

東吳經濟商學學報 第四十六期  
(民國九十三年九月)：1-30.

## 工作生活品質對 服務品質與組織公民行為的影響

林鈺琴\* 李彥廷\*\*

(收稿日期：92年1月6日；第一次修正：92年4月16日；接受刊登日期：93年4月23日)

### 摘 要

本研究主旨在驗證工作生活品質、服務態度，與工作績效（服務品質與組織公民行為）之間的關係。根據針對汽車修護保養業的員工、主管、與顧客之問卷調查發現，工作生活品質對員工之服務態度具有顯著的影響效果。而員工之服務態度對於顧客所知覺到之服務品質具有顯著的影響效果，此外員工之服務態度對於主管所知覺到的員工組織公民行為之助人與一般順從等二構面上皆產生顯著的影響效果。證明工作生活品質與服務態度對於組織的重要性。本研究依據上述結果分別對實務界及學術界提出相關建議。

---

**關鍵詞：**工作生活品質、服務態度、服務品質、組織公民行為

---

---

\* 國立屏東科技大學企業管理系副教授。

\*\* 裕隆汽車公司人事專員。

## 壹、導 論

基於服務業之特性，欲完整地定義工作績效的概念，必須從外部與內部二個層次加以討論。就對外的經營關係而言，消費者對於服務品質的評價，乃是企業評定員工工作績效的主要依據。對於服務業而言，良好的服務品質不論在市場佔有率或投資報酬率上皆具有策略上的利益，並且能降低服務成本與提高生產力。所謂服務品質是一種主觀性的認定(Parasuraman、Zeithaml 及 Berry, 1985, 1988; Zeithaml, 1988)，消費者才是評估服務品質好壞的最終裁判。

另一方面，就內部管理的觀點來看，員工的工作行為表現亦會影響組織的成敗（黃英忠，民 86）。以工作行為的測量而言，除了完成工作角色內(in-role)的工作要求之外，尚應包括對於組織整體運作成效有益的角色外行為(extra-role)，稱為「組織公民行為」(organizational citizenship behavior, OCB)，才能算是較為完整的考量(Bateman 及 Organ, 1983; 莊元志，民 84)。而許多的研究亦證實，主管評定屬下的工作績效時，除份內工作上的表現外，還包括組織公民行為所包括的構面(Organ, 1988; Orr、Sackett及Mercer, 1989; Park 及 Sims, 1989; Mackenzie、Podsakoff及Fetter, 1991)。

雖然上述工作績效的觀念，是企業一直追求的目標。但吾人所關注的重點是，那些因素會有利於內部績效與外部績效的產生？就服務業的人力資源管理而言，「工作生活品質」(quality of work life, QWL)一直是人力資源管理學者關切的重點（蔡蕙茹，民 83）。Middlemist 及 Hitt(1981)發現以下四點是工作生活品質受到重視的原因：1. 可提昇工作士氣及工作滿足；2. 降低人員流動率；3. 增強工作成員彼此相互關心的態度；4. 各國政府的重視。誠如 Kolodny 及 Van Beinum 在 1983 年所著「工作生活品質與 1980 年代」(The Quality of Working Life and The 1980's)書中所言：「QWL 不僅受到學術界的關注，也是現行組織實務中一個越來越重要的課題」（引自蔡蕙茹，民 83）。

因此，本研究基於上述動機，援引 Bagozz(1992)之理論觀點，預擬瞭解服務人員是否因對工作生活品質的不同滿足程度，影響其服務態度，進而導致工作績效的高低，此為本研究之動機所在。

## 貳、文獻探討與研究假設

本部份首先就工作生活品質概念的源起、意義與分類的架構做一介紹；其次再針對組織公民行為的定義及分類構面加以描述；第三，則對服務品質之定義、相關理論與衡量構面加以介紹；第四部份則依據以往相關文獻與實證研究結果，將以上各變項之間的關係做一探討，以發展本研究相關的研究假設。

### 一、工作生活品質概念的源起、意義與分類構面

工作生活品質一詞之根源可溯及 1950 年代，Trist 等人(1969)於倫敦 Tavistock 學院進行之一系列有關員工工作滿足研究。Nadler 及 Lawler(1983)將其發展歷程劃分為兩個階段：

#### 1. 第一階段：1969 年-1974 年

有感於歐洲推動 QWL 的努力與成效，Michigan 大學於 1960 至 1973 年展開全美工作態度的調查，並將之命名為「雇用品質」(the quality of employment) 調查。美國政府健康教育暨福利部(The Department of Health, Education, and Welfare)也贊助了相同性質的調查。此外美國政府亦成立「聯邦生產力委員會」，贊助了許多相關的研究計畫。此時的重點在於改善員工工作經驗的品質，其進行的活動有整體工作系統的重新設計、工作豐富化、自主性工作團隊、勞資管理委員會等。這一階段的熱潮一直持續到 1970 年代中期，因通貨膨脹與能源危機的影響而暫告終止。

#### 2. 第二階段：1979 年迄今：

由於美國產業界鑒於 1970 年代注重工作生活品質的公司都有顯著的成效，於是在提升生產力與競爭力的迫切需求之下，工作生活品質再度受到企業界的重視，並如火如荼的在世界各地展開，從而正式揭開工作生活品質相關學術研究之序幕。

工作生活品質的概念在不同的國家中，往往會以不同的名詞來表達。例如，以英文為主要語言的工業國家中是以「工作的人性化」(humanization of work)作為工作生活品質的同義字；而法國或法語系國家則是以「勞動條件的改善」(improvement of work condition)來表示；在社會主義國家則稱為「工

人的保護」(worker's protection)；而在北歐則是以「工作環境」(working environment)及「作業場所的民主化」(democratization of workplace)稱之(Delamotte 及 Takezwa, 1984)。

提及工作生活品質時，首先會被聯想到的是工作環境，諸如工作場所的照明、溫度、氣味及安全性等；再者可能是工作內容，如工作的自主性、完整性、多樣性及回饋性等，但上述各項僅能描述狹義的工作生活品質。所謂廣義的工作生活品質，還包括工作場所中的社會關係與組織的管理制度體系，以及工作與非工作的關係，亦即是涵蓋個人的大部分的生活範圍與時間（林靜黛，民 79）。

然而，因研究範圍與目的之差異，各個學者對於工作生活品質定義與涵蓋範圍的看法不盡相同(Delamotte 及 Walker, 1974；Stanley, 1975；Hackman 及 Suttle, 1977；Robert, 1979；Ahmed, 1981；Nalder 及 Lawer, 1983；Delamotte 及 Takezawa, 1984；Nirenberg, 1986；Efraty 及 Sirgy, 1990)。綜觀各學者為工作生活品質所下的定義，我們可以發現，大多數的定義皆是採取較為廣義的說法。本研究亦認為所謂工作生活品質除了包含工作場所的物理條件與工作內容之外，應再涵括工作場所之社會關係、組織管理制度體系，才可以說明整個工作環境的全貌。因此本研究將工作生活品質定義為「組織成員在組織中之各種需求被滿足程度；而此需求包含了各種經濟性報酬、工作環境、工作本身及各種社會性需求」。

