

遊樂區員工情緒勞務及社會化歷程之質性研究

THE STUDY OF DISPLAY RULES AND SOCIALIZATION PROCESS OF THE EMOTIONAL LABORS

林尚平

國立雲林科技大學企業管理系

陳怡安

劍湖山世界總經理室

Shang-Ping Lin

Institute of Business Administration

National Yunlin University of S&T

Yi-An Chen

Office of General Administration

Janfusun Fancyworld World

摘 要

本研究之主要目的是以個案質化研究方式探討遊樂服務業中高情緒勞務工作者的情緒表現規則及其社會化之歷程，方法上是以「焦點小組」(Focus Groups)及「深度訪談」等針對服務人員的直屬管理人員(課長、管理員)進行相關調查研究。結果歸納前臺情緒表現規則有「基本前臺情緒表現規則」、「非基本前臺情緒表現規則」、「組織成員情緒表現規則」、「處理遊客抱怨之情緒表現規則」四類。後臺情緒表現規則有「情緒宣洩的方式」及「激勵高情緒勞務工作者的模式」兩類。在引起情緒勞務失衡的前因方面，有外在原因(與遊客接觸、氣候、機械的操作)及內在原因(內部員工間的不良互動、上司與下屬無法達成共識)。在情緒表現規則之社會化方面，發現社會化方式有詢問、觀察、被告知、及主動學習；社會化管道有甄選、早會、管理人員、資深人員；社會化內容有組織價值與文化、群體、工作任務、角色、工作熟練度。本研究經由文獻及資料分析討論亦歸納了五個可供後續研究命題及相關建議。

關鍵詞：情緒勞務、社會化、情緒表現規則、人力資源管理

ABSTRACT

The quality of service has been emphasized in organizations competitive strategy in the

service industry. For the purpose of ensuring staff's conveying necessary emotion to customers while providing service, they are requested to follow the "rule of expressing pleasant emotion at the work place" prescribed by the organization. The objective of this research is to explore the display rules and socialization process of emotional labor. This study is a "qualitative" design with a research subject of "case study." Janfusun Fancyworld World is the case to be studied hereinafter. According to the results of this research, the display rules in the organization can be classified into two categories. Category one is the "front stage display rules." Category two is "back stage display rules." The back stage display rules could be classified as two clusters: the way of emotional relief and "stimulating workers of emotional labor model". It's also found that labor unbalanced are caused by external (contact with tourists, weather, mechanic operation) and internal (poor interrelation among staff, supervisor and subordinates cannot reach a common understanding) factors. In terms of prevention mechanism for emotional labor, there are stimulating objective, reducing "contrast" chance, job rotation, work independence, and emotional segregation. In terms of socialization for display rules, there are inquiry, observation, informed, and independent learning. The channels of socialization include selection, morning meeting, management, and senior staff. The content of socialization includes organizational value and culture, group, job responsibility, role, and experience. Finally, five main proposed subjects and several suggestions are proposed.

Key words: emotional labor, socialization, emotional rule, human resource management

壹、緒論與文獻探討

一、情緒勞務定義

關於情緒勞務的定義，研究者多從 Hochschild 於 1983 年所提出的觀念加以引申，如 James (1989) 所強調「情緒勞務」牽涉到處理他人的情感，它的核心構成要素為情緒表現規則 (display rules)。而從工作中的情緒觀點來看，情緒勞務則是一種商品，促進與規範了公共領域中的情緒表達。Ashforth & Humphrey (1993) 則從第一線服務人員與顧客接觸的過程中所扮演的角色

來定義情緒勞務，認為情緒勞務乃是表達適當情緒的行動，而所謂適當情緒的行動，則是指符合組織要求的情緒行為。此外，Morris & Feldman (1996) 將情緒的交互作用觀點運用在情緒勞務的定義上(引用情緒交互作用的觀點)，將情緒勞務視為是在人際交易的過程中，表達組織要求的情緒所必須付出的努力、規劃與控制。Wharton (1993) 認為情緒勞務與組織邊緣者的職務具有高度的相似性，二者的定義均強調公開的接觸 (public contact)，且都需要這些任職者 (incumbents of the positions) 具備管理人際接觸的技能。此外，二者的任職者對外均扮演著組織代言人 (代理人、代表) 的重要角色。因此，大部份的組織邊緣者 (boundary

spanner)均可視為是情緒勞務。Ashforth & Humphrey 認為，情緒勞務應包含服務代理人在傳達服務時，所表達的預期情緒，亦即，”在組織的要求下展現出合宜的情緒” (林尚平、陳敦生，1996)。

上述研究者對情緒勞務的定義多偏向於正面情緒勞務，然而情緒勞務包括正面情緒勞務、負面情緒勞務以及表達中立的情緒勞務 (Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1996; Rafaeli & Sutton, 1991; Wharton, 1993)，正面情緒勞務主要的工作任務為表達正面、愉悅的情緒與工作氣氛，如空服員等；負面情緒勞務主要的工作任務則為表達負面的情緒與工作氣氛，如傳達緊迫、憤怒氣氛的收帳員或傳達悲傷氣氛的喪禮弔唁人。儘管某些第一線服務工作者被要求表達出較少的正面情緒，如生氣或沮喪，但他們仍與正面情緒傳達者一樣必須管理自己的情緒，以便在顧客或聽眾面前生產特定的情緒狀態 (Wharton, 1993)。綜合前述研究者的看法，本研究將情緒勞務的定義歸納如下：

- (1) 情緒勞務工作者，必須和顧客具有高度的聲音對聲音或面對面的接觸。
- (2) 情緒勞務工作者必須在顧客面前產生特定的情緒狀態，且該員工的情緒活動必須被組織做一定程度的控制 (如透過訓練或監督來控制)。
- (3) 不管員工所傳達的為正面、中立或負面情緒，只要該員工的情緒表達具備以上幾點特徵，且被組織當作商品販售以協助招徠顧客與營利者，皆屬於情緒勞務。
- (4) 組織邊緣者或第一線服務人員的工作性質與高情緒勞務工作者具有高度相似性，三者皆必須在組織的要求下展

現出適當、合宜 (合於組織要求) 的情緒狀態，因此亦可歸類為情緒勞務。

二、表層與深層行為

Hochschild (1983) 認為服務人員在提供情緒勞務時可以分成二個層面來表現情緒狀態，一是表層行為，一是深層行為。當飛機在飛行中處於危險情況，空服員即使心中常驚慌而不知所措，其表情仍需力求鎮定、沉著，顧客看見的只是空服員的表層行為，因此這樣的表層行為可以說是一種「表演」。Goffman (1959) 認為「表演」一詞是指個體在一組觀察者面前持續出現時所表現出來，並對這些觀察者具有影響作用的全部行為。就戲劇表演的紀律而言，表演者在感情上 (深層行為) 必須與他的表演 (表層行為) 分開來，以便能夠自由地應付可能出現的表演意外事件 (Goffman, 1959)。亦即在表演的同時必須壓抑住自己的情感衝動，以便裝出始終如一的堅持情感界限。一位服務人員可以很自然的表現出預期的情緒表達，但本身不一定要有對等的真實情緒產生。如護士須以憐憫的口語或動作看護躺在病床上的病患，即使內心持續地產生對等的憐憫情緒，但亦不需要表現出憐憫的行為。表層和深層行為的觀念是一種適當表達情緒的努力或行為，而不是結果。所謂「努力或行為」表示過程，而「結果」則是一種組織績效 (Ashforth & Humphrey, 1993)。

三、正負面情緒的表達

根據先前對情緒勞務表達的類型之探討，情緒勞務的表達可被區分為正面情緒、中立情緒及負面情緒三種 (Wharton & Erickson, 1993)。正面情緒表達目的在增強服務人員及顧客間彼此的愉悅，如熱誠、主

動、機警；中立情緒表達目的在傳遞一種沉穩的權威及狀態；負面情緒表達所強調的生氣和敵意常是員工用來恐嚇或征服顧客，如輕視、厭惡、恐懼、生氣，例如保鏢。雖然情緒表達的型態分為三種，但某些職務卻必須同時使用二種或三種情緒型態。如某些教授也常需要變換情緒表達，如當表現出正面情緒時表示熱誠；負面情緒則是表示紀律；中立情緒是為了表示公平及專業。所以這些職務需要表現出的情緒型態愈多，所負擔的情緒愈大，這是情緒表達的多樣性（Morris & Feldman, 1996）。

會被預期必須表達出「友善、愉悅」的服務性職業，包括空服員、服務人員及銷售員（Rafaeli & Sutton, 1987），表達正面情緒具有社會作用力的功能，因為正面情緒可強化人們彼此的互動程度，例如傳遞愉悅的感覺給他人可為組織帶來利得等（Rafaeli & Sutton, 1991）。Hochschild（1983）研究空服員在對待顧客時會表達出愉悅的表情，使得顧客願意重複消費；中立情緒的表達方面，例如學院院長在審預算期間所必須表達出的情緒狀態等；收帳員及保鏢則必須表現出敵意的負面情緒（Rafaeli & Sutton, 1987）。負面情緒也可以具有社會作用力的功能，尤其是用在激勵下屬時，這種戰術包括引發敵意和發怒，因為負面情緒會傳遞焦慮，而情緒接受者為了逃避焦慮，就會採取順從的態度。還有一些職業基於職務上的需要，必須混合這三種情緒。

雖然情緒勞務可分為三類，但是人們為了建立社交關係基礎，潤滑人際關係，常常會利用「印象整飾」的作用來修飾自己的口頭或非口頭的行為表達（李美枝，1986），Flett, Blankstein, Pliner & Bator（1988）發現當人類有「印象整飾」（impression management）的傾向時，較少會出現負面的

