

南亞技術學院教師專題研究計畫  
成果報告

\*\*\*\*\*

領導模式對餐廳服務破壞影響之探索性研究

\*\*\*\*\*

計畫編號：教專研 105P-002

計畫類別：個別型計畫

執行年度：105 年度

執行期間：2016 年 1 月 1 日至 2016 年 12 月 31 日

計畫主持人：莊汪清

執行單位：

研發小組審查：同意結案不同意結案 簽名：

(審查人不得與計畫主持人相同)

中華民國一〇五年一月三日

# 領導模式對餐廳服務破壞影響之探索性研究

莊汪清

行銷與流通管理系

## 摘要

服務破壞一詞自從 Harris & Ogbonna (2002)[6]提出後，受到服務業的關注，大部分的服務業業者原以為員工都會依照公司規定處理事務，但研究顯示事實不然，損失成本難以評估；Murphy(1993)[12]指出服務破壞可能造成每年高達 2000 億的成本，服務破壞影響服務接觸，同時間公司利潤和成長亦受到波及；服務破壞是一種負面的組織公民行為。服務業在全世界蓬勃發展，服務破壞是近十年來重要議題，文獻上罕見將領導風格、組織承諾與服務破壞連結討論，本研究首先試圖將威權領導、組織承諾與服務破壞連結，以補足學術領域上的不足。

本研究將透過問卷方式取得資料，研究對象為累積服務一年以上餐廳經驗的員工；運用迴歸分析取得變數之間關係與影響程度，階層迴歸分析得到組織承諾對於威權領導與服務破壞之間是具有中介效果。主管性別對於威權領導與服務破壞之間的關係具有調節作用。

## 1. 緒論

我國整體餐飲業的家數呈逐年成長的趨勢，近年來家數的成長幅度大約在3%~4%之間，2010年時整體的家數已突破10萬家，至2013時已達11萬家。台灣總就業人口中，服務業就業人口數就占了一半以上，其中的批發、零售、住宿餐飲占服務業比例亦達42%，住宿及餐飲業則占服務業就業人口為12%，具相當程度重要性。餐飲業的進入門檻低—設備投資與資本投入金額相對不高，為多數創業及轉業者優先考慮之產業。根據財稅部資料中心的統計，2010年時高達91.97%的餐飲家數為獨資企業，佔餐飲業總營業額的44.62%。其次依序為有限公司（2.64%）、合夥（1.94%）、本國公司之分公司（1.83%）。2010年度營業額部份，約75%的餐飲家數年度營業額在50萬至500萬元新台幣之間；而營業額在2億元以上的餐飲業者共有61家，佔比為0.05%。2010年度約一半（49.61%）的營業家數經營年數在五年以下、約80%的家數在經營年數10年之內，顯示出餐飲業經營環境競爭激烈（商業發展研究院，2011）[24]。

近年來，餐飲業越來越受到重視，許多科技或傳統產業集團，紛紛跨行至餐飲業；然而，餐飲業是一個勞力密集產業，低薪工時長，環境競爭激烈，缺工情形嚴重，員工

情緒勞務負擔重，流動率居高不下，經常出現服務破壞現象。餐飲業是一項需要投入大量人力來進行各項服務之產業，雖然可將其服務作業流程標準化處理，但仍無法降低人力需求，尤其前線服務人員，是業者與顧客接觸的關鍵點，亦是第一個重要媒介。

餐飲業之專業性，必須靠經驗累積，除了懂服務，亦須了解食材、成本、行銷等，因此，所有主管需要經歷過基層之新人期，才能一步步往高層發展。中階主管平均需要7-8年之養成時間，基層員工之高流動率，主管之養成更為不易，一旦主管離職，對餐飲業之損失更大(陳嘉燕, 2014)[25]。內部領導管理、環境與員工對於組織的承諾，在在影響員工的工作行為，領導風格對於餐廳服務破壞相關的研究，文獻上相較罕見。近年來華人的經濟體日漸強大，受到世界矚目，探討華人企業的組織型態與高層領導的研究指出「類似父權作風不但具有清楚而強大清晰鮮明的特色，也有照顧體諒部屬及樹立典範領導成分在內的權威」，不但容易在家族企業中發現，研究者把這種領導現象稱之為家長式領導(paternalistic leadership)，華人社會特有的威權領導與西方社會領導風格不同，本研究首先試圖透過科學的方式，進行華人特有的威權領導風格對於餐廳服務破壞影響之研究。

