

# 航空公司第一線服務人員之組織承諾、專業承諾與顧客期望服務態度之探討—以神馳經驗為干擾變項\*

## The Study of Airline's Front-Line Staffs among Organizational Commitment, Professional Commitment, and Expected Service Attitudes of Customer based on Flow Experience

楊政樺 Cheng-Hua, Yang\*\*

陳光華 Kaung-Hwa, Chen\*\*\*

### 摘要

航空業是人力密集，尖離峰及淡旺季明顯，且全年無休運轉的運輸服務業，無論就產業特性或人力結構而言，皆較一般產業複雜，近年來航空公司第一線人力有朝向正職員工與約聘人力相互支援之趨勢。因此，在維繫基本的服務品質下，第一線員工之服務態度益形重要。本文為探索性研究，嘗試以第一線員工之神馳經驗為干擾變項，分析其是否會影響第一線服務人員之組織承諾與專業承諾對顧客所期望的服務態度的相關性。本研究發現：(1)第一線服務人員的特性對顧客期望服務態度之認同有顯著差異，(2)第一線服務人員之「組織承諾對服務態度」及「專業承諾對服務態度」均有顯著相關，及(3)第一線服務人員的神馳經驗對於專業承諾與顧客期望服務態度的相關性有顯著正向影響。

**關鍵詞：**組織承諾、專業承諾、神馳經驗、服務態度

\* 本文承蒙行政院國家科學委員會專題計畫 NSC 94-2416-H-328-002 經費補助，特此致謝。

\*\* 國立高雄餐旅學院航空管理系助理教授（聯絡地址：高雄市小港區松和路 1 號。電子郵件信箱：[edward@mail.nkhc.edu.tw](mailto:edward@mail.nkhc.edu.tw)）

\*\*\* 國立高雄餐旅學院旅運管理系教授兼旅遊管理研究所所長（聯絡地址：高雄市小港區松和路 1 號。電子郵件信箱：[khchen@mail.nkhc.edu.tw](mailto:khchen@mail.nkhc.edu.tw)）

## ABSTRACT

*Airlines, a labor-condensed, provide passengers with transportation service around the clock operation. It is more complex than the rest of industries in terms of the quality of the service or the structure of the labor. The current trend for the front-line staff in the airlines is toward the mutual support between full-time staff and atypical staff. Thus, in the maintenance of the basic service quality, the service attitude of the front-line servers from the point of the view of the international long-haul flight passengers is becoming more and more important. This paper is an exploratory study and intends to analyze the flow experience, viewed as interrupted variable, weather influences the relationships between the expected service attitude and organizational commitment and professional commitment of front-line staff, respectively. The results show that: (1)the traits of front-line staff reveal significant difference on their cognition for customers' expected service attitudes, (2)organizational commitment and professional commitment of first-line staff are significantly positive relationship to customers' expected service attitudes, and (3)the flow experience of front-line staff can influence positively the relationship between professional commitment and customers' expected service attitudes.*

**Keywords:** *Organizational Commitment, Professional Commitment, Flow Experience, Service Attitude*

## 壹、研究動機與目的

經濟發展的軌跡隨著消費型態改變，已從過去之農業經濟、工業經濟、服務經濟轉變為當下的「體驗經濟」(experience economy)。Pine與Gilmore (1999)認為：「消費是一個過程，當過程結束後，體驗的記憶將恆久存在。而提供體驗的企業及其員工，必須準備一個舞台，彷彿表演一般地展示體驗。」在「體驗經濟」發軔下，航空公司經理人已意識到未來勝負的關鍵在服務力的競爭(楊政樺，張新立，2005)，愈來愈多的消費者渴望得到體驗，唯有透過精心策劃的「服務接觸」(service encounter)迅敏精悍地促銷體驗，方能為企業創造利潤。

《關鍵時刻》(Moments of truth)一書的作者 Jan Carlzon 將員工與顧客接觸的剎那稱為「嚴峻的考驗」。他指出：「北歐航空公司不僅是一堆有形資產的集合，更是一次令人滿意的接觸：一方是乘客，另一方是直接服務乘客的員工。我們稱這些員工為『第一線人員』(李田樹譯，1988)」許多研究亦發現，顧客與服務提供者之間的人際接觸品質常是服務情境中影響顧客滿意與是否再購的因素，故學者普遍稱之為「服務接觸」(Solomon et al., 1985)。對於第一線服務人員的職務特性而言，他們活動於組織的周圍或邊界，從事人際接觸的相關工作，聯繫組織本身與外在環境，故有「組織跨界人」

(boundary spanning roles) 之稱。是以，他們對外代表組織，對內代表環境 (Adams, 1976)。相似的定義如Hallenbeck 和 Hautaluoma (1999) 所言：「組織跨界人是連結外部顧客、環境及內部組織的員工，他們提供的重要功能是瞭解、過濾以及解釋來自於組織和其外部情況的資訊及來源 (頁38-43)」。Parasuraman et al. (1991) 指出組織跨界人的技能及經驗涵蓋了所有工作及職業範圍，但以餐旅服務產業來說，組織跨界人通常是組織內一些較不需要高度專業技能、薪水較低的員工，也就是櫃檯人員、電話總機人員、侍應人員等直接從事高度服務接觸的人員。回顧「服務接觸」相關文獻可以發現人際關係的互動確能影響顧客的滿意程度，而服務提供者與顧客之間的正向情感也會改善服務品質，提昇更高的顧客滿意度及忠誠度，增加重複購買的意願，並減少顧客的流失 (Kelley & Hoffman, 1997)。

以航空運輸來說，服務遞送系統可以劃分為高度及低度接觸顧客兩種方式 (楊政樺，張新立，2005)。所謂顧客接觸，係指整個服務系統中，需與顧客直接接觸的活動，其程度可以透過顧客實際出現在服務系統期間的百分比來計算 (Fitzsimmons et al, 1998)。本研究所稱之第一線服務人員係界定為需要與旅客高度接觸的機場運務員及空服員，他們的表現常是代表公司給予旅客第一印象的良窳。近年來，隨著國際油價高位震盪及經濟活動趨緩等問題，航空業已面臨龐大的獲利侵蝕衝擊。在開源途徑有限之下，業者紛紛以減少非尖峰期班次及採用職能彈性策略等方式降低成本。基於營運成本考量，人數相對較多的空、地勤人員常成為降低人事成本的目標。然而，對重視顧客關係管理的航空業而言，第一線服務人員常象徵著公司的整體形象，航空公司經理人必需妥善掌控正職員工與「非典型聘僱者」(atypical employee) 在服務能量展現的互補性，並兼顧成本與服務品質。此外，第一線服務人員對組織與專業的承諾是否會影響工作表現，並直接引發顧客評價的滿意程度？在服務人員與顧客互動的接觸歷程中，沉浸於工作時的勝任感、時間感等服務體驗是否能達到神馳的境界？而此種體驗是否會對組織承諾與專業承諾於顧客期望服務態度上產生影響？本研究企圖從顧客觀點，探究國際線空運旅客所期望的服務態度，並首次將休憩運動及網路使用等領域用來探索人類沉浸於某一種活動的「神馳理論」引進航空服務領域，將「神馳經驗」(flow experience) 視為干擾變項，分別探討航空公司第一線服務人員之組織承諾與專業承諾對顧客所期望的服務態度是否有影響而進行實證研究，期望達到三個目的：(1) 以顧客導向探究搭乘國際線空運旅客所期望的服務態度項目；(2) 航空公司之第一線服務人員的人口統計變項對顧客期望服務態度之差異性分析；(3) 若以航空公司之第一線服務人員的神馳經驗為干擾變項，是否會干擾組織承諾於顧客期望服務態度的影響及其程度。(4) 若以航空公司之第一線服務人員的神馳經驗為干擾變項，是否會干擾專業承諾於顧客期望服務態度的影響及其程度。本研究期望能幫助航空公司明確定義核心價值，針對顧客所期望的服務屬性從事第一線服務人員的人力盤點與工作流程檢查，並檢討人力資源管理在「徵、選、育、用、留」的配套措施，以適切地針對員工的思想、心理和行為進行誘導、

控制和協調，裨益人盡其才，事得其人，人事相宜，以實現顧客滿意及企業目標的雙贏關係。

## 貳、文獻回顧

### 2.1 組織承諾

組織承諾是個人對組織奉獻心力及對組織盡忠意願的相對強度 (Kanter, 1968)，是將個人與組織連結或附著為一體的態度或傾向 (Sheldon, 1971)。有關組織承諾的意義與各類量表，隨著研究者之研究目的不同或是學派不同，至今仍無放諸四海皆準的定義。Morrow (1983) 聲稱至少有二十五種以上關於組織承諾的概念和衡量。Mowday et al. (1982) 將組織承諾分為「態度的」及「行為的」承諾：前者側重於員工如何認定他們與組織關係的過程，包含：(1) 一種想維持與特定組織成員關係的強烈慾望，(2) 樂意為組織付出更多的努力，(3) 明確的信仰與接受組織的價值觀與目標；後者則與個體如何留在特定組織及如何處理問題的過程有關。Allen 與 Meyer (1991) 歸納了組織承諾研究的各家精髓，更進一步地將組織承諾分為情感性承諾 (affective commitment)、持續性承諾 (continuance commitment) 及規範性承諾 (normative commitment)。