情緒（例如緊張、忿怒），而即使出現這些負面情緒狀態，時間也是很短。

四、情緒表現規則

根據 Ekman（1973）的說法，情緒表現規則（display rule）是一種行為準則，它不僅是在某一情境下的適當情緒，而且也是指這些情緒應如何被傳達或在公眾場合表達。從這項說法中可以發現，情緒表現規則是被規範在某一特定情境中應有的適當情緒表達，亦即「組織所控制並要求的、於公眾場合與顧客面對面所表達的一種合宜的情緒狀態」。例如空服員在飛機上應該表現出友善及愉悅的表情；服務台的服務人員應表現出熱誠、關懷的表情。這些「友善、愉悅」、「熱誠、關懷」的情緒表達就是一種適合於特定情緒的情緒表現規則。Hochschild（1983）認為，對某一個角色的共同預期，在某種範圍、程度、期間及私人所歷經的情緒目標下會形成情感規則（feeling）或常模（norms）。然而，當情緒勞務負擔過多或規則是模糊時，會造成個人情緒狀態呈現失衡狀態，不但影響任務的達成，也影響到健康。因此組織若能給予員工一套規劃完善的情緒表現規則，並教導員工如何運用情緒表現規則，對於組織及員工是一種互惠的作法。

Rafaeli & Sutton（1989）認為適當的情緒表現規則有三種機能，分別是社會常模（societal norms）、職務常模（occupational norms）、組織常模（organizational norms）。社會常模可以提供給服務人員一般性的規則，讓他們知道何時、何地應該表現出何種顧客所期望的情緒表現規則，例如，就一般而言，顧客認為服務人員應有良好的反應能力、禮貌或是親和力等等。職務常模及組織常模則分別規範了職務上及組織上的情緒

表現規則，例如旅客在搭乘飛機前對空服員就會有所期望，當他要求空服員給予微笑或關懷時，空服員就會依職務常模給予適當的微笑或關懷。迪士尼（Walt Disney）是一個創造歡笑及夢想的公園，所以在迪士尼禮貌（Disney Courtesy）手冊中就提到創造快樂的四個關鍵成份：安全、禮貌、表演及效率，這不但是迪士尼想要呈現給「客人」的感覺（組織常模），同時也是「客人」所預期的感覺（社會常模）（Solomon, 1989），因此手冊就具有其特殊的功能。Ashforth & Fried（1988）認為手冊（script）可以使工作流程更為結構化、使組織更有法統權力來支持對員工的情緒表現規則要求、增進組織效率、避免角色衝突、提供評估行為的標準。

就員工而言，傳遞組織所要的情緒狀態也是一種順從組織情感規則的表現（Hochschild, 1983），這也是員工表示承諾的一種方式。以醫療行為為例，護理人員與病人之間的關係會因病人或疾病的不同而有不同的對待方式。例如對慢性病人的照護，護理人員要採取互相參與的模式，教導病人如何照顧自己，讓病人能完全參與療程；對於急性感染疾病的病人，必須採取引導合作的模式，讓病人儘可能合作完成療程。這樣的模式是一種定型化的行為（typifical behavior）（曾渙堂，1996），也就是一種情緒表現規則。Rafaeli & Sutton（1987）將這種情緒發出者與收受者間的連續溝通關係稱為「情緒傳遞」（emotional transactions）。情緒表現規則的運用是具有多樣性的，而且情緒表現規則的運用也要視接受者的情境而定。情緒的傳遞應有「回饋效果」，情緒表現規則的表達者有時必須等收到「回饋效果」的訊息之後，才會決定下一步驟應該表現何種情緒表現規則，所以情緒表現規則往往會受到表達者的適度修飾，以符合當時的情境。

五、前臺及後臺的情緒表現規則

就戲劇理論而言，Goffman（1959）將舞台的「表演」區域分為「前臺」（front stage）與「後臺」（back stage）。前臺區域是指外部裝置（setting）及個人門面（personal front）。個人門面是指表演設施中使我們能直接與表演者產生認同的其他成分，包括地位的標誌、衣著、性別、姿勢、談吐方式、面部表情、舉止等。因此表演者的技巧在前臺可以全然的呈現出來（組織常模及職務常模），那是觀眾所期待的一種「表演規則」（社會常模），與「情緒表現規則」具有相同的作用。而後臺是指演員在這個隱密的地方可以將前臺的規則暫時收藏起來，表達出觀眾看不見的「私下」表現。後臺可以不時的支授前臺的表演，例如後臺可以讓表演者暫時中止表演走到後臺放鬆一下。因此對後臺的控制「工作控制」的過程中起著十分重要的作用，使得表演者能夠在他們本人與觀眾對他們的苛刻要求之間，建立起一種「緩衝地段」。這個部分也可以用「印象整飾」理論來解釋，例如為了招待朋友，主婦必須以一種能使自己在女主人和僕人兩種角色中來回轉換的方式，去處理廚房裏骯髒的事務，所以她在進出餐室時，就要不斷改變自己的活動、舉止與性情。因此「緩衝」（buffering）是用來簡化及區隔理性與感性的衝突（Ashforth & Humphrey, 1995）。

吳宗祐（1995）在其一項針對心理輔導機構的義工及房屋仲介公司的銷售員研究中，將情緒表現規則歸類為「前臺情緒表現規則」與「後臺情緒表現規則」。「前臺情緒表現規則」是指對待顧客、上司或同事時應表達的情緒表現規則；「後臺情緒表現規則」則是「一套組織中的情緒則，規範了組織成員在脫離前臺情緒表現規則運作場合與對象後，應該選擇那些管道來發洩情緒，

而每一種管道發洩情緒的方式又是如何」。前臺情緒表現規則除了規範組織成員與顧客間之情緒表達狀態以外，顯然的是將組織成員間視為「內部顧客」，也就是將職場視為一個大的舞台，前臺情緒表現規則是用來與「外部顧客」及「內部顧客」相處時應用的。雖然心理輔導機構必須營造出一種信任、溫馨的感覺，但是在必要的時候仍然會適度的表達出「壓力」感，而在房屋仲介公司的情緒表現規則裏，「壓力」卻是一種必要的略策。可見情緒表現規則會因組織的經營目的不同而有所不同，但是大致上的情緒表現規則是類似的（例如同樣是正面情緒，但在程度或強調的重點則因組織而異）。即使在後臺面對「內部顧客」時也有其應有的情緒表現規則，例如向上司及同事宣洩情緒的方式及內容就有差異。

六、情緒勞務的社會化

為了營造出組織的形象（*façade*），服務型態的組織常會利用所強調之情緒表達來從事甄選及社會化，例如在聖誕老人的訓練過程中，只有能表現出愉快的（*jolly*）人才會被挑中（*Rafaeli & Sutton, 1987*），而組織也常利用正式或非正式的社會化常模（*norms*）教導有關工作應有的情緒表達，*Hochschild (1983)* 稱這樣的常模為組織情感規則（*Organizational feeling rules*）。社會上存在有許多適當的情緒表現規則，必須經由社會化歷程來學習（*李美枝, 1986*）。*Ashforth & Humphrey (1995)* 認為在組織中合宜的情緒常模會隨任務情境而有所變化，且常透過組織的社會化過程學習到的，即經由觀察、模仿、試誤、回饋、強化及處罰，情緒表達的角色會被教導要去感覺並且表達出社會所想要的情緒狀態。

Rafaeli & Sutton (1987) 認為組織情緒表現規則的社會化方法有三個：招募與甄選、社會化及酬償與懲罰，這三個方法具有順序性。在招募與甄選階段，組織常會尋覓可以表達合適情緒表現規則的員工，例如在面試一位業務開發人員時，組織較期望被面試者表現的具親切感及說服力。相反地，員工在真正進入組織之前，會被告知該組織傳統的情緒常模及文化等特色，這階段經常被稱之為前社會化歷程。在社會化方面，*Hochschild (1979)* 認為組織社會化常常包含著學習常模（*norm*）或者是情感規則（*feeling rules*），也就是學習何時應該表現何種情緒是社會化歷程中重要的一環。在服務型態的組織非常強調合宜的情緒表達，例如迪士尼（*Walt Disney World*）使用課程、手冊及看板來告訴新進員工必須表達正面和富有自信（*esteem-enhance*）的情緒表現規則。

除了正式的社會化方法外，也可以使用非正式的社會學習管道：經由非正式組織來學習情緒表達可能比社會化更有效，例如說故事、角色扮演、儀式、術語；新進人員可以透過觀察及模仿來學習情緒表現規則；由同事及其他新人的回饋也可學習到情緒表現規則（*Robbins, 1993; Van Maanen & Kunda, 1989*）。在這些方法中，可延伸出兩個課題，一是情緒表現規則可以形成組織文化的一種內涵，二是情緒表現規則不只是呈現在顧客面前，對同事，甚至上司或下屬等所謂的內部員工關係間也有其特定的情緒表現規則。第三種方法則是透過酬償與懲罰。如果希望新進人員的社會化能學習預期的情緒表達，則同時配合酬償與懲罰較能維持這種行為（如舉辦禮貌比賽可以提昇正面的情緒表達），這階段主要在強化社會化的程度（*Rafaeli & Sutton, 1989*）。

