

南華大學管理科學研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
GRADUATE INSTITUTE IN MANAGEMENT SCIENCES  
NAN HUA UNIVERSITY

內部行銷作為、情緒能力、工作士氣及專業承諾對工作績效

關聯性之研究-以南科廠商行政人員為例

RESEARCH ON THE RELATIONSHIP AMONG INTERNAL MARKETING  
PRACTICE, EQ, WORK MORALE, PROFESSIONAL COMMITMENT  
AND JOB PERFORMANCE—BASED ON ADMINISTRATIVE  
STAFF IN BUSINESS OF STSIPA AS EXAMPLE

指導教授：陳孟修 博士

ADVISOR : PH.D. CHEN MENG-SHIOU

研究生：党秦武

GRADUATE STUDENT : TANG CHIN-WU

中 華 民 國 九 十 三 年 六 月

# 南 華 大 學

管理科學研究所

碩士學位論文

內部行銷作為、情緒能力、工作士氣及專業承諾對工作績效  
關聯性之研究—以南科廠商行政人員為例

研究生：          

經考試合格特此證明

口試委員：      

指導教授：      

所  長：      

口試日期：中華民國  九十三  年  五  月  十九  日

## 謝誌

個人成功的背後，必有許多人的支持。本篇論文在歷經 300 多個日子的琢磨之後，終於完成定稿。除了本人自我惕厲之外，還需感謝眾多協助我的貴人。

首先要感謝的當然是指導教授陳孟修博士。沒有陳博士縝密的思考邏輯及菩薩心腸的諄諄教誨，很難順利的訂定研究架構及完成資料分析。其次在口試期間承蒙林哲宏、范惟翔兩位博士的不吝指正，使本篇論文能更臻嚴謹。還有管院院長應立志博士夫婦、所長陳券彪博士及各授課教授的教誨，尤其是林水順博士的寫作格式教導，使本人在寫作期間能有充分的資料來源及知識。同班同學及同門兄弟姐妹們—東松、龍祥、自在、進芎、逸峰、宗庭、美惠及淑霞的互相研討扶持，使本人能突破困境，順利完成寫作，在此也由衷的感謝。

最感謝的是本人最愛的老婆及五年來的同學—蔡明秀。這一路走來共享求學的喜樂與哀愁，若沒有彼此相互的體諒，實在很難度過這不足為外人道之滋味。三個可愛的小朋友—君恩、君賢及君豪，在缺乏假日休閒的抗議聲中也帶著體貼，真是謝謝你們。最後，將這份喜悅與榮耀與我的母親党黃勉及在天上的父親党嶽穎一同分享。

党秦武 謹誌於

南華大學管理科學研究所

民國九十三年六月

## 南華大學管理科學研究所九十二年度第二學期碩士論文摘要

論文名稱：內部行銷作為、情緒能力、工作士氣及專業承諾對工作績效  
關聯性之研究---以南科廠商行政人員為例

研究生：党秦武

指導教授：陳孟修博士

### 論文摘要內容：

近幾年在經濟環境變遷的衝擊下，科技產業為台灣主要經濟命脈，而科技產業需要不斷創新，因此研發人員較受科技業之青睞。行政人員在科技業裏被認為是比較不重要的角色，企業為了節省成本，樽節人事費用，對於行政人員的任用、教育訓練等預算漸趨嚴謹，甚至凍結行政人員的進用。然而一件交易的完成除了需要專業人員的投入，也需要行政作業的配合，所以行政人員在企業中的角色亦是重要而不可或缺的。

本研究採用問卷調查法，以南部科學園區廠商為研究母體，而以其公司之行政部門之員工為研究對象。南科至目前（九十二年十月份為止）進駐廠商有竹科擴廠 24 家，新設廠商 92 家，共計 116 家。但實際開始運作生產廠商為 49 家。本研究共發出 600 份問卷，回收 358 份，回收率為 59.6%。剔除無效問卷 29 份，有效問卷為 329 份，有效問卷率為 54.83%。本研究的主要目的在探討企業實施內部行銷作為、員工的情緒能力與工作士氣、專業承諾對工作績效之關聯性。並分別探討類別變項與各研究變項之差異性分析、變項與變項間之相關性分析及影響性分析等。使用研究方法有因素分析、信度分析、敘述性統計、T 檢定、單因子變異數分析、相關分析、迴歸分析、集群分析及徑路分析等。

本研究主要發現如下：

- 1.南科廠商行政人員的個人特徵(性別、年齡、婚姻、服務年資、最

高學歷、職位)對內部行銷作為、情緒能力、工作士氣、專業承諾及工作績效有顯著差異。

2.南科廠商行政人員在內部行銷作為、情緒能力、工作士氣、專業承諾及工作績效各研究變項之間都有顯著相關。

3.內部行銷作為、情緒能力、工作士氣及專業承諾各研究變項對南科廠商行政人員之工作績效部份有顯著影響性。

4.集群分析對各變項有顯著差異。

本研究依據上述結論，分別對企業管理者、企業行政人員個人及未來研究者提出建議，以供參考。

**關鍵詞：**內部行銷作為、情緒能力、工作士氣、專業承諾、工作績效

**Title fo Thesis:**Reserch On The Relationship Among Internal Maketing Practice,EQ,Work Morle,Professional Commitment and Job Performance—based on administrative staff in business of STSIPA as example.

**Name of Institute :** Graduate Institute in Management Sciences,  
Nan Hua University

**Graduate date :** June 2004

**Degree Conferred :** M.B.A.

**Name of student :** Tang Chin-Wu

**Advisor :** PH.D.Chen Meng-Shiou

## **Abstract**

In recent years, the scientific and technological industries have dominated primarily economic activities in Taiwan during the impact of transference of economic environment. The industries need to make creativity continuously so that they more appreciate the personnel of research or development. The administrative personnel, however, is considered as less important role. Some enterprises, for saving the financial cost, save the personnel expense, restrain the budget of employment or education training for administrative personnel more tightly, and even freeze the hiring of administrative personnel. Nevertheless, the trade to be accomplished not only needs the involvement of professional staff, but also the cooperation of administrative work. Consequently the role of administrative personnel in enterprises is very important and indispensable.

The research adopted the method of questionnaire inquiry. The population in the research includes the enterprises in the Southern Taiwan Science Integent Park Area and the subjects include the administrative staffs in these enterprises. In the present, there are 116 companies there, inclusive of 24 companies expanded from the Taiwan Hsinchu Science Park and 92 new companies. However, there are only 49 companies starting to operate in fact.

The research sent out 600 questionnaires and 358 were taken back. The retake rate was 59.6 %. Excluded of 29 invalid questionnaires, there were 329 valid ones. The primary purpose of the research is to investigate the internal marketing practice, the emotional ability and the relation of work morale and professional commitment to job performance. In addition, the research concerned respectively about the difference analysis of the classified variants and all variants in study, the correlation analysis among all variants and influence analysis.

The research has shown as below :

- 1.The personal characteristics of the administrative staffs in the Southern Taiwan Integent Science Park Area had made significant differences in interioral marketing practice, the emotional ability, work morale, professional commitment and job performance.
- 2.There were significant relationships among the internal marketing practice, the emotional ability, work morale, professional commitment and job performance in the administrative staffs in the STISPA.
- 3.The internal marketing practice, the emotional ability, work morale and professional commitment had partially significant effect on job performance of the administrative staffs in the STISPA.
- 4.Cluster analysis had shown the significant differences.

On the basis of the above conclusion, the research provided several suggestions for administrators of enterprises, individual administrative staff in enterprises and possible future researcher to refer as.

**Keywords** : internal marketing practice, emotional ability, work morale, professional commitment, job performance.

# 目錄

中文摘要 .....	ii
英文摘要 .....	iv
表目錄 .....	viii
圖目錄 .....	xiii
第一章 緒論 .....	1
1.1 研究背景 .....	1
1.2 研究動機 .....	1
1.3 研究目的 .....	3
1.4 研究對象與範圍 .....	3
1.5 研究流程 .....	4
1.6 研究限制 .....	6
第二章 文獻探討 .....	7
2.1 內部行銷作為 .....	7
2.2 情緒能力 .....	14
2.3 工作士氣 .....	26
2.4 專業承諾 .....	32
2.5 工作績效 .....	37
2.6 各變項間相關研究 .....	40
第三章 研究方法 .....	43
3.1 研究架構 .....	43
3.2 研究假設 .....	45
3.3 研究設計 .....	46



3.4 資料分析與統計方法 .....	57
第四章 實證結果與分析 .....	59
4.1 問卷信度分析 .....	59
4.2 樣本結構與各變項之描述性分析 .....	61
4.3 T 檢定與單因子變異數分析 .....	64
4.4 相關分析 .....	87
4.5 迴歸分析 .....	95
4.6 集群分析 .....	100
4.7 徑路分析 .....	120
第五章 結論與建議 .....	124
5.1 結論 .....	124
5.2 建議 .....	133
5.3 對後續研究之建議 .....	135
參考文獻 .....	136
附錄 .....	147

## 表目錄

表 1.1 問卷回收狀況表 .....	4
表 2.1 內部行銷定義之分類 .....	10
表 2.2 情緒能力架構表 .....	22
表 2.3 各學者對情緒智商的定義彙整表 .....	25
表 2.4 國內研究者對「工作士氣」定義的彙整表 .....	27
表 2.5 國外學者對「工作士氣」定義的彙整表 .....	28
表 2.6 國內外研究者對士氣特徵彙整表 .....	29
表 2.7 工作士氣的影響因素表 .....	30
表 2.8 不同學者對專業承諾的定義 .....	37
表 3.1 內部行銷作為因素分析表 .....	49
表 3.2 情緒能力因素分析表 .....	52
表 3.3 工作士氣反向題彙整表 .....	53
表 3.4 工作士氣因素分析表 .....	54
表 3.5 專業承諾題數表 .....	55
表 3.6 工作績效因素分析表 .....	56
表 4.1 問卷信度摘要表 .....	60
表 4.2 有效樣本基本特性表 .....	61
表 4.3 內部行銷作為之描述性統計 .....	62
表 4.4 情緒能力之描述性統計 .....	63
表 4.5 工作士氣之描述性統計 .....	63
表 4.6 專業承諾之描述性統計 .....	64
表 4.7 工作績效之描述性統計 .....	64

表 4.8 不同性別對內部行銷作為之差異性分析.....	65
表 4.9 不同性別對情緒能力之差異性分析.....	65
表 4.10 不同性別對工作士氣之差異性分析.....	66
表 4.11 不同性別對專業承諾之差異性分析.....	66
表 4.12 不同性別對工作績效之差異性分析.....	67
表 4.13 不同現任職務對內部行銷作為之差異性分析.....	67
表 4.14 不同現任職務對情緒能力之差異性分析.....	68
表 4.15 不同現任職務對工作士氣之差異性分析.....	68
表 4.16 不同現任職務對專業承諾之差異性分析.....	69
表 4.17 不同現任職務對工作績效之差異性分析.....	69
表 4.18 T 檢定彙整表 .....	70
表 4.19 不同年齡對內部行銷作為之差異性分析.....	71
表 4.20 不同年齡對情緒能力之差異性分析.....	71
表 4.21 不同年齡對工作士氣之差異性分析.....	72
表 4.22 不同年齡對專業承諾之差異性分析.....	72
表 4.23 不同年齡對工作績效之差異性分析.....	73
表 4.24 不同服務年資對內部行銷作為之差異性分析.....	74
表 4.25 不同服務年資對情緒能力之差異性分析.....	74
表 4.26 不同服務年資對工作士氣之差異性分析.....	75
表 4.27 不同服務年資對專業承諾之差異性分析.....	75
表 4.28 不同服務年資對工作績效之差異性分析.....	76
表 4.29 不同學歷對內部行銷作為之差異性分析.....	76
表 4.30 不同學歷對情緒能力之差異性分析.....	77
表 4.31 不同學歷對工作士氣之差異性分析.....	77

表 4.32 不同學歷對專業承諾之差異性分析.....	78
表 4.33 不同學歷對工作績效之差異性分析.....	78
表 4.34 不同婚姻狀況對內部行銷作為之差異性分析.....	79
表 4.35 不同婚姻狀況對情緒能力之差異性分析.....	79
表 4.36 不同婚姻狀況對工作士氣之差異性分析.....	80
表 4.37 不同婚姻狀況對專業承諾之差異性分析.....	80
表 4.38 不同婚姻狀況對工作績效之差異性分析.....	81
表 4.39 不同月薪對內部行銷作為之差異性分析.....	82
表 4.40 不同月薪對情緒能力之差異性分析.....	83
表 4.41 不同月薪對工作士氣之差異性分析.....	84
表 4.42 不同月薪對專業承諾之差異性分析.....	84
表 4.43 不同月薪對工作績效之差異性分析.....	85
表 4.44 One-way ANOVA 彙整表.....	85
表 4.45 內部行銷作為、情緒能力、工作士氣、專業承諾與工作績效 之相關分析表.....	88
表 4.46 內部行銷作為與情緒能力之相關分析表.....	88
表 4.47 內部行銷作為與工作士氣之相關分析表.....	89
表 4.48 內部行銷作為與專業承諾之相關分析表.....	90
表 4.49 內部行銷作為與工作績效之相關分析表.....	91
表 4.50 情緒能力與工作士氣之相關分析表.....	91
表 4.51 情緒能力與專業承諾之相關分析表.....	92
表 4.52 情緒能力與工作績效之相關分析表.....	93
表 4.53 工作士氣與專業承諾之相關分析表.....	93
表 4.54 工作士氣與工作績效之相關分析表.....	94

表 4.55 專業承諾與工作績效之相關分析表.....	94
表 4.56 內部行銷作為、情緒能力、工作士氣、專業承諾與工作績效 之迴歸分析表.....	96
表 4.57 迴歸分析顯著結果彙整表.....	96
表 4.58 內部行銷作為對工作績效之影響性分析表.....	97
表 4.59 情緒能力對工作績效之影響性分析表.....	98
表 4.60 工作士氣對工作績效之影響性分析表.....	98
表 4.61 專業承諾對工作績效之影響性分析表.....	99
表 4.62 迴歸分析顯著結果彙整表.....	100
表 4.63 內部行銷作為集群分群表.....	101
表 4.64 不同內部行銷作為集群對情緒能力之差異性分析表.....	102
表 4.65 不同內部行銷作為集群對工作士氣之差異性分析表.....	102
表 4.66 不同內部行銷作為集群對專業承諾之差異性分析表.....	103
表 4.67 不同內部行銷作為集群對工作績效之差異性分析表.....	103
表 4.68 內部行銷作為集群對各變項差異性分析彙整表.....	104
表 4.69 情緒能力之集群分群表.....	104
表 4.70 不同情緒能力集群對內部行銷作為之差異性分析表.....	105
表 4.71 不同情緒能力集群對工作士氣之差異性分析表.....	106
表 4.72 不同情緒能力集群對專業承諾之差異性分析表.....	106
表 4.73 不同情緒能力集群對工作績效之差異性分析表.....	107
表 4.74 情緒能力集群對各變項差異性分析彙整表.....	107
表 4.75 工作士氣之集群分群表.....	108
表 4.76 不同工作士氣集群對內部行銷作為之差異性分析表.....	109
表 4.77 不同工作士氣集群對情緒能力之差異性分析表.....	109

表 4.78 不同工作士氣集群對專業承諾之差異性分析表.....	110
表 4.79 不同工作士氣集群對工作績效之差異性分析表.....	111
表 4.80 工作士氣集群對各變項差異性分析彙整表.....	111
表 4.81 專業承諾集群分群表.....	112
表 4.82 不同專業承諾集群對內部行銷作為之差異性分析表 .....	112
表 4.83 不同專業承諾集群對情緒能力之差異性分析表.....	113
表 4.84 不同專業承諾集群對工作士氣之差異性分析表.....	114
表 4.85 不同專業承諾集群對工作績效之差異性分析表.....	114
表 4.86 專業承諾集群對各變項差異性分析彙整表.....	115
表 4.87 個人變項集群分群表.....	116
表 4.88 不同個人變項集群對內部行銷作為之差異性分析表 .....	117
表 4.89 不同個人變項集群對情緒能力之差異性分析表.....	117
表 4.90 不同個人變項集群對工作士氣之差異性分析表.....	118
表 4.91 不同個人變項集群對專業承諾之差異性分析表.....	118
表 4.92 不同個人變項集群對工作績效之差異性分析表.....	119
表 4.93 個人變項集群對各變項差異性分析彙整表.....	119
表 4.94 主要變項間路徑分析結果.....	121
表 4.95 整體因果模式之效果分析表.....	122
表 5.1 本研究之假設及驗證結果彙整表.....	132

## 圖目錄

圖 1.1 研究流程圖 .....	5
圖 2.1 情緒智力圖 .....	20
圖 3.1 本研究架構圖 .....	44
圖 4.1 徑路分析充足模式圖 .....	120
圖 4.2 徑路分析限制模式圖 .....	121
圖 4.3 徑路分析主要徑路圖 .....	122

# 第一章 緒論

本章將分為六節，分別針對研究背景、研究動機、研究目的、研究對象與範圍、研究流程與研究限制進行討論，其各節分別說明如下：

## 1.1 研究背景

近幾年在經濟環境變遷的衝擊下，科技產業為台灣主要經濟命脈，而科技產業需要不斷創新，因此研發人員較受科技業之青睞。行政人員在科技業裏被認為是比較不重要的角色，企業為了節省成本，樽節人事費用，對於行政人員的任用、教育訓練等預算漸趨嚴謹，甚至凍結行政人員的進用。然而一件交易的完成除了需要專業人員的投入，也需要行政作業的配合，所以行政人員在企業中的角色亦是重要而不可或缺的。

內部行銷的概念源自於服務行銷，主張企業應該重視並尊重員工、將員工視為內部顧客。將長久以來一直用在外部顧客身上的行銷運作，沿用到內部員工的身上、應重視員工滿意、並將精心設計的「內部產品」行銷給員工。內部行銷之所以會從服務業崛起，主要是因為人員的相對重要性，相較於其他產業，人員在服務業所扮演的角色相對重要許多，研究顯示，內部行銷的概念有效的解決服務業者有關人員方面的相關問題，因此，本研究以「內部行銷作為」為研究主題，探討其對行政人員的影響情況是否能提高工作績效。

## 1.2 研究動機

過去學者（Berry,1981；George,1977；Gronroos,1981）對於內部行銷的研究多停留在觀念的提出，討論內部行銷概念的意涵、應用範圍、可



能效果及內部行銷程序與組合之概念。然而，內部行銷何以能改變使用者（內部顧客）抗拒並使其滿意提高，且更進一步地讓他們提高工作士氣及專業承諾以致於產生高效率的工作績效呢？本研究試圖從內部行銷之觀點來探討此問題。

內部行銷（internal marketing,IM）之概念首先出現於服務業行銷研究之領域（Berry, 1981；Gronroos,1981），最初的概念是將外部市場中所進行之行銷程序與活動，運用於組織內部，將員工視為內部顧客，透過類似行銷的概念，發展類似行銷的活動，以激勵、影響員工，創造內部顧客(公司員工)滿意，進而建立員工的顧客服務意識、市場導向以及銷售意識。本研究試圖探討企業實施內部行銷作為，能否影響員工的工作士氣及專業承諾進而影響其工作績效。此即為本研究動機之一。

Goleman（1998）指出，人在情緒能力上的長處或限制，可由他是否善於充分發揮才華來衡量。如何處理自己、如何和別人相處、團隊分工，這是現今工作世界重視的能力。現今的社會中，個人的前途遠景往往取決於如何更巧妙的處理與他人的關係。隨著工作內容愈趨複雜，情緒智力所佔的地位愈顯重要。然而，情緒具有感染力與激發共鳴的能力，人們在職場中由領導者感染到的情緒，正是決定他們表現好或不好的重要元素。Bossidy&Charan（2003）在『執行力』一書中提到：「有些人的確因情緒障礙而限制、甚至戕害自己的能力。」而在這當前高喊「人」是企業最重要資產的時代裡，「人才」決定一切的時代中，情緒能力將可能影響員工的工作士氣及專業承諾進而影響工作績效。本研究試圖探討其關聯性，此為本研究之另一項動機。

## 1.3 研究目的

經由上述研究動機，本研究旨在探討企業的內部行銷作為以及員工的情緒能力，對於員工的工作士氣、專業承諾與工作績效之關聯性研究，希望藉由此研究得知公司設計這些「視員工為內部顧客」的各種「內部行銷作為」，對員工的工作績效產生何種影響；並希望藉此研究，探求影響員工工作績效的決定因素，協助企業找出長期以來的行政績效不彰的主因，以期徹底解決問題。因此，本研究希望達成以下目的：

1. 探討不同個人特徵的員工，在研究架構中各變項的表現是否有差異。
2. 探討內部行銷作為、情緒能力、工作士氣及專業承諾與工作績效各變項間之相關性。
3. 探討內部行銷作為、情緒能力、工作士氣及專業承諾對工作績效之影響。
4. 探討內部行銷作為、情緒能力、工作士氣、專業承諾及個人變項集群分析後對各變項之差異性分析。

## 1.4 研究對象與範圍

### 1.4.1 研究對象

本研究對象是以南部科學園區廠商為研究母體，而以其公司之行政部門之員工為研究對象。南科至目前（九十二年九月份為止）進駐廠商有竹科擴廠 24 家，新設廠商 92 家，共計 116 家（南科管理局網站資料）。但實際開始運作生產廠商為 49 家。本研究透過在廠區工作之朋友及同學幫忙發放問卷，共發出 600 份問卷，回收 358 份，回收率為 59.6%。別

除無效問卷 29 份，有效問卷為 329 份，有效問卷回收率為 54.83%。問卷回收狀況如表 1.1。

表1.1問卷回收狀況表

產業類型	家數	發放份數	回收份數	無效問卷	有效問卷
積體電路	22	100	61	5	56
光電	29	150	101	9	92
生物技術	21	100	52	6	46
通訊	11	50	27	2	25
精密機械	29	150	93	5	88
電腦週邊	2	30	13	1	12
其他	2	20	11	1	10
合計	116	600	358	29	329

資料來源：本研究整理

#### 1.4.2 研究內容

本研究之主要目的在探討企業實施內部行銷作為與員工的情緒能力、工作士氣、專業承諾與工作績效之關聯性。將分別探討類別變項與各研究變項之差異性分析、變項與變項間之相關性分析及影響性分析、集群分析後之差異性分析等。

#### 1.5 研究流程

不管是質化或量化的研究，研究流程之確立，將有助於研究之順利進行，然而首先要確定研究主題，根據本研究之研究背景與研究動機之釐清，進一步擬定研究目的與研究架構，然後蒐集相關文獻進行探討，並設計問卷、確定研究方法與研究對象，且經預試動作並加以修正及定稿，透過問卷的郵寄發放、回收及追蹤催收，再經由資料的蒐集整理與 SPSS8.0 套裝統計軟體之分析，最後撰寫成研究結果與建議。因此本研究

之研究流程如圖 1.1 研究流程圖。

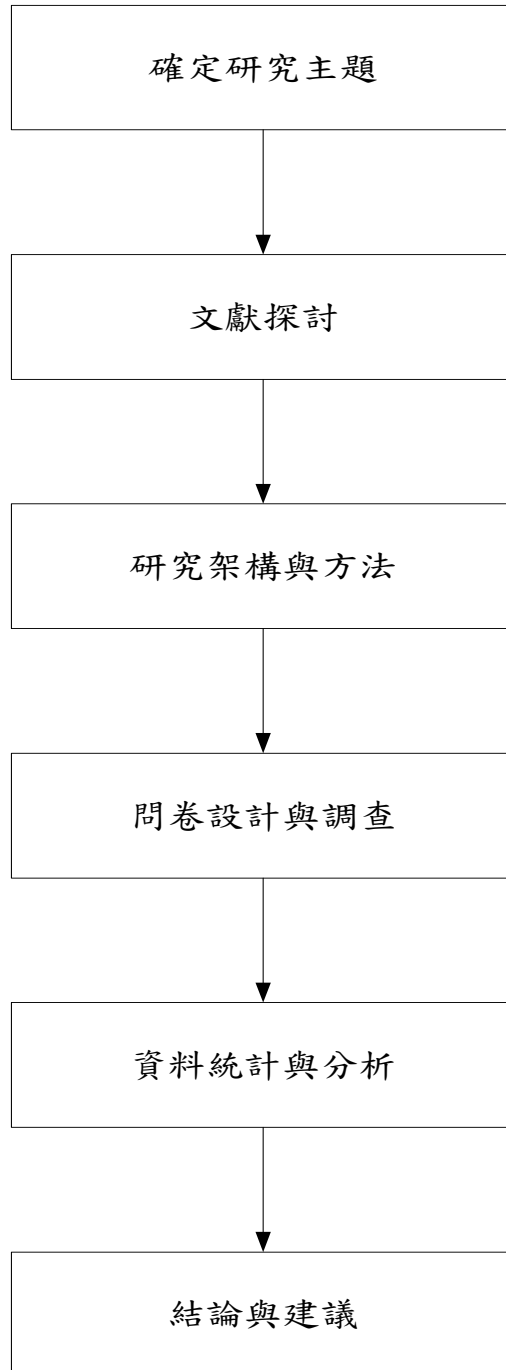


圖1.1 研究流程圖

## 1.6 研究限制

- 1.本研究的對象為公司之行政人員，由於企業各部門間工作性質並不相同，因此本研究之結論並不一定能推估到其他部門之員工。
- 2.本研究僅以台南科學園區為調查範圍，其結果不一定能適用全國其他地區。
- 3.本研究以南科廠商為研究母體，由於其廠商較具規模，因此結論不一定能適於一般中小企業。

## 第二章 文獻探討

### 2.1 內部行銷作為

#### 2.1.1 內部行銷之觀念演進與意義

內部行銷作為 (internal marketing practice) 的觀念最早是由 Gronroos (1981) 所提出，她認為應該將員工視為公司的內部顧客，並且提出內部行銷之相關戰略及戰術層級作法。Berry (1984) 曾經對內部行銷作過如下之定義：「將員工視為內部顧客，將工作視為內部產品，在符合公司的目標之前題下，以內部產品來滿足內部顧客的需求與需要」，而 George (1977) 認為內部行銷的論點隱含公司若欲使外部顧客感到滿意，必須先有效處理公司與員工間的內部交換。因此 Gronroos (1981) 提出內部行銷的目的在於使公司擁有感受到激勵且具備顧客意識的員工。但是，為達成有效傳遞服務的目的，僅擁有具備顧客意識的員工是不夠的，故 Gronroos (1981) 更進一步提出，內部行銷的概念亦應包含將對顧客關係有重大影響之不同功能部門加以整合。

Johnson & Seymour (1985) 提出內部行銷意指在組織成員間創造出一種能支持顧客導向及產生銷售服務意識的組織內部環境。Johnson, Scheuing & Gaida (1986) 也認為內部行銷為服務業用來讓組織員工清楚組織使命及目標所付出的努力，並透過訓練、激勵及評價以達成組織所期望的目標。George & Gronroos (1989) 認為內部行銷是採行銷的觀點以管理組織的人力資源。George (1990) 認為為了達成利用整體管理程序來管理組織各功能部門的目的，不僅要確定各階層員工都能瞭解組織之經營，體認在顧客意識訴求下的各種競爭活動，確使員工都

願依服務導向來努力。

Kotler & Armstrong (1991) 認為內部行銷意謂服務業必須有效的訓練與激勵其接觸顧客的員工，與所有支援服務的員工組合成一個提供顧客滿意的工作團隊。Berry & Parasuramen (1991) 則提出內部行銷是透過發展符合員工需求的產品，以吸引、發展、激勵及留住組織所要的優秀員工，屬於策略性的管理哲學；意即待員工如顧客的管理哲學，是形成滿足員工需求產品（工作）之發展策略，用以建立員工忠誠，Berry & Parasuramen 認為企業推行內部行銷有以下的優點：1.獲得及留住好的員工 2.提供共同願景，使人們工作有其目的與意義 3.使員工具備將工作做好的能力及知識 4.使員工享受團隊合作的成果 5.依據行銷研究的結果從事工作設計。

Piercy & Morgan (1991) 提出內部行銷乃策略性方案之一，目的在配合外部行銷方案向公司內部單位及人員傳達有關的行銷規劃內容，以便在因方案執行產生變革而導致資源重分配時，仍能獲得組織內相關部門決策者的支持。Gummesson (1992) 進一步提出兼職行銷人員 (part-time marketer) 的概念，當組織成員與顧客互動時，不論其是否為行銷部門人員，都間接扮演行銷人員的角色，因此組織必須有內部行銷，讓組織成員具備顧客導向及服務意識。

Rafiq & Ahmed (1993) 針對 Berry & Parasuramen (1991) 所下的定義提出批評，認為內部行銷的概念與人力資源管理重疊，試著將兩者界線加以劃分。Bak et al. (1994) 針對 Rafiq & Ahmed (1993) 所提批評，修正原先「內部行銷是採行銷的觀點以管理組織的人力資源」的定義，提出「組織要在外部市場中達成目標獲得成功，首先必須要讓組織與其員工團體的內部交換關係能有效率的運作。」Gronroos 於 1994 年

曾對內部行銷重新下定義「組織透過積極主動、近似行銷的作為以及整合協調的方式，讓員工所組成之內部市場在發展服務意識及顧客導向上受到激勵。」

Greene, Walls & Schrest (1994) 認為內部行銷是應用行銷哲學和方法到服務顧客的員工身上，以運用與維持員工，並確使員工能努力做好工作。因此，內部行銷視員工為內部顧客，視工作為內部產品，並努力使內部產品能更加的滿足內部顧客的需求。Joseph (1996) 指出內部行銷應用行銷與人力資源管理，結合理論、技術與原理。Taylor & Cosenza (1997) 定義內部行銷為應用行銷哲學與原理在為外部顧客提供服務的員工身上，以僱用及留住最好的員工，員工也就能將其工作做到最好。Cooper & Cronin (2000) 指出內部行銷是由一個組織的努力所組成，其訓練和激勵它的員工，以提供較佳的服務。

綜合以上多位學者的說法，大致可歸納為三大類的定義方式，一為「員工就是顧客的想法」來定義；其二為「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；最後，第三類則為「類似人力資源管理的觀點」來定義（黃俊英，民89）。

由以上文獻討論可知，內部行銷的概念源自於服務業的服務行銷，發展至今，學者已將其意義與範圍加以延伸，適合推行內部行銷的產業也不再侷限為服務業。對組織而言，內部行銷的範圍也從組織決策高層或人力資源管理部門對組織員工的管理活動（George & Gronroos, 1989；Rafiq & Ahmed, 1993；Collins & Payne, 1991），發展至組織的全面運用，舉凡組織內所存在的交換程序或互動關係，都應從行銷觀點加以出發與管理，不分層級與單位（Bak et al., 1994；Cahill, 1996；Gronroos, 1994）。茲將上述整理於表 2.1 內部行銷定義之分類。



表2.1 內部行銷定義之分類

定義方式	學者	年代	定義
員工就是顧客的想法	Sasser & Arbeit	1976	內部行銷是基於員工就是顧客的想法強調將服務工作銷售到員工市場 (employee market) 以吸引最好的員工。
	Gronroos	1981	認為所謂內部行銷是獲得具有工作動機及顧客意識的員工，除了獲得具有顧客意識的員工是不夠的，為了達到顧客滿意，仍須靠其他同事的共同合作才能達成，因此必須整合其他與顧客有關的不同部門的人員，並提出視員工為顧客的看法，強調將組織銷售給員工的重要性，並提出內部行銷之戰略及戰術層級作法。
	Berry	1981	認為基於組織內部顧客的觀點，採取「近似行銷」手法對待員工，使員工能買到符合齊心意的「工作-產品」。
	Greene, Walls and Schrest	1994	認為內部行銷是應用行銷哲學和方法到服務顧客的員工身上，以運用與維持員工，並確使員工能努力做好工作。因此，內部行銷視員工為內部顧客，視工作為內部產品，並努力使內部產品能更加的滿足內部顧客的需求。
	Johnson & Seymour	1985	提出內部行銷意旨在組織成員間創造出一種能支持顧客導向及產生銷售服務意識的組織內部環境。
培養員工顧客導向及服務意識的策略性目的	Johnson, Scheuing and Gaida	1986	認為內部行銷為服務業用來讓組織員工清楚組織使命及目標所付出的努力，並透過訓練、激勵及評價以達成組織所期望的目標。
	George	1990	認為為了達成利用整體管理程序來管理組織各功能部門的目的，不僅要確定各階層員工都能瞭解組織之經營，體認在顧客意識訴求下的各種競爭活動，確使員工都願依服務導向來努力。
	Piercy & Morgan	1991	提出內部行銷乃策略性方案之一，目的在配合外部行銷方案向公司內部單位及人員傳達有關的行銷規劃內容，以便在因方案執行產生變革而導致資源重分配時，仍能獲得組織內相關部門決策者的支持。
	Gummeson	1992	進一步提出兼職行銷人員 (part-timemarketer) 的概念，當組織成員與顧客互動時，不論其是否為行銷部門人員，都間接扮演行銷人員的角色，因此組織必須有內部行銷，讓組織成員具備顧客導向及服務意識。
	Gronroos	1994	對內部行銷重新下定義「組織透過積極主動、近似行銷的作為以及整合協調的方式，讓員工所組成之內部市場在發展服務意識及顧客導向上受到激勵。

