

內部行銷與組織效能之中介關係研究

郭小萍

國立高雄第一科技大學資訊管理系

E-mail:kellykuo@nkfust.edu.tw

孫思源

國立高雄第一科技大學資訊管理系教授兼管理學院院長

E-mail:sunnyy@nkfust.edu.tw

摘要

人力資源能力為內部行銷的重要表現，因具備有價值、稀有、不易模仿與無從取代等重要屬性，而有創造持續性競爭優勢潛力的重要性，因此值得善用以改善組織效能。本研究採取流程觀點，提出一個通盤考量人力資源能力與組織效能間重要相關變數的整合模型，並以 B 公司為例進行實證研究。

「服務-淨利鏈」主張內部顧客的滿意度與忠誠度先影響至顧客滿意度與忠誠度，再影響公司的成長與獲利率。本研究延伸該模式，而探討組織承諾對內部顧客滿意度與服務品質的中介影響力。研究結論對學術界與實務界都有重要義涵與貢獻。

關鍵詞：內部行銷、組織承諾、內部顧客滿意度、服務品質、組織效能

內部行銷與組織效能 之中介關係研究

1. 前言

有關人力資源管理(Human Resource Management; HRM)與組織績效的關係，始終是學術界關心的重大議題(Arthur, 1994; Huselid, 1995; Pfeffer, 1994; Delery & Doty, 1996)。多數研究皆證實人力資源管理與組織績效存在正向因果關係，然而對其間重要的中介變數，卻常視為「黑箱」，而只進行少數變數的片段的探討。其次，HRM 與組織績效及 HRM 與員工績效經常被分開的探討，兩者的互動關係較受忽略。再者，有關組織績效的衡量，傳統上都偏向財務績效的改善(Harel et al, 2003)，不過越來越多學者質疑此種衡量方式的缺失，而主張重視 HR 相關成果的重大效益，例如員工激勵、承諾、流動率與曠職率降低等(Jansen et al., 2001; Pass, 2002)。

在品質管理領域，相關研究的重心隨著服務產業在經濟體系的比重與影響力日增，已由實體產品轉向無形服務。行銷管理與人力資源管理同時重視服務產業中，第一線員工與顧客的互動(Mattson, 1994)。當中，內部行銷領域大力支持 HRM 與服務品質的關係(Schneider and Bowen, 1995; Bowen et al., 1999)。由於服務品質與內部顧客(即員工)提供特定服務的意願與能力密切相關(Zeithaml et al., 1990)，因此內部顧客滿意度與可有效代表員工意願的組織承諾便值得深入探討。

B 公司為歷史悠久，且資源眾多的龐大國營企業。早期因獨佔性質的優勢地位，在管理效能方面的壓力較有限，不過因應自由化、全球化的經濟發展趨勢，也開始面臨日增的競爭壓力，與持續提升管理與組織效能的重大挑戰。B 公司的正式員工，受到終身雇用的保障，因此在 HRM 與組織效能的因果鏈與重要變數關係，是否與傳統基於民間營利組織為對象的研究結論一致，便成為值得探討與比較議題。

綜上所示，本研究為改善前述問題，而專注於下列研究目標：

- 1 以內部行銷的角度，探討員工對人力資源能力與內部顧客滿意度之主觀認知，及其對績效相關變數(組織承諾、服務品質與組織效能)的衝擊。
- 1 實證測試組織承諾與服務品質的關係本質。
- 1 瞭解 B 公司員工對人力資源能力與組織績效相關變數的主觀認知現況。
- 1 實證與比較人力資源能力與組織效能相關變數，在 B 公司背景下的關係與傳統研究結論的異同。
- 1 建議可有效增進 B 公司組織效能的重要策略。

2. 文獻探討與假說發展

2.1. 內部行銷

內部行銷(Internal Marketing; IM)的研究廣受學者重視，且快速成長中(Ahmed, Rafiq, and Saad, 2005)。IM 的主要概念在對待員工如同顧客，職務如同產品，而重視員工滿意度與激勵。具體作法包括溝通、教育訓練資訊、爭取激勵與保留員等，而與 HRM 能力密切相關(Foreman & Money, 1995)。因此本研究以人力資源能力來代表內部行銷。

人力資源能力的具體活動，存在不同的觀點與分類。Jones and Hill (2010)從改善效率創造競爭優勢的角度，強調四類重要的人力資源管理活動：雇用策略、員工訓練、自我管理團隊與獎賞績效(Pay for Performance)。McDonough (2000)則主張有下列三組重要，密切相關且互相增強的人力資源實務，為在創新導向組織發展跨功能團隊時的關鍵：(1) 重視訓練：強調技能增強與人力資本投資；(2) 獎賞績效：強調針對員工貢獻與成果的獎賞；及(3) 團隊發展：高度發展與推動團隊基礎活動。

