

# 心理資本對旅館一線員工的情緒勞務、 工作滿意度與績效之調節效果研究 —以國際觀光旅館為例

## THE MODERATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL IN THE RELATIONSHIPS AMONG HOTEL FRONT-LINE EMPLOYEES' EMOTIONAL LABOR, JOB SATISFACTION AND JOB PERFORMANCE IN INTERNATIONAL TOURIST HOTELS

楊雯如\*

宏國德霖科技大學餐旅管理系助理教授

許順旺

輔仁大學餐旅管理系教授

齊飛

輔仁大學餐旅管理研究所碩士

**Wen-Ju Yang**

*Assistant Professor, Department of Hospitality Management,  
Hungkuo Delin University of Technology*

**Shun-Wang Hsu**

*Professor, Department of Restaurant Hotel and Institutional Management,  
Fu Jen Catholic University*

**Fei Qi**

*M.B.A. Graduate Institute of Restaurant, Hotel and Institutional Management,  
Fu Jen Catholic University*

---

\*通訊作者，地址：新北市土城區青雲路 380 巷 1 號  
E-mail：wenju@mail.hdut.edu.tw

## 摘要

本研究以台灣國際觀光旅館為研究對象，探討員工之情緒勞務、工作滿意度與工作績效之關聯性，並探討心理資本是否會對情緒勞務與工作滿意度以及工作滿意度與工作績效之間的調節效果。採便利抽樣方式進行問卷調查，受測對象為工作滿一年以上之正式員工。總共發出配對問卷 550 份，回收有效問卷 396 份。研究結果顯示：員工情緒勞務及子構面表層演出及深層演出越高，則工作滿意度與工作績效會越高；員工工作滿意度越高，則工作績效表現也會越高；研究也發現員工心理資本較高時，情緒勞務及子構面表層及深層演出與工作滿意度之間及工作滿意度與工作績效之間的關係將越強。實證結果期能提供國際觀光旅館管理部門作為管理員工之參考依據。

**關鍵字：**心理資本、情緒勞務、工作滿意度、工作績效

## ABSTRACT

This research aimed to explore the relationships among employees' emotional labor, job satisfaction and job performance in the international tourist hotels of Taiwan. The moderating effect of psychological capital on the relationship between emotional labor and job satisfaction, and the relationship between job satisfaction and job performance were also examined. Questionnaire surveys with convenience sampling were applied for data collection. Structured questionnaire were distributed to approximately 550 employees who had worked more than one year in the participating hotels. In total, 396 valid data was collected. The results showed that: (1) when employees had more emotional labor (i.e. surface acting and deep acting), they had better job satisfaction and job performance; (2) when employees had better job satisfaction, they had better job performance; (3) employees' psychological capital moderated the effect between emotional labor (i.e. surface acting and deep acting) and job satisfaction, as well as the relationships between job satisfaction and job performance. This empirical result would provide the practical strategies for the international tourist hotel's management team to manage employees in the future.

**Keywords:** Psychological Capital, Emotional Labor, Job Satisfaction, Job Performance

## 壹、緒論

臺灣位於亞太地理位置中心，是重要交通運籌樞紐，觀光資源多元且豐富，是我國最具發展潛力的產業之一（周永暉、歐陽忻憶、陳冠竹，2018）。根據交通部觀光局統計資料顯示，近十年來，國際及國內觀光人數都有明顯上升，來臺旅客從 2009 年的 439.6 萬人次上升至 2019 年的 1,186.4 萬人次（交通部觀光局，2020）。但自從新型冠狀病毒（COVID-19）在 2020 年於全球大肆傳播，來台旅客人數 2020 年遽降為 137.8 萬人次，比前一年同期 1,186.4 萬人次衰退 88.39%（交通部統計查詢網，2021）。在政府政策以及民間共同努力之下，觀光餐旅產業已成為國家及地方經濟發展的重要角色，除了旅客的特別需求及偏好之外，觀光發展通常對於國際與國內總體環境的變化具有高程度的敏感性，例如氣候的變遷、天然災害、重大意外事件、重要政策及經濟成長等都會影響到國家整體經濟的變化（交通部觀光局，2020）。臺灣也正因國際觀光客以及國人境內旅遊的發展潛能與願景，近年來不斷增加旅館數量，根據交通部觀光局發展觀光條例第 2 條之定義，觀光旅館可分為國際觀光旅館（international tourist hotel）與一般觀光旅館（standard tourist hotel），現今臺灣地區觀光旅館發展趨勢，呈現正成長趨勢。目前臺灣境內國際觀光旅館總數有 77 家，而正在籌備中的國際觀光旅館達 14 家，總投資金額達 264 億台幣（交通部觀光局，2020）。由此可見國際觀光旅館的市場逐漸成長，以及臺灣觀光旅遊相關服務產業未來的發展性及重要性，因此，本研究以臺灣地區國際觀光旅館一線員工為主要研究對象，探討旅館一線員工對本研究議題的整體感受程度。

在旅館業中，第一線服務人員代表企業的首要形象，直接與顧客接觸，顧客的滿意度及忠誠度將會影響旅館的發展，因此他們是最重要的一環。由於其工作特性需要與顧客面對面接觸，員工的任何表情、態度及情緒，很容易就影響到顧客的感受，同時影響顧客對服務的滿意程度以及忠誠度。服務人員為了滿足組織的要求，努力與客戶保持良好的關係，在互動中需要進行情緒勞務，公開展示某些情感（符合組織要求的情感），同時隱藏其他情感（個人與組織所要求不相符的情感），即需要付出大量努力來管理自己的情緒（莫申江、施俊琦，2017），其中表層及深層演出是員工在情緒勞務過程中可衡量的及具體的外在表現形式。員工在工作中使用的不同情緒勞務策略對其身心適應以及工作滿意度與工作績效有不同影響（王海雯、張淑華，2018）。Barlow and Maul（2000）指出，當顧客接受企業組織的產品和服務時，所得到的感覺會影響顧客再度光臨或一去不回頭的念頭。顧客會因為好的感覺而持續有消費的行為，也會因為服務人員的失誤或不當表現，失去顧客的信賴。這樣損失的不只是一位顧客，還包括企業的形象。因此，第一線員工的情緒勞務表現關係著企業整體性的形象以及營

運的績效。影響工作績效因素甚多，而工作滿意度與工作績效對企業的影響，具有舉足輕重的地位，當員工工作滿意度較低時，將無法提升自身的工作績效（彭于萍，2015）。因此，探討國際觀光旅館一線員工如何運用情緒勞務的展現，進而提升員工的工作滿意度，並增加員工工作績效的表現，此為本研究問題之一。

近年來正向的心靈價值受到人力資源管理者的重視，這種無法直接觀察之能力被稱為所謂的心理資本（Psychological Capital），它包含：自我效能、樂觀、希望、復原力四個構面（Luthans, Luthans, & Luthans, 2004）。Luthans, Avolio, Avey, and Norman（2007）認為心理資本對員工的工作態度存在正向影響，員工對工作抱持正面認知，能轉化至人內心，進而提高情緒勞務。在不同的職業類別中，不論是專業人員或工作者的心理資本高低與工作滿意度之間呈現出相關的正向關係，即當心理資本越趨正向時，員工工作滿意度越高（王孟軒、張家銘、黃秀卿、楊孟華，2015）。因此，由以上論述可發現心理資本與情緒勞務具有關聯性，且心理資本亦對員工工作滿意度有影響，因而認為透過心理資本的強化，會對員工的情緒勞務與工作滿意度產生影響。工作績效是影響組織盈利能力的一個非常重要的因素（Bevan, 2012）。旅館的一線員工在高壓的工作環境中，須具備較強的抗壓性來面對職場的挫折，才能以不屈不撓的精神努力奮鬥。近年關於心理資本和工作績效的相關研究逐漸增加（Luthans, Avolio, Walumbwa, & Li, 2005）。研究發現心理資本對工作績效具有正向影響力，員工具備越高的心理資本，越能引發較高的工作滿意度去處理具有挑戰性的任務，進而提高工作績效（Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa, & Zhang, 2011）。具備正向心理資本的員工更能成功達成目標和任務，即使在實現目標的過程中遇到阻礙，員工也會藉由改變方法加以克服，進而提高工作績效（Cooper, 1993）。因此，本研究欲探討國際觀光旅館之一線員工心理資本的調節是否會對情緒勞務與工作滿意度及工作滿意度與工作績效之間產生調節效果為本研究問題之二。

國際觀光旅館業以往的研究中，大多數的研究聚焦在外部行銷，以營利為目的，著力於顧客行為的研究與探討，若企業想永續經營，重視一線員工的情緒勞務狀態是關鍵之一，在以往的研究中大多都以單一的員工情緒勞務作為研究，旅館業較少以一線員工之情緒勞務、工作滿意度、工作績效與心理資本來探討各構面之間的相關性，研究對象也都在於教育業、公家機關與醫療業等等為主（Cheung, Tang, & Tang, 2011；趙連順，2015），較少以國際觀光旅館為研究範圍，而針對一線員工以配對方式的研究案例更為稀少，因此，本研究對情緒勞務、工作滿意度、工作績效與心理資本的構念關係的整合、釐清與驗證，以及心理資本的調節效果的實證，是本研究的主要重點與研究貢獻。從單獨個體細節加以組織整合為旅館的團體部門。最後根據問卷反饋出的測試結果，提供給國際觀光旅館管理部門的相關建議。希冀本研究不僅能在理論概念

與實證研究文獻有所貢獻，更能對旅館經營管理及營運上有所助益。

## 貳、文獻探討與回顧

### 一、情緒勞務 (Emotional Labor)

Hochschild (1975) 首先發展出情緒工作 (emotional work) 的概念，並在其 1979 年出版之著作中，將情緒工作界定為「個人試圖去改變情緒、感覺之程度或品質所採取之行動」。Grandey and Gabriel (2015) 認為情緒勞務是由情緒需求、內部情緒調節和情緒表現構成的。當個體認識到適當的情緒 (即情緒需求) 時，他們就會進行內部情緒調節策略的調整 (即情緒調節)，然後表達這些情緒 (即情緒表現)。Xanthopoulou, Bakker, Oerlemans, and Koszucka (2018) 認為情緒勞務亦是情緒的管理，通過服務過程中的情境需求來發展一種社會需要的表現。本研究將參 Hochschild (1983) 之研究將情緒勞務定義為：員工為完成目標而調整情緒感受與情緒表現的歷程，即工作的過程中，為符合社會對其既有的印象，適當做出情緒的調節並付出之努力。同時參考其研究構面，將旅館一線員工情緒勞務界定出表層演出及深層演出兩個構面。當旅館一線員工在與顧客互動時壓抑自己內心真實的感受，為滿足顧客要求而表現出組織所要求的行為即為表層演出 (Zhang, Zhou, Zhan, Liu, & Zhang, 2018)。Hwang et al. (2019) 以旅館前檯員工為例，認為表層演出是前檯員工為顧客辦理入住服務時，若遇到不配合的顧客，會調整自己的面部表情以達到規範，但內心感受不會發生改變。因此本研究將表層演出定義為：員工藉由外在情緒表達，例如改變聲調、面部表情或身體姿勢等，來符合組織的規範。在進行深層演出時，旅館員工會試圖修改自己的感受，以符合所需的表現規則 (Lu et al., 2019)。Hwang et al. (2019) 以旅館前檯員工為例認為深層演出是前檯員工在為顧客辦理業務時，若顧客不予配合，甚至是刁難，員工仍可以保持積極的心態，調節內心的感受使內在情感與組織要求相匹配。因此本研究將深層演出定義為：員工自身努力去做調整他們的內心感受來配適組織的規範。

