

# 轉換型領導對服務補救績效影響之研究—以賦權為中介效果

## The Study of Transformational Leadership on Service Recovery Performance : The Mediating Effect of Empowerment

劉季貞<sup>1</sup>

國立高雄科技大學 企業管理系 助理教授

grace@nkust.edu.tw

曹郁筑<sup>2</sup>

國立高雄科技大學 企業管理系碩士在職專班 研究生

j108257123@nkust.edu.tw

### 摘要

本研究旨在探討第一線服務人員針對轉換型領導對服務補救績效之影響，並加入賦權探究中介作用效果。抽樣對象以台南、高雄、屏東地區，在綜合商品零售業工作的第一線服務人員為調查樣本，採用問卷調查法並以立意抽樣方法發放問卷，總計發放200份，有效問卷200份，回收率為100%。問卷回收後使用SPSS 24版軟體進行敘述性統計分析、信度分析、皮爾森相關分析、獨立樣本t檢定、單因子變異數分析、迴歸分析及中介分析來驗證變項間之關係。實證結果發現：(1)轉換型領導對服務補救績效具有正向顯著影響；(2)轉換型領導對賦權具有正向顯著影響；(3)賦權對服務補救績效具有部分正向顯著影響；(4)賦權在轉換型領導與服務補救績效之間具有完全中介效果。

**關鍵詞：**轉換型領導，賦權，服務補救績效，第一線服務人員。

**Keywords:** Transformational Leadership、Empowerment、Service Recovery Performance、Front-line Service Staff

### 1. 緒論

#### 1.1 研究背景

臺灣隨著時代的變遷，產業結構逐漸從製造業為主轉向為服務業的社會型態，而各國的就業情況亦然。行政院主計總處(2020)統計，2019年臺灣GDP產值為新臺幣18.8兆元，服務業產值為新臺幣11.7兆元，占GDP比重的62.42%，顯示服務業為支撐臺灣經濟成長的重要產業。優質的顧客服務是任何成功企業的基石，而成功的關鍵在於企業必須知道顧客是誰以及他們想要什麼，努力超越顧客所期望的，滿足顧客的需求為企業最根本的營業目標(Lotich,2019)。

從21世紀開始為顧客滿意時代，所有消費者對於服務品質的要求也愈來愈重視。加強商品的創意與研發已是基本運作，因此，企業必須作到以上才能成為市場的贏家。李欣岳(2016)認為對服務業來說，每日在第一線面對顧客的員工，絕對是傳遞品牌價值、贏得顧客認同的關鍵，因為當面與顧客應對的第一線員工，提供的服務品質優劣能讓消費者立即感受，進而延伸對企業品牌形象的認知。穩定的服務品質一直以來是企業追求的目標，第一線服務人員與顧客間的相處之道，面對服務失誤後的待客處事等皆處理得宜，則對企業形象有加分的作用進而創造出雙贏局面。

#### 1.2 研究動機

De Matos et al.(2007)企業面臨服務失誤時，提供良好的顧客服務相對在顧客心理上會受到重視，與未經歷服務失誤的顧客相比，更會對公司產生信任與忠誠度，因為開發一位新顧客的成本遠大於留住舊顧客的投資。其實第一線團隊的運作，需要更多的自主權追求共同的企業目標，賦權也是員工處理服務失誤時的利器(Brown,1997)。Collins et al.(2005)認為領導者能將權力分配到整個組織，公司才不會只依賴一人，因為領導者會付出能量來培訓、打造並保護人才，好讓員工可以指揮與掌控情況。Hamel與Zanini在哈佛商業評論2020年8月號的「小員工啟動大變革」中提到，米其林輪胎從2012年高舉賦權的大旗，增加第一線員工的權力和責任感，至2020年達成5億美元的製造改善價值。

有鑑於賦權對第一線員工的重要性，本研究擬針對賦權員工的組織進行研究，第一線服務人員在面臨服務失誤

後的補救績效表現為本研究欲探討的動機之一。在實施服務補救措施時，企業或主管直接下放權力給予第一線員工，對於處理顧客抱怨的時機及事後的滿意績效上，賦權是否會對服務補救績效帶來影響力，為本研究欲探討的動機之二。基於各行業別的不同文化，轉換型領導與賦權在綜合商品零售業的影響性，並將服務補救績效變數列入，藉以驗證「賦權」在兩者間是否存在中介效果以補足相關文獻缺口，為本研究欲探討的動機之三。因為在服務失誤後，顧客特別在乎第一線服務人員給他們的感受，即時提供補救措施是企業應該特別重視的，組織可藉由員工的賦權評估補救效能，衡量轉換型領導所產生的相關成效作為企業發展的重要依據。

### 1.3 研究目的

本研究在賦權觀點上，探討轉換型領導與服務補救績效之關聯性，以領導風格的新型領導理論之轉換型領導作研究，以統計驗證方式研究第一線服務人員的轉換型領導、賦權與服務補救績效之間的關係，其研究目的有：(1)探討轉換型領導對服務補救績效之影響；(2)探討轉換型領導對賦權之影響；(3)探討賦權對服務補救績效之影響；(4)探討轉換型領導是否會透過賦權的中介效果，間接影響服務補救績效。

## 2.文獻探討

### 2.1 轉換型領導

張潤書(2001)認為領導是組織中影響系統的影響力表現，能對他人產生影響力者即構成領導行為。領導是領導者及其領導活動的簡稱，讓我們所帶領的一群人死心塌地的追隨，不論遇到任何困難都會想盡辦法完成任務，就算犧牲生命也在所不惜(何飛鵬,2019)。即領導是領導者影響追隨者的歷程，追隨者瞭解什麼該做與如何去做，而領導者藉此提升個人與團體的努力以達成共享的目標。

領導理論主要探究位於何種情境，適用何種領導模式，是一種領導有效性的理論。林益鋒(2004)提到因應時代的變遷，領導理論的發展可分為4個時期，有1900年至1945年代的「特質理論」；第二次世界大戰至1960年代的「行為理論」；1960年至1980年代的「權變理論」以及1980年代以後的「新型領導理論」。在臺灣博碩士論文知識加值系統截至2021年1月份止，對於新型領導理論之魅力型領導僅有173筆資料，轉換型領導有1,131筆資料，交易型領導則有544筆資料，故本研究以近幾年來最多受到討論的轉換型領導作為主要探討。

Burns(1978)轉換型領導基於領導者的個性和特質，與追隨者互相幫助，以共同建立清晰的願景與挑戰性的目標，且領導者是具理想化的，是為了團隊、組織和社區的利益而努力。領導者透過提升部屬的目標與個別關懷，進而激勵部屬增強自信心，展現出超越規範的工作表現(Basu & Green,1997)。羅麗貞(2018)認為領導者獲取部屬的信任和尊重，並在工作上賦予意義和挑戰性，鼓勵員工擁有不同的想法以激發才智，產生團隊合作精神。即轉換型領導是領導者憑藉著個人魅力建立組織願景，透過各種的激勵策略提升部屬的工作動機，發展出超越期望的工作水準的領導行為。轉換型領導主要尋求以激勵的方式去帶領員工，其管理方式是一種「銷售風格」，領導者把自身的技能與知識銷售給部屬，且轉換型領導著重組織未來的發展和增進員工的自主力，它重視發展長期目標，也在乎員工的內在需求與成就感(Mary,2017)。

