

A Study on the Relationship between Customer Mistreatment and the Tour Guide Service Sabotage: The Intermediary Function Based on the Theory of Leader-Member Exchange

Jingbin Hu

School of Tourism, Northwest Normal University, Lanzhou Gansu
Email: 24713861@qq.com

Received: Jun. 25th, 2020; accepted: Jul. 10th, 2020; published: Jul. 17th, 2020

Abstract

Through a questionnaire survey of tour guide practitioners in Gansu Province, this paper examines the relationship between Customer Mistreatment and the tour guide service sabotage, and the role of leaders-member exchange as intermediary. The results showed that customer mistreatment was positively correlated with tour guide service sabotage, tour guide service sabotage was significantly negatively correlated with leader-member exchange, and Customer Mistreatment was significantly negatively related to leader-member exchange. It is found that the leader-member exchange relationship has intermediary functions through the influence of the intermediary effect test.

Keywords

Customer Mistreatment, Tour Guide Service Sabotage, Leader-Member Exchange Theory

游客粗暴行为与导游员服务破坏的关系研究： 基于领导者 - 成员交换理论的中介作用

胡镜斌

西北师范大学旅游学院，甘肃 兰州
Email: 24713861@qq.com

摘要

本文通过对甘肃省导游从业人员进行问卷调查，考察了游客粗暴行为与导游员服务破坏的关系，以及领导者 - 成员交换关系的中介作用。研究结果显示顾客粗暴行为与导游员服务破坏为显著正相关；导游员服务破坏与领导者 - 成员交换关系为显著负相关，顾客粗暴行为与领导者 - 成员交换关系为显著负相关。通过中介效应检验的影响中发现，领导者 - 成员交换关系具有中介作用。

关键词

游客粗暴行为，导游员服务破坏，领导者 - 成员交换理论

Copyright © 2020 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着中国经济社会的发展，中国旅游行业发展迅速，旅游出行人数在不断增加，旅游行业从业队伍也在不断壮大。根据文化与旅游部发布的旅游市场数据，2018年国内旅游人数达55.39亿人次，入出境旅游总人数2.91亿人次；旅游直接就业人口达2826万人，间接就业人口7991万人。根据各省旅游主管部门发布的2019年导游资格报考人数，全国报考人数约33万人，同比增长约30%，甘肃报考人数5728名，同比增长44.46%。

我国旅游行业蓬勃发展，旅游者的文明旅游观念在不断增强，导游人员职业素养也在不断提高。但是从目前针对我国游客以及我国导游员相关的议题来看，目前关于游客以及导游的报道显然无法让大众真正了解游客与导游的真实情况。近年来，关于游客粗暴对待导游的事件屡见不鲜，“2019年临潼女导游被打”、“2018大理游客被打”、“2017九寨沟导游被打”等等；社会上对导游的负面报道主要是“强迫购物”、“导游骂人”、“黑导游”等议题。

在旅游情境下，产品和服务的提供需要服务人员与顾客的合作[1][2][3]。但是在实际情况下通常难以得到理想化状态，导游服务具有很强的专业性，导游员掌握着旅游相关的专业知识，信息的不对等为导游员做出服务破坏行为提供了便利；顾客则是花了钱的“上帝”，游客在权势上则处于优势地位。另一种信息的不对等通常导致双方关系的紧张，每一个游客都清楚地知道自己的需要，而导游则因为沟通中的信息失真，自身能力的限制，实际环境的限制等都无法清楚地了解每一位游客的需求，也无法满足所有游客的需求。在以上情况下则产生了“游客粗暴行为”及导游员的“服务破坏”行为。

游客是旅行社招徕的顾客，旅行社对顾客负责，义务提供合同允诺的服务；导游则是旅行社的委托人，导游对旅行社负责，旅行社领导监督导游为顾客提供相应服务。旅行社领导在导游与游客之间起着中介调解作用。(Dai *et al.*, 2016; Dulebohn, Bommer, *et al.*, 2012)指出“领导者 - 成员交换关系”在服务人员对客户服务中扮演着主要角色[4]。本文主要研究 LMX 在顾客粗暴行为与导游员的服务破坏行为之间起着中介作用。

