

臺北市政府人事人員情緒勞務初探^{*}

黃一峯、吳斯茜、陳衍宏^{**}

《摘要》

在顧客導向的要求下，第一線接觸顧客的人員常要承擔情緒勞務，其努力管理情緒以表現出促進顧客滿意的臉部表情、肢體行為或聲音，但長期克制個人內在真正情緒，則可能導致工作倦怠，使情緒耗竭。人事人員一向被視為「公僕的公僕」，必須對「內部顧客」提供相關的人事服務，本文以臺北市政府人事人員為調查對象，探究其對情緒勞務、工作倦怠、工作滿意度的認知程度。經因素分析將情緒勞務分為「基本情緒表達」、「內心戲碼」及「表面功夫」三個向度，統計結果顯示不同學歷、不同年齡、不同職務的人事人員對於情緒勞務有顯現差異；另迴歸分析則顯示，「表面功夫」與「基本情緒表達」愈高，「工作滿意度」愈高；「基本情緒表達」愈高，「工作倦怠」愈低，而「內心戲碼」與「表面功夫」愈高，則「工作倦怠」愈高。本文屬初探研究，未來仍需考慮擴大調查範圍，並增加樣本的多樣性。

[關鍵詞]：情緒勞務、人事人員、顧客導向

投稿日期：101 年 10 月 26 日；接受刊登日期：102 年 7 月 31 日。

* 作者感謝匿名審查人的指正與建議，也非常感謝臺北市政府人事人員協助填寫問卷。

** 黃一峯為淡江大學公共行政學系副教授兼系主任；吳斯茜為中央警察大學行政管理學系助理教授；陳衍宏為佛光大學公共事務學系助理教授。

壹、前言

人是情緒的動物，會有情緒反應，多數的情緒透過臉部表情展現，這也是社交技巧的一部分，如果這些情緒反應是被老闆所期望的呢？換言之，員工臉部表情也正在工作，徵才時這個條件通常不會明列，但如果去應徵空服員或迪士尼樂園，應徵者心理有準備，在上班時微笑的時間會很長。

這是「情緒勞務」（Emotional labor）的簡單概念，此議題的萌芽最早是一九八三年 Hochschild 出版《情緒管理的探索》一書討論職場與個人情緒管理，Hochschild 第一個研究個案是達美航空的空服員（大多是女性），另延伸研究男性帳務催收員，有關工作時情緒的表達，前者需要熱情友善、後者則需要威脅；其論點主張女性比男性做更多情緒勞務（洪慧芳譯，2012），自此情緒勞務開始受到關注。我們可以理解情緒勞務的工作者，在工作時必須某種程度的偽裝，在情緒面符合工作要求，使顧客快樂或使顧客就範。

如同電影「怪獸大學」，驚嚇是怪獸電力公司第一線員工的工作，當工作完成（蒐集了能源），就可退場把表情收回；主角大眼仔雖然在怪獸大學裡努力向學，但他的驚嚇能力不厲害而屢屢受挫，因為這是怪獸電力公司員工的核心職能；即使後來第二代怪獸電力公司蒐集能源方式轉換為讓顧客（兒童）歡樂（詳第一集電影「怪獸電力公司」），但裡頭第一線的怪獸員工仍是最典型的情緒勞務工作者。

情緒勞務主要由第一線接觸顧客的人員承擔，民主社會強調公務人員是「公僕」，近十年來推動政府再造運動，更強化了「顧客導向」的政策思維，為民服務要求符合「親和、便民」。顧客導向倡議學者 Osborne 與 Plastrik 認為：「當公共組織成為對顧客（民眾）負責的組織，公部門內員工的行為將會改變；這是強有力的改變槓桿。」（陳敦源，1999）。依據顧客的定義可區分為外在顧客（external client）與內在顧客（internal client），上述政府再造之顧客係指民眾，亦即外在顧客，但在公部門裡存在著內在顧客，由誰提供服務呢？正是人事人員，也因此被視為「公僕的公僕」。

我國人事人員管理採行「一條鞭」制度，人事人員一向必須對「內部顧客」提供相關的人事服務，包括法令諮詢及各項人事作業；公務人員在面臨升等落選、考

績乙等、同仁糾紛、家庭問題等事項，人事人員常成為首要諮詢對象，偶爾可能成為同仁抒發情緒的「出氣筒」，他們也在顧客導向的價值下被期望要追求顧客滿意。

情緒勞務一般的研究以服務業為大宗，因為組織人力結構中包括許多第一線接觸顧客的人員，職類包括：空服員、護理人員、銀行行員、餐旅業人員、客服人員……；在公部門，國內研究目前針對有機會接觸顧客（民眾）的人員為主，例如區公所人員（曹瓊文，2012）、警察（歐庭邵，2012）、消防人員（洪聖儀、盧志榮、傅世昌，2011）等，目前未有針對人事人員這種第一線服務內部顧客的族群所進行的研究。因此，本研究旨在從情緒勞務觀點，瞭解人事人員對於情緒勞務的看法，以及探究情緒勞務對工作倦怠、工作滿意度的影響，希望能擴展此議題在公部門應用的視野，以及提供未來相關制度規劃的參考。

貳、相關概念闡述

一、情緒勞務

情緒勞務，國內亦有翻譯為「情緒勞動」或「情緒勞務負擔」，最早由 Hochschild (1983) 所提出，歷來的研究大致可歸納幾種論點：分別是情緒管理說 (Wharton, 1993) 、人際交易說 (Morris & Feldman, 1996) 以及情緒調整說 (Grandey, 2000) ，但均為 Hochschild 論點之延伸。

