組織承諾與工作滿意對員工知覺服務品質影響之研究—以休閒健身俱樂部為例

林秋慧

通識教育中心

摘　要

本研究主要目的在探討休閒健身俱樂部員工組織承諾、工作滿意與員工自我知覺服務品質間之關係；及員工組織承諾、工作滿意對員工自我知覺服務品質之影響。以新竹以北休閒健身俱樂部的第一線員工為研究對象，採立意抽樣，每家休閒健身俱樂部各抽取 5~10 位進行問卷調查，衡量員工的組織承諾（包括情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾）、工作滿意與自我知覺之服務品質，共回收 27 家 178 份有效問卷。所有資料以 SPSS.12 套裝軟體進行處理，利用描述性統計、Pearson 積差相關、多元迴歸分析等統計方法進行分析。研究結果發現：(1)情感性承諾、規範性承諾、工作滿意與員工知覺之服務品質具有顯著的正相關，持續性承諾雖然與服務品質間顯示負相關，但未達顯著水準。(2)情感性承諾比工作滿意對員工知覺服務品質之影響來得大，規範性承諾、持續性承諾對服務品質之影響未達顯著水準。顯示，組織中擁有高度情感性承諾之員工對服務品質具有正向的影響效果。本研究結果有利組織思考，未來如何透過內部人力資源管理措施，有效增強員工情感性承諾並留住對組織具有高度忠誠與滿意之員工，以提昇組織服務績效。

關鍵字：休閒健身俱樂部、組織承諾、工作滿意、服務品質

e-mail：linch@nanya.edu.tw

聯絡電話：03-4361070#5111

A Relative Influence of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Service Quality of Employees in Recreation and Fitness Clubs

Lin, Chiu-Hui

Abstract

The paper investigated the relationships of organizational commitment, job satisfaction and the service quality of recreation and fitness clubs employees. To investigate the different forms of organizational commitment and job satisfaction influence the service quality of those employees. The subjects were the frontline employees working in recreation and fitness clubs, which were north from Hsinchu. This research used questionnaire and purposive sampling method. There were 178 effective samples from 27 recreation and fitness clubs. We used descriptive statistics, Pearson correlation and multiple regression analysis processed by SPPS.12 software. Results showed: (1) The affective commitment, normative commitment and job satisfaction had a significant influence on service quality. (2) The affective component of commitment was found to be more important than job satisfaction in determining service quality of employees.

Keywords: recreation and fitness club, organizational commitment, job satisfaction, service quality.

壹、研究動機與目的

國際休閒健身產業在過去十年來呈現強勁之成長態勢，以成熟的美國健身產業為例，2000 年之營業額即達 60 億美元，而美國加入健身中心之會員人數已佔總人口之 13%，根據 Mintel 國際集團預估，美國健身中心會員人數將於 2006 年增至 4110 萬人。反觀國內，目前運動健身人口不到 5%，大約 100 餘萬人，參加俱樂部會員約在 35~40 萬人之間（約 3%），以先進國家平均 12~14%人口參加健身俱樂部來看，國內健身產業發展空間仍然很大（黃婷鈺，2004）。事實上，國內近年來為因應現代都會人對商務、社交、休閒與健康等全方位之需求，已逐漸發展出一種新興的運動休閒文化－加入休閒健身俱樂部。未來在如此龐大的休閒健身消費市場中，業者如何創造具差異化之競爭優勢，提升服務品質，進而提高消費者的滿意度，是高層管理者所應面對之問題。

在服務和消費同時發生的休閒健身產業中，服務品質是左右消費者行為的重要關鍵性因素，在服務品質的衡量構面中，除有形性較屬於實體環境外，其餘四個構面（可靠性、確實性、回應性、同理心）均與”人”有直接的關係，亦即休閒健身俱樂部中與顧客直接接觸的第一線服務人員，具有讓顧客知覺公司品質與讓顧客成為會員的重要角色，故企業如何激勵員工工作士氣，創造卓越的服務績效，以達顧客滿意之目的是個重要課題。