自 70 年代初期起，有關工作生活品質的研究構面漸為學者所重視，相關分類見表 1 所示。

表 1 本研究對工作生活品質之分類與各相關研究分類之對照表

相關研究	本研究之工作生活品質分類			
	正式／物質	正式／精神	非正式／群體關係	非正式／公私關係
Walton (1975)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 適當而合理的報酬</li> <li>• 健康而安全的工作環境</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 運用及發展個人能力與潛力的機會</li> <li>• 工作安定及成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 工作與整個生活空間</li> <li>• 組織氣候</li> <li>• 工作組織中的社會關係</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 工作外的社會面</li> </ul>
Stein (1983)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 外部報酬</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 自治或自主</li> <li>• 工作成果被肯定</li> <li>• 自我進步與發展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 歸屬</li> </ul>	
Levine (1983)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 個人基本物質需求的滿足程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 組織中各委員會的功能與代表能力</li> <li>• 自我成長</li> <li>• 自覺的工作成果與生產數量的互証效果</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 組織中的開放程度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 家庭生活和工作的關係</li> </ul>
Delamotte 及 Takezawa (1984)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 傳統目標的新門徑</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 影響決策</li> <li>• 工作內容的挑戰</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 工作公平待遇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 工作與生活週期</li> </ul>
Levine、Taylor 及 Davis (1984)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 工作之變化性</li> <li>• 工作之挑戰性</li> <li>• 未來發展之機會</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 主管之尊重與信任</li> <li>• 自尊</li> <li>• 工作對社會之貢獻</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 工作生活對工作外生活的以影響</li> </ul>
Shamir 及 Salomon (1985)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 工作特徵</li> <li>• 與工作相關的壓力</li> <li>• 權力、地位、權益</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社會關係</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 工作與非工作之關係</li> </ul>
Marks、Hackett、Marvis 及 Grady (1986)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 提供建議與參與決策</li> <li>• 組織的聯繫</li> <li>• 工作意義與挑戰性</li> <li>• 個人責任與成就感</li> <li>• 晉升機會</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 工作群體的聯繫</li> </ul>	
Nachmias 及 David (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 經濟層面</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 工作本身</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 督導與同儕係</li> <li>• 工作群體關係</li> </ul>	
Efraty 及 Sirgy (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 生存需求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 自我實現需求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社會需求</li> <li>• 自我需求</li> </ul>	
林靜黛 (民 76)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 工作環境</li> <li>• 公司福利</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 工作內容</li> <li>• 公司制度</li> <li>• 學習與成長機會</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人際關係</li> <li>• 上司態度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 家庭與工作關係的協調性</li> </ul>
黃文賢 (民 80)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 工作報酬與工作福利</li> <li>• 工作保障</li> <li>• 工作場所的安全</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 升遷</li> <li>• 工作自主性與變化性</li> <li>• 成長與參與決策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人際關係</li> <li>• 公平對待</li> <li>• 工作自尊</li> </ul>	
林炯堯 (民 81)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 生理與安全需求</li> <li>• 安全需求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人格需求</li> <li>• 自我實現需求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社會需求</li> </ul>	
徐純慧 (民 82)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 公平合理之薪酬</li> <li>• 安全健康之工作環境</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 善盡其才之機會</li> <li>• 持續成長之機會</li> <li>• 組織溝通</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 同事關係與勞資關係</li> <li>• 領導行為與忠誠度</li> <li>• 公司形象</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 工作對個人生活的影響</li> </ul>
陳彩 (民 83)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 工作條件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 工作特性</li> <li>• 前程發展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 組織活動</li> <li>• 社會關係</li> </ul>	
歐陽玲 (民 83)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 福利制度與工作環境</li> <li>• 公平分配與工作收入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 工作內容</li> <li>• 學習成長</li> <li>• 升遷發展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人際關係</li> <li>• 上司態度</li> <li>• 工作自尊</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 個人生活</li> </ul>
蔡蕙如 (民 83)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 生存品質</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成長品質</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社會品質</li> </ul>	

在參考了上述表 1 中有關工作生活品質研究的文獻之後，我們可以發現學者對於工作生活品質構面畫分極為紛雜，但仔細觀察諸學者的分類方式，約略可以區分為由組織正式系統所規劃的構面，例如薪資、福利、工作條件等，因此本文將其命名為「正式／物質構面」；其次是有關公司所提供的發展機會，或是由工作中所感受到的成長與學習的需求滿足，本文將其命名為「正式／精神構面」；第三與第四者則是非由公司制度所規範者，主要來自於非正式系統的層面，其中第三類者較偏向於工作場所的互動關係，因此本文將其命名為「非正式／群體關係」；而第四者則是偏重於工作之外，有關家庭與工作之間的影响層面，因此本文將其命名為「非正式／公私關係」。相關定義如下：

1. 正式／物質構面：是指組織在正式關係（或制度面上）所提供給員工物質性報償之滿足程度。其中包含「薪資」、「福利」及「工作安全與保障」三個子構面。
2. 正式／精神構面：是指組織在正式關係（或制度面上）所提供給員工精神性報償之滿足程度。其中包含「工作特性」、「訓練與成長的機會」、「陞遷制度」、「員工參與」及「組織溝通」五個子構面。而工作特性涵蓋了工作的變化性、完整性、重要性、自主性、回饋性、意義性與負荷量。
3. 非正式／群體關係構面：是指組織在非正式關係（或人際面上）所提供給員工精神性報償之滿足程度。其中包含「與同事的關係」、「與上司的關係」、「與客戶的關係」、「勞資關係」及「自尊」五個子構面。
4. 非正式／公私關係構面：是指組織在非正式關係（或人際面上）所提供給員工物質性報償之滿足程度。其中包含「工作對休閒及家庭生活的影響」。

## 二、組織公民行為之定義

Katz(1964)指出三類可能影響組織績效的工作行為：第一類為「參與並留任於組織」：即員工加入組織，且鮮少缺勤及離職；第二類為「達成角色內績效」：即員工符合組織所要求的績效標準，包括數量與品質等；第

---

三類為「執行創新及自發行為」：即員工主動執行超越工作角色的要求，並對組織目標也有貢獻的行為。在以往，所謂的第三類的行為最容易被組織所忽視，相關研究也最少，但是其重要性絕對不亞於前二類的行為。誠如Katz(1964)所言，「若組織中只有前二類的員工行為，那將是一個易碎的社會系統」。Organ(1988)亦指出，「任何組織系統的設計均不可能完美無缺，若只依靠員工的角色內行為，難以有效的達到組織目標；必須仰賴員工主動的執行某些角色要求以外的行為，以補角色定義的不足，並促使組織目標的達成」。

### 三、服務品質之定義

「品質」一詞經常為人們所討論，但是迄今仍未有一適合所有行業的定義。Garvin(1984)提出5種不同定義觀點：1. 哲學法(transcendent or philosophic approach)：品質是一種直接事實，只有在接觸時才能夠感受到。2. 產品法(product-based approach)：品質來自可衡量的差異，某些水準越多或越高，即表示其品質越好。3. 使用者法(user-base approach)：品質乃取決於使用者，最能符合消費者需求的產品或服務即是高品質。4. 製造法(manufacturing-base approach)：品質為符合規格的程度。當產品與規格的差異越大，表示品質越低劣。5. 價值法(value-based approach)：係以價格或成本的觀念來定義品質。

由上可知，品質的定義會因觀察重點的不同而有所差異。其次，Holbrook及 Corfman (1985)亦建議品質可分為主觀品質(subjective quality)與客觀品質(objective quality)。主觀品質係由消費者主觀感受加以定義；而客觀品質則是藉助某些特定的屬性來加以衡量。翁崇雄（民82）將Holbrook及Corfman(1985)之二種分類與Gravin之五種品質之定義加以結合，並建議其所適用的產業，見表2。