表2.1 內部行銷定義之分類 (續一)

人力資源管理的觀點	George & Gronroos	1989	認為內部行銷是採行銷的觀點以管理組織的人力資源。George (1990) 認為為了達成利用整體管理程序來管理組織各功能部門的目的，不僅要確定各階層員工都能瞭解組織之經營，體認在顧客意識訴求下的各種競爭活動，確使員工都願依服務導向來努力。
	Berry & Parasuramen	1991	則提出內部行銷是透過發展符合員工需求的產品，以吸引、發展、激勵及留住組織所要的優秀員工，屬於策略性的管理哲學；意即待員工如顧客的管理哲學，是形成滿足員工需求產品（工作）之發展策略，用以建立員工忠誠。
	Rafiq & Ahmed	1993	內部行銷是每個人都有一個供應商和一個顧客；透過跨功能的整合，運用行銷手法，激勵員工服務的熱誠，達到顧客滿意的目標；利用內部行銷克服組織惰性，可促使公司和功能策略有效的執行
	Bak.etc.	1994	針對Rafiq & Ahmed (1993) 所提批評，修正原先「內部行銷是採行銷的觀點以管理組織的人力資源」的定義，提出「組織要在外部市場中達成目標獲得成功，首先必須要讓組織與其員工團體的內部交換關係能有效率的運作。」
	Joseph	1996	有效的內部行銷應提出組織的使命和目標以行銷、人力資源管理、並結合理論、技術和原則，去激勵、動員、吸收以及管理全組織的員工，還有彼此服務的方法，持續改善服務外部顧客。
	Conduit	2001	內部行銷、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：1. 巫喜瑞，黃俊英（民 89）企銀季刊，第二十三卷第三期，頁125-133；2. 本研究整理

### 2.1.2 內部行銷作為研究構面之探討

George & Gronroos (1989)提出執行內部行銷時須注意「管理支援」、「訓練」、「內部溝通」、「人事管理」及「外部活動」這五點；Greene et al. (1994)針對銀行及金融服務機構提出其內部行銷在實務上應努力的四個層面，包含「產品/服務焦點」、「獎勵系統」、「行銷支援」、「組

織和諧」；Joseph (1996) 主張成功的內部行銷計畫應包含以下幾個任務——雇用、訓練、激勵、溝通、和吸收；Gronroos(2000)在其對服務業顧客關係管理的研究中，則將原先提出的內部行銷活動調整為八大類：訓練方案、管理支援與內部對話、內部大量溝通與資訊支援、人力資源管理、外部大量溝通、發展系統與科技支援、內部服務復原、市場研究與市場區隔。Conduit (2001)在其內部顧客導向對市場導向的研究中，則根據Gronroos(1990)所提出概念，而將內部行銷流程劃分為市場教育與訓練、管理支援、內部溝通、人力資源管理、外部溝通等五個活動。

康譽瓊(民 90)將內部行銷作為區分為(1)對內部市場及競爭環境之資訊作持續性的收集與分析、(2)決定內部市場區隔、(3)內部行銷組合活動、(4)管理內部行銷等四個層面；王翠品(民 91)將內部行銷構面分為五個構面：教育訓練、管理支持、內部溝通、人力資源管理措施及外部溝通；巫喜瑞(民 90)將內部行銷作為區分為員工需求瞭解、資料調查、內部市場區隔、內部產品、場合、溝通管道、推廣活動、主管作為。本研究之量表即參考上述幾位學者之問卷加以編訂而成。目前國內學者對內部行銷作為之研究彙整如下表 2.2。

表2.2 國內學者對內部行銷作為研究構面彙整表

研究者	研究對象	研究主題	衡量指標
黃杏文 (民87)	醫療業	內部行銷導向作為與組織承諾關係之研究	1.內部需求與問題調查分析、區隔—機會與利益差異基礎 2.工作產品組合之本質與價值—實質有形利益 3.通路—組織制度與機制 4.溝通—組織內部溝通機能與環境、組織人際互動、實體設施。
韓建玲 (民87)	銀行業	內部行銷對顧客導向行為影響之研究	對員工個人的重視、管理支援及工作自主。
黃淑琴 (民88)	壽險業	內部行銷與經營績效之關聯性探討	訓練、管理支援與內部互動溝通、內部大量溝通與資訊支援、人事管理工具與人力資源管理、大量外部溝通、市場研究、市場區隔。

表2.2 國內學者對內部行銷作為研究構面彙整表（續）

梁殷禎 (民88)	旅館業	服務員工知覺之內部行銷作為、角色知覺與顧客導向間之研究	對內部市場及競爭性環境之資訊持續性的蒐集與分析、決定內部市場區隔、內部行銷組合活動、管理內部行銷作為。
吳培瑜 (民89)	光碟業	人力資源發展部門實施內部行銷作為之研究	產品、價格、通路、促銷。
廖俊芳 (民90)	銀行業	銀行第一線員工對公司內部行銷作為知覺與顧客導向關係之研究	員工基本需求、資料調查、市場區隔、產品、場合、管道、推廣、主管。
康譽瓊 (民90)	證券業	內部行銷行為、行為評估、工作滿足和顧客導向之研究	員工基本需求、資料調查、市場區隔、產品、場合、管道、推廣、主管。
巫喜瑞 (民90)	銀行業	服務業內部行銷導向、組織支持、工作滿足與顧客導向間關係之研究	員工需求瞭解、資料調查、內部市場區隔、內部產品、場合、溝通管道、推廣活動、主管作為。
林荻菁 (民91)	國際觀光飯店	角色壓力對於內部行銷與員工顧客導向行為關係之影響	市場調查、市場區隔、工作產品組合、價格、通路、推廣、人員、有形證據、管理內部行銷活動。
李宜珍 (民91)	半導體產業	內部行銷及員工工作滿足對員工顧客導向影響	產品、價格、通路、溝通、市場研究、市場區隔、實體設施、參與者。
李是惠 (民91)	量販店	內部行銷作為影響顧客導向行為研究	教育訓練、管理支持、內部溝通、人事管理、外部溝通。
王翠品 (民91)	連鎖娛樂業	內部行銷作為、工作滿足與離職傾向關係之研究	教育訓練、管理支持、內部溝通、人力資源管理措施、外部溝通。
謝玲俐 (民92)	健診中心	事業策略、市場導向、內部行銷與績效關係之研究	員工教育訓練、員工需求情報蒐集、員工績效與獎勵。
郭振生 (民92)	國民小學	內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能關係之研究	管理支持、激勵與成長、溝通關係、教育訓練。
張延蓉 (民92)	主題遊樂園	內部行銷、工作滿足、組織承諾與顧客導向服務關係	自我實現、員工關懷、溝通關係、人事管理、夥伴關係。

資料來源：本研究整理

## 2.2 情緒能力

### 2.2.1 情緒的意義與形成

Goleman (1996) 在其著作 EQ 一書中，對情緒的定義如下：『情緒是指感覺及其特有的思想、生理與心理的狀態及相關的行為傾向』。Goleman (2003) 進一步指出，情緒是有著強烈感覺成分的心理狀態。從科學的觀點來看，情緒問題一直是個艱難的挑戰，它們是形塑人類心靈的大腦反應，可能對人類的生存扮演重要的角色，但在現代生活裡，卻對個人與集體的命運構成嚴重的威脅。當達成重要目標或次要目標的機率發生實質的變化時，監督機制把信號散布到整個認知系統，使得它針對這項變化處於反應的預備狀態。人類把這些信號和它們引起的預備狀態經歷為情緒。

Mayer (1997) 認為人處理情緒的型態可歸納為三種：

1. 注意型：這類型的人時時察覺自己的心情，並且不斷地修鍊以處理自己的感覺生活。對於自己情緒的明瞭，可以支持其它的個性特徵。這種人是自主的，心靈健康而且大部分都有正面的生活準則。
2. 被征服型：這類型的人經常覺得被自己的情緒所征服，或是陷入情緒中而感到很無助；因此他們會被突發的、強烈的心情轉變所擊倒。由於他們並未特別注意自己的感覺，因而並不採取任何行動以抗拒惡劣的心情，因為他們相信，那對他們的感覺生活不會有任何的影響。
3. 接納型：這類型的人對自己的感覺大多很清楚，他們傾向於接受自己的心情，不試著去改變它。接納型可分為兩種典型：一種大多心情很好，很少有什麼動機想要去思索自己的心情問題；另一種

為惡劣的心情所擊倒，雖然他們深受其苦，可是卻接受了它。

張春興（民 80）所謂情緒是指個體受到某種刺激所產生的一種身心激動狀態；情緒狀態之發生，雖為個體所能體驗，但對其所引起的生理變化與行為反應，卻不易為個體本身所控制。此一情緒界說中含有四個概念：

#### 1.情緒為刺激所引起

情緒不是自發的，情緒是由刺激引起的。惟引起情緒的刺激，多半是外在的，但也有時是內在的；有時是具體可見的，但也有時是隱而不顯的。就引起情緒的外在刺激而言，生活環境中的任何人、事、物的變化，都會影響人的情緒。

#### 2.情緒是主觀意識經驗

處於情緒狀態時，個人自己是可以經驗得到的，而且個人所經驗到的情緒性質，是主觀的，不是客觀的。由刺激情境所引起的喜、怒、哀、懼等不同情緒經驗，只有當事人才能真正體驗得到。別人雖然可從當事人的反應去察顏觀色，以揣摩當事人是喜還是怒，但卻不能直接從刺激去推測其情緒。因為，在刺激與反應之間另外存在著一個當事人的知覺或認知的因素。

#### 3.情緒狀態不易自我控制

情緒經驗的產生，雖然與個人的認知有關，但在情緒狀態下伴隨產生的生理變化與行為反應，當事人卻無法控制的。

#### 4.情緒與動機有連帶關係

情緒與動機之關聯性乃情緒是伴隨著動機性行為而產生的，在某些情形下情緒本身即可視為動機。因為一般行為的產生，均由動機所促動，由動機所促動的行為，其目的在於尋求動機的滿足。能

否使個體的動機獲得滿足，自然就會伴隨產生不同情緒；滿足則快樂，不滿足則痛苦。然而有時候情緒本身就具有動機作用，此時的情緒能促動個體的行為活動即稱為情緒性行為（emotional behavior）。此外，情緒與動機二者，在性質上具有兩點不同之處；其一動機的起源，主要由於內在的需求（生理的或心理的），其次由於外在的誘因；而情緒則是由於外在刺激。其二，動機產生之後，在未獲滿足之前，其所促動之行為將持續活動下去。

蔡秀玲、楊智馨（民 88）認為情緒一定是由刺激所引發，當我們有情緒產生時，在生理、心理、認知與行為四個層面都會有所反應，而且反應的方式因人而異，情緒是相當主觀的經驗。情緒對每個人而言都是很重要的，因為它具有生存、人際溝通與動機性等功能，情緒傳遞訊息，了解引發情緒的刺激將可讓個人更了解事實真相，因此更能擁有掌控權，有利於個體有效因應。其次，情緒也是一個調適系統，壓抑、耽溺或過度反應都會有問題產生，所以學習對情緒的認識與掌握是促進心理健康的要件之一。蔡秀玲、楊智馨（民 88）將情緒定義包含四個層面：

- 1.生理反應：當我們經驗某種情緒時，自然就會有一些生理反應產生。然而不同情緒產生的生理反應可能是類似的，例如緊張、生氣時會心跳加快，興奮時也同樣會心跳加快。所以單靠生理反應是無法判斷到底引發了何種情緒。
- 2.心理反應：亦即個體的主觀心理感受，例如愉快、平和、不安、緊張厭惡、憎恨、嫉妒等感受。
- 3.認知反應：亦即個體對於引發情緒的事件或刺激情境，所做的解釋和判斷。
- 4.行為反應：個體因情緒而表現出來的外顯行為，包括語言與非語言。

黃惠惠（民 91）整理出情緒大約可歸納為三種定義方式：一為從情緒的成分來解釋，主張情緒的成份包括：心理方面的主觀感受與意識經驗；生理方面內臟、腺體與神經系統等複雜的內在變化；認知方面對刺激情境的知覺、評估過程與表達情緒的各種行為。二為從情緒發生的過程來解釋，認為情緒由引發情緒的刺激開始，經過認知判斷、評估刺激情境與自身的關係，生理系統同時對刺激情境的知覺而運作，此時在心中產生行為的衝動，發展為外顯的各種行為。三為從情緒發生的原因及結果來解釋，認為在情緒的因果上，情緒發生的因（即刺激）包括外在情境、事件、內在的生理狀況、心理感受等，情緒的發生是對這些刺激是否滿足而產生。情緒爆發後，會引起個體的騷亂，包括情感狀態及生理狀態兩方面，然後形成行為的衝動或實際的行動。

### 2.2.2 情緒能力

EQ（Emotional Quotient），情緒商數，最早起源於耶魯大學Salovey教授和新穆罕大學教授Mayer所提情緒智力（Emotional Intelligence）發展而來。他將它定義為：「情緒智力是一種體察自己與別人的情緒，進而處理情緒並運用它來指引個體的思考與行動之能力。」Goleman（1995）認為EQ指的是管理情緒的能力，代表一個人能否適當的處理自己的情緒，它的意義包含了「自制力、熱忱、毅力、自我驅策力等。」本研究因採Goleman之看法，故以情緒能力（emotional ability）來定義。

Mayer & Salovey（1997）提出更完整的定義：「情緒能力包括：正確知覺、評估和表達情緒的能力；接近並產生有助於思考的感覺之能力；了解情緒和情緒的知識的能力；以及反省性調節情緒從而促進情緒的和理智的成長之能力。」其情緒能力的概念，內涵及範圍如圖2.1說明如下：



## 1.情緒的評估與表達

情緒的評估與表達包括認知自己的情緒與認知他人的情緒。

(1) 認知自己的情緒：能正確的評估與表達自己的情緒是情緒能力的一部分。當情感訊息進入自我知覺系統中，情緒能力的內在歷程便開啟了。一個人能了解自己處於憤怒或羞愧之中，那麼就比較能夠自我控制，並採取合宜的行動。那些能正確快速地察覺自己情緒的人，較能適當反映出自己的情緒，且對別人做出適當的情緒反應。語言(verbal)是情緒評估與表達的仲介，情緒的學習上需要清楚的說出情緒，這種社會學習與個人的內省能力交互影響。情緒評估與表達的另一個重要媒介是的非語言(nonverbal)的溝通，例如：臉部表情、肢體動作和情境，非語文管道中存在著許多情緒的溝構和互動方式。

(2) 認知他人的情緒：對於他人的情緒反應進行熟練的辨識以及同理心反應也是情緒能力重要的部分。這些技能可以幫助個體正確的評量他人的情感性反應，從而選擇合適的社會行為進行應對。而欠缺這些技能的人則會被視為不經心和笨拙的人。情緒的非語文知覺是指個人能夠知覺自己的情緒以及了解他人的情緒，這些知覺的能力可以確保人際間的合作較順利。同理心是一種瞭解他人感覺並設身處地著想的能力，同理心也是幫助別人成長的一種基本條件，同時也是情緒智慧行為的核心特徵。一個具有情緒能力的人，不但是位良好的情緒傳送者，同時也是個體貼的訊息接受者。因為他能了解別人的感受，覺察別人的真正需要，將情緒表達與洞悉能力運用自如，進而與人建立熱絡互信的關係。

## 2.情緒的調整

情緒的調整是情緒能力的重要成分。情緒的調整可以引導個體朝向更適當與增強的心情狀態，大部份的人會調整自己以及他人的情緒，情緒智慧高的人特別熟悉這種調整歷程以實現所預期的目標，他們可以提昇自己和他人的心情，並且管理緒以便有魅力的激勵他人前進；但這些技能如果是朝向反社會的，便可能會創造不良的情景或是引導別人朝向邪惡的後果（王春展，民 88）。

### （1）調整自己的情緒：心情的後設經驗（meta-experience of mood）

是一種可以察覺、評價和從事改變心情的調節性系統的結果，雖然有些心情調整是自動產生的，但是有些心情的後經驗卻是有意識的和可反省的。這些後設經驗有助於個體產生何種情境或活動會帶來何種心情的想法，例如：如果感覺到跳舞的經驗是愉快的，便可能從事跳舞活動來引發愉快的心情。

### （2）處理他人的情緒：情緒智力不僅包括自己情緒的調整，也包括調整和改變他人情感性反應的能力；例如：一位情緒智慧高的演說家可以引發聽眾的強烈反應。所謂的領袖魅力（charisma）也就是領導者以便對跟隨者進行情緒調整。

## 3.情緒的運用

運用情緒來計畫、創造和激勵行動也是情緒智力的重要成分。個體在駕馭自己情緒以便解決問題的能力有個別的差異，而運用情緒能力來面對人生的人也善於適當的解決問題。

### （1）彈性計畫：情緒會左右我們對事件的正負向觀感，情緒的改變則可協助人們思索未來的計畫與可能的果，促使產生多重的選擇，以利作最佳的準備，迎接未來的挑戰。

- (2) 創造思考：不同的情緒感受會影響問題的解決。愉快的心情對於創造性、歸納推理的工作有助益；而悲傷的心情，有時也能助於演繹推理的思考。
- (3) 移轉注意力：情緒的凸顯會使我們將焦點注意在有壓力的需求之上。當有利的情緒出現時，可使注意力導向新的問題，使其注意在重要的事件。也就是說，情緒可協助衡量輕重緩急，適度轉移注意力，以減少錯誤。
- (4) 激發動機：可使用情緒來激發動機，提昇工作表現。例如：面臨挑戰的工作時，可激發堅持力；運用良好的心情來增加信心；對生活持有正向的態度；以及建立良好的的人際關係等。

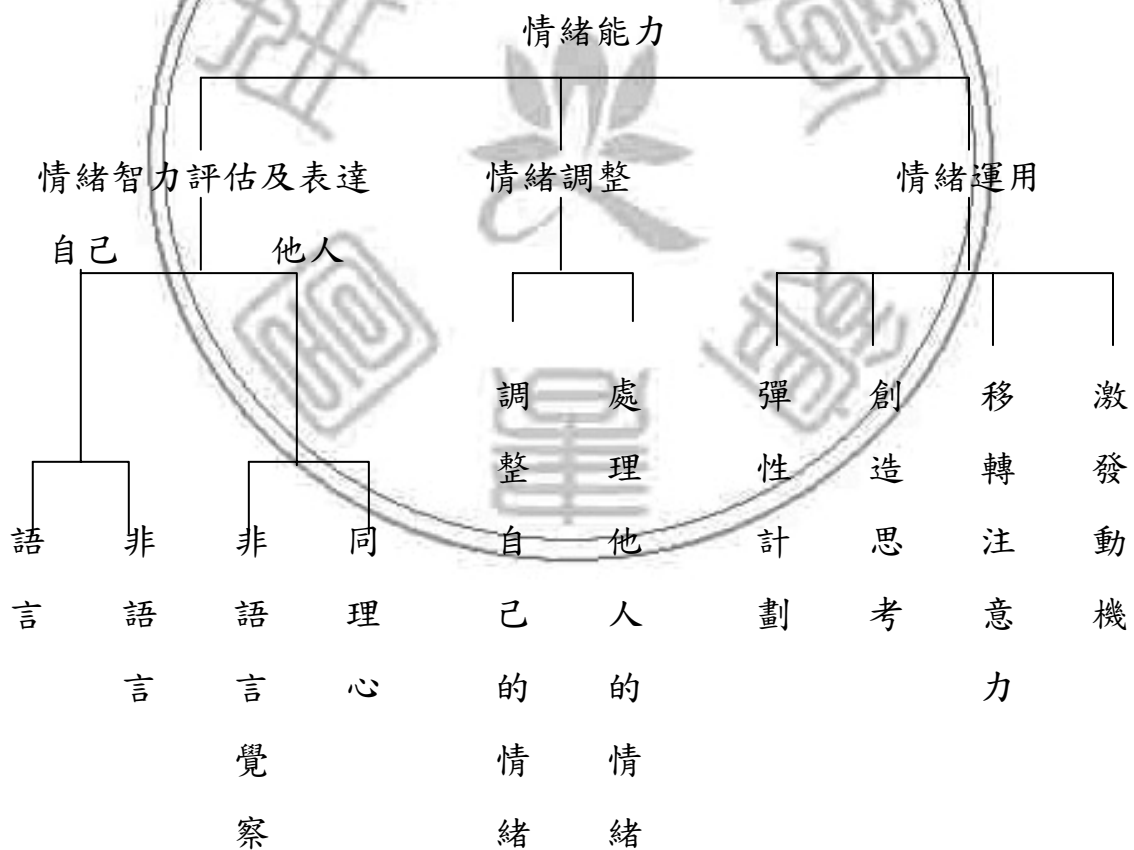


圖2.1 情緒智力圖

資料來源：Salovey & Mayer (1990, EQ, p.190)

情緒能力應包含三種能力：能瞭解和表達自身的情緒並且能辨認他人的情緒、能調節自身和他人的情緒、以及能夠駕馭自身的情緒以便激發出適當的行為。Beuport & Diaz (1996) 依據腦部結構提出三位一體理論 (triune brain theory)，認為人類的心靈和智力包括心智智力、情緒智力和行為智力等三種成份，其中情緒智力是一種可使我們有適當的感覺和慾望的智力，包括：情感智力 (affectional intelligence)、心情智力 (mood intelligence) 和激勵智力 (motivational intelligence) 等三種成份。

Goleman (1998) 認為所謂情緒能力是以情緒智力為基礎，經學習而來的一種能力，可帶來傑出的工作表現。情緒能力進入組織的切入點，應該是放在最基本的層次。Goleman 對於情緒能力提出了情緒能力架構 (如表 2.3)，此一架構包含了五大情緒智力與二十五種情緒能力之間的關係。這些情緒智力、能力有五大特性：

- 1.獨立的：每種能力對工作表現各有其獨特的貢獻。
- 2.相依的：每種能力又多少取決於其他某些能力，彼此有許多強烈的互動。
- 3.呈階梯狀：情緒智力每一個都以另一個為基礎，呈階梯式排列。
- 4.必要但非充分條件：具有某種基礎情緒智力並不保證能發展或表現出相關的能力。
- 5.衍生的：這份能力清單大致可應用在所有工作上，但是不同的工作有不同的能力要求。

本研究之情緒能力量表，乃採用自評的方式，也就是員工評量其自身之情緒能力，作為分析之依據。主要參考 Goleman 之情緒能力架構，並引用涂政源 (民 92)、陳建宏 (民 86) 修正自 Mayer & Salovey (1990) 之 EQ 定義量表，再經本研究修正而成。

表2.3 情緒能力架構表

．．．．．個人能力．．．．．

這些能力決定我們如何自處

**一、自我察覺 (Self-Awareness)：**

瞭解自己的內在狀態、喜好、資源和直覺

- 1.情緒的察覺：認清自己的情緒和其影響力。
- 2.正確的自我評量：明瞭自己的長處和限制。
- 3.自信：肯定自我價值和能力。

**二、自我規範、自律 (Self-Regulation)：**

處理自己內在狀態、衝動和資源

- 4.自我控制：處理紛亂的情緒和衝動。
- 5.值得信賴：保持誠實和完整的價值標準。
- 6.良知：為自己的表現負責。
- 7.適應力：處理變遷的彈性。
- 8.創新：樂於接受新觀念、新作法和新訊息，並對此保持開放的心胸。

**三、動機 (Motivation)：**

引導或助長達成目標的情緒趨向

- 9.成就驅力：努力求改進或達到卓越的標準。
- 10.承諾：參與團體或組織目標。
- 11.主動：準備伺機而動。
- 12.樂觀：無視阻礙、挫折，對追求目標的堅持。

表2.3 情緒能力架構表（續）

<p>..... 社交能力 .....</p> <p>這些能力決定我們如何處理人際關係</p> <p><b>四、同理心 (Empathy)：察覺他人的情緒、需求和關切</b></p> <p>13.了解別人：能感受到人的情感和觀點，並對別人在意的事情主動採取關心。</p> <p>14.服務取向：預期、認清並滿足客戶的需求。</p> <p>15.幫助別人發展：感受到別人的發展需求並支持他們的能力。</p> <p>16.善用多元化：藉由團體成員的歧異性來尋求、再造新的機會。</p> <p>17.政治意識：解釋一個團體的情緒暗潮和權力關係。</p>
<p><b>五、社交技巧 (Social Skill)：引發適當反應的嫻熟度</b></p> <p>18.影響力：發揮有效的說服藝術。</p> <p>19.溝通：傳遞清晰、具說服力的訊息。</p> <p>20.團隊領導：鼓舞並引導團體和眾人。</p> <p>21.改變催化：引發或處理改變。</p> <p>22.處理衝突：協商並解決爭議。</p> <p>23.建立連結：培養有益的關係。</p> <p>24.分工合作：與他人合作以達成共同的目標。</p> <p>25.團隊能力：在追求共同目標上，創造團體的相乘力量。</p>

資料來源：Goleman (1998,工作 EQ,p.49~50)

梁靜珊（民 86）認為情緒能力包括思考自己的情緒以及思考別人的情緒，該思考包括察覺、分辨與處理等三個層次，也就是以理性的認知功能來處理感性的情緒問題，包括自己和他人。王春展（民 88）認為情

緒智力至少包含自我情緒智力（intrapersonal emotional intelligence）與人際情緒智力（interpersonal emotional intelligence）兩項內涵。自我情緒智力的思想主體是自己，對象是自己的情緒，包含察覺、了解、推理、判斷、表達、調節、激勵與反省自己情緒之能力，以便做好自我內在的情緒管理、調適、運用和問題解決；人際情緒智力的思想主體也是自我，對象則是他人的情緒，包含察覺、了解、推理、判斷、表達、調節、激勵與反省他人情緒之能力，進而做好人際關係經營、管理、運用和問題解決。

Ekman（2003）認為情緒產生後之所以如此難以因應，是因為情緒有操控力。這個操控的時間稱之為不反應期（refractory period），在這段時間裡，新的資訊無法進入，即使進入了，我們也只能以支持情緒的偏頗方式來解讀。在這個時間裡，我們無法擺脫情緒的操控，但不一定要據以行動。當不反應期結束時，情緒也就結束了。要擺脫情緒的操控有三種方法：根本不要產生情緒，縮短不反應期，以及控制行為。然而，如果能在情緒會導致破壞性行為或做出誤判時能有所選擇，其幫助會更大。Ekman 指出三個選擇點：評斷時、衝動發生時、和採取行為時，對情緒的產生與作用較具操控力。（引自 Goleman,2003,破壞性情緒管理）茲將各學者針對情緒商數之定義整理，如表 2.4 各學者對情緒能力的定義彙整表。

表2.4 各學者對情緒能力的定義彙整表

學者	情緒能力的定義內容
Salovey & Mayer(1990) Goleman(1995)	評估與表達情緒、調整情緒、運用情緒
SGeery(1997)	自己的情緒、妥善管理情緒、自我激勵、認知他人的情緒、人際關係的管理
De Beauport&Diaz(1996)	情感智力、心情智力、激勵智力
Salovey & Mayer(1997) Lam(1998)	1.管理情緒以促進情緒與智力的成長；2.瞭解、分析、運用情緒知識；3.利用情緒輔助思考；4.感覺、評估和表達情緒
Cooper & Sawaf(1997)	情緒識字率、百分百真實自我、拓展EQ的領域、EQ 煉金石
Shapiro(1997)	情緒智力植基於人格特質(personality-Characteristics) 或是個性(Character)
Steiner & Perry(1997)	認知自我情緒、同理辨認他人情緒、管理自我情緒、修補情緒創傷、發展互動的情緒
Menhart (1998)	移情作用、自我情緒認知、印象整飾、延宕滿足、性格影響
Weisinger(1998)	1.準確知覺、評估和表達情緒的能力。 2.當情緒有助於了解自己本身或是他人時，能隨需要進入或是產生該感覺的能力。 3.了解情緒以及產生該情緒知識之能力。 4.調節情緒以便提昇情緒與知性成長之能力。
王春展 (民88)	自我情緒智力、人際情緒智力

資料來源：本研究整理



### 2.2.3 · 情緒的迷思

高曼（1998）認為大眾對情緒智商有以下的普遍誤解：

- 1.情緒智商不僅僅是『和善』，在某些時候，它可能需要表現『不和善』，甚至有時還得率直不客氣地要求某人面對一直逃避的事實。
- 2.情緒能力並非意味放任情緒，儘情發洩；相反地，它是指妥善處理情緒，作恰當、有效的表達，讓人們朝共同的目標，和諧地分工合作。
- 3.在情緒能力上，女性不見得較『聰明』，反之亦然。每個人在這些能力上各有長短，有些人也許具有高度同理心，但卻苦於無法排解自己的沮喪；有人能敏銳察覺自己最微妙的情緒變化，但面對社交卻一籌莫展。

蔡秀玲、楊智馨（民 88）提到一般對情緒的迷思。他們認為人們會將情緒簡單分為正向情緒或負向情緒，所以愛的反面是恨；喜悅、高興的相反是難過、沮喪。然而，有些人卻過度擴大而產生對情緒的一些迷思，其實愛恨是可以並存的，所有正向與負向的感受，並沒有好壞之分，每種情緒都有它獨特的價值，少了某種情緒，我們就無法完整體驗生活。此外，人們認為我們可以選擇性地去掉一些情緒，我們可以完全不生氣，或者完全不難過，可以永遠快樂，實際上當我們壓抑情緒時，就累積了些緊張，而限制了我們感受快樂與愛的能力，因為情緒的能力是整體的。

## 2.3 工作士氣

### 2.3.1 工作士氣的定義

有關工作士氣（work morale）的定義有一些學者相繼提出，而韋氏

大辭典對於士氣的解釋乃係指：『個人對其職能及預期的態度與熱忱』。另外世界百科全書(The World Book Encyclopedia)則認為士氣係指：「個人或團體對於某種特殊情境所表示的態度與期望」，管理學大師 Rothlisberger(1941)曾說：「有機體講健康，而組織則討論士氣」。由此可看出工作士氣對於組織的重要性如何，當然過去國內、外研究者對於工作士氣也給予一些不同的定義或看法，以下將針對工作士氣的定義、特徵、影響工作士氣的因素，分別闡述如下：

1. 國內研究者：茲將國內相關學者或研究者對於工作士氣的定義或看法依照年代遠近，整理歸納如表2.5。
2. 國外研究者：茲將國外相關學者或研究者對於工作士氣的定義或看法依照年代遠近，整理歸納如表2.6。

表2.5 國內研究者對「工作士氣」定義的彙整表

序號	研究者年代	工作士氣的定義
1	林正誼(民67)	工作士氣是組織成員對其所屬的工作、組織及環境等所感受的滿足狀態，而反應出他對工作、管理者、組織的態度和感覺。
2	黃緯莉(民83)	認為工作士氣是團體或個人對於其所屬的工作、組織、環境等所持有的一種態度，此種態度決定其是否願意奉獻自己，追求團體目標的實現，而自動暫時犧牲個人利益。
3	世界百科全書	認為士氣係指：「個人或團體對於某種特殊情境所表示的態度與期望」。
4	韋氏大辭典	士氣的解釋乃係指：『個人對其職能及預期的態度與熱忱』。

資料來源：本研究整理

表2.6 國外學者對「工作士氣」定義的彙整表

序 號	研究者 年代	工 作 士 氣 的 定 義
1	Knezevich (1975)	士氣是一種人的態度或知覺的表現，衡量一個團體的士氣，係該團體各成員所表現的態度和知覺的加總。
2	Carlisle (1976)	係指一個人身為組織的一份子，所表現出的滿足狀態，反應出他對工作、管理者、組織的態度和感覺。
3	Jucius (1976)	其將士氣之定義歸納為：1.士氣是一種心理狀態、團體精神與情緒狀態。2.士氣存在於精神、態度及一個組織成員的個人情緒。3.士氣影響員工與管理間的相互作用，最後影響到顧客與社會。4.士氣影響員工的工作意願及事業最佳利益之合作，最終影響產品品質、產品輸出及操作成本。
4	Lindsay (1992)	個人、群體或組織心理對於其任務與擔任工作之正面態度。
5	Griffiths (1995)	認為士氣係指團體凝聚力，高昂的士氣在於組織成員能夠認知且接受共同的目標，並竭力排除一切干擾達成目標之因素。

資料來源：本研究整理

由表 2.5 及表 2.6 可知大多數學者一致認為士氣是對於工作組織的一種態度，其可能反應來自工作、管理者、組織與環境。

### 2.3.2 士氣的特徵

有關於士氣的特質（特徵）國內外有一些研究者提出其主要論點，如邱瑞深（民 83）、許南雄（民 83）、Blum & Naylor（1971）等，而其中許南雄（民 83）表示士氣低落之團體普遍呈現怠職、怠工等現象，甚至發生嚴重的離職或調職現象，因此如何使工作士氣提升以降低離職傾向或離職行為產生，是非常重要的議題，現將其蒐集整理成表格闡述如下表 2.7。

