

服務業內部行銷、企業文化、工作滿足與經營績效間關聯性之研究－以台灣國際觀光旅館為例

A Study of the Relationships among Internal Marketing, Business Culture, Job Satisfaction and Operating Performance in the Service Industry: The Case of International Tourist Hotels in Taiwan

黃營杉¹ Ing-San Hwang 齊德彰¹ Der-Jang Chi
國立臺北大學企業管理研究所

¹ Graduate School of Business Administration, National Taipei University

(Received November 20, 2003; First Revised February 24, 2004; Second Revised May 4, 2004; Accepted May 31, 2004)

摘要：許多學者研究發現以內部行銷為導向的企業文化是服務業經營成功的要件，並透過員工工作滿足來提升企業經營績效。本研究即針對台灣地區國際觀光旅館業，進行內部行銷、企業文化、工作滿足、經營績效間關聯性之實證探討。研究結果顯示：1.企業文化對內部行銷有顯著正向相關；2.內部行銷對工作滿足有顯著正向相關；3.內部行銷對經營績效有顯著正向相關；4.工作滿足對經營績效有顯著正向相關，本研究可提供相關學術研究及服務業企業經營者與管理者參考。

關鍵詞：服務業、國際觀光旅館、內部行銷、企業文化、工作滿足、經營績效。

Abstract： Many academic studies reveal that a business culture oriented towards internal marketing is an important condition of management success in the service industry and that administrative performance is increased through employee job satisfaction. This study focuses on Taiwan's international tourist hotels to conduct an empirical investigation into the correlations among internal marketing, business culture, job satisfaction, and administrative performance. The conclusions drawn by this study reveal four important findings: (1) There is a significant positive correlation between business culture and internal marketing. (2) There is a significant positive correlation between internal

marketing and job satisfaction. (3) There is a significant positive correlation between internal marketing and administrative performance. (4) There is a significant positive correlation between job satisfaction and administrative performance. These findings can serve as a reference for relevant academic studies as well as for firm executives and administrators in the service industry.

Keywords: service industry, international tourist hotels, internal marketing, business culture, job satisfaction, operating performance.

1. 緒論

根據行政院主計處（2003, 2004）的統計，我國服務業的生產毛額（GDP）在整體產業結構的比重，在 2002 年已高居 67%，而 2003 年則更成長為 68%；我國可以說是已成為以服務業為主的國家。

當服務業在經濟體系所扮演的角色日益重要，而製造業的重要性愈來愈不復當年時，昔日以產品為主體的行銷運作邏輯，已不足以應付服務業的行銷需求。而在服務行銷逐漸受到重視時，愈來愈多學者發現；由於服務人員表現的優異與否，對於顧客滿意（Dunlap et al., 1988；Parasuraman et al., 1988）與企業經營績效（Tansuhaj et al., 1988；Suter, 1995；Chowdhary, 2003）影響甚大。因此，以往產品行銷那種只以最終顧客為行銷對象的運作邏輯，顯然必須加以修正與調整（Berry, 1981；周逸衡等，民 87）。亦即，在服務行銷裡，行銷的對象不僅包括最終顧客（外部顧客），還應包括服務企業的員工（內部顧客），此即市場導向的服務行銷（Heskett, 1987；Barnes and Morris, 2000；Conduit and Mavondo, 2001；洪順慶，民 92）；而針對內部顧客的行銷運作，則稱之為「內部行銷」（Sasser and Arbeit, 1976；Berry, 1981；Gronroos, 1981；2001；洪順慶，民 92）。因此內部行銷與外部行銷，對於服務業經營過程中都很重要。

多位學者（Thomas, 1978；Heskett, 1987；Kotler, 2000；Gronroos, 2001）先後針對服務業行銷提出所謂「服務三角」的服務行銷架構，即將「內部行銷」、「外部行銷」與「互動行銷」加以密切結合（圖 1）。

Kotler (2000) 進一步說明，事實上內部行銷要比一般傳統的外部行銷來的重要。另外，Greene et al. (1994) 更指出內部行銷是卓越服務的關鍵，並強調其為外部行銷成功必備條件。因此，有關服務業企業組織內部運用的行銷概念，即「內部行銷」的課題非常值得探討。

我國國際觀光旅館則在國民生活水準不斷提升以及跨國投資與國際貿易的蓬勃發展下，經營空間與旅館家數持續增加（李銓、李文瑞、許筱雯，民 89）。

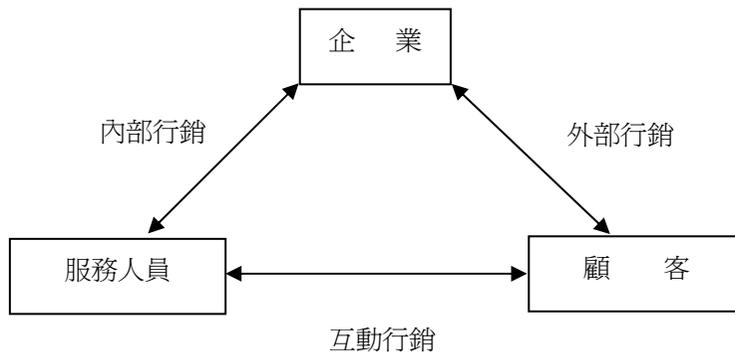


圖1 服務三角（服務行銷架構）

資料來源：Gronroos, 2001

許多學者研究發現以內部行銷為導向的企業文化是服務業經營成功的要件（Bowen and Schneider, 1988；George, 1990；Gronroos, 1990；2001；Green et al., 1994；Rafiq and Ahmed, 2000），並透過員工工作滿足來提升企業經營績效（Motowidlo, 1984；Pfeffer and Veiga, 1999；McCartney, 2000；Nebeker et al., 2001）。本研究即針對台灣地區國際觀光旅館業，進行內部行銷、企業文化、工作滿足、經營績效間關聯性之實證探討，以期對實務上及學術性研究有所貢獻。

2. 文獻探討

針對本研究內部行銷、企業文化、工作滿足、經營績效之相關文獻，作深入探討及評論並探討其構念之間的關聯性，以做為本研究理論架構之基礎。

2.1 內部行銷之意涵

內部行銷的概念發展源自服務業，自 Sasser and Arbeit（1976）提出至今，就相關文獻的探討，可歸納為四個主要內涵：

2.2.1 視員工為內部顧客

Gronroos（1981）提出視員工為顧客的看法，強調將組織銷售給員工的重要性，並提出內部行銷之策略性（strategic）及戰術性（tactical）層級作法。多位學者（Sasser and Arbeit, 1976；Berry, 1981；Cahill, 1996；Hult et al., 2000；Gronroos, 2001；Lings, 2004）都支持此種論點。

2.2.2 塑造員工具有顧客導向及作為

而 Piercy and Morgan（1991）認為公司應該運用與外部行銷類似的架構，針對公司內部市

場發展出一套行銷計畫，以激發員工服務意識與顧客導向行爲。也有許多學者（Gronroos, 1985；Heskett, 1987；George, 1990；Pfeffer and Veiga, 1999；Conduit and Mavondo, 2001；Lings, 2004）持相同的觀點。

2.1.3 人力資源管理導向的觀點

Joseph (1996) 指出內部行銷應用行銷與人力資源管理，結合理論、技術與原理。Cooper and Cronin (2000) 指出內部行銷是由一個組織的努力所組成，其訓練和激勵它的員工，以提供較佳的服務。亦有相當多的學者（George and Gronroos, 1989；Kotler and Armstrong, 1999；Berry and Parasuramen, 1991；Joseph, 1996；Cooper and Cronin, 2000；Rafia and Ahmed, 2000；Lings, 2004）持相同的看法。

