

科技部補助

大專學生研究計畫研究成果報告

* ***** *
* 計畫：餐旅業之主管不當督導、員工建言與服務創新行為之關 *
* 名稱：係：以工作熱情為調節變數 *
* ***** *

執行計畫學生：鄭仔婷

學生計畫編號：MOST 105-2815-C-041-010-H

研究期間：105 年 07 月 01 日至 106 年 02 月 28 日止，計 8 個月

指導教授：吳濟民

處理方式：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2 年後可公開查詢

執行單位：嘉藥學校財團法人嘉南藥理大學休閒保健管理系(含碩士班)

中華民國

106 年 02 月 27 日

餐旅業之主管不當督導、員工建言與服務創新行為之 關係：以工作熱情為調節變數

摘要

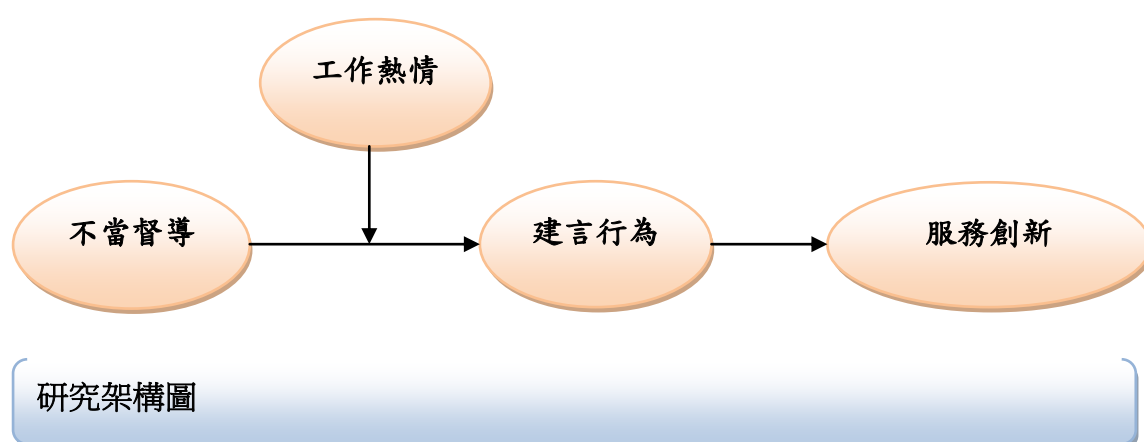
隨著台灣觀光旅遊市場的日益發展，來台旅遊人數也逐年提高，此情況也使得餐旅產業面臨更高度的挑戰與競爭，如何隨著環境變化並及時提出創新的服務，也攸關餐旅事業是否可維持競爭優勢及未來生存。因此本研究主要驗證餐旅業主管不當督導、員工建言與服務創新行為之關係，並驗證工作熱情所扮演的調節角色。本研究計畫將藉由便利抽樣方式，利用問卷施測蒐集員工資料，並進行統計分析以驗證研究假設。研究結果將可提供學理與產業實務上的貢獻及建議。

緒論

根據交通部觀光局 2015 年之統計，近年來台旅客之人數明顯增加，2012 年總人數 7,311,470 人，2013 年之總人數為 8,016,280 人，2014 年之總人數為 9,910,204 人，2015 年之總人數則達到 10,439,785 人，可見其旅客之人數明顯增加（交通部觀光局，2016）。而 2015 年來台旅客來台目的分為業務、觀光、探親、會議、求學、展覽、醫療及其他，其中多以觀光為主要目的之地區分別為亞洲地區、美洲地區與大洋洲，而歐洲及非洲地區之觀光則為次要目的，總計觀光人次 7,505,457 人，佔總目的之合計更高達 71.89 %（交通部觀光局，2016）。由此可知，台灣之觀光餐旅產業發展迅速，除了硬體建設之外，國內更需要軟體的完整發展。隨著經濟逐年穩定發展，資訊科技與網際網路技術亦持續創新與進步，消費者可獲悉多元且豐富的消費資訊，因此，指出，當生活型態受上述因素影響而改變時，消費需求亦與消費意識將隨之產生變化，而台灣服務產業環境此時已處於高度複雜與競爭之際（Chiang & Hsieh, 2012），餐旅產業顧客之消費需求更顯複雜與多元，其服務的傳遞過程中則更蘊含知識密集與創新等特性（Den Hertog et al., 2010; Kahle, 2002; Nieves, Quintana, & Osorio, 2014 ; Wu & Chen, 2015），由此得知創新（Innovation）早已成為企業成長以及生存的主要因素，也是企業競爭優勢的來源，而如何強化員工服務創新行為更為當前餐旅業迫切革新以創造更佳營運績效的一項策略工具，因此，本研究認為具有積極且建設性角色外行為的員工建言行為（voice behavior）可能是有助推進服務創新的一項重要因素，而餐旅業之員工建言行為與服務創新之關係仍有待驗證。

另外，餐旅業中的第一線服務員工在工作時除了有可能接收到來自顧客的非友善的行為舉動外，往往也會因為主管的不當督導行為而使得員工產生心理與生理上的不良影響。不當督導之所以能引起這樣廣泛的討論與共鳴，主要原因在於實務上的負向領導行為為本身所引發之負面影響非常廣泛，諸如：提高離職率、降低工作績效、提升員工家庭與工作間的衝突、員工出現報復行為、心理與生理健康受損等(Tepper, 2007)，這些結果往往會直接影響員工在工作上的表現，甚至，有可能降低員工建言行為的意願與動機。因此，餐旅業第一線員工的工作負荷量在旅遊旺季或年節時極為繁重，需付出相當大量的體力與精神才能應付高度忙碌與高度情緒考驗的工作內容，往往必須依靠工作的熱情來支撐工作體力與精神，也因如此，工作熱情也有可能在員工面對主管不當督導使得建言行為降低時候的調節變數，而此關係則有待本研究進一步釐清與驗證。