20世紀以來對於領導理論的研究，發現每一個時期的領導理論之研究取向與核心內涵不盡相同，而各組織與社會所適合的領導行為也因環境與文化而有所差異。從早期的特質論到近期的新型領導理論，這也代表著沒有一個領導理論可以適用於全部情況，故領導者應以各需求去尋找適合的領導行為用之。

### 2.2 第一線服務人員

Czepiel et al.(1985)以組織的觀點提出第一線服務人員在服務業中，扮演著資訊連結者與形象塑成者之多重角色。林耀南與楊婉如(2008)認為第一線服務人員必須與客人有第一線的工作接觸，提供顧客所需要的相關服務。由於在服務的過程中，第一線服務人員必須面對公司與顧客，因此在企業組織的服務效能中形成了極重要的角色。Cristian(2020)提出第一線服務人員之五大重要性，有(1)感到滿意的第一線員工會創造滿意的顧客、(2)第一線員工是公司的門面、(3)第一線員工了解並知顧客的痛點、(4)賦權第一線員工以創造由下而上的文化與(5)創造賦權的工作環境於第一線員工，可帶來更高的工作滿意度和較低的離職率。

許書揚(2016)提到服務業的核心價值就是「人」，唯有透過服務加值，才能打造品牌獨特性。第一線服務人員提

供給顧客的服務，將會影響顧客的知覺與滿意度，因為服務人員在與顧客的互動過程中，都代表著公司形象與品牌價值的聯結，而這也關係到公司對於顧客的承諾履行以及成功或失敗的結果。

### 2.3 賦權

Gibson(1991)指出賦權比起結果更著重過程，是一種協助個體發現問題來源並付諸行動的過程。實施賦權的組織可以讓員工更願意為其服務以貢獻心力，相對地，對組織而言就更容易留住優秀人才(Spreitzer,1995)。Kruja與Oelfke(2009)定義賦權為組織內部權力和信息的重新分配，使員工能夠更有效地執行其工作。Nzuve與Bakari(2012)賦予員工權力是一種哲學，使員工能夠在公事上自行做決策，並對工作內容和結果承擔責任。

Thomas et al.(1990)認為賦權是一種內在的工作激勵，包含了工作意義、自我決定、自我效能及工作影響共四個認知構面。藉由工作激勵的運作，使員工體認到來自於工作任務的價值，此經驗可以增強員工的動機、滿意度與行為等。Spreitzer(1995)解釋組織成員的賦權認知包涵個體對於工作之(1)工作意義、(2)自我決定、(3)自我效能、與(4)工作影響等四大構面，意涵如下：

#### (1)工作意義

指工作目標或目的之價值，是由個體所擁有的價值觀與準則來加以判斷其高低(Thomas et al.,1990)。代表員工必須相信達成工作目標是具有意義性。

#### (2)自我決定

Deci(1975)指會根據自身內在需求、感覺與想法，去選擇最適的行為，是一種能夠做決定的能力，並擁有執行決定的權力，並非透過強硬機制、驅動力等來決定個人的行為。由此可知，被賦權的員工可以自行決定如何完成該工作，以創造組織最適的發展。

#### (3)自我效能

Sigler與Person(2000)認為自我效能是個人對於自己掌握工作任務的自信程度，並且知道如果他們努力去做，他們就可以完成這份工作，意即被賦權的員工必須認為自己有辦法來處理，或相信自己有能力與技能來完成該工作。

#### (4)工作影響

Ashforth(1989)提到工作影響是員工在工作、部門或工作單位中，對於策略及經營管理上，自身可以改變的程度。所以，工作影響意即當員工感知到自己對於公事上具有控制權，可以影響他人的工作內容與決定，並且決策產出是否能達到工作期望的效果。

近年對於賦權此議題的討論不勝凡舉，但能夠真正實行的企業卻不多，或許是因為職權無法真正下放的關係，但就Wright與Kim(2004)的研究顯示出，當組織越將權力賦予於員工，越可以提高工作績效並持續提供競爭優勢，此可為一種獨特的員工資產。而且當企業賦予員工權力時，反而會激發員工的主動心與向心力，責任感也油然而生，並帶動明確地組織作業成效。由此可知，當員工感到被賦予權力時，在心理層面得到了重視，而在資源運用上也獲得了許可，所以更願意為組織效力以減少賦閒的產生(呂珮怡,2011)。

### 2.4 服務補救績效

服務補救(service recovery)是企業在出現服務失誤(service failure)時，對於顧客的不滿和抱怨做出的一個補救性回應。此概念最早由Hart et al.(1990)提出，指服務供應者為了減輕或補救在服務傳遞過程中所造成的損害所採取的行動。多數的服務提供者不可能避免服務失誤的產生，但卻可以在面臨失誤的當下，學習如何有效的回應顧客抱怨，而此回應即稱為服務補救，其目的是透過這種反應，重新建立顧客的滿意與忠誠度。

Bitner et al.(1990)提到當員工沒有足夠的能力和意願去處理服務失誤時，則會導致顧客產生超過40%的不滿，所以企業若願意為服務補救進行相關投資，則完成補救後的效益會有30至150%左右的成長。Mccollough(2009)的研究結果發現，服務失誤後的補救滿意度，會直接影響或減損補救績效。因此，較高的補救績效會導致補救後滿意度的提高。

當服務失誤產生後，員工會針對其失誤進行服務補救，那補救措施的成效將會以顧客滿意度來衡量。趙子文(2013)提到當員工為了挽救並減輕，因為服務失誤所造成的顧客不滿意時，所採取的服務補救措施。故服務補救績效是在探討當企業在面臨服務失誤時，對於後續的顧客抱怨、不滿等效應，員工所實行的解決補救方法等，是否讓

顧客的不滿轉化為滿意的感知績效。雖然需要額外的時間和成本去處理服務失誤，但若能有效地執行服務補救，後續則能夠獲得更多的正面顧客迴響，服務補救不僅能提升企業的競爭能力，更可以創造良好的公司績效(谷鵬,2019)。

### 3.研究方法

#### 3.1 研究架構

本研究探討轉換型領導、賦權與服務補救績效等變數之間的關聯性，以「轉換型領導」為本研究的自變數，「服務補救績效」為本研究的依變數，並加入變數「賦權」為中介效果，發展出的研究架構如圖1所示。