### 1.1 研究背景與動機

Harris and Ogbonna (2002, 2006, 2009, 2012)[6, 7, 8, 9] 展開一系列服務破壞的研究，從質性研究到量化研究，然而，相關的研究相較與其他議題，在數量上並不多。服務破壞是一種負面的組織公民行為，文獻上有許多領導風格與組織承諾相關的研究，大多與工作績效、留職意願、工作滿意度作連結，甚少與服務破壞作連結。本研究曾與五星級飯店的主廚與餐廳副理，針對服務破壞議題進行正式訪談，他們同時表示，相較於過去曾在國內飯店工作時，五星級的員工有較高的榮譽感，希望把事情做好。曾經歷SAR襲台期間，因營收減少而減薪，有底下的員工，因不滿而進行財物的破壞，顯示溝通出了問題。也曾遇過有高層員工沒有更上一層樓，將資訊系統刪除，讓公司服務顧客時，遭受困難。也曾發生，員工個人行為，為了員工聚餐，販賣過期酒，被顧客發現，當天酒錢全部損失外，還另外擇期辦桌請客賠罪。這些在在顯示領導風格對服務破壞有影響的實務證據。

領導鑲嵌在文化下的一種產物，領導風格是一種信念與價值的選擇，華人社會的文化價值與西方差異是很明顯，在組織方面，主管與部屬之間有上尊下卑的關係，西方文化主管與部屬之間強調平等，立場迥然不同。華人社會特有的威權領導是西方社會較少見的。威權(authoritarianism) 領導係指領導者強調其權威是絕對而不容挑戰的，對部屬則會做嚴密的控制，要求部屬毫不保留地服從。

在組織行為研究中，最能代表部屬反應的兩個工作態度變項，莫過於工作滿意度 (job satisfaction) 與組織承諾 (organizational commitment) (Dirks & Ferrin, 2002) [3]，前者意指員工對自己的工作或工作經驗評價後所產生的一種情感性狀態，後者則讓員工在心理上對組織產生強烈的情感依附，願意認同與投入組織，並期望繼續在這個組織待下去。這兩者之所以重要，乃是因為他們與員工在組織中的效能 (如工作表現、離職、曠職)

息息相關 (Meyer & Allen, 1997) [11] 研究以組織承諾與服務破壞來代表部屬反應。實際上，已有若干研究發現，當主管給予部屬不當的對待時，會對部屬的組織承諾產生負面影響 (Duffy, Ganster, & Pagon, 2002) [4]。

Harris & Ogbonna (2002)[6] 務破壞有幾個前因元素，個人因素、組織因素、環境因素以及團體及角色因素。就個人因素而言，他們認為服務破壞多和員工本身自我的個性、人格特質有關。有強烈冒險傾向的人、尋求個人認同、容易受到情緒及情緒勞務影響的人，皆較容易產生服務破壞的行為。而其中「情緒勞務」對於服務破壞所造成的影響為多數國內學者探討的重要成因之一，並認為個人承擔風險的傾向愈大，服務破壞的程度愈大；這類行為就愈可能會顯現出來。就環境因素而言，當員工認為，產業中外部誘因較組織所能提供的更具吸引力，或仍有其他的可選擇的工作機會，則員工對於組織的承諾便會降低，服務破壞行為的可能性便會相對強。

就團體及角色因素而言，在組織內部團體互動中會漸漸在組織的文化下產生另一種隱形的文化。當團體當中形成一種無形的群體文化時，員工容易感受到此文化所產生的氣氛或是壓力，也因此提高服務破壞行為產生的可能性。人們對於性別角色有不同的期待 (Biddle, 1979)[2]，人們容易出現性別刻板印象，例如男性擔任領導者比較強勢、競爭、具侵略性；女性領導者則期望是愛心、溫和、順從等模式 (Yount, 1986)[21] 獻指出，女性部屬對男性或女性領導者的服從意願不會有差異，但是男性部屬則傾向比較服從男性領導者 (羅新興及林靜如, 2007)[28]。

國內對於服務破壞的研究相對於國外少許多，本研究綜合實務發生的案例與文獻的蒐集，針對威權領導與服務破壞之間的研究中，加入組織承諾當作中介變數，加入主管性別當作干擾(調節)變數，進行這類型的研究，是為了補足學術在這塊領域研究的不足。