許多組織開始有員工即是顧客的觀念，他們深知滿意的員工會創造滿意的顧客，而滿意的顧客能轉而強化員工對他們工作的滿意度，進而影響公司的利益。這種員工滿意進而對組織忠誠，會直接影響顧客的滿意度與忠誠度，最後衝擊到公司利潤的基本邏輯關係，被稱為服務利潤鏈(service-profit chain)(Heskett *et al.*,1994)。Heskett 等人(1994)在服務利潤鏈中指出，內部的服務品質、員工滿意度與生產力、提供給顧客的服務價值，對顧客的滿意度、顧客保留及組織利潤間，存在著極為重要的關係。特別是在服務產業中，許多研究均顯示工作滿意與服務績效間具有顯著的正相關(Hartline & Ferrell, 1996; Yoon *et al.*, 2001)；不滿意之員工流動率較高，組織流動率高將影響服務品質與顧客滿意度(Zeithaml & Bitner, 2000)。

另有研究指稱，具有高度承諾的員工比低度承諾的員工較會從事角色外行為，如創造性或創新性行為，這有助於提升組織的競爭力，降低員工流動率，提高生產力及工作品質(Mathieu & Zajac, 1990)，甚至可以用來預測員工離職行為、員工績效或衡量組織績效的指標(Ferris & Aranya, 1983; 戚樹誠、李長貴，1995；蔡坤宏，2000)。由此可知，員工組織承諾與工作滿意程度愈高，愈可能產生卓越

之服務品質。因此，本研究目的有二：

1. 探討休閒健身俱樂部員工組織承諾、工作滿意與員工自我知覺服務品質間之關係。
2. 探討員工組織承諾、工作滿意對員工自我知覺服務品質之影響。

貳、文獻探討

一、服務品質

由於服務具有無形性(intangibility)、不可分割性(inseparability)、異質性(heterogeneity)、易逝性(perishability)等特質(Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985)，故服務品質比有形產品的品質更加複雜與難以衡量。Parasuraman 等學者(1988)指出，服務品質是消費者事先對服務期待與接受服務後所認知服務間之差異。主要是由消費者期望與實際服務績效兩者間比較後而得的，進而形成服務品質的架構，顧客經比較並透過口頭溝通、個人需求及過去經驗所形成事先對服務的期望，以及接受服務之後對服務的認知，由兩者之間的差距來評定服務品質之高低，因此又被稱為服務品質缺口模型(Quality Gap Method)，而 SERVQUAL 量表是一種用來衡量顧客認知與評估服務品質的多構面尺度，該量表分為五個構面，包括：有形性(tangibles)、可靠度(reliability)、回應性(responsiveness)、確實性(assurance)、同理心(empathy)，是最常被學者所採用的服務品質衡量方法。

服務品質是顧客滿意、持續再購、贏得顧客忠誠、留住顧客(Zeithaml *et al.*,1996)的根本要素，它同時也影響組織的市場佔有率與獲利能力(Schneider & Bowen, 1995)。因此，卓越的服務品質被視為是休閒健身俱樂部創造持久競爭優勢的重要來源。因為休閒健身俱樂部之服務與消費是在員工與顧客互動中同時發生，顧客對健身俱樂部產品的主觀感受主要來自於第一線員工之服務品質（姜慧蘭，2005），且服務傳遞主要是透過人與人之間的互動，故第一線員工在與顧客進行服務接觸時所展現的行為，對顧客知覺服務品質的優劣具有決定性影響。為此，許多企業均視第一線員工為創造不同於競爭者優勢的重要資源(Burgers *et al.*, 2000)。

Boshoff & Mels (1995)曾指出，第一線員工藉由與顧客間互動過程所面對的挑戰，具有相當的知覺，因此他們在服務傳遞過程中所產生的知覺應該受到重視，且顧客與第一線員工對服務品質的知覺，兩者間具有高度的相關(Schneider & Bowen, 1985)。Sergeant & Frenkel(2000)認為，與顧客接觸的第一線員工是衡量服務品質最有效的評量對象。是故，本研究服務品質即針對與顧客接觸之第一線員工傳遞服務時，自我知覺之服務品質衡量之。

二、組織承諾之定義及對服務品質之影響

組織承諾是指工作者對其工作場所的心理依附(psychological attachment) (Meyer, Allen & Smith, 1993)，它屬於工作態度的一種，承諾的高低反映員工認同及對組織投入的強度以及個人與組織連結的態度或傾向(Mowday, Porter & Steers, 1982)。學者 Meyer & Allen(1991)將組織承諾分為三個構面：情感性承諾(affective commitment)、持續性承諾(continuance commitment)及規範性承諾(normative commitment)。