表2.7 國內外研究者對士氣特徵彙整表

序 號	研 究 者	特徵 個數	主 要 內 容
1	邱瑞深(民83)	4	士氣具有以下四種特質： 1.組織性2.群體性3.動態性4.歸零性
2	許南雄(民83)	7	士氣高昂之團隊通常具有下列特徵： 1.朝向組織目標的工作意願。 2.對首長與主管人員之忠誠。 3.遵守法令、紀律良好。 4.困難情境發生時，仍盡力對組織效勞。 5.高度的工作興趣。 6.能發揮創造力。 7.具有團隊之榮譽感。
3	許南雄(民83)	7	士氣低落之團體普遍存在下列之特徵與現象： 1.對主管之權威缺乏尊敬之心理。 2.普遍呈現怠職、怠工等現象。 3.工作品質降低。 4.對一般管理措施漠不關心。 5.不能分工合作。 6.缺乏團體榮譽感。 7.嚴重的離職或調職現象。
4	Blum & Naylor (1971)	3	其認為士氣具有三個特性： 1.士氣是一個工作團體(Working Group)的接受感或歸屬感。 2.成員與此工作團體分享共同的目標。 3.對於目標達成具有信心。

資料來源：本研究整理

由表 2.7 得知士氣高昂之團隊具有朝向組織目標的工作意願，組織困難情境發生時，仍盡力對組織效勞，而士氣低落之團體普遍呈現怠職、怠工等現象，並有嚴重的離職或調職現象。因此如何使組織團隊工作士氣高昂是非常重要的課題。

### 2.3.3 影響工作士氣的因素

在探討工作士氣定義與特徵之後，接著將進一步瞭解影響工作士氣的因素為何，根據 Blum & Naylor (1971) 認為士氣可由四個因素加以解釋，亦即群體凝聚力 (Group Cohesiveness)、目標設定 (Goal Setting)、達成目標之過程 (Progress Toward Goal) 與個體之任務 (Meaning Task)，茲整理成表格方式敘述如表 2.8。

表2.8 工作士氣的影響因素表

序號	影響因素	主要內容	提出學者
1	群體凝聚力 (Group Cohesiveness)	係指團隊精神與群體合作乃士氣之重要決定因素。以往許多管理階層忽略了群體的力，而致力於一些環境物質之改善，寄望能由此提高產量；因此，後續人群關係之研究改變了以往之看法，主要是強調群體之影響力與其重要性。	Blum & Naylor (1971)
2	目標設定 (Goal Setting)	群體有一定之目標，此一群體之團隊精神則較易形成。因此，管理階層必須提供員工具體之工作目標，例如工作進度、收入增加、個體與群體之福利等，並讓員工了解此目標是真實且可以達成的，此即所謂將組織目標轉化為具體目標，如何為不同職務之工作者設定目標，以及如何使員工了解其工作目標對於組織與個人之重要性與價值，皆對員工士氣之提昇影響頗巨。	Blum & Naylor (1971)
3	達成目標之過程 (Progress Toward Goal)	目標為抽象或具體，是遙不可及，抑或可實現的，皆會影響士氣高低之程度。因此除了目標之設定外，必須有可觀察之進程，讓員工可見目標之實現；故而倡導結果管理 (Management by Results) 之學者們，即致力於透過參與設立目標之管理來時實現此一任務。	Blum & Naylor (1971)
4	個體之任務 (Meaning Task)	在完成目標之過程中，群體成員應有某種具體而有意義的職務，而這些職務必須是完成目標之必要工作。此種個人之任務，亦即完成過程中的一種參與感，讓員工藉此知覺自己在群體中，努力達成目標之重要性。無疑地，個人如何執行其有意義的職務與工作，以達成組織目標，同時在工作中獲得自尊與自我表現的滿足，正是管理階層欲維持員工士氣所責無旁貸的。	Blum & Naylor (1971)

資料來源：本研究整理

由表 2.8 可知如何讓員工藉此知覺自己在群體中，努力達成目標之重要性。而個人如何執行其有意義的職務與工作，以達成組織目標，同時在工作中獲得自尊與自我表現的滿足，正是管理階層欲維持員工士氣所責無旁貸的。

#### 2.3.4 工作士氣的相關研究

針對與工作士氣有關，特別是與本研究相關之類別變項，分別敘述如下：

邱瑞深（民 83）以台北市營造工會、台灣省營造工會及高雄市營造工會所轄之建築業界 205 位中級主管為研究樣本，結果發現中級主管之個人特徵會影響其工作士氣。

黃緯莉（民 83）以國立台北護專附設醫院員工為研究對象，回收有效問卷共 166 份，其研究發現員工目前職位、每月薪資與工作士氣達到顯著差異，而醫院員工以醫師士氣最為高昂。

劉鑫（民 90）以探討組織變革下，員工角色衝突、組織承諾與士氣之關聯性，並以工業技術研究院員工為例，取得 198 份有效樣本進行分析，其實證結果發現職位的高低與士氣呈正向相關。

邵宜君（民 91）以國內證券業、投信業與保險業之員工為研究對象，其研究檢定發現年齡、學歷、服務年資、公司業別皆與員工士氣達顯著差異水準，唯性別與婚姻無顯著差異。

吳容輝（民 91）以某地方政府員工為研究對象，其研究檢定發現年齡、學歷、年資、職位、黨籍與員工士氣達顯著差異水準，唯性別與婚姻無顯著差異。

## 2.4 專業承諾

### 2.4.1 承諾的概念

承諾的概念始於 1960 的 Becker，他使用承諾一詞來探討醫師的生涯抉擇，認為由於心血、金錢等投資成本的累積，而產生一種持續一致性活動的傾向，此即為承諾的心理傾向。並且，承諾為一種驅使人類持續努力職業的行為機制。後來由於 1970 年代心理學及組織行為學的勃興，管理界的學者引進此一概念，廣泛用來探討個人職業發展、組織革新或組織效能（李新鄉，民 82）等相關研究。

承諾（commitment）依照韋氏字典的解釋，是指「允諾」或「保證」。描述性的意義則是指個人對承諾主體的認同與投入。有了承諾時，會覺得選擇是對的，且對事件、組織、專業會更熱心，不僅是往後專業服務品質的指標，也是工作不易產生倦怠的原因（曾華源，民 82）。承諾是個體對某一主體的情意或情緒取向，可分為三部分來討論（紀仁政，民 86；Buchanan,1974）：

1. 認同：以該主體為榮，將承諾主體的目標內化到自我的概念。
2. 投入：對自己於該主體所扮演的角色能主動參與，並有心理層面的專注。
3. 忠誠：將該主體凝聚成一體，完成自我角色應有的任務，產生承諾並承擔應負的責任。

總而言之，承諾是個人經過審慎思考，對其所承諾的主體富有積極的認同情感，並做出負責的決定，同時願意對承諾主體付出心力。

## 2.4.2 承諾的類別

瞭解承諾的分類方式將有助於澄清其性質與作用，回顧以往學者的文獻，承諾的分類方法有下列幾種：

### 1.以承諾主體分類：

Morrow (1989) 整理了1960-1980間的有關文獻，將承諾歸納成五種主要的承諾型式：

- (1) 以價值取向 (value focus) 的承諾，如工作倫理。
- (2) 以事業取向 (career focus) 的承諾，如職業生涯承諾、轉業承諾等。
- (3) 以工作取向 (job focus) 的承諾，如職務投入、自我投入、工作依附程度等。
- (4) 以組織取向 (organization focus) 的承諾，如工會承諾。
- (5) 混合型承諾 (combine dimensions of commitment) 。

### 2.以承諾原因分類：

Stevens (1988) 將組織承諾分成規範性 (normative) 承諾和交換性 (exchange) 承諾，蔡進雄 (民 87) 也提到有學者用不同的名詞如道德性 (moral) 承諾和計算性 (calculate) 承諾；規範性 (normative) 承諾和工具性 (instrumental) 承諾來分類，但都是類似的意思。

規範性承諾是指個體對某一特定行動具有某種信念，並對此行動抱持有規範的信念。因此，個人願意留在組織或專業內，願意為組織付出更多努力，並非因為可以獲得利益，而是因為成員相信這是自己應該做的，是組織或專業所期待的行為。又稱心理性或道德性的承諾；相對的，交換性承諾則是以個體投資報酬率的觀點，衡量付出與報酬的差距後，對組織或專業所產生的承諾，又稱功利性



或計算性的組織承諾。例如，良好的培育計畫或優厚的退休金制度就是交換性組織承諾的積極要素。

### 3.以承諾表現方式分類：

Staw(1981)將組織承諾分為態度性承諾及行動性承諾，王雅玄（民 85）亦引用 Ferris（1983）的觀點，認為組織承諾是應該分為態度及行為二方面的表現。

態度性承諾代表了成員與組織之間的正面態度關係，是員工個人與組織或專業相連的一種態度和傾向，是一種主動性的承諾（Staw,1981）；行為性的承諾則不是因為個人認同組織、專業，而是由於個體受到某些約束，而不得不留在組織或專業當中，繼續去達成組織或專業目標（王雅玄，民 85；陸鵬程，民 70）。

綜合以上所述，承諾包括了價值、事業、組織..等取向承諾，是一種個體內化了的規範壓力或利益考量，而表現出積極認同承諾主體，並願意為其付出心力的態度及行為。

### 2.4.3 專業承諾

專業承諾（professional commitment）乃承諾現象的進一步特定化，亦即將承諾的探討延伸至專業的領域（李新鄉，民 82）。事實上，有部分學者認為專業承諾和組織承諾是類似的概念，只是承諾主體不同而已。亦有學者將組織承諾量表的「組織」轉換為「專業」並加以運用測量個體的專業承諾。

Taylor（1988）認為專業承諾應包含三個層面：專業角色、與專業的關係以及規範或規章。李新鄉（民 82）提到教師專業承諾時，認為應該有六個層面，包括：

- 1.專業認同：教師對教育專業工作、目標及本質的評價。
- 2.專業投入：教師樂於投入工作，對教育專業有歸屬感。
- 3.研究進修：教師願意為所從事的教育專業付出更多的心力，以提昇專業的品質及水準。
- 4.專業關係：教師與同業間樂群合作，與學生之間有濃厚的教育愛。
- 5.專業信念：教師對教育工作的任務與功能具有堅定的信仰與樂觀態度。
- 6.專業倫理：教師願意參加教育專業組織並信守教育倫理規範。

Friss (1983) 提到專業承諾的特質為不願意改變職業、投入工作角色、獻身於專業發展、以職業為榮並藉由專業活動進步成長。

Becker(1960)的交換理論中陳述對專業的承諾：「如果一個人拒絕改變他的工作，即使新工作將提供較好的薪水及工作環境，那麼這可能是對專業承諾的結果，因為個人在專業所投入的成本，使得個人要轉業是痛苦的」。但 Ritzer & Trice(1969)質疑 Backer 的論點，其認為個人對專業的承諾應該是心理現象，意即專業的承諾是指情感性的依附而非對專業投資的認知。以下將過去學者對專業承諾的定義分述於後並整理成如表 2.9：

- 1.Hall (1971) — 專業承諾為個人在選定的專業角色工作的原動力。
- 2.Hall (1976) — 以專業化 (Professionalism) 來定義專業承諾 (Professional commitment) 的概念，係認為專業承諾是個人認同並投入專業中。
3. Aranya, Pollock & Armenic (1981) — 專業承諾是指個人相信並接受的目標及價值觀，自願為了專業的利益而盡力，並且想要繼續維持專業成員的身分。

4. Blau (1985) — 專業承諾為一個人對其專業的態度。
5. Morrow & Wirth (1989) — 專業承諾是個人對專業的忠誠度。
6. Aryee & Tan (1992) — 專業承諾是一種情感性的概念，其代表個人認同在特定工作領域的一連串相關的工作，並且在行為上表現出有能力去追求專業目標的達成。
7. 劉邦森 (民83) — 專業承諾為個體對專業認同和投入的相對強度。
8. Meyer, Allen & Smith (1993) 提出以組織承諾的三構面理論來研究專業承諾。採用多構面方法來研究專業承諾的價值可提供一個人對其專業更完整的瞭解。根據 Meyer, Allen & Smith 所提出的專業承諾三構面如下：

- (1) 情感性承諾：係指員工情感上依附、認同並投入專業中。故個人存在留在專業中的慾望。一個高情感性承諾的人，會積極參與相關的協會、閱讀專業雜誌並參加專業進修及會議，以使自己趕得上專業的發展。
- (2) 持續性承諾：係指認知到離開專業領域需付出極大的成本，而產生願意留在該專業中的承諾，當一個人是因為高持續性承諾而留在專業中會比因其他理由而留下，較不想投入專業的活動中。
- (3) 規範性承諾：個人留在專業中是基於有義務對專業忠誠，擁有高規範性承諾的人如同高情感性承諾的人，願意付出更多心力以跟得上專業的發展腳步。

本研究的專業承諾定義即採用 Meyer, Allen & Smith (1993) 所提出的專業承諾三構面，以測試企業行政人員的專業承諾。

表2.9 不同學者對專業承諾的定義

學者	年代	定義
Hall	1971	專業承諾為專業角色工作的原動力。
Hall	1976	專業承諾是個人認同並投入專業中。
Aranya, Pollock & Armenic	1981	個人相信並接受的目標及價值觀，為了專業的利益而盡力，想要維持專業成員的身分。
Blau	1985	專業承諾為一個人對其專業的態度。
Morrow & Wirth	1989	專業承諾是個人對專業的忠誠度。
Aryee & Tan	1992	專業承諾是一種情感性的概念學。
Meyer, Allen & Smith	1993	1.情感性承諾：情感上依附、認同並投入其中。 2.持續性承諾：留在專業中是基於認知到離開專業的成本較高。 3.規範性承諾：對專業的忠誠是一種義務。
劉邦森	民83	為個體專業認同和投入的相對程度。

資料來源：本研究整理

## 2.5 工作績效

### 2.5.1 績效的定義

績效 (Performance) 一詞在字面上的意義是指「表現的程度」，但在管理學上的激勵理論中，則將之解釋為「一個員工完成一件工作」(劉明德，民 82)。而在組織行為上，績效指的是「效率 (efficiency)、效能 (effectiveness) 與效力 (efficacy) 三方面的整體表現」。所謂工作績效 (Job performance) 是指「工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量」(Schermerhorn, 1999)。而工作績效因為必須提供員工或企業矯正偏差的訊息，所以必須經過評量之後才能運用。

基本上績效的評量是一種控制的功能，具有檢驗的角色。績效評量是控制程序的一環，所以也必須與控制的其他功能配合才有意義 (吳秉

恩，民 75)。績效評估是為了達到以下幾個目的 Robbins (1986)：

- 1.協助一般的人事決定，例如將績效評量結果提供管理者做出升遷、調任、解僱等之重要決策。
- 2.績效評量是發展甄選計劃有效性的指標。
- 3.指出訓練及發展的需要。
- 4.提供員工回饋，使員工知道組織如何評估他的表現。
- 5.訂立獎勵的基礎。

另外吳秉恩(民 75)另提出三個績效評估的目的，即績效評估可用來作為評估、甄選及工作指派的標準，協助個人及部門了解其對目標的貢獻程度，同時績效評估也可以提供資訊作為工作時序計劃、預算編制及人力資源規劃之依據。

由以上學者所述，績效管理及評估對人員本身及組織的發展都扮演很重要的角色。若組織能將影響員工績效的因素多加瞭解，則將可對這些因素加以調整進而提高組織目標的達成程度。

### 2.5.2 工作績效的衡量

在組織中個人的工作績效通常有四種方式來衡量(何永福、楊國安，民 82)。一是絕對標準法，是指訂立一個標準後，然後再評估員工是否達到這個標準。使用絕對標準評估績效時員工相互之間是不做比較的。常見的絕對標準有三種：特徵評核法 (Trait-rating Scale)、行為定向評核法 (Behaviorally-anchored Rating Scale)、行為觀察評核法 (Behavioral Observation Scale)。二是相對標準法，即綜合各量度的內容後將員工互相評比並排列優劣次序。第三是目標擬定法，是指評估員工績效是由衡量他們完成特殊設定的目標和關鍵事務的成功度來決定。這一類的績效

評估方式大多是針對工作結果而非工作行為。第四是指直接指標法，指依據一些重要的指標如生產效率、缺席率為根據，判斷員工的工作表現。

由以上所述可發現績效評估的方式非常多，每一種又各有其優缺點，所以組織在選擇使用績效評量方式時，應該視組織目標及情況而選擇最適合組織的評量方式。

另外 Gatewood & Field(1998)提到，績效衡量的項目主要分為四種類型，第一種就是生產性資料，例如產出數量或品質。第二種是人力資源資料，例如員工的缺席及離職狀況。第三種績效衡量項目是指訓練有效性，衡量的方式是利用測驗或模擬情境來評估接受訓練的員工績效是否有提昇。第四種是利用主管或同儕對員工的績效表現提出判斷性的評估。

Robbins (1998) 另外將工作績效衡量項目分做三類，第一類是指「員工的工作成果」，第二類是「員工的工作行為」，第三類是指「員工特質」，這一類指標包含「好的態度」、「可依賴的」、「合作的」、「有自信的」、「富有經驗的」等等。

績效衡量的方式會因企業屬性不同，採用的方法各異。一般而言，大多數機構會採用一種以上的方法以求客觀。績效評量可由自評或他人評量來完成。雖然根據 Meyer (1980)、Anderson (1984) 的研究發現，員工往往會高估自己的工作績效，出現過分寬容的評估趨勢，但是 Thornton (1980) 的研究卻發現，自我評估的月暈效果較小，意即人們經常都能認識到自己的長處與弱點，並正確的做出評估 (葉椒椒，民 84)。本研究即是使用自評的方式，由員工自行評估其工作績效。

## 2.6 各變項間相關研究

### 1. 內部行銷作為與組織承諾

郭振生（民 92）以台南地區國民小學為例，研究結果認為內部行銷作為對組織承諾有正向影響。

鄧顯華（民 92）以海軍某修護廠為例，探討內部行銷作為與組織承諾與服務品質之關係，結果顯示軍事修護工廠內部行銷越佳時，組織承諾會越高。

### 2. 內部行銷作為與工作績效

謝玲俐（民 91）以中部醫院為例，研究結果認為內部行銷作為對工作績效有正向影響。

蕭育芬（民 92）以不動產經紀業為例，研究結論為內部行銷作為確實會影響員工之顧客導向。

吳培瑜（民 90）以人力資源發展部門實施內部行銷作為之研究為碩士論文，結論為人力資源發展部門針對其所發展的訓練課程及服務，實施企業內之內部行銷作為時，必須運用「產品」、「價格」、「通路」、「促銷」作為，以提昇人力資源發展部門的功效。

### 3. 情緒能力與工作績效

徐聖岡（民 92）以中小企業為例，研究結果顯示情緒智力與經營績效有顯著的正相關。

涂政源（民 92）在碩士論文主管的領導風格、情緒能力與員工對上司承諾關係之研究中結論為：主管的情緒能力無論是同理心、自我規範、情緒調整、激發動機、人際能力、信守承諾與部屬對上司的承諾皆呈顯著正相關。

高騏雅（民 93）以國小教師為母體，探討情緒管理與工作態度，結

論顯示情緒管理，會因性別、婚姻狀況、年齡、職務與任教年級，而有顯著差異。

#### 4.工作士氣與專業承諾

黃緯莉（民 83）以國立台北護專附設醫院員工為研究對象，回收有效問卷共 166 份，其研究發現組織承諾與工作士氣達到顯著正相關。

劉鑫（民 90）以探討組織變革下，員工角色衝突、組織承諾與士氣之關聯性，並以工業技術研究院員工為例，取得 198 份有效樣本進行分析，其實證結果發現組織變革下員工，其組織承諾對員工士氣呈正向影響。

邵宜君（民 91）以國內證券業、投信業與保險業之員工為研究對象，其研究發現員工士氣之工作意願與組織承諾之價值承諾呈顯著正相關；員工士氣之組織忠誠與組織承諾之價值承諾、留職承諾呈顯著正相關；員工士氣之群體精神與組織承諾之價值承諾呈顯著正相關；由此可知，員工士氣愈高，則表示員工對於組織之目標與價值觀愈能接受，且渴望成為組織中的一份子，簡言之，工作士氣與組織承諾具顯著正相關。

吳榮輝（民 91）以地方政府為例，其研究結果亦顯示工作士氣與組織承諾有正相關。

陳宗賢（民 92）以已上市公司為例，研究結果為工作士氣對組織承諾有顯著正相關。

#### 5.工作士氣與工作績效

吳永添（民 92）以台中縣所屬六鄉鎮公所為例，認為政府工作績效不彰乃是因為未能做好激勵員工的工作士氣。故工作士氣與工作績效有顯著之相關。

翁進勳（民 91）以台北市國民中小學校警為例，得到服務士氣有助



於提升學校效能的結論。

#### 6.專業承諾與工作績效

黃彩霖（民 92）以醫院行政人員為例，探討人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾對工作績效之關聯性，結果顯示專業承諾與工作績效有顯著正相關。

## 第三章 研究方法

本章主要介紹本研究之研究方法，為達本研究目的，除進行理論分析探討，並採用問卷調查方式以了解研究對象在各研究變項間之關係。茲將本研究之研究架構、研究假設、研究設計、資料分析與統計方法分述如後。

### 3.1 研究架構

本研究根據上述相關文獻之蒐集、整理與分析，可知內部行銷作為對工作績效有顯著正向影響（謝玲俐，民 91）；內部行銷作為對組織承諾有顯著正向影響（郭振生，民 92）；情緒能力與工作績效有顯著正相關（徐聖岡，民 92）；工作士氣與專業承諾有顯著正相關（陳宗賢，民 92）；工作士氣與工作績效有顯著正相關（吳永添，民 92），因而提出本研究架構。本研究架構主要是以內部行銷作為、情緒能力為自變項，工作士氣與專業承諾為中介變項，工作績效為依變項。而個人特徵為類別變項，進一步探討內部行銷作為、情緒能力、工作士氣、專業承諾與工作績效之關聯性，本研究之觀念性研究架構圖如圖 3.1 所示。

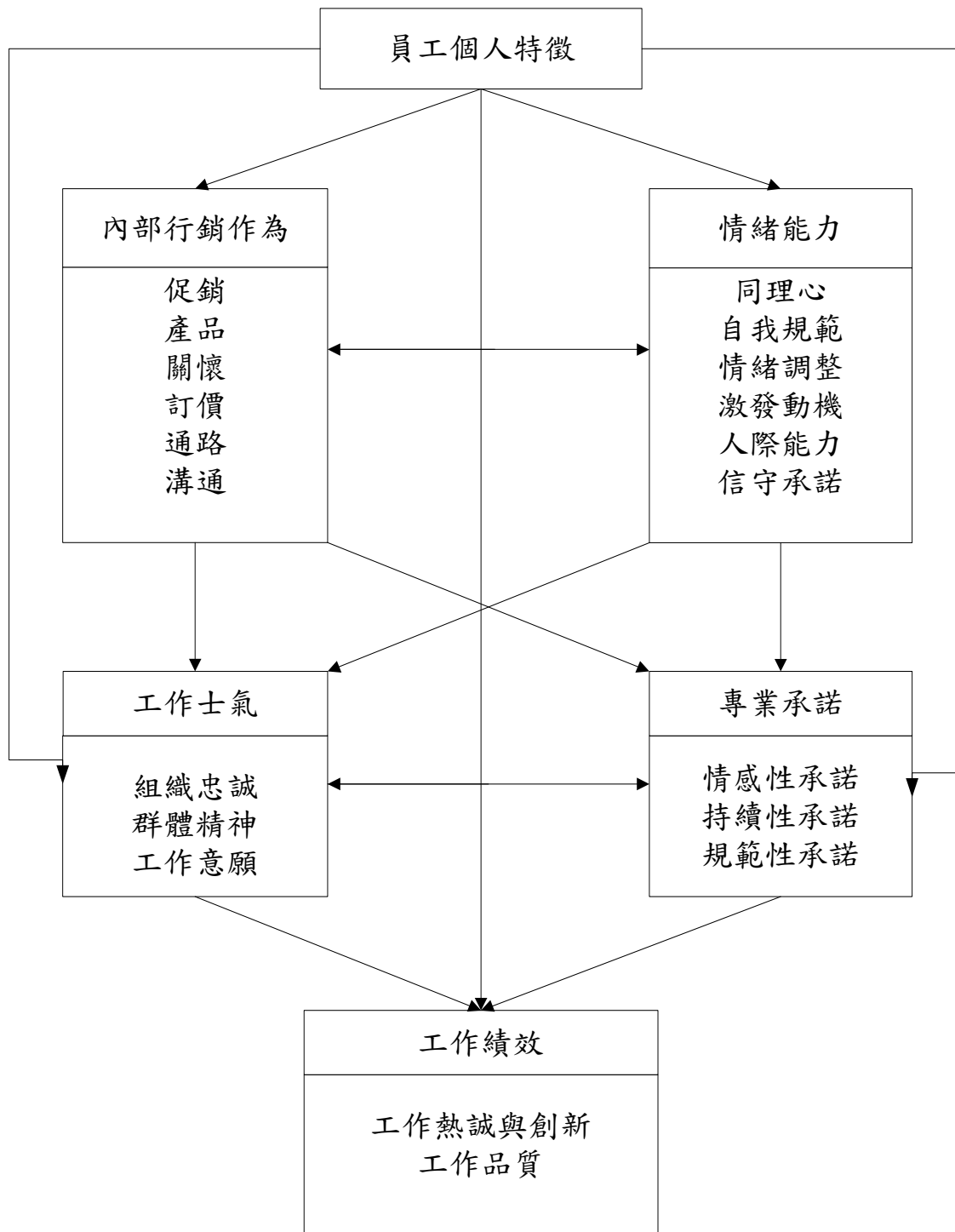


圖3.1 本研究架構圖

## 3.2 研究假設

根據第二章文獻探討及本章第一節之研究架構,本研究之研究假設可歸納為三類：一為個人特徵與各變項間之差異；二為各變項間之相關性；三為變項間之影響關係，以下為本研究之假設：

### 1. 差異性假設

- 1-1 企業行政人員之不同個人特徵對內部行銷作為無顯著差異
- 1-2 企業行政人員之不同個人特徵對情緒能力無顯著差異
- 1-3 企業行政人員之不同個人特徵對工作士氣無顯著差異
- 1-4 企業行政人員之不同個人特徵對專業承諾無顯著差異
- 1-5 企業行政人員之不同個人特徵對工作績效無顯著差異

### 2. 相關性假設

- 2-1 企業行政人員的內部行銷作為與情緒能力無顯著相關
- 2-2 企業行政人員的內部行銷作為與工作士氣無顯著相關
- 2-3 企業行政人員的內部行銷作為與專業承諾無顯著相關
- 2-4 企業行政人員的內部行銷作為與工作績效無顯著相關
- 2-5 企業行政人員的情緒能力與工作士氣無顯著相關
- 2-6 企業行政人員的情緒能力與專業承諾無顯著相關
- 2-7 企業行政人員的情緒能力與工作績效無顯著相關
- 2-8 企業行政人員的工作士氣與專業承諾無顯著相關
- 2-9 企業行政人員的工作士氣與工作績效無顯著相關
- 2-10 企業行政人員的專業承諾與工作績效無顯著相關

### 3. 變項間之影響關係

- 3-1 企業行政人員的內部行銷作為、情緒能力、工作士氣與專業承諾對工作績效的工作熱誠與創新構面無顯著影響

3-2 企業行政人員的內部行銷作為、情緒能力、工作士氣與專業承諾對工作績效的工作品質構面無顯著影響

#### 4.不同集群之差異性分析

4-1 不同內部行銷作為接受度之集群對各變項間無顯著差異

4-2 不同情緒能力控制度之集群對各變項間無顯著差異

4-3 不同高低工作士氣之集群對各變項間無顯著差異

4-4 不同高低專業承諾之集群對各變項間無顯著差異

4-5 不同個人變項之集群對各變項間無顯著差異

### 3.3 研究設計

本研究採用問卷調查法，以問卷作為蒐集資料之研究工具，問卷設計經參考文獻資料，大部分採用已經學者編制之問卷。問卷編制採用結構式封閉型問卷，評量尺度為李克特式（Likert）加總尺度法的五點式量表以不記名方式由受測者依「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」五個選項中勾選，計分方式為「非常同意」5分，依此類推，「非常不同意」為1分。問卷另附加個人基本資料題項，以利瞭解樣本特性。各構面之問卷來源分述如下：

#### 3.3.1 內部行銷

根據 Kotler (2000) 所提出之行銷管理程序之步驟、Collins and Payne (1991) 所提出之組織內部人力資源管理行銷活動以及 Rafiq and Ahmed (1993) 的定義，並參考巫喜瑞 (民 90) 對內部行銷構面的衡量，及配合本研究之旨趣，本研究將內部行銷區分為 1. 內部市場分析；2. 內部市場區隔；3. 內部行銷組合等三個區塊。除參考上述文獻外，本研究亦將所整理

出的內部行銷作為之定義，參考國內幾位服務業行銷專長之學者之碩博士論文並進行適當的修訂，經因素分析最後將內部行銷分成 1.促銷；2.產品；3.關懷；4.訂價；5.通路；6.溝通等構面，茲將其操作性定義分述如下：

### 1. 促銷構面(promotion)

本研究將組織在實施內部行銷作為中的促銷策略定義為「公司所採取能有效告知及影響員工對公司和內部產品的態度之方法」，本研究將「促銷」構面進一步區分為人員銷售、公關以及廣告等來討論。其中人員銷售係指與公司各階層主管面對面溝通;促銷活動指公司提供給員工某些短期、直接的利益和誘因，讓員工願意改變他們的行為，包括公司 CEO 在年度表揚大會上的精神喊話、最佳工作人員選拔和部門競賽等活動;公關活動主要的目的在與員工建立關係，因此公司會邀請員工參加公司聚會活動，以及藉舉辦公司運動會等活動來拉近公司與員工間的關係;廣告指的是總部運用各種媒體，包括英雄榜、海報、新聞信、公司內部公告等以表揚員工的良好工作表現。

### 2. 產品構面(product)

內部行銷所定義之「產品」為「員工從公司所感受到之任何有形或無形的利益」，如報酬、福利、公開讚揚、訓練、工作上的成就感、社會地位、個人的成長機會等。若以行銷的本質可視為一種利益與成本的交換關係來看，內部行銷亦即員工付出諸如工作時間，工作壓力等成本與公司交換薪水、福利等利益 (Lovelock, 1996)。故本研究中所定義之產品構面乃公司透過產品策略的運用，以滿足員工的需求。本研究採 Maslow 之需求階層理論作為發展內部產品問項之觀念基礎，包括有報酬、福利、生涯規劃、教育訓練等有形利益，及友誼、歸屬感、自信心、

成就感、社會地位、自我實現及他人贊同等無形利益。

### 3.關懷構面(attentive)

本研究認為內部行銷作為之「關懷」構面之定義為「在公司與員工的聘僱關係中，提供及傳遞內部產品之相關人員的外表，與內部顧客互動時的態度與行為」。其中包括服務提供相關人員的領導風格、解決問題的能力、服務態度及服務行為等因素。

### 4.訂價構面(pricing)

本研究所稱訂價變項係指「在公司與員工的聘僱關係中，接受『產品』之一方所付出可衡量以及不可衡量之成本」。可衡量之成本包括接受者所付出的時間成本、貨幣成本；不可衡量的成本包括心理精神壓力、社會成本、家庭成本、生活負擔等成本。其中貨幣成本指的是員工選擇此公司所必須放棄其他公司所提供工作的機會成本、與本身學經歷相同者之薪資所得水準等；社會成本係指員工從事此工作所必須負擔的社會壓力，如公司的名聲所帶來的壓力與親友對工作的看法等；家庭成本係指員工因從事此工作所必須犧牲的家庭生活、生活負擔等成本。

### 5.通路構面(place)

本研究採用的通路變項的定義，係指「公司採用有效且為員工所接受的管道和場合來提高公司員工未來之競爭能力」。其中管道包括公司內部刊物、公告欄、公司內部網路(intranet)、直接與公司高階主管反應、申訴管道；而場合則指教育訓練、正式會議、研討會、聚會等。

### 6.溝通構面(communication)

此構面定義為「在組織內部中，員工工作進行所使用的器材、設備或所處環境之硬體設施及工作環境之溝通方式」。

在建構完內部行銷作為相關構面之操作型定義後，本研究參考梁殷

禎(民 87)、黃杏文(民 86)以及 Foreman and Money (1995)所發展之內部行銷問項，挑選出與本研究所定義內部行銷作為相符之問項，共發展 34 個問項。經因素分析後各構面及題號如表 3.1。

表3.1 內部行銷作為因素分析表

構面	題目內容	因素負荷量					
		因素1	因素2	因素3	因素4	因素5	因素6
促銷	27.公司經常利用員工表揚大會向員工傳達工作相關訊息	0.733					
	25.公司經常利用說明會方式向我們宣達新政策	0.713					
	29.公司經常舉行部門競賽以提高員工的績效	0.688					
	28.公司主管經常利用公司聚會的機會向我們傳達與工作相關的公司政策	0.684					
	26.公司經常透過教育訓練向我們傳達公司理念與價值觀	0.679					
	31.公司經常藉由舉辦運動會或活動以增加員工的互動	0.635					
	32.公司經常藉由支持員工非正式組織活動(如員工自主性社團活動等)以增加員工對公司的認同	0.596					
	24.我們經常能夠透過參與正式會議(如部門會議)了解公司的各項政策與作法	0.556					
30.公司經常透過各種外部活動(如記者會、公益活動等)來提昇我們對公司的認同	0.518						
產品	16.公司儘量使我們工作的環境很舒適		0.728				
	15.公司對待員工很寬厚		0.716				
	12.公司提供給我們的福利很週全		0.709				
	14.公司對員工很尊重		0.689				
	13.公司提供給我們的昇遷機會很多		0.671				
	11.公司設法讓我們的工作內容很有趣		0.567				
	22.公司內上下溝通的管道十分充足		0.496				



