

不正義知覺與情緒勞動之關係： 愉悅性之角色

林少龍 * Shao-Lung Lin

中國文化大學 國際貿易研究所教授

周宥菲 ** Yu-Fei Chou

中國文化大學 國際貿易研究所研究生

陳曉天 *** Sheau-Tien Chen

中國文化大學 國際企業管理學系副教授

摘 要

本研究主要目的在探討第一線員工不正義知覺、情緒勞動（淺層演出與深層演出）以及愉悅性之間的關係。本研究採用匿名式問卷調查法，以職場中與顧客直接接觸之第一線服務員工為研究樣本，有效回收樣本共計 254 份（回收率 69.02%）。研究結果如下：

1. 員工不正義知覺不影響淺層演出，但會負向影響深層演出。
2. 愉悅性會干擾員工不正義知覺與深層演出之間的關係，而高愉悅性員工的不正義知覺較不會負向影響深層演出。

本研究討論研究發現在理論與管理實務上的意涵，同時對未來研究方向提出建議。

關鍵詞：不正義知覺、情緒勞動（淺層演出與深層演出）、愉悅性

The relationship between injustice perception and emotional labor: The role of agreeableness

**Shao-Lung Lin
Yu-Fei Chou
Sheau-Tien Chen**

Abstract

The purpose of this study was to examine the relationship among the Injustice Perception, Emotional Labor and Agreeableness of first-line employees. The study was based on an anonymous survey done by 254 first-line employees, and 69.02% of the questionnaires were valid. The results showed:

1. Injustice perception did not relate to the surface acting, but negative relate to the deep acting.
2. Agreeableness moderated the relationship between injustice perception and deep acting. Specifically, first-line employees with high agreeableness showed less negative relationship between injustice perception and deep acting than those with low agreeableness.

This study discussed the implications for theory and practices, and suggestions for the further research.

Keywords: Injustice Perception, Emotional Labor (Surface Acting and Deep Acting), Agreeableness

壹、緒論

近年來許多的研究顯示，員工情緒對於工作態度及行為有顯著的影響 (Isen and Baron, 1991; Weiss, Suckow, and Cropanzano, 1999)，員工良好的情緒管理可使組織呈現正面形象並可提升顧客服務績效 (Ashforth and Humphrey, 1993)；情緒勞動是為了達成組織的期望與目標，而進行修正內在情感和外在表現的過程；淺層演出與深層演出為情緒勞動的兩種手段 (Grandey, 2000)。

組織正義分為三個構面，包括分配正義 (distributional justice)、程序正義 (procedural justice) 與互動正義 (interactional justice)。Folger and Cropanzano (1989) 指出，分配正義係指員工對其獲得的薪酬分配所知覺的正義；而程序正義係指員工對於決定薪酬方法所知覺的正義；互動正義為個體會根據程序執行過程中，主管對個體的人際對待品質所知覺的正義 (Bies and Moag, 1986)。許多研究結果顯示，當員工知覺到組織的決策和主管行為不公平時，員工將產生暴行、生氣、抱怨和不信任組織的負面情緒 (Folger, 1993; Sheppard, Lewicki, and Minton, 1992)。當員工知覺到不正義時，會產生上述之負面情緒，並對組織產生抵制的心理，因而在服務顧客的過程中較不願意調節內心的情緒，但為了要符合情緒展示規則，因此員工會選擇淺層演出，故員工不正義知覺與情緒勞動可能有關，但此一關係

尚待釐清。

具有愉悅性特質者較體貼、尊重他人、和藹可親 (Saucier, 1992)，與敵意和憤怒呈負相關 (Costa, McCare, and Dembroski, 1989)。高度愉悅性特質者，較不易表現激動的情緒，且在面對負面情境時，會願意花費更多心力來調節內心的情感 (James, Meredith, and Robin, 2005)，以與顧客維持良好的互動。由此可知，愉悅性特質較高者，當知覺到不正義時，較不會產生負面情緒也較不會增加淺層演出以符合組織要求的情緒展示規則，而仍與顧客維持良好的互動。因此愉悅性可能對於員工不正義知覺與情緒勞動間之關係產生干擾效果，然而過往的研究並未探討此一效果。

綜合上述討論可知，員工不正義知覺可能會影響情緒勞動，且愉悅性可能會干擾員工不正義知覺與情緒勞動間之關係。因此本研究的主要目的為：

- 一、探討及檢驗員工不正義知覺和情緒勞動之關係。
- 二、探討及檢驗愉悅性對員工不正義知覺與情緒勞動關係之干擾效果。

依據研究目的之陳述，推導出本研究之架構，如圖 1 所示。以員工不正義知覺為自變數、情緒勞動為應變數，愉悅性為干擾變數。此外，過去研究發現，淺層演出與深層演出會受到互動持續性、互動頻繁性與互動例行性 (Brotheridge and Grandey, 2002;

Brotheridge and Lee, 2003; Diefendorff, Croyle, and Gosserand, 2005)、員工性別、員工年齡、教育程度及工作年資

