

優壓力、服務品質與工作績效關聯性之研究—以客服人員為例

The Study of Eustress, Service Quality and Job Performance:

An Example of The Customer Service Representative

劉季貞¹

國立高雄科技大學 企業管理系 助理教授

grace@nkust.edu.tw

蔡博鈞²

國立高雄科技大學 企業管理系碩士在職專班 研究生

j109257116@nkust.edu.tw

摘要

本研究旨在探討電話客戶服務人員的優壓力對工作績效之影響，並加入服務品質探究中介作用效果。抽樣對象以高雄地區，在電話通信領域工作的電話客戶服務人員為調查樣本。採用問卷調查法並以立意抽樣法發放問卷，總計發放250份，有效問卷242份，回收率為97%。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)優壓力對工作績效具有正向顯著影響；(2)優壓力對服務品質具有正向顯著影響；(3)服務品質對工作績效具有正向顯著影響；(4)服務品質在優壓力與工作績效之間具有中介效果。

關鍵詞：優壓力，服務品質，工作績效，客服人員。

Keywords: Eustress、Service Quality、Job Performance、Customer Service Representative

1.緒論

1.1 研究背景

根據美國信諾保險集團(2019)公佈「2019年360°康健指數調查—Well and Beyond超越健康人生」。調查結果發現，高達96%的台灣受訪者表示處於壓力之下，壓力指數全球排名第二高，僅次於南韓。由於工作壓力的症狀似乎已經普遍充斥在社會角落，對於工作者的職場健康已經形成嚴重威脅。近幾年來，台灣員工因為工作壓力過高而自殺、工作負荷過重導致過勞情形的社會案件層出不窮，更引起社會大眾對工作壓力議題的注重。因此，工作壓力和工作職場健康的關係已密不可分。

當員工面臨因工作壓力導致的健康惡化狀態，高強度的工作壓力隨著時間變化透支個體承受極限，伴隨而來的是員工身體、心理、行為上的不良反應。可能產生創造力降低、職業倦怠、曠工等負面效應，進而影響組織的整體績效。對於企業來說，有意或無意給員工施加的壓力能促進組織績效，但壓力的標準是什麼？如何把握工作壓力的程度？哪一類型的工作壓力是積極的？不同員工個體能承受多大的壓力或承受什麼樣的壓力？這都是目前亟待解決的員工管理問題。

員工承擔工作壓力的程度和類型不同可能引發不同的壓力結果。適當的施加壓力是一些積極的工作壓力能提高組織績效，而不足和過度的工作壓力或阻礙性的工作壓力則產生相反作用。當員工面臨因工作壓力導致的健康惡化狀態，高強度的工作壓力隨著時間變化透支個體承受極限，伴隨而來的是員工身體、心理、行為上的不良反應，可能產生創造力降低、職業倦怠、曠工等負面效應，進而影響組織的整體績效。許多企業管理者已開始關注因工作壓力帶來的影響，注重員工的壓力管理問題。當員工面對工作壓力時，企業會以本身對工作的瞭解，持續提出優化流程改善、客戶服務等建議以改善員工工作績效的實務。

1.2 研究動機

電信產業經營激烈競爭已呈白熱化狀態，組織相當重視服務品質及營運之高績效產能，屬於高壓力之工作職場，工作壓力之管理會影響工作情緒，也是員工產生績效因素之一。我國電信市場自由化已逐漸完全開放，無論行動電話及市內電話數據通訊等固網通信皆進入戰國的時代。電信產業公司同時面臨公司改組、市場激烈競爭、消費意識抬頭階段，為提供客戶優質服務、提昇客戶的滿意度與忠誠度，以客戶為導向、與客戶接觸、互動、時時了解市場狀況，以提供顧客真正需求。所以藉著員工和顧客的良好互動來促進服務的品質，維持良好的、有品質的服務品質，更容易降低顧客的不確定性，增加顧客的安全感。因此，如何提升服務品質已成為企業迫切的要務。

有鑑於服務品質對企業發展及電話客服人員的重要性，以及探究服務品質與優壓力和工作績效間之關係，本研究擬針對服務品質對電話客服人員進行研究，由於探討電話客服人員之正向心理學之優壓力變項，鮮少有相關學術文獻，基於此研究缺口，為本研究欲探討動機之一。適當的壓力即為優質壓力，可以讓員工會感受到受到組織重視，展現出正向的情緒，員工會願意投入心力在組織上，為組織奉獻，並且盡力完成任務，進而增加組織效率與生產力，提升服務品質。組織如何透過優質壓力，有效的提升服務品質，為本研究的動機之二。適當的優質壓力在工作績效中能激發個人活力和投入最大能量。因此，組織如何善用優質壓力，有效的提升個人績效及組織團隊績效，為本研究的動機之三。在員工面對壓力源時，引發不同心理反應，進而產生不同之服務行動，是否會產生不同的績效成果，為本研究動機之四。當電話客服人員面對工作壓力時，顧客會特別在乎電話客服人員給他們的服務感受，而即時提供良好服務品質則是企業應特別重視的，企業可藉由員工的服務品質評估其工作績效效能，並衡量優壓力所產生的相關成效，來作為組織發展提升工作績效的重要依據。

1.3 研究目的

本研究在服務品質觀點上，探討優壓力與工作績效之關聯性，以壓力概念的新型壓力理論之優壓力作研究，以統計驗證方式研究電話客戶服務人員的優壓力、服務品質與工作績效之間的關係，其研究目的有：(1)探討優壓力對工作績效之影響；(2)探討優壓力對服務品質之影響；(3)探討服務品質對工作績效之影響；(4)探討優壓力是否會透過服務品質的中介效果，間接影響工作績效。

2.文獻探討

2.1 優壓力

壓力(Stress)一詞源自於拉丁文Strictus，意謂著To tighten(使緊繃)指個體認為時常伴隨著有壓迫狀態的感覺(Jex, 1998)。Seley(1956)以科學方法驗證壓力，認為壓力是有機體，當面對外在威脅或病源時的抗拒反應結果，為最早將壓力一詞引進社會科學領域，因此被尊為壓力之父。壓力分為二類，負面壓力此種壓力具有傷害與危險的壓力，良性壓力則具有益處。壓力的現象是一樣的，只是認知及反應程度的差異。Selye(1987)，創造了Eustress一詞，將希臘文首碼 eu-(意為好)與stress(壓力)相結合，代表正向的壓力，意指個體對壓力源有正向的情緒反應。Dudgeon(1992)積極的壓力促使我們去達成生活的目標與挑戰，並且不會失去平衡。Lazarus(1993)提出優壓力是一種良好壓力，與積極的情感和健康的身體狀態相關；而痛苦是壓力，與負面情緒和不安的身體狀態相關。Hargrove et al.(2015)認為積極的壓力是心理狀態和注意力集中於壓力組織事件中的挑戰；優壓力為壓力事件中反應的健康、積極建設性結果。