2.1.4 內部交換的觀點

George (1990) 認爲內部行銷的論點隱含著公司若想要讓使外部顧客感到滿意，必須要先有效處理公司與員工間內部交換。Bak et al. (1994) 提出組織要在外部市場中達成目標獲得成功，首先必須要讓組織與其員工團體的內部交換關係能有效率的運作。許多學者（Piercy and Morgan, 1990；Bak et al., 1994；Cahill, 1996；Gronroos, 2001；Lings, 2004）亦有類似的看法。

2.2 企業文化的意涵

本研究整理相關文獻，發現企業文化的意涵可歸納爲下列幾種看法：

許多學者認爲企業文化代表著一企業全體成員所共享的價值觀（Ouchi, 1981；Tucker, 2001；Mitchell and Yate, 2002；Dwyer et al., 2003）、信念或信仰（Lorsch, 1986；Mitchell and Yate, 2002；Dwyer et al., 2003）。有些學者認爲企業文化代表企業的習俗、習慣、儀式或象徵（Tunstall, 1985；Tucker, 2001）。也有許多學者認爲企業文化爲企業全體成員所遵循的行爲模式或行事規範（Peter and Waterman, 1982；Tunstall, 1985；Dwyer et al., 2003）。也有一些學者將企業文化著墨於企業成員的態度或知覺（Tunstall, 1985；Robbins, 1996）及溝通法則（Schall, 1983）、資訊溝通（Bullis and Tompkins, 1989）。還有一些學者將企業文化視爲哲學層次的基本假說，做爲企業成員思考與解決問題的最高指導方針（Schein, 1990；1992；Barley, 1991）。

Ebert and Griffin (2000) 進一步說明企業文化可以協助企業達成下列目的：1. 企業文化可以引導員工努力工作及協助員工朝共同目標努力；2. 企業文化可以協助新進員工學習被期待的行爲方式；3. 企業文化提供每家公司屬於自己的特質。Robbins (2000) 也指出企業文化可作爲一種意義決斷和控制機制，以指導和形塑成員的態度和行爲。

另外，有幾位學者提出了企業文化的衡量構面，可供本研究參考：

Schein (1985) 首先將企業文化的本質，歸納成 6 個構面：1. 例行的行爲模式；2. 規範；3. 價值觀；4. 政策；5. 規則；6. 氣候及氣氛。Post and Coning (1997) 也整理了相關文獻，提出了

15 個構面：1.衝突解決；2.文化管理；3.顧客導向；4.朝向變革；5.員工參與；6.目標明確；7.人力資源導向；8.組織辨認；9.著重職權；10.管理風格；11.組織焦點；12.組織整合；13.績效導向；14.報酬導向；及 15.任務結構等。Harper and Utley (2001) 也研究指出現代企業文化應重視：團隊合作、員工自主性、信任感、積極創新、彈性、.....等。

2.3 工作滿足之衡量及內涵

巫喜瑞 (民 90) 將工作滿足歸納成三種架構性定義，可作為工作滿足衡量的參考：

(1) 綜合性定義 (Overall Satisfaction)

將工作滿足的概念作一般性的解釋，意即工作滿足只是一個單一的概念，並不涉及工作滿足的面向、形成的原因與過程 (Kalleberg, 1977)。

(2) 期望差距定義 (Expectation Discrepancy)

將滿足的程度視為「一個人自工作環境中所實際獲得的價值與其預期應獲得的差距而定」，此類定義又可稱為「需求缺陷性定義」(Porter, 1973)。

(3) 參考架構定義 (Frame of Reference)

工作滿足為個人根據參考架構，對工作特性加以解釋所得到的結果 (Smith et al., 1969)，此定義又稱為構面性定義。

而工作滿足的衡量，最常被引用者為工作說明量表 (Job description index; JDI) (Smith et al., 1969)，其衡量主要內涵包括工作本身、薪資報酬、升遷、上司管理及同事等，常被用來衡量員工工作滿足的程度。然而，Spector (1985) 發現將其應用到服務業時，卻會遇到一些適用上的問題；於是根據相關理論及實務上的狀況提出可適用於服務業組織員工工作滿足衡量的「工作滿足量表-JSS」(Job Satisfaction Survey)，其主要內涵，包括了薪資、升遷、上司管理方式及關係、福利、獎酬、作業程序、同儕關係、工作本質、及溝通之滿意程度等構面。Hartline and Ferrell (1996) 以整體工作、同儕、主管、組織政策、組織支持、薪資報酬、升遷機會及組織顧客等構面來衡量工作滿足。Tzeng et al. (2002) 則以薪資、升遷、主管、同儕來衡量工作滿足。

2.4 經營績效之衡量及內涵

從 1970 年代起有許多學者陸續提出較廣泛的組織經營績效衡量觀點及內涵，Campbell (1977) 提出衡量績效的指標有：1.整體績效；2.生產力；3.效率；4.利潤；5.品質；6.曠職率；7.流動率；8.工作滿足；9.動機；10.士氣；11.組織成長；12.市場佔有率.....等。Miller (1980) 表示績效的衡量可由投資報酬率、有關投資的現金流量、市場佔有率、市場地位穩定性、毛利率與員工生產力等六項標準進行評估。Drucker (1980) 認為企業績效評估範圍應包括下列八項：1. 市場地位；2. 創新；3. 生產力與貢獻價值；4. 物力與財力資源；5. 獲利力；6. 經理人績效與發展；7. 員工績效與態度；及 8. 社會責任等。

Venkatraman and Ramanujam (1986) 參考相關的組織經營績效文獻，將績效衡量變數分為下列三類：

- (1) 財務性績效：銷售成長率、獲利率(Miller, 1980; Drucker, 1980; Szilagyi, 1981; Woo and Willard, 1983)、每股盈餘等。
- (2) 作業性績效：市場佔有率(Miller, 1980; Drucker, 1980; Woo and Willard, 1983)、產品品質(Szilagyi, 1981)、創新與新產品的推出(Drucker, 1980; Szilagyi, 1981)、行銷效能(Drucker, 1980; Szilagyi, 1981; Kast, 1985)、製造附加價值、技術性效率(Drucker, 1980; Szilagyi, 1981)等。
- (3) 組織效能：包括前二項績效外，再加上利益關係人(stakeholders)的考慮及達成組織各種互相衝突的目標及各種關係人之目標滿足在內(Drucker, 1980; Kast, 1985)。

Yamin et al. (1999) 認為，經營績效的衡量可分為：財務性績效與作業績效(operational performance) (即非財務面) 二類。財務性績效包括：銷售成長、獲利力(如ROI、ROE)、每股盈餘(EPS)等。作業績效包括：市場佔有率、新產品銷售、產品品質、行銷效能、製造附加價值及其他技術性效率的衡量等。Best (2004) 則提出市場基礎(market-based)的績效衡量標準，內部標準：成本費用、存貨週轉率、ROI、ROE等；外部標準：市場佔有率、顧客滿意、產品或服務品質、顧客再購(再度光臨)率、新產品銷售及市場成長率等。

有些學者注意到，在一般管理領域進行組織經營績效的相關研究時，研究者經常會面臨績效比較標準難以一致、研究主題與客觀財務績效數字之因果關聯性難以確認、或無法取得正確而未經美化(window dressing)或盈餘操弄的財務資料等問題，建議可採用主觀的績效標準(如：受訪者主觀的認知或感受...) 做為衡量的指標(Dess and Robinson, 1984; Covin et al., 1990; Delaney and Huselid, 1996; 黃旭男、張保隆、張德儀, 民 89)。Bjorkman and Xiucheng (2002) 亦認為主觀績效衡量的優點多於缺點。

