

# 服務業管理評論

## Service Industry Management Review

第二卷 第一期 中華民國九十五年四月

國際觀光旅館業應用資訊系統對顧客關係管理成效  
之研究：系統成功與服務品質的觀點 范懿文、顧景昇

品牌權益、關係品質對於顧客自發行為  
及銷售績效之影響－以線性結構模式探討台灣壽險產業為例 池文海、黃庭鍾、關國宏

知識管理在行政部門應用之系統研究 王貳瑞、謝孟良

垂直整合型策略聯盟的統治型態  
－以赴大陸投資之自行車業與照相機業為例 蔡渭水、林建仲、莊皓鈞、林世傑

休閒事業教育的企業倫理專業學程規劃之研究－  
以明新科技大學服務事業學院為例 陳水竹

銀行業經營績效評估模型－服務品質觀點 鄧誠中、紀麗秋

探討國內「人力資源管理」課程與企業需求  
之差異性研究－以台灣南部地區大學企業管理學系為例 侯堂柱、黃俊彥

知覺控制力、組織社會化、生活型態與  
顧客參與關係之研究 何雍慶、林美珠

通路組合與價值傳遞之策略性搭配 方世杰、汪昭芬

國立澎湖科技大學 編輯出版

National Penghu University

<http://www.npu.edu.tw/>

# 服務業管理評論

## Service Industry Management Review

發行人 林輝政 Huei-Jeng Lin

### Publisher

共同總編輯

王瑩瑋 Ying-Wei Wang

Editor-in-Chief

### 編輯委員

#### Editorial Board

王瑩瑋 Ying-Wei Wang

韓子健 Tzeu-Chen Han

駱藝瑄 Yi-Hsuan Lo

黃鎮淇 Jen-Chi Huang

陳甦彰 Su-Chang Chen

蔡明惠 Ming-Huei Tsat

### 編輯顧問委員

#### Advisory Board

吳思華 Se-Hwa Wu

政治大學商學院

National Chengchi University

吳萬益 Wann-Yi Wu

國立成功大學

National Cheng Kung University

徐木蘭 Mu-Lan Hsu

世新大學

Shih Hsin University

郭人介 Ren-Jieh Kuo

國立臺北科技大學

National Taipei University of Technology

梁定澎 Ting-Peng Liang

國立中山大學

National Sun Yat-Sen University

黃俊英 Jun-Ying Huang

義守大學

I Shou University

黃深勳 Sheng-Shiung Huang

龍華科技大學

Lunghwa University of Science and

Technology

黃廷合 Ting-Ho Huang

致理技術學院

Chihlee Institute of Technology

張有恆 Yu-Hern Chang

國立成功大學

National Cheng Kung University

張重昭 Chung-Chau Chang

國立台灣大學

National Taiwan University

張保隆 Pao-Long Chang

逢甲大學

Feng Chia University

劉水深 Shuei-Shen Liu

空中大學

The National Open University

劉代洋 Day-Yang Liu

國立臺灣科技大學

National Taiwan University of Science and

Technology

樓永堅 Yung-Chien Lou

國立政治大學

National Chengchi University

陳正男 Cheng-Nan Chen

南台科技大學

Southern Taiwan University of Technology

發行單位：國立澎湖科技大學

地址：澎湖縣馬公市六合路 300 號

網址：<http://www.npu.edu.tw>

Publisher：National Penghu University

Address：300, Liu-Ho Rd., Makung, Penghu, Taiwan 880, R.O.C

URL：<http://www.npu.edu.tw>

# 服務業管理評論

## Service Industry Management Review

第二卷 第一期 2006 年四月號

### 目 錄

- 國際觀光旅館業應用資訊系統對顧客關係管理成效之研究：系統成功與服務品質的觀點  
范懿文 顧景昇 1
- 品牌權益、關係品質對於顧客自發行為及銷售績效之影響——以線性結構模式探討台灣壽險產業為例  
池文海 黃庭鍾 關國宏 27
- 知識管理在行政部門應用之系統研究  
王貳瑞 謝孟良 53
- 垂直整合型策略聯盟的統治型態——以赴大陸投資之自行車業與照相機業為例  
蔡渭水 林建仲 莊皓鈞 林世傑 85
- 休閒事業教育的企業倫理專業學程規劃之研究——以明新科技大學服務事業學院為例  
陳水竹 111
- 銀行業經營績效評估模型——服務品質觀點  
鄧誠中 紀麗秋 139
- 探討國內「人力資源管理」課程與企業需求之差異性研究——以台灣南部地區大學企業管理學系為例  
侯堂柱 黃俊彥 163
- 知覺控制力、組織社會化、生活型態與顧客參與關係之研究  
何雍慶 林美珠 179
- 通路組合與價值傳遞之策略性搭配  
方世杰 汪昭芬 215

# 國際觀光旅館業應用資訊系統對顧客關係管理成效之研究： 系統成功與服務品質的觀點

范懿文

國立中央大學資訊管理系副教授

顧景昇

私立育達商業技術學院休閒事業管理系講師  
國立中央大學資訊管理系博士班研究生

## 摘要

面對市場競爭環境的變化，顧客關係管理已成為企業經營管理時，重要的競爭策略之一；企業必須透過更有效率的方式，傳遞個人化的商品與服務給客人。過去部份顧客關係管理的研究，朝向企業導入資訊科技對於顧客關係的影響與成效，系統的品質成為核心的討論焦點；然而本研究認為，顧客關係管理不僅是指一項溝通的工具，顧客關係管理需整合各項企業功能，及企業服務導向、流程與策略，都是影響顧客關係成敗的重要因素，對於服務業更是如此。

國際觀光旅館業是一個服務導向的行業，其運用電腦化訂房系統等資訊科技，提供對於旅客住宿過程中必要的服務作業與管理支援，系統將儲存旅客所有的住宿資料，包括旅客住宿的住宿日期、房間型態、住宿需求、及消費紀錄等；而管理者更利用顧客歷史資料提供旅客下一次住宿時個人化的服務。

本研究提出顧客關係管理成效的模式，透過郵寄問卷，對 58 間國際觀光旅館客務、房務、業務 (行銷) 與訂房等部門服務人員施予問卷調查，總計寄出 552 份問卷，回收有效問卷 235 份，回收率為 42.57%，探討顧客關係管理的成效。

研究的結果不僅提供學術界對於顧客關係管理注重科技品質之外新的研究方向，並提供企業界思考導入相關系統時，在作業程序及服務觀念上新的想法。

關鍵詞：系統成功、服務品質、顧客關係管理



## Abstract

Customer Relationship Management (CRM) is currently one of the hottest topics in the fields of business strategy, information technology, and marketing management. Organizations today must focus on delivering the highest value to customers through better communication, faster delivery, and personalized products and services.

Province research argued CRM as a tool specifically designed for customer communications, a sole responsibility of sales/service, call centers, or marketing departments. We believe that CRM is not merely technology applications for marketing, sales and service, but rather, when fully and successfully implemented, a cross-functional, customer-driven, technology-integrated business process management strategy that maximizes relationships and encompasses the entire organization.

The use of dedicated computerized reservation systems to support management and operations in lodging industry has become commonplace, from property level reservation, a property management system (PMS) helps manage all hotel activities interactions. Computerized guest-history systems for hotels are a technological alternative to the cumbersome, hand-kept method of maintaining rolodex files for personalized service. The systems are designed to store such information as the guest's address, number of visits, preferred room type, and credit information. The guest's preferences can be verified at the time the reservation is made, making the guest feel special and ensuring that the room with the desired amenities is reserved.

The research goals are to further develop the CRM success model based on empirically evident instruments, we formulate the CRM success model, and we mail 9 survey questionnaires to 58 international hotels, included 3 questionnaires to Reservation, 4 questionnaires to Front Office, 4 questionnaires to Sales and Marketing, and 3 questionnaires to Housekeeping Department for each hotel, and the total 552 questionnaires was mailed, there are 235 survey questionnaires were collected from 58 hotels in Taiwan. The research findings and implications include customer relationship management success is not only consider technology or systems quality but also concern service concept and operation procedure for future academic research and management.

**Key Words:** System Success, Service Quality, Customer Relationship management.

## 壹、研究動機與目的

隨著經濟的成長與市場競爭環境的變化，顧客關係管理已成為企業經營管理的競爭策略之一。面對競爭的環境，企業必須以更有效的溝通方式、更快的速度及個人化的商品與服務，傳遞給客人最高的價值 (Chen and Popvich, 2003)；此外，由於資訊科技的興起，企業也利用資訊科技提供給客人更好的服務。

顧客關係管理的成果，除了考量顧客滿意之外，也同時考量如何經由降低顧客變動率與維繫忠誠度高的顧客，以提高企業獲利率。研究指出：開發新顧客的成本要比保持舊顧客的成本更高，而企業只要成功的降低顧客變動率，即可提升更高的利潤 (Day, 1994)；許多企業不僅將開發新顧客的思維轉向維持繼有的客人，同時透過整合不同銷售通路的方式 (Cross channel) 開發新的客人 (Roh, Ahn, and Han, 2005)。

以顧客關係管理所注重的中心思想而言，其所重視企業對所有現有與潛在目標市場的獲取、增進與維持。所涵蓋的範圍由企業現有的利潤來源，包括市場上廣大的客戶，以及企業以專門業務代表加以服務的客戶。就顧客關係管理的終極目標來看，任何一名產品使用者，均能在任何有需要的時候，透過公司任何一客服人員得到滿足。同時，企業所追求的並非僅僅限於固定客戶維持鞏固，而是更多潛在客戶的探測與追求；此外，許多企業顧客關係管理更運用資訊科技朝向一對一的通通與服務，以提供更精緻的個人化服務 (Peppard, 2000)。

因此，就企業而言，顧客關係管理所包含的範疇，更廣義的囊括了企業現有與潛在的所有顧客。在今日，組織在銷售、行銷與顧客服務與支援上的各行其是，已成為目前企業所面臨的一大問題。而所謂的顧客關係管理，係提供企業一個對外能夠統一與顧客溝通互動，對內可一致分享資訊的平台 (Gulati and Garino, 2000)，主要的效益乃在顧客回應能力的改進。

旅館資訊系統 (Property Management Systems, PMS) 包含的作業子系統以前檯作業系統為主 (O' Connor and Frew, 2002)，其中又以客戶歷史管理、櫃檯接待、櫃檯出納、房務管理、及電話總機系統為最主要功能；後檯作業系統以會計總帳管理、人事/薪資、庫存管理為最主要功能；各子系統可以任意存取旅客的資料，意味著如果在授權之下，不同部門的人都可以分享旅客的資料，資料通透程度相當高。

早期的研究認為旅館資訊系統是標準的作業層次系統 (transaction process systems)，其功能為處理一般日常旅客的住宿資料 (McFarlan et al., 1983)。隨著電腦的功能日益強大，傳統單只處理作業層次的功能，也隨著朝向發展支援企業不同的策略。資

訊系統對旅館產生的效益，以有效建立顧客歷史資料對企業產生最大效益 (Bieber, 1989; Dev and Ellis, 1991; 林玥琇等, 2000; 鐘麗玉 2002)，其次為即時掌握客房狀況做出正確銷售決定、營業帳目清楚明確、節省顧客退房結帳時間、提高旅館全面的服務品質、減少顧客退房結帳的報怨、提供正確營運電腦報表、提高顧客的滿意程度、改善客人與員工之間的互動 (王政杰, 2003)。

國際觀光旅館業是以顧客服務為導向的傳統產業之一，服務與顧客關係成為旅客選擇旅館的重要因素 (許君琪, 2003)，業者掌握旅客的訂房與住宿資料，提供旅客差異化的服務，以爭取旅客再度回到旅館之中。

資訊系統協助國際觀光旅館獲取、增進與維持顧客關係，是將顧客關係管理精神表現最佳的產業典範，本研究的目的為，以系統成功與服務品質的觀點，探討發展顧客關係管理成效模式，透過實證研究，以結構方程模式驗證此成效模式；研究的結果不僅提供學術界對於顧客關係管理注重科技品質之外新的研究方向，並提供企業界思考導入相關系統時，在作業程序及服務觀念上新的想法。

## 貳、文獻探討

### 一、顧客關係管理的意義

顧客關係管理包括獲取 (Acquisition)、增進 (Enhancement) 與維持 (Retention) 與顧客的關係，同時透過資料的掌握與分析，企業更能對顧客的生命週期作出迅速而具有效能 (effective) 的反應。運用更恰當的行銷方式如直接行銷、交叉銷售、提昇銷售、主動銷售、銷售立自動化與顧客支援…等方法，正確命中行銷目標。

也就是說，顧客關係管理的應用，將可以使企業更能具體化的執行所有面對顧客的各種活動。

由於資訊科技發達，許多研究顧客關係管理 (Customer Relationship Management, CRM)，認為是利用軟體與相關科技的支援，針對銷售、行銷、顧客服務與支援的範疇，自動化與改善企業流程 (Anderson, Fornell, and Lehmann, 1994; Day, 1994; Garbarino and Johnson, 1999; Hallowell, 1996)。同時，顧客關係管理的應用軟體不僅在於多重企業功能 (如銷售、行銷、顧客服務與支援) 的協調，同時也整合了顧客溝通的多重管道：包括面對面 (face to face)、電話服務中心 (Call center) 與網際網路 (Internet)，使得組織可以視情況，選用不同顧客所偏好的互動模式。

顧客關係管理亦可作為企業、顧客與供應商之間，在以網路基礎作為協調下的溝通

模式 (Cavaye and Cragg 1995)。可以利用網路的互動與交易管理架構提供，把傳統與顧客交談的管道如直接銷售、電話銷售等，在網路的時代中，可以讓顧客利用網路購買產品或服務，並享受個人化 (Personalized) 的銷售。在網際網路上資訊快速流動的特性下，可讓企業、供應商與顧客之間溝通時間大幅縮短 (Saunders, 1999)，同時增進交易效率並降低成本。

國際觀光旅館業以服務旅客為導向，管理者由旅客的訂房資訊中，位旅客提供住宿所需的服務 (Piccoli et al., 2003)，同時整合旅客歷史資訊 (Bieber, 1989；Sparks, 1993)，並且運用其紀錄，透過旅館的作業程序，更能提供給旅客個人化的服務，在整合各項企業功能，及企業服務導向、流程與策略的概念下，彰顯顧客關係管理的核心效能 (石嘉寧，2002)，與客人維持長期的關係與獲利能力。

## 二、資訊系統成功的觀點：

DeLone and McLean (1992) 模式而言共分六大構面，其認為系統品質 (system quality) 與資訊品質 (information quality) 會對資訊系統的使用與使用者將影響滿意度，而使用與使用者滿意度將影響個人衝擊 (individual impact)，個人衝擊則會對組織造成衝擊 (organizational impact)。該模型的六大構面與操作性定義分別為 (1) 系統品質：衡量資訊系統本身的特性。(2) 資訊品質：衡量資訊系統的輸出對使用者的價值及有用程度。(3) 系統支援：使用者對資訊系統輸出的使用情況。(4) 使用者滿意度：使用者對資訊系統輸出的滿意程度。(5) 個人衝擊：資訊系統對使用者行為的影響。(6) 組織衝擊：資訊系統對組織經營績效的影響。許多研究引用 DeLone and McLean 的系統成功觀點，對於導入資訊系統成功的實徵研究上，在資訊品質、系統效能等構面上獲得不錯的支持 (Wixom, 2001)。

也有一些研究認為 DeLone and McLean 的模式只是一項概念是模型，在實證研究上各構念關係顯著情況不同，而提出許多批判；例如 Pitt, Watson and Kavan (1995) 的認為，在模式中應加入服務品質構面，且原本在資訊系統成功模式所使用的衝擊 (impact) 字句，同時含有正面與負面的語意，容易造成觀念上的混淆；Seddon (1997) 認為應該以結果 (consequence) 和淨利益 (net benefit) 來描述企業使用資訊系統所造成的影響等。而 DeLone and McLean (2003) 在研究電子商務的環境科技成功的研究中之中，將研究模型做了修正，同時採用淨利益中的淨 (net) 可以同時表達出使用資訊系統的結果是正面與負面影響的總合。原本在資

訊系統成功模式所使用的字句，可能包括了命令式 (mandatory) 的使用、自發式 (voluntary) 的使用、告知 (informed) 使用、非告知 (uninformed) 使用、有效 (effective) 使用以及無效 (ineffective) 使用等不同的狀況，因此 DeLone and McLean 認為在使用之前加上使用意願 (intention to use) 會是較為適宜的，使用意願屬於態度 (attitude)，使用則是一種行為 (behavior)，並以實證研究驗證其模型。後續的研究引用 DeLone and McLean 的修正後的系統成功觀點，對於導入資訊系統成功的實徵研究上，在資訊品質、系統效能、顧客滿意等構面上獲得不錯的支持 (Pitt, Watson, and Kavan, 1995; Yoon, Guimaraes, and O'Neal, 1995; McKinney, Yoon, and Zahedi, 2002; Negash, Ryan, and Igbaria, 2003)

### 三、服務品質的觀點

服務的特性不同於一般商品，服務具有無形性 (Intangibility)、不可分割性 (Inseparability)、多變性 (Variability)、易消逝性 (Perishability) 等特質，所以服務品質的評價往往較不客觀，僅是消費者主觀上的認知，不易予以量化衡量。

Parasuraman, Zeithaml and Berry (1996) 提出的服務品質概念性模式，最為學者引用；服務品質的觀點主張消費者所認知的服務品質 (Q) 是消費者對服務的期望 (E) 與對所接受服務的知覺 (P) 兩者間的差距，亦即定義服務品質模式為： $Q = P - E$ ，並提出消費者在評估服務品質時所考慮的十項服務品質關鍵要素，作為研究服務品質之範疇。在許多的實證研究中以 PZB 所發展的 SERVQUAL 最受其他學者認同。Parasuraman, Zeithaml and Berry 提出服務品質的觀念性模式中，發現顧客根據消費之前對服務的期望與消費之後對服務的認知，兩者的差距來決定服務品質。服務業者若要滿足顧客的需求，必須克服這些差距所形成的五項缺口，包括：(1) 顧客對服務的期望與管理當局對顧客期望認知上的缺口；(2) 管理當局認知與服務品質標準間的缺口；(3) 服務品質標準與服務傳遞間的缺口；(4) 服務傳遞與外在溝通間的缺口；(5) 顧客消費前對服務的期望與消費後對服務的認知間的缺口。

Pitt、Watson 與 Kavan (1995) 等人根據 PZB 發展的五構面 SERVQUAL 量表來衡量資訊系統服務品質。經過信度、內容效度、收斂效度以及區別效度的檢驗後，認為五構面的 SERVQUAL 量表相當適合用來衡量資訊系統服務品質。從而進行資訊系統服務品質衡量的縱斷面實證研究。研究結果顯示，改變資訊部門人員的態度、改變資訊系統使用者的態度、管理者必須強調資訊人員應設定他們能提供的期望服務、改善與顧客之間的溝通以及改善資訊系統的服務將會提昇資訊系統的服務品質 (Fokand and Hartman,

2001)；對於導入資訊系統成功的實徵研究上，也有主張作業流程必需具備服務品質的觀點，以傳遞更高的價值，或是系統設計必須具備加入服務品質的構念，以讓員工滿意 (Kettinger, and Lee, 1995)，這些研究結果也有良好的驗證支持。

## 參、研究模型

### 一、研究模型與假設

顧客關係管理的核心是需整合各項企業功能，及企業服務導向、流程與策略，以更有效率的方式，提供給客人更高價值的產品與服務，與客人維持長期的關係與獲利能力；國際觀光旅館業以服務旅客為導向，國際觀光旅館業將整合旅客歷史資訊，並且運用其紀錄，提供旅客各式個人化的服務，而當服務人員能夠擁有豐富的資訊，並透過旅館的溝通與作業程序，更能提供給旅客個人化的服務，顧客關係管理也更具成效。本研究提出以下假設：

- H1a：國際觀光旅館業資訊品質將正向影響資訊系統效率。
- H1b：國際觀光旅館業資訊品質將正向影響員工的滿意程度。
- H1c：國際觀光旅館業資訊品質將正向影響旅館內部的作業程序。
- H1d：國際觀光旅館業資訊品質將正向影響顧客關係管理成效。

另一方面，由服務品質的觀點來看，服務業者若要滿足顧客的需求，必須克服因服務品質落差所形成的五項缺口，同時透過提昇資訊系統的品質，以最有效率的方式服務員工與客人。因此本研究提出以下假設：

- H2a：國際觀光旅館業服務理念將正向影響資訊系統效率。
- H2b：國際觀光旅館業服務理念將正向影響員工的滿意程度。
- H2c：國際觀光旅館業服務理念將正向影響旅館內部的作業程序。
- H2d：國際觀光旅館業服務理念將正向影響顧客關係管理成效。

由資訊系統成功的觀點來看，國際觀光旅館業者透過資訊系統的運用，分析旅客的習性，員工才能提供旅客更精緻的服務，系統效率將影響顧客關係管理的成效，因此本研究提出以下假設：

- H3：國際觀光旅館業系統效率將正向影響員工的滿意程度。
- H4：國際觀光旅館業系統效率將正向影響顧客關係管理成效。

國際觀光旅館業是以人服務人的產業，在服務品質與系統成功的研究中同時指出，系統導入必須整合企業作業方式，才能發揮系統功能，在作業方式的要求下，國際觀光旅館服務人員使用資訊系統，除了提供旅客服務，也能降低服務品質的落差，這對員工與旅客均有益處，。因此本研究提出以下假設：

- H5：國際觀光旅館業作業程序將正向影響員工的滿意程度。
- H6：國際觀光旅館業作業程序將正向影響顧客關係管理成效。
- H7：國際觀光旅館業員工的滿意程度將正向影響顧客關係管理成效。

本研究提出的研究模型如下：

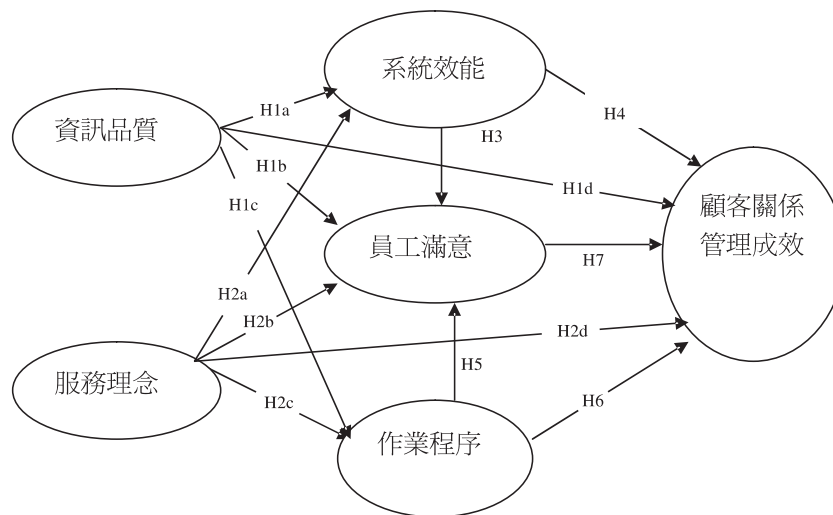


圖 1 研究模型

## 二、測量模式假設

在量表發展上，我們根據研究模型，並根據相關文獻，發展本研究之量表，本研究提出「資訊品質」與「服務理念」為一外衍潛在變項，「作業程序」、「系統效率」、「員工滿意」、與「顧客關係管理成效」為內衍潛在變項；各相關觀察變項會整如表一：共計 19 題，並以李克氏五點量表(Likert scale)作為衡量觀察變項的尺度。

表一 本研究操作化量表

區分	潛在變項	觀察變項	操作化參考量表	
外衍潛在變項	資訊品質	旅客住宿所需資訊	DeLone & McLean (2003)	
		旅客訂房資訊	Piccoli et al., (2003)	
		提供個人化服務資訊	DeLone & McLean (2003)	
		提供客人售後服務	Roh, Ahn, Han (2005)	
	服務理念	公司重視服務	Day (2003)	
		公司注重績效	Day (2003)	
		主管重視旅客資訊	Day (2003) , Piccoli et al., (2003)	
	內衍潛在變項	作業程序	預先準備服務工作	Day (2003)
			紀錄旅客要求	Piccoli et al., (2003)
			利用旅客資料	Day (2003)
系統效率		節省服務時間	Roh, Ahn, Han (2005)	
		節省服務成本	Roh, Ahn, Han (2005)	
		減輕工作負擔	Roh, Ahn, Han (2005)	
員工滿意		客人樂於告知需求	DeLone & McLean (2003)	
		客人查詢住宿紀錄	Piccoli et al., (2003)	
		個人要求寄送相關訊息	DeLone & McLean (2003)	
顧客關係管理成效		協助開發新客源	Roh, Ahn, Han (2005)	
	協助提升住房率	Roh, Ahn, Han (2005)		
	協助增加營業收入	Roh, Ahn, Han (2005)		

### 三、結構模式假設

根據本研究假設，結構模式假設如下：

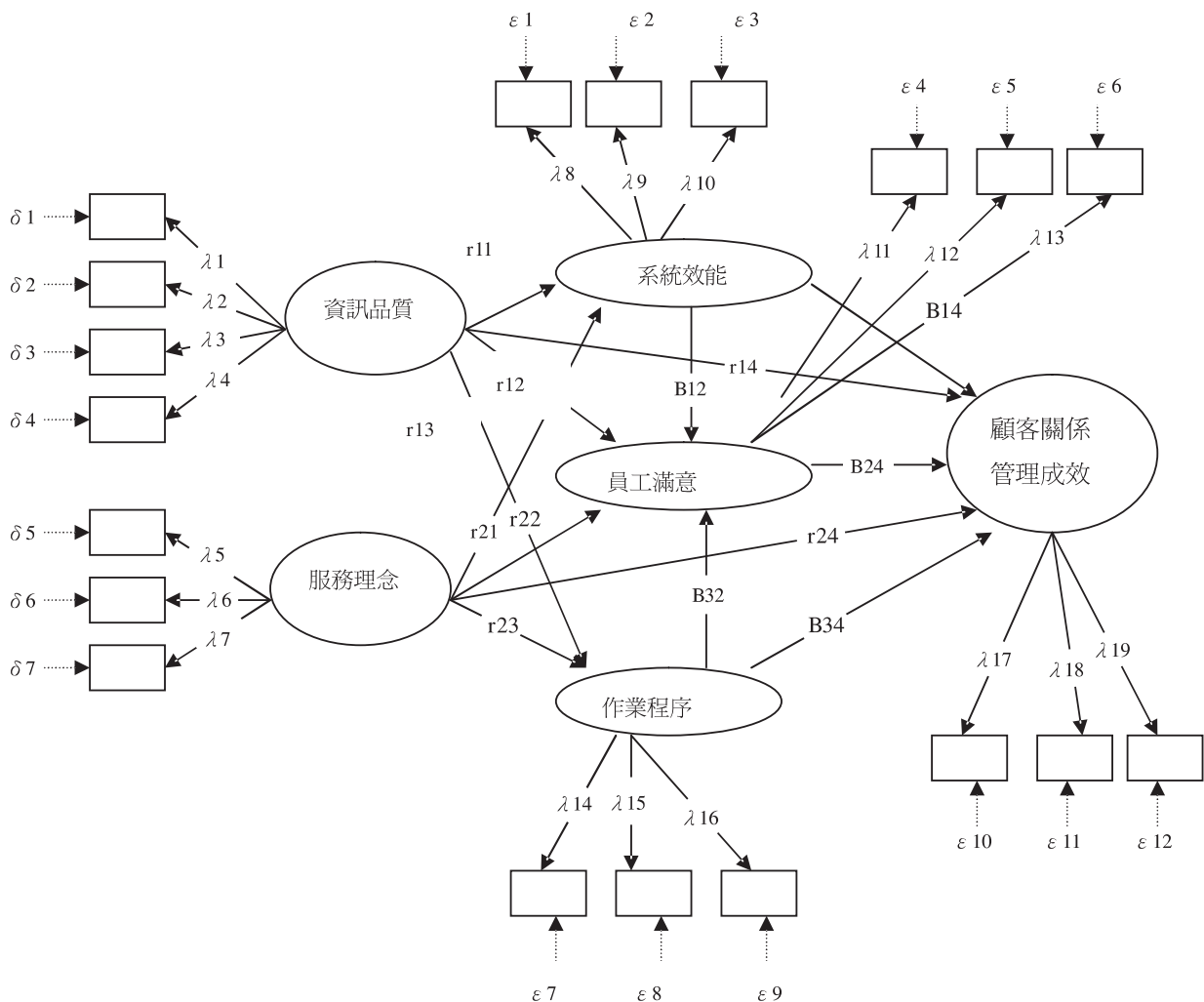
1. 「資訊品質」影響「作業程序」、「系統效率」、「員工滿意」、與「顧客關係管理成效」。



2. 「服務理念」影響「作業程序」、「系統效率」、「員工滿意」、與「顧客關係管理成效」。
3. 「系統效率」影響「員工滿意」、與「顧客關係管理成效」。
4. 「作業程序」影響「員工滿意」、與「顧客關係管理成效」。
5. 「員工滿意」影響「顧客關係管理成效」。

#### 四、假設模式之規定

本研究模式之規定如下：每一觀察變項皆有一個不是零的負荷量 (nonzero loading,  $\lambda$ ) 在其所建構的潛在因素上，但是對其他的潛在因素之負荷量是 0。觀察變項與觀察變項間所連結的測量誤 (errors of measurement) 彼此之間不相關。潛在因素與潛在因素間殘差項 (residuals) 彼此之間不相關。潛在變項的殘差項與測量誤差項之間不相關。以上各項假設與規定，以 LISREL 統計的符號與徑路來呈現，就形成圖一的徑路圖。



圖二：顧客關係管理成效起始假設模式

## 肆、研究方法

本研究提出顧客關係管理成效的模式，對交通部觀光局公佈之 58 間國際觀光旅館中，客務、房務、業務 (行銷) 與訂房等部門服務人員施予郵寄問卷調查，總計寄出 552 份問卷，扣除無效問卷後，總計回收有效問卷 235 份，回收率為 42.57%，受訪者基本資料統計如表二。其中男性受訪者佔 31.9%，女性受訪者佔 68.1%，此比例符合交通部觀光局對國際觀光旅館從業人員調查性別比例 (交通部觀光局，2003)；負責訂房工作人員佔 23.4%，業務工作人員佔 15.7%，客務服務人員佔 32.3%，房務服務人員佔 28.5。若以職位別分，基層服務人員佔 32.3%，領班級佔 15.7%，主任級 15.3%，副理級 19.6%，經理協理級佔 17%，受訪者比例並未偏向某一工作階層。

表二：受訪者基本資料

			部門				總和
			訂房	業務	客務	房務	(%)
性別	男	人數	1	13	35	26	75
		%	.4%	5.5%	14.9%	11.1%	31.9%
	女	人數	54	24	41	41	160
		%	23.0%	10.2%	17.4%	17.4%	68.1%
總和		人數	55	37	76	67	235
		%	23.4%	15.7%	32.3%	28.5%	100.0%

			職位					總和
			服務人員	領班級	主任級	副理級	協、經理	(%)
性別	男	人數	14	6	13	18	24	75
		%	6.0%	2.6%	5.5%	7.7%	10.2%	31.9%
	女	人數	62	31	23	28	16	160
		%	26.4%	13.2%	9.8%	11.9%	6.8%	68.1%
總和		人數	76	37	36	46	40	235
		%	32.3%	15.7%	15.3%	19.6%	17.0%	100.0%

## 伍、研究分析

### 一、信效度分析

首先我們先對各題項，進行信度與區別效度 (Discriminant Validity) 分析。各題項信度 Cronbach' s alpha 高於 0.9 (如表三)；此外由因素分析中可以瞭解各題項區別效度高，並可以收斂到六個潛在因子 (如表四)。

表三 信度分析

題項	平均數	標準差	Alpha if Item Deleted
旅客住宿所需資訊	4.3064	.6729	0.9240
旅客訂房資訊	4.1617	.7675	0.9229
提供個人化服務資訊	3.9362	.8917	0.9222
提供客人售後服務	3.8468	.8536	0.9236
協助開發新客源	3.4043	1.0055	0.9225
協助提升住房率	3.4213	.9412	0.9233
協助增加營業收入	3.4340	.9602	0.9227
預先準備服務工作	4.2383	.8182	0.9257
紀錄旅客要求	4.3277	.7214	0.9252
利用旅客資料	4.3234	.7494	0.9257
節省服務時間	3.7447	.8884	0.9217
節省服務成本	3.6553	.9407	0.9226
減輕工作負擔	3.7064	.9076	0.9234
客人樂於告知需求	4.1234	.7023	0.9263
客人查詢住宿紀錄	3.9660	.7999	0.9257
個人要求寄送相關訊息	3.7362	.8762	0.9263
公司重視服務	4.3787	.7825	0.9236
公司注重績效	4.3234	.7084	0.9259
主管重視旅客資訊	4.0894	.8298	0.9243

表四 因素分析

構念 變數	資訊品質	顧客關係 管理成效	作業程序	系統效率	員工滿意	服務理念
旅客住宿所需資訊	.741					
旅客訂房資訊	.778					
提供個人化服務資訊	.737					
提供客人售後服務	.726					
協助開發新客源		.793				
協助提升住房率		.867				
協助增加營業收入		.845				
預先準備服務工作			.803			
紀錄旅客要求			.858			
利用旅客資料			.787			
節省服務時間				.766		

表四 (續)

構念 變數	資訊品質	顧客關係 管理成效	作業程序	系統效率	員工滿意	服務理念
節省服務成本				.833		
減輕工作負擔				.855		
客人樂於告知需求					.763	
客人查詢住宿紀錄					.802	
個人要求寄送相關訊息					.798	
公司重視服務						.737
公司注重績效						.830
主管重視旅客資訊						.701
特徵值	8.370	2.362	1.281	1.132	1.041	0.956
解釋變異量	44.053	12.430	6.741	5.959	5.480	5.032
累積解釋變異量	44.053	56.483	63.224	69.183	74.663	79.696

## 二、模式之評鑑

本研究是使用 LISREL 8.50 軟體來處理結構模式之統計資料，主要是用於評鑑本研究研究所建構模式之適配度。本研究參考 Bagozzi and Yi (1988)、Bollen (1989)、Browne and Cudeck (1993)、Byrne (1998)、Chou and Bentler (1995)、Joreskog and Sorbom (1993) 以及 Hair et al. (1998) 等學者之建議，將從整體模式適配度 (overall model fit) 與模式內在結構適配度 (fit of internal structure of model) 兩大方面來評鑑 (邱浩政，2004)；建議值與本研究結果彙整請見附錄二。

### (一)觀察變項之檢查

表五是描述所有觀察變項之平均數、標準差及常態分配考驗。顯然地，所有觀察變項之單變項常態分配考驗皆達顯著水準，顯示所有觀察變項的分配不是常態。多變項常態考驗也達顯著水準，表示其為多變項非常態分配。實際上，在前面的變項界定時，有些變項是以次序變項來界定。加之以這些變項皆非常態的分配，產生的估計方法上的問題。由於 LISREL 的 ML (maximum likelihood) 估計法有常態分配的假定。Olsson et al. (2000) 認為，當樣本夠大且峰度值非常大時，採用 ADF 的方法來估計，是可以改進參數估計的理論適配。在其他狀況之下，ML 似乎是很自然的選擇 (邱浩政，2004)。其實，採用 ML 或者是 ADF 完全是一種協定 (tradeoff)，各有其限制存在，估計方法影響經驗適配與參數估計的差距的要素有二：一為資料是否具有常態分配，二為模式界定誤

(misspecification)。

對 ML 而言，當資料是非常態分配時，那麼它具有對部分模式錯誤界定的參數估計的好處就沒了；對 ADF 而言，當模式是錯誤界定時，它具有處理高峰度值或態勢值的優越性也無法成立 (Olsson et al., 2000)。綜合這些學者的意見，研究者審視變項的分配情形，發覺各變項的態勢值都未具有影響力。且因本研究的樣本也不是很大，所以決定採用 ML 的估計法。

## (二)違犯估計的檢查

檢驗模式估計時，首先需檢視是否產生違犯估計 (offending estimate)，一般常發生的違犯估計有以下三種現象：(1) 有負的誤差變異數存在，或是在任何建構中存在著無意義的變異誤。(2) 標準化係數超過或太接近 1 ( $\geq 0.95$ )。(3) 有太大的標準誤。在我們的研究中，我們先檢查各變項偏態與峰度 (如表)，並估計其參數沒有發生以上的情形，對於研究模型的假設無需修正。

表五

	平均數	標準差	偏態	峰度
旅客住宿所需資訊	4.3064	.6729	-.624	.049
旅客訂房資訊	4.1617	.7675	-.799	.555
提供個人化服務資訊	3.9362	.8917	-.494	-.502
提供客人售後服務	3.8468	.8536	-.449	-.130
公司重視服務	4.3787	.7825	-1.372	2.059
公司注重績效	4.3234	.7084	-.556	-.861
主管重視旅客資訊	4.0894	.8298	-.712	.041
節省服務時間	3.7447	.8884	-.471	-.079
節省服務成本	3.6553	.9407	-.317	-.354
減輕工作負擔	3.7064	.9076	-.353	-.301
協助開發新客源	3.4043	1.0055	-.193	-.353
協助提升住房率	3.4213	.9412	-.065	-.391
協助增加營業收入	3.4340	.9602	-.147	-.376
預先準備服務工作	4.2383	.8182	-.796	-.140
紀錄旅客要求	4.3277	.7214	-1.067	1.749
利用旅客資料	4.3234	.7494	-.916	.390
客人樂於告知需求(H34)	4.1234	.7023	-.251	-.690
客人查詢住宿紀錄(H35)	3.9660	.7999	-.242	-.714
個人要求寄送相關訊息(H36)	3.7362	.8762	.003	-.894

### (三)模式整體適配度評鑑

我們首先先檢驗絕對適合度指數，從附錄中看到此一模式之  $\chi^2 (140) = 268.62$ ， $P=0.00$ ，達到顯著水準，由於此一指數受到樣本數大小的影響很大，過去的許多研究及發展此一指標的研究者皆發現利用單一  $\chi^2$  值來判斷整體模式的適合度時，當樣本數很大時，則模式被拒絕率相當的高。因此，需再檢驗其他的絕對適合度指數，GFI 值為 0.89，顯示模式差一點可以接受，RMSEA=0.064，略大於 0.05 但小於 0.08，顯示模式尚可接受。除了瞭解絕對適合度指數外，其他適合度指數也需加以檢驗，以作為綜合的判斷。從增量適合度指數來看，其 AGFI=0.85，顯示模式尚可以接受。其他如 NNFI=0.94，NFI=0.91，CFI=0.96，IFI=0.96，RFI=0.89 皆比接受值為高或接近，顯示模式可以接受。從簡效適配指標來看，首先是 Normed chi-square=1.95，介於 1.0 與 2.0 之間，PNFI=0.74 大於 0.5，PGFI=0.65 大於 0.5，AIC=372.62，小於獨立模式之 AIC 值與飽和模式之 AIC 值，顯示模式可以接受結果顯示假設模式，整體而言，此一模式處於可接受的邊緣，三類型的適合度指數，僅 RMSEA=0.064，大於 0.05 但小於 0.08，顯示模式尚可接受，其於指標都接受假設模式。一些學者 (Byrne, B. M, 1998; Joreskog, 1993) 強調在此種情形下可以做模式的修飾。

當一個理論假設模式並不理想時，有些學者建議做後設 (post-hoc) 模式之檢定。也就是說，利用統計之結果來做理論模式之修正。此種修正乃是理論與實證資料之間的一種妥協的結果。但是，不論如何，理論還是必須優先考慮。

檢定後設模式的方式乃是利用修正指標 MI (Modification Index) 來了解造成模式適合度不佳的來源。而當發現存在有重大的修正指數時，必須依據理論來決定，凡是理論上站不住腳的修正指數，不可以拿來重新估計。在做後設模式檢定時，可以依據 Joreskog (1993) 的建議來實施，Joreskog 認為「如果最大的修正指標無法具有理論的意義，則選擇次大的指標，直到有意義的指標方可給予估計。」，朝向觀察變項與觀察變項之間的 MI 值。我們逐次修正發現，「旅客住宿資訊」與「訂房資訊」間、「節省服務」與「減輕工作負擔」、「紀錄旅客要求」與「寄送相關資訊」、「利用旅客資料」與「客人查詢住宿訊息」的誤差項之間的修正指數最大，可以同時將此二參數給予重新估計 Byrne (1998)。因此，將這些參數重新估計其結果呈現於附錄之修正模式 (如附錄一)。

我們將原模式作適度的修飾呈現。經修正的模式之  $\chi^2 (134) = 213.31$ ， $P<0.01$ ，達到顯著水準，表示本研究假設模式之共變量矩陣，與實證資料之共變量矩陣之間有差異存在。表中絕對適配之 GFI 值為 0.91，大於接受值 0.90，顯示假設模式可以接受。RMSEA=0.050，接近於 0.05，顯示本假設模式相當良好。從增值適配指標來看，其 AGFI=0.88，接近接受值 0.90，顯示模式可以接受。其次 NNFI=0.96，NFI=0.93，CFI=0.97，

IFI=0.97，RFI=0.91，高於接受值 0.90，顯示假設模式相當可以接受。從精簡適配指標來看，Normed chi-square=1.59，介於 1.0 與 2.0 之間，表示模式可以接受。PNFI=0.64，大於接受值 0.5，顯示模式可以接受，PGFI=0.64，大於接受值 0.5，AIC=325.31，小於獨立模式之 AIC 值，也小於飽和模式之 AIC 值，符合接受的要求，顯示模式可以接受。整體而言，我們可以看到絕大部分的絕對適配指標、增值適配指標，或是精簡適配指標，皆通過所要求的接受值，顯示本假設模式可以接受，這顯示本模式是一個相當符合實證資料的一個模式，修飾的整體適合度已經達到更佳接受程度。

#### (四) 模式內在結構適配度之評鑑

從表七看到所有的觀察變項的負荷量，其 t 值皆大於 1.96，表示所有指標皆具有顯著水準，(p<0.05 或是更好)。也就是說，這些觀察變項在反映其所形成的潛在變項上是有效的。

表七 修正模式之前在變項對觀察變相的參數估計

參數	非標準化參數值	標準誤	t 值	標準化參數值
$\lambda_1$	0.49	0.01	12.15*	0.73
$\lambda_2$	0.60	0.04	13.72*	0.79
$\lambda_3$	0.76	0.05	15.41*	0.85
$\lambda_4$	0.67	0.05	13.79*	0.79
$\lambda_5$	0.65	0.04	14.68*	0.83
$\lambda_6$	0.52	0.04	12.20*	0.73
$\lambda_7$	0.67	0.05	13.95*	0.80
$\lambda_8$	0.81			0.91
$\lambda_9$	0.83	0.05	16.70*	0.89
$\lambda_{10}$	0.76	0.05	15.06*	0.83
$\lambda_{11}$	0.55			0.78
$\lambda_{12}$	0.63	0.05	11.75*	0.80
$\lambda_{13}$	0.65	0.06	10.91*	0.73
$\lambda_{14}$	0.68			0.84
$\lambda_{15}$	0.62	0.04	15.27*	0.86
$\lambda_{16}$	0.59	0.04	13.68*	0.79
$\lambda_{17}$	0.76			0.75
$\lambda_{18}$	0.89	0.06	15.54*	0.94
$\lambda_{19}$	0.90	0.06	15.49*	0.94

註：未列標準誤者為參照指標，為限制估計參數。\*p<0.05



表八為潛在變項之建構信度與平均抽取變異量，從表中可以看出，「資訊品質」、「顧客關係管理成效」、「作業程序」、「系統效率」、「員工滿意」以及「服務理念」等六個潛在變項的建構信度大於 0.6，表示觀察變項對此六個潛在變項提供可信的建構測量。從平均抽取變異量來看，我們可以看到「資訊品質」、「顧客關係管理成效」、「作業程序」、「系統效率」、「員工滿意」以及「服務理念」等六個潛在變項值皆大於 0.5，顯示符合聚合效度。

表八 潛在變項之建構信度與平均抽取變異量

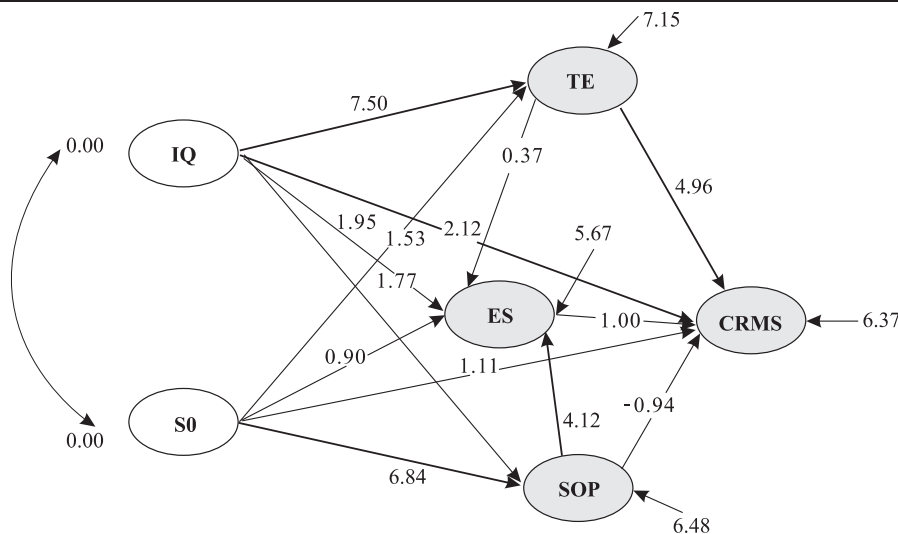
潛在變項	觀察變項	R	建構信度	平均變異抽取量
<u>資訊品質(IQ)</u>	旅客住宿所需資訊	0.59	0.88	0.64
	旅客訂房資訊	0.67		
	提供個人化服務資訊	0.7		
	提供客人售後服務	0.59		
<u>顧客關係管理成效(CRMS)</u>	協助開發新客源	0.56	0.90	0.78
	協助提升住房率	0.89		
	協助增加營業收入	0.89		
<u>作業程序(SOP)</u>	預先準備服務工作	0.71	0.87	0.69
	紀錄旅客要求	0.75		
	利用旅客資料	0.62		
<u>系統效率(TE)</u>	節省服務時間	0.76	0.92	0.80
	節省服務成本	0.86		
	減輕工作負擔	0.78		
<u>員工滿意(ES)</u>	客人樂於告知需求	0.61	0.82	0.60
	客人查詢住宿紀錄	0.65		
	個人要求寄送相關訊息	0.54		
<u>服務理念(SO)</u>	公司重視服務	0.7	0.83	0.62
	公司注重績效	0.53		
	主管重視旅客資訊	0.64		



此部分乃是檢定在概念化階段所建立的理論關係是否受到資料的支持。檢驗的內容包括估計參數的方向性、量與 R<sup>2</sup>；假設檢定結果彙整如表九。本研究發現，「資訊品質」分別對「系統效率」與「顧客關係管理成效」的預測達顯著，表示資訊品質在顧客關係管理中扮演重要的因素，如果旅館業有效蒐集及運用旅客資訊將發揮顧客關係管理的成效；「服務理念」對「作業流程」的預測達顯著；「作業流程」對「員工滿意」的預測達顯著；但是「員工滿意」對「顧客關係管理滿意」卻未達顯著，這意味著在服務理念雖然透過作業流程使得員工可以依照標準流程作業，但人需其他工具的協助方能使顧客關係管理發揮成效；「資訊品質」透過「系統效率」對「顧客關係管理成效」的預測達顯著。表示系統資訊在顧客關係滿意成效中扮演重要的中介效果。

表九 假設檢定結果

研究假設		非標準化參數值	標準化參數值	t 值	檢定結果
H1a	資訊品質->系統效率	0.63	0.63	7.50*	接受
H1b	資訊品質->員工滿意	0.22	0.22	1.95	拒絕
H1c	資訊品質->作業流程	0.15	0.15	1.77	拒絕
H1d	資訊品質->顧客關係管理效能	0.22	0.22	2.12*	接受
H2a	服務理念->系統效率	0.12	0.12	1.53	拒絕
H2b	服務理念->員工滿意	0.11	0.11	0.98	拒絕
H2c	服務理念->作業流程	0.61	0.61	6.84*	接受
H2d	服務理念->顧客關係管理效能	0.11	0.11	1.11	拒絕
H3	系統效率->員工滿意	0.04	0.04	0.37	拒絕
H4	系統效率->顧客關係管理效能	0.04	0.04	4.96*	拒絕
H5	作業流程->員工滿意	0.44	0.44	4.12*	接受
H6	作業流程->顧客關係管理效能	-0.09	-0.09	-0.94	拒絕
H7	員工滿意->顧客關係管理效能	0.09	0.09	1.00	接受



Chi-square=213.31, df=134, P-value=0.00002, RMSEA=0.050

圖 3 顧客關係管理成效結構方程式結果

本研究主要的理論建構，認為「資訊品質」與「服務理念」對「顧客關係管理滿意」有所影響。是透過「系統效率」、「作業流程」與「員工滿意」而產生，從表十中可以知道，「資訊品質」與「服務理念」對「顧客關係管理滿意」的影響上，中介機制扮演相當重要的角色，直接與間接效果如表十。

表十 直接與間接效果陸、結論與建議

自變項	依變項(內衍變項)							
	系統效率		員工滿意		作業程序		顧客關係滿意	
	標準化效果	t-value	標準化效果	t-value	標準化效果	t-value	標準化效果	t-value
<b>外衍變項</b>								
<u>資訊品質</u>								
直接效果	0.63	7.5***	0.31	3.32***	0.15	1.77	0.51	5.72***
間接效果			0.09	1.17			0.3	4.12***
整體效果	0.63	7.5***	0.40	4.49***	0.15	1.77	0.81	9.84***
<u>服務理念</u>								
直接效果	0.12	1.53	0.38	4.04***	0.61	6.84***	0.14	1.68
間接效果			0.27	3.55***			0.03	0.48
整體效果	0.12	1.53	0.65	7.59***	0.61	6.84***	0.17	2.16
<b>內衍變項</b>								
<u>系統效率</u>								
直接效果			0.04	0.37			0.45	4.97***
間接效果							0	0.35
整體效果			0.04	0.37			0.45	5.32***
<u>員工滿意</u>								
直接效果							0.09	1.00
間接效果								
整體效果							0.09	1.00
<u>作業程序</u>								
直接效果			0.44	4.12***			-0.05	-0.63
間接效果							0.04	0.96
整體效果			0.44	4.12***			-0.01	0.33

本研究由系統成功與品質的觀點，提出研究模式，並且透過實證研究的方式，探討國際觀光旅館業顧客關係管理的成效，具有以下特點與貢獻：首先，對實務界而言，由

於資訊科技的發展，企業界相當可望運用資訊科技取得競爭策略，同樣的，國際觀光旅館業以服務旅客為導向，顧客關係管理的核心是需整合旅館內部各項功能、流程與策略，以更有效率的方式，提供給客人更高價值的產品與服務，與客人維持長期的關係與獲利能力；在顧客關係管理上，業者也渴望透過資訊科技協助，讓國際觀光旅館業的服務人員能整合旅客歷史資訊，並且運用其紀錄，提供旅客各式個人化的服務；我們的研究顯示，當服務人員能夠擁有豐富的資訊，並透過旅館的資訊系統效能的發發揮，更能提供給旅客個人化的服務，顧客關係管理也更具成效。尤其值得注意的是，旅館所能運用的資訊，不僅可以位旅館營運找到新的顧客關係管理策略，對於個人化服務的提供上，也發揮相當大的功能。

相較於其他導入顧客關係管理成效的研究，許多研究探討高階主管的支持（例如 Lederer and Mendelow, 1988；Saunders and Jones, 1992）、系統導入的契合問題（例如 Seddon, 1997），都影響系統的實際成效。我們在探討旅館業運用資訊系統對顧客關係管理時發現，高階主管的支持與系統導入的契合問題的影響相當低，資訊系統對於旅館業者與服務人員已經算是必備的工具，管理者應該思考的是，如何訓練服務人員蒐集與旅客相關的資訊及運用系統及其中的資訊，提供更加的服務，而不是讓資訊躺在系統之內，也就是說，讓服務人員能夠時時刻刻體認資訊對顧客服務的重要性，將增加顧客關係管理的成效。

另一方面，我們的研究顯示，國際觀光旅館業者透過資訊系統的運用，分析旅客的習性，在這樣的觀念下，服務理念透過作業流程的落實讓員工能夠傳遞精緻的服務給客人，這充分顯示出服務產業的特性。資訊品質顧客關係管理中扮演重要的角色，許多不同的產業在顧客關係管理上無法成功的原因之一就是服務人員無法有效蒐集與運用資訊。然而，資訊品質必須透過更有效的中介者，才可以獲致成效，其中系統效能扮演關鍵的角色，更高的系統效率，可以讓員工提供旅客更精緻的服務，而產生顧客關係管理的成效，國際觀光旅館業是以人服務人的產業，在作業方式的要求下，國際觀光旅館服務人員使用資訊系統，除了提供旅客服務，也能降低服務品質的落差，這對員工與旅客均有益處。

其次，在理論的貢獻上，我們的研究引用資訊系統成功與服務品質的觀點，對於 DeLoan and McLean 強調的系統成功模式，與 Pitt、Watson 與 Kavan (1995) 強調加入服務品質觀念來衡量資訊系統服務品質的觀點，也提供驗證的功能；此外，顧客關係管理的成效須兼顧資訊系統的協助與服務理念的執行，對顧客關係管理的研究提供驗證性的研究。

在研究建議上，過去服務品質與系統成功的研究中同時指出，系統導入必須整合企業作業方式，才能發揮系統功能，過去許多研究所質疑的觀點，系統導入的過程中，究竟是系統必須符合作業程序，或是作業程序符合系統的要求是值得繼續探討的部分。

## 參考文獻

王政杰 (2003)，國際觀光旅館之信任、承諾、關係品質與行為意向之研究，輔仁大學餐旅管理學系碩士班未出版之碩士論文。

石嘉寧 (2002)，國際觀光旅館導入顧客關係管理之研究，台灣科技大學管理研究所未出版之碩士論文。

交通部觀光局 (2003) 「中華民國九十二年臺灣地區國際觀光旅館營運分析報告」。

林玥秀、劉聰仁 (2000)，台灣地區中小型旅館資訊系統之研究，國科會專題研究計畫成果報告。NSC-89-2416-H-328-008.