### 二、工作滿意度 (Job Satisfaction)

Hoppock (1935) 首先提出工作滿意度的概念，所謂工作滿意度是指員工對工作情境的主觀感受，也就是員工從工作中得到某種程度的滿足感或是產生某種滿意的感受。許順旺、嚴雯聖、卓明志、楊雯如與簡嘉惠 (2021) 將工作滿意度定義為員工對所處工作環境及工作本身的一種情緒、知覺或評價上的整體反應。Prosen (2015) 認

為作滿意度是多面的，表達了工作者對工作環境及工作本身所抱持的態度與感受。Nyirenda and Mukwato (2016) 認為工作滿意度是個人喜歡工作或樂在其中的程度。本研究參考 Weimann, Knabe, and Schöb (2015) 將工作滿意度定義為：員工在工作過程中對於工作本身及其有關方面有正向感知的心理狀態，它是衡量員工感受的一個指標。

### 三、情緒勞務與工作滿意度之關聯性

Wharton (1993) 根據 Hochschild (1983) 的論點進一步提出情緒勞務的看法，認為服務業與情緒勞務有著密不可分的聯繫，員工代表組織對顧客進行服務，而服務業的主要利潤來自顧客的滿意度，在這樣的情況下員工必須按照組織的規範表現出特定的情緒，來影響顧客正面的情緒，進而達成工作目標及員工的工作滿意感。同時 Wharton (1993) 也運用數個職業類別之樣本發現，情緒勞務與工作滿意度之間存在顯著正向之關聯。Morris and Feldman (1996) 之研究亦發現，情緒勞務之頻次與工作滿意度呈現正向之關係。許順旺、張姮燕、巫幸濤與許中駿 (2015) 的研究認為國際觀光旅館客務部門第一線員工的情緒勞務在旅館工作準則的規範下，已成為工作的一部分，因此員工在面對面服務顧客的時候，容易偽裝自己情緒以完成工作，而一旦員工能偽裝情緒以維持專業形象並提供優質服務，便可在工作上獲得良好的績效及工作滿意感。在表層演出和深層演出的研究中，Chen et al. (2012) 針對旅館服務員的研究顯示，深層演出對工作滿意度具有正向影響。趙連順 (2015) 對基層員警主管的情緒勞務與工作滿意進行研究，發現情緒勞務中的表層演出和深層演出均對工作滿意具有顯著的正面影響。Jeung, Kim, and Chang (2018) 指出雖然情緒勞務為現代社會的工作壓力源，但是可以透過組織行為矯正來增強員工的能力，達成組織期望績效。綜合上述論點，本研究認為旅館第一線員工以感同身受的方式對待顧客，符合組織的期待進而增加工作滿意感，在工作壓力較大的情況下會以深層演出緩解內心的負荷，表層演出雖會造成員工內心感受與情緒表達的衝突，但是卻能較好地展現出組織所需要的服務效果，因此提出以下假說：

H1：旅館一線員工之情緒勞務對工作滿意度有顯著的正向影響。

H1-1：旅館一線員工之表層演出對工作滿意度有顯著的正向影響。

H1-2：旅館一線員工之深層演出對工作滿意度有顯著的正向影響。

#### 四、工作績效 (Job Performance)

工作績效是組織中有關升遷、資遣、獎懲、考核以及調薪等管理措施的依據，亦具有滿足員工自我需求與實現的功能，做出更好的工作績效往往是員工回報組織的常見方式。陳彥呈、柯澍馨、陳欣怡與陳玉蕙（2020）認為員工在工作時所付出的價值或程度與在工作中產出的數量或品質，可稱為工作績效或員工生產力。Jackson and Frame（2018）認為工作績效代表員工從事的工作的行為，並且工作績效不是單一的一個結構，它可以通過不同的類型和方法去完成最終的任務。何婕、林弘昌（2020）認為工作績效指個人在作業時所付出的努力與價值，即成員的生產力。本研究將工作績效定義為：員工完成與組織目標相關任務的程度以及員工於其任務活動之外，對組織效能有貢獻的其他活動所表現的熟練度，包含質與量的行為表現是員工對組織可觀察、刻度化或測量之貢獻。

#### 五、工作滿意度與工作績效之關聯性

許多企業組織開始有員工即是顧客的觀念，深知有滿意的員工才會創造滿意的顧客，而滿意的顧客能轉而強化員工對工作的滿意度，進而發展出較佳的工作表現，影響企業的收益（彭于萍，2012）。De Gieter, Hofmans, and Bakker（2018）對 116 名船員進行了調查，並利用結構方程模型對所得數據進行分析。結果顯示船員的工作滿意度與工作績效之間存在相關的關係。Kwak, Anderson, Leigh, and Bonifield（2019）針對 890 位銷售人員進行調查，研究結果顯示，對於使用不同宏觀適應性銷售策略的銷售人員，銷售業績和與工作相關的收入（包括工作投入、努力程度和工作滿意度）有相關的直接和間接影響，當員工在工作中有工作滿意度感、受到信任時，他們也會投桃報李，對組織予以適當地回報，進而提升其個人工作績效。綜合上述文獻本研究提出以下假說：

H2：旅館一線員工之工作滿意度對工作績效表現有顯著的正向影響。

#### 六、情緒勞務與工作績效之關聯性

情緒勞務創造一個公開可見的面部和身體顯示，達到組織的要求，進而正向影響他們的工作滿意度和工作績效（Hochschild, 1983）。Adelmann（1995）發現銀行行員的適當的情緒勞務與工作滿意度呈顯著的正向關係，認為正面的情感表達會有更高的服務績效。Kim, Hur, Moon, and Jun（2017）探討航空公司空服員的情緒勞務與工作績效之間的關係－以同事關係、組織支持為調節變項，研究結果顯示情緒勞務與工作績

效存在顯著的正向關性。Chi and Wang (2018) 以旅館房務部人員為受測對象，研究表明深層演出與表層演出均會正向影響服務績效，但深層演出的影響力多於表層演出，當員工被要求這樣做的時候，會表現出特別的情緒來影響顧客，他們情感的表達可以看做是他們服務性能的一部分，深層表演被認為是促進服務性能，因它被認為是真誠的情感表達，深層表演可能還包括試圖理解客戶的視角，這增加了情緒表達的積極和真誠，使客戶的需求得到滿足。綜合上述國內、外文獻，本研究提出以下假說：

H3：旅館一線員工之情緒勞務對工作績效表現有顯著的正向影響。

H3-1：旅館一線員工之表層演出對工作績效表現有顯著的正向影響。

H3-2：旅館一線員工之深層演出對工作績效表現有顯著的正向影響。

## 七、心理資本 (Psychology Capital)

心理資本在餐旅業中已儼然成為一個重要的議題，Luthans and Youssef (2007) 認為心理資本如同組織無形的資產，且對組織具有深遠的影響。Luthans and Youssef (2017) 認為心理資本是個人正面的心理發展之狀態，其具體內容之表現包含：自我效能、樂觀、希望及韌性。Bakker, Lyons, and Conlon (2017) 認為心理資本主要重視個人心理層面的，並且努力展現其個人好的或積極的一面，使得自己能克服挫折，度過生命中困難的時刻。現今旅館業工作人員也面臨很多工作挑戰，既要時刻保持高效優質的服務態度，又要定期進行旅館內部系統培訓，豐富自身知識儲備，精進服務水準。因此心理資本將會是旅館工作人員面對各種困難與挑戰時必備的精神力量，當旅館工作人員擁有此資本時，他們會用更正面及更積極的態度完成任務，進而提高工作績效。因此，本研究將心理資本定義為：無論遇到什麼樣的挑戰和變化，都會抱持正向的心態，努力實現成功與榮耀。

## 八、心理資本對「情緒勞務與工作滿意度」之調節效果

Luthans, Avey, Clapp-Smith, and Li (2008) 認為心理資本對員工的工作態度存在正向影響，員工對工作抱持正面認知，能轉化至人內心，使情緒勞務負荷不再成為負擔。旅館一線服務人員如能將正向心理資本注入到表層及深層演出當中，將績效態度轉化為主動行為，若遇到客訴問題積極尋找問題歸因（樂觀），秉承著盡心為顧客服務的理念，繼續為客人服務（復原力）。受到客人表揚時，情緒勞務負荷就會降低，進而增加工作滿意度。Cheung, Tang, and Tang (2011) 探討心理資本對情緒勞務、工作倦怠和工作滿意度的調節作用，研究結果顯示，心理資本調節了情緒勞務與工作滿意之

間的關係。其中深層演出與工作滿意度之間的正向關聯性，在心理資本越趨正向的測試者中得到進一步強化，而在心理資本越趨負向的參與者中則沒有較高的工作滿意度。Hsieh, Hsieh, and Huang (2016) 針對臺灣 315 位汽車公司的員工，進行研究情緒勞務、工作滿意度和心理資本的調節之複雜關係，研究指出不同形式的情緒勞務與工作滿意度有不同的關係模式，且心理資本對於情緒勞務的表層與深層演出有著正向的調節作用，並提高了員工的工作滿意度。綜上所述，發現員工心理資本對於情緒勞務的表層及深層演出與工作滿意度之間有著正向的調節作用。因此提出以下假說：