Nelson與Simmons(2004)以工作壓力源作用下企業員工之積極心理反應為特徵，於研究中發現優壓力是多維度的心理結構。這4個維度構面是如下：(1)積極情感：個體在工作事件中心情開朗、愉悅，具有積極的心理體驗，反應刺激程度也較高，保持身心的健康，是完成工作任務的能量來源。(2)工作投入：對工作的承諾及滿意度相關的一種概念，個體會更專注於本身之任務，自願付出額外的時間完成工作目標。(3)可管理性：反應個體對事件的分析和對過程的掌握程度，及對新環境的適應程度，是個體面對環境的要求時，自身掌握資源的一種積極評估。(4)目標知覺：反應了個體面對任務，有明確的目標感以及完成目標而表現出之堅持度。

閔銳、李磊(2008)認為積極壓力的主要作用則是調節員工的積極性，使身心都處於良好的狀態，讓員工充分發揮自身的能力，從而實現員工價值和組織目標。Jarinto(2010)研究證實說明了積極壓力是激勵員工實現高績效和提

高工作滿意度的關鍵因素。Pavithra 和 Sivakumar (2020)提到積極壓力可以幫助人保持動力並實現目標，而不會造成任何心理消耗，個人和組織因素與工作與生活平衡之間的關係是正相關。

本研究彙整以上學者對於優壓力之相關理論研究後，認為優壓力是一種積極的心理狀態，對壓力事件反應出健康、積極及有建設性的行為結果。而優壓力以工作壓力源作用之下，企業員工之積極心理反應為特徵，是一種多維度的心理結構。優壓力的相關概念，是指個體享受積極壓力、持續的努力的高度工作投入。壓力源雖然帶來壓力，但同時也將為個體帶來成長機會及成果回報，正向面對工作的挑戰性與積極度，提高個人工作績效，並促進企業組織目標的達成。

2.2 服務品質

服務(Service)一詞，源自於拉丁語Servitium，原意為「奴隸奉承」。經過時代的演進，意義也隨之改變(陳景森,1996)。然而眾多學者對於服務的定義各有不盡相同的看法，Lovelock(1979)認為服務附加於產品之上，將可增加產品對顧客的效用或價值。Murdick(1990)認為服務是幫助生產、行銷貨品以及增進人類生活福祉的活動。Gronroos(1983)將服務品質依服務傳遞方式，將服務品質區分為：(1)技術品質(Technical Quality)：指實際消費者接受的服務內容結果是否滿足消費者的需求；(2)功能品質(Functional quality)：指服務傳遞的過程與方式是否能提高消費者滿足。Shetty 與Ross(1985)服務品質為提供有效率的、親切的、有幫助的商品和服務，能夠滿足消費者需求，且能夠持續提供商品和服務給消費者。

Parasuraman、Zeithaml與Berry(1998)將服務品質的衡量構面做實證研究，並且考慮要儘量涵蓋整個服務產業，後續進行一連串的反覆調查分析，最後獲得一組具有良好信度、效度、與低重複度的因素結構，由5個構面所構成的，作為未來研究服務品質衡量的項目。這5個構面如：(1)有形性：實體設施、設備、人員和書面資料等外觀。(2)可靠性：可信賴且正確的執行所承諾之服務能力。(3)回應性：願意幫助顧客並提供迅速的服務。(4)保證性：員工的知識和禮貌以及激發顧客之信任的能力。(5)關懷性：提供顧客貼心服務，給以個別關懷的服務。

翁崇雄(1993)指出服務品質的滿意程度，來自於顧客所期望的服務水準與服務人員所提供給顧客的實際服務感受。吳勉勤(2014)認為服務品質中最在意的是企業所提供的服務表現，當服務能夠越貼近顧客內心的感受，則能夠符合顧客想要的服務品質，如此一來滿意度即相對提高。王昶翰(2021)研究結果顯示，服務品質對顧客滿意度有正向顯著影響，且服務品質對品牌形象有正向顯著影響，為了永續經營，產品品牌形象及服務品質扮演著很重要的角色。潘志剛(2021)研究驗證結果發現：品牌形象、服務品質、關係品質與顧客忠誠度的關係，將成為永續經營指標。

本研究彙整以上學者對於服務品質之相關理論研究後，認為服務品質包括了提供服務的過程和方式，而不單只是一種結果而已。服務品質主要是由顧客期望的服務和認知的服務所組成，其間的差異則代表服務品質的好壞；服務品質以顧客的主觀認知水準來評定，是由服務的整體來決定其滿意的程度。優良的服務品質通過在顧客之間產生積極的影響並提升顧客對企業的信心，來改善顧客和企業之間的關係。

2.3 工作績效

績效(Performance)一詞來源於管理學，乃是指對於特定目標達成程度的一種衡量，也可以說是一個管理者對於其職務上各項目標之達成程度(Brouthers,2002)。績效乃是效率(Efficiency)、效能(Efficacy)與效力(Effectiveness)三方面綜合整體表現(黃彩霖，2003)。工作績效(Job Performance)可以簡單的定義為：在工作中所從事的所有行為(Jex,1998)。工作績效代表個人為了對組織目標有所貢獻，在工作中所從事的一切行為，並可加以測量及評估。在企業管理領域中，工作績效是指組織成員達成組織預設目標的程度(李新民，2003)。

Borman與Motowidlo(1993)將工作績效分為「任務績效」與「情境績效」兩構面，以分析工作績效之內涵。(1)任務績效(Task Performance)：所謂任務績效係指個人工作上的結果，而此結果直接關聯組織期望或所設定的任務，其判斷準則在於是否合乎正式角色的要求。因此，任務績效之概念類似角色內行為，直接影響組織的技術核心效能，一般績效評估主要係針對任務績效進行衡量。(2)情境績效 (Contextual Performance)：情境績效係指任務活動以外，對組織績效有貢獻的其他活動所表現的熟練度。情境績效的衡量包括自願執行非正式規定活動、堅持完成任務、合作並幫助別人，以及在非正式場合自動贊同、支持與防衛組織目標的熱誠。