## 1.2 研究目的

本研究著重的重點在於威權領導對於餐廳服務破壞的影響，本研究目的有二：

- 一、檢視威權領導、組織承諾與服務破壞之間的關係。
- 二、檢視主管性別在威權領導與服務破壞之間是否具有調節效果。

## 貳、文獻探討與假設推論

### 2.1 威權領導

華人社會的文化價值與西方的差異是非常明顯的，西方所發展出來的領導風格模式，套用在華人社群中，並不適合，無法真實呈現真實的華人領導模式。綜觀家長式領導行為之研究，從 Silin (1976)[17] 開研究之先河以來，華人企業組織的管理特色究竟為何，吸引了很多研究者深入華人企業進行研究 (鄭伯壘, 1993, 1995[25, 26]; Redding, 1990 [15]; Silin, 1976 [17]; Westwood, 1997 [19]; Whitley, 1992[20])，家長式領導包含了威權領導 (authoritarianism)、仁慈領導 (benevolent leadership) 及德行領導 (morale leadership) 等三個成分，樊景立與鄭伯壘 (2000) [25] 亦曾針對家長式領導的三個成分，建立了完整的模型，並分析其歷史淵源。

但在三者之中，最清晰鮮明的成分，應屬威權領導 (吳文宗, 2008)[22]。遂本研究以

威權領導為主要的研究構面之一。過去研究指出威權領導與部屬對主管滿意度之間的關係，會因為部屬對主管的認同程度（Wu et al., 2005）[21]、部屬的傳統性、部屬對主管的依賴程度（Farh et al., 2004）[5]之差別而有所不同。

## 2.2 組織承諾

組織承諾其主要探討員工對於公司與組織的認同感，所願意投入的程度，與離職的傾向。整體而言員工的工作忠誠度是成員對組織所表現的情感，一個具有忠誠度的員工，會對組織具有認同感，也會投入更多的心力在工作上，並且不會輕易離職，對於公司的整體效益與利益都會呈現正面的效果。

Randall（1987）[14]亦指出組織承諾高的員工較能達成組織的目標，而組織承諾低的員工會影響到生產力。有關主管負面行為與不當督導的研究中，亦發現這些行為皆會減損員工的工作滿意與組織承諾（Tepper, Duffy, Hoobler, & Ensley, 2004）[17]。領導者除了威權領導行為(立威)外，亦可能展現出仁慈領導行為，諸如關懷部屬生活與起居，給予部屬改過自新的機會等等，威權領導對於員工在工作上有正向影響，在以華人家長式領導的本質與文化價值根源下，領導者之威權領導行為有時在恩威並濟情況下，會使員工對領班及組織有較佳的心理感受，進而對組織產生更高的認同感(樊景立與鄭伯璜，2000)[25]。

## 2.3 服務破壞

Harris et al.(2009)[8]探討服務破壞者的類型，將從事服務破壞的員工分為尋求刺激者(Thrill Seekers)、默不關心者(Apathetic)、報復顧客者(Customer Revengers)，與金錢掠奪者(Money Grabbers)四大類。研究指出大約有30%從事服務破壞者為尋找刺激者，員工故意從事服務破壞來減輕工作的無聊，發生在無辜顧客身上的玩笑及有可能被發現的冒險會使員工感到有趣。另有30%受訪者被歸類為以自我利益優先之默不關心者，而漠不關心者有可能帶動同事模仿其負面工作態度。報復顧客類型約占25%，雖然員工欲故意負面影響顧客體驗，但當顧客感受到不佳的服務品質時，未必知道是員工蓄意的行為。金錢掠奪者比起其他三種破壞類型較為少見，大約有15%被歸於此類，無論是蓄意增加公司給付的薪資或從顧客身上得到額外收入，皆會對企業財務狀況及顧客感受產生負面影響。

## 2.4 假設推論

本研究依據研究目的、相關文獻探討以及研究架構，分別以「威權式領導」、「組織承諾」、「個人風險傾向」及「服務破壞」等構念，提出下列六個假設，以探討各個研究變項以及其構面之間相互影響的關係。

### 一、威權領導與組織承諾之間的關係

Silin (1976) [16]觀察後發現，在家長式領導下，部屬對老闆的效忠，主要是認為老闆的能力遠高於他，而非人際關係好，甚至對某些部屬來說，不太可能在情感上認同老闆與公司。有關主管負面行為與不當督導的研究中，亦發現這些行為皆會減損員工的工作滿意與組織承諾 (Tepper, Duffy, Hoobler, & Ensley, 2004) [18]。因此，本研究提出以下研究假設：

