

南亞技術學院教師專題研究計畫  
成果報告

\*\*\*\*\*

解構威權領導、正義互動、組織承諾與服務破壞之關係：  
調節型中介模式

\*\*\*\*\*

計畫編號：教專研 106P-002

計畫類別：個別型計畫

執行年度：106 年度

執行期間：106 年 1 月 1 日至 106 年 12 月 31 日

計畫主持人：莊汪清

執行單位：行銷與流通管理系

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)

中華民國一〇六年十一月十四日

## 解構威權領導、正義互動、組織承諾與服務破壞之關係：調節型中介模式

## A Study of Interactional Justice and organization Commitment Impact on the Relations of Authoritarian Leadership to Service Sabotage in Restaurants

莊汪清

行銷與流通管理系

## 摘要

近年來，服務破壞是服務業重要議題；華人經濟逐漸嶄露頭角，華人社會特有的威權領導與西方社會的領導風格迥然不同，文獻上罕見將威權領導與服務破壞之間的關係進行研究。樊景立與鄭伯壘（2000）指出在威權領導的專權與貶抑行為下，員工不滿時會導致衝突。Peccei & Rosenthal (1997)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，組織承諾會降低服務破壞的可能性。Skarlicki & Folger (1997) 組織互動不正義與員工職場報復有正向關係。有關主管負面行為與不當督導的研究中，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)。本研究主要的研究標的是餐廳員工，預計發放問卷 500 份以上，調查北、中、南部大型飯店與餐廳。以 Hayes (2013)發表的 process 驗證結論顯示互動正義對於威權領導之於組織承諾與服務破壞皆呈現顯著的調節效果。

關鍵詞：威權領導、組織承諾、互動正義、服務破壞

## A Study of Interactional Justice and organization Commitment Impact on the Relations of Authoritarian Leadership to Service Sabotage in Restaurants

### Abstract

Over the last decade, service sabotage is one of top issues in the service sector; Economic in Chinese societies are getting stronger and authoritarian leadership is popular there, while featured authoritarian leadership in Chinese societies is different from leadership style in west society, Documents have rarely linked authoritarian leadership, organization commitment and service sabotage into a study. Farh & Cheng (2000) indicated that authoritarian leadership would bring about negative staff attitude and appear bad organizational citizenship behaviors—service sabotage. Peccei & Rosenthal (1997) showed that commitment to service was influenced by altruistic concern which was one of organization commitment base that would decrease the extent of service sabotage. Skarlicki & Folger (1997) showed that interactional injustice and retaliation in workplace have a positive relationship. Managers negative behaviors and improper supervisions would impair the degree of employee job satisfaction and organization commitment (Tepper, Duffy, Hoobler, & Ensley, 2004). This study initially attempts to fill the deficiency of academic field by linking these three variables. The study has collected data from questionnaires, the research subjects are restaurant employees. This study shows that the mediated effect of organization commitment to authoritarian leadership and service sabotage, the moderated effect of interactional justice to them, and the moderated effect of interactional justice to authoritarian leadership and organization commitment.

**Key Words:** Authoritarian Leadership, Organization Commitment, Interactional Justice, Service Sabotage

## 壹、緒論

受到各種文化激盪的影響，台灣的飲食風情向來皆以多元兼容並蓄。在台灣，除了各式在地小吃外，來自各國的料理美食，成就了臺灣為美食天堂的美名。近年來，國內外食人口不斷增加，國人每週外食次數超過總用餐數的一半，帶動國內餐飲市場的成長，再加上兩岸開放交流、觀光後，陸客來台人數持續增加，因此，國內餐飲業的市場亦漸漸擴大。根據經濟部統計處所公布的最新資料，台灣餐飲業的營業額已由2010年的新台幣3809億元提升至2015年的4241億元，與營業家數、從業人數同樣呈現連續五年成長的趨勢；其中，餐館業者近兩年的成長速度雖然稍微趨緩、但是仍為整體餐飲業貢獻了84.6%的產值，居次的飲料店業則因咖啡的飲用人口漸增、連鎖手搖飲料店家數擴張等原因而不斷成長，並且在產業中占有約11.1%的比例，而唯一家數衰退、營業額成長緩慢的餐飲攤販業以及其他餐飲業則合計共占整體產值約4.3%（經濟部統計局，2016）。