2. 文献回顾

顾客粗暴行为(Customer Mistreatment)

对于顾客粗暴行为的研究,学者们根据其研究领域与研究目的作了不同但类似的定义。最早由 Lovelock (1994)提出不良顾客(Jay Customer)的概念,他将不良顾客定义为:出于经济或非经济的目的,对服务人员实施不良行为的顾客定义为不良顾客[5]。而后相继有类似的概念提出,比如“问题顾客(Problem Customers)”[6]、“不公平顾客(Customers Injustice)”[7]、“不恰当顾客行为(Inappropriate Behavior)”[8]。本文引用 Bies (2001)对“顾客粗暴行为(Customer Mistreatment)”的定义,即从人际交互公正的角度将其定义为“员工所受到的来自顾客的低质量人际对待,包括以无礼的、侮辱的、不合理的或侵犯的方式对待员工”[9]。

服务破坏(service sabotage)

Harris 和 Ogbonna (2002)以及 Dai *et al.* (2016)指出:“服务破坏(service sabotage)”指的是活动组织者故意提供不好的服务的行为,服务破坏会使得顾客感到很不舒服[10]。Dai, Y. D., Chen, K. Y., & Zhuang, W. L. (2016)和 Wang, M., Liao, H., Zhan, Y., Shi, J. (2011)通过实证研究得出的一致结论:遭受顾客粗暴对待的员工很可能会通过破坏服务传递过程或报复顾客[11] [12]。

领导者 - 成员交换理论(leader-member exchange)

Graen (1976)提出领导者对员工的态度会因为员工是否属于圈内成员而有所不同。低 LMX 指经济上的交换,他与领导者只有正式的工作 - 金钱交易,属于圈外人[13];高 LMX 指除了正式接触外还有信任、尊重、义务等感情上的接触,属于圈内人[14]。

3. 研究假设

基于遭受顾客粗暴对待的员工很可能会通过破坏服务传递过程或报复顾客的研究结论提出假设:

H1: 顾客粗暴行与导游员服务破坏正相关。

将自我决定理论应用于导游员对客人粗暴行为中,导游员的粗暴行为不仅与导游员个人的特质有关,还与其和上级监督者之间的关系有关。基于此提出假设:

H2: LMX 与导游员服务破坏负相关。

H3: 顾客粗暴行为对 LMX 负相关

H4: LMX 在顾客粗暴行为和导游员服务破坏的关系中有中介。

基于假设 H1-H4 得出如图 1 所示概念框架图。

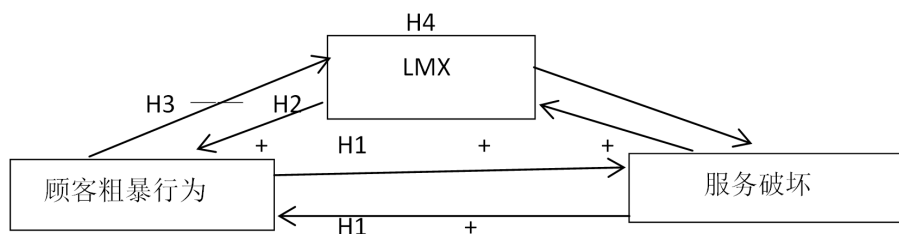


Figure 1. Concept frame

图 1. 概念框架

4. 研究设计

4.1. 样本搜集

本研究以甘肃省导游为研究对象,通过问卷星向甘肃各导游交流群,工作群投放问卷,导游类别涵

盖地陪、全陪、领队和景区导游。时间跨度在 2019 年 1 月至 2019 年三月之间。总共得到 107 份问卷，其中男性 51 人，占总人数的 47.66%，女性 56 人，占总人数的 52.33%。

