

人力資源與資訊服務資源及其兩者的交互性對顧客服務關係績效的影響：以金融機構為實證分析

The Dyadic Effect of Human Resource and Information Technology on Relationship Performance, the Context of Financial Banks

楊一峰¹ 陳清耀² 李世煌³ 賴家倫⁴

(Received: Jun. 15, 2010 ; First Revision: Oct. 26, 2010 ; Accepted: Nov. 16, 2010)

摘要

本研究主要目的是探討當金融市場位處於高度的競爭環境與變遷下，如何使金融機構提升服務性關係績效，並可能地持續競爭力。為驗證此目的，問卷於2009年8月對金融機構銷售人員與顧客進行各360份問卷調查。交互迴歸及結構方程(SEM)進行驗證，研究發現：一、金融機構之人力及資訊性服務資源分別對顧客服務關係績效有顯著正向影響。二、人力及資訊性服務資源之交互作用對顧客服務關係績效有顯著正向影響。本研究主要結論為：人力服務資源是由訓練及累積服務經驗而成，此資源能提升專業服務能力，並強化顧客對其服務能力的提供而感到滿足；資訊性服務資源能彙整顧客相關的資料，並加以分析其消費的行為，使金融機構能精確地區隔潛在的顧客並提供客製化所需的服務，使顧客的滿意度能提高，相對地增加服務性關係績效；當此兩項顧客服務性資源產生交互作用時，資訊性服務系統所提供的高速顧客服務，配合銷售人員於有效的專業、知識、經驗及訓練下，則能影響顧客服務的滿足，反應於顧客服務關係績效上。

關鍵詞：人力服務資源、資訊性服務資源、顧客服務關係績效

Abstract

The main purpose of this study intends to better understand a natural phenomenon of customer service relationship and its performance in financial banking industry. To achieve this study goal, we carry out an empirical study by using a multiple interaction regression approach to structural equation modeling (SEM) to gain significant outcomes that were consistent with the dependent variable predictions but we moved beyond earlier literatures, presenting new findings and insights. Our findings suggest that evaluations of bank service resources that include human factor as well as information technology and their interactions will lead to a more accurate prediction of the relationship performance, allowing them to match with this changeable and dynamic marketplace.

¹樹德科技大學經營管理研究所副教授

²樹德科技大學經營管理研究所教授兼管院院長

³樹德科技大學經營管理研究所助理教授

⁴樹德科技大學經營管理研究所研究員

Keywords : Human Service Resource、Information Service Resources、Customer Service Relationship and Performance

1. 緒論

透過時間不斷演進至現今，金融機構所提供的服務性資源已成為極重要的競爭優勢因素。這意謂著當金融機構面臨高速而變動的市場環境時，須能迅速而有效地回應顧客需求，方能提升金融機構的競爭優勢。金融機構的基本商業營運與發展，是基於人力服務經驗、訓練及資訊技術的搭配相互應用。因此，金融機構所擁有的服務性資源已成為其商業運作的重要因素，而顧客服務關係績效的必要性可由此延伸出來，其主要的目的在於維持並建立與顧客良好而長久的關係。依上所述，金融機構的顧客服務關係績效可被視為是一種市場服務行銷策略，從事於對目標市場中的顧客提供服務，並建立客製化平台，對所需的資訊和商品及時提供服務，使顧客形成對金融機構的服務品質和商品產生正向知覺 (Homburg, Wieseke 與 Bornemann, 2009)。此顧客服務關係績效可提升金融機構較佳的組織信任，帶來較高的顧客服務滿意度。服務關係績效的觀念可作為評估金融機構與顧客關係品質的衡量指標，使彼此的互動與交流品質產生效果及維持效率 (Boyle 與 Dwyer, 1995)。運用顧客對商品的價值及忠誠度可創造出長期互惠的關係；透過口碑能吸引新進顧客，使顧客產生購買，甚至能進一步地有再購傾向，這皆對金融機構營運與獲利有正向的助益。基於上述討論，顧客服務關係績效可提高金融機構的競爭優勢，因為顧客服務關係績效整合了顧客服務管理與服務滿意度，結合了金融機構流程和科技技術，使金融機構能夠更加了解顧客，並適時提供商品與服務客製化，以維持機構的購買傾向 (Robinson, 1999)。

顧客服務滿意程度可視為是顧客對其金融機構產生的一種滿足情感。而此滿足情感可藉由機構的人力與資訊性服務資源，來達到對顧客在商品與服務上的所需，進而提升顧客服務關係績效。金融機構對資訊服務性資源的運用，在於協助公司內部營運，使部門間的合作關係提高；人力服務資源包涵金融機構銷售人員的服務能力、專業能力、技術知識、商業知識、管理知識和技術技能。當運用此兩項服務資源時，能提升顧客服務關係績效，因為當銷售人員提供這些服務項目給顧客時，顧客會產生信任，反應在服務品質及價值上，因此顧客服務關係績效也就提升了。金融機構的利潤可建立在服務性資源的價值 (Barney, 1991; Hunt 與 Morgan, 1995)，這正如 Newbert (2008) 所提出的資源及資源間交互性能創造出新的資源價值。例如，在人力和資訊性服務資源的交互性而產生的綜效果，有可能會是一種能使機構提升顧客關係績效的方式 (Shum, Bove 與 Auh, 2008)，這是因為此交互作用能產生顧客服務價值，所以機構和顧客間的良好關係也就提升了 (Richards 與 Jones, 2008)。由上所述，人力及資訊性服務資源是具有對顧客創造服務的價值，增加營運效能，建立服務系統，也因此被視為提升顧客服務關係績效中的重要因素 (Hitt, Bierman, Shimizu 與 Kochhar, 2001)。Dyer 與 Singh (1998) 認為運用服務性資源的交互作用，能產生資源綜效、協調、整合，使交互的資源產生更

金融機構的人力與資訊性服務資源，及此兩資源間的交互性極可能有助於提高此機構的經營運作，使金融機構能在高度競爭環境中享有競爭優勢 (Grewal 與 Slotegraaf, 2007)。這也是為何 Payne 與 Frow (2005) 建議顧客服務關係績效的提升，除了依靠單一資訊資源，應需搭配人力服務資源以產生資源交互綜效的功能。Ray, Muhanna 與 Barney (2005) 建議資訊資源應與其他服務性資源進行交互作用，以增加其價值性，使金融機構能增加銷售人員配搭資訊運作流程的效率和效能。如上所述，本研究主要目的是探討金融機構服務性資源對顧客服務關係績效之影響。亦即，當金融機構增加資訊服務性資源時，能夠增進顧客服務關係績效 (Santhanam 與 Hartono, 2003)，而在此同時，人力服務資源能使金融機構即時提供顧客服務所需，使機構獲得更好的經營績效 (Zhou, Li, Zhou 與 Su, 2008)。因此，這符合 Powell 與 Dent-Micallef (1997) 所建議的金融機構應該結合資訊和人力服務資源，使金融機構能長期發展。綜合以上文獻，金融機構的人力與資訊性服務資源及其兩者的交互性會對顧客服務關係績效有顯著的影響，這使得本研究探討的目的有更具體的方向：

- (a) 金融機構的人力及資訊性服務資源對顧客服務關係績效是否有顯著正向的影響。
- (b) 金融機構的人力與資訊性服務資源之兩者的交互性所產生資源的綜效、協調及整合性質是否對顧客服務關係績效有顯著正向的影響。

2. 文獻回顧、假設與發展

資源與績效間的關係研究有以下幾個觀點 (林峰立, 2009)：例如：早期 Penrose (1959), Ansoff (1965) 及 Andrews (1971) 等學者提出企業存在的異質性 (heterogeneity) 與獨特性資源 (distinctive competence) 對經濟績效及營運績效有關聯性。然而，此先前研究卻未能釐清與探索資源獨特能力和異質性所產生的原因 (Rumelt, 1974)。直到 1984 年，Wernerfelt (1984) 提出資源與產品是一體兩面，並將此觀點匯入結合企業理論 (theory of the firm) 的論點，形成一個兼顧企業內部和外部的策略論述架構 (Mahoney 與 Pandian, 1992)。舉例來說，如產品矩陣 (resource-product matrix)、資源定位障礙的設定 (resource position barrier)、資源併購的策略因數市場 (strategic factor market) 皆以產業市場形式來探討企業內外部資源對績效的關係 (Barney, 1986; Wernerfelt, 1984)。成因機制 (causal mechanism) 建議企業可從資源選擇 (resource-picking) 與能力建構 (capability building) 來達到競爭與持續競爭優勢及經濟利得 (economic rent) (Makadok, 2001)。因此，能力建構是研究以企業的「內容」或「經驗」為內部的資源，使企業能兼顧內部資源運用和外部環境配搭的策略論述架構。從過去資源與績效的兩者對應關係，可引出金融機構的內部人力與資訊性服務資源及兩者的交互性，極可能有助於提高對顧客服務關係的績效，使金融機構能在高度競爭環境中享有競爭優勢 (Grewal 與 Slotegraaf, 2007)。