綜上研究動機，本研究目的旨在驗證餐旅業主管不當督導、員工建言與服務創新行為之因果關係，並探討與驗證工作熱情在不當督導與員工建言上之調節效果，據此提出本研究之研究架構圖(如圖 1 所示)。



文獻探討

本節根據研究目的，將依序針對不當督導、員工工作熱情、建言與服務創新行為等四變數進行文獻之回顧及探討。

一、不當督導

自1990年代起，學者開始重視組織中不當行為之研究，而Tepper (2000)清楚地界定不當督導此概念，後續援引此定義的研究議題得以不斷蓬勃發展。

學者	年代	發展
Cox.H等人	1991	探討組織內人際攻擊現象的研究，大多著重於行為層面的攻擊行為（如：性騷擾或行為霸凌），也不區分攻擊者。
Tepper	2000	將不當督導的定義為：「部屬對上司持續性有敵意的口語和非口語行為的知覺，而此種敵意行為不包含身體接觸」。
Tepper	2007	由於不當督導是部屬對主管行為的主觀評估，因此即便是同一個部屬面對同一位領導者，該部屬在不同的情境下就可能知覺到不同程度的不當督導。而不同的部屬對於同樣的不當督導行為，可能會有不同程度的感受。
Ng等人	2012	批評在華人所進行的不當督導研究僅只是驗證西方理論的適用性，因此他們認為應該要建立具有華人色彩的不當督導量表，並建立華人文化理論來解釋之。
Martinko等人	2013	建議未來研究可以採用內隱領導者理論（implicit leadership theories）（Cronshaw & Lord, 1987; Eden & Leviatan, 1973）為基礎，探討部屬心中的領導者原型會如何影響對於不當督導的知覺，並藉此可釐清不當督導與領導者部屬交換關係之間的差異。
Seckyoung Loretta Kim、 Soojin Lee、 Seokhwa Yun	2016	結果表明，根據COR理論，經歷資源枯竭的受虐僱員可能會降低知識共享的水平。此外，這項研究表明，濫用監督的負面影響可能會因個人因素而有所不同。具體來說，當個體僱員具有低的內部動機或可用於知識共享的資源（低學習定向和高自我增強動機）時，濫用監督對知識共享的有害影響就會惡化。
Jesse S. Michel, Kerry Newness, Kris Duniewicz	2016	員工內部影響(例如:認知、情緒、精神狀態)與他們對影響其績效，組織承諾和工作滿意度的工作環境中發生的事件的反應之間的聯繫。而這些間接的影響將被緩和，基於員工與組織的激進行為。

資料來源:本研究整理

不當督導的現象之所以會持久的原因有以下幾個：1. 部屬往往不敢以下犯上，而且不當督導的主管偶爾也會有一些正常的行為，讓部屬懷抱著未來有一天主管不當督導行徑會消失的期待。2. 主管不覺得自己有必要為自己虐人的行為負責（Tepper, 2000）。3. 當不當督導的行徑吻合組織政策或規範時，則不當督導很可能不會被視為錯誤的舉止（Tepper, Duffy, & BreauX-, 2012）。4. 兩人互動關係中的強化作用：採用

不當督導來管理可以為主管帶來益處（如：透過此方式宣洩情緒，以減除自己壓力；或透過此種領導方式，員工才會聽話或完成工作）（吳宗祐，2008）。故餐旅業主管督導行為對部屬員工的心理及生理影響程度已開始成為研究的重要議題，對於正職與兼職人員而言，員工可能因為主管的不當領導而對工作產生倦怠甚至辭職，如此對公司在人事成本上也是一大花費。

二、建言

近期文獻中，「員工建言」的概念與定義已比早期文獻所指涉的範圍更為明確。概念不再像以前那樣聚焦於「自我」，而是一種更聚焦於「他人」的利社會行為 (Morrison, 2011)。

學者	年代	發展
Hirschman	1970	提出一個E-V-L 理論模型(exit-voice-loyalty model)來解釋顧客會以「退出(exit)」、「建言(voice)」、與「忠誠(loyalty)」等三種方式來回應公司績效的惡化。
Farrell 等人, 1992; Rusbult 等人, 1988; Withey 等人, 1989	1980 ~ 1992	Hirschman 的概念被應用於組織研究上。這些學者認為當員工面對工作上的不滿時(personal dissatisfaction)，會以建言(voice)、退出(exit)、忠誠(loyalty)、與忽視(neglect)等四種方式來加以回應。在早期的理論架構中，「建言」一詞泛指員工以努力改善工作條件的方式，回應個人工作上的不滿。
Farrell	1983	延續Hirschman 的概念，將「忽略(neglect)」加入原始模型中，並修正為包含四個元素的E-V-L-N 模型(exit-voice-loyalty-neglect model)。
Bies 等人, 1988; Tyler等人, 1985	1985 ~ 1988	另外在組織正義的文獻中，「建言」則指組織在決策過程中，允許員工表達意見的機會。此類實證研究結果指出，如果決策過程允許員工建言，將會提升員工的公平知覺與領導滿意度。
Boroff 等人, 1997; Dundon等人, 2004; Wood等人, 2007	1997 ~ 2007	「建言」這個概念所指涉的範圍極為廣泛，泛指陳情、訴願、建議系統、員工大會、工作諮商、品質圈、參與式管理等管理機制。
Liang等人	2012	提出促進性 (Promotive) 建言與抑制性(Prohibitive) 建言，促進性建言與原先的定義相似，伴隨著用創新的解決方案和建議改進的現況，這樣的建言性質專注於未來的理想狀態；而抑制性建言則是對關心工作實務、事故或是員工行為對組織造成的傷害並說出來，同時具有過去與未來兩種狀態。
Maynes等人	2014	進一步將建言類型區分為四類：支持性建言 (supportive voice)、建設性建言 (constructive voice)、防禦性建言 (defensive voice) 以及破壞性建言 (destructivevoice)。