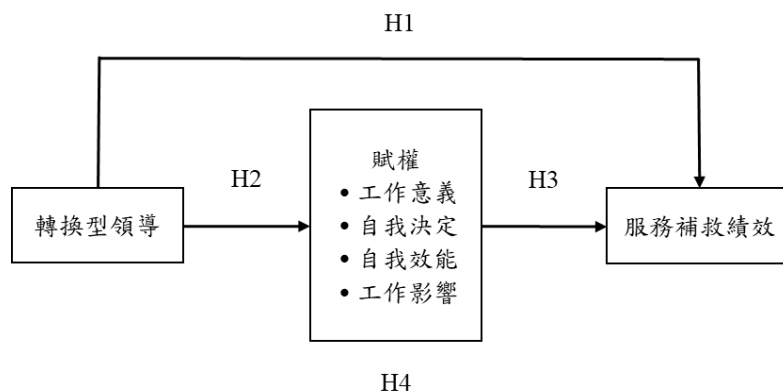


圖1 研究架構圖

#### 3.2 研究假設

##### 3.2.1 轉換型領導與服務補救績效之關聯

Wen-Bao(2011)在台北、高雄、台中和台南地區的服務業員工研究中發現，轉換型領導對於服務補救績效間具有顯著正向影響。蘇方國、程德俊與黃曉帆(2016)在跨國連鎖餐廳的第一線服務人員的研究中，也驗證個人層級(單店機構)的轉換型領導會影響員工的服務補救績效；而跨層級(分店機構)的轉換型領導與員工服務補救績效之間也有顯著的正向關係。因此公司應該採用轉換型領導風格，不僅有助於提高員工服務補救績效，也有助於建立企業聲譽和競爭力，其中轉換型領導的主管可藉由邀請員工參與管理決策過程，從而改善員工的服務補救績效。依據本研究整理以上相關文獻，提出假設H1如下：

H1：轉換型領導對服務補救績效具有正向顯著影響

##### 3.2.2 轉換型領導與賦權之關聯

Yukl(1999)的研究發現轉換型領導風格的主管，會將工作授權給部屬的程度較高，並進而促使他們達成任務。李庭閣、費吳琛、嚴國晉等(2017)在國軍旅級(含)以上幕僚團隊的研究發現指出，主管平時所展現出的轉換型領導風格，會正向影響員工對本身的賦權心理機制，激發出個人的創新行為。因為轉換型領導風格的領導者，能激勵部屬展現出熱忱與積極的挑戰心態，且相對地會給予員工較多的自主權與決定權，並且讓部屬認知到任務的重要性，同時也信任員工是有能力去完成任務的。依據本研究整理以上之相關文獻，提出假設H2如下：

H2：轉換型領導對賦權具有正向顯著影響

H2-1：轉換型領導對工作意義具有正向顯著影響

H2-2：轉換型領導對自我決定具有正向顯著影響

H2-3：轉換型領導對自我效能具有正向顯著影響

H2-4：轉換型領導對工作影響具有正向顯著影響

##### 3.2.3 賦權與服務補救績效之關聯

Gronroos(1990)認為當服務失誤發生時，第一線服務人員需要被賦予權力做立即的決定，否則會錯失銷售或改善服務品質的機會，而適度地授權會提升員工的服務補救績效。Masoud與Hmeidan(2013)在四星級與五星級飯店的第一線員工研究中發現，當面對服務失誤時，主管賦予員工權力對於服務補救績效有著正向的影響。因此，賦權對服務業而言是具有指標性的，針對第一線服務人員賦予權力，會促使他們承擔更大的責任，並且員工可自行在

工作上行使更多的控制權。依據本研究整理以上相關文獻，提出假設H3如下：

H3：賦權對服務補救績效具有正向顯著影響

H3-1：工作意義對服務補救績效具有正向顯著影響

H3-2：自我決定對服務補救績效具有正向顯著影響

H3-3：自我效能對服務補救績效具有正向顯著影響

H3-4：工作影響對服務補救績效具有正向顯著影響

#### 3.2.4 賦權在轉換型領導與服務補救績效間之中介效果

具有轉換型領導的主管，對於部屬會給予較多的信任與權力，所以當員工在面對服務失誤進行服務補救時，賦權也會促進員工去主動服務的動機並感受到責任感，進而帶來服務補救績效的提升。故本研究認為轉換型領導風格的領導者會透過「賦權」這個中介機制，影響員工的服務補救績效，藉由員工對於主管是否充分授權的心理感知程度，在服務失誤後實行的服務補救措施下，探討其服務補救績效的自我心理效果，提出假設H4如下：

H4：賦權在轉換型領導與服務補救績效間具有中介效果

### 3.3 研究變項與操作性定義

#### 3.3.1 轉換型領導

本研究將轉換型領導定義為領導者可排除自身利益、啟發部屬自願追隨的影響力，員工能對領導者產生信賴和服從，是一種由內心油然而生對於領導者的尊敬感，並完成組織願景的一種心理激勵過程。量表採用范珮芬(2018)的轉換型領導量表，Cronbach's  $\alpha$  值為 0.94，共計有 10 題問項，題項內容如：「我的主管強調團隊使命感的重要性」。

#### 3.3.2 賦權

本研究將賦權定義為是正向的內在激勵機制，在服務人員瞭解其意義後，產生對於工作上之自我價值的認可，為一種自主權與控制力的影響力，其衡量標準依員工是否感知其賦權而定。量表採用李超平、李曉軒、時勤等(2006)譯自 Spreitzer(1995)所發展的賦權量表，分為：工作意義、自我決定、自我效能、工作影響共四個構面，Cronbach's  $\alpha$  值分別為 0.82、0.83、0.72、0.86，每個構面有 3 題問項，共計有 12 題問項，題項內容如：「我所做的工作對我來說，非常有意義」。

#### 3.3.3 服務補救績效

本研究將服務補救績效定義為第一線服務人員在面對服務失誤時，對於實行服務補救措施後的績效知覺認同程度，其衡量標準依顧客是否滿意其服務補救措施而定。量表採用陳宜佳(2004)所提出的服務補救績效量表，Cronbach's  $\alpha$  值為 0.76，共計有 5 題問項，題項內容如：「我能將不滿意的顧客，處理得盡如人意」。

### 3.4 衡量方式

本研究問卷均參考國內外學者之研究問卷所設計，問卷內容分為兩個部分。第一部份為人口統計變數，分別為性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、月收入、職稱和工作資歷。此部分屬於類別資料，不予以量化。第二部份為各個變項的衡量，分別為轉換型領導、賦權和服務補救績效，共計四個量表，均採用李克特五點尺度(Likert-type Scale)衡量，總題數共計 34 題。

### 3.5 研究對象與問卷方法

本研究以台南、高雄、屏東地區在綜合商品零售業領域工作的第一線服務人員為調查樣本，即從事以非特定專賣形式銷售多種系列商品之零售店，如連鎖便利商店、百貨公司及超級市場等員工作為問卷發放對象。採用立意抽樣方法發放正式問卷，2021年1月30日開始進行問卷發放，2021年2月20日完成回收工作，總計發放200份，有效問卷200份，回收率為100%，從主管的轉換型領導角度出發，從中探討賦權對於第一線服務人員之服務補救績效影響。