人力資源常被視為是具有知識的創造力，能顯著地影響績效 (Holsapple 與 Joshi, 2001)；Powell 與 Dent-Micallef (1997) 亦用人力資源來解釋它對績效的影響力。例如管理者可以透過員工本身於工作過程中所得到的工作資訊，來強化績效。人力資源亦

Cronin 與 Taylor (1992) 針對金融機構進行服務品質研究，並建議：(1) 服務品質為顧客服務滿意度的前因變數；(2) 顧客服務滿意度對購買意願有顯著的正向影響。Oliver (1993) 認為服務品質會影響顧客服務滿意度。Payne 與 Frow (2005) 指出金融機構需以服務顧客需求為主要的經營願景，以提升機構與顧客價值(Singh 與 Agrawal, 2003)。Anderson, Fornell 與 Lehmann (1994) 認為顧客整體服務滿意度是顧客對商品或服務消費過程的全部經驗，而且會隨著時間的累積形成整體的評價。Oliver (1993) 亦認為顧客滿意度除了認知的構面外，亦有情感的因素。Hunt (1977) 認為服務滿意度是顧客對商品購買或經歷被服務過程中所感受的印象是好的評價。Spreng (1996) 指出顧客滿意度可由「心理層面」、「經濟層面」及「心理層面」來探討，若顧客感受到的「實際結果」較「事前預期」為佳時，顧客就會產生有滿意度的感覺。依上所述，顧客服務關係績效可包含金融機構對顧客所提供的服務管理及其服務的滿意度，此建議可用於本研究所提及的人力與資訊性服務資源對顧客服務關係績效的研究。

2.1 顧客服務關係績效

顧客服務滿意度如商品售後服務與回應顧客的需求皆反應在顧客服務關係績效。顧客服務關係可視為是金融機構與顧客互動的管道。Bucklin 與 Sengupta (1993) 將顧客服務關係績效定義為：顧客是可以知覺到因被服務的品質，而願意與機構的銷售人員建立互動的關係，並衡量此關係的建立是具有價值性的，是使人感到滿意的 (林如貞，2009)。此關係的建立主要是為了能與顧客建立並維持長久的關係，推究其因，這是因為此關係能使賣買雙方均互惠，此互惠建立在服務的經濟價值上，使顧客較不易流失 (Reinartz, Krafft 與 Hoyer, 2004)。Morgan 與 Hunt (1994) 指出，當顧客能得到較佳的商品服務滿意度，並獲取即時想要的服務需求時，會發展並維持與機構的彼此承諾關係。當銷售人員有彈性地解決顧客的問題，即使顧客有其他選擇的機會，他們也會維持

2.2 人力服務資源

人力服務資源是以顧客為考量核心，除了負責一般銷售的功能外，更與整體企業息息相關。例如金融機構可將人力服務資源作最有效的運用，並配合其他部門的功能，使彼此間能充分的協助，以達成既已設定的目標。Mondy 與 Noe (1990) 認為人力服務資源管理就是使用人力完成企業對顧客的服務目標。人力服務資源所帶來的服務品質、知覺服務品質及知覺價格都成為對顧客服務關係績效中之重要的影響因素。因此，金融機構的人力服務資源目的可用以於反應在服務品質的提升、減低人事的成本、人力職位的管理配合及滿足顧客的需求等。此資源亦包含銷售人員的服務時效、服務效率及等待時間的縮短等。顧客會因金融機構所導入的此人力服務資源及其帶來的服務品質管理因素，而增加此機構的顧客服務關係績效。這是因為此機構為顧客提供了有效率的人力服務資源品質，滿足了顧客的需求，所以能提升服務關係績效。如上所述，可推論人力服務資源的重要性是日益提升，而此資源所扮演的角色對金融機構是不可缺，這正如銷售人員運用的新知識及新技術是可以為機構創造服務價值，而金融機構的招募、安置、訓練及發展等，皆與人力服務資源息息相關。

2.3 資訊性服務資源

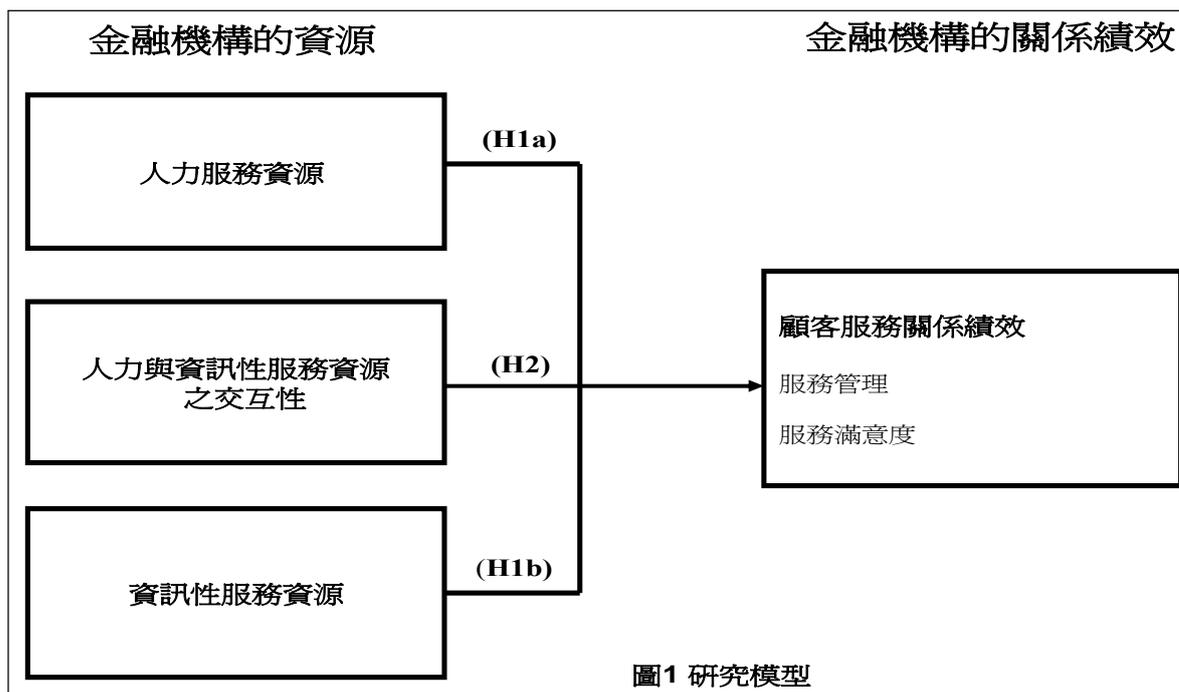
常用的資訊服務資源如線上服務網頁及顧客填單服務包含：硬體、軟體、資料通訊設備、電話、傳真及操作人員等。資訊服務資源所運用的工具與設備可以改善金融機構更快速地解決在顧客服務過程中所產生的問題。而金融機構在提供顧客所需的服務過程中，以資訊性服務資源的運用最為普遍，例如有效地運用資訊服務網路系統來並分析顧客資料 (Ravichandran 與 Lertwongsatien, 2005)。因此金融機構的顧客服務關係績效之強化極需資訊性服務資源的協調與運作。資訊性服務資源運用所建立的資訊管理系統，如資料倉儲工具，可以儲存顧客的資訊。運用資訊服務性資源能產生競爭力，如商品的發展週期、商品品質改善、銷售支援、降低公司成本、通路及存貨管理、減少管理階層數及提升商品功能等 (Shum et al., 2008)。金融機構適當地使用資訊服務性資源

2.4 服務資源的交互作用性

當一種資源的價值會隨著另一種資源的相互交互而提升其價值時，可稱之為資源間具有交互性(Parmigiani 與 Mitchell, 2009)。服務資源的彼此交互作用，可視為是將服務性資源彼此整合，使銷售人員能因服務的效率與專業能力，達到提供顧客所需之服務。Dyer 與 Singh (1998) 認為運用資源間的交互作用能產生資源綜效性，這有助於解釋為何金融機構的人力與資訊性服務的交互作用，能對顧客的服務產生創新性，能維持顧客的忠誠度及內部服務系統的優化。本研究依據上述所探討的顧客服務關係績效，人力與資訊服務資源及資源間具有的交互性，推導出本研究模型，如圖1。