表3.1 內部行銷作為因素分析表 (續)

關懷	2. 直屬主管會設法瞭解我們對他(她)帶領部屬方式的看法			0.716			
	8. 直屬主管充份瞭解我們的工作表現			0.711			
	6. 直屬主管會時常注意我們的家庭生活狀況			0.652			
	9. 直屬主管會主動瞭解我們在工作上是否遭遇困難			0.642			
	1. 直屬主管會定期與我們討論我們在公司內未來的生涯發展			0.541			
	5. 公司對不同部門的員工設定不同的激勵制度			0.443			
訂價	7. 公司會根據工作性質的不同, 給予我們差異相當顯著的薪資				0.699		
	10. 公司會依據我們不同的工作表現而給予差異相當顯著的薪資待遇				0.567		
	4. 公司會定期就同業的福利措施進行調查與瞭解				0.498		
	3. 公司會定期就同業的薪資進行調查與瞭解				0.477		
通路	33. 直屬主管總能讓我們有應該為他「全力以赴」的感覺					0.618	
	18. 目前的工作可以讓我充分發揮出我們的潛力					0.607	
	34. 公司總是將我們對於人事服務措施的意見作為下次修正時的參考					0.581	
	19. 一般而言, 我們的薪資比同業高					0.416	
	17. 我從工作中可以增進我的人際關係					0.402	
溝通	20. 公司經常透過公司內部電腦網路 (intranet.) 公佈與工作相關的消息						0.749
	23. 當我們對公司作為或工作有任何意見時, 我們總是可以透過電子郵件(或意見信箱)直接向公司主管表達						0.616
	21. 公司提供我們良好的正式申訴管道						0.484
特徵值		<b>15.739</b>	<b>2.325</b>	<b>1.268</b>	<b>1.178</b>	<b>1.096</b>	<b>1.021</b>
解釋變異量(%)		<b>46.292</b>	<b>6.838</b>	<b>3.728</b>	<b>3.465</b>	<b>3.224</b>	<b>2.708</b>
累積解釋變異量(%)		<b>46.292</b>	<b>53.130</b>	<b>56.859</b>	<b>60.324</b>	<b>63.548</b>	<b>66.256</b>
Cronbach's $\alpha$		<b>0.9180</b>	<b>0.9229</b>	<b>0.8719</b>	<b>0.8232</b>	<b>0.7588</b>	<b>0.7695</b>

### 3.3.2 情緒能力

Goleman (1998) 認為所謂情緒能力是以情緒智力為基礎，經學習而來的一種能力，可帶來傑出的工作表現。情緒智力進入組織的切入點，應該是放在最基本的層次。從同屬的工作夥伴開始建立分工和互益的關係，把情緒智力帶到工作關係中，使它朝向開展、創造及共同參與的目標前進；而所有情緒能力都包含情感領域某種程度的技巧，加上當時作用的認知元素，情緒能力決定了我們學習實用技巧的潛力。

本研究以 Goleman 對於情緒能力提出的情緒能力架構，為主要研究依據。此一架構包含了五大情緒智力與二十五種情緒能力之間的關係。Goleman 認為若能擅長六種情緒能力，涵蓋跨及五種情緒智力範疇，即自我察覺、自我規範、動機、同理心、社交技巧等能力，將可有傑出的工作表現，本研究即以此一研究論點，作為本研究之情緒能力操作型定義，說明如下：

1. 情緒調整：認清自己的情緒和其影響力。
2. 人際能力：引發適當反應的嫻熟度與他人保持良好關係的能力。
3. 同理心：察覺他人的情緒、需求和關切。
4. 自我規範：處理自己的內在狀態、衝動。
5. 信守承諾：貫徹自己對他人承諾的能力。
6. 激發動機：引導或助長達成目標的情緒趨向。

本研究的情緒能力量表題項共 30 題，分為六個構面即情緒調整、人際能力、同理心、自我規範、信守承諾與激發動機。其整體情緒能力問卷信度分析結果如表 3.2，總體信度 Cronbach's  $\alpha$  高達 0.9105，顯示高水平信度水準。各個構面之信度值，情緒調整信度值為 0.7962、人際能力信度值為 0.8022、同理心之信度值為 0.7860、自我規範信度值為

0.7068、信守承諾的信度值為 0.6692、激發動機的信度值 0.6296。研究結果顯示，情緒能力各個構面之 Cronbach's  $\alpha$  值，均達良好之信度水準。

表3.2 情緒能力因素分析表

構面	題目內容	因素負荷量					
		因素1	因素2	因素3	因素4	因素5	因素6
情緒調整	1. 我不會常常情緒失控	0.747					
	2. 我心情不好時，會調整自己的情緒	0.686					
	6. 我相當能克制衝動	0.622					
	22. 我在工作壓力下仍能維持情緒穩定	0.544					
	18. 即使別人有錯，我也不會讓對方難堪	0.529					
	10. 我很少會得罪他人	0.490					
	9. 我會避免因沮喪而波及他人	0.420					
人際能力	7. 我會設法不讓壞心情延續太久	0.406					
	28. 我總是能意識到同事的情緒而給予協助		0.804				
	30. 我常常鼓勵同事		0.787				
	27. 我常常用心營造與別人的良好關係		0.674				
	29. 我常常能夠知道別人心理的想法		0.588				
同理心	26. 我具有幽默感		0.402				
	19. 我很受歡迎			0.732			
	20. 我常常能察覺別人的情緒			0.662			
	13. 我是一個善解人意的			0.659			
	12. 我能夠拒絕別人，又不會讓別人感到難堪			0.563			
	14. 我在同事有好的表現時，會設法讓他知道			0.457			
自我規範	21. 我會用具體事實來稱讚別人			0.436			
	8. 我會為自己的行為與決定負責				0.719		
	3. 我能貫徹自己對別人的承諾				0.614		
	4. 我的性格外向且合群				0.544		
信守承諾	5. 我會立即讚美同事表現優異之處				0.485		
	16. 我常常朝令夕改					0.719	
	15. 我心情不好時，不知道如何排解					0.665	
	23. 我常常因小事而心情不好					0.663	
激發動機	24. 我常常說出別人不願讓人知道的事					0.616	
	25. 我能夠在逆境中維持樂觀						0.617
	17. 我在面對挫折時，不會意志消沉						0.612
	11. 我喜歡主動地去結交朋友						0.590
特徵值		<b>8.768</b>	<b>2.138</b>	<b>1.756</b>	<b>1.577</b>	<b>1.382</b>	<b>1.182</b>
解釋變異量(%)		<b>29.225</b>	<b>7.128</b>	<b>5.855</b>	<b>5.255</b>	<b>4.606</b>	<b>3.941</b>
累積解釋變異量(%)		<b>29.225</b>	<b>36.354</b>	<b>42.208</b>	<b>47.463</b>	<b>52.070</b>	<b>56.010</b>
Cronbach's $\alpha$		<b>0.7962</b>	<b>0.8022</b>	<b>0.7860</b>	<b>0.7068</b>	<b>0.6692</b>	<b>0.6296</b>

### 3.3.3 工作士氣

本研究之量表來源乃參考邵宜君（民 91）、陳宗賢（民 92）問卷修正適合本研究延用之。操作型定義採用 Griffiths（1995）的定義（如表 2.5）。本研究問卷之工作士氣量表題數共有 17 個題目。計分方式採用李克特式五點尺度順序予以計分，依非常不同意、不同意、無意見、同意及非常同意給予 1 分、2 分、3 分、4 分及 5 分，反向題則給予 5 分、4 分、3 分、2 分及 1 分反向計分。分數加總平均後，分數愈高者表示工作士氣愈好。反向題問項如表 3.3 所示。

表3.3 工作士氣反向題彙整表

題號	題目內容
1	我常請假去做其他的事。
8	目前的工作對我而言，除了拿份薪水外，就沒有其他意義可說了。
9	若有其他適當的工作機會，我早就離開公司了。
11	本公司目前之制度與規定有必要在檢討改善之。

本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於 1 的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於 0.4 者，是為顯著負荷量，經因素分析結果成三個構面；即「組織忠誠」、「群體精神」與「工作意願」。各構面題目內容彙整如下表 3.4。

表3.4 工作士氣因素分析表

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素1	因素2	因素3
組織忠誠	7.不管外在環境或情勢如何變遷，我仍願意追隨在本公司服務	0.787		
	16.在本公司工作使我感到生活有保障	0.777		
	6. 外界批評公司時我會感到難過	0.681		
	17.本公司舉辦之團體活動，我都願意參加	0.581		
	10.無論本公司內部人事發生怎樣的變化，我仍願意守著自己的工作崗位，做好份內之工作	0.556		
	3.在工作中我可以獲得專業成長與發展	0.520		
	2.我會為工作廢寢忘食	0.411		
群體精神	5.本公司同事均能主動互助合作	0.402		
	14.日常生活中，我對同事皆能表現和諧友善之態度		0.711	
	15.提昇工作品質，是我未來努力之方向		0.679	
	12.我對本公司的各項重大措施與執行情形，會時常關心注意		0.644	
	11.本公司目前之制度與規定有必要再檢討改善		0.634	
	13.我通常都能尊重多數人意見		0.633	
工作意願	4.完成一件工作我會很有成就感		0.617	
	8.目前的工作對我而言，除了拿份薪水外，就沒有其他意義可說了			0.835
	1.我常請假去做其他的事			0.668
	9.若有其他適當的工作機會，我早就離開公司了			0.661
	特徵值	<b>4.878</b>	<b>2.331</b>	<b>1.289</b>
	解釋變異量(%)	<b>28.694</b>	<b>13.710</b>	<b>7.581</b>
	累積解釋變異量(%)	<b>28.694</b>	<b>42.403</b>	<b>49.985</b>
	Cronbach's $\alpha$	<b>0.7986</b>	<b>0.7700</b>	<b>0.6357</b>

資料來源：本研究整理

### 3.3.4 專業承諾：

本研究之專業承諾量表係採用 Mayer,Allen and Smith(1993)發展出的專業承諾問卷量表而成，其定義如表 2.9。此部份量表分為三個構面共 18 題，其中第 2、4、5、11、14 題為反向題，構面一為情感性承諾，構面二為持續性承諾，構面三為規範性承諾，每一個構面的題數皆為 6 題，如表 3.5。

表3.5 專業承諾題數表

專業承諾	情感性承諾	1-6	Meyer,Allen,Smith(1993) 發展出之專業承諾量表
	持續性承諾	7-12	
	規範性承諾	13-18	

資料來源：本研究整理

### 3.3.5 工作績效

本研究工作績效之量表乃參考房美玉(民 89)之個人工作績效量表編制而成，利用自評方式，請填答者評估自己在工作績效的表現，本研究經因素分析，將其分成兩個構面，構面一為工作熱誠與創新，共計 8 題，其定義為對工作之投入及改善工作技巧之程度；構面二為工作品質，亦為 8 題，其定義為完成工作及任務時之品質。工作績效因素分析結果如表 3.6：

表3.6 工作績效因素分析表

構面	題目內容	因素負荷量	
		因素1	因素2
工作熱誠與創新	11.我常向困難的目標挑戰，因為從事困難的工作能感到滿足	0.710	
	10.不論公司派我到哪一個部門或工作上，我都能勝任愉快	0.701	
	9.為了工作，我常常犧牲休息的時間	0.698	
	13.我總是充滿幹勁地工作	0.681	
	15.我總是能了解顧客的真正需求，並滿足之	0.665	
	14.我常會在工作上提出特別及新穎的建議	0.610	
	3.我能妥善運用溝通技巧在工作上	0.580	
	12.工作上的任何小細節，我都能注意到並妥善處理	0.533	
工作品質	1.我不曾推卸上級所交代的工作，並都能在規定期限內完成		0.783
	7.對於手邊的工作，我一定事先規劃才進行		0.703
	5.對我來說，與他人一起分工合作並不困難		0.639
	6.我會不斷的學習與工作有關的新知識、新技巧		0.609
	16.我能在工作上與夥伴建立及維持良好的友誼關係		0.599
	2.當我工作上遇到棘手或緊急的事，我都能妥善處理		0.579
	4.工作上有任何問題發生時，我總有辦法解決		0.495
	8.對於公司的所有規定，我都嚴格遵守		0.417
特徵值		<b>6.929</b>	<b>1.151</b>
解釋變異量(%)		<b>43.308</b>	<b>7.194</b>
累積解釋變異量(%)		<b>43.308</b>	<b>50.503</b>
Cronbach's $\alpha$		<b>0.8662</b>	<b>0.8352</b>

資料來源：本研究整理

### 3.4 資料分析與統計方法

問卷回收後，首先進行整理，去除無效問卷後，將有效問卷進行編碼、建檔，並以 SPSS for windows 8.0 統計套裝軟體進行分析與處理。

本研究使用之統計方法如下：

#### 1. 因素分析 (Factor Analysis)

因素分析目的在於從一組雜亂無章的變數中，找出共同的屬性，本研究針對內部行銷作為、情緒能力、工作士氣及工作績效等變項進行因素分析以確認此一變項之構面。

#### 2. 信度分析 (Reliability Analysis)

信度分析是用來了解量表的一致性或穩定性，常用的方法有 Cronbach's  $\alpha$  係數，折半信度，再測信度等，本研究採用 Cronbach's  $\alpha$  係數為信度檢驗方法。

#### 3. 描述性統計 (Descriptive Statistics)

進行樣本分佈的次數分配與百分比分析，以求取平均數，標準差，最大值，最小值等，以解釋樣本特性及答題集中之趨勢。

#### 4. T檢定 (T-test) 及單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

用以比較不同個人特徵在各變項構面之差異性，即檢驗假設一之差異性假設。

#### 5. 相關分析 (Correlation Analysis)

相關分析是用來測量二個變項間的關係強度，本研究採用皮爾森 (Pearson) 積差相關分析，作為衡量兩變項間關聯程度的指標，即檢驗假設二之相關性假設。

#### 6. 迴歸分析 (Regression Analysis)

本研究利用迴歸分析來檢定自變項對依變項之影響程度，即內部



行銷作為、情緒能力、工作士氣、專業承諾對工作績效子構面的影響性，以檢驗假設三變項間之影響關係。

#### 7. 集群分析 (Cluster Analysis)

本研究以 K 平均數法將內部行銷作為、情緒能力、工作士氣、專業承諾及個人變項分為兩群，並分析各變項對各集群之差異性，以檢驗本研究之假設四。

#### 8. 徑路分析 (Path Analysis)

本法乃為驗證出變數之間的相互因果關係及方向性，根據所收集的資料利用多元迴歸方法的強迫進入法加以分析檢定，以求迴歸係數的方法求取每一路徑之徑路係數，並以徑路圖來說明各變數間可能的因果關係。

## 第四章 實證結果與分析

本章根據前述之研究假設，將利用適當統計方法分析處理樣本資料，並對各種統計分析結果加以解釋與討論。第一節對樣本的可靠程度進行「信度分析」，以瞭解本量表各構面內容的一致性狀況，本研究所採用的信度指標為 Cronbach's  $\alpha$ 。第二節將有效樣本的結構加以分析，並以「描述性統計」分析各變項，以瞭解樣本在各變項的反應狀況。第三節以「T 檢定」與「單因子變異數分析」比較及檢定不同人格特徵與各構面因素是否有顯著性差異。第四節以「Pearson 積差相關分析」檢視各變項間之相關性。第五節以「迴歸分析」探討內部行銷作為、情緒能力、工作士氣、專業承諾對工作績效子構面是否有顯著性影響。第六節以「集群分析」探討各研究變項及個人變項集群分析後對各變項間之差異性。第七節以「徑路分析」探討各研究變數之因果關係。

### 4.1 問卷信度分析

本研究問卷（有效樣本 329 份）之信度分析結果，在內部行銷作為、情緒能力及工作績效各研究變項及其相關構面之 Cronbach's  $\alpha$  皆高於 0.9，屬於高信度量表。在工作士氣變項之 Cronbach's  $\alpha$  為 0.8164，專業承諾之構面 Cronbach's  $\alpha$  為 0.8157，亦為高信度。而「信守承諾」之 Cronbach's  $\alpha$  為 0.6692，「激發動機」之 Cronbach's  $\alpha$  為 0.6296，「工作意願」之 Cronbach's  $\alpha$  為 0.6357，略低於 0.7，但仍為可接受之信度係數。本研究問卷之信度詳如表 4.1 問卷信度摘要表所示：

表4.1 問卷信度摘要表

變項	Cronbach, s $\alpha$	構面	所包含題數	Cronbach, s $\alpha$
內部行銷作為	0.9641	促銷	24.25.26.27.28. 29.30.31.32	0.9180
		產品	11.12.13.14. 15.16.22	0.9229
		關懷	1.2.5.6.8.9	0.8719
		訂價	3.4. 7.10	0.8232
		通路	17.18.19.33.34	0.7588
		溝通	20.21.23	0.7695
情緒能力	0.9105	情緒調整	1.2.6.9.10 18.22	0.7962
		人際能力	26.27.28.29.30	0.8022
		同理心	12.13.14.19.20.21	0.7860
		自我規範	3.4.5.8	0.7068
		信守承諾	15.16.23.24	0.6692
		激發動機	11.17.25	0.6296
工作士氣	0.8164	組織忠誠	2.3.5.6.7.10.16.17	0.7986
		群體精神	4.11.12.13.14.15	0.7770
		工作意願	1.8.9	0.6357
專業承諾	0.8157	情感性	1-6	0.7560
		持續性	7-12	0.8042
		規範性	13-18	0.7370
工作績效	0.9037	工作熱誠 與創新	3.9.10.11.12. 13.14.15.	0.8662
		工作品質	1.2.4.5.6.7.8.16	0.8352

資料來源：本研究整理

## 4.2 樣本結構與各變項之描述性分析

### 4.2.1 樣本特性分析

表4.2 有效樣本基本特性表

個人特徵	類別	人數	百分比 ( % )
性別	(1) 男	135	41%
	(2) 女	194	59%
年齡	(1) 30歲以下	161	48.7%
	(2) 31-40歲	129	39.2%
	(3) 41-50歲	37	11.2%
	(4) 50歲以上	2	0.6%
服務年資	(1) 5年以下	192	58.4%
	(2) 5-10年	77	23.4%
	(3) 11-20年	48	14.6%
	(4) 20年以上	12	3.6%
職位	(1) 管理人員	123	37.4%
	(2) 非管理人員	206	62.6%
學歷	(1) 高中職 (含以下)	7	2.1%
	(2) 專科	146	44.4%
	(3) 大學	164	49.8%
	(4) 研究所 (含以上)	12	3.6%
婚姻	(1) 已婚	140	42.6%
	(2) 未婚	184	55.9%
	(3) 其他	5	1.5%
工作月薪	(1) 25000元以下	91	27.7%
	(2) 25001-35000元	122	37.1%
	(3) 35001-45000元	61	18.5%
	(4) 45001-55000元	27	8.2%
	(5) 55001元以上	28	8.5%

資料來源：本研究整理

本研究問卷之發放係以所有台南科學園區廠商之行政人員為對象，以便利取樣方式收集資料，問卷發放 600 份，回收 358 份，回收率 59.6%。

剔除無效問卷 29 份，有效問卷數為 329 份，有效問卷率為 54.83%。茲將有效樣本基本特性整理如表 4.2。

由表可得知，有效樣本中女性多於男性，比例約為 6:4。年齡以 31-40 歲人數最多，佔 39.2%。服務年資以 5 年以下比例最高，佔 58.4%，可能與南科剛成立有關。擔任職位則以非主管之基層人員為多數，佔 62.6%。學歷則以專科及大學佔絕大多數，兩者共佔 94.2%，顯示南科行政人員之人力資源運用偏向高學歷。婚姻狀況以未婚者為多，佔 55.9%，離婚等以其他表示，佔 1.5%。月薪以 35000 元以下居多，佔 64.8%。

#### 4.2.2 各研究變項之描述性分析

本節針對本研究之「內部行銷作為」、「情緒能力」、「工作士氣」、「專業承諾」、「工作績效」五個變項及其構面進行描述性分析，以瞭解受測對象在各變項之分布情形。

##### 1. 「內部行銷作為」之描述性分析

由表 4.3 可得知，南科行政人員之內部行銷作為各構面之平均數均高於中間值。其中以關懷最高，達 3.3501。其次為通路，平均數為 3.2006。

表4.3 內部行銷作為之描述性統計

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
促銷	329	1	5	3.0767	0.8547
產品	329	1	5	3.1020	0.9428
關懷	329	1	5	3.3501	0.8665
訂價	329	1	5	3.1345	0.9451
通路	329	1	5	3.2006	0.7704
溝通	329	1	5	3.1591	0.9764

資料來源：本研究整理

## 2. 「情緒能力」之描述性分析

由表 4.4 可得知南科行政人員情緒能力之平均數大部分落在中間值以上，顯示南科行政人員具有高度的工作情緒能力，尤其在自我規範構面上平均數為 3.7941，顯示行政人員之自我管理能力的相當高。其次在情緒調整構面上也顯示南科行政人員之情緒能控制得宜。

表4.4 情緒能力之描述性統計

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
情緒調整	329	1.57	5	3.6322	0.5669
人際能力	329	2	5	3.5799	0.5661
同理心	329	1.33	5	3.6099	0.5472
自我規範	329	1.25	5	3.7941	0.5497
信守承諾	329	1	5	3.4711	0.6677
激發動機	329	1	5	3.4671	0.6695

資料來源：本研究整理

## 3. 「工作士氣」之描述性分析

由表 4.5 可得知南科行政人員工作士氣之平均數皆高於 3.4，顯示南科行政人員具有中高度工作士氣，且其中群體精神構面平均數為 3.9509，顯示南科行政人員之工作配合度非常好。

表4.5 工作士氣之描述性統計

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
組織忠誠	329	1.5	5	3.4282	0.5911
群體精神	329	1.83	5	3.9509	0.4937
工作意願	329	1.33	5	3.4002	0.7581

資料來源：本研究整理

## 4. 「專業承諾」之描述性分析

由表 4.6 可得知，南科行政人員在專業承諾各構面之平均數皆高於中間值，其中情感性承諾達 3.5623，顯示出南科行政人員對自己的工作具

有相當程度之認同感。但持續性的平均值為 3.1140，似乎有些行政人員會有轉換跑道的想法。

表4.6 專業承諾之描述性統計

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
情感性	329	1	5	3.5623	0.6014
持續性	329	1	5	3.1140	0.7297
規範性	329	1	4.83	3.2746	0.6152

資料來源：本研究整理

#### 5. 「工作績效」之描述性分析

由表 4.7 得知，南科行政人員在工作績效兩構面得分之平均數皆在 3.5 以上，顯示南科行政人員在自我評量的工作績效有不錯的表現。

表4.7 工作績效之描述性統計

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
工作熱誠與創新	329	1	5	3.5289	0.6241
工作品質	329	1	5	3.8180	0.5031

資料來源：本研究整理

### 4.3 T 檢定與單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

本節將以獨立樣本 T 檢定、單因子變異數分析之統計分析方法，瞭解樣本在各變項之差異，以驗證本研究假設一之差異性假設，即南科行政人員個人特徵在內部行銷作為、情緒能力、工作士氣、專業承諾與工作績效間無顯著差異。

### 4.3.1 T 檢定

#### 1. 性別

由表 4.8 可得知，不同性別之南科行政人員在內部行銷作為之促銷、產品、通路、溝通等構面上達顯著差異水準，且男性高於女性，顯示男性較女性對未來發展及較容易溝通的知覺高。在關懷及訂價兩個構面上則無顯著之差異。

表4.8 不同性別對內部行銷作為之差異性分析

類別水準 平均數 構面	男 (n=135)	女 (n=194)	T值	P值	備註
促銷	3.2428	2.9611	2.976	.003**	男>女
產品	3.2698	2.9853	2.719	.007**	男>女
關懷	3.4222	3.2998	1.261	.208	
訂價	3.2130	3.0799	1.257	.210	
通路	3.3007	3.1309	1.975	.049*	男>女
溝通	3.4198	2.9777	4.138	.000***	男>女
內部行銷 總構面	3.3114	3.0724	2.860	.005**	男>女

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

表4.9 不同性別對情緒能力之差異性分析

類別水準 平均數 構面	男 (n=135)	女 (n=194)	T值	P值	備註
情緒調整	3.7132	3.5758	2.175	.030*	男>女
人際能力	3.6681	3.5186	2.374	.018*	男>女
同理心	3.6457	3.5851	.942	.347	
自我規範	3.7704	3.8106	-.652	.515	
信守承諾	3.4630	3.4768	-.178	.858	
激發動機	3.5185	3.4313	1.163	.246	
情緒能力 總構面	3.6298	3.5663	1.303	.193	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異



不同性別對情緒能力之差異分析如表 4.9 所示。由表中資料顯示在情緒調整及人際能力構面上，男性的調整能力高過女性，也就是說男性在工作場所較能控制自我情緒，同時較女性能拓展人際關係以便能有更好的發展。在其他構面則無顯著差異性。

不同性別對工作士氣之差異分析表如表 4.10。由表中資料顯示在工作意願上男性高過女性，而在組織忠誠及群體精神上則無顯著差異。

表4.10 不同性別對工作士氣之差異性分析

類別水準 平均數 構面	男 (n=135)	女 (n=194)	T值	P值	備註
組織忠誠	3.4889	3.3860	1.557	.120	
群體精神	3.9235	3.9699	-.787	.432	
工作意願	3.5160	3.3196	2.328	.021*	男>女
工作士氣 總構面	3.6428	3.5585	1.726	.085	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

不同性別對專性承諾差異性分析如表 4.11。由表中顯示在規範性承諾上男性明顯高過女性，在情感性及持續性則無明顯差異。以專業承諾整個構面來看，男性與女性有明顯的差異。

表4.11 不同性別對專業承諾之差異性分析

類別水準 平均數 構面	男 (n=135)	女 (n=194)	T值	P值	備註
情感性	3.6086	3.5301	1.166	.244	
持續性	3.1765	3.0704	1.299	.195	
規範性	3.3926	3.1924	2.936	.004**	男>女
專業承諾 總構面	3.3926	3.2643	2.456	.015*	男>女

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

在不同性別對工作績效差異性如表 4.12。在工作熱誠與創新上男性明顯高過於女性，意味南科行政人員之男性在工作上較不會一成不變。

表4.12 不同性別對工作績效之差異性分析

類別水準 平均數 構面	男 (n=135)	女 (n=194)	T值	P值	備註
工作熱誠 與創新	3.6185	3.4665	2.186	.030*	男 > 女
工作品質	3.8324	3.8080	.432	.666	
工作績效 總構面	3.7255	3.6372	1.499	.135	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

## 2.現任職務

不同職務對內部行銷作為之差異性分析如表 4.13 所示。由表中資料顯示在內部行銷作為上，管理人員與非管理人員並無顯著性差異。

表4.13 不同現任職務對內部行銷作為之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	T值	P值	備註
	管理人員 (n= 123)	非管理人員 (n= 206)			
促銷	3.1843	3.0124	1.771	.078	
產品	3.1626	3.0659	.941	.347	
關懷	3.4187	3.3091	1.111	.267	
訂價	3.1423	3.1299	.115	.908	
通路	3.2992	3.1417	1.800	.073	
溝通	3.2791	3.0874	1.729	.085	
內部行銷 總構面	3.2477	3.1244	1.439	.151	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

在情緒能力對現任職務差異性分析如表 4.14。此變項中六個構面除同理心與信守承諾外，主管與非主管人員均有顯著的差異性。也就是說

主管人員在情緒調整、人際能力、自我規範及激發動機上均比非主管人員高。這可以解釋為要成為主管人員必須在職場上有較為豐富的經驗及良好的人際關係，所以管理人員在情緒能力構面上的表現比非管理人員為佳。

表4.14 不同現任職務對情緒能力之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	T值	P值	備註
	管理人員 (n=123)	非管理人員 (n=206)			
情緒調整	3.7236	3.5777	2.273	.024*	1>2
人際能力	3.6927	3.5126	2.821	.005**	1>2
同理心	3.6667	3.5761	1.456	.146	
自我規範	3.8984	3.7318	2.684	.008**	1>2
信守承諾	3.4919	3.4587	.414	.679	
激發動機	3.5908	3.3932	2.613	.009**	1>2
情緒能力 總構面	3.6773	3.5417	2.765	.006**	1>2

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

表4.15 不同現任職務對工作士氣之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	T值	P值	備註
	管理人員 (n=123)	非管理人員 (n=206)			
組織忠誠	3.5864	3.3337	3.828	.000***	1>2
群體精神	3.9892	3.9280	1.088	.278	
工作意願	3.6043	3.2783	3.853	.000***	1>2
工作士氣 總構面	3.7266	3.5133	4.401	.000***	1>2

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

在工作士氣對現任職務的差異性分析如表 4.15 所示。由表中顯示管理人員與非管理人員在工作士氣上除群體精神外有極顯著的差異，管理人員的組織忠誠度及工作意願上均明顯高過非管理人員。這可能是主管人員因待遇較高且對公司之向心力較高，故工作士氣較非管理人員為

佳。而在群體精神方面則無顯著性的差異。

在不同現任職務對專業承諾差異性分析如表 4.16。由表中顯示管理人員的專業承諾度比非管理人員高。其中在情感性及規範性構面上都有顯著性差異，可能是管理人員在職務上已有相當程度的投入，故對工作比較有情感及規範。

表4.16 不同現任職務對專業承諾之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	T值	P值	備註
	管理人員 (n=123)	非管理人員 (n=206)			
情感性	3.7954	3.4231	5.685	.000***	1>2
持續性	3.1924	3.0672	1.465	.1444	
規範性	3.4363	3.1780	3.609	.000***	1>2
專業承諾 總構面	3.4747	3.2228	4.870	.000***	1>2

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

不同現任職務對工作績效之差異性分析如表 4.17。由表中顯示管理人員之工作績效顯然比非管理人員高，而且都有顯著性的差異。這當然是因為工作績效佳才會被拔擢為管理人員，顯見本研究能與現狀吻合。

表4.17 不同現任職務對工作績效之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	T值	P值	備註
	管理人員 (n=123)	非管理人員 (n=206)			
工作熱誠與 創新	3.7500	3.3968	5.156	.000***	1>2
工作品質	3.9695	3.7275	4.33	.000***	1>2
工作績效 總構面	3.8598	3.5622	5.154	.000***	1>2

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

表4.18 T檢定彙整表

研究變項		個人特徵		現任職務	
		性別		1	2
		1	2	1	2
		男	女	管理人員	非管理人員
內部行銷作為	促銷	1>2			
	產品	1>2			
	關懷				
	訂價				
	通路	1>2			
	溝通	1>2			
	內部行銷總構面	1>2			
情緒能力	情緒調整	1>2			1>2
	人際能力	1>2			1>2
	同理心				
	自我規範				1>2
	信守承諾				
	激發動機				1>2
	情緒能力總構面				1>2
工作士氣	組織忠誠				1>2
	群體精神				
	工作意願	1>2			1>2
	工作士氣總構面				1>2
專業承諾	情感性				1>2
	持續性				
	規範性	1>2			1>2
	專業承諾總構面	1>2			1>2
工作績效	工作熱誠與創新	1>2			1>2
	工作品質				1>2
	工作績效總構面				1>2

資料來源：本研究整理

為了可以更清楚的瞭解南科廠商行政人員個人特徵中「性別」與「現任職務」在各變項間之差異性，茲將 T 檢定結果有顯著差異性者整理如表 4.18。由表中可得知在「性別」之個人特徵上，男性與女性在內部行銷作為與專業承諾兩項變數上有顯著差異，且男性高於女性。在「現任職務」之個人特徵上，除了內部行銷作為，於情緒能力、工作士氣、專

業承諾及工作績效上都有顯著差異性，且管理人員高於非管理人員。

#### 4.3.2 單因子變異數分析(One-Way ANOVA)

##### 1. 年齡

由表 4.19 可得知不同年齡對內部行銷作為無顯著差異。表示年齡不是內部行銷作為是否有成效的一項因素，企業在實施內部行銷作為時，並不會因員工的年齡層不同而有所差異性。

表4.19 不同年齡對內部行銷作為之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	30歲以下 (n=161)	31-40歲 (n=129)	41-50歲 (n=37)	51歲以上 (n=2)			
促銷	3.0048	3.0040	3.2372	3.2222	.934	.425	
產品	3.0332	3.0842	3.4440	3.4286	2.018	.111	
關懷	3.3282	3.3295	3.4955	3.7500	.546	.651	
訂價	3.0854	3.1143	3.4189	3.1250	1.285	.280	
通路	3.1416	3.2031	3.4162	3.8000	1.695	.168	
溝通	3.1097	3.1705	3.3333	3.1667	.534	.534	
內部行銷 總構面	3.1172	3.1699	3.3909	3.4154	1.399	.243	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