H1：威權領導風格對員工組織承諾呈現顯著影響。

## 二、組織承諾與服務破壞之間的關係

Peccei & Rosenthal (1997)[13]指出利他因素影響顧客服務的承諾，利他是組織承諾的基礎；Jaramillo, Mulki & Marshall (2005) [10]指出組織承諾對於組織績效有顯著正向的影響，亦即，當員工的組織承諾愈傾向認同承諾時，則員工在工作效率方面的表現也將會愈佳；組織承諾與服務破壞應有反向的關係，因此，本研究提出以下研究假設：

H2：員工組織承諾對工作上的服務破壞呈現反向顯著影響。

## 三、威權領導風格對服務破壞之間的關係

依據樊景立、鄭伯璜 (2000) [26]指出在威權領導的專權與貶抑行為下，員工將產生敬畏與羞愧的行為，一旦部屬不願意扮演其應扮演的角色，而領導者堅持採用威權領導時，甚至會導致衝突。因此，本研究提出以下研究假設：

H3：威權領導風格對工作上的服務破壞呈現顯著影響。

## 四、組織承諾有威權領導與服務破壞之間的關係

Harris & Ogbonna (2002)[6]指出產業中外部誘因較組織所能提供的更具吸引力，或仍有其他的可選擇的工作機會，員工對於組織的承諾便會降低，服務破壞行為的可能性便會相對強。因此，本研究提出以下研究假設：

H4：組織承諾在威權領導風格與服務破壞之間具有中介影響。

## 五、主管性別在威權領導風格與服務破壞之間的關係

Yount (1986)[22]實證文獻指出，女性部屬對男性或女性領導者的服從意願不會有差異，但是男性部屬則傾向比較服從男性領導者(羅新興及林靜如，2007)[29]。因此，本研究提出以下研究假設：

H5：主管性別在威權領導風格與服務破壞之間具有調節效果。

### 參、研究方法

本研究資料來源，除了文獻探討之外，並選擇二家五星級餐廳的主廚與餐廳副理進行訪談，發放 600 份的問卷，有效問卷回收 519 份，對象是成立二年以上的餐廳，第一線從業員工為本研究調查的對象，表 1 是有效問卷回收來源概況說明：

表1 有效問卷回收概況

餐廳	問卷數
香格里拉	71
東方文華	50
君悅漂亮中式	35
月眉福容	69
台南桂田	25
台南晶英	48
長榮	42
義大	40
嘉義皇家	30
其他	109
合計	519

#### 3.1 研究架構

本研究採用問卷調查法蒐集資料透過問卷調查探究本研究所選定各研究變項間關係，了解威權領導風格，員工組織承諾對服務破壞行為的影響。本研究依據相關文獻理論推導所形成的假設，歸納彙整，建立本研究架構，如圖1所示：