2.2. 內部顧客滿意度

2.2.1. 內部顧客滿意度的本質

有關內部顧客滿意度存在兩種哲學；一種是從行銷的角度(即內部行銷)，另一種則是從全面品質管理(Total Quality Management; TQM)的觀點(即內部服務)。Marshall et al. (1998)認為內部行銷重視公司服務員工，內部服務則強調員工服務員工，因此兩者為不同的概念。不過，Mohr-Jackson (1991)認為兩者為互補的哲學，而有增進企業成功的潛力。兩者也有共同的核心概念，即顧客導向、跨功能合作與獲利率，及都重視顧客滿意度為達成組織目標的關鍵。

2.2.2. 內部顧客滿意度與人力資源能力

人力資源與能力與內部顧客滿意度的關係受到學者的重視。例如，Mohr-Jackson (1991)探討 HR 員工可以如何發展與維持顧客導向心態，而落實行銷觀念於組織內部。Bowen (1996)則主張 HR 功能可以同時正向影響內部與外部顧客的滿意度。Yeung and Berman (1997)提出一個模式證實人力資源能力改善員工滿意度與組織能力，依序再影響顧客與股東滿意度。Bowen (1996)也證實人力資源能力可以同時影響內部與外部顧客的滿意度。因此，我們假設：

H1-1：人力資源能力顯著正向影響內部顧客滿意度。

2.3. 組織承諾

2.3.1. 組織承諾的本質

組織承諾可被定義為個人認同與投入其組織的程度(Greenberg and Baron, 1977)，因此與員工對組織的態度相關。組織承諾的評估，早期都偏向單一構面觀點，例如 Porter et al. (1974)認為組織承諾代表個人認同與投入特定組織的相對強度；Becker(1960)則重視個人對組織的累積投入，及離開組織必須付出的代價。

Meyer and Allen (1991)則以較宏觀的角度提出一個多重構面的「組織承諾三成分模式」(Three Component Model of Organizational Commitment)如下：

- (1) 情感承諾(Affective Commitment)：指員工對組織的情感依附、認同與投入。
- (2) 規範承諾(Normative Commitment)：指員工感受承擔對組織義務的責任感。
- (3) 持續承諾(Continuance Commitment)：指員工在評估離職代價後所產生的承諾。

Meyer and Allen (1991)的三成分模式主張三種成分促不同的工作表現，因此很可能對工作績效、曠職、與組織公民行為等有不同的影響力。

2.3.2. 組織承諾與人力資源能力

人力資源能力對員工組織承諾的正向關係，廣受實證研究的支持。例如，Gonga et al. (2009)發現績效導向的人力資源系統會影響中階主管的情感承諾，而增進組織績效；維護導向的人力資源系統則影響中階主管的持續承諾，但對情感承諾與組織績效無顯著關係。Shagholi et al. (2010) 證實參與式管理(Participatory Management)顯著影響組織承諾。Magoshi and Chang (2009) 在一項針對日本、韓國兩國的研究，認定多元化管理(Diversity Management)實務，對員工的組織承諾存在顯著正向影響力。Steyrea et al. (2008) 則證實高階主管的領導行為，將顯著影響其部屬主管的組織承諾與組織績效。因此，我們假設：

- H2-1：人力資源能力顯著正向影響員工之情感承諾。
- H2-2：人力資源能力顯著正向影響員工之規範承諾。
- H2-3：人力資源能力顯著負向影響員工之持續承諾。

2.3.3. 組織承諾與內部顧客滿意度

有關內部顧客滿意度與組織承諾的關係，主流的觀點是內部顧客滿意度影響組織承諾(例如，Wallace, 1995; Williams & Hazer, 1986)。員工認同的組織是與具有共同價值觀，且可以提供價值者。由於滿意度是員工期望由組織取得的重要價值之一，我們可以預期情感承諾是內部顧客滿意度的有利結果之一(Bansal et al., 2004; Garbarino and Johnson, 1999)。因此，我們假設：

- H3-1：內部顧客滿意度顯著正向影響情感承諾

內部顧客滿意度可能提升成員對組織的責任感或義務感，而提升規範承諾。最後，滿意的員工相對不會介意離職相關的利弊得失。因此，我們假設：

- H3-2：內部滿意度顯著正向影響規範承諾
- H3-3：內部滿意度顯著負向影響持續承諾

2.4. 服務品質

2.4.1. 服務品質與內部顧客滿意度

服務品質對顧客相關變數有關鍵的影響力，例如可提高顧客滿意度(Cronin and Taylor, 1992; McAlexnader et al., 1994)與忠誠度(Zeithaml et al., 1990)，進而有效保留顧客