情感性承諾是個人對組織在情感上的依附，主要包括認同、涉入（involvement）及忠誠（loyalty）；認同是指員工將組織的目標及價值觀認為是個人的，涉入是員工在心理上熱衷或專注於個人工作角色的活動，忠誠則是指員工對組織有感情及依附(Buchanan, 1974)。持續性承諾則根源於 Becker(1960)的附屬利益的概念，指員工認知到一旦離開組織，將失去價值的附屬利益，因而繼續留任在組織中。其內涵被認為是計算性的(calculated)，是基於成本利益考量，與情感無關，並認為員工投注在組織中其實是和組織維持一種交換關係，個人認知到維持關係的利益是為了不願損失這些利益，所以留在組織中(Stevens, Beyer & Trice, 1978)。規範性承諾是指員工因道德義務(moral obligation)而繼續留任組織中的意願(Wiener, 1982)，亦即員工對組織的忠誠是一種義務。

組織承諾在管理上有其重要意涵，它的功能主要在創造一個對組織具有高度忠誠及高度績效的團隊，組織經由對員工組織承諾之瞭解，可找出留住員工及增加員工績效的方法。因此，常被組織用來當作衡量留住員工、離職率與員工工作績效的預測指標。學者指稱，未來關注的研究議題應著重在員工對組織的承諾，特別是情感性承諾之概念性架構(Sergeant & Frenkel, 2000)。

Meyer & Allen(1991)指出並非所有型態的承諾所產生的結果都是相同的，如情感性承諾對員工工作績效具有強烈正相關，規範性承諾與員工某些行為有正相關，但與持續性承諾之相關性較低，甚至有些實證性研究顯示持續性承諾與工作績效間具有負相關(Shore & Wayne,1993)。主要原因在於兩者所持的觀點不同，一位擁有很強情感性承諾的員工，留在該組織工作是因為他”想去做”(want to)；然而那些有很強持續性承諾的員工，留在該組織則是因為”必須去做”(have to)，否則將造成成本上的損失。但不論如何，組織必須持續關注並逐漸加強員工對組織自然產生的承諾。

三、工作滿意之定義及對服務品質之影響

最早提出工作滿意概念的是 Hoppock(1935)，他認為「工作滿意」就是員工心理與生理兩方面對環境因素的滿意感受。Porter & Lawler(1968)認為工作滿意是指工作者對工作本質、工作關係、環境，整體認為應得與實際獲得報酬之差距，所產生的情感知覺反應。在工作情境中，個人實得報酬差距愈小，則工作滿意程度愈大，反之則愈小。而這種對工作環境的感知滿意反應包括內在滿意、外在滿意與一般滿意。所謂內在滿意是個人由工作本身所得到的滿意程度，如成就感、自尊、自主、回饋性、掌握控制感等；外在滿意造成的原因與工作本身較無直接關係，包括主管的肯定與讚許、同事間和諧關係、良好的工作環境、福利、高薪、升遷等；一般滿意則是指個人對於整個工作的綜合滿意程度。

具體的證據顯示，滿意的員工創造滿意的顧客(Zeithaml & Bitner, 2000)。在服務產業中，工作滿意被發現是員工產生顧客導向行為的前因變項(Hoffman & Ingram, 1992)，當人們在心理上具有正面的心境時，比較容易有利他主義、幫助他人、關懷他人的傾向(Motowidlo, 1984)。如同 Heskett 等人提出的服務利潤鏈，認為員工即是顧客的觀念，他們深知滿意的員工會創造滿意的顧客，而滿意的顧客能轉而強化員工對他們工作的滿意度，進而影響公司的利益。這種員工滿意進而對組織忠誠，會直接影響顧客的滿意度與忠誠度，最後衝擊到公司利潤的基本邏輯關係。亦即員工滿意度、忠誠度與顧客滿意度、忠誠度有關，且最後會導致公司的成長與獲利能力。

高服務績效的員工不易離開組織，因為他們會由組織中得到更高的報酬，與因為高績效結果所帶來的真正滿足感，如此接受高的內在和外在報酬，而有更高的工作滿意程度(Dreher, 1982)；工作滿意通常建構在員工產生顧客導向行為之前(Hoffman & Ingram, 1992)，換言之，讓第一線服務人員擁有高工作滿意度是創造卓越服務品質的先決條件。

