

# 國立交通大學

管理學院（資訊管理學程）碩士班

## 碩士論文

內部服務與顧客滿意度關連之研究

The Study on the Relationship between Internal Service and  
Customer Satisfaction

研究生：張子凱

指導教授：陳瑞順 博士

中華民國九十五年六月

內部服務與顧客滿意度關連之研究

The Study on the Relationship between Internal Service and  
Customer Satisfaction

研究生：張子凱

Student : Tze - Kai Chang

指導教授：陳瑞順 博士

Advisor : Dr. Ruey-Shun Chen

國立交通大學

管理學院（資訊管理學程）碩士班



Submitted to Institute of Information Management

College of Management

National Chiao Tung University

In Partial Fulfillment of the Requirements

For the Degree of

Master of Business Administration

in

Information Management

June 2006

Hsinchu, Taiwan, the Republic of China

中華民國九十五年六月

# 內部服務與顧客滿足關連之研究

研究生：張子凱

指導教授：陳瑞順 博士

國立交通大學資訊管理研究所

## 摘要

隨著消費型態的改變，企業愈來愈重視顧客滿意度，而企業內的員工在建立與維持顧客關係中扮演的重要角色，使企業體認到服務人員在服務傳遞過程的關鍵地位，因而對員工的顧客導向、工作滿足及內部服務的需求應運而生。但在過去的研究中卻發現，非民營企業在策略實行上之所得成效往往不如民營企業，因此本研究目的在於探討企業導入內部服務觀念時所施行的相關措施，對於員工的顧客導向及工作滿足的影響及其成效，並試圖了解不同所有權狀況下的企業間所推行內部服務的措施，對於員工的顧客導向觀念之影響，是否會有所差異而導致企業競爭力的下降。

本研究以工業技術研究院、中華電信及台灣大哥大等公司之全國的第一線服務櫃檯人員為抽樣對象，採問卷調查方式。將調查資料進行平均數及變異數的計算，最後再利用SPSS AMOS統計軟體進行分析，並以線性結構模式方法進行資料分析，驗證本研究所提出的理論模式。

本研究結果確認內部服務會正向影響員工之顧客導向，同時確認員工之顧客導向會正向影響員工之工作滿足，最後當考慮企業所有權狀況時，民營企業中內部服務對顧客導向之影響較非民營企業明顯。

最後本研究建議透過內部服務的重視及徹底推行，將有助於提高顧客忠誠。同時對後續之研究方向提出一些建議。

**關鍵字：**內部服務、顧客導向、顧客滿意、顧客忠誠。

# The Study on the Relationship between Internal Service and Customer Satisfaction

Student : Tze-Kai Chang

Advisor : Dr. Ruey-Shun Chen

Institute of Information Management  
National Chiao Tung University  
Hsinchu, Taiwan, Republic of China

## Abstract

Along with the expense condition change, the enterprise increasingly takes the customer degree of satisfaction, but in enterprise's staffs in establish and maintain the strong character which the customer relates acts, causes the enterprise to realize the service personnel in the service transmission process essential status, thus guides, the work to staff's customer meets and internal service need arises at the historic moment. But actually discovered in the past research that, the non- privately operated enterprise the obtained result often is inferior to the privately operated enterprise in the strategy implementation, the related measure which when this research goal lies in the discussion enterprise to induct internal service idea executes, regarding staff's customer guidance and the work satisfied influence and its the result, and attempts to understand under the different property rights condition the enterprise carries out the internal service the measure, guides influence the idea regarding staff's customer, whether can have a difference to cause the enterprise competitive ability the drop.

Convenience sampling method was applied to select front-line service counter employees from ITRI, Chunghwa Telecom and Taiwan Mobile to answer the questionnaires. Structural Equation Models was used to test the proposed hypotheses. SPSS AMOS software was applied as the analyzing tool in this study. The results showed that Internal marketing had positive impact on employees' customer orientation; Employees' customer orientation had positive impact on job satisfaction; Internal marketing in private enterprises had much more significant impact on customer orientation than that in state-owned counterpart did. According to the result, we recommend some suggestions to both the practitioners and the academics.

Keywords : Internal Service, Customer Orientation, Customer Satisfaction, Customer Loyalty

# 誌謝

本論文能順利依進度進行相關研究，首先要感謝我的指導教授陳瑞順博士，在陳老師的辛勤教誨之下讓我在每個相關知識領域中能夠有更深一層的認知，以及遇到瓶頸時所給予的適時提示與指導，讓我能夠順利地完成本論文。

其次要感謝工業技術研究院資訊技術服務中心的同事們，由於他們熱心地提供一些見解與看法，並協助執行相關調查及提供相關知識，讓此論文能夠更具深度與廣度，也讓我在該領域上有所成長。

最後十分感謝我的家人，因為家人在這三年的全力支持與鼓勵，才能讓我無後顧之憂地專心於此論文的研究與撰寫。



# 目錄

中文摘要.....	I
英文摘要.....	II
誌謝.....	III
目錄.....	IV
表目錄.....	VI
圖目錄.....	VIII
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機.....	3
1.3 研究目的.....	4
1.4 論文架構.....	5
第二章 文獻探討.....	7
2.1 內部服務.....	7
2.2 顧客導向.....	14
2.3 工作滿足.....	18
2.4 企業所有權.....	23
第三章 研究方法.....	28
3.1 研究架構與研究假說.....	28
3.2 變數的操作型定義.....	30
3.3 研究對象.....	32
3.4 問卷設計與測量工具.....	33
3.5 資料分析方法.....	36
第四章 資料分析與實證結果.....	40
4.1 樣本結構.....	40
4.2 問卷量表信度與效度檢測.....	42
4.3 敘述性統計分析.....	45
4.4 變異數分析.....	47
4.5 線性結構模式之驗證.....	54
第五章 結論與未來研究方向.....	62
5.1 結論.....	62
5.2 未來研究方向.....	63



# 表目錄

表一 彙整學者對於「內部服務」的觀點與內涵.....	9
表二 顧客導向之定義.....	15
表三 工作滿足的定義分類.....	19
表四 工作滿足理論類型彙整表.....	21
表五 公民營事業經營管理因素之差異比較表.....	26
表六 內部服務各子構面操作型定義之整理.....	31
表七 本研究採用量表之原始內容.....	33
表八 內部服務之問項.....	34
表九 賦權之問項.....	35
表十 顧客導向之問項.....	35
表十一 工作滿足之問項.....	36
表十二 評估結構模式配適指標.....	38
表十三 變數彙整表.....	38
表十四 問卷回收統計表.....	40
表十五 人口統計變數之次數分配表.....	41
表十六 內部服務構面Cronbach's $\alpha$ 值.....	43
表十七 顧客導向構面Cronbach's $\alpha$ 值.....	44
表十八 顧客導向構面Cronbach's $\alpha$ 值-刪除第 6 題問項.....	45
表十九 內部服務量表之敘述性統計分析.....	46
表二十 顧客導向量表之敘述性統計分析.....	46
表二十一 工作滿足量表之敘述性統計分析.....	47
表二十二 性別與內部服務構面之變異數分析.....	48
表二十三 年齡與內部服務構面之變異數分析.....	48
表二十四 學歷與內部服務構面之變異數分析.....	49
表二十五 年資與內部服務構面之變異數分析.....	49
表二十六 性別與顧客導向構面之變異數分析.....	50
表二十七 年齡與顧客導向構面之變異數分析.....	50



表二十八 學歷與顧客導向構面之變異數分析.....	51
表二十九 年資與顧客導向構面之變異數分析.....	51
表三十 性別與工作滿足變項之變異數分析.....	52
表三十一 年齡與工作滿足變項之變異數分析.....	52
表三十二 學歷與工作滿足變項之變異數分析.....	53
表三十三 年資與工作滿足變項之變異數分析.....	53
表三十四 線性關係模式整體配適度指標衡量標準彙總表.....	54
表三十五 整體樣本線性結構模式變項參數估計表.....	55
表三十六 整體樣本線性結構模式誤差變異數估計表.....	56
表三十七 線性關係模式整體配適度指標衡量結果彙總表.....	57
表三十八 整體樣本線性結構模式分析結果.....	58
表三十九 多母群體線性結構模式變項參數估計表.....	61
表四十 不同企業間路徑係數差之檢定統計分析表-內部服務對顧客導向 .....	61
表四十一 本研究各項研究假設之實證結果.....	61



# 圖目錄

圖一 服務行銷的三種型態.....	3
圖二 本研究流程圖.....	6
圖三 工作滿足系統圖.....	19
圖四 研究架構.....	28
圖五 本研究之線性結構模式.....	39
圖六 整體樣本的線性結構模式.....	59



# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景

人們會根據交換成本和回報的比較來決定是否增加對彼此關係的投入，因此人際互動關係應是一種交換關係。金錢、愛情、地位、訊息、服務及財貨等資源則是交換的標的[5]。而由於國內產業結構的轉變，服務業的競爭日益明顯，顧客發展及顧客維持對業者特別重要，關係行銷(relationship marketing)逐漸取代交易行銷(transaction marketing)，成為行銷的典範。

關係行銷的概念可以在工商業行銷中應用，在服務行銷的範疇中亦可採行，但受限於技術、競爭及策略考量等因素，一直沒有受到重視及應用[6]。近來，隨著網際網路的普及、電腦及傳播等科技的創新、市場競爭加遽，與顧客、員工甚至夥伴建立關係的重要性提昇，才逐漸成為矚目的焦點。

關係行銷是建立、維持和加強與顧客及其他夥伴的關係，因而滿足雙方的目標，這可經由互相交換和實踐承諾來達成[12]。同時關係行銷是一種關係、網路及互動的行銷。關係行銷包含了關係的締結、關係的行銷、工作上的合夥關係、共生行銷、策略聯盟和內部服務等，而且關係行銷在透過中介變項(信任、承諾)對結果變項的影響力量更勝於直接的影響關係。

此外，關係行銷與服務金三角[32]有密切的關連。服務金三角認為行銷活動除了針對外部顧客市場進行外部行銷(external marketing)活動外，尚需包含員工與顧客接觸時所進行之互動行銷(interactive marketing)，以及採用「內部服務(internal marketing)」作為來滿足員工之需求，促使員工在關鍵時刻(moment of truth)能展現其服務熱誠[32]。其中，外部行銷存在企業與顧客之間，亦即企業為了吸引顧客，所採取的行銷策略，是一般企業最重視的一環。

然而，當服務業的發展逐漸超越其他行業之後，企業紛紛將焦點轉至內部服務及互動行銷。服務的特性為無形性(intangibility)、不可分割性(inseparability)、異質性(heterogeneity)、易逝性(perishability)等，因此服務的銷售與提供將不同於一般產品[11]。而在服務的關鍵時刻，與顧客接觸的員工是最重要的角色，他本身的特質、專業知識及能力，都將影響顧客的滿意與企業目標的達成，內部服務也因而受到重視。內部服務概念的發展，最初是起源於1970年代，主要為探討企業與企業內部的員工之間的關係。內部服務的定義，雖然眾說紛紜，其中心就是視員工為內部顧客，在內部顧客提供服務給外部顧客時，給予最大的支援，不僅有助於員工與顧客關係的發展，也能完成企業的目標。

隨著市場日益競爭激烈，企業為了追求生存，運用各種策略來建立自身的競爭優勢，

以獲取並維持市場地位。受限於消費市場的日益成熟，企業如何在激烈的競爭環境中獲得消費者青睞，已愈來愈受重視。同時企業的商品在成熟化之後造成銷售率降低，迫使企業必須重視顧客滿意，以鞏固原有顧客來確保市場的佔有率[33]。依以往調查了14個產業發現，若減少5%的顧客流失率，將可以讓企業的利潤提高25%~95%，由此可見顧客是企業存在的價值，沒有顧客就沒有企業。

對企業而言，皆希望能在每位顧客的消費支出中取得最高分配比例。隨著消費型態的改變，顧客已不再僅以有形商品的品質做為滿意與否的指標；他們愈來愈重視無形支援服務的品質。當顧客不滿意企業所提供的服務品質時，顧客會選擇更換至其他公司；反之，當顧客對服務品質有正面感受時，組織則可留住顧客，進而為組織帶來較高利益[5]。故企業唯有提供高品質的服務與競爭對手形成差異，才能確保企業永續的經營[4,5]。

由於企業經營不變的原則乃是滿足顧客需求[3]。顧客導向(customer orientation)正是以顧客的角度來設計交易方式，而整體運作也是以滿足顧客需求為指導原則。具有高度顧客導向的服務人員所表現的服務行為能夠提高顧客的滿意度，而滿意的顧客則具有較高的忠誠度，且忠誠度高的顧客則存在較高的再購意願，這對企業的營收、市場佔有率、投資報酬率或獲利能力皆有正向提升作用[5]。由此可知，提升服務人員的顧客導向行為，已成為企業建立競爭優勢的重要關鍵。

當服務人員的態度行為應予重視的同時，更應讓員工在工作上得到心理需求、動機以及對工作環境感受的滿足，此即工作滿足(job satisfaction)[6]，因為工作滿足是維持組織之間關係的重要媒介，亦能減少群體間的摩擦與衝突，加強彼此間的合作、提振士氣並增加績效[8]。員工所表現之對人際的敏感和體貼行為與工作滿足的感覺具有某種程度的相關，而這些行為正是一位具有高度顧客導向人員所應具有的行為表現。故管理當局應重視員工需求，畢竟人是事的主宰，更是企業發展的原動力，而成敗繫於人事之臧否[10]。因此，伴隨而來的便是強調員工發展的內部服務相關決策方案[12]。

內部服務是一種視員工為內部顧客，工作為內部產品，並致力於設計這些產品以符合員工的需求[13]。由於與顧客接觸之服務人員居於關鍵性的角色，公司更應視其為內部顧客，設法瞭解並滿足其需求，使其具有顧客導向，此為內部服務的概念；同時，公司提供其相關的支援和資源，以使員工願意且有能力的去提供優異的服務品質給顧客[14]，進而達成顧客滿意。

內部服務的目標是在培養自動自發且具有顧客導向的員工[22]。在不少員工的特質的調查中，發現具有顧客導向的員工是較適合於服務的工作，他們在提供服務的同時會沉浸在工作的愉悅中，獲得較大的工作滿足。同時內部服務亦是一種溝通管道，幫助組織發展以顧客為導向的組織文化，更是一種激勵員工、影響員工、創造員工工作滿足的行銷活動。易言之，內部服務可激勵員工顧客導向行為，提高工作滿足，最後增加客戶滿意，達

到增加企業獲利的最終目標。

## 1.2 研究動機

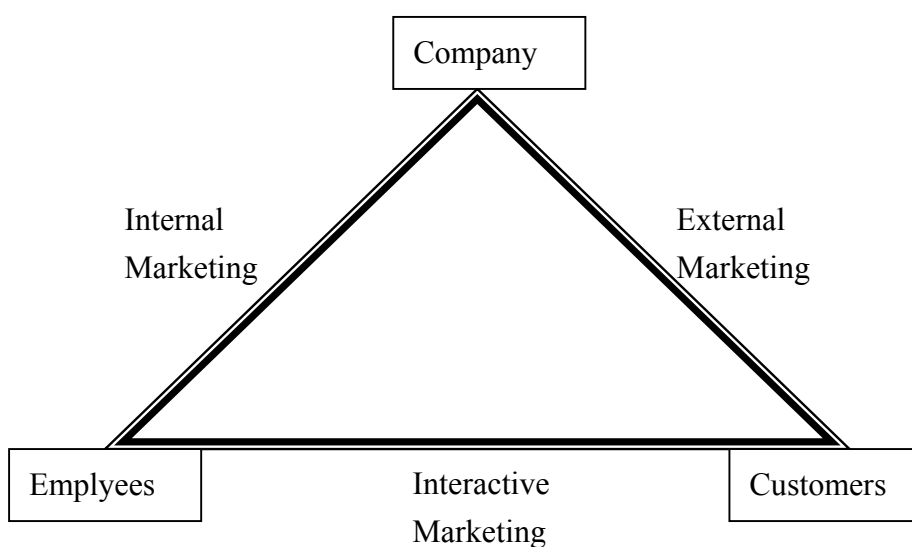
而近年來由於國際市場的開放、網際網路興起、電子商務的蓬勃發展，地球村不再是一個口號，而是朝向實質化，相對的，國家競爭力的維持也面臨極大的變化及挑戰，對台灣而言，最直接的就是在大陸等未開發中國家的經濟改革所產生的效應中，如何持續開創新的競爭力。

而自民國 62 年成立以來，工研院、中華電信及台灣大哥大一直是台灣最大的產業技術研究機構及電信業者。在台灣由傳統產業轉型至高科技產業的過程中，工研院扮演了最重要的推手角色。但如今在產業逐漸外移及大陸高科技興起的壓力下，如何「轉型」以因應環境的轉變，也變成是工研院及各電信業者必須要面對的最重要課題。

依工研院對轉型方向的解釋，未來的技術研發著重在兩個端點，一端為更前瞻創新的技術研發；另一端則為更貼近產業，由技術衍生新價值。這兩端是一體兩面，必須要緊密的結合在一起。因此知識型服務是新的切入點，技術與服務結合是未來的新方向。

在朝向這個新方向努力之際，必須更正視人才的問題，因為人才是現代組織最重要的資產。美國商業週刊曾預言在 21 世紀企業成功的關鍵在於「知識與創意」，員工正是知識與創意的來源，特別是在高科技產業中，人員更是重要的資源。

在服務業管理中，特別提出服務金三角的[32]概念，以下圖來說明：



圖一 服務行銷的三種型態



在一般傳統企業中最重視的是圖一[9]中的外部行銷 (External Marketing)，也就是如何去滿足顧客的需要、欲望與需求。但由於現今顧客需求的主軸在於『服務』，而服務產品重視的是員工與顧客的互動，因此互動行銷 (Interactive Marketing) 變成是一個重要的管理課題，也因為服務離不開人員，因此如何讓企業能夠擁有一群高度滿意的專業人員，就變成是一個相當重要的課題，這個部份稱為內部服務 (Internal Marketing)。

因此對於企業而言，在競爭的需求下，如何建立一個有效的內部服務機制，將資源投資在最正確、最符合企業營運需求的項目上，讓公司/員工/顧客成為一個長久合作的金三角是不容忽視的重要課題。

目前國內對於內部服務的實證研究，多偏重於銀行、醫院、學校等非民營服務業，對於非民營企業(政府機關或財團法人)的相關探討甚為稀少[12]，故有其探討之必要。雖然非民營企業不斷實施民營化政策來進行改革，以減少公共部門浪費，進而提升效率[3]，但從過去的研究中卻發現，非民營企業因長期受政府政策性之保護，故無論在組織改革上或是經營績效方面，所得成效皆不如民營企業，例如，在探討臺灣的非民營企業想要達到企業化經營，在管理制度上所作的推行目標管理、整體規劃、用人費率、責任中心以及事業部組織等種種制度與努力，均無法帶來預期之企業經營績效[6];而在探討組織政治知覺行為對成員的工作績效表現的研究中發現，非民營企業整體工作績效的表現遠不如民營企業[7];另外在公民營企業經營績效之比較研究中發現，民營企業一般經營績效是較優於非民營事業[9]。綜合以上文獻得知，非民營企業因不能把握經營時效而易坐失良機，而程序法令繁複，造成其經營績效往往不及民營企業[9]。

因此，本研究冀望運用「內部服務」、「顧客導向」及「工作滿足」理論，來探討之間的關連性，試圖了解企業導入內部服務的觀念對於員工顧客導向的行為，是否會隨著企業所有權狀況的不同而有所差異，並提供適當調整的建議。

### 1.3 研究目的

基於上述研究動機，本研究旨在探討企業導入內部服務觀念而施行相關的措施，對於員工的顧客導向及工作滿足之關連性研究，並希望藉由本研究得知不同所有權狀況的企業，在經營理念的差異下，所推行內部服務的措施，對於員工的顧客導向行為會產生何種影響。

