

# 南華大學管理科學研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE OF MANAGEMENT SCIENCES

NANHUA UNIVERSITY

內部行銷、勞資關係氣氛對組織承諾、情緒勞動與顧客導向行為之關聯性研究

RESEARCH OF THE RELATIONSHIP AMONG INTERNAL MARKETING,  
LABOR-MANAGEMENT RELATIONS, ORGANIZATION COMMITMENT,  
EMOTION LABOR AND CUSTOMER ORIENTED BEHAVIOR OF  
ADMINISTRATIVE FRONT-LINE SERVICE EMPLOYEES

指導教授：陳孟修 博士

ADVISOR : CHEN, MENG-SHIOU Ph.D.

研究生：黃秋萍

GRADUATE STUDENT : HUANG, CHIU-PING

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

內部行銷、勞資關係氣氛對組織承諾、情緒勞動與顧客導向  
行為之關聯性研究。

研究生：黃秋萍

經考試合格特此證明

口試委員：林哲宏

李德成

陳孟修

指導教授：陳孟修

所 長：吳政峰

口試日期：中華民國九十四年五月三十日

## 謝誌

如果說人生如戲，那表示我正在人生的舞台上演出，隨著每一幕扮演著不同的角色。在南華求學的這二年，是我敬愛的爸爸為我奏起序曲，使我開始在這一幕中賣力演出。在工作與學業兼顧的故事背景中，時間顯得重要，感謝上帝以日光分出晝夜，使我的時間分配變得簡單，我把白晝分配給工作，把夜晚分配給學業，這齣劇就這樣日夜的進行著。

感謝指導教授陳孟修博士，有系統的細心指導，居功厥偉，師恩浩瀚！陳老師並帶動團隊學習的方式，使我在學習的過程中，更感受到同門師兄姐妹們相挺的力道，果然，不同凡響！感謝口試委員余德成教授、林哲宏教授之逐字斧正，並提供寶貴的建議，使論文得以更加完整。他們學者的風範與提攜的態度，我將永遠銘記在心。

公司長官蔡政澄副處長、王英傑副理、吳俊裕副理及所有長官的鼓勵與支持，在此致上無限謝忱。

感謝自一年級起，鍾燕宜教授在企業研究方法的啟蒙，應立志教授、緒麗絹教授、陳券彪教授、范惟翔教授以及李建中教授在課堂傾囊相授。

感謝玉珠姐、素惠姐、振山大哥的愛心搭載，及春華大哥、文宏大哥、起潛大哥、呂議員、美淑助理，在同門的二年中，使我獲益良多。

親愛的聰明爸爸、仙女媽媽、妹妹秋逢、秋華和雅勵，你們的關心與鼓勵是我最重要的精神支柱。碩士帽穗由右至左，看似近的距離，卻像隔了片海，感謝你們陪我這隻笨鳥慢飛，慢慢飛，總算飛到左站。因為你們的陪伴使這齣劇更加精彩、美好。感謝神，把你們帶到我的生命中，憑添一抹虹彩在這一冊，願神來自雲上的愛灑落下來，在你們的身上，形成一抹微笑掛在胸懷。

## 南華大學管理科學研究所九十三年度第二學期碩士論文摘要

**論文名稱：**內部行銷、勞資關係氣氛對組織承諾、情緒勞動與顧客導向行為之關聯性研究

**研究生：**黃秋萍

**指導教授：**陳孟修 博士

### 論文摘要內容：

客服中心是經營企業與顧客關係的一項法寶，在服務接觸的過程，第一線客服人員的服務，成了企業與顧客間關係的關鍵。本研究即以客服中心第一線客服人員為研究對象，採隨機取樣進行問卷調查之實證研究。並以 SPSS 之統計分析，驗證本研究差異性、相關性、影響性之假設。

研究結果如下：

1. 不同個人特徵在內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動與顧客導向行為間有顯著差異。
2. 內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾與顧客導向行為，兩兩變項間呈顯著正相關。上述變項與情緒勞動呈顯著負相關。
3. 內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動主要藉由一個典型因素影響到顧客導向行為之顧客至上、非銷售導向，並具高度相關。
4. 內部行銷與組織承諾對顧客導向行為具顯著影響；
5. 勞資關係氣氛與組織承諾對顧客導向行為具顯著的中介影響效果。
6. 情緒勞動對顧客導向行為無顯著影響。

最後，彙整研究結果做成結論說明並提出具體可行之建議

**關鍵字：**內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動、顧客導向行為。

**Title of Thesis :** Research of the relationship among Internal Marketing , Labor-management Relations, Organization Commitment, Emotion Labor and Customer Oriented Behavior of administrative front-line service employees.

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

**Graduate date :** June 2005

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

**Name of student :** Huang, Chiu-ping

**Advisor :** Chen, Meng-shiou Ph.D.

## Abstract

A customer call-center will be the best way to manage the enterprise and customer relation. In the process of servicing, the call-center is the connection to the enterprise and the customer, in other words, the service of the first line call-center people has become the key between the enterprise and the customer. This research was base on the first line call-center people of the customer call-center. And the the research adopted questionnaires to get the real answer.

The purposes of this research were to investigate, the differentia between individual characteristic and variables, relations among variabes, and the effects of variables. It has adopted SPSS for Windows as the tool for statistical analysis.

According to this research results, the major conclusions of this study are as follows :

1. Individual characteristic is significantly related to Internal Marketing, Labor-management Relations, Organizational Commitment, Emotion Labor and Customer Oriented Behavior .
2. Internal Marketing, Labor-management Relations, Organizational Commitment , Emotion Labor and Customer Oriented Behavior has significant correlation with each other.

3. Internal Marketing, Labor-management Relations, Organizational Commitment , Emotion Labor has significant effect in Customer Oriented Behavior for one canonical correlations.
4. Internal Marketing and Organizational Commitment had significant effect on the Customer Oriented Behavior.
5. Labor-management Relations and Organizational Commitment had significant intervening effect on the Customer Oriented Behavior.
6. Emotion Labor had no significant effect on the Customer Oriented Behavior.

**Keywords :** Internal Marketing, Labor-management Relations, Organizational Commitment, Emotion Labor, Customer Oriented Behavior .

# 目 錄

中文摘要		i
英文摘要		ii
目錄		iv
表目錄		vi
圖目錄		ix
第一章	緒論	1
1.1	研究背景與動機.....	1
1.2	研究目的.....	2
1.3	研究流程與步驟.....	3
1.4	研究限制.....	4
第二章	文獻探討	5
2.1	內部行銷.....	5
2.2	勞資關係氣氛.....	15
2.3	組織承諾.....	20
2.4	情緒勞動.....	28
2.5	顧客導向行為.....	34
2.6	研究變項間之相關研究.....	37
第三章	研究方法.....	38
3.1	研究架構.....	38
3.2	研究假設.....	40
3.3	研究變項的操作性定義.....	42
3.4	研究設計.....	43
3.5	資料處理與統計方法.....	54

第四章	研究結果與分析.....	57
4.1	信度分析.....	57
4.2	樣本結構與各變項之描述性分析.....	58
4.3	T 檢定與單因子變異數分析.....	61
4.4	相關分析.....	73
4.5	典型相關分析.....	79
4.6	迴歸分析.....	82
4.7	徑路分析.....	83
4.8	研究結果.....	87
第五章	結論與建議.....	94
5.1	結論.....	94
5.2	建議.....	103
參考文獻	.....	107
	中文部分.....	107
	英文部分.....	110
附錄一	本研究之問卷.....	117

## 表目錄

表 2.1	內部行銷的定義.....	7
表 2.2	內部行銷的作為.....	12
表 2.3	亞洲最佳雇主前 20 名榜單.....	19
表 2.4	組織承諾的定義.....	21
表 2.5	組織承諾的分類.....	26
表 2.6	情緒勞動的定義.....	29
表 2.7	情緒勞動三個部分的意義.....	33
表 2.8	顧客導向行為的定義.....	35
表 3.1	量表來源.....	44
表 3.2	KMO 與 Bartlett 檢定表.....	46
表 3.3	內部行銷因素分析結果.....	47
表 3.4	勞資關係氣氛因素分析結果.....	49
表 3.5	組織承諾因素分析結果.....	51
表 3.6	情緒勞動努力程度因素分析結果.....	52
表 3.7	顧客導向行為因素分析結果.....	54
表 4.1	信度分析摘要表.....	57
表 4.2	有效樣本基本特性表.....	58
表 4.3	內部行銷之描述性分析.....	59
表 4.4	勞資關係氣氛之描述性分析.....	59
表 4.5	組織承諾之描述性分析.....	60
表 4.6	情緒勞動之描述性分析.....	60
表 4.7	顧客導向行為之描述性分析.....	60
表 4.8	不同性別對各變項構面的差異性分析.....	62

表 4.9	不同工作地點對各變項構面的差異性分析.....	63
表 4.10	不同雇用類型對各變項構面的差異性分析.....	64
表 4.11	T 檢定差異分析彙整表.....	65
表 4.12	客服人員情緒勞動頻繁程度與付出心力的大小之差異性分析	66
表 4.13	不同年齡對各變項構面的差異性分析.....	67
表 4.14	不同服務年資對各變項構面的差異性分析.....	68
表 4.15	不同工作職稱對各變項構面的差異性分析.....	70
表 4.16	不同教育程度對各變項構面的差異性分析.....	71
表 4.17	單因子變異數分析彙整表.....	72
表 4.18	內部行銷與勞資關係氣氛相關分析表.....	73
表 4.19	內部行銷與組織承諾相關分析表.....	74
表 4.20	內部行銷與情緒勞動相關分析表.....	75
表 4.21	內部行銷與顧客導向行為相關分析表.....	75
表 4.22	勞資關係氣氛與組織承諾相關分析表.....	76
表 4.23	勞資關係氣氛與情緒勞動相關分析表.....	77
表 4.24	勞資關係氣氛與顧客導向行為相關分析表.....	77
表 4.25	組織承諾與情緒勞動相關分析表.....	78
表 4.26	組織承諾與顧客導向行為相關分析表 .....	78
表 4.27	情緒勞動與顧客導向行為相關分析表.....	78
表 4.28	各變項之相關分析彙整表.....	79
表 4.29	特徵值與典型相關係數.....	80
表 4.30	維度減縮分析表.....	80
表 4.31	典型相關分析摘要表.....	80
表 4.32	內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動對顧客導向行為	

之迴歸分析表.....	82
表 4.33 本研究與相關研究之結論對照彙整表.....	93

## 圖目錄

圖 1.1 研究步驟流程圖.....	3
圖 2.1 內部行銷的發展.....	6
圖 2.2 組織承諾前因及後果模式.....	24
圖 2.3 組織承諾與其前因後果之關係.....	25
圖 3.1 研究架構圖.....	38
圖 3.2 研究架構相關構面.....	39
圖 4.1 典型相關分析因素圖 .....	81
圖 4.2 徑路分析之充足模式圖 .....	84
圖 4.3 未刪除未達顯著水準的徑路分析圖.....	85
圖 4.4 限制模式徑路圖.....	86

# 第一章 緒論

本章依研究背景與動機、研究目的、研究流程與步驟、論文結構與研究限制共分為五節。

## 1.1 研究背景與動機

當企業迫於全球化或區域化競爭而進入微利時代，以顧客關係管理來創造更高的經濟價值，儼然成為企業間爭相使用的武器。顧客關係管理的成效決定於企業與客戶的關係品質。學者 Crosby 的關係品質模式分為兩個部分，分別是「對服務人員的信任」和「對服務人員感到滿意」。在服務接觸的過程，第一線的客服人員，是企業與顧客之間的橋樑，換言之，第一線客服人員的服務，成了企業與顧客間關係的關鍵。因此本研究以客服中心第一線客服人員為對象。

在企業內部行銷與勞資關係氣氛的管理作為中，第一線客服人員在組織承諾、情緒勞動的回饋，是否會促使其產生顧客導向的服務行為，在這不能重來的、第一線客服人員與客戶接觸的黃金時刻，得到企業、客戶與第一線客服人員皆贏的局面。本研究將探討其間的關聯性。

企業雇用員工的類型，區分為典型與非典型二者。客服中心第一線服務工作屬勞力密集的產業，於勞動派遣法草案階段，即被列為可雇用派遣人力的產業。現今客服中心因第一線客服人員的職務內容單純，業務流程變化不大，紛紛採非典型方式雇用。

英國管理大師查爾斯·韓第(Charles Handy)在大象與跳蚤(The Elephant and the Flea)一書中，提出未來在大企業的全職工作者將逐漸減

少，跳蚤般的非典型工作者則相對增加。近年來許多企業為降低人力成本的負荷，往往裁減的是非核心的正職人力，改雇用派遣人力，此現象似乎也驗證了英國管理大師查爾斯·韓第(Charles Handy)於大象與跳蚤(The Elephant and the Flea)書中的論述。

經建會視服務業為台灣經濟發展的動力，在2004年03月底通過的「服務業發展綱領及行動方案」中，透露了其希望透過發展具有「就業效果」的服務業，提振台灣經濟。行政院勞委會亦積極推動「勞動派遣法」儘速完成立法。據此可大膽預期，未來客服中心以非典型方式雇用第一線服務人員的比例，將逐漸提高。

儘管企業將非核心人力改採非典型的方式雇用將成為未來的大趨勢，以未來幾年企業可能面對，工作內容相同的第一線客服人員，同時存在於同一個工作地點，但其所享有的薪資待遇、員工福利、年終...等，卻是不相同的。不同個人特徵的第一線客服人員在內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動與顧客導向行為所存在的差異性如何？本研究將探討其間的差異性。

## 1.2 研究目的

基於上述研究背景與動機，茲將本研究探討第一線客服人員在內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動與顧客導向行為之目的列示如下：

1. 探討客服中心第一線客服人員之個人特徵，在內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動與顧客導向行為之差異性。
2. 探討客服中心第一線客服人員在內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動與顧客導向行為之相關性。
3. 探討客服中心第一線客服人員在內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、

情緒勞動與顧客導向行為之影響性。

4.綜合實證研究結果，提供企業與後續研究者參考。

### 1.3 研究流程與步驟

本研究流程與步驟如下：

1. 確定研究主題：依研究者個人之相關研究背景與動機、研究目的，設定研究對象，擬定研究主題。
2. 文獻蒐集與整理：蒐集與研究主題相關的研究文獻、書籍、期刊、法令規章等資料，閱讀後加以彙整歸納。
3. 建立研究架構：依研究主題與相關文獻資料，建構本研究架構。
4. 問卷設計與調查：以研究架構與研究方法設計問卷，經預試、修定稿後，對研究對象進行調查。
5. 實證資料整理與分析：針對有效問卷進行資料整理與分析。
6. 結論與建議：根據資料分析結果，提出結論與建議。

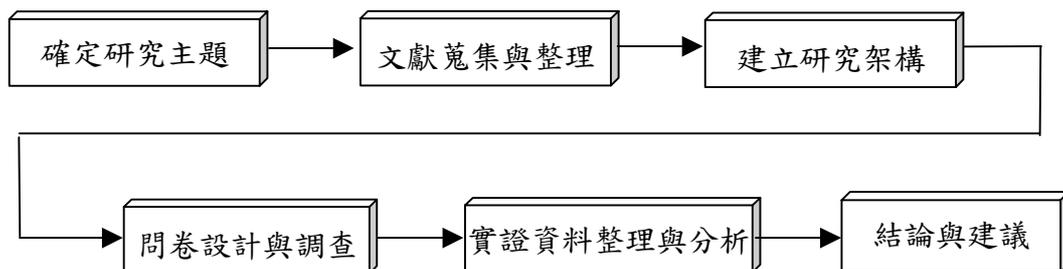


圖 1.1 研究步驟流程圖  
資料來源：本研究整理

## 1.4 研究限制

- 1.本研究採問卷調查進行研究，由受測之人員自行填答，因此可能受主客觀因素影響，而有誤差存在。
- 2.服務業發展蓬勃，各業界所提供的服務平台包羅萬象，除了電話客服中心以電話為服務媒介外，尚有網路服務、傳真服務、郵件服務、簡訊服務、櫃台服務與多媒體等不同的服務管道。目前電話客服平台仍為國內較為普遍，接觸客戶範圍較多的服務平台，因此本研究僅以電話客服中心為主。
- 3.隨著顧客服務的備受重視，客服中心於各業界林立，然而對於目前客服中心實際從業人員的相關統計資料相對的少。本研究以專業客服公司的第一線客服人員為研究對象，並未包含各產業公司之客服部門。對於研究對象的侷限是否能完全代表其關聯性或有其他更多干擾性研究，待後續研究者可繼續深入探討，本研究則盡力以實證研究數據與研究者於本產業的實務經驗，呈現研究結果與建議。

## 第二章 文獻探討

本章蒐集與本研究主題有關的內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動、顧客導向行為之相關文獻，詳加閱讀、整理與分析，據以建立研究架構。

### 2.1 內部行銷(Internal Marketing)

內部行銷是一種善待員工有如善待顧客的哲學。

行銷的概念是在製造業掛帥的時代，以「產品」為主體建立起來的。隨著商業環境的改變，服務的概念已融入各產業。企業行銷的對象由早期的外部顧客，延伸至內部顧客(員工)，企業將行銷運作，運用在員工身上，形成了內部行銷。

#### 2.1.1 內部行銷的發展

內部行銷的觀念自西元 1976 年提出，至今約 29 年間經過不斷的討論及演變，已發展出較明確的觀念及意涵。內部行銷的應用領域，經過學界與業界的研究與試行，在具體應用的理論成形前，仍有許多討論和發展的空間。

員工就是顧客的概念。內部行銷的概念源於西元 1976 年 Sasser & Arbeit 提出「員工就是顧客的想法」，強調「將服務工作銷售到員工市場以吸引最好的員工」並更進一步主張「滿足消費者之前，必需先滿足員工」。

經過許多學者的討論，西元 1985 年 Johnson & Seymour 提出「內部行銷，意指在組織成員間創造出一種能支持顧客導向及產生服務意識的組織

內部環境」。內部行銷，因此加入朝向培養員工具有顧客導向及服務意識的策略性目的來定義。

西元 1985 年 Winter 認為，內部行銷即為使員工瞭解如何達到組織目標的可行機制。此為內部行銷被視為策略性工具的論點，將內部行銷擴大解釋為達成組織目標與策略的策略性工具。

西元 1989 年 George & Gronroos 指出，內部行銷是以行銷觀點來管理組織人力的資源。人力資源管理的觀點，開始被部份學者用來定義內部行銷。然而，西元 1993 年 Rafiq & Ahmed 則認為，內部行銷的概念與人力資源管理重疊，應試著劃分兩者的界線。

西元 1994 年 Bak et al. 提出「組織要在外部市場中達成目標獲得成功，首先必須要讓組織與其員工團體的內部交換關係能有效率的運作。」內部交換關係的觀點，開始被用來定義內部行銷。

以時間序列的方式呈現內部行銷的發展如下：

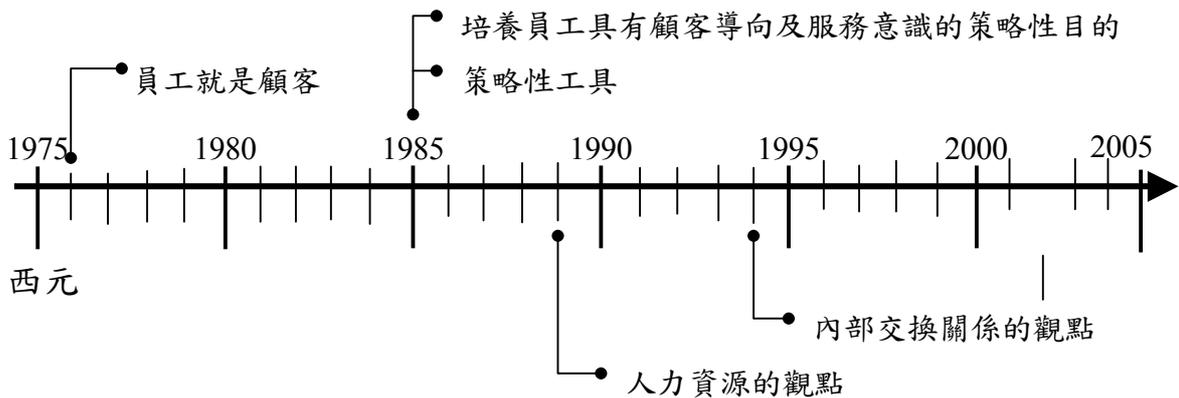


圖2.1：內部行銷的發展  
資料來源：本研究整理

### 2.1.2 內部行銷的定義

內部行銷的定義，依其自 1976 年發展以來，分別包含

- (1)視員工為內部顧客；
- (2)具培養具有顧客導向與服務意識員工的策略性目的；
- (3)類似人力資源管理；
- (4)內部交換；
- (5)策略性工具。

本研究將內部行銷的相關文獻，依上述五項定義整理成表，分別列示如下。

#### 1. 視員工為內部顧客：員工就是顧客。

表 2.1 內部行銷的定義

學者(年代)	內容
Sasser & Arbeit (1976)	認為內部行銷是基於員工就是顧客的想法，強調將服務工作銷售到員工市場以吸引最好的員工，並且更進一步主張「滿足消費者之前必須先滿足內部員工」。
Gronroos (1981)	提出「把員工視為內部顧客，將組織銷售給員工」的想法，同時提出內部行銷之戰略及戰術層級的作法。
Berry (1981)	基於組織內部顧客的觀點，採取「近似行銷」手法對待員工，使員工能買到符合其心意之「產品-工作」。
Greene, Walls & Schrest (1994)	視員工為內部顧客，工作為內部產品。應用行銷哲學和方法使工作符合員工的需求。

資料來源：1.巫喜瑞，黃俊英(民 89)內部行銷概念及其與人力資源管理的比較，企銀季刊 23:3，125-133 頁。

2.部分本研究整理。

## 2. 具策略性目的：培養具有顧客導向與服務意識的員工。

表 2.1 內部行銷的定義（續）

學者(年代)	內容
Johnson& Seymour(1985)	創造一個具有顧客意識及銷售意識的內部環境。
Gronroos (1985)	藉由近似行銷內部的手法，於組織內部運用行銷活動，以有效影響並激發員工的顧客意識，行銷導向及銷售意識(Sales-mindedness)。
Johnson, Scheuing, & Gaida (1986)	服務業用以讓組織內員工清楚了解組織使命及目標所付出的努力。
Schneider(1986)	將顧客服務的概念銷售給員工，內化為價值觀的過程。
George(1990)	要確定各階層員工能了解組織經營，且員工皆願依服務導向來表現，以達成管理組織各功能部門的目的。
Tansuha et al. (1991)	內部行銷的概念是企業應重視員工的需求，發展一些管理計劃來滿足這些需求，以使員工能夠為其顧客提供較佳服務。
Fisk, Brown, & Bitner(1993)	組織內的每一位成員均有其必須服務的「顧客」，並非只有第一線服務人員才需要關心如何滿足他們的顧客。
Gummesson(1992)	提出兼職行銷人員的概念，及當組織成員與顧客互動時，不論其是否為行銷部門成員，都間接扮演著行銷人員的角色。因此組織必須要有內部行銷，讓組織成員具備顧客導向及服務意識。
Gronroos (1994)	組織透過積極主動、近似行銷的作為以及整合協調的方式，讓員工所組成之內部市場，在發展服務意識及顧客導向上達到最佳的激勵。

資料來源：1.巫喜瑞，黃俊英(民 89) 內部行銷概念及其與人力資源管理的比較，企銀季刊 23:3，125-133 頁。

2.部分本研究整理。

### 3. 類似人力資源管理：以行銷觀點來管理人力資源的哲學。

表 2.1 內部行銷的定義（續）

學者(年代)	內容
Gaida (1986)	內部行銷為服務業用以讓組織內員工清楚瞭解組織使命及目標所付出的努力，並且透過訓練、激勵及評價以達成組織所期望的目標。
George & Gronroos (1989)	內部行銷是採行銷的觀點以管理組織的人力資源。
George(1990)	基於行銷的觀點，管理組織人力資源的一種哲學。
Berry & Parasuramen(1991)	內部行銷是指透過發展符合員工需求的產品，以吸引、發展、激勵及留住組織所要的優秀員工，屬於策略性管理哲學。亦是一種對待員工如顧客的管理哲學，是形成滿足員工需求產品（工作）之發展策略，用以建立員工忠誠。
Kotler & Armstrong (1991)	訓練、激勵與顧客接觸之員工(Customer -Contact) 及支援幕僚 (Supportstaff)，使其如團隊般工作,並致力於員工間建立顧客導向行為。
Collins & Payne(1991)	將行銷概念應用在人力資源管理部門的管理活動是可行而且適當的。
Glassman McAfee(1992)	強調內部行銷是具有整合行銷與人事的功能，讓人事成為行銷功能中的資源。
Joseph (1996)	是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，以持續改善其服務外部顧客及相互服務的方法。
Pitt & Foreman(1999)	利用交易成本的兩個構面（績效模糊、目標一致性）探討內部行銷，說明人力資源管理只是組織運用內部行銷的一部分。

資料來源：1.巫喜瑞，黃俊英(民 89)內部行銷概念及其與人力資源管理的比較，企銀季刊 23:3，125-133 頁。

2.部分本研究整理。

#### 4. 內部交換的觀點

表 2.1 內部行銷的定義 (續)

學者(年代)	內容
Bak et al. (1994)	針對Rafiq and Ahmed 所提批評，Bak等學者修正原先「內部行銷是採取行銷觀點以管理組織人力資源」的定義，提出「組織要在外部市場中達成目標獲得成功，首先必須要讓組織與其員工團體的內部交換關係能有效率的運作。」
Cahill (1996)	在規模較大的服務業企業中，組織成員應彼此視對方為顧客，那麼服務接觸者(提供者)將以顧客導向意識對待外部顧客。
Taylor, & Cosenza(1997)	內部行銷是將行銷哲學與原理應用在為外部顧客提供服務的員工身上。
Kotler(1997)	如何有效的甄選訓練與激勵員工，以提供最佳的服務給顧客。

資料來源：本研究整理。

#### 5. 策略性工具

表 2.1 內部行銷的定義 (續)

學者(年代)	內容
Flipo (1986)	認為內部行銷是可以解決部門間衝突的有效工具，會使組織內部有較好的溝通。
Piercy & Morgan (1991)	內部行銷乃策略性方案，目的在於配合外部行銷方案。向公司內部各單位及人員傳達有關的行銷規劃內容，以便在因方案執行並產生組織變革而導致資源重分配時，仍能獲得組織內相關部門決策者的支持。
Rafiq and Ahmed (1993)	內部行銷是指能克服組織，對改變抗拒，並合作、激勵及整合員工使其有效執行公司及功能性策略。

資料來源：本研究整理。

## 2.1.2 內部行銷的內涵

蕭富峰(民 86)認為內部行銷的出發點就是要重視員工，將員工視為內部顧客般的加以善待，這樣的邏輯推演，會對員工滿意度有著相當正面的貢獻，從而使員工與公司之間的互動關係趨於良性發展，工作的推動也可以順利的進行。

蕭富峰(民 86)將內部行銷的內涵歸納為八點：

### 1. 重視員工為最基本的原動力

內部行銷概念的興起，最主要的原動力來自組織對員工重要性的深刻體認。組織中最重要的資源已經不再是原料、生產技術或產品本身，而是受過良好訓練、具備服務導向的員工。

### 2. 視員工為內部顧客

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

### 3. 以行銷觀點管理組織人力資源的一種哲學

就人力資源管理而言，內部行銷所扮演的是輔助與強化的功能，兩者存在著相當密切的關係。

### 4. ES -- CS

唯有員工滿意(Employee Satisfaction; ES)，才能導致持續的顧客滿意(Customer Satisfaction; CS)。但要注意的是 ES 是 CS 的必要條件，非充分條件。

### 5. 全員服務

內部行銷是以全體員工為其目標市場，透過內部行銷的努力，塑造出全員服務的內部共識，以期讓企業內部所有人員都能了解，從高階主管到基層人員，所有員工都是服務人員，都有其必須服務的顧客，