吳宗祐（1995）發現在對待顧客情緒表現規則方面，以主動向上司詢問較多，實習比理論的講解有效。在應對上司的情緒表現規則方面，以主動向資深人員詢問者為多。其中「尊敬」的學習在進入機構前即已擁有，而在訓練過程中被強化。與同事相處的過程中以主動向同儕學習為最多，因新進人員是一起受訓，所以會以情同朋友為情緒表達基礎。但該研究認為新進人員的社會化方式多是主動而非被動的，此一結論與 Bauer & Green（1994）的看法是一致的。

若以心理學的角度來看情緒表現規則社會化的歷程，可以利用所謂「情緒分化」的觀念來思考。從 Kelley（1963）的「認知系統」論來看，情緒表現規則的分化對組織成員而言，是逐步習得「職場智力」與「成熟人格」的重要歷程（李美枝，1986）。因此對組織成員情緒表現規則的社會化，可藉由招募、甄選、訓練等方式來塑造出該成員表現出組織所規範之情緒表現規則。在進入組織後，組織也可以利用儀式、術語及人力資源方案來社會化新進人員。情緒表現規則的學習可以視為一種「情緒分化」的過程，由剛開始簡易的情緒展現，慢慢學習到組織所要求的情緒表現規則，進而將之內化成為「內部情感規則」。

七、研究問題

在以上的相關文獻回顧之後，可以發現情緒勞務的本質對組織在從事各項管理規劃具有一定的影響，但是有關情緒勞務及情緒表現規則的具體研究並不多見。另外，有關組織社會化的研究文獻不少，但在組織成員如何將組織的情緒表現規則社會化方面的研究亦較缺乏。因此本研究歸納欲探討的研究問題如下：

問題一：組織內成員在對待內外部顧客的情緒表現規則內容為何？這些內容存在有哪些不同層次的構面？不同構面之情緒表現規則在組織人力資源管理規劃上有何意義？

問題二：組織內的情緒表現規則是如何被社會化的（社會化方法與社會化管道有那些）？員工社會化程度與管理者的領導及相關制度有何關係？

貳、研究方法

質化研究適合對於不太清楚的社會現象或者複雜的社會現象加以了解，以便建立理論做為未來研究之用（Rubin & Babbie, 1995）。本研究在研究設計上是屬探索性（exploratory）研究，採個案研究方式，在研究型態上是屬「事後回溯法」，並以「自然觀察法」當成受訪者在事後回溯時的強化引導輔助方法。在研究方法上則以 Focus Groups（焦點小組）及深度訪談做為資料蒐集的主要方法，而在資料的分析上是以 K.J 法為分析方法。本研究主要是探討高情緒勞務工作者的「情緒表現規則」之形成與種類，以及這些工作者如何將情緒表現規則社會化的內容。因「情緒表現規則」普遍存在於整個組織內，雖然這些高情緒勞務工作者可能每天都在運用這些「規則」，但是他們並不知道或者無法歸納這些他們已經在使用的「規則」。又鑑於國內遊樂事業未曾有深入相關之「情緒勞務」研究，因此將採「非結構式訪問法」中的「深度訪談」法，以「事後回溯」的方法讓受訪者勾勒出曾經或目前已經在使用的「情緒表現規則」。另外考慮到遊樂事業的產業特性，以及為了避免訪談

時造成的紀錄偏差與雙方的主觀差異，故以「自然觀察法」輔此缺陷，由研究者親自至高情緒勞務工作者的工作現場，以遊客的身份觀察其執行工作的狀況，以期研究者更能了解工作內容、其所表達的情緒表現規則等資料，這有利於焦點小組及深度訪談的進行。

一、研究對象

本研究是以劍湖山遊樂世界股份有限公司（本研究以下皆簡稱為劍湖山世界）為單一個案。研究調查樣本的選取原則，以劍湖山世界推廣服務部與遊樂服務部的現場管理人員為對象，主要是因這兩個部門與遊客接觸的頻率較高，為 Hochschild（1983）所定義之高情緒勞務工作者（休閒娛樂從業人員及行政管理人員）。管理人員是指課長與管理員，在劍湖山世界通稱為管理員或管理人員。管理人員較共通的職務是負責遊客接待、引導、服務、服務品質的確保、對所屬人員教育訓練之執行、紀律要求、督導、考核、緊急事件之處理、遊客抱怨處理等事項。劍湖山世界的管理人員皆是從基層的服務人員做起，故年資大約都在七年以上。本研究之所以以管理人員為主要研究資料蒐集（包括自然觀察、焦點小組、深度訪談）的對象，有兩個主要理由：

a. 這些管理人員都是從基層歷練至管理階層，因此是公司內較優秀的人員，而且目前的工作仍需在現場與遊客面對面、聲音對聲音接觸，對於如何服務遊客，本身如何將這些情緒表現規則社會化不但有較完整的經驗，且熟知歷程中的困難，本身所熟知的「事件」內容也較豐富，因此可以從這些管理人員身上獲得較多的資料。

b. 以往的研究都是直接從高情緒勞務工作者獲取資料，本研究希望能從這些工作者的直屬上司獲取資料，以不同的角度來分析情緒勞務，因為員工畢竟只是一名「演員」，應該做出什麼樣的「表情」，就得從其上司來探討，以明白這些曾經也是演員的管理者如今是如何傳授員工「表對情」。

本研究一共訪談 12 位受訪者，分兩階段進行。第一階段為焦點小組，分兩梯次舉行，每梯次 6 人，由劍湖山世界安排現場管理人員參與。第二階段為深度訪談，此一階段的受訪者由第一階段中的 12 位參與者中挑選出 6 位，這 6 位是在進行焦點小組時研究者認為發言較踴躍，且較能進入所討論的主題者。

二、研究資料蒐集過程

本研究共實地觀察六次，除前一、二次為園區瀏覽，並輔以 V8 的拍攝，做事後的回顧以決定往後觀察計畫外，其餘四次均為各區服務活動的觀察，以期發現更多現象及問題。

實際進行焦點小組時，為避免對話偏向「想法」而非實際狀況，本研究利用「重要事件法」技術來引導焦點小組的順利進行（Ensman, 1992）。第一步驟為蒐集劍湖山世界有關服務人員情緒勞務的相關資料；在第二步驟則發展出焦點小組訪談大綱；第三步驟蒐集資料方面，請參與者回憶過去曾經遇過最特殊的事件。實施時分為兩組，每一組為六位參與者，分為兩場個別舉行。每一場時間控制在兩個小時以內。每次均請二位研究助理當觀察員，負責錄音、紀錄主持人書寫在白板上的重點及參與者所發表意見及觀察參與者之互動情形。這些發言及觀察的

紀錄在訪談完後交由研究者進行繕打及整理，若資料整理期間有不明白處，研究者會詢問觀察者或與觀察者討論。焦點小組進行完畢後，馬上進行資料整理的工作，並分類逐條列出，再分送給參與者，請參與者就此內容中有謬誤或需要增減部分提出意見說明，以做修改，並完成焦點小組報告，整個焦點小組的程序就可告一段落。

深度訪談之受訪者是由焦點小組的參與者挑選出來，以一對一個別訪談，時間約一個半到兩個小時。訪談分為兩部份：第一部分是室內訪談，由研究者至受訪者工作地點，請受訪者先帶研究者至附近較安靜或不易受干擾的室內作訪談。研究者會請受訪者先瀏覽焦點小組的報告，讓受訪者能進入訪談主題，再針對焦點小組報告中研究者認為有必要再深入訪談的部分補強，之後即以深度訪談的主題做訪談，深度訪談主要蒐集的資料是較偏重情緒宣洩及社會化方面，無法如情緒表現規則般的透過觀察來蒐集資料，因此深度訪談大綱的形成主要是來自文獻的參考，由研究者自行發展訪談大綱。此一階段為時約一個小時左右。

第二部分是室外訪談，由受訪者帶領研究者至其工作地點以邊觀察邊訪談的方式訪談，受訪者在過程中一樣可以執行其任務。這一部分主要是利用現場的情境來協助受訪者回溯更多或更詳細的資料給本研究。若在資料整理過程中發現有遺漏或不清楚部分，會以電話訪談來補足。

三、資料分析方式

本研究對於所蒐集的資料是採用所謂「K.J法」來做為資料分析的方法（日本能率協會，1993）本研究在從事資料分析時，只在原則上採用狹義 K.J 法所定義之精神，

故在作法上並無原作之複雜（黃惇勝，1995）。應用的時機則是在資料的分析階段，以個人 K.J 法分析。對於每一句話，即使初看與研究目的無關，但亦不丟棄，因為日後可能會找出相關性。為使資料歸類方便，本研究採用行數編碼的方式，在訪談稿的每一行右邊都給予四個碼的編碼。例如（A-231）表示是由個案 A 的訪談稿內第 231 行開始所摘錄的資料。有關本研究之 K.J 法應用情形如表 1 之範例。¹

參、研究資料分析與命題討論

一、情緒表現規則 - 前臺情緒表現規則

根據情緒勞務的定義，情緒表現規則是「組織所控制並要求的、於公眾場合與顧客面對面所表達的一種合宜的情緒狀態。」其重點在於「特定的時機」及「合宜的情緒狀態」（Hochschild，1983）。但即使面對的對象不是遊客，而是組織成員，在表達情緒狀態時仍有所規範，這些規範雖不及「前臺基本或非基情緒表現規則」般的對組織利益有直接的影響，但是其情緒表現規則的展現是工作場合面對「內部顧客」，因此也是「前臺規則」的一種。

（一）基本分析

本研究發現在個案公司現場服務的工作中，可區分出十六種「前臺情緒表現規則」，而根據其所應表達的範圍可分為「基本前臺情緒表現規則」、「非基本前臺情緒表現規則」、「組織成員情緒表現規則」及「處