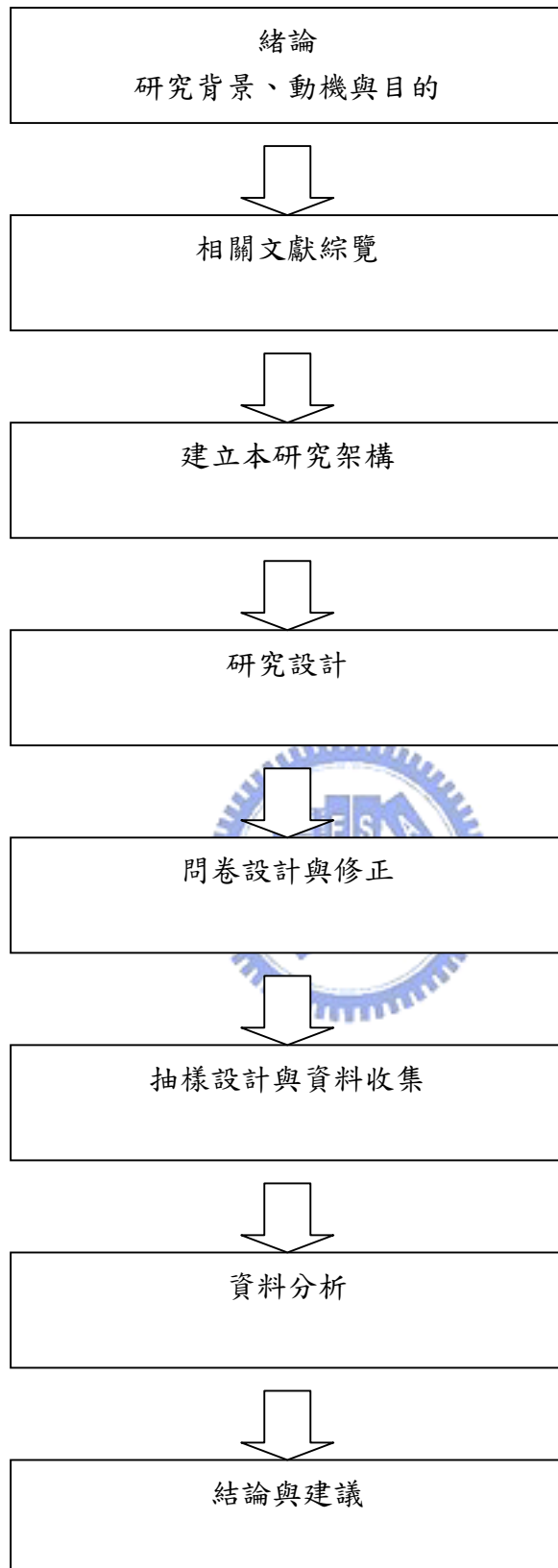
因此，本研究之目的可歸納如下：

- 一、探討內部服務、顧客導向(滿意度)、工作滿足的關係。
- 二、探討企業所有權狀況是否會干擾內部服務與顧客導向(滿意度)的關係。

## 1.4 論文架構

本研究根據研究背景與動機、目的，確立方向及範圍，之後依研究主題進行相關文獻探討之整理，以建立觀念性架構與假說，然後在針對研究構面進行問卷設計，並以統計軟體加以分析，最後撰寫研究結果與建議。因此本研究流程與步驟如圖二所示：





圖二 本研究流程圖



# 第二章 文獻探討

## 2.1 內部服務

行銷的定義為「組織對其所有的公眾(Publics)之間的關係，並不只包含顧客」[31]，其中有關「公眾」之闡述則包含組織內的員工，由此也開啟組織與員工間行銷關係。而後學者依據內部員工也是組織所面對公眾之一的觀念，逐步試著將已發展之行銷概念運用在組織內部當中，於是產生內部服務管理。

### 一、內部服務之發展與定義

實行內部服務活動可解決服務品質及傳遞不一致之問題後，迄今內部服務概念演進已二十餘年。然而在先前學者的定義都有某種程度的缺失存在，有學者整理近二十多年內部服務領域的重要文獻，認為內部服務概念發展可歸納為三個理論階段[33]。

#### (一)員工激勵與滿足

由於服務提供者在執行工作時會受到人為因素影響，主要是因為人非機器，不具自動化的流程，所以易有服務水準表現不一之情形，使服務品質具有高度的變動性。為解決此問題並且希望員工能夠傳遞具有一致性的高品質服務，組織就必須正視與注重員工激勵與滿足。

內部服務概念之根本精神即為提升服務品質，故早期文獻多集中於員工激勵與滿足等相關議題，同時員工滿足亦被視為影響顧客滿意的重要因素之一。

#### 1. 將員工視為內部顧客：

內部服務大略可定義為「視員工為內部顧客、視工作為傳遞公司目標時滿足內部顧客之內部產品」後，內部服務方受到廣泛討論。

內部服務建立在「擁有滿意的顧客前，組織必須先有滿意的員工」之概念上[29]。同時員工乃服務業公司最重要之市場，在人事部門亦需採用行銷技術。

#### 2. 重視員工滿足：

內部服務對於員工滿足之重視，可歸因於在服務行銷中多數顧客所購買的是服務人員的勞動或是其傳送服務的過程。因此如何吸引最佳的員工，並且保留與激勵員工便成了重要關鍵[27]。由於服務情境中顧客對員工的高度需要，使得員工認為工作能夠滿足自我實現與自我發展的期望。內部服務作為可提升員工滿足之根本方法為對待員工如顧客。「內部服務是透過可滿足員工需求的工作(產品)，以吸引、發展、激勵及留住組織所需要的員工;是一種對待員工為顧客之哲學，亦是發展符合員工所需要之工作(產品)的策略」。

### 3.員工為顧客：

「員工為顧客」之訴求為第一階段理論發展的基石。然而若認為內部服務乃「員工為顧客」之哲學，將有如下的潛在問題：

(1)內部服務與外部行銷不同之處在於員工所購買的工作(產品)，可能為其所不想要或效用為負者。

(2)員工對工作(產品)未必具有選擇權。

(3)限於職務合約關係，員工有「被迫」接受不想要之工作(產品)的可能。

(4)應考慮滿足員工所需負擔的財務成本。

(5)將產生外部顧客與內部員工孰輕孰重的問題。

### (二)顧客導向

#### 1.互動行銷：

透過互動行銷的觀點使內部服務概念的發展更為完整。員工與顧客之互動過程，會影響顧客購買及重購決定[5]。換言之，服務接觸人員必須要能迅速回應服務進行中顧客之需要，以充分掌握這些機會，因此組織需要具有顧客意識及銷售關心的人員。認為內部服務的目標為「培養自動自發且具有顧客意識的員工」[5];組織不僅需要激勵員工使其表現得更好，亦需使其具備服務意識。此外，有效率服務傳送有賴於與顧客接觸的人員與後勤支援人員之共同合作，故內部服務概念可視為能整合對顧客具重大影響之不同功能別的方法[29]。

其原本所定義之內部服務加以擴大，重新定義為「公司可針對組織內部採取近似行銷的方法及活動以激勵及影響員工，使員工具備顧客意識、市場導向及銷售意識。」

#### 2.加入近似行銷的技術：

主張內部服務為「透過在組織內部採行近似行銷的方法及活動以激勵員工，使其具備服務意識及顧客導向行為」[8]。儘管許多學者均強調採行近似行銷手法以激勵員工的重要，然而兩者卻有其差異之處。認為應視員工為顧客，藉由滿足與激勵員工使其具有顧客意識;不認為應視員工為顧客，其主張應透過影響的過程使員工具有顧客意識。

### (三)內部服務概念之擴大化-策略執行和變革管理

內部服務可作為「策略執行工具」的概念，使員工瞭解計畫的價值及個人的職責，透過教育及激勵員工以完成組織目標[30]。同時內部服務乃管理組織人力資源之哲學，為整合各功能部門的整體管理計畫。此外亦有學者認為內部服務可整合行銷部門與人事部門，並使人事部門成為行銷部門的資源[29]。強調此概念應包括任一類型之行銷策略;至此內部服務可作為策略執行工具的角色已更為明確。

廣義而言，為能有效執行策略，組織須先克服來自內部功能部門之衝突，以及擁有較佳的內部溝通機制。學者認為內部服務可減少部門間之疏離感、降低內部之衝突以及消除成員對變革的抗拒。如上所述，內部服務概念可擴大應用於任一組織類型中，不只是單就服務而言。

由以上文獻討論可知內部服務的概念的歷程，發展至今，學者已將其意義與範圍加以延伸，適合推行內部服務的產業也不再侷限為服務業。

過去學者對內部服務定義之類型分成四類，最初是將內部服務以「視員工為內部顧客」為概念；逐漸的，內部服務轉變為「培養員工具有顧客導向及服務意識的策略性目的」的定義；此外，有部分學者認為內部服務為「類似人力資源之觀點」[30]；最後有些學者以「內部交換之觀點」來定義[31]，將此分類歸納如表一。

回顧上述的內部服務的概念與文獻後可以描繪出，所謂內部服務是公司採行銷的概念及做法，視員工為內部顧客，設計適當的內部服務計畫，以營造出良好的內部服務情境，並培養員工的服務意識及顧客導向，最終的目標則是，透過員工良好的服務行為提供良好品質之服務給顧客以達到顧客滿意，使公司能獲取長期的利潤。

表一 彙整學者對於「內部服務」的觀點與內涵

年代	學者	定義
1994	Greene, W.E., Walls, G.D. & Schrest, L.J	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 將行銷的哲學與慣例應用於提供外部顧客服務的人員身上，以便能僱用與留住最好的員工，而且使他們能做到最好的服務，透過滿足內部員工的需求，組織能提昇滿足外顧客的能力</li> <li>2. 內部服務把員工視為內部顧客，把工作視為內部產品，並且努力去設計這些產品來滿足這些顧客</li> </ol>
1996	Joseph	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 員工是內部顧客</li> <li>2. 內部服務定義另一更重要的部分與品質改進有關，而要改進品質，必須組織全員參與其中</li> <li>3. 內部服務應用行銷、人力資源管理、並結合了理論、技術和原則，去激勵、動員、吸收以及管理全組織的員工，為了持續改善服務外部顧客，還有彼此服務的方法。有效的內部服務回應員工的需求，當它提出組織的使命和目標</li> <li>4. 內部服務、外部行銷、互動行銷，同為完整的關係行銷的一部分</li> </ol>
2001	Conduit	內部服務、管理程序及組織的動學是發展內部顧客導向的前提

資料來源：本研究整理

## 二、內部服務之作為

為落實內部服務概念，許多學者紛紛投入探討，並提供相關作法。對服務業的關鍵時刻管理研究中，主張內部服務是管理員工的哲學，並且是發展與增強服務文化的一種系統性方法，將內部服務的作為歸納為下列八點：

### (一)重視員工為最基本的原動力

最重要的稀有資源已經不再是原料、生產技術或產品，而是受過良好訓練、具備服務導向的員工，內部服務的興起與日受重視，其背後最主要的原動力即是來自對員工重要性的深刻體認。

### (二)視員工為內部顧客

內部服務的內涵，就是將外部行銷的種種做法運用到員工身上，將精心設計的內部產品行銷給內部顧客，以期能凝聚共識、激勵士氣，進而提升企業整體的競爭能力。

### (三)以行銷觀點管理組織人力資源的一種哲學

就人力資源管理而言，內部服務扮演著輔助與強化的功能，兩者存在著相當密切的關係。

(四)唯有員工滿意(Employee Satisfaction, ES)，才能導致持續的顧客滿意 (Customer Satisfaction, CS)，亦即 ES 是 CS 的必要條件。

### (五)全員服務

內部服務是以全體員工為目標市場，透過內部服務的努力，塑造出全員服務的內部共識，以期讓企業內部所有人員都能了解，從高階主管到基層人員都有其必須服務的顧客，因此應具備服務的意識與能力。

### (六)非行銷部門人員為 PTM(Part-Time Marketer)

將行銷部門人員稱為專職行銷人員 (Full-Time Marketer)，非行銷部門人員稱為兼職行銷人員(PTM)，必須讓 PTM 人員了解，每個人都擔負著某種行銷的角色與任務。

### (七)高階主管的重要性

高階主管的言行具有指標性，事實上，高階主管除了扮演楷模的角色外，成功的領導者會塑造並維持一種以服務顧客與員工為精髓的企業文化。

### (八)賦予員工權力

將自由裁量權下放給服務人員，使他們能夠在第一時間，迅速、彈性的因應各種服務與顧客要求。

學者提出七項內部服務[31]作為說明如下：

### (一)訓練

內部服務的三大基本任務是對服務策略整體觀點的發展、發展與強化服務策略，及兼職行銷人員的有利態度及發展強化員工間的關係與溝通、銷售和服務技巧。

### (二)管理支援與內部溝通

此項是內部服務態度管理的重要工具，也是溝通管理的關鍵部分。任何管理者與主管



的管理風格皆會對工作環境、內部氣候產生立即的影響，而且管理者、主管及團隊領導者必須展現其領導能力，不僅只是執行管理與控制工作。管理支援的方式如下：

1. 透過每天的管理活動進行連續的正式訓練計畫。
2. 主動鼓勵員工。
3. 讓員工參與規劃及決策制定。
4. 給予員工回饋、讓資訊流通及進行正式或非正式的雙向互動溝通。
5. 建立一個開放的內部氣候。

### (三)內部溝通與資訊支援

告知員工新的服務導向策略及執行內外部服務的新方法，並且讓他們瞭解及接受新策略、任務與思考方式。而小冊子、內部備忘錄、雜誌、及其他溝通媒介等工具，在公司進行內部溝通時可派上用場。

(四)人力資源管理員工的招募及任用是成功內部服務的開端。組織必須使用工作說明書、生涯規劃、薪資、獎酬系統、激勵計畫及其他人力資源管理工具來達成內部服務的目標。此外，公司必須認為員工是創造利潤的資源。

### (五)外部溝通

在所有外部廣告活動、小冊子與商業廣告正式對外推行之前，公司應該將其先展示給員工知道。如此可創造承諾，降低員工的困擾及混淆。

(六)市場研究透過內部及外部市場研究可找出兼職行銷任務與服務導向績效。

(七)市場區隔藉由市場區隔則可為公司各項職務找到適任人選。

更有學者將內部服務活動分成以下五個子構面，並且經由抽樣調查結果，顯示此五個子構面皆彼此相關。

### (一)教育訓練

訓練方案可傳遞市場導向的重要性以及提供員工滿足顧客需求的專業技能。

### (二)管理支援

高階管理當局的責任就是要建立有助於發展市場導向氣氛的環境，以及鼓勵員工市場導向的行為。管理者每天的工作就是讓員工參與計劃、關心員工及回應員工之建議的承諾。

### (三)內部溝通

管理者與員工之間的雙向溝通不但可以增進管理支援，也能提供員工回饋，進而提升他們的工作績效。

### (四)外部溝通

假如廣告的標的直接針對外部顧客而不先對員工解釋，他們可能會對組織目標及願景有所困惑。因此，在產品正式上市前，先行將活動、小冊子及其他項目展示給員工，即可減少這些困惑的產生。

### (五)人力資源管理

人力資源政策之設計及執行可增組織的市場導向，並且可吸引、留住及獎勵適當行為的員工。

在上述所主張的內部服務作為當中，所提出的七項內部服務活動不僅清楚描繪出內部服務活動的重點，而且也涵蓋了大部分學者所提的內部服務活動內容，因此本研究在設計內部服務問卷時，決定採用此分類作為發展問項之主要參考依據，並且採用五個子構面，作為發展內部服務問卷之基礎。

### 三、賦權(Empowerment) 與內部服務之關係

第一線服務人員之職責為提供顧客正向的經驗並使顧客感到滿足，因此服務人員必須要能有效地回應顧客需要，當顧客有抱怨與不滿的情形時，要能立即妥善補救。由此可知第一線服務人員之表現，對服務有效性影響甚著，組織為能夠擁有滿意的顧客，必須使員工具有適當的自主性，因此，賦權將成為重要的議題。

內部服務概念起源於 1980 年代，其精神為有效地將服務傳遞，是需要積極以及具顧客意識的員工，且員工與顧客之互動過程中，會影響顧客購買及重購決定，認為內部服務的目標為培養自動自發且具有顧客意識的員工。換言之，服務接觸人員必須要能迅速回應服務進行中顧客之需求，以充分掌握這些機會，因此組織需要具有顧客意識的人員。故第一線服務人員須被賦予權力以做關鍵時刻之決定，否則便易錯失改善服務品質的機會。賦權也可為組織帶來快速回應顧客需求及問題之優勢。

內部服務為透過在組織內部採行近似行銷的方法及活動以激勵員工，使其具備服務意識及顧客導向行為。由於被賦權之員工面對顧客需求變動時，具有彈性及應變能力，因此較可能採取顧客導向行為[29]。此外，被賦權之員工會表現出信任本身能力，並認為自己能為組織的成功貢獻力量，此現象亦促使員工較具有創造性思考及有解決問題的能力。當公司賦權給員工時，員工會提升自我的效率，改變員工的態度與行為，並且快速回應顧客的需求，表現出顧客與公司所期望的服務行為，而有較高的顧客導向。

此外，完整的內部服務方案應包括員工招募、訓練、激勵、溝通與留任等活動，以員工發展為導向，瞭解員工角色之重要，進而發展具顧客意識的人員。其中激勵策略以適當的誘因計畫、團隊建立技術、研討會及專題討論會等來激勵員工參與。賦權可提昇員工參與感，組織可透過與員工分享權力、資訊及知識，再輔以適當之報酬制度，使被賦權員工對組織產生擁有的感覺。員工受到激勵後，更願意全力工作，進而可使顧客在接受服務時感到滿意與喜悅，此有助於組織留住顧客、提高顧客滿意，達成組織目的。

另一方面，賦權乃為內部服務之重要子構面。內部服務中應包含賦權觀點，方可有效執行互動行銷概念。內部服務的作為中，賦權乃是其中一項作法，將自由裁量權下放給服務人員，使他們能夠在第一時間，迅速、彈性的因應各種服務與顧客要求，以有效地執行內部服務活動[22]。

由此可知，在履行內部服務概念時與賦權密不可分之關係，因此本研究對內部服務之定義應包含賦權的觀念，以期使概念之意涵建構更臻完善，故將內部服務定義為：「內部服務是一種透過行銷的概念，將員工視為顧客，進行一系列的活動及措施，並透過賦權以激發員工顧客導向之行為」。

#### 四、內部服務之相關研究

近年來關於內部服務的研究不論國內或國外，皆有逐漸增多的趨勢。由此可見內部服務已受到學者們的注意，以下列出國內外關於內部服務之實證研究：

針對銀行員工，於實行內部服務計畫前後進行兩階段作實證研究，藉顧客來評斷員工服務品質，研究發現內部服務計畫確實會對員工所提供的服務品質產生影響[23]。

針對大型信用卡聯盟之二家分公司進行個案研究，認為內部服務概念的執行產生較高的工作努力及較佳的工作績效[17]。

針對壽險業進行內部服務與經營績效之關連性探討，發現內部服務與經營績效呈正相關，表示內部服務推行程度越高，經營績效表現越好[18]。

以國內五顆梅花級以上國際觀光旅館之第一線服務人員為實證對象，研究內部服務、角色知覺與顧客導向間之關係，結果顯示內部服務與顧客導向成顯著正向關係[21]。

以連鎖娛樂業為例的研究結果顯示，內部服務作為與工作滿足有顯著正相關，與離職傾向則呈顯著負相關，且內部服務與工作滿足對於員工離職傾向是具有預測力的[22]。

以非營利組織志工為研究對象，將內部服務分為使命傳達、團隊合作、技能傳遞、角色衝突及授權賦能等五個子構面。研究發現內部服務作為可以增加志工的工作滿足與組織承諾，並提昇組織的服務品質[18]。

以不動產經紀業之實證結果顯示，授權(賦權，empowerment)對員工顧客導向行為具主要影響關係，並且授權亦會影響公司內部服務作為與員工顧客導向關係。其研究中指出，在公司施行內部服務作為，若採取高度授權，則員工顧客導向的程度會大幅增加。

由上述內部服務之相關研究中可得知，內部服務討論的範圍從民營的服務，更擴展至非營利組織。當組織施行內部服務時作為會有許多效益，如使員工的工作努力、工作滿足、顧客導向、服務品質及組織的經營績效皆有效地提昇，且降低員工的離職意願，再加入賦權使員工更具有顧客導向藉此提高顧客滿意，使企業更具競爭力。

#### 五、小結



本研究所採用內部服務概念，除參考內部服務概念外，並加入賦權觀點，故將內部服務定義為：「內部服務是一種透過行銷的概念，將員工視為顧客，進行一系列的活動及措施，並透過賦權以激發員工顧客導向之行為。」再以教育訓練、管理支持、內部溝通、外部溝通、人力資源管理，及賦權共六個子構面，作為發展內部服務問卷之基礎。