(Krumal and Geddes, 2000) 之影響。故將上述因素應用於本研究，視為本研究之控制變數。

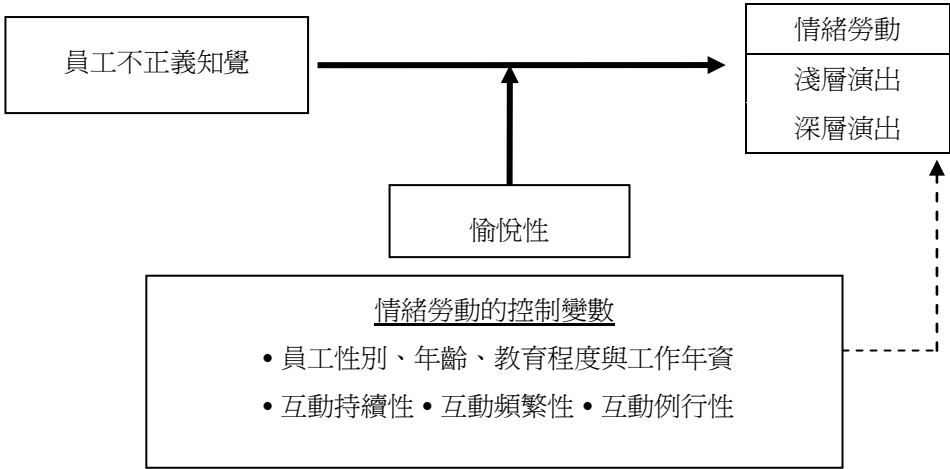


圖 1. 研究架構

貳、文獻探討

一、情緒勞動

(一) 情緒勞動的定義

情緒勞動首先由 Hochschild (1983) 提出，其認為在服務過程中，組織會對員工的情緒反應有所期望，此期望會引起感受的規範，明確說明應該經歷的情緒強度、持續時間、範圍與目標。因此將情緒勞動定義為：「與顧客頻繁接觸的員工為了薪資，在工作時管理情感，以創造公開、顯著的臉部表情或肢體語言的表達」。Hochschild (1983) 提出戲劇性觀點，認為淺層演出 (surface acting) 是指員工並非表達出真實的情感，而只是調整外在的情緒表達以符合組織期望；深層演出 (deep acting) 則是

指員工經過內心自我調適，表達出情緒一致的情感與行為。Rafaeli and Sutton (1987) 提出當員工進行淺層演出時，會修正外在情感表達，但不會調整內在感受，而且員工遵守表達規則只是為了保有工作，並非為了協助顧客或組織，稱之為「欺騙地偽裝」(faking in bad faith)；當員工進行深層演出時，會試著調整內心感受以達到組織期望的行為，並使顧客認為其情緒表達是出自於真誠，稱之為「誠實地偽裝」(faking in good faith)。

(二) 情緒勞動之相關理論

1. 情緒調節模型

Gross (1998b) 提出情緒調節模型，此模型是一種輸入－輸出的模型

(input-output model)，當個人接受外在情境的刺激後，會以情緒作為輸出的反應，其中，包含兩個情緒調節點，一為系統的輸入點即為前導為主的情緒調節 (antecedent-focused emotion regulation)，另一為系統的輸出點為反應為主的情緒調節 (response-focused emotion regulation)。前導為主的情緒調節，是指個人為了調整情緒，會修正情境或情境的知覺。反應為主的情緒調節是指個人可能調整情緒表達的程度，或偽裝整體的情緒。

2. 社會互動模型

在人際互動期間，組織成員經常需要花費心力隱藏情緒或公開表達某種情緒，如服務性行業時常會要求員工表達熱忱以傳遞服務品質 (Pugh, 2002)。研究指出情緒調節可用來預測工作緊張 (Ashforh and Humphrey, 1993 ; Grandey and Brauburger, 2002 ; Pugh, 2002)，工作緊張是指對工作壓力者造成心理、生理與行為反應的傷害，此傷害包含生氣、低度承諾、心跳加快及缺席率 (Karasek, 1979)。

Cote (2005) 提出社會互動模型來探討情緒調節如何影響工作緊張，並指出員工的情緒調節不會增加工作緊張。其中，情緒調節可分為兩種，一為情緒擴大 (emotion amplification)，另一為情緒壓抑 (emotion suppression)，前者包含接受或強化公開的情緒表達，後者包含減少或消除公開的情緒表達

(Hochschild, 1983; Levenson, 1994)。

(三) 情緒勞動之前因後果變項

過去的情緒勞動研究發現，學者們對於影響情緒勞動的前因變項所探討之方向不盡相同。有些著重於工作自主性、主管與同事支持程度之工作環境因素 (Ashforh and Humphrey, 1993; Morris and Feldman, 1996)；有些著重於工作特性因素 (Morris and Feldman, 1997)；Weiss and Cropanzano (1996) 則著重於工作中情緒事件因素；另有著重於員工與顧客互動的情境因素 (Grandey, 2000; Bailey, 1996)；亦有著重於人格特質因素 (Grandey, 2000; Diefendorff, et al., 2005)。

而針對情緒勞動的後果變項研究中，大部份著重於情緒勞動對員工情緒的影響，包括人際關係品質、情緒耗竭、去人性化、成就感 (Ashforh and Humphrey, 1993; Cordes and Dougherty, 1993)；其次則著重於情緒勞動對員工行為的影響，包括工作績效、工作滿意度、組織公民行為、流動率 (Wharton, 1993; Cote and Morgan, 2002)。

二、組織正義

(一) 組織正義的定義

正義被視為提高組織效能與提昇員工滿足感的基本要求 (Greenberg, 1990a)，正義為外在環境或是組織所代表之整體印象，故組織整體呈現的正義環境會影響組織內所有員工的公平知覺

與認知。Moorman(1991) 將組織正義區分為分配正義、程序正義及互動正義。

1. 分配正義

依據 Adams(1965) 的觀點，當不公平狀態存在時，員工可能採取下列行為以維持他們的公平知覺，達成行為或態度與知覺平衡的狀況：(1) 改變自己工作投入量（如：降低工作投入，降低組織承諾）。(2) 改變自己所收到的報償（如：要求加薪）。(3) 改變對自己投入與產出的認知（如：現在才發現自己比其他同事更努力）。(4) 改變對參考對象投入與產出的認知（如：外派員工的薪資待遇較高）。(5) 改變參考對象（如：和其他同事做比較，或是跟其他公司的員工做比較）。(6) 離開造成不公平的情境（如：調職或離職）。