資料來源:本研究整理

諸多學者也投入研究相關員工建言行為的工作，員工建言的前因變數可分為

「情境因素」與「個人因素」二大類，從員工人格特質，如五大人格特質(Nilolaou, Vakola & Bourantas, 2008)、內外控(Withey & Cooper, 1989)、自我效能(Avery, 2003)等。

熊欣華、蔡年泰與陳建安(2013)的研究指出員工自我效能高對自己能力有較高的自信，且對組織具有高度的認同與情感依附時，會較願意對組織提出建設性的建議(LePine & VanDyne, 1998)。研究發現，處於正向心情的員工會從事較多的促進性建言，而負向心情的員工則會提出預防性的建言。

三、工作熱情

「熱情(passion)」是能讓人覺得生活具有意義的傾向，為一種正面積極的情感成分，當對某事物感興趣或是熱愛的時候，本身可付出的稜力去發掘、實現與該事物的連結，去創造自己在該事物上可產生的價值性。工作熱情是一種使人產生精力、決心、承諾等行為的一種情緒，也是企業組織可運用的競爭優勢，是當執行某工作時，會做得很有興趣、很有衝勁的情緒，是伴有強烈行為傾向與企圖的情緒，是一種使行為正向增強的續航力。

學者	年代	發展
Maslach and Leiter	1997	假定工作熱忱為相對於工作倦怠之概念，亦僅以工作倦怠單一工具衡量，當情緒耗竭與情感疏離分數低且專業效能高時，即可以代表具有工作熱忱，此觀點著實受到相當爭議。
Schaufeli et al.	2002, 2009	認為正向與負向情感是為獨立之心理狀態，而非相對兩極端點的連續面。在此思考脈絡下。
Schaufeli and Bakker	2001	認為工作熱忱解釋為正向、滿足感與工作相關的心理狀態，特徵有活力、奉獻與專注。
Vallerand 等人	2003	將熱情定義為一種強烈的喜好，且會投入時間與精力，並且將此概念分成諧性熱情(Harmonious Passion, HP)與強迫性熱情(Obsessive Passion, OP)。

資料來源:本研究整理

雖然諸多學者對熱情定義不盡相同，但歸納其精神都在表達自我激勵及自我信念的達成，也是克服困境的要件。

美商奇異能源集團台灣總經理鍾弘錦於2012/05/30 經濟日報指出，"所謂的領導統御，不外乎就是誠信、守法、透明、遠見、引導和承擔。而任何人要在職涯上，能夠有所成就，最重要的就是熱情。"並提出了三大項重要性：(一)凝聚團隊力量、(二)有容錯的雅量、(三)提升組織效能。因此，工作熱情對餐旅業之服務提升而言是很重要

的，員工們必須對於自己的工作抱有熱情，而主管們對於員工工作上的瑕疵可適當提出建議與修正，而不是冷嘲熱諷，或者有不公平對待，這樣當員工在提供服務的時候，才會對自己更有信心，也更有耐心的去服務比較挑剔的客人，甚至在客人對於餐點或服務上有不高興時，能勇敢的在第一時間告知主管，盡快做最好的補救，這樣也才能提升組織的效能。

四、服務創新行為

在餐旅服務產業這種以服務導向為主的工作性質，員工通常是扮演著與顧客溝通的橋樑，亦是接觸顧客的第一線人物，因此，創造服務績效就顯得更加重要，而一線員工對於顧客所提出的問題與要求，即需要靈敏、積極地進行處理(胡家榕，2015)。創新意味是嘗試新方法。它可能是指思維或根本的增加，或是產品、過程、組織革命性的變化，與「發明」不同，取得了明顯的想法，成功應用的想法加以創新。在許多領域上，創新新的東西必須是顯著不同，而不是一個微不足道的改變，比如說：在藝術，經濟，商業及政府政策。在經濟學的變化必須增加價值、客戶價值、或生產者的價值。創新的目標須是積極的變化，使某人或某事更好。創新引領，以提高生產率是增加財富的一個經濟體的根本來源。管理學大師杜拉克（Peter Drucker）則認為「創新是賦予資源創造財富的新能力，使資源變成真正的資源，創新並不是來自於靈機一動，而是刻意及有目的性且在少數的情況下尋找創新機會，才是成功的關鍵。因此假如餐旅業可不斷提供嶄新服務以迎合顧客需求，不僅可以提高餐旅事業之服務績效，也可提高顧客價值。以下是各學者對創新的定義：