### 3.6 資料分析及統計分析

問卷的資料分析採用SPSS 24版軟體進行敘述性統計分析、信度分析、皮爾森相關分析、獨立樣本t檢定、單因子變異數分析，迴歸分析及中介分析。

## 4. 資料分析

### 4.1 樣本結構分析

在性別方面，「男性」占32.5%及「女性」占67.5%；在年齡方面以「26-35歲」占比最高為57%，其次分別是「36-45歲」為16.5%、「25歲(含)以下」為16%及「46歲以上」為10.5%；在教育程度方面，大多集中在「大專(學)」占76%，其次分別是「高中(職)」占12.5%及「研究所(含)以上」占11.5%；在婚姻狀況方面，「未婚」占73%及「已婚」占27%；在月收入方面以「30,001-50,000」占比最高為42%，其次分別是「30,000(含)以下」為38%、「50,001-70,000」為15%及「70,001以上」為5%；在職稱方面，「全職」占88.5%及「兼職」占11.5%；在工作資歷方面以「5年(含)以上」占比最高為46.5%，其次分別是「3年(含)以上~未滿5年」為24%、「1年(含)以上~未滿3年」為22.5%及「未滿1年」為7%。

### 4.2 研究構面之信度分析

各構面之信度結果如表1所示，轉換型領導、賦權和服務補救績效Cronbach's  $\alpha$ 值分別為0.937、0.909和0.850，數值均高於0.7顯示高信度。

表 1 正式問卷之信度分析

項目	題數	Cronbach's $\alpha$ 值
轉換型領導	10	0.937
賦權	12	0.909
服務補救績效	5	0.850

### 4.3 研究構面之敘述性統計分析

根據回收之正式問卷進行敘述性統計分析，將轉換型領導、賦權與服務補救績效共三個變數進行測量，統計回收樣本在各構面之平均值和標準差，用以了解受訪者對於該題的接受程度。量表採用李克特五點尺度計分，最低分為1分，依序上升之最高分為5分，而分數越高代表受訪者對於題項的感知程度越高。表2為各變項之敘述性統計分析，轉換型領導的平均值是3.788，賦權的平均值是3.790及服務補救績效的平均值是3.550，以賦權的平均值最高。

表 2 各變項之敘述性統計分析表

變項	平均值	標準差
轉換型領導	3.788	0.758
賦權	3.790	0.584
服務補救績效	3.550	0.680

### 4.4 人口統計變數與研究構面之差異性分析

將進行不同背景之受訪者之轉換型領導、賦權與服務補救績效各構面對於人口統計變數，進行差異性分析，如表3所示。

表 3 不同人口統計變項之差異分析彙整表

項目	類別	轉換型領導	賦權	服務補救績效
性別	男性		賦權：男>女	男>女
	女性		自我決定：男>女	
			自我效能：男>女	
			工作影響：男>女	

表 3 不同人口統計變項之差異分析彙整表(續)

年齡	25 歲(含)以下 【1】	工作意義：4>2	4>1
	26-35 歲 【2】		
	36-45 歲 【3】		
	46 歲以上 【4】		
教育程度	高中(職) 【1】		
	大專(學) 【2】		
	研究所(含)以上 【3】		
婚姻狀況	未婚 【1】	賦權：2>1	2>1
	已婚 【2】	工作意義：2>1	
		自我決定：2>1	
月收入	30,000(含)以下 【1】	賦權：3>1、4>1	4>1、4>2
	30,001-50,000 【2】	自我效能：2>1、3>1、	
	50,001-70,000 【3】	4>1	
	70,001 以上 【4】		
職稱	全職 【1】		
	兼職 【2】		
工作資歷	未滿 1 年 【1】	工作意義：4>2	
	1 年(含)以上~未滿 3 年		
	【2】		
	3 年(含)以上~未滿 5 年		
	【3】		
	5 年(含)以上 【4】		

#### 4.5 研究構面之相關分析

為探討轉換型領導、賦權與服務補救績效之相關分析，並以賦權的四個次構面：工作意義、自我決定、自我效能與工作影響，進行統計以了解自變數與依變數之直線關係，當相關係數的數值越高代表關聯程度越高。由表 4 得知轉換型領導、賦權與服務補救績效之間均有正相關( $r=0.241\sim 0.827$ )，且達顯著水準( $p<0.01$ 、 $p<0.001$ )。

表 4 變項之相關分析彙整表

構面	1	2	3	4	5	6	7
轉換型領導	1.000						
工作意義	0.399***	1.000					
自我決定	0.355***	0.465***	1.000				
自我效能	0.241**	0.424***	0.607***	1.000			
工作影響	0.446***	0.386***	0.524***	0.594***	1.000		
賦權	0.460***	0.713***	0.827***	0.820***	0.801***	1.000	
服務補救績效	0.275***	0.452***	0.525***	0.670***	0.494***	0.673***	1.000

註：\* $p<0.05$  \*\* $p<0.01$  \*\*\* $p<0.001$

## 4.6 研究構面之迴歸分析

### 4.6.1 轉換型領導對服務補救績效之影響

如表 5 所示，轉換型領導對服務補救績效迴歸模型之  $F=16.187$ ， $p$  值=0.000，達顯著水準( $p<0.001$ )，表示本迴歸模式配適度良好，而調整後的 $R^2=0.071$ ，表示轉換型領導對服務補救績效具有 7.1%的解釋度。轉換型領導的 B 值為 0.247， $p$  值=0.000，達顯著水準( $p<0.001$ )，代表轉換型領導可以顯著正向影響服務補救績效，意謂著轉換型領導程度越高，其第一線服務人員的服務補救績效也會越高。因此本研究假設「H1：轉換型領導對服務補救績效具有正向顯著影響」獲得支持。

表 5 轉換型領導對服務補救績效迴歸分析表

變項	B 值	t 值	p 值
常數	2.616	11.057	0.000
轉換型領導	0.247***	4.023	0.000
模式	Adj-R <sup>2</sup> =0.071	F=16.187***	p=0.000

註：1. 依變數：服務補救績效；2. \*為  $p<0.05$  \*\* $p<0.01$  \*\*\* $p<0.001$

### 4.6.2 轉換型領導對賦權之影響

#### 4.6.2.1 轉換型領導對工作意義之影響

如表 6 所示，轉換型領導對工作意義迴歸模型之  $F=37.506$ ， $p$  值=0.000，達顯著水準( $p<0.001$ )，表示本迴歸模式配適度良好，而調整後的 $R^2=0.155$ ，表示轉換型領導對工作意義具有 15.5%的解釋度。轉換型領導的 B 值為 0.376， $p$  值=0.000，達顯著水準( $p<0.001$ )，代表轉換型領導可以顯著正向影響工作意義，意謂著轉換型領導程度越高，其第一線服務人員的工作意義也會越高。因此本研究假設「H2-1：轉換型領導對工作意義具有正向顯著影響」獲得支持。

表 6 轉換型領導對工作意義迴歸分析表

變項	B 值	t 值	p 值
常數	2.542	10.713	0.000
轉換型領導	0.376***	6.124	0.000
模式	Adj-R <sup>2</sup> =0.155	F=37.506***	p=0.000