2.5 研究假設

顧客服務關係績效的提升需要藉助於人力服務資源的協助 (Fjermestad 與 Romano, 2003)。Shum et al. (2008) 指出金融機構的顧客服務關係績效之所以能提升是因為人力服務資源能提高銷售人員對顧客的服務承諾，並願意與顧客建立互動的關係。當銷售人員因市場競爭環境的改變而產生工作壓力與衝擊時，銷售人員對顧客穩定的服務承諾可使服務的樂忱與服務的動機有所堅持，所以服務的價值能持續 (Fedor, Caldwell 與 Herold, 2006; Jones, Jimmieson 與 Griffiths, 2005)。人力服務資源亦包含銷售人員的服務處理能力，滿足顧客所需的服務、處理顧客抱怨及有效率地協助內部運作等，皆能強化不同服務的功能以滿足顧客之所需。即時處理顧客抱怨是運用人力服務資源，透過e化系統，讓系統發揮整合性服務與即時性處理抱怨功能，使顧客對銷售人員服務處



理能力給予較佳評價，因而能提升服務關係績效。銷售人員專業服務能力可被視為是人力服務資源的一種，可透過在職培訓方式提升顧客對此服務能力的信任，使銷售人員對所投入的專業服務技能，能維持顧客與機構的良好互動，滿足顧客需求，提供顧客專業與服務多元化商品，以提升顧客服務關係績效。

人力服務資源藉由機構的訓練培養及經驗的累積，成為對顧客的一種服務資源。此服務技能與專業知識皆能提升銷售人員的服務創新能力與處理能力，增加商品的銷售、引進新顧客及提供新的所需商品，使機構所提供的商品與顧客的所需能一致性，而這些皆有助於提供銷售人員對顧客建立良好的服務關係。當銷售人員對顧客累積愈多的互動與溝通管道，這亦有助於服務關係績的提升。這也是為何人力服務資源是競爭優勢所必要的條件之一，特別是當人力服務資源所提供給顧客的服務品質是透過銷售人員的服務經驗累積，這使得機構的顧客服務更能提高對顧客的關係績效。因此，人力服務資源帶來金融機構的競爭優勢，反應在顧客關係績效上。因此，金融機構對人力服務資源的運用，在於提升服務品質，使銷售人員的服務時效能滿足顧客對所需服務的即時需求。人力服務資源包含銷售人員的專業服務和知識，能為機構和顧客帶來雙贏的價值，提升銷售人員和顧客之間的交易量與顧客服務關係績效。基於上述所言，可推論以下研究假設：

H1a：金融機構之人力服務資源對顧客服務關係績效有顯著正向的影響

顧客服務關係績效是需要資訊性服務資源的協助，因為資訊服務資源可以協助此機構作決策，並提供良好的資訊管理系統(Shum et al., 2008)。Mata et al. (1995) 認為資訊性服務資源具有在生產方面的競爭優勢，這是因為透過此資源，可以使資訊部門間流通所需的顧客資訊與資料。資訊性服務資源能建立良好的顧客關係，如利用資訊服務資源的網路工具，存取機構中的顧客資料。資訊性服務資源可成為強化與顧客的服務關係

當運用資訊管理系統中的資料倉儲工具及所儲存的顧客資訊時，Leonard (1992) 指出資訊性服務資源能帶來創新與管理所累積的顧客資料。金融機構的資訊網頁、線上服務與安全交易商品透明化，皆能使顧客受惠於金融機構的商品選擇，帶給顧客更多的價值，進而提升顧客服務關係績效。因此，當運用資訊服務資源的網路工具進行行銷服務的廣告時，有助於為潛在的顧客提供了新的商品與互動管道，協助此機構保持顧客的再消費意願。透過機構對市場資訊的提供，有助於顧客了解商品訊息，增加顧客對機構的交易與再交易意願，提升顧客對此機構的信任度，進而增加再購買意願。這正是當金融機構提升顧客服務關係績效時，有助益於顧客的購買決策。透過儲存、處理及通訊的資訊服務整合功能，使金融機構能建立對顧客的評估系統來分析機構中的顧客資料。因此，資訊性服務資源能協助金融機構內外部以顧客為中心的資訊整合平台，這對顧客服務的運作能更有效率，使此資訊的整合能提供金融機構對顧客的關係能維繫，使金融機構與顧客能雙向能進行即時交流，因而提升此機構的顧客服務關係績效。對顧客而言，可經常運用機構所提供的資訊性整合平台，去搜尋及評估此機構的新商品與服務品質，並有效率地適時回應顧客所需，使顧客感到滿意，因而產生購買行為。而此機構可運用所彙整的顧客資料，進行顧客消費行為分析，進而能精確執行顧客區隔及客製化服務。在此時若顧客了解商品越高，滿意度則越高，這也是為何此機構能留住顧客，因為此服務性資源提升顧客服務關係績效。由上所述，機構的資訊性服務資源為帶來更佳的顧客服務關係績效，適度調整金融機構內部流程及經營，使金融機構的資訊性服務資源能帶來更佳的顧客服務關係績效。基於上述，完成推論研究假設為：

H1b：金融機構之資訊性服務資源對顧客服務關係績效有顯著正向正向的影響

Barney (1991) 指出資源的交互性能產生資源的優勢，這是因為資源的相互結合能使原來的價值因為另一項資源的投入而被提升。金融機構的內部資源的交互性能適時地增加回應外部環境的程度，能為此機構帶來更佳的市場協調，使商品透過外部環境中顧客的服務所需，提升銷售量 (Parmigiani 與 Mitchell, 2009)。因此資源交互性增加了資源的貢獻，這如同金融機構內的人力與資訊性服務資源的彼此交互性可提升對顧客的服務品質，並產生強化對顧客的服務關係績效。推論其因，是由於此兩項資源的交互性能增加金融機構的內部資源與外部環境的配適 (Fit)，為顧客帶來更高的需求滿足 (Shum et al., 2008)。Zablah, Bellenger 與 Johnston (2004) 建議人力與資訊性服務資源

顧客對於銷售人員的回應速度亦會影響到顧客服務品質，進而影響到顧客服務滿意度。因此，銷售人員的回應確實會影響到顧客需求與服務滿意度。而以往金融機構對於處理顧客的抱怨僅限於紙本或通話聯繫。當休假日或電話忙線時，顧客是無法聯繫到銷售人員，因而極可能對此機構產生負面的感覺。所以能提升顧客關係的方式之一是提供24小時服務，讓顧客可隨時透過網路與資訊服務平台，無論在任何時間與任何地點皆能與機構聯繫，避免因顧客無法與此機構聯繫而降低滿意度。銷售人員可藉由線上所提供的資訊性服務資源如網路抱怨系統，不但可確保顧客在任何時間與地點與機構聯繫，並且亦可以提供最佳的服務與回應態度。當顧客向金融機構抱怨時，需直接與銷售人員面對面說明，部分的顧客可能因為已經與銷售人員熟識，而不能暢言喻談。經過網路抱怨系統的處理，可使顧客能避免在抱怨時，有此個人化的顧忌。此外，資訊性服務資源亦包含線上所提供的網頁安全性管理，因此顧客個人資料能確保不會外洩。Shum et al. (2008) 提出銷售人員不可能記得住每位顧客的偏好及需求，因此資訊性服務資源所包含的能收集大量資訊的服務系統也就顯得重要了。因此，與顧客的相互互動除了必須仰賴人力服務資源外，資訊性服務資源所提供的顧客資訊收集與處理系統功能也就相當地重要 (Payne 與 Frow, 2005)。因此，人力與資訊性服務資源的交互作用就成為一種關鍵性的資源結合，使顧客服務關係績效能提升。這也是為何人力與資訊性服務資源的交互性極有可能地強化顧客服務關係績效，因為此服務關係績效的增加必須仰賴銷售人員，透過線上網路系統的多功能性，與顧客進行大量的訊息交流，以完成彼此間的相互互動，反應在顧客關係績效上。有基於此，人力與資訊性服務資源的交互作用對金融機構的顧客服務關係績效是非常重要的。可推論以下研究假設：