學者	年代	創新的定義
Porter	1990	提出創新包含技術的改善和較佳的做事方法，創新可以增加產品的改變、製程的改變、開發新市場和新的行銷方法。
Rogers	1995	主張個人或是其他單位看是新的思想、作法等都算是創新。
Kolter	2000	不論何種商品、服務或創新，只要被人們認為是新穎的，就是創新
莊立民	2002	創新包含新產品、新服務、新技術或是一項新的管理實務
廖偉伶	2003	創新不只是新服務或是新產品的開發成功，同時包含從小幅度到大幅度都能夠修正和改善現有的產品、服務和傳遞的系統的所有創新活動。
Jan & Christian 2005	2005	服務創新就是企業為因應顧客多樣化需求，而提高產品與服務的價值改善活動。
高惠君	2007	創新則是將創新效益具體實現的秘訣，是保持持續競爭優勢的做法。

王俊文	2007	創新是指企業為了滿足顧客不斷變化的需求，提高企業競爭優勢而從事的以產品及其生產經營過程為中心的包括構思、研究、開發、生產、商業化等環節的一系列創新活動，它主要包含產品創新、技術創新、服務創新。
張忠謀	2010	不斷創新是企業生存的條件，停止創新就是走向死亡

資料來源:陳雯芳、陳曉嫻、陳昱瑄(2013)，嘉南藥理科技大學 休閒學院 休閒保健管理系專題期末報告，觀光旅館產業之主管部屬交換關係、員工工作幸福感與服務創新行為關係之驗證。

五、研究假設

根據各變數之文獻回顧與分析，本研究將提出以下研究假設，藉由發放問卷已蒐集資料後進行統計分析，以驗證研究假設。

假設 1：不當督導與員工建言具有顯著負向關係。

假設 2：工作熱情可調節不當督導對員工建言的關係。當工作熱情程度高的時候，不當督導對員工建言的負向影響將減弱；當工作熱情程度低的時候，不當督導對員工建言的負向影響將增強。

假設 3：員工建言對於服務創新行為具有顯著正向關係。

研究方法

一、抽樣流程

本研究將以台灣餐旅業為研究對象，利用便利抽樣方式實施問卷調查，選擇具代表性的餐旅事業為主，包括王品集團旗下餐飲品牌、雲雀集團、香蕉碼頭宴會廳、天仁茗茶，野宴集團，銀湯匙，義大皇家酒店以及高雄福容大飯店、華王大飯店等。發了 300 份員工問卷，回收了 229 份問卷，回收率為 76%，有效問卷有 217 份以進行統計分析。

餐旅業名稱	發的	回收的	有效問卷
野宴	15	15	15
西堤	20	20	20
舒果	20	20	20
石二鍋	25	24	24
涮乃葉	30	25	25
天仁茗茶	30	25	23
香蕉碼頭	30	30	24

義大皇家酒店	20	20	20
華王大飯店	20	20	19
福容大飯店	30	30	27
總計			217

二、衡量工具

本問卷採問卷調查的方式來蒐集資料。問卷內容分為四大部分：主管不當督導、員工建言、員工工作熱情、服務創新量表，各量表的操作性定義及設計是根據理論基礎及文獻探討產生量表修改而得，以適合台灣觀光旅館產業員工填寫，但仍不失原意為原則，以下就四部份的內容及填答計分方式說明。

(一)主管不當督導

主管不當督導是指部屬知覺主管持續展現具有敵意的語言或非語言行為，但不包含身體上的接觸（Tepper, 2000）。本研究採用 Tepper（2000）的主管不當督導問卷，測量內容諸如「主管對我很無禮」、「跟他人說有關於我的負面評價」或「在他人面前批評我」等，總共有 15 個題目。每個題目後面附有六點量尺，量尺上分別標明「非常不符合」至「非常符合」六種選項。受試者依題圈選最能代表個人意見的答案，圈選的數字愈大，表示其符合程度愈高。計分時，則依據受試者的答案分別給予「1」至「6」分的分數。

(1)信度：根據 Kerlinger(1999)指出 Cronbach's α 值一般需在 0.7 以上，根據本研究數據顯示，工作幸福感之整體 α 值為 0.928，且信度分析得出各構面之信度係數值皆大於 0.7 以上，可見本研究使用之量表其內部一致性與穩定性頗佳，具有相當高的信度水準。

(2)效度：內容效度分析方面，是指衡量工具內容是否反映出切合研究主題的程度。因此本研究採內容效度分析方式，根據理論基礎及文獻探討產生量表而形成內容效度。

不當督導

	題項內容	Cronbach's α
不當督導	1. 我的主管說我的想法或感受是愚的。 2. 我的主管在其他人的面前輕蔑我。 3. 我的主管提及我過去的錯誤及失敗。 4. 我的主管責備我沒有給她/他面子。 5. 我的主管向其他人給予我負債。 6. 我的主管說我沒有能力。 7. 我的主管對我說謊。 8. 我的主管不允許我與我的同事互動。 9. 我的主管嘲笑我。 10. 我的主管對我相應不理。	0.977

	11. 我的主管侵犯我的隱私。 12. 我的主管不對我的努力工作加以表揚。 13. 我的主管對我無理。 14. 我的主管會因她/他而遷怒於我。 15. 我的主管不遵守她/他的承諾。	
--	--	--

二、建言行為

此階段問項的設計係根據Van Dyne, & LePine, J (1998). 用以衡量員工之建言行為。本研究同時參考相關文獻，並進行初步修正，逐一修改問卷內容，製成一份完整之問卷，依照李克特五點量表編製調查問卷。問卷內容是在每一檢測項目下，依照個人不同的重視程度，依「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」，分別給予1-5分，以測定受訪者的態度反應。每個構面所包含之問項及信度分析如表所示。建言行為量表之信度與效度分析：

