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—以休閒健身運動俱樂部為例

林秋慧

南亞技術學院體育運動組

摘　要

本研究旨在探討休閒健身運動俱樂部人力資源管理措施對員工服務補救績效之影響。以國內北部地區運動俱樂部員工為受試對象，採立意抽樣法，共回收 180 份有效問卷，利用 SPSS.12 套裝軟體，以描述性統計、Pearson 積差相關、迴歸分析等統計方法進行分析。研究結果顯示：員工對組織在「授權與評核」、「工作保障與發展」、「教育訓練」、「薪資獎酬」等策略性人力資源管理措施的評價愈高，其服務補救績效愈高，其中以「授權與評核」對服務補救績效的解釋變異量最高。研究結果期能作為休閒健身運動俱樂部政策管理者在提升服務補救績效與實施人力資源管理措施上之參考，並期望管理者重視內部人力資源管理，提升國內休閒健身俱樂部之服務品質。

關鍵詞：策略性人力資源管理措施、服務補救績效、休閒健身運動俱樂部

e-mail：linch@nanya.edu.tw

聯絡電話：03-4361070#5111

The Effect of Strategic Human Resource Management Practice to Service Recovery Performance：As exemplified by Fitness Clubs.

Lin Chiu Hui

Abstract

This research was intended to explore the effect of SHRM practices to service recovery performance. The subjects were the frontline employees in fitness club of north Taiwan. This research used questionnaire survey and purposive method. We used descriptive statistics, Pearson correlation and linear regression analysis by applying SPSS.12 software.

Results show that: Frontline employees' perceptions of empowerment, career development, rewards and training, has a significant effect on their perceptions of service recovery performance. The empowerment was found to be more important than others practice in determining service recovery performance. Implication of the results and further research avenues are discussed.

Keywords: strategic human resource management practice (SHRMP)、service recovery performance、fitness clubs.

壹、研究動機與目的

運動休閒服務業於民國九十三年被行政院列為「產業高值化計畫」四大重點產業之一，可見政府對此「知識型服務業」的重視與期待，尤其是擔負起提昇國人運動習慣的運動休閒服務產業市場。由於近年來看似商機無限的休閒健身俱樂部，在佳姿因財務危機結束營業與桃企健康世界無預警的歇業等問題接踵發生後，目前休閒健身運動俱樂部是否已具備在產業市場中獨立經營與競爭，開始受到部分人士質疑，尤其是消費者益發重視專業服務品質的今日（趙麗雲，2006）。

根據消費者文教基金會的統計，自 2001 至 2002 年期間，休閒健身俱樂部消費爭執申訴案件高達 167 件（消費者文教基金會，2003），且近年來俱樂部會員流失率也高達 20%~50%（江界山等人，2001）。可見休閒健身運動俱樂部業者在擴展營業同時，有必要提高專業服務品質，並重視第一線員工之服務補救績效。休閒健身俱樂部具有多樣性的服務特徵，其中人的服務是構成休閒健身運動俱樂部產品的主要因素，第一線服務人員行為的不穩定容易導致服務品質的不穩定，因此人力資源管理措施對組織競爭力而言，具有關鍵性的因素。尤其是組織若能將人力資源管理視為達成組織目標、提升服務效能及協助組織改革與發展的管理工具，將它整合並導向策略性管理活動，將有別於一般傳統以角色功能導向之人力資源管理，有助於培植組織無形的知識與資源，並塑造持久競爭優勢(Barney & Wright, 1998)。

Lewis & Spyrakopoulos (2001)曾指出，服務業中服務失誤是無可避免的，不論組織如何地對服務品質作出承諾，錯誤或失敗的服務傳遞總會不斷地發生，但是組織若能於第一時間提供卓越的服務補救，將具有再次取得顧客信心與鞏固顧客忠誠的機會(Spreng, Harrell & Macoy,1995; Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996)。Keaveney (1995)在一項顧客轉換行為的研究中發現,服務失誤與服務補救是造成顧客是否對提供服務之組織採取轉換行為的主要因素。因此，組織如何採取有效的人資策略以建構有效的內部人力資源，提升員工服務補救的績效，進而避免顧客流失，鞏固忠誠顧客，將使組織建立起卓越服務補救的競爭優勢。

