

情緒規則、社會化歷程及相關情緒勞務管理 議題之個案探討

THE QUALITATIVE STUDY OF EMOTIONAL RULES AND SOCIALIZATION PROCESS AND RELATED MANAGEMENT ISSUES

林尚平¹ 楊妮菁

國立雲林科技大學企業管理系

張淑慧

國立東華大學國際企業研究所

Shang-Ping Lin Nin-Jing Yang

*Department of Business Administration,
National Yunlin University of Science and Technology*

Sui-Hwai Chang

*Graduate Institute of International Business
National Tung-Hwa University*

摘 要

本研究主要目的在以個案方式探討並比較高情緒勞務工作者在組織中習得之情緒規則及其社會化的歷程，並進行與文獻之比較分析後，發展出相關之命題。透過深入訪談及實地觀察紀錄等方式，對百貨公司顧客服務人員及汽車業銷售業務人員之情緒勞務內涵進行人類學式之研究，並以 KJ 法分析所得資料。研究結果發現此兩類職務在情緒規則及社會化歷程的架構大致相同，情緒規則約可分為前臺情緒規則（包括對待顧客、應對上司、與同事相處的情緒規則及非工作壓力的調適）與後臺情緒規則；而社會化歷程則大致可歸納為正式及非正式兩種管道，媒介則以同事、上司及員工自己為主。但由於此二職務在顧客需求、服務動機、角色扮演及組織制度上的不同，而造成情緒規則社會化內容有所差異，反映出情緒勞務本質多樣性之特質。研究發現在與相關文獻綜合比較後，進一步研討提出與情緒勞務特性相關之命題及實務建議。

關鍵詞：情緒勞務、情緒規則、社會化歷程、組織行為

¹ 行政院國科會提供專題研究計畫 NSC-87-2416-H-224-018 經費資助特此致謝

ABSTRACT

The main purpose of this qualitative study is to explore the different learned emotional rules and socialization process between customer-service employees in a department store and car dealers, by using deep interview, field observation and anthropological KJ method to collect and analyze data, and discuss OB & HRM related research propositions. The findings indicate that emotional rules could be divided as the front-stage vs. behind-stage rule, socialization channels could be divided as formal vs. informal channel. Although emotional rules and socialization process are similar between two kind of high emotional labors, the found miscellaneous socialization contents indicate that there exists the evident diversity of emotional labors, based on the different degrees of service motivation, role function, customer relations, and organizational managing system. Propositions related with further research in organizational behavior and human resource management are discussed.

Key words: emotional labor, emotional rule, socialization process, organizational behavior, human resource management

壹、緒論

服務性勞務之良莠對於企業個體之競爭力的提升扮演著相當的角色重要性(莊素玉,1995),而近年來為使組織人力資源能有更為妥善的利用與發展,必須對員工在組織中所提供用以交換所得的勞務,加以詳盡分析,其中大抵可分為三種:第一種可稱為智能勞務(cognitive labor),如程式設計師等在程式撰寫時所提供之勞務;第二種,可稱為體能勞務(physical labor),以體能之付出作為換取工資之勞務;第三種,即所謂情緒勞務(emotional labor),這種勞務是必須在組織對服務過程中所需的情緒要求下,銷售公司產品或是提供服務,即員工在工作執行過程中,透過管理或控制自身之情緒,以

表現出一種組織要求的特定情緒,來達成組織交付之任務,例如空中小姐等所提供的大多為此類的勞務(Hochschild, 1983;林尚平、張淑慧,1998)。在以服務業為重的時代來臨之時,配合品質化及差異化之競爭策略,組織必須能清楚地掌握及管理各類工作者所提供情緒勞務之內容及功能(Anderson, 1993)。

過去管理相關之研究多半集中在有形且較具體之任務及工作流程改善上,對情緒勞務之探討多停留在較抽象之前臺表面情緒表達方式及後臺壓力管理上,而較少有深入而具體的基礎研究(Wharton, 1993)。而一些研究指出組織若缺乏對高情緒勞務工作之特性深入研究及明確訂立一些組織情緒規則與規範,將使員工在執行情緒勞務的工作時,缺乏明確依循及發揮的基礎,進而直接或間接對組織造成有形與無形的傷害,如員工產生專業倦怠感、工作績效不彰、顧客抱怨增加等,這

些傷害對組織無疑是一項為數不小的隱藏成本 (Adelmann, 1989; James, 1989)。即組織應針對職務中各種高情緒勞務工作的「情緒規則」, 包含哪些內涵、如何運作、如何學到的等相關資料, 建立的詳實之分析, 以對進一步之人力資源管理制度設計提供重要參考基準(林尚平、陳敦生, 1995; Anderson, 1993)。由 Hochschild(1983)的研究可以看出, 組織中的「情緒規則」至少有三種, 一種是組織成員對待顧客的情緒規則, 一種是組織中同事相處的情緒規則, 一種則是下屬應對上司的情緒規則。過去國外研究多著重在第一種情緒規則, 其餘兩種較少, 然而研究及釐清對待顧客的情緒規則雖明顯可用於組織對顧客管理之運作, 但三者間之關聯性對組織管理成效影響至深, 有必要學術界與實務界共同加以重視(吳宗祐, 1995; Ashforth & Humphrey, 1993)。

過去國內外有關組織社會化歷程的研究, 大致可以分為四類。第一類是組織在社會化其員工之戰術(tactics)方面; 第二類為階段論, 著重研究員工在組織社會化不同時程階段的差異, 並列舉每一階段的社會化任務; 第三種著重研究社會化的媒介對員工組織社會化程度的影響力; 第四類研究偏向個人層次探討員工在組織社會化歷程中, 個人是透過何種管道習得社會化內涵(林尚平、郭美鳳, 1998)。一般性員工社會化歷程的研究已累積相當多, 但探討高情緒勞務工作者在組織之社會化戰術、社會化媒介及內容等之深入探討則少(吳宗祐, 1995)。因此本研究在組織社會化歷程的主題上將著重於四類研究彼此間的關係及在三種「情緒規則」的學習上所扮演的角色。

Hochschild(1979)研究「達美航空公

司」空中小姐的訓練過程(社會化方式之一)時發現其職前訓練的重點是放在如何對乘客表達情緒, 而在職訓練的重點則是擺在處理憤怒等情緒上。職前訓練時學員不斷被利用卡片的方式提醒她們自身的工作安全及公司利益皆是維繫在其笑臉上, 員工應遵守的情緒規則。除了正式的訓練課程外, 組織或團體中的其他同事或上司, 也是學習對待顧客「情緒規則」的重要媒介, 且往往在所涉及社會化媒介是上司時, 所採取的社會化管道則是被動告知及觀察學習。儘管非正式的社會化過程, 尤其是社會化管道與媒介之互動, 對於「情緒規則」的學習效果不容忽視, 但在分析此部份的相關研究時發現, 非正式的社會化過程研究卻不如正式的訓練來得多(Hochschild, 1983; Rafaeli & Sutton, 1987)。社會認同乃指個人對於群體歸屬感的一種認知, Ashforth & Humphrey (1993)認為社會認同感愈高的高情緒勞務工作者, 在工作上較不會感到專業倦怠等現象。即對組織的認同感愈大或是本身的價值觀與組織的情感規則一致時, 對於組織所要求的規範愈能夠容忍與服從。另外社會認同理論亦認為員工會透過觀察學習(observation learning)或替代學習(vicarious learning)等方式, 習得社會化內容(Ashforth & Mael, 1989)。而在角色認同方面, Rafaeli(1989)則表示, 當員工穿起制服或戴起識別證時, 他可以很清楚的認同成為組織的一員, 並且可以預期到會遵守組織所採用的規範及行為。