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。然而，由於此階段的工時長、起薪不高，容易造成年青人剛入行不久就離職之困局。據行政院主計處「102年事業人力僱用狀況調查結果綜合分析」，住宿及餐飲業之缺工人數高達1萬1919，是各產業別中排名第三位，造成餐飲業缺工之原因，主要為「因應員工流動性需求」占81.8%。一旦餐飲業內部員工流失，平均需要3.8個月的時間才能尋找到適合之員工，當中，又以專業人員(8.9月)，主管及監督人員(6.4月)之空缺時間最久。

近年來台灣單身人口、頂客族以及婦女就業人數的攀升，使得習慣於外食的人口比例逐年增加，進而形成強勁的餐飲需求。根據行政院主計處(2015)所進行的調查顯示，目前有高達93%的台灣民眾有外食的習慣，其中甚至有33.74%的民眾每週有超過4天會在外用餐，尤其以年輕族群居多；另一方面，從食品所ITIS所整理的資料中，則可發現有七成的民眾每月的餐飲支出金額約落在新台幣6,001元至12,000元間，而餐飲支出占家庭消費性支出的比重也呈現逐年升高的趨勢，再再都顯示著外食需求似乎正是推動台灣餐飲產業所不可或缺的因素之一。根據過去5年的財政部資料中心，我國餐飲業之家數在過去5年呈現逐年增加的趨勢，自100年僅106,287家，成長至104年的124,124家，5年間的成長率為16.78%；每年的家數成長率落在3%至6%之間，其中103年至104年間的成長幅度最大，成長率達5.81%。在從業人員數方面，我國餐飲業之從業人數在近5年逐年增長，其中101年成長率達7.48%，爾後之增加幅度則逐漸趨緩；且103年之從業人數已突破30萬人，104年之從業人數更達到321,103人。

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)。

國內大型餐飲業者將開出許多人力缺口，而多數餐飲業者在人力的取得上，常常面臨找不到能力足以勝任的人才、人員流動率高、人才培養不易及留任困難等問題，而企業要吸引人才投入並有效留任，必須兼顧員工的薪酬與個人發展，搭配合宜的領導管理風格。Harris and Ogbonna (2002)指出有85%顧客接觸的員工做過某些服務破壞的行為。服務員工認為服務破壞有財務上、社交上和心理上的利益。一週怠慢延長2小時工時，收入增加12.5%。服務破壞為公司所帶來的損害是，工業時代破壞的兩倍。服務破壞造成公司和顧客的傷害，影響了服務體驗，會降低顧客滿意水準、服務品質知覺和價值。顧客終身價值因服務破壞所遭受的損失，無法估計。

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，相較極端。林伯年(2008)家長式領導中的威權領導與離職率傾向呈顯著正相關，離職傾向與服務破壞都是負面效標變數，威權領導的外部效果可能是離職率，內部效果可能是服務破壞，本研究認為威權領導與服務破壞有所關連；威權領導風格對於餐廳服務破壞相關的研究，文獻上顯為罕見。近年來，臺灣餐飲是一個快速發展的產業，本研究試圖透過實證科學的方式，以多面向變數導入，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。

本研究的重點在於威權領導對於餐廳服務破壞的影響，本研究目的有三：

- (一) 檢視威權領導、組織承諾與服務破壞之間的關係。
- (二) 檢視互動正義在威權領導與服務破壞之間是否具有調節或中介效果。
- (三) 檢視互動正義在威權領導與組織承諾之間是否具有調節效果。