表4.20 不同年齡對情緒能力之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	30歲以下 (n=161)	31-40歲 (n=129)	41-50歲 (n=37)	51歲以上 (n=2)			
情緒調整	3.5945	3.6478	3.7490	3.5000	.829	.479	
人際能力	3.5851	3.5851	3.6432	3.4000	.288	.834	
同理心	3.6014	3.6189	3.6081	3.7500	.068	.977	
自我規範	3.7360	3.8236	3.9459	3.7500	1.679	.171	
信守承諾	3.3913	3.5252	3.6081	3.8750	1.826	.142	
激發動機	3.4286	3.4806	3.5676	3.8333	.671	.571	
情緒能力 總構面	3.5562	3.6091	3.6870	3.6847	1.050	.371	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

不同年齡對情緒能力之差異性分析如表 4.20。由表列資料可得知不同年齡對於員工之情緒能力並無顯著的差異性，也就是說員工情緒能力的不同，年齡並不是重要因素。

不同年齡對工作士氣之差異性分析如表 4.21。由表中顯示年齡在組織忠誠構面上有顯著差異，且 41-50 歲高過 31-40 歲及 30 歲以下，而 31-40 歲高過 30 歲以下。這可能是因為年齡越大，轉業將較為不易，故對工作忠誠度較高。在工作士氣上則 41-50 歲高過 30 歲以下，並有顯著性差異。但到了 51 歲以上則無顯著差異，可能因近屆退年齡而導致忠誠度下降。

表4.21 不同年齡對工作士氣之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	30歲以下 (n=161)	31-40歲 (n=129)	41-50歲 (n=37)	51歲以上 (n=2)			
組織忠誠	3.3090	3.4680	3.8142	3.3125	8.164	.000***	3>2 3>1 2>1
群體精神	3.9348	3.9289	4.1171	3.5833	1.926	.125	
工作意願	3.2795	3.5168	3.5135	3.5000	2.706	.045*	
工作士氣 總構面	3.5078	3.6379	3.8149	3.4653	5.995	.001**	3>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

表4.22 不同年齡對專業承諾之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	30歲以下 (n=161)	31-40歲 (n=129)	41-50歲 (n=37)	51歲以上 (n=2)			
情感性	3.4907	3.5969	3.7477	3.6667	2.117	.098	
持續性	2.9120	3.2132	3.6577	2.9167	13.109	.000***	3>2 3>1 2>1
規範性	3.1315	3.3760	3.5225	3.6667	6.675	.000***	3>1 2>1
專業承諾 總構面	3.1781	3.3953	3.6426	3.4167	13.185	.000***	3>2 3>1 2>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

不同專業承諾對年齡之差異性分析如表 4.22。由表中得知不同年齡

層在持續性、規範性及專業承諾總構面皆有顯著性差異，且第三組(41-50歲)高過第二組(31-40歲)及第一組(30歲以下)；第二組(31-40歲)高過第一組(30歲以下)。這結果和工作士氣吻合，由於年齡層的漸增，會使專業承諾度提高，此時差異性達到非常顯著，但過了50歲以後將屆退，專業承諾度將遞減而達到無顯著差異性。

不同年齡對工作績效差異性之分析如表 4.23。由表中可得知年齡在工作熱誠與創新上有顯著差異，且第二組(31-40歲)高過於第一組(30歲以下)。這可能是第二組人員在工作上比較熟練，所以在工作上能較為有熱誠並能提出一些創新性的做法。在工作績效之構面上有顯著性的差異，也就是說年齡會造成工作績效的不同，但以雪費法並無法分辨出各組年齡層之差異。

表4.23 不同年齡對工作績效之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	30歲以下 (n=161)	31-40歲 (n=129)	41-50歲 (n=37)	51歲以上 (n=2)			
工作熱誠 與創新	3.4130	3.6240	3.7162	3.2500	4.213	.006**	2>1
工作品質	3.7609	3.8585	3.9493	3.3750	2.357	.072	
工作績效 總構面	3.5870	3.7413	3.8328	3.3125	3.701	.012*	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

## 2.服務年資

不同服務年資對內部行銷作為之差異性分析如表 4.24。由表中資料顯示不同服務年資在內部行銷作為構面上並無顯著差異性。可能因內部行銷作為會對個人之接受度的不同而產生差異，不會因服務年資的不同而產生差異。



表4.24 不同服務年資對內部行銷作為之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	5年以內 (n=192)	6-10年 (n=77)	11-20年 (n=48)	21年以上 (n=12)			
促銷	3.0382	3.1530	3.0880	3.1574	.371	.774	
產品	3.1012	3.0928	3.0804	3.2619	.125	.945	
關懷	3.3924	3.2662	3.2813	3.4861	.590	.622	
訂價	3.1419	3.0519	3.1875	3.3333	.425	.735	
通路	3.1573	3.2026	3.3250	3.3833	.843	.471	
溝通	3.1198	3.1169	3.3889	3.1389	1.040	.375	
內部行銷 總構面	3.1585	3.1472	3.2252	3.2935	.230	.875	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

不同服務年資對情緒能力之差異性分析如表 4.25。由表中資料得知，在南科廠商工作之行政人員之情緒能力並不會因服務年資之不同而有顯著差異性。

表4.25 不同服務年資對情緒能力之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	5年以內 (n=192)	6-10年 (n=77)	11-20年 (n=48)	21年以上 (n=12)			
情緒調整	3.6347	3.6345	3.5982	3.7143	.142	.935 !	
人際能力	3.6021	3.5403	3.5375	3.6500	.373	.772 !	
同理心	3.6042	3.6126	3.6354	3.5833	.051	.985 !	
自我規範	3.7799	3.7857	3.8542	3.8333	.258	.856	
信守承諾	3.4076	3.5065	3.6563	3.5208	1.920	.126	
激發動機	3.4288	3.4892	3.5347	3.6667	.754	.521	
情緒能力 總構面	3.5762	3.5948	3.6360	3.6614	.349	.790	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

不同服務年資對工作士氣之差異分析如表 4.26。不同服務年資在組織忠誠構面上有顯著之差異性，且第三組（11-20年）高過第一組（5年以內）。這可能是因為服務年資能到 11-20 年必然是高忠誠度使然，而服

務年資未滿五年者，其忠誠度當然較為低，故而兩組有顯著性的差異。在工作士氣上也是有顯著的差異性，且第三組高於第一組。

表4.26 不同服務年資對工作士氣之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	5年以內 (n=192)	6-10年 (n=77)	11-20年 (n=48)	21年以上 (n=12)			
組織忠誠	3.3216	3.4773	3.7161	3.6667	7.079	.000***	3>1
群體精神	3.9375	3.9026	4.0833	3.9444	1.451	.228	
工作意願	3.3420	3.4199	3.5556	3.5833	1.303	.273	
工作士氣 總構面	3.5337	3.5999	3.7850	3.7315	4.838	.003**	3>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

不同服務年資對專業承諾之差異性分析如表 4.27。由表中資料顯示在專業承諾構面之三個子構面皆達顯著差異性。在「情感性」及「規範性」第三組（11-20年）均高過第一組（5年以內）；在「持續性承諾」方面則第三組高過第一組及第二組（6-10年），第四組（21年以上）高過第一組及第二組，這顯示服務年資越久其持續性承諾越高。

表4.27 不同服務年資對專業承諾之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	5年以內 (n=192)	6-10年 (n=77)	11-20年 (n=48)	21年以上 (n=12)			
情感性	3.4783	3.6039	3.7847	3.7500	4.060	.007**	3>1
持續性	2.9340	3.1775	3.5625	3.7917	15.367	.000***	3>1 3>2 4>1 4>2
規範性	3.1693	3.3182	3.5451	3.5972	6.511	.000***	3>1
專業承諾 總構面	3.1939	3.3665	3.6308	3.7130	16.804	.000***	4>1 3>1 3>2 2>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

不同服務年資對工作績效之差異性分析如表 4.28。由表中資料顯示，在工作熱誠與創新構面上有顯著差異，而在工作績效上也有顯著差異，

這表示服務年資的不同會因經驗的多寡而使工作績效產生差異性。

表4.28 不同服務年資對工作績效之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	5年以內 (n=192)	6-10年 (n=77)	11-20年 (n=48)	21年以上 (n=12)			
工作熱誠與 創新	3.4447	3.5974	3.6979	3.7604	3.265	.022*	
工作品質	3.7734	3.8295	3.9271	4.0208	1.934	.124	
工作績效 總構面	3.6090	3.7135	3.8125	3.8906	2.960	.032*	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

### 3.學歷

不同學歷對內部行銷作為之差異性分析如表 4.29。表列資料顯示不同學歷在內部行銷構面上並無顯著差異，表示南科廠商在實施內部行銷作為時，不需針對不同學歷之員工實施不同的做法。

表4.29 不同學歷對內部行銷作為之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	高中(職) (n=7)	專科 (n=146)	大學 (n=164)	研究所以上 (n=12)			
促銷	3.2540	3.0906	3.0813	2.7407	.731	.534	
產品	3.3673	3.1115	3.1080	2.7500	.748	.524	
關懷	3.8333	3.3025	3.4035	2.9167	2.102	.100	
訂價	3.5000	3.1404	3.1540	2.5833	1.746	.157	
通路	3.1429	3.2918	3.1537	2.7667	2.190	.089	
溝通	3.2381	3.2420	3.0935	3.0000	.717	.542	
內部行銷 總構面	3.3893	3.1965	3.1656	2.7929	1.264	.287	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

不同學歷對情緒能力之差異性分析如表 4.30。由表中資料顯示南科行政人員之情緒能力在「自我規範」構面上有極顯著性差異，且專科及大學高於研究所以上，在其他構面則無顯著性差異。這種情況可能是因

為研究所以以上學歷之人員之自我意識較強，故產生較不遵從公司規章之情形。在「情緒能力」構面上有顯著差異，大學高過研究所以以上，表示在行政工作職務上擁有大學學歷者之情緒穩定度會高過研究所學歷之工作人員。

表4.30 不同學歷對情緒能力之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	高中(職) (n=7)	專科 (n=146)	大學 (n=164)	研究所以 上 (n=12)			
情緒調整	3.4490	3.5969	3.6890	3.3929	1.706	.166	
人際能力	3.1429	3.5548	3.6451	3.2500	3.658	.185	
同理心	3.7381	3.5708	3.6596	3.3333	1.864	.135	
自我規範	3.4286	3.7620	3.8796	3.2292	7.122	.000***	2>4 3>4
信守承諾	3.6429	3.4726	3.4848	3.1667	1.009	.389	
激發動機	3.1429	3.4840	3.4919	3.1111	1.797	.148	
情緒能力 總構面	3.4240	3.5735	3.6416	3.2472	3.755	.011*	3>4

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

不同學歷對工作士氣之差異性分析如表 4.31。在「群體精神」構面上有非常顯著差異，且專科及大學高過研究所以以上。這顯示研究所以以上學歷之行政人員可能由於較能獨立完成任務，故在群體精神上較專科及大學學歷者為低。在「工作士氣」整個構面上並無顯著差異性。

表4.31 不同學歷對工作士氣之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	高中(職) (n=7)	專科 (n=146)	大學 (n=164)	研究所以 上 (n=12)			
組織忠誠	3.7143	3.4324	3.4299	3.1875	1.215	.304	
群體精神	4.0476	3.9669	3.9685	3.4583	4.318	.005**	2>4 3>4
工作意願	2.6667	3.4703	3.3618	3.5000	2.858	.037*	
工作士氣 總構面	3.4762	3.6232	3.5867	3.3819	1.347	.259	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

不同學歷對專業承諾之差異性分析如表 4.32。由表中資料顯示南科行政人員之不同學歷在「專業承諾」變項上無顯著性差異。

表4.32 不同學歷對專業承諾之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	高中(職) (n=7)	專科 (n=146)	大學 (n=164)	研究所以上 (n=12)			
情感性	3.2381	3.5822	3.5864	3.1806	2.463	.062	
持續性	3.2857	3.1712	3.0640	3.0000	.781	.505	
規範性	3.0952	3.3630	3.2033	3.2778	1.956	.120	
專業承諾 總構面	3.2063	3.3721	3.2846	3.1528	1.560	.199	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

不同學歷對工作績效之差異性分析如表4.33。在「工作品質」構面上有顯著差異，專科及大學高於高中（職）以下及研究所以上。這顯示南科之行政人員以專科及大學學歷者之工作品質最佳。「工作績效」變項也顯示出專科及大學學歷高於研究所以上，這意味在行政職上學歷越高並不等於工作績效越高。

表4.33 不同學歷對工作績效之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	高中(職) (n=7)	專科 (n=146)	大學 (n=164)	研究所以上 (n=12)			
工作熱誠 與創新	3.2500	3.5531	3.5518	3.0833	2.693	.046*	
工作品質	3.2500	3.8562	3.8460	3.3021	8.127	.000***	2>1 2>4 3>1 3>4
工作績效 總構面	3.2500	3.7046	3.6989	3.1927	5.358	.001**	2>4 3>4

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

#### 4.婚姻

不同婚姻狀況對內部行銷作為之差異性分析如表 4.34。南科行政人

員之不同婚姻狀況在「內部行銷作為」變項並無顯著差異性。表示婚姻狀況並不會對企業實施內部行銷作為造成差異性。

表4.34 不同婚姻狀況對內部行銷作為之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	F值	P值	Scheffe
	已婚 (n=140)	未婚 (n=184)	其他 (n=5)			
促銷	3.1294	3.0193	3.7111	2.071	.128	
產品	3.1276	3.0753	3.3714	.328	.721	
關懷	3.3083	3.3632	4.0333	1.746	.176	
訂價	3.1250	3.1196	3.9500	1.902	.151	
通路	3.2171	3.1728	3.7600	1.474	.230	
溝通	3.2095	3.0978	4.0000	2.424	.090	
內部行銷 總構面	3.1862	3.1413	3.8043	1.948	.144	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

不同婚姻狀況對情緒能力之差異性分析如表 4.35。由表中資料得知南科行政人員之情緒能力與婚姻狀況無顯著性差異。表示婚姻狀況不會對員工的情緒能力造成差異性。

表4.35 不同婚姻狀況對情緒能力之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	F值	P值	Scheffe
	已婚 (n=140)	未婚 (n=184)	其他 (n=5)			
情緒調整	3.6704	3.6048	3.5714	.560	.572	
人際能力	3.6057	3.5652	3.4000	.458	.633	
同理心	3.6262	3.6033	3.4000	.442	.643	
自我規範	3.8696	3.7391	3.7000	2.334	.099	
信守承諾	3.5446	3.4226	3.2000	1.756	.174	
激發動機	3.5262	3.4203	3.5333	1.020	.362	
情緒能力 總構面	3.6405	3.5592	3.4675	1.603	.203	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

不同婚狀況對工作士氣之差異性分析如表 4.36。在「工作意願」構

面有顯著差異且已婚大於未婚，表示已婚者之工作意願高過未婚者。在「工作士氣」變項也是已婚大過未婚，這可能是已婚者由於有家庭責任，故工作意願及工作士氣較未婚者高。

表4.36 不同婚姻狀況對工作士氣之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	F值	P值	Scheffe
	已婚 (n=140)	未婚 (n=184)	其他 (n=5)			
組織忠誠	3.5071	3.3621	3.6500	2.781	.063	
群體精神	3.9786	3.9212	4.2667	1.581	.207	
工作意願	3.5262	3.2971	3.6667	4.016	.019*	1>2
工作士氣 總構面	3.6706	3.5268	3.8611	5.402	.005**	1>2

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

不同婚姻狀況對專業承諾之差異性分析如表 4.37。南科行政人員在「持續性」及「規範性」都達極顯著差異，且已婚高於未婚。顯示已婚者較不易更換工作且較能遵守工作規範以維持工作穩定度。「專業承諾」變項也達極顯著差異，已婚者高於未婚者。

表4.37 不同婚姻狀況對專業承諾之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	F值	P值	Scheffe
	已婚 (n=140)	未婚 (n=184)	其他 (n=5)			
情感性	3.6417	3.4918	3.9333	3.485	.032*	
持續性	3.2940	2.9900	2.6333	8.361	.000***	1>2
規範性	3.4107	3.1821	2.8667	6.843	.001**	1>2
專業承諾 總構面	3.4488	3.2213	3.1444	10.221	.000***	1>2

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

不同婚姻狀況對工作績效之差異性分析如表 4.38。由表中資料顯示

南科行政人員之婚姻狀況在「工作熱誠與創新」構面有顯著差異，已婚者高於未婚者，而在「工作品質」構面並無顯著差異性。以「工作績效」整個變項來看也達顯著差異，可能是已婚者因為有家庭壓力後，開始比較能規劃未來目標，所以在工作上付出的心力會比未婚者多，也較能提出改善工作效能的做法。投入的心力較多，工作績效自然就會比未婚者較佳。

表4.38 不同婚姻狀況對工作績效之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	F值	P值	Scheffe
	已婚 (n=140)	未婚 (n=184)	其他 (n=5)			
工作熱誠 與創新	3.6313	3.4497	3.5750	3.427	.034*	1 > 2
工作品質	3.8938	3.7602	3.8250	2.833	.060	
工作績效 總構面	3.7625	3.6050	3.7000	3.630	.028*	1 > 2

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

## 5.月薪

不同月薪對內部行銷作為之差異性分析如表 4.39。不同月薪在「促銷」構面有顯著性差異，第二組（25001-35000 元）及第五組（55001 元以上）大於第一組（25000 元以下）。在「通路」構面有非常顯著之差異，第五組大於第一組，「溝通」構面也有非常顯著之差異且第三組（35001-45000 元）大於第一組。顯示月薪的差異會造成員工的未來性不同及公司政策接受度的不同，薪資高的行政人員明顯高過薪資較低之行政人員。而在「產品」、「關懷」及「訂價」三個構面則無顯著性差異。由表中資料顯示企業在實施內部行銷作為時，第五組與第一組有非常顯著之差異，表示月薪越高之行政人員之接受度越高，而月薪越低之行政人員則接受度較低。



表4.39 不同月薪對內部行銷作為之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	5	F值	P值	Scheffe
	25000元 以下 (n=91)	25001 -35000元 (n=122)	35001 -45000元 (n=61)	45001 -55000元 (n=27)	55001元 以上 (n=28)			
促銷	2.7888	3.1576	3.1676	3.0741	3.4643	4.667	.001**	2>1 5>1
產品	2.8603	3.1124	3.1616	3.3651	3.4592	3.172	.014*	
關懷	3.2070	3.3702	3.4071	3.3210	3.6310	1.454	.216	
訂價	2.9670	3.1414	3.2090	3.2407	3.3839	1.390	.237	
通路	2.9758	3.1836	3.3344	3.3778	3.5429	4.318	.002**	5>1
溝通	2.8095	3.2131	3.4153	3.2346	3.4286	4.851	.001**	3>1
內部行銷 總構面	2.9347	3.1964	3.2825	3.2689	3.4850	4.083	.003**	5>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

不同月薪對情緒能力之差異性分析如表 4.40。以不同月薪來衡量行政人員之情緒能力，除了「同理心」及「信守承諾」兩構面無顯著差異外，「情緒調整」、「人際能力」、「自我規範」及「激發動機」都有顯著性差異。以雪費法可看出在「情緒調整」方面第五組（55001 元以上）高於第一組（25000 元以下）及第二組（25001-35000 元）；「人際能力」方面第四組（45001-55000 元）高於第一組。情緒能力整個構面亦有顯著性差異，且第五組高於第一組，這表示不同月薪會造成行政人員工作情緒能力之差異，而且薪資越高之員工會比薪資較低員工之情緒能力為佳。

表4.40 不同月薪對情緒能力之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	5	F值	P值	Scheffe
	25000元 以下 (n=91)	25001 -35000元 (n=122)	35001 -45000元 (n=61)	45001 -55000元 (n=27)	55001元 以上 (n=28)			
情緒調整	3.5777	3.5703	3.6042	3.8201	3.9592	3.809	.005**	5>1 5>2
人際能力	3.4769	3.5639	3.5344	3.8741	3.8000	3.889	.004**	4>1
同理心	3.5201	3.6598	3.5956	3.5370	3.7857	1.735	.142	
自我規範	3.7967	3.7336	3.7377	3.9259	4.0446	2.414	.049*	
信守承諾	3.3874	3.4795	3.4221	3.7222	3.5714	1.568	.182	
激發動機	3.3626	3.3907	3.5355	3.6667	3.7976	3.521	.008**	
情緒能力 總構面	3.5202	3.5663	3.5716	3.7577	3.8264	3.907	.004**	5>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

不同月薪對工作士氣之差異性分析如表 4.41。由表中資料顯示不同月薪在「組織忠誠」有極顯著性差異，第五組（55001 元以上）、第四組（45001-55000 元）及第三組（35001-45000 元）均高於第一組（25000 元以下），第四組及第三組高於第二組（25001-35000 元）。也就是說高薪資之行政人員之忠誠度高於低月薪之行政人員。在「群體精神」則無顯著性差異，表示薪資高低不會造成行政人員群體精神的差異。在「工作意願」有極顯著差異，第五組、第四組及第三組均高於第一組，表示薪資越高工作意願越高。以「工作士氣」整個變項來衡量亦有極顯著之差異，以雪費法分析第五組、第四組及第三組高於第一組；第四組高於第二組，這也顯示高薪資之行政人員之工作士氣高於低薪資之行政人員。

表4.41 不同月薪對工作士氣之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	5	F值	P值	Scheffe
	25000元 以下 (n=91)	25001 -35000元 (n=122)	35001 -45000元 (n=61)	45001 -55000元 (n=27)	55001元 以上 (n=28)			
組織忠誠	3.1896	3.4160	3.5533	3.7917	3.6339	8.520	.000***	5>1 4>1 4>2 3>2 3>1
群體精神	3.9322	3.9645	3.8934	4.0494	3.9821	.556	.695	
工作意願	3.1978	3.2923	3.6230	3.7407	3.7143	6.531	.000***	5>1 4>1 3>1
工作士氣 總構面	3.4399	3.5576	3.6899	3.8606	3.7768	8.168	.000***	5>1 4>1 4>2 3>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

不同薪資對專業承諾之差異性分析如表 4.42。由表中得知不同月薪在「情感性」、「持續性」及「規範性」三個構面上均達及顯著差異之水準，以雪費法分析則高薪資所得之行政人員高過於較低薪資所得之行政人員。也就是說南科行政人員之薪資高低會造成在專業承諾度方面有極顯著之差異。

表4.42 不同月薪對專業承諾之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	5	F值	P值	Scheffe
	25000元 以下 (n=91)	25001 -35000元 (n=122)	35001 -45000元 (n=61)	45001 -55000元 (n=27)	55001元 以上 (n=28)			
情感性	3.3608	3.4754	3.7541	3.8272	3.9226	9.445	.000***	5>2 5>1 4>1 3>2 3>1
持續性	2.8993	3.0383	3.2896	3.4259	3.4583	6.365 !	.000***	5>1 4>1 3>1
規範性	2.9780	3.2158	3.5765	3.5988	3.5238	14.240	.000***	5>1 4>2 4>1 4>2 3>1 3>2
專業承諾 總構面	3.0794	3.2432	3.5401	3.6173	3.6349	19.633	.000***	5>2 5>1 4>2 4>1 3>2 3>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

不同月薪對工作績效之差異性分析如表 4.43。在「工作熱誠與創新」

及「工作品質」方面均有顯著差異，而以「工作績效」整個構面來衡量也達極顯著之差異。以雪費法可看出第二組（25001-35000元）以上各組均高於第一組，也就是表示行政人員之薪資所得越高工作績效會越高，而且月薪水準應在25001-35000元以上較佳。

表4.43 不同月薪對工作績效之差異性分析

類別水準 平均數 構面	1	2	3	4	5	F值	P值	Scheffe
	25000元 以下 (n=91)	25001 -35000元 (n=122)	35001 -45000元 (n=61)	45001 -55000元 (n=27)	55001元 以上 (n=28)			
工作熱誠 與創新	3.1937	3.5686	3.7090	3.7639	3.8259	11.894	.000***	5>1 4>1 3>1 2>1
工作品質	3.6415	3.8689	3.8176	3.9769	4.0179	5.136 !	.001**	5>1 4>1 2>1
工作績效 總構面	3.4176	3.7188	3.7633	3.8704	3.9219	9.443 !	.000***	5>1 4>1 3>1 2>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

為了使本研究個人變項之「年齡」、「年資」、「最高學歷」、「婚姻狀況」及「目前工作月薪」與各變項之差異性分析能更清楚呈現，特將有顯著差異者彙整為表4.44。

表4.44 One-way ANOVA 彙整表

個人特徵 研究變項		年齡	現職年資	最高學歷	婚姻狀況	月薪
		1. 30歲以下 2. 31-40歲 3. 41-50歲 4. 51歲以上	1. 5年以內 2. 6-10年 3. 11-20年 4. 21年以上	1. 高中職 2. 專科 3. 大學 4. 研究所	1. 已婚 2. 未婚 3. 其他	1. 25000元以下 2. 25001-35000元 3. 35001-45000元 4. 45001-55000元 5. 55001元以上
內部 行銷 作為	促銷					2>1 5>1
	產品					
	關懷					
	訂價					
	通路					5>1
	溝通					3>1
	內部行銷 總構面					5>1

表4.44 One-way ANOVA 彙整表 (續)

情緒能力	情緒調整					5>1 5>2
	人際能力					4>1
	同理心					
	自我規範			2>4 3>4		
	信守承諾					
	激發動機					
	情緒能力總構面					5>1
工作士氣	組織忠誠	3>2 3>1 2>1	3>1			5>1 4>1 4>2 3>2 3>1
	群體精神			2>4 3>4		
	工作意願				1>2	5>1 4>1 3>1
	工作士氣總構面	3>1	3>1		1>2	5>1 4>1 4>2 3>1
專業承諾	情感性		3>1			5>2 5>1 4>1 3>2 3>1
	持續性	3>2 3>1	3>1, 3>2 4>1, 4>2		1>2	5>1 4>1 3>1
	規範性	3>1 2>1	3>1		1>2	5>1 4>2 4>1 4>2 3>1 3>2
	專業承諾總構面	3>2 3>1 2>1	4>1 3>2, 3>1 2>1		1>2	5>2 5>1 4>2 4>1 3>2 3>1
工作績效	工作熱誠與創新	2>1			1>2	5>1 4>1 3>1 2>1
	工作品質			2>1 2>4 3>1 3>4		5>1 4>1 2>1
	工作績效總構面			2>4 3>4	1>2	5>1 4>1 3>1 2>1

資料來源：本研究整理

## 4.4 相關分析

本節將以 Pearson 積差相關分析，探討各變項間之相關性，以驗證本研究假設二之相關性假設及內部行銷作為、情緒能力、工作士氣、專業承諾及工作績效間無顯著相關。各變項間之相關分析結果如下。

### 1. 內部行銷作為、情緒能力、工作士氣、專業承諾與工作績效相關性分析

內部行銷作為、情緒能力、工作士氣、專業承諾與工作績效相關性分析如表 4.45。

- (1) 內部行銷作為與情緒能力、工作士氣、專業承諾及工作績效皆達顯著性正相關，表示行政人員之內部行銷作為接受度越強，情緒能力越佳；工作士氣越高；專業承諾越高；工作績效會更有效率。
- (2) 情緒能力與工作士氣、專業承諾及工作績效皆達顯著正相關，表示行政人員之情緒能力越佳，工作士氣越高，專業承諾越高，工作績效越有效率。
- (3) 工作士氣與專業承諾及工作績效皆達顯著正相關，表示行政人員工作士氣越高，專業承諾越高，工作績效越有效率。
- (4) 專業承諾與工作績效達顯著正相關，表示行政人員專業承諾越高，工作績效越佳。

表4.45 內部行銷作為、情緒能力、工作士氣、專業承諾與工作績效之相關分析表

構面	內部行銷作為		情緒能力		工作士氣		專業承諾		工作績效	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
內部行銷作為	1									
情緒能力	.294	.000***	1							
工作士氣	.417	.000***	.555	.000***	1					
專業承諾	.353	.000***	.177	.001**	.606	.000***	1			
工作績效	.340	.000***	.591	.000***	.556	.000***	.384	.000***	1	

\*表P<0.05 顯著相關 \*\*表P<0.01 非常顯著相關 \*\*\*表P<0.001 極顯著相關

## 2. 內部行銷作為與情緒能力之相關分析

內部行銷作為與情緒能力之相關分析如表 4.46。

表4.46 內部行銷作為與情緒能力之相關分析表

構面	情緒調整		人際能力		同理心		自我規範		信守承諾		激發動機	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
促銷	.316	.000***	.243	.000***	.318	.000***	.178	.001***	-.045 !	.417	.238	.000***
產品	.337	.000***	.205	.000***	.334	.000***	.115	.036*	.006	.920	.238	.000***
關懷	.249	.000***	.211	.000***	.296	.000***	.104	.059	-.028	.611	.171	.002**
訂價	.224	.000***	.158	.004**	.249	.000***	.097	.077	.004	.946	.202	.000***
通路	.286	.000***	.280	.000***	.296	.000***	.243	.000***	.056	.311	.242	.000***
溝通	.206	.000***	.177	.001**	.213	.000***	.163	.003**	.011	.848	.183	.001**

\*表P<0.05 顯著相關 \*\*表P<0.01 非常顯著相關 \*\*\*表P<0.001 極顯著相關

由表中資料顯示內部行銷作為與情緒能力之相關分析除「自我規範」及「信守承諾」外，其餘皆達顯著正相關，表示行政人員對企業實施內部行銷作為之接受度越高，則「情緒調整」、「人際能力」、「同理心」及

「激發動機」之能力越佳。

內部行銷作為之「促銷」、「通路」及「溝通」與情緒能力之「自我規範」達顯著正相關，表示行政人員對內部行銷上述三構面的接受度較高則「自我規範」能力越佳。「促銷」、「產品」及「訂價」與「自我規範」則未達顯著相關。

內部行銷作為與情緒能力之「信守承諾」未達顯著相關，表示行政人員對企業實施內部行銷作為之接受度與「信守承諾」無顯著性相關。

### 3.內部行銷作為與工作士氣之相關分析

內部行銷作為與工作士氣之相關分析如表 4.47。

- (1) 由表中可得知內部行銷作為六個構面與工作士氣之「組織忠誠」及「群體精神」均達顯著性相關，表示行政人員對內部行銷作為之接受度越高則組織忠誠度與群體精神就越佳。
- (2) 內部行銷作為之「促銷」、「產品」、「通路」及「溝通」與「工作意願」呈顯著正相關，表示內部行銷作為之上述四個構面實施程度越好，行政人員之工作意願越高。「關懷」及「訂價」與「工作意願」無顯著性相關。

表4.47 內部行銷作為與工作士氣之相關分析表

構面	組織忠誠		群體精神		工作意願	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
促銷	.478	.000***	.189	.001**	.163	.003**
產品	.443	.000***	.182	.001**	.172	.002**
關懷	.367	.000***	.193	.000***	.093	.092
訂價	.329	.000***	.184	.001**	.011	.840
通路	.574	.000***	.238	.000***	.299	.000***
溝通	.408	.000***	.130	.019*	.215	.000***

\*表P<0.05 顯著相關 \*\*表P<0.01 非常顯著相關 \*\*\*表P<0.001 極顯著相關



#### 4.內部行銷作為與專業承諾之相關性

內部行銷作為與專業承諾之相關性分析如表 4.48。

(1) 內部行銷作為之六個構面與專業承諾之「情感性」及「規範性」均達顯著性正相關，表示行政人員對內部行銷作為之接受度越高，情感性承諾及規範性承諾就越高。

(2) 內部行銷作為與專業承諾之「持續性」未達顯著性相關，意指內部行銷作為與行政人員之持續性無絕對的相關性。

表4.48 內部行銷作為與專業承諾之相關分析表

構面	情感性		持續性		規範性	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
促銷	.342	.000***	.081	.140	.324	.000***
產品	.301	.000***	.048	.382	.305	.000***
關懷	.347	.000***	-.038	.488	.254	.000***
訂價	.193	.000***	-.020 !	.717	.132	.016*
通路	.500	.000***	.111	.045*	.456	.000***
溝通	.385	.000***	.095	.086	.337	.000***

\*表P<0.05 顯著相關 \*\*表P<0.01 非常顯著相關 \*\*\*表P<0.001 極顯著相關

#### 5.內部行銷作為與工作績效之相關性分析

內部行銷作為與工作績效之相關性分析如表 4.49。由表列資料顯示內部行銷作為之六個構面與工作績效兩個構面均達顯著性正相關，表示內部行銷作為之實施程度越好，則行政人員之工作績效會越佳。

表4.49 內部行銷作為與工作績效之相關分析表

構面	工作熱誠與創新		工作品質	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
促銷	.375	.000***	.299	.000***
產品	.283	.000***	.231	.000***
關懷	.263	.000***	.212	.000***
訂價	.222	.000***	.173	.002**
通路	.350	.000***	.279	.000***
溝通	.316	.000***	.192	.000***

