

# 基于情绪勒索理论的酒店基层员工破坏行为研究

蔡礼彬 刘 博

(中国海洋大学管理学院,山东 青岛 266100)

**[摘要]** 从情绪勒索的四个维度展开分析,深入探究情绪勒索与酒店员工破坏行为的相关性。研究显示,企业维度中晋升、加薪、福利以及工作条件四个因素对诱发破坏行为的影响较大;在同事维度中,同事间的相互关系、组织团结对于诱发破坏行为的影响较大;顾客方面,顾客特权以及传统观念相比较是造成员工破坏行为的主要因素;在家庭维度中,员工对于家庭和谐较为重视,这也是该维度导致破坏行为的首要因素。因此,酒店在改善情绪勒索因素时,应结合各因素的重要性,合理分配资源。

**[关键词]** 情绪勒索;破坏行为;IPA分析;满意度;重要度

**[DOI编码]** 10.13962/j.cnki.37-1486/f.2015.06.010

**[中图分类号]** F272

**[文献标识码]** A

**[文章编号]** 2095-3410(2015)06-0075-08

顾客对酒店服务品质的感知往往注重于员工服务这一环节,然而员工在工作中遭遇情绪勒索致使其情绪化工作,甚至诱发破坏行为,这种状况对顾客满意度产生了极大的负面影响。如何管理员工情绪,实现员工服务的最佳效果,酒店管理者一直为之所困。管理者只有掌握员工不良情绪的诱因,才能从根本上解决员工的心态问题,进而为客人营造一个良好的环境。

服务人员面临情绪问题时,如何控制情绪一直是一个棘手的课题。自从 Hochschild (1983)<sup>[1]</sup> 提出心的管理(The Managed Heart)以及 Goleman (1995)<sup>[2]</sup> 提出情绪智商概念之后,有关职场情绪的相关问题,便成为现今一个非常重要且热门的主题。Harirs&Ogbonna(2006)研究发现,约85%的员工在采访中承认自己做过破坏行为,90%以上人员认为,服务破坏的现象时有发生。<sup>[3]</sup>酒店员工服务破坏行为对于顾客和企业利益造成严重损失,继而造成顾客流失,企业形象受损。本文尝试从酒店员工的角度出发,以情绪勒索为研究起点,通过相关分析和回

归分析两种方法探究情绪勒索因素对于员工破坏行为影响的大小,并采用问卷调查的方式,根据员工对情绪勒索因子重要度、满意度的评分结果构建IPA模型,有针对性地提出改善措施。

## 一 文献综述

### (一) 服务破坏行为

服务破坏行为指的是基层人员在向顾客提供服务的过程中,故意做出的有损顾客或企业利益的行为,对企业造成负面影响,并导致企业绩效下跌和目标难以实现。Harris、Ogbonna(2006)采用量化分析方法对服务破坏的前置因素做实质性的探讨,并制作出服务破坏的量表<sup>[4]</sup>。Wallace & De Chernatony (2008)通过对几家银行及超市管理人员的访谈,从企业管理者的视角将服务破坏行为进行分类,即:偏差行为(与上级发生分歧,寻求报复或拒绝执行工作)、绩效不佳(故意绩效不佳、迟到或无故旷职)及对服务标准的不顺从(不承认问题或对问题记录)<sup>[5]</sup>。Bitner(1994)<sup>[6]</sup>和 Griffin(1998)<sup>[7]</sup>将二维分类运用到服务破坏类型的划分当中,以隐藏——

**[基金项目]** 本文是青岛市社会科学规划中心项目“文化基因视角下历史街区的开发研究”(项目编号:QDSKLI40702)的阶段性成果。

**[作者简介]** 蔡礼彬(1972- ),男,河南潢川人,中国海洋大学管理学院副教授、博士。主要研究方向:人力资源管理。

公开及惯例——偶发为分类维度将其划分为四种类型,即私下和习惯的破坏,公开和习惯的破坏,私下和偶发的破坏,公开和偶发的破坏。谢文锦(2012)通过对一线员工在工作中的行为描述来分析服务人员产生破坏行为的动机,并根据对所观察事件进行分析和整理,总结出服务破坏行为的诱因为:个人因素、群体与角色因素、组织因素和环境因素四类<sup>[8]</sup>。张圣亮(2011)认为造成企业基层员工破坏行为因素的影响效力具有差异,从高到低依次是顾客因素、组织因素、员工因素和环境因素,并且员工基本要素如性别、年龄、学历和工作年限等也有影响<sup>[9]</sup>。