(Zeithaml et al., 1990)並促成重複購買行為(Schneider and Bowen, 1995)。

從內部行銷的觀點，有滿意的員工，才有滿意的顧客(Zeithaml and Bitner, 2000)。具有正向態度的員工通常更可能表現出利他、協助與體貼的行為(Motowidlo, 1984)；相對的，不開心與不滿意的顧客接洽員工則很難傳送可滿足顧客的卓越服務(Rogers et al., 1994)。

Heskett et al. (1994, 1997)提出的「服務-淨利鏈」(Service-Profit Chain)可具體的描述內部顧客(員工)與外部顧客之間的關係。服務-淨利鏈主張內部顧客的滿意度與忠誠度先影響至顧客滿意度與忠誠度，再影響公司的成長與獲利率。由於內部顧客滿意度常被視為顧客導向行為的前置因素(Hoffman and Ingram, 1992)，因此，我們假設：

H4：內部顧客滿意度對服務品質有顯著正向影響。

2.4.2. 服務品質與組織承諾

眾多研究，分別在不同的情境證實，情感承諾與服務品質存在顯著正向關係(Zeithaml et al., 1990; Boshoff and Meals, 1995; Boshoff and Tait, 1996)。因此，我們假說：

H5-1：情感承諾顯著正向影響服務品質。

員工貢獻組織效能的意願，可能因其經驗到的承諾形式而異(Meyer and Allen, 1991)，因此不是所有形式的組織承諾都可導致高工作績效(Iles et al., 1996)。通常具情感承諾的員工，比起基於「義務」(規範承諾)或「必要」(持續承諾)者，更可能賣力為組織工作，因其誠心維持與組織的雇用關係。部份研究主張規範承諾與工作績效具顯著正向關係(Meyer et al., 1993)，部份研究則未發現兩者的顯著關係(Caruana et al., 1997)。多數研究證實持續承諾與績效具顯著負向關係(Meyer Allen and Mayer, 1990; Mayer and Allen, 1991)，部份研究未發現兩者的顯著關係(Meyer et al., 1993; Caruana et al., 1997)；部份研究發現兩者具顯著正向關係(Suliman and Iles, 2000)。由於持續承諾，主要出自利弊得失的考量，因此我們傾向負面關係，並假設：

H5-2：規範承諾顯著正向影響服務品質。

H5-3：持續承諾顯著負向影響服務品質。

2.5. 組織效能

2.5.1. 組織效能的本質

組織效能是指組織追求使命的過程中，成功的程度(Chang and Huang, 2010)。由於牽涉到組織的使命，組織效能的衡量關注組織為確保成功，發展出的獨特能力。Jamorg and Overholt (2004)認為重要的獨特能力包括組織人力資源的價值。

早期學者使用「組織績效」(Organizational Performance)一詞，並以財務與經濟相關指標進行衡量，例如獲利率、投資報酬率、每股盈餘等(Harel et al., 2003)。不過，根據Eccles (1991)的看法，學術與實務界都開始認為自然積累基礎(Accrual-Based)的績效衡量有些過時，甚至有害。因此產生改以主觀心理福祉為衡量基礎的學派，而重視承諾、涉入(Involvement)或滿意度等指標。Harnesk (2004)認為雇主雇用的不只是部份的個人，而是包括個人、社會與專業品質等的完整個人，即是此種觀念下的產物。

2.5.2. 組織效能與人力資源能力

人力資源管理領域，在理論上皆強調其直接影響組織效能的關鍵性。實證研究上也得到眾多與一致的支持(例如，Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; Guest, 1997; Karami et al., 2004)。因此，我們假設：

H6：人力資源能力顯著正向影響組織效能。

2.5.3. 組織效能與內部顧客滿意度

在 TQM 的哲學下，內部顧客滿意度是一個重要議題。透過內部顧客滿意度，人力資源可以正向影響組織效能。內部顧客滿意度與組織效能的關係，受到眾多實證研究的支持。例如，Molina and Ortega (2003)指出更多訓練，可以透過員工滿意度與顧客忠誠度等因素，正向衝擊組織績效。Matzler et al. (2004)也發現內部顧客滿意度有助生產力。因此，我們假設：

H7：內部顧客滿意度顯著正向影響組織效能。

2.5.4. 組織效能與服務品質

根據 Heskett et al. (1994)的服務淨利鏈，強調員工屬性在傳送高品質服務以滿足顧客並提升企業績效的重要性。Yee et al. (2010)針對香港 210 家服務業公司的研究也證實了服務品質與組織效能的正向關係。因此，我們假設：