(1)信度：根據 Kerlinger(1999)指出 Cronbach's α 值一般需在 0.7 以上，根據本研究數據顯示，工作幸福感之整體 α 值為 0.928，且信度分析得出各構面之信度係數值皆大於 0.7 以上，可見本研究使用之量表其內部一致性與穩定性頗佳，具有相當高的信度水準。

(2)效度：內容效度分析方面，是指衡量工具內容是否反映出切合研究主題的程度。因此本研究採內容效度分析方式，根據理論基礎及文獻探討產生量表而形成內容效度。

建言行為

	題項內容	Cronbach's α
建言行為	1. 我會闡述並提出會影響公司議題的建議。 2. 我會發表意見且鼓勵同事參與會影響公司的議題。 3 我即使與同事在工作上不和或意見不同，也會針對工作議題和同事溝通。 4. 我對於有助於公司的想法是見多識廣的。 5. 我對於新議題改善都勇於發表自己的想法。 6. 我對於同事們工作生活品質有所影響的事，都相當投入。	0.911

三、工作熱情行為量表之信度：

本研究將引用 Vallerand 等人 (2003) 之工作熱情量表，從中選取服務創新行為之部分，此部分共計有 6 個題項。問卷內容是在每一檢測項目下，依照個人不同的重視程度，亦採用 Likert 五點量表，答案依「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」，分別給予 1-5 分，以測定受測者的態度反應。

(1)信度：根據 Kerlinger(1999)指出 Cronbach's α 值一般需在 0.7 以上，根據本研究數據

顯示，工作幸福感之整體 α 值為 0.928，且信度分析得出各構面之信度係數值皆大於 0.7 以上，可見本研究使用之量表其內部一致性與穩定性頗佳，具有相當高的信度水準。

(2)效度：內容效度分析方面，是指衡量工具內容是否反映出切合研究主題的程度。因此本研究採內容效度分析方式，根據理論基礎及文獻探討產生量表而形成內容效度。

工作熱情

	題項內容	Cronbach's α
工作熱情	1. 這份工作讓我感受到不同的生活經驗。 2. 我在這份工作所發現的新事物讓我更欣賞這份工作。 3. 這份工作帶給我難忘的經驗。 4. 這份工作反映了我的品味。 5. 這份工作與我生活中其他工作互相協調。 6. 我可以控制對這份工作的熱情。 7. 我完全沉浸在這份工作中。 8. 我不能沒有這份工作。 9. 我無法控制自己不去從事這份工作。 10. 我無法想像失去這份工作。 11. 我的情緒受到這份工作的影響。 12. 對我來說節制自己不從事這份工作是有困難的。 13. 我對這份工作感受已經到了著迷的程度。 14. 我的情緒會隨著能否從事這份工作而有變化。	0.884

四、服務創新行為

本研究將引用 Hu, Horng & Sun (2009) 之服務創新績效量表，從中選取服務創新行為之部分，此部分共計有 6 個題項。問卷內容是在每一檢測項目下，依照個人不同的重視程度，亦採用 Likert 五點量表，答案依「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」，分別給予 1-5 分，以測定受測者的態度反應。

(1)信度：根據 Kerlinger(1999)指出 Cronbach's α 值一般需在 0.7 以上，根據本研究數據顯示，工作幸福感之整體 α 值為 0.928，且信度分析得出各構面之信度係數值皆大於 0.7 以上，可見本研究使用之量表其內部一致性與穩定性頗佳，具有相當高的信度水準。

(2)效度：內容效度分析方面，是指衡量工具內容是否反映出切合研究主題的程度。因此本研究採內容效度分析方式，根據理論基礎及文獻探討產生量表而形成內容效度。

服務創新

	題項內容	Cronbach's α
服務創新	1. 我在工作中，會尋求新的服務技巧和方法。 2. 我在工作中，有時會拿出創新和創意概念。 3. 我在工作中，有時會提出自己的創意並嘗試說服別人。 4. 我在工作中，會常是獲得所需的資金和資源，以實踐創新。 5. 每當在工作中推展新的想法時，我總會提供一個合適的計畫和可行的流程。 6. 總體而言，在我的團隊中，我認為自己是個創新的成員。	0.925

三、統計方法

本研究待問卷回收後，將採取之統計方法如下，包括敘述性統計分析、信度分析、相關分析、以及迴歸分析。

(一) 敘述性統計分析(Description Statistic Analysis)

本研究依前述研究目的及架設，採用問卷調查法進行資料蒐集，以「台灣旅館業員工」為調查樣本。而分析樣本特性，包含性別、學歷、部門、年齡等等個人資料，並做各變數分配以百分比分析。

(二) 信度分析(Reliability Analysis)

信度分析(reliability)即可靠性，係測驗結果的一致性(consistency)或穩定性(stability)而言，信度愈高者測量誤差值愈小；反之，信度愈低者則測量誤差值。

(三) Pearson 相關分析(Pearson Correlation Analysis)

Pearson 相關分析是比較常用的分析方法，主要是在判別兩變項之間是否存在有線性關係，以及此種關係的方向與密切程度，適用於兩變數都是等距或比率變數之資料。簡單來說就是測量兩個變項之間的強度，其側度值應介於-1 和+1 之間，愈接近兩側的值分別屬於「顯著負相關」與「顯著正相關」，以相關係數衡量。

