

北商學報 第27～30期

民國105年7月 第25-46頁

知覺組織支持與角色外顧客服務行為之研究－ 市場導向人力資源管理活動之調節效果

童惠玲*

李是惠**

簡元瑜***

摘 要

服務業中第一線接觸員工是否能在與顧客互動時展現出角色外顧客服務行為，將影響顧客感受甚鉅。本研究旨在檢視服務業中員工知覺組織支持，能否正向地影響情感性承諾，以及第一線接觸員工的情感性承諾能否提升其角色外顧客服務行為，亦同時檢視市場導向人力資源管理活動能否對知覺組織支持與角色外顧客服務行為產生調節效果。資料收集自中台灣A連鎖量販店，共103位員工、41位直屬主管與223位顧客。分析結果顯示，員工知覺組織支持正向地連結到情感性承諾，並進而增強角色外顧客服務行為；並且市場導向人力資源管理活動對知覺組織支持與角色外顧客服務行為具調節效果，當服務組織中愈重視市場導向人力資源管理活動（高）時，知覺組織支持將會強化角色外顧客服務行為。

關鍵詞：知覺組織支持、情感性承諾、角色外顧客服務行為、市場導向人力資源管理活動

* 童惠玲，大葉大學人力資源公共關係學系助理教授

** 李是惠，大葉大學管理學院博士

*** 簡元瑜，大葉大學管理學院博士

收稿日期：103年10月19日；接受刊登日期：103年12月10日

The Relationships between Perceived Organizational Support and Extra-Role Customer Service Behavior: The Moderation Effect of Market-Focused Human Resource Management

Hui-Ling Tung^{*} Shih-Hui Lee^{**} Yuan-Yu Chien^{***}

Abstract

Extending previous research in identifying work unit influences stimulating extra-role behavior, the present study in service examined whether affective commitment and perceived organizational support correlated positively with employee's extra-role customer service behavior, and whether market-focused human resource management moderated the relationship of perceived organizational support and extra-role customer service behavior. Data were collected from 103 employees, 41 managers and 223 customers at large hypermarket group in middle Taiwan. Results indicated perceived organizational support was positively related to affective commitment, which in turn increase the likelihood of extra-role customer service behavior. HLM results indicated perceived organizational support had stronger positive relationship with extra-role customer service behavior under high market-focused human resource management.

Key words: perceived organizational support, affective commitment, extra-role customer service behavior, market-focused human resource management

^{*} Hui-Ling Tung, Assistant Professor and Chairperson of Department of Human Resource and Public Relations, Da-Yeh University

^{**} Shih-Hui Lee, Ph.D., School of Management, Da-Yeh University

^{***} Yuan-Yu Chien, Ph.D., School of Management, Da-Yeh University

Manuscript received: October 19, 2014; Accepted: December 10, 2014

壹、緒論

臺灣的2015年經濟產出約30%來自工業，服務業占68%，農漁業則不到2%，說明服務業正是台灣經濟體的重要一環。近年服務業新進員工不少是來自科學或工業園區，而科技業主管轉戰連鎖餐飲與流通量販集團的案例也時有所聞，顯見服務業就業市場的吸引力大增，也成為科技新貴轉職的選項之一；王品餐飲集團董事長曾表示，該集團不排斥進用科技人才，但他認為人才若在比較不具應變能力且訓練僵化的科技業任職愈久，就愈不適任服務業。服務的好壞確實無法用系統性的思維去定義它，必須靠員工自發性傳遞高品質服務，才能夠在市場上競爭。因此，如何讓員工能夠提供顧客滿意的服務，是具市場導向企業競爭優勢的來源。

在服務過程中，第一線接觸員工（contact employees）的服務行為將會對服務品質與行銷效果會產生影響（Schneider, 1990），而企業為了提升效能，除了要求員工表現規範的工作職責，會期望員工展現出自發性工作角色外行為，以協助企業達成目標（Katz, 1964）。透過第一線接觸員工所展現的角色外顧客服務行為，市場導向的企業實務活動亦能使組織有效地創造出顧客價值；顧客價值創造的同時正反應出市場的需求，市場導向企業帶領員工一起參與價值創造機制，來完成顧客需求。又若組織與員工的夥伴關係良好，員工會擴大本身角色界定，不僅完成角色規範行為，也會主動從事有利於組織的活動，例如：透過奉獻、助人、主動建議等角色外行為，員工將致力於組織並完成目標（Organ, 1990）。當今消費意識抬頭，顧客希望得到等值或超過他本身所預期的服務，故本研究從顧客角度來看，員工知覺組織支持對角色外顧客服務行為的影響力。

另外，企業增加員工心理上的協助，加強員工對組織情感上的依附，進一步增強他們對組織任務達成的義務感（Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986）；員工若在工作中得到較多內在激勵、認為工作是具有意義的、或從工作中產生對組織的認同感，這些都可能使他們產生高情感性承諾（Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001）；根據社會交換理論，當員工產生情感性承諾後，會對組織展現其角色外行為，因為他們相信組織會給予等價酬償當作回報，情感性承諾和角色外行為相關（Meyer & Smith, 2000; Kuehn & Al-Busaidi, 2002）。故本研究檢視服務業員工知覺組織支持，能否正向地影響情感性承諾，以及第一線接觸員工的情感性承諾能否增加其角色外顧客服務行為。

再者，不容忽視的是，市場導向不僅創造顧客價值，它也是一種跨部門的、與組織決策、組織學習及應付外界變化有關的核心職能（廖述賢、張文榮，2010）。顧客導向相關研究主張，組織要營造協助且激勵員工的工作氛圍，進而提升顧客滿意度、服務品質與忠誠度（Paulin, Ferguson, & Bergeron, 2006; Schneider & Bowen, 1985）；在服務業，可以透過人力資源管理活動，帶進顧客導向的觀念，對員工進

