

黑暗的關鍵時刻:餐飲業服務破壞行為探討

摘要

過去服務破壞的研究中，尚未針對餐飲業服務破壞行為進行探討。本研究透過焦點團體訪談法，分 6 組共 41 人進行餐飲業員工之訪談，以歸納餐飲業服務破壞行為類型。研究結果顯示，餐飲業服務破壞行為可分為「戲弄顧客」等十種類型，且針對服務破壞之對象劃分「服務面」及「產品面」，並以「企業」及「顧客面」進行行為分類，可協助管理者對服務破壞行為的辨認、控制及預防。

關鍵字:服務破壞行為、餐飲業、焦點團體訪談法

壹、研究動機與目的

進行「服務」工作看似容易，追求穩定品質卻隔外困難。「服務」不如產品般較易維持一致的品質，而提供服務的「人」亦無法如同機器般的易於掌握。因此，即便是相同的服務人員，面對不同的服務對象，亦可能隨著服務人員本身的情緒不同，而產生不同的服務品質。然而，正因服務品質維持不易，在服務的過程中，發生失誤的機率幾乎是無可避免。當顧客的期待與認知產生落差時，服務失誤便因而產生。

近年來針對餐飲業員工服務失誤有諸多研究成果，但未進一步探討員工用負面或消極的行為所故意造成服務失誤。從二十世紀初期，組織內部不當行為開始被研究，然而研究對象以製造業、生產業為主，破壞行為的對象也多以和生產有關的機器設備為主，尚未探討到與顧客互動時服務方面的層級。直到 2002 年，英國學者 Harris、Ogbonna（2002）首先針對服務業員工故意進行服務的不當行為進行研究，稱之為「服務破壞」（service sabotage）。

若組織僅將員工的不當行為視為單純的服務失誤過程，而未加以了解其背後可能的動機，則可能造成的不僅只是顧客當下的抱怨，而嚴重程度更可能影響組織整體的品牌形象。透過國外及國內部分學者的證實（Harris and Ogbonna, 2002；林宛瑩，2005；陳俊儒，2006；陳泰維，2007；楊俊明、凌儀玲、黃慧心，2009；陳彥達，2009），員工的服務破壞由於不同的前因與意圖，確實存在於目前服務業中。然而 Harris、Ogbonna（2002）針對服務破壞行為類無法辨別出實際服務破壞行為之形式；從探討員工進行服務破壞「意圖」之國內研究結果中亦不得而知餐飲業服務破壞「行為」。因此，本研究乃針對餐飲業的員工服務破壞行為加以探討，使管理者更易於掌握員工進行服務破壞行為之形式，作為未來有效管理之工具。

貳、文獻回顧

服務破壞(service sabotage)乃指服務人員對於在提供給顧客服務的過程中，故意做出對服務造成負面影響的行為。英國學者 Harris、Ogbonna (2002)認為此種影響服務標準而甚至影響到組織的成長與績效的行為，在服務業中可說是顯而易見，但依「行為呈現的頻率」、「公開與否」以及「嚴重性不同」而呈現不同的型態。此外，服務破壞未必能夠皆被消費者與組織發現。

過去學者對於生產製造業的員工負面行為研究中，多將其行為設定在探討員工違背了組織規範且對組織或者組織成員帶來傷害的種種行動。涉及的層面在於員工道德面、組織條文規定甚至是法律層面之不當行為。在生產製造業中，破壞的影響是延緩的，未必能馬上的察覺到，；而服務業中，員工的破壞影響是立即性的。員工在關鍵時刻中的破壞可能立即的影響了顧客的評價。過去有關「服務」的研究中，許多研究者基本上都假定員工是順從的，然而事實上，現實中員工卻時常做出與此假定相反的行為 (Harris and Ogbonna,2009)，員工的「意圖」劃分了服務的單純失誤與服務破壞。因此，員工如何進行服務破壞？服務破壞是以何種方式呈現？開始被重視與探討。

一、服務破壞類型：

Harris 與 Ogbonna (2002)為了解服務業員工蓄意的破壞其與顧客服務接觸的過程，以深度訪談的方式，訪談了 182 位餐旅業第一線員工(兼職與全職比為 70:30)，並依「行為本身公開與否」以及「執行的頻率」將員工的服務破壞行為區分為四種類型(圖 1)：「公然而習慣性」、「公然而偶發性」、「私下而習慣性」及「私下而偶發性」的服務破壞。