H2：金融機構的人力與資訊服務資源的交互性對顧客服務關係績效呈正向影響

3. 研究設計

3.1 研究對象

本研究的對象以台灣四家較大的金融機構為主，這些金融機構皆已採用人力與資訊性服務資源的概念運作於顧客服務中。這些金融機構分別為花旗銀行、兆豐國際商業銀行、富邦銀行、滙豐銀行等。此四家金融機構重視與顧客維持互動的關係，並將此互動的關係延伸至考量商業運作的顧客服務關係績效上。人力與資訊性服務資源的研究以壽險部門的銷售服務人員為研究的對象，因為此四家金融機構的銷售服務人員是提供顧客進行壽險商品交易的相關服務。當銷售人員在行銷商品時，會與顧客進行面對面的接洽，並達成顧客所需，進而能提升顧客滿意度，也因此顧客被建議評比於顧客的滿意度及服務關係管理，此評比調查的結果建議可代表顧客服務關係績效的重要依據。這也是為何機構的服務關係品質滿意度及此機構所提供的顧客服務關係管理，皆為以顧客為核心地考量商品行銷的重要根據。針對此四家金融機構的銷售人員及顧客各發放 360 份問卷。回收銷售人員部分為 315 份，而顧客為 305 份，其中剔除不完整問卷有 20 份，銷售人員部分剔除 15 份為 300 份，顧客剔除 5 份為 300 份。此問卷資料蒐集有助於驗證金融機構個別資源與資源交互性對顧客服務關係績效之影響。本研究的問卷前段（自變數如人力與資訊性服務資源）調查對象係銷售人員，而後段（應變數如顧客服務關係績效）的調查對象則為顧客。本研究採用成對樣本 t 檢定中的「配對組法」來說明每一筆配對資料中的自變數與應變數雖是來自顧客與銷售人員為兩方的受試者，基於兩方的受試者皆有某一相同的特質（如兩方受試者所共同關心的服務品質），於是問卷前段與後段有關聯性。本研究的人力與資訊性服務資源及顧客服務關係績效的成對樣本 t 檢定結果為：顧客服務關係績效的平均數 ($M=3.3699$) 顯著地高於人力與資訊性服務資源之平均數 ($M=3.3219$)，兩者間的相關係數為 $r=.597$ ($p<.01$)，平均數差異值之 t 檢定值為 $t=2.736$ ($p<.01$)，因此問卷前段與後段具有關聯性。

3.2 問卷信度與效度

3.2.1 金融機構之人力服務資源

人力服務資源與金融機構的經營是密不可分的，這是因為當提高人力服務資源時，可以強化服務品質，進而使顧客服務關係績效提升，Delone 與 McLean (1992) 以服務反應的時間、服務系統的可靠性、服務系統的可接受性去測量服務系統的品質。Ravichandran (2005) 藉由個人技能和服務特性去測量人力服務資源。Byrd 與 Tuner (2000) 認為測量個人服務技能的部分應包括服務知識、商業知識、管理知識和資訊技能等。依據此建議。本問卷採用李克特 (Likert) 的五點計分法，以銷售人員為受測者，由「非常同意」至「非常不同意」等五種答案，分別給予 5~1 分。本研究量表 KMO 值為 .754，Bartlett 球形考驗的 χ^2 值為 502.628，整體 Eigenvalue 值大於 1，信度 Cronbach's α 係數值為 .734。此問卷運用主成份因素分析法建議此構面可分為四個因素，總累積解

3.2.2 金融機構之資訊性服務資源

適當地使用資訊性服務資源，可將繁雜資料有效率地完成整合與分類，並能協助金融機構規劃內部系統，整合有關顧客對商品購買所需的決策資料，以及對商品的所需資訊，使機構內部服務系統運作能快速，成為顧客購買決策的重要依據。此服務資源包涵資訊系統結構中的硬體元件，及為了能將各功能整合在一起而所需要的相關系統軟體。Byrd 與 Tuner (2000) 建議資訊性服務資源有如軟、硬體資訊溝通的工具，其中應用於服務的系統，能使金融機構更容易而又敏捷地能支援顧客所需的廣大而多樣化地資訊服務。依據此建議，本問卷採李克特 (Likert) 的五點計分法，由銷售人員為受測者，以「非常同意」至「非常不同意」等五種答案，分別給予5~1分。本研究量表 KMO 值為 .763，Bartlett 球形考驗的 χ^2 值為 456.264，整體 Eigenvalue 值大於1，信度 Cronbach's α 係數為 .712。此問卷運用主成份因素分析法建議此構面可分為四個因素，其總累積解釋變異量為52.152%，此四個構面因素分別為：(1) 網際網路的服務；(2) 行銷服務資訊的整合；(3) e化服務技術的整合(4) 顧客服務資料的整合(如附件二所示)。

3.2.3 顧客服務關係績效

3.2.3.1 顧客服務關係管理

顧客服務關係管理是金融機構銷售人員與顧客互動而產生的關係發展，其關鍵在於「互動與交流」，並形成對顧客建立商品行銷的可能性。因此，機構的銷售人員對顧客要有建立良好的服務關係管理的認知。聆聽顧客的需求，了解顧客對商品的購買決策考量，則能維持對顧客的服務關係管理。Kim, Suh 與 Hwang (2003) 運用平衡計分卡於顧客服務管理哲學中，如顧客服務關係管理的評估，並將顧客納為中心導向。顧客服務關係管理包含四個面向，如顧客知識、顧客互動、顧客價值和顧客滿意度。顧客知識代表顧客區隔、顧客資料管理、服務性的專業學習、了解顧客需求及其購買決策的過程。影響顧客互動的模式亦包括維持與管理顧客價值，提高服務品質並建立服務關係管理。依此四個觀點，金融機構可被建議能滿足顧客所需的服務，達到經營上的優勢。依據此建議，本研究問卷採李克特 (Likert) 的五點計分法，由顧客勾選「非常同意」至「非常不同意」，此五種答案分別給予5~1分。本研究量表 KMO 值為 .759，Bartlett 球形考驗的 χ^2 值為 470.583，整體 Eigenvalue 值大於1，信度 Cronbach's α 係數值為 .714。本問卷以主成份因素分析法建議此構面可分為五個因素，總累積解釋變異量為 54.389%。此五個構面的因素分別為：(1) 服務價值的創新；(2) 服務性通路管理；(3) 回應顧客的服務；(4) 顧客忠誠度；(5) 顧客服務流程(如附件三所示)。

3.2.3.2 顧客服務滿意度

顧客因金融機構所提供的良好服務品質而使滿意度提升，進而提高再購行為的同時，亦會增加購買此金融機構的其它相關商品。Fornell (1996) 用顧客服務滿意度的量表(CSB; customer satisfaction barometer) 來測量顧客服務滿意的程度及商品品質，此兩者被視為與總銷售量有直接的相關。Parasuraman, Zeithaml 與 Lberrry (1988) 提出服務品質應廣泛包含對顧客的回應能力及了解顧客程度。依上建議，此問卷採李克特 (Likert) 的五點計分法，由顧客勾選「非常同意」至「非常不同意」，此五種答案分別給予 5~1 分。本研究量表的 KMO 值為 .756，Bartlett 球形考驗的 χ^2 值為 814.671，整體 Eigenvalue 值大於 1，信度 Cronbach's α 係數值為 .737。本問卷經由主成份因素分析，建議此構面的五個因素之總累積解釋變異量為 50.438%。此五個構面的因素分別為：(1) 服務品質的知覺認知；(2) 服務品質滿意度；(3) 服務專業滿意度；(4) 顧客支持度；(5) 服務互動交流 (如附件四所示)。

綜合以上問卷量表，整體而言，本研究各因素分析中的 KMO 值皆超過準則所建議值的 .60；在 Bartlett 球型檢定中皆達顯著水準，基於上述的二項符合條件下，每個量表的總累積解釋變異量對變量解釋度都在可接受水準的 50%；而因素特徵值亦超過 1.00 的接受水準。為了測試兩個或兩個以上的構面是否有同源產生 (CMV, common method variance)，本研究運用 Haman 所建議的單因子測試法 (One-factor test)，在未轉軸下，基於特徵值大於 1，累積解釋變量在 63.22% 下，對所有的研究題項進行因素分析 (unrotated factor analysis)。所產生的第一個因素 (first factor) 占總體解釋變量為 15.82% (小於 50%)，故建議此同源偏差性偏差 (single source bias) 的考量不影響迴歸分析的結論 (Podsakoff 與 Organ, 1986；曾信超與黃先鋒，2009)。