## 貳、文獻探討

Harris & Ogbonna(2002) 特別針對服務業員工故意進行服務的不當行為進行研究，並將此行為稱之為「服務破壞」(Service sabotage)。不當的領導措施會造成員工反生產行為；真誠領導透過對領導者的信任，趨使員工產生情感性的組織承諾、績效和組織公民行為 (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008)。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，Peccei & Rosenthal (1997)指出影響顧客服務的承諾(commitment to customer service)因素中的利他因素，它是組織承諾的基礎。家長式領導風格是華人社會與西方社會迥異的特有領導風格，家長式領導風格中有一項是威權領導，林姿葶，姜定宇，蕭景鴻與鄭伯璦 (2014) 研究指出威權領導與部屬效能間呈現平均負相關。領導者在表現憤怒情緒時，也往往會激起部屬的負向情緒感受，影響部屬對領導者的評估或部屬的工作滿意度甚鉅 (Lewis, 2000)，似乎應格外加以注意。本研究將威權領導風格、與組織承諾、服務破壞結合，形成研究主軸。以下透過相關文獻描述各構面的內容。

### 一、 導致服務破壞的原因

國內相關研究以探討服務破壞的成因與意圖為主。林宛瑩 (2005) 以第一線護理人員為研究對象，經由深度訪談，設計出四種刁蠻顧客情境，進而探討員工自尊與組織情緒勞務負荷對服務破壞之影響，研究結果顯示，自尊程度愈高之員工服務破壞意圖愈低，愈壓抑自我負向情緒之員工服務破壞意圖愈高。基層護理人員之服務破壞意圖高於管理階層，年資淺之護理人員之服務破壞傾向較年資深者來的高。顧客的無理行為也是造成員工不滿情緒的重要因素。陳俊儒 (2006) 以285位餐飲管理科學生與105位餐旅業在職員工為研究對象，發現道德強度、理想主義、組織承諾、行為績效評估、服務氣候及組織社會化等六項因素對服務人員的破壞意圖具有負向的顯著解釋能力，而相對主義、匿名性及情緒勞務對服務破壞意圖具顯著正向的解釋能力。

Namasivayam 與 Lin (2005) 認為餐旅業需要仰賴許多的個別服務以傳遞價值給顧客，員工的不當行為對於顧客滿意度有立即且重要的影響。當員工「組織支持認知 (perceived organizational support)」以及「心理賦權 (psychological empowerment)」感受越低，越可能產生不當行為。而Skarlicki, Jaarsveld與Waler (2008) 則發現員工故意破壞是因為受到了難以取悅顧客的惡待，是一種報復行為，也因此員工心中認為故意破壞是可以合理化的。然而當員工產生服務破壞的「意圖」時，道德認同 (moral identity) 能降低破壞意圖之強度。

### 二、 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)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(鄭伯璜，1993，1995；Redding, 1990; Silin, 1976; Westwood, 1997; Whitley, 1992)，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，樊景立與鄭伯璜 (2000) 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(吳宗祐，2008)。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, Cheng, Chiang & Chou, 2005)、部屬的傳統性、部屬對主管的依賴程度 (Farh, Cheng, Chou & Chu, 2004) 之差別而有所不同。

### 三、 組織承諾

Mak & Sockel (2001)表示組織承諾與員工忠誠度，經常被視為員工對工作或企業態度性的或情感性的反應，可以被解釋為個人對於特定組織之認同且涉入的相對強度。Porter & Smith(1970)以心理性觀點對工作忠誠與組織承諾提出以下論點，其指出工作忠誠與組織承諾是指員工對組織有積極、高度正面的傾向，包括對組織目標與價值的認同、工作投入，及對組織的忠誠表現。

Mowday, Steers & Porte (1979) 提出組織承諾量表 (Organizational Commitment Questionnaire, 簡稱 OCQ)，將組織承諾分為三個構面，分別為 (1) 價值承諾：對於組織目標與價值的認同與接受程度；(2)努力意願：願意為組織的利益投注更多努力的意願程度；(3)留職傾向：願意留下來為該組織工作，並持續成為該組織一份子的意願程度。此量表在實證研究中亦被公認為具代表性的測量工具，其可信度與效度備受肯定。在日本的研究當中，更顯示此量表於不同的文化背景下仍然適用 (Silverthorne, 2005)，因此本研究採用此量表，將該問卷分為三個構面進行測量。Randall (1993) 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)。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)。