表 2 品質分類與定義品質觀點關係表

分類	定 義	適用之產業
主觀品質	哲學法 「使用者為主」法 「價值為主」法	服務業
客觀客觀	「產品為主」法 「製造為主」法	製造工業

資料來源：翁崇雄（民 82）評量服務品質與服務價值之研究，台大商研博士論文，頁 14。

在服務品質的測量方法方面，Maynes (1976)及Zeithaml (1988)認為所謂的客觀品質是不存在的，所有的品質評估皆是主觀認定的，而消費者才是最終的裁判者。因此，「服務品質」應是一種是由消費者所認知的(Parasuraman、Zéithaml 及 Berry，1985；Parasuraman *et al.*，1988；Zeithaml，1988)。此與 Garvin (1984)以「使用者為主」法所定義的品質相同，皆是經由消費者的觀點來評估品質的好壞。此外，Gronroos (1983)認為服務的品質應是由技術品質(technical quality)與功能品質(functional quality)所共同組成，前者是指實際傳送之服務內容的品質水準，後者是指服務傳遞的方式，而消費者在整體服務品質認知中，扮演著十分重要的角色。本研究亦認為服務品質是一種主觀性的認知，是指「消費者在接受整個服務過程之後，對某一產品或服務的主觀性的全面評價」，並將其作為工作績效衡量的外部指標。

此外，我們將「服務態度」定義為「服務提供者經由本身所接受之教育、訓練、社會化過程與各種情境下所學習到的對於服務之認知、感覺與行動傾向」。雖然有學者認為，服務品質因其具有無形性、不可儲藏性等特質，因而難以定義與衡量(Parasuraman *et al.*，1985；Parasuraman *et al.*，1988)，所以可以服務態度來取代服務品質(Parasuraman *et al.*，1988)。但也有學者提出不同的看法，認為這種方法不見得能準確的衡量所謂的服務品質(Cronin 及 Taylor，1992)。因此態度對於外界刺激與行為反應來說，應是屬於中介的變數，很難加以直接認定為服務的品質績效表現。所以，本研究認為，服務人員在其所處環境之中，知覺到的各種刺激（教育、社會化過程及各種情境）之後，經由學習產生其對於服務的態度。爾後於服務的過程中則據



以顯露出言語、肢體動作及情緒等行為。最後則經由顧客對於此一服務過程的主觀認知，形成了所謂的服務品質。此為本研究對於服務態度與服務品質的區分。

#### 四、研究架構與假設之發展

如文獻探討部分所描述，本研究架構乃是參考 Bagozzi (1992) 之「態度－行為」模式。在實証方面，Schmit 及 Allscheid 於 1995 年針對 160 個服務性組織的研究中，驗證了 Bagozzi「態度－行為」模式的適用性，證明了員工因其工作環境所引發之情緒上的反應，會導致工作態度的形成，進而影響工作行為。援引上述架構，本研究以員工對工作生活品質的滿意程度作為員工之情緒反應的指標，觀察其是否會影響員工的服務態度，進而影響績效表現。而就員工的績效表現而言，本研究係以顧客所認知的服務品質與主管所知覺的組織公民行為予以衡量。本研究相關之研究假設之推論如下所示。

##### (一) 工作生活品質與服務態度關係之描述

在盧炳宏（民 80）的研究中顯示，對銷售人員之服務態度會有影響的因素包括：滿意的人事管理、受尊重的工作、情報回饋、工作安全穩定、上司與員工之關係、工作重要性、互助的同事關係、薪資與相關措施之滿意程度等。在蔡蕙如（民 83）的研究中亦顯示出工作生活與員工的服務態度呈現顯著的正向關係。因此，根據以上的實証研究的結果，我們可以此推論出工作生活品質與服務態度之間應存在著正向的關係。故本研究擬驗證以下假設：

**H1：工作生活品質之滿足程度對員工之服務態度有顯著正向的影響。**

##### (二) 工作生活品質與服務品質關係之描述

Schlesinger 及 Zornotsky (1991) 在其研究中發現，當員工顯現出較高程度的工作滿足時，他們亦會傳遞較為優良的服務。而在陳彩（民 83）的研究中顯現出其整體工作生活品質與一般的工作滿足之間，存在著顯著的高度正向關係，所以，廣義的工作生活品質應是包含了所謂的工作滿足。

Efraty 及 Sirgy (1990) 在其研究中指出，工作生活品質的滿足程度與工作

績效具有正向關係。而在徐純慧（民 82）研究中亦顯示，員工對工作生活品質之滿意程度與員工的績效表現呈現正向關係。在本研究中，所謂的服務品質是指消費者接受服務以後，所認知評定的品質感受，故其應可視之為員工之外部績效表現。因此，根據以上的實證研究的結果，我們可以推論員工之工作生活品質的滿意程度與服務品質間存在著正向的關係。故本研究擬驗證以下假設：

**H2：工作生活品質之滿足程度會影響顧客所知覺到的服務品質。**

#### (三)工作生活品質與組織公民行為關係之描述

由於目前尚未有關於工作生活品質與組織公民行為關係的研究，但有關工作滿意與組織公民行為的研究則為數不少。所以本研究僅就以下之文獻資料來推論工作生活品質與組織公民行為之間的關係。

Bateman 及 Organ (1983) 的研究顯示，員工的工作滿意與組織公民行為呈現明顯的正向關係。且 Smith、Organ 及 Near (1983) 的研究中亦顯示出其組織公民行為的二個構面：利他與一般順從皆與工作滿足呈現正向關係，且工作滿意對利他構面有直接的正向影響效果。

再者，在本研究中組織公民行為係由主管評定其員工在平日所表現之非工作上所要求但有助於組織總體效益之種種行為，故我們亦可將此等行為視為員工的內部績效表現。如此再綜合上述文獻所提之工作滿足與績效之關係，因而可以推論出工作生活品質與組織公民行為之間應存在著正向的關係。故本研究擬驗證以下假設：

**H3：工作生活品質之滿足程度會影響員工之組織公民行為。**

#### (四)服務態度與服務品質關係之描述

在過去有關服務品質的研究中發現，對顧客而言，一種較佳的服務品質感受往往取決於服務人員的工作態度（蔡蕙如，民 83）。而 Schneider 及 Brown (1985) 亦在研究中指出，顧客所知覺到的服務品質與員工的服務態度呈現出正向的相關性。因此，若員工對於服務所持的態度是正面的，則其在工作表現所呈現出的服務品質應是較高的。所以我們可以推論出服務態度與服務品質之間應是存在正向的關係。故本研究擬驗證以下假設：

H4：服務態度對顧客所知覺的服務品質有顯著的正向影響。

#### (五)服務態度與組織公民行為關係之描述

服務態度與組織公民行為之間是否存在著關係，在目前尚無相關的文獻之探討與說明。然而，如前所述，態度是經由諸如教育、訓練、社會化過程等學習得來的。因此，在一個具有正面服務態度（好的服務態度）的環境下，員工對於組織或其中人員應會具有較正面的行為表現，而這行為表現可能並非是工作上所要求，但對組織整體效益是有幫助的。所以，在本研究中推論服務態度與組織公民行為之間應存在著正向的關係。故本研究擬驗證以下假設：

H5：服務態度對員工之組織公民行為有顯著的正向影響。

## 參、研究方法

### 一、研究變項之定義與衡量

#### (一)工作生活品質

##### 1. 正式／物質構面

是指組織在正式制度或管理運作上所提供給員工物質性報償的滿足程度。其中包含薪資、福利及工作安全與保障三個子構面。各子構面之操作型定義如下：

- (1)薪資－指員工對公司所提供之待遇感到公平且能滿足日常生活所需的程度。
- (2)福利－指員工對公司所提供之福利與措施（如勞工保險、醫療補助、康樂活動、休假、退休金等）感到滿意的程度。
- (3)工作安全與保障－指員工對於公司之工作環境的安全措施及工作保障感到滿意的程度。