H8：服務品質顯著正向影響組織效能。

3. 研究模型與研究設計

3.1 研究模型

根據前述文獻探討，本研究提出研究架構，如圖 3-1 所示。

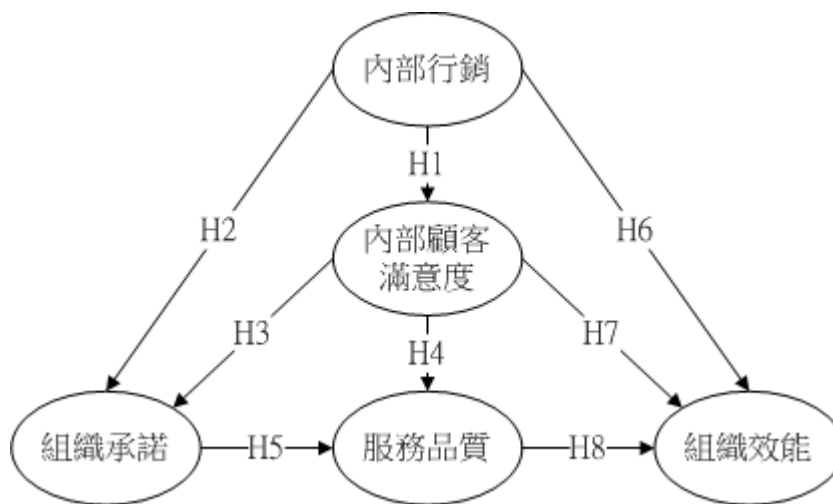


圖 3-1 本研究架構

3.2 研究變數操作型定義與衡量

本研究各研究變數之衡量，主要參考過去相關文獻，並根據本研究情境進行適當的修改。各研究變數之操作型定義與參考文獻來源整理如表 3-1 所示。

本研究問卷共分為五個部份，第一部份為個人基本資料，第二部份為「人力資源能力」相關問項，第三部份為「組織承諾」相關問項，第四部份為「服務品質」相關問項，第五部份則為「組織效能」相關問項。

在問卷衡量工具上面，本研究採用李克特七點尺度進行量測，其範圍從「非常不同意」(1分)到「非常同意」(7分)。本研究問卷設計完成後，進行前測以修正填答者可能認為語意不清與容易混淆之處，以期問卷填答者都充份了解問卷內容，增進施測品質。

表 3-1 研究變數與操作型定義

研究變數	操作型定義	參考文獻
內部行銷	有助企業創造持續性競爭優勢的人力資源管理實務，包括重視訓練、獎賞績效、與團隊導向三大活動	Jones and Hill (2010); McDonough (2000); Lau and Ngo (2004)
內部顧客滿意度	員工對現有工作與工作性質的接受程度	Malhotra & Mukherjee (2004)
組織承諾	員工認同與投入其組織的程度，分成情感、規範、與持續等三種狀況	Malhotra & Mukherjee (2004)
服務品質	員工提供服務的績效表現	Malhotra & Mukherjee (2004)
組織效能	組織達成其使命的成功程度。	Chang & Huang (2010)

3.3 研究對象與資料收集

本研究以 B 公司現職員工為母群體，而便利抽樣台中地區員工為樣本，以郵寄問卷方式收集資料。總共發放 400 份問卷，扣除 59 份無效問卷，回收有效問卷為 341 份，有效回收率為 85.25 %。

4. 資料分析結果

4.1 基本資料分析

本研究回收問卷之樣本結構整理如表 4-1 所示。

表 4-1 樣本結構

樣本特徵	樣本數	百分比	
性別	男	229	67.16
	女	112	32.84

樣本特徵		樣本數	百分比
年齡	30歲以下	14	4.11
	31-40歲	50	14.66
	41-50歲	130	38.12
	50歲以上	147	43.11
最高學歷	高中職或以下	127	37.24
	大學或專科	210	61.58
	研究所或以上	4	1.17
現任年資	5年以下	0	0.00
	5-10年	16	4.69
	11-15年	16	4.69
	16-20年	69	20.23
	21年以上	240	70.38
工作性質	郵務(外勤)	128	37.54
	郵務(內勤)	102	29.91
	儲匯壽險	60	17.60
	行政部門	51	14.96

4.2 測量模型分析

本研究採用 SmartPLS 2.0 軟體，以部份最小平方法(Partial Least Squares; PLS)進行研究模型之測量模型(Measure Model)與結構模型(Structure Model)檢測，而路徑分析之顯著水準則採用 Bootstrapping 進行檢核。近年來，PLS 分析方法廣被應用於資訊管理相關領域之研究，且其應用有日漸增加之趨勢(Marcoulides et al., 2009)。

本研究對測量模型之檢定項目，可整理如表 4-2 所示。

表 4-2 信效度檢定

檢定項目	標準	來源
信度：檢定構面(Construct)內部變數具高度相關性的程度。	- 「成分組成信度」(Composite Reliability; CR)大於 0.7 或 Cronbach's α 大於 0.7。	Fornell and Larcker (1981); Nunnally (1978)
收斂效度：檢定多重變項所測量皆為同一構面的相符程度。	- 所有構面變項之因素負荷量皆達顯著水準且大於 0.50。 - 個別構面之「平均變異抽取量」(Average Variance Extracted; AVE)大於 0.5。	Fornell and Larcker (1981); Nunnally (1978)
區別效度：檢定測量變項對於不同構面之間的鑑別程度。	- 每個變項與與測量同一構面的其他變項之相關程度，應高於與測量不同概念變項的相關係數	Chin(1998)