行內部行銷，改變其態度與行為，最後改善顧客服務品質（Joseph, 1996）；員工所知覺到的人力資源政策，會反映在員工的態度與行為上（Allen, Shore, & Griffin, 2003）；Bowen, Gilliland and Folger（1999）說明人力資源管理活動如何滿足了內部顧客的需求，並間接影響其對外部顧客的態度或行為，當人力資源管理活動滿足了員工需求後，加上員工若與組織的交換關係良好，有可能會增加更多角色外的服務行為發生。過去研究多著重於組織營造使員工感受其支持進而影響角色外行為（Kaufman, Stamper, & Tesluk, 2001; Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000; Wayne, Shore, & Liden, 1997；汪美伶、鄭雯憶，2007），本研究則從管理活動實務層面切入，探討市場導向人力資源管理活動對知覺組織支持影響角色外顧客服務行為的調節程度。

貳、文獻探討與假設發展

一、知覺組織支持對角色外顧客服務行為

員工角色外行為是指未在工作規範內被陳述，只對組織有利以增進組織效能，而對個人並無直接利害關係的行為，是種利社會行為（prosocial behaviors）（Maxham III & Netemeyer, 2003）；角色本身需求以外的角色外行為是一種無條件且具有建設性的行為，其特性有三：（1）未在角色本身需求中被多加解釋；（2）不會從組織正式酬償系統中得到回饋；（3）當未盡到工作責任，也不會受到懲治（Van Dyne & LePine, 1998）。第一線接觸員工的利社會行為可分成兩種形式：（1）員工對其他同仁的利他性組織公民行為；（2）員工提供服務以滿足顧客需求的顧客導向利社會行為（Bettencourt & Brown, 1997; Kelley & Hoffman, 1997）。當第一線接觸員工在傳遞服務過程中，與顧客接觸頻率相當頻繁（Bowen & Schneider, 1988），不單要完成角色內服務行為，尚需自願展現未受到組織工作說明書、工作規範所規定的角色外行為，才能提升顧客對服務品質的看法，進而影響顧客滿意（Organ, 1990）。顧客導向行為的員工以自發性角色外行為對待顧客，以補足角色界定上的不完善，並且協助企業提高效能來達到目標（Katz, 1964）；透過奉獻、助人、主動建議等角色外行為的展現，對顧客表現出幫助、超越顧客的預期解決問題、創造顧客價值且提高顧客承諾感的行為表現，將對組織績效產生重大影響（Podsakoff & Mackenzie, 1997）。服務業中，第一線接觸員工利社會的角色外顧客服務行為，代表服務人員對顧客展現出的態度與行為，會對顧客在評價服務品質與滿意度上造成影響（Lee et al., 2006）。

又從員工立場來看，組織如同資源的供給者，提供員工所需的有價值資源，在互利原則規範下，員工自然會產生一種交換的看法，來衡量組織重視員工貢獻和關懷員工福利的程度（Levinson, 1965）。知覺組織支持正說明，當員工感受到組織

願意且能夠以具有價值的資源作為工作回報，他們將願意投入更多的努力在工作上（Eisenberger et al., 1986）。而無條件報酬提供、組織承諾及信任員工，這三者為組織支持的要件（Shore & Shore, 1995），當員工認為組織給予的支持超過組織內正式的支持時，他們會更加努力完成組織賦予的工作與任務；並且基於互利原則，員工若接收到組織支持時，會以實質的行為作為回報，例如做好自己份內工作、幫助同儕更快完成工作，進而減少缺勤率（Aselage & Eisenberger, 2003）。

由上述討論，員工知覺到組織支持程度高低，可能影響其自發性角色外行為展現程度。而組織與員工間具有良好交換關係時，基於互利原則，員工會擴大角色定義的範圍，不僅完成角色本身需求的行為，也會主動去從事有利組織的活動。員工會衡量自身的努力是否和組織給予的回報相對稱，如員工感受到組織予以的支持超過正式的支持時，他們會更加的努力工作；員工知道組織願意對他的付出有所回應，會提高員工對獎勵的期待（Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990）；當員工認為他們對顧客提供優質服務後會獲得酬償，且組織會對各種服務活動予以協助時，員工就會因應組織所重視的價值，進而影響其對顧客的服務行為（Schneider & Bowen, 1995）。而員工知覺組織支持的確會對其行為表現產生影響（Shore & Shore, 1995; Aselage & Eisenberger, 2003）。員工展現角色外行為的程度取決於他們所感受到組織所給予支持的多寡。又當組織願意重視員工的貢獻與福利時，員工將會投入更多的努力，也會展現較多的角色外行為（Kaufman et al., 2001; Masterson et al., 2000; Wayne et al., 1997; 汪美伶、鄭雯憶，2007）。綜上所述，推論出第一線接觸員工感受到組織支持對其角色外顧客服務行為具有正向影響。本研究提出以下假設：

假設1：知覺組織支持對員工的角色外顧客服務行為呈正相關。

二、情感性承諾之中介效果

組織承諾為認同組織的心理狀態，Meyer and Allen（1991）將組織承諾分三項構面並分別定義為（1）情感性承諾：指組織成員對組織情感依附、認同並投入組織之程度；（2）持續性承諾：承諾的存在基於離開組織時的成本考量；（3）規範性承諾：係指組織成員認為有義務必須留在組織中。情感性承諾強調員工團結一致及具有共同價值觀（O'Reilly & Chatman, 1986）。若員工從工作中獲得較多的內在激勵、認為自己為組織工作是有意義的、或從工作中感受到對組織的認同感，即可能會使他們產生高情感性承諾（Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001）。員工若具有高情感性承諾，願意投注大量心力於組織，反之員工若僅具有持續性承諾則可能只做被要求之工作。研究顯示，員工對組織的承諾感中，情感性承諾占大部分，情感性承諾對工作績效、工作投入及離職傾向的解釋力，比持續性承諾和規範性承諾都較強烈（Meyer & Allen, 1991; Mowday, Porter, & Steers, 1982）。

員工若感受到組織支持時，基於互惠原則，自覺有義務協助組織完成任務（Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001）；當員工社會情感需求被滿足後，會對組織產生情感性承諾（Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001）；知道組織願意對本身努力做相對回報時，則會增加員工對獎勵的期待（Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990），這些心理因素都會對組織產生正面的影響。員工知覺受到組織支持或關心其福利時，更可能會致力於組織效能貢獻行動的執行。知覺組織支持員工將提高對組織信任，因其相信組織會照顧其本身福利（Organ & Konovsky, 1989）。