### 四、 績效互動正義

互動正義概念源自 Bies 及 Moag(1986)提出的正義溝通準則，包括誠實、尊重、問題適當性與論證性。績效評估互動正義則是指在績效評估過程中，主管給與部屬應有

尊重與公平的對待。Skarlicki, & Folger (1997)指出互動正義與職場上的報復行為成為顯著反向關係。

## 五、 研究假設推導

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」、「互動正義」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) 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)。Aycan, Kanungo, Mendonca, Yu, Deller, Stahl & Kurshid (2000) 研究加拿大、德國、以色列等國家，顯示家長式的作風顯著的和員工的組織承諾有正向的關連。林伯年(2008)家長式領導中的威權領導與組織承諾傾向呈顯著負相關。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)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)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

依據樊景立與鄭伯燻 (2000) 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。林伯年(2008)家長式領導中的威權領導與工作績效具有顯著的負相關。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正向顯著影響。

### (四)、 組織承諾有威權領導與服務破壞之間的關係

Harris & Ogbonna (2002)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。Randall (1993)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。林伯年(2008)員工組織承諾對員工工作績效具有顯著的正相關。因此，本研究提出以下研究假設推導：

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)、 績效互動正義在威權領導風格與服務破壞之間的關係

Skarlicki, & Folger (1997)與Aquino, Galperin & Bennet (2004)研究皆顯示互動正義會影響到職場負面行為，例如報復、破壞等行為。Moorman, R. H. (1991)組織正義會影響到組織的公民行為，因此，本研究提出以下研究假設：

H5：績效互動正義在威權領導風格與服務破壞之間具有調節效果。

(六)、 績效互動正義在威權領導風格與組織承諾之間的關係

Bakhshi, Kumar & Rani (2009)研究指出組織正義顯著影響組織承諾。因此，本研究提出以下研究假設：

H6：績效互動正義在威權領導風格與組織承諾之間具有調節效果。

## 參、研究設計

### 一、 研究範圍

本研究鎖定全國餐飲業的從業人員，餐廳成立二年以上。有效問卷回收概況如表 1 所示，表中有一項目是其他，被歸類為其他的原因是，學校師生，教師是以過去在業界服務的經驗當作背景填答問卷，另外，有學生在外工作或實習累積有 1-2 年的經驗，目前為學校的在學生，就他們過去的經驗當作背景填答問卷。

表 1 有效問卷回收概況

餐廳	問卷數	餐廳	問卷數
香格里拉	71	台南晶英	48
東方文華	50	長榮	42
君悅漂亮中式	35	義大	40
月眉福容	69	嘉義皇家	30
台南桂田	25	其他	109
小計	250		269
合計		519	

### 二、 研究對象

本研究以全國餐廳為標的，從事餐飲工作人員為研究調查對象。

### 三、 人口統計變項

此部分為受訪者的基本資料，包含性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、餐廳主管性別、工作年資，如表2。

表2 受訪者人口統計變項衡量問項、尺度

人口統計構面	衡量問項	衡量尺度
性別	(1)男性 (2)女性。	名目尺度
婚姻狀況	(1)已婚 (2)未婚 (3)分居 (4)離婚。	名目尺度
年齡	(1)20歲(含)以下 (2)21~30歲	順序尺度

	(3)31~40 歲 (4)41~50 歲 (5)51(含)歲以上。	
教育程度	(1)國中(含)以下 (2)高中(職) (3)專科、大學 (4)研究所(含)以上。	名目尺度
餐廳主管性別	(1)男性 (2)女性。	名目尺度
工作年資	填充題	比率尺度