4. 實證分析

依據 Powell 與 Dent-Micallef (1997) 的交互性統計迴歸分析之建議 (multiple interaction regression)，本研究採用此迴歸分析並用於測試兩個自變數的交互性是否會影響應變數 (Song et al, 2005)。當兩個自變數在交互作用關係過程中，若兩個自變數發生共線性時，則會對迴歸的分析結果產生質疑。因此，本研究在獲得兩個變數的相關係數值是 .70 以上時，則有必要進行檢驗變數中是否存有共線因素 (variance inflation factor, VIF) 於兩個變數中。經分析，在表 1 中最高的相關係數為顧客服務關係績效與顧客服務管理，其值為 $r = .884$ ($P < .01$)。最低的相關係數值為人力服務資源與顧客服務管理其值為 $r = .509$ ($P < .01$)。在平均值方面，最低值為人力服務資源 ($M = 3.416$)，最高值為顧客服務滿意度 ($M = 3.487$)。在標準差方面最高值為顧客服務滿意度 ($S.D. = .448$)，最低值為顧客服務關係績效 ($SD = .363$) (如附件五所示)。在表 2 中，金融機構的資訊性服務資源顯著正向地影響顧客服務關係績效 $\beta = .29$ ($P < .01$)；而人力服務資源亦顯著正向地影響此顧客服務關係績效 $\beta = .33$ ($P < .01$)。此模型的解釋變量為 62%，F 值為 118.8 ($\chi^2 = .62$, $F = 118.8$, $P < .01$)，其中 VIF 值界於 1.5 至 2.5，故此模型並無共線性考量 ($VIF < 10$)。假設 H1a 與 H1b 皆成立。在模型二中人力與資訊性服務資源在進行交互作用時，對顧客服務關係績效呈顯著正向影響 $\beta = .13$ ($P < .50$)，且此模型亦無共線性考量 ($VIF < 10$)，故假設 H2a

成立。

在探索性研究(exploratory analysis)方面，本研究亦對人力與資訊性服務資源及其兩者交互作用對其顧客服務關係績效中之顧客服務管理與顧客服務滿意度進行因素探索性分析。在顧客服務管理方面，模型一發現資訊性服務資源顯著正向地影響服務關係管理 $\beta = .28$ ($P < .01$)，而人力服務資源亦顯著正向地影響此應變數 $\beta = .13$ ($P < .01$)。此模型的解釋變量為 55%且 F 值為 60.2 ($\chi^2 = .55$, $F = 60.2$, $P < .01$)，此模型無共線性考量 ($VIF < 10$)。在模型二中，人力與資訊性服務資源的交互作用，對此應變數呈顯著正向影響 $\beta = .17$ ($P < .01$)。在顧客服務滿意度方面，模型一發現資訊性服務資源顯著正向地影響應變數的顧客服務 $\beta = .25$ ($P < .05$)，而人力服務資源亦顯著正向地影響此應變數 $\beta = .45$ ($P < .01$)。此模型的解釋變量為 51%，F 值為 78.2 ($\chi^2 = .51$, $F = 78.2$, $P < .01$)，此模型無共線性考量 ($VIF < 10$)。在模型二中，人力與資訊性服務資源的交互作用對此應變數呈無顯著性正相關。因此，本研究探索性分析發現：人力與資訊性服務資源對顧客服務關係績效中之顧客服務管理與顧客服務滿意度皆呈正向影響；而兩項資源的交互性對此關係績效中之顧客服務管理呈顯著正向的影響。

5. 討論與結論

5.1 研究新發現

本研究發現，人力與資訊性服務資源及兩項服務性資源的交互作用對此顧客服務關係績效具有顯著正相關的影響。同時探索性分析亦發現此兩項資源對顧客服務關係績效中之顧客服務管理與顧客服務滿意度有顯著正向影響；而兩項資源的交互性對此關係績效中之顧客服務管理呈顯著正向的影響

5.1.1 金融機構之人力服務資源對顧客服務關係績效呈正向影響

人力服務資源與顧客服務關係績效呈正向的影響。這表示當機構對銷售人員提供必要的在職訓練時，人力服務資源也就能夠提升，因而能增加此績效。對金融機構而言，人力服務資源除了藉由訓練培養，經驗累積也能增加服務的技能與專業知識。同時亦能透過訓練與經驗帶動創新能力與處理能力。而本研究發現，若金融機構開始重視人力服務資源的重要性時，導致服務關係績效提升的主因乃是在於專業服務能力、訊息傳達及服務品質使人事成本降低、管理協調功能相互配搭、滿足員工工作需求、銷售人員的訓練與培養、工作經驗的累積及專業能力與處理能力的提升皆可增加商品銷售，因為人力服務資源所提供的顧客服務能力能滿足更好的服務關係績效。因此，人力服務資源與服務關係績效的影響是正相關。這也正是人力服務資源所累積的顧客服務經驗提升了服務品質，反應在顧客服務關係績效上。

5.1.2 金融機構之資訊性服務資源對顧客服務關係績效呈正向影響

資訊性服務資源與顧客服務關係績效呈正相關。資訊性服務資源中的整合評估系

5.1.3 人力與資訊性服務資源的兩項交互作用對顧客服務關係績效呈正向影響

人力與資訊性服務資源的交互性對顧客服務關係績效是呈顯著正向的相關。推論其原因，資訊服務功能的更新速度，與人力服務資源在專業知識上的訓練相互協調時，銷售人員在操作資訊服務系統時會產生最佳的相容與一致性 (alignment)，使資訊的滙整更易達成，使服務品質與顧客的關係反應於顧客服務關係績效上。因為資訊性服務資源提供市場資訊的完善滙整，使銷售人員能提供顧客對商品資訊的了解，因此反映在對顧客服務的關係績效上。這也是為何文獻指出，企業持續的投資資訊服務資源時，亦需搭配人力性服務資源的運用，使銷售人員本身具有專業的服務知識的同時，亦能善用整合評估系統及線上網路服務平台，帶動生產力及增加利潤(Powell 與 Dent-Micallef, 1997)。推論其因，當企業維持資訊性服務資源的投資時，人力資源的培訓以至於銷售人員能在操作此資訊系統時，方能使兩項資源相互搭配。因此，金融機構的員工訓練與資訊系統更新能相互協調時，顧客服務效果便能產生，對服務關係績效的影響便能正相關。

5.2 研究貢獻

Newbert (2008) 以資源的運用為概念，說明了善用資源的價值性可創造更好的績效。Barney et al. (2001) 建議當組織能因應市場的需求變化而及時提供顧客的所需，並以服務性資源為核心概念時，則可發展出此機構所需的服務資源，創造出更高的顧客服務價值 (Makadok, 2001)。這也因此 Barney (1991) 建議機構的服務性資源所擁有的價值性與市場回應顧客的效能是息息相關。在過去諸多文獻中，Zhuang 與 Lederer (2006) 認為資源是包含企業所有的資產、能力、資訊、組織過程及企業的屬性，若是能將這些資源結合起來，則能提高績效。Doving 與 Gooderham (2008) 則建議資源與資源間的交互作用應納入於討論對績效的影響。依此交互作用的建議，Tanriverdi (2006) 與 Ray et al. (2005) 發現資訊科技應與其它的交互性資源結合，能創造附加價值和超價值，使企業提高效率和效益。Shum et al. (2008) 認為人力與資訊性資源的交互性會影響顧客關係。Rai, Patnayakuni 與 Seth (2006) 建議金融與資訊的交互性能提高績效。Ravichandran 與 Lertwongsatien (2005) 建議人力與資訊資源的交互性對資訊系統部門的績效產生正向影響。Wu (2006) 建議的動態資源間的

交互互補性對績效有正向影響。Song et al. (2005) 研究發現企業的市場績效取決於人資和科技發展兩項資源的交互綜效性。這些過去以資源價值性為觀點的研究有助於探討金融機構的內部性資源如何能協助此機構回應外部性顧客服務需求及兩者間關係績效的研究 (Armstrong 與 Shimizu, 2007)。例如金融機構在面對快速變遷的金融市場環境時，此機構更需要運用所投入的人力與資訊資源來應對更多的市場不確定性，使資源的效益提升至更大程度。這是為何 Powell 與 Dent-Micallef (1997) 建議金融機構應該結合人力與資訊服務資源及資源間的交互整合性，以產生更大的績效，使金融機構能長期發展於此健全的資源運作上。

5.3 結論

本研究的新發現顯著性地支持機構內之人力與資訊性服務資源對顧客服務關係績效呈正相關；此外亦建議此二項服務性資源之交互作用會對顧客服務關係績效產生顯著正向的影響，因此建議當企業投入資訊性服務資源及增加資訊服務系統的平台時，亦應考量培訓相關人力服務資源系統下的行銷人員，使二項資源能正確的相互搭配，使顧客服務關係績效增加。此研究的建議正回應了上述文獻所提及的服務產業與研究概念：當一項服務資源的運用能提高另一項服務資源的價值時，則應考量此兩項資源的交互性對顧客服務關係績效的影響。這也就是在1984年，Wernerfelt 所建議的企業資源應涵蓋內部服務資源及服務資源彼此間的交互性對績效的影響。

