

## 探討金融機構之服務性資源運用與關係績效的建立

Performance through use of Resources:

An Exploration into the Services of the Financial Institutions

楊一峰<sup>1</sup> 李世煌<sup>2</sup> 陳清耀<sup>3</sup> 陳效淳<sup>4</sup>

(Received: Oct. 26, 2012 ; First Revision: Jan. 20, 2013 ; Accepted: Apr. 22, 2013)

### 摘要

資訊性服務資源與行銷性服務資源普遍存在大部分金融機構，此兩項服務性資源對於顧客的服務提供與關係績效的建立具有完備之功能。運用此實務價值為基礎，使本研究對服務性資源與服務關係績效之探討更為緊密連結。為驗證此研究目的，問卷於 2009 年 8 月進行 360 份問卷發放。統計分析包括信、效度，如：Cronbach's  $\alpha$  值、KMO 值、Bartlett  $\chi^2$  的統計顯著性意義、特徵值、構面總解釋變量，及因素分析。同時亦採用 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)中提及的同源偏差 (Single source bias)。基於此信效度分析，本研究亦進行相關分析及構面共線性之分析 (Collinearity)。亦採用 Baron 與 Kenny (1986) 所建議的交互迴歸進行假設的驗證。研究發現：一、個別的資訊性服務資源及行銷性服務資源對顧客服務關係績效有正向的影響。二、資訊性服務資源及行銷性服務資源兩者的互補交互性對顧客服務關係績效亦有正向的影響。其邏輯推論於此兩項服務性資源對顧客服務關係績效之正向影響為：當資訊服務性資源收集出最新行銷資訊，金融機構能快速回應市場中的顧客需求，使金融機構能強化對顧客的顧客服務關係績效。

**關鍵詞：**資訊性服務資源、行銷性服務資源、顧客服務關係績效、金融產業。

### Abstract

The purpose of this study is to expand and better the understanding of a natural phenomenon of customer service relationship performance in financial service industry, namely the effect of the information and marketing service resources and their interactions on the performance. To reach this goal, we carry out an empirical study by some statistical tools as testing reliability and validity with a multiple interaction regression approach to attain significant results. The new findings were consistent with the performance predictions, but we moved beyond previous studies, offering new findings and insights. Our findings suggest that evaluations of financial service resources that include these two types of service resources and their interactions will lead to a more prediction of customer service relationship performance,

<sup>1</sup>樹德科技大學經營管理研究所副教授

<sup>2</sup>樹德科技大學經營管理研究所助理教授

<sup>3</sup>樹德科技大學經營管理研究所教授兼管理學院院長

<sup>4</sup>樹德科技大學經營管理研究所研究生

allowing them to adapt to today's ever-changing dynamic environment.

**Keywords** : Information Service Resources, Marketing Service Resources, Service Relationship Performance, Financial Industry

## 1. 緒論

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，這意謂著金融機構在面臨快速變動的市場環境中，須能迅速且有效地回應顧客需求。因此，對顧客提供所需的服務，進而建立與顧客形成關係，使行銷能達到所預定的績效。已成為連接金融機構與顧客關係的最主要因素(Kim, Park, Dubinsky, & Chaib, 2012; Bucklin and Sengupta, 1993)。顧客服務關係績效由此而延伸出來，其目的在於維持金融機構與顧客關係。金融機構的顧客服務關係績效可被定義為一個服務關係策略，從事於對目標顧客的服務，建立顧客所需的資訊和知識服務，並形成他們對服務品質和商品的正向知覺(Homburg, Wieseke and Bornemann, 2009)。顧客服務關係績效可提高金融機構的競爭優勢，金融機構因此獲利。顧客服務關係績效整合顧客服務管理與顧客服務滿意度。Robinson (1999) 提出顧客服務管理是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；金融機構內部須不斷的對商品及服務提供改進，以維持金融機構的顧客服務關係績效。

顧客服務滿意程度是顧客對其金融機構產生的一種情感，對於金融機構績效有顯著性的影響。金融機構的顧客服務關係績效提昇，可藉由資源而發展出資訊與行銷的服務性應用資源來提供顧客所需服務。金融機構若要獲取利潤，除了要有優勢的服務性資源外，要更能有充分發揮這些資源的能力，如資源間的交互作用(互補作用)，以產生綜效性。基於市場需求，服務性資源觀點可提升服務關係績效的發展(Hunt and Morgan, 1995)。依資源運用的觀點，Newbert (2008) 指出透過資源交互性所產生的產能可以創造出的優勢。Barney(1991)建議金融機構服務性資源能夠成為金融機構競爭優勢的來源。金融機構的顧客服務關係績效也包括資訊及行銷性服務(Spekman and Carraway, 2006)。以在執行資源服務性策略過程中所產生的價值，提升機構和顧客間的價值(Richards and Jones, 2008)。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；而行銷服務性資源能使金融機構學習如何應用、分享服務的專業並鼓勵銷售人員進行交流，並協助顧客的購買決策。由上所述，行銷服務性資源在市場扮演著重要的角色，也因此被列為提昇顧客服務關係績效中的重要因素。Dyer and Singh (1998) 認為運用服務性資源交互作用能產生資源綜效。因此，顧客服務關係績效能被單一的服務性資源影響外，同時也能被服務性資源的交互效果所影響。

實務上，資訊性服務資源與行銷性服務資源普遍存在大部分金融機構，此兩項服務性資源對於顧客的服務提供與關係績效的建立具有完備之功能。運用此實務價值為基礎，使本研究對服務性資源與服務關係績效之探討更為緊密連結。從理論層面來看，Gronroos (1990) 將行銷服務視為一種重要資源。Santhanam and Hartono (2003) 認為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。Song, Droge, Hanvanich and Calantone (2005) 認為績效是取決於行銷和資訊服務性資源。服務性資源的交互提高金融機構經營運作，並提高難以模仿之功效，使金融機構能夠在競爭環境中享有一種競



爭優勢(Grewal and Slotegraaf, 2007)。Ray, Muhanna and Barney (2005) 建議資訊和其他服務性資源進行交互作用是有價值的，使金融機構增加流程效率和效能。Rivard, Raymond and Verreault (2006)亦建議金融機構資源應該包括資訊和行銷服務性資源，使金融機構的長期促進發展。依上之文獻與實務所述，有助於本研究探討金融機構服務性資源對顧客服務關係績效之影響。本研究探討的目的具體如下：(1) 在資源基礎理論下，金融機構的資訊及行銷性服務資源對顧客服務關係績效之影響。(2) 在資源基礎理論下，金融機構的資源互補交互性(如資訊及行銷性服務資源)對顧客服務關係績效是否具有正向之影響。