(四) 迴歸分析(Regression Analysis)

迴歸分析(Regression Analysis)可以分為簡單迴歸 Simple Regression 和複迴歸(多元迴歸) Multiple Regression，簡單迴歸是用來探討 1 個依變數和 1 個自變數的關係，複迴歸(多元迴歸)是用來探討 1 個依變數和多個自變數的關係，迴歸的主要目的是做預測，目標是發展一種能以一個或多個預測變數的數值來做為應變數預測的方法。

分析與討論

第一節 樣本結構與構面之敘述性統計

本研究調查之台灣旅館產業、員工樣本資料包括員工性別、年齡、教育程度、飯店所在地區、婚姻狀況、所屬部門、任職幾年、產業類別等九大基本變項。以回收樣本之結構分別說明如下：

員工樣本結構分析表

	類別說明	份數(N)	百分比(%)	累積百分比
員工年齡	25 歲〔含〕以下	145	66.8	66.8
	26-30 歲	40	18.4	85.3
	31-40 歲	22	10.1	95.4
	41 歲以上	10	4.6	100
員工性別	男	91	41.9	41.9
	女	126	58.1	100
員工婚姻狀況	未婚	181	83.4	83.4
	已婚	35	16.1	100
員工學歷	高中〔職〕含以下	70	32.2	32.2
	大學〔專科〕院校	143	65.9	98.1
	研究所以上	4	1.8	100
員工工作部門	客房部	25	11.5	11.5
	櫃台服務	16	7.4	18.9
	內勤	5	16.1	21.2
	餐飲	165	32.2	97.2
	財務	1	0.5	97.7
	服務中心	125	2.3	100
任職幾年	3 年以下	172	79.3	79.3
	4~8 年	35	1.61	95.4
	9~12 年	4	1.8	97.2
	13 年以上	6	2.6	100
職位	第一線服務人員	183	84.3	84.3
	基礎主管	27	12.4	96.8
	中階主管以上	7	3.2	100
產業類別	飯店旅館產業	48	22.1	22.1
	餐飲業	167	77.0	99.1
	其他服務業	2	9	100
飯店所屬地區	北部	0	0	0
	中部	0	0	0
	南部	217	100	100

第二節 相關分析

經數據顯示工作熱情與服務創新的相關係數最大， $r=0.331$ ，其次是建言行為與工作熱情的相關係數， $r=0.207$ ，而不當督導與服務創新的相關係數最低 $r=-0.73$ ，由此分析可得知，導入員工的工作熱情對於服務創新的構面關聯性有顯著表現，而對於建言行為行為的提升，更是扮演重要的角色。

		不當督導	建言行為	工作熱情	服務創新
不當督導	Pearson 顯著性(雙尾)	1			
建言行為	Pearson 顯著性(雙尾)	0.67 0.327	1		
工作熱情	Pearson 顯著性(雙尾)	0.022 0.747	0.207** 0.002	1	
服務創新	Pearson 顯著性(雙尾)	-0.73 0.285	0.255 0.000	0.331** 0.000	1

**在顯著水準為 0.01 時(雙尾)，相關顯著

第三節 迴歸分析

一、主管不當督導對員工建言行為的影響

由下表顯示，主管不當督導對員工建言行為不具有顯著正向影響。

主管不當督導對員工建言行為的影響迴歸分析

自變數	依變數	標準化係數	F	t	R ²	VIF
主管不當督導	員工建言行為	0.067	0.964	0.023	0.004	0.327

註：***p<0.000

二、主管不當督導對服務創新行為的影響

由表下顯示，主管不當督導對服務創新的不具有顯著正向影響。

主管不當督導對服務創新行為迴歸分析

自變數	依變數	標準化係數	F	t	R ²	VIF
主管不當督導	服務創新行為	-0.073	1.147	-1.071	0.005	0.285

註：***p<0.000

三、主管不當督導對工作熱情的影響

由下表顯示，主管不當督導對工作熱情不具有顯著正向影響。

主管不當督導對工作熱情迴歸分析

自變數	依變數	標準化係數	F	t	R ²	VIF
主管不當督導	工作熱情	0.022	0.105	0.023	0.323	0.747

註：***p<0.000

四、員工建言行為對服務創新行為的影響

由下表顯示，員工建言行為對服務創新的影響具有顯著正向影響($\beta=0.255$ ， $P=0.000$)。此結果顯示員工在表達自己的意見時，會產生較多的積極心理，能提升創造力，進而提昇創新能力，且工作動機也能提升個體投入專業技能和創造思考，呈現出員工的建言行為越好對於服務創新有極大的提升。

員工建言行為對服務創新迴歸分析

自變數	依變數	標準化係數	F	t	R ²	VIF
建言行為	服務創新	0.255	14.903	0.023	0.065	0.000***

註：*** $p<0.000$

五、工作熱情對員工建言行為的影響

由下表顯示，員工工作熱情對建言行為的影響具有顯著正向影響($\beta=0.207$ ， $P=0.002$)。此結果顯示員工在充滿熱情的時候，會產生較多的積極心理，而能提出對公司有幫助的意見，且工作動機也能提升個體投入專業技能，呈現出員工的工作熱情越好對於員工建言行為有極大的提升。

