

情緒勞務工作者與人力資源管理措施：整合分析觀點

Emotional Labor and Human Resources Management Practices : A Meta-Analysis

林正士* 陳莉雯
國立金門大學 國立金門大學
企業管理學系 助理教授 島嶼休閒資源發展研究所研究生

摘要

本文以整合觀點為基礎，以文獻分析法探討過去情緒勞務此一研究領域的研究成果和類型，及在人力資源管理措施上的關係。研究結果發現，情緒勞務工作者的定義雖為與顧客接觸的員工、組織邊緣者及其他高情緒負荷工作者三類，但過去研究多以第一類為實證對象，較缺乏對其他情緒勞務工作類型工作者做探討；此外，組織對情緒勞務工作者較重視其外在肢體表現與聲音符合顧客期待，即所謂前台展示的情緒規則，而人力資源方案亦較重視對外部顧客情緒工作者的支持。

本研究發現，過去情緒勞務相關研究，在研究方法上，主要可分為兩類取向，一是以觀察、訪談等質性方式，來了解受測者自身對情緒勞務的知覺或研究者發展情緒勞務工作內涵之構面；另一類則以計量的方法來建立或驗證情緒勞務的前因、構面和結果。

過去以情緒勞務為主題之研究已累積不少成果，並加入不同理論觀點來增強理論解釋力，例如自我監控理論、社會支持理論、社會認知理論、心理契約理論等等。本研究歸納整理過去研究，提出情緒勞務研究之整合性觀念架構，並提出未來研究方向之建議。例如：展現負面高情緒勞務工作者之情緒規則與人資措施、情緒規則在突發狀況下之應變、情緒勞務工作者服務失則之服務補救、不同接觸方式工作者之情緒差異與人資措施等。

關鍵詞：情緒勞務、人力資源管理措施、組織支持、整合分析。

1. 緒論

1.1 研究動機

「情緒」(emotion)一直都是心理學、社會學、組織行為重視的課題；情緒勞務工作者為能讓其顧客對象滿意，往往必須偽裝自己的情緒，展現出特定的表情，Hochschild(1983)對這種特殊的工作，提出「情緒商品化」(commercialization of human feeling)之概念，主張情緒也是工作任務的一部分，爾後引發眾多相關研究，情緒的議題才開始展露頭角。情緒的課題雖然在組織行為多所著墨，但情緒所牽涉的員工工作，如情緒規則、情緒社會化、心理健康、社會支持等議題都和人力資源管理措施息息相關。

過去學者多由「情緒」在組織行為中扮演的角色，但由人力資源管理的觀念來探討情緒勞務工作者的支援措施者則較少；如 Rafaeli and Sutton (1989)提出情緒表達的模

*通訊作者：國立金門大學企業管理學系專任助理教授 Department of Business Administration, National Quemoy University, 通訊方式：Cyrano@nqu.edu.tw, 0921200633, 金門縣金寧鄉大學路1號

型，主張情緒表達會受到外在的「規範性」因素和內在的「個人性」因素所影響；且情緒表達者和情緒接受者間的互動及情境因素，亦會影響最終情緒表達的行為構面。

此外，Van Maanen and Kunda (1989)主張情緒表達是組織文化的一部分，組織可透過人力資源管理的方法（如甄選、訓練、獎懲等）來使得員工建立某些情緒規則，尤其是透過組織社會化的方式來將某些情緒表達的組織文化內化到組織成員中。

由此可知，「情緒」對人力資源管理有重要意義，有可能是組織文化的一部分，亦或有是員工滿意或績效表現的前因變數，如何透過人力資源管理方案發揮最佳效果，是值得探討的。

1.2 研究目的

基於前述之研究動機，本研究目的首先由「情緒勞務」觀念相關理論基礎探討，並將「情緒勞務」相關之研究其特徵與觀點比較，探討「情緒勞務」之人力資源管理措施與效果，提出「情緒勞務」此一領域研究彙整之整合性架構；最後建議「情緒勞務」未來研究方向。

1.3 研究方法與範圍

本研究主要以文獻回顧(critical literature review)的方式來探討，研究範圍以國內、外文獻中對「情緒勞務」相關研究為分析對象。

2. 情緒勞務之理論基礎

2.1 情緒勞務的定義

近年來組織人力資源為了更有效率的支配運用，林尚平、楊妮菁及張淑慧(2000)將員工在組織中所付出的勞務大致分為三種，第一種為智能勞務(cognitive labor)，如程式設計師撰寫程式所提供的勞務；第二種為體能勞務(physical labor)，以體能付出獲得薪資之勞務；第三種即是情緒勞務(emotional labor)。

情緒勞務對組織的涵意是：和顧客(可包含內在顧客：如公司的員工；外在顧客：如消費大眾)保持高度接觸之工作者，常因工作需要必須控制本身的情緒，使其持有的情緒符合顧客或組織的希望與預期，主要目的是維持一個安心的表情，並創造出愉悅、明亮的服務氣氛。工作者販賣的不是商品，而是與顧客接觸的服務過程，因此面對顧客時，微笑、禮貌等態度，都成為是商品的一部份，而員工的顧客服務導向，也被認為是員工不可或缺的特質之一(Goleman, 1998；Spencer& Spence, 1993)。

Wharton(1993)綜合 Hochschild 對情緒勞務的看法，提出情緒勞務必須符合以下三種定義：第一，工作者必須是以聲音或是身體語言與公眾接觸的。第二，需要工作者面對顧客時，要產生一種情緒的狀態。第三，雇主對工作者所表現出來之情緒勞務具有某種控制能力。Caldwell & O'Reilly(1982)對組織的邊緣者(Boundary-Spanning)作以下之定義：認為組織邊緣者是指所處的職位工作必須與不同組織規範下的群體接觸者稱之，如人事管理者、經理人、公關人員、第一線之工作人員。此種職位在工作上所面臨的情緒需求與 Hochschild 對情緒勞務工作的定義有異曲同工之妙。

綜合以上學者對情緒勞務所下之定義，陳敦生(1995)歸納出幾點情緒勞務的特性：不論是高情緒勞務工作者、與顧客高度接觸的員工、或是所謂的組織邊緣者，其工作性

質如同 Hochschild 對情緒勞務的定義：這些工作者在與顧客交易的過程中，必須在組織的要求或規範下，展現出明快、愉悅的工作氣氛。在特定的服務業要求員工控制原本屬於其個人的情緒，以求能適當地呈現情緒勞務在顧客服務的歷程上，是服務業所需控制及企業應為此投注的成本。情緒勞務者有可能是與顧客接觸的員工、組織邊緣者或其他高情緒負荷的工作者。組織對情緒勞務者重視其外在聲音與身體肢體的表現，以符顧客期待或工作需要。對人力資源管理而言，較重視對外部顧客的情緒勞務工作者的人管措施。組織對情緒勞務者有管理的能力和義務。對人力資源管理有「心理性」和「管理性」的意義，心理上必須思考員工因情緒失調引發的心理健康問題和企業文化的問題；管理上則涉及甄選，訓練，社會化，福利與獎酬等問題。

2.2 情緒規則及其理論

一、情緒規則的意義

由於情緒勞務的定義之一是強調組織有管理情緒勞務的能力和義務，故在規劃組織情緒勞務的管理時，必須先談到的是情感的規則(*display rule*)，也就是組織應有的一套情緒勞務提供方式的規範：(James, 1989)強調情緒勞務關係到處理他人的感情，其核心構成要素為「情感的規則」，並從工作中的情緒觀點看來，情緒勞務只是工作之中的商品之一，情緒規則促進了規範公共領域中的情緒表達。也就是說，組織管理者常希望能藉用行為管理的方式，讓員工將事情做好，但是管理者經常犯的毛病是給予員工壓力，卻不告知員工該如何做，及說明何者是合宜的行為規範等。所謂情感規則便是特別指如何有效地在公眾場合呈現所應表達出之情緒(Ashforth & Humphrey, 1993)。

Hochschild(1983)認為從社會心理學的觀點來看，情感的規則是與禮儀規則一樣，而其使用的情形就像交通規則，只是它是一種預先控制行為的禮節，或稱之「源自內心的禮節」。只是在目前的服務業的規範中，認為情感的規則不再是私人的協調，而是由公司的手冊來加以訂立，公司的員工則必須學會調整自己的情緒；因此個人的情感規則必須受組織、社會機能及利益動機的控制，而不只是私人所能主宰決定的。Rafaeli & Sutton (1989)則以較簡單的方式指出情緒規則：指對情感表達方式之職業規範或是組織的要求。