邱浩政 (2004)，結構方程式：LISREL 的理論技術與應用。台北，雙葉書廊。

許君琪 (2003)，以實虛整合行銷觀點探討旅館業之顧客關係管理，銘傳大學管理科學研究所碩士在職專班未出版之碩士論文。

鐘麗玉 (2002)，飯店業應用顧客關係管理之比較研究，朝陽科技大學休閒事業管理系碩士班出版之碩士論文。

Anderson E.W., Fornell C., Lehmann D.R. (1994) , Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden, *Journal of Marketing*,58 (3), 53-67.

Bieber, T. P. (1989) , Guest-History Systems: Maximizing The Benefits, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*,30 (3) , 20-22.

Cavaye A.L.M., Cragg P.B. (1995) , Factors contributing to the success of customer oriented interorganizational systems, *The Journal of Strategic Information Systems*,4 (1) , 13-30.

Chen, I. J. and Popvich, K. (2003) , Understanding customer relationship management (CRM) : People, process and technology, *Business Process Management Journal*,9 (5) , 672-698.

Day G.S. (1994) , The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*,58 (4) , 37-52.

DeLone W.H., McLean E.R. (1992) , Information systems success: The quest for the

dependent variable, *Information Systems Research*, 3 (1) , 60-95.

DeLone W.H., McLean E.R. (2003) , The DeLone and McLean of information systems success: A Ten year Update, *Journal of management Information Systems*, 19 (4) , 9-30.

Dev, C. S., and Ellis, B. D. (1991) , Guest Histories: An Untapped Service Resource, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 32 (2) , 28-37.

Fok W.M., Hartman S.J. (2001) , Exploring the relationship between total quality management and information systems development, *Information and Management*, 31 (2) , 355-371.

Fornell C. (1992) , A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience, *Journal of Marketing*, 55 (1) , 1-21

Garbarino E., Johnson M.S. (1999) , The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships, *Journal of Marketing*, 63 (2) , 70-87.

Gulati, R. and Garino, J. (2000) , Get the right mix of bricks & clicks, *Harvard Business Review*, 78 (3) , 107-14.

Hallowell R. (1996) , The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: An empirical study, *International Journal of Service Industry Management*, 7 (4) , 27-42.

Joreskog K.G., Sorbom D. (1993) , LISREL 8: User's reference guide, Scientific Software International, Inc, Chicago, IL.

Kettinger, W.J., and Lee, C.C. (1995) , Perceived service quality and user satisfaction with the information services function. *Decision Sciences*, 25, 5—6, 737—765.

Lederer, A. L., and Mendelow, A. L., (1988) , Convincing Top Management of the Strategic Potential of Information System, *MIS Quarterly*, 12 (4) , 525-534.

McFarlan. F.W., McKenney, J.L., and Pyburn, P. (1983) , Information archipelago--plotting course. *Harvard Business Review*, 61 (1) , 145-156.

McKinney V., Yoon K., Zahedi F.M. (2002) , The measurement of web-customer satisfaction: An expectation and disconfirmation approach, *Information Systems Research*, 13 (3) , 296-315.

Negash S., Ryan T., Igarria M. (2003) , Quality and effectiveness in Web-based customer support systems, *Information and Management*, 40 (8) , 757-768.

O'Connor, P. & Frew, A. J. (2002) , The future of hotel electronic distribution: Expert and industry perspectives. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*,43 (3) , pp33-45.

Peppard, J. (2000) , Customer relationship management (CRM) in financial services, *European Management journal*,18 (3) , 312-27.

Piccoli, G., O' Conner, P., Capaccioli, G., and Alvarez, R. (2003) , Customer relationship management — A driver for change in the structure of the U.S. lodging industry, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*,44 (4) , 61-73.

Pitt L.F., Watson R.T., Kavan C.B. (1995) , Service quality: A measure of information systems effectiveness, *MIS Quarterly*,19 (2) , 173-187.

Roh, T. H., Ahn, C. K., and Han, I. (2005) , The priority factor model for customer relationship management system success, *Expert Systems with Applications*,28, 641-654.

Saunders, J. (1999) , Manufacturers build on CRM, *Computing Canada*,25 (32) , 17-18.

Seddon P.B. (1997) , A respecification and extension of the DeLone and McLean model of IS success, *Information Systems Research*,8 (3) , 240-253.

Sparks, B. (1993) , Guest history: Is it being utilized? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,5 (1) , 22-27.

Wixom B.H. (2001) , An empirical investigation of the factors affecting data warehousing success, *MIS Quarterly*,25 (1) , 17-41.

Yoon Y., Guimaraes T., O'Neal Q. (1995) , Exploring the factors associated with expert systems success, *MIS Quarterly*,19 (1) , 83-106.

Zeithaml V.A., Berry L.L., Parasuraman A. (1996) , The behavioral consequences of service quality, *Journal of Marketing*,60 (1) , 31-46.

## 附錄一：起始模式與修正後模式參數估計表

起始模式				
參數	非標準化 參數值	標準誤	t 值	標準化 參數值
$\lambda 1$	0.51	0.04	13.30	0.76
$\lambda 2$	0.63	0.04	14.75	0.82
$\lambda 3$	0.74	0.05	15.05	0.83
$\lambda 4$	0.66	0.05	13.50	0.77
$\lambda 5$	0.65	0.04	14.72	0.84
$\lambda 6$	0.52	0.04	12.19	0.73
$\lambda 7$	0.67	0.05	13.93	0.80
$\lambda 8$	0.77			0.87
$\lambda 9$	0.88	0.04	20.22	0.93
$\lambda 10$	0.80	0.04	18.48	0.88
$\lambda 11$	0.55			0.78
$\lambda 12$	0.64	0.06	11.38	0.80
$\lambda 13$	0.64	0.06	10.56	0.73
$\lambda 14$	0.69			0.85
$\lambda 15$	0.62	0.04	15.18	0.86
$\lambda 16$	0.59	0.04	13.66	0.79
$\lambda 17$	0.76			0.75
$\lambda 18$	0.89	0.06	15.50	0.94
$\lambda 19$	0.90	0.06	15.47	0.94
$\delta 1$	0.19	0.02	9.01	0.42
$\delta 2$	0.19	0.02	8.15	0.33
$\delta 3$	0.25	0.03	7.91	0.31
$\delta 4$	0.29	0.03	8.91	0.40
$\delta 5$	0.19	0.03	6.77	0.30
$\delta 6$	0.24	0.03	8.87	0.47
$\delta 7$	0.24	0.03	7.60	0.35
$\varepsilon 1$	0.19	0.02	8.25	0.24

修正後模式				
參數	非標準化 參數值	標準誤	t 值	標準化 參數值
$\lambda 1$	0.49	0.01	12.15	0.73
$\lambda 2$	0.60	0.04	13.72	0.79
$\lambda 3$	0.76	0.05	15.41	0.85
$\lambda 4$	0.67	0.05	13.79	0.79
$\lambda 5$	0.65	0.04	14.68	0.83
$\lambda 6$	0.52	0.04	12.20	0.73
$\lambda 7$	0.67	0.05	13.95	0.80
$\lambda 8$	0.81			0.91
$\lambda 9$	0.83	0.05	16.70	0.89
$\lambda 10$	0.76	0.05	15.06	0.83
$\lambda 11$	0.55			0.78
$\lambda 12$	0.63	0.05	11.75	0.80
$\lambda 13$	0.65	0.06	10.91	0.73
$\lambda 14$	0.68			0.84
$\lambda 15$	0.62	0.04	15.27	0.86
$\lambda 16$	0.59	0.04	13.68	0.79
$\lambda 17$	0.76			0.75
$\lambda 18$	0.89	0.06	15.54	0.94
$\lambda 19$	0.90	0.06	15.49	0.94
$\delta 1$	0.21	0.02	8.98	0.47
$\delta 2$	0.22	0.03	8.28	0.38
$\delta 3$	0.22	0.03	7.06	0.28
$\delta 4$	0.28	0.03	8.48	0.38
$\delta 5$	0.19	0.03	6.79	0.30
$\delta 6$	0.24	0.03	8.85	0.47
$\delta 7$	0.24	0.03	7.57	0.35
$\varepsilon 1$	0.14	0.03	4.62	0.17

## 附錄二：修正前後之模式整體適配度指標比較表

	原模式	修正後模式	建議指標
<b>整體模式適配評鑑</b>			
1. Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square	268.62 (P = 0.00)	213.31 (P = 0.00)	受樣本數影響，愈小愈好， 可加入其他指標評鑑
2. Goodness of Fit Index (GFI)	0.89	0.91	>0.9
3. Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.85	0.88	>0.9
4. Standardized RMR	0.052	0.041	<0.05
5. Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.064	0.050	<0.05 是良好適配(good fit)；0.05-0.08 視為不錯的適配(fair fit)
<b>相對適配指標</b>			
6. Chi-Square for Independence Model with 171 Degrees of Freedom	3217.86	3217.86	
7. Non-Normed Fit Index (NNFI) =	0.94	0.96	>0.9
8. Normed Fit Index (NFI) =	0.91	0.93	>0.9
9. Comparative Fit Index (CFI) =	0.96	0.97	>0.9
10. Incremental Fit Index (IFI) =	0.96	0.97	>0.9
11. Relative Fit Index (RFI) =	0.89	0.91	>0.9
<b>簡效適配指標</b>			
12. Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.74	0.73	>0.5
13. Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)	0.65	0.64	>0.5
14. Independence AIC	3255.86	3255.86	
15. Model AIC	372.62	325.31	< Independence AIC ; Saturated AIC
16. Saturated AIC	380.00	380.00	
17. Critical N (CN)	154.03	188.54	
18. Normed Chi-Square	1.95	1.59	1<...<2





# 品牌權益、關係品質對於顧客自發行 為及銷售績效之影響—— 以線性結構模式探討台灣壽險產業 為例

**The Study about Insurance Business in Taiwan of Relationship  
among Brand Equity, Relationship Quality, Customer Voluntary  
Performance and Sales Performance**

池文海

國立東華大學企業管理學系教授

黃庭鍾

國立東華大學企業管理學系博士生

關國宏

國立東華大學企業管理學系碩士生

## 摘 要

隨著國人所得提升與醫療科技的精進，使得我國民眾平均生命得以延長；而高齡化社會的來臨及保險觀念的改變，也使得保險普遍成爲多數國人投資理財與避險之工具。依據人壽保險業務統計年報資料顯示，2003 年壽險業保費收入高達新台幣 11,327 億元，較上年度增加 27.4%。過去學者大多針對品牌權益、關係品質、顧客自發行爲與銷售績效進行單一或雙重構面之研究，而對於考量整體之影響模式研究竟付之闕如，因此本研究針對品牌權益、關係品質對於顧客自發行爲及銷售績效，進行線性結構模式之探討。

本研究針對全台灣地區所有壽險投保人，以五大壽險公司為樣本對象，採取分層抽樣調查方式，進行一般統計及線性結構分析。研究架構包含品牌權益、關係品質（前因變數）、顧客自發行爲（中介變數）以及銷售績效（結果變數）的三階路徑關係；本研究獲致以下結果：(1) 廠商品牌權益對於關係品質與銷售績效的影響並不顯著；(2) 廠商品牌權益與關係品質均會正向影響顧客自發行爲的形成；(3) 銷售績效的高低會受到關係品質與顧客自發行爲的影響。在此，本研究也希望能提供各國壽險業者一項實證性的相關研究，使其重新思考其經營模式之定位，並進一步提高經營績效。

關鍵字：品牌權益(Brand Equity)、關係品質(Relationship Quality)、顧客自發行爲(Customer Voluntary Performance)、銷售績效(Sales Performance)

## Abstract

The paper is mainly on the relationship among brand equity (BE), relationship quality (RQ), customer voluntary performance (CVP) and sale performance (SP) in the business of insurance in Taiwan. The chiefly methods in the research are the general statistic and SEM analysis. We finally find the results as below: (1) the relationship among RQ, SP and BE are not significant; (2) the implementation of CVP is direct influenced by BE and RQ; (3) SP in the business of insurance is influenced by RQ and CVP. This paper hopes to give all insurance businesses an empirical study to reconsider their business model.

**Key Words:** Brand Equity (BE), Relationship Quality (RQ), Customer Voluntary Performance (CVP), Sale Performance (SP)

## 壹、緒論

依據中華民國人壽保險商業同業公會資料指出：台灣地區 2003 年壽險業保費收入達新台幣 11,327 億元，比 2002 年增加 27.4%。人壽保險（包括個人壽險、團體壽險及個人年金保險）投保人件數總計 35,911,000 件，投保率高達 158.9%。有關壽險業最近三年業務經營成果，如表 1 所示。根據壽險公會統計，台灣地區總保費收入每年幾乎以約 15%~25% 的年增率穩定成長，顯示國人在壽險商品購買能力上實不容忽視，而從壽險有效契約平均保額僅 76 萬元來看，以現今每人生命經濟價值的提升，實應有長足的成長空間。投資、理財應用於保險上，前景無限。

表 1 人壽保險業務統計年報資料

壽險業業務經營成果			
項目	92 年	91 年	90 年
個人壽險新契約平均保額 (萬元)	52	55	64
個人壽險有效約平均保額 (萬元)	76	79	81
個人壽險平均每件保費收入 (千元)	28.72	25.33	22.14
投保率 (%)	158.9	143.7	135.4
保費收入 (億元)	11,327	8,893	7,289
保費收入年增率 (%)	27.4	22.0	16.4

資料來源：中華民國人壽保險商業同業公會，2003。

由於目前全世界正朝向「金融國際化、自由化」的趨勢，而在台灣正式加入世界貿易組織(WTO)後，更勢必與世界接軌；因此，壽險工作將不再單純的只是保單銷售，而是讓壽險行銷人員具備更充足的金融專業知識以提升自我的才能，亦拓展更為寬廣的事業領域。在此同時，壽險銷售人員如何維繫與顧客間的關係，達成企業長期最大的利益，也是企業的核心議題之一。而 Berry (1983)提出關係行銷的觀念，指出服務業應提升顧客之關係品質，進而提高顧客滿意度以換取其忠誠度；此外，品牌形象也將幫助顧客在此環境下進行決策的篩選，以降低其不確定性(Keller, 2001)，進而增加公司收益。

我國壽險業截至 2004 年 1 月底為止，在財產保險業中台灣本地保險公司為 17 家、8 家為外商在台分公司；在人身保險業中台灣本地保險公司為 21 家、8 家為外商在台分公司。再加上一家再保險業者，總計，壽險業的保險公司共有 55 家。

而本研究希望以關係行銷的概念模式，以品牌權益、關係品質、顧客自發行為與銷售績效之間關係進行探討，瞭解消費者在這些環境下之關係強度，以作為企業之行銷策略的參考依據。

因此，本研究之研究目的包括：(1) 建構品牌權益、關係品質對於顧客自發行為與銷售績效之關係行銷模式；(2) 實際驗證品牌權益、關係品質對於顧客自發行為與銷售績效之關係；(3) 實際驗證品牌權益、關係品質對顧客自發行為之關係；(4) 依據研究成果，提出可行策略與建議。

## 貳、文獻探討

本節共分為五個部分，前四部份分別為品牌權益、關係品質、顧客自發行爲與銷售績效的相關文獻探討，而第五部份則為各個構念間關係的文獻探討，並形成相對應之假說。

### 一、品牌權益

品牌權益一詞是近年來用來衡量品牌價值的概念名詞，從 1980 年，美國行銷界針對品牌權益的定義掀起一陣熱烈的探討，迄今仍未有明確的定義，甚至沒有達成共識 (Barwise, 1993)。對於品牌權益的定義，學者大致從二種不同的觀點切入，分別是：可創造額外營運收入的財務觀點 (Bonner and Nelsen, 1985; Brasco, 1988; Simon and Sullivan, 1993; Beil, 1992; Barwise, 1993) 及加強產品銷售能力的行銷觀點 (Kim, 1990; Aaker, 1991; Keller, 1993; Lassar, Mittal and Sharma, 1995)，但亦有文獻同時考慮財務與行銷之綜合觀點 (Farguhar, 1990; Srivastava and Shocker, 1991)。

Berry(2000)指出在製造業，產品通常代表主要的品牌，但是在服務業，公司代表主要的品牌，正面的品牌權益是來自於品牌知曉與品牌意義的效，儘管一般傾向認為品牌是有形產品的內容，但是在服務業品牌的累積是重要關鍵的，強勢的品牌增加顧客對無形產品的信任，並針對 14 家服務公司進行實證研究，發現對於創造顧客價值的主要因素是服務，因此公司變成品牌的代表，行銷和外部的訊息溝通有助於建立品牌，但最主要的因素是顧客對於服務的實際經驗體認，如圖 1 所示。

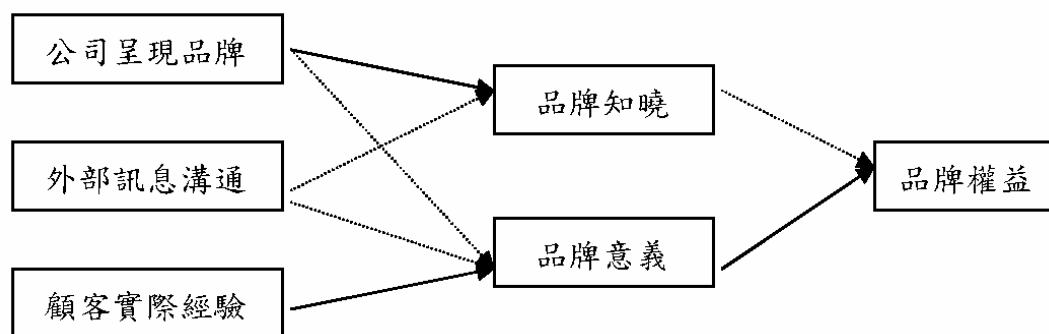


圖 1 服務品牌模式(Berry, 2000)

而 Keller(2001) 在顧客基礎之品牌權益模式(Customer-Base Brand Equity; CBBE) 中，主張 4 個步驟以建構強勢品牌：(1)建立適當的品牌辨識；(2)創造合適的品牌意義；

(3)導引正確的品牌回應；(4)建構合適的顧客品牌關係。藉由建構強勢品牌中，增加本身的競爭優勢。故本研究以行銷觀點進行探討，而又由於本研究是以保戶的立場來衡量此構面，故採取 Keller(2001)的品牌知識來衡量品牌權益，採用品牌知曉與品牌形象兩構面。此外 Larry and Rossiter(1992)也認為：品牌權益結合可以使行銷者重新聚焦於品牌建立，以防品牌權益沒落。再次說明品牌權益對壽險業行銷的重要性。

## 二、關係品質

Crosby, Evans and Cowles (1990)認為：「服務是無形的、複雜的且需要較長時間的傳遞，消費者又對服務缺乏認識，因此不確定性相當高」。而關係品質係指消費者所知覺與賣方接觸後，其焦慮疑惑與不確定性的降低程度。關係品質越高，代表顧客對於和賣方之互動關係感到滿意，並認為該賣方值得信任，進而承諾雙方進一步的關係。

Crosby et al.(1990)之關係品質模式由信任和滿意度兩大構面所組成。信任是指顧客相信銷售人員可以依賴，並相信這些銷售人員在長期也會採取相同程度的服務(Lagace, Dahlstrom and Gassenheimer, 1991)。當在不確定性和風險存在時，取得顧客的信任更為重要。而 Morgan and Hunt (1994)則認為：「信任是一方對其交易夥伴的可靠及誠實的信賴」。由此可知信任是非常重要的，因為信任在行銷中所扮演的角色，特別是長期的銷售關係。而滿意度是指顧客對其雙方互動經驗之情感，所評估的表現(Westbrook, 1980)，滿意度的好壞程度會影響到後續的互動行為。在長期銷售互動中，銷售人員所扮演的角色通常是多變而複雜的，因此增加了顧客在評估銷售人員之服務成效的不確定性(Crosby et al., 1990)。

而由於壽險產品的性質，關係品質成為衡量保戶與銷售人員長期關係的滿意度與信任之指標。Tam and Wong(2001)都認為：「未來銷售機會大多依賴關係品質」；而許多服務業關係行銷的研究也指出：企業要與顧客建立信任(Morgan and Hunt,1994)與保證其承諾(Bitner, 1995)，以增加其獲利。而長期的承諾將有助交易成本的降低與未來利益不確定性的降低(Williamson, 1979)。換言之，高關係品質的銷售人員將受到保戶的信任，並獲得保戶對過去績效的滿意，進而增加銷售人員在未來績效成長的信心(Anderson and Gerbing, 1988)。

Keaveney(1995)的研究發現，企業所提供的關係品質乃為顧客是否會轉移到其他企業的重要關鍵。Garbarino and Johnson (1999)則認為：「關係品質會影響顧客未來去留的意願」。因此，關係品質在關係行銷所扮演的地位實屬重要，其結果的好壞也將影響顧客

未來的行爲。因此，本文採用 Crosby et al.(1990), Lagace et al.(1991), 以及 Morgan and Hunt(1994)的看法，以滿意度與信任兩個構念來組成關係品質。

### 三、顧客自發行爲

Bettencourt (1997) 在其研究中，提出顧客自發行爲表現 (Customer Voluntary Performance; CVP) 概念，並定義其爲：「顧客爲基於特定條件，做出有益於企業提升服務品質或效益的行爲」。Bettencourt (1997) 也指出，顧客自發行爲表現的產生有三個先決變數，分別是：顧客承諾、整體顧客滿意以及顧客知覺支持。對於特定企業而言，顧客就如員工一般，也會產生許多合作、創新和自發行爲的產生 (Mills and Morris, 1986)；而關係行銷對於企業而言，應該思考其如何讓顧客成爲企業傳遞服務時的夥伴，甚至在某些場合扮演企業之部分員工等，提供一個較好的解釋。

就壽險業而言，關鍵的成功因素往往是獲得顧客滿意之後，進一步使該顧客成爲企業的最佳推銷員。而 Bettencourt(1997) 也將顧客自發行爲分成三大構面，即：忠誠、合作、參與行爲，並使其管理意涵更符合實務。在壽險業關係行銷當中，鼓勵顧客成爲企業服務傳遞系統中的夥伴，是最佳的顧客方針 (Bagozzi, 1995)，如果企業不懂得利用顧客作爲多重角色的潛在夥伴，就會喪失競爭優勢 (Schneider and Bowen, 1995)。顧客自發行爲意指顧客有意願與企業維持長期的關係，當顧客與企業的關係已處於最高層次時，彼此以互惠方式來建立長期合作關係的情況下，顧客便會將自己視爲該企業的員工一般，也會有很多合作的、創新的以及自發的行爲產生 (Mills and Morris, 1986)。壽險業的顧客自發行爲所指的是：對應壽險企業與銷售人員以及保戶所產生的忠誠行爲 (如：向別人推薦自己所參與的企業或銷售人員)、合作行爲 (如：遵守良心規則，不發生道德危機，利於服務接觸的行爲)、參與行爲 (如：主動提供意見與建議，與銷售人員進行溝通)。然而根據本研究對象——保戶，對應其自發行爲表現來看，「忠誠行爲—顧客扮演企業的促銷者」，符合了保戶的主動性與涉入感強的特質；「合作行爲—顧客扮演企業之部分人力資源」，符合了保戶參與企業活動，甚至將自己視爲企業的一份子；「參與行爲—顧客扮演企業之諮詢顧問」，符合了保戶具有生產性的特質，例如，在自己人際網絡上，會向銷售人員提出建議或共同解決疑難問題等。故本文採用 Bettencourt (1997) 的看法，以忠誠行爲、合作行爲與參與行爲三個構念，發展爲顧客自發行爲的影響變數。

## 四、銷售績效

Churchill, Ford, Hartley and Walker (1985) 指出：「績效乃是對組織目標有貢獻的所有活動行為」。而銷售績效於行銷文獻上一直是相當重要的議題 (Boorum, Goolsby and Ramsey, 1998; Pilling, Donthu and Henson, 1999)，銷售管理者不斷地試圖瞭解良好銷售績效的決定因素，以對組織內之銷售人力作最有效率的管理，如銷售人員的甄選、銷售訓練課程的安排、銷售人員的評估等。銷售人員和領導者對工作環境、氣氛和知覺會影響銷售人員的績效，而薪資、目標明確以及個人的控制是影響銷售人員績效的重要因素。

但就壽險業而言，績效是指企業對其銷售人員在過去某一段時間之內的工作表現或業務績效後，做貢獻度之評核，並對所具有的潛在發展能力作一判斷，以了解其將來在執行銷售時之適應性，進而作為調整薪資及考慮升遷、獎勵及懲罰的依據。而本研究則是以顧客觀點來衡量銷售績效，故銷售金額、目標達成率、市場佔有率與控制費用績效，只有銷售人員本身與企業單位才能得知，保戶是較無法對這些構面加以回答。

也因這些限制，本研究以技術知識績效、銷售呈現績效、提供資訊績效為績效構面來衡量銷售績效。在 Gravens, Greeley, Piercy and Slater (1998)的研究中指出，銷售人員績效的銷售行為績效 (技術知識績效與銷售呈現績效) 與非銷售行為績效 (提供資訊績效與控制費用績效) 會導致較佳的銷售產出績效 (銷售目標達成績效)，因此本研究假設有好的銷售績效 (技術知識績效、銷售呈現績效、提供資訊績效為績效) 必定有好的產出績效 (銷售金額與市場佔有率)。

## 五、各構面之間關係研究暨假說

本研究在此將針對上述各構念間關係進行探討，並進而形成相對應之假說。

### (一) 品牌權益與關係品質之互動關係

在 Swan and Nolan (1985)研究中曾提及：銷售人員與企業公司將會發展相關知識以及買方信任所期待的模式，並依據買方對企業知曉程度與銷售人員知曉程度的不同，而導致信任的不同起始點。換句話說，關係品質 (信任) 也會受到品牌權益 (企業品牌知曉、企業知名度) 影響。

而 Fournier (1998)更將品牌視為關係夥伴，並針對品牌與消費者之關係品質 (信任、相互依賴等) 加以探討，其研究發現：品牌與消費者的互動，的確會增加其關係品質；至於在壽險業的情形更是如此。因此，本研究經過長期觀察後可推論出假說 1：

**假說 1：品牌權益對於關係品質有顯著正向影響**



## (二) 品牌權益與顧客自發行爲之互動關係

Cobb-Walgren, Ruble and Donthu (1995)指出透過廣告與其他資訊來源的投資將增加其品牌權益，而品牌權益也增加其品牌偏好與購買意圖。其並以服務導向 (旅館業) 與產品導向 (清潔劑) 兩種類型的品牌進行實證，且皆支持上述的關係。

換言之，品牌權益與顧客自發行爲 (忠誠行爲) 有正相關。Morgan (2000)探討品牌權益與忠誠度的關係時，以品牌價值去預測購買行爲。發現消費者自發行爲 (忠誠行爲) 確實會受到其品牌權益、價值的影響。Keller (2001)建立以顧客爲基準的品牌權益，經由顧客良好的消費經驗將品牌權益影響力植入顧客心理。

並伴隨品牌形象、知覺、感受與態度的聯想，並認爲品牌權益的建立可帶來顧客忠誠度、減少行銷時的弱點、增加有效行銷溝通與品牌延伸等益處。因此，品牌權益與顧客自發行爲 (忠誠行爲、合作行爲、參與行爲) 有正相關。

Hoeffler and Keller (2003)認爲建立一強勢品牌是企業行銷目的，其中強勢品牌會影響消費者行爲，亦即品牌權益與顧客自發行爲 (忠誠行爲) 均有正相關。因此，品牌權益與顧客自發行爲確實具有顯著正向的影響關係；而在現今壽險產業個案中，依據不同的品牌的認知與互動程度亦可得知：企業的品牌權益會影響顧客自發行爲甚鉅，故本研究提出假說 2：

**假說 2：品牌權益對於顧客自發行爲有顯著正向影響**

## (三) 品牌權益與銷售績效之互動關係

Sharp (1995)曾針對品牌權益與市場基礎資產之關係進行探討，並以專業服務企業爲例，指出無形資產包含內部資產與市場基礎資產。其中市場基礎資產如：顧客忠誠度、品牌形象、顧客或夥伴關係等。並指出市場基礎資產與市場佔有率有關，品牌知曉 (知名度) 與銷售績效有良好循環。換句話說，品牌知曉與銷售績效有正相關；其也提到品牌形象會增加與顧客溝通的效率，以及降低顧客購買風險。

綜合上述可知，品牌權益 (品牌知曉、品牌形象) 與銷售績效 (市佔率、銷售額) 呈正相關。Kim and Chung (1997)也探討了品牌普及、國家形象對市場佔有率之關係，並以日本、美國的小型汽車市場爲研究對象；其研究發現：品牌普及 (品牌形象、品牌使用者) 與國家形象 (國家相關無形資產) 形成全球品牌形象，並對市佔率有正相關。而品牌普及在短期與長期中對市佔率都有顯著影響。

也就是說，品牌權益 (品牌形象) 與銷售績效 (市場佔有率) 有正相關。而在現今眾

多壽險產業個案中，可以得知：不同品牌的品牌權益將對於組織銷售績效有所影響，故本研究提出假說 3：

**假說 3：品牌權益對於銷售績效有顯著正向影響**

**(四)關係品質與顧客自發行為之互動關係**

Crosby, Evans and Cowles (1990)曾探討在服務銷售上，關係品質與銷售效果、顧客預期未來互動之相關性；其中以關係品質作為內生變數，包含了滿意度與信任兩項因素，且研究結果指出關係品質對顧客預期未來互動有顯著的影響。

Bettencourt(1997)認為：顧客角色所配合的三種自發行為，即忠誠行為、合作行為及參與行為，並強調顧客自發行為是顧客與企業關係品質的指標。並也指出關係品質（信任與滿意度）對顧客自發行為有正相關。Kennedy, Ferrell and LeClair (2001)同時也指出買賣雙方的信任是來自於銷售人員能力、低壓的銷售行為、服務品質與信任他人的意向等因素。

Kim and Cha (2002)以韓國漢城 12 家五星級旅館做調查，探討服務提供與顧客之間的關係，進而發展旅館管理者有效的關係行銷策略。Kim and Cha 認為：(1) 高品質服務的提供與顧客導向將導致高關係品質；(2) 高服務提供特質將導致高關係品質；(3) 高關係品質將導致高顧客績效。Odekerken-Schroder, De Wulf and Van Kenhove (2003)以比利時服飾零售商的 187 位顧客做樣本，探討四種關係行銷形式對顧客知覺關係的影響，進而影響關係品質（信任、滿意、承諾）與行為忠誠。同時，也發現關係品質與顧客自發行為（行為忠誠）有正相關。因此，顧客與銷售人員的關係品質（滿意度、信任）對顧客自發行為的確具有正相關，故本研究提出假說 4：

**假說 4：關係品質對於顧客自發行為有顯著正向影響**

**(五)關係品質與銷售績效之互動關係**

Lee and Kim (1999)認為：「在資訊系統中建立一成功的夥伴品質，所提出衡量夥伴品質是外部成功的重要預測因子」。其中的夥伴品質因素包含：信任、企業瞭解、承諾、衝突、共享利益與風險等；而經由實證得知：信任、承諾利益與風險分散對外部成功、顧客滿意度有正相關，但衝突與夥伴關係品質呈負相關且對外部成功（績效）有負相關。Edvardsson, Gustafsson and Strandvik (2000)探討滿意-忠誠-績效之關係，並以瑞典的企業為研究對象。Edvardsson, Gustafsson and Strandvik 研究中也發現滿意度與績效（利

潤、收益成長) 具有相關性。

而 Langerak (2001)曾以製造業為例，分成上下游兩種通路 (採買者與顧客) 架構進行整體分析。研究指出在上游中，供應導向的採購者與供應者關係的滿意度、信任以及合作成正相關，而這三者與製造者的財務績效也成正相關；而在下游中，顧客導向的銷售人員與顧客關係的滿意、信任與合作成正相關，而這三者與製造者的銷售、財務績效也成正相關。經由實證分析得知，就下游顧客端而言，信任、合作與滿意皆與組織財務績效有正相關。因此，本研究提出假說 5：

**假說 5：關係品質對於銷售績效有顯著正向影響**

### (六)顧客自發行爲與銷售績效之互動關係

Edvardsson, Gustafsson and Strandvik (2000)以瑞典的企業爲研究對象，探討滿意- 忠誠-績效之關係；並以產品爲主與服務爲主的兩類樣本去驗證模式。該研究發現：滿意度與忠誠度都與績效 (利潤、收益成長) 有關。進一步說，以服務爲主的企業，若顧客忠誠度與其績效有正相關，則應加強其關係來維持競爭優勢；

而以產品爲主的企業，若顧客忠誠度與其績效有負相關，則應以低價策略來維持顧客。由此可知，顧客自發行爲 (忠誠) 與績效確實有相關。而 Chaudhuri and Holbrook (2001)分析品牌信任與品牌情感，將會影響行爲忠誠與態度忠誠；而行爲忠誠會影響市場佔有率的績效。因此，品牌權益與顧客自發行爲有關且顧客自發行爲與銷售績效有關。此外，Stank, Goldsby, Vickery and Savitskie (2003)探討物流服務績效、滿意度、忠誠度與市場佔有率之關係，其研究發現物流服務績效的提升對其滿意度、忠誠度有正相關，而顧客忠誠度對市場佔有率也有顯著正相關。因此，本研究根據上述想法，認爲顧客自發行爲對銷售績效具有顯著相互影響關係，進而提出假說 6：

**假說 6：顧客自發行爲對於銷售績效有顯著正向影響**

## 參、研究方法

本節主要在說明本研究所使用之研究方法，內容根據文獻探討所得之各變數，並由變數導引出研究架構、研究假說、研究變數之操作性定義與衡量、資料蒐集方法與分析方法。

## 一、研究架構

本研究的主要目的在於瞭解探討台灣壽險業者之品牌權益、關係品質、顧客自發行為以及銷售績效之互動關係是否存在顯著正向關係，並探討不同變數對於整體模式否有顯著差異。根據文獻探討以及研究目的，將本研究之概念性架構繪製如圖 2 所示：

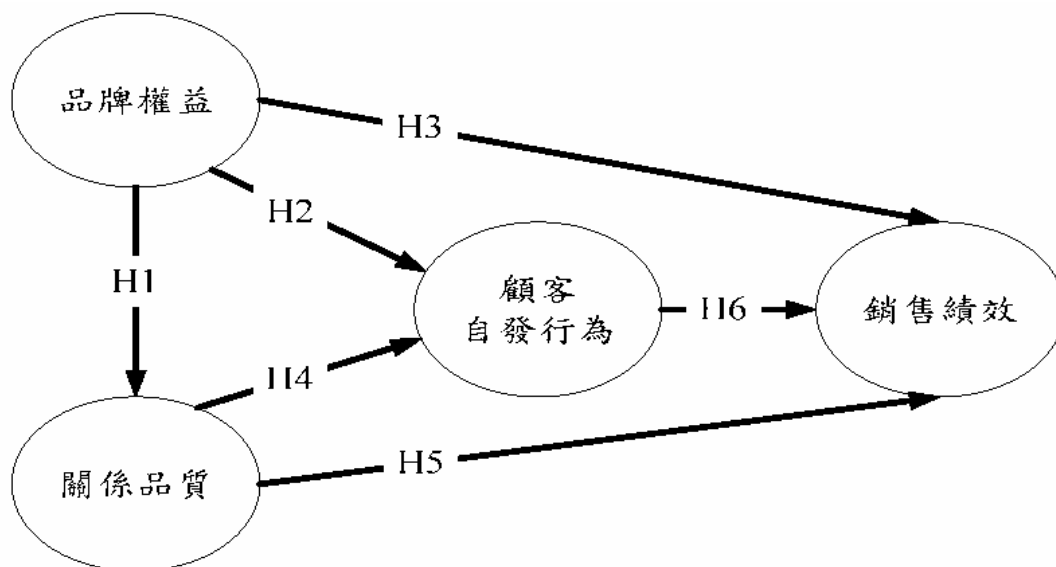


圖 2 研究架構

## 二、研究變項與操作性定義

本研究之研究變項包括下列四項：(1) 品牌權益；(2) 關係品質；(3) 顧客自發行為；(4) 銷售績效，在此將四個構念之研究變項予以操作性定義，各構念之定義及衡量變數如下：

### (一) 品牌權益(Brand Equity; BE)

由於壽險企業塑造強勢品牌，建立顧客心中的品牌形象；因此本研究在此構面採用 Keller(2001)的顧客基礎之品牌權益模式(CBBE)，即以顧客品牌知覺知識 (包含品牌知曉與品牌形象) 來衡量品牌權益。本研究問項衡量方式採用 Likert 七點量表，數字由 1~7，數字越大代表越同意。而品牌知曉與品牌形象兩種品牌權益問項所佔比例各為：4 題與 3 題，共 7 題問項。

## (二)關係品質 (Relationship Quality; RQ)

本研究的關係品質是依據 Crosby et al. (1990)的定義，關係品質是經由銷售人員減少顧客知覺到的不安及不確定性，可使顧客信任並且對銷售人員未來的表現有信心，有效降低不確定性，並影響未來持續互動的效果。在壽險產業，銷售人員與保戶的互動關係的好壞，都對後續的銷售績效有影響。本研究問項衡量方式亦採用 Likert 七點量表，數字由 1~7，數字越大代表越同意。而滿意度及信任問項所佔比例為：3 題與 4 題，共 7 題問項。

## (三)顧客自發行爲(Customer Voluntary Performance; CVP)

本研究依據 Bettencourt(1997) 所提出顧客自發行爲表現(Customer Voluntary Performance ; CVP)，並定義成顧客為基於特定條件，而做出有益於企業提升服務品質或效益的行爲，該研究將顧客自發行爲分為：(1) 忠誠行爲－顧客扮演企業的促銷者，如向別人推薦自己所參與的企業或業務員、當對壽險有需求會向該企業進行投保；(2) 合作行爲－顧客扮演企業的人力資源，如保戶遵守保單條例與銷售人員和氣相待、或保戶尊重銷售人員理財專業的建議；以及(3) 參與行爲－顧客扮演企業的諮詢顧問，如在自己的人際網絡上，為向銷售人員主動提供意見與建議或向其他保戶解決疑難問題，與保戶間或業務員間做溝通等。本研究問項衡量方式亦採用 Likert 七點量表，數字由 1~7，數字越大代表越同意。而忠誠行爲、合作行爲以及參與行爲各佔 3 題，共 9 題問項。

## (四)銷售績效(Sales Performance; SP)

本研究銷售績效由於採用保戶的觀點，故在銷售績效方面只能採用專業知識績效、銷售呈現績效與提供資訊績效三個構面，其中各變項所佔比例為 3 題、5 題與 3 題，共 11 題問項。各問項衡量方式亦採用 Likert 七點量表，數字由 1~7，數字越大代表越同意。

# 三、資料蒐集方法

本節分兩部分說明，第一部分為問卷之前測分析，以確認本研究問卷適合作為正式問卷之用；第二部分進行正式問卷的發放與回收。

## (一)前測分析

本研究於正式問卷發放前，預先做一次前測問卷，並採取一對一方式，與相關行業受測者溝通，瞭解問項之敘述是否能確切表達問卷意涵，並與相關受訪者討論，確認題

項可衡量出壽險產業特性。

## (二)問卷發放與回收

本研究旨在探討保戶對於壽險銷售人員在關係行銷中所知覺的品牌權益、關係品質進而影響其顧客自發行為與銷售績效，故母體範圍為金融服務業中的人壽保險業之已投保人（保戶），亦即研究母體為全台灣地區的所有人壽保險投保人。在確定母體後，本研究乃以 2003 年壽險產業市佔率前五大壽險業者為樣本對象，並以比例抽樣所需樣本，即國泰人壽(24.23%)、南山人壽(14.37%)、新光人壽(11.67%)、郵政壽險(10.09%)與安泰人壽(7.74%)按比例抽取樣本。問卷發放期間為 2004 年 11 月至 2005 年 1 月，共計兩個月。問卷共發出 2000 份，經回收共計 1114 份，回收率達 55.7%，經過對回收樣本作篩選後有效回收樣本總計 1088 份，有效回收率達 54.4%。同時有效總樣本 1088 中有也 954 份屬於前五大業者之保戶，同時亦包含其他非五大業者之保戶樣本<sup>(1)</sup>，計 134 份。本研究問卷之受訪者男性為 503 人(46.2%)，而女性為 585 人(53.8%)；年齡大部分為 26~35 歲(41.85%) 與 36~45 歲(28.2%)，可見在壽險產業保戶裡，大多以青壯年為主；教育程度以大學及專科者居多(78.3%)，國中（含以下）學歷者為最少(2.5%)；其壽險投保業者以南山人壽、國泰人壽與安泰人壽為前三者，分別佔有 23.2%、23.1% 與 18.7%。而受測者的保單購買行為，就保單張數，大都以兩件與四件以上為主達 58.1%，不過一件與三件者都有達 20%以上，但可以發現保戶購買保單張數兩件以上共達 89.0%，確實顯現出台灣壽險業保單的普及性。

## 肆、資料分析與發現

### 一、樣本結構之敘述性分析

本節針對本研究所蒐集之樣本，對各變項作描述性統計分析；其次在運用變異數分析分析不同變項之間的影響。

#### (一)品牌權益之特性分析

經分析後得知，品牌權益各題項的平均分數都在 5 分以上，代表保戶都具有這三種品牌權益的偏好特性。受訪者以「我知道我所投保的壽險業者」評價最高，即可能在選

<sup>(1)</sup> 此處的 134 份問卷是由上述 2000 份回收樣本中，受測者回答主要業者為其他業者。

擇投保時會考慮壽險業者之知名度。而排名次之的為「該壽險產品是我所信任的壽險業者提供」以及「我能在眾多競爭品牌中辨識我投保之壽險業者」，可見在壽險產業中，企業給予消費者的品牌形象與知名度相當重要；而值得注意的是「有關於該壽險業者的特性很快出現在我的印象中」此問項受測值最低，顯示目前壽險產業競爭之複雜程度，企業特性更為不易彰顯，故壽險業者更應重視客戶，進而建立起與保戶良好且密切的關係。

## (二)關係品質之特性分析

經分析後得知，受訪者對於關係品質，不管是滿意度或是信任的關係品質，均大於中間值 4。意味著在壽險產業中，普遍存在著重視滿意度與信任兩種關係品質的特性。而關係品質構面前三名題項為「我的銷售人員遵守其保單契約的約定」、「我的銷售人員很誠實」以及「我發現能透過我的銷售人員來處理我的問題」，此三題均為信任方面的衡量題項，由此可見在受訪者當中重視信任的關係品質程度還是較滿意度為高。

## (三)顧客自發行爲之特性分析

在顧客自發行爲部分，所有受訪者對於顧客對於企業之自發行爲看法上，均有正面的看法，亦即均認同顧客自發行爲的特性的確存在。經分析後得知，在各題項當中，以「當我的銷售人員離去時，我會禮貌予與示意」的平均值為最高，由此可見在壽險產業中，銷售人員對於保戶而言，為鼓勵其自發行爲的主要誘因之一；其次則為「我盡可能和善對待與尊敬我的銷售人員」、「我會讓我的銷售人員知道更佳的方法來服務我」、「我對我的銷售人員會盡可能完全合作」以及「如果想到有用的想法去提升服務，我會跟我的銷售人員提供建議」，再次驗證了銷售人員與客戶間的緊密關係。

## (四)銷售績效之特性分析

在銷售績效方面，所有受訪者對於企業銷售績效各題項之看法上，皆在平均值 4 分以上，甚至數個選項超過 5 分，顯示受測者對此表現偏為正向的態度。經分析後得知，排名前 2 項分別為「我的銷售人員有能力解決我對商品的不明白之處」與「我的銷售人員知道壽險商品的應用層面與功能」，因此壽險產業需著重整體銷售人員專業能力程度，以期在競爭激烈的市場中爭取一席之地；而題項「我的銷售人員會主動提供最新的壽險相關資訊」的排名最後，或許是目前消費民眾已厭倦大量銷售資訊的強迫接受，所以在獲取相關資訊上面所獲得的分數較低，未來壽險產業必須避免大量公開散發資訊，而轉向熱誠服務顧客，以達到建立口碑與擴大市場之最後經營目標。

## 二、信效度分析

本研究分別以 Cronbach's  $\alpha$  信度係數及驗證性因素分析，說明本研究各主要研究構念其衡量量表的信度及效度。

### (一)信度分析

本研究首先以 Cronbach's  $\alpha$  係數分析各構念量表的信度，如表 2 所示：在品牌權益量表信度分析中，品牌知曉與品牌形象其 Cronbach's  $\alpha$  係數分別為 0.8643 與 0.8718，品牌權益的 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.9086。而關係品質量表之信度分析，滿意度與信任其 Cronbach's  $\alpha$  係數分別為 0.9579 與 0.9121，其 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.9565。在顧客自發行為量表之信度分析，忠誠行為、合作行為與參與行為其 Cronbach's  $\alpha$  係數分別為 0.8911、0.8601 與 0.8752。至於顧客自發行為量表的 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.9265；而在銷售績效之信度分析中，專業知識績效、銷售呈現績效與提供資訊績效其 Cronbach's  $\alpha$  係數分別為 0.9284、0.8929 與 0.8846，而銷售績效量表的 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.9506。整體而言，各量表的信度水準均超過 Nunnally (1978) 所建議可接受之 0.7 的水準。再者由各構念之組合信度與萃取變異量值可看出，各構面之組合信度均超過 0.7 的可接受水準，且萃取變異量亦均超過 0.5 的水準，表示指標的內部一致性均為可接受。

表 2 各構念量表的信度分析

	Item-Total Correlation	Alpha If Item Deleted	Cronbach's $\alpha$
<b>品牌權益 (7 題項)</b>			0.9086
<b>品牌知曉</b>			0.8643
1.我能在眾多競爭品牌中辨識我投保之壽險業者	0.6933	0.8369	
2.我知道我投保之壽險業者	0.6902	0.8369	
3.有關於該壽險業者的特性能很快出現在我的印象中	0.7401	0.8157	
4.我能快速回想我投保之壽險業者的象徵與品牌	0.7356	0.8174	
<b>品牌形象</b>			0.8718
5.我投保之壽險業者在社會的公益形象很好	0.7529	0.8203	
6.看到該壽險業者的廣告或文宣我會聯想到正面結果	0.8017	0.7747	
7.該壽險商品是由我信任的壽險業者所提供	0.7120	0.8565	



表 2 (續)

	Item-Total Correlation	Alpha If Item Deleted	Cronbach's $\alpha$
<b>關係品質 (7 題項)</b>			0.9565
<b>滿意度</b>			0.9579
1.我很滿意我的銷售人員	0.9140	0.9355	
2.我很適應我的銷售人員	0.9150	0.9349	
3.我很喜歡我的銷售人員	0.9028	0.9441	
<b>信任</b>			0.9121
4.我很依賴我的銷售人員	0.7272	0.9140	
5.我的銷售人員遵守其保單契約的約定	0.8088	0.8850	
6.我發現能透過我的銷售人員來處理我的問題	0.8518	0.8674	
7.我的銷售人員很誠實	0.8249	0.8775	
<b>顧客自發行爲 (9 題項)</b>			0.9265
<b>忠誠行爲</b>			0.8911
1.我會告訴其他人我的銷售人員的正面事情	0.7598	0.8692	
2.我鼓勵朋友與親戚來找我的銷售人員進行投保事宜	0.8467	0.7906	
3.當我有投保、理財規劃的需求，我會盡可能去找我的銷售人員	0.7598	0.8686	
<b>合作行爲</b>			0.8601
4.我對我的銷售人員會盡可能完全合作	0.6413	0.9009	
5.我盡可能和善對待與尊敬我的銷售人員	0.8228	0.7229	
6.當我的銷售人員離去時，我會禮貌予與示意	0.7579	0.7859	
<b>參與行爲</b>			0.8752
7.我會讓我的銷售人員知道更佳的方法來服務我	0.7135	0.8641	
8.我會積極建議我的銷售人員如何改善其服務	0.8177	0.7701	
9.如果想到有用的想法去提升服務，我會跟我的銷售人員提供建議	0.7510	0.8322	
<b>銷售績效 (11 題項)</b>			0.9506
<b>專業知識績效</b>			0.9284
1.我的銷售人員知道壽險商品的設計與詳細敘述	0.8674	0.8848	
2.我的銷售人員知道壽險商品的應用層面與功能	0.8703	0.8831	
3.我的銷售人員有能力解決我對商品的不明白之處	0.8232	0.9209	
<b>銷售呈現績效</b>			0.8929
4.我的銷售人員會傾聽與判斷瞭解我關心的事情	0.7750	0.8609	
5.我的銷售人員會使我瞭解我所關心的問題	0.7333	0.8705	

表 2 (續)

	Item-Total Correlation	Alpha If Item Deleted	Cronbach's $\alpha$
6.我的銷售人員會建立親近關係以培養新顧客	0.6860	0.8812	
7.我的銷售人員會簡潔清楚的傳達商品及呈現方式	0.7241	0.8727	
8.我的銷售人員會解決顧客的問題與障礙	0.7719	0.8619	
<b>提供資訊績效</b>			<b>0.8846</b>
9.我的銷售人員會正確與即時的維持我的保單資訊	0.7742	0.8373	
10.我的銷售人員會適時提供需要的文件資料	0.7885	0.8255	
11.我的銷售人員會主動提供最新的壽險相關資訊	0.7658	0.8466	

## (二)效度分析

驗證性因素分析係以衡量模式進行模式的適合度檢定，以檢定各構面是否具有足夠的收斂效度 (Convergent Validity) 和區別效度 (Discriminant Validity)。

