

南華大學管理科學研究所碩士

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE OF MANAGEMENT SCIENCES

NANHUA UNIVERSITY

服務導向公民行為之組織層次前因與對互動品質影響之研究

— 以財政部國稅局為例

RESEARCH ON ORGANIZATIONAL LEVEL ANTECEDENTS OF  
SERVICE-ORIENTED ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND  
THE EFFECT ON INTERACTION QUALITY— THE CASE OF NATIONAL TAX  
ADMINISTRATION, MINISTRY OF FINANCE.

指導教授：范惟翔 博士

ADVISOR : WEI-SHANG FAN Ph.D.

研究生：姜承孝

GRADUATE STUDENT : CHIANG CHEN HSIAO

中 華 民 國 九 十 四 年 六 月

# 南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

服務導向公民行為之組織層次前因與對互動品質影響  
之研究—以財政部國稅局為例

研究生：姜承孝

經考試合格特此證明

口試委員：姜惟翔

韓文仁

姜承孝

指導教授：姜惟翔

所 長：姜承孝

口試日期：中華民國 九十四 年 五 月 二十 日

## 謝 誌

兩年碩士在職專班的學習與論文寫作的歷程，是一段難忘的回憶，有太多必須感謝的師長親友，難以言表，謹在此致上最誠摯的謝意。

論文的順利完成，首先要衷心感謝指導教授范惟翔博士的悉心教導，一方面給予學生自主研究思考的空間，一方面提綱挈領，給予學生在邏輯思惟、論述內容上最適切的引導，委實令學生獲益良多，謹致上最深的感謝。

再者，承蒙口試委員藍俊雄教授與韓文仁教授不吝給予指正並提供寶貴的建言，使本論文能更趨嚴謹，亦在此致上謝忱。

感謝所上諸位教授的盡心教導，增進學生在觀念上、研究方法等各方面的學養；感謝信助兄、毅書、雅容在研究上的協助與相互砥礪，以及多位國稅局的先進在研究過程中不吝給予協助。

最後，謹將此成果與喜悅與我最親愛的家人一起分享，感謝他們自始至終不斷的給予我支持與鼓勵。

姜承孝 謹識於

南華大學管理科學研究所

中華民國 94 年 6 月

## 南華大學管理科學研究所九十三學度第二學期碩士論文摘要

論文題目：服務導向公民行為之組織層次前因與對互動品質影響之研究

—以財政部國稅局為例

研究生：姜承孝

指導教授：范惟翔 博士

論文摘要內容：

服務導向公民行為與服務品質間的關聯在管理實務上日益受到重視。有別於以往公民行為對服務品質影響之研究以整體服務品質特性之概念加以衡量的作法，本研究試圖進一步釐清，員工服務導向公民行為所直接影響者為整體服務品質中互動品質的部份，衡量時應與其他如結果品質、實體環境品質概念加以區隔，以增加研究結果的精確性，避免因對於不同層次之品質認知間的交互作用而造成衡量結果的誤差。

再者，經由文獻探討發現，以往研究已證實組織在人力資源管理上的作為，及組織的服務氣候，分別與服務導向公民行為有正向的關連，但尚乏對於組織層次的影響因素作整體性的探討者。因此，本研究同時考量組織在內部行銷上的具體作為，及員工對於無形的服務氣候的知覺感受，試圖瞭解組織層次的影響因素整體上與服務導向公民行為間的關聯，是否更有效的增加對於服務導向公民行為的解釋能力，以及進一步對於互動品質的影響，俾提供管理實務上的應用參考。

研究結果一方面支持內部行銷及服務氣候與服務導向公民行為間存在顯著的正向關聯性，且同時考量兩者有助於增加對於服務導向公民行為的解釋能力；二則服務導向公民行為與互動品質間存在顯著的正向關連，而內部行銷及服務氣候會經由服務導向公民行為對於互動品質產顯著的影響。

最後，本研究建議：組織應同時致力於提高服務氣候，及強化在高

階管理支持、組織流程、跨功能的協調合作等各方面的內部行銷作為，使員工的服務導向公民行為成為一常態性的表現，將有助於改善與維繫與顧客間的互動品質，俾成為組織重要的核心能力。

**關鍵詞：**服務導向公民行為、內部行銷、服務氣候、互動品質

**Title of Thesis :** Research on organizational level Antecedents of Service-oriented Organizational Citizenship Behavior and The Effect on Interaction Quality— The Case of National Tax Administration, Ministry of Finance.

**Name of Institute :** Graduate Institute of Management Sciences, NanHua University

**Graduate date :** June 2005

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

**Name of student :** Chiang Chen Hsiao **Advisor :** Wei-Shang Fan Ph.D.

## **Abstract**

The causal relationship between service-oriented organizational citizenship behaviors (OCBs) and service quality gets more and more attention gradually in managing practices. Different from past research, this study adopts interaction quality perspective instead of general service quality characteristics for measuring the correlation with service-oriented OCBs, to escape the inaccuracy come from interaction of different dimensions of service quality perception such as outcome quality and physical environment quality.

Previous research indicated that both of human resource management practices and service climate within an organization positively correlated individually with service-oriented OCBs of employees, yet neglected to examine different organizational level antecedents together. To make the gap up, this study attempt to examine the relationship between service-oriented OCBs of employees and organizational level antecedents including internal marketing practices and employees' perceptions of service climate, and further correlation with interaction quality. Survey questionnaires were distributed to inspector of taxes in National Tax Administration, Ministry of

Finance. A total number of 412 valid questionnaires were collected and analyzed.

The results verified that (1) internal marketing practices and service climate were positively correlated with service-oriented OCBs, and provided superior predict ability than individual antecedent, (2) the mediating role of service-oriented OCBs. Which suggests that an organization should make efforts to strengthen service climate and internal marketing practices including top management support, organizational process support, and cross functional coordination, to make service-oriented OCBs of employees be a normality behaviors, facilitating to improve and maintain the interaction quality with customers, and then forming a core competence of the organization.

**Keywords :** Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior, Internal Marketing, Service Climate, Interaction Quality

# 目 錄

中文摘要 .....	i
英文摘要 .....	iii
目錄 .....	v
表目錄 .....	viii
圖目錄 .....	x
第一章 緒論 .....	1
1.1 研究背景及動機.....	1
1.2 研究目的 .....	3
1.3 研究流程 .....	3
1.4 研究限制 .....	5
第二章 文獻探討 .....	6
2.1 服務導向公民行為 .....	6
2.1.1 發展歷程.....	6
2.1.2 服務導向公民行為的意涵.....	8
2.1.3 服務導向公民行為的構面.....	10
2.2 服務導向公民行為之前因 .....	13
2.2.1 影響服務導向公民行為形成之因素.....	13
2.2.2 內部行銷.....	15
2.2.3 服務氣候.....	21
2.3 互動品質 .....	24
2.3.1 服務品質的意涵.....	25
2.3.2 互動品質的意涵.....	28
2.3.3 互動品質的衡量.....	29

2.4	內部行銷、服務氣候、服務導向公民行為與互動品質之關聯	30
2.4.1	內部行銷與服務導向公民行為.....	31
2.4.2	服務氣候與服務導向公民行為.....	32
2.4.3	內部行銷與服務氣候對於服務導向公民行為形成之交互作用.....	34
2.4.4	內部行銷與互動品質.....	35
2.4.5	服務氣候與互動品質.....	37
2.4.6	服務導向公民行為與互動品質.....	38
2.4.7	服務導向公民行為對內部行銷、服務氣候與互動品質間的中介影響.....	39
第三章	研究設計 .....	40
3.1	研究架構.....	40
3.2	研究假設.....	41
3.3	研究變項的操作性定義與衡量方法 .....	42
3.3.1	服務導向公民行為.....	42
3.3.2	內部行銷.....	44
3.3.3	服務氣候.....	46
3.3.4	互動品質.....	47
3.4	研究對象與資料收集 .....	49
3.4.1	研究對象.....	49
3.4.2	前測.....	50
3.4.3	正式問卷.....	51
3.5	量表構面的重建與信效度分析 .....	51
3.5.1	因素分析.....	52

3.5.2 信度及效度.....	56
3.5.3 修正後研究架構.....	57
3.6 資料分析方法.....	58
第四章 研究結果與分析.....	60
4.1 樣本結構與描述性統計分析.....	60
4.1.1 樣本結構.....	60
4.1.2 描述性統計分析.....	61
4.2 個人特徵變項與各構面之差異性分析.....	63
4.2.1 T檢定.....	63
4.2.2 單因子變異數分析.....	65
4.3 相關分析.....	70
4.4 迴歸分析.....	71
4.4.1 內部行銷與服務導向公民行為.....	71
4.4.2 服務氣候與服務導向公民行為.....	72
4.4.3 干擾變項對於服務導向公民行為之影響.....	73
4.4.4 服務導向公民行為與互動品質.....	75
4.4.5 內部行銷、服務氣候、服務導向公民行為與互動品質.....	76
4.5 小結.....	79
第五章 結論與建議.....	80
5.1 研究結論.....	80
5.2 管理意涵.....	84
5.3 後續研究建議.....	87
參考文獻.....	89
附錄：問卷.....	103

## 表目錄

表 2.1	組織公民行為類型彙整表(含服務導向公民行為).....	12
表 2.2	服務導向公民行為前因變項相關研究彙整表.....	14
表 2.3	內部行銷意涵彙整表.....	16
表 2.4	服務氣候衡量構面彙整表.....	23
表 2.5	互動品質相關研究彙整表.....	30
表 3.1	服務導向公民行為量表.....	43
表 3.2	內部行銷量表.....	45
表 3.3	服務氣候量表.....	47
表 3.4	互動品質量表.....	48
表 3.5	前測信度彙整表.....	50
表 3.6	抽樣及回收狀況.....	51
表 3.7	服務導向公民行為因素析彙整表.....	53
表 3.8	內部行銷因素析彙整表.....	54
表 3.9	服務氣候因素析彙整表.....	55
表 3.10	互動品質因素析彙整表.....	56
表 4.1	樣本基本資料次數分配表.....	61
表 4.2	各構面描述性統計分析.....	62
表 4.3	性別與各研究變項之差異分析.....	64
表 4.4	婚姻狀況與各研究變項之差異分析.....	65
表 4.5	年齡對各構面差異分析.....	66
表 4.6	教育程度對各構面差異分析.....	67
表 4.7	服務年資與各構面差異分析.....	68
表 4.8	服務機關與各構面差異分析.....	69

表 4.9	研究變項之相關分析表	71
表 4.10	內部行銷與服務導向公民行為之迴歸分析	72
表 4.11	服務氣候與服務導向公民行為之迴歸分析	73
表 4.12	服務導向公民行為之迴歸分析	75
表 4.13	服務導向公民行為與互動品質之迴歸分析	76
表 4.14	各變項與行為舉止之迴歸分析	77
表 4.15	各變項與專業能力之迴歸分析	78
表 4.16	各變項與互動品質之迴歸分析	78
表 4.17	研究結果摘要	79

## 圖目錄

圖 1.1 研究流程圖	4
圖 2.1 服務導向公民行為觀念演進	8
圖 2.2 服務品質之層級架構	28
圖 2.3 組織生產力模	31
圖 2.4 服務業行銷類型	37
圖 3.1 研究架構圖	41
圖 3.2 修正後研究架構圖	57

# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景及動機

「製造業與服務業的差異似乎是言過其實，所有的行業都應該是服務業才對」，Kotler（2000）這句話指出了服務的重要性與相當程度的事實——絕大多數的行業、組織無可避免地都包含著服務的成份，且此一要素往往在組織績效表現上扮演了決定性的角色。

早在 1990 年時，美國的蓋洛普民調即顯示，服務品質的提升是各組織執行長眼中所認為美國各產業所面臨最重大的挑戰（Zeithaml et al., 1990）。證之於十多年後的今日，隨著經濟、科技、文化的快速發展，不論是市場競爭的激烈使然，抑或生活水平、價值觀的改變所致，現代人對於服務品質的要求標準確實日益嚴苛。不管是服務業或製造業，也不論是私人企業組織或公部門，皆不得不順應此一時勢潮流，而不斷的致力於服務品質的提升。

就公部門而言，觀諸世界潮流，為解決政府在施政績效、服務品質、財政收支及組織體制等各方面的困境，並提升國家的競爭力，自 1980 年代即興起了公共管理風潮，如：企業型政府、政府再造等。紐西蘭政府於 1984 年施行體制再造、英國政府於 1990 年提出公民憲章改革計劃、以及美國政府於 1993 年的國家績效評估制度等等，皆引進了民間企業的精神與作法，試圖革除傳統政府部門為人詬病的積習，以提升政府機關的效率與服務品質。為此，我國政府亦自 1993 年起推行行政革新方案，加強為民服務工作，落實變革制度計劃；行政院嗣於 1997 年推動施行「全面提升服務品質方案」，並於 1998 年訂頒「行政院服務品質獎」，獎勵績效卓越的機關，其後更持續推動各項革新方案及便民服務措

施，以期有效提升行政服務品質。

由於服務的無形性，因此服務人員在提供服務、與顧客互動時的行為表現，直接攸關顧客對於服務品質與顧客滿意的形成，此即服務導向公民行為之研究受到重視的原因之一。而以往對於服務導向公民行為的研究，多以服務業為研究對象，鮮少針對政府公部門進行探討者，惟政府機關的任務除執行公權力外，即在於服務人民，其對於服務品質的強調及重視，本質上與服務業並無二致；因此，探討與驗證公部門員工服務導向公民行為的成因與對於服務品質之影響，此為研究動機之一。

自以往有關組織公民行為及服務導向公民行為之研究，歸納影響公民行為形成之因素可分為三大類，一為有形的組織具體的管理作為，如：人力資源管理，二為無形的組織文化、氣候，三為個人層次的因素，如：性格、態度等。而其中又以探討個人層次因素對於公民行為影響之研究居多，尚乏針對組織層面的影響因素進行整體探討者；再者，在組織具體作為方面，僅止於人力資源管理之層次，尚無關於其他策略性手段、作為，如：內部行銷之探討。若能進一步瞭解整體組織層次變數與服務導向公民行為間的關聯，應有助於管理實務上之運用，此為研究動機之二。

另一方面，民眾對於服務品質的知覺是由不同層次的品質感受所彙聚而成（互動品質、實體環境品質、結果品質）。公部門受限於法令規章與執法者之角色，與民眾切身之利益往往有所衝突，以致服務結果難以符合民眾的理想；且服務導向公民行為發生於人際間的接觸互動過程中，所直接影響者即互動品質，惟過去針對組織公民行為與服務品質間關聯進行實證研究者，皆採整體服務品質的觀點而以服務品質之特性進行衡量（楊濱燦，民91），似不若直接針對互動品質與服務導向公民行為

間的關聯進行探討，可避免各層次之品質感受間的交互作用，而更具實質意義，此為研究動機之三。

## 1.2 研究目的

基於前述之研究背景與動機，本研究以財政部五區國稅局所屬各分局及稽徵所之基層稅務人員為研究對象，試圖透過實證分析，瞭解影響服務導向公民行為形成的組織層次前因，並驗證服務導向公民行為與互動品質間的關聯性，以及服務導向公民行為之中介影響，俾提供學術上及公部門在管理實務上之參考。換言之，本研究旨在達成下列之目的：

- 一、探討與驗證影響「服務導向公民行為」形成的組織層次因素。
- 二、探討與驗證「服務導向公民行為」與「互動品質」間的正向關聯。
- 三、探討與驗證組織層次因素與「互動品質」之關聯性是否受到「服務導向公民行為」之中介影響。

## 1.3 研究流程

本研究之研究流程，如圖 1.1 所示，說明如下：

- 一、首先擬定研究方向，就研究背景及動機，配合相關文獻蒐集，確立研究之主題與目的。
- 二、根據研究主題，收集國內外有關服務導向公民行為、內部行銷、服務氣候、互動品質及其關聯性之期刊、文獻及資料等進行探討及歸納整理。
- 三、依據文獻探討，建構本研究之架構及假設。
- 四、針對本研究目的及研究對象，參考相關期刊文獻選定使用量表及設計問卷；並進行預測以修正問卷。

五、進行抽樣問卷調查、回收及整理。

六、統計分析與假設檢定。

七、依實證分析結果提出結論與建議，並對後續研究者提供未來研究的方向。

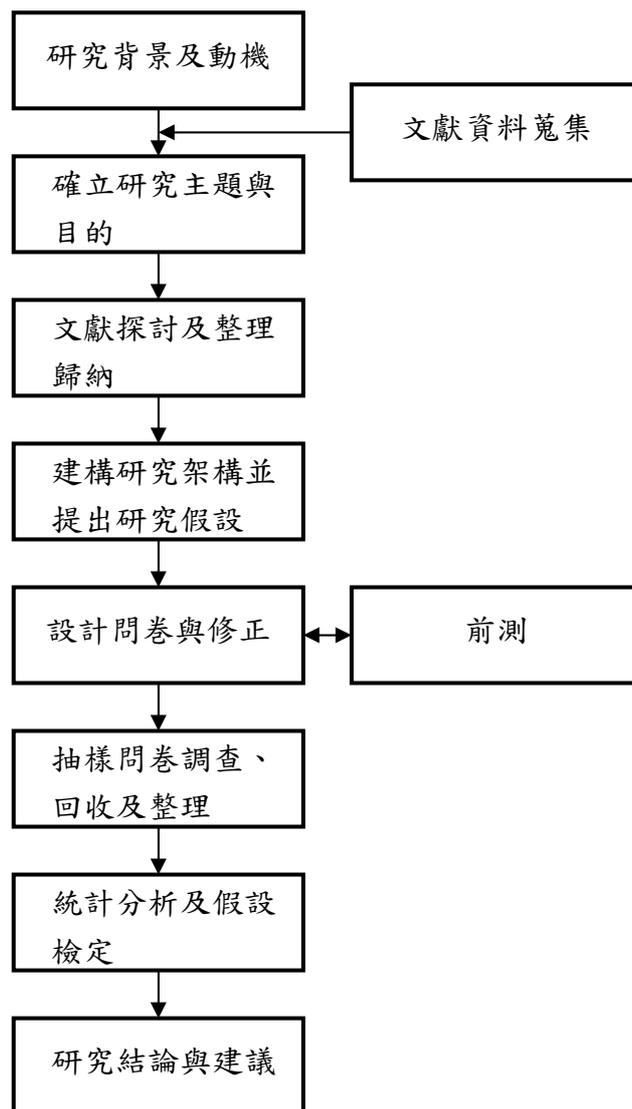


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

## 1.4 研究限制

本研究雖在各方面力求完善，但宥於人力、物力，仍有下列幾點研究限制：

### 1. 對於其他公部門之推論性：

本研究係以我國財政部所屬五區國稅局（臺北市、高雄市、臺灣省北區、中區、南區國稅局）各分局及稽徵所基層稅務人員為抽樣對象，雖已包括全國多數地區，但研究結果是否可推論於所有公部門機關單位，仍有待進一步的驗證。

### 2. 員工自行衡量的偏誤：

由於稅務機關之特性，以及成對樣本抽樣上的困難，本研究中互動品質變項的衡量係以稅務人員之認知代替民眾的實際感受，雖文獻支持兩者間的相關性，但由稅務人員自行衡量，仍可能有自我偏誤的存在。

## 第二章 文獻探討

本章共分四節，第一節探討服務導向公民行為的源起，意涵與類型；第二節探討服務導向公民行為之成因，包括內部行銷與服務氣候；第三節探討互動品質的意涵、源起與衡量；第四節則探討內部行銷、服務氣候、服務導向公民行為與互動品質間的關聯性。

### 2.1 服務導向公民行為

服務導向公民行為之觀念來自於傳統組織公民行為概念之具體應用，係指服務人員在服務傳遞的過程中對組織內其他成員及外部顧客所表現出富有服務意識及熱忱、有助於滿足內、外部顧客需求及提升組織服務績效的角色外正面行為表現之總稱。茲就其發展歷程、觀念意涵、相關構面分別敘述之。

#### 2.1.1 發展歷程

一個組織要維持運作上良好的效能，與組織成員的行為表現有密切的關係。組織一則必須能延攬優秀員工加入並留任於組織中，減少人員的異動和離職—即留職行為；二則員工的行為必須能符合組織對特定職務角色之期望或工作規範標準，達成其分內應為的工作績效—即本份行為，或稱角色內行為；三則有賴於員工能夠主動展現創新及超越其工作職務要求標準，且對於組織目標達成或發展有益的自發性行為—即「角色外行為」(extra-role behavior) (Katz & Kahn, 1978)。

由於任何組織系統的設計皆難達到完美無缺，若員工僅圖安守其本份內的工作，則組織的績效很難在嚴峻的競爭環境中有優於競爭者的表

現。因此，必須仰賴員工主動表現出某些角色要求以外的行為，以彌補正式工作規章定義的不足並促進組織目標的達成（Bateman & Organ, 1983；Smith et al., 1983），例如：協助同事解決問題、主動幫助新進人員、自我充實以提高工作能力、保護組織資源、主動宣傳組織優點等等。換言之，在組織所具體規定成員應達成的職務作為或績效表現之外，存在著許多不容易用正式規範或獎懲制度來強制員工展現的對組織有正面影響的行為，稱之為「組織公民行為」。亦即員工超越組織所要求的標準，主動且無條件地展現出組織所需要，且有利於組織有效運作的行為，而該行為並未於其角色義務或契約中予以具體的要求，亦未在正式薪酬制度中明確地加以規範者（Organ, 1988, 1990；Morrison, 1996）。對組織內部而言，組織公民行為有助於使組織更有效地運作、進而提升組織績效（Organ, 1988），對組織外部而言，組織公民行為有助於提昇服務品質，增加顧客滿意度（Morrison, 1996）。

歷來組織公民行為的研究，依其定義之廣、狹，大致可分為採角色外正面行為之觀點者（Organ, 1988）、角色外與角色內正面行為之觀點者（Graham, 1991）、以及視為組織成員自主所為的角色內或角色外，對組織整體而言有正面或負面影響各種行為者（林淑姬，民81；Podsakoff & MacKenzie, 1994），但多數研究皆著重於組織公民行為正面意義的探討。

早期有關組織公民行為的研究多為含括不同形式的組織及職務範疇作廣泛性的探討。惟實務應用上，某一範疇特定的組織公民行為形態相對於通論的組織公民行為，往往格外地具有價值（Borman & Motowidlo, 1993）。因此，組織公民行為的研究逐漸朝向更具體、更深入的應用方向拓展，其延伸為針對服務性行業中與顧客接觸之服務人員彼此間及與顧客間之層面者，即為服務導向公民行為（Van Dyne et al., 1994；Podsakoff

& MacKenzie, 1997)。

綜言之，服務導向公民行為係組織公民行為研究的延伸，其發展歷程，大致可歸納為如圖 2.1 所示之三個階段。

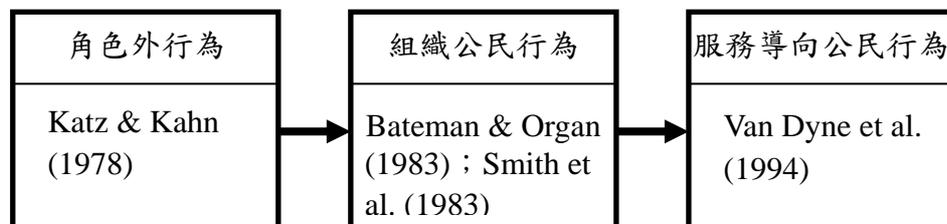


圖 2.1 服務導向公民行為觀念演進

資料來源：本研究整理

### 2.1.2 服務導向公民行為的意涵

「服務導向公民行為」是針對與顧客接觸之第一線服務人員在服務傳遞時，主動展現出熱心、禮貌和真誠等態度，提供優質的服務以滿足顧客所需 (Hogan et al., 1984; Cran, 1994) 的公民行為而言，也是一種顧客導向的行為 (Bettencourt et al., 2001)。

