



中華民國九十一年八月

國際觀光旅館員工授權、服務行為與服務品質關係之研究

The Relationships among the Employee Empowerment, Service Behavior and Service Quality in the Tourist Hotels

計畫編號：NSC 90-2416-H-034-004

執行期限：90年8月1日至91年7月31日

主持人：曹勝雄 中國文化大學觀光事業學系

共同主持人：曾國雄 交通大學科技管理研究所

研究助理：吳正雄 中國文化大學觀光事業學系

#### 一、中文摘要：

過去已有某些研究探討員工授權與服務品質之關係。本研究則為首次針對旅館業，檢視服務行為對員工授權與服務品質間扮演仲介或干擾之因素。為能連結組織與顧客之觀點，並適當地真實反應構面之間的關係，本研究從員工觀點衡量員工授權與服務行為，並從顧客觀點衡量服務品質。結果顯示，員工認知的授權愈多，則顧客所認知的服務品質也愈好。此外，結果亦顯示服務行為對於員工授權與服務品質之關係沒有干擾效果，但會有仲介的效果。本研究同時討論管理上的意涵與未來研究的方向。

關鍵辭：觀光旅館業、員工授權、服務行為、服務品質

#### Abstract

Some prior studies have discussed the relationship between employee empowerment and service quality. This study is the first empirical study to examine how service behavior mediates or moderates the relationship between employee empowerment and service quality in the tourist hotel. To link the viewpoints of

organization and customer and appropriately reflect the true relationships among dimensions, we measure the dimensions of employee empowerment and service behavior from the employees' cognition aspect, and the service quality dimension from the customers' aspect. The results indicate that the more empowerment the employees perceive, the better service quality customers perceive. In addition, the findings reveal that the interaction of employee empowerment and service behavior couldn't predict service quality significantly, so service behavior could not moderate the relationship between employee empowerment and service quality, but it demonstrates the mediating effect for service behavior. Implications for the managerial practice and directions for further research are discussed.

Key word: Tourist hotels, employee empowerment, service Behavior Service quality.

#### 二、緣由與目的

服務品質對服務業的經營管理而言，可說是其賴以為生存發展的關鍵因素。服

務業的最大的特色是服務提供者(員工)與服務接收者(顧客)間的互動與接觸，此互動與接觸的品質(服務品質)對於企業的營運管理績效具有決定性的影響力。因此，對服務業者而言，如何提供較佳的服務品質以留住顧客，是其增加競爭力的主要方法。

Jacobson and Aaker (1987)指出，組織若提供較高的服務品質，可產生較高的顧客滿意度和忠誠度，進而產生更多的利潤。事實上，顧客的滿意可能僅與服務接觸時的品質感受有關(Solomon, Surprenant, Czepiel and Gutman 1985)。為了滿足顧客多變的需求，服務業的員工不只要依照組織的規章行事，更必須以迅速、有效的服務來滿足顧客，為了達到這個目標，讓員工在工作中擁有適度的自主性，就成為服務業中的重要議題。

觀光旅館業實屬提供個人化服務的典型服務產業。顧客之需求除了旅館本身之設施之外，還包括人員的各種服務。在競爭愈益激烈之下，觀光旅館業者要如何讓員工提供更好的服務品質給顧客，已經成為旅館業者及重要的課題。由於旅館業之無形性、異質性等特性，業者必須為員工訂定一套系統化的工作標準(standards of procedure, SOP)，然而管理者必須放鬆在服務傳送過程中的控制，讓員工擁有足夠的彈性，並可自由判斷來滿足顧客需求。近年來從觀光旅館業之經營實務上亦可發現，強調個人化服務之觀光旅館，已將員工授權視為其重要信條。透過授權，員工可以適時地滿足顧客的需求，並支持、協助員工提供較佳的服務行為，進而提升顧客對服務品質的認知。

有關員工授權與服務品質關係之研究並不多見，Sparks, Bradley and Callan (1997)之研究發現，被完全授權的員工同

時使用親切的溝通方式來服務顧客時，顧客會有較高的滿意度。Hocutt and Stone (1998)之研究發現，員工在服務失敗的挽回過程中，若能表現出回應與熱忱，則顧客對會為較滿意。上述二篇研究在探討員工授權與服務品質之關係時，主要以服務失敗為前題假設，且以「顧客」而非「員工」之觀點來探討其對員工授權之滿意度，而對於員工授權的定義則僅限於員工自我決策的程度，忽略了授權的環境可能造成的影響。