隨著策略性人力資源管理觀念的逐漸發展，本研究將以休閒健身運動俱樂部第一線員工為受試對象，探討組織內部人力資源管理措施對員工服務補救績效之影響效果，以作為休閒健身運動俱樂部政策管理者在提升服務補救績效與實施人力資源管理措施上之參考，並期望管理者重視內部人力資源管理，提升國內休閒健身俱樂部之服務品質。

貳、文獻探討

一、休閒健身運動俱樂部之人力資源管理

運動休閒產業在台灣尚屬發展中之產業，根據行政院主計處 90 年工商及服務業普查結果，將運動休閒產業歸納為八個類別，而休閒健身運動俱樂部被列為「運動場館業」類中。休閒健身運動俱樂部在台灣已歷經 30 幾年的演變，一般可歸納為三個轉折期：1.早期的舞蹈社與韻律中心經營方式、2.多角化的經營方式、3.複合式的經營方式（曾麗娟，2004）。隨著不同階段的變革與推演，目前國內市場林立的休閒健身運動俱樂部已展現大型連鎖經營與多元化的通路現象，就產業生命週期而言，現階段屬再生期，不論是大型或中小型業者，多根據地域或目標市場之差異，提供多元化之服務，其經營手法主要為多元化的健身設備、美容美髮保養服務、運動產品之銷售租賃，並結合俱樂部的經營型態成為複合式健身運動連鎖店，或單店式專業體適能中心之經營型態。

其人力資源管理措施方面，根據段志和、陳美純（2003）研究調查指出，國內運動俱樂部最重要的無形資產在於人力資源，所有的運動俱樂部都面臨一個問題－必須培養明星老師打響名聲，但培養了明星老師，就要擔心被挖角，這時企業首重公司是否提供一個適當的環境、合理的報酬、明確的願景，讓員工對其生涯規劃有信心，以吸引住人才。其次，必須發展一套可以「三贏」的薪資獎酬制度，亦即好的收入留住優秀員工、好的服務抓住舊會員、讓公司有穩定的收入；再者，重視企業文化，公司經營理念應從老闆至第一線員工，充分了解並傳承下來。然而，目前俱樂部遇到的人力資源問題是工作時間太長、教練無足夠的課可上，導致薪資太低無法安定生活，對個人生涯規劃無法掌握，公司經營理念無法傳達至第一線員工，導致第一線人員與業務部間的矛盾與俱樂部無法甄選適當的員工，導致員工流動率過高等問題。由此可見，國內休閒健身俱樂部在內部人力資源管理上確有必要重新檢視。

所謂人力資源管理是將組織內所有人力做最適當的取得、維持、發展與運用。而策略性人力資源管理措施(strategic human resource management practice, 簡稱 SHRMS)意指，為達成組織策略性目標而規劃的人力資源配置與活動。也就是說，企業採行為確保組織人力資源能有效運用的整合計畫或管理取向，以協助組織達成任務及目標的一切活動。姜慧蘭（2005）曾建議休閒健身俱樂部應貫徹「員工

至上」的原則，使員工真正感受到自己在企業內的地位與作用，產生對工作與團體的認同，方能以最大的熱情和耐心投入工作中。再者，健身俱樂部產業若能提供員工最好的工作環境，優渥的薪資福利，使員工能安心、愉快的工作，產生工作上的滿足及個人成就感，員工便會自發性地進行創新，隨時滿足客人的需要，甚至提供超值及專屬服務，為公司贏得良好聲譽，進而創造出競爭對手無法模仿的優質服務。 整體而言，組織若能採行策略性人力資源管理措施，融合環境、組織、工作和員工等四個部份的整合，使員工在此管理系統中得到工作滿足與成就，組織將能達成既定之目標。