Hochschild 對情緒勞務的定義是，員工如為了獲得酬勞而管理個人情感，以偽裝情緒方式表現出其服務對象可見到的臉部表情或與肢體行為；但情緒勞務不只存在於同時、同地面對面情況，Wharton (1993) 認為同時、不同地的用聲音與顧客互動也屬之；所以，電話客服部門會要求員工具備「微笑的聲音 (smiling voice)。」此外，Wharton (1993) 從員工的情緒管理的角度指出，組織可以要求員工符合其要求的情緒狀態，亦即，員工與顧客互動時必須符合組織所規範的情緒狀態，同時，組織對工作者所顯現出的情緒具某種控管能力。為理解情緒勞務的內涵，可由下列的三個敘述來界定（吳宗祐、鄭伯壠，2003）：

1. 我真實的感受為何 (How do I really feel)？指個人內在真實的感受；

2. 我應該如何感受（How do I should fell）？指的是情感規則；
3. 我嘗試如何感受（What I try to feel）？指的是個人為遵循情感規則，所做的情緒勞務。

後續另有其他研究者詮釋情緒勞務，Morris 與 Feldman (1996) 則認為，人際間的互動如同一種交易，在過程中所付出的代價為迎合組織要求的情緒規範之努力與控制，而這樣的負擔就是一種情緒勞務。此外，Grandey (2000) 則從「情緒調節（Emotional regulation）」觀點指出，為了達到組織的目標及其相關的情緒規範，調整內在情緒感受與外在的情緒表現的歷程，此即情緒勞務。Brotheridge 與 Grandey (2002) 就將情緒勞務的內涵定義成：「員工調整情緒感受及表達方式，以達成組織目標的歷程。」

「工作就是劇場。當員工在顧客面前開始工作時，一場戲劇表演就開始了。」這是 Pine 和 Gilmore 提出，在體驗經濟下（experience economy）的工作模型（夏業良、魯煒、江麗美譯，2013：199）；同樣的 Hochschild 也以戲劇來類比，筆者認為，揣摩演員的心境，在情緒上的管理與調節可以分為表面功夫（surface acting）與內心戲碼（deep acting）¹二個構面。前者指來自組織要求的表現，工作者僅以偽裝的方式展現出其外在的情緒，但並沒有改變其內在真實的感受。後者則是指工作者深刻認同或有實際經驗進而嘗試改變內在的感受，使其內在感受與組織要求的情緒表達呈現一致（鄺佩君、陳彰儀、吳宗祐，2005）。無論是表面功夫或內心戲碼，此兩種行為皆都要求員工運用自己的感覺，克服工作情緒與內心情感的衝突。

在國內的實證研究上，分析情緒勞務的內涵以林尚平（2000）發展出的量表相對完整，其分為五個構面：

1. 基本情緒表達：工作者所需具備的基本特徵，如展現合宜的情緒狀態；
2. 表層情緒控制：工作者對自己的情緒進行較低程度的控制，比較不會對自己

¹ surface acting 在國內翻譯上有人譯為「表層偽裝」、「表層演出」等，deep acting 則譯為「深層偽裝」、「深層演出」等。在情緒管理與應對上，思及 Hochschild 描述情緒勞務的原意即從「表演」與「戲劇」的意象闡述，故本文譯為「表面功夫」與「內心戲碼」，試圖與「偽裝」、「演戲」與「情緒轉換」等意象融合，使更貼近情緒的勞務概念。

內在的真實感情造成衝擊；

3. 深層的情緒偽裝：員工依照組織的規範執行對内心產生衝突且與真實感情相違背的情緒任務；
4. 情緒的多樣性：工作者依不同的情境表現不同的情緒狀態，或工作中表現一種以上的情緒狀態；
5. 顧客互動程度：即工作者與顧客互動的頻率及存續的時間等。

重視情緒勞務的組織必須訂定規則來規範或指引員工如何及何時表達情緒，以說明組織對「服務人員應該表現出合宜情緒的行為」的要求與期望，係指「情緒規則」，例如郵輪招聘人員的條件是性格開朗活潑、待人熱情；美國西南航空公司招考空服員和行李搬運員時，偏好錄取老師、服務生或警察，因為這些人積極的顧客導向，他們能夠理解航空業的情緒規則（林茂昌譯，2008）。情緒勞務的表達的頻率頻繁與否就會影響情緒勞務負荷的多寡，當偽裝程度頻繁時，將逐漸造成負荷。

當員工認知到情緒勞務是工作內容的一部分，為求勝任工作也會控制個人情緒，情緒勞務出現負荷的情況時，就會產生情緒和諧（emotional harmony）、情緒失調（emotional dissonance）、情緒偏離（emotional deviance）等三種影響後果（Hochschild, 1983）。最負面的結果是導致「情緒耗竭（倦怠）」，造成負面情緒、思維，甚至對外在行為產生變化，以致無法達到組織的要求。