檢定項目	標準	來源
	(即低於個別構面之 AVE 的平方根)。	

4.2.1 信度分析

本研究針對回收問卷，進行驗證性因素分析的結果，整理如表 4-3 所示。由該表可知，各變數的成分組成信度與平均變異抽取量皆符合標準，代表本研究各測量問項對於該變數具有高度的內部一致性。

表 4-3 各構面之 CR 與 AVE

構面	CR	AVE
重視訓練(HR01)	0.82	0.80
獎賞績效(HR02)	0.85	0.75
團隊導向(HR03)	0.89	0.61
滿意度(SAT)	0.97	0.94
情感承諾(CM01)	0.92	0.80
規範承諾(CM02)	0.86	0.68
持續承諾(CM03)	0.77	0.54
服務品質(SQ)	0.96	0.67
組織效能(OE)	0.94	0.80

4.2.2 效度分析

本研究的每一個變數都有明確的相關理論與研究的支持，因此符合內容效度(Content Validity)。此外，各變數的問卷衡量題項，皆依據 B 公司的情境適當的修改，且本研究以學者專家三位，及 B 公司中部地區員工 10 位進行前測(Pre-Test)，請其針對問卷項目意義與表達之語法提供意見，並經由深入訪談發掘潛在問題，並對問卷進行必要的修正，故符合表面效度(Face Validity)。根據表 4-2，所有變數之平均變異抽取量介於 0.54 與 0.94 之間，且因素負荷量介於 0.58 至 0.97 之間，顯示本研究模型各變數具有良好之收斂效度。

而根據表 4-4 所列舉各變數之間的相關係數矩陣，對角線所指即為該變數的平均變異量之平方根。表中 AVE 平方根之最小值為 0.87，大於各研究變數相關係數中最大者 0.53，顯示測量模型中各變數的問項確實彼此相異，即本研究所設計之問卷具有足夠的區別效度。

表 4-4 構面間相關係數矩陣

構面	HR01	HR02	HR03	SAT	CM01	CM02	CM03	SQ	OE
HR01	0.89								
HR02	0.34	0.87							
HR03	0.44	0.48	0.94						

SAT	0.26	0.13	0.41	0.98					
CM01	0.07	-0.09	0.14	0.30	0.96				
CM02	0.18	0.19	0.27	0.47	0.23	0.93			
CM03	0.13	0.09	0.23	0.31	0.06	0.39	0.88		
SQ	0.16	0.09	0.27	0.49	0.18	0.37	0.25	0.98	
OE	0.31	0.33	0.51	0.53	0.11	0.44	0.22	0.25	0.97

註：對角線粗體字為 AVE 平方根，非對角線為每一變數之間的相關係數

4.3 結構模型分析

本研究各假設檢測之結果整理如表 4-5 所示。首先，內部顧客滿意度的主要影響因素(解釋變異程度：R Square 為 19%)為人力資源能力的團隊導向、情感承諾、規範承諾與服務品質。情感承諾的主要影響因素(12%)為內部顧客滿意度。規範承諾的主要影響因素(24%)為內部顧客滿意度。持續承諾不受研究變數的顯著影響。有關服務品質的主要影響因素(27%)為內部顧客滿意度。最後，有關組織效能的主要影響因素(40%)則為人力資源能力的團隊導向與內部顧客滿意度。

表 4-5 研究假說檢定結果

假說/變項關係	推論假說	路徑係數	檢定結果
H1-1 重視訓練 內部顧客滿意度	+	0.12na	不支持
H1-2 獎賞績效 內部顧客滿意度	+	-0.11na	不支持
H1-3 團隊導向 內部顧客滿意度	+	0.41***	支持
H2-1-1 重視訓練 情感承諾	+	0.01na	不支持
H2-1-2 獎賞績效 情感承諾	+	-0.19*	不支持
H2-1-3 團隊導向 情感承諾	-	0.11na	不支持
H2-2-1 重視訓練 規範承諾	+	0.01na	不支持
H2-2-2 獎賞績效 規範承諾	+	0.03na	不支持
H2-2-3 團隊導向 規範承諾	-	0.03na	不支持
H2-3-1 重視訓練 持續承諾	+	0.01na	不支持
H2-3-2 獎賞績效 持續承諾	+	-0.00na	不支持
H2-3-3 團隊導向 持續承諾	-	0.12na	不支持
H3-1 內部顧客滿意度 情感承諾	+	0.28**	支持
H3-2 內部顧客滿意度 規範承諾	+	0.44***	支持
H3-3 內部顧客滿意度 持續承諾	-	0.26na	不支持
H4 內部顧客滿意度 服務品質	+	0.40***	支持
H5-1 情感承諾 服務品質	+	0.02na	不支持
H5-2 規範承諾 服務品質	+	0.15na	不支持
H5-3 持續承諾 服務品質	-	0.06na	不支持
H6-1 重視訓練 組織效能	+	0.05na	不支持