满意度是员工服务破坏行为的诱因。Currivan(1999)认为:满意度是员工对于工作能否满足自身的需要的感知程度,是根据是否符合自己的工作价值观而产生的一种正向或负向的感觉<sup>[10]</sup>。影响员工满意度的因素有很多,Terry等(2001)认为,薪酬是员工的满意度最大的影响因子<sup>[11]</sup>。马明(2005)以饭店企业为例,运用多元回归分析的方法验证了员工满意度和敬业度之间的关系,结果显示员工满意度越高,敬业程度越高<sup>[12]</sup>。Namasivayam、Lin(2005)认为,员工行为在服务产品传达过程中扮演着相当重要的角色,造成员工不当行为的因素在于组织支持和员工满意度两个方面,并且都与员工不当行为呈负相关<sup>[13]</sup>。Skarlicki van Jaarsveld & Waler(2008)从顾客和社会道德角度分析了该问题,认为员工的破坏行为是员工报复行为的表现形式。然而,当员工产生服务破坏的念头时,由于对道德意识的顾虑,也淡化了员工破坏的倾向<sup>[14]</sup>。丁桂凤(2008)认为,在招聘新员工的环节以及领导者的管理风格等方面加以改善是避免服务破坏行为发生的有效途径<sup>[15]</sup>。冉杰(2013)归纳出星级酒店员工服务破坏行为类别<sup>[16]</sup>。李新霞(2012)构建了服务破坏行为的量表,并深入研究哪些前因变量影响服务破坏,更多从服务破坏的员工心理角度探讨诱发因素<sup>[17]</sup>。Muchinsky和Tuttle(1979)提出员工的反常行为与员工对于本职工作的满意度呈负相关<sup>[18]</sup>。

## (二)情绪勒索的相关文献

情绪勒索最早是由Susan Forward(1997)提出,意指当一方意图掌握另一方,企图使另一方凡事都按照自己的想法进行,致使双方力量彼此较劲。情

绪勒索的特质归纳为下列几点:极需要别人的认同、害怕别人生气、希望无论在什么情况下都能维持表面的平静、要求自己对别人负担一些不必要的责任、极度不自信(时常表现在对自己能力的怀疑)这五项<sup>[19]</sup>。情绪勒索者了解被勒索者十分珍惜他们之间的情感,挖掘员工隐藏在内心深处的秘密,利用情感实施压迫,使被勒索者做出让步。或是勒索者利用言语陷阱让被勒索者感受到罪恶感,或是因无法满足上级要求,对于后果的恐惧感等,这些都构成了社会生活和职场中的情绪勒索。员工在面对情绪勒索时,情绪管理能力对是否产生破坏行为起到重要的作用。Lazarus(1991)认为情绪管理能使员工能确切地察觉到他人的情绪,通过知觉上的理解,使情绪表达能更合时宜,并有效调节自身情绪,体谅他人感受,推理他人情绪,继而进行生理与心理状态的调整<sup>[20]</sup>。陈怡伶(1993)研究发现情绪勒索在职业、薪资的相关性分析上存在显著的差异,在性别、年龄、工作年资上相比较没有显著的差异<sup>[21]</sup>。刘仲矩(2004)以上司、同事、客户等三种人际关系所造成的职场情绪勒索作为研究对象,采用内容分析的方法,对职场中情绪勒索的类型进行归类,针对各种类型的情绪勒索行为提出了改善建议<sup>[22]</sup>。在对研究综述归纳和概括的基础上,笔者将情绪勒索与服务破坏行为作为研究对象,深入探究引起酒店人员服务破坏行为的情绪因素,并根据员工对这些因子的感知程度提出改善建议。

## 二 问卷分析及研究结果

### (一)问卷内容和信度分析

本研究以青岛市酒店行业的一线服务人员为调研对象,依据方便取样的原则,分别对青岛市当地的11家酒店展开调查,其中包括1家五星级酒店、3家四星级餐厅、3家三星级和4家经济型酒店。问卷指标的选取与设计,主要通过在服务人员工作之余或闲暇事件段,就员工在工作中所遭遇的情绪勒索现象,对个别员工进行访谈,根据工作人员的陈述进行内容分析,归纳出员工在职场中所遭遇情绪勒索的各因素,并结合先前研究者对情绪勒索有关研究的评价指标编制形成开放式问卷,供被调查者作答。采用“李克特五点式量表法”设置问卷量表,从“非常不满意”,“不同意”,“不确定”,“满意”,“非常同