分配不正義將導致以下之後續影響，包括：與同事之間的合作減少 (Pfeffer and Langton, 1993)、員工績效降低 (Greenberg, 1988b; Pfeffer and Langton, 1993)、工作品質降低 (Cowherd and Levine, 1992)、工作不滿意 (Dittrich and Carrel, 1979; Ronen, 1986)、出現離職與缺勤行為 (Schwarzwald, Koslowsky, and Shalit, 1992) 和感到壓力 (Zohar, 1995)。

2. 程序正義

程序正義的知覺是以制定分配決策的過程作為評判的標準 (Folger and Greenberg, 1985)。Thibaut and Walker(1975) 提出完整的程序正義，並

強調過程控制的重要。研究指出，程序正義為決定分配結果過程的公平知覺，將導致以下的後續影響，包括：工作滿足、信任、對主管的評價、組織氣候 (Alexander and Ruderman, 1987)、組織承諾 (Konovsky, Folger, and Cropanzano, 1987)、管理滿足、組織承諾及工作投入 (Tang and Sarsfield-Baldwin, 1996)。

3. 互動正義

互動正義 (interpersonal justice) 為組織正義內涵的衍伸，指出個人傾向以自身感受到的人際對待品質，來判斷自己身處的正義狀態。此理論強調人與人之間的社會交換過程 (social exchange process)，而非程序正義的結構性過程 (Beugre, 1996)。換言之，個人對組織正義的公平判斷，是基於其在組織內進行人際互動時所知覺到的人際相處品質（如對於各級員工的尊重、提供決策的說明與解釋、同理心的表現等）。

回顧過去的文獻發現大部份的後果變項皆與其他兩項正義做結合。在許多研究中顯示，分配、程序與互動三種正義，對工作滿足有顯著的影響 (McFarlin and Sweeney, 1992; Moorman, 1991)，當員工知覺到不公平時，會感到不滿足，進而採取各種破壞性反應，包括，離職及怠忽行為（如：工作品質惡化、缺席、遲到、降低努力、或是增加產品不良率等對抗方式）(諸承明, 1995)。

三、愉悅性

愉悅性是利他主義者，並具有坦率、信任、承諾、謙虛的特質 (Costa and McCrae, 1992)。愉悅性為五大人格特質中，最注重且在乎人際間行為的人格特質。低愉悅性者較注重自我的需求和感受，忽略他人的感覺，較傾向以粗魯、惡劣、無誠意與冷漠的態度與人交往；高愉悅性者較傾向以合作、溫和、寬容及和諧的態度與人互動 (Graziano and Eisenberg, 1997)。

參、研究假設

本研究將過往文獻中學者所提出的論點，分別推演出各研究假設。

一、員工不正義知覺與情緒勞動之關係

當員工知覺的分配結果、組織程序以及與主管間之互動關係為不公平時，員工將會產生生氣、怨恨和厭惡組織的負面情緒 (Cropanzano and Folger, 1998; Folger, 1993; Sheppard, et al., 1992)，例如對組織的信任降低、失去對組織的向心力 (Bies and Moag, 1986; Masterson and Taylor, 1996; Malatesta and Byrne, 1997)。服務顧客的過程中，當員工知覺到不正義而產生上述的負面情緒時，員工為了符合情緒展示規則，會選擇情緒勞動以達成組織預期。情緒勞動包含淺層演出與深層演出二種手段。淺層演出是指員工控制自身的情緒表達，亦即，員工情緒低落時只會調節外在的行為來服務顧客，例如偽裝笑容 (Brotheridge, et al., 2002; Abraham,

1998; Erickson and Wharton, 1997)。而深層演出是指改變內心的感覺和思維以符合情緒展示規則，為發自內心的改變外在行為。

綜合上述可知，服務顧客的過程中，員工不正義知覺程度的高低，會影響員工對於情緒勞動的選擇，亦即當員工知覺高度不正義時，會頻繁的回想不正義事件，而產生憤怒的情緒以及有強烈的慾望做出懲罰不正義來源之行為，進而對組織產生抵制的心理，較不願意調節內心的情緒 (Schmitt, et al., 1985)，但是為了達到情緒展示規則，員工會選擇淺層演出。然而，當員工未不正義知覺時，員工會覺得備受尊重，願意信任組織，也較願意調節內心的情緒和外在的行為，以符合組織展示規則，此時員工會選擇深層演出來表達適當的情緒。基於上述推論，本研究做出下列假設：

假設 1-1：員工不正義知覺會正向影響淺層演出。

假設 1-2：員工不正義知覺會負向影響深層演出。

二、愉悅性對員工不正義知覺和情緒勞動的干擾效果

愉悅性為 Costa and McCrae (1992) 所發展的 NEO-PI-R 人格量表中五大人格特質之一。Ahadi and Rothbart (1994) 指出愉悅性會出現與 “努力控制” 有關的情緒處理，亦即高愉悅性特質者在挫折的處境中善於控制憤怒和挫折等負面

情感。

高愉悅性特質者合群、善於交際、富有同情心，並善於以溫和、寬容的態度與人互動，若處於負面的情境時，會盡力調節內心的情感以表達出適當的情緒；然而低愉悅性特質者具敵對性、重視自己的需求而忽略別人的感受，較常以無禮與冷漠的態度與人交往 (Graziano and Eisenberg, 1997; Costa and McCrae, 1992)。由此可知，就淺層演出而言，愉悅性特質較高者，當知覺不正義時較不會增加淺層演出。此外，就深層演出而言，由於愉悅性特質較高者較不易感到生氣、沮喪、或與人衝突，因此當知覺不正義時較不會減少調節內心的情感與外在的情緒，仍願符合組織要求的情緒展示規則，與顧客維持良好的互動。基於上述推論，本研究做出下列假設：