回顧以往組織承諾研究的量表，多由 Porter et al. (1974) 所發展的「組織承諾問卷」(OCQ; organizational commitment questionnaire) 予以增刪演繹而來，儼然已成為組織承諾量表之鼻祖。甚至，Mathieu 與 Zajac (1990) 宣稱至少有百分之九十以上的論文發表都是採用 OCQ。然而，Benkhoff (1997) 卻指稱 OCQ 量表缺乏同質性，此現象將導致不同模式的前因後果，影響或稀釋統計結果中檢視的現象與其他重要變數之間的關係，使得近 30 年來組織承諾相關研究的結果受到質疑。他並提出兩點建議：(1) 摒棄 Mowday et al. 之組織承諾定義或根據其構面單獨做探討，並與替代的組織承諾定義一致；(2) 使用 Allen 與 Meyer 之尺度，因其為不同的承諾概念，且同質性亦獲得驗證。此外，Clugston et al. (2000) 亦驗證 Allen 與 Meyer 之三構面量表可以用來衡量組織中不同的承諾基礎，因為探討組織氣候層面時，組織氣候不僅影響個體在心理上對組織之歸屬，亦影響著個體歸屬之焦點目標。雖然，國內仍有許多學者偏愛 Mowday et al. (1982) 之 OCQ 量表，基於前述 Benkhoff (1997) 之建議的合理性，本研究決定採用 Allen 與 Meyer 所發展的量表。

### 2.2 專業承諾

專業乃是「專門職業」的簡稱，意指工作性質有別於他種職業，需具備高度專門技能始能從事者。專業承諾 (professional commitment) 乃是「承諾」的進一步特定化，它是一種經由信念而產生的態度，包括對專業的認同、積極的投入及對專業的關注並願意繼續在該行業的傾向 (吳淑卿, 2003)。有關專業承諾之術語，因為研究的範圍不同，

另有名稱包含：事業承諾 (career commitment) (Wiener & Vardi, 1980; Morrow & McElroy, 1987) 及職業承諾 (occupational commitment) (Aranya et al., 1981; Meyer et al., 1993) 等。至於專業承諾的發展，係根源於組織承諾，因此其定義或衡量方式多源自於組織承諾，並酌加修改。Wallace (1995) 以整合分析的方式探討組織承諾與專業承諾的關係，發現兩者可以視為不同的概念。莊修田 (2002) 認為專業承諾與組織承諾都是職場上「效忠」的行為，充其量僅是「效忠」的對象不同，專業承諾所效忠的是專業工作本身，而組織承諾所效忠的則是個人所任職的特定組織。有關專業承諾的主要定義舉例如下：Aranya et al. (1981) 引用 Porter et al. (1974) 對組織承諾所下的定義，認為專業承諾應包含三項要素：(1) 堅定的信仰並接受所從事的專業價值與目標；(2) 願意為所從事的專業付出更多的心力；(3) 渴望繼續成為所從事專業中的一員。此外，Ferris 與 Aranya (1983) 歸納出三個衡量專業承諾的構面：(1) 情感性專業承諾：係指員工情感上依附、認同並投入專業中。(2) 持續性專業承諾：係指員工認知到離開專業領域必須付出成本，而產生留在此專業的承諾。(3) 規範性專業承諾：係指員工留在專業中是基於有義務對專業忠誠，是內在規範性的壓力，或是從專業中獲得利益而基於互惠原則所衍生之義務感。Taylor (1988) 跳脫原有組織承諾定義的框架，認為專業承諾應包含三個構面：(1) 專業角色 (professional roles)，(2) 關係 (relationships)：指專業的關係，(3) 規章或規範 (rules or norms)。並經由實證提出專業承諾的意涵：(1) 認同，(2) 積極投入，(3) 歸屬 (attachment)，(4) 為承諾的計利和道德感兩者所影響的規章 (rules as influence by both a calculative and a moral sense of commitment)，(5) 專業角色內化 (internalization of professional roles) 及 (6) 專業關係。

此外，有關專業承諾的衡量方式，過去文獻的見解分歧。Wallace (1995) 認為最常被採用的幾種量表包含：Porter et al. 的量表 (1974)、Ritzer 與 Trice 量表、Hrebiniak 與 Alutto 量表、Blau 量表...等。Morrow 與 Wirth (1989) 以 Aranya et al. (1981) 所設計的專業承諾量表 (15題) 加以因素分析後，發現其中10題對應於單一因素概念 (強調對其所屬專業價值之認同及願意投入該專業)，另5題有因素重疊現象主要對應於另一個因素概念 (希望繼續留在該專業)，因此 Morrow 主張將「留業概念」因素去除，僅保留單一因素概念。本研究對專業承諾的衡量係側重於專業價值的認同和投入，因此採用 Morrow 與 Wirth (1989) 的專業承諾修正量表，並配合航空產業的屬性做為問卷設計的理论依據。

## 2.3 神馳理論

神馳理論 (the flow theory) 最早是由 Csikszentmihalyi (1975) 所提出，又譯為「沉浸理論」、「流暢理論」或「心流理論」。該理論係由 Csikszentmihalyi 以「經驗取樣法」(experience sampling method) 訪問數千位各行各業的人員，不分種族、不分男女老少，印證所謂的「最適經驗」。他指出人類的行為都可能存在著神馳的最優狀態，神

馳不能視為心靈恆常的現象，它是人們在生活中，無論是工作、閱讀、靜坐、休閒、寫作或思考等，在掙扎與奮鬥的過程中，自覺有能力控制自己的行動，主宰自己的命運，瞬間所產生的靈光。當神馳出現時，在準確的行動與即刻的回饋不斷互動下，人們會感受到行動與意識間融合無間，整個意識專注集中在特定目標上。就 Csikszentmihalyi 原始的定義，神馳是「集中意識在一個非常狹隘的範圍內，過濾掉一些不相關的知覺和想法，喪失自覺，只對具體目標和明確的回饋有反應，透過對環境的操控產生一種控制感」（Csikszentmihalyi, 1975）。此外，Csikszentmihalyi（1975）並認為：「當人們在進行活動時如果完全投入情境當中，集中注意力，會過濾掉所有不相關的知覺，即是進入一種神馳的狀態（頁197-199）」。神馳是一種暫時性的、主觀的經驗，但這也是人們為何願意繼續從事某種活動的原因（Webster et al., 1993）。

在神馳理論中，強調「技巧」與「挑戰」必須互相平衡，驅使自我朝向更高更複雜的層次，並產生一種自我的和諧，在活動中享受著「意識與活動合一」的最適經驗（Csikszentmihalyi et al., 1988；Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989）。因為技巧與挑戰的平衡才能全心全意地投入活動，也才能充份享受意識與活動結合的喜悅，甚至完成平時不可能完成的任務，這種讓人們更加肯定自我的感受會促使個人更加努力學習新的技巧；甚至，人們可能完全沒有意識到活動本身已經超乎以往所能處理的極限。因此，當個人對自我評價不斷的提升之後，為了持續獲得這種特殊的感受，會驅使個人不斷地努力，（Csikszentmihalyi et al., 1988）。因此，Ghani 和 Deshpande（1994）提出神馳兩項主要的特徵：（1）活動中完全的專注及（2）樂在活動當中。亦即，神馳經驗來自於行為發生者於這段時間的「過程」而非結果，並在這段過程之中遺忘了時間的流逝。另一方面，Csikszentmihalyi（1990）在研究運動員、藝術家及科學家等各領域傑出人士時，歸納出人類的神馳經驗有九項特徵：（1）清晰的目標，（2）明確的回饋，（3）選擇具有挑戰的活動，（4）知行合一，（5）全神灌注，（6）掌控欲如，（7）渾然忘我，（8）時間感迥異平常及（9）自成性的經驗。

過去文獻常將神馳理論應用於運動、日常活動、工作、休閒遊憩、人與電腦的互動經驗等議題的研究（聶喬齡，2001；張德儀，1998）。除此之外，將這套理論應用於工作研究的探討始見於 Csikszentmihalyi 和 LeFevre（1989）對工作和休閒的最適經驗探索。從該論著得知，人們產生類似神馳的經驗多半來自於工作而非休閒。若工作能讓當事人獲得神馳的感受，那麼工作即不再只是義務而已。因此，若能將神馳妥善應用，應能促進內在驅力，鞭策個人更上一層樓。Jackson（1995）曾經針對28位來自紐西蘭與澳洲的世界級冠軍選手進行研究，發現神馳經驗與動機之間相互影響，當運動員經歷到神馳經驗時，有較高的動機且充滿自信心，有較多正面的心理態度及適宜的覺醒狀態。聶喬齡（2001）針對國內大專院校216位運動員探討其心理技能、運動表現與運動神馳經驗之間的關係，發現心理技能與神馳經驗呈現正相關，運動成績表現與整體神馳經驗亦呈現正相關。因此，Meltzer 和 Feder（1996）認為把工作圓滿完成的愉悅經驗就是

神馳，工作所產生的神馳經驗即是延續工作的重要因素；毫無愉悅感的工作將導致壓力、退縮和不滿意。然而，從過去神馳理論的文獻中，尚未發現專門探討民航服務人員執勤績效的研究。另外，由於神馳經驗的特殊性與獨特性，它的測量方法一直存在諸多困難，直到1996年 Jackson 與 Marsh (1996) 以 Csikszentmihalyi (1990) 所提出的神馳經驗九個構面為基礎，進而發展出神馳狀態量表。為了符合本研究探索航空公司前線工作者於服務接觸時的心理狀態，遂參考 Jackson 與 Marsh (1996) 所發展的神馳狀態量表，配合航空服務的特性編譯成Likert 五尺度量測評分等級。