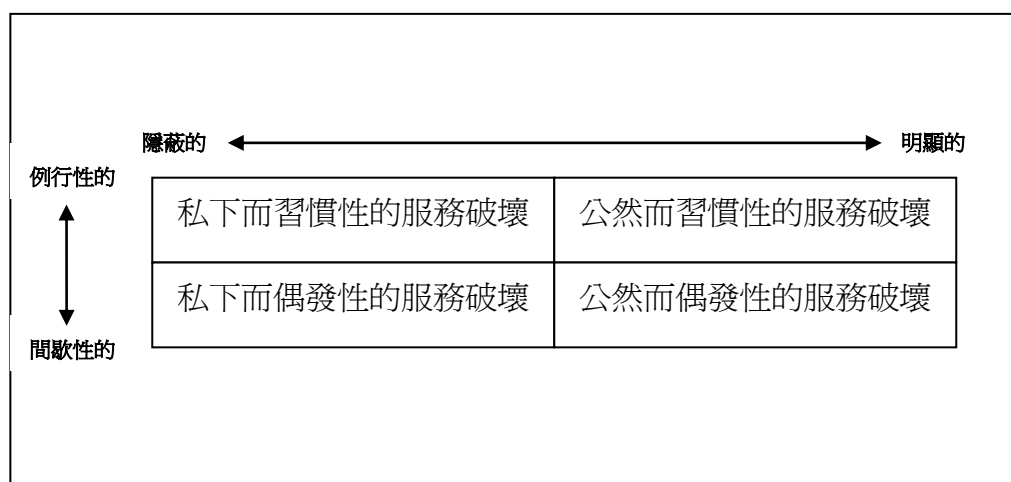


圖 1 Harris、Ogbonna (2002)提出之服務破壞行為類型

Harris、Ogbonna (2002)所做的服務破壞行為分類，是以員工的角度，提出的服務破壞行為類型。此分類的方式，採用「二維」的分類方法，因此僅能做概

略的行為類型陳述，無法辨別出具體服務破壞行為之各種形式。Wallace、de Chernatony（2008）針對服務業「品牌破壞者」訪談了超市及銀行業之人資及顧客服務主管，以管理者的角度，提出了不同的破壞行為類型（如表1）：「偏差行為」、「績效不佳」及「對服務標準的不順從」。該研究雖同樣針對服務業員工破壞作探討，但卻提出與過去的破壞行為研究較大不同的論點。多數的主管認為破壞未必是故意的，而是當員工在未經過完整訓練或是了解不足的情況下時可能會發生破壞。因為站在主管的角度，無論員工是否為蓄意，其行為結果已經「破壞」了公司或者品牌在顧客心中的「服務價值」。也因此，站在「顧客面」的角度，員工的破壞行為可能直接對於顧客產生影響，使得顧客對於品牌產生負面觀感；而從「企業面」角度，管理者則認為員工的破壞行為可能影響了同事或者組織因而間接影響服務績效。

表1 Wallace、de Chernatony（2008）提出之破壞行為類型

類型	行為
偏差行為	1.拒絕執行工作。2.懷恨在心的舉動。3.尋求報復。
績效不佳	1.故意績效不佳。2.遲到、無故曠職。
對服務標準的不順從	1.不承認問題。 2.不記錄問題。

上述研究對於服務破壞之分類，是以「行為」作為劃分。Harris、Ogbonna(2009)則透過先前之研究結果，以「行為者」歸納出四種「服務破壞者(service saboteur)」類型：「尋求刺激者(Thrill Seekers)」、「漠不關心者(Apathetics)」、「顧客復仇者(Customer Revengers)」及「金錢掠奪者(Money Grabbers)」。Harris、Ogbonna所研究之對象為餐旅業員工，與本研究相符，但由於服務業中各產業的型態仍有所差異，因此研究中所提出之類型未必涵蓋所有服務破壞者的類型，而每一個進行服務破壞的員工也不一定只是單一型態類型的破壞者。然而相較於先前之研究，從服務破壞者的分類已較可辨別出不同服務破壞之呈現形式。

二、服務破壞的影響因素:

Harris、Ogbonna(2002)初期採用的是探索性研究，利用深度訪談歸納出服務破壞的類型、因素與影響；2006年時兩位學者更採用量化分析方法企圖對服務破壞的前因後果做一實證性的探討，並試圖發展出服務破壞的量表。

Namasivayam、Lin（2005）認為員工的不當行為對於顧客滿意度有立即且重要的影響。因為在餐旅業中的組織與顧客之間，組織需要仰賴著大量的個別服務(individual service)來完成所謂的「生產」及「價值」以傳遞給顧客。也因此，員工的行為在這個傳遞過程當中就扮演著相當重要的角色。而此兩位學者認為造成員工不當行為的因素在於當員工「知覺組織支持(perceived organizational support)」以及「心理賦權(psychological empowerment)」越低，越可能產生員工

的不當行為。而 Skarlicki、van Jaarsveld and Waler (2008) 則認為員工的故意破壞是一種員工報復行為的形式。為什麼員工想破壞？是因為他們受到了難以取悅的顧客的惡待。也因此員工心中認為故意破壞是可以合理化的，因為那些顧客該被如此對待。然而當員工有服務破壞的「意圖」產生時，「道德認同(moral identity)」卻會減化了顧客惡待與員工破壞之間的關係。Wallace、de Chernatory (2008) 同樣也針對「顧客導致員工破壞」提出看法。在其研究中，許多主管認為是那些難以取悅顧客製造了破壞的情境，也因此顧客同樣需要為了破壞而分擔責任。總的來說，過去國外的學者針對「員工於服務時所進行的破壞行為」的研究雖仍不多，但皆試圖想要對於員工服務破壞的前因後果提出更完整的面向。

而在國內研究方面，初步歸納後可發現，學者們仍以探討服務破壞行為的成因與意圖為主要研究目的。雖然國內學者們所探討的皆為服務破壞的「意圖」而非真實發生的服務破壞「行為」，但在服務破壞成因的探討上，已從個人因素、團體角色因素、組織因素、情境因素及環境因素等變項中延伸出更深入的層面（陳俊儒，2006；陳泰維，2007；陳彥達，2009），更有學者提出不同角度的意圖面——蠻橫顧客因素。林宛瑩(2005)曾提到顧客的無理行為往往也是造成員工不滿情緒的重要因素之一；而楊俊明等 (2009)更試圖提出具體可實證的架構與相關假說，欲證實顧客的無理行為確實會對第一線員工造成服務破壞意圖的影響。

參、研究方法

「服務破壞」的相關研究過去雖已有實證的研究，但國內對於「服務破壞」的研究仍僅止於推論服務破壞的行為「意圖」，卻無法從中得知目前國內餐飲業服務破壞行為之具體形式。故此議題在現階段仍然屬於探索的性質，依據研究目的，採用焦點團體訪談法(focus-group interviews)做為本研究進行資料蒐集之工具。而焦點團體訪談法與其他質的訪談程序特徵有些不同，其中有一項便是「團體討論(group discussion)」。焦點團體訪談法的主要假定，是用團體中的氣氛，促使著成員各種意見的提出，並且能針對爭論的問題，獲得對於探討議題更具啟發性的理解。

一、研究對象及抽樣方法：

為探討目前國內餐飲業中服務破壞行為，本研究乃針對餐飲業第一線員工進行探討。由於餐飲業從業人員的樣本選擇過於廣泛，在考量樣本取得的可能性、以及焦點團體中互動討論的流暢等考量下，本研究對象為具餐飲業工作經驗之第一線兼職員工。