### 1. 收斂效度分析

由本研究中各構念的二階驗證性因素分析結果如表 3 所示，模式適合度指標 GFI, NFI 與 CFI 均超過 0.9 的理想水準，而 RMSR 除顧客自發行為部分較高外，均屬可接受範圍；此外，本研究各構念題項因素負荷量之 p 值均為顯著，故顯示本研究中各構念題項均落於可接受範圍之中。換言之，均具有一定的收斂效度。

表 3 本研究模式適合度指標

	GFI	NFI	CFI	RMSR
品牌權益	0.945	0.953	0.955	0.052
關係品質	0.961	0.981	0.982	0.038
顧客自發行為	0.877	0.909	0.911	0.123
銷售績效	0.963	0.978	0.981	0.033

### 2. 區別效度分析

本研究依據 Anderson and Gerbing(1988)的建議來進行區別效度的檢定，其方式為：分別將兩兩構面的相關係數限定為 1，然後將此限定模式與未限定之原衡量模式進行卡方差異性檢定，如果限定模式之卡方值較未限定之原衡量模式之卡方值為大且達顯著水準時，則表示此二構面間具有區別效度。本研究的各構面之區別效度分析結果顯示：各構念中的兩兩構面的相關係數限定為 1 時，其限定模式之卡方值均較未限定模式之卡方

值為大，除忠誠行為與參與行為、專業知識績效與銷售呈現績效，以及銷售呈現績效與提供資訊績效等三個未達顯著水準外，其餘均達顯著的差異水準。大致來說，各構面間具有不錯的區別效度。

### 三、線性結構方程式分析

本研究將上述的假設統計方法以結構方程式(Structured Equation Modeling; SEM)並使用 AMOS 4.0 統計軟體進行分析。結構方程式分析已廣泛地應用在社會科學及行銷上，其中共包含 2 部份：衡量模式及結構模式。衡量模式係指考慮各種衡量方法的適當性，而這些衡量方法是用於理論構面中；而結構模式則是明確指出變數構念間的關係。本研究主要目的是在探討『品牌權益』、『關係品質』、『顧客自發行爲』與『銷售績效』之間關係，分析方法以線性結構關係模式進行，

藉以探討不同的壽險產業人員在上述各構念間的影響方向，以及直、間接之影響結果。各衡量構面之相關係數如表 4 所示，各衡量變數之間均有顯著相關，適宜進行線性結構分析。

表 4 各構面間相關係數表

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.品牌知曉	1									
2.品牌形象	0.727*	1								
3.滿意度	0.495*	0.589*	1							
4.信任	0.481*	0.588*	0.877*	1						
5.忠誠行為	0.462*	0.548*	0.761*	0.778*	1					
6.合作行為	0.456*	0.535*	0.690*	0.713*	0.696*	1				
7.參與行為	0.420*	0.529*	0.636*	0.658*	0.662*	0.696*	1			
8.專業知識績效	0.526*	0.574*	0.782*	0.786*	0.673*	0.717*	0.670*	1		
9.銷售呈現績效	0.477*	0.564*	0.743*	0.766*	0.691*	0.675*	0.616*	0.790*	1	
10.提供資訊績效	0.488*	0.572*	0.729*	0.755*	0.700*	0.642*	0.606*	0.714*	0.737*	1

\*表  $p < 0.01$

因此依據前述因素分析分析結果，本研究線性模式之徑路圖繪製如圖 2 所示；其中潛在構念 (Latent Construct) 以橢圓形來表示，觀測變數 (Observed Variable)則以矩形來表示。

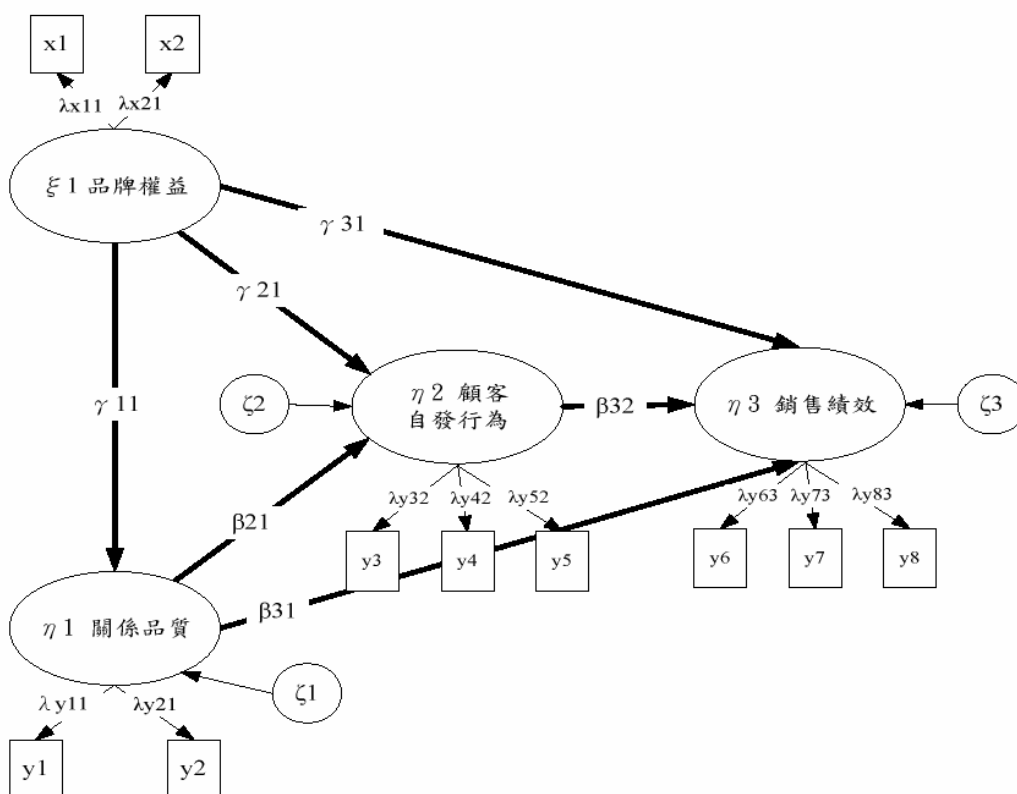


圖 3 理論模式與參數結構

線性結構關係方程式中包含測量模式與結構模式，其中的測量模式，即所謂的『驗證性因素分析』。由於判斷適配與否的指標甚多，在此本研究採用的指標判決如表 5 所示；整體配適度的統計量可看出這整個模式的可接受度，而圖 3 說明了本研究之分析結果。

表 5 本研究判定適配與否之參考指標

SEM 適配指標(fit indices)	判斷準則
卡方值	越小越好
Akaike information criterion (AIC)	越小越好
Schwarz' s Bayesian criterion (SBC)	越小越好
卡方值除以自由度	<3
Goodness of fit index (GFI)	>0.9
Adjusted for degrees of freedom (AGFI)	>0.9
Bentler andBonett' s NFI (1980)	>0.9
Bentler andBonett' s NNFI (1980)	>0.9
Bentler' s comparative fix index	>0.9
Root mean square residual (RMR)	<0.05
RMSEA estimate	<0.05

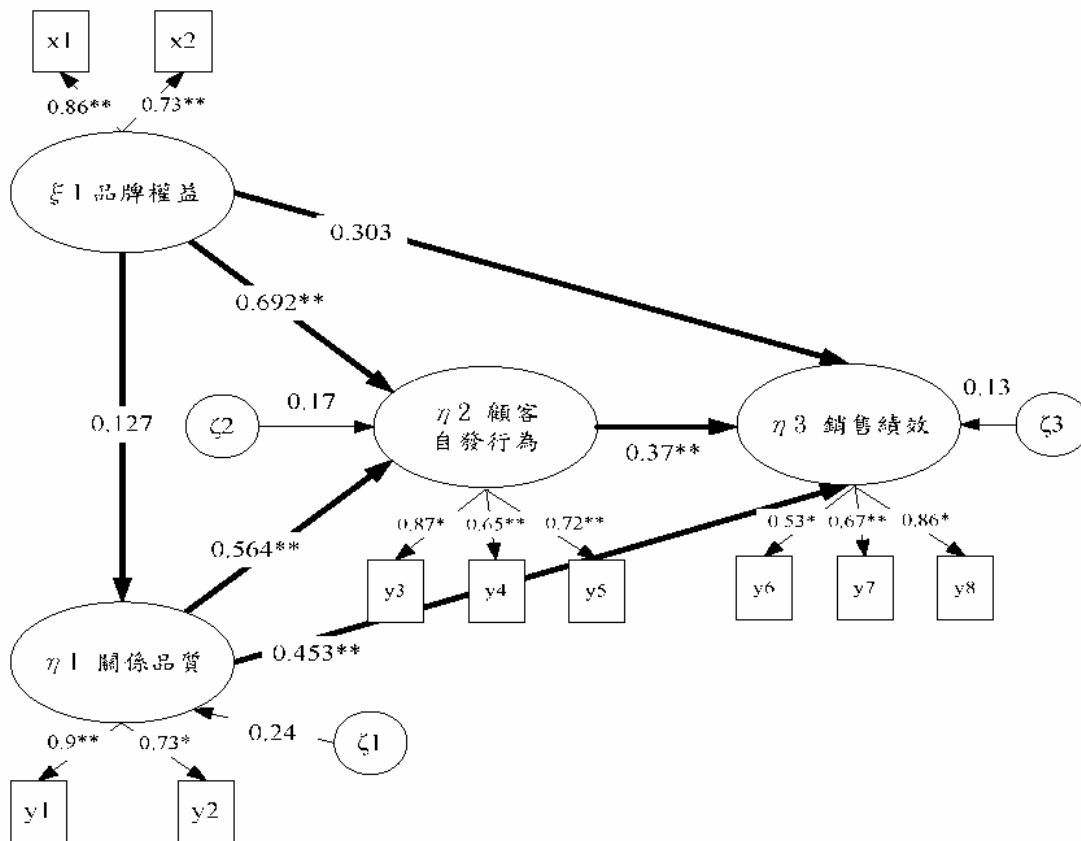


圖 4 本研究變數之線性結構關係圖

本研究整體模式的配適度： $\chi^2 = 880.839$ ； $DF = 108$ ； $\chi^2/DF = 8.1560$ ； $p = 0.06$ ；殘差均方根(RMSR) = 0.032；平均近似值誤差平方根(RMSEA) = 0.056；配適度指標(GFI) = 0.912；調整後配適度指標(AGFI) = 0.933；比較配適度指標(CFI) = 0.842；標準配適度指標(NFI) = 0.927；與表 5 相比，均符合標準值，可見本研究模式配適度良好。

線性結構模式之分析結果除了可說明各因果關係變數影響方向外，更可顯示出影響效果與程度之大小。茲將路徑參數估計值、顯著性整理與本研究假說成立與否整理成表 6。

表 6 本研究假說檢定結果

研究	假說	構念估計值	結果
H1	品牌權益正向影響關係品質	0.127	不支持
H2	品牌權益正向影響銷售績效	0.303	不支持
H3	品牌權益正向影響顧客自發行為	0.692**	支持
H4	關係品質正向影響顧客自發行為	0.564**	支持
H5	關係品質正向影響銷售績效	0.453**	支持
H6	顧客自發行為正向影響銷售績效	0.371**	支持

## 伍、結論

### 一、研究結論

本研究選擇台灣壽險業之保戶做為實證研究對象，樣本經由線性結構模式之配適度檢定，顯示本研究整體理論模式配適符合可接受的適合度檢定水準，表示本研究之理論模型可獲得支持，故本研究結論認為，此四構念間確實存在著顯著影響關係。

本研究結果顯示，品牌權益的影響雖存在於壽險產業當中，但對於關係品質與銷售績效之間，並無直接影響；而是必須透過顧客自發行為的形成，才能發揮其影響力。換言之，品牌權益僅會直接影響顧客自發行為，而品牌權益不會影響到關係品質，可能是銷售人員與保戶的關係是較依賴其接觸的印象表現或銷售行為，反而與其所屬業者品牌無關。

在消費者關係品質的認知部分，目前以信任的維持較高，而服務滿意度的影響較低，顯示現今消費者重視彼此交易間的信任關係過於服務滿意。在顧客自發行為方面，壽險產業消費者的自發行為中，合作行為大於參與行為和忠誠行為，顯示消費者會對銷售人員處以合作的態度，但缺乏鼓勵他人多消費的動機。此也可以從銷售績效方面得知，專業知識績效高於銷售呈現績效與提供資訊績效，亦顯示消費者對於壽險銷售人員的態度。

因為壽險產業是一與保戶長期關係的事業，而不是僅僅銷售商品後就不再與保戶加強其關係品質。由本研究可得知：保戶對於銷售人員的自發行為會和善對待與尊敬以及禮貌與示意，增加銷售人員與保戶之有利進行交易之氣氛；但保戶對於為自己銷售人員，而鼓勵朋友與親戚對此銷售人員進行投保事宜等，都較不積極。保戶對於銷售人員之專業性給予肯定；但保戶對於為自己的銷售人員對於正確與即時的維持保單資訊，以及主動提供最新的壽險相關資訊等都表現較不主動，這也是壽險業者所必須注意的地方。

### 二、管理意涵

由於品牌權益對於關係品質與銷售績效並無直接相關，而是必須仰賴顧客自發行為的形成；此外，消費者認知以合作行為最高，因此若企業要加強品牌權益對於銷售績效的影響，可由強化顧客合作行為切入，塑造屬於組織本身特有的關係品質，以及建立起完善的顧客自發行為措施，將對於銷售績效收到較大的成果。

而在關係品質的建構上，由於消費者對於關係品質的認知中，信任構面大於滿意度構面。因此若要提升保戶對於關係品質的認知，可特別針對建立信任方面的關係品質為

最主要考量因素，如加強售後服務、定期舉辦相關活動，以增進保戶對於企業品牌的親近及信任感。再者，由於華人較重感情與關係，其許多交易模式往往依賴其關係網絡，而且壽險商品的特性亦屬於長期性，因此，與保戶建立長期夥伴關係，以及透過網絡培養潛在顧客也是成功銷售壽險的不二法門。

至於在銷售績效構面的建構上，當務之急為持續加強銷售人員的素質；其次為完整蒐集保險產品品質相關資料，並且將績效分析作為改善的基礎，以加強企業本身的市場競爭力。因此，業者應著重銷售人員的篩選與員工職前訓練，以其在保戶面前展現優質服務與專業、信賴的特質，以贏得保戶良好的第一印象。

## 參考文獻

- Aaker, D. A.(1991),*Managing Brand Equity*, The Free Press, New York, NY.
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W. (1988) “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach,” *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Bagozzi, R. P.(1995), “Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 272-277.
- Barwise, P. (1993), “Introduction to The Special Issue on Brand Equity,” *International Journal of Research in Marketing*, 10(1), 3-8.
- Beil, A.(1992), “How Brand Image Drives Brand Equity,” *Journal of Advertising Research*, 32(6), 6-12.
- Berry, L. L.(2000), “Cultivating Service Brand Equity,” *Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-137.
- Bettencourt, L. A.(1997), “Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Service Delivery,” *Journal of Retailing*, 73(3), 383-406.
- Bonner, G. P. and Nelson, R. (1985), *Product Attributes and Perceived Quality: Foods*, In: J. Jacoby and J.C. Olson(eds.),*Perceived Quality*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Boorum, M. L., Goolsby, J. R, and Ramsey, R. P.(1998), “Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(1), 16-31.
- Brasco, C. T.(1988), *How Brand Name are Valued for Acquisitions*, In: L. Leuthesser, (ed.), *Report 88-104*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

Chaudhuri, A. and Holbrook, M. B.(2001), “The Chain of Effects From Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty,” *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93.

Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., and Walker, O. C.(1985), “The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis,” *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-118.

Cobb-Walgren, C. J., Ruble, C. A., and Donthu, N.(1995), “Brand Equity, Brand Preference, and Purchase Intent,” *Journal of Advertising*, 24(3), 25-40.

Crosby, L. A., Evans, K. R., and Cowles, D.(1990), “Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective,” *Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.

Edvardsson, B., Johnson, M. D., Gustafsson, A., and Strandvik, T.(2000), “The Effects of Satisfaction and Loyalty on Profits and Growth: Products Versus Services,” *Total Quality Management*, 11(7), 918-928.

Farguhar, P. H.(1990), “ Management Brand Equity,” *Journal of Advertising Research*, 30(4), 7-12.

Fournier, S.(1998), “ Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research,” *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-373.

Gravens, D., Greeley, G., Piercy, N. F. and Slater, S. F. (1998), ” Mapping the Path to Market Leadership: Effectively Combining Various Dimensions of Strategy into An Integrated Process of Strategic Analysis and Action Maps the Path to Market Leadership” , *Marketing Management*, 7(3), 29-39.

Hoeffler, S. and Keller, K. L.(2003), “The Marketing Advantages of Strong Brands,” *Journal of Brand Management*, 10(6), 421-445.

Keller, K. L. (1993), “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity,” *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.

Keller, K. L. (2001), “ Building Customer-Based Brand Equity,” *Marketing Management*, 10(2), 14-19.

Kennedy, M. S., Ferrell, L. K. and LeClair, D. T.(2001), “ Consumers’Trust of Salesperson and Manufacturer: An Empirical Study,” *Journal of Business Research*, 51(1), 73-86.



- Kim, P.(1990), “A Perspective on Brands,” *Journal of Consumer Marketing*, 7(4), 63-68.
- Kim, C. K. and Chung, J. Y.(1997), “Brand Popularity, Country Image and Market Share: An Empirical Study,” *Journal of International Business Studies*, 28(2), 361-386.
- Kim, W. G. and Cha, Y.(2002), “Antecedents and Consequences of Relationship Quality in Hotel Industry,” *International Journal of Hospitality Management*, 21(4), 321-338.
- Langerak, F.(2001), “Effects of Market Orientation on the Behaviors of Salespersons and Purchasers, Channel Relationships, and Performance of Manufacturers,” *International Journal of Research in Marketing*, 18(3), 221-234.
- Lagace, R. R., Dahlstrom, R. and Gassenheimer, J. B.(1991), “The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(4), 39-47.
- Larry, P. and Rossiter, J. R.(1992), “A Model of Brand Awareness and Brand Attitude Advertising Strategies,” *Psychology and Marketing*, 9(4), 263-274.
- Lassar, W., Mittal, B. and Sharma, A. (1995), “Measuring Customer-Based Brand Equity,” *Journal of Customer Marketing*, 12(4), 11-19.
- Lee, J. N. and Kim, Y. G. (1999), “Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation,” *Journal of Management Information Systems*, 15(4), 29-61.
- Mills, P. K. and Morris, J. H.(1986), “Clients as “Partial” Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation,” *Academy of Management Review*, 11(4), 726-735.
- Morgan, R. P. and Hunt, S. D.(1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Morgan, R. P.(2000), “A Consumer-Oriented Framework of Brand Equity and Loyalty,” *Journal of the Market Research Society*, 42(1), 65-79.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory* (2nd ed.), McGraw-Hill, New York, NY.
- Odekerken-Schroder, G., De Wulf, K., and Van Kenhove, P.(2003), “Investments in Consumer Relationships: A Critical Reassessment and Model Extension,” *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13(3), 245-261.

Pilling, B. K., Donthu, N., and Henson, S.(1999), “ Accounting for the Impact of Territory Characteristics on Sales Performance: Relative Efficiency as a Measure of Salesperson Performance,” *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(2), 35-45.

Schneider, B. and Bowen, D. E.(1995), *Winning the Service Game*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Sharp, B.(1995), “ Brand Equity and Market-Based Assets of Professional Service Firms,” *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 13, No. 1, 3-13.

Simon, C. J. and Sullivan, M. W. (1993), “The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach,” *Marketing Science*, 12(1), 28-52.

Srivastava, R. and Shocker, A. D.(1991), “Brand Equity: A Perspective on its meaning and measurement,” *Advances in Consumer Research*, 6(14), 431—437.

Stank, T. P., Goldsby, T. J., Vickery, S. K. and Savitskie, K.(2003), “Logistics Service Performance: Estimating Its Influence On Market Share,” *Journal of Business Logistics*, 24(1), 27-55.

Swan, J. E. and Nolan, J. J.(1985), “ Gaining Customer Trust: A Conceptual Guide for the Salesperson,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 5(2), 39-48.

Tam, J. L. M. and Wong, Y. H.(2001), “ Interactive Selling: A Dynamic Framework For Services,” *The Journal of Services Marketing*, 15(4/5), 379-395.

Westbrook, R. A.(1980), “Intrapersonal Affective Influences on Consumer Satisfaction with Products,” *Journal of Consumer Research*, 7(1), 49-55.

Williamson, O. E. (1979),” *Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations,*” *Journal of Law and Economics*, 22, 233-263.



# 知識管理在行政部門應用之系統研究

王貳瑞

國立屏東科技大學管理學院院長  
國立屏東科技大學工業管理系研究所教授

謝孟良

屏東縣政府研考室資訊管理課課長  
國立屏東科技大學工業管理系研究所在職專班研究生

## 中文摘要

知識時代的興起，使得政府施政面臨內外部環境改變，傳統施政作法逐漸不符社會需求，政府如何利用知識管理以提升行政效能，成為未來施政的趨勢。然而知識管理的觀念在政府部門尚處於起步階段，對知識管理基本核心看法與作法不盡相同，所以正確地導入知識管理，將是政府提高行政效能的關鍵。本研究目的即在於分析知識管理在行政部門應用現況，建立行政知識管理系統應用與績效評估模式，提供行政部門在推動知識管理之參考。研究首先對行政部門導入知識管理系統，探討其實施架構，建立績效衡量模式，然後經由個案研究，透過訪談與問卷調查分析，以瞭解縣級行政部門知識管理之應用，及推動前後行政績效的差異。

關鍵詞：知識管理、行政績效、行政部門

## Abstract

Entering the age of knowledge-based economy, the Government faces significant changes in both the social environment and its management of public affairs resulting to traditional administration no longer according with civilian expectations. Capability on utilizing knowledge management to bolster efficiency becomes a requirement to meet such trends of public affair. As the concept of knowledge management just formed in the Government, organizing a infrastructure for knowledge management systems with performance evaluation for administration efficiency is critical. The purpose of this work is to construct a knowledge-based management system with performance assessment mechanism for administrative departments through the establishment of management information systems. Taking Pingtung County Government as an example, the methodology and systems proposed in this work are implemented and relevant results are also explored.

**Keywords :** knowledge management, administrative efficiency, administrative department

## 壹、緒論

### 一、研究背景

近年來知識經濟的浪潮席捲全球，e 世代的來臨已突破國界藩籬，知識與科技對於經濟增長的作用日益增強，全球邁入知識經濟時代。由於科技化、國際化、全球化的影響，使得全球都正面臨快速的變化與激烈的挑戰。知識經濟時代的興起使得政府施政面臨內外部環境改變，傳統施政作法逐漸不符動態性、複雜性與多元性的社會需求，政府組織型態與結構功能轉型為「知識型政府」，已是時勢所趨。

知識型政府的涵意範疇相當廣泛，依其特性可大致歸納為學習型組織、知識管理及研發創新。其中知識管理近年來已在企業界廣泛的實行，累積了相當多的推動實務經驗，整體的創造能力與競爭優勢也都相對提高。相對來說，知識管理的觀念在政府部門尚處於起步階段，在一個以知識管理為基礎的經濟發展時代中，政府部門如何利用知識的創造、互動、學習與分享以提升政府效能，將成為施政的重要考量。

由於知識管理重要性與日俱增，全國各級政府部門亦開始逐漸重視，尋求積極導入知識管理機制，希望藉此提高政府部門的行政績效，改善為民服務品質。本研究從導入

流程的規劃，到行政知識管理系統平台的建置，以及實施後的行政績效衡量，進行系統化的整理與探討，並以屏東縣政府推行知識管理做為研究個案，瞭解縣級行政部門推動知識管理的應用模式，與推動前後行政績效的差異。

## 二、研究動機與目的

有鑑於政府部門在知識經濟時代中，扮演知識管理推動者的重要角色，對於民間企業而言，知識管理在於建構一個有利於知識創新、流通及擴散的環境，建構企業競爭優勢；就政府本身而言，行政部門需有系統管理部門內有形及無形的知識，以合適方式推動知識管理計畫，達到行政績效提昇的目標。

知識管理系統應用於行政部門雖可累積組織的知識，縮短知識學習時間，達到經驗傳承，提高行政績效，使民眾滿意度提昇等效益，但政府部門仍需解決知識管理認知、高階主管參與程度、使用者參與、系統融入工作流程、系統複雜度、使用者訓練、成效評估等問題。許多政府部門已體認知識管理是件重要且應列入優先推行的計畫，但目前仍多處於導入知識管理的初期階段，實務經驗尚不足夠，尤其應用與實施後成效評估，更是缺乏。本研究以屏東縣政府為研究對象，瞭解知識管理相關理論在行政部門之應用狀況，建立評估方式，作為行政部門未來推動知識管理之參考。

具體言之，本研究主要目的如下：

1. 分析知識管理在行政部門應用現況。
2. 建立行政知識管理系統應用模式。
3. 建立行政知識管理系統之績效評估。
4. 提供行政部門在推動知識管理之參考。

## 三、研究流程

本研究首先針對知識管理相關議題進行文獻探討，包括知識管理的理論、知識管理的應用及績效指標等文獻的蒐集，以瞭解國內外學者對於知識管理在行政部門的研究內容及應用情形。其次，經由文獻資料的整理與探討，建立知識管理在行政部門的應用模式，進而建構知識管理績效衡量指標，並進行個案分析與探討，以期建立個案模型供行政部門參考，最後再就整體研究與發現，提出本研究之結論與建議。

## 貳、文獻探討

### 一、政府部門知識管理的議題

#### (一)政府部門知識管理的重要性

面對知識經濟的浪潮，各國政府機關積極建立知識管理機制，以創造知識經濟的利基，為企業與民間社會謀福利。美國的知識管理計畫首推 1986 年的聯邦科技移轉法案 (Federal Technology Transfer Act, FTTA)，目的在於建立國家實驗室與企業合作進行的研發機制，加速推動技術移轉與商品化。英國於 1998 年公布競爭力白皮書，提出電子商務願景，致力於創建一個現代化、以知識作為驅動力量的新經濟模式。日本於 1999 年公布新千禧大計畫架構，內容包括建構電子化政府、全面推動資訊化教育、資訊通訊技術計畫。新加坡於 1996 年公布 Singapore One 計畫，使所有的政府機構、學校、圖書館、企業和家庭網網相連，達成智慧島的目標。韓國於 1999 年公布韓國網路發展計畫，宣示將韓國建設成為二十一世紀最具創意的知識經濟大國。由此可見各國政府有鑑於知識經濟的浪潮，大都制定與推行各種不同的知識管理計畫，以提升政府機關的競爭力(丘昌泰，民 93)。

我國行政院經濟建設委員會於 89 年 8 月公布知識經濟發展方案，其中有關政府部門的具體措施，就是要建立顧客導向服務型政府。由於我國政府機關每天必須處理公共事務太多太雜，由此而建立的運作經驗與知識系統，往往因為欠缺知識儲存、提取、應用與評估的系統，良好經驗往往未能有效地加以傳承。例如，台灣地區每年重複發生的風災、水災、土石流、地震等災害，如能將危機管理標準作業程序與事後的救災復健系統等知識，建立應變系統，就可發揮迅速救災、化解危機的效果。因此，知識管理機制的建立，不僅於平時政府機關業務的創新非常有用，而且在面臨重大危機事件時，都能有助於效率的提升與危機的化解。

#### (二)政府部門的知識系統

知識產生有未知來源 (mystical approach)、權威來源 (authoritarian approach)、理性推演 (pure rationality)、科學方法 (scientific method) 等四個主要來源(張紹勳，2000)。另外，鄭錫鏞 (民 90) 提出政府部門之知識系統較私人企業複雜，此源於政府部門之目標較為模糊，事務處理亦相對複雜。一般而言，政府部門知識系統包括下列幾個項目：1. 意識形態 2. 政治知識 3. 政策知識 4. 學術知識 5. 結構知識 6. 民眾(顧客)知識 7. 個人知識。

政府部門知識體系所涉及的事務繁多，知識領域相當廣泛，遠較一般私人企業複雜，很難全部納入管理。本研究個案所定義行政知識範圍，僅限於已外顯化的行政知識，即與處理公務有關的文書與知識，做為應用的範圍。

## 二、知識管理與組織績效

### (一)知識管理的衡量

知識本身是一種無形的資產，效益亦經常為無形，因此成效衡量不若一般有形資產效益評估的容易與明確。組織對於知識管理成效的衡量，會因焦點不同而有不同的衡量方式與衡量工具，主要分類架構有下列幾種（林東清 2002）：

1. 質化的衡量 vs.量化的衡量
2. 財務性指標衡量 vs.非財務性指標衡量
3. 內部績效衡量法 vs.外部績效衡量法
4. 知識管理專案的衡量 vs.整體組織知識管理的衡量
5. 過去、目前及未來導向的衡量
6. 投資者角度的衡量 vs.管理者角度的衡量
7. 過程導向的知識管理衡量方法
8. 目標導向的知識管理衡量方法
9. 競爭優勢導向的知識管理衡量方法
10. 財務指標導向的知識管理衡量方法
11. 整合性導向的知識管理衡量方法

針對政府機關知識管理績效衡量指標，郭昱瑩（民 91）曾提出八項建構衡量知識管理的績效指標(如表 2-1)：

表 2-1 政府機關知識管理績效衡量指標

分 類	投入面	過程面	結果面
指標內容	知識深度	知識普及度	知識整合力
	知識廣度	知識成長度	知識轉化力
		知識擴散度	知識創造力



## (二)行政部門績效衡量

績效指標可分成量化與質化指標兩大類。量化指標通常指可以統計數據加以表示的指標，如單位成本、產出比例、投入產出比等；質化指標則往往涉及價值評斷的指標，僅能以主觀感受加以表示，如抱怨分析、滿意水準、個案評鑑等(郭昱瑩，民 94)。績效指標的設定應兼顧兩者，質化與量化並重。

民間企業績效衡量著重於短期的財務績效，指標焦點通常設定於市場佔有率、利潤及收入等數量項目。公部門績效衡量指標由量化到非量化，偏重於非量化績效指標即質性評量的現象，更為明顯。1980 年代績效測量的重點在於改善 3Es：即經濟 (economy)、效率 (efficiency) 及效能 (effectiveness)。1990 年代績效衡量則加入公共服務品質與民眾滿意度，使得量化更為不易。Flynn(1997)加入「公平」(equity) 成為 4Es，公部門績效偏向質性績效評估難度也相對越高。(行政院暨地方各級行政機關 93 年實施績效獎金計畫作業手冊)

## 三、國內相關研究探討

隨著知識經濟盛行，企業在過去幾年間，對知識管理的靈活運用及展現的效益，已逐漸呈現。政府部門近幾年也開始積極重視這個議題，相關的研究也逐漸增多，分析以往研究顯示，知識管理不僅能累積政府知識，可有效提昇行政效率及便民服務品質，惟在實證研究與實行成效方面，仍有下列幾點不足之處：

1. 在行政部門導入知識管理實施方面，多數研究均偏重於概念性以及理論層面的探討，相對地，知識管理系統之實際應用，仍顯不足。
2. 針對實施知識管理後的成效衡量，亦顯不足，評估模式研究亦不多見。
3. 目前用於知識管理成效的衡量方式及評估指標，大多以企業為主體，與行政部門目標不同，適用不易。

## 參、行政知識管理系統的建構

### 一、知識管理導入分析

現有關於知識管理的論述，對於知識管理概念詮釋不同，加上知識管理系統的建構，往往因推動知識管理的組織或人員，對於知識管理基本核心的看法不同，作法亦因之而互異。有些研究認為知識管理核心為知識的創造與分享，有些重視知識管理的流程與技

術，有些以知識的再使用為重點，有些則強調知識的創新。知識管理基本核心認知不同，影響導入規劃，導入流程並無齊一之標準。整體而言，知識管理的導入流程設計需要考量之共同因素包括預期目標、何時完成、費用估計、規劃執行團隊成員與工作規劃、成果評量與持續追蹤機制的建立，均須在知識管理規劃時詳加考慮。

知識管理的導入流程，必須依照組織的特性、目標差異而採取不同的規劃。有些企業先從凝聚內部共識開始，目的在於建立各部門主管對知識管理的共同認知，瞭解知識管理內涵，才能開始進行策略規劃。然後，再逐步進入系統設計的開發與測試、導入知識管理，最後進行績效評估，追蹤執行成效。有些企業則以領導意志執行，直接進行內部診斷，再針對診斷結果，與各級單位進行溝通、協調、設計，並將相關步驟、流程與作法，納入規劃與導入，再進行整體成效的追蹤與評估(陳永隆，2003)。

近年來公務部門積極推動知識管理，各種不同的知識管理系統也應運而生，主要趨勢可從二大構面說明：

第一類是知識管理系統，強調資料的匯集、自動與動態的分類、快速的搜尋與檢索，再加上各種自然語言處理的工具，例如：近似文章的聯結、分類瀏覽架構與人工智慧自動分類、文章自動摘要…等。

第二類則是以資訊分享為出發點，強調組織內部促進知識分享的重要性與各種知識社群的形成，重點在於利用網路以便利員工之知識交流，解決問題，如討論區、留言板、網路即時通訊系統、專家推薦、線上會議室…等訊息的分享。

依目前發展而言，公務部門仍存有傳統官僚體系的觀念，要員工無私分享其知識與參與學習，並不容易。目前行政部門實施知識管理大都以第一類系統之接受度較高，工具導入也相對容易，第二類系統因與組織架構及文化有密切的關係，除了在推行過程要以更積極的態度，解決部門間的溝通外，亦應克服工作的細部流程、分享機制的建立、分享過程的激勵…等相關問題，並須解決組織內部深層知識的共享問題。由於知識管理的最終目標在於提高政府部門行政績效，因此知識管理導入流程之正確性，將成為政府提高行政效能的關鍵。

## 二、行政知識管理系統實施架構

本研究根據文獻的整理，並考量行政部門業務特性，歸納提出知識管理在行政部門應用的建構模式，如圖 3-1 所示，推動實施的流程分別為導入前的規劃、導入的實施步驟、以及績效的衡量，將分別於各小節介紹。

## (一)設定願景與目標

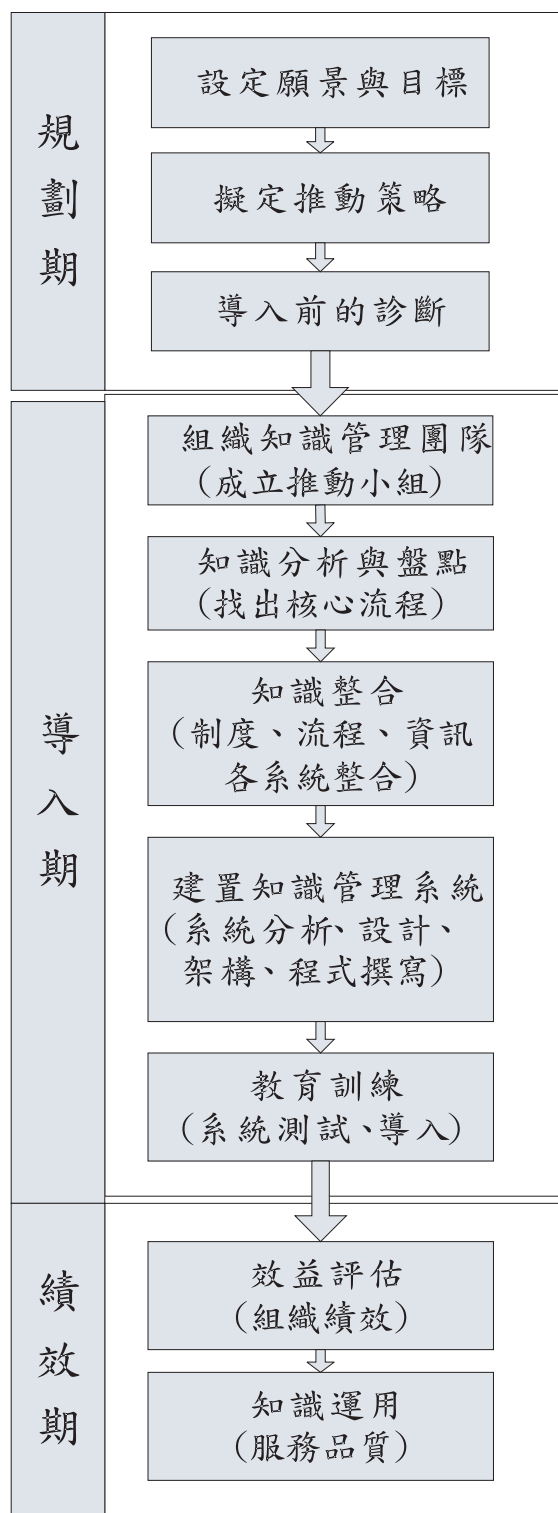


圖3-1 行政知識管理系統實施流程圖

願景是組織成員所共同持有的理想或遠景，願景愈明確愈能指出未來思考與努力的方向。願景是成員對組織的長期承諾與希望，願景建立有下列兩種基本作法：

由上而下建立願景共識：機關領導者自己先有願景，然後舉辦願景結構概說或願景描述的講座，透過充分溝通、交流、討論，建立共識，將願景文字化成為願景說明書，成為執行依據。由下而上勾繪共同願景：鼓勵組織成員，發表對組織的關注與期望，將個人的願景，透過全員參與共同討論，融合個人願景後勾繪整體圖像，凝聚成組織共同願景。明確設定願景有助於員工使命感之強化及組織力量之凝聚，是知識管理的重要階段性工作。

目標就是要讓設定的願景具體化，對於想要達到的結果，以可衡量的陳述，提高組織設定願景的實現性。因為知識資產並非如有形資產一樣，容易計算其價值，傳統目標管理以貨幣尺度衡量目標的作法，並不完全適合。組織目標越具體，以數量化方式呈現，越能使組織目標更為明確。

## (二)擬定推動策略

組織策略大綱是組織完成使命和實現目標的計畫大綱，行政部門應根據自己的願景及目標，制定相對應的知識管理策略。策略思考的重點需清楚的瞭解知識管理的目的為何？組織的核心知識為何？在既存的知識管理基礎上，如何建立新的

知識管理方向？導入知識管理之前，組織必須先對實施知識管理的願景與目標有一個通盤的思考方式，以確定組織努力的方向，做為知識管理的指導方針。

### (三)導入前的診斷

行政部門推動知識管理無論以何種思考模式或策略型態導入，均應初期診斷，以瞭解部門組織本身的需求。為節省成本以及彌補資訊人力資源的不足，資訊管理系統開發工作或各種平台建置，一般大都以委外方式辦理。因此推動知識管理導入前的規劃與診斷，除行政部門人員外，亦需要委外資訊服務廠商配合，共同參與規劃與執行。

當行政部門決定推動知識管理，編列相關預算經費後，就必需訂定實施策略，開始擬定招標文件，公開徵選優良的資訊服務廠商，經過評選委員會評選出最適合的服務廠商，完成簽約程序。與委託服務資訊廠商簽約後，就可以組織專案團隊召開專案會議討論或與高層人士訪談，找出組織希望達成的願景與目標，以定訂出符合組織本身的知識管理方向。在確認基本方向後，就可以設計導入知識管理前的診斷內容，進行基本資料的收集，規劃診斷行程作業後，同時開始單位需求訪談，召開專案會議，設計診斷問卷。問卷設計內容包括導入策略、知識種類、儲存知識機制、資訊系統平台、知識管理技術平台、一次與分階段建置、導入時程及方式以及預期成果等項目，最後整理出診斷報告，提出診斷結果與建議，作為推動知識管理工作的依據。

### (四)組織知識管理團隊

行政部門導入知識管理，高層主管重視程度是知識管理成功與否的關鍵因素。高層主管除親自參與擬定知識願景與策略外，亦須宣示知識管理的重要性與實施決心，致力排除知識管理的障礙，提供建立知識計畫所需的人力、財力、物力，明確指出機關的重要知識，以作為知識管理的主要核心(陳悅宜，民 91)。推動知識管理涉及知識的整理、歸納、分類，均非單一個人、單一部門或專家小組所能獨立完成，需要從基層員工到組織最終決策者均各司其職、真心投入，全力支援才能完成。

知識管理導入組織，可以設置知識長(Chief Knowledge Officer, CKO)，並且成立專案推動團隊。推動小組成員除承辦單位及委託服務廠商外，各單位部門均應推派代表參加，主要工作包括擬定適當可行的知識管理結構、協助知識的統合與應用、推動單位部門內與知識發展有關的專案、評估衡量與目標督導、建議知識管理系統建置之功能需求、擔任單位知識管理聯絡窗口等事宜。行政部門相關單位主管，在導入知識管理初期，應扮演積極參與的領導角色，設計推動小組任務，後期則評估有形與無形的成效指標。除此之外，推動小組亦應負起執行與流程掌控之任務，並針對組織內部現有的系統架構，提供知識管理平台之建議。值得注意的是，相關業務單位的共同參與，也是影響成敗之關鍵。

## (五)知識分析與盤點

導入知識管理方法之前，應先釐清行政單位本身的核心業務及核心流程，以及相關的核心作業人員，依此挑選出核心知識，然後排定導入知識管理的優先次序。政府本身就是一個最大的知識創造及服務組織，但什麼才是政府的核心知識資產？政府應如何創造核心知識資產的價值？將流程資訊及知識，納入政府的核心知識資產，是知識管理方案的重要內涵 (黃光彩，民 93)。

在組織內推動知識管理，人、組織、技術與流程缺一不可，但許多知識管理方法及系統的建置，卻往往過度重視技術層面，或執著於狹隘的單一業務與流程之整合，忽略知識管理與政府單位核心業務之間的密切關係，以及規劃知識管理系統所需的策略性思維。針對此一問題，可以以下列因素為考慮，進行知識盤點工作：

1. 在組織內有那些是有用的資訊和知識？
2. 那些是組織的核心知識？
3. 何處產出？
4. 存放何處？那些人擁有？
5. 以何種型態方式產生、儲存、傳遞？
6. 那些人會用到這些知識？
7. 這些知識需要保存期限？

知識需要盤點時機應有下列幾點考慮因素：

1. 時機與狀況(When)
2. 地點/場所(Where)
3. 出現頻率(How many)
4. 需要知識名稱(What)
5. 知識來源(Where)
6. 向何人詢問與獲得(who)
7. 何種方式獲得(How)

組織可以根據上述的知識盤點結果，歸納統整各單位部門的知識資源，擇定導入知識管理的優先順序，展開系統建置行動。此外，在知識分析與盤點之時，亦應檢討改進業務流程與內容，檢討冗長工作流程及繁瑣例行業務，並對重複工作內容或流程管理加以整合。

## (六)建置知識管理系統

每個組織經過長期運作與發展，都會累積許多文獻、報告或記錄，這些經過長期累積的資料，可能是以書面方式留存，也可能是儲存在檔案資料庫。資料若未經系統整理、分析與分類，無法發展成爲對組織有價值的知識與經驗。資訊科技可以協助將組織內部流通資料，整理分析成爲組織資產，如何將資訊科技與知識管理系統連結，因而成爲一項重要工作。

行政部門在建置知識管理平台時，應考慮需求面及供給面相關因素，在系統功能方面，需具有帳號及權限控管、知識文件應用平台(知識文件管理、公文資料、新聞剪報)、查詢檢索(全文檢索、關鍵字檢索、跨系統檢索)、系統管理(通訊錄管理、帳號管理、網站管理等)、以及其他行政支援系統(工作管理、專案管理、行程管理、公告)等功能。在技術應用方面，可採 WEB BASE 架構、應用跨平台技術、系統元件化、模組化，並符合電子化政府共通作業平台規範。在應用系統整合方面，要具有共通性系統發展且能跨系統橫向整合。另外，行政部門建置知識管理系統平台時，尚應考量降低成本、爭取時效及資訊人力資源不足等因素。一般而言，系統建置工作可以委外辦理，但因知識管理資訊系統涉及層面廣泛，非單純以價格標可以執行完成，較可行方式是由機關擬訂業務需求及服務水準，以購買服務方式，採最有利標方式委外辦理。委外辦理應考量的因素有：資訊安全及資料保護、廠商服務品質、服務廠商對機關業務瞭解程度、廠商永續經營能力、及廠商牽制程度等問題。以此因素爲基礎，可以規範知識管理系統委外建置成功要素包括計畫需求及專案目標要明確、選擇服務廠商服務能力應足夠、具整合管理能力、行政單位充分協助與配合、雙方分工合作協調等。

## (七)教育訓練與落實行動

知識管理系統建置完成後，無論系統功能設計如何齊備，若無使用人員使用及參與，亦無效益。任何資訊管理系統的引進，均會因作業方式改變而遭遇阻力，需要有效的溝通、教育訓練，並有高層主管的支持及監督。系統推行需對員工加以教育訓練，讓使用者瞭解知識管理觀念、系統建置目的以及各項使用功能，並依不同層級、不同對象，規劃不同訓練課程，提供系統平台功能之協助。

知識管理系統要能有效運作，亦需組織內部知識共享文化的配合，知識社群則是基本的條件。完整知識社群包括實體知識社群與虛擬知識社群，前者可藉由人事單位的專長調查、讀書會、定期講座等活動設計，找出跨單位但具有相同知識領域或專業背景的員工進行互動；後者則透過網路社群互動平台，藉由討論區、留言版、聊天室、即時會

議、文件交換等機制，建立一個知識創造、儲存、分享、更新與討論的空間。經由相同知識背景或專業者彼此核心專長的互動，可使個人或組織自由發揮隱性知識。知識社群的設計，可讓組織公務員成為真正的知識工作者。

### (八) 效益評估與服務品質

行政部門建置知識管理平台推行知識管理後，目標是能活化知識的創造、互動、學習與分享來提昇組織的行政績效，但是任何政策的實施，若無績效衡量，就無法產生回饋的資訊，組織亦將無從瞭解執行成效、達成率、困難等問題。績效評估是組織為達成某項目標的系統化過程，行政部門投入經費及人力推動知識管理工作，績效衡量亦屬非常重要的議題。

知識管理應用於行政部門可以累積組織學習，達到經驗傳承，提高行政效率，提高務民眾滿意度的效益，可歸納為「提高行政效率」與「改善服務品質」兩個層面。有別於傳統行政效率的觀念，行政知識管理系統績效的衡量，並非僅限於政府部門服務能力的提供，更包括透過資訊、知識、智慧以解決問題，提昇民眾滿意服務的總體績效。

## 三、行政知識管理系統實施績效衡量

行政部門知識管理工作，重點在於推動成效之衡量，知識管理衡量雖有其必要，但因知識本身常具有無形性，效益衡量不易，如何針對行政部門推動知識管理績效建立可行的評估模式，顯然是一個主要議題，也是本研究的重點工作。

### (一) 績效目標與指標的訂定

知識管理應用於行政部門總體績效目標，主要包含「提高行政效率」與「改善服務品質」兩個層面，行政知識管理衡量指標必須考慮效率、效果、服務水準與滿意程度等多個層面，考量機關或單位日常業務活動運作情形，目的在於使資料收集工作、業務處理、文件管理、流程自動化作業等工作效率都能提升。在改善服務品質方面，重點在於員工在工作滿意度的提高、改善為民服務的品質、民眾對行政部門滿意程度的增加。評估指標設定應符合 SMART 原則，即具體明確 (Specific)、可以測量 (Measurable)、可以達成 (Attainable)、合適的 (Relevant)、有完成期限 (Time-bound)。本研究結合總體績效目標與 SMART 原則，建立「資料收集」、「業務處理」、「文件管理」、「流程自動化」、「員工工作滿意度」、「為民服務品質」、「民眾滿意度」、「投入費用」等八項指標，做為衡量行政知識管理成效的評量指標，整體架構如圖 3-2 所示。

## (二)行政知識管理系統績效衡量模式

為將資料收集、業務處理、文件管理、流程自動化、員工工作滿意度、為民服務品質、民眾滿意度、投入費用這八項衡量指標，納入總體績效，即達到效率、效能、品質、滿意度的整合績效，並使績效評估程序明確可行，使衡量成效數量化，具有可衡量性，本研究提出

行政知識管理績效 =  $\Sigma$  指標  $\times$  權重，公式如下：

$$\text{行政知識管理績效} = \sum_{k=1}^k X_k \times W_k$$

符號說明：

$X_1$ ：資料收集工作效率

$X_2$ ：業務處理效率

$X_3$ ：文件管理效率

$X_4$ ：流程自動化作業效率

$X_5$ ：員工工作滿意程度

$X_6$ ：為民服務品質程度

$X_7$ ：民眾滿意程度

$X_8$ ：投入業務費用比率

$W_k$ ：指標權重

$k = 1..8$

各項衡量指標計算方式，係考量實施知識管理前與實施後各項指標的比較，如表 3-1。



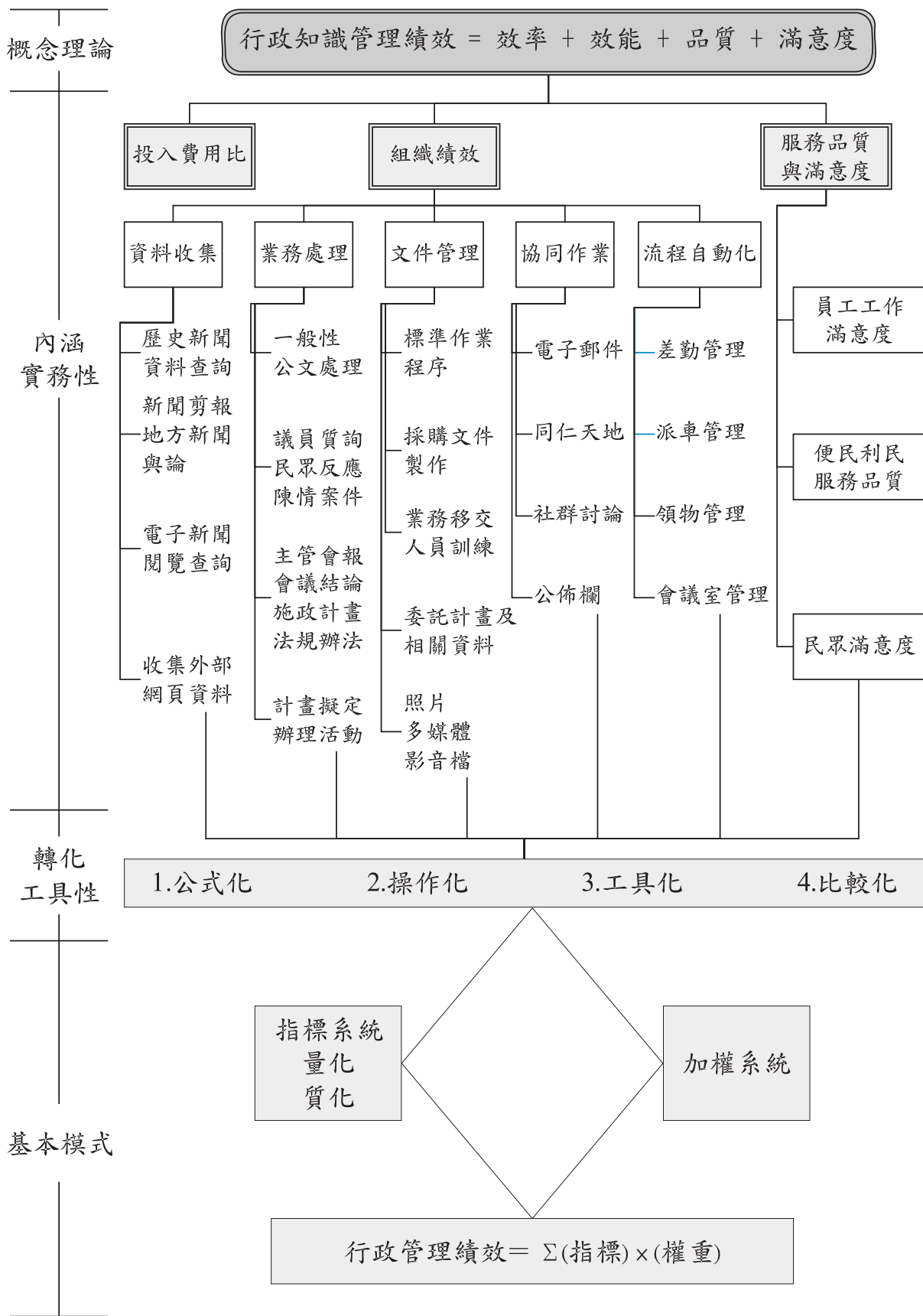


圖 3-2 行政知識管理績效衡量圖

表 3-1 衡量指標計算方法表例

		衡量指標	衡量方法(%)	權重
知識管理績效	組織績效	資料收集	$X_1 = \sum_j \sum_i \frac{A_{ij} - a_{ij}}{A_{ij}}$ <p>a：實施知識管理後查詢資料所需時間 A：原來查詢資料所需時間 i：1...n 查詢件數 j：1...n 使用人數</p>	$W_1\%$
		業務處理	$X_2 = \sum_j \sum_i \frac{(A1_{ij} + A2_{ij} + A3_{ij}) - (a1_{ij} + a2_{ij} + a3_{ij})}{A1_{ij} + A2_{ij} + A3_{ij}}$ <p>a：實施知識管理後作業所需時間(a1 找尋、a2 分析、a3 整理) A：原來作業所需時間(A1 找尋、A2 分析、A3 整理) i：1...n 作業項目 j：1...n 作業人數</p>	$W_2\%$
		文件管理	$X_3 = \sum_j \sum_i \frac{(A1_{ij} + A4_{ij} + A5_{ij}) - (a1_{ij} + a4_{ij} + a5_{ij})}{A1_{ij} + A4_{ij} + A5_{ij}}$ <p>a：實施知識管理後作業所需時間(a1 找尋、a4 利用、a5 歸檔) A：原來作業所需時間(A1 找尋、A4 利用、A5 歸檔) i：1...n 作業項目 j：1...n 作業人數</p>	$W_3\%$
		協同作業與流程自動化	$X_4 = \frac{\text{原來作業時間} - \text{推動知識管理後作業時間}}{\text{原來作業時間}}$	$W_4\%$
	服務品質與滿意度	員工工作滿足感	$X_5 = \frac{\text{原來滿意水準} - \text{推動知識管理後員工滿意水準}}{\text{原來滿意水準}}$	$W_5\%$
		便民利民服務品質	$X_6 = \frac{\text{原來服務品質} - \text{推動知識管理後服務品質}}{\text{原來服務品質}}$	$W_6\%$
		民眾滿意度	$X_7 = \frac{\text{原來滿意水準} - \text{推動知識管理後民眾滿意水準}}{\text{原來滿意水準}}$	$W_7\%$
	投入費用	投入業務費用	$X_8 = \frac{\text{原來業務費用} - \text{推動知識管理後業務費用}}{\text{原來業務費用}}$	$W_8\%$