Hall 與 Goodale(1986)認為工作績效是一種員工從事自己工作的方法，員工安排時間、提供技術、技巧、溝通、

協助他人及管理他人與服從指揮。黃耀鴻(2018)提出工作績效是企業中員工的績效具體表現為完成工作的數量、品質與成本費用以及為企業作出的其他貢獻等。林虹汝(2013)指出透過良好的工作績效管理，提升客服人員之工作績效，進而提升服務品質，讓顧客感受到滿意的客服服務，使顧客再次消費並創造出更多利潤，達成永續經營的目的。范氏清玄(2020)認為當員工擁有正向情感特質時，能有效地提高社會技巧、工作熱情及工作績效。

本研究彙整以上學者對於工作績效之相關理論研究後，發現組織最強調目標，莫過於員工之工作績效的提升與改善。工作績效是為實現組織目標而在不同的構面上展開活動的有效輸出，是效率、效能及效力等三方面的綜合體，屬一段期間內的工作行為、方式、結果及其產生的客觀影響，可藉由行為和任務的結果加以衡量。因此，工作績效之衡量應包含個體對組織目標及任務上，在份內工作範圍內所表現的熟練度，及分外工作的活動堅持完成任務之熱誠，將組織內員工的績效有效管理及激勵，以達到企業預期目標。

2.4 客服人員

客服中心起源於西元1970年代美國的銀行業與民航業，最初功能是為了能更方便地向客戶提供諮詢服務和有效地處理客訴問題。至1990年代初期隨著CTI(Computer Telephony Integration；電腦與電話整合)技術的發展與引入，客服中心的服務品質和工作效率有了大幅度的提昇(臺灣客服中心發展協會，2014)。Milstein, Odinak & Lee(2016)認為電話客服中心是企業服務客戶的第一線單位，並透過電話協助解決問題，及提供客戶相關訊息。綜合上述學者的定義可了解，客服中心是一個透過電話進線或外撥進行客戶服務的單位，而企業藉由客服中心了解客戶的需求、問題等，並協助解決問題，與客戶維持友善的關係。

客服中心的主角稱為客服代表(Customer Service Representative，CSR、Customer Care Representative，CCR、或Agent)。一位良好的客服人員，在性別、學歷、經歷上的要求並非絕對，但其先天個性及後天的調適才是關鍵所在。而客服人員的個性上最好具備以下的七個條件：(1)良好社交性(2)情緒起伏低(3)對他人關懷(4)不以自我為中心(5)具服務導向及熱忱(6)具耐性(7)重細節(藍德聖，2001)。

綜合以上工作能力的衡量及客服人員的工作特質，可得知因客服人員之工作為不斷重複接聽電話，一切作業處理流程都須按照公司既定的標準化流程進行。此使客服人員在工作上較無自主權且控制權被削弱，且工作壓力源大多來自於通話時間壓力、難以應付的客戶、技能壓力及主管無預警監控等等。在工作負荷量高的狀況下，容易使生活品質下降，產生心理疲勞，並影響工作效率與服務品質，進而影響客戶對於企業的形象，甚至會流失客戶群或受到負面的批評。故客服人員的生活品質及正向積極個人特質對企業而言，是不可忽視之重要關鍵因素。

3. 研究方法

3.1 研究架構

本研究探討優壓力、服務品質與工作績效等變數之間的關聯性，以「優壓力」為本研究的自變數，「工作績效」為依變數，並加入變數「服務品質」為中介效果，發展出的研究架構如圖1所示。

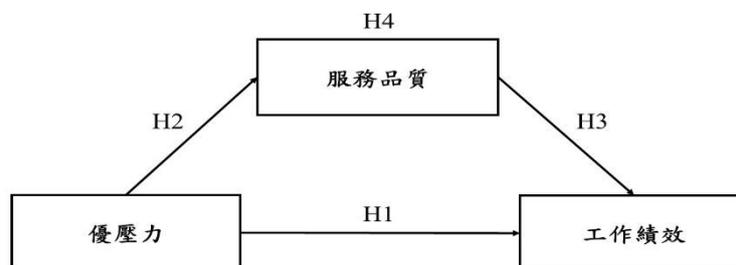


圖1 研究架構圖

3.2 研究假設

3.2.1 優壓力與工作績效之關聯

夏清(2009)對於探討工作特徵、工作壓力與工作滿意度、工作績效之關係研究中，通過對電信企業員工實際情

況的了解，發現員工的工作壓力具有雙刃劍式的作用屬性，並就此影響了其工作滿意度、工作績效乃至於整體團隊的表現，證實良性壓力可以促進激勵員工的工作積極性，提升工作績效。楊佳(2012)針對酒店服務人員情緒勞動、工作壓力和工作績效關係研究中發現，驗證服務人員感受的良性壓力與其工作績效間存在正相關關係。James et al. (2016)在職業壓力：預防痛苦，提升幸福感的研究中發現優壓力源會對情緒健康產生積極影響，甚至可以提高工作績效。依據本研究整理以上相關文獻，提出假設H1如下：

H1：優壓力對工作績效具有正向顯著影響

3.2.2 優壓力與之服務品質關聯

Groth et al.(2009)在客戶對情緒勞動的反應：員工行為策略和客戶檢測準確性的研究中發現，員工在服務交易過程中的積極情緒可以改善客戶的情緒和對服務的滿意度。蔡國立(2014)探討如何提升服務品質：壓力類型與內外激勵的角色之研究中發現，現在的服務業市場競爭激烈，服務業的成功需仰賴其對於顧客的服務品質，研究結果中證實優質壓力對於服務品質產生正向影響。林書緯(2016)於餐飲業服務人員之壓力類型對服務品質的影響研究中發現，優質壓力讓員工處在一個正向壓力的情緒狀態，員工的認知及情感狀態都能維持穩定，進而提升其服務品質。依據本研究整理以上相關文獻，提出假設H2如下：