一旦員工感受到組織良好的對待時，會願意表現出有利於組織的行為作為交換，而此時組織展現出的支持若愈強，員工則會對組織產生情感上的依附，進而影響其對組織的情感性承諾（Mowday et al., 1982; Meyer & Allen, 1991; Geyskens, Steenkamp, Scheer, & Kumar, 1996）；隨著交換關係的時間延伸，員工與組織會建立起互利關係，也更加深情感上的承諾，而互惠原則能增加交換物的價值（Byrd, 2006）。實證研究中也發現，知覺組織支持與情感性承諾有正相關（Guzzo, Noonan, & Elron, 1994; Hutchison, 1997; Hutchison & Garstka, 1996; Jones, 1995; Settoon, Bennett, & Liden, 1996）。經由上述，本研究推論第一線接觸員工知覺組織支持對其情感性承諾具有正向影響。

假設2：知覺組織支持對情感性承諾呈正相關。

情感性承諾更是影響員工對組織的認同感、投入程度與忠誠度，正說明情感性承諾將對員工欲盡力完成組織目標的心理產生影響（Buchanan, 1974; Mowday et al., 1982）。情感性承諾和角色外行為具有正相關（Meyer & Smith, 2000; Kuehn & Al-Busaidi, 2002）。又當員工產生情感性承諾後，會對組織展現其角色外行為，因為員工相信組織會以相對價值物作為回報（Kuehn & Al-Busaidi, 2002; Feather & Rauter, 2004）。Meyer, Stanley, Herscovitch and Topolnytsky（2002）針對組織承諾的影響進行了統合分析，結果顯示，情感性承諾比持續性承諾與規範性承諾對組織公民行為影響較強。經由上述，本研究推論第一線接觸員工具有情感性承諾將正向影響角色外顧客服務行為。

假設3：情感性承諾對角色外顧客服務行為呈正相關。

根據社會交換理論與角色界定的觀點，員工會在感受到組織支持後，產生忠誠感、認同感與參與感，此時，員工就會擴大角色本身職責，進而展現角色外行為，因為他們相信組織會給予等價回報；Eisenberger et al.（1990）認為員工知覺到組織予以支持，會對組織有情感上的依附，進一步影響其對組織付出的努力。先前文獻已指出，知覺組織支持與情感性承諾有正相關（Guzzo et al., 1994; Hutchison, 1997; Hutchison & Garstka, 1996; Jones, 1995; Settoon et al., 1996）；又情感性承諾和角

色外行為有關連（Meyer & Smith, 2000; Kuehn & Al-Busaidi, 2002）。經由以上討論，情感性承諾在知覺組織支持與角色外顧客服務行為兩者之間扮演著中介角色，故本研究將深入探討服務業員工知覺組織支持，正向地影響情感性承諾，以及其情感性承諾增強了角色外顧客服務行為。綜上所述，本研究提出以下假設：

假設4：情感性承諾對知覺組織支持影響角色外顧客服務行為的關係具有中介效果。

三、市場導向人力資源管理活動之調節效果

市場導向為一種組織文化，意指組織能有效地創造必要行為來為顧客創造出優質價值，並持續提升組織績效（Narver & Slater, 1990）。市場導向不僅創造顧客價值，其所進行的活動將資訊蒐集後傳回企業內部，藉由組織內跨職能協調來帶動全體員工投入，藉由企業創新和顧客服務能力來創造顧客需求。因此，市場導向為跨部門的、與組織決策、組織學習及應付外界變化有關的核心職能（廖述賢、張文榮，2010）。

人力資源管理活動反映出組織所重視的價值與特性，也是組織向員工表達想要員工表現出何種行為的主要方式（Jackson & Schuler, 1992）。服務業組織可以透過各種人力資源活動導入顧客導向的觀念，對員工進行內部行銷，進而改變員工態度與行為，以提升其服務品質（Joseph, 1996）。Jackson and Schuler（1992）以及Bowen et al.（1999）提出市場導向人力資源管理活動，認為服務業若要員工改善對顧客服務的態度與行為，進而提升顧客知覺服務品質與滿意度，需要重視廣泛訓練（企業能提供員工多元化的顧客服務與技能發展課程）；行為導向績效評估（員工績效依據員工的工作行為表現評定）；績效導向薪酬設計（員工酬償依據員工的工作行為績效決定）；工作豐富化（員工應具備多樣性工作技能）。而這些活動能在組織中創造一個顧客導向的工作氛圍，並且符合組織所強調的市場導向目標。

根據角色界定的觀點，員工認定本身所扮演角色範圍將影響組織公民行為展現之程度，若對工作角色範圍認定愈寬大時，愈有可能將工作職掌未明訂的工作，視為個人應該履行的，而增加組織公民行為展現的可能性（Morrison, 1994），因此，組織應該設法擴大員工對其工作角色上的認定範圍，才會增加較多的角色外行為發生。又員工衡量自身的努力是否和組織所給予的酬償相對稱，如果超越了正式的組織支持，也會增加展現角色外行為。

人力資源管理活動常被員工認為是一種賞識、認同、與酬償的組織活動（Shore & Shore, 1995），如同組織對員工所傳遞的某種信念一般，這信念不但讓員工感受到組織的重視，也傳達了組織想要他們表現出何種行為的暗示，所以員工會根據這些訊息來決定自己行為上的表現。當組織的策略與相關訊息中，透露出組織重視服

務與強調市場導向的程度若能影響其員工的認同，員工則較容易表現出角色外顧客服務行為（Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, & Niles-Jolly, 2005）。

當員工身處於高顧客導向組織時，員工會感受到組織期望他表現出該企業認為優質的服務價值，進而影響其工作行為的表現；在服務業，當第一線接觸員工對其本身角色界定的範圍改變，不僅執行明文規定的正式角色行為，同時也會表現出對顧客滿意有影響之角色外行為；再加上員工若能感受到組織給予的支持較強時，員工將展現出有別於正式回饋的工作表現，且所增強的表現符應組織目標的角色外顧客服務行為，作為組織支持的回報（Morrison, 1994）。由以上討論得知，組織若實行市場導向人力資源管理活動，有可能會使員工感受到組織支持並對其角色外顧客服務行為有強化作用。綜上所述，本研究提出以下假設：