指標權重  $W_k$  代表各單項指標所佔的比重，指標權重的訂定方法，一般而言，行政部門較常用決定權重的方法是取得共識法，通常透過三種方式決定：主管的指示，專家的意見，以及共同討論的決議，權重的比例一般而言難有理論上的根據。一種對評量單位最有利的的方式，自定權重是由評量單位自行決定，只要其權重加總為 100% 即可，但每個評量單位所設定的權重比例不一定相同，通常會將本身表現較佳的項目定高的權重，表現較差的項目定低的權重，故不夠客觀。另外一種為固定權重，即把各評量單位的自定權重平均，這也會有爭議。還有一種稱最佳權重，是以最有利的權重計算加權總分，此法是為避免評量單位未能客觀的訂定權重，而影響評量的公平性，採開放權重的設定，對每項指標的權重僅設定範圍，其權重範圍界於自定權重最小值與最大值之間，所有權重總和必須等於 1，在此限制範圍內各自設定每個項目最有利的權重比例，計算可能得到的最佳值。行政知識管理績效其權重若採最佳權重方式計算，可將其公式修正如下：

$$\text{行政知識管理績效 } \text{Max} \sum_{k=1}^k X_k \times W_k$$

$$\sum_{k=1}^k W_k = 1 \quad \sum_{k=1}^k U_k = 1 \quad \sum_{k=1}^k V_k = 1$$

$$U_k \leq W_k \leq V_k = 1..8$$

符號說明：

$W_k$ ：指標權重

$U_k$ ：自訂權重最小值

$V_k$ ：自訂權重最大值

$X_1$ ：資料收集工作效率

$X_2$ ：業務處理效率

$X_3$ ：文件管理效率

$X_4$ ：流程自動化作業效率

$X_5$ ：員工工作滿意程度

$X_6$ ：為民服務品質程度

$X_7$ ：民眾滿意程度

$X_8$ ：投入業務費用比率

行政知識管理績效衡量公式的優點在於可以加上權重比，權重比這一項變數的操作，將可使可以各單位依其承辦業務屬性，對每個衡量指標加重其權重比。如某業務單位較重視業務處理的效率，就可將「業務處理」這項指標調高其權重比，若接受民眾申

辦事項的單位，「便民服務品質」相對就較重要，就可調高其權重做彈性運用。權重比可由各行政部門依需要自行衡酌訂定不同比例，各行政部門如考量相關作業與運作程序尚未完全成熟，可將權重數值比暫設為 1，至運作成熟之後，再逐漸擴大權重值比的差距。自訂權重可使得單位認為較重要的評估指標加權得分，經採用最佳權重法計算後可得到較客觀的評估值。

## 肆、個案研究

屏東縣政府為朝向知識型政府的目標邁進，配合行政院研考會統籌規劃之「地方服務 e 網通」計畫，達到提升政府知識管理效能，便捷應用檔案資訊之年度施政目標，於民國 92 年開始規劃建置知識管理系統平台，落實推動知識管理工作。希望透過知識管理以延續縣府組織內知識的保存、流通、分享，達到創新便民服務，提高行政效率及改善為民服務品質。本章針對屏東縣政府推動知識管理計畫，建置行政知識管理系統平台導入實務，說明知識管理系統應用情形，並根據第三章所建立的行政知識管理績效衡量模式，探討推動知識管理實施前後的成效。

### 一、行政知識管理系統規劃及建置

以現有資訊系統為基礎架構，擴充系統功能與開發新的知識管理系統，將文件管理、流程自動化納入知識管理平台，目的在於導入知識管理累積行政作業經驗、活化組織學習氣氛，進而提升行政效能，讓各部門能累積服務民眾的經驗與順應環境快速變動的能力，達到創新服務，以滿足民眾的需求。

#### (一)行政知識來源

知識管理系統初期導入時，為了讓知識文件來源範圍具體可行，可以限定行政知識來源的項目如下(圖 4-1 所示)：

1. 縣府各單位公文 (含附件)、民眾陳情案件資料。
2. 縣府主管會報、會議記錄、施政計畫、法規辦法、委託計畫、模擬問答、民意代表質詢等資料。
3. 新聞電子報、地方新聞剪報、網際網路資料。
4. 各單位標準作業程序、專案業務經驗、採購文件。
5. 知識社群討論區及員工分享有價值的文章。

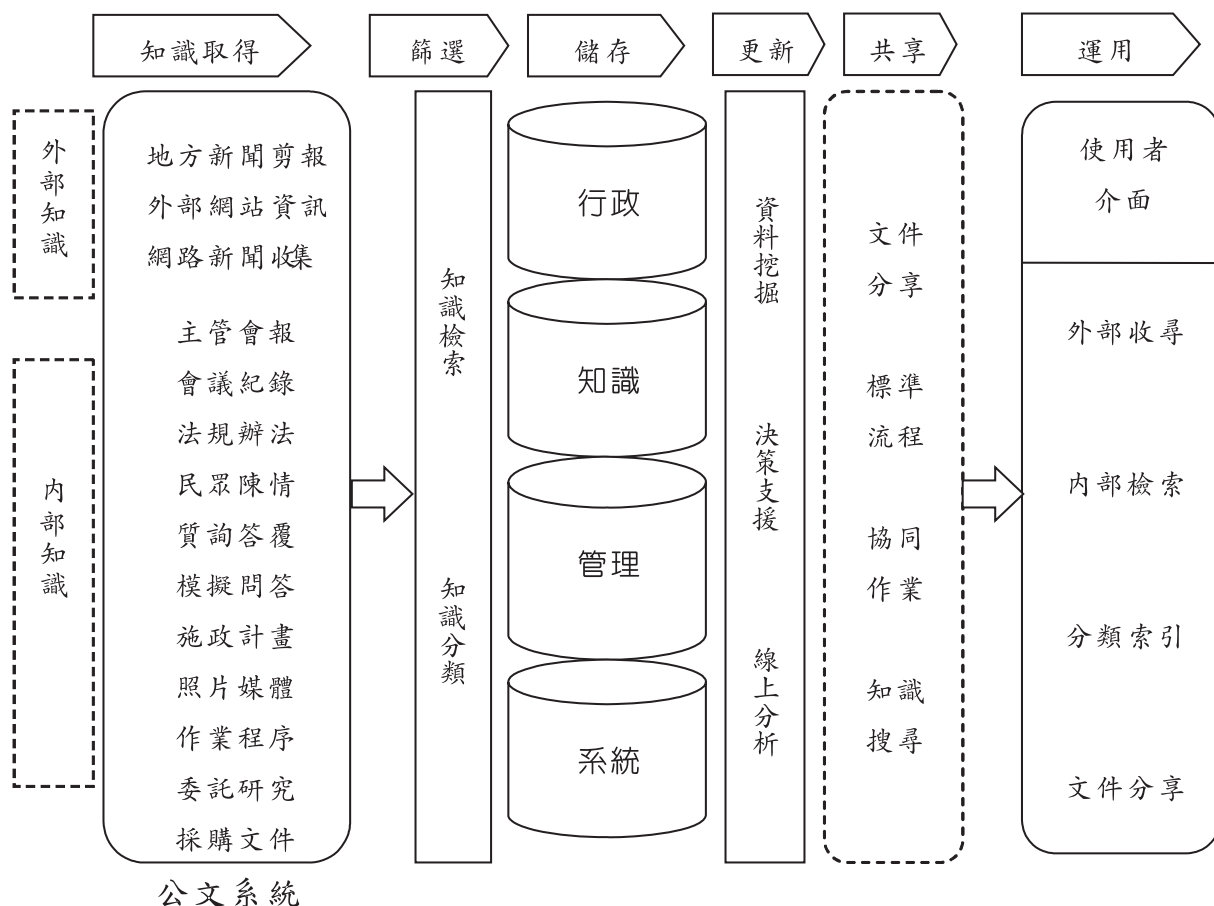


圖 4-1 行政知識來源及流程圖

## (二)系統功能

軟體採 Microsoft Windows2000 為作業系統，IIS6、MS SQL 為應用程式伺服器工作，軟體架構如圖 4-2 所示，軟體設計功能如下：

### 1. 一致化的使用介面

可以讓使用者很容易上手，減少導入知識系統時所可能遇到的阻礙。

### 2. 簡易操作的平台架構

簡易操作平台可讓使用者節省學習新系統的心力，以專注於專業知識的管理。

### 3. 穩定、安全、多樣化的資料庫與工具

系統的資料庫除穩定、安全之外，也能同時容納結構化與非結構化的資料，獲得知識以各種形式儲存後，有效分享與再利用的效益。

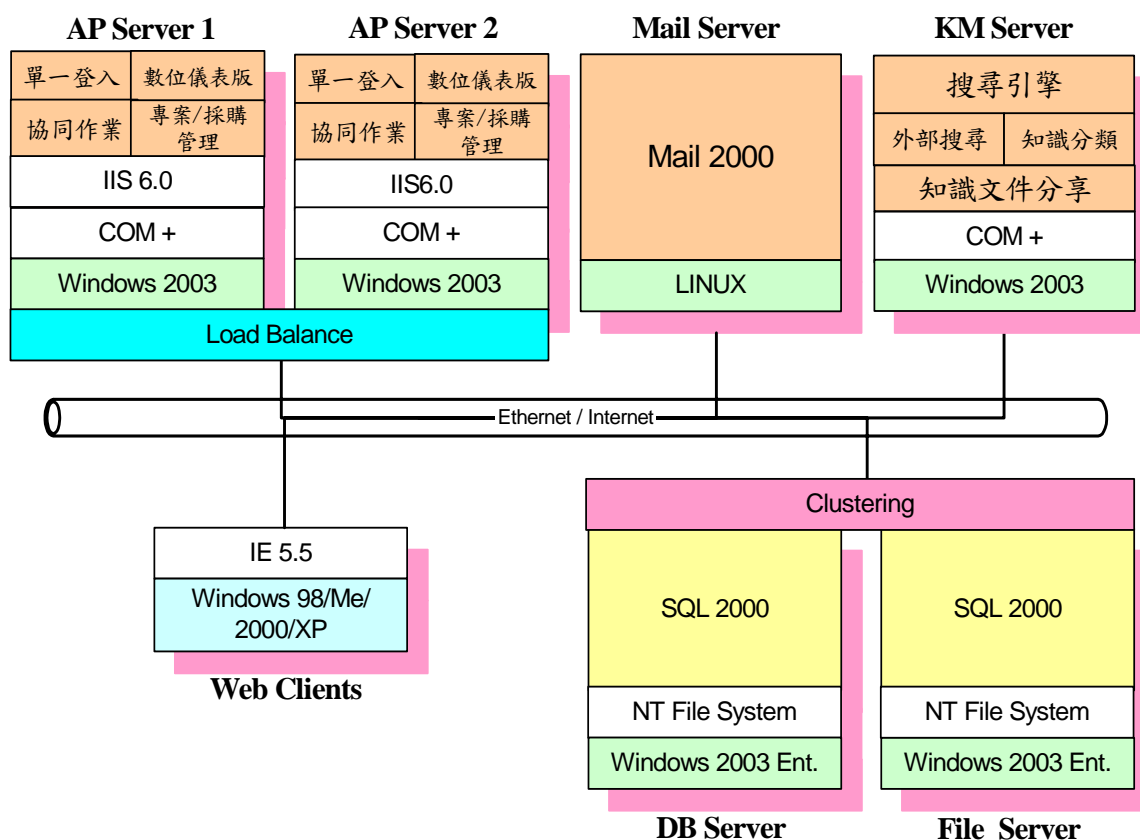


圖 4-2 行政知識管理平台軟體架構圖

#### 4. 檢索功能齊全

建立功能齊全的檢索系統，可提供使用者能快速且正確的找尋所需資料，檢索工具可依此設計具備結構型及非結構型資料庫之全文檢索功能。

#### 5. 規則導向自動分類 (rule-based classifier)

系統能夠自動將每一則資訊的關鍵特徵與分類主題規則，進行分析比對，自動分類。

#### 6. 個人化需求與回饋機制

系統可以紀錄使用者習慣，建立規律或定期的檢索邏輯，並以回饋機制彌補自動化分類之不足。

#### 7. 單一資料結構

對於結構化資料、半結構化資料 (WORD、EXCEL、POWERPOINT、TEXT、HTML…) 及非結構化資料 (照片、語音、影像、視訊、PDF..) 整合成單一結構。

#### 8. 自然語言加值服務

- a. 準確的自動分類技術。
- b. 自動關鍵字擷取。

- c.聰明的自動摘要。
- d.智慧型文件關連連動式檢索。

9. 輕鬆的文件管理方式

- a.資料夾(文件夾)管理：作為私人的文件夾，開放給全體同仁的一個文件管理機制。
- b.權限控管：以角色扮演來執行，每種角色可以針對各類型文件，設定權力，賦予新增，修改，刪除，管控等功能，若同時具備多個角色身分時，取其聯集後之結果。
- c.貢獻度排行：依機關、單位、人員等提供文件或修正文件等計算貢獻度。
- d.熱門點選：選列最常被點選的文件。
- e.電子報服務：提供訂閱新聞電子報的機制。
- f.個人化設定：個人可以設定相關參數，如搜尋資料筆數，每頁筆數等。

### (三)應用說明

知識管理的重點，就是要將組織或個人的內隱知識轉換為外顯知識，主要核心就是如何將「內隱知識化為外顯知識」以及如何進行「知識分享」。相對於企業將員工內隱知識如工作經驗等轉化成外顯知識，較為困難，政府行政部門因政府科層式文化，行政作業文件化，各種措施皆以書面表達或呈現，顯然較為容易。例如，一個資深的公務員，可將累積的行政經驗，表現在簽呈、函稿、或者是工作計畫上，對一個新進的員工，通常會交給已辦過案件的卷宗，讓其學習以前承辦人辦理的公文，獲得經驗傳承。因政府機關事情都以文件化進行，行政部門將內隱知識轉化為外顯知識的過程，電子化公文管理系統的建立，有助於知識文件化問題的解決。

行政部門內部知識如施政計畫、法規辦法、主管會報、會議紀錄、民眾陳情案件、議員質詢答覆、作業流程、活動計畫、委託研究報告、採購須知等知識文件，經過公文簽核程序電子化處理後，行政知識管理系統平台每日會透過系統轉入機制，自動將公文系統資訊、相關附件檔案，由人工智慧自然語言處理技術，將知識文件中關鍵詞自動擷取、摘要、分類、儲存在知識文件庫中。若不是經由公文程序所建立的文件，如標準作業程序、專業技術文件、工作說明、心得報告等，則可透過知識文件上傳機制，自行操作匯入到知識文件庫中。另外，也可到討論區、同仁天地，發表或找尋有興趣的主題，達到知識留存與分享的目的。

至於外部資訊的收集，系統透過使用者自行設定的關鍵詞，定時自動到設定的網站收集資訊，根據分類規則，將資訊對應至分類目錄中，使用者對有興趣的主題可節省收尋及管理文件的時間。

知識文件的分享，如活動舉辦，承辦人若無類似經驗，往往要花費甚多時間在計畫或辦法構思擬定，以往做法需到處詢問或透過交情獲得。如果透過知識管理系統平台的分享，可以很快地查詢到可供參考的案例，節省搜集資料的時間，吸取前人累積的經驗與知識，短時間之內進入狀況，提高行政效率。

還有，例如民眾分別向政府多個單位陳情事項，因涉及各項法規，以往的做法是各單位自行依權責辦理回覆陳情人，彼此不清楚其他部門處理結果，或是同樣事由多次陳情，造成重複辦理或作法不一。以上都可透過知識管理系統，將過去各部門所辦理的結果列出，供各權責單位辦理時參考，達到知識文件管理與整合。

從別人的經驗指出，來自高階主管與直屬主管的支持為導入知識管理的成功關鍵因素，要使員工持續保有分享的熱情，全賴直屬長官的支持。研究個案在推動初期，利用各種會議場合，爭取到主管會報報告機會，獲得高階主管的支持，才能順利推動。

此外，另一項挑戰是如何使員工願意分享、持續參與。為鼓勵員工願意分享智慧，系統平台設計從文章被點閱數、被匯出次數、部門使用率分析、使用者評分分數、發表進入知識庫文件數、熱門文選排序、同仁登入排序、討論熱門排序等，計算員工的知識貢獻度，以肯定分享知識的價值。惟因研究個案初期導入，知識貢獻度結合獎勵制度，尚處研擬階段還未實施。所以，建立公正的獎酬機制，將知識管理工作融入整個組織文化中，讓每個公務員願意貢獻他的能力，是未來還要努力的方向。

## 二、效益評估

### (一)作業比較分析

本研究個案經由員工訪談，將原來作業前與實施知識管理系統後加以比較分析，以清楚瞭解實施前後的差異性，以及系統所帶來的作業改變，以及實施前後的差異比較（表 4-1）：



表 4-1 實施前後的差異比較表

作業項目		原本作業方式	知識管理平台
資料收集	1. 收集外部網頁資料	人工蒐集資料，花費過多時間。 分別開啓瀏覽每一網站，費時又不容易查找。 資料未能即時更新，且過時無效。	由網路機器人(代理人)幫我們找尋資料。 以自動化方式定時、定點蒐集內外網路上業務相關資訊，匯入後端資料庫，迅速掌握最新時勢。
	2. 電子新聞閱覽及查詢	每天新聞靠人工分類，全部瀏覽後再將相關新聞人工分類存檔。 過期新聞，一星期後網路上找不到。	將含有關鍵字的新聞載到資料庫，節省找尋時間，過期新聞仍可查詢。 可訂閱與縣府有關之新聞，每日上午 Email 至各主管信箱。
	3. 歷史新聞查詢	需到外面圖書館或各別付費查找。	由縣府統一向電子新聞媒體訂閱，提供同仁查詢。
	4. 新聞剪報(地方性新聞、輿論)	各課室依需要自行剪貼報紙歸檔。 歷史新聞查找不容易。	將 86 年迄今各類報紙的新聞剪報掃描建檔，並建立索引方便查詢。 統一由新聞室掃描建檔，提供府內同仁查詢。
業務處理	5. 議員質詢或民眾反應陳情案件	因現行建檔機制不完善，常有關心或陳情事項查不到的情事。 陳情事項因涉及各項法規，有不同單位、不同人辦理同一案件，故資料整合不易，容易造成本位主義、作法不一的情事。 換承辦人資料銜接如有問題容易出錯。	透過強大的搜尋功能，可找出過去辦理過的或相關的案件，迅速回覆。 將各自累積工作的資料，透過統一形式的管理，讓員工能根據一致性的資料分類、分享、取得、使用，加速民眾投書或意見處理。
	6. 主管會報會議結論施政計畫法規辦法	自行存檔。 查詢不易。	快速準確的搜尋機制，充份讓同仁能以最短的時間、最簡單的搜尋動作，即可從繁多複雜的知識庫中找到正確的決策資源。
	7. 計畫擬定辦理活動	已辦過的重大計畫或活動相關資料，分散在不同單位、不同承辦人、不同分類、不同類別書面或電子文件檔案。如建設局辦過 BOT 的案件、文化局辦過黑鮪魚活動，但各單位碰到類似計畫或活動，因搜集不到完整資料，常常需要重新摸索。	提供既有相關公文或案例參考，利用過去經驗快速解決問題。 學習過去辦理的經驗，避免犯同樣的錯誤，並讓計畫更完整。

表 4-1 實施前後的差異比較表 (續)

作業項目		原本作業方式	知識管理平台
文件管理	8.委託計畫	沒有分享機制,由各單位分別辦理。例如屏東要發展觀光大縣,各單位都在做相關的委辦計畫,但因缺乏分享機制,故無法相互觀摩參考甚至重複,造成資源浪費。	將委辦完成的計畫公開分享,讓同仁學習參考,提升縣府員工的專業能力及組織競爭力。 可以累積知識及經驗成為組織的智慧資本,並創造價值。
	9.照片、多媒體影音檔	沒有分享機制。 常找不到想要的媒體檔案。	可利用此平台平時建好分類及歸檔,方便日後各單位都可以使用及查找。 改善資料儲存方式,便於維護與管理。
	10.業務移交及新進人員訓練	多以書面文件移交,常有分類不佳、歷史資料不完整等問題。	可將個人在知識管理平台上的分類知識,移轉給指定的人。 不會因換承辦人造成歷史資料中斷。 經驗的傳承讓新進人員快速進入狀況。 應用好的過去經驗及重點學習。
	11.標準作業程序	沒有制定。	透過分享評比機制或制度規定促使同仁建立。
	12.採購文件製作	法規繁瑣,採購文件製作緩慢。	以電腦系統自動化的方式協助承人製作招標文件。 系統提供豐富的相關法規及參考資訊來協助承辦人決定採購文件的產生內容。
協同作業	13.WEB mail	已有 e-mail 但未與任何系統整合。 沒有 Web 操作介面及功能。	E-mail 是使用率最高的工具,其內容往往關聯到知識,透過本系統的整合,可做為傳遞知識的媒介及知識(資訊)蒐集的來源。
	14.同仁天地	無	提供同仁自我介紹的園地,能讓同仁主動介紹自己的專長興趣以及能力。 可查詢同仁自我介紹的內容,快速找到符合需求的人才。

表 4-1 實施前後的差異比較表 (續)

作業項目		原本作業方式	知識管理平台
	15.社群討論	無	提供同仁對於有興趣的主題，有資訊交流與發表的空間，藉由彼此互動，快速地創造、分享與流通知識的管道。 透過社群提供之功能來達成萃取隱性知識的目的。
	16.公佈欄	透過廣播或通告方式週知。 透過廣播方式，平日外出、出差、休假、請假等人員無法聽到廣播內容，廣播效果不佳。 採通告方式，傳閱時間甚久，時常容易錯過時效。	本系統整合各系統為單一入口平台，是上班時辦理行政作業必需登入之系統，公佈欄可以又快又方便的讓員工得知最新消息。 公佈欄可依事項重要程度，分等級公佈。
流程自動化	17.行政表單流程電子化	差勤、領物、派車、會議室管理等申請表單及流程，採用紙本方式申請。	差勤、領物、派車、會議室管理等申請表單改為電子表單並在線上簽核。 無紙化、自動化有效提昇人事管理效率，節省人力成本。

## (二)行政績效分析

本研究以網路線上填答方式，在知識管理系統首頁設計連結，由員工自由點選填答，並紀錄於後端 Microsoft SQL 資料庫，系統設計須十題全部填答才予以紀錄，總共紀錄有 244 筆資料，沒有重複填答人數，計 244 人填答。

在 244 份有效問卷中，基本資料分佈情形與分佈比率，在性別百分比上，男性與女性分別為 38%、62%。職稱百分比在主管方面占 9%、非主管占 59%及約聘雇占 32%，服務年資以 0-10 年(40%)及 11-20 年(35%)居多共占 74%，服務單位百分比依各單位編制員額平均分佈。

問卷第一部份為組織效率針對資料收集、業務處理、文件管理三項績效衡量指標，由受訪者從原來的作業時間與實施知識管理後的作業時間比較，認為可以節省的時間比率，在資料收集方面，受訪者認為平均可以節省 71.2%查詢找尋的時間；在業務處理方面，認為平均可以節省 73%在找尋、分析、整理文件的時間；在文件管理方面，認為平均可以節省 72.6%在找尋、分析、整理文件的時間。問卷填答人數及百分比整理如表 4-2。

表 4-2 問卷組織效率統計表

題項	平均值 %	不 會	0	11	21	31	41	51	61	71	81	90
			 10 %	 20 %	 30 %	 40 %	 50 %	 60 %	 70 %	 80 %	 90 %	以 上
在資料收集方面,可以節省大約多少查找的時間	71.2%	5 人	1 人	5 人	11 人	11 人	16 人	33 人	39 人	46 人	40 人	37 人
在業務處理方面,可以節省大約多少找尋、分析、整理文件的時間	73.0%	3 人	2 人	5 人	9 人	7 人	19 人	32 人	32 人	47 人	53 人	35 人
在文件管理方面,可以節省大約多少找尋、分析、整理文件的時間	72.6%	2 人	2 人	6 人	6 人	14 人	11 人	36 人	38 人	43 人	57 人	29 人

第二部份為服務品質與滿意度，針對人員訓練、社群知識分享、行政流程自動化、員工工作滿足感、便民利民服務品質、民眾滿意度等績效衡量指標，由受訪者比較原來的作業方式與實施知識管理後的作業方式，從非常不同意、不同意、無意見、同意、非常同意五個選項中勾選，計分方式依-100%、-50%、0、50%、100%分列計。問卷填答人數及百分比整理如表 4-3。

表 4-3 問卷服務品質與滿意度統計表

題項	平均值 %	非常同意		同意		無意見		不同意		非常不同意	
		人 數	%	人 數	%	人 數	%	人 數	%	人 數	%
員工在業務移交及新進人員訓練上很快熟悉狀況	46.1%	40	16.4	154	63.1	42	17.2	7	2.9	1	0.4
建置全體同仁溝通的社群平台,藉由工作訊息交流、問題溝通,快速地創造分享知識	43.6%	29	11.9	163	66.8	44	18.0	8	3.3	0	0.0

表 4-3 問卷服務品質與滿意度統計表 (續)

題項	平均值 %	非常同意		同意		無意見		不同意		非常不同意	
		人數	%	人數	%	人數	%	人數	%	人數	%
辦公室表單簽核流程自動化，快速完成申請程序，輕鬆查詢申辦事宜，減輕行政工作量	31.4%	28	11.5	134	54.9	49	20.1	29	11.9	4	1.6
知識與經驗很容易分享，並在最適當的時間傳遞給需要的員工，以使得員工的工作表現更有效率	45.9%	34	13.9	161	66.0	44	18.0	5	2.1	0	0.0
使得行政工作處理更加周延、完整，進而提供最佳服務品質	42.6%	29	11.9	160	65.6	47	19.3	6	2.5	2	0.8
建立快速的反應機制，回應民眾的要求	34.2%	22	9.0	144	59.0	59	24.2	17	7.0	2	0.8

為便於分析，將問卷結果依部門工作性質，分為民政（民政局、原住民局、客家事務局、社會局）、建設（建設局、工務局）、教育（教育局、文化局）、農政（農業局、地政局、行政室、新聞室、研考室）、財政（主計室、財政局、政風室、人事室）等五類別分別統計。本研究第三章所提出的行政知識管理績效衡量公式，其中  $W_k$  權重部分，因沒有一定的標準，通常由評量單位自行決定。參考行政院研考會所訂全面提升服務品質實施計畫評分權重表以及台灣省政府行政生產力指標權重表，並且考量屏東縣政府各部門業務屬性，訂定各項衡量指標權重，各部門衡量指標得分及自定權重如表 4-4 所示。

表 4-4 各部門衡量指標得分及自定權重表

衡量指標	民政		建設		教育		農政		財政	
	平均值 %	自定 權重	平均值 %	自定 權重	平均值 %	自定 權重	平均值 %	自定 權重	平均值 %	自定 權重
資料收集 $x_1$	73.5	10%	77.4	15%	62.5	15%	68.4	15%	77.3	10%
業務處理 $x_2$	74.6	15%	75.2	20%	67.8	10%	70.3	20%	80.0	15%
文件管理 $x_3$	75.4	5%	75.2	5%	66.9	10%	70.6	10%	76.1	10%
流程自動化 $x_4$	35.4	15%	20.4	10%	23.4	10%	33.9	10%	33.3	15%
工作滿足感 $x_5$	50.8	10%	50.0	5%	32.8	10%	49.4	5%	36.4	10%
服務品質 $x_6$	46.9	20%	42.6	10%	40.6	20%	42.5	10%	36.4	20%
民眾滿意度 $x_7$	33.8	20%	35.2	30%	31.3	20%	35.6	25%	33.3	10%
投入業務費 $x_8$	10.0	5%	10.0	5%	10.0	5%	10.0	5%	10.0	10%

將表 4-4 中各部門衡量指標得分及自定權重數值，分別依不加權重、自訂權重、最佳權重三種方式，將八項評估指標計算為整合行政績效，結果顯示如表 4-5。第一，若不考慮權重，民政部門行政績效提高平均值 50%，建設部門提高 48.5%，教育部門提高 42.1%，農政部門提高 48.0%，財政部門提高 47.8%，整體平均提高 47.7%。其次，利用公式加入權重計算，得到民政部門行政績效提高平均值 49.3%，建設部門提高 50.3%，教育部門提高 43.3%，農政部門提高 50.9%，財政部門提高 47.6%，整體平均提高 48.8%。最後，採最佳權重計算（參考表 4-6），得到民政部門行政績效提高平均值 55.4%，建設部門提高 53.8%，教育部門提高 47.0%，農政部門提高 52.3%，財政部門提高 53.3%，整體平均提高 52.7%。

表 4-5 行政績效三種權重計算結果比較表

	民政		建設		教育		農政		財政		整體
	排 序	平均 值%	排 序	平均 值%	排 序	平均 值%	排 序	平均 值%	排 序	平均 值%	平均 值%
未加權	1	50.0	2	48.5	5	42.1	3	48.0	4	47.8	47.7
自定權重	3	49.3	2	50.3	5	43.3	1	50.9	4	47.6	48.8
最佳權重	1	55.4	2	53.8	5	47.0	4	52.3	3	53.3	52.7

表 4-6 行政績效最佳權重計算表

衡量指標	平均值	自定權重%
資料收集 $x_1$	71.2	10% — 15%
業務處理 $x_2$	73.0	10% — 20%
文件管理 $x_3$	72.6	5% — 10%
流程自動化 $x_4$	31.4	10% — 15%
工作滿足感 $x_5$	45.9	5% — 10%
服務品質 $x_6$	42.6	10% — 20%
民眾滿意度 $x_7$	34.2	10% — 30%
投入業務費 $x_8$	10.0	5% — 10%

行政知識管理績效 =  $\sum_{k=1}^8 X_k \times W_k$

Max.  $71.2 \times W_1 + 73 \times W_2 + 72.6 \times W_3 + 31.4 \times W_4 + 45.9 \times W_5 + 42.6 \times W_6 + 34.2 \times W_7 + 10 \times W_8$

限制條件：

$W_1 + W_2 + W_3 + W_4 + W_5 + W_6 + W_7 + W_8 = 1;$

$0.1 \leq W_1 \leq 0.15;$

$0.1 \leq W_2 \leq 0.2;$

$0.05 \leq W_3 \leq 0.1;$

$0.1 \leq W_4 \leq 0.15;$

$0.05 \leq W_5 \leq 0.1;$

$0.1 \leq W_6 \leq 0.2;$

$0.1 \leq W_7 \leq 0.3;$

$0.05 \leq W_8 \leq 0.1;$

求解，得到  $Max. \sum_{k=1}^k X_k \times W_k = 52.71$

$W_1=0.15$	$W_2=0.20$	$W_3=0.10$
$W_4=0.10$	$W_5=0.10$	$W_6=0.20$
$W_7=0.10$	$W_8=0.05$	

本研究個案在實施知識管理後，從問卷填答結果，大部分受訪者對行政組織績效的提昇持高度肯定傾向。依行政知識管理績效衡量模式分析，行政知識管理績效較前作業

方式提高 52.7%，顯示實施知識管理後，將外部收集資料、業務處理過程、文件管理、協同作業、流程自動化等工作納入知識管理平台中，有系統的予以管理與應用，讓知識與經驗很容易分享，使得員工的工作表現更有效率，進而改善行政部門的效能，達到提高為民服務品質的目的。所以，推行行政知識管理對縣級行政單位的行政績效可以明顯的提昇。

綜合以上之效益分析，針對個案原本的作業方式與實施知識管理系統作業後之比較與評估，整理如表 4-7 示。

表 4-7 知識管理系統效益評估

作業項目	原本作業方式	知識管理平台	效益提昇%
資料收集	人工蒐集資料，費時又不容易查找。	自動化定時定點蒐集網路上業務相關資訊，迅速掌握最新時勢。	71.2%
業務處理	各自累積工作的資料，查詢不易，沒有分享機制。	提供既有相關公文案例參考，利用過去經驗快速解決問題；學習過去經驗，避免犯同樣錯誤。	73.0%
文件管理	建檔機制不完善，查詢不容易，沒有分享機制。	改善資料儲存方式，使用上方便查找，且容易管理與維護。	72.6%
流程自動化	差勤、領物、派車、會議室管理等申請表單及流程，採用紙本方式申請。	差勤、領物、派車、會議室管理等申請表單改為電子表單並在線上簽核，快速完成申請程序，輕鬆查詢申辦事宜，減輕行政工作量。	31.4%
工作滿足感	員工在工作上的滿足感普通。	知識與經驗很容易分享，在適當的時間傳遞給需要的員工，使得員工的工作表現更有效率，工作滿足感高。	45.9%
服務品質	對民眾的服務品質保持平常的水準。	行政工作處理更加周延、完整，對民眾服務品質進而提昇。	42.6%
民眾滿意度	民眾對政府服務具有一定程度的滿意。	運用行政知識管理系統建立快速的反應機制，可以回應民眾的要求，使得民眾滿意度提高。	34.2%
投入業務費	依業務需要編列。	實施後業務費並無增加，通案減列一成，自行依業務需要均支。	10.0%
整體比較	行政績效普通	行政績效佳	整體行政績效提高 52.71%



## 伍、結論與建議

二十一世紀全球邁入知識經濟時代，面對國際競爭環境的挑戰和多元化社會需求的衝擊，政府開始積極建立知識管理機制，希望藉此提昇行政效率與服務品質。知識管理近年來已在企業界廣泛的實行，累積了相當多的推動實務經驗，相較於企業成功導入知識管理的經驗，行政部門多處於導入知識管理的初期階段，並無一套完整架構及推動的模式，尤其應用與實施後成效評估更是缺乏，導致行政部門在推行知識管理過程中效果不彰的問題。

本研究目的即在於分析知識管理在行政部門應用現況，建立行政知識管理系統應用架構與績效評估模式。研究首先將行政知識管理系統實施架構，進行系統化的整理，明確分析各項流程步驟，接著提出行政知識管理系統績效衡量模式，讓實施成效可以衡量，然後藉由個案研究，瞭解屏東縣政府知識管理系統平台規劃及建置情形，以實例說明系統應用功能，並透過訪談與問卷調查分析，顯示實施知識管理對行政部門的整體行政績效可以明顯的提昇。

後續研究與建議部分，知識管理所應用的層面及技術十分廣泛，本研究所建立知識管理系統應用架構與績效評估模式，雖可適用於縣級行政部門，但實際仍必須依不同部門的業務性質而調整，可以提供未來探討空間。此外，衡量評估指標分類與權重分配，應另有其他足供思考之範圍，值得後續做更完整之探討。還有，推行知識管理的成效無法立竿見影，本研究個案處於初期導入知識管理的階段，研究成果受時間因素的限制，所以還需要長時間的觀察以瞭解其實施成效。

## 陸、參考文獻

丘昌泰，政府機關建立知識管理機制，公務人員月刊 98 期，民 93 年 8 月。

行政院人事行政局，行政院暨地方各級行政機關九十三年實施績效獎金計畫，2003 年，第 16-47 頁。

行政院研究發展考核委員會，電子化政府推動方案，民 90 年 4 月，第 1-10 頁。

行政院經濟建設委員會，知識經濟發展方案，2000 年。

何全德，知識型政府的願景，知識型政府，行政院研究發展考核委員會編印，民 93 年 6 月，初版二刷，第 47-65 頁。

何沙崙等，行政院研考會知識管理的建構與推展，知識型政府，行政院研究發展考核委員會編印，民 93 年 6 月，初版二刷，第 113-136 頁。

吳安妮，平衡計分卡在公務機關的應用，行政院研究發展考核委員會研發創新與策略運用學術研討會，民 91 年 12 月。

吳承芬譯，知識管理的基礎與實例，小知堂文化事業有限公司，初版，2000 年 6 月。

宋餘俠等，知識型政府的特質，知識型政府，行政院研究發展考核委員會編印，民 93 年 6 月，初版二刷，第 29-45 頁。

周宗耀，智力資本—知識管理 13 堂課，INK 印刻出版有限公司，初版，2004 年 7 月。

周曉雯等，政府機關知識管理的應用實例，知識型政府，行政院研究發展考核委員會編印，民 93 年 6 月，初版二刷，第 87-110 頁。

林東清，知識管理，智勝文化事業有限公司，初版，2003 年 7 月。

洪榮昭，知識創新與學習型組織，五南圖書出版股份有限公司，二版，2003 年。

紀文章，如何衡量企業知識管理的效益，網路通訊，2002 年 5 月。

馬曉雲，推動知識管理 5 大步驟，會計研究月刊，2001 年 5 月。

高強，由非營利單位之效率評估談圖書館績效評量，[http://www.lib.ncku.edu.tw/journal/1st\\_Journal/lib\\_menu1.htm](http://www.lib.ncku.edu.tw/journal/1st_Journal/lib_menu1.htm)，1998 年 4 月。

張玉文、莊素玉等，張忠謀與台積的知識管理，天下遠見出版股份有限公司，2003 年 6 月第 1 版第 17 次印行。

郭昱瑩，政府機關知識管理績效衡量指標之研究，中國行政，民 91 年十二月，第 57-82 頁。

陳永隆、莊宜昌著，知識價值鏈，中國生產力中心出版，2003 年 5 月。

陳佳君，推動知識管理，塑造政府新風貌—形塑知識型政府研討會，研考雙月刊 28 卷 3 期，2004 年 6 月。

陳悅宜，知識管理在公部門運用的迷思與突破，研考雙月刊 26 卷 4 期，2002 年 8 月。

辜輝超，企業 e 化知識管理策略，知行文化事業有限公司，初版，民 92 年 3 月。

黃光彩等，政府機關研發創新服務的知識管理運用，知識型政府，行政院研究發展考核委員會編印，民 93 年 6 月，初版二刷，第 69-85 頁。

黃廷合、吳思達編著，知識管理理論與實務，全華科技圖書股份有限公司出版，初版，民 92 年。

楊好，從知識管理談提升政府人力及服務再造之研究，行政院人事行政局九十年度人事行政研究發展合輯，民 90 年。

楊政學編著，知識管理理論、實務與個案，新文京開發出版股份有限公司，初版，民 93 年。

碩網資訊編著，知識管理實務—SmartKMS 軟體在知識管理的實作與應用，科技圖書股份有限公司，初版，2003 年。

劉典嚴，融合知識管理落實績效評估，品質月刊，2002 年 6 月。

鄭錫鏞，知識管理對政府部門人力資源管理之影響分析，<http://www.npf.org.tw/PUBLICATION/CL/090/CL-R-090-010.htm>，2001 年二月。

鍾起岱，行政革新：理論與方法，台灣省訓練團訓練叢書，民 81 年。

Barquin et al., Knowledge Management: the catalyst for electronic government, Virginia: Management Concepts, 2001.

Burk, Mike. "Communities of practice" Public Roads, <http://www.tfhr.gov/pubrds.mayjun00/commprac.htm>, 2000.

Burk, Mike. "Knowledge Management: Everyone Benefits by Sharing information." Public Roads, <http://www.tfhr.gov/pubrds/novdes99/km.htm>, 1999.

Davenport, T.H., and Prusak, L. "Working Knowledge: How Organization Manage What They Know", Massachusetts: Harvard Business School Press, 1998.

FAA Knowledge Services Network, KM Quick: A KM Tool for Government Practitioners, Version: August 21, Washington, DC, 2002.

Lengnick-Hall, M.L. & Cynthia A. Lengnick-Hall, Human Resource Management in the Knowledge Economy: New roles, New capabilities. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2003.

Liebowitz, J., P.K. Giles, T. Galvin, and G. Hluck, "The role of knowledge-based systems in serving as the integrative mechanism across disciplines," Computer & Industrial Engineering, Vol.34, 559-564, 1998.

McAdam, Rodney, and Reid, Renee, "A Comparison of Public and Private Sector Perceptions and Use of Knowledge Management", Journal of European Industrial Training, 24:6, p.317, 2002

Mohaned, A., and T. Celik, "Knowledge-base systems for alternative design, cost estimating and scheduling", Knowledge-base systems, Vol.15, 177-188, 2002.

Paul H.J. Hendriks, and Dirk J. Vriens, "Knowledge-based systems and knowledge management Friends or foes?", Information and Management, vol.35, 113-125, 1999.

# 垂直整合型策略聯盟的統治型態— 以赴大陸投資之自行車業與 照相機業為例

**The Governance Types in Vertical Integrated Alliance—  
The Case Study of Bicycle Camera Industry in Mainland  
China**

蔡渭水\*

嘉義大學企管系教授

林建仲\*\*

私立中原大學企業管理所碩士

莊皓鈞\*\*\*

中原大學管理學研究所博士班研究生

林世傑\*\*\*\*

國立嘉義大學管理研究所碩士學分班

## 摘 要

台商在大陸投資，受制於當地政治、文化、運輸等因素影響，獨立公司生存不易，但若以集團方式進行整合，則有助於企業於異地重塑競爭優勢，故許多赴大陸投資的企業，紛紛與其上下游廠商在當地區建立完整的專業生產區，形成虛擬式垂直整合。而在此一外移歷程中，台商如何將台灣的成功經驗和生態複製於大陸地區？有何特殊的統治型態？又將如何維持這個統治機制？本研究採取比較性個案研究策略，以廣東佛山地區的自行車及照相機產業為案例，探索形塑垂直整合型策略聯盟統治型態的相關影響因素，並形成以下四個命題：

1. 廠商對資源的掌握程度 (包括：產品關鍵技術、訂單來源) 會影響聯盟成員間的互賴關係。
2. 廠商所處的產業結構 (包括：移動障礙、聯盟成員所屬行業) 影響聯盟成員間的互賴關係。
3. 環境不確定性 (包括：認知風險、區位特殊性) 影響聯盟成員間的互賴關係。
4. 聯盟成員間互賴關係的差異會影響垂直整合型策略聯盟之統治機制。對依賴程度較高的聯盟成員，中心廠採用訂單及行為制約；對依賴程度低的聯盟成員，中心廠則採用訂單制約。

關鍵詞：統治機制；垂直整合；策略聯盟。

## 壹、緒 論

對台灣製造業而言，由於國內作業階層持續流失，同時又必須面臨韓國、大陸及東南亞地區同業廠商之殺價競爭，面對此種困境，大陸濟經特區的開放，提供台灣企業一個言語相通、人力充沛、土地便宜的投資條件。

回顧兩岸經貿發展的過程，1987 年之前，兩岸互不往來，為停滯階段；至 1987 年，大陸政府開放民間赴大陸投資並廢除戒嚴法後，兩岸接觸化暗為明，引發民間第一波投資熱潮，此階段之投資者多屬勞力密集型中小企業，產品以外銷為主，屬試探、起步階段；直到 1992 年，大陸確定了允許外商投資第三產業與國內市場之原則，並擴大台灣廠商的投資範圍後，引發了第二波的投資熱潮，大陸地區更成為台商對外投資比例最高的地區，此階段之投資活動趨向(1) 投資主體擴大，且投資層次與範圍由勞力密集轉向資本、技術密集，並由下游加工轉向上下游並行；(2) 投資規模擴增，投資年限由短期走向長期；(3) 投資型態由單純的委託加工或補償貿易方式轉為中台合資或獨立外資；(4) 投資營運方式與動機蛻變，部份企業採積極的產銷策略，轉以大陸市場為主要目標。此現象顯示台商赴大陸投資已由試探階段正式邁入發展階段。

從投資環境來看，台商受限於大陸政治、政策、文化、法律及相資訊取得不易等因素影響，獨立公司生存不易，但若以集團方式進行整合，則有助於公司在當地形塑競爭優勢：

1. 以供應鏈的角度，上下游廠商位在同一區位可有效控制存貨、交貨且便於溝通；
2. 資源共用方便、降低管理成本，更可促進廠商間的管理綜效及互補資源的利用；
3. 在控制聯盟間的交期、成本、品質上也能達到一定的效果；
4. 對衛星廠商而言，除可降低上述成本之外，其訂單穩定也是其考量的因素之一。

如此一來，合作雙方皆可在策略聯盟的過程中獲得利益，因此，許多赴大陸投資的企業，與其上下游廠商進行垂直整合策略聯盟，在該地區逐漸形成完整的生產鏈，甚至使得該地區成爲另一個產業的發展重鎮。然而，欲將台灣的成功經驗和生態複製於大陸地區，是否會演化成獨特的統治型態？如何維持這個機制？而中心廠與衛星廠間的權力配置依據爲何？本研究將由佛山地區的自行車及照相機產業案例，來探究垂直整合型策略聯盟的統治型態。

## 貳、文獻探討

### 一、垂直整合型策略聯盟

#### (一)垂直整合

「整合」的概念首次出現於經濟學家 Coase 於 1937 年所發表的「廠商的本質」(The Nature of The Firm) 一文。Coase 認爲如果生產活動完全由價格來決定，我們不需要有任何組織也可從事生產，廠商最主要的特色，就是取代價格機能，雖然經濟學家將價格機能視爲協調的工具，他們也承認「企業家」也具有協調的功能，而這些協調生產要素的工作就具有「垂直」整合的概念。後來，有許多學者對此觀念做出進一步的闡述，例如，Porter (1980) 將它定義爲：把技術上全然不同的生產、分配、產銷和其他經濟性的過程，在一個廠商管轄下加以整合。Waterson (1984) 提出：「垂直整合係兩個或兩個以上的連續生產階段，由同一廠商來組織生產。」Kilmer (1986) 的定義：「爲製造某一產品所需之生產因素，原先是買來的，現在改爲由自己擁有所有權來加以生產。或者，原先向某一廠商買產品，現在將該廠商買下來，因而掌握自己所需要的產品，不必再向外人買進」。換言之，「垂直整合」(vertical integration) 是商品或勞務其垂直間的聯繫協調(coordination) 以組織或管理來取代市場機能(郭義忠，1996)。

根據以上學者的說法，過去垂直的生產過程，各階段由不同的廠商來經營，而後改爲由一廠商經營，表示廠商決定利用內部或行政作業，而不利用市場的交易方式以達成其經營目標。當廠商進入其原料或要素投入的生產時，爲向後(或向上游)整合(backward integration)；廠商若進入最終產品的配銷，則爲向前(或向下游)整合(forward integration)。

## (二)策略聯盟

從字面上來看，策略聯盟 (Strategic alliance) 是由策略 (strategic) 及聯盟 (alliance) 兩個字眼所組成。在策略觀點方面，強調策略聯盟在策略層面上之意義的學者，大多主張「策略目標」、「競爭優勢」為策略聯盟的核心 (Killing, 1983; Devlin & Bleakley, 1988; Harrigan, 1988; Magsaysay, 1989; Lynch, 1989; Richard, 1994; 吳青松, 民 79; 林玲君, 民 80; 蔡正揚, 民 81; 蔡明田, 民 84); 在聯盟觀點方面，根據「聯盟」在字典上的定義為「由血緣、婚姻或共同利益所產生的結合或關係」，故強調在聯盟上之意義的學者，大多主張「互利互見」為策略聯盟的重點 (James, 1985; Lewis, 1990; Murray & Mahon, 1993; 蔡敦浩、葉匡時等, 民 81; 王明好、袁建中, 民 81)。綜合言之，策略聯盟是兩個或兩個以上的組織個體，基於特定期間的合作協定關係，共享資源、知識或能力，結合其力量以提升企業競爭優勢，以達成企業策略目標 (謝龍發, 1993)。

## (三)垂直整合型策略聯盟

從策略聯盟相關文獻觀之，Porter & Fuller (1986) 認為產業內不同企業間價值活動的聯盟關係為垂直聯盟，此種觀點同時符合垂直整合之概念，因此本研究以此文獻為基礎，定義垂直整合型策略聯盟。至於，聯盟成員間的統治方式，不論是為降低交易成本、整合聯盟間的互補性資源，亦或是提高企業於產業間的策略地位，應可利用契約約束、股權持有，甚至是合資的方式達成，這可從 Das (2000) 提出的 4 種策略聯盟類型，看出一些端倪，但在策略聯盟的相關文獻對此領域著墨不多，於是本研究另從統治機制的觀點切入，深入探討聯盟間的統治機制。

## 二、統治機制相關文獻

### (一) 企業統治機制

組織間統治機制 (Governance Mechanism) 是指一個組織整合不同單位之管理工具，企業在決定每一種資源統治方式時 (如自製或外購)，都必須仔細分析取得該項資源所伴隨產生之成本 (生產成本及交易成本)，以決定最佳資源統治策略 (吳思華, 2000)。過去學者，從不同的構面探討不同情況下之統治機制，初有 Williamson (1985) 以交易頻率、交易專屬性兩構面，提出市場統治、三邊統治、雙邊統治及單邊統治等四種不同統治機制形式，後有 Jarillo (1988)、葉匡時等人、Ring & Van de Ven、彭朱如、蔡裕源 & 賴冠如……等從不同的構面解析組織間的統治型態 (參見下表所示)。

表 1 統治型態相關研究彙整表

學者	研究構面	統治型態
Williamson (1985)	交易頻率 交易特定性	市場統治
		三邊統治
		雙邊統治
		單邊統治
Jarillo (1988)	組織間互關係 (競爭或合作) 正式程度 (市場或層級)	市場機制
		網路結構
		層級組織
		派閥組織
葉匡時、蔡敦浩、 周德光 (1993)	是否為競爭優勢重要來源 以市場途徑取得之成本高低	內部化
		視其他考慮而定 以市場途徑取得
Ring & Van de ven (1992)	風險 信任	市場
		層級
		循環契約
		關係契約
彭朱如 (2000)	投入可衡量程度 產出可衡量程度	市場機制
		官僚機制
		關係機制
蔡裕源、賴冠如 (2003)	風險 合作關係	市場統治
		派閥統治
		官僚統治