## 2.4 組織承諾、專業承諾、神馳經驗與顧客期望服務態度之關係探討

回顧早期探討組織承諾及專業承諾的論述，即指出員工對於專業上的承諾優於對企業主的承諾，因而主張專業承諾與組織承諾是相互衝突的。諸如：Kalleberg 與 Berg (1987) 認為兩者為「零和關係」，亦即對一方有較高的承諾，必對另一方有較低的承諾。但另有一些學者則認為專業承諾與組織承諾不必然是相互排斥的 (Lachman & Aranya, 1986; Morrow & Wirth, 1989)，只要專業工作者的期望與目標能與組織相互配合，則組織承諾與專業承諾將不會產生衝突 (Lachman & Aranya, 1986; Blau, 1985)。此外，亦有為數甚多的研究顯示組織承諾與專業承諾呈現正相關 (Carson & Bedeian, 1994; Aryee et al., 1994)。另一方面，Angle 與 Perry (1981) 發現專業承諾高的員工希望能達成組織的目標，對工作本身的評價較易趨於正面。至於航空公司前線工作者於執勤時是否能夠提供顧客所期望的服務態度？繼而，在服務提供的當下，其行為背後的心理層面是否與組織承諾、專業承諾有關？甚至，在神馳經驗為干擾變項的影響下，這些問題是否會連帶產生變化？回顧過去文獻，雖然尚未發現直接探討組織承諾、專業承諾與顧客期望服務態度等相關議題的研究。但是，如果將服務人員執勤時對應顧客期望服務態度的表現，視為服務產品的一部份，應可類比為工作表現或工作績效。本研究係為首次將神馳理論應用於探討航空公司前線工作者於服務接觸時的心理現象，利用神馳經驗為干擾變項 (interrupted variable)，檢視其是否會影響組織承諾及專業承諾對顧客服務態度的表現績效，對於「神馳經驗」的跨領域應用，是一項新的嘗試。

另一方面，組織承諾係為個人認同特定組織的一種涉入態度或內化信仰，並能促進員工從事自發性的創新行為 (Mowday et al., 1982)。從過去諸多文獻中顯示組織承諾愈高，其工作績效也愈高。亦即，組織成員的組織承諾愈高，則其努力意願也相對提高，也更加願意為組織奉獻心力，因此，成員的工作績效也會提高 (Mowday et al., 1982; Steers, 1977)。衡諸前述各方論點，本研究認為組織承諾會影響第一線工作者提供良好服務態度意願。另一方面，在專業承諾與服務態度方面，Meyer et al. (1993) 針對 603 位護理人員的研究中發現，情感性專業承諾和組織公民行為有顯著的正相關。凌欣慧 (1997) 發現護理人員情感性與持續性專業承諾與堅守本份呈現正相關，亦即越認同護理工作者，越能做好份內的工作。黃彩霖 (2003) 以醫院行政人員為例，亦發現專業承

諾與工作績效存在顯著正相關。因此，本研究暫時假設警務人員於專業承諾的行為脈絡會與航空公司服務人員相同，亦即由文獻可以支持專業承諾會影響員工提供良好服務態度意願。

### 參、研究架構與方法

#### 3.1 研究架構及假設

本研究為初探性研究，旨在以神馳經驗為干擾變項，探討其是否會影響航空公司第一線服務人員於組織承諾、專業承諾與顧客期望服務態度之關係。第一線服務人員對服務顧客工作的一種專注與執著，是否猶如其對自己非常有興趣且期許的事務全力奉獻並自得其樂，本研究認為會影響其服務顧客的認知與態度，因而將第一線服務人員對自身服務工作的神馳經驗視為干擾變項，並根據研究目的與文獻探討，本研究之理論架構如圖1所示，並有以下五個假設：

- H<sub>1</sub>：組織承諾與專業承諾有顯著正向相關。
- H<sub>2</sub>：組織承諾與顧客期望服務態度有顯著正向相關。
- H<sub>3</sub>：專業承諾與顧客期望服務態度有顯著正向相關。
- H<sub>4</sub>：神馳經驗對組織承諾與顧客期望服務態度的相關性有顯著正向影響。
- H<sub>5</sub>：神馳經驗對專業承諾與顧客期望服務態度的相關性有顯著正向影響。

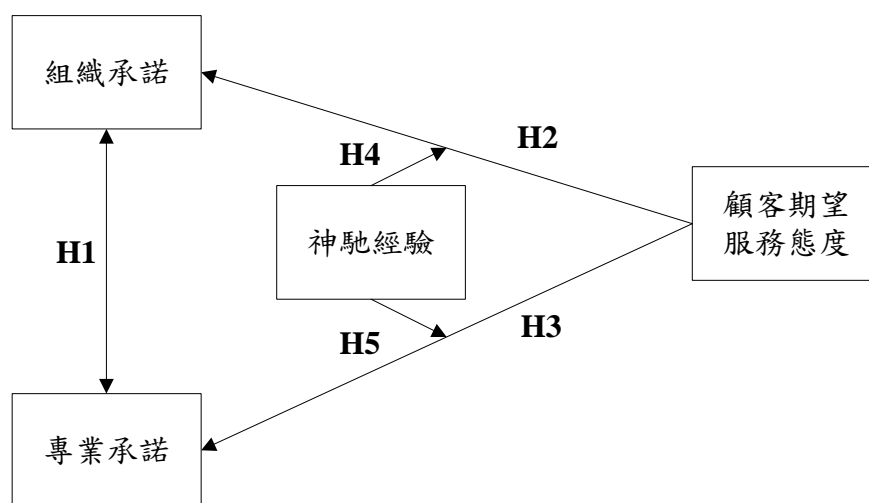


圖1 組織承諾、專業承諾、神馳經驗及顧客期望服務態度之關係模式

#### 3.2 問卷設計

就文獻探討之結果與本研究之後續發展，本研究之問卷共分為五部份，第一部份為組織承諾，係採用 Allen 與 Meyer (1991) 組織承諾問卷翻譯而成，並將「組織」改為「公司」，共 18 題問項，將組織承諾分為(1)情感性承諾；即員工對組織之情緒上的歸屬、認同與涉入，(2)持續性承諾；即員工基於離開組織成本考量之承諾，(3)規範性承諾；即員工對於繼續留在組織的道義感，以 Likert 五尺度量測評分等級衡量之。第二部



份為專業承諾，本研究專業承諾的衡量著重於專業價值的認同和投入，因此採用 Morrow 與 Wirth (1989) 的專業承諾修正量表配合航空產業的屬性做為問卷設計的理論依據，共計 10 題問項，亦以五尺度評分等級衡量之。

第三部份為顧客期望服務態度的衡量項目，此項目並無現有量表可供參考，因此將自行建構此量表。在作法上，首先以關鍵事件技術蒐集顧客期望服務態度的指標。為了初探顧客期望的服務態度，本研究鎖定我國兩家以國際航線為經營主軸的航空公司為個案分析標的，於 2004 年 12 月上旬派遣工讀生至中正機場第一、第二航廈的入境迎客大廳、航站出口的候車區、市區接駁公車搭車區等地，以隨機抽樣法針對攜帶貼有 A、B 兩家航空公司行李籤條之行李箱的旅客，參照楊政樺與張新立 (2005) 在關鍵事件技術 (critical incident technique) 的面訪程序，調查旅客對航空公司服務遞送特別重視之滿意與不滿意的關鍵事件，藉以蒐集容易導致旅客滿意與否的服務項目，以順應本研究之後續發展。針對搭乘這兩家航空公司班機的旅客所做的調查，其樣本個數分別列於表 1。

表1 CIT調查樣本個數一覽表

航空公司名稱	回收樣本數		有效樣本數	
	滿意事件	不滿意事件	滿意事件	不滿意事件
A 公司	234	174	198	133
B 公司	185	156	146	135

本研究經仔細分析表 1 之統計資料及旅客訪談記錄後，考量事件發生的性質與重疊性後，歸納出與第一線服務人員態度相關的關鍵問題共計 26 項，為了探究這些變數是否具備信、效度，本研究並以專家問卷從事檢驗，並依據 Aiken (1980) 所提出之內容效度係數統計方法將專家意見量化成爲一項係數 (V 值)，在考驗其顯著性後，做為檢視問項是否具有內容效度的指標。同時，為了瞭解專家們的看法是否一致，亦即專家看法的信度，Aiken (1985) 亦提出同質性信度係數之統計方法，可將專家對於各問項評價的一致性程度加以量化成另一係數 (H 值)，同樣在考驗其顯著性後，做為信度的指標。

在實施上，本研究邀請 12 位從事航空領域的地勤運務、空服及市場行銷之專家學者，以 Likert 五尺度量測評分等級逐一就各項指標的重要性從事判斷，並採用 Aiken 內容效度係數與同質性信度係數計算各項指標的妥適性。上述的 H 值皆介於 0 與 1 之間，H 值越大，表示項目被 12 位專家學者評定結果爲一致的程度越高 (Crocker & Algina, 1986)。H 之顯著度可以查詢「同質性信度係數考驗的右側機率值對照表」得知。最後，算出平均的 H 值，並考驗其顯著性。針對 26 個衡量指標，究竟何者會影響旅客購買決策的期望服務態度？經運算及查表，可知在 12 位專家人數及使用五尺度量表的狀況下，內容效度係數 (V 值) 至少應達 0.69 才具  $p = 0.041$  之顯著有效水準，若 V 值達 0.75 則具  $p = 0.009$  之顯著有效水準；同質性信度係數 (H 值) 則至少應達 0.47 才具  $p = 0.048$  之顯著有信度之水準，若 H 值達 0.56 則具  $p = 0.01$  之顯著有信度之水準。因此，由表 2 可知有六個指標之內容效度係數未達 0.69，分別爲：A04 (服務人員能主動爲家族或團