Ashforth & Fried (1988)曾建議組織應提供明確且詳盡的工作手冊（情感規則），給工作人員作為參考以協助建立組織的社會規範。Ekman(1984)則提出展示規則，組織往往透過招募與甄選、社會化、獎懲等方式，使各種職務角色的員工習得情緒表達的規範。由此可知，情緒規則對人力資源管理而言，是有成本／效益概念的，需要透過人力資源管理方案來控制。

角色預期的來源

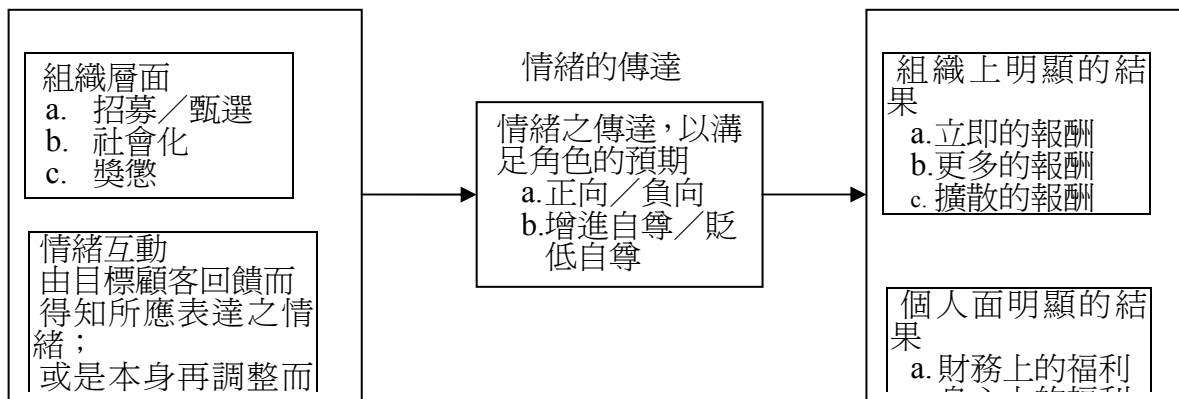


圖 1 情緒表達是被視為工作上的一部分之概念性架構
資料來源：Rafaeli & Sutton (1987)

二、情緒規則的理論觀點

Ashforth & Humphrey (1993)指出情緒勞務是服務的代理人(agent)在傳達服務時，所表現出來的一種在控制狀態下被預期的情緒狀態。而情緒勞務是個人與社會認同間的一種協調。而社會認同理論(social identity theory)的應用，應可協助組織中員工因應情緒勞務工作的態度。Ashforth & Humphrey(1993)認為社會認同感愈高的高情緒勞務工作者，在工作上較不會感到專業倦怠等現象。社會認同理論是指個人對於群體歸屬感的一種認知。因此個體在組織中，對於群體有強烈認同者，他們會較順從組織所賦予的角色預期與情感規則，而有較明顯的真實感。即對組織的認同感愈大或是本身的價值觀與組織的情感規則一致時，對於組織所要求的規範愈能夠容忍與服從；類似透過組織文化的內化來塑造員工適當的情緒規則(O'Reilly, 1989)。

Rafaeli & Sutton (1987)的架構包括了情感表達的預期來源、情感表達之範圍，以及情緒之表達對於組織及個人的影響。組織的員工是透過組織招募、甄選、社會化及獎懲過程中，瞭解組織對於員工所應表達出之情緒期望為何；在傳達組織的產品或是服務時，由目標顧客處得知角色預期的來源。在組織層面，可能因此而擁有更多的客源之明顯結果；在員工個人方面，則是藉由財務上之福利與減少身體上因工作而導致之不適而提高員工的工作滿足。因此，Rafaeli & Sutton (1987)建議組織的在人力資源管理上，首先必需要注意的是招募甄選方面，組織應尋求雇用那些在角色任務上會傳達合宜情緒的應試者（個人特質）；在社會化方面，組織成員必須學習組織的規範（或是稱為對被期望情感規則的學習）：是指在工作場合中，何種情緒應該被表現出來，而何種情緒應該被隱藏的一個過程。另一方面，組織應藉由獎勵及懲罰來強化其設定的情感規則。

而後，Rafaeli & Sutton(1989)又提出可能對這些情緒勞務工作者在情感表達影響的因素概念模式：

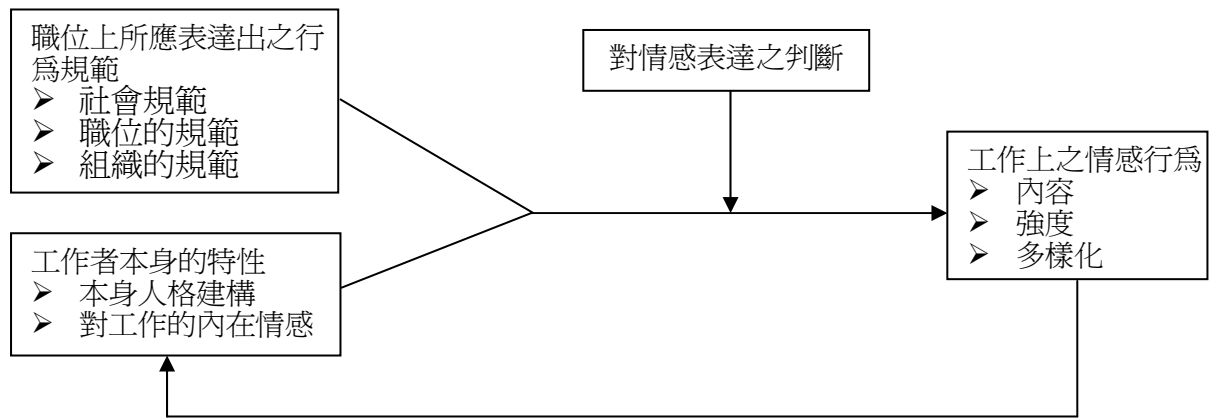


圖 2 在工作中會影響情緒表達的因素

要預測在工作上的情緒行爲可由規範因素及工作者本身的特性。在工作上的情感行爲大致有三種模式：內容，是指以身體語言、聲音、或是明顯的面部表情之表達；強度，是指表達出愉悅或是不愉快情緒之強弱程度；多樣化，是指在同一組織成員在情緒表達出來之行爲就會或多或少而有所不同。職位上對情緒規範的來源，可包括社會上的規範、職位上的規範以及組織上的規範。而工作者本身的特性，就 Rafaeli & Sutton(1989)的看法是指性別、自我監控力、以及情感的持續力。在此 Rafaeli & Sutton(1989)認為情感的持續力是指透過一段延伸的時間內所能表現出某一特定之情緒，而此種特定之情緒必須能夠和公司的情感規則一致。對人力資源管理的意義上，工作設計(job design)需考慮員工個人特質，情緒負荷和自主性等變數，配合工作特徵模式(job characteristic model)的理論，來提高員工工作滿足和績效。

首先，角色的背景因素是指組織的規範及個人的特質，其中組織的規範可能會因組織文化而有所差異；員工可能因性別、自我監控力等個人特質影響本身是否遵循組織規範。在交易過程中，顧客性別、年齡、身份、地位，交易的內容與交易時間長短都是影響在此服務傳遞過程情緒表達之因素。最後透過目標顧客的回饋，高情緒勞務工作者必須因應顧客不同的反應而作適時的調整，以表現出合宜於組織規範的情緒狀態。

綜合上述，情緒規則理論早期的觀點，和人力資源管理密不可分；可透過甄選的過濾，亦可透過社會化的訓練，或是用較正式的獎懲規定；重點在於控制情緒工作者在適當的情境下展現適當的情緒，而暫不考慮是否和其內在情緒一致。

三、情緒規則的分類

組織中存在著一些指引情緒應如何表達以及在何時表達的標準或規則，在服務組織中，這些規則代表著組織對「服務人員應該表現出之合宜情緒行爲」的要求與期望，如 Hochschild(1983)的研究中指出，空服員被期望表現出友善與愉悅的態度，而喪禮引導人則被期望應該表現出憂鬱的樣子。這些關於適當情緒表達的準則，Ekman(1973)將之稱爲展示規則(display rules)。根據 Ekman(1973)的觀點，情緒規則不僅是在特定的情況下指引合宜情緒行爲表現的標準，更是引導情緒應該如何傳達或公開表達的準則。

Hochschild(1983)以情緒的偽裝方式來說明二者之間的差異，她認為服務提供者可以「表面的偽裝」(surface acting)和「深層的偽裝」(deep acting)二種方式來執行情緒勞務。