## 2.文獻回顧、假設與理論發展

### 2.1 文獻回顧

#### 2.1.1 服務性資源

資源與績效的研究最早可追溯到 1957 年由 Selznick 所提出的組織獨特能力一詞。到 1959 年，Penrose 由他的經濟理論推演，提出了「組織不均衡成長理論」，並定義獨特差異能力(Distinctive Competence)是企業分配與使用資源，以獲取經濟租(Economic rent)。此概念成為後來研究資源與績效的基礎。依 Wernerfelt (1984)所提出企業資源的定義：「凡可以成為企業的長處或短處的都是企業資源。」而企業資源可分為內部資源和外部資源，因為企業的長、短處不但可存於企業內部(組織)，亦可存在企業外部(市場)，也可在內、外部的相互為用之下形成。依此，Wernerfelt 引領的策略管理成為當時的研究為主流，提出資源基礎觀涵蓋企業「內在」的組織資源與企業「外在」的商品市場，兩者共同形成相輔相成的策略觀點。因此，企業除了重視內部資源，同時亦檢視從企業外部市場獲取資源 (Doz and Hamel, 1998)。在 1991 年，Grant 提出資源與績效有關的理論，激發了後續學者興趣和討論。Barney (1991)、Conner (1991)、Mahoney and Pandian (1992)、Newbert (2008)等均對資源與績效的研究關係提供了顯著的研究成果。

在產業中，企業內部若擁有重要資源(Barney, 1991)，則可對外推出具優勢的商品及服務，並創造競爭優勢或產生潛在持續競爭優勢。成功的行銷性服務資源可使機構留住顧客 (Chen and Popovich, 2003)。因此，行銷性服務資源提供企業銜接市場中顧客的部分，並預測他們的偏好與偏好的改變，進而強化績效(Song, et al., 2005)。此行銷性服務資源通常從行銷經驗與能力中伴隨著顧客價值而成為一種重要性的資源且不容易被競爭對手獲得的獲利性資源(Barney, Wright and Ketchen, 2001; Srivastava, Fahey and Christensen, 2001)。資訊性服務的重要目的是簡化交易流程並達成交易，使買賣雙方願透過金錢交換有價值的事物，這也就是為何當產品透過資訊性服務資源的運用，容易提升顧客服務關係績效，滿足顧客服務需求 (Ray, et al., 2005; Song, et al., 2005)。依上所述，金融機構的資訊與行銷性服務資源是提供顧客購買期望的商品或服務，以滿足顧客交易價值，這也因此建議資訊與行銷性服務資源對績效之研究實有探討的必要性。



### 資訊性服務資源

科技指運用尖端而新的工具與設備，協助改善金融機構更快速解決在顧客服務過程中產生的問題。在服務過程中以資訊性服務資源的運用最為普遍，在顧客服務關係績效中產生作用(Ravichandran and Lertwongsatien, 2005)。金融機構如需加強顧客服務關係績效極需依賴資訊性服務資源的協調運用(Shum, Bove and Auh,2008)。資訊性服務資源包含硬體、軟體、資料通訊設備、電話、傳真、人員以及資源。金融機構運用資訊服務性資源能產生競爭力，如在商品發展週期、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昇商品功能等。適當地使用資訊服務性資源可以使繁複而不易整合的資料快且有效率地產生協調性。資訊性服務資源迅速地提昇金融機構的服務效能，改變金融機構內傳統的角色互動，如內部成員間的關係及銷售人員與工作的關係。資訊服務性資源對金融機構的貢獻亦包含了整合能力與速度。研究中發現，資訊性服務資源應用的深度和廣度與金融機構的服務數量的多寡成顯著的正相關。此外市場穩定性與金融機構部門間的整合度皆與資訊服務性資源高度相關。

### 行銷性服務資源

行銷性服務資源是機構內在特性資源且扮演著對機構的價值與績效有重要的貢獻(Wade and Hulland, 2004)，因為此資源能夠藉由市場知識的獲得與分享推行至能快速回應市場環境變動，進而提升對顧客的服務關係績效(Wind and Mahajan, 1997)。因此資源能為機構創造出競爭優勢(Barney, 1991)。行銷性服務資源是回應市場變遷與顧客服務管理的重要因素(Garcia-Murillo and Annabi, 2002)。此資源能為金融機構創造競爭優勢，因為行銷性服務資源是以市場導向為主，運用市場的機會並找出所要的目標顧客，金融機構的行銷性服務資源能推廣與銷售多種類的商品，以滿足顧客的需求進而增進利潤。因此，行銷性服務資源是藉由機構服務能力發展行銷組合與目標市場，因而產生銷售的效果。行銷性服務資源對顧客的影響包括有：銷售人員專業的服務能力，服務品質和服務知識。此種行銷性服務資源，有助於顧客服務關係績效(Franke, Keinz and Steger, 2009)。Kotler (1998)認為行銷性服務資源是為了達到長期的目標利潤而設定的適切與可行性服務。

### 服務性資源的互補交互性

透過時間演進至今，研究建議資源的建立與投入通常帶來更高的績效(Mata, Fuerst and Barney, 1995)。資源運用與績效的建立已形成廣而可被接受之研究觀點。此論觀在建構資源和績效之間的關係(Powell 與 Dent-Micallef, 1997)；再者，透過資源的重組和整合所產生的資源重要性(Barney 1991)更能應對周圍環境變化所需(Song, et al., 2005)進而提高了更好的績效(Ravichandran and Lertwongsatien, 2005)。當一種資源的價值會隨著另一種資源的相互交互性而提升其價值時，可稱之為具有資源的互補交互性(Parmigiani and Mitchell, 2009)。Dyer and Singh (1998)認為運用資源間的互補性交互性能產生資源綜效性。亦即，當這些資源的結合會比結合前更具有價值。本研究依據研究動機與目的，透過相關文獻之探討與分析，進而推導出本研究模型，如圖 1。



### 2.1.2 績效

Cronin and Taylor (1992) 針對金融機構進行服務品質研究，結論為：(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 and Frow (2005) 指出金融機構需以服務顧客需求為主要願景，以提升機構與顧客價值(Singh and Agrawal, 2003)。Anderson, Fornell and Lehmann (1994) 認為整體顧客服務滿意度是顧客對商品或服務購買與消費的全部經驗，並且隨著時間的累積所形成的整體評價。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) 認為顧客服務滿意度是商品經驗與想像皆是好評價。Spreng (1996) 指出顧客滿意度可由「心理層面」「經濟層面」及「心理層面」探討，若顧客感受的「實際結果」較「事前預期」為佳，顧客就會產生滿意的感覺。依上所述，金融機構的顧客服務管理與顧客服務滿意度可反應在顧客服務關係績效上，這也是為何Boulding, Staelin, Ehret and Johnston (2005) 指出顧客服務關係績效提升方法，主要透過服務性資源滿足顧客需求，來提升顧客服務價值，並創造與建立長期的互動關係。依上所述，顧客服務關係績效可涵括顧客的服務管理及其服務的滿意度。

#### 顧客服務關係績效

Bucklin and Sengupta (1993)將顧客服務關係績效定義為：透過與機構銷售人員所建立的互動關係，顧客可以知覺並衡量此服務品質的價值性與滿意性(林如貞，2009)。此關係的建立愈是能維持長期的關係，賣買雙方的經濟互惠價值也就愈高。Morgan and Hunt (1994)指出，當顧客能得到較佳的商品服務滿意度時，會發展並維持對服務承諾。即使顧客有其他選擇的機會，他們也會維持對該廠商的忠誠度，這是因為顧客能夠從此機構獲取較大的價值。Shum et al.(2008) 指出顧客服務關係績效的提昇，應注重於顧客服務滿意度，因此，金融機構透過所提供的服務性資源，則能維持顧客忠誠及顧客滿意度。依上所述，提高顧客服務管理及滿意度，會增加顧客再次購買的行為，這是因為顧客服務關係績效使顧客在消費後，對此機構產生正面的交易價值判斷與情緒的正向反應。