假說/變項關係	推論假說	路徑係數	檢定結果
H6-2 獎賞績效 組織效能	+	0.14na	不支持
H6-3 團隊導向 組織效能	+	0.26**	支持
H7 內部顧客滿意度 組織效能	+	0.41***	支持
H8 服務品質 組織效能	+	-0.04na	不支持
R Square 內部顧客滿意度：0.19/情感承諾：0.12/規範承諾：0.24/持續承諾：0.11/ 服務品質：0.27/組織效能：0.40			

註：*表 $P < 0.05$ ；**表 $P < 0.01$ ；***表 $P < 0.001$ ；na 表未達顯著水準

4. 結論與建議

4.1 研究結論

本研究採取流程觀點，提出一個通盤考量人力資源能力與組織績效間重要相關變數的整合模型，並以 B 公司為例進行實證研究。在內部行銷重視的內部顧客滿意度，主要受到團隊導向、情感承諾與規範承諾的影響。重視訓練、獎賞績效與持續承諾未發揮預期的影響力，可能主要理由在於 B 公司為國營企業，員工受到終身雇用的保障，工作性質較為固定，且於薪資制度較為僵化，無法彈性靈活與工作表現結合，因此重視訓練與獎賞績效無法發揮如同在一般民營企業的影響力。

服務-淨利鏈主張內部顧客的滿意度與忠誠度先影響至顧客滿意度與忠誠度，再影響公司的成長與獲利率。本研究延伸該模式，而探討組織承諾在內部顧客滿意度與服務品質間的中介影響力。結果發現內部顧客滿意度顯著正向影響情感承諾與規範承諾，不過兩者卻無法顯著正向影響服務品質。可能的解釋出自員工充分的工作安全性保障，因此限制了組織承諾的作用。再者，對組織的情感與規範承諾主要來自工作滿意度，而非人力資源實務。

與員工生產力及 B 公司之持續性競爭優勢相關的重要變數為服務品質。影響服務品質的最重要因素為內部顧客滿意度，往前追溯則主要受團隊導向影響。此結論證實眾多研究支持的團隊合作效益(例如，Leede et al., 2002; McDonough, 2000)。本研究對組織效能關鍵影響因素的探討，可定論於團隊導向與內部工作滿意度兩大變數。

4.2 研究建議

4.2.1 對 B 公司之建議

B 公司的願景為「卓越服務與全民信賴的郵政公司」，為達此目標不能忽略人力資源因具備有價值、稀有、不易模仿與無從取代等重要屬性，而有創造持續性競爭優勢潜力的重要性。為了善用此人力資源，B 公司可更積極大力推動跨功能團隊合作活動。

團隊合作的效益，一方面在 B 公司員工，因為薪資制度較僵化，無法善用獎賞績效策略下，仍可有效改善其工作滿意度，並而增強對組織的情感承諾與規範承諾。另一方面在 B 公司員工工作性質較為固定，重視訓練的效益較受限下，推動團隊合作，也可以帶給百年郵政更多的彈性與活力，使郵政得以順利轉型，繼續提供更符合顧客需求、更多元、更優質的服務。

4.2.2 對後續研究之建議

本研究對人力資源能力之探討，以持續性競爭優勢觀點，而專注於重視訓練、獎賞績效與團隊導向，後續研究可再深入探討其它觀點，例如 HRM 企業功能的影響力。再者，B 公司改制公司後，現有員工仍受現有人事法令規章規範，但新進人員適用新的人事制度，不再具有公務員身分，在靈活、有彈性、有激勵效果的獎賞績效下，公司將可有效改善員工任事心態。在此背景下，B 公司新舊員工在本研究重要變數的認知與表現，很值得後續的深入比較。

參考文獻

- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.
- Armstrong, G., Kotler, P. (2011), *Marketing: an introduction*, 10th ed., Person Education Inc., Saddle River, New Jersey.
- Arthur, J. (1994). "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Bansal, H., Voyer, P. (2000). "Word of mouth processes within a services purchase decision context." *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 2, pp. 166-177.
- Barney, J.B. (1991). "Firms' resources and sustained competitive advantages", *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- Becker, H.S. (1960), "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*, Vol. 66, pp. 32-40.
- Boshoff, C. and Mels, G. (1995), "A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality", *The European Journal of Marketing*, Vol. 29 No. 2, pp. 23-42.
- Boshoff, C. and Tait, M. (1996), "Quality perceptions in the financial services sector: the potential impact of internal marketing", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17 No. 5, pp. 5-31.
- Bowen, D.E. (1996). Market-focused HRM in service organizations: Satisfying internal and external customers. *Journal of Market-Focused Management*, 1, 31-47.
- Bowen, D.E., Cilliland, S.W. and Folger, R. (1999), "HRM and Service Fairness: How Being Fair with Employees Spills Over to Customers", *Organisational Dynamics*, Vol. 27, No. 3, pp. 7-23.