此外，依學者們的看法，內部服務乃是具有培養顧客導向的策略性目的，然而對第一線員工而言，公司採行內部服務可以提升員工的顧客導向[29]。因此，在下一節本研究將顧客導向之相關文獻進行探討。

## 2.2 顧客導向

過去台灣企業憑藉低廉的勞工成本，運用大量生產的方式創造利潤，對於顧客服務的良窳並不重視，反觀現在的社會，企業受到產業競爭的激烈，顧客在購買商品時，不但要比價格、產品，更要比服務。因此企業以生產導向模式已面臨嚴峻的挑戰，企業只有轉型為顧客導向，才能永續經營[18]。

### 一、顧客導向之定義

個人銷售策略應同時著重如何確保顧客的滿意以及產品銷售。依據觀察，成功的銷售人員必定是瞭解顧客所關心的焦點和顧客需求，而成功的銷售人員通常扮演接受顧客需求和問題解決的諮詢角色。此概念後來即演變為「顧客導向銷售」(customer orientation selling)[16]，並可視為將行銷概念應用在銷售人員與顧客接觸的層面上。

顧客所知覺的服務品質，與第一線服務人原有極密切的關係。第一線服務人員與顧客的互動中，除了本身的專業技術與能力外，服務接觸中所表現的行為與態度，會影響顧客對服務的知覺[15]。由於服務所具有之無形性、異質性和不可分割性，使得顧客導向在服務業中扮演一個重要的角色。並且，也由於服務業的這些特性，使得服務過程成為顧客品質知覺之重要決定因素。除此之外，第一線員工具有顧客導向，對於買賣雙方皆有利，可以維持長期的關係[14]。

事實上有許多學者的研究都顯示出顧客導向是企業獲利能力的關鍵因素，且是公司競爭優勢的前提。這顯示出顧客導向應為組織實施行銷管理的目標之一[13]。

在針對顧客導向提出了一概念性架構，旨在組織社會化(organizational socialization)對顧客導向的影響。其研究結果顯示，顧客導向與員工所認知到的組織服務文化及員工對組織的認同有高度的正相關。顧客導向可說是評估提供服務的員工及組織績效的重要指標，研究中指出，組織社會化的過程對發展員工顧客導向十分重要，使員工社會化的方法則包括工作實地勘察、新進員工訓練、正式訓練課程、初始的工作分配、工作訓練、導師制度、組織手冊、績效評估過程等，組織所執行的社會化方法主要是傳達給員工顧客導向作為價



值之一致性及適當性。唯有如此，員工對組織文化的認知才會更強烈。換言之，組織若想要增加員工的顧客導向，則必透過社會化的過程深入了解員工的期望，這與對內部服務活動的界定，有相互呼應之處[1]。本研究整理國內外學者對顧客導向的定義如下表二。

表二 顧客導向之定義

學者	定義
Narver & Slater(1990)	瞭解顧客的價值鏈，包含目前與為來的演變。除了需要瞭解所有能夠影響顧客的成本、利益因素之外，還要知道價值鏈中各階層的經濟性與政治性限制。
Deshpande, Farley & Webster(1993)	顧客導向的意涵單純只著重於了解顧客之實際和潛在需求的相關資訊是不足的，要將顧客的需求轉變成為企業中的共享價值和信念。
Moorman et al. (1993)	以顧客利益擺第一的信念，可讓公司成為長期獲利的企業體。
Rohit et al. (1993)	將顧客利益擺在第一的信念，以發展一個可長期獲利的企業體。
巫喜瑞(2001)	員工在與顧客互動的過程中執行行銷概念，其所從事的行為在於促進長期之顧客滿意。
洪順慶(2002)	提供服務的業者與顧客之間的直接互動，也就在真實的時刻，公司承諾要做到的服務水準是否與顧客預期的相同。
李俊賢 2002)	認為顧客導向就是企業要知道誰是我們的顧客，傾聽顧客的真正需求，應設計提供超越顧客期望的產品與服務。

資料來源：本研究整理

雖然各學者對於「顧客導向」有不同的定義，然而在與顧客導向相關的研究中，仍以 Saxe and Weitz 在 1982 所提出的定義最廣為研究都所採用。Saxe and Weitz (1982) 認為「顧客導向是指銷售人員在與顧客互動的過程中滿足顧客的需求，也就是將行銷的概念實行於銷售員與顧客的互動期間。」

基於上述之討論，本研究參考 Saxe and Weitz (1982) 的觀點，將顧客導向行為定義為：「是將行銷概念實行於第一線人員與顧客接觸的層次，在顧客與員工產生交互作用時，滿足顧客的需求」。

## 二、顧客導向影響之因素

本研究將過去學者研究顧客導向之影響因素整理如下：

### (一)組織結構因素

許多研究指出[34]，組織的結構將影響銷售人員在銷售時所表現的行為，茲分述如下：

#### 1. 組織的顧客導向策略：

當公司承諾將要發展與維持關心顧客的策略時，將影響銷售人員對待顧客的方式[5]。

## 2. 報償結構

組織提供給銷售人員的報償結構(compensation structure)也影響其顧客導向銷售服務行為之要素。

## 3. 正式化的程度

正式化的程度可定義為，組織依據規定及標準化的政策或程序來管理決策程序及工作關係的程度。研究指出高度正式化的組織具有較高的效率，但對於環境的改變卻難以適應[6]。在具有高度變化的服務業中，並不適合高度正式化的組織，因為正式化不但將降低員工的創造力，同時也降低了員工對於服務接觸時非標準與多變情境的適應能力[7]。

因此，服務組織應降低標準化的規則與程序。因為高度的正式化將使服務人員在回應消費都需求時必須先查看規定，而這將會降低服務人員在服務接觸的「關鍵時刻」用其能力去滿足及回應顧客需求。因此實行顧客導向策略的服務組織必須減少僵化的規則與程序，因為僵化的程序將無法即時回應顧客的特殊需求[8]。

## 4. 賦權

賦權可定義為授與員工權力與職權，使其有能力控制其工作相關的情境及決定，而高度的決策集權化，將使服務人員無法及時滿足顧客需求，使銷售人員難以施行顧客導向的銷售行為[10]。賦權可讓提供服務的組織得以快速的回應顧客的需求及問題、提高員工工作滿足、與顧客良好的互動、使員工具有創新的想法、創造忠誠的顧客等優勢[6]。

在創造組織優勢的同時亦可使被賦權的員工更有顧客導向，因為這將使其所提供的服務更具彈性及可對顧客的需求提供更多正面的回應[7]。因此當服務組織欲採用顧客導向策略時，應增加對服務人員的賦權。

## (二)個人因素

### 1. 性別

過去研究顯示，女性工作者對工作中社會及人際關係的重視，較男性工作者來得高[9]，而在銷售的工作環境中，女性銷售人員比男性銷售人員更重視與顧客間的關係[10]。這些研究結果均隱含員工性別對銷售人員和顧客之間關係造成差異。

### 2. 年資

有經驗的銷售人員對他們的工作、顧客、公司政策有較佳的瞭解，且顧客導向銷售行為在以重複銷售為主要交易模式的組織中最易發生，因此年資也是學者們認為與顧客導向銷售有關的影響因素，值得進一步研究。另外，年資會影響員工對其工作、工作技能以及角色知覺等之動機。

### 3. 對工作的投入

此處工作投入(Job Involvement)指得是員工將其工作表現視為其個人自尊來源的

程度，而對工作的投入可能會影響銷售人員之顧客導向[13]，因為對高度工作投入的銷售人員而言，工作表現優良是他們個人自尊的重要影響因素，故他們傾向於表現出符合顧客導向銷售的行為，因為顧客導向銷售可以導致較好的銷售績效表現[22]。

#### 4. 組織承諾

珍惜且希望與組織維持關係的員工會比較願意投入努力，以有利於組織，而對組織具有高度組織承諾的員工會較努力工作以達成組織目標與價值。在針對組織承諾與銷售人員之顧客導向銷售的研究，發現組織承諾是影響顧客導向銷售的個人因素[21]。

一個組織藉由透過訓練及報酬等方式來使員工具有顧客導向，而在顧客導向的特質指出服務人員必須馬上回應顧客的需求，因此提供服務的公司必須降低組織正式化的程度，使服務人員在面對突發狀況時，能有效及時處理問題。而在賦權高的組織，可以提升員工的彈性、降低決策時所發生的時間延後，有助於顧客導向策略的實行。

#### 三、顧客導向之衡量

採用「顧客導向」量表(Selling Orientation-Customer Orientation;SOCO 量表)，在驗證上，經由文獻探討及與 25 位銷售人員(含經理人)訪談，實證之結果認為顧客導向之銷售層面包括：

1. 希望能協助顧客做出滿意的購買決策。
2. 協助顧客衡量其需求。
3. 供應產品以滿足顧客需求。
4. 正確地描述產品。
5. 避免欺騙性或操弄性的影響技倆。
6. 避免採用高壓手段。



Saxe and Weitz (1982) 並發展出顧客導向之相關問項共 104 題，並透過銷售經理及學術專家之判定選出最能代表顧客導向之問項共 70 題，並且以汽車經銷商、食品批發、成衣零售商、工業用品商及零售商進行調查，共發出 470 份問卷，回收 181 件有效問卷，並以「項目-總分」相關分析(corrected item-total correlation) 選取正向及負向相關分數最高的項目各 12 題(校正後「項目-總分」相關係數均大於等於 0.35)。之後再針對以製造商及配銷商為客戶之電子零件商、汽車經銷商和三家以企業和政府單位為客戶之電腦服務公司為調查對象，共發出 133 份問卷，總計回收有效問卷 95 件，並經過其信度和效度之驗證，得出為 24 個項目的 SOCO 量表。而從 SOCO 量表發展以後，就相繼有其他學者[35, 36, 37]，皆以 SOCO 量表來調查銷售人員的顧客導向。

由於 SOCO 量表中，某些負向題的問法過於直接，例如「我會隨時注意顧客在個性上的弱點，以便趁機推銷我的服務」，可能會使受試者產生防衛心態，而造成無法量測其真實的顧客導向行為程度；同時考慮到 SOCO 量表所採用李克特 9 點量表過於複雜，因此國內的專家學者將 SOCO 量表做修正，發展適用我國服務業的顧客導向量表。

因此，本研究採用修改後的 SOCO 量表。由於原始的 SOCO 量表是針對銷售員所設計，所以問卷中有許多「推銷」的字詞，而本研究是以服務人員為對象，因此將原始量表內之「顧客購買行為」、「銷售員」、以及「銷售行為」分別比擬為「接受服務」、「服務提供者」，以及「服務提供行為」。同時，根據服務情境之適切性，保留上述六個子構面之前三項意義，並將其文字敘述修改為服務情境相關之用語，如下：

- (一)提供顧客滿意的服務(如熟悉服務、專業能力、工作意願、額外服務等)
- (二)協助顧客正確瞭解所得到的服務
- (三)提供必要的協助以解決顧客的問題

#### 四、小結

由以上之文獻探討可知，顧客導向的基本概念。因此本研究將顧客導向定義為「是將行銷概念實行於第一線人員與顧客接觸的層次，在顧客與員工產生交互作用時，滿足顧客的需求」。而第一線人員的顧客導向行為是相當地重要，其原因在於顧客總是以與其接觸的服務人員所表現出的行為舉止來評價其所代表的組織[2]。

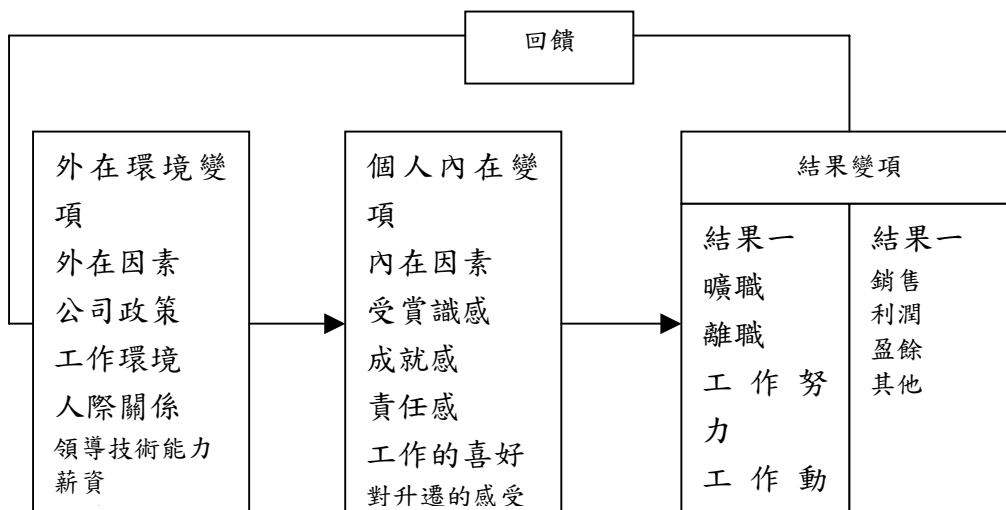
在影響顧客導向之因素中，組織的顧客導向策略、報酬、賦權、組織正式化的程度等，都會影響員工的顧客導向，而具有顧客導向的員工，能使顧客滿意且忠誠於企業，增加企業獲利能力及競爭優勢[19]。另一方面，員工對工作的投入愈多，其顧客導向愈高，可以導致較好的銷售績效表現。此外更是提及具有顧客導向的員工將會使他們獲得工作滿足，也就是說具有顧客導向的員工是較適合於服務的工作，因此在提供服務的同時沉浸在工作的愉悅中，因此會獲得較大的工作滿足。故在下一節中本研究將探討工作滿足之相關文獻。

## 2.3 工作滿足

工作滿足的定義為「員工在工作情境中所感受到的各方面滿意程度，它是員工的主觀反應，也是工作者心理上與生理上對當時環境因素的滿意感受」。員工對於企業的滿意程度會直接影響到顧客對企業的滿意度，由此可見員工工作滿足的重要性。

在工作滿足的系統理論中（如圖三），影響工作滿足的因素有二，即外在環境因素與個人內在因素，而外在環境因素更是會影響內在環境因素的滿意情形，進而影響個人整體工作滿足的結果，而這種結果又可回饋影響原先的兩種因素，如此循環不已，成為一種開放系統的現象。員工對工作感到滿意將可使員工自願合作以達成組織目標，對本身的工作有更高的興趣與效率，自動自發努力工作且以身為組織一份子為榮。





圖三 工作滿足系統圖

資料來源：[20]

### 一、工作滿足之定義

過去探討工作滿足相關文獻眾多，因不同的研究對象及理論架構，因此對於工作滿足的定義也就不盡相同。以往的學者將定義歸納為整體滿意、期望差距及參考架構三大類。經本研究探討後，綜合各學者的定義將工作滿足可歸納為綜合性及差距性兩種定義：

#### (一)綜合性定義

將工作滿足視為整體性的概念，其操作型定義又分為多種構面予以衡量所得到工作滿足的結果，故將綜合性定義區分為「整體滿意」及「參考架構」兩個部份，說明如下：

##### 1. 整體滿意

將工作滿足的概念作一般性的解釋，將工作滿足認為只是一個單一的概念(an unitary concept)，工作者能將不同工作構面上的滿足與不滿足予以平衡，形成集體的滿足。如：工作滿足是指員工在心理與生理方面對環境因素的滿足感受。即員工對工作環境的主觀反應，故測量工作滿足最普遍的方法即徵詢員工對工作的滿意程度，而不需劃分數個層面來衡量。

##### 2. 參考架構

強調工作滿足具有多種子構面，認為工作滿足的程度是取決於各種工作相關條件的滿足感受，如薪資報酬、工作性質、人際關係、行政支援、工作環境等子構面。例如，涵蓋服務業組織中工作滿足的主要面向，包括薪資、升遷、與上司關係、福利、獎酬、工作流程、同事關係、工作性質以及溝通之滿意程度等子構面[24]。

#### (二)差距性定義

工作者對滿足的大小，乃取決於員工對特定工作環境所實際獲得的價值，將滿足的程

度視為一個人自工作環境中所獲得的價值與其預期應獲得的差距而定。差距越小，則反應越有利，滿程度越大，反之則亦然。例如：Porter and Lawler (1968) 所主張的差距理論 (Discrepancy Theory)，認為一個人對於工作某一特質的滿足與否，端視其對工作特質中「實際獲得」與「希望獲得」之間的差距。若差距為零，則會感到滿意；如果工作者的實際獲得比希望獲得還多，則工作者會感到更滿意；如果工作者的實際獲得比希望獲得還少，則工作者會感到不滿意，差距越大則越不滿意。

依據其定義將工作滿足區分為下列兩種，列於表三：

表三 工作滿足的定義分類

定義	學者	定義	
綜合性定義	整體滿意	Hoppock(1935)	指員工在心理與生理方面對環境因素的滿足感受。即員工對工作環境的主觀反應，故測量工作滿足最普遍的方法即徵詢員工對工作的滿意程度，而不需劃分數個層面來衡量。
		Vroom (1964)	一個人對於其目前工作角色的正面取向。
		Campbell(1970)	是個人內在的心理狀態，更是個人對工作本身及工作的特定層面，所持正向或負向的感覺或態度。
		Prince (1972)	在工作體系中，成員對該體系中的角色感情性取向。具有正的感情性取向者，即為感到滿意的員工。
		Dessler (1976)	是個人從工作中所獲得需求滿足的程度。
		Kalleberg (1977)	工作者能將不同工作構面的滿意與不滿意予以平衡，而對整個工作形成集體的滿意。
		Saal & Knight(1988)	工作者對其工作本身的一種情緒、情意或評價上的整體反應。
		Robbins (1996)	視為個人對工作所抱持的一般性態度。員工的工作滿足高，則表示他對工作抱持正面態度，反之，則表示員工對工作不滿，有著負面的態度。
		舒緒緯(1990)	一種態度或情意的反應，此種態度或反應係個人對其工作或結果的一種主觀價值判斷。
	參考架構參考架構	Vroom(1964)	提出公司及管理當局、升遷機會、工作內容、直接主管、金錢待遇、工作環境及同事等構面來構成工作滿足。
		Cribbin(1972)	工作者對工作環境的感覺，此工作環境包括工作本身、主管、工作環境、機關組織、生活。
		Spector(1985)	服務業組織中工作滿足的主要面向，包括薪資、升遷、與上司關係、福利、獎酬、工作流程、同事關係、工作性質以及溝通之滿意程度等構面。
		張春興(1978)	指個人或多數員工對其所任工作感到滿意的程度。工作滿足與否和許多因素有關，諸如：薪水高低、加薪方式、工作時間、工作地點、工作性質、升遷機會、人際關係、管理方式等。
		差距性定義	Porter & Lawler (1968)
Smith, Kendall, & Hulling(1969)	是指工作者對其工作環境的感覺、感受或情感性反應，這種感覺是來自於工作環境中實際獲得的報酬與其預期獲得的報酬之差距。		
Dunn & Stephens (1972)	員工對整個工作情境反應的一種感受，且此一感受來自於個人希望自工作中獲得與實際所經驗兩者間的差距。		
許士軍(1977)	認為是個人對工作所具有的感覺，而這種感覺取決於從工作環境中之實際所得的價值與預期間之差距。		
許彩娥(1981)	工作者自特定環境中實際獲得的價值與其所預期應獲得價值之差距，二者差距大則滿意程度低，二者差距小則滿意程度高，亦即為「需求缺陷性定義」。		

資料來源：[15]

雖然學者對工作滿足有不同的定義，本研究對員工工作滿足採取整體性定義中的構面性定義之觀點，將其定義為「強調工作滿足具有多種構面，認為工作滿足的程度是取決於各種工作相關構面的滿足感受」。

## 二、工作滿足之相關理論

許多學者大多以激勵理論作為工作滿足的基礎理論。而多位學者，將工作滿足理論區分為「內容理論」及「程序理論」二種類型，如表四所示。

表四 工作滿足理論類型彙整表

類型	理論
內容理論	1. Malsow 需求層次理論
	2. Herzberg 雙因子理論
程序理論	3. McClelland 成就動機理論
	4. Alderfer 生存、關係、成長理論
程序理論	1. Vroom 期望理論
	2. Adams 公平理論

資料來源：[39]

### (一)內容理論

內容理論主要著重在探討影響工作滿足的因素。代表理論包括 Maslow 的需求層次理論、Herzberg 的雙因子理論、McClelland 的成就動機理論及 Alderfer 的生存、關係、成長理論，簡述如下：

#### 1.Maslow 的需求層次理論

認為人的行為是受到各種需求的激發和引導。需求層次分為生理、安全、社會、自尊及自我實現等五個需求層次，因而認為工作特性若能滿足個人的需求層次，則會使個人工作上的滿足具有向上提升層次的作用。