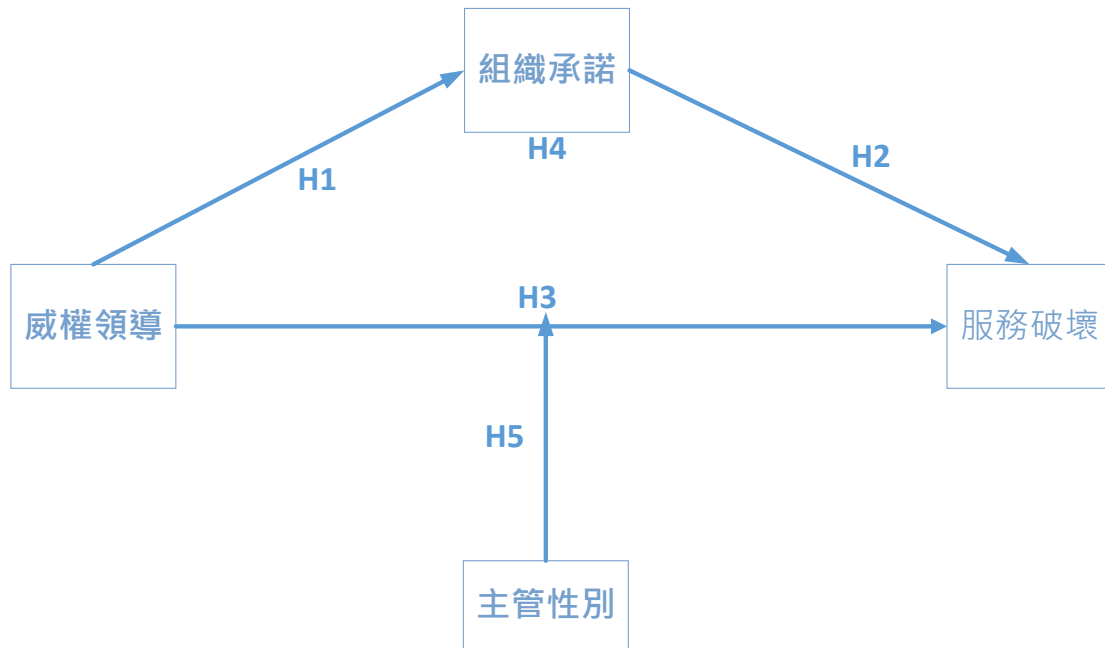


圖1 本研究架構

### 3.2 分析方法

- 一、敘述統計分析：以百分比、次數分配等敘性統計分析，分析人口統計變數。
- 二、信度分析：信度是指測量資料的可靠性，即是一份測驗所測得的結果之穩定性或一致性。
- 三、效度分析：效度系指衡量的工具是否能真正衡量到研究者想要衡量的問題。同一因素構面中，若各題目之因素負荷量愈大(一般以大於0.5為準)，則愈具備「收斂效度」。
- 四、相關分析：相關是指變項間面互發生之關聯，相關分析是利用來衡量兩個隨機變數之間直線關係的方向與強弱程度，經由Pearson相關分析探討各變數之間的關聯性。
- 五、迴歸分析：從數值能發現自變數與依變數之間的關係的正向或負向關係。
- 六、階層迴歸分析：此方法是以統計方式控制各控制度數對於因變數之影響力，先以控制變數放入程式中進行迴歸分析，再將自變數放入程式中計算判定係數之增量，採用Baron與Kenny (1986) [1]。

## 4. 實驗結果與分析

本研究以 SPSS 21.0 處理分別以敘述性統計描述有效樣本分佈狀況，以及各構面、變數之平均數與標準差，並使用以相關分析、單因子變共數分析、多重比較、迴歸分析及階層迴歸分析來檢定本研究中的各個假設，了解各研究假設所驗



證之結果。依照所蒐集的資料，人口統計變項次數分配，如表 4-1 所示：

表 4-1 樣本結構分析

人口統計變數	項目	人數	百分比%
性別	男性	193	37
	女性	326	63
年齡	20 歲以下	108	21
	21 歲~30 歲	243	47
	31 歲~40 歲	127	24
	41 歲~50 歲	30	6
	50 歲以上	11	2
教育程度	高中（職）以下	131	25
	大學（專）	341	66
	研究所	47	9
婚姻狀況	未婚	406	78
	已婚	85	16
	其他	28	6
主管性別	男	283	55
	女	236	45
年資	不滿一年	80	15
	1~3 年	271	52
	4~5 年	107	21
	6~10 年	50	10
	10 年以上	11	2
	平均年資		2.5 年

#### 4.2 信效度分析

問卷的內容效度已經事前請專家協助審閱，確認問項是否足以得到研究者想要研究的標的內容，以確保其內容效度。其次，以因素分析進行分析整後發現，問項因素負荷量均大於0.5，表示有良好的建構效度。此外，平均變異萃取量(AVE)皆大於0.5，表示具有收斂效果。依個別項目與總分之相關係數判斷，各問項與總分的相關係數均大於0.5 以上，整合信度(CR)均大於0.7，表示具有內部一致性。

Pearson 相關分析可用來分析變數與變數之間關係的方向與程度大小的統計方式。將本研究的相關構面進行相關分析，以威權領導為主軸，與其他構面相關性分析，威權領導與組織承諾及個人風險傾向的關係呈現反方向且具有顯著性；威

權領導與服務破壞的關係呈現正方向且具有顯著性。

表 4-3 各構面之相關分析

構面	平均數	標準差	威權領導	組織承諾	風險傾向	服務破壞
威權領導	3.807	1.017	1			
組織承諾	3.751	1.073	-0.517**	1		
風險傾向	2.913	0.881	-0.282**	0.257**	1	
服務破壞	3.807	1.016	0.339**	-0.455**	-0.17**	1