二、策略性人力資源管理措施對服務補救績效之影響

一個服務供應者不太可能消除所有的服務失誤，但卻可以學習如何在面臨失誤的第一時間，進行有效的回應，而這回應通常被稱為服務補救(service recovery)。Zemke (1994)認為「第一次就將服務做對，若無法辦到，第二次必須做對。」以解決顧客的問題。因為只有 4%~10%不滿意的顧客會提出抱怨，讓第一線服務人員有機會進行服務補救，多數不滿意的顧客寧願直接轉換商家，而不願向第一線服務人員提出抱怨，但是會對公司進行負面的口碑宣傳，此負面影響對公司將造成重大的衝擊。因此，服務補救是為了處理或解決服務失誤後所需回應的任何方式(Johnston, 1995; Kelly & Davis, 1994)。

在影響服務補救績效之相關文獻中發現，高層管理者對卓越服務品質的承諾(Babakus, Yavas, Karatepe & Avci, 2003 ; Jenkins, 1992)、具顧客服務導向之企業文化(Webster,1995 ；Parasuraman, 1987)及良好的員工薪酬獎勵制度(Berry & Parasuraman, 1991; Boshoff & Allen, 2000)，是影響員工提昇服務補救績效之重要因素。其中，高層管理者所採取的人資措施如訓練(training)、授權(empowerment)與薪酬(rewards)等，對員工服務補救績效具有指標性影響(e.g. Bowen & Lawler, 1995; Forrester, 2000; Hart, Heskett & Sasser, 1990)。

訓練發展可提供員工解決抱怨顧客的技巧與能力，研究指出，有超過 40%不滿意的服務是由於員工沒有足夠的能力與意願去回應失敗的服務(Bitner, Booms & Tetreault, 1990)，然而員工沒有意願可能是因為缺乏動機，沒有足夠的能力可能是因為缺乏技術上的訓練與發展，故組織提供廣泛的訓練，是員工提升服務補救績效重要的第一步。此外，當員工知覺組織願意提供他們執行高品質的服務技術與能力，及當組織透過訓練或相關內部措施傳達組織具顧客導向之企業文化時，員

工會因認同組織，產生對組織情感性的依附與承諾，對員工在執行卓越服務補救上具有正向的影響(Sweetman, 2001)。

再者，組織適當地授權，賦予員工權威與更多的責任感。Gronroos (1990)認為第一線員工需要被賦予權力來做立即的決定，否則會錯失銷售或改善服務品質的機會，尤其當服務發生失誤須立即進行服務補救時，適度授權會提升員工主動服務的動機、增加參與管理的感覺及感受到自主權，對提升組織的忠誠、降低離職率、增加工作滿意具有正向影響(Kanter, 1993; Laschinger & Shamian, 1994)。良好的薪酬獎勵制度會鼓勵卓越服務補救的行為，形塑組織想要的員工行為與態度，並留用優秀人才，避免被挖角。

由於休閒健身運動俱樂部具有多樣性的服務特徵，任何一個服務作業環節的疏失，都會影響全套服務順利完整的傳送，並可能引起顧客的報怨與不滿，健身俱樂部除了擁有良好的硬體設備外，其餘主要服務皆來自於第一線服務人員，尤其是教練與指導員的技能與經驗，但第一線員工的技能、員工與顧客間之信任關係皆是公司無法掌握的，因此企業如何將第一線員工的技能轉變成企業本身所能掌握管理的知識，同時與顧客間取得長期與信賴的合作關係，這些都是公司隱藏的人力資本，若能透過策略性人力資源管理措施，掌控第一線員工的服務品質，並確保服務失誤發生時，員工仍能維持激勵狀態以顧客導向及服務意識去執行服務補救相關措施，以達顧客滿意程度，將可創造組織的競爭優勢。

參、研究設計

一、研究架構與研究假說

從休閒健身俱樂部的服務特性來看，服務補救績效的好壞，有賴於第一線員工第一時間立即的補救，其表現不論是前場與後場服務，都需要第一線人員積極的參與，因此服務人員具備的服務知識與技能越充分、有足夠的服務熱誠與動機，就越能掌握服務的傳遞，發揮臨場應變能力並執行有效的服務補救，以滿足顧客的各項需求。組織若能透過正式教育訓練，給予職前、在職與服務補救相關知能的訓練，提供公平的薪酬制度與績效評核，讓員工有足夠的動機，願意為組織效命，在專業工作領域中充分授權讓員工參與相關決策，並照顧員工未來發展及升遷管道等，將有助於留住優秀人才，掌握此無形之人力資產，可創造組織服務補救績效的競爭優勢。故本研究導出下列四個假說：