有鑑於情緒勞務的負荷結果，員工可能因長期克制個人內在真正情緒，而產生「自我異化」，因此情緒耗竭下的工作倦怠是進一步關注的議題。高佳玲（2000）的研究顯示情緒勞務負荷與情緒耗竭間有顯著正相關；Brotheridge 與 Grandey (2002) 研究發現，表層行為與情緒耗竭有顯著的相關存在，即個體採用表層行為較容易感到情緒上的枯竭。Grandey (2000) 預測情緒耗竭程度的研究，顯示表層行為與情緒耗竭有正相關，而深層行為與情緒耗竭則無顯著的相關。鄔佩君（2002）針對銀行人員進行探討發現，表層行為與情緒耗竭無顯著相關；但深層行為與情緒耗竭則具有負相關存在，換言之，當個體採用深層情緒時，愈不容易產生情緒耗竭的現象。賴英娟、巫博瀚、張盈霏（2008）針對教師的研究發現，若教師的情緒深層行為會降低工作倦怠感；教師的表層行為則會增加情緒勞務負荷。林尚平、吳建明、湯大緯（2006）建議應在招募階段讓應徵者有情緒勞務的認知，減少對工作的誤解或迷思，有助於改善情緒耗竭。

除上述憂心的見解外，亦不乏樂觀的見解，Guy 等人（2008）的研究則指出情緒勞務行為未必導致直接服務提供者的倦怠，也不必然對工作滿意度有負面的影響。Pine 和 Gilmore 也相信，當工作者成為工作舞台的演員，一旦演員入戲了，將會為工作注入意圖，而不只是把它作完，會對組織產生良性的影響（夏業良、魯煒、江麗美譯，2013）。Pink 在《未來在等待的人才》一書提出未來職場趨勢，他認為我們正從一個講求邏輯、循序性與計算機效能的資訊時代，轉化為一個重視創新、同理心與整合力的感性時代，甚至會留在美國、加拿大的職缺，都比以往更需要人際互動的能力，其他工作則可移到海外（查修傑譯，2006）。換言之，亦可以試著從動機或心理因素切入探討情緒勞務對於員工在激勵上的相互影響關係。

二、人事人員與情緒勞務

檢視人事機構的定位，由傳統監督角色轉變為機關首長的策略夥伴，業務演變由早期「人事行政」擴展至「人力資源管理」，甚至「策略性人力資源管理」，因此，人事人員的角色亦隨之更多元化，如今人事人員被期待提供顧客導向的人事服務。根據行政院人事行政局於二〇〇二年針對約二萬名公務同仁進行應具備核心職能的問卷調查，調查對象分為一般人員與人事人員二個族群，換言之，這份調查呈現的是內部顧客本身和提供顧客服務的人事人員之核心能力比較，在全部 23 項能力中，調查結果平均數最高的前 5 項是一致，皆包含顧客服務、溝通協調、人事法規、建立信任及員工協助，但優先次序略有差異，本研究摘錄前 10 項統計結果，如表 1 所示（黃一峰，2006）。

表1 人事人員應具備能力認知比較表

一般公務人員 (n = 16811)		人事人員 (n = 4062)	
項目	平均值	項目	平均值
1.顧客服務	0.631848	1.人事法規	0.805268
2.溝通協調	0.615133	2.溝通協調	0.753323
3.人事法規	0.606508	3.顧客服務	0.692516
4.建立信任	0.523348	4.建立信任	0.536435
5.員工協助	0.446315	5.員工協助	0.369769
6.人力資源規劃	0.326631	6.資訊技術	0.357706
7.建立團隊	0.324609	7.建立團隊	0.284589
8.瞭解機關業務	0.286063	8.瞭解機關業務	0.277942
9.資訊技術	0.261912	9.人力資源規劃	0.274988
10.績效管理	0.227827	10.創新變革	0.217134

資料來源：黃一峰（2006）。

而後行政院人事行政局參考上述，訂定「人事法規」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」、「人力資源規劃」等 6 項能力為人事人員專業核心能力，並搭配「行政院所屬人事人員專業核心能力評鑑量表」進行考核，有關「顧客服務」的評鑑項目有以下 4 項：

1. 受評鑑人重視機關同仁的需求及意見，並有效迅速的回應；
2. 受評鑑人力求行政程序簡化，以便利服務機關同仁；
3. 受評鑑人常站在機關同仁的角度思考及處理案件；
4. 受評鑑人採行有效策略，真誠主動提供滿意之服務。

二〇一〇年更訂定《人事人員服務守則》，要求人事人員除共同遵守「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」五項文官核心價值；其中又以「關懷」這個核心價值是當前人事總處要求人事人員加強的項目，此亦與情緒勞務最相關。

銓敍部為瞭解《人事人員服務守則》頒布二年後，目前之人事服務品質水準，由人事制度改進專案小組於二〇一二年進行「人事人員服務品質之調查研究」，依據該份研究報告（銓敍部，2012），就「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」五個構

面，比較一般公務人員與人事人員對於人事服務品質的意見。有關滿意度比較結果顯示，人事人員對人事服務滿意度高於他們的顧客（一般公務人員）；但是，一般公務人員對於人事服務滿意度最低的是「關懷」構面，如下表 2 所示：

表 2 人事服務滿意度比較

一般公務人員 (n = 766)		人事人員 (n = 755)	
項目	平均值	項目	平均值
忠誠	4.10	忠誠	4.56
廉正	4.07	廉正	4.53
專業	3.85	關懷	4.11
效能	3.81	專業	4.08
關懷	3.79	效能	4.00

資料來源：銓敍部（2012）。

情緒勞務對人事人員的重要性，從上述人事服務滿意度調查結果得知，人事人員要提升人事服務品質，未來要更加強關懷的面向，尤其，公務同仁面臨民眾需求日益提高的環境，其所需要人事員提供的「顧客服務」也隨之增加；也就是說，公務同仁受到的工作壓力，會在尋求人事服務時加諸在人事人員身上。