有關國際觀光旅館的經營績效衡量，黃旭男、張保隆、張德儀(民 89) 研究指出在國內外相關文獻以傳統財務比率分析最為普遍，其並以因素分析萃取出六個衡量構面：1.客房部門績效指標；2.餐飲部門績效指標；3.收益性指標；4.生產力指標；5.銷售力指標；及 6.投資獲利指標等。而歷年來相關學者或研究者研究如下：James and Chekitan (1991) 在其研究中使用生產力(productivity) 來衡量，其生產力包括了資本產力(如年收入)及勞動產力(如每個全職人員的銷售額)。

Au and Tse (1995) 對香港與紐西蘭旅館業進行行銷導向之績效的比較性研究中，以住房率(occupation rate) 為研究的單一績效指標。Sargeant and Mohamad (1999) 對英國旅館進行市場導向與商業績效關係研究，以住房率、資金週轉率(turnover)、獲利程度(profitability) 為衡量旅館業的商業績效指標。

楊慧華(民 91) 採用主觀衡量方式，由受訪者根據公司(國際觀光旅館)內部之經營概況

與業界平均水準做主觀性衡量。此構面採用了財務性績效指標與非財務性績效指標，包括了總營收、住房率、餐飲收入、企業形象、顧客滿意度、設施滿意度、員工滿意度及品質滿意度等來測量組織的經營績效。

2.5 內部行銷、企業文化、工作滿足與經營績效間之關聯性

2.5.1 內部行銷與企業文化之關係

多位學者認為建立內部行銷概念的企業文化，是以內部行銷固有的概念—顧客導向為基礎。加強顧客導向的意識是內部行銷作為成功的要件，也因而增加顧客滿意及整體企業績效 (Bowen and Schneider, 1988 ; Gronroos, 1990 ; 2001 ; Greene et al., 1994 ; Lings, 2004) ，尤其是服務業(Webster, 1992) 。有些學者更明白地陳述，服務企業(Service Firm)要經營成功，就必須要建立顧客導向的企業文化(Parasuraman, 1987 ; Wasmer and Bruner, 1991 ; Varey and Lewis, 1999) ；也就是由企業文化來設計、規劃及擬定內部行銷的相關作為與策略(Thomson, 1990 ; Wasmer and Bruner, 1991) 。

因此本研究推論出假設一：

H₁：顧客導向的企業文化會正向影響內部行銷的作為

2.5.2 內部行銷與工作滿足之關係

內部行銷的觀念與作為在於：將員工視為內部顧客(Sasser and Arbeit, 1976; Gronroos, 1981 ; 2001 ; Greene et al., 1994 ; Cahill, 1996)並激勵員具有顧客導向的意識，以提供良好的顧客服務(Gronroos, 1985 ; 2001 ; Johnson and Seymour, 1985 ; Heskett, 1987) 。所以，內部行銷作為使企業盡力滿足內部顧客(員工)的需求(George, 1977) ，應會對員工有正面的影響而提升其工作滿足(Zand, 1981 ; Rafiq and Ahmed, 2000 ; Conduit et al., 2001) 。Tansuhaj et al. (1991) 實證研究發現，內部行銷作為確實能增加員工的工作滿足。

因此本研究推論出假設二：

H₂：內部行銷的作為會正向影響員工的工作滿足

2.5.3 內部行銷與經營績效之關係

很多學者認為內部行銷作為應與組織全面性績效做聯結，且相信內部行銷作為透過員工工作滿足 (Motowidlo, 1984 ; Pfeffer and Veiga, 1999 ; McCartney, 2000 ; Nebeker et al., 2001) 可提升企業的經營績效，例如增加獲利能力、擴大市場佔有率、降低員工流動率...等(Tansuhaj et al., 1988; Suter, 1995) ；或確保員工達到預期的績效水準(Chowdhary, 2003) 。

因此本研究推論出假設三：

H₃：內部行銷的作為會正向影響組織的經營績效

2.5.4 工作滿足與經營績效之關係

Vroom (1964) 研究證實工作滿足對工作績效有明顯的正面影響。之後，很多學者進行相關的研究，可歸納為下列幾個結論：1.工作滿足可促使員工努力工作，而提升組織的經營績效 (Petty et al., 1984; Motowidlo, 1984; Tsai, 2003)；2.企業設法引發員工追求滿足的行為，以積極努力提高績效 (March and Simon, 1987；Nebeker et al. 2001；Hampton, 2003)；3.員工工作滿足透過某些中介或調節變數來增加工作績效 (Petty, 1984；Paradise and Tornow, 1991)。

因此本研究推論出假設四：

H₄：員工的工作滿足會正向影響組織的經營績效

3. 研究方法

3.1 研究概念性架構

依據前述之文獻探討與研究目的，建構出本研究之概念性架構，如圖 2 所示。

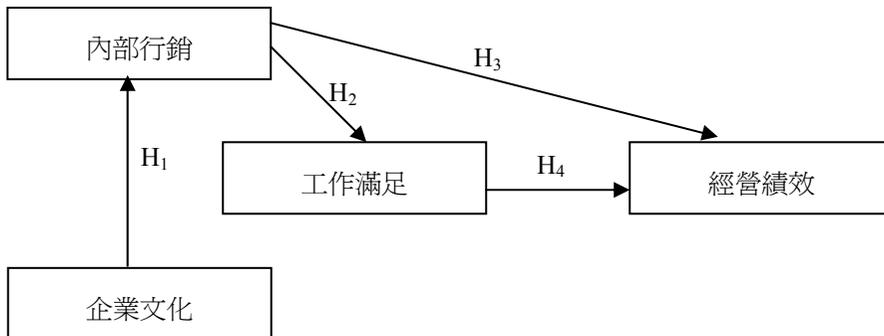


圖 2 本研究之概念性架構

3.2 變項操作型定義

依相關文獻探討，本研究將這些變項賦予可供衡量之操作型定義：

3.2.1 內部行銷

本研究採用 Gronroos (2001) 及相關學者的見解，將內部行銷定義為：內部行銷乃是採取服務行銷的概念，將員工視為顧客，為求員工與企業之共同利益，而塑造出有優良的內部經營環境及培養具備顧客導向和服務意識及良好專業技能的員工，以達成企業滿足顧客需求及提升經營績效的目標。本研究參考巫喜瑞 (民 90) 的實證量表，將內部行銷作為衡量量表分為：市場調查、市場區隔、產品組合、價格、推廣及通路等構面。

3.2.2 企業文化

本研究綜合相關學者的見解，將企業文化定義為：企業文化為企業組織共同的願景使命（經營哲學）、價值觀（中心思想）、信仰（念）、風俗習慣、儀式象徵、行為規範等日積月累而成，因而有別於其他企業組織的文化呈現，並且是企業員工向心力凝聚、顧客導向及積極創新之原動力。本研究參考 Robbins（1996）、Post and Coning（1997）、Harper and Utley（2001）等學者的見解，將顧客導向的企業文化衡量量表分為：經營哲學、顧客導向、團隊合作及主動創新等構面。

3.2.3 工作滿足

本研究綜合相關學者的見解，將工作滿足定義為：工作滿足為員工對其工作實際所獲得的報酬與預期報酬之間差距的感受程度，這些報酬可能是實質的回饋，例如薪資、獎勵、升遷、假期等；也可能是精神面的回饋，例如人際關係、成就感、受到尊重、個人成長、工作勝任愉快等。工作滿足為工作士氣之動力，亦會影響員工的向心力及忠誠度。本研究參考 Spector（1985）；Tzeng et al.（2001）等學者的實證量表，將工作滿足衡量量表分為：報酬滿足、工作條件滿足及整體性滿足等構面。