意”分为五个选项,分别赋予1,2,3,4,5五个分数值,分数高低表示对于问项同意程度,分数越高表示越同意。根据上述综述内容,以企业、顾客、同事以及家庭四个总体维度提出研究假设。本次调查一共发放200份调查问卷,回收178份,成功回收率达到89.0%。其中有效问卷为174份,有效回收率为97.7%。有关员工基本信息的调研显示,被调查者中男性人数为80人,女性人数为94人;顾客年龄分布情况为:20岁以下有142人,21-30岁有43人,31-40岁有17人,41-50岁有7人,51岁以上为3人。学历分布状况为:高中以下学历有142人,高中及大专学历有19人,大学及以上学历有13人。相关研究显示,情绪因子是造成员工负向行为的重要因素,本研究在前人研究成果的基础上给予创新,以酒店基层服务人员作为实证研究对象,以情绪勒索各单项因子为自变量,基层员工服务破坏行为为因变量,首先验证情绪勒索与服务破坏行为相关性影响关系,在此基础上探究员工自变量因子的满意度、重要度以分析制定改善建议。因此,理应先研究情绪勒索与员工破坏行为间的关系,研究假设

为:

- H:情绪勒索对员工破坏行为造成负向影响。
- H1:企业维度对员工破坏行为造成负向影响。
- H2:同事维度对员工破坏行为造成负向影响。
- H3:顾客维度对员工破坏行为造成负向影响。
- H4:家庭维度对员工破坏行为造成负向影响。

在对员工访谈过程中发现,情绪勒索现象往往表现为,酒店主管或上司利用晋升或加薪等作为勒索条件,要求员工无条件加班或其他不合理行为,如果被勒索者拒绝或是推脱,酒店将会以减薪或是辞退为借口威胁员工;同事则利用职务关系或组织分工上的不明确,故意刁难被勒索者服从不合理的要求等。勒索者利用组织成员间的相互关系为勒索条件,被勒索者为了不破坏组织氛围或因爱护面子的原因而牺牲自己的利益。顾客的情绪勒索主要是指顾客滥用特权,逼迫服务人员履行其提出的不合理要求。家庭的情绪勒索因素,这方面主要关系到家庭成员的情感问题,勒索者往往是自己家人,以家人间的亲密关系作为勒索条件,逼迫被勒索者服从。员工所遭遇的情绪勒索内容分析结果见表1。

表1 情绪勒索的内容分析

勒索源	勒索条件	访谈内容描述
企业	晋升	企业领导基于以上内容作为情绪勒索条件向员工施压,要求员工在节假日或正常休息时间加班,或是员工身体出现不良反应时也硬要其完成当日任务,不得请假。领导也常常因为自己情绪的不稳定对员工进行人身攻击,或因为某些不清楚的原因造成的企业损失而将责任转嫁到员工身上,对员工进行工资上的制裁等不合理、不公平的待遇。
	加薪	
	福利	
	待遇公平性	
	工作条件	
同事	职务规定	同事之间往往利用以上条件,在工作中对其他成员要求做一些不合理的行为,被勒索的员工往往在乎面子或同事之间日久产生的感情而不会拒绝,以免破坏相互之间的关系。然而,这往往造成同事将较为困难的工作事务交给被勒索员工,有时甚至将工作中失误的责任推给被勒索员工。
	相互关系	
	诚信	
	组织团结	
顾客	顾客特权	顾客利用顾客权益和企业中早就形成的“顾客就是上帝”的传统观念和相应的组织文化作为护身符,要挟员工满足其不合理的要求,一旦员工拒绝,顾客勒索者就会以投诉为由对员工进行威胁,从而逼迫员工“就范”。有时顾客还会基于以上理由对员工进行辱骂甚至是人身攻击。
	传统观念	
	公司规定	
	工作保障	
家庭	家庭和谐	家庭成员利用彼此之间的感情甚至是家庭关系和家庭的和睦作为要挟条件,要求员工离职去追求更高薪资的工作,或抱怨员工职业前景渺茫,情感上威胁被勒索者跳槽,抱怨他们,从而在心理上产生负面反映。
	家人期望	
	家人态度	

(二) 探索因子分析和回归分析

根据访谈过程中员工所讲述的在职场中遭遇的17种情绪勒索类型,设计25个问项,这些问项全部基于表1中内容分析后归类的17个勒索条件而设计,并对问卷中的各个情绪勒索因子进行有效归类,以便做因子分析和回归分析。首先采用探索性因子分析,分析结果中,KMO值为0.894,P值为0.00,

Bartlett球形检验值为11170.312,分析显示调研数据具备因子分析条件,除问卷中个别载荷量小于0.5的因子被剔除外,问卷中还剩21个因子能清晰地负荷在系统所提取的4个公因子上,累积方差解释67.621%,说明4个公因子具有极高的解释效力,探索因子分析结果见表2。