四、 研究架構

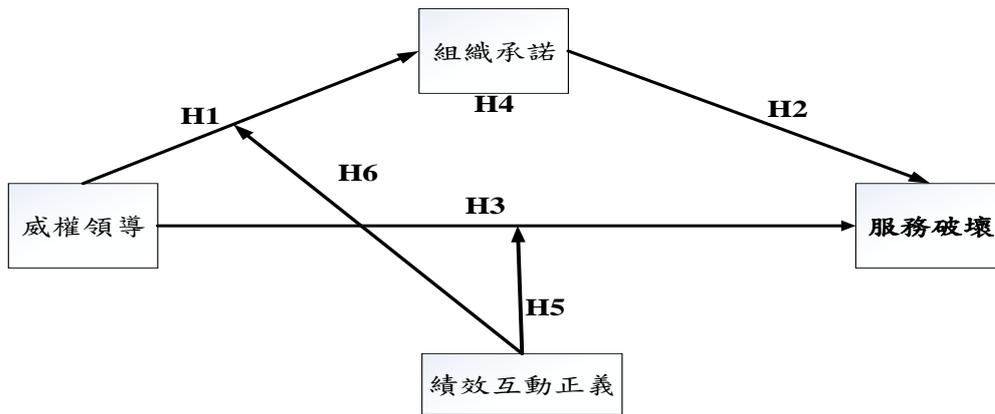


圖 1 本研究架構

## 肆、實證結果與分析

## 一、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。

表 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	績效互 動正義	服務 破壞
威權領導	3.807	1.017	0.853			
組織承諾	3.751	1.073	-0.517**	0.874		
績效互動正 義	2.524	0.807	-0.118**	0.257**	0.826	
服務破壞	3.807	1.016	0.339**	-0.455**	-0.108**	0.84

\* $p < 0.05$ ，\*\*  $p < 0.01$ ，斜角線是信度  $\alpha$  值

## 二、假設檢定

本研究以 Hayes (2013)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：

## (一) 威權領導與組織承諾關係

表 4 所示， $P < 0.00$ ，調整後  $R^2 = 0.267$  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  $\beta = -0.5459 (P < 0.001)$ ，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 威權領導對組織承諾迴歸分析(H1)

因變數：組織承諾							
模型摘要							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.5171	.2674	.8457	188.7248	1.0000	517.0000	.0000
模型							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
常數	5.8295	.1566	37.2352	.0000	5.5219	6.1370	
威權領導	-.5459	.0397	-13.7377	.0000	-.6240	-.4678	

### (二) 組織承諾與服務破壞關係

表 5 所示，組織承諾對服務破壞路徑係數為負向且顯著  $\beta = -0.4005$  ( $P < 0.001$ )，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。

### (三) 威權領導與服務破壞關係

表 5 所示，組織承諾對服務破壞路徑係數為負向且顯著  $\beta = 0.1564$  ( $P < 0.01$ )，顯示威權領導對服務破壞的影響呈現顯著正向關係，那表示威權領導程度越高則服務破壞越高，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。另外，表 5 亦顯示威權領導對於服務破壞的直接效果具有統計上的顯著性。

### (四) 組織承諾在威權領導與服務破壞間的關係

從  $R^2 = 0.2217$  ( $p < 0.000$ ) 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 5 顯示組織承諾影響威權領導對於服務破壞的間接效果，組織承諾與威權領導對服務破壞皆具有重要的影響能力。

表 5 威權領導、組織承諾與服務破壞關係之分析

因變數：服務破壞							
模型摘要							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.4709	.2217	.9895	73.4979	2.0000	516.0000	.0000
模型							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	

常數	3.8927	.3249	11.9798	.0000	3.2543	4.5311
組織承諾	-.4005	.0476	-8.4183	.0000	-.4939	-.3070
威權領導	.1564	.0502	3.1146	.0019	.0578	.2551
威權領導對於服務破壞的直接效果						
Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI	
.1564	.0502	3.1146	.0019	.0578	.2551	
組織承諾影響威權領導對於服務破壞的間接效果						
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI		
組織承諾	.2186	.0325	.1597	.2890		

(五) 績效互動正義在威權領導與服務破壞間的關係

$R^2=0.241$  ( $p<0.000$ ) 表示威權領導與績效互動正義能夠增加對服務破壞程度的解釋能力。表示此模式具有解釋能力。威權領導與績效互動正義具有交互作用，表示績效互動正義在威權領導風格與服務破壞之間具有調節效果。信賴區間不包含 0，因此，調節中介指數為顯著。支持 H5：績效互動正義在威權領導風格與服務破壞之間具有調節效果。