體旅客安排相鄰座位)、A08(服務區域的環境清潔)、A10(服務人員「視客猶親」的關懷)、A14(服務人員能提供正確的服務)、A15(服務人員能記往常乘旅客的個人偏好)及A19(服務人員能主動提醒旅客應注意的事項)。而在同質性信度係數方面,全部指標之H值皆大於0.56,達到 $p = 0.01$ 以上的顯著水準。同質性信度係數皆達顯著水準的意義代表專家們對於各題項有效程度之看法是非常一致的,而A04、A08、A10、A14、A15及A19等六個指標的內容效度係數未達顯著水準,代表專家們認為這六個指標並無法適切測得潛在變項,因此本研究將此六題予以刪除,顧客期望的服務態度部份的問卷題數從原來之26題,減為20題。刪除不具內容效度之題項後,經重新計算整份問卷之平均內容效度係數可發現V值由0.751變為0.8;平均同質性信度係數H值由0.759變成0.786,顯著性皆達 $p = 0.01$ 之水準,代表刪除無內容效度題項後之問卷是顯著具有內容效度,且專家學者們的看法是一致的。量表各題項的考驗如表2所列。

表2 量表各題項之內容效度係數及同質性信度係數

變數	指標內容	V值	H值	備註
A01	外語表達能力	0.729	0.674	
A02	處理例行業務的專業熟練度	0.792	0.861	
A03	妥善處理班機異常狀況	0.854	0.757	
A04	主動為家族或團體旅客安排相鄰座位	0.625	0.681	未具效度
A05	確保服務時的處理時效	0.813	0.813	
A06	主動觀察旅客的需求	0.771	0.785	
A07	接待及溝通禮儀	0.750	0.847	
A08	服務區域的環境清潔	0.542	0.736	未具效度
A09	服務疏失後能迅速回應	0.813	0.813	
A10	「視客猶親」的關懷	0.500	0.722	未具效度
A11	熱心地幫助旅客	0.792	0.861	
A12	盡力安排個別旅客的偏好需求	0.813	0.813	
A13	迅速回應在一般服務流程以外的額外要求	0.750	0.847	
A14	提供正確的服務	0.646	0.618	未具效度
A15	能記往常乘旅客的個人偏好	0.583	0.625	未具效度
A16	具備高度的道德操守	0.771	0.785	
A17	溝通語調及肢體儀態	0.750	0.847	
A18	服務疏失後能立即服務補救	0.771	0.785	
A19	主動提醒旅客應注意的事項	0.625	0.639	未具效度
A20	主動關懷獨行孩童搭機	0.896	0.757	
A21	主動協助輪椅旅客搭機	0.875	0.750	
A22	主動協助孕婦搭機	0.854	0.757	
A23	注意自己的服飾儀容	0.854	0.757	
A24	無法提供的服務,能迅速地回應	0.813	0.701	
A25	班機異常時,能自我管理與旅客的溝通	0.833	0.778	
A26	舉措具備一致性標準	0.708	0.736	

表 3 量表各題項之內容效度係數及同質性信度係數

變數	指標內容	V值	H值	備註
B01	我相信自己的能力可以勝任服務過程中的任何挑戰	0.813	0.813	
B02	在服務過程中，我知道自己的表現如何	0.833	0.778	
B03	服務中我不在乎別人怎麼評論我	0.458	0.236	未具信、效度
B04	我清楚自己做得不錯	0.500	0.625	未具效度
B05	我非常投入我所負責的服務活動	0.833	0.778	
B06	我覺得服務能讓我肯定自己	0.813	0.813	
B07	服務過程中的時間似乎與平常的時候有所不同	0.813	0.813	
B08	服務時，我似乎忘了自己的存在	0.438	0.563	未具效度
B09	我喜愛服務旅客所帶來的人生閱歷與經驗	0.833	0.778	
B10	我覺得自己可以挑戰比現在較高難度的工作性質	0.396	0.674	未具效度
B11	我喜愛完成服務工作的感覺，並且希望能夠再次達到	0.833	0.778	
B12	我喜愛服務旅客所產生的滿足感	0.813	0.701	
B13	在服務過程面臨挑戰時，我可以很快地意識到下一個動作	0.813	0.813	
B14	服務中我也會注意到週遭所發生的事情	0.479	0.674	未具效度
B15	我很清楚的知道我所負責業務的每項服務流程細節	0.729	0.785	
B16	服務中我不擔心自己表現的結果	0.479	0.507	未具效度
B17	服務中我知道自己可以學到什麼	0.458	0.431	未具信、效度
B18	我覺得自己能夠達到服務工作的要求	0.625	0.514	未具效度
B19	在服務過程中，我能從顧客反應獲知自己的整體表現	0.729	0.924	
B20	服務中我有自信能夠做得很好	0.500	0.514	未具效度
B21	服務時，我有清楚的目標	0.583	0.778	未具效度
B22	我不需特別思考，就能做出正確的服務動作	0.875	0.750	
B23	服務中我能夠完全的專注	0.646	0.563	未具效度
B24	服務時我有一種「能夠完全掌控」的感覺	0.646	0.604	未具效度
B25	服務當時我不會刻意表現自己	0.688	0.563	未具效度
B26	服務中我可以控制自己的動作	0.500	0.514	未具效度
B27	服務時我覺得能夠掌控正在做的事情	0.583	0.778	
B28	服務工作的挑戰性跟我的能力一樣高	0.604	0.563	未具效度
B29	我沒有考慮太多就自動自發的從事服務工作	0.625	0.597	未具效度
B30	我明確的瞭解被賦予的工作目標	0.583	0.681	未具效度
B31	服務時，我覺得時間的消逝好像變快了	0.833	0.778	
B32	服務時我的注意力完全集中在工作上	0.917	0.778	
B33	服務時我可以駕御自己的反應	0.438	0.563	未具效度
B34	服務時我不會因為其他人的表現使自己分心	0.646	0.674	未具效度
B35	服務時，我感覺時間彷彿停止	0.604	0.701	未具效度
B36	我覺得服務經驗具有價值意義	0.625	0.750	未具效度

第四部份為神馳經驗的問項，本研究的神馳經驗量表係參考 Jackson 和 Marsh (1996) 根據 Csikszentmihalyi (1990) 所提出的神馳模式發展而成，原量表共有 36 題項的問卷型式，其內容為檢測運動選手在比賽情境下的心理狀態。由於該文獻是以運動相關研究為主，是否適合評估航空公司前線工作者於服務接觸時的心理與意識狀態，值得進一步探索。因此，本研究經訪談資深航空服務從業人員後，配合空、地勤服務的情境加以修正後完成，再邀請 12 位航空領域專家學者，以五尺度量表徵詢這些專家，是否所設計的 36 題問卷足以詮釋本研究題旨的意涵？請其針對這些問項的適合性做評量，並於事後以 Aiken 內容效度係數與同質性信度係數做檢驗，以確認問卷各題項能

充份詮釋服務人員於執勤時所面臨的神馳狀態。經檢驗後，由表 3 可知有 21 個指標之內容效度係數未達 0.69，因此本研究將此 21 題予以刪除，神馳經驗部份的問卷題數從原來之 36 題，減為 15 題。刪除不符合信、效度之題項後，經重新計算整份問卷之平均內容效度係數可發現 V 值由 0.655 變為 0.804；平均同質性信度係數 H 值由 0.671 變成 0.79，顯著性皆達  $p = 0.01$  之水準，代表刪除不符合內容信、效度題項後之問卷能夠適切測得潛在變項，且專家學者們的看法亦是一致的。

經由前述分析，刪除 21 題不符合信效度檢驗後的題項後，重新整理即將針對兩家航空公司員工施測之神馳經驗部份的問卷，共計 15 題，以 Likert 五尺度量測評分等級衡量之。最後部份則為受訪樣本之基本資料，以類別尺度衡量之。在正式問卷調查所使用的問卷，係將表 2 及表 3 所刪除的題項移除，並重新編碼。

## 肆、資料分析

### 4.1 信度分析

本研究對航空公司員工施測的問卷係採取隨機抽樣法，從我國兩家國際線航空公司第一線員工名單隨機選取各 300 人，委託相關主管代為將問卷轉交其本人親自填寫後收回，不能由他人或同事替代之，A 航空公司回收 157 份有效問卷，回收率為 52.3%，B 航空公司回收 238 份有效問卷，回收率為 79.3%。本研究之信度分析採用 Cronbach  $\alpha$  係數來檢測問卷信度。Cronbach  $\alpha$  是一種針對評定量表與態度量表等衡量的工具，尤其常用於評定 Likert 態度量表之信度。Cronbach  $\alpha$  是用來在衡量同一構面下各項目間之一致性程度，而係數若低於 0.35 代表低信度；介於 0.35 與 0.7 之間為可接受信度；高於 0.7 代表具有高信度（Guieford, 1965）。本研究問卷之顧客期望的服務態度部份 Cronbach  $\alpha$  為 0.8918，組織承諾部份為 0.9183，專業承諾部份為 0.7982，而神馳經驗為 0.7639。

