

從服務關係探討銷售人員情緒智商 對顧客忠誠度之影響

汪美伶* 陳志倫** 李俊賢***

摘 要

本研究整合情緒評估理論、社會交換理論與情緒感染理論，驗證在服務關係下，銷售人員情緒智商對顧客導向行為與顧客忠誠度的影響效果，同時檢驗情緒智商是否會透過顧客導向行為，對顧客忠誠度產生影響。本研究針對國內從事財富管理服務的理財專員及其所屬顧客，以問卷方式蒐集133位理財專員與571位顧客之配對資料，進行層級迴歸分析與階層線性模式分析。結果發現，情緒智商分別對顧客導向行為、顧客忠誠度具有顯著正向影響，顧客導向行為對顧客忠誠度亦有顯著正向影響；顧客導向行為在情緒智商與顧客忠誠度間，則有顯著的中介效果。針對上述結果，本研究提出理論意涵與管理建議。

關鍵詞：情緒智商、顧客導向行為、顧客忠誠度、情緒評估理論、情緒感染理論

* 淡江大學企業管理系教授

** 富邦資產管理股份有限公司法金業務部

*** 國立高雄師範大學人力與知識管理研究所

壹、緒論

由於存款利率持續偏低以及全球高齡化社會現象日益普及，金融業者逐漸將獲利重心轉向服務手續費的收入來源，針對獲利貢獻度高的顧客深耕經營，財富管理服務成為支撐金融業結構性變革的重要推動力。財富管理提供的服務內容，整合私人銀行、資產管理與證券經紀等業務，可符合顧客的多樣化需求，亦因其資金消耗較少，創造利潤高，故台灣各家銀行紛紛成立理財服務部門，聘僱專職理財專員，分析顧客理財需求，提供理財諮詢，為顧客量身訂做投資理財規劃（胡凱傑等人，2012；楊雪蘭等人，2006）。根據 Gutek *et al.* (1999) 提出的服務互動(service interaction) 型態分類，理財專員與顧客的服務互動，不被視為短時間、單次互動的服務接觸(service encounter)，屬於長期多次互動的服務關係(service relationships) 類型，彼此熟識對方，基於對顧客的熟悉，理財專員可能會根據顧客需求，抱持同理心，展現較多的顧客導向行為(customer-oriented behavior)，提供顧客個別需要的服務，提昇顧客對理財專員的整體評價，不僅有助於完成單次交易，亦能提昇顧客忠誠度(Eisingeric & Bell, 2008)。

先前文獻普遍認為員工特質與工作態度，是影響第一線服務人員展現顧客導向行為與否的重要因素(Brown *et al.*, 2002; Grizzle *et al.*, 2009)。然而，此些研究的研究對象多設定為服務接觸或準服務關係(pseudorelationships) 工作情境下的第一線服務人員(Rozell *et al.*, 2004; Pettijohn *et al.*, 2010)，較少考量到服務關係的特性，探討顧客導向行為的前因變項。情緒感染理論(emotional contagion theory) 指出，顧客會體驗到服務人員與顧客互動時的情緒表達，並根據其感受到的情緒來評估此次服務互動，同時形成對此位服務人員的評價(Hatfield *et al.*, 1994)。具備高情緒智商(emotional intelligence, EI) 的服務人員，已被證實能夠察覺自身與顧客的情緒變化、規範自身的情緒，並以適當的行為，回應顧客的情緒 (Ashkanasy *et al.*, 2002)。為進一步了解在服務關係型態下銷售人員情緒智商對顧客導向行為的影響，本研究第一個目的即針對在各銀行提供財富管理服務的理財專員，運用情緒評估理論(appraisal theory of emotions)，探討並檢驗銷售人員的各構面情緒智商對顧客導向行為之影響。

有關於檢驗顧客導向行為影響效果的諸多研究，已證實顧客導向行為會提高顧客對於該次傳遞服務的銷售人員滿意度，繼而提升顧客對於該企業的滿意度(Goff *et al.*,1997)，亦有研究發現，銀行櫃員在單次服務接觸時展現的顧客導向行為，會加強顧客對該銀行分店的忠誠度(Colwell *et al.*, 2009)。根據社會交換理論(social exchange theory)，若顧客體驗觀察到銷售人員有考量顧客利益來推薦商品、提供服務，可能會對該銷售人員產生正面的評價，提高忠誠度。基於先前研究多設定在服務接觸情境下，檢驗顧客導向行為對顧客忠誠度的影響，本研究第二個目的為驗證在服務關係下，銷售人員的顧客導向行為是否會影響顧客對該銷售人員的忠誠度。

顧客會因不同因素而有不同的需求，驅使銷售人員必須因應當下的服務互動情況，展現適當的顧客導向行為。若銷售人員重視顧客需求，展現符合顧客需求的行為，便可改善顧客滿意度、提高顧客忠誠度，企業因此獲得利潤與成長(Heskett & Schlesinger, 1994)。Zeidner *et al.* (2004)回顧情緒智商相關文獻指出，服務人員的情緒智商對於員工態度、工作行為、團隊工作、員工才能發展、創新、服務品質以及顧客忠誠度等促進組織效能的因素，有正面影響；Homburg *et al.* (2011)亦強調檢驗顧客導向行為對顧客忠誠度影響的必要性。Kadic-Maglajlic *et al.* (2016)曾探討在產業行銷情境下，銷售人員情緒智商是否會透過其顧客導向行為，間接影響銷售績效，其實證結果雖然支持賣方企業的銷售人員顧客導向行為，在情緒智商與銷售績效兩者關係間，具有顯著的中介效果，卻未考量顧客忠誠度亦為銷售績效的重要內涵。為填補此缺口，本研究除檢驗銷售人員情緒智商對顧客忠誠度的直接影響效果外，亦試圖驗證情緒智商是否會透過顧客導向行為，影響顧客忠誠度。

針對上述各項研究目的，本文首先將對各研究變數進行相關理論與實證研究回顧，發展各個假設，再檢驗情緒智商、顧客導向行為與顧客忠誠度之相互關聯性（見圖 1）。本研究採用問卷調查之研究設計，以任職於金融機構的理財專員及其服務顧客為對象，採用層級迴歸與階層線性模式(hierarchical linear modeling, HLM)等分析方法，驗證本研究所提出之各項假設。

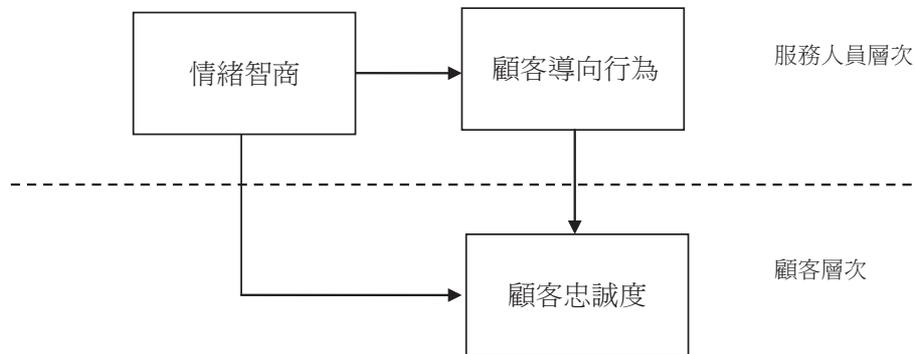


圖 1 研究架構

貳、文獻探討

一、情緒智商

情緒智商通常被歸類為社會智能的一種型態，意指幫助個人覺察自己與他人的感覺與情緒的能力，當個體具備此能力時，可區分出情緒之間的差異，進而處理情緒，並運用情緒訊息來引導自身的思考與行為(Salovey & Mayer, 1990)。由於情緒智商可協助個體控制衝動與惱怒、了解自身感受、理智處理事情、面對考驗時保持樂觀與冷靜心態，相較於智商，情緒智商更能夠有效地預測工作績效(Goleman, 1995)。由於情緒會因為受到特定刺激而產生變化，對於情緒感受的回應表現也因人而異，故學者強調情緒與認知的互動關係，將情緒智商定義為個體評估自我情緒、調整自身與他人情緒，及運用情緒的能力(Mayer *et al.*, 2004)。若能提升個體的情緒智商，個體便能夠正確地認識自己情緒，透過對他人情緒狀態的判斷，再以自身正確表達情緒方式，使自身與他人身心達到平衡狀態。

過去探討員工情緒相關的文獻中，多數學者聚焦於探討情緒表達或情緒勞務等與情緒智商相關之情緒概念(Morris & Feldman 1996; Groth *et al.*, 2009)，而情緒智商與情緒表達，可視為是影響情緒勞務的重要前因變項(Grandey, 2000)。情緒勞務意指員工為表現出組織所要求的情緒，所需要花費的努力，而情緒表達是指員工在服務交易過程中，花費努力後，表達出符合組織要求的情緒，故情緒表達代表員工遵守組織的情緒展示守則，所展現的