##### 2. 正式／精神構面

是指組織在正式制度或管理運作上所提供給員工精神性報償的滿足程度。其中包含工作特性、訓練與成長的機會、陞遷制度、員工參與及組織溝通五個子構面。而工作特性涵蓋了工作的變化性、完整性、重要性、自

主性、回饋性、意義性與負荷量。各子構面之操作型定義如下：

- (1)工作特性—指工作本身所帶給員工之實質的感受。其中包含以下之衡量變項：變化性、完整性、重要性、自主性、回饋性、意義性、與負荷量。
- (2)訓練與成長的機會—指員工認為經由工作可以獲得成長，並且組織會提供進一步訓練的機會的評價。
- (3)陞遷制度—指員工對於組織所提供之陞遷機會、陞遷制度與公平性感到滿意的程度。
- (4)員工參與—指員工認為可以對上司提供各種建議，且對組織所提供之鼓勵參與的措施感到滿意的程度。
- (5)組織溝通—指員工對組織中各種溝通（政策、上司及同事之間）滿意的程度。

### 3. 非正式／群體關係構面

指組織在非正式關係（或人際面上）所提供給員工精神性報償的滿足程度。其中包含與同事的關係、與主管的關係、與客戶的關係，勞資關係及自尊五個子構面。各子構面之操作型定義如下：

- (1)同事關係—指員工認為自己與同事間的相處融洽，且能相互信任與幫助的程度。
- (2)上司關係—指員工認為其與上司之間能夠相互信任與尊重，且上司會對其在工作或非工作上的生活表示關心並予以協助的程度。
- (3)客戶關係—指員工認為在工作過程中會獲得客戶的尊重，並建立起良好關係。
- (4)勞資關係—指員工對組織與員工之間的關係感到滿意的程度。
- (5)社會自尊—指員工認為其工作本身及其服務的組織會使他在社會上獲得尊重的程度。

### 4. 非正式／公私關係構面

是指組織在非正式關係（或制度上）所提供給員工物質性報償的滿足程度。其中包含工作對休閒及家庭生活之影響。構面之操作型定義為員工認為其工作能與其家庭與休閒生活相互配合的程度。

本研究所採用之工作生活品質量表係參考國內有關工作生活品質之相

---

關研究之量表（林靜黛，民 76；黃文賢，民 80；陳彩，民 83；蔡蕙如，民 83；歐陽玲，民 83；江秋蓮，民 84），予以編修而成，並採用 Likert 五點計分方式來衡量受測者之反應。除第 14、21、22、48、49、54 題為反向題之外，其餘各題由非常不同意至非常同意分別給 1 至 5 分，各構面之得分加總越高者，表示其受測者對於該構面之滿足程度越高。原共有 57 個題目，即正式／物質構面為第 1 至 13 題，其內部一致性係數為 0.90；正式／精神構面為第 14 至 35 題，其內部一致性係數為 0.85；非正式／群體關係構面為第 36 至 53 題，其內部一致性係數為 0.84；非正式／公私關係構面原為第 54 至 57 題，其內部一致性係數為 0.53，在檢視其結果發現，若刪去第 54 題，其內部一致性係數將大幅提昇，因此推論第 54 題可能因語意不清或混淆，導致填答者在答題時產生非常不一致的情形，故在分析時將第 54 題刪去，而刪去之後構面一致性係數達到 0.69。

### (二) 服務態度

本研究將「服務態度」定義為「服務提供者經由本身所接受之教育、訓練、社會化過程與各種情境下所學習到的對於服務之認知、感覺與行動傾向」。本研究是以服務人員對於一般之正面的服務態度之同意程度來予以衡量。

本研究所採用之服務態度量表係參考國內有關服務態度之相關研究之量表（蔡蕙如，民 83），予以編修而成，其中共有 20 道題目，並採用 Likert 五點計分方式來衡量受測者之反應。除第 12 題為反向題之外，其餘各題由非常不同意至非常同意分別給 1 至 5 分，構面之得分加總越高者，表示對於服務之態度越趨向正面。經進一步檢測得知，本量表之內部一致性係數為 0.89，顯示信度水準頗高。

### (三) 服務品質

所謂的服務品質是指「消費者在接受服務之後，對某一產品或服務的主觀性的全面評價」。本研究係以消費顧客在接受服務人員所提供的服務之後，根據其主觀的認知，來評定員工之服務品質。

本研究所採用之服務品質量表係參考國內有關服務品質之相關研究量表（簡昆祥，民 81；翁崇雄，民 82；劉國峰，民 82；楊宗威，民 84；陳柄

宏，民 84 等），予以編修而成，其中共有 17 個題目，並採用 Likert 五點計分方式來衡量受測者之反應。各題由非常不同意至非常同意分別給 1 至 5 分，構面之得分加總越高者，表示其對於服務品質的評價越高。本量表之內部一致性係數為 0.91。

#### (四) 組織公民行為

本文採用 Organ (1988) 為組織公民行為所下的定義即「未被組織正式的薪酬制度所承認，但整體而言，對於組織運作成效有益的各種行為。此類的行為並未涵蓋於工作要求或工作說明書之中，員工可自行地加以取捨」。本研究係以主管認為該位員工在平常工作時會表現出下列兩類行為的同意程度 (Smith、Organ 及 Near, 1983)，來對於員工所表現之組織公民行為進行衡量：

1. 利他行為－指員工在組織中會主動地協助同事之行為。
2. 一般順從行為－指員工在其工作上會符合組織的基本要求標準。

組織公民行為表係採用 Smith、Organ 及 Near 於 1983 所發展之組織公民行為量表。此量表採用 Likert 五點計分方式來衡量受測者之反應。除第 4、8、10 題為反向題之外，其餘各題由非常不同意至非常同意分別給 1 至 5 分，各構面之得分加總越高者，表示受測者對認為其員工愈易表現出組織公民行為。原量表共有 16 道題目，即利他構面為第 1、3、5、7、12、13 題，其內部一致性係數為 0.88；一般順從構面為第 2、4、6、8、9、10、11、14、15、16 題，其內部一致性係數為 0.85。但是，就本研究中所使用之量表而言，利他構面之內部一致性係數為 0.84，而一般順從構面為 0.63。在經檢視其結果發現，若刪去第 6、11、14 題之後，則一般順從構面之內部一致性係數將大幅提昇，因此推論第 6、11、14 題可能因經過翻譯之後，產生語意不清或混淆，導致填答者在答題時產生非常不一致的情形。故在分析時將第 6、11、14 題刪去，而刪去之後之構面一致性係數達到 0.66。

#### (五) 個人特徵

1. 性別
2. 年齡
3. 役別：指個人是否為待役青年。

4. 婚姻狀況：分未婚、已婚、離婚、鰥寡、分居五類。
5. 子女人數
6. 教育程度：分為國中（小）、高中（職）、大專等三類。
7. 從業年數：指個人從事其修護業總年數。
8. 在公司工作時間：指個人在其公司之服務年資。
9. 公司職位：指個人現今在公司所擔任的職務。分學徒、正式維修服務人員及組長三類。
10. 每月平均收入