假設 2-1：高愉悅性特質員工相較於低愉悅性特質員工而言，員工不正義知覺較不會正向影響淺層演出。

假設 2-2：高愉悅性員工相較於低愉悅性員工而言，員工不正義知覺較不會負向影響深層演出。

肆、研究方法

一、研究方法與資料收集

以收集位於台灣地區服務業中，第一線臨櫃人員的資料為主。問卷發放對象為銀行、飯店業、餐飲業、服飾業、地方法院、汽車營業所及租車公司等行

業。透過便利抽樣發放問卷，蒐集相關的研究樣本。本研究總計發放 368 份，有效問卷 254 份，無效問卷 114 份，有效回收率 69.02%。有效的樣本組成為男性佔 31.89%，女性佔 68.11%；年齡 25 歲 (含) 以下佔 34.25%，26 歲至 35 歲佔 48.43%，36 歲至 45 歲佔 9.84%，46 歲 (含) 以上佔 7.48%；教育方面，小學 (含) 以下佔 0%，國中佔 0.39%，高中 (職) 佔 11.81%，專科佔 19.69%，大學佔 62.99%，研究所以上佔 5.12%；年資方面，工作年資 5 年 (含) 佔 55.51%，6 年至 10 年佔 14.57%，11 年至 15 年佔 12.20%，16 年 (含) 以上佔 17.71%。

二、衡量

(一) 情緒勞動量表

本研究採用 Diefendorff, et al. (2005) 整合的情緒勞動量表，內容包含淺層演出七題，深層演出四題，以李克特五點尺度衡量。見表 1 所示，經因素分析萃取出兩個因素特徵值分別為 3.98 與 3.29，累積可解釋變量達 66.10%。因此可知本量表所涵蓋之構面數與題項均符合理論預期，具有良好效度。此量表之 Cronbach α 值分別為 0.87 與 0.92，皆大於 0.7，因此可知問卷具有良好信度 (Nunnally, 1978)。

(二) 不正義知覺量表

本研究採用 Niehoff and Moorman

(1993)的組織正義量表，分為程序正義(六題)、分配正義(五題)和互動正義(九題)三個構面，以李克特五點尺度衡量並以反向計分方式衡量不正義知覺。見表2所示，經因素分析萃取出三個因素特徵值分別為13.62、1.63與1.84，累積可解釋變量為85.45%。因此可知本量表所涵蓋之構面數與題項均符合理論預期，具有良好效度。此量表之Cronbach α 值分別為0.93、0.93與0.98，皆大於0.7，因此可知問卷具有良好信度(Nunnally, 1978)。

(三) 愉悅性量表

本研究愉悅性量表共有四題問項，以李克特五點尺度衡量。如表3所示，

經因素分析萃取出一個因素特徵值為2.96，累積可解釋變量達74.09%，因此可知本量表所涵蓋之構面數與題項均符合理論預期，具有良好效度。此量表之Cronbach α 值為0.88，大於0.7，表示具有良好信度(Nunnally, 1978)。

(四) 控制變數

本研究情緒勞動控制變數中互動持續性、互動頻繁性與互動例行性，採用Diefendorff, et al.(2005)之互動持續性、互動頻繁性與互動例行性量表衡量。本研究亦將人口統計變數納入控制，包含性別、年齡、教育程度及工作年資。

表 1. 情緒勞動之因素分析與信度分析結果

因素名稱	題項	因素負荷量	
淺層 演出	我會虛偽地呈現出對待顧客時的適當方式。	0.81	
	我會假裝表現出好心情。	0.84	
	我會以如同演戲的方式對待顧客。	0.76	
	我只是假裝表現出符合工作要求的情緒。	0.76	
	為表現出符合工作要求的情緒，我會像戴面具一樣，掩飾內心真正的感受。	0.71	
	我對顧客表達的情緒和我內心的感受不一致。	0.72	
	我會偽裝表達出來的情緒。	0.66	
深層 演出	我會試著真誠地體會面對顧客時必須表達的情緒。		0.88
	我努力由衷地去感受與他人應對時需要表現的情緒。		0.92
	我盡力感受需要對顧客表達的適當情緒。		0.92
	我盡力培養同理心來對待顧客。		0.89
特徵值		3.98	3.29
累積可解釋變量 (%)		36.18	66.10
Cronbach α		0.87	0.92

表 2. 不正義知覺之因素分析與信度分析結果

因素名稱	題項	因素負荷量		
程序正義	我覺得主管是以公正的態度來訂定工作決策。	0.77		
	我覺得主管在訂定工作決策前，會將所有員工關心的事項納入考量。	0.69		
	我的主管在訂定工作決策時，會先蒐集正確且完整的資訊。	0.80		
	當員工提出要求時，我的主管會提供更多的資訊並清楚說明決策的內涵。	0.72		
	所有的工作決策，均一體適用於所有相關的員工。	0.74		
	主管允許員工對所訂定的工作決策，提出質疑或申訴。	0.84		
分配正義	我覺得主管交付給我的工作進度是公平的。		0.86	
	我覺得相對於我的工作量，我得到的報酬是公平的。		0.83	
	我覺得主管交付給我的工作量是相當合理的。		0.79	
	整體而言，我在所得到的獎賞是相當合理的。		0.68	
	我覺得我承擔的工作責任是公平的。		0.79	
互動正義	在制定與我有關的決策時，主管會以親切與關心的態度與我商量。			0.91
	在制定與我有關的決策時，主管會尊重我的想法。			0.92
	在制定與我有關的決策時，主管會關心我的需求。			0.89
	在制定與我有關的決策時，主管會以真誠的態度與我商量。			0.91
	在制定與我有關的決策時，主管會關心與我有關的應有權益。			0.88
	在制定與我有關的決策時，主管會與我討論工作決策對我的意涵。			0.89
	在制定與我有關的決策時，主管會對我充分地說明決策的原由。			0.88
	在制定與我有關的決策時，主管會提供合理的解釋。			0.84
	主管對於與我相關的任何工作決策都能解釋得相當清楚。			0.82
特徵值		13.62	1.63	1.84
累積可解釋變量 (%)		68.10	76.25	85.45
Cronbach α		0.93	0.93	0.98