H4：心理資本會對旅館一線員工之情緒勞務與工作滿意度之間產生調節效果。

H4-1：心理資本會對旅館一線員工之表層演出與工作滿意度之間產生調節效果。

H4-2：心理資本會對旅館一線員工之深層演出與工作滿意度之間產生調節效果。

## 九、心理資本對「工作滿意度與工作績效」之調節效果

王孟軒、張家銘、黃秀卿與楊孟華 (2015) 的研究發現心理資本中的樂觀、復原力、希望及自我效能四個構面均對工作滿意有顯著的正向影響。黃麗鴻、黃芳銘 (2012) 探討國小教師的心理資本、工作滿意度與組織公民行為之相關研究，結果發現心理資本對工作滿意具有較強的顯著影響關係。Durrak, Al-Tobasi, A'aqoulah, and Ahmad (2016) 以費城大學教師為個案，探究心理資本對工作績效的影響，結果發現心理資本的兩個構面希望及復原力對工作績效有顯著的正向影響。Nafei (2015) 以教學醫院員工為研究對象，結果顯示：心理資本中的四個構面：希望、復原力、樂觀及自我效能對員工態度及工作績效均呈現高度的正向影響關係。Tang, Shao, and Chen (2019) 指出渴望創新並提供新穎產品和服務的公司需要在員工中培養積極的心理資本，並證明心理資本會對於員工工作滿意度產生正面影響。Alshebami (2021) 於研究中以希望、自我效能、樂觀和韌性為變項，評估心理資本是否透過工作滿意度和創新意願的中介作用影響員工的整體創新行為，得出心理資本是推動員工績效進步並改善其在工作場所的整體績效和態度的重要因素，心理資本對員工的工作滿意度有正面影響。綜上所述，本研究認為員工心理資本出現正負向高低程度不同時，將會使得員工工作滿意度對於工作績效的影響效果出現落差。因此本研究推論當員工心理資本越正向時，員工工作滿意度對於工作績效的影響也越強。因此提出以下假設：

H5：心理資本會對旅館一線員工之工作滿意度與工作績效之間產生調節效果。

## 參、研究方法

### 一、研究架構

本研究是以情緒勞務（表層演出、深層演出）為預測變項，員工工作滿意度與工作績效為結果變項，探討三者之間是否有顯著的關聯性，並以心理資本為調節變項探討是否會對「情緒勞務與工作滿意度」及「工作滿意度與工作績效」之間產生調節效果，如圖 1 所示。

### 二、研究對象與抽樣方法

本研究問卷以台灣地區所屬之國際觀光旅館工作滿一年以上之正式員工為受測對象，根據交通部觀光局 2021 年 1 月的統計資料顯示，台灣地區之國際觀光旅館共 77 家為研究母體，採便利抽樣（convenience sampling）方式進行問卷發放，為避免員工對自己工作績效的知覺程度，進行自評可能造成同源偏差（common method variance, CMV），而影響後續研究結果，因此採用來源隔離法及時間隔離法（彭台光、高月慈、林鈺琴，2006），進行配對樣本間之施測。研究者首先與國際觀光旅館接洽，請有意願協助之主管進行相關問卷發放，將顏色各異的五份問卷，由主管交給工作滿一年以上之正式員工自行填答完後，彌封後交予主管。員工施測兩週後，再請主管依問卷顏色分別填答五位員工之工作績效，以直線配對的方式由主管填答。若主管或員工任一方填答不完全，即視為無效樣本，一併剔除該配對樣本。本研究共發出主管及員工問卷各 550 份，回收有效配對問卷 396 份，有效回收率為 72%。本研究總計有 44 間飯店參與，分佈於北北基、桃竹苗、中彰投、雲嘉南、高屏與宜花東及離島共六個地區（參表 1）。

### 三、研究工具與問卷設計

本研究採用 SPSS 25.0 與 AMOS 24.0 統計繪圖軟體進行資料分析，所使用問卷為已發表過之期刊論文之結構式問卷（structure questionnaire），並針對旅館員工之適切性加以修正而成。受測者以「非常不同意」至「非常同意」之六點量表填答。

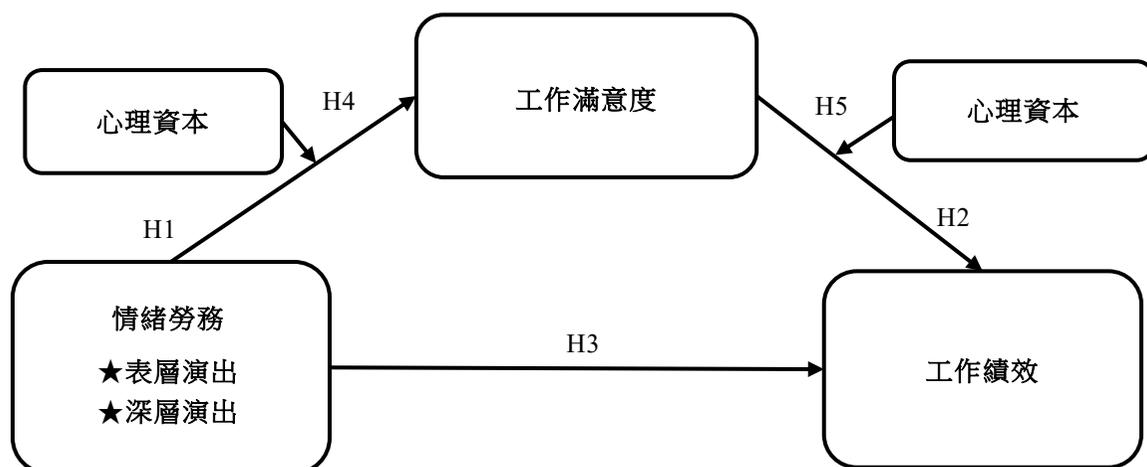


圖 1 研究架構圖

表 1 研究問卷發放地區及數量

地區及家數	發放家數	發放數量		回收有效數量	
		主管	員工	主管	員工
北北基地區 (29)	15	40	200	39	152
桃竹苗地區 (9)	5	14	70	13	48
中彰投地區 (8)	5	14	70	14	50
雲嘉南地區 (6)	4	12	60	11	42
高屏地區 (10)	6	13	65	11	45
宜花東及離島 (15)	9	17	85	16	59
總計 (77)	44	110	550	104	396

情緒勞務量表係參考羅妙虹、陳建志與謝秉蓉（2018）所編製之量表，其量表分為兩個構面，分別為表層演出 5 題，其 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.87，題例如「我在與顧客互動時即使我的內在情緒不是如此，仍會表現出應有的態度」；深層演出為 4 題，其 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.87，題例如「工作中遇到挫折時，我會努力調適自己的內在感受，並站在顧客的立場為顧客服務」。工作滿意度量表採用 Salem, Baddar, and AL-Mugatt（2016）所編制的量表，其量表分為兩個構面，分別為內在滿意 10 題，其 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.87，題例如「在工作上我有機會提出我自己的看法」；外在滿意 7 題，其 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.95，題例如「我很喜歡我和同事之間的相處模式」。工作績效量表採用張姮燕、許順旺、吳紀美與陳冠霖（2017）之工作績效量表修訂而成，其量表分為兩個構面，分別為任務績效 9 題，其 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.94，題例如「該員工對他的工作及執行方法非常瞭解」；脈絡績效 7 題，其 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.92，題例如「該員工經常會學習與工作有關的新知識及新技巧」。心理資本量表採用 Luthans, Avolio, Avey, and Norman（2007）所編製量表，其量表分為四個構面，分別為希望 6 題，其 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.87，題例如「當我在工作上遇到瓶頸時，我總是認為一定有可以解決之方法」；復原力 6 題，其 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.83，題例如「當我在工作中遇到挫折時，我能很快從中恢復並繼續朝目標前進」；樂觀 6 題，其 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.77，題例如「面對工作中的不確定感，我通常樂觀看待」；自我效能 6 題，其 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.92，題例如「我有信心分析旅館工作中的長期問題，並找到解決方案」，心理資本量表共計二十四題，整體量表 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.93。

## 肆、研究結果

### 一、樣本資料描述性分析

本研究將樣本描述性資料彙理如表 2 所示。

表 2 員工個人背景資料 (N=396)

	個人背景變項	人數	百分比 (%)
性別	男	138	34.8
	女	258	65.2
年齡	18 歲以下	15	3.8
	19-25 歲	134	33.8
	26-32 歲	149	37.6
	33-39 歲	48	12.1
	40-50 歲	39	9.8
	51 歲以上	11	2.8
婚姻狀況	已婚	79	19.9
	未婚	311	78.5
	其他	6	1.5
教育程度	國中 (含以下)	2	0.5
	高中 (職)	52	13.1
	專科	54	13.6
	技術學院、大學	269	67.9
	研究所以上	19	4.8
平均月薪	25,000 元以下	73	18.4
	25,001~35,000 元	227	57.3
	35,001~45,000 元	73	18.4
	45,001~55,000 元	16	4.0
	55,001~75,000 元	7	1.8
飯店年資	1 年以上，未滿 2 年	177	44.7
	2-6 年 (2 年以上，未滿 6 年)	149	37.6
	6-10 年 (6 年以上，未滿 10 年)	40	10.8
	10-20 年 (10 年以上，未滿 20 年)	19	4.1
	20 年以上	11	2.8
餐旅服務年資	1 年以上，未滿 2 年	105	26.5
	2-6 年 (2 年以上，未滿 6 年)	155	39.1
	6-10 年 (6 年以上，未滿 10 年)	80	20.2
	10-20 年 (10 年以上，未滿 20 年)	30	7.6
	20 年以上	26	6.6
職級	基層員工	232	58.6
	領班 (組長)	66	16.7
	主任 (副主任)、總領班	68	17.2
	副理 (副主廚)	19	4.8
	經理 (主廚)	10	2.5
	協理、總監、行政主廚 (含以上)	1	0.3
任職部門	餐飲部門	221	55.8
	客務部門	159	40.4
	休閒部門	16	4.0

註：本研究整理

## 二、整體問卷之信度分析

在檢測結構模型之前，本研究先檢驗其可靠性與有效性分析。可靠度分析一般採用 Cronbach's  $\alpha$  係數與組合信度 (composite reliability, CR) 兩指標來進行評估。本研究各量表之 Cronbach's  $\alpha$  值介於 0.903 至 0.937 之間，數值皆達到 0.70 以上，表示本研究信度值高 (Nunnally, 1978)，所使用之量表皆具可靠性。而構面的組合信度值介於 0.843 至 0.951 之間 (如表 2)，CR 值皆達到 0.60 以上之門檻 (Bagozzi & Yi, 1988)，表示本研究具有良好之組合信度。藉由比較萃取的平均變異抽取量 (average variance extracted, AVE)，一般認為潛在變項之 AVE 須達 0.50 以上 (Fornell & Larcker, 1981)，而本研究之平均變異抽取量介於 0.514 至 0.642 之間 (如表 2)，各變項之 AVE 均達到 0.50 以上，表示具有聚合效度。