外在行為，這些行為通常與臉部表情以及肢體語言有密切的關係（蔡維奇、黃櫻美，2002；Ashforth & Humphrey, 1993; Rafaeli & Sutton, 1987; Wharton & Erickson, 1993）。相對於強調員工外在行為的情緒表達，情緒智商則被視為一種智能或能力，高情緒智商者能夠準確地了解自己與他人情緒的產生與變化情形，並且能夠應用情緒與情緒相關的知識，因應自己與他人的情緒。當服務人員有能力察覺自己與他人的情緒，並且能夠運用情緒與規範情緒，不僅可展現符合情緒展示守則的情緒表達，亦可進一步展現出顧客期待服務人員應有的行為(Mayer *et al.*, 2004)。

根據能力模式，情緒智商的運作，可分為三道心智歷程，第一道歷程是評估、表達自我與他人的情緒，第二道歷程是規範自我與他人的情緒，第三道歷程則是運用情緒來促進思考，故Mayer與Salovey(1997)認為情緒智商應該包括四種能力，分別為：(1)準確察覺、評估情緒的能力，(2)在察覺評估情緒後，產生同理心感覺的能力，(3)規範情緒以促進情緒與智能成長的能力，以及(4)了解情緒與擁有情緒相關知識的能力。Wong與Law(2002)亦主張情緒智商是一種領導者必備的重要能力，有助於領導者與部屬建立良好互動關係，改善領導效能，並根據上述四個構面，發展出衡量自我情緒評估(self emotional appraisal, SEA)、他人情緒評估(others'emotional appraisal, OEA)、情緒規範(regulation of emotion, ROE)以及情緒運用(use of emotion, UOE)等四種情緒智商能力的量表，支持情緒智商是一個多重構面的構念，關於各構面的情緒智商能力定義，分述如下：

1. 自我情緒評估：意指了解自身內在深層的情緒，並且自然地表達情緒的能力；此項能力較強的個體，較容易察覺並承認自己的情緒變化。

2. 他人情緒評估：意指察覺並了解他人情緒的能力；具備愈多此項能力者，愈能夠敏銳察覺他人情緒的變化，並且較能夠預測他人的情緒性反應。

3. 情緒規範：意指管理規範自身情緒，協助自己快速地從心理創傷中回復的能力；此項能力愈強者，在經歷激烈的情緒變化後，愈能夠快速地恢復平時的情緒狀態，並且愈能夠控制自己的情緒，較不會輕易地發脾氣。

4. 情緒運用：意指妥善借助情緒，引導自身去從事有建設性的活動，達成個人績效的能力；在此項能力表現愈佳者，愈能夠激勵自己把工作任務做好，並且讓自己處於正面的、積極的情緒狀態。

綜上所述，本研究沿用能力模式觀點的情緒智商概念以及內涵，探討並驗證服務人員所具備的各種情緒智商能力，是否會對顧客導向行為與顧客忠誠度產生影響。

二、顧客導向行為

顧客導向行為是指銷售人員在進行銷售時，會運用行銷觀念幫助顧客做出滿足其需求的購買決策(Saxe & Weitz, 1982)。Brown *et al.* (2002)將顧客導向行為定義為員工欲滿足顧客需求的服務傾向，故該行為可視為是員工提供顧客服務的能力、價值、動機與自信的展現總合。Macintosh (2007)認為真正的顧客導向行為應從顧客的立場出發，思考適合個別顧客的交易方式、操作方式與應對方式。Homburg *et al.* (2011)將顧客導向行為區分為功能性與關係性行為；功能性行為是與工作任務有直接關聯性的行為（如：正確地對顧客描述產品功能或確認顧客需求），顧客亦認為這些行為是身為銷售人員應盡的角色內義務，而關係性行為是指銷售人員在工作任務以外，樂意為顧客提供額外服務的行為（如：主動關心詢問顧客的需求），這類行為有助於銷售人員與顧客建立良好的人際關係，其研究結果證實，銷售人員展現的顧客導向行為，會為顧客創造功能性及社會性利益，增加顧客對銷售人員的忠誠度。McFarland *et al.* (2016)認為銷售人員之所以會展現各種顧客導向行為，甚至不惜犧牲自身的短期利益，最終目標是協助顧客確認個別問題，滿足顧客的長期需求，並與顧客建立長期穩定的關係。

上述各定義均強調銷售行為必須同時滿足顧客需求與銷售人員的銷售需求。為了滿足顧客被寵愛、被了解、建立人際關係、正確傳遞服務以及溝通等各種需求，銷售人員使用臉部表情、口語表達、肢體語言以及實際行動，重視顧客偏好，提供符合顧客需求的服務，讓顧客感受到該名銷售人員提供的服務具有專屬性，產生愉悅的感受，從而願意與顧客維持良好的互動關係(Donavan *et al.*, 2004)。

三、顧客忠誠度

組織可透過顧客忠誠度，降低其營運成本、增加利潤，故顧客忠誠度被認為是企業創造利潤的關鍵(Parasuraman *et al.*, 1994)。顧客忠誠度被定義為顧客對於與組織維持長期關係的承諾，並表現在顧客對於組織或服務人員

態度或行為(Prus & Brandt, 1995)。Oliver (1999)認為顧客忠誠是指顧客不會受到外在環境或其他行銷手法的影響，而改變顧客再度購買的意願與承諾。由上述定義可知，顧客忠誠度意指對服務人員有正向的態度，並以持續購買或口碑推薦的行為形式來表現。

具備高度顧客忠誠度的顧客，通常會產生以下行為：(1)經常性重複購買；(2)惠顧公司提供之各項產品或服務系列；(3)建立口碑；以及(4)對其他業者的促銷活動有免疫性(Griffin, 1995)。在行銷市場區隔相近，產品同質性高的金融產業競爭環境下，金融業不但重視顧客滿意度，亦致力於提高顧客忠誠度，尤其是在理財專員與顧客長期的服務關係中，格外需要透過理財專員的服務行為，提高顧客對理財專員與企業的忠誠度。

四、情緒智商對顧客導向行為之影響

情緒是生理與心理對於環境反應的結果，當個體接收到環境中的任何資訊，均會對個體的情緒產生影響。對服務人員而言，其在服務過程時的情緒，會透過服務行為傳達給顧客，繼而影響顧客對服務內涵的感受以及對此服務人員的評價。根據情緒評估理論，個體的情緒在經過一系列的評估過程後，會分化為不同的情緒，同時對情緒評估的情境，提出以下各個假設，分別是：(1)個體會依評估結果不同，將情緒加以分類，(2)評估結果會取決於個體差異與評估發生時點，(3)情緒評估理論關心的重點是個體人如何解釋外在刺激，而非刺激本身的真實狀況，以及(4)當個體在評估時，其情緒會被誘發產生(Scherer *et al.*, 2001)。根據上述假設，個體對外在刺激物的主觀評估，會決定其情緒的種類，不同的評估結果，也會誘發不同的情緒(Scherer, 2009)。Lazarus (1991)將個體對外界刺激物的評估過程，分為「初級評估」與「次級評估」兩個階段。初級評估是評估一個外在事件是否會影響自身福祉，次級評估則是評估應如何因應此外在事件。當個體評估該外在事件會對自身福祉產生負面或正向影響，會設法應用情緒相關能力，降低外在事件的危害程度或是增加外在事件的正向效果。

情緒智商協助銷售人員更準確地區辨出自己當時的情緒感受，分辨出這些情緒感受的來源，改善自己在初級評估以及次級評估過程中的評估準確性，選擇做出適當的行為以因應這些外在威脅(McFarland *et al.*, 2016)。具

備高度情緒智商的銷售人員有更多的情緒能力，了解自身情緒會如何影響他們的思考過程與環境知覺，故能夠針對自身在銷售情境中所遭逢的顧客互動事件，做出較正確的初級評估，評估各個顧客互動事件對自身的危害或助益程度 (Joseph & Newman, 2010)。在次級評估階段，具備高度情緒智商的銷售人員對於造成自身情緒反應的來源與原因，會有較深入的認識與了解，並利用這些更完整的資訊，決定表現出何種較正確、適當的銷售相關行為 (McFarland *et al.*, 2016)。由此可推論，在情緒評估的初級與次級階段，均有賴於個體運用情緒智商來加以評估，而在完成整個評估歷程後，個體會採取因應評估結果的行為。

在強調一對一、長期性的服務關係中，銷售人員與顧客進行服務互動時，會在初級評估階段，運用他人情緒評估能力，根據顧客的談話內容與語氣、表情、肢體語言，察覺顧客的情緒狀態，了解顧客的問題與需求，判斷此次互動是否會對自身利益產生負面（如：顧客要求解除買賣合約或賠償）或正向影響（如：顧客表達出正向心情或是有強烈的消費企圖）；進入次級評估階段後，銷售人員可運用自我情緒評估能力，察覺到自己的情緒是否因顧客的情緒或言行而產生變化（如：生氣、喜悅），透過情緒規範能力，控制自己的情緒不受到初級評估結果影響（如：克制怒氣、避免得意忘形），或是藉由情緒運用能力，將自己的情緒轉化為驅使自己努力完成工作目標的動力（如：砥礪自己要設法顧客解決問題、鼓勵自己努力達成績效目標或是與顧客建立更穩定的關係），判斷如何在互動過程中，展現出對應的功能性與關係性的顧客導向行為。