在員工執行情緒勞務的結果方面, Rafaeli & Sutton(1987)認為就個人而言, 情緒勞務有財務上及身、心方面的利益, 但要讓情緒勞務表達變成有益或有害, 端視三種情緒行為或是規則而定: 1. 所經歷的真實情感, 如深層行為; 2. 外部情緒勞

務規則；3.內部情緒規則，就是如何將情緒規則內化。而 Hochschild(1983)認為情緒勞務容易導致情緒失控，長期而言，會導致藥物濫用、酗酒及頭痛徵狀。因此 Rafaeli & Sutton(1987)將以上三個構面結合 Hochschild(1983)所提出的角色情感表達構面，導引出三種情緒勞務的結果：情緒協調、情緒失調、情緒偏離。情緒協調是指被要求的情緒、本身所經歷的真實感受與自己預期所要表現的情緒有不一致之狀態；情緒失調指的則是當所表達的情緒狀態符合情緒規則，但是卻無法與內在情緒一致的狀態；情緒偏離是指當實際表達的情緒與情緒規則有衝突之狀態。另外還有一種情緒勞務的結果稱之「情緒耗竭」，指的是一種人們在與顧客交流時發生超額情緒需求所引起的能量耗盡狀態 (Cordes & Dougherty, 1993; Philips & Blakeney, 1991)，它會導致退縮行為次數增加，並且降低生產力。情緒耗竭與情緒表達的次數、需要表達情緒規則的關注程度、情緒表達的多樣性呈正相關(Morris & Feldman, 1996)，例如接待人員若與顧客接觸時間短，情緒耗竭較少，但經常與顧客面對者就會有較高的情緒耗竭。(陳怡安，1998)

過去管理學界所探討的勞務管理大抵為智能勞務 (cognitive labor) 及體能勞務 (physical labor)，即不論是在甄選、雇用、訓練、報償、考核等，均多以此為主要分析考量，但卻少有探討員工在被要求一致性地提供情緒勞務後，組織所應給予的適當發展及管理。顯然大部分組織仍較少有這方面的觀念及認知，而在經濟發展社會變遷後，員工漸漸體認情緒的付出其實是一項重要的成本，而要求組織給予相對的回報(林尚平、陳敦生, 1995)。在情緒勞務工作者與顧客交易或服務的過程

中，對於組織及個人的影響因素分別有兩個層次，在組織層次上，因員工正向情緒的表達可能吸引更多客源、提昇公司的形象、改善公司的營運績效；在個人層次方面，組織可藉由實質的回饋來提高員工工作滿足。而在負面影響方面，Hochschild(1983)認為當員工長期控制屬於私人情緒以迎合組織要求，而組織無特別之協助時，員工易產生對藥物及酒精之依賴、濫用而導致健康問題，最終影響到整體組織之績效；Adlemann(1989)亦發現情緒勞務對員工的工作倦怠等之影響相當顯著。Wharton(1993)認為以情緒勞務成本來看，若組織能深入分析情緒勞務工作中之情緒規則，而使員工能對組織要求之情緒規則得以明確遵循時，可使高情緒勞務工作者避免不必要的傷害或不愉快(如：達美航空的工作規範、迪士尼樂園的員工手冊均為明顯之案例)。

本研究目的試圖以兩種不同職務性質之「高情緒勞務工作者」為研究對象，探討其在組織中的「情緒規則」，以及分析社會化歷程中新進職員如何習得「情緒規則」為主軸即首先找出組織的「情緒規則」及社會化內容並探究其如何運作，其次探討高情緒勞務工作者透過何種媒介(如：上司、資深同事、同儕等)、或管道(如：主動詢問、被動告知、監控學習等)而習得情緒規則，並歸納組織為使其員工習得應有之「情緒規則(社會化內容)」所使用之組織社會化技術(如：正式訓練課程、師徒制等)。最後歸納探討與未來管理實務應用相關的研究議題。

貳、研究方法

一、研究對象與工具

本研究主要採取「無結構式」中的「重點集中法」，加上「深度訪談」的方式，針對訪談大綱的內容對受訪者進行訪談。同時為避免造成研究者及受訪者之間因個人因素不同而造成所記錄的事件和觀點發生偏差，另輔以「自然觀察法」，由研究者實地觀察高情緒勞務工作者的工作情形，以期使研究者與受訪者對該職務的社會化程度拉近(楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園,1978)。此外也藉由研究者實地觀察受訪人員的工作情況，了解其工作內容及情緒勞務的提供種類等，以便能列出合適的訪談大綱及進行深入的訪談。

(一)研究對象

在研究對象的選取方面，由於組織情緒勞務管理實證的研究在國內仍只在萌芽階段，在考量文獻探討、研究方法之限制(個案公司是否充分配合進行實地觀察及任務分析)後，決定以中部地區某百貨公司(A機構)的顧客服務人員(以下簡稱顧服人員，共約20人)及中部某汽車總代理(B機構)的銷售業務人員(以下簡稱業務人員，共約10人)做為本研究觀察、訪談、調查對象，而這兩類人員均符合Hochschild(1983)及Adelmann(1989)等定義及分類之高情緒勞務工作者之分類。而訪談資料的提供者除前述人員外，亦包含其直屬主管或管理部門主管。

由於本研究主要目的在進一步分析Hochschild(1983)對一般服務性企業職務分類中，勞務提供型態、時間、動機均有所差異之兩種高情緒勞務工作者間的社會化內容(情緒規則)及歷程的異同。本研究首先根據個案公司所提供之職務說明書及研究者先前現場觀察記錄，發現顧

客服人員及業務人員在情緒勞務提供上有以下幾個主要差異：(1)服務時間及頻率：顧客服務人員與顧客接觸時間平均較短(約五分鐘以內)，且同一顧客接觸次數較少；而業務人員與顧客接觸時間平均較長(約兩小時左右)，與同一顧客接觸次數較多，以利目標達成；(2)提供服務人數：顧客服務人員整體的工作有可能會是一個以上服務人員一同完成對一個或以上顧客的服務(多對一/多對多)，而業務人員大多以一對一的方式服務一個或以上的顧客(一對一/一對多)；(3)服務動機：顧客服務人員的服務是純粹付出，目的在間接增加顧客再度光臨的可能(但無交易特性)，人員較無競爭壓力，而業務人員的服務是企圖去達到交易，以使組織及自己獲得利益，同事之間有明顯業績壓力存在。