- Caruana, A., Ramaseshan, B. and Ewing, M.T. (1997), "Does a market orientation affect organizational commitment?", in Harrison, J. and Nicholls, M.D. (Eds), *Innovation – New Products, Processes and Techniques, Part II*, 4th International Meeting, Decision Sciences Institute, 20-23 July, Sydney, pp. 815-17.
- Chang, W.-J.A. and Huang, T.C. (2010), "The impact of human resource capabilities on internal customer satisfaction and organizational effectiveness", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 2, No. 6, pp. 633-648.
- Chin, W.W., Marcolin, B.L. & Newsted, P.R., (2003), "A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and an electronic mail emotion/adoption study," *Information Systems Research*, Vol. 14, No. 2, pp. 189-217.
- Cronin, J.J. and Taylor, S.A. (1994), "SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 1, pp. 125-31.
- Delery, J., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency, and configuration performance predictors. *Academy of Management Journal*, 39, 802–835.
- Eccles, R.C. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, January– February, pp. 131–137.
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, pp. 39-50.
- Garbarino, E., Johnson, M., 1999. "The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships", *Journal of Marketing* Vol. 63, No. 2, pp. 70–87.
- Greenberg, J. and Baron, R.A. (1997), *Behavior in Organisations*, 6th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Guest, D.E. (1997). "Human resource management and performance: A review and research agenda", *International Journal of Human Resource Management*, 8, 263–276.
- Harel, G.H., Tzafrir, S.S., & Baruch, Y. (2003). "Achieving organizational effectiveness through promotion of women into managerial positions: HRM practice focus", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, pp. 247–263.
- Harnesk, R. (2004). "Partnership with internal customers: A way to achieve increased commitment", *The TQM Magazine*, Vol. 16, pp. 26–32.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. Jr and Schlesinger, L.A. (1994), "Putting the service profit chain to work", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 164-74.
- Heskett, J.L., Sasser, W.E. Jr and Schlesinger, L.A. (1997), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, Free Press, New York, NY.

- Hoffman, K.D. and Ingram, T.N. (1992), "Service provider job satisfaction and customer-oriented performance", *Journal of Services Marketing*, Vol. 6 No. 2, pp. 68-78.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 635–672.
- Iles, P.A., Forster, A. and Tinline, G. (1996), "The changing relationship between work commitment, personal flexibility and employability: an evaluation of a field experiment in executive development", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11, pp. 18-34.
- Jamrog, J.J., & Overholt, M.H. (2004). "Measuring HR and organizational effectiveness", *Employment Relations Today*, Vol. 31, No.2, pp. 33–45.
- Jansen, P., Van der Velde, M., & Telting, I.A. (2001). "The effectiveness of human resource practices on advancing men's and women's ranks", *Journal of Management Development*, 20, 318–330.
- Jones, G.R., & Hill, C.W. (2010), *Theory of strategic management*, 9th ed., South Western, Kentucky
- Karami, A., Analoui, F., & Cusworth, J. (2004). "Strategic human resource management and resource based approach: The evidence from the British manufacturing industry", *Management Research News*, 27(6), 50–68.
- Lau, C-M, Ngo, H-Y (2004). "The HR system, organizational culture, and product innovation", *Industrial Business Review*, Vol. 13, pp. 685-703.
- Leede, J., de Looise, J. C., & Alders, B. C. M. (2002). "Innovation, improvement and operations: an exploration of the management of alignment", *International Journal of Technology Management*, 23, 353–368.
- Mabey, C., Salaman, G., & Storey, J. (1998). *Strategic human resource management*. London: Sage.
- Magoshi, E., Chang, E. (2009), "Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea", *Journal of World Business* Vol. 44, pp. 31–40
- Malhotra, N. and Mukherjee, A. (2004). "The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres", *Journal of Service Marketing*, Vol. 18, No.3, pp.162-174.
- Marcoulidea, G.A., Chin, W.W., and Saunders, A. (2009). "A critical look at partial least square modeling", *MIS Quarterly*, Vol.33, No.1, pp. 171-175.
- Marshall, G.W., Baker, J., & Finn, D.W. (1998). "Exploring internal customer service quality", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, pp. 381–392.
- Mattson, J. (1994), "Improving service quality in person-to-person encounters". *The Service Industries Journal*, London, Vol. 14, No. 1, pp.45-61.

