

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

第一線員工處置行為之管理：壓力源、工作控制與社會支持 之角色

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC91-2416-H-034-005-

執行期間：91年08月01日至92年07月31日

執行單位：中國文化大學國際貿易學系暨研究所

計畫主持人：林少龍

共同主持人：謝安田

計畫參與人員：蔡明忠，葉建榮

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，1年後可公開查詢

中 華 民 國 92 年 10 月 22 日

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

第一線員工處置行為之管理：壓力源、工作控制與社會支持 之角色

Management of Discretion exercised by Frontline Employees:
The Roles of Stressors, Task Control and Social Support

計畫編號：NSC - 91 - 2416 - H - 034 - 005

執行期限：91年8月1日至92年7月31日

主持人：林少龍 執行機構及單位名稱：文化大學國貿系

共同主持人：謝安田 執行機構及單位名稱：文化大學企管
系

一、中、英文摘要

本研究發展壓力源、工作控制、社會支持以及情感承諾影響第一線員工處置行為的模式，並且以業務人員為樣本從事實証檢驗，以了解這些與個人關係密切的因素影響處置行為的機制。研究結果顯示：(1)所有壓力源及工作控制、社會支持都不影響例行性處置行為，但都會影響創新性及越軌性處置行為，只是影響途徑不同(直接、間接或交互效果)；(2)情感承諾是壓力源及工作控制、社會支持影響處置行為的重要中介變項；(3)工作控制、社會支持與壓力源的交互效果具有緩衝及增強雙重效果。本研究討論研究發現對第一線員工處置行為管理的理論與實務上的意涵。

關鍵詞：處置行為、壓力源、工作控制、
社會支持、情感承諾

Abstract

To understand mechanisms that govern the discretion exercised by frontline employees, the study developed and examined the model that interlinked stressors, job control, social support, affective commitment and discretions. Data were provided by the sample of salespersons. The results revealed that (1) all of stressors, task control, social support and affective commitment did not influence routine discretion but affected creative and deviant discretion through different path including direct, indirect and interactive effects, (2) affective commitment was a key intervening variable between stressors, task control, social support and discretions, (3) the interaction between task control, social support and stressors indicated both buffering and enhancing effects. Key implications for theory and practice regarding management of discretion exercised by front line employees were discussed.

Keywords: discretion, stressors, job control, social support, affective commitment

二、前言

如何決定服務定位 (service positioning) 以提升競爭優勢是一個行銷管理研究的焦點。服務標準化與顧客化一直為行銷學者探討的兩個策略定位 (Anderson, Fornell and Rust, 1994; Levitt, 1972, 1976; Suprenant and Solomon, 1987; Zeithaml, Parasuraman and Berry, 1985)。基本上, 標準化服務是以一致性、低成本與高效率, 而顧客化服務則以差異化, 高品質與彈性回應來提升競爭力。Shostack (1987) 以服務程序的複雜性 (complexity) 與分歧性 (divergence) 兩構面來定義服務定位, 複雜性表示服務程序的步驟與順序的多寡, 而分歧性是指執行服務程序的自由度或者步驟與順序的可變化程度, 此研究指出標準化服務之分歧性較低, 而顧客化服務則要求較高的分歧性服務程序。

不同分歧程度的服務程序, 意謂著第一線的服務人員在提供服務時的處置行為將有所不同。處置行為 (discretion) 是指選擇及發展替代性方法以執行一項工作的決策行為 (March and Simon, 1985)。Kelley(1993) 依據 March and Simon (1958)以及 Thompson (1967) 的研究, 對於第一線服務員工, 在其服務提供 (service delivery) 過程中可能執行的決策, 提出三種不同類型的處置行為, 分別謂之「例行性處置」、「創造性處置」以及「越軌性處置」。例行性處置, 基本上與標準化的服務有關, 意指員工在組織所規範的一系列可能的行動中, 選取合適的方法, 從事服務工作; 創造性處置, 通常發生在顧客化服務提供之情況, 意指員工因應需要, 自行發展並執行合適的方法, 從事服務工作。越軌處置則是指員工以不合於正式的工作說明書或管理當局所期待之適當行為提供服務。綜合上述, 服務定位決策決定了