(二)研究工具

在研究工具的設計上，首先根據文獻編製初步之訪談大綱，再依據對此二類職務進行的工作分析，及藉由自然觀察受訪者的工作情況之後所修訂，由於此二個機構為全然不同的性質，故分別擬出兩份訪談大綱。編製訪談大綱的目的，並非要求受訪對象逐題回答，訪談大綱的題目僅供作訪問者「備忘」之用，研究過程可就實際的訪問內容增刪問題及依訪談對象所提及之事項，再提出追蹤性的問題，深入探討，並輔以錄音記錄以利日後分析之用。當受訪機構、受訪對象及訪談大綱確定後，開始進行訪談。整個訪談過程採取無結構性訪問的方式進行，在訪問的過程儘量以「事件」為主軸的方式進行資料的收集，讓受訪者回想其在工作上、與同事相處、與上司相處的內容，以「事件」方式說明，整個訪談過程採多次深入訪談的方

表 1 名牌製作

超大組名牌	大組名牌	中組名牌	小組名牌	紙片
情緒規則	對待顧客的情緒規則	服務方式	積極熱忱	●我就親自帶他去 ●不用等他開口

式進行。訪談結束後，研究者開始著手將錄音帶的內容謄寫成訪談稿，當所有的訪談稿完成之後，以 KJ 法進行資料的分類與整理。

以 KJ 法進行資料分類的第一步驟—紙片製作，紙片製作的目的，是找出與「研究主題相關」且「具有獨立的，最低限意思的句子」來製作紙片。接著再將紙片進行編組，編組的方式為先展開紙片，從頭依序仔細地閱讀，在反覆閱讀時，會漸漸地發覺出相類似之處，再將相類似的卡片抽出分組，如此反覆執行，直到無法再更進一步的編組為止。進行此步驟的目的在將訪談稿分解成若干小歸類，並給予其名稱。當小組編組完畢之後，則進行中組編組的作業，用與上述小組編組的方式，進行中組、大組、超大組 編制，直至歸納出社會化歷程及社會化內容，此即完成訪談稿的登錄(日本能率協會，1993；黃惇勝，1995)。整個過程如表 1，由右至左依序編列完成。

(三)研究限制

本研究採質化研究，雖然質化研究可仔細並深入研究所選擇的論題，並產生關於少數人和個案的豐富又詳盡的資料，可增進對所研究個案和情境的瞭解，但會減低其普遍性，因此本研究輔以深入訪談、自然觀察及進行工作分析的方式深入了解該工作之內涵及工作情況，但受限於研

究時間及個案公司的配合程度，故無法擴大研究對象的數目。

參、研究結果與分析

一、情緒規則

依據 Goffman(1959)的戲劇理論，可區分為「前臺情緒規則」與「後臺情緒規則」。在完成 KJ 法後發現，所分析的資料亦有相類似的結果。組織中的「情緒規則」第一部分為「前臺情緒規則」，其依研究對象的工作內容、性質、組織制度不同等，而有不同的情緒規則。顧客服務人員及業務人員之前臺情緒規則均可歸納出四大類七種規則。

第一類是「對待客戶的情緒規則」。顧服人員可歸納出兩種規則，分別是(1)「服務方式」，規範了組織成員為了使顧客感受到最好的服務，應該如何塑造情緒氣氛；(2)「內在情緒感受」，規範了組織成員對其職務應有的認知，以幫助員工提升工作動力。業務人員則可歸納三種情緒規則：(1)「關係前期」，規範了組織成員在接觸顧客初期，為建立信任關係，應如何表達情緒。(2)「關係後期」，規範了組織成員在信任關係建立後，為促成交易目標，如何表達情緒。(3)「關係界限」規範了組織成員與顧客在正式關係之外，如何處理非正式的關係。

第二類是「應對上司的情緒規則」。顧服人員方面可歸納出兩種規則：(1)對「直屬上司」規則，規範了員工在與直屬上司相處應有的情緒表達，其關係乃以“形同朋友”為主；(2)對「其他高層主管」規則，規範了組織成員在與其他高層主管相處時，應如何表達“尊敬”的情緒，以符合傳統觀念要求。而在業務人員方面，則可歸納出「業務員對副理（課長）」規則，規範組織成員在與上司相處時，在不同的情境下，對尊敬程度有不同的拿捏。

第三類為「與同事相處的情緒規則」。顧服人員可歸納出兩種情緒規則：(1)「情緒基調」規則，指組織同事間相處的情緒氣氛如何，在這種情緒氣氛下，最合宜的情緒氣氛是如何，視為禁忌的情緒表達又是如何；(2)「同事間互動」規則，規範了同事間彼此自我揭露的情形。業務人員在與同事的相處中，也可歸納出兩種情緒規則：(1)「資深與同儕」規則，規範組織成員對較資深同事如何表達“敬重”之意；在與同儕相處時，又該如何表達情緒；(2)「情緒基調」規則，與前述顧服人員的「情緒基調」意義相同。

第四類前臺情緒規則為「非工作壓力」規則。顧服人員方面乃是規範組織成員在面臨個人或生活因素壓力時，在組織允許的範圍內，如何在工作上表達出一如平常的情緒表現。而業務人員亦在面臨種種個人或家庭、生活壓力下，被規範應如何處理以達成組織交付業績任務，但不若組織對顧服人員在此項規則之較強烈規範。

情緒規則第二部分為「後臺情緒規則」，規範了組織成員在離開前臺情緒規則運作的場合與對象後，應該透過哪些管

道來抒發情緒，而每一種管道的情緒宣洩方式又是如何。顧服人員的「後臺情緒規則」歸納主要有四種，分別是「向同事互吐苦水」、「向上司求援」、「自我調適」與「制度化情緒宣洩管道」；而業務人員則有三種：「向同事抱怨式宣洩」、「向上司或資深同事求援」及「自我調適」。顧服人員與業務人員的「前臺情緒規則」與「後臺情緒規則的比較」，詳如表 2。

二、情緒規則之社會化歷程分析

由研究的結果顯示，首先顧服人員及業務人員在「情緒規則」的學習，似乎會受到其在進入該組織工作前對該組織或工作角色認知之影響（前社會化現象）；此前社會化現象會影響該員工面對工作時的基本態度，如業務人員對工作的認知及對上司的尊敬態度，顧服人員則多為對組織的認同感及對待顧客時情緒失衡的自我調適等。

其次，顧服人員在組織的社會化歷程為先經過正式的、集體的職前教育訓練課程，在兩機構中，組織均會主動提供課程來加速新進人員對工作內容及工作環境的熟悉感及適應力，但在汽車經銷公司中，由於正式的、集體的教育訓練乃由總公司提供，且業務人員並非同時期進入公司，故並無每位業務人員都曾接受正式、集體的職前訓練，但該公司會針對個別的新進人員，會安排其上司或資深同事帶領，實施個別式的訓練。兩職務的前社會化內容及職前訓練內容彙整如表 3：