4.2. 变量测量

由于采用的是国外量表，为保证量表的有效性，在测量前请英语专业专家与旅游管理专业专家对英语量表进行双向互译，并且请导游方向专家对量表进行评价。在正式投放之前先进行预调查，询问问卷会产生歧义和不理解的地方，再进行修改。由以上方式以保证量表的信效度。

本研究的顾客粗暴行为采用 Wang (2011)等提出的 18 题项量表；对于服务破坏的测量采用的是 Sujan, H., Barton, A. W., & Nirmalya, K. (1994)的 8 题项量表[15]；对于 LMX 的测量是基于 Scandura and Graen (1984)开发[16] Dai *et al.* (2016)修正的 7 题项量表。回收的问卷用 SPSS20.0 对数据进行相关分析，回归分析。

5. 数据分析

5.1. 量表信效度分析

进行分析之前，先进行信效度检验，计算结果显示，顾客粗暴行为、服务破坏、LMX 量表的 KMO 值分别为 0.85、0.82/0.78，Bartlett 球形检验内部一致信度 Cronbach's α 系数分别为 0.72、0.78、0.75，显著性概率为皆为 0.000，说明该问卷设计合理，数据有效，可以进行下一步分析。

5.2. 人口学差异分析

由表 1 所示，将性别男赋值 1，性别女赋值 2，性别与游客粗暴行为显著正相关($P < 0.05$)，即女性更容易遭受游客粗暴行为。

Table 1. Analysis of gender differences

表 1. 性别差异分析

	性别	游客粗暴行为	导游员服务破坏	领导者 - 成员交换关系
Pearson 相关性	1	0.202*	0.053	-0.070
性别 显著性(双侧)		0.038	0.586	0.477
N	106	106	106	106

*.在 0.05 水平(双侧)上显著相关；**.在 0.01 水平(双侧)上显著相关。

由表 2 所示，工作时间与游客粗暴行为显著负相关($P < 0.05$)，即工作时间越长，越不容易遭受游客粗暴行为。

Table 2. Analysis of differences in working time

表 2. 工作时间差异分析

	工作时间	游客粗暴行为	导游员服务破坏	领导者 - 成员交换关系
Pearson 相关性	1	-0.206*	0.120	-0.095
工作时间 显著性(双侧)		0.034	0.220	0.331
N	106	106	106	106

*.在 0.05 水平(双侧)上显著相关；**.在 0.01 水平(双侧)上显著相关。

由表 3 所示，教育水平与游客粗暴行为显著负相关($P < 0.05$)，与服务破坏显著负相关($P < 0.05$)，与

领导者 - 成员交换关系显著正相关($P < 0.05$), 即导游员受教育水平越高, 越不容易遭受游客粗暴行为, 越不会做出服务破坏行为, 领导者 - 成员交换关系也越高。

Table 3. Analysis of differences in education levels

表 3. 教育水平差异性分析

		教育水平	游客粗暴行为	导游员服务破坏	领导者 - 成员交换关系
教育水平	Pearson 相关性	1	-0.204*	-0.200*	0.210*
	显著性(双侧)		0.036	0.039	0.031
	N	106	106	106	106

*.在 0.05 水平(双侧)上显著相关; **.在 0.01 水平(双侧)上显著相关。

由表 4 所示, 导游员月收入与游客粗暴行为显著负相关($P < 0.05$), 与导游员服务破坏显著负相关($P < 0.01$), 即导游员月收入越高, 越不容易遭受游客粗暴行为, 越不会做出服务破坏行为。

Table 4. Analysis of Revenue Differences

表 4. 月收入差异性分析

		月收入	游客粗暴行为	导游员服务破坏	领导者 - 成员交换关系
月收入	Pearson 相关性	1	-0.191*	-0.291**	0.151
	显著性(双侧)		0.050	0.002	0.122
	N	106	106	106	106