此外，由於探討服務破壞議題內容較為敏感及涉及隱私，研究對象選樣便有其相對的難度。如前述針對焦點團體法的描述所言，同質性較高且團體成員彼此

熟識下，較能對於議題的討論更願意提供意見，亦可避免掉社會懈怠(social loafing)的情形。為求樣本對象能願意提供具有廣度及變異性的資訊，故採用立意抽樣(purposive sampling)，且設定焦點團體條件為同質性團體，團體成員之來源須具有共同性。

二、資料收集：

透過「焦點團體法」針對過去曾有餐飲工作經驗之第一線兼職員工進行開放性的服務破壞之議題討論。依照地區性之不同以及成員背景之同質性劃分，選取北部及南部之樣本對象共計 6 組作為本研究之抽樣，每次 6-8 人，討論時間設定約 90 至 120 分鐘，但時間依實際團體中討論情況略微增減調整。焦點團體之數量選取並無明確限制。

在訪談問項設計上，採用半結構式的訪談，藉以激發更多較深層的反應。此外，訪談過程中鼓勵「即興式」、「意料之外」的反應，亦較能讓受訪者有機會去互動、表達、詮釋和發表意見（胡幼慧，2009）。依據研究主題、研究目的及所回顧之文獻，訪談題項如下：

- （一）個人過去在餐飲業的工作經驗？
- （二）工作環境中所要求與顧客互動之間的服務標準？是否曾發生違反標準的情形？當時情境為何？
- （三）以個人的看法而言，什麼是「服務破壞」？
- （四）在過去工作環境中，可否舉出曾經看過或做過的「服務破壞」情形？當下是否有被主管或顧客發現？
- （五）若不曾進行過服務破壞，其原因為何？

因資料收集來源仰賴團體成員所提供之資訊，故詳實記錄訪談進行過程及資料能確實呈現受訪者陳述便格外重要。訪談之輔助工具除了錄音器材外，亦透過協同研究者之紙筆記錄，以彌補錄音工具無法呈現之肢體動作與非文字之表達。而訪談過程中，對於研究中團體成員所提供的資訊進行立即性確認，避免較為模糊的訊息接收，或是誤解陳述。在結束每次訪談後，即立即進行逐字稿謄寫。由於在每次逐字稿謄寫過程中，研究者亦可藉由此步驟以進行自我反思，對於進行後續的訪談則有所幫助及改善。此外，團體成員在訪談互動的過程中所做的任何情緒反應與其所分享之經驗同等重要。因此，在逐字稿謄寫的過程中，表述者的情緒、動作亦必須記錄。透過情緒記錄，可加深了解團體成員中面對各種己身或他人事件經驗的反映。在處理語句結構時，以不影響團體成員表述原意之情況下，將其話句中的贅語（如：「就是」、「然後」等）加以刪除。若團體成員語句中穿插英文單字，則會將其完整保留。最後，為保護受訪者之隱私，所有語句中提及

公司名稱及揭露相關重要內部訊息皆以匿名處理。

三、資料分析：

在經由成員檢核與重複比對後，本研究採用「內容分析法（content analysis）」進行資料分析。在各場逐字稿進行段落編碼後，依照研究目的，先分別進行各場次團體成員經驗事件之萃取。萃取過程中先不判定其是否為服務破壞行為，僅是先針對尚未經過過濾之逐字稿內容進行第一階段之篩選，以利後續進一步的事件歸納分析。第一階段萃取結果，共篩選出 208 項經驗事件，將除僅為一般性陳述個人工作經驗之相關事件，列為無效事件。此階段扣除無效事件，實際獲取之經驗事件數為 183 件。第二階段萃取，則從員工違反標準之行為中進一步過濾「員工違反非服務相關之標準」之事件，將最後萃取結果之 124 件服務破壞經驗事件進行分析歸納並予以分類。

資料分析結果，為使得研究資料呈現上更趨於完整與客觀，運用三角校正法，除了研究者本身對於的資料詮釋及分類，亦透過專家建議、兩位研究協同者進行分類、命名的檢核，避免產生研究者主觀意識的介入與偏差詮釋。

肆、研究結果

一、餐飲業服務破壞行為之形式

本研究所探討的餐飲業服務破壞行為，乃是取「員工角度」以進行的研究。而採用餐飲業中與顧客最直接且密切接觸的第一線員工所提供之經驗事件，可將餐飲業服務破壞行為做更細微的分析與歸納。在分類過程之做法上，為求所歸納之類型可清楚呈現餐飲業服務破壞行為之形式，因此在分類命名上，首先將各場焦點團體成員所提供相似之經驗事件，參考過去研究對於服務破壞行為之描述加以歸納，並為該行為予以命名。歸納結果共有十種服務破壞行為之形式：

（一）拒絕顧客

面對顧客的需求時，員工用拒絕的語氣回應，或是在顧客尚未要求服務時，即用一種冷漠的方式拒絕服務。員工在服務中會表示：「沒有」、「不行」等語句。在經驗事件中，特別在於「員工要下班」時常常會拒絕顧客。

※「我們店裡有些 MENU 上面的東西我不太會做。可能他是很久以前的飲料，然後不知道為什麼他就放在上面。然後有一次客人就說我要喝這個，我就我們這個現在沒有賣，其實是不會。（大家笑）客人就說，喔喔那我點別的。（N3-F-Y10）」

（二）干擾顧客

用一種直接打斷顧客用餐過程的服務方式，以達到干擾顧客用餐情緒的效果。員工在服務中會一直過來表示：「不好意思，幫你....」等語句，或是用

「不斷的幫顧客清潔桌面」的方式影響顧客用餐。在經驗事件中，特別在於「員工想要趕客人」又不能直接說出口時（或客人無動於衷時）表現出來。

※『因為我們營業好像到十點，就有人喜歡坐在那裏然後留一口麵不吃，然後講一講我們有時候會趁他們聊得很熱絡的時候就說，「不好意思我們幫你收一下喔！」然後他也沒有看就把他收走了。收走之後第二個人就直接跟他說，「不好意思我們要打烊囉。」就是...趕下班的時候。(N2-B-Z01)』