H2：優壓力對服務品質具有正向顯著影響

3.2.3 服務品質與工作績效之關聯

林虹汝(2013)針對電信業服務績效之關鍵因素研究，認為透過良好的工作績效管理，將提升電信業客服人員之服務品質，進而提升工作績效，讓顧客感受到滿意的客服服務，使顧客再次消費並創造出更多利潤，達成永續經營的目的。黃豐勝(2018)在研究企業或組織中的人員服務品質、激勵制度以及工作績效之間的關聯與脈絡情形中發現，當服務品質愈高，企業人員的工作績效愈高。劉明忠(2021)探討服務創新、售後服務品質對服務績效及顧客滿意度影響之研究中發現，服務業若能讓顧客感受到卓越的服務，在組織裡塑造並維持一種服務的氣候，員工在後續服務品質便會積極展現更好的工作績效。因此，本研究提出假設H3如下：

H3：服務品質對工作績效具有正向顯著影響

3.2.4 服務品質在優壓力與工作績效間之中介效果

Nelson與Simmons(2011)提出品味(Savoring)指個體享受積極壓力並且為沉浸積極壓力並努力地維持這種狀態，可表現為高度的工作投入，優壓力在於緩解消極壓力，而品味是享受延續積極壓力，使壓力反應形成良性迴圈。來自各方面不同的壓力源對員工態度情感和工作結果會產生不同的影響。員工能夠利用積極關係和知識技能維持服務品質水準，克服工作中的挑戰，促使自身的產能和工作績效得到提升。Hargrove et al.(2015)研究中發現當員工面臨潛在的壓力刺激時，會嘗試用積極的方式、積極的情緒狀態和愉快的環境來刺激。通過提高員工的積極壓力體驗並鼓勵他們品味延續積極壓力，在持續一段時間內始終如一地提供組織客戶所期望的服務品質，將積極壓力與任務完成和個人發展聯繫起來，實現流動的倍增效應。故本研究推論優壓力會透過「服務品質」的中介機制，影響客服人員的工作績效，提出假設H4如下：

H4：服務品質在優壓力與工作績效間具有中介效果

3.3 研究變項與操作性定義

3.3.1 優壓力

Seley(1987)將正向的壓力概念化，創造了Eustress一詞。Eustress意味著有益的壓力心理、生理(例如運動)或生化放射學(興奮作用)。Nelson與Simmons(2004)認為優壓力是對壓力源的積極生理反應，為心理積極狀態的情緒，反應個體熱情、愉悅的參與。從員工的角度來看，致力於自己的工作和組織是一種積極的關係，這可能會增加更多的有意義生活，提升自我價值和滿意。本研究將優壓力定義為客服人員對壓力源的積極生理反應，為心理積極狀態的情緒，反應個體熱情、愉悅的參與在工作狀態及深入在有意義的關係之中。量表採用劉妮娜(2011)的企業員工優壓力量表，共計有12題問項，題項內容如：「當遇到麻煩，我會設法去解決」。

3.3.2 服務品質

PZB(1998) 認為優良的服務品質乃是服務提供內容能有效滿足顧客的期望並提出衡量服務品質的五大要素，分別是有形性、可靠性、回應性、保證性及關懷性。胡金系(2003)研究中發現顧客對客服中心要求的服務結構處理能力及服務系統支援程度，為影響服務品質之關聯性與重大要因。Cronin 與 Taylor(1992)認為，服務品質應依據績效衡量，而非與期望值作比較。另依據全面品質管理(Total Quality Management)概念，品質應是可以量測的，且透過品質控制可以達到降低變異之目的。本研究將服務品質定義為客服人員對外公開承諾之服務與實際提供之服務間差距，亦即服務品質＝實際的服務－承諾的服務。量表採用李興隆(2007)電信客服中心服務品質量表，共計有 18 題問項，題項內容如：「我有禮貌並傾聽客戶的問題」。

3.3.3 工作績效

Borman 與 Motowidlo(1993)指出工作績效包括任務績效(Task Performance)及情境績效(Contextual Performance)。任務績效指任職者透過直接的生產活動、提供材料和服務對組織和技術核心所做的貢獻，它主要受任職者的經驗、能力以及工作相關知識等因素影響。情境績效不是直接的生產和服務活動，而是構成組織的社會、心理背景的行為，它可以促進其中的作業績效，從而提供整個組織有效性，如自願承擔不屬於自己職責範圍內的工作，幫助同事，並與之合作完成作業活動。本研究將工作績效定義為客服人員在服務過程中的服務質量和組織發展的價值貢獻。量表採用陳慧倫(2019)自我評估工作績效量表，共計有 8 題問項，題項內容如：「我能配合團隊共同完成主管交辦任務」。

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，分別為優壓力、服務品質和工作績效，共計三個量表，均採用李克特五點尺度(Likert-type Scale)衡量，總題數共計 38 題。

3.5 研究對象與問卷方法

本研究以高雄地區在電話通信領域工作的電話客戶服務人員為問卷研究調查樣本對象，並採用立意抽樣法發放問卷。總計發放250份，有效問卷242份，回收率為97%。從優壓力角度出發，從中探討服務品質對於電話客戶服務人員之工作績效影響。

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、獨立樣本t檢定、單因子變異數分析、皮爾森相關分析、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23.6%及「女性」占76.4%；在年齡方面以「36-45歲」占比最高為48.3%，其次分別是「26-35歲」為31%、「46歲以上」為11.2%及「25歲(含)以下」為9.5%；在教育程度方面，大多集中在「大專(學)」占82.2%，其次分別是「高中(職)」占10.3%及「研究所(含)以上」占7.4%；在婚姻狀況方面，「未婚」占58.7%及「已婚」占41.3%；在月收入方面以「30,001-50,000」占比最高為62%，其次分別是「50,001-70,000」為16.1%、「30,000(含)以下」為14%及「70,001以上」為7.9%；在職稱方面，「全職」占93%及「兼職」占7%；在工作資歷方面以「5年(含)以上」占比最高為69%，其次分別是「3年(含)以上~未滿5年」為15.7%、「1年(含)以上~未滿3年」為9.5%及「未滿1年」為5.8%。

4.2 研究構面之信度分析

各構面之信度結果如表1所示，優壓力、服務品質和工作績效的Cronbach's α 值分別為0.912、0.910和0.883，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 α 值
優壓力	12	0.912
服務品質	18	0.910
工作績效	8	0.883