表面的偽裝重在外在行爲的表現、包含了利用口語或非口語的方式來模擬、表達非真實感受的情緒，如刻意裝飾的面部表情、打招呼、語調等；深層的偽裝則著重在內在感覺的改變，試著把他人的情緒內化成自己的情緒，使得偽裝出來的情緒看起來像是真情流露的情感，如櫃檯小姐發自內心的微笑。在 Hochschild(1983)的觀念裡，展示規則僅止於表面偽裝的情緒表達層次，而情感規則是深層偽裝的情緒表達層次。

情緒規則尚可區分為前臺 (on-stage) 與後臺(off-stage)情緒規則 (如 Van Maanen & Kunda, 1989；吳宗祐 1995；陳怡安 1998 等)。在 Van Maanen & Kunda(1989)對 Walt Disney 樂園進行的研究中發現，Disney 將整個園區當作一個大型的舞臺，並將舞臺劃分為前臺 (顧客所在之地) 與後臺 (員工的隱蔽處)，服務人員則被視為是在舞臺中表演的卡司成員 (cast members)。在 Disney 的傳統中，新進人員必須學習前臺、後臺之分，當員工站上舞臺時，就必須清楚地知道哪些情緒是可以表達的、哪些是不可以表達的，並且需遵守前臺應有的情緒規則。Disney 以演講、說故事、告示板與工作手冊等方式告知員工各項前臺情緒規則，在 Disney 的工作手冊中更以各種隱喻的方式來傳授及維持 Disney 強調表達愉悅、親和的文化與情緒規則。

綜合上述，情緒規則的分類依外顯行爲和內隱情感，可分為展示規則和情感規則，但因情感規則較難以建立或觀察，故對組織管理上或學術的研究上常顯不足。若以對顧客、同事及上司等對象不同所應展示的規則不同，則應可更細分為前台顧客展示規則、前台同事展示規則到後台上司展情感規則等 (展示/情感*前台/後台*顧客/同事/上司) 的 $2*2*3=12$ 種情緒規則，有待後續研究更深入探討。

2.3 情緒勞務的構面

一、情緒勞務的構面

Morris 與 Feldman(1996)認為情緒勞務的概念可建立在以下四個構面上：情緒表達的頻率、對情緒規則的關注程度、情緒表達的多樣性以及情緒失調，茲說明如下：

(一) 情緒表達的頻率(frequency of emotion display)

情緒表達的頻率是情緒勞務最重要的指標，也是最常被用來檢測情緒勞務的構面 (Morris & Feldman, 1996)。有些研究者 (如：Ashforth & Humphrey, 1993; Rafaeli & Sutton, 1991) 從工作者與顧客間互動的研究中發現，當工作者與顧客間互動的程度愈高時，工作者情緒表達的頻率就會愈頻繁。此外，由於顧客較喜歡和那些透過工作者的行爲可以感受到愉悅、信任及受尊重的企業進行交易(Wharton & Erickson, 1993)，所以當某個工作的情緒表達頻率較其他工作高時，企業對於該工作之工作者情緒的表達就更要有所規範。綜合上述可知，當情緒表達頻率愈高時，工作者的情緒負荷也就愈重。

(二) 對情緒規則的關注程度(attention to required display rules)

當工作者對情緒規則的關注程度愈高時，就要付出更多的心力與體力，因此對情緒勞務的負荷程度也就愈重。而對情緒規則的關注程度可分為情緒表達的持續時間及情緒表達的強度兩部分說明，其中情緒表達的持續時間是指工作者與顧客接觸時間的長短，至於情緒表達的強度指情緒被感受或表達出來的程度或等級(Morris & Feldman, 1996)。

(1) 情緒表達的持續時間(duration of emotional display)

Rafaeli 與 Sutton (1988)以便利商店店員為研究對象所做的研究指出，當店員和顧客的互動時間較短時，則他們之間的互動就會愈公式化，如：簡單的一句謝謝或一個淡淡的微笑。這個結果指出當工作者與顧客互動的時間愈短 (或情緒表達持續的時間愈短)

時，所需付出的努力是相當少的；相反的，當工作者與顧客互動的時間愈久（或情緒表達持續的時間愈長）時，工作者就要更努力，因此情緒勞務的負荷也就愈重。

(2) 情緒表達的強度(intensity of emotion display)

在服務的過程中，由於顧客可能被服務人員的情緒所說服或恫嚇，因此，情緒表達的強度和其他因素比較起來，更是決定顧客是否改變他們行為的重要因素。然而，若工作者在工作中需要展現出情緒的強度，就會導致他們更深層的偽裝。而在深層的偽裝中，由於工作者必須主動地思考、想像以引發相關的情緒反應，所以必須付出更多的努力。因此，若工作者在工作中需要展現出情緒的強度時，工作者就要更加努力。

(三) 情緒表達的多樣性(variety of emotional to be expressed)

情緒的表達可分為正面、中立及負面三類(Wharton & Erickson, 1993)。正面的情緒規則是在增加工作者和顧客間的愉悅，例如：Hochschild (1983)的研究發現，空服員對於乘客必須表現出愉悅的情緒；至於中立的情緒規則是用來傳達公平的權威及狀態，例如：警察就要保持公正超然的態度來辦案；而負面的情緒規則則是強調生氣與敵對，主要是用來恐嚇與壓制顧客，例如：Rafaeli 與 Sutton(1991)指出，當債務人對於催帳員的負面情緒表現感到焦慮不安時，債務人就更會順從催帳員的要求。

雖然大部分的情緒勞務工作者只需要呈現正面、中立或負面其中一種的情緒狀態，但某些工作就需因應情境的變遷而隨時改變他們的情緒狀態，例如：教授必須以正面的情緒表現出教學的熱忱，以中立的情緒顯示公平及專業，以負面的情緒維持紀律。因此，情緒表達的多樣性會左右工作者情緒勞務的負荷程度(Morris & Feldman, 1996)。

綜合上述可知，當工作中所需展現的情緒愈多樣化，或是工作者的情緒表達必須隨著時間而有所變化時，工作者的情緒負荷就更重；反之，則工作者的情緒負荷就減輕。

(四) 情緒失調(emotional dissonance)

當工作者真實的情緒感受與企業情緒規則兩者間產生衝突時，就會導致情緒失調(Middleton, 1989)。過去情緒失調被視為情緒勞務的結果之一。然而，Morris 與 Feldman(1996)卻指出，當工作者真實的情緒感受與企業情緒規則兩者間產生衝突時，工作者就要更努力地控制他們自身的感受。因此，情緒失調可被視為情緒負荷的前因且也應該是情緒勞務的構面之一。

二、情緒勞務四構面間的關係

- (一) 當情緒表達所持續的時間愈長且強度也愈強時，工作者與他人互動的機會就愈少。因此，「情緒表達的頻率」與「對情緒規則的關注程度」呈負相關。
- (二) 「情緒表達的頻率」與「情緒表達的多樣性」兩者間並無直接的關係，反倒是工作的特性與以及所處的情境對於情緒表達多樣性有更大的影響。
- (三) 當工作者表達企業情緒規則的頻率愈頻繁時，工作者真實情感與企業的情緒規則產生衝突的機會就愈大。因此，「情緒表達的頻率」與「情緒失調」呈正相關。
- (四) 當互動的時間及情緒表達的強度增加時，工作者需要展現的情緒就愈多。因此，「對情緒規則的關注程度」與「情緒表達的多樣性」呈正相關。
- (五) 當情緒表達所持續的時間愈長且強度也愈強時，工作者真實的情感與企業的情

緒規則產生衝突的機會就愈大。故「對情緒規則的關注程度」與「情緒失調」呈正相關。

(六) 當企業的情緒規則愈嚴謹時，工作者真實的情感與企業情緒規則產生衝突的機會就愈大。因此，「情緒表達的多樣性」與「情緒失調」呈負相關。

2.4 影響情緒勞務的因素

一、企業特性

根據 Morris 與 Feldman(1996)的觀點，認為企業特性是影響工作者情緒勞務負荷的因素之一。

(一) 情緒規則的清晰性(Explicitness of display rules)

當工作者需要經常與顧客接觸，且企業也愈相信情緒勞務的品質對於企業的成敗有很大的影響時，企業就愈會透過清楚的情緒規則來控制工作者的行為(Van Maanen & Kunda, 1989)，以確保工作者能確實的展現出該工作所應有的笑容、投入、威嚇或友善等情緒狀態。因此，情緒規則的清晰性與情緒表達的頻率兩者呈正相關。

(二) 監督的嚴密性(Closeness of monitoring)