都必須具備服務的意識與能力。

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

將行銷部門人員稱為專職行銷人員(Full-Time Marketer)，非行銷部門人員稱為兼職行銷人員(Part-Time Marketer)，必須讓 PTM 人員了解，每個人都擔負著某種行銷的角色與任務。行銷不僅是行銷部門的責任，也是每一位員工的責任。

#### 7. 高階主管的重要性

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

#### 8. 賦予員工權力

此賦予員工權力就是信任員工。將自由裁量權交給員工，使他們能夠在第一時間，迅速、彈性的因應各種服務與顧客要求、解決顧客的問題。

### 2.1.3 內部行銷的作為

表 2.2 內部行銷的作為

學者(年代)	內容
George & Gronroos (1989)	1.管理支援；2.訓練；3.內部溝通；4.人事管理；5.外部活動。
Gronroos (1990)	1.訓練；2.管理支援與內部互動溝通；3.內部大量溝通與資訊支援；4.人事行政工具與人力資源管理；5.外部大量溝通；6.市場研究及市場區隔
Berry & Parasurman (1991)	1. 積極爭取人才； 2. 提供遠景，為工作場所帶來工作的價值與意義； 3. 幫助員工執行工作任務，使其能完美的扮演他的角色； 4. 強調團隊合作，對於團隊努力的成果給予獎勵； 5. 允許員工有適度的裁量權，而非完全依賴作業手冊； 6. 藉由評鑑及報酬來培養成就感； 7. 基於調查決定工作設計。

表 2.2 內部行銷的作為 (續)

學者(年代)	內容
Greene et al. (1994)	1. 產品/服務焦點；2. 獎勵系統；3. 行銷支援；4. 組織和諧。
Joseph(1996)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 傾聽內部員工；</li> <li>2. 參與、賦權、及釋權；</li> <li>3. 高階主管每隔一段時間，從事第一線員工的工作業務；</li> <li>4. 培養團隊精神；</li> <li>5. 正式及非正式的溝通；</li> <li>6. 財務報酬；</li> <li>7. 擴展／開放生涯路線；</li> <li>8. 支持各種不同的員工生活方式。</li> </ol>
李祥林、林晉寬、 莊寶鵬 (民87)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 激發與善用員工創意；</li> <li>2. 高階主管的支持與參與</li> <li>3. 以員工為導向的可行服務理念；</li> <li>4. 傾聽員工的意見與心聲；</li> <li>5. 賦予員工服務時應有的權力；</li> <li>6. 建立員工第一的組織型態；</li> <li>7. 建立良好的人才養成計畫；</li> <li>8. 激勵服務英雄；</li> <li>9. 增進團隊合作精神；</li> <li>10. 全面服務品質計畫；</li> <li>11. 建立顧客優先觀念；</li> <li>12. 提供積極參與服務的誘因；</li> <li>13. 培養員工具有顧客的同理心。</li> </ol>
Gronroos (2000)	<p>Gronroos將西元1990年的論述修改及擴充後，進一步提出八項內部行銷活動，並主張內部行銷是發展與增強服務文化的一種系統性方法。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 訓練；</li> <li>2. 管理支援與內部互動溝通；</li> <li>3. 內部大量溝通與資訊支援；</li> <li>4. 人力資源管理；</li> <li>5. 外部大量溝通；</li> <li>6. 發展系統及科技支援；</li> <li>7. 內部服務復原；</li> <li>8. 市場研究及市場區隔。</li> </ol>
康譽瓊(民90)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 對內部市場及競爭環境之資訊作持續性的收集與分析；</li> <li>2. 決定內部市場區隔；</li> <li>3. 內部行銷組合活動；</li> <li>4. 管理內部行銷。</li> </ol>

表 2.2 內部行銷的作為 (續)

學者(年代)	內容
巫喜瑞 (民90)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 員工需求瞭解；</li> <li>2. 資料調查；</li> <li>3. 內部市場區隔；</li> <li>4. 內部產品；</li> <li>5. 場合；</li> <li>6. 溝通管道；</li> <li>7. 推廣活動；</li> <li>8. 主管作為。</li> </ol>
王翠品(民91)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教育訓練；</li> <li>2. 管理支持；</li> <li>3. 內部溝通；</li> <li>4. 人力資源管理措施；</li> <li>5. 外部溝通。</li> </ol>

資料來源：本研究整理。

回顧上述文獻與其論述的演進，內部行銷議題已逐漸受到學者的討論，但對內部行銷之實證研究相對較少(Quester and Kelly, 1999)。在量表的部分，除了Jou et al. (1999)以及周逸衡與巫喜瑞(民90)等人曾經有系統地發展內部行銷作為之量表並普遍做為學者引用之衡量工具。

本研究參考George and Gronroos(1991)、Collins and Payne (1991)、Rafiq and Ahmed (1993)、Joseph (1996)等學者，對內部行銷的定義、實際作為和流程上的探討，同時參考周逸衡與巫喜瑞(民90)實證研究於內部行銷之衡量，建構出「內部行銷」之子構面與量表。

## 2.2 勞資關係氣氛(Labor-management Relations)

### 2.2.1 勞資關係

依我國勞基法第一章第二條對勞方與資方分別定義為：

勞工：謂受雇主雇用從事工作獲致工資者。

雇主：謂雇用勞工之事業主、事業經營之負責人或代表事業主處理有關勞工事務之人。

### 2.2.2 勞資關係的定義

勞資關係因學者對於勞方與資方間關係所採取觀點的不同，依廣義與狹義的區分，而有「工業關係」(industrial relations)、「勞工關係」(labor relations)、「員工關係」(employee relations)、「勞雇關係」(employee-employer relations)或「勞資關係」(labor-management relations)等不同的名稱。

「工業關係」為傳統正式之用詞，意指組織管理與研究的一個專業領域，涉及僱用活動與關係之一切事務(Salamon, 1992)，或是為解決僱用關係中之金錢、權力爭論的理論、技術與制度(Barbash, 1984)。其反應了傳統製造業間勞方與資方的關係。

「勞工關係」強調工會與雇主互動之過程，尤其是集體協商。主要在探討管理者與勞工間的互動，以及影響兩者互動的各種環境因素；是勞方與資方間較為狹義的關係。

「員工關係」指工會組織率低的白領勞工及服務業、商業勞工與雇主間的關係。

「勞雇關係」則強調雇主與受雇者間之關係，受雇者可能有工會，也可能沒有工會。

「勞資關係」涉及馬克思對於資產階級(資本家)與無產階級(勞工)之

說法，指勞、雇雙方因勞動契約之訂定所產生的所有關係。

各學者觀點各有不同，但內涵上卻具有相當的共識，本研究採取其中「勞資關係」一辭，以最廣義的定義來論述勞資關係。

### 2.2.3 勞資關係的特性

以下就黃英忠(民87)對勞資關係之特性分述如下：

#### 1. 勞資關係的個別性與集體性

就勞資關係之主體而言，可分為個別的勞資關係與集體的勞資關係。所謂個別的勞資關係，乃指個別的勞動者與雇主間的關係，係以個別的勞動者在從屬的地位上提供職業上勞動力，而雇主給付報酬之關係；集體的勞資關係，則指勞動者之團體如工會等，為維持或提高勞動者之勞動條件，與雇主或雇主團體互動之關係。

#### 2. 勞資關係的平等性與不平等性

勞動者係在從屬的地位上提供其職業上之勞動力為主要業務，因此，勞動者在勞務的提供過程當中，有服從雇主指示之義務。就此觀點而言，勞資關係即有其不平等面。但勞動者在成立勞動關係前，與雇主就勞動條件協商時，並無從屬地位之關係；縱使在勞動關係存立間，就勞動條件之維持或提高，與雇主協商時，亦無服從之義務，此乃勞資關係的平等面。

#### 3. 勞資關係的對待性與非對待性

就勞資關係當事人應為履行的義務相互間而言，可有對待性義務及非對待性義務之別。所謂對待性義務乃指當事人之一方不為某一項義務之履行時，他方可免為另一項相對義務之履行；而所謂非對待性義務則指當事人之一方縱使不為某一項義務之履行，他方亦仍不能免為另一項義務之履行。例如，勞動者之勞務提供與雇主之報酬給付為

有對待性；但勞動者之勞務提供與雇主之照顧義務，勞動者之忠實義務與雇主之報酬給付，以及勞動者之忠實義務與雇主之照顧義務則均無對待性。由此所謂「雇主對勞動者有照顧義務」，即何以雇主必須以福利措施略補員工在待遇方面的不足，藉以加強員工情緒的安定力量，俾得提高工作效率，同時增加勞資雙方公私間的情感與依存性。

#### 4. 勞資關係的共益性與非共益性

勞動者與雇主建立勞資關係之目的，有其共益性與非共益性。所謂共益性，乃指勞動關係中，契約之履行，對勞動者與雇主二者，有其共同利益之點；而所謂非共益性，則指勞動關係中，契約之履行，對勞動者與雇主二者，無其共同利益之點。

#### 5. 勞資關係的經濟性與法律性

勞動者盡了勞務給付的義務，從雇主獲得一定的報酬，這種勞務就是勞動者的經濟價值，因此，在勞資關係中含有經濟的要素；同時，勞資關係在法律上完全是一種契約的形式，乃是經濟要素與身份要素為勞資關係中的主要部份。

### 2.2.4 勞資關係氣氛 (Labor-management Relations)

氣氛一詞，依教育部國語辭典釋意為「在特定環境中，所形成的一種可感覺的景象或情調。」。在組織中，氣氛，它是一種對全面環境的反應。在不同的組織氣氛下，員工的感受知覺不同，其反應行為也有不同，是指員工對於組織對待其成員方式的知覺感受(吳觀鼎，民88)。

勞資關係氣氛是組織氣候之一環，最早由Nicholson(1979)提出。勞資關係氣氛乃指勞資雙方產生摩擦、口角、衝突，溝通不良，或員工利用激烈方法來爭取福利等勞資相處的情況(許菁容，民90)；是「一組象徵工作環境普遍存在的規範(Norms)、情感(Feeling)及態度的變數」(吳觀鼎，

民88)。

Dastmalchain, Blyton, and Adamson(1989)等人利用因素分析，得到五個重要因素(蔡玲玉(民78年)，林泰安(民74年)，郭子壽(民88年)，吳觀鼎(民88年)，李雅芬(民92年))：

- (1)和諧性(Harmony)：勞資之間互助、互信的程度。
- (2)開放性(Openness)：勞資之間願意互相交換訊息與意見的程度。
- (3)敵視性(Hostility)：勞資之間彼此厭惡、爭執，並不惜訴諸武力解決問題的程度。
- (4)冷漠性(Apathy)：員工與企業對於工會事務的熱衷程度。
- (5)即時性(Promptness)：員工訴怨與勞資歧見獲快速解決的程度。

遠東經濟評論周刊公布2003年亞洲最佳雇主前20名榜單中，台灣有三家公司上榜，分別是優比速(UPS)台灣分公司、國泰人壽保險公司、台灣積體電子電路公司。

此調查是根據美國人力資源顧問公司翰威特諮詢公司(Hewitt Associates)與遠東經濟評論周刊合作，在中國大陸、香港、南韓、馬來西亞、菲律賓、新加坡、台灣和泰國等八個市場，在民國92年對300多家公司的職員、執行長(CEO)與人力資源人員所做的意見調查結果，詳見表2.3。

從調查入選名單報告中，獲評為最佳雇主的企業有兩大共同特色：

- (1)員工對公司有高度的參與感和認同感強；
- (2)員工不分職階，一致了解並支持公司的共同目標。

表2.3 亞洲最佳雇主前20名榜單

名次	公司名稱	所在地
1	波特曼麗嘉酒店	上海
2	Ritz-Carlton, Millenia	新加坡
3	UT 斯達康 (UT Starcom)	中國大陸
4	微軟中國公司	中國大陸
5	Thai Carbon Black	泰國
6	柳韓-金百利	南韓
7	新昌地產管理公司	香港
8	四季酒店	新加坡
9	馬來西亞電信公司	馬來西亞
<b>10</b>	<b>優比速(UPS)台灣分公司</b>	<b>台灣</b>
<b>11</b>	<b>國泰人壽保險公司</b>	<b>台灣</b>
12	邁努食品 (Minor Food Group)	泰國
13	JW Marriott Hotel	曼谷
14	麗嘉酒店 (Ritz-Carlton)	香港
15	靳羽西化粧品公司	中國大陸
16	飛利浦半導體公司	泰國
17	皇家花園酒店	泰國
18	Discovery Suites	菲律賓
<b>19</b>	<b>台積電公司</b>	<b>台灣</b>
20	The Ritz-Carlton	吉隆坡

資料來源：聯合報(民92)「C2 版焦點，亞洲最佳雇主前20名」。

翰威特公司主管雷哈德(Jo Reinhard)認為，在全球經濟疲軟之際，仍然保持長期成長，亞洲雇主之所以能鶴立雞群，主要在於企業永續經營能力強。調查報告另發現，最佳雇主中，有84%的雇主視員工的意見為企業績效的衡量標竿。(民國92.04.11 聯合報C2版)

本研究並不探討勞資關係的構面，而要探討的是勞資關係氣氛的構面。蔡玲玉(民78)依照Dastmalchian, Blyton, and Adamson等學者的意圖，指出勞資關係氣氛會影響組織行為，但這只是外顯的行為，依照員工的知覺歷程可知，尚有內隱的態度、動機、感覺等，因此，員工對勞資關係氣氛的知覺，應該也會與員工態度具有某種程度的關係。員工對勞資關係氣氛的知覺，是指「勞方」對於「資方」對待其成員方式的知覺感受，是對全面環境的一種反應，在不同的勞資關係氣氛下，員工的感受知覺不同，其反應也有不同，而這些反應，在內隱的部分，可分為態度、動機、感覺，在外顯的部分，則為行為。(李雅芬，民92)

### 2.3 組織承諾 (Organizational Commitment)

組織承諾的概念自西元1956年提出。始於Whyte(1956)於書中發表「組織人」(The Organization Man)的文章中指出：「組織人不只是為組織工作的人，同時也是屬於組織的人，並且相信群體是組織創造力的來源，以及為個人需求最終的歸屬。」

組織承諾的研究文獻中，最早出現的是Becker於西元1960年在美國社會學期刊(American Journal of Sociology)上發表的一篇「承諾概念評述」(Notes on the Concept of Commitment)(引自陳增朋，民90，頁37)。爾後學者均將組織承諾的探討，奠基在「高度的組織承諾是對組織有利的」的假設上。如Porter, Steers, Mowday, and Boulian (1974)就指出組織承諾可以有效的預測員工的離職行為；Morris & Sherman (1981)認為組織承諾除了可預測離職行為外，也可預測員工的績效；Ferris & Aranya (1983)擴大解釋組織承諾還可當作組織績效衡量的有效指標。

徐國華(民84)引述Steer(1977)的研究結果指出，組織承諾受到重視的原

- 因有：(1)組織承諾對員工之離職行為具有預測力。
- (2)高組織承諾的員工，其工作績效較佳。
- (3)組織承諾可作為組織效能預測的指標。

### 2.3.1 組織承諾的定義

雖然近年來組織承諾及其量表廣泛用於不同學科領域之中，但各家學者對組織承諾的定義由於所持研究目的之差異及衡量方式不同仍顯得相當分歧(蔡淑敏，民90)。現將專家學者對組織承諾的定義，整理如表2.4所示：

表2.4 組織承諾的定義

學者(年代)	內容
Hall Schneider &Nygren(1970)	組織承諾指個人目標與組織目標趨於一致的過程。
Scheldon (1971)	組織承諾是一種員工對組織的態度或傾向，將個人與組織連結或附著成一體。
Hrebiniak & Alutto (1972)	組織承諾乃個人與組織連結的結構行為，會隨著時間增加，但為不具有轉換價值的投資結果，個人會因薪資、職位的自主性，或是同事間的情誼而不願離開組織。
Porter, Steers, Mowday&Boul ian (1974)	認為組織承諾至少包含三個要素： 1.對於組織目標與價值有強烈之信念與接受。 2.願意為組織利益而努力。 3.明確的希望繼續成為組織的一分子。
Buchanan(1974)	認為組織承諾至少包含五項要點： 1.員工希望盡其所能代表組織。 2.強烈的意願想留在組織中。 3.對組織之歸屬感與忠誠度。 4.對組織主要目標及價值的接受程度。 5.對組織之評價為正面的。
Steers(1977)	組織承諾為個人對於某一特定組織認同並投入的相對強度。
Wiener &Gechman (1977)	係指該行為超越組織對於個人正式的規範或期望，且被社會所接受。
Koch & Steers(1978)	是個人在工作上的一種態度性反應，其特性為實際與理想中的工作一致；認同於已選擇的工作及不願意另外尋找工作。

表2.4 組織承諾的定義(續)

學者(年代)	內容
Mitchell(1979)	是個人對組織具有忠誠、認同和投入的行為。
Angle & Perry(1981)	是個人對組織的關心與忠誠的程度。
Morris & Sherman(1981)	是組織和個人誘因之交易結果，是一種心理上對組織之正向感覺。
Mowday(1982)	係指個人對於某一特定組織的認同，以及投入之態度傾向的相對強度，且有價值承諾、努力承諾、留職承諾等三項構面。
Morrow(1983)	是個人對組織目標及價值，具強烈信仰和接受力。
Kawakubo(1987)	係指組織成員希望繼續留在該組織的意願。
Reyes(1990)	組織承諾是認同組織價值，為組織投入與留任組織的強烈信念與傾向。
William & Anderson(1991)	對組織的附屬感，聯繫和公民式的行為，為了增進組織效能及效率，及對資源的轉換、創新、環境等的付出。
Kushman(1992)	組織承諾是個人將組織的價值和目標內化，並表現出對組織的忠誠。
Robbins(1992)	組織承諾是員工認同組織及組織目標，並希望成為組織一份子的程度。
Hodge et al.(1996)	組織承諾是團體成員對組織或追求的目標付出努力、能力及忠誠，以回報滿意的一種狀況。是一種情緒或可能是財務上對組織的投資。
Robbins(2001)	組織承諾為工作態度的一種，即員工認同特定組織及其目標並且希望維持組織內成員關係的程度。
丁虹(民76)	個人對於某一特定組織的認同及投入之態度傾向的相對強度，有三個特徵：(1)深信並接受組織之目標及價值，(2)願意為組織投注高度的努力，(3)具有強烈的慾望以維持組織成員的身份。
吳秉恩(民80)	個人認同組織及忠於組織之承諾程度。承諾愈高，則會愈將自己視為組織之一份子，唇齒相依。
劉春榮(民82)	組織承諾是組織成員對組織的認同、努力意願，即希望繼續留在組織工作的一種態度或內在傾向。
蔡寬信(民82)	係指個人將組織的目標和價值內化，對組織有強烈的認同感和忠誠感，願意為組織付出一己的心力。
蔡進雄(民82)	組織中成員願意為組織付出更多的努力，並認同組織的目標與價值，且渴望繼續留職的一種態度傾向。

表2.4 組織承諾的定義(續)

學者(年代)	內容
邱馨儀(民84)	組織的成員對其組織目標、價值、信念的認同，並願意為組織付出更多的努力與希望留在組織的態度。
謝安田(民86)	組織承諾為組織中的個別成員，對各種情境之不同構面，表達的主觀感覺或情感反應的程度。
陳海鳴、余靜文(民89)	組織承諾乃是組織成員認同組織目標並以身為組織的一份子為榮，表現出對組織的忠誠，與願意為組織目標盡心盡力的態度行為。

資料來源：孫進發(民93)員工對組織變革認知、轉業訓練、組織承諾與工作滿足關係之研究：以台糖公司為例，長榮大學經營管理研究所。

學者對組織承諾的定義各異，但本質上卻是相同的。本研究採用Mowday(1982)之定義，將組織承諾定義為個人對於某一特定組織的認同，以及投入之態度傾向的相對強度，且有價值承諾、努力承諾、留職承諾等三項構面。

### 2.3.2 組織承諾的理論模式

隨著組織承諾概念的發展，許多學者提出組織承諾的理論模式，例如：

#### 1. 黃國隆教授(民87) 之組織承諾前因變項

黃國隆教授將影響組織承諾的前因變項分成環境變項與個人屬性變項兩大類。其中環境變項包括1.組織環境(如領導方式、組織氣候)2.工作特性(如自主性、重要性等)3. 工作經驗(如角色明確性、工作群體對組織承諾的態度、組織承諾對個人的重視程度等)。而個人屬性變項則包括1.人口統計變項(如年齡、年資、性別等)2.性格特質(如成就動機、個人價值觀、性別角色等)3.認知與期望(如個人自認為對組織承諾所做之投資及從組織承諾所獲得之報償等)。他的研究與Steers (1977), Stevens et al. (1978), Morris & Sherman (1981) 及Morrow (1983)等學者的看法一致，認為組織承諾同時受

到個人屬性與環境兩類變項之互動影響。

## 2.Steers(1977)之組織承諾前因變項

Steers 的組織承諾模式包含了組織承諾的前因及組織承諾的後果兩大類。前因變項包括個人特質 (personal characteristics)、工作特性 (job characteristics)、工作經驗 (work experiences) 等三部份。後果變項則包括留職意願 (desire to remain)、出席率 (attendance)、工作績效 (job performance) 等。

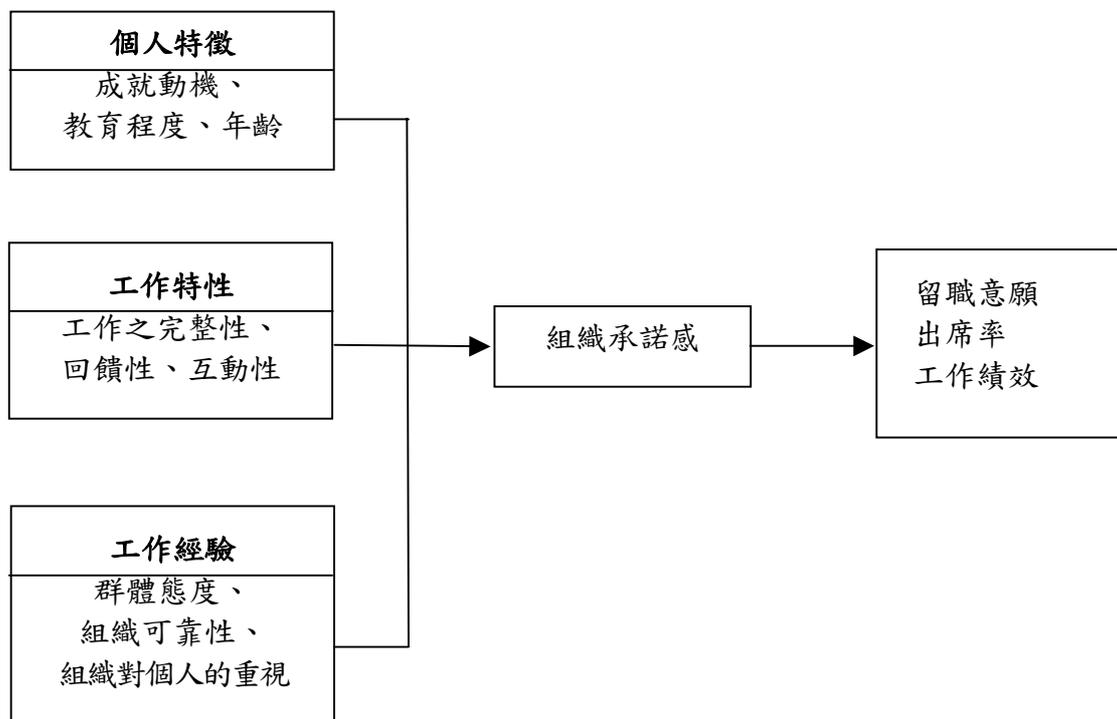


圖2.2：組織承諾前因及後果模式

資料來源：Steers, "Administrative and Outcomes of Organizational Commitment", Administrative Science Quarterly, 1977, P.47.