为衡量调研结果的一致性,采用SPSS19.0进行

表2 探索性因子分析

公因子名称	题项	因子载荷量	特征值	解释变量(%)	累计解释变量(%)
企业因素	企业根据工作成绩提拔员工	0.812	8.712	6.235	34.754
	对于表现优秀的员工进行加薪	0.747			
	根据工作业绩发放薪水和奖金	0.776			
	同工同酬	0.821			
	整体福利待遇	0.775			
	组织提供安全舒适的工作环境	0.798			
	良好的工作前景	0.831			
同事因素	良好的工作氛围和组织文化	0.741	6.744	8.321	40.012
	同事之间相互团结	0.745			
	同事勇于承担责任	0.774			
	诚实守信,相互坦诚	0.712			
	分工明确,根据企业规定履行职责	0.698			
顾客因素	顾客尊重服务人员工作	0.612	6.412	8.653	51.314
	顾客大度,心胸开阔	0.702			
	文明礼貌,态度端正	0.658			
	遵守公民义务	0.725			
	谅解服务人员的细微过失	0.745			
家庭因素	能够得到家人的尊重	0.569	3.212	11.012	67.621
	家庭成员关系融洽	0.574			
	家庭经济环境	0.556			
	家庭成员关怀和体谅	0.614			

信度评估。一般情况下,Cronbach a 系数要在 0.5 以上才具备研究条件,0.7 以上表示具有较高信度,而本研究所提取公因子的 Cronbach a 系数值均在 0.8 以上,说明可信程度极高,信度分析结果见表 3。

表3 问卷信度分析

问卷内容	企业维度	顾客维度	同事维度	家庭维度
Cronbach's α 系数	0.862	0.812	0.821	0.896

相关性分析是通过计算相关性系数来探究自变量和因变量之间密切程度的分析方法。研究首先从总体上探究情绪勒索与员工破坏行为之间的关系。情绪勒索总体因子与破坏行为的相关性

表5 情绪勒索各维度与员工破坏行为相关性

		企业维度	同事维度	顾客维度	家庭维度	破坏行为
企业维度	Pearson 相关性	1	.412	.744	.354	-.667
	显著性(双侧)		***	***	**	***
同事维度	Pearson 相关性	.412	1	.311	.412	-.451
	显著性(双侧)	***		**	***	***
顾客维度	Pearson 相关性	.744	.311	1	.352	-.571
	显著性(双侧)	***	**		**	***
家庭维度	Pearson 相关性	.354	.412	.352	1	-.367
	显著性(双侧)	**	***	**		**
破坏行为	Pearson 相关性	***	***	***	**	1
	显著性(双侧)	.000	.000	.000	.000	

由表中数据分析得知,情绪勒索中的企业维度与员工破坏行为相关系数为 -0.667,两者之间呈显著的负相关关系,并且该系数相比于其他维度而言相关性最强。顾客维度与员工破坏行为之间的相关系数也高达 -.571,位列负相关第二位。而排名后

分析结果参见表 4。

表4 情绪勒索与破坏行为相关性

		情绪勒索	破坏行为
情绪勒索	Pearson 相关性	1	-.628
	显著性(双侧)		***
破坏行为倾向	Pearson 相关性	-.628	1
	显著性(双侧)	***	

根据 Pearson 相关性分析结果,  $r = -0.628$ , 情绪勒索从总体上看与破坏行为存在显著的负相关性。为了深入的探究情绪勒索与破坏行为之间的相关性,研究又通过检验情绪勒索各维度与破坏行为的相关性,详细结果见表 5。

两位的同事维度和家庭维度与员工破坏行为之间也呈现显著负相关,相关系数分别为 -.451 和 -.367。可见情绪勒索各维度与破坏行为都呈现显著的负相关性。

然而相关分析只是相关程度分析方法,它无法

确定各变量之间是否具有因果关系,回归分析便恰好可以完善这一部分。本研究通过回归分析来研究情绪勒索与破坏行为之间的因果关系,进而验证假

设是否成立。首先运用全回归方法分析情绪勒索总体对破坏行为的影响,分析结果见表6。

表6 情绪勒索与破坏行为倾向全回归分析表

回归变量	调整 R <sup>2</sup>	F	非标准化系数	标准化系数	t	VIF	D——W
破坏行为	0.607	301.412**				2614	1.661
常数项			6.041	5.772	45.551**		
情绪勒索			-.729	-.637	-13.681		