*.在 0.05 水平(双侧)上显著相关; **.在 0.01 水平(双侧)上显著相关。

5.3. 相关分析

通过对顾客粗暴行为、导游员服务破坏、领导者 - 成员交换关系相关分析发现, 顾客粗暴行为与导游员服务破坏为显著正相关($P < 0.01$); 导游员服务破坏与领导者 - 成员交换关系为显著负相关($P < 0.01$), 顾客粗暴行为与领导者 - 成员交换关系为显著负相关($P < 0.01$), 结果见表 5 所示。

Table 5. Analysis of Customer Mistreatment, tour guide service sabotage, correlation of leader-member exchange relationships (N=106)

表 5. 顾客粗暴行为、导游员服务破坏、领导者 - 成员交换关系相关性分析(N = 106)

		顾客粗暴行为	导游员服务破坏	领导者 - 成员交换关系
顾客粗暴行为	Pearson 相关性	1		
	显著性(双侧)			
	N	106		
导游员服务破坏	Pearson 相关性	0.535**	1	
	显著性(双侧)	0.000		
	N	106	106	
领导者-成员交换关系	Pearson 相关性	-0.292**	-0.454**	1
	显著性(双侧)	0.002	0.000	
	N	106	106	106

**在 0.01 水平(双侧)上显著相关。

5.4. 中介效应检验

根据温忠麟(2004)年提出的中介效应检验程序,以游客粗暴行为(X)为预测变量,领导者-成员交换关系为中介变量(M),导游员服务破坏为因变量(Y),进行中介效应检验,在游客粗暴行为(X)对导游员服务破坏为因变量(Y),进行中介效应检验的影响中发现,领导者-成员交换关系具有中介作用,在95%置信区间上限和下限分别为-0.376和-0.204,中间不包含0,所以中介效应是显著的,效应量为21.7%,具体见表6所示。

Table 6. The intermediary effect of the total score of psychological elasticity is tested in order (N = 428)

表 6. 心理弹性总分的中介效应依次检验(N = 428)

结果变量	标准化回归方程	回归系数检验		各种效应分析	
第一步	$y = 0.159x$	SE = 0.029	T = -5.438***	总效应	0.159
第二步	$B = -0.104x$	SE = 0.033	T = -3.112***	中介效应	$0.104 \times 0.332 = 0.035$
第三步	$y = -0.332B$	SE = 0.082	T = -4.030***	直接效应	0.42
第四步	0.117X	SE = 0.155	T = -2.436*	中介效应/总效应	21.7%

注: *** $p < 0.001$ 、** $p < 0.01$ 、* $p < 0.05$ 。

6. 研究结论与讨论

6.1. 结论

1) 通过人口特征差异的相关性分析可知,女性导游员更容易遭受游客粗暴行为,工作时间短的导游员更容易遭受游客粗暴行为,受教育程度低的导游员更容易遭受游客粗暴行为,收入低的导游员更容易遭受游客粗暴行为;受教育程度低的导游员更易于做出服务破坏行为,收入低的导游员更容易做出服务破坏行为;受教育程度高的导游员与领导者的领导者-成员交换关系也更高。

2) 通过对顾客粗暴行为、导游员服务破坏、领导者-成员交换关系相关分析发现,顾客粗暴行为与导游员服务破坏为显著正相关,说明顾客对游客的粗暴态度容易招致导游员报复性的服务行为;导游员服务破坏与领导者-成员交换关系为显著负相关,说明领导者对导游员的人文关怀能减少导游员的破坏性服务;顾客粗暴行为与领导者-成员交换关系为显著负相关,说明顾客对导游员的粗暴态度会减少领导者对导游员的人文关怀。

3) 通过中介效应检验的影响中发现,领导者-成员交换关系具有中介作用,说明顾客的粗暴行为会影响领导者与导游员的关系,进而影响导游员的对客服务行为。

6.2. 讨论

中国游客与中国导游总背负着不好的标签,让人望而生畏。我们应该更好地去理解导游与游客,与旅行社领导之间的关系,就可以减少游客粗暴行为与导游员服务破坏的发生,旅行社领导与员工也能够更和谐相处。