\*表P<0.05 顯著相關 \*\*表P<0.01 非常顯著相關 \*\*\*表P<0.001 極顯著相關

## 6.情緒能力與工作士氣之相關性分析

情緒能力與工作士氣之相關性分析如表 4.50。

- (1) 情緒能力之六個構面與工作士氣之「組織忠誠」及「群體精神」均達顯著性正相關，表示行政人員情緒能力越佳則組織忠誠度及群體工作之精神就越高。
- (2) 情緒能力之「情緒調整」、「人際能力」、「信守承諾」及「激發動機」與工作士氣之「工作意願」達顯著正相關，表示情緒能力上述四個構面之能力越佳則行政人員之工作意願越高。在「同理心」及「自我規範」無顯著性相關。

表4.50 情緒能力與工作士氣之相關分析表

構面	組織忠誠		群體精神		工作意願	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
情緒調整	.369	.000***	.415	.000***	.228	.000***
人際能力	.382	.000***	.540	.000***	.143	.009**
同理心	.395	.000***	.457	.000***	.006	.915
自我規範	.341	.000***	.511	.000***	.078	.157
信守承諾	.326	.000***	.317	.000***	.257	.000***
激發動機	.366	.000***	.345	.000***	.126	.022*

\*表P<0.05 顯著相關 \*\*表P<0.01 非常顯著相關 \*\*\*表P<0.001 極顯著相關

## 7.情緒能力與專業承諾相關性分析

情緒能力與專業承諾相關性分析如表 4.51。

- (1) 情緒能力之六個構面與專業承諾之「情感性」及「規範性」構面均達顯著性正相關，表示行政人員之情緒能力越佳則對企業之情感與工作時之規範性就越高。
- (2) 情緒能力之「情緒調整」、「人際能力」及「激發動機」等三個構面與專業承諾之「持續性」達顯著性負相關，表示上述情緒能力越佳則行政人員對行政專業工作之持續性越弱。原因可能因為當有上進企圖心且人際關係佳又能情緒控制得宜之行政人員總能獲得更佳之工作機會，故在「持續性」及情緒能力呈負顯著相關。在「同理心」、「自我規範」及「信守承諾」則未達顯著性相關。

表4.51 情緒能力與專業承諾之相關分析表

構面	情感性		持續性		規範性	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
情緒調整	.301	.000***	-.129	.019*	.185	.001**
人際能力	.350	.000***	-.151	.006**	.155	.005**
同理心	.250	.000***	-.099	.072	.128	.020*
自我規範	.241	.000***	-.064	.248	.149	.007**
信守承諾	.269	.000***	-.086 !	.120	.194	.000***
激發動機	.270	.000***	-.198 !	.000***	.193	.000***

\*表P<0.05 顯著相關 \*\*表P<0.01 非常顯著相關 \*\*\*表P<0.001 極顯著相關

## 8.情緒能力與工作績效相關性分析

情緒能力與工作績效相關性分析如表 4.52。由表中顯示情緒能力與工作績效之各構面均達極顯著正相關，表示行政人員之情緒能力與工作績效間有顯著之相關性，情緒能力越佳則工作績效越佳。

表4.52 情緒能力與工作績效之相關分析表

構面	工作熱誠與創新		工作品質	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
情緒調整	.374	.000***	.402	.000***
人際能力	.541	.000***	.499	.000***
同理心	.459	.000***	.382	.000***
自我規範	.396	.000***	.437	.000***
信守承諾	.244	.000***	.290	.000***
激發動機	.493	.000***	.353	.000***

\*表P<0.05 顯著相關 \*\*表P<0.01 非常顯著相關 \*\*\*表P<0.001 極顯著相關

### 9.工作士氣與專業承諾相關性分析

工作士氣與專業承諾相關性分析如表 4.53。

- (1) 工作士氣之三個構面與專業承諾之「情感性」與「規範性」均達顯著性正相關，表示行政人員之工作士氣越高則對公司之情感與對工作之規範性越高。
- (2) 工作士氣之「組織忠誠」與「持續性」呈顯著正相關，表示行政人員之忠誠度越高，自然持續性會越久。在「群體精神」與「工作意願」則無顯著性相關，表示群體精神與工作意願高之行政人員並不一定持續性就較佳。

表4.53 工作士氣與專業承諾之相關分析表

構面	情感性		持續性		規範性	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
組織忠誠	.566	.000***	.120	.029*	.556	.000***
群體精神	.336	.000***	.032	.568	.228	.000***
工作意願	.510	.000***	.063	.257	.462	.000***

\*表P<0.05 顯著相關 \*\*表P<0.01 非常顯著相關 \*\*\*表P<0.001 極顯著相關

### 10.工作士氣與工作績效之相關性分析

工作士氣與工作績效之相關性分析如表 4.54。由表列資料顯示工作

士氣之各構面均與工作績效之「工作熱誠與創新」與「工作品質」達顯著性正相關，表示工作士氣越高之行政人員其工作績效也會越佳。

表4.54 工作士氣與工作績效之相關分析表

構面	工作熱誠與創新		工作品質	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
組織忠誠	.546	.000***	.440	.000***
群體精神	.464	.000***	.563	.000***
工作意願	.205	.000***	.142	.010*

\*表P<0.05 顯著相關 \*\*表P<0.01 非常顯著相關 \*\*\*表P<0.001 極顯著相關

#### 11.專業承諾與工作績效之相關性分析

專業承諾與工作績效之相關性分析如表 4.55。

- (1) 專業承諾之「情感性」與「規範性」與工作績效之「工作熱誠與創新」與「工作品質」達顯著性正相關，表示行政人員之情感性承諾與規範性承諾越高其工作績效會越佳。
- (2) 專業承諾之「持續性」與工作績效未達顯著性相關。這表示行政人員之工作持續性與否與工作績效無顯著相關，也就是說，持續性較佳員工之工作績效不一定會較佳。

表4.55 專業承諾與工作績效之相關分析表

構面	工作熱誠與創新		工作品質	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
情感性	.446	.000***	.362	.000***
持續性	.033	.557	.095	.086
規範性	.369	.000***	.325	.000***

\*表P<0.05 顯著相關 \*\*表P<0.01 非常顯著相關 \*\*\*表P<0.001 極顯著相關

## 4.5 迴歸分析

由上一節之相關性分析結果可得知本研究各變項間確有程度不同之相關性，本節將進一步探討各變項間之影響性。本研究將以「內部行銷作為」、「情緒能力」、「工作士氣」與「專業承諾」對「工作績效」之「工作熱誠與創新」與「工作品質」進行迴歸分析，以驗證本研究假設三之影響性假設，及「內部行銷作為」、「情緒能力」、「工作士氣」與「專業承諾」對「工作績效」無顯著影響。分析結果如表 4.56，分述如下：

### 1. 「內部行銷作為」、「情緒能力」、「工作士氣」與「專業承諾」對「工作績效」之影響性

(1) 內部行銷作為對「工作績效」未達顯著性影響。

(2) 情緒能力、工作士氣及專業承諾均對「工作績效」達到極顯著影響。

以上各變項之統計水準對「工作績效」變異量之預測或解釋程度為 45%。各變項除了「內部行銷作為」外，其餘各變項對「工作績效」皆為正向影響，表示「情緒能力」、「工作士氣」與「專業承諾」越高會提高行政人員之「工作績效」。

表4.56 內部行銷作為、情緒能力、工作士氣、專業承諾對工作績效之迴歸分析表

自變項 \ 依變項	工作績效
	B
常數項	.190
內部行銷作為	.053
情緒能力	.535***
工作士氣	.208**
專業承諾	.195**
R	.671
R平方	.450
F值	66.327
P值	.000***

\*表P<0.05 顯著影響 \*\*表P<0.01 非常顯著影響 \*\*\*表P<0.001 極顯著影響

為了更清楚瞭解「內部行銷作為」、「情緒能力」、「工作士氣」與「專業承諾」對「工作績效」之影響性，茲將本研究之迴歸分析有顯著結果部份彙整如表 4.57。

表4.57 迴歸分析顯著結果彙整表

自變項 \ 依變項	工作績效
	B
常數項	
內部行銷作為	
情緒能力	正向
工作士氣	正向
專業承諾	正向

資料來源：本研究整理

## 2. 內部行銷作為對工作績效之影響性分析

內部行銷作為對工作績效之影響性分析如表 4.58。由表列資料顯示在「內部行銷作為」之六個子構面中，僅「促銷」構面對工作績效之「工作熱誠與創新」及「工作品質」達非常顯著影響，其餘五個構面皆未達

顯著影響。

表4.58 內部行銷作為對工作績效之影響性分析表

依變項		工作績效 (n=329)	
		工作熱誠與創新	工作品質
自變項		B	B
常數項		2.525*** !	3.186*** !
內部行銷作為	促銷	.177**	.148**
	產品	-.031	-.005
	關懷	.006	.010
	訂價	-.002	-.006
	通路	.129	.096
	溝通	-.041	-.046
R		.394	.317
R平方		.1558	.101
F值		9.854	6.009
P值		.000***	.000***

\*表P<0.05 顯著影響 \*\*表P<0.01 非常顯著影響 \*\*\*表P<0.001 極顯著影響

### 3.情緒能力對工作績效之影響性分析

情緒能力對工作績效之影響性分析如表 4.59。茲分述如下：

(1)「人際能力」及「激發動機」對「工作熱誠與創新」達極顯著影響；「同理心」達顯著影響，表示人際能力越強、激發動機越高、同理心越高之行政人員其工作熱誠與創新度越高。其餘三個構面未達顯著影響。

(2)「人際能力」對「工作品質」達極顯著影響；「情緒調整」、「自我規範」及「信守承諾」達顯著影響，表示上述四項能力越強則工作品質越佳。其餘兩個構面「同理心」及「激發動機」未達顯著性影響。



表4.59 情緒能力對工作績效之影響性分析表

依變項		工作績效 (n=329)	
		工作熱誠與創新	工作品質
自變項		B	B
常數項		.732**	1.541***
情緒能力	情緒調整	.012	.113*
	人際能力	.345***	.277***
	同理心	.144*	.017
	自我規範	.020	.130*
	信守承諾	.044	.081*
	激發動機	.220***	.009
R		.606	.559
R平方		.367	.312
F值		31.109	24.379
P值		.000***	.000***

\*表P<0.05 顯著影響 \*\*表P<0.01 非常顯著影響 \*\*\*表P<0.001 極顯著影響

#### 4.工作士氣對工作績效之影響性分析

工作士氣對工作績效之影響性分析如表 4.60，由表列資料顯示「組織忠誠」與「群體精神」對「工作熱誠與創新」及「工作品質」均達極顯著影響，表示行政人員之組織忠誠及群體精神越高，會使工作績效提高。在「工作意願」對工作績效則未達顯著性影響。

表4.60 工作士氣對工作績效之影響性分析表

依變項		工作績效 (n=329)	
		工作熱誠與創新	工作品質
自變項		B	B
常數項		.498	1.178***
工作士氣	組織忠誠	.406***	.158**
	群體精神	.351***	.482***
	工作意願	.074	.057
R		.598	.600
R平方		.357	.360
F值		60.238	60.991
P值		.000***	.000***

\*表P<0.05 顯著影響 \*\*表P<0.01 非常顯著影響 \*\*\*表P<0.001 極顯著影響

## 5. 專業承諾對工作績效之影響性分析

專業承諾對工作績效之影響性分析如表 4.61，由表列資料得知在專業承諾之「情感性」與「規範性」對工作績效之「工作熱誠與創新」及「工作品質」均達到極顯著影響，表示情感性承諾與規範性承諾越高之行政人員，其工作績效會較高。「持續性」承諾則未達顯著性影響。

表4.61 專業承諾對工作績效之影響性分析表

依變項		工作績效 (n=329)	
		工作熱誠與創新	工作品質
自變項		B	B
常數項		1.690***	2.473***
專業承諾	情感性	.351***	.226***
	持續性	-.049	.013
	規範性	.227***	.151**
R		.481	.400
R平方		.232	.160
F值		32.676	20.629
P值		.000***	.000***

\*表P<0.05 顯著影響 \*\*表P<0.01 非常顯著影響 \*\*\*表P<0.001 極顯著影響

## 6. 迴歸分析顯著結果彙整

為了更清楚瞭解「內部行銷作為」、「情緒能力」、「工作士氣」與「專業承諾」各構面之子構面對「工作績效」之子構面「工作熱誠與創新」、「工作品質」之影響性，茲將本研究之迴歸分析有顯著結果部份彙整如表 4.62。

- (1) 對「工作熱誠與創新」有正向顯著影響為「促銷」、「人際能力」、「激發動機」、「組織忠誠」、「群體精神」、「情感性承諾」及「規範性承諾」等構面。
- (2) 對「工作品質」有正向顯著影響為「促銷」、「情緒調整」、「人際能力」、「自我規範」、「信守承諾」、「組織忠誠」、「群體精神」、

「情感性承諾」及「規範性承諾」等構面。

表4.62 迴歸分析顯著結果彙整表

自變項 \ 依變項		工作績效 (n=329)	
		工作熱誠與創新	工作品質
		B	B
內部行銷作為	促銷	正向	正向
	產品		
	關懷		
	訂價		
	通路		
	溝通		
情緒能力	情緒調整		正向
	人際能力	正向	正向
	同理心		
	自我規範		正向
	信守承諾		正向
	激發動機	正向	
工作士氣	組織忠誠	正向	正向
	群體精神	正向	正向
	工作意願		
專業承諾	情感性	正向	正向
	持續性		
	規範性	正向	正向

## 4.6 集群分析

本節欲進一步釐清內部行銷作為、情緒能力、工作士氣、專業承諾、工作士氣之關聯性情形，因此以集群分析方法加以驗證本研究虛無假設四：不同集群之行政人員對各變項無顯著差異。過程乃採用集群分析的方式，將內部行銷作為、情緒能力、工作士氣、專業承諾及個人變項等五個變項進行分群（分成二群），再依分群之結果對本研究各變項進行獨立樣本 T 檢定。根據回收之有效資料以統計軟體中之 K 平均數法（K-Means Method）區分為兩群進行集群分析。

#### 4.6.1 內部行銷作為之集群分析

內部行銷作為集群之分群如表 4.63。集群一個數為 165 人，命名為內部行銷作為低感受度群；集群二個數為 164 人，命名為內部行銷作為高感受度群。經 T 檢定在各構面間均達極顯著差異，顯示集群一與集群二在各變項間確有顯著性差異存在。

表4.63 內部行銷作為集群分群表

構面	平均數		T值	P值	備註
	集群一(內部行銷作為低感受度)(n=165)	集群二(內部行銷作為高感受度)(n=164)			
促銷	2.5057	3.6511	-16.367	.000***	2>1
產品	2.4035	3.8049	-20.154	.000***	2>1
關懷	2.7485	3.9553	-17.621	.000***	2>1
訂價	2.5015	3.7713	-16.445	.000***	2>1
通路	2.7139	3.6902	-14.848	.000***	2>1
溝通	2.4949	3.8272	-16.932	.000***	2>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

##### 1.不同內部行銷作為集群對情緒能力之差異性分析

不同內部行銷作為集群對情緒能力之差異性分析如表 4.64。如表中資料所示，集群一（內部行銷作為低感受度群）在「情緒調整」、「人際能力」、「同理心」、「自我規範」與「激發動機」等構面上與集群二（內部行銷作為高感受度群）均有顯著性差異且集群二高過於集群一，這表示集群二之情緒能力控制制度比集群一之情緒能力控制制度要來得好。在「信守承諾」此構面上，兩群則無顯著性差異。

表4.64 不同內部行銷作為集群對情緒能力之差異性分析表

構面	平均數		T值	P值	備註
	集群一(內部行銷作為低感受度)(n=165)	集群二(內部行銷作為高感受度)(n=164)			
情緒調整	3.4883	3.7770	-4.769	.000***	2>1
人際能力	3.4800	3.6805	-3.259	.001**	2>1
同理心	3.4354	3.7856	-6.120	.000***	2>1
自我規範	3.7045	3.8841	-2.999	.003**	2>1
信守承諾	3.4348	3.5076	-.988 !	.324	
激發動機	3.3091	3.6260	-4.413	.000***	2>1
情緒能力總構面	3.4754	3.7101	-5.078	.000***	2>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

## 2. 不同內部行銷作為集群對工作士氣之差異性分析

不同內部行銷作為集群對工作士氣之差異性分析如表 4.65。集群一與集群二在工作士氣構面上均有極顯著差異，且集群二高過集群一。這表示對內部行銷作為感受度較高之集群其工作士氣高過對內部行銷感受度較低之集群。

表4.65 不同內部行銷作為集群對工作士氣之差異性分析表

構面	平均數		T值	P值	備註
	集群一(內部行銷作為低感受度)(n=165)	集群二(內部行銷作為高感受度)(n=164)			
組織忠誠	3.1803	3.6776	-8.400	.000***	2>1
群體精神	3.8727	4.0295	-2.915	.004**	2>1
工作意願	3.2788	3.5224	-2.948	.003**	2>1
工作士氣總構面	3.4439	3.7431	-6.603	.000***	2>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

## 3. 不同內部行銷作為集群對專業承諾之差異性分析

不同內部行銷作為集群對專業承諾之差異性分析如表 4.66。集群一

與集群二在「情感性承諾」與「規範性承諾」達極顯著差異，集群二高過集群一，表示集群二之專業承諾度高過集群一。而在「持續性承諾」兩群則無顯著性差異，顯示內部行銷作為並不會對行政人員之專業持續性與否產生差異。

表4.66 不同內部行銷作為集群對專業承諾之差異性分析表

構面	平均數		T值	P值	備註
	集群一(內部行銷作為低感受度)(n=165)	集群二(內部行銷作為高感受度)(n=164)			
情感性	3.3768	3.7490	-5.895	.000***	2>1
持續性	3.0424	3.1860	-1.790	.074	
規範性	3.0909	3.4593	-5.690	.000***	2>1
專業承諾總構面	3.1700	3.4648	-5.994	.000***	2>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

#### 4.不同內部行銷作為集群對工作績效之差異性分析

不同內部行銷作為集群對工作績效之差異性分析如表 4.67。由表列資料顯示集群二與集群一在工作績效上有極顯著差異，且集群二高過於集群一。表示高內部行銷感受度之行政人員之工作績效較低內部行銷作為感受度之行政人員為佳。

表4.67 不同內部行銷作為集群對工作績效之差異性分析表

構面	平均數		T值	P值	備註
	集群一(內部行銷作為低感受度)(n=165)	集群二(內部行銷作為高感受度)(n=164)			
工作熱誠與創新	3.3144	3.7447	-6.656	.000***	2>1
工作品質	3.6856	3.9512	-4.962	.000***	2>1
工作績效總構面	3.5000	3.8479	-6.353	.000***	2>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

## 5.不同內部行銷作為集群對各變項之差異性分析彙整表

不同內部行銷作為集群對各變項之差異性分析彙整表如表 4.68 所示。由表可得知集群二（內部行銷作為高感受度）在各變項均高過集群一（內部行銷作為低感受度）。

表4.68內部行銷作為集群對各變項差異性分析彙整表

構面	平均數		T值	P值	備註
	集群一（內部行銷作為低感受度）（n=165）	集群二（內部行銷作為高感受度）（n=164）			
情緒能力	3.4754	3.7101	-5.078	.000***	2>1
工作士氣	3.4439	3.7431	-6.603	.000***	2>1
專業承諾	3.1700	3.4648	-5.994	.000***	2>1
工作績效	3.5000	3.8479	-6.353	.000***	2>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

### 4.6.2 情緒能力之集群分析

情緒能力之集群分群如表 4.69。集群一個數為 140 人；集群二個數為 189 人。

表4.69 情緒能力之集群分群表

構面	平均數		T值	P值	備註
	1.集群一（低控制能力）（n=140）	2.集群二（高控制能力）（n=189）			
情緒調整	3.2816	3.8919	-11.394	.000***	2>1
人際能力	3.1886	3.8698	-13.420	.000***	2>1
同理心	3.2655	3.8651	-11.685	.000***	2>1
自我規範	3.4375	4.0582	-12.195	.000***	2>1
信守承諾	3.0821	3.7593	-10.501	.000***	2>1
激發動機	2.9833	3.8254	-14.396	.000***	2>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

經 T 檢定在「情緒調整」、「人際能力」、「同理心」、「自我規範」、「信守承諾」及「激發動機」各構面間均達極顯著差異，顯示集群一與集群二在各變項間確有顯著性差異存在，且集群二高過集群一，故將集群一命名為情緒能力低控制能力群；集群二命名為情緒能力高控制能力群。

### 1. 不同情緒能力集群對內部行銷作為之差異性分析

不同情緒能力集群對內部行銷作為之差異性分析如表 4.70。由表列資料顯示集群一（低控制能力）與集群二（高控制能力）在內部行銷作為「促銷」、「產品」、「關懷」、「訂價」、「通路」及「溝通」六個構面均有顯著性差異，且集群二高過集群一，表示情緒能力高控制能力之集群對內部行銷之接受度較低控制能力之集群為高。

表4.70 不同情緒能力集群對內部行銷作為之差異性分析表

構面	平均數		T值	P值	備註
	1. 集群一 (低控制能力) (n=140)	2. 集群二 (高控制能力) (n=189)			
促銷	2.9413	3.1770	-2.587	.010*	2>1
產品	2.9102	3.2441	-3.221	.001**	2>1
關懷	3.2000	3.4612	-2.840	.005**	2>1
訂價	2.9661	3.2593	-2.878	.004**	2>1
通路	3.0614	3.3037	-2.940	.004**	2>1
溝通	2.9786	3.2928	-2.919	.004**	2>1
內部行銷作為 總構面	3.0096	3.2897	-3.520	.000***	2>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

### 2. 不同情緒能力集群對工作士氣之差異性分析

不同情緒能力集群對工作士氣之差異性分析如表 4.71。由表列資料顯示在「組織忠誠」、「群體精神」及「工作意願」三個構面上集群一與集群二均有顯著性差異，集群二高於集群一。這表示集群二之行政人員



在工作士氣的表現上高過於集群一之行政人員。

表4.71 不同情緒能力集群對工作士氣之差異性分析表

構面	平均數		T值	P值	備註
	1.集群一 (低控制能力) (n=140)	2.集群二 (高控制能力) (n=189)			
組織忠誠	3.1884	3.6058	-6.750	.000***	2>1
群體精神	3.6643	4.1631	-10.078	.000***	2>1
工作意願	3.2571	3.5062	-2.981	.003**	2>1
工作士氣 總構面	3.3699	3.7584	-8.863	.000***	2>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

### 3. 不同情緒能力集群對專業承諾之差異性分析

不同情緒能力集群對專業承諾之差異性分析如表 4.72。由表列資料顯示「情感性承諾」與「規範性承諾」達到極顯著差異水準，且集群二大於集群一，表示集群二（情緒能力高控制能力群）之情感性及規範性高過集群一。「持續性承諾」亦達到顯著差異，但集群一高於集群二，表示情緒能力低控制能力群之專業持續性承諾略高於集群一，原因可能為低情緒能力控制群轉業較為不易，故持續性承諾較強。此情況與本研究相關分析之結果：情緒能力與持續性承諾呈負顯著相關吻合。

表4.72 不同情緒能力集群對專業承諾之差異性分析表

構面	平均數		T值	P值	備註
	1.集群一 (低控制能力) (n=140)	2.集群二 (高控制能力) (n=189)			
情感性	3.3714	3.7037	-5.143	.000***	2>1
持續性	3.2024	3.0485	2.008 !	.046*	1>2
規範性	3.1083	3.3977	-4.533	.000***	2>1
專業承諾 總構面	3.2274	3.3833	-3.138	.002**	2>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

#### 4.不同情緒能力集群對工作績效之差異性分析

不同情緒能力集群對工作績效之差異性分析如表 4.73。表列資料顯示集群一與集群二在「工作熱誠與創新」及「工作品質」兩構面皆達到極顯著之差異，集群二高過集群一。表示集群二高情緒能力控制群之工作績效高於集群一低情緒能力控制群。

表4.73 不同情緒能力集群對工作績效之差異性分析表

構面	平均數		T值	P值	備註
	1.集群一 (低控制能力) (n=140)	2.集群二 (高控制能力) (n=189)			
工作熱誠 與創新	3.1616	3.8009	-10.644	.000***	2>1
工作品質	3.5277	4.0331	-10.337	.000***	2>1
工作績效 總構面	3.3446	3.9170	-11.565	.000***	2>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

#### 5.不同情緒能力集群對各變項之差異性分析彙整表

不同情緒能力集群對各變項之差異性分析彙整表如表 4.74 所示。由表可知集群二在各變項之差異分析均高過集群一。

表4.74 情緒能力集群對各變項差異性分析彙整表

構面	平均數		T值	P值	備註
	1.集群一 (低控制能力) (n=140)	2.集群二 (高控制能力) (n=189)			
內部行銷作為	3.0096	3.2897	-3.520	.000***	2>1
工作士氣	3.3699	3.7584	-8.863	.000***	2>1
專業承諾	3.2274	3.3833	-3.138	.000***	2>1
工作績效	3.3446	3.3446	-11.565	.000***	2>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

### 4.6.3 工作士氣之集群分析

工作士氣之集群分群如表 4.75。集群一個數為 144 人；集群二個數為 185 人，經 T 檢定結果顯示在「組織忠誠」、「群體精神」及「工作意願」三個構面均達到極顯著差異水準，表示兩集群確有差異性存在，且集群二大於集群一，故將集群一命名為低工作士氣群；集群二命名為高工作士氣群。

表4.75 工作士氣之集群分群表

構面	平均數		T值	P值	備註
	1. 集群一 (低工作士氣群) (n=144)	2. 集群二 (高工作士氣群) (n=185)			
組織忠誠	3.1424	3.6507	-8.125	.000***	2>1
群體精神	3.8414	4.0360	-3.447	.000***	2>1
工作意願	2.7384	3.9153	-21.147	.000***	2>1
工作士氣 總構面	3.2407	3.8673	-18.355	.000***	2>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

#### 1. 不同工作士氣集群對內部行銷作為之差異性分析

不同工作士氣集群對內部行銷作為之差異性分析如表 4.76。由表列資料顯示工作士氣分群後之兩群對內部行銷作為之六個子構面均達到顯著性差異，集群二（高工作士氣群）大於集群一（低工作士氣群）。這表示行政人員工作士氣之高低對於行政人員對內部行銷作為之接受度確有差異性存在。

表4.76 不同工作士氣集群對內部行銷作為之差異性分析表

構面	平均數		T值	P值	備註
	1.集群一 (低工作士氣群) (n=144)	2.集群二 (高工作士氣群) (n=185)			
促銷	2.8719	3.2360	-3.916	.000***	2>1
產品	2.8621	3.2888	-4.067	.000***	2>1
關懷	3.1574	3.5000	-3.557	.000***	2>1
訂價	2.9931	3.2446	-2.370	.018*	2>1
通路	2.9139	3.4238	-6.297	.000***	2>1
溝通	2.8912	3.3676	-4.518	.000***	2>1
內部行銷作為 總構面	2.9483	3.3435	-4.881	.000***	2>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

## 2.不同工作士氣集群對情緒能力之差異性分析

不同工作士氣集群對情緒能力之差異性分析如表 4.77。由表列資料可得知工作士氣分群後之兩群對情緒能力之六個子構面均達顯著性差異，且集群二（高工作士氣群）大於集群一（低工作士氣群）。這表示高工作士氣群與低工作士氣群之情緒能力有差異性存在。

表4.77 不同工作士氣集群對情緒能力之差異性分析表

構面	平均數		T值	P值	備註
	1.集群一 (低工作士氣群) (n=144)	2.集群二 (高工作士氣群) (n=185)			
情緒調整	3.4187	3.7985	-6.232	.000***	2>1
人際能力	3.4194	3.7049	-4.679	.000***	2>1
同理心	3.5104	3.6874	-2.945	.003**	2>1
自我規範	3.6806	3.8824	-3.356	.001**	2>1
信守承諾	3.2604	3.6351	-5.251	.000***	2>1
激發動機	3.3148	3.5856	-3.710	.000***	2>1
情緒能力 總構面	3.4340	3.7156	-6.090	.000***	2>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

### 3.不同工作士氣集群對專業承諾之差異性分析

不同工作士氣集群對專業承諾之差異性分析如表 4.78。由表列資料顯示在「情感性」與「規範性」兩個構面上，工作士氣分群後之兩群達到極顯著差異水準，集群二（高工作士氣群）大於集群一（低工作士氣群）。表示行政人員工作士氣之高低對專業承諾會有差異性存在，集群二（高工作士氣群）之專業承諾度高於集群一（低工作士氣群）。而「持續性承諾」則未達到顯著差異水準。

表4.78 不同工作士氣集群對專業承諾之差異性分析表

構面	平均數		T值	P值	備註
	1.集群一 (低工作士氣群) (n=144)	2.集群二 (高工作士氣群) (n=185)			
情感性	3.2431	3.8108	-9.604	.000***	2>1
持續性	3.0775	3.1423	-.799 !	.425	
規範性	2.9711	3.5108	-8.759	.000***	2>1
專業承諾 總構面	3.0972	3.4880	-8.214	.000***	2>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

### 4.不同工作士氣集群對工作績效之差異性分析

不同工作士氣集群對工作績效之差異性分析如表 4.79。由表列資料顯示可得知，在工作績效之兩個子構面「工作熱誠與創新」及「工作品質」上對不同工作士氣集群均達到極顯著差異，集群二（高工作士氣群）大於集群一（低工作士氣群）。這表示高工作士氣群與低工作士氣群在工作績效表現上有顯著性之差異，高工作士氣群之工作績效高於低工作士氣群之工作績效。

表4.79 不同工作士氣集群對工作績效之差異性分析表

構面	平均數		T值	P值	備註
	1.集群一 (低工作士氣群) (n=144)	2.集群二 (高工作士氣群) (n=185)			
工作熱誠 與創新	3.3220	3.6899	-5.538	.000***	2>1
工作品質	3.6780	3.9270	-4.533	.000***	2>1
工作績效 總構面	3.5000	3.8084	-5.507	.000***	2>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

#### 5.不同工作士氣集群對各變項之差異性分析彙整表

不同工作士氣集群對各變項之差異性分析彙整表如表 4.80 所示。由表可知高工作士氣集群在各變項間均高過低工作士氣群。

表4.80 工作士氣集群對各變項差異性分析彙整表

構面	平均數		T值	P值	備註
	1.集群一 (低工作士氣群) (n=144)	2.集群二 (高工作士氣群) (n=185)			
內部行銷作為	2.9483	3.3435	-4.881	.000***	2>1
情緒能力	3.4340	3.7156	-6.090	.000***	2>1
專業承諾	3.0972	3.4880	-8.214	.000***	2>1
工作績效	3.5000	3.8084	-5.507	.000***	2>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

#### 4.6.4 專業承諾之集群分析

專業承諾之分群如表 4.81。集群一個數為 164 人；集群二個數為 165 人，經 T 檢定結果顯示在「情感性」、「持續性」及「規範性」三個構面均達到極顯著差異水準，表示兩集群確有差異性存在，且集群二大於集群一，故將集群一命名為低專業承諾群；集群二命名為高專業承諾群。

表4.81 專業承諾集群分群表

構面	平均數		T值	P值	備註
	1. 集群一 (低專業承諾群) (n=164)	2. 集群二 (高專業承諾群) (n=165)			
情感性	3.2967	3.8263	-8.883	.000***	2 > 1
持續性	2.6717	3.5535	-13.745	.000***	2 > 1
規範性	2.8963	3.6505	-14.062	.000***	2 > 1
專業承諾 總構面	2.9549	3.6768	-21.818	.000***	2 > 1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

### 1. 不同專業承諾集群對內部行銷作為之差異性分析

不同專業承諾集群對內部行銷作為之差異性分析如表 4.82。由表列資料顯示不同專業承諾集群對內部行銷作為之六個子構面除了「訂價」之外，其餘五個子構面均達極顯著差異水準且集群二大於集群一。這表示行政人員之專業承諾度高低會產生對內部行銷作為接受度之差異性，高專業承諾群之內部行銷作為接受度較低專業承諾度之內部行銷作為接受度為佳。

表4.82 不同專業承諾集群對內部行銷作為之差異性分析表

構面	平均數		T值	P值	備註
	1. 集群一 (低專業承諾群) (n=164)	2. 集群二 (高專業承諾群) (n=165)			
促銷	2.9092	3.2431	-3.607	.000***	2 > 1
產品	2.9373	3.2658	-3.204	.001**	2 > 1
關懷	3.1860	3.5131	-3.480	.001**	2 > 1
訂價	3.0351	3.2333	-1.910	.057	
通路	2.9390	3.4606	-6.516	.000***	2 > 1
溝通	2.9390	3.3778	-4.176	.000***	2 > 1
內部行銷作為 總構面	2.9909	3.3490	-4.430	.000***	2 > 1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

## 2.不同專業承諾集群對情緒能力之差異性分析

不同專業承諾集群對情緒能力之差異性分析如表 4.83。由表中顯示不同專業承諾集群對「情緒調整」、「信守承諾」及「激發動機」三個構面未達顯著差異，表示專業承諾度之高低不會使上述三個構面產生差異性。不同專業承諾集群對「人際能力」、「同理心」及「自我規範」三個構面上均達極顯著差異性，且集群二（高專業承諾群）大於集群一（低專業承諾群）。表示專業承諾度之高低與情緒能力之控制能力有差異性存在，高專業承諾度之行政人員之「人際能力」、「同理心」及「自我規範」等三項情緒能力之控制能力高過於低專業承諾度之行政人員。