¹ 詳細的原始編碼訪問稿甚多，因篇幅限制無法全部刊錄，歡迎向作者索取。

表1 本研究中 K.J 法應用範例

第四回合	第三回合	第二回合	第一回合
前臺情緒規則	互動	說笑話	這個是我覺得遊樂園中最重要的部分，必須培養出講話幽默，可以讓大家笑出來的，...所以除了遊戲本身要很好玩外，製造一些樂趣也是很重要，就好像是點綴一樣。(A-231)
		幽默	例如說有六十幾歲的歐巴桑來，我們就問她說：「阿嬤妳敢坐嗎？」，「敢啊！為什麼不敢！」，「來！大家掌聲給阿媽鼓勵一下。」她就很高興，嘴巴說敢坐，其實心裏怕的要死，但是可以讓她感受到來這裏很好玩。(A-241)
	主動引導	控程流程	遊客來這裏我們都將他的智商當成零歲的小嬰兒，因為他們無法馬上熟悉這邊的環境...所以我們要慢慢指引並告知遊客。(A-177)
		善意的謊言	有些遊客花錢自認為是老大，若與員工發生摩擦...我們就會跟他說曾經有個例子也是因為這樣導致車子衝撞，人飛出去，牙齒斷了三根。運用一下善意的謊言。(F-219)

理遊客抱怨情緒表現規則」四大類。「基本前臺情緒表現規則」是指服務人員在工作職務的要求下，所「應該」表現出的情緒表現規則，例如遊客通過驗票口時、遊客在等待線上及坐上遊樂設施時。「非基前臺情緒表現規則」是指當服務人員未在正式的職務要求下，所表現出的情緒表現規則，例如遊客走在園區內需要幫忙時、遊客詢問服務人員時。然而「非基本前臺情緒表現規則」也可能會表現在「基本前臺情緒表現規則」的範圍內。以下分別為所歸納之四個情緒表現規則分類及內容：

1. 基本前臺情緒表現規則

在「基本前臺情緒表現規則」方面有七種情緒表現規則，分述如下：

a. 專業：建立「專業」形象是要給予遊客安

全感及良好的形象，因此服務人員要表現出專業熟練的動作及表情，呈現給遊客最美好的「門面」。

b. 互動：與遊客互動是遊樂園區提供給遊客歡樂最重要的因素之一，因此在遊樂的設計上應儘量利用遊戲的設計來增加服務人員與遊客的互動程度。另外，服務人員在遊客遊戲當中，也要以幽默的口語或提供笑話來製造歡樂輕鬆的氣氛，讓遊客願意更加的投入。

c. 信任：遊樂園涉及到人身及財物的安全問題，為了讓遊客產生信任感，必須不斷的叮嚀並事先告知遊客遊戲規則及注意事項。

d. 原則堅持，作法彈性：遊客有時為了方便或獲取本身利益，在與服務人員協商時會

表 2 前臺情緒表現規則 - 多樣性

項目	規則	作法或適用時機			
基本前臺規則	團客領隊	愛面子型	給予面子		
		乾脆型	按規定		
	囉嗦型	維持籌碼，視情況再給			
	遊客	年齡	老人	主動關懷	
			成人	尊重	
			年輕人	適度重視	
小孩			微笑 - 嚴肅 - 和顏悅色		
遊客	背景	公司團體	專業的親切		
		一般團體	生活化親切		
遊客	性別 (協助遊客需有身體接觸時)	男性遊客	較無顧慮		
		女性遊客	避免單獨協助		
遊客	個性	保守型	說話要正經，不能說笑話		
		開放型	比較輕鬆，可以說笑話		

堅持立場。此時服務人員就須堅持公司原則，但在作法上則愛要有彈性，例如視情況給予較多的折扣。

- e. 自制：服務人員在現場與遊客接觸頻率高，內心情感有時會與情緒表現規則相違背，但是服務人員必須自制，避免情緒偏離的情形產生。
- f. 主動引導：服務人員為了要能控制遊客遵守園區規則，就必須控制流程及利用善意的謊言來主動引導遊客，讓遊客能在安全的情況下快樂的遊園，並且降低服務人員的情緒負擔。

g. 多樣性：因為遊客的來源不同，所以服務人員必須依不同的遊客需求給予不同的情緒表現規則，雖然公司要求對待遊客須以同樣的規則，但是在分析資料時，可以發現服務人員實際上會針對不同類型的遊客表現出不同的前臺情緒表現規則，包括年齡、背景、性別及個性等變數，這是服務人員為了使情緒表現規則更能適用於實際情況，而對組織所要求的情緒表現規則所做的修改。因此修改過後的規則是被公司允許的。多樣性的內容則整理如表 2。

2. 非基本前臺情緒表現規則

在「非基本前臺情緒表現規則」方面共歸納出三種規則。

- a. 親切：親切就是在園區任何地點，服務人員對待遊客「就像家人一樣」，讓遊客覺得自己是受歡迎的。
- b. 尊重：雖然服務人員在「基本前臺情緒表現規則」中有一項是「主動引導」遊客，但是在「非基本前臺」範圍內則須尊重遊客的自主性，重視遊客權利，不管遊客是對或錯，「麻煩你」、「請你」等「術語」一定要掛在嘴上。
- c. 主動：遊客在園區內可能隨時隨地會需要協助，因此服務人員的「舉手之勞」及「事先設想」就成為服務人員主動服務遊客的具體表現。

從前述歸納結果來看，基本前臺與非基本前臺情緒表現規則幾乎規範了所有員工與顧客之間的互動行為，並隱含著在「特定的時機」表現出「合宜的情緒狀態」的重要性。

為了能更了解在服務產業內情緒表現規則內容是否會有差異或程度上有所不同，本研究試圖將劍湖山世界的前臺情緒表現規則與吳宗祐（1995）及Sutton（1991）之研究做一比較。前者是以輔導機構的義工（非營利機構）及房屋仲介公司業務員為研究對象，後者是以收帳公司收帳員為研究對象，比較分析如下：

在「信任」、「與顧客建立關係」兩項正面情緒表達方面，雖然遊樂園、輔導機構及仲介公司在「信任」方面的表達規則都一樣，但是在程度上卻有差異。遊樂園服務人員的信任表現必須完全以公司整體為依歸；輔導機構義工的信任關係亦是較偏向組織導向；仲介公司業務員與顧客建立信任關

係時就可以完全個人取向，由業務員視情況採取不同的方法來建立信任關係；致於收帳公司方面就沒有與顧客建立「信任」的必要性。在「與顧客建立關係」方面，遊樂園服務人員與仲介公司業務員同樣都受到公司的鼓勵，而輔導機構義工則不受鼓勵。在「製造壓力」、「負面情緒表達」之負面前臺情緒表現規則方面，可以很明顯的看出遊樂園是完全禁止「負面情緒表現規則」的表達，輔導機構允許適度表達，房屋仲介公司則是策略性的運用負面情緒表現規則。收帳公司的負面情緒表現規則表達則明顯的受到鼓勵。同樣是正面前臺情緒表現規則，之所以會有差別，本研究認為是因為「組織對正面情緒表達的要求」及「員工與顧客接觸特性」的緣故。

第一，在「組織對正面情緒表達的要求」方面，因為遊樂園是在提供愉悅的、夢想的感覺給每一位遊客，必須堅守「正面前臺情緒表現規則」，以呈現整體的「一致性」，所以較不鼓勵有個人色彩的行為出現，反而鼓勵服務人員與遊客能夠建立良性關係，讓遊客感覺自己像「客人」一樣。輔導機構則是必須營造出溫馨的氣氛，鼓勵案主自我揭露，所以信任感的建立大致上要符合組織要求，但是為了堅守組織的中立性，必須禁止義工與案主發展任務外的關係。房屋仲介公司為了縮短交易時間，因此在信任感的建立技巧較具多樣性，與顧客建立關係更是達成交易不可或缺的規則。收帳公司則必須傳達「緊張、壓力」，因此這時候的正面情緒表現規則是無法達到組織目的。

第二，在「與顧客接觸特性」方面，又可分為兩個構面：「接觸時間」及「接觸頻率」。「接觸時間」是指員工與顧客接觸時間的長短，遊樂園的服務人員與顧客接觸的時間平均七分鐘以下，某些職務甚至不到一

分鐘，在這麼短的時間內無法產生及運用具個人色彩的情緒表現規則，另一方面又須符合組織常模的情緒要求，因此「標準化」的情緒表現規則成了最易使用的手法，這也形成遊樂園必須以整體為情緒表現規則表達的考量。輔導機構的義工及房屋仲介公司的業務員與顧客接觸的時間較長，員工容易將自己的情緒揭露，個人主義色彩就相對的濃厚，因此在情緒表現規則的表達上也會有所不同。另外一構面為「接觸頻率」，是指員工與單一顧客接觸的次數，遊樂園的服務人員於單位時間內所需處理的遊客量大於其他三類機構，即遊樂園的服務人員與遊客「接觸頻率」高，因此服務人員平均分配在每一位遊客的情緒表現規則的「量」就相對的少，也就是服務人員在表達情緒表現規則時，是面對一群顧客，而非單一或幾位顧客，這使的遊樂園的情緒表現規則表達更需要標準化。