## 二、資料收集

### (一) 樣本收集程序

本研究係以問卷調查來探求工作生活品質、服務態度、服務品質與組織公民行為各構面的關係。由於本研究各構面所需之資料，必須同時取得員工、主管、客戶三方之反應資料，因此將問卷劃分為員工問卷、主管問卷與客戶問卷三類。又因此三類問卷之間彼此具有連結關係，所以填寫員工問卷者必須是主管與顧客所評估的對象。

因本問卷的難度較高，故由研究者先以高屏地區之業者為抽樣範圍，再以電話或親自訪問以取得受測對象之配合意願。如經應允文本研究之研究對象，再親自前往現場發放問卷，除確保問卷之連結性外，另外亦可即時為填答者解釋其不明瞭之處。經由研究者與高屏地區之汽車修護保養業者聯絡後，共計十五家業者願意配合本研究之問卷收集，分佈地點以高雄市十一家，屏東縣市四家，每家發出30份問卷。

### (二) 研究樣本之特性描述

本研究總計發出問卷300份，回收210份。本問卷共分為三個部份（員工、主管及顧客）。經整理配對後發覺有效問卷為173份，佔所有問卷之58%。樣本之相關特質如表3所示。

表3 樣本資料之個人特徵分佈表

個人特徵	類別	人數	百分比(%)
性別	男	162	93.6
	女	3	1.7
年齡	19歲以下	22	12.7
	20-25歲	51	29.5
	26-30歲	49	28.3
	31-35歲	29	16.8
	36歲以上	11	6.4
役別(是否待役?)	是	25	15
	否	139	80.3
婚姻狀態	未婚	113	65.3
	已婚	52	30.1
子女人數	0人	122	70.5
	1-2人	36	20.8
	3人以上	7	4
教育程度	國中或國小	21	12.1
	高中職	117	67.6
	大專	25	14.5
	其他	2	1.2
從業年數	5年以下	82	47.4
	6-10年	56	32.4
	11-15年	20	11.6
	16年以上	4	2.3
在公司工作時間	12個月以下	53	30.6
	13-36個月	65	37.6
	37-60個月	24	13.9
	61個月以上	21	12.1
公司職位	學徒	17	9.8
	正式維修人員	122	70.5
	組長	26	15
每月平均收入	15000元以下	17	9.8
	15001-20000元	22	12.7
	20001-25000元	29	16.8
	25001-30000元	50	28.9
	30001-35000元	18	10.4
	35001-40000元	14	8.1
	40001元以上	11	6.4



## 肆、研究結果

### 一、描述性統計分析

本部份係將各個構面做一整體性的描述性統計分析，其結果彙總見於表 4。結果顯示，服務員工對於工作生活品質四個構面的滿意程度普遍為中上的滿足程度，其中以非正式\精神面的滿足程度最高，且變異係數也最低，顯示其對於此構面的差異性最小。服務態度之平均值為 0.76，且變異係數為 11.56%，顯示員工對於服務所展現出的態度大多趨向於正面。服務品質之平均值為 0.78，變異係數為 12.77%，顯示顧客對於服務品質的認知大體上表示滿意。組織公民行為之二個構面之平均值依次為 0.72、0.71，變異係數依次為 18.14%與 14.86%，顯示主管對於員工之組織公民行為的表現大多持肯定的態度。

表 4 整體變數在各構面得分之平均數、標準差、變異係數表

	平均數	標準差	變異係數(%)
正式／物質	3.16	0.65	20.62
正式／精神	3.53	0.48	13.44
非正式／群體關係	3.69	0.49	13.27
非正式／公私關係	3.32	0.66	19.94
服務態度	3.79	0.44	11.56
服務品質	3.92	0.50	12.77
利他	3.58	0.65	18.14
一般順從	3.55	0.52	14.86

### 二、相關分析

以下為各變數間之相關分析，結果經彙總後以表 5 表示。

1. 工作生活品質之各個構面皆與服務態度呈現顯著的正相關。亦即員工對工作生活品質的滿足程度越高，越會表現出正面的服務態度。
2. 工作生活品質之正式／物質與非正式／群體關係構面與服務品質呈現顯著的正相關，亦即員工在此兩個構面越滿足，則顧客所知覺到的服務品

- 質越好。
3. 工作生活品質之非正式／群體關係與非正式／公私關係構面皆與組織公民行為之利他構面呈現顯著的正相關。亦即員工在此兩個構面越得到滿足，則越容易表現出利他的行為；但是，工作生活品質之各構面並無一與組織公民行為之一般順從構面有顯著之相關性。
  4. 服務態度與服務品質呈現明顯的正相關。亦即員工所持的服務態度越趨向正面，則顧客所感受到的服務品質越高。
  5. 服務態度與組織公民行為之利他與順從構面皆呈現顯著的正相關。亦即員工所持的服務態度越趨向正面，越容易表現出組織公民行為之利他與順從行為。

表 5 各構面之相關列表

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 正式／物質	1.000							
2. 正式／精神	0.6610**	1.000						
3. 非正式／群體關係	0.5748**	0.7273**	1.000					
4. 非正式／公私關係	0.5166**	0.5838**	0.6619**	1.000				
5. 服務態度	0.2309**	0.4096**	0.6129**	0.4294**	1.000			
6. 服務品質	0.1709*	0.1411	0.2169*	0.1612	0.2957**	1.000		
7. 利他	0.1265	0.1352	0.2142**	0.2740**	0.2291**	0.056	1.000	
8. 一般順從	-0.0858	0.0145	0.1006	0.0844	0.1659*	-0.0846	0.5514**	1.000

\* P < 0.05 ; \*\* P < 0.01 。

### 三、各變數對個人與組織特徵之差異分析

為求研究之完整性，本研究以單因子變異數分析觀察各個構面是否會因不同之個人與組織特徵而有所不同，並以 Scheffe 事後多重比較(scheffe multiple comparison)比較每兩樣本群間的差異，結果如表 6 所示。

就個人特徵而言，只有役別、在公司工作時間、與工作職位之不同會對工作生活品質滿足程度產生差異。其中役別的不同會對正式/物質與正式/精神構面造成差異的原因可能是由於待役青年將服役，而目前的工作對其而言，並非長久性質的工作，所以對於目前的工作所能提供之物質報酬與升遷、訓練、成長機會等制度的期望較低，故較易得到滿足。

而在公司職位不同在正式／精神與非正式／群體關係構面造成差異的原因，可能是依一般的汽車修護保養公司而言，大多數為正式維修人員，且絕大部份的維修服務工作，皆是由正式維修人員擔任，因此在較大的工作負荷、內部競爭壓力及較易與客戶接觸而發生糾紛等狀況下，便造成正式維修人員在此二構面滿足程度較低。

再者，在公司工作時間不同對正式／精神構面產生差異的原因可能是進入公司 13 至 36 個月者對公司所提供之各項制度，如訓練、成長機會等，不再感到新鮮，且要由正式維修人員晉升至組長之升遷機會亦較不明確，或認為其工作技術上已臻成熟，而有更換工作環境或自行創業的打算等諸多原因之下，造成此一構面上之滿足程度較低。

表 6 差異分析比較結果

個人變項	變數	正式 /物質	正式/ 精神	非正式/ 群體關	非正式/ 公私關	服務 態度	服務 品質	利他 行為	一般 順從
性別									
年齡									
役別		*	*						
婚姻									
子女數									
教育									
從業									
年數									
公司工作時間		*							
公司		*	*						
職位									
每月平均收入									