回归结果显示,F值为301.412,在0.01水平上显著,表明回归效果好。调整后R<sup>2</sup>为0.607,表示情绪勒索总体对于破坏行为的解释达到了60.7%,并且方差膨胀因子也都在标准范围之内,回归方程为: $y = 6.041 - 0.729x$ ,该回归方程说明情绪勒索对破坏行为具有显著负向影响,即假设H:情绪勒索对员工破坏行为有负向影响得到验证。现在以情绪勒索四个维度作为自变量,以员工破坏为因变量,通过

多元回归分析来探究这四个维度对于员工破坏行为的解释力,回归分析结果参见表7。

表7 回归方程的方差分析

模型		平方和	df	均方	F	p
1	回归	22.973	5	5.743	146.470	.000
	残差	15.027	169	.188		

在表7回归方差分析的结果中,F=146.470,回归模型的P值为0,说明该回归分析的效果较好,具体多元回归分析的结果参考表8。

表8 情绪勒索各维度回归分析结果

模型	R <sup>2</sup>	非标准化系数	标准化系数	t	Sig.	
情绪勒索	(常量)		6.215	6.077	47.261**	
	企业维度	.719	-.806	-.766	104.251	0.000
	同事维度	.533	-.721	-.697	75.699	0.000
	顾客维度	.671	-.795	-.721	86.277	0.000
	家庭维度	.511	-.709	-.672	70.385	0.000

从回归分析结果上看,情绪勒索各维度中,企业维度对于破坏行为的影响最大,表中数据显示R<sup>2</sup>=0.719,即对于破坏行为的解释达到了71.9%,并且通过F检验。与之相应的其他情绪勒索维度中,顾客维度对于破坏行为的解释为67.1%,位于第二位,即当员工对于顾客因素满意度下跌时,破坏行为发生的概率也会增大。而同事维度和家庭维度的解释量分别为53.3%和51.1%,分列最后两位,但是影响程度同样显著。回归方程为: $y = 6.215 - 0.806x_1 - 0.721x_2 - 0.795x_3 - 0.709x_4$ 企业维度-0.721 同事维度-0.795 顾客维度-0.709 家庭维度,回归分析的结果与之前相关性分析的结果相吻合,因此,假设H<sub>1</sub>、H<sub>2</sub>、H<sub>3</sub>、H<sub>4</sub>也分别得到验证。

的整合,并运用IPA分析法,根据员工对各指标的重要性与满意程度划分出IPA象限方格图,参见图1。

表9 各要素的重要性、满意度与IPA指数评价结果

要素层	重要度		满意度		I-P	IPA指数
	均值	标准差	均值	标准差		
Q1 晋升	4.61	0.71	3.01	0.51	1.37	30.21
Q2 加薪	4.72	0.91	2.54	0.44	1.31	28.12
Q3 福利	4.41	0.61	2.83	0.12	1.17	25.64
Q4 待遇公平	4.21	0.12	2.41	1.00	1.11	24.12
Q5 工作条件	4.60	0.54	2.76	0.54	1.17	25.64
Q6 职务规定	4.12	0.91	3.54	1.13	0.27	12.24
Q7 相互关系	4.00	0.54	2.91	1.01	1.01	22.21
Q8 诚信	3.67	0.71	3.00	0.92	0.67	9.86
Q9 组织团结	3.98	1.02	3.12	0.54	1.11	24.12
Q10 责任意识	3.68	0.97	2.43	0.43	1.59	34.42
Q11 顾客特权	4.00	0.59	2.69	0.92	1.62	33.42
Q12 传统观念	4.17	0.12	2.67	0.64	1.67	36.23
Q13 公司规定	3.64	0.79	3.69	0.36	0.05	11.13
Q14 工作保障	4.23	0.98	3.69	0.82	0.69	16.97
Q15 家庭和谐	4.12	0.69	3.21	0.32	1.02	24.21
Q16 家人期望	3.62	1.02	3.02	0.54	0.69	17.23
Q17 家人态度	3.84	0.96	3.33	0.21	0.57	12.71

落在I区域的因素,员工认为其重要度偏低但满意度较高,它是影响员工对企业忠诚度和树立企业品牌形象的重要因素。在这当中,因素Q8、Q9、Q13、Q16和Q17落入该区域内,虽然满足员工这方面的要求不一定会对整体满意度的提升带来明显效

### (三) 重要度、满意度分析

根据酒店基层员工调研问卷中所获取的重要性与满意度评价结果,对重要性和满意度的均值以及重要性与满意度的均值差(I-P)和IPA指数和满意程度进行分析评价,分析结果参考表9。