- Matzler, K., Fuchs, M., & Schubert, A.K. (2004). "Employee satisfaction: Does Kano's model apply?", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 15, pp. 1179–1198.
- McAlexander, J.H., Kaldenberg, D.O. and Koeing, H. (1994), "Service quality measurement", *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 14 No. 3, pp. 34-9.
- McDonough, E. F. (2000). "Investigation of factors contributing to the success of cross-functional teams", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 17, pp. 221–235.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1 No. 1, pp. 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. and Smith, C.A. (1993), "Commitment to organisations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 No. 4, pp. 538-51.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D. and Jackson, D.N. (1989), "Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, pp. 152-6.
- Mohr-Jackson, I. (1991). "Broadening the market orientation: An added focus on internal customers", *Human Resource Management*, Vol. 30, pp. 455–467.
- Molina, J.A., & Ortega, R. (2003). "Effects of employee training on the performance of North- American firms", *Applied Economics Letters*, 10, 549–552.
- Motowidlo, S.J. (1984), "Does job satisfaction lead to consideration and personal sensitivity?", *Academy of Management Journal*, Vol. 27 No. 4, pp. 910-15.
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric theory*, 2nd ed., McGraw Hill Inc.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64 No. 1, pp. 12-40.
- Pass, S. (2002). "Human resource management and competitive performance in the manufacturing sector: The missing link", *Management Research News*, Vol. 25, No. 8–10, pp. 150–153.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998). "Seven practices of successful organizations", *California Management Review*, Vol. 40, pp. 96–124.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No.5, pp. 603-609.
- Robbins, S.P. (1984). *Essentials of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rogers, J.D., Clow, K.E. and Kash, T.J. (1994), "Increasing job satisfaction of service personnel", *Journal of Services Marketing*, Vol. 8 No. 1, pp. 14-26.

- Schneider, B. and Bowen, D. (1985), "Employee and customer perceptions of service in banking: replication and extension", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, No.3, pp. 423-433.
- Shagholi, R., Hussin, S., Siraj, S., Naimie, Z., Assadzadeh, F., Moayedi, F. (2010), "Current thinking and future view: participatory management a dynamic system for developing organizational commitment", *Procedia Social and Behavioral Sciences* Vol. 2, pp. 250–254
- Steyrer, J., Schiffinger, M., Lang, R. (2008), "Organizational commitment—A missing link between leadership behavior and organizational performance?", *Scand. J. Mgmt.*, Vol. 24, pp. 364–374
- Suliman, A. and Iles, P. (2000), "Is continuance commitment beneficial to organisations? Commitment-performance relationship: a new look", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 No. 5, pp. 407-26.
- Sun, L., Aryee, S., & Law, K.S. (2007). "High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective", *Academy of Management Journal*, 50, 558–577.
- Wallace, J. E. (1995). "Corporatist control and organizational commitment among professionals: The case of lawyers working in law firms", *Social Forces*, Vol. 73, pp. 811-840.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). "Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A re-analysis using latent variable structural equations models", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 219-231.
- Yaping Gong, Y., Law, K.S., Chang, S., Xin, K.R. (2009), "Human Resources Management and Firm Performance: The Differential Role of Managerial Affective and Continuance Commitment", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 1, pp. 263-275.
- Yee, R.W.Y., Yeung, A.C.L., Cheng, T.C.E. (2010). "An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry", *Int. J. Production Economics*, Vol. 124, pp.109-120.
- Yeung, A., & Berman, R. (1997). "Adding value through human resources: Reorienting human resource measurement to drive business performance", *Human Resource Management*, Vol. 36, pp. 321–336.
- Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. (2000), *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York, NY.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1990), *Delivering Quality Service*, New York, Free Press

Instructions for ICIM2012 Paper Submission

Kuo Hsiao Ping

National Kaohsiung First University of Science and Technology

Department of Information Management

Email:kellykuo@nkfsut.edu.tw

Professor Szu-Yuan Sun

Professor, Department of Information Management and Dean, College of Management,
National Kaohsiung First University of Science & Technology

Email:sunny@nkfust.edu.tw

Abstract

Human resource (HR) capability as representative of internal marketing, has valuable, rare, difficult to imitate and irreplaceable attributes, therefore is critical for creating sustainable competitive advantages. As a result, HR should be properly leveraged to improve businesses' performance. This study adopts process perspective to investigate the relationship between HR capacity and organizational performance.

The service-net profit chain posits that internal customer satisfaction and loyalty affect external customer satisfaction and loyalty, then organizational growth and profitability. This study extends this chain to discuss the mediating role of organizational commitment toward internal customer satisfaction and service quality. Major research findings provide important implications as well as contributions toward the academic and the practitioner.

Keywords: internal marketing, organizational commitment, service quality, organizational performance.