員工在提供服務時應有的處置行為, 然而組織應提供那些配適的機制, 激勵員工執行組織期望的處置行為, 則是一個有效執行定位策略的關鍵議題。

雖然此一議題深具意義, 然而相關的文獻與研究卻相當缺乏, 只有少數的研究對於影響員工選擇與執行處置行為的前因變項提出探討。Kelly (1993) 發展出一個理論架構, 包含組織因素與員工相關因素兩大類共計八個影響員工處置行為的前置變項, 並且推論出九個研究假設, 例如, 組織因素之一的行為控制系統會增加員工執行例行性處置, 而降低執行創造性與越軌性處置的可能性, 以及員工相關因素之一的較高的組織承諾會增加員工執行例行處置, 而減少執行創造性與越軌性處置的可能性。Kelly, Longfellow and Malehorn (1996) 則對於正式化、集權化及組織支持三個變項與員工處置行為之關係從事實證研究。此二研究, 一個為理論性研究另一個則只對組織因素的影響效果從事實證研究, 然而對於員工相關因素的實證研究則付之闕如。

第一線的服務工作, 不可避免地經常卡在顧客與管理當局可能相互矛盾或衝突的期望與要求當中 (Bateson, 1985), 第一線員工一直承受著同時滿足顧客與管理當局以及增加顧客滿意度與達成業績要求的雙重壓力, 基於所處環境的特殊性, 對於第一線員工的壓力源及因應資源與態度及行為關係的探討, 一直是跨越組織邊界 (boundary-spanning) 相關研究的一個焦點 (如: Babin and Bole, 1996; Brown and Peterson, 1993)。

在相關文獻中, 經常被探討的壓力源包括工作要求、角色模糊以及角色衝突, 而因應資源則包括工作控制與社會支持 (上司支持及同事支持); 雖然許多實証研究分別探討及檢驗這些因素與工作滿足、組織承諾、離職傾向以及工作績效等員工態度及行為的關係 (如: Babin and Bole, 1996; Brown and Peterson, 1993; Sagent and Terry, 1998; Babakus, Cravens, Joshton, and Moncrief, 1996), 然而過往研究多只探討部分壓力源以及部分因應資

源對於態度及行為的影響，尚缺乏研究將這些關係密切的員工相關因素加以較完整的整合，以更深入了解這些變項間互動的關係。其次，誠如前述，第一線員工的壓力源以及因應資源等員工相關因素與處置行為關係的研究尚付之闕如；最後，有關處置行為的實証研究固然缺乏，更值得注意的是這些研究只探討影響處置行為的直接效果，缺乏間接效果與交互效果的研究。

基於此，雖然第一線員工的壓力源及因應資源與處置行為的議題深具意義，然相關文獻顯示，對於兩者關係的研究不但不足而且相當零散。換言之，整合性、系統化探討及檢驗第一線員工壓力源以及因應資源對處置行為影響的研究尚待補足。整合性、系統化的研究是指將個別因素間的互動關係以及這些因素與處置行為的關係整合成一個理論邏輯模式 (nomological model)，如此將能更深入了解模式中個別變數的互動以及其對處置行為影響的過程。因此本研究之目的為發展壓力源及因應資源對於處置行為影響的整合性理論邏輯模式，並且實證檢驗模式中各變項的互動關係以及其對處置行為影響的直接、間接以及交互效果，深入了解壓力源及因應資源激勵或壓抑第一線員工處置行為的影響途徑，因而提供更準確的準則以有效管理處置行為。

三、結果

壓力源、因應資源與情感承諾影響處置行為的直接、間接以及交互效果，其階層迴歸分析結果如表 2 所示；由表 2 可知，壓力源、因應資源以及情感承諾的直接、間接以及交互效果都未顯著影響例行性處置行為，表示研究假設 H9 獲得支持，因此本研究將只就這些前因變項對創新性及越軌性處置行為影響的階層迴歸分析結果說明如后。

(一)壓力源與因應資源影響情感承諾的直接效果

如表 2 所示，情感承諾與所有壓力源都呈現負向關係，而與因應資源則呈現正向關係，在這 6 個前置變項中共有 3 個具有顯著影響力，分別為角色模糊、上司支

持及同事支持，表示研究假設 H4 及 H6 獲得部分支持。由於所有的迴歸係數皆為標準化係數，係數大小代表該變項對情感承諾影響力的高低，因此依據係數的高低排序，可以發現角色模糊 ($b = -0.32, p < 0.01$) 具有最高的影響力，其次為同事支持 ($b = 0.21, p < 0.01$)，最後為上司支持 ($b = 0.19, p < 0.05$)。