有授權的員工較可能顯示出顧客導向的服務行為，因為他們擁有更大的彈性與能力來面臨不斷改變的顧客需求(Scott and Bruce 1994)。由於接受服務的顧客對於品質的衡量著重在服務接觸上，所以員工的行為在服務流程中顯得相當重要(Parasuraman, Zeithaml and Berry 1985)。

基於上述引用之相關文獻，可推論員工授權與服務行為對服務品質會產生影響，但是服務行為對員工授權與服務品質之間的影響為何，則較乏人研究。「員工授權」與「服務品質」之間的關係，是否會因員工所展現的「服務行為」如何，而產生中介或干擾的效果，此皆為值得關切的課題。換句話說，透過被授權員工所表現出來的正向服務行為，可能會提升顧客對服務品質的認知；亦或是，員工授權和服務品質之間的關係可能會受服務行為因素而影響。尤其是觀光旅館向來重視員工授權、服務行為與服務品質，因此本文以觀光旅館為實證研究對象進行研究。主要研究目的如下：

- 一、探討觀光旅館員工授權與服務品質之關係。
- 二、探討觀光旅館員工授權與服務行為之關係。
- 三、探討觀光旅館服務行為與服務品質之

關係。

#### 四、探討觀光旅館服務行為對員工授權與服務品質關係之中介效果。

### 三、研究結果與討論

#### (一) 討論

過去的研究在探討員工授權對服務品質或顧客滿意的影響，多侷限於員工認知的觀點，忽略了授權環境的提供，亦可能對服務品質產生影響。而本研究嘗試將授權環境的組織氣候納入員工授權的定義範圍。經由實證結果顯示，員工對授權的認知程度愈高，則顧客所感受到的服務品質也愈好。換句話說，允許服務人員擁有自由判斷服務顧客時的決策，會正向影響整個服務接觸過程中的品質(Bowen and Lawler 1992; Conger and Kanungo 1988)。

在所有服務品質的構面中，除了「有形性」之外，員工授權對其餘的構面皆有顯著地影響。此乃由於「有形性」構面是在衡量旅館之硬體設備、標示及服務員的服裝與外表，而這些都是旅館服務的實體部份，所以與員工授權之間的關係較不明顯。就服務品質的「可靠性」構面而言，員工對部門的歸屬感愈高、組織能夠提供更多的學習機會、同時在工作中擁有自主性的空間，則有助於建立顧客對公司的信賴感。就「反應力」構面而言，員工感受到組織的激勵程度愈高、對部門的參與度愈多以及運用授權的程度愈高，則可使員工具有足夠能力以提供顧客迅速與立即的服務。就「保證性」構面而言，員工在部門工作中的影響程度愈高，則顧客愈能對服務產生信任感。至於「關懷性」構面而言，員工在工作中的自主性空間與影響力愈大，則較能站在顧客的立場來提供顧客所需的服務。

觀光旅館員工授權與服務行為間呈正

向之關係。也就是說，實施員工授權之後可以提升員工的服務行為，使員工願意發自內心地提供更良好的服務給顧客。而此結果也驗證了 Scott and Bruce (1994)所提：被授與權力的員工將擁有更大的彈性與適應力來面臨不斷改變的顧客需求，因此較可能顯示出顧客導向的服務行為。

組織若希望員工可以主動提供角色外的服務行為，則在員工授權方面，可以加強組織內部的獎勵措施，適時地肯定員工的付出並提升員工自我決策的空間。因為當員工有權力執行工作中的決策時，他們會更能自我管理、自我調整以及負擔起工作的責任(Stewart and Manz 1995)。至於角色內服務行為則與健全的環境構面較為相關，顯示組織若能夠提供員工健全的環境，讓員工得以學習與發展，則員工較可能在服務顧客時，表現出其責任範圍內應有的服務行為。

觀光旅館員工服務行為與服務品質間呈正向之關係，顯示旅館員工表現出良好的服務行為，可以提升顧客對服務品質的知覺。同時亦證實了 Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985)所提：顧客對於服務品質的衡量著重於服務的過程。Bowen and Schneider (1985)從顧客的觀點衡量，證實了員工的顧客導向行為會顯著地影響到顧客所認知的服務品質，而本研究從員工的觀點來自評其服務行為，結果也同樣證實會影響到顧客所認知之服務品質。