在「對待顧客的情緒規則」的社會化上，除了正式的教育訓練課程外，在正式工作後，都是透過與新進人員有較長時間

表 2 顧服人員與業務人員前後臺情緒規則比較之一覽表

	顧服務人員	汽車業務人員	
前臺情緒規則	對待顧客的情緒規則	顧服人員提供服務的動機乃在促使顧客有再度光臨的可能，因此使用的「服務方式」都是為了使顧客能感受最好的服務。而自我的「內在情感」則在促進顧服人員對顧客及對組織的認知，是提升工作動力的一項催化劑。	業務人員以“獲利”為工作的最終目的，與顧客的互動分為「關係前期」、「關係後期」及「關係界限」，從與顧客接觸的初始至交易完成及後續動作，各運用了不同的情緒表達。
	應對上司的情緒規則	顧服人員與「直屬上司」相當親密，關係形同朋友；而對「其他高層主管」就顯得有距離感，會表達出“尊敬”以符合傳統觀念的要求。	業務人員在應對上司時，大多以“尊敬”為基礎，但在不同的場合（例如有無涉及業績之時），則拿捏了不同的“尊敬”程度。
	與同事相處的情緒規則	由於公司制度的關係，同事皆為同一批進入及離開該職務，所以有著形同家人的溫暖氣氛，並以輕鬆幽默的方式，抒發工作上所感受的不愉快，彼此也會互相分享許多事。	同事可區分為資深與一般同儕兩種，對待資深同事時，會表現出“敬重”的情緒；而與一般同事則會相敬如賓、互相退讓，以維持和諧融洽的氣氛。
	非工作壓力	受個人、生活因素的影響頗大，可在組織允許的範圍內，以自己的方式處理，並在工作上表現一如平常	受訪對象大都因家庭因素，而影響其在工作上的表現。
後臺情緒規則	失衡與勞動的情緒規則	靠著「對同事互吐苦水」、「對上司求援」、「自我調適」及「制度化的宣洩管道」來恢復情緒平衡的狀態。	藉「與同儕私下抱怨」、「對上司或資深同儕求援」和「自我調適」來恢復情緒平衡。

表 3 前社會化及職前訓練在社會化內容之比較

	顧服人員社會化內容	業務人員社會化內容	
前社會化	受個人工作或學習經驗因素影響	對組織認同感及情緒失衡的自我調適	工作認知、對上司尊敬態度
職前訓練	多為與工作任務相關	教育訓練僅在新人時期，內容為服務理念的建立、及服務顧客的禁忌、組織概況、部門規定	而在新人階段的職前訓練內容為銷售技巧、對待顧客的情緒規則、組織概況、部門規定

表 4 對待顧客的情緒規則之習得 正式及非正式管道

	顧服人員	業務人員
正式	媒介：上司 管道：月會、早會	媒介：上司 管道：陪同教導、主動詢問、 觀摩學習
非正式	媒介：同期同事、組長 管道：主動詢問、被動告知、 相互學習	媒介：資深同事 管道：觀摩學習、主動詢問、 陪同教導
	媒介：主管 管道：被動告知、主動詢問	媒介：同儕 管道：主動詢問、觀摩學習

相處的同事或上司間接習得，其社會化的方式大致可歸納為正式及非正式兩種管道。在顧服人員方面，由於該公司針對顧服人員採定期全部更換新人方式（原先員工晉升或調任其他部門），故其社會化媒介多為同期同事、組長或直屬主管，而在業務人員方面則為資深同事或直屬主管。在顧服人員方面，「同事」之間會採「相互學習」、「主動詢問」、「被動告知」的方式逐步習得對待顧客的情緒規則，比較特殊的是由於為同期均為新人，顧服人員之間的相處時間頗長且彼此年齡相仿，會利用休息時間相互交流經驗。

而在業務人員方面，在進入組織初期，由於與新進同事並不熟悉，及有業績的壓力存在，故通常是藉由「資深同事」，配合「觀摩學習」、「主動詢問」及「陪同教導」的方式，逐步習得「對待顧客的情緒規則」。若為透過「主管」的媒介習得對待顧客的情緒規則時，則都是採取比較「正式」及「非正式」兩種管道，在「正式」管道方面為利用正式的會議，如早會等管道間接習得情緒規則；而在「非正式」管道方面，顧服人員多透過「被動告知」

及「主動詢問」的方式；業務人員則透過「上司陪同教導」、「主動詢問」、及「觀摩學習」三種管道。綜上，將其歸納如表 4。

無論是透過正式、非正式的管道，兩職務在工作初期遭遇到問題，均會採「主動詢問」的方式，透過「資深同事」、「主管」、「同儕」等媒介，來解決問題或分享彼此的經驗；而在工作一段時間之後，高情緒勞務工作者會依賴與顧客直接接觸的經驗及組織非刻意所流露出的要求，自行揣摩出一套自己所認知的「對待顧客的情緒規則」，透過自己本身的經驗及體會，而更能技巧性地應付較不講理的顧客，而不與顧客產生正面的衝突。

在「對待上司的情緒規則」社會化方面，顧服人員及業務人員均是藉由非正式的管道習得，即透過「親身經歷」及「被動告知」的管道而習得。在透過「親身經歷」的管道，是由平時與上司相處的經驗，而自行發展出對待上司的情緒規則，其中包含了對上司「尊敬」程度的拿捏及了解上司最忌諱的地方。而在透過「被動

表 5 應對上司的情緒規則及與同事相處的情緒規則之社會化歷程

社會化內容	管道	媒介
應對上司的情緒規則	親身經歷 被動告知	員工自己 顧服人員：組長 業務代表：資深同事
與同事相處的情緒規則	彼此互動 主動詢問	員工自己 顧服人員：上司 業務人員：資深同事

告知」的管道方面，業務人員是藉由「資深同事」的媒介，而顧服人員則是藉由「組長」得知。而在「與同事相處的情緒規則」社會化上，顧服人員及業務人員均會透過「主動求助」及「彼此互動」的管道習得。在進入組織初期時，由於與其他同事並不熟悉，故顧服人員會「主動詢問上司」如何與同事相處，及請求上司解決同事之間的誤會等。之後再經由「彼此互動」的經驗中，了解同事的個性，而調整自己對待同事的情緒規則；而在業務人員方面，其「主動詢問」的媒介則為「資深同事」。另顧服人員及業務人在「應對上司的情緒規則」及「與同事相處的情緒規則」之社會管道均相同，但由於兩機構的制度不同，因此在「媒介」上產生差異。綜上，將其歸納如表 5。

本研究另發現，從事與情緒勞務有關之新進者在組織社會化的過程中，可能會產生三種結果。第一種結果是新進者將組織所要求的情緒規則內化為自己的行為表現，因此「情緒勞務」產生的程度較低，對組織及新進者而言，都是最佳的結果。第二種結果則是，新進者無法將組織所要求的情緒規則內化為自己的行為表現，但卻壓抑自己的情緒，而表達出組織所要求的，如此雖然有可能使組織因而獲利，但

長期而言，員工因持續著「表面偽裝」或「深層偽裝」，會因而產生「情緒反撲」而使員工情緒產生失衡，進而無法完全表現出組織所要求的規則。第三種結果，新進者以自己的認知做為其後續行為表現之依據，雖然沒有「組織情緒勞務」的負擔，但其所表現出來的結果並不一定是組織所期望的，而無法使組織因此而獲利，或新進者因以自行的認知為行為表現，但心理產生罪惡感，導致情緒失衡的結果。