## (二)國際企業統治機制

另一方面，統治機制 (Governance Mechanism) 也被視為整合組織內各不同單位的管理工具，在早期文獻中，通常以控制機制 (Control Mechanism) 和行政機制 (Administration Mechanism) 來描述此類型的管理工具。由於過去企業統治機制之相關研究，主要偏重於「資源整合」及達成「交易成本最小」，而忽略了「協調」及「控制」機制的重要性，於是本研究另外借用了國際企業組織的控制觀點來強化「統治機制」之概念。在國際企業統治機制相關研究中，「全球整合」與「地區回應」這兩個環境需求，反



應在企業組織結構上，便是整合與差異化，國際企業爲了執行其國際策略，在組織結構上必須同時達成整合與差異化兩個需求，於是其內部網路的協調和控制需求便逐漸增加，由此可知，「協調控制機制」代表了國際企業之統治機制，其中，「協調」更能表達出國際企業面對環境整合與差異化的兩種壓力時「取捨」(trade-off)的本質。

多國企業整合與協調控制的程序如下：因應全球環境的變化，企業總部的全球策略必須做出應對之道，而多國企業全球策略的調整，則直接影響總部對子公司角色的指派，如此一來，將使得總部希望子公司所扮演的角色與子公司對真實角色產生落差，此落差就需要總部調整對該子公司所採用的整合與協調機制。多國企業控制機制相關學者所提出的理論，主要的探討構面大底從子公司環境的不確定因素、子公司的條件因素和在集團內的角色扮演、行爲控制、以及母公司之策略考量等爲研究主題，Martinez & Jarillo (1989) 整理國際企業的協調控制機制的相關研究可知，過去的研究包括了：一、結構與正式機制的研究；二、集權或決策自主權相關研究；三、非正式或精巧的協調機制的研究三個領域。根據文獻回顧的結果，Martinez & Jarillo (1989) 整理國際企業協調控制機制相關研究後，提出兩項重要的結論：一、多國籍企業的協調機制逐漸多元化，強調非正式機制以補充正式化機制的不足。二、協調機制成爲執行國際策略的基本工具。由上所述，本研究認爲總部與子公司的互動隱含了以下兩項重要的意義。

1. 子公司的角色是有差異的，因此總部分配給子公司的角色也是差異的，其必須以不同的協調整合機制來管理不同角色的子公司。
2. 子公司也會有自己的策略，但是子公司策略的決定受到兩大因素的影響，一爲子公司所面對的競爭環境、二爲總部對其採取的協調與整合機制。

## 參、研究架構及研究方法

### 一、研究對象和範圍

本研究所欲探討「垂直整合型策略聯盟的統治類型」，因垂直整合型策略聯盟爲大陸地區台商發展出來之特殊經營模式，在台灣並不多見，因此採廣東佛山地區製造業爲研究主體，在製造業中選擇兩種產業做爲本研究的研究對象，一爲自行車工業，一爲照相機工業。

## 二、觀念性架構

本研究的主題為「垂直整合型策略聯盟」的統治型態，擬藉由策略聯盟、垂直整合、統治機制、交易成本等相關文獻回顧整理，作為觀念性架構建立的依據及基礎。

值得說明的是，在既有的統治機制文獻中，所探討的主題和內容，重點皆集中於國際企業或多國籍企業的母公司對子公司的統治機制上，而對於中衛體系中中心廠對其衛星廠的統治型態，並無任何著墨與探討；二者所探討的「統治機制」，實屬不同層次的概念，因此並不能完全類比探討。

雖然既有文獻在探討層次上有所不同，但其間應用的諸多概念上，卻存在高度的關聯性，故本研究擬借用其「統治機制」的名稱、概念和分類型態；來做進一步的研究。由於探討的內容不盡相同，因此本研究觀念性架構的因變數選擇上，不全採用既有文獻中的歸納，而加入垂直整合、策略聯盟、資源互賴論、及交易成本論等觀點，來建立本研究的變數和觀念性架構。

茲將本研究之觀念架構表示於下圖 1 所示：

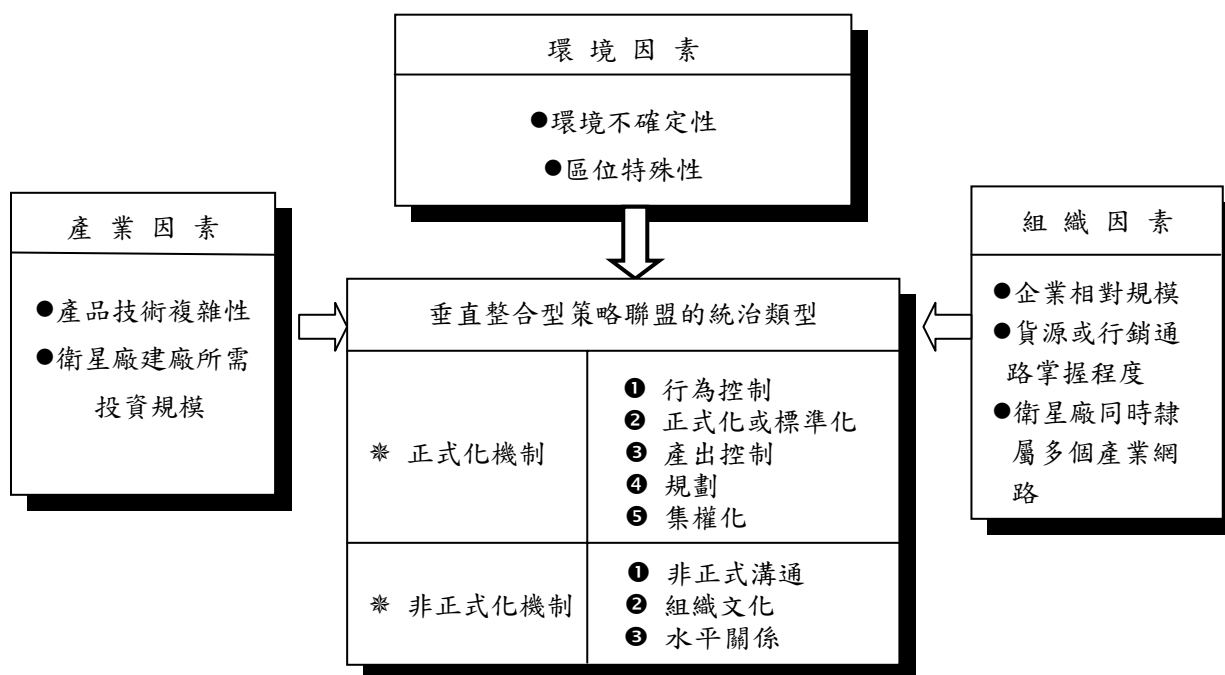


圖 1 本研究之觀念性架構圖

## 三、研究構面及變數說明

本研究擬將產業別加入研究架構中，探討不同產業別對統治機制的影響。故在本研究的觀念性架構中，歸納出組織因素、產業因素、環境因素等三個影響構面及垂直整合

型策略聯盟之統治型態，茲將文獻中所選擇的變數歸納說明如下：

### (一)組織因素：

#### 1. 企業相對規模

Hodge (1996) 等人指出，企業規模是很難加以定義及衡量的。若對組織在某個產業中所扮演的角色，或對一般的經濟學問題較感興趣，則財務狀況及市場佔有率，如公司資本額、年營業額及市場佔有率等，是一個較佳的衡量指標。若研究的問題或領域是較偏向特殊的產業，則必須了解到公司之間相對的規模 (Relative Size)，此時就必須考慮到公司在市場上的佔有率及集中程度。由此可知，相對規模指成員間規模的相對大小，參與廠商規模相近，則其能力、資源與權力結構的分配較為均衡；但若規模差異大，則其權力結構可能較集中 (吳青松，民 80；蔡敦浩，民 80)。

#### 2. 貨源或行銷通路掌握程度

Frazier, Gill and Kale (1989) 歸納過去有關行銷通路依賴關係途徑的研究，指出三程研究途徑，除較少被學者引用的交易成本取向外，另兩種常被學者引用的研究途徑為：

- (1) 銷售額—利潤途徑：即甲對乙的銷售額及利潤所能產生貢獻的比例越高，則乙對甲的依賴將越深。
- (2) 角色績效途徑：在一特定通路中，每個通路成員都有其扮演的角色，以進行資源的分配與交易。當甲的角色績效越高，則乙越希望保持兩者間的交易關係，而乙能獲致的其他資源供應來源也越少；也就是說，當甲的績效越高，乙對甲的依賴將越深。

因此，本研究將貨源或行銷通路掌握程度定義為貨源、通路之控制能力和程度大小，如：訂單掌握程度。

#### 3. 同時隸屬多個產業網路

Johanson (1992) 所提出的產業網路模型，包含了三個變數：行動者 (actor)、行動 (activities) 和資源 (resources)，這三個變數在整個網路結構內彼此相互連結：行動者單獨或聯合控制資源且對資源有特定的認知；行動者行使活動並對行動有相當的認知；行動將資源彼此連結，並透過使用其他資源而改變或交換資源。三個變數透過四種力量而結合：(1)變數間的功能性依賴；(2)掌控網路內不同變數的權力結

構；(3)不同行動者對行動及資源的知識或認知；(4)前期網路的發展歷程（即面對變動時所呈現的穩定度）。參與聯盟之廠商其涵蓋產業範圍較廣，常常涉及多個產業網路，因此本研究認為涉及兩條價值鏈以上的廠商即隸屬多個產業網路。

#### 4. 轉換成本

Richardson (1993) 在探討美日汽車業者的零配件採購策略 (sourcing strategy) 時曾提到，一般認為「單一採購來源」 (sole sourcing) 一即供需雙方維持著一種長期、緊密且排他的關係，相對於「多重購買來源」 (multiple sourcing) 而言各有利弊。單一採購來源策略可簡化許多溝通成本，以及因雙方的穩定性所帶來的諸多好處，不過卻可能帶來較高的轉換成本 (Switching cost)、增加協力廠的談判等碼、引發投機性行為等；多重採購來源策略則可享因協力廠間競爭而得到的效率與高競爭力、關於供給者成本及績效表現的資訊，但卻不得享單一採購來源的許多優勢。本研究將轉換成本定義為更換聯盟伙伴所需負擔的成本。

### (二)產業因素：

#### 1. 產品技術複雜性

Chen & Liu (1993) 曾提及：技術本身或運作程序的複雜度高都可能需要各種不同能力或資源的投入而需要不同廠商間的合作，如整合性技術，也許並非一家廠商可以獨立完成，因為它尚需要合作夥伴互補的技術或管理能力的配合，因此聯盟合作的複雜程度高會導致聯盟資源組合的互補性較明顯，故本研究把產品技術複雜性定義為產品生產之關鍵知識、技巧或製造程序的難易程度。

#### 2. 衛星廠建廠所需投資規模

根據 Porter (1980) 探討廠商在實施垂直整合時所必須付出的成本時所提出的觀點：垂直整合往往耗用巨額資本。因此諸如資金來源、資金成本的負擔、以及投資報酬等方面均是廠商在準備從事垂直整合前應多加考慮的。因此本研究將衛星廠初成立時所需投資之資本額視為影響聯盟統治機制的產業因素之一。

### (三)環境因素：

#### 1. 環境不確定性

依學者 Alchian (1950) 的看法，組織由於面臨到許多環境的不確定，導致在結

構與管理方式上必須有所調整，因此在實際的現象中，組織所呈現的是一種多樣化的面貌 (Carroll, 1993)。就大陸地區投資環境而言，法規的敵意性、變動性與複雜度及經濟法令限制等均會造成廠商經營的風險。

## 2. 區位特殊性

在生產過程連續的兩個廠商，爲了降低存貨倉儲及運輸等成本，會把相關連之廠商設置於鄰近的區位(Williamson, 1985)。區位特殊性會對不易移動 (immobile) 的資產，如廠房或固定設備等的計價產生影響。區位特殊性一旦產生後，交易雙方在資產的可用年限內必須維持雙方的交易關係，因爲若有一方毀約則將造成另一方的重大損失。

### (四)垂直整合型策略聯盟的統治機制

根據統治機制的文獻，學者們對統治機制的內容描述和分類因使用了不同的變數和構面來分析，而有不同的結論。本研究初步依據個案的真實情況，採用 Jarillo & Martinez (1989, 1990, 1991) 對有關多國企業控制機制之研究結果，分成正式化機制及非正式化機制等兩大類之協調機制，並細分八小項：

#### 1. 正式化機制：

- (1) 行爲控制：組織部門化或群組化，並基於對部屬進行直接或個人的監督來加以控制。
- (2) 正式化或標準化：經由組織體統一制定規則辦法、條例、工作說明和標準作業程序等制式化手冊。
- (3) 產出控制：又稱爲績效控制，基於組織單位向管理當局所呈報的檔案、紀錄或報告等，以作爲評價之基準。
- (4) 規劃：協調方式藉由策略規劃、預算擬定、功能性規劃、目標設定等制度或程序等方式，以指導組織內的活動與行動。
- (5) 集權化：正式化的指揮系統定位於最高階的決策核心。

#### 2. 非正式化機制：

- (1) 非正式溝通：在不同部門內建立一個非正式與個人的溝通網路，或採取直接接觸、走動式管理、公司會議與研討會、輪調制度、管理訓練等方式。

- (2) 組織文化：藉由組織決策當局塑造一個共同奉行且遵循的溝通決策方式、共同願景，與共享的策略目標與價值觀，對個人進行社會化的過程。這可經由生涯規劃、管理發展系統、績效評估系統與獎懲制度來達成。
- (3) 水平關係 (lateral relation)：由組織內不同部門間經由分享問題，並透過工作小組、團隊合作、委員會、整合性角色等方式進行直接溝通。

## 四、研究方法及限制

### (一)資料收集

本研究的資料收集以初級資料為主、次級資料為輔。在次級資料方面，包括了國內外學者相關的研究或資料、以及自行車、相機產業等相關資料。在初級資料的方面，則採用深度訪談的方式，以求確實掌握個案網路的相關資料，達成研究目的。

### (二)研究方法

垂直整合通常被視為自製或外購 (make or buy) 的決策，做這種自製或外購的取捨時，不能只想到估算整合所能省下的成本是否能與所需資金達成平衡。事實上垂直整合決策所涉及的層面相當廣泛，決策時除了必須考慮所需的投資成本外，還要考慮整合時相關的策略議題，以及管理垂直整合事業體所會遭遇到的一些行政或管理上的難題，這一切都足以影響整合成敗。有鑑於相關資料之收集不易，因此本研究採用定性分析中的個案研究法，藉由實際的廠商訪問蒐集企業的真實資料，並經由相關文獻的歸納、演繹得出觀念性架構，再藉由比較個案法作實證分析，期能透過客觀觀察之現象，深入了解問題並發展命題。

### (三)研究限制

本研究為個案分析式的探索性研究，加上文獻及資料的收集不易，故在研究的過程與結果上有以下限制：

1. 進行個案研究之訪談，常因受訪者的認知與記憶而受限，因而所蒐集之資料可能不盡詳細、客觀；
2. 本研究屬探索性研究，缺乏統計方法作為驗證工具，在進行資料收集分析，多以邏輯推理為主要分析工具，難免摻雜主觀判斷的成分；
3. 本研究僅針對自行車及照相機產業進行研究，無法完全推論至其他產業。

## 肆、研究發現與研究命題

### 一、研究發現

天任公司衛星廠，依其股份組成結構之差異歸納成三類：(一) 新逢成工業股份有限公司 (60%股份為自有，其餘聯盟內公司無絕對大股份)、(二) 永成興廠 (30~40%股份為自有，另 60%不等開放機會給台籍幹部認股)、(三) 天任直屬公司 (只是型式上開放 60%股份供台幹認股)；普立華則擁有四種型態的衛星工廠。本研究分別就「環境面影響因素」、「產業面影響因素」及「組織面影響因素」三部分說明研究發現。

#### (一)組織面影響因素

##### 1. 產品關鍵技術：

在自行車業中，最主要的關鍵產品技術為變速器的研發、製造，而天任集團本身並不涉及變速器的製造。天任企業旗下的衛星廠所生產的產品有，新逢成工業有限公司的車架；松漢廠的電鍍件；和俊成廠的鐵管、輪圈；永成興廠的塑膠、浮條、剎車器；永長憶廠的 HOB、紙箱、鏈輪；天任鋼鐵廠的鋼管；天任標籤廠的貼標；以及天任鍛造廠的鍛造件；整體而言，這些產品的技術皆已達成熟階段，產品的技術性並不高。

而在普立華照相機的聯盟中，最主要的關鍵技術為光學元件的部份以及組裝廠的成品技術。光學鏡片關係著整台照相機解相的清晰度，其技術相對於其他聯盟成員而言更為重要，在研發和生產上的難度上也較高；在組裝廠的成品技術方面，佔一台相機品質的重要地位，組裝廠必須統合各衛星廠的零件的規格、材質…等，以確保成品的密合度，提高成相的品質，也因此設計和研發上的技術較高；其他衛星廠的技術如：華品精密元件的沖壓片；華永線圈公司的電子元件；華旭塑膠公司的塑膠模具，其生產技術較為規制化，只要按照成品廠所設計的規模生廠就可以了，技術和品質上並無太大的問題。

##### 2. 訂單來源：

訂單來源可從聯盟成員之「貨源或行銷通路掌握程度」及聯盟成員和中心廠間的「產能規模匹配度」兩方面來看：

聯盟成員之「貨源或行銷通路掌握程度」意指因為聯盟成員品牌知名度的擁有、或發展業外網路的能力而取得訂單；而產能規模匹配度指中心廠所給予聯盟成員的

訂單佔其所能生產規模的比例，所佔比例愈大，則產能規模匹配度愈高。

從表 2 可知，天任公司旗下衛星廠由於品牌知名度不高，發展業外網路的能力也不強，獲取外部訂單比例不大；而其與天任公司的產能匹配程度較高，訂單來源主要依賴於天任公司。

在普立華聯盟裡，各聯盟成員的行銷通路掌握能力差異程度則較為分異，發展業外的網路能力較強，其中又以華國光學器材及華永線圈公司為最明顯；在產能規模匹配度上，以華旭塑膠公司為最高，其產品有將近 95% 的訂單來自普立華，其次依序為華品精密元件的 50% 以上、華國光學的 50% 及華永線圈的 50% 以下。

表 2 組織面影響因素

	影響變數	天任自行車公司			普立華照相機公司			
		新逢成廠	永成興廠	天任鋼鐵廠	華旭塑膠模具	華品精密元件	華永線圈	華國光學
組織面影響因素	產品關鍵技術	非產品關鍵技術	非產品關鍵技術	非產品關鍵技術	非產品關鍵技術	非產品關鍵技術	非產品關鍵技術	產品關鍵技術
	貨源或行銷通路掌握程度	低	低	低	低	低	高	高
	產能規模匹配度	幾乎全數生產中心廠所需產品	幾乎全數生產中心廠所需產品	全數生產中心廠所需產品	全數生產中心廠所需產品	出貨給中心廠佔總出貨量 50% 以上	出貨給中心廠佔總出貨量 50% 以下	出貨給中心廠佔總出貨量 50%
	替代成本	低	低	低	低	低	最低	高

## (二) 產業面影響因素

### 1. 聯盟成員所屬產業的移動障礙：

移動障礙意指「產業中限制企業在不同策略群組間移動的因素」，包括進入一個策略群組的進入障礙，及移出原有策略群組的退出障礙。以下就此二點分別說明。

#### (1) 聯盟成員所屬產業的進入障礙：

聯盟成員所屬產業的進入障礙，意指網路外的其他競爭對手欲進入此一策略群



組所受到的限制，包括該產業技術取得的困難、衛星廠建廠所需投資規模等，如果該產業的技術障礙很大或建廠所需投資規模很高，則外部網路的其他業者想要進入此產業較不容易，而中心廠想要找到替代的廠商也相形困難。

由個案中發現，天任的衛星廠投資額度以永成興廠（一億台幣）及永成興廠（七千萬台幣）為最高，其次為天任鍛造廠（五千萬台幣），原因與其生產產品的品項特性有關，永成興廠所生產的剎車器及永長憶廠所生產的紙箱為消耗品，用量很大；而天任鍛造廠所生產的鍛造件則需很高額的生產設備，故此三者的投資規模較大，有較高的進入障礙。

在普立華的聯盟中，光學元件需要較多的人力，生產所需的精密設備及研發費用，因此該廠所需的資本投資規模較大；其次為塑膠具，因其使用上佔相機成品的極大部份，用量較大；而因線圈廠生產規格化的產品；精密元件廠所生產的沖壓片在相機的使用上佔極少的部份，故投資規模相對而言較低，進入障礙也較低。

## (2) 聯盟成員所屬產業的退出障礙：

聯盟成員所屬產業的退出障礙可由上述建廠所需投資規模及其外部產業網路來看。當建廠所需投資規模很大時，其退出障礙較高；但若該聯盟成員同時隸屬多個產業網路時，則退出該產業後設備可移作其他生產，退出障礙則較低。

由天任聯盟來看，成員間多不隸屬其他產業網路，故以永成興廠、永長憶廠及天任鍛造廠的退出障礙較高；而普立華聯盟中，以華永線圈廠的退出障礙為最低，因其投資規模相對較小且隸屬產業網路較多；其餘的華國光學廠、華品精密元件廠及華旭塑膠廠退出障礙相對較高。

## 2. 聯盟中成員所屬行業：

在天任聯盟中，除永成興廠生產塑膠把手外，其他衛星廠都屬於機械業，反觀普立華聯盟中，其聯盟成員的組成來自光學業（華國光學）、電子業（華永線圈）、塑膠業（華旭塑膠）及機械業（華品精密元件）。

表 3 產業面影響因素

	影響變數	天任自行車公司			普立華照相機公司			
		新逢成廠	永成興廠	天任鋼鐵廠	華旭塑膠模具	華品精密元件	華永線圈	華國光學
產業面影響因素	聯盟成員所屬產業的進入障礙	低	低	低	低	低	低	最高
	聯盟成員所屬產業的退出障礙	高	高	高	高	高	低	低
	衛星廠同時隸屬多個產業網路	無	無	無	無	隸屬少數網路	隸屬多個產業網路	隸屬多個產業網路
	衛星廠建廠所需投資規模	相對較低	高	相對較低	相對較低	相對較低	相對較低	高
	聯盟中成員所屬的行業	機械業	機械、塑膠	機械業	塑膠業	機械業	電子業	光學業

### (三)環境面影響因素

#### 1. 環境不確定性

環境不確定性包括：當地政策法令、文化等，在環境不熟的情況下，貿然進入生疏的環境投資經營存在極高的風險。

由天任聯盟來看，天任剛進入大陸時，選擇在台灣既有的合作廠商—合俊成廠合作生產 (1992)，原因除了個案中所述的「輪圈」體積大，運輸成本高之外；有部分原因為零件廠在考量環境不熟悉下，不敢大膽赴陸投資；而普立華初赴大陸投資時，首先只和生產關鍵零件的華國光學合作 (1991)，其餘的衛星廠在 1992~1993 年後才陸續赴大陸經營，除了衛星廠的需要以外，當地環境的不確定性也佔很重要的因素。直至目前 (1999) 為止，這兩個聯盟有關政策性的事務、報關…等，主要仍仰賴中心廠出面解決。

#### 2. 區位特殊性

由於台商在大陸跨關區轉廠作業困難；運輸、溝通上有著諸多的不便，基於時間和成本的考量，廠商間垂直整合的特殊運作方式更加必要；而台商企業在大陸經營多選定近港灣、貨物易於集散的地區作區位的生產，在當地形成區域性的產業發

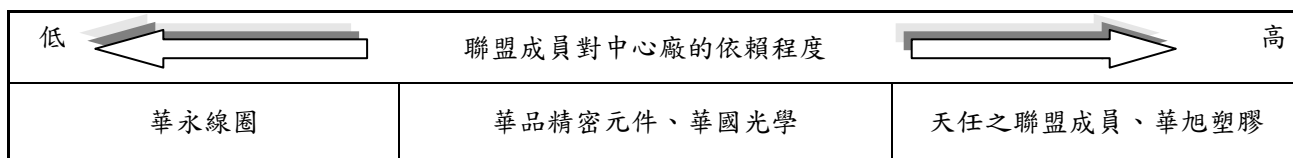
展重鎮，聯盟成員仰賴此特殊的區位有利於在當地的經營。

表 4 環境面影響因素

	影響變數	天任自行車公司			普立華照相機公司			
		新逢成廠	永成興廠	天任鋼鐵廠	華旭塑膠模具	華品精密元件	華永線圈	華國光學
環境面影響因素	當地政策法律限制	本研究係藉由上述兩個個案在大陸經營之比較印證其統治方式，故在環境面之影響因素上，如當地政策限制…等，不影響其統治方式之差異，此些影響變數對統治方式之影響，印證同文獻所述：可以環境因素涵之。						
	環境不確定性							
	區位特殊性							

(四)垂直整合型策略聯盟的依賴程度

茲將本研究天任聯盟中的 3 類衛星廠及普立華個案的 4 類衛星廠對其中心廠的依賴程度於表示如下圖，並說明於後：



註：除華永線圈外，其他如天任之聯盟成員與華旭塑膠、華品精密元件與華國光學，對中心廠的依賴程度的歸屬於同一類，其間只存在程度上的差異，為一不連續的構面。

圖 2 聯盟成員對中心廠的依賴程度

1. 天任之聯盟成員：在天任個案中，從組織、產業、環境影響因素三構面來看：皆不居產品關鍵技術地位；聯盟成員所屬產業的進入障礙低，卻有一定程度的退出障礙，故天任對於聯盟成員的依賴程度並不高，相反的，聯盟成員對天任公司的訂單依賴度則很高。
2. 在普立華個案中，成員對它的依賴性各有不同，其中：華旭塑膠該行業技術發展成熟，進入障礙相對較低，對中心廠而言，此技術較易尋獲替代的廠商且替代成本不高；另外，其訂單有 95%來自普立華，外部訂單佔其總銷售量之 5%。但綜合上述因素，該廠對普立華的依賴程度則為聯盟中最高者。

3. 華品精密元件：該行業所生產的產品規格一致，進入障礙相對較低，中心廠易找到替代廠商且替代成本不高；雖然其退出障礙低，且有多家來自日資企業的訂單，但也僅佔其總銷貨量的 40%，主要的的訂單來源仍為普立華(50%以上)，故其對普立華有很高度的依賴。
4. 華國光學：因為該行業同時隸屬多個產業網路，在其他領域的應用甚廣，衛星廠所生產之產品可同時用在眼鏡、望遠鏡等，故對中心廠的依賴度不高，產品也只有 50%交貨給普立華；但其製造技術對組裝廠卻很重要，因掌握產品關鍵技術，進入障礙最高，中心廠在專業技術上對其依賴程度較高；其鏡片研發費用很高，普立華更換衛星廠所必須付出的成本很大，故普立華對它的依賴程度在聯盟中為最高。
5. 華永線圈：由於該行業中零件的共用性高，在其他領域的使用最廣，因同時隸屬於多個產業網路，有較多的其他網路的訂單來源，產品銷貨給普立華也在 50% 以下，相對於聯盟中其他廠商，它對普立華的訂單依賴度最低；但也由於該產品已規格化，替代成本最低，且無外購上的困難，普立華對它的依賴也最低，屬於相互依賴度皆最低的類型。

### (五)調整垂直整合型策略聯盟成員依賴度的統治方式

以下本研究針對個案中的兩個聯盟的統治機制方式說明如下：

#### 1. 天任聯盟：

天任公司對其衛星廠的統治方式如下：

- (1) 透過 30%~40%的股份產權擁有，以影響其在成員公司中決策的力量；在天任接單價格上有異動時，可以開會與聯盟成員商議調整零件價格，透過報價協調中心的運作，在聯盟內達到共識，增加其接單能力；此外更可方便其監督聯盟成員營運的問題及績效。
- (2) 制定正式化、標準化的統一管理辦法，透過明確且制度化的規定以整合內部成員的行為。
- (3) 訂單制約：天任公司的聯盟成員有 70%以上的固定訂單來自天任，使得其聯盟成員不得不依賴天任公司的資源以維持正常的營運；天任公司並訂立明確的獎懲：合乎聯盟績效者給予付款條件上的優惠，不合乎績效或有違反聯盟規定者，在付款條件上不予優惠，甚至可令其退出聯盟。

## 2. 普立華聯盟：

- (1) 透過不同比例的參與以影響聯盟成員的決策。
- (2) 利用非正式的溝通，在不同聯盟成員間建立一個非正式的溝通網路，並因應需要不定期舉行公司會議、管理訓練等。
- (3) 訂單制約：透過衛星廠所仰賴的訂單加以控制。華品精密元件、華旭塑膠模具對其訂單的依賴甚深，其中又以華旭塑膠最為明顯。

## 二、統治型態歸納

本文是以兩個不同產業的個案作代表，來探索垂直整合型策略聯盟的統治類型，結果發現：成員間不同程度的依賴，使得中心廠有不同的統治方式：訂單制約及行為制約。其中：

1. 訂單制約：顧名思義，中心廠透過「訂單」一聯盟成員所依賴的資源，來提升、加強或維持其控制力。
2. 行為制約：包括透過股份產權的擁有及制定統一的管理辦法以制約聯盟成員。

依據上述的統治方式：本研究中的兩個聯盟的 12 個衛星廠，可分為完全統治、不完全統治和完全不持股份三種類型，以下將三種不同程度的統治機制歸納如下：

1. 完全統治：天任公司對其聯盟成員的統治，以及普立華對華旭塑膠模具公司之統治型態屬於此種類型。天任公司對其聯盟成員採行訂單制約及行為制約（透過 30~40% 的股權擁有及統一管理辦法的訂定）共用；而普立華對華旭塑膠廠雖無訂定統一管理辦法，但透過 30% 的持股，以及訂單控制（華旭生產之產品 100% 全數交由普立華），此種統治類型對聯盟成員而言，風險高，談判能力低，隨時有被併購的危機。
2. 不完全統治：如普立華對華品精密元件及華國光學器材廠的統治即屬此型態，其中普立華對華品精密元件廠的控股達 30%，且華品精密元件廠的產品有 50% 以上交貨給普立華；對華國光學器材廠的控股達 50%，華國光學器材廠生產的產品有 50% 交貨給普立華，此類統治亦是透過訂單制約及行為制約（透過股權的擁有）達成；風險大，僅次於前者。
3. 完全不持股份：如普立華對華永線圈廠的統治屬於此類型，普立華對其完全無控股（不作行為上的制約），生產之產品交貨給普立華也在 50% 以下（低度的訂單制約），透過此種方式統治的聯盟成員隨時有脫離該聯盟的可能。

### 三、研究命題

本文根據以上的研究發現，進而提出以下之研究命題。

#### 📖 研究命題 1：廠商對資源的掌握程度會影響聯盟成員間的互賴關係

Bourantas (1989) 認為，組織為一開放體系，致力於與其他組織或環境進行交換或交易，不可避免地，每個組織終將依賴環境（外部組織）的資源以求生存。在本研究中，組織因素包括聯盟成員所擁有的關鍵技術及訂單來源，本研究依據資源依賴理論所歸納，以「資源」涵蓋之，以下各別作分項的命題。

##### 📁 研究命題 1-1：掌握主要產品技術的衛星廠有利於增加中心廠對它的依賴程度。

掌握主要產品技術的衛星廠，因其核心技術關係聯盟整體的成敗，相對其他衛星廠而言，中心廠對它會有較高的依賴度。

在天任個案中，由於自行車的零件製造技術發展相當成熟（關鍵技術為變速器，但天任及其衛星廠皆不生產），故天任對其聯盟成員的依賴度並不高；反觀華國光學廠因掌握關鍵技術，中心廠在專業技術上對其依賴程度較高。

##### 📁 研究命題 1-2：中心廠的訂單量佔聯盟成員銷售額的比例愈大，聯盟成員對中心廠的依賴程度愈高。

訂單對聯盟成員而言，是該企業賴以維生的資源，由兩個聯盟中心廠給予其成員的訂單佔其成員之銷售額的比例來看，天任聯盟的成員幾乎全數生產它所需的零件；相較之下，普立華的塑膠廠與天任聯盟的情況較為接近，其對於中心廠都有極高的依賴度，反觀普立華的線圈廠，因其所接訂單在 50% 以下，對普立華的依賴度為兩聯盟中最小。

#### 📖 研究命題 2：廠商所處的產業結構影響聯盟成員間的互賴關係

##### 📁 研究命題 2-1：聯盟中成員所屬的行業愈廣，則整體而言，聯盟成員對中心廠的依賴程度愈低。

當產業中最終產品所屬行業愈廣，涉及愈多技術時，中心廠欲從其他產業取得該項技術較為不易，專業分工則有助於降低成本，在此情況下，中心廠較不可能自製所需的零件，與其他聯盟相較下，聯盟成員對中心廠的依賴程度就會較低。

由天任聯盟的個案來看，其聯盟成員多屬機械加工業，而普立華聯盟的成員則涵蓋機械、電子、光學、塑膠…等行業，相較之下，中心廠欲取得該項技

術的困難度及成本較高；而個案中也可發現普立華聯盟對普立華的依賴度明顯低於天任聯盟。

☞ 研究命題 2-2：聯盟成員所屬產業的移動障礙影響聯盟成員間的互賴程度。

- ☞ 研究命題 2-2-1：聯盟成員所屬行業的進入障礙愈高，中心廠對該衛星廠的依賴程度愈高。

當聯盟成員的進入障礙愈高時，中心廠想要自行生產或從外部網路中尋找替代廠商愈不容易，因此唯有依賴該聯盟成員才得以維持生產，依賴程度也就愈高。此由普立華個案中的光學廠情況可以得到印證，華國光學廠的進入障礙相對於其他聯盟成員是最高的，而普立華對該廠的依賴程度也是聯盟中較高者。

- ☞ 研究命題 2-2-2：聯盟成員所屬行業的退出障礙愈低，該衛星廠對中心廠的依賴程度愈低。

聯盟成員的建廠投資規模愈低，亦或是隸屬產業網路愈多，其退出障礙愈低。由於組織對外依賴可能肇因於交易關係或範圍過於狹窄，因此當聯盟成員隸屬產業網路愈多，則可分散外部資源來源，減少其對中心廠的過度依賴；此外，資源本身的分散化（意即尋找外部資源）方可減少聯盟成員對中心廠的依賴。又當聯盟成員的建廠投資規模愈低，則退出該產業的損失較小，故與其他聯盟成員相較，其對中心廠的依賴程度較低。

比較個案中兩個聯盟中 12 個衛星廠，華永線圈廠的投資規模較低，且隸屬多個產業網路，其退出障礙最低，故其對普立華的依賴程度也是聯盟中最低的，該廠隨時有脫離該聯盟的準備。

📖 研究命題 3：環境不確定性影響聯盟成員間的互賴程度

☞ 研究命題 3-1：風險認知程度愈高，聯盟成員間的互賴程度愈高。

台商在大陸地區進行垂直整合的最大原因為，當地的腹地廣大、運輸及溝通上有時間和交易成本上的考量，且當地政府政策、市場變化迅速，也存在著極大的風險，若能透過集團的力量，則有利於企業在當地的經營，因此較高的風險認知，將使得聯盟間的互賴程度提高。

### 📁 研究命題 3-2：區位特殊性增加聯盟成員對中心廠的依賴程度

Bourantas (1989) 曾提及：透過位置的選擇與定位，組織可找到其掌控權力較大、對外依賴較小的區位。由研究發現中可知，天任公司及普立華公司的聯盟成員皆依賴中心廠特殊的專業生產區位，一旦脫離聯盟，則在大陸當地經營困難，故增加了聯盟成員對中心廠的依賴。

### 📖 研究命題 4：對於依賴程度較高的聯盟成員，中心廠採用訂單及行為制約；對於依賴程度低的聯盟成員，中心廠採用訂單制約；以調整其對聯盟成員間的依賴程度，維持其控制力。

欲管理組織對外部的依賴程度可透過與外部關係之建立或控制手段達成，而在關係之選擇策略上，則以減低外部環境之不確定性、降低組織對外之依賴程度著手。當外部組織所掌控的資源對己方愈為重要且替代性低時，此等關係愈為重要。在控制手段上，則可透過訂單及行為面的控制，以減少對其他組織的依賴或使其他組織對己方的依賴極大化。

在天任公司的個案中，聯盟成員對中心廠的依賴程度很高，故天任必須透過訂單、30~40%的持股、及制定明確的統一管理辦法來維持其控制力。而在普立華聯盟中心廠和成員間相互依賴程度差異較大，成員也不全然依賴其訂單，並無法如天任聯盟般透過統一管理辦法加以制約，故多採行非正式的管理方式，諸如非正式的溝通、不定期公司會議；並採行不同比列的參股以參與重要成員決策，減少對該聯盟成員的依賴 (如：華國光學廠)，或提高成員對它的依賴程度 (如：華品精密元件、華旭塑膠)。

其中，華旭塑膠對普立華的依賴程度最高，普立華可以利用訂單和控股完全地約制它，該統治類型近似於天任對其聯盟成員的統治；而華品精密元件和華國光學對普立華的訂單依賴則較華旭為小，普立華也採用較低程度的訂單制約加上股份的持有來加以控制。最後，華永線圈廠對普立華的依賴程度最低，普立華無法透過持股加以制約，只能以訂單制約的方式來維持其控制力。



## 四、修正後之研究架構

依據既有文獻，配合以上研究發現和命題，茲將本研究的修正研究架構表示如下：

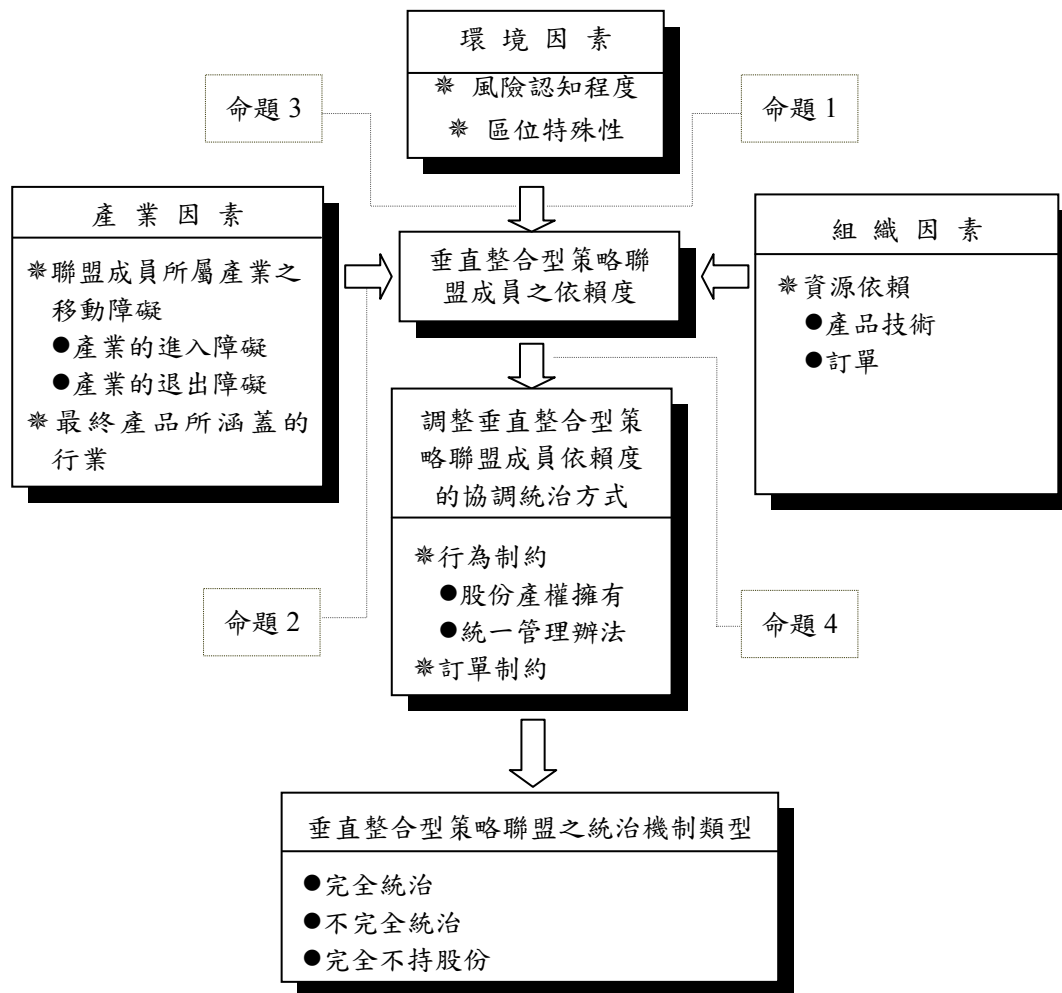


圖 3 修正研究架構

## 伍、研究建議

### 一、對中心廠的建議：

#### (一) 培養主力衛星廠，並適量分散採購：

中心廠與衛星廠的穩定合作關係，可收降低成本、縮短交貨時間等之效益；但單靠一家衛星廠風險較高，且會在無形中增加對衛星廠的依賴度，故須在成本和依賴度間作最適的權衡。

## (二)提升研發能力：

我國的產業特性難逃低附加價值，缺乏研發能力的製造生產方式，故國際上的競爭力較弱，而中心廠有必要提升本身之技術，並持續研發，以確保企業之優勢，避免競爭者的威脅，並減少對衛星廠的依賴。

## 二、對零件廠的建議：

### (一)拉式策略的採用：

零件廠化被動為積極主動的心態，提高產品品質，建立自有品牌和提高國際知名度；並建立規模經濟的優勢，透過直接促銷或買主對中心廠的指定專用，以降低對中心廠的依賴，增進合作的穩定性。

### (二)建立核心資源：

包括核心技術的建立，研發能力的培養；並積極開發不同區隔的產品，以避免遭併購和撤換的危機，也才有更高的談判籌碼。

## 三、對赴大陸投資企業的建議：

### (一)善加運用大陸的人力資源：

除了繼續運用大陸廉價而優秀之勞工外，大陸高等院校訓練出不少光學基礎不錯的人才，應可運用，策略上也要充份掌握高級人才在研發及創新產品之活動，並能作中長期規劃投資，則有雙贏的可能。

### (二)利用兩地生產的資源的各別優勢，專業分工：

大陸所擁有的優勢資源包括了人力、土地、原料；而我國光學廠商有多年的經驗，對資訊的掌握、管理經驗與市場訊息較大陸強，因此兩岸應採專業分工，充份利用彼此的長處。

## 參考文獻

### 一、中文部分：

中國經濟企業研究所 (1991),「大陸私有企業管理制度演變與發展之研究」,中國經濟企業研究所。

中華徵信所編輯 (1995),「台灣地區集團企業研究 1994/1995 年版」,中華徵信所出版社。

王明妤、袁建中 (1993),「國際策略聯盟成效的影響分析」,中國民國科技管理研討會論文輯。

朱文儀 (1991),「高科技產業從事共同研究發展之實證探討—以資訊電子業為例」,國立台灣大學碩士論文。

朱博湧、李大衛 (1992),「策略聯盟成功廠商特質之研究—以我國第一代筆記型電腦策略聯盟為例」,產業科技研究發展管理研討會論文輯。

余孟聽 (1997),「企業規模及往來廠商權力相依關係對跟組織資訊系統運用整合之影響」,國立中央大學碩士論文。

吳青松 (1980),「國際購併對象之選擇與策略性評價」,會計研究月刊,頁 82~87。

吳思華 (2000),「策略九說—策略思考的本質」,麥田出版社。

林昱君 (1995),「藉多國籍企業發展經驗談台灣對大陸投資」,台灣經濟金融月刊,頁 97-99。

林玲君 (1991),「策略聯盟形成因素與績效之研究—資訊電子業之實證」,國立台灣大學商學研究所未發表之碩士論文。

財團法人光電科技工業協進會 (1997),「1996 年光學元件與器材產業及技術動態調查報告」。

謝龍發 (1993),「我國廠商參與政府主導共同研究發展聯盟的動機,類型和管理機制的相關研究」,國立政治大學企業管理研究所未發表之博士論文。

陳萬淇 (1985),「個案研究法」,華泰書局。

黃恆獎、王仕茹 (1997),「中外合資事業不穩定性之研究—事件歷史分析法的應用」,中山管理評論,頁 99-120。

普立爾科技股份有限公司 (1999),「普立爾科技公開說明書」。

彭朱如 (2000),「醫療產業跨組織合作方案與管理機制之關係」,管理學報,第十七卷第二期,頁 221~268。

楊豐碩 (1992),「國內企業聯盟之發展與策略思考」,台灣經濟月刊,第 15 卷,頁 37~40。

蔡正揚 (1992),「策略聯盟與華商經貿合作」,華商經貿,民 81 年,頁 22~24。

蔡正揚、許政郎 (1992),「企業策略聯盟探討－照明設備業個案研究」,科技管理研討會論文集。

葉匡時、蔡敦浩、周德光 (2003),「策略聯盟的發展策略－交易成本的觀點」,管理評論,國立政治大學,十二卷。

蔡敦浩 (1991),「網路結構與策略管理」,中央研究院民族研究所行為研究組小型專題研討會系列之三－組織之連合與分列中發表之論文。

黎維山 (1999),「影響海外子公司協調統治型態之研究」,國立成功大學國際企業研究所碩士論文。

蔡裕源、賴冠如 (2003),「代工廠商統治機制與能力提升之研究－台灣資訊電子業之實證」,國立東華大學企業管理研究所碩士論文。

## 二、英文部分：

Coase,R.H. (1937) “The Nature of the Firm”, *Economics* vol.4, pp.386-405.

Devlin,G. (1991), “Diversification : A Ronald ant Strategic Option”, *European Management Journal* Vol.9 Issues. 1, Mar pp.76-81.

Devlin, G. and M Bleackely, (1988) “Strategic Alliances-Guidelines for Success”, *Long Range Planning*, 21 (5) : pp.18-23.

Doz, Y. L., (1986) “Technology Partnerships between Large and Smaller Firm : Some Critical Issues”, *Int. Studies of Management & Organization*, 17 (4) : pp.31-57.

Harrigan K.R., (1988) “Strategic Alliances and Partner Asymmetries”, *Management International Review* (Germany) ,28 : pp.53-72.

Harrign K,R. (1985) , “Strategies for Joint Venture”, Lexington Books.

Harrisom, J.S. (1987) , “Alternatives to Merger-Joint Venturres & Other Strategies”, *Long Range Planning*, Vol.20 Iss.6,Dec,pp.78-83.

James, B. G., (1985) "Alliances : The New Strategic Focus", *Long Range Planning*, 18 (3), pp.76~81.

Jarillo, J. C., (1988), "On Strategic Network Strategic", *Management Journal*, 9, pp.31-41.

Jarillo & Martinez (1990), "Different roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations", *Strategic Management Journal*, Vol.11, No.1, pp.501-512.

Killing, J. P., (1983) "Strategies for Joint Venture Success", *Harvard Business Review*, May/June.

Lewis, J. (1990) "Making Strategic Alliances Work", *Research Technology Management*, Nov/Dec : pp. 12~15.

Lynch, R. P., (1989) "The Practical Guide to Joint Ventures and Corporate Alliances", John Wiley & Sons, New York, 7.

Murray, E. A.: Jr. and J. F. Mahon (1993) "Strategic Alliances : Gateway to the New Europe", *Long Range Planning*, 26 (4), Aug : pp.102~111,

Porter, M. E., (1980) "Competitive Strategy", New York : Free Press.

Porter, M. E. and M. B. Fuller, (1986) "Coalitions and Global Strategy", *Competition in Global Industries*, Edited by Porter, M. E. Harvard Business School Press.

Ring, P. S. and A. H. Van De Ven .1992, "Structuring cooperative relationships between organizations", *Strategic Management Journal*, 13, pp.483-498

Williamson, (1985) "Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, 36 : pp.269.

Williamson, O. E., (1975) "Market and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications", New York : Free Press.

Yoshino M. Y., Ragan U. S., (1995) "Strategic Alliance-An Entrepreneurial Approach to Globalization", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Zuckerman, H. S. and D'Aunno, T. A., (1990) "Hospital Alliances : Cooperative Strategic in a Competitive Environment", *Health Care Management Review*, 15 (2), pp. 21~30.

# 休閒事業教育的企業倫理專業學程 規劃之研究—— 以明新科技大學服務事業學院為例

## An Approach to Plan Professional Curriculum within Business Ethics for Leisure Business Education: Case Study of College of Service Industry at Ming Hsin University of Science and Technology

陳水竹 Shoei-Jwu Chen

明新科技大學企業管理系所教授

Professor, Dept. & Graduate School of Business Administration, at Ming Hsin University of  
Science and Technology

### 摘 要

檢視台灣服務業的產值與就業人口，均已主導產業結構與就業結構，並以觀光旅遊與文化生活產業為重心。爰經由實證研究，鎖定休閒事業人力為主軸，透過深度專訪與問卷統計，試圖規劃與建構企業倫理專業學程的實踐。本研究首先旁徵博引 OECD 國家服務業人力的最佳典範，得以印證同步提升從業人員的專業服務與企業倫理，有助於竭盡所學所能，進而創造顧客價值、企業利潤及社會利益的極大化，才是服務業維繫持續競爭優勢的關鍵成功因素；此乃台灣迎頭趕上服務業發達國家，服務業人力的企業倫理教育核心價值之所在。其次，休閒事業教育融入企業倫理專業學程，端賴所蘊含的：勞動理念與價值態度、紀律規範與敬業精神、專業守則與職業道德素養、倫理決策與誠信操守、公民社會與標竿典範、人道關懷與公共領域、全人思維與多元文化、藝術鑑賞氣質與創意思考、自治自律與團隊合作、人際關係溝通與熱誠禮儀，一系列合計 10 單元專精領域及 20 個學分的專業學程，或將深化知識管理並擅於實質應用。整體而言，本研究針對明新科技大學在學學生進行問卷調查，再研提統計分析結果，爰經與所假設的命題加以驗證，足以顯示規劃與創開休閒事業教育的企業倫理專業學程，已屬刻不容緩的當務之急。

關鍵詞：休閒事業教育、企業倫理、專業學程

## Abstract

To check the GDP and TEP in Taiwan service industry, those have led dual structures of domestic production and employment population. Furthermore, it put centered with tourism and cultural living industry. The paper focuses on leisure business manpower and through empirical research which combines depth interview and questionnaire survey. Hence, the researcher tries to plan and implement with professional curriculum within business ethics. Firstly, the study analyzes the best practice of OECD countries' service industry, and can prove workers to do their best and create customer value, enterprise profit, and social benefit in terms of professional service as well as business ethics. And then there are the key successful factors for sustained competitive advantages. Nowadays, Taiwan's service industry needs to rely on core values of business ethics education and keeps up with OECD countries.

Secondly, Taiwan's leisure business education involving professional curriculum within business ethics depends on 10 specific fields and 20 credits. It integrates knowledge management and practical application with labor idea and value attitude, discipline and devotion, professional norm and vocational morality, ethic decision-making and trust, civil society and benchmarking paradigm, human concern and public region, holistic thought and multi-culture, art appreciative character and creative think, self-controlling autonomy and team work, personal relationship communication and hospitable manner. Overall the paper covers questionnaire survey and statistic analysis through students of Ming Hsin University of Science and Technology, and makes to test verifiable propositions. No doubt it is necessary that professional curriculum within business ethics for leisure business education must plan and open as soon as possible.