为了便于为研究成果提供更加明确的建议,本研究再次对各维度的细分因子进行重要度、满意度

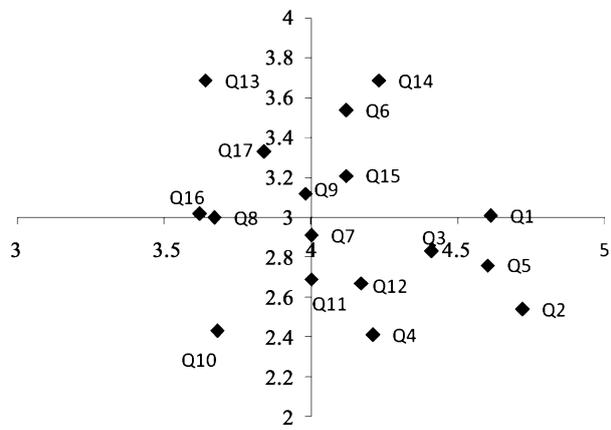


图1 IPA象限方格图

果,但企业仍然要谨慎对待对这些因素的处理方式,如若不然,可能会有损企业形象以及员工对于企业的忠诚度。如果企业需考虑降低成本,可从这个区域因素的削减入手或是企业将这些开支用于满足员工的其他要求上。改进策略:(1)公开、诚实地沟通是酒店和员工建立相互信任的关系的必要途径。(2)与员工签订有效合同,稳定员工的情绪和心态,使员工在工作有保障的情况下安心工作。

落在II区域的因素,员工对它们的满意度和重要度都非常高。这其中包含了Q1、Q6、Q14和Q15四类因素,不能满足现状,应该从员工对这方面因素如此重视的角度考虑,对这一部分要素进行维护和保持,也可适度改善,继而维持或提升员工对工作的满意度。具体的改进策略为:(1)管理者要精心设计以员工为核心的各项政策,明确员工的各项职务规定。(2)肯定员工工作的同时,建立健全的企业晋升和分配制度。(3)在员工做出不理智行为时,要考虑员工是否因为家庭问题导致情绪波动,并适当地给予处罚。

落在III区域的因素,员工对其重要度和满意度的认可度较低,员工往往忽视或不在意这些因素,但是并不意味着酒店管理者可忽略这些因素。在里面有Q7、Q11和Q10三类因素。考虑到酒店经济预算,可以将原本投入该区域的人力、物力投入其他区域的项目之中。改进政策:(1)建立良好的组织文化影响员工,将责任意识深入到每一个员工心中。(2)让企业的关怀在组织中传递。(3)顾客利益至上的同时,兼顾员工的利益和尊严。(4)酒店注重多种方式相结合,灵活地提高员工素质。

落在IV区域的因素,是员工认为重要但对目前的状况不满意的要素。在这个区域中包含了Q2、Q3、Q4、Q5和Q12五类因素,这一区域因素满意与否直接影响员工的工作情绪和心态,所以,无论企业组织或社会层面上都必须尽力对这一部分因素进行改善。(1)建立合理的、公开的、透明的薪资和福利制度,提升员工待遇公平度。(2)用强势的组织和社会价值观内化为员工的行为指南,改变传统的社会观念,使员工具有强大思想约束力。(3)改善员工的工作条件,必要时可以向员工提供合适的情绪发泄场所排解情绪。

### 三、研究建议

1. 研究结论证实,情绪勒索分为企业、同事、顾客和家庭四个维度特性,且都与员工的破坏行为呈负相关,在对四个维度与破坏行为相关分析中发现,各维度对于破坏行为的影响程度有一定的区别,从员工在职场中所遭遇到的各维度情绪勒索因素发生的频率来看,企业和顾客这两个维度的情绪勒索诱发频率较大,并且相关系数分别为 $-0.667$ 和 $-0.571$ ,由此可见,这两个维度对于员工破坏行为有着更为直接的影响。位于第三位的同事因素,相关系数达到了 $-0.451$ ,以及位于最后一位的家庭因素与破坏行为的相关系数为 $-0.367$ ,这两个维度相比于前面两因素的影响程度稍小,但企业也不容忽视。因此,酒店需要对这四个维度进行细分,根据细分指标制定计划,采取措施,进而提升员工满意度,降低员工破坏倾向。

2. 在进行IPA分析的基础上,对各维度细分因素的研究中发现,服务人员对于不同维度情绪勒索因素的感知也并非等同重要,根据IPA指数将员工对于各情绪勒索因素进行归类,见表10。在这其中,企业维度中的晋升、加薪、福利以及工作条件四个因素对于员工诱发破坏行为的影响较大;在同事维度中,同事间的相互关系、组织团结和组织员工责任意识对于诱发破坏行为的影响较为明显;顾客方面,顾客所享受的顾客特权以及历来形成的传统观念,相比这个维度的其他因素对于员工破坏行为的影响力较大;在家庭维度方面,员工对于家庭和谐往往较为重视,相比于同维度的其他因素而言,家庭和谐往往成为导致破坏行为的首要要素。因此,企业