三、情緒規則及社會化歷程差異之比較

根據以上比較，可看出顧服人員與業務人員的情緒規則及社會化歷程之所以不同，乃因：(1)顧客需求不同（一為便利性的、簡單的服務，一為詳細的、重複性的推動）；(2)提供服務動機不同（一為純粹付出，一為企圖達成交易）；(3)人事制度不同（一為每隔一段期間更換所有人員，一為逐漸更替單一人員）；(4)組織制度的不同（一有提供制度化宣洩管道，一則無）。因此，我們發現在不同機構的高情緒勞務工作者者，可能因為某些變項的不同，雖然其情緒規則有類似的架構，但內容卻有相當的差異，所以對於情緒規則的掌握須考量不同的形式差異，在從事進一步的勞務管理時，也應特別注意。

表 6 顧服人員與業務人員前臺情緒規則之比較

		顧服人員		業務人員	
前臺 情緒 規則	對待顧客的 情緒規則	規則一 規則二	服務方式 內在情緒感受	規則一 規則二 規則三	關係前期 關係後期 關係界限
	應對上司的 情緒規則	規則三 規則四	直屬主管 其他高層主管	規則四	業務人員對主管
	與同事相處的 情緒規則	規則五 規則六	情緒基調 同事間互動	規則五 規則六	資深與同儕 情緒基調
	非工作壓力	規則七	個人、生活因素	規則七	家庭、生活因素
後臺 情緒 規則	規則八	情緒勞務的失衡與平衡			

肆、研究結論與建議

一、研究結論與後續研究命題歸納

依前述對顧服人員及業務人員的情緒規則比較可以發現，兩職務的情緒規則在主體架構上是大致相同的，但因工作性質、內容與組織制度的不同，致使情緒規則的內容與分類上有些許的差異。在此將兩職務的情緒規則內容歸納如表 6。

業務人員與顧服人員對情緒規則的社會化歷程大致具有某種程度的類推性，除了因工作性質、組織設計及人力來源管道的不同，而造成雙方在社會化的管道及媒介不同，其餘大致相似。就社會化歷程而言，均會受到前社會化因素的影響，接著組織會主動提供職前訓練，之後則多採非正式的管道，由新進人員自己收集社會化內容，並輔以主管運用「正式」

的管道，如開會等，來縮短員工在組織中社會化歷程。在此歸納出前述三種主要的前臺情緒規則之社會化歷程於表 7。

(一)後續研究命題之發展

依服務顧客時間的長短比較文獻中之房屋仲介人員(吳宗祐, 1995)、輔導人員(吳宗祐, 1995)、空中小姐(Hochschild, 1983)與本研究中的業務人員及顧服人員之不同工作性質中情緒勞務異同性時可發現，此五職務中的房屋仲介人員、汽車業務人員及輔導人員均有可能必須提供事後的售後服務或諮商輔導，因此拉長了與顧客接觸的時間。又因房屋仲介員與汽車業務人員為使交易能順利達成，多半會主動接觸顧客，故與顧客接觸的時間亦較長；而輔導人員則多半採被動的方式，由顧客主動尋求協助，因此服務顧客的時間相較於房屋仲介人員及汽車業務人員可能是較短的。而就房屋仲介人員及汽車業務人員兩職務而言，雖然其工作性質相

表 7 顧服人員與業務人員情緒規則社會化歷程表

情緒規則	社會化技術	社會化管道與媒介
對待顧客的情緒規則	對待顧客的情緒規則是社會化技術的重點,常見的形式有職前訓練、在職訓練、及師徒制或領班制。「衝突的妥善處理」規則會在訓練過程特別被強化。	在對待顧客的情緒規則社會化歷程中,新進人員學習的方式很多,如:A、D、G、B、E、C、I(見註1)等,另外亦加上員工個人自行嘗試錯誤的方式。
應對上司的情緒規則	多受前社會化因素影響,在進入組織之後則較少提供此方面的社會化技術。	主要透過D、F兩種方式,再配合員工與上司接觸,自行發展出一套規則。
與同事相處的情緒規則	多受前社會化因素影響,在進入組織之後則較少提供此方面的社會化技術。	經由A、C及員工透過與同事相處的互動方式來習得。

註1：表中所出現的A到L，其意義如下表所示。

	上司	同儕	資深
主動詢問	A	B	C
被動告知	D	E	F
觀摩學習	G	H	I

似，但由於房屋交易所涉及的金額多過於汽車買賣，仲介人員為達成交易通常會較業務人員投入更多的心力。而在空中小姐及顧服人員方面，兩職務屬於服務性質較濃厚的工作，因此在職務特性上極為相近。但空中小姐不論飛行國內線或國外線通常都必須持續較長時間的正面情緒面對同一批顧客，相較於顧客服務人員提供給同一顧客短暫服務的工作而言，空中小姐與顧客接觸的時間是較百貨公司顧服人員來的長。

另本研究中的汽車銷售業務人員與吳宗祐(1995)所研究的房屋仲介經紀人在職務性質相近，從表8可看出兩職務無論是在對待顧客、應對上司、與同事相處的情緒規則上均有極大的相似性，但在衝突處理上，汽車業務人員被鼓勵傾向於不與

顧客產生衝突，房屋經紀人員則會被鼓勵為促成交易達成形成某些心理策略，而發展出負面的情緒規則。Hochschild(1983)指出一般像催帳員需同時交叉運用正、負情緒勞務以達成組織要求任務的工作，其後台情緒失衡等現象是較為明顯的。根據以上之綜合分析，發展出命題一 a、一 b 如下：

命題一：

【a. 情緒勞務會因工作性質需與顧客相處之動機、時間等不同而在情緒規則上有相當程度之差異；而產業範圍雖不同，但職務內容相似度高者，其工作之情緒規則的相似度亦高。】

【b. 若為追求組織之最大效益，即使是看似正面高情緒勞務為主的工作，

表 8 房屋仲介經紀人與汽車業務人員情緒規則比較表

	房屋仲介經紀人 (吳宗佑, 1995)	業務人員(本研究)
一、對待客戶的情緒規則		
規則一：關係前期	「積極熱心」、「誠懇」、「理性訴求」、「先聊天後談生意」、「忠厚老實」、「專業感」等六種話術	「積極熱忱」、「誠懇」、「先聊天後談生意」、「專業感」、「可靠性」、「諂媚」、「迂迴」等七種話術
規則二：關係後期	「客觀化」、「潑冷水」、「虛張聲勢」、「陷阱」等四種話術	「跟進」、「理性說服」、「轉移」、「保護雙方顏面」、「要求互相捧場」、「陷阱」等六種話術
規則三：買賣關係的界限	「延伸至朋友關係」或「由朋友關係延伸至客戶關係」	「延伸至朋友關係」或「由朋友關係延伸至客戶關係」
規則四：衝突處理策略	「不嚴格禁止與客戶起衝突」、「含心理策略因素」	員工依不起衝突原則自行掌握
二、應對上司的情緒規則	以「尊敬」為主，視有無業績壓力的場合，調整尊敬程度	以「尊敬」為主，視有無業績壓力的場合，調整尊敬程度
三、與同事相處的情緒規則	資深同事—「敬重」； 同儕—「形成朋友」 情緒基調—「輕鬆詼諧」、「互助合作」	資深同事—「敬重」； 同儕—「形成朋友」 情緒基調—「相敬如賓」、「和諧融洽」