## 三、模式配適度之檢驗

於評鑑模式配適度之前，為驗證理論模式是否與觀察資料配適，研究者應整體考量 SEM 所提供的重要相關統計指標 (Jöreskog & Sörbom, 1996)，檢查違犯估計 (offending estimates) 來檢驗估計係數是否超出可接受之範圍 (吳明隆、涂金堂, 2014)，由於卡方值容易受到樣本數大小的影響，因此在檢驗模式之配適度，採用相對不易受樣本數影響之卡方自由度比 ( $\chi^2 / df$ ) 及其餘之配適度指標進行檢驗，本研究以 Amos 24.0 統計繪圖軟體，進行驗證性因素分析以衡量資料之配適度，本研究整體模式其配適度為： $\chi^2 / df$  為 2.207、卡方  $p$  值  $< 0.005$ 、GFI 為 0.910、AGFI 為 0.905、IFI 為 0.979、CFI 為 0.979、RMR 為 0.045 及 RMSEA 為 0.039。由於理想適配度指標， $\chi^2 / df$  宜介於 1 至 3 之間，GFI、AGFI、IFI、CFI 宜大於 0.90，RMR 及 RMSEA 宜小於 0.05，因此，本研究整體模式之配適度大致上良好。

## 四、變項之間的相關分析

本研究各變項之相關分析 (如表 3) 所示，情緒勞務與工作滿意度呈現顯著的正相關 ( $r=0.631$ ,  $p<0.001$ )，而其兩個子構面表層演出 ( $r=0.563$ ,  $p<0.001$ )、深層演出 ( $r=0.545$ ,  $p<0.001$ ) 分別與工作滿意度呈現顯著的正相關；工作滿意度與工作績效呈現顯著的正相關 ( $r=0.588$ ,  $p<0.001$ )；情緒勞務與工作績效呈現顯著的正相關 ( $r=0.633$ ,  $p<0.001$ )；而其兩個子構面表層演出 ( $r=0.557$ ,  $p<0.001$ )、深層演出 ( $r=0.554$ ,  $p<0.001$ ) 分別與工作績效呈現顯著的正相關。

表 3 研究變項之平均數、標準差、AVE、CR 與相關係數

	平均數	標準差	AVE	CR	1	2	3	4	5
1.情緒勞務	4.781	0.665	0.611	0.934	(0.937)				
2.表層演出	4.880	0.694	0.642	0.843	0.863***	(0.937)			
3.深層演出	4.767	0.752	0.618	0.866	0.890***	0.537***	(0.919)		
4.工作滿意	4.670	0.786	0.514	0.943	0.631***	0.563***	0.545***	(0.903)	
5.工作績效	4.710	0.574	0.550	0.951	0.633***	0.557***	0.554***	0.588***	(0.953)

註：1.\*\*\* $p < 0.001$ ；2.括號為信度值；3.AVE：平均變異抽取量、CR：組合信度；4.N=396

### 五、控制共同方法變異與控制變數

本研究為降低共同方法變異之影響，研究構面進行信效度檢測，並考量 SEM 所提供的重要相關統計指標 (Jöreskog & Sörbom, 1996)，檢查違犯估計 (offending estimates) 來檢驗估計係數是否超出可接受之範圍 (吳明隆、涂金堂, 2014)。此外，本研究依據 Podsakoff, Mackenzie, Lee, and Podsakoff (2003) 之建議，進行共同方法變異檢測，使用 Harman (1967) 單一因數檢定法來檢測研究中的整體變異量是否多由單一因數解釋，經過因素分析驗證後，整體資料由單一因數之解釋變異量為 37%，顯示整體問卷題項並非由單一因數解釋，因此，未有共同方法變異之疑慮。另為避免架構變數間的因果關係受其他變數之影響，因此本研究將人口統計變數中立化，此中立變數稱為控制變數。以單因子變異數分析檢測不同個人背景 (性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、職級、任職單位、平均月薪、任職飯店年資與餐旅服務總年資) 之受測樣本對於情緒勞務、工作滿意度、績效與心理資本是否具有顯著差異性，惟年齡、目前任職飯店的年資及職級具顯著差異性，因此將其納為本研究中之控制變數。

### 六、情緒勞務對工作滿意度與工作績效之影響效果分析

完成模式配適度檢定後，即可檢視變項間的因果關係，圖 2 及圖 3 是依據本研究假設 1 至假設 3 建構而成，首先針對假設 1、2 及 3 進行統計分析驗證，檢測各主構面之間的因果關係路徑。接著，為了更進一步了解情緒勞務下子構面表層及深層演出分別和工作滿意度以及工作績效間的個別關係，為避免問項題數不對等及可能造成卡方值過高的情況，本研究將情緒勞務下表層及深層演出兩個子構面，以觀察變項平均數總和方式分別與工作滿意度及工作績效，進行路徑分析驗證假設 1-1 及 1-2 與 3-1 及 3-2，以了解情緒勞務之子構面對於工作滿意度及工作績效之間個別影響程度。最後將圖 2 與圖 3 之結果彙整如表 3。

由表 4 可知員工情緒勞務與工作滿意度的路徑係數達顯著水準 ( $\beta=0.631$ ,  $p<0.001$ )，顯示旅館員工之情緒勞務對工作滿意度有顯著正向影響，亦即旅館一線員工之情緒勞務越高，則工作滿意度會越高，因此，假設 1 獲得支持；表層演出與工作滿意度的路徑係數達顯著水準 ( $\beta=0.338$ ,  $p<0.001$ )，顯示旅館員工之表層演出對工作滿意度有顯著正向影響，亦即旅館一線員工之表層演出越高，則工作滿意度會越高，因此，假設 1-1 獲得支持；深層演出與工作滿意度的路徑係數達顯著水準 ( $\beta=0.301$ ,  $p<0.001$ )，顯示旅館員工之深層演出對工作滿意度有顯著的正向影響，亦即旅館一線員工的深層演出越高，則工作滿意度會越高，因此，假設 1-2 獲得支持。員工工作滿意度與工作績效的路徑係數達顯著水準 ( $\beta=0.734$ ,  $p<0.001$ )，顯示旅館員工之工作滿意度對工作績效有顯著的正向影響，亦即旅館一線員工的工作滿意度越高，則工作績效表現會越好，因此，假設 2 獲得支持。員工情緒勞務與工作績效的路徑係數達顯著水準 ( $\beta=0.394$ ,  $p<0.01$ )，顯示旅館員工之情緒勞務對工作績效有顯著的正向影響，亦即旅館一線員工情緒勞務越高，則工作績效表現會越好，因此，假設 3 獲得支持；表層及深層演出的路徑係數皆達顯著水準 ( $\beta=0.167$ ,  $p<0.001$ ;  $\beta=0.205$ ,  $p<0.001$ )，顯示出旅館員工之表層及深層演出對工作績效有顯著的正向影響，亦即旅館一線員工表層與深層演出越高時，員工的工作績效表現就越好。因此，假設 3-1 與 3-2 獲得支持。

## 七、調節效果之驗證

本研究使用階層迴歸探討員工心理資本對於「情緒勞務與工作滿意度」及「工作滿意度與績效」的調節效果。過去學者提到若將變項減去平均數，能使兩組變項之間的相關性減低，也可以消滅至低度水準，而減輕自變項之間的共線性威脅 (Cohen, West, & Aiken, 2014)。因此本研究先將變項減去平均數再進行資料分析。調節效果分析共分為三個階段進行：第一階段放入控制變項（年齡、目前任職飯店的年資、職級）對工作滿意度與績效分別進行迴歸分析；第二階段加入主要效果（情緒勞務與心理資本平減）對於工作滿意度以及（工作滿意度與心理資本平減）對於績效進行分析；第三階段除保留上述控制變項與主要效果外，另加入情緒勞務與心理資本之相乘積項及工作滿意度與心理資本之相乘積項，以檢視員工心理資本是否對「情緒勞務與工作滿意度」及「工作滿意度與績效」之間產生調節效果。

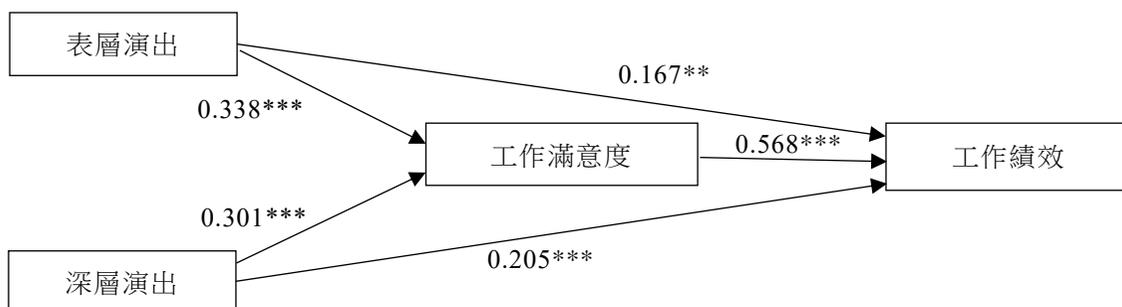


圖 2 情緒勞務、工作滿意度與工作績效之因果關係路徑圖 (SEM)

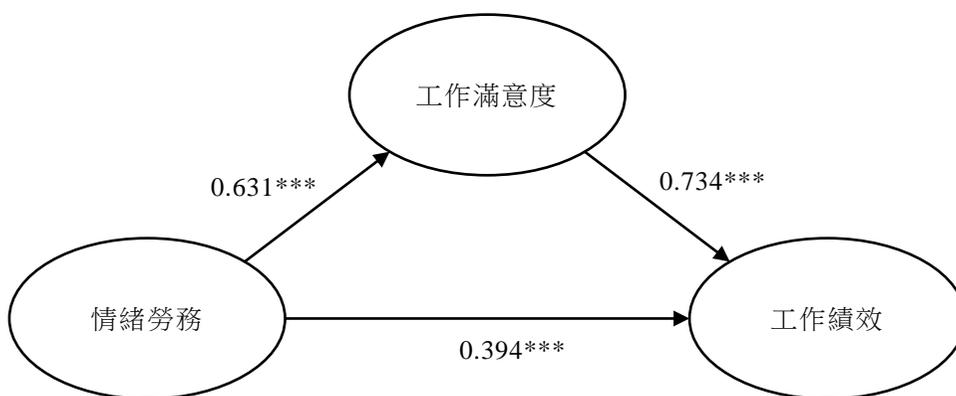


圖 3 觀察變數間之因果關係路徑圖 (SEM)

表 4 情緒勞務、工作滿意度與工作績效之路徑分析

假設	路徑	估計值	檢定結果
H1	情緒勞務→工作滿意度	0.631***	成立
H1-1	表層演出→工作滿意度	0.338***	成立
H1-2	深層演出→工作滿意度	0.301***	成立
H2	工作滿意度→工作績效	0.734***	成立
H3	情緒勞務→工作績效	0.394***	成立
H3-1	表層演出→工作績效	0.167**	成立
H3-2	深層演出→工作績效	0.205***	成立