(二)壓力源、因應資源以及情感承諾影響處置行為的直接效果

如表 2 所示，在 3 個壓力源、3 個因應資源以及情感承諾中，就創新性處置行為而言，只有情感承諾 ($b = 0.32, p < 0.01$) 與角色衝突 ($b = 0.23, p < 0.05$)，具有顯著的正向直接效果。就越軌性處置行為而言，亦只有情感承諾 ($b = -0.21, p < 0.05$) 具有顯著負向以及角色衝突 ($b = 0.43, p < 0.01$) 具有顯著正向的直接效果。此一結果表示研究假設 H1 及 H3 獲得支持，而研究假設 H2 及 H6 未獲得支持。

(三)因應資源與壓力源的交互效果

如表 2 所示，因應資源與壓力源的交互效果只直接影響越軌性處置行為及情感承諾。在 9 個因應資源與壓力源的交互效果中，就情感承諾而言，只有上司支持 x 工作要求 ($b = 0.42, p < 0.01$) 具有顯著正向影響力，表示上司支持會減緩工作要求對情感承諾的負面效果，因此支持緩衝效果假設；以及同事支持 x 工作要求 ($b = -0.29, p < 0.01$)，具有顯著負向影響力，表示同事支持會加強工作要求對情感承諾的負面效果，因此支持加強效果假設；基於此，研究假設 H7 獲得部分支持。就越軌性處置行為而言，只有工作控制 x 工作要求 ($b = 0.24, p < 0.05$)，上司支持 x 角色模糊 ($b = 0.26, p < 0.01$) 以及同事支持 x 角色衝突 ($b = 0.20, p < 0.05$)，這三個交互效果都具有顯著正向影響力，表示因應資源具有加強效果，與假設預期相反，因此研究假設 H8 未獲支持。

(四)壓力源與因應資源影響處置行為之間接效果

如表 2 所示，情感承諾分別顯著影響創新性處置行為 ($b = 0.32, p < 0.01$) 及

越軌性行為 ($b = -0.21, p < 0.05$), 因此壓力源與因應資源可能間接經由情感承諾影響創新性處置行為及越軌性處置行為。由於工作控制及角色衝突與情感承諾之關係不顯著, 因此這兩變項並未間接影響處置行為。上司支持 ($b = 0.19, p < 0.05$) 以及同事支持 ($b = 0.21, p < 0.01$) 則因為顯著正向影響情感承諾, 因此這兩變項將經由情感承諾, 間接正向影響創新性處置行為, 而負向影響越軌性處置行為。反之, 由於角色模糊 ($b = -0.32, p < 0.01$) 顯著負向影響情感承諾, 因此角色模糊將經由情感承諾間接負向影響創新性處置行為, 而正向影響越軌性處置行為。其次, 在 9 個因應資源與壓力源的交互效果中亦有 2 個交互效果經由情感承諾間接影響處置行為; 由於上司支持 \times 工作要求的交互效果 ($b = 0.42, p < 0.01$) 顯著正向影響情感承諾, 因此經由情感承諾間接正向影響創新性處置行為, 而負向影響越軌性處置行為。反之, 因為同事支持 \times 工作要求的交互效果 ($b = -0.29, p < 0.01$) 顯著負向影響情感承諾, 因此經由情感承諾間接負向影響創新性處置行為, 而正向影響越軌性處置行為。

為求更清楚顯示上述結果, 本研究將所有達到 0.05 顯著水準之影響途徑, 以因徑圖 (如圖 2) 加以說明, 而以表 3 彙總壓力源、因應資源以及情感承諾影響處置行為的直接、間接以及交互效果的迴歸分析結果。

四、討論

本研究的目的試圖經由探討及檢驗壓力源、因應資源以及情感承諾的互動關係以及其影響處置行為的直接、間接以及交互效果以深入瞭解個人相關因素影響處置行為的機制與途徑。雖然第一線員工可能的處置行為包括例行性、創新性以及越軌性處置行為, 然而本研究的推論及發現顯示壓力源、因應資源與情感承諾不論直接、間接或交互效果都不影響例行性處置, 此一發現支持研究假設 H9。因此本研究將只就前置變項影響創新性以及越軌性處置行為的發現討論如何。