除了本份的工作之外，第一線服務人員扮演著三種層次的角色 (Van Dyne et al., 1994; Bettencourt et al., 2001; 嚴秀茹等, 民93)：

1. 其代表公司對外服務，可以提升或損害組織的形象 (Schneider & Bowen, 1985, 1993)，因此，是否展現出忠誠的行為是非常重要的 (Moorman et al., 1988; Borman & Motowidlo, 1993; Van Dyne et al., 1994; Bettencourt et al., 2001; 嚴秀茹等, 民93)；他們不僅提供顧客組織的產品和服務，對外更需表現出是組織的擁護者，並致力於提升組織形象。
2. 第一線服務人員藉由將有關顧客需求的資訊傳達予組織，以及對

服務的傳遞提出改善的建議，提供外部環境和組織內部作業間策略性的連結（Schneider & Bowen, 1984；Zeithaml et al., 1988）；因此，在其本身與顧客、組織同仁、組織間的溝通和訊息傳遞上，以及對於服務傳遞流程和內容的改善上，所表現出的主動、積極的參與和投入，是組織得否掌握顧客需求、提升服務品質的關鍵。

3. 服務傳遞公民行為：在與顧客接觸時，因其行為直接影響到顧客，所以認真積極的角色表現十分重要；正如關於服務品質的研究中顯示出第一線員工可靠、負責、有禮貌的服務傳遞對於服務品質而言是非常重要的（Parasuraman et al., 1988；George, 1991）；因此，服務人員在服務傳遞中所展現之公民行為，其本質即是在服務傳遞的過程及環境中表現出認真的態度與作為。

此外，第一線服務人員所表現出的助人行為（helping behavior），包括主動給予他人協助，鼓勵、關懷並幫助同仁避免犯錯，同仁間的協調合作等等的行為，往往在服務傳遞的過程中，都具有非常正面的效益（Podsakoff et al., 2000），這類型的行為同時也意味著富有服務意識與服務熱忱，亦是第一線服務人員在本份工作外的重要行為表現。

對於服務業來說，服務本身即是競爭力的來源。由於服務不容易加以標準化，在管理上甚難對服務人員的工作給予系統化的規範，因此這些行為往往不在工作職掌或作業手冊所明確規範的範圍之內。但在多數行業中，顧客對於服務品質的認知主要乃是透過與第一線服務人員的互動而來；若員工在角色內（in-role）的工作盡忠職守之外，在服務傳遞時能提供額外的努力、額外的關懷、主動的服務以取悅顧客，對於顧客滿意及組織績效表現將會有正面的幫助（Bitner et al., 1990；Podsakoff et al., 1997；Koys, 2001），因此，員工能否表現服務導向公民行為，對組織整

體的績效表現而言至為重要。

### 2.1.3 服務導向公民行為的構面

服務導向公民行為源自於組織公民行為，而此一概念中所包含的公民行為之型態亦衍生自各種類型的組織公民行為。以往研究者探討服務導向公民行為多以忠誠(loyalty)、參與(participation)及服務傳遞(service delivery)等三種類型的公民行為為主(Van Dyne et al., 1994; Bettencourt et al., 2001; 嚴秀茹等, 民 93)。

對直接與顧客接觸的第一線服務人員來說，忠誠公民行為意謂著員工對於組織的認同與支持，並外顯為致力於達成組織的目標與提升組織的形象；此一概念與林淑姬(民 81)提出的認同組織、Graham(1989)、Moorman & Blakely(1995)提出的忠誠擁護(loyalty boosterism)、Borman & Motowidlo(1997)提出的認同、支持組織目標，在意涵上是一致的。

參與公民行為意指員工積極的參與組織的事務、反映顧客的意見、勇於提出改善建言、並扮演組織與外部環境間雙向溝通的中介角色，與Podsakoff & MacKenzie(1989)、Organ(1988,1990)所提出的公民道德(civic virtue)、Graham(1989)提出的組織參與的概念相近。

服務傳遞公民行為則代表著員工在執行職務與服務顧客時，超越其基本職責，熱忱、勤奮、認真的行為表現。意涵相近於林淑姬(民 81)的敬業守法、Organ(1988,1990)的負責盡職(conscientiousness)、Borman & Motowidlo(1997)的堅持熱誠及額外的努力(persisting enthusiasm and extra effort)、勇於挑戰(volunteering to carry out task activities)等主張。

在此三種公民行為之外，組織公民行為研究中最常被提及的即為助人行為。歷來研究對此一概念所定義的範圍廣狹及名稱或有不同，惟主要皆指組織成員，尤其是第一線的服務人員所表現出的主動給予他人協

助，鼓勵、關懷並幫助同仁避免犯錯，同仁間的協調合作等等的行為，例如：利他行為（Smith et al., 1983；Organ, 1988,1990；Podsakoff & MacKenzie, 1989）、協助同事（林淑姬，81）、同事間互助（Graham, 1989；Moorman & Blakely, 1995；Van Scotter & Motowidlo, 1996）、助人及合作（Borman & Motowidlo, 1997）等，Podsakoff et al.（2000）將之歸納稱之為助人行為。這類型的行為意味著員工富有服務意識與服務熱忱，在服務傳遞與互動的過程中更顯重要，因此亦是服務導向公民行為的重要表現之一。

茲將相關的研究與觀點彙總整理如表 2.1：

表 2.1 組織公民行為類型彙整表（含服務導向公民行為）

研究者	組織公民行為之類型						
	助人行為	順從	忠誠	公民道德	主動	運動家精神	自我發展
Smith, Organ & Near (1983)	利他行為 (Altruism)	一般順從 (Generalized Compliance)					
Podsakoff & MacKenzie (1989)	利他行為 (Altruism)	一般順從 (Generalized Compliance)		公民道德 (Civic virtue)		運動家精神 (Sportsmanship)	
Organ (1988,1990)	利他行為 (Altruism)	謙恭 (Courtesy)		公民道德 (Civic virtue)	負責盡職 (Conscientiousness)	運動家精神 (Sportsman-ship)	
Graham(1989)	同事間互助 (Interpersonal Helping)		忠誠擁護 (Loyalty Boosterism)	組織參與 (Organizational Participation)	勤奮 (Personal Industry)		主動 (Individual initiative)
Williams & Anderson (1991)	個人趨向的公民行為 (OCB-I)	組織趨向的公民行為 (OCB-O)					
林淑姬(民 81)	協助同事	不生事爭利 公私分明	認同組織		敬業守法		自我充實
Van Dyne et al. (1994)			忠誠 (Loyalty)	參與 (Participation)	服務傳遞 (Service delivery)		
Moorman & Blakely(1995)	同事間的互助 (Interpersonal Helping)		忠誠擁護 (Loyalty Boosterism)				
Van Scotter & Motowidlo (1996)	同事間的協助 (Interpersonal Facilitation)				工作奉獻 (Job Dedication)		
Borman & Motowidlo (1997)	助人及合作 (Helping and Cooperating with Others)	遵守組織規定及程序 (Following Organizational Rules and Procedures)	認同、支持組織目標 (Endorsing, Supporting and Defending Organizational Objectives)		堅持熱誠及額外的努力 (Persisting Enthusiasm and Extra Effort)	勇於挑戰 (Volunteering to Carry out Task Activities)	
Bettencourt & Gwinner & Meuter(2001)			忠誠 (Loyalty)	參與 (Participation)	服務傳遞 (Service delivery)		
嚴秀茹等 (民 93)			忠誠	參與	服務傳遞		

資料來源：修改自 Podsakoff et al. (2000)；部份本研究整理

## 2.2 服務導向公民行為之前因

### 2.2.1 影響服務導向公民行為形成之因素

關於組織公民行為的前因變項，已有廣泛的探討。主張「情緒論」者以社會心理學的觀點，認為當組織中之員工處於正面的情緒狀態時，例如：工作滿意，較容易展現利他行為等組織公民行為（Smith et al., 1983）。主張「認知論」者認為，當組織中的成員認為該組織或組織中的其他成員有利或有義於他，員工會以正面行為加以回報，例如：主動協助同仁（Organ, 1988, 1990）。

Podsakoff et al. (2000) 歸納歷來的實證研究，將組織公民行為的前因變項區分為個人特性、工作特性、組織特性、領導行為等四大類。惟綜觀有關組織公民行為及服務導向公民行為前因之研究，本研究以另一觀察角度，歸納影響服務導向公民行為之前因變項可分為以下三類，並彙整如表2.2：

1. 組織環境特性：組織文化、組織氣候、組織支持、工作特性...
2. 組織政策作為：內部行銷、人力資源管理、領導型態...
3. 個人層次因素：人格特質、職位、態度、知識...

此三類因素經由個人心理層次的知覺與作用過程，對組織成員的行為表現產生影響。

過去探討組織公民行為成因的研究，以員工個人層次變數的探討居多。例如：實證研究顯示，第一線服務人員的工作滿足與知覺組織公平等態度會正向影響員工服務導向公民行為（Organ & Ryan, 1995；Bettencourt & Brown, 1997），也正向影響其績效表現，使顧客對服務傳遞有更好的評價。Bettencourt et al. (2001) 以工作態度、人格特質、服務顧客的知識等前因變項探討與服務導向公民行為各構面之關聯，結果顯

示員工之工作滿足、知覺組織支持等工作態度有效預測忠誠公民行為；員工服務導向、關懷等人格特質能有效預測服務傳遞公民行為；員工對顧客特徵、服務相關政策瞭解程度能有效預測參與公民行為。

表 2.2 服務導向公民行為前因變項相關研究彙整表

前因變項 研究者	組織環境特性	組織政策作為	個人層次因素
Van Dyne et al. (1994)	工作特性		個人因素、職位因素、工作價值觀
Organ & Ryan (1995)			態度(公平、組織承諾、工作滿足)、情緒、性別、年資
Morrison (1996)		人力資源管理系統	
Podsakoff et al. (1996)	組織特性 工作特性	領導行為	角色認知
Bettencourt & Brown (1997)			知覺組織公平 工作滿足
Moorman et al. (1998)		知覺組織支持	
MacKenzie et al. (1999)	組織特性	領導行為	
Bettencourt et al. (2001)			工作態度、人格特質、服務顧客的知識
嚴秀茹等 (民 93)	服務氣候		

資料來源：本研究整理

至於組織環境特性與組織政策作為等兩類因素，一則實證研究相對較少，二則以往研究者多僅驗證各別因素與組織公民行為間的關聯，尚乏一較整體性的探討。在組織政策作為方面，內部行銷的運作相對全面性的包括了人力資源管理、行銷等不同管理功能的運用、跨功能別部門的整合、管理者的領導作為等 (Ahmed et al., 2003)，且其目的之一即在

塑造員工之顧客導向，是本研究在組織策略作為方面以內部行銷進行探討。而組織環境特性方面，服務氣候代表了員工對於組織在服務方面的強調與重視程度的認知，亦反映了組織特性的影響（Yagil, 2001），是本研究在組織環境特性方面以服務氣候進行探討。

## 2.2.2 內部行銷

內部行銷觀念的產生，源自於行銷概念的延伸。Kotler（1972）主張行銷應該是「組織對其所有的公眾（publics）之間的關係，並不止包含顧客」，由此將行銷的定義擴及至組織內的「員工」；而往後的學者根據內部員工也是組織所面對的公眾之一觀念，逐步試著將已發展之行銷概念運用在組織內部當中（e.g. Thompson et al., 1978），於是內部行銷的概念日益受到重視。

### 1. 內部行銷的意涵

內部行銷概念的探索最初是為了試圖解決企業所面臨能否持續提供高品質服務的問題。此後歷經近三十年的發展，「內部行銷」的概念及其應用的相關研究不斷的被提出，時至今日，此一概念的意涵與其應用領域依然持續地在擴展中；內部行銷的應用領域已不僅止於服務業，更延伸至各種類型的組織。

縱觀內部行銷觀念發展的歷程，可發覺其意涵持續地與時俱進，茲將內部行銷的意涵的演進整理如表2.3。Rafiq & Ahmed（2000）將之區分為三個階段：

#### （1）強調員工的激勵及工作滿意：

由於內部行銷的概念源自於期望員工能維持良好服務品質的需求，早期的相關研究文獻多集中在對員工的激勵與工作滿意，且認為工作滿

意將會進而影響顧客滿意度。

(2) 顧客導向階段：

與將員工視為顧客 (Berry, 1981) 的觀點不同，Gronroos (1981) 對內部行銷所下的定義著重於經由一連串的影響過程及方法，以創造員工的顧客導向，而非強調於員工的滿意及對員工的激勵。

(3) 策略執行與變革管理階段

Winter (1985) 強調內部行銷的角色在於調整、教育、激勵員工，使其致力於達成組織的目標；也可以說是使員工的瞭解及認同整個計劃、目標的價值以及他們本身在其中所扮演的角色的一種過程。此一觀點將內部行銷的概念進一步提升，賦予其在組織之策略執行上具體的意義。在此一階段，將內部行銷視為是一種策略執行的工具或方法的觀點日益明確，愈來愈多的學者認同對組織而言內部行銷具有跨功能別的整合作用，使得內部行銷的策略性角色地位日漸受到重視。

表2.3 內部行銷意涵彙整表

研究者	意涵	特質
Berry (1981)	將員工視為內部的顧客，並將工作視為滿足內部顧客需求的產品。	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 工作—內部產品</li> <li>· 強調員工滿意</li> </ul>
Gronroos (1981)	內部行銷的目的在於獲得具備良好動機與顧客知覺的員工。	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 顧客導向</li> </ul>
Gronroos (1985)	透過對內部員工的市場進行一連串近似行銷的活動作為，以有效的影響、激發內部的員工，使他們具備顧客知覺、市場導向以及銷售的傾向。	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 似行銷的方法與哲學的應用</li> </ul>
Winter (1985)	強調內部行銷的角色在於調整、教育、激勵員工，使其致力於達成組織的目標。	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 激勵</li> <li>· 策略性工具</li> </ul>
George & Gronroos (1989)	以似行銷的方法及哲學管理組織的人力資源。	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 似行銷的方法與哲學的應用</li> </ul>

表2.3 內部行銷意涵彙整表 (續)

研究者	意涵	特質
Kotler & Armstrong (1991)	訓練、激勵與顧客接觸之員工及後勤支援之員工，使其如團隊般工作，並表現顧客導向行為。	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 激勵</li> <li>· 顧客導向</li> <li>· 跨功能合作</li> </ul>
Piercy & Morgan (1991)	內部行銷係一種策略性計畫，目的在於配合外部行銷計畫，向公司內部各單位及人員傳達有關的行銷計畫內容，以便在因計畫執行、組織有所變動而導致資源重新分配時，能獲得組織內相關部門的支持。	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 內部溝通</li> <li>· 策略性工具</li> </ul>
Berry & Parasuraman (1991)	透過提供能滿足員工需求的工作—也等同是一種產品，來吸引、發展、激勵和留住適任的員工；它是將員工視為顧客來對待的一種哲學；也是用以塑造出滿足人們需求的工作—產品的一種策略。	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 工作—內部產品</li> <li>· 強調員工滿意</li> </ul>
Glassman and McAfee (1992)	更強調內部行銷所扮演的角色在於整合行銷及人力資源管理二種功能，以提升員工成為組織行銷功能上之重要資源。	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 行銷與人力資源管理的整合</li> </ul>
Joseph (1996)	一種行銷及人力資源管理的應用，結合了理論、技術及法則來激勵、善用及管理組織內各階層員工，以持續改進其服務外部顧客及相互服務的方法。	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 行銷與人力資源管理的整合</li> <li>· 激勵</li> <li>· 跨功能合作</li> <li>· 顧客導向</li> <li>· 服務導向</li> </ul>
Rafiq & Ahmed (2000)	一種計畫性的努力，經由創造具有動機、顧客導向員工的過程，提高員工的滿意；並運用似行銷的方法克服組織中對於變革的抗拒、激勵員工、使之合作、達成跨功能間的合作、以及整合員工使有效的執行公司整體與功能性的目標。	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 激勵</li> <li>· 顧客導向</li> <li>· 員工滿意</li> <li>· 似行銷方法的運用</li> <li>· 內部溝通</li> <li>· 跨功能合作</li> <li>· 策略性工具</li> </ul>
Ahmed & Rafiq (2003)	歸納歷來有關內部行銷的各種觀點。並認為內部行銷： 1. 可影響組織中集體認知與共同意志的形成，進而塑造組織文化與行為。 2. 可提升組織整體與個人之競爭力。	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 塑造組織文化與行為</li> <li>· 競爭力觀點</li> </ul>

資料來源：本研究整理

## 2. 內部行銷的特質

由內部行銷的各種定義，可歸納出內部行銷的特質如下：

### (1) 強調激勵與工作滿足：

就服務業來說，顧客所購買的，即是員工所提供的服務和其所表現的績效，而服務的品質往往是與競爭對手間最關鍵的差異所在；換句話說，服務品質的差異主要即決定於員工表現的良窳。因此，如何吸引、留任及激勵優秀的員工，是十分重要的，內部行銷的用意即在於試圖藉由激勵、提高員工的工作滿意，進一步達到提升服務品質的目的。

(Thompson et al., 1978；Winter, 1985；Rafiq & Ahmed, 2000)

### (2) 視工作本身為內部產品：

對服務業而言，員工與顧客同樣是重要的市場。因此，管理者應該將所提供的工作視同公司提供的產品一般，並將員工視為顧客，對兩者付出相同的關心與注意 (Sasser & Arbeit, 1976)。內部行銷即是將員工視為顧客來對待的一種哲學；也是用以塑造出滿足員工需求的工作一產品，以吸引、發展、激勵和留住適任的員工的一種策略 (Berry, 1981；Berry & Parasuraman, 1991)。

### (3) 顧客導向：

員工在與顧客接觸及提供服務時，存在著所謂互動式行銷；買賣雙方的互動不僅影響顧客此次購買和再次購買的決定，同時也可以說是提供了組織一個行銷的機會，要掌握此一機會，則有賴於具有顧客知覺及銷售傾向的員工。內部行銷的目的即在於獲得富於動機及顧客知覺的員工 (Gronroos, 1981；Kolter & Armstrong, 1991)。在此觀點之下，僅激勵員工表現良好是不夠的，員工必須進一步具有銷售傾向。

### (4) 似行銷方法與哲學的應用：

內部行銷的概念在於使員工被引導、激發於具備服務傾向及從事顧客導向的行為，而所使用的方法，即是對組織內部採行近似行銷的種種方法及活動（Gronroos, 1985; George & Gronroos, 1989; Geoege, 1990; Rafiq & Ahmed, 2000）。

（5）行銷與人力資源管理的整合：

內部行銷是所一種行銷及人力資源管理功能的整合與應用，結合了理論、技術及法則以激勵、善用及管理組織內各階層員工，持續改進其服務外部顧客及相互服務的方法，並提升員工成為組織行銷功能上之重要資源（Glassman & McAfee, 1992；Joseph, 1996）。

（6）內部溝通與跨功能合作：

廣義來說，所有內部行銷的方法都基於策略如果要執行的更加有效，那麼如何克服內部各功能間的衝突是必要的（Flipo, 1986），達成更佳的內部溝通也是必要的。再者，良好的服務有賴於第一線服務人員及後勤的工作人員的互助合作，因此，內部行銷亦被視為整合與顧客關係密切相關的不同功能部門的手段（Gronroos, 1981; Geroge, 1990; Rafiq & Ahmed, 2000）。

（7）策略性工具：

內部行銷並非是一種短期性或戰略性的作為，而是組織的目標、政策與員工間的聯結。透過計畫性的努力，經由創造具有動機、顧客導向員工的過程，提高員工的滿意；並運用似行銷的方法克服組織中對於變革的抗拒、激勵員工、使之合作、達成跨功能間的合作、以及整合員工使有效的執行公司整體與功能性的目標（Rafiq & Ahmed, 2000）。

（8）組織文化與行為的塑造：

一方面由於內部行銷對於「員工」的重視，以及強調員工的激勵與

發展；二方面內部行銷扮演組織與員工間聯結的角色，使員工對組織目標、政策、結構及其本身的角色地位有更深切的認知。因此，對於員工間集體認知與共同意志的形成，有相當大的影響(Ahmed & Rafiq, 2003)。

#### (9) 組織與員工競爭力的提升：

內部行銷有助於釐清員工及各部門的角色與職責，使組織及員工都能瞭解欲達成其目標所需具備的能力使命，再透過教育、訓練、激勵等各種的計畫與方法，使員工更具備完成使命的競爭力(Ahmed & Rafiq, 2003)。

### 3. 內部行銷的衡量

內部行銷的觀念歷經近三十年的發展，其在管理上的意涵隨著時代的變遷而日益拓展，歷來研究者對其意涵的認知各有不同，所衡量的構面內容亦有所差異。學者有採行銷 4P 觀點者(Piercy & Morgan, 1991)；試圖發展內部行銷導向量表者(Foreman & Money, 1995)；以對員工個人的重視、管理支援及工作自主等二構面構量者(韓建玲，民 86)；以教育訓練、管理支持、內部溝通、人力資源管理措施、外部溝通等五個構面進行衡量者(Conduit, 2001)；以服務行銷 7P 觀點加以衍生、發展構面及量表者(黃杏文，民 87；巫喜瑞，民 90)，惟一直以來始終缺乏一較成熟而廣為認同的量表(Rafiq & Ahmed, 2000)。

Ahmed et al. (2003) 試圖發展一較完整的衡量工具，其經由彙整相關文獻所提出有關內部行銷的要素，包括：策略性獎酬、內部溝通、訓練與發展、組織結構、高階領導、實體環境、招募任用、功能間的合作、薪獎制度、授權、作業及程序變革等共十一項，加以發展量表，並萃取得到高階管理支持組合(top management support mix)、企業流程支持組合(business process support mix)、及跨功能合作組合(cross-functional

coordination mix) 等三個因素構面，第一因素中之要素多涉及高階管理者的支持，第二因素中之要素與人力資源管系統的運作有關，第三因素則著重於內部整體與各功能間的溝通、協調、合作。相較於歷來內部行銷的量表，邏輯脈絡上更為清晰且完整。

### 2.2.3 服務氣候

服務氣候的概念來自於組織氣候觀念的延申與應用。個人經由與所處大小環境、組織互動的結果，會形成對於所處組織環境一種普遍性的知覺，稱為「組織氣候」；而組織氣候中有關組織在服務方面的重視程度的認知，即為「服務氣候」。