\*\* $p < 0.05$

#### 4.3 假設檢定

本研究以迴歸模式進行關係之實證分析，分別探討威權領導、組織承諾、服務破壞間的影響程度大小及方向性，結果如下：

##### 4.3.1 威權領導與組織承諾關係

表 4-3 所示， $P < 0.00$ ，調整後 $R^2 = 0.266$ 顯示模式配式恰當且具有解釋能力，進一步分析威權領導對組織承諾路徑係數為負向且顯著 $\beta = -0.517$  ( $P < 0.01$ )，顯示威權領導對組織承諾的影響呈現顯著反向關係，那表示威權領導程度越高則組織承諾越低，因此，研究假設H1：威權領導風格對員工組織承諾呈現顯著影響，是獲得支持的。

表4-3 威權領導對組織承諾迴歸分析(H1)

變數	組織承諾					
	$\beta$	t	F	p	$R^2$	Adj- $R^2$
威權領導	-0.517**	-13.738	188.725	0.00	0.267	0.266

##### 4.3.2 組織承諾與服務破壞關係

表 4-4 模式一所示，調整後 $R^2 = 0.207$ 顯示模式配式恰當且具有解釋能力，進一步分析組織承諾對服務破壞路徑係數為負向且顯著 $\beta = -0.455$  ( $P < 0.01$ )，顯示組織承諾對組織破壞的影響呈現顯著反向關係，那表示組織承諾程度越高則服務破壞越低，因此，研究假設H2：員工組織承諾對工作上的服務破壞呈現顯著影響，是獲得支持的。

##### 4.3.3 威權領導與服務破壞關係

表4-4 模式二所示，調整後 $R^2 = 0.115$ 顯示模式配式恰當且具有解釋能力，進一步分析組織承諾對服務破壞路徑係數為負向且顯著 $\beta = 0.339$  ( $P < 0.01$ )，顯示威權領導對服務破壞的影響呈現顯著正向關係，那表示組織承諾程度越高則服務破壞越低，因此，研究假設H3：威權領導風格對工作上的服務破壞呈現顯著影響，是獲得實證支持的。

## 4.3.4 組織承諾在威權領導與服務破壞間的關係

根據Baron and Kenny(1986)[1]之建議，以階層迴歸分析驗證中介效果時，中介效果成立的要件應包括：一、自變數應與因變數間存在顯著相關性，Shrout, & Bolger (2002)[16]已經移除這個要件；二、中介變數應與因變數間存在顯著相關性；三、加入中介變數後，自變數與因變數間的關係應較未加入中介變數時為弱或無關。本研究藉由上述二要件驗證組織承諾的中介效果。根據表4-5 模式一所示，上述已經實證支持H2，員工組織承諾對服務破壞呈現顯著反向影響。由表4-4 模式二與模式三比較，模式二威權領導的係數為0.339，當加入組織承諾後，威權領導的係數降為0.141，符合要件三加入中介變數後，自變數與因變數的關係變弱了，研究結果證實支持組織承諾在威權領導風格與服務破壞之間具有中介影響。模式三加入中介變數組織承諾後進行第二次迴歸，分析結果顯示，從R<sup>2</sup>0.115 上升至R<sup>2</sup>0.222，表示威權領導與組織承諾能夠增加對服務破壞程度的解釋能力。

表4-4 組織承諾在威權領導與服務破壞間中介效果檢測

研究變項	服務破壞		
	模式一(H2)	模式二(H3)	模式三(H4)
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
威權領導		0.339**	0.141**
組織承諾	-0.455**		-0.382**
R <sup>2</sup>	0.207	0.115	0.222
$\Delta R^2$	0.207	0.115	0.219
F	135.023**	67.065	73.498**
$\Delta F$		67.065**	70.868**

## 4.3.5 主管性別在威權領導與服務破壞間的關係

單純效果（事後比較）：事實上以一般線性模式（GLM）的觀點來看的話，當自變項與調節變項都是類別變項時，其實調節變項之迴歸分析就等同於變異數分析（Analysis of variance, ANOVA），因此當交互作用達顯著時，必須進行單純主要效果（Simple main effect）或稱單純效果（Simple effect）。表4-6 以主管性別為類別項目分類，分別進行迴歸分析，將係數與標準誤差進行Z 計算，得出 $Z=-2.238 < -1.96$ ，證明主管性別對於威權領導與服務破壞之間關係具有調節作用。女性主管對於威權領導與服務破壞之間關係的影響大於男性主管。因此，實證結果支持H5：主管性別在威權領導風格與服務破壞之間具有調節效果。圖4-1 是調節示意圖。