(一) 直接效果

在 3 個壓力源與 3 個因應資源中, 只有角色衝突與創新性及越軌性處置的正向關係獲得支持, 顯示角色衝突較高的環境, 第一線員工不但呈現出較高的創新性行為同時亦可能增加越軌性行為。雖然過往研究未曾探討角色衝突與越軌性行為之關係, 但是 Ashforth and Shake (1996) 的研究曾檢驗角色衝突與創造力的關係, 他們發現兩者呈現正向的關係。此一結果顯示角色衝突在六個前因變項中不但直接而且是唯一影響處置行為的重要因素, 更值得注意的是角色衝突如刀的兩刃, 對於處置行為具有利與弊雙方面的效果。Brown (1983) 指出適當的衝突是有益, 過高或過低的衝突會產生負面的影響, 可能因而讓組織失去有技能的員工, 降低工作品質並且形成壓力, 但是適度的衝突反而增進員工的變通性、工作動機與使命感, 提昇工作品質。本研究的結果似乎支持 Brown 的觀點, 因此就管理者而言, 鼓勵適當的衝突而避免過高或過低的衝突, 將是管理處置行為的一個關鍵性的因素。

在 3 個壓力源與 3 個因應資源與情感承諾的關係中, 部分關係獲得支持。上司支持與同事支持與情感承諾的正向關係以及角色模糊與情感承諾之負關係獲得支持, 顯示社會支持愈高的環境, 員工對於組織的情感承諾愈高, 此一結果與先前的一些研究發現相符 (e.g. Agarwal and Ramaswami, 1993; Shabreok and Fink, 1998)。工作控制、工作要求以及角色衝突與情感承諾之關係未獲支持, 此一結果顯示, 就情感承諾而言, 因應資源中社會支持 (上司支持及同事支持) 而壓力源中以角色模糊的影響力最為關鍵, 因而排除了工作控制、角色衝突及工作要求的影響力, 一些先前研究亦發現角色模糊排除了角色衝突對情感承諾的影響 (e.g. Agarwal and Ramaswami, 1993)。

情感承諾與創新性處置及越軌性處置行為的直接關係都獲得支持, 顯示情感承諾較高的員工, 較能執行創新性處置行為並且避免越軌性處置行為, 因此情感承諾是影響處置行為的正面而且關鍵的因素。過往研究的發現都一再地強調組織承

諾對於工作績效及組織效能的正面效果 (e. g. Hunt, Chonko and Wood, 1985 ; Mackaie, Podsakff and Ahearne, 1998 ; Naumann, Wodmier and Jackson, 2000) 本研究之發現更強化組織承諾這一個態度變項的重要性, 尤其是經由先前研究未曾探討的第一線員工處置行為的角度支持此一正面效果。綜合上述, 本研究發現只有角色衝突與情感承諾對於創造性與越軌性處置行為具有直接的影響力, 其中角色衝突為個人相關的工作環境因素, 而情感承諾則為員工對於組織的一種態度, 因此本研究的發現支持環境因素與員工態度都可能直接影響員工行為, 這種組織行為理論中普遍的看法。

(二)交互效果

因應資源與壓力源的 9 個交互效果與創新性處置行為的關係都未獲支持, 而只有 3 個交互效果與越軌性處置行為具有顯著的關係, 其中工作控制及同事支持分別與工作要求產生交互效果, 而上司支持與角色模糊產生交互效果以增強越軌性處置行為; 換言之, 在工作要求增加時, 獲得較高工作控制及同事支持的員工比獲得較低的員工, 更會從事越軌性處置行為, 同時在角色模糊增加時, 獲得較高上司支持的員工比獲得較低的員工, 更會從事越軌性處置行為。此一結果支持增強效果與假設預期的緩衝效果相反, 顯示 Fechner's law 較獲支持, 意即在因應資源較高的環境中, 員工對於壓力源的敏感度較高, 壓力源的負向效果因而被增強。此外, Bateson (1985) 曾指出管理者傾向反對賦予第一線員工較高的工作控制, 因為他們害怕這些員工會利用較高的自主權做出危害道德的作為。工作控制與工作要求的交互效果會增強越軌性處置行為的發現似乎支持 Bateson 的看法。

9 個壓力源與因應資源對於情感承諾的交互效果中, 只有 2 個交互效果達顯著水準, 分別支持緩衝效果及增強效果; 其中上司支持與工作要求的交互效果正向影響, 而同事支持與工作要求的交互效果則是負向影響情感承諾, 表示上司支持會減緩工作要求對情感承諾的負向效果, 而