擴大來看，情緒勞務對公務人員（含人事人員）的重要性，應理解到情緒也是工作準備的一部分，情緒展現大致有正向情緒、中立情緒與負向情緒，「情緒正確性」是情緒勞務能否勝任的重點，對於會接觸到民眾的公務人員而言，視場合準備適當情緒，可以和準備業務相關資料或問題解決的重要性不相上下。例如陳祥、黃伸閔（2009）對於民眾陳情研究指出，民眾會對承辦人員態度作主觀評價，以服務態度不周之名向首長信箱投訴時有所聞；反之，民眾即使結果未如預期獲得解決，但也可能因為承辦人員親切有禮而釋懷許多。另以派出所基層警察為例，取締酒駕時需態度專業嚴正（中立情緒）、面對歹徒則是要震懾對方展現強制力（負面情緒）、接受民眾諮詢時要和藹可親（正面情緒），可見警察屬於「情緒多樣性」的職業，警政署每年編輯的《案例教育》，即收錄許多服務態度不佳而遭受懲處的案例提醒同仁。從上述情緒勞務的觀點，在當前政策重視顧客導向的情境下，無論人事人員或公務人員，情緒管理是值得用心學習的重要課題。

參、研究方法

本文試圖透過實證研究，探討人事人員在情緒勞務的差異情形及相關影響因素。研究工具分別參採 Sharon H. Mastracci, Mary E. Guy, & Meredith A. Newman (2011) 的工作倦怠、工作滿足量表；情緒勞務量表則參考 Chih-Wei Hsieh (2012) 設計的題本編譯。

問卷採五點量表，由受訪者就各題勾選重要程度。由於本研究之研究對象為臺北市政府所屬各局處之人事人員，因其業務性質之故，面對的大都是組織內部的工作同仁，故於問卷設計時，已剔除有關「情緒多樣性」及「與顧客互動」等相關題目；在進行問卷分析後，則以因素分析後之構面，依題意重新命名該相關構面。

一、研究對象

本研究以臺北市政府所屬各局處之人事人員為調查對象，因臺北市身為首都，人事人員業務繁重且遍布各局處，故選擇進行情緒勞務之初探性研究。問卷透過人事單位的協助轉發，於二〇一二年五月十日至五月二十五日期間，進行問卷調查，計回收有效問卷 254 份。

有關為受訪者基本資料統計結果，受訪人事人員女性佔 68.5%、學歷以大學的 63.8% 居多、年齡在四十歲以下的佔 55.1%、有 50.8% 受訪者未婚、服務年資在十年以下的佔 53.9%（如表 3）。

表 3 受訪者基本資料統計表

基本資料	項目	次數	百分比	總數
1.性別	女性	174	68.5	254
	男性	79	31.1	
	未註明	1	.4	
2.學歷	高中	6	2.4	254
	專科	34	13.4	
	大學	162	63.8	
	碩士	52	20.5	
3.年齡	29 歲及以下	43	16.9	254
	30-39 歲	97	38.2	
	40-49 歲	97	38.2	
	50-59 歲	14	5.5	
	60 歲及以上	3	1.2	
4.職務	主管	87	34.3	254
	幕僚	166	65.4	
	未註明	1	.4	
5.婚姻	未婚	129	50.8	254
	已婚	123	48.4	
	離婚	1	.4	
	未註明	1	.4	
6.公職年資	10 年以下	137	53.9	254
	11-20 年	62	24.4	
	21 年以上	50	19.7	
	未註明	5	2.0	

資料來源：本研究自行整理。

二、研究工具

本研究問卷就「情緒勞務」進行因素分析，KMO 值為 0.829，Bartlett 球型檢

定值為 0.000，計有基本情緒表達、內心戲碼及表面功夫等三個向度，其中一題因素負荷量不純淨，予以刪除，各向度如下表 4 所示。信度的 Cronbach's Alpha 值分別為 0.856、0.859 及 0.850，總體解釋變異量為 73.323%。

表 4 情緒勞務因素分析摘要表

題項	因素		
	表面功夫	基本情緒表達	內心戲碼
1. 我們單位要求我在工作時，能對同仁表現出積極正面的心情		.757	
2. 我的工作需要我以熱情或憐憫心與同仁互動		.883	
3. 我的工作需要對同仁展現友善		.847	
4. 我被要求必須在同仁面前克制負面的情緒			.795
5. 我的工作要求我不得對同仁生氣或顯露恐懼			.840
6. 我們單位要求我在工作時，不可顯現心煩或苦惱的情緒			.862
8. 在同仁面前，我會視情況表現應展現的心情	.781		
9. 與同仁接洽時，我會偽裝（隱藏）我的情緒	.576		
10. 我努力感受所需對同仁顯露出來的情緒	.778		
11. 我試著實際體驗我必須對同仁展現的情緒	.885		
12. 我必須在同仁面前展現某些情緒，也訓練自己培養出相同的感受	.855		

萃取方法：主成分分析。 旋轉方法：旋轉方法：含 Kaiser 常態化的 Varimax 法。

a 轉軸收斂於 6 個疊代。

資料來源：本研究自行整理。

就「工作倦怠」進行因素分析，KMO 值為 0.786，Bartlett 球型檢定值為 0.000，可獲得「工作倦怠」一個向度，因素負荷量如下表 5 所示。Cronbach's Alpha 值分別為 0.890，總體解釋變異量為 76.229%。

表 5 工作倦怠因素分析摘要表

題項	成份
	1
1.我擔心這項工作會讓我在情緒上變得麻木不仁	.648
2.我在下班後會覺得很累、很傷神	.915
3.我在下班後會覺得在情緒上精疲力竭	.959
4.每天下班時，我會覺得精疲力竭	.933