由上述應用在銷售情境的情緒評估歷程可推論，在銷售人員初級評估與次級評估的過程中，涉及到情緒智商的各種能力 (Mayer & Salovey, 1997)，這些能力讓銷售人員免於受到情緒激烈變化的影響，亦能協助協助銷售人員判斷如何在其後的互動過程中，做出有利於與顧客維持長期關係的顧客導向行為。先前研究建議，銷售人員的情緒智商會正向影響顧客之滿意度，主要是因為情緒智商較高之服務提供者，會懂得迎合客人反應而做出調整自己之行為，故情緒智商會正向影響顧客導向行為 (Kernbach & Schutte, 2005)。亦有研究結果指出，具備高度情緒智商的藥廠銷售人員，會有較強的傾向去展現顧客導向行為 (Pettijohn *et al.*, 2010)。因此，本研究推論，在服務關係

中，各種情緒智商能力可能會影響銷售人員展現顧客導向行為的程度，並提出以下假設：

H₁：情緒智商會對顧客導向行為產生正向影響。

H₁₋₁：自我情緒評估會對顧客導向行為產生正向影響。

H₁₋₂：他人情緒評估會對顧客導向行為產生正向影響。

H₁₋₃：情緒規範會對顧客導向行為產生正向影響。

H₁₋₄：情緒運用會對顧客導向行為產生正向影響。

五、顧客導向行為對顧客忠誠度之影響

具備顧客導向行為的銷售人員，較重視顧客需求與權益，並且設法在銷售過程中，滿足顧客需求，協助顧客做出有利顧客權益的購買決策(Wray *et al.*, 1994)。Heskett (1986)的研究已證實優秀的服務人員，會在意顧客感受，在服務傳遞時為了滿足顧客的需求，表現出具有彈性、因顧客而異的服務行為。此種站在顧客立場來滿足顧客需求的顧客導向行為，會讓顧客感受到服務人員為其所創造提供的利益與價值(Bitner & Hubbert, 1994)。根據社會交換理論，當顧客知覺到服務人員的顧客導向行為，對其功能性或社會性利益有顯著貢獻時，基於回報的義務感，會對服務人員產生信任、承諾等情感，並對雙方間的互動關係，產生忠誠度(Colwell *et al.*, 2009；Homburg *et al.*, 2011)。

處於服務關係中的銷售人員在每一次服務互動時所展現的顧客導向行為，會逐漸形成顧客對銷售人員的正面情感承諾（汪美伶，2015），而此情感承諾可能會提升顧客對該銷售人員的忠誠度。尤其是在銷售人員與顧客的對偶關係中，顧客認為銷售人員的角色應提供顧客良好的服務內容或特別待遇，同時具備耐心、值得信任等個人特質。當顧客體驗到銷售人員的顧客導向行為，並對服務內容產生良好甚至是超越預期的評價時，顧客會對該名銷售人員產生認同，並願意透過再度購買或口碑推薦來維持此服務關係，形成對該銷售人員的忠誠度。因此，本研究推論，在服務關係中，銷售人員所展現的顧客導向行為，會提升顧客對該名銷售人員的忠誠度，並提出以下假設：

H₂：顧客導向行為會對顧客忠誠度產生正向影響。

六、情緒智商對顧客忠誠度之影響

根據情緒感染理論，服務人員與顧客在服務互動時，服務人員若表達出正面或負面的情緒，顧客也會體驗到一致的正面或負面情緒(Hatfield *et al.*, 1994)，尤其是員工的正向情緒表達，通常會為顧客帶來較佳的心情與正向的顧客行為意圖(Tsai & Huang, 2002；紀乃文、陳建丞，2011)，因此，當服務人員與顧客進行互動時，服務人員的首要任務便是將正面情緒傳達給顧客，顧客會根據其感受到的正面情緒來評估此次服務接觸，同時形成對此服務人員的評價。Mayer 與 Salovey (1997)認為，具備高情緒智商能力的服務人員較能夠有彈性地規範管理自我的情緒，做出適當的情緒表達，以符合當時所處的工作情境。過往有許多研究已證實，情緒智商會協助員工配合情緒展示規則，在進行人際互動時，做出符合組織要求或顧客期待的情緒表達(Lee & Ok, 2012; Modassir & Singh, 2008)。

銷售人員經常會遭遇到真實感受情緒與情緒表達規則相抵觸的情況，具備高度情緒能力的銷售人員，比較能夠運用自我情緒評估能力，察覺自己的情緒是否受影響，產生激烈波動，發揮情緒規範能力將自己受到影響的負面情緒，回復至平時的情緒狀態，或是運用他人情緒評估能力，偵測到顧客的情緒變化，配合情緒運用能力，將自己的情緒轉換成符合組織要求或工作情境所需的情緒狀態，做出正向情緒表達。在情緒感染效果的作用下，顧客對所處的銷售情境會做出正面的解讀與反應，並對銷售人員產生正向評價。換言之，具備高度情緒智商的銷售人員會因為善於評估自我與他人情緒、運用與規範自我情緒，讓顧客在服務過程中，不會感受到服務人員的負面情緒，而是因為受到銷售人員正面情緒的感染，產生正向情緒，增加對該名銷售人員的忠誠度。因此，本研究推論，在服務關係中，服務人員的情緒智商，會增加顧客對該名服務人員的忠誠度，並提出以下假設：

H₃：情緒智商會對顧客忠誠度產生正向影響。

H₃₋₁：自我情緒評估會對顧客忠誠度產生正向影響。

H₃₋₂：他人情緒評估會對顧客忠誠度產生正向影響。

H₃₋₃：情緒規範會對顧客忠誠度產生正向影響。

H₃₋₄：情緒運用會對顧客忠誠度產生正向影響。

七、顧客導向行為之中介效果

Crosby *et al.* (1990)認為服務人員在服務互動過程中，必須透過個人化或客製化的服務，以同理心對待顧客，讓顧客覺得自己是獨特且特別的個體，方能獲得顧客的忠誠度，而同理心正是情緒智商各構面能力的具體表現。如上述各假設所推論，具備高度情緒智商的銷售人員會在情緒評估過程中，運用自我情緒評估、他人情緒評估、情緒規範以及情緒運用等能力，對顧客表達出正向情緒，透過情緒感染作用，增進顧客對銷售人員的忠誠度；根據情緒評估理論，情緒智商也可驅使銷售人員展現各種顧客導向行為，在這些顧客導向行為中，不論是提供顧客功能性利益或是社會性利益的行為，均可能增加顧客忠誠度。換言之，情緒智商可能直接透過情緒感染作用或是間接透過顧客導向行為，影響顧客忠誠度。

在組織行為領域的研究較少同時探討銷售人員情緒智商、銷售行為與顧客忠誠度三者間的關係。Kadic-Maglajlic *et al.* (2016)針對負責產業行銷的245位銷售人員，驗證銷售人員的情緒智商、顧客導向行為與銷售績效三者間的關係，分析結果支持顧客導向行為在情緒智商與銷售績效兩者關係間的中介作用，但其資料均由銷售人員自評而得，可能會高估其自身的顧客導向行為或銷售績效，且其銷售績效的衡量變項內容並未涵蓋顧客滿意度或忠誠度等顧客反應變數。本研究認為在服務關係下，銷售人員的情緒智商除了透過展現工作上需要的情緒表達，直接影響顧客忠誠度外，亦可以透過更具體的顧客導向行為，間接影響顧客忠誠度，並提出以下假設：

H₄：情緒智商會透過顧客導向行為對顧客忠誠度產生正向影響。

H₄₋₁：自我情緒評估會透過顧客導向行為對顧客忠誠度產生正向影響。

H₄₋₂：他人情緒評估會透過顧客導向行為對顧客忠誠度產生正向影響。

H₄₋₃：情緒規範會透過顧客導向行為對顧客忠誠度產生正向影響。

H₄₋₄：情緒運用會透過顧客導向行為對顧客忠誠度產生正向影響。

參、研究方法

一、研究對象與資料收集

理財專員係指分析顧客理財需求，提供理財諮詢及服務的業務人員（楊雪蘭等人，2006）。不同的金融商品適合不同個性的客戶，應用金融投資方面的專業知識，了解顧客的需求、為顧客量身訂作一套合適的理財規劃便成為理財專員的首要任務，其與顧客的服務互動，符合Guttek等學者(1999)所定義的服務關係，故本研究選擇任職於金融機構之理財專員與其服務顧客，作為研究對象，應可切合本研究主題。

台灣銀行公會的統計資料顯示，在2010年度，台灣共計有38家銀行，雇用約7,000名理財專員，平均每家銀行約雇用100至600名理財專員。考量到各地區的顧客特性與顧客需求，銀行通常不會在每家分行配置理財專員。本研究欲以此38家銀行的理財專員及其服務顧客為研究對象，進行調查。為避免共同方法變異(common method variance)，本研究採用配對式問卷，將受測對象區分為理財專員與其所屬顧客兩群，理財專員填答甲卷，衡量其情緒智商與顧客導向行為，由顧客填寫乙卷，衡量顧客對該名理財專員的顧客忠誠度程度。