表 3. 愉悅性之因素分析與信度分析結果

因素名稱	題項	因素負荷量
愉悅性	親切的	0.90
	溫和的	0.86
	寬大的	0.84
	謙虛的	0.83
特徵值		2.96
累積可解釋變量 (%)		74.09
Cronbach α		0.88

三、資料分析方法

(一) 敘述性統計分析

本研究利用敘述統計量描述樣本之個人基本資料、員工不正義知覺、淺層演出、深層演出及愉悅性之分佈情形，進而分析樣本回收情形及樣本在各變數間的反應。

(二) Cronbach α 信度分析

本研究利用 Cronbach α 係數來衡量員工不正義知覺、淺層演出、深層演出及愉悅性各量表內部之一致性。

(三) 效度分析

本研究為建構問卷之效度，對員工不正義知覺、淺層演出、深層演出及愉悅性進行因素分析，求出各變數之間的因素負荷量 (loading)。並且求出回收樣本的共同因素，以確認分析的因素與理論的構面是否一致，以及每一題問項是否都在預期構面之中。

(四) 相關分析

本研究利用 Pearson 相關係數分析，檢驗員工不正義知覺、淺層演出、深層

演出及愉悅性之間的相關程度與方向。

(五) 階層迴歸分析

依據 Cohen and Cohen(1983) 之分析方法，本研究採用階層迴歸分析檢驗愉悅性與員工不正義知覺的交互作用。模式以員工性別、年齡、教育程度、工作年資、互動持續性、互動例行性與互動頻繁性為控制變數，操作階層迴歸的方式為，一次加入一個(組)自變數，每加入一個(組)自變數便進行一次迴歸分析，同時計算加入該自變數後增加的 R^2 (ΔR^2)。

伍、實證結果

一、相關分析

由表 4 可了解控制變數、淺層演出、深層演出、員工不正義知覺及愉悅性彼此的關係。其中員工不正義知覺與淺層演出相關程度為 $r=-0.01(p>0.05)$ ；與深層演出相關程度為 $r=-0.39(p<0.01)$ ；與愉悅性相關程度為 $r=-0.37(p<0.01)$ ，淺層演出與愉悅相關程度為 $r=0.06$ ，($p>0.05$)；深層演出與愉悅相關程度為 $r=0.43(p<0.01)$ 。

表 4. 員工不正義知覺、情緒勞動與愉悅性之相關係數

變數	Mean	Std	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 性別	1.67	0.47										
2. 年齡	30.33	8.17	0.11									
3. 教育	4.57	0.84	0.11	-0.32**								
4. 工作年資	5.25	7.95	0.21**	0.77**	-0.41**							
5. 互動持續性	3.71	0.92	-0.10	-0.07	0.01	-0.10						
6. 互動例行性	3.27	0.82	-0.04	-0.10	0.02	-0.09	0.03					
7. 互動頻繁性	2.94	0.84	-0.21**	0.05	-0.15*	0.03	0.46**	-0.11				
8. 淺層演出	3.05	0.81	-0.09	-0.19**	0.09	-0.18**	-0.01	0.31**	0.13*			
9. 深層演出	4.09	0.62	-0.08	0.09	0.05	0.03	0.2**	-0.05	0.13*	-0.01		
10. 員工不正義知覺	2.34	0.72	0.18**	0.09	-0.001	0.08	-0.08	0.05	-0.04	-0.01	-0.39**	
11. 愉悅性	3.93	0.64	-0.09	0.04	0.02	0.004	0.07	-0.08	0.14*	0.06	0.43**	-0.37**

註：* 代表 $p < 0.05$ 達顯著水準，** 代表 $p < 0.01$ 達顯著水準。

二、研究假設之檢驗結果

(一) 員工不正義知覺與淺層演出之關係

由表 5 的 Model2 可看出在導入員工不正義知覺 (β 值為 0.01, $p < 0.01$) 之 F 值 為 6 ($p < 0.01$), $R^2 = 0.1764$, $\Delta R^2 = 0.0002$, 表示在排除控制變項的影響下, 員工不正義知覺對於淺層演出沒有顯著的影響, 因此假設 1-1 不成立。

(二) 愉悅性與員工不正義知覺的交互作用對淺層演出的影響

從表 5 的 Model3 可看出導入員工不正義知覺 (β 值為 0.02, $p > 0.05$) 與愉悅性 (β 值為 0.08, $p > 0.05$) 之 F 值 為 5.48 ($p < 0.01$), $R^2 = 0.1812$, $\Delta R^2 = 0.0048$ 。此外, Model4 顯示兩者交互效果的 β 值為 0.002 ($p > 0.05$), F 值 為 4.91 ($p < 0.01$), R^2 為 0.1812, ΔR^2 則為 0.0001。由此可知, 愉悅性不會干擾員工不正義知覺與淺層演出的關係, 因此假設 2-1 不成立。

表 5. 員工不正義知覺、愉悅性與淺層演出關係之階層迴歸分析

	Model 1	Model 2	Model 3	Model4
控制變數				
1. 性別	-0.02	-0.02	-0.01	-0.02
2. 年齡	-0.12	-0.12	-0.13	-0.13
3. 教育程度	0.07	0.07	0.07	0.07
4. 工作年資	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04
5. 互動持續性	-0.16*	-0.16*	-0.16*	-0.16*
6. 互動例行性	0.32**	0.32**	0.33**	0.33**
7. 互動頻繁性	0.26**	0.26**	0.25**	0.25**
自變數				
1. 員工不正義知覺		0.01	0.02	0.02
2. 愉悅性			0.08	0.08
交互效果 員工不正義知覺 x 愉悅性				0.002
F 值	6.88**	6.00**	5.48**	4.91**
R ²	0.1762	0.1764	0.1812	0.1813
△ R ²		0.0002	0.0048	0.0001