透銷售活動，了解並提供顧客所需的商品及服務時，有助於顧客的購買決策。在此銷售活動中，讓顧客共同參與未來的商品及服務設計、請益於研發意見，及行銷與品質控制等，皆有助於與顧客建立正向的關係，並期望達成金融機構所設下的績效目標(Donaldson and O'Toole, 2001)。Reinartz, Krafft and Hoyer (2004)指出機構維持與顧客穩定的關係是提升顧客服務關係重要的因素。顧客服務關係績效應包括顧客滿意度(Tuli and Bharadwaj, 2009)，因為顧客服務滿意度與再購意願息息相關，這也就是為何 Stank, Goldsby and Vickery (2003) 研究發現，顧客服務關係績效與顧客滿意度、營運績效及成本績效均呈顯著正向的影響。因此在探討顧客服務滿意度及顧客忠誠度時，兩者是反應在顧客服務關係績效上。



## 2.2 研究假設

### 2.2.1 資訊服務與關係績效

顧客服務關係績效是需要資訊性服務資源的協助(Shum et al., 2008)。Mata et al. (1995)認為資訊性服務資源是有其必要性，因此能產生競爭優勢，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顧客間的關係。資訊性服務資源可成為並強化與顧客的服務關係績效，如：電子交換系統(EDI)、自動提款機(ATM)、語音互動回應(IVR)等。依上所述的觀點來看，資訊性服務資源具有其重要性且是必須的，能提升金融機構競爭優勢，反應於成本降低或收入增加。Boulding et al. (2005)表明資訊性服務資源能提升機構與顧客服務溝通平台，使機構能保存獲得服務經驗，並可用於分析顧客資訊，提供顧客需求相關商品。使用資訊性服務資源可使提供者進行資訊分析，讓機構獲取新的顧客並保持良好顧客關係。這亦是為何透過資訊性服務資源能提升顧客服務關係績效(Payne and Frow, 2005)。Leonard (1992)指出資訊性服務資源能帶來創新與控制所累積的顧客資料。因此，金融機構的資訊網頁與線上服務及網頁安全性皆能使顧客受惠於金融機構的商品選擇。與顧客互動中所顯示出商品透明化，能帶給顧客更多價值，進而提升顧客服務關係績效。因此，金融機構的資訊性服務資源能為此機構搜尋找出潛在顧客、協助決策擬定及強化市場行銷推廣等。此服務性資源為潛在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，同時亦可透過市場資訊來輔助顧客對機構的交易與再交易意願。

因服務性資源的應用，使顧客了解商品訊息後，則能提升對此機構的信任度，進而增加再購買意願。這正是提昇顧客服務關係績效時，反應在顧客的購買決策上。資訊服務資源在整合性上扮演著儲存、處理及通訊的角色，並完成服務顧客的任務。資訊性服務資源是不具可取代性，因為這是金融機構獨特的資訊，運作於服務顧客的商品需求上。因此，此服務性資源可整合評估系統、內與外部服務性技術，使顧客服務功能的運作能快速進行，使資訊的整合能提供金融機構與顧客的聯繫方式，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服務資源，去搜尋及評估此機構的服務品質使顧客能產生購買行為。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昇顧客服務關係績效。由上所述，資訊性服務資源為金融機構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：

**H1a：金融機構之資訊性服務資源對顧客服務關係績效有正向的影響。**

### 2.2.2 行銷服務與關係績效

當提高行銷性服務資源價值時，則可提高金融機構的競爭優勢，反應在金融機構的顧客服務關係績效(Srivastava, Shervani and Fahey, 1998)。顧客服務關係績效的提升需依賴行銷性服務資源的運用，而行銷性服務資源可透過市場學習進而發展的服務品質



(Kohli and Jaworski, 1990)。因此，行銷性服務資源可以提升顧客服務關係績效，幫助顧客達到更高的滿意購買決策，這是因為此機構提供顧客於商品的評估，準確地達成顧客所需的商品。所以金融機構可運用此行銷性資源，提供顧客選購商品協助與顧客維繫良好的服務關係。穩定的顧客關係能提升顧客服務關係績效 (Sethuraman, Anderson and Narus, 1988)，亦可提供顧客所需的商品，進而增加交易。Philip and Gary (1997) 認為行銷性服務資源在金融機構商業活動中，可增加顧客對商品的需求，為顧客提供滿足性的客製化商品，這正是金融機構行銷性服務資源能蒐集顧客在市場上資訊，使此機構能更佳的了解顧客。這正是行銷性服務資源能從過去經驗中理解顧客需求，因而產生對市場的預期作出回應(Homburg et al., 2009)。此資源提供金融機構了解顧客需求及市場。當金融機構以顧客的需求為考量時，則能強化此機構了解顧客所要購買的商品資訊，創造出較佳的交易決策。因此金融機構需提供更多的商品資訊，使顧客能充分瞭解。此行銷性服務資源提供金融機構與顧客緊密聯繫，顧客也可以獲取及時的所需資訊，提升顧客對此機構的認同感進而強化顧客服務關係績效。行銷性服務資源亦包括顧客知識管理，如知識儲存及累積顧客服務經驗，使資訊能產生交流、保留及分享等。

此服務資源是金融機構的無形資產，顧客透過金融機構資訊性服務系統，能使機構與顧客進行交流，創造更佳的價值。因此，擁有此行銷性服務資源，則能預測顧客與市場間微妙的變化。Stewart (1997)指出顧客服務關係績效就是以顧客為學習對象，掌握顧客資訊，並善加運用此資訊。因此，在與顧客的互動中，提供顧客所需的知識、利潤、權利，並且創造互動的機制，強化顧客忠誠度，滿足顧客需求，這皆會使顧客服務關係績效提升。行銷性資源亦包括金融機構銷售人員的知識與服務能力。銷售人員提供的服務如商品解說與售後服務的說明皆能提升顧客服務關係績效。因此與顧客持續互動是確保對顧客服務關係的績效。行銷性服務資源提供銷售通路及處理銷售通路問題。建立此服務性資源能開拓銷售通路，同時使顧客在獲取機構的商品資訊時更為便利。而銷售人員也可以運用此行銷通路的便利性提供顧客交易商品的機會。當顧客尋知有關於商品的品質時，機構亦可在與顧客對話中，探知顧客對商品需求的程度，以制定出較佳的銷售通路與銷售策略以滿足顧客需求，進而提升顧客服務關係績效(林昶珊，許應哲與黃馨儀，2009)。這也是為何 Churchill and Peter (1998) 指出行銷性服務資源能提供顧客了解融資及交易的進行；提供融資協助；協助顧客取得市場資訊，如預期銷售量及流行趨勢等。因此，金融機構透過行銷性服務資源所蒐集來的市場資訊可發掘出潛在顧客，提升創新品牌以吸引顧客的購買意願(何應欽與范良楨，2009)。金融機構的行銷性服務資源可以分享市場資訊並增加顧客互動，為金融機構提升對顧客的服務關係績效。基於上述所言，可推論以下研究假設：

**H1b：金融機構之行銷性服務資源對顧客服務關係績效有正向的影響。**

### 2.2.3 資訊及行銷的互補性服務資源與關係績效

金融機構只要有效率的使用服務性資源，便有成長的可能。這是因為服務性資源間的互補，產生資源交互的結合，使績效能產生更高的附加價值。因此，在環境迅速變化下，服務性資源有必要整合，以產生更大的效益。資源的互補交互性會對顧客服務關係