（三）暗示顧客

此行為與「干擾顧客」極為類似，但員工使用的方式乃是用一種「默默」在一旁做出暗示客人行為的方式以達到影響顧客用餐的效果。員工在此行為進行中，不會和顧客有直接的接觸，反而是用一種「若有似無」的方法來提醒客人，如：放音樂、關燈、在顧客旁邊掃地等。在經驗事中，如同於「干擾客人」，特別在於「員工想要趕客人」又不能直接說出口時（或客人無動於衷時）表現出來。較為特別的是，其中一團體成員有提到，過去在飯店宴會廳工作中，曾發生主管「暗示顧客包紅包」的行為。雖在研究中僅有一例，但由於該行為仍屬於「暗示顧客」之行為，因此仍將其歸於此一類別之中。

※『如果老闆在，客人還沒走你不能趕他。但是如果老闆不在，就會說我們要打烊了，然後就關燈，然後換好便服就坐在旁邊等他，還拿著安全帽。他還問我說，你那麼急著下班嗎？我說，對啊（面無表情）。(N3-F-Z14)』

（四）戲弄顧客

員工在工作之中，對顧客做一些「開玩笑」的行為。這些行為是透過與顧客互動過程之中，員工做一些自認為無傷大雅的行為，而此行為並不會對顧客有具體上的傷害，顧客也未必會感受到。在經驗事件中，特別在「員工覺得工作時無聊」時，常常會因此從與顧客互動中找樂趣。

※『.....就是猜拳之後輸了要讓客人點某個餐，就是想辦法讓他點那個餐，或是讓他點到最貴的。就是想辦法去弄那個客人...他可能剛剛說他要那個東西，就會跟他說，不好意思今天沒有那個東西...（其他人大笑），或是什麼....他就開始一直介紹說哪個東西不錯，我之前吃...然後怎樣，就有人被他說服過。(N2-B-Y11)』

（五）惡待顧客

員工在服務之中，表現出惡劣對待顧客的行為。此行為在與顧客互動過程之中，員工會做傷害或影響顧客的服務行為。此行為往往顧客會感受到不好的服務品質，卻未必知道員工是故意的行為。在經驗事件中，特別在當「員

工覺得顧客為惡質（難纏）顧客」或是「員工帶有負面情緒」時進行。

※『因為●●●規定不能帶外食，因為很多人就會拿東西就進去吃就吃很久，所以現在就規定不行。有一次店長出去跟一堆女生說這裡不能吃東西，就那一群人就罵他賤，店長就很酷，他就故意把警察找來，然後那群女的就被抓去做筆錄，想說哼哼…整死妳們這樣。平常也就只會跟客人說，不好意思這邊不能吃外食這樣…（N2-F-Y20）』

（六）簡化流程

員工在工作之中，將其原先的工作中服務的標準流程簡化的行為。員工認為，此行為對於顧客也未必會感受到什麼影響，原因在於顧客未必知道該公司的標準為何。因此，在經驗事件中，在員工服務時「覺得沒必要」或「懶得做」，會造成對顧客服務時進行簡化流程的行為。

※『像我們就是結帳的時候老闆有規定說我們一定要問客人他今天這樣用下來就是…滿不滿意，如果不滿意我們就會送他飲料卷。然後像有的時候我就會看那個人講的可能就是很普通阿，然後就只是挑三揀四，我就會..就是偷懶不給他。（S3-F-Y01）』

（七）佔顧客便宜

員工在服務工作中，利用其工作之便，拿取顧客部分餐點、或在顧客不知情的情況下，增加並擷取顧客在用餐過程中的餐點後，將顧客所需支付的費用增加。這樣的行為產生，通常顧客未必會察覺得到，在經驗事件中較特別的是，團體成員提及，在面對國外顧客時，利用國外顧客對於消費方式較不熟悉、或面對團體客時較不會去關注金額，因而可在服務過程中動此手腳。

※『就是我們會記得說這一桌很奧客嘛，然後他們走了不是要打包嗎，假設他們可能有水果嘛，假設有四塊，打包走了最後只會剩一塊給他們而已。就是其他的我們現場把它吃一吃，然後只包一塊還給他們…（S1-A-Z01）』

（八）降低餐點品質

員工在提供餐點的過程，沒有嚴加掌控餐點的品質，並漠視餐點在製作或遞送的過程中品質和原有的要求不一致；或故意的影響餐點的衛生、口味上沒有符合原有標準導致餐點品質下降。在經驗事件中，此類型行為多源自於員工本身圖求工作之便或為求報復顧客而導致降低餐點品質。

※『我之前點過一個客人，他就跟我說他要兩杯拿鐵，一杯要焦糖一杯要原味。然後他就講完之後就跟我說，他的原味拿鐵想要加一點焦糖…（略）…他就一直堅持，沒辦法我們就說好。（略）但我們其實就是隨便加，就大概兩杯都加一點點而已，就是量沒有到，一定沒有到。因為他真的太那個，然後我們就很不爽。（N2-E-Y06）』

(九) 佔公司便宜

在本研究所探討的服務破壞行為中，團體成員表述在進行服務工作時，會運用不同的方式來擷取公司的產品或透過資訊系統等方法來獲得額外的利益。團體成員之一曾表述：『...就是老人，夠老，才有辦法知道這些東西。...如果你真的很老的話，你可以調整電腦系統的話，你可以做很多很恐怖的事情。(N1-H-Z31)』而此做法對於顧客而言，可能為有利的服務，但卻嚴重影響公司的成本及管理。在經驗事件中，員工透過三種方式以佔取公司的便宜：「私送公司產品」、「增加產品內容」及「使用公司優惠」。