資料來源：吳宗祐(1995)與本研究整理

在策略性考量下仍需發展出負面的情緒勞務，以求任務之達成，但同時該職務對處理情緒失衡的需求亦相對較高。】

在本個案研究的兩機構中，新進者在工作初期主要是透過上司或資深同事，而習得對待顧客的情緒規則，且兩機構的上司及資深同事都負擔起使新人順利社會化的重任及充當新人情緒渲洩的管道。Schein(1988)也認為在社會化的過程中，監督者(supervisor)對新進人員社會化成敗影響較大。因此對高情緒勞務工作而言，組織該採行何種社會化技術便更顯其重要性。如在 A 機構中的顧服人員採「領班

制」，而 B 機構的業務人員則採「學長制」來協助員工社會化，而吳宗祐(1995)發現輔導機構及房屋仲介公司分別針對輔導人員及仲介經紀人採取「裸母制度」及「學長制」的社會化技術。若將此四職務進行分析，可致歸納成兩類：一、服務性質較強的顧服人員及輔導人員；二、業績性質較強的業務人員及經紀人。就第一類而言，顧服人員服務顧客的時間較短但頻率較高，且其表現又代表組織給顧客的第一個印象，因此必須營造較親切、和善的氣氛，且必須遵循較多及重複的正面情緒規則。而在輔導機構方面，當個案主動尋求協助時，多半是帶著求援的動機，希望能藉由專業的輔導可以獲得情緒的舒放，因

此輔導人員必須表現出願意傾聽及營造信任的氣氛，使個案願意揭露自己的情緒。輔導人員在輔導個案的時間較長但頻率較低，在輔導的過程中必須同時承受個案的情緒及自己的情緒，為能成功輔導個案走出陰霾，輔導人員也必須接受較多的情緒規則。像此類服務性質較強，且又分別具「門面性」及「專業性」的職務，組織通常會嚴格要求員工遵循所規範的情緒規則。在本研究及吳宗祐(1995)研究中的組織分別採取「領班制」或「裸母制」的方式，不僅可加速新進者在任務上的社會化，同時也等於是為新人設立了一個正式的情緒宣洩管道。如本研究個案中顧服人員與直屬上司的相處情形乃如同一大家庭，無論是工作上面臨問題或是情緒想要抒發，直屬上司往往都是第一個尋找的的媒介。對於第二類業務性質較強的職務，由於其對待顧客情緒規則的訂定多半在促使「交易」的達成，且其與顧客接觸的時間較長，因此在情緒規則的運用上個人色彩較重，組織通常不會嚴格要求員工遵循情緒規則。另外在社會化技術的運用方面，則由於受到業績的壓力，採一對一教導的方式可加速新人熟悉環境及應對的技巧。由以上文獻與初步研究發現可形成以下命題二：

命題二：

【當對單一顧客所提供之情緒勞務時間較長時，員工在表達情緒規則時，加入個人色彩對工作績效應有明顯之幫助；但對顧客所提供之情緒勞務時間較短但頻率較高的工作而言，情緒規則的表達愈標準化則工作績效愈高。】

對於像百貨公司的服務人員這種與顧客接觸頻率高、具門面效果又足以代表公司整體服務品質的職務，通常組織會特

別將其區隔出來，如在造型、儀態上、頭銜、名牌、問候語等，希望能給予顧客特殊的服務印象。在本研究中的顧服人員也表示由於一身亮麗顯眼的制服容易引起側目，常成為提醒她們是代表著公司形象的一群，因此在賣場上對言行舉止會稍加留意，而儘量地表現出正面的情緒勞務。Rafaeli(1989)也表示，當員工穿起制服或戴起識別證時可以很清楚的認同為組織的一員，並且可以預期到因此較會遵守組織所採用的規範及行為。如在本研究中 A 機構的教育訓練中，組織乃將該職務視為一專業人員來訓練，在訓練過程中不斷提醒組員必須建立起專業形象，同時嚴格要求組員必須熟記各樓層櫃位、組織內各項大小活動，同時將其工作內容區分為電梯執勤及指引、服務台執勤兩種。因服務台執勤時顧客會主動詢問問題，「專業感」使得組員們更能認同該角色，而將情緒規則內化為個人的行為表現。歸納以上分析本研究歸納出命題三如下：

命題三：

【當組織期望該職務所表現出頻率高及性質重複的正面情緒，且該角色明顯扮演著影響整個組織的外顯形象時，組織若愈能利用外在的工具(如：制服、名牌、頭銜、工作設計等)正式且一致地為該職務塑立形象特色，則員工愈能認同該角色，表達出較多組織所期望的情緒。】

本研究之結果發現，服務本質較高的職務，組織有傾向採用「領班制」的方式，來訓練或控制員工標準化的服務內容；而業務本質較高的職務，組織則有傾向採用「學長制」的方式，來強化新進人員社會化(即促成有利於新進員工對其所需提供之情緒勞務的學習)，有關於這點 Ashforth & Mael (1989) 亦有相同的發現。另在本

研究個案 A 機構中，顧服人員採工作二小時、休息一小時的輪班式制度，使服務人員的情緒負擔得以即時抒解。在休息時間時彼此會相互渲洩在前台時的情緒，在休息室中隨時都有同事在，因此只要一離開前台，自己的情緒不論是好是壞，都可以隨時和同事們互相分享；又由於同身為顧服人員，同事間對彼此的所承受的情緒負擔均可以理解及體諒，同時情緒也多能在一小時的休息時間中獲得慰藉，在下次上台前又有一顆全新的心情，因此休息室的氣氛經常被引導保持著歡笑、溫馨的氣氛，服務人員均視此為一重要感情交流或支持站。而在 B 機構中的業務人員由於「學長制」的設計及工作設計上就保有較大之彈性，員工除可依實際情況適度調整外，學長的成功處理經驗（替代性經驗）亦成為其處理管理情緒失衡的重要基模。本研究結果顯示出當業務人員陷於業績壓力的困境時，特別會採自動調整工時的方式，如減少訪問顧客的次數且延長與同事或上司相處的時間，以相互交流經驗及渲洩個人的情緒。此時當組織中的其他同事或上司可能給予協助的話，業務人員通常能順利擺脫情緒低潮期。因此有關組織管理員工情緒失衡相關的命題四、五可歸納如下：

命題四：

【當情緒勞務的提供為必須長時間表現出相同的情緒，組織若採將工作時間分段切割，或提供賦予員工本員自行分段的權力之工作設計，應會明顯減低員工情緒的累積。】

命題五：

【若組織所提供之的訓練活動或工作設計有利於員工處理其後臺中的情緒基調時，高情緒勞務員工應可以較快速擺脫

前臺所致之情緒失衡。】

而從本研究中發現，顧服人員不同於業務人員之處，主要在其所提供的勞務並不在於為自己賺取金錢上的利益，而在提供服務、便利給顧客。因此受訪的顧服人員總是以上了前台即擔負起公司整體形象的心情在執行工作，儘量表現出符合公司要求的正面情緒勞務。同時本研究結果亦顯示，若由主管來表達對該職務的認同，會使員工士氣明顯提昇，且其效果與主管職務層級的高低呈正比。