在 Morris & Feldman (1996) 的研究中以四個構面來解釋情緒勞務，分別是「情緒表達的頻率」、「對情緒表現規則的關注程度」、「情緒表達的多樣性」及「情緒失調」，其中「情緒表達的頻率」是指工作中對情緒表達需求的頻率愈高則組織對情緒表現規則的需求（規範）愈多；「對情緒表現規則的關注程度」又可分為「情緒表達的期間」及「情緒表達的強度」兩個構面，其中的「情緒表達的期間」是指情緒表達的期間愈長則情緒表現規則的實踐程度愈低。本研究特別解釋這兩個構面是因為其性質與本研究提出的「組織對正面情緒表達的要求」及「員工與顧客接觸特性」兩構面類似。但是 Morris & Feldman 的構面是用來解釋情緒表現規則表達的「量」，有「強度」的含意。本研究提出的兩個構面所強調的則是情緒表現規則表達的「方式」（公司導向或個人導向），同一種方式可以有不同的強度。

由以上的分析與討論，本研究歸納以下可供後續研究的命題：

命題一：若組織「對正面情緒表達的要求」程度愈高，員工與顧客「接觸時間」愈短，「接觸頻率」愈高，則組織在情緒表現規則的表達上愈需標準化，即偏向公司導向。反之，若組織「對正面情緒表達的要求」程度不高，允許某種程度的個人風格，員工與顧客「接觸時間」愈長，「接觸頻率」愈低，則組織在情緒表現規則的表達上愈不需標準化，即偏向個人導向。

而由這四種不同組織型態所應表達的前臺情緒表現規則所做的比較，可以發現即使同樣是服務產業，只要「對正面情緒表達的要求」、「與顧客接觸特性」構面不同，組織所要求的前臺情緒表現規則就會不同，即使相同，在程度上也會有差異。而服務產業的服務人員（或業務員）在表現前臺情緒表現規則時都有「多樣性」的特性，符合 Morris & Feldman (1996) 以「情緒表達的多樣性」來當成情緒勞務四個構面之一。

歸納前述分析可以發現，無論是需正面情緒的空服員、遊樂園服務人員，或負面情緒的警察、收帳員，或偏中立情緒的醫護人員，多少都會在社會常模的「刻板情緒表達」之期望下，呈現出情緒表達「多樣性」的特性。若這些「多樣性」的情緒表現規則可以某些構面來解釋的話，則在衡量各個不同職務的情緒表現規則表達深度上，應該可以建構出不同的構面負荷量（loading），形成不同職務間情緒表現規則表達特性上的差異。因此，未來組織在針對情緒勞務工作者設計人力資源對應方案時，即可針對各職務在不同構面上之表現給予合適的方案。

根據上述的推論本研究提出第二個可供後續研究的命題：

命題二：不同職務性質之高情緒勞務工作者，因工作型態中所接觸之對象、時間長短、前後臺規則要求等之差異，應會呈現情緒表現規則多樣構面的特性，而對人力資源管理方案的需求亦不相同。

3. 組織成員情緒表現規則

雖然組織成員間的情緒表現規則，不若對待外部顧客之基本與非基本情緒表現規則要求嚴格，但是在組織成員的互動關係中仍會有所規範，這些規範或許沒有明文要成員遵守，但是可能會因組織的制度導致組織成員必須在此一制度下發展出成員間皆能接受的共識，這些共識歷久就成為一種「規則」。組織成員情緒表現規則可區分為「管理人員對員工的情緒表現規則」及「員工對上司的情緒表現規則」兩類，共六種。前者有四種規則，分別是替員工著想、形同兄弟、鼓勵、威脅；後者有二種規則，分別是尊敬及順從。在員工對上司的情緒表現規則方面，普遍以「尊重」為主，但本研究結果增加了一項「順從」。在管理人員對待員工方面，只要員工對上司是「尊敬」及「順從」，上司都會「鼓勵」員工，視員工為「自己人」，但是一旦員工不「順從上司」，挑戰上司的權威，則上司就展示出組織給予的法統權及獎酬權來「威脅」員工遵守其義務。

同樣將本個案劍湖山世界與吳宗祐（1995）及 Sutton（1991）之研究，在組織成員情緒表現規則方面做比較可發現，三種組織一樣都有「尊重」的情緒表現規則。但在情緒基調方面，遊樂園卻同時需要以「和諧」及以「輕鬆」為主，可見組織內成員間的情緒表現規則可能會因為次文化的關係

而有所差異。根據有關組織之情緒表現規則是否會受到「文化」影響之文獻探討得知，學者的看法並不相同，例如 Gooksell（1976）以美國及加拿大的郵務人員的研究就支持文化因素並不會影響情緒表現規則的表達，但是 Ashforth & Humphrey（1995）、Malatesta & Haviland（1985）及 Rudolph（1993）就支持文化的差異的確會影響情緒表現規則表達。其中 Malatesta & Haviland 認為即使在相同的文化內都會有不同的情緒表現規則，此一論點與本研究在前臺情緒表現規則的研究相同。

4. 處理遊客抱怨情緒表現規則

發生遊客抱怨衝突時，服務人員通常會想辦法解釋事件的原因。若此一步驟失敗會有三個方式解決，一是遊客會主動站出來支持服務人員，但這種情形較少；二是轉移注意，包括服務人員自己及遊客的注意力，這有助於轉移彼此的焦點。若仍是無法解決問題，則可用迴避加上代理人的辦法來解決，代理人通常是管理人員的身份，主要是讓遊客感覺到「我的問題受到重視」。

接下來可以分為兩部分。第一部分是遊客的部分，此時代理人就必須傾聽遊客的訴願，若仍然無法令遊客平息心中怨氣，則必須馬上轉移場景，一般都是將遊客請到遊客中心，轉換場景可以使遊客的情緒較為緩和，並重新思考其所堅持的立場，大多數的問題在此一階段都能解決。第二部分是員工部分，當代理人介入時，上司表面上會先怪罪員工，雖然代理人是稟持著「信任員工」的態度來介入，但遊客抱怨時不得不掩飾此一假設。員工被怪罪時情緒總是不好，但是在以「尊敬」並「順從」上司的情況下，必須自我調適，體諒「上司也有其立場」來說服自己。當遊客抱怨或衝突處理完畢後，還必須傾聽員工的「對口分析」，判斷是否員

工的說話口氣、內容得罪遊客，若上司認為純粹是遊客的不對，則會以安慰的話語來支持遊客，使上司與員工相互了解，進而達成共識。

在整個遊客抱怨處理過程中，可以發現遊樂園還是維持「正面情緒表現規則」的原則，任何有關「負面情緒表現規則」的舉止在這裏是不被允許的。因此遊樂園在「正面情緒表現規則」的表達強度上非常高。此一結論亦可印證組織對「正面情緒」表達的需求愈強，則其情緒表現規則的表達愈朝向「公司導向」。

但是對於個人特質不適執行高情緒勞務工作者，雖然會經由自然的篩選作用而離開組織，但若能在甄選階段挑選出適合的員工，可能較日後再付出更多成本訓練員工較理想（Morris & Feldman, 1996）。但是要甄選完全適合組織或職務的員工所要花費的成本可能更多，甄選的標準不易界定（因相關研究較少），一旦在個人特質上不適任高情緒勞務工作者進入組織，又忽視其前臺規則之訓練，那麼在前臺情緒表現規則的學習上可能就會花費較多的時間。Sutton(1991)在一項針對收帳員的研究中指中，收帳機構的管理者並不認為一定要甄選那些看起來易被激起憤怒的員工，但他們相信員工經由引導及訓練即可激發員工使用「逼迫」的情緒表現規則。

根據上述的推論本研究提出第三個可供後續研究的命題：

命題三：經由加強甄選及訓練方式或管理上的作法可使高情緒勞務工作者對前臺情緒表現規則的學習與社會化加速；即在甄選及訓練方案的差異會造成高情緒勞務工作者在學習情緒表現規則的成效（學習時

間或內化程度）上有顯著的不同。

二、情緒表現規則 - 後臺情緒表現規則

劍湖山世界第一線（前場）員工之後臺情緒表現規則，經資料分析後可歸納為情緒宣洩方式及激發高情緒工作者模式兩部分：

（一）情緒宣洩方式

在第一線員工方面，情緒的宣洩大都以「上司」為主要媒介，經由正式及非正式的管道，包括早會、走動式管理、聊天及逃避的管道來宣洩，「早會」是固定時間舉行，但員工並不會主動宣洩，而是由上司以關懷、幽默的方式詢問員工；「走動式管理」與「聊天」管道中員工也是以被動的方式來宣洩，但是此兩種管道發生的頻率是不定時的，而且必須依賴上司是否有強烈的主動性，員工在利用以上三種宣洩管道時，其抒發的內容會較為平緩，可能是因為面對上司的關係，內心較有疏離感。在「逃避」管道方面，是指員工因無法消除本身的情緒失衡問題，而不定期的主動提出離職或請調的要求，以避開造成其情緒失衡的環境。

其次為同事，但是只有聊天的管道，因彼此的信賴程度高，使得員工的自我揭露程度較高，抒發的內容也較激烈，而發生的頻率則為隨機。最後一種是到「控制室」內，以「逃避」的管道來宣洩，這是公司所規定的制度，類似迪士尼樂園「塔」的功能，讓員工在負擔高度情緒勞務後能夠有暫時喘息的機會（Solomon, 1989）。

在管理人員的情緒宣洩方面，可以分為正式與非正式管道，也是以上司為主要的宣洩媒介，其宣洩管道有早會、走動式管理及聊天三種，早會的宣洩方式與員工的相

表 3 第一線員工情緒宣洩方式

媒介	管道	正式管道		非正式管道	
		早會	走動式管理	聊天	逃避
上司		被動	被動	被動	主動
		固定	隨機	隨機	隨機
資深人員或同事				主動	
				隨機	
非人員媒介 (控制室)					制度
					固定