表 6 驗證績效互動正義在威權領導與服務破壞間是否具有調節作用

因變數為服務破壞						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.491	.241	.969	40.716	4.000	514.000	.000
模式						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
常數	5.134	.278	18.464	.000	4.588	5.680
組織承諾	-.516	.067	-7.742	.000	-.647	-.385
威權領導	.244	.045	5.426	.000	.156	.332
互動正義	-.030	.047	-.645	.519	-.122	.061
威權×互動正義	-.144	.040	-3.637	.000	-.222	-.066

表 7 直接/間接效果與調節中介指數

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS *****						
Conditional direct effect(s) of X on Y at values of the moderator(s):						
互動正義	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
-1.000	.388	.055	7.035	.000	.280	.496
.000	.244	.045	5.426	.000	.156	.332
1.000	.100	.064	1.551	.121	-.027	.226

Conditional indirect effect(s) of X on Y at values of the moderator(s):					
中介變數					
	互動正義	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
組織承諾	-1.000	.123	.028	.076	.184
組織承諾	.000	.083	.018	.051	.124
組織承諾	1.000	.042	.021	.002	.087
Indirect effect of highest order product:					
中介變數					
	Effect	SE(Boot)	BootLLCI	BootULCI	
組織承諾	-.040	.016	-.077	-.012	
***** INDEX OF MODERATED MEDIATION *****					
中介變數					
	Index	SE(Boot)	BootLLCI	BootULCI	
組織承諾	-.040	.016	-.077	-.012	

(六) 績效互動正義在威權領導與組織承諾間的關係

表 7 顯示  $R^2=0.199$  ( $p<0.001$ )，模型具有解釋能力，威權領導與互動正義交互作用是顯著的，實證結果支持 H6：績效互動正義在威權領導風格與組織承諾之間具有調節效果。圖 2 表示威權領導與績效互動正義具有交互作用。

表 7 驗證績效互動正義在威權領導與組織承諾間是否具有調節作用

因變數為組織承諾							
模式摘要							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.446	.199	.424	42.567	3.000	515.000	.000
模式							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
常數	4.123	.029	143.379	.000	4.067	4.180	
威權領導	-.160	.029	-5.557	.000	-.217	-.104	
互動正義	.241	.029	8.341	.000	.298	.184	
威權×互動正義	.078	.026	3.014	.003	.027	.129	