#### 1. 組織氣候的意涵

人存在於環境之中，一切的體驗和知識皆來自於與所處大小環境、組織的互動，而兩者互動的結果，會形成個人對於所處組織環境一種普遍性的知覺，即為「組織氣候」。

歷來許多學者針對組織氣候的意涵作了不同角度但內涵一致的詮釋。基本上，組織氣候是組織內部環境中具有持久性的一組特質，能為組織成員直接或間接的體驗及知覺，並能影響組織成員的行為 (Forehand & Gilmer, 1964; Litwin & Stringer, 1968; Tagiuri & Litwin, 1968)；其形成源自於組織成員對特殊事件、情況與經驗的微觀認知，經由抽象化的心理歷程而凝聚成對工作環境的整體認知 (Schneider & Hall, 1972)。因此，組織氣候具有客觀環境的特徵，亦反映組織成員對環境的主觀認知。

此外，Schneider (1990) 將組織氣候定義為：員工對所處組織環境中受重視之行為表現之知覺，也就是對於在特定環境下受到獎勵和支持的作為、程序、以及行為類型之共同認知。任金剛 (1996) 則彙整了關於組織氣候的幾個重點：1. 是組織成員對工作環境的知覺及描述；2. 成

員間所共有的；3. 有著不同的分析層次；4. 有多種向度；5. 會受到文化的影響。6. 若能針對特定的層面，在測量上將更精準。

綜言之，組織氣候是一種整體性的概念，係組織成員經由與組織之具體或無形環境因素間，及成員彼此間的互動體驗及知覺所形成一種普遍性的認知，並會外顯於成員對內對外的行為表現上。因此，組織氣候可視為組織目標或有形標的與員工士氣、行為間的橋樑（Dessler,1976），藉由員工對結構、領導型態、規則等感受的反映，可使管理人員掌握此一對於行為動機最重要且最直接之影響因素，提供管理當局改進組織氣候的參考。

根據既有研究顯示，管理人員本身即為決定組織氣候的重要要素之一，其人格、行動及領導風格，皆可導致某種員工的知覺、動機及行為模式。而對組織氣候的瞭解，可以幫助管理人員瞭解成員的行為與動機，並增進本身之管理效能；進言之，組織氣候的管理義涵在於可以幫助企業管理者掌握和改進組織行為模式，藉由各種方法以創造與設計一個適合組織成員達成目標的組織氣候，提高成員有利的行為動機，以利組織效率的提昇，進而有效地達成組織目標。

更深入的剖析，一個組織中的往往同時存在著多種不同類型的組織氣候（例如：服務氣候、創新氣候、安全氣候等），這些特定的氣候類型，對於管理實務上的應用而言更具意義，因此 Schneider（1980, 1994）建議，應針對與研究主題攸關的組織氣候種類進行探討。

## 2. 服務氣候的意涵與衡量

Schneider & Bowen（1995）主張人們會將其在組織中的經驗結合而成一主觀意識，而此種主觀意識即為組織之氣候；當員工經由工作中之經驗累積，而形成有關該組織中服務之重要性之認知，則其主觀意識會

隱含著服務的意識，此時即代表著服務氣候之存在。因此，服務氣候可被解釋為組織中一種熱忱服務的氣氛，也就是員工會致力於傳遞更優質的服務。

依據 Schneider et al. (1998) 的定義，組織的服務氣候乃指員工間共有的對於組織會酬賞、支持及期待何種與服務有關的行為及管理作法之共同知覺。當員工知覺到他們會因對顧客提供良好的服務而獲得酬賞，並且知覺到組織有採取一些促使員工表現良好服務的措施時，組織的服務氣候已然成形 (Schneider & Bowen, 1985)。

有關服務氣候的研究，其衡量的構面各有不同，茲將近年來之研究整理如表 2.4。

表 2.4 服務氣候衡量構面彙整表

研究者	衡量
Schneider et al. (1990,1998)	整體服務氣候、顧客導向、管理作為、顧客回饋
Borucki & Burke (1999)	對員工的關注、對顧客的關注
Andrews & Rogelberg (2001)	服務氣候
Yagil (2001)	服務熱忱表現、組織支持、組織抑制
蔡維奇，吳姮憶 (民 91)	服務氣候
嚴秀茹等 (民 93)	整體服務氣候、顧客導向、管理作為、顧客回饋

資料來源：本研究整理

各研究中所使用的衡量構面雖在名稱上有所差異，但其本質上卻十分相似。Schneider et al. (1990, 1998) 所發展之量表中，整體服務氣候係指員工對於組織在服務上的重視程度，及為提升服務品質所投注的努力

之整體性認知；管理作為為員工的直接主管對提供優質服務的支持程度與獎勵的行動；顧客導向指組織在不同的層面，或各種的作為上所表現出對滿足顧客在服務品質上的要求或期望的重視程度；顧客回饋乃是組織重視顧客意見所展現的作為。

對顧客的關注(Borucki & Burke, 1999)及服務熱忱表現(Yagil, 2001)的觀念與顧客導向相近；組織支持(Yagil, 2001)則近於整體服務氣候及管理作為的綜合觀點。另外，Yagil(2001)提出另一思維的觀點，將組織在制度、特性、及整體環境上對於員工在提供服務上的限制與負面作用納入衡量的範疇，稱之為「組織抑制」。

### 2.3 互動品質

互動品質的概念源自於服務品質，為整體服務品質的一環。服務品質的概念視組織之不同而在定義上有所差異，並不容易建構一套標準的運作模式，因此一直以來對於服務品質的衡量存在著許多的不同標準。由於服務之無形性、非標準化、及生產與消費具同時性等特性，代表了服務之傳遞過程對於品質評估而言是關鍵性要素(Czepiel et al., 1985; Bowen & Grenier, 1986; Zeithaml et al., 1990; Schneider & Bowen, 1992; Vroman & Luchsinger, 1994)，且服務品質的評估相當主觀並有賴於顧客之認知。而服務傳遞的過程主要即是員工與顧客的接觸及互動(Gronroos, 1982; Surprenant & Solomon, 1987; Hartline & Ferrell, 1996)，因此，顧客所知覺服務品質的良窳亦可以說大多決定於員工與顧客或消費者間之互動。

### 2.3.1 服務品質的意涵

#### 1、服務的特性

「服務」是一個組織提供予另一群體或個人的任何活動或利益，其基本上是無形的，也無法產生事物的所有權（Kotler, 1996）；也可以說是一種行為、程序、以及表現（Zeithaml & Bitner, 1996）。

典型的服務具有三種特性：（1）無形的。（2）非標準化的。（3）其生產及消費具同時性，且生產的過程顧客皆可觀察到並參與（Czepiel et al., 1985；Bowen & Grenier, 1986；Vroman & Luchsinger, 1994）。另部分學者以類似的觀點將服務所具有的特性區分為無形性（intangibility）、不可分割性（inseparability）、變異性（variability）與易逝性（perishability）等特性（Parasuraman et al., 1985）：

- （1）無形性：服務和有形產品之間的最大差異就在於顧客在購買或消費前很難直接判斷服務的品質與內容，因此消費者常藉由其他表徵來預期服務品質。
- （2）不可分割性：有別於實體產品必須經由生產再提供給消費者使用，服務往往是生產與消費同時發生且無法分割的，因此服務人員與顧客之間溝通與互動的整個過程於服務品質有決定性的影響。
- （3）變異性：同一種服務會隨著消費者、服務人員以及服務提供時間與地點的不同而有差異（Booms & Bitner, 1981）。此特性使得服務品質的標準化很難達成。
- （4）易逝性：雖然服務可以在消費者對服務需求產生前事先準備好提供服務各項配套（如：服務人員、設施），但服務一旦生產就具有時效性，而無法儲存。

儘管服務具有以上的特性，但實際上卻很難明確的將提供服務以及

生產商品的公司組織作明確劃分，Albrecht & Zemke (1985) 即認為，並不存在所謂的服務性產業，而僅是各個行業之服務成分相較於其他行業而言較多或較少之區別。實際上，服務不僅與大多數的組織都切身相關，並且對各組織而言，其策略層次之重要性亦與日俱增。

## 2. 服務品質的定義

服務品質理論的基礎來自於產品品質及顧客滿意。許多學者認為服務品質是一種認知性的品質 (perceived quality)，而非客觀的品質 (objective quality)，進而將服務品質定義為：消費者對所期望的服務與實際知覺的服務相比較的結果 (Sasser et al., 1978; Gronroos, 1982; Lewis & Booms, 1983; Parasuraman et al., 1985)。由於消費者事前的預期與實際感受間有所差距，因此產生服務品質的認知，其中包含了對於服務「遞送過程 (delivered process)」的評估以及對於服務「結果 (outcome)」的評估 (Parasuraman et al., 1985)。

## 3. 服務品質的衡量

由於服務品質與顧客滿意及績效間的高度相關，以服務品質為主題的研究一直備受重視；其中，服務品質知覺的概念化及衡量，一直是服務行銷文獻中最受爭論的主題 (Brady & Cronin, 2001)。此類研究可分為三個方向：

(1) 針對服務品質模式 (Parasuraman et al., 1985) 進行修正：

Parasuraman 及其研究團隊於1988年發展服務品質評量模式 (SERVQUAL 量表) 並於1991年提出修正；Carman (1990) 建議 SERVQUAL 量表某些屬性的主題與敘述應針對服務類型而做修正；Cronin & Taylor (1992) 提出了SERVPERF 量表；Brown等人 (1993) 提出無差異分數的評量模式。

(2) 針對特定的服務品質概念結構加以探討：

例如Dabholkar等人(1996)就零售服務業提出顧客對於服務品質的所有認知及相關構面。

(3) 針對服務品質之構面加以探討：

部分學者認為SERVQUAL量表對於構面的分類並不適當，應以服務本身的結構作為分類依據較為適宜。Sasser et al. (1978)以材料、人員和設備三方面的知覺來衡量服務品質；Gronroos (1982)以功能性品質表示服務如何傳遞以及顧客在服務傳遞的互動過程中產生的知覺，以技術性品質表示服務行為的結果，亦即在服務接觸過程中顧客所接受到的服務為何來詮釋服務品質；Lehtinen & Lehtinen (1982)根據服務組織中元素的互動提出服務品質的三個向度：實體品質、企業品質、以及互動品質 (interactive quality)；Holbrook & Corfman (1985)將品質分為人性品質與機械品質；Rust & Oliver (1994)提出三要素模式：服務產品 (同技術性品質)，服務傳遞 (同功能性品質)，和服務環境；Mels et al. (1997)針對 Parasuraman et al. 之量表進行探索性的因素分析，認為其應由內在因素及外在因素二個構面組成。這類的服務品質結構分類及衡量亦在許多實證研究中得到支持 (e.g. McDougall & Levesque, 1994; McAlexander et al., 1994)。

Brady & Cronin (2001)根據Rust & Oliver (1994)的觀點認為：顧客對整體服務品質的知覺是以服務接觸時與服務人員的互動、服務環境、以及服務結果等三個構面的評價為基礎。採用服務品質知覺是多重層級及多重構面的觀點 (Dabholkar et al., 1996)，從八種不同類型的服務性行業蒐集受訪者的評估，確認顧客在評估互動品質、實體環境及結果品質時的子構面；再經由精煉SERVQUAL的模型來定義這些子構面，

發現 SERVQUAL的五大因素其實就是這些子構面的重要決定要素。其觀念架構如圖2.2 所示，其中顧客評估對互動品質的知覺包括：態度、行為、專業知識。

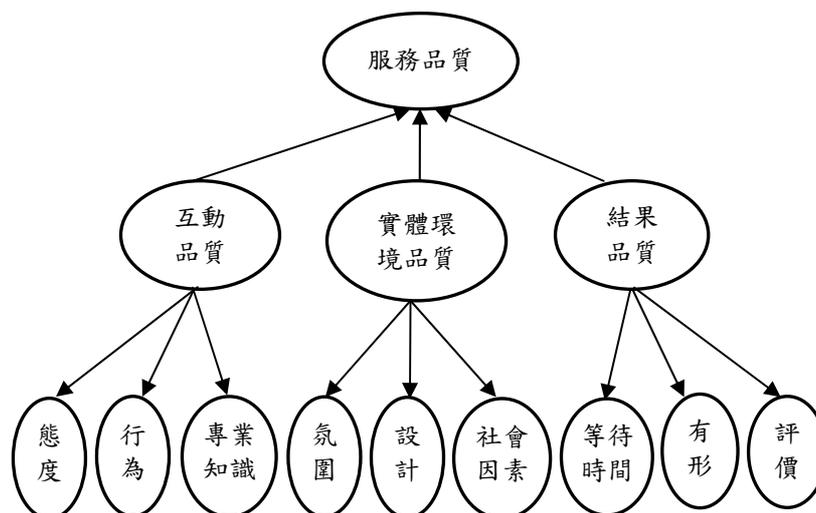


圖2.2 服務品質之層級架構

資料來源：Brady, M.K. & Cronin, J.J. (2001), Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchic Approach, Journal of Marketing, Vol.65, No.3, pp.37.

綜言之，由於服務具無形性與不可分割性，服務品質的衡量主要決定於顧客心理上所知覺需求的滿足程度；而顧客所知覺的整體服務品質主要是經由與員工間的互動過程、對服務環境與服務結果等三方面的評估匯聚而成。

### 2.3.2 互動品質的意涵

互動品質為服務傳遞過程中服務人員與顧客間的接觸與互動行為所形成的知覺感受 (Mels et al., 1997; Brady & Cronin, 2001)。整體來說，服務品質的產生，除了受到服務傳遞過程中所應用的各種設施，以及服

務的有形結果的影響，主要係由員工與顧客間在服務接觸上的互動所產生，也就是顧客在產品或服務生產和消費過程中的經驗感受（Gronroos, 1990）。特別是對直接與顧客接觸的第一線服務人員而言，其所扮演的角色主要在於傳遞服務以滿足顧客的需求，而其服務表現即呈現在於與顧客間的互動關係，因此，欲衡量第一線服務人員服務表現的優劣應就不同層次的品質分別衡量；再者，對於某些類型的組織而言，基於組織的特性，其服務所呈現的結果並不必然會盡如顧客所願，特別是公部門，例如：稅捐稽徵機關、司法警察機關等，其角色立場所往往與民眾的個人利益相左，因此，若針對此類組織之服務人員為研究對象，以互動品質之概念衡量其服務績效，當可避免不同層次品質間之交互作用影響，較採整體服務品質概念衡量更為適切。

### 2.3.3 互動品質的衡量

互動品質的衡量多以員工在服務接觸過程中的外在行為表現為主。觀之 PZB 所提出的 SERVQUAL 量表，其中大多數的構面，亦皆直接或間接的代表了員工在服務過程中的行為表現（回應、保證、關懷、可靠...），所衡量的實際上即為員工與顧客間的互動品質（Mels et al., 1997）。因此，Brady & Cronin（2001）以層級的觀點，將互動品質區分為態度、行為、及專業知識三個構面，而各構面又以可靠、回應、及關懷等品質特性（Parasuraman et al., 1985, 1988）作為衡量上的要素。茲將相關研究對於互動品質之認知及衡量整理如表 2.5。

表 2.5 互動品質相關研究彙整表

研究者	概念名稱	內涵
Gronroos (1982)	功能品質	服務如何傳遞、顧客在服務傳遞的互動過程中產生的知覺
Lehtinen & Lehtinen (1982)	互動品質	服務傳遞過程中顧客與員工間互動的感受
Czepiel, Solomon, & Surprenant (1985)	服務傳遞品質	以服務人員的態度、舉止、技能來衡量
Bitner, Booms, & Tetreault (1990)	員工與顧客間互動	包含對顧客需要及要求的回應態度、行為、以及對服務失誤事件的處理能力
Rust & Oliver (1994)	服務傳遞	服務接觸時顧客與服務人員間互動的品質感受
Mels et al. (1997)	內在因素	以可靠性、回應性、保證性、關懷性等要素衡量內在服務品質
Brady & Cronin (2001)	互動品質	以態度、行為、專業知識三者為構面，並分別以可靠性、回應性、及關懷性等品質特性加以衡量

資料來源：本研究整理

## 2.4 內部行銷、服務氣候、服務導向公民行為與互動品質之關聯

Kopelman, Brief & Guzzo (1990) 曾提出組織生產力模式，如圖2.3所示，可初步應用於說明內部行銷、服務氣候、服務導向公民行為與互動品質間的關聯。內部行銷的推行包括了人力資源管理及各管理功能之運作，對組織服務氣候的形成有所影響；而內部行銷及服務氣候經由了員工的認知，激勵了員工的行為表現，包括本分內的行為與組織公民行為，最終轉化為組織有形的產出與無形的服務品質等各方面的績效。



圖 2.3 組織生產力模式

資料來源：Kopelman, Brief & Guzzo (1990)

#### 2.4.1 內部行銷與服務導向公民行為

研究顯示，組織的人力資源管理作為、員工對於其他支持性管理作為的知覺及評價會對員工服務導向公民行為等服務顧客時的行為表現有正向的影響（Bowen & Schneider, 1988；George, 1990；Morrison, 1996）。此外，研究亦支持內部行銷組合有助於員工在市場導向行為方面的表現（Ahmed, 2003），再就內部行銷的特質加以探討：

1. 工作滿意：內部行銷強調員工的工作滿意，意即在藉由激勵員工以使其對顧客能有更佳的服務表現。
2. 顧客導向：內部行銷的目的之一即在於透過激勵、教育訓練及行銷方法的內部運用，培養員工能展現更具有服務意識與顧客導向的行為。
3. 跨功能的協調合作：透過行銷方法的運用，使員工更能整體性認知組織的架構、運作與目標，進而促成跨功能、部門間相互合作的常態關係，亦即在組織內部間亦能展現服務導向公民行為。

因此，可以推論內部行銷與服務導向公民行為間應存在相當的正向關聯。

## 2.4.2 服務氣候與服務導向公民行為

組織氣候是組織內部環境中，具有持久性的一組特質，能為組織成員直接或間接的體驗及知覺，並能影響組織成員的行為。換句話說，一個人在組織中的態度會受到所處環境因素的影響，進而影響到其行為表現（Cascio, 1991）。Schneider & Bowen（1995）主張人們會將其在組織中的經驗結合而成一主觀意識，而此種主觀意識即為組織之氣候；當員工經由工作中之經驗累積，而形成有關該組織中服務之重要性之認知，則其主觀意識會隱含著服務的意識，此時即代表著服務氣候之存在。因此，服務氣候可被解釋為組織中一種熱情服務的氣氛，也就是員工會致力於傳遞更優質的服務。

依據 Schneider et al.（1998）的定義，組織的服務氣候乃指員工間共有的對於組織會酬賞、支持及期待何種與服務有關的行為及管理作法之共同知覺。當員工知覺到他們會因對顧客提供良好的服務而獲得酬賞，並且知覺到組織有採取一些促使員工表現良好服務的措施時，組織的服務氣候已然成形（Schneider & Bowen, 1985）。

過去許多研究顯示員工對組織情境的知覺會影響其行為（Schneider, 1990；Quinones, 1997）；許士軍（1972）亦認為，組織氣候是以一種整體的和主觀的「環境」觀念，來解釋一組織內成員的行為動機及其所表現的行為，其為介於組織系統與組織內人員行為之間的橋樑。由此可知，服務氣候與服務導向公民行為顯然存在著某種程度的關聯。

Schneider, Wheeler & Cox（1992）研究發現，員工對於具強烈服務氣候之描述，包括各種服務導向行為（例如：隨時樂於協助顧客），以及組織程序之設計有助於提升服務之熱忱（例如：對良好的服務品質予以獎酬），說明了組織氣候對於公民行為的影響。國內外許多的實證研究

亦皆驗證了組織氣候各構面對於公民行為的影響及解釋能力，例如：Schneider et al. (1980) 的研究發現，銀行分行的組織服務氣候與銀行行員的禮貌行為有顯著地正相關，顯示一個強調服務的組織氣候會促使員工表現禮貌的行為，包括：有禮貌、體恤及友善等行為。

由此可了解，營造適當的組織氣候，改善員工對環境的知覺，讓組織成員能夠在共識的環境中發展，有助於促進員工自發的表現組織公民行為；而透過對於組織服務氣候的認知，可延伸影響服務導向公民行為的表現及績效。

由於服務導向公民行為對第一線服務人員而言尤為重要，因此以往研究者多以服務人員為研究對象。若員工認同組織氣候，不僅在工作上有好的表現，更能在提供服務時超越工作的要求展現服務導向公民行為以滿足顧客所需（嚴秀茹等，民93）。

另一方面，服務業所提供顧客的是經驗而非商品，Schneider & Bowen (1985) 認為服務業的員工若有正面的工作經驗，員工才能提供顧客正面的經驗，且內部組織呈現給員工的氣候會藉由員工與顧客接觸的結果反應給顧客，如果顧客因此有正向的回饋，員工便會在下一次提供服務時展現類似的服務或更好的服務品質 (Schneider, 1980)。因此Schneider and Bowen (1992) 也提出若要使顧客感受到卓越的服務，服務組織就得針對服務特性，在組織裡創造並維持一種服務的氣候。經由成員對組織氣候不同的知覺反應，影響成員個別之行為，使服務業員工有正面的工作經驗以提供給顧客正面的經驗。且員工對服務氣候的知覺也正面影響組織社會化行為（組織公民行為），因此，當員工知覺到組織服務氣候高時，會展現服務導向的行為也愈頻繁。

由以上文獻可看出若要使員工有服務導向公民行為，員工對組織的

知覺便十分重要。因為服務導向公民行為對第一線服務人員而言尤為重要，是以以往研究者多以服務人員為研究對象。若員工認同組織氣候，不僅在工作上有好的表現，更能在提供服務時超越工作的要求展現服務導向公民行為以滿足顧客所需。

### 2.4.3 內部行銷與服務氣候對於服務導向公民行為形成之交互作用

員工的行為表現受到各種激勵的認知來源所影響，如：管理型態、組織氣候、高層主管人員的行為與策略、工作特性與員工的工作滿足等（Pritchard & Karasick, 1973；Brief & Motowidlo, 1986；Organ, 1988）；換言之，內部行銷與服務氣候皆是組織成員行為、活動的壓力來源與基礎。

更深入剖析，一則由於內部行銷強調對員工的重視、跨功能協調合作、以及組織目標、策略與員工間聯結的本質，不僅強調建立員工對於組織環境、構造與政策的瞭解與認同，亦引導員工間共同的認知與集體意志的形成（Ahmed & Rafiq, 2003）；二則服務氣候的塑造過程，有賴於組織中的配套管理措施加以配合，例如組織可藉由策略性獎酬加以獎勵員工有助達成組織特定目標的行為，或利用基本的薪酬制度建立組織的文化（Schneider & Bowen, 1993；Schneider et al., 1998；Ahmed et al., 2003）；三則若員工間對於服務氣候的認知愈強，則愈易具備服務的意識與熱忱，並將此類的行為視為是一共同的價值觀與理所當然的作為，則在組織內部行銷及或其他策略、制度的推行上，相對的抗拒阻力將較小。因此，可以推論內部行銷與服務氣候對於組織成員服務導向公民行為的展現，應有相輔相成的交互作用。

#### 2.4.4 內部行銷與互動品質

「將員工視為是組織內部的顧客，將工作本身視為是滿足內部顧客需求的產品，強調員工的激勵與滿足」(Berry, 1981; Berry & Parasuraman, 1991)，這是早期內部行銷概念的主要核心觀點之一，此一觀點所隱含的邏輯及假設在於，若能先滿足內部顧客的需求，則員工將會有較佳的工作表現，在服務傳遞及服務接觸的過程中亦能展現較佳優良的服務品質，進一步提升外部顧客的滿意程度。也就是說，若組織能以正確的方式對待員工，則員工亦將會以正確的方式對待顧客 (Joseph, 1996)。