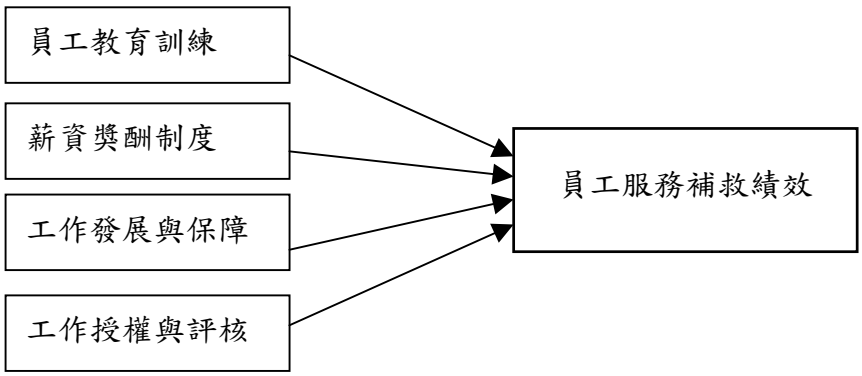
假說 1：員工對組織教育訓練的評價愈高，其知覺服務補救績效愈高。

假說 2：員工對組織工作發展與保障的評價愈高，其知覺服務補救績效愈高。

假說 3：員工對組織薪資獎酬制度的評價愈高，其知覺服務補救績效愈高。

假說 4：員工對組織工作授權與評核的評價愈高，其知覺服務補救績效愈高。

由上述概念的假說推導，建構出本研究架構（如圖一）。



圖一　研究架構

二、操作性定義與衡量工具

（一）策略性人力資源管理措施與服務補救績效

本研究策略性人力資源管理措施是指，為達組織在服務補救績效上之目標，企業運用並採取有效人力資源管理措施的一切活動。策略性人力資源管理措施衡量構面包含：員工教育訓練、薪資獎酬制度、工作發展與保障、工作授權與評核四個構面，主要衡量第一線員工對組織人力資源管理措施的評價。策略性人力資源管理措施量表之衡量題項，乃參考 Delery & Doty (1996)、Hayes (1994)等學者對人力資源管理措施之衡量題項修改而成，共 22 題。服務補救績效定義為，第一線員工為了減輕或修復因為服務傳遞疏失對顧客造成的損害，所做的一切努力，以第一線員工的主觀知覺來衡量服務補救，由員工自行評量個人在處理或解決服務失誤時所採取的回應態度與補救結果。員工服務補救績效量表採用 Boshoff & Allen (2000)的問項共 5 題。所有衡量題項以李克特 7 點量表（Likert Scale）讓受試者填答其同意程度，1 表示非常不同意，7 表示非常同意。

（二）研究對象與方法

本研究採問卷調查方式，以國內北部地區運動休閒健身俱樂部的第一線員工（包括體適能指導員、有氧運動指導員、個人運動指導員、游泳健身教練、櫃檯

顧客服務人員等）為研究對象，採立意抽樣法，於 96 年 3~4 月進行調查，共施測 28 家運動休閒健身俱樂部，每家抽取 5~10 名員工進行調查，回收 221 份問卷，實得有效問卷 180 份。

（三）資料分析

針對樣本資料進行描述性統計分析，以 Pearson 積差相關，檢定策略性人力資源管理措施中教育訓練、薪資獎酬制度、工作發展與保障、工作授權與評核等構面與服務補救績效間之相關程度，使用迴歸分析探討策略性人力資源管理措施各變項對員工服務補救績效之預測能力。