## 3.Morris & Sherman (1981)之組織承諾多元預測模式

Morris & Sherman 將 Steers & Steven 等人的觀念予以整合，將影響組織承諾的因素歸納為三類：成員的個人特徵 (personal characteristics)、角色相關因素 (role related characteristics)、工作經驗 (work characteristics)。

#### 4.Mowday, Porter,and Steers (1982)之組織承諾的理論模式

Mowday 等人(1982)提出了四個影響組織承諾的前因變項以及五個結果變項。

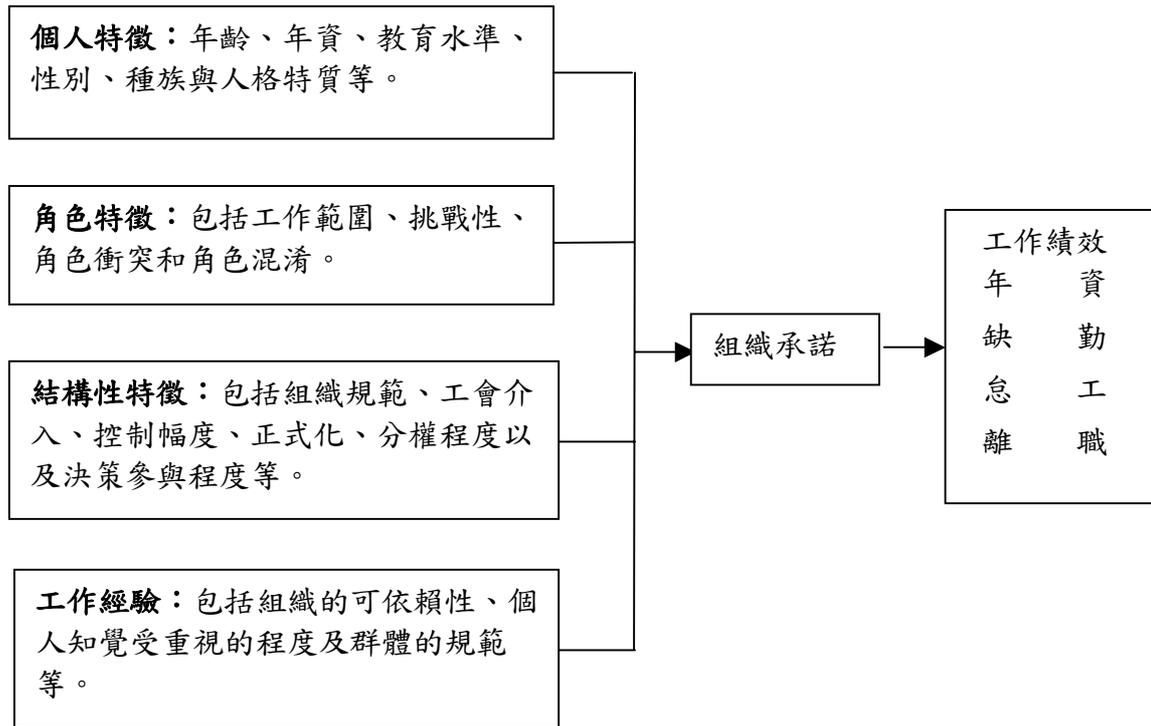


圖 2.3：組織承諾與其前因後果之關係

資料來源：Mowday R.T., Steers R.M. , and Porter L.W. (1982) ,  
Employee-Organization Linkage,New York:Academic.Press p.30

### 2.3.3 組織承諾的分類與衡量

#### 1. 組織承諾的分類

組織承諾的相關研究方興未艾，新興變項仍不斷被擴充，有些學者試圖找出其中的差異而加以分類，如表 2.5 所示。

表 2.5 組織承諾的分類

學者(年代)	內容
Etzioni(1961)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 道德的投入：一種對組織目標和價值內化的正面和高強度方向，並且對權威認同。</li> <li>2. 計算的投入：一種理性的交換利益及酬賞的考量，屬於較低強度的關係。</li> <li>3. 疏離的投入：一種負向關係，存在於剝削的關係中，例如監獄和入獄者。</li> </ol>
Kantor(1968)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 永續承諾：由於先前個人的投資與犧牲，離開組織將是高成本或不可能的，因此奉獻於組織中。</li> <li>2. 凝聚承諾：在組織中附著於社會關係是由於在先前社會聯結中有公開棄權，或是參加了增強凝聚的儀式。</li> <li>3. 控制承諾：附著於組織規範並影響其行為所欲之方向，因為成員曾經公開否定以前的規範，並以組織的價值重述他們的自我概念。</li> </ol>
Porter & Mowda(1974)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 價值承諾：深信並接受組織目標及價值。</li> <li>2. 努力承諾：願意為組織投注高度的努力。</li> <li>3. 留職承諾：具有強烈的慾望以維持組織成員的身分。</li> </ol>
Staw & Salancik(1977)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 組織行為途徑：態度承諾，組織行為學者將承諾視為員工對組織之目標與價值產生認同，進而願意維持組織成員關係。</li> <li>2. 社會心理學途徑：行為承諾，社會心理學者以個人在組織中的投資為出發點，將承諾視為因個人在組織中投入相當之成本，而不可改變的與組織連結在一起。</li> </ol>
Steve et. al.(1978)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 規範性承諾：個體對於某一特定行為抱持規範的理念，一個人願意繼續留在組織裡，為組織付出更多努力，並非他已經評估這樣做將會獲得多少利益，而是他相信他「應該這樣做，才符合團體的規範」。</li> <li>2. 交換性承諾：個體以投資報酬率的觀點，衡量付出與報酬的差距組織成員會將自己對組織的貢獻以及組織所獲得的報酬之行為視為「交換性」的行為。</li> </ol>
Reichers(1985)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 交換關係：附屬利益觀點，組織成員報酬與成本的函數，成員在組織中年資增加時組織承諾通常會增加。</li> <li>2. 歸因關係：行為性，承諾的形式來自於個人的歸因：當個人為組織從事有意志的、顯著的及不可變更的行為後，他會歸因於自己對組織具有承諾的態度。</li> <li>3. 個人 / 組織目標一致：當個人致力於組織目標和價值時，組織承諾便存在。</li> </ol>

表 2.5 組織承諾的分類(續)

學者(年代)	內容
O'Reilly & Chatman(1986)	1. 心理性依附。2. 工具性依附。
Reyes(1990)	1. 交換性觀點。2. 社會性觀點及心理的觀點。
Lamsa & Savolainen (2000)	1. 報酬基礎的承諾：認為可以滿足其在經濟優勢、地位、社會利益及任務利益方面之需要，則會傾向於對變革付出承諾。 信任基礎的承諾。 2. 信任基礎的承諾：如果認為對於變革所做的承諾是有價值的，而且情感上是重要的，就會對變革做出承諾。
Allen & Meyer (1991)	1. 情感性承諾：承諾來自對組織的情感依附，組織成員願意並且希望繼續留在組織服務的意念。 2. 持續性承諾：承諾來自對離開組織的成本認知。成員通常會依兩方面來決定對組織的持續性承諾：(1)衡量其他外在就業機會的多寡(2)知覺離開公司，所付出的犧牲(成本)。換言之，根據Becker的交換理論，組織成員認知他們的累計投資或"Sidebets"(附屬利益)的考量Racke(1960) 3. 規範性承諾：承諾來自留任組織的義務，維持對組織的忠誠。是發展社會化經驗的結果Wiener (1982)，或經由組織獲得利益(如：學費的給付或技能的訓練)，在成員心目中產生成員報答組織的義務Scholl(1981)。

資料來源：1. 劉寧(民 91)企業文化、組織承諾、及組織變革態度之關係研究--以日月光集團半導體後段製程三家公司整合為例，國立成功大學企業管理研究所。  
2. 部份本研究整理。

## 2. 組織承諾的衡量

西元 1982 年 Porter, Mowday and Steers 對組織承諾的概念做一整合性的定義與測量並稱之為組織承諾。歸納學者對組織承諾之衡量及一些實證研究，可以知道在組織承諾之衡量方面大多使用 Porter et al.(1979)之組織承諾量表(Organization Commitment Questionnaire; OCQ)為基礎來進行實證研究(如 Ferris & Aranya, 1983; Luthans et al., 1985; Meyer & Allen, 1987; Putti et al., 1990 等)。

由於 Porter et al.(1979)之 OCQ 中共有 15 個題目，作答方式為七點量

表，理論觀點是根據組織承諾規範性的觀點所發展出來的，涵蓋層面為組織承諾的三種因素為組織認同、努力認同、留職認同，信度 $\alpha$ 值為 0.90，效度結果為離職意圖與實際離職預測力均強，題目涵蓋了態度及行為意向，故較多人喜歡採用。本研究即採用 Porter, Mowday, and Steers 等人的觀點與組織承諾量表為基礎。

## 2.4 情緒勞動(Emotion Labor)

自Mayer 與Roethlisberger在美國西部電子公司霍桑廠進行有名的霍桑實驗(Hawthorne Study)發表研究成果後，員工的社會需求開始受到重視。

許多組織行為的議題，諸如決策、領導、激勵等，都被學者以認知的角度加以詮釋，未注意到情緒層面(Muchinsky, 2000)。情緒與工作，看起來應該沒有太大的交集，然而 Hochschild(1979,1983)於”The managed heart”一書中，透過質化方式研究 Delta Airline 探討空服員的情緒表達提出情緒商品化(commercialization of human feeling)的概念，並稱情緒於工作中的努力為情緒勞動，情緒勞動的議題逐漸受到學者的討論。

### 2.4.1 情緒勞動的定義

情緒勞動產生的原因是基於以下四個理由：

- 1.人際間互動的需要；
- 2.組織內渴望良性的人際互動；
- 3.這種良性互動所需要的情緒表現，是要由組織及組織成員共同努力去塑造的；
- 4.為了能有適當的情緒表現及符合表現規則，員工必須把它們感受到的情緒(felt emotion)轉化成適當的情緒表現(于家琳，民 88)。

對於情緒勞動的定義，或有學者認為情緒勞動是一種工作任務，或認為是一種努力，或認為是一種情緒的調節。彙整其定義如表2.6所示。

表 2.6 情緒勞動的定義

學者(年代)	內容
Hochschild(1979)	個人試圖去改變情緒或感覺之程度或品質所採取的行動。
Hochschild(1983)	個人致力於情感的管理，以便在公眾面前，創造一個大家可以看到的脸部表情或身體動作。
James(1989)	一種涉及處理他人情緒的勞動。它發生在社會歷程中，以情緒的調節(regulation of emotion)為核心。
Hochschild(1993)	明瞭、衡鑑、及管理情緒，含他人的情緒與自己的情緒。
Ashforth & Humphrey(1993)	展示適當情緒的行動，即指符合組織要求的情緒行為。
Wharton(1993)	認為「高情緒勞動工作者」必須符合以下三種定義： 1.必須是以聲音或是身體語言與顧客接觸的。 2.在面對顧客時，產生的情緒狀態必須是在組織規範的範圍內。 3.管理者對其所表現出來之情緒勞動具有某種的控制能力。
Putnam & Mumby(1993)	情緒勞動是指個人為了完成任務，而隱藏或控制某種程度的情緒表現，它代表的是一種角色行為及個人在公眾下的努力。
Morris(1995)	情緒勞動是指，組織設法管理員工如何對顧客展現他們的情緒，主要在於提升顧客滿意的目標。
Morris & Feldman(1996)	在人際交流中表達組織所期望的情緒時，所需付出的心力、計畫、及控制。亦即在服務互動的過程中，表現出組織所要求的情緒。
Bailey(1996)	展現出適當的情緒以創造出一種雇主所希望之印象的工作角色要求(work role requirement)。
Yanay & Shahar(1998)	勞動者會以他們的感覺來順從組織角色的需求。
Ashforth & Tomiuk(2000)	遵循(或試圖遵循)展示規則或情感要求(affective requirement)的行動，這些展示規則與情感要求規範了工作中的情緒表達。
Grandey(2000)	為了組織目標，而調節情緒感受與情緒表現的歷程。

資料來源：1.陳金娟（民90）情緒勞動者的工作生活品質、工作滿足與離職意願關係之研究—以中華電信公司櫃臺人員為例，中山大學人力資源管理研究所。  
2.吳宗祐（民92）工作中的情緒勞動：概念發展、相關變項分析、心理歷程議題探討，國立台灣大學心理學研究所。  
3.部分本研究整理。

情緒是一項重要的工作特質，員工展現出友善、直接目光接觸及微笑，並且內化成為工作中的一部分。成熟的科層組織應該懂得如何控制情緒、部屬情緒，就如同運用組織中其他的資源般，而不是畏懼情緒的出現 (Putnam & Mumby,1993)。

綜觀表2.6中學者對於情緒勞動的定義，可知大部分學者均從Hochschild所提出的觀念加以延伸。本研究採吳宗祐(民92)依既有文獻提出情緒勞動的定義為：個人在工作中與人互動時，基於工作考量，對情緒調節所付出的心力。

## 2.4.2 情緒勞動的內涵與衡量

### 1. 情緒勞動的內涵

情緒常被認為是個人的事，即使在組織中發生了，它也不過是一個特別的案例；但是事實上，情緒卻是工作生活中很大的一個部分(Arvey, Renz & Watson,1998)。

Wharton(1993)根據Hochschild 對情緒勞動的看法，整理出符合情緒勞動的三種特性：

第一，工作者必須是以面對面或是以聲音交談的方式與公眾接觸的。

第二，工作者在工作時，必須產生一種情緒的狀態來影響別人。

第三，工作者所表現出來的情緒勞動必須是受制於雇主的規定。

Hochschild(1983)認為情緒勞動包含表層行為及深層行為二個層次：

#### (1)表層行為 (surface acting)

是一種比較嚴謹的言語 (verbal) 或是非言語 (nonverbal) 表現，服務提供者所表現出來的一種態度、聲調或是臉部表情。這種來自組織要求的表現，通常與勞務提供者的真實內心狀態不一致。例如，空服員

在飛航途中遇到緊急狀況時，即使感到擔心害怕，仍要表現出鎮定並安撫乘客。

## (2)深層偽裝 (deep acting)

服務提供者因為深深認同或有實際經驗而想去表達的情緒狀態，是一種個人的內在感覺。例如：醫護人員對病患所遭受的痛苦能夠表現出很關心及感同身受樣子，可能是因為其曾經承受過同樣疾病所帶來的痛苦。

Morris (1995)首先將情緒勞動分為互動頻率、互動期間、展現情緒與真實情緒不和諧經驗。Morris & Feldman (1996)對情緒勞動變項進行更深入的研究，將先前的三個構面(互動頻率、互動期間、展現情緒與真實情緒不和諧經驗)再細分為四個構面，其為：

- (1)情緒表現的頻率：服務提供者與顧客互動的頻率。
- (2)情感規則：分為情緒展現期間及情緒表現強度。情緒表現的時間越短，越可能需要情緒手冊，及需要較少的情緒表現強度。
- (3)情緒表現的種類：服務提供者必須改變情緒表達種類(正面、中立、負面)去適合特定情境。
- (4)情緒不和諧：真實感受的情緒與組織所要求表現的情緒有所衝突。

林尚平(民 89)參考 Hochschild (1983)、Adelmann (1989) 等人對情緒勞動的定義，以及 Morris & Feldman (1996) 所提出情緒勞動的四個構面作為量表設計之主要架構，經實證研究發現提出情緒勞動所包含的五個構面：

### (1)基本的情緒表達

為情緒勞動工作者所具備之基本特徵，屬於 Hochschild(1983) 對情緒勞動的基本定義範疇，如展現合宜的情緒狀態。因此，當工作者基本情緒表達的程度愈高，則表示情緒勞動負擔的程度也愈高。

## (2)表層的情緒控制

指工作者對自己情緒進行較低程度的控制，且這些情緒任務比較不會對工作者的內在真實情感產生衝擊，例如不把私人感情帶入工作場所等。故當工作者表層情緒控制的程度愈高，即代表情緒勞動負擔的程度也就愈高。

## (3)深層的情緒偽裝

指工作者所執行的情緒任務時，對個人內心情感產生衝擊或違背的失調程度。故在執行任務時，該層次是需要工作者投入較多的努力來控制內心真正的感受才能完成，例如展現出與自己真實感受很不同的情緒。所以，當組織對深層情緒偽裝的要求程度愈高時，情緒勞動負擔的程度亦愈高。

## (4)情緒多樣性程度

指工作者是否必須依不同場合、不同顧客群、不同階層的人表現不同的情緒反應，或是必須在工作中必須表現出一種以上的情緒狀態。一般而言，當情緒的多樣程度愈高時，工作者情緒勞動負擔的程度也愈高。

## (5)互動程度

指工作者與顧客接觸的頻率、互動的存續期間及工作上是否須與顧客進行面對面或聲音的接觸等，例如每天需要與顧客互動的時間與頻率。當互動程度愈高者、存續期間愈長者，工作者的情緒勞動負擔也隨之提高。

吳宗祐(民 92)參考 Hochschild 的情緒勞動觀點、 Morris & Feldman 的情緒勞動模式及其他研究者的觀點，提出情緒勞動所含概的三個部分：克制負向情緒、表達正向情緒、處理他人的負向情緒。並以表 2.7 說明三者不同向度上的差異。

表 2.7 情緒勞動三個部分的意義

比較向度	克制負向情緒	表達正向情緒	處理他人負向情緒
遵循的規則	情緒規則	情緒規則	互動規則
處理的情緒類別	負向情緒	正向情緒	負向情緒
對象	以自己為焦點	以自己為焦點	以他人為焦點
行為表現	不為所不應為	為所應為	為所應為
情緒調節策略	偏向內在情緒狀態	偏向外在情緒表現	偏向外在情緒表現
訓練困難度	較難訓練	較容易訓練	較容易訓練
主動性	被動	由被動到主動	主動
目的	平息對方負向情緒	維持或促發對方的正向情緒	平息對方負向情緒

資料來源：吳宗祐（民 92）工作中的情緒勞動：概念發展、相關變項分析、心理歷程議題探討，國立台灣大學心理學研究所。

## 2. 情緒勞動的衡量

在情緒勞動的衡量上，區分為「名義法」與「量表法」二者。

### (1) 名義法

以 Hochschild(1983)對職業所進行的歸類來做為衡量情緒勞動的指標。例如：Schaubroeck and Jones (2000)將職業所需情緒勞動的程度視為一個二分變項，高度情緒勞動的職業登錄為 2，低度情緒勞動的職業登錄為 1，然後以此 1、2 分變項與研究變項求相關。

### (2) 量表法

採用 Likert 式的自陳量表來測量員工所知覺到的情緒勞動。

Adelmann(1989)編製了第一份情緒勞動量表後，許多學者也紛紛依情緒勞動所包含的不同構面來編製量表。Morris & Feldman(1996)、Brotheridge & Lee(1998) 與 Schaubroeck & Jones(2000)均編製了較具代表性的情緒勞動量表，且測量結果較名義法更加精確。故本研究亦採用量表法來衡量情緒勞動。

## 2.5 顧客導向行為(Customer Oriented Behavior)

百分之二十的顧客創造百分之八十的利潤，如何留住組織內利潤主要來源的這百分之二十的顧客，組織必需設法達到顧客滿意進而消費。顧客導向之概念起源於八十年代的全面品質管理（Total Quality Management, TQM），組織企圖透過全面品質管理模式來提升組織整體效能，達到顧客滿意的目標。

早在西元1925年，學者Strong即強調個人銷售策略應同時著重如何確保顧客的滿意以及產品銷售。對服務業而言，具備顧客導向的第一線服務人員是十分重要的，因為高度顧客導向的服務人員所表現的服務行為能夠提高顧客的滿意度(Dunlap, Dotson, and Chambers, 1988)。

Garbarino and Jojnsn(1999)研究發現；消費者滿意越高，則其對企業的信任與承諾會再次增加購買意願。Oliver(1999)也提出顧客滿意度與顧客忠誠度具有正向關係，並認為對企業而言，追求顧客滿意是唯一且合理可行的目標。梁雯玟(民89)研究發現顧客導向對顧客滿意度有正面影響，高顧客導向其服務品質與顧客滿意度都較高。

### 2.5.1 顧客導向行為的定義

顧客導向行為是什麼？李俊賢(民91)，認為顧客導向就是企業要知道誰是我們的顧客，傾聽顧客的真正需求，應設計提供超越顧客期望的產品與服務。

本研究採 Saxe and Weitz (1982)對顧客導向行為之定義為：運用行銷的觀念，來幫助顧客作出能使其滿意的購買決策，高度顧客導向的銷售人員是以提高顧客的長期滿意為努力的目標來進行銷售行為。

茲將顧客導向行為的定義整理如表 2.8 所示：

表 2.8 顧客導向行為的定義

學者(年代)	內容
Kurtz, Dodge & Klompmaker(1976)	銷售人員必須有足夠的專業能力以處理市場的期望與顧客的需求。
McGee 及 Spiro	將焦點集中在瞭解顧客的需求(needs)、需要(wants)和行為的活動。
Wallken(1990)	生產滿足顧客需求的產品，並提供良好服務的活動。
Kotler (1980)	以一個經過整合且能夠涵蓋全公司的方法，將公司所有的活動導向提供顧客滿意，並且與顧客建立對雙方皆有益的長期關係。
Saxe & Weitz(1982)	運用行銷的觀念，來幫助顧客作出能使其滿意的購買決策，高度顧客導向的銷售人員是以提高顧客的長期滿意為努力的目標來進行銷售行為。
Rohit et al.(1993)	將顧客利益擺在第一的信念，以發展一個可長期獲利的企業體。
Boles et al.(2001)	藉由了解顧客的需求與渴望，來決定公司活動與行為的一種哲學。

資料來源：本研究整理。

### 2.5.2 顧客導向行為的重要性與內涵

第一線客服人員是否具備顧客導向，對服務業而言是十分重要的，因為高度顧客導向的客服人員所表現的服務行為能夠提高顧客的滿意度 (Dunlap, Dotson, and Chambers, 1988)，同時顧客導向的服務行為亦有助於發展組織與顧客間的長期合作關係(Dunlap, Dotson and Chambers, 1988; Saxe and Weitz, 1982)。

Saxe & Weitz(1982)認為，顧客導向行為策略應使用於以下情況：

- (1) 第一線客服人員可以提供數種選擇，並且擁有協助顧客之專業知識。
- (2) 顧客從事複雜之購買任務。
- (3) 第一線客服人員與顧客之間存在合作關係。
- (4) 推薦與重複購買為企業重要的銷售來源。

Saxe & Weitz(1982)認為，第一線服客服人員能否展現顧客導向的行為，可從他們是否有高的意願去做下列的事來看出：

- (1) 幫助顧客做令其滿意的購買決定。
- (2) 幫助顧客評估其真正的需求。
- (3) 提供能滿足顧客需求的服務。
- (4) 能正確描述出服務或產品的內容讓顧客了解。
- (5) 避免使用欺騙或操弄性的技倆去影響顧客。
- (6) 避免採高壓的手段對待顧客。

江岷欽(民 89)提出，就行為層面而言，顧客導向的服務應展現"SERVICE" 的特質：

- S：真誠用心(Sincere)
- E：精神抖擻(Energetic)
- R：創意革新(Revolutionary)
- V：優質作為(Valuable)
- I：爭取好感(Impressive)
- C：充分溝通(Communication)
- E：愉悅處事(Entertainment)

## 2.6 研究變項間之相關研究

本節彙整截至民國 94 年 5 月底止，與本研究變項相關之研究。

### 2.6.1 勞資關係氣氛與組織承諾

李雅芬(民 92)銀行業之勞資關係氣氛、工作滿意度與組織承諾之關係。研究結果：組織承諾子構面包含組織認同與工具承諾。勞資關係氣氛與組織認同呈正相關，勞資關係氣氛越好，員工的組織認同越高。勞資關係氣氛與工具承諾呈負相關，勞資關係氣氛越好，員工的工具承諾越低。

### 2.6.2 情緒勞動與組織承諾

張振傑(民 92)情緒勞務、工作滿足與組織承諾關係之研究—北部某教學醫院之實証。研究結果：情緒勞務對組織承諾沒有顯著的影響。

宋柔瑩(民 93)情緒勞務、工作滿足與組織承諾之相關性研究—以大台北地區電信從業人員為例。研究結果：基本的情緒表達、表層的情緒控制、與深層的情緒偽裝構面與組織承諾的三個構面都有顯著的正相關。

### 2.6.3 內部行銷、組織承諾與顧客導向行為

劉經綸(民 91)組織顧客導向策略、內部行銷、組織承諾與員工顧客導向行為關係之研究。研究對象為保險業服務人員。研究結果：服務組織之內部行銷作為對顧客導向策略無影響，而需透過組織承諾使服務人員表現出組織所期望的顧客導向行為，進而增加顧客滿意度。

李是惠(民 90)內部行銷作為影響顧客導向行為之研究-以 S 公司量販店為例，研究結果：內部行銷作為對顧客導向行為有顯著正向影響；另也發現內部行銷作為若透過中介變數組織承諾，會更加強對顧客導向行為顯著正向的間接影響。

## 第三章 研究方法

### 3.1 研究架構

根據研究動機、研究目的、研究主題與對象的確立、相關文獻的收集，推導出本研究架構圖。本研究主要在探討內部行銷、勞資關係氣氛對組織承諾、情緒勞動與顧客導向行為之關聯性，故自變項為「內部行銷」、「勞資關係氣氛」；中介變項為「組織承諾」、「情緒勞動」；依變項為「顧客導向行為」。研究架構圖如圖 3.1 所示，研究架構相關構面圖如圖 3.2 所示。

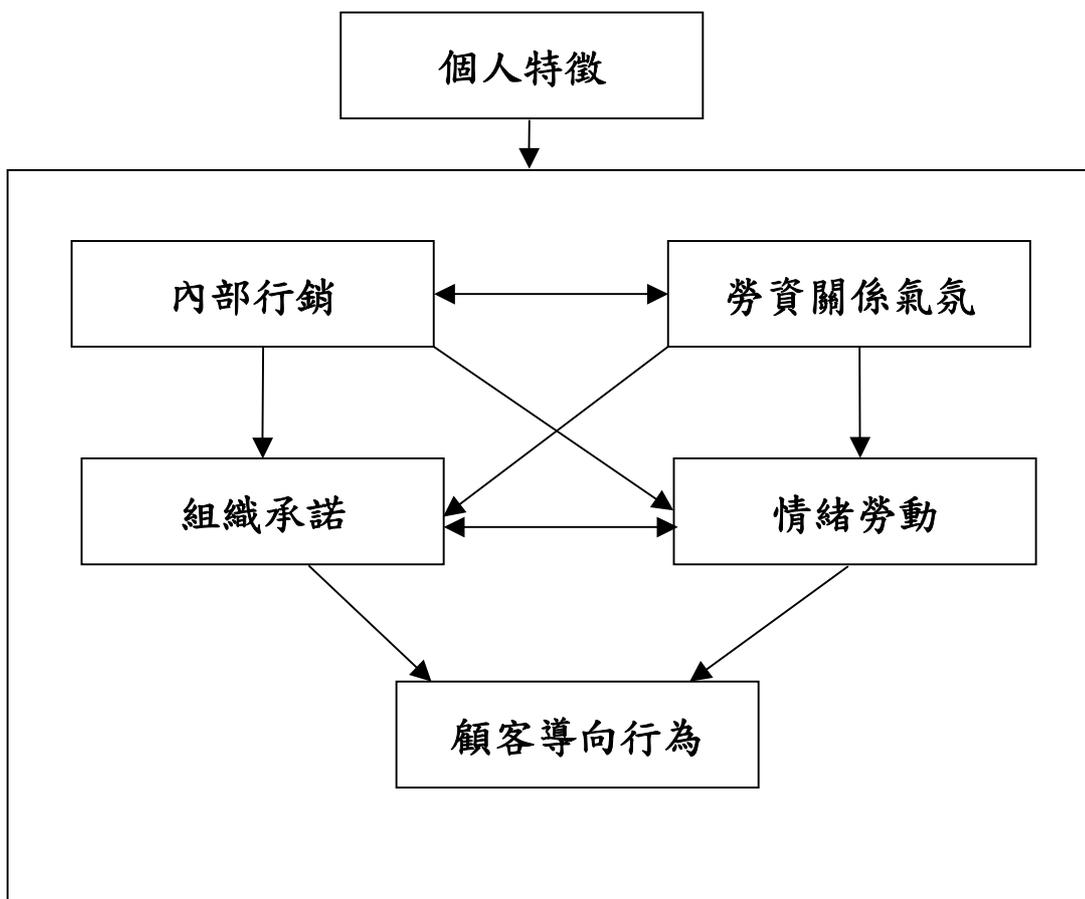


圖 3.1 研究架構圖

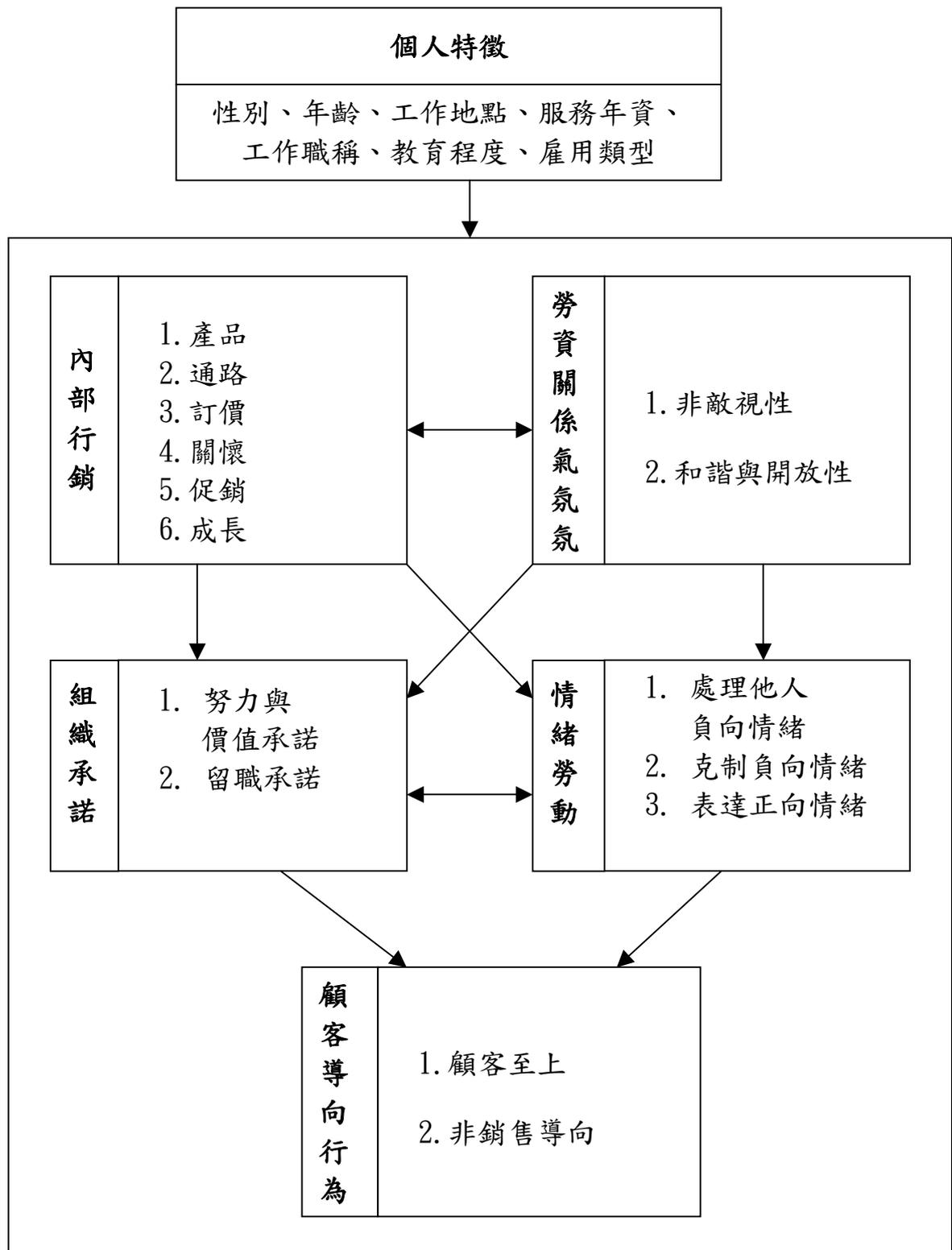


圖 3.2 研究架構相關構面

本研究包含個人特徵與五個變項等六大部分，分述如下。

1. 個人特徵：包含性別、年齡、工作地點、服務年資、工作職稱、教育程度及雇用類型。
2. 內部行銷：產品、通路、訂價、關懷、促銷、成長。
3. 勞資關係氣氛：非敵視性、和諧與開放性。
4. 組織承諾：努力與價值承諾、留職承諾。
5. 情緒勞動：克制負向情緒、表達正向情緒、處理他人的負向情緒。
6. 顧客導向行為：顧客至上、非銷售導向。