### (一)員工心理資本對於「情緒勞務與工作滿意度」之調節效果

由表 5 的迴歸模式 M2 與 M3 可知，在加入「情緒勞務×心理資本」乘積項後，解釋變異量 ( $R^2$ ) 為 0.427 提高至 0.431，解釋變異量改變值 ( $\Delta R^2$ ) 為 0.004， $p < 0.05$ ，且「情緒勞務×心理資本」之迴歸係數達顯著水準 ( $\beta = 0.068$ ， $p < 0.05$ )，顯示員工心理資本對於「情緒勞務與工作滿意度」之關係具有調節效果。並由圖 4 可發現員工較高的心理資本時，會強化情緒勞務與工作滿意度之效果；比較兩條線之斜率後發現，員工較高的心理資本時相對於較低的心理資本時更能強化「情緒勞務與工作滿意度」之效果，因此假設 4 獲得支持。

### (二)員工心理資本對於「表層演出與工作滿意度」之調節效果

由表 5 的迴歸模式 M4 與 M5 可知，在加入「表層演出×心理資本」乘積項後，解釋變異量 ( $R^2$ ) 為 0.345 提高至 0.358，解釋變異量改變值 ( $\Delta R^2$ ) 為 0.013， $p < 0.01$ ，且「表層演出×心理資本」之迴歸係數達顯著水準 ( $\beta = 0.141$ ， $p < 0.01$ )，顯示員工心理資本對於「表層演出與工作滿意度」之關係具有調節效果。並由圖 5 可發現員工較高的心理資本時，會強化表層演出與工作滿意度之效果；比較兩條線之斜率後發現，員工較高的心理資本時相對於較低的心理資本時更能強化「表層演出與工作滿意度」之效果，因此假設 4-1 獲得支持。

### (三)員工心理資本對於「深層演出與工作滿意度」之調節效果

由表 5 的迴歸模式 M6 與 M7 可知，在加入「深層演出×心理資本」乘積項後，解釋變異量 ( $R^2$ ) 為 0.345 提高至 0.352，解釋變異量改變值 ( $\Delta R^2$ ) 為 0.006， $p < 0.05$ ，且「深層演出×心理資本」之迴歸係數達顯著水準 ( $\beta = 0.100$ ， $p < 0.01$ )，顯示員工心理資本對於「深層演出與工作滿意度」之關係具有調節效果。並由圖 6 可發現員工較高的心理資本時，會強化深層演出與工作滿意度之效果；比較兩條線之斜率後發現，員工較高的心理資本時相對於較低的心理資本時更能強化「深層演出與工作滿意度」之效果，因此假設 4-2 獲得支持。

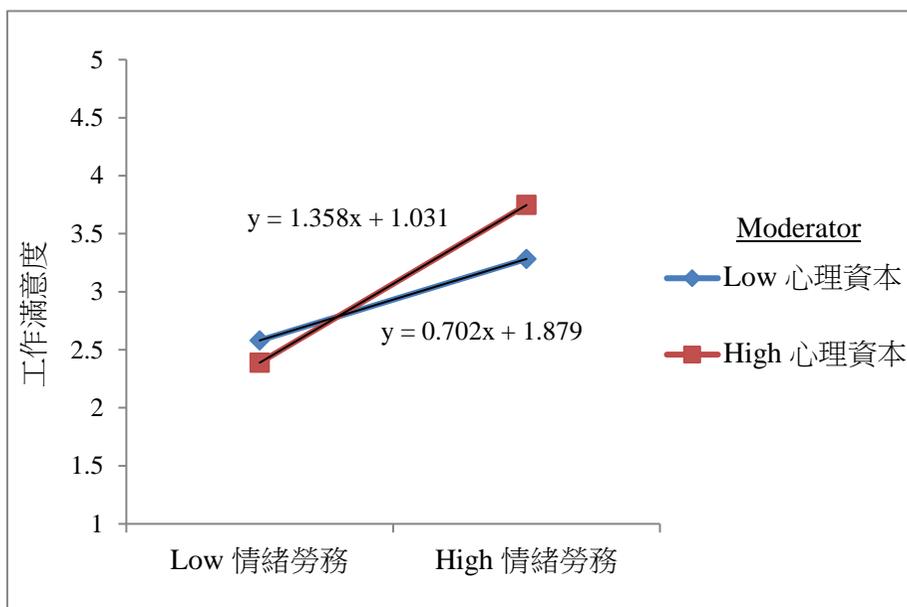


圖 4 心理資本對情緒勞務與工作滿意度之階層迴歸分析

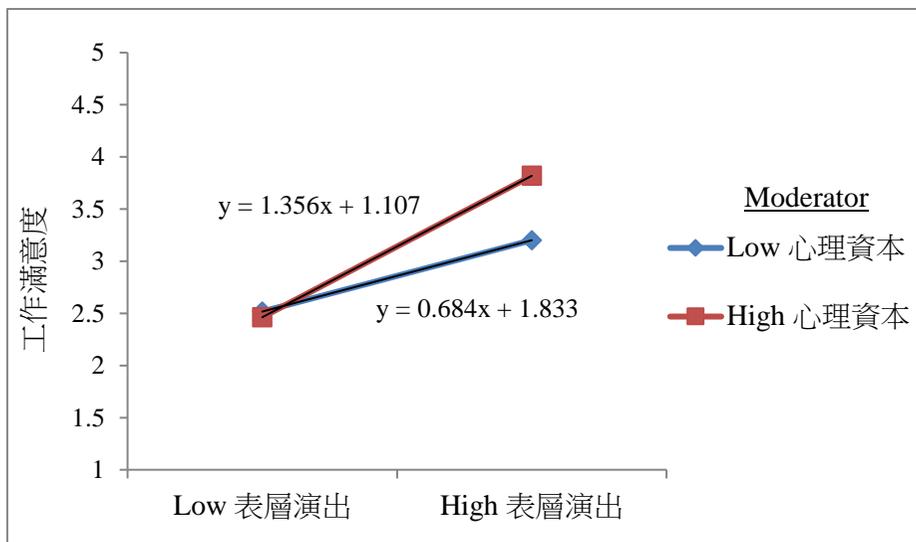


圖 5 心理資本對表層演出與工作滿意度之階層迴歸分析

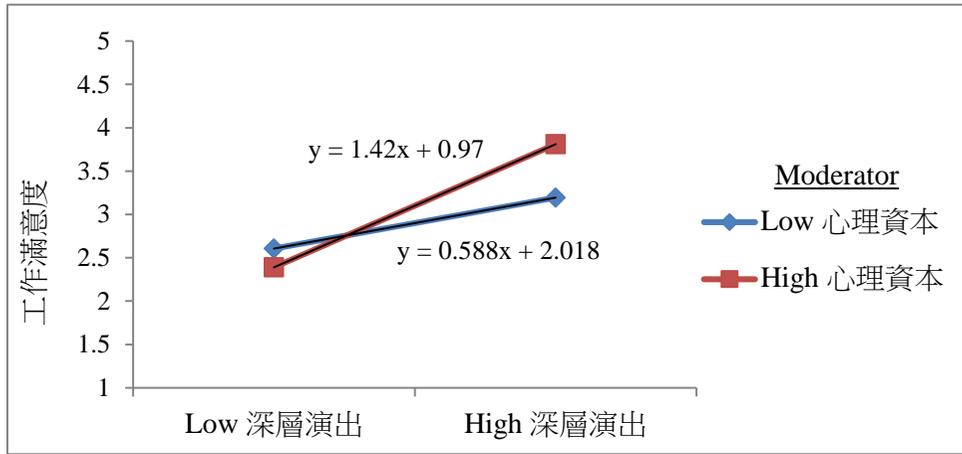


圖 6 心理資本對深層演出與工作滿意度之階層迴歸分析

表 5 心理資本對「情緒勞務與工作滿意度」之階層迴歸分析

變項名稱	工作滿意度						
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
步驟 1：控制變項							
年齡	0.098*	0.072*	0.070*	0.067*	0.064*	0.089*	0.085*
目前飯店年資	0.113*	0.130**	0.131**	0.041*	0.037*	0.039*	0.044*
職級	0.064*	0.046*	0.013	0.038*	0.007	0.035*	0.037*
步驟 2：主要效果							
情緒勞務		0.602***	0.583***				
表層演出				0.532***	0.510***		
深層演出						0.519***	0.502***
心理資本		0.158**	0.164**	0.157***	0.168***	0.205***	0.208***
步驟 3：調節效果							
情緒勞務× 心理資本			0.068*				
表層演出× 心理資本					0.141**		
深層演出× 心理資本							0.100**
R <sup>2</sup>	0.010	0.427***	0.431***	0.345***	0.358***	0.345***	0.352***
ΔR <sup>2</sup>	0.010	0.417***	0.004*	0.335***	0.013**	0.335***	0.006*
調整後的 R <sup>2</sup>	0.002	0.419***	0.422***	0.337***	0.348***	0.337***	0.342***
F 值	4.307*	58.018***	49.075***	41.084***	36.142***	41.112***	35.163***

註：1.\*p < 0.5；\*\*p < 0.01；\*\*\*p < 0.001；2.N = 396

#### (四)員工心理資本對於「工作滿意度與績效」之調節效果

由表 6 的迴歸模式 M2 與 M3 可知，在加入「工作滿意度×心理資本」乘積項後，解釋變異量 ( $R^2$ ) 為 0.417 提高至 0.431，解釋變異量改變值 ( $\Delta R^2$ ) 為 0.014， $p < 0.01$ ，且「工作滿意度×心理資本」之迴歸係數達顯著水準 ( $\beta = 0.156$ ， $p < 0.001$ )，顯示員工心理資本對於「工作滿意度與績效」之關係具有調節效果。並由圖 7 可發現員工較高的心理資本時，會強化工作滿意度與績效之效果；比較兩條線之斜率後發現，員工較高的心理資本時相對於較低的心理資本時，更能強化「工作滿意度與績效」之效果，因此假設 5 獲得支持。

## 伍、結論與建議

### 一、結論與管理意涵

#### (一)適當的情緒勞務會提高員工的工作滿意度

實證結果顯示：情緒勞務對工作滿意度有顯著的正向影響，亦即一線員工情緒勞務越高，則工作滿意度也會越高，此結果呼應了 Chen et al. (2012) 的研究，旅館員工情緒勞務與工作滿意度具有顯著正向影響，表層演出及深層演出皆可以調節員工工作的狀態，進而帶來積極的情緒，從而激發了員工的工作滿意度，員工內心真實情緒與組織要求相一致時，員工在服務顧客時都會給予高品質的服務，這是一種積極的情緒表達，工作滿意度也會因此提高。此結果在實務管理上的意涵是：適當的情緒勞務會提高員工的工作滿意度，因此，旅館可以積極開發一線員工的情緒勞務自我管理能力的培訓，除了對員工職業技能的培訓，旅館還可以增加員工情緒勞務技巧的培訓，倡導管理自己的情緒，從而減少員工的負面情緒，以提高員工的工作滿意度。