### 4.2 樣本特性分析

有關本研究對航空公司員工施測的樣本特性如表 4 所示：性別方面以「女性」居多，佔 78.48%；年齡方面以「20~29 歲」居多，佔 53.16%；在服務公司部份以 B 航空公司較多，佔 60.25%；在職業屬性方面以「地勤」較多，佔 68.86%；在工作職位部份以「正職基層員工」佔絕大部份，佔 74.18%，其次是「短期部份工時基層員工」。在教育程度方面以「專科及大學」居多，佔 96.71%。在每月工作薪酬方面以「4~5 萬元」較多，佔 46.08%，而在婚姻狀況方面以「未婚」居多，佔 69.87%；在公司年資方面，受訪樣本在公司平均年資為 51.08 個月，在航空產業平均年資為 53.10 個月。為了更進一步分析不同航空公司年資上的差異，茲將年資分為 5 年內、5 至 10 年及 10 年以上三種分類，表 5 為不同航空公司受訪員工之年資次數分配，兩家航空公司均以 5 年內員工居多數。

### 4.3 組織承諾、專業承諾、神馳經驗及顧客期望服務態度變項之因素分析

將顧客期望服務態度 20 個問項進行因素分析，利用主成份法，經最大變異數做直交轉軸，萃取 5 個構面，其樣本平均值依序為 3.56、3.96、3.90、3.94 及 3.95。根據 Kaiser 準則萃取特徵值大於 1 的因素，選取因素負荷量絕對值大於 0.5 問項，並根據各個因素所包含題目涵義解釋命名其因素構面，其解說總變異量達 61.72%，KMO 值為 0.865，表示適合進行因素分析，分析結果詳如表 6。同理於顧客期望服務態度，組織承諾 18 問項經因素分析後共有 3 個構面，構面平均值依序為 3.29、2.65 及 3.28，總解釋變異量為 65.65%，KMO 值為 0.899，結果詳如表 7。專業承諾變項共 10 問項經因素分析後得到 3 個構面，構面平均值依序為 3.34、3.24 及 3.95，總解釋變異量為 72.24%，KMO 值為 0.863，詳細結果列於表 8。神馳經驗變項共 15 個問項，經因素分析後共有 4 個構面，構面平均值依序為 3.86、3.58、3.62 及 3.89，總解釋變異量為 59.71%，KMO 值為 0.732，詳細結果如表 9。

表 4 樣本特性分析表

題號	選項內容	次數	百分比%	題號	選項內容	次數	百分比%
F1 性別	男	85	21.52	F6 教育程度	國小及以下	0	0
	女	<b>310</b>	<b>78.48</b>		國中	0	0
F2 年齡	20 歲以下	13	3.29		高中(職)	0	0
	<b>20~29 歲</b>	<b>210</b>	<b>53.16</b>		<b>專科及大學</b>	<b>382</b>	<b>96.17</b>
	30~40 歲	170	43.04		研究所	13	3.29
	40~50 歲	2	0.51	F7 每月工作 薪酬	1 萬元以下	2	0.51
51 歲以上	0	0	1~2 萬元		41	10.38	
F3 服務公司	A 航空公司	157	39.75		<b>2~3 萬元</b>	<b>41</b>	<b>10.38</b>
	B 航空公司	<b>238</b>	<b>60.25</b>		3~4 萬元	44	11.14
F4 職業屬性	空勤	123	31.14		4~5 萬元	182	46.08
	<b>地勤</b>	<b>272</b>	<b>68.86</b>		5~6 萬元	63	15.95
F5 工作職位	中階主管	2	0.51		6~7 萬元	21	5.32
	基層主管	13	3.29	7 萬元以上	1	0.25	
	正值基層員	293	74.18	F8 婚姻狀況	<b>未婚</b>	<b>276</b>	<b>69.87</b>
	約僱基層員	16	4.05		已婚	119	30.13
		<b>短期部分工 時基層員工</b>	<b>71</b>	<b>17.97</b>			

表 5 航空公司員工年資次數分配表

	5 年內	5-10 年	10 年以上
A 航空公司	85	54	18
B 航空公司	149	82	7

表6 顧客期望的服務態度因素分析表

構面	因素命名	問卷問項	因素負荷量	轉軸平方和負荷量			
				特徵值	變異數百分比	累積變異數百分比	Cronbach $\alpha$ 係數
1	基本服務技能	02.處理例行業務的專業熟練度	0.832	6.938	33.04	33.04	0.8608
		04.能確保服務時的處理時效	0.762				
		01.外語表達能力	0.752				
		13.服務疏失後能立即服務補救	0.726				
		03.妥善處理班機異常狀況	0.684				
		05.主動觀察旅客的需求	0.605				
2	特殊旅客與異常事件之處理	15.主動協助輪椅旅客搭機	0.744	2.389	11.37	44.41	0.7587
		16.主動協助孕婦搭機	0.717				
		14.主動關懷獨行孩童搭機	0.693				
		19.班機異常時，能自我管理與旅客的溝通	0.574				
		07.服務疏失後能迅速回應	0.554				
3	滿足顧客需求	09.盡力安排個別旅客的偏好需求	0.831	1.398	6.66	51.07	0.7624
		10.迅速回應在一般服務流程以外的額外要求	0.668				
		08.熱心地幫助旅客	0.645				
4	服務接觸表徵	06.接待及溝通禮儀	0.805	1.144	5.45	56.52	0.7203
		18.無法提供的服務，能迅速地回應	0.623				
		20.舉措具備一致性標準	0.606				
		11.具備高度的道德操守	0.599				
5	肢體儀態美學	17.注意自己的服飾儀容	0.692	1.092	5.20	61.72	0.5097
		12.溝通語調及肢體儀態	0.526				

表7 組織承諾因素分析表

構面	因素命名	問卷問項	因素負荷量	轉軸平方和負荷量			
				特徵值	變異數百分比	累積變異數百分比	Cronbach $\alpha$ 係數
1	持續性承諾	09.如果我現在離開這家公司，將會打斷我現在許多的生活。	0.782	7.692	42.73	42.73	0.8956
		08.儘管我想這麼做，但是目前我想要離開公司是非常困難的。	0.762				
		07.我目前留在這家公司是為了經濟上的需要	0.723				
		12.離開這家公司的缺點之一，是幾乎沒有別的工作機會供我選擇。	0.712				
		11.如果不是已經在這家公司付出太多心力，我可能會考慮換工	0.687				
		02.我覺得公司的問題就是我的問	0.624				
		01.我很樂意將我未來的生涯與目前這家公司共度。	0.620				
		10.我覺得我沒有什麼機會（退路）讓我可以考慮離開現在的公司。	0.614				
		*05.在我目前的公司中，我沒有感覺像大家庭成員的一份子	0.565				
2	規範性承諾	17.我現在不會離開我的公司，因為我對公司同仁有道義的責任。	0.858	2.934	16.30	59.03	0.8978
		15.如果我現在離開我的公司我會覺得愧疚。	0.846				
		18.我覺得我的公司對我有恩。	0.820				
		16.我的公司值得我對它忠誠。	0.761				
		14.即使對我有利，我也不覺得現在離開我目前的公司是對的。	0.758				
		06.目前的公司對我而言，具有許多的個人意義。	0.656				
3	情感性承諾	*13.我覺得我沒有道義必須留下來幫公司主管的忙。	0.785	1.192	6.62	65.65	0.7709
		*03.「客觀」上，我沒有強烈感覺自己是屬於目前這家公司。	0.714				
		*04.「主觀」上，我沒有感覺在情感上屬於目前這家公司。	0.635				

註：「\*」為反向題

表 8 專業承諾因素分析表

構面	因素命名	問卷問項	因素負荷量	轉軸平方和負荷量			
				特徵值	變異數百分比	累積變異數百分比	Cronbach $\alpha$ 係數
1	專業情感歸屬	07.我相當在意別人對航空服務領域的批評。	0.806	4.937	49.37	49.37	0.8350
		08.如果能重新選擇，我還是會選擇從事航空服務領域工作。	0.776				
		09.我很慶幸選擇了航空服務領域而不是其它我曾考慮過的行業。	0.753				
		03.我總是很驕傲的告訴別人我從事的是航空服務領域的工作。	0.695				
2	專業生涯涉入意願	01.我願意更努力，使航空服務領域這項專業能廣受社會大眾肯定。	0.782	1.28	12.79	62.17	0.5098
		05.即使有機會，我也不會離開航空服務領域而改從事其他行業。	0.774				
		10.從事航空服務領域工作讓我發揮自己的潛能。	0.713				
		02.我總是對朋友說航空服務領域是個值得從事的理想專業。	0.641				
		06.我認為航空服務領域是最適合我的行業。	0.595				
3	專業價值認同	04.我很關心航空服務領域專業的發展。	0.936	1.007	10.07	72.24	NA