藉由 Maslow 的理論，企業可針對員工的需求，發展出各種獎勵辦法，以有效激勵員工，使其獲得工作上滿足。

#### 2.Herzberg 的雙因子理論

認為影響工作滿足的因素有兩種，一為保健因子(hygiene factors)，其存在不會造成滿意，但是當其缺乏時，卻會使員工感到不滿意，此因子包括工作環境、薪資、公司政策等；另一為激勵因子(motivators)，其存在會使員工感到滿意，但若其不存在亦不會使員工不滿意，此類因子包括成就感、升遷、上司器重、認同、責任等。

#### 3. McClelland 的成就動機理論

認為人的主要需求可分為下列三種：

(1)成就需求：當人們心中想要達成的目標時，就會產生驅動力，以獲得滿足。

(2)權力需求：是指人們想要獲得權力，以控制他人或順從自己的慾望。

(3)歸屬需求：人們希望能與他人建立和諧的人際關係，形成良好的互動，能獲得接納、友誼、喜愛。

#### 4. Alderfer 的生存、關係、成長理論(ERG 理論)

ERG 理論是指下列三種需求：

(1)生存的需求：係指一些物質及生理的慾望，如飢餓、口渴、工作條件等。

(2)關係的需求：想擁有人際互動關係的需求，能與家人、長官、部屬、朋友等重要的他人間相互關懷，是一種情感性的分享。

(3)成長的需求：指人們追求自我發展的需求，能發揮潛能，實現理想和抱負。

#### (二)程序理論

程序理論在探討期望、需求和價值等變數與工作特性交互作用後，所產生的工作滿足過程，故又稱為過程理論。

##### 1. Vroom 的期望理論

員工之所以從事工作並達成組織目標，是因為這些工作和目標會滿足員工某方面的需要。理論的基準是員工努力工作的程度，決定於其所期望能獲得的報酬，主要由三個因素所構成：努力能達成績效的期望、績效能帶來報酬的期望、個人對報酬的偏好與價值。

##### 2. Adams 的公平理論

也稱做交換理論 (exchange theory)，認為員工會以自己工作上的「投入」和工作上所獲得的「成果」與其他人比較，如果能達到平衡就會覺得公平，否則就會覺得不公平，進而影響其對工作滿足的認知。

綜上所述，工作滿足係指工作者對其工作及工作環境，基於其需要或需求，在生理上、心理上主觀的整體感覺、情意性反應程度或價值判斷[38]，而激勵作用是一種滿足需求的過程，如以需求動機、個人努力、工作表現、工作滿足、行為結果之激勵關連以達成組織目標的自發意願。故公司有必要了解員工的行為動機與需求，利用激勵理論以鼓舞其工作意願與情緒，積極有效的激發其工作潛能、提高工作表現，以達成組織目標，增進組織績效。本研究將這些理論整理後，根據理論的基礎進而測量員工工作滿足。

#### 三、工作滿足之量表

工作滿足是人們對工作環境的主觀反應，故屬於態度衡量的範圍，從事調查研究時，由於問卷法是最容易施測與及最普遍衡量的量化工具，所以工作滿足的量表的大多採用問卷方式進行。國內學者曾加以翻譯或修訂部分量表，由後續研究者加以引用，常見的工作滿足量表如下：



### (一)明尼蘇達滿足量表 (Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ) [44]

量表分為短式量表 (Short-form) 及長式量表 (Long-form)。短式量表包括 20 個題目，可測量工作者的內在滿足，外在滿足及一般滿足；長式量表則有 100 個題目，可測量工作者對 20 個工作構面滿足程度。國內的學者多採取 MSQ 短式量表進行研究。

### (二)工作描述量表(Job Descriptive index, JDI)[45]

包括工作本身、薪水、升遷、上司及工作伙伴等五個分量表合計七十二個題目，每一個子量表都包含一些形容詞或敘述，由受試者對該形容詞或敘述所描述的項目作答。工作描述量表雖只要求受試者描述其工作，但其中隱含個人工作的評價，由此可以測量出工作者的工作滿足程度，採用此量表從事工作滿足的研究者甚多。

### (三)工作滿足調查量表 (Job Satisfaction Survey, JSS)

JDI 量表一直以來廣泛地應用在衡量工作滿足的高低。事實上，工作滿足之衡量方式應視研究者是如何來研究工作滿足而定，學者們建議，對特定的行為準則應採用特定的滿意衡量，故為了滿足服務業對發展員工工作滿足衡量工具的需求，學者根據過去相關理論中所討論的工作滿足子構面，提出了適用於服務業、非營利組織以及公家機關的工作滿足量表 JSS，其涵蓋了在服務業組織中工作滿足的主要面向。JSS 量表所定義之工作滿足為對工作的情感或態度反應，共有 36 個問項，每一分量表中各有 4 個子題，其中包含九個子構面，分別為薪資、升遷、與上司關係、福利、獎酬、工作流程、同事關係、工作性質以及溝通等。JSS 量表之 Cronbach  $\alpha$  值為 0.91，各子構面之  $\alpha$  值亦大於標準值 0.5(Nunnally,1967)，整體量表之再測信度為 0.71，顯示其內部一致性與穩定性良好。

本研究對象其特性考量，因此採用 JSS 量表來衡量員工之工作滿足。

## 四、小結

由以上文獻探討，本研究將工作滿足的定義可歸納為綜合性及差距性兩種定義，其綜合性定義又分為「整體滿意」及「參考架構」。而對員工工作滿足主要採取綜合性定義中的參考架構之觀點，也就是認為：「強調工作滿足具有多種構面，認為工作滿足的程度是取決於各種工作相關構面的滿足感受」。

許多學者大多以激勵理論作為工作滿足的基礎理論，而激勵作用是一種滿足需求的過程。故公司有必要了解員工的行為動機與需求，利用激勵理論以鼓舞其工作意願與情緒，積極有效的激發其工作潛能，提高其工作表現，以達成組織目標，增進組織績效。

工作滿足之量表中，最被廣泛運用的有明尼蘇達滿足量表(MSQ)、工作描述量表(JDI)、工作滿足調查量表(JSS)。其中的 JSS 量表是適用於服務業、非營利組織以及公家機關的工作滿足量表，符合本研究的三個產業，故以 JSS 量表來作為衡量工作滿足之工具。

## 2.4 企業所有權

## 一、定義

公、民營企業之區別，其意義相當分歧，一般是以事業體的「所有權」、「控制權」、「交易權」與「自主權」等四項因素作為衡量的基礎[24]。

我國對於「公營事業」一詞有相關之定義，分別見於條文中的「公營事業移轉民營條例」、「國營事業管理辦法」、「會計法」、「審計法」法令中均有明確的規範，而法律條文中認為所謂的「公營事業」，就是透過政府單位來經營，並由政府單位擁有完全所有權，或擁有部份股權且達到影響該公司營運為標準，如股權超過 50%就是一例，再者，綜合了各學者所述之「公營事業」的定義，認為公營事業由政府所擁有，它可分為全部所有或部份所有權，全部所有權是指 100%的股權，如獨佔；而部份所有權，指超過 50%股權，足以影響企業決策的股權標準。

本研究對公營及民營企業之界定，主要在於企業的「所有權」為主體，將定義為：「公營與民營企業是以所有權狀況來區分，當政府佔企業所有權超過百分之五十以上者則為公營企業；反之，所有權未達百分之五十即為民營企業」。

## 二、經濟觀點的演變

企業形成的經濟因素，隨著不同時期經濟思潮的演進，經濟學者提出的看法也不同，茲分述如下[25]：

### (一)古典經濟學

古典學派經濟學的基本觀念，在於提倡自由經濟和強調利己動機，反對國家的干涉，認為一切經濟活動如果不被國家所干涉，則它們能夠按照自然法則作最適當的調整。亞當斯密在 1776 年發表不朽的名著「國富論」，認為個人基於利己心去追求自己的利益，而由於「一隻看不見的手」的引導，仍然可以增進社會全體的幸福，以達到利己利人的目的，私人所有權會使成本與利益集中在擁有所有權的當事人身上，在自利動機下，會有強烈的誘因以更有效率的方式使用資源、改善生產力與效率，因此政府不應干預市場機能的運作，即不應有公營事業之經濟活動。

### (二)福利經濟學

到了 1920 年 A.C.Pigou 教授研究當時的市場狀況，發現市場並非像古典經濟學家所描述的那麼完美，發表「福利經濟學」，說明市場若存有交易成本、外部性、自然獨占、公共財四種情況之一時，就無法完全發揮市場機能，稱為市場失靈(market failure)。因而主張這些缺憾必須由政府出面導正，於是建立起政府干預經濟活動的基礎，也成為公營事業的開始。

### (三)凱因斯經濟學

古典學派的經濟思潮自 17 世紀以來，一直為當時經濟思潮之主流，更有法國學者 J.B.Say 提出「市場法則」，也就是供給為其本身創造需要，認為在市場上藉由供需的調節

能使供需自然達到均衡境地，因而不會產生生產過剩的狀態。但由於生產技術的進步及機械化帶來大量的產能，到 1920 年代末期普遍發生供過於求、市場失衡的現象，終於 1929 年發生經濟大恐慌，古典學派市場法則無法解釋及解決經濟大恐慌問題。於是凱因斯在 1936 年發表「就業、利息與貨幣的一般理論」，認為消費不足是造成經濟恐慌的主因。因此主張政府應積極介入經濟活動，擴大政府公共投資支出，以解決有效需求不足問題，透過「乘數理論」使國民所得增加，達成經濟成長的目的。

#### (四)公共選擇理論

Buchanan & Tullock 在 1972 年提出公共選擇理論(Public Choice Theory)，指出由於官僚與政客(集體選擇的供給者)並非是立場超然的人，他們多少都會假公濟私，犧牲大眾利益以謀取個人利益，制定政策的目的是在追求選票的最大化與部門預算的擴張，這樣就能由更佳的工作環境與較高的薪資而獲益，因為官僚比大眾對預算變化的結果有更充分的資訊，也就是因為「資訊不對稱」阻礙了大眾對公共支出的監督，並提供公共部門誇大薪資及人力需求的機會。於是在政府的運作下，不見得會比不受管制的市場更好，稱為政府失靈 (government failure)。因此公共選擇理論基於以下三個理由支持公營事業民營化：

1.政府機關執行功能可藉著契約簽定等方式來達成競爭的效果，以強迫政府機關公開不同產品、勞務與總成本之關係等資訊。

2.單一目的的民營企業能提供較原由政府所執行功能更有效率的服務。

3.民營化可以消除在政府獨占或保護下所造成績效不彰現象。

#### (五)供給面經濟學

1970 年代兩次石油危機的出現，使世界經濟再度陷入混亂不安，因此，不只個別企業體會到應變能力的重要，政府也瞭解經濟干預與補貼的後果，只是使企業喪失競爭能力以及政府財政赤字的惡化，政府干預經濟活動已無法解決若干基本問題，甚至造成更多不利的影響，於是經濟學家又將思考重點轉回 J.B.Say 提出「供給可以為其本身創造需求」的論點，也就是賽伊市場法則的再獲重視。所謂「供給面經濟學」(Supply-side Economics)，其實不過是新古典經濟學的一個新標籤而已。

供給面經濟學提供一種分析個人及私人誘因(incentives)的架構，當誘因變動時，人的行為也隨之而變，人們會被正的誘因所吸引，而會被負的誘因所壓制。在這種分析架構中，政府的角色是靠政府改變誘因的能力來扮演，從而政府行為也會影響社會的行為。Irving Kristal 首先呼籲政府不應干預市場，主張由供給面經濟學取代凱因斯學說，認為只有私人部門才能帶來持續的經濟成長。

#### (六)私人企業理論

Hanke, Steve H. 在 1986 年發表私人企業理論，提出財產權的必要性，來了解私人企業受雇者行為和私人企業及公營企業經營表現的關鍵。私人所有權可創造以成本效力方式生產產品及勞務所需的激勵。私有企業經理人在激勵的誘因下，使企業的價值最大，反之



公營企業則無法達成此目標，亦無法對資源作最有效的配置。

由以上經濟思潮的演變過程，可看出經濟學界對企業在經濟社會的角色隨著當時經濟環境而有不同的觀點，從古典經濟學派時期極力主張市場自由經濟，政府不應干預市場機能，到「市場失靈」由政府出面導正，再到嚴重供過於求，需賴政府積極擴大公共投資，藉有效需求之擴增，達成經濟成長之目的，後來又有官僚與政客的自利行為，而有「政府失靈」情況，於是有「公共選擇理論」支持將公營事業民營化，之後，又因 1970 年代的兩次石油危機，而發展出供給面經濟學，主張政府要靠改變誘因的能力影響社會，而不應直接干預市場，只有私人部門才能帶來持續的經濟成長而提出了私人企業理論，發現私人企業的經營表現優於公營企業[26]。

### 三、比較

公營企業設立形成的背景，如國父當初在民生主義中所以主張發達國家資本，節制私人資本的理由，是由於在國父倡行公營的那個時代中，他的主張對於當時欲防止獨佔事業的出現，確實有其急迫的必要性。事實上，國父當初除了主張發達國家資本外，亦曾有國有民辦的想法，國父孫中山先生在民國初年就任鐵路督辦時即主張國有民辦，他認為政府投資公共建設比民營效率低；「蓋凡百事業，公辦不如私辦之省時省費。私人之經營，往往並日兼程，晷之不足，繼之以夜。官之經營，則往往刻時計日；六時辦事，至七時則以為勞，一日可完，分作兩日，而猶不足。吾敢斷定，借款六十萬萬，必先消耗三十萬萬。故往往一種事業，有官辦之十年不成，私辦之五年可就者」。由此可知公民營之間仍有差異。

根據臺北市公民營事業計劃方式、計劃內容、高階主管選任方式等方面所作差異分析指出：公民營事業之經營管理因素有如表五 之主要差異：

表五 公民營事業經營管理因素之差異比較表

專案	公營事業	民營事業
1. 計劃方式	由上而下	參與式
2. 計劃內容	較不重視管理人員需要與產品開發計劃	重視管理人員需要與產品開發計劃
3. 高階主管的選任辦法	由主管機關指派或遴選	內部晉升
4. 一般職員的招募方法	經國家考試或自行招考	自行對外招考、於報紙登廣告或由員工介紹
5. 考核次數	每年	年、季、月，更重視隨時隨地之考核
6. 激勵方式	定期	定期與不定期並重
7. 溝通方式	正式	正式與非正式溝通並用
8. 獎懲標準	依法規	公司規定與公司目標
9. 控制標準	法規與預算	公司規定與公司目標
10. 資遣員工的標準	有違法事實，否則無權或較難辭退員工	員工能力不足或有具體不忠行為時

資料來源：[28]

儘管台灣的公營企業在經濟發展過程中曾擔任過重要的角色，但與民營企業比較，其營業方式及人事預算的管制類似計劃經濟，難以發揮市場自由經濟機動調節及競爭淘汰的作用，不能把握經營時效而易坐失良機，且程序法令繁複，造成其經營績效，往往不及民營企業[24];而民營企業以靈活應變的經營方式，能因應當前激烈競爭環境，追求事業的永續經營。綜合上述，民營企業經營成效往往比優於公營企業。

#### 四、小結

本研究是以企業的「所有權」來定義公民營企業，認為：「公營與民營企業是以所有權狀況來區分，當政府佔企業所有權超過百分之五十以上者則為公營企業;反之，所有權未達百分之五十即為民營企業」。

企業由經濟思想的演變過程中在每個時期皆有不同的觀點，從政府不干預的市場自由經濟，到「市場失靈」由政府出面導正，後來又有官僚與政客的自利行為，而有「政府失靈」情況，又因 1970 年代的兩次石油危機，而發展出供給面經濟學及後續的私人企業理論，發現民營企業的經營表現優於公營企業。

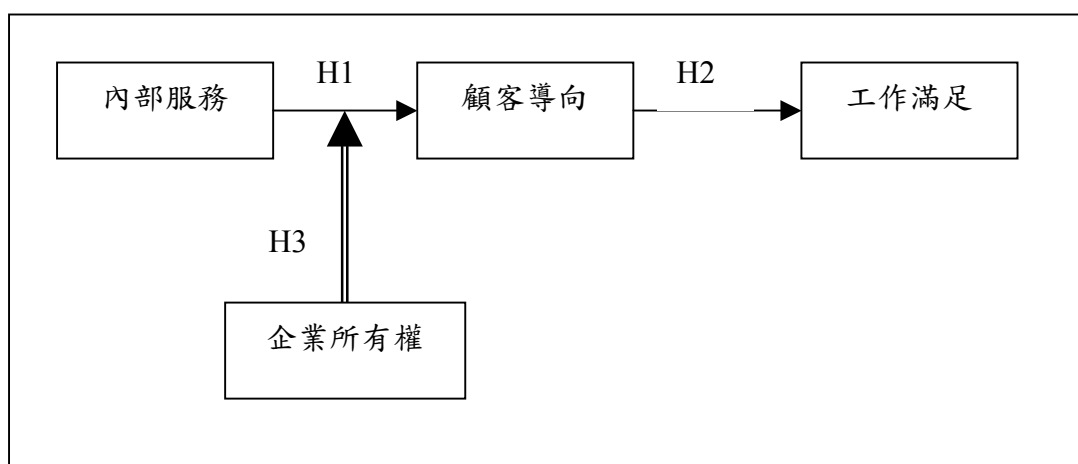


# 第三章 研究方法

## 3.1 研究架構與研究假說

### 一、研究架構

依據文獻回顧，建構出本研究之觀念性架構，如圖四 所示。



圖四 研究架構

註：——→ 表影響  
====→ 表干擾

本研究旨在探討企業施行內部服務觀念對員工的顧客導向與工作滿足之影響，並且加入公營企業與民營企業為干擾變數，試圖從中發現在企業所有權不同的狀況下，來探究實行內部服務成效的影響程度為何，均為本研究所欲探求之內容。

### 二、研究假說

#### (一)「內部服務」與「顧客導向」

如前章文獻探討部份，部份學者即以培養員工具有顧客導向及服務意識的策略性目的來定義內部服務[6, 10, 13, 16]。

一個設計良好的內部服務計劃，必須被發展為可促進員工之顧客導向。因此，內部服務應以建立員工之顧客導向意識與行為為目標。內部服務的目的在激發員工服務的觀念，進而使員工具有顧客導向的行為。當近似行銷的活動 (marketing-like activities) 運用於組織內部時，員工會被激勵朝向服務意識及顧客導向行為，而所謂近似行銷的活動運用於組織內部就是指內部服務。

部份國內學者之實證研究也發現內部服務與顧客導向間具正相關[3, 6, 13]。因此可推論企業進行內部服務活動時是以培養服務人員具有顧客導向為目的，故內部服務活動與顧客導向間具有影響關係。因此提出以下的假設：

H1： 內部服務會正向影響員工之顧客導向

### (二)「顧客導向」與「工作滿足」

員工的工作滿足對顧客所知覺到的服務品質有顯著的正向關係。同時高度顧客導向人員在與顧客互動的過程中會積極表現出能夠提高顧客滿意的服務行為，並使得顧客知覺服務品質提高[41]。亦即公司若能提供令顧客滿意的服務品質，即可提昇續購率，增加收益，使員工的工作滿足提高。可見，具有高度顧客導向人員在工作滿足的感覺間具有某種程度的相關[42]。

過去有關工作滿足與顧客導向之間的關係研究，皆已員工工作滿足為顧客導向的前提來進行探討，例如研究結果發現工作滿足與員工的顧客導向之間呈正相關。然而，有關員工的特質的說法中，具有顧客導向的員工將會使他們獲得工作滿足，也就是說具有顧客導向的員工是較適合於服務的工作，在提供服務的同時沉浸在工作的愉悅中，因此獲得較大的工作滿足。他們並經由對金融機構及餐飲業做實證研究，證實顧客導向與工作滿足具有正向關係。

綜上所述，本研究將以員工具有顧客導向為工作滿足的前提來進行探討。另外，更進一步推論當員工具有顧客導向時，愈可能表現企業與顧客所期望的服務行為，帶來顧客滿意及忠誠，使企業業績提昇、增加收益，則員工工作滿足愈高。因此可推論顧客導向與工作滿足間具有影響關係。因此提出以下的假設：

