

# 內部行銷與工作滿意度之研究— 以台灣國際觀光飯店為例

## The Relationship between Internal Marketing and Job Satisfaction – An Investigation into the Taiwan International Hotel Industry

胡夢蕾 Meng-Lei Hu\*

### 摘要

服務員工的工作滿意是影響服務品質優劣的關鍵因素，而企業對服務提供者所施行的「內部行銷」則是提升服務品質的最佳途徑。本研究根據文獻及傳統行銷概念所發展出的內部行銷構面與意涵，以國際觀光旅館員工為研究對象，透過因素分析萃取出六個因素，分別為「工作環境因素」、「個人發展因素」、「內部溝通因素」、「認同薪資因素」、「管理授權因素」及「教育訓練因素」。內部行銷經集群分析後，共分為五群，按人數多寡依序為「溝通型態」、「賺錢型態」、「上進型態」、「環境型態」、「感情型態」，研究結果顯示多數員工仍較重視工作組織內主管及同儕的溝通。在內部行銷重要程度與滿意度等級排序差距分析中，發現員工在兩者之等級排序不一致，22 個問項中僅 2 項有顯著正相關，顯示國際觀光旅館業者尚應再加強內部行銷。關於人口變項分析中，得知僅婚姻狀況影響員工之內部行銷滿意度；且教育程度、婚姻狀況、與工作年資均會影響員工之工作滿意度。研究結果顯示內部行銷之滿意度和工作滿意度呈正相關，因此，國際觀光旅館業為提高員工的工作滿意與服務品質，應再重視及加強對員工之「內部行銷」。

**關鍵字：內部行銷、服務品質、工作滿意度**

### ABSTRACT

Job satisfaction of service employees is a key factor of service quality. Also, internal marketing is the best method to improve a company's

---

\*景文技術學院餐飲管理系講師、國立台灣師範大學人類發展與家庭學系研究所營養與餐飲組博士生；聯絡地址：231 台北縣新店市安忠路 99 號（e-mail：monicahu@jwit.edu.tw）

service quality. This study develops internal marketing dimensions and derives implications base on literature review and traditional marketing theories, using employees of the international tourism hotels as subjects. By means of factor analysis, we extracted six factor dimensions: “job environment;” “personal growth;” “internal communication;” “authority and salary;” “management and empowerment;” and “education and training.” After cluster analysis of internal marketing, results were divided into five cluster categories according to the number of respondents in each category: “communication type;” “money type;” “growth type;” “environment type;” and “emotion type.” Empirical results show that most international tourism hotel employees still emphasis on the communication with boss and co-workers. Moreover, results from the difference analysis on ordering of importance and satisfaction of internal marketing actions reveal that employees do not concur with the order of importance. Only two scale items out of twenty-two items exhibit significantly positive correlations, implying that there is still a need for international tourism hotels to improve their internal marketing systems. As for demographic analysis, empirical results indicate that only married status influences internal marketing, and that education, marriage and tenure influence job satisfaction. The results also demonstrate a positive relationship between internal marketing and job satisfaction. Therefore, in order to enhance job satisfaction among employees and performance of service quality, international tourism hotels should be devoted to internal marketing.

**Keywords :** *internal marketing, service quality, job satisfaction.*

## 一、前言

### 1.1 研究背景

在美國，有將近 74 % 的國民生產毛額，和 7,900 萬個工作機會，是來自於服務表現，而非產品製造（袁世珮、游琇雯譯，民 91）。而台灣近年經濟發展也出現階段性改變，服務業已凌越農業、工業，成為經濟主力，顯示服務業所扮演的角色，越來越重要。而在我國加入 WTO 後，將會有更多外籍金融、運輸、零售、餐飲及專業投資顧問公司等服務業在台灣開設，使得服務業的經營環境競爭更加激烈，因此，如何獲取競爭優勢已成為服務業者的首要關鍵。而服務業行銷競爭優勢的首要課題，便是在做好外部行銷之前，應先做好「內部行銷」，正如 Gronroos(1981) 所主張的「視員工為內部顧客」。服務業通常均忽略所提供或傳遞的產品與服務，均係透過組織內的員工進行，也就是服務業必須先將公司的產品或服務，先行銷給內部的員工，將員工視為一個內部市場。在過去二十年，「內部行銷」觀念首先在「服務行銷」文獻中出現（Gronroos, 1990），越來越多的學者（Berry, 1980；Flipo, 1986；Collins & Payne, 1991）肯定「內部行銷」對企業的重要性，並提出「內部行銷」是外部行銷成功的前提（Gronroos, 1985）。

Sasser & Arbeit (1976) 首先基於員工就是顧客的想法提出「內部行銷」的觀念，強調將服務銷售到企業內部的員工市場 (employment market) 以吸引最優秀的員工；Gronroos (1981) 認為應視員工為企業的「內部顧客」，提出「內部行銷」作為及戰略作法；Gummesson (1987) 提出「內部顧客」的定義，認為每個人應視自己為其他同仁的顧客，從他們處接受訊息、與產品等，當然也應視自己為其他內部顧客的供應者。近年來「內部行銷作為」是公司人力資源部門運用行銷在自身員工的一種活動作為，國內在近五年內漸有學者探討此相關議題 (梁殷禎，民 88；吳志淵，民 88)，而國外在餐旅服務業的實驗性研究本來就較少 (Hales et al., 1994)，且大多侷限於探討「內部行銷」方式、服務品質、與績效之關係 (Boshoff & Tait, 1996；Czaplewski, et al., 2001)，例如 Heskett et al. (1990) 認為組織內部員工互為其他員工之內部顧客，注意內部服務品質可以提高內部顧客滿意度，進而傳遞出高服務品質的產品及服務，以提昇外部顧客滿意度，提高顧客忠誠度，進而增強組織利潤與成長。因此在以往的文獻探討中，研究者對內部行銷、工作滿意度課題，傾向於個別式的討論方式，較少關聯性的探討研究。因此希望藉由本研究能再釐清「內部行銷」之意涵外，採用服務產業的實證研究，對「內部行銷」與員工工作滿意度進行深入的關係探討。

## 1.2 研究目的

綜合上述研究動機與，本研究選擇餐旅服務業中的飯店業員工為研究對象，進行實證分析。國際觀光旅館業 (international hotel industry) 是一非常重視服務品質與細節的行業，其內部員工「個人」素質又特別重要，往往超過其他「生產製造」因素，而且又是服務「人」的產業。本研究將研究目的藉由進行文獻整理建立研究架構、假設與問卷調查，探討旅館組織員工對旅館實施之「內部行銷」作為認知態度上的差異，及與員工之工作滿意度是否相關？故本研究之研究目的可歸納為以下六點：

- (一) 探討「內部行銷」在國際觀光旅館業之因素構面。
- (二) 探討國際觀光旅館業員工對「內部行銷」滿意度之集群型態與命名。
- (三) 探討國際觀光旅館業員工對公司執行「內部行銷」的重要程度認知與實際感受之滿意程度。
- (四) 探討國際觀光旅館業實施「內部行銷」與員工工作滿意度是否相關。
- (五) 探討員工之不同人口變數，其「內部行銷」與工作滿意度之差異。
- (六) 探討不同國際觀光旅館與區位，員工之「內部行銷」與工作滿意度之差異。

## 二、文獻探討

### 2.1 內部行銷

「內部行銷」( internal marketing ) 是服務行銷重要之金三角 ( 內部行銷、外部行銷、互動行銷 ) 理念中之一要素, 學者們認為應先把內部行銷做好, 才可進行至外部行銷及互動行銷。服務業應把自己的員工當成內部的顧客對待, 故近年來特別提倡企業應重視其「內部行銷」作為。Fisk et al. 在 1993 年已指出內部行銷在服務行銷研究文獻中存在特殊的重要性。Gronroos ( 1981 ) 是早提出「內部行銷」定義的學者之一, 提出視員工為顧客, 將組織銷售給員工的概念, 並且提出內部行銷之戰略及戰術層級作法。Piercy & Morgan ( 1991 ) 認為內部行銷是一種策略性方案, 目的在配合外部行銷方案, 向公司內部各單位及人員傳達有關的行銷規劃內容, 以便在因方案執行所導致資源重分配時, 仍能獲得組織內其他部門決策者之支持。視員工為「內部顧客」的議題, 在許多國外的研究中已獲得探討與驗證( Komaki, et al., 1977; Luthans, et al., 1981; Dierks & McNally, 1987 )。公司進行「內部行銷」的目的是使內部顧客 ( 員工 ) 滿足, 進而產生高品質的服務與產品, 使外部顧客 ( 公司的顧客 ) 滿足 ( Barrett, 1994; Denton, 1990; Lukas, & Maignan, 1996; Lings, 1999 ), Bansal et al. ( 2001 ) 提出「內部行銷」內外部顧客滿意、與忠誠度的模式。