資料來源：本研究自行整理。

就「工作滿意度」進行因素分析，KMO 值為 0.764，Bartlett 球型檢定值為 0.000，可獲得「工作滿意度」一個向度，因素負荷量如下表 6 所示。Cronbach's Alpha 值分別為 0.787，總體解釋變異量為 56.766%。

表 6 工作滿意因素分析摘要表

題項	成份
	1
1.我的考績可以正確反應出我的工作成效	.540
2.我對工作感到滿意	.852
3.我的工作能提供生涯發展的機會	.860
4.我的工作具有多樣性	.804
5.我不斷學習工作所需的新知能	.658

資料來源：本研究自行整理。

肆、統計分析

以下先說明人口統計變項對情緒勞務的影響，以 One-way ANOVA 探討不同團體間的差異；而後進一步運用迴歸分析方式，分別探討情緒勞務對工作倦怠及工作滿意度的影響。

一、差異分析

就受訪者基本屬性對基本情緒表達、內心戲碼及表面功夫的影響進行差異分

析，分析結果顯示，不同性別在基本情緒表達、內心戲碼及表面功夫等並未呈現顯著差異，如表 7 所示。但就標準差來看，顯示男性對基本情緒表達、內心戲碼及表面功夫的重視程度，其不一致性的程度略高於女性。

表 7 情緒勞務面向依不同性別之差異性分析表

情緒勞務向度	性別	個數	平均數	標準差	p值
基本情緒表達	女	174	4.0824	.49297	.099
	男	79	3.9620	.62014	
內心戲碼	女	174	3.5383	.58079	.627
	男	79	3.4895	.80035	
表面功夫	女	173	3.7561	.50015	.216
	男	79	3.6430	.73287	

資料來源：本研究自行整理。

就不同學歷在內心戲碼及表面功夫的統計結果呈現顯著差異，如表 8 所示。依平均數來看，顯示學歷越高者平均數愈高，顯示學歷越高者對內心戲碼及表面功夫的重視程度會越高。

表 8 各面向依不同學歷之差異性分析表

向度	學歷	個數	平均數	標準差	F值	顯著性
基本情緒表達	高中	6	3.5000	1.88267	2.430	.066
	專科	34	3.9902	.50242		
	大學	162	4.0617	.42069		
	碩士	52	4.0962	.56529		
內心戲碼	高中	6	2.6667	1.68655	4.988	.002
	專科	34	3.3431	.72235		
	大學	162	3.5658	.58635		
	碩士	52	3.6026	.55243		
表面功夫	高中	6	2.8333	1.43898	5.455	.001
	專科	34	3.6765	.63631		
	大學	162	3.7753	.47327		
	碩士	51	3.6941	.64789		

資料來源：本研究自行整理。

就不同年齡在情緒勞務的統計結果呈現顯著差異，如表 9 所示。依平均數來看，表面功夫以 40-49 歲最高，30-39 歲者次之。大致上而言，推測受訪者隨著年齡增長，對表面功夫的重視程度會提高。

表 9 各面向依不同年齡之差異性分析表

向度	年齡	個數	平均數	標準差	F值	顯著性
基本情緒表達	29 歲及以下	43	4.0388	.39980	1.807	.128
	30-39 歲	97	4.0309	.47649		
	40-49 歲	97	4.1031	.50544		
	50-59 歲	14	3.9286	.83899		
	60 歲及以上	3	3.3333	2.08167		
內心戲碼	29 歲及以下	43	3.4496	.61241	.965	.427
	30-39 歲	97	3.5258	.58499		
	40-49 歲	97	3.5704	.64363		
	50-59 歲	14	3.5238	.89361		
	60 歲及以上	3	2.8889	2.00924		
表面功夫	29 歲及以下	43	3.5628	.38112	3.724	.006
	30-39 歲	96	3.7646	.52475		
	40-49 歲	97	3.7979	.61339		
	50-59 歲	14	3.6286	.79945		
	60 歲及以上	3	2.7333	1.50111		

資料來源：本研究自行整理。

不同職務的受訪者在基本情緒表達、內心戲碼的統計結果並無呈現顯著差異，而在表面功夫方面，統計結果則呈現顯著差異，如表 10 所示。依平均數來看，主管對表面功夫的重視程度較幕僚為高。

表 10 各面向依不同職務之差異性分析表

情緒勞務向度	性別	個數	平均數	標準差	p值
基本情緒表達	主管	87	4.1264	.48289	.086
	幕僚	166	4.0040	.56137	
内心戲碼	主管	87	3.5977	.64126	.198
	幕僚	166	3.4859	.66119	
表面功夫	主管	87	3.8529	.57826	.011
	幕僚	165	3.6570	.57924	

資料來源：本研究自行整理。

就受訪者的婚姻狀況對基本情緒表達、内心戲碼及表面功夫的影響進行差異分析。結果顯示，基本情緒表達、内心戲碼及表面功夫並無隨著婚姻狀況的不同而有所差異，如表 11 所示。

表 11 各面向依不同婚姻狀況之差異性分析表

情緒勞務向度	性別	個數	平均數	標準差	p值
基本情緒表達	未婚	129	4.0233	.51063	.286
	已婚	123	4.0921	.51090	
内心戲碼	未婚	129	3.4832	.64947	.229
	已婚	123	3.5799	.62264	
表面功夫	未婚	129	3.6713	.50794	.073
	已婚	122	3.7984	.60657	