※『之前那個是 coupon 卷。不是不是，因為我們有些可能跟...說什麼銀行合作啊！像之前譬如像跟●●合作我們會送你什麼東西，他那個應該就是送的。因為，那個電腦有個地方是可以 key 那種，就是那種 promotion 的部分。對！他自己按的。(N1-H-Z26)』

(十) 擅自違例

此類型的行為，在團體成員分享時認為，對員工來說，此行為僅是為了讓自己工作更為流暢方便，或是主觀認為對顧客有益（但顧客未必確實感到有益）。然而站在企業的角度，員工擅自違反流程及標準，在管理或是落實產品及服務的品質一致性卻會造成極大的困難。在經驗事件中，員工會透過三種方式擅自違反公司的規定：1.「不遵守主管要求」、2.「更改流程」及 3.「私自提供顧客公司所沒有的服務」。

※『像那時候我有在簡餐店打工的話，然後不是它們不是有一些根本不是很熱門嗎？可是他通常如果上級就是如果老闆他們看到這個，他們會希望你去 promo 這些比較賣不出去的菜，可是我覺得，在我們員工會覺得...可是這個真的不好吃阿，就不好吃，你推銷的時候你就不會跟客人去推銷這些菜。可是老闆就會逼你你一定要幫我 promo 這些菜，可是我通常就不會理他，就會 promo 我覺得 ok 的菜...就是普遍大家都可以接受的菜這樣。(S1-G-Y01)』

Harris、Ogbonna（2009）過去所歸納的服務破壞者類型，由研究結果歸納發現，於國內餐飲業中亦實際存在，本研究更細分成「戲弄顧客」、「拒絕顧客」、「惡待顧客」、「簡化流程」、「降低餐點品質」、「佔顧客便宜」及「站公司便宜」七種不同行為之形式。而「擅自違例」、「干擾顧客」及「暗示顧客」則未在過去相關研究中被提及，此則為本研究與過去研究結果不同之處。

二、餐飲業服務破壞行為類別

依據上述服務破壞行為之形式歸納結果，更進一步從員工進行服務破壞行為的對象加以切割，分為「服務面」的服務破壞及「產品面」的服務破壞。在「服

務面」的服務破壞中，員工所破壞的對象為「服務」。在此所談述的服務，為員工進行服務的流程、所依循服務的標準等。員工在透過所進行的服務工作中，在與顧客接觸時、或是暗自的進行各種形式的服務破壞行為，以達到其欲進行服務破壞的動機。如：

※『有時候會去掃廁所…他們可能一直排…排了十個，因為女生又會比較慢。我曾經就是進去，那個人就是擺臉色給你看，因為他覺得就是我很想尿了還要等你進去掃廁所。然後你就會很不爽，就在裡面待久一點，就故意讓他等。(N2-F-Y07)』

※『...有時候人太多然後都坐著不走，因為那種簡餐店都很容易嘛!然後不是都會放音樂嗎?然後老闆娘為了趕客人走，他就會…他有一張”必死”CD…(全部笑)放了之後一定所有客人馬上買單走(笑)。(S3-D-Y06)』

在「產品面」的服務破壞中，員工所破壞的實質對象為「產品(食物)」本身。由於餐飲業的服務過程中，員工亦會與提供給顧客的產品有所接觸，因此，員工透過暗自對食物進行破壞的方式，以達到其欲進行服務破壞的動機。如：

※『我們飯店會接日本團的客人，其實日本人來台灣很喜歡喝台灣啤酒，不然就是喝紹興。然後有一次那批客人還蠻多的，我們吧檯準備很多酒，……經理在幫忙的時候，他就跟負責吧檯的員工講:「欸，這下面有五瓶紹興，等一下幫我放到我的辦公室去。」可是因為這樣就是算日本人的錢，客人的錢……(S2-D-Z10)』

※『就我們忙的時候嘛，要泡柳橙汁給他，我們飯店柳橙汁是濃縮還原的，來不及…因為我們飯店不知道為什麼沒有濾水的那個..我們就會拿去裝水龍頭的水打開，然後只要柳橙汁下去加點冰塊，就生水還原柳橙汁。(S1-A-Z08)』

第三階段，從員工進行服務破壞行為的角度，將整體服務破壞行為歸納分為對「顧客」的角度及對「企業」的角度。透過以上的服務破壞行為萃取、行為命名、多角度及面向切割，最後建構出餐飲業服務破壞行為類別架構圖。(如圖2)

在訪談中，餐飲業員工對於「服務破壞」的認知，乃是有程度之分。可能因為團體成員本身的認知不同、價值觀不同而造成對於破壞的認知上，有程度之分。餐飲業員工在服務破壞的認知上，可分為兩種類型：第一種類型之成員認為，服務破壞是一種「對客人服務時故意做出的負面行為」，其行為可能帶有「故意或惡意報復」的成分。第二種類型之成員認為，只要員工本身不按照店裡的要求、標準規定來進行服務，則便算是進行服務破壞，因為服務破壞『他是有意試的東西...(N1-E-Z11)』，亦即當員工明知規定為何卻不遵守即便其動機未必為惡意，仍為服務破壞。而團體成員對於服務破壞所影響的結果，看法亦不盡相同。部分團體成員認為破壞的是顧客的權益，而部分團體成員認為可能是破壞到公司的流程及標

準。可能原因則在於前述所言「服務破壞有程度之分」，則當團體成員心中認知的程度不同，其所看的角度亦會有所不同。

因此可發現，當員工所進行的服務破壞行為，可分為三種情形：當員工故意負面影響服務的行為，則對「顧客」而言，結果必定對其造成負面的影響。但從前述所探討的角度而言，服務破壞行為亦有可能來自於員工故意或知情的情況下所做的違反標準之行為，因此其結果可能會「對顧客有益」、抑或可能「對顧客沒有利害關係」的影響。然無論如何，對「企業」而言，皆會造成管理上的絆腳石或成本上的損失。