Van Maanen 與 Kunda(1989)從迪士尼樂園(Walt Disney World)的企業文化中發現，由於企業認為態度粗魯的工作者將可能使迪士尼喪失未來的客人，因此他們深信對於工作者行為的監督是必須的且適當的。至於嚴密的監控與情緒勞務工作者之間所存在的關係，Tolich(1993)針對超級市場店員所做的研究發現，嚴密監督的結果，不僅是管理者直接監督店員與顧客間的互動，甚至會使顧客加入觀察與評估店員績效表現的行列。

二、工作特性

根據 Morris 與 Feldman(1996)的觀點，認為工作特性是影響工作者情緒勞務負荷的因素之一。而工作特性包括工作的例行性、工作的多樣性、互動的形式以及工作的自主性等四項。

(一) 工作的例行性 (Routineness of task)

在服務業中，絕大多數的工作，如推銷員及速食店店員，每天做的都是一些例行性的事務，而企業對於這些經常需要和顧客接觸的工作者，關於他們與顧客的互動方式，通常在工作手冊中都會有所規定，而且他們也通常都會依循此規定去做事(Rafaeli, 1989b)。因此，工作的例行性與情緒表達的頻率兩者間呈正相關。

許多例行性工作而言，大多數的顧客是以服務的效率而非工作者熱忱的情緒表現來評估服務的品質，因此，與顧客快速的互動對企業是很重要的事。另一方面，由於工作者情緒表達的強度會對標準作業程序造成影響，所以有可能會使例行性工作的績效降低(Ashforth & Humphrey, 1993)。因此，工作的例行性與情緒規則的關注程度兩者呈負相關。

(二) 任務的多樣性(Task variety)

Hackman 與 Oldham(1975)指出，當任務愈多樣化，則工作者所表現出的情緒也就愈多樣化。尤其在服務的過程中，當顧客類型及服務內容皆愈多樣化時，工作者的情緒也愈多樣化 (Morris & Feldman, 1996)。因此，任務的多樣性與工作者情緒表達的多樣性兩者間有正相關。

(三) 互動的形式(Form of interaction)

當工作者不需與顧客接觸時，由於他們有較多的方法與機會可以抒發自己的情緒，所以比較不易導致情緒失調；相反的，當工作者需要經常與顧客面對面接觸時，因為他們不能表現出自己真實的情緒，所以容易導致情緒失調。因此，當工作者愈要以面對面的方式與顧客接觸時，就愈易導致情緒失調(Morris & Feldman, 1996)。

(四) 工作自主性(Job autonomy)

當工作者的行為表現可自行決定時，若企業的情緒規則與工作者真實的感受產生衝突，則工作者就很有可能違反企業的情緒規則。因此，工作的自主性與情緒失調兩者間有負相關 (Morris & Feldman, 1996)。

三、情緒勞務者特質

(一) 工作者的性別

過去研究發現，女性工作者在工作中就必須比男性表現出更誠摯更友善的態度，女性在情緒表達的頻率上高於男性 (Rafaeli & Sutton, 1989)。

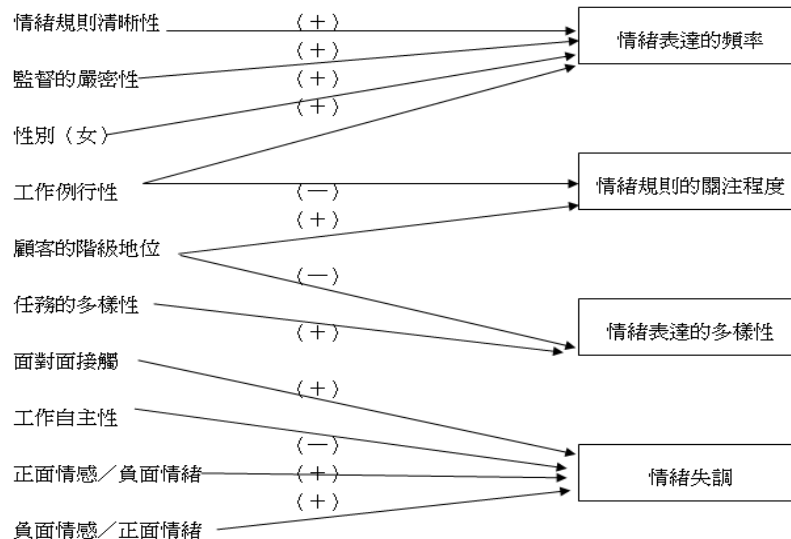


圖 3 影響情緒勞務的因素與情緒勞務四構面的關係

(二) 工作者的情感

當工作者內心的情感與該工作所必須擁有的情緒兩者間愈一致時，則該工作者就愈適合這份工作。因此，當企業的情緒規則是要表現出負面的情緒時，若工作者的情感愈正面，則愈容易導致情緒失調；同樣的，當企業的情緒規則是要表現出正面的情緒時，若工作者的情感愈負面則愈容易導致情緒失調(Morris & Feldman, 1996)。

四、顧客特質

(一) 顧客的性別

在企業的情緒規則下，工作者不論是對同性或異性顧客，皆應展現出友好的情緒，

然而，有些研究者的發現卻非如此。例如：Goodsell (1976)發現，郵務人員會因顧客性別的差異，而有不同的行為表現。Rafaeli(1989b)則發現無論是男性或女性工作者對於男性顧客會有較正面的情緒表現。

(二) 顧客的階級地位(Power of role receiver)

Goodsell (1976)、Hochschild (1983)、Rafaeli 與 Sutton(1989)以及 Morris 與 Feldman(1996)等人均指出，工作者會因顧客的階級不同，而在情緒表達的持續時間與強度會有明顯的差異。此外，工作者的情緒表達狀態亦會因顧客的階級不同而有所差異(Rafaeli & Sutton, 1989; Morris & Feldman, 1996)。

綜合上述，影響情緒勞務的原因有企業別的因素（如服務業、製造業或服務業中特定產業）、工作職位的因素（如第一線員工、組織邊緣者、中介人員等）、情緒勞務者個人特質因素（如性別、自我監控力、情緒持續力等）及顧客因素（如性別、文化、社經地位等），由此可知，情緒勞務影響因素的複雜程度，這也是難以有一套適用所有產業別或職位別的情緒勞務人力資源方案。

2.5 情緒勞務與組織行為結果

一、情緒勞務與專業倦怠

所謂的專業倦怠，根據 Maslach(1982)的觀點，是由情緒耗竭(emotional exhaustion)、缺乏人性(depersonalization)與降低個人成就感(diminished personal accomplishment)三部份所組成的。其中情緒耗竭是指缺乏精力以及感受到情緒資源耗盡的感覺；缺乏人性是指把顧客或同事當作是物品而不是當作人來對待；降低個人成就感則指一種對個人產生負面評價的傾向。大多數的研究者認為情緒耗竭是專業倦怠體驗的關鍵，也是專業倦怠過程的第一個階段(Cordes & Dougherty, 1993; Maslach, 1982)，專業倦怠（特別是情緒耗竭）的出現通常跟高度的工作需求有關，而組織或管理者對員工或工作角色的期望（情緒規則）也會造成專業倦怠（Cordes & Dougherty, 1993）。

Cordes & Dougherty(1993)認為造成專業倦怠的關鍵要素應該是員工與顧客關係的本質，此二位學者以第一線服務人員、組織邊緣者與顧客間的人際互動本質來說明不同的工作角色可能產生的專業倦怠程度。Cordes & Dougherty 以人際互動的本質（包括人際接觸的頻率與人際接觸的強烈程度）為構面，區分出三種不同的專業倦怠程度，分別為高度、中度與低度專業倦怠，並列舉出幾種代表不同專業倦怠程度的工作職務。在 Hochschild(1983)的分類中屬於高情緒勞務工作者，相對較容易產生專業倦怠，且所感受到的專業倦怠也會比其他低情緒勞務工作者來得高（中高程度的專業倦怠）。Morris & Feldman(1996)則認為情緒耗竭與工作角色最有關聯，當所需表達的情緒愈具多樣性時，愈容易產生情緒耗竭(專業倦怠)。Wharton(1993)、Ashforth & Humphrey(1993)以及 Morris & Feldman(1996)等人也都認為執行情緒勞務的結果會產生情緒耗竭，需要執行情緒勞務的工作會比不需執行情緒勞務的工作容易產生壓力與專業倦怠。

二、情緒勞務與工作績效

在相關的研究中，有些研究者認為執行情緒勞務會降低工作績效，但也有少數研究者認為執行情緒勞務也可能會提高工作績效。如 Ashforth & Humphrey(1993)認為，工作者順從情緒規則可以促進任務的達成，亦可使人際互動更具週期性，避免會阻礙互動之人際困窘問題，因此在服從公司所要求之情緒規則的情況下，情緒勞務反而可增加自我效能（相信一個人可以成功履行任務要求的信念）與任務效能。Ashforth & Humphrey