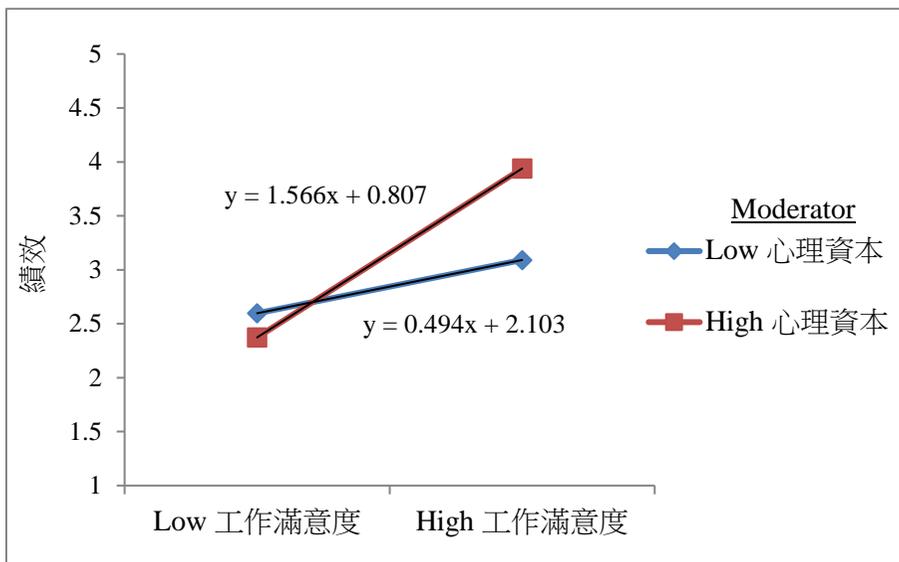


圖 7 心理資本對工作滿意度與績效之迴歸分析

表 6 心理資本對於工作滿意度與工作績效之階層迴歸分析

變項名稱	工作績效		
	M1	M2	M3
步驟 1：控制變項			
年齡	0.052*	0.031*	0.012
目前任職飯店年資	0.107**	0.083*	0.068*
職級	-0.023	0.016*	0.025*
步驟 2：主要效果			
工作滿意度		0.518***	0.515***
心理資本		0.254***	0.268***
步驟 3：干擾效果			
工作滿意度×心理資本			0.156***
R <sup>2</sup>	0.018	0.417***	0.431***
ΔR <sup>2</sup>	0.018	0.399***	0.014**
調整後的 R <sup>2</sup>	0.010	0.709***	0.722***
F 值	2.392*	55.737***	49.110***

註：1.\*p<0.5；\*\*p<0.01；\*\*\*p<0.001；2. N=396

## (二)提高員工表層的演出，可以藉由如何舒壓調節員工的情緒

實證結果顯示：情緒勞務之表層演出對工作滿意度有顯著的正向影響，亦即一線員工表層演出的效果越好，則工作滿意度也會越高。此結果呼應了趙連順（2015）的研究，其研究中指出員工若能通過管理和控制自身情緒來服務需要幫助的顧客，達到顧客的要求後，顧客良好的回饋會提高員工的工作滿意度。此結果在實務管理上的意涵：旅館在重視培訓一線員工技能的同時也應該重視一線員工平時的服務儀表，因此可以聘請專業的儀態老師、禮儀老師對一線員工進行指導，提高員工的表層演出能力，也可以在聘請專業瑜珈老師，教導員工如何舒壓調節自身情緒。

## (三)提高員工深層的演出，可適當引導並協助員工的情緒管理

實證結果顯示：情緒勞務之深層演出對工作滿意度有顯著的正向影響，亦即一線員工深層演出的效果越好，則工作滿意度也會越高。此結果呼應了 Chen et al.（2012）的研究，其研究認為旅館員工通過深層演出可以發自內心感知顧客的需求，對事物的看法會更加積極主動，促進情緒的良性發展進而快樂工作，可提高一線員工的工作滿意度。此結果在實務管理上的意涵：旅館應對一線員工的情緒勞務多加關注，尤其大廳櫃檯的一線員工存在值夜班的情況，客房部門主管排班時，須給予夜班員工有休息的時間，並給予員工更多的工作彈性及情緒調節，同時在工作過程中適當引導並協助一線員工的情緒管理，以提高員工的工作滿意度。

## (四)提高員工福利待遇將可增加員工工作上的滿意度，進而提升自身的工作績效

研究結果顯示：工作滿意度對工作績效具有顯著的正向影響，亦即員工的工作滿意度越高，則工作績效表現也會越高，此結果呼應了 Kwak, Anderson, Leigh, and Bonifield（2019）的研究。該研究提到企業員工尤其是一線員工工作滿意度越高，創造的工作績效就越高，員工以正向的態度在工作中充分發揮其才能，更能為企業創造更多價值。此結果在實務管理上的意涵：旅館可通過提高員工福利待遇，增加團建活動，將能提高員工的凝聚力，同時也可以為員工進行職涯規劃，明確晉升管道，增加員工的工作滿意度與工作的積極性，不僅員工自身的工作績效能得到提升，旅館業績也才會隨之成長，達到正向循環之效果。

#### (五)將情緒勞務列入績效考核重點，配合薪酬待遇的調整以激勵員工績效表現

研究結果顯示：情緒勞務對工作績效具有顯著的正向影響，亦即員工情緒勞務越高，則工作績效表現也會越高。此結果呼應了 Chi and Wang (2018) 的研究，其研究表明，一線員工為顧客服務的過程中，必須展現出自己正向及合宜的情緒狀態，會帶來較高的績效表現。因此一線員工可將情緒勞務視為不同的績效策略，與工作上的人際互動，以淺層演出配合組織流程控制，以深層演出達成社會利益。此結果在實務管理上的意涵：旅館業一線員工良好服務，付出情緒勞務來滿足顧客休閒紓壓及獲得良好感受，情緒勞務可被視為一種無形商品或專業服務，因此旅館可藉此評估一線員工在情緒勞務上的表現，將其列入績效考核重點，配合薪酬待遇調整，以激勵員工提升其工作績效。

#### (六)強化表層演出的能力以增強工作績效的表現

實證結果顯示：情緒勞務之表層演出對工作績效有顯著的正向影響。亦即一線員工表層演出的效果越好，則工作績效也會越好，此結果呼應了 Kim, Hur, Moon, and Jun (2017) 的研究。表層演出的提高會使一線員工認為其服務更具有價值，可強化表層演出的能力以增強工作績效的表現。此結果在實務管理上的意涵：旅館一線員工的情感表達可以看作是一種常態性的服務工作，因此旅館的培訓人員除了注重員工技能培養的同時，也應注意員工對待顧客時所展現的舉止儀態，當員工的舉止儀態、動作表情得到系統化的培訓後，所表現出的情緒，將可提高顧客在被服務時的滿意度，同時員工通過面部情緒肢體動作的改變，使自身之服務得到顧客的讚賞和組織的肯定，其績效表現也會更好。

#### (七)進行深層演出的工作策略，增強員工工作績效的表現

實證結果顯示：情緒勞務之深層演出對工作績效表現有顯著的正向影響，亦即一線員工深層演出的效果越好，則工作績效表現也會越高，此結果呼應 Chi and Wang (2018) 對酒店一線員工的研究，深層演出可以促進服務性能，因為它產生被認為是真誠的情感表達，深層的表演可能還包括試圖理解顧客的視角，可增加情緒表達的積極性和真誠，使顧客的需求得到滿足，員工得到認可，其工作績效也會有所提高。此結果在實務管理上的意涵：旅館可以設計相關人際關係課程，將有助於製造情緒勞務，專業訓練亦可減輕組織對情緒勞務的影響，具有較高的工作自主性，一方面能進行深層演出之工作策略，增強員工工作績效的表現。

#### (八) 培養員工心理資本的提升，將可強化情緒勞務與工作滿意度之效果

研究結果顯示：心理資本對情緒勞務與工作滿意度之間產生調節效果，亦即當員工心理資本程度越高時，會強化一線員工之情緒勞務與工作滿意度之效果。此結果呼應 Hsieh, Hsieh, and Huang (2016) 的研究，其研究認為基於資源保存理論模式，心理資本是可利用的重要資源，它會進一步強化情緒勞務與工作滿意之間的關係。此結果在實務管理上的意涵：旅館應為一線員工開設情緒管理和正向心理培養的課程，亦可定期邀請心理專業人員提供員工免費諮詢服務，讓一線員工在正向心理資本的能力有所提升，將可增強員工情緒勞務與工作滿意度的正向效果。在表層演出方面結果顯示：心理資本對表層演出與工作滿意度之間產生調節效果。當員工心理資本程度越高時，會強化一線員工之表層演出與工作滿意度之效果。此結果呼應 Luthans et al. (2008) 的研究，旅館一線服務人員將較高的心理資本注入到表層演出當中，將積極態度轉化為主動行為，若遇到客訴問題積極尋找問題歸因，可通過改善一線員工的面部表情和肢體動作加強其對顧客的感染力。此結果在實務管理上的意涵：旅館應建立更為完善的員工關懷制度，如舉辦舒壓課程供員工參與，使員工可以適時調節情緒、轉換心情，同時定期安排培訓師對一線員工進行心理資本課程的培訓，掌握員工溝通的心理並能與顧客產生共鳴。在深層演出方面結果顯示：心理資本對深層演出與工作滿意度間產生調節效果。亦即當員工心理資本程度越高時會強化一線員工的深層演出與工作滿意度之效果。此結果呼應 Hsieh, Hsieh, and Huang (2016) 的研究，心理資本較高的員工採用深層演出時，使內心情緒與外在表現保持一致，從而更可以提高工作中的滿足感。此結果在實務管理上的意涵：旅館可以定期舉辦員工心理資本的內訓課程，通過服務業中的經典個案、心理劇、自由聯想等多元化課程模式，增強員工的心理資本使其具備更多的心理能量，進而更好地投入到工作當中來服務顧客，並肯定自己。