績效產生顯著正向影響。資訊性服務資源可使金融機構取得更多的顧客，這是因為在搭配行銷性服務資源時，可以提供服務性銷售管道的效率(Jones, Jimmieson and ffiths, 2005)。當金融機構面對市場環境快速變化，透過資訊性服務資源收集最新行銷資訊，使金融機構能快速回應市場顧客需求的多樣化。當顧客從決策購買商品中獲取行銷資源的知識，金融機構亦能使用資訊性服務資源蒐集相關顧客購買決策時所需的考量資訊。此二種服務性資源的交互作用能使市場資訊整合，提升顧客服務關係績效。當行銷與資訊性服務搭配時，此機構可提供行銷市場上最新資訊，如市場商品及市場活動訊息等，使銷售人員運用這此顧客的訊息時能及時提供給顧客參考用。透過行銷性服務資源如網頁系統的運用以增進顧客互動時，使顧客可取得關於商品的知識。經由顧客商品需求機構可以了解到市場動向。這正是為何銷售人員能迅速決策出合適的商品，以提供給顧客購買合適的商品。行銷性服務資源可藉由資訊網路系統與顧客對話中取得最新市場資訊。在機構內部的各部門間，也可以透過資訊系統交流，協助銷售人員回應顧客需求。資訊也因此協助銷售人員行銷的能力，使銷售人員能提升顧客的滿意度，進而提升顧客服務關係績效。

在行銷區域的環境差異下，需擬定不同的行銷策略。行銷需考量當地的文化及顧客消費習性。以往銷售人員在沒有資訊性服務系統資源的提供下，必定要花費很長的時間並依賴自己所累積的知識去判斷及揣測顧客的消費習性。如今搭配資訊性服務資源，銷售人員在短時間內可藉由顧客消費分析，判斷出顧客消費習性。當能提供顧客所需的商品時，無形中商品交易量可望提升，這是因為顧客在獲得所需的商品當下，會感到滿意，進而提升公司顧客服務關係績效。網頁服務可促進顧客達成商品購買。這是因為銷售人員並非24小時能保持與顧客聯繫，所以搭配線上行銷。如上所述，銷售人員提供線上商品給顧客作選擇時，若線上的交易是具有安全性時，則能增加購買意願，提升顧客服務關係績效。依上所述，市場行銷與線上資訊推廣的搭配是必需的，如資訊與行銷性服務資源的互補交互性，使兩者服務資源能整合。這正說明以往行銷推廣是透過銷售人員以發傳單為介紹方式，以使顧客對商品有一定程度了解，而這類的行銷方式是透過銷售人員的大量體力消耗來介紹商品給顧客，使顧客選擇此商品，以達到顧客交易。如今顧客運用線上資訊的功能，使線上資訊能提供顧客對商品的了解，使顧客能選出最適合商品，增加交易速度及交易量，同時亦增進顧客服務關係績效。因此，資訊與行銷性服務資源整合提供網路技術服務、網路安全性、行銷資訊整合、協助尋找潛在客戶及提升市場行銷能力。基於上述所言，可推論以下研究假設：

**H2a：金融機構交互性互補資源之資訊性服務資源與行銷性服務資源對顧客服務關係績效有正向的影響。**



## 金融機構的服務性資源

## 金融機構的績效

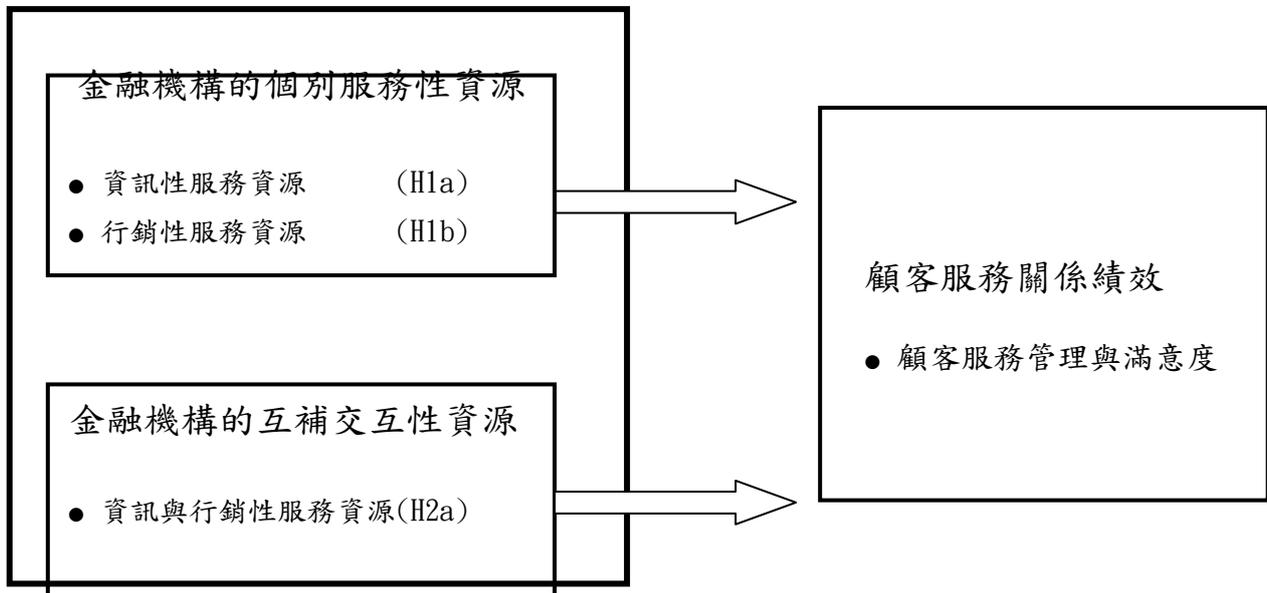


圖 1 研究模型

### 3. 研究方法

#### 3.1 樣本

花旗銀行、兆豐國際商業銀行、富邦銀行、滙豐銀行等四家金融機構在台灣皆運用其資訊與行銷性服務資源於顧客服務，並建立及維持與顧客必要的互動關係，反應在顧客服務關係績效上。樣本研究對象以壽險部門的銷售服務人員為主，因為此四家金融機構提供顧客購買交易壽險商品及服務相關商品的諮詢。銷售人員在推銷商品時，是與顧客面對面接洽並提供顧客所需，也因此服務關係績效，如顧客的滿意度及服務關係管理，由顧客評比。機構的服務關係品質滿意度及此機構所提供互動式服務，皆為顧客考量商品購買決策的重要根據。針對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互補交互性對顧客服務關係績效之影響。

#### 3.2 問卷之信度與效度

##### 3.2.1 金融機構之資訊性服務資源

資訊性服務資源能協助金融機構規劃內部系統，如整合內部系統及整合有關顧客對商品的決策資料及商品的需求資訊，使機構內部系統運作快速，以提供顧客作為購買決策的依據。此服務資源包涵資訊系統結構的硬體元件，及各功能整合在一起的系統軟體。Byrd and Tuner (2000)建議資訊性服務資源像是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且敏捷地支援廣大而多樣化的資訊服務。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 $\chi^2$ 值為456.264，整體Eigenvalue值大於1，信度Cronbach's  $\alpha$  系數為.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) 網際網路服務；(2) 行銷服務資訊整合；(3) e化服務技術整合(4) 顧客服務資料整合(如附件一所示)。