表9 神馳經驗因素分析表

構面	因素命名	問卷問項	因素負荷量	轉軸平方和負荷量			
				特徵值	變異數百分比	累積變異數百分比	Cronbach $\alpha$ 係數
1	勝任感	09.在服務過程面臨挑戰時，我可以很快地意識到下一個動作	0.749	3.90	24.38	24.38	0.7689
		12.我不需特別思考，就能做出正確的服務動作	0.684				
		10.我很清楚的知道我所負責業務的每項服務流程細節	0.653				
		13.服務時我覺得能夠掌控正在做的事情	0.604				
		03.我非常投入我所負責的服務活動	0.561				
		01.我相信自己的能力可以勝任服務過程中的任何挑戰	0.538				
2	忘我感	15.服務時我的注意力完全集中在工作上	0.804	2.47	15.46	39.84	0.6542
		05.服務過程中的時間似乎與平常的時候有所不同	0.727				
		14.服務時，我覺得時間的消逝好像變快了	0.597				
3	服務即目的	07.我喜愛完成服務工作的感覺，並且希望能夠再次達到	0.813	1.95	12.21	52.05	0.7150
		06.我喜愛服務旅客所帶來的人生閱歷與經驗	0.780				
		08.我喜愛服務旅客所產生的滿足感	0.713				
4	自我肯定	04.我覺得服務能讓我肯定自己	0.791	1.23	7.67	59.71	0.5899
		02.在服務過程中，我知道自己的表現如何	0.709				
		11.在服務過程中，我能從顧客反應獲知自己的整體表現	0.544				

#### 4.4 航空公司員工特性對顧客期望服務態度之差異性分析

本研究以獨立樣本 t 檢定及單因子變異數分析，探討航空公司第一線服務人員之各種人口統計變項，是否會對顧客期望的服務態度存在顯著差異？爾後，再以事後比較法之 Duncan 法檢驗其組間平均數之差異情形，結果如表 10 所示。由表 10 得知，年齡較長的第一線員工對「基本服務技能」構面的認同度大於年齡較輕者，B 公司的員工在「基本服務技能」與「服儀與疏失回應」兩構面有較高之的認同度，其餘構面與 A 公司員工認同度之差異則不顯著。地勤員工除「基本服務技能」構面無差異外，其餘構面之認同度均大於空勤員工，正職員工在「基本服務技能」與「服儀與疏失回應」兩構面之認同度高於「非典型聘僱」員工，而在「滿足顧客需求」構面則是非典型聘僱員工有較高的認同度，由此結果可知正職員工受有正式且完整之職前或在職訓練，在基本服務技能、禮儀及疏失回應上均訓練有素，然而在滿足顧客各種需求上的認同感卻不如非典型聘僱

人員。

在工作薪酬上，薪酬高的員工在「基本服務技能」構面上較薪酬低之員工有較高之認同，已婚員工除「服儀與疏失回應」構面無差異外，均較未婚員工有較高之認同感。在公司年資方面，「基本服務技能」構面中，兩家航空公司均是以年資較長員工的認同度較高，「特殊旅客與異常事件之處理」構面中，兩家航空公司略有差異，唯均是年資最短員工其認同度最低，「滿足顧客需求」構面中，B 公司年資長的員工認同度較高，而 A 航空公司則無顯著差異，「服務接觸表徵」構面中，A 航空公司年資較短員工其認同度較低，B 公司則無顯著差異，「服儀與疏失回應」構面中，A 公司年資較短員工其認同度較低，B 公司則無顯著差異。在航空業年資方面，除「服儀與疏失回應」構面無顯著差異外，其餘構面均是年資較高的員工其認同度較高。由以上兩種年資型態得知，年資較高員工對顧客期望之服務態度具有較高之認同度。總結上述之服務態度構面之差異性分析得知，「基本服務技能」構面受員工特性之影響最大，而此構面是所有顧客期望服務態度解釋能力最高之構面，亦是最基本的服務構面，因此，航空公司在人力規劃時，應考慮員工之特性以從事適切的人力配置。

表 10 第一線服務人員對顧客期望的服務態度之因素差異性分析表

人口統計變數		因素 1 基本服務 技能	因素 2 特殊旅客 與異常事 件之處理	因素 3 滿足顧客 需求	因素 4 服務接觸 表徵	因素 5 肢體儀態 美學
年齡	a. 20 歲以下	d=c>b>a	ND	ND	ND	ND
	b. 20~29 歲					
	c. 30~40 歲					
	d. 40~50 歲					
	e. 51 歲以上					
服務 公司	a. A 航空公司	b>a	ND	ND	ND	b>a
	b. B 航空公司					
職業 屬性	a. 空勤	ND	b>a	b>a	b>a	b>a
	b. 地勤					
工作 職位	a. 正職員工(中階 主管、基層主管、 正值基層員工)	a>b	ND	b>a	ND	a>b
	b. 非典型聘僱員 工(約聘僱基層員 工、短期部分工時 基層員工)					
每月 工作 薪酬	a. 1 萬元以下	g=f=h=d>a =b=c	ND	ND	ND	ND
	b. 1~2 萬元					
	c. 2~3 萬元					
	d. 3~4 萬元					
	e. 4~5 萬元					
	f. 5~6 萬元					
	g. 6~7 萬元					
	h. 7 萬元以上					
婚姻 狀況	a. 未婚	b>a	b>a	b>a	b>a	ND
	b. 已婚					
公司 年資	a. 5 年內	A 航:c>b>a	A 航:b>c>a	A 航:ND	A 航:b=c>a	A 航:c=b>a
	b. 5-10 年	B 航:c>b>a	B 航:c>b>a	B 航:c=b>a	B 航:ND	B 航:ND
	c. 10 年以上					
航空 業年 資	a. 5 年內	c>b>a	b=c>a	b=c>a	b=c>a	ND
	b. 5-10 年					
	c. 10 年以上					

註：(1) ND 表示在  $\alpha=0.05$  之下，無顯著差異。(2) 多重比較的使用方式：Duncan 法。

#### 4.5 組織承諾、專業承諾、神馳經驗及顧客期望服務態度變項之相關性分析

本研究利用典型相關分析驗證前面所提出的五個結論性假設。首先根據前述因素分析之結果，針對組織承諾與專業承諾之相關性進行典型相關分析，找出典型變數 A（組織承諾）之「持續性承諾」(A<sub>1</sub>)、「規範性承諾」(A<sub>2</sub>)、「情感性承諾」(A<sub>3</sub>)等三個變數的加權值與另一個典型變數 C（專業承諾）之「專業情感歸屬」(C<sub>1</sub>)、「專業生涯涉入意願」(C<sub>2</sub>)及「專業價值認同」(C<sub>3</sub>)之線性組合分數的相關達到最大值，並找出此兩個典型變數的相關係數。經由 SAS 8.0 版之「PROC CANCORR」套裝軟體分析後，第一典型相關係數為 0.831，對係數是否為 0 的檢定中得知 p 值小於 0.0001，故具顯著性，因此 H<sub>1</sub> 假設成立，再以此相關係數找出相對變數之標準化典型負荷量詳細結果如表 11。

表 11 組織承諾與專業承諾相關分析結果

組織承諾(A)		專業承諾(C)	
模式： $A = \sum_{i=1}^3 a_i A_i$		模式： $C = \sum_{j=1}^3 c_j C_j$	
變數名稱	典型負荷量(a <sub>i</sub> )	變數名稱	典型負荷量(b <sub>j</sub> )
持續性承諾	0.846	專業情感歸屬	-0.413
規範性承諾	-0.084	專業生涯涉入意願	-0.891
情感性承諾	0.527	專業價值認同	0.188
典型係數=0.831		F 值=82.99      p 值<0.0001	

針對組織承諾與顧客期望服務態度之相關性進行典型相關分析，找出典型變數 A（組織承諾）之「持續性承諾」(A<sub>1</sub>)、「規範性承諾」(A<sub>2</sub>)、「情感性承諾」(A<sub>3</sub>)等三個變數的加權值與另一個典型變數 B（顧客期望服務態度）之「基本服務技能」(B<sub>1</sub>)、「特殊旅客與異常事件之處理」(B<sub>2</sub>)、「滿足顧客需求」(B<sub>3</sub>)、「服務接觸表徵」(B<sub>4</sub>)、「服儀與疏失回應」(B<sub>5</sub>)等五個變數之線性組合分數的相關達到最大值，並找出此兩個典型變數的相關係數。經由 SAS 8.0 版之「PROC CANCORR」套裝軟體分析後，第一典型相關係數為 0.7573，對係數是否為 0 的檢定中得知 p 值小於 0.0001，故具顯著性，因此 H<sub>2</sub> 假設成立，再以此相關係數找出相對變數之標準化典型負荷量詳細結果如表 12。

表 12 組織承諾與顧客期望服務態度相關分析結果

組織承諾(A)		顧客期望服務態度(B)	
模式： $A = \sum_{i=1}^3 a_i A_i$		模式： $B = \sum_{j=1}^5 b_j B_j$	
變數名稱	典型負荷量( $a_i$ )	變數名稱	典型負荷量( $b_j$ )
持續性承諾	0.6164	基本服務技能	1.0898
規範性承諾	-0.022	特殊旅客與異常事件之處理	-0.1642
情感性承諾	0.4841	滿足顧客需求	0.1646
		服務接觸表徵	-0.3693
		服儀與疏失回應	0.0437
典型係數=0.7573		F 值=30.92 p 值<0.0001	