Joseph ( 1996 ) 指出內部行銷應用行銷與人力資源管理, 結合理論、技術與原理。Taylor & Cosenza ( 1997 ) 將「內部行銷」定義為應用行銷哲學與原理在為外部顧客提供服務的員工身上, 以雇用及留住最好的員工, 員工也就能將其工作做到最好。Cooper & Cronin ( 2000 ) 指出內部

行銷是由一個組織的努力所組成, 其訓練和激勵它的員工, 以提供較佳的服務。企業可以藉內部行銷的各種方式, 激勵員工以創造性的熱情投入工作, 發揮集體合作精神為顧客提供優質服務。在國內研究中, 梁殷禎 ( 民 88 ) 研究結果指出, 「內部行銷作為」可分為關懷、資料收集、有形利益、無形利益、溝通與心智成本等六個構面。王精文和王淑琴 ( 民 88 ) 認為內部行銷與經營績效間呈正相關, 顯示當內部行銷推行程度越高, 經營績效表現也就越好。吳志淵 ( 民 88 ) 對國內石化廠進行探索性研究發現個案公司員工對內部行銷觀念不足、內部顧客落實程度不足、服務關鍵時刻重視程度不足, 又內部行銷對員工在組織承諾、工作參與、工作激勵、工作滿足及工作努力有正面強化作用, 另外, 內部行銷對企業具有四項效益分別為: 外部行銷的基礎、企業競爭力、組織向心力及組織氣氛。

### 2.2 工作滿意度

「工作滿意度」( job satisfaction ), 亦譯為工作滿足, 其正式的研究始於 Hoppock ( 1935 ), 認為工作滿意度是工作者心理與生理兩方面對環境因素的滿意感受, 即

工作者對工作情境的主觀反應。Smith et al. (1969) 指出工作滿意度是工作者對其工作及工作相關因素的感受或情感上的反應, 也就是說工作者實際獲得的報酬與預期報酬的差距, 若差距愈小, 表示滿意度愈高; 反之, 則滿意度愈低。另外一種是屬於參考架構的定義, 個人根據參考架構對於工作的特性加以解釋後所得到的結果, 即為許彩娥 (民 70) 所稱「構面性」的定義或「特殊構面滿意度」(Job Facet Satisfaction)。重點在於工作者對其工作參考構面之情感反應。

自 1940 年以來, 國外許多學者探討及發展出動機理論, 由於強調的出發點不同, 而產生不同的工作滿意理論。目前有關工作滿意度的研究, 大多採取參考架構的定義, 因此衡量工作滿意度, 係使用多構面的衡量 (鍾燕宜, 民 75), 但是目前仍無所謂工作滿意度衡量的最佳架構, Smith (1969) 提出工作本身、升遷、薪水、上司及工作夥伴等五個構面。Vroom (1964) 則認為有七個構面, 包括: 組織本身、升遷、工作內容、直接主管、待遇、工作環境與工作夥伴。工作滿意度的理論基礎很多, Campell et al. (1970) 將工作滿意度理論分為內容理論與程序理論兩大類。

#### 2.2.1 內容理論 (content theories)

較關心特定激勵人們的內容, 主要是在辨認及界定存在重要變項中的特定實物, 例如升遷、薪資、工作安全性、認同、獎勵等。代表此類理論的有需求層級理論及雙因子理論。

理論 1: 需求層級理論 (need hierarchy theory): 需求會引發行為的生理上或心理上的不足, 心理學家 Maslow (1943) 發表心理需求理論, 認為動機是一個人的五個基本需求作用, 後又修正為七個等級 (Maslow, 1970), 由低至高分別為生理需求、安全需求、愛與隸屬感需求、自尊需求、知的需求、美的需求、自我實現需求等七個層次。

理論 2: 雙因子理論 (Two-Factor theory): Herzberg et al. (1959) 認為決定個人工作滿意的因素有兩個, 一為內在因素, 即激勵因素 (motivator factor), 二為外在因素, 即保健因素 (hygiene factor)。其理論模式認為個人與工作之間的關係極為重要, 當工作情況中出現「激勵因素」時, 可以使人產生工作滿足, 但若不存在時也不致於造成不滿足; 當工作情況出現「保健因素」時, 可防止員工的不滿足, 但若不存在時會造成不滿足。

#### 2.2.2 程序理論 (process theories)

敘述如果激勵、指揮、維持、及停止行為的過程, 主要是在明確敘述變項交互作用, 及影響他人產生某種行為的方法。代表此類理論的有: 公平理論、期望理論。

理論 1: 公平理論 (equity theory): 社會學家 Festinger 1950 年代發展的理論, Adams (1963) 首先應用公平理論於工作中, 指出員工的工作投入 (如教育、經驗、技巧、努力) 是期望組織公平的回報, 亦即是組織的產出 (如薪資、額外利益、肯定)。員工會將自己的付出與所得的比率, 與相關的人做比較, 若比率與他

人相同表示公平，則感覺自己所處環境是公平，公正；如果不公平，員工會衡量自己的獲得是偏低或偏高，會設法修正此不公平現象。

理論 2.：期望理論 (expectancy theory)：Vroom (1964) 提出價值 (value) 工具性 (instrumentality) 及期望 (expectancy) 三個概念的期望理論，又稱為「VIE 理論」。認為驅使一個人產生某特定行為的力量與他認為這行為所能導致的特定結果的評價及期望成正比，因此提出動機作用之期望模式理論。如果個人認為目標或結果對他有重要的價值，且估計透過努力有很大把握可達成目標，則就會產生動機以實現目標。

過去在國內外許多有關工作滿意度的研究中，大多探討工作滿意度與其「前因」或「後果」之關係 (Ang & Soh, 1997; Au et al., 1998; Furnham et al., 2002) 或是與那些因素相關，例如生活滿意度 (Li, 1996) 個人人格特質 (黃國慶，民 87) 留任意願 (于乃玲，民 88) 服務熱忱 (王慶富、林溢霖，民 88) 與組織認同因素 (陳啟勳、葉連德，民 90) 等，得知員工之工作滿意度受許多內外環境因素的影響，但較少探討其與「內部行銷」的關係。僅有陳穎修、劉蓓芳 (民 90) 首先應用醫療產業探討內部行銷與工作滿意度的關係，發現企業施行良好的內部行銷作為，可提高醫院員工的工作滿意；王品淑 (民 89) 發現不同的人口統計變數及生活型態，在生活滿意度間有顯著差異。Conduit & Mavondo (2001) 研究指出所有「內部行銷作為」過程，包括訓練、管理支持、內部溝通、人事管理、與外部溝通，彼此間均有相關存在。其中內部溝通、與人事管理與內部顧客導向有顯著正相關，可見「內部行銷」實務管理不直接影響企業的市場導向，但卻影響其許多組織動能。本研究根據 Heskett et al. (1990) 之觀點，認為企業策略服務行銷之觀點可向內延伸至內部之員工，使員工產生較大的工作滿意度，則能表現出較佳的服務品質，增加顧客的滿意度 (Tansuhaj et al., 1988)。國內學者們亦運用此一觀點在醫療、壽險等其他服務業中，探討公司內部行銷與員工工作滿意度和其他相關因素之間的關係 (劉蓓芳、陳穎修，民 90；王精文、黃淑琴，1999)。

### 三、研究方法

#### 3.1 研究架構

本研究從文獻探討中，發現服務業之工作滿意度僅探討與人口變項之關係，應加入現行國內較少探討確非常重要之「內部行銷」議題 (Flipo, 1986)，研究架構如圖 1。

#### 3.2 研究假設

根據本研究之研究架構，提出下列研究假設：

**H1**：員工對內部行銷的重要程度認知與實際感受滿意度有顯著差異。

- H2：內部行銷不同構面正向影響員工之工作滿意度。
- H3：內部行銷不同集群型態員工之工作滿意度有顯著差異。
- H4：不同人口變數員工之內部行銷滿意度有顯著差異。
- H5：不同人口變數員工之工作滿意度有顯著差異。
- H6：不同國際觀光旅館與區位之員工內部行銷滿意度有顯著差異。
- H7：不同國際觀光旅館與區位之員工工作滿意度有顯著差異。