註：* 代表 $p < 0.05$ 達顯著水準，** 代表 $p < 0.01$ 達顯著水準。

(三) 員工不正義知覺與深層演出之關係

由表 6 的 Model2 可看出在導入員工不正義知覺 (β 值為 -0.39, $p < 0.01$) 之 F 值為 6.5 ($p < 0.01$)， $R^2 = 0.1885$ ， $\Delta R^2 = 0.1213$ ，表示在排除控制變項的影響下，員工不正義知覺會負向影響深層演出，因此假設 1-2 成立。

(四) 愉悅性與員工不正義知覺的交互作用對深層演出的影響

從表 6 的 Model3 可看出導入員

工不正義知覺 (β 值為 -0.28, $p < 0.01$) 與愉悅性 (β 值為 0.31, $p < 0.01$) 之 F 值為 9.02 ($p < 0.01$)， $R^2 = 0.2669$ ， $\Delta R^2 = 0.0784$ 。此外，Model4 顯示兩者交互效果的 β 值為 -1.1 ($p < 0.01$)、F 值為 9.49 ($p < 0.01$)， R^2 為 0.2994， ΔR^2 為 0.0325。由此可知，愉悅性會干擾員工不正義知覺與深層演出的關係，並且高愉悅性員工相較於低愉悅性員工而言，員工不正義知覺較不會負向影響深層演出。因此假設 2-2 成立。

表 6. 員工不正義知覺、愉悅性與深層演出關係之階層迴歸分析

	Model 1	Model 2	Model 3	Model4
控制變數				
1. 性別	-0.08	-0.02	-0.01	-0.01
2. 年齡	0.17	0.2	0.16	0.14
3. 教育程度	0.09	0.1	0.08	0.09
4. 工作年資	-0.07	-0.06	-0.04	-0.04
5. 互動持續性	0.03	0.03	0.02	0.15
6. 互動例行性	-0.06	-0.03	-0.01	-0.01
7. 互動頻繁性	0.11	0.08	0.03	0.03
自變數				
1. 員工不正義知覺		-0.39**	-0.28**	1.00**
2. 愉悅性			0.31**	0.89**
交互效果 員工不正義知覺 x 愉悅性				-1.10**
F 值	2.31*	6.50**	9.02**	9.49**
R ²	0.0672	0.1885	0.2669	0.2994
ΔR^2		0.1213	0.0784	0.0325

本研究另以交互作用之圖示判斷其是否符合假設預期，先區別出高、低愉悅性兩群，再分別以高、低愉悅性兩組樣本對員工不正義知覺與深層演出作迴歸分析，並將所得結果繪製成圖 2 以顯示交互作用的型態。

圖 2 顯示低愉悅性的員工，其員工不正義知覺與深層演出為負相關，而

高愉悅性員工的不正義知覺與深層演出則無顯著相關。也就是說，愉悅性會減緩員工不正義知覺對深層演出的負向效果。因此，由圖 2 可知員工不正義知覺與愉悅性的交互作用與假設預期相符，即對高愉悅性員工而言，不正義知覺較不會負向影響深層演出，且高愉悅性員工的深層演出程度高於低愉悅性員工。

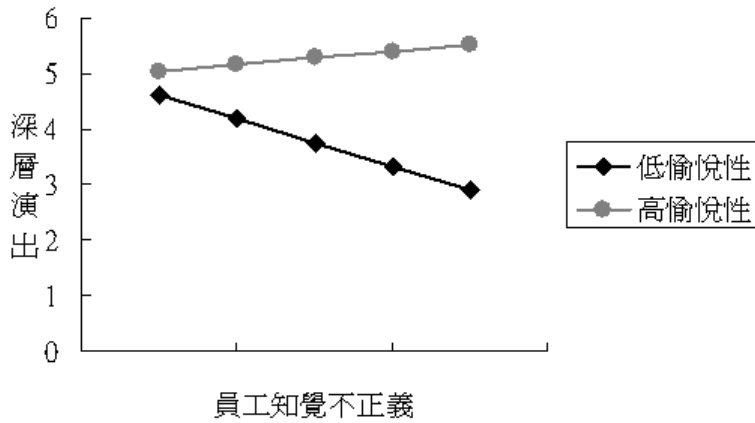


圖 2. 員工不正義知覺與愉悅性的交互作用對深層演出的影響

陸、討論

一、研究發現

本研究探討員工不正義知覺與情緒勞動關係的研究，且發現愉悅性在員工不正義知覺與情緒勞動間扮演著重要的干擾角色，此為本研究的兩個重要貢獻。

服務業最強調的是以客為尊與顧客建立良好的互動關係，以求得有利於組織的結果，而最能夠代表企業形象的第一線服務人員，在面對顧客時的情緒表達，對組織績效具有相當程度的影響力 (Arvey, Renz, and Watson, 1998)。因此為達成良好的績效，大部份的組織會訂定情緒表達規則要求員工遵守，以從事情緒勞動，當員工面對顧客，無法自然的表達出工作所需之情緒時，為了遵守情緒表達規則就必須採取淺層或深層演出的方式來呈現所需之情緒表達 (Ashforh and Tomiuk, 2000)。

許多研究結果顯示，當員工知覺到組織的決策或主管行為是不正義時，會引發員工個人負向心理反應的職場偏差行為 (Dittrich and Carrel, 1979; Ronen, 1986; Greenberg, 1988b; Cowherd and Levine, 1992; Schwarzwald, et al., 1992; Sheppard, et al., 1992; Folger, 1993; Pfeffer and Langton, 1993)。由此可見員工不正義知覺深深影響員工行為，尤其是負面的行為，因此對於企業有著相當重要的意義。