5.4 研究限制與未來研究建議

本研究僅限於人力與資訊性服務資源及此兩項服務資源的交互性來探討對顧客服務關係績效的影響。然而本研究的理論是建立在統計信、效度及顯著性迴歸推論上。在信度方面包括 Cronbach's α 值大於 Nunnally (1978) 所建議的 .70；在效度方面包含 KMO 值大於 .70、Bartlett χ^2 的統計顯著性意義、特徵值 (eigenvalue) 大於 1、構面總解釋變量 (cumulative explained) 大於 50%及因素分析中每個題項(item)的因素負荷量 (loading)大於.50。同時本研究亦採用 Podsakoff 與 Organ (1986) 所建議的 Harman 單因子測試法(one-factor test)來檢定 CMV(common method variance)中所提及的同源偏差 (single source bias) (Avoio, Yammarino 與 Bass, 1991)。本研究亦構面共線性(collinearity)之分析(VIF<10)，以確保在進行迴歸分析及了解研究變數間之因果影響大小 (causal effect) 時，能排除共線性考量之因素。此外，本研究採用 Baron 與 Kenny (1986) 所建議的交互性迴歸方法完成人力與資訊性服務資源的交互性對其顧客服務關係績效的影響。先前研究中提及當組織面對高度變遷的環境與市場時，員工可能無法即時地適應此高度變遷的工作環境，亦無法即時地反應於應對此變遷中所需的應變。當 Herscovitch 與 Meyer (2002) 提出感情式 (affective)、持續性 (continuance)，及義務性 (normative) 等組織承諾變革 (organizational commitment to change) 時，一些研究建議主管的領導行為對於引領員工面對此複雜而多變的環境就顯得極為重要(Kotter, 1996; Podsakoff, Mackenzie, Moorman 與 Fetter, 1990；Yukl, 2010)。基於此上述，此引領了一

表 1 相關係數表

	Mean	SD	金融機構之服務性資源		顧客服務關係績效		
			1	2	3	4	5
1.	3.416	.425	1				
2.	3.427	.420	.514**	1			
3.	3.451	.429	.509**	.562**	1		
4.	3.487	.448	.591**	.531**	.568**	1	
5.	3.453	.363	.637**	.608**	.884**	.669**	1

**顯著水準 $p < 0.01$ (雙尾)；1.人力服務資源；2.資訊性服務資源；3.顧客服務管理；4.顧客服務滿意度；顧客服務關係績效。

表 2 金融機構之服務性資源－顧客服務關係績效之迴歸關係探討

	整體績效之顧客服務管理與 顧客服務滿意度			顧客服務管理			顧客服務滿意度		
	模型 1	模型 2	共線性	模型 1	模型 2	共線性	模型 1	模型 2	共線性
模型 1:自變數之個別資源									
人力服務資源(H1a)	.33**	.31**	1.7-2.1	.13**	.11**	1.7-2.1	.45**	.41*	1.7-2.1
資訊服務資源(H1b)	.29**	.31**	1.5-1.8		.17**	2.2-2.5		.17	2.2-2.5
模型 2:交戶資源									
人力服務資源*資訊服務資源(H2a)		.13*	2.2-2.5		.17**	2.2-2.5		.17	2.2-2.5
χ^2	.62**	.64**		.55**	.46*		.51**	.53*	
F	118.8**	120.7**		60.2**	63.4*		78.2**	79.8*	

** $p < 0.01$ (雙尾), * $p < 0.05$ (雙尾).

參考文獻

1. 林峰立(2009)，「從內家修練看資源基礎觀的資源建構機制」，管理學報，第 26 卷第 2 期，111-126 頁。
2. 林昶珊、許應哲與黃馨儀(2009)，「消費者採用網路平臺傳播購後訊息意圖之研究」，商管科技季刊，第 10 卷第 2 期，197-223 頁。
3. 何應欽、范良楨(2009)，「夥伴關係形態對企業的能力、績效及機會之調節效果-以台灣資訊代工產業為研究對象」，商管科技季刊，第 10 卷第 2 期，225-253 頁。
4. 林如貞(2009)，品質管理活動與製造彈性能力對品質績效之關係研究-以台灣工具機廠商之實證探討，商管科技季刊，第 10 卷第 2 期，255-290 頁。
5. 曾信超、黃先鋒(2009)，「內部行銷與組織效能之關聯性-以組織承諾與工作滿意為中介變項」，商管科技季刊，第 10 卷第 2 期，291-326 頁。
6. Ansoff, I. H. (1965), *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill Book Co.
7. Andrews, K. R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Richard D. Irwin .
8. Anderson, E.W., Fornell, C., and Lehmann, D.R. (1994), "Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden," *Journal of Marketing*, 58 , pp. 53-66.
9. Armstrong, C.E. and Shimizu, K. (2007), "A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm," *Journal of management*, 33(6), pp. 959-986.
10. Avolio, B.J., Yammarino, F.J., and Bass, B.M. (1991), "Identifying Common Methods Variance with Data Collected from a Single Source: An Unresolved Sticky Issue," *Journal of Management*, 17(3), pp. 571-587.
11. Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual Strategic and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp. 1173-1182.
12. Barney, J. (1986), "Strategic Factor Markets: Expectation Luck and Business Strategy," *Management Science*, 42(10), pp. 1231-1241.
13. Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
14. Barney, J.B., Wright, M., and Ketchen, D.J. (2001), "The Resource-Based View of the Firm Ten Years after 1991," *Journal of Management*, 27(6), pp. 625-641.
15. Black, S. and Lynch, L. (2001), "How to Compete: The Impact of Working Places and Information Technology on Productivity," *The Review of Economics and Statistics*, 83(3), pp. 434-45.
16. Boyle, B.A., and Dwyer, F.R. (1995), "Power Bureaucracy, Influence and Performance: Their Relationships in Industrial Distribution Channels," *Journal of Business Research*, 32(3), 189-200.

17. Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., and Johnston, W.J. (2005), "A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go," *Journal of Management*, 69(4), pp. 155-166.
18. Bucklin, L. P. and Sengupta, S. (1993), "Organizing Successful Co-marketing Alliances," *Journal of Marketing*, 57(2), pp. 32-46.
19. Byrd, T.A. and Turner, D.E. (2000), "Measuring the Flexibility of Information Technology Infrastructure," *Journal of Management Information Systems*, 17(1), pp. 167-208.
20. Cronin, J.J. and Taylor, S.A. (1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing*, 56(3), pp. 55-68.
21. DeLone, W.H., and McLean, E.R. (1992), "Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable," *Information Systems Research*, 3(1), pp. 60-95.
22. Donaldson, B. and O'Toole, T. (2001), *Strategic Marketing Relationship*. New York: John Wiley and Sons.
23. Dyer, J.H. and Singh, H. (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage," *Academic of Management Review*, 23(4), pp. 660-679.
24. Doving, E. and Gooderham, P.N. (2008), "Dynamic Capabilities as Antecedents of the Scope of Related Diversification: The Case of Small Firm Accountancy Practices," *Strategic Management Journal*, 29(8), pp. 841-857.
25. Fedor, D.B., Caldwell, S., and Herold, D.M. (2006), "The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment: A Multi-level Investigation," *Personnel Psychology*, 59(4), pp. 1-29.
26. Fjermestad, J. and Romano, N.C. (2003), "Electronic Customer Relationship Management: Revisiting the General Principles of Usability and Resistance- An Integrative Implementation Framework," *Business Process Management Journal*, 9(5), pp. 572-91.
27. Fornell, C.M.D. (1996), "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings," *Journal of Marketing*, 60(12), pp. 7-18.
28. Grewal, R. and Slotegraaf, R.J. (2007), "Embeddedness of Organizational Capabilities," *Decision Sciences*, 38 (3), pp. 451-488.
29. Herscovitch, L. and Meyer, J.P. (2002), "Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-component Model," *Journal of Applied Psychology*, 87(3), pp. 474-487.
30. Herold, D., Fedor, D., Caldwell, S., and Liu, Y. (2008), "The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees Commitment to a Change: A Multilevel Study," *Journal of Applied Psychology*, 93(2), pp. 346-357.
31. Hitt, M.A., Bierman, L., Shimizu, K., and Kochhar, R. (2001), "Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A