假設5：市場導向人力資源管理活動對知覺組織支持與角色外顧客服務行為具有調節效果；當市場導向人力資源管理活動愈受重視（高）時，知覺組織支持將會強化角色外顧客服務行為。

參、研究方法

一、抽樣與施測程序

本研究選擇以顧客接觸頻繁且容易觀察、衡量的連鎖量販店做為研究背景。資料收集自中台灣A連鎖量販店，其第一線接觸員工分別來自四大部門－客服部（45位員工）、非食品部（16位員工）、食品部（25位員工）、及生鮮部（34位員工），共計120位員工、50位直線主管、以及250位周末假日蒞臨A量販店消費之現場顧客共同參與本研究調查。透過A量販店各單位主管的連繫與支持，問卷施測前研究者親赴該店說明此研究結果對學術及實務之貢獻及重要性，並詢問配合施測之意願，每份施測問卷亦檢附調查目的說明，同時保證受測者填答資料列管為絕對保密，讓受訪者自願並安心參與施測。本研究以現場往來顧客、第一線服務員工、及其直線主管三種不同來源做為樣本資料，避免相同來源偏差（same source bias）問題（Gerhart, Wright, McMahan, & Snell, 2000; Wright, Dunford, & Snell, 2001）。個體層次方面，顧客填答服務員工的角色外顧客服務行為問卷，員工則填寫知覺組織支持與情感性承諾問卷；而工作層次方面，直屬主管填寫市場導向人力資源管理活動問卷。最終問卷回收結果，共計103位第一線服務員工（回收率85.8%），41位直線主管（回收率82%）及223位現場往來顧客（回收率89.2%）。

本研究為確保施測問卷語意之正確性（Brislin, 1986），英文問卷內容翻譯成中文後，再反過來中翻英，透過曾在量販店二十餘年擔任人資主管一職之專業人士協助，先試填答問卷題項，確保問卷內容語意清楚表達，以降低受測者在填答問卷時

產生認知錯誤的問題。並且尋求A量販店總經理之協助，在施測問卷發放前，先行給予問卷內容說明，期望問卷填答資料能夠符合店內真實情況。

為降低共同方法偏差（Common Method Variance; CMV）（Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003），三種來源的兩波資料，問卷發放時間點各有不同，首先，第一階段（T1）先就四部門直線主管進行市場導向人力資源管理活動變項問卷進行填答，再委由該店人資主管針對部門直線主管之所屬第一線員工發放知覺組織支持變項與情感性承諾問卷給予員工填答，兩週後特別於週末假日開始進行第二階段（T2），再至A量販店進行現場顧客填答角色外顧客服務行為變項問卷施測。市場導向人力資源管理活動問卷發放50份，有效問卷41份（有效回收率為82%），組織支持與情感性承諾發放120份，有效問卷103份（有效回收率為85.8%），角色外顧客服務行為問卷發放250份，有效問卷223份（有效回收率為89.2%）。第一線員工的平均年齡為33.2歲，其中，男性員工51位（49.5%），女性員工52位（50.5%），平均年資為3.53年，教育程度以大學以上最多（59.2%）。而主管的平均年齡為49.42歲，其中，男性主管23位（56.1%），女性主管18位（43.9%），平均年資為6.95年，教育程度大學以上（36.6%）。現場消費顧客男性98位（43.9%），女性125位（56.1%），而年齡最多分佈在21歲至30歲之間（35.4%），教育程度大學以上含研究所（45.9%）。

二、量測工具

（一）知覺組織支持

員工以自評方式，知覺到組織對其貢獻及福祉的重視關懷程度。採用Eisenberger et al.（1986）編製之知覺組織支持量表，共計36題，其中18題為反向題。例題為「本店重視我的貢獻」、「如果本店能夠僱用一個薪資較低的員工來取代我，它將這麼做」、「本店不重視我的任何額外努力」。採用Likert五點量表衡量，範圍從非常不同意（1）到非常同意（5）。知覺組織支持量表之Cronbach's α 係數為0.771，其中驗證性因素分析之配適指標分別為 χ^2/df 值為2.909，RMR值為0.039，RMSEA值為0.037，IFI值為0.964、NFI值為0.959、CFI值為0.954，皆達顯著適配。

（二）情感性承諾

員工衡量其對組織情感上的依附、認同感與參與感之程度。採用Meyer and Allen（1991）編製組織承諾量表，共計8題，其中4題為反向題。例題為「我很樂意在未來的生涯中繼續為本店服務」、「我不覺得自己屬於這個店」、「目前，本店對我個人而言，有很大的意義」。採用Likert五點量表衡量，範圍從非常不認同（1）到非常認同（5）。情感性承諾量表之Cronbach's α 係數為0.722，其中驗證性因素分析之配適指標分別為 χ^2/df 值為2.584，RMR值為0.025，RMSEA值為0.053，IFI值為0.947、NFI值為0.924、CFI值為0.938，皆達顯著適配。

（三）角色外顧客服務行為

由顧客來衡量服務員工，其能感受到員工自發性超越職務本身要求之行為表現程度。採用Bettencourt and Brown（1997）編製角色外顧客服務行為量表，共計5題，例題為「服務員工超越工作本身的要求，主動的協助顧客」、「當服務員工在服務顧客時，總是表現出遠超越他職責更好的行為」、「服務員工常貼心地去幫助顧客」。採用Likert五點量表衡量，範圍從不曾如此（1）到總是如此（5）。角色外顧客服務行為量表之Cronbach's α 係數為0.781，其中驗證性因素分析之配適指標分別為 χ^2/df 值為1.319，RMR值為0.023，RMSEA值為0.038，IFI值為0.994、NFI值為0.976、CFI值為0.994，皆達顯著適配。