### 3.2.2 金融機構之行銷性服務資源

行銷性服務資源與金融機構的經營是密不可分的，這是因為提高行銷性服務資源可以提高市場顧客服務關係績效，進而提升金融機構利潤(Srivastava, Shervani and Fahey, 1998)。Vorhies and Morgan (2005) 提到行銷性服務資源包括市場學習及對顧客服務回應的能力，例如：(1)行銷性服務資訊管理由市場知識與顧客服務經驗的資訊組成；(2)行銷性服務計劃是由機構運用行銷服務性資源來符合市場需求及反應在顧客的購買決策上；(3)行銷性服務應用是由機構運用行銷策略於實際服務營運的過程。依上所述，本問卷採李克特（Likert）的五點計分法，由銷售人員為受測者勾選「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.768，Bartlett球形考驗的 $\chi^2$ 值為491.424，整體Eigenvalue值大於1，信度Cronbach's  $\alpha$  系數值為.742。本問卷經主成份因素分析，建議此構面的三個因素之總累積解釋變異量為49.228%。此三個構面因素可分為：(1) 行銷服務關係的認知；(2) 顧客知識管理；(3) 顧客服務訓練(如附件二所示)。

### 3.2.3 顧客服務關係績效

#### 顧客服務關係管理

顧客服務關係管理是銷售人員與顧客互動而產生的關係發展，並形成對顧客建立商品行銷的可能性。因此，金融機構創造出長期與顧客間相互互動是獲利的主要因素之一，這是因為此機構與顧客建立起良好的服務關係管理及忠誠度。當能聆聽顧客需求進而了解顧客對商品的購買決策，皆是維持顧客服務關係管理與形成行銷式服務資源的重要來源。Kim, Suh and Hwang (2003) 運用平衡計分卡於顧客服務關係管理評估中，並將顧客納為中心導向的顧客服務管理哲學。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涵管理和維持顧客價值及提高服務品質並與顧客建立服務關係管理。因此，這四個觀點組成，金融機構可以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」等五種答案分別給予5~1分。本研究量表KMO值為.759，Bartlett球形考驗的 $\chi^2$ 值為470.583，整體Eigenvalue值大於1，信度Cronbach's  $\alpha$  系數值為.714。本問卷的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)。



### 顧客服務滿意度

顧客的滿意度會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)運用顧客服務滿意度的量表(CSB；Customer Satisfaction Barometer)測量顧客服務滿意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 and Lberry (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」等五種答案分別給予5~1分。本研究量表的KMO值為.756，Bartlett球形考驗的 $\chi^2$ 值為814.671，整體Eigenvalue值大於1，信度Cronbach's  $\alpha$  系數值為.737。本問卷經由主成份因素分析，建議此構面五個因素之總累積解釋變異量為50.438%。此五個構面因素為：(1) 服務品質知覺認知；(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)。

#### 3.2.4 問卷整體量表

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。本研究運用Haman's的單因子測試法 (One-factor test) 來測試兩個或兩個以上的構面是否有同源產生。因此，採用CMV(common method variance)法(Podsakoff and Organ, 1986；曾信超與黃先鋒，2009)，在未轉軸下，基於特徵值大於1與累積解釋變異量為63.22%下，對所有的題項進行因素分析(unrotated factor analysis)。其第一個因素 (Fist factor) 對解釋變異量占27.93% (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。

## 4. 實證分析

在本研究的實證分析中，最高的相關係數為顧客服務關係績效與行銷性服務資源，其值為 $r = .893$  ( $P < .01$ )。最低的相關係數值為行銷與資訊性服務資源其值為 $r = .491$  ( $P < .01$ )。在平均值方面，最低值為資訊性服務資源( $M = 3.427$ )，最高值為顧客服務滿意度( $M = 3.487$ )。在標準差方面最高值為行銷服務資源( $S.D. = .487$ )，最低值為顧客服務關係績效( $S.D. = .363$ ) (如附件五所示)。在附件六之顧客服務關係績效模型中，金融機構的資訊性服務資源正向地影響顧客服務關係績效( $\beta = .29, P < .01$ )；而行銷性服務資源亦正向地影響此顧客服務關係績效( $\beta = .42, P < .01$ )。此模型的解釋變異量為62%，且F值為118.8 ( $R^2 = .62, F = 118.8, P < .01$ )，其中此模型無共線性考量 ( $VIF < 10$ )。故假設 H1a與H1b皆成立。本研究採用Powell and Dent-Micallef (1997)在交互性統計迴歸分析中(Multiple Interaction Regression)所建議的方法，測試兩個自變數的互補交互性是否會影響應變數(Song et al, 2005)。在模型二中，資訊與行銷性服務資源在進行交互作用時，對顧客服務關係績效是呈現顯著正向的影響( $\beta = .12, P < 0.5$ )，且此模型亦無共線性考量 ( $VIF < 10$ )。故假設 H2a成立。



本研究亦分析資訊與行銷性服務資源及其兩者互補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探索性分析(Exploratory analysis)。此分析之用意在於更進一步地了解個別資源與其交互性互補資源對分流下的顧客服務關係績效(如顧客服務管理與顧客服務滿意度)之影響。在顧客服務管理方面，模型一發現資訊性服務資源正向地影響服務關係管理( $\beta = .28, P < .01$ );而行銷性服務資源亦正向地影響此應變數( $\beta = .27, P < .01$ )。此模型的解釋變量為55%且F值為60.2 ( $R^2 = .55, F = 60.2, P < .01$ )，且此模型無共線性考量 ( $VIF < 10$ )。在模型二中，資訊與行銷性服務資源的互補交互作用對此應變數呈現無顯著的影響。在顧客服務滿意度方面，模型一發現資訊性服務資源正向地影響應變數( $\beta = .25, P < .05$ );而行銷性服務資源亦正向地影響此應變數( $\beta = .45, P < .01$ )。此模型的解釋變量為51%且F值為78.2 ( $R^2 = .51, F = 78.2, P < .01$ )，且此模型無共線性考量 ( $VIF < 10$ )。在模型二中，資訊與行銷性服務資源的互補交互作用對此應變數呈無顯著相關。依上所述之探索分析中發現，對顧客服務管理與顧客服務滿意度產生顯著之影響僅於資訊與行銷性個別服務資源。

## 5. 結論

### 5.1 研究發現

本研究發現，資訊與行銷個別性服務資源及其兩者的互補交互性對顧客服務關係績效皆具有顯著正相關的影響。此研究的結果具有參考價值，例如歸納金融機構的服務性資源對關係績效的重要性，特別是提供金融機構在理論的驗證與實務運用上的構思。探究其原因，顧客服務關係的建立是立基於金融機構持續與顧客產生重要的連結(如資訊的流通與人員的溝通等因素)，而服務性資源能強化此績效。