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，將優壓力、服務品質和工作績效三個變數進行測量，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，優壓力的平均值是3.816，服務品質的平均值是4.123及工作績效的平均值是4.261，以工作績效的平均值最高。

表 2 各變項之敘述性統計分析表

變項	平均值	標準差
優壓力	3.816	0.668
服務品質	4.123	0.598
工作績效	4.261	0.633

4.4 人口統計變數與研究構面之差異性分析

將不同背景之受訪者之優壓力、服務品質與工作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	優壓力	服務品質	工作績效
性別	男性【1】			
	女性【2】			
年齡	25歲以下【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】	3>2		
	研究所以上【3】			
婚姻狀況	未婚【1】			
	已婚【2】	2>1		
月收入	30,000(含)以下【1】			
	30,001-50,000【2】			
	50,001-70,000【3】	4>2、4>1	4>1	
	70,001以上【4】			
職稱	全職【1】			
	兼職【2】			

表 3 不同人口統計變項之差異分析彙整表(續)

工作資歷	未滿 1 年【1】
	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

為探討優壓力、服務品質與工作績效三個構面之相關分析，由表 4 得知優壓力、服務品質與工作績效間有顯著正相關，其中以「服務品質」與「工作績效」相關係數最高($r=0.728$, $p<0.01$ 達顯著水準)，相關強度為高度相關($|r|>0.7$)，而其餘變項彼此之間($r=0.676\sim 0.679$, $p<0.01$ 達顯著水準)相關強度為中度相關($0.3\leq|r|<0.7$)。

表 4 優壓力、服務品質與工作績效之相關分析表

	優壓力	服務品質	工作績效
優壓力	1.000		
服務品質	0.679**	1.000	
工作績效	0.676**	0.728**	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 優壓力對工作績效之影響

如表 5 所示，優壓力對工作績效迴歸模型之 $F=202.248$, 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 $R^2=0.455$ ，表示優壓力對工作績效具有 45.5%的解釋度。優壓力的 B 值為 0.641, p 值=0.000，達顯著水準($p<0.001$)，代表優壓力可以顯著正向影響工作績效，意謂著優壓力程度越高，其電話客戶服務人員的工作績效也會越高。因此，本研究假設「H1：優壓力對工作績效具有正向顯著影響」獲得支持。

表 5 優壓力對工作績效迴歸分析表

變項	B 值	t 值	p 值
常數	1.814	10.391	0.000
優壓力	0.641***	14.221	0.000
模式	Adj- $R^2=0.455$	$F=202.248$ ***	$p=0.000$

註：1. 依變數：工作績效；2. *為 $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

4.6.2 優壓力對服務品質之影響

如表 6 所示，優壓力對服務品質迴歸模型之 $F=205.674$, 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 $R^2=0.459$ ，表示優壓力對服務品質具有 45.9%的解釋度。優壓力的 B 值為 0.609, p 值=0.000，達顯著水準($p<0.001$)，代表優壓力可以顯著正向影響服務品質，意謂著優壓力程度越高，其電話客戶服務人員的服務品質也會越高。因此，本研究假設「H2：優壓力對服務品質具有正向顯著影響」獲得支持。

表 6 優壓力對服務品質迴歸分析表

變項	B 值	t 值	p 值
常數	1.800	10.946	0.000
優壓力	0.609***	14.341	0.000
模式	Adj- $R^2=0.459$	$F=205.674$ ***	$p=0.000$

註：1. 依變數：服務品質；2. *為 $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

4.6.3 服務品質對工作績效之影響

如表 7 所示，服務品質對工作績效迴歸模型之 $F=271.079$, 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 $R^2=0.528$ ，表示服務品質對工作績效具有 52.8%的解釋度。服務品質的 B 值為 0.771，p 值=0.000，達顯著水準($p<0.001$)，代表服務品質可以顯著正向影響工作績效，意謂著服務品質程度越高，其電話客戶服務人員的工作績效也會越高。因此，本研究假設「H3：服務品質對工作績效具有正向顯著影響」獲得支持。

表 7 服務品質對工作績效迴歸分析表

變項	B 值	t 值	p 值
常數	1.084	5.562	0.000
服務品質	0.771***	16.464	0.000
模式	Adj- $R^2=0.528$	F=271.079***	p=0.000

註：1. 依變數：工作績效；2. *為 $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

4.6.4 服務品質對優壓力與工作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 8 可知，迴歸模型一將優壓力為自變項，工作績效為依變項，結果顯示優壓力對工作績效有正向影響效果 ($B=0.609$)，調整後的 $R^2=0.459$ ， $F=205.674$ ，達顯著水準($p<0.001$)，解釋變異量 45.9%。迴歸模型二中加入服務品質為中介變項，解釋變異量由 45.9%提升至 58.8%，代表服務品質的加入可提升整體模型的解釋力，而優壓力對工作績效的直接效果減弱，B 值由 0.609 減弱至 0.320，仍達顯著水準 ($p<0.001$)。

表 8 服務品質對優壓力與工作績效之中介模型

	服務品質	工作績效	
		模型一	模型二
優壓力	0.641***	0.609***	0.320***
服務品質			0.528***
Adj- R^2	0.455	0.459	0.588
F	202.248***	205.674***	173.091***
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 9 的「優壓力」對「工作績效」的總效果值為 0.641，直接效果為 0.320 (顯著)，透過「服務品質」產生的間接效果為 0.321，為正向中介效果。故服務品質對優壓力與工作績效之間具有「部分中介效果」。因此，本研究假設「H4：服務品質在優壓力與工作績效間具有中介效果」獲得支持。

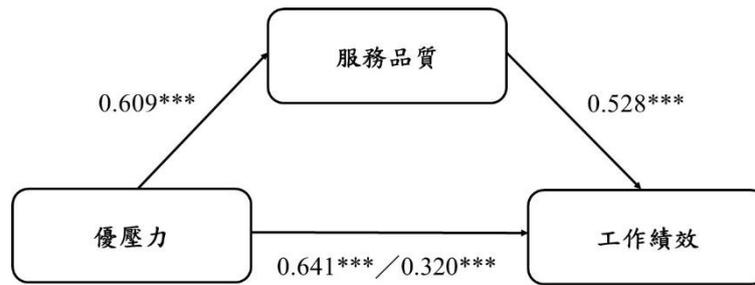


圖 2 服務品質對優壓力與工作績效之效果關係圖

表 9 服務品質對優壓力與工作績效之效果計算

總效果	直接效果	間接效果
		0.321
0.641	0.320	=0.641-0.320
		=0.609*0.528
顯著	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 10 所示。