命題六：

【對於服務性質較高的工作，由高階主管來傳達對該職務認同及肯定的作法愈深入，員工愈能將情緒規則內化為個人行為表現；而對於擔負有銷售業務性質的情緒勞務工作，組織所設計由顧客來傳達對該職務認同及肯定的方式愈生動，員工愈能將情緒規則內化為個人行為表現。】

在本研究的兩個案機構中，組織在職前訓練時的重點均著重於工作任務的了解，而對於情緒失衡時應如何處理則較少提及。但 Hochschild(1979)在研究「達美航空公司」時發現，優秀的空服員職前訓練的重點雖是放在如何對乘客表達適當情緒上，但組織在後續的在職訓練重點則會著重在協助空服員處理相關之前後台情緒上。根據本研究針對顧服人員的社會化歷程進行研究後發現，新進者對工作任務（如收銀打字、開立發票、電梯指引工作事項）的適應大約僅需兩星期至一個月左右；但在工作情緒適應（如必須面帶微笑、表現出親切有禮的應對態度、無論如何不能與顧客正面衝突等情緒規則的表達）方面卻是要不斷地去自我調適。由於

這方面的問題組織較少提供解決之道進而引發出一個問題--組織在導引高情緒勞務工作者時，往往過於偏重工作任務上的訓練而較少訓練員工處理個人的情緒，員工大多得靠主動與同事或上司溝通，才能舒緩情緒負擔。在本研究結果也顯示當員工在對同事渲洩情緒的過程中，也可能因為情緒感染的結果而導致整個團隊陷入低潮。

命題七：

【對於與顧客接觸頻率高但時間較短之職務，由於有面臨情緒適應不良的頻率高於工作任務適應不良的情形，當組織的訓練內容僅著重於工作任務或技術的訓練時，其工作之績效及工作健康程度在初期表現雖會上升，但隨後即會呈現下滑趨勢。】

Hochschild(1979)對空服員訓練課程研究中發現，在職前訓練時為確保禁止對乘客發怒的情緒規則不被違反，許多克服憤怒的策略必須被發展出來，諸如「考慮銷售」(試想一位商人在一年內要搭乘達美好多次。成百、或者上千的美金維繫於你的殷勤上。不要引發一場舌戰，它不值得!)、「乘客像小孩一樣」理論(如果乘客的需要就像小孩子的一樣，工作人員必須努力壓抑對小孩子的憤怒。)感性辭令的運用(不論發生什麼事，妳應該說，我能了解你的感受。)想一個可以原諒乘客的理由、「我可以脫離」(再過半個小時我就可以解脫，現在只剩二十九分，二十八分)、最不冒犯的發怒方式(「我咬冰塊，只為了把我的憤怒咬走。」、「我不停地沖廁所的沖水馬桶」、「我想像自己做一些惡毒的事，例如把毒藥倒在他的咖啡裡」)等。另外在 Van Maanen & Kunda(1989)研究迪士尼樂園服務人員的「情緒規則」社會化

過程中亦發現，許多價值觀一再地被提及，諸如「顧客是國王」、「每一個人都是小孩子」等。而在本研究中個案公司顧服人員的訓練課程中，亦有許多類似「客人永遠是對的」、「來逛我們百貨公司的客人都有點笨笨的」、「在心裏暗笑顧客的行為」、「把顧客當成是朋友、家人」等的內在話語也不斷重覆被應用在協助員工避免與顧客產生正面衝突。而相較於本研究中汽車業務人員及吳宗祐(1995)房屋經紀人及輔導人員的訓練中，則較少發展出此類的策略克服憤怒多半得靠個人自我調適或尋求同事、上司的協助。

命題八：

【在接觸顧客時間較短且頻率較高的職務方面，因情緒規則標準化較易發展，相對的員工克服憤怒的適應亦較會需依賴組織所發展出之相對應策略；而在接觸顧客時間較長的職務方面，因情緒規則標準化較不易發展，相對的員工克服憤怒的適應則較會依賴自己、同事或上司等非正化管道的協助。】

本研究中的顧服人員及業務人員及吳宗祐(1995)所探討之輔導人員及房屋仲介經紀人等四職務，在處理情緒失衡時皆傾向於尋求非正式管道來宣洩情緒，如同事間彼此訴苦或求援於上司，業務人員及經紀人在情緒宣洩的同時較會交流銷售的技巧。輔導機構提供了一些特定的場合，讓義工把接案的挫折或與督導和資深義工相處的不愉快宣洩出來；輔導人員們較少於此正式場合提出接案的挫折，反而是與督導和資深義工相處的不愉快會選擇於此一場合中提出(吳宗祐，1995)。在仲介機構方面，則是於在職訓練的課程中，安排了心理建設的課程，來幫助經紀人克服情緒低潮及心理障礙，但是經紀人

員表示其成效乃依個人而定，有的甚至提出了「業績治百病」的理論（吳宗祐，1995）。本研究亦發現，個案中顧服人員情緒失衡之原因大多源於外在因素，如：顧客的態度不佳；業務代表及經紀人而言，則大多源於內在因素，如：受到業績的壓力、同事之間產生摩擦等；輔導人員則同時跨越內在及外在因素，內在因素為在處理個案問題時，受資深同事或上司過度的干預，外在因素則亦為個案的態度不佳（吳宗祐，1995）。失衡所造成的結果，在顧服人員方面由於受限於組織設計（有明確的升遷管道）、工作設計（分段性的工作設計）等特性，因此大部份僅會產生情緒焦慮或憤怒，而較少有離職的動機產生；輔導人員則由於其具諮商專業知識及督導與支持團隊制度之設計，因此面對個案、上司或同事的態度不佳時雖會產生憤怒、難過的情緒，但多能順利調適而不致於有離職的念頭產生（吳宗祐，1995）。在業務人員及經紀人方面則會先產生焦慮的情緒，員工在主動尋求協助時，若組織處理不好則最易導致員工離職。

命題九：

【當情緒勞動失衡原因主要起源於外在因素時，提供非正式情緒宣洩管道、增加工作自主性及明確的生涯規劃，對改善離職傾向有顯著的效果；而當情緒勞動失衡原因主要起源於內在因素時，改善工作回饋性及提供適時的協助計畫，則有降低離職意向的顯著效果。】