H2： 員工之顧客導向會正向影響員工之工作滿足

### (三)企業所有權

公營企業與民營企業在特性上有相當程度的差異。公營事業在本質上，其人事結構、預算、會審計、投資及營運皆依政府法令規章，缺乏市場自主應變機能；而體制上，則偏重政策上型式的推行而不重實質的成效之制度設計；至於資產方面，並非如私人企業屬於個人所有，因此公營事業在不負決策成敗和經營績效良窳的先天條件下，其經營績效自然難以向上提昇，故一般公營事業則普遍存有下列現象：

1. 獨佔性造成缺乏市場功能，不易遵循呼應市場機制與顧客需求。
2. 承受政府法令規章約束和官僚體系影響而經營能力和效率低落。
3. 公文往來耗時，以致無法因應瞬時萬變的市場，而難以有效經營。
4. 盲目投資的浪費：員工都擁有公務人員身份，工作受到保障；事業盈虧與己無關，

自然造成企業投資許多資源上的浪費。公營企業甚多披著政策的外衣，隱藏著無效率的經營。

至於，民營企業則是以「帕瑞圖效率」(Pareto efficiency) 為理論[43]，意指生產者在最大效用 (utility-maximizing) 及最大利潤 (profit-maximizing) 之前提下，透過「看不見的手」(invisible hand) 的隱形機制分配財貨與服務，而不會產生增加部分人的利益，卻使他人的效用或利潤降低的情形[29]。其含意即為假設市場機制在帕瑞圖最適性下正常運作，在個人所願意付費的價格基礎上，社會中所有的財貨，會以此標準加以製造生產，故所有的交易，將以任何可能增進福利的型態進行，而所有的民營企業，則以最高效率生產財貨或服務，並追求最大利潤，形成所有的消費者皆能得到最大的效用[31]，因此僅與獲利或績效有關之政策推行，對民營企業而言將會極力落實。換言之，民營企業無論在透過內部服務觀念而推行一系列的活動及措施，來提升員工顧客導向進而提高經營績效，或是遴選具有顧客導向員工擔任服務工作一職來提升服務品質上，皆會竭盡所能來執行，以求企業得以永續經營。

綜合以上的論述可知，公營企業為提升競爭力，勢必通過「內部服務」的規劃，使員工具有「顧客導向」，進而達到「工作滿足」，但受限於公營企業有較多的公文履行、官僚作風、重型式不重實質等現象，經常會使得推行成效不彰；而民營企業，交易以任何可能增進福利的型態進行、企業以最高效率生產財貨或服務，並追求最大利潤、顧客皆能得到最大的效用。因此，本研究推論公營企業由於重視政策上型式的推行，而較不重視實質的成效，所以會因企業推行內部服務觀點所進行一系列的活動及措施上做配合，而不重視實質結果；而民營企業，則是針對員工、顧客所需來推行內部服務，來使企業更具競爭力。故在不同企業所有權狀況的情形下，在施行內部服務所達到的成效亦會有所不同。因此提出以下的假設：

H3：當考慮企業所有權狀況時，民營企業中內部服務與顧客導向之關係較公營企業中明顯

## 3.2 變數的操作型定義

### 一、內部服務

#### (一)內部服務

本研究參考內部服務的定義，認為組織動力與人力資源管理方案的領域為內部服務作為發展的本質，如教育訓練、管理支持、內部溝通、人力資源管理措施、外部溝通均為建立內部顧客導向與市場(外部顧客)導向之關鍵。本研究並以五個子構面「教育訓練」、「管理支援」、「內部溝通」、「外部溝通」、「人力資源管理」作為內部服務問卷之基礎，各個子構面的操作型定義，如下表六：



表六 內部服務各子構面操作型定義之整理

子構面	操作型定義
教育訓練	包括以下三種基本的訓練任務： 1. 在公司內發展與顧客有關的服務策略之整體觀點。 2. 發展及強化服務策略及兼職行銷行為的有利態度。 3. 發展及增進員工之間的溝通、銷售與服務技巧。
管理支援	公司內部的管理人員領導與支援員工的方式，包含積極鼓勵員工並讓員工參與規劃與決策、資訊的回饋和正式與非正式的互動雙向溝通，以及建立開放與激勵的內部氣候。
內部溝通	透過各種支援工具，例如：電腦軟體、數位產品、小冊子等，讓員工知道新的服務導向策略、新的工作方式，並清楚瞭解和接受新的策略、任務和想法。
外部溝通	為了創造承諾並降低員工對公司策略的混淆，一方面，對於在大眾媒體上出現的消息與員工進行溝通，一方面則利用大眾媒體強化員工對公司的認知。
人力資源管理	透過各項人事行政工具，例如工作描述、職業規劃、薪資福利制度和激勵計畫等，以獲得優秀的服務人員，並善用內部的人力資源，以完成公司的目標。

資料來源：[6,10,29,34]

## (二)將賦權納入內部服務中

第一線員工需要被賦予權力來作立即的決定，否則會錯失銷售或是改善服務品質的機會。並且，在互動的服務傳遞過程中，被授權賦能的第一線員工會有動力與生產力去改善對顧客的服務，並且有效率的推銷產品、提供服務[31]。同時賦權是內部服務重要的一部份，然而，賦權的程度要依顧客需求及工作內容的難易度，給予不同的程度，並且賦權會影響到顧客導向、工作滿足和服務品質[32]。因此，當公司授權賦能給員工時，讓員工有受到信任的感覺，進而改變員工的態度與行為，而有較高的顧客導向，並且快速回應顧客的需求，表現出顧客與公司所期望的服務行為，而達到工作滿足。

綜合上述，本研究將內部服務定義為：「內部服務是一種透過行銷的概念，將員工視為顧客，進行一系列的活動及措施，並透過賦權以激發員工顧客導向之行為」，並且將賦權納入內部服務問項中，以更能完整衡量內部服務的概念。

## 二、顧客導向

本研究顧客導向的定義參考 Saxe and Weitz 於 1982 年提出的 SOCO 量表，包含以下六個子構面：

1. 希望能協助顧客做出滿意的購買決策。
2. 協助顧客衡量其需求。
3. 供應產品以滿足顧客需求。
4. 正確地描述產品。
5. 避免欺騙性或操弄性的影響技倆。
6. 避免採用高壓手段。

本研究根據 Saxe and Weitz (1982) 的觀點，將顧客導向行為定義為：「是將行銷概念實行於第一線人員與顧客接觸的層次，在顧客與員工產生交互作用時，滿足顧客的需求」。

由於原始 SOCO 量表是針對銷售員所設計，所以問卷中有許多「推銷」的字詞，故本研究修正原始 SOCO 量表，將問卷之「顧客購買行為」、「銷售員」、以及「銷售行為」分別比擬為「接受服務」、「服務提供者」，以及「服務提供行為」。同時，根據服務情境之適切性，保留上述六個子構面之前三項意義，並將其文字敘述修改為服務情境相關之用語，如下：

- (一)提供顧客滿意的服務(如熟悉服務、專業能力、工作意願、額外服務等)
- (二)協助顧客正確瞭解所得到的服務
- (三)提供必要的協助以解決顧客的問題

### 三、工作滿足

本研究對員工工作滿足的定義採取綜合性定義中的參考架構之觀點，也就是認為「強調工作滿足具有多種構面，認為工作滿足的程度是取決於各種工作相關構面的滿足感受」。

本研究採用適用於人力服務業、非營利組織以及公家機關的 JSS 工作滿足量表(Job Satisfaction Survey)，由於與本研究之研究對象特性相符，因此採用 JSS 量表，包含九個子構面分別為薪資、升遷、與主管關係、福利、獎酬、工作流程、同事關係、工作性質、和溝通之滿意程度。

研究指出，JSS 的子構面中，應再加上對顧客滿意之子構面，因為許多學者的研究皆顯示出員工對顧客滿意之知覺會影響其工作滿足和服務品質。在進行實證研究後，經因素分析結果，JSS 量表原有之溝通子構面消失，同時自行加上的顧客滿意子構面，共得九個因素子構面[31]。故本研究採用上述學者的分類方式，再加上「整體」衡量變項做內部效標驗證，因此共設計 10 個變項，使工作滿足構面更具完整性。

### 四、企業所有權

在學術上，對於公、民營企業之區別意義相當分歧，一般是以事業體的「所有權」、「控制權」、「交易權」與「自主權」等四項因素作為衡量的基礎[8]。根據行政院 94 年修正通過的「公營事業移轉民營條例」第三條中，指出公營企業為各級政府獨資，或是與人民合資經營且政府資本超過 50%者則稱之。因此本研究將定義「公營與民營企業是以所有權狀況來區分，當政府佔企業所有權超過百分之五十以上者則為公營企業；反之，所有權未達百分之五十即為民營企業」。

## 3.3 研究對象

本研究主要是探討「企業所有權」狀況的不同下，內部服務對於員工顧客導向的影響，再針對內部服務、顧客導向、工作滿足等進行調查，以瞭解變項之間的關連性。本研究透

過便利抽樣的方式，選擇之樣本母體包括台灣最大的財團法人研究機構「工業技術研究院」、公營企業民營化之「中華電信」及民營企業之「台灣大哥大」。

在問卷發放上，研究中以第一線的員工為研究對象，原因為第一線員工在組織當中是與顧客接觸最為頻繁之服務人員，扮演著傳遞公司服務給顧客的靈魂人物，在「關鍵時刻」迅速回應顧客之需求，其行為態度會直接影響到顧客，故第一線員工表現出來的服務傳遞是非常重要的。

而在相對應的民營企業選取上，根據工研院經資中心 2004 年產業技術資訊服務推廣計畫(ITIS)中提出[1]，中華電信與台灣大哥大在無線電信市場佔有率分為 31%及 26%，高位居電信產業的第一及第二名的龍頭地位，加上考慮到研究對象與問卷發放對象的同質性，因此，選擇台灣大哥大為民營企業之研究對象；另外，因為中華電信為電信市場另一主導者，又其營運型態乃由公營事業轉民營化，卻在企業所有權上仍未完全成為民營企業，介於公營與民營兩者之間，因此研究中另行選擇中華電信為研究對象，進行比較分析。

本研究之抽樣對象，分別為工業技術研究院之內部服務中心、中華電信之服務中心、台灣大哥大之直營處及台灣電店，且選擇與顧客接觸最頻繁的單位服務櫃檯人員，藉此了解企業透過內部服務的運作，對員工之顧客導向、工作滿足之關係。

### 3.4 問卷設計與測量工具



在確立研究架構及研究對象後，為了發展出適合研究主題的調查工具，因此本研究發展出四個部份的問卷，分別是內部服務、顧客導向、工作滿足等相關問項，以及受測者之基本資料等。其中前三個部份之問項採用李克特(Likert)七點量表，作為測量尺度；受測者之基本資料，以名目尺度衡量。

本架構變數之問卷採用國內外學者所發展之量表，信效度皆符合統計上之要求，並且針對研究的企業進行適當地修訂，所使用各量表之原發展學者及產業如下表七所示。

表七 本研究採用量表之原始內容

量表	發展學者	原量表所用之產業	問項
內部行銷	Conduit & Mavondo (2001)	三家澳洲國際企業	33項
	Hartline et al.(2000)	旅館業	
顧客導向	Saxe & Weitz (1982)	電子零件商、汽車經銷商及以企業和政府單位為客戶之電腦服務公司	10項
	梁殷禎(1999)	旅館業	
工作滿足	Spector (1985)	人力服務、公共事業和非營利組織	10項
	Snipes(1996)	大學教育機構	

初始問卷完成後進行前測與再測，試訪工業技術研究院、中華電信、台灣大哥大的第一線人員，以及實務及學術界的專家給予建議，修改完成後為正式問卷。

## 一、內部服務量表

### (一)內部服務

本研究問卷參考澳洲學者 Conduit and Mavondo (2001) 提出的五個內部服務活動 [42]，並以教育訓練、管理支援、內部溝通、外部溝通、人力資源管理等五個子構面，在適切性的考量下，進行辭彙及語氣的修改。

問項計分方式採以 Likert 七點量表來衡量第一線員工對各項敘述個人主觀同意的程度，依次為非常不同意 1 分，不同意 2 分，有點不同意 3 分，中等程度 4 分，有點同意 5 分，同意 6 分，非常同意 7 分。詳細問項如表八：

表八 內部服務之問項

子構面	問項
教育訓練	IM1. 公司經常透過教育訓練向我傳達公司理念與價值觀 IM 2. 公司能透過訓練加強員工間的溝通 IM 3. 公司的服務策略會透過訓練來推動 IM 4. 公司所提供之訓練計劃能符合我的需求 IM 5. 公司會提供服務技巧的訓練課程 IM 6. 公司很重視改善服務態度的訓練 IM 7. 訓練課程可以幫助我了解目前和未來顧客的需求 IM 8. 公司的服務訓練具有以顧客服務為導向的精神 IM 9. 公司對提高顧客滿意度有整體性的策略
管理支援	IM 10. 當我為顧客提供服務時，公司主管能提供足夠的支援 IM 11. 公司有讓我表達看法和提供建議的管道 IM 12. 公司經常舉辦各種內部活動(如運動會、員工表揚大會等)增加互動 IM 13. 公司的主管，時常主動關心並了解我工作上的困難 IM 14. 公司會透過舉辦一些內部活動改變內部工作氣氛 IM 15. 我能參與公司的活動規劃 IM 16. 我能參與公司的重大決策
內部溝通	IM 17. 對於公司的計劃及決策，公司會試著讓我了解 IM 18. 公司會提供足夠的文件或手冊以協助我提供優質服務 IM 19. 公司會告知我與顧客形成互動的新方法 IM 20. 我經常能夠透過參與正式(如公文等)或非正式(如口耳相傳等)活動瞭解公司的各項政策與作法 IM 21. 公司會經常對員工宣導它的理念及使命
外部溝通	IM 22. 公司在提供新服務給顧客前，會讓我事先了解這項服務的內容 IM 23. 只要有關公司的資訊刊登，公司就會對我說明清楚 IM 24. 公司經常透過各種外部活動(如記者會、贊助等)來提昇我對公司的認同
人力資源管理	IM 25. 公司會協助我發展生涯規劃 IM 26. 公司有明確的績效評估制度，讓我了解自己的工作表現 IM 27. 公司有提供多樣的福利 IM 28. 公司能提供適當的獎勵措施，激勵我表現優異 IM 29. 公司對我的工作內容有明確表示，使我清楚了解職責

### (二)將賦權納入內部服務問項中：

賦權部份之量表採用 Hartline et al.(2000)的八題量表，將因素負荷量過低的選項刪



除，得出四題問項之新量表，Cronbach's  $\alpha$  為 0.71。本問卷直接針對第一線服務人員，依其認知公司給予他們的賦權程度來填答，採 Likert 七點量表，依次為非常不同意 1 分，不同意 2 分，有點不同意 3 分，中等程度 4 分，有點同意 5 分，同意 6 分，非常同意 7 分。詳細問項如表九：

表九 賦權之問項

問項
IM 30. 公司允許我運用自己的判斷來解決問題
IM 31. 公司鼓勵我抱持主動的精神
IM 32. 公司允許我有高度的主動性

### 二、顧客導向量表

本研究員工顧客導向問卷根據參考 Saxe and Weitz(1982) 提出六個子構面的 SOCO 量表後，提出適合服務情境的三個子構面，如下：

- (一)提供顧客滿意的服務(如熟悉服務、專業能力、工作意願、額外服務等)
- (二)協助顧客正確瞭解所得到的服務
- (三)提供必要的協助以解決顧客的問題

同樣採用 Likert 七點尺度測量，依次為非常不同意 1 分，不同意 2 分，有點不同意 3 分，中等程度 4 分，有點同意 5 分，同意 6 分，非常同意 7 分。詳細問項如表十：

表十 顧客導向之問項

子構面	問項
提供顧客滿意的服務(如熟悉服務、專業能力、工作意願、額外服務等)	C01. 當顧客需要協助時，我會以我對公司的瞭解，提供意見教導顧客解決問題 C02. 我常收集公司相關的服務資訊，以備顧客的詢問 C03. 對於不懂的顧客，我不會跟他講太多以免造成他的負擔 C04. 我會將公司所規定的事完成後，有空時再來聽顧客的抱怨
協助顧客正確瞭解所得到的服務	C05. 我會用我對服務的專業性，來得到顧客的信任 C06. 對於顧客的問題，為了不得罪顧客，雖然我做不到，但還是會先答應他 C07. 我會主動為顧客介紹公司所提供的服務內容 C08. 當顧客不知道該如何選擇合適的服務時，我會依照顧客的需要主動推薦
提供必要的協助以解決顧客的問題	C09. 當顧客有特別需要時，我會盡可能的提供顧客額外的幫助 C010. 如果我發現顧客有需求時，不必等顧客提出，我會主動詢問

### 三、工作滿足量表



「工作滿足」之相關量表，有許多學者做過相當多的研究[3, 7, 10]，本研究採用 JSS 量表，此量表是針對服務業、非營利組織以及公家機關員工之工作滿足量表，包含 9 個子構面來衡量，分別為薪資、升遷、與主管關係、福利、獎酬、工作流程、同事關係、工作性質和溝通。

JSS 原始量表共有 36 個問項，為了精簡問卷的長度，因此本研究，自每個因素子構面中挑選因素負荷量最高者，為每個衡量變項之代表問項，共得 9 個問項，再加上「整體」衡量變項做內部效標驗證，因此共設計 10 個變項，作為本研究中工作滿足的衡量問項。

計分方式採用 Likert 七點尺度測量，依次為非常不同意 1 分，不同意 2 分，有點不同意 3 分，中等程度 4 分，有點同意 5 分，同意 6 分，非常同意 7 分。詳細問項如表十一：

表十一 工作滿足之問項

衡量變項	問項
薪資	JS1. 我的工作每次加薪幅度太少且不常加薪
升遷	JS2. 我覺得在公司內工作表現良好的員工可獲得公平的升遷機會
與主管關係	JS3. 我認為主管對員工的感受不感興趣
福利	JS4. 我們所獲得的福利和大部份同業所提供的一樣好
獎酬	JS5. 當我工作表現良好時，我可以獲得應有的肯定
工作流程	JS6. 在工作上我必須做太多的日常文書工作
同事關係	JS7. 我喜歡我的同事
顧客	JS8. 我覺得我的顧客太難纏
工作性質	JS9. 我覺得我的工作是有挑戰性的
整體	JS10. 整體而言，我對我的工作非常滿意

#### 四、人口統計變數

調查填答者之人口統計變數，以名目尺度衡量。

性別：「男性」或「女性」。

年齡：受訪者實際歲數。分為「25 歲以下」、「25-29 歲」、「30-34 歲」、「35-39 歲」、「40-45 歲」、「46-50 歲」、「51 歲以上」七個等級。

學歷：所受正式教育之最高學歷。分為「高中職(含)以下」、「專科」、「大學(學院)」、「研究所或以上」四個等級。

年資：受訪者從到職至今之服務年數。分為「1 年以下」、「1-5 年」、「6-10 年」、「11-15 年」、「16-20 年」、「21-25 年」、「26-30 年」、「30 年以上」八個等級。

職務層級：主管或非主管。(六)地區：分為「北部」、「中部」、「南部」、「東部」四個等級。

### 3.5 資料分析方法

藉由統計分析工具，使所蒐集到的資料，轉化成為有用的資訊，以利研究的進行，進而驗證假說是否成立。本研究所採用的統計分析方法，概述如下：

### 一、敘述性統計分析

透過百分比、平均數、標準差等資料呈現方式，來描述樣本基本資料之分配情形與集中或離散趨勢。

### 二、信度及效度分析

一個衡量工具的好壞除了要難度適中、以及要有高的鑑別度外，最重要是要有信度 (Reliability) 與效度 (Validity)。

所謂信度，乃指衡量工具之正確性與精確性，包括測驗結果的穩定性與一致性，在本研究中所採用的分析方法是以前 L. J. Cronbach 所提出之  $\alpha$  係數 (Cronbach's  $\alpha$ )。當進行探索性研究時，適當的 Cronbach's  $\alpha$  係數應在 0.50 或 0.60 以上，且在單項對總項相關測試中，若有低於 0.30 或迅速滑落的情況出現，該變數應予以刪除。因此以此標準做為本研究判別所使用之量表的一致性分析。

效度則是量表能測量其所欲測量的特質或行為時所具備的準確性。由於本研究所採之問卷依照學者之量表修改，都有理論上之一致性，已具備建構效度及內容效度之問卷效度檢測。

### 三、結構方程式模式 (Structural Equation Models)

本研究採用結構方程式模式 (SEM) 來驗證所提出理論架構之合理性，以及變項間之因果關係，且使用 SPSS AMOS 軟體作為分析工具。以往的多變量分析方法，大都一次只能處理一組自變項及一組依變項間的關係，而結構方程式模式可同時檢查兩個或兩個以上互相關連的相依關係 [7]。SEM 亦被稱為線性結構關係 (LISREL) 分析，當某一變數在一相依關係中為準則變數，但在下一個相依關係中卻變成預測變數時，SEM 特別有用 [9]。