肆、分析與討論

一、樣本描述性統計

本研究樣本數共 180 人，女性 100 人佔 55.6% ，男性 80 人佔 44.4% ；平均年齡 27 歲（SD=6.73），工作年資一年內 94 人(52.2%)、一年以上未滿兩年者 36 人(20%)、兩年以上未滿三年者 23 人(12.7%)、三年以上者 27 人(15%)；受試對象以擔任櫃檯之第一線服務人員居多，共 68 人(38.2%)，其次是體適能指導員 35 人(19.7%)；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%；每月平均收入以 2~3 萬的比率最多，共 87 人佔 48.9% ，5 萬元以上 9 人比率最少僅 5.1%。

二、信度與效度分析

本研究問卷各構面的題項主要依據理論構念並參考相關文獻設計而成，為避免測驗工具施測於不同的受試者，可能導致測驗結果的不正確，故針對回收之問卷進行因素分析。透過因素分析結果，萃取出影響員工服務補救績效的人力資源管理措施因素，保留特徵值大於 1 的因素，選取因素負荷量絕對值大於.4 的變數來解釋所萃取的因素，共萃取出四個因素（如表一），因素一包含 5 個題項，內容與教育訓練有關，故命名為「員工教育訓練」、因素二包含 6 個題項，內容與員工生涯規劃與工作保障相關，故命名為「工作發展與保障」、因素三包含 5 個題項，內容與公司的薪資獎酬制度相關，故命名為「薪資獎酬制度」、因素四包含 6 個題項，內容與組織對員工的授權與工作評核相關，故命名為「工作授權與評核」，四

個因素的特徵值分別為 4.10、3.56、3.39、3.27，解釋變異量分別為 18.62%、16.19%、15.40%、14.88%，累積解釋變異量為 65.09%；員工知覺服務補救量表解釋變異量為 78.81%（如表二）。在信度方面，本研究採內部一致性 cronbach's α 係數來測量，四個因素的 cronbach's α 值分別為.89、.85、.86、.85， 總量表的 cronbach's α 值為.93；服務補救量表的 cronbach's α 值為.92。上述顯示本研究量表各變項具有良好的信度與建構效度。

表一　策略性人力資源管理措施量表因素分析結果與 cronbach's α 值

題　　項	教育訓練	發展與保障	薪資獎酬	授權與評核
1.公司提供我廣泛的教育訓練課程。	.84			
2.公司利用教育訓練傳達公司的願景與政策。	.82			
5.公司員工每年接受教育訓練的課程較同業為高。	.78			
3.我剛進公司時，公司有正式的訓練課程教導我執行工作所需要的技能。	.77			
4.公司提供正式的訓練課程是為了增進我在組織中的晉升能力。	.74			
6. 我的直屬主管知道我的生涯抱負。		.77		
7. 我在公司內的職位發展非常有前景。		.75		
8. 假如公司面臨財務困難，我將是最後被裁減掉的。		.71		
9. 我在公司內的工作職務有清楚的生涯路徑。		.64		
10.只要我願意可以預期一直待在公司內工作。		.62		
22.我被充分授權解決顧客的問題，而無須請示主管。		.61		
17 公司的薪資水準高於其他同業。			.84	
18 公司付給我的鐘點費很高。			.84	
19 公司會因為我擁有證照或具備較高技能而付給我較高的薪資。			.60	
20 我的薪資與我個人績效緊密結合。			.54	
21 公司每年均能客觀地對我進行績效評核。			.54	
16. 我的主管允許我有高度的主動性。				.75
15. 公司尊重我依其權責所做的決定。				.63
14 我會運用授予的權力適時提供額外服務給顧客，使其更為滿意。				.61
11.公司對我的績效評核主要是根據我的專業能力與技能表現來衡量。				.59
12.公司會根據顧客的意見與滿意度做為評核員工績效的依據。				.49
13.公司會提供最佳服務人員額外的獎金。				.49

題　　項	教育訓練	發展與保障	薪資獎酬	授權與評核
特徵值	4.10	3.56	3.39	3.27
解釋變異量	18.62%	16.19%	15.4%	14.88%
累積解釋變異量	18.62%	34.82%	50.21%	65.09%
cronbach's α 值	.89	.85	.86	.85