本研究經實證檢驗發現員工不正義知覺會負向影響深層演出，表示第一線的服務人員在知覺到不正義時，往往會選擇減少深層演出來管理自我情緒，且員工不正義知覺的程度越高，則會產生較多的負面情緒而導致更低程度的深層演出，而低程度的深層演出會使顧客認為員工並無心從事此項服務工作，讓顧客感受不到應有的尊重，以致長期下來

企業必須面對組織績效、顧客忠誠度和顧客滿意度等皆下降的情形。

干擾效果的檢驗發現，愉悅性會干擾員工不正義知覺與深層演出之關係，當知覺不正義時，高愉悅性員工比低愉悅性員工較不會負向影響深層演出，且展現出較高程度的深層演出，因此將產生較高的組織績效、顧客滿意度與忠誠度，而愉悅性對於員工不正義知覺與淺層演出間的關係並無顯著影響。

二、管理意涵

(一) 員工不正義知覺對於情緒勞動之意涵

在服務業中，第一線服務員工對於組織正義的知覺會影響其與顧客互動的過程。當員工知覺到不正義時，內心的負面情緒將產生抵制組織的心理，降低調節內心情緒的意願，而導致員工深層演出的減少，因而影響組織績效與形象。因此，企業可透過以下三種途徑降低員工不正義知覺進而提升深層演出：

1. 公正的獎勵制度：若員工於工作中的付出未獲得相對應的報酬，則會影響其深層演出，因而影響服務品質，故組織應審慎考量第一線臨櫃人員的工作內容與職責，並依據工作及情緒表現給予滿意的報償與獎賞。
2. 落實組織內部的溝通管道：不同的企業對於程序的認知及執行不盡相同，企業必須確保管理者皆了解公平且有意義的行為準則，並且以實際行動來支持組織內的程序正義，鼓勵員工參與決策制

定，與員工建立良好的雙向溝通，以提升員工對於組織的信任感。

3. 增強主管與員工之互動關係：重視主管與員工的尊重與關懷及員工輔導等方式皆能夠讓員工感受在組織中的人性價值，認同所屬的組織，建立與維繫對組織的信任。

(二) 愉悅性對於情緒勞動之意涵

本研究另一個重要發現：愉悅性會干擾員工不正義知覺與深層演出間之關係。身處第一線的臨櫃員工，在知覺到不正義時，往往造成員工的情緒無法達到組織所要求的情緒表達規則。本研究結果顯示，高愉悅性會減緩員工不正義知覺與深層演出間的負向關係，而且其深層演出的程度高於低愉悅性者。換言之，高愉悅性的員工，當不正義知覺時，較願意調節內心的情感與外在的情緒，以符合組織要求的情緒展示規則，因而表現出較高的深層演出，因此是組織應積極爭取的員工。在過往的研究中發現，當員工運用深層演出時，會使顧客認為其較具有活力，因而可得到較高的顧客滿意 (Collishaw, Dyer, and Boies, 2008)，進而為組織帶來較高顧客服務績效 (Grandey, 2000)，所以運用深層演出來調節情緒是會帶來較高的正面效益，而高愉悅性的員工就是較擅於運用深層演出來執行情緒調節的族群。因此在管理實務運作上，建議組織在甄選第一線服務人員時仍應以高愉悅性的應徵者優先錄用。

三、研究限制與未來建議

(一) 資料收集方面

本研究是採單一來源的資料收集方式，即以自我報導方式衡量所有變數，恐無法避免受測者無法客觀評論自己，因此建議後續研究可採多方來源的資料收集方式，如：主管評估、同事互評等，以使所收集到的資料更加的真實且客觀。

(二) 未來研究

本研究僅對於愉悅性的人格特質進行研究，因此未來研究者可針對其他類型人格特質進行相關研究探討，如盡責性、外向性、緊張性及開放性等人格特質變數。而本研究之反應變數僅侷限於情緒勞動，因此未來研究者可以擴大研究架構，加入情緒勞動之後果變數一併探討。

參考文獻

諸承明 (1995)，薪資設計要素與組織效能關係之研究 - 以組織特性與任務特性為情境變項，國立台灣大學商學研究博士論文。

Abraham, R. H. (1998). "Emotional dissonance in organizations: antecedents, consequences, and moderators." *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124(2), 229-246.

Adams, J. S. (1965). "Inequity in social exchange." *Advances in*

Experimental Psychology, 267-99.

Ahadi, S. A., & Rothbart, M. K. (1994). "Temperament, development, and the Big Five." In C. F. Halverson, G. A. Kohnstamm, and R. P. Martin: (eds.), *The developing structure of temperament and personality from infancy to adulthood* (pp. 189-207). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). "The role of procedural and distributive justice in organizational behavior." *Social Justice Research*, 177-198.

Arvey, R. D., Renz, G. L., & Watson, T. W. (1998). "Emotionality and job performance: implications for personnel selection." *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 103-147.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). "Emotional labor in service roles: the influence of identity." *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.

Ashforth, B. E., & Tomiuk, M. A. (2000). "Emotional labor and authenticity: views from service agents." *California: Sage Publications*, 184-203.