註：1. 依變數：工作意義；2. \*為  $p<0.05$  \*\* $p<0.01$  \*\*\* $p<0.001$

#### 4.6.2.2 轉換型領導對自我決定之影響

如表 7 所示，轉換型領導對自我決定迴歸模型之  $F=28.496$ ， $p$  值=0.000，達顯著水準( $p<0.001$ )，表示本迴歸模式配適度良好，而調整後的 $R^2=0.121$ ，表示轉換型領導對自我決定具有 12.1%的解釋度。轉換型領導的 B 值為 0.365， $p$  值=0.000，達顯著水準( $p<0.001$ )，代表轉換型領導可以顯著正向影響自我決定，意謂著轉換型領導程度越高，其第一線服務人員的自我決定也會越高。因此本研究假設「H2-2：轉換型領導對自我決定具有正向顯著影響」獲得支持。

表 7 轉換型領導對自我決定迴歸分析表

變項	B 值	t 值	p 值
常數	2.458	9.313	0.000
轉換型領導	0.365***	5.338	0.000
模式	Adj-R <sup>2</sup> =0.121	F=28.496***	p=0.000

註：1. 依變數：自我決定；2. \*為  $p<0.05$  \*\* $p<0.01$  \*\*\* $p<0.001$



#### 4.6.2.3 轉換型領導對自我效能之影響

如表 8 所示，轉換型領導對自我效能迴歸模型之  $F=12.171$ ， $p$  值=0.001，達顯著水準( $p<0.01$ )，而調整後的 $R^2=0.053$ ，表示轉換型領導對自我效能具有 5.3%的解釋度。轉換型領導的  $B$  值為 0.213， $p$  值=0.001，達顯著水準( $p<0.01$ )，代表轉換型領導可以顯著正向影響自我效能，意謂著轉換型領導程度越高，其第一線服務人員的自我效能也會越高。因此本研究假設「H2-3：轉換型領導對自我效能具有正向顯著影響」獲得支持。

表 8 轉換型領導對自我效能迴歸分析表

變項	B 值	t 值	p 值
常數	3.124	13.222	0.000
轉換型領導	0.213**	3.489	0.001
模式	Adj-R <sup>2</sup> =0.053	F=12.171**	p=0.001

註：1. 依變數：自我效能；2. \*為  $p<0.05$  \*\* $p<0.01$  \*\*\* $p<0.001$

#### 4.6.2.4 轉換型領導對工作影響之影響

如表 9 所示，轉換型領導對工作影響迴歸模型之  $F=49.198$ ， $p$  值=0.000，達顯著水準( $p<0.001$ )，表示本迴歸模式配適度良好，而調整後的 $R^2=0.195$ ，表示轉換型領導對工作影響具有 19.5%的解釋度。轉換型領導的  $B$  值為 0.464， $p$  值=0.000，達顯著水準( $p<0.001$ )，代表轉換型領導可以顯著正向影響工作影響，意謂著轉換型領導程度越高，其第一線服務人員的工作影響也會越高。因此本研究假設「H2-4：轉換型領導對工作影響具有正向顯著影響」獲得支持。

表 9 轉換型領導對工作影響迴歸分析表

變項	$\beta$ 值	t 值	p 值
常數	1.665	6.517	0.000
轉換型領導	0.464***	7.014	0.000
模式	Adj-R <sup>2</sup> =0.195	F=49.198***	p=0.000

註：1. 依變數：工作影響；2. \*為  $p<0.05$  \*\* $p<0.01$  \*\*\* $p<0.001$

#### 4.6.3 賦權對服務補救績效之影響

以賦權之四個次構面為自變項，服務補救績效為依變項，採用多元迴歸方式進行分析，如表 10 所示，工作意義的 VIF 值為 1.349、自我決定的 VIF 值為 1.810、自我效能的 VIF 值為 1.936 與工作影響的 VIF 值為 1.678，其值均小於 10，表示自變項之間無明顯共線性問題。賦權對服務補救績效迴歸模型之  $F=48.297$ ， $p$  值=0.000，達顯著水準( $p<0.001$ )，表示本多元迴歸模式配適度良好，而調整後的 $R^2=0.487$ ，表示賦權對服務補救績效具有 48.7%的解釋度。

工作意義的  $B$  值為 0.155， $p$  值=0.006，達顯著水準( $p<0.01$ )；自我決定的  $B$  值為 0.097， $p$  值=0.103，未達顯著水準( $p>0.05$ )；自我效能的  $B$  值為 0.487， $p$  值=0.000，達顯著水準( $p<0.001$ )；工作影響的  $B$  值為 0.075， $p$  值=0.190，未達顯著水準( $p>0.05$ )，代表工作意義和自我效能皆可以顯著正向影響服務補救績效，意謂著第一線服務人員之工作意義與自我效能程度越高，其服務補救績效會越高。因此本研究假設「H3：賦權對服務補救績效具有正向顯著影響」獲得部分支持，「H3-1：工作意義對服務補救績效具有正向顯著影響」與「H3-3：自我效能對服務補救績效具有正向顯著影響」獲得支持，而「H3-2：自我決定對服務補救績效具有正向顯著影響」與「H3-4：工作影響對服務補救績效具有正向顯著影響」獲得不支持。

表 10 賦權對服務補救績效迴歸分析表

變項	B 值	t 值	p 值	VIF
常數	0.392	1.648	0.101	
工作意義	0.155**	2.763	0.006	1.349
自我決定	0.097	1.636	0.103	1.810
自我效能	0.487***	6.819	0.000	1.936
工作影響	0.075	1.315	0.190	1.678
模式	Adj-R <sup>2</sup> =0.487	F=48.297***	p=0.000	

註：1. 依變數：服務補救績效；2. \*為 p<0.05 \*\*p<0.01 \*\*\*p<0.001

#### 4.6.4 賦權對轉換型領導與服務補救績效之間的中介效果

根據 Baron 與 Kenny (1986) 認為滿足下列三項條件時，便可判定中介效果成立：

- 一、自變數和中介變數對依變數均有顯著影響。
- 二、自變數對中介變數有顯著影響。
- 三、中介變數置入迴歸式後，會降低自變數對依變數的影響力；若自變數對依變數的直接效果在加入中介變數後，仍呈顯著時，則為部分中介效果，若轉變為不顯著時，則為完全中介效果。

從表 11 可知，本節之迴歸模型一將轉換型領導為自變項，服務補救績效為依變項，結果顯示轉換型領導對服務補救績效有正向影響效果(B=0.275)，調整後的R<sup>2</sup>=0.071，F=16.187，達顯著水準(p<0.001)，解釋變異量 7.1%。迴歸模型二中加入賦權為中介變項，解釋變異量由 7.1%提升至 44.9%，代表賦權的加入可提升整體模型的解釋力，而轉換型領導對服務補救績效的直接效果減弱，B 值由 0.275 減弱至-0.044，且未達顯著水準(p>0.05)。

表 11 賦權對轉換型領導與服務補救績效之中介模型

	賦權	服務補救績效	
		模型一	模型二
轉換型領導	0.460***	0.275***	-0.044
賦權			0.693***
Adj-R <sup>2</sup>	0.208	0.071	0.449
F	53.127***	16.187***	82.059***
p	0.000	0.000	0.000