參、研究設計

一、研究假說與研究架構

長期的顧客關係是建立員工對組織長期工作承諾的推動力(Boshoff & Allen, 2000)，就如同組織中不可能有忠誠的顧客而沒有忠誠的員工一樣。因此，第一線員工的組織承諾在傳遞高服務品質過程中扮演了一個極為重要的角色。我們發現在行銷研究中，多數研究只重視情感性承諾的單一概念，而忽視持續性承諾與規

範性承諾。學者 Benkhoff(1997)指出如此片面的修改刪除及缺乏對組織承諾組成架構之重視，其研究結果勢必在效度上產生問題。Meyer & Allen（1991）認為要了解員工與組織的關係必須同時考量三個構面的承諾，因為員工對組織的承諾會影響員工的工作行為。

過去採用 Allen & Meyer 三種組織承諾所做的相關研究顯示，員工的情感性承諾與服務品質間具有顯著的正相關(Boshoff & Tait, 1996; Sergeant & Frenkel, 2000 ; Zeithaml *et al.*, 1990)。且情感性承諾對員工某些工作行為（如績效、出席、自身職責）具有顯著正相關，規範性承諾與員工某些行為亦有正相關(Meyer *et al.*,1993)，但與持續性承諾之相關性較低，甚至有些研究顯示有負相關(Shore & Wayne, 1993)。本研究認為員工經工作經驗後對組織自然產生的承諾對自我知覺之服務品質具有影響。再者，滿意的員工創造滿意的顧客(Zeithaml & Biuner, 2000)。工作滿意被發現是員工產生顧客導向行為的前因變項(Hoffman & Ingram, 1992)，當人們在心理上具有正面的心境時，比較容易有利他主義、幫助他人、關懷他人的傾向(Motowidlo, 1984)。本研究認為，工作滿意程度較高之員工，易傳達出較佳之服務品質。根據上述文獻，提出以下 5 點假說：

假說 1：員工的情感性承諾與服務品質間具有顯著的正相關。

假說 2：員工的規範性承諾與服務品質間具有顯著的正相關。

假說 3：員工的持續性承諾與服務品質間具有顯著的負相關。

假說 4：員工的工作滿意程度與服務品質間具有顯著的正相關。

假說 5：員工組織承諾、工作滿意對員工自我知覺之服務品質具有顯著的影響效果。

由上述概念的假說推導，建構出本研究架構（如圖 1）。

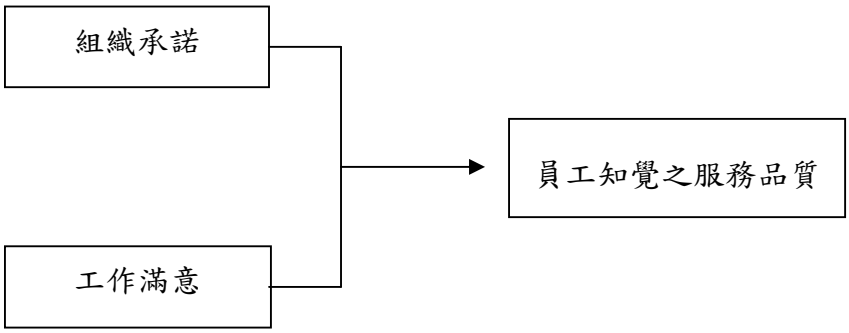

圖 1　研究架構

二、研究方法、對象與統計方法

本研究採問卷調查方式，問卷分四個部分：員工組織承諾量表、工作滿意量表、員工知覺之服務品質量表與基本資料。在資料收集時，因受試對象為俱樂部之第一線員工，問卷調查可能涉及企業內部人事機密，導致休閒健身俱樂部謝絕任何問卷進入，因此需事先取得俱樂部經理或執行長之同意，方可進行問卷施測。故採立意抽樣法，於 95 年 2 月中旬先以電話詢問告知研究目的與施測方法，徵得同意後即寄發問卷，共寄發 35 家休閒健身俱樂部，約 300 份問卷，研究對象主要以新竹以北之休閒健身俱樂部為主，每家俱樂部要求抽取 5~10 位第一線員工進行問卷調查，至 95 年 5 月底止共回收 27 家 206 份問卷（樣本群如附錄一），扣除填答不完整之無效問卷 28 份，實得 178 份有效問卷，有效回收率 59% 。本研究所有資料以 SPSS.12 套裝軟體進行處理，利用描述性統計、Pearson 積差相關、多元迴歸分析等統計方法進行分析與假說驗證。