**Key words: leisure business education, business ethics, professional curriculum**

## 壹、前言

檢視台灣 2004 年農業、工業和服務業等三級產業的發展與消長，服務業的產值佔國內生產毛額 (gross domestic production; GDP) 與從業人員佔總就業人口 (total employment population; TEP) 兩項指標，各佔 GDP 及 TEP 的 68.72% 和 58.23%，相對於農業的 1.74%、6.56% 及工業的 29.54%、35.21%，顯已主導總體產業結構、就業結構與產經趨勢的脈動。惟迄今服務業人口較之 OECD 國家高達 70-75% 之譜，仍有 10-15 % 的成長空間。由於服務業屬於高消費行為的經濟活動，且較能吸納更多的人力；同時，台灣每年國民所得於 2004 年創下 14,032 美元的新高紀錄，(行政院主計處，2005) 消費購物潛力節節升高，勞動時間日益縮短，轉而從事消費購物與享受休閒生活。職是之故，休閒事業的欣欣向榮，不啻將營造台灣服務業邁入蓬勃發展的地區，亦漸趨蔚為觀光旅遊與文化生活產業的重心。

無疑的，服務業市場伴隨著工業高度成熟亦步亦趨，甚至後來居上。為此，大型企業或企業集團崛起於製造業，紛紛挹注大量資金競相跨足服務業，延續企業的組織生命與創造永續發展的營運利基，已成為產業界轉投資及新創事業 (internal new venturing) 的熱潮，更是經濟成長的動力。如今，服務業所需的資訊科技設備越發日新月異，專業技術與職業證照越備受重視，但兩者均其極限的盡頭，唯獨培養從業人員的企業倫理 (business ethics)，同步提升專業服務與職業素養，乃是經濟合作暨發展組織 (Organization for Economic Cooperation and Development; OECD) 之已開發國家服務業高度發展的核心價值。有鑑於此，爰經由深度訪談與調查統計等實證研究，加以探討 OECD 國家服務業人力的最佳實踐或典範 (best practice)，以及援引作者 1980、90 年代，曾實地考察英國、日本等國家服務產業的發展經驗，並鎖定休閒事業人力為主軸，析論企業倫理教育的範疇，進而規劃建構專業學程與創辦實施的可行性。同時加以驗證相關的命題，其一、從業人員擁有高度的企業倫理，同步提升專業服務與職業素養，借鏡 OECD 國家服務業人力的最佳典範並加以複製成功經驗，才是服務業維繫持續競爭優勢的關鍵成功因素；其二、創開休閒事業教育的企業倫理專業學程已屬當務之急，將有助於學成人士創造顧客價值、企業利潤及社會利益的極大化。此外，當前科技大學整合 20 學分的專業學程極其困難，研究也受到限制，深盼所獲結論能啟動服務業人才培育的新紀元。



## 貳、文獻探討

### 一、OECD 國家服務業高度發展的經驗

長期以來，服務業早就成爲已開發國家經濟發展的產物，不僅是進步國家的象徵，工業愈是發達的國家，服務業歸功於資訊科技的日新月異與創新經營管理，也是服務業高度發展的國家；最近，更是開發中或是低度開發國家致力追求的標竿，有些國家竟全然鎖定服務產業。大體來說，任何國家產業結構的演變，已然對經濟發展與企業轉型造成雙重的影響，莫之能禦。首先是創業家必須承擔永續經營的前瞻使命，適時調整創新營運、轉投資創業和競爭策略，以肆應產業發展趨勢，企業的組織文化與未來願景，因而面臨空前的挑戰。再者，就人力資源管理與發展而言，其所牽動的人力資本 (human capital) 變革，衡諸勞動市場均衡和人力結構流動之原則，離轉職的員工學習新技能，進入嶄新而不同的就業環境，勢將加劇職業生涯的衝擊與危機。

舉例來說，OECD 已開發國家的製造業，由於工資巨幅高漲，加上同業的激烈競爭，產品售價僅在成本邊緣，只好大量投入電腦資訊科技設備走向無人化工廠，員工現有的工作機會多已不復存在。另外，企業憑恃獨特的核心專精能力，強調生產製造與專業服務之價值利潤鏈 (value profit chain)，甚至將製造業急劇轉型或跨足服務業，經營型態與行業職場的丕變，員工的多元知能與學習機會，已經成爲維持或轉換工作之鑰。(陳水竹，2004)

#### (一)OECD 國家服務業的演變與發展

觀察 OECD 之已開發國家，七個工業化國家 (未含俄羅斯之 Global 7) 之中，農業、工業和服務業等三級產業三十年來的演變、消長與發展，1970 年代其產值佔國內生產毛額 (GDP) 與從業人員佔總就業人口 (TEP) 的比率，才相繼跨過 50% 的服務業社會之門檻，1980 年代兩項指標便扶搖直上 60% 成爲高度服務業社會。1990 年以後，美國服務業的產值與就業人口，均已雙雙竄升至 70% 以上的水準，夠得上超高度的服務業社會。2000 年各國服務業的 GDP 不增反銳減爲 63.4 至 67.2% 之間，在 TEP 方面，美國爲 74.3%、加拿大爲 74.0%、英國爲 72.3% 皆創新高。就全體 OECD 已開發國家而言，2000 年服務業的 GDP，平均達到 62%，工業 (製造業爲主) 已遞減至 21%，營建業 (含環保、生態、景觀事業) 提升到 10%，農業一直滑落至 7%。如表 1 OECD 七工業國家服務業佔 GDP 及 TEP 之比率。

從 2003 年的數據來看，美國服務業的 GDP 為 72.0%、TEP 為 75.9%，法國服務業的 GDP、TEP 分別竄升至 72.0%、72.5%，英國服務業的 TEP 達 74.4%，足見約有四分之三的產值與就業人口皆來自於服務業部門。(IMD，2003；行政院主計處，2005)

表 1 OECD 七工業國家服務業佔 GDP 及 TEP 之比率 (單位：%)

年 別	1960		1970		1980		1990		2000	
	GDP	TEP	GDP	TEP	GDP	TEP	GDP	TEP	GDP	TEP
美 國	57.7	56.2	62.5	61.1	63.8	65.9	70.9	70.7	63.4	74.3
日 本	42.9	41.3	51.0	46.9	53.6	54.2	57.2	58.2	59.9	63.1
德 國	41.0	39.1	47.4	42.9	54.8	50.3	55.8	55.5	63.8	64.2
法 國	50.4	38.5	54.8	46.4	60.1	65.3	66.3	64.8	65.8	66.1
英 國	53.8	47.6	59.5	52.0	60.9	69.6	66.4	66.9	65.9	72.3
義大利	46.5	47.6	49.0	40.3	50.9	57.9	56.0	59.3	63.7	62.9
加拿大	60.0	54.1	64.6	61.4	62.5	66.0	66.0	71.2	67.2	74.0

資料來源：1. OECD, Quarter National Accounts, No.3, Paris, 2001.

2. 2000 年統計數據，係行政院主計處 2002 年 3 月進入 OECD 國家各國網站彙整後所提供之最新資訊。

## (二)OECD 國家服務業人力與服務品質

回首從前，服務業曾是勞力密集、資本投資較少、員工工作比較耗時，而且要更專注的「勞務生產」(labor produce) 行業。時至今日，現代的服務業，已經十分講究服務產品的推陳出新及永久儲存使用，而且不受限於時間與空間，甚至要透過最新的數位科技與專業設備才能產出；例如網際網路、電子商務 (electronic commerce) 與行動商務 (mobile commerce) 可跨越國界與隨時存取商品訊息等功能，提供更精緻的服務，尤其是經濟社會中每一個人所不可或缺。整體而言，係全體國民追求更好的教育，更佳的醫療保健，更週到的金融、通信、資訊服務，更多的旅遊，更專業化的休閒活動與更便利的餐飲服務，以及享受更舒適的生活。

OECD 國家服務業高度成長的經驗，其經營策略與競爭優勢所匯聚的最佳實踐或典範，堪為許多國家推展服務業的借鏡；對於組織的永續經營及員工的職業生涯與創業發展，極具正面而深遠的影響。尤其是服務業的優異人力資本饒富特色，所蘊含高水準的人力素質與服務品質，亦多為業者津津樂道、奉為藍本。窺其主要的關鍵特質，至少包括下列諸點。

第一、服務業的經營策略特別強調，企業組織內全體員工的正確行為、工作素養、服務熱誠與敬業態度的呈現和建立良好的人際關係，甚至比才智技術更重要，並且以安全服務與全面品質保證 (total quality assurance; TQA) 為首，加上「與眾不同、獨一無二」的企業識別系統 (corporate identify system; CIS)，才能贏得消費者的最大信賴、滿意度與忠誠度。

第二、服務業較著重人性化、個別差異與專業服務，全體從業人員須擁有專業執照 (professional license)，乃至各行各業均應合法經營，並共同執行職業道德規範加以相互自律。

第三、服務業特別凸顯企業的組織文化與標竿形象，深化組織、員工與顧客的互動關係，諸如注重對消費者的承諾、公正客觀的評鑑等級、關懷公益活動與慈善事業等。

第四、服務業整體營運與工作現場，都相當關注「Q.C.D.M.S.」，Q (quality, quantity) 在於詮釋服務的品質與數量並重，C (cleanliness, cost) 則延伸為環保、清潔、衛生與成本，D (delivery, directness) 講究交貨時間、效率、準點率與直接服務，M (manner, morality) 標榜禮貌素養與職業倫理道德，S (service, safety) 為對顧客提供專業服務與安全信賴。(陳水竹，1994)

## 二、台灣服務業的發展與動向

### (一)台灣服務業主導產業結構與就業結構

服務業係兼具高密度服務與高消費行為之經濟活動，實屬匯集從業人員的產業；許多大企業多以製造業為基礎，跨業轉投資於通路、行銷、賣場與專業服務業。根據數據顯示，當今台灣服務業已主導整個產業結構與就業結構，真正轉變為產業經濟發展的重心。同時，服務業在經濟發展過程中，頗能締造最持穩的長期成長，受到景氣循環波及較少，必然成為產業的未來趨勢。茲就台灣 1960 至 2004 年的三級產業 GDP 與 TEP 兩項指標的消長情形，加以摘述，如表 2 台灣地區產業結構與就業結構變動與消長。

1960 年台灣農業的 TEP 佔 50.16%，屬於典型的農業社會。1980-1990 年是台灣產業工業化的重要階段，工業的 GDP 與 TEP 兩項指標，均分別維持在 42.53 至 47.64% 及 40.87 至 42.75% 之間的高標準。1995 年服務業的產值佔 GDP 之 60.15% 與從業人員佔 TEP 之 50.71%，均已跨過兩個服務業社會的指標 (必須同時高於 50%)，而達到服務業國家的水準。2000 至 2004 年台灣服務業的 GDP 與 TEP，顯已逐年遞增，分別從 65.53% 增至 68.72% 和 54.98% 增至 58.23%，誠屬服務業主導產業結構與就業結構的服務業社

會。2005年6月服務業的GDP為70.72%與TEP為58.25%，(行政院主計處，2005)即將邁入高度服務業社會(兩項指標同時越過60%)。

表2 台灣地區產業結構與就業結構變動與消長(單位：%)

產業	農 業		工 業		服 務 業	
	佔 GDP 比率	佔 TEP 比率	佔 GDP 比率	佔 TEP 比率	佔 GDP 比率	佔 TEP 比率
1960	28.54	50.16	26.87	20.53	44.59	29.31
1970	15.47	36.47	36.83	27.92	47.70	35.34
1980	7.68	19.51	45.75	42.37	46.57	38.14
1985	5.78	17.45	46.28	41.44	47.94	41.11
1990	4.13	12.84	42.53	40.87	53.34	46.29
1995	3.48	10.55	36.37	38.74	60.15	50.71
2000	2.09	7.78	32.38	37.24	65.53	54.98
2001	1.95	7.52	31.09	36.00	66.96	56.48
2002	1.86	7.51	31.03	35.24	67.11	57.25
2003	1.82	7.27	30.38	34.83	67.79	57.90
2004	1.74	6.56	29.54	35.21	68.72	58.23

資料來源：1.行政院主計處(2005.5)，中華民國台灣地區國民經濟動向統計季報。110期，頁7。

2.行政院主計處(2005.9)，中華民國台灣地區人力資源管理統計月報。382期，頁18-19。

## (二) 服務業的未來發展趨勢

整體觀之，服務業之所以快速竄起，乃在促進整體的經濟活動與社會的繁榮進步，以及提升人類的生活水準。舉凡消費生活產業與新興產業必然隨著源源不斷的創新發明，產品與服務的開發及問世，已蔚為市場的新寵兒。除了消費大眾趨之若鶩之外，也很快地受到企業的矚目與投資。無獨有偶的，台灣的統一企業集團轉投資7-ELEVEN便利商店，台塑集團轉投資老人安養事業，皆是如出一轍，分別在各自領域獨佔鰲頭。諸如，國際觀光旅館、大型購物中心、百貨公司、超級市場、量販店、零售賣場與便利商店等到處林立，躍為都會與城鄉地區繁榮的指標。此外，與民眾日常生活需求息息相關的產業，如大眾捷運系統、交通運輸、電信與公用事業，另與家庭、休閒生活有關的居

家服務、清潔衛生、物業經營、餐飲旅遊、消遣娛樂、藝術文化等產業，咸將以消費者服務為導向、擴大營運規模或轉型民營化事業，加速充斥服務業市場。

就台灣服務業的未來發展而言，三級產業的分工更趨精細與專業化，電腦資訊的普及化，家庭事務迅速市場化，國民所得與休閒時間將逐年俱增，以及消費者迫切需求健康而安全的生活素質，追求享受休閒旅遊活動，服務業所扮演的功能殊具正面意義。不容諱言的，台灣的服務業將呈現民營化、自由化、多角化、國際化的型態，經營策略則強調專業化、效率化、精緻化、多元化及普及化，賣場必須電腦化、自動化、資訊化、開放化、大型化、現代化、合理化與大眾化。無論從服務業的型態與經營策略，或是消費購物的賣場，服務業人力的知能、素質、供需與運籌帷幄，勢將成為總體經濟活動的樞紐。展望未來，台灣已於 2002 年 1 月正式成為世界貿易組織 (World Trade Organization; WTO) 之會員，並承諾全面開放服務業市場，國際間服務業皆須在平等互惠原則之下，善盡解除貿易限制與障礙並揭露透明度；台灣的服務業市場終必更加自由化、開放化與國際化，競爭愈趨透明化、白熱化與全球化。

### 三、台灣休閒事業的發展特色

#### (一) 休閒事業與觀光旅遊的一體兩面

綜觀全球服務業的發展軌跡，觀光休閒產業的產值一直居於舉足輕重的地位，更能長期產出高附加價值的行業。1990 年代每年呈 4% 的穩定成長，對於經濟貢獻率亦屬首屈一指。根據世界觀光組織 (World Tourism Organization; WTO) 的預測，二十一世紀的休閒消費風氣盛行與觀光旅遊人口將持續劇增，其產值估計約達全球總國民生產毛額 (GNP) 的 10%，被視為是成長最快速且最具規模、最富發展潛力的產業。

舉例而言，OECD 國家行列的法國，早於 1991 年以 95 億美元的觀光收入，略勝農業一籌，變成最大的外匯來源；迨至 2000 年，外國觀光客高達 6,150 萬人，觀光收益劇增為 282 億美元。開發中國家莫不競相拓展觀光旅遊與休閒事業，陸續成為最重要的國民生產毛額；譬如，泰國自 1982 年起，觀光外匯收入凌駕稻米輸出 (泰國號稱世界米倉)，佔全國總收入的第一位。尤有甚者，有些低度開發的國家，工業甚為落後，相對的卻擁有豐富的自然與人文資源及生態景觀，並且刻意直接躍過農業與工業的製造業，企圖擺脫工業的高污染，並降低對資源與環境的損耗，而以觀光產業為導向進入服務業社會，亦是產業發展的最終希望。如同中南美、南亞地區或第三世界國家，近年來呈現休閒度假、觀光旅遊地區的高度開發情形，確實比比皆是。

## (二) 休閒事業伴隨觀光旅遊產業大放異彩

時至今日，人類的休閒活動包羅萬眾，其中觀光旅遊尤蔚為風潮；由於數以萬計的遊客蜂擁投入更多的興趣、知識、時間、金錢而樂此不疲，休閒事業遂伴隨觀光旅遊產業大放異彩。質言之，當一個國家的經濟成長、交通建設、政治開放、社會秩序與教育程度等皆能同步進展，加上國民的工作時間逐漸遞減，如果過剩的勞動轉為休閒時，才能充分享受休閒生活，不僅不是奢侈浪費，而是極其稀鬆平常，更屬積極的健康生活、調劑身心活動、公共休閒意義與社會資本議題，(Higgins, et. al., 2005) 並把休閒消費當作最實質的工作生活品質 (quality of work life; QWL) 之一部分。例如，當個人年所得逾 3,000 美元，便有能力利用假期從事休閒活動，稱為帶動國民旅遊的起點；年所得一旦達 7,000 美元以上，更可享受出國觀光旅遊的樂趣；由此不難想像台灣在最近十餘年來，民眾熱衷於國內外的觀光旅遊，已是休閒生活的最佳寫照。最近，休閒事業的最大轉變，不外乎結合環境保護、尊重動植物生命、生態景觀保育等風起雲湧的運動，使人類所共存共榮的「地球村」，得以維持平衡與延續，俾營造全體國民最好的生活環境及觀光旅遊資源，並能親近大自然實現返璞歸真的夢想。

茲按照國際通用的產業、行業與職業分類標準及概念剖析，休閒事業的本質，係結合數十種行業、專業人才與服務工作人員，相互支援營運的綜合體的商品與服務；大致涵蓋旅館業、旅遊業、飲食業、運輸業、娛樂業與藝文業等相互依存及環環相扣的事業。進一步言，旅館業則有一般旅館業、觀光旅館業與國際觀光旅館業提供的住宿及相關的服務，旅遊業係由旅行社提供國際觀光旅遊與國內旅遊等服務，飲食業有餐館業、餐飲業、飲品業等所提供三餐膳食、餐飲與美食服務，運輸業為陸上、水上與航空運輸業提供的客貨運輸服務，娛樂業乃遊樂園、地方特色、運動、娛樂等場所提供消遣娛樂服務，藝文業為文化、劇院與藝術等所提供的人文薈萃之文化藝術、民俗風情、文物古蹟及公共空間等。總而言之，休閒事業端賴透過多元化的事業經營與多樣化的專業精緻服務，才能體現衍生產值的乘數效果，並回饋從事休閒活動的愛好者。

## (三) 休閒事業的主要經營策略

現代的休閒事業必須增添顧客的旅程及消費之樂趣與享受，刻劃人生遊歷的美好回憶；莫不提供無微不至的最佳服務、互動關係與安全保障；同時，強調對任何旅客或消費者皆須一視同仁、不分階級，善盡公共服務的責任與綜合性的服務功能，高品質服務才是休閒產業最核心價值。(張宮熊，2002) 舉凡休憩住宿、美食餐飲、消遣娛樂、消費購物與社交活動等休閒遊憩事業的企業化經營，都能提供單一到全面的專業服務，更

是經年累月的連續開業，全年無休的營運服務，並且能夠維護顧客的生命財產的健康安全，擁享休閒旅遊活動的快樂。(杜淑芬，1998) 就像住宿服務延伸至餐飲、娛樂、旅遊等供應，還得大舉投入餐館、百貨商店、遊樂場、風景區、交通運輸設備等始能營運。餐飲服務則供應安全衛生可口的餐點，調理殊具各地風味的美食，及涵養高雅得體的用餐禮儀及正當的社交活動。旅遊服務須注重旅遊資源，從自然景觀、文化遺產與城鄉建築的均衡調合，到周遭整潔與觀光區域的環境保護；並關切旅客的遊樂安全及言行舉止，進而帶動旅館與餐飲服務，呈現觀光大國之林的風貌。

以台灣休閒事業的經營模式觀之，顯現企業集團(如營建業、旅館業等)的大量轉投資與小規模企業於地方景點創業等兩極化並陳的態勢。首先，大型企業擅於策略聯盟的集團化營運體系，試圖由點、線至面的全方位佈局，創造專業套裝休閒賣點的價值鏈(value chain)，藉以槓桿乘數綜效，競逐市場佔有率，達成營收和獲利的極大化。例如，耐斯企業集團於 1987 年轉投資休閒事業，引進日本機械設備遊樂園之智能(know how)，創建「劍湖山世界」，崛起於主題遊樂園。最近，耐斯集團盱衡國人休閒風氣方興未艾，以及邁入分眾與多元導向的買方世界，期能透過服務型、設施型、綜合型與勞務型的彈性(flexible)應變、快速(fast)反映市場需求及焦點(focus)經營的營運策略，提供顧客對休閒的質與量之雙重滿足；除標榜為遊客製造最大的快樂之外，並已定位於整合「劍湖山休閒產業集團」。不只經由旗下的主題遊樂園為起點，延伸至動物園兒童王國、健身俱樂部、創意生活農莊、農場生態玩國、數位玩國、溫泉世界、飯店(hotel)、百貨與生活廣場，更透過交叉行銷主軸商品及服務，串連一日遊與二日遊伴隨而來的住宿、旅遊、餐飲、運動及購物等樣樣具備，拓展全客層充分感受到休閒、度假、旅遊的高體驗情境。(姚舜，2004)

其次，國人習以利用週休二日假期，嚮往一兩天定點旅遊活動，儼然成為最普遍而健康的休閒生活。根據交通部觀光局統計，2003 年國民旅遊每年平均出遊 5.26 次，亦即約有 1.5 億人從事休閒旅遊活動。於是，民營的遊樂園已超過 400 家，民宿業者高達 1,000 餘家。除此之外，饒富地方特色、人文景觀、文化遺產、自然生態等景點應運而生，知性遊覽、產業觀光、休閒農場、休憩活動、文物特產、手工藝品、風味美食、餐飲服務等小規模企業紛紛創設，不啻推向休閒事業發展的顛峰，亦將帶動當地服務業的繁榮景象。美中不足的是，業者所面對的休閒市場飽和與激烈競爭，投資報酬率與營業獲利率已遠不如從前；當務之急，為了追求實質效益與休閒遊客的雙贏局面，今後的休閒度假商品必須凸顯主題化、集客性與滿意度等特色，專業服務和體貼互動的氣氛，使得遊客融入定點旅遊與深度體驗的知性和感性之旅，並能得到賓至如歸與提高舊地重遊的意願，以及樂於口碑相傳與擴散歡樂的旅遊經驗。

## 四、服務事業人力與休閒事業的企業倫理教育

### (一)產業發展與企業倫理的意涵

當今的世界，歸功於資訊科技的登峰造極，引領經濟榮景、物質文明、所得財富、生活水準等諸多層面的空前成就。值得關切的隱憂，乃在精神文化、生態環境資源與倫理價值的匱乏與失衡，有時候便會醞釀動盪不安與危機四伏的高風險社會。這樣的結果，特別是在企業組織之中，知識與科技程度愈高的員工，如果缺乏人文素養、道德態度、公平正義與生命價值，勢將立刻引爆產業的不穩定性及不安全感，甚或導致整個社會沉陷於不確定的深淵。

具體而言，一方面，企業倫理是產業永續發展與的關鍵成本與無形資產；它涵攝全體企業均須合法經營、維護消費者及利害關係人的權益，企業資源應為全民共享與回饋社會，企業家宜發揚創業精神，員工應注重工作素養；也就是社會體系中的企業體與從業人員，都肯自動自發的尊重專業倫理與職業道德。另一方面，企業永續經營的使命，應該不只是夢寐以求的科技產品、營運利潤、市場版圖，或是豐功偉業、成敗風險等數字與圖表而已；除此之外，所塑造的組織文化，更凸顯休戚與共的生命共同體，不可或缺的倫理與人性、感覺與氣氛、價值與態度、公民與責任等感染人心的無形力量 (intangible and invisible force)。(陳水竹, 2001) 若再一味地忽略企業倫理的層次，終將加劇科技與人文的鴻溝，無異是雪上加霜。不可諱言的，資訊科技的創新發明已臻至極限，亟待產業界最優先次序 (first priority order) 的重新思維，回歸到創業原初的理念與使命，率先獻身拯救貧乏而枯竭的人文社會環境，庶幾讓全人類均霑科技的成果。(Martin, 2002 ; Porter, et. al., 2002 ; 陳水竹, 2004)

### (二)科技大學服務事業學院的人才培育導向

明新科技大學早年以工業專科學校創校，於改制技術學院期間，為肆應服務業的迅速發展，已設有服務事業學群，包括幼兒保育、老人福利、旅館事業管理與休閒事業管理等四個系。2002 年升格為科技大學之後，旋即首創國內第一個服務事業學院。所揭櫫的教育宗旨，乃在於結合地方區域發展特色，針對現代人的養老育幼觀念的蛻變，讓下一代受到更優質、更合適的成長教育，使長輩於退休晚年能夠安享更溫馨、更健康的養生醫療保健；同時，鼓勵國人利用閒暇時間，歡度更多樣化、更專業化的休閒旅遊活動，以及品味更便利、更精緻的旅館服務與美食餐飲。

眾所週知，服務業所產出的商品，無論是分配性、生產性服務業 (distributive and productive service industry)，或是消費性、非營利性服務業 (consumptive and non-profit



service industry)，皆環繞著個人或眾人為服務對象，惟莫過於靠著優異的人力資源以服務取勝。至今，服務業躍居產業經濟活動的主體，優秀人才才是運籌帷幄的原動力。是以，企業倫理之對於服務業的從業人員而言，簡直如影隨形，真正能為專業服務注入饒富熱誠、素養、道德、態度與理念之內涵。簡言之，今後服務業的消長興衰和經營成敗之關鍵，委實取決於投入高標準的企業倫理課程，以培養獨具特色的服務業專業人才。無庸置疑的，科技大學服務事業學院擔負以科學管理與專業技術為導向培養學生的就業知能，又是最接近服務產業的學術殿堂，企業倫理不愧是最後一哩 (a last mile) 的關鍵成功因素。

### (三)服務事業學院的休閒事業教育之核心

從上述的文獻探討，深知休閒事業為未來服務業的主要核心產業，也是觀光產業的樞紐，極具未來發展潛力，而且將持續成長；投資者的創業理念與經營策略，固然是休閒事業的源頭，從業人員的專業知能、倫理素養與服務品質，則攸關其顧客價值及企業利潤。因此，透過觀光休閒之教育訓練，加強人才培植工作，備受矚目。揆諸觀光休閒產業高度發展的國家，已投入大量的人力資本，並臻於專業化與普及化的境界。可喜的是，適值國內觀光旅遊產業欣欣向榮之際，除大專校院快速續增觀光科系之外，尤以技職校院競相設立的休閒事業、休閒運動、休憩景觀等系所，對於提供高素質之休閒事業人才，殊堪可觀。

明新科技大學服務事業學院所成立的休閒事業管理系 (department of leisure business management)，首先強調同步結合國人常見的室內休閒觀念與風氣，如運動、茶藝、陶藝文化等，以及戶外休閒旅遊與活動，如休閒農漁業與林場、濱海遊憩、出國觀光等；加之融合地方發展、生態景觀資源和休閒產業之特色，匯集而成兼具多元化、跨屬性與全方位及理論與實務並重的專業領域核心課程。其次，順應休閒產業之未來趨勢，標榜經營、管理、開發與規劃設計等融入核心專業課程，藉資提升知識管理及學以致用的就業與創業知能。

目前，核心專業課程的重點涵括五個環節，「休閒農業課程」：有機農業、休閒漁業、休閒農場、產業觀光規劃等，「休閒藝術課程」：陶藝館經營、茶藝文化等，「休閒運動課程」：休閒運動實務、水上休閒活動、體適能健康管理等，「自然資源休閒課程」：森林休閒經營、海岸休閒開發、生態景觀遊憩、溫泉旅遊規劃等，「特殊族群休閒課程」：兒童休閒與教育、婦女休閒規劃、老人休閒生活設計、客家文化與休閒等。近期，已增開休閒健康俱樂部、地區性導覽人員、地方文化特色休閒景點、主題遊樂園

管理、戶外休閒活動規劃設計、休閒活動指導人員等主軸專業課程，將益加深化休閒事業經營管理的實務應用能力。

#### (四)為休閒事業教育的「企業倫理專業學程」催生

明新科技大學甫於 2004 年 3 月新修訂的「專業學程實施辦法」，作者認為，這是服務事業學院考量創辦「企業倫理專業學程」(professional curriculum within business ethics)之契機，亦帶來科技大學適時調整通識教育的轉捩點。從通識學程導入企業倫理的定位與教學之歷程，除須擺脫沿襲已久的「共同課程通識化」的框架之外，基礎通識所涵蓋中文、英文、史學、法學領域之必修二十八學分，分類通識所含人文、藝術、社會科學、自然科學、外語之選修八個學分，其中史學、法學與分類通識，連同已列入的形象管理、國際禮儀、人際關係等課程，亟待優先整合為企業倫理之專業學程。(陳水竹，2004)

在休閒事業教育的「企業倫理專業學程」方面，全體休閒事業的創業家、投資者、經營決策者、經理人、從業員工等在工作世界之中，莫不全盤觀照樂於投入休閒旅遊活動的顧客，從而迎合多元化與差異化的價值觀、消費能力、滿意程度等各種不同的休閒人口。再者，趁勢規劃設計四年一系列 20 個學分的企業倫理教學課程，起碼涵蓋服務倫理：勞動理念、價值態度、紀律規範、敬業精神，工作倫理：專業守則、職業道德素養、倫理決策、誠信操守，社會倫理：公民社會、標竿典範、人道關懷、公共領域，文化倫理：全人思維、多元文化、藝術鑑賞氣質、創意思考，群己倫理：自治自律、團隊合作、人際關係溝通、熱誠禮儀等多面向課程，使之與學生所學專業知能並駕齊驅，亦能與核心專業、資訊應用與語言能力等銜成四個群集領域，方能循序漸進與相互接軌的連貫性，以期擴展學生學習與體驗的相關範疇，俾有別於泛泛性質之通識教育，並擁有企業倫理專業學程的競爭優勢。

## 參、研究方法

### 一、本研究之實證研究的流程與架構

本研究首先透過文獻探討，進行「OECD 國家服務業高度發展經驗」、「OECD 國家服務業人力最佳典範」、「台灣服務產業發展態勢分析」與「明新科大休閒事業教育現況探討」，加以旁徵博引、彙整萃取；繼之結合作者專攻有關學術領域，以及本身長期參與休閒事業研究、人才培育等推動及實際體驗，教學相長所淬煉的實務應用領域，

進而條分縷析地匯聚而成「研究主軸理論模型及命題與驗證」。在研究過程中，針對整合企業倫理專業學程 20 學分的規劃設計為主軸，除透過「深度專訪服務事業學院院長」之外，並臚列「休閒事業管理系學生問卷調查與統計分析」，擷取探討結果加以研究命題之驗證，最後鋪陳「結論與討論」，以及從此研究結果出發，展開「後續研究」。同時，本研究的結論，非常樂於跟學習研究者、企業經理人與有識之士共同切磋、分享與驗證。如圖 1 本研究之實證研究的流程與架構。

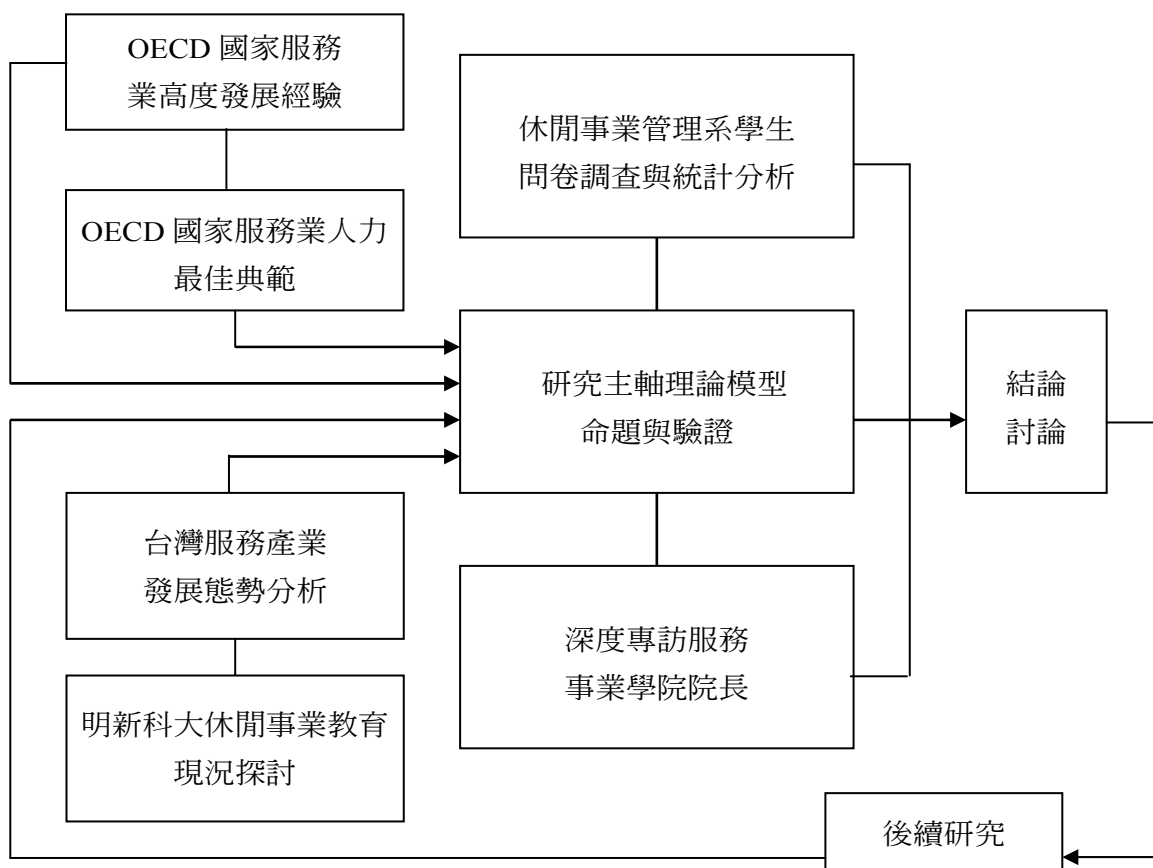


圖 1 本研究之實證研究的流程與架構

## 二、研究之命題

1. 體認從學習到就業「企業倫理專業學程」的重要程度，並考量截至目前必、選修之倫理課程之學習心得，無法獲得所需應用的倫理知能，益加凸顯創開企業倫理專業學程，誠屬刻不容緩的當務之急。
2. 認為休閒產業經理人擁有「企業倫理專業學程」證書的重要程度，確實有助於提升專業服務品質，希望在學期間能夠如期完成此一學程並領取證書。

3. 對於必、選修之倫理與分類通識相關課程為 12 學分，顯與所規劃的「企業倫理專業學程」存有落差程度，認為有需要加以改善。
4. 認為「企業倫理專業學程」的規劃設計方向，能夠依照業界需求重新規劃設計，師資背景的優先順序，則認為應具有業界經驗師資者，藉以同步改善課程與師資，避免和實際需求脫節。
5. 認為「企業倫理專業學程」的開課時序 (年級) 表，不論配置於一、二、三、四年級，或於二、三、四年級，或於三、四年級 (含暑期修課)，皆期待畢業前完成，以利就業。
6. 在校求學期間未能及時擁有「企業倫理專業學程」證書者，仍有意願準備返校選讀，如同在職的進修學習。

## 肆、研究結果

### 一、深度專訪明新科技大學服務事業學院院長進行意見交流

作者於 2004 年 7 月 6 日以服務事業學院首創「企業倫理專業學程」為主題，深度專訪當時擔任服務事業學院院長的鍾志權博士。茲就創設「企業倫理專業學程」之可行性，以及治學觀點與意見交流之初步構想，加以摘列如次。

#### (一)服務事業學院創設「企業倫理專業學程」之可行性

第一、服務事業學院目前設有四個系，旅館、休閒兩系係屬營利事業 (profit business) 之經營管理性質，老人福利、幼兒保育較偏重非營利機構 (non-profit institution) 性質；由於服務對象顯有甚大的個別差異，「專業倫理」課程殊難一體適用，課程規劃設計的困難度極高。至於企業集團轉投資創建的非營利關連機構，基於投資效益與營運成本之考量，講究企業化的專業服務與經營績效，導入「企業倫理」課程，使得學生及早受倫理素養的薰陶，將是未來教學與學習之時勢所趨。

第二、工學院與管理學院開設企業倫理專業學程，著重商品 (product) 與行銷 (marketing) 之屬性，具有附加價值的效果，或許較易於實施執行。近年來，產業界甚囂塵上的企業倫理、職業道德等相關議題，陸續浮上檯面，就像公司治理 (corporate governance) 機制已備受重視。

第三、服務事業強調顧客的感受，專業技術、顧客關係、專業倫理三者同等重要也不可或缺。例如，顧客關係資料庫必須嚴守保密，對顧客的個別差異亦得倫理決策，甚

至對顧客服務的品質保證與責任承諾，均要提供全方位 (all in one) 服務，贏得顧客的滿意度及忠誠度。

第四、爲了增強服務事業學院畢業生的競爭優勢，四個系各要深化的專業技術課程之主軸與範疇，院級的課程規劃委員會已進行數個月，有關強化企業倫理領域的課程，刻正進入協商階段。

## (二)服務事業學院已開設有關於「企業倫理」課程之檢討

第一、通識教育的必修 12 學分，多數課程未能符合服務事業經營管理之需求，除了基礎中、英文之外，建請增列倫理課程與專業師資亦配合大幅調整。

第二、目前已開課的專業倫理與形象管理、服務禮節、全人護照等課程，雖與倡議創開之專業學程名稱有所不同，惟課程內涵或多或少已涵蓋企業倫理。

第三、服務事業學院的專業技術課程之中，有的係將專業倫理融入其中，如單獨開出一門課，業界的授課師資不易聘請，反而影響課程安排。

## (三)服務事業學院對於「企業倫理專業學程」議題之後續研商

服務事業學院的「企業倫理專業學程」，所涉及的畢業學分總數，與試辦期間的專業學程學分數，均有待商榷。盱衡甫展開全院核心課程整合之際，已由院級課程規劃委員會配合專業技術學程之優先順序，進行整體考量，20 個學分的「企業倫理專業學程」能否如期納入時序表，惟對此一議題之後續研商，仍持保留的態度。同時，作者已針對休閒事業系進修部學生之間卷調查，統計分析結果一併提出，俾作爲參考。

# 二、休閒事業教育創開「企業倫理專業學程」問卷調查與統計分析

## (一)設計問卷調查

明新科技大學擁有台灣地區 158 所大學首創的服務事業學院，亦是推動教育部「提升全人基本素養」四年 (2002.9-2006.8) 專案計畫的大學；爲培植專業知能與人文素養兼備的服務事業人才，創開「企業倫理專業學程」(20 學分並發給學程證書)，或將對每個人未來的職業與事業生涯，深具關鍵性的影響，誠屬刻不容緩的當務之急。爰就「企業倫理專業學程」所蘊含的服務倫理、工作倫理、社會倫理、文化倫理與群己倫理等五種範疇的核心議題，據以製作 10 個問項，包括：休閒事業系畢業選擇投入休閒產業領域，就學期間的學習目標，截至目前必、選修之倫理課程之學習心得，從學習到就業

「企業倫理專業學程」的重要程度，休閒產業經理人擁有「企業倫理專業學程」證書的重要程度，必、選修之倫理與分類通識相關課程為 12 學分和「企業倫理專業學程」的落差程度，「企業倫理專業學程」的規劃設計方向，「企業倫理專業學程」的開課時序 (年級)，「企業倫理專業學程」的師資背景的優先順序，在校求學期間未能及時擁有「企業倫理專業學程」證書是否準備返校選讀。

## (二)統計分析結果與命題驗證

本研究為期深入了解休閒事業系學生對「企業倫理專業學程」的認知程度，首先參酌明新科技大學服務事業學院「企業倫理專業學程」規劃與設計之可行性專題研究計畫，以及「提升全人基本素養」四年專案計畫配合培植專業知能與人文素養兼備的服務事業人才，作為調查問卷的出發點。其次，根據前述 10 個問項，針對休閒事業系的在學學生進行問卷調查，以日間部、進修部三年級各一班，發出問卷 80 份，回收 57 份之有效問卷。最後，再研提統計分析結果，經與六個命題加以驗證，爰分別逐次鋪陳如下。

### 1. 休閒事業系畢業選擇投入休閒產業領域，如下表 3。

表 3 休閒事業系畢業選擇投入休閒產業領域

選項	次數	相對比率%	累積相對比率%
遊樂區	3	5.26	13.64
風景區	1	1.75	7.02
遊憩區	12	21.05	21.05
選項	次數	相對比率%	累積相對比率%
遊憩區	12	21.05	21.05
產業觀光	12	21.05	49.12
運動休閒	5	8.77	57.89
休閒餐飲	10	17.54	75.44
旅行業	9	15.79	91.23
其他	5	8.77	100.00

統計分析結果與命題驗證：休閒事業系畢業後選擇投入休閒產業領域，依序為遊憩區、產業觀光各佔 21.05%，休閒餐飲 17.54%、旅行業 15.79%，合計 75.43%，皆屬較具挑戰難度與創意服務之職務，有別於進入遊樂區、風景區等服務的志願。

## 2. 就學期間的學習目標，如下表 4。

表 4 就學期間的學習目標

選項	次數	相對比率%	累積相對比率%
服務職員(從業人員)	11	23.40	23.40
擔任管理者(經理人)	20	42.55	65.96
自行創業(負責)	16	34.04	100.00

統計分析結果與命題驗證：就學期間的學習目標，以擔任管理者（經理人）42.55%為首要目標，自行創業（負責人）34.04%居次，誠屬符合科技大學的教育產出之期望值。

## 3. 截至目前必、選修之倫理課程之學習心得，如下表 5。

表 5 截至目前必、選修之倫理課程之學習心得

選 項	次 數	相對比率 %	累積相對比率%
收穫非常多	3	6.82	13.64
收穫很多	9	20.45	27.27
有些收穫	25	56.82	56.82
沒有收穫	7	15.91	100.00
非常沒收穫	0	0.00	100.00

統計分析結果與命題驗證：截至目前必、選修之倫理課程之學習心得，僅表示有些收穫佔 56.82%，收穫非常多與收穫很多合計 27.27%，沒有收穫者 15.91%。足見此類倫理課程有些與沒有收穫者合計 72.73%，過於偏高，無法得到所需應用的倫理知能，課程內涵與實質效益亟待大幅調整或改弦易轍。

## 4. 從學習到就業「企業倫理專業學程」的重要程度，如下表 6。

表 6 從學習到就業「企業倫理專業學程」的重要程度

選項	次數	相對比率%	累積相對比率%
非常重要	12	27.27	13.64
很重要	14	31.82	59.09
重要	18	40.91	40.91
不重要	0	0.00	100.00
非常不重要	0	0.00	100.00

統計分析結果與命題驗證：從學習到就業「企業倫理專業學程」的重要程度，認為重要、很重要、非常重要者，分別是 40.91%、31.82%、27.27%，合計 100%，並沒有覺得不重要或非常不重要者。對於科技大學的在學學生而言，正確理解企業倫理無疑是休閒事業教育的基調，將加深影響企業的競爭力，越發凸顯創開企業倫理專業學程，確屬迫切性之需要。

5. 休閒產業經理人擁有「企業倫理專業學程」證書的重要程度，如下表 7。

表 7 休閒產業經理人擁有「企業倫理專業學程」證書的重要程度

選項	次數	相對比率%	累積相對比率%
非常重要	13	29.55	13.64
很重要	15	34.09	63.64
重要	16	36.36	36.36
不重要	0	0.00	100.00
非常不重要	0	0.00	100.00

統計分析結果與命題驗證：休閒產業經理人擁有「企業倫理專業學程」證書的重要程度，同樣顯示重要、很重要、非常重要者，分別是 36.36%、34.09%、29.55%，三者合計亦達 100%，而且沒有認為不重要或非常不重要者，亦等於獲得全數對象認同在學期間的重要性。由於科技大學休閒事業系畢業學生，大多準備挑戰經理人之職位，修習此一專業學程，的確有助於經理人的倫理領導與決策，帶領所屬成員執行企業倫理行為，進而提升專業服務品質，希望在學期間能夠如期完成此一學程並領取證書，委實甚具前瞻遠見，確屬難能可貴。

6. 必、選修之倫理與分類通識相關課程為 12 學分和「企業倫理專業學程」的落差程度，如下表 8。

表 8 必、選修之倫理與分類通識相關課程為 12 學分和「企業倫理專業學程」的落差程度

選項	次數	相對比率%	累積相對比率%
差距很大需要改善	27	61.36	13.64
有差距不必改善	15	34.09	95.45
無差距現象	2	4.55	100.00

統計分析結果與命題驗證：必、選修之倫理與分類通識相關課程為 12 學分和「企業倫理專業學程」的落差程度，認為差距很大需要改善者 61.36%，有



差距不必改善 34.09%，顯與所規劃的「企業倫理專業學程」存有落差程度，因之，循序漸進的調整有其必要性，仍待加以改善。

7. 「企業倫理專業學程」的規劃設計方向，如下表 9。

表 9 「企業倫理專業學程」的規劃設計方向

選項	次數	相對比率%	累積相對比率%
依照業界需求重新規劃設計	23	52.27	13.64
將分通識課程併入整合設計	13	29.55	81.82
調整系已開課程再新增至學程學分數	8	18.18	100.00

統計分析結果與命題驗證：「企業倫理專業學程」的規劃設計方向，認為依照業界需求重新規劃設計者 52.27%、將分類通識課程併入整合設計者 29.55%，兩者合計逾 80%，不難發現企業倫理專業學程應導入業界需求亦屬刻不容緩。

8. 「企業倫理專業學程」的開課時序表 (年級)，如下表 10。

表 10 「企業倫理專業學程」的開課時序 (年級)

選項	次數	相對比率%	累積相對比率%
配置於一、二、三、四年級	14	31.82	13.64
配置於二、三、四年級	15	34.09	65.91
配置於三、四年級	15	34.09	100.00

統計分析結果與命題驗證：「企業倫理專業學程」的開課時序表 (年級)，認為配置於一、二、三、四年級或二、三、四年級或三、四年級 (含暑期修課)，前者佔 31.82%、後兩者各佔 34.09%，意味著專業學程的課程安排，不論配置於上述的那種年級，均可由校方本諸職責妥善為之，惟皆期待畢業前能夠完成，並取得專業學程證書，以利就業。

9. 「企業倫理專業學程」的師資背景的優先順序，如下表 11。

表 11 「企業倫理專業學程」的師資背景的優先順序

選項	次數	相對比率%	累積相對比率%
產業界的專業教師	14	31.82	13.64
具有業界經驗師資	30	68.18	100.00
一般教師資格	0	0.00	100.00

統計分析結果與命題驗證：「企業倫理專業學程」的師資背景的優先順序，認為具有業界經驗師資者佔 68.18%、產業界的專業教師者 31.82%，則全數認為應具有業界經驗師資者，藉以同步改善課程與師資，而不宜由一般教師資格者授課，期能避免和實際需求脫節。

10. 在校求學期間未能及時擁有「企業倫理專業學程」證書是否準備返校選讀，如下表 12。

表 12 在校求學期間未能及時擁有「企業倫理專業學程」證書是否準備返校選讀

選項	次數	相對比率%	累積相對比率%
非常願意	6	13.64	13.64
很願意	14	31.82	45.45
願意	22	50.00	50.00
不願意	2	4.55	100.00
非常不願意	0	0.00	100.00

統計分析結果與命題驗證：在校求學期間未能及時擁有「企業倫理專業學程」證書是否準備返校選讀，表示願意者為 50%、很願意者 31.82%、非常願意者 13.64%，不願意者極少數僅 4.55%，更沒有出現非常不願意者；為此，企業倫理專業學程證書對在學生與從事休閒事業的畢業生，或許具有一定程度的認同。如未能在在校求學期間及時擁有證書，仍有意願準備返校選讀，如同參與在職的進修學習。

### 三、休閒事業教育創開「企業倫理專業學程」之規劃

#### (一) 導入策略規劃與專案管理之雙重模式

根據前述的深度專訪服務事業學院和問卷調查與統計分析結果及命題驗證，在在顯示建構休閒事業教育的企業倫理專業學程及創辦實施的迫切性與可行性。本研究試圖導入較常見的「策略規劃」(strategic planning) 與「專案管理」(project management) 雙重模式。基於此，不論從服務事業學院投入服務業人力培育之總體策略，抑或休閒事業教育的企業倫理專業學程之規劃與設計，咸屬科技大學造就服務業人才的重要目標之一，端賴適時策略規劃與展開行動方案等兩者的兼籌並顧，始能奏效。首先，依循首創服務事業學院的願景、理念與使命，聚焦專業學程所涵蓋的服務倫理、工作倫理、社會倫理、文化倫理與群己倫理等五種範疇，規劃設計企業倫理系列的主軸課程。其次，就必須擅於 SWOT 分析，詳加窺探組織內部優勢 (strengths) 與劣勢 (weaknesses)，以及組織外在機會 (opportunities) 與威脅 (threats)，並配合 TOWS 競爭優勢之矩陣策略。同時，善加運用專案計畫的管理循環架構，透過規劃、實施、檢討、行動 (plan, do, check, action; PDCA) 的 PDCA 四個步驟，臻達試辦的最佳時機。規劃程序則從 P、D、C 至 A 的大循環流程，係屬於內部循環，在檢討 (check) 的階段，復以回饋方式的「PDCA 小循環」，再度深層整體省察，或尚需再經 P (plan)、D (do)，然後於最少差距、最低風險狀況適時進入行動 (action)。外部循環則強調專案計畫雖已付之行動，仍需不斷地加以「持續改善」，諸如來自服務品質的瑕疵或是顧客的抱怨，落實專案計畫的全程控管策略，方能增益總體表現與執行績效。如圖 2 休閒事業教育創開企業倫理專業學程之 PDCA 管理循環機制。(陳水竹，2004)

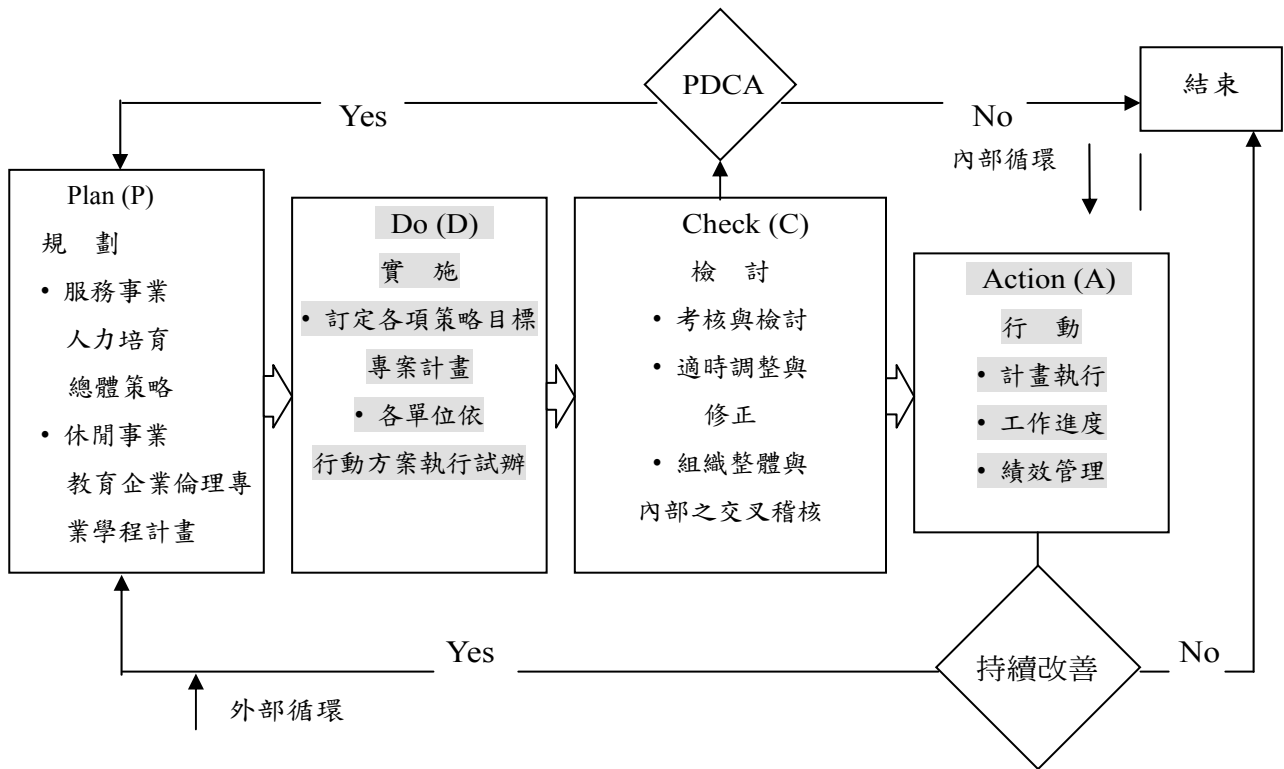


圖 2 休閒事業教育創開企業倫理專業學程之 PDCA 管理循環機制

## (二) 休閒事業教育的企業倫理專業學程之學習路徑

根據前揭企業倫理所涵蓋的服務、工作、社會、文化與群己等五種倫理範疇，至少可以規劃 10 個系列、各 2 學分的主軸課程，諸如：(1) 勞動理念與價值態度 (2) 紀律規範與敬業精神 (3) 專業守則與職業道德素養 (4) 倫理決策與誠信操守 (5) 公民社會與標竿典範 (6) 人道關懷與公共領域 (7) 全人思維與多元文化 (8) 藝術鑑賞氣質與創意思考 (9) 自治自律與團隊合作 (10) 人際關係溝通與熱誠禮儀，試圖進行規劃與創開專業學程之基調、主軸課程與核心價值及終極目標，乃至培養優秀的休閒事業管理人才出類拔萃。如圖 3 休閒事業教育的企業倫理專業學程之學習路徑。