資料來源：本研究自行整理。

就不同服務年資在基本情緒表達、内心戲碼及表面功夫的統計結果亦無呈現顯著差異，如表 12 所示。但在表面功夫方面，有隨著服務年資越久者重視程度愈高之趨勢，表示服務年資越久、越資深的員工，對表面功夫會較為重視。

表 12 各面向依不同公職服務年資之差異性分析表

向度	公職服務年資	個數	平均數	標準差	F值	顯著性
基本情緒表達	10 年以下	137	4.0000	.50971	.989	.373
	11-20 年	62	4.0753	.47302		
	21 年以上	50	4.1133	.65849		
表面功夫	10 年以下	137	3.4331	.60278	2.492	.373
	11-20 年	62	3.6398	.55087		
	21 年以上	50	3.5800	.85133		
內心戲碼	10 年以下	136	3.6397	.50233	2.731	.067
	11-20 年	62	3.7871	.48838		
	21 年以上	50	3.8360	.82382		

資料來源：本研究自行整理。

二、迴歸分析

本研究將分別以「工作滿意度」與「工作倦怠」為依變數，利用多元迴歸程序檢驗自變數間關係與相對比較，以及對於依變數的影響。

首先，以「工作滿意度」為依變數，以「基本情緒表達」、「內心戲碼」、「表面功夫」及基本資料作為自變數，透過多元迴歸分析找出影響工作滿意的因素，為瞭解所有自變數在迴歸模型中的解釋力皆被考慮與呈現，採用同時進入法進行迴歸模型的建立。

結果顯示如表 13，整體的 R^2 為 .299，表示所有自變數可以解釋工作滿意度 29.9% 的變異量。模式檢定的結果指出迴歸效果達顯著水準 ($p<0.001$)，具有統計上的意義。自變數之間的共線性問題並不嚴重，所有的允差值 (tolerance) 皆大於 .3，而 VIF 也小於 3。進一步對於個別自變數進行事後檢定，係數估計的結果指出「表面功夫」與「基本情緒表達」具有最佳解釋力，Beta 係數分別為 .260 與 .252，顯示「表面功夫」與「基本情緒表達」愈高，「工作滿意度」愈高。在基本資料部分，t 檢定結果指出「性別」與「職務」的 Beta 係數雖較高，但不具備統計意義 (p 值皆大於 0.05)，「婚姻」的 Beta 係數則具有統計意義 ($p=.002<0.05$)。

表 13 工作滿意度迴歸模型

模式	係數		T	顯著性	共線性統計量	
	B	標準誤			允差	VIF
(常數)	1.360**	.398	3.415	.001		
基本情緒表達	.252***	.069	3.677	.000	.711	1.407
內心戲碼	.010	.054	.186	.853	.758	1.320
表面功夫	.260***	.060	4.312	.000	.779	1.283
性別	-.260	.068	-.478	.633	.931	1.074
學歷	.154	.049	.804	.422	.913	1.095
年齡	-.046	.050	-1.615	.108	.502	1.990
職務	.274	.073	-1.059	.291	.805	1.242
婚姻	.103*	.074	3.120	.002	.669	1.494
公職服務年資	.113	.059	1.693	.092	.446	2.241

R²=.299 ; adjusted R²=.272 ; F=11.067, p<0.001; n= 243
 *表示 p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

資料來源：本研究自行整理。

另外，以「工作倦怠」為依變數的多元迴歸分析結果顯示如表 14，整體的 R² 為.161，表示所有自變數可以解釋工作滿意度 16.1%的變異量。模式檢定的結果指出迴歸效果達顯著水準 (p<0.001)，具有統計上的意義。觀察所有自變數的允差值 (tolerance) 與 VIF，顯示自變數之間的共線性問題並不嚴重。進一步檢視各個自變數的解釋效果，係數估計的結果指出「基本情緒表達」、「內心戲碼」與「表面功夫」三者皆具有最佳解釋力，Beta 係數分別為-.402、.355 以及.314，顯示「基本情緒表達」愈高，「工作倦怠」愈低，而「內心戲碼」與「表面功夫」愈高，則「工作倦怠」愈高。在基本資料部分，t 檢定結果指出「性別」的 Beta 係數則具有統計意義 (p=.010<0.05)。其次「職務」與「公職服務年資」的 Beta 係數則不具備統計意義 (p 值皆大於 0.05)。

表 14 工作倦怠迴歸模型

模式	係數		T	顯著性	共線性統計量	
	B	標準誤			允差	VIF
(常數)	2.661***	.631	4.218	.000		
情緒表現	-.402***	.109	-3.675	.000	.707	1.414
情緒剋制	.355***	.087	4.084	.000	.748	1.336
情緒勞務	.314**	.095	3.291	.001	.774	1.292
性別	-.281*	.108	-2.599	.010	.936	1.069
學歷	-.003	.078	-.032	.974	.913	1.095
年齡	-.034	.079	-.429	.668	.503	1.989
職務	.100	.115	.867	.387	.795	1.258
婚姻	-.047	.118	-.394	.694	.666	1.502
公職服務年資	.105	.092	1.137	.257	.442	2.261

$R^2= .161$; adjusted $R^2= .129$; $F=4.971$, $p<0.001$; $n= 243$

*表示 $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

資料來源：本研究自行整理。

伍、討論與建議

一、研究發現

所有工作都可能隱含情緒勞務的成分（林尚平、吳建明、湯大緯，2006），本研究試圖從情緒勞務的觀點探討被視為「公僕的公僕」的人事人員，由銓敍部二〇一二年「人事人員服務品質之調查研究」結果可知，提升人事服務品質的方式之一，是要讓一般公務人員對人事人員的「關懷」更有感，如此一來，人事人員工作上情緒勞務的成分勢必更多。