（四）市場導向人力資源管理活動

由直線主管填答市場導向人力資源管理活動，針對（1）廣泛訓練，組織能提供員工多元的顧客服務與技能發展課程之程度；（2）行為導向績效評估，員工績效是根據員工工作行為表現評定之程度；（3）績效導向薪酬設計，員工酬償是根據員工工作行為績效決定之程度；（4）工作豐富化，工作應具備技能多樣性之程度，本研究採用Bowen et al.（1999）與Jackson and Schuler（1992）之量表題項，共計18題，惟1題為反向題（績效導向薪酬設計之題項）。廣泛訓練之題項有6題，例題為「整體而言，本店提供員工許多的訓練機會」、「本店新進員工常接受資深員工在工作現場指導的在職訓練」；行為導向績效評估有3題，例題為「客觀、正式的績效指標是本店評估員工績效的主要依據」、「本店根據多重管道（如：直線主管、顧客）來評估員工績效」；績效導向薪酬設計有6題，例題為「本店在決定薪資與個人績效的連結是公平的」、「同一職稱的員工，會因績效差異而獲得不同的薪酬」；工作豐富化有3題，例題為「本店的工作內容相當多樣化」、「員工要完成任務，必須具備多項技能」。採用Likert五點量表衡量，範圍從非常不同意（1）到非常同意（5）。市場導向人力資源管理活動量表之Cronbach's α 係數為0.745，其中驗證性因素分析之配適指標分別為 χ^2/df 值為2.098，RMR值為0.028小於0.05之標準，RMSEA為0.066，IFI值為0.914，NFI值為0.970，CFI值為0.936，皆在適配之範圍內。顯示本研究之市場導向人力資源管理活動量表具有一致性，所蒐集之資料具備內部信度與收斂效度，且驗證性因素分析（confirmatory factor analysis, CFA）達適配。

肆、研究結果

一、整體模式衡量分析

由於研究變項間具概念性相關，在假設驗證前先檢測研究變項之因素結構，進行量測模式檢驗。本研究以驗證性因素分析，來檢視本研究的四個潛在構念彼此間的

因素結構，分析結果如表1。第一檢測組焦點放在主管工作層次所評量的單一構念市場導向人力資源管理活動，此種驗證性因素分析基準模式提供可接受的配適度（ $\chi^2 = 113.275$, $df = 54$; $RMSEA = 0.066$, $CFI = 0.936$, $GFI = 0.970$ ）。

至於第二檢測組員工問卷，其中重點為個人層次第一線服務員工所自評的兩個構念（知覺組織支持、情感性承諾），考量到彼此概念可能的重疊性，本研究除了基準模式二因子模式（ $\chi^2 = 1055.767$, $df = 376$; $RMSEA = 0.033$, $CFI = 0.911$, $GFI = 0.947$ ），尚採用另一個替代模式來加以比較。模式1焦點放在知覺組織支持與情感性承諾合併為一因子模式，此種驗證性因素分析虛模式提供可接受的配適度（ $\chi^2 = 1176.698$, $df = 377$; $RMSEA = 0.044$, $CFI = 0.825$, $GFI = 0.812$ ）。

最後第三檢測組針對顧客所評量的單一構念角色外顧客服務行為，此種驗證性因素分析基準模式提供可接受的配適度（ $\chi^2 = 6.595$, $df = 5$; $RMSEA = 0.038$, $CFI = 0.994$, $GFI = 0.988$ ）。

表1 變項量測模式比較表

模式	因子	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	RMSEA	CFI	GFI	IFI	NFI
主管問卷：									
市場導向HRM									
Null model	所有題項 (indicators)皆獨立	113.275	54						
Baseline model	一因子	113.275	54	—	0.066	0.936	0.970	0.914	0.970
員工問卷：									
POS、AC									
Null model	所有題項 (indicators)皆獨立	1069.256	377						
Baseline model	二因子	1055.767	376		0.033	0.911	0.947	0.921	0.912
Model 1	POS與AC合併 為一因子	1176.698	377	120.931	0.044	0.825	0.812	0.736	0.845
顧客問卷：									
角色外顧客服 務行為									
Null model	所有題項 (indicators)皆獨立	6.595	5						
Baseline model	一因子	6.595	5	—	0.038	0.994	0.988	0.994	0.976

註：市場導向HRM（市場導向人力資源管理活動）、POS（知覺組織支持）、AC（情感性承諾）

二、相關分析

表2顯示研究變項的平均數、標準差與變項間相關係數。個人層次方面知覺組織支持對情感性承諾與角色外顧客服務行為分別呈顯著相關（ $\gamma = 0.250, 0.148$;

$p < 0.01$ ），而情感性承諾對角色外顧客服務行為亦呈顯著相關（ $\gamma = 0.136$ ； $p < 0.01$ ）。而工作層次方面，市場導向人力資源管理活動對各變項皆不具相關。

表 2 相關分析

研究變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8
個人層次										
員工										
1.組織支持	3.06	0.26								
2.情感性承諾	2.94	0.33	0.250**							
3.年齡	33.16	8.79	0.051	0.398						
4.婚姻	8.5	6.61	-0.025	0.686	0.725					
5.教育程度	2.19	0.73	0.235	0.981	0.152	0.672				
6.服務年資	3.53	0.16	-0.152	0.236	0.225	0.201	0.335			
顧客										
7.角色外顧客服務行為	3.36	0.7	0.148**	0.136**	0.286	0.257	0.362	-0.008		
工作層次										
主管										
8.市場導向HRM活動	3.33	0.44	-0.478	0.161	0.001	0.067	0.206	-0.219	0.068	

註：1. ** $p < 0.01$

2. 知覺組織支持、情感性承諾由員工評量；角色外顧客服務行為由顧客評量；市場導向人力資源管理活動由主管評量

三、迴歸分析

迴歸分析先檢視知覺組織支持對角色外顧客服務行為的主效果，再以知覺組織支持分別對情感性承諾與角色外顧客服務行為，以及情感性承諾對角色外顧客服務行為做迴歸分析。

（一）個人層次知覺組織支持對角色外顧客服務行為主效果

由表3模式一可知，知覺組織支持對角色外顧客服務行為之迴歸係數0.175達顯著水準（ $p < 0.01$ ），表示知覺組織支持對角色外顧客服務行為有正向影響。

（二）個人層次情感性承諾對組織支持與角色外顧客服務行為之中介效果

由模式二可知，情感性承諾對角色外顧客服務行為之迴歸係數0.225達顯著水準（ $p < 0.01$ ），表示情感性承諾對角色外顧客服務行為亦有正向影響。並且從模式四可知，知覺組織支持對情感性承諾之迴歸係數0.083達顯著水準（ $p < 0.001$ ），表示知覺組織支持對情感性承諾有正向影響。