為提高完整回卷與配對機率，本研究採取立意抽樣法，先行詢問各銀行分行協助本研究的意願，其中有12家銀行願意個別提供4至5家有設置理財專員的分行主管名單與聯絡方式，故本研究先取得50家分行主管的聯絡方式後，利用電話或電子郵件等方式，詢問50家分行主管的參與意願。若該分行主管願意提供協助，再請主管安排適當的時間，由本研究人員前往各家分行，邀請該分行理財專員參與問卷調查，並保證本研究的匿名性與機密性。待理財專員填寫完問卷後，再透過各理財專員將顧客問卷發放給當天接受財富管理服務的顧客填答，顧客問卷附有回郵信封，顧客可在完成問卷填寫後，以回郵方式直接寄回給研究者，進行後續的資料處理。在發放的180位理財專員與665位顧客配對問卷中，扣除無法配對、填答不完整、及隨意填答等無效問卷，共回收133位理財專員與571位顧客的有效配對問卷，理財專員問卷的有效回收率為74%，顧客問卷的有效回收率為

86%，平均一位理財專員回收有效對應顧客之問卷數為 4.29 份。

關於有效回收樣本之特性，在理財專員樣本中，男性佔 32%，明顯低於女性；平均年齡為 41.87 歲（標準差 8.81），49 歲以下佔大多數(77%)；教育程度則以大學（專）為主，佔 82%。在該銀行平均服務年資為 10.33 年（標準差 7.99），以超過 10 年者占最大比例(44%)，而理財服務經驗平均數為 6.25 年（標準差 6.07），大多數理財專員理財服務經驗未滿 10 年(80%)。在顧客樣本中，女性顧客居多數，佔 61%，顧客的平均年齡為 43.12 歲（標準差 10.6），集中於 30 至 49 歲的年齡層(65%)，大多數顧客具備大學（專）教育或研究上以的教育程度(73%)。平均每位顧客接受該理財專員服務之時間為 4.37 年（標準差 4.88），而時間超過 3 年者的比例高達 43%。

二、變數衡量

本研究以問卷為衡量工具，在題項的設計上，除了部分個人基本資料的題項外，其餘各衡量題項皆以李克特 7 點量表，詢問填答者對於各題項的同意程度。本研究所採用問卷主要是依據學者所提出的理論基礎，並結合研究目的與研究假設，設計而成，且所有量表均經過修訂程序，有關各變數之衡量題項來源，詳述如下：

(一)情緒智商

本研究將情緒智商定義為服務人員理解並應用自身或他人的情緒來解決問題或調節情緒的能力，並採用學者發展的情緒智商量表(Wong & Law's Emotional Intelligence Scale, Wong & Law, 2002)，加以翻譯與文句潤飾後，請理財專員自我評估其所具備的情緒智商能力。該量表包括自我情緒評估、他人情緒評估、情緒規範與情緒運用等 4 個構面，各構面題項分配為自我情緒評估 4 題（例：我很了解自己的情緒變化）、他人情緒評估 4 題（例：我擅長觀察別人的情緒變化）、情緒規範 4 題（例：我能控制我自身的脾氣，理智地面對解決困難）以及情緒運用 4 題（例：我會幫自己鼓勵打氣）。各構面得分愈高，表示理財專員具備愈高的該項情緒智商能力。

(二)顧客導向行為

顧客導向行為是指銷售人員站在顧客立場，設身處地瞭解顧客需求，

並滿足其需求的行為。本研究參考修訂 *Donavan et al.* (2004) 所發展的顧客導向量表(customer orientation scale)，請理財專員自我陳述自身在平日與顧客接觸的過程中，所表現的顧客導向行為程度，包括「我清楚地知道顧客真正的需求」、「我會留意每位顧客的個人喜好」等 13 個題項。得分愈高，表示理財專員與顧客互動時，展現愈多的顧客導向行為。

(三)顧客忠誠度

配合顧客與理財專員的互動情境，本研究修訂顧客忠誠量表(customer loyalty scale) (*Zeithaml et al.*, 1996)，衡量顧客對於理財專員的忠誠程度，包括「我會向別人稱讚這位理財專員的優點」等 5 個題項。得分愈高，表示顧客對該名理財專員的忠誠度越高。

(四)控制變數

根據先前顧客導向相關文獻，本研究將理財專員之性別與理財服務經驗列為服務人員層次的控制變數，以釐清顧客導向行為與其他研究變數之間的關係。一般而言，女性服務人員較男性服務人員願意替顧客著想，並且能夠提供較適當的服務，滿足顧客的需求，故女性服務人員可能會展現較多的顧客導向行為(*Piercy et al.*, 2006)。面對不同顧客與服務情境，具備愈多服務經驗的服務人員，愈能解決不同顧客提出的疑問並滿足其需求，故理財服務經驗可能與顧客導向行為有關聯性(*Van Dolen et al.*, 2004)。進行分析時，本研究將性別設為虛擬變項，男性為 0，女性為 1；理財服務經驗是以年為計數單位。

在顧客層次方面，本研究將接受該理財專員服務之時間列為控制變數。當顧客與為該服務人員維持愈久的關係，顧客愈容易對該服務人員產生信任，樂於與該服務人員地建立長期關係(*Stock & Hoyer*, 2005)，本研究採用「顧客接受該理財專員服務之時間」衡量此關係，並以年為計數單位，進行後續分析。

三、信度與效度分析

本研究資料結構型態為每位理財專員對應其不同數目的顧客，位於服務人員層次(level 2)的情緒智商與顧客導向行為等變項資料係由理財專員自

評得來，並非由顧客層次(level 1)變項彙總聚集(agggregation)而成；同樣地，顧客層次變項亦非由理財專員評估而來。換言之，高層次解釋變項並非鑲嵌於低層次變項彙總或評估聚集而成(黃芳銘、溫福星，2007)，故本研究針對個別層級的變項進行驗證性因素分析(confirmative factor analysis, CFA)，檢視各層次的模式配適度，並進行聚斂效度(convergent validity)與區辨效度(discriminant validity)檢測。

在服務人員層次，情緒智商四構面與顧客導向行為單一構面的五因子模式配適度(GFI=0.93，NFI=0.97，CFI=0.98，SRMR=0.05)優於情緒智商單一構面與顧客導向行為單一構面形成的二因子模式(GFI=0.82，NFI=0.87，CFI=0.85，SRMR=0.16)，呼應本研究以自我情緒評估、他人情緒評估、情緒規範以及情緒運用等情緒智商四構面，進行後續各研究假設統計分析驗證之合理性。顧客層次的顧客忠誠度模式配適度(GFI=0.92，NFI=0.96，CFI=0.96，SRMR=0.04)，亦達可接受之模式適配水準。

在聚斂效度方面，如表 1 所示，服務人員層次與顧客層次的觀測變項與其所對應之構面潛在變項的標準化因素負荷量，均大於 0.5，且達顯著水準；各構面潛在變項之組合信度(composite reliability, CR)皆大於 0.7，且各平均變異萃取量(average variance extracted, AVE)均高於 0.50，符合 Anderson 與 Gerbing (1988)以及 Hair *et al.* (1998)所建議的聚斂效度標準。此外，由於各平均變異萃取量的開根號數值皆大於兩兩潛在變項的相關係數，代表各變項具有良好的區辨效度(Fornell & Larcker, 1981)。

在信度方面，自我情緒評估、他人情緒評估、情緒規範以及情緒運用等各個情緒智商構面的Cronbach's α 值分別為 0.84、0.85、0.88 與 0.85，顧客導向行為與顧客忠誠度的Cronbach's α 值則分別為 0.86 與 0.94，均皆大於 0.70，表示各變數衡量題項皆具備良好的內部一致性。

四、分析方法

本文的各組研究假設，有涉及到同一層次或跨層次的變數關係驗證，且依變數(顧客導向行為、顧客忠誠度)存在於不同層次，自變數只集中在服務人員層次，屬於跨層次的混合效果模式(mixed effects model)(林鈺琴、彭台光，2006)，HLM 軟體在分析此種 2-2-1 的跨層次中介模式時，必須採

取分段估計方式，方能驗證中介效果(Zhang *et al.*, 2009)。雖然 Mplus 軟體可從 model-based 觀點，進行 2-2-1 模式估計分析，本研究目的並非進行整體研究模式的一次估計，而是驗證兩兩變數之間的關係以及中介路徑的影響效果，組織行為/人力資源管理領域的學者亦強調在實證研究中，控制變數置入分析模式的必要性(Becker *et al.*, 2016)。此外，無論是利用 HLM 或 Mplus 軟體分析，針對跨層次中介模式的參數估計結果均非常接近，顯著性考驗的結論完全一致，顯示分段或同時估計並不影響跨層次中介模式的結果（溫福星、邱皓政，2009），故本研究使用 HLM 軟體驗證跨層次的變數關係，應為較適當的方式。

過往有學者針對研究架構屬於 2-2-1 的跨層次中介模式，運用最小平方迴歸法，驗證同屬高層次的兩兩變數關係，再使用 HLM 軟體，分析跨層次的兩兩變數關係，並根據分段的分析結果，檢驗中介效果(Chen *et al.*, 2007; Chun *et al.*, 2016)。因此，本研究將利用迴歸分析，驗證同屬服務人員層次的情緒智商與顧客導向行為兩者的關係，再利用 HLM 軟體，檢驗情緒智商、顧客導向行為對顧客忠誠度的影響效果，最後再整合上述個別分析結果，檢驗顧客導向行為的中介效果。