服務行為與服務品質之實證研究發現，員工的角色外服務行為與服務品質之可靠性、反應力、保證性及關懷性構面均呈現正向關係。推究其因，主要是當員工主動提供額外的服務給顧客時，顧客會感到相當貼心而滿意，相對地反應在這些構面的認知績效上會較好。至於角色內的服務行為則僅與服務品質之關懷性構面呈現

正向關係，主要是員工例行性或職責內的服務工作，較難讓顧客對服務品質產生深刻的印象。然而在本調查之列的觀光旅館，特別強調在員工的工作要求上，以同理心來服務顧客，因此角色內的服務行為對顧客「關懷性」的服務品質產生較為明顯的影響。

旅館員工的服務行為對員工授權與服務品質之間具有中介效果。從過去的研究中，我們可以瞭解到員工授權與服務品質之直接關係 (Sparks, Bradley and Callan 1997; Hocutt and Stone 1998)，但是本研究透過文獻回顧與邏輯推理，發現並引進另一個具有意義的變數「服務行為」，結果證實員工授權不僅會直接影響服務品質，亦可透過服務行為間接地影響服務品質。換句話說，若是員工授權的部份做得好，並透過員工良好的服務行為，就可進而提升顧客的服務品質。

就服務品質之可靠性構面來說，員工在工作上影響力的發揮，透過工作職責內的服務行為，可以增加顧客對服務所感受到的可靠性。因此，在員工授權的管理上，可使員工在其工作上擁有適切的影響力，在獲得個人能力的肯定後，進而願意提供更好的服務給顧客。就服務品質之保證性構面來說，員工對健全的環境與自我決策的認知會透過角色外服務行為間接地影響顧客對服務品質保證性的認知。故在員工授權的管理上，旅館若能給予員工適量的自主性，則員工在服務時較易滿足各式不同需求的顧客，並且在員工擁有彈性的自主性後，比較能夠激發員工的創意，來應變各種服務時可能碰到的情況，使得顧客對旅館之服務品質產生保證性的感受。就服務品質之關懷性構面來說，旅館若能給予員工在部門中適度的自我決策，並透過角色外服務行為之發揮，則對「關懷性」

之服務品質具有正面提升的效果。員工若需完全依照組織規定行事而失去彈性時，當顧客提出一些特殊的個人要求時，員工可能因無法進行立即的處理，而錯過了處理上的關鍵時刻，造成顧客的不滿或抱怨。所以，讓員工擁有適度的彈性，將有助於員工提供更多角色外的服務行為，並使顧客感受到個人化的親切服務。

由於結果顯示，員工授權與服務行為之交互作用並不能顯著地預測服務品質，因此本研究中，員工授權與服務品質的關係並不會因為服務行為的良窳而產生干擾。而服務行為在員工授權與服務品質之間所扮演的角色，主要是在中介的傳遞效果。

## (二)建議

觀光旅館業屬於高人力密集的產業，也就是除了擁有現代、完善的硬體設施外，最重要的部份就是員工所提供的服務，然而，如何使服務的員工提供良好的服務行為，進而增進服務品質呢？經過本研究之實證結果建議，對於致力於提供高品質的觀光旅館業者，可從員工授權上著手，透過組織整體的授權環境與加強員工自我決策及影響力的程度，同時加上良好的員工服務行為，以達到提升服務品質之目的。針對員工的訓練與發展方面，旅館必須要提供員工學習與成長的環境，給予員工更多生涯發展的機會。此外，不斷地檢視組織內是否有過多的規定和程序，以避免影響到員工工作的執行，讓員工能適時的自我發揮，提供額外貼心的服務行為。

旅館可以適度增加基層員工對部門的影響力，藉由各式的團體活動，鼓勵員工從個人的工作範圍內開始擴大，建立責任感，主動思考創新且有利於組織的建議，讓員工能真切地感受到其對組織的貢獻與影響。再者，提升員工在工作上自我決策的授權與能力，鼓勵員工採取主動性，在