註：表格內第一行表示員工運用「宣洩媒介」的主動性，第二行表示情緒宣洩發生的頻率

表 4 管理人員情緒宣洩的方式

媒介	管道	正式管道		非正式管道	
		早會	走動式管理	聊天	自己
上司		被動	被動	被動	
		固定	隨機	隨機	
同事				主動	
				隨機	
自我調適					主動
					隨機

註：表格內第一行表示管理人員運用「宣洩媒介」的主動性，第二行表情緒宣洩發生頻率

似，在走動式管理及聊天管道方面，則採被動方式，雖然管理人員本身具有管理職責，必須協助員工消除情緒失衡，但對於自己的情緒失衡仍難以主動啟口。在以同事為媒介的宣洩管道有聊天，但這只限於較親暱的同

事，此時管理人員較能揭露內心情緒。「自我調適」由管理人員自己來宣洩，使用的方法有「認知包裝」及「情緒移轉」。「認知包裝」是把情緒勞務的服務當成是做「善事」或者以「我們是鄉下人，比較好客」的「包

裝」來為情緒勞務尋求合理化；「情緒移轉」是利用下班時間以看電影或購物將工作場所的不舒服感覺消除。

在劍湖山世界內的員工及管理人員的宣洩方式有幾點發現，第一，無論是管理人員或員工，其宣洩的媒介、管道大同小異，這表示管理人員雖然具有協助宣洩員工情緒的作用，但是其本身的情緒問題也應該受到重視，因為這些管理人員同時接受來自員工及遊客的情緒勞務，所以公司應該主動為這些管理人員舉辦相關的輔導課程，不但能強化自己對情緒失衡的調節能力，在輔導員工情緒失衡時也較不易受到失衡情緒的傳染。

雖然情緒宣洩是很重要的課題，但是根據本研究訪談資料顯示，「非正式管道」是較能被接受的方式，如以下這段內容（E-072）：

（公司有沒有專為你們提供一個類似的場所？）目前沒有。我是覺得自己去找個地點會比較好，如果特別設計一間專門的房間，變成說我們今坐在這裏一定要聊什麼，局限在說今天坐在這裏就是有問題要來溝通了，那如果說你隨便找個地方坐，在心情上可能會比較好吧。

本研究認為非正式的管道可能容易營造出宣洩情緒的「氣氛」，這種「氣氛」是正式管道較難營造出來的，這可能與「情緒」是非常「自我」的屬性有關。本研究並未發現過去有針對組織中的情緒宣洩之正式及非正式管道的比較研究。

宣洩的主動性以被動為多，且其媒介多集中在「上司」身上，宣洩頻率以隨機為多，這表示劍湖山世界在處理員工（包括服務人員及管理人員）情緒宣洩方式是非正式的，管理人員及員工大都不會主動去尋求宣

洩管道，就組織而言可能會加重上司的工作負擔，因為是否提供員工宣洩管道必須由上司來決定，而且方式都是隨機，若上司沒有協助情緒宣洩相關訓練者，員工可能無法宣洩情緒。根據吳宗祐（1995）的研究，上司的確是員工情緒宣洩的重要媒介之一，但未說明與「同事」比較時那一種媒介被員工依賴的程度較高。無論如何，上司在員工情緒宣洩的過程中是扮演一個非常重要的角色，若上司協助員工的主動性不夠，則高情緒勞務工作者的情緒障礙會有累積效果（Ashforth & Humphrey, 1993）。

（二）激勵高情緒勞務工作者模式

所謂「激勵模式」是指除了上司的關心、同事間的自我揭露管道外的其他非正式管道。對於一位高情緒勞務工作者而言，工作上所產生的情緒勞務不良結果可經由內部及外部方式獲得抒解。內部是指工作設計、生涯規劃。工作設計又分為工作輪調及互動兩種作法，在工作輪調方面，除了公司制度上所規定的定期輪調以外，還有員工因情緒失衡的隨機反映情形，組織也會考慮其表現再決定是否給予調動。在互動方面，如果組織的遊戲設計能讓服務人員感覺到成就感與專業感，則也有激勵的效果。在生涯發展方面，則可以考慮給員工進修的機會，以鼓勵員工自我成長。這些方法雖然是組織既有的制度或作法，但是在訪談中可以發現對於服務人員在情緒上的疏導也有影響作用。

雖然外部激勵來源是遊客，但是組織也可以利用某些適當的設計來讓遊客願意主動回饋，例如要求服務人員嚴格遵守情緒表現規則，讓遊客對每一位服務人員產生專業的認同感而當場給予回饋。劍湖山世界若能善用這些激勵方法，正好可以暫時彌補其情緒宣洩管道的不足。所以組織可以利用一

表 5 激勵高情緒勞務工作者的模式

項 目	管道	方 式	具體作法	例 子
內部激勵	組織	工作設計	工作輪調	固定：制度化
			互 動	產生成就感與專業感的工作設計，如：可以讓遊客產生敬佩感或鼓掌的遊戲。
		生涯規劃	在工作上發揮	讓員工參與研討會、進修。
外部激勵	遊客	回 饋	遊客當場給予	遊客說「謝謝」、「你辛苦了」。
			事後給予	寫信來感謝服務人員的協助。

些作法使情緒勞務的失衡降到最低或變成沒有，情緒勞務的執行因此不一定會造成情緒失衡。

Morris & Feldman (1996) 提出「面對面的接觸」與情緒失調是正相關的假設，Hochschild (1983) 也認為情緒勞務工作會造成酗酒，但是 Ashforth & Humphrey (1993) 及 Warton (1993) 都認為執行情緒勞務工作並不一定會導致負面結果，Warton 提出是否導致負面結果得視工作自主性、工作涉入程度及自我監控能力而定；而林尚平、陳敦生 (1997) 針對國內航空公司之研究結果顯示公司對情緒勞務的要求愈高或情緒勞務的提供程度愈高，工作者愈不會有專業倦怠感。因此，情緒勞務是否會造成情緒勞務失衡，其間必然存在某種機制，這些機制除了是偏向個人特質外（工作涉入程度、自我監控能力），也可以是由組織產生的機制，例如使工作的自主性提高。而根據本研究結果顯示，組織可以運用某些機制來激勵高情緒勞務工作者，避免產生情緒失衡的情況。因此組織除了可以利用甄選適合高

情緒勞務工作人格特質的人員外，還能利用工作設計提高工作自主性及顧客回饋程度，以激勵高情緒勞務工作者。

三、情緒表現規則之社會化

根據本研究所蒐集的資料，劍湖山世界的情緒表現規則社會化過程中，其社會化管道依歷程順序而言，從新進人員自己詢問或主動詢問內部員工開始，歷經甄選、參與早會、管理人員對情緒表現規則的解說、管理人員帶領新進人員第一次熟悉環境、資深人員對新進人員實施「工作崗位訓練」、員工（不單指新進人員，應包含所有的員工或管理人員。）主動的自我學習、組織對員工的教育訓練至組織定期的職務調動等。而社會化媒介就是早會、管理人員及資深人員，這一點與吳宗祐 (1995) 的社會化媒介為上司、資深人員及同僚有些差異，因為劍湖山世界每一次所需的新進人員約一至三人，而且工作場所並不見得會在一起，即使同一個單位同時進來三位新進人員，其見面時間也

很少，唯有早會時間才有機會相處，但說話時間很少，因此在社會化媒介裏同僚對新進人員的貢獻程度就相對的低。但在管理人員及資深人員方面就比較多，這與林尚平、郭美鳳（1998）及吳宗祐的研究結果一致。

本研究將關於情緒表現規則社會化的方式、管道及內容合併一起討論。社會化方式方面，有詢問、被告知、觀察及主動學習四種；社會化內容方面從早會階段開始，包含角色、組織價值及文化、工作任務、群體、工作熟練度等內容。以下將以 Robbins（1993）的職前期、接觸期與蛻變期三個階段來說明。

在職前期，社會化方式以主動詢問及面試人員被告知為主，因為在這個階段新進人員只能由認識的內部員工或自己詢問來認識有關組織內的訊息，自己詢問包含了至劍湖山世界的窗口詢問或是曾經來劍湖山遊玩過。這個階段對情緒表現規則的訊息只在於以「組織外界」的觀點來接收，並未真實感受到情緒表現規則是工作的一部分。但因與內部員工有初步的接觸，所以會獲得組織價值與群體之社會化內容的訊息，但這時的訊息較弱。

在接觸期，可以發現社會化方式的類型較多樣化，除了詢問及被告知外，新進人員習慣以自行「觀察」的方式進行社會化。在訪談中管理人員也常透露出「經驗久了就知道了」的訊息，顯然管理人員認為情緒表現規則很難以口述的方式傳遞，唯有靠新進人員自行「試誤」才能真正學習到情緒表現規則。此一階段的社會化內容，即新進人員會學習到有關角色、組織價值及文化、工作任務及群體等社會化內容，這些社會化內容使新進人員更能夠確定自己所要呈現的情緒表現規則。

在蛻變期方面，社會化方式以主動學習及觀察為主，新進人員在此一階段已經脫離了新人的階段，因此「詢問」與「被告知」就不再出現，接替的社會化方式為主動學習，即組織成員必須主動積極學習與工作有關的知識或技能，除非在職務上有所異動才需要在主動學習之外再加上「觀察」的方式學習不同的知識及技能，或者學習如何重新定義自己的角色。如圖 1。