在 SEM 模式中，主要將變數分為潛在變數 (Latent variables) 與觀測變數 (observed variables) 兩大類。潛在變數乃是一般行為或社會科學中，無法直接觀測的變數，潛在變數又可分為潛在自變數 (latent independent variable) 以  $\xi$  表示，是一種會影響其他潛在變數的自變項，例如本研究的「內部服務」；另一為潛在依變數 (latent dependent variable) 以  $\eta$  表示，為一種會受到潛在自變數影響的依變數，例如本研究的「顧客導向」、「工作滿足」。潛在自變數與潛在依變數，雖然無法直接觀測而得，但皆可經由觀察變數來觀測，即由問卷中之問項測得 [12]。

模式配適度則可透過  $\chi^2$  (卡方統計量)、GFI (適合度指標)、AGFI (調整後適合度指標) 等統計量數作為檢定 [11]。以下將結構模式之配適指標簡要摘錄於表十二。

表十二 評估結構模式配適指標

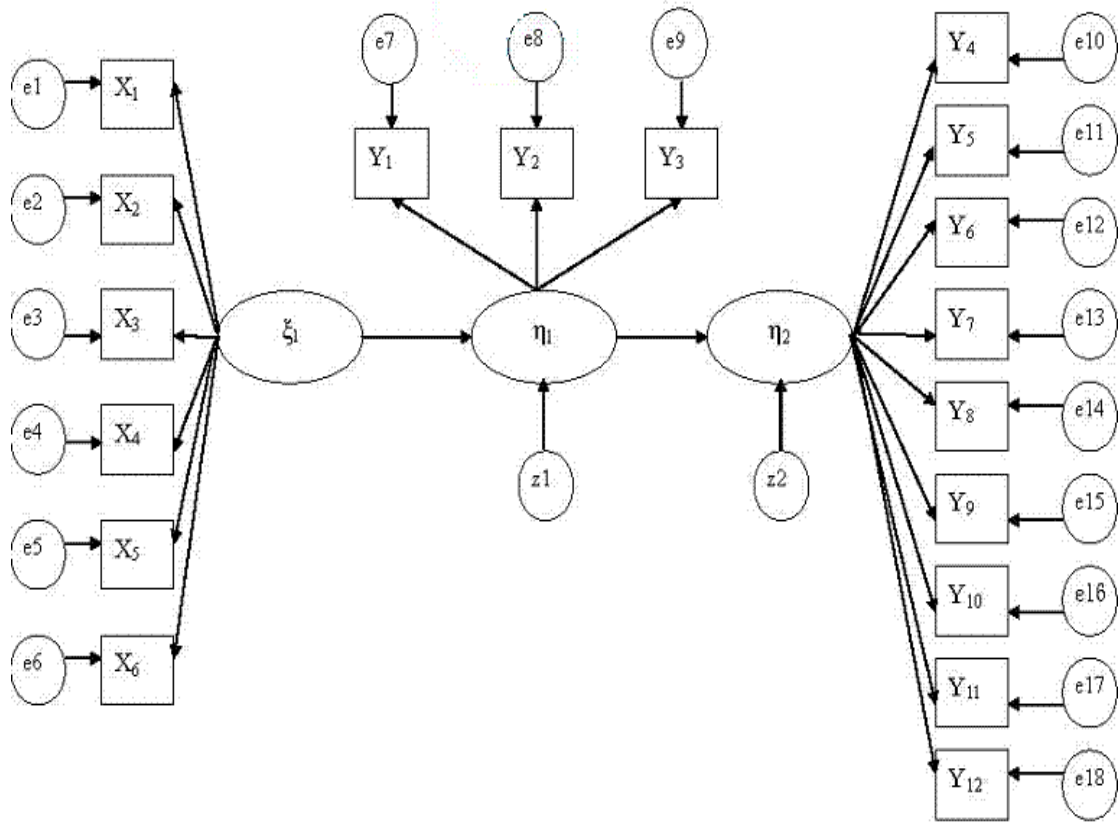
指標	衡量標準
卡方統計量( $\chi^2$ )	愈小愈佳
適合度指標(GFI)	愈接近1愈佳
調整後適合度指標(AGFI)	愈接近1愈佳

資料來源：[34]

本研究旨在探討內部服務對顧客導向及工作滿足的影響，以及當企業所有權為干擾變數時，內部服務觀念的施行與對員工顧客導向之關連性影響程度，因此藉由 SEM 方法並利用 AMOS 統計軟體來驗證模型。本研究的線性結構模式中，以內部服務為潛在自變數、顧客導向為潛在依變數，再以顧客導向為潛在自變數、工作滿足為潛在依變數，其建立出整體模式架構，如圖五，茲將架構中的各變項列於表十三。

表十三 變數彙整表

潛在變數	顯性變數
$\zeta 1$ : 內部服務	X1 : 教育訓練 X2 : 管理支援 X3 : 內部溝通 X4 : 外部溝通 X5 : 人力資源管理 X6 : 賦權
$\eta 1$ : 顧客導向	Y1 : 提供顧客滿意的服務 Y2 : 協助顧客正確瞭解所得到的服務 Y3 : 提供必要的協助以解決顧客的問題
$\eta 2$ : 工作滿足	Y4 : 薪資 Y5 : 升遷 Y6 : 與主管關係 Y7 : 福利 Y8 : 獎酬 Y9 : 工作流程 Y10 : 同事關係 Y11 : 顧客 Y12 : 工作性質



圖五 本研究之線性結構模式[16]

## 第四章 資料分析與實證結果

### 4.1 樣本結構

#### 一、問卷回收情形

本研究問卷共計發放 1374 份，回收 1114 份，回收率為 81%。有效問卷份數之計算係將填答遺漏、問題答案皆一致等問卷，及以工作滿足構面的第 10 題為內部效標驗證之用，不符者予以剔除，故有效問卷共得 958 份，樣本回收情形彙整如表十四。

表十四 問卷回收統計表

	工研院	中華電信	台灣大哥大	整體
發放份數	1000	240	134	1374
回收份數	887	131	96	1114
無效份數	89	49	18	156
有效份數	798	82	78	958
有效回收率	74%	58.57%	71.53%	69.72%

#### 二、描述樣本結構

本研究共回收 958 份有效問卷，將其人口統計變數之次數分配狀況整理如下表十五。



表十五 人口統計變數之次數分配表

變項	類別	樣本數				百分比 (%)
		工研院	中華電信	台灣大哥大	整體	
性別	男性	469	36	25	530	55
	女性	314	46	68	428	45
年齡	25 以下	152	0	18	170	18
	25-29	239	3	39	281	29
	30-34	273	4	27	304	32
	35-39	47	9	5	61	6
	40-45	45	17	3	65	7
	46-50	17	28	1	46	5
	51 以上	25	6	0	31	3
學歷	高中職(含) 以下	13	11	5	29	3
	專科					
	大學(學院)	37	29	64	130	14
	研究所或 以上	354	8	38	400	42
年資	1 年以下	1	1	38	40	4
	1-5 年	345	6	41	392	41
	6-10 年	367	8	14	389	41
	11-15 年	41	7	4	52	5
	16-20 年	3	9	0	12	1
	21-25 年	21	19	0	40	4
	26-30 年	7	21	0	28	3
	30 年以上	2	3	0	5	1
職級 層級	主管	38	17	8	63	7
	非主管	743	67	85	895	93
地區	北部	320	19	36	375	39
	中部	267	17	27	311	32
	南部	137	6	31	174	18
	東部	61	18	19	98	10

由表十五 的樣本資料顯示，性別比例男性高於女性(55%)；年齡方面以 30-34 歲為主(32%)；學歷方面以研究所為主(42%)；年資方面集中在 1-5 年及 6-10 年(41%)；職務層級以非主管為主(93%)；樣本發放地區之分佈情形則以北部(39%)及中部(32%)為多。

## 4.2 問卷量表信度與效度檢測

信度是指一個衡量的正確性或精確性，信度包括穩定性以及一致性，最常使用信度檢測法為「Cronbach' s  $\alpha$ 」係數，因此本研究採用 Cronbach' s  $\alpha$  係數作為信度的判斷指標，並以『項目與整體相關係數』(item-total correlation)作為篩選題目之標準，剔除影響整體信度之題目。當進行探索性研究時，適當的 Cronbach' s  $\alpha$  係數應在 0.50 或 0.60 以上，同時在單項對總項相關測試中，若有低於 0.30 或迅速滑落的情況出現，該變數應予以刪除[31]。因此本研究依據這兩位學者的說法來判別量表之分析。

### 一、各量表信度分析

#### (一) 內部服務構面 Cronbach' s $\alpha$ 值信度檢驗

為了確保所有量表中的題項在其所屬構面中，測量的結果能具有高度的一致性，本研究以 Cronbach' s  $\alpha$  進行信度分析，Cronbach' s  $\alpha$  值愈高表示信度愈佳，並以「項目與整體相關係數」(Item-Total Correlation ) 作為篩選題項之標準，刪除信度較低之題項；在內部服務量表中的子構面 Cronbach' s  $\alpha$  值皆高於 0.85，而各題項 Item-total Correlation 則都落在 0.5359~0.8743 之範圍內，且無發現該值於各題目中有迅速滑落之情形，故本構面題目全數保留不予刪除。



表十六 內部服務構面Cronbach's  $\alpha$ 值

子構面	問項內容	Item-Total Correlation	Cronbach's $\alpha$
教育訓練	1. 公司經常透過教育訓練向我傳達公司理念與價值觀	0.69081	0.9512
	2. 公司能透過訓練加強員工間的溝通	0.7922	
	3. 公司的服務策略會透過訓練來推動	0.8321	
	4. 公司所提供之訓練計劃能符合我的需求	0.7143	
	5. 公司會提供服務技巧的訓練課程	0.7293	
	6. 公司很重視改善服務態度的訓練	0.7310	
	7. 訓練課程可以幫助我了解目前和未來顧客的需求	0.8114	
	8. 公司的服務訓練具有以顧客服務為導向的精神	0.7507	
	9. 公司對提高顧客滿意度有整體性的策略	0.6090	
管理支援	10 當我為顧客提供服務時，公司主管能提供足夠的支援	0.6390	0.8594
	11 公司有讓我表達看法和提供建議的管道	0.7896	
	12 公司經常舉辦各種內部活動(如運動會、員工表揚大會等)增加互動	0.5969	
	13 公司的主管，時常主動關心並了解我工作上的困難	0.7444	
	14 公司會透過舉辦一些內部活動改變內部工作氣氛	0.8211	
	15 我能參與公司的活動規劃	0.7235	
	16 我能參與公司的重大決策	0.5997	
內部溝通	17 對於公司的計劃及決策，公司會試著讓我了解	0.6691	0.8714
	18 公司會提供足夠的文件或手冊以協助我提供優質服務	0.7897	
	19 公司會告知我與顧客形成互動的新方法	0.7504	
	20 我經常能夠透過參與正式(如公文等)或非正式(如口耳相傳等)活動瞭解公司的各項政策與作法	0.7971	
	21 公司會經常對員工宣導它的理念及使命	0.6981	
外部溝通	22 公司在提供新服務給顧客前，會讓我事先了解這項服務的內涵	0.6892	0.8718
	23 只要有關公司的資訊刊登，公司就會對我說明清楚	0.8011	
	24 公司經常透過各種外部活動(如記者會、贊助等)來提昇我對公司	0.8673	
人力資源管理	25 公司會協助我發展生涯規劃	0.7097	0.8930
	26 公司有明確的績效評估制度，讓我了解自己的工作表現	0.8239	
	27 公司有提供多樣的福利	0.7761	
	28 公司能提供適當的獎勵措施，激勵我表現優異	0.8311	
	29 公司對我的工作內容有明確表示，使我清楚了解職責	0.7632	
賦權	30 公司允許我運用自己的判斷來解決問題	0.8709	0.9310
	31 公司鼓勵我抱持主動的精神	0.7179	
	32 公司允許我有高度的主動性	0.9871	
	33 公司相信我在不違法的情形下能行使良好的判斷	0.9901	

(二) 顧客導向構面Cronbach' s  $\alpha$  值信度檢驗

顧客導向量表中的子構面 Cronbach' s  $\alpha$  值皆於 0.65 以上，但在問項第 6 題的 Item-total Correlation 為 0.2053，其該值於各題目中有迅速滑落之情形，且低於本研究以 0.30 的標準，故本研究將第 6 題予以刪除後，再進後續分析。

表十七 顧客導向構面Cronbach's  $\alpha$  值

子構面	問項內容	Item-Total Correlation	Cronbach' s $\alpha$
提供顧客滿意的服務	1. 當顧客需要協助時，我會以我對公司的瞭解，提供意見教導顧客解決問題	0.4279	0.7343
	2. 我常收集公司相關的服務資訊，以備顧客的詢問	0.5311	
	3. 對於不懂的顧客，我不會跟他講太多以免造成他的負擔	0.5002	
	4. 我會將公司所規定的事完成後，有空時再來聽顧客的抱怨	0.6937	
協助顧客正確瞭解所得到的服務	5. 我會用我對服務的專業性，來得到顧客的信任	0.7695	0.6971
	6. 對於顧客的問題，為了不得罪顧客，雖然我做不到，但還是會先答應他	0.2053*	
	7. 我會主動為顧客介紹公司所提供的服務內容	0.6870	
	8. 當顧客不知道該如何選擇合適的服務時，我會依照顧客的需要主動推薦	0.6118	
提供必要的協助以解決顧客的問題	9. 當顧客有特別需要時，我會盡可能的提供顧客額外的幫助	0.7013	0.7384
	10. 如果我發現顧客有需求時，不必等顧客提出，我會主動詢問	0.7013	

註：\*為予以刪除之題項

由表十八中可得知，刪除第 6 題之後，對子構面「協助顧客正確瞭解所得到的服務」Cronbach's  $\alpha$  由 0.6971 提高至 0.8314，及問項的 Item-total Correlation 皆有提高，結果如下表所示。

表十八 顧客導向構面Cronbach's  $\alpha$ 值-刪除第6 題問項

子構面	問項內容	Item-Total Correlation	Cronbach's $\alpha$
協助顧客正確瞭解所得到的服務	5 我會用我對服務的專業性，來得到顧客的信任	0.7695	0.8314
	7 我會主動為顧客介紹公司所提供的服務內容	0.6870	
	8 當顧客不知道該如何選擇合適的服務時，我會依照顧客的需要主動推薦	0.6118	

### (三) 工作滿足構面量表

在工作滿足構面下的 9 個衡量變項，是針對不同的標的進行衡量，9 個題項為單項問題，不用進行整體構面一致性的檢測，因此不做信度的檢驗。

### 二、效度分析

效度是指真正衡量出研究人員所要衡量事物的程度。本研究採用建構效度及內容效度來進行效度分析，建構效度主要是指測驗能夠測量到理論上的建構或特質的程度，也就是根據理論所得之假設能獲得實證研究支持之程度，如本研究中的內部服務、顧客導向、工作滿足是不能直接預測的，因此透過 SEM 而得出建構效度。

在內容效度方面，「內部服務量表」是採用 Conduit & Mavondo (2001)、「顧客導向量表」則是採用 Saxe & Weitz (1982)、「工作滿足量表」採用 Spector (1985)等所提出的子構面，並且參酌其他研究之問項來發展本研究的問卷。由於內部服務、顧客導向、工作滿足等概念發展至今已是一個相當穩定可信之理論，因此，依此為基礎發展之問卷，已具有內容效度。

## 4.3 敘述性統計分析

在分析過樣本結構及信、效度之後，本節將針對「內部服務」、「顧客導向」、「工作滿足」三個變項，進行敘述性統計分析。

### 一、內部服務量表之敘述性統計分析

工研院、中華電信、台灣大哥大在「內部服務」整體及各子構面的平均數介於 4.87~5.67，標準差則在 0.75~1.35 之間。從這六個子構面平均數來說，可以發現，所有受測者對於該企業在這六個子構面中對內部服務的作為，介於「中等程度」、「有點同意」及「同意」之間。此外，從表十九中可得知，「教育訓練」的平均數皆為最高，可知在內部服務方面，第一線人員認為公司特別重視對員工的教育訓練。

教育訓練的涵義，主要是著重在透過持續而頻繁的教育訓練活動，達到自我肯定，在



公司內發展與顧客有關的服務策略之整體觀點，使訓練的內容能與工作中的需求相結合。而由於第一線人員是以顧客直接接觸的單位，相當需要專業的服務技巧與能力，以及持續高昂的服務熱忱，因此公司會提供相關的教育訓練活動，故任何企業中，教育訓練對第一線人員來說是相當地重要。另外，由表十九發現，中華電信在內部服務六個因素的平均數皆大於工研院及台灣大哥大，顯示中華電信在內部服務的表現均較工研院及台灣大哥大優。

表十九 內部服務量表之敘述性統計分析

研究構面	工研院		中華電信		台灣大哥大	
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
整體內部服務構面	4.78	0.97	5.13	1.57	4.87	0.81
1. 教育訓練	5.38	1.17	5.15	0.65	5.40	0.89
2. 管理支援	4.87	1.31	4.65	1.21	4.71	0.87
3. 內部溝通	4.39	0.69	4.65	0.78	4.75	0.80
4. 外部溝通	4.29	1.21	4.93	1.35	4.96	1.03
5. 人力資源管理	4.79	1.45	4.22	1.45	4.73	0.88
6. 賦權	4.57	1.13	5.35	1.39	5.30	0.84

## 二、顧客導向量表之敘述性統計分析

工研院、中華電信、台灣大哥大在「顧客導向」整體及各子構面的平均數介於4.97~5.71，標準差則在0.74~1.10之間。從這三個子構面平均數來看，可以發現所有受測者對於該企業在這三個子構面中對顧客導向，介於「有點同意」及「同意」之間。另外，從表二十中可得知，「協助顧客正確瞭解所得到的服務」的平均數皆為最高。

而協助顧客正確瞭解所得到的服務，主要是針對第一線員工的服務專業性來得到顧客的信任，且主動地介紹及推薦適合顧客的服務，在此前提下，第一線員工對於服務的專業性及對公司內部的了解，皆是藉由內部服務觀念的推行，由此可看出內部服務及顧客導向相關連的程度。此外，由表二十發現，中華電信的顧客導向優於工研院及台灣大哥大。

表二十 顧客導向量表之敘述性統計分析

研究構面	工研院		中華電信		台灣大哥大	
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
整體內部服務構面	5.49	0.77	5.71	0.95	5.07	0.79
1. 提供顧客滿意的服務	5.10	0.85	5.51	0.94	4.95	0.84
2. 協助顧客正確瞭解所得到的服務	5.49	0.79	5.61	0.93	5.11	0.97
3. 提供必要的協助以解決顧客的問題	5.36	1.26	5.41	1.19	5.11	1.05

## 三、工作滿足量表之敘述性統計分析

工研院、中華電信、台灣大哥大在「工作滿足」整體及各衡量變項的平均數介於3.6~5.8，標準差則在0.75~1.82之間。從這九個衡量變項平均數得知，所有受測者對於該企業在這九個衡量變項中對工作滿足，介於「中等程度」、「有點同意」及「同意」之間。

另外，從表二十一中可得知，三個企業中平均數最高的前兩名子構面是「同事關係」與「工作性質」。值得注意的是，在工研院的工作滿足中，以「升遷」衡量變項的平均數為最低，顯示公營企業受到法令規章約束和官僚體系影響，使得員工無法在升遷的制度上獲得滿足。此外，由表二十一發現，中華電信的工作滿足大於工研院及台灣大哥大。

表二十一 工作滿足量表之敘述性統計分析

研究衡量變項	工研院		中華電信		台灣大哥大	
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
整體工作滿足構面	4.30	0.83	4.52	0.75	4.51	0.78
1. 薪資	3.75	1.75	3.77	1.40	3.61	1.17
2. 升遷	3.78	1.71	4.11	1.65	4.75	1.16
3. 與主管關係	4.32	1.52	4.01	1.35	4.21	1.25
4. 福利	4.84	1.22	4.72	1.30	4.86	1.04
5. 獎酬	4.52	1.29	4.99	1.40	4.86	1.03
6. 工作流程	3.79	1.80	4.00	1.50	4.06	1.12
7. 同事關係	5.76	0.81	5.80	0.95	5.48	1.01
8. 顧客	4.32	1.35	4.70	1.16	4.07	1.29
9. 工作性質	5.10	1.47	5.10	1.30	5.05	1.09