工作熱情對員工建言行為迴歸分析

自變數	依變數	標準化係數	F	t	R ²	VIF
工作熱情	員工建言行為	0.207	9.659	0.023	0.043	0.002***

註：*** $p<0.000$

六、工作熱情對服務創新的影響

由下表顯示，員工工作熱情對服務創新的影響具有顯著正向影響($\beta=0.331$ ， $P=0.000$)。此結果顯示員工在充滿熱情的時候，會產生較多的積極心理，能提升創造力，進而提昇創新能力，且工作動機也能提升個體投入專業技能和創造思考，呈現出員工的工作熱情越好對於服務創新有極大的提升。

工作熱情對服務創新迴歸分析

自變數	依變數	標準化係數	F	t	R ²	VIF
工作熱情	服務創新	0.331	26.451	5.143	0.110	0.000***

註：*** $p<0.000$

七、工作熱情對主管不當督導與員工建言調節的影響

由下表顯示，員工工作熱情對主管不當督導與員工建言的調節不顯著。

工作熱情對主管不當督導與員工建言調節的分析

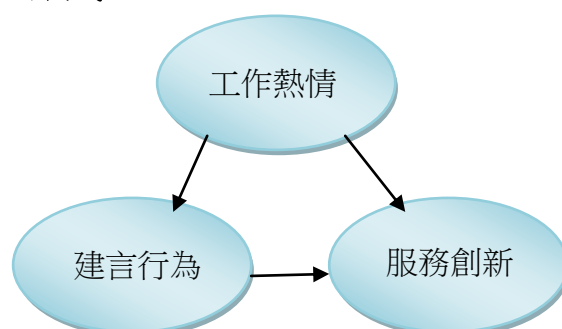
自變數	依變數	標準化係數	F	t	R ²	VIF
工作熱情	主管不當督導與員工建言	0.002	3.492	5.143	.047	0.017

註：*** $p < 0.000$

八、迴歸分析結果歸納

根據上述六個迴歸模式分析結果顯示，不當督導對員工建言行為的影響不成立，而工作熱情無法調節不當督導與員工建言，但在員工建言行為對於服務創新有正向的影響，由此結果可得本研究之研究假設3成立。

➤ 修正理論模式：



結論與建議

本研究主要驗證餐旅業不當督導、員工建言與服務創新之關係，同時也探討並且驗證工作熱情在不當督導與員工建言之間的調節效果。研究結果將可產生的貢獻如下：(一)提供餐旅業主管在領導風格或行為上的省思，並讓主管更深入了解員工在工作時的情緒與心理感受。(二)餐旅業在面對非常競爭的營運環境時，可思考如何藉由鼓勵員工建言來提高服務創新。(三)餐旅業管理者可思考如何激發員工工作熱情，以提高正向的工作情緒且形成員工工作動能。

第一節 結論

一、主管不當督導與員工建言行為沒有顯著負向關係

經由統計分析之後實證的結果顯示，本研究假設一不成立。

二、員工工作熱情對於主管不當督導與員工建言行為之調節沒有顯著正向關係

經由統計分析之後實證的結果顯示，本研究假設一不成立。

三、員工建言與服務創新行為有顯著正向關係

經由統計分析之後實證的結果顯示，本研究假設三成立。以迴歸分析之結果可得知，越多員工若願意說出自己的意見時，餐旅業在服務上越能有更創新的方法，越能提升餐旅業的服務品質。

四、工作熱情對員工建言行為有顯著正向關係

經由統計分析之後實證的結果顯示，以迴歸分析之結果可得知，若員工工作熱情越好，會更有意願表達自己對於公司的意見，也能更投入在自己的工作崗位上。

五、工作熱情對服務創新有顯著正向關係

經由統計分析之後實證的結果顯示，同時，相關分析數據結果顯示工作熱情對服務創新的相關係數最大，其次是員工建言行為對服務創新的相關係數。以迴歸分析之結果可得知，根據結論三、四，當員工的工作熱情越好時，對更願意提出對於公司的意見，而在餐旅業來說，能提供更好的服務。

第二節 對觀光旅館產業之整體實務建議

一、傾聽員工意見，並討論

在餐旅業大多員工是第一線服務人員，與消費者有較大的接觸，能夠對給予之服務有更多的了解，並觀察出服務項目中的好壞缺失，若能透過主管正確引導以及舉辦例會討論，藉此統整出員工對服務的意見來促進公司的創新發展與改進。

二、重視員工工作熱情，並導入相關機制

實行高績效人力資源實務之企業，可藉由會議、報告、活動、競賽等不同方式，向員工傳達公司大規模施行高績效人力資源實務之訊息，盡可能使員工對施行項目、執行狀況及其所可能獲得之益處有所知悉，讓員工瞭解公司對員工多有重視，並願意花費資源培育、激勵員工，使員工快樂、安心的在公司中發揮所長。員工也將會透過此制度更加清楚瞭解公司希望員工展現何種行為與態度，進而強化對工作的熱情。

三、建立相關制度以激勵員工之服務創新思維與行為

組織將最重要資源的人力，給予適當之教育訓練以增強其知識、經驗與能力，使他們能勝任其工作並對組織政策與策略之改進，做出貢獻。經過自我不斷的學習強化自身優勢，盡而提升觀光旅館整體的競爭力。來達到對顧客有創新價值的目標。

第三節 研究限制與後續研究之建議

一、研究限制

本研究在研究過程中，雖力求符合科學精神與原則，然而受限於人力、時間等因素，因此仍不免有以下之限制：

(1)問卷調查之限制

本研究問卷中所測量題項是供餐飲業及飯店主管及員工填寫，但有餐飲業礙於工作的忙碌而對於學術研究之問卷疏於填寫，因此可能造成誤差。此外，若能有更多的有效樣本數或許會更有利於本研究做更精確之驗證。