表二　員工知覺服務補救績效量表因素分析結果與 cronbach's α 值

題　項	負荷量	特徵值	解釋變異量	cronbach's α 值
1.當顧客向我抱怨時，我具有解決問題的溝通能力與技巧。	.92			
2.回想過去的經驗，我對有所抱怨的顧客均可以掌控的很好。	.88			
3.工作中,我並不介意處理抱怨的顧客。	.88	3.81	76.81%	.92
4.由於我適時的服務補救，曾經抱怨過的顧客，現在都對我表示感激。	.87			
5.我過去所處理的抱怨顧客中,現在都成為公司的忠誠顧客了	.84			

三、策略性人力資源管理措施與服務補救績效間之相關

經 Pearson 積差相關分析結果顯示（如表三）。策略性人力資源管理四項措施與員工知覺服務補救績效間有顯著的正相關，其中以「工作授權與評核」對員工服務補救績效的相關性最高，相關係數為.48，這結果與 Berry & Parasuraman (1991) 與 Boshoff & Allen (2000)等人之研究相同。Gronroos (1990)亦提出，充份授權對員工服務補救的重要性，否則將錯失銷售或改善服務品質的機會。其次為「工作發展與保障」、「員工教育訓練」與「薪酬獎勵制度」。顯示，員工對公司是否能提供長久的工作保障與未來生涯規劃，並給予適當的教育訓練要比高的薪酬獎勵制度對服務補救的相關度來得高。

表三　策略性人力資源管理四項措施與員工知覺服務補救績效間之相關係數

變項	M	SD	訓練	保障	薪酬	授權	補救
教育訓練	4.8	1.25	1				
發展與保障	4.05	1.13	.40**	1			
薪資獎酬制度	4.11	1.22	.53**	.55**	1		
授權與評核	4.62	1.11	.60**	.64**	.72**	1	
服務補救	4.81	1.10	.33**	.38**	.27**	.48**	1

**p<.01

四、策略性人力資源管理措施對員工知覺服務補救之影響

經單元線性迴歸分析結果顯示（如表四），策略性人力資源管理措施四個變項，對員工知覺服務補救績效之預測力皆達顯著性水準，以「工作授權與評核」的解釋變異量最高，達 23%，顯示員工對組織工作授權與評核的評價愈高，其知覺服務補救績效愈高。其次為「工作發展與保障」，解釋變異量為 14%，再者為「員工教育訓練」的 11%，「薪資獎酬制度」最低，解釋變異量僅 7%。本研究假說 1、2、3、4 員工對組織教育訓練、工作發展與保障、薪資獎酬制度、工作授權與評核的評價愈高，其知覺服務補救績效愈高，均獲得驗證。

表四　策略性人力資源管理措施對員工知覺服務補救績效影響之迴歸分析

自變項	β	R^2	F 值	t 值
教育訓練	.33	.11	21.86	11.12***
發展與保障	.38	.14	29.13	11.76***
薪資獎酬制度	.27	.07	13.93	13.67***
授權與評核	.48	.23	53.74	8.45***

***p<.001

伍、結論與建議

一、結論

本研究主要在探討休閒健身運動俱樂部策略性人力資源管理措施與服務補救

績效之關係及其影響效果。結果發現：

1. 策略性人力資源管理措施四個構面與員工知覺服務補救績效具有顯著的相關，其中以「工作授權與評核」對員工知覺服務補救績效的關聯性最高，其次依序為「工作發展與保障」、「員工教育訓練」與「薪酬獎勵制度」。進一步了解休閒健身俱樂部員工對組織人力資源管理措施的知覺，發現「員工教育訓練」構面的知覺較高，顯示國內運動俱樂部在員工教育訓練上做得不錯，均定期實施廣泛的教育訓練，讓員工充分了解其工作職責與公司相關政策等。相對地，員工對組織在個人生涯規劃與升遷管道上的發展，並不樂觀；在薪資獎酬制度上的認同程度亦不高。國內其他研究亦有相同發現，健身俱樂部員工每日執行的工作重複性極高，員工流動率高（姜慧蘭，2005），平均年資在 1~3 年間（劉怡秀，2003）非常短，對工作薪資多數感到不滿意，在職場生涯發展滿意方面屬中度滿意，而職場生涯發展滿意度愈低者，工作倦怠感愈高（何永彬，2000；劉怡秀，2003），故導致高度的流動率。其結果是否導致員工服務品質的不穩定，值得休閒健身俱樂部管理階層多加重視內部人力資源管理措施。
2. 在策略性人力資源管理措施四個構面對員工服務補救績效之影響方面，四個構面對服務補救績效的預測能力皆達顯著水準，以「工作授權與評核」的解釋變異量最高，本研究與 Babakus, Yavas, Karatepe & Avci (2003)、Boshoff & Allen (2000)、Gronroos (1990)等人研究，認為充分授權對提升員工服務補救績效具有顯著正向影響結果相同。但其餘三個構面的解釋變異量並不高，推論可能有其他的影響變項，如員工動機、員工工作滿意程度與組織承諾等，建議後續研究可加入其他變項進行相關探討，以全面提昇國內休閒健身俱樂部人力資源管理之效能。