三、變項定義與衡量工具

1.組織承諾

組織承諾是指工作者對其工作場所的心理依附，是一種工作態度，承諾的高低反映員工對組織認同與投入的強度及個人與組織聯結的態度。本研究採用 Allen & Meyer（1990）發展的組織承諾量表，其中包括情感性承諾（6 題）、持續性承諾（5 題）及規範性承諾（5 題）等三個構面共 16 題，用以衡量員工對組織認同與投入的強度。量表信度採內部一致性進行衡量，以 Cronbach’s α 係數來檢定，本量表三個構面的 Cronbach’s α 係數分別為，情感性承諾.77、規範性承諾.84、持續性承諾.63，整體量表 Cronbach’s α 係數為.78，顯示本量表信度在可接受範圍內。

2.工作滿意

工作滿意是指工作者對工作本質、工作關係、環境及整體工作認為應得與實際獲得報酬差距，所產生的情感知覺反應。在工作情境中，一個人實得報酬差距愈小，則工作滿意程度愈大，反之則愈小。本研究工作滿意量表採用 Lucas, Babakus & Ingram(1990)的四個問項，主要包含工作量與實際薪資報酬間的差距、每個月所獲薪資的滿意度、工作環境的滿意度與工作職務之公平性等問項，用來衡量員工對工作的滿意程度。工作滿意量表之 Cronbach’s α 係數為.84。

3.服務品質

本研究服務品質主要衡量的對象是與顧客接觸之第一線員工，服務品質是指服務提供者與顧客間互動結果所產生的知覺。Boshoff & Mels (1995)曾指出，第一線員工藉由與顧客間互動過程所面對的挑戰，具有相當的知覺，因此他們在服務

傳遞過程中所產生的知覺應該受到重視，且顧客與第一線員工對服務品質的知覺，兩者間具有高度的相關(Schneider & Bowen, 1985)。Sergeant & Frenkel(2000)後來認為，與顧客接觸的第一線員工是衡量服務品質最有效的評量對象。本研究採用 SERVQUAL 問卷量表(1988)，經修正後包括 11 個問項，量表中「有形性」(tangibles)之構面因不涉及任何對象，故該構面之問項不予採用，其構面僅包括可靠性、確實性、回應性、同理心等四個構面，Cronbach's α 係數為.87。本研究所有問卷均採李克特（Likert）七點尺度（1=非常不同意，7=非常同意）衡量之。

肆、分析與討論

一、樣本資料

本研究樣本數共 178 人，性別人數及百分比如表一所示，女性 100 人佔 56.2%，男性 78 人佔 43.8%；平均年齡 27 歲（SD=6.73），平均工作年資 20 個月（SD=30.76）；教育程度以大學學歷 94 人 52.8%所佔的比率最多，婚姻狀況以未婚居多，共 136 人佔 76.4%，回收樣本中以擔任櫃檯之第一線服務人員居多，共 68 人佔 38.2%，其次是體適能指導員 35 人佔 19.7%，接著是游泳運動教練 29 人佔 16.3％、有氧運動指導員 25 人佔 14%，個人運動指導員所佔比率最少，僅 16 人佔 9%；每月平均收入以 2~3 萬的比率最多，共 87 人佔 48.9%，其次為 2 萬元以下 32 人佔 18% 與 3~4 萬元的 29 人佔 16.3%，5 萬元以上 9 人比率最少僅 5.1%，回收樣本各特性之人數與百分比如表一。

由樣本描述性統計結果發現，國內休閒健身俱樂部第一線員工，年齡層較為年輕，且以未婚居多，男、女生的比率差距不大，女性員工略多，教育程度多為專科、大學學歷，平均工作年資 20 個月，每月平均收入 2~3 萬。