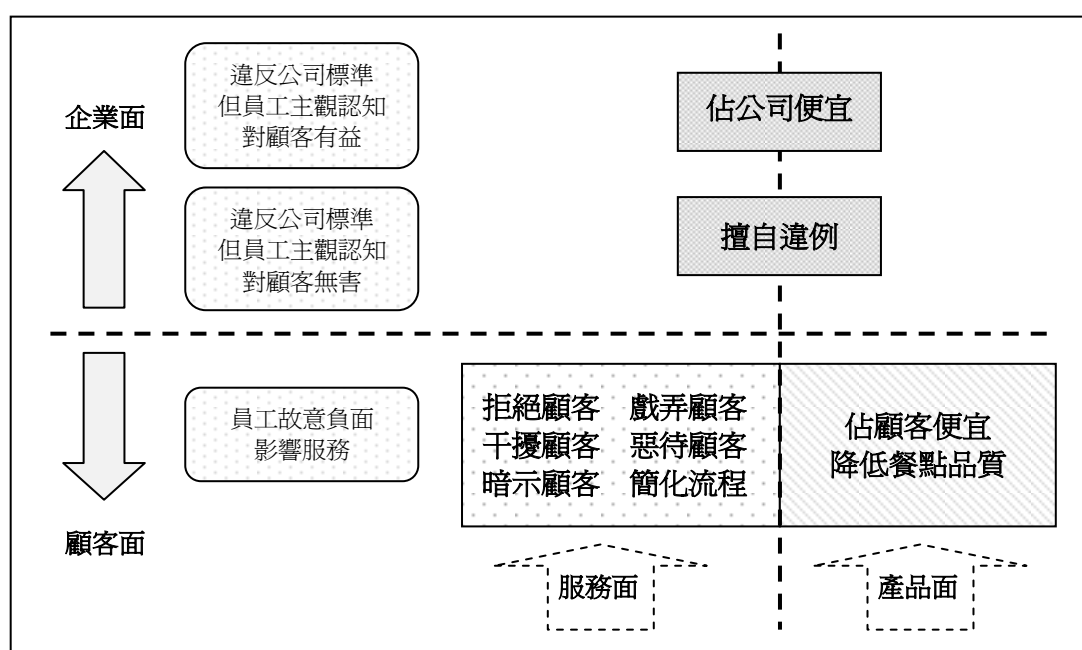


圖 2 餐飲業服務破壞行為類別

伍、結論與建議

一、服務破壞之動機與影響

「Sabotage」一詞，本身源自於法文字 sabots，其原意為「木鞋」的意思。而自從「sabots」被不滿的法國工人丟進機器設備後，「sabotage」便因而被創造出來(Harris and Ogbonna,2009)，因此衍伸出「蓄意破壞」的涵意。意即，探討員工進行「服務破壞」，則該行為應具有「故意」的程度或為具有「目的性（意圖）」的行動。

然而，何為「故意」之行為？本研究發現，員工本身對於「故意」一詞的看法有所差異，而此會影響其主觀認知及判斷是否為「服務破壞」之標準。此部分之發現為過去以「量化」工具所進行的服務破壞研究中較難以察覺之處。若透過

較為客觀的名詞定義，由中文字詞定義解釋，則「故意」為「存心的、有意的」之意；而以法律名詞對於「故意」的認定，「明知並有意使其發生」及「預見其發生而其發生並不違背其本意」則為「故意」。因此，員工的表述過程中對於其描述之行為帶有「知」且「欲」的要素，意即「我知道這麼做的結果」且「我也想這麼做」，應皆算是員工故意所產生的服務破壞，亦符合 Harris、Ogbonna 以「Service Sabotage」作為此行為命名之涵義。因此，本研究提出兩項觀點：（一）在餐飲業中，無論對於顧客帶有正負面影響，員工具有「意圖」而影響服務的負面行為，即為「服務破壞」。（二）員工「知情」的情況下仍違反組織內部對於提供餐飲服務的要求或相關服務標準，無論員工本身對於服務破壞之認知差異、動機為正向或負向、對於顧客而言是否有害、顧客是否有所察覺、對組織是否造成直接的影響等，都屬於「服務破壞」。（如圖 3）

由圖 3 可了解，從員工的角度，依其不同之「意圖」而導致所產生的服務破壞行為類型可能對顧客造成「有益」、「有害」及「未必有益或有害」之影響。但站在組織在管理上的考量，無論員工的服務破壞行為是何種類型，皆會造成組織在績效與收益上的負擔及負面影響。

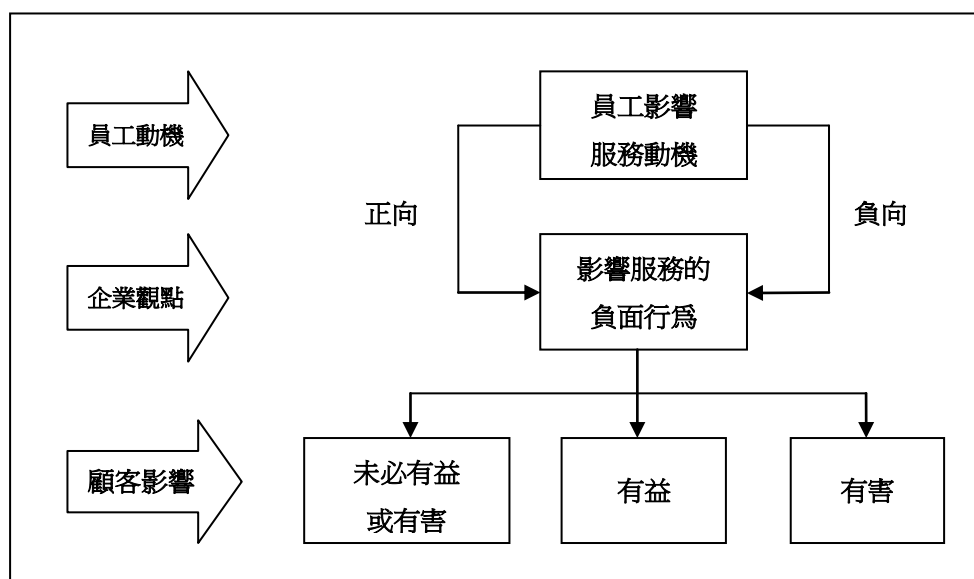


圖 3 服務破壞之動機與影響

二、界定「服務破壞」中的「服務」

在 Harris、Ogbonna（2002）的定義中，對於「服務破壞」僅提到：組織成員的行為故意負面地對「服務」造成影響。然而兩位學者所指的「服務」，僅為一個較為概念性的說法，並無特別強調或說明此「服務」所代表的意義。其後，兩位學者分別在研究內容中闡述其觀點指出，「服務破壞」的特點在於員工故意負面的破壞「服務標準」（Harris and Ogbonna，2002，2009）；亦指出，簡而言之，「服務破壞」是服務人員破壞了「服務接觸（service encounter）」（Harris and Ogbonna，2009）。