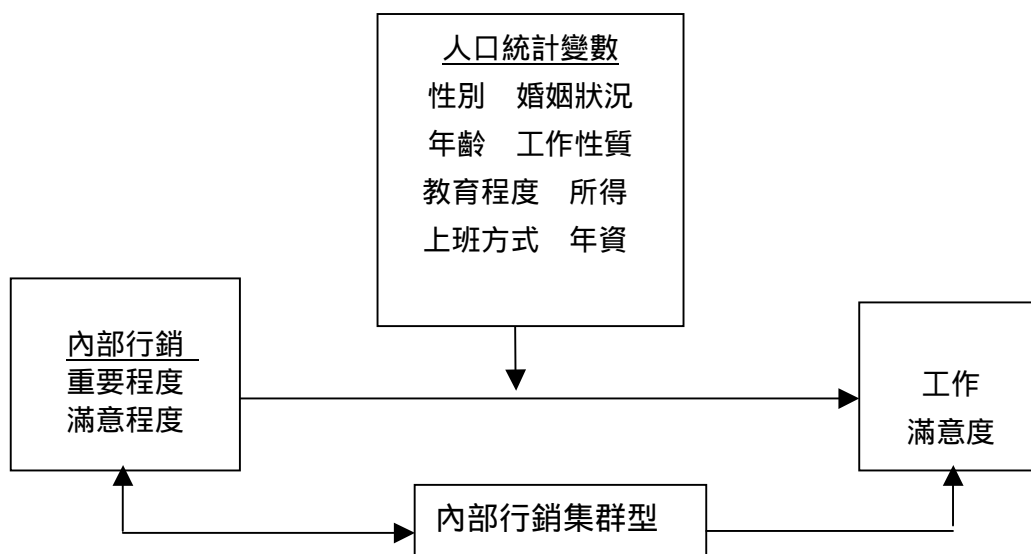


圖 1 本研究研究架構

### 3.3 研究對象與抽樣設計

本研究以台灣國際觀光飯店的員工為受訪對象，抽樣時為避免樣本比例過於集中於在某一群體而產生研究偏誤，藉樣本之選擇改變其代表性，先採用隨機抽樣在北、中、南部各抽取 3 家飯店業者，詢問人力資源部門主管該飯店是否實施「內部行銷作為」？如答覆為「有」，再尋求願意發放問卷意願後，如不同意再抽換另一家，最後得到 9 家飯店配合進行實證研究，每家發放 40 份問卷，再運用配額抽樣，要求發放比例以男女填答者 1 比 1 的比例為原則。

### 3.4 問卷編制與修訂

本研究以問卷做為資料搜集的工具，問卷共分為三大部分，第一部分是員工對公司「內部行銷」的重要程度與滿意程度調查；第二部分是員工對公司的工作滿意度調查；第三部分則為基本資料調查。調查時間自 2003 年 4 月 1 日至 2003 年 5 月 30 日止，共發出問卷 360 份，回收 218 份(60.56%)，經過資料檢核，發現答題不完整或重複填答有 28 份，總計獲得有效問卷 190 份(87.16%)。本研究之樣本特性如表 1 所示。

### 3.4.1 內部行銷作為問卷

本研究依據 Gronroos (1990) 所提出「內部行銷」之七構面(生涯發展、工作環境、福利薪資、個人條件、內部溝通、決策參與、服務訓練)並配合業者訪談資料為原則,分別檢修問卷中有遺漏、偏頗、題意重複;及考量餐旅業適合性再做最後修正,共 65 題進行正式施測,問項衡量計分方式採用 Likert 五點尺度衡量,給分方式為請受測者填寫對該問項描述的看法(重視程度與滿意度),依程度「非常重要/滿意」給 5 分;「重要/滿意」給 4 分;「無意見」給 3 分;「不重要/滿意」給 2 分;「非常不重要/滿意」給 1 分,給分愈高者比表示對內部行銷的程度愈高。

### 3.4.2 工作滿意度量表

本研究使用「明尼蘇達滿意度問卷」(Minnesota Satisfaction Questionnaire, 簡稱 MSQ)的短題本(Short Form)編譯而成,問卷之編者為 Weiss et al. (1967), MSQ 的特點在於工作滿意度的整體性與構面皆予以完整地衡量,已大量應用於國內外研究中(黃建達、林文政,民 89; Ang. & Soh, 1997; Washington, et al., 2003)。問卷共有 20 題,內容主要針對描述工作環境中,對各因素感到滿意的程度,量表分為兩大部份:內在滿意(intrinsic satisfaction)及外在滿意度(extrinsic satisfaction),兩者計分之合即為整體滿意度(general satisfaction)。內在滿意是測量員工本身較能控制之因素,例如個人潛力發展、個人尊嚴的重視、自我概念的提昇等;外在滿意是測量員工無法控制的因素,例如財務補償、相關人員稱讚、工作條件改善、地位的提升等,這些因素的達成即代表員工的工作滿意度。問項衡量計分方式仍採用 Likert 五點尺度衡量,受測者依本身感受,依程度勾選「非常滿意」給 5 分;「滿意」給 4 分;「無意見」給 3 分;「不滿意」給 2 分;「非常不滿意」給 1 分,加總起來求得整體滿意度,分數愈高代表滿意度愈高。

## 3.5 統計方法

本研究採用 SPSS 10.0 套裝軟體來進行統計分析,使用之統計方法為敘述性統計、因素分析(factor analysis)、單因子多變量分析(ANOVA)、Spearman 相關分析、群集分析(clustering analysis)。

### 3.5.1 樣本特性分析

本研究受訪樣本中女性 105 位(55%),多於男性(45%)。受訪者年齡層以未滿 20 歲 70 位(37%)與滿 20-25 歲 39 人(21%)為最多,顯示從事國際觀光旅館人員的年齡層較低。在教育程度方面,以專科程度者 82 位(43%)最多,高中(職)程度者 72 位(38%)為次之,大學及碩士以上教育程度者均佔非常少數,各為 7 位及 3 位,顯示國際觀光旅館人員之教育程度大學以上仍為少數。婚姻狀況大部份為未婚 153 位(81%)。目前工作性質以在餐飲部門為最多,其中餐飲部外場 81 位(43%)及餐飲部門內場(廚房) 28 位(15%)。每月所得以\$20,001-30,000 元 49



位 (26%) 為最多, \$30,001-40,000 元 39 位 (21%) 為次之。從事餐旅服務工作年數以未滿 1 年 48 位 (25%) 最多, 滿 3 年 - 未滿 6 年 45 位 (24%) 次之。在本飯店年資以未滿 1 年 74 位 (39%) 最多, 滿 1 年 - 未滿 2 年 53 位 (28%) 次之。而在本單位年資以未滿 1 年 74 位 (39%) 最多, 滿 1 年 - 未滿 2 年 53 位 (28%) 次之。而在上班方式方面, 則是以餐旅業最常運用之輪班方式為最多, 幾乎佔 50%, 如表 1。

表 1 整體樣本結構分析表(N=190)

項目		人數	百分比%	項目		人數	百分比%
性別	男	85	44.74	從事餐旅服務工作年數	未滿 1 年	48	25.3
	女	105	55.26		滿 1 年 - 未滿 3 年	39	20.5
年齡	未滿 20 歲	70	36.84	在本旅館年資	滿 3 年 - 未滿 6 年	45	23.7
	滿 20 歲 - 未滿 25 歲	39	20.53		滿 6 年 - 未滿 9 年	20	10.5
	滿 25 歲 - 未滿 30 歲	28	14.74		滿 9 年 - 未滿 12 年	16	8.4
	滿 30 歲 - 未滿 35 歲	9	5.26		滿 12 年 - 未滿 15 年	11	5.8
	滿 35 歲 - 未滿 40 歲	9	4.74		滿 15 年以上	11	5.8
學歷	國(初)中以下	26	13.7	在本單位年資	未滿 1 年	51	26.8
	高中(職)	72	37.9		滿 1 年 - 未滿 2 年	81	42.6
	專科	82	43.2		滿 2 年 - 未滿 4 年	37	19.5
	大學	7	3.7		滿 4 年 - 未滿 6 年	5	2.6
	碩士及以上	3	1.6		滿 6 年 - 未滿 8 年	6	3.2
婚姻狀況	未婚	153	80.5	在本單位年資	滿 8 年以上 1	10	5.3
	已婚無子女	18	9.5		未滿 1 年	76	40.0
	已婚有子女	15	7.9		滿 1 年 - 未滿 2 年	69	36.3
	其他	4	2.1		滿 2 年 - 未滿 4 年	26	13.9
目前工作性質	客務部	27	8.9	上班方式	滿 4 年 - 未滿 6 年	4	2.1
	房務部	39	20.5		滿 6 年 - 未滿 8 年	8	4.2
	餐飲部門外場	81	42.6		滿 8 年以上	7	3.7
	餐飲部門內場(廚房)	28	14.7		固定早班	45	23.7
	其他	25	13.2		固定晚班	34	17.9
每月所得	20000 元以下	55	28.9	上班方式	固定大夜班	3	1.6
	20001 - 30000 元	49	25.8		輪班	94	49.5
	30001 - 40000 元	39	20.5		其他	14	7.4
	40001 - 50000 元	36	18.9				
	50001 - 60000 元	7	3.7				
	60001 以上	18	9.4				