(2)橫斷面之限制

由於人力、物力、與時間上之多所限制，本研究僅能採用橫斷面之研究方法，而無法進行長時間之縱貫研究，需要經過多次不同的時間進行問卷調查，有些多則數年。因此對於研究之因果推論上必須小心謹慎。

二、後續研究之建議

(1)整合質化研究方法，以建構更完善的服務創新衡量模式

就建構觀光旅館業服務創新的衡量模式而言，國際觀光旅館業服務創新的衡量具有多目標、不易衡量、模糊性及涉及到認知行為等特性。建議後續研究者可從不同的思考方向及構面，並運用不同的研究方法，來進行觀光旅館業服務創新衡量的研究。

(2)效度研究方法可加強

本研究採內容效度。建議後續研究者可以強化建構效度、同時效度之建立，以增強研究的內外部效度。

(3)可將本研究之關係模式應用至其他休閒服務產業

本研究是以觀光旅館業研究對象，而隸屬服務產業或觀光產業的種類繁多，每種產業服務創新皆有其獨特之處與需改進的地方。後續研究者針對這點繼續對不同類型的服務產業或觀光產業的服務創新做更進一步的研討與驗證。

參考文獻

1. http://www.twtrend.com/upload/shares/a_14152452710.pdf
甲、(TTR 台灣趨勢研究報告)
2. <http://www.dgbas.gov.tw/mp.asp?mp=1>
3. (行政院主計處)
4. <http://www.taiwan.net.tw/wl.aspx> (交通部觀光局)，
5. 胡昌亞 鄭瑩妮 不當督導研究回顧與前瞻 (中華心理學刊 民 103, 56 卷, 2 期, 191-214 Chinese Journal of Psychology 2014, Vol. 56, No. 2, 191-214)
6. 吳宗祐 由不當督導到情緒耗竭：部屬正義知覺與情緒勞動的中介效果(中華心理學刊 民 97, 50 卷, 2 期, 201-221 Chinese Journal of Psychology 2008, Vol. 50, No. 2, 201-221)
7. 商業發展研究院《台灣軟實力－服務業大未來》專刊 (2009 年 12 月出版)

8. 胡家榕(2015)嘉南藥理大學休閒保健管理系碩士論文，真誠領導與主動顧客服務績效：以專注覺察與情緒勞務為中介變數
9. 陳雯芳、陳曉嫻、陳昱瑄(2013)，嘉南藥理科技大學 休閒學院 休閒保健管理系專題期末報告，觀光旅館產業之主管部屬交換關係、員工工作幸福感與服務創新行為關係之驗證。
10. <http://udn.com/NEWS/FINANCE/FIN11/7125135.shtml#ixzz1wKYGxGgY>
Power By udn.com(2012/05/30 經濟日報)
11. P den Hertog, W van der Aa, MW de Jong Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework 2010(Journal of Service Management 21 (4), 490-514)
12. Kathleen M. Kahle, When a buyback isn't a buyback: open market repurchases and employee options, Journal of Financial Economics 63 (2002) 235-261
13. Chiang, C. F. & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior, International Journal of Hospitality Management , 31, 180-190.
14. Nieves, J., Quintanaa, A., & Osoriob, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry, International Journal of Hospitality Management, 38, 65-73.13. Bennett J. 13. Tepper.2007. Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda
15. Wu, C. M., & Chen, T. J. (2015). Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: Empowering leadership, knowledge exchange, and service performance, Internatuonal Journal of Hospitality Mangement, 48, 27-28.
16. Bennett J. Tepper, Consequences of Abusive Supervision, *The Academy of Management Journal*.Vol. 43, No. 2 (Apr., 2000), pp. 178-190
17. Albert O. Hirschman(Publication: January 1970) Exit, Voice, and Loyalty
18. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States.
19. Nikolaou, I., Vakola, M. & Bourantas, D. (2008). Who Speaks up at Work? Dispositional Influences on Employees' Voice Behavior. Personnel Review, 37, 666-679 .
20. Michael J. Withey and William H. Cooper, Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect, Vol. 34, No. 4 (Dec., 1989), pp. 521-539
21. Avery, D. R., 2003. Personality As a Predictor of the Value of Voice, Journal of Psychology, 137(5), 435-446.
22. Peter F. Drucker, The Discipline of Innovation, FROM THE AUGUST 2002 ISSUE
23. Seckyoung Loretta Kim, Soojin Lee, Seokhwa Yun,2016, Abusive supervision, knowledgesharing, and individual factors conservation-of-resources perspective
24. Jesse S. Michel, Kerry Newness, Kris Duniewicz,2016,How Abusive Supervision Affects Workplace Deviance:A Moderated-Mediation Examination of

Aggressiveness and Work-Related Negative Affect

25. Kelly L. Zellars and Bennett J. Tepper, Michelle K. Duffy, 2002, Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior
26. Bennett J Tepper, 2000, Consequences of Abusive Supervision
27. Hu, M. L. Monica, Horng, J. S. & Sun, Y. H. Christine. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1): 41-50.
28. Robert J Vallerand, Céline M Blanchard, Geneviève A Mageau, Josee Marsolais, 2003, Les Passions De L'ame: On Obsessive and Harmonious Passion, in *Journal of Personality and Social Psychology* 85(4):756-67 · November 2003 with 1,916 Reads