### 3.2 研究假設

根據第二章文獻探討及本章第一節之研究架構，本研究假設可歸納為：個人特徵與各變項間的差異性、變項間之相關性與變項間的影響性等研究假設如下：

#### 3.2.1 差異性假設

不同個人特徵對各變項之差異性假設。

假設 1.1 不同性別對內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動、顧客導向行為無顯著差異。

假設 1.2 不同年齡對內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動、顧客導向行為無顯著差異。

假設 1.3 不同工作地點對內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動、顧客導向行為無顯著差異。

假設 1.4 不同服務年資對內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動、顧客導向行為無顯著差異。

假設 1.5 不同工作職稱對內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動、

顧客導向行為無顯著差異。

假設 1.6 不同教育程度對內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動、顧客導向行為無顯著差異。

假設 1.7 不同雇用類型對內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動、顧客導向行為無顯著差異。

假設 1.8 情緒勞動頻繁程度與付出心力的大小無顯差異。

### 3.2.2 相關性假設

假設 2.1 內部行銷與勞資關係氣氛無顯著相關。

假設 2.2 內部行銷與組織承諾無顯著相關。

假設 2.3 內部行銷與情緒勞動無顯著相關。

假設 2.4 內部行銷與顧客導向行為無顯著相關。

假設 2.5 勞資關係氣氛與組織承諾無顯著相關。

假設 2.6 勞資關係氣氛與情緒勞動無顯著相關。

假設 2.7 勞資關係氣氛與顧客導向行為無顯著相關。

假設 2.8 組織承諾與情緒勞動無顯著相關。

假設 2.9 組織承諾與顧客導向行為無顯著相關。

假設 2.10 情緒勞動與顧客導向行為無顯著相關。

假設 2.11 內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動對顧客導向行為的顧客至上、非銷售導向無顯著相關。

### 3.2.3 變項間的影響關係

假設 3.1 第一線客服人員之公司內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動對顧客導向行為的顧客至上子構面無顯著影響。

假設 3.2 第一線客服人員之公司內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情

緒勞動對顧客導向行為的非銷售導向子構面無顯著影響。

假設 3.3 內部行銷對勞資關係氣氛無顯著影響。

假設 3.4 內部行銷對組織承諾無顯著影響。

假設 3.5 內部行銷對情緒勞動無顯著影響。

假設 3.6 內部行銷對顧客導向行為無顯著影響。

假設 3.7 勞資關係氣氛對組織承諾無顯著影響。

假設 3.8 勞資關係氣氛對情緒勞動無顯著影響。

假設 3.9 勞資關係氣氛對顧客導向行為無顯著影響。

假設 3.10 組織承諾對情緒勞動無顯著影響。

假設 3.11 組織承諾對顧客導向行為無顯著影響。

假設 3.12 情緒勞動對顧客導向行為無顯著影響。

### 3.3 研究變項的操作性定義

本研究採問卷調查法，以問卷作為蒐集資料之研究工具，並透過相關文獻的探討，決定變項與變項間的因果關係後，始建立研究架構來探討第一線服務人員的個人變項、內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾與情緒勞動對顧客導向行為變項的相關及影響研究。各變項之操作性定義詳述如下：

#### 1. 內部行銷

本研究參考George and Gronroos(1991)、Joseph(1996)、Collins and Payne(1991)、Rafiq and Ahmed(1993)等學者的觀點，對內部行銷定義為：視員工為內部顧客，具培養具有顧客導向與服務意識員工之策略性目的，所採行以行銷觀點來管理人力資源的哲學。

## **2.勞資關係氣氛**

本研究之定義為員工所感受到與直屬主管間相處的氣氛。

## **3 組織承諾**

本研究採用 Mowday(1982)之定義，將組織承諾定義為個人對於某一特定組織的認同，以及投入之態度傾向的相對強度，且有價值承諾、努力承諾、留職承諾等三項。

## **4.情緒勞動**

本研究採吳宗祐(民 92)依既有文獻提出情緒勞動的定義為：個人在工作中與人互動時，基於工作考量，對情緒調節所付出的心力。

## **5.顧客導向行為**

本研究採 Saxe and Weitz (1982)對顧客導向行為之定義為：運用行銷的觀念，來幫助顧客作出能使其滿意的購買決策，高度顧客導向的銷售人員是以提高顧客的長期滿意為努力的目標來進行銷售行為。

## **3.4 研究設計**

### **3.4.1 研究對象**

本研究以客服公司第一線客服人員為對象，由於目前客服中心大多公司自行成立的客服部門，故本研究以客服公司為調查對象，未設限於某個產業的客服中心，因客服公司第一線客服人員，經由教育訓練均具備不同產業之服務技能，亦符合第一線客服人員的調查條件。本研究分別依台北、台中二地的客服中心第一線客服人員為對象，進行調查。

### **3.4.2 量表來源**

本研究量表來源整理於表 3.1 所示：

表 3.1 量表來源

量表	發展學者	原量表之使用產業	題數	Cronbach's $\alpha$ 值
內部行銷	巫喜瑞、周逸衡	銀行證券業	34	0.95
勞資關係氣氛	吳觀鼎 (民 88)	報社業	7	0.81
組織承諾	採用 Mowday R.T & Steers R.M & Porter L.M. (1979) 組織承諾問卷用為藍本，並經余安邦、吳靜吉和楊啟良及丁虹等人所修訂之中文量表，而加以延用		15	0.9
情緒勞動	吳宗祐 (民 92)	銀行業	18	0.96
顧客導向行為	採用 Saxe and Weitz (1982) 為藍本，經周逸衡(民 90) 以第一線客服人員為研究對象，而修訂之中文量表加以延用	證券業	11	0.71

資料來源：本研究整理

### 3.4.3 問卷預試

本研究以便利取樣方式進行問卷預試，共發出30份，回收30份有效問卷。經由研究對象填答，並提供意見與回饋，再針對問卷題目的語意及合宜性，與指導教授充分討論後，加以修改，完成問卷定稿。

### 3.4.4 正式問卷

本研究以客服中心第一線客服人員為主要研究對象，透過隨機取樣的方式，進行問卷調查。樣本規模的決定依據Krejcie與Morgan(1970)樣本規模決策的著作中(引自Uma Sekaran, "Research Methods for Business: A Skill Buildin Approach", pp.328)，其對於樣本規模決策模式推導至本研究母體後，推算出最適樣本數應為322份，因考量回收率、無效問卷等問題，發放400份問卷。

本研究問卷由研究者委由客服中心聯絡窗口發放與回收，共計發放

400份問卷，回收373份，回收率約為93%，剔除無效問卷17份，有效問卷共計356份，有效回收率為89%。

### 3.4.5 問卷設計

本量表由客服中心第一線服務人員依其真實感受填答，屬自陳量表，為避免填答者產生困擾，採結構式的封閉型問題，評量尺度為李克特式(Likert)加總尺度法的五點式量表，以不記名的方式由受測者勾選。

本問卷包含六大部份：第一部份為「內部行銷」量表，第二部份為「勞資關係氣氛」量表，第三部分為「組織承諾」量表，第四部分為「情緒勞動」量表，第五部分為「顧客導向行為」量表，第六部分為個人基本資料。

### 3.4.6 問卷評分方式

本研究採李克特式(Likert)加總尺度法的五點式量表，受測者依對問項的同意程度勾選。第四部分「情緒勞動」分別以次數多寡與努力程度衡量，其餘部分均以同意度衡量。從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」，分別為1分、2分、3分、4分、5分。

反向題問項，採反向計分，從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」，分別為5分、4分、3分、2分、1分。

次數多寡依從未如此至總是如此分別由1分至5分；努力程度依耗費的心力很小至耗費的心力很大，分別由1分至5分。

### 3.4.7 因素分析

本研究問卷其中除第六部分個人基本資料屬名目資料並不適合進行因素分析外，內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動與顧客導向行為為五個部分，為因應統計分析需要，皆進行因素分析。

根據 Kaiser(1997)的觀點，可從取樣適切性量數(Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy；KMO) 值的大小來判斷，準則為：

1. KMO 統計量值 0.9 以上表極適合進行因素分析。
2. KMO 統計量值 0.8 以上表適合進行因素分析。
3. KMO 統計量值 0.7 以上表尚可適合進行因素分析。
4. KMO 統計量值 0.6 以上表勉強可進行因素分析。

本研究之顧客導向行為經 KMO 取樣適切性量數為 0.692，其餘皆大於 0.7 或 Bartlett 球形檢定 p 值皆為 0.000 之評估經進行因素分析。且累積解說總變異量值皆大於 0.5，亦顯示因素分析結果可接受，結果如表 3.2 所示。

表 3.2 KMO 與 Bartlett 檢定表

項 目	題目數	構面數	累積解說總變異量(%)	KMO 取樣適切性量數	Bartlett 球形檢定 p 值
內部行銷	34	6	59.939	0.929	0.000
勞資關係氣氛	7	2	72.255	0.849	0.000
組織承諾	15	2	50.359	0.901	0.000
情緒勞動	18	3	78.190	0.895	0.000
顧客導向行為	11	2	55.930	0.692	0.000

資料來源：本研究整理

採用主成份分析法萃取，並運用 Kaiser 之最大變異法來作正交轉軸。其決策法則為構面之特徵值大於 1，因素負荷量大於 0.4 者，且各因素題目要大於一題以上。因素分析結果如下：

#### 1. 內部行銷

- (1) 量表來源：本研究內部行銷作為所採用之問卷，為國內巫喜瑞與康譽瓊(民90)所發展之34 題問項。原始問卷之Cronbach's  $\alpha$ 為0.95。
- (2) 測量量表題數：本研究問卷中「內部行銷」量表有34個問項。
- (3) 反向題問項：本量表無反向題，均為正向題。
- (4) 刪除題項：

第19題 刪除本題，使該子構面信度由Cronbach's  $\alpha$  0.5582提升至0.6788。

第20題 因素題目為1題刪除。

第27、34題 因特徵值小於1刪除。

第19題 一般而言，我們的薪資比同業高。

第20題 公司經常透過內部網頁公佈與工作相關的消息。

第27題 公司經常利用員工表揚大會向員工傳達工作相關訊息。

第34題 公司總是將我們對於人事服務措施的意見作為下次修正時的參考。

(5)信度係數：0.9393

(6)因素分析：

表 3.3 內部行銷因素分析結果

題目內容	因素負荷量					
	因素一 產品	因素二 通路	因素三 訂價	因素四 關懷	因素五 促銷	因素六 成長
15.公司對待員工很寬厚。	0.767					
14.公司對員工很尊重。	0.765					
12.公司提供給我們的福利很週全。	0.708					
13.公司提供給我們的昇遷機會很多。	0.577					
16.公司儘量使我們的工作環境很舒適。	0.574					
22.公司內上下溝通的管道十分充足。	0.517					
11.公司會設法讓我們的工作變得有趣。	0.463					
25.公司經常利用說明會的方式向我們宣 達新政策。		0.749				
24.我們經常能夠透過參與正式會議(如座 談會)了解公司的各項政策與做法。		0.741				
23.當我們對公司作為或工作有任何意見 時，我們總是可以透過電子郵件(或意 見信箱)直接向公司主管表達。		0.640				
28.公司主管經常利用大型聚會的機會向 我們傳達與工作相關的公司政策。		0.550				
26.公司經常透過教育訓練向我們傳達公 司理念與價值觀。		0.518				
21.公司提供我們良好、正式的申訴管道。		0.461				

表 3.3 內部行銷因素分析結果(續)

題目內容	因素負荷量					
	因素一 產品	因素二 通路	因素三 訂價	因素四 關懷	因素五 促銷	因素六 成長
7.公司會根據工作性質的不同，給予我們差異相當顯著的薪資。			0.743			
10.公司會根據工作表現的不同，給予我們差異相當顯著的薪資。			0.737			
3.公司會定期就同業的薪資進行調查與瞭解。			0.724			
4.公司會定期就同業的福利措施進行調查與瞭解。			0.611			
5.公司對不同部門的員工設定不同的激勵制度。			0.547			
9.直屬主管會主動瞭解我們在工作上是否遭遇困難。				0.748		
8.直屬主管充份瞭解我們的工作表現。				0.686		
2.直屬主管會設法瞭解我們對他(她)帶領部屬方式的看法。				0.618		
6.直屬主管會時常注意我們的家庭生活狀況。				0.598		
1.直屬主管會定期與我們討論我們在公 司內未來的生涯發展。				0.447		
33.直屬主管總能讓我們有應該為他「全 力以赴」的感覺。				0.411		
30.公司經常透過各種外部活動(如記者 會、公益活動等)來提昇我們對公司的 認同。					0.723	
31.公司經常藉由舉辦運動會或活動以增 加員工的互動。					0.719	
29.公司經常舉行部門競賽以提高員工的 績效。					0.709	
32.公司經常藉由支持員工非正式組織活 動(如員工自主性社團活動等)以增員 工對公司的認同。					0.558	
18.目前的工作可以讓我充分發揮出我的 潛力。						0.740
17.我從工作中可以增進我的人際關係。						0.664
特徵值	12.040	1.947	1.670	1.580	1.416	1.127
解釋變異量(%)	36.484	5.901	5.059	4.788	4.290	3.417
累積解釋變異量(%)	36.484	42.386	47.445	52.233	56.523	59.939
Cronbach's $\alpha$	0.8586	0.8360	0.8057	0.8479	0.7802	0.6788
內部行銷的 Cronbach's $\alpha$	0.9393					

資料來源：本研究整理

## 2. 勞資關係氣氛

- (1) 量表來源：參考吳觀鼎(民88)的「勞資關係氣氛問卷」(係由陳文山(民74)改編自 Hammer, Currall, and Stren(1991)等人所編製的「勞資關係氣氛問卷」)，共有七題，主要探討員工與管理階層之間的相處情形。該量表測得之Cronbach's  $\alpha$  係數為0.8077，可見量表具有內部一致性。
- (2) 測量量表題數：本研究問卷中「勞資關係氣氛」量表有7個問項。
- (3) 反向題問項：本研究問卷「勞資關係氣氛」量表共有4題反向題問項，分別為：第1題 公司內員工和直屬主管之間彼此互相不信任。  
第2題 公司內員工和直屬主管之間的關係是敵對的。  
第6題 公司內員工和直屬主管之間的日常關係不好。  
第7題 在公司內員工受到直屬主管不公平的對待。
- (4) 刪除題項：無刪除題項。
- (5) 信度係數：0.8627
- (6) 因素分析：

表 3.4 勞資關係氣氛因素分析結果

題目內容	因素負荷量	
	因素一 非敵視性	因素二 和諧與開放性
1.公司內員工和直屬主管之間彼此互相不信任。	0.870	
6.公司內員工和直屬主管之間的日常關係不好。	0.865	
2.公司內員工和直屬主管之間的關係是敵對的。	0.853	
7.在公司內，員工受到直屬主管不公平的對待。	0.794	
3.公司內員工和直屬主管之間彼此會儘可能的試著合作。		0.812
4.公司內員工和直屬主管之間彼此相互尊重。		0.796
5.我認為直屬主管做決策時，都會儘可能考量全體員工的利益。		0.711
特徵值	3.910	1.148
解釋變異量(%)	43.568	28.687
累積解釋變異量(%)	43.568	72.255
Cronbach's $\alpha$	0.8969	0.7282
勞資關係氣氛的 Cronbach's $\alpha$	0.8627	

資料來源：本研究整理

### 3.組織承諾

(1)量表來源：本研究即採用Porter, Mowday,and Steers等人的觀點與組織承諾量表為基礎。採用Mowday R.T ,Steers R.M,and Porter L.M. (1979)組織承諾問卷用為藍本，並經余安邦、吳靜吉和楊啟良及丁虹等人所修訂之中文量表，而加以延用。

西元1982年Porter, Mowday與Steers對組織承諾的概念做一整合性的定義與測量並稱之為組織承諾。歸納學者對組織承諾之衡量及一些實證研究，可以知道在組織承諾之衡量方面大多使用Porter et al.(1979)之組織承諾量表（Organization Commitment Questionnaire；OCQ）為基礎來進行實證研究（如Ferris & Aranya, 1983；Luthans et al., 1985；Meyer & Allen, 1987；Putti et al.,1990等）。由於Porter & Mowday et al.(1979)之OCQ中共有15個題目，作答方式為七點量表，理論觀點是根據組織承諾規範性的觀點所發展出來的，涵蓋層面為組織承諾的三種因素為組織認同、努力認同、留職認同，信度 $\alpha$ 值為0.90，效度結果為離職意圖與實際離職預測力均強，題目涵蓋了態度及行為意向，故較多人喜歡採用。

(2)測量量表題數：本研究問卷中「組織承諾」量表有15個問項。

(3)反向題問項：本研究問卷「組織承諾」量表共有6題反向題問項，分別為：第3題 對公司幾乎沒有忠誠度可言。

第7題 只要工作性質及條件類似，到其他公司服務也無所謂。

第9題 只要目前的環境狀況有少許改變，就會使我離開本公司到其他公司服務。

第11題 繼續留在本公司不會有什麼前途。

第12題 我非常不同意公司對待員工的方式。

第15題 我決定到本公司服務，顯然是件錯誤的事。

(4)刪除題項：第7題刪除該子構面信度由Cronbach's  $\alpha$  0.7973提升至0.8504。

(5)信度係數：0.8879

(6)因素分析：

表 3.5 組織承諾因素分析結果

題目內容	因素負荷量	
	因素一 努力與價 值承諾	因素二 留職 承諾
6.當我向別人提起我在本公司服務時，我會覺得很驕傲。	0.772	
5.我將公司的榮譽視同個人的榮譽。	0.729	
2.我常對我朋友說，我服務的公司是一個相當理想的工作場所。	0.719	
10.我很慶幸當初在選擇職業時，決定到本公司服務。	0.718	
1.我願意額外努力以協助公司政策推展，使公司獲得成功。	0.600	
4.我願意繼續留在公司服務，因此上級指派給我任何任務我都可以接受。	0.584	
14.對我而言，在目前的公司服務，是我服務過的公司中最好的一個。	0.549	
8.在本公司服務，使我能充分發揮自己的專長。	0.515	
13.我時常關心公司未來的發展。	0.493	
12.我非常不同意公司對待員工的方式。		0.749
9.只要目前的環境狀況有少許改變，就會使我離開本公司到其他公司服務。		0.740
11.繼續留在本公司不會有什麼前途。		0.709
15.我決定到本公司服務，顯然是件錯誤的事。		0.667
3.我對公司幾乎沒有忠誠度可言。		0.629
特徵值	5.775	1.276
解釋變異量(%)	29.163	21.196
累積解釋變異量(%)	29.163	50.359
Cronbach's $\alpha$	0.8504	0.8076
組織承諾的 Cronbach's $\alpha$	0.8879	

資料來源：本研究整理

#### 4.情緒勞動

(1)量表來源：

本研究採用吳宗祐(民92)所發展的量表為基礎。

(2)測量量表題數：本研究問卷中「情緒勞動」量表有18個問項。

(3)反向題問項：本量表無反向題，均為正向題。

(4)刪除題項：無刪除題項。

(5)信度係數：努力程度：0.9614；次數多寡：0.9494。

(6)因素分析：本研究針對情緒勞動努力程度進行因素分析。

表 3.6 情緒勞動努力程度因素分析結果

題目內容	因素負荷量		
	因素一 處理他人 負向情緒	因素二 克制負 向情緒	因素三 表達正 向情緒
16.我要努力給予客戶合理的解釋與詳細的說明，以平息對方的抱怨。	0.839		
18.我要努力去安撫客戶的情緒衝動，使客戶平靜下來。	0.835		
15.我要努力了解客戶的問題給予解決，以安撫客戶不滿的情緒。	0.823		
14.我要努力與對方溝通，以排解客戶的疑慮與不滿。	0.797		
17.我要努力處理客戶的挫折，使客戶心情好轉。	0.791		
13.我要嘗試讓客戶把怨氣表達出來，以平息抱怨。	0.711		
12.我要耐心傾聽客戶的抱怨，以化解客戶的不滿。	0.672		
2.當我與客戶發生不愉快時，要努力忍氣吞聲，隱忍不發。		0.876	
3.我不喜歡客戶時，要努力把自已的好惡隱藏起來，不予表達。		0.837	
4.我受到客戶不友善的對待時，要努力壓抑住心中的不愉快，不表現出來。		0.829	
1.當我面對客戶的抱怨，要努力克制心裡的不愉快。		0.792	
5.當我與客戶發生不愉快時，要就事論事的表達意見，不帶入太多個人情緒。		0.712	
6.當我個人情緒出現時，要立即加以控制，調整自己的態度。		0.587	
8.我要努力表現微笑，主動給予客戶親切的服務。			0.821
7.我要努力展現出友善的態度，以拉近與客戶的關係。			0.793
9.我要努力說些好聽的話，讓客戶高興。			0.752
11.我要努力表現出熱忱、有活力的模樣，讓客戶對自己產生好印象。			0.748
10.我要努力表達關懷的態度，使客戶感覺受到關心與照顧。			0.747
特徵值	10.907	1.980	1.187
解釋變異量(%)	29.145	24.781	24.264
累積解釋變異量(%)	29.145	53.926	78.190
Cronbach's $\alpha$	0.9542	0.9246	0.9400
情緒勞動努力程度的 Cronbach's $\alpha$		0.9614	

資料來源：本研究整理

## 5.顧客導向行為

(1)量表來源：採用Saxe and Weitz (1982)為藍本，經周逸衡(民90)以第一線客服人員為研究對象，而修訂之中文量表加以延用。

(2)測量量表題數：本研究問卷中「顧客導向行為」量表有11個問項。

(3)反向題問項：本研究問卷「顧客導向行為」量表共有6題反向題問項，分別為：

第3題 我只提供客戶願意接受的服務，即使我知道另一項服務可以為客戶帶來較多的利益。

第4題 即使我不確定我所提供的某項服務是否適合某位客戶，我仍然會盡我所能地讓他接受我提供的服務內容。

第7題 我覺得在向客戶描述某項服務時，有必要加以修飾使客戶接受。

第8題 我會向客戶誇大我所提供的說法，使它們聽起來很合理。

第9題 我會假裝同意客戶來討好他們。

第10題 我會隨時注意客戶可以被說服的要點，以便趁機使客戶接受我的說法。

第11題 我花在說服客戶接受服務的時間，比嘗試去發掘客戶需求的時間多。

(4)刪除題項：第3、4、11題刪除，信度可由Cronbach's  $\alpha$  0.6749提升至0.6938。

(5)信度係數：0.6938

(6)因素分析：

表 3.7 顧客導向行為因素分析結果

題目內容	因素負荷量	
	因素一	因素二
	顧客至上	非銷售導向
2.我會努力嘗試讓客戶和我討論他們的需要。	0.852	
1.我會嘗試各種途徑協助客戶達成其目標。	0.832	
5.我會試著藉由讓客戶滿意來達成我的目標。	0.769	
6.我認為一位良好的客服人員必須為客戶的最佳利益著想。	0.547	
10.我會隨時注意客戶可以被說服的要點，以便趁機使客戶接受我的說法。		0.781
7.我覺得在向客戶描述某項服務時，有必要加以修飾使客戶接受。		0.753
9.我會假裝同意客戶來討好他們。		0.7152
8.我會向客戶誇大我所提供的說法，使它們聽起來很合理。		0.605
特徵值	2.639	1.877
解釋變異量(%)	30.152	26.292
累積解釋變異量(%)	30.152	56.444
Cronbach's $\alpha$	0.7480	0.6921
顧客導向行為的 Cronbach's $\alpha$	0.6938	

資料來源：本研究整理

### 3.5 資料處理與統計方法

問卷回收後，先進行整理，刪除無效問卷後，將有效問卷進行編碼與建檔，並以 SPSS FOR WINDOWS 統計套裝軟體進行分析與詮釋。

本研究使用之統計方法如下所述：

#### 1. 信度分析 (Reliability Analysis)

一項穩定性的指標，旨在衡量一致性或穩定性的程度。本研究採用 Cronbach's  $\alpha$  係數為信度檢驗方法， $\alpha$  值高於 0.7 則具有相當良好的內部一致性。 $\alpha$  值於介於 0.6 至 0.7 之間則仍可接受使用(吳明隆，民 92)。

#### 2. 因素分析 (Factor Analysis)

因素分析目的在於以最精簡的主成份數，能得到最大的變異量，

藉以找出研究變項所包含的子構面。本研究進行因素分析時，採主成份分析法 (Principle Component Analysis)，萃取出共同的因素，取特徵值 (Eigenvalue) 大於 1 的因素，以最大變異數法 (Varimax) 進行正交轉軸，其中因素負荷量大於 0.4 者，表示其顯著性，藉此瞭解其因素結構，以縮減各量表之構面數，進而增加本研究問卷之建構效度。

### 3. 描述性統計 (Descriptive Statistics)

針對本研究所調查之個人基本資料進行樣本分佈的次數分配與百分比分析，以求取平均數，標準差，最大值，最小值等，以解釋樣本特性及瞭解受測者在各構面之集中趨勢與知覺程度。

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

比較不同個人特徵在各變項構面之差異性，類別變項為兩群時，使用 T 檢定。三群以上 (含三群) 則使用變異數分析。該研究統計方法主要在探討其在區間尺度變項上之差異情形，可用以比較與檢定不同的個人特徵在各研究構面有無顯著差異性，亦即檢驗假設一的差異性假設。若 p 值達到顯著水準 (\* 表  $p < 0.05$  達顯著水準、\*\* 表  $P < 0.01$  達非常顯著水準、\*\*\* 表  $p < 0.001$  達極顯著水準)，則再以 Scheffe 多重比較檢定分析，可進一步瞭解各群組間差異的大小情形。

### 5. 相關分析 (Correlation Analysis)

相關分析是用來測量二個變項間的關係強度，其相關測度值應介於 -1 和 +1 之間，愈接近兩側分別屬於顯著負相關與顯著正相關。一般常用的相關分析方法如皮爾森 (Pearson) 積差相關、斯皮爾曼 (Spearman's Rho) 等級相關、肯特爾 (Kendall's Tau) 相關。本研究採用皮爾森 (Pearson) 積差相關分析，以取得不同變項之間的相關係數，作為衡量兩變項間關聯程度的指標，即檢驗虛無假設二之相關性

假設。

## 6.典型相關分析(Canonical Correlation)

典型相關分析主要為檢視一組自變數與一組依變數之間的相關性。本研究利用典型相關分析來檢定一組自變數(內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動)與一組依變數(顧客導向行為之顧客至上、非銷售導向)，兩組變項之間的相關性，以檢驗虛無假設二之相關性假設。

## 7.迴歸分析 (Regression Analysis)

迴歸分析主要用途為解釋與預測，解釋的功能主要在於說明預測變項與效果變項間的影響程度與影響方向，預測的功能則使用已知的自變數來預測未知的依變數。選取預測變數的方法一般有強迫進入法、前向選取法 (forward method)、後向選取法 (backward method)、逐步法 (stepwise method)、所有可能法。本研究利用迴歸分析來檢定自變項對依變項之影響程度，採用強迫進入法分析，以檢驗虛無假設三之影響性假設。

## 8.徑路分析 (Path Analysis)

本法乃為驗證出變項之間的相互因果關係及方向性，根據所蒐集的資料，利用多元迴歸方法的強迫進入法加以分析檢定，以求迴歸係數的方法求取每一路徑之徑路係數，並以徑路圖來說明各變數間可能的因果關係，以檢驗虛無假設三之影響性假設。