在改善各情绪勒索因素时,对于不同重要度的因素应当抓住重点,以合理分配资源。加强人力资源开发的科学性,科学设计奖励方案和发展计划,做到物尽其用。酒店也要本着该原则安排员工工作,尽可能做到工作时间、工作量和工作人员的合理安排,并根据基层员工的特点,适当提升岗位工作多样性,提高员工的工作效率。

表 10 各维度满意度评价结果

满意度	各因素指标
比较满意	诚信
一般	职务规定、公司规定、家人态度、家人期望
不满意	加薪、福利、待遇公平、工作条件、相互关系、组织团结、家庭和谐
很不满意	晋升、责任意识、顾客特权、传统观念

3. 在因素分析和 IPA 分析的过程中可以发现,相比于物质需要,服务人员更为重视和需要的恰恰是精神上的安慰和他人尊重。服务人员往往因为晋升和奖励而得到精神的鼓舞和尊重,这份感动是物质财富所无法比拟的,往往能更好地激发员工的干劲。而组织成员和家庭成员之间的相互和谐又能使员工得到精神上的安慰,在这种情形下,员工才能毫无顾虑的、毫无保留地将自己奉献给酒店。因此,最大程度地满足员工的需要,关心员工的心理问题,体现组织人性化管理,用柔性的管理方式来解决员工违规问题才是企业的管理之道。企业如何培养服务人员对自身职业的正确态度和认识,将直接影响员工的稳定性,并间接影响潜在就业者的职业认知。酒店应着重于基层员工职业认知的培训,使员工价值观与酒店文化趋同。并且建立学习型组织,培育良好的工作氛围,为员工提供良好的工作环境。

4. 员工破坏行为是一种不满情绪的表达方式,破坏行为的产生牵扯着酒店方方面面,它会随着组织文化和组织活动的进程而产生。在某种程度上讲,员工的破坏行为也是一种文化行为,破坏行为可以与酒店的企业文化结合起来研究,用人文主义文化启发员工。要加强企业组织氛围建设,强调领导艺术,转变管理理念,提升上下级沟通的有效性,营造和谐、舒适的工作环境。另外,服务行业也应当加强组织文化的建设,将组织文化渗入到每个员工的内心。组织文化的建设不仅提高了员工自身的约束力和组织间的凝聚力,对于避免员工破坏行为的发生同样奏效。

5. 酒店要从基层员工的根本利益出发,保障员工的各项权益,才能激发员工潜能,抑制员工的负面情绪。在加强员工的维权意识的同时,探索员工维权新方式,更好地促进企业人员劳务关系的稳定,以积极的态度引导员工维权意识的提升,帮助他们提高自身权益的维护能力。

#### 四、结语

在激烈的市场竞争环境下,酒店看似简单重复性的工作特点已使酒店人员感到身心疲惫,加之服务对象性格多样化以及外界环境等方面的压力,致使相当数量的酒店基层员工心理扭曲,并处于强烈的“反弹”状态,这也是造成员工破坏行为的动机。如果酒店采取不当的管理方法,或将无法有效地排遣员工的心理压力,这不仅会使酒店的经营秩序受到即刻影响或潜在危机,也会导致酒店形象和声誉的损害。本文为服务行业的相关领域研究提供了新的视角,利用 SPSS 统计方法对问卷数据进行统计和分析,一线服务人员对各项勒索因素总体评价的满意度得分为 3.01,但远低于平均重要度得分 4.07,可见当前酒店行业向员工提供的条件还不能与员工预期相匹配。通过对划分出的企业、同事、顾客和家庭四个维度及其相关的 17 个因素题项并进行 IPA 分析,在分析结果的基础上对酒店人力资源管理方面提供了一些改善建议。本文由于受时间、物质因素的影响,研究集中调查当前阶段员工对于情绪勒索的感知和评价,但这些因素往往受到员工当时的情绪和心理波动影响,并且随着工作时间的深入可能会有所变化。因此,本研究是一个阶段性的静态研究,笔者也会在未来研究中,就这一问题的发展和变化进行持续性调研。

#### 参考文献:

[1] Hochschild, A. R. . The managed heart: commercialization of human feelings[M]. Berkeley, CA: University of California Press, 1983.

[2] Goleman, D. Emotional intelligence: why it can matter more than IQ[M]. New York: Bantam Books, 1995.