\* 表有顯著差異者，詳細比較見文中所示。

#### 四、路徑分析

本部份乃是以 LISREL 中之路徑分析程序來驗證理論架構以及細部徑路之適當性。總體而言，整體模式之適當結果甚佳( $X^2=21.71$ ， $P=0.085$ ， $GFI=0.97$ ， $AGFI=0.92$ )。唯在 MI 之修正參考指標中顯示，利他與順從行為應為相關。經修正後，本研究發現二者確有相關情形（見圖 2 及表 7）。

在細部路徑方面，就服務態度的影響因素而言，只有正式／物質與非正式／群體關係對其具有直接顯著的影響效果，路徑係數分別為  $-0.20$  及  $0.65$ 。而各因素對本構面之解釋力( $R^2$ )為  $0.40$ 。其中較為意外的結果是有關正式／物質面與服務態度呈現負向的關係，欲相關係數表中本沿線發現二者成現正相關，但於路徑係數中卻是以負向關係存在，其中原因本研究推論，可能是因為正視／物質構面所強調的作法，在汽車修護業中是以獎金系統為主。因此為爭取高額度的獎金，員工可能因著重以較快的速度服務顧客，而忽略了對顧客的解釋與說明，因而表現出缺乏耐性等不佳的服務態度，此或許為二者之所以呈現負向關係的原因所在。依照上述結果可知，研究假設一得到部分支持。

而就服務品質的影響因素而言，服務態度對於其具有直接顯著的影響效果，路徑係數為  $0.30$ ，解釋力為  $0.10$ 。在組織公民行為部分，就對利他構面的影響因素而言，研究結果顯示服務態度對其具有直接顯著的影響，其路徑係數為  $0.23$ ，解釋力為  $0.05$ 。對一般順從構面的影響因素而言，服務態度對其亦具有顯著的影響力，其路徑係數為  $0.17$ ，解釋力為  $0.03$ 。歸結上述結果，本研究之研究假設四、五得到支持。

假設二、三分別陳述服務態度在工作生活品質、服務品質、組織公民行為的關係間扮演著中介角色。由圖 2 的結果發現，工作生活品質中之正式／物質、非正式／群體關係會經由服務態度而間接地影響組織公民行為與服務品質，而正式精神與非正式／公私關係二構面則無顯著的影響。由上述結論可知，假設二、三得到部分支持。

表 7 因果效果分析表

依變數	效果	服務態度 總效果	服務品質 總效果	利他 總效果	一般順從 總效果
自變數					
正式／物質		-0.20*	-0.06	-0.05	-0.03
正式／精神		0.02	0.01	0.01	0.01
非正式／群體關係		0.65	0.19*	0.15*	0.11*
非正式／公私關係		0.10	0.03	0.02	0.02
服務態度			3.30*	0.23*	0.17*

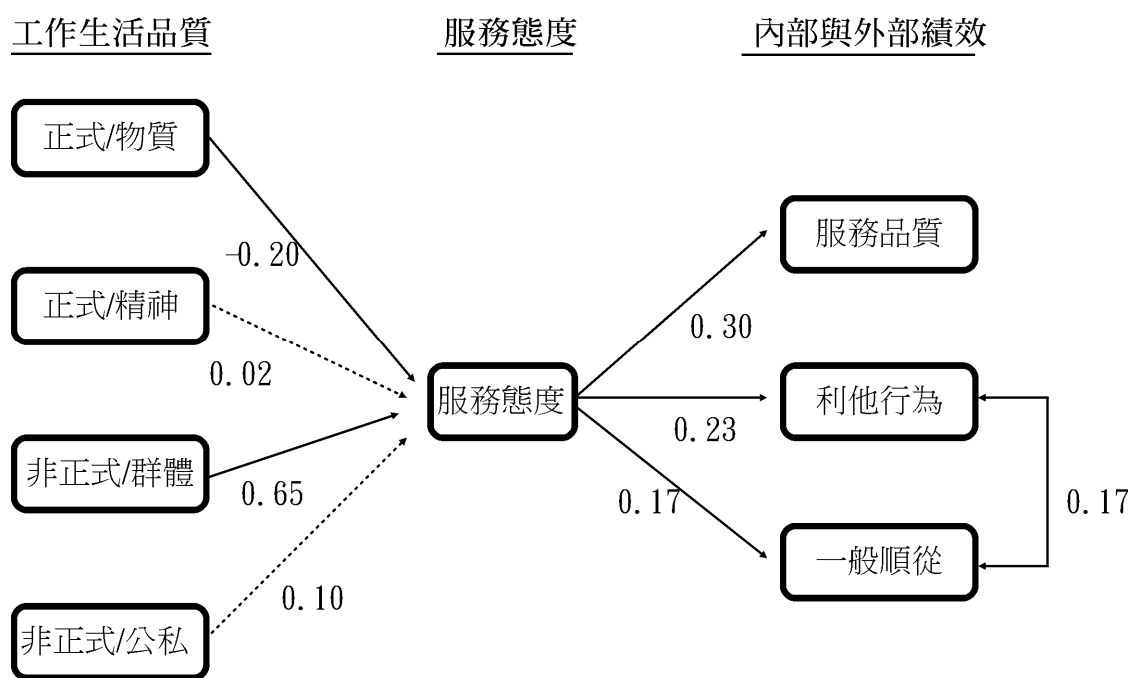


圖 2 路徑分析結果圖

註：實線為  $P < 0.05$  者；虛線為  $0.05 < P < 0.1$ 。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

本研究主旨在驗證工作生活品質、服務態度，與工作績效之間的關係。根據研究之結果我們可以發現，在工作生活品質構面中只有員工之正式／物質與非正式／群體關係之滿足程度對於員工之服務態度具有顯著的影響效果。其中，非正式／群體關係對服務態度的影響為正向，但正式／物質對於服務態度的影響卻是反向的。而工作生活品質之正式／精神與非正式／公私關係構面對於服務態度則不具顯著的影響效果。員工之服務態度對於顧客所知覺到之服務品質具有直接顯著的正向影響效果。而員工之服務態度對於主管所知覺到的員工組織公民行為之助人與一般順從構面上皆能產生直接顯著的影響效果。

### 二、建議

本節根據以上之研究結果，提供下列數項建議供實務界及後續研究者予以參考。

#### (一)對實務界的建議

研究結果顯示，員工會因工作生活品質之正式／物質與非正式／群體關係兩構面的滿足程度影響服務態度，進而影響服務的品質。而其影響的方向分別為反向與正向。即員工在非正式／群體關係構面上越滿足，服務態度越趨向正面，所表現的服務品質越令人滿意。其結果並不難理解，非正式／群體關係構面主要是顯現員工在人際關係上與自尊之心理上的滿足，在心理愉快的情況下，自然容易有正面的服務態度（助人的傾向），也樂意給予顧客更盡心的服務。

我們所應該注意的是，員工在正式／物質構面上越滿足，所持的服務態度越趨向負面，服務品質越不令人滿意。之後與汽車修護保養業之管理者（廠長）討論，證實確實有此現象存在，其原因乃在於正式／物質構面主要是顯現員工對於組織所給予之實質物質報酬的滿足，而現今業界普遍存在的報償制度中，個人計件獎金對薪酬、福利有絕大的影響力，在做的