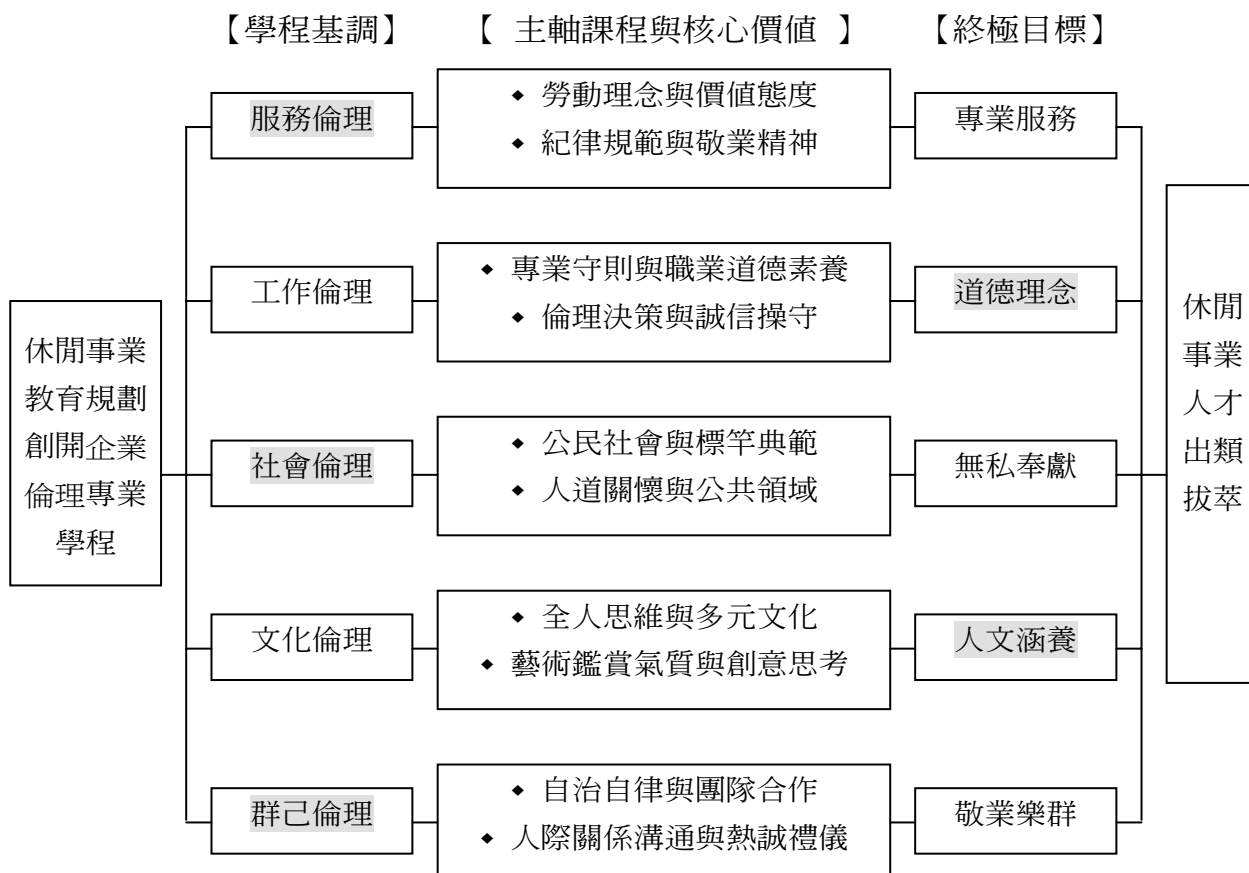


圖 3 休閒事業教育的企業倫理專業學程之學習路徑

## 伍、結論與討論

### 一、結論

#### (一)借鏡OECD國家服務業人力的最佳典範並加以複製成功經驗

綜觀全球服務業發展與消長的軌跡，顯已主導總體產業結構、就業結構與產經趨勢的脈動。目前，台灣每年國民所得已逾 14,000 美元，消費購物潛力節節升高，勞動時間日益縮短轉而從事休閒度假，民眾熱衷於國內外觀光旅遊的風潮，已是休閒生活的最佳寫照。基於此，大型企業或企業集團始於製造業，無不競相挹注大量資金跨足服務業，並以零售業、生活產業、休閒觀光旅遊業為重心，創造轉投資的營運利基。殊值注意的是，儘管服務業的資訊科技設備與專業技術職業證照，兩者均有長足的進步，但與日俱

增的相對極限，莫過於同步提升專業知能與企業倫理，及展現專業服務與職業素養的兼容並蓄，才是維繫持續競爭優勢的關鍵成功因素。本研究旁徵博引 OECD 國家服務業人力的最佳典範，得以印證竭盡良好的專業倫理、正確行爲、工作素養、服務熱誠、敬業態度、團隊合作、人際溝通、健康安全與品質保證、人性化與工作生活品質等，遠勝於專業技術與聰明才智的重要性，此爲台灣迎頭趕上服務業發達國家，服務業人力的企業倫理教育核心價值之所在。

## (二) 建構與定位休閒事業教育的企業倫理專業學程之範疇

本研究從關注服務業人力的企業倫理教育之基調出發，詳加析論休閒事業教育建構企業倫理專業學程與創辦實施的可行性。鑑於休閒事業涵蓋旅遊、餐飲、益智、感性、購物與活動等相關層次之人力，全體從業人員兼備高度的專業知能與企業倫理，始能助長顧客價值、企業利潤及社會利益的極大化。也因此深知，休閒事業教育融入企業倫理的專業學程，根據前揭企業倫理環繞於服務、工作、社會、文化與群己等五種倫理範疇，至少可以規劃 10 個系列、各 2 學分的主軸課程，將裨益同步提升企業智商 (corporate intelligence quotient; CIQ) 與組織基因 (organizational deoxyribonucleic acid; ODNA)，增進休閒事業的經營管理能力，惟尤須突破專業技術與通識教育相互排擠的兩極化瓶頸，設法優先整合企業倫理專業學程的 20 個學分，或將培養學成人士，深化知識管理並擅於實質應用，並對每個人未來的職業與事業生涯，將深具關鍵性的影響。

## (三) 創開休閒事業教育的企業倫理專業學程已屬當務之急

整體而言，本研究針對在學學生進行問卷調查，再研提統計分析結果，爰經與所假設的命題加以驗證，足以顯示創開休閒事業教育的企業倫理專業學程已屬刻不容緩的當務之急。休閒事業系學生畢業之後，選擇投入遊憩區、產業觀光與休閒餐飲者合計 59.64%；學習目標，以擔任管理者 (經理人) 居首，自行創業 (負責人) 次之，皆符合科技大學的投入休閒事業教育之產出效益。同時，體認修習「企業倫理專業學程」與其證書之重要、很重要、非常重要的程度，合計 100%，甚至未能及時於求學期間擁有證書者，也有 95.46% 表示願意、很願意、非常願意重返校園選讀。此外，「企業倫理專業學程」的規劃設計方向，認爲依照業界需求重新規劃設計者 52.27%、具有業界經驗師資者佔 68.18%、產業界的專業教師者 31.82%，更加凸顯學生對專業學程內涵與師資，亦寄予厚望。

## 二、討論

### (一)服務業人力培育規劃與設計企業倫理專業學程的時機

台灣服務業已躍居產業經濟活動的主體，其產值所增加的國家財富與增進國民生活，皆歸功於服務業人力素質的提升；今後服務業的高度成長與蓬勃發展，取決於服務業人力培育的投入程度，也唯有優秀的從業人員擁有專業知能、倫理素養與服務品質，則是創造顧客的消費價值及企業營運利潤的關鍵成功因素。行政院經濟建設委員會於 2004 年 9 月 20 日首度舉辦「第一屆全國服務業發展會議」，特別著重推動「觀光客倍增計畫」，並結合地方特色文化產業，希冀締建台灣成為觀光大國，將引領服務業的整體發展與未來方向。作者向來秉持：如果國人都不樂於在國內從事休閒旅遊活動，便無法吸引國外觀光客前來消費；如果國內的休閒觀光旅遊活動，僅止於提供專業服務而忽略企業倫理所蘊含的熱誠、禮節、素養、道德與態度，遑論遊客的滿意度與忠誠度，更加難以帶來商機及產值。此時此刻，大專校院的服務業人力培育之規劃與設計，導入企業倫理專業學程的學習觀點，似乎是倡議服務業發展的重要課題之一。

### (二)建構休閒事業教育的企業倫理專業學程刻不容緩

在建構休閒事業教育的「企業倫理專業學程」議題，前揭服務事業學院院長對於實施的可行性，雖仍持較保留的態度，惟揆諸問卷統計結果，卻深受休閒事業系學生的重視與期盼。際此當今休閒事業成長與發展的關鍵時刻，業界殷盼擁有專業知能與倫理素養兼容並蓄之優秀人才，無異是許多大專校院執著於休閒事業教育的投入與產出之間，亟需堅持的「企業倫理專業學程」，或許殊值嘗試與創辦。職是之故，學院與學系兩級課程規劃委員會，宜鎖定現行所開設企業倫理之相關課程（包括通識領域、系時序課程）加以檢討，並且試圖研提專業學程 20 學分融入畢業總學分（128 學分）之初步評析。在專業學程之規劃與設計方面，包括課程設計、開課時序、師資遴選與介聘及每學期（學年）執行成效之評估，端賴決策者審慎縝密將事，深化「企業倫理專業學程」培養服務業人力的出類拔萃，脫穎而出，早日邁向最佳休閒國度的新里程碑。

## 參考文獻

- 天下雜誌 (2005.5.1)，台灣 2004 年製造業 1000 大排名總表、台灣 2004 年服務業 500 大排名總表，322，216-253、358-377。
- 行政院主計處 (2005.9)，中華民國台灣地區國民經濟動向統計季報，110，7。
- 行政院主計處 (2005.9)，中華民國台灣地區人力資源管理統計月報，382，18-19。
- 杜淑芬 (1998)，休閒遊憩事業的企業化經營，譯自 Crossley, J.C. & Jamieson, L.M. (1998), *Introduction to Commercial and Entrepreneurial Recreation*(Revised Edition)，台北市：品度股份有限公司，80-81、195-206。
- 明新科技大學 (2005)，2005 年版簡介，新竹縣：自印本，21。
- 姚舜 (2004)，休閒產業集團化初試啼聲，經濟日報 (2004.8.11)，29 版。
- 張宮熊、林鈺梵 (2002)，休閒事業管理，台北市：揚智文化事業公司，208-217。
- 陳水竹 (1994)，觀光服務系統分析 (增訂版)，台中市：台光出版社，2-3、14-21。
- 陳水竹 (2001)，經濟榮景與公民社會的關聯探索－兼談技術院校實踐全人教育的使命，教育部、慈濟技術學院：第 16 屆全國技術及職業教育研討會論文集，一般技職及人文教育類，1-10。
- 陳水竹 (2003)，企業倫理與社會責任的核心價值之實證研究－以台塑集團與統一集團為例，明新科技大學：2003 年第一屆企業倫理理論與實務研討會，66-86。
- 陳水竹 (2004)，組織行為：理論應用與產業發展 (二版)，台北市：華泰文化事業公司，50-56、128-129、237-238。
- 陳水竹 (2004)，大專技職校院企業倫理教學的定位與趨勢之研究－以明新科技大學全人教育之校園文化的轉型為例，明新科技大學：2004 年第二屆企業倫理理論與實務研討會論文集，15-29。
- Higgins, J. W. & Rickert, T. (2005), "A Taste Healthy Living: A Recreational Opportunity for People at Risk of Developing Type 2 Diabetes", *Leisure Sciences*, 27(5), 439-458.
- IMD (2003), *The World Competitiveness Yearbook*.
- Martin, R. (2002), "The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility", *Harvard Business Review*, March, 69-75.
- OECD (2001), *Environmental Outlook*.
- OECD (2001), *Quarter National Accounts*, 3, Paris.
- Porter, E. M. and Kramer, R. M. (2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, December, 57- 68.





# 銀行業經營績效評估模型—— 服務品質觀點

## A Study on Measuring Operational Efficiency and Service Quality in Taiwanese Commercial Banking

鄧誠中\* Tseng-Chung Tang

國立虎尾科技大學企業管理系副教授

Associate professor of Business Administration Department, National Formosa University

Tel: (05) 631-5757 E-mail: tctang@nfu.edu.tw

紀麗秋 Li-Chiu Chi

國立虎尾科技大學財務金融系副教授

Associate professor of Finance Department, National Formosa University

### 摘 要

本研究以本國上市銀行為實證樣本，首先探討銀行服務品質與經營績效間的關聯性，其次由銀行財務報表萃取若干財務變數，或再加上由服務品質因素萃取之變數，利用 Logit 分析法建構二類銀行經營績效評估模型；最後，比較不同變數所建構模型的區別能力及預測能力，並提出最佳模型。本研究以文獻分析、問卷調查及個案研究等三種方法進行研究，研究結果顯示：(1) 服務品質與銀行經營績效二者之間存在顯著的正相關。(2) 在服務品質各構面的滿意度方面，銀行顧客對「環境設施」的滿意度最高，對於「業務因素」的滿意度最低。(3) 使用服務品質變數及財務變數所建構的模型，其區別能力及預測能力明顯優於只使用財務變數所建構的模型，可見加入服務品質因素有效地提高模型的歸類表現。

關鍵詞：銀行、服務品質、經營績效

## Abstract

We empirically investigate the relationships between service quality and operational efficiency using a sample of listed commercial bank branches in Taiwan during the period 1996-2000. In addition, we employ Logit analysis to build operational efficiency models and seek to establish if a combination of financial ratios and service-quality measures provides more accurate tools in measuring operational efficiency of bank branch. The results show that service quality has strong positive relationships with operational efficiency of a bank's branches. Also, customers, across the bank branches, rate the service quality highest in "Environment & Facilities" and lowest in "Business Factors." Finally, the model built with financial-ratio and service-quality variables exceeds the model built with only financial-ratio variables in terms of overall classification accuracy and prediction accuracy, indicating the efficacy of service-quality measures in the context of classification performance.

**Keywords:** Bank, Service quality, Operational efficiency

作者感謝匿名審稿人的寶貴意見與指導，使本研究更加嚴謹。

## 壹、前言

我國銀行業過去屬於寡占的經營型態，但 1980 年代以來，政府持續推動金融自由化及國際化以配合經濟發展的需要，並於 1990 年公佈「商業銀行設立標準」開放民營商業銀行之設立。在新銀行開放設立後，銀行業面臨激烈的競爭，提供周延而快速的金融服務，成為銀行經營的必然趨勢。銀行的性質屬於金融服務業，與一般企業一樣，也是以營利為目的，但卻肩負調節金融，促進經濟繁榮，協助工商業發展以及服務大眾投資理財的需要等責任；銀行的經營績效良窳不僅關係銀行業的生存與發展，對整體經濟發展及金融的穩定亦有著深遠的影響。因此，銀行的經營績效一直都是社會大眾矚目的焦點，而銀行存戶、股東等利害關係人更是關注銀行營運與經營績效的好壞。

美國銀行管理協會 (Bank Administration Institute) 在 1987 年進行一項銀行經理對銀行經營的意見調查，其結果顯示有 85% 的銀行經理認為銀行經營中最為重要的是服務品質，其重要性遠高於新產品開發與訂價。Brignall et al. (1991) 指出服務品質是評估服務業經營績效的六大構面之一，Intter and Larcker (1998) 也發現顧客對服務品質的滿意度越高時，該公司的績效通常也越高。許多探討銀行業經營績效與服務品質關係的研究

則指出，銀行的服務品質與其經營績效之間呈現顯著正相關（例如：陳晏如，1988；洪碧霞，1992；Roth & Jackson III, 1995；Berger, Leusner, & Mingo, 1997；Soteriou & Zenios, 1997；徐中琦、廖見文，1997；黃玟瑜，2000；蔡敏川，2002；陳志銘，2003），換言之，銀行所提供的服務品質越高時，其經營績效可能相對越佳。所以，服務品質不只是顧客對交易過程的需求滿足之程度，更可作為衡量銀行經營績效的重要非財務性指標。

以往針對銀行業進行經營績效評估的相關研究大多只以財務變數來評估銀行績效的好壞，而忽略非財務變數的評估效果，至於利用服務品質作為衡量銀行經營績效的研究則非常之少。由於納入非財務變數有助於提升模型的區別或分級能力（參見 Gardner, 1984; Meinster & Elyasiani, 1988；胡維釗，1993；吳永煜，1998），因此本研究即以國內之上市商業銀行為對象，分析服務品質與銀行經營績效間的關係，並進而由銀行財務報表萃取若干財務變數，或再加上由服務品質因素萃取之變數，利用 Logit 分析法建構銀行經營績效評估模型，以評估銀行的經營績效，並檢驗使用服務品質變數及財務變數所建構的模型（簡稱為SF模型）其表現是否優於只使用財務變數所建構的模型（簡稱為FV模型）。

## 貳、相關文獻探討

### 一、銀行經營績效

績效評估是針對組織達成既定財務及品質目標過程的檢視衡量，組織可透過績效評估來作為管理改進的參考，績效評估的指標可區分為財務性指標，如資產報酬率、資本報酬率、財務槓桿等，以及非財務性指標，如服務品質、顧客滿意度、生產力及管理特質等。銀行的經營績效，一般而言，就是符合安全性、流動性、收益性、效率性、成長性及公共性原則的程度。我國金融主管機關對銀行經營績效的評估包含：資本適足性、獲利性、資產品質安全性、效率性、流動性、成長性、其它等七大項，而美國聯邦金融檢查評議委員會（Federal Financial Institutions Examination Council, FFIEC）也提出「統一金融機構評等制度」（即 CAMELS 評等制度）以評鑑銀行之等級，此評等制度共分為資本適足性、資產品質、獲利性、流動性、成長性與市場風險敏感性等六項因素。至於加拿大金融機構監理局（Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada, OSFI）之場外監控也採與美國 CAMELS 評等制度十分類似之金融預警制度。

在銀行經營績效評估的相關研究上，目前學者大多偏向只以財務或會計變數來評估

銀行績效 (例如黃敏助, 1985; 滑明曙、王美惠、陳瑞行, 1987; 吳碧珠、許世雄, 1988; 周麗真, 1989; 陳香如, 1992; 古永嘉, 1995; 李佳珍, 1999; 蕭建興, 2000; 方國定、胡琇娟, 2002; Chen & Yeh, 1998; Milind, 2001), 只有少數涉及非財務變數的評估效果, 例如 Beacham (1982) 以銀行的位址、規模、淨利息邊際、放款損失的控制、非利息收入、新增利息費用的控制、生利資產水準、權益資本水準等變數評估美國社區銀行的經營績效; Gardner (1984) 以八項財務比率以及管理者特質作為評估銀行經營績效的變數; Arshadi and Lawrence (1987) 以四項績效衡量指標與 14 項內外生變數作為銀行經營績效的變數; Barry (1988) 使用獲利性、邊際分析、資產品質、資本適足性等變數來評估商業銀行的績效表現; Meinster and Elyasiani (1988) 以 16 項財務變數與 15 項外生變數作為銀行經營績效的變數; 胡維釗 (1993) 以 16 項內生變數與三項外生變數作為銀行績效的變數; Soteriou and Zenios (1997) 使用可靠 (reliability)、反應 (responsiveness)、信心 (assurance)、實體性 (tangible)、移情性 (empathy) 及人員訓練教育 (personnel training and education) 等投入變項建構銀行的經營效率模型、品質效率模型及獲利效率模型; 吳永煜 (1998) 以 28 項財務比率、六項銀行個體特徵變數以及九項總體經濟指標來衡量銀行之經營績效; Oberholzer and Westhuizen (2004) 以規模、技術、配置以及成本等四項指標來衡量銀行之經營效率; 張石柱、蕭幸金、譚雯華 (2004) 以學習與成長、企業內部流程、顧客、財務等四個構面共八項衡量指標探討新舊銀行之經營效率。

## 二、銀行服務品質

Cronroos (1982) 認為服務品質是消費者事前對服務的期望品質 (expected quality) 與接受服務後的經驗品質 (experienced quality), 兩者相比較而產生的結果, 此一差異值稱為總知覺品質 (total perceived quality), 如果經驗品質超過期望品質, 則總知覺品質是高的, 反之則是低的。Lewis and Mitchell (1990) 將服務品質定義為符合顧客需求的程度; Colletti (1987) 也主張銀行的服務品質必須由銀行顧客的立場予以設想與定義, 因此, 他認為銀行服務品質就是銀行所提供的服務能有效滿足顧客的需求與期望的程度, 而服務品質的決定因素包括有迅速、專業、正確、禮貌、知識、個人化、一致性、銀行信譽、符合需求、經濟性等構面。

Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1985, 1994) 對金融業及服務業進行研究後, 提出十項服務品質的衡量構面: 可靠 (reliability)、反應 (responsiveness)、稱職 (competence)、便利 (access)、禮貌 (courtesy)、溝通 (communication)、可信性 (credibility)、安全

(security)、同理心 (understanding) 及實體性 (tangible)。Smith (1989) 針對 50 家小型企業主管進行晤談，研究結果指出，正確、機密、可靠及速度是最重要的四項銀行服務品質因素。

### 三、銀行經營績效與銀行服務品質的關係

陳晏如 (1988)、洪碧霞 (1992)、Roth and Jackson III (1995)、Berger, Leusner, and Mingo (1997)、Soteriou and Zenios (1997)、徐中琦和廖見文 (1997)、黃玟瑜 (2000)、蔡敏川 (2002) 及陳志銘 (2003) 等探討銀行經營績效與服務品質之間的關聯性，他們的研究結果都指出不同型態的銀行間確實有不同經營效率及服務品質，而且服務品質水準與銀行經營績效間呈現顯著之正相關。此外，李銘章 (1994) 針對服務品質、顧客滿意度與獲利能力進行因果關係研究，結果顯示服務品質對顧客滿意度及獲利能力都存在顯著的正向影響；過慶 (2000) 以台灣地區銀行業為對象，探討經營績效與獲利能力的研究也獲得類似結論。整體而言，多數研究都指出銀行提供之服務品質與其經營績效間是有顯著正向關聯性的，銀行欲提高其經營績效，則提升服務品質是值得重視的。

綜合上述，相關文獻雖然指出銀行的服務品質與其經營績效間有顯著關聯性，且另有文獻顯示納入非財務變數能提升模型的區別或分級能力 (參見 Gardner, 1984; Meinster & Elyasiani, 1988; 胡維釗, 1993; 吳永煜, 1998)，但是目前的文獻仍缺乏針對上述二項議題進行系統性之整合研究者。因此，本研究先以實證資料探討服務品質與銀行經營績效間的關係，再由非財務性質的服務品質因素中萃取變數、建立模型，以評估銀行的經營績效，並檢驗使用服務品質變數及財務變數所建構的模型其表現是否優於只使用財務變數所建構的模型。

## 參、研究設計

### 一、研究架構

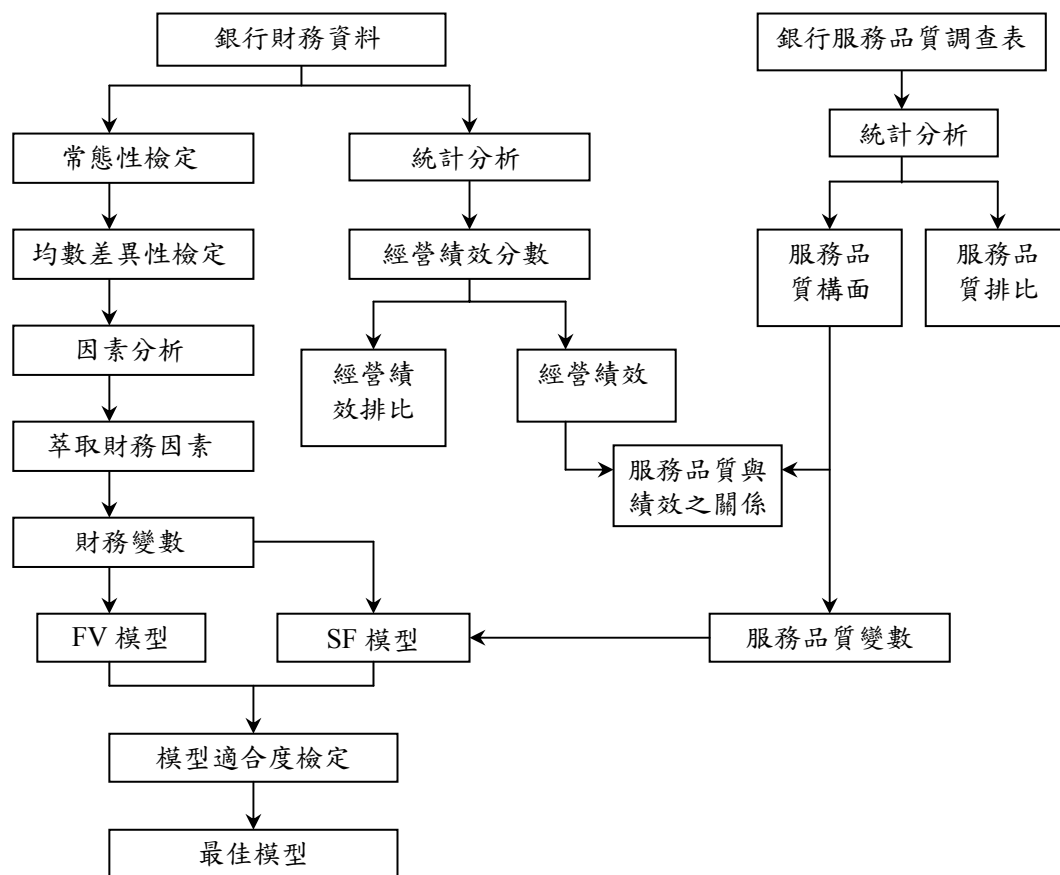


圖 1 研究架構圖

本研究以文獻分析、問卷調查及個案研究三種方法進行分析。首先蒐集相關文獻，經分析及歸納而成適用之次級資料。其次，應用個案研究法，針對研究樣本：(一) 蒐集個案銀行之財務資料，運用統計方法挑選出可能影響銀行經營績效的財務變數，作為建立 FV 模型之輸入變數。(二) 由財務變數求算銀行之經營績效分數和績效排名。(三) 經由編製調查問卷，蒐集有關顧客對銀行服務品質的滿意度資料以進行銀行服務品質分析，探討服務品質與銀行經營績效間的關係，並運用統計方法挑選出服務品質變數，再加入財務變數共同作為建立 SF 模型之輸入變數。

本研究將樣本依其經營績效分數區分為績效良好與欠佳二個群組，再各自將兩群組隨機分為原始樣本及驗證樣本，藉由建構 FV 模型及 SF 模型等二類模型，以檢視加入非財務變數對於模型的區別能力或預測能力的影響。本研究之研究架構如圖 1 所示。

## 二、研究對象

銀行服務品質部分，著眼於資料取得的限制與便利，本研究係以 1996 至 2000 年股票上市之台北縣、市地區本國商業銀行為研究對象，樣本則是研究期間內與研究對象銀

行有開戶往來的顧客。研究期間，國內上市銀行共 32 家，包含 13 家原有的銀行（彰化、第一、華南、中國國際、世華、中國信託、台北、新竹、台中等商業銀行以及台北銀行、中華開發工業銀行、交通銀行、中國農民銀行等），15 家新設銀行（萬通、大安、中華、匯通、高雄、萬泰、聯邦、華信、玉山、富邦、亞太、台新、遠東、中興、大眾等商業銀行）以及 4 家企業銀行（台南、高雄、台東、台灣等企業銀行）。

本研究係以本國商業銀行為研究對象，因此性質較為不同的中華開發工業銀行、交通銀行及中國農民銀行不列入研究；此外，中國信託、台北、台中、新竹等四家商業銀行係於研究期間改制為商業銀行，中華銀行、高雄銀行和 4 家企業銀行等 6 家銀行受限於資料取得的限制，也不列入研究，其餘的 19 家商業銀行（彰化、第一、華南、中國國際、世華、台北等 6 家原有的銀行，以及萬通、大安、匯通、萬泰、聯邦、華信、玉山、富邦、亞太、台新、遠東、中興、大眾等 13 家新設銀行）即為本研究對象。經營績效評估模型部分，係以 1996 至 2000 年上述 19 家銀行為對象。

### 三、抽樣設計

考慮規模因素下，為提高樣本估計值的可靠性，本研究採分層隨機抽樣法 (stratified random sampling method)，分層之標準係依銀行家數 (含總、分行) 之規模，區分為大型 (44 家 (含) 以上者)、中型 (22 至 43 家者)、小型 (總、分行家數合計在 21 家 (含) 以下者)。在依銀行之不同規模進行分層抽樣後，本研究針對被抽選的銀行分別隨機選取 10 位顧客進行人員問卷訪問，施測時間為自 2001 年 7 月至 10 月止。

正式問卷共發出 855 份，回收 631 份，剔除無效問卷後，有效問卷共計 561 份，有效問卷回收率為 65.61%。受測銀行顧客樣本，女性 (51.2%) 多於男性 (48.8%)。年齡分佈以 20-25 歲最多 (28.2%)，26-30 歲次之 (25.7%)，31-35 歲又次之 (14.9%)。教育程度集中在大學 (31.2%)、專科學校 (28.4%)、高中或高職 (25.7%) 畢業。顧客職業以民營企業職員最多 (32.1%)，其次分別為學生 (14.3%)、自營商人 (14.0%)、自由業 (14.0%) 及軍公教人員 (10.9%) 等等。

### 四、問卷設計與信度檢定

本研究使用「銀行服務品質調查表」，問卷設計係參酌相關文獻 (例如：陳晏如，1988；洪碧霞，1992；李銘章，1994；徐中琦、廖見文，1997；吳永煜，1998；黃玟瑜，2000；蔡敏川，2002；陳志銘，2003) 將銀行服務品質的屬性彙整比較，經多次修改並經預試後而發展成衡量題目。問卷之架構與內容有二大部分：(1) 問卷主題部份分為八



個構面，共計 33 題問項 (參見附錄一)，每一題項皆採李克特 (Likert Scale) 五點尺度來衡量，1 表「極不滿意」，5 表「非常滿意」。(2) 顧客人口統計資料，包括顧客的性別、年齡、教育程度及職業。

為確認本研究所採用問卷之適切性，本研究先以主成份分析法進行因素分析，並以變異數最大法 (Varimax) 方式轉軸，以特徵值大於 1 為準則萃取出方便因素、專業技能、服務效率、行員素質與態度、環境設施、業務因素、安全措施、銀行形象等八個因素構面，累積解釋總變異量為 79.85%。各構面之內部一致性 Cronbach's  $\alpha$  值介於 0.7515 至 0.9016 之間，顯示本問卷具相當的穩定性，符合理論要求，可適用本研究之所需。

## 五、研究變數

本研究之研究變數分為二大類：財務變數、銀行服務品質變數 (變數名稱及內容參見附錄二附表一)。財務變數部分係以相關研究以及國內外金融檢查較常使用之指標作為參考而挑選出 21 項財務比率變數。銀行服務品質變數部分則是與銀行服務品質有關的「銀行服務品質調查表」中的八個構面因素。

# 肆、實證結果

## 一、經營績效之排比分析

本研究以 21 項財務比率作為自變數進行因素分析，求得 1996 至 2000 年五個年度各銀行在各個共同財務變數的因素分數，並利用  $Y_i = (1 / 1 + e^{-Z_i}) \times 100$  之公式 (其中， $Y_i$ ：百分位化因素評點； $Z_i$ ：標準化因素分數) 將因素分數化成百分位之因素評點，最後對各銀行在同一年度的各個因素評點予以等權加總，所得的總評點就是各銀行在該年度的經營績效分數，分別加以排序後即得到各銀行在各年度的績效排名 (參見表 1)。為將全體銀行依其經營績效區分成經營績效良好與欠佳兩個群組，首先以所有年度之銀行績效分數為基礎，求算銀行各年度績效分數之平均數，並以此為分界，將經營績效分數高於同一年度同業平均者歸為經營績效良好的一群，反之，若低於同業平均數則歸類為經營績效欠佳的一群，績效歸類情形參見表 1。研究期間中，除了 2000 年以外，自 1996 至 1999 四年間，超過一半以上的銀行都處於經營績效欠佳的狀況。

19 家銀行在 1996 至 2000 年度的經營績效，依各年度的經營績效平均數來看，自 1997 年開始呈現逐年遞增的狀態，但若依各年度經營績效排名來分析，則各家銀行的排名在研究期間內變動幅度不小，時而表現良好，時而表現不佳。整體而言，若以成立時間為

基準，經營績效表現排名的前四名以及後五名都是新設的民營銀行，原有的六家銀行的經營績效表現算是平平。推究其原因可能是某些原有銀行自公營轉為民營為時不久，人員心態、薪級制度、業務因素、逾放比例等未能及時調整，以致影響績效表現。

表 1 各家銀行經營績效之排名表

	1996		1997		1998		1999		2000		$\bar{X}$	整體排名
	因數分數	績效分類	因數分數	績效分類	因數分數	績效分類	因數分數	績效分類	因數分數	績效分類		
A 銀行	50.300 (8)	1	52.450 (3)	0	51.010 (19)	1	55.626 (4)	0	65.430 (4)	0	54.963	6
B 銀行	50.300 (8)	1	52.450 (3)	0	51.025 (10)	1	51.624 (12)	1	64.337 (5)	0	53.947	10
C 銀行	50.300 (8)	1	51.050 (5)	1	51.025 (10)	1	51.624 (12)	1	63.414 (12)	0	53.483	14
D 銀行	57.125 (3)	0	51.020 (6)	1	51.050 (7)	1	51.550 (15)	1	60.337 (15)	1	54.216	8
E 銀行	50.300 (8)	1	51.020 (6)	1	51.050 (7)	1	51.699 (11)	1	63.876 (9)	0	53.589	13
F 銀行	59.800 (2)	0	51.005 (13)	1	51.025 (10)	1	51.599 (14)	1	64.337 (5)	0	55.553	4
G 銀行	50.300 (8)	1	51.010 (12)	1	51.025 (10)	1	65.926 (1)	0	64.107 (8)	0	56.474	2
H 銀行	50.325 (7)	1	51.020 (6)	1	51.025 (10)	1	51.974 (9)	1	71.301 (1)	0	55.129	5
I 銀行	64.156 (1)	0	60.250 (1)	0	57.277 (1)	0	51.420 (19)	1	61.633 (13)	1	58.947	1
J 銀行	50.300 (8)	1	51.015 (10)	1	51.050 (7)	1	57.028 (3)	0	60.850 (14)	1	54.049	9
K 銀行	50.275 (19)	1	51.005 (13)	1	51.025 (10)	1	51.475 (17)	1	65.475 (3)	0	53.251	15
L 銀行	50.300 (8)	1	51.000 (15)	1	52.874 (2)	0	51.550 (15)	1	63.465 (11)	0	53.838	11
M 銀行	52.625 (5)	0	51.000 (15)	1	52.510 (6)	0	52.400 (8)	1	63.876 (9)	0	54.482	7
N 銀行	50.300 (8)	1	51.000 (15)	1	52.547 (3)	0	52.797 (6)	1	54.041 (17)	1	52.137	18
O 銀行	52.620 (6)	0	52.694 (2)	0	52.547 (3)	0	54.215 (5)	0	53.867 (18)	1	53.189	16
P 銀行	50.300 (8)	1	51.020 (6)	1	51.025 (10)	1	51.425 (18)	1	64.337 (5)	0	53.621	12
Q 銀行	50.300 (8)	1	51.000 (15)	1	52.510 (5)	0	52.548 (7)	1	54.513 (16)	1	52.186	17
R 銀行	52.724 (4)	0	51.000 (15)	1	51.025 (10)	1	51.974 (9)	1	51.500 (19)	1	51.645	19
S 銀行	50.300 (8)	1	51.015 (10)	1	51.025 (10)	1	57.811 (2)	0	69.211 (2)	0	55.872	3
因素分數平均數	52.261	—	51.738	—	51.774	—	53.488	—	62.101	—	54.273	—

註：1. A~F 銀行屬原有的商業銀行，G~S 銀行屬新設商業銀行。

2. ( ) 內數值表該年度之經營績效排名。

3. 分類為「0」表經營績效良好，「1」表經營績效欠佳。

## 二、服務品質

### (一)顧客對服務品質構面之滿意度

針對服務品質八個構面進行平均數分析，整體而言，各構面的得分由高至低依序是：「環境設施 ( $M = 3.511$ )」、「行員素質與態度 ( $M = 3.486$ )」、「安全措施 ( $M = 3.483$ )」、「專業技能 ( $M = 3.473$ )」、「銀行形象 ( $M = 3.441$ )」、「服務效率 ( $M = 3.436$ )」、「方便因素 ( $M = 3.373$ )」及「業務因素 ( $M = 3.345$ )」。進一步進行 F 檢定之後，發現顧客對「環境設施」之滿意度顯著地高於其他構面，再經比較「環境設施」構面內各題項之平均值，可知顧客對於「具備完善的硬體設備 ( $M = 3.464$ )」最為滿意，其次為「內部環境整齊整潔 ( $M = 3.437$ )」。由此可知，顧客最重視銀行是否能提供完善、整潔的設施及環境。而顧客對於「業務因素」之滿意度最低，其中尤以對「銀行的手續費合理」及「銀行存款利率合理」二項最不滿意，顯示顧客多數抱持利己之主觀心理，並不考慮銀行經營成本問題，因此倘若銀行經營猶有餘裕，則不妨以調降手續費或調升存款利率作為爭取顧客及提高顧客滿意度之手段。

### (二)銀行服務品質之排比分析

由表二，19 家銀行中，服務品質較佳的前五名有三家是新設的民營銀行，可見部分的新設民營銀行在服務品質上確實很用心。然而，服務品質排名的倒數七名中有六家是新設的民營銀行，可見新設的民營銀行的服務品質有良莠不齊情形。至於原有的六家銀行中，有兩家銀行的服務品質躋身前五名，表現不錯，但是亦有某一銀行的服務品質排名倒數第三名，仍有很大的改善空間，其餘三家表現中等。

表 2 各家銀行服務品質之排名表

	方便因素		專業技能		服務效率		行員素質與態度		環境設施		業務因素		安全措施		銀行形象		$\bar{X}$	整體排名
	Mean	分類	Mean	分類	Mean	分類	Mean	分類	Mean	分類	Mean	分類	Mean	分類	Mean	分類		
A 銀行	3.780 (2)	0	3.611 (9)	0	3.480 (14)	0	3.500 (15)	0	3.733 (9)	0	3.187 (15)	1	3.644 (8)	0	3.700 (8)	0	3.579	10
B 銀行	3.308 (15)	1	3.611 (9)	0	3.542 (11)	0	3.594 (13)	0	3.833 (6)	0	3.408 (11)	0	3.569 (12)	0	3.750 (6)	0	3.577	11
C 銀行	3.735 (3)	0	3.548 (12)	0	3.548 (10)	0	3.621 (12)	0	3.774 (8)	0	3.329 (13)	1	3.097 (15)	1	3.849 (5)	0	3.563	12
D 銀行	3.467 (10)	0	3.756 (6)	0	3.667 (5)	0	3.833 (5)	0	3.880 (4)	0	3.587 (6)	0	3.989 (4)	0	3.711 (7)	0	3.736	5
E 銀行	2.845 (16)	1	2.710 (17)	1	2.794 (17)	1	2.565 (17)	1	2.568 (17)	1	2.948 (16)	1	2.710 (17)	1	2.806 (16)	1	2.743	17

表 2 (續)

	方便因素		專業技能		服務效率		行員素質與態度		環境設施		業務因素		安全措施		銀行形象		$\bar{X}$	整體排名
	Mean	分類	Mean	分類	Mean	分類	Mean	分類	Mean	分類	Mean	分類	Mean	分類	Mean	分類		
F 銀行	3.600 (7)	0	3.946 (3)	0	3.923 (2)	0	3.976 (4)	0	3.665 (11)	0	3.723 (2)	0	4.269 (1)	0	3.882 (3)	0	3.873	3
G 銀行	3.356 (14)	1	3.716 (7)	0	3.496 (13)	0	3.667 (8)	0	3.867 (5)	0	3.474 (10)	0	3.765 (7)	0	3.691 (9)	0	3.629	6
H 銀行	3.713 (5)	0	3.567 (11)	0	3.600 (7)	0	3.683 (7)	0	3.560 (15)	0	3.613 (5)	0	3.578 (11)	0	3.611 (10)	0	3.616	7
I 銀行	3.640 (6)	0	3.978 (2)	0	4.060 (1)	0	4.333 (1)	0	4.187 (1)	0	3.680 (3)	0	4.056 (3)	0	4.211 (1)	0	4.018	1
J 銀行	3.427 (12)	0	3.644 (8)	0	3.553 (9)	0	3.717 (6)	0	3.587 (14)	0	3.233 (14)	1	3.622 (10)	0	3.422 (13)	1	3.526	14
K 銀行	3.520 (9)	0	3.544 (14)	0	3.460 (15)	0	3.567 (14)	0	3.827 (7)	0	3.480 (9)	0	3.878 (5)	0	3.411 (14)	1	3.586	9
L 銀行	2.780 (17)	1	2.867 (16)	1	2.913 (16)	1	2.733 (16)	1	2.820 (16)	1	2.840 (17)	1	2.900 (16)	1	2.489 (17)	1	2.793	16
M 銀行	3.887 (1)	0	4.056 (1)	0	3.767 (4)	0	4.058 (2)	0	4.140 (2)	0	3.740 (1)	0	4.089 (2)	0	4.056 (2)	0	3.974	2
N 銀行	2.634 (18)	1	2.379 (18)	1	2.483 (18)	1	2.190 (19)	1	2.255 (18)	1	2.676 (18)	1	2.333 (19)	1	2.333 (18)	1	2.411	18
O 銀行	3.420 (13)	0	3.822 (5)	0	3.620 (6)	0	3.650 (9)	0	3.687 (10)	0	3.520 (8)	0	3.633 (9)	0	3.456 (11)	0	3.601	8
P 銀行	2.240 (19)	1	2.300 (19)	1	2.467 (19)	1	2.250 (18)	1	2.187 (19)	1	2.540 (19)	1	2.356 (18)	1	2.311 (19)	1	2.331	19
Q 銀行	3.550 (8)	0	3.548 (12)	0	3.507 (12)	0	3.625 (11)	0	3.593 (13)	0	3.629 (4)	0	3.548 (13)	0	3.452 (12)	0	3.556	13
R 銀行	3.455 (11)	0	3.483 (15)	0	3.559 (8)	0	3.647 (10)	0	3.655 (12)	0	3.400 (12)	0	3.287 (14)	1	3.379 (15)	1	3.483	15
S 銀行	3.721 (4)	0	3.893 (4)	0	3.850 (3)	0	4.027 (3)	0	3.886 (3)	0	3.543 (7)	0	3.857 (6)	0	3.857 (4)	0	3.829	4
平均	3.373	—	3.473	—	3.436	—	3.486	—	3.511	—	3.345	—	3.483		3.441		3.443	—

註：1. A~F 銀行屬原有的商業銀行，G~S 銀行屬新設商業銀行。

2. ( ) 內數值表該年度之服務品質排名。

3. 分類為「0」表服務品質良好，「1」表服務品質欠佳。

### (三) 服務品質與銀行經營績效之關係

為瞭解服務品質與銀行經營績效的關係，對服務品質各構面與經營績效進行 Pearson 積差相關分析。表 3 之結果顯示，相關係數  $r$  介於 0.053 至 0.739 之間，表示服務品質各構面與 1996 至 2000 年經營績效間分別呈現輕微正相關至中高正相關，且除 1996 年「專業技能」及「安全措施」、1997 年「方便因素」、1998 年「安全措施」、1999 年「方便因素」及 2000 年之「專業技能」未達統計顯著水準外，其餘都呈現顯著正相關，顯示銀行經營績效與服務品質二者間存在正向的關聯。圖 2 繪出各家銀行服務品質整體排名與經

營績效整體排名之折線圖，對此排名進行 Pearson 積差相關分析，結果發現相關係數  $r=0.716$  ( $p=0.001$ )，呈現顯著中高正相關。

表 3 經營績效與服務品質各構面相關係數分析表

	方便因素	專業技能	服務效率	行員素質與態度	環境設施	業務因素	安全措施	銀行形象
1996 經營績效	0.224*	0.080	0.428**	0.677*	0.301*	0.297*	0.131	0.478**
1997 經營績效	0.069	0.168*	0.607*	0.434**	0.458*	0.418**	0.286*	0.686**
1998 經營績效	0.225*	0.260*	0.341*	0.593**	0.540**	0.300*	0.053	0.569**
1999 經營績效	0.368*	0.232*	0.636**	0.328*	0.610**	0.424**	0.175*	0.320*
2000 經營績效	0.277*	0.118	0.697**	0.739**	0.332*	0.466**	0.167*	0.521**

註：\* 表  $p < 0.1$ ；\*\* 表  $p < 0.05$ 。

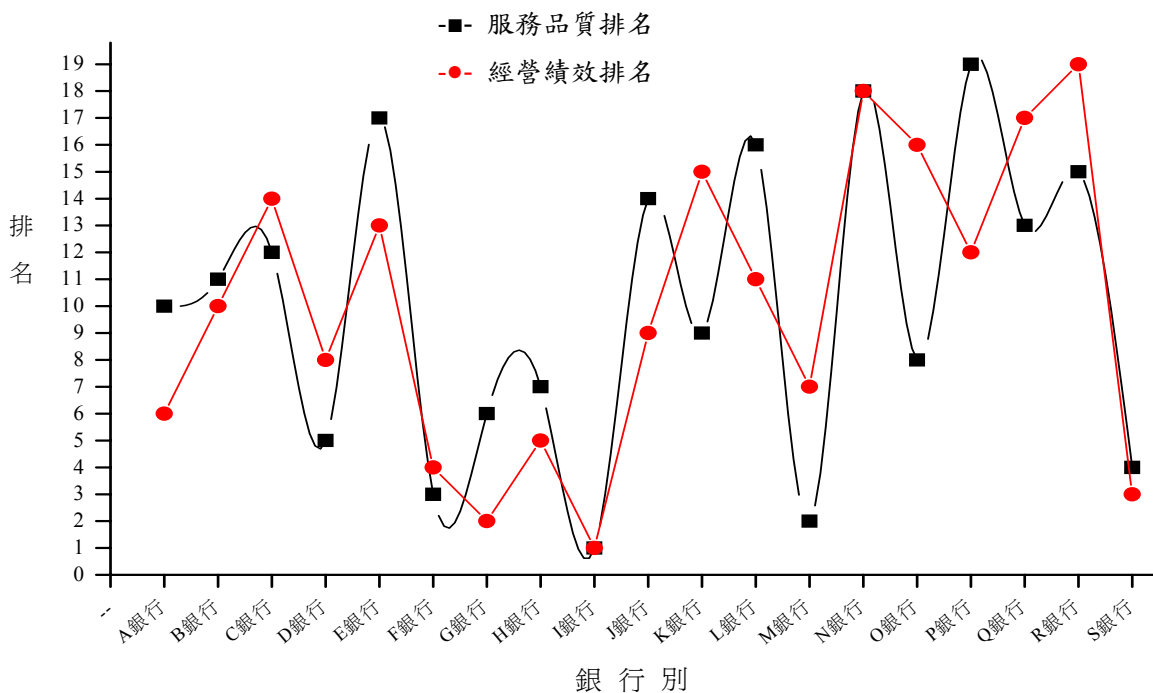


圖 2 服務品質整體排名與經營績效整體排名之折線圖

### 三、Logit模型結果

#### (一)財務變數之常態性檢定、平均數差異性檢定

經 Kolmogorov-Smirnow  $Z$  檢定，發現本研究所選取個案銀行的 21 個財務比率中，有 14 個不符合常態分配，因此本研究適合以 Logit 建立模型。Mann-Whitney  $U$  檢定顯示，經營績效良好與欠佳兩銀行群組的財務比率在研究期間各年度內都存在不少顯著差異 ( $p < 0.05$ )，以整體研究期間而言，差異主要存在於淨值比率 ( $F_1$ )、存款與淨值比率 ( $F_2$ )、財務槓桿比率 ( $F_3$ )、淨值與放款比率 ( $F_4$ )、放款與總資產比率 ( $F_7$ )、流動比率 ( $F_8$ )、營業利益率 ( $F_{12}$ )、淨值報酬率 ( $F_{13}$ )、放款利益率 ( $F_{14}$ )、存款成長率 ( $F_{18}$ )、資產成長率 ( $F_{20}$ ) 及營業收入成長率 ( $F_{21}$ ) 等 12 種財務比率。

以 1996 年而言，經營績效良好與經營績效欠佳兩銀行群組之財務比率有顯著差異者有：財務槓桿比率 ( $F_3$ )、淨值與放款比率 ( $F_4$ )、流動比率 ( $F_8$ )、總資產週轉率 ( $F_9$ )、淨值報酬率 ( $F_{13}$ )、存款成長率 ( $F_{18}$ ) 等六種。以 1997 年而言，兩銀行群組之財務比率有顯著差異者有：第一準備率 ( $F_5$ )、存款與放款比率 ( $F_6$ )、放款與總資產比 ( $F_7$ )、淨值報酬率 ( $F_{13}$ )、放款利益率 ( $F_{14}$ )、利息費用負擔率 ( $F_{17}$ )、資產成長率 ( $F_{20}$ )、營業收入成長率 ( $F_{21}$ ) 等八種。以 1998 年而言，兩銀行群組之財務比率有顯著差異者有：存款與淨值比 ( $F_2$ )、財務槓桿比率 ( $F_3$ )、淨值與放款比率 ( $F_4$ )、存款與放款比率 ( $F_6$ )、放款與總資產比率 ( $F_7$ )、營業利益率 ( $F_{12}$ )、淨值報酬率 ( $F_{13}$ )、營業費用率 ( $F_{15}$ )、利息費用負擔率 ( $F_{17}$ )、資產成長率 ( $F_{20}$ ) 等 10 種。以 1999 年而言，兩銀行群組之財務比率有顯著差異者有：存款與放款比率 ( $F_6$ )、流動比率 ( $F_8$ )、總資產週轉率 ( $F_9$ )、放款利益率 ( $F_{14}$ )、淨值報酬率 ( $F_{13}$ )、利息費用與利息收入比 ( $F_{16}$ )、放款成長率 ( $F_{19}$ )、資產成長率 ( $F_{20}$ ) 等八種。以 2000 年而言，兩銀行群組之財務比率有顯著差異者有：淨值與放款比率 ( $F_4$ )、第一準備率 ( $F_5$ )、稅前純益率 ( $F_{11}$ )、營業利益率 ( $F_{12}$ )、淨值報酬率 ( $F_{13}$ )、營業費用率 ( $F_{15}$ )、利息費用負擔率 ( $F_{17}$ )、資產成長率 ( $F_{20}$ ) 等八種。