二、建議

1. 為提升休閒健身運動俱樂部第一線員工的服務補救績效，組織應將人力資源管理列為服務補救策略的一環，尤其應將人力資源做長期投資，重視與員工長期雇用關係的塑造，加強內部人員選、訓、用、留的措施組合，視員工為組織內部有價值與具競爭力的主要來源。
2. 在服務項目多樣化與複雜的服務傳遞流程之休閒健身服務產業中，雖然服務失誤或錯誤的傳遞無可避免，為使前場第一線員工在服務失誤的關鍵時

刻採取正確的補救措施，組織除了賦予員工權限外，更應建立一套服務補救績優獎勵制度，於內部適當時機公開獎勵員工，惟有不斷的回饋獎勵與肯定讚許，才能刺激員工主動為顧客解決難題，提升員工對工作的滿足與成就感。除了物質報酬與權力賦予能引發動機，規劃完善的內部生涯發展途徑亦是員工卓越服務表現的趨動力。

3. 組織給予員工某種程度的工作保障時，無形中員工與組織會建立起一種互相擁有的感覺，將強化組織與員工內部關係，此內部關係愈佳代表組織內部關係資本愈強，對提升員工的組織承諾與組織績效將產生貢獻（黃家齊，2002）。

三、研究限制與後續研究建議

1. 本研究對象僅以北部地區之休閒健身運度俱樂部為受試對象，其結果無法一般化推論至所有俱樂部。另在回收問卷的 28 家俱樂部中，有單店俱樂部經營模式與連鎖店之經營模式，因此不同經營模式之組織採行的策略性人力資源管理措施可能有所差異，本研究因時間與經費因素，並未進一步探討其差異狀況，有待後續研究者進一步分析。
2. 本研究服務補救績效衡量因客觀資料的取得困難度極高，故採用第一線員工主觀知覺的服務補救分數進行衡量。建議後續研究應解決研究對象取得的困難性，採不同資料來源的衡量方式，如顧客對服務補救之滿意情形，做為服務補救績效的衡量來源。
3. 在其他策略性人力資源管理研究中（羅宗敏、王俊人，2004; Miles & Snow, 1984; Zajac, Kraatz & Bresser, 2000），適配(fit)或互補(complementarities)是另一個核心概念(Milgrom & Robert, 1995)，本研究僅探討國內休閒健身俱樂部在人力資源管理措施中與服務補救績效之關連性，並未加以分析採何種人資策略構型適合該產業特性，或與其他產業進行對照，因此建議後續研究者可朝企業構型與產業適配等議題進行研究，共同提升國內休閒健身產業之整體發展。