3.2.4 經營績效

本研究採用 Venkatraman and Ramanujam（1986）及相關學者的見解，將經營績效定義為：企業組織透過管理的程序來激勵員工努力以赴，以期能達成企業經營的目標；包括財務性的績效，如總營收、稅後淨利、獲利率.....等；非財務性的績效，如市場佔有率、企業形象、顧客滿意度、員工滿意度、員工流動率.....等。本研究參考 Venkatraman and Ramanujam（1986）；Campbell（1977）；Yamin et al.（1999）等學者的見解及楊慧華（民 91）的實證量表，將經營績效衡量量表分為：財務性績效、服務性績效及行為績效等構面。

3.3 問卷設計與調查實施

本研究以問卷調查方式針對台灣地區國際觀光旅館服務滿一年（含）之員工進行調查，以取得實證之資料。

3.3.1 問卷設計

本研究問卷量表，參考相關文獻、實證研究及向學者專家請教後編製而成，以求其內容效度（content validity），並透過台北市八家國際觀光旅館 208 位員工進行問卷預試後，刪除因素負荷量低於 0.5 的題項，以兼具良好的信度與效度。

3.3.2 研究及調查之合理性

本研究經訪談五位國際觀光旅館經理級（含）以上之資深主管，向他們請教研究變數（內部行銷、企業文化、工作滿足及經營績效）與調查對象（服務滿一年之員工）之合理性，五位經理人均認為合理。因為，國際觀光旅館具有：1.管理當局與員工充分溝通（含業績）；2.公司財務報

表公開；3.員工在同業間流動性高；及 4.同業間之員工互動性高（知道別家國際觀光旅館狀況）等產業特性。

3.3.3 量表的信度分析

本研究利用驗證性因素分析來衡量量表的信度，結果顯示本研究所採用之量表信度良好，如表 1 所示。

表 1 研究量表之驗證性因素分析

構念	構面	問項	因素負荷量	組成信度	平均變異萃取
內部行銷	市場調查	直屬主管會定期與我們討論我們在飯店內未來的生涯發展	0.76	0.86	0.61
		直屬主管會設法瞭解我們對他/她帶領部屬方式的看法	0.61		
		飯店會定期就同業的薪資進行調查與瞭解	0.78		
		飯店會定期就同業的福利措施進行調查與瞭解	0.76		
	市場區隔	飯店對不同部門的員工設定不同的激勵制度	0.59	0.78	0.54
		直屬主管會時常注意我們的家庭生活狀況	0.79		
		飯店會根據工作性質的不同，給予我們差異相當顯著的薪資	0.74		
		直屬主管充份瞭解我們的工作表現	0.55		
		直屬主管會主動瞭解我們在工作上是否遭遇困難	0.55		
		飯店會依據我們不同工作表現而給予差異相當顯著的薪資待遇	0.82		
	產品組合	飯店提供給我們的升遷機會很多	0.67	0.84	0.71
		飯店對員工很尊重	0.71		
		飯店對員工很寬厚	0.74		
		飯店儘量使我們工作的環境很舒適	0.63		
	價格	目前的工作可以讓我充分發揮出我們的能力及潛力	0.84	0.91	0.76
		一般而言，我們的薪資比同業高	0.96		
	推廣	飯店會定期（或不定期）表揚服務績優人員或部門	0.99	0.89	0.75
		當我工作表現良好時直屬主管會給予口頭或其他管道予以讚揚	0.99		
		飯店經常舉辦各種活動（運動會、旅遊.....）來增加員工的互動及感情	0.99		
		飯店經常透過教育訓練讓我們學習更多更新的專業服務技能	0.99		
直屬主管總能讓我們有應該為他「全力以赴」的感覺		0.57			
飯店總是將我們對於人事服務措施的意見作為下次修正時的參考		0.66			
通路	飯店提供我們良好的正式申訴管道	0.80	0.78	0.63	
	飯店內上下溝通的管道十分充足	0.76			
	我們經常能夠透過參與正式會議(如部門會議)瞭解飯店的各項政策與作法	0.58			
	飯店經常利用說明會方式向我們宣達新政策	0.66			

表 1 研究量表之驗證性因素分析(續)

構念	構面	問項	因素負荷量	組成信度	平均變異萃取
企業文化	顧客導向	飯店員工瞭解企業(飯店)的願景	0.68	0.79	0.53
		飯店強調以客為尊的信念	0.52		
		飯店同仁都能知道貴飯店對於顧客服務的要求標準	0.70		
		飯店能完全滿足不同顧客的不同需求	0.73		
	團隊合作	飯店的各項工作都相當制度化，且各項業務都非常明確規範	0.66	0.82	0.68
		為了達成飯店的目標，同仁們都有強烈的參與感	0.81		
		飯店進行部門內的協調是一件相當容易的事	0.73		
		飯店對於同仁間的溝通感到相當滿意	0.76		
	積極創新	飯店同仁大都具有創新求變，勇於迎接挑戰的精神	0.64	0.75	0.53
		飯店鼓勵創新，只要是好的新觀念皆會嘗試實行	0.61		
		飯店同仁大都具有積極主動做事的態度	0.68		
		飯店同仁會主動提供創新以增進工作效率	0.63		
工作滿足	公平報酬	我的工作每次加薪幅度太少且不常加薪(R)	0.83	0.86	0.76
		我覺得在飯店內工作表現良好的員工可獲得公平的昇遷機會	0.82		
		我們所獲得的福利和大部份同業所提供的一樣好	0.64		
	工作條件	當我工作表現良好時，我可以獲得應得的肯定	0.69	0.82	0.71
		我喜歡我的同事	0.52		
		我對飯店的工作環境很滿意	0.88		
		我覺得我的工作內容很有趣	0.67		
	整體概念	整體而言，我對我的工作非常滿意	0.97	0.91	0.78
		我願意繼續留在飯店服務(工作)	0.97		
	經營績效	財務績效	飯店去年的總營收為同業中最高的	0.84	0.88
飯店去年的住房率為同業中最高的			0.63		
飯店去年的餐飲收入為同業中最高的			0.80		
飯店的業績成長是同業中最高的			0.73		
服務績效		飯店的企業形象為同業中最佳的	0.60	0.71	0.53
		飯店的顧客滿意度為同業中排名最前面的	0.62		
		飯店的設施滿意度為同業中排名最前面的	0.60		
		顧客再度光臨率是同業中最高的	0.64		
行為績效		飯店的市場佔有率是同業中最高的	0.63	0.76	0.66
		飯店的員工工作績效是同業中最佳的	0.74		
		飯店的員工工作士氣是同業中最高的	0.67		
		飯店員工的向心力是同業中最高的	0.75		
		飯店員工的出勤狀況是同業中最佳的	0.73		
		飯店員工配合加班的狀況是同業中最佳的	0.59		
		飯店員工都能主動的服務客人	0.62		
員工的離職率是同業中最低的	0.77				

3.3.4 研究對象

本研究針對台灣地區之國際觀光旅館，包括台北地區共 25 家；高雄地區 8 家；花蓮地區 4 家；台中地區 6 家；風景地區 10 家；桃竹苗地區 5 家；其他地區 3 家，總計 61 家國際觀光旅館進行問卷發放調查。問卷發放依各國際觀光旅館(飯店)服務滿一年(含)之的員工總數之相對比例(問卷數：員工數為 1：15)發放問卷共 850 份。

3.3.5 問卷回收

本研究於 2003 年 2 月中旬至 2 月底陸續寄出問卷，其中並於 2003 年 3 月底起多次予以催收。至 2003 年 5 月底止，共計回收問卷 398 份，經剔除無效之問卷 39 份後，共回收有效問卷 359 份，有效回收率 47%。