針對第三個假設，同理於第一個假設的驗證方式，典型變數C（專業承諾）之「專業情感歸屬」（C<sub>1</sub>）、「專業生涯涉入意願」（C<sub>2</sub>）及「專業價值認同」（C<sub>3</sub>）對典型變數B（顧客期望服務態度）之第一典型相關係數為0.5768，檢定相關係數是否為0之p值小於0.0001，因此相關係數顯著，因此H<sub>3</sub>假設成立，再以此相關係數找出相對變數之標準化典型負荷量詳細結果如表13。值得注意的是組織承諾中之「規範性承諾」在上述兩個分析中的解釋能力均很小。

表 13 專業承諾與顧客期望服務態度相關分析結果

專業承諾(C)		顧客期望服務態度(B)	
模式： $C = \sum_{i=1}^3 c_i C_i$		模式： $B = \sum_{j=1}^5 b_j B_j$	
變數名稱	典型負荷量( $c_i$ )	變數名稱	典型負荷量( $b_j$ )
專業情感歸屬	0.5427	基本服務技能	-1.1199
專業生涯涉入意願	0.5449	特殊旅客與異常事件之處理	0.2
專業價值認同	0.0146	滿足顧客需求	0.2493
		服務接觸表徵	0.0781
		服儀與疏失回應	0.1143
典型係數=0.5768		F 值=17.33 p 值<0.0001	

從前述兩個假設可以得知，航空公司員工之「組織承諾」與「專業承諾」與「顧客期望服務態度」間具有顯著正相關。繼而，本研究將驗證航空公司員工之神馳經驗（D）四個構面：「勝任感」（D<sub>1</sub>）、「忘我感」（D<sub>2</sub>）、「服務即目的」（D<sub>3</sub>）及「自我肯定」（D<sub>4</sub>）對組織承諾及專業承諾與顧客期望服務態度之相關性是否有顯著正向影響，首先針對組織承諾與顧客期望服務態度之相關性將員工之神馳經驗視為干擾變數時，典型變數A\*D（組織承諾\*神馳經驗）共12個變數，對B（顧客期望服務態度）之第一正典相關係數為0.8189，p值小於0.0001，故相關係數顯著，以此相關係數找出相對變數之標準化典型負荷量詳細結果如表14。由表12與表14得知，在考量神馳經驗之下，組織承諾與顧客期望服務態度相關係數 $\rho_{AD}$ =0.8189。由表14得知，就「持續性承諾」（A<sub>1</sub>）及「規範性承諾」（A<sub>2</sub>）來看，神馳經驗之「勝任感」（D<sub>1</sub>）與「服務即目的」（D<sub>3</sub>）之影響最大，

而就「情感性承諾」(A<sub>3</sub>)來看,「忘我感」(D<sub>2</sub>)與「服務即目的」(D<sub>3</sub>)的影響最大。欲檢定  $\rho_{AD}$  是否大於無干擾變項時之0.7573 (表12),有以下之檢定模式:  
 $H_0: \rho_{AD} \leq 0.7573$ ,  $H_a: \rho_{AD} > 0.7573$ , 給定  $\alpha = 0.05$  之下,當  $Z > 1.646$  時,則拒絕  $H_0$ , 其中:

$$Z = \frac{0.8189 - 0.7573}{\sqrt{\frac{1}{n-3}}}, n=395。經計算後得Z=1.22 < 1.645, 因此接受虛無假設,亦$$

即神馳經驗對組織承諾與顧客期望服務態度無顯著正向影響, H<sub>4</sub>假設不成立。

表 14 考慮神馳經驗下之組織承諾與顧客期望服務態度相關分析結果

組織承諾*神馳經驗(A*D)		顧客期望服務態度(B)	
模式: $A * D = \sum_{i=1}^3 \sum_{j=1}^4 a_{ij} A_i \cdot D_j$		模式: $B = \sum_{j=1}^5 b_j B_j$	
變數名稱	典型負荷量(a <sub>ij</sub> )	變數名稱	典型負荷量(b <sub>j</sub> )
A <sub>1</sub> *D <sub>1</sub>	2.3548	基本服務技能	0.8858
A <sub>1</sub> *D <sub>2</sub>	-0.7178	特殊旅客與異常事件之處理	0.2134
A <sub>1</sub> *D <sub>3</sub>	0.1349	滿足顧客需求	0.2031
A <sub>1</sub> *D <sub>4</sub>	-1.0927	服務接觸表徵	-0.1720
A <sub>2</sub> *D <sub>1</sub>	-1.4514	服儀與疏失回應	0.0044
A <sub>2</sub> *D <sub>2</sub>	-0.4421		
A <sub>2</sub> *D <sub>3</sub>	1.6159		
A <sub>2</sub> *D <sub>4</sub>	0.6743		
A <sub>3</sub> *D <sub>1</sub>	-0.1644		
A <sub>3</sub> *D <sub>2</sub>	1.4427		
A <sub>3</sub> *D <sub>3</sub>	-0.9653		
A <sub>3</sub> *D <sub>4</sub>	0.0843		
典型係數=0.8189		F 值=13.72 p 值<0.0001	

最後,檢驗航空公司員工神馳經驗(D)對專業承諾與顧客期望服務態度相關之影響,經分析後,典型變數C\*D(專業承諾\*神馳經驗)共12個變數對另一典型變數B(顧客期望服務態度)之第一典型相關係數為0.7609,檢定係數是否為0之p值小於0.0001,故相關係數顯著。標準化典型負荷量詳細結果如表15。由表13與表15得知,在考量神馳經驗之下,專業承諾與顧客期望服務態度相關係數  $\rho_{CD} = 0.7609$ 。由表15得知,神馳經驗之「勝任感」(D<sub>1</sub>)與「自我肯定」(D<sub>4</sub>)對專業承諾各構面之影響最大。欲檢定  $\rho_{CD}$  是否大於無干擾變項時之0.5768 (表13),有以下之檢定模式:  
 $H_0: \rho_{CD} \leq 0.5768$ ,  $H_a: \rho_{CD} > 0.5768$ , 給定  $\alpha = 0.05$  之下,當  $Z > 1.646$  時,則拒絕  $H_0$ , 其中:

$$Z = \frac{0.7609 - 0.5768}{\sqrt{\frac{1}{n-3}}}, n=395。經計算後得Z=3.645 > 1.645, 因此拒絕虛無假設,亦$$

即神馳經驗對專業承諾與顧客期望服務態度有顯著正向影響, H<sub>5</sub>假設成立。

表 15 考慮神馳經驗下之專業承諾與顧客期望服務態度相關分析結果

專業承諾*神馳經驗(C*D)		顧客期望服務態度(B)	
模式： $C * D = \sum_{i=1}^3 \sum_{j=1}^4 c_{ij} C_i \cdot D_j$		模式： $B = \sum_{j=1}^5 b_j B_j$	
變數名稱	典型負荷量( $a_{ij}$ )	變數名稱	典型負荷量( $b_j$ )
$C_1 * D_1$	1.9770	基本服務技能	-0.4641
$C_1 * D_2$	1.5404	特殊旅客與異常事件處理	0.7133
$C_1 * D_3$	-0.8043	滿足顧客需求	0.2490
$C_1 * D_4$	-2.3876	服務接觸表徵	0.4368
$C_2 * D_1$	-3.4737	服儀與疏失回應	-0.2653
$C_2 * D_2$	-0.0700		
$C_2 * D_3$	1.7760		
$C_2 * D_4$	2.5122		
$C_3 * D_1$	3.5802		
$C_3 * D_2$	-1.1811		
$C_3 * D_3$	-0.5878		
$C_3 * D_4$	-1.4943		
典型係數=0.7609	F 值=10.08	p 值<0.0001	

## 伍、結論與建議

本研究首先以 Aiken (1980, 1985) 所提出之內容效度係數統計方法建構以顧客導向探究搭乘國際線空運旅客所期望的服務態度項目，再以神馳經驗為干擾變項，分析航空公司之第一線服務人員之組織承諾與專業承諾對顧客所期望的服務態度關聯性是否受其顯著影響進行實證研究。研究母體為國內兩家國際航線之航空公司的第一線員工，得到以下結果：

- 一、航空公司之第一線服務人員的人口統計變項對顧客期望服務態度之認同有顯著差異。其中對「基本服務技能」服務構面上，在員工的特性上會顯示出認同的差異性，而已婚員工、工作年資愈資深及地勤服務員工對顧客期望服務態度認同度較高。
- 二、航空公司之第一線服務人員之組織承諾與服務態度及專業承諾與服務態度均有顯著正相關。航空公司第一線員工之組織承諾與顧客期望服務態度有顯著正相關，在顧客期望服務態度此典型變數中，「基本服務技能」構面之解釋能力最高。另一方面，航空公司第一線員工之專業承諾與顧客期望服務態度亦有顯著正相關，而「基本服務技能」構面之解釋能力亦最高。
- 三、航空公司之第一線服務人員的神馳經驗對專業承諾與顧客期望服務態度的相關性有顯著正向影響，由表 15 得知，負荷量絕對值大於 2 的交互項中，神馳經驗之「勝任感」(D<sub>1</sub>) 與「自我肯定」(D<sub>4</sub>) 對專業承諾各構面之影響最大。另一方面，航空公司之第一線服務人員的神馳經驗對組織承諾與顧客期望服務態度的相關性有顯著正向影響，由表 14 得知，負荷量絕對值大於 2 的交互項中，神馳經驗之「勝任感」(D<sub>1</sub>) 對組織承諾各構面之影響最大。