#### 4.4 變異數分析

本節將針對人口統計變數與受訪者對於各構面的看法進行變異數分析，並針對分析結果加以說明，以了解不同基本特質受訪者對文中各構面的看法有無差異。若受訪者對於各構面的看法出現差異時，則進一步以 Scheffe Test 檢定兩兩群組之間的差異情形。

##### 一、人口統計變數與內部服務構面之變異數分析

###### (一) 性別

在受訪者性別與內部服務各子構面看法的變異數分析方面，根據表二十二 的檢定結果可知，性別之不同對於各構面之看法皆無出現明顯的不同。

表二十二 性別與內部服務構面之變異數分析

子構面	性別		P 值
	男性	女性	
整體內部服務構面	4.91	4.98	0.52
教育訓練	5.32	5.29	0.98
管理支援	4.73	4.71	0.89
內部溝通	4.84	4.20	0.88
外部溝通	4.85	4.39	0.69
人力資源管理	4.76	4.54	0.89
賦權	5.07	5.07	0.86

\*  $P < 0.05$

### (二) 年齡

在受訪者年齡層與內部服務各子構面看法的變異數分析方面，根據表二十三的檢定結果，除在教育訓練上，不同年齡層之看法出現明顯不同外，其餘各子構面上之平均數在不同年齡層間並無顯著差異。

表二十三 年齡與內部服務構面之變異數分析

子構面	性別		P 值
	35 歲以下	35 歲以上	
整體內部服務構面	4.74	4.86	0.21
教育訓練	5.31	5.41	0.00*
管理支援	4.84	4.49	0.64
內部溝通	4.88	4.44	0.69
外部溝通	4.84	4.49	0.44
人力資源管理	4.86	4.47	0.68
賦權	5.09	5.76	0.76

\*  $P < 0.05$

進一步觀察平均數可知，36 歲以上之受訪者在教育訓練方面的得分顯著高於 35 歲以下的受訪者，而在一般看法上會認為，高年齡層的員工常會因為認為其自身的年齡與經驗是長年累積，較不易接受其未接觸過的觀念或做法，此分析結果則顯示出，研究中不會因為年齡層過高而產生上述的現象，影響到研究的結果。

### (三) 學歷

在受訪者學歷與內部服務各子構面看法的變異數分析方面，根據表二十四的檢定結果，同樣是在教育訓練上，不同學歷的受訪者之看法有出現明顯不同，其餘各子構面上之平均數在不同學歷的受訪者間則無顯著差異。進一步透過 Scheffe Test 則發現，在  $\alpha = 0.10$

的顯著水準下，大學以上的受訪者在教育訓練上的評分較專科學歷的受訪者來得高。

表二十四 學歷與內部服務構面之變異數分析

子構面	性別			P 值
	高中職(含)以下	專科	大學以上	
整體內部服務構面	4.49	4.62	4.57	0.38
教育訓練	5.35	5.01	5.58	0.02*
管理支援	4.65	4.60	4.52	0.38
內部溝通	4.67	4.56	4.57	0.32
外部溝通	5.00	4.51	4.46	0.37
人力資源管理	4.63	4.55	4.47	0.89
賦權	4.64	5.52	5.42	0.22

\* P<0.05

#### (四) 年資

在受訪者年資與內部服務各子構面看法的變異數分析中，根據表二十五的檢定結果，不同年資的受訪者同樣在教育訓練上的看法有顯著差異，其餘各子構面間則無明顯差別。觀之其平均數發現，工作年資在 6 年以上的受訪者評分顯著較 5 年以下年資的受訪者來得高。



表二十五 年資與內部服務構面之變異數分析

子構面	年資		P 值
	5 年以下	6 年以上	
整體內部服務構面	4.72	4.47	0.29
教育訓練	5.70	5.50	0.00*
管理支援	4.53	4.60	0.72
內部溝通	4.53	4.67	0.40
外部溝通	4.42	4.69	0.45
人力資源管理	4.43	4.79	0.60
賦權	4.48	5.17	0.61

\* P<0.05

## 二、人口統計變數與顧客導向構面之變異數分析

(一) 性別在受訪者性別與顧客導向各子構面看法的變異數分析方面，根據表二十六的檢定結果可知，性別之不同對於各子構面之看法皆無出現明顯的不同。

表二十六 性別與顧客導向構面之變異數分析

子構面	性別		P 值
	男性	女性	
整體顧客導向構面	5.42	5.35	0.58
提供顧客滿意的服務	5.45	5.35	0.56
協助顧客正確瞭解所得到的服務	5.56	5.46	0.59
提供必要的協助以解決顧客的問題	5.55	5.63	0.96

\* P<0.05

### (二) 年齡

根據表二十七的檢定結果可知，不同年齡層之受訪者在顧客導向的各子構面之看法皆具有顯著的差異，由平均數來看，36 歲以上年齡層員工之顧客導向顯著高於 35 歲以下的員工。

表二十七 年齡與顧客導向構面之變異數分析

子構面	年齡		P 值
	35 歲以下	36 歲以上	
整體顧客導向構面	4.94	5.26	0.00*
提供顧客滿意的服務	5.03	5.34	0.00*
協助顧客正確瞭解所得到的服務	5.29	5.45	0.00*
提供必要的協助以解決顧客的問題	5.20	5.21	0.00*

\* P<0.05

### (三) 學歷

在學歷方面，根據表二十八的檢定結果，不同學歷之受訪者對於各子構面之看法皆有明顯的不同。進一步以 Scheffe test 進行多重檢定發現，高中職(含)以下學歷的受訪者之顧客導向顯著較專科學歷的受訪者為高。



表二十八 學歷與顧客導向構面之變異數分析

子構面	學歷			P 值
	高中職(含)以下	專科	大學以上	
整體顧客導向構面	5.42	5.43	5.44	0.01*
提供顧客滿意的服務	5.38	4.35	5.30	0.02*
協助顧客正確瞭解所得到的服務	5.49	5.45	5.44	0.02*
提供必要的協助以解決顧客的問題	5.38	5.38	5.37	0.08

\* P<0.05

#### (四) 年資

經由變異數分析檢定結果得知，年資不同的受訪者，在顧客導向上亦具有顯著的不同，而由平均數觀之則可以看到，6 年以上年資的受訪者，其顧客導向較 5 年以下年資的受訪者更為強烈。

表二十九 年資與顧客導向構面之變異數分析

子構面	年資		P 值
	5 年以下	6 年以上	
整體顧客導向構面	5.32	5.37	0.00*
提供顧客滿意的服務	4.49	5.35	0.00*
協助顧客正確瞭解所得到的服務	5.48	5.14	0.00*
提供必要的協助以解決顧客的問題	5.47	5.22	0.00*

\* P<0.05

### 三、人口統計變數與工作滿足構面之變異數分析

#### (一) 性別

根據表三十 的變異數分析結果顯示，性別不同，在工作滿足感上並沒有顯著的差異。

表三十 性別與工作滿足變項之變異數分析

子構面	性別		P 值
	男性	女性	
整體工作滿足構面	4.66	4.65	0.80
薪資	3.82	3.72	0.31
升遷	4.05	4.72	0.27
與主管關係	4.28	4.74	0.48
福利	4.64	4.72	0.63
獎酬	4.68	4.70	0.54
工作流程	3.57	4.71	0.92
同事關係	5.54	5.79	0.54
顧客	4.57	4.81	0.23
工作性質	5.59	5.31	0.35

\* P&lt;0.05

## (二) 年齡

在受訪者年齡層與工作滿足各變項看法的變異數分析方面，根據表三十一的檢定結果，在薪資、升遷、同事關係以及顧客等變項上，不同年齡層之看法出現明顯的不同，其餘各子構面上之平均數在不同年齡層間並無顯著差異。觀其平均數可以發現，35歲以下的受訪者在升遷方面的評分，顯著較36歲以上的受訪者來得高，反之在薪資、同事關係以及顧客等方面，則是36歲以上受訪者評分較高。

表三十一 年齡與工作滿足變項之變異數分析

子構面	年齡		P 值
	35歲以下	36歲以上	
整體工作滿足構面	4.54	4.83	0.74
薪資	3.89	4.20	0.01*
升遷	4.62	4.29	0.02*
與主管關係	4.14	4.26	0.73
福利	4.64	4.76	0.29
獎酬	4.56	4.78	0.47
工作流程	3.83	4.32	0.74
同事關係	5.51	5.76	0.00*
顧客	4.10	4.71	0.00*
工作性質	4.88	5.11	0.25

\* P&lt;0.05

### (三) 學歷

在受訪者不同學歷與工作滿足之變異數分析結果顯示（參見表三十二），不同學歷之受訪者在工作滿足感上的評分，皆沒有出現明顯的不同。

### (四) 年資

在受訪者年資與工作滿足之變異數分析上，依據檢定的結果可知（參見表三十三），年資不同之受訪者在工作滿足感上的評分，於薪資、升遷、同事關係、顧客與工作性質上具有顯著的差異，以平均數來看，年資在 5 年以下的受訪者在升遷的評分上較 6 年以上的受訪者高，而在薪資、同事關係、顧客與工作性質等方面，則是工作在年資 6 年以上的受訪者評分較高。

表三十二 學歷與工作滿足變項之變異數分析

子構面	學歷			P 值
	高中職(含)以下	專科	大學以上	
整體工作滿足構面	4.79	4.40	4.50	0.87
薪資	3.73	4.66	3.85	0.41*
升遷	4.68	5.37	4.44	0.75
與主管關係	3.64	4.17	4.42	0.40
福利	4.79	5.68	4.80	0.55
獎酬	4.61	4.83	4.68	0.73
工作流程	3.75	5.85	4.20	0.40
同事關係	5.55	5.69	5.69	0.74
顧客	4.48	5.24	4.63	0.45
工作性質	5.99	5.05	4.89	0.31

\* P<0.05

表三十三 年資與工作滿足變項之變異數分析

子構面	年資		P 值
	5 年以下	6 年以上	
整體工作滿足構面	4.50	4.75	0.01*
薪資	3.51	4.03	0.00*
升遷	4.52	4.21	0.01*
與主管關係	4.08	4.29	0.35
福利	4.54	4.76	0.39
獎酬	4.74	4.79	0.47
工作流程	3.76	4.27	0.38
同事關係	5.38	5.76	0.00*
顧客	3.75	4.73	0.00*
工作性質	4.72	5.44	0.04*

\* P<0.05

## 4.5 線性結構模式之驗證

本節主要目的在驗證假設模式與三項假說，故一開始先檢驗本研究的線性模式；其次，進行模式的修正以獲取較佳的模式；最後，再以多母體群體的同時分析來進行驗證公、民營企業的差異。

SEM 分析方法近年來在社會科學與行為科學中受到重視，而本研究選擇線性結構模式的主要原因是本研究之架構同時探討許多潛在變數之間的關係，而 SEM 的優點可同時檢定構念間的路徑關係、估計衡量參數與誤差，以及整體模式的配適度。

本研究模式估計與配適度的評鑑分為違犯估計及整體模式配適度檢定來檢驗。有關研究模式配適度指標，本研究以「絕對配適量測」、「增值配適量測」及「簡效配適量測」三種類型指標[31]來比較最佳模式。其中絕對配適量測的指標乃是綜合量測結構模式及衡量模式之整體配適度，包括卡方統計量 ( $\chi^2$ )、適合度指標 (GFI)、平均殘差平方根 (RMR)、漸近誤差均方根 (RMSEA) 等；而增值配適量測的指標乃衡量現有模式與虛無模式之差異程度，則包括調整後適合度指標 (AGFI)、規範配合度指標 (NFI)、非規範配合度指標 (NNFI)、比較配適指標 (CFI)、增值配適指標 (NNFI) 相對配適指標 (IFI) 等；簡效配適量測指標乃衡量模型是否因過多的係數估計而過度配適，包括簡效良性適配指標 (PGFI)、簡效規範適配指標 (PNFI)、Akaike 訊息標準指標 (AIC)，本研究將其準則彙整如下表三十四：

表三十四 線性關係模式整體配適度指標衡量標準彙總表

配適度指標		衡量標準
絕對適配量測	$\chi^2$	愈小愈佳
	P	大於顯著水準
	$\chi^2/df$	愈小愈佳
	GFI	愈接近 1 愈佳
	RMR	愈小愈佳
	RMSEA	愈小愈佳
增值適配量測	AGFI	愈接近 1 愈佳
	NFI	愈接近 1 愈佳
	NNFI (TLI)	愈接近 1 愈佳
	CFI	愈接近 1 愈佳
	IFI	愈接近 1 愈佳
	RFI	愈接近 1 愈佳
簡效適配量測	PNFI	愈接近 1 愈佳
	PGFI	愈接近 1 愈佳
	AIC	愈小愈佳

資料來源： [16]

## 一、整體樣本線性結構模式

### (一)違犯估計

在評鑑模式配適度之前，必須先檢查「違犯估計」，來檢驗估計係數是否超出可接受的範圍。具體來說，研究者可以逐一檢視參數估計的結果，檢查每一個參數的正負號、數值大小、測量誤差等，是否透露某些變項的測量品質不佳的訊息，如果某些變項的測量誤差過於嚴重，研究者應先行解決測量的問題，重新檢討參數的估計，而非進入模型評鑑的程序[12]。

因此提出的違犯估計項目有：1. 負的誤差變異數存在。2. 標準化係數超過或太接近1（通常以0.95為門檻）。3. 有太大的標準誤。以此標準進行違犯估計之檢驗，下表三十五與表三十六為本研究的參數估計值與誤差變異數。

表三十五 整體樣本線性結構模式變項參數估計表

變項關係	非標準化參數值	標準誤	P值	標準化參數值
內部服務→顧客導向	0.663	0.061	0.000	0.792
顧客導向→工作滿足	0.898	0.230	0.000	0.853
內部服務→教育訓練	1.000			0.796
內部服務→管理支援	1.294	0.071	0.000	0.928
內部服務→內部溝通	0.575	0.059	0.000	0.670
內部服務→外部溝通	1.321	0.079	0.000	0.851
內部服務→人力資源管理	1.240	0.084	0.000	0.862
內部服務→賦權	1.191	0.077	0.000	0.800
顧客導向→提供顧客滿意的服務	1.100			0.737
顧客導向→協助顧客正確瞭解所得到的服務	1.159	0.088	0.000	0.809
顧客導向→提供必要的協助以解決顧客的問題	1.443	0.200	0.000	0.768
工作滿足→薪資	1.110			0.438
工作滿足→升遷	1.227	0.297	0.000	0.535
工作滿足→與主管關係	1.334	0.282	0.000	0.596
工作滿足→福利	0.773	0.246	0.000	0.424
工作滿足→獎酬	1.298	0.275	0.000	0.682
工作滿足→工作流程	0.726	0.223	0.000	0.348
工作滿足→同事關係	0.737	0.224	0.000	0.523
工作滿足→顧客	0.792	0.254	0.000	0.421
工作滿足→工作性質	1.206	0.267	0.000	0.636



表三十六 整體樣本線性結構模式誤差變異數估計表

測量誤	誤差變異數	標準誤	P值
E1	0.375	0.028	0.000
E2	0.198	0.015	0.000
E3	0.343	0.023	0.000
E4	0.370	0.030	0.000
E5	0.366	0.031	0.000
E6	0.435	0.044	0.000
E7	0.298	0.034	0.000
E8	0.301	0.037	0.000
E9	0.472	0.043	0.000
E10	1.613	0.144	0.000
E11	1.654	0.152	0.000
E12	1.243	0.114	0.000
E13	1.304	0.112	0.000
E14	0.831	0.079	0.000
E15	1.927	0.178	0.000
E16	0.725	0.070	0.000
E17	1.465	0.137	0.000
E18	0.908	0.093	0.000
Z1	0.179	0.087	0.000
Z2	0.138	0.054	0.015

從表三十五 可以看到標準化參數之絕對值介於 0.348 至 0.908 之間，皆未大於 0.95，表示其非為過大的參數；由表三十六 得知模式中並無負的誤差變異數存在，同時表中也顯示無太大的標準誤，這些結果表示並未發生違犯估計之現象，因此可以進行整體模式配適之檢驗。

## (二) 整體配適度評鑑

本研究的線性結構模式包含三個潛在變數，分別是內部服務、顧客導向及工作滿足。將全部樣本資料(共 249 筆)，以 AMOS 統計軟體進行整體線性結構模式之驗證。

本研究依據學者[40] 所提參考修正指標來修正初始模式。所謂修正指標，主要在探測將限制參數與固定參數改成自由參數予估計後，模式的配適度變化情形；修正指標的值表示將限制參數或固定參數改成自由參數再予以估計時，模式的卡方值將減少的量；因此，修正指標能夠估計所有在假設模式中所未界定的路徑，修正指標越大，則表示若將該參數設為自由參數時，模式的配適度將會越佳[12]。

在模型修正後得出整體模式卡方值為 155.105，顯著拒絕了 SEM 中假設模式與實際觀察資料相符合之虛無假設，可能是由於隨樣本數的增加，卡方值也會自然增加，無關乎

模型本身的優劣[13]。

由三種配適指標來看，絕對適配量測的 GFI 值為 0.933，已達到一般接受值 0.90，顯示假設模式可以被接受。增值適配量測的 AGFI 值為 0.887，亦達不錯之狀態，其他指標則皆大於一般接受值 0.90，顯示假設模式是可以被接受的；而簡效適配量測之 PNFI、PGFI 也都大於一般接受所要求的值 0.5，顯示模式配適度已達可接受之狀態。衡量結果彙整於下表三十七：

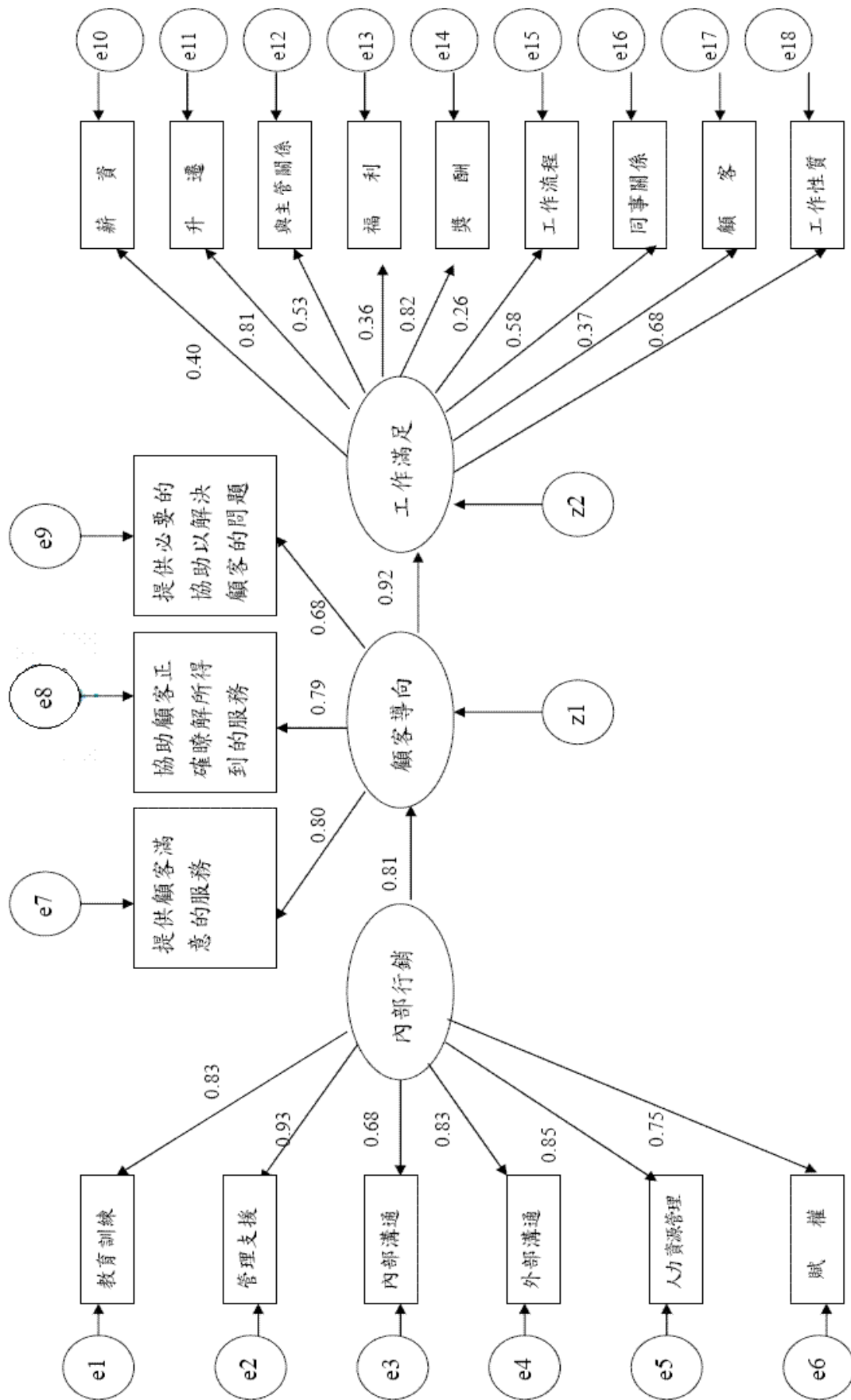
表三十七 線性關係模式整體配適度指標衡量結果彙總表

配適度指標	衡量結果	
絕對適配量測	$\chi^2$	164.105
	P	0.000
	$\chi^2/df$	1.736
	GFI	0.933
	RMR	0.065
	RMSEA	0.036
增值適配量測	AGFI	0.897
	NFI	0.845
	NNFI (TLI)	0.869
	CFI	0.880
	IFI	0.880
	RFI	0.816
簡效適配量測	PNFI	0.847
	PGFI	0.751
	AIC	285.105