表 4-5 主管性別對威權領導與服務破壞間之調節效果

主管性別	模式	未標準化係數		標準化		t	顯著性
		$\beta$	標準 誤差	Beta	分 配		
男	(常數)	2.897**	.061			47.168	.000

	威權領導	.283**	.063	.267	4.495	.000
女	(常數)	3.052**	.066		46.541	.000
	威權領導	.484**	.064	.430	7.566	.000

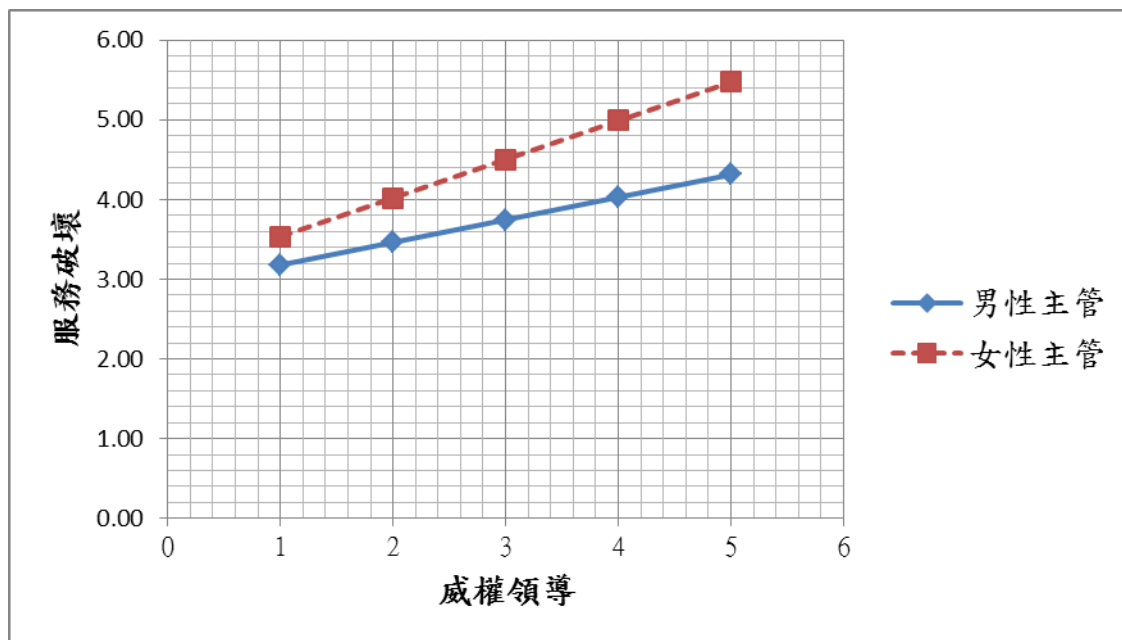


圖 4-1 威權領導與主管性別對服務破壞調節圖

## 5. 結論與討論

### 5.1 結論

本研究之假設實證結果整理如表5-1，從表5-1 中可看出，威權領導對組織承諾呈現負向影響，組織承諾與服務破壞呈現反向影響；威權領導對服務破壞呈現正向影響；組織承諾在威權領導風格與服務破壞之間具有中介影響，主管性別具有調節效果，本研究結論彙整如表5-1 所示。

表 5-1 研究假設實證結果表

本研究之假設實證結果整理如表 5-1，從表中可看出，威權領導對組織承諾呈現反向影響，組織承諾與服務破壞呈現反向影響；威權領導對服務破壞呈現正向影響；組織承諾在威權領導風格與服務破壞之間具有中介影響，主管性別具有調節效果，本研究結論彙整如表 5-1 所示。

表 5-1 研究假設實證結果彙整表

研究假設	實證結果
威權領導風格對員工組織承諾呈現顯著影響	成立
員工組織承諾對工作上的服務破壞呈現反向顯著影響	成立
威權領導風格對工作上的服務破壞呈現正向顯著影響	成立
組織承諾在威權領導風格與服務破壞之間具有部分中介影響	成立
主管性別在威權領導風格與服務破壞之間具有調節效果	成立
個人風險傾向在威權領導風格與服務破壞之間具有調節效果	不成立