二、相關實務建議

新進人員在組織中的社會化歷程中通常會加入個人的認知，因此可能無法完全將組織所要求的規則內化成個人的行為表現。而當員工對情緒規則的認知與組

織所要求的不一致時，便產生「情緒管理」的問題。由於傳統的組織忽略此問題，導致了高情緒勞務工作者流動率高，也因此組織並不願意花大筆的教育訓練費用來育才，如此循環，此問題在服務業尤其明顯。組織需徹底了解高情緒勞務工作者在組織中的社會化歷程，及高情緒勞務職務進行職務內容分析，以確切了解高情緒勞務工作者「工作內容」中情緒規則在前後臺之情形(Adelmann, 1989)。而因為高情緒勞務的工作性質多屬於「抽象」的情緒負擔，並無法經由傳統的工作分析，而收集到完整的情緒勞務之「工作內容」，因此必須配合觀察員工在進入組織之後所習得的社會化內容，及其在組織中的社會化歷程，對該職務進行深入分析其可能必須負擔的情緒勞務及其強度。組織並可透過前述之基礎明確的訂定出其所規定的情緒規則，並透過內部會議及外部專家諮詢回饋等方式，收集「組織所期望的行為規範」與員工認知的差距，藉以不斷修正對高情緒勞務工作設計及規範之參考。而透過職務分析及研究高情緒勞務工作者之組織社會化歷程，不但可收集員工在組織中的社會化內容，同時可整理出該職務在進入組織之後明確的「工作內容」，及可能會負擔的情緒成本，進而歸納出對該職務應有的認知圖形。並可進一步針對前述所歸納之認知圖形應用至以下管理議題上：

(一)在進行職務分析及情緒規則社會化歷程的研究時，管理者即可從中了解到組織所期望員工的行為表現與員工實際認知的差距，進而發掘問題並分析現狀，以提出改善方法，做為未來在人力規劃、工作研究、及任用事項的改進。

- (二)有了對該職務的認知圖形，組織可對現有高情緒勞務工作者進行教育訓練，如：教導現有工作者在情緒失衡時適當的調適方法，或提供員工情緒宣洩的管道。而在新進人員方面，則可在職前訓練時建立新進人員對該職務的認知圖形及教導其「情緒規則」正確的表現方式，且可藉由社會化歷程的研究引導新進人員，以加速其社會化。另一方面，組織期望藉由高情緒勞務工作者對其情緒加以控制而為組織創造利潤，因此在績效評估事項的訂定，就必須特別加入高情緒勞務工作者對「情緒規則」的表達，以達到考核的效果，並藉此進行人力的異動。
- (三)在勞資雙方對情緒勞務內涵有共同的認知圖形後，可以減低雙方對該職務評價的差距；對組織而言，可以訂定出合理的薪資報酬，亦可針對該職務高度的情緒負擔規劃必要之措施，如提供輔導諮商的管道、訓練、或研商訂定工作時程或輪班制等配套之工作設計，以因應情緒勞務工作的所需之前、後台情緒規則。
- (四)將情緒規則充分納入組織相關管理規章中並事前明示及與員工溝通的方式，使情緒勞務的提供與管理，可藉由彼此對情緒規則認知差距的減少，維持雙方和諧的勞動關係。

三、後續研究建議

- (一)本研究大多是站在員工立場，探討情緒規則的形成及社會化歷程的接受情形，同時員工也會夾雜自己的認知及前社會化背景至情緒規則的表達，但研究中並未探討組織或管理者對於員工在規範內或外，若加進自己

的想法來執行工作是否為組織所允許，則其限度為何？若不允許，則組織成員遇到規範之外的突發狀況，又該如何解決？這些問題都是組織所應關切，未來可將這一部份僅針對員工立場的研究，在組織進行相關的工作分析、工作設計時加以考量。

- (二)本研究是以事後回溯的訪談加上實地觀察法，以取得高情緒勞務工作者的情緒規則及其社會化情形，但研究對象並未加以限定年資，故有因年資過長而無法回憶真確的社會化歷程的情形。且研究對象均為單一企業內之部分員工，在結果推論上有所限制，後續量化研究以確認模式之存在是相當有必要的。
- (三)本研究主要僅探討情緒勞務工作中「前、後臺情緒規則」及其社會化歷程，有關組織情緒勞務管理之相關作法對於員工組織承諾、工作滿意度、離職、曠職、生產力、創造力、壓力等行為結果具體影響的層面，仍須進一步探究。

參考文獻

1. 日本能率協會(沈士涼譯)(1993), KJ法應用實務, 台北: 清華管理科學圖書中心。
2. 吳宗祐(1995), 組織中的情緒規則及其社會化, 國立台灣大學心理學研究所未發表碩士論文。
3. 林尚平、陳敦生(1995), 情緒勞務與人力資源管理方案關係之研究—以台灣境內航空業為例, 國立雲林技術學院學報, 5(2), 65-72。

4. 林尚平、郭美鳳 (1998), 以認知學習觀點探討新進人員之組織社會化歷程及相關結果, 輔仁管理評論, 5(2), 21-46。
5. 林尚平、張淑慧 (1998), 情緒勞務與組織人力發展, 人力發展, 48, 43-50。
6. 莊素玉 (1995), 柔性年代來臨, 天下雜誌, 166, 4-34。
7. 陳怡安 (1998), 遊樂事業高情緒勞務工作者情緒規則與社會化歷程之研究--以劍湖山世界為例, 國立雲林科技大學企研所未發表碩士論文。
8. 黃惇勝 (1995), KJ 法原理與技法, 技職教育雙月刊, 30, 44-50。
9. 楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園 (1978), 社會及行為科學研究法, 台北:東華書局。
10. 簡建忠 (1998), 情緒勞動之研究, 人力資源學報, 10, 122-135。
11. Goffman (徐江敏、李姚軍譯) (1959), 日常生活中的自我表演, 台北: 久大、桂冠圖書公司聯合出版。
12. Adelman, P. K. (1989). Emotional Labor and Employee Well-being, unpublished doctoral dissertation, The University of Michigan.
13. Anderson, G. (1993). Emotion and work in a lifestyle occupation. Journal of European Industrial Training, 17, 10-14.
14. Ashforth, B. E., & Humphrey, R.H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. Academy of Management Review, 14, 20-39.
15. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. Academy of Management Review, 14, 20-39.
16. Cordes, C.L., & Dougherty, T.W. (1993) A review and integration of research on job burnout. Academy of Management Review, 18, 621-656.
17. Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules and social structure. American Journal of Sociology, 85, 551-575.
18. Hochschild, A. R. (1983). The Managed Heart: commercialization of human feeling. Berkeley, CA: University of California Press.
19. James, N. (1989). Emotional Labor: skill and work in the social regulation of feelings. Sociological Review, 37, 15-42.
20. Jackson, S.E., Schwab, R.L., & Schuler, R.S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. Journal of Applied Psychology, 71, 630-640.
21. Morris, J.A., & Feldman, D.C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. Academy of Management Review, 21(4), 186-1010.
22. Rafaeli, A. (1989). When cashiers meet customers: an analysis of the role of supermarket cashiers, Academy of Management Review, 32, 245-273.
23. Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of Emotion as Part of the work role, Academy of Management Review, 12, 23-27.
24. Van Maanen, J., & Kunda, G. (1989). Real feelings: Emotional expression and organizational culture, in L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.),

Research in Organizational Behavior, 2,
43-103, Greenwich, CT:JAI Press.

25. Wharton, A. S. (1993). The effective
consequence of service work. Work and
Occupations, 20(2), 205-232.

1999 年 12 月 07 日收稿

1999 年 12 月 08 日初審

2000 年 03 月 06 日接受