4. 實證結果分析

4.1 樣本描述

樣本描述詳列於表 2。表中可以明顯發現，女性佔全部樣本約 70%，年齡分配接近常態，教育程度多為大專程度(86.3%)，工作年資則平均分配於各個區隔。

表 2 樣本描述

項 目	分 類	數 量	比 例 %
性 別	男性	107	29.8
	女性	252	70.2
年 齡	20歲以下	21	5.8
	20-25歲	92	25.6
	26-30歲	85	23.7
	31-35歲	63	17.5
	36-40歲	84	23.4
	41歲以上	14	3.9
教 育 程 度	高中職(含)以下	48	13.4
	專科	297	82.7
	大學	13	3.6
	研究所	1	0.3
工 作 年 資	一年(含)至三年以下	134	37.3
	三年(含)至五年以下	48	13.4
	五年(含)至七年以下	63	17.5
	七年(含)至九年以下	27	7.5
	九年(含)至十一年以下	77	21.4
	十一年(含)以上	10	2.8

4.2 線性結構模式分析與研究假設檢定

4.2.1 相關係數矩陣

各變項之相關分析結果皆呈現顯著正相關，如表 3 所示。

表3 本研究變項之相關係數矩陣

	公平報酬	工作條件	整體概念	財務績效	服務績效	行為績效	顧客導向	團隊合作	市場調查	市場區隔	產品組合	價格	推廣
公平報酬	1												
工作條件	0.635**	1											
整體概念	0.493**	0.877**	1										
財務績效	0.686**	0.479**	0.418**	1									
服務績效	0.626**	0.584**	0.509**	0.689**	1								
行為績效	0.652**	0.632**	0.552**	0.619**	0.769**	1							
顧客導向	0.381*	0.379*	0.396**	0.375*	0.531**	0.552**	1						
團隊合作	0.647**	0.550**	0.476**	0.473**	0.522**	0.686**	0.367*	1					
積進創新	0.643**	0.620**	0.516**	0.51**	0.611**	0.775**	0.397**	0.795**					
市場調查	0.462*	0.414**	0.307*	0.421**	0.396**	0.416**	0.177*	0.451**	1				
市場區隔	0.669**	0.561**	0.471**	0.551**	0.587**	0.684**	0.570**	0.545**	0.488**	1			
產品組合	0.594**	0.617**	0.532**	0.45**	0.643**	0.684**	0.526**	0.594**	0.466**	0.781**	1		
價格	0.650**	0.605**	0.503**	0.521**	0.504**	0.676**	0.228*	0.641**	0.493**	0.595**	0.566**	1	
推廣	0.703**	0.520**	0.389*	0.499**	0.558**	0.684**	0.355*	0.654**	0.456**	0.699**	0.652**	0.756**	1
通路	0.684**	0.628**	0.518**	0.517**	0.609**	0.741**	0.555**	0.619**	0.438**	0.749**	0.730**	0.589**	0.803**

* 表示 $p < 0.05$ ** 表示 $p < 0.01$

4.2.2 線性結構假設模式

依前述之問卷架構，再將各個子構念進行加權平均，所得平均數作為構念的衡量變數，得到本研究之線性結構假設模式，如圖 3 所示。

4.2.3 模式分析及研究假設檢定結果

本研究利用線性結構模式來探討國際觀光旅館內部行銷、企業文化、工作滿足與經營績效之關聯性（實證結果如圖 4 所示），假設模式的配適度與各個假設的檢定結果詳列於表 4。統計證明假設模式的配適度相當良好(GFI=0.92 接近 1，CFI=0.90 接近 1，RMSEA=0.068 小於 0.08，RMR=0.047 小於 0.05)，四項假設也正面得到驗證（達到統計之顯著水準）。

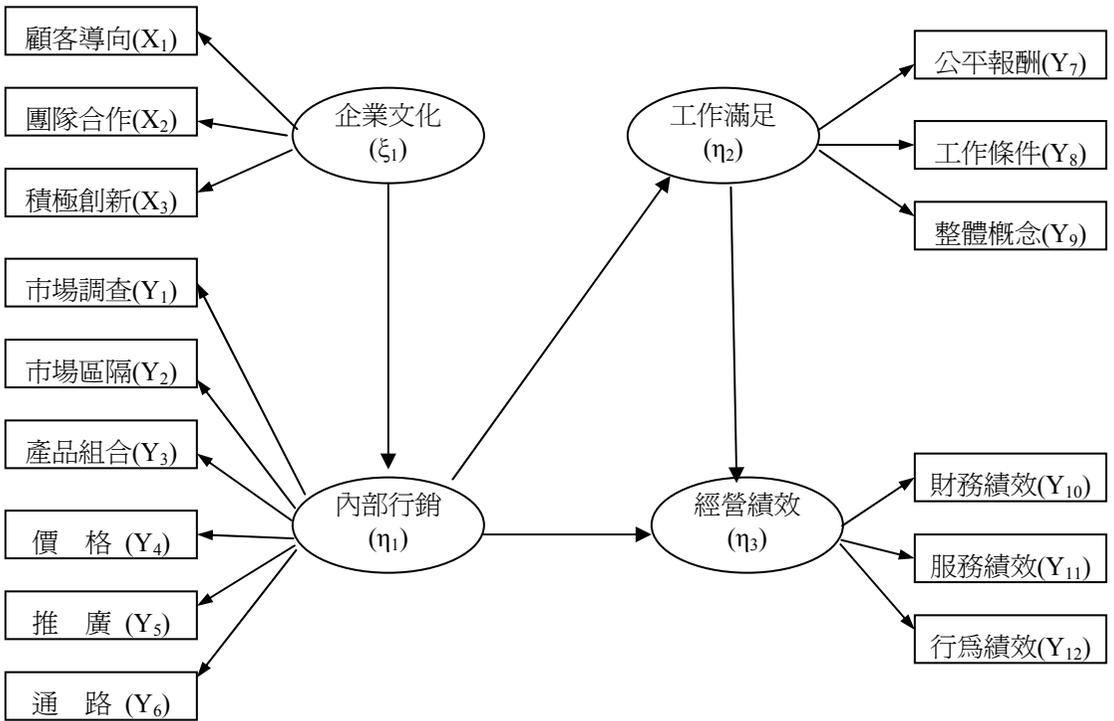


圖 3 內部行銷、企業文化、工作滿足與經營績效關聯性之假設模式

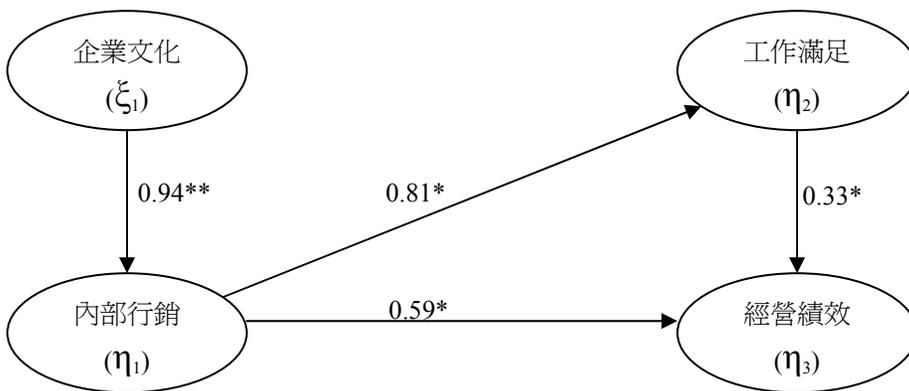


圖 4 本研究假設模式之實證模式

表 4 線性結構模式分析及研究假設檢定表

假 設		假設模式
企業文化→內部行銷		0.94*
內部行銷→工作滿足		0.81*
內部行銷→經營績效		0.59*
工作滿足→經營績效		0.33*
模式配適度	χ^2	202.73
	GFI	0.92
	CFI	0.90
	PNFI	0.67
	RMSEA	0.068
	RMR	0.047