表4.83 不同專業承諾集群對情緒能力之差異性分析表

構面	平均數		T值	P值	備註
	1.集群一 (低專業承諾群) (n=164)	2.集群二 (高專業承諾群) (n=165)			
情緒調整	3.5845	3.6797	-1.526	.128	
人際能力	3.5024	3.6570	-2.495	.013*	2>1
同理心	3.5447	3.6747	-2.168	.031*	2>1
自我規範	3.7088	3.8788	-2.834	.005**	2>1
信守承諾	3.4024	3.5394	-1.867	.063	
激發動機	3.4207	3.5131	-1.253	.211	
情緒能力 總構面	3.5273	3.6571	-2.734	.007**	2>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

## 3.不同專業承諾集群對工作士氣之差異性分析

不同專業承諾集群對工作士氣之差異性分析如表 4.84。由表列資料可得知不同專業承諾集群對工作士氣三個子構面均達極顯著差異性，且集群二（高專業承諾群）大於集群一（低專業承諾群）。這表示專業承諾度之高低與工作士氣之高低有差異性存在，高專業承諾度之行政人員之



工作士氣高過於低專業承諾度之行政人員之工作士氣。

表4.84 不同專業承諾集群對工作士氣之差異性分析表

構面	平均數		T值	P值	備註
	1. 集群一 (低專業承諾群) (n=164)	2. 集群二 (高專業承諾群) (n=165)			
組織忠誠	3.1890	3.6659	-7.986	.000***	2>1
群體精神	3.8252	4.0758	-4.747	.000***	2>1
工作意願	3.2114	3.5879	-4.643	.000***	2>1
工作士氣 總構面	3.4085	3.7765	-8.408	.000***	2>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

#### 4. 不同專業承諾集群對工作績效之差異性分析

不同專業承諾集群對工作績效之差異性分析如表 4.85。由表列資料可得知不同專業承諾集群對工作績效兩個子構面均達極顯著差異性，且集群二（高專業承諾群）大於集群一（低專業承諾群）。這表示專業承諾度之高低與工作績效之高低有差異性存在，高專業承諾度之行政人員之工作績效高過於低專業承諾度之行政人員之工作績效。

表4.85 不同專業承諾集群對工作績效之差異性分析表

構面	平均數		T值	P值	備註
	1. 集群一 (低專業承諾群) (n=164)	2. 集群二 (高專業承諾群) (n=165)			
工作熱誠 與創新	3.3407	3.7159	-5.709	.000***	2>1
工作品質	3.6517	3.9833	-6.320	.000***	2>1
工作績效 總構面	3.4962	3.8496	-6.461	.000***	2>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

#### 5. 不同專業承諾集群對各變項之差異性分析彙整表

不同專業承諾集群對各變項之差異性分析彙整表如表 4.86 所示。由表可知集群二(高專業承諾群)均高過集群一(低專業承諾群)。

表4.86 專業承諾集群對各變項差異性分析彙整表

構面	平均數		T值	P值	備註
	1.集群一 (低專業承諾群) (n=164)	2.集群二 (高專業承諾群) (n=165)			
內部行銷作為	2.9909	3.3490	-4.430	.000***	2>1
情緒能力	3.5273	3.6571	-2.734	.000***	2>1
工作士氣	3.4085	3.7765	-8.408	.000***	2>1
工作績效	3.4962	3.8496	-6.461	.000***	2>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

#### 4.6.5 個人變項之集群分析

個人變項集群之分群如表 4.87。集群一個數為 225 人；集群二個數為 104 人。經卡方檢定在各個人變項「性別」、「年齡」、「現職年資」、「現任職務」、「婚姻狀況」及「月薪」間均達 P 值：0.000，顯示集群一與集群二在各變項間確有顯著性關聯存在。其中集群一之特徵為 31 歲以下已婚女性非管理人員年資 10 年以下月薪 35000 元以下；集群二之特徵為 31 歲以上已婚男性管理人員年資 6 年以上月薪 35000 元以上。

表4.87 個人變項集群分群表

變項	P值	集群一 (n=225)		集群二 (n=104)	
		類別	個數	類別	個數
性別	.000***	男 女	69 156	男 女	66 38
年齡	.000***	30歲以下 31-40歲 41-50歲 51歲以上	157 65 2 1	30歲以下 31-40歲 41-50歲 51歲以上	4 64 35 1
現職年資	.000***	5年以內 6-10年 11-20年 21年以上	175 45 5 0	5年以內 6-10年 11-20年 21年以上	17 32 43 12
現任職務	.000***	管理人員 非管理人員	48 177	管理人員 非管理人員	75 29
最高學歷	.392	高中(職)以下 專科 大學 研究所以上	5 94 119 7	高中(職)以下 專科 大學 研究所以上	2 52 45 5
婚姻狀況	.000***	已婚 未婚 其他	54 166 5	已婚 未婚 其他	86 18 0
目前月薪	.000***	25000元以下 25001-35000元 35001-45000元 45001-55000元 55001元以上	91 114 20 0 0	25000元以下 25001-35000元 35001-45000元 45001-55000元 55001元以上	0 8 41 27 28
特徵描述		31歲以下已婚女性非管理人員年資10年以下月薪35000元以下		31歲以上已婚男性管理人員年資6年以上月薪35000元以上	

\*表P<0.05 顯著關聯 \*\*表P<0.01 非常顯著關聯 \*\*\*表P<0.001 極顯著關聯

### 1.不同個人變項集群對內部行銷作為之差異性分析

不同個人變項集群對內部行銷作為之差異性分析如表 4.88。在「通路」與「溝通」構面上達到非常顯著差異水準，且集群二大於集群一。表示集群二（31歲以上已婚男性管理人員年資6年以上月薪35000元以上）對於內部行銷作為中「通路」與「溝通」之接受度比集群一（31歲以下已婚女性非管理人員年資10年以下月薪35000元以下）高。以內部行銷作為整個構面來看，集群二也達高於集群一之顯著差異水準。

表4.88 不同個人變項集群對內部行銷作為之差異性分析表

構面	平均數		T值	P值	備註
	1.集群一 (n=225)	2.集群二 (n=104)			
促銷	3.0183	3.2030	-1.962	.051	
產品	3.0425	3.2308	-1.843	.067	
關懷	3.3400	3.3718	-.309 !	.757	
訂價	3.0956	3.2188	-1.100	.272	
通路	3.1289	3.3558	-2.742	.007**	2 > 1
溝通	3.0681	3.3558	-2.715	.007**	2 > 1
內部行銷作為 總構面	3.1156	3.2893	-2.136	.034*	2 > 1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

## 2.不同個人變項集群對情緒能力之差異性分析

不同個人變項集群對情緒能力之差異性分析如表 4.89。由表列資料顯示僅「情緒調整」達顯著差異水準，集群二高於集群一，表示集群二之情緒調整能力高於集群一之行政人員。在「情緒能力」整個構面也達顯著水準，集群二亦高於集群一。但在其他五個子構面「人際能力」、「同理心」、「自我規範」、「信守承諾」及「激發動機」則未達顯著水準，表示集群一與集群二在上述五個構面並無顯著性差異。

表4.89 不同個人變項集群對情緒能力之差異性分析表

構面	平均數		T值	P值	備註
	1.集群一 (n=225)	2.集群二 (n=104)			
情緒調整	3.5879	3.7280	-2.095	.037*	2 > 1
人際能力	3.5582	3.6269	-1.116	.266	
同理心	3.6015	3.6282	-.411 !	.681	
自我規範	3.7667	3.8534	-1.332	.184	
信守承諾	3.4211	3.5793	-1.829	.069	
激發動機	3.4267	3.5545	-1.614	.107	
情緒能力 總構面	3.5603	3.6617	-1.975	.049*	2 > 1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

### 3.不同個人變項集群對工作士氣之差異性分析

不同個人變項集群對工作士氣之差異性分析如表 4.90。如表所示在「組織忠誠」及「工作意願」兩構面均達到極顯著差異之水準，集群二大於集群一，表示集群二在工作士氣上高於集群一。但在「群體精神」上兩群則無顯著性差異。

表4.90 不同個人變項集群對工作士氣之差異性分析表

構面	平均數		T值	P值	備註
	1.集群一 (n=225)	2.集群二 (n=104)			
組織忠誠	3.3233	3.6550	-5.481	.000***	2>1
群體精神	3.9348	3.9856	-.867!	.387	
工作意願	3.2830	3.6538	-4.554	.000***	2>1
工作士氣 總構面	3.5137	3.7648	-5.476	.000***	2>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

### 4.不同個人變項集群對專業承諾之差異性分析

不同個人變項集群對專業承諾之差異性分析如表 4.91。在專業承諾三個構面「情感性」、「持續性」及「規範性」均達極顯著差異之水準，且集群二大於集群一，表示集群二之專業承諾度比集群一高。

表4.91 不同個人變項集群對專業承諾之差異性分析表

構面	平均數		T值	P值	備註
	1.集群一 (n=225)	2.集群二 (n=104)			
情感性	3.4541	3.7965	-5.547	.000***	2>1
持續性	2.9667	3.4327	-5.633	.000***	2>1
規範性	3.1519	3.5401	-5.559	.000***	2>1
專業承諾 總構面	3.1909	3.5897	-7.790	.000***	2>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

## 5.不同個人變項集群對工作績效之差異性分析

不同個人變項集群對工作績效之差異性分析如表 4.92。在「工作熱誠與創新」達到極顯著差異水準；「工作品質」達顯著差異水準，且集群二均大於集群一。這表示集群二之行政人員之工作績效高於集群一之行政人員。

表4.92 不同個人變項集群對工作績效之差異性分析表

構面	平均數		T值	P值	備註
	1.集群一 (n=225)	2.集群二 (n=104)			
工作熱誠與創新	3.4528	3.6935	-3.573	.000***	2>1
工作品質	3.7794	3.9014	-2.225	.027*	2>1
工作績效總構面	3.6161	3.7975	-3.174	.002**	2>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

## 6.不同個人變項集群對各變項之差異性分析彙整表

不同個人變項集群對各變項之差異性分析彙整表如表 4.93 所示。由表可知在對各變項之差異集群二均高過集群一。

表4.93 個人變項集群對各變項差異性分析彙整表

構面	平均數		T值	P值	備註
	1.集群一 (n=225)	2.集群二 (n=104)			
內部行銷作為	3.1156	3.2893	-2.136	.034*	2>1
情緒能力	3.5603	3.6617	-1.975	.049*	2>1
工作士氣	3.5137	3.7648	-5.476	.000***	2>1
專業承諾	3.1909	3.5897	-7.790	.000***	2>1
工作績效	3.6161	3.7975	-3.174	.002**	2>1

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

## 4.7 徑路分析

本研究屬於探索性研究，過去之研究對於本研究之主要變項尚無明確之界定，同時自變項間之關聯性亦無實證之支持。因此，本研究採徑路分析法進一步釐清各變項間之因果關聯性。徑路分析主要以迴歸方程式來驗證研究變項「因果模式」之正當性，並藉由徑路係數之大小判斷變項間關聯性之強度。假如所有早期的變數均會顯著影響後期的變數，其所畫出的徑路圖則將之稱為充足模式（Full Model），亦即是所有之徑路係數均達 0.05 的顯著水準。本研究根據相關理論與文獻資料所建構之充足模式如圖 4.1 所示。

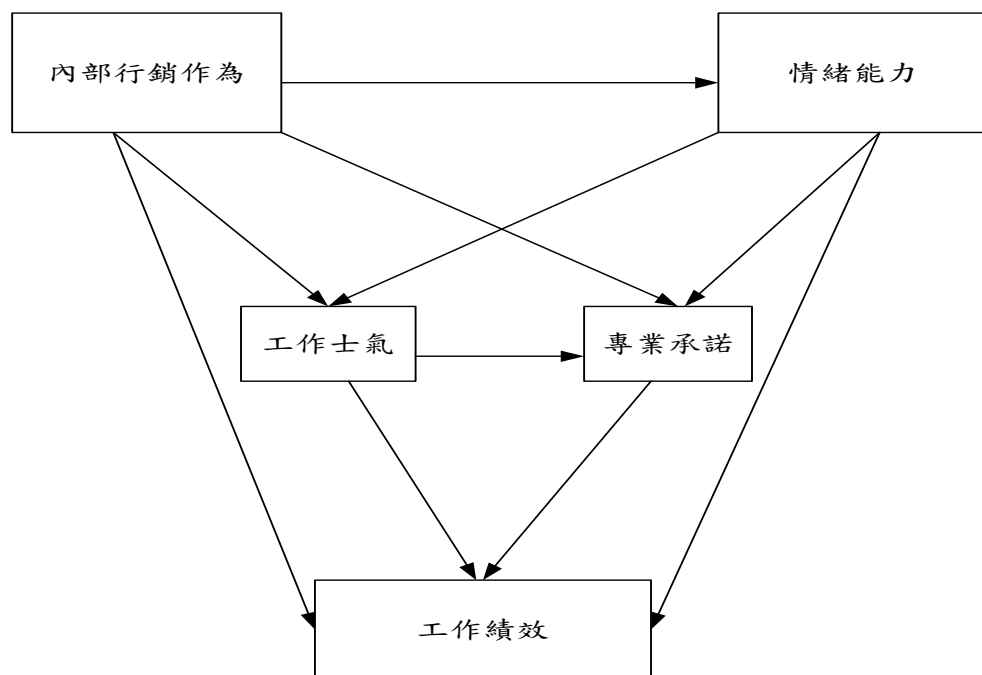


圖4.1 徑路分析充足模式圖

本研究乃以此充足模式進行徑路分析，並根據所收集的資料，利用多元迴歸方法的強迫進入法加以分析檢定，以求迴歸係數的方法來求取每一路徑之徑路係數，其結果如表 4.94 所示，並以徑路圖 4.2 來說明各

變數間可能的因果關係。

表4.94 主要變項間路徑分析結果

模式	依變數	自變數	係數	t值	F值	R平方
模式一	工作績效	內部行銷作為	.076	1.653	66.327***	.450
		情緒能力	.452	8.597*** !		
		工作士氣	.19	2.705** !		
		專業承諾	.189	3.218** !		
模式二	專業承諾	內部行銷作為	.14	2.993** !	78.209***	.419
		情緒能力	-.242	-4.752***		
		工作士氣	.682	12.711***		
模式三	工作士氣	內部行銷作為	.474	6.087*** !	99.504***	.379
		情緒能力	.278	10.371***		
模式四	情緒能力	內部行銷作為	.294	5.568*** !	31.004***	.087

註：1. 表中之係數即為路徑係數，是標準化後之迴歸係數  
 2. \*表 P<0.05 顯著影響 \*\*表 P<0.01 非常顯著影響 \*\*\*表 P<0.001 極顯著影響

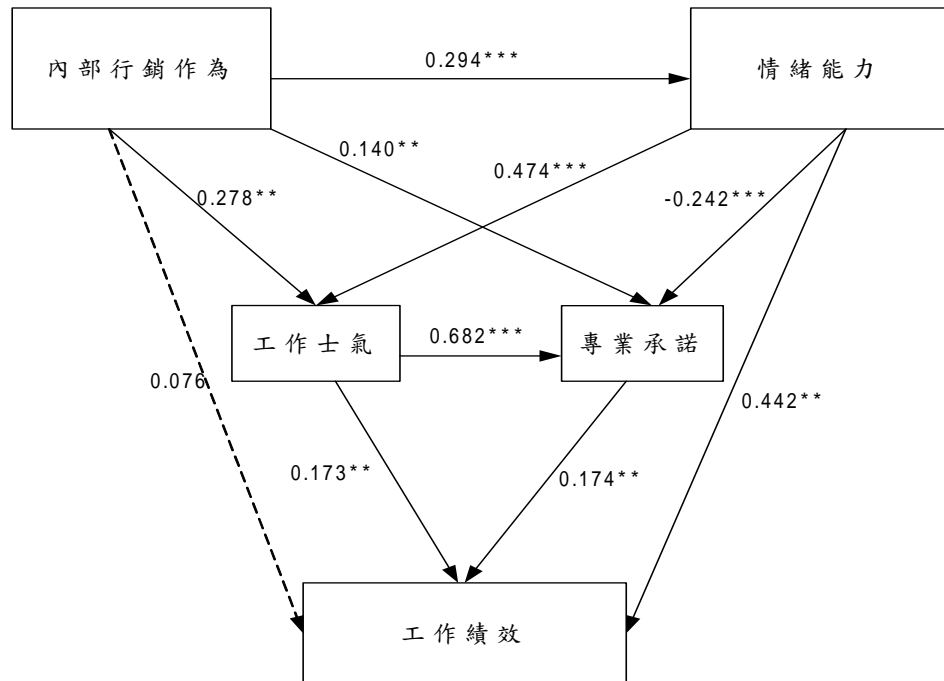


圖4.2 本研究徑路分析因果模式圖

由上表 4.94 及圖 4.2 可知除了內部行銷作為對工作績效之直接效果



未達顯著水準外，其餘各路徑皆達顯著水準。經刪除未達顯著部份，再次以多元迴歸方法加以檢定，最後本研究徑路分析結果及變項間之直接、間接及總效果如下表 4.95 及圖 4.3 所示。

表4.95 整體因果模式之效果分析表

依變數	自變數	主要效果	間接效果	總效果
工作績效	內部行銷作為	-----	.331	.331
	情緒能力	.452	.15	.602
	工作士氣	.19	.129	.319
	專業承諾	.189	-----	.189
專業承諾	內部行銷作為	.14	.119	.259
	情緒能力	-.242	.323	.081
	工作士氣	.682	-----	.682
工作士氣	內部行銷作為	.278	.139	.417
	情緒能力	.474	-----	.474
情緒能力	內部行銷作為	.294	-----	.294

資料來源:本研究整理

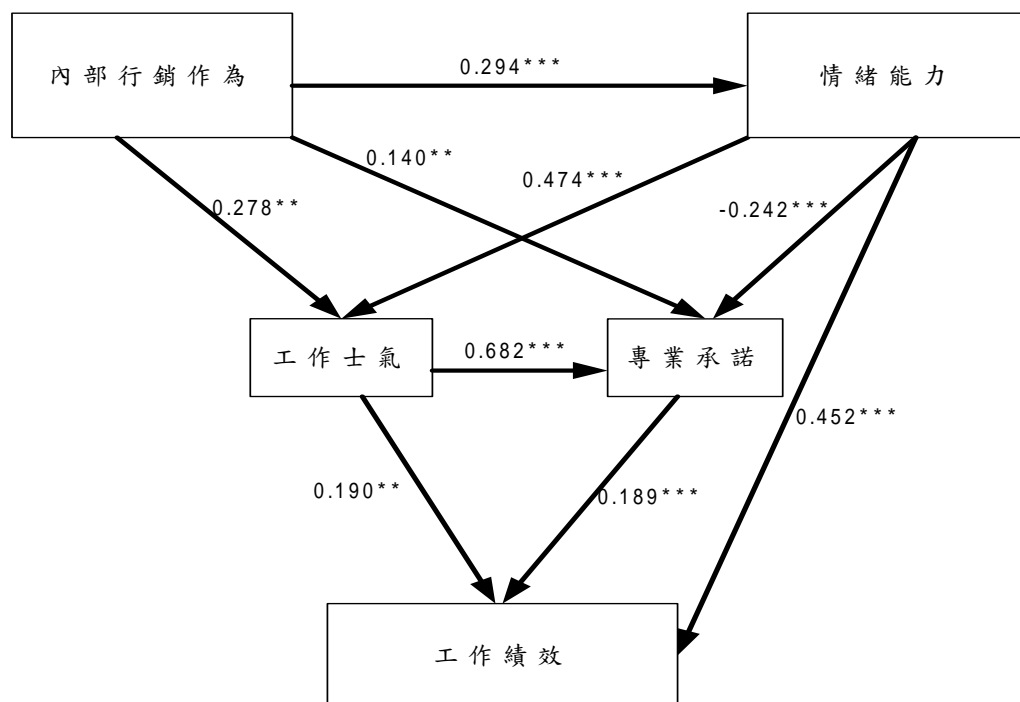


圖4.3 徑路分析主要徑路圖

由上表 4.95 整體因果模式之效果分析表之徑路係數可明顯看出，在對員工工作績效的影響路徑中，有十一條顯著路徑：

1. 內部行銷作為→情緒能力→工作士氣→專業承諾→工作績效
2. 內部行銷作為→情緒能力→工作士氣→工作績效
3. 內部行銷作為→工作士氣→專業承諾→工作績效
4. 內部行銷作為→專業承諾→工作績效
5. 情緒能力→工作士氣→專業承諾→工作績效
6. 情緒能力→工作士氣→工作績效
7. 情緒能力→專業承諾→工作績效
8. 情緒能力→工作績效
9. 工作士氣→專業承諾→工作績效
10. 工作士氣→工作績效
11. 專業承諾→工作績效

由上述十一條路徑可知內部行銷作為需透過情緒能力、工作士氣或專業承諾間接的對工作績效產生影響，總效果為 0.331。

情緒能力會直接影響工作績效且主效果達 0.452，或透過工作士氣、專業承諾，總效果為 0.602，為各路徑對工作績效影響效果最強之路徑。

工作士氣會直接對工作績效產生影響，其主效果為 0.19，或透過專業承諾間接效果為 0.129，總效果為 0.319。

專業承諾會影響工作績效，其總效果為 0.189。

由以上十一條路徑可以得知，內部行銷作為、情緒能力、工作士氣及專業承諾可以對工作績效達到顯著的因果影響之關係，亦可支持本研究架構之因果關係。

## 第五章 結論與建議

本研究旨在瞭解南科行政人員在內部行銷作為、情緒能力、工作士氣、專業承諾及工作績效之情況，並分析各變項間之差異、各變項之相關性及各變項間之影響性。本章將就本研究之統計分析結果驗證研究假設，並將結果彙整說明，最後提出建議以提供實務及後續研究參考。

### 5.1 結論

經由第四章實證結果分析，有關本研究之假設驗證彙總整理如表 5.1。本研究假設部份成立，部份未得到實證支持。茲將研究結果歸納述如下：

#### 5.1.1 個人特徵於各研究變項之差異

個人特徵於內部行銷作為、情緒能力、工作士氣、專業承諾及工作績效各變項間之差異情形如下所述：

##### 1. 性別

- (1) 在內部行銷作為構面除了「關懷」與「訂價」無顯著差異外，其餘「促銷」、「產品」、「通路」及「溝通」四個構面男性皆大於女性。表示男性在內部行銷作為的接受度高過女性。
- (2) 在情緒能力構面「情緒調整」與「人際能力」男性高過女性，表示在這兩項構面上男性之情緒調整與人際能力比女性較佳。其餘四項構面男女則無顯著差異。
- (3) 在工作士氣之「工作意願」構面上男性高過女性，「組織忠誠」與「群體精神」無顯著差異。

- (4) 在專業承諾「規範性」構面上男性高過女性，表示男性較女性能注重工作規範。「情感性」與「持續性」男女無顯著差異。
- (5) 在工作績效「工作創新與熱誠」構面上男性高過女性，表示男性比女性較能將精神投注於工作上。「工作品質」則無顯著差異。

## 2.現任職務

- (1) 在內部行銷作為六個構面上主管人員與非主管人員皆無顯著差異。
- (2) 在情緒能力構面「同理心」與「信守承諾」無顯著差異。其餘四個構面主管人員皆高過非主管人員。整體上主管人員之情緒能力比非主管人員佳。
- (3) 在工作士氣方面，主管人員於「組織忠誠」與「工作意願」構面皆高過非主管人員。「群體精神」無顯著差異。以整個構面來研判，主管人員之工作士氣高過非主管人員。
- (4) 工作績效之「工作熱誠與創新」與「工作品質」俱有顯著差異，主管人員皆高過非主管人員。

## 3.年齡

- (1) 在內部行銷作為與情緒能力兩構面上，各年齡群並無顯著差異性。
- (2) 在工作士氣「組織忠誠」構面，41-50歲高過31-40歲及30歲以下；31-40歲高過30歲以下，表示年齡越大，組織忠誠度越高。其餘「群體精神」與「工作意願」構面無顯著差異。
- (3) 在專業承諾「情感性」構面無顯著差異。「持續性」41-50歲高過31-40歲及30歲以下；31-40歲高過30歲以下。「規範性」

41-50歲高過30歲以下；31-40歲高過30歲以下。

- (4) 在工作績效之「工作熱誠與創新」31-40歲高過30歲以下，表示太年輕無經驗，太資深則失去工作熱誠。「工作品質」構面無顯著差異。

#### 4.現職年資

- (1) 在內部行銷作為與情緒能力兩構面上現職年資無顯著差異。
- (2) 在工作士氣之「組織忠誠」11-20年高過5年以下，「群體精神」與「工作意願」年資則無差異。
- (3) 在專業承諾之「情感性」與「規範性」11-20年高過5年以下，顯示在企業有一定年資之員工較有規範性及對公司有感情，而新進員工則較差。「持續性」11-20年高過6-10年及5年以下；20年以上高過6-10年及5年以下，表示年資越大其持續性當然越強。
- (4) 在工作績效構面上年資則無顯著差異，表示資深員工之工作績效與新進員工並無顯著差別。

#### 5.最高學歷

- (1) 在內部行銷作為構面上學歷並無顯著性差異，表示行政人員對內部行銷作為之接受度不會因學歷而有不同。
- (2) 在情緒能力之「自我規範」構面上專科及大學高過研究所以上。其餘五個構面則無差異。
- (3) 在工作士氣之「群體精神」構面上專科及大學高過研究所以上，表示研究所以上學歷之行政人員也許因獨立完成任務的能力較強，所以群體精神比專科或大學學歷者差。「組織忠誠」與「工作意願」則無差異。

- (4) 在專業承諾構面上行政人員之學歷無顯著差異。
- (5) 在工作績效之「工作熱誠與創新」構面各學歷層無顯著差異。  
「工作品質」構面上專科及大學高於高中職以下與研究所以上，表示行政人員之工作績效以專科及大學學歷者為佳。

## 6. 婚姻狀況

- (1) 在內部行銷作為與情緒能力兩個構面，婚姻狀況皆無顯著差異性。
- (2) 在工作士氣之「工作意願」構面上，已婚者高於未婚者，這可能因已婚者有家庭壓力之故。其餘兩構面無顯著性差異。
- (3) 在專業承諾之「情感性」無顯著性差異。「持續性」與「規範性」皆是已婚者高於未婚者，原因應與上述相同。
- (4) 工作績效之「工作熱誠與創新」構面上已婚者高於未婚者，「工作品質」無顯著差異。

## 7. 月薪

- (1) 在內部行銷作為之「促銷」構面，25001-35000元高於25000元以下；55001元以上高於25000元以下，表示薪資過低之行政人員較不能接受公司之宣傳政策。「通路」構面55001元以上高於25000元以下，表示薪資越高之行政人員越重視未來發展。「溝通」構面35001-45000元高於25000元以下。以整個構面則55001元以上高於25000元以下，這表示高薪資所得之行政人員對內部行銷作為較能接受，反之，低薪資所得者則較不能接受。
- (2) 在情緒能力之「情緒調整」55001元以上高於25000元以下；45001-55000元高於25000元以下，這表示高薪資所得者較能

控制自己之情緒。「人際能力」45001-55000元高於25000元以下，這可能因為45001-55000元這組行政人員為中階主管人員，接觸人群之機會較多，故人際能力比低薪資所得佳。其餘四個構面無顯著性差異。

- (3) 在工作士氣之「群體精神」無顯著性差異。「組織忠誠」55001元以上高於25000元以下；45001-55000元與35001-45000元高於25001-35000及25000元以下，顯示薪資越高其忠誠度越高。「工作意願」55001元以上、45001-55000元及35001-45000元高於25000元以下，表示低薪資所得者之工作意願較為不足。
- (4) 在專業承諾之「情感性」、「持續性」及「規範性」三個構面均呈現高薪資所得與低薪資所得有顯著性差異，而且薪資越高則專業承諾度越高，反之月薪越低承諾度則越低。
- (5) 在工作績效之「工作熱誠與創新」與「工作品質」兩個構面亦呈現與專業承諾相同之情況，薪資越高則工作績效越高，反之月薪越低工作績效則越低。

### 5.1.2 各變項間之相關性

1. 內部行銷作為與情緒能力之「情緒調整」、「人際能力」、「同理心」及「激發動機」均呈極顯著正相關，表示內部行銷作為接受度越高者，上述四項情緒能力構面之能力越佳。
2. 內部行銷作為接受度越高之行政人員其「組織忠誠」、「群體精神」及「工作意願」越高。但「關懷」及「訂價」與「工作意願」無顯著相關。

- 3.內部行銷作為與專業承諾之「情感性」及「規範性」呈正相關，表示對內部行銷作為接受度越高之行政人員，其對公司越有情感、越能遵守工作規範。與「持續性」則無顯著相關。
- 4.內部行銷作為與工作績效呈極顯著正相關，表示對內部行銷作為接受度越高之行政人員，工作績效越高。
- 5.情緒能力與工作士氣之「組織忠誠」及「群體精神」呈極顯著正相關。情緒能力除了「同理心」及「自我規範」外，其他四個構面亦與「工作意願」呈顯著相關。
- 6.情緒能力之「情緒調整」、「人際能力」及「激發動機」等三個構面與專業承諾之「持續性」達顯著性負相關，表示上述情緒能力越佳則行政人員對行政專業工作之持續性越弱。原因可能因為當有上進企圖心且人際關係佳又能情緒控制得宜之行政人員總能獲得更佳之工作機會，故在「持續性」及情緒能力呈負顯著相關。在「同理心」、「自我規範」及「信守承諾」則未達顯著性相關。
- 7.情緒能力與工作績效呈極顯著正相關，表示情緒能力越佳之行政人員其工作績效越高。
- 8.工作士氣之「組織忠誠」與專業承諾各構面均呈顯著正相關。「群體精神」及「工作意願」與「情感性」及「規範性」呈顯著正相關；與「持續性」則無顯著性相關。
- 9.工作士氣與工作績效呈極顯著正相關，表示工作士氣越高，工作績效越佳。
- 10.專業承諾與工作績效除了「持續性」之外，均呈極顯著正相關，表示行政人員之「持續性」越久，工作績效不會因此而提高。
- 11.內部行銷作為與情緒能力、工作士氣、專業承諾及工作績效呈顯



著正相關；情緒能力與工作士氣、專業承諾及工作士氣呈顯著正相關；工作士氣與專業承諾及工作績效呈顯著正相關；專業承諾與工作績效呈顯著正相關。

### 5.1.3 各變項間之影響關係

1. 「情緒能力」、「工作士氣」及「專業承諾」對「工作績效」呈顯著正向影響。
2. 情緒能力之「人際能力」、「激發動機」對「工作熱誠與創新」呈顯著正向影響；「人際能力」、「情緒調整」、「自我規範」及「信守承諾」對「工作品質」呈現顯著正向影響。
3. 工作士氣之「組織忠誠」與「群體精神」對「工作熱誠與創新」、「工作品質」均呈顯著正向影響。
4. 專業承諾之「情感性承諾」、「規範性承諾」對「工作熱誠與創新」、「工作品質」均呈顯著正向影響。
5. 內部行銷作為之「促銷」對工作績效兩個構面均呈極顯著正向影響。

### 5.1.4 集群分析

1. 不同內部行銷作為集群對各變項之差異性分析，除了情緒能力之「信守承諾」與專業承諾之「持續性承諾」無顯著差異外，在其他構面皆有顯著差異，集群二（高內部行銷作為接受度）大於集群一（低內部行銷作為接受度）。表示集群二之行政人員在情緒能力、工作士氣、專業承諾及工作績效之表現均優於集群一之行政人員。
2. 不同情緒能力集群對各變項之差異性分析，除了專業承諾之「持續性承諾」達顯著差異水準，且集群一（低情緒控制能力）大於集

- 群二（高情緒控制能力）外，其餘構面皆達極顯著差異水準，且集群二大於集群一。表示集群二之行政人員在內部行銷作為、工作士氣、專業承諾及工作績效之表現均優於集群一之行政人員。
3. 不同工作士氣集群對各變項之差異性分析，除了專業承諾之「持續性」未達顯著差異性外，其餘各構面均達顯著性差異，且集群二（高工作士氣群）大於集群一（低工作士氣群）。表示集群二之行政人員在內部行銷作為、情緒能力、專業承諾及工作績效之表現均優於集群一之行政人員。
  4. 不同專業承諾集群對各變項之差異性分析，除了內部行銷作為之「訂價」；情緒能力之「情緒調整」、「信守承諾」及「激發動機」等構面未達顯著差異性外，其餘各構面均達顯著性差異，且集群二（高專業承諾群）大於集群一（低專業承諾群）。表示集群二之行政人員在內部行銷作為、情緒能力、工作士氣及工作績效之表現均優於集群一之行政人員。
  5. 個人變項分群對各變項之差異性分析，在內部行銷作為之「促銷」、「產品」、「關懷」及「訂價」；情緒能力之「人際能力」、「同理心」、「自我規範」、「信守承諾」及「激發動機」構面未達顯著性差異外，其餘構面均有顯著性差異，且集群二（31 歲以上已婚男性管理人員年資 6 年以上學歷專科以上月薪 35000 元以上）大於集群一（31 歲以下已婚女性非管理人員年資 10 年以下學歷專科以上月薪 35000 元以下）。表示集群二之行政人員在內部行銷作為、情緒能力、工作士氣、專業承諾及工作績效之表現均優於集群一之行政人員。