亦認為情緒勞務在與顧客接觸時，常需要進行表面的偽裝或深層的偽裝，而長久偽裝真實的情緒除了會產生情緒耗竭外，也會妨害工作角色的工作績效。在其他研究者方面，Van Maanen & Kunda(1989)以工作認同的觀點來說明情緒勞務與工作績效間的關係，認為涉入某一特定工作的情緒勞務愈多，愈會困擾角色擁有者的工作認同，而工作認同的混淆使得員工對其所應扮演的角色無所適從，進而導致工作績效的降低。而 Morris & Feldman(1996)則認應由情緒耗竭的角度來探討情緒勞務對工作績效的影響，他們指出情緒耗竭與工作角色最有關聯，當所需表達的情緒愈具多樣性時，愈容易產生情緒耗竭，而情緒耗竭則會減少員工的生產力，故情緒勞務與工作績效受情緒耗竭的中介效果。

三、情緒勞務與工作滿意度的關係

Ashforth 與 Humphrey(1993)、Morris(1995)以及 Richmond(1997)等人均認為，情緒勞務與工作滿意度有正相關。對此，Ashforth 與 Humphrey(1993)認為，這是因為情緒勞務可以避免某些不確定狀況，並幫助工作者處理某些令人尷尬的人際互動問題，所以情緒勞務會增加情緒勞務工作者的工作滿意度。

至於在情緒勞務的構面與工作滿意度的關係方面，Morris 與 Feldman(1996)以及 Jones(1998)皆認為，只有情緒失調是影響工作滿意度的主要因素。

此外，Miles(1980)從組織邊緣工作者來探討情緒勞務與工作滿意度的關係。他認為，不論組織邊緣工作者的職位是積極的或消極的、例行的或非例行的、自願的或被任命的，對於工作者的工作滿意度都會有所影響。

Wharton(1993)卻指出，情緒勞務與工作滿意度並無直接關係，反倒是存在於情緒勞務者與非情緒勞務者之間的差異，會影響到他們的工作滿意度；亦及工作自主性、對工作投入程度與自我監控能力皆與工作滿意度呈正相關。此外，他還發現即使女性工作上較男性易受到無禮對待，但由社會化歷程使她們對於工作有更多的準備，也對工作持較正面的看法，因此，女性情緒勞務工作者的工作滿意度較男性情緒勞務工作者高。

綜合上述，情緒勞務對工作滿意的影響，有不同的研究結果，可能是研究對象不同，且參照的干擾變數也不同，實有待更長時間且定義明確的後續研究。

3. 國內外情緒勞務相關研究之成果與發現

Gooksell(1976)曾以定性分析研究哥斯大黎加與美國的郵務員對待顧客方式之差異，結果顯示在文化上，兩國的郵務人員對顧客間的基本態度並沒有太大的差異，但是皆因顧客的階級不同而有明顯不同的待遇。此研究結果正如 Rafaeli & Sutton (1989)、Morris and Feldman(1996)等認為前線員工情緒之表達與顧客社經地位有關。也就是員工易因顧客身份之不同，而控制自己情緒勞務的供給。

Sutton & Rafaeli(1988)透過定性及計量方式分析便利商店櫃台人員的情緒表達與便利商店的銷售額間的關係。他們發現提供高情緒勞務者，必須很敏感於商店步調與情緒表現間對顧客滿意的影響，並做適當的調整。

Rafaeli(1989)則以參與式的觀察法，研究以色列六家連鎖超級市場的收銀員與組織內外顧客間的互動關係。研究發現，顧客對於收銀員的績效影響是立即的且連續的。組織若無法有效地管理這兩者間的互動過程時，會造成收銀員的壓力而導致工作的績效不彰。同時亦發現：收銀員的組織社會化歷程通常是非常不正式的，而即使有所謂正式化

的過程其全程大約也只有兩百餘分鐘，而工作上所規定的十大行為守則也是在上線時由同事所告知的。此研究對組織規則與社會化的研究貢獻良多，也證明情緒勞務的若干構面和結果。

Adelmann(1989)曾就情緒勞務與身心健康間的關聯作二階段的實證研究。他根據Hochschild(1983)的職位分類，研究高低情緒勞務工作者人口變項、工作的複雜性、員工對工作的控制力，及身心健康的可能影響。第一階段的研究結果顯示：高情緒勞務工作者的工作績效及工作滿足感較低情緒勞務工作者為低，且高情緒勞務工作者較不快樂、較無自尊、較沮喪、健康情形較差。Adelmann認為這種情形產生是由於Hochschild的低情緒勞務工作的分類中，其工作的特徵多屬高複雜性、高控制性的工作，所以這些低情緒勞務的工作者的心身健康會較高情緒勞務者的心身健康為佳。第二階段乃針對需要大量情緒勞務工作之職位—餐飲侍者作連續深入性之實證研究。透過問卷的方式探討受試者本身對於工作的診斷（如自主性，工作特徵）、工作的特性、工作滿足、情感的表達，與個人身心健康間的關係。研究結果顯示，對於本身工作情緒勞務認知愈高者，其組織的承諾感較高；認為自己在工作上表現情緒勞務愈高者，身心健康較差。由此可知社會認同理論、自我監控理論可以解釋情緒勞務者的心身結果。

Baileyn 與 McCollough(2000)也發現當遇到的客戶愈難纏，則情緒勞務者則必需用更多策略來應付，且必須要有較高的調節他人情緒的能力；林尚平、吳建明及湯大緯(2006)研究也指出，「招募」被許多學者認為找尋合適的情緒勞務者，最重要的人管措施，原因是情緒勞務工作合適的人選，偏重是個人的人格特性而非最看重專業技能，故企業招募時找尋合適的情緒勞務者時，也會善盡告知相關義務，讓對方也有足夠資訊判定工作的合適性以減低認知差異。

另一方面，組織可藉由手冊及訓練（如範例、角色扮演等）來教導組織成員如何因應不同的顧客。最後，應利用獎酬與懲罰的方式使員工在重覆接觸令人不愉快的顧客後，仍能在組織規範之下，呈現組織所規範的情緒，達成工作目標。本研究的研究對象是以負面情緒勞務者，故可能會發現不同的研究結論，強調負面情緒勞務者管理的重點在甄選、情緒規則和獎懲；但社會化的方法則較不適用。

Ashforth & Humphrey(1993)認為情緒勞務的提供是個人與社會認同間的一種協調。而社會認同理論(social identity theory)的應用。Ashforth & Humphrey 認為社會認同感愈高的高情緒勞務工作者，在工作上較不會感到專業倦怠等現象。即對組織認同感愈大或是本身的價值觀與組織的情感規則一致時，對於組織所要求的規範愈能夠容忍與服從，而人力資源管理方案中，對新人「引導」(orientation)活動則是影響員工對組織及其工作角色認同的重要步驟。

此外，陳敦生(1995)從情緒勞務與人力資源管理方案關係之研究結果顯示，高情緒勞務的員工對 HRMOEL（對情緒勞務工作者的人力資源管理方案）的需求明顯的比其他低情緒勞務工作者高。

吳宗祐(1995)以質化訪談法探討輔導機構與房屋仲介公司的情緒規則、社會化歷程等問題，歸納「前台情緒規則」與「後台情緒規則」；社會化歷程包含詢問上司、同儕詢問、暗中觀察等方式。本研究是最早將「情緒規則」此一課題在台灣做實證研究的，其建立之命題成為後續研究的重要基礎。

張曉毓(1998)探討情緒勞務、組織行為結果與人力資源管理方案間的關係；發現情緒勞務的構面可分為：1.基本的情緒表達 2.深層的情緒偽裝 3.表層的情緒控制 4.情緒多

樣性程度 5.互動程度。此外，高情緒勞務工作者其對人力資源管理的期望程度也愈高。

林尚平等(2006)也依上述五種情緒勞務構面，來涵蓋情緒勞務者的工作特性，探討與人管措施的配適程度，研究發現如像速食店櫃檯人員只需「基本的情緒表達」以及僅需「表層的情緒控制」的工作，如：加油站員工，可在甄選時篩選出合適員工；但需要長時間且直接面對客戶「深層的情緒偽裝」的工作，如：護士等需要長時間貼身服務者，則受限於甄選時間資源、應徵者的社會整飾等干擾因素，無法透過單一的甄選方式篩選出合適的人，還須輔以如「激勵報償」等外部滿足的人管措施，大幅降低其工作相較下較易產生情緒耗竭的負面情緒。由此可知，Morris & Feldman(1996)發展的情緒勞務構面應用在不同產業或研究有其不同程度適用性；且證明情緒勞務和組織行為結果和人力資源管理方案之間的關係。