同事支持則增強工作要求對情感承諾的負向效果。若將交互效果與直接效果綜合起分析, 則可發現上司支持除經由直接效果同時經由交互效果來提升情感承諾, 而同事支持提升情感承諾的直接效果則被其交互效果所減弱, 因此整體而言, 上司支持較同事支持更有助於提升情感承諾。

此外, 交互效果的實證結果顯示下列有趣的發現: (1) 與處置行為無直接關係的壓力源 (工作要求與角色模糊) 及因應資源 (工作控制與社會支持) 經由交互效果途影響處置行為; (2) 與情感承諾無直接關係的工作要求亦經由交互效果影響情感承諾。此一發現顯示過往研究中只探討直接效果而未納入交互效果的研究, 不但可能提出誤導的解釋, 例如: 工作要求與處置行為無關的解釋; 而且失去了對於變數間更深入且完整的了解, 例如, 只由直接效果的發現分析, 則同事支持有助於提升情感承諾, 似乎意謂著同事支持多多益善, 然而若加入交互效果的分析, 則可發現同事支持會經由與工作要求的交互效果降低情感承諾; 反之, 上司支持不論直接或交互效果都有助提升情感承諾。因此就管理者而言, 上司支持顯然比同事支持更須受到重視, 因為運用同事支持以提升情感承諾有其限制。

最後, 同時存在著緩衝與增強效果的實證發現, 對於管理實務而言, 並不相互矛盾。誠如前述, 由於因應資源的直接效果與交互效果是基於不同的影響機制, 因此其影響力是相互獨立, 兩者的影響力可能一致, 亦不可能是相反。因應資源若同時具有降低負面態度與行為的直接效果, 以及減緩壓力源負面結果的緩衝效果, 則意謂著管理者可以不斷的提升因應資源以避免員工的負面產出。反之, 若因應資源同時具有直接效果, 以及增強壓力源負面結果的增強效果, 則意謂著提升因應資源雖可以避免員工的負面產出, 但是在提升因應資源的同時也增加了員工對於壓力源的敏感性, 進而產生了增強效果, 因此限制了提升因應資源的正面效果。綜合言之, 就管理實務而言, 緩衝效果指出管理者可以不斷提升因應資源以減緩壓力源的負面產出, 而增強效果則指

出因應資源有其限制，不可企圖一味提升因應資源以解決壓力源的問題，而是在提升因應資源得同時，仍須重視壓力源的管理。

(三)間接效果

在 3 個壓力源中只有角色模糊經由情感承諾間接影響處置行為。由於角色模糊負向影響情感承諾，而情感承諾又正向影響創新性處置行為而負向影響越軌性行為，因此角色模糊較高的員工，將因而降低其對組織的情感承諾，經由情感承諾的降低進而減少創新性處置行為而增加越軌性處置行為。在 3 個因應資源中，上司支持與同事支持經由情感承諾間接影響處置行為。由於上司支持與同事支持都與情感承諾呈現正向關係，而情感承諾又正向影響創新性處置行為而負向影響越軌性處置行為，所以此一發現顯示上司與同事支持較高的環境將提升員工對組織的情感承諾，進而經由情感承諾的提升增加創新性處置行為而減少越軌性處置行為。

本研究亦發現 2 個因應資源與壓力源的交互效果亦經由情感承諾間接影響處置行為有趣的結果。由於上司支持與工作要求的交互效果正向影響情感承諾，而同事支持與工作要求的交互效果負向影響情感承諾，同時情感承諾又正向影響創新性處置行為而負向影響越軌性行為，所以此一發現顯示較高的上司支持將減緩工作要求的負面效果，因而提升員工對於組織的情感承諾，進而經由較高的情感承諾增加創新性處置行為而減少越軌性處置行為。反之，較高的同事支持將增強工作要求的負面效果，因而降低員工的情感承諾，進而減少創新性處置行為而增加越軌性處置行為。

此外，間接效果的實證結果顯示下列有趣的發現：(1) 與交互效果類似，只有與處置行為無直接效果的壓力源與因應資源才經由情感承諾間接影響處置行為；(2) 工作要求不但經由交互效果，而且再經由情感承諾才影響處置行為。上述發現再次顯示，只檢驗直接效果將有所不足，因為直接效果不存在的變數仍然經由間接效果，甚至經由交互效果再經由間接