註：\*p<0.05 \*\*p<0.01 \*\*\*p<0.001

根據 Baron 與 Kenny (1986) 提出的條件可知，圖 2 和表 12 的「轉換型領導」對「服務補救績效」的總效果值為 0.275，直接效果為-0.044 (不顯著)，透過「賦權」產生的間接效果為 0.319，為正向中介效果。故賦權對轉換型領導與服務補救績效之間具有「完全中介效果」，因此本研究假設「H4：賦權在轉換型領導與服務補救績效間具有中介效果」獲得支持。

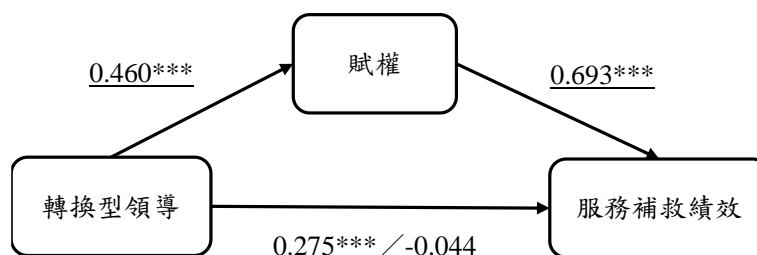


圖 2 賦權對轉換型領導與服務補救績效之效果關係圖

表 12 賦權對轉換型領導與服務補救績效之效果計算

總效果	直接效果	間接效果
0.275	-0.044	0.319 =0.275- (-0.044) =0.460*0.693
顯著	不顯著	顯著

#### 4.7 假設實證結果彙整

本研究將前述各項之假設驗證結果，整理如表 13 所示。

表 13 研究假設驗證結果彙整表

研究假設	實證結果
H1：「轉換型領導」對「服務補救績效」具有正向顯著影響	成立
H2：「轉換型領導」對「賦權」具有正向顯著影響	成立
H2-1：「轉換型領導」對「工作意義」具有正向顯著影響	成立
H2-2：「轉換型領導」對「自我決定」具有正向顯著影響	成立
H2-3：「轉換型領導」對「自我效能」具有正向顯著影響	成立
H2-4：「轉換型領導」對「工作影響」具有正向顯著影響	成立
H3：「賦權」對「服務補救績效」具有正向顯著影響	部分成立
H3-1：「工作意義」對「服務補救績效」具有正向顯著影響	成立
H3-2：「自我決定」對「服務補救績效」具有正向顯著影響	不成立
H3-3：「自我效能」對「服務補救績效」具有正向顯著影響	成立
H3-4：「工作影響」對「服務補救績效」具有正向顯著影響	不成立
H4：「賦權」在「轉換型領導」與「服務補救績效」間具有中介效果	成立

## 5. 結論與建議

### 5.1 研究結論

#### 5.1.1 敘述性統計分析

##### 5.1.1.1 轉換型領導

綜合商品零售業的第一線服務人員對於轉換型領導之整體得分為 3.788。表示在此行業的第一線服務人員，期望主管具有個人魅力，可以激勵自己自發追隨，彼此互相信賴與尊重以完成工作目標。由此可知，領導者應注重員工的個別工作需求及能力，鼓勵從不同面項思考並解決工作問題，創造整體團隊的向心力，從而達成個人與組織績效。

##### 5.1.1.2 賦權

綜合商品零售業的第一線服務人員對於賦權之整體得分為 3.790，次構面之工作意義得分為 3.967、自我決定得分為 3.840、自我效能得分為 3.932 與工作影響得分為 3.423。表示在此行業的第一線服務人員，重視自身的工作價值感，隨著時間與經驗的累積，追求並渴望相關的工作成長。由此可知，領導者可透過賦權與第一線服務人員培養信任感與責任感，鼓勵跳出框架並建立共同的目標，透過行動力以創造工作未來。

##### 5.1.1.3 服務補救績效

綜合商品零售業的第一線服務人員對於服務補救績效之整體得分為 3.550 表示在此行業的第一線服務人員，對於進行服務補救具有高度意願，並且盡心盡力的服務顧客以挽回服務失誤。由此可知，領導者應制訂完善的顧客服務和補救配套方案，第一線服務人員透過措施的強化，得到良好的服務補救績效並獲得更忠誠的回流顧客。

### 5.1.2 人口統計變數

性別在賦權之次構面「自我決定」、「自我效能」和「工作影響」與服務補救績效上，第一線服務人員中的男性所表現出的認同感較高於女性。46歲以上的第一線服務人員，由於工作資歷的累積和豐富的處理應對技巧，對於賦權之次構面「工作意義」與服務補救績效的認同感皆高於26-35歲及25歲（含）以下。婚姻狀況在賦權之次構面「工作意義」、「自我決定」和「自我效能」與服務補救績效上，第一線服務人員中已婚表現出的認同感高於未婚，在成家的責任感驅使下進而追求工作目標。在升遷及獎勵制度下，月收入70,001以上的第一線服務人員，由於高收入所擔當的責任感也高，相對也期待自我工作表現的成長，所以對於賦權之次構面「自我效能」與服務補救績效的認同度皆高於30,000（含）以下。工作資歷只有在賦權之次構面「工作意義」上，以1年（含）以上~未滿3年的第一線服務人員，所感受到的認同度低於5年（含）以上，意即工作資歷越高的第一線服務人員，因為工作經驗長，所以對於工作價值的認同度較高。

### 5.1.3 各研究構面之影響

#### 5.1.3.1 轉換型領導對服務補救績效之影響

轉換型領導對服務補救績效具有正向顯著影響獲得成立，表示轉換型領導程度越高，服務補救績效程度也會越高；反之，轉換型領導程度越低，服務補救績效程度也會越低。此結論與Wen-Bao(2011)之研究結果相符，轉換型領導對於服務補救績效間具有顯著正向影響。

#### 5.1.3.2 轉換型領導對賦權之影響

轉換型領導對賦權具有正向顯著影響獲得成立，表示轉換型領導程度越高，賦權程度也會越高；反之，轉換型領導程度越低，賦權程度也會越低。此結論與李庭閣、費吳琛、嚴國晉等(2017)之研究結果相符，主管所展現出的轉換型領導風格，會正向影響員工的賦權心理。轉換型領導對賦權之次構面「工作意義」、「自我決定」、「自我效能」與「工作影響」，皆具有正向顯著影響，表示在綜合商品零售業的主管轉換型領導程度越高，可以提升第一線服務人員對於工作意義上的認知，促使員工激發團隊影響力，進而提升工作效率。

#### 5.1.3.3 賦權對服務補救績效之影響

賦權對服務補救績效具有正向顯著影響獲得部分成立，賦權之次構面「工作意義」與「自我效能」對服務補救績效，皆具有正向顯著影響，而「自我決定」與「工作影響」對服務補救績效，皆不具有正向顯著影響。此結論與Masoud et al.(2013)之研究結果相符，賦權對於服務補救績效間具有顯著正向影響。表示在綜合商品零售業的主管，賦權第一線服務人員處理服務失誤，員工體認到主管是信任自己的能力，才賦予任務完成服務補救，藉由提升員工的自信心與工作價值，有助於服務補救績效的表現。另一方面，企業對於服務補救措施都有相關規範，所以處理程序上需依循流程外，必要時仍要向主管請示，因此員工對於服務補救績效的自主權影響性不高。