陳怡安(1998)以深入訪談法來探討劍湖山世界員工之情緒規則與社會化歷程，歸納組織中的情緒規則可分為「前台情緒規則」一是指對顧客、上司時應有的情緒規則；二是「後台情緒規則」一是指規範在脫離前台情緒規則場合與對象後，其發洩情緒的方式為何。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。此研究用深入訪談的方式歸納研究結果，並發展成十七個命題，以做為後續研究相關主題的基礎。

蔡玉青(1999)以休閒、旅館業為實證對象，探討第一線服務人員的情緒勞務負荷，組織因應策略與社會支持（親友、上司、同事）對情緒耗竭的影響；發現情緒勞務者和情緒耗竭沒有相關；情緒導向的因應策略與情緒耗竭相關；社會支持與情緒耗竭有負相關，尤以上司的支持對員工幫助最大。

于家琳（2000）探討中介性職務之情緒勞務、情緒規則及其社會化；發現中介性職務較難以建立情緒規則，故較常以社會化的方式來確保情緒勞務的提供品質；資深的中介性職務工作者其情緒勞務表達較佳。此研究依循 Arvey et al. (1998)的建議，對中介性職務人員的情緒勞務、情緒規則及社會化進行探討，可幫助了解非第一線服務人員的情緒勞務者其情緒勞務特徵，對學術界及實務界皆有所貢獻。

劉佳苓(2007)以二階層(公司與個人層級)的方法，發現服務導向與支持性組織氣候都對情緒勞務有正向影響，且情緒勞務對工作績效會受到適應性銷售的中介影響。

吳家德(2007)探討理財人員應具備的「人格特質」與「內部行銷」、「專業承諾」、「情緒勞務」、「工作績效」各變相之間的關聯性研究，發現人格特質可做為工作績效的預測因子，也會正向影響其他變項，而高情緒負荷的理財專員，亦愈能在工作過程中表現公司所要求的情緒規則。

謝佳容、張希文、周怡汝及張珩(2008)以護理人員為對象，發現年資高有較佳情緒智力，且情緒管理和個人成就感有正相關。江文慈(2009)以國小教師為研究對象，以訪談法探討教師情緒勞務的心理歷程，來瞭解情緒勞務在工作內的意涵，研究發現，社會對教師都有著期待「和顏悅色」、「笑臉迎人」之態度，而教師為展現家長與學生的期望，則需壓抑內心的不悅而忍氣吞聲，「避免懊悔」則是教師克制負面情緒的主要因素。

綜合上述，國內外情緒勞務之相關研究中，有的以情緒規則的分類與建立為重點（例如吳宗祐，1995；陳怡安，1998 等）；有的以工作特性變數與情緒勞務的影響為重點（高佳伶，2001；吳家德，2007）；有的以情緒勞務的干擾變項與結果為重點（高玉青，1999；陳金娟，2001）；有的以情緒勞務構面為重點（張曉毓，1998）及其他針對不同情緒勞

務工作者的研究 (Sutton, 1991; 于家琳, 2000)。

在研究方法上, 早期針對情緒勞務的研究多以質化 (觀察、訪談) 的方式, 但晚近的研究則漸重視以計量的研究方法來建立研究構念的結構性與明確性 (張曉毓, 1998; 高佳伶, 2001; 江文慈, 2009 等), 也試圖建立台灣或某一產業的情緒勞務量表 (謝佳容等, 2008); 未來可能視研究對象與限制的不同, 將不同研究方法互補使用。

4. 情緒勞務之人力資源管理

自從情緒由私人的行為變成商品化之後(Hochschild, 1983), 情緒勞務的管理日益重要, 因為管理員工的情緒成爲一種「人力資本」(human capital), 或是由「職能」(competency) 的角度觀之, 如由招募, 甄選, 訓練, 發展等方向來滿足組織需要的員工; 相對而言, 若不妥善管理員工情緒, 則企業必須付出重大成本, 無論是組織內部或外部顧客。由經濟(效率)的觀點來看, 情緒勞務的管理是一種成本; 由資源基礎觀點來看, 則是一種核心能力, 故需要人力資源部門來積極重視與提出配套措施。

4.1 針對組織外的情緒勞務工作者

以服務業而言, 員工和顧客透過一對一的接觸來產生服務, 而服務品質的知覺也是由客戶主觀感受(Zeithaml, 1988), 若不同服務業的情緒展示規則格外重要, 深深影響客戶主觀知覺的服務品質高低。

一、招募與甄選

過去由工作分析的角度出發, 常重視員工的 KSA(knowledge, skills, and ability), 但多強調技術性知識與技能或語言等能力; 亦有學者強調員工人際關係技能(interpersonal skills), 但由領導的觀念探討組織內的員工人際能力。將「情緒」做爲一個員工特質條件的招募與甄選, 是近來才興起的概念。

依情緒勞務的概念, 情緒勞務工作者和傳統的智力, 體力勞務不同的是, 這些工作角色不需要具備高程度的教育水準, 工作經驗或特殊的技術與專門知識; 它們需要的反而是活潑, 善於應變, 能幹以及具有熱誠, 進取心, 有創造力的員工(Henkoff, 1994), 例如: 外向, 開朗, 擁月高度情緒持續力的人較適合執行需要情緒表達的任務。航空業常以廣泛式面談來幫助確定空服員是否具有活潑樂觀的個性, 或試用期的方式來確認員工情緒能力。(Hochschild, 1983)

此外, 組織在甄選時宜找外向型的員工並考慮員工的情緒意向與特質, 才能將具有適合執行情緒勞務特質的員工安置到合適的職務上。另外, 在招募時企業可主動告知與工作, 公司文化相關的訊息, 讓不合適者的應徵者自行淘汰(例如迪士尼)。

由上可知, 在招募與甄選上, 具體的人力資源策略可以是利用性格量表, 「真實工作預視」(RJPs)來篩選員工, 並善用試用期來進一步找出符合企業需要的情緒勞務人才。

二、引導與社會化

招募與甄選具備潛在合適特質的人才還不夠, 情緒任務是否能夠確實執行有賴於情緒規則的建立與維持。情緒規則的建立可透過工作分析來建立明確的工作規範、說明書。透過組織文化的塑造, 運用不同的訓練方法來達成, 最終期望讓員工將企業的情緒規則內化, 不過這要又要考慮員工認知失調和情緒健康的問題。

引導的方式通常由資深員工帶領新進員工(陳怡安, 1998), 並透過集體授予, 產生

群體認同；或是由模擬的方式、工作輪調或特殊指派來學習特定的情緒規則。由於制式的手冊或規範往往重表面，員工不容易內化或持續力不足；故利用小故事的方式來幫助員工了解價值觀，亦是可行方式。(Tushman and O'Reilly, 1996)

由上可知，引導與社會化比甄選員工對情緒工作者立即效能的發揮來得更重要；訓練可包含溝通與人際關係，團隊建立以及解決問題與做決策的技巧；另一部分則利用真實生活中的個案研討或者是真實模擬等方式讓工作者在工作中所需要的認知技能與情緒能力能夠紮實，而工作者也可藉由討論與角色扮演的過程來確認服務態度，顧客關係及公司所欲建立形象。

三、績效評估，激勵與獎酬

將情緒工作者的表現與績效評估結合，做為獎懲的基礎，是確保企業績效的要素，由控制的觀點來看，績效評估是確保員工合宜行為的展示；激勵的效果則可引發員工工作的熱情，維持情緒的持續力。通常可由監督和獎勵等兩面手法來維持員工績效。建立合宜，有激勵性，公平的績效評估制度，是成功的關鍵，故需和員工討論，建立一個大家都接受的績效評估準則，可以提高士氣，亦可塑造正面的企業文化。

四、組織支持與福利

除了以上的人力資源管理措施之外，員工情緒健康和福利(benefits)是日益重要的課題，是維持員工長久競爭力和保留人力資本的關鍵。尤其對情緒勞務企業而言，員工情緒耗竭所引發的心理健康問題，是相當重要的課題。例如：上司、同事和家人、朋友的支持，及問題導向與情緒導向的支持策略，亦是相當重要。組織應可設計員工傾訴工作壓力或困難的部門或專線，其直屬主管或週遭同事的討論，因關心是第一時間影響情緒壓力的關鍵。