資料來源：本研究整理

### 3.5.2 「內部行銷」評估構面建立與因素分析

本研究為簡化研究流程，不考慮重要度與滿意度之間的差距，僅以「內部行銷」滿意度重新建構新的「內部行銷」之因素構面。在內部行銷問卷修訂部份，綜合項目分析、各題與總分相關分析進行題目的篩選，除 6 個問項較不具區別度需刪除，其餘各題與總分皆呈正向相關（相關係數介於.55~.81 之間），因此共保留 59 問項進行因素分析。採用主成份分析法縮減構面，並選擇最大變異數法(Varimax)進行直交轉軸(Orthogonal rotation)，保留特徵值(Eigenvalue)大於 1 的因素，以產生較為明顯的因素負荷型態，獲得量表因素構面(張紹勳，2001；吳萬益、林清河，2001)。本研究對於所獲得之調查資料，進行探索性因素分析 ( Exploratory Factor Analysis )，以獲得餐旅飯店業內部行銷作為之評估構面。根據張紹勳 ( 2001 ) 的建議，檢核每一個因素構面是否存在某一個題項自成一個因素構面，或某一題項在所有因素構面之因素負荷量 ( Factor loading ) 小於 0.5 的情形，作為進一步刪除題項的依據，同時計算每個構面的 Cronbach's  $\alpha$  係數及每個題項與構面中其他題項之間的相關係數，刪除構面中相關係數低的題項，使構面的相關係數提高。爾後再將縮減過後題項，採用上述程序反覆進行，建構重新因素構面。

在進行因素分析之前，先確定資料適合進行因素分析(分析樣本題項相關矩陣之 Bartlett 球形檢定值為 4919.772, P-value 為 0.000 達顯著水準)，與資料抽樣適當 ( Kaiser-Meyer-Olkin ( KMO ) 值為.920，非常接近 1，代表資料抽樣適當)。首先以 59 個題項進行第一次探索性因素分析，獲得十四個因素構面(累積變異量 83.516%)；其中 3 個題項在所有因素構面之因素負荷量小於 0.5，因此刪除。

而後進行第二次因素分析，獲得十個因素構面(56 題項，累積變異量 83.52%)，其中 15 個題項在所有因素構面之因素負荷量小於 0.5，因此刪除。爾後進行第三次因素分析，獲得九個因素構面(41 題項，累積變異量 76.50%)，其中 5 個題項在所有因素構面之因素負荷量小於 0.5，因此刪除。爾後進行第四次因素分析，獲得八個因素構面(36 題項，累積變異量 65.30%)，其中 5 個題項在所有因素構面之因素負荷量小於 0.5，因此刪除。而後進行第五次因素分析，獲得七個因素構面(31 題項，累積變異量 61.99%)，其中 5 個題項在所有因素構面之因素負荷量小於 0.5，因此刪除。爾後進行第六次因素分析，獲得六個因素構面(26 題項，累積變異量 61.99%)。結果為保留六個構面，及高因素負荷量 ( 大於 0.6 ) 的情形，再刪除 4 個題項，最後精簡為 22 個題目，萃取六構面因素而結束，累積解釋變異量為 69.49%，此六因素構面與其構成題項之因素負荷量如表 2，題項與構面精簡後之結果優於第四次因素分析之結果，原因為刪除因素負荷量較小的題項後，若共同因素的總數不變，將使因素內之因素負荷量略增加，連帶使其特徵值增加，而使所解釋之變異量提高，本研究欲簡化量表的題數，但須保持解釋量表的總變異量不變或略為提高，故進行以上一連串的因素分析步驟，由於留下每個因素負荷量之數值均相當高，亦顯示此

表 2 「內部行銷」因素構面項目與其構成題項之因素負荷量

因素構面	題 項	因素負荷量	解釋變異量% 總解釋變異量	特徵值	α 值
一	透過對工作環境的佈置，營造舒適的工作氣氛 (X52)	.741	39.542	8.699	.8420
	舉辦各種內部活動增加互動 (X51)	.696	(39.542)		
	工作所需的設備及工具完備且方便使用 (X53)	.694			
	舉辦外部活動提昇員工對公司認同 (X49)	.684			
	工作環境舒適 (X54)	.642			
二	工作具變化性 (X15)	.768	7.273	1.600	.8058
	工作具挑戰性 (X14)	.762	(46.815)		
	根據員工個別差異，派任適當單位 (X13)	.690			
	工作具成就感 (X16)	.645			
三	公司定期進行員工工作滿意調查 (X2)	.769	5.989	1.318	.8271
	公司主動瞭解員工在生活上的問題 (X1)	.739	(52.804)		
	主管主動瞭解員工在工作上的問題 (X3)	.685			
	員工所提意見，公司列管處理 (X4)	.683			
四	從事的工作不會擾亂生活作息 (X31)	.704	5.296	1.165	.8090
	提供的薪資較同業優渥 (X32)	.669	(58.100)		
	從事的職業能得到他人的認同與肯定 (X33)	.668			
	內部升遷作業公開、明確、合理 (X36)	.658			
五	主管以身作則 (X61)	.770	5.728	1.040	.7877
	充分授權處理顧客事宜 (X62)	.722	(63.827)		
	部門主管獲得員工的認同 (X63)	.713			
六	有完整的進階訓練課程設計 (X39)	.769	5.661	1.025	.7034
	提供相關教育訓練課程 (X19)	.715	(69.488)		

資料來源：本研究整理

些題項具有良好的建構效度。如表 2 所示，藉此可以瞭解原問卷設計中各因素構面所含問項之適切性，此六因素構面的組成與命名如下所示：

1. 因素一：包括 5 題項，內容為包括設備及環境的方便與舒適性、營造舒適工作氣氛等，稱為「工作環境因素」。
2. 因素二：包括 4 題項，內容為有關工作具變化及挑戰性、工作有成就感、及依員工年齡差異派任適當單位，稱為「個人發展因素」。
3. 因素三：包括 4 題項，內容為有關公司對員工意見的重視程度、工作滿意調查、瞭解員工生活上問題等因素，稱為「內部溝通因素」。
4. 因素四：包括 4 題項，內容為員工對薪資及升遷的期望與滿意程度、職業能得到認同與肯定等因素，稱為「認同薪資因素」。
5. 因素五：包括 3 題項，主管獲得員工認同、充分授權處理顧客事宜、主管以身作則，稱為「管理授權因素」。
6. 因素六：包括 2 題項，內容為教育訓練，課程設計，稱為「教育訓練因素」。

### 3.5.3 「內部行銷」之集群分析

為使分群作業更為周延，本研究採用二階段法（結合階層分群法與非階層分群法）進行集群分析，第一階段先以華德法（Ward's）做分群，第二階段再以 K 組平

均法進行集群分類,使用二階法的目的是利用第一階段華德法以層次集群分析法進行分群,利用分群的準則決定群數後,在利用第二階段以 K 組平均法,屬於非分層次集群法予以分群,群集原則為極小化個案點與種子點 (centroids) 間之距離,即歐基里得距離 (Euclidean distance) 分群之流程如圖 2, 流程中將資料隨機非為兩部份的目的,是於 K-Means 集群分析後,可交互驗證資料 1 與資料 2 的分群效果 (Singh, 1990), 資料 1 為受試樣本, 資料 2 為檢測內部效度之樣本。

分出的資料 1 中先採用華德法分群以判斷分群個數, 結果建議分群為 3-7 群, 繼續以 K-Means 集群分析分別進行 N=3-7, 發現僅 5 及 6 個分群適當, 因分群後個案 (membership) < 5 或分群之間的準則變數不具顯著差異。接下來使用資料 2 進行 5 及 6 個分群, 發現分群 5 的有較好的分群與命名效果, 故結合資料 1 與資料 2, 進行分群 5 的集群分析。為驗證此集群分析的有效性。

國際觀光旅館員工「內部行銷」滿意度分群與命名結果為以下五個型態 (表 3), 依人數多至少依續為「溝通型態」、「賺錢型態」、「上進型態」、「環境型態」、「感情型態」:

型態 1: 總樣本數的 20%, 除考慮工作環境、認同感與薪資外, 較偏向注重飯店的教育訓練制度, 命名為「上進型態」。

型態 2: 總樣本數的 2.6%, 除考慮工作環境與教育訓練, 管理授權與個人發展較不重較偏向注重飯店所提供的認同需求, 命名為「感情型態」。

型態 3: 總樣本數的 16.8%, 除考慮管理授權、個人發展外, 較不注重內部溝通與工作環境, 較偏向注重飯店整體的工作環境, 命名為「環境型態」。

型態 4: 總樣本數的 31.6%, 除考慮管理授權、認同感與薪資外, 較偏向注重飯店內部的溝通, 命名為「溝通型態」。

型態 5: 總樣本數的 29%, 除考慮工作環境外, 不注重教育訓練、管理授權, 只偏向注重飯店所負擔的薪資, 命名為「賺錢型態」。

表 3 員工「內部行銷」滿意度型態分群<sup>a</sup>

	分群 1	分群 2	分群 3	分群 4	分群 5	F 值	P 值
	上進 型態	感情 型態	環境 型態	溝通 型態	賺錢 型態		
<b>內部行銷因素</b>							
工作環境因素	-.44455	.97832	-.75040	.42423	.18143	13.651	.000*
個人發展因素	-.00082	-2.3477	.49633	.20977	-.33658	13.939	.000*
內部溝通因素	-.11842	-.84807	-.91911	.68162	-.06953	21.119	.000*
認同薪資因素	-.69459	2.10581	.48220	.50085	-.55623	33.967	.000*
管理授權因素	-.36008	-1.22709	.52649	.42904	-.44805	13.552	.000*
教育訓練因素	1.17797	.60768	-.41817	.22139	-.47252	58.430	.000*
員工個數 (n=190)	38	5	32	60	55		
樣本%	20	2.6	16.8	31.6	29		