件數越多領的越多的情況下，員工自然難有盡心為顧客服務的心態，其服務品質的評價自然不高。

對於服務業廠商而言，良好的服務品質不論在市場佔有率及投資報酬率上皆具有策略上的利益，並且因此能降低生產成本與提高生產力(Thomas, 1978)，其重要性是不言而喻的。因此業者在考慮其薪酬與激勵制度的設計及執行時，不妨對以上兩構面所包含之各項因素多加考量。例如，加強並維持員工與組織、主管、同事及客戶間的良好關係與建立良好的企業風評，使員工以在組織工作為榮。再者，改進既有的報償制度，如以團體計件獎金制度取代個人計件獎金制度，及將顧客反應列入為薪酬考量的依據，如此不僅能改善服務態度及服務品質，對於工作團隊的形成亦有莫大的助益。

根據研究的結果，員工對工作生活品質之非正式／公私關係的滿足程度會對組織公民行為產生直接的正向影響。即員工在非正式／公私關係構面上越滿足時，越容易表現出幫助組織成員的利他行為。其中的原因可能是因為在工作不會對家居生活與休閒活動造成負面的影響情況之下，員工的身心皆能在非工作的生活中得到抒解，而維持愉快的心境，進而樂於對同事提供幫助。並且也可能在與同事共同從事的休閒活動之中增進彼此的情誼，進而提升相互幫助的可能性。

此外，員工也會因工作生活品質之正式／物質與非正式／群體關係兩構面的滿足程度影響服務態度，進而影響組織公民行為的表現，而影響的方向分別為反向與正向。即員工在非正式／群體關係構面上越滿足，服務態度越趨向正面，表現的行為越令人滿意；而對於員工在正式／物質構面上越滿足，服務態度越趨向負面，所表現的行為越不令人滿意，其原因與上述第一點所提之理由極為相似，在此便不再累述。

就細部而言，利他行為即是員工能在平日主動的對主管或同事提供幫助行為，一般順從為員工願意對公司的整體利益主動付出，此二者對於組織整體的效能的提昇上有著莫大的助益。因此，除了上述第一點對於業者在考慮薪酬與激勵制度的設計及執行的建議之外，公司應該對於員工在非工作上的生活品質多加關心，在降低工作對於日常生活的影響之餘，不妨提供及輔導員工從事正當的休閒活動。如此不僅能消除員工平日工作的辛勞，對公司整體生產力而言，更是具有極大的提昇效果。

## (二)對後續研究者的建議

由於時間、物力、人力上的限制，在樣本的收集上其數目仍略嫌單薄。就本研究的結果而言，其中之非正式／公私關係與服務態度與利他行為之間的因果關係於檢定時並不顯著，但本研究認為若有再更為充足的樣本數目，其間的關係應是可以明顯的成立。因此，建議有志從事後續研究者可以嘗試以更多的樣本做一更精確的檢定。

根據研究的結果顯示，員工的服務態度對顧客所知覺的服務品質與主管所知覺之員工組織公民行為的表現之解釋力略感不足，顯示其中應是還有重要變項的存在。另外，在員工績效的衡量上，若再加入員工之實體工作績效(object performance)，諸如各種實質業績表現（數量、完成率等）應可使績效的衡量更為完整。因此建議從事後續研究者不妨在研究變項的考量下，做更進一步的嘗試。

基於調查時間上的限制，只能採取橫斷面的研究設計。本研究所採之立論基礎為一員工的情緒反應將會影響之後的態度，進而影響行為表現。但是以上各變項之間，應是有時間落差的存在。故為避免偏誤的前提下，實應採用縱貫面的研究設計，即建議後續研究者事先設定各調查的階段，由員工的感受到態度的形成以至於行為的發生依序加以觀察，如此始能對各變項之間的關係有更為深入的瞭解。此外由於組織變項（如公司規模）的不同可能會影響到變數之間的關係，本文並沒有進一步地針對此點加以分析，此乃本研究另一限制所在，建議後續研究者或許可針對組織相關變數加以進一步探討，以釐清相關變項的關係。另一個值得注意之處乃是，本研究所抽取之顧客樣本，雖在抽取時是以進行大保養時，顧客會再修護員工身邊關照的樣本群為訪問對象，但此取仍無法避免所謂「熟悉效果」（即員工與顧客之間的熟悉程度），或是「特例服務」（即特殊身份的顧客群）所產生的偏差。建議後續研究者可採多顧客的評量模式，或許可以避免此一誤差可能。

本研究之各構面所採用之量表雖然都盡可能的採取國內、外具有高信度、效度量表予以翻譯編制，在研究中亦經過檢驗，雖顯現其大部份量表皆具有令人滿意的信度表現，且其中工作生活品質之非正式／公私關係構



面與組織公民行為之一般順從構面之信度檢驗結果只達到尚可接受的程度。此外，在量表的效度上，本研究亦無充分的證據足以顯現其與研究概念上之一致性。因此，後續研究者亦可在量表的產生上，多利用專家意見並進行多次的田野調查，使其更能達到精確測量的目的。

本研究所分析的樣本是採便利抽樣法取得，其中樣本代表性是否充足仍有待進一步驗證，因此或許後續研究者可將其抽樣範圍加以擴大。此外本研究只是單獨選取汽車修護保養業為研究的對象，所以研究結果是否足以推論至其他行業或產業上仍存有疑問。故建議後續研究者可以將其他服務業或是製造業納入研究，如此不但可以擴大研究推論的適用對象，亦可針對不同行業或產業別來進行結果的比較。另外，雖然為求研究的完整性，在研究中亦針對不同的個人特徵在各構面的表現進行差異分析，但對於其間造成差異的原因只做粗略的說明。故建議後續的研究者不妨嘗試就其中造成差異的原因進行更為深入的研究探討。

## 參考文獻

1. 江秋蓮（民84），工作生活品質、員工個人屬性、與工作績效之關係研究－中美日企業之比較，文化大學國際企業管理學系碩士論文。
2. 林炯堯（民81），「勞工家庭理財與工作生活素質」，提升工作生活品質與企業發展國際研討會宣讀論文，台北：師範大學。
3. 林淑姬（民81），薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究，政治大學企業管理學系博士論文。
4. 林靜黛（民76），自動化對工廠員工工作生活品質影響之研究，政治大學企業管理學系碩士論文。
5. 徐純慧（民82），員工對其工作生活品質之期望滿意度與工作績效之關係，第二版，台北：華泰書局。
6. 翁英傑（民84），銷售力控制系統、組織公民行為與銷售人員績效之關連性研究，東吳大學企業管理學系碩士論文。
7. 翁崇雄（民82），評量服務品質與服務價值之研究－以銀行業為實証對象，國立台灣大學商學系博士論文。
8. 莊元志（民84），組織公民行為於員工績效關係之實證研究，淡江大學管理科學系碩士論文。
9. 陳柄宏（民84），服務業類型與服務品質關係之研究，文化大學國際企業管理學系碩士論文。
10. 陳彩（民83），工作生活品質、工作滿足、與離職意願關連性研究－以高科技產業專業人員為例，國立交通大學管理科學系碩士論文。
11. 黃文賢（民80），基層員工工作生活品質之研究，中原大學企業管理學系碩士論文。
12. 黃英忠（民86），人力資源管理，第二版，台北：三民書局。
13. 楊宗威（民84），態度對服務品質及服務滿意的影響－以台灣南部地區超市為實證，國立成功大學企業管理學系碩士論文。
14. 劉國峰（民82），汽車售後服務品質及策略研究，大業工學院事業經營研究所碩士論文。
15. 歐陽玲（民83），工作生活品質與臨床護理人員離職意願之研討－以台南地區綜合醫院為例，東海大學企業管理學系碩士論文。
16. 蔡蕙如（民83），員工工作生活品質與服務態度之研究－以百貨公司便利商店速食店餐廳之服務人員為例，國立中山大學企業管理學系碩士論文。
17. 盧炳宏（民80），影響銷售人員績效之探討，國立政治大學企業管理學系碩士論文。