5. 結論與建議

根據本研究研究假設之實證結果分析，得到以下之結論及建議。

5.1 研究結果與討論

首先，為針對內部行銷量表的討論。國外文獻對內部行銷之相關研究為數眾多，其中 Gronroos (2001) 提出較完整的理論見解。國內學者巫喜瑞 (民 90) 研擬出一可適用於服務業且相當完整之內部行銷問卷量表，本研究之內部行銷問卷量表部份即以該問卷為基礎，參考 Gronroos (2001) 及其他學者對內部行銷之見解，針對台灣國際觀光旅館的特性，並請教有關學者專家之後編製而成；經實證後證明兼具良好的信度與效度。量表之衡量構面，涵蓋傳統行銷的重要行銷管理觀念及做法；經由本研究之實證結果亦應證了行銷管理觀念及做法運用於組織內部管理的適用性。

其次，為關於內部行銷與企業文化相關性的討論。許多學者 (Bowen and Schneider, 1988 ; Gronroos, 1990 ; Greene et al., 1995 ; Wasmer and Bruner, 1991; Varey and Lewis, 1999 ; Gummesson, 1987) 都曾探討過內部行銷與企業文化之關係，也都認為內部行銷與企業文化具有高度關聯性。本研究實證結果亦支持學者們的理論建解，顧客導向的企業文化對內部行銷有顯著的影響。

接著，為關於服務業強調內部行銷與企業文化的重要性。誠如 Lovelock (1996) 的看法，服務業係屬於高度與顧客接觸的產業，而服務品質的好壞，全依賴服務人員 (員工) 在服務傳遞過程中給顧客的感受而定 (Dunlap et al., 1988 ; Parasuraman, 1996 ; Shostack, 1987 ; Zeithamal and

Bitner, 2000 ; Lings, 2004)，因此，學者認為企業必須設法使內部員工具有顧客導向的服務觀念 (Heskett, 1987 ; Gronroos, 2001 ; Lings, 2004) 及充分而專業的服務技能 (George and Gronroos, 1989 ; Cooper and Cronin, 2000 ; Rafiq and Ahmed, 2000 ; Gronroos, 2001)。所以，服務業企業經營者應強調內部行銷的管理觀念及實際作為，而此種種皆必須從顧客導向的企業文化來著手。國際觀光旅館屬於高度與顧客接觸的代表性產業，全面導入內部行銷的經營思維及相關具體作法，其重要性及迫切性更是不容置疑。

再者，為有關本研究其他研究假設之驗證。本研究根據相關文獻及理論推演出國際觀光旅館業企業實施內部行銷作為透過工作滿足對經營績效具有正向的影響關係，並提出相關的假設。經本研究實證的結果 (線性結構模式分析)，都高度支持這些假設：1.顧客導向的企業文化會正向影響內部行銷作為；2.內部行銷作為會正向影響員工工作滿足；3.內部行銷作為會正向影響組織的經營績效；4.員工工作滿足會正向影響組織的經營績效。且經模式比較統計分析，本研究之假設模式各構念間的關係皆達到顯著水準及極佳的配適度。

最後，為有關內部行銷與人力資源管理的區別。有的學者認為內部行銷只是好的(good)人力資源管理的同義詞 (George, 1990)。然而，大部份的學者認為內部行銷與人力資源管理在本質上是有差異的，內部行銷只是利用人力資源管理的措施手段—設計來吸引、選任、訓練、激勵與獎酬，來達到具備服務意識及顧客導向的行銷目的(Collins and Payne, 1991 ; Rafiq and Ahmed, 1993, 2000, 2003 ; Gronroos, 2000, 2001)。Gronroos (2001) 進一步指出，人力資源管理提供一些可用於內部行銷的工具，內部行銷則提供如何應用這些及其他工具的指導方針 (例如藉由具顧客意識及具備優良技能的員工來改善互動式行銷的績效)，成功的內部行銷需要行銷與人力資源管理的協力配合。Varey and Lewis (1999) 也指出內部行銷集合了一些獨立的管理技術，如人力資源管理、策略管理、全面品質管理與行銷管理。另外，有的學者則認為內部行銷係將工作視為內部產品，而此產品必須能吸引、發展和激勵員工並滿足他們的需求，所以較人力資源管理更具積極主動性 (Berry, 1981 ; Berry and Parasuraman, 1981 ; Ewing and Caruana, 1999 ; Gronroos, 2000, 2001)。又有學者以 TQM 的觀點來詮釋內部行銷，重視內部流程的管理與服務傳送的品質，把員工視為既是供應者(supplier)也是消費者(內部顧客)，這點也與人力資源管理有很大的差異 (Mohr-Jackson, 1991 ; Hult et al., 2001 ; Conduit and Movondo, 2001 ; Lings, 1999, 2000, 2004)。

5.2 管理意涵與研究貢獻

本研究之管理意涵與研究貢獻，歸納如下：

在學術研究方面：1.由相關文獻探討學者的理論及實證研究作為本研究變數(項)間的推論邏輯根據，而本研究的實證結果，在統計的分析上，具有相當高的支持，可做為後續結合內部行銷與企業文化相關研究的參考。2.本研究經由探討內部行銷、企業文化、工作滿足、經營績效之間的關聯性，提出內部行銷、企業文化與經營績效間的中介變數——工作滿足，此對後續相關研

究亦有參考價值。

在服務業行銷實務方面：1.服務業的最重要的資源在於服務人員（員工），其亦是傳遞優良服務給顧客，造成顧客滿意，進而提升企業經營績效的主要行銷者（marketer）。所以，企業經營者應積極從事內部行銷作為，達到員工滿足及提升經營績效的綜效（synergy）。2.多位學者認為企業要成功地實施內部行銷，就要將內部行銷作為與企業文化做整合，也就是「顧客導向」的企業文化；本研究之實證結果亦支持此論點。而相關文獻也指出企業文化係由公司的高階主管來塑造及推動，因此，公司管理當局應大力推動顧客導向的企業文化。3.內部行銷可謂是企業內部的關係行銷，並運用了顧客關係管理（CRM）及人力資源管理（HRM）的觀念及作法，以策略性的方式將內部產品（工作）行銷給內部顧客（員工）。學者們亦提出內部行銷是外部行銷成功的先決條件，在本研究也獲得充分得證實。然而，內部行銷係為策略性的行銷及人力資源管理措施，需要公司最高管理階層的支持及大力提倡，才能充分發揮其效果。

5.3 研究限制

本研究雖力求嚴謹，仍有以下之限制：

首先，為研究結果類推之適用性。本研究係針對服務業內部行銷、企業文化、工作滿足、經營績效之間的關聯性進行實證研究，對象為台灣地區之國際觀光旅館；因國際觀光旅館之服務係屬於高度接觸性，且有相當之顧客規模。因此，本研究之研究結果能否類推適用於其他旅館業或服務業，甚至於製造業，不無疑慮；仍有待研究求證。

其次，為樣本之代表性限制。本研究係依各國國際觀光旅館(飯店)服務滿一年(含)之的員工總數之相對比例(樣本數：員工數為1：15)進行問卷調查。因係委託各飯店之人力資源(人事)部門或公關部門予以協助施放並回收問卷，樣本之代表性有可能受到操弄。

5.4 後續研究建議

本研究提出下列幾點建議，以供後續研究參考：

首先，為針對不同類型服務業之內部行銷研究。本研究係針對國際觀光旅館業進行內部行銷實證研究，而服務業種類繁多，與顧客接觸之程度亦有所差異；因此，對其他類型服務業(如：銀行業、保險業、醫療保健、……等)，仍可進行相關主題研究。