綜觀劍湖山世界的社會化歷程，其對於新進人員並沒有一套正式化的社會化方法，就社會化管道而言，新進人員進入組織後，完全以「在崗位訓練」，由管理人員及資深人員在現場實地教授新進人員，且是「一對一」。尤其是管理人員，不但肩負管理之責，還要擔負起情緒宣洩的責任。在吳宗祐（1995）的研究中也發現新進人員在對待顧客的情緒表現規則之社會化媒介以「上司」及「資深人員」為最多。Schein（1988）認為在社會化的學習過程中，監督者（supervisor）對新進人員社會化成敗影響較大。由本研究的結果亦可看出管理人員在高情緒勞務工作者之社會化歷程中佔有重要的地位，扮演帶領者角色的「上司」應該擁有符合組織情緒表現規則標準的能力，才能使新進人員習得組織真正想要傳遞給顧客的情緒表現規則。根據以上分析與討論，本研究歸納出第四個可供後續研究之命題：

命題四：若組織內的管理者（上司）能明確規劃並以標準化方式執行情緒表現規則，對新進人員更能傳遞組織所要求的情緒表現規則，並且內化成為「內心規則」。

在社會化方式方面，以「觀察」為最主要的方式，這表示劍湖山世界在對於新進人員的社會化方式上應要加強主動介入，避免新進人員自行摸索，延長了社會化的時

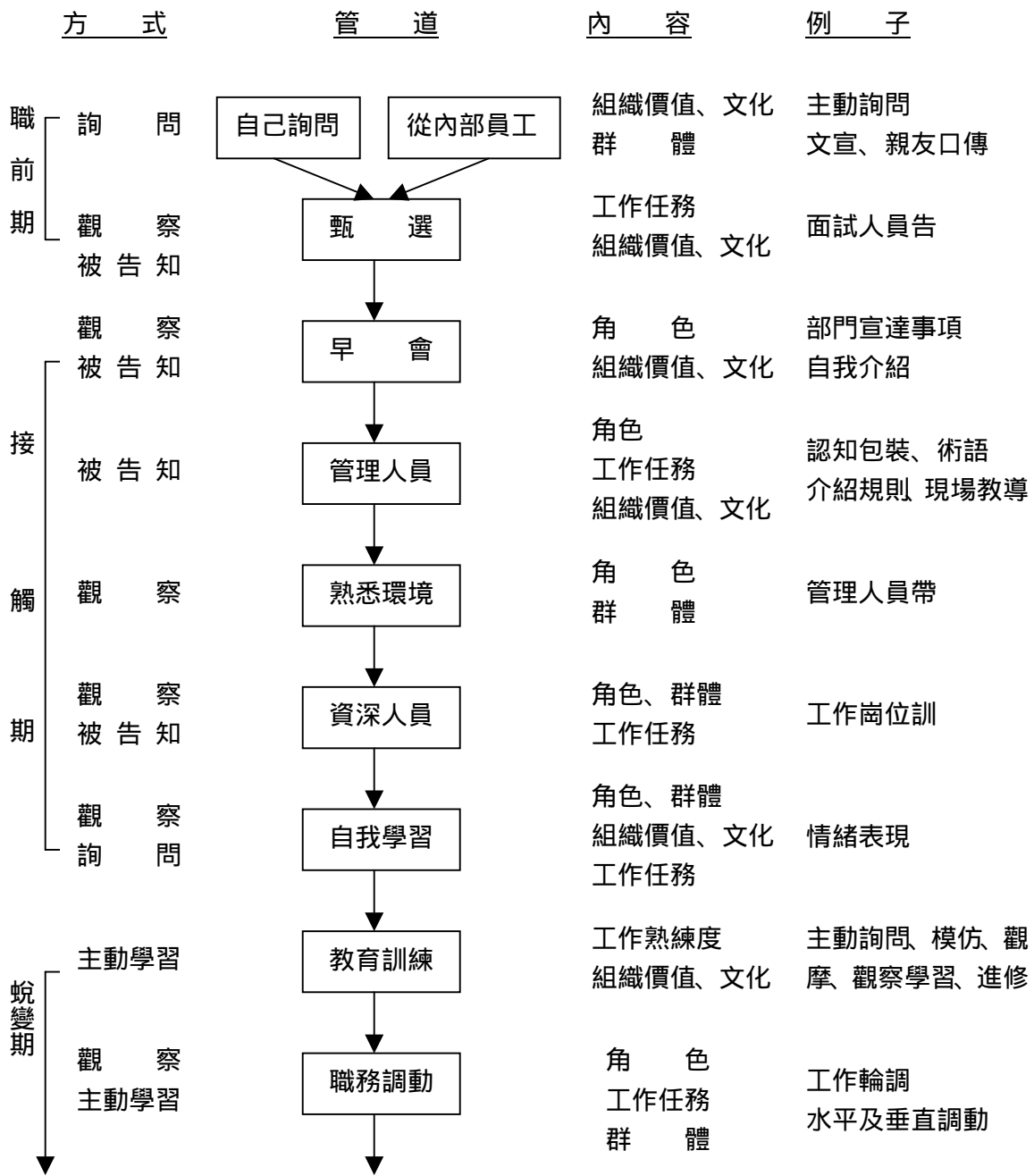


圖 1 劍湖山世界高情緒勞務工作者之情緒表現規則社會化歷程

間。在林尚平、郭美凰 (1998) 針對壽險業所做的社會化歷程的結果顯示, 壽險業務人員比較偏向「公司文件」的方式, 再來才是

「觀察及實驗」。Robbins (1993) 認為較正式、集體、期限固定及連續的社會化方式可以使新進員工表現標準化及可預測的行

為。而劍湖山世界的「公司文件」，有關情緒表現規則方面的文件有「員工教育訓練手冊」及各課的「服務手冊」，但是在內容上較不完善，除了管理人員可以接觸到外，服務人員很少機會參閱。

在社會化內容方面，則以「工作任務」、「角色」及「組織價值、文化」為最多，與林尚平、郭美凰(1998)的研究結果為新進人員的社會化內容是以「工作任務」及「角色」為主相似，但多了「組織價值、文化」，這顯示工作任務、角色的確認及對組織價值、文化的相關資訊蒐尋是組織成員社會化過程中較有興趣的蒐尋訊息，因此劍湖山世界應該將情緒表現規則的內容加入「工作任務」當中，讓情緒表現規則的表達成為真正工作的一部分，以使組織成員更能確認自己的角色，並對組織產生認同。由個案公司可以發現，新進人員在接觸期的每一個階段都不斷的接受到「角色」的社會化內容之洗禮。

另外，本研究所訪談對象皆為個案公司在情緒勞務上表現最優秀的管理人員，在其對新進人社會化的過程中比其他組織更強調「組織價值、文化」之社會化內容，可能是這些管理人員在過去身為服務人員時的社會化歷程中也接受到關於此一方面較多的訊息，所形成的差異即反映在績效上，使他們成為組織內的管理階層，如今在對新進人員的社會化時自然較強調「組織價值、文化」。而強調「組織價值、文化」也有利於角色的界定、自我認同、確立規範並正確的引導與塑造員工態度及行為 (Robbins, 1993)。

而由圖 1 可以清楚的發現，在個案公司中不同的社會化階段會有不同的社會化方式、管道與內容，這與 Robbins (1993) 的階段論及 Feldman (1976) 所提之社會化

模式之觀點相似，在職前期新進人員通常會獲得與工作相關的訊息，個案公司在甄選階段時雖然會將有關情緒勞務的「工作任務」告知受面試者，但是所給予的訊息只是情緒表現規則的大項，無法讓新進人員真正認識到情緒表現規則的細項或情緒勞務的執行，若這類的組織能夠把情緒勞務及其規則提前至職前期，對新進人員的社會歷程會有幫助。

由圖 1 也可以發現，新進人員在學習情緒表現規則時是逐步式的，這不但是已學習的情緒表現規則的不斷增強，同時還是前述文獻分析中所提到的一種「情緒分化」的歷程。亦即新進人員並非一進組織就知道所有的情緒表現規則，即使觀察到，但在短時間內亦難以學習，必須隨著社會化的過程，將情緒表現規則一項項的學習起來。整體而言，劍湖山世界在情緒表現規則社會化的方式是屬於非正式、個別、期限變動、連續及剝奪式的社會化方式、戰略，根據 Robbins (1993) 認為，社會化方案越正式、集體、期限固定及連續，則越能讓新進員工表現出標準化且可預測的行為，因此劍湖世界若要讓新進員工在情緒表現規則方面的表現能夠趨向標準化且其行為可預測，則應採用較正式、集體、期限固定及連續的社會化方式、戰略。但是根據 Bauer & Green (1994) 研究，新進人員的社會化歷程應是主動的參與，而不一定是被動的社會化。雖然被動的社會化(組織採用較正式的社會化方式)對組織成員有正面的影響，但是主動的社會化(組織成員採非正式的社會化方式)亦有其正面的影響。而組織成員會採取主動或被動的社會化方式、戰略可能是受到組織社會化方式、戰略的影響，當組織社會化方式、戰略愈傾向非正式化，則組織成員的社會化方式、戰略就愈偏向「主動」的方式、戰略。

根據以上社會化歷程有關之分析與討論，本研究歸納出第五個可供後續研究之命題：

命題五-A：組織之情緒表現規則社會化方式若愈傾向於明確的、正式的「公司文件」或社會化方案，且利用甄選或組織文化的傳遞將情緒表現規則的社會化歷程延伸至職前期，則會使新進人員情緒表現規則的學習時間縮短，內化程度提高。