- Bailey, J. (1996). "Service agents, emotional labor and costs to overall customer service." Proc. 11th Annual Conference of American Social for Industrial and Occupational Psychology, San Diego.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). "International justice: Communication criteria of fairness." *Research on Negotiation in Organizations*, 43-55.
- Beugre, C. D. (1996). "Analyzing the effects of perceived fairness on organizational commitment and workplace aggression," Unpublished doctoral dissertation, Rensselaer Polytechnic Institute Troy, New York.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). "Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work" . *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). "Development and validation of the emotional labor scale." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 ,365-379.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/ correlation analysis for the behavioral sciences*. New York: John Willy and Sons.
- Collishaw, M. A., Dyer, L., & Boies, K. (2008). "The Authenticity of Positive Emotional Displays: Client Responses to Leisure Service Employees," *Journal of Leisure Research*, 40(1), 23-46.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). "A review and integration of research on job burnout," *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Costa, P. T., & McCrae R. R. (1992). "Revised NEO personality inventory(NEO PI-R) and NEO five-factor inventory(NEO-FFI) professional manual," Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P. T., Jr., McCrae, R. R., & Dombroski, T. M. (1989). "Agreeableness versus antagonism: Explication of a potential risk factor for CHD," . In Siegman, A., and Dombroski, T. M.: (eds.), *In search of coronary-prone behavior*.
- Cote, S., & Morgan, L. M. (2002). "A longitudinal analysis of the asso-

- ciation between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit,” *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 947-962.
- Cowherd, D. M., & Levine, D. I. (1992). “Product Quality and Pay Equity Between Lower Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory,” *Administrative Science Quarterly*, 37, 302-320.
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1998). “Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory,” *Journal of Applied Psychology*, 74, 293-299.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). “The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies,” *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Dittrich, J. E., & Carrell, M. R. (1979). “Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and department absence and turnover rates,” *Organizational Behavior and Human Performance*, 24, 29-40.
- Erickson, R. J., & Wharton, A. S. (1997). “Inauthenticity and depression: Assessing the consequences of interactive service work,” *Work and Occupations*, 24(2), 1997, 188-213.
- Folger, R. (1993). “Reactions to mistreatment at work,” In Murnighan, J. K.: (eds.), *Social psychology in organizations: Advances in theory and research*.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1989). *Organizational Justice and Human resource management*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). “Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems,” In Rowland, K.M. and Ferris, G.R. (eds.), *Research in personnel and human resource management*.
- Grandey, A. A. (2000). “Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor,” *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95-110.
- Grandey, A. A., & Brauburger, A. L. (2002). “The emotion regulation behind the customer service smile,” In Lord, R.G., Klimoski, R.J., and Kanfer, R. (eds.), *Emotions in the workplace*.

- Graziano, W. G., & Eisenberg, N. (1997). "Agreeableness: A dimension of personality," In Hogan, R., Johnson, J. A., and Briggs, S.R. (eds.), *Handbook of personality psychology*.
- Greenberg, J. (1988b). "Equity and workplace status: A field experiment," *Journal of Applied Psychology*, 73, 606-613.
- Greenberg, J. (1990a). "Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts," *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Gross, J. J. (1998b). "Antecedent- and response-focused emotion regulation: divergent consequences for experience, expression, and physiology," *Journal of Personality Social Psychology*, 74(1), 224-237.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: the commercialization of human feeling*, Berkeley: University of California Press.
- Isen AM, Baron RA. (1991). "Positive affect as a factor in organizational-behavior," In Greenwich, CT: (eds.), *In Research in Organizational Behavior*.
- James M., Meredith H., & Robin H. (2005). "The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies," *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Karasek, R. A. (1979). "Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign," *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Konovsky, M., Folger, R., & Cropanzano, R. (1987). "Relative effects of procedural and distributive justice on employee attitudes. Representative research in social psychology, 17, 15-24.
- Krumal, S., & Geddes, D. (2000). "Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work," *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.
- Levenson, R. W. (1994). "Emotional control: Variations and consequences," In Ekman, P. and Davidson R.J. (eds.), *The nature of emotion*.
- Malatesta, R. M., & Byrne, Z. S. (1997). "The impact of formal and interactional justice on organizational outcomes," *Proc.*

- Annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis.
- Masterson, S. S., & Taylor, M. S. (1996). "The broadening of procedural justice: Should interactional and procedural components be separate theories?" Proc. Annual meeting of the Academy of Management, Cincinnati.
- McFarlin & Sweeney. (1992). "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-634.
- Moorman, R. H. (1991). "Relationships between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?" , *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). "The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor." *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1997). "Managing emotions in the workplace," *Journal of Managerial Issues*, 9(3), 257-274.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior," *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill Inc.
- Pfeffer, J., & Langton, N. (1993). "The Effects of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence From College and University Faculty," *Administrative Science Quarterly*, 38, 382-407.
- Pugh, S. D. (2002). "Emotional regulation in individuals and dyads: causes, costs, and consequences," In Lord, R. G., Klimoski, R. J., and Kanfer, R. (eds.), *Emotions in the workplace*.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). "Expression of emotion as part of the work role," *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Ronen, S. (1986). "Equity Perception in Multiple Comparisons: A Field Study," *Human Relations*, 39(1), 1-20.

- relations, 39, 333-346.
- Saucier, G. (1992). "Benchmarks: Integrating affective and interpersonal circles with the Big Five personality factors," *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 1025-1035.
- Schmitt, N., & Stults, D. M. (1985). "Factors defined by negatively keyed items: The result of careless respondents?" *Applied Psychological Measurement*, 9, 367-373.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M., & Shalit, B. (1992). "A field study of employees' attitudes and behaviors after promotion decisions," *Journal of Applied Psychology*, 4, 511-514.
- Sheppard, B. H., Lewicki, R. J., & Minton, J. W. (1992). "Organizational justice: The search for fairness in the workplace," New York: Lexington.
- Tang, T. L. P., & Sarsfield-Baldwin, L.J. (1996). "Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment," *Sam Advance Management Journal*, 25-31.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*, Hillsdale NJ: Erlbaum..
- Weiss, H.M., Suckow, K., & Cropanzano, R. (1999). "Effects of justice conditions on discrete emotions," *J. Appl. Psychol.*, 786-94.
- Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). "Affective events theory: a theoretical discussion of the causes and consequences of affective experiences at work," *Research in Organizational Behavior*, 18(1), 1-74.
- Wharton, A. S. (1993). "The affective consequences of service work: Managing emotions on the job," *Work and Occupations*, 20, 205-232.
- Zohar, D. (1995). "The Justice Perspective of Job Stress," *Journal of Organizational Behavior*, 16, 487-495.