表一　樣本特性之人數與百分比

變數特性	人數	百分比%
性別		
男	78	43.8
女	100	56.2
教育程度		
高中職	39	21.9
專科	30	16.9
大學	94	52.8
研究所以上	8	4.5
其他	3	1.7
遺漏值	4	2.2
婚姻狀況		
已婚（有配偶）	32	18.0
未婚	136	76.4
遺漏值	10	5.6
工作職稱		
體適能指導員	35	19.7
有氧運動指導員	25	14.0
個人運動指導員	16	9.0
游泳運動教練	29	16.3
櫃檯服務人員	68	38.2
遺漏值	5	2.8
每月平均收入		
2 萬元以下	32	18.0
2~3 萬	87	48.9
3~4 萬	29	16.3
4~5 萬	18	10.1
5 萬以上	9	5.1
遺漏值	3	1.7

二、組織承諾、工作滿意及服務補救績效間之相關

經 Pearson 積差相關分析結果顯示（如表二），員工情感性承諾與規範性承諾間達顯著的相關(r=.53, p<.01)，然持續性承諾與情感性承諾之相關性較低(r=.14, p<.05)。在與服務品質之相關性方面，發現情感性承諾與工作滿意與服務品質之相關性較高(r=.38, p<.01; r=.30, p<.01)，均達顯著的正相關，規範性承諾與服務品質間亦達顯著的正相關(r=.20, p<.01)，惟持續性承諾與服務品質間顯示負相關(r=-.01, p>.1)，但未達顯著水準。

上述結果顯示，員工若能認同組織將組織的目標及價值觀認為是個人的，且能專注於個人工作角色，對組織懷有情感與依附心態，或是對其工作感到滿意之員工，對服務品質具有正向影響。而員工的忠誠度若是基於成本利益考量，為了不願損失這些利益而投注於組織中，和組織間主要維持一種交換關係者，對服務品質可能具負向影響。因此，本研究假說 1、假說 2 與假說 4 獲得驗證；假說 3 未獲得驗證。

表二　組織承諾、工作滿意及服務補救績效間之相關係數

	AC	NC	CC	JS	SQ
AC	1				
NC	.53**	1			
CC	.14*	.13*	1		
JS	.61**	.57**	.04	1	
SQ	.38**	.20**	-.01	.30**	1

註：AC 代表情感性承諾；NC 代表規範性承諾；CC 代表持續性承諾
JS 代表工作滿意；SQ 代表服務品質；**表 p<.01；*表 P<.05

三、員工組織承諾、工作滿意對服務品質之影響

在員工組織承諾三個構面與工作滿意對員工知覺服務品質之影響方面，本研究將情感性承諾、規範性承諾、持續性承諾與工作滿意當作自變項，員工知覺服務品質為依變項，進行多元迴歸分析，結果如表三所示，僅情感性承諾對員工知覺服務品質具顯著之影響效果(β=.33, p<.001)，工作滿意對員工服務品質之影響亦具有顯著之影響效果(β=.11, p<.1)，但顯著性較低，而規範性承諾與持續性承諾對員工知覺之服務品質不具影響效果，該條迴歸式之解釋變異量為 15% 。

情感性承諾主要是員工對組織具情感上之依附，且樂於接受與支持組織目標，故情感性承諾較高之員工在支持組織目標之前提下，易執行出較高之服務品質。該結果亦支持部分文獻，員工情感性承諾與服務品質間具有正向之影響(Boshoff & Mels, 1995; Boshoff & Tait, 1996; Malhotra & Mukherjee, 2004)，類似概念也出現在情感性承諾對服務補救績效具正向影響效果之相關研究中(林秋慧, 2006b; Boshoff & Allen, 2000)。上述結果顯示，服務品質有賴員工對組織長期情感性承諾的努力，不認同組織目標、價值及不願接受公司賦予其任務之員工，很難執行出卓越之服務品質與服務績效，故員工服務品質之持續與維護，情感性承諾確實佔有重要的關鍵性因素。其次，本研究員工工作滿意對服務品質之影響，雖然影響效果之顯著性不高，但有力證據指出「滿意的員工創造滿意的顧客」

(Zeithaml & Bitner,2000,p.287)，因此，組織除瞭解員工之情感性承諾外，工作的滿意程度也需多加關注。本研究假說 5，未獲得驗證。

表三　員工組織承諾、工作滿意對服務品質影響之迴歸分析

依變項	自變項	Beta 係數	t 值	R^2
SQ	AC	$.33^{***}$	4.68	.15
	NC	-.03	-.50	
	CC	-.01	-.26	
	JS	$.11^{+}$	1.76	