命題五-B：組織在社會化歷程中愈重視「工作任務」、「角色」及「組織價值、文化」等內容之傳遞，高情緒勞務工作者之任務執行績效會愈高。

肆、研究建議與限制

一、實務與後續研究建議

服務業是與顧客高度接觸的行業，在服務傳遞的過程中，服務品質的維持除了有賴於有形商品的提供外，更重要的是無形服務的傳達。為了維持服務品質的一致性，組織必須利用各種規範對服務人員的情緒表現作某種程度的控制，以使他們表現出組織期望塑造之服務形象所需的合宜情緒狀態與服務行為。隨著服務基礎經濟（service-based economy）的成長，許多組織的獲利基礎是來自對顧客情緒勞務的提供，因此將會有越來越多的人必須倚賴展現某種程度的情緒勞務而生存（Anderson, 1993）。

在情緒表現規則方面，情緒表現規則對組織而言，在資料蒐集上都是廣泛且複雜的問題（Rafaeli, 1989），組織若能明確定義適當的情緒表現規則，形成手冊，對於「服務品質」的提供也較能標準化並且也有提昇的能力，組織成員在有「情緒表現規則」的規範下也較有能力做好服務的工作。因此組織可以重新定義其情緒表現規則，例如在工作分析時，將情緒勞務納入工作分析的內容，再參考遊客的意見，即可形成情緒表現規則。企業可以將這些情緒表現規則以戲劇的方式拍成錄影帶，於教育訓練課程中或新進人員進入時播出，可能比口述更能使員工接受。

Rafaeli & Sutton (1989) 認為適當的情緒表現規則可以形成社會常模、職務常模及組織常模，這些常模提供給員工工作標準，員工若能按標準執行情緒表現規則，對於其工作績效應有所助益。本研究亦發現，擔負高情緒勞務工作之員工，其情緒表現規則可歸納出在「特定的時機」表現出合宜的基本與非基本前臺規則，且組織是否強化員工表現或遵守這些規則對組織績效或顧客滿意度會有明顯影響。

自從 Hochschild (1983) 提出情緒勞務的課題之後，組織理論已經將注意力放在角色、任務、社會互動以及組織文化上對情緒勞務的控制，經由招募、甄選、社會化以及實際的需要，可以提昇情緒勞務的品質（Rafaeli & Sutton, 1987）。另外對於組織進入階段，人格特質可能較社會化來的有效，因為社會化歷程對不同特質的人可能會有不同的影響（Lee, Ashford, Walsh, & Mowday, 1992），因此提供如何區別組織所需的人格特質及將個人的經驗帶入組織可能會對組織進入階段的態度及行為有幫助。另外因個性或過去的經驗等個人的特質

而有所不同，例如有些人是屬自我監控程度高（林尚平、陳敦生，1996）外向（Rafaeli & Sutton, 1987）合群性高、對人際的主動性高或自我整飾認知強者，在執行前臺情緒表現規則時較能勝任，且可縮短學習時間。因此未來亦可針對高情緒勞務工作者對前臺情緒表現規則的表達（執行）是否會因為個人特質（自我監控、外向、合群性高、對人際的主動性、自我整飾等性格要素）的不同而有顯著的差異進行後續研究。

本研究發現即使是服務業，組織在情緒表現規則的要求上雖然一樣，但是在實際的做法上卻有所差異，這些差異除了本研究歸納之「組織對正面情緒表達的要求」及「員工與顧客接觸特性」兩個構面外，可能還有其他構面可以釐清情緒表現規則的作法細節。而未來研究亦可朝向分析同一產業內的組織受到組織間之文化或組織內次文化的差異，是否會影響到情緒表現規則的規範或表達方式。

二、研究限制

因本研究是採事後回溯法，在受訪者回憶的過程中可能會導致某些資料失真。情緒勞務這項主題尚屬新穎，故本研究在進行焦點小組時花費許多時間在解釋情緒勞務，因此在資料的蒐集上並未如預期的多。因此本研究輔以自然觀察法及深度訪談，希望能增加資料的內容。進行深度訪談時可能因受訪者有所顧慮，在情緒宣洩及與上司相處的情緒表達上總是輕描淡寫，不易蒐集到更多的資料。因此在「內心感受」方面的資料亦難以蒐集，但因為受訪人員年資大都七年以上，所以在資料的內容及可信度上較無問題。

在情緒表現規則方面，由文獻探討中

可發現情緒表現規則的表達對象有服務人員對遊客、上司、同僚，但本研究是以訪談管理人員的方式來探討服務人員的情緒表現規則，所以在「同僚」這一項上就無法蒐集資料，但是卻可以取得「上司對下屬」的情緒表現規則。而在資料的分析方法上，本研究利用「個人 K.J 法」，難免失之客觀。因此本研究在資料的歸納過程中，儘量不斷的重複審視資料，即增加「回合數」，並會同多位參與研究同仁討論，以避免個人主觀太重。

參考文獻

一、中文部份：

1. 日本能率協會編（1993），K.J 法應用實務，清華管理科學圖書中心，台北。
2. 吳宗祐（1995），組織中的情緒表現規則及其社會化，國立臺灣大學心理學研究所未出版碩士論文。
3. 林尚平、陳敦生（1996），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、陳敦生（1997），情緒勞務分類下自我監控力與組織行為結果之關聯性研究，人力資源學報，7，49-65。
5. 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。
6. 李美枝（1986），社會心理學 - 理論研究與應用，大洋出版社，台北。

7. 曾煥棠 (1996), 護理人員的職業社會化, 護理雜誌, 43 卷, 4 期, 頁 79-84。
8. 黃惇勝 (1995), 台灣式 K.J 法原理與技術, 中國生產力中心, 台北。

二、英文部份：

1. Anderson, G. (1993). Emotions and work in a lifestyle occupation, Journal of European Industry Training, 17(5), 10-14.
2. Ashforth, B. E., & Fried, Y. (1988). The mindlessness of organizational behaviors, Human Relations, 41, 305-329.
3. Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles : The influence of identity, Academy of Management Review, 18(1), 88-115.
4. Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A Reappraisal, Human Relations, 48(2), 97-125.
5. Bauer, T. N., & Green, S. G. (1994). Effect of newcomer involvement in work-related activities:a longitudinal study of socialization, Journal of Applied Psychology, 79(2), 211-223.
6. Ekman, P. (1973). Cross culture studies of facial expression. In P. Ekman (ed.), Darwin and facial expression: A century of research in review (pp.169-222). New York: Academic Press.
7. Ensman, R. G. (1992). Focus groups: How and when to use them, Successful Meetings, 66-70.
8. Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization, Administrative Science Quarterly, 21, 433-452.
9. Flett, G. L., Blankstein, K. R., Pliner, P., & Bator, C. (1988). Impression-management and self - deception components of appraised emotional experience, British Journal of Social Psychology, 27, 66-77.
10. Goffman, E. (1959) . 日常生活中的自我表演, 徐江敏、李姚軍譯, 久大、桂冠圖書公司聯合出版, 台北。
11. Goodsell, C. T. (1976). Cross-cultural comparison of behavior of postal clerks towards clients, Administrative Science Quarterly, 21,140-150.
12. Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules and social structure, American Journal of Sociology, 85, 551-575.
13. Hochschild, A. R. (1983). The Managed Heart, Berkeley: University of California Press.
14. James, N. (1989). Emotional labour: Skill and work in the social regulation of feelings, Sociological Review, 37, 15-42.
15. Kelley, G. A. (1963). A theory of personality: The psychology of personal constructs, New York;Norton Press.
16. Lee, T. W., Ashford, S. J., Walsh, J. P., & Mowday, R. T. (1992). Commitment propensity, organizational commitment, and voluntary turnover : A longitudinal study of organizational entry processes, Journal of Management, 18(1), 15-32.

17. Malatesta, C. Z., & Haviland, J. M. (1985). Signals, symbols, and socialization: The modification of emotional expression in human development. In M. Lewis, & C. Saarni (Eds), The Socialization of Emotions, (pp. 89-116) . New York : Plenum Press.
18. Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor, Academy of Management Review, 21(4), 986-1010.
19. Rafaeli, A. (1989). When cashiers meet customers : An analysis of the role of supermarket cashiers, Academy of Management Journal, 32(2), 245-273.
20. Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role, Academy of Management Review, 12(1), 23-37.
21. Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds), Research in Organizational Behavior: Vol. 11, (pp. 1-42) . Greenwich, CT : JAI, Press.
22. Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1991). Emotional contrast strategies as means of social influence : Lessons from criminal interrogators and bill collectors, Academy of Management Journal, 34(4), 749-775.
23. Robbins S. P. (1993). Organizational Behavior. Englewood N.J: Prentice Hall Press.
24. Rubin, A., & Babbie, E. (1995) . 趙碧華、朱美珍編譯, 研究方法 - 社會工作暨人文科學領域的運用, 雙葉書廊, 台北。
25. Rudolph, B. (1993. March). Monsieur Mickey. Time, 25, pp. 48-49.
26. Schein, E. H. (1988). Organizational socializational and the profession of management, Sloan Management Review, 30, 53-65.
27. Solomon, C. M. (1989). How does Disney do it ? Personnel Journal, 68(12), 50-57.
28. Sutton, R. I. (1991). Maintaining norms about expressed emotions : The case of bill collectors, Administrative Science Quarterly, 36, 245-268.
29. 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 : Vol. 11. (pp. 43-103) . Greenwich, CT: JAI Press.
30. Wharton, A. (1993). The affective consequences of service work: Managing emotions on the Job, Work and Occupations, 20(2), 205-232.
31. Wharton, A. S., & Erickson, R. J. (1993). Managing emotions on the job and at home : Understanding the consequences of multiple emotional roles, Academy of Management Review, 18, 457-486.

2001年07月31日收稿

2001年08月22日初審

2001年08月29日接受