肆、分析與討論

一、相關分析

本研究分別針對服務人員與顧客兩個層次，分析各變項之間的相關性，表 1 列示出各層次變項的平均值、標準差以及相關分析結果。結果顯示，情緒智商各構面與顧客導向行為間，均呈現顯著正相關，而自我情緒評估($r=0.26$, $p<0.01$)、他人情緒評估($r=0.19$, $p<0.05$)與顧客導向行為($r=0.27$, $p<0.01$)，亦與顧客接受該理財專員服務之時間有顯著正相關。

表 1 研究變項之平均值、標準差與相關分析表

研究變數	平均值	標準差	CR	AVE	1	2	3	4	5	6
服務人員層次										
1. 自我情緒評估	5.89	0.72	0.84	0.57	(0.75)					
2. 他人情緒評估	5.66	0.70	0.85	0.59	0.71**	(0.77)				
3. 情緒規範	5.51	0.79	0.88	0.67	0.51**	0.60**	(0.82)			
4. 情緒運用	5.62	0.77	0.89	0.68	0.43**	0.51**	0.51**	(0.83)		
5. 顧客導向行為	5.59	0.60	0.94	0.53	0.64**	0.63**	0.35**	0.53**	(0.73)	
6. 理財專員性別	0.68	0.47	-	-	0.03	0.06	-0.14	-0.18	0.02	-
7. 理財服務經驗	6.25	6.07	-	-	0.26**	0.19*	0.08	0.16	0.27**	-0.10
顧客層次										
1. 顧客忠誠度	5.33	1.07	0.94	0.76	(0.87)					
2. 接受該理財專員服務之時間	4.37	4.88			0.06					

AVE的開根號值位於對角線括號中，此值若大於水平或垂直欄的相關係數值，代表該變項具備良好的區辨效度。
* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

二、迴歸分析

本研究的H₁所涉及的研究變項均為服務人員層次（情緒智商、顧客導向行為），故採取層級迴歸分析，驗證情緒智商對顧客導向行為的影響效果。第一步驟先將理財專員性別與理財服務經驗兩個控制變項置入迴歸式中；第二步驟則除了控制變項外，同時將情緒智商四個構面置入迴歸自變項中，檢驗各構面情緒智商對顧客導向行為的關係。由表 2 結果可發現，在模式 2 中，當情緒智商四個構面置入迴歸式後，R² 值由模式 1 的 0.08 提升為 0.54，解釋力改變量為 0.46；自我情緒評估、他人情緒評估與情緒運用的β係數值分別為 0.35 ($p < 0.001$)、0.30 ($p < 0.01$)與 0.29 ($p < 0.001$)，表示自我情緒評估、他人情緒評估與情緒運用均對顧客導向行為具有顯著正向影響，亦即當理財專員具備愈多的自我情緒評估、他人情緒評估與情緒運用等情緒智商，會展現愈多的顧客導向行為，本研究的 H₁₋₁、H₁₋₂與 H₁₋₄獲得支持；情緒規範對顧客導向行為並無顯著影響($\beta = 0.16, ns$)，H₁₋₃未獲支持。由上述分析結果得知，並非情緒智商的各個構面皆對顧客導向行為產生影響，H₁獲得部份支持。

表 2 迴歸分析結果

因變數	顧客導向行為			
	模式 1		模式 2	
	β係數	標準誤	β係數	標準誤
控制變數				
理財專員性別	0.05	0.11	0.03	0.08
理財服務經驗	0.28*	0.01	0.09	(0.01)
預測變數				
自我情緒評估			0.35**	0.07
他人情緒評估			0.30*	0.08
情緒規範			0.16	0.06
情緒運用			0.29**	0.06
D-W	2.17		2.22	
R ²	0.08		0.54	
△R ²			0.46	
F 值	5.36*		24.14**	

* $p < 0.01$ ** $p < 0.001$ ；模式 2 的△R² 是與模式 1 的 R² 值比較得來

三、階層線性模式分析

本研究所提出的H₂與H₃，涉及的研究變項涵蓋服務人員層次（情緒智商、顧客導向行為）與顧客層次（顧客忠誠度），由於顧客巢套於不同的理財專員，在驗證情緒智商與顧客導向行為對顧客忠誠度之跨層級效果之前，必須在不考量任何解釋變數情況下，計算組內同意度係數值(within-group interrater reliability, R_{wg})與組內相關係數值(intraclass correlation coefficient, ICC)，確認顧客忠誠度是否會因理財專員不同而有所差異，判斷是否適合進行階層線性模式分析。結果顯示，各理財專員對應顧客的填答R_{wg}平均值為0.97，大於0.70，代表同一理財專員所對應顧客之顧客忠誠度填答結果具有相當高的評分者間一致性(George, 1990)；ICC (1)值與ICC (2)值分別為0.36與0.75，符合ICC (1)值須大於0.12、ICC (2)須大於0.60的準則(James, 1982)，代表各理財專員對應顧客的顧客忠誠度，具有顯著差異，故本研究適合進行二層次的HLM分析，驗證相關研究假設。

表3列示出階層線性模式分析結果，模式1顯示，顧客導向行為的 γ 係數值為0.51 ($p < 0.01$)，表示顧客導向行為對顧客忠誠度具有顯著的正向影響，亦即當理財專員在服務傳遞過程時，展現愈多的顧客導向行為，顧客會對該名理財專員產生愈高的忠誠度，故本研究的H₂獲得支持。由模式2的結果可看出，在各個情緒智商構面中，他人情緒評估與情緒運用的 γ 係數值分別為0.40 ($p < 0.01$)與0.24 ($p < 0.05$)，表示他人情緒評估與情緒運用均對顧客忠誠度產生顯著的正向影響，亦即當理財專員具備愈多的他人情緒評估與情緒運用等情緒智商，顧客會對該名理財專員產生愈高的忠誠度，故本研究的H₃₋₂與H₃₋₄獲得支持。另一方面，自我情緒評估($\gamma = 0.14, ns$)與情緒規範($\gamma = 0.26, ns$)並未對顧客忠誠度產生顯著影響，H₃₋₁與H₃₋₃未獲得支持，代表僅有部份構面的情緒智商能力會對顧客忠誠度產生影響，H₃獲得部份支持。

表3 階層線性模式分析結果

因變數 驗證假設	顧客忠誠度			
	模式 1 H ₂		模式 2 H ₃	
	γ 係數	標準誤	γ 係數	標準誤
顧客層次(N=571)				
接受該理財專員服務之時間	-0.01	0.01	-0.01	0.01
服務人員層次(N=133)				
理財專員性別	0.36*	0.13	0.33*	0.13
理財服務經驗	0.01	0.01	0.01	0.01
自我情緒評估			0.14	0.13
他人情緒評估			0.40**	0.14
情緒規範			0.26	0.09
情緒運用			0.24*	0.09
顧客導向行為	0.51**	0.11		

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

四、中介效果檢定

本研究除了驗證情緒智商與顧客導向行為對顧客忠誠度的直接效果外，亦進一步檢驗顧客導向行為在情緒智商與顧客忠誠度的中介效果。本研究

採用適用跨層級分析的PRODCLIN間接效果信賴區間檢定法(Mackinnon *et al.*, 2007)驗證跨層次模式中，顧客導向行為的中介效果。計算結果顯示，「他人情緒評估—顧客導向行為—顧客忠誠度」所組成的路徑 95% 信賴區間，介於 0.06 至 0.27 之間，不包含 0，表示中介效果顯著存在，亦即他人情緒評估透過顧客導向行為的中介效果，影響顧客忠誠度，故 H₄₋₂ 獲得支持。同樣地，「情緒運用—顧客導向行為—顧客忠誠度」的路徑 95% 信賴區間為 (0.07, 0.24)，亦有顯著中介效果，亦即情緒運用亦透過顧客導向行為的中介效果，影響顧客忠誠度，故 H₄₋₄ 獲得支持。

而「自我情緒評估—顧客導向行為—顧客忠誠度」與「情緒規範—顧客導向行為—顧客忠誠度」的路徑 95% 信賴區間分別為 (-0.04, 0.15) 與 (-0.01, 0.11)，有包括 0，不具有顯著的中介效果，H₄₋₁、H₄₋₃ 未獲支持。此結果顯示，有部份情緒智商的構面會透過顧客導向行為，影響顧客忠誠度，H₄ 獲得部份支持。

伍、結論與建議

一、研究結論

(一) 情緒智商對顧客導向行為之影響

本研究藉由情緒評估理論，推論情緒智商對顧客導向行為會產生正向影響，分析結果也證實上述看法，情緒智商協助理財專員準確評估自身與顧客互動時的情緒感受，選擇做出適當的行為以因應顧客的多元需求 (McFarland *et al.*, 2016)。具備自我情緒評估、他人情緒評估以及情緒運用等情緒智商的理財專員，會對顧客展現較多的顧客導向行為。當理財專員在介紹金融商品給予顧客時，經常會面臨被拒絕的窘境，也會有角色衝突或角色模糊的情形發生，也不像其他工作一般，獲得來自同儕的支持或協助，故理財專員特別需要具備察覺自身情緒感受的自我情緒評估能力。若是遭遇到顧客的粗魯無禮對待或冷淡拒絕時，理財專員亦需要具備理解這些行為舉止背後所涉及的顧客情緒的他人情緒評估能力，方能使自己的情緒感受不會受到上述負面行為影響。由於理財專員享有較高的工作自主性與自由度，較不會經常被單位主管監督，當面臨到各種不同的顧客問題時，理