#### 5.1.3.4 賦權對轉換型領導與服務補救績效之間的中介效果

本研究實證結果發現，賦權在轉換型領導與服務補救績效間具有中介效果獲得成立，為完全中介效果。直接效果為-0.044（不顯著），間接效果為0.319，總效果為0.275，代表透過賦權會正向影響服務補救績效，顯示效果是319%為無限大（0.319除以0），意即轉換型領導並非直接提升服務補救績效，而是唯有透過「賦權」的實行，才能真正加強服務補救績效的表現。綜合商品零售業的第一線服務人員，在轉換型領導風格的主管賦權後，有感於責任感加持和共識的價值觀啟發下，賦權加強了服務補救職責的關係，因此第一線服務人員在服務失誤發生時，能自發性處理以減少顧客等待的時間，加上補救措施的迅速回應，轉換型領導對服務補救績效的效果，對比沒有賦權前有著高度的加分作用。

## 5.2 管理意涵與研究貢獻

本研究結果顯示，轉換型領導正向影響服務補救績效，也可以透過賦權間接影響服務補救績效。針對前述之研究結論提出以下管理意涵之實務建議：

### 5.2.1 管理意涵

隨著文化與環境的演進，各組織與行業所適合的領導風格各有所差異，也沒有特定的領導風格可以單獨適用。從前述之研究結論發現，綜合商品零售業可以加強培養主管的轉換型領導的核心職能，藉由相關的研習課程與內容，

配合情境演練以提高兩者的有效性，進而提升第一線服務人員的服務補救績效表現。

第一線服務人員除了外在因素外，也追求心理層級的提升，多數是期望主管能夠鼓舞自身，啟發工作動機並產生自動自發的投入，透過個別化的關懷給予不同協助，當員工體認到「主管很在乎我，我很重要」時，即建立上與下的相互信賴，並結合明確的組織目標，一同達成企業的長久願景。表 14 為本研究整理轉換型領導的相關核心職能，以供領導者參考應用於實務演練。

表 14 轉換型領導的核心職能

轉 換 型 領 導	鼓勵與傾聽	營造鼓勵創造力的工作環境，接納各方意見，不論對於公司是好還是壞的。
	以身作則	樹立榜樣並說明如何採取行動，執行任務以供第一線服務人員效仿。
	自定義任務	針對部屬個人的優勢與劣勢，進行任務分配並即時調整工作流程。

資料來源：本研究整理

依據前述之研究結論發現，綜合商品零售業「賦權」於第一線服務人員，有助於提升服務補救績效的表現，當員工感知公司所賦予的參與感下，提高了自身的責任感與自主性，加速解決服務失誤讓顧客感覺備受重視而增加滿意度。企業透過激勵因子與權力的分享與運用，可以增進部屬處理服務補救績效的能力，藉由(1)激發潛能、(2)參與及自主決策、(3)賦予權責與(4)績效責任這四個方面以創造完善的賦權文化組織(黃哲彬,2010)。

由於難保服務失誤的不發生，因此建立完善的服務補救機制更為重要。從前述的研究結論發現，面對服務失誤時，轉換型領導可以正向影響服務補救績效；與賦權也可以正向影響服務補救績效。然而沒有完善的補救機制，第一線服務人員無法確實地完成補救措施以達成良好的補救績效，其中多數的中大型綜合商品零售業都已有一套完善的服務補救機制，例如：全聯福利中心與 Costco 好市多等企業，但是地方型的公司仍未有相關準則供員工所依循。李家瑩、李國璋與吳綾娟(2014)延伸 Homburg et al.(2005)的研究發展「機械式補救機制」提出下列三點，讓地方型的綜合商品零售業有遵循準則以增進服務補救績效之效能與企業形象。

- (1)程序準則：向抱怨的顧客說明相關問題及目前的處理進度。
- (2)行為準則：關切與處理顧客問題，並關懷顧客以示重視。
- (3)補償準則：考量賠償費用與商品退貨之相關費用問題。

### 5.2.2 研究貢獻

臺灣博碩士論文知識加值系統截至 2021 年 3 月份止，對於服務補救績效僅有 11 筆資料，研究多以「策略性人力資源管理措施」作探討，而在中國期刊全文數據庫截至 2021 年 5 月份止，對於服務補救績效有 5 筆資料，研究多以「服務氛圍」作探討，上述與本研究的變項無相關聯。本研究以新型領導理論的轉換型領導作為研究變項，針對綜合商品零售業的內部上下關係，結合賦權以探討第一線服務人員的服務補救績效以構建新的研究架構，其研究結果補足過往服務補救績效理論之缺口。

勞動部(2021)職類別薪資資料統計顯示，2019 年 7 月的綜合商品零售業總受僱人數為 639,980 人，其中服務及銷售工作人員的受僱人數為 298,104 人，占比 46.58%。此行業的受僱人員多是直接面對顧客的第一線服務人員，在顧客服務和服務補救上需要具備良好的關係處理能力和應變速度，因此企業應重視與培養第一線服務人員的相關素質。本研究以實證結果驗證，主管的轉換型領導對於綜合品零售業的第一線服務人員有正向心理感知，在外部機制的補救措施規範下，內部機制上也可透過賦權的加持提升服務補救績效，藉由快速解決服務失誤問題，與顧客建立良好的忠誠度，以維繫並保持良好的長遠互動關係，以供綜合品零售業之相關企業在服務補救上的經營策略參考。

## 5.3 研究限制與未來研究建議

### 5.3.1 研究限制

本研究以經濟部統計處所分類的「綜合商品零售業」第一線服務人員為抽樣對象，然而經濟部統計處所分類之行業別種類繁多，無法針對其他行業別的第一線服務人員進行探討，為本研究限制之一。其次，本研究僅就台南、高雄、屏東地區為抽樣對象，無法將抽樣範圍擴大至其他縣市，從中探究文化與地域性差異對於服務補救績效之影響，為本研究的限制之二。最後，本研究採用第一線服務人員自評的方式，由於填答時受訪多會給予自我較高的評價，對於真實的補救績效可能有虛飾的情況，為本研究的限制之三。

### 5.3.2 未來研究建議

綜合商品零售業除了中大型企業有完整的訓練體系與作業流程外，地方型超市較缺乏健全的制度和升遷規劃，所以第一線員工的當責程度也有差異化，建議後續研究者可以就經營型態或規模作探討，增加服務補救績效相關文獻的擴展。並且本研究未針對顧客群體作問答，然而服務補救需要員工與顧客一起執行才能完成，建議後續研究者可以擴充研究對象的範圍，從員工與顧客間進行交叉比對分析，從中了解兩者與服務補救績效的影響相關因素。