a 分群之描述是以「因素分數」(mean=0, STD=1) 為基礎。\* 表顯著: P < 0.001。

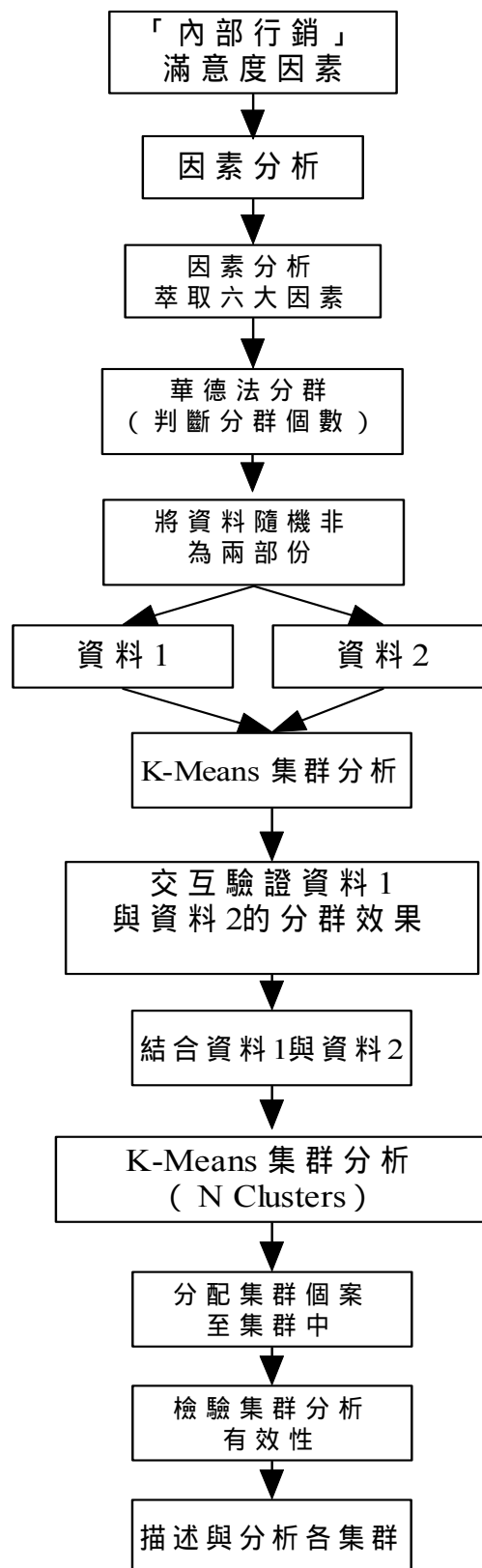


圖 2 「內部行銷」集群分析流程圖

#### 3.5.4 信度與效度分析

本研究採用問卷調查法，研究工具之發展，首先透過國內外文獻資料研究，發展出問卷草稿，並有效蒐集相關領域專家學者意見後，完成問卷之修正工作，最後形成正式之調查問卷，故本研究之問卷應具某一程度的效度。在信度方面，為確認因素構面中的題項具高度的一致性，本研究分別將「內部行銷作為」的六個因素構面 22 個題項，進行 Cronbach  $\alpha$  信度分析。若發現某一因素構面之量表題項其信度值偏低，則隱含受訪者對這些題目之滿意程度相當不一致，分析結果如表 2，顯示量表之因素構面 Cronbach  $\alpha$  信賴係數均介於 0.70-0.84 之間，遠大於 0.6，代表內部一致性均非常高；同時也未發現刪除某個題項可增加量表之信度；其總體量表信度，整體量表的 Cronbach  $\alpha$  為 0.9267，亦遠高於一般建議之標準 0.7（張紹勳，2001），表示量表具有良好的一致性表現。透過上述的信度與效度檢測，顯示本研究使用之內部行銷量表兼具信度效度，具有測量上的一致性與有效性。

## 四、研究結果及分析

### 4.1 「內部行銷」評估構面與集群之管理意涵

國際觀光旅館業萃取出之「內部行銷」為以下六構面：「工作環境因素」、「個人發展因素」、「內部溝通因素」、「認同薪資因素」、「管理授權因素」、「教育訓練因素」，與其他產業，甚至服務業相比較其構面，因萃取個數不同而不盡相同（王精文、黃淑琴，民 88；劉蓓芳、陳穎修，民 90），與王翠品（民 91）KTV 服務業之「內部行銷」構面分類較相類似（教育訓練、管理支持、內部溝通、人力資源管理措施、外部溝通共五因素），均皆有基本的「內部溝通」、「教育訓練」與「管理支援」三因素（表 4），可見此三者之重要性，企業必須特別重視與滿足員工。本研究國際觀光旅館業的「內部行銷」以「工作環境因素」與「個人發展因素」解釋變異量最大（見表 2），代表國際觀光旅館員工因旅館等級工作機會眾多，可以選擇喜歡的工作環境，為了其個人未來的生涯發展，較重視以上兩因素。

從前述「內部行銷」集群分群結果得知，有「上進」訓練需求的員工仍佔不少，表示在人力資源教育訓練的角度，仍有許多對國際觀光旅館服務業有興趣且願意學習的工作者投入，是本研究另一個發現，此現象應與近年來台灣觀光餐旅學校或相關科系蓬勃發展有關。而「溝通」需求在「內部行銷」上的重要性；另外，仍有不少員工以薪資多寡為選擇工作的重要因素，但是旅館業的薪資通常與服務業比較起來均較低，故可以其他的「內部行銷」來提升員工的工作滿意度。

表 4 「內部行銷」因素構面比較表

國內外學者 (年代)	構面個數	構面名稱
Tansuhaj, et al. (1988)	5	招募 (interviewing)、訓練 (training)、激勵 (motivation)、溝通 (communication)、留任 (retention)
George & Gronroos (1989)	5	管理者的支持 (management support)、訓練 (training)、人事管理 (personal management)、內部溝通 (internal communication)、外部活動 (external activities)
Foreman & Arthur (1995)	3	發展 (development)、獎勵 (rewards)、視野 (vision)
Bansal, et al. (2001)	5	工作安全感 (job security)、訓練 (training)、獎勵 (rewards)、資訊分享 (sharing information)、降低差異 (reduced status distinctions)
王精文、黃淑琴 (民 88)	14	外部溝通、顧客服務導向、工具支援、生涯發展協助、管理支援、資訊支援、策略參與、市場研究、市場區隔、金三角互動、人力資源活動、內部溝通、訓練、與激勵
劉蓓芳、陳穎修 (民 90)	7	生涯發展、工作環境、福利薪資、個人條件、內部溝通、決策參與、服務訓練
王翠品 (民 91)	5	教育訓練、管理支持、內部溝通、人力資源管理措施、外部溝通

資料來源：本研究整理

#### 4.2 「內部行銷」重要程度與滿意度等級排序差距分析

為了瞭解員工對「內部行銷」各作為之重要程度及滿意度態度，本研究以因素分析萃取出的 22 題項分別計算重要程度及滿意度指標之平均數，而此指標乃未經加權計算的原始問項。由表 5 可看出重要程度之前五項依序為「主管以身作則」、「部門主管獲得員工的認同」、「有完整的進階訓練課程設計」、「從事的職業能得到他人的認同與肯定」及「內部升遷作業公開、明確、合理」。而滿意程度之前五項依序為「充分授權處理顧客事宜」、「工作環境舒適」、「工作有成就感」、「工作具挑戰性」與「透過對工作環境的佈置，營造舒適的工作氣氛」。由此可見，國際觀光旅館實施的「內部行銷」，其員工認知的重要程度與感受的滿意度並非一致，因此研究假設 H1 成立。

又採 Spearman 等級相關分析來探討重要程度與滿意度之相關性，結果僅有 2 項為顯著相關，且為正向相關，分別為「根據員工年齡的差異，派任適當單位」、「工作具挑戰性」。旅館員工在「內部行銷作為」認知的重要程度與對旅館施行結果滿