各潛在變項之間的關係及潛在變項與可觀測變項之間的關係、標準化路徑係數、P-value 彙整於下表三十八，其線性結構模式如圖六。

表三十八 整體樣本線性結構模式分析結果

變項關係	標準化路徑係數	關係	P值
內部服務→顧客導向	0.81	+	0.000
顧客導向→工作滿足	0.82	+	0.000
內部服務→教育訓練	0.83	+	0.000
內部服務→管理支援	0.83	+	0.000
內部服務→內部溝通	0.78	+	0.000
內部服務→外部溝通	0.83	+	0.000
內部服務→人力資源管理	0.85	+	0.000
內部服務→賦權	0.76	+	0.000
顧客導向→提供顧客滿意的服務	0.80	+	0.000
顧客導向→協助顧客正確瞭解所得到的服務	0.79	+	0.000
顧客導向→提供必要的協助以解決顧客的問題	0.78	+	0.000
工作滿足→薪資	0.40	+	0.000
工作滿足→升遷	0.81	+	0.000
工作滿足→與主管關係	0.53	+	0.000
工作滿足→福利	0.46	+	0.000
工作滿足→獎酬	0.82	+	0.000
工作滿足→工作流程	0.76	+	0.000
工作滿足→同事關係	0.58	+	0.000
工作滿足→顧客	0.67	+	0.000
工作滿足→工作性質	0.78	+	0.000



圖六 整體樣本的線性結構模式[17]

經由線性結構模式分析，可以得知各變數之關鍵屬性。在內部服務方面，以「管理支援」為最高，其路徑係數為 0.93，顯示此子構面對內部服務的提升有著關鍵性的影響。在顧客導向方面，以「提供顧客滿意的服務」及「協助顧客正確瞭解所得到的服務」兩個子構面均對顧客導向具關鍵性影響，二者之路徑係數分別為 0.80 及 0.79。對於工作滿足方面，則是以「升遷」及「獎酬」有著關鍵性的影響，二者之路徑係數分別為 0.81 及 0.82。

由整體樣本模式分析結果顯示，配適度已達不錯之狀態。整體而言，由表三十八及圖六可清楚得知，內部服務對顧客導向之路徑係數值為 0.81 ( $P=0.000$ ) 表示內部服務會顯著地正向影響顧客導向，因此本研究之假說 1 成立；而顧客導向亦顯著會正向影響工作滿足，其路徑係數值為 0.92 ( $P=0.000$ )，故假說 2 亦得到支持。藉由本研究實證分析結果得知企業在推行內部服務的觀點時，所進行一系列的活動及措施，會激勵員工的服務意識，進而使員工具有顧客導向行為，而具有顧客導向的員工是較適合於服務的工作，在提供服務的同時沉浸在工作的愉悅中，因此獲得較大的工作滿足。故接下來便以此模式進行多母群體分析之驗證。

## 二、公、民營企業之比較

本研究選擇之研究對象包括財團法人的「工業技術研究院」、公營企業民營化之「中華電信」及民營企業之「台灣大哥大」，來做非民營與民營企業之間的分析比較。在進行線性結構方程模式分析時，若分析中存在著數個群體，此稱為多母群體，在 AMOS 軟體中，可藉由多母群體的同時分析，來觀察群體路徑係數之間的差異。在進行多母群體分析之前，應將模型中的潛在變數限制在固定相同的參數上，亦即在指標的路徑係數上要施予限制，此參數相等的限制稱為等置限制。因此本研究即以多母群體的同時分析方法及將路徑係數施予等置限制，進行三個企業分析比較。

在進入模式的解釋時，先探討結構係數的呈現方式，結構係數的呈現有兩種方式，一種是非標準化的參數估計數，一種是標準化的參數估計數。使用標準化係數主要是做內在模式的比較，而對非標準化係數而言，就無法做內在比較，但卻能夠做同一模式不同群體的係數比較，且非標準化係數在不同母群體裡具有相對的穩定性。在使用非標準化係數來呈現結構係數時，通常需要將標準誤 (standard error) 一起呈現，其原因為太小或太大的標準誤表示模式的有問題存在或產生不穩定的現象[12]。因此針對三個企業分別檢定模式，以非標準化係數來分析。

在內部服務對顧客導向的影響方面，彙整其參數估計表如下：



表三十九 多母群體線性結構模式變項參數估計表

企業類別	非標準化參數值	標準誤	P值	標準化參數值
工研院	0.751	0.071	0.000	0.782
中華電信	0.723	0.064	0.000	0.718
台灣大哥大	0.645	0.064	0.000	0.821

由上表可看出，在內部服務對顧客導向的路徑係數上，呈現台灣大哥大(0.845) > 工研院(0.651) > 中華電信(0.623)的關係，因此進一步檢定是否有顯著差異，如表四十所示。

表四十 不同企業間路徑係數差之檢定統計分析表-內部服務對顧客導向

企業類別	比較對象	Critical Ratio
工研院	中華電信	0.281
	台灣大哥大	2.080*
中華電信	工研院	0.281
	台灣大哥大	2.531*
台灣大哥大	工研院	2.070*
	中華電信	2.501*

\*在 0.05 的信賴水準上平均數差異顯著

工研院與台灣大哥大兩家企業在內部服務對顧客導向的影響上，具有顯著差異，也就是說當考慮企業所有權狀況時，民營企業的內部服務與顧客導向之關係較非民營企業中明顯，與本研究的假說相符，故假說三成立。雖然加入中華電信進行比較的結果顯示，與工研院無顯著差異，僅與台灣大哥大有顯著差異，此與由於中華電信在官股比例佔 64.89%(中華電信,2005)，仍較偏非民營企業的情形來看，仍與本研究的假設相符合。

綜合本研究假設之實證結果彙整如下表所示。

表四十一 本研究各項研究假設之實證結果

研究假設	結果
H1：內部服務會正向影響員工之顧客導向	成立
H2：員工之顧客導向會正向影響員工之工作滿足	成立
H3：當考慮企業所有權狀況時，民營企業中內部服務與顧客導向之關係較非民營企業中明顯	成立

# 第五章 結論與未來研究方向

## 5.1 結論

本研究之研究成果在於首次透過實證分析，取得非民營、民營企業與公營企業民營化的資料為研究樣本，透過分析比較內部服務概念之實施成果，並根據以往的研究，進行顧客導向與工作滿足間變數關係之確認。本論文研究成果可歸納三方面說明：

### 一、內部服務對顧客導向之影響

本研究發現，透過內部服務的觀念進行一系列的活動及措施，企業可以塑造出具有顧客導向的服務文化。而內部服務的作為，則根據本研究的實證結果指出，企業可經由管理階層的支援，讓員工參與決策的制定，使員工在決策過程中清楚了解組織的理念與目標；亦或是藉由教育訓練的方式訓練、激勵與指導員工，傳達公司的經營方向與目的，並增加員工處理顧客問題的能力；配合內、外部溝通的強化，釋去員工對公司政策的疑惑，或讓員工了解企業所推行新的服務策略；透過賦予員工足量的權力，令員工能自主解決業務上的問題，在關鍵時刻能有效地回應顧客需求；再者，企業透過各項人事行政工具，如工作描述、職業規劃、薪資福利制度和激勵計畫等，善用內部人力資源，培養出具有顧客導向的員工；如此經由各種內部服務工具的應用，將顧客導向的觀念植入企業員工的心中，進而使員工產生顧客導向行為。

### 二、顧客導向對工作滿足之影響

本研究結果發現當員工有較高的顧客導向行為時，其員工較會產生高的工作滿足。一位具有高顧客導向的員工，能表現出較高的人際敏感性和體貼的行為。例如有較高的意願瞭解顧客的需要、對顧客表示關心、提供令顧客感到滿意的服務、協助顧客解決問題等等，這些服務行為的表現會使顧客所知覺的服務品質提高，達到公司使顧客滿意的目的，而滿意的顧客則會產生有較高的忠誠度，展現出再購、推薦與宣傳等正面的購後行為，因此提升企業的營收、市場佔有率以及獲利能力，進而產生外在的報償與正面的回饋，最後形成員工的工作滿足。

另一方面，由內在酬償的方面來看，一位具有強烈顧客導向的員工，會以達成顧客滿意為使命，視提供滿意的服務給顧客為工作任務，並由顧客滿意的態度得到回饋與成就感，這類型的員工較適合與顧客接觸，其能在提供服務給顧客的同時享受工作的愉悅，獲得較大的工作滿足。

### 三、公、民營企業內部服務對顧客導向影響關係之比較結果

本研究發現民營企業中內部服務對顧客導向之影響關係較非民營企業明顯。而透過公營企業轉民營化的中華電信進一步比對後則發現，此現象依然成立，亦即民營企業在實施

政策上的效率會比非民營企業更有效率。

依此結果顯示，民營企業在導入內部服務觀念，施行相關的措施的成效上較非民營企業來得成功，這樣的現象可能是基於兩個理由，首先由組織層面來看，民營企業以營利為導向，與非民營企業追求社會福利的觀點不同，民營企業致力於對企業資源作最有效的配置，使公司的價值最大化，也就是說要達到最大的邊際效益，讓每一分錢、每一分力的投入，都能作最有效的運用，在經營上較能靈活應變，故實施成效不佳時，可在最短的時間內進行調整。

其二，由員工的角度來看，由於民營企業的員工留任與否掌控在公司手中，若員工的表現不佳時可能會遭到替換，故對於公司所實行的措施，具有較高的配合度；再者，員工可能基於自我實現的理想，認為公司的成長，也代表自己的成功，而會以公司的成敗為己任，更提高其對服務顧客的意願，因此當公司推行內部服務相關的決策方案時，成效亦會較高。相對而言，非民營企業受到政府法令規章約束，缺乏市場自主應變機能，且資產非屬個人所有，而由政府承擔盈虧，再加上員工的公務人員身份，除非有違法事實，否則不會遭到辭退，因此工作上具有較高的保障，故在推行內部服務觀念的措施時，雖然員工可能會配合政策上的推行，但卻不會因此產生強烈的顧客導向觀念，也因此讓內部服務的觀念時，亦流於口號而使成效降低。由上述說明可得知，民營企業在推行內部服務觀點來進行一系列的活動及措施，會比非民營企業來得更有效。

此外，在表三十七中得知，本研究對象的三家企業，在內部服務對顧客導向上的影響，皆呈現顯著的關係，由此可知，雖然非民營企業在推行內部服務的成效上並沒有民營企業優異，但是對於施行內部服務觀點的相關決策方案，仍舊會使員工具有顧客導向，因此非民營企業不能因為相對的成效較低而放棄內部服務的推行，其仍有推行內部服務的必要存在。

## 5.2 未來研究方向

綜合本研究之發現所帶來的啟示，期望能對有志於後續之相關研究者提出一些具體的建議，因此對後續研究之四點建議分述如下：

### (一) 不同管理觀念之應用

本研究主要是探討推行內部服務概念在企業中實施成果，進而了解在不同的制度下，企業推行的成效，並且透過資料的蒐集與分析，得到實證上的支持。然而在現今企業中，不斷地有新的管理模式出現，是否可將本研究的結果合理的類推至這些新管理模式的推行上，則尚未可得知，因此未來的研究者可以再針對其他的管理模式，如全面品質管理(TQM)、學習型組織、企業再造等等，探討是否在公、民營企業中的實行是否亦有所差異。

### (二) 文化背景產業對象之選取

本研究的對象，主要是針對公、民營企業的比較，並且加入了公轉民營的企業，來看

三者間在不同企業所有權的影響下，對內部服務實施成果的關係。而如今我們所接觸的是一個國際化的市場，有許多的外商皆到台灣來投資，在不同的文化背景下，各企業對於內部服務觀點的實行亦可能有不同的成效，故可以將研究的對象，擴展至外商公司及台灣企業進行比較。再者，現在到大陸投資亦是一種熱潮，因此後續研究者亦可針對台商在大陸這個相類似的文化背景地區之投資發展情況，與其在台灣實行內部服務時，兩者之間的成效做比較。

### (三)顧客知覺效果之比較

根據以往研究指出，通常顧客對服務的評鑑會較員工為低[19]。為避免員工自我評估而造成偏差產生，建議後續研究者可在「顧客導向」方面，除了員工自評方式外，可加入與第一線人員有過實際接觸的顧客來互評，以服務人員與顧客雙方面的角度來做比較性研究，將會使所得資料更加準確。

### (四)納入其他的干擾變數

本研究主要在探討企業所有權不同下的經營管理體制是否會對「內部服務」等管理概念或政策的推行效果產生影響；然而在實施的影響上，可能尚有本研究未納入的干擾變數，後續研究者可透過其他相關文獻的蒐集與探討，了解是否有其他重大的干擾因素存在，以加入模式當中進行分析，使模式更為完善。





## 參考文獻

1. 工研院經資中心 (2004)。產業技術資訊服務推廣計畫。台北：同作者。
2. 中華電信股份有限公司(2005)。財務報表暨會計師核閱報告民國九十四及九十三年第一季。台北：同作者。
3. 王翠品(2002)。內部服務作為、工作滿足、與離職傾向關係之研究-以 H 連鎖娛樂事業為例。碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，高雄。
4. 行政院公營事業民營化推動與監督管理委員會(2005)。公營事業移轉民營條例相關法令。台北：同作者。
5. 行政院研究發展考核委員會(2002)。電子化政府報告書。臺北：行政院研究發展考核。
6. 吳國英(2001)。公營事業民營化後績效之影響因素。碩士論文，淡江大學商學院暨管理學院高階主管管理碩士學程，台北。
7. 巫喜瑞(2001)。服務業內部服務導向、組織支持、工作滿足與顧客導向間關係之研究-銀行業為例。博士論文，國立中山大學企業管理研究所，高雄。
8. 巫喜瑞、周逸衡(2000)。內部服務導向在醫院護理人員管理上之應用。人事行政管理。34，42-43。
9. 李俊賢 (2002)。成功推動顧客關係管理培訓班：創造高品質的服務技巧。經濟部工業局 91 年度工業技術人才培訓，高雄市。
10. 李是惠(2002)。內部服務作為影響顧客導向行為之研究-以 S 公司量販店為例。碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，高雄。
11. 沈洸洋(2001)。非營利組織志工內部服務之研究。碩士論文，義守大學管理科學研究所，高雄。
12. 周宗德(2003)。組織文化、領導型態、員工工作態度關係之研究-以台灣電力公司為例。碩士論文，國立中正大學企業管理研究所，嘉義。
13. 林宗毅(2002)。從開放系統理論看公營事業民營化之組織變革-以中華電信為例。碩士論文，國立台北大學公共行政暨政策學系，台北。
14. 林清發(2001)。主管向下影響行為與員工組織承諾之研究-公、民營企業的比較分析。碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，高雄。
15. 企業管理研究所，台中。邱皓政(2003)。結構方程模式-LISREL 的理論、技術與應用。台北：雙葉書廊。
16. 柯虹如(2003)。內部服務對商業友誼與顧客滿意、顧客忠誠影響之研究-以汽車修護業與產險業為例。碩士論文，朝陽科技大學企業管理系，台中。
17. 洪順慶(2001)。行銷管理(第二版)。台北：新陸書局。國立政治大學公共行政研究所，台北。
18. 馬玉山(2001)。顧客導向之組織結構變革與經營績效之研究-以台灣建築投之研究-以旅館業為例。碩士論文，國立中山大學企業管理研究所，高雄。



19. 陳文宗(2003)。內部服務與領導風格對工作滿意度及顧客導向行為影響之研究-以桃園縣消防局為例。碩士論文，元智大學管理研究所，桃園。陳正昌、程炳林、陳新豐、劉子鍵(2003)。多變量分析方法-統計軟體應用。台北：五南書局。
20. 陳順宇(2004)。多變量分析。台北：華泰書局。
21. 游旻羲(2003)。國際觀光旅館內部服務作為與員工工作滿足及離職傾向之研究-以台北市為例。碩士論文，銘傳大學觀光研究所，台北。
22. 葉世明(2003)。內部服務、工作滿足與顧客導向關係之研究-以玉山商業銀行為例」。碩士論文，朝陽科技大學企業管理研究所，台中。
23. 葉吉欽(2003)。壽險公司內部服務、工作滿足與顧客導向關連性之研究-以安泰人壽公司為例。碩士論文，國立交通大學經營管理研究所，新竹。
24. 劉美秀(2003)。內部服務對商業友誼與顧客滿意、顧客忠誠影響之研究-以學校教育與健身中心為例。碩士論文，朝陽科技大學企業管理系研究所，台中。
25. 蕭育芬(2002)。企業之內部服務作為、績效評估方式、授權、公司顧客導向策略與員工顧客導向關係之研究-以不動產經紀業為例。碩士論文，國立中山大學企業管理學系研究所，高雄。
26. 謝明穎(2003)。顧客導向、企業形象對內部服務與關係品質之研究-以大台北地區銀行業為例。碩士論文，實踐大學企業管理研究所，台北。
27. 謝慶鎰 (2003)。組織政治知覺對組織承諾、工作績效、組織公民行為的影響-公民營企業成員的比較分析。碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，高雄。
28. 魏淑台(2001)。企業文化與民營化知覺對公營事業民營化關係之研究。碩士論文，義守大學管理科學研究所，高雄。
29. Adams , J. S. (1963).Toward An Understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*.
30. Adlderfer, C. P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth*. New Yourk : Free Press.
31. Bruhn, M. & Grund, M. A. (2000). Theory, development and implementation of national customer satisfaction indices : The Swiss index of customer satisfaction . *Total Quality Management*, 11 ( 7 ) , 1017 - 1028 .
32. Conduit, J. C. & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation. *Journal of Business Research*,51( 1),11-24.
33. Donovan D. Todd, Tom J. Brown & John C. Mowen (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation : Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128.
34. Gronroos, C.(2000). *Service Management and Marketing : A Customer Relationship Management Approach(2nded.)*.New York : Chichester.340-344.
35. Hartline, M. D., J. G. Maxham III & D. O. McKee (2000). Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service 110 Employees. *Journal of Marketing*, 64, 35-50.
36. Herzberg, F., B. Mausner & B. Snyderman (1959). *The Motivation to Work*. New

York:Johnson Wiley & Sons.

37. Maslow, A. H.(1943). A Theory of Human Motivation. *Psychology Review*, 370-396.
38. McClelland( 1961).*The Achieving Society*. Princeton N. J. :Van Nonstrand reinhold Co.
39. Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood: R. D. Irwin.
40. Rafiq, M & P. K. Ahmed(2000). Advanced in the Internal Marketing Concept. *Journal of Marketing* , 14, 449-462.
41. Saxe, Robert & Barton A. Weitz (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19, 343-351.
42. Smith, P. C., L. M. Kendall, and C. L. Hulling (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago, Rand McNally.
43. Taylor(2002).The Influence of Salesperson Skill, Motivation, and Training on the Practice of Customer-Oriented Selling. *Psychology & Marketing*, 19, 743-757.
44. Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
45. Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis. University Of Miners of Industrial Relations Center.