財專員亦需要具備情緒運用的能力，經常激勵自己努力協助顧客解決問題。

值得注意的是，研究結果並未支持情緒規範對顧客導向行為的影響效果，推究可能原因是，基於買方（顧客）與賣方（理財專員）間的權力不對等關係，金融機構通常會要求理財專員在與顧客接觸的過程，必須隱藏內心真正的情緒，展示合於組織要求的情緒，在此過程中，專員必須對其內在真實情緒進行調節與管理，付出許多心力與控制。根據資源保存理論 (Conservation of Resource; COR)，在此種情緒規範歷程中，理財專員可能無法花費更多的心力，展現顧客導向行為（吳宗祐、鄭伯壘，2006）。

(二)顧客導向行為對顧客忠誠度之影響

根據社會交換理論，本研究推論在服務關係中，銷售人員的顧客導向行為，會讓顧客對該銷售人員有回報的義務感，進而產生有助於維持長期關係的忠誠度。先前研究已證實當銷售人員表現出愈多顧客導向的行為時，顧客會產生較高的滿意度 (Bitner & Hubbert, 1994)，本研究更進一步證實，當理財專員對於頻繁接觸、高度互動的顧客，展現較多的顧客導向行為時，會提高顧客忠誠度。對此結果的可能解釋是，在提供特定顧客財富管理服務的服務關係中，若理財專員能幫助顧客做出適當的投資決策，為顧客創造後續的利益或價值，顧客會樂意透過再購或口碑推薦等形式的忠誠度表現，作為回報，並交換未來持續產生的利益或價值。

(三)情緒智商對顧客忠誠度之影響

透過情緒感染理論的概念，本研究推論銷售人員具備的各種情緒智商能力，有助於傳達正面情緒給顧客，讓顧客感到愉悅，願意與該銷售人員維持交易互動關係。分析結果顯示，他人情緒評估與情緒運用等情緒智商能力，會對顧客忠誠度產生正向影響，表示在理財專員與顧客互動的情境下，比起自我情緒評估與情緒規範，理財專員更需要察覺顧客的情緒變化與產生原因，鼓勵自己將正向情緒傳達給顧客，減少顧客的風險知覺與焦慮感，方能促進顧客願意維持此服務關係。對此發現的可能解釋原因是，若顧客認為銷售人員過度控制情緒，會判斷銷售人員擅長掩飾真理，懷疑其是否會提供正確的產品資訊或是可信的建議，而無法提高忠誠度。

(四)顧客導向行為之中介效果

本研究證實銷售人員的情緒智商會透過其本身在從事銷售活動時，所表現出「顧客利益優先」的顧客導向行為，間接影響顧客的忠誠度，代表顧客導向行為具有連結銷售人員情緒與顧客反應的中介效果。尤其是理財專員在與顧客的互動過程中，必須有所體悟自身為情緒勞務工作者，必須以客戶為中心，要能有高智慧的判斷力去思考及應對，透過客戶聲音表達去了解與揣摩客戶的心理需求層面，透過顧客導向行為向顧客表達自己的同理心，獲得顧客忠誠度。

二、研究意涵與貢獻

本研究對於情緒智商與顧客導向行為的理論意涵與貢獻，分述如下。首先，本研究之所以針對理財專員顧客導向行為，探討其前因與後果變項，是基於其服務互動性質屬於長期多次互動的服務關係，處於服務關係下的顧客，通常會有較佳的服務經驗滿意度，並產生較強的再購意願(Guttek *et al.*, 1999)。由於過往研究較少針對服務關係的服務互動型態，探討影響服務績效的因素，學者建議未來研究可將研究對象擴及到其他同屬服務關係之服務互動型態的服務人員，如提供顧客個人理財服務(*personal banking service*)的理財專員，檢驗其服務行為對顧客維持長期關係意圖的影響(Liao & Chuang, 2007)。此外，理財專員推薦給顧客的金融理財商品，通常涉及高度不確定性與風險性，對於此種具備高度信賴屬性且需與顧客高度頻繁互動的服務關係，通常仰賴特定理財專員是否在每次的服務傳遞過程中，一致地表現出了解顧客需求、重視顧客利益的服務行為，才能提昇顧客對理財專員的整體評價(Eisingeric & Bell, 2008)，故本研究應用情緒評估理論與情緒感染理論個別解釋情緒智商對顧客導向行為、顧客忠誠度的關係，並根據社會交換理論，推論顧客導向行為與顧客忠誠度的關係。更重要的是，本研究試圖填補先前研究的不足，檢驗顧客導向行為在情緒智商與顧客忠誠度的中介效果，呼應Chen 與Jaramillo (2014)針對銷售行為的未來研究建議。後續研究可參考本研究對各變數關係所提出的可能解釋，進一步釐清情緒智商對各項銷售行為與顧客經驗變數的影響效果。

其次，雖然 Mayer 與 Salovey (1997) 認為情緒智商為多重構面的構念，多數研究仍針對整體情緒智商能力，探討其對個體工作態度或行為的影響，近年來，方才有研究檢驗各構面情緒智商能力與工作績效間的關係，並發現各種情緒智商能力對工作績效有不同程度的影響 (Law *et al.*, 2008)。本研究運用情緒評估理論與情緒感染理論，詳加推論個別情緒智商能力對顧客導向行為、顧客忠誠度的影響，實證結果發現並非所有構面的情緒智商能力對顧客導向行為或顧客忠誠度產生顯著的影響，此結果呼應學者主張的多重構面情緒智商概念，亦顯示銷售人員所須具備的情緒智商能力，會視其服務互動型態，有所差異。

最後，先前驗證顧客導向行為與銷售績效關係的研究，並未獲得一致性的正向結論，可能原因是銷售人員投注許多時間與精力，了解顧客的問題與需求，提供顧客詳細的建議，或是關心顧客在購買決策以外的需求，雖然可因此獲得顧客的信賴，增加個別顧客貢獻的銷售額，卻也排擠掉銷售人員接觸更多顧客、銷售更多產品的機會，整體而言，以銷售額為主要衡量基準的銷售績效並不會因顧客導向行為而有顯著的增加 (Saxe & Weitz, 1982)。本研究以顧客忠誠度來衡量銷售人員的工作成果，結果發現顧客導向行為會增加顧客對於該銷售人員的忠誠度，支持先前學者的看法，顯示顧客導向行為確實會增進組織效能 (Zeidner *et al.*, 2004)，但有可能不是直接反映在銷售額，而是顧客的反應與評價。更重要的是，本研究情境設定為長期一對一的服務關係，而且是高知覺風險的金融商品，在顧客做出購買決策前，顧客會根據理財專員的顧客導向行為，決定是否與其維持長期關係，再做出購買決策。換言之，在服務關係的互動型態下，顧客導向行為與銷售績效之間，可能存在有顧客忠誠度的中介效果。

三、管理意涵

本研究發現，當理財專員具備愈高的情緒智商，愈有可能展現顧客導向行為，而顧客導向行為又會更進一步加深顧客對理財專員的忠誠度。據此，本研究對金融業提出以下實務建議：

(一) 加強情緒智商

本研究發現在四種情緒智商能力中，他人情緒評估能力與情緒運用能

力均有助於理財專員展現顧客導向行為，增強顧客忠誠度，代表理財專員與顧客互動時，必須敏銳地察覺顧客的情緒變化，並且能夠將自身情緒轉換成正向的情緒，故建議金融機構配合甄選、教育訓練等人力資源管理實務，提升理財專員的情緒智商能力。在甄選階段，除了專業知識與工作態度外，建議金融機構可利用心理測驗工具評估求職者在各構面的情緒智商能力，或是利用情境式面談，判斷求職者與顧客互動時，是否能夠察覺顧客的情緒變化，表達出正向、積極的情緒。

在教育訓練方面，金融機構可設計多元化的訓練課程（例如：經驗分享課堂講授、模擬訓練、師徒制），協助理財專員了解顧客特性與情緒反應的關係，學習如何能夠因應不同顧客特性與銷售情境，準確地預測顧客的情緒反應，亦可透過心理諮商與潛能開發等方式，引導理財專員將不利於服務傳遞的情緒，轉換成正向情緒表達。

(二)強化顧客導向行為

本研究結果顯示，當理財專員表現的服務行為，能夠提供功能性利益與社會性利益給顧客時，會增加顧客對該理財專員的忠誠度。目前多數金融業對理財專員的訓練課程，注重一般的銷售話術與銷售流程，過份強調如何將產品銷售給顧客，忽略顧客真正的需求，孰知在真實銷售情境下，顧客很容易對此種銷售導向行為產生反感，認為理財專員僅是為了業績而推銷產品，漠視顧客的喜好與利益。故本研究建議，除了金融商品專業知識的訓練外，亦應傳達「顧客利益優先」的價值觀，教導理財專員相關的人際溝通技巧，設法在服務互動過程中，了解顧客實際需求。其次是賦予理財專員較大的權限與彈性來提供客製化服務，讓顧客明顯感受到這段服務關係的價值感，具體作法包括在教育訓練課程中，除了要求理財專員熟悉金融機構要求員工應有銷售任務相關行為外，亦教導理財專員站在顧客的角度，了解顧客最重視的利益，方能提供顧客最適當的理財意見與產品方案。