表 5 「內部行銷」之重要程度及滿意程度

內部行銷作為	重要程度			滿意程度			相關係數	P 值
	平均數	標準差	排序	平均數	標準差	排序		
主動瞭解員工在生活上的問題(X1)	3.94	0.84	20	3.18	1.05	20	-.130	.074
定期進行員工工作滿意調查(X2)	4.12	0.78	15	3.29	1.07	18	-.105	.150
主管主動瞭解員工在工作上的問題(X3)	4.15	0.77	13	3.30	1.05	16	-.029	.692
員工所提意見，公司列管處理(X4)	4.15	0.84	13	3.25	1.04	19	-.028	.706
根據員工年齡的差異，派任適當單位(X13)	3.76	0.95	22	3.32	1.01	15	.183	<b>.012*</b>
工作具挑戰性(X14)	4.01	0.82	18	3.51	1.00	<b>4</b>	.280	<b>.000**</b>
工作具變化性(X15)	3.98	0.84	21	3.35	1.14	14	.057	.432
工作有成就感(X16)	4.16	0.80	11	3.52	1.06	<b>3</b>	.095	.193
提供相關教育訓練課程(X19)	4.20	0.86	9	3.43	1.21	9	.035	.630
從事的工作不會擾亂生活作息(X31)	4.18	0.93	10	3.17	1.24	22	-.019	.800
提供的薪資較同業優渥(X32)	4.03	0.80	17	3.30	1.13	16	.018	.810
從事的職業能得到他人的認同與肯定(X33)	4.26	0.73	<b>4</b>	3.45	1.09	8	.097	.181
內部升遷作業公開、明確、合理(X36)	4.25	0.76	<b>5</b>	3.18	1.15	20	-.001	.994
有完整的進階訓練課程設計(X39)	4.27	0.75	<b>3</b>	3.38	1.22	12	.126	.085
舉辦外部活動(義賣、記者會等)提升員工對公司認同(X49)	4.01	0.85	18	3.41	1.13	10	.053	.467
舉辦各種內部活動(慶生會)增加互動(X51)	4.16	0.89	11	3.50	1.07	6	.072	.678
透過對工作環境的佈置，營造舒適的工作氣氛(X52)	4.12	0.73	15	3.51	1.06	<b>4</b>	.059	.422
工作所需的設備及工具完備且方便使用(X53)	4.23	0.74	7	3.47	1.11	7	.087	.233
工作環境舒適(X54)	4.24	0.77	6	3.56	1.09	<b>2</b>	.061	.402
主管以身作則(X61)	4.32	0.80	<b>1</b>	3.40	1.17	11	.028	.708
充分授權處理顧客事宜(X62)	4.23	0.73	7	3.68	2.34	<b>1</b>	-.015	.834
部門主管獲得員工的認同(X63)	4.29	0.78	<b>2</b>	3.36	1.18	13	.039	.598

【註】\*：P < 0.05；\*\*：P < 0.001

意程度之等級排序非常不一致，顯示餐旅業者尚應再加強其內部行銷作為，尤其應特別注意重視程度高而滿意度低的項目：主管以身作則(X61)、部門主管獲得員工的認同(X63)、有完整的進階訓練課程設計(X39)、與內部升遷作業公開、明確、合理(X36)，此現象與目前人力資源與組織管理探討的領導型態、組織承諾、組織公平、學習型組織密切相關，可為未來研究之深入探討議題。



### 4.3 「內部行銷」與工作滿意度之分析

#### 4.3.1 「內部行銷」構面與工作滿意度之分析

本研究為瞭解員工對不同「內部行銷」構面之滿意度與工作滿意度的關係，其中工作滿意度因量表為 20 題 Likert 5 尺度量表，故加總 20 題為一員工之工作滿意度總分，以上述之「內部行銷」各構面滿意度對工作滿意度進行 Spearman 相關分析，發現員工之「內部行銷」滿意度及工作滿意度(P 值 0.000)有顯著正相關，因此研究假設 H2 成立。如以個別「內部行銷」因素構面來看，與整體工作滿意度的相關係數介於 0.15-0.37 之間(如表 6)，除「教育訓練因素」，皆達顯著結果，顯示「內部行銷」個別因素也大致與工作滿意度呈顯著正相關。從研究結果可推論，國際觀光旅館強化「個人發展因素」，員工之整體工作滿意度將最高，旅館重視且實施內部行銷的程度愈高，愈可滿足員工之工作滿意度。

表 6 內部行銷構面與工作滿意度之相關分析表

內部行銷因素構面	工作滿意度
工作環境因素	0.27*
個人發展因素	0.37**
內部溝通因素	0.26*
認同薪資因素	0.26*
管理授權因素	0.32**
教育訓練因素	0.15

註\*：P < 0.01，\*\*P < 0.05

#### 4.3.2 不同「內部行銷」集群與工作滿意度之分析

以 ANOVA 分析不同「內部行銷」滿意度集群型態之員工在工作滿意度是否有差異，結果發現員工之不同「內部行銷」滿意度型態之間其工作滿意度(F=2.826，P=0.26 < 0.05)有顯著差異，因此研究假設 H3 成立。事後比較(雪費)發現，型態四的「溝通型態」顯著大於型態五的「賺錢型態」。從研究結果可推論，國際觀光旅館產業之飯店員工重視組織內部的溝通與融入，大於實質的金錢，故國際觀光旅館應加強組織的整體溝通，進而改善員工之工作滿意度。

### 4.4 「內部行銷」滿意度與人口統計變數之分析

本研究為瞭解員工不同人口統計變數其「內部行銷」滿意度之差異，將「內部行銷」萃取出的六構面分別與人口變項進行分析，經由單因子多變量分析(ANOVA)，「內部行銷」滿意度構面除「認同薪資構面」在婚姻狀況不同有顯著差異(事後比較不顯著)，其餘構面均與人口統計變數無顯著差異(表 7)，代表大部份員工的人口變項並不影響其對國際觀光旅館員工對「內部行銷」的滿意度，因此研究假設 H4 部份成立。

### 4.5 工作滿意度與人口統計變數之分析

經由單因子多變量分析(ANOVA)，其結果如表 8 所示：人口變數中僅有員工

之教育程度、婚姻狀況、與工作年資在工作滿意度間有顯著差異，其餘則無顯著差異，其進一步分析如下，因此**研究假設 H5 成立**：

#### 4.5.1 教育程度

與工作滿意度間有顯著差異(F 值 2.672，P 值 0.034 < 0.05)，經 Scheff 事後比較發現，旅館員工的工作滿意度，其教育程度「高中職」(平均數 78.62)顯著高於「碩士及以上」(平均數 67.57)。

表 7 員工內部行銷構面滿意度與人口統計變項之分析表

人口統計變數	內部行銷因素構面 F 值(P 值)					
	工作環境	個人發展	內部溝通	認同薪資	管理授權	教育訓練
性別	0.083(.774)	0.754(.386)	1.726(.190)	0.622(.431)	0.058(.810)	1.025(.313)
年齡層	0.128(.986)	1.391(.230)	0.316(.903)	0.505(.772)	1.034(.399)	1.273(.277)
教育程度	0.397(.811)	0.118(.976)	1.031(.392)	0.575(.681)	0.749(.560)	0.687(.602)
婚姻狀況	2.036(.110)	0.263(.852)	1.121(.342)	3.721(.012*)	0.587(.624)	0.635(.593)
工作性質	1.407(.233)	0.667(.616)	1.197(.313)	1.873(.117)	0.322(.863)	1.260(.288)
每月所得	2.103(.067)	1.124(.349)	1.011(.413)	2.042(.075)	1.458(.206)	1.753(.125)
從事年資	0.824(.553)	0.764(.599)	0.475(.826)	0.820(.556)	0.484(.820)	0.965(.451)
飯店年資	0.403(.847)	1.403(.225)	1.632(.154)	0.840(.523)	1.243(.291)	1.155(.333)
單位年資	0.724(.606)	1.209(.307)	1.022(.418)	0.593(.523)	1.602(.162)	0.786(.561)
上班方式	0.389(.817)	0.512(.727)	1.133(.342)	1.606(.175)	0.578(.679)	0.867(.485)

註\*：P < 0.05

表 8 員工工作滿意度與人口統計變數之分析表

人口統計變數	F 值	P 值	事後比較
性別	3.262	.072	
年齡	0.341	.888	
教育程度	2.672	.034*	(1) > (4)*
婚姻狀況	3.920	.010*	(2) > (4)*
目前工作性質	1.434	.225	
每月所得	1.240	.292	
工作年資	3.449	.003*	(6) > (2) > (1) > (5)*
本旅館年資	2.746	.020*	(6) > (2) > (1)*
本單位年資	2.584	.028*	(6) > (2) > (1)*
上班方式	0.482	.749	

註：教育程度：(1) 高中職(4) 碩士及以上；婚姻狀況：(2) 已婚無子女(4) 其他工作年資：(1) 未滿 1 年(2) 滿 1 年 - 未滿 3 年(5) 滿 9 年 - 未滿 12 年(6) 滿 12 年 - 未滿 15 年本旅館年資與本單位年資：(1) 未滿 1 年(2) 滿 1 年 - 未滿 2 年(6) 滿 8 年以上；\*：P < 0.05

#### 4.5.2 婚姻狀況

員工不同的婚姻狀況在工作滿意度上有顯著差異(F 值 3.92，P 值 0.010 < 0.05)，經 Scheff 事後比較發現，旅館員工的工作滿意度以婚姻狀況「其他」(平均數 62.3)代表可能為離異、非正常之狀況，顯著低於「已婚無子女」者(平均數 77.0)。