### 5.2 討論

以華人家長式領導的本質與文化價值根源下，領導者之威權領導行為有時在恩威並濟情況下，會使員工對領班及組織有較佳的心理感受，進而對組織產生更高的認同感(鄭伯璜，1993)[26]；在本研究中是呈現反向影響，這樣的現象是否會因產業不同，所需要的領導風格不同，值得進一步探究。

## 參考文獻

- [1] Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- [2] Biddle, B. J. (1979). *Role theory: Expectancies, identities, and behaviors*. New York: Academic.
- [3] Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- [4] Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of management Journal*, 45(2), 331-351.
- [5] S. (鄭伯壘), Chou, L. F. (周麗芳), & Chu, X. P. (儲小平)(2004, August). Authority and benevolence: Employees' responses to paternalistic leadership in China. Paper presented at 2004 Annual Meeting of the Academy of Management, Creating Actionable Knowledge, New Orleans, USA.
- [6] Harris, L. and Ogbonna, E. (2002). Exploring service sabotage: The antecedents, type, and consequences of frontline, deviant, antiservice behaviors. *Journal of Service Research*, 4(3), 163-183.
- [7] Harris, L. and Ogbonna, E. (2006). Service sabotage: a study of antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 543-558.
- [8] Harris, L. and Ogbonna, E. (2009). Service Sabotage: The dark side of service dynamics. *Business Horizons*, 52(4), 325-335.
- [9] Harris, L. and Ogbonna, E. (2012). Motives for service sabotage: an empirical study of front-line workers. *The Service Industries Journal*, Oct 2012, 32 (13), 2027-2046.
- [10] Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705-714.
- [11] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- [12] Murphy, K.R. (1993). *Honesty in the workplace*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- [13] Peccei, R., & Rosenthal, P. (1997). The antecedents of employee commitment to customer service: evidence from a UK. *International Journal of Human Resource Management*, 8(1), 66-86.
- [14] Randall, D. M. (1993). Cross-cultural research on organizational commitment: A review and application of Hofstede's value survey module. *Journal of Business Research*, 26(1), 91-110.
- [15] Redding, S. G. (1990). *The spirit of Chinese capitalism* (Vol. 22). Walter de Gruyter.

- [16] Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological methods*, 7(4), 422.
- [17] Silin, R. H. (1976). Leadership and values: The organization of large-scale Taiwanese enterprises (No. 62). Harvard University Asia Center.
- [18] Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J., & Ensley, M. D. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455.
- [19] Westwood, R. (1997). Harmony and patriarchy: The cultural basis for paternalistic headship among the overseas Chinese. *Organization studies*, 18(3), 445-480.
- [20] Whitley, S. (2012). Waiter's revenge: 7 ways waiters get back at nasty customers. ABC 20/20.
- [21] Wu, T. Y. (吳宗祐), Cheng, B. S. (鄭伯璫), Chiang, D. Y. (姜定宇), & Chou, L. F. (周麗芳) (2005, April). Authoritarian leadership in Chinese organizations: Antecedents, consequence, and moderators. Paper presented at Asian Association of Social Psychology 6th Biennial Conference, Wellington, New Zealand.
- [22] Yount, K. R. (1986). A theory of productive activity: The relationships among self-concept, gender, sex role stereotypes, and work-emergent traits. *Psychology of Women Quarterly*, 10(1), 63-88.
- [23] 吳宗祐 (2008)。主管權威領導與部屬的工作滿意度與組織承諾：信任的中介歷程與情緒智力的調節效果。本土心理學研究，第30期，3-63頁。
- [24] 商業發展研究院。2011，《98-99年度餐飲服務業經營活動報告》，台北：經濟部商業司委託。
- [25] 陳嘉燕 (2014)。台灣餐飲業之人才缺口。中國生產力中心，線上檢索日期：2016年4月30日。網址：<http://mymkc.com/articles/contents.aspx?ArticleID=21948>
- [26] 樊景立與鄭伯璫 (2000)。華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析。本土心理學研究，第13期，126-180頁。
- [27] 鄭伯璫 (1993)。家長權威價值與領導行為之關係探討。行政院國家科學委員會專題研究報告，報告編號NSC82-0301-H002-029。台北：行政院國家科學委員會。
- [28] 鄭伯璫 (1995)。家長權威與領導行為之關係—一個台灣民營企業主持人的個案研究。中央研究院民族學研究所集刊。台北，第79期，119-173頁。
- [29] 羅新興，林靜如，2007。領導者和追隨者的性別組成與追隨者服從意願之關係。東吳經濟商學學報，第59期，101-118頁。