#### 5.1.1 金融機構之資訊性服務資源對顧客服務關係績效的影響

資訊性服務資源與顧客服務關係績效呈正相關。當運用資訊性服務資源於金融機構的內部運作時，協助金融機構做好健全的資訊服務系統規劃，這有助於機構內部服務資訊的整合，如評估系統整合、內部和外部技術整合等。使各功能的整合可以提升機構對顧客服務的運作。此服務性資源中的科技整合使得內部系統能快速進行，讓機構內部對所提供給顧客的流程能順暢。當機構在處理顧客服務時，應先評估資訊性服務資源的協助，是否可以降低或縮短解決問題的時間。管理者透過此分析，有助於了解顧客服務時所產生的問題，並提供解決的可能方法。其原因為當管理者透過資訊服務資源而產生更佳的應變與處理能力，並能運用從已儲存顧客資料中作為分析的途徑，則能大大了解顧客的消費習性。因此，透過資訊性服務資源所提供的良好聯繫管道，使金融機構的銷售人員可以直接的了解到顧客對商品的需求。

#### 5.1.2 金融機構之行銷性服務資源對顧客服務關係績效的影響

行銷性服務資源與顧客服務關係績效呈正相關。本研究發現，在多變的市場環境



內，引起顧客抱怨與需求降低的主因，可能為不完善的行銷性服務活動與規劃、服務性行銷知識彙整收集的不完整、服務性行銷策略的不週圓性、服務性行銷通路的不完善等因素。行銷性服務資源的重要內涵與實施用於快速變遷的市場環境能提升顧客服務關係績效，這是因為在服務性行銷策略中，機構能考慮到顧客的需要及需求，因此所訂定策略能以市場顧客的需求為重心。透過此服務性行銷策略的擬定則能發掘出潛在顧客。在此的同時服務性的行銷通路運用，可協助機構與顧客建議服務關係所產生得互相關聯管道，使顧客能廣泛使用或消費到商品與服務。這也因此行銷性服務資源所累積的顧客服務經驗提升行銷創新能力，並反應在顧客顧客服務關係績效上。

### 5.1.3 資訊與行銷性服務資源的互補交互性對顧客服務關係績效

資訊與行銷性服務資源的互補交互性對顧客服務關係績效呈正向的影響。本研究發現，透過資訊性服務資源來收集最新的服務性行銷資訊時，使金融機構能快速回應市場顧客需求的多樣化。當顧客嘗試從商品中，做出決策的消費行為，推論其因，是因為顧客透過行銷性服務而獲得相關商品的知識。在此時，金融機構能使用此顧客決策的資訊資源，提供下一次顧客再決定是否購買相關商品時所需的考量資訊。服務性行銷知識與服務性資訊系統的搭配，使機構能提供服務性行銷市場的最新資訊，如市場商品資訊、市場活動訊息等，使銷售人員運用其資訊提供給顧客參考用。服務性行銷知識也可透過網頁系統與顧客溝通，進而取得顧客知識並儲存為機構的知識。因此，資訊與行銷性服務資源能協助於服務性整合功能，如網路技術服務、網路安全性、行銷資訊整合及市場行銷能力等。因此，資訊與行銷性服務資源的互補交互性能對顧客服務關係績效產生正向的影響。

## 5.2 研究貢獻

近來，文獻對於企業資源如何建構形成的，載明於企業內在特質 (intrinsic characteristics)，稱為資源的成因模糊 (causal ambiguity; Lippman and Rumelt, 1982; Barney, 1991)，或稱為隔絕機制 (isolating mechanism; e.g. Mahoney and Pandian, 1992; Knott, 2003)。然而資源的異質性 (heterogeneity) 和獨特性 (distinctiveness) 為何可以為企業提升績效 (performance)、競爭優勢 (competitive advantage)，或組織效能 (organizational effectiveness)，至今皆須進一步釐清與探索 (Acedo, Barroso and Galan, 2006；林峰立，2009)。在過去諸多文獻中，已探討資源及其資源間互補交互性對績效之影響。例如 Zhuang and Lederer (2006) 認為資源是企業所有的資產、能力、資訊、組織過程，及企業的屬性，若能將資源結合起來，則能提高績效。Ray, Muhanna and Barney (2005) 建議資訊科技和其他能力的互補交互性能使企業提高效率 and 效益。Tanriverdi (2006) 建議資訊科技資源互補交互性能創造附加價值和超價值。Song, et al. (2005) 研究發現一間公司的市場績效取決於行銷和科技發展兩項資互補交互作用。Rai, Patnayakuni and Seth (2006) 建議金融與資訊的互補交互性能提高績效；Ravichandran and Lertwongsatien (2005) 建議人力與資訊資源的互補交互性對資訊系統部門的績效產生正向的影響；Wu (2006) 建議的動態資源間的互補交互性對績效有正向的影響。



因此，以資訊與行銷兩者的個別性及互補交互性為金融機構的資源觀點，探討此資源如何對顧客服務關係績效產生影響是有其必要性，特別是資源與績效間的概念性(conceptual)、解釋性(explanatory)、可預測性(predictive)、操作有效性(operational validity)、對策性(prescriptive)皆須更進一步釐清與探索。在資源與績效的連結前提下，本研究結果顯著性地支持此二項機構內的服務資源(資訊與行銷性服務資源)對關係績效皆呈顯著正相關。因此建議企業應重視此二項重要的資源所產生的顧客關係績效，並納入為提高對顧客顧客服務關係績效的重要指標。此符合先前文獻所提的企業應兼顧內部資源的策略論述架構(Mahoney and Pandian, 1992; Conner, 1991)。此外研究亦發現此二項服務性資源之互補交互性的確會提高對顧客服務關係績效。此回應在1984年，Wernerfelt所建議的資源觀點應涵蓋企業內部資源及其資源與資源間互補交互性探索的策略。此互補交互性提供了顧客服務關係績效正向的影響，這正如Song, et al. (2005)所考量的資源互補交互性運用能提高資源間的彼此附加價值，對績效產生正向的影響。

### 5.3 結論

資訊與行銷性服務資源普遍存在金融機構，是顧客服務與關係建立不可缺少的重要因素。依此實務價值為基礎，兩者服務性資源對服務關係績效之探討成為重要連結(set)。從理論層面來看，資源的研究除了含蓋金融機構的個別服務性資源，亦包括互補交互性資源，這是因為此資源間的互補性質能為金融機構創造出優勢，產生更高的附加價值及更大的效益，反應於顧客關係的建立。這正如本研究所論述的資源互補交互性能對顧客服務關係績效產生正向的影響，推究其因，當金融機構的銷售人員藉由資訊網路系統提供顧客取得最新的市場資訊時時，金融機構內部的銷售人員亦可透過此資訊系統的交流，回應顧客需求，使銷售人員能提升顧客的滿意度與顧客服務管理，並反應於顧客服務關係績效的提升。此資源互補交互性的理論觀點與研究結果，非常適當地回應並詮釋金融機構為何有普遍性的存在於整合資訊與行銷性服務資源的現象;簡言之，資訊與行銷性服務資源的整合能提供網路技術服務、網路安全性、行銷資訊整合、協助尋找潛在客戶及提升市場行銷能力，使顧客服務關係績效的提升提供了金融機構與顧客雙方皆獲利的模式。