關鍵時刻運用自己的判斷來解決問題，使得員工擁有較大的彈性來處理工作中的各種狀況，建立良好的自信心。

針對後續之研究建議部分，本研究是以橫斷面的資料來探討研究變數之間的關係，但員工對員工授權、服務行為與服務能力的認知程度可能會隨著時間改變而互相影響，因此建議未來之研究可考慮時間變數進行縱斷面的研究，以驗證其因果關係。此外，本研究之研究對象僅針對某觀光旅館集團旗下之數個旅館進行調查，建議未來可以整體的旅館產業為對象進行研究，但必須考慮個體旅館間之差異(例如：企業文化)來修正本研究之觀念模式。在調查的對象方面，本研究係針對觀光旅館業之員工與顧客分別進行調查，再以部門為單位，總合加以平均的方式處理，建議後續研究者，亦可考慮採用員工與顧客配對的方式進行調查，以更直接地反應出兩者間之關係。

#### 四、計畫成果自評

本計畫之相關研究結果，將可提供觀光旅館相關單位與政府輔導業者與制訂政策之參考。相關之研究結果已經投稿至國際期刊審查中。發表主題如下：

Tsaur, Sheng-Hsiung, Chang, Hsin-Mei and Cheng-Shiung Wu "Promoting Service Quality with Employee Empowerment in Tourist Hotels: The Role of Service Behavior" (Submitted to The Service Industry Journal).

#### 五、參考文獻

Baron, R., and D. Kenny (1986) The Moderator-mediator Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6): 1173-1182.

Berry, L., J. Conant, and A. Parasuraman (1991) A Framework for Conducting

a Services Marketing Audit. *Journal of the Academy of Marketing Science* 19(3): 255-268.

Bitner, M., B. Booms, and M. Tetreault (1990) The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing* 54(1): 71-84.

Bowen, D (1990) Interdisciplinary Study of Service: Some Progress, Some Prospects. *Journal of Business Research* 20(1): 71-79.

Bowen, D., and B. Schneider (1985) Boundary-spanning-role Employees and the Service Encounter: Some Guidelines for Future Management and Research. New York: Lexington Books.

Bowen, D., and E. Lawler (1992) The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When?. *Sloan Management Review* 33(1): 31-39.

Brief, A., and S. Motowidlo (1986) Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review* 11(4): 710-725.

Conger, J., and R. Kanungo (1988) The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review* 13(3): 471-482.

Cook, J., J. Sue, D. Toby, and B. Peter (1981) *The Experience of Work*. New York: Academic Press.

Czepiel, J., M. Solomon, and C. Surprenant (1985) *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in the Service Businesses*. Massachusetts: Lexington.

Darraugh, B.(1991) Basics of Employee Empowerment. *American Society for Training and Development* 6(1): 1-12.

DeCenzo, D., and S. Robbins (1993) *Human Resource Management-concepts and Practices*. New York: John Wiley & Sons.

George, J.(1991) State or Trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work. *Journal of Applied Psychology* 76(2): 299-307.