表 10 研究假設驗證結果彙整表

研究假設	實證結果
H1：「優壓力」對「工作績效」具有正向顯著影響	成立
H2：「優壓力」對「服務品質」具有正向顯著影響	成立
H3：「服務品質」對「工作績效」具有正向顯著影響	成立
H4：「服務品質」在「優壓力」與「工作績效」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 優壓力

電話通信領域工作的電話客戶服務人員對於優壓力之整體得分為 3.816。表示在此行業的電話客戶服務人員，屬於高優壓力的員工特質專注於工作，亦清楚自己的角色定位及工作目標，自我努力尋求解決方式突破任何困難，以達成組織目標；而低優壓力的員工則等候主管給予指令，缺乏主動性，同時也缺少對工作的熱情與目標，碰到困難與危機，較無法具備自我處理及擔當的能力。

5.1.1.2 服務品質

電話通信領域工作的電話客戶服務人員對於服務品質之整體得分為 4.123。表示在此行業的電話客戶服務人員，善於傾聽、溝通與表達，並極為重視維護客戶隱私權利；而客服作業中當有任意設備障礙及人力短缺，常使得客服人員無法滿足客戶期望，造成服務的遞送出現明顯品質差異。

5.1.1.3 工作績效

電話通信領域工作的電話客戶服務人員對於工作績效之整體得分為 4.261。表示在此行業的電話客戶服務人員，重視團隊和諧合作及有規劃性的工作，對組織績效達成最具有正面影響；然而，對於本身工作以外之任務，缺

乏熱忱及學習意願，且表現較事不關己之態度。

5.1.2 人口統計變數

教育程度在優壓力構面中研究所(含)以上表現出的認同感高於大專(學)，顯示較高學歷的電話客戶服務人員身心都處於較良好狀態，並充份發揮自身能力對比大專(學)的電話客戶服務人員，對於環境的要求與刺激有較高的適應程度。婚姻狀況在優壓力構面中已婚表現出的認同感高於未婚，顯示在成家的責任感驅使下，已婚的電話客戶服務人員會有照顧家庭的使命及追求工作目標的達成，並尋求在工作上的自信心與意義性，對比未婚的電話客戶服務人員，會有較高的工作使命感。在升遷及獎勵制度下，月收入 70,001 以上的電話客戶服務人員，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及產能的成長，所以對於優壓力構面認同度皆高於 30,001-50,000 及 30,000(含)以下，對於服務品質構面認同度則高於 30,000(含)以下。

5.1.3 各研究構面之影響

5.1.3.1 優壓力對工作績效之影響

優壓力對工作績效具有正向顯著影響獲得成立，表示優壓力程度越高，工作績效程度也會越高；反之，優壓力程度越低，工作績效程度也會越低。此結論與 James et al.(2016)之研究結果相符，優壓力對工作績效間具有顯著正向影響。

5.1.3.2 優壓力對服務品質之影響

優壓力對服務品質具有正向顯著影響獲得成立，表示優壓力程度越高，服務品質程度也會越高；反之，優壓力程度越低，服務品質程度也會越低。此結論與蔡國立(2014)之研究結果相符，優壓力對服務品質具有顯著正向影響。

5.1.3.3 服務品質對工作績效之影響

服務品質對工作績效具有正向顯著影響獲得成立，表示服務品質程度越高，工作績效程度也會越高；反之，服務品質程度越低，工作績效程度也會越低。此結論與黃豐勝(2018)之研究結果部分相符，服務品質對於工作績效具有顯著正向影響。

5.1.3.4 服務品質對優壓力與工作績效之間的中介效果

本研究實證結果發現，服務品質對優壓力與工作績效間具有中介效果獲得成立。當加入服務品質後顯示效果為部分中介效果，代表優壓力可以直接影響工作績效，也可以透過服務品質間接影響工作績效，間接效果為 0.321，直接效果為 0.320，總效果為 0.641。顯示電話客戶服務人員在優壓力的積極關係刺激之下，透過服務品質的加持，可以提升 100% 的工作績效，即其效果是優壓力的 100 倍(0.321 除以 0.320)。意即優壓力雖然可直接提升工作績效，但更可透由服務品質強化工作績效的產能表現。

由以上本研究實證結果可知，具有積極挑戰性特質的電話客戶服務人員會把工作壓力轉換成優壓力，形成一股良性助力及積極達成目標的意念，使自我能承擔更大的責任與使命，並強化提升服務品質，來達成與組織一致性的目標。

5.2 管理意涵與研究貢獻

本研究結果顯示，優壓力正向影響工作績效，也可以透過服務品質間接影響工作績效。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

一、遴選積極壓力核心職能人員：隨著文化與環境的演進，各組織與企業面對的經營環境隨著科技、法令、客戶、市場的需求愈來愈複雜，競爭也愈來愈激烈，企業必須持續透過組織生產力的改善來提升組織績效，在追求更多、更好、更快的目標下，員工的工作壓力負荷日益增加，企業應如何有效地帶領員工完成任務，一直都是學界與實務界關心的議題。從前述之研究結論發現，積極性特質員工，職場工作態度是穩定的，並有著明確的工作目標，在面對工作壓力時，會發展出適切的工作壓力模式，不易產生負向情緒，因而正向回應在工作上的積極態度，進而達成組織設定之目標。積極性特質員工對於影響個體壓力的評估，產生積極的心理狀態來面對挑戰，找出適當的壓力因應策略方法，以實現個人工作目標，進而提高工作績效。因此，組織應運用人格分類量表，以遴選聘用及培訓具有積極性特質的員工與被動性員工共同合作，帶動整體團隊積極工作之效能，達成組織績效與目標。

二、形塑正向氛圍之工作環境，建立良好的服務品質：本研究證實，電話客戶服務人員在服務品質之提昇下，有助於提升工作績效的表現，服務品質之中介效果能提高 100 倍工作績效。由此可知，透過團隊共同目標的凝聚力，能增加整體組織氣氛，提升工作中同儕與主管之間的感情，藉以降低壓力感受程度，使其提升正向想法，減緩工作中長期受到的負面情緒干擾，促進心理健康，進而增進良好的服務態度及品質。