[3] Harris L C, Ogbonna E, Exploring Service Sabotage: The Antecedents, Types and Consequences of Frontline, Deviant, Antiservice Behaviors [J]. Journal of Service Research, 2006, (03): 163 - 183.

[4] Harris, L. and Ogbonna, E., Service sabotage: a study of antecedents and consequences [J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 2006, 34(04): 543 - 558.

[5] Wallace E, De Chernatony, L. Classifying, identifying and managing the service brand saboteur [J]. The Service Industries Journal, 2008, 28(02): 151 - 165.

[6] Bitner M J, Booms B H, Mohr L. A. Critical Service Encounters: The Employee's View [J]. Journal of Marketing, 1994, 58(03): 95 - 106.

[7] Griffin R W. Dysfunctional Work Behaviors in Organizations [J]. Journal of Organization Behavior, Trends in Organizational Behavior, 1998, (05): 65 - 82.

[8] 谢文锦. 不当督导与服务破坏: 情绪劳动的中介作用——以通讯业员工为例 [D]. 河南大学, 2011.

[9] 张圣亮, 郝晶晶, 卓金玉. 一线员工服务破坏行为分析 [J]. 中国人力资源开发, 2011, (07): 9 - 13.

[10] Douglas B. Curri van. The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Models of Employee Turnover [J]. Human Resource Management Review, 1999, 9(04): 495 - 524.

[11] Terry lam, Hanqi Zhang, Tom Baum, An Investigation of Employees' Job Satisfaction: the Case of Hotels in Hong Kong [J]. Tourism Management, 2001, 22(02): 157 - 165.

[12] 马明, 陈方英, 孟华, 周知一. 员工满意度与敬业度关系实证研究——以饭店企业为例 [J]. 管理世界, 2005, (11): 120 - 126.

[13] Namasivayam, K. and Lin, I., Linking Employee Mis-

behavior to Consumer Satisfaction [J]. Journal of Foodservice Business Research, 2005, 8(03): 23 - 34.

[14] Skarlicki, D. P., van Jaarsveld, D. D. and Waler, D. D. Getting Even for Customer Mistreatment: The Role of Moral Identity in the Relationship Between Customer Interpersonal Injustice and Employee Sabotage [J]. Journal of Applied Psychology, 2008(06): 1335 - 1347.

[15] 丁桂凤, 李新霞, 赵瑞. 服务破坏行为: 概念、测量与相关变量 [J]. 心理科学进展, 2009, (02): 426 - 431.

[16] 冉杰, 邱萍, 黄文刚. 浅析成都市星级酒店员工服务破坏行为的类型 [J]. 饭店现代化, 2013, (01): 58 - 61.

[17] 李新霞. 服务业员工服务破坏研究综述 [J]. 企业改革与管理, 2012, (02): 11 - 14.

[18] Muchinsky, Tuttle. Employee absenteeism: A review of literature [J]. Journal of Vocational Behavior, 1979(10): 316 - 340.

[19] Forward, S., & Frazier, D. Emotional blackmail: when the people in your life use fear, obligation and guilt to manipulate you [M]. New York: Harper Collins, 1997.

[20] Lazarus, R. S. Emotion and Adaptation [M]. New York: Oxford University Press, 1991.

[21] 陈怡伶, 刘仲矩, 方国荣. 职场情绪勒索来源内容分析之研究 [J]. 东吴经济商学学报, 2005, (51): 157 - 180.

[22] 刘仲矩. 业务员知觉顾客情绪勒索内涵之研究 [J]. 中华管理评论国际学报, 2006, (04): 1 - 15.

(责任编辑: 周杰)

## The Study of Service Sabotage Behaviors of Hotel Grassroots' Employees Based on Emotional Blackmail Theory

CAI Libin, LIU Bo

(School of Management, Ocean University of China, Qingdao 266100, China)

**Abstract:** This research deeply explores the relationship between the emotional blackmail and vandalism of hotel staff. Emotional blackmail is divided into four dimensions, including enterprise, colleague, customer and family, and all the dimensions have negative correlation with vandalism. The research also finds that four enterprise factors which includes promotion, salary increase, benefits and working conditions have larger damage to the vandalism of employees compared to other factors. In colleagues dimension, the relationship between colleagues and solidarity for organizational staff have larger impact on vandalism. Other factors in customer dimension, such as customer privilege and traditional concept of the formation have always been larger influences on employee vandalism. In terms of the family dimension, employees always tend to be more emphasis on the family harmony, and family harmony often becomes the primary factor leading to vandalism in the range of family factors. Therefore, the hotel should distinguish the key points and allocate resources rationally.

**Key Words:** Emotional blackmail, Vandalism, IPA analysis, Satisfaction, Importance degree