效果產生影響。

五、結論

就理論上而言：(1) 本研究發現所有的壓力源（工作負荷、角色衝突及角色模糊）以及因應資源（工作控制、上司支持與同事支持）都會影響創新性處置行為及越軌性處置行為，只是影響途徑不同而已，相較過往只探討直接效果的研究，本研究不但考量間接效果更納入交互效果，如此，除了避免過往研究在解釋上的可能迷思，而且提供了更深入而周全的了解；(2) 情感承諾是壓力源及因應資源影響處置行為的重要中介變項；(3) 因應資源是壓力源與處置行為的重要干擾變項，導入因應資源提供了更豐富的理論涵意。就管理實務而言：(1) 角色衝突如刀之兩刃，管理者應避免過度的衝突以減少越軌性處置行為，但是仍應維持適度的衝突才能增加創新性處置行為；(2) 高度工作控制與社會支持的環境，固然可以經由情感承諾的提升而增加創新性處置行為，並且避免越軌性處置行為，但是這種高因應資源的環境亦增加了員工對於工作要求與角色模糊的敏感度（增強效果），因此任何工作要求與角色模糊的增加都會比在低因應資源環境下更易促使員工從事越軌性處置行為。基於此，管理者對於第一線員工處置行為的管理必須同時注意到因應資源的正面及負面效果，因此管理者不可只一味地企圖以提升因應資源以管理處置行為，而是在提升因應資源的同時更須注意壓力源的管理，如此雙管齊下才能更有效的管理處置行為，尤其是避免越軌性處置行為；(3) 高情感承諾的員工不但呈現較多的創新性處置行為而且減少越軌性行為，因此管理者應可努力於加強任何提升情感承諾或減少不利於情感承諾的因素，以強化處置行為的管理。

六、研究限制

在應用本研究之發現時，應考慮下列限制。第一，由於本研究採用自陳式問卷收集資料，因此回答者可能試圖尋求問卷中不同變項間的關連性，因而影響到資料的正確性，意即如同其他採用自陳式問卷的

研究，本研究有可能產生共同方法變異 (common methods variance) 的偏差，然而因為本研究的變項眾多，而且在問題編排上，採用交互混合方式，因此可將此偏差儘量降低。第二，由於本研究較過往研究更系統化地整合壓力源、因應資源以及情感承諾，並且探討這些前因變項對第一線員工處置行為的影響，是過往研究所未曾探討的模式，因此需要未來更多的研究從事驗證或擴充性的研究，以提升模式的有效性。第三，本研究以兩種行業的外勤業務人員為樣本，因此本研究的結果尚待未來研究以不同行業且多樣化的樣本(例如，百貨業的內勤銷售人員)加以檢驗，以提升模式一般化的能力。

七、計劃成果自評

本研究之最終結果與原計劃相當互符合，本研究擴充了壓力源、因應資源與第一線員工處置行為關係的模式，研究的發現對於壓力源與因應資源影響處置行為的途徑提供更深入而周全的了解。除了上述理論上貢獻外，本研究並探討其實務上之意涵。本研究成果將投稿於政大管理評論。