## 第四章 研究結果與分析

### 4.1 信度分析

本研究採Cronbach's  $\alpha$  係數計算量表之內部一致性，信度分析結果如表4.1，依表顯示本研究具一致性，並有相當的可靠性。

表4.1 信度分析摘要表

項目與因素	Cronbach's $\alpha$
一、 內部行銷	0.939
產品	0.859
通路	0.836
訂價	0.806
關懷	0.848
促銷	0.780
成長	0.679
二、 勞資關係氣氛	0.863
非敵視性	0.897
和諧與開放性	0.728
三、 組織承諾	0.888
努力與價值承諾	0.850
留職承諾	0.808
四、 情緒勞動	0.961
處理他人負向情緒	0.954
克制負向情緒	0.925
表達正向情緒	0.940
五、 顧客導向行為	0.694
顧客至上	0.748
非銷售導向	0.692

資料來源：本研究整理

## 4.2 樣本結構與各變項之描述性分析

### 1. 樣本特性分析

依研究對象母體進行隨機抽樣所得有效問卷樣本，整理樣本特性分析如表 4.2 所示：

表4.2 有效樣本基本特性表 (N=356)

個人特徵	類別	人數	百分比(%)
性別	男	100	28.1
	女	256	71.9
年齡	25歲以下	98	27.5
	26-30歲	200	56.2
	31歲以上	58	16.3
工作地點	北部	186	52.2
	中部	170	47.8
服務年資	1年以下(含)	72	20.2
	1-2年	85	23.9
	2-3年	91	25.6
	3-4年	65	18.3
	4年以上	43	12.1
工作職稱	服務專員	54	15.2
	專員	201	56.5
	資深專員	93	26.1
	其他	8	2.2
教育狀況	專科	187	52.5
	大學	165	46.3
	碩士(含以上)	4	1.1
雇用類型	派遣員工	58	16.3
	正職員工	298	83.7

資料來源：本研究整理

## 2.各變項之描述性分析

本節針對本研究之「內部行銷」、「勞資關係氣氛」、「組織承諾」、「情緒勞動」、「顧客導向行為」五個變項及其子構面進行描述性分析，以瞭解受測對象在各變項之分佈情形。

### (1)「內部行銷」之描述性分析

第一線客服人員對內部行銷平均數為 3.4349，各子構面之平均數亦均高於中間值，顯示第一線客服人員在內部行銷的認同感均偏高，如表 4.3 所示。

表 4.3 內部行銷之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
產品	356	1.43	5.00	3.3262	0.6508
通路	356	1.67	5.00	3.5304	0.6043
訂價	356	1.00	5.00	3.0910	0.6879
關懷	356	1.17	5.00	3.5431	0.6527
促銷	356	1.50	5.00	3.4361	0.6642
成長	356	1.50	5.00	3.6826	0.6283
內部行銷	356	2.05	4.97	3.4349	0.5002

資料來源：本研究整理

### (2)「勞資關係氣氛」之描述性分析

第一線客服人員對勞資關係氣氛平均數為 3.8126。資料顯示第一線客服人員與勞資關係氣氛均維持良好的關係，雙方均能儘可能的合作、彼此尊重，直屬主管做決策時亦能儘可能考量全體員工的利益。

表 4.4 勞資關係氣氛之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
非敵視性	356	1.50	5.00	3.8378	0.6231
和諧與開放性	356	1.00	5.00	3.7875	0.5488
勞資關係氣氛	356	1.25	5.00	3.8126	0.5105

資料來源：本研究整理

### (3) 「組織承諾」之描述性分析

第一線客服人員對組織承諾平均數為 3.5684。其中努力與價值承諾平均數為 3.5861，可見其普遍同意努力與價值承諾；留職承諾平均數為 3.5506，留職承諾亦偏高。

表 4.5 組織承諾之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
努力與價值承諾	356	1.33	5.00	3.5861	0.4970
留職承諾	356	1.40	5.00	3.5506	0.5914
組織承諾	356	2.11	5.00	3.5684	0.4919

資料來源：本研究整理

### (4) 「情緒勞動」之描述性分析

第一線客服人員對情緒勞動平均數為 3.2826，各構面之平均數亦均高於中間值，顯示第一線客服人員對處理他人負向情緒、克制負向情緒、表達正向情緒之情緒勞動表現均需付出較高的心力。

表 4.6 情緒勞動之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
處理他人負向情緒	356	1.00	5.00	3.4306	0.9865
克制負向情緒	356	1.00	5.00	3.2786	0.9527
表達正向情緒	356	1.00	5.00	3.1388	1.0451
情緒勞動	356	1.00	5.00	3.2826	0.8810

資料來源：本研究整理

### (5) 「顧客導向行為」之描述性分析

第一線客服人員對顧客導向行為平均數為 3.4895，各構面之平均數亦均高於中間值，顯示第一線客服人員普遍傾向顧客導向之服務行為。

表 4.7 顧客導向行為之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
顧客至上	356	1.75	5.00	3.9719	0.5141
非銷售導向	356	1.00	4.50	3.0070	0.6321
顧客導向行為	356	2.13	4.75	3.4895	0.4436

資料來源：本研究整理

### 4.3 t 檢定(t Test)與單因子變異數分析(One-Way ANOVA)

本節將分別以第一線客服人員個人特徵變項在各構面之差異情形進行分析與說明，並依類別變項為雙母群者採獨立樣本 t 檢定，超過二個母群體則採單因子變異數分析，分別進行統計分析。以瞭解第一線客服人員對「內部行銷」、「勞資關係氣氛」、「組織承諾」、「情緒勞動」及「顧客導向行為」等五個變項之各構面及子構面間差異性是否顯著，進而驗證本研究之差異性假設是否成立。

#### 4.3.1 t 檢定

##### 1.性別

由表 4.8 得知，不同性別之第一線客服人員達顯著差異者有內部行銷之「產品」、「關懷」、「成長」與組織承諾之「努力與價值承諾」，為男性高於女性。內部行銷之「促銷」則為女性高於男性。上述之外均無顯著之差異。

##### 2.工作地點

不同工作地點之第一線客服人員達極顯著者有：內部行銷之「產品」、「訂價」、「關懷」、「促銷」、勞資關係氣氛之「非敵視性」、「和諧與開放性」與組織承諾之「努力與價值承諾」，為台中高於台北。達非常顯著者有：組織承諾之「留職承諾」、顧客導向行為之「顧客至上」、「非銷售導向」，為台中高於台北；情緒勞動之「處理他人負向情緒」，為台北高於台中。達顯著者有：內部行銷之「通路」，為台中高於台北。在大構面均達顯著以上之差異，情緒勞動所需付出的心力為台北大於台中，內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、顧客導向行為則為台中高於台北。如表 4.9 所示。

表 4.8 不同性別對各變項構面的差異性分析

構面	類別水準/平均數		t值	p值	備註
	1	2			
	男 n=100	女 n=256			
內部行銷	3.474	3.420	0.848	0.398	
產品	3.437	3.283	2.018	0.044*	男>女
通路	3.538	3.527	0.142	0.887	
訂價	3.076	3.097	-0.257	0.797	
關懷	3.665	3.495	2.215	0.027*	男>女
促銷	3.310	3.485	-2.252	0.025*	女>男
成長	3.815	3.631	2.504	0.013*	男>女
勞資關係氣氛	3.840	3.802	0.642	0.521	
非敵視性	3.898	3.814	1.131	0.259	
和諧與開放性	3.783	3.789	-0.081	0.935	
組織承諾	3.639	3.541	1.706	0.089*	男>女
努力與價值承諾	3.677	3.551	2.159	0.032*	男>女
留職承諾	3.602	3.530	1.026	0.306	
情緒勞動	3.159	3.331	-1.506	0.134	
處理他人負向情緒	3.290	3.486	-1.546	0.124	
克制負向情緒	3.202	3.309	-0.881	0.380	
表達正向情緒	2.986	3.198	-1.551	0.123	
顧客導向行為	3.559	3.462	1.655	0.100	
顧客至上	4.060	3.938	1.851	0.066	
非銷售導向	3.058	2.987	0.942	0.347	

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

表 4.9 不同工作地點對各變項構面的差異性分析

構面	類別水準/平均數		t值	p值	備註
	1	2			
	台北 n=186	台中 n=170			
內部行銷	3.312	3.570	-5.031	0.000 <sup>***</sup>	台中>台北
產品	3.171	3.496	-4.846	0.000 <sup>***</sup>	台中>台北
通路	3.460	3.608	-2.325	0.021 <sup>*</sup>	台中>台北
訂價	2.962	3.232	-3.758	0.000 <sup>***</sup>	台中>台北
關懷	3.362	3.741	-5.714	0.000 <sup>***</sup>	台中>台北
促銷	3.282	3.604	-4.705	0.000 <sup>***</sup>	台中>台北
成長	3.632	3.738	-1.601	0.110	
勞資關係氣氛	3.659	3.980	-6.227	0.000 <sup>***</sup>	台中>台北
非敵視性	3.672	4.019	-5.459	0.000 <sup>***</sup>	台中>台北
和諧與開放性	3.647	3.941	-5.237	0.000 <sup>***</sup>	台中>台北
組織承諾	3.455	3.692	-4.674	0.000 <sup>***</sup>	台中>台北
努力與價值承諾	3.458	3.727	-5.296	0.000 <sup>***</sup>	台中>台北
留職承諾	3.453	3.658	-3.312	0.001 <sup>**</sup>	台中>台北
情緒勞動	3.394	3.161	2.494	0.013 <sup>*</sup>	台北>台中
處理他人負向情緒	3.593	3.253	3.293	0.001 <sup>**</sup>	台北>台中
克制負向情緒	3.372	3.177	1.940	0.053	
表達正向情緒	3.217	3.053	1.473	0.142	
顧客導向行為	3.421	3.565	-3.096	0.002 <sup>**</sup>	台中>台北
顧客至上	3.903	4.047	-2.659	0.008 <sup>**</sup>	台中>台北
非銷售導向	2.938	3.082	-2.146	0.033 <sup>**</sup>	台中>台北

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

### 3. 雇用類型

由表 4.10 可得知，不同雇用類型之第一線客服人員在內部行銷之「產品」、「訂價」、勞資關係氣氛大構面、組織承諾之「留職承諾」為派遣員工高於正職員工並達顯著差異；在勞資關係氣氛之「非敵視性」為派遣員工

高於正職員工並達非常顯著差異。

表 4.10 不同雇用類型對各變項構面的差異性分析

構面	類別水準/平均數		t值	p值	備註
	1	2			
	派遣員工 n=58	正職員工 n=298			
內部行銷	3.552	3.412	1.954	0.052	
產品	3.554	3.282	2.947	0.003*	派遣>正職
通路	3.572	3.522	0.570	0.569	
訂價	3.266	3.057	2.122	0.035*	派遣>正職
關懷	3.652	3.522	1.395	0.164	
促銷	3.543	3.415	1.343	0.180	
成長	3.724	3.675	0.550	0.583	
勞資關係氣氛	3.968	3.782	2.560	0.011*	派遣>正職
非敵視性	4.069	3.793	3.126	0.002**	派遣>正職
和諧與開放性	3.868	3.772	1.220	0.223	
組織承諾	3.655	3.552	1.465	0.144	
努力與價值承諾	3.579	3.588	-0.127	0.899	
留職承諾	3.731	3.515	2.560	0.011*	派遣>正職
情緒勞動	3.176	3.303	-1.003	0.316	
處理他人負向情緒	3.310	3.454	-1.015	0.311	
克制負向情緒	3.250	3.284	-0.249	0.803	
表達正向情緒	2.969	3.172	-1.354	0.177	
顧客導向行為	3.569	3.474	1.494	0.136	
顧客至上	3.991	3.968	0.315	0.753	
非銷售導向	3.147	2.980	1.844	0.066	

註：\* $p < 0.05$ 達顯著水準；\*\* $p < 0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\* $p < 0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

彙整以上性別、工作地點與雇用類型對「內部行銷」、「勞資關係氣氛」、「組織承諾」、「情緒勞動」、「顧客導向行為」等變項及其子構面間呈顯著差異者如表 4.11 所示。

表 4.11 t 檢定差異分析彙整表

變項及子構面	基本資料		
	性別	工作地點	雇用類型
內部行銷		台中>台北 <sup>***</sup>	
產品	男>女 <sup>*</sup>	台中>台北 <sup>***</sup>	派遣>正職 <sup>*</sup>
通路		台中>台北 <sup>*</sup>	
訂價		台中>台北 <sup>***</sup>	派遣>正職 <sup>*</sup>
關懷	男>女 <sup>*</sup>	台中>台北 <sup>***</sup>	
促銷	女>男 <sup>*</sup>	台中>台北 <sup>***</sup>	
成長	男>女 <sup>*</sup>		
勞資關係氣氛		台中>台北 <sup>***</sup>	派遣>正職 <sup>*</sup>
非敵視性		台中>台北 <sup>***</sup>	派遣>正職 <sup>**</sup>
和諧與開放性		台中>台北 <sup>***</sup>	
組織承諾	男>女 <sup>*</sup>	台中>台北 <sup>***</sup>	
努力與價值承諾	男>女 <sup>*</sup>	台中>台北 <sup>***</sup>	
留職承諾		台中>台北 <sup>**</sup>	派遣>正職 <sup>*</sup>
情緒勞動		台北>台中 <sup>*</sup>	
處理他人負向情緒		台北>台中 <sup>**</sup>	
克制負向情緒			
表達正向情緒			
顧客導向行為		台中>台北 <sup>**</sup>	
顧客至上		台中>台北 <sup>**</sup>	
非銷售導向		台中>台北 <sup>**</sup>	

註：\* $p<0.05$ 達顯著水準；\*\* $p<0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\* $p<0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

#### 4.3.2 成對 t 檢定分析

依據調查結果，對第一線客服人員情緒勞動頻繁程度與付出心力的大小，進行成對 t 檢定分析，以了解之間的差異情形。

表 4.12 客服人員情緒勞動頻繁程度與付出心力之大小之差異性分析

構面	類別水準/平均數		t 值	p 值	備註
	1 付出心力的大小	2 頻繁程度			
情緒勞動	3.283	3.766	-10.510	0.000***	2>1
處理他人負向情緒	3.431	3.914	-8.906	0.000***	2>1
克制負向情緒	3.279	3.551	-5.814	0.000***	2>1
表達正向情緒	3.139	3.834	-11.817	0.000***	2>1

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

表 4.12 以情緒勞動之「處理他人負向情緒」、「克制負向情緒」、「表達正向情緒」三個子構面，分為第一線客服人員情緒勞動「付出心力的大小」與「頻繁程度」來進行比較分析。情緒勞動之頻繁程度平均數達 3.5 以上，高於情緒勞動之付出心力，且達極顯著差異。可見第一線客服人員在情緒勞動之「頻繁程度」雖較高，卻相對較小於其所需「付出心力的大小」。

### 4.3.3 單因子變異數分析(One-Way ANOVA)

#### 1.年齡

由表 4.13 可得知，不同年齡之第一線客服人員在內部行銷之「訂價」、勞資關係氣氛之大構面、「非敵視性」、「和諧與開放性」、顧客導向行為之「顧客至上」。經多重比較後得知，「訂價」為 25 歲以下較 26-30 歲有較高的認同感；「非敵視性」、「和諧與開放性」與勞資關係氣氛大構面為 25 歲以下較 31 歲以上有較高的認同感；顧客導向行為之「顧客至上」為 26-30 歲較 31 歲以上有較高的認同感。

表4.13 不同年齡對各變項構面的差異性分析

構面	年齡/平均數			F值	p值	Scheffe
	1	2	3			
	25歲以下 n=98	26-30歲 n=200	31歲以上 n=58			
內部行銷	3.475	3.422	3.413	0.443	0.643	
產品	3.395	3.311	3.264	0.873	0.419	
通路	3.532	3.504	3.618	0.795	0.453	
訂價	3.229	3.010	3.138	3.530	0.030*	1>2
關懷	3.631	3.523	3.466	1.400	0.248	
促銷	3.472	3.433	3.388	0.297	0.743	
成長	3.592	3.750	3.603	2.658	0.072	
勞資關係氣氛	3.924	3.790	3.702	3.397	0.020*	1>3
非敵視性	3.975	3.298	3.753	3.396	0.035*	1>3
和諧與開放性	3.887	3.785	3.650	3.095	0.046*	1>3
組織承諾	3.572	3.563	3.581	0.034	0.996	
努力與價值承諾	3.598	3.572	3.617	0.220	0.802	
留職承諾	3.547	3.554	3.555	0.008	0.992	
情緒勞動	3.229	3.322	3.237	0.464	0.630	
處理他人負向情緒	3.375	3.475	3.372	0.462	0.631	
克制負向情緒	3.236	3.305	3.259	0.185	0.831	
表達正向情緒	3.076	3.187	3.080	0.485	0.616	
顧客導向行為	3.469	3.522	3.412	1.531	0.218	
顧客至上	3.949	4.023	3.836	3.123	0.045*	2>3
非銷售導向	2.990	3.021	2.987	0.115	0.891	

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

## 2.服務年資

由表 4.14 可得知，不同服務年資之第一線客服人員在內部行銷之「關懷」、勞資關係氣氛大構面與組織承諾之「留職承諾」分析結果達顯著差異。

表 4.14 不同服務年資對各變項構面的差異性分析

構面	年資/平均數					F值	p值	Scheffé
	1	2	3	4	5			
	1年以下 n=72	1-2年 n=85	2-3年 n=91	3-4年 n=65	4年以上 n=43			
內部行銷	3.519	3.468	3.456	3.375	3.277	1.966	0.099	
產品	3.478	3.309	3.378	3.224	3.1505	2.370	0.052	
通路	3.526	3.580	3.544	3.454	3.527	0.416	0.797	
訂價	3.192	3.146	3.070	3.049	2.921	1.262	0.285	
關懷	3.620	3.616	3.582	3.487	3.271	2.628	0.034*	1>5
促銷	3.497	3.479	3.511	3.365	3.198	2.125	0.077	
成長	3.799	3.677	3.648	3.669	3.593	0.908	0.459	
勞資關係氣氛	3.942	3.810	3.814	3.786	3.639	2.495	0.043*	1>5
非敵視性	4.000	3.821	3.821	3.808	3.680	1.999	0.094	
和諧與開放性	3.884	3.800	3.806	3.764	3.597	1.943	0.103	
組織承諾	3.654	3.475	3.602	3.620	3.461	2.134	0.076	
努力與價值承諾	3.619	3.539	3.648	3.621	3.442	1.624	0.168	
留職承諾	3.689	3.412	3.556	3.619	3.479	2.573	0.038*	1>2
情緒勞動	3.153	3.269	3.269	3.433	3.329	0.906	0.461	
處理他人負向情緒	3.214	3.382	3.473	3.567	3.595	1.578	0.180	
克制負向情緒	3.213	3.302	3.223	3.505	3.116	1.412	0.230	
表達正向情緒	3.031	3.122	3.112	3.228	3.274	0.509	0.729	
顧客導向行為	3.545	3.419	3.490	3.542	3.454	1.121	0.346	
顧客至上	3.972	3.929	3.997	4.008	3.948	0.301	0.877	
非銷售導向	3.118	2.909	2.984	3.077	2.960	1.365	0.246	

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

經多重比較後得知，「關懷」與勞資關係氣氛大構面為服務年資 1 年以下較 4 年以上者有較高的認同感；在組織承諾之「留職承諾」則為服務年資 1 年以下較 1-2 年者有較高的組織承諾認同。

### 3.工作職稱

由表 4.15 可得知，不同工作職稱之第一線客服人員在內部行銷之「產品」、「訂價」、「促銷」，勞資關係氣氛之大構面、「非敵視性」，組織承諾之「留職承諾」與顧客導向行為之「非銷售導向」分析結果達顯著差異。

經多重比較後得知，「產品」為服務專員較專員與資深專員有較高的認同感；內部行銷之「訂價」、「促銷」，勞資關係氣氛之大構面、「非敵視性」，組織承諾之「留職承諾」為服務專員較資深專員有較高的認同感；顧客導向行為之「非銷售導向」，則為服務專員較其他工作職稱之員工有較高的認同感。如表 4.15 所示。

### 4.教育程度

由表 4.16 可得知，不同教育程度之第一線客服人員在內部行銷之「產品」、「關懷」、勞資關係氣氛之大構面、「非敵視性」、組織承諾之「留職承諾」分析結果達顯著差異。

經多重比較後得知，「關懷」與組織承諾之「留職承諾」為專科與大學學歷者較碩士學歷者有較高的關懷認同感與留職意願；勞資關係氣氛之「非敵視性」為大學學歷者較碩士學歷者有較高的意願與直屬主管彼此互信、接納並維持良好的關係，且認為直屬主管對員工較為公平；勞資關係氣氛大構面則為大學學歷者較專科學歷者有較好的勞資關係氣氛認同，即大學學歷之第一線客服人員所感受到與直屬主管間的相處氣氛較佳。

表 4.15 不同工作職稱對各變項構面的差異性分析

構面	職稱/平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	服務專 員(含) n=54	專員 n=201	資深 專員 n=93	其他 n=8			
內部行銷	3.569	3.441	3.340	3.486	2.479	0.061	
產品	3.590	3.311	3.198	3.411	4.356	0.005*	1>2;1>3
通路	3.586	3.535	3.505	3.333	0.493	0.687	
訂價	3.300	3.072	2.989	3.350	2.813	0.039*	1>3
關懷	3.676	3.571	3.416	3.417	2.172	0.091	
促銷	3.551	3.483	3.261	3.531	3.137	0.026*	1>3
成長	3.713	3.672	3.672	3.875	0.319	0.811	
勞資關係氣氛	3.971	3.813	3.718	3.844	2.850	0.037*	1>3
非敵視性	4.065	3.840	3.715	3.688	3.838	0.010*	1>3
和諧與開放性	3.877	3.786	3.720	4.000	1.341	0.261	
組織承諾	3.659	3.547	3.573	3.444	0.917	0.433	
努力與價值承諾	3.574	3.599	3.562	3.639	0.158	0.924	
留職承諾	3.744	3.495	3.585	3.250	3.307	0.018*	1>3
情緒勞動	3.177	3.273	3.404	2.846	1.514	0.211	
處理他人負向情緒	3.307	3.421	3.570	2.893	1.710	0.165	
克制負向情緒	3.253	3.255	3.366	3.021	0.504	0.680	
表達正向情緒	2.970	3.141	3.275	2.625	1.650	0.178	
顧客導向行為	3.572	3.448	3.536	3.422	1.609	0.187	
顧客至上	3.977	3.970	3.984	3.844	0.184	0.908	
非銷售導向	3.167	2.927	3.089	3.000	2.792	0.040*	1>4

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

表 4.16 不同教育程度對各變項構面的差異性分析

構面	教育程度/平均數			F值	p值	Scheffe
	1	2	3			
	專科 n=187	大學 n=165	碩士 n=4			
內部行銷	3.420	3.4643	2.905	2.634	0.073	
產品	3.283	3.392	2.643	3.521	0.031*	2>3
通路	3.521	3.554	3.042	1.458	0.234	
訂價	3.105	3.093	2.350	2.377	0.094	
關懷	3.527	3.582	2.708	3.675	0.026*	1>3;2>3
促銷	3.402	3.480	3.188	0.886	0.413	
成長	3.685	3.685	3.500	0.170	0.844	
勞資關係氣氛	3.755	3.890	3.313	5.112	0.006**	2>1
非敵視性	3.779	3.921	3.125	5.029	0.007**	2>3
和諧與開放性	3.731	3.859	3.500	2.962	0.053	
組織承諾	3.570	3.579	3.039	2.375	0.095	
努力與價值承諾	3.589	3.591	3.278	0.778	0.460	
留職承諾	3.552	3.567	2.800	3.331	0.037*	1>3;2>3
情緒勞動	3.331	3.218	3.689	1.152	0.317	
處理他人負向情緒	3.484	3.353	4.143	1.828	0.162	
克制負向情緒	3.315	3.241	3.125	0.310	0.734	
表達正向情緒	3.195	3.059	3.800	1.549	0.214	
顧客導向行為	3.468	3.515	3.438	0.523	0.593	
顧客至上	3.963	3.977	4.188	0.390	0.677	
非銷售導向	2.973	3.053	2.688	1.216	0.298	

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

彙整以上年齡、服務年資、工作職稱與教育程度對「內部行銷」、「勞資關係氣氛」、「組織承諾」、「情緒勞動」、「顧客導向行為」等變項及其子構面間呈顯著差異者，如表 4.17 所示。

表 4.17 單因子變異數分析彙整表

變項及子構面	基本資料/分群說明			
	年齡	服務年資	工作職稱	教育程度
	1=25 歲以下 2=26-30 歲 3=31 歲以上	1=1 年以下 2=1-2 年 3=2-3 年 4=3-4 年 5=4 年以上	1=服務專員 2=專員 3=資深專員 4=其他	1=專科 2=大學 3=碩士 (含以上)
內部行銷				
產品通路			1>2* ; 1>3*	2>3*
訂價	1>2*		1>3*	
關懷		1>5*		1>3* ; 2>3*
促銷			1>3*	
成長				
勞資關係氣氛	1>3*	1>5*	1>3*	2>1**
非敵視性	1>3*		1>3*	2>3**
和諧與開放性	1>3*			
組織承諾				
努力與價值承諾			1>3*	
留職承諾		1>2*		1>3* ; 2>3*
情緒勞動				
處理他人負向情緒				
克制負向情緒				
表達正向情緒				
顧客導向行為				
顧客至上	2>3*			
非銷售導向			1>4*	

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

## 4.4 相關分析(Correlation)

本節以皮爾森 (Pearson) 積差相關分析驗證假設二之相關性假設。探討各變項彼此之間是否有顯著的相關性，其分析結果分別說明如下：

### 1.內部行銷與勞資關係氣氛

內部行銷與勞資關係氣氛之相關分析整理如表 4.18 所示，說明如下：

內部行銷各子構面與勞資關係氣氛各子構面均達極顯著水準。內部行銷與勞資關係氣氛間均為正相關。可知當企業內部行銷動作愈頻繁，相對於第一線客服人員所感受到與直屬主管之勞資關係氣氛愈好。尤其以內部行銷之「關懷」與勞資關係氣氛之「非敵視性」、「和諧與開放性」達中高度之正相關。

表4.18 內部行銷與勞資關係氣氛相關分析表

內部行銷	勞資關係氣氛			
	非敵視性		和諧與開放性	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
產品	0.478	0.000***	0.389	0.000***
通路	0.360	0.000***	0.304	0.000***
訂價	0.239	0.000***	0.283	0.000***
關懷	0.522	0.000***	0.524	0.000***
促銷	0.294	0.000***	0.292	0.000***
成長	0.339	0.000***	0.380	0.000***

註：\* $p < 0.05$  達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$  達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$  達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

### 2.內部行銷與組織承諾

內部行銷與組織承諾之相關分析整理如表 4.19 所示。

內部行銷各子構面與組織承諾各子構面均達極顯著水準之正相關。可

知當企業採取內部行銷之管理作為，第一線客服人員之努力與價值承諾、留職承諾意願愈強烈。

尤其內部行銷之「產品」、「成長」與組織承諾之「努力與價值承諾」達中高度之正相關；內部行銷之「產品」與組織承諾之「留職承諾」亦達中度之正相關，由此推論，內部行銷之產品設計，與第一線客服人員之組織承諾具有更為密切之關係。

表4.19 內部行銷與組織承諾相關分析表

內部行銷	組織承諾			
	努力與價值承諾		留職承諾	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
產品	0.550	0.000***	0.490	0.000***
通路	0.392	0.000***	0.364	0.000***
訂價	0.337	0.000***	0.255	0.000***
關懷	0.484	0.000***	0.431	0.000***
促銷	0.366	0.000***	0.268	0.000***
成長	0.517	0.000***	0.427	0.000***