三、建立完善績效獎酬機制：目前，電話通信為高競爭之商業導向的產業，為達到經營目標，策略性薪酬制度的建立，是激勵電話通信產業電話客戶服務人員重要的一環。本研究於電話客戶服務人員人口統計變項中，對優壓力變項中，月收入 70,001 以上有較高程度高於月收入 30,001-50,000 及 30,000(含)以下有顯著差異性；及服務品質變項中月收入 70,001 以上高於月收入 30,000(含)以下之顯著的差異性。本研究結果顯示：高月收入之電話客戶服務人員，工作目標明確、認知狀態及情感狀態都能維持穩定，期望組織能建立健全之薪資制度、獎金分紅制度及優良的服務制度，而得到外在的財務性報償。電話客戶服務人員月收入層級以 30,001-50,000 者居多，佔整體比例 62%(150/242)，顯示在薪資結構上有相當高程度之成長空間；服務品質之中介效果能有效地提高 100 倍的工作績效。所以，訂定完整且實質的激勵薪酬制度，同時輔以適切的加給、津貼及升遷為配套，讓整體薪酬結構及人員職涯發展更完整，為最重要的一個環節。

5.2.2 研究貢獻

一、學術方面：在臺灣博碩士論文知識加值系統截至 2022 年 3 月份止，對電話客戶服務人員為研究對象之國內相關議題，少有相關探討，僅有 8 筆資料，研究多以「噪音暴露及聽力損失(盧麗燕,2004)、(張勝傑,2006)」作探討，且與本研究無任何變項相關之研究。在電話通信領域產業之相關研究，有 63 筆資料，研究範圍多數著重於體驗行銷、服務品質、顧客經營管理、再購意願及創新服務等變項，而在組織行為及人力資源管理之著墨，少有相關之探討；更在於探討電話客戶服務人員之正向心理學之優壓力變項，並無任何相關研究。本研究之結果為電話通信產業之電話客戶服務人員之議題，提供學術上之貢獻。

二、實務方面：本研究以實證結果驗證，優壓力的積極挑戰特質，對於電話通信領域工作的電話客戶服務人員有正向心理感知，優質壓力讓客服人員處在正向的情緒下，客服人員的認知狀態情感狀態都能維持穩定，進而提高工作表現。對客服人員個體而言，在個體能夠承受的壓力範圍內，亦即優質壓力，能夠使客服人員自己對於各種工作任務用正向的情緒去解決，提高工作效率提升服務品質，並且透過擁有共同的目標讓客服人員對於工作展現正向的情緒，產生優質壓力，願意投入心力在組織上，為組織奉獻，並且盡力完成任務，進而增加提高工作效率及組織績效。因此，企業應重視與培養電話客戶服務人員的優壓力、服務品質和工作績效的相關素質。

5.3 研究限制與未來研究建議

5.3.1 研究限制

本研究以電話通信領域工作的電話客戶服務人員為抽樣的主要對象，並採用立意抽樣方法得知實證結果，而電話客戶服務人員所分類之職務類別種類繁多，如行銷推廣、系統技術及售後訪問客服人員等，因此無法針對其他職務別的電話客戶服務人員進行研究探討，為本研究限制之一。其次，根據研究主題應可將抽樣範圍擴大至其他縣市，來探討台灣之北、中、南區從事電話通信領域的電話客戶服務人員，對優質壓力之相關影響性，並從中探究其文化與地域性等差異。本研究僅就高雄地區為抽樣對象，為本研究的限制之二。最後，本研究的優壓力、服務品質與工作績效量表，採用電話客戶服務人員自評的方式，為使受訪者放心填答，係以不具名方式問卷調查受訪者在各相關變項的知覺程度，唯受訪者的主觀認知差異，且為事後回溯法，無法以實際客觀資料來進行衡量，由於填答時受訪者大多會給予自我較高的評價，因此在共同方法變異 (Common Method Variance, CMV) 可能產生偏差或扭曲，可能會有虛飾較不真實的情況，為本研究的限制之三。

5.3.2 未來研究建議

本研究僅以優壓力、服務品質與工作績效之關係作探討，然而影響電話客戶服務人員的工作績效，仍有許多因素值得了解並加以擴大研究範圍，故提出下列建議提供未來研究之參考：

一、研究對象：本研究採立意抽樣方式，由於受訪問卷只以電話通信領域工作的電話客戶服務人員為對象，並未針對顧客群體作相關問答，然而服務品質的提升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品質的影響相關因素。

二、研究變項：本研究的變數為優壓力、服務品質與工作績效，建議後續研究者可增加不同的變數或中介、干擾變數，如組織氛圍、領導風格或人格特質等，以協助企業在服務過程中提供不同的角度觀點，深入探究其關鍵影響因素，藉此能創造友善職場環境，帶動整體組織氣氛積極工作之效能，促進員工生心理健康狀況，為企業帶來良好的服務品質，達成組織績效與目標。

三、研究方法：

本研究採用量化的問卷方式收集資料作為研究結果的統計與分析，難免因個人主觀因素判斷題意，對問卷內容會因個人偏好會有所偏差，導致無法客觀評量。建議未來研究可加入質化研究方式，如個案深度訪談，以了解電話客戶服務人員在面臨優壓力、服務品質與工作績效的相互影響性，內心深層真實的想法。