本研究以臺北市政府所屬人事人員為例，調查其對情緒勞務、工作倦怠、工作滿意度的認知程度，其中，就情緒勞務而言，依因素分析結果再分成「基本情緒表達」、「表面功夫」與「內心戲碼」等子構面加以討論。

在此次的研究中，由統計上的發現，不同專業的受訪者確實存在差異，而學歷在「內心戲碼」與「表面功夫」上存在差異。換言之，學歷愈高，似愈有「演戲」或「偽裝」的傾向或意願，如果這是為達組織目的的抉擇，則或許值得正面視之，但在心理調適上所造成的衝擊卻是另一個隱憂，頗值得深入探討。

其次，不同年齡的人事人員在「表面功夫」顯現差異；隨著年齡增長，表面功夫作的卻也越徹底，這是社會化的過程所造成的現象，實務上或可謂之人際關係的熟稔練達，從組織管理的角度卻可能是缺乏創新、導致組織惰性的因素之一，而且在組織變革上便可能缺少施力之處。

再者，主管與一般同仁則在「表面功夫」有顯著差異，主管的情緒勞務中，以表面功夫高於一般同仁，顯見領導的議題有必要在情緒勞務與工作績效間再深入探究。

最後，由迴歸分析則顯示，「表面功夫」與「基本情緒表達」愈高，「工作滿意度」愈高；「基本情緒表達」愈高，「工作倦怠」愈低，而「內心戲碼」與「表面功夫」愈高，則「工作倦怠」愈高。綜合這樣的研究趨勢顯見，內心戲碼的情緒勞務對員工有較高的身心壓力是不容置疑與忽視的，在公務環境中，尤其是人事人員大都面對的是自己的同仁下，似不必有太多類型的情緒表達（即本研究未施測的「情緒多樣性」），適切地情緒表達有助於工作滿意，反之過多的「內心煎熬」卻是工作倦怠的隱憂，提出這樣的論點主要在於內心深層的情緒反應，在管理上的操作難度是相當高的。

二、情緒勞務的意義與運用相關建議

就情緒勞務的意義與運用，以下針對後續公部門實務研究、人事人員訓練及顧客導向政策等面向提出相關建議：

（一）後續公部門實務研究

因本研究僅係初步性的探索研究，部份受訪者在答題上有相當一致的傾向，或許是「符合社會期望」的現象；而量表的因素分析結構雖屬穩定，在後續研究方面，未來可以考慮擴大調查範圍以增加樣本的多樣性，如職類或不同的工作性質，以及增加情緒勞務的不同構面，以檢視公、私部門實務上情緒勞務的差異。

由於近年來各國公共管理改革議題，以提升公共服務為首要目標；主要手段則希冀在公務人事制度改革上落實，例如朝向精簡、縮編與分權化發展。然而，改革過程中公務人員如何看待這些措施？其抱持態度為何？從推動變革觀點而言，若未能深切瞭解公務人員的情緒狀態，則不易化解推動變革時產生的阻力。就本個案言，當公務人員的不滿或抱怨的情緒在接洽人事單位時，極可能隨之移轉給人事人員，又形成人事人員的情緒負擔。因此人事人員的情緒勞務為當前人事行政重要的研究課題。而未來公務體系的情緒勞務的研究也值得累積研究成果供決策參考，畢竟在公共管理的改革之下，已有諸多文獻與實務均在反省公務員的心態與公民的內涵（Denhardt & Denhardt, 2007；陳衍宏，2011），如能從情緒勞務的研究探索公務人員的内心運作，想必對組織推動再造與變革能提出不同角度的建議，使公共組織管理的研究更為全面。

（二）人事人員訓練

人事人員身為服務內部顧客的第一線，要正視情緒的影響力，以及體認到情緒也是工作準備的一部分，未來人事人員訓練（含新進人員訓練）可強化情緒管理課程比重，內容規劃可參酌艾克曼（Paul Ekman）的表情研究、高曼（Daniel Goleman）最新提出的「社會智能」（Social intelligence）概念。此外，因為情緒深具感染性，可利用角色扮演或案例研討的訓練方式，思索情緒管理能力佳的人，如何不受對方負面情緒的牽連，甚至能安撫上門火氣很大的人，最後願意雲淡風輕而去。

（三）顧客導向政策

從情緒勞務的啟示，情緒有多樣性，不同的職類有不同的情緒勞務需求；然而，目前情緒導向政策的假設較適用於正向情緒的工作，亦即讓顧客微笑、讓顧客滿意，若以此作為績效評量指標，可能對於需展現中立或負向情緒的工作較為不利，例如：警察開罰單被民眾投訴，造成警察工作士氣的打擊，建議可再深入探討顧客導向政策的適用及評鑑方式。