### 5.4 未來研究建議

#### 資源基礎理論 (Resource-based-theory, RBT)

資源基礎理論觀點(resource-based-theory, RBT)，考量資源的價值性、稀少性以及無可取代性等特質。在過去研究資源基礎理論觀點以探討金融機構內部性資源回應外部性顧客顧客服務關係績效的研究中，學者已指出金融機構如何應用資源特質中的價值性、稀少性與不可取代性(Barney, 1991)。Armstrong and Shimizu (2007)提出人力資源、資訊資源、行銷資源和金融機構的持續性競爭優勢是息息相關。在面對市場快速變遷的環境，金融機構更需要運用企業資源來應對許多的不確定性，而其中的關鍵是金融機構內部性之人力、資訊及行銷性資源的投入，使資源的效益提升至更大程度。這是為何Powell and Dent-Micallef (1997)建議金融機構應該結合資訊和人力資源以產生更大的績效。機構



若要能有效率的回應市場的顧客需求，是需要能結合內部資源及資源間的交互整合性，使金融機構能長期發展於健全的資源運用上。

延續先前學者對金融機構資源研究的探索。Barney, Wright and Ketchen(2001) 亦建議當金融機構為了因應市場的變化，此機構需要高度的運用資源基礎理的論觀點，以服務性資源為核心概念，發展出此機構所需的服務資源，並為此機構創造出更高的顧客服務價值(Makadok, 2001)。這也因此Barney(1991) 在資源基礎理論中，建議當機構的服務性資源擁有價值性與稀少性及難以模仿的特質時，則能快速反應市場的變動。

依資源基礎理論觀點如上所述，未來的研究將建議幾個方向，以強化本文尚未完成之論述與論證。服務資源已普遍存在各金融機構中(Doving and Gooderham, 2008)，此現象如何回應並說明資源基礎理論觀點所載明的這些服務資源具有稀少性、難以模仿及無法取代？再者本研究目的在探討金融機構之資訊與行銷兩者的個別性及互補交互性為資源觀點，探討此資源如何對顧客服務關係績效產生影響。未來的研究建議以資訊性服務資源及行銷性服務資源作為資源基礎分析之資源構面，對本強資源理論(RBT)分析之基礎。其次本研究提供了實證上的服務性資源及其互補交互作用對顧客服務關係績效是有影響性。未來的研究亦建議以資源基礎理論為觀點，來探索資源對績效關係的影響，例如在問卷上直接清楚函括資源特質在價值性、稀少性和獨特性上，使資訊與行銷性服務資源對顧客服務關係的建立更合適地反應在此資源基礎理論觀點於資源對績效的關係中。基於本研究以有限的文獻回顧知識，僅發現只有Newbert(2008)以資源基礎理論為觀點，運用概念式的層級說明資源價值性、稀少性能提昇績效。在他的研究中，所建立的假設依然位處於以概念性回應於資源與績效關係中，使其他後續研究的學者難以從他的概念性研究中得到實證的探索，這是因為概念性是有必要更進一步的具體解釋其實務意涵。因此，基於本研究假設的驗證獲得支持下，未來的研究亦建議以資源理論為推論的依據，重新思考實證結果推論至金融機構的資源基礎理論應用，以期對資源基礎理論為觀點所建立的新理論有所貢獻。

### 顧客的信任度

本研究以資訊與行銷性服務資源及其兩項資源的交互性，來探討對顧客服務關係績效的影響。先前的文獻有提及顧客服務關係績效亦應考量顧客的信任度，Moorman, Deshpande and Zaltman (1993) 提及的信任度是機構銷售人員在提供對顧客的同時，能使顧客產生信心，進而具備意願與機構的銷售人員進行互動，並建立顧客關係的重要依據。因此，顧客對機構的銷售人員產生信任，這是因為相信銷售人員所提供的服務品質可以到達一定程度的可接受水準。在此信任的基礎下，銷售人員與顧客的互動對顧客服務關係績效是有助益的。從上所述，當銷售人員與顧客建立起信任度，此變數是否會強化金融機構此兩項服務性資源與顧客服務關係績效的效果？因此，建議未來研究將信任度納入顧客服務關係績效研究中，以進一步釐清金融機構服務性資源與顧客服務關係績效之關係。



### 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, 第二十六卷第二期, 111-126 頁。
2. 林昶珊、許應哲、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, 第十卷第二期, 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, 第十卷第二期, 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, 第十卷第二期, 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, 第十卷第二期, 291-326 。
6. 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, 第二十六卷第二期, 111-126 頁。
7. 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, 第二十六卷第二期, 111-126 頁。
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. Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), PP.99-120.
11. 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, pp.625-641.
12. Acedo, F. J., Barroso, C. and Galan, J. L. (2006), "The Resource-Based Theory: Dissemination and Main Trends," *Strategic Management Journal*, 27, pp.621-636.
13. 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.
14. Bucklin, L. P. and Sengupta, S. (1993), "Organizing Successful Co- Marketing Alliances," *Journal of Marketing*, 57(2), pp.32-46.
15. 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.
16. Churchill, G. A. and Peter, J. P. (1998), *Marketing Creating Value of Customers*, Boston, Mass: Irwin/McGraw Hill.
17. Chen, I. J., and Popovich, K. (2003), "Understanding Customer Relationship Management



- (CRM),” *Business Process Management Journal*, 9(5), pp. 672-688.
18. Conner, K., (1991), “A Historical Comparison of Resource-Based Theory and five Schools of thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm,” *Journal of Management*, 17(1), pp.121-154.
  19. Cronin, J. J. and Taylor, S. A. (1992), “Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension,” *Journal of Marketing*, 56(3), pp.55-68.
  20. 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.
  21. Doz, Y. L. and Hamel, G. (1998), *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
  22. Donaldson, B. and O’Toole, T. (2001), *Strategic Marketing Relationship*. New York: John Wiley and Sons.
  23. 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.
  24. Fornell, C. M. D. (1996), “The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings,” *Journal of Marketing*, 60(12), pp.7-18.
  25. Franke, N., Keinz, P. and Steger, C. J. (2009), “Testing the Value of Customization: When Do Customers Really Prefer Products Tailored to their Preferences?” *Journal of Marketing*, 73(5), pp.103-121.
  26. Garcia-Murillo, M. and Annabi, H. (2002), “Customer Knowledge Management,” *Journal of the Operational Research Society*, 53, pp.875-884.
  27. Gronroos, C. (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, LM: Lexington Books.
  28. Grewal, R. and Slotegraaf, R. J. (2007), “Embeddedness of Organizational capabilities,” *Decision Sciences*, 38(3), pp.451-488.
  29. 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.
  30. Hunt, H. K. (1977), *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, Cambridge: Marketing Science Institute.
  31. Hunt, S. D. and Morgan, R. M. (1995), “The Comparative Advantage Theory of Competition,” *Journal of Marketing*, 59(4), pp.1-15.
  32. 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), pp.361-86.
  33. Robinson, M. (1999), *e-Business: Roadmap for Success, 1st ed.*, USA: Mary T. O’Brien.