八、參考文獻

- Agarwal, S. and Ramaswami, S.N. (1993). "Affective organizational commitment of salespeople: An expanded model," Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 13 No.2, 49-70.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: testing and interpreting interactions Newbury Park, CA: Sage.
- Allen, N. J. and J. P. Meyer (1993). "Organizational commitment: Evidence of career stage effects?" Journal of Business Research, 26, 49-61.
- Anderson, Eugene W., Fornell, Class and Rust, Roland T. (1994). Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services. Working paper, University of Michigan.
- Ashforth, B. E., & Saks, A.M. (1996). "Socialization tactics: Longitudinal effect on newcomer adjustment," Academy of Management Journal, 39(1), 149-178.
- Babakus, Emin, Craven, David W., Johnston, Mark, and Moncrief, William C. (1996). "Examining the role of organizational variables in the salesperson job satisfaction model", Journal of Personal Selling and Sales Management 16, 33-46.
- Babin, Barry J., and Boles, James S. (1996). "The Effects of Perceived Co-worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance, and Job Satisfaction," Journal of Retailing, 72 (Spring), 57-77.
- Bateson, John (1985). "Perceived Control and the Service Encounter," in The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Business, John Czepiel, Michael Solomon, and Carol Surprenant, eds. Lexington, MA: Lexington Books, 67-82.
- Behrman, Douglas H. and William D. Perreault, Jr. (1984). "A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salesperson," Journal of Marketing, 48(Fall): 9-21
- Belsley, D. A., Kuh, A.M., and Welsch, R. E. (1980). Regression Diagnostics: Identifying Influential Data and Sources of Collinearity. New York: Wiley.
- Breaugh, J. A. (1985). "The Measurement of Work Autonomy," Human Relations, 38(6), 551-570.
- Brief, Arthur P. and Motowidlo, Stephan J. (1986). "Prosocial Organizational Behaviors," Academy of Management Review, 11(4): 710-725
- Brown, L. (1983). Managing conflict at organization interfaces. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Brown, Steven P. and Peterson, Stephan J. (1993). "Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: A meta-analysis and assessment of causal effects", Journal of Marketing, 30, 63-77.
- Cohen, Jacob and Cohen, Patricia (1983). Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for The Behavioral Sciences, New York: John Willy and Sons, Inc.
- de Rijk, A. E. Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B. and de Jonge, J. (1998). "Active

- coping and need for control as moderators of job demand-control model: Effects on burnout," Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71, 1-18.
- Dwyer, D. J. and Ganster, D. C. (1991). "The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction," Journal of organizational behavior, 12, 595-608.
- Flaherty, Theresa B., Dahlstrom, Robert, and Skinner, Steven J., (1999). "Organizational Values and Role Stress as Determinants of Customer-Oriented Selling Performance," Journal of Personal Selling and Sales Management 19 (Spring), 1-18.
- Folkman, Susan (1984). "Personal Control and Stress and Coping Process: A theoretical analysis," Journal of Personality and Social Psychology, 46(4), 839-852
- Hackman, J. Richard and Oldman, Greg R. (1976). "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory," Organizational Behavior and Human Decision Process, 16 (August), 250-79
- Hoffman, K. Douglas and Ingram, Thomas N., (1992). "Service Provider Job Satisfaction and Customer-Oriented Performance," Journal of Services Marketing, 6 (Spring), 68-78.
- Hunt, S.D., Chonko, L. B., and Wood, V. R. (1985). "Organizational commitment and marketing," Journal of Marketing, 49, 112-126.
- Jaccard, J., Turrisi, R., and Wan, C. K. (1990). Interaction effects in multiple regression. Newbury Park, CA: Sage.
- Johnson, J. V., and Hall, E. M. (1988). "Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of Swedish working population", American Journal of Public Health, 78, 1336-1342.
- Kahn, Robert L., Don Wolfe, Robert Quinn, and Snoek, J. Diedrick (1964). Organizational Stress. New York: John Wiley & Sons.
- Karasek, Robert A., Jr. (1979). "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign," Administrative Science Quarterly, 24 (June), 285-310.
- Kelly, C. W., Longfellow, T., and Malehorn, J. (1996). "Organizational Determinants of Service Employees' Exercise of Routine, Creative, and Deviant Discretion," Journal of Retailing, 72(2), 135-157.
- Kelly, Scott W. (1993). "Discretion and the Service Employee," Journal of Retailing, 69(Spring) 104-126.
- Lance, C. E. (1988). "Residual centering, exploratory and confirmatory moderator analysis, and decomposition of effects in path models containing interactions," Applied psychological measurement, 12, 163-175.
- Lazarus, Richard S. and Folkman, Susan (1984). Stress, Appraisal, and Coping. New York: Springer Publishing.
- Levitt, Theodore. (1972). "Production-Line Approach to Service," Harvard Business Review, 50(September-October) 41-52.
- Levitt, Theodore. (1976). "The Industrialization of Service," Harvard Business Review, 54(September-October) 63-74.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., and Ahearne M. (1998). "Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance," Journal of Marketing, 62, 87-98.
- March, James G. and Simon, Herbert A. (1985). Organizations. New York: John Wiley.
- Mathieu, J. E. and Zajac D. M. (1990). "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment," Psychological Bulletin, 108(2), 171-194.
- Mcgee, G. W. and Ford, R. C. (1987). "Two (or more?) dimensions of organizational commitments scales," Journal of Applied Psychology, 72, 638-642.
- Mowday, T. Richard, Richard, M. Steers, and Lyman, W. Porter (1979). "The measurement of organizational commitment," Journal of Vocational Behavior, 14(April), 224-247.
- Naumann, E., Widmier, S. M., and Jackson Jr, D. W. (2000). "Examining the relationship between work attitudes and