註：AC 代表情感性承諾；NC 代表規範性承諾；CC 代表持續性承諾
JS 代表工作滿意；SQ 代表服務品質；***表 p<.001；$^{+}$表 P<.1

伍、結論與建議

本研究主要在探討休閒健身俱樂部員工組織承諾、工作滿意與員工自我知覺服務品質間之關係。結果發現，情感性承諾與工作滿意對服務品質具有顯著的正相關，相關係數高於同與服務品質具正相關之規範性承諾，持續性承諾雖然與服務品質間顯示負相關，但未達顯著水準。過去文獻也曾探討組織承諾與員工工作績效間之關係，如：Meyer *et al.*(1993)研究發現，規範性承諾與工作績效間具有顯著的正相關，而持續性承諾與工作績效間具有顯著的負相關(Meyer *et al.*,1989)，Caruana *et al.*(1997)則認為規範性承諾與持續性承諾對工作績效無任何相關性。由此可知，在組織承諾三個構面中，惟情感性承諾與員工工作績效或服務品質間具有較高的相關性，規範性承諾與持續性承諾對組織績效而言其相關性較低。未來組織該加強管理能增強員工情感性承諾之各項措施與福利，更應定期深入瞭解員工對工作之滿意程度，適時調整內部行銷策略。

在組織承諾、工作滿意對員工自我知覺服務品質之影響方面，僅情感性承諾對員工知覺之服務品質具有顯著正向之影響效果，工作滿意雖然也具有影響員工知覺服務品質之效果，但顯著性較低(p<.1)，這說明情感性承諾比工作滿意對員工知覺服務品質的影響來得大。未來組織該如何抓住員工的心，讓員工打從心裡效忠組織，有賴企業採取有效之人力資源管理措施。研究指出，員工對組織採廣泛訓練、良好薪酬獎勵制度、適度授權與內部生涯機會等措施的知覺愈高，其情感性承諾愈高（林秋慧, 2006a）。因此，建議休閒健身俱樂部應提供完善的教育訓練及良好的薪資獎酬制度，給予員工完整的內部生涯規劃與培訓系統，傳達出組織願與員工維繫長期關係的允諾，在工作上給予適度授權、信任員工的能力，將使

員工產生高度的情感性承諾，勢必對組織服務績效具正面影響，亦是組織在激烈競爭的休閒健身產業中具優勢之最佳策略。

附錄一

受試對象之休閒健身俱樂部名稱及回收問卷數

編號	俱樂部名稱	回收問卷	編號	俱樂部名稱	回收問卷
1	亞力山大－板橋店	5	16	阿提斯－七堵場館	5
2	亞力山大－內湖店	5	17	阿提斯－政大附中	8
3	亞力山大－三重店	5	18	中興健身俱樂部	10
4	桃企健康世界－經國店	10	19	YMCA－萬華	8
5	亞力山大－中山分部	5	20	亞力山大－中壢中山	10
6	桃企健康世界－鶯歌館	10	21	亞力山大－中壢 SOGO	10
7	北投區運動中心	5	22	美地有氧	8
8	亞力山大－忠孝仕女	5	23	亞力山大－永和店	10
9	奔放運動主題館	10	24	亞力山大－中和店	8
10	亞力山大－公館店	5	25	活動無限－太原店	5
11	永豐棧生活會館	5	26	亞力山大－紐約店	10
12	Fun 輕鬆－三重店	5	27	城市俱樂部	10
13	東京會館	9			
14	亞力山大－新竹店	10			
15	活力無限－新店	10			