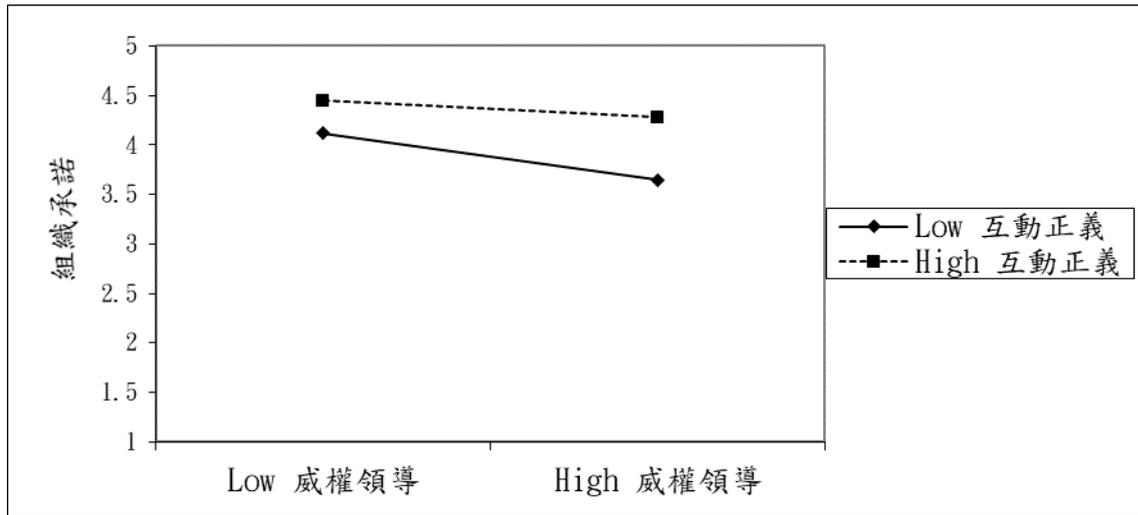


圖 2 威權領導與績效互動正義對服務破壞調節圖

## 伍、結論與討論

### 一、結論

本研究之假設實證結果整理如表 8，從表 8 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，績效互動正義具有調節效果，本研究結論彙整如表 8 所示。

表 8 研究假設實證結果表

研究假設	實證結果
H1：威權領導風格對員工組織承諾呈現顯著影響	成立
H2：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
H3：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
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	成立
H5：績效互動正義在威權領導風格與服務破壞之間具有調節效果	成立
H6：績效互動正義在威權領導風格與組織承諾之間具有調節效果	成立

### 二、討論

1. 威權領導與服務破壞關係之研究，相關的研究很罕見，尤其是實證研究，加入公司的績效互動正義變數，當作調節變數，更增加模式的詮釋能力，開拓新的研究範疇。

## 參考文獻

### (一)、 中文文獻

- 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。
- 林宛瑩 (2005)，探討員工自尊、情緒勞務負荷及蠻橫顧客對服務破壞之影響-以第一線護理人員為例 (未出版碩士之論文)。國立嘉義大學，嘉義縣。
- 林姿葶，姜定宇，蕭景鴻與鄭伯璜 (2014)，家長式領導效能：後設分析研究。本土心理學研究，(42)，181-249。
- 林柏年 (2008)，家長式領導與員工組織承諾，工作績效及離職傾向關係之研究。臺北大學企業管理學系學位論文，1-81。
- 陳俊儒 (2006)，餐飲服務業員工服務破壞行為意圖與影響因素。國立東華大學企業管理研究所碩士論文。
- 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>
- 樊景立與鄭伯璜 (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。
- 鄭伯璜 (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。
- 鄭伯璜 (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。

### (二)、 英文文獻

- Aquino, K., Galperin, B. L., & Bennett, R. J. (2004). Social status and aggressiveness as moderators of the relationship between interactional justice and workplace deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 126–138
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of

- job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145.
- Biddle, B. J. (1979). *Role theory: Expectancies, identities, and behaviors*. New York: Academic.
- 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.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of management Journal*, 45(2), 331-351.
- Farh, J. L. (樊景立), Cheng, B. 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.
- 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.
- 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.
- Harris, L. and Ogbonna, E. (2009). Service Sabotage: The dark side of service dynamics. *Business Horizons*, 52(4), 325-335.
- 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.
- Hayes, A.F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- 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.

- Lewis, K. M. (2000). When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 221-234.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845.
- Murphy, K.R. (1993). *Honesty in the workplace*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Namasivayam, K. and Lin, I. (2005). Linking Employee Misbehavior to Consumer Satisfaction. *Journal of Foodservice Business Research*, 8(3), 23-34.
- 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.
- 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.
- Redding, S. G. (1990). *The spirit of Chinese capitalism (Vol. 22)*. Walter de Gruyter.
- Silin, R. H. (1976). *Leadership and values: The organization of large-scale Taiwanese enterprises (No. 62)*. Harvard University Asia Center.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434.
- Skarlicki, D. P., & Van Jaarsveld, Walker D. D.(2008). Getting even for customer mistreatment: the role of moral identity in the relationship between customer interpersonal injustice and employee sabotage. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1335-1347.

- 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.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B.J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901–914.
- Westwood, R. (1997). Harmony and patriarchy: The cultural basis for paternalistic headship among the overseas Chinese. *Organization Studies*, 18(3), 445-480.
- Whitley, S. (2012). Waiter's revenge: 7 ways waiters get back at nasty customers. ABC 20/20.
- Wu, T. Y., Cheng, B. S., Chiang, D. Y., & Chou, L. F. (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.
- 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.