- Resource-Based Perspective,” *Academy of Management Journal*, 44(1), pp. 13-28.
32. Holsapple, C.W. and Joshi, K.D. (2001), “Organizational Knowledge Resources,” *Decision Support Systems*, 31(1), pp. 39-54.
33. Homburg, C., Wieseke, J., and Bornemann, T. (2009), “Implementing the Marketing Concept at the Employee–Customer Interface: The Role of Customer Need Knowledge,” *Journal of Marketing*, 73(4), pp. 64-81.
34. Hunt, H.K. (1977), *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, Cambridge, Mass: Marketing Science Institute.
35. Hunt, S.D. and Morgan, R.M. (1995), “The Comparative Advantage Theory of Competition,” *Journal of Marketing*, 59(4), pp. 1-15.
36. Jones, R.A., Jimmieson, N.L., and Griffiths, A. (2005), “The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change,” *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-86.
37. Katz, R.L. (1974), “Skill of an Effective Administrator,” *Harvard Business Review*, 52(5), pp. 90-102.
38. Karimi, J., Somers, T.M. and Gupta, Y.P. (2001), “Impact of Information Technology Management Practices on Customer Service,” *Journal of Management Information Systems*, 17(4), pp. 125-58.
39. Kim, J., Suh, E. and Hwang, H. (2003), “A Model for Evaluating the Effectiveness of CRM Using the Balanced Scorecard,” *Journal of Interactive Marketing*, 17(2), pp. 5-19.
40. Kotter, J.P. (1996), *Leading Change Boston*. Mass : Harvard Business School Press.
41. Leonard-B, D. (1992), “Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development,” *Strategic Management Journal*, 13(2), pp. 111-125.
42. Mahoney, J. and Pandian, J. (1992), “The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management,” *Strategic Management Journal*, 13(5), pp. 363-380.
43. Mata, F.J., Fuerst, W.L., and Barney, J.B. (1995), “Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis,” *MIS Quarterly*, 19(4), pp. 487-505.
44. Makadok, R. (2001), “Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation,” *Strategic Management Journal*, 22(5), pp. 387-401.
45. Mondy, R.W. and Noe, R.M. (1990), *Human Resource Management*. Boston: Allyn and Bacon.
46. Morgan, R.M., and Hunt, S.D. (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, 58(3), pp. 20-38.
47. Newbert, S.L. (2008), “Value Rareness Competitive Advantage and Performance: A Conceptual-level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*, 29(7), pp. 683-791.
48. Nunnally, J. (1978), *Psychometric Theory*, 2d ed., New York: McGraw-Hill.

49. Oliver, R.L. (1993), "Cognitive Affective and Attribute bases of the Satisfaction Response," *Journal of Consumer Research*, 1 (20), pp. 418-430.
50. Payne, A. and Frow, P. (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management," *Journal of Marketing*, 69(10), pp. 167-76.
51. Parmigiani, A. and Mitchell, W. (2009), "Complementarity Capabilities and the Boundary of the Firm: The Impact of within-firm and Interfirm Expertise on Concurrent Sourcing of Complementary Components," *Strategic Management Journal*, 30(10), pp. 1065-1091.
52. Penrose, E.T. (1959), *The Theory Of The Growth of The Firm*. New York: John Wiley.
53. Podsakoff, P.M. and Organ, D.W. (1986), "Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, 12(4), pp. 531-544.
54. Podsakoff, P.M., Mackenzie S.B., Moorman, R.H., and Fetter R. (1990), "Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers, Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors," *Leadership Quarterly*, 1(2), pp. 107-142.
55. Powell, T.C. and Dent-Micallef, A. (1997), "Information Technology as Competitive advantage: The Role of Human Business and Technology Resources," *Strategic Management Journal*, 18(5), pp. 375-405.
56. Ray, G., Muhanna, W.A., and Barney, J.B. (2005), "Information Technology and the Performance of the Customer Service Process: A Resource-Based Analysis," *MIS Quarterly*, 29(4), pp. 625-652.
57. Ravichandran, T. and Lertwongsatien, C. (2005), "Effect of Information Systems Resources and Capabilities on Firm Performance: A Resource-Based Perspective," *Journal of Management Information Systems*, 21(4), pp. 237-276.
58. Rai, A., Patnayakuni, R., and Seth, N. (2006), "Firm Performance Impacts of Digitally Enabled Supply Chain Integration Capabilities," *MIS Quarterly*, 30(2), pp. 225-246.
59. Reinartz, W., Krafft, M., and Hoyer, W.D. (2004), "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance," *Journal of Marketing Research*, 41(1), pp. 293-305.
60. Richards, K.A. and Jones, E. (2008), "Customer Relationship Management: Finding Value Drivers," *Industrial Marketing Management*, 37(2), pp. 120-130.
61. Robinson, M. (1999), *E-business: Roadmap for Success, 1st ed*, USA : Mary T. O'Brien.
62. Rumelt, R.P. (1974), *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
63. Santhanam, R. and Hartono, E. (2003), "Issues in Linking Information Technology Capability to Firm Performance," *MIS Quarterly*, 27(1), pp. 125- 153.
64. Shum, P., Bove, L., and Auh, S. (2008), "Employees Affective Commitment to Change: The Key to Successful CRM Implementation," *European Journal of Marketing*, 42(11-12), pp. 1346-1371.

65. Singh, D. and Agrawal, D.P. (2003), "CRM Practices in Indian Industries International," *Journal of Customer Relationship Management*, 5(12/1), pp. 241-57.
66. Srivastava, P.K., Fahey, L., and Christensen, H.K. (2001), "The Resource-Based View and Marketing : The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage," *Journal of Management*, 27(6), pp. 777-802.
67. Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., and Calantone, R. (2005), "Marketing and Technology Resource Complementarity: An Analysis of their Interaction Effect in two Environmental Contexts," *Strategic Management Journal*, 26(3), pp. 259-276.
68. Spreng, R.A. and Mackoy, R.D. (1996), "An Empirical Examination for a Model Perceived Quality and Satisfaction," *Journal of Retailing*, 1(72), pp. 201-214.
69. Tanriverdi, H. (2006), "Performance Effects of Information Technology Synergies in Multibusiness Firms," *MIS Quarterly*, 30(1), pp. 57-77.
70. Stank, T.P., Goldsby, T.J., and Vickery, S.K. (2003), "Logistics Service Performance: Estimating its Influence on Market Share," *Journal of Business Logistics*, 24(1), pp. 27-55.
71. Tuli, K.R and Bharadwaj, S.G. (2009), "Customer Satisfaction and Stock Returns Risk," *Journal of Marketing*, 73(6), pp. 184-197.
72. Wade, M. and Hulland, J. (2004), "The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension and Suggestions for Future Research," *MIS Quarterly*, 28(1), pp. 107-142.
73. Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5(1), pp. 171-180.
74. Wind, Y. and Mahajan, V. (1997), "Issues and Opportunities in New Product Development: An Introduction to the Special Issue," *Journal of Marketing Research*, 34(2), pp. 1-12.
75. Wu, Lei-Yu (2006), "Resources Dynamic Capabilities and Performance in a Dynamic Environment: Perceptions in Taiwanese IT Enterprises," *Information and Management*, 43(4), pp. 447-454.
76. Zablah, A.R., Bellenger, D.N., and Johnston, W.J. (2004), "An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon," *Industrial Marketing Management*, 33(6), pp. 475-489.
77. Zhou, K.Z., Li, J.J., Zhou, N., and Su, C. (2008), "Market Orientation Job Satisfaction, Product Quality and Firm Performance: Evidence from China," *Strategic Management Journal*, 29(9), pp. 985-1000.
78. Zhuang, Y. and Lederer, A.L. (2006), "A Resource-Based View of Electronic Commerce," *Information and Management*, 43(2), pp. 251-26

附件一：金融機構之人力服務資源

銷售人員回應時效(由銷售人員為受測者，以「非常同意」至「非常不同意」等五種答案分別給予5~1分；因素負荷量: .711- .787)

- 服務效率 (我所服務的金融機構，銷售人員服務是有效率的)
- 服務時效 (我所服務的金融機構，銷售人員服務的時間是很快的)
- 等待服務時間 (我所服務的機構，銷售人員能及時提供顧客所需的服務，不會讓顧客等太久)

銷售人員對商品資訊了解程度(由銷售人員為受測者，以「非常同意」至「非常不同意」等五種答案分別給予5~1分；因素負荷量: .595- .793)

- 資訊提供的正確 (我所服務的金融機構，銷售人員電子e化所提供的資訊是正確的)
- 資訊提供的可信度 (我所服務的金融機構，銷售人員所提供的資訊是可信的)
- 資訊提供的完整行 (我所服務的金融機構，銷售人員會提供完整的資料)

銷售人員的服務品質(由銷售人員為受測者，以「非常同意」至「非常不同意」等五種答案分別給予5~1分；因素負荷量: .620- .735)