其次，為結合內部行銷與企業文化之相關實證研究。由學者的相關研究指出，內部行銷與企業文化具有高度的關聯性，尤其是服務業；本研究亦證實此種關係。然而，國內結合此二者之相關研究仍為少數；極值得後續研究者做進一步的探討。

再者，為跨產業之相關主題研究。綜觀國內外之相關主題研究，幾乎都侷限在單一產業的研究，後續研究者或許可以嘗試做跨產業之相關主題研究，加以比較分析，以獲得一適用大部份產業的一般性推論。

參考文獻

- [1] 李銓、李文瑞、許筱雯，「產業競爭與經營績效－台灣地區國際觀光旅館之策略群組分析」，企業管理學報，第 48 期，民國 89 年，89-120 頁。
- [2] 巫喜瑞，「服務業內部行銷導向、組織支持、工作滿足與顧客導向間關係之研究－銀行業之例」，國立中山大學企業管理研究所博士論文，民國 90 年。
- [3] 周逸衡、關復勇與滕以勇，「人員服務接觸中顧客滿意之研究」，1998 中華民國商業流通研討會，高雄技術學院，民國 87 年。
- [4] 洪順慶，行銷學，台北：福懋書局，民國 92 年，4-12 頁。
- [5] 黃旭男、張保隆、張德儀，「台灣地區國際觀光旅館績效評估之研究灰色關聯分析與資料包絡分析法應用之比較」，2000 年灰色系統理論與應用研討會，民國 89 年，237-246 頁。
- [6] 黃旭男，「台灣地區國際觀光旅館資源能力、服務品質與經營績效之因果關係」（國科會，No. NSC89-2416-H-130-040），台北：行政院國家科學委員會，民國 89 年。
- [7] 楊慧華，「企業文化、企業願景、經營策略與經營績效之關係研究－以台灣國際觀光旅館為實證」，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，民國 91 年。
- [8] Au, A. K. M. and Tse, A. C. B., "The Effect of Marketing Orientation on Company Performance in the Service Sector: a Comparative Study of the Hotel Industry in Hong Kong and New Zealand." *Journal of International Consumer Marketing*. Vol. 8, No. 2, 1995, pp. 77-87.
- [9] Bak, C. A., Vogt, L. H., George W. R., and Greentree I. R., "Management by Team: An Innovative Tool for Running a Service Organization Through Internal Marketing," *Journal of Services Marketing*, Vol. 8 No. 1, 1994, pp.37-47.
- [10] Barley, S. R., "Contextualizing Conflict: Notes on the Anthropology of Disputes and Negotiations," pp. 165-199 in Bazerman, M., Sheppard, B., and Lewicki, R., (eds) *Research on Negotiations in Organizations*, Vol. 3. Greenwich, CT: JAI Press, 1991.
- [11] Barnes, J. and Morris, M., "An Analysis of the Endogenous and Exogenous Factors Impacting on the Success of the Motor Industry Development Programme," CSDS Working Paper No. 27, Durban: Centre for Social and Development Studies, University of Natal, 2000.
- [12] Berry, L. L., "The Employee as Customer," *Journal of Retail Marketing*, Vol. 3 (March), 1981, pp. 25-28.
- [13] Berry, L. L., and Parasuraman A., *Marketing Services: Competing through Quality*, New York: The Free Press, 1991.
- [14] Best, R. J., *Market-Based Management*, 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall, 2004, pp.32-37.
- [15] Bjorkman, I. And Xiucheng F., "Human Resource Management and The Performance of Western

- Firms in China”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, No. 6 (September), 2002, pp. 853-864.
- [16] Bowen, D. E. and Schneider B., *Service Marketing and Management: Implications for Organizational Behavior*, Research in Organizational Behavior, JAI Press Inc., Greenwich, CT, 1988, pp. 43-80.
- [17] Cahill, D. J., *Internal Marketing: Your Company’s Next Stage of Growth*, The Haworth Press, New York: NY, 1996.
- [18] Campbell, J. R., *Research onto the Nature of Organizational Effectiveness*, New York: McGraw-Hill, 1977.
- [19] Chowdhary, N., “Learning to Service: CUTSA Transportes”, *The Management Case Study Journal*, Vol. 3, No. 1, 2003, pp. 20-33.
- [20] Conduit, J., and Mavondo, F. T., “How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation”, *Journal of Business Research*, Vol. 51, 2001, pp. 11-24.
- [21] Cooper, J. and Cronin, J., “Internal Marketing: A Competitive strategy for the long-term care industry”, *Journal of Business Research*, Jun, 2000, pp. 177-181.
- [22] Covin, J. G., Slevin, D. P. and Prescott, J. E., “The Effects of Technological Sophistication on Strategic Profiles, Structure and Firm Performance”, *Journal of Management Studies*, Vol. 27, No. 5, 1990, pp. 485-510.
- [23] Deal, T. E. and Kennedy, A. A., *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading (Mass.) et. al.: Addison- Wesley, 1984.
- [24] Delaney, J. T. and Huselid, M. A., “The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, 1996, pp. 171-188, pp. 949-969.
- [25] Dess, G. C. and Robinson, R. B., “Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures,” *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 3, 1984, pp. 265-273.
- [26] Drucker, P. F., “Managing for Tomorrow- Managing in Turbulent Time”, *Industry Week*, Vol. 205 (April), 1980, pp. 54-64.
- [27] Dunlap, B. J., Doston, M., and Chambers, T. M., “Perceptions of Real Estate Brokers and Buyers: A Sales Orientation, Customer Orientation Approach,” *Journal of Business Research*, Vol. 17, 1998, pp. 175-187.
- [28] Ebert, R. J. and Griffin R. W. *Business Essentials*, New Jersey: Prentice-Hell, 2000.
- [29] George, W. R., “Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level,” *Journal of Business Research*, Vol. 20, 1990,

pp.63-70.

- [30] George, W. R., and Gronroos, C., "Developing Customer- Conscious Employee at Every Level- Internal Marketing," in Handbook of Services Marketing, Carole A. Congram and Margaret L. Friedman, eds., AMACOM, New York, 1989.
- [31] Gordon G. G., and Ditomaso, N., "Predictiong Corporate Performance from the Strength of Organizational Culture," *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 6 (November), 1992, pp. 783-798.
- [32] Greene, W. E., Walls, G. D., and Schrest L. J., Internal Marketing: The Key to External Marketing Success. *Journal of Services Marketing*, Vol. 8, No. 4, 1994, pp.5-13.
- [33] Gronroos, C., Internal Marketing- An Integral Part of Marketing Theory, In Donnelly, J. H. and George, W. E. (eds.), *Marketing of Services*, American Marketing Association Proceedings Series, 1981, pp. 236-238.
- [34] Gronroos, C., *Internal Marketing Theory and practice in Services Marketing in a Changing Environment*, Thomas M. Bloch et al., eds., American Marketing Association, Chicago, 1985, pp. 42-47.
- [35] Gronroos, C., "Relationship Approach to Marketing in Services Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface," *Journal of Business Research*, Vol. 20, 1990, pp. 3-11.
- [36] Gronroos, C., "Internal Marketing Theory and practice in Services Marketing in a Changing Environment", Thomas M. Bloch et al., eds., American Marketing Association, Chicago, 1985, pp.42-47.
- [37] Gronroos, C., *Service Management and Marketing* , 3rd ed. New York: John Wiley & Sons,2001, pp.30-335.
- [38] Gummesson, E., "Using Internal Marketing to Develop a New Culture- The Case of Ericsson Quality," *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 2, No. 3, 1987, pp. 23-28.
- [39] Hampton, M., "Evaluating Employee Actions That Impact Guest Satisfaction,"HAS International Worldwide Headquarters.
- [40] Hartline, M. D. and Ferrell, O. C., "The Management of Customer Contact Service Employees: An Empirical Investigation," *Journal Of Marketing*, Vol.60 No.4, 1996,pp. 52-70.
- [41] Heskett, L., "Lessons in the Service Sector", *Harvard Business Review*, Vol. 65, 1987, pp. 118-126.
- [42] Hult, G. T. M., Hurley, R. F. Giunipero, L. C., and Nichols, Jr., E. L., "Organizatioal Learning in Global Purchasing: A Model and Test of Internal Users and Corporate Buyers," *Decision Science*, Vol. 31, No.2, 2000, pp. 293-325.