Gronroos, C.(1988) *New Competition in the*

- Service Economy: The Five Rules of Service. *International Journal of Operations and Production Management* 8(3): 9-19.
- Hammuda, I., and M. Dulaimi (1997) The Theory and Application of Empowerment in Construction: A Comparative Study of the Different Approaches to Empowerment in Construction, Service and Manufacturing Industries. *International Journal of Project Management* 15(5): 289-296.
- Hartline, M., and O. Ferrell (1996) The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing* 60(4): 52-70.
- Hartline, M., and K. Jones (1996) Employee Performance Cues in a Hotel Service Environment: Influence on Perceived Service Quality, Value, and Word-of-mouth Intentions. *Journal of Business Research* 35(3): 207-215.
- Hartline, M., III, Maxham, G. James, and D. Mckee (2000) Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees. *Journal of Marketing* 64(4): 35-50.
- Hocutt, M., and T. Stone (1998) The Impact of Employee Empowerment on the Quality of a Service Recovery Effort. *Journal of Quality Management* 3(1): 117-132.
- Jacobson, R., and K. Aaker (1987) The Strategic Role of Product Quality. *Journal of Marketing* 51(4): 31-44.
- James, L., and J. Brett (1984) Mediators, Moderators, and Test for Mediation. *Journal of Applied Psychology* 69(2): 307-321.
- Jaworski, B., and A. Kohli (1993) Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* 57(3): 53-70.
- Katz, K., and R. Kahn (1978) *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Keaveney, S.(1995) Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study. *Journal of Marketing* 59(2): 71-82.
- Kelley, S., K. Hoffman, and M. Kavis (1993) A Typology of Retail Failures and Recoveries. *Journal of Retailing* 69(4): 429-452.
- Kelley, S., and K. Hoffman (1997) An Investigation of Positive Affect, Prosocial Behaviors and Service Quality. *Journal of Retailing* 73(3): 407-427.
- Kelley, S., T. Longgellow, and J. Malehorn (1996) Organizational Determinants of Service Employees' Exercise of Routine, Creative, and Deviant Discretion. *Journal of Retailing* 72(2): 135-157.
- Lance, A., and W. Stephen (1997) Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors. *Journal of Retailing* 73(1): 39-61.
- Lehtinen, U., and J. Lehtinen (1991) Two Approaches to Service Quality Dimensions. *Service Industries Journal* 11(3): 287-303.
- Parasuraman, A., V. Zeithaml, and L. Berry (1985) A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* 49(3): 41-50.
- Parasuraman, A., V. Zeithaml, and L. Berry (1988) SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing* 64(1): 12-40.
- Parasuraman, A., V. Zeithaml, and L. Berry (1994) Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Future Research. *Journal of Marketing* 58(1): 111-124.
- Price, L., E. Arnould, and S. Deibler (1995) Consumers' Emotional Responses to Service Encounters. *International Journal of Service Industry Management* 6(3): 34-63.
- Puffer, S.(1987) Prosocial Behavior,

- Noncompliant Behavior, and Work Performance among Commission Salespeople. *Journal of Applied Psychology* 72(4): 615-621.
- Rafaeli, A.(1989) When Cashiers Meet Customers: An Analysis of the Role of Supermarket Cashiers. *Academy of Management Journal* 32(2): 245-273.
- Russell, J., and A. Mehrebian (1977) Evidence for a Three-factor Theory of Emotions. *Journal of Research in Personality* 11(1): 273-294.
- Sasser, W., R. Olsen, and D. Wyckoff (1978) *Management of Service Operations: Text and Cases*. Boston: Allyn & Bacon.
- Scott, C., and D. Jaffe (1991) *Empowerment- A Practical Guide for Success*. California: Crisp Publications Inc.
- Scott, S., G. Susanne, and R. Bruce (1994) Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal* 37(3): 580-607.
- Sigler, T., and C. Pearson (2000) Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management* 5(1): 27-52.
- Sirkin, H.(1993) The Employee Empowerment Scam. *Training & Development Journal* 46(2): 11-12.
- Shermen, A.(1996) *Managing Human Resource*. San Francisco: South-Western College.
- Solomon, M., C. Surprenant, J. Czepiel, and E. Gutman  
1985 A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter. *Journal of Marketing* 49(1): 99-111.
- Sparks, B., G. Bradley, and V. Callan (1997) The Impact of Staff Empowerment and Communication Style on Customer Evaluations: The Special Case of Service Failure. *Psychology & Marketing* 14(3): 475-493.
- Spreitzer, G.(1995) Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal* 38(5): 1442-1465.
- Stewart, G., and C. Manz (1995) Leadership for Self-managing Work Teams: A Typology and Integrative Model. *Human Relations* 48(7): 747-770.
- Testa, M., C. Skraruppa, and D. Pietrzak (1998) Linking Job Satisfaction and Customer Satisfaction in the Cruise Industry: Implications form Hospitality and Travel Organizations. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 22(1): 4-14.
- Thomas, K., and B. Velthouse (1990) Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review* 15(4): 666-681.
- Williams, J.(1999) The Impact of Employee Performance Cues on Guest Loyalty, Perceived Value and Service Quality. *The Service Industries Journal* 19(3): 97-118.
- Zeithaml V., L. Berry, and A. Parasuraman (1988) Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing* 52(2): 35-48.
- Zemke, R., and D. Schaaf (1989) *The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care*. New York: New American Library.
- Zerbe, W., D. Dobni, and G. Harel (1998) Promoting Employee Service Behaviour: The Role of Perceptions of Human Resource Management Practices and Service Culture. *Canadian Journal of Administrative Science* 15(2): 165-179.