參考文獻

- 吳宗祐、鄭伯壩（2003）。組織情緒研究的回顧與前瞻。應用心理學研究，第 19 期，頁 137-174。
- 林尚平（2000）。組織情緒勞務負擔量表之發展。中山管理評論，第 23 卷第 5 期，頁 422-447。
- 林尚平、吳建明、湯大緯（2006）。情緒勞務者人力資源管理措施對改善負面情緒效應之配適研究。中華管理評論，第 9 卷第 3 期，頁 1-42。
- 林茂昌譯（2008）。**發明未來的企業**（W. C. Taylor & P. LaBarre）。臺北：大塊文化。
- 查修傑譯（2006）。**未來在等待的人才**（D. H. Pink）。臺北：大塊文化。
- 洪聖儀、盧志榮、傅世昌（2011）。消防人員的情緒勞務、情緒耗竭與工作滿意度之研究。**執法新知論衡**，第 7 卷第 2 期，頁 123-154。
- 洪慧芳譯（2012）。**姿本力：從會議室到臥室都適用的強大力量**（C. Hakim）。臺北：財信。
- 夏業良、魯煒、江麗美譯（2013）。**體驗經濟時代：人們正在追尋更多意義，更多感受**（十週年修訂版）（B. J. Pine II & J. H. Gilmore）。臺北：經濟新潮社。
- 高佳伶（2000）。**銀行行員情緒勞務負荷、影響因素與結果之研究**。中正大學勞工研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 曹瓊文（2012）。**行政機關員工公共服務動機與情緒勞務之研究：以新北市中和區公所為例**。淡江大學公共政策碩士在職專班碩士論文，未出版，新北。
- 陳衍宏（2011）。迎向「新公共服務（NPS）」的具體實踐。**研習論壇**，第 125 期，頁 23-33。
- 陳祥、黃伸閔（2009）。民眾不同陳情管道相對效能之比較。**公共行政學報**，第 33 期，頁 83-120。
- 陳敦源（1999）。顧客導向的省思與再突破：尋找服務的誘因結構。**空大行政學報**，第 9 期，頁 209-235。

黃一峰（2006）。人事人員角色與能力之探討。**公務人員月刊**，第 126 期，頁 23-32。

鄒佩君（2002）。**第一線服務人員之情緒勞動的影響因素與其結果之關係：以銀行行員為例**。國立政治大學心理學系碩士論文，未出版，臺北。

鄒佩君、陳彰儀、吳宗祐（2005）。華人企業服務人員情緒勞動方式的前置因素與其結果之關係：以銀行行員為例。**教育與心理研究**，第 28 卷第 4 期，頁 693-719。

銓敍部（2012）。人事人員服務品質之調查研究，2012 年 11 月 1 日取自銓敍部，網址：<http://www.mocs.gov.tw/FileUpload/687-3252/Documents/人事人員服務品質之調查研究.pdf2>。

歐庭邵（2012）。**警察人員情緒勞務負荷對工作滿足感影響之研究：以新北市政府警察局為例**。淡江大學公共政策碩士在職專班碩士論文，未出版，新北。

賴英娟、巫博瀚、張盈霏（2008）。教師情緒勞務的概念分析與理論應用。**研習資訊**，第 25 卷第 4 期，頁 123-130。

Brotheridge, C. M., & A. A. Grandey (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work". **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 60: 17-39.

Denhardt, R. B., & J. V. Denhardt (2007). **The New Public Service: Serving, not Steering**. New York: M. E. Sharpe.

Grandey, A. A. (2000). Emotional Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 5 (No. 1): 95-110.

Guy, M. E., M. A. Newman, & S. H. Mastraci (2008). **Emotional Labor: Putting the Service in Public Service**. N.Y.: M. E. Sharpe.

Hochschild, A. R. (1983). **The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling**. Berkeley: University of California.

Hsieh, C. W. (2012). Burnout Among Public Service Workers: The Role of Emotional Labor Requirements and Job Resources. **Review of Public Personnel Administration**, Vol. 32 (No. 3): 41-57.

Mastracci, S. H., M. E. Guy, & M. A. Newman (2011). **Emotional Labor and Crisis Response: Working on the Razor's Edge**. N.Y.: M. E. Sharpe.

- Morris, M. J., & D. C. Feldman (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, Vol. 21: 986-1010.
- Wharton, A. S. (1993). The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on the Job. *Work and Occupation*, Vol. 21 (No. 2): 205-232.

A Study of Emotional Labor of HR Staff in Taipei City Government

Irving Yi-Feng Huang, Szu-Chien Wu, Yen-Hung Chen *

Abstract

Required to offer customer-oriented services, organizational employees need to employ proper emotional labor -- which refers to efforts at managing emotions including facial expression, body language, and voices -- to satisfy clients. Research literature indicates that burnout will be caused when employees are required to restrain emotions too much.

It's a common rule in democratic society that government employees are public servants who are supposed to provide kind, fast and convenient services to citizens. In Taiwan, HR staff are required to act as 'servants to the civil servants' by providing HR services to government employees, i.e. internal customers. A survey questionnaire was distributed to the HR staff in Taipei City Government in 2012 to explore their perceptions about emotional labor, burnout, and job satisfaction. After factor analysis, emotional labor can be categorized into three factors -- primary emotion, surface-acting, and deep-acting. The statistics indicate that there are significant differences among education, age, and position of subjects. The regression analysis indicates that the more an HR staff member gets at surface-acting and expressing primary emotion, the higher his or her job

* Irving Yi-Feng Huang, Associate Professor and Chair, Dept. of Public Administration, Tamkang University.

Szu-Chien Wu, Assistant Professor, Dept. of Administration management, Central Police University.

Yen-Hung Chen, Assistant Professor, Dept. of Public Affairs, Fo Guang University.

satisfaction will be. The more his primary emotion gets expressed, the less will be his chances of burnout. And the more one gets at deep-acting and surface-acting, the more will be one's chances of burnout.

This paper, as a pilot study, explores some meaningful results which can encourage further research based on a larger sample size.

Keywords: emotional labor, government HR staff, customer orientation