- propensity to leave among expatriate salespeople, ” The Journal of Personal Selling & Sales Management, 20, 227-241.
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory. McGraw-Hill Book Co, New York.
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie A., and Berry, Leonard L. (1985). “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research,” Journal of Marketing, 49(Fall): 41-50
- Person, C. A. L., & Chong, J. (1997). “Contributions of job content and social information on organizational commitment and job satisfaction: An exploration in Malaysian nursing context,” Journal of Occupational & Organizational Psychology, 70(4), 357-74
- Phelen, J. L. (1960). “Authority and Flexibility in Spanish Imperial Bureaucracy,” Administrative Science Quarterly, 5(June), 47-65
- Reichers, A. E. (1986). “Conflict and organizational commitments,” Journal of Applied Psychology, 71, 508-514.
- Rizzo, John R., House, Robert J., and Lirtzman, Sidney I. (1970). “Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations,” Administrative Science Quarterly, 15 (June), 150-163.
- Sargent, L. D. and Terry, D. J. (1998). “The effects of work control and job demands on employee adjustment and work performance,” Journal of occupational and organizational psychology, 71, 219-236.
- Schaubroeck, J. and Fink, L. S. (1998). “Facilitating and Inhibiting Effects of Job Control and Social Support on Stress Outcomes and Role Behavior: A Contingency Model,” Journal of Organizational Behavior, 19, 167-195.
- Schaubroeck, J., and Merritt, D. E. (1997). “Divergent effects of job control on coping with work stressors: The key role of self-efficacy,” Academy of Management Journal, 40, 738-754.
- Shostack, G. Lynn. (1987). “Service Positioning through Structural Change,” Journal of Marketing, 51(January): 34-43.
- Siguaw, Judy A., Brown, Gene, and Widing, Robert E. II, (1994). “The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes,” Journal of Marketing Research, 31 (February), 106-116.
- Singh, J. (2000). “Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations,” Journal of marketing, 64, 15-34.
- Singh, J., Verbeke, W., and Rhoads, G. K. (1996). “Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners,” Journal of Marketing, 60, 69-86.
- Singh, Jagdip, Goolsby, Jerry R., and Rhoads, Gary K. (1994) “Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning: Burnout for Customer Service Representatives,” Journal of Marketing Research, 31 (November), 558-69.
- Staw, Barry M. and Boettger, Richard D. (1990). “Task Revision: A Neglected Form of Work Performance,” Academy of Management Journal, 33(3): 534-559
- Steers, R. M. (1997). “Antecedents and outcomes of organizational commitment,” Administrative Science Quarterly, 22, 46-56
- Stone, E. F., and Hollenbeck, J. R. (1984). “Some issues associated with the use of moderated regression,” Organizational Behavior and Human Performance, 34, 195-213.
- Surprenant, Carol F. and Solomon, Michael R. (1987). “Predictability and Personalization in the Service Encounter,” Journal of Marketing, 51(April) 86-96.
- Thoits, Peggy (1995). “Stress, coping, and social support processes:Where are we? What next,” Journal of health and social behavior, 36(Extra Issue), 53-79.
- Thompson, James D. (1967). Organizations in action. New York; McGraw-Hill.
- Van Der Doef, M. and Maes, S. (1999a). “The job-demand-control (-support) model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research,” Work and Stress, 13(2), 87-114
- Van Der Doef, M. and Maes, S. (1999b).

“The Leiden Quality of Work Questionnaire: Its Construction, Factor Structure, and Psychometric Qualities,” Psychological Reports, 85, 954-962.

Wall, T. D., Jackson, P. R., Mullarkey, S., and Parker, S. K. (1996). “The demands - control model of job strain: A more specific test,” Journal of occupational and organizational psychology, 69, 153-166.

Xie, J. L. (1996). “Karasek's model in the

People's Republic of China: Effects of job demands, control, and individual differences,” Academy of Management Journal, 39, 1594-1618.

Zeithaml, Valarie A., Parasuraman, A. and Berry, Leonard L. (1985). “Problems and Strategies in Services Marketing,” Journal of Marketing, 49(spring) 33-46.