由上述可知，服務破壞中所指的「服務」，兩位學者並無特別著眼於制式的服務「標準」、「流程」，或是較為抽象的服務「接觸」、「品質」等。

然而「服務標準」、「公司規範」等雖較易於掌握，也容易評估，但每個組織文化、管理方針的不同，內部的標準及規範自然也就不盡相同。此外，服務的無形性亦使得在標準的制定上不如面對「產品」或「機器設備」般易於全面控制，往往在訪談過程中詢問團體成員之經驗事件時，成員們也未必確實知道是否公司有何明確的「服務標準」、以及本身是否違反這樣的標準，極可能僅是違反了本身所認知的「產業規範」或「道德規範」而已（如團體成員認為：在服務業工作就是要如何的表現其行為，未必是公司有明文規定，但大家就知道怎樣做是不好的行為）。也因此造成探討「服務破壞」的過程中，不同員工對於「服務」的認知不同，亦會影響探討「服務破壞」之結果。因此，本研究提出下述觀點：以餐飲業而言，在各種經營型態及規模中，服務標準及規範不盡相同。餐飲業中的服務破壞所涵蓋的「服務」，應包含其基本的組織內部標準，乃至於產業規範、道德規範及法律規範等跳脫於制式內部規定的原則。

三、員工服務破壞之「意圖」與「行為」層次

總和過去探討服務破壞「意圖」之相關研究及本研究探討員工進行服務破壞行為之經驗事件結果可發現，「影響員工行為意圖之因素」、「員工實際產生行為之動機」、「員工其行為之意圖」及「員工實際行為」皆具有不同的意義，且可說是連續性的階段。過去國內探討服務破壞的研究，皆探討員工服務破壞行為之「意圖」及「影響意圖之因素」。本研究認為，採用上述的測量可能會產生不同的預測結果，與真實發生的服務破壞行為亦會有所落差。後續研究應考慮最適宜評估及預測員工實際產生服務破壞行為之階段加以深入分析，以作為組織在實際管理及預防上更為有利且有效之測量工具。

四、管理「服務破壞」

（一）招募符合且認同企業價值之員工

服務之所以較為難以維持一致性的原因，在於服務是透過「員工」所傳遞至顧客，且又不如產品般看得見、摸得到，僅能靠顧客的「感受」得知。而因員工所產生的服務「異質性」特性，便是近年來服務業強調招募良好員工的原因之一。然而，如何知道招募而來是良好員工？運用不同的測驗、面試等多重方式或許能有效先行過濾不適合「服務」產業特質的員工，但卻未必皆適合各種組織文化風格的企業。如本研究訪談的團體成員之一提及過去曾經有過的兩個工作經驗，且是來自於兩種截然不同組織文化的企業：一個企業的組織文化要求員工「做自己」，另一個企業的組織文化要求員工「戴上制服的面具」。在這兩個工作經驗中，此成員在描述過程

中對於企業的認同感便有所不同。

因此，若企業適當招募到合適的員工、且透過各項職前職中課程加強訓練，以強化企業核心價值，同時管理者亦使員工能扮演好能夠傳遞（企業）價值與強化顧客關係的角色（de Chernatony and Segal-Horn,2001），則可降低員工服務異質性之情形。當員工能夠瞭解並認同企業，並將己身視為企業的一份子，則會減化產生對於企業不利影響之負面行動。

（二）重視員工需求

員工並非服務的機器，也無法完全成為符合企業種種規範及標準的複製體。即便員工在傳遞產品、服務用語及相關流程上完全依據企業之要求，然而「人」本身就是有情緒的個體，可能因種種原因而影響其工作上的表現及態度，包括面對工作時的困境、生活上的問題、家庭背景等因素。員工進行服務破壞固然有其可議之處，但企業除了在招募階段即必須進行把關外，在訓練員工、使員工成為符合企業要求的服務傳遞者的同時，亦須更重視內部課題，才能強化外部優勢。

（三）提升服務態度而非服務標準

服務的標準化使企業易於維持員工傳遞品質的一致性，然而「無形」的服務如何「具體化」的規範、制訂規則的程度與範圍又為如何，則因各企業依其組織內部文化之不同而有所差異。服務的「標準」越多，管理階層對於員工的管理與控制更為容易，績效亦可從與標準之間的差異中量化評估。但相較於「標準」，服務「態度」較無法獲得具體的規範。如：企業要求員工要微笑面對顧客，卻無法掌控員工在微笑的背後是否隱藏著負面的情緒或不當的動機，進而可能在看似符合服務標準下進行破壞服務的行為。企業既無從明確判斷員工態度的好壞、不良服務態度的呈現亦非絕對顯而易見。

員工在工作表現所呈現的「態度」，即使在外顯的相同服務標準行為上，傳遞到顧客時，其感受仍可能不同。若企業僅著眼於以「達到並符合服務標準」來要求員工遵守，則加強訓練及技術上的演練則可獲得實質的效果；但在服務態度上，企業則需要花費更多的心力與時間來經營，除了告訴員工「要做什麼」、「如何做」外，更要讓員工理解並認同「為什麼而做」、「做與不做的差別」等，使得員工從內而外的展現出符合企業理念之行為。