此外，最近流行的「自助餐式福利」，可讓員工自行選擇福利項目，滿足多元的需求，亦是值得參考使用的。

五、小結

情緒勞務工作者的人力資源管理，還牽涉到產業別，例如專業服務機構(學校，律師事務所等)和大量標準化的服務企業(如麥當勞)等就有不同；所以建立符合自己組織需要的情緒規則和人資策略，是當務之急。且因情緒是一種主觀感受，故設計符合每個各人自己需求的情緒支持和福利措施，亦是值得注意的。總之，情緒勞務工作者之人力資源管理，由人力資源規劃到績效評估，獎酬和福利措施等，都必須有一完整的計劃和配套，這隱含在公司對價值和基本假設下，來塑造一個高情緒，高報酬，高人性，高形象的企業。

4.2 針對組織內的情緒勞務工作者

組織內的情緒工作者指的是常需和組織內其他部門或同仁接觸合作的員工，例如人力資源部門，這些情緒工作者的技能需求和對外部顧客的情緒規則有極大不同，甚至難以有標準的情緒規則可循，故對組織文化的了解，及對各部門立場和需求的了解反而是組織內情緒勞務者的前提要件；有些組織的氣候較鼓勵適當的衝突，故允許在有限的範圍下的情緒衝突。對組織內的情緒勞務工作者而言，人力資源管理策略應以企業文化的塑造，在職訓練(on-the-job training)(例如補助參加卡內基課程訓練)的方式，來增進人際關係，協調能力；並傳達其他部門或成員支持配合，體諒情緒勞務工作者的政策。高階主管的培育更需考慮曾經在組織內勞務工作的經歷，來鼓勵組織上下對情緒工作者的支持與重視。

5. 結論

本研究分析情緒勞務的觀念和理論基礎後，並回顧國內外相關文獻的研究結果之後，歸納以下結論：

5.1 情緒勞務相關研究之特徵

一、對「情緒勞務」的定義一致

「情緒勞務」此一研究主題多承襲 Hochschild(1983)對「情緒勞務」的定義，雖然隨著研究對象或重點而對定義有所界定或調整，但基本上都是相當一致。只是大多研究探討第一線與顧客接觸的情緒工作者，而較少研究對象為組織邊緣者或同時扮演顧客接觸與內部疆界的情緒勞務工作者。

二、研究方法由「質化」趨向「量化」方法

早期有關「情緒勞務」的研究多以質化的觀察或訪談方法；但晚近漸有以量化的方式來探討此一主題，甚至嘗試建立不同產業別的「情緒勞務」的量表和構面。這些不同研究方法對不同主題有互補效果，而不同研究方法運用在情緒勞務此一主題的優缺點和互補性有必要加以探討與界定。

三、情緒勞務的前因、構面、結果是討論重點

過去對「情緒勞務」此一主題的探討多針對其前因、構面及結果，且累積不少研究成果；後續的研究則常以不同理論加入來補其模型，如「自我監控理論」、「社會支持理論」、「社會認知理論」、「心理契約理論」、「適應性銷售理論」、「組織文化理論」等，期望加入不同變項能在不同情境對現象有更佳解釋與預測能力。

5.2 情緒勞務研究之整合性觀念架構

綜合上面討論的結果，雖然不同的研究其專注範圍不同，本研究嘗試建立一過去情緒勞務研究的整合性觀念架構，以做為後續研究的參考。

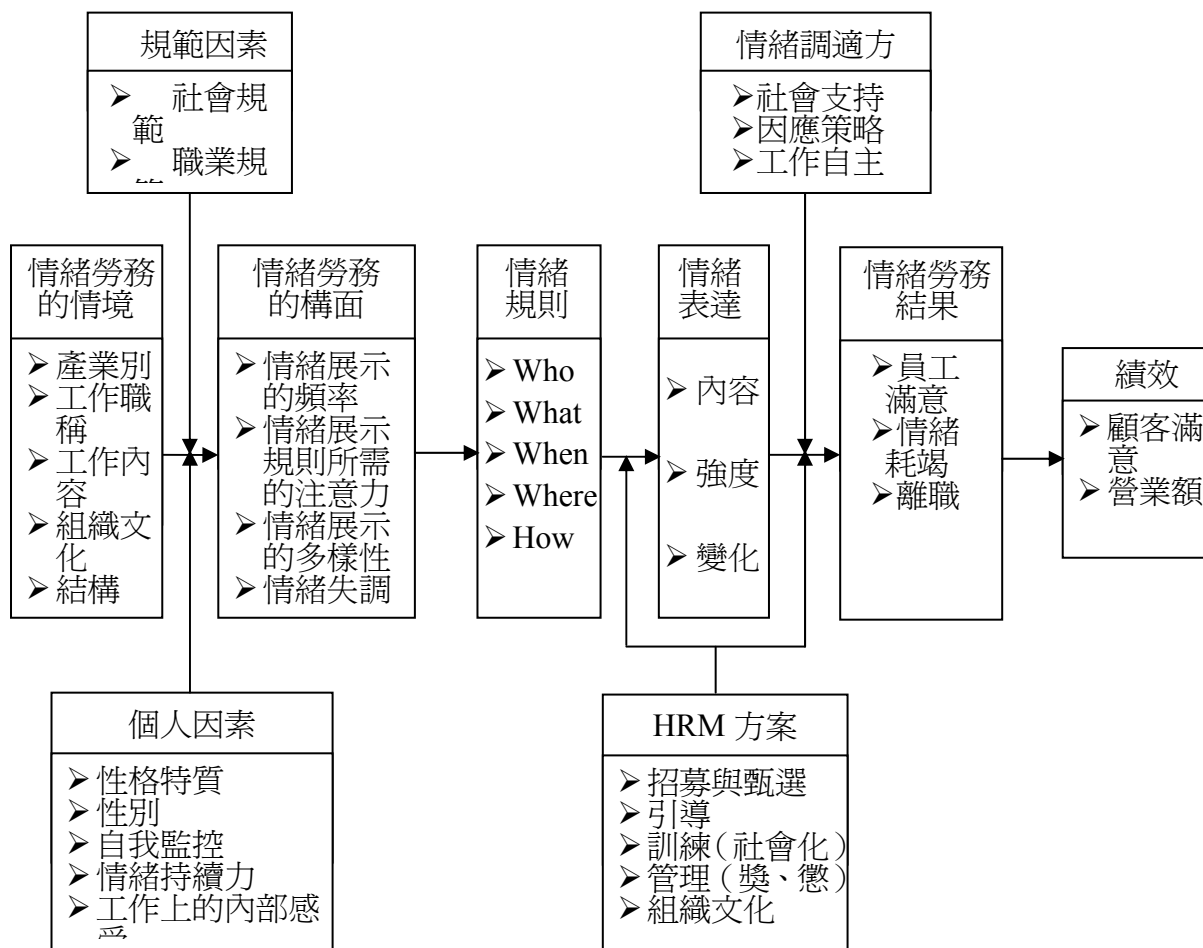


圖 4 情緒勞務研究之後設分析整合性架構

5.3 未來研究方向之建議

一、研究對象的多元化

由「情緒勞務」的文獻中歸納得知，「情緒勞務」工作者包括與顧客接觸的員工，也包含組織疆界者或廣義的只要必須調整情緒以符合公司或工作需要的工作者皆算；但回顧過去對「情緒勞務」工作者的研究中，大部分是針對第一線與顧客接觸的員工；可能是這些情緒工作者是最顯而易見或最常發生情緒勞務的結果，故加入理論解釋前因或人力資源管理方案來討論，可對實務界有立竿見影的貢獻。故未來針對組織疆界者或扮演其他工作角色的情緒勞務者，其情緒勞務的課題是否可適用第一線員工的研究結論，是值得再深入探討的。

二、情緒勞務的多樣性

Morris & Feldman (1996)主張「情緒勞務的多樣性」會增加情緒勞務負荷，實務上的確有些工作角色必須扮演多樣性情緒勞務（例如教師、法官）；雖然大部分情緒勞務多要求正面情緒；但亦有少數特殊工作需扮演中立或負面情緒（例如喪葬人員、催帳員、稽查員等），或網路或免付費電話之客服服務等，故針對這些特殊情緒規則的情緒勞務工作者的研究，這些非面對面接觸的服務，其主要工作內容勞務是聲音表達，而這些販

售聲音情緒者之情緒勞務主題，是值得探討的。

三、其他干擾變數的解釋

Rafaeli & Sutton (1989)的情緒表達模型中，「個人的決斷力」會干擾外生變數（規範因素、個人因素）對情緒表達的效果，蔡玉青(1999)、劉佳苓(2007)主張社會支持、因應策略會對情緒耗竭有干擾效果；陳敦生(1995)認為自我監控會對工作滿意等情緒勞務結果有影響；劉文驊(2006)增加工作特性中的友誼性和合作性對情緒勞務的影響等。故未來在「情緒勞務」相關主題的研究上，干擾變數對解釋研究對象的情境有重要效果，值得再深入探討。