#### (九) 心理資本較佳的員工會將困境、不確定性、衝突與失敗等不利因素轉換成正面動力

研究結果顯示：心理資本對工作滿意度與工作績效之間產生干擾效果。當員工心理資本程度越高時會強化一線員工之工作滿意度與工作績效之效果；相對的，當員工心理資本程度較低時會減弱一線員工之工作滿意度與工作績效之效果。此研究結果同王孟軒、張家銘、黃秀卿與楊孟華 (2015) 及 Nafei (2015) 的結論相呼應。他們認為擁有心理資本較高員工，對於工作及同事之間的人際關係上呈現較滿意的心境，甚至對於上級長官待人接物及處事的態度較為圓融，這不僅對自身工作有正面的助益，且相對地提升自我工作崗位上的滿意度。在職場具有心理資本程度較高的員工，會具備高度的自信心投入到工作中，願意付出努力追求更高的工作績效。心理資本較佳的員工，也會將困境、不確定性、衝突與失敗等不利因素轉換成正面動力。此結果在實務管理上的意涵：旅館一線員工是旅館運營的重要一環，因此旅館應注意對員工心理資

本的整體開發，從而提高員工的工作滿意度與績效表現；與此同時，主管應多關注一線員工的心理狀態及心理資本的提升，經由對員工培訓後，並進行分析與總結考察員工在復原力、樂觀、希望以及自我效能方面是否有顯著的提升。同時可以鼓勵員工面對面溝通，促進培訓知識在日常生活與工作中的運用。

## 二、研究貢獻與建議

### (一)發現心理資本的調節效果

研究結果顯示心理資本會對「情緒勞務與工作滿意度」、「工作滿意度與工作績效」之間產生調節效果，亦即心理資本增強表層演出、深層演出與工作滿意度及工作滿意度與工作績效的正向效果，以上研究發現有助於後續研究者之推論與發展。

### (二)情緒勞務是一線員工工作的重要技巧

研究結果顯示：情緒勞務對工作滿意度及工作績效均有顯著的正向影響，旅館一線部門主管應強調員工對顧客之間關懷關係的建立，員工運用表層演出，通過溫柔親切面部表情及關懷熱情的肢體動作，為顧客提供優質的服務；運用深層演出從內心感知自身對服務業的熱忱，如此在得到顧客良好回饋的同時，一線員工在工作上也會更加有動力。同時，情緒勞務隱匿於人力資源管理的範疇當中，主管可以下發情緒勞務問卷，並加以解析，讓一線員工可以初步瞭解自身情緒勞務的程度，並有助於日後工作中調整情緒狀態。

### (三)積極運用表層演出產生的正向效果

研究結果顯示：表層演出對工作滿意度與工作績效均有顯著的正向影響，而以往的研究中表層演出對工作滿意度與工作績效表現影響較為微弱。因此旅館在注重培養一線員工深層演出的同時，其表層演出為工作滿意度和績效表現的正向影響同樣不容忽視。故建議旅館聘請專業禮儀老師、彩妝老師為一線員工免費開設禮儀課程、彩妝課程。使一線員工樂意通過學習表層演出，為自身的工作助力。這樣既增加了員工對企業的認同感，也增加了員工的工作滿意度，有助於員工運用表層演出提高其工作滿意度與工作績效表現。

#### (四)重視員工心理資本教育

研究結果顯示：一線員工擁有較高的心理資本時，會強化情緒勞務與工作滿意度以及工作滿意度與工作績效之間的正向效果。心理資本可以為旅館創造不可估量的價值，當代旅館想永續發展，必須重視旅館一線員工的心理資本教育。故旅館在重視財務資本和社會資本的同時，應積極開發及挖掘一線員工的心理資本，一線員工較長且不規律的工作時間，往往會面臨更大的工作挑戰。較高的心理資本是提高一線員工工作滿意度，增強績效表現以及降低各方面壓力的重要途徑，旅館在內訓中也可開發提高心理資本的相關課程，將可持續提升一線員工的心理資本水準。

#### (五)採用多元的評量方式，解決答題的偏誤

本研究量表除了工作績效表現是直屬主管評核員工配對分析外，其餘情緒勞務、工作滿意度與心理資本之量表均為員工自陳量表，可能會產生同源偏差，因此建議未來的研究者，可在員工自陳量表之外，輔以更多元的評量方式，來取得較客觀的分析資料，同時可藉由不同的評量方式，解決受測者以自我評估方式的不客觀，而造成符合社會期待性答題的偏誤。

### 三、研究限制

本研究是以工作滿一年以上之國際觀光旅館一線員工為對象，僅透過對一線部門的員工進行便利抽樣，未能針對台灣地區各國際觀光旅館之規模大小，進行等比例施測，容易導致抽樣範圍受限，此為研究限制之一；其次，正式發放問卷時正逢新型冠狀病毒（COVID-19）流行期間，研究者無法逐一為受測者進行解說，僅以受測者自身理解的方式進行填答，此情況可能會影響研究結果之真實性，此為限制之二；另外，心理資本量表採用國外學者問卷加以改編，雖然經過研究團隊及專家效度的檢驗，修改出符合國際觀光旅館員工的問卷，但在文化理解或價值觀念上仍會出現些許差異，此為研究限制之三。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 王孟軒、張家銘、黃秀卿、楊孟華(2015)，軍訓教官組織支持與心理資本對工作滿意度之影響，運動休閒管理學報，12(2)，1-14。  
Wang, M. H., Chang, C. M., Huang, H. C., & Yang, M. H. (2015). The impact of military instructors' organization support and psychology capital on job satisfaction. Journal of Sport and Recreation Management, 12(2), 1-14.
2. 王海雯、張淑華(2018)，情緒勞動策略與工作滿意度關係的元分析，心理科學進展，26(4)，599-613。  
Wang, H. W., & Zhang, S. H. (2018). Relationship between emotional labor and job satisfaction: A meta-analysis. Advances in Psychological Science, 26(4), 599-613.
3. 交通部統計查詢網(2021)，來台旅客人數，Retrieved March 11, 2021，取自：  
<https://stat.motc.gov.tw/mocdb/stmain.jsp?sys=100>。  
Ministry of Transportation and Communications (2021). Visitors Arriving. Retrieved March 11, 2021, from <https://stat.motc.gov.tw/mocdb/stmain.jsp?sys=100>.
4. 交通部觀光局(2020)，2019 臺灣旅遊狀況調查報告，Retrieved May 5, 2020，取自：  
<https://admin.taiwan.net.tw/BusinessInfo/Articles?a=14647>。  
Tourism Administration, Ministry of Transportation (2020). 2019 Taiwan Tourism Survey Report. Retrieved May 5, 2020, from <https://admin.taiwan.net.tw/BusinessInfo/Articles?a=14647>.
5. 交通部觀光局(2020)，2019 來台旅客人數，Retrieved May 5, 2020，取自：  
<https://admin.taiwan.net.tw/BusinessInfo/Articles?a=14647>。  
Tourism Administration, Ministry of Transportation (2020). Visitors Arriving from 2019. Retrieved May 5, 2020, from <https://admin.taiwan.net.tw/BusinessInfo/Articles?a=14647>.

6. 交通部觀光局(2020)，臺灣旅宿網，Retrieved December 25, 2020 取自：  
[https://www.taiwanstay.net.tw/directorypre?category=0&city=%E5%85%A8%E9%83%A8&area=%E5%85%A8%E9%83%A8&keywords=&hohi\\_name=](https://www.taiwanstay.net.tw/directorypre?category=0&city=%E5%85%A8%E9%83%A8&area=%E5%85%A8%E9%83%A8&keywords=&hohi_name=)。  
Tourism Administration, Ministry of Transportation (2020). Taiwanstay Website. Retrieved December 25, 2020, from [https://www.taiwanstay.net.tw/directorypre?category=0&city=%E5%85%A8%E9%83%A8&area=%E5%85%A8%E9%83%A8&keywords=&hohi\\_name=](https://www.taiwanstay.net.tw/directorypre?category=0&city=%E5%85%A8%E9%83%A8&area=%E5%85%A8%E9%83%A8&keywords=&hohi_name=).
7. 吳明隆、涂金堂(2014)，SPSS 與統計應用分析，台北市：五南圖書出版股份有限公司。  
Wu, M. L., & Tu, C. T. (2014). SPSS & the Application and Analysis of Statistics. Taipei: Wu-Nan Culture Enterprise.
8. 何婕、林弘昌(2020)，影響人力資源工作者工作績效因素之研究，科技與人力教育季刊，7(1)，93-116。  
Ho, C., & Lin, H. C. (2020). The affecting factors of human resource workers in working performance examination. Quarterly Journal of Technology and Human Education, 7(1), 93-116.
9. 周永暉、歐陽忻憶、陳冠竹(2018)，台灣觀光 2020 永續發展策略，台灣當代觀光，1(1)，1-20。  
Chou, Y. H., Ou-Yang, H. Y., & Chen, K. C. (2018). Taiwan tourism 2020: A sustainable tourism development strategy. Taiwan Modern Tourism, 1(1), 1-20.
10. 張姮燕、許順旺、吳紀美、陳冠霖(2017)，國際觀光旅館的組織氣候能影響員工績效表現嗎？探討服務品質的中介效果，企業管理學報，114，89-115。  
Chang, H. H., Hsu, S. W., Wu, C. M., & Chen, K. L. (2017). Does organizational climate influence job performance of employees in the international tourist hotels? Service quality as a mediator. Journal of Business Administration, 114, 89-115.
11. 莫申江、施俊琦(2017)，情緒勞動策略對主動破壞行為的影響，心理學報，49(3)，349-358。  
Mo, S. J., & Shi. J. Q. (2017). Impacts of emotional labor strategies on employee sabotage behavior. Acta Psychologica Sinica, 49(3), 349-358.

12. 陳彥呈、柯澍馨、陳欣怡、陳玉蕙(2020)，身體意象會對工作績效產生影響嗎？餐飲服務人員的實證研究，輔仁民生學誌，26(1)，37-53。  
Chen, Y. C., Ko, S. H., Chen, H. I., & Chen, Y. H. (2020). Does positive body imagery affect job performance? An empirical investigation among restaurant employees. Fu Jen Journal of Human Ecology, 26(1), 37-53.
13. 許順旺、張姮燕、巫幸濤、許中駿(2015)，國際觀光旅館客務部門第一線員工情緒勞務、工作滿足與組織公民行為之相關研究－以工作特性為干擾變項，企業管理學報，(106)，1-26。  
Hsu, S. W., Chang, H. H., Wu, H. Y., & Hsu, C. C. (2015). A study of relationships among firstline employees' emotional labor, job satisfaction and organizational citizenship behavior in the front office department - Job character as a moderator. Journal of Business Administration, (106), 1-26.
14. 許順旺、嚴雯聖、卓明志、楊雯如、簡嘉惠(2021)，五星級旅館員工之工作投入、工作滿意度與組織承諾之相關研究－以內部行銷為干擾變數，餐旅暨觀光，18(1)，25-47。  
Hsu, S. W., Yen, W. S., Jwo, N., Yang, W. J., & Chien, C. H. (2021). A study of employees' involvement, job satisfaction and organizational commitment in five-star hotels: Using internal marketing as a moderator. Journal of Hospitality and Tourism, 18(1), 25-47.
15. 彭台光、高月慈、林鈺琴(2006)，管理研究中的共同方法變異－問題本質、影響、測試和補救，管理學報，23(1)，77-98。  
Peng, T. K., Kao, Y. T., & Lin, C. C. (2006). Common method variance in management research: Its nature, effects, detection, and remedies. Journal of Management, 23(1), 77-98.
16. 彭于萍(2012)，探析大學圖書館員工作滿意、工作自主性與工作績效之關係模式，教育資料與圖書館學，49(4)，563-608。  
Peng, Y. P. (2012). The study of relationship between job satisfaction, job autonomy and job performance of university librarians. Journal of Educational Media and Library Science, 49(4), 563-608.