（四）塑造企業整體之工作氣氛

相較於其他以提供「個人化服務」的服務產業，餐飲業在員工提供服

務時雖然是「員工—顧客」之間單一互動的過程，但在每個服務接觸點上，卻是發散式的相互影響。當顧客進入到點餐、用餐的空間，便是進入了這間餐廳或店家所營造出的整體氣氛，同事彼此之間或主管員工的互動溝通所呈現出的工作氛圍，亦會間接反映在員工的表現之中。當員工感受到來自於團體之間積極、和諧等正向服務的工作氣氛，會促使著員工有著正向情緒表達並在自我表現上亦會呈現正向的影響。若同事之間彼此冷漠、主管對於員工的表現往往乃是指責、要求多於鼓勵，在員工感受不到來自於組織內部的服務氣氛時，其工作行為表現則可能會將「個人」的立場與感受放置於「組織利益」之前。在過去有關於組織服務氣候透過員工正向情緒表達以對於服務品質的影響，已獲得學者的證實（蔡維奇、吳姮憶，2001）。因此可了解到，企業除了要求員工個人表現標準之外，組織所表現出的服務氣候及整體工作氣氛的塑造，亦會連帶影響著員工的感知，並從中使得員工在服務情緒的表達上受到改變。員工在知覺到處於良好、正向的工作環境中，便會因此弱化其較為「個人」主觀的動機與行為。

（五）運用多元方式追蹤員工表現

由本研究之研究結果可發現，許多員工進行服務破壞行為是透過一般看似正常的服務過程中不知不覺的進行。企業如何得知員工行為如同於其所要求，進而掌握員工服務的品質，則可運用多元的方式以追蹤其實際表現。如：訓練過程中可採用師徒制（mentoring）的方式帶領以掌握員工工作情形與期待表現之間的差異；員工行為評估上採用顧客意見卡（customer comment card）、神秘客（mystery shopper）等形式來衡量。

然而無論是採用公開的監督（overt surveillance）或秘密的監察（covert surveillance），管理者儘管透過不同的方式以追蹤員工的表現，都仍需要關注到員工較為隱蔽的行為，而非只是確認是否偏離規定及服務程序而已（Harris and Ogbonna, 2009）。

本研究運用焦點團體法以探討餐飲業員工的服務破壞行為。由於為探索性之研究，考量於研究主題性質、內涵及多元性，以及時間、空間等因素，因此產生研究中的限制。首先，雖研究過程將團體成員在訪談中的表述完整呈現於逐字稿中，然而團體成員所陳述的個人或他人經驗事件，是否因團體互動的過程及當時團體訪談情境影響而與「私下」或真實的情形不盡相同，或因成員個人表達方式或表述能力是否能完整還原當時情境，則因成員其所使用的語句之可信度仍具有不確定性，因此可能會造成研究資料偏誤情形。

其次，研究對象為餐飲業第一線員工，且工作性質皆為兼職人員，雖研究中所探討之餐飲服務破壞行為類型在餐飲產業之中確實存在，卻無法代表所有餐飲從業人員之行為。且服務產業涵蓋極廣，工作性質也差異極大，所提供之「服務」亦非全然相同，因僅究餐飲業之服務破壞行為進行研究探討，故所得之結果僅能適用於餐飲業，無法類推至其他服務相關產業。而餐飲業本身的經營型態亦有所差異，研究過程為求研究結果之多元性，盡可能包含各種類型及經營型態之餐飲業，因此無法深入探討並了解各種不同類型的餐飲業在服務破壞上有無差異，所收集之研究結果各類型之數量亦不同於實際發生之比例。

參考文獻

- 王文科、王智弘，2002。質的教育研究—概念分析（第五版）。台北：師大書苑。
- 林宛瑩，2005。探討員工自尊、情緒勞務負荷及蠻橫顧客對服務破壞之影響—以第一線護理人員為例，國立嘉義大學行銷與流通管理研究所碩士論文。
- 胡幼慧，2009。焦點團體法，收錄於質性研究：理論、方法及本土女性研究實例（二版），胡幼慧（編）。台北：巨流，185-196。
- 陳俊儒，2006。餐飲服務業員工服務破壞行為意圖與影響因素。國立東華大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳泰維，2007。影響第一線服務員工服務破壞行為意圖因素之探討。國立東華大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳彥達，2009。影響第一線服務業員工服務破壞行為因素之探討—以主題樂園為例。國立東華大學企業管理研究所碩士論文。
- 楊俊明、凌儀玲、黃慧心，2009。惡質顧客行為對第一線員工服務破壞意圖之影響，2009 服務業行銷研討會論文集，58-81。
- de Chernatony, L. and Segal-Horn, S.,2001. Building on services' characteristics to develop successful services branding . Journal of Marketing Management, 17(7/8), 645-669.
- Harris, L. and Ogbonna, E.,2002.Exploring service sabotage: The antecedents, type, and consequences of frontline , deviant , antiservice behaviors. Journal of Service Research, 4(3), 163-183.
- Harris, L. and Ogbonna, E.,2006.Service sabotage: a study of antecedents and consequences. Journal of the Academy of Marketing Science, 34(4), 543-558.
- Harris, L. and Ogbonna, E.,2009.Service Sabotage: The dark side of service dynamics. Business Horizons, 52(4), 325-335.
- Namasivayam, K. and Lin,I.,2005.Linking Employee Misbehavior to Consumer Satisfaction. Journal of Foodservice Business Research,8(3),23-34.
- Skarlicki, D.P.,van Jaarsveld, D.D., and Waler, D.D.,2008. Getting Even for Customer Mistreatment: The Role of Moral Identity in the Relationship Between Customer Interpersonal Injustice and Employee Sabotage. Journal of Applied Psychology ,93(6),1335-1347.
- Wallace, E. and de Chernatony, L.,2008.Classifying, Identifying and Managing the Service Brand Saboteur .Service Industries Journal, 28(2), 151-165.