6. 參考文獻

6.1 中文文獻

1. 王昶翰(2021)。探討品牌形象、服務品質與顧客滿意度關聯性—以國內國產汽車產業為例。國立高雄科技大學工業工程與管理系碩士論文。
2. 吳勉勤(2014)。服務品質管理：提升服務品質的思維與作法。華立圖書出版社。
3. 李新民(2003)。幼兒教師授權賦能與組織承諾、工作滿足感之相關研究。樹德科技大學學報，5(2)，頁 69-90。
4. 李興隆(2007)。電信客服中心服務品質概念模式之實證研究—以中華電信北區分公司為例。開南大學碩士論文。
5. 林虹汝(2013)。電信業服務績效之關鍵因素研究。世新大學資訊管理學研究所碩士論文。
6. 林書緯(2016)。餐飲業服務人員之壓力類型對服務品質的影響：敬業貢獻度的角色。嶺東科技大學碩士論文。
7. 美國信諾保險集團(2019)。2019 年 360° 康健指數調查—Well and Beyond 超越健康人生。取自 <https://www.cigna.com.tw/NewsRoom/2160>。
8. 胡金糸(2003)。電信服務業客服中心服務品質之研究：以 A 公司為例。國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
9. 范氏清玄(2020)。員工正向情感特質與工作績效關係研究—以社會技巧及工作熱情為中介變數。國立臺北科技大學經營管理系碩士論文。
10. 夏清(2009)。工作特徵、工作壓力與工作滿意度、工作績效的關係研究。浙江大學碩士論文。
11. 翁崇雄(1993)。評量服務品質與服務價值之研究：以銀行業為實證對象。國立臺灣大學商學研究所博士論文。
12. 張勝傑(2006)。電話客服人員聽力損失之人因研究。華梵大學工業工程與經營資訊學系研究所碩士論文。
13. 陳景森(1996)。運動健康俱樂部服務品質之實證研究—以中興健身俱樂部為例。國立臺灣師範大學碩士論文。
14. 陳慧倫(2019)。情緒智能、工作滿意度、關係品質與工作績效之研究—以銀行分行行員為例。國立臺灣海洋大學碩士學位論文。
15. 閔銳、李磊(2008)。工作壓力管理中的積極壓力因素分析。華東經濟管理，第 22 卷第 9 期。
16. 黃彩霖(2003)。醫院行政人員人格特質、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。
17. 黃權鴻(2018)。轉換型領導對工作績效的影響以主管人格特質為調節變項—以 J 公司為例。國立中央大學人力資源管理研究所在職專班碩士論文。
18. 黃豐勝(2018)。企業人員服務品質、激勵制度與工作 績效關係之研究—以傳統產業為例。正修科技大學經營管理研究所碩士論文。
19. 楊佳(2012)。酒店服務人員情緒勞動、工作壓力和工作績效關係研究。南京師範大學碩士論文。
20. 臺灣客服中心發展協會(2014)。客服中心之價值、創新與展望。取自 http://www.tccda.org.tw/service_a_detail.php?nid=327。
21. 劉妮娜(2011)。企業員工積極壓力及其影響因素研究。暨南大學碩士論文。
22. 劉明忠(2021)。服務創新、售後服務品質對服務績效及顧客滿意度影響之研究—以冷氣維修服務商為例。南臺

科技大學碩士論文。

23. 潘志剛(2021)。探討品牌形象、服務品質、關係品質與顧客忠誠度之關係-以 L 牌服務廠為例。崑山科技大學企業管理研究所碩士論文。
24. 蔡國立(2014)。轉換型領導如何提升服務品質：壓力類型與內外激勵的角色。國立彰化師範大學碩士論文。
25. 盧麗燕(2004)。電話客服人員的嗓音自覺症狀調查及實施嗓音訓練成效探討。高雄醫學大學安全衛生研究所碩士論文。
26. 藍德聖(2001)。客服中心-作業協調和顧客管理。國立臺灣大學商學研究所碩士論文。

6.2 英文文獻

1. Baron, R. M. and Kenny, D. A., (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
2. Borman, W. C. and S. J. Motowidlo, (1993). Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, CA: Jossey-Bass, 71-98.
3. Brooks, S., Webster, R. S., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., et al. (2020). *The Psychological Impact of Quarantine and How to Reduce It: Rapid Review of The Evidence*. *Lancet*. 2020;395(10227):912-20.
4. Brouthers, K.D. (2002). Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business Studies*, 33, 203-221.
5. Cronin & Taylor. (1992). Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension. *Journal of Marketing*, Vol. 56 No. 3, pp. 55-68.
6. David Milstein, Gilad Odinak, Howard M. Lee, (2016). Computer-implemented Call Center Architecture and Method for Optimizing Customer Experience through In-band Expert Intervention [Patent #9392117]
7. Dudgeon D. (1992). Quality of Life: A Bridge between The Biomedical and Illness Models of Medicine and Nursing? *Journal of Palliative Care*, 8(3):14-17.
8. Gronroos, C. (1983). Innovative Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firm, *Emerging Perspectives on Services Marketing*, AMA, pp. 9-12.
9. Groth M., Hennig-Thurau T., Walsh G. (2009). Customer Reactions to Emotional Labor: The Roles of Employee Acting strategies and Customer Detection Accuracy. *Acad. Manag. J.* 52 958-974.
10. Hall, D.T., Goodale, J.G. (1986). *Human Resource Management—Strategy, Design and Implementation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
11. Hargrove MB, Becker WS, Hargrove DF. (2015). The HRD Eustress Model: Generating Positive Stress with Challenging Work. *Human Resource Development Review*, 14(3):279-298.
12. James Campbell, and Demetria F Henderson. (2016). Occupational Stress: Preventing Suffering, Enhancing Wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 13, 5 459. 29 Apr. 2016.
13. Jarinto, K. (2010). Fustress: A Key to Improving Job Satisfaction and Health among Thai Managers Comparing US, Japanese, and Thai Companies Using SEM Analysis. *NIDA Development Journal*, 50(2), 100-129.
14. Jex, S. M. (1998). *Stress and Job Performance*. London: Sage Publications.
15. Lazarus, R. S. (1993). From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44(1), 1-22.
16. Lovelock, C. H., Young, R. F. (1979). Look to Consumers to Increase Productivity. *Harvard Business Review*, 57(3), pp168-178.
17. Murdick, R. G., Render, B., & Russell, R. S. (1990). *Service Operations Management*. New York: Allyn and Bacon.
18. Nelson, DL, & Simmons, BL. (2004). Eustress: An Lusive Concept, An Engaging Pursuit. In P. Perrewe and D. Ganster

- (Eds.) Research in Occupational Stress and Well-Being: Emotional and Psychological Processes and Positive Intervention Strategies, Volume 3. pp. 265-322.
19. Nelson, DL, & Simmons, BL. (2011). Savoring Eustress while Coping with Distress: The Holistic Model of Stress. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 55–74). American Psychological Association. of Changing Outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44(1), 1-22.
 20. Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L., (1988). SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, pp. 12-40.
 21. Pavithra AC, Sivakumar VJ. (2020). Impact of Eustress on Work-life Balance: An Analysis on Public Sector Bank Employees in South India. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*. 16(3):196-209.
 22. Selye, H. (1956). *The Stress of Life*. McGraw-Hill.
 23. Selye, H. (1987). *Stress*. Sterling Educational Film.