Gopalan(2019)以新加坡的銀行業為例，驗證組織之團隊合作與工作滿意度間之關係，研究結果顯示服務補救績效具有干擾作用，建議後續研究者可以此範疇在顧客關係或組織績效上，延伸服務補救績效之相關干擾效果。而在問卷回收的回饋中，隨著工作資歷其薪資也會逐年增加，第一線服務人員在賦權與服務補救績效的責任感與自我追求上，也會相對增長。建議後續研究者可以加入「薪酬」作相關變數，如薪酬制度或薪酬滿意度等，探究賦權與服務補救績效的關鍵影響因素，進而了解綜合商品零售業上的經營處境。

另外，本研究的受測群體範圍僅限個人層次，無法精確衡量出綜合商品零售業的群體分析結果，建議後續研究者可以針對個人層次、主管層次與組織層次進行跨層級研究，以階層線性模型(HLM)使分析結果更臻客觀準確，因為第一線服務人員亦會受到團隊與組織情境影響其服務補救績效。

## 6. 參考文獻

### 6.1 中文文獻

1. 行政院主計總處(2020)。GDP 及經濟成長率、國內生產毛額依行業分一名目金額、國內生產毛額依行業分一按名目金額計算分配比。2020 年 10 月 12 日，取自：<https://www.stat.gov.tw/>
2. 李欣岳(2016)。張佩君(SmartM 專業講師)：3E 思維，啟動第一線人員的感動服務力。2020 年 10 月 9 日，取自：<https://www.smartlinkin.com.tw/>
3. 張潤書(2001)。行政學。臺北：三民。
4. 何飛鵬(2019)。你的誠信能否直面考驗？記者觀察，(7)，1。
5. 林益鋒(2005)。桃園縣公立國中校長學校行政領導之研究。國立政治大學學校行政碩士班碩士論文。
6. 羅麗貞(2018)。轉換型領導、組織學習文化與自我啟發訓練動機間之關聯性。國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士論文。
7. 范珮芬(2018)。轉換型領導、交易型領導對工作滿意與離職傾向之研究—以年齡為干擾變項。大同大學資訊經營學系(所)碩士論文。
8. 林耀南、楊婉如(2008)。多向度幽默感對自尊，工作倦怠與工作滿足之影響—以第一線服務人員為例。商管科技季刊，9(4)，417-442。
9. 許書揚(2016)。服務業第一線態度翻轉職場人生。天下雜誌出版。
10. 呂珮怡(2011)。主動式賦權與被動式賦權對社會賦閒的影響—以人格特質、工作特性為調節效果。國防大學管理學院資源管理及決策研究所碩士論文。
11. 李超平、李曉軒、時勤、陳雪峰(2006)。授權的測量及其與員工工作態度的關係。心理學報，1，99-106。
12. 趙子文(2013)。情緒勞務對服務補救績效之影響。修平學報，(27)，47-60。

13. 谷鵬(2019)。速遞服務與消費者行為關係實證研究。大連交通大學碩士論文。
14. 陳宜佳(2004)。員工賦權知覺，服務補救表現，工作滿意度及離職傾向之相關性研究。靜宜大學觀光事業學系研究所碩士論文。
15. 蘇方國、程德俊、黃曉帆(2016)。變革型領導對服務績效的影響—多層中介模型。Tourism Tribune, 31(5)。
16. 李庭閣、費吳琛、嚴國晉、梁瓏嘉(2017)。轉換型領導如何提升員工創新行為？以競爭氣候，合作氣候，授權賦能觀點探討。人力資源管理學報, 17(4)。
17. 黃哲彬(2010)。國民中學校長賦權增能領導行為，組織創新經營與學校效能關係之研究。政治大學教育研究所學位論文。
18. 李家瑩、李國璋、吳綾娟(2014)。機械式及有機式補救機制對補救績效之影響：以線上購物業者為例。電子商務學報, 16(3), 277-307。
19. 勞動部(2021)。職類別薪資資料。2021年4月5日，取自：<http://pswst.mol.gov.tw/>

## 6.2 英文文獻

1. Burns, J. M., & Leadership, N. Y. (1978). *Harper & Row*. New York.
2. Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-member Dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), 477-499.
3. Mary K. P. (2017). What is Transactional Leadership? [2020/10/11] from: [searchcio.techtarget.com/](http://searchcio.techtarget.com/)
4. Czepiel, J. A., Solomon, M. R., & Surprenant, C. F. (Eds.). (1985). *The Service Encounter: Managing Employee/customer Interaction in Service Businesses*. Free Press.
5. Cristian, G. (2020). 5 Important Reasons to Empower Your Frontline Staff. [2020/10/11] from: <https://www.beekeeper.io/>
6. Gibson, C. H. (1991). A Concept Analysis of Empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 16(3), 354-361.
7. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
8. Kruja, D., & Oelfke, T. (2009). The Levels of Empowerment Impact on the Level of Employee Job Satisfaction: The Case of Albanian Hotels. *TMC Academic Journal*, 4(2), 91-106.
9. Nzuve, S. N., & Bakari, T. H. (2012). The Relationship between Empowerment and Performance in the City Council of Nairobi. *Problems of Management in the 21st Century*, 5, 83.
10. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
11. Deci, E. L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York, NY, US.
12. Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
13. Ashforth, B. E. (1989). The Experience of Powerlessness in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 207-242.
14. Wright, B. E., & Kim, S. (2004). Participation's Influence on Job Satisfaction: The Importance of Job Characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 24(1), 18-40.
15. Hart, C. W., Heskett, J. L., & Sasser Jr, W. E. (1990). The Profitable Art of Service Recovery. *Harvard Business Review*, 68(4), 148-156.
16. Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.

17. McCollough, (2009) The Recovery Paradox: the Effect of Recovery Performance and Service Failure Severity on Post-recovery Customer Satisfaction. *Academy of Marketing Studies Journal* 13: 89-104.
18. Wen-Bao, Lin. (2011). Factors Affecting the Effects of Service Recovery from an Integrated Point of View. *Total Quality Management and Business Excellence*. 22(4):443-459.
19. Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
20. Gronroos, C. (1990). Service Management: A Management Focus for Service Competition. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 0-0.
21. Masoud, E. Y., & Hmeidan, T. A. (2013). The Effect of Perceived Work Environment on Frontline Employees' Service Recovery Performance: The Case of Four and Five Star Hotels in Jordan. *European Scientific Journal*, 9(11).
22. Gopalan, V. (2019). The Moderating Role of Service Recovery Performance on the Relationship between Teamwork and Job Satisfaction: A Study of Singaporean Banking Industry. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 24(2), 1-24.
23. Lotich, P. (2019). 13 Examples of Empowered Employees. [2020/10/11] from: <https://thethrivingsmallbusiness.com/>
24. De Matos, C. A., Henrique, J. L., & Alberto Vargas Rossi, C. (2007). Service Recovery Paradox: a Meta-analysis. *Journal of Service Research*, 10(1), 60-77.
25. Brown, S. W. (1997). Service Recovery Through IT: Complaint Handling will Differentiate Firms in the Future. *Marketing management*, 6(3), 25.
26. Collins, J. C., Collins, J., & Porras, J. I. (2005). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Random House.
27. Hamel, G., & Zanini, M. (2020). Harnessing Everyday Genius How Michelin Gives its Frontline Teams the Power to Make a Difference. *Harvard Business Review*, 98(4), 86-95