註：\* $p < 0.05$ 達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

### 3.內部行銷與情緒勞動

內部行銷與情緒勞動之相關分析整理如表 4.20 所示。

內部行銷之「產品」與情緒勞動之「處理他人負向情緒」達顯著負相關。內部行銷之「產品」、「成長」與情緒勞動之「克制負向情緒」達非常顯著負相關。

內部行銷之「產品」與情緒勞動之「處理他人負向情緒」呈負相關，可知當第一線客服人員對產品的滿意度愈達到、甚至超越預期時，其在處理他人負向情緒與克制負向情緒時，內心所付出需調整情緒的努力程度愈低。

表4.20 內部行銷與情緒勞動相關分析表

內部行銷	情緒勞動					
	處理他人負向情緒		克制負向情緒		表達正向情緒	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
產品	-0.109	0.039*	-0.159	0.003**	-0.077	0.146
通路	0.083	0.116	-0.048	0.365	0.084	0.114
訂價	-0.020	0.706	-0.021	0.699	0.029	0.582
關懷	-0.048	0.364	-0.086	0.104	-0.045	0.397
促銷	0.037	0.488	-0.012	0.821	0.049	0.361
成長	-0.047	0.373	-0.159	0.003**	-0.051	0.336

註：\* $p < 0.05$ 達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

#### 4.內部行銷與顧客導向行為

內部行銷與顧客導向行為之相關分析整理如表 4.21 所示。

內部行銷之「促銷」與顧客導向行為之「非銷售導向」無顯著相關。除內部行銷之「促銷」之外，內部行銷各子構面與顧客導向行為各子構面，均達顯著以上的正相關。

表4.21 內部行銷與顧客導向行為相關分析表

內部行銷	顧客導向行為			
	顧客至上		非銷售導向	
	Pearson相關	P值	Pearson相關	P值
產品	0.186	0.000***	0.131	0.013*
通路	0.264	0.000***	0.179	0.001**
訂價	0.140	0.008**	0.146	0.006**
關懷	0.327	0.000***	0.151	0.004*
促銷	0.208	0.000***	0.074	0.166
成長	0.274	0.000***	0.108	0.041*

註：\* $p < 0.05$ 達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

## 5. 勞資關係氣氛與組織承諾

勞資關係氣氛與組織承諾之相關分析整理如表 4.22 所示。

勞資關係氣氛之「非敵視性」、「和諧與開放性」與組織承諾之「努力與價值承諾」、「留職承諾」達極顯著正相關。

可見第一線客服人員與直屬主管之勞資關係氣氛愈好，員工的組織承諾認同相對愈強烈。尤其勞資關係氣氛之「非敵視性」與組織承諾之「留職承諾」達中高度相關，因此推論只要員工感受其受到直屬主管之公平對待，且彼此信任並均願意儘可能維持良好的關係，則第一線客服人員的留職意願將愈高。

表4.22 勞資關係氣氛與組織承諾相關分析表

勞資關係氣氛	組織承諾			
	努力與價值承諾		留職承諾	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
非敵視性	0.430	0.000***	0.593	0.000***
和諧與開放性	0.469	0.000***	0.417	0.000***

註：\* $p < 0.05$ 達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$ 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

## 6. 勞資關係氣氛與情緒勞動

勞資關係氣氛與情緒勞動之相關分析整理如表 4.23 所示。

勞資關係氣氛之「非敵視性」與情緒勞動「克制負向情緒」達極顯著負相關；勞資關係氣氛之「和諧與開放性」與情緒勞動之「克制負向情緒」、「表達正向情緒」達顯著之負相關。

據此得知，第一線客服人員所感受到與直屬主管間勞資關係氣氛愈好，其於工作中所需付出「處理他人負向情緒」、「克制負向情緒」、「表達正向情緒」之情緒勞動努力程度相對愈少。

表4.23 勞資關係氣氛與情緒勞動相關分析表

勞資關係氣氛	情緒勞動					
	處理他人負向情緒		克制負向情緒		表達正向情緒	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
非敵視性	-0.044	0.406	-0.190	0.000***	-0.080	0.134
和諧與開放性	-0.060	0.260	-0.129	0.015*	-0.114	0.031*

註：\* $p < 0.05$ 達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

## 7. 勞資關係氣氛與顧客導向行為

勞資關係氣氛與顧客導向行為之相關分析整理如表 4.24 所示。

勞資關係氣氛之「非敵視性」與顧客導向行為之「顧客至上」、「非銷售導向」達非常顯著正相關。勞資關係氣氛之「和諧與開放性」與顧客導向行為之「顧客至上」達非常顯著正相關。表勞資關係氣氛愈融洽，愈驅使第一線客服人員表現出顧客至上與非銷售導向之顧客導向服務行為。

表4.24 勞資關係氣氛與顧客導向行為相關分析表

勞資關係氣氛	顧客導向行為			
	顧客至上		非銷售導向	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
非敵視性	0.153	0.004**	0.138	0.009**
和諧與開放性	0.267	0.000***	0.067	0.210

註：\* $p < 0.05$ 達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

## 8. 組織承諾與情緒勞動

組織承諾與情緒勞動之相關分析整理如表 4.25 所示。

組織承諾之「努力與價值承諾」與情緒勞動之「克制負向情緒」達非常顯著負相關。可知當第一線客服人員之努力與價值承諾愈高，其於工作中所需付出克制負向情緒的心力相對愈小。

表4.25 組織承諾與情緒勞動相關分析表

組織承諾	情緒勞動					
	處理他人負向情緒		克制負向情緒		表達正向情緒	
	Pearson相關	P值	Pearson相關	P值	Pearson相關	P值
努力與價值承諾	-0.037	0.492	-0.174	0.001**	-0.089	0.094
留職承諾	0.012	0.827	-0.096	0.070	-0.014	0.795

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

## 9.組織承諾與顧客導向行為

組織承諾與顧客導向行為之相關分析整理如表 4.26 如示。

組織承諾之「努力與價值承諾」、「留職承諾」與顧客導向行為之「顧客至上」、「非銷售導向」達極顯著正相關。

表4.26 組織承諾與顧客導向行為相關分析表

組織承諾	顧客導向行為			
	顧客至上		非銷售導向	
	Pearson相關	P值	Pearson相關	P值
努力與價值承諾	0.392	0.000***	0.220	0.000***
留職承諾	0.311	0.000***	0.197	0.000***

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

## 10.情緒勞動與顧客導向行為

情緒勞動與顧客導向行為之相關分析整理如表 4.27 所示。

由下表可知情緒勞動與顧客導向行為間均無顯著相關。

表4.27 情緒勞動與顧客導向行為相關分析表

情緒勞動	顧客導向行為			
	顧客至上		非銷售導向	
	Pearson相關	P值	Pearson相關	P值
處理他人負向情緒	0.097	0.068	0.070	0.901
克制負向情緒	-0.058	0.279	-0.023	0.666
表達正向情緒	-0.022	0.678	-0.008	0.879

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

彙整各變項間具顯著相關者，列示於表 4.28。

表 4.28 各變項之相關分析彙整表

變項	變項 / Pearson 相關								
	勞資關係氣氛		組織承諾		情緒勞動			顧客導向行為	
	非敵視性	和諧與開放性	努力與價值承諾	留職承諾	處理他人負向情緒	克制負向情緒	表達正向情緒	顧客至上	非銷售導向
內部行銷									
產品	.478***	.389***	.550***	.490***	-.109*	-.159*		.186***	.131*
通路	.360***	.304***	.392***	.364***				.264***	.179**
訂價	.239***	.283***	.337***	.255***				.140**	.146**
關懷	.522***	.524***	.484***	.431***				.327***	.151*
促銷	.294***	.292***	.366***	.268***				.208***	
成長	.339***	.380***	.517***	.427***		-.159*		.274***	.108*
勞資關係氣氛									
非敵視性			.430***	.593***		-.190***		.153**	.138**
和諧與開放性			.469***	.417***		-.129*	-.114*	.267***	
組織承諾									
努力與價值承諾						-.174**		.392***	.220***
留職承諾								.311***	.197***
情緒勞動									
處理他人負向情緒									
克制負向情緒									
表達正向情緒									

註：\* $p < 0.05$  達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$  達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$  達極顯著水準

資料來源：本研究整理

## 4.5 典型相關分析(Canonical Correlation)

上節以 Pearson 積差相關來探究，內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動及顧客導向行為等變項兩兩之間的相關分析。Pearson 積差相關乃簡單相關，屬典型相關的一個特例。因此本節以典型相關分析來檢視一組自變數(內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動)與一組依變數(顧客導向行為之顧客至上、非銷售導向)，兩組變項之間的相關性。

由表 4.29 可知，內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動與顧客導向行為之顧客至上、非銷售導向，其變項間典型相關係數為 0.431、0.030。

表 4.29 特徵值與典型相關係數表

Root No.	特徵值	解釋變異量(%)	累積解釋變異量(%)	典型相關係數	典型相關平方
1	0.228	99.614	99.614	0.431	0.186
2	0.001	0.386	100	0.030	0.001

資料來源：本研究整理

在決定典型因素時，經由表 4.30 維度減縮分析所示，只有第一個典型因素達極顯著水準，第二個典型因素，故只須保留第一個典型因素即可。

表 4.30 維度減縮分析表

Roots	Wilks L.	F 值	DF	Error DF	P 值
1 TO 2	0.81330	9.52450	8.00	700.00	0.000
2 TO 2	0.99912	0.10354	3.00	351.00	0.958

資料來源：本研究整理

依吳萬益、林清河所著「企業研究方法」，典型負荷量絕對值 > 0.3，表典型負荷量顯著，表 4.31 典型相關分析表中，以粗體標示該顯著之數字。

表 4.31 典型相關分析摘要表

X 變項	典型因素	Y 變項	典型因素
	$\chi_1$		$\eta_1$
內部行銷	<b>0.745</b>	顧客至上	<b>0.925</b>
勞資關係氣氛	<b>0.575</b>	非銷售導向	<b>0.549</b>
組織承諾	<b>0.966</b>		
情緒勞動	0.005		
解釋變異量%	8.461	解釋變異量%	57.825
重疊	45.493	重疊	10.745
$\rho^2$	0.186		
典型相關( $\rho$ )	0.431 <sup>***</sup>		

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

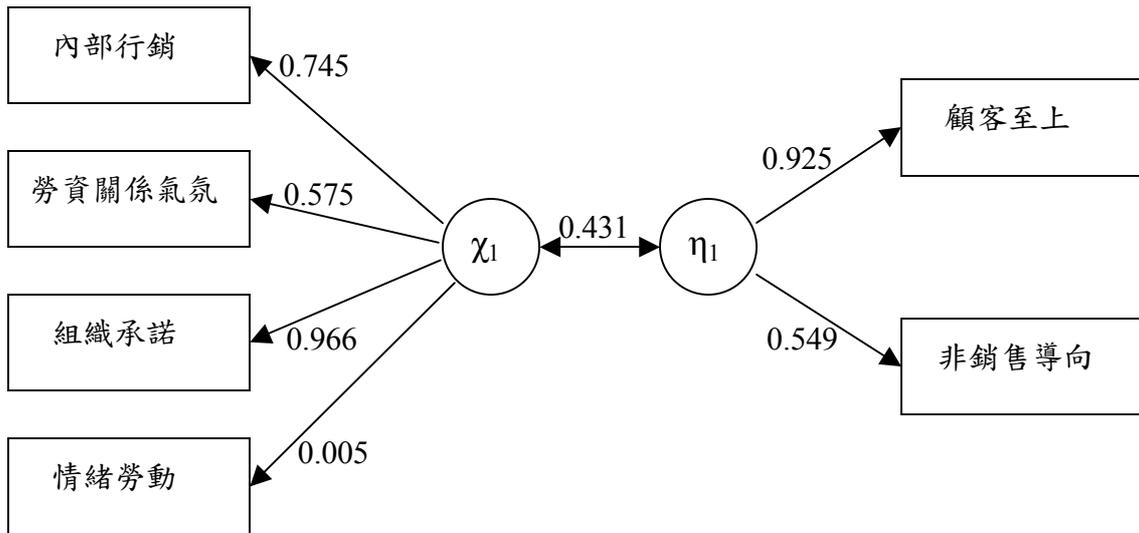


圖 4.1 典型相關分析因素圖  
資料來源：本研究整理

綜合以上典型相關分析結果，說明如下。

1. 只有第一個典型相關係數達極顯著水準，第一個典型相關係數為 0.431，表內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動透過一個典型因素影響到顧客導向行為之顧客至上、非銷售導向。
2. 內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動的第一個典型因素 ( $\chi_1$ )，可解釋顧客導向行為的第一個典型因素 ( $\eta_1$ ) 總變異量的 18.6%。由顧客導向行為的第一個典型因素 ( $\eta_1$ ) 可解釋顧客導向行為總變異量的 57.825%。內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動與顧客導向行為重疊部分有 10.754%，因此內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動透過第一個典型因素 ( $\chi_1$ 、 $\eta_1$ ) 可解釋顧客導向行為總變異量的 10.754%。

四個控制變項主要藉由一個典型因素來影響二個效標變項。四個控制變項與第一個典型因素 ( $\chi_1$ ) 呈高度相關，相關係數除情緒勞動為 0.005，其餘在 0.575 至 0.966 之間。在第一個典型因素中，控制變項與效標變項的

相關係數為正數，可見內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動之同意度愈高者，其對顧客導向行為之顧客至上、非銷售導向同意度亦高。

#### 4.6 迴歸分析(Multiple Regression)

由相關分析結果可知，本研究之變項間具有某種程度之相關性。故本研究進一步以迴歸分析瞭解變項間之影響關係，並驗證影響性假設，即第一線服務人員之內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動對顧客導向行為之「顧客至上」、「非銷售導向」子構面無顯著影響。迴歸分析結果如表 4.32 所示。

**表 4.32 內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動對顧客導向行為之迴歸分析表**

自變項	依變項	
	顧客導向行為	
	顧客至上	非銷售導向
	$\beta$	$\beta$
常數項		
內部行銷	0.127*	0.072
勞資關係氣氛	-0.032	-0.054
組織承諾	0.334***	0.222**
情緒勞動	0.034	0.004
R	0.399	0.238
R 平方	0.159	0.057
F 值	16.620	5.263
p 值	0.000***	0.000***

註：\* $p < 0.05$  達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$  達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$  達極顯著水準

資料來源：本研究整理

#### 4.6.1 內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動對顧客導向行為之「顧客至上」的影響性。

1. 內部行銷對「顧客至上」 ( $\beta$  值=0.127<sup>\*</sup>) 達顯著影響。
2. 組織承諾對「顧客至上」 ( $\beta$  值=0.334<sup>\*\*\*</sup>) 達極顯著影響。
3. 勞資關係氣氛、情緒勞動對顧客導向行為之「顧客至上」均無顯著影響。

以上各變項的統計水準對「顧客至上」變異量的預測或解釋程度為 15.9%。

#### 4.6.2 內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動對顧客導向行為之「非銷售導向」的影響性。

1. 組織承諾對「非銷售導向」 ( $\beta$  值=0.222<sup>\*\*</sup>) 達非常顯著影響。
2. 內部行銷、勞資關係氣氛、情緒勞動對顧客導向行為之「非銷售導向」均無顯著影響。

以上各變項的統計水準對「顧客至上」變異量的預測或解釋程度為 5.7%。

### 4.7 徑路分析(Path Analysis)

本研究為進一步探究「內部行銷」、「勞資關係氣氛」、「組織承諾」、「情緒勞動」、「顧客導向行為」研究變項間的因果關係與關聯度，故採用徑路分析的方法做進一步的分析。徑路分析主要以迴歸方程式來驗證研究變項間的因果關係與影響情形，進而形成結構化的模式。

本研究根據相關理論與文獻資料所建構之充足模式進行徑路分析。充足模式 (Full Model) 指假如所有早期的變數均會顯著影響後期的變數，其所畫出的徑路圖稱之，亦即所有徑路係數均達顯著水準 ( $p < 0.05$ )。

徑路圖中，以「→」表示因果關係，「→」起始處為因(迴歸方程式的預測變項)，「→」所指處為果(迴歸方程式的效標變項)，本研究之充足模式如圖 4.2 所示。

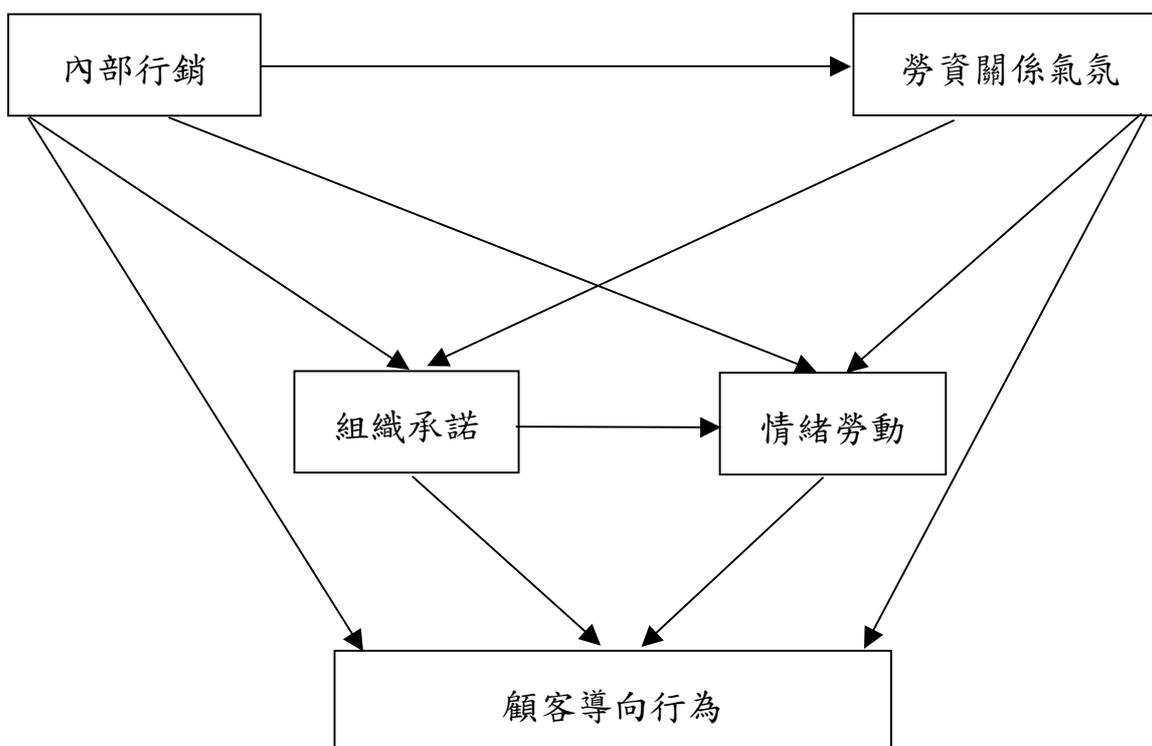


圖 4.2 徑路分析之充足模式圖  
資料來源：本研究整理

此充足模式徑路，利用多元迴歸方法的強迫進入法加以分析檢定，以求迴歸係數的方法來求取每一路徑間最大可能之徑路係數 (Maximum Likelihood Path Coefficients)，並以徑路圖來說明各變數間可能的因果關係。

將所得各顯著的徑路係數畫成尚未刪除未達顯著水準的徑路圖，如圖 4.3 所示。

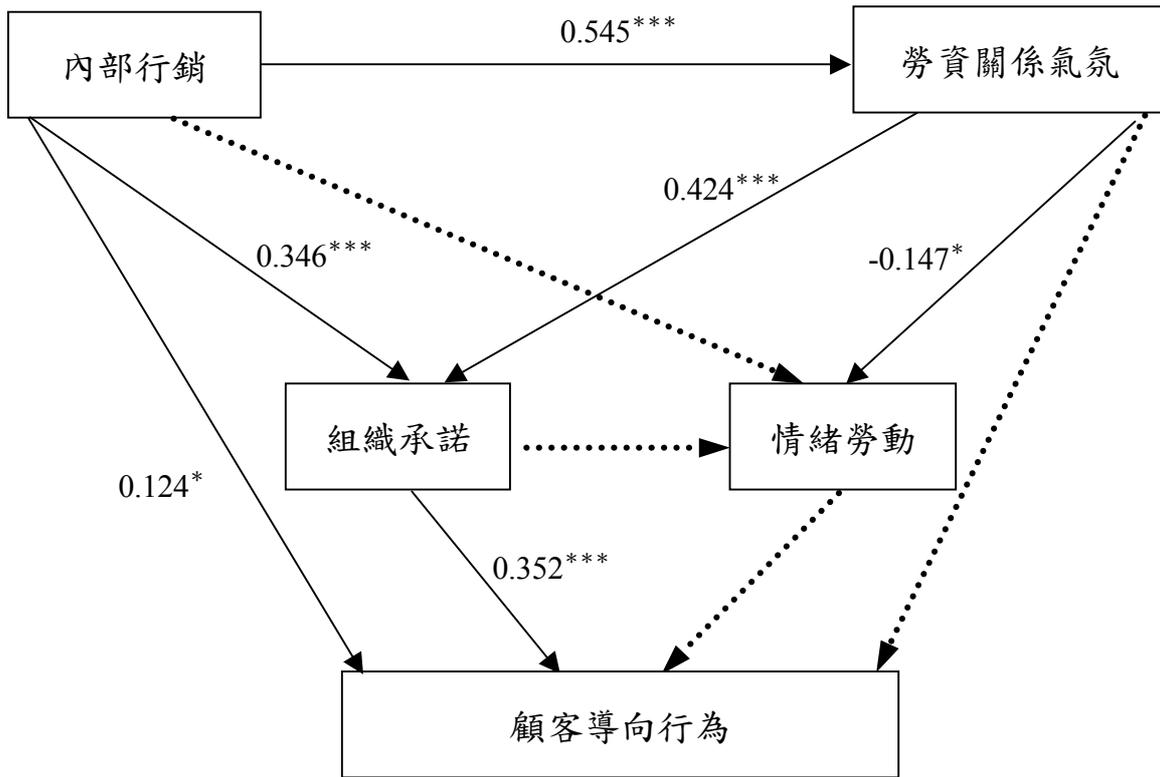


圖 4.3 未刪除未達顯著水準的徑路分析圖  
資料來源：本研究整理

模式中以內部行銷對勞資關係氣氛的徑路係數 0.545 為最大，且呈極顯著正向因果關係。內部行銷對組織承諾的徑路係數 0.346，呈極顯著正向因果關係、對顧客導向行為的徑路係數 0.124，呈顯著正向因果關係。勞資關係氣氛對組織承諾的徑路係數 0.424，呈極顯著正向因果關係；勞資關係氣氛對情緒勞動的徑路係數-0.147，呈顯著負向因果關係。

為評估此理論模式，依圖 4.3 刪除部分未達顯著水準( $p < 0.05$ )的路徑後，成為限制模式 (Restricted Model)。由於預測變項數的改變，需重新進行複迴歸分析，以檢定此新模式的徑路係數，結果如圖 4.4 之限制模式徑路圖。

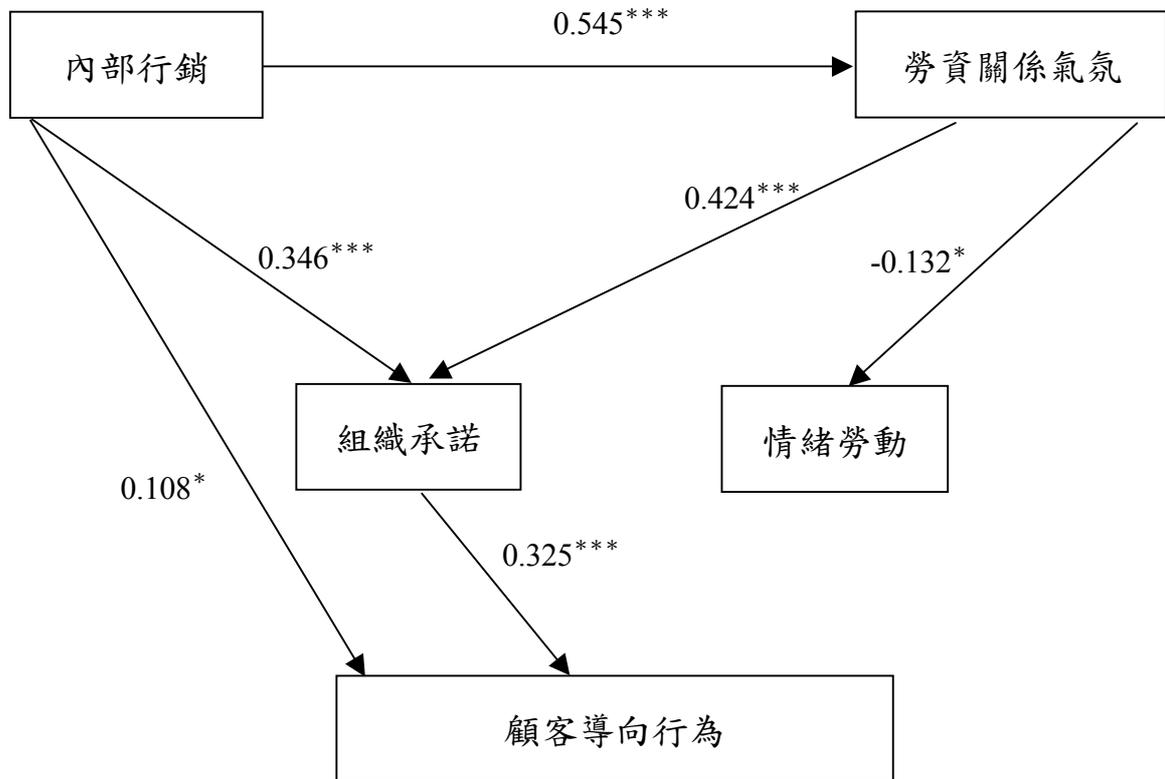


圖 4.4 限制模式徑路圖  
資料來源：本研究整理

由圖 4.4 限制模式徑路圖之徑路係數可知，在內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動等四個構面對顧客導向行為影響的路徑中，有以下顯著路徑：

1. 內部行銷→顧客導向行為。
2. 內部行銷→組織承諾→顧客導向行為。
3. 內部行銷→勞資關係氣氛→組織承諾→顧客導向行為。
4. 勞資關係氣氛→組織承諾→顧客導向行為。
5. 組織承諾→顧客導向行為。

內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾無法藉由情緒勞動來影響顧客導向行為。

內部行銷對勞資關係氣氛、組織承諾均有直接效果，徑路係數分別為 0.545、0.346，同時由於內部行銷對於顧客導向行為亦有顯著的直接效果(徑路係數 0.108)，因此，內部行銷對顧客導向行為的影響，除了具有直接效果之外，尚具有分別由勞資關係氣氛與組織承諾所中介的間接效果。內部行銷透過組織承諾影響顧客導向行為的強度為 0.112( $0.346*0.325$ )，內部行銷透過勞資關係氣氛影響組織承諾再影響顧客導向行為的強度為 0.075 ( $0.545*0.424*0.325$ )。組織承諾對顧客導向行為的影響除上述間接效果外，亦具有極顯著直接效果(徑路係數 0.325)

勞資關係氣氛對顧客導向行為的影響，具有由組織承諾所中介的間接效果，其影響的強度為 0.137 ( $0.424*0.325$ )。

組織可藉由內部行銷之管理作為，與營造勞資雙方的互信、互敬的合作氣氛，來提高第一線客服人員對組織的認同，並願意付出努力與價值、留職的承諾，進而提高其顧客導向的服務意識與行為。第一線客服人員在情緒勞動上所需付出的努力程度受到勞資關係氣氛的直接影響，組織亦可藉由所採行之內部行銷作為對勞資關係氣氛的影響，間接影響到第一線客服人員在情緒勞動上所需付出的努力程度。

## 4.8 研究結果

根據研究結果歸納本研究結論，本研究之假設有接受、部分接受，也有部分未獲實證之支持，茲整理如下述：

### 4.8.1 不同個人特徵對各研究變項無顯著差異

1. 假設 1.1 不同性別對「內部行銷」、「勞資關係氣氛」、「組織承諾」、「情緒勞動」、「顧客導向行為」無顯著差異。

假設部分接受。不同性別之第一線客服人員在內部行銷之「產品」、「關懷」、「成長」與組織承諾之大構面、「努力與價值承諾」男性高於女性，達顯著差異。內部行銷之「促銷」則女性高於男性，達顯著差異。上述之外均無顯著之差異。