內部行銷的另一個重要內涵在於「顧客導向」。由於第一線服務人員在買、賣雙方的互動行銷過程中扮演著關鍵性的重要角色，其間的互動不僅影響顧客購買及再購的決定，也提供了組織本身行銷的機會；因此，內部行銷的目的在於使員工具有良好的工作動機與顧客意識 (Gronroos, 1981)，僅激勵員工表現更好是不夠的，還必須員工具有銷售意識 (Rafiq & Ahmed, 2000)。此一觀點所強調者，即員工應具備服務意識與銷售知覺，以能在與顧客互動的過程中有更良好的服務表現。

再者，內部行銷的另一具體意義在於組織目標、策略與員工間的連結。透過協調、教育、激勵員工朝向組織目標努力，不僅使員工認同組織策略的價值，並且瞭解其本身在此一策略及目標中所扮演的角色 (Winter, 1985)。而在服務產業中，組織的目標最終必然導向服務品質的提升與維持，進而提升顧客滿意與組織績效，因此可以說，內部行銷的最終目的即在於提升組織及員工的服務品質。

而內部行銷的運作，並非任何單一管理功能可以達成的，其有賴於多種面向的管理功能及人力的參與以完成產品及服務的傳遞 (Ahmed & Rafiq, 2003)，此一跨功能的協調及整合的特性，正呼應了服務的本質：

服務傳遞所呈現出的品質，非僅是某一部門或個人的責任，而是經由組織整體各部門間的參與、合作及互動所共同完成（Joseph, 1996）。

綜言之，內部行銷各面向的意涵所指向的最終目的與功能，皆在於組織目標的達成及服務品質的提升；而基於服務行銷之過程重於實體的特性，尤其強調互動品質的提升；透過各種內部行銷的具體作為，如：激勵、教育，及其他支持性的管理作為，一方面使員工在服務傳遞的過程中，表現出更具服務意識與顧客導向的行為舉止及態度，另一方面並提升組織內部及員工個人的競爭力（Ahmed et al., 2003）—在與顧客服務接觸的過程中即為專業能力的具體表現。藉由Thomas（1978）提出的服務業行銷理論來說明（如圖2.4），服務業組織一方面運用行銷組合策略來吸引顧客消費—即外部行銷；另一方面則經由員工與顧客的服務接觸，提供令顧客滿意的服務—即互動行銷；而員工與顧客間的互動行銷則有賴於組織能有效運用內部行銷策略，亦即有效地訓練、激勵服務人員以及所有後勤部門人員，使其具有良好的服務態度、行為及專業能力等，共同提供令顧客滿意的互動品質。

雖然內部行銷的目的在於服務品質，尤其是互動品質的提升及維持，但以往許多相關的實證研究卻呈現耐人尋味的結果，例如：工作滿意與顧客導向間呈現低度相關（Kelly, 1990；Hoffman & Ingram, 1991），工作滿意與顧客認知之服務品質無顯著關聯（Herrington & Lomax, 1999），顯示在內部行銷作為與互動品質之間，存在著某些中介變數，而觀察服務業組織實際的運作過程可以明顯發現，組織的各種制度、作為，應係透過員工的感受及認知，如：組織承諾（Caruana and Calleya, 1998），進而影響員工的具體行為表現，再與顧客知覺的互動品質產生連結（Morrison, 1996）。

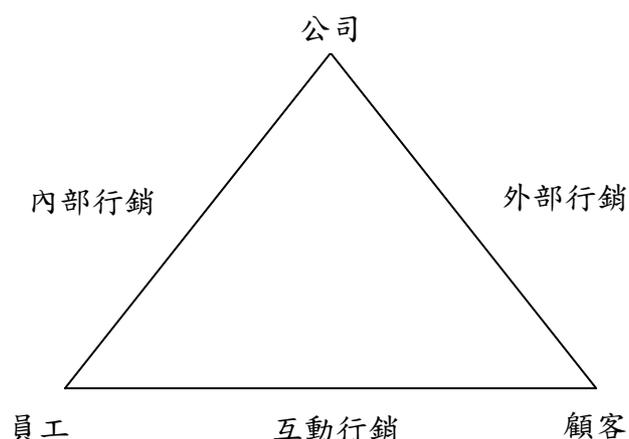


圖2.4 服務業行銷類型

資料來源：Thomas (1978), Strategy Is Different in Service Industries, Harvard Business Review, Jul.-Aug.,1978. p160

#### 2.4.5 服務氣候與互動品質

在組織行為領域的研究中通常隱含一種假設，管理上的作為會影響員工對工作環境的認知及員工的行為；而其後，員工的行為將會直接左右組織的運作與各項績效。而在服務品質文獻中亦多認為組織必須創造並維持一種服務的氣候以促使員工能有效的傳遞良好的服務（Schneider, 1990; Schneider & Bowen, 1995）。換句話說，當組織期望及獎酬這些行為並建立常規使服務傳遞更便利，員工將更能夠傳遞良好的服務予顧客，使服務品質得以提升（Schneider, Wheeler, & Cox, 1992）。

過去已有許多研究證實組織服務氣候與服務品質或服務績效之間存在正向關係（Schneider, Parkington, & Buxton, 1980；Schneider & Bowen, 1985, 1993；Schneider, White, & Paul, 1998；Broucki & Burke, 1999），而這些研究中對於服務品質的衡量多著眼於員工與顧客在服務接觸過程中所感受的互動品質，以此來代表整體服務品質。亦即當員工知覺到組織愈強調營造服務之氣候時，顧客愈能感受到較佳之服務品質。

另有部分研究結果顯示，服務氣候與顧客滿意間具相關性（Johnson, 1996），而顧客滿意主要即為顧客對於整體服務品質或服務接觸過程中與服務人員間之互動的滿意程度之認知，亦間接支持服務氣候與互動品質間的關聯性。

雖然有當相多的研究證實服務氣候與服務品質，主要即員工－顧客間互動品質的正向關聯，但卻未能清楚交待兩者間的運作影響過程。因此，組織氣候領域的重要學者 Schneider et al.（1998）認為，其中應涉及中介變數之影響；而其後陸續有學者針對個別員工層次之研究，亦證實此二變數間透過中介變數而產生影響（Yoon et al., 2001）。

#### **2.4.6 服務導向公民行為與互動品質**

過去有關組織公民行為的研究，大多假定組織公民行為有助於提升組織績效（Karambayya, 1989；George & Bettenhausen, 1990），而未針對此部分進行深入的探討；而少數以整體服務品質觀點探討與組織公民行為間關聯之研究皆驗證了兩者間的正向關聯性（楊濱燦，民 91）。

由於服務所具有無形性之特性，可說明服務如何被傳送是影響服務品質之重要因素之一（Czepiel et al., 1985；Zeithaml et al., 1990；Schneider & Bowen, 1992；Vroman & Luchsinger, 1994）；因此，服務品質的優劣與員工的行為表現，也就是與互動品質間有極為密切的關係，如何誘導員工表現更多的顧客導向行為對於服務品質的提升具有關鍵性的影響（Schneider, 1990）。然而，許多的這類行為，很難預先具體說明，亦即很難藉由傳統的技术，例如訓練、工作描述、以及獎酬等來確保員工表現這類的行為，而許多的服務導向行為係以組織公民行為的型態表現出來（Morrison, 1996）。

#### 2.4.7 服務導向公民行為對內部行銷、服務氣候與互動品質間的中介影響

研究指出，組織公民行為連結了組織的人力資源管理與其對消費者服務，而對組織的服務品質有正向影響關係 (Morrison, 1996)。更深入的說，組織的策略及制度，特別是意在塑造員工顧客導向及強調顧客滿意的內部行銷作為，對於與顧客間的互動品質應有正向的關聯。

在服務性組織中，員工的行為受到組織價值觀、態度、以及與服務有關之作為之影響，例如：對於組織中顧客價值導向之認知 (Flaherty, Dahlstrom, & Skinner, 1999)，也就是說，受到服務氣候之影響 (Mittal & Lassar, 1996)。舉例來說，研究發現服務氣候會影響銷售人員之顧客導向 (Williams and Attaway, 1996) 及其服務績效 (Borucki and Burke, 1999)，即組織服務氣候對於顧客在服務品質之滿意度有正向的影響 (Schneider & Bowen, 1985; Kelley, Skinner & Donnelly, 1992; Johnson, 1996; Schneider, White & Paul, 1998)，而此二者之關係可能透過服務提供者的公民行為表現中介影響 (Yagil, 2001)。

## 第三章 研究設計

本章共分六節，分別為：研究架構、研究假設、研究變項的操作性定義與衡量方法、研究對象與資料收集、量表構面的重建與信效度分析、以及資料分析方法。

### 3.1 研究架構

藉由相關文獻的探討與歸納，可得知內部行銷含括了組織中各層面實質要素的整合運用，如：管理者態度及行動上的支持、人力資源管理等制度流程上的配合、以及各管理功能及部門間的協調合作等等；而服務氣候為組織內部環境對於服務重視程度的無形的普遍性認知，此二者可能各別及交互影響組織成員之服務導向公民行為，再進而對與顧客間的互動品質產生影響。因此，本研究提出如圖3.1之研究架構：

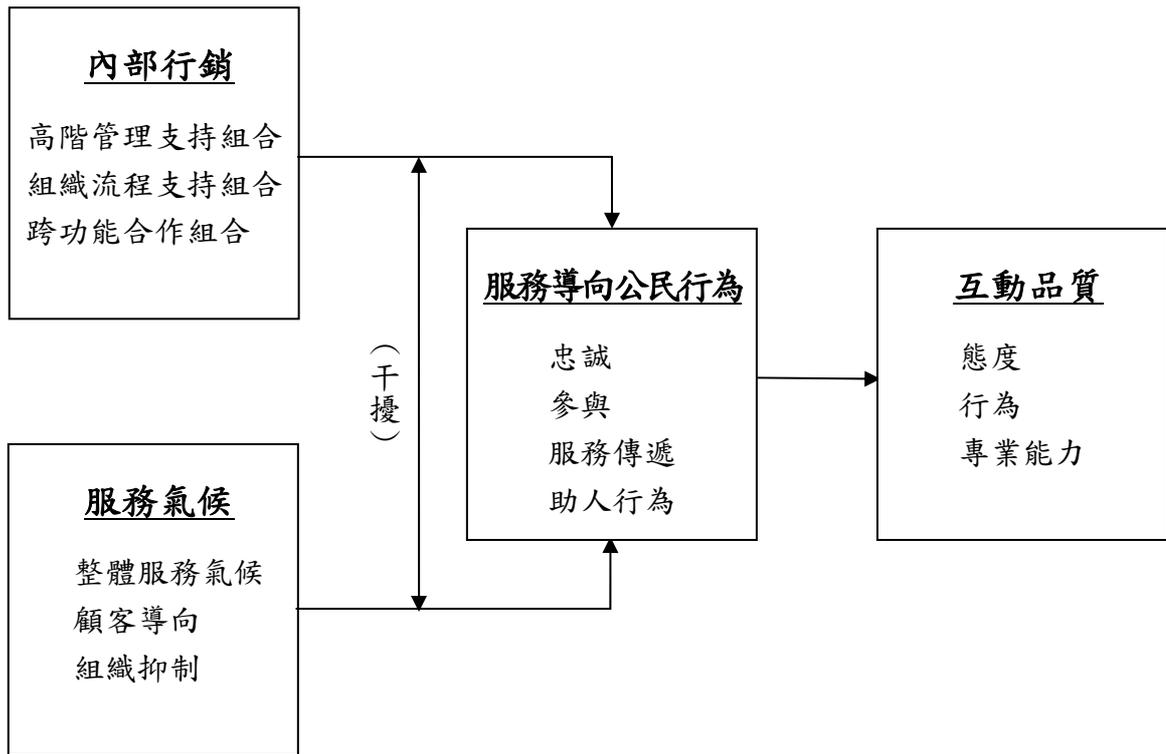


圖 3.1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

### 3.2 研究假設

依前述文獻探討及研究架構，本研究提出以下假設：

- H1：組織內部行銷作為與員工服務導向公民行為間存在顯著的正向關聯性。
- H2：員工對組織服務氣候的知覺與其服務導向公民行為間存在顯著的正向關聯性。
- H3：內部行銷會干擾服務氣候與服務導向公民行為間的關聯。
- H4：服務氣候會干擾內部行銷與服務導向公民行為間的關聯。
- H5：服務導向公民行為與互動品質間具有顯著正向關聯性。
- H6：內部行銷與服務氣候可以透過服務導向公民行為對互動品質產生影響。

### 3.3 研究變項的操作性定義與衡量方法

#### 3.3.1 服務導向公民行為

服務導向公民行為係組織員工在提供服務的過程中所主動展現出致力於滿足顧客需求的態度與行為，此種行為並未為正式的職務規章或獎酬制度所明確規範，而能對組織、其他成員、或顧客產生正面的效益。

有關服務導向公民行為的操作性定義，基於基層公職人員，特別是稅務人員所扮演的角色、功能及其與民眾間接觸及互動的特性，並歸納學者之研究結果，採四個構面來衡量，包括：「忠誠」、「服務傳遞」、「參與」（Van Dyne et al.,1994；Bettencourt et al., 2001）、以及「助人行為」（Podsakoff & Mackenzie, 2000）。

1. 忠誠：指員工不僅支持、認同組織所提供的產品和服務，對外更擁護並致力提升組織的形象。
2. 參與：指服務人員能夠主動的將顧客的需求與想法傳達予組織內部及同仁間，並提供改善的建議，以提升組織、同仁間、及其本身的服務傳遞。
3. 服務傳遞：服務人員在其與顧客接觸、提供服務的整個過程中所展現出熱忱、尊重、親切有禮、負責盡職等等的認真態度和行為表現。
4. 助人行為：組織成員非被動地、自動自發地關懷他人、瞭解他人的需求，並給予其協助，以及提醒、防止其可能發生的疏失或錯誤。有別於許多研究中利他主義侷限於員工對組織內部其他成員—包括：同事、上司及下屬，在工作上的提供協助的觀點（Smith et al., 1983；Podsakoff & Mackenzie, 1989, 1994, 2000），本研究中助人行為所協助的對象不僅止於組織同仁間，同時也包括外部的顧客（Morrison, 1996）。

表3.1 服務導向公民行為量表

構面	變項衡量	參考文獻
忠誠	• 告訴別人貴機構是一個良好的工作環境	Bettencourt et al. (2001)；嚴秀茹等(民93)
	• 向別人陳述貴機構的優點	
	• 鼓勵親友誠實申報及利用貴機構各項服務	
	• 主動宣導貴機構承辦的業務與服務項目	
服務傳遞	• 謹慎地遵循貴機構的服務方針	Bettencourt et al.(2001)；嚴秀茹等(民93)
	• 認真負責的執行工作	
	• 對民眾的疑問和要求表現關切並適時回應	
	• 總是以積極的態度面對工作	
	• 不論任何情況都能謙恭有禮的對待民眾	
參與	• 針對與民眾間溝通、互動及宣導提供意見	Bettencourt et al. (2001)；嚴秀茹等(民93)
	• 對工作、服務的改善提出具建設性的建議	
	• 經常與同仁分享處理工作上問題的創見	
	• 將法令規章或作業辦法帶回家中研讀	
助人行為	• 主動給予同仁工作上的協助及關心	Smith, Organ & Near (1983)；Morrison(1996)；Podsakoff & Mackenzie (1994, 2000)
	• 樂於協助同仁解決工作上的問題或困難	
	• 同仁請假或離位時能分擔或代理其工作	
	• 主動詢問、了解民眾的需求	
	• 主動告知民眾與其權益有關的規定	

資料來源：本研究整理

服務導向公民行為中「忠誠」、「服務傳遞」與「參與」構面的衡量主要是翻譯引用Bettencourt, Meuter, & Gwinner (2001) 所發展之服務

導向公民行為量表，該量表經嚴秀茹等（民93）以本國大專院校教職員為研究對象測試，顯示具有良好的信效度；「助人行為」構面則參考組織公民行為相關的文獻（Smith et al., 1983；Morrison, 1996；Podsakoff & Mackenzie, 1994, 2000），再針對本研究之特性加以修訂，並經預試後修正編製而來，量表中「忠誠」、「參與」二個構面各 4 個問項，「服務傳遞」及「助人行為」二個構面各 5 個問項，共計 18 題，採李克特五點量表來衡量，由受試者從題目中的陳述，評估自己的實際行為表現，勾選最適合的選項，如表3.1所示。

### 3.3.2 內部行銷

由於內部行銷觀念的持續擴展與應用對象的不同，歷來研究者對於內部行銷所下的註解亦有所不同，本研究結合 Joseph（1996）與 Rafiq & Ahmed（2000）的論點，並加入 Ahmed & Rafiq（2003）、Ahmed et al.（2003）提出的「競爭力」觀點，將內部行銷定義為「一種有計劃的努力及活動——將行銷的觀念與方法運用於人力資源管理及各管理功能，克服組織中對於變革的抗拒，激勵、整合、並促進員工間及組織各功能間的合作，使組織及各功能別的策略能更有效地執行，同時創造受激勵、具顧客導向以及競爭力的員工，進而提升組織競爭力與顧客滿意。」

關於內部行銷的構面，採 Ahmed et al.（2003）之觀點區分如下：

1. 高階管理支持組合：即高階及直屬主管的態度、觀念、行為，與實際政策作為。
2. 組織流程支持組合：包括人員的任用、教育訓練、發展、薪獎考核等方面的制度及作法。
3. 跨功能合作組合：即組織在內部溝通、功能間協調合作、組織意

志傳達等方面的表現。。

量表的修訂除翻譯參酌Ahmed et al. (2003) 之量表中衡量題項外，並參考Conduit (2001)、Foreman & Money (1995)、Naude et al. (2003) 等人之量表發展而來，每一構面各5題，共計15題，採用李克特五點量表來衡量，由受試者從題目中的陳述中，評估其對於組織或管理者的認知、感受，勾選最適合的選項。如表3.2所示：

表3.2 內部行銷量表

構面	變項衡量	參考文獻
高階管理支持組合	• 主管鼓勵開放式的溝通	Conduit (2001) ; Ahmed et al.(2003) ; Naude et al.(2003)
	• 主管重視民眾對服務品質的評價	
	• 主管對員工受訓與進修表現支持態度	
	• 主管常協助同仁解決工作問題或提供建議	
	• 設備與資訊系統有助於表現良好服務與工作品質	
組織流程支持組合	• 考核制度能反映員工工作或服務表現	Foreman & Money (1995) ; Conduit (2001)
	• 對員工符合組織目標、政策的行為及工作表現，會加以表揚或獎勵	
	• 制度上鼓勵參加各種進修及研習課程	
	• 持續提供充實專業與服務的訓練機會	
	• 訓練發展作法有助於提升與組織目標、政策有關的競爭力	
跨功能合作組合	• 將法規、制度的變動及與員工切身相關的資訊明確地傳達給員工	Foreman & Money (1995) ; Ahmed et al. (2003)
	• 部門間保持良好溝通協調與互相支援	
	• 透過內部文宣、教育訓練等方式傳達組織理念、政策與價值觀	
	• 提供員工有關工作內容及所涉及法令規章的充分資訊	
	• 重視員工的意見與反應	

資料來源：本研究整理

### 3.3.3 服務氣候

服務氣候是組織員工對於組織在運作慣例或流程上有利於提供更良好的服務，以及在管理上支持、獎酬、鼓勵員工展現更佳服務的程度上的一種普遍性的認知（Schneider & Bowen, 1993）。

關於服務氣候的衡量，經參酌相關的研究文獻，並考量本研究對象之特性，採整體服務氣候、顧客導向（Schneider et al., 1990, 1998；嚴秀茹等，民93）及組織抑制（Yagil, 2001）等三構面來衡量：

1. 整體服務氣候：員工對於組織在服務上的重視程度，及為提升服務品質所投注的努力之整體性認知。
2. 顧客導向：指組織在不同的層面，或各種的作為上所表現出對滿足顧客在服務品質上的要求或期望的重視程度。
3. 組織抑制：組織的制度、特性、及整體環境對於員工在提供服務上的限制與負面作用。

服務氣候之衡量主要是翻譯自Schneider et al.（1990, 1998）針對測量員工對組織內部服務氣候知覺所發展之服務氣候量表、Yagil（2001）所使用之量表，以及後續學者所修訂使用的量表，再依本研究之特性加以修訂，經預試後修正編製而來，「整體服務氣候」與「顧客導向」各 5 題問項，「組織抑制」構面 4 題問項，共計 14 題，採用李克特五點量表來衡量，由受試者從題目中的陳述中，評估其對於組織或管理者的認知、感受，勾選最適合的選項。如表3.3所示：

表3.3 服務氣候量表

構面	變項衡量	參考文獻
整體服務氣候	• 整體而言提供的服務品質良好	Schneider et al.(1990, 1998)；嚴秀茹等(民93)
	• 員工具備提供優質服務所需知識和技能	
	• 致力於服務品質的評量及持續追蹤檢討	
	• 對員工優異的服務表現會給予肯定及獎勵	
	• 主管在提升服務品質上展現支持帶頭作用	
顧客導向	• 對民眾的宣導及教育十分用心	Schneider et al. (1990, 1998)；嚴秀茹等(民93)
	• 有影響民眾權益的變動時會善盡告知責任	
	• 政策和工作流程制定有助於提供優質服務	
	• 持續推動各式方案改善工作及服務品質	
	• 對服務品質的要求嚴謹	
組織抑制	• 員工因繁重的工作與壓力而忽略服務品質	Yagil (2001)
	• 缺乏彈性的法令制度限制了員工服務表現	
	• 員工面對民眾時通常採取對立防衛的心態	
	• 員工主要職責在於行政工作而非服務民眾	

資料來源：本研究整理

### 3.3.4 互動品質

互動品質為服務傳遞過程中服務人員與顧客間的接觸與互動行為所形成的知覺感受(Mels et al.,1997; Brady & Cronin, 2001)。歸納學者對於互動品質的觀點，本研究以態度、行為、以及專業能力三者作為互動品質之衡量構面：

1. 態度：服務人員表現出的喜好與厭惡的傾向以及情緒性反應。
2. 行為：服務人員針對顧客需求所表現的各種行為應對。
3. 專業能力：服務人員對其職務與有關的業務、產品或市場的知識以及服務人員本身所具備的技能。（Czepiel et al.,1985；Gronroos, 1990；Bitner et al.,1990）

互動品質的衡量主要係翻譯自 Brady & Cronin (2001) 所發展的互動

品質量表，該量表運用層級的觀點來闡釋服務品質，其中將互動品質分為「態度」、「行為」、「專業知識」三個構面進行衡量，每一構面各三題問項，分別衡量該子構面在「可靠」、「回應」、及「關懷」等品質特性（Parasuraman et al., 1985, 1988）上的表現；惟本研究以「專業能力」之概念代替該量表中之「專業知識」，乃因服務人員內在的專業知識與技能，在與顧客接觸互動的過程中，會整合為一種解決問題的能力對外呈現，並反映於所提供服務的廣度與深度。是本研究參酌 Bitner et al. (1990)；Czepiel et al. (1985)；Gronroos (1990) 之觀點，並依據 Brady & Cronin (2001) 的層級觀念，考量本研究之特性加以修訂發展專業能力問項，經預試後修正編製而成互動品質量表，如表 3.4 所示。各問項採李克特五點量表來衡量，由受試者從題目中的陳述，評估自己的實際行為表現，圈選最適合的選項。如表 3.4 所示：