- 顧客所需服務 (我所服務的金融機構，銷售人員能夠提供精確可靠的服務每一位顧客)
- 顧客抱怨處理 (我所服務的金融機構，銷售人員可以有效的處理顧客抱怨)
- 顧客的服務所需 (我所服務的金融機構，銷售人員能提供顧客所需的服務)

銷售人員的服務能力(由銷售人員為受測者，以「非常同意」至「非常不同意」等五種答案分別給予5~1分；因素負荷量: .774- .796)

- 銷售人員的訓練 (我所服務的機構，有固定的訓練課程以幫助銷售人員獲取最新的服務技術)
- 服務能力信任度 (我所服務的金融機構，銷售人員服務的能力能讓顧客感受到信賴)

整體信度 $\alpha=.734$; 整體累積解釋變量(%) = 58.844; KMO 值=.754; Bartlett χ^2 值=502.682, $p<.01$ (雙尾); 整體特徵值 Eigenvalue >1

附件二：金融機構之資訊性服務資源

網際網路服務 (由銷售人員為受測者，以「非常同意」至「非常不同意」等五種答案分別給予5~1分；因素負荷量: .476- .787)

- 網頁線上服務性 (我所服務的金融機構常利用網路工具提供顧客服務，如：售後服務)
- 銷售區域服務 (我所服務的金融機構根據顧客喜好提供電子化服務，使市場區隔能有效率)
- 網頁安全性 (我所服務的金融機構利用網路工具提供安全地線上交易)

行銷服務資訊整合 (由銷售人員為受測者，以「非常同意」至「非常不同意」等五種答案分別給予5~1分；因素負荷量: .585- .623)

- 搜尋潛在顧客 (我所服務的金融機構能應用電子化服務尋找出更多的潛在顧客)
- 協助決策擬定 (我所服務的金融機構能妥善應用電子化服務工具來協助行銷活動和花費)
- 強化市場服務性行銷 (我所服務的金融機構常運用網路工具進行服務性行銷的廣告)

e化服務技術整合 (由銷售人員為受測者，以「非常同意」至「非常不同意」等五種答案分別給予5~1分；因素負荷量: .806- .835)

- 評估系統整合 (我所服務的金融機構提供銷售人員，可以完整地利用網路工具存取顧客資料)
- 技術整合 (我所服務的金融機構以電子化工具系統提供此機構系統整合)

顧客服務資料整合 (由銷售人員為受測者，以「非常同意」至「非常不同意」等五種答案分別給予5~1分；因素負荷量: .541- .795)

- 顧客資訊整合 (我所服務的金融機構運用網路工具擷取顧客資料，如：網頁、填單、電話等以形成以顧客為中心的資訊整合)
- 顧客資料分析 (我所服務的金融機構能有效地運用網路工具整合蒐集資訊中的系統與分析)
- 儲存彙整資訊 (我所服務的金融機構具有良好的資訊管理系統用以儲存顧客資訊)

整體信度 $\alpha=.712$; 整體累積解釋變量(%) = 52.152; KMO 值=.763; Bartlett χ^2 值=456.264, $p<.01$ (雙尾); 整體特徵值 Eigenvalue >1

附件三：顧客服務關係績效之顧客服務關係管理

服務價值的創新 (由顧客為受測者，以「非常同意」至「非常不同意」等五種答案分別給予 5 ~ 1 分; 因素負荷量: .642- .784)

- 提供新金融商品 (我所接觸的此家金融機構能夠提供新的金融商品)
- 購買新金融商品 (我會購買我所接觸的此家金融機構所提供的新金融商品)
- 商品推薦 (我所接觸的此家金融機構之新顧客常常是由舊顧客介紹來的)
- 創造新金融商品專利 (與同業相比，我所接觸的此家金融機構嘗試創新現有金融商品)

服務性通路管理 (由顧客為受測者，以「非常同意」至「非常不同意」等五種答案分別給予 5 ~ 1 分; 因素負荷量: .554- .692)

- 提供銷售服務通路 (我所接觸的此家金融機構提供與顧客互動的管道; 如：面對面、信件、電話、傳真與網路)
- 顧客資訊的一致性 (我所接觸的此家金融機構，在銷售服務通路的資訊一致性)
- 溝通管道 (我所接觸的此家金融機構能提供身為顧客的我很好的溝通管道)
- 處理銷售服務通路問題— 我所接觸的此家金融機構能有效地降低不同銷售服務通路的問題)

回應顧客的服務 (由顧客為受測者，以「非常同意」至「非常不同意」等五種答案分別給予 5 ~ 1 分; 因素負荷量: .741- .773)

- 快速回應 (我所接觸的此家金融機構在處理身為顧客的我，所需的金融商品服務時間較短)
- 回應效率 (我所接觸的此家金融機構對於身為顧客的我，在詢問金融商品訊息時其回應效率是很快的)

顧客忠誠度 (由顧客為受測者，以「非常同意」至「非常不同意」等五種答案分別給予 5 ~ 1 分; 因素負荷量: .648- .812)

- 顧客持續支持 (通常我所接觸的此家金融機構顧客較不易流失)
- 顧客再購意願 (我所接觸的此家金融機構顧客再次購買金融商品的機率是很高)

顧客服務流程 (由顧客為受測者，以「非常同意」至「非常不同意」等五種答案分別給予 5 ~ 1 分; 因素負荷量: .618- .803)

- 顧客需要 (我所接觸的此家金融機構能有效配合提供顧客所需求的金融商品)
- 提供需求性服務 (我所接觸的此家金融機構能提供給顧客及時性的服務需求)

整體信度 $\alpha=.714$; 整體累積解釋變量(%) = 54.389; KMO 值=.759; Bartlett χ^2 值=470.583, $p<.01$ (雙尾); 整體特徵值 Eigenvalue >1

附件四：顧客服務關係績效之顧客服務滿意度

服務品質知覺認知 (由顧客為受測者，以「非常同意」至「非常不同意」等五種答案分別給予 5 ~ 1 分；因素負荷量: .556- .691)

- 顧客服務評估 (我所接觸的此家金融機構會把我當成家人關心)
- 顧客權益 (我所接觸的此家金融機構會主動告知我關於金融商品的各項權利與義務)
- 商品資訊的提供 (我所接觸的此家金融機構接觸之後，他們會主動提供各種相關訊息，例如：新商品、新優惠、費用的調整)
- 社會義務 (我所接觸的此家金融機構是重視社會公益的)
- 認同度 (我認同我所接觸的此家金融機構是一家值得信賴的機構)

服務品質滿意度 (由顧客為受測者，以「非常同意」至「非常不同意」等五種答案分別給予 5 ~ 1 分；因素負荷量: .721- .762)

- 提款機安全性 (我所接觸的此家金融機構之自動化存提款機能提供安全可靠的服務)
- 顧客服務 (我所接觸的此家金融機構之服務專線是很好撥通，也不會等太久)
- 整體服務滿意度 (整體而言，我所接觸的此家金融機構，所提供的商品與服務是感覺滿意)
- 顧客投訴處理 (我對我所接觸的此家金融機構，處理我的抱怨案件是滿意的)

服務專業滿意度 (由顧客為受測者，以「非常同意」至「非常不同意」等五種答案分別給予 5 ~ 1 分；因素負荷量: .662- .819)

- 專業服務 (我覺得我所接觸的此家金融機構，其銷售服務人員是夠專業的)
- 問題解決 (在我所接觸的此家金融機構，其銷售服務人員是能有彈性地解決我的問題)

顧客支持度 (由顧客為受測者，以「非常同意」至「非常不同意」等五種答案分別給予 5 ~ 1 分；因素負荷量: .599- .794)

- 對機構的印象 (當我要購買金融商品或開戶服務時，我所接觸的此家金融機構是我第一個選擇)
- 顧客推薦 (我會推薦我所接觸的此家金融機構給其它人)
- 再購意願 (當下次我想購買金融商品或開戶服務時，我所接觸的此家金融機構仍然是我的選擇)
- 金融商品的選擇 (我會誠心的再選擇我所接觸的此家金融機構)
- 服務品質接受性 (透過與我所接觸的此家金融機構，我會向他人推薦此機構的金融商品，因為此機構的服務品質接受性高)

服務互動交流 (由顧客為受測者，以「非常同意」至「非常不同意」等五種答案分別給予 5 ~ 1 分；因素負荷量: .537- .677)

- 回應顧客抱怨 (我對我所接觸的此家金融機構產生抱怨時，我會向此機構反應)
- 持續性地交流 (我會繼續與我所接觸的此家金融機構有往來)

整體信度 $\alpha=.737$; 整體累積解釋變量(%) = 50.438; KMO 值=.756; Bartlett χ^2 值=814.671, $p<.01$ (雙尾); 整體特徵值 Eigenvalue >1