34. 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.
35. Kim, M., Park, J., Dubinsky, A. and Chaiy, S. (2012), "Frequency of CRM Implementation Activities: A Customer-Centric View," *Journal of Services Marketing*, 26(2), pp.83-93.
36. Kohli, A. K. and Jaworski B. J. (1990), "Market Orientation: the Construct, Research Propositions and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 5 (4), pp.1-18.
37. Kotler, P. (1998), *Marketing management, Analysis Planning Implementation and Control*, 8th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hill.
38. Knott, A. M. (2003), "Persistent Heterogeneity and Sustainable Innovation," *Strategic Management Journal*, 24, pp.687-705.
39. Leonard-B, D. (1992), "Core Capabilities and Core Rigidness: A Paradox in Managing New Product Development," *Strategic Management Journal*, 13, pp.111-125.
40. Lippman S. A. and Rumelt, R. P. (1982), "Uncertain Limitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition," *Bell Journal of Economics*, 13, pp.418-438.
41. Mahoney, J. and Pandian, J. (1992), "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 13(5), pp.363-380.
42. Mata, F. J., Fuerst, W. L. and Barney, J. B. (1995), "Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis," *MIS Quarterly*, 19, pp.487-505.
43. Makadok, R. (2001), "Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation," *Strategic Management Journal*, 22, pp.387-401.
44. Moorman, C., Deshpande, R. and Zaltman, G. (1993), "Actors Affecting Trust in Market Relationships," *Journal of Marketing*, 57(7), pp.81-101.
45. Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), pp.20-38.
46. 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.
47. Oliver, R. L. (1993). "Cognitive Affective and Attribute Bases of the Satisfaction Response," *Journal of Consumer Research*, 1(20), pp. 418-430.
48. Payne, A. and Frow, P. (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management," *Journal of Marketing*, 69(10), pp.167-76.
49. Parmigianl, 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.



50. Philip, K. and Gary, A. (1997), *Marketing an Introduction ,4th ed.*, Upper Saddle River: Prentice-Hall.
51. Podsakoff, P. M. and Organ, D. W. (1986), "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, 12, pp.531-544.
52. 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.
53. 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.
54. 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.
55. 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.
56. Reinartz, W., Krafft, M. and Hoyer, W. D. (2004), "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance," *Journal of Marketing Research*, XLI, pp.293-305.
57. Rivard, S., Raymond, L. and Verreault, D. (2006), "Resource-Based View and Competitive Strategy: An Integrated Model of the Contribution of Information Technology to Firm Performance," *The Journal of Strategic Information Systems*, 15(1), pp.29-50.
58. Richards, K. A. and Jones, E. (2008), "Customer Relationship Management: Finding Value Drivers," *Industrial Marketing Management*, 37, pp.120-130.
59. Santhanam, R. and Hartono, E. (2003), "Issues in Linking Information Technology Capability to Firm Performance," *MIS Quarterly*, 27, pp.125- 153.
60. Sethuraman, R., Anderson, J. C. and Narus, J. A. (1988), "Partnership Advantage and its Determinants in Distributor and Manufacturer Working Relationships," *Journal of Business Research*, 17(4), pp.327- 347.
61. 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
62. Srivastava, R. K., Shervani, T. A. and Fahey, L. (1998), "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis," *Journal of Marketing*, 1(62), pp.2-18.
63. 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, pp.777-802.
64. 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.
65. 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.
66. Spekman, R. E. and Carraway, R. (2006), “Making the Transition to Collaborative Buyer–Seller Relationship: An Emerging Framework,” *Industrial Marketing Management*, 35(1), pp.10-19.
67. Tanriverdi, H. (2006), “Performance Effects of Information Technology Synergies in Multibusiness Firms,” *MIS Quarterly*, 30(1), pp.57-77.
68. 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.
69. Tippins, M. J. and Sohi, R. S. (2003), “It Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link?” *Strategic Management Journal*, 24 (8), pp.745-761.
70. Vorhies, D. W. and Morgan, N. A. (2005), “Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage,” *Journal of Marketing*, 69(1), pp.80-94.
71. Wade M. and Hulland, J. (2004), “Review: The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension and Suggestions for Future Research,” *MIS Quarterly*, 28(1), pp.107-142.
72. Wernerfelt, B. (1984), “A Resource-Based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*, 5(1), pp.171-180.
73. 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.
74. 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.



附件一

### 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：FAQ、售後服務、商品維護等功能。
- 銷售區域服務— 我所服務的金融機構能根據顧客喜好，提供電子化服務使此機構的顧客做市場區隔能有效率達成。
- 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此機構作決策，如：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機構中的顧客資料。
- 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如資料倉儲工具用以儲存顧客資訊。

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



附件二

**金融機構之行銷性服務資源行銷服務關係的認知**(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: .594- .672)

- 學習與支持 — 我所服務的金融機構由高階主管主導此機構的學習。
- 了解顧客需求 — 我所服務的金融機構能持續性地了解顧客需求。
- 了解市場變化 — 我所服務的金融機構可以持續性地掌握市場環境變遷。
- 行銷知識彙整 — 我所服務的金融機構會積極地蒐集市場環境資訊。
- 應用行銷知識 — 我所服務的金融機構能有效的應用市場知識。

**顧客知識管理**(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: .601- .741)

- 知識的累積 — 我所服務的金融機構能有效地儲存顧客相關的服務知識和經驗。
- 部門資訊交流 — 我所服務的金融機構之各部門間的資訊流通是很高的。
- 知識保留 — 我所服務的金融機構提供保護顧客相關的服務知識，免於不當外洩，如：個人資料外洩。
- 專業知識分享 — 我所服務的金融機構所儲存的專業顧客服務知識，能充分被廣泛低運用及分享。

**顧客服務訓練**(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: .698- .819)

- 專業訓練機會 — 我所服務的金融機構銷售人員有持續性地在學習。
- 團隊分工 — 我所服務的金融機構鼓勵團隊合作及相互學習。

整體信度  $\alpha=.742$ ; 整體累積解釋變量(%) = 49.228; KMO 值=.768; Bartlett $\chi^2$  值 =491.424,  $p<.01$  (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提供給身為顧客的我，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間的問題。

**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 $\chi^2$  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 $\chi^2$  值 = 814.671,  $p < .01$  (雙尾); 整體特徵值 Eigenvalue  $> 1$



	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	金融機構之服務性資源			顧客服務關係績效		
			1	2	3	4	5	
1.	3.427	.420	1.000					
2.	3.472	.487	.491**	1.000				
3.	3.451	.429	.562**	.519**	1.000			
4.	3.487	.448	.531**	.624**	.568**	1.000		
5.	3.453	.363	.608**	.893**	.884**	.669**	1.000	

\*\*顯著水準  $p < 0.01$  (雙尾) ; \* 為顯著水準  $p < 0.05$  (雙尾)

1. 資訊服務資源; 2. 行銷服務資源; 3. 顧客服務管理; 4. 顧客服務滿意度; 5. 顧客服務關係績效。



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

模型 1 : 自變數之個別資源	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
資訊服務資源 (H1b)	.29**	.31**	1.5-1.8	.28**	.30**	1.5-1.8	.25*	.26*	1.5-1.8
行銷服務資源 (H1c)	.42**	.45**	1.6-1.9	.27**	.31**	1.6-1.9	.45**	.41**	1.6-1.9
模型 2 : 自變數之互補資源									
資訊服務資源 * 行銷服務資源 (H2b)		.12*	2.2-2.5		.12	2.2-2.5		.07	2.2-2.5
$R^2$	.62**	.64**		.55**	.46*		.51**	.53*	
$F$	118.8**	120.7**		60.2**	63.4*		78.2**	79.8*	

\*\*  $p < .01$  (雙尾), \*  $p < .05$  (雙尾).