表 3.4 互動品質量表

構面	變項衡量	參考文獻
態度	• 認真、友善地回應民眾需求	Brady & Cronin(2001)；
	• 表現出主動、樂於助人的態度	
	• 了解民眾的需求和想法並表現出同理心	
行為	• 對於民眾的需求會確實妥善的處理	Brady & Cronin(2001)；
	• 在民眾諮詢或提出申請時迅速地予以回應	
	• 處理民眾問題會針對其需求並考量其感受	
專業能力	• 具備能滿足民眾需求的良好專業能力	Bitner et al.(1990)；Gronroos (1990)；Czepiel et al. (1985)
	• 對於民眾的問題總是有能力立即地解答	
	• 能安撫民眾負面情緒並使瞭解相關規定	

資料來源：本研究整理

### 3.4 研究對象與資料收集

#### 3.4.1 研究對象

一則鑑於近年來我國各公部門無不極力強調服務品質的提升，二則公部門與民營服務業雖在組織本質上有所差異，但就服務特性而言並無明顯不同，惟迄今仍乏以公部門員工為研究對象，針對其服務導向公民行為加以研究者。而公部門各行政機關中，稅捐稽徵機關基於業務上的特殊性，一則負有稅捐稽徵之使命，二則攸關多數民眾切身利益，因此在執行職務與民眾滿意之間往往不易兩全，故如何提升稅捐稽徵機關的服務品質與滿意度是一值得研究之課題，是本研究乃以我國財政部所屬五區國稅局（臺北市、高雄市、北區、中區、南區）之各分局及稽徵所基層稅務人員為抽樣對象進行實證研究。

組織公民行為之衡量，以往研究有由主管填答者，有由主管與員工雙方填答者，惟參照Bettencourt et al. (2001) 的看法，測量服務導向公民行為由服務人員自行填答，可使結果利於解釋個人的態度，亦可針對服務人員對於服務導向公民行為前因變項的知覺，與服務導向公民行為間的關係加以分析。因此本研究中探討員工對於內部行銷、服務氣候的認知與其是否表現服務導向公民行為間的關聯性，採員工自行填答方式。

對於互動品質的衡量，一則考量基於稅務工作的特性，在稅捐稽徵方面往往與民眾的私人利益有所衝突，而與民眾的直接接觸也有相當大的比例由此而來，是十分容易因法令規定與民眾認知上差距，或因客觀事實上的利益衝突，而造成民眾的觀念上的負面印象。因此若以前往稅務機關洽公的民眾為抽樣對象，似易因其稅務問題的處理結果是否符合其期望，而與互動品質間產生混淆。

再者，對於互動品質的認知是由服務傳遞過程中服務人員與顧客間

的接觸與互動行為所形成，有別於實體環境品質或結果品質並非完全為服務人員所能掌控，服務人員本身的表現直接決定了互動品質的優劣。根據Schneider et al. (1992) 的建議，在衡量顧客的滿意程度和對組織之認知時，可以員工的認知代替實際之顧客滿意；而Schneider et al. (1980)，Schneider & Bowen (1985)，Wiley (1991) 及Johnson & Jeff (1996) 的研究亦皆顯示，員工評估其本身服務的顧客滿意水準與實際上顧客所認知之服務品質間成正相關，是本研究對於互動品質構面，選擇以員工之認知為衡量對象。

### 3.4.2 前測

為瞭解問卷各題項之語句用字是否適當且易於理解，及各量表是否具備良好的信度，本研究以財政部臺北市國稅局某稽徵所之基層員工為施測對象進行前測，共發出 40 份問卷，回收問卷 40 份，有效問卷 38 份；另透過實際的溝通討論，徵詢填答者的反應與建議，並與指導教授多次的討論與修正，以完成正式問卷。

表 3.5 前測信度彙整表

量表	Cronbach's $\alpha$ 係數
服務導向公民行為	0.9186
內部行銷	0.9264
服務氣候	0.8242
互動品質	0.9286

資料來源：本研究整理

Cronbach (1951) 所提出的  $\alpha$  信賴係數,是目前行為研究最常使用之

信度指標，Cronbach's  $\alpha > 0.7$  代表具有較高的信度， $0.35 < \alpha < 0.7$  代表中信度， $\alpha < 0.35$  則代表低信度，本研究前測之各量表信度皆高於 0.8，顯示具有良好的信度，如表 3.5 所示。

### 3.4.3 正式問卷

正式問卷以財政部所屬五區國稅局，即財政部臺灣省北區國稅局、中區國稅局、南區國稅局及臺北市國稅局、高雄市國稅局所屬各分局及稽徵所基層稅務人員為施測對象，因各區國稅局基層稅務人力規模尚無太大差異，分別採系統抽樣以郵寄方式各寄發 100 份，共發出 500 份問卷，回收問卷共 429 份，問卷回收率 85.8%，剔除填答不完整等無效問卷 17 份，回收有效問卷共 412 份，有效回收率 82.4%，問卷抽樣及回收情形如表 3.6 所示。

表 3.6 抽樣及回收狀況

抽樣對象	發出問卷	回收問卷	回收率	有效問卷	有效回收率
臺北市國稅局	100	84	84%	79	79%
高雄市國稅局	100	94	94%	87	87%
臺灣省北區國稅局	100	65	65%	63	63%
臺灣省中區國稅局	100	88	88%	86	86%
臺灣省南區國稅局	100	98	98%	97	97%
合計	500	429	85.8%	412	82.4%

資料來源：本研究整理

### 3.5 量表構面的重建與信效度分析

#### 3.5.1 因素分析

本研究將量表問卷調查所得資料，進行因素分析來驗證各研究變項之子構面，以反應實際測試情境。先進行 KMO 與 Bartlett 球型檢定，KMO值皆大於0.9或接近0.9，Bartlett 顯著性皆小於0.001，表示適合進行因素分析，再採用主軸法中的主成份分析法抽取特徵值大於1 的因素，並利用最大變異法進行直交轉軸以縮減原始資料的構面，而且仍然可以保存或解釋原始資料所提供的大部份特性。

因素分析結果，服務導向公民行為變項共萃取得助人行為、服務傳遞、參與及忠誠四個因素，與研究設計相符，累積解釋變異量59.767%，惟「鼓勵親友誠實申報及利用貴機構各項服務」一題原為忠誠公行為之問項，經因素分析後歸屬於服務傳遞公民行為；各因素之名稱、因素負荷量、特徵值、解釋變異量及信度係數，彙整如表3.7 所示。

表3.7 服務導向公民行為因素分析彙整表

構面	變項衡量	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
助人 行為	16.在同仁請假或離位時能分擔或代理其工作	0.750			
	17.主動詢問、了解民眾的需求	0.723			
	15.主動給予同仁工作上的協助及關心	0.720			
	18.主動告知民眾與其權益有關的規定	0.679			
	14.樂於協助同仁解決工作上的問題或困難	0.677			
服務 傳遞	6.認真負責的執行工作		0.790		
	7.對民眾的疑問和要求表現關切並適時回應		0.696		
	8.總是以積極的態度面對工作		0.572		
	5.謹慎地遵循貴機構的服務方針		0.562		
	3.鼓勵親友誠實申報及利用貴機構各項服務		0.532		
	9.不論任何情況都能謙恭有禮的對待民眾		0.441		
參與	11.對工作、服務的改善提出具建設性的建議			0.735	
	10.針對與民眾間溝通、互動及宣導提供意見			0.694	
	13.將法令規章或作業辦法帶回家中研讀			0.652	
	12.經常與同仁分享處理工作上問題的心得			0.630	
忠誠	2.向別人陳述貴機構的優點				0.861
	1.告訴別人貴機構是一個良好的工作環境				0.781
	4.主動宣導貴機構承辦的業務與服務項目				0.576
特徵值		3.050	2.842	2.576	2.290
解釋變異量		16.947	15.790	14.310	12.721
累積解釋量		16.947	32.736	47.046	59.767
Cronbach's $\alpha$		0.8330	0.8087	0.7417	0.7229

資料來源：本研究整理

內部行銷變項共萃取得組織流程支持組合、跨功能合作組合及高階管理支持組合三個因素，與Ahmed et al. (2003) 之研究結果一致，累積解釋變異量66.813%，惟「設備與資訊系統有助於表現良好服務與工作品質」一題在Ahmed et al. (2003) 之研究中歸屬於高階管理支持組合因素下，但本研究因素分析結果該問項歸屬於跨功能合作組合，就性質上而

言似更為合理。各因素之名稱、因素負荷量、特徵值、解釋變異量及信度係數，如表3.8 所示。

表3.8 內部行銷因素分析彙總表

構面	變項衡量	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
組織 流程 支持 組合	8. 制度上鼓勵參加各種進修及研習課程	0.786		
	9. 持續提供充實專業與服務的訓練機會	0.744		
	10. 訓練發展作法有助於提升與組織目標、政策有關的競爭力	0.736		
	7. 對員工符合組織目標、政策的行為及工作表現，會加以表揚或獎勵	0.702		
	6. 考核制度能反映員工工作或服務表現	0.611		
跨功 能支 持組 合	13. 透過內部文宣、教育訓練等方式傳達組織理念、政策與價值觀		0.822	
	14. 提供員工有關工作內容及所涉及法令規章的充分資訊		0.811	
	12. 部門間保持良好溝通協調與互相支援		0.724	
	11. 將法規、制度的變動及與員工切身相關的資訊明確地傳達給員工		0.721	
	15. 重視員工的意見與反應		0.514	
高階 管理 支持 組合	5. 設備與資訊系統有助於表現良好服務與工作品質		0.509	
	1. 主管鼓勵開放式的溝通			0.782
	3. 主管對員工受訓與進修表現支持態度			0.764
	4. 主管常協助同仁解決工作問題或提供建議			0.756
組合	2. 主管重視民眾對服務品質的評價			0.746
特徵值		3.531	3.519	2.971
解釋變異量		23.542	23.462	19.809
累積解釋量		23.542	47.004	66.813
Cronbach's $\alpha$		0.8680	0.8757	0.8560

資料來源：本研究整理

服務氣候量表經萃取後得二個因素，其中原整體服務氣候、顧客導向及組織抑制三個子構面中，整體服務氣候及顧客導向各題項歸屬於同一因素，鑑於所有題項皆涉及組織對於服務之重視、支持，與員工在服務方面的整體表現，因此將此一因素重新命名為「服務認知」，另「組織抑制」題項皆歸屬於同一因素，與Yagil (2001) 之研究結果一致，此二因素累積解釋變異量61.441%。各因素之名稱、因素負荷量、特徵值、解釋變異量及信度係數，如表3.9 所示。

表3.9 服務氣候因素分析彙整表

構面	變項衡量	因素負荷量	
		因素一	因素二
服務 認知	9.持續推動各式方案改善工作及服務品質	0.804	
	8.政策和工作流程制定有助於提供優質服務	0.791	
	3.致力於服務品質的評量及持續追蹤檢討	0.788	
	7.有影響民眾權益的變動時會善盡告知責任	0.781	
	10.對服務品質的要求嚴謹	0.752	
	6.對民眾的宣導及教育十分用心	0.750	
	5.主管在提升服務品質上展現支持帶頭作用	0.744	
	4.對員工優異的服務表現會給予肯定及獎勵	0.728	
	2.員工具備提供優質服務所需知識和技能	0.702	
	1.整體而言提供的服務品質良好	0.699	
組織 抑制	13.員工面對民眾時通常採取對立防衛的心態		0.812
	12.缺乏彈性的法令制度限制了員工服務表現		0.808
	14.員工主要職責在於行政工作而非服務民眾		0.804
	11.員工因繁重的工作與壓力而忽略服務品質		0.784
特徵值		5.790	2.812
解釋變異量		41.358	20.083
累積解釋量		41.358	61.441
Cronbach's $\alpha$		0.9216	0.8337

資料來源：本研究整理

互動品質量表經萃取後，原態度、行為及專業能力三個子構面中，態度與行為子構面各題項經萃取後歸屬於同一因素，此一因素重新命名為「行為舉止」，與「專業能力」共二個因素，此二因素累積解釋變異量69.620%。各因素之名稱、因素負荷量、特徵值、解釋變異量及信度係數，如表3.10 所示。

表3.10 互動品質因素分析彙整表

構面	變項衡量	因素負荷量	
		因素一	因素二
行為舉止	1.認真、友善地回應民眾需求	0.813	
	2.表現出主動、樂於助人的態度	0.791	
	4.對於民眾的需求會確實妥善的處理	0.786	
	3.了解民眾的需求和想法並表現出同理心	0.783	
	5.在民眾諮詢或提出申請時迅速地予以回應	0.738	
	6.處理民眾問題會針對其需求並考量其感受	0.669	
專業能力	8.對於民眾的問題總是有能力立即地解答		0.881
	7.具備能滿足民眾需求的良好專業能力		0.846
	9.能安撫民眾負面情緒並使瞭解相關規定		0.730
特徵值		3.752	2.514
解釋變異量		41.692	27.928
累積解釋量		41.692	69.620
Cronbach's $\alpha$		0.8967	0.8367

資料來源：本研究整理

### 3.5.2 信度及效度

本研究量表之信度方面，由表 3.6 至表 3.9 可得知，服務導向公民行為量表四個構面之 Cronbach's  $\alpha$  係數分別為 0.8330、0.8087、0.7417 及 0.7229；內部行銷量表三個構面為 0.8680、0.8757 及 0.8560；服務氣候量表二構面為 0.9216 及 0.8337；互動品質二構面為 0.8967 及 0.8367，除了

服務導向公民行為中參與及忠誠構面為高於 0.7 外，其餘各構面皆高於 0.8，顯示各項目間具有良好的內部一致性。

在效度方面，本研究所採用之量表皆以相關研究文獻所發展之量表及研究理論、結果為基礎，針對本研究之特性及對象加以修訂，並經前測及徵詢受測對象之觀點意見後修正而來，應具有一定內容效度；再經由因素分析結果，確認量表各構面具有一定的建構效度。

### 3.5.3 修正後研究架構

經因素分析後因部分研究變項之衡量構面有所異動，茲將本研究架構中之構面修正如圖3.2：

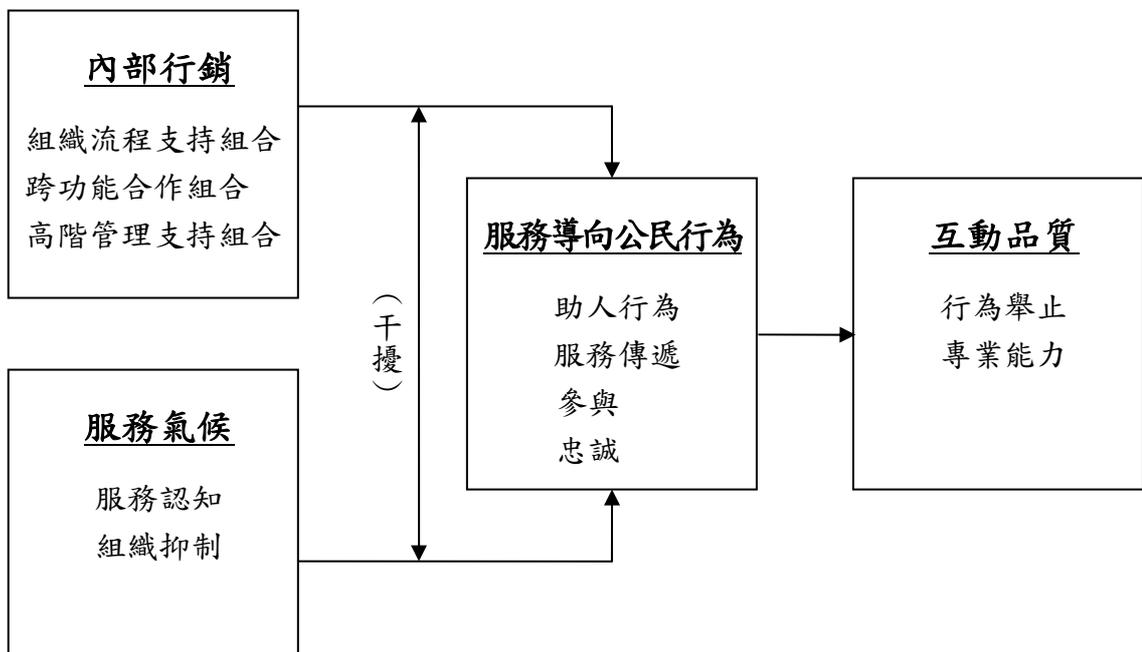


圖 3.2 修正後研究架構圖

資料來源：本研究整理

### 3.6 資料分析方法

對於抽樣資料之分析，本研究運用統計軟體SPSS for windows進行資料分析，所使用之統計方法說明如下：

#### 一、因素分析：

因素分析可用以精簡變項，簡化分析程序，故本研究先進行KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 分析及 Bartlett 球型檢定，確認本研究資料的分配適合進行因素分析，再以主軸法中的主成份分析法 (principle component analysis) 抽取特徵值 (eigenvalue) 大於1的因素，並利用最大變異法 (varimax method) 進行直交轉軸 (orthogonal rotation)，萃取出適當之因素，以驗證各研究變項量表之建立構念效度。

#### 二、信度分析：

利用項目分析求得問卷各研究變項量表之內部一致性係數Cronbach's  $\alpha$  值，以檢驗各研究變項量表之信度。

#### 三、描述性統計分析：

主要以描述性分析對個人基本資料進行分析，彙總求得整體樣本、個別樣本在本研究構面之平均數、標準差，瞭解各研究變項在不同個人特徵下的反應情形。

#### 四、獨立樣本 T 檢定：

此法適於檢定兩組樣本平均數的差異程度。本研究用獨立樣本 T 檢定來檢驗性別、婚姻等個人特徵之二分變項，在各研究變項上是否有顯著的差異。

#### 五、單因子變異數分析 (One-way ANOVA)：

用來檢定樣本平均數在不同個人特徵，如：教育程度、年資、服務機關等類別變數，在各研究變項上是否有顯著差異存在，並在達顯著水

準時，進行 Scheffe 多重比較檢定每兩組間之差異情形。

#### 六、 相關分析：

採 Pearson 相關分析，求取各研究變項之間的相關係數，以確認各變項間的相關性，瞭解它們之間是否有顯著相關。

#### 七、 迴歸分析：

採用簡單迴歸、複迴歸及層級迴歸之方式，以了解內部行銷、服務氣候、服務導向公民行與互動品質等各變項間之關聯性；並探討內部行銷及服務氣候變項間的干擾效果。

## 第四章 研究結果與分析

本章共分五節，分別為：樣本結構與描述性統計分析、個人特徵變項與各構面之差異性分析、相關分析、迴歸分析及小結。

### 4.1 樣本結構與描述性統計分析

#### 4.1.1 樣本結構

針對回收問卷之樣本結構整理如表 4.1 所示，並就其結果敘述如下：

1. 性別：回收樣本中女性比例為 82.8%，男性為 17.2%，女性顯高於男性，與稅捐稽徵機關現況相符。
2. 年齡：抽樣對象以 31~40 歲者最多，佔 41.5%，41~50 歲及 30 歲以下者分別佔 26.9% 及 26.2%，51 歲以上者僅有 5.3%。
3. 婚姻：已婚者及未婚者之比例相當，各為 50.2% 及 49.8%。
4. 教育：教育程度以大學學歷者比例最高，達 58.5%，專科學歷者佔 28.4% 次之，研究所以上者則僅佔 3.4%。
5. 服務年資：年資在 5 年以下者高達 46.6%，而 21 年以上者則僅 9.5%，亦顯示了國稅局人員離職率高、流動頻繁的特性。
6. 服務機關：五區局問卷回收情形以南區國稅局最佳，回收有效問卷佔有效問卷總數 23.5%，其餘依次為高雄市國稅局 21.1%、中區國稅局 20.9%、臺北市國稅局 19.2%、北區國稅局 15.3%。

表 4.1 樣本基本資料次數分配表

樣本基本資料	類別	人數 (n=412)	有效百分比(%)
性別	男	71	17.2
	女	341	82.8
年齡	30 歲以下	108	26.2
	31~40 歲	171	41.5
	41~50 歲	111	26.9
	51 歲以上	22	5.3
婚姻	已婚	207	50.2
	未婚	205	49.8
教育	高中職以下	40	9.7
	專科	117	28.4
	大學	241	58.5
	研究所以上	14	3.4
服務年資	5 年以下	192	46.6
	6~10 年	68	16.5
	11~15 年	73	17.7
	16~20 年	40	9.7
	21 年以上	39	9.5
服務機關	北區國稅局	63	15.3
	中區國稅局	86	20.9
	南區國稅局	97	23.5
	臺北市國稅局	79	19.2
	高雄市國稅局	87	21.1

資料來源：本研究整理

#### 4.1.2 描述性統計分析

本節針對各研究變項之構面進行描述性統計分析，如：平均值、標準差、變異數等，以初步瞭解受測對象對於研究變項及各構面之認知程度，並列示如表 4.2。

表 4.2 各構面描述性統計分析

變項	構面	平均值	標準差
內部行銷	組織流程支持組合	3.4485	0.6936
	跨功能合作組合	3.5445	0.6415
	高階管理支持組合	3.6869	0.6932
服務氣候	服務認知	3.6648	0.5750
	組織抑制	3.1893	0.7967
服務導向 公民行為	助人行為	3.9092	0.4797
	服務傳遞	3.9794	0.4850
	參與	3.6232	0.5866
	忠誠	3.2557	0.7936
互動品質	行為舉止	3.9559	0.4726
	專業能力	3.9523	0.5553

資料來源：本研究整理

各研究變項之平均值皆高於中間值，顯示整體而言，稅務人員多數對於組織之內部行銷作為、服務氣候及稅務人員本身所表現出的服務導向公民行為與互動品質皆抱持較正面的觀感和認知。

在服務氣候二構面中，組織抑制構面之平均值為 3.1893，標準差為 0.7967，為所有構面中平均值最低、標準差最大者，顯示可能由於稅捐稽徵機關之組織角色、工作特性及單位使然，導致稅務人員所感受到的組織抑制氣候，得分較低及有較大的認知落差。

服務導向公民行為四個構面中，忠誠公民行為平均值為 3.2557，標準差為 0.7936，顯較其餘三個構面得分較低，差異性較大，或可視為稅務人員間在對於其組織或所執行職務之認同心理上，有較大落差之行為反映。

## 4.2 個人特徵變項與各構面之差異性分析

本節依個人特徵變項類別組數之不同，分別以獨立樣本T檢定與單因子變異數分析等統計方法進行分析，以瞭解各類別變項在本研究各構面與子構面間是否有顯著的差異情形，分別說明如下：

### 4.2.1 T檢定

#### 1.性別：

經進行T檢定結果得知，不同性別的稅務人員在內部行銷的認知上具有顯著差異，即男性在內部行銷構面上相較於女性而言有高的知覺程度；而在服務導向公民行為中的忠誠公民行為上，男性較女性的認同程度亦較高，兩者之差異達顯著水準。除此之外，不同性別之稅務人員對於其它各變項及其構面之知覺程度的差異皆未達顯著水準。如表 4.3 所示：