根據以上的結果，本研究對第一線員工在高度服務態度的要求下有以下建議：

- 一、由前述之結論可知，無論是正職或非典型聘僱人力於甫入公司初期，均應降低其離職率，加強職前訓練與完整之生涯規劃，加強福利措施，使其建立對公司之認同與專業之自我期許，歷經時日後，對顧客期望之服務態度認同度高，則服務企圖旺盛，顧客服務品質自然提升。
- 二、針對第一線員工在具備高度自我專業承諾時，會產生對「基本服務技能」構面之低成就感，應積極設計更多樣化的專業服務內容，勿墨守於基本服務技能而應適當地賦權，以滿足其工作成就感並提高服務品質。本研究這項建議正好呼應 Jan Carlzon 於《關鍵時刻》(Moments of truth) 一書中的見解：「第一線員工，才是眾多十五秒『關鍵時刻』中的『關鍵人物』。如果他們必須透過傳統的指揮鏈向上級請示，才能處理個別乘客的疑難雜症，不僅會影響處理時效，更會陸續喪失忠誠的乘客。(頁 15)」、「對於第一線員工，最高主管應當賦予他們指揮權，讓他們有權處理個別顧客的需要與問題。(頁 18)」(李田樹譯，1988)
- 三、神馳經驗對專業承諾與顧客期望服務態度之相關性影響有顯著之正向影響，因此，員工對專業的自我期許與工作熱誠是航空公司在人力招募與甄選的重要依據，「將工作視為娛樂」、「喜歡服務人群」與「喜歡與人接觸」等人格特質會提高專業承諾，進而提高對顧客期望服務態度的認同。

最後，建議後續研究者可以再探討第一線員工對顧客期望服務態度之認同是否會影響服務品質與忠誠度，創造顧客價值，進而影響顧客之再購意願。

## 參 考 文 獻

1. Jan Carlzon 著，李田樹譯，關鍵時刻－顧客導向的經營策略，臺北：長河出版社，1988。
2. 凌欣慧，生涯階段與工作行為關係之研究－專業承諾與組織承諾為中介效果分析，國立鍾山大學人力資源管理研究所碩士論文，1997。
3. 莊修田，室內設計業者工作價值觀、專業承諾、工作投入與改行傾向關係之研究，人力資源管理學報，2(2)，2002，頁 1-18。
4. 黃彩霖，醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾及工作績效之相關性研究，南華大學管理研究所碩士論文，2003。
5. 張德儀，WWW 使用者之瀏覽行為與心理探究，國立中正大學企業管理研究所碩士論文，1998。
6. 楊政樺，張新立，以關鍵事件技術及劇場理論探討航空公司服務遞送滿意之研究－以台港航線為例，運輸計劃季刊，34(2)，2005，頁 261-291。
7. 聶喬齡，心理技能、運動表現與流暢經驗關係之研究，國立體育學院體育研究所碩士論文，2001。



8. 吳淑卿，室內設計業者性別角色信念、家庭承諾、專業承諾關係之研究，中原大學室內設計學系碩士論文，2003。
9. Adams, J.S. *The Structure and Dynamics of Behavior in Organizational Boundary Role*, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally, 1976.
10. Aiken, L.R., “Content Validity and Reliability of Single Items or Questionnaires”, *Educational and Psychological Measurement*, 40, 1980, pp.955-959.
11. Aiken, L. R., “Three Coefficients for Analyzing the Reliability and Validity of Ratings”, *Educational and Psychological Measurement*, 45, 1985, pp.131-142.
12. Allen, N.J. and Meyer, J.P., “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, 1, 1991, pp.61-98.
13. Angle, H. and Perry, J., “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1981, pp.1-14.
14. Aranya, N., Pollock, J. and Amernic, J., “An Examination of Professional Commitment in Public Accounting”, *Organizations and Society*, 6(4), 1981, pp.271-280.
15. Aryee, S., Chay, Y.W. and Chew, J., “An Investigation of the Predictors and Outcomes of Career Commitment in Three Career Stages”, *Journal of Vocational Behavior*, 44(1), 1994, pp.1-16.
16. Benkhoff, B., “Disentangling Organizational Commitment: The Dangers of the OCQ for the Research and policy”, *Personnel Review*, 26(1), 1997, pp.114-131.
17. Blau, G., “The Measurement and Prediction of Career Commitment”, *Journal of Occupational Psychology*, 58, 1985, pp.277-288.
18. Carson, K.D. and Bedeian, A., “Career Commitment: Construction of a Measure & Examination of its Psychometric Properties”, *Journal of Vocational Behavior*, 44(2), 1994, pp.237-262.
19. Clugston, M., Howell, J.P. and Dorfman, P.W., “Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment”, *Journal of Management*, 26(1), 2000, pp.5-30.
20. Crocker, L. and Algina, J. Introduction to Classical and Modern Test Theory, N.Y.: Rinehart and Winston, 1986.
21. Csikszentmihalyi, M. Beyond Boredom and Anxiety, San Francisco: Jossey-Bass, 1975.
22. Csikszentmihalyi, M. and Csikszentmihalyi, I. Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness, N.Y.: Cambridge University Press, 1988.
23. Csikszentmihalyi, M. Flow: The Psychology of Optimal Experience, N.Y.: Harper and Row, 1990.

24. Csikszentmihalyi, M. and LeFevre, J., "Optimal Experience in Work and Leisure", *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 1989, pp.815-822.
25. Fitzsimmons, James, A. and Mona, J.F., Service Management: Operation, Strategy, and Information Technology, Boston: Irwin/MsGraw Hill, 1998.
26. Ferris, K.R. and Aranya, N.A., "Comparison of Two Organizational Commitment Scales", *Personnel Psychology*, 36, 1983, pp.87-99.
27. Ghani, J.A. and Deshpande, S.P., "Task Characteristics and the Experience of Optimal Flow in Human-computer Interaction", *Journal of Psychology*, 128(4), 1994, pp.381-391.
28. Guieford, J.P. *Fundamental Statistics in Psychology and Education* (4<sup>th</sup> ed.), McGraw-Hill, 1965.
29. Hallenbeck, G.S. and Hautaluoma J.E., "The Benefit of Multiple Boundary Spanning Roles in Purchasing", *The Journal of Supply Chain Management*, 35(2), 1999, pp.38-43.
30. Jackson, S.A., "Factors influencing the occurrence of flow state in elite athletes", *Journal of Applied Sport Psychology*, 7, 1995, pp.138-166.
31. Jackson, S.A. and Marsh, H.W., "Development and Validation of a scale to measure optimal experience: The Flow State Scale", *Journal of Applied Sport Psychology*, 18, 1996, pp.17-35.
32. Kalleberg, A. and Berg, I. Work and Industry: Structures, Markets, and Processes, N.Y.: Plenum Press, 1987.
33. Kanter, R.M., "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, 33, 1968, pp.499-517.
34. Kelley, S.W. and Hoffman, K.D., "An Investigation of Positive Affect, Prosocial Behavior and Service Quality", *Journal of Retailing*, 73(3), 1997, pp.407-427.
35. Lachman, R. and Aranya, N., "Evaluation of Alternative Models of Commitment and Job Attitudes of Professionals", *Journal of Occupational Behavior*, 7, 1986, pp.227-243.
36. Mathieu, J.E. and Zajac, D.M., "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108(2), 1990, pp.171-194.
37. Meltzer, P. and Feder, H., "Go with the Flow", *Law Practice Management*, 22(7), 1996, pp.50-54.
38. Meyer, J.P., Allen, N.J. and Smith, C.A., "Commitment to Organizational and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78, 1993, pp.538-551.

39. Morrow, P.C., "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, 8(3), 1983, pp.486-500.
40. Morrow, P.C. and McElroy, J.C., "Work Commitment and Job Satisfaction Over Three Career Stages", *Journal of Vocational Behavior*, 30, 1987, pp.339-346.
41. Morrow, P.C. and Wirth, R.E., "Work Commitment among Salaried Professionals", *Journal of Vocational Behavior*, 34, 1989, pp.40-56.
42. Mowday, R.T., Porter, L.W., and Steers, R.M. Employee-Organization Linkage, N.Y.: Academic Press, 1982.
43. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L., "Understanding Customer Expectations of Service", *Sloan Management Review*, 32 (Spring), 1991, pp.39-48.
44. Pine, B.J. and Gilmore, J.H. The Experience Economy, Harvard Business School Press, 1999.
45. Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., and Boulian, P.V., "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 1974, pp.603-609.
46. Sheldon, M.E., "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 1971, pp.143-150.
47. Solomon, M.R., Carol S., Czepiel, J.A. and Gutman, E.G., "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter", *Journal of Marketing*, 49, 1985, pp.99-111.
48. Steers, R.M., "Antecedents Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22, 1977, pp.46-56.
49. Taylor, L.E. Professional Commitment: The Influence of the Process Socialization and Professionalization and Selected Socio-Demographic Factors in Canadian Social Work, Unpublished doctoral dissertation, University of Toronto, 1988.
50. Wallace, J.E., "Professional and Organizational Commitment: Compatible or Incompatible", *Journal of Vocational Behavior*, 42, 1995, pp.333-349.
51. Webster, J., Trevino, K.L. and Ryan, L., "The Dimensionality and Correlates of Flow in Human-Computer Interactions", *Computers in Human Behavior*, 9(4), 1993, pp.411-426.
52. Wiener, Y. and Vardi, Y., "Relationships Between Job, Organization and Career Commitment and Work Outcomes: An Interactive Approach", *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 1980, pp.81-96.