表 3 個人層次知覺組織支持、情感性承諾對角色外顧客服務行為之迴歸分析

解釋變項	角色外顧客服務行為		情感性承諾	
	模式一	模式二	模式三	模式四
組織支持	0.175**		0.144**	0.083**
情感性承諾		0.225*	0.329**	
R ²	0.076	0.132	0.124	0.457
F值	4.868	0.032	4.228	8.819

註：* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$

最後根據Baron and Kenny (1986) 觀點，驗證情感性承諾之中介效果，由表3模式一、二、四可知，條件一（知覺組織支持與情感性承諾分別均與角色外顧客服務行為間存在正向顯著關係）與條件二（知覺組織支持與情感性承諾間存在正向顯著關係）成立；而條件三則為置入情感性承諾後，知覺組織支持與角色外顧客服務行為間的關係應較未置入情感性承諾時為弱。而模式三結果正顯示知覺組織支持對角色外顧客服務行為主效果之標準化迴歸係數由0.175降至0.144仍達顯著，解釋變異量為12.4%，因此條件三亦成立。綜上所述，假設4獲得支持，情感性承諾對知覺組織支持與角色外顧客服務行為具有部分中介效果。

四、跨層次線性分析

（一）個人層次檢定

為驗證知覺組織支持對角色外顧客服務行為是否具有直接影響效果，本研究利用隨機參數模式（random coefficients regression model），將個人層次變數知覺組織支持納入迴歸式當中，並驗證二者間的關係。分析結果如表4所示。知覺組織支持對角色外顧客服務行為（ $\gamma_{10} = 0.317$ ， $p < 0.05$ ）有顯著影響，因此假設1獲得支持。

表 4 知覺組織支持對角色外顧客服務行為之分析

隨機參數模式	參數估計	
	γ_{00}	γ_{10}
Level 1: 角色外顧客服務行為 = $\beta_{0j} + \beta_{1j}$ (組織支持) + r_{ij} Level 2: $\beta_{0j} = \gamma_{00}$ $\beta_{1j} = \gamma_{10}$	1.257***	0.317**

註：** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

(二) 跨層次檢定

本研究以跨層次線性模式中的截距與斜率為結果變項之迴歸分析（Intercepts-and-Slopes as Outcome）進一步驗證跨層次變項間之調節效果。在資料分析上，主管所評量的市場導向人力資源管理活動視為工作層次，研究假設將以HLM檢測。本研究工作層次資料由各部門直線主管填答而來，個人層次則為各部門服務員工與現場消費顧客所填答之知覺組織支持與角色外顧客服務行為。表5分別驗證市場導向人力資源管理活動的直接與效果調節效果。

1. 市場導向人力資源管理活動之直接效果

為驗證市場導向人力資源管理活動是否具有直接效果，本研究利用截距參數模式，將工作層次市場導向人力資源管理活動納入迴歸式當中，並驗證三者間的關係。如表5所示市場導向人力資源管理活動無直接效果（ $\gamma_{01} = -0.591$, $\gamma_{10} = 0.208$, $p > 0.05$ ）。

2. 市場導向人力資源管理活動之調節效果

為驗證市場導向人力資源管理活動是否具有調節效果，本研究利用斜率參數模式，將工作層次市場導向人力資源管理活動納入迴歸式當中，並驗證三者間的關係。如表5所示顯示了市場導向人力資源管理活動具有調節效果（ $\gamma_{11} = 0.948$, $p < 0.1$ ），假設5獲得支持。

表 5 市場導向人力資源管理活動直接與調節效果

截距模式	參數估計			
	γ_{00}	γ_{01}	γ_{10}	
Level 1: 角色外顧客服務行為 = $\beta_{0j} + \beta_{1j}$ (組織支持) + r_{ij} Level 2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}$ (市場導向人力資源管理) + U_0 $\beta_{1j} = \gamma_{10} + U_1$	-1.123	-0.591	0.208	
斜率模式	參數估計			
	γ_{00}	γ_{01}	γ_{10}	γ_{11}
Level 1: 角色外顧客服務行為 = $\beta_{0j} + \beta_{1j}$ (組織支持) + r_{ij} Level 2: $\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}$ (市場導向人力資源管理) + U_0 $\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}$ (市場導向人力資源管理) + U_1	-0.194	0.378	-1.123	0.948*

註：* $p < 0.1$

為了更進一步確認工作層次市場導向人力資源管理活動的調節效果，本研究檢視知覺組織支持對角色外顧客服務行為量測的預測關係的斜率。散佈圖是採主管評量所得出調節變數的構面平均分數左右各一個標準差來描述（Aiken & West, 1991）。圖1為典型顯著的知覺組織支持與市場導向人力資源管理活動交互作用－角色外顧客服務行為的調節（干擾）關係。由結果可知市場導向人力資源管理活動所對應交互項標準化迴歸係數呈顯著正向，此與假設5一致，說明了市場導向人力資源管理活動性較高時，知覺組織支持對角色外顧客服務行為呈現顯著正相關。由圖1所示，當知覺組織支持低時，相較於低市場導向人力資源管理活動，高市場導向人力資源管理活動的角色外顧客服務行為相對較高。隨著員工知覺組織支持由低漸增為高時，高市場導向人力資源管理活動的角色外顧客服務行為，相較於低市場導向人力資源管理活動雖然仍較高，但所能帶給顧客角色外顧客服務行為的感受落差則呈遞減。