四、「情感規則」的研究

過去探討「情緒規則」時，雖然研究者普遍同意其包含「展示規則」與「情感規則」，但因研究限制及目的等因素，常使得研究重點僅止於「展示規則」；對較深層的「情感規則」的探討，可能其涉及心理與性格層面，故較難以觀察，亦較難以建立模型，但「情感規則」若可建立，則代表情緒需求已內化至情緒工作者心裡，實對組織績效或個人情緒勞務結果都有正面幫助，故可待後續深入探討。

五、「情緒規則」的彈性運用

「情緒規則」的要義是要建立標準化的服務流程和情緒表達規範，但隨著服務項目的多元和工作突發狀況的發生等不確定因素增加，最適的情緒規則已不再只是白紙黑字上毫無彈性的處理程序，而是因應顧客需要的彈性應變（員工的判斷力）（例如諾德斯壯公司、聯邦快遞）(Tushman and O'Reilly, 1998)；例如平常應以正面情緒規則展示之工作者，若遇到需在工作中展示負面情緒時，其情緒規則如何彈性，例如：空服員面臨不配合飛安的乘客，如何遏止其損害其他旅客的權益而適度展現負面情緒。

六、「團隊合作」對情緒勞務的影響

一位情緒勞務工作者面對一位顧客和兩位情緒勞務工作者面對一位顧客；或一位情緒勞務工作者面對一位或兩位以上顧客等情境，其情緒勞務的負荷皆是不同的，而未來「團隊合作」或「小組共事」是一發展趨勢，故這些變數對情緒勞務的影響都是值得後續研究深入探討的，以建立更合適的情緒勞務管理方案。

七、跨領域研究

情緒勞務多從組織行為觀點來探討，再輔以人力資源管理措施或社會文化支持等因素來切入，但情緒勞務是一種工作內容或商品，其在經濟價值是最重要的貢獻，例如：展場的「正妹行銷」正方興未艾，故外表吸引力對情緒勞務工作者的經濟價值或是服務失敗時的補救，未來可由行銷或經濟效益的角度來探討。

6.參考文獻

- 于家琳，2000，中介性職務之情緒勞務、情緒規則及其社會化，國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。
- 江文慈，2009，「和顏悅色」與「忍氣吞聲」的背後：國小教師情緒勞動的心理歷程分析，教育心理學報，40(4)，553-576。
- 吳宗祐，1995，組織中的情緒規則及其社會化，國立台灣大學心理學研究所未出版碩士論文。
- 吳宗祐、鄭伯壘，2003，組織情緒研究之回顧與前瞻，應用心理研究，19(秋)，137-173。
- 吳家德，2007，理財專員的人格特質、內部行銷、專業承諾、情緒勞務與工作績效之關聯性研究-以台南地區銀行為例，南台科技大學高階主管企管未出版之碩士論文。
- 周旭華譯，Tushman, M.L and Charles A. O'Reilly(1998), "Winning through innovation"(勇於創新)，天下文化，台北。
- 林尚平、楊妮菁、張淑慧，2000，情緒規則、社會化歷程及相關情緒勞務管理議題之個案探討，商管科技季刊，1(1)，67-86。
- 林尚平、吳建明、湯大緯，2006，情緒勞務者人力資源管理措施對改善負面情緒效應之配適研究，中華管理評論國際學報，9(3)，1-42。
- 徐瑞珠譯，Hochschild, A.R.(1983)著，情緒管理的探索，桂冠，台北。
- 高佳伶，2001，銀行行員情緒勞務負荷、影響因素與結果之研究，國立中正大學勞工所未出版之碩士論文。
- 張曉毓，1998，情緒勞務、組織行為結果與人力資源管理方案之研究，國立雲林科技大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- 陳怡安，1998，遊樂事業高情緒勞務工作者情緒規則與社會化歷程之研究，國立雲林科技大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 陳金娟，2001，情緒勞動者的工作生活品質、工作滿足與離職意願關係之研究，國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。
- 陳敦生，1995，情緒勞務與自我監控對於工作表現及人力資源管理方案需求之相關研究，國立雲林科技大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- 劉佳苓，2007，以服務導向、情緒勞務、支持性組織氣候為前置因素探討零售服務業銷售人員之適應性銷售與銷售績效，國立雲林科技大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- 劉文驊，2005，工作特性與組織文化特徵對情緒勞務負擔影響之研究，中原大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- 蔡玉青，1999，情緒勞務之負荷、因應策略、社會支持與情緒耗竭之相關研究，國立雲林科技大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- 蔡馨慧，2007，情緒勞務負荷、情緒智力與工作滿意度之相關研究以台中市幼兒園教師為例，靜宜大學青少年兒童福利學系未出版之碩士論文。

- 戴秀卿，2003，醫院員工的情緒勞務負荷與顧客導向行爲之關係研究，國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。
- 謝佳容、張希文、周怡汝、張珩，2008，探討護理人員情緒智力與職業疲潰的關連性，新臺北護理期刊，10(2)，11-24。
- Adelmann, P. K. (1989). Emotional labor and employee well-being. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan, Ann, Arbor.
- Ashforth, B. E. (1995), Emotion In the Workplace : A Reappraisal, *Human Relations*, 48, 97-125.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Ekman, P., and Oster, H. (1979), Facial Expression of emotion. *Annual Review of Psychology*, 30, 527-554.
- Fernandez, M. E., & Mutran, E. J. (1998). Moderating the effects of stress on depressive symptoms. *Research on Aging*, 20(2), 163-179., 219-239.
- Folkman, S. and Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a meddle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21.
- Goodsell, C. T. (1976). Cross-cultural comparisons of behavior of postal clerks toward clients. *Administrative Science Quarterly*, 21, 140-150.
- Goleman, D. (1998a). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102.
- Goleman, D. (1998b). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Berkeley, CA: University of California.
- House, J. S. (1981). *Work, stress, and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- House, J. S., & Wells, J. A. (1978). *Occupational stress, social support, and health*. Washington, DC: National Institute for Occupational Safety and Health.
- James, N. (1989). Emotional labor: Skill and work in the social regulation of feelings. *Sociological Review*, 37(1), 15-42.
- Jones, J. R. (1998). An examination of the emotional labor construct and its affects on employee outcomes (Doctoral dissertation, Nebraska-Lincoln University, 1998). *Dissertation Abstracts International*, 59(08), 3076.
- Leidner, R. (1999). Emotional labor in service work. *The Annals of the American Academy of Political of Social Science*, 561, 81-95.
- Martin, S. E. (1999). Police force of police service? gender and emotional labor emotional labor. *The Annals of the American Academy of Political of Social Science*, 561, 111-126.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The case of caring*. New York: Prentice Hall.
- Middleton, D. R. (1989). Emotional style: The cultural ordering of emotions. *Academy of Management Review*, 21, 986-1010.

- Morris, J. A. (1995). Predictors and consequences of emotional labor (Doctoral dissertation, South Carolina University, (1995). Dissertation Abstracts International, 56(06), 2323.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- O'Reilly Charles(1989), Corporations, "Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", *California Management Review*, Summer, pp. 9-25.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expressing of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1988). Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales. *Academy of Management Journal*, 31, 461-487.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 11, 1-42.
- Rafaeli, A. (1989a). When cashiers meet customers: An analysis of the role of supermarket cashiers. *Academy of Management Journal*, 32(2), 245-273.
- Rafaeli, A. (1989b). When cashiers meet customers: A test of variables related to emotional expressions on the job. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 385-393.
- 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.
- Richmond, S. M. (1997). The demands-control model in fast-food restaurants: Effects of emotional labor, customer treatment, demands, control, and support (Doctoral dissertation, Arizona University, (1997). Dissertation Abstracts International, 58(07), 2740.
- Steinberg, R. J., & Figart D. M. (1999). Emotional labor since the managed heart. *The Annals of the American Academy of Political of Social Science*, 561, 8-26.
- Sutton, R. and Rafaeli, A(1988). Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales. *Academy of Management Journal*,31,461-487.
- Sutton, R.(1991). Maintaining Norms about Expressed emotions: The case of bill collectors,*Administrative Science Quarterly*,36,245-268.
- Tolich, M.B(1993).Alienating and liberating emotions at work. *Journal of Contemporary Ethnography*,22,361-381.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competency at Work*, New York: John Wiley & Sons.
- Van Maanen, J. V., & Kunda, G. (1989). Real feelings: Emotional expression and organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 11(43), 43-104.
- Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of services work. *Work and Occupations*, 20(2), 205-232.
- Wharton, A. S. (1999). The psychosocial consequences of emotional labor. *The Annals of the American Academy of Political of Social Science*, 561, 158-176.
- 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.