n＝206

陸、參考文獻

1. 林秋慧（2006a）。休閒健身俱樂部策略性人力資源管理措施對員工組織承諾工作滿意之影響。第六屆中華民國運動與休閒管理國際學術研討會論文集。台北市：國立師範大學運動與休閒管理研究所。
2. 林秋慧（2006b）。策略性人力資源管理措施對員工服務補救績效影響之研究-組織承諾、工作滿意的中介效果。台北縣：高立圖書有限公司。
3. 姜慧蘭（2005）。健身產業人力運用現況與管理趨勢。國民體育季刊，34(2)，76-82。
4. 戚樹誠、李長貴（1995）。員工參與、個體成熟度與工作態度之關聯性研究，人力資源學報，5，79-93。
5. 黃婷鈺（2004，6 月 14 日）。南非健身產業。商業日報。
6. 蔡坤宏（2000）。組織承諾、工作滿足與離職意圖的關係：Meta 分析，中華管理評論，3 (4)，33-49。
7. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, ontinuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63, 1-18.
8. Boshoff, C. & Mels, G. (1995). A causal model to evaluate the relationships mong supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality. *The European Journal of Marketing, 29*(2), 23-42.
9. Boshoff, C. & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management, 11* (1), 63-90.
10. Boshoff, J. & Madele Tait. (1996). Quality perceptions in the financial services sector: The potential impact of internal marketing. *International Journal of Service Industry Management, 7* (5), 5-31.
11. Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly：new approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, 50, 701-726.
12. Buchanan, B. Ⅲ., （1974）. Government manager, business executive and organizational commitment. *Public Administration Review*, 34, 339-347.
13. Burgers, A., de Ruyter, K., Keen, C. and Streukens, S. (2000). Customer expectation dimensions of voice-to-voice service encounters: a scale-development study. *International Journal of Service Industry Management, 11*(2), 142-61.

14. Caruana, A., Ramaseshan, B. & Ewing, M. T. (1997). Does a market orientation affect organizational commitment? In Harrison, J. & Nicholls, M. D.(EDs), *Innovation-New Products Processes and Techniaues, Part Π*, 4th international meeting, Decision Sciences Institute, 20-23, July, Sydney, 815-817.
15. Dreher, George F.（1982）The impact of extra-work variables on behavior in work environments. *Academy of Management. The Academy of Management Review, 7*(2), 300-305.
16. Hartline, M. D. & Ferrell, O C（1996）.The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing,. 60*(4), 52-71.
17. Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. Jr & Schlesinger, L.A. (1994). Putting the service profit chain to work. *Harvard Business Review, 72*(2), 164-174.
18. Hoffman, K.D. & Ingram, T.N. (1992). Service provider job satisfaction and customer-oriented performance. *Journal of Services Marketing, 6*(2), 68-78.
19. Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, New York: Harper and Brothers.
20. Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing, 57*(3), 53-70.
21. Lucas, G. H., Babakus, E. & Ingram, T. N.(1990). An empirical test of the job satisfaction-turnover relationship: Assessing the role of job performance for retail managers. *Journal of the Academy of Marketing Science, 18* (3), 199-208.
22. Malhotra, N. & Mukherjee, A. (2004). The relative influence of organizational commitment and job satisfaction and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres. *The Journal of Services Marketing, 18*(2/3), 162.
23. Mathieu, J.E. ＆ Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Journal of Applied Psychology*, 108, 171-194.
24. Meyer, S. V., Paunonen, I. R., Gellatly, R. D., Goffin, & Douglas, N. J. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology, 74* (1), 152-156.
25. Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management review, 1*(1), 61-89.
26. Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538-51.

27. Motowidlo, S.J. (1984). Does job satisfaction lead to consideration and personal sensitivity? *Academy of Management Journal, 27(*4), 910-15.
28. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing, 64*(1), 12-40.
29. Porter, L.W. & E. E. Lawler, Ⅲ,（1968）. *Management Attitude and Performance*, Homewood. IL: Dorsey Press.
30. Shore, L. M. & Wayne, S. J. (1993).Commitment and employee behavior: Comparison of affective c. *Journal of Applied Psychology. 78*(5), 774-781.
31. Schneider, B. & Bowen, D. (1995). *Winning the Service Game,* Harvard Business School Press, Boston, MA.
32. Schneider, B. & Bowen, D. (1985). Employee and customer perceptions of service in bank: replication and extension. *Journal of Applied Psychology, 70* (3), 423-433.
33. Sergeant, A. & Frenkel, S. (2000). When do customer contact employees satisfy customers? *Journal of Service Research, 3*(1), 18-34.
34. Stevens, J. M., Beyer, J. M. & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role and organization predictors of management commitment. *Academy of Managemnet Journa*, 21, 380-396.
35. Wiener Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review,* 7, 418-428.
36. Yoon M. H., Beatty S. E, Suh J. (2001).The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: An employee-level analysis. *International Journal of Service Industry Management. 12*(5), 500 –522.
37. Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (2000). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the firm*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York, NY.
38. Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1996). The behavioural consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-46.
39. Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. (1990). *Delivering Quality Service,* Free Press, New York, NY.