18. 簡昆祥 (民 80), 汽車業服務品質之研究—以自用轎車市場為例, 中原大學企業管理學系碩士論文。
19. Ahmed, H. (1981), "Quality of Work Life: A Need for Understand." *Indian Management*, 20, No.11, pp.29-33.
20. Bagozzi, R. P. (1992), "The Self-Regulation of Attitudes, Intentions, and Behavior." *Social Psychology Quarterly*, 55, No.3, pp.178-04.
21. Bateman, T. S. and D. W. Organ (1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relation Between Affect and Employee "Citizenship". " *Academy of Management Journal*, 26, No.3, pp.587-95.
22. Cronin, J. J. and S. A. Taylor (1992), "Measuring Service Quality." *Journal of Marketing*, 56, No.3, pp.55-68.
23. Delamotte, Y. and K. K. Walker (1974), "Humanization of Work and the Quality of Work Life." *Trends and Issue for Labour Study Bulletin*.
24. Delamotte, Y. and S. Takezwa (1984), *Quality of Work Life in International Perspective*, Geneva: International Labor Office.
25. Efraty, D. and M. J. Sirgy (1990), "The Effects of Quality of Working Life (QWL) on Employee Behavioral Responses." *Social Indicator Research*, 22, No. 1, pp. 31-47.
26. Garvin, D. A. (1984), "What Does "Product Quality" Mean?" *Sloan Management Review*, 26, No. 1, pp.25-43.
27. Hackman, J. R. and L. Suttle (1977), *Improve Life at Work*, Santa Monica: Calif.
28. Holbrook, M. B. and K. P. Corfman (1985), "Quality and Value in the Consumption Experience: Phaedrus Rides Again." In *Perceived Quality*, edited by J. Jacoby and J. Olson, Lexington, MA: Lexington Book, pp.31-57.
29. Katz, D. (1964), "The Motivation Basis of Organization Behavior." *Behavior Science*, 9, No.1, pp. 131-43.
30. Levine, M. F. (1983), "Self -Developed Quality of Working Life Measures." *Journal of Occupational Behavior*, 4, No. 1, pp.35-46.
31. Levine, M. F., J. Taylor, and M. Davis (1984), "Defining Quality of Working Life." *Human Relations*, 37, No.1, pp.38-49.
32. Mackenzie, S. B., P. M. Podsakoff, and R. Fetter (1991), "Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salesperson's Performance." *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50, No.1, pp.123-50.
33. Marks, M. L., E. J. Hackett, P. H. Marvis, and J. F. Grady (1986), "Employee Participation in a Quality Program: Impact on Quality of Work Life, Productivity, and Absenteeism." *Journal of Applied Psychology*, 71, No.1, pp.61-9.

34. Maynes, E. S. (1976), "The Concept and Measurement of Product Quality." *Household Production and Consumption*, 40, No.5, pp.529-59.
35. Middlemist, R. D. and M. A. Hitt (1981), *Personnel Management: The Logic of Organizations, Job and People*, Chicago: Science Research Associates, pp.484-503.
36. Nachmias, M. and J. David (1988), "The Quality of Work Life in the Federal Bureaucracy: Conceptual and Measurement." *American Review of Public Administration*, 22, No.6, pp.165-73.
37. Nadler, D. A. and E. E. Lawler (1983), "Quality of Work Life: Perspectives and Direction." *Organization Dynamics*, 11, No.3, pp.20-30.
38. Nirenberg, J. (1986), "The Quality of Work Life Issue." *Internal Journal of Manpower*, 7, No.1, pp. 26-9.
39. Organ, D.W (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
40. Orr, J. M., P. R. Sackett, and M. Mercer (1989), "The Role of Prescribed and Nonprescribed Behavior in Estimating the Dollar Value of Performance." *Journal of Applied psychology*, 74, No.1, pp. 34-40.
41. Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L. L. Berry (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and It's Implication for Future Research." *Journal of Marketing*, 49, No.1, pp.59-78.
42. Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L. L. Berry (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Mearsuing Consumer Perception of Service Quality," *Journal of Retailing*, 18, No.2, pp.259-68.
43. Park, O. S. and H. P. Sims (1989), "Beyond Cognition in Leadership: Prosocial Behavior and Affect in Managerial Judgment." Working paper, Seoul National University and Pennsylvania State University.
44. Robert, H. G. (1979), "Quality of Work Life — Learning from Tarrytown." *Harvard Business Review*, 18, No.6, pp.28-30.
45. Schiffman, L.G. and L. L. Kaunk (1994), *Consumer Behavior. Englewood Ciffs, N.J.:* Prentice-Hall Inc.
46. Schlesinger, L. A. and T. Zornitsky (1991), "Job Satisfaction Service Capability and Customer Satisfaction: An Examination of Linkages and Management Implication." *Human Resource Planing*, 14, No.1, pp.141-50.
47. Schmit, M. and K. Allscheid (1995), "Employee Attitudes and Oustomer Satisfaction: Making Theoretical and Empirical Connections." *Personnel Psychology*, 48, No.3, pp.521-36.
48. Schneider, B. and D. E. Brown (1985), "Employee and Customer Perception of Service in Bank: Replication and Extension." *Journal of Applied psychology*, 70, No. 3, pp.423-33.
49. Shamir, B. and I. Salomon (1985), "Work-at-Home and the Quality of Working Life." *Academy of Management Review*, 10, No. 3, pp.455-64.

50. Smith, C. A., D. W. Organ, and J. P. Near (1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents." *Journal of Applied Psychology*, 68, No. 3, pp.653-63.
51. Stanely, E. S. (1975), "Defining and Measuring the Quality of Work Life." In *The Quality of Work Life: Problem, Prospects, and The Stage of The Art*, edited by L. E. Daris and A. B. Chermis, New York: Free Press.
52. Stein, B. A. (1983), *Quality of Work Life in Action: Managing for Effectiveness*, New York: American Management Association.
53. Trist, E. B., H. Murray, and A. Pollock (1969), *Organizational Choice*, London: Tavisyock.
54. Walton, R. E. (1975), "Criteria for Quality of Working Life." In *The Quality of Working Life: Problems, Prospects, and The State of The Art*, edited by L. E. Daris and A. B. Chermis, New York: Free Press.
55. Zeithaml, V. A. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence." *Journal of Marketing*, 52, No. 7, pp.2-22.

## **Influence of Quality of Work Life on Service Quality and Organizational Citizenship Behavior**

**Cheng-Chen Lin<sup>\*</sup> Yen-Ting Lee<sup>\*\*</sup>**

(Received: January 6, 2003; First Revised: April 16, 2003; Accepted: April 23, 2004)

### **Abstract**

The main purpose of present research is placed upon the relationship among quality of work life, service attitude, and job performance. The data is collected from the sources of employees, supervisors, and customers. According empirical result, quality of work life has significant influence upon service attitudes of employee. Besides, service attitudes of employees have significant impacts upon service quality customers perceived and organizational citizenship behaviors supervisors rated. Based on the important roles of quality of work life, some suggestions toward practices and future studies will be offered.

---

**Keywords:** Quality of Work Life, Service Attitude, Service Quality, Organizational  
Citizenship Behavior

---

---

\* Associate Professor, Department of Business Administration, National Pingtung University of Science and Technology.

\*\* Personnel Specialist, Yu-Long Co. Ltd.