2. 假設 1.2 不同年齡對「內部行銷」、「勞資關係氣氛」、「組織承諾」、「情緒勞動」、「顧客導向行為」無顯著差異。

假設部分接受。不同年齡之第一線客服人員在內部行銷之「訂價」、勞資關係氣氛之大構面、「非敵視性」、「和諧與開放性」與顧客導向行為之「顧客至上」，分析結果均達顯著差異。「訂價」為 25 歲以下較 26-30 歲有較高的認同感；勞資關係氣氛大構面、「非敵視性」、「和諧與開放性」為年齡 25 歲以下較 31 歲以上有較高的認同感；顧客導向行為之「顧客至上」為年齡 26-30 歲較 31 歲以上有較高的認同感。

3. 假設 1.3 不同工作地點對「內部行銷」、「勞資關係氣氛」、「組織承諾」、「情緒勞動」、「顧客導向行為」無顯著差異。

假設部分接受。達極顯著差異且為台中高於台北者，為內部行銷之大構面、「產品」、「訂價」、「關懷」、「促銷」、勞資關係氣氛之大構面、「非敵視性」、「和諧與開放性」與組織承諾之大構面、「努力與價值承諾」。達非常顯著差異且為台中高於台北者，為組織承諾之「留職承諾」、顧客導向行為之大構面、「顧客至上」、「非銷售導向」。達顯著差異且台中高於台北者，為內部行銷之「通路」。情緒勞動之大構面、「處理他人負向情緒」，為台北高於台中，分別達顯著與非常顯著之差異。

4. 假設 1.4 不同服務年資對「內部行銷」、「勞資關係氣氛」、「組織承諾」、「情緒勞動」、「顧客導向行為」無顯著差異。

假設部分接受。不同服務年資之第一線客服人員在內部行銷之「關

懷」、「勞資關係氣氛大構面與組織承諾之「留職承諾」分析結果達顯著差異。

5. 假設 1.5 不同工作職稱對「內部行銷」、「勞資關係氣氛」、「組織承諾」、「情緒勞動」、「顧客導向行為」無顯著差異。

假設部分接受。不同工作職稱之第一線客服人員在內部行銷之「產品」、「訂價」、「促銷」，勞資關係氣氛之大構面、「非敵視性」，組織承諾之「努力與價值承諾」與顧客導向行為之「非銷售導向」分析結果達顯著差異。

6. 假設 1.6 不同教育程度對「內部行銷」、「勞資關係氣氛」、「組織承諾」、「情緒勞動」、「顧客導向行為」無顯著差異。

假設部分接受。內部行銷之「產品」、「關懷」、勞資關係氣氛之大構面、「非敵視性」，組織承諾之「留職承諾」分析結果達顯著差異。

7. 假設 1.7 不同雇用類型對「內部行銷」、「勞資關係氣氛」、「組織承諾」、「情緒勞動」、「顧客導向行為」無顯著差異。

假設部分接受。不同雇用類型之第一線客服人員在內部行銷之「產品」、「訂價」、勞資關係氣氛之大構面、組織承諾之「留職承諾」達顯著差異，為派遣員工高於正職員工；在勞資關係氣氛之「非敵視性」為派遣員工高於正職員工並達非常顯著。

8. 假設 1.8 情緒勞動頻繁程度與付出心力的大小無顯差異。

假設拒絕。情緒勞動之頻繁程度高於情緒勞動之付出心力，且達極顯著差異。

#### 4.8.2 各研究變項間無顯著相關

1. 假設 2.1 內部行銷與勞資關係氣氛無顯著相關。

假設拒絕。內部行銷各子構面與勞資關係氣氛各子構面均達極顯著

正相關。

2. 假設 2.2 內部行銷與組織承諾無顯著相關。

假設拒絕。內部行銷各子構面與組織承諾各子構面均達極顯著正相關。

3. 假設 2.3 內部行銷與情緒勞動無顯著相關。

假設部分接受。內部行銷之「產品」與情緒勞動之「處理他人負向情緒」達顯著負相關。內部行銷之「產品」、「成長」與情緒勞動「克制負向情緒」達非常顯著負相關。其餘子構面間則無顯著相關。

4. 假設 2.4 內部行銷與顧客導向行為無顯著相關。

假設部分接受。內部行銷之「促銷」與顧客導向行為之「非銷售導向」無顯著相關。內部行銷各子構面與顧客導向行為之「顧客至上」，達非常顯著以上的正相關。內部行銷之「產品」、「通路」、「訂價」、「關懷」、「成長」與顧客導向行為之「非銷售導向」達顯著以上的正相關。其餘子構面間則無顯著相關。

5. 假設 2.5 勞資關係氣氛與組織承諾無顯著相關。

假設拒絕。勞資關係氣氛各子構面與組織承諾各子構面均達極顯著正相關。

6. 假設 2.6 勞資關係氣氛與情緒勞動無顯著相關。

假設部分接受。勞資關係氣氛之「非敵視性」與情緒勞動「克制負向情緒」達極顯著負相關；勞資關係氣氛之「和諧與開放性」與情緒勞動之「克制負向情緒」、「表達正向情緒」達顯著負相關。其餘子構面間則無顯著相關。

7. 假設 2.7 勞資關係氣氛與顧客導向行為無顯著相關。

假設部分接受。勞資關係氣氛之「非敵視性」與顧客導向行為之「顧

客至上」、「非銷售導向」達非常顯著正相關。勞資關係氣氛之「和諧與開放性」與顧客導向行為之「顧客至上」達極顯著正相關。其餘子構面間則無顯著相關。

8. 假設 2.8 組織承諾與情緒勞動無顯著相關。

假設部分接受。組織承諾之「努力與價值承諾」與情緒勞動之「克制負向情緒」達非常顯著負相關。其餘子構面間則無顯著相關。

9. 假設 2.9 組織承諾與顧客導向行為無顯著相關。

假設拒絕。組織承諾之「努力與價值承諾」、「留職承諾」與顧客導向行為之「顧客至上」、「非銷售導向」達極顯著正相關。

10. 假設 2.10 情緒勞動與顧客導向行為無顯著相關。

假設接受。情緒勞動各子構面與顧客導向行為各子構面間無顯著相關。

#### 4.8.3 各研究變項間無顯著影響

1. 假設 3.1 第一線客服人員之公司內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動對顧客導向行為的顧客至上子構面無顯著影響。

假設部分接受。內部行銷對「顧客至上」達顯著影響。組織承諾對顧客導向行為之「顧客至上」達極顯著影響。勞資關係氣氛、情緒勞動對顧客導向行為之「顧客至上」無顯著影響。

2. 假設 3.2 第一線客服人員之公司內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動對顧客導向行為的非銷售導向子構面無顯著影響。

假設部分接受。組織承諾對顧客導向行為之「非銷售導向」達非常顯著影響。內部行銷、勞資關係氣氛與情緒勞動對顧客導向行為之「非銷售導向」無顯著影響。

3. 假設 3.3 內部行銷對勞資關係氣氛無顯著影響。

- 假設拒絕。內部行銷對勞資關係氣氛達極顯著正向影響。
4. 假設 3.4 內部行銷對組織承諾無顯著影響。  
假設拒絕。內部行銷對組織承諾達極顯著正向影響。
5. 假設 3.5 內部行銷對情緒勞動無顯著影響。  
假設接受。內部行銷對情緒勞動無顯著影響。
6. 假設 3.6 內部行銷對顧客導向行為無顯著影響。  
假設拒絕。內部行銷對顧客導向行為達顯著正向影響。
7. 假設 3.7 勞資關係氣氛對組織承諾無顯著影響。  
假設拒絕。勞資關係氣氛對組織承諾達極顯著正向影響。
8. 假設 3.8 勞資關係氣氛對情緒勞動無顯著影響。  
假設拒絕。勞資關係氣氛對情緒勞動達顯著負向影響。
9. 假設 3.9 勞資關係氣氛對顧客導向行為無顯著影響。  
假設接受。勞資關係氣氛對顧客導向行為無顯著影響。
10. 假設 3.10 組織承諾對情緒勞動無顯著影響。  
假設接受。組織承諾對情緒勞動無顯著影響。
11. 假設 3.11 組織承諾對顧客導向行為無顯著影響。  
假設拒絕。組織承諾對顧客導向行為達極顯著正向影響。
12. 假設 3.12 情緒勞動對顧客導向行為無顯著影響。  
假設接受。情緒勞動對顧客導向行為無顯著影響。

#### 4.8.4 本研究與相關研究之結論對照彙整表

本節依本研究結果與第二章第六節之相關研究之結論彙整對照表，如表 4.33 所示。

表 4.33 本研究與相關研究之結論對照彙整表

序號	研究者 (年代)	研究主題	研究結論	本研究結論
1	李雅芬 (民 92)	銀行業之勞資關係氣氛、工作滿意度與組織承諾之關係	勞資關係氣氛與組織認同呈正相關，勞資關係氣氛與工具承諾呈負相關。	勞資關係氣氛與組織承諾達極顯著正相關。
2	張振傑 (民 92)	情緒勞務、工作滿足與組織承諾關係之研究—北部某教學醫院之實証	情緒勞務對組織承諾沒有顯著的影響	組織承諾對情緒勞動無顯著影響
3	宋柔瑩 (民 93)	情緒勞務、工作滿足與組織承諾之相關性研究—以大台北地區電信從業人員為例	情緒勞務與組織承諾有顯著的正相關	組織承諾對情緒勞動無顯著影響
4	劉經綸 (民 91)	組織顧客導向策略、內部行銷、組織承諾與員工顧客導向行為關係之研究	內部行銷作為需透過組織承諾方能使服務人員表現出組織所期望的顧客導向行為	內部行銷對顧客導向行為達顯著正向影響。
5	李是惠 (民 90)	內部行銷作為影響顧客導向行為之研究-以S公司量販店為例	內部行銷作為對顧客導向行為有顯著正向影響；另也發現內部行銷作為若透過中介變數組織承諾，會更加強對顧客導向行為顯著正向的間接影響。	內部行銷亦可透過組織承諾對顧客導向行為達顯著正向影響。

資料來源：本研究整理

## 第五章 研究與建議

本章內容包含結論、綜合分析與建議三部分。分別提出本研究之結論，並綜合文獻探討及資料分析結果提出建議。

### 5.1 結論

#### 1. 內部行銷

##### (1) 產品

在性別、工作地點、工作職稱、雇用類型、教育程度均達顯著上的差異，分別為男性高於女性、台中地區高於台北地區、服務專員高於專員與資深專員、派遣高於正職、大學高於碩士。

可知第一線客服人員對所感受到的有形及無形利益，包含公司的福利、昇遷機會、工作環境、工作本身等有形利益與其所感受到的尊重、社會地位等無形利益，會因個人特徵的不同而有顯著的差異。

因此對於男性、工作地點於台中的客服人員、服務專員、派遣員工、大學學歷員工，可多朝產品方向進行內部行銷，有助於提高其對內部行銷的認同。

由統計分析結果可知，當第一線客服人員感受到公司對待員工是尊重且寬厚，提供的福利很周全，工作環境是舒適的，將會促進勞資間互信、互助、互敬與維持和諧的關係氣氛，客服人員也會主動關心公司的發展，進而付出努力使組織獲得成功。在面對顧客時，處理顧客負向情緒與克制本身負向情緒時，所需付出的心力較小，且願意進一步了解顧客的需要，並嘗試各種途徑協助顧客達成目標，以客戶滿意來達成服務的任務。

## (2) 通路

工作地點在台中地區的客服人員顯著高於台北地區。可知台中的客服人員較重視教育訓練、座談會、以及與公司高階主管能有直接的溝通管道。推測為客服中心主要管理中心位於台北地區，而台中地區客服人員較少有機會直接與高階長官接觸或參與教育訓練，因此相對較重視溝通管道與教育訓練等上下與橫向的溝通。若客服中心分散於不同地理位置，則非管理中心之客服單位，應重視通路的設立與執行。

由統計分析結果可知，當公司提供給員工良好、正式的溝通管道，能過會議、教育訓練等方式，向員工傳達公司的理念、政策與目標。勞資關係間可維持和諧的關係氣氛，彼此儘可能試著合作，第一線客服人員亦願意付出努力協助公司政策推展，以公司為榮。在服務顧客時，則能追求長期利益，以顧客至上與非銷售導向的方式來服務顧客。

## (3) 訂價

在訂價方面，工作地點在台中地區的客服人員高於台北地區，且有極顯著的差異。年齡 25 歲以下高於 26-30 歲、派遣高於正職、服務專員高於資深專員。可知台中地區的客服人員、年齡 25 歲以下、派遣、服務專員對於訂價的認同度較高，其較重視薪資、激勵制度與工作之機會成本的問題，甚至可能較介意為了工作所必須犧牲的家庭生活或休閒生活，並希望能依個人不同的學經歷有不同的薪資差異。

對於上述不同個人特徵之客服人員，應儘量減少額外增加工時，公司亦可定期調查與瞭解同業界之薪資福利水平，並公開透明化。對於不同服務技能的員工，應能設立不同的激勵制度。

由統計分析結果可知，公司應能根據工作性質給予不同的薪資，並定期對同業薪資、福利措施進行了了解與公佈，使勞資間的氣氛融洽，

彼此信任同尊重，提高客服人員的組織承諾，願意對組織努力付出與留職，在服務上也較願意以顧客至上，並站在非銷售導向的立場提供服務給顧客。

#### (4) 關懷

在性別、工作地點、服務年資、教育程度均達顯著以上的差異，分別為男性高於女性、台中地區高於台北地區、年資1年以下高於4年以上、大專學歷者高於碩士。可知男性、台中地區、年資1年以上、大專學歷之客服人員，較明顯重視主管的領導風格與作為，並期望主管能充份了解員工之工作表現與其討論未來在公司的生涯發展。

建議對於上述不同個人特徵之客服人員，主管應適時關心部屬的家庭生活與工作狀況，並建立讓部屬願意全力以赴的從屬關係。

由統計分析結果可知，當直屬主管能主動瞭解員工的工作表現、多關心員工之家生活狀況、並定期與其討論員工在公司內未來的生涯發展，有助於使勞資間互信、互助、互敬與維持和諧的關係氣氛，客服人員也會主動關心公司的發展，進而付出努力使組織獲得成功，並且願意持續留在公司服務。在面對顧客時，則能站在客戶的立場，以客戶滿意來達成服務的任務。

#### (5) 促銷

在促銷方面，達顯著以上差異者為女性高於男性、台中地區高於台北地區、服務專員高於資深專員。可知女性、台中地區及服務專員，企業可藉由短期、直接的利益與誘因而來改變員工的作為，例如：企業對公益活動的參與、支持員工自主性主團活動、或舉辦部門競賽以高員工績效。

由統計分析結果可知，當公司對工作這項產品進行促銷活動，例

如：參與公益活動、支持社團活動、舉行部門活動的方式。可提高勞資雙方維持正面與和諧的關係氣氛，客服人員將視公司榮譽為個人榮譽，更加付出努力使公司政策成功。面對顧客時，則能嘗試與顧客討論其需要，以達成顧客滿意的目標。

## (6) 成長

男性客服人員對內部行銷之成長作為顯著高於女性。可知男性客服人員較期望工作可使其發揮潛力並從中建立人際關係，推測其對於工作企圖心較強，並較傾向積極建立人際網絡。

由統計分析結果可知，當第一線客服人員在工作中發揮其個人潛力，並增進個人的人際關係，相對可促進勞資關係間維持和諧的關係氣氛，客服人員願意對組織付出努力，以組織為榮。在面對顧客時，減低其克制本身負向情緒時，所需付出的心力，且願意進一步了解顧客的需要，並嘗試各種途徑協助顧客達成目標，以客戶滿意來達成服務的任務。

由迴歸分析得知內部行銷對「顧客至上」( $\beta$ 值=0.127\*)達顯著正向影響。因此客服中心在產品、通路、訂價、關懷、促銷與成長之內部行銷管理作為上多著墨，將使第一線客服人員在服務行為上，能以顧客的最佳利益著想，多了解並嘗試各種途徑來滿足顧客的需要。由徑路分析也同時應證了，內部行銷對顧客導向有非常顯著之影響。

因此，企業確實是可以透過內部行銷培養員工的服務意識，塑造正確的服務態度。

## 2. 勞資關係氣氛

### (1) 非敵視性

由平均數 3.8378，可見大部份第一線客服人員均認為其與直屬主管間能維持良好的關係。依個人特徵剖析列示具顯著差異者，分別為台中地區高於台北地區、派遣高於正職、25 歲以下高於年齡 31 歲以上、服務專員高於資深專員、學士高於碩士。可見台中地區、派遣員工、年齡 25 歲以下、服務專員、大學學歷員工，較感受到與直屬主管之公平對待、彼此信任、並認為勞資間關係應儘可能維持良好。

派遣員工產生敵視的感受，較可能來自本身自認其薪資、福利及受雇公司與正職員工不同，也就是說工作本身並無不同，但基於勞動派遣法期滿若要續聘需以正職聘用的要求，派遣員工會願意與主管保持良好關係，以達到成為正職員工的目標。

建議要派公司在任用派遣員工前，即應說明權利義務，待派遣員工至職場時，則儘量避免公開談論派遣與正職員工在各方面的差異，當然要派公司亦應做好慎選人力派遣公司的工作。

由統計分析結果得知，要派公司在考量內部行銷做法時，應避免差別待遇，尤其當正職與派遣員工之工作內容與性質無法作明顯區隔時，例如：禁止員工間互相討論薪資、福利，員工自主性社團應開放正職與派遣員工均可參加，同樣給予關懷等。使員工均能感受到主管公平的對待，勞資間能彼此信任與維持良好的關係，員工則能欣然接受工作任務的指派並盡心盡力完成。

### (2) 和諧與開放性

在工作地點、年齡達顯著以上的差異，分別為台中地區高於台北地區、25 歲以下高於 31 歲以上。可見上述個人特徵的客服人員普遍

與主管的關係會儘可能尊重、試著合作、並願意交換訊息與意見。

由統計分析結果得知，直屬主管做決策是否能考量全體員工的利益，與第一線客服人員間，是否能彼此相互尊重、儘可能試著合作，受到組織內是否視員工為內部顧客，並採取內部行銷的管理作為影響。

勞資關係氣氛受內部行銷影響。透過勞資關係氣氛會影響員工對組織的承諾；降低第一線客服人員在工作中面對情緒調節時，所需付出情緒勞動的努力。勞資關係氣氛會藉著對組織承諾的影響，間接影響第一線客服人員顧客導向的服務意識。

### 3. 組織承諾

#### (1) 努力與價值承諾

由平均數 3.5861 可知多數第一線客服人員均認同組織目標與價值，並願意為組織投注較高度的努力。第四章差異性分析中，發現性別、工作地點、工作職稱均達顯著以上的差異，分別為男性高於女性、台中地區高於台北地區、服務專員高於資深專員。可見男性、台中地區、服務專員，較為關心公司未來的發展，並願意多付出努力使公司獲得成功。

第一線客服人員是否以公司為榮，並願意努力付出使公司獲得成功，受到公司內部行銷做法的影響，尤其公司對待員工的態度、福利、工作環境之工作本身(產品)與其是否能在工作中發揮潛力、增進人際關係及受到直屬主管的關懷。

由統計分析結果得知，當努力與價值承諾愈高，客服人員克制負向情緒所需付出的努力愈低、顧客至上的服務行為愈高。

## (2) 留職承諾

第一線客服人員普遍願意持續留任組織，其平均數為 3.5506，透露了這樣的訊息。其中台中地區客服人員的留職承諾高於台北地區、派遣高於正職、年資 1 年以下高於 1-2 年、大專學歷者高於碩士學歷者，並有明顯之差異性。

研究者依於業界工作的經驗提出以下想法。客服人員需面臨輪班，女性從事客服工作比例較男性高出許多，佔了 71.9%，一般女性對於輪班工作所需付出家庭生活的機會成本較大。

依勞動基準法第三十五條：「勞工繼續工作四小時，至少應有三十分鐘之休息。但實行輪班制或其工作有連續性或緊急性者，雇主得在工作時間內，另行調配其休息時間。」客服人員在一般工時八小時內，依每四個小時會有三十分鐘之休息時間計，每天會有七個小時於工作崗位，客服人員可能考量久坐及七個小時不停的講話對健康的影響，而降低其留職的意願。

建議企業可主動安排健康醫療的服務，提供客服人員預防疾病與日常保養之道。設立幼教服務或與幼教機構合作。甚至可建立工作滿幾年且表現優良的員工可提供短期留職停薪的制度，使客服人員能有休養生息的機會。

另企業應正視離職員工的調查，建議對於離職員工可對離職員工進行離職原因調查與分析，並請離職員工提出相關建議，以供企業做為決策的參考。

由統計分析結果得知，第一線客服人員對組織的承諾受到企業內部行銷作為與勞資關係氣氛的正向影響。組織承諾則會影響第一線客服人員顧客導向的服務行為。換言之，組織可藉由內部行銷之管理作為，與營造勞

資雙方的互信、互敬的合作氣氛，來提高第一線客服人員對組織的認同，並願意付出心力與留職的承諾。進而提高其顧客導向的服務意識與行為。

#### 4. 情緒勞動

##### (1) 處理他人負向情緒

對於處理他人負向情緒所需付出的心力，台北地區客服人員較台中地區高且達非常顯著水準，顯示台北地區客服人員在工作中面對需處理他人負向情緒所付出的心力較高。由研究結果得知，第一線客服人員處理他人負向情緒時，內心所付出調整情緒的努力程度，受到勞資關係氣氛的影響，當勞資關係氣氛愈好，第一線客服人員在處理他人負向情緒時，所需付出的心力相對愈小。

##### (2) 克制負向情緒

由研究結果得知，當第一線客服人員愈認同公司對待員工的態度、福利、工作環境之工作本身(產品)與其能在工作中發揮潛力、增進人際關係及受到直屬主管的關懷，則在克制負向情緒所需付出的心力相對愈低。營造勞資雙方的互信、互敬的合作氣氛，亦相對可減低第一線客服人員在克制負向情緒所需付出的心力。

##### (3) 表達正向情緒

依研究結果顯示，客服人員在表達正向情緒所須付出的努力上，與其對組織的認同與願意付出的努力程度有關。在問卷對象中，客服人員被設定須表達正向情緒，包含了展現友善的態度、服務熱忱與同理心的表現，都屬之。而正向情緒表達的部分是較容易被訓練且在面試時即可測試了解的項目，因此多數客服人員在表達正向情緒的努力程度較無顯著差異。

在情緒勞動的部分，則建議企業應有完善的篩選方式，選擇具備客服特質的人員，並請專業講師對溝通應對技巧、服務技巧、情緒管理、服務禮儀與顧客抱怨處理技巧等方面進行教育訓練。第一線客服人員在情緒勞動上所需付出的努力程度受到勞資關係氣氛的直接影響，組織亦可藉由所採行之內部行銷作為對勞資關係氣氛的影響，間影響到第一線客服人員在情緒勞動上所需付出的努力程度。

## 5. 顧客導向行為

### (1) 顧客至上

顧客至上的服務行為中，台中地區高於台北地區、26-30 歲高於 31 歲以上，有顯著差異。顧客至上與企業內部行銷作為、勞資關係氣氛與組織承諾有極顯著之正向相關。迴歸分析顯示，內部行銷對「顧客至上」（ $\beta$  值=0.127<sup>\*</sup>）達顯著正向影響；組織承諾對「顧客至上」（ $\beta$  值=0.334<sup>\*\*\*</sup>）達極顯著影響。亦即，第一線客服人員是否能為顧客利益著想、努力嘗試瞭解顧客的需求、為顧客設想最適的方案、設法達成顧客滿意，受到第一線客服人員組織承諾認同度，與組織所採行的內部行銷作為的直接影響。

### (2) 非銷售導向

在非銷售導向之服務行為中，台中地區高於台北地區，服務專員高於其他工作職稱員工，且達顯著水準。客服人員對組織的留職承諾高，愈具非銷售導向之服務行為。迴歸分析顯示組織承諾對「非銷售導向」（ $\beta$  值=0.222<sup>\*\*</sup>）達非常顯著影響。

顧客導向行為平均數為 3.4895，可見得第一線客服人員普遍能以達到客戶滿意為目標，並試著使客戶選擇對客戶最具長期利益的方式，推測大

部分的客服人員可能體認到客戶的滿意對自己較為有利。組織可由內部行銷作為與提高第一線客服人員之組織承諾，直接影響其顧客導向行為。組織亦可藉由所採行之內部行銷作為對勞資關係氣氛的影響，間接影響到第一線客服人員的組織承諾程度，進而影響其顧客導向的服務意識與作為。

## 5.2 建議

茲針對研究之結論與發現，於本節提出建議以供參考。

### 5.2.1 對客服企業之建議

#### 1. 人力派遣公司的慎選與溝通

目前當談到企業流程委外，大部分的人都會異口同聲的說，這是「趨勢」。客戶服務委外亦只是目前企業作業流程委外的其中一個部份，根據OVUM 研究報告指出，台灣在 2006 年客服委外席次將達七千席次，委外市場也正以 5 年內成長 18 倍的速度成長。

相對企業必然經由人力派遣公司雇用人力，建議企業應慎選人力派遣公司，與人力派遣公司亦應維持良好與暢通的溝通管道。對於人力派用之品質，亦可建立適當的重要績效指標(Key Performance Indicators，簡稱 KPI)，以利促使派遣人員達成所要求的作業品質與目標。

#### 2. 認識派遣員工與正職員工的差異

由研究結果中，發覺派遣員工與正職員工除情緒勞動構面外，其餘均有顯著差異的情形，可知派遣員工與正職員工之間確實存在有許多不同之差異。企業應當了解其間的差異來擬定較適當的管理作為。

研究者認為要派公司應在任用派遣員工前，即應說明權利義務，待派遣員工至職場時，則儘量避免公開談論派遣與正職員工在各方面的差異，

例如：禁止員工間互相討論薪資、福利，員工自主性社團應開放正職與派遣員工均可參加，同樣給予關懷等。而人力派遣公司亦應建立與派遣員工間良好的溝通管道與互動，避免使得派遣員工產生派任後就像放牛吃草或有問題卻求助無門的情形產生。

### 3. 運用產學合作的方式

根據 OVUM 研究報告指出，台灣客服中心平均人事流動率高達百分之三十至百分之五十。在人員流動率高的情形下，企業當然也面臨必需不斷招募、訓練...等人力資源管理的問題。

客服工作之所以成為企業流程委外的主角之一，其技術之可替代性高亦是被考慮的原因之一，因此建議企業可採行產學合作的方式，使修學分與工作併行，相信只要採行得宜，不但可獲得較多的人力資源，在管理上亦能有相當的助益。

### 4. 不斷提供教育訓練

客戶服務的工作過程中，客服人員在情緒勞動的表現與反應，大部分是可以透過不斷的培訓來提升客服人員之服務技能並減低其心理層面的負擔。研究者發現目前多數台灣的客服中心，多半因為人員流動率高，在完成職前訓練後，其他屬於客戶服務技巧、聲音的運用、客戶抱怨的處理與面對挫折的心理調適及情緒管理方式等方面較少受到重視。建議企業於此部分亦應多加著墨，建立客服工作的正確心態與技巧。

### 5. 適當的組織架構

客服產業屬於勞力密集的人力結構，因此在組織架構上建議應採取扁平式與功能型同時兼具的結構，並建議企業不要吝嗇於基層主管的人力，

對第一線客服人員與直屬主管間做到最好的管理比例配置。

## 6. 離職面談與離職員工管理

客服人員人事流動比例高是目前普遍存在的事實。然而當企業努力經營勞資關係，提高員工組織承諾的同時，卻經常忽略了這百分之三十至百分之五十的離職員工，也可以成為企業的一種資源。研究者建議在員工離職時，應突破以往對離職員工僅由直屬主管進行簡單離職面談的例行步驟，因為這往往只會得到身體不適、轉任其他工作等似是而非的答案。