17. 彭于萍(2015)，大學圖書館館員之情緒勞務與工作滿意之構面關係模式探析，國家圖書館館刊，(104年1期)，89-118。  
Peng, Y. P. (2015). The relationship between facets of emotional labor and job satisfaction of university librarians. Bulletin of the National Central Library, (2015/06), 89-118.
18. 黃麗鴻、黃芳銘(2012)，國小教師心理資本、工作滿意度與組織公民行為關係之研究，αβγ 量化研究學刊，4(1)，29-53。  
Huang, L. H., & Huang, F. M. (2012). The study on the relationships among psychological capital, job satisfaction, and organizational citizenship behavior. αβγ of the Journal for Quantitative Research, 4(1), 29-53.
19. 趙連順(2015)，員警基層主管情緒勞務對工作滿意度影響之研究－以新北市政府警察局為例，淡江大學公共行政學系未出版碩士在職專班論文。  
Chao, L. S. (2015). A Study of the Emotional Labor on Job Satisfaction for the Police Station Chief - A Case of New Taipei City Police Department. Department of Public Administration, Tamkang University, unpublished paper.
20. 羅妙虹、陳建志、謝秉蓉(2018)，自我監控對情緒勞務與身心健康之調節效果－以南部地區特殊教育學校教師為例，特殊教育學報，47，33-62。  
Luo, M. H., Chen, C. C., & Shieh, P. J. (2018). Moderating effect of self-monitoring on relationship between emotional labor and physical-mental health: The case of special education teachers in southern Taiwan. Journal of Special Education, 47, 33-62.

## 二、英文部分

1. Adelman, P. K. (1995). Emotional labor as a potential source of job stress. In S. L. Sauter & L. R. Murphy, Organizational Risk Factors for Job Stress, 371-381. Washington, DC: American Psychological Association.
2. Alshebami, A. S. (2021). The influence of psychological capital on employees' innovative behavior: Mediating role of employees' innovative intention and employees' job satisfaction. SAGE Open, 11(3), 21582440211040809.
3. Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. Journal of the Academy of Marketing Science, 16(1), 74-94.

4. Bakker, D. J., Lyons, S. T., & Conlon, P. D. (2017). An exploration of the relationship between psychological capital and depression among first-year doctor of veterinary medicine students. Journal of Veterinary Medical Education, 44(1), 50-62.
5. Barlow, J., & Maul, D. (2000). Emotional Value: Creating Strong Bonds with Your Customers. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
6. Bevan, S. (2012). Good Work, High Performance and Productivity. Lancaster University: The Work Foundation.
7. Chen, Z., Sun, H., Lam, W., Hu, Q., Huo, Y., & Zhong, J. A. (2012). Chinese hotel employees in the smiling masks: Roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance. The International Journal of Human Resource Management, 23(4), 826-845.
8. Cheung, F., Tang, C. S. K., & Tang, S. (2011). Psychological capital as a moderator between emotional labor, burnout, and job satisfaction among school teachers in China. International Journal of Stress Management, 18(4), 348.
9. Chi, N. W., & Wang, I. A. (2018). The relationship between newcomers' emotional labor and service performance: The moderating roles of service training and mentoring functions. The International Journal of Human Resource Management, 29(19), 2729-2757.
10. Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2014). Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences. New York: Psychology Press.
11. Cooper, A. C. (1993). Challenges in predicting new firm performance. Journal of Business Venturing, 8(3), 241-253.
12. De Gieter, S., Hofmans, J., & Bakker, A. B. (2018). Need satisfaction at work, job strain, and performance: A diary study. Journal of Occupational Health Psychology, 23(3), 361-372.
13. Durrah, O., Al-Tobasi, A., A'aqoulah, A., & Ahmad, M. (2016). The impact of the psychological capital on job performance: A case study on faculty members at philadelphia university. International Review of Management and Marketing, 6(2), 183-191.

14. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39-50.
15. Grandey, A. A., & Gabriel, A. S. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here? Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 2(1), 323-349.
16. Harman, H. H. (1967). Modern Factor Analysis. Chicago: University of Chicago Press.
17. Hochschild, A. R. (1975). The sociology of feeling and emotion: Selected possibilities. Sociological Inquiry, 45(2-3), 280-307.
18. Hochschild, A. (1983). The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling. Berkeley: University of California Press.
19. Hoppock, R. (1935). Job Satisfaction. Oxford, England: Harper Press.
20. Hsieh, C. W., Hsieh, J. Y., & Huang, I. Y. F. (2016). Self-efficacy as a mediator and moderator between emotional labor and job satisfaction: A case study of public service employees in Taiwan. Public Performance and Management Review, 40(1), 71-96.
21. Hwang, J., Kim, J., Choi, K. J., Cho, M. S., Nam, G. B., & Kim, Y. H. (2019). Assessing accuracy of wrist-worn wearable devices in measurement of paroxysmal supraventricular tachycardia heart rate. Korean Circulation Journal, 49(5), 437-445.
22. Jackson, A. T., & Frame, M. C. (2018). Stress, health, and job performance: What do we know? Journal of Applied Biobehavioral Research, 23(4), e12147.
23. Jeung, D. Y., Kim, C., & Chang, S. J. (2018). Emotional labor and burnout: A review of the literature. Yonsei Medical Journal, 59(2), 187-193.
24. Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1996). LISREL 8: User's Reference Guide. Lincolnwood, IL: Scientific Software International.
25. Kim, H. J., Hur, W. M., Moon, T. W., & Jun, J. K. (2017). Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. BRQ Business Research Quarterly, 20(2), 124-136.

26. Kwak, H., Anderson, R. E., Leigh, T. W., & Bonifield, S. D. (2019). Impact of salesperson macro-adaptive selling strategy on job performance and satisfaction. Journal of Business Research, 94, 42-55.
27. Lu, Y., Wu, W., Mei, G., Zhao, S., Zhou, H., Li, D., & Pan, D. (2019). Surface acting or deep acting, who need more effortful? A study on emotional labor using functional near-infrared spectroscopy. Frontiers in Human Neuroscience, 13, 151.
28. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. Journal of Management, 33(3), 321-349.
29. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4, 339-366.
30. Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? The International Journal of Human Resource Management, 19(5), 818-827.
31. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. Personnel Psychology, 60(3), 541-572.
32. Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. Management and Organization Review, 1(2), 249-271.
33. Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. Business Horizons, 47(1), 45-50.
34. Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. Academy of Management Review, 21(4), 986-1010.
35. Nafei, W. (2015). The effects of psychological capital on employee attitudes and employee performance: A study on teaching hospitals in Egypt. International Journal of Business and Management, 10(3), 249-270.
36. Nunnally, J. C. (1978) Psychometric Theory (2nd Edition). New York: McGraw-Hill.

37. Nyirenda, M., & Mukwato, P. (2016). Job satisfaction and attitudes towards nursing care among nurses working at Mzuzu Central Hospital in Mzuzu, Malawi. Malawi Medical Journal, 28(4), 159-166.
38. Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. Personnel Psychology, 64(2), 427-450.
39. 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.
40. Prosen, T. (2015). Matrix product solutions of boundary driven quantum chains. Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical, 48(37), 373001.
41. Salem, O. A., Baddar, F., & AL-Mugatti, H. M. (2016). Relationship between nurses job satisfaction and organizational commitment. Journal of Nursing and Health Science, 5(1), 49-55.
42. Tang, Y., Shao, Y. F., & Chen, Y. J. (2019). Assessing the mediation mechanism of job satisfaction and organizational commitment on innovative behavior: The perspective of psychological capital. Frontiers in Psychology, 10, 2699.
43. Weimann, J., Knabe, A., & Schöb, R. (2015). Measuring Happiness: The Economics of Well-Being. United States, Cambridge: MIT Press.
44. Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work: Managing emotions on the job. Work and Occupations, 20(2), 205-232.
45. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Oerlemans, W. G., & Koszucka, M. (2018). Need for recovery after emotional labor: Differential effects of daily deep and surface acting. Journal of Organizational Behavior, 39(4), 481-494.
46. Zhang, H., Zhou, Z. E., Zhan, Y., Liu, C., & Zhang, L. (2018). Surface acting, emotional exhaustion, and employee sabotage to customers: Moderating roles of quality of social exchanges. Frontiers in Psychology, 9(2), 197-221.

**112年06月17日收稿**

**112年09月21日初審**

**112年11月28日複審**

**113年01月03日接受**

## 作者介紹

### Author's Introduction

姓名 楊雯如  
Name Wen-Ju Yang  
服務單位 宏國德霖科技大學餐旅管理系助理教授  
Department Assistant Professor, Department of Hospitality Management, Hungkuo Delin University of Technology  
聯絡地址 新北市土城區青雲路 380 巷 1 號  
Address No.1, Ln. 380, Qingyun Rd., Tucheng Dist., New Taipei City 236, Taiwan (R.O.C)  
E-mail wenju@mail.hdut.edu.tw  
專長 餐旅管理  
Speciality Hospitality Management

姓名 許順旺  
Name Shun-Wang Hsu  
服務單位 輔仁大學餐旅管理系教授  
Department Professor, Department of Restaurant Hotel and Institutional Management, Fu Jen Catholic University  
聯絡地址 新北市新莊區中正路 510 號  
Address No.510 Zhongzheng Rd., Xinzhuang Dist., New Taipei City, Taiwan (R.O.C)  
E-mail 036997@mail.fju.edu.tw  
專長 餐飲企劃及管理、餐飲服務、餐飲成本控制  
Speciality Catering Planning and Management, Catering Service, Cost Control in Food and Beverage

姓名	齊飛
Name	Fei Qi
服務單位	輔仁大學餐旅管理研究所碩士
Department	M.B.A. Graduate Institute of Restaurant, Hotel and Institutional Management, Fu Jen Catholic University
聯絡地址	新北市新莊區中正路 510 號
Address	No.510 Zhongzheng Rd., Xinzhuang Dist., New Taipei City, Taiwan (R.O.C.)
E-mail	zhengrui0907@gmail.com
專長	餐旅管理
Speciality	Hospitality Management