#### 4.5.3 工作年資

在從事餐旅服務工作年資方面，與工作滿意度間有顯著差異(F 值 3.449，P 值 0.003 < 0.05)，經雪費 (Scheff) 事後比較發現，飯店員工的工作滿意度以「滿 12

年 - 未滿 15 年」(平均數 84.00) 顯著高於「滿 1 年 - 未滿 3 年」(平均數 71.82)、「未滿 1 年」(平均數 71.35) 與「滿 9 年 - 未滿 12 年」(平均數 70.31)。其他在本飯店及本單位年資，也呈現年資愈久，其工作滿意度愈高的狀況，故飯店應施行內部行銷作為，留住優秀的員工，與飯店企業共同成長。

#### 4.6 不同國際觀光飯店與區位之內部行銷滿意度與工作滿意度

在 9 家不同國際觀光飯店中，各「內部行銷」構面滿意度除「工作環境因素」構面有顯著差異 (F 值 2.262, P 值 0.016 < 0.05, 事後 Scheff 比較不顯著)，其餘均無差異 (P 值均 > 0.05)；在不同國際觀光飯店區位 (北、中、南) 三區比較中，各「內部行銷」構面滿意度除「認同薪資因素」構面有顯著差異 (F 值 3.326, P 值 0.038 < 0.05)，其餘均無差異 (P 值均 > 0.05) (表 7)，因此**研究假設 H6 部份成立**。不同 9 家國際觀光旅館之員工工作滿意度並無差異 (F 值 0.895, P 值 0.539 > 0.05)；不同國際觀光飯店區位之 (北、中、南) 三區也無差異 (F 值 0.348, P 值 0.707 > 0.05) (表 9)，因此**研究假設 H7 不成立**。研究結果顯示台灣國際觀光旅館之員工工作滿意度並不會隨旅館與地區之不同而有差異；至於內部行銷構面滿意度方面，除認同薪資因素會因旅館區位不同而有所差異外，其他的個人發展、內部溝通、認同薪資、管理授權、教育訓練因素之滿意度均無顯著差異；另外，員工對工作環境因素會因旅館之不同而有所差異外，其他的各因素之滿意度亦均無顯著差異。

表 9 不同國際觀光旅館及區位、與內部行銷滿意度、工作滿意度差異之分析

國際觀光旅館	內部行銷作為滿意度		工作滿意度差異	
	F 值	P 值	F 值	P 值
不同區位			0.348	0.707
工作環境因素	2.507	0.084		
個人發展因素	2.502	0.085		
內部溝通因素	1.919	0.150		
認同薪資因素	3.326	0.038*中 > 北、南		
管理授權因素	1.320	0.270		
教育訓練因素	0.268	0.765		
不同旅館			0.895	0.539
工作環境因素	2.626	0.016*		
個人發展因素	0.915	0.520		
內部溝通因素	1.800	0.063		
認同薪資因素	1.002	0.444		
管理授權因素	0.749	0.678		
教育訓練因素	0.512	0.678		

資料來源：本研究整理

## 五、結論與建議

### 5.1 結論

本研究根據文獻及傳統行銷概念所發展之內部行銷涵意，透過因素分析萃取出六個因素，分別為「工作環境因素」、「個人發展因素」、「內部溝通因素」、「認同薪資因素」、「管理授權因素」、「教育訓練因素」。此結果顯示這些構面在內部行銷實證研究上應具參考價值，國際觀光旅館相關業者在實施內部行銷時可以利用此六因素構面來設計其內部行銷作為。有關「內部行銷」滿意度分群型態，按人數多寡依序為「溝通型態」、「賺錢型態」、「上進型態」、「環境型態」、「感情型態」五個需求型態，可知國際觀光旅館員工在賺錢溫飽之餘，仍有多數人重視與公司、主管、同儕的溝通；另外不可忽視上進需求型態的員工，國際觀光旅館的人力資源部與直屬主管仍應該設計與準備教育訓練課程，給予員工專業知識與技能多方面的學習與成長。在「內部行銷」重要程度與滿意度等級排序差距分析中，發現員工在內部行銷認知的重要程度與對旅館施行結果滿意程度之等級排序頗不一致，利用相關分析後，也顯示兩者在 22 個問項中僅 2 個有顯著正相關，表示國際觀光旅館業者尚應再加強對內部顧客的內部行銷。

在「內部行銷」滿意度、工作滿意度與人口統計變數分析結果中，得知大部份員工之人口變項並不影響其「內部行銷」滿意度與工作滿意度。又在工作滿意度與人口統計變數的研究結果僅教育程度、婚姻狀況與工作年資具顯著差異；事後比較發現教育程度愈高，工作滿意度愈低，即國際觀光旅館業中碩士及以上教育程度員工對公司期許較高，容易產生不滿意，此不滿意態度會表現在其工作滿意度上；而婚姻狀況人口變數，結果顯示已婚無子女者，工作滿意度最高，表示員工中感情生活穩定但無子女需照顧者，其能夠將心力專注事業，相對所獲得的工作成就與滿意度較其它狀況者高，此差異顯示員工的工作滿意度可能與生活與家庭滿意度有關，可為後續研究的相關議題。

不同的國際觀光旅館與其區位之員工工作滿意度並無顯著差異；而中部旅館員工僅對內部行銷中的「認同薪資因素」構面較其他兩區滿意；不同旅館僅在「工作環境因素」構面有顯著差異，代表員工還是會因工作旅館之環境不同，對此內部行銷構面之滿意度不同，而其他內部行銷構面之滿意度不因旅館的不同而有差異。

綜合以上研究結果指出國際觀光旅館業之「內部行銷」與員工之工作滿意度呈正相關，即「內部行銷」滿意度愈高，員工的工作滿意度亦愈高。因此，國際觀光旅館業者應再持續加強「內部行銷」，提高員工工作滿意度，不但可以提昇服務品質，也為企業創造更大的經營績效。

## 5.2 建議

結合本研究之結果，對國際觀光旅館業進行「內部行銷」提出以下建議，以達到「內部顧客」與「外部顧客」皆滿意的高服務品質：

1. 宜善用人力資源管理功能：利用人力資源部門，建立各項管理制度、健全之薪資福利、培養及留住優秀的服務與管理員工，如此才能表現好的服務品質，再創旅館與員工雙方之事業高峰。
2. 設立暢通管理溝通管道：在旅館各管理階層，進行人性化、雙向溝通式之管理模式，例如設立簡易電子信箱、管理週報等、及旅館主管的「走動式管理」，與員工多接觸，瞭解其工作上的困難與心聲，是旅館主管應做的努力。
3. 視員工為顧客：瞭解員工之需求，創造員工快樂與滿足的工作環境。
4. 重視教育訓練的需求與成效：員工不是只有新進員工訓練，與在職訓練即可對應工作上所有的問題 與挑戰，旅館宜多瞭解員工不同階段的工作知識、情意與技能需求，安排適當的訓練，讓員工與公司一起成長。

## 5.3 後續研究建議

本研究僅針對國際觀光飯店業進行研究，後續可考慮其他的餐旅服務業，例如連鎖餐廳、與休閒渡假飯店等。後續研究問卷題項宜減少，以增加填答者之意願。另外可再加入與「內部行銷作為」與工作滿意度相關的其他變數，例如離職傾向、人格特質、生活滿意度、工作表現，與顧客填答的服務品質等，探討其中更深入的因果關係。

## 參考文獻

1. 于乃玲，某區域醫院護理人員工作滿意度與留任意願相關性之探討，長庚護理，28-38 頁，民 88 年，。
2. 王品淑，台灣地區民眾生活型態分析，輔仁大學應用統計研究所未出版碩士論文，民國 89 年。
3. 王精文、黃淑琴，台灣壽險業內部行銷與經營績效之關聯性探討，第五屆服務管理研討會，121-132 頁，民國 88 年。
4. 王翠品，內部行銷作為、工作滿意度、與離職傾向關係之研究-以 H 連鎖娛樂事業為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，民國 91 年。
5. 王慶富、林溢霖，中西式速食業店長的工作滿意度、服務熱忱及離職傾向研究，東海學報，17-27 頁，民 88 年。
6. 李應良，大型購物中心之潛在消費者研究，朝陽大學企業管理研究所未出版碩士論文，民 89 年。