表 4.3 性別與各研究變項之差異分析

研究變項	T 值	P 值
內部行銷	2.461	.014*
組織流程支持組合	.862	.389
跨功能合作組合	1.554	.121
高階管理支持組合	1.828	.068
服務氣候	.430	.668
服務認知	1.840	.066
組織抑制	-1.227	.220
服務導向公民行為	1.084	.279
助人行為	.239	.811
服務傳遞	-.066	.848
參與	-.464	.643
忠誠	2.473	.014*
互動品質	1.155	.249
行為舉止	.515	.607
專業能力	1.118	.264

註：備註欄中”1”代表男性(n=71)，”2”代表女性(n=341)

\*表 P<0.05，\*\*表 P<0.01，\*\*\*表 P<0.001

資料來源：本研究整理

## 2. 婚姻：

經進行 T 檢定結果得知，已婚與未婚之稅務人員對於內部行銷、服務氣候、服務導向公民行為及互動品質變項及其各構面的認知上，除跨功能合作組合、高階管理支持組合、組織抑制、忠誠、及行為舉止等五個構面無顯著差異外，皆具有顯著差異；即已婚者在各構面的認知程度上並遍較未婚者為高，其差異達顯著水準。如表 4.4 所示：

表 4.4 婚姻狀況與各研究變項之差異分析

研究變項	T 值	P 值
內部行銷	2.822	.005*
組織流程支持組合	2.578	.010*
跨功能合作組合	1.123	.262
高階管理支持組合	1.164	.245
服務氣候	2.416	.016*
服務認知	2.169	.031*
組織抑制	1.238	.216
服務導向公民行為	3.743	.000***
助人行為	2.121	.035*
服務傳遞	2.379	.018*
參與	2.142	.033*
忠誠	.760	.448
互動品質	3.619	.000***
行為舉止	1.762	.079
專業能力	3.326	.001**

註：備註欄中”1”代表已婚(n=207),”2”代表未婚(n=205)

\*表 P<0.05, \*\*表 P<0.01, \*\*\*表 P<0.001

資料來源：本研究整理

#### 4.2.2 單因子變異數分析

##### 1. 年齡：

普遍來說，年齡層愈大者，其分數的平均值愈高，顯見認同程度愈高。由表 4.5 可看出，不同年齡層之稅務人員對於各研究變項及其構面之認知程度的差異，年齡不同階層者，對於研究各變項及其構面認知的差異，除內部行銷中的跨功能合作組合、高階管理支持組合、服務氣候中的組織抑制、及服務導向公民行為中的助人行為外，皆達顯著水準。

表 4.5 年齡對各構面差異分析

變項 (構面)	F 值	P 值	Scheffe
內部行銷	5.190	.002 <sup>**</sup>	3>1,3>2
組織流程支持組合	7.534	.000 <sup>***</sup>	3>1,4>1 4>2
跨功能合作組合	1.179	.318	
高階管理支持組合	2.043	.107	
服務氣候	3.475	.016 <sup>*</sup>	
服務認知	7.481	.000 <sup>***</sup>	3>1,3>2 4>2
組織抑制	2.261	.081	
服務導向公民行為	6.951	.000 <sup>***</sup>	4>1,3>2 4>2
助人行為	1.290	.277	
服務傳遞	3.214	.023 <sup>*</sup>	
參與	4.025	.008 <sup>**</sup>	3>1
忠誠	3.090	.027 <sup>*</sup>	
互動品質	8.677	.000 <sup>***</sup>	3>1,4>1 3>2,4>2
行為舉止	4.206	.006 <sup>**</sup>	4>1
專業能力	4.442	.004 <sup>**</sup>	3>1

註：Scheffe 檢定中”1”表年齡在 30 歲以下 (n=108)，”2”表 31 歲至 40 歲(n=171)，”3”表 41 歲至 50 歲 (n=111)，”4”表 51 歲以上 (n=22)。\*表 P<0.05，\*\*表 P<0.01，\*\*\*表 P<0.001  
資料來源：本研究整理

再經由 Scheffe 多重比較檢定得知，41~50 歲及 51 歲以上者的認同程度多顯著高於 30 以下及 31~40 歲者。此一數據對照於稅捐稽徵機關的實況，或可與基層新進人員流動性高，較年輕者有很大比例往往任職未滿 5 年即選擇離開稅務體系的問題相驗證。

## 2. 教育程度：

教育程度愈低者，其分數之平均值有愈高之傾向，顯示認同程度較高。由表 4.6 可看出，教育程度不同者對於各研究變項及其構面之認知程度差異，除服務氣候外，其餘各變項之差異皆達顯著水準；對於各變項之構面認知程度上，在組織流程支持組合、服務認知、忠誠、以及行為舉止等構面之差異皆達顯著水準。再經由 Scheffe 多重比較檢定得知，在存在顯著性差異之構面中，教育程度在高中職以下者，其認同程度多高於教育程度為專科及大學者。

表 4.6 教育程度對各構面差異分析

變項 (構面)	F 值	P 值	Scheffe
內部行銷	8.839	.000***	1>2,1>3
組織流程支持組合	11.272	.000***	1>2,1>3 1>4,2>3
跨功能合作組合	1.793	.148	
高階管理支持組合	1.928	.124	
服務氣候	2.075	.103	
服務認知	6.892	.000***	1>3
組織抑制	.705	.550	
服務導向公民行為	6.849	.000***	1>2,1>3
助人行為	.797	.496	
服務傳遞	1.704	.116	
參與	.925	.429	
忠誠	7.602	.000***	1>2,1>3
互動品質	2.857	.037*	
行為舉止	3.080	.027*	
專業能力	.495	.686	

註：Scheffe 檢定中”1”代表教育程度在高中職以下 (n=40)，”2”表專科(n=117)，”3”表大學 (n=241)，”4”表研究所以上 (n=14)。\*表 P<0.05，\*\*表 P<0.01，\*\*\*表 P<0.001

資料來源：本研究整理

### 3.服務年資

服務年資在 16~20 年及 21 年以上者之分數平均值多高於服務年資在 5 年以下及 5~10 年者長者，顯示年資較長者認同程度高於年資較短者。由表 4.7 可看出，服務年資不同者，在各研究變項及構面認同程度上，多存在顯著性差異；再經由 Scheffe 多重比較檢定得知，服務年資較長者之對於各變項的認同程度多高於年資較短者。

表 4.7 服務年資與各構面差異分析

變項 (構面)	F 值	P 值	Scheffe
內部行銷	5.678	.000 <sup>***</sup>	4>1,5>1
組織流程支持組合	4.358	.002 <sup>**</sup>	5>1
跨功能合作組合	1.284	.275	
高階管理支持組合	2.996	.019 <sup>*</sup>	4>2
服務氣候	3.572	.007 <sup>**</sup>	4>1
服務認知	7.785	.000 <sup>***</sup>	4>1,4>2 5>1,5>2,5>3
組織抑制	3.755	.005 <sup>**</sup>	
服務導向公民行為	4.342	.002 <sup>**</sup>	5>1
助人行為	.890	.470	
服務傳遞	1.391	.236	
參與	3.524	.008 <sup>**</sup>	4>1
忠誠	3.826	.005 <sup>**</sup>	5>2,5>3
互動品質	7.168	.000 <sup>***</sup>	3>1,4>1,5>1
行為舉止	2.343	.054	
專業能力	6.287	.000 <sup>***</sup>	3>1,5>1

註：Scheffe 檢定中” 1 ”表年資在 5 年以下者 (n=192)，”2 ”表 6 至 10 年者(n=68)，”3 ”表 11 至 15 年者 (n=73)，”4 ”表 15 至 20 年者 (n=40)，”5 ”表 21 年以上者 (n=39)

\*表 P<0.05，\*\*表 P<0.01，\*\*\*表 P<0.001

資料來源：本研究整理

#### 4. 服務機關：

服務機關與各構面之差異分析如表 4.8 所示，不同區局稅務人員對各變項及構面之認同程度，除服務導向公民行為變項中助人行為及服務傳遞構面之差異未達顯著水準之外，皆有顯著的差異；再經 Scheffe 多重比較檢定得知，南區國稅局及高雄市國稅局之認同程度多高於其它三區局。

表 4.8 服務機關與各構面差異分析

變項 (構面)	F 值	P 值	Scheffe
內部行銷	10.723	.000 <sup>***</sup>	3>1,3>2,3>4 5>2,5>4
組織流程支持組合	6.148	.000 <sup>***</sup>	3>1,3>4,5>4
跨功能合作組合	2.598	.036 <sup>**</sup>	
高階管理支持組合	8.051	.000 <sup>***</sup>	3>2,4>2
服務氣候	9.678	.000 <sup>***</sup>	3>1,3>4 5>1,5>4
服務認知	8.005	.000 <sup>***</sup>	3>1,3>2 3>4,5>4
組織抑制	2.840	.024 <sup>*</sup>	
服務導向公民行為	5.068	.001 <sup>**</sup>	3>1,3>4
助人行為	.950	.435	
服務傳遞	.727	.577	
參與	3.809	.005 <sup>**</sup>	3>4
忠誠	6.454	.000 <sup>***</sup>	3>1,3>2 3>4
互動品質	6.193	.000 <sup>***</sup>	3>4,5>4
行為舉止	4.808	.001 <sup>**</sup>	3>4
專業能力	3.651	.006 <sup>**</sup>	5>4

註：Scheffe 檢定中”1”表服務機關為北區國稅局 (n=63)，”2”表中區國稅局(n=86)，”3”表南區國稅局 (n=97)，”4”表臺北市國稅局 (n=79)，”5”表高雄市國稅局 (n=87)

\*表 P<0.05，\*\*表 P<0.01，\*\*\*表 P<0.001

資料來源：本研究整理

T 檢定與單因子變異數分析之結果，經由與各個人特徵變項之交叉驗證分析可以得知，稅務人員中年齡較長者對各構面認同度相對較高，其年資亦較長，而教育程度較低；未婚者對各構面之認同程度較低，而其多屬年資較短、年齡較輕、而教育程度較高者；另臺北市國稅局、中區國稅局及北區國稅局相較於南區國稅局及高雄市國稅局，因樣本結構中年資較短者佔多數，年資長者比例較少，故認同程度低於後二者。因此，本研究就各個人特徵變項對於各研究變項及構面之差異性分析所得之結果相當一致。

### 4.3 相關分析

本研究採用 Pearson 積差相關係數進行相關分析，各構面之相關矩陣及 Cronbach's  $\alpha$  值列示如表 4.9。各變項之構面間多呈現顯著相關，且各構面之信度皆高於 0.7，表示具有良好之信度。

內部行銷各構面（組織流程支持組合、跨功能支持組合、高階管理支持組合）與服務導向公民行為構面（助人行為、服務傳遞、參與、忠誠）間，除組織流程支持組合與助人行為、服務傳遞間，及跨功能合作組合與參與間之相關係數未達顯著水準外，其餘皆達顯著水準，顯示員工對於內部行銷的認知與服務導向公民行為間存在一定的關聯性。

服務氣候構面（服務認知、組織抑制）與服務導向公民行為構面間之相關，除組織抑制與助人行為外，皆達顯著水準，亦顯示員工對於服務氣候的知覺與服務導向公民行為間有相當的關聯性。

互動品質各構面（行為舉止、專業能力）與內部行銷、服務氣候、及服務導向公民行為各構面間，除高階管理支持組合與專業能力、忠誠與專業能力間相關未達顯著水準外，其餘構面皆達顯著水準，可見內部

行銷、服務氣候、服務導向公民行為與互動品質，尤其是行為舉止構面間，存在著顯著的關聯性。相關分析之結果，對於本研究之假設有初步的支持。

表 4.9 研究變項之相關分析表

變項	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 組織流程支持組合	(.8680)										
2 跨功能合作組合	.000	(.8757)									
3 高階管理支持組合	.000	.000	(.8560)								
4 服務認知	.451***	.505***	.301***	(.9216)							
5 組織抑制	.139**	.138**	.081	.000	(.8337)						
6 助人行為	-.023	.252***	.156**	.190***	.053	(.8330)					
7 服務傳遞	.085	.213***	.100*	.289***	.106*	.000	(.8087)				
8 參與	.354***	.005	.141**	.305***	.173***	.000	.000	(.7417)			
9 忠誠	.263***	.228***	.270***	.337***	.184***	.000	.000	.000	(.7229)		
10 舉止	.199***	.203***	.177***	.380***	.118*	.384***	.423***	.230***	.122*	(.8967)	
11 專業能力	.243***	.150***	.073	.351***	.106*	.157**	.149**	.261***	.033	.000	(.7569)

註：\*表  $P < 0.05$ ，\*\*表  $P < 0.01$ ，\*\*\*表  $P < 0.001$ ；括弧內為 Cronbach's  $\alpha$  值

資料來源：本研究整理

## 4.4 迴歸分析

本研究採用複迴歸及多元層級迴歸分析針對研究假設進行驗證，分別說明如下：

### 4.4.1 內部行銷與服務導向公民行為

組織內部行銷作為與服務導向公民行為間關聯性之迴歸分析結果如

表 4.10。

表 4.10 內部行銷與服務導向公民行為之迴歸分析

	模式一 內部行銷與 助人行為 ( $\beta$ 值)	模式二 內部行銷與 服務傳遞 ( $\beta$ 值)	模式三 內部行銷與 參與 ( $\beta$ 值)	模式四 內部行銷與 忠誠 ( $\beta$ 值)	模式五 內部行銷 與服務導 向公民行 為( $\beta$ 值)	模式六 內部行銷 與服務導 向公民行 為( $\beta$ 值)
內部行銷						.590 ***
組織流程支持組合	-.023	.085	.354 ***	.263 ***	.340 ***	
跨功能合作組合	.252 ***	.213 ***	.005	.228 ***	.349 ***	
高階管理支持組合	.156 **	.100 *	.141 **	.270 ***	.334 ***	
R <sup>2</sup>	.088	.063	.145	.194	.349	.349
調整後 R <sup>2</sup>	.082	.056	.139	.188	.344	.347
F	13.176 ***	9.111 ***	23.079 ***	32.703 ***	72.811 ***	219.387 ***

註：\* 表  $P < 0.05$ ，\*\* 表  $P < 0.01$ ，\*\*\* 表  $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

由模式一至模式六中可以看出，內部行銷及其組織流程支持組合、跨功能合作組合、高階管理支持組合等各構面對於服務導公民行為變項中助人行為、服務傳遞、參與、忠誠等各構面的 $\beta$ 係數多為正值，且達顯著水準；其中組織流程支持組合對助人行為之 $\beta$ 係數分別為-.023，未達顯著水準，或因稅務機關等公部門之制度本身缺乏使員工積極助人之誘因所致。整體迴歸方程式對於服務導向公民行為之變異解釋能力達0.349，且達極顯著水準，代表內部行銷及其各因素構面與服務導向公民行為間存在顯著的正向關聯性。此一研究結果支持假設1：組織內部行銷作為與員工服務導向公民行為間存在顯著的正向關聯性。

#### 4.4.2 服務氣候與服務導向公民行為

員工對組織服務氣候的知覺與其服務導向公民行為間關聯性之迴歸

分析結果如表 4.11。由模式一至模式六中可以看出，服務氣候及其各構面的  $\beta$  係數均為正值，且多數達極顯著水準，雖組織抑制在部分迴歸方程式中（模式一、二、四） $\beta$  係數未達顯著水準，但就與整體服務導向公民間之迴歸程式中  $\beta$  係數亦達極顯著水準；服務氣候中服務認知及組織抑制二者對於服務導向公民行為之變異解釋能力達 0.353，整體迴歸方程式亦達極顯著水準，代表服務氣候及其各因素構面與服務導向公民行為間存在顯著的正向關聯性，此一研究結果支持假設 2：員工對組織服務氣候的知覺與其服務導向公民行為間存在顯著的正向關聯性。

表 4.11 服務氣候與服務導向公民行為之迴歸分析

	模式一 服務氣候與 助人行為 ( $\beta$ 值)	模式二 服務氣候與 服務傳遞 ( $\beta$ 值)	模式三 服務氣候與 參與 ( $\beta$ 值)	模式四 服務氣候與 忠誠 ( $\beta$ 值)	模式五 服務氣候與 服務導向公民 行為( $\beta$ 值)	模式六 服務氣候與 服務導向公民 行為( $\beta$ 值)
服務氣候						.535 <sup>***</sup>
服務認知	.190 <sup>***</sup>	.522 <sup>***</sup>	.441 <sup>***</sup>	.337 <sup>***</sup>	.561 <sup>***</sup>	
組織抑制	.053	.080	.149 <sup>**</sup>	.062	.196 <sup>***</sup>	
R <sup>2</sup>	.039	.095	.123	.117	.353	.286
調整後 R <sup>2</sup>	.034	.090	.173	.113	.350	.286
F	8.293 <sup>***</sup>	21.379 <sup>***</sup>	73.821 <sup>***</sup>	27.220 <sup>***</sup>	111.451 <sup>***</sup>	164.554 <sup>***</sup>

註：\* 表  $P < 0.05$ ，\*\* 表  $P < 0.01$ ，\*\*\* 表  $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.4.3 干擾變項對於服務導向公民行為之影響

運用迴歸方式檢測干擾變項時，自變項與干擾變項之相乘項（交互效果）必須顯著方可證明干擾變項之效用（Baron and Kenny, 1986）。因此關於假設 3 及假設 4，乃透過檢驗內部行銷與服務氣候之交互作用對於服務導向公民行為變異的影響是否顯著來加以驗證。

由表 4.12 可以看出，以服務導向公民行為為依變數，內部行銷中的

組織流程支持組合、跨功能合作組合、及高階管理支持組合為自變數，一起置入迴歸模式得到結果如模式一；以服務導向公民行為為依變數，服務氣候中的服務認知、組織抑制構面為自變數，一起置入迴歸模式所得之結果如模式二；以服務氣候及內部行銷之各構面為自變數，一起置入迴歸模式中，所得之結果如模式三。模式三中對於服務導向公民行民的變異解釋能力達 0.402，較僅以內部行銷各變項為自變數的情況增加變異解釋能力 0.053，顯示在同時考慮內部行銷及服務氣候二方面因素的影響下，能夠有效的增加對於服務導向公民行為變異的解釋能力。

模式四及模式五為先將自變項放入迴歸模型中，再將交互作用變項放入迴歸模型中。由模式四及模式五中可以看出，交互作用之 $\beta$ 係數為正值且達非常顯著水準，交互作用變項的加入，使迴歸模式之解釋變異能力提高，且增加的變異量亦達顯著水準，對於服務導向公民行為之正向關聯性亦達非常顯著水準，表示內部行銷與服務氣候的交互作用能夠解釋服務導向公民行為的變異。

更具體的說，員工對內部行銷的認同程度愈高，則有助於強化服務氣候與服務導向公民行為間的正向關聯；相反的，員工所知覺的服務氣候程度愈高，亦有助於強化內部行銷與服務導向公民行為間的正向關聯。此一研究結果支持假設 3 及假設 4 之推論，即員工對組織內部行銷作為之知覺會干擾服務氣候與服務導向公民行為間的關聯，而員工對組織服務氣候之知覺亦會干擾內部行銷作為與服務導向公民行為間的關聯。

再經由共線性診斷，模式四之 VIF 值皆在 2.4 以下；模式五之 VIF 值皆在 1.8 以下，因此推斷內部行銷、服務氣候及二變項之各構面間尚無多元共線性之問題。

表 4.12 服務導向公民行為之迴歸分析

	模式一 ( $\beta$ 值)	模式二 ( $\beta$ 值)	模式三 ( $\beta$ 值)	模式四 ( $\beta$ 值)	模式五 ( $\beta$ 值)
內部行銷					.440 <sup>***</sup>
組織流程支持組合	.340 <sup>***</sup>		.170 <sup>***</sup>	.164 <sup>**</sup>	
跨功能合作組合	.349 <sup>***</sup>		.162 <sup>**</sup>	.168 <sup>**</sup>	
高階管理支持組合	.334 <sup>***</sup>		.222 <sup>***</sup>	.231 <sup>***</sup>	
服務氣候					.246 <sup>***</sup>
服務認知		.561 <sup>***</sup>	.336 <sup>***</sup>	.354 <sup>***</sup>	
組織抑制		.196 <sup>***</sup>	.132 <sup>**</sup>	.111 <sup>**</sup>	
交互作用					
內部行銷*服務氣候				.133 <sup>**</sup>	.104 <sup>**</sup>
$\Delta R^2$			.053 <sup>***</sup>	.017 <sup>**</sup>	.011 <sup>**</sup>
$R^2$	.349	.353	.402	.419	.397
調整後 $R^2$	.344	.350	.395	.410	.392
F	72.811 <sup>***</sup>	111.451 <sup>***</sup>	54.661 <sup>***</sup>	48.694 <sup>***</sup>	89.503 <sup>***</sup>

註：\* 表  $P < 0.05$ ，\*\* 表  $P < 0.01$ ，\*\*\* 表  $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.4.4 服務導向公民行為與互動品質

服務導向公民行為與互動品質間關聯性之迴歸分析結果整理如表 4.13。模式一為服務導向公民行為各構面與的互動品質之行為舉止構面間關聯之迴歸模式，解釋變異能力 0.394，具極顯著水準；各自變項之  $\beta$  係數皆為正值，且皆在非常顯著水準以上，顯示服務導向公民行為之各因素構面與互動品質之行為舉止構面間存在顯著正向關聯性。

模式二為服務導向公民行為各構面與的互動品質之專業能力構面間關聯之迴歸模式，解釋變異能力 0.116，具極顯著水準；各自變項之  $\beta$  係數皆為正值，除忠誠之  $\beta$  係數未達顯著水準外，皆在非常顯著水準以上，顯示服務導向公民行為中，助人行為、服務傳遞及參與等行為與互動品質中之專業能力構面間存在顯著正向關聯性。

模式三及模式四分別為服務導向公民行為各構面及服務導向公民行

為變項與整體互動品質間關聯之迴歸模式，解釋變異能力分別達 0.443 及 0.387，皆達極顯著水準；各自變項之  $\beta$  係數皆為正值，且皆在非常顯著水準以上，顯示整體服務導向公民行為及助人行為、服務傳遞、參與及忠誠等行為與互動品質間皆存在顯著正向關聯性。研究結果支持假設五：服務導向公民行為與互動品質間具有顯著正向關聯性。

表 4.13 服務導向公民行為與互動品質之迴歸分析

	模式一 服務導向公民行為與行為舉止 ( $\beta$ 值)	模式二 服務導向公民行為與專業能力 ( $\beta$ 值)	模式三 服務導向公民行為與互動品質 ( $\beta$ 值)	模式四 服務導向公民行為與互動品質 ( $\beta$ 值)
服務導向公民行為				.622 <sup>***</sup>
助人行為	.384 <sup>***</sup>	.157 <sup>**</sup>	.383 <sup>***</sup>	
服務傳遞	.423 <sup>***</sup>	.149 <sup>**</sup>	.404 <sup>***</sup>	
參與	.230 <sup>***</sup>	.261 <sup>***</sup>	.347 <sup>***</sup>	
忠誠	.122 <sup>**</sup>	.033	.110 <sup>**</sup>	
R <sup>2</sup>	.394	.116	.443	.387
調整後 R <sup>2</sup>	.388	.107	.437	.386
F	66.212 <sup>***</sup>	13.368 <sup>***</sup>	80.814 <sup>***</sup>	258.865 <sup>***</sup>