### 5.1.5 本研究之假設及驗證結果彙整

為了使本研究之假設及驗證結果能清楚的呈現，茲將驗證結果彙整如表 5.1。

表5.1 本研究之假設及驗證結果彙整表

研 究 假 設	驗證結果	備註
1-1 不同個人特徵對內部行銷作為無顯著差異	部份成立	顯著差異： 性別、月薪
1-2 不同個人特徵對情緒能力無顯著差異	部份成立	顯著差異： 職務、月薪
1-3 不同個人特徵對工作士氣無顯著差異	部份成立	顯著差異： 職務、年齡、年資、 婚姻、月薪
1-4 不同個人特徵對專業承諾無顯著差異	部份成立	顯著差異： 職務、年齡、年資、 婚姻、月薪
1-5 不同個人特徵對工作績效無顯著差異	部份成立	顯著差異：職務、學 歷、婚姻、月薪
2-1 內部行銷作為與情緒能力無顯著相關	部份成立	無顯著相關： 自我規範與關懷及 訂價；信守承諾與內 部行銷作為
2-2 內部行銷作為與工作士氣無顯著相關	部份成立	無顯著相關： 關懷及訂價與工作 意願
2-3 內部行銷作為與專業承諾無顯著相關	部份成立	無顯著相關： 訂價與規範性；內部 行銷作為與持續性
2-4 內部行銷作為與工作績效無顯著相關	不成立	
2-5 情緒能力與工作士氣無顯著相關	不成立	
2-6 情緒能力與專業承諾無顯著相關	部份成立	無顯著相關： 同理心、自我規範及 信守承諾與持續性
2-7 情緒能力與工作績效無顯著相關	不成立	
2-8 工作士氣與專業承諾無顯著相關	部份成立	無顯著相關： 群體精神、工作意願 與持續性
2-9 工作士氣與工作績效無顯著相關	不成立	
2-10 專業承諾與工作績效無顯著相關	部份成立	無顯著相關： 工作熱誠與創新、工 作品質與持續性

表5.1 本研究之假設及驗證結果彙整表（續）

研 究 假 設	驗 證 結 果	備 註
3-1內部行銷作為、情緒能力、工作士氣與專業承諾對工作績效之工作熱誠與創新無顯著影響	部份成立	顯著影響： 促銷、人際能力、激發動機、組織忠誠、群體精神、情感性及規範性承諾
3-2內部行銷作為、情緒能力、工作士氣與專業承諾對工作績效之工作品質無顯著影響	部份成立	顯著影響： 促銷、情緒調整、人際能力、自我規範、信守承諾、組織忠誠、群體精神、情感性及規範性承諾
4-1不同內部行銷作為接受度之集群對各變項間無顯著差異	部份成立	無顯著差異： 持續性、信守承諾
4-2不同情緒能力控制度之集群對各變項間無顯著差異	不成立	
4-3不同工作士氣之集群對各變項間無顯著差異	部份成立	無顯著差異： 持續性
4-4不同專業承諾之集群對各變項間無顯著差異	部份成立	無顯著差異： 訂價、情緒調整、信守承諾及激發動機
4-5不同個人變項之集群對各變項間無顯著差異	部份成立	無顯著差異： 促銷、產品、關懷、訂價、人際能力、同理心、自我規範、信守承諾、激發動機及群體精神

## 5.2 建議

科技產業目前為我國最主要之經貿支柱，其中由以研發人員為各科技廠商所青睞，產生所謂的科技新貴。但企業營運的順暢與否，絕非研發部門所能掌控，仍需行政部門之配合，透過團隊合作才能將企業之利潤最大化，達成企業營運之目標。故行政人員實為企業營運之根本，如何將行政人員之人力資源適當的運用，實為企業之一大課題。透過本研究之結論，做出以下建議：

## 1.對企業主之建議

- (1) 根據本研究結果顯示內部行銷作為與工作士氣、專業承諾及工作績效有顯著性正相關，且內部行銷作為對工作績效亦有正向影響性，故建議企業應注重內部行銷作為之實施，以提升行政人員之工作績效。
- (2) 根據本研究顯示情緒能力與工作士氣及工作績效有顯著性正相關及顯著性正向影響，故企業應透過教育訓練課程以增加行政人員之情緒控制能力，如此可提升行政人員之行政績效。
- (3) 企業為獲得最大利潤，通常希望以最低薪資找到年輕、高學歷之員工，本研究顯示薪資、學歷及年齡確實會影響員工之工作績效。能滿足行政人員之最低薪資為25000元以上、最佳之學歷為專科或大學、年齡為31-50歲時工作績效最高，提供業者於選才時參考。
- (4) 研究顯示年資久或持續性久並不等於高工作績效，建議企業主在人力資源應用上應注重適才適用，勿陷入做得久之員工即高工作績效之迷思。
- (5) 管理職人員不論在工作士氣、專業承諾及工作績效上都高過非管理職人員，建議企業主應善用管理職人員之專業能力以提升企業營運績效，但在相對之福利措施應完善。

## 2.對行政人員個人之建議

- (1) 本研究顯示學歷研究所以以上之行政人員之群體性、工作意願及工作績效都遜於專科或大學學歷之人員，這表示高學歷人員可能會因有大材小用的感覺而未能全心投入工作。建議高學歷行政人員能提高工作士氣，融入工作環境，如此才能有

高工作績效之表現。

- (2) 根據本研究顯示情緒能力與工作士氣對工作績效有正相關及正向影響，故建議行政人員應透過教育訓練及學習課程，致力於提升自我之情緒能力，如此能提高工作績效。
- (3) 研究顯示薪資越高之員工工作績效會越高、反之薪資越低則績效越差，表示人人都想獲得高薪。但行政人員起薪通常不會很高，建議新進員工勿因薪資低而影響工作士氣，應努力充實自我實力，才能有發展之時日。

### 5.3 對後續研究之建議

1. 本研究之對象為南科廠商之行政人員，由於行政部門實有各類不同之專業部門，如財務部、會計部、法務部及祕書等，各部門之工作劃分也各自不同，本研究並無對各專業部門之工作做更深入之探討而給予建議。後續研究者可針對更專業之部門做更深入之探討以提供業者及從業人員更完善之建議。
2. 本研究之研究對象僅限於台南科學園區廠商之行政人員，研究結果若推論至其他地區需考慮到城鄉差距及產業別之問題，建議後續研究者能擴大研究地區或範圍，使研究結果能更具代表性。

## 參考文獻

### 一、中文部份

1. 方代青（民89），工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向間關聯性之探討，成功大學企業管理研究所未出版碩士論文。
2. 王子啟（民89），影響非營利組織志願工作者工作士氣之研究-以基金會為例，雲林科技大學企業管理技術研究所碩士論文。
3. 王雅玄（民85），教師組織承諾之理論分析，教育資料文摘，38(4)，172-189頁。
4. 王翠品（民91），內部行銷作為、工作滿足、與離職傾向關係之研究—以H連鎖娛樂事業為例，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。  
台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
5. 朱素珮、李賜郎（民90），內部行銷之研究--以百貨公司為例，國立屏東商業技術學第三卷，頁139-150。
6. 江文慈（民88），情緒調整的發展軌跡與模式建構之研究，臺灣師範大學博士論文。
7. 江錦樺（民90），人格特質與組織文化之適應性對工作績效之影響，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
8. 何永福、楊國安（民84），人力資源策略管理，台北：三民書局。
9. 吳心寧（民92），影響知識管理與行政績效關聯性之研究—以縣市政府主計業務為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
10. 吳志淵（民87），企業內部行銷之探索性研究-以國內某石化廠為例，國立中正企業管理研究所碩士論文。
11. 吳秉恩（民75），組織行為學，台北：華泰書局。

12. 吳容輝(民91)，高階領導者更迭下員工認知及領導型態與組織承諾、士氣關聯性之研究—以某地方政府為例，國立中正企業管理研究所碩士論文。
13. 吳培瑜(民89)，人力資源發展部門實施內部行銷作為之研究，台灣師範大學工業科技教育研究所未出版碩士論文。
14. 巫喜瑞(民90)，服務業內部行銷導向、組織支持、工作滿足與顧客導向間關係之研究—銀行業之例，國立中山大學企業管理研究所未出版之博士論文。
15. 巫喜瑞、黃俊英(民86)，內部行銷概念及其與人力資源管理的比較，企銀季刊，第二十三卷第三期，頁125-133。
16. 李孟儒(民90)，台南縣國民中學生情緒智力、生活適應與自殺傾向之研究，高雄師範大學，教育學系碩士論文。
17. 李明峰(民90)，性格特質、情緒智力與主管領導對緊急救難組織彈性績效影響之研究——以台灣地區消防機關為例，私立義守大學管理科學研究所碩士論文。
18. 李新鄉(民82)，國小教師專業承諾及其相關因素之研究，國立政治大學企業教育研究所博士論文。
19. 周逸衡、關復勇(民86)，服務業內部行銷導向之探討，第三屆服務業管理研討會論文集，政治大學，台北。
20. 房冠寶(民89)，人格特質與工作績效的關聯性研究，國立台灣科技大學管理研究所碩士論文。
21. 房美玉(民91)，儲備幹部人格特質甄選量表之建立與應用—以某高科技公司為例，人力資源管理學報，(2,1)，1-18頁。
22. 林薰香譯(民86)，EQ情緒智慧精華本，p102-103，台北，晨星出版



- 社。譯自 Andreas Huber (1997)。
23. 邵宜君 (民91)，企業領導者更迭下的員工協助策略研究-以金融服務業為例，朝陽科技大學企業管理研究所碩士論文。
  24. 邱瑞深 (民83)，領導行為、工作士氣與工作績效之關係研究，文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
  25. 紀仁政 (民85)，不動產估價專業化與人員專業承諾關係之研究，逢甲大學土地管理研究所碩士論文。
  26. 凌欣慧 (民86)，生涯階段與工作行為關係之研究—專業承諾及組織承諾之中介效果分析，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
  27. 徐建山 (民90)，學生情緒智力與性別，學習成就及團體中個人工作績效之相關研究，國立成功大學碩士論文。
  28. 高騏雅 (民93)，國民小學教師情緒管理與工作滿意度關係之研究，國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文。
  29. 涂政源 (民92)，主管之領導風格、情緒能力與員工對上司承諾相關性之探討，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
  30. 康譽瓊 (民90)，內部行銷作為、行為評估、工作滿足和顧客導向之研究---以證券營業員為例，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
  31. 張美惠譯 (民85)，EQ，譯自 Daniel Goleman (1996)，EQ—Emotional Intelligence，台北，時報文化。
  32. 張淑媛 (民91)，高職學生人格特質、情緒智力與學習成就——以高雄市立海青工商為例，南華大學管理研究所碩士論文。
  33. 張瑞芬 (民91)，台中市社工人員專業承諾、專業繼續教育學習型態與參加意向之相關研究，靜宜大學青少年兒童福利學系碩士論文。
  34. 梁殷禎 (民88)，服務員工知覺內部行銷作為、角色知覺、與顧客導

- 向間關係之研究-以旅館業為例，中山大學企業管理研究所碩士論文。
35. 梁靜珊（民86），情緒教育課程對國小資優生情緒適應行為之效果研究，台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
36. 許春霞（民91），國小教師 A 型人格特質、工作壓力與班級氣氛之研究，台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
37. 陳宗賢（民92），員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究—以上市公司為例，南華大學管理研究所碩士論文。
38. 陳建宏（民86），資管人員情緒商數之研究，大業工學院資訊管理研究所碩士論文。
39. 陳盈成（民90），分紅入股滿意度、工作投入、工作滿意度、工作壓力與離職傾向之相關研究，國立交通大學經營管理研究所碩士論文。
40. 曾華源（民82），社會工作專業教育研究，台北：五南圖書出版公司。
41. 黃杏文（民86），內部行銷導向作為與組織承諾關係之研究，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
42. 黃建榮（民91），連鎖便利商店內部行銷、督導效能與關係連結之關連性研究，國立高雄第一科技大學行銷與流通管理學系碩士論文。
43. 黃彩霖（民92），醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾及工作績效之相關性研究，南華大學管理研究所碩士論文。
44. 黃惠惠（民91）情緒與壓力管理，台北，張老師文化出版。
45. 黃緯莉（民83），醫院員工組織承諾、工作滿足、工作投入與士氣之研究-以國立台北護專附設醫院例，淡江大學管理科學研究所碩士論文。
46. 葉椒椒（民84），工作心理學，台北：五南圖書出版公司。

47. 董玉娟、林義屏、黃俊英（民87），內部行銷在人力資源管理上的應用，勞工行政，第一百二十六期，頁52-62。
48. 劉邦森（民83），台灣地區證券承銷人員組織承諾與專業承諾衝突之檢討，國立台灣大學會計學研究所碩士論文。
49. 劉鑫（民90），組織變革下員工角色衝突、組織承諾與士氣之關聯性—以工業技術研究院為例，國立交通大學管理科學學程碩士論文。
50. 蔡秀玲、楊智馨（民88），情緒管理，台北，揚智文化出版社。
51. 蔡來蔭（民91），某醫學中心護理人員專業承諾、工作愉悅感及其相關因素之研究，高雄醫學大學公共衛生學研究所醫管碩士專班碩士論文。
52. 蔡得雄（民89），工作認知與激勵因素對工作績效之相關研究，義守大學管理科學研究所碩士論文。
53. 鄭臻妹（民90），內外控人格特質、工作特性及工作績效之分析研究，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
54. 鄧顯華（民93），內部行銷、組織承諾與服務品質關係之探討—以海軍某修護工廠為例，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
55. 蕭育芬（民93），企業之內部行銷作為、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，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
56. 龍育民（民90），軍官人格特質、工作特性與工作壓力之研究，國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
57. 韓建玲（民86），內部行銷對顧客導向行為之研究—以民營銀行業為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
58. 顏瑞伶（民91），壽險公司業務員人格特質、工作壓力與工作滿足關

係之分析，逢甲大學保險所碩士論文。

59. 蘇獻宗（民91），國小排球教練組織承諾與專業承諾現況及其相關之研究，國立臺灣體育學院體育研究所碩士論文。

## 二、英文部分

1. Anderson, R. E., Bush, A. J. & Hair, J.F. (1992), Professional sales management, New York: McGraw-Hill.
2. Aranya, N., J. Pollock, & J. Amernic. (1981), An examination of professional commitment in public accounting, Accounting Organizations and Society, 6, pp271-280.
3. Aryee,S., & K.Tan. (1992), Antecedents and outcomes of career commitment, Journal of Vocational Behavior, 40, pp288-305.
4. Bak,C.A., Vogt,L.H.,George,W.R.&Greentree,I.R. ( 1994. ) Management by Team : An Innovative Tool for Running a Service Organization through Internal Marketing. Journal of Services Marketing, 8 ( 1 ) , PP.37-47
5. Becker, H. S. (1960), Notes on the concept of commitment, American Journal of Sociology, 66, pp.32-42.
6. Berry, Leonard L. ( 1981 ) , The Employee as Customer, in Services Marketing,ed.Christopher H. Lovelock. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall,1984.
7. Berry,L.L. & Parasuraman, A. ( 1991 ) . Marketing Services : Competing through Quality. The Free Press, New York, NY.
8. Blau,G.J.(1985),The measurement and prediction of career commitment, Journal of Occupational Psychology,58,pp.277-288.
9. Blum,M.L. &Naylor,J.C. ( 1971 ) ,Industrial Psychology : Its Theoretical and Social Foundation,New York : Happer and Raw Publisher.
10. Cahill,D.J. ( 1996 ) ,Internal Marketing : Your company`s next stage of growth.Binghamton,N.Y and London : Haworth Press.
11. Carlisle,H.M. ( 1976 ) ,Management Concepts and Situation,Chicago

- Science Research Associated Inc.,pp.286.
12. Collins,B. ( 1991 ) .Internal Marketing : A New Perspective for HRM. European management Journal,9 ( 3 ) ,261-269.
  13. Cooper,Jack&John Cronin(2000),Internal Marketing:A Competitive strategy forthe long-term care industry ,Journal of Business Research,Jun, pp.177-181.
  14. Cooper,R.K., & Sawaf,A. ( 1997 ) , Executive EQ : Emotional
  15. Friss,L.(1983),Organizational commitment and job involvement of directors of nursing services,Nursing Administration Quarterly, 7(2),pp.1-110.
  16. Gatewood R.D.&H.S.Field.(1998),Human Resource Selection,TX:The Dryden.
  17. George,W.R. & Gronroos C. ( 1989 ) ,Developing Customer – Conscious Employeeat Every Level – Internal Marketing.In Handbook of Services Marketing.Carole A.Congram and Margaret L. Friedman, eds., AMACOM, New York..
  18. George,W.R. ( 1990 ) Internal Marketing and Organizational Behavior : A Partnership in Development Customer-Conscious Employees at Every Level. Journal of Business Research,20,pp.63-70
  19. Goleman,D.(1995) , Emotional intelligence. New York: Bantam Books.
  20. Goleman,D. ( 1998 ) , Working with Emotional Intelligence,John Wiley & Sons,Inc.
  21. Greene,W.E.,Walls,G.D.,& Schrest L.J. ( 1994 ) Internal Marketing : The Key to External Marketing Success. Journal of Services Marketing, 8( 4 ) , pp.5-13
  22. Griffiths ( 1995 ) ,Culture Strategies and New Modes of Urban

- Intervention, Vol.12, No.4, pp.253-265.
23. Gronroos, C. ( 1981 ) . Internal Marketing—Theory and Practice. In American Marketing Association Services Marketing Conference Proceedings, pp.4-17.
  24. Gronroos, C. ( 1994 ) . From Marketing Mix to Relationship Marketing : Towards a Paradigm Shift in Marketing. Management Decision, 32 ( 2 ) , 4-22. Grosset/Putnam. intelligence in leadership and organizations, New York :
  25. Gummensson E ( 1987 ) . The new marketing — developing long-term interactive relationships. Long Range Planning. 20 ( 4 ) : pp.10-20.
  26. Hall, D. (1971), A theoretical model of career subidentity in organizational settings, Organizational Behavior and Human Performance, 6, pp.50-76.
  27. Hall, D. T., & K. Nougaim. (1986), Careers in Organizations, Glenview, IL: Scott Foresman.
  28. Johnson, Eugene M., Eberhard E. Scheuing, & Kathleen A. Gaida ( 1986 ) . Profitable Services Marketing. Homewood, IL : Dow-Jones Irwin.
  29. Joseph, W. B. (1996) Internal Marketing Builds Service Quality. Journal of Health Care Marketing. 16(1), pp.54-59.
  30. Jucius, M. J. ( 1976 ) , Personnel Management, 8th ed., Illinois : Richard D. Irwin.
  31. Knezevich, S. J. ( 1975 ) , Administration of Public Education , Harper & Row, p.455, New York.
  32. Kotler, P., & Armstrong G. ( 1991 ) . Principles of Marketing. Fifth Ed, Englewood, NJ : Prentice-Hall.
  33. Lazar, A., Cohen, B. Z., & Guttman, D. (1995). Professional commitment

- among graduating BSN students in Israel. International Social Work , 38, pp.341-351.
34. Lindsay,G.E. & Petrick,J.A. ( 1992 ) ,Work Morale in the 1990's,Sam Advanced Management Journal,Vol.57,No.3,pp.43-48.
  35. Mayer,J.D.,& Salovey,P(1997) , What is emotional intelligence ? In P. Salovey & D.J.Sluyter,(Eds.)Emotional development and emotional intelligence : Educational implications. New York : Basic Books.
  36. Meyer,J.P.,N.J.Allen,&C.A.Smith.(1993),Commitment to organization and occupations: Extension and test of a three component concept-ualizational,Journal of Applied Psychology,78,pp.538-551.
  37. Morrow,P.C.,&R.E.Wirth,(1989),Work commitment among salaried professionals,Journal of Vocational Behavior,34,pp.40-56.
  38. Piercy,N.&Morgan,N. ( 1991 ) .Internal Marketing –The Missing Half of the Marketing Program.Long Range Planning. 24 ( 2 ) ,pp.82-93 .
  39. Rafiq,M.&Ahmed,P.K. ( 1993 ) .The Scope of Internal Marketing : Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management .Journal of Bank Marketing.4 ( 5 ) ,pp.3-31.
  40. Ritzer,G.,&H.M.Trice.(1969),An empirical study of Howard Becker's side-bet theory,Social Forces, 47,pp.475-479.
  41. Robbins,S.P.(1986),Organizational Behavior, Upper Saddle River, NJ:Practice Hall.
  42. Salovey,P.&Mayer,J.D.(1990) , Emotional intelligence : Imagination, Cognition, and Personlity,pp.185-211.
  43. Sasser,W.E. ( 1976 ) Match Supply and Demand in Service Industries. Harvard Business Review.54 ( 3 ) ,pp.133-140
  44. Staw,B.M.(1981),The escalation of commitment to a course of



- action,Management Review,6,pp.577-587.
45. Steers,R.M. & Porter,L.W.(1979),Motivation and Work Behavior,McGraw-Hill,pp.304.
  46. Stevens,J.M.,BeyerJ.M.&Trice,H.M.,(1988),Assessing Personal, role and organizational predictors of managerial commitment,Academy of Management Journal, 21,pp.380-396.
  47. Taylor,L.E.(1988),Professional Commitment : The influence of the process Socialization and Professionalization and Selected Socio-demographic Factors in Canadian Social Work,Personnel Psychology,41,pp.34-49.
  48. Taylor,L.E.(1988),Professional Commitment : The influence of the process Socialization and Professionalization and Selected Socio-demographic Factors in Canadian Social Work,Personnel Psychology,41,pp.34-49.
  49. Taylor,S.L.&Cosenza,R.M.(1997),Internal Marketing can Reduce Employee Turnover,Supervision,Vol.58,Iss.12,pp.3-5.

## 附錄

敬啟者：

首先感謝您的協助與參與。這是一份純學術研究的問卷，主要目的在探討公司的內部行銷作為及個人的情緒能力是否會影響專業承諾、工作士氣及工作績效。懇請您撥冗填答，您的鼎力相助，對本研究有至大貢獻。本問卷採匿名方式，所有資料僅做為學術研究之用，絕不對外公開，敬請安心作答。填選完畢後，請將問卷逕交委託之聯絡人代為收回。佔用您寶貴的時間，謹致上十二萬分的謝意！

敬祝

步步高陞

萬事如意！

南華大學管理研究所

指導教授：陳孟修博士

研究生：党秦武 敬上

聯絡電話：0931794015

【第一部份】：內部行銷作為量表

此部分題目在瞭解公司之內部行銷作為。每一個選項分為五個等級，從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、到「非常同意」；若您對該題極為不贊同，請勾選「非常不同意」；若您對該題大致不認同，請勾選「不同意」；若您對該題極為贊同，請勾選「非常同意」；若您對該題大致上贊同，請勾選「同意」；若您對該題沒有意見或不知如何作答，請勾選“V”「無意見」。

非 不 無 同 非  
 常 同 意 常  
 不 意 見 意 同  
 同 意  
 意  
 1 2 3 4 5

1. 直屬主管會定期與我們討論我們在公司內未來的生涯發展---      1
2. 直屬主管會設法瞭解我們對他（她）帶領部屬方式的看法---      2
3. 公司會定期就同業的薪資進行調查與瞭解-----      3
4. 公司會定期就同業的福利措施進行調查與瞭解-----      4
5. 公司對不同部門的員工設定不同的激勵制度-----      5
6. 直屬主管會時常注意我們的家庭生活狀況-----      6
7. 公司會根據工作性質的不同，給予我們差異相當顯著的薪資-      7
8. 直屬主管充份瞭解我們的工作表現-----      8
9. 直屬主管會主動瞭解我們在工作上是否遭遇困難-----      9
10. 公司會依據我們不同的工作表現而給予差異相當顯著  
 的薪資待遇-----      10
11. 公司設法讓我們的工作內容很有趣-----      11
12. 公司提供給我們的福利很週全-----      12
13. 公司提供給我們的昇遷機會很多-----      13
14. 公司對員工很尊重-----      14
15. 公司對待員工很寬厚-----      15
16. 公司儘量使我們工作的環境很舒適-----      16
17. 我從工作中可以增進我的人際關係-----      17
18. 目前的工作可以讓我充分發揮出我們的潛力-----      18
19. 一般而言，我們的薪資比同業高-----      19
20. 公司經常透過公司內部電腦網路(intranet.)公佈與  
 工作相關的消息-----      20
21. 公司提供我們良好的正式申訴管道-----      21

非 不 無 同 非  
常 同 意 常  
不 意 見 意 同  
同 意  
意  
1 2 3 4 5

22. 公司內上下溝通的管道十分充足-----     22
23. 當我們對公司作為或工作有任何意見時，我們總是可以透過電子  
郵件(或意見信箱)直接向公司主管表達-----     23
24. 我們經常能夠透過參與正式會議(如部門會議)了解公司的各項政策  
與作法-----     24
25. 公司經常利用說明會方式向我們宣達新政策-----     25
26. 公司經常透過教育訓練向我們傳達公司理念與價值觀-----     26
27. 公司經常利用員工表揚大會向員工傳達工作相關訊息-----     27
28. 公司主管經常利用公司聚會的機會向我們傳達與工作相關的  
公司政策-----     28
29. 公司經常舉行部門競賽以提高員工的績效-----     29
30. 公司經常透過各種外部活動(如記者會、公益活動等)來提昇  
我們對公司的認同-----     30
31. 公司經常藉由舉辦運動會或活動以增加員工的互動-----     31
32. 公司經常藉由支持員工非正式組織活動(如員工自主性社團活動等)  
以增加員工對公司的認同-----     32
33. 直屬主管總能讓我們有應該為他「全力以赴」的感覺-----     33
34. 公司總是將我們對於人事服務措施的意見作為下次  
修正時的參考-----     34

【第二部份】：情緒能力量表

請依您個人之見解，對下面各項題目的說法，表明您的同意程度，在題目後最適當的“□”上打“V”

	非	不	無	同	非	
	常	同	意	常		
	不	意	見	意	同	
	同				意	
	意					
	1	2	3	4	5	
1. 我不會常常情緒失控-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
2. 我心情不好時，會調整自己的情緒-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
3. 我能貫徹自己對別人的承諾-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
4. 我的性格外向且合群-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
5. 我會立即讚美同事表現優異之處-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
6. 我相當能克制衝動-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
7. 我會設法不讓壞心情延續太久-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
8. 我會為自己的行為與決定負責-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
9. 我會避免因沮喪而波及他人-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
10. 我很少會得罪他人-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
11. 我喜歡主動地去結交朋友-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
12. 我能夠拒絕別人，又不會讓別人感到難堪-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
13. 我是一個善解人意的人-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
14. 我在同事有好的表現時，會設法讓他知道-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
15. 我心情不好時，不知道如何排解-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
16. 我常常朝令夕改-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
17. 我在面對挫折時，不會意志消沉-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17
18. 即使別人有錯，我也不會讓對方難堪-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18
19. 我很受歡迎-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19
20. 我常常能察覺別人的情緒-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20

非 不 無 同 非  
 常 同 意 常  
 不 意 見 意 同  
 同 意

1 2 3 4 5

21. 我會用具體事實來稱讚別人-----     21
22. 我在工作壓力下仍能維持情緒穩定-----     22
23. 我常常因小事而心情不好-----     23
24. 我常常說出別人不願讓人知道的事-----     24
25. 我能夠在逆境中維持樂觀-----     25
26. 我具有幽默感-----     26
27. 我常常用心去營造與別人的良好關係-----     27
28. 我總是能意識到同事的情緒而給予協助-----     28
29. 我常常能夠知道別人心理的想法-----     29
30. 我常常鼓勵同事-----     30

【第三部份】：工作士氣量表

請依下面各項說法，表明您對每一題目敘述的同意程度，在題目後最適當的“□”上打“V”

	非	不	無	同	非	
	常	同	意	常	同	
	不	意	見	意	同	
	同				意	
	意					
	1	2	3	4	5	
1. 我常請假去做其他的事-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
2. 我會為工作廢寢忘食-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
3. 在工作中我可以獲得專業成長與發展-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
4. 完成一件工作我會很有成就感-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
5. 本公司同事均能主動互助合作-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
6. 外界批評公司時我會感到難過-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
7. 不管外在環境或情勢如何變遷，我仍願意追隨在本公司服務-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
8. 目前的工作對我而言，除了拿薪水外，沒有其他意義可說了-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
9. 若有其他適當的工作機會，我早就離開公司了-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
10. 無論本公司內部人事發生怎樣的變化，我仍願意守著自己 的工作崗位，做好份內之工作-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
11. 本公司目前之制度與規定有必要再檢討改善-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
12. 我對本公司的各項重大措施與執行情形，會時常關心注意-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
13. 我通常都能尊重多數人意見-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
14. 日常生活中，我對同事皆能表現和諧友善之態度-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
15. 提昇工作品質，是我未來努力之方向-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
16. 在本公司工作使我感到生活有保障-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
17. 本公司舉辦之團體活動，我都願意參加-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17

【第四部份】：專業承諾量表

下列問題是與您對工作專業承諾的程度，請依您個人的看法在方格內打“V”。

	非 常 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意	
	1	2	3	4	5	
1. 我在本部門工作對我個人的形象有很大的幫助-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
2. 我後悔進入本部門中工作-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
3. 我以在部門中工作為榮-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
4. 我不喜歡成為一位部門的工作人員-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
5. 我不認同部門的工作-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
6. 我熱忱地從事部門的工作-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
7. 我付出太多的心力於這個工作上，以致於現在不易轉業-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
8. 現在轉業對我而言是困難的-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
9. 如果現在離開本行業，將造成生活上很大的困擾-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
10. 對我來說，現在轉業將有重大的損失-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
11. 轉業對我來說，並沒有任何壓力-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
12. 現在轉業，對我來說會有很大的犧牲-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
13. 我相信人們在接受專業的訓練後，不應該隨便的轉業-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
14. 我覺得沒有義務留在部門中工作-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
15. 我覺得有責任繼續在部門中工作-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
16. 即使對我有利，我也不覺得現在離開部門的工作是對的-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16
17. 如果現在離開部門的工作，我會覺得有罪惡感-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17
18. 身為一位部門工作人員，我必須對此職業保持忠誠-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18



【第五部份】：工作績效量表

這份量表的目的是想了解您的工作績效，請閱讀完下列各項題目後，在□內“V”選與您真實情況相符合的程度，共24題，並請全部作答。

非	不	無	同	非
常	同	意	常	常
不	意	見	意	同
同				意
意				
1	2	3	4	5

1. 我不曾推卸上級所交代的工作，並都能在規定期限內完成---□ □ □ □ □ 1
2. 當我工作上遇到棘手或緊急的事，我都能妥善處理-----□ □ □ □ □ 2
3. 我能妥善運用溝通技巧在工作上-----□ □ □ □ □ 3
4. 工作上有任何問題發生時，我總有辦法解決-----□ □ □ □ □ 4
5. 對我來說，與他人一起分工合作並不困難-----□ □ □ □ □ 5
6. 我會不斷的學習與工作有關的新知識、新技巧-----□ □ □ □ □ 6
7. 對於手邊的工作，我一定事先規劃才進行-----□ □ □ □ □ 7
8. 對於公司的所有規定，我都嚴格遵守-----□ □ □ □ □ 8
9. 為了工作，我常常犧牲休息的時間-----□ □ □ □ □ 9
10. 不論公司派我到哪一個部門或工作上，我都能勝任愉快-----□ □ □ □ □ 10
11. 我常向困難的目標挑戰，因為從事困難的工作能感到滿足---□ □ □ □ □ 11
12. 工作上的任何小細節，我都能注意到並妥善處理-----□ □ □ □ □ 12
13. 我總是充滿幹勁地工作-----□ □ □ □ □ 13
14. 我常會在工作上提出特別及新穎的建議-----□ □ □ □ □ 14
15. 我總是能了解業務往來人員的真正需求，並滿足之-----□ □ □ □ □ 15
16. 我能在工作上與夥伴建立及維持良好的友誼關係-----□ □ □ □ □ 16

【第六部份】個人基本資料 請您將適當的資料在每題的□中打✓

1. 您的性別： (1) 男  (2) 女
2. 您的年齡： (1) 30歲（含）以下  (2) 31-40歲  (3) 41-50歲  (4) 51歲以上
3. 現職年資： (1) 5年（含）以內  (2) 6-10年  (3) 11-20年  (4) 21年以上
4. 現任職務： (1) 管理人員  (2) 非管理人員
5. 最高學歷： (1) 高中（職）以下  (2) 專科  (3) 大學  (4) 研究所以上
6. 婚姻狀況： (1) 已婚  (2) 未婚  (3) 其他
7. 工作月薪： (1) 25000元（含）以下  (2) 25001-35000元  (3) 35001-45000元  
 (4) 45001-55000元  (5) 55001元以上

問卷到此結束，請再檢視一遍有無漏答。對於您的撥冗填答，致上最高的謝意！