7. 吳志淵, 企業內部行銷之探索性研究：以國內某石化廠為例, 中正大學企業管理研究所未出版碩士論文, 民國 88 年。
8. 吳萬益、林清河, 企業研究方法, 台北：華泰書局, 民國 90 年。
9. 周文賢, 多變量統計分析 SAS/STAT 使用方法, 台灣：智勝文化, 民 91 年。
10. 袁世珮、游琇雯譯, Karl Albrecht & Ron Zemke, 原著, 服務經濟大時代 (Service America in the New Economy), 美商麥格羅·希爾台灣分公司, 民國 91 年。
11. 許彩娥, 領導型態、工作特性與我國女性公務人員工作滿足關係之研究, 國立政治大學公共行政研究所未出版碩士論文, 民 70 年。
12. 黃國慶, 臺北地區國民中學生活教育組長個人屬性、人格特質與工作滿意度之研究, 公民訓育學報, 517-544 頁, 民 87 年。
13. 黃建達、林文政, 員工激勵偏好、工作滿足與離職傾向調查--以 L 公司為例, 第六屆企業人力資源管理診斷專案研究成果研討會, 民 89 年。
14. 陳啟勳、葉連德, 影響臺灣地區國際觀光飯店主廚工作滿意度、組織認同因素之探討, 高雄餐旅學報, 49-74 頁, 民 90 年。
15. 張紹勳, 研究方法, 台中：滄海書局, 民國 90 年。
16. 梁殷禎, 服務員工知覺之內部行銷作為、角色知覺與顧客導向間關係之研究 - 以旅館業為例, 中山大學企業管理研究所未出版碩士論文, 民國 88 年。
17. 劉蓓芳、陳穎修, 醫療產業內部行銷之探討-以某區域教學醫院為例, 醫務管理期刊, 2:1, 123-136 頁, 民國 90 年。
18. 鍾燕宜, 我國工作滿足研究的整合分析, 東海大學企業管理研究所未出版碩士論文, 民 75 年。
19. Adams, J. S., "Toward an Understanding of Inequity". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4), 1963, pp.422-436.
20. Ang, J., & Soh, P. H., "User Information Satisfaction, Job Satisfaction and Computer Background: An Exploratory Study", *Information and Management*, 32(2), 1997, pp.255-266.
21. Au, A. Y. W., Garey, J. G., Bermas, N., & Chan, M. M., "The Relationship between Acculturation and Job Satisfaction among Chinese Immigrants in the New York City Restaurant Business", *International Journal of Hospitality Management*. 17(1), 1998, pp.11-21.
22. Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B., "The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes", *Journal of Quality Management*, 6, 2001, pp.61-76.
23. Barrett, C., "Co-workers are Customers too", *Sales and Marketing Management*", July 1994, pp. 31-32.

24. Berry, L. L., (1980). "Service Marketing is Different", *Business*, May/June, pp.24-30.
25. Boshoff, C., & Tait, M., "A Causal Model to Evaluate the Relationships among Supervision, Role Stress, Organizational Commitment and Internal Service Quality", *European Journal of Marketing*, 29, 1996, pp.23-42.
26. Campell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. Jr., "Managerial Behavior Performance and Effectiveness", New York : McGraw-Hall, 1970.
27. Collins, B., & Payne, A. (1991). "Internal marketing: A new perspective for HRM", *European Management Journal*, 9(September), pp. 261-270.
28. Conduit, J. C., & Mavondo, F. T., "How Critical Is Internal Customer Orientation to Market Orientation", *Journal of Business Research*, 51, 2001, pp. 11-24.
29. Cooper, J., & Cronin, J. J., "Internal Marketing: A Competitive Strategy for the Long-term Care Industry", *Journal of Business Research*, Jun, 2000, pp.177-181.
30. Czaplewski, J. A., Ferguson J. M., & Milliman, J. F., "How internal Marketing Pilot Success", *Marketing Management*, 10(3), 2001, pp.14-17.
31. Denton, D. K., "Customer Focused Management", *HR Magazine*, August 1990, pp.62-67.
32. Dierks, W., & McNally, K. a., "Incentives You can Bank on", *Personnel Administrator*, 32(3), March 1987, pp.60-65.
33. Fisk, R. P., Brown , S. W., & Bitner, M. J., "Tracking the Evolution of the Service Marketing Literature", *Journal of Retailing*, 69(1), Spring 1993, pp.61-103.
34. Flipo, J. P., "Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies", *European Journal of Marketing*, 20(8), 1986, pp.43-51.
35. Foreman S. K., & Arthur, H. M. (1995). "Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application", *Journal of Marketing Managementnet*, 1995, 11(3), pp. 755-768.
36. Furnham, A., Petrides, K. V., Jackson, C. J., & Cotter T, "Do personality factors predict job satisfaction?", *Personality and Individual Differences*, 33(6), 2002, pp.1325-1342.
37. George, W. R., & Gronroos, C., "Developing Customer-Conscious Employee at Every Level Internal Marketing", in *Handbook of Services Marketing*, Carole A. Congram and Margaret L. Friedman, eds., 1989, AMACOM, New York.
38. Gronroos, C., "Internal Marketing-An Integral Part of Marketing Theory", In Donnelly,J.H. and George, W. E. (Eds.). *Marketing of Services*, American Marketing Association Proceedings Series, 1981, pp.236-238.
39. Gronroos, C., "Internal Marketing Theory and Practice in Service Marketing in a Changing Environment, Thomas M. Bloch et al., eds.", *American Marketing association*, Chicago, 1985, pp.42-47.
40. Gronroos, C., "Relationship Approach to Marketing in Service Context: The Marketing

- and Organizational Behavior Interface”, *Journal of Business Research*, 20(1), 1990, pp.3-12.
41. Gronroos, C., “Service Management and Marketing, a Customer Relationship Management Approach”, 2nd Ed., England: John Wiley & Sons, Ltd, 2000, pp.330-355.
  42. Gummesson, E. “Using Internal Marketing to Develop a New Contexts: The Marketing Case of Erisson Quality”, *Journal of Consumer Marketing*, 8, Summer, 1987, 5-18.
  43. Hales & Megrate-Butcher, Internal Marketing and Human Resource Management in Hotel Consortia”, *International Journal Hospitality Management* 13(4), 1994, pp.313-326.
  44. Herzberg, F., Mansner, B., & Snyderman, B. B., “The Motivation to Work”, N.Y.: John Wiley & Sons, Inc. 2nd ed., 1959, pp.136-142.
  45. Heskett, J., Sasser, W. & Hart, C. W. L., “Service Breakthroughs”, New York; The Free Press, 1990.
  46. Hoppock, R., “Job Satisfaction”, New York: Harper and Brothers, 1935.
  47. Joseph, W. B., “Internal Marketing builds Service Quality”, *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 1996, pp.54-59.
  48. Komaki, J., Waddell, W. M., & Pearce, M. G., “The Applied Behavior Analysis Approach and Individual Employees, *Organizational behavior and Human Performance*, 19, 1977, pp. 337-352.
  49. Li, L., “Predictors of Expatriate Hotel Manager Satisfaction in Asian Pacific Countries”, *International Journal of Hospitality Management*, 15(4), 1996, pp.363-372.
  50. Lings, I. N., “Managing Service Quality with Internal Marketing Schematics”, *Long Range Planning*, 32(4), 1999, pp.452-463.
  51. Lorr, M., “Cluster Analysis for Social Scientists”, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1983.
  52. Luthans, F., Paul, R., & Baker, D., “An Experimental Analysis of the Impact of Contingent Reinforcement on Salespersons’ Performance Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 66(3), 1981, pp.314-323.
  53. Lukas, B. A., & Maignan, I., “Striving for quality: The Key Role of Internal and External Customers, *Journal of Market Focused Management*, 1, 1996, pp.175-197.
  54. Maslow, A.H., “A Theory of Human Motivation”, *Psychological Review*. 50(2), 1943, pp.370-396.
  55. Maslow, A.H., “Motivation and Personality”, New York : Harper & Row, 1970, pp.125-163.
  56. Kotler, Philip, “Marketing Management”, Prentice Hall International Inc., 2000.
  57. William, P. L. & Harvey, D., “Health Care Marketing Minicase-Effective Internal



- Marketing: The Challenge of the 1990s, *Journal of Health Care Marketing*, 11(2), 1991, pp.58-62.
58. Piercy, N. & Morgan, N., "Internal Marketing – the Missing Half of the Marketing Program", *Long Range Planning*, 24(2), 1991, pp.82-93.
59. Punj, G., & Stewart, D., "Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application", *Journal of Marketing Research*, 20(May), 1983, pp.134-148.
60. Sasser, W. E. & Arbeit, S. P. "Selling Jobs in the Service Sector", *Business Horizons*, February, 1980, pp. 58-59.
61. Singh, J., "A Typology of Consumer Dissatisfaction Response Styles", *Journal of Retailing*, 66(1), 1990, pp.57-98.
62. Smith, P.C., Kendall, L., & Hullin, C. L., "The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement", Chicago: Rand McNally. 1969, pp.12-20.
63. Tansuhaj, P. S., & Randall, D., & McCullough, J., "A Service Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Functions", *Journal of Services Marketing*, 2(1), 1988, pp.31-38.
64. Taylor, S. L., & Cosenza, R. M., "Internal Marketing can Reduce Employee Turnover", *Supervision*, 58(12), 1997, pp.3-5.
65. Vroom, V. H., "Work and Motivation", New York: Wiley, 1964.