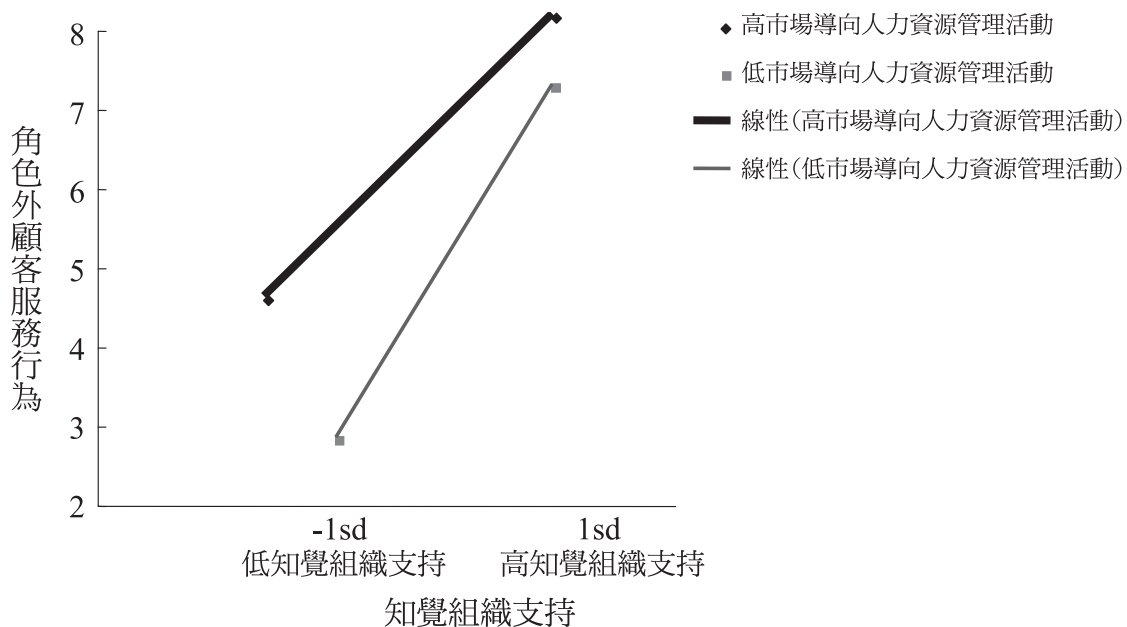


圖1 知覺組織支持與市場導向人力資源管理活動交互效果對角色外顧客服務行為之散佈圖

伍、結論與建議

一、結論

相對於過去著重在知覺組織支持與角色外顧客服務行為之直接關係的探討，本研究針對A量販店各部門直線主管、第一線服務員工與現場消費顧客檢視上述關係之調節變項市場導向人力資源管理活動，同時檢視情感性承諾在知覺組織支持與角色外顧客服務行為關係的中介效果。研究結果發現，知覺組織支持對角色外顧客服務行為具有正向影響。這點與Aselage and Eisenberger（2003）之研究相互呼應

(Kaufman et al., 2001; Masterson et al., 2000; Wayne et al., 1997)。知覺組織支持對角色外顧客服務行為說明，在第一線服務員工為主的量販店，員工很容易會對其自身工作產生倦怠感。例如，收銀部門的員工，工作內容是很固定而較無變化的，若組織可以營造一種隨時予以協助的氛圍，或是能增加其工作的豐富化，員工將會展現更多有別於角色內正式的服務行為。

情感性承諾對角色外顧客服務行為有正向影響，又知覺組織支持對情感性承諾也具有正向影響。顯示情感性承諾對知覺組織支持與角色外顧客服務行為具部分中介效果。研究結果說明，當員工感受到組織予以的支持夠強時，他們會對組織產生情感上的依附，員工會認為自己是屬於組織裡的一份子，並且會以繼續留任組織工作為自己的職涯考量。在這競爭激烈與流動頻繁的職場環境裡，員工若可以在組織裡找到自己未來的發展目標，對員工與組織而言是雙贏的局面，但前提是，組織要讓員工產生歸屬感，甚至能讓他們以身為組織的一份子為榮，並且為了加強組織績效，員工願意投入更多有別於角色內的服務行為。再者，員工有較高的情感性承諾後，進而會影響顧客感受到員工自發性角色外的服務行為；當顧客感受到較多有別於角色規範的服務行為，組織則要予以足夠的支持，使員工產生情感的依附並且樂於為組織付出，如此一來，員工對組織會有生命共同體之體認，同時也讓接觸此店的消費顧客感受到貼心且超越工作本身要求的服務行為。

在跨層次交互作用驗證下，市場導向人力資源管理活動透過與知覺組織支持的交互作用，間接顯著影響角色外顧客服務行為。本研究發現量販店市場導向人力資源管理活動增加，知覺組織支持與角色外顧客服務行為間的關係則更為明顯；說明了組織若能提供予以的支持有限時，可以藉由市場導向人力資源管理活動的機制，使顧客同樣可以感受到未出現在員工工作職掌上的服務行為。例如，廣泛訓練與工作豐富化，都能加強員工自身工作領域的寬廣度，使其可以在爾後的工作上展現更好的績效。

二、實務意涵

當員工身處於顧客導向較強的組織時，員工會知道組織期望他們表現出企業認為卓越的服務行為，而在服務業，期許第一線服務員工能夠擴大其對角色的界定範圍，不只執行工作說明書明文規定的正式角色行為，且會表現出對顧客滿意有影響之行為。員工知覺到組織支持，可能會被員工解讀為是組織的賞識、認同或酬償的組織活動。而此時若組織無法給予員工最直接的支持感受時，尚可以透過市場導向人力資源管理活動達到相同類似的支持效果。在A量販店，研究觀察到員工的工作內容經常是互相支援的，代表工作的豐富化與多樣性。當營業尖峰時間，店內的營業員工必須支援客服的工作，例如，收銀、接待、停車場的調度等工作，而在每日離

峰時間（15:00~16:00），該店實施了「再出發」活動，由客服員工支援營業員工，整理商品排列、價格標籤及陳列補貨等活動。

員工感受到組織支持高的原因有很多，針對量販店的營運狀況提出以下幾點：

- （1）提供主動的支持性措施。在A量販店，員工若未能準時完成工作內容時，組織會有“next step”協助方案，讓員工可在組織再次訂定的效期內去圓滿完成工作；
- （2）有效的傳達高層領導者的支持。A量販店內實施「小幫助，大貢獻」活動，其活動旨在希望員工對組織更具有向心力，若提出對組織的良性建議，經採用後會得到積分，積分最多的前三名員工，可定期與集團執行長共進晚餐並交換意見；
- （3）重視組織中的程序公平。程序公平分為結構性與社會性兩種，所謂的結構性程序公平，以A量販店為例，組織每月會分析各部門生產力，而員工調薪或是晉升與否，都根據分析結果做出判斷與決策，而這只是A量販店用人的第一步，之後會依據此分析進行「人才庫與接班人計劃」，透過訓練發展讓績效優良並具潛力的員工更上一層樓。而社會性程序公平係指員工在資源分配上的公平性；
- （4）建立員工與其主管之間的信任關係。A量販店每月會舉辦「圓桌會議」，其性質類似於勞資會議，與會者為店經理和員工，由店經理負責主持，讓員工可以不用因為其部門主管在場的壓力，提出其對組織的看法與建言。