此外，建議金融業亦可建立一套完善的績效評估與獎酬表揚制度，定期蒐集顧客對理財專員服務的體驗評價，並參考顧客評估結果，提供適時、足夠的獎酬，獎勵理財專員的顧客導向行為。尤其是在一對一的長期服務

關係下，金融機構能夠長期追蹤顧客對於每一次服務互動的反應與評價，提供理財專員即時的回饋資訊，亦能夠促使理財專員調整修正服務行為，展現出符合顧客需求、重視顧客利益的銷售行為。

三、研究限制與後續研究建議

在研究設計上，本研究力求完善，仍有以下限制值得注意，且為後續研究可努力之處。首先，本研究對象為理財專員與其所屬顧客，此種理財專員-顧客配對型態的調查資料取得不易，理財專員在評估自身的顧客導向行為，易流於誇大；顧客對理財專員的忠誠度，亦有可能因為採取理財專員主觀挑選的顧客樣本，多屬於具有高忠誠度的顧客，產生自我選擇偏誤(self-selection bias)，影響研究結果。雖然此問題是許多田野調查設計經常會遭遇到的限制，但由於兩組樣本可能普遍各自在顧客導向行為與顧客忠誠度變數，有高估的傾向，使得兩變數之間的關係，受到「全距受限」(range restriction)所導致的變異程度降低影響，檢定變數間關係的統計檢定力亦隨之下降，仍可產生具有保守性(compelling)的分析結果，不易高估顧客導向行為對顧客忠誠度的影響程度(Giardini & Frese, 2008；陳建丞、孫婉嫻，2010)。

其次，本研究認為各項情緒智商能力協助理財專員展現顧客導向行為，卻受限於理財專員與顧客進行互動時的私密性，研究者無法客觀地以實地觀察法，記錄理財專員在服務互動時的顧客導向行為，僅要求理財專員針對顧客導向行為進行自評，可能會造成高估顧客導向行為，更重要的是，理財專員在每一次的顧客互動過程中，有可能因為個人的情緒狀態容易隨著各種情境線索而有所差異(紀乃文、陳建丞，2011)，而展現程度不一的顧客導向行為，建議後續研究可採先前學者的調查方式(蔡維奇、吳姮憶，2001)，取得金融業者、理財專員與顧客同意，觀察記錄理財專員針對不同顧客的顧客導向行為，或是直接針對甫接受完理財專員服務的顧客，詢問其方才觀察到的顧客導向行為以及當下對理財專員的忠誠度，提高調查資料的客觀性，增強本研究結果的推論能力(generalizability)。

此外本研究雖蒐集 133 位分屬 12 家銀行理財專員的資料，研究樣本數仍然不足以涵蓋所有金融機構，建議後續研究除設法擴大樣本數外，亦應設法取得更多家銀行業者的協助，進行涵蓋「組織-理財專員-顧客」三層

次的研究，以便呼應服務利潤鍊的論點，了解組織因素（如：人力資源管理實務），是否影響理財專員的情緒智商與顧客導向行為，繼而影響顧客忠誠度。

最後，本研究以理財專員為對象，因此研究結果若應用到不同產品屬性的銷售情境應會有所限制，故建議未來研究可將不同產品屬性的銷售人員樣本納入加以檢驗，以提昇研究結果的檢驗力。

參考文獻

- 吳宗祐、鄭伯壘(2006)，「難應付客戶頻次／知覺服務訓練效用兩者及情緒勞動與情緒耗竭之關係—“資源保存理論”的觀點」，*管理學報*，第廿三卷第五期，頁 581-599。
- 汪美伶(2015)，「服務氣候、顧客導向行為與顧客情感承諾關聯性之探討」，*人力資源管理學報*，第十五卷第一期，頁 27-54。
- 林鈺琴、彭台光(2006)，「多層次管理研究：分析層次的概念、理論和方法」，*管理學報*，第廿三卷第六期，頁 649-675。
- 紀乃文、陳建丞(2011)，「分店服務氣候、正向團隊情感氛圍、服務人員正向情緒表達與顧客購買決策關聯性之探討」，*組織與管理*，第四卷第一期，頁 129-162。
- 胡凱傑、劉敏熙、賀瑞梅(2012)，「銀行業員工滿意度、服務導向組織公民行為與顧客忠誠度之關係—以財富管理部門為例」，*東吳經濟商學學報*，第七十九期，頁 45-79。
- 陳建丞、孫婉嫻(2010)，「員工情感特質與幫助同事行為間之關係：職務類型的干擾效果」，*中山管理評論*，第十八卷第四期，頁 1089-1113。
- 黃芳銘、溫福星(2007)，「模式化學習型學校：多層次驗證性因素分析取向」，*測驗學刊*，第五十四卷第一期，頁 197-222。
- 楊雪蘭、張寶蓮、張如惠(2006)，「消費者對理財專員服務接觸與關係品質之認知—以銀行業為例」，*行銷評論*，第三卷第四期，頁 447-472。
- 溫福星、邱皓政(2009)，「組織研究中的多層次調節式中介效果：以組織創新氣氛、組織承諾與工作滿意的實證研究為例」，*管理學報*，第廿六卷第二期，頁 189-211。
- 蔡維奇、吳姮憶(2001)，「組織服務氣候對服務品質的影響：以員工正面情緒表達為中介變項」，*臺大管理論叢*，第十二卷第一期，頁 149-169。
- 蔡維奇、黃櫻美(2002)，「員工情緒表達影響因素之研究—以鞋店銷售原為例」，*管理評論*，第廿一卷第一期，頁 67-84。
- Anderson, J. C. and D.W. Gerbing (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach." *Psychological Bulletin*, 103, No. 3, pp.411-423.
- Ashforth, B. E. and R.H. Humphrey (1993), "Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity" *Academy of Management Review*, 18, No. 1, pp.88-115.
- Ashkanasy, N. M. C. E. Härtel and C.S. Daus (2002), "Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research." *Journal of Management*, 28, No. 3, pp.307-338.
- Becker, T. E., G. Atinc, J.A. Breugh, K.D. Carlson, J.R. Edwards and P.E. Spector (2016), "Statistical Control in Correlational Studies: 10 Essential Recommendations for Organizational Researchers."

- Journal of Organizational Behavior*, 37, No. 2, pp.157-167.
- Bitner, M. J. and A.R. Hubbert (1994), "Encounter Satisfaction versus Overall Satisfaction versus Quality." In *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, edited by R. T. Rust and R. L. Oliver, Thousand Oaks, CA: Sage, pp.72-94.
- Brown, T. J., J. C. Mowen, D. T. Donovan and J. W. Licata (2002), "The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self-and Supervisor Performance Ratings." *Journal of Marketing Research*, 39, No.1, pp.110-119.
- Chen, C. C. and F. Jaramillo (2014), "The Double-edged Effects of Emotional Intelligence on the Adaptive Selling – Salesperson-owned Loyalty Relationship." *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34, No. 1, pp.33-50.
- Chen, G., B.L. Kirkman, R. Kanfer, D. Allen and B. Rosen (2007), "A Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams." *Journal of Applied Psychology*, 92, No. 2, pp. 331-346.
- Chun, J. U., K. Cho and J.J. Sosik (2016), "A Multilevel Study of Group - focused and Individual - focused Transformational Leadership, Social Exchange Relationships, and Performance in Teams." *Journal of Organizational Behavior*, 37, No. 3, pp.374-396.
- Colwell, S., S. Hogarth-Scott, D. Jiang and A. Joshi (2009). "Effects of Organizational and Serviceperson Orientation on Customer Loyalty." *Management Decision*, 47, No.10, pp.1489-1513.
- Crosby, L. A., K.R. Evans and D. Cowles (1990), "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective." *The Journal of Marketing*, 54, No, 3, pp.68-81.
- Donovan, D. T., T. J. Brown and J.C. Mowen (2004), "Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors." *Journal of Marketing*, 68, No.1, pp.128-146.
- Eisingerich, A. B. and S.J. Bell (2008), "Perceived Service Quality and Customer Trust: Does Enhancing Customers' Service Knowledge Matter?" *Journal of Service Research*, 10, No.3, pp.256-268.
- Fornell, C. and D.F. Larcker (1981), "Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics." *Journal of Marketing Research*, 18, No. 3, pp.382-388.
- George, J. M. (1990), "Personality, Affect, and Behavior in Groups." *Journal of Applied Psychology*, 75, No. 2, pp.107-116.
- Giardini, A. and M. Frese (2008), "Linking Service Employees' Emotional Competence to Customer Satisfaction: A Multilevel Approach." *Journal of Organizational Behavior*, 29, No. 2, pp.155-170.
- Goff, B. G., J. S. Boles, D. N. Bellenger and C. Stojack (1997), "The Influence of Salesperson Selling Behaviors on Customer Satisfaction with Products." *Journal of Retailing*, 73, No.2, pp.171-183.
- Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence*, New York, NY: Bantam Books.
-
-