註：\* 表  $P < 0.05$ ，\*\* 表  $P < 0.01$ ，\*\*\* 表  $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.4.5 內部行銷、服務氣候、服務導向公民行為與互動品質

內部行銷、服務氣候與互動品質間的關聯，及其是否會經由服務導向公民行為，進一步對互動品質產生影響，以多元層級迴歸進行分析後，整理如表 4.14、表 4.15 及表 4.16。

Baron & Kenny (1986) 提出，運用迴歸方式檢測中介變項時，其統計結果需符合以下之條件方得證明中介變項之效用：

1. 自變數對於中介變數的預測能力必須達顯著水準。

2. 自變數對於結果變數的預測能力必須達顯著水準。
3. 當中介變數與自變數同時進入迴歸模式中，中介變數須影響結果變數。
4. 在中介變數與自變數同時進入迴歸模式時，自變數對結果變數的迴歸係數需小於其單獨預測結果變數時的迴歸係數。

由表4.10及4.11之分析結果可以得知，內部行銷與服務氣候個別對於服務導向公民行為的預測能力皆達極顯著水準，而由表4.12之分析結果亦顯示，將內部行銷與服務導向公民行為一起置入迴歸模式中，預測能力亦達極顯著水準。再由表4.14至表4.16之模式一及模式二可得知，內部行銷與服務氣候對於互動品質及其各因素構面亦有顯著的預測能力。最後將服務導向公民行為變項置入迴歸模式中，如表4.14至表4.16模式三，其 $\beta$ 係數皆為正值且皆在非常顯著水準以上，顯示對於互動品質及其各構面有顯著的影響；而服務導向公民行為變項的加入，確使內部行銷及服務氣候迴歸係數（ $\beta$ 值）小於原先的值，且整體迴歸模式的解釋變異能力亦顯著的提高。因此，研究結果支持假設六：內部行銷及服務氣候可以透過服務導向公民行為對互動品質產生影響。

表 4.14 各變項與行為舉止之迴歸分析

	模式一 ( $\beta$ 值)	模式二 ( $\beta$ 值)	模式三 ( $\beta$ 值)
內部行銷	.334 ***	.181 **	-.057
服務氣候		.233 ***	.086
服務導向公民行為			.567 ***
$\Delta R^2$	.112 ***	.030 ***	.198 ***
$R^2$	.112	.142	.340
調整後 $R^2$	.110	.138	.335
F	51.648 ***	33.971 ***	70.074 ***

註：\* 表  $P < 0.05$ ，\*\* 表  $P < 0.01$ ，\*\*\* 表  $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

表 4.15 各變項與專業能力之迴歸分析

	模式一 ( $\beta$ 值)	模式二 ( $\beta$ 值)	模式三 ( $\beta$ 值)
內部行銷	.269 <sup>***</sup>	.098 <sup>**</sup>	.027
服務氣候		.258 <sup>***</sup>	.215 <sup>**</sup>
服務導向公民行為			.169 <sup>**</sup>
$\Delta R^2$	.072 <sup>***</sup>	.038 <sup>***</sup>	.017 <sup>***</sup>
$R^2$	.072	.110	.127
調整後 $R^2$	.070	.106	.121
F	31.894 <sup>***</sup>	25.257 <sup>***</sup>	19.871 <sup>***</sup>

註：\* 表  $P < 0.05$ ，\*\* 表  $P < 0.01$ ，\*\*\* 表  $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

表 4.16 各變項與互動品質之迴歸分析

	模式一 ( $\beta$ 值)	模式二 ( $\beta$ 值)	模式三 ( $\beta$ 值)
內部行銷	.426 <sup>***</sup>	.198 <sup>**</sup>	-.021
服務氣候		.347 <sup>***</sup>	.213 <sup>***</sup>
服務導向公民行為			.521 <sup>***</sup>
$\Delta R^2$	.182 <sup>***</sup>	.068 <sup>***</sup>	.166 <sup>***</sup>
$R^2$	.182	.250	.416
調整後 $R^2$	.180	.246	.412
F	91.153 <sup>***</sup>	68.177 <sup>***</sup>	97.073 <sup>***</sup>

註：\* 表  $P < 0.05$ ，\*\* 表  $P < 0.01$ ，\*\*\* 表  $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

## 4.5 小結

以迴歸分析驗證之結果支持 H1 至 H6 之假設，茲將驗證結果彙總整理如表 4.17 所示。

表 4.17 研究結果摘要

研究假設	研究結果
H1：組織內部行銷作為與員工服務導向公民行為間存在顯著的正向關聯性。	支持
H2：員工對組織服務氣候的知覺與其服務導向公民行為間存在顯著的正向關聯性。	支持
H3：內部行銷會干擾服務氣候與服務導向公民行為間的關聯。	支持
H4：服務氣候會干擾內部行銷與服務導向公民行為間的關聯。	支持
H5：服務導向公民行為與互動品質間具有顯著正向關聯性。	支持
H6：內部行銷與服務氣候可以透過服務導向公民行為對互動品質產生影響。	支持

資料來源：本研究整理

## 第五章 結論與建議

本研究主要目的在於驗證內部行銷、服務氣候、服務導向公行為與互動品質間的關聯性。在實證分析之後，本章針對研究結果與發現加以彙總及論述，提出管理實務上的建議，最後並釐清本研究之限制，對後續相關研究提出建議，期能提供實務上及學術研究上之參考。

### 5.1 研究結論

假設驗證之結果支持 H1 至 H6 之假設，茲分別論述如下：

#### 1. 內部行銷與服務導向公民行為之關聯

分別以內部行銷各構面及內部行銷變項為自變數，服務導向公民行為各構面及服務導向公民行為變項為依變數，進行迴歸分析結果支持假設一：組織內部行銷作為與員工服務導向公民行為間存在顯著的正向關聯性。

- (1) 跨功能合作組合、組織流程支持組合與助人行為間有顯著的正向關聯性。意即當國稅局中各層級及部門間的溝通、協調、合作情況及機制愈良好，或是在人力資源管理制度，如：人員的教育、發展、考核、薪獎等方面的作為上愈支持，則稅務人員會愈樂於主動協助民眾及同事。
- (2) 跨功能合作組合、組織流程支持組合與服務傳遞間有顯著的正向關聯性，意即當國稅局中各層級及部門間的溝通、協調、合作情況及機制愈良好，或是在人力資源管理制度上愈支持，則稅務人員在服務的過程中愈容易表現認真熱忱的行為及態度。
- (3) 組織流程支持組合、高階管理支持組合與參與間有顯著的正向關聯

性，意即當國稅局在人力資源管理制度上愈支持，或是管理者的態度及實際的政策作為對於服務愈強調，則稅務人員愈樂於提供組織及同仁工作上的建議，或反映民眾的需求。

- (4) 組織流程支持組合、跨功能合作組合、高階管理支持組合與忠誠間有顯著的正向關聯性，意即當國稅局在內部行銷的各方面作法上投注愈多的努力，則稅務人員對於組織的支持、認同程度會愈高。

整體來說，內部行銷對服務導向公民行為之迴歸係數為 0.590，變異解釋能力高達 0.349，驗證了兩者之間存在顯著的正向關聯性，即國稅稽徵機關可以透過內部行銷的實際作為，提升員工的服務導向公民行為。此一研究結果中高階管理支持組合之部分與 Moorman et al. (1998) 及 MacKenzie et al. (1999) 之研究結果大致相符；組織流程支持組合之部分亦與 Morrison (1996) 針對人力資源管理與組織公民行為間關聯之研究相呼應。

## 2. 服務氣候與服務導向公民行為之關聯

分別以服務氣候各構面及服務氣候變項為自變數，服務導向公民行為各構面及服務導向公民行為變項為依變數，進行迴歸分析結果支持假設二：員工對組織服務氣候的知覺與其服務導向公民行為間存在顯著的正向關聯性。

- (1) 服務認知與服務導向公民行為及助人行為、服務傳遞、參與及忠誠等構面間皆有顯著的正向關聯性，表示稅務人員若認知其服務機關在服務品質及滿足民眾需求上的期許及重視程度愈高，則在服務導向公民行為的表現上愈佳。
- (2) 組織抑制與服務導向公民行為各構面間的關聯，除參與構面達顯著水準外，與其餘各構面之迴歸係數雖未達顯著水準，亦皆為正相

關，且與服務導向公民行為變項間的正向關聯性亦達極顯著水準，顯示若稅務人員所知覺到其服務機關的制度、特性、及整體環境對於服務提供上的限制與負面作用愈小，則愈能夠表現服務導向公民行為。

- (3) 服務氣候變項對服務導向公民行為之迴歸係數為 0.535，變異解釋能力亦達 0.286，驗證了兩者之間存在顯著的正向關聯性，即國稅稽徵機關若能營造愈佳的服務氣候，則愈有利於提升員工的服務導向公民行為，此一研究結果與 Schneider et al. (1980) 與 Schneider & Bowen (1992) 之研究結果相呼應。

### 3. 內部行銷及服務氣候對於服務導向公民行為形成之干擾

運用層級迴歸方式，以服務導向公民行為變項為依變數，依序置入內部行銷各構面、服務氣候各構面、及兩者交互作用變項等自變數，交互作用變項的迴歸係數值為 0.133\*\*，支持假設 3 及假設 4 之推論，即內部行銷會干擾服務氣候與服務導向公民行為間的關聯；而服務氣候亦會干擾內部行銷與服務導向公民行為間的關聯。

也就是說，在一定的服務氣候下，當國稅稽徵機關愈致力於內部行銷，則有助於強化稅務人員在服務導向公民行為上的表現；相反的，在一定的內部行銷作為下，服務氣候的程度愈高，亦有助於強化其服務導向公民行為。

### 4. 服務導向公民行為與互動品質之關聯

分別以服務導向公民行為各構面及服務導向公民行為變項為自變項，互動品質各構面及互動品質變項為依變項，進行迴歸分析結果支持假設五：服務導向公民行為與互動品質間具有顯著正向關聯性。

由此結果可知，當稅務人員主動的表現出服務導向公民行為時，則

其在服務民眾時所感受到的互動品質，包括本身在行為舉止、態度及解決問題的能力上的表現，都會有較高的評價。進一步加以分析，四種類型的服務導向公民行為中，對於行為舉止品質之解釋能力由高至低分別為服務傳遞、助人行為、參與及忠誠，代表一般而言，服務人員在服務接觸與互動時所展現出的熱忱、認真盡職的行為表現，對民眾所感受到的行為舉止品質影響最大；而對於專業能力品質之解釋能力，依序為參與、助人行為、服務傳遞及忠誠，也就是說員工愈能反映服務傳遞所遭遇的問題並積極提供改善的建言，代表其所呈現之專業能力品質愈佳。整體而言，服務導向公民行為對於互動品質中行為舉止構面的解釋能力又高於對專業能力之解釋能力，顯示稅務人員所展現出的服務導向公民行為，對於民眾在行為舉止品質上的正向感受之影響程度相對高於對專業能力品質之正向感受。

#### 5. 服務導向公民行為的中介效果

以行為舉止、專業能力及互動品質變項為依變項，內部行銷、服務氣候、服務導向公民行為為自變項，運用層級迴歸方式進行分析，結果支持假設六：內部行銷與服務氣候可以透過服務導向公民行為對互動品質產生影響。

也就是說，國稅稽徵機關的內部行銷作為及稅務人員對於服務氣候的知覺，會經由稅務人員的服務導向公民行為的表現，而進一步影響與民眾間的互動品質，包括對於服務接觸時的行為舉止及專業能力表現的感受。

#### 6. 個人變項的影響

本研究中另藉由獨立樣本T檢定及單因子變異數分析，分別針對性別、婚姻、年齡、教育程度、服務年資及服務機關等個人特徵變項進行

差異性分析，再經由交叉分析，歸納出一具有一致性的結果：稅務人員中年齡較長者年資亦較長，而教育程度較低，其對於服務機關的內部行銷作為及服務氣候的認同度相對較高，在服務導向公民行為及互動品質的表現上亦較佳；未婚者對內部行銷作為及服務氣候的認同度較低，在服務導向公民行為及互動品質的得分上亦相對較低，而其多屬年資較短、年齡較輕、而教育程度較高者。

## 5.2 管理意涵

近年來，消費者成為主導市場的關鍵性力量，而服務品質的提升與維續，亦成為公、私部門一致的努力目標；有鑑於此，服務導向公民行為的概念日益受到重視，在管理實務上企業組織亦開始重視到員工在公民行為方面的表現，甚且積極的將之納入獎酬、考評制度中，例如：惠普（HP）即藉由建立「e-Award」機制，鼓勵員工展現與直接業績無關的正面行為，包括：團隊精神、展現誠信、或做對公司內和諧、經營效率、企業形象及企業文化有貢獻的行為（工商時報，民 93）。

同樣的，政府機關為了改善服務品質，亦推動了各式的改革措施。是就本研究之研究結果提供管理意涵上之論述與建議如下，期能有助於管理實務上之參考：

### 1. 同時考慮內部行銷與服務氣候有助於預測服務導向公民行為：

有別於以往研究僅針對單一組織層次之前因變項加以探討，無法完整的解釋對於服務導向公民行為的影響過程，本研究同時考量組織層次有形的內部行銷作為與無形的氣候因素，試圖更進一步釐清整體組織層次的要素對於服務導向公民行為形成的影響。研究結果發現相較於單一變項，同時考量有形與無形的組織層次因素確實顯著增加對於服務導向

公民行為的解釋能力。也就是說，組織若能一方面致力於營造內部的服務氣候，同時配合管理上一致的作為，包括：管理者的支持態度與領導行為、人力資源管理等各項制度流程的制定，各功能間協調整合等，與將有助於員工在服務導向公民行為上的表現。

## 2. 內部行銷與服務氣候對於服務導向公民行為有相輔相成的作用：

研究中進一步驗證了內部行銷與服務氣候對於服務導向公民行為的交互干擾作用。一則由於內部行銷強調對員工的重視、跨功能協調合作、以及組織目標、策略與員工間聯結本質，不僅強調建立員工對於組織環境、構造與政策的瞭解與認同，亦引導員工間共同的認知與集體意志的形成 (Ahmed & Rafiq, 2003)；二則組織服務氣候的塑造過程，有賴於組織中的配套管理措施 (Schneider & Bowen, 1993；Schneider et al., 1998)，例如組織可藉由策略性獎酬加以獎勵員工有助達成組織特定目標的行為，或利用基本的薪酬制度建立組織的文化 (Ahmed et al., 2003)；三則若員工間對於服務氣候的認知愈強，則愈易具備服務的意識與熱忱，並將此類的行為視為是一共同的價值觀與理所當然的作為，則在組織內部行銷或其他策略、制度的推行上，相對的抗拒阻力將較小，而形成相輔相成的作用。

## 3. 服務導向公民行為與互動品質間有顯著的正向關聯：

服務品質的衡量，在服務行銷領域中一直是相當受爭議的焦點，過去多數的關於服務品質的研究，係就整體性期望與實際感受間的差距，以服務品質的特性來加以衡量，並未清楚的界定服務品質的結構。實際上，整體服務品質的感受係由不同層次的品質感受所共同形成，如能釐清服務品質的結構，並針對不同層次的服務品質分別擬定策略，當能更有效提升整體服務品質。

在本研究的迴歸模式中，服務導向公民行為與互動品質間呈現顯著且高度的正相關，表示員工在服務接觸與互動的過程中所展現出的服務導向公民行為，直接左右了互動品質的評價。若能使員工對顧客以及對同仁彼此間的服務導向公民行為成為一種常態性的表現，則互動品質亦能有效的提升。

#### 4. 內部行銷與服務氣候會透過服務導向公民行為影響互動品質：

內部行銷與服務氣候的濫觴，目的都在於為提升與維繫服務品質尋求解決之道，而此組織成員經由對此二方面的主觀認知與心理作用過程，轉化為行為態度上的具體表現，進一步對互動品質產生影響。因此，要有效的推行內部行銷與塑造服務氣候，不能僅以與互動品質間的關聯為著眼點，更應著眼於在管理運作上（包括管理者支持的態度與行動、人力資源管理制度的配合等等）使之與服務導向公行為的各面向間產生聯結。

#### 5. 組織抑制構面的實務意涵：

自本研究中得知，組織抑制的知覺與服務導向公民行為間有顯著的關聯，代表由於公務機關本質上的特性，對於員工在服務導向公民行為上的表現有所影響。具體的說，由於法令規定的限制、與職務角色的認知，使員工在表現服務導向公民行為的意願上容易產生矛盾衝突，導致員工僅求完成職務本分內的工作，而避免因積極主動的角色外作為可能導致的不確定性，此一發現與社會上長久以來對於我國公務機關的認知頗為一致。欲破除此一實際上與認知上的障礙，當有賴透過內部行銷的推動，一方面使員工更清楚的瞭解整體的組織規章與運作、組織目標與其本身的使命；另一方面藉由實際制度面的配合，以改變員工對於組織制抑的認知狀態。

## 6. 內部行銷之實務意涵：

內部行銷能否有效推動，高階管理上的支持十分重要，舉凡領導者的領導型態與作為、授權、乃至於策略性的獎酬（Ahmed et al., 2003），都直接或間接傳達予組織成員關於組織在推行此一政策上的決心。其次，組織成員行為的動機，來自於與組織流程支持，特別是人力資源管理運作上所形成的激勵與誘因。例如：在考評制度中或管理者在績效考評時，若將員工平時的服務導向公民行為納入考核的範圍，則有助於激勵員工在此一方面的表現。再者，跨功能的協調合作，包括內部的溝通、不同功能部門間的合作，可提升員工對於組織整體性的認知，有助於員工對於政策的認同與推行。

整體而言，我國政府機關在服務品質的改善上雖有相當的成效，但仍有進一步努力的空間。舉例來說，雖主管在績效考評時或會參酌員工在服務導向公民行為上的表現，但在人力資源管理制度與服務導向公民行為間尚缺乏明確的聯結；若能制度上提供具體的誘因，當能激勵員工在此一方面的表現，亦有助於減低組織抑制之負面作用。又，相較於私人企業組織，公部門員工在工作上較缺乏一明確的願景與目標，且對於本身部門以外之各機關、部門間的流程及運作缺乏較通般的瞭解，透過內部行銷的推動，將有助於各機關、部門間合作機制的建立，亦能提升員工本身的競爭力（Ahmed et al., 2003）與服務表現，進而達到提升服務品質與其他績效的目的。

## 5.3 後續研究建議

### 1. 更廣泛的研究對象：

如同服務業中存在許多不同類型的組織，公部門亦包括許多不同特

性的機關、單位，若能同時針對多個不同類別的機關進行抽樣，甚或同時以公部門與營利組織為研究對象，應有助於瞭解其間的差異，並增加研究結果推論性。

## 2. 公民行為與互動品質採員工認知與顧客認知配對比較

有關公民行為與互動品質間的關聯，可採取以服務人員與顧客為組別，或以不同組織單位與顧客為組別之方式進行分析，以進一步瞭解兩者間認知上的差距，並確認其間的關聯性。

## 3. 影響模式的再探討：

服務導向公民行為的前因變項雖有不少的探討，但較少針對各影響因素間的交互作用深入探討者，因此，未來可將組織層次與個人層次之變項共同納入探討，亦可納入中介變項，如：情緒（蔡惟奇、吳姮憶，民 90）、心理授權（嚴秀茹等，民 93），以進一步瞭解影響傳遞的流程。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 任金剛（民85），組織文化、組織氣候及員工效能：一項微觀的探討，國立台灣大學商學研究所博士論文。
2. 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。
3. 林淑姬，樊景立，吳靜吉，司徒達賢（民83），薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究，管理評論，第13卷，第2期，87-107頁。
4. 胡釗維（民93），工商時報，惠普妙點子：獎勵員工 e 點靈，93年12月20日，第三版。
5. 高登第譯（民89），How to Creat, Win, and Dominate Markets/ Kotler, P. 著，科特勒談行銷：如何創造、贏取並主宰市場，初版，台北：遠流。
6. 許士軍（民61），有關黎史 (Litwin and Stringer) 二氏「組織氣候」尺度在我國企業機構之適用性探討，國立政治大學學報，第26卷，103-138頁。
7. 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。
8. 楊濱燦（民91），組織公民行為與服務品質關係之研究—群體層級之分析，商學學報，第10期，141-162頁。
9. 蔡維奇、吳姮憶（民90），組織服務氣候對服務品質的影響：以員工正面情緒表達為中介變項，臺大管理論叢，第12卷，第1期，149-168頁。

10. 韓建玲（民86），內部行銷對顧客導向行為影響之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
11. 嚴秀茹、林育理、戴淑賢（民93），服務氣候對服務導向公民行為之影響歷程探討—心理授權與角色界定之中介模式，管理評論，第23卷，第1期，25-48頁。



## 二、英文部分

1. Ahmed, P.K. & Rafiq, M. (2003), Internal Marketing Issues and Challenges, European Journal of Marketing, Vol.37, No.9, pp.1177-1186.
2. Ahmed, P.K., Rafiq, M. & Saad, N.M. (2003), Internal Marketing and The Mediating Role of Organizational Competencies, European Journal of Marketing, Vol.37, No.9, pp.1221-1242.
3. Albrecht K, Zemke R. (1985). Service America: Doing Business in The New Economy. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
4. Andrews, T.L. & Rogelberg, S.G., A New Look at Service Climate: Its Relationship with Owner Service Values in Small Businesses, Journal of Business & Psychology, Vol.16, No.1, pp.119-132.
5. Babakus, E. & Boller, G.W. (1992), Empirical Assessment of SERVQUAL Scale, Journal of Business Research, Vol.24, pp.253-268.
6. Baron, R.M. & Kenny D.A. (1986), The moderator- mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, Strategic, and Statistical considerations, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.51, No.6, pp.1173-1182.
7. Bateman, T.S. & Organ, D.W.(1983), Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship , Academy of Management Journal, Vol.26, No.4, pp.587-595.
8. Berry, L.L. (1981), The Employee as Customer, Journal of Retail Banking, Vol.3, March, pp.25-28.
9. Berry, L.L., Conant, J.S. & Parasuraman, A. (1991), A Framework for Conducting a Service Marketing Audit, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.19, Summer, pp.255-268.
10. Berry, L.L., Zeithaml, V.A. & Parasuraman, A. (1985), Quality Counting Services, Too, Business Horizons, May-June, pp.44-52.
11. Bettencourt, L. & Brown, S. (1997). Contact Employees: Relationships

- among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors, Journal of Retailing, Vol.73, pp.39-61.
12. Bettencourt, L.A., Gwinner, K.P. & Meuter M.L.(2001), A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors, Journal of Applied Psychology, Vol.86, No.1, pp.29-41.
  13. Bitner, M.J., Booms, B.H. & Tetreault, M.S. (1990), The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, Journal of Marketing, Vol.54, pp.71-84.
  14. Booms, B.H. & Bitner, M.J. (1981), Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms, in Marketing of Services, J. H., Donnelly and W.R. George, eds. Chicago: American Marketing Association, pp.47-51.
  15. Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993), 'Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance', In: Schmitt, N. and Borman, W. (Eds.), Personnel Selection in Organizations, pp.71-98, Jossey-Bass, New York.
  16. Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1997), Task Performance And Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research', Human Performance, Vol.10, pp.99-109.
  17. Bourcki, C.C. & Burke, M.J. (1999), An Examination of Service-Related Antecedents to Retail Store Performance, Journal of Organizational Behavior, Vol.20, No.6, pp.943.
  18. Bowen, D.E. & Grenier, L.E. (1986), Moving from Production to Service in Human Resources Management, Organizational Dynamics, Vol.15, pp35-53.
  19. Brady, M.K. & Cronin, J.J. (2001), Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchic Approach,

- Journal of Marketing, Vol.65, No.3, pp.34-49.
20. Brief, A.P. & Motowidlo, S.J.(1986), Prosocial Organizational Behaviors, Academy of Management Review, Vol.11, No.4, pp.710-725.
  21. Brown, T.J., Churchill, G.A. & Peter, J.P. (1993), Improving the Measurement of Service Quality, Journal of Retailing, Vol.69, No.1, pp.127-139.
  22. Campbell (1970), Managerial Behavior Performance and Effectiveness. New York: Mc Graw-Hill.
  23. Carman, J.M. (1990), Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of The SERVQUAL Dimensions, Journal of Retailing, Vol.66, Spring, pp.33-55.
  24. Carruna, A. & Calleya, P. (1998), The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment Among Retail Bank Managers, International Journal of Bank Marketing, Vol.16, No.3, pp.108-123.
  25. Cascio, W.F. (1991), Applied Psychology in Personnel Management, 4th Edition, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
  26. Cran, D.J. (1994), Towards Validation of The Service Orientation Construct. The Service Industries Journal, Vol.14, pp.34-44.
  27. Cronin, J.J. & Taylor S.A. (1992), Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, Journal of Marketing, Vol.56, July, pp.55-68.
  28. Czepiel, J.A. (1990), Service Encounters and Service Relationship, Journal of Business Research, Vol.20, No.1, pp.13-21.
  29. Czepiel, J.A., Solomon, M.R. & Suprenant, C. (1985), The Service Encounter, Lexington, MA: Lexington Books.
  30. Dabholkar, P.A., Thorpe, D.I & Rentz, J.O. (1996), A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.24, No.1, pp.3-16.