徵人需面談，相對於離職亦應當做好離職面談的工作，由直屬主管與員工以外的中立第三者，進行面談，因為此時的員工卸下了心理的防備，較能談出真正促使員工離職的原因，並了解其對直屬主管或政策的真正想法與意見，進而蒐集員工可能提供的有利回饋並從中發掘可能潛在的問題。

另外，研究者建議企業應能拋棄認為離職員工有忠誠度的問題與成見。而能有接受表現優良員工鳳還巢的氣度。

## 7. 建立福利套餐制度

建立一套可行的福利套餐制度，讓員工依個人的生涯發展規劃選擇適合自己的方式。例如：客服人員在工作過程中最備受關注的，是需不停的說話與需久坐，而產生的健康問題。此時企業可以設計一套方式為工作滿幾年且表現優良的員工，除勞基法規定的特休外，另外提供幾個月以內的特別假，由客服人員自行選擇天數一次休完，特別假可以不給薪或僅給付最低薪資，待回歸至工作崗位後，則薪資福利照休假前辦理，給員工修養生息或短期進修的機會。此為研究者提出的基本想法，當然實際執行細則，仍有待探討。

## 8. 人才流管理(e HR)

在人力密集的結構中，企業應當儘速將所有與人力資源相關的功能及作業，以資訊的方式來處理。例如第一線客服人員的教育訓練、績效考核、激勵等均能以電子化的方式呈現，當然 eHR 的進行，亦應當配合具備如增進勞資關係氣氛或企業內部行銷的管道等具戰略性的功能，以達到企業中長期目標。

## 9. PDCA (Plan→Do→Check→Action)循環

以上所提出的分析與建議，最後建議應循 Plan→Do→Check→Action 不斷循環，反覆的檢討改進，使流程持續不斷改善，以達到組織目標。

### 5.2.2 對未來研究之建議

1. 建議後續研究者可擴展更多不同產業之客服中心。
2. 建議後續研究者增加對客服中心的研究變項，使理論與實務能相互的驗證。

## 參考文獻

### 中文部分

- 1.王翠品(民91),內部行銷作為、工作滿足、與離職傾向關係之研究, 台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 2.江岷欽(民89),顧客向的服務理念,人力發展月刊,第72期,頁20-31。
- 3.吳三江(民90),醫療服務業內部行銷活動對就醫者導向行為影響之研究—以高雄市立醫院為例,國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 4.吳宗祐(民92),工作中的情緒勞動:概念發展、相關變項分析、心理歷程議題探討,國立台灣大學心理學研究所博士論文。
- 5.吳秉恩(民88),分享式人力資源管理,翰蘆書局。
- 6.吳觀鼎(民88),我國報社從業人員參與工會之研究—以某報系產業工會為例,中國文化大學勞工研究所碩士論文。
- 7.巫喜瑞(民90),服務業內部行銷導向、組織支持、工作滿足及顧客導向間關係之研究—銀行業之例,國立中山大學,博士論文。
- 8.巫喜瑞,黃俊英(民89),內部行銷概念及其與人力資源管理的比較”企銀季刊,23卷3期,第125-133頁。
- 9.李俊賢(民91),創造高品質的服務技巧,經濟部工業局91年度工業技術人才培訓講義:高雄市成功推動顧客關係管理培訓班。
- 10.李祥林、林晉寬、莊寶鵬(民87),中小型專業服務組織之內部行銷作為,屏東科技大學學報,7卷4期,第291-304頁。
- 11.林泰安(民84),員工參與制度與勞資關係氣候之研究—以楠梓加工區內中資、美資及日資企業為例,經濟部加工出口區八十四年度研究發展報告。
- 12.邱馨儀(民84),國民小學學校組織文化與教師組織承諾之關係研究,國

- 立台中師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 13.洪士淵(民 91)，活法、國家法與台灣勞資關係，國立臺灣大學法律學研究所碩士論文。
  - 14.孫進發(民 93)，員工對組織變革認知、轉業訓練、組織承諾與工作滿足關係之研究：以台糖公司為例，長榮大學經營管理研究所碩士論文。
  - 15.康譽瓊 (民 90)，內部行銷作為、行為評估、工作滿足和顧客導向之研究---以證券營業員為例，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
  - 16.梁雯玟(民 90)，顧客導向、服務補償與服務品質之關係研究:以國際觀光旅為實證，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
  - 17.許菁蓉(民 90)，員工福利措施對勞資關係影響之研究，中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班論文。
  - 18.郭子壽(民 88)，員工入股滿意度之研究 - 以上市、上櫃之紡織、鋼鐵、電子業為研究對象，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
  - 19.陳孟修(民 88)，零售業員工的人格特質與工作生活品質對組織承諾、工作投入、服務態度與工作績效的影響之研究，中山大學企業管理學系博士論文。
  - 20.陳金娟(民 90)，情緒勞動者的工作生活品質、工作滿足與離職意願關係之研究—以中華電信公司櫃臺人員為例，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
  - 21.黃英忠(民 87)，人力資源管理，台北：三民書局。
  - 22.黃國隆(民 77)，中學教師的組織承諾與專業承諾，政治大學學報，53 期，55-84 頁。
  - 23.萬榮水(民 90)，從勞雇關係屬性的改變論我國公務人員管理機能的調整，國立交通大學經營管理研究所博士論文。

24. 李雅芳(民 91)，銀行業之勞資關係氣氛、工作滿意度與組織承諾之關係，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
25. 劉 寧(民 91)，企業文化、組織承諾、及組織變革態度之關係研究--以日月光集團半導體後段製程三家公司整合為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
26. 蔡玲玉(民 78)，薪酬管理制度與勞資關係氣氛之研究，政治大學企業管理研究所碩士論文。
27. 蔡進雄(民 82)，國民中學校長領導方式與教師組織承諾關係之研究，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
28. 蔡寬信(民 82)，國民小學學校組織氣候、教師內外控信念、與教師組織承諾關係之研究，國立政治大學教育研究所碩士論文。
29. 衛民、許繼峰(民 90)，勞資關係與爭議問題，台北：空中大學出版 初版三刷。
30. 蕭富峰 (民 86)，內部行銷，天下文化出版。
31. 聯合報(民 92) ，「C2 版焦點， 亞洲最佳雇主前 20 名」。
32. 韓建玲(民 87)，內部行銷對顧客導向行為影響之研究—以民營銀行業為例，國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。

## 英文部分

1. Bak, C. A., L. H. Vogt, W. R. George, & I. R. Greentree (1994), Management by Team: An Innovative Tool for Running a Service Organization Through Internal Marketing, Journal of Services Marketing, 8(1), pp.37-47.
2. Barbash, Jack . (1984), The Elements of industrial Relations, Madison, WI: University of Wisconsin.
3. Becker, H. S. (1960), Notes on the Concept of Commitment, American Journal of Sociology, 66, pp.32-42.
4. Berry, L. L. (1981), The Employee as Customer, Journal of Retail Marketing, Vol.3,(March), pp.25-28.
5. Boles, J.S., B. J. Babin, T. G. Brashear and C. Brooks (2001), An Examination of the Relationships between Retail Work Environment, Salesperson Selling Orientation - Customer Orientation and Job Performance, Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 9, pp. 1-13.
6. Buchanan, B. (1974), Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizational, Administrative Science Quarterly, 19, pp. 533-546.
7. Cahill, D.J. (1996), Internal Marketing : Your Company's Next Stage of Growth .Binghamton, N.Y. and London, The Haworth Press.
8. Cahill, D. J. (1995), The Managerial Implications of the Learning Organization: A New Tool for Internal Marketing, Journal of Marketing, 9(4), pp.43-51.
9. Collins, B. & Payne, A. (1991), Internal Marketing: A New Perspective for HRM, European Management Journal, 9(3), pp.261-270.
10. Dastmalchain, A., Blyton, P., & Adamson, R. (1989), Industrial Relation Climate : Testing a Construct. Journal of Occupational Psychology, Vol. 62, pp. 21-32.
11. Etzioni, A. (1961), A Comparative Analysis of Complex Organizations, New

York :Free Press.

12. Ferris, K. R., and Aranya N. A. (1983), Comparison of Two Organizational Commitment Scales, *Personnel Psychology*, 36, pp.87-99.
13. Fisk, R. P., Brown, S. W., & Bitner, M. J. (1993) ,Tracking the evolution of the services marketing literature, *Journal of Retailing*, 69(1): 61-103.
14. Flipo, J. P. (1986), Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies, *Journal of European Marketing*, Vol. 20, No. 8, pp. 55-68.
15. Garbarino, Ellen & Johnson, M.S. (1999), The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer relationships, *Journal of Marketing*, VOL. 63, APR., pp.70-87.
16. George, W. R.(1990), Internal Marketing and Organizational Behavior : A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level, *Journal of Business Research*, 20, pp.63-70.
17. George, W.R. & Gronroos C.(1989),Developing Customer – Conscious Employee at Every Level – Internal Marketing, In *Handbook of Services Marketing* .
18. Glassman, M. and B. McAfee (1992), Integrating the personnel and marketing functions, *Business Horizons*, Vol. 35, No. 3 (May/June), pp. 52-59
19. Greene, W. E., Walls, G. D. & Schrest, L. J. (1994), Internal Marketing: The Key to External Marketing Success, *Journal of Services Marketing*, Vol.8, No.4,pp.5-13.
20. Gronroos, C. (1981), Internal Marketing-Theory and Practices, in *American Marketing Association Services Marketing Conference Proceedings*.
21. Gronroos, C. (1994), From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, *Management Decision*, Vol.32 No.2,

pp.4-22.

22. Gummesson, Evert (1987), The New Marketing- Developing Long-Term Interactive Relationships, Long Range Planning, Vol. 20, pp. 10-20.
23. Gummesson, Evert (1992), Using Internal Marketing to Develop a New Culture --- The Case of Ericsson Quality, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 2, No. 3, pp. 23-28.
24. Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994), Further Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment, Journal of Applied Psychology, 79, pp.15-23.
25. Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. (1972), Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, 55, pp.57-67.
26. Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. (1972), Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, 55, pp.57-67.
27. Johnson, E. M. & D. T. Seymour (1985), The Impact of Cross Selling on the Selling on the Service Encounter in Retail Banking, in John A. Czepiel, Michael R. Solomon, and Carol Surprenant (eds.), The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Business, Lexington, MA: Lexington Books, p.225-239.
28. Johnson, E. M., E. E. Scheuing, & K. A. Gaidis (1986), Profitable Services Marketing, Homewood, IL: Dow-Jones Irwin.
29. Joseph, W.B. (1996). Internal Marketing Builds Service Quality. Journal of Health Care Marketing. 16(1), 54-59.
30. Kantor, R. M. (1968), Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, American Sociological Review, Vol.33, pp.499-517.
31. Koch, J. L. & Steers, R. M. (1978), Job Attachment, Satisfaction, and

- Turnover among Public Sector Employee, Journal of Vocational Behavior, Vol. 12, pp. 119-128."
32. Kolter, P. & Armstrong G. (1991). Principles of Marketing. 5th Ed. Englewood, NJ: Prentice-Hall.
33. Kotler, Philip (1980), Marketing Management: Analysis, Planning and Control, 4th ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
34. Kurtz, D. L., H. R. Dodge, & J. E. Klompaker (1976), Professional Selling, Dallas: Business Publicans Inc.
35. Kushman, J. W. (1992), The Organizational dynamics of Teacher Workplace Commitment : A Study of Urban elementary and Middle Schools, Educational Administration Quarterly, Vol. 28, No. 1, pp. 5-42.
36. Lamsa, A. M. & T. Savolainen (2000), The nature of managerial commitment to strategic change, Leadership & Organization Development Journal, 21(6).
37. Meyer, J. P. & N. J. Allen (1991), A Three-component Conceptualisation of Organizational Commitment, Paper Presented at the Annual Meeting of Administrative Sciences Association of Canada, Whistler, British Columbia.
38. Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993), Commitment to Organization and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, Journal of Applied Psychology, Vol. 78, No. 4, pp. 538-551.
39. Morris, J. H. & Sherman, J. D. (1981), Generalizability of Organizational Commitment Model, Academy of Management Journal, Vol. 24, No. 3, pp. 512-526.
40. Morris, J. H., & Sherman J. D. (1981), Generalizability of an Organizational Commitment, Academy of Management Journal, 24, pp. 512-526.
41. Morrow, P. C. (1983), Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment, Academy of Management Review, 8(3), pp.

- 486-500.
42. Morrow, P.C.(1983),Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment,Academy of Management Review,8, pp.486-500.
  - 43.Mowday, R.T., Steers, R.M.,& Poter, L. W. (1982), Employee-Organization Linkage-The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover, New York : Academic Press, pp.20-56.
  - 44.Mowday, R., Poter, L.,& Steers, R.(1982), Employee-Organization Linkage, New York: Academy Press.
  - 45.Nicholson, N.(1979),Industrial Climate : A Case Study Approach , Personal Review, Vol. 8, pp. 20-25.
  - 46.O'Reilly, C. A. & J. A. Chatman(1986),Organizational Commitment and Psychological Attachment : The Effectsof Compliance, Identification, and Internalization on ProsocialBehavior, Journal of Applied Psychology, Vol. 71, No. 3, pp. 492-499.
  - 47.Piercy, N. & Morgan N. (1991), Internal marketing – the missing half of the marketing programme. Long Range Planning, 24(2): 82-93.
  - 48.Pitt, L. F. & Foreman, S. K.(1999),Internal Marketing Role in Organizations: A Transaction Cost Perspective, Journal of Business Research, 44, pp.25-36.
  - 49.Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V.(1974), Organization Commitment, Job Satisfaction, and Turnover AmongPsychiatric Technicians, Journal of Applied Psychology, 59, pp.603-609.
  - 50.Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T.,& Boulian, P.V. (1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians, Journal of Applied Psychology, Vol.59, pp.603-609.
  - 51.Rafiq, M. & Ahmed, P.K.(1993), The Scope of Internal Marketing: Defining

- the Boundary Between Marketing and Human Resource Management.  
Journal of Marketing Management, 9, pp. 3-31.
52. Rafiq, M. & P. K. Ahmed (2000), Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, Journal of Services Marketing, Vol. 14 Issue 6/7, pp. 449-462.
53. Reyes, P. (1990), Teachers and Their Workplace: Commitment Performance, and Productivity, California : Sage Publication.
54. Robbins, S. P. (1992), Essentials of Organizational Behavior, New Jersey : Prentice Hall, Inc.
55. Robbins, S. P. (2001), Organizational Behavior (9th ed.), NJ : Prentice Hall."
56. Rohit Deshpande, John U. Farley, & Frederick E. Webster, Jr. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. Journal of Marketing, 57(1), pp. 23-37.
57. Salamon Michael (1992), Industrial Relations : Theory and Practices . 2nd ed . Hertfordshire, England: Prentice- Hall International(UK) .
58. Salancik, G. R. (1977), Commitment and The Control of Organizational Behavior and Belief. In B. M. Staw and G. R. Salancik, New Directions Behavior (1-95). Chicago: St. Clair Press.
59. Sasser, Earl W., & Stephen, F. Arbeit (1976), Selling Jobs in the Service Sector, Business Horizons, Vol. 19, June, pp. 61-65.
60. Saxe, Robert, and Barton A. Weitz (1982), The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, Journal of Marketing Research, 19(August), pp. 343-351.
61. Staw, B. M. (1977), Commitment to A Policy Decision : A Multitheoretical Perspective, Administrative Science Quarterly, Vol. 23, pp. 40-64.
62. Steers (1977), Antecedents and Outcomes of Organizational

- Commitment,Administrative Science Quarterly, 1977, 22, pp.46-56.
- 63.Steers, R. M.,(1977) ,Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment,Administrative Science Quarterly, Vol. 22, pp.46-56.
- 64.Stevens, J. M., Beyer, J. M. & Trice, H. M. (1978),Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment, Academy of Management Journal, Vol.21, No.3, PP.380-396.
- 65.Strong, E. K., Jr. (1925), Theorie s of Selling,Journal of Applied Psychology, 9(January), 75-86.
- 66.Tansuhaj, Patriya, Randall, Donna, Mccullough,& Jim (1991), Applying the Internal Marketing Concept Within Large Organizations: As Applied to a Credit Union, Journal of Professional Service Marketing, 6(2), 193-203.
- 67.Walken,D.(1990),Customer First ,Gower,P8.

親愛的女士、先生，您好！

首先，由衷的感謝您撥冗參與此研究！

這是一份與客服中心人員在內部行銷、勞資關係氣氛、組織承諾、情緒勞動與顧客導向之關聯性研究的問卷，目的在透過客服中心人員真實的想法，來探討其間的相互影響關係為何。

**您的填寫將對此研究有很大的貢獻。**

本問卷純粹為學術研究之用，採不記名的方式填答，完全保密，不對外公開。所得資料將進行團體分析，敬請安心的作答。

本問卷的每一個題目，並無所謂的「對」或「錯」，請詳細閱讀說明與題目後，**根據您個人真實的感受或想法來作答。**

謝謝您的幫忙，並敬祝您身體健康，工作順心如意！

南華大學管理科學研究所  
指導教授：陳孟修博士  
研究生：黃秋萍 敬上

答案無所謂對與錯，請就您實際的感覺填答，在適當之□上打「V」作答。

### 內部行銷

非常  
不同  
同意  
意見  
同意  
意見  
同意  
意見

1. 直屬主管會定期與我們討論我們在公司內未來的生涯發展。…………□□□□□ 1
2. 直屬主管會設法瞭解我們對他（她）帶領部屬方式的看法。…………□□□□□ 2
3. 公司會定期就同業的薪資進行調查與瞭解。…………□□□□□ 3
4. 公司會定期就同業的福利措施進行調查與瞭解。…………□□□□□ 4
5. 公司對不同部門的員工設定不同的激勵制度。…………□□□□□ 5
  
6. 直屬主管會時常注意我們的家庭生活狀況。…………□□□□□ 6
7. 公司會根據工作性質的不同，給予我們差異相當顯著的薪資。……□□□□□ 7
8. 直屬主管充份瞭解我們的工作表現。…………□□□□□ 8
9. 直屬主管會主動瞭解我們在工作上是否遭遇困難。…………□□□□□ 9
10. 公司會根據工作表現的不同，給予我們差異相當顯著的薪資。… □□□□□ 10

內部行銷

非常  
不同  
同意  
意見  
非常  
同意

11. 公司會設法讓我們的工作變得有趣。.....      11
12. 公司提供給我們的福利很週全。.....      12
13. 公司提供給我們的昇遷機會很多。.....      13
14. 公司對員工很尊重。.....      14
15. 公司對待員工很寬厚。.....      15
16. 公司儘量使我們的工作環境很舒適。.....      16
17. 我從工作中可以增進我的人際關係。.....      17
18. 目前的工作可以讓我充分發揮出我的潛力。.....      18
19. 一般而言，我們的薪資比同業高。.....      19
20. 公司經常透過內部網頁公佈與工作相關的消息。.....      20
21. 公司提供我們良好、正式的申訴管道。.....      21
22. 公司內員工與主管間，上下溝通的管道十分充足。.....      22
23. 當我們對公司作為或工作有任何意見時，我們總是可以透過電子郵件  
(或意見信箱)直接向公司主管表達。.....      23
24. 我們經常能夠透過參與正式會議(如座談會)了解公司的各項政策與做法。  
.....      24
25. 公司經常利用各種會議的方式向我們宣達新政策。.....      25
26. 公司經常透過教育訓練向我們傳達公司理念與價值觀。.....      26
27. 公司經常利用簡報、會議、聚會等管道向員工傳達工作相關訊息。      27
28. 公司主管經常利用大型聚會的機會向我們傳達與工作相關的公司政策。  
.....      28
29. 公司經常舉行部門競賽以提高員工的績效。.....      29
30. 公司經常透過各種外部活動(如記者會、公益活動等)來提昇我們對公司  
的認同。.....      30
31. 公司經常藉由舉辦運動會或活動以增加員工的互動。.....      31
32. 公司經常藉由支持員工非正式組織活動(如員工自主性社團活動等)以增加  
員工對公司的認同。.....      32
33. 直屬主管總能讓我們有應該為他「全力以赴」的感覺。.....      33
34. 公司總是將我們對於人事服務措施的意見作為下次修正時的參考。  
.....      34

### 勞資關係氣氛

- |                                       | 非常不同意                    | 不同意                      | 無意見                      | 同意                       | 非常同意                     |   |
|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| 1. 公司內員工和直屬主管之間彼此互相 <b>不信任</b> 。..... | <input type="checkbox"/> | 1 |
| 2. 公司內員工和直屬主管之間的關係是 <b>敵對的</b> 。..... | <input type="checkbox"/> | 2 |
| 3. 公司內員工和直屬主管之間彼此會儘可能的試著合作。.....      | <input type="checkbox"/> | 3 |
| 4. 公司內員工和直屬主管之間彼此相互 <b>尊重</b> 。.....  | <input type="checkbox"/> | 4 |
| 5. 我認為直屬主管做決策時，都會儘可能考量全體員工的利益。...     | <input type="checkbox"/> | 5 |
| 6. 公司內員工和直屬主管之間的日常關係 <b>不好</b> 。..... | <input type="checkbox"/> | 6 |
| 7. 在公司內，員工受到直屬主管 <b>不公平</b> 的對待。..... | <input type="checkbox"/> | 7 |

### 組織承諾

- |   | 非常不同意                    | 不同意                      | 無意見                      | 同意                       | 非常同意                     |    |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----|
| 1. 我願意額外努力以協助公司政策推展，使公司獲得成功。.....                     | <input type="checkbox"/> | 1  |
| 2. 我常對我朋友說，我服務的公司是一個相當理想的工作場所。...                     | <input type="checkbox"/> | 2  |
| 3. 我對公司幾乎 <b>沒有</b> 忠誠度可言。.....                       | <input type="checkbox"/> | 3  |
| 4. 我願意繼續留在公司服務，因此主管指派給我任何任務我都可以接受。...                 | <input type="checkbox"/> | 4  |
| 5. 我將公司的榮譽視同個人的榮譽。.....                               | <input type="checkbox"/> | 5  |
| 6. 當我向別人提起我在本公司服務時，我會覺得很驕傲。.....                      | <input type="checkbox"/> | 6  |
| 7. 只要工作性質及條件類似，到其他公司服務也無所謂。.....                      | <input type="checkbox"/> | 7  |
| 8. 在本公司服務，使我能充分發揮自己的專長。.....                          | <input type="checkbox"/> | 8  |
| 9. 只要目前的環境狀況有少許改變，就會使我 <b>離開</b> 本公司到其他公司服務。<br>..... | <input type="checkbox"/> | 9  |
| 10. 我很慶幸當初在選擇職業時，決定到本公司服務。.....                       | <input type="checkbox"/> | 10 |
| 11. 繼續留在本公司 <b>不會</b> 有什麼前途。.....                     | <input type="checkbox"/> | 11 |
| 12. 我非常 <b>不同意</b> 公司對待員工的方式。.....                    | <input type="checkbox"/> | 12 |
| 13. 我時常關心公司未來的發展。.....                                | <input type="checkbox"/> | 13 |
| 14. 對我而言，在目前的公司服務，是我服務過的公司中 <b>最好</b> 的一個。.....       | <input type="checkbox"/> | 14 |
| 15. 我決定到本公司服務，顯然是件 <b>錯誤</b> 的事。.....                 | <input type="checkbox"/> | 15 |

## 情緒勞動

答案無所謂對與錯，請就您實際的感覺填答，在適當之數字上打圈「0」作答。

次數多寡，由少→多(1-5)，代表您面對題目所述情況的頻繁程度。

努力程度，由小→大(1-5)，代表你面對題目所述情況時，付出心力的大小。

	次數多寡 (少→多)		努力程度 (小→大)		
	從 未 如 此	總 是 如 此	耗 費 的 心 力 很 小	耗 費 的 心 力 很 大	
在工作中，您是否曾面臨以下情況，次數的多寡？					
您需要付出多大的心力來達成以下的情況？					
1. 當我面對客戶的抱怨，必須努力克制心裡的不愉快。……	1	2	3	4	5
2. 當我與客戶發生不愉快時，必須努力忍氣吞聲，隱忍不發。	1	2	3	4	5
3. 我不喜歡客戶時，必須努力隱藏自己的好惡，不予表達。…	1	2	3	4	5
4. 當客戶不友善的對待我時，我必須努力壓抑住心中的不愉快， 不表現出來。……	1	2	3	4	5
5. 當我與客戶發生不愉快時，我仍必須要就事論事的表達意見， 不能帶入太多個人情緒。……	1	2	3	4	5
6. 當我個人情緒出現時，必須立即加以控制，調整自己的態度。	1	2	3	4	5
7. 我必須努力展現出友善的態度，以拉近與客戶的關係。……	1	2	3	4	5
8. 我必須努力表現微笑，主動給予客戶親切的服務。……	1	2	3	4	5
9. 我必須努力說些好聽的話，讓客戶高興。……	1	2	3	4	5
10. 我必須努力表達關懷的態度，使客戶感覺受到關心與照顧。	1	2	3	4	5
11. 我必須努力表現出熱忱、有活力的模樣， 讓客戶對自己產生好印象。……	1	2	3	4	5
12. 我必須耐心傾聽客戶的抱怨，以化解客戶的不滿。……	1	2	3	4	5
13. 我必須嘗試讓客戶表達不滿的地方，以平息抱怨。……	1	2	3	4	5
14. 我必須努力與客戶溝通，以排解客戶的疑慮與不滿。……	1	2	3	4	5
15. 我要努力了解客戶的問題給予解決，以安撫客戶不滿的情緒。	1	2	3	4	5
16. 我必須努力給予客戶合理的解釋與詳細的說明， 以平息客戶的抱怨。……	1	2	3	4	5
17. 我必須努力處理客戶的挫折，使客戶心情好轉。……	1	2	3	4	5
18. 我必須努力去安撫客戶的情緒衝動，使客戶平靜下來。……	1	2	3	4	5

## 顧客導向

非常  
不同  
同意  
意見  
同意  
非常  
同意

您是否同意在提供服務時，您會表現以下的服務行為？

1. 我會嘗試各種途徑協助客戶達成其目標。……………      1
2. 我會努力嘗試讓客戶和我討論他們的需要。……………      2
3. 我只提供客戶願意接受的服務，  
即使我知道另一項服務可以為客戶帶來較多的利益。……………      3
4. 即使我不確定我所提供的某項服務是否適合某位客戶，  
我仍然會盡我所能地讓他接受我提供的服務內容。……………      4
5. 我會試著藉由讓客戶滿意來達成我的目標。……………      5
  
6. 我認為一位良好的客服人員必須為客戶的最佳利益著想。……………      6
7. 我覺得在向客戶描述某項服務時，有必要加以修飾使客戶接受。…      7
8. 我會向客戶跨大我所提供的說法，使它們聽起來很合理。……………      8
9. 我會假裝同意客戶來討好他們。……………      9
10. 我會隨時注意客戶可以被說服的要點，以便趁機使客戶接受我的  
說法。……………      10
11. 我花在說服客戶接受服務的時間，比嘗試去發掘客戶需求的時間多。      11

## 個人基本資料

◇ 性別：1.  男性 2.  女性

◇ 年齡：1.  25 歲以下 2.  26~30 歲 3.  31 歲以上

◇ 工作地點：1.  北部（苗栗以北） 2.  中部（台中至雲林）

◇ 服務年資（於此公司）：1.  1 年以下 2.  1~2 年 3.  2年1個月~3 年  
4.  3年1個月~4年 5.  4年1個月以上

◇ 工作職稱：1.  服務專員（派遣） 2.  專員 3.  資深專員  
4.  其他\_\_\_\_\_

◇ 教育程度：1.  專科（含以下） 2.  大學 3.  碩士（含以上）

◇ 任用類型：1.  派遣員工 2.  正職員工

再次由衷的感謝您熱心的參與問卷，請您再幫忙檢查是否有遺漏題目未填答。

--The End，謝謝您的幫忙--