游客遇到问题总想从导游处得到补偿或者发泄,但是殊不知其不当行为却极易引起导游员实施服务破坏,导游员的服务破坏结果往往是恶化导游与游客的关系。游客的报复或者求补偿心理也会通过向旅行社投诉得到释放,从而降低旅行社与导游员的领导者-成员交换关系,使得导游员产生服务破坏心理,陷入恶性循环。因此,游客在接受导游员的服务过程中应当对导游员多一些包容,导游员应当更真诚地为游客服务,旅行社领导应当更关心导游员的感情,把员工当作社会人而非经济人。

人口特征上女性导游员属于弱势群体,应当引起行业关注;对导游员素质技能的培训应当与时俱进,能适应现代市场的需求;旅行社应当关注员工薪资,使导游员工作有激情,未来有希望。

参考文献

- [1] Cheng, M. (2016) Sharing Economy: A Review and Agenda for Future Research. *International Journal of Hospitality Management*, **57**, 60-70. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.06.003>
- [2] Dredge, D. and Gyimóthy, S. (2015) The Collaborative Economy and Tourism: Critical Perspectives, Questionable Claims, and Silenced Voices. *Tourism Recreation Research*, **43**, 286-302. <https://doi.org/10.1080/02508281.2015.1086076>
- [3] Möhlmann, M. (2015) Collaborative Consumption: Determinants of Satisfaction and the Likelihood of Using a Sharing Economy Option Again. *Journal of Customer Behaviour*, **14**, 193-207. <https://doi.org/10.1002/cb.1512>
- [4] Dai, Y.D., Chen, K.Y. and Zhuang, W.L. (2016) Moderating Effect of Work-Family Confliction the Relationship between Leader-Member Exchange and Relative Deprivation: Links to Behavioral Outcomes. *Tourism Management*, **54**, 369-382. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.12.005>
- [5] Christopher, L. (1994) Product plus: How Product and Service Competitive Advantage. McGraw-Hill, New York.
- [6] Bitner, M.J., Booms, B.H. and Mohr, L.A. (1994) Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. *Journal of Marketing*, **58**, 95-106. <https://doi.org/10.1177/002224299405800408>
- [7] Berry, L.L. and Seiders, K. (2008) Serving Unfair Customers. *Business Horizons*, **51**, 29-37. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.09.002>
- [8] Strutton, D., Vitell, S.J. and Pelton, L.E. (1994) How Consumers May Justify Inappropriate Behavior in Market Settings: An Application on the Techniques of Neutralization. *Journal of Business Research*, **30**, 253-260. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)90055-8](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)90055-8)
- [9] Bies, R.J. (2001) Advances in Organizational Behavior. Stanford University Press, Stanford, 89-118.
- [10] Harris, L.C. and Ogbonna, E. (2002) Exploring Service Sabotage: The Antecedents, Types, and Consequences of Frontline, Deviant, Anti-Service Behaviors. *Journal of Service Research*, **4**, 163-183. <https://doi.org/10.1177/1094670502004003001>
- [11] Hoffman, K.D., Kelley, S.W. and Rotalsky, H.M. (1995) Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts. *Journal of Services Marketing*, **9**, 49-61. <https://doi.org/10.1108/08876049510086017>
- [12] Wang, M., Liao, H., Zhan, Y. and Shi, J. (2011) Daily Customer Mistreatment and Employee Sabotage against Customers: Examining Emotion and Resource Perspectives. *Academy of Management Journal*, **54**, 312-334. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263093>
- [13] Graen, G.B. and Uhl-Bien, M. (1995) Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, **6**, 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- [14] Breevaart, K., Bakker, A.B., Demerouti, E. and van den Heuvel, M. (2015) Leader-Member Exchange, Work Engagement, and Job Performance. *Journal of Managerial Psychology*, **30**, 754-770. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>
- [15] Sujan, H., Barton, A.W. and Nirmalya, K. (1994) Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. *Journal of Marketing*, **58**, 39-52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800303>
- [16] Scandura, T. and Graen, G.B. (1984) Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention. *Journal of Applied Psychology*, **69**, 428-436. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.428>