31. DeSarbo, W.S., Huff, L., Rolandeli, M.M. & Choi, J. (1994), On the Measurement of Perceived Service Quality: A Conjoint Analysis Approach, in Service Quality: New Directions in Theory and Practice, Roland T. Rust and Richard L. Oliver, eds. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp.201-222.
32. Dessler, G. (1976), Organization and management: A contingency approach, Englewood Cliffs, N.J., Prentice- Hall.
33. Flaherty, Theresa B., Dahlstrom, R. & Skinner, S.J. (1999), Organizational Values and Role Stress as Determinants of Customer Oriented Selling Performance, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol.19, Spring, pp.1-18.
34. Flipo, J.P. (1986), Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies, Journal of European Marketing, Vol.20, No.8, pp.5-14.
35. Forehand, G.A. & Gilmer, B.V.H. (1964), Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior, Psychological Bulletin, Vol.62, pp.228-240.
36. George, J.M. (1991), State or trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work, Journal of Applied Psychology, Vol.76, pp.299-307.
37. George, J.M. & Bettenhausen, K. (1990), Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A group-LEVEL Analysis in Service Context, Journal of Applied Psychology, Vol.75, No.6, pp.698-709.
38. George, W.R. & Gronroos, C. (1989), Developing Customer-Conscious Employee at Every Level-Internal Marketing, in Handbook of Services Marketing, Carole A. Congram and Margaret L. Friedman, eds., AMACOM, New York.
39. Glassman, M. & McAfee, B. (1992), Integrating The Personnel and

- Marketing Functions, Business Horizons, Vol.35, No.3, May-June, pp.52-9.
40. Graham, J.W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. Employee Rights and Responsibilities Journal, Vol.4, pp.249-270.
41. Gronroos, C. (1981), Internal Marketing- Theory and Practice, in American Marketing Association Services Marketing Conference Proceedings, pp.41-47.
42. Gronroos, C. (1982), Strategic Management and Marketing in the Service Sector, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors.
43. Gronroos, C. (1985), Internal Marketing- Theory and Practice, in Service Marketing in Changing Environment, T. M. Bloch et al., American Marketing Association, Chicago, pp.41-47.
44. Gronroos, C. (1990), Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface, Journal of Business Research, Vol.20, pp.3-11.
45. Hartline, M.D. & O.C. Ferrell (1996), The Management of Customer- Contact Service Employees: An Empirical Investigation, Journal of Marketing, Vol.60, October, pp.52-70.
46. Herrington, G. & Lomax, W. (1999), Do Satisfied Employees Make Customers Satisfied? An Investigation into The Relationship Between Service Employee Job Satisfaction and Customer Perceived Service Quality, in Hildebrandt, L., Annacker, D. and Klapper (Eds), Marketing and Competition in the Information Age, Proceedings of the 28th EMAC Conference, Humboldt University Berlin May 11-14, p.110.
47. Hoffman, D.K. & Ingram, T.N. (1991), Creating Customer Orientated Employees: The Case in Home Health Care, Journal of Health Care Marketing, Vol.11, June, pp.24-32.

48. Hogan, J.R. & Busch, C.M.(1984), How to Measure Service Orientation, Journal of Applied Psychology, Vol.69, No.1, pp.167-173.
49. Johnson, J.W. (1996), Linking Employee Perceptions of Service Climate to Customer Satisfaction, Personnel Psychology, Vol. 49, No.4, pp.831-851.
50. Joseph, W.B. (1996), Internal Marketing Builds Service Quality, Journal of Health Care Marketing, Vol.16, No.1, pp.54-59.
51. Karambayya, R. (1989), Organizational Citizenship Behavior: Contextual Predictors and Organizational Consequences, unpublished dissertation, Northwestern University.
52. Katz, D. & Kahn, R.L. (1978), The Social Psychology of Organizations, 2nd Edition, Wiley, New York, NY.
53. Kelley, S.W. (1990), Customer Orientation of Bank Employees and Culture, International Journal of Bank Marketing, Vol.8 No.6, pp.25-33.
54. Kelley, S.W., Skinner, S.J. & Donnelly, J.H., Jr (1992), Organizational Socialization of Service Customer, Journal of Business Research, Vol. 25, pp. 197-214.
55. Kopelman, R.E., Brief, A.P. & Guzzo, R.A. (1990), The Role of Climate and Culture in Productivity, in Schneider, B. (Ed), Organizational Climate and Culture, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 282-313.
56. Kotler, P. (1972), A Generic Concept of Marketing, Journal of Marketing, Vol.36, April, pp.346-354.
57. Kotler, Philip (1996), Marketing Management: Analysis, Planning Implementation and Control, 9th Edition, Prentice-Hall Inc.
58. Kotler, P. & Armstrong, G. (1991), Principles of Marketing, 5th Edition, Englewood, N. J.: Prentice- Hall.
59. Koys, D.J.(2001), The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A

- Unit-Level, Longitudinal Study, Personnel Psychology, Vol.54,No.1, pp.101-115.
60. Lehtinen, U. & J. R. Lehtinen (1982), Service Quality: A Study of Quality Dimensions, Unpublished Working Paper, Service Management Institute, Helsinki.
61. Lewis, R. C. & Booms, B.H. (1983), The Marketing Aspects of Quality in Emerging Perspectives on Service Marketing Association, pp.99-107.
62. Litwin, G.H. & Stringer, R.A. (1968), Motivation and Organizational Climate, Boston: Harvard University.
63. Lovelock, C. H. (1988). Managing Services: Marketing, Operations, and Human Resources, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
64. MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Rich, G.A. (1999), Transformational and Transactional Leadership and Salesperson performance, Working paper, Indiana University.
65. McAlexander, J.H., Kaldenberg, D.O. & Koenig, H.F. (1994), Service Quality Measurement, Journal of Health Care Marketing, Vol.3, Fall, pp.34-40.
66. McDougall, G.H. & Levesque T.J. (1994), A Revised View of Service Quality Dimensions: An Empirical Investigation, Journal of Professional Services Marketing, Vol.11, No.1, pp.189-209.
67. Mels, Gerhard, Boshoff, Christo, Nel & Deon (1997), The Dimensions of Service Quality: The Original European Perspective Revisited, The Service Industries Journal, Vol.17, No.1, pp.173-189.
68. Mittal, Banwari and Walfried M. Lassar (1996), The Role of Personalization in Service Encounters, Journal of Retailing, Vol.72, Spring, pp.95-109.
69. Moorman, R.H., Blakely, G.L. & Niehoff, B.P.(1998), Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural

- Justice and Organizational Citizenship Behavior?, Academy of Management Journal, Vol.41, No.3, pp.351-357.
70. Morrison, E. W. (1996), Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality. Human Resource Management, Vol.35, No.4, pp.493-512.
71. Organ, D.W. (1988). A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis, Journal of Management, Vol.14, pp.547-557.
72. Organ, D.W. (1990). The Motivational Basis for Organizational Citizenship Behavior. Research in organizational behavior. Vol.12, pp.43-72.
73. Organ, D.W. & Ryan K. (1995), A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. Personnel Psychology, Vol.48, No.4, pp.775-802.
74. Parasuraman, A., Berry, L.L. & Zeithaml, V.A. (1991), Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale, Journal of Retailing, Vol.67, No.4, pp.420-450.
75. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988), SERVQUAL A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing. Vol. 64, pp.12-40.
76. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1994), Alternative Scales for Measuring Service Quality: a Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria, Journal of Retailing, Vol.70, No.3, pp.201-230.
77. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985), A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, Vol.49, No.3, pp.41-50.
78. Piercy, N. & Morgan, N. (1991), Internal Marketing-The Missing Half of the Marketing Programme, Long Range Planning, Vol.24, No.2, pp.82-93.

79. Podsakoff, P.M., Ahearne, M. & MacKenzie, S.B.(1997), Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance, Journal of Applied Psychology, Vol.82, pp.262-270.
80. Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1994), Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness. Journal of Marketing Research, Vol.31, August, pp.351-363.
81. Podsakoff, P.M.,& Mackenzie, S.B., & Bommer, W.H. (1996), Transformational Leader Behaviors and Substitutes to Leadership As Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behavior. Journal of Management, Vol.22, No.2, pp.259-298.
82. Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. (2000), Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, Journal of Management, Vol.26, No.3, pp.513-563.
83. Pritchard, R.D. & Karasick, B.W. (1973), The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.9, No.1, pp.126-146.
84. Quinones, M.A. (1997), Contextual Influences on Training Effectiveness. In Training for a Rapidly Changing Workplace, edited by M.A. Quinones and A. Ehrenstein, 177-199, Washington, DC: American Psychological Association.
85. Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (2000), Advanced in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension, The Journal of Services Marketing, Vol.14, No.6, pp.449-462.
86. Rushton, A.M. & Carson, D.J. (1989), The Marketing of Services: Managing the Intangibles, European Journal of Marketing, Vol.23. No.8,

pp.23-44.

87. Rust, R.T. & Oliver R.L. (1994), Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier, Service Quality: New Directions in Theory and Practice, Roland T. Rust and Richard L. Oliver, eds. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp.1-19.
88. Sasser, W.E., & Arbeit S.P. (1976), Selling Jobs in the Service Sector, Business Horizons, Vol.19, No.3, pp.61-62.
89. Sasser, W.E. Jr., Olsen R.P. & Wycoff, D.D. (1978), Management of Service Operations: Text and Cases, Boston: Allyn and Bacon.
90. Schneider, B. (1990). The climate for service: An Application of the Climate Construct. In B. Schneider (Ed.), Organizational climate and culture, pp.383-412, San Francisco: Jossey Bass.
91. Schneider, B. (1980). The Service Organization: Climate is Crucial. Organizational Dynamics, Autumn, pp.52-56.
92. Schneider , B.(1994). HRM- A Service Perspective: Towards a Customer-Focused HRM, International Journal of Service Industry Management, Vol.5, No.1, pp.64-76.
93. Schneider, B. & Bowen, D.E. (1995), Winning the Service Game, Harvard Business School Press, Boston, MA.
94. Schneider B, Wheeler J.K. & Cox J.E. (1992). A Passion for Service: Using Content Analysis to Explicate Service Climate Themes, Journal of Applied Psychology, Vol.77, pp.705-716.
95. Schneider, B., White, S.S. and Paul, M.C. (1998), Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model, Journal of Applied Psychology, Vol.83, No.2, pp.150-163.
96. Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. Journal of Applied Psychology, Vol.68, No.4, pp.653-663.

97. Surprenant, C.F. & Solomon, M.R. (1987), Predictability and Personalization in the Service Encounter, Journal of Marketing, Vol.51, April, pp.86-96.
98. Tagiur i, R., & Litwin, G.H. (Eds.) (1968), Organizational Climate: Explorations of a Concept, Boston: Harvard University.
99. Thomas (1978), Strategy Is Different in Service Industries, Harvard Business Review, Jul.-Aug., p158-165.
100. Thompson, T.W., Berry, L.L. & Davidson, P.H. (1978), Banking Tomorrow: Managing Markets Through Planning, Van Nostrand Reinhold Company, New York, NY.
101. Van Dyne, L., Graham, J.W. & Dienesch, R.M.(1994), Organizational Citizenship Behavior : Construct Redefinition, Measurement, and Validation. Academy of Management Journal, Vol.37, No.4, pp.765-802.
102. Vorman, H.W. & Luchsinger, V.P. (1994), Managing Organizational Quality, Burr Ridge, IL. Irwin.
103. Williams, M. R. & Attaway, J.S. (1996), Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationships, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol.16 (Fall), pp.33-52.
104. Winter, J.P. (1985), Getting Your House in Order With Internal Marketing: A marketing Prerequisite, Health Marketing Quarterly, Vol. 3, No.1, pp.69-77.
105. Yagil, D. (2001), Ingratiation and Assertiveness in the Service Provider-Customer Dyad, Journal of Service Research, Vol.3, No.4, pp.345-353.
106. Yoon, M.H., Beatty S.E. & Sub J. (2001), The Effect of Work Climate on Critical Employee and Customer Outcomes. International Journal of Service Industry Management, Vol.12, No.5, pp.500-521.

107. Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1988) . Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality, Journal of Marketing, Vol.52, pp.35-48.
108. Zeithaml, V. A. & Bitner, M.J. (1996), Service Marketing, Mcgraw-Hill.
109. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L. (1990), Delivering Quality Service: Balancing Customer Expectations and Perceptions. NEW YORK: Free Press.
110. Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. Journal of Marketing, Vol.60, April, pp.31-46.

## 附錄：問卷



南華大學管理科學研究所碩士論文

MASTER OF BUSSINESS ADMINISTRATION GRADUATE INSTITUTE

IN MANAGEMENT SCIENCES NAN NUA UNIVERSITY

地址：622 嘉義縣大林鎮中坑里中坑 32 號 總機電話：(886)5-272-1001

---

親愛的國稅局先進：

您好！非常感謝您在百忙之中撥冗填答。這是一份不具名的學術性研究問卷，目的是想瞭解貴單位對服務的重視程度及在服務方面的表現，有關問卷內容非常需要您的協助填寫。

本問卷主題分為 5 部份：服務導向公民行為、內部行銷、服務氣候、互動品質以及個人基本資料，請依您個人的實際感受及看法填答即可。所有資料僅供作整體性探討與學術研究用途，不須具名，也不對外發表，懇請惠予玉成。如您對於本研究結果有興趣，請留下您的聯絡方式，俾寄上研究結果供作參考，謹致上最誠摯的謝意！

敬祝

身體健康，萬事如意！

南華大學管理科學研究所

指導教授：范惟翔 博士

研究生：姜承孝 敬上

### 第一部份、服務導向公民行為

此部分係為瞭解您在服務方面的認知與作為，請您在仔細閱讀下列問題後，依您平時實際的行為，在每一題目右方的方格（）中勾選一個適當答案。

	1 非常 不同意	2 不 同意	3 無 意見	4 同 意	5 非 常 同 意
1. 您會告訴別人貴單位是一個良好的工作環境	<input type="checkbox"/>				
2. 您會向別人陳述貴單位的優點	<input type="checkbox"/>				
3. 您會鼓勵親友誠實的申報納稅或利用貴單位的各項服務	<input type="checkbox"/>				
4. 您會主動向別人宣導貴單位承辦的業務與服務項目	<input type="checkbox"/>				
5. 您會謹慎地遵循貴單位的服務方針	<input type="checkbox"/>				
6. 您總是認真地執行稅務工作及對民眾進行稅務宣導	<input type="checkbox"/>				
7. 您對民眾的疑問和要求表現關切並適時地回應	<input type="checkbox"/>				
8. 您總是以積極的態度面對工作	<input type="checkbox"/>				
9. 您不論任何情況都能謙恭有禮的對待民眾	<input type="checkbox"/>				
10. 您會反映稅務工作及與民眾互動上遇到的問題並踴躍提供意見	<input type="checkbox"/>				
11. 您對於服務的改善會提出具建設性的建議	<input type="checkbox"/>				
12. 您經常與同仁分享關於處理民眾稅務問題的心得	<input type="checkbox"/>				
13. 您會將與稅務相關的法令規章或作業辦法帶回家中研讀	<input type="checkbox"/>				
14. 即使同仁未開口要求，您仍會主動給予工作上的協助及關心	<input type="checkbox"/>				
15. 您樂於協助同仁解決工作上的問題或困難	<input type="checkbox"/>				
16. 同仁請假或離開座位時您會分擔或代為處理其工作	<input type="checkbox"/>				
17. 您會主動詢問、了解民眾的需求	<input type="checkbox"/>				
18. 您會主動且清楚地告知、提醒民眾與其權益有關的規定	<input type="checkbox"/>				

第二部份、內部行銷

此部分在瞭解 貴區局在內部行銷方面的實際作為，請您在仔細閱讀下列問題後，依您的實際感受與看法，在每一題目右方的方格 (□) 中勾選一個符合您看法的答案。

	1 非常 不同意	2 不 同意	3 無 意見	4 同 意	5 非 常 同 意
1. 貴單位主管鼓勵開放式的溝通	<input type="checkbox"/>				
2. 貴單位主管重視民眾對貴單位服務品質的評價	<input type="checkbox"/>				
3. 貴單位主管對員工進修與受訓表現支持的態度	<input type="checkbox"/>				
4. 貴單位主管常協助同仁解決工作上問題或給予建議	<input type="checkbox"/>				
5. 貴單位的設備與資訊系統有助於員工表現良好的服務與工作品質	<input type="checkbox"/>				
6. 貴單位的考核制度能反映員工工作或服務的表現	<input type="checkbox"/>				
7. 貴單位對員工符合組織目標、政策的行為表現會加以表揚或獎勵	<input type="checkbox"/>				
8. 貴單位的制度上鼓勵員工參加各種進修及研習訓練課程	<input type="checkbox"/>				
9. 貴單位持續地提供員工充實專業與服務的訓練機會	<input type="checkbox"/>				
10. 貴單位的訓練發展作法有助提升員工與組織目標、政策有關的競爭力	<input type="checkbox"/>				
11. 貴單位會將法規制度的變動及與員工切身相關的資訊明確傳達給員工	<input type="checkbox"/>				
12. 貴單位各部門間保持良好的溝通協調與互相支援	<input type="checkbox"/>				
13. 貴單位會透過內部文宣、教育訓練等方式傳達組織政策與理念	<input type="checkbox"/>				
14. 貴單位提供員工有關工作內容及所涉及法令規章的充分資訊	<input type="checkbox"/>				
15. 貴單位重視與員工的意見與反應	<input type="checkbox"/>				

### 第三部份、服務氣候

此部分在瞭解您個人對於貴區局及貴區局同仁在服務表現方面的感受，請您在仔細閱讀下列問題後，依您的實際感受，在每一題目右方的方格（□）中勾選一個符合您看法的答案。

	1 非常 不同意	2 不 同意	3 無 意見	4 同 意	5 非常 同意
1. 整體而言貴單位所提供的服務品質良好	<input type="checkbox"/>				
2. 貴單位員工具備提供優質服務所需的知識和技能	<input type="checkbox"/>				
3. 貴單位重視服務品質的評量及持續追蹤檢討	<input type="checkbox"/>				
4. 貴單位對員工優異的服務表現會給予肯定及獎勵	<input type="checkbox"/>				
5. 貴單位主管在提升服務品質上展現支持帶頭作用	<input type="checkbox"/>				
6. 貴單位對民眾的租稅教育及宣導十分用心	<input type="checkbox"/>				
7. 有任何影響民眾權益的變動時，貴單位會善盡告知的責任	<input type="checkbox"/>				
8. 貴單位在政策和工作流程的制定上，有助於提供優質的服務	<input type="checkbox"/>				
9. 貴單位持續地推動各式方案改善員工的工作及服務品質	<input type="checkbox"/>				
10. 貴單位對服務品質的要求嚴謹	<input type="checkbox"/>				
11. 貴單位員工因繁重的工作與壓力而無法顧及對民眾服務的品質	<input type="checkbox"/>				
12. 貴單位缺乏彈性的制度和法令規章限制了員工提供良好的服務	<input type="checkbox"/>				
13. 貴單位員工在面對民眾時通常會採取對立防衛的心態	<input type="checkbox"/>				
14. 貴單位員工的主要職責在於妥善處理稅務行政工作而非服務民眾	<input type="checkbox"/>				

#### 第四部份、互動品質

此部分在瞭解您平時與民眾間的互動接觸，請您在仔細閱讀下列問題後，依您的實際認知，在每一題目右方適的方格（）中勾選一個適當的答案。

- |                              | 1<br>非常<br>不同意           | 2<br>不同<br>意             | 3<br>無意<br>見             | 4<br>同意                  | 5<br>非常<br>同意            |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 您總是認真、友善地回應民眾的稅務需求        | <input type="checkbox"/> |
| 2. 您總是表現出主動、樂於助人的態度          | <input type="checkbox"/> |
| 3. 您總是了解民眾的需求和想法並表現出同理心      | <input type="checkbox"/> |
| 4. 您對於民眾的稅務需求會確實妥善的處理        | <input type="checkbox"/> |
| 5. 您在民眾諮詢或提出申請時會迅速地予以回應      | <input type="checkbox"/> |
| 6. 您在處理民眾稅務問題時會針對民眾的需求並考量其感受 | <input type="checkbox"/> |
| 7. 您具備能滿足民眾稅務需求的良好專業能力       | <input type="checkbox"/> |
| 8. 您對於民眾的稅務問題總是有能力立即地解答      | <input type="checkbox"/> |
| 9. 您有能力安撫民眾的負面情緒並使其瞭解相關的規定   | <input type="checkbox"/> |

#### 第五部份、基本資料

1. 性別 男 女
2. 年齡 30歲以下 31~40歲 41~50歲 51歲以上
3. 婚姻狀況 已婚 未婚
4. 教育程度 高中職以下 專科 大學 研究所以上
5. 服務年資 5年以下 6~10年 11~15年 16~20年 21年以上
6. 服務機關 北區國稅局 中區國稅局 南區國稅局 臺北市國稅局 高雄市國稅局

本問卷至此結束，請您再詳細檢查是否有題目遺漏未答，如果已全部填答，煩請將問卷交回發卷者即可，誠摯的感謝您的耐心填答和協助。

如您對本研究結果有興趣，請留下您的聯絡方式，俾寄上研究結果作為參考，

姓名：

聯絡地址：

聯絡電話：

E-mail：