在量販店，顧客最直接的接觸就是第一線服務員工，第一線服務員工若能認同組織，並且覺得自己會因為提供優質服務得到酬償，他們將會對顧客釋放更多非正式的服務信號，讓顧客產生較高的認知價值，甚至也種下顧客爾後再次光臨本店消費的種子，藉由顧客忠誠度進而創造組織的高績效與高獲利。

三、研究限制與建議

本研究以概念配合實證之方法探討知覺組織支持與角色外顧客服務行為直接關係之調節變項市場導向人力資源管理活動，同時輔以情感性承諾來探討上述關係的中介效果。為避免反應的偏差及同一來源的偏差，本研究從三個不同來源（服務員工、直線主管及顧客）蒐集研究所需之資料。

本研究的樣本取樣，實證對象僅限於中台灣A量販店的顧客、員工及主管為研究對象，研究結果是否適用該連鎖量販店之其他地區分店，或其他品牌之連鎖量販店，仍有探討空間。本研究三種問卷（顧客、員工及直線主管），僅顧客與主管的問卷為當場施測，員工問卷則由該店人資主管代為收發，其問卷內容由受測者親自填答是否作實質性解釋，較難控制。

令執行顧客問卷施測時，顧客可能當次消費與第一線服務員工接觸僅限於客服收銀人員，對於其角色外服務行為可能不太深刻。量販店因是低毛利行業，基於人事

成本考量，會運用較多計時兼職員工，未來可針對該類別（專職、兼職）分別在知覺組織支持、情感性承諾、角色外顧客服務行為做差異性分析。

綜合上述，建議後續研究者將其他品牌連鎖量販店納為實證對象，對該服務產業作出全面完整探討。有鑑於量販店雇用特性，員工可劃分類別後做進一步之分析。為提高問卷資訊的真實性及客觀性，建議採用現場訪談方式，並且可以加入與第一線服務員工之接觸頻率做為調節變項，使研究更增加外在效度。

參考文獻

行政院主計處（2015）。行政院主計處網頁。http://www.dgbas.gov.tw

汪美伶、鄭雯憶（2007）。組織支持與服務導向組織公民行為－服務氣候之干擾角色。*人力資源管理學報*，7（4），71-93。

廖述賢、張文榮（2010）。市場導向、創新能力、行銷能力與經營績效。*商略學報*，2（2），87-107。

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, New York, NY: Sage.

Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffin, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.

Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contacte employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.

Bowen, D. E., & Schneider, B. (1988). Services marketing and management: Implications for organizational behavior. In B. M. Stair and L. L. Cummings, (Eds.), *An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews* (pp. 43-80). Greenwich, CT: JAI Press.

- Bowen, D. E., S.W. Gilliland, & Folger, R. (1999). HRM and service fairness: How being fair with employees spills over to customers? *Organizational Dynamics*, 27(3), 7-23.
- Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. In W. J. Lonner & J. W. Berry (Eds.), *Field Methods in Cross-Cultural Research*, (pp. 137-164). Beverly Hills, CA: Sage.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Byrd, M. E. (2006). Social exchange as a framework for client-nurse interaction during public health nursing maternal-child home visits. *Public Health Nursing*, 23(3), 271-276.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behavior in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 81-94.
- Gerhart, B., Wright, P. M., McMahan, G. C., & Snell, S. A. (2000). Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates? *Personnel Psychology*, 53(4), 803-834.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., Scheer, L. K., & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303-317.
- Guzzo, R., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 617-626.
- Hutchison, S., & Garstka, M. L. (1996). Sources of perceived organizational support: Goal setting and feedback. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(15), 1351-1366.

- Hutchison, S. (1997). Perceived organizational support: Further evidence of construct validity. *Educational and Psychology Measurement*, 57(6), 1034-1052.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1992). HRM practices in service-based organizations: A role theory perspective. In T. C. Swartz, D. E. Bowen, and S. W. Brown, (Eds.), *Advances in Services Management and Marketing* (pp. 123-157). Greenwich, CT: JAI Press.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Joseph, W. B. (1996). Internal marketing builds service quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 54-59.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavior Science*, 9(2), 131-146.
- Kaufman, J. D., Stamper, C. L., & Tesluk, P. E. (2001). Do supportive organizational make for good corporate citizens. *Journal of Managerial Issues*, 8(4), 436-449.
- Kelley, S. W., & Hoffman, K. D. (1997). An investigation of positive affect, prosocial behaviors and service quality. *Journal of Retailing*, 73(3), 407-427.
- Kuehn, K. W., & Al-Busaidi, Y. (2002). Citizenship behavior in a non-Western context: an examination of the role of satisfaction, commitment and job characteristics on self-reported OCB. *International Journal of Commerce & Management*, 12(2), 107-126.
- Lee, Y. K., Nam, F. H., Park, D. H., & Lee, K. H. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees? *Journal of Service Marketing*, 20(4), 251-264.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, G. B., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Maxham III, J. G., & Netemeyer, R. G. (2003). Firms reap what they sow: The effects of shared values and perceived organizational justice on customers' evaluations of complaint handling. *Journal of Marketing*, 67(1), 46-62.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-332.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Morrison, E.W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York, NY: Academic Press.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 12(pp. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.
- Paulin, M., R. Ferguson, J., & Bergeron, J. (2006). Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages. *Journal of Business Research*, 59(8), 6-15.
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423-433.
- Schneider, B. (1990). The climate for service: An application of the climate construct. In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, (pp. 383-412). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1995). *Winning the Service Game*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., & Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1017-1032.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate* (pp. 149-164). Westport, CT: Quorum Books.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceptions of organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource base view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.