參考文獻

一、中文部份

1. 何永彬（2000）。**運動休閒俱樂部之運動指導員職場生涯發展、工作情境及工作倦怠之相關研究。**輔仁大學體育學系碩士論文，未出版。
2. 江界山、高俊雄、程紹同、林文郎、李復甸（2001）。**健身房（體適能中心）設施及管理之研究**。行政院體育委員會委託研究成果報告（報告編號：NCPFS-FAC-089-002）。台北：行政院體育委員會。
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. 消費者文教基金會（2003）。「會員卡銷售陷阱—從水都俱樂部二度歇業」記者會。
5. 段志和、陳美純（2003）。**智慧資本標竿系統—以運動休閒產業之健身俱樂部為例**。萬能科技大學專題研究計劃成果報告書。
6. 黃家齊（2002）。人力資源管理系統與組織績效－智慧資本觀點。**管理學報**，**19**(3)，415-450。
7. 曾麗娟（2000）。**應用行動研究改善運動健身俱樂部服務品質之個案實證研究**。國立台灣體育學院體育研究所碩士論文，未出版。
8. 趙麗雲（2006）。**台灣健身運動俱樂部的發展現況與趨勢**。2006 年旅遊休閒健康學術研討會論文集。
9. 劉怡秀（2003）。**運動健身俱樂部之運動指導員休閒參與、職場生涯發展與工作倦怠之研究**。雲林科技大學休閒運動研究所碩士論文，未出版。
10. 羅宗敏、王俊人（2004）。企業策略與人力資源策略及其垂直適配對組織效能的影響。**東吳經濟與商學學報**，15-46 頁。

二、英文部分

1. Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2003). The effect of management commitment to service quality on employees' Affective and performance outcomes. *Academy of Marketing Science Journal*, *31*(3), 272-286.

2. Barney, J. & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management, 37*(1), 31-46.
3. Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing service: Competing through quality*. New York: The Free Press.
4. Bitner, M.J., Bernard H.B. & Mary S.T. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing, 54* (January), 71-84.
5. 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.
6. Bowen, D. E., & Lawler E.E. III. (1995). Empowering service employees. *Sloan Management Review*, *36* (Summer), 73-84.
7. Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996). Theoretical frameworks in strategic human resource management: Universalistic, contingency and configurational perspectives. *Academy of Management Journa, 39*, 802-835.
8. Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Executive*, *14* (3), 67-80.
9. Gronroos, C., (1990). *Service management and marketing.* Lexington, MA: Lexington Books
10. Hart, C. L., Heskett, J.L. & Sasser, W. E. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, *68*(July/August), 148-156
11. Hayes, B. E. (1994). How to mcasure empowerment. *Quality Progress* , 27 (February), 41-46.
12. Jenkins, K. J. (1992). Service quality in the skies. *Business Quarterly*, *57* (2), 13-18.
13. Johnston, R. (1995). Service failure and recovery: Impact, attributes and process, advances in services. *Marketing and Management Research and Practice*, *4*, 211-218.
14. Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation*, New York: Basic B9ooks.
15. Keaveney, S. M. (1995). Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. *Journal of Marketing*, *59* (April), 71-82.

16. Kelly, S.W. & Davis, M.A. (1994). Antecedents to customer expectations for service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *22*(1), 52-61.
17. Laschinger, H. K. & Shamian, J. (1994). Staff nurses and nurse managers' perceptions of job related empowerment and managerial self efficacy. *Jouranl of Nursing Administration*, *24*(10), 30-35.
18. Lewis S. S. (2001). Service failures and recovery in retail banking: The customers' perspective. *International Journal of Bank Marketing* , *19* (1), 37-47.
19. Miles, R.E. & Snow, C.C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, *1,* 36-52.
20. Milgrom, P., & Robert, J. (1995). Complementarities and fit strategy, structure and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting Economics, 19,* 179-208.
21. Parasuraman, A. (1987). Customer-oriented corporate cultures are crucial to services marketing success. *Journal of Services Marketing*, *1*(1), 39-46.
22. Spreng, R. A., Harrell, G. D. & Mackoy, R. D. (1995). Service recovery: Impact on satisfaction and intentions. *Journal of Service Marketing, 9*(1), 15-23.
23. Sweetman, K. J. (2001). Employee loyalty around the globe. *Sloan Management Review*, *42* (Winter), 16.
24. Webster, C. (1995). Markting culture and marketing effectiveness in service firms. *Journal of Services Marketing*, *9*(2), 6-21.
25. Zajac, E. J., Kraatz, M. S. & Bresser, R. K. F.（2000）. Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. *Strategic management Journal, 21*(4), 429-453.
26. Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman. A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing, 60* (April), 31-46.

Zemke, R. (1994). Service recovery. *Executive Excellence.* 11(9), 17-18.