- [43] Johnson, E. M. and Seymour, D. T., The impact of Cross Selling on the Selling on the Service Encounter in Retail Banking, in John A. Czepiel, Michael R. Solomon, and Carol Surprenant (eds.), *The Service Encounter: Managing Employee/ Customer Interaction in Service Businesses*, Lexington, MA: Lexington Books, 1985, pp. 225-239.
- [44] Joseph, J. and Deshpande, S. P., "The Impact of Ethical Climate on Job Satisfaction of Nurses," *Health Care Management Review*, Vol. 22, 1997, pp. 76-81.
- [45] Kotler, P., *Marketing Management-Analysis, Planning Implementation and control*, 10th ed., Englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2000, pp.22-26.
- [46] Lings, I. N., "Internal Market Orientation Construct and consequences," *Journal of Business Research*, Vol.57, 2004, pp. 405-413.
- [47] Lorsch, J. W., "Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change in California," *Management Review*, Vol. 28, No. 2, 1986, pp. 95-109.
- [48] Lovelock C. H., *Service Marketing* 3rd ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice- Hall, 1996.
- [49] McCartney, S., "Airlines' Reputations Hinge on the Basics, Study Shows- Dependability, Low Fares, and Financial Stability are key in Travelers' Minds," *Wall Street Journal*, Vol. 34 (April 27), 2000.
- [50] Mitchell, M. A. and Yate, D., "How to Use Your Organizational Culture as a Competitive Tool," *Nonprofit World*, Madison, Vol. 20, Iss. 2, 2002, pp. 33-34.
- [51] Motowidlo, S. J., "Does Job Satisfaction Lead to Consideration and Personal Sensitivity?," *Academy of Management Journal*. Vol. 27, No. 4, 1984, pp. 910-915.
- [52] Nebeker, D., Busso, L., Werenfels, P. D., Diallo, H., Czebajewski, A., and Ferdman, B., "Performance as a Function of Employee Satisfaction," *Journal of Quality Management*, Vol. 6, 2001, pp. 29-45.
- [53] Ouchi, W. G., *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1981.
- [54] Parasuraman, A., "Customer- orientated Organizational Culture: A Key to Successful Services Marketing", *Journal of Services Marketing*, Vol. 1, No. 1, 1987, pp. 73-6.
- [55] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L., "SERVQUAL: A Multiple- item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, 1988, pp. 12-40.
- [56] Paradise, C. A., and Tornow, W. W., "Management Effectiveness, Service Quality, and Organizational Performance in Banks", *Human Resource Planning*, Vol. 14, 1991, pp. 129-140.
- [57] Petty, M. M., McGee, G. W., and Cavender, J. W., "A Meta- Analysis of the Relationships

- Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 4, 1984, pp.712-721.
- [58] Pfeffer, J., and Veiga, J. F., “Putting People First for Organizational Success,” *Academy of Management Executive*, Vol. 13, No. 2, 1999, pp. 41-43.
- [59] Piercy, N. and Morgan, N., “Internal Marketing- The Missing Half of the Marketing Programme”, *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 2, 1991, pp. 82-93.
- [60] Porter, M. E., *Competitive strategy*. New York: The Free Press, 1980.
- [61] Rafiq, M. and Ahmed, P. K., “Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension,” *Journal of service marketing*, Vol. 14, No. 6, 2000, pp. 449-462.
- [62] Robbins S. P., *Organizational Behavior, Englewood Cliffs*, New Jersey Prentice- Hall International Inc., 1996.
- [63] Robbins S. P., *Organizational Behavior, Englewood Cliffs*, New Jersey Prentice- Hall International Inc., 2000.
- [64] Sargeant, A., and Mohamad, M., “Business performance in the UK hotel sector- does it pay to be market oriented?” *The Service Industries Journal*, Vol. 19, No. 3, 1999, pp. 42-59.
- [65] Sashkin, M. *A manager’s Guide To Performance Management*, New York: AMA/ American Publications Division, 1986.
- [66] Sasser, W. E. and Arbeit, S. P., “Selling Jobs in the Service Sector”, *Business Horizons*, Vol. 19, No. 3, 1976, pp. 61-65.
- [67] Schein, E. H, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey- Bass, 1985.
- [68] Schein, E. H., “Organizational Culture,” *American Psychologist*, Vol 45, No. 2, 1990, pp. 109-119.
- [69] Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey- Bass, 1992.
- [70] Smith, P. C., Kendall, L. M., and Hulin, C. L., *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago: Rand McNally, 1969.
- [71] Spector, P. E., “Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey,” *American Journal of Community Psychology*, Vol. 13, No. 6, 1985, pp. 693-713.
- [72] Suter, T. A., “The Integration of Internal Marketing Into the Organization Culture of Service Firms”, *Proceedings*, Southern Marketing Association, 1995, pp. 431-435.
- [73] Tansuhaj, P. S., Randall, D., and McCullough, J., “Applying the Internal Marketing Concept

- within Large Organizations: As Applied to a Credit Union,” *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 6, No. 2, 1991, pp. 193-203.
- [74] Tepeci, M., and Bartlett, A. L., “The Hospitality Industry Culture Profile: A Measure of Individual Values, Organizational Culture, and Person- Organization Fit as Predictors of Job Satisfaction and Behavioral Intentions,” *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 21, No. 2, 2002, pp. 151-170.
- [75] Thomas, D. R. E., “Strategy is Different in Service Businesses,” *Harvard Review*, Vol. 56 (Jul.-Aug), 1978, pp.158-165.
- [76] Tsai, G., Documented Human Resource Policies Raise Worker Productivity, Pricewaterhouse Coopers International Limited, 2003.
- [77] Tunstall, W. B., Breakup of the Bell System: A Case Study Cultural Transformation. In Ralph H. Kilmann et. al. (eds.). *Gaining Control of The Corporate Culture* (San Francisco: Jossey- Bass), 1985, p. 45.
- [78] Tzeng, H. M., Ketefian, S., and Redman, R., “Relationship of Staff Nurses’ Strength of Organizational Culture, Job Satisfaction, and Inpatient Evaluation with Nursing Care.” *International Journal of Nursing Studies*, Vol.39, No.1,2002, pp.79-84.
- [79] Varey, R. J., Lewis, B. R., “A Broadener Conception of Internal Marketing in European,” *Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 9/10, 1999, pp.926-944.
- [80] Venkatraman, N. and Ramanunjam, V., “Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, 1986, pp. 801-814.
- [81] Vroom, V. H., *Work and Motivation*, New York: Wiley, 1964.
- [82] Wallace, M. and Weese, W. J., “Leadership, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Canadian YMCA Organizations,” *Journal of Sport Management*, Vol. 9, No. 2, 1995, pp. 182-193.
- [83] Wasmer, D. J., and Bruner, G. C., “Using Organizational Culture to Design Internal Marketing Strategies,” *Journal of Services Marketing*, Vol. 5, 1991, pp. 35-46.
- [84] Webster A. J., *The Metabolizable Protein System for Ruminants In Recent Advances in Animal Nutrition*, Eds. Garnsworthy et al. Butterworths. London, 1992.
- [85] Zand, D., *Information, Organization, and Power: Effective Management in the Knowledge Society*, McGraw- Hill, London, 1981.