- Grandey, A. A. (2000), "Emotional Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor." *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, No. 1, pp.95-110.
- Griffin, J. (1995), *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It*, New York, NY: Lexington Books
- Grizzle, J. W., A. R. Zablah, T. J. Brown, J. C. Mowen and J. M. Lee (2009), "Employee Customer Orientation in Context: How the Environment Moderates the Influence of Customer Orientation on Performance Outcomes." *Journal of Applied Psychology*, 94, No.5, pp.1227-1242.
- Groth, M., T. Hennig-Thurau and G. Walsh (2009), "Customer Reactions to Emotional Labor: The Roles of Employee Acting Strategies and Customer Detection Accuracy." *Academy of Management Journal*, 52, No. 5, pp.958-974.
- Gutek, B. A., A. D. Bhappu, M. A. Liao-Troth and B. Cherry (1999), "Distinguishing between Service Relationships and Encounters." *Journal of Applied Psychology*, 84, No.2, pp.218-233.
- Hair J. F., R.E. Anderson, R.L. Tatham and W.C. Black (1998), *Multivariate Data Analysis*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hatfield, E., J. T. Cacioppo and R. L. Rapson (1994), *Emotional Contagion*, New York: Cambridge.
- Heskett, J. L. (1986), *Managing in the Service Economy*, Boston: Harvard Business School Press.
- Heskett, J. L. and L.A. Schlesinger (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work." *Harvard Business Review*, 72, No.2, pp.164-174.
- Homburg, C., M. Müller and M. Klarmann (2011), "When Does Salespeople's Customer Orientation Lead to Customer Loyalty? The Differential Effects of Relational and Functional Customer Orientation." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, No. 6, pp.795-812.
- James, L. R. (1982), "Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement." *Journal of Applied Psychology*, 67, No. 2, pp.219-229.
- Joseph, D. L. and D.A. Newman (2010), "Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model." *Journal of Applied Psychology*, 95, No.1, pp.54-78.
- Kadic-Maglajlic, S., I. Vida, C. Obadia and R. Plank (2016), "Clarifying the Influence of Emotional Intelligence on Salesperson Performance." *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31, No. 7, pp.877-888.
- Kernbach, S. and N.S. Schutte (2005), "The Impact of Service Provider Emotional Intelligence on Customer Satisfaction." *Journal of Services Marketing*, 19, No.7, pp.438-444.
- Lazarus, R. S. (1991), "Progress on a Cognitive-Motivational-Relational Theory of Emotion." *American Psychologist*, 46, No.8, pp.819-834.
- Law, K. S., C.S. Wong, G.H. Hung and X. Li (2008), "The Effects of Emotional Intelligence on Job Performance and Life Satisfaction for the Research and Development Scientists in China." *Asia Pacific Journal of Management*, 25, No.1, pp.51-69.

- Lee, J. J. and C. Ok (2012), "Reducing Burnout and Enhancing Job Satisfaction: Critical Role of Hotel Employees' Emotional Intelligence and Emotional Labor." *International Journal of Hospitality Management*, 31, No. 4, pp.1101-1112.
- Liao, H. and A. Chuang (2007), "Transforming Service Employees and Climate: A Multilevel, Multi-source Examination of Transformational Leadership in Building Long-term Service Relationships." *Journal of Applied Psychology*, 92, No. 4, pp.1006-1119.
- Macintosh, G. (2007), "Customer Orientation, Relationship Quality, and Relational Benefits to the Firm." *Journal of Services Marketing*, 21, No. 3, pp.150-159.
- Mackinnon, D. P., M.S. Fritz, J. Williams and C.M. Lockwood (2007), "Distribution of the Product Confidence Limits for the Indirect Effect: Program PRODCLIN." *Behavior Research Methods*, 39, No.3, pp.384-389.
- Mayer, J. D. and P. Salovey (1997), "What is Emotional intelligence?" In *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*, edited by P. Salovey and D. J. Sluyter, New York, NY: Basic Books, pp.3-31.
- Mayer, J. D., P. Salovey and D.R. Caruso (2004), "Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications." *Psychological Inquiry*, 15, No.3, pp.197-215.
- McFarland, R. G., J.C. Rode and T.A. Shervani (2016), "A Contingency Model of Emotional Intelligence in Professional Selling." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, No.1, pp.108-118.
- Modassir, A. and T. Singh (2008), "Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior." *International Journal of Leadership Studies*, 4, No, 1, pp.3-21.
- Morris, J. A. and D.C. Feldman (1996), "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor." *Academy of Management Review*, 21, No. 4, pp.986-1010.
- Oliver, R. L. (1999), "Whence Consumer Loyalty?" *Journal of Marketing*, 63, No.4, pp.33-44.
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml and L.L Berry (1994), "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research." *Journal of Marketing*, 58, No. 1, pp.111-124.
- Pettijohn, C. E., E.J. Rozell and A. Newman (2010), "The Relationship between Emotional Intelligence and Customer Orientation for Pharmaceutical Salespeople: A UK Perspective." *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 4, No.1, pp.21-39.
- Piercy, N. F., D. W. Cravens, N. Lane and D.W. Vorhies (2006), "Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson In-Role Behavior Performance: The Role of Management Control and Perceived Organizational Support." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, No. 2, pp. 244-262.

- Prus, A. and D.R. Brandt (1995), "Understanding Your Customers." *Marketing Tools*, 2, No.5, pp.10-14.
- Rafaeli, A. and R.I. Sutton (1987), "Expression of Emotion as Part of the Work Role." *Academy of Management Review*, 12, No. 1, pp.23-37.
- Rozell, E. J., C.E. Pettijohn and R.S. Parker (2004), "Customer - oriented selling: Exploring the Roles of Emotional Intelligence and Organizational Commitment." *Psychology & Marketing*, 21, No. 6, pp.405-424.
- Salovey, P. and J.D. Mayer (1990), "Emotional Intelligence." *Imagination, Cognition and Personality*, 9, No. 3, pp.185-211
- Saxe, R. and B. Weitz (1982), "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople." *Journal of Marketing Research*, 19, No. 3, pp.343-351.
- Scherer, K. R. (2009), "The Dynamic Architecture of Emotion: Evidence for the Component Process Model." *Cognition and Emotion*, 23, No. 7, pp.1307-1351.
- Scherer, K. R., Schorr, A., and Johnstone, T. (Eds.). 2001. *Appraisal Processes in Emotion: Theory, Methods, Research*. New York, NY: Oxford University Press.
- Stock, R. M. (2016), "Understanding the Relationship between Frontline Employee Burnout and Customer Orientation." *Journal of Business Research*. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296316300029>.
- Stock, R. M. and W. D. Hoyer (2005), "An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33, No. 4, pp.536-552.
- Tsai, W.C. and Y.M. Huang (2002), "Mechanisms Linking Employee Affective Delivery and Customer Behavioral Intentions." *Journal of Applied Psychology*, 87, No. 5, pp.1001-1008.
- Van Dolen, W., K. De Ruyter and J. Lemmink (2004), "An Empirical Assessment of the Influence of Customer Emotions and Contact Employee Performance on Encounter and Relationship Satisfaction." *Journal of Business Research*, 57, No. 4, pp.437-444.
- Wharton, A. S. and R.I. Erickson (1993), "Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles." *Academy of Management Review*, 18, No. 3, pp.457-486.
- Wong, C. S. and K.S. Law (2002), "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study." *The Leadership Quarterly*, 13, No.3, pp.243-274.
- Wray, B., A. Palmer and D. Bejou (1994), "Using Neural Network Analysis to Evaluate Buyer-Seller Relationships." *European Journal of Marketing*, 28, No.10, pp.32-48.
- Zhang, Z., M. J. Zyphur and K. J. Preacher (2009), "Testing Multilevel Mediation Using Hierarchical Linear Models Problems and Solutions." *Organizational Research Methods*, 12, No. 4, pp. 695-719.

Zeidner, M., G. Matthews and R.D. Roberts (2004), "Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review." *Applied Psychology*, 53, No. 3, pp.371-399.

Zeithaml, V. A., L.L. Berry, and A. Parasuraman (1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality." *Journal of Marketing*, 60, No. 2, pp.31-46.

誌 謝

本研究之實證資料收集獲科技部專題研究經費(NSC102-2410-H-032-047-SS2)補助，特此誌謝。

Soochow Journal of Economics and Business

No.93 (December 2016) : 93-126.

Exploring the Influence of Salespeople's Emotional Intelligence on Customer Loyalty in Service Relationships

Mei-Ling Wang* **Chih-Lun Chen****
Chun-Hsien Lee***

Abstract

Borrowing from the appraisal theory of emotions, social exchange theory, and emotional contagion theory, this current study developed and examined the effects of emotional intelligence on customer-oriented behavior and customer loyalty in service relationships as well as investigated the mediating effect of customer-oriented behavior between emotional intelligence and customer loyalty. Data was collected from 133 financial consultants in charge of wealth management and their 571 customers in the banks of Taiwan and analyzed using hierarchical regression and hierarchical linear modeling. The results show that emotional intelligence had positive effects on customer-oriented behavior and customer loyalty, and customer-oriented behavior had positive effects on customer loyalty toward financial consultants. In addition, customer-oriented behavior had mediating effects in the relationship between emotional

* Department of Business Administration, Tamkang University

** Enterprise Financial Business Department, Fubon AMC Ltd.

***Graduate Institute of Human Resource & Knowledge Management, National Kaohsiung Normal University

intelligence and customer loyalty. Based on the findings, both theoretical and practical implications are discussed.

Keywords: emotional intelligence, customer-oriented behavior, customer loyalty, appraisal theory of emotions, emotional contagion theory