#### (二) 財務變數之因素分析、相關性檢定

本研究將 21 個財務比率逐年以主成份分析及變異數最大法轉軸萃取較易解釋的財務屬性及其代表變數，抽取因素的原則是保留特徵值大於一的因素，變數的選擇則保留因素負荷量大於 0.5 的變數作為各因素命名之依據。1996 至 2000 年分別得出四、六、五、五、三個因素，各年度累積解釋總變異量皆在 85.68% 以上，顯示所萃取出各年度的財務因素具有足夠的代表性。此外，自各財務因素之組成財務比率中，分別挑選出因素負荷

量最大的財務比率作為建立模型之自變數。各年度挑選出的財務變數彙總於表 4。Pearson 積差相關分析之結果顯示，各年度自變數組合的相關係數絕對值都在 0.6 以下，表各年度財務變數彼此間的相關程度不高，不會造成顯著的共線性問題。

表 4 各年度財務變數量總表

研究期間	財務變數
1996	F <sub>1</sub> 、F <sub>3</sub> 、F <sub>17</sub> 、F <sub>18</sub>
1997	F <sub>6</sub> 、F <sub>7</sub> 、F <sub>12</sub> 、F <sub>16</sub> 、F <sub>18</sub> 、F <sub>21</sub>
1998	F <sub>2</sub> 、F <sub>9</sub> 、F <sub>17</sub> 、F <sub>20</sub> 、F <sub>21</sub>
1999	F <sub>1</sub> 、F <sub>6</sub> 、F <sub>8</sub> 、F <sub>9</sub> 、F <sub>20</sub>
2000	F <sub>4</sub> 、F <sub>5</sub> 、F <sub>17</sub>

### (三)以財務變數建構的模型 (FV模型)

本研究之型 I 誤差 (Type I error) 指績效欠佳銀行被歸類為績效良好銀行，型 II 誤差 (Type II error) 指績效良好銀行被歸類為績效欠佳銀行，一般而言，前者的誤判成本 (misclassification cost) 比後者高。FV 模型建構部分，利用各年度所選取的代表性財務變數作為自變數，並以降低型 I 誤差為考量，找出正確區別率 (accuracy rate) 最高者作為最適臨界值 (cutoff)，再針對原始樣本分別建立 1996 至 2000 年各模型，進行正確區別率 (classification accuracy) 檢定，後續並以驗證樣本檢驗模型之預測能力 (prediction accuracy)。

模型的適合度檢定顯示，1996 至 2000 年各模型  $\chi^2$  值分別為 27.190、22.852、29.431、26.350、21.972，皆大於  $\chi^2_{k, \alpha}$ ，且  $p$  值皆達 0.05 統計顯著水準，表示各模型與資料的配適情況良好。1996 年 FV 模型中，達到顯著水準之變數為淨值比率 (F<sub>1</sub>)、財務槓桿比率 (F<sub>3</sub>)；1997 年 FV 模型顯著變數為營業利益率 (F<sub>12</sub>)、利息費用與利息收入比 (F<sub>16</sub>)、營業收入成長率 (F<sub>21</sub>)；1998 年 FV 模型顯著變數為存款與淨值比率 (F<sub>2</sub>)、總資產週轉率 (F<sub>9</sub>)、利息費用負擔率 (F<sub>17</sub>)；1999 年 FV 模型顯著變數為淨值比率 (F<sub>1</sub>)、存款與放款比率 (F<sub>6</sub>)、總資產週轉率 (F<sub>9</sub>)；2000 年 FV 模型顯著變數為第一準備率 (F<sub>5</sub>)。表 5 彙整出各年度 FV 模型對原始樣本及驗證樣本之正確區別率、型 I 誤差及型 II 誤差，由表中可知 FV 模型之區別能力以 1999 年最高為 78.57%，型 I 誤差為 33.33%，型 II 誤差為 18.18%；預測能力以 1998 年最高為 75.00%，型 I 誤差為 0%，型 II 誤差為 33.33%。

表 5 FV 模型之區別及預測能力表

	原始樣本			驗證樣本		
	正確區別率	錯誤率		正確預測率	錯誤率	
		型 I 誤差	型 II 誤差		型 I 誤差	型 II 誤差
1996	76.92%	25.00%	22.22%	72.73%	50.00%	14.29%
1997	72.73%	14.29%	50.00%	70.00%	33.33%	28.57%
1998	77.78%	33.33%	16.67%	75.00%	0%	33.33%
1999	78.57%	33.33%	18.18%	72.73%	50.00%	14.29%
2000	75.00%	25.00%	25.00%	72.73%	14.29%	50.00%

#### (四) 以財務變數與服務品質變數建構的模型 (SF模型)

本部分除使用財務變數之外，另納入由服務品質因素萃取之八個構面作為非財務變數，針對原始樣本建立各年度之 SF 模型，以檢視加入服務品質變數是否能提升模型的分類表現。模型的適合度檢定顯示，1996 至 2000 年各模型  $\chi^2$  值分別為 29.104、23.675、41.348、33.984、26.769，皆大於  $\chi^2_{k, \alpha}$ ，且  $p$  值皆達 0.05 統計顯著水準，表示各模型與資料的配適情況良好。1996 年 SF 模型中，達到顯著水準之變數為淨值比率 (F<sub>1</sub>)、存款成長率 (F<sub>18</sub>)、行員素質與態度 (S<sub>4</sub>)、安全措施 (S<sub>7</sub>)；1997 年 SF 模型顯著變數為存款與放款比率 (F<sub>6</sub>)、放款與總資產比率 (F<sub>7</sub>)、營業收入成長率 (F<sub>21</sub>)、服務效率 (S<sub>3</sub>)；1998 年 SF 模型顯著變數為存款與淨值比率 (F<sub>2</sub>)、總資產週轉率 (F<sub>9</sub>)、資產成長率 (F<sub>20</sub>)、環境設施 (S<sub>5</sub>)、業務因素 (S<sub>6</sub>)、銀行形象 (S<sub>8</sub>)；1999 年 SF 模型顯著變數為淨值比率 (F<sub>1</sub>)、流動比率 (F<sub>8</sub>)、銀行形象 (S<sub>8</sub>)；2000 年 SF 模型顯著變數為淨值與放款比率 (F<sub>4</sub>)、環境設施 (S<sub>5</sub>)、業務因素 (S<sub>6</sub>)、安全措施 (S<sub>7</sub>)。

由表 6 可知，SF 模型對原始樣本之正確區別率以 1999 年最高為 88.89%，型 I 誤差為 0%，型 II 誤差為 16.67%；對驗證樣本之正確預測率以 1999 年最高為 84.25%，型 I 誤差為 30.43%，型 II 誤差為 12.50%。綜合以上結果，本研究建構的 FV 或 SF 二類模型，其在各年度原始樣本的正確區別率及驗證樣本之正確預測率的差距都不大，顯示不論 FV 模型或 SF 模型都具有相當高的穩定性。



表 6 SF 模型之區別及預測能力表

	原始樣本			驗證樣本		
	正確區別率	錯誤率		正確預測率	錯誤率	
		型 I 誤差	型 II 誤差		型 I 誤差	型 II 誤差
1996	83.30%	33.30%	11.11%	81.18%	16.67%	19.18%
1997	83.53%	16.67%	16.44%	80.53%	50.88%	8.90%
1998	82.14%	4.76%	57.14%	80.01%	13.33%	40.00%
1999	88.89%	0%	16.67%	84.25%	30.43%	12.50%
2000	85.40%	16.70%	13.90%	83.46%	21.74%	15.38%

### (五) 最佳模型及其預測能力

比較 FV 模型及 SF 模型的正確率、型 I 誤差、型 II 誤差，我們發現各年度都以 SF 模型之正確率最高，而且其錯誤率整體上也是最低的，因此本研究選取 SF 模型中正確率最高之 1999 年模型為最佳之銀行經營績效評估模型，其正確率、型 I 及型 II 誤差分別是 88.89%、0% 及 16.67%，而驗證樣本部份則分別為 84.25%、30.43% 及 12.50%。此最佳模型之臨界值為 0.5，凡模型值大於臨界值者，歸類為經營績效良好之銀行；反之則歸類為經營績效欠佳之銀行。此最佳模型如下：

$$\text{Logit (P)} = 0.2877 + 0.7040 F_1 - 0.8475 F_8 + 0.2054 S_8 \quad (\chi^2 = 33.984, p = 0.0038)$$

最佳模型是以原始樣本 1999 年資料建立而成，為驗證此模型的預測能力，我們將全部樣本之 1996、1997、1998 及 2000 各年度資料分別代入此模型中，表 7 結果顯示各年度最佳模型之正確預測率都高於其原先所建構模型之正確區別率，顯示此最佳模型確實具有良好的預測能力。

表 7 最佳模型預測能力驗證結果表

	原始樣本			全部樣本		
	正確區別率	錯誤率		正確預測率	錯誤率	
		型 I 誤差	型 II 誤差		型 I 誤差	型 II 誤差
1996	83.30%	33.30%	11.11%	84.62%	25.00%	11.11%
1997	83.53%	16.67%	16.44%	85.71%	33.33%	9.09%
1998	82.14%	4.76%	57.14%	83.33%	25.00%	12.50%
2000	85.40%	16.70%	13.90%	87.50%	0%	16.67%

## 伍、結論與建議

本研究以 19 家本國上市商業銀行為實證樣本，探討銀行服務品質與經營績效間的關聯性，並利用 Logit 分析法以不同變數性質建構二類銀行經營績效評估模型，以檢驗加入

服務品質變數能否提升財務變數模型之表現。研究結果顯示，使用服務品質變數及財務變數所建構的模型，其區別能力及預測能力明顯優於只使用財務變數所建構的模型，可見加入服務品質因素有效地提高績效評估模型的歸類表現，而這也顯示服務品質與銀行經營績效之間確實存在某種關係。此外，本研究建構的二類模型，其在原始樣本的正確區別率及驗證樣本的正確預測率都很接近，顯示不論 FV 模型或 SF 模型都具有相當高的穩定性。

在服務品質各構面的滿意度方面，銀行顧客對「環境設施」的滿意度最高，對於「業務因素」的滿意度最低。在銀行經營績效以及服務品質兩方面有一共通的趨勢，即新設的民營銀行表現有兩極化現象，表現好的銀行排名囊括前三名，表現不好的幾乎包辦倒數五名；而原有的六家銀行的經營績效以及服務品質表現，整體而言算是中等。最後，我們發現銀行經營績效與服務品質二者之間確實存在顯著的正相關。

對後續研究之建議部分，由於本研究因人力、時間、經費等因素限制，而將研究對象限縮於股票上市之台北縣、市地區本國商業銀行，且其中性質較為特殊或資料取得困難者也不列入研究。未來的研究可擴大研究範圍，把東部、中部及南部地區一同併入或針對在台灣的其它金融機構，包括外國銀行在台分行、信用合作社、信託投資公司、保險機構等予以比較，以擴大研究結果之適用範圍。再者，金融控股公司成立後，金控公司轄屬銀行之經營績效與服務品質間之相關性是否有所改變，也是值得加以探討。此外，本研究對銀行經營績效之計算及歸類係利用各衡量構面之百分位化因素分數作為經營績效分數，並以等權加總方式求算綜合評分，但實際上各評估項目可能有不同之比重，因此若能訂定出一套更具代表性與客觀性之評估方法並依各評估項目之相對重要性賦予權重，將可使評鑑結果更為客觀。

# 附錄一

## 調查問卷主題部份

請以您個人觀點，對目前所在的這家銀行，就下列各個問項的滿意程度，分別在適當的□中勾填「√」。

非 滿 普 不 極  
常 意 通 意 意  
滿 意 通 意 意  
意 意 通 意 意

### 一、方便因素

- 1.銀行的地點適中 . . . . .
- 2.停車方便性 . . . . .
- 3.代收水電費、電話費、稅款、學費等 . . . . .
- 4.銀行的分行數目夠多 . . . . .
- 5.自動櫃員機的分佈程度 . . . . .

### 二、專業技能

- 1.銀行相關業務的諮詢服務 . . . . .
- 2.銀行人員具備回答顧客問題的專業知識與能力 . . . . .
- 3.銀行人員能立即回應顧客的問題 . . . . .

### 三、服務效率

- 1.交易資料記錄之正確性 . . . . .
- 2.銀行能迅速有效處理客戶的抱怨或不滿 . . . . .
- 3.服務櫃台窗口及服務人員的數目 . . . . .
- 4.業務洽辦的手續簡便與迅速 . . . . .
- 5.營業時間符合客戶需要 . . . . .

### 四、行員素質與態度

- |                   |                          |                          |                          |                          |                          |
|-------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.行員禮貌良好、態度親切     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.行員的儀表端正、穿戴整齊    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.行員能主動地接觸顧客了解其需求 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.行員注重顧客的權益且值得信任  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### 五、環境設施

- |                    |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.各櫃台業務種類及位置標示清楚   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.具備完善的硬體設備        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.內部環境整齊清潔         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.備有舒適空間及足夠座椅供客戶使用 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.備有報紙雜誌供客戶打發時間    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### 六、業務因素

- |                |                          |                          |                          |                          |                          |
|----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.銀行的服務項目多樣化   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.迅速寄發對帳單或處理業務 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.銀行的手續費合理     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.銀行存款利率合理     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.具備開發新種業務的能力  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### 七、安全措施

- |                        |                          |                          |                          |                          |                          |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.客戶資料之保密程度            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.提供安全的交易環境(如:警衛、保全措施) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.銀行已參加存款保險            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### 八、銀行形象

- |                    |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.銀行過去無發生舞弊事件      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.銀行的行銷與宣傳手法適宜     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.銀行的經營理念正確且合乎顧客需要 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## 附錄二

見附表一。

附表一 本研究之變數表

---

一、財務變數：

F<sub>1</sub>. 淨值比率 = 淨值 / 總資產

F<sub>2</sub>. 存款與淨值比率 = 存款 / 淨值

F<sub>3</sub>. 財務槓桿比率 = 負債 / 淨值

F<sub>4</sub>. 淨值與放款比率 = 淨值 / 放款

F<sub>5</sub>. 第一準備率 = (現金 + 存放同業) / 存款

F<sub>6</sub>. 存款與放款比率 = 存款 / 放款

F<sub>7</sub>. 放款與總資產比率 = 放款 / 總資產

F<sub>8</sub>. 流動比率 = 流動資產 / 流動負債

F<sub>9</sub>. 總資產週轉率 = 營業收入 / 總資產

F<sub>10</sub>. 資產報酬率 = 稅後淨利 / 總資產

F<sub>11</sub>. 稅前純益率 = 稅前損益 / 營業收入

F<sub>12</sub>. 營業利益率 = 營業利益 / 營業收入

F<sub>13</sub>. 淨值報酬率 = 稅前損益 / 淨值

F<sub>14</sub>. 放款利益率 = 利息收入 / 放款

F<sub>15</sub>. 營業費用率 = 營業費用 / 營業收入

F<sub>16</sub>. 利息費用與利息收入比 = 利息費用 / 利息收入

F<sub>17</sub>. 利息費用負擔率 = 利息費用 / 存款

F<sub>18</sub>. 存款成長率 = (本期存款 - 上期存款) / 上期存款

F<sub>19</sub>. 放款成長率 = (本期放款 - 上期放款) / 上期放款

F<sub>20</sub>. 資產成長率 = (本期總資產 - 上期總資產) / 上期總資產

F<sub>21</sub>. 營業收入成長率 = (本期營業收入 - 上期營業收入) / 上期營業收入

二、銀行服務品質變數：

S<sub>1</sub> 方便因素

S<sub>2</sub> 專業技能

S<sub>3</sub> 服務效率

S<sub>4</sub> 行員素質與態度

S<sub>5</sub> 環境設施

S<sub>6</sub> 業務因素

S<sub>7</sub> 安全措施

S<sub>8</sub> 銀行形象

---

## 參考文獻

- 方國定、胡琇娟 (2002)，資訊科技應用對銀行經營績效之影響—DEA 評估模式。《資訊、科技與社會》，2 (1)，1-32。
- 古永嘉 (1995)，台灣公民營銀行經營績效評估模型之研究。《企業管理學報》，37，1-34。
- 李佳珍 (1999)，臺灣地區銀行經營績效評等之分析—以本國銀行與外商銀行為例。《嘉義技術學院學報》，67，79-97。
- 李銘章 (1994)，銀行業服務品質、顧客滿意度與獲利能力因果性關係之研究。國立雲林技術學院企業管理研究所碩士論文。
- 吳永煜 (1998)，我國金融業經營績效決定因素及評鑑模式之研究。大葉大學事業經營研究所碩士論文。
- 吳碧珠、許世雄 (1988)，當前國內公營銀行經營績效問題之探討 (上)。《今日合庫》，17 (8)，4-19。
- 周麗真 (1989) 以財務比率建立銀行經營績效評鑑模型之研究。國立台灣大學國際企業學研究所碩士論文。
- 洪碧霞 (1992)，銀行經營績效與服務品質之實證研究—上海商業儲蓄銀行為例。淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 胡維釗 (1993)，台灣地區銀行業經營績效之比較與分析。國立台灣大學商學研究所碩士論文。
- 徐中琦、廖見文 (1997)，台灣商業銀行服務品質管理之研究。《基層金融》，34，99-124。
- 陳志銘 (2003)，中、外銀行服務品質與經營績效之實證研究。淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 陳香如 (1992)，商業銀行經營績效評估模式之建立與應用。國立中央大學財務管理研究所碩士論文。
- 陳晏如 (1988)，銀行業服務品質之實證研究。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 過慶 (2000)，銀行經營績效與獲利能力之分析。國立台灣科技大學企業管理研究所碩士論文。
- 黃玟瑜 (2000)，銀行業服務品質與經營績效關聯性之研究。國立中正大學會計學研究所碩士論文。
- 黃敏助 (1985)，銀行經營評鑑之研究。基層金融出版社。

張石柱、蕭幸金、譚雯華 (2004)，以策略觀點探討新舊銀行之經營效率——結合平衡計分卡及資料包絡分析法。《當代會計》，5 (2)，207–234。

滑明曙、王美惠、陳瑞行 (1987)，從銀行財務報表衡量銀行經營風險。淡江大學「金融環境變遷與因應策略研討會論文集」，41–57。

蔡敏川 (2002)，銀行業服務品質與經營績效之關係研究——以玉山銀行為例。大葉大學事業經營研究所碩士論文。

蕭建興 (2000)，運用多準則評估方法於新銀行經營績效評估之研究。朝陽科技大學財務金融系碩士論文。

Arshadi, N. and E. Lawrence (1987), An Empirical Investigation of New Bank Performance, *Journal of Banking and Finance*, 11, 33–48.

Barry, L.M. (1988), District Bank Performance in 1987: Bigger Is Not Necessarily Better, *FRB of St. Louis Review*, March/April, 39–48.

Beacham, J.W. (1982), High Performance Patterns Among U.S. Community Banks, *FRB of Chicago, Bank Structure and Competition*, 123–131.

Berger, A.N., J.H. Leusner, and J.J. Mingo (1997), The Efficiency of Bank Branches, *Journal of Monetary Economics*, 40(1), 141–162.

Brignall T., L. Fitzgerald, R. Johnston and V. Zeithaml (1991), Performance Measurement in Service Business, *Management Accounting*, November, 34–36.

Chen, T.Y. and T.L. Yeh (1998), A Study of Efficiency Evaluation in Taiwan's Banks, *International Journal of Service Industry Management*, 9(5), 402–415.

Colletti, D.L. (1987), Retailing Banking Success: A Question of Quality, *Bank Administration*, 63 (4), 42–45.

Cronroos, C. (1982), An Applied Service Marketing Theory, *Journal of Marketing*, 16, 30–41.

Gardner, M. (1984), Minority-Owned Banks: A Managerial and Performance Analysis, *Journal of Bank Research*, Spring, 26–34.

Intter, C.D. and D.F. Lacker (1998), Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction, *Journal of Accounting Research*, 36, 1–35.

Lewis, B. and V. Mitchell (1990), Defining and Measuring the Quality of Custom Service, *Marketing Intelligence and Planning*, 8, 11–17.

Meinster, D. and E. Elyasiani (1988), The Performance of Foreign-Owned, Minority-Owned, and Holding-Company-Owned Banks in the U.S., *Journal of Banking and Finance*, 12, 293–313.

Milind, S. (2001), X-efficiency in Australian Banking: An Empirical Investigation, *Journal of Banking and Finance*, 25(3), 613–630.

Oberholzer, M and G van der Westhuizen (2004), An Empirical Study on Measuring Efficiency and Profitability of Bank Regions, *Meditari Accountancy Research*, 12(1), 165–178.

Parasuraman, Z., V. Zeithaml and L. Berry (1985), A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49, 41–50.

Parasuraman, Z., V. Zeithaml and L. Berry (1994), Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality – Implications for Further Research, *Journal of Marketing*, 58(1), 111–124.

Roth, A.V. and W.E. Jackson III (1995), Strategic Determinants of Service Quality and Performance: Evidence from the Banking Industry, *Management Science*, 41(11), 1720–1733.

Smith, A. (1989), Service Quality: Relationships between Banks and Their Small Business Clients, *International Journal of Bank Marketing*, 25, 28–35.

Soteriou, A. and S.A. Zenios (1997), Efficiency, Profitability and Quality of Banking Services, Working Paper No.97–28, Wharton Financial Institutions Center, University of Pennsylvania.





# 探討國內「人力資源管理」課程與 企業需求之差異性研究—以台灣南 部地區大學企業管理學系為例

**The research of the difference between “human resource management” courses and the enterprise's demand in Taiwan -- take business administration department of southern areas universities as example**

侯堂柱 HOU, Tang-Chu

真理大學講師

E-mail : tjhou2001@yahoo.com.tw

黃俊彥 HUANG, Chun-Yen

真理大學助理教授

Email: hcy@mt.au.edu.tw

## 摘 要

國內企業組織，近年來對於「人力資源管理」專業的強烈需求，各大專院校紛紛開設「人力資源管理」相關課程，例如：國立中山大學及中央大學成立「人力資源管理研究所」，國立師範大學、彰化師範大學亦設「人力資源管理研究所」，南台科技大學成立「技職教育與人力資源發展研究所」及國立高雄應用科技大學設立「人力資源管理學系」，使得國內「人力資源管理」教育，邁入另一個新的里程碑。然而，在國內大學企業管理系裏所開設一系列有關「人力資源管理」之課程，是否為國內企業界所迫切需求的，一直是相關單位所關心、繫念的課題。

在尋求「需求－供給」連貫之哲思下，本研究的目的為：（一）瞭解目前國內南部地區大學企管相關學系「人力資源管理」相關課程的開課情況。（二）分析、探討企業對於這些課程之需求程度及差異狀況。因此，本研究特就國內南部地區大學的企管相關學系為例，調查「人力資源管理」相關課程情形，同時，也透過問卷調查，瞭解企業界對大學人力資源管理教育之意見。研究結果，希望能提供大學及企業界，作為規劃「人力資源管理」教育及訓練時的參考。

關鍵字：人力資源管理、企業需求

## Abstract

Domestic enterprises organizations have the strong demand specialized to “Human Resource Management” in recent years, universities and colleges offer “Human Resource Management” curriculum one after another. For example, the research institute of human resource management was established in National Sun Yat –Sen University, National Central University, National Normal University, and National Changhua University of Education. The Southern Taiwan University of Technology established “Graduate Institute of Technological and Vocational Education & Human Resource Development” and Kaohsiung Applied University of Science and Technology set up “Human Resource Management discipline.” However, a series of courses about “Human Resource Management” offered in domestic university business administration department, we do concern about the relationship between its efforts and enterprise's demand.

Under seeking the consistent wise thought of the demand-supply, the purpose of this research was: (1) Understanding the situation of the human resource management course applied in universities of southern Taiwan, (2) Analyze the enterprise demand degree and difference with the course. So, this research investigated the correlated curriculum situation of Human Resource Management and the participants were the business administration department students of southern Taiwan's universities. The result of the study provided university administrations data and references for educating and training the students and employees.

**Keywords:** human resource management, enterprise's demand

# 壹、緒論

## 一、研究動機

近代學術思想的發展甚為迅速，而人力資源的開發與運用問題亦然。一般而言，企業管理活動乃包括生產、行銷、財務、人力資源與研究發展等範疇，其中尤以人力資源最為重要，因其他企業活動功能的良窳，常取決於人力資源的運用是否得當。何謂人力資源管理？Jackson and Schuler (2000) 認為如何對組織中人員加以有效管理而言，其目的在使員工、企業及社會均能蒙受其利。張緯良 (2003) 指出人力資源管理的主要目的在於為組織尋找適當的人才，並善用組織的人力資源以支援各部門的作業，達成組織的目標。林欽榮 (1999) 認為：人力資源乃是組織最重要的資產，甚而認為是「資產中的資產」。此種資產乃是最直接影響到組織生產和作業效能的。凡是組織內各個部門或單位的主管，無不應重視人力資源的問題，且必須妥善地加以管理。惟有如此，組織才能順利運作，進而提升組織的營運績效及生產力。

在我國進入世界貿易組織 (WTO) 之後，企業競爭會越趨激烈，我國企業紛紛走訪大陸、東南亞尋找投資機會，無非設法尋獲或提升企業競爭優勢，以因應未來更為激烈的競爭世界 (李正綱、黃金印、陳基國，2004)。何永福與楊國安(1995)認為：產品國際化已漸漸成為未來的趨勢，區域間的經濟合作和交通運輸業的發展，使產品已沒有國界，競爭亦無國界。企業不但要在生產、行銷、財務上與其他企業競爭，在人力資源管理上亦復如此，企業不再有多餘的資源可以浪費。企業若想在國際競爭上佔有一席之地，必須積極尋求如何有效地利用所有的人力資源，以充分發揮員工的潛能，增強企業的競爭能力。

現今企業重視的人力資源管理有兩個焦點，第一是企業把人當資源，不但珍惜且加以訓練、培育、發展之；第二是公司內適當的事找適當的人來做並做好 (Dessler, 2000)。有效的人力資源管理，必須按每個企業的不同需要和條件加以設計和實行。因此，人力資源管理人員不但要了解企業外在環境的影響，也應認識內在環境的條件，進而有效地規劃出有系統的人力資源政策和措施。這些策略和政策，是人力資源措施和作業的前提，具有方向性，使所有人力資源管理作業具有一致性，不但能彼此互相搭配，也能彼此連貫。這些策略也需具有目標性，提供企業評估自身人力資源作業的成果，進而發展出最適合企業本身的一套人力資源管理系統。

由於企業組織對於「人力資源管理」專業的強烈需求，對高等教育、專業訓練及證照制度等，都快速蓬勃的發展。以台灣高等教育為例，各大專院校紛紛開設「人力資源管理」相關課程，例如：國立中山及中央兩所大學，相繼成立「人力資源管理研究所」，台灣師大、彰師大亦有研究所人力資源管理組，南台科技大學成立「技職教育與人力資源發展研究所」及高雄應用科技大學設立「人力資源管理學系」，使台灣「人力資源管理」教育，邁入另一個新的里程碑。雖然台灣「人力資源管理」教育，愈來愈受到企業及學校的重視，然而相較企管的其他領域而言，「人力資源管理」仍為較新興的學門。因此，本研究特別以台灣南部地區的大學企管相關學系為例，調查「人力資源管理」相關課程情形，同時也透過問卷調查，瞭解企業界對學校人管教育之意見，研究結果，希望能提供學校及企業作為在規劃「人力資源管理」教育及訓練時的參考。

## 二、研究目的

為了深入瞭解台灣之大學「人力資源管理」教育之課程規劃情形及台灣企業對於這些課程之需求程度，本研究透過問卷實際調查，並利用 SPSS 統計軟體的分析，期能得知南部大學開課的情況及企業界對這些課程的需求程度。並且透過本次的調查，希望能提供學校及企業在規劃「人力資源管理」教育及訓練時的參考。本研究的目的為：

1. 瞭解目前台灣南部地區大學企管相關學系「人力資源管理」相關課程的開課情況。
2. 瞭解企業界對於「人力資源管理」相關課程之需求情況。
3. 分析、探討大學與企業界，兩者間課程供需差異狀況。

## 貳、研究方法

### 一、研究對象及資料來源

本研究之研究對象，係以台灣南部之廿六所大專校院的大學部、四技及二技與企管相關的學系為主，資料來源為各企管學系之課程規劃的書面資料。如表 1 所示。

有關課程資料之需求分析部份，研究對象：為台灣企業之人事部門主管、部屬。全部共發出 400 份問卷調查，回收有效問卷共 251 份，有效回收率為 62.5%。

受訪企業之基本資料，以產業別而言，製造業佔 43%，服務業佔 42.3%，其它佔 14.7%；就企業規模而言，500 人(含)以下的員工人數佔了 63.3%，501 人至 1,000 人之間佔了 19.6%，而 1,001 人以上的公司則佔了 17.1%；以企業類別而言，跨國性公司則佔了

20.3%，全國性公司有 41.5%，而地區性公司有 38.2%。

最後，就人力資源部門規模而言，5 人(含)以下的企業佔 42.2%，6 人至 10 人的企業佔 27.1%，11 人至 20 人的企業佔 14.4%，21 人以上的企業佔 16.3%。如表 2 所示。

表 1 研究對象彙總表

雲林科技大學	真理大學(麻豆校區)	樹德科技大學
環球技術學院	遠東技術學院	正修科技大學
嘉義大學	立德管理學院	和春技術學院
中正大學	興國管理學院	高苑科技大學
稻江科技管理學院	台南女子技術學院	屏東科技大學
成功大學	中山大學	屏東商業技術學院
南台科技大學	實踐大學(高雄校區)	永達技術學院
長榮大學	義守大學	美和技術學院
致遠管理學院	高雄應用科技大學	

註：企業管理學系，包括：國際企業管理學系，除了台南女子技術學院為國際企業經營系，高雄應用科技大學另新增人力資源發展系，其餘大學皆為企業管理學系。

資料來源：本研究整理。

表 2 受訪廠商基本資料

變項名稱	項目	次數	百分比(%)	累計百分比(%)
產業別	製造業	108	43.0	43.0
	服務業	106	42.2	85.3
	其它	37	14.7	100
企業規模	500 人(含)以下	159	63.3	63.3
	501 至 1,000 人	49	19.5	82.9
	1,001 人以上	43	17.1	100
企業類別	跨國性	51	20.3	20.3
	全國性	104	41.4	61.8
	地區性	96	38.2	100
人力資源部門規模	5 人(含)以下	106	42.2	42.2
	6 人至 10 人	68	27.1	69.3
	11 至 20 人	36	14.3	83.7
	21 人以上	41	16.3	100

資料來源：本研究整理。

## 二、研究工具

本研究以問卷調查的方法，針對台灣南部企業之人事主管、部屬為對象，調查其對於南部大學所開設之「人力資源管理」相關課程之需求程度。

本份問卷主要包括兩個部份：第一部份係以五點評分量表，詢問受訪企業以其所服務的企業觀點，評估其企業對於目前南部大學所開設的「人力資源管理」相關課程之需求程度。第二部份則詢問受訪者的基本資料，主要的內容包括企業之產業別、企業規模、企業類別及人力資源部門規模。

## 三、資料處理與分析

本研究使用 SPSS 進行資料分析，統計方法分別敘述如下：

1. 描述統計：本研究利用次數分配、平均數、標準差及信賴區間等統計方法，來描述台灣南部地區大學「人力資源管理」相關課程開課情形，並說明企業對於國內南部開設課程之需求程度。
2. 獨立樣本 t 檢定：檢定製造業及服務業對於「人力資源管理」相關課程之需求差異情形。
3. 變異數分析(ANOVA)：檢定不同企業規模、類別及人力資源部門規模對於「人力資源管理」課程之需求差異情形。
4. 信度：可被採信的程度，測驗結果的一致性與穩定性。

## 叁、實證結果

### 一、「人力資源管理」相關課程之課程規劃情形

「人力資源管理」相關課程之課程規劃情形統計如表 3 所示。根據研究結果顯示，所有接受調查之廿六所學校，總共合計規劃開設 185 門相關課程，平均每校開設 7 至 8 門人力資源管理相關課程，而在所有規劃開設的課程之中，以人力資源管理 (84.62%) 開課的頻率最高，其次為組織行為 (65.38%)。除此之外，其餘課程之開課次數，皆未能超過半數，顯示各個學校之間有關「人力資源管理」相關課程之開課情形，差異頗大。

表 3 台灣之大學企管相關學系「人力資源管理」相關課程開課情形

科 目	次數	百分比	科 目	次數	百分比
組織創新	1	3.84%	人力資源管理研討	2	7.69%
危機處理與衝突管理	1	3.84%	企業組織與溝通	2	7.69%
人力資源經濟學	1	3.84%	勞動法令	2	7.69%
人力資源資訊管理系統	1	3.84%	勞工問題與勞工法	2	7.69%
科技人力資源管理	1	3.84%	人事心理學	2	7.69%
公共部門人力資源管理	1	3.84%	組織領導	2	7.69%
國家人力發展政策	1	3.84%	人力資源專題	3	11.54%
非營利機構人力資源管理	1	3.84%	薪資與福利管理	3	11.54%
腦力激盪的理論與實務	1	3.84%	領導與溝通	3	11.54%
團體動力學	1	3.84%	情緒管理	3	11.54%
潛能開發	1	3.84%	人力資源管理實務	3	11.54%
勞工關係	1	3.84%	績效評估與管理	4	15.38%
勞工政策與勞工行政	1	3.84%	訓練與發展	5	19.23%
工會組織與勞工運動	1	3.84%	組織溝通	5	19.23%
就業安全制度	1	3.84%	組織理論與管理	5	19.23%
勞動市場分析	1	3.84%	人力資源發展	6	23.08%
商務溝通	1	3.84%	勞資關係	6	23.08%
企業精神與職業倫理	1	3.84%	生涯規劃	8	30.77%
人力資源管理個案	1	3.84%	管理心理學	8	30.77%
諮商與輔導	1	3.84%	談判與溝通	9	34.62%
國際溝通技巧	2	7.69%	人際關係與溝通	10	38.46%
衝突管理	2	7.69%	企業倫理	11	42.31%
組織發展與變革	2	7.69%	國際人力資源管理	12	46.15%
人力資源發展與管理實務	2	7.69%	組織行為	17	65.38%
領導學	2	7.69%	人力資源管理	22	84.62%

註：百分比=次數/學校數。

資料來源：本研究整理。

由於「人力資源管理」相關課程之課程規劃開設情形相當紛雜，爲了更深入分析，本研究依「人力資源管理」的主要功能及課程之相似性，將 50 門課程劃分爲七大類，分別統計其規劃開課之次數(詳見表 4)。在七大類之中，以通論類 47 次開課次數最多，其次爲基礎課程類 45 次、領導與溝通類 43 次、人力資源發展類 32 次、勞資關係類 13 次。其中「報酬類」、「法令類」其開課數目皆不滿 10 次。



表 4 台灣之大學企管學系人力資源管理相關課程分類次數統計表

(一)基礎課程類	(二)通論類	(三)報酬類
組織行為(17) 組織創新(1) 組織理論與管理(5) 企業倫理(11) 企業精神倫理與職業倫理(1) 人事心理學(2) 管理心理學(8)	人力資源管理(22) 人力資源專題(3) 人力資源管理個案(1) 人力資源管理研討(1) 人力資源管理實務(3) 人力資源經濟學(1) 人力資源資訊管理系統(1) 國際人力資源管理(12) 科技人力資源管理(1) 非營利機構人力資源管理(1) 公共部門人力資源管理(1)	薪資與福利管理(3)
45	47	3
(四)人力資源發展類	(五)勞資關係類	(六)領導與溝通類
人力資源發展(6) 人力資源發展與管理實務(2) 國家人力發展政策(1) 生涯規劃(8) 組織發展與變革(2) 訓練與發展(5) 績效評估與管理(4) 腦力激盪的理論與實務(1) 團體動力學(1) 潛能開發(1)	勞工關係(1) 勞工問題與勞工法(2) 勞工政策與勞工行政(1) 勞資關係(6) 工會組織與勞工運動(1) 就業安全制度(1) 勞動市場分析(1)	領導與溝通(3) 組織溝通(5) 組織領導(2) 人際關係與溝通(10) 談判與溝通(9) 企業組織與溝通(2) 商務溝通(1) 國際溝通技巧(2) 領導學(3) 諮商與輔導(1) 衝突管理(2) 危機處理與衝突管理(1) 情緒管理(3)
32	13	43
(七)法令類		
勞動法令(2)		
2		

註：弧內數字為各個課程開課次數，個別之加總次數則列於最下方。

資料來源：本研究整理。

## 二、「人力資源管理」相關課程之需求分析

企業界對於學校規劃之「人力資源管理」相關課程之需求分析結果發現企業界認為最重要的前五名課程為「勞資關係」、「薪資與福利管理」、「情緒管理」、「人際關係與溝通」及「領導與溝通」，由於前五名之課程平均數介於 3.5 至 4.5 之間，所以在 Likert 五點式量表中屬於接近「需要」的狀態，在前五名以「領導與溝通類」為企業界需求最大之類別。而最後三名的課程為「非營利機構人力資源管理」、「人力資源專題」及「人力資源經濟學」，在 Likert 五點式量表中也是接近「需要」的狀態。由此可知台灣南部企業對於南部大學「人力資源管理」所規劃之課程有很大之需求程度。

## 三、企業界對於「人力資源管理」相關課程之需求及學校開課情形之差異比較

企業界對於「人力資源管理」相關課程之需求及學校開課情形之比較結果發現：企業界對於課程需求之平均數皆低於 3，但是就企業需求的前十名而言，「危機處理與衝突管理」、「就業安全制度」、「勞工問題與勞工法」、「勞工關係」等課程其學校開課比例皆不到 10%，顯示學校「人力資源管理」開課情形與企業界的需求仍有不小的差異存在。此外，本研究亦發現：若依表 4 之分類，學校所開課的前十名中，以「基礎、通論課程類」課程佔最多，而企業界則以「勞資關係類」及「領導與溝通類」課程之需求為最多數，從課程的供給與需求之立場而言，其間落差頗大。

## 四、不同類別企業對於「人力資源管理」相關課程需求之差異

### (一)製造業與服務業之差異

為明瞭製造業與服務業是否對於「人力資源管理」相關課程之需求有所差別，本研究運用獨立樣本 t 檢定 (Independent-samples t test) 來檢視各組群間的差異狀況。研究結果發現服務業對「組織行為」( $t=1.06, p<.05$ )、「非營利機構人力資源管理」( $t=0.11, p<.05$ ) 及「商務溝通」( $t=2.29, p<.05$ ) 的需求，明顯高於製造業。關於「組織行為」的差異，本研究認為可能服務業的主管或員工重視組織團隊的行為，所以需求程度較製造業高。關於「非營利機構人力資源管理」的差異，本研究認為第三部門--非營利機構係以服務為導向，相對需求傾向也會較高。關於「商務溝通」的差異，本研究認為它在服務業中

扮演著重要的角色，除了可以即時傳達新資訊，以致於不會扭曲資訊所代表的意義。關於「國家人力發展政策」，本研究認為製造業在台灣已經有明顯產業外移的現象，所以，對「國家人力發展政策」的需求比服務業來得高，而其他課程則無明顯之差異（詳見表 5）。

表 5 製造業與服務業對人力資源管理相關課程需求差異統計表

變項名稱	產 業 別			
	製造業(n=108)		服務業(n=106)	
t 值	Mean	SD	Mean	SD
組織行為	2.11	0.82	2.00	0.70
1.06*				
非營利機構人 力資源管理	2.36	0.90	2.35	0.72
0.11*				
國家人力發展政策	2.12	0.73	2.25	0.82
-1.18				
商務溝通	2.22	0.87	1.96	0.79
2.29*				

註：\*表  $p < .05$ 。

資料來源：本研究整理。

## (二)不同企業規模之差異

本研究以變異數分析(ANOVA)來檢定不同企業的規模，是否對於人力資源管理之相關課程的需求有所差異。綜合研究結果發現「人力資源專題」( $F=4.22, p < .05$ )（詳見表 6）具有顯著性差異，以 1,001 人以上的需求較高。「勞工關係」( $F=4.10, p < .05$ )（詳見表 7）具有顯著性差異，以 1,001 人以上的需求較高，此兩項的差異，本研究認為由於多元化的社會經濟結構，企業正視、務實人力資源管理課題，及勞勞關係、勞資關係趨於複雜，使企業特別重視「人力資源專題」及「勞工關係」的問題，而其他課程則無明顯之差異。

表 6 不同企業規模對「人力資源專題」課程需求之變異數分析表

企業類型	n	Mean	SD		
500 人(含)以下	159	2.48	1.03		
501 人至 1,000 人	49	2.16	0.72		
1,001 人以上	43	2.09	0.65		
總計	251	2.35	0.93		
Source	df	SS	MS	F	p
Between	7.153	2	3.576	4.224	0.016*
Within	209.995	248	0.847		
Total	217.147	250			

註：事後比較(Scheffe)：500 人(含)以下<1,001 人以上；\*表  $p < .05$ 。

資料來源：本研究整理。

表 7 不同企業規模對「勞工關係」課程需求之變異數分析表

企業類型	n	Mean	SD		
500 人(含)以下	159	1.82	0.69		
501 人至 1,000 人	49	1.88	0.75		
1,001 人以上	43	1.51	0.59		
總計	251	1.78	0.70		
Source	df	SS	MS	F	p
Between	3.870	2	1.935	4.098	0.018*
Within	117.079	248	0.472		
Total	120.948	250			

註：事後比較(Scheffe)：501 人至 1,000 人<1,001 人以上；\*表  $p < .05$ ；

資料來源：本研究統計。

### (三)不同企業類型之差別

本研究以變異數分析(ANOVA)來檢定不同企業類型「跨國性、全國性、地區性」是否對於「人力資源管理」相關課程之需求有所差別。研究結果發現，除「人力資源專題」( $F=3.738, p < .05$ )(詳見表 8)及「企業組織與溝通」( $F=3.281, p < .05$ )(詳見表 9)具有顯著差異，其他課程則無明顯之差異。經進一步之事後比較(Scheffe)，本研究發現：就「人力資源專題」的需求而言，跨國性企業明顯高於地區性企業。此外，跨國性的企業對於

「企業組織與溝通」的需求，明顯高於全國性及地區性企業。關於此研究的發現，本研究認為：跨國性的企業已開始重視針對人力資源方面的研究，藉此研究以改善人力資源部門作業的缺失。「企業組織與溝通」漸漸備受重視的原因，組織良好的溝通協調互動，整合組織各功能部門資源，可產生綜效效應，發展核心競能，企業才能愈發茁壯，正所謂「全球思維，在地行動」。(Think Globally, But Act Locally.)

表 8 不同企業類型對「人力資源專題」課程需求之變異數分析表

企業類型	n	Mean	SD		
跨國性	51	2.04	0.77		
全國性	104	2.40	0.95		
地區性	96	2.46	0.96		
總計	251	2.35	0.93		
Source	df	SS	MS	F	p
Between	2	6.354	3.177	3.738	0.025*
Within	248	210.793	0.85		
Total	250	217.147			

註：事後比較(Scheffe)：地區性企業<跨國性企業；\*表  $p < .05$ ；

資料來源：本研究整理。

表 9 不同企業類型對「企業組織與溝通」課程需求變異數分析表

企業類型	n	Mean	SD		
跨國性	51	1.78	0.61		
全國性	104	2.01	0.65		
地區性	96	2.13	0.94		
總計	251	2.01	0.77		
Source	df	SS	MS	F	P
Between	2	3.866	1.933	3.281	0.039*
Within	248	146.118	0.589		
Total	250	149.984			

註：事後比較(Scheffe)：地區性企業<跨國性企業；\*表  $p < .05$ ；

資料來源：本研究整理。

#### (四)不同人力資源部門規模之差異

本研究以變異數分析(ANOVA)，來檢定人力資源部門規模「5 人(含)以下、6 人至 10 人、11 人至 20 人、21 人以上」是否對於「人力資源管理」相關課程之需求有所差別。

研究結果發現：不同人力資源部門規模對於「人力資源管理」相關課程之需求並無明顯之差異。

## 肆、結論與建議

### 一、結論

本研究主要目的，在調查台灣南部大學「人力資源管理」相關課程之開課規劃現況及企業界對於「人力資源管理」相關課程之需求情況。根據研究目的，本研究以台灣南部地區廿六所大學企管相關學系之大學及台灣企業之人事部門主管、部屬為研究對象，蒐集相關之課程規劃資料，進行統計整理分析，並透過問卷調查的方法，分析企業對於這些課程需求的看法。研究結果茲整理如下：

1. 就「人力資源管理」相關課程之課程規劃而言，研究發現：除「人力資源管理」及「組織行為」這二門課為大多數為學校所規劃開設之外，其餘「人力資源管理」相關課程之開課情形，則各校之間差異性頗大。如表 3 所示。
2. 根據本研究之課程分類顯示，在所有「人力資源管理」相關課程規劃中，以「通論類」、「基礎課程類」和「領導與溝通類」的課程開課次數最多，其次為「人力資源發展類」及「勞資關係類」；而「報酬類」、「法令類」之開課數目則偏低。如表 4 所示。
3. 關於企業對於「人力資源管理」相關課程需求之看法，研究結果發現：「勞資關係」、「薪資與福利管理」、「情緒管理」、「人際關係與溝通」及「領導與溝通」，分別為企業認為最需要的前五名；而「非營利機構人力資源管理」及「人力資源專題」則為需求程度低的課程。如表 5 所示。
4. 就企業對於「人力資源管理」相關課程之需求及學校開課規劃情形之差異而言，研究結果顯示：學校課程規劃與企業的需求之間，仍有不小的差異存在。以學校所開設的前十名之課程中，次數最多的為「基礎課程類」的課程；然而企業界則認為「勞資關係類」與「領導與溝通類」之課程則是最為需要的「人力資源管理」相關課程。如表 6 所示。
5. 就不同類別之企業對於「人力資源管理」相關課程需求之差異情形而言，研究結果發現：服務業對「組織行為」、「非營利機構人力資源管理」及「商務溝通」課程的需求，明顯高於製造業。製造業對「國家人力發展政策」課程的需求明顯高於服務業。其次，研究結果也發現企業規模在 1,001 人以上之企業對於「人

力資源專題」課程之需求程度，明顯高於 500 人(含)以下之企業。而企業規模在 1,001 人以上之企業在「勞工關係」課程之需求程度，則明顯高於 501 人至 1,000 人之企業。最後，跨國性企業對「人力資源專題」及「企業組織與溝通」課程的需求，明顯高於全國性企業及地區性企業。如表 7 至表 11 所示。

## 二、建議

根據本研究之發現，茲提出下列建議：

1. 研究結果顯示大學「人力資源管理」相關課程之開課規劃情形相當紛雜，各校之間的差異性頗大。因此，爲了方便不同學校課程之間的交流及建立本學門與企業界溝通之共同語言，本研究認爲各校宜依其設定目標，參照研究結果決定課程內涵。
2. 研究結果顯示，學校「人力資源管理」相關課程之課程規劃與企業的需求仍有不小的差異存在，譬如，學校所規劃開設的課程以「基礎類」的最多，然而企業界最需要的課程則爲「勞資關係類」及「領導與溝通類」，如表 6 所示。因此，本研究認爲學校應該主動與企業界交流，更積極的瞭解實務界的需求及想法，進而重新檢討規劃學校「人力資源管理」之相關課程，以縮小學校教育及企業需求之間的差異，並進而減少企業人力資源部門未來之培訓成本。亦即以企業界之需求導向，作爲開班設課之參考。
3. 研究結果發現，學校所開設的「人力資源管理」課程以基礎、通論性爲主；今後其授課重點應注重實務與理論的相互配合。而企業界之需求，偏向以實務、實用爲主，宜在課程中盡可能舉案例及個案來探討，以增進「人力資源管理」之學習效果，以補實企業界的期盼。
4. 研究結果發現，企業界建議學校可以增設與實務及心理學方面有關的課程，提昇員工績效及績效與貢獻度評估的課程，除此之外，學校可以依據法令的現況發展，增設相關人事、勞工法令的課程。
5. 由於最近台灣大量引進外籍勞工，研究發現，企業界希望學校可以增設這方面的課程，講授的內容包括：(1)外聘勞工引進對全國勞工就業影響，(2)全國市場勞工就業機制與分配，(3)外籍勞工管理與實務。
6. 研究結果發現，企業界建議學校應提供學生到企業界實習及觀摩的機會，促進產、學交流使理論與實務能配合。

### 三、研究限制

1. 本研究僅選擇台灣南部地區大學企業管理相關學系及企業為調查對象，故其它地區企業及系科大學院校並未做調查。
2. 有關企業針對南部大學企業管理學系之「人力資源管理」相關課程規劃調查部份，本研究之資料來源主要為各校的網站所揭露之課程規劃資料，其實際開課現況或有略作調整之可能性。
3. 本研究主要以蒐集台灣南部大學企管系之「人力資源管理」相關課程為主，另外還包括高雄應用科技大學的人力資源發展系與台南女子技術學院的國際企業經營系，並未包含研究所課程。
4. 本項研究之間卷作業，為求催收問卷回收之便，以暑假(兩個月)較有空暇時段進行，時間、人力及財力之限，未能作全島性之調查。
5. 目前國內各校人力資源管理課程之整體規劃理念尚未成熟，故本研究之教學科目分析無法深入至內容層面。

### 四、對後續研究者之建議

1. 本研究僅就台灣南部地區大學及企業界，進行兩者間就「人力資源管理」相關課程供需差異性之研究，後續研究者若時間充裕情況下，可就全國性大學進行研究。
2. 後續研究者，可增加研究所「人力資源管理」相關課程之研究。
3. 一般大學校院與科技校院之辦學方向有所不同，建議後續研究者可針對其人力資源管理課程是否有別做深入探討。



## 參考文獻

1. 何永福、楊國安 (1995)，人力資源策略管理，台北：三民書局。
2. 李正綱、黃金印、陳基國 (2004)，人力資源管理：跨時代的角色與挑戰 (二版)，台北：前程企業管理有限公司。
3. 林欽榮 (1999)，人力資源管理，台北：前程企業管理有限公司。
4. 張緯良 (2003)，人力資源管理 (二版)，台北：雙葉書廊有限公司。
5. Dessler, G (2000). *Human Resource Management* (8<sup>th</sup> ed.). New York: Prentice Hall Inc.
6. Jackson, S.E., & Schuler, R.S (2000) *Managing Human Resources: A Partnership Perspective* (7<sup>th</sup> ed.). Ohio: South-Western College Publishing.

# 知覺控制力、組織社會化、生活型態 與顧客參與關係之研究

**The study of relationships between perceived control,  
organizational socialization, life style and customer  
participation.**

何雍慶 Yung-Ching Ho

中正大學學務長 暨 企業管理研究所教授

林美珠 Mei-Jue Lin

南開技術學院企管系講師 暨 中正大學企管系博士生

## 摘 要

過去，許多學者利用服務品質和滿意度來衡量服務水準，近來，行銷趨勢鼓勵顧客參與服務過程，俾服務提供者更瞭解顧客需求，能在服務交易過程中即時修復、調整服務內容與傳遞方式，進而提昇顧客滿意度。在服務接觸中顧客參與意願程度不同，對服務的評價準則自然有所差異。因此，企業應辨識顧客的參與意願和能力，有效激勵顧客參與服務過程，方能提昇顧客參與效益。

本研究係以線上遊戲產業來實證知覺控制力、組織社會化、生活型態、顧客參與和滿意度間的因果關係，並利用描述性統計、獨立樣本 t 檢定、因素分析、路徑分析及結構方程模式分析等方法來彙整分析所蒐集的資料。研究結果顯示：玩家的知覺控制力、組織社會化及生活型態，會局部影響玩家的參與及滿意度。最後，本研究也擬提幾點未來研究方向，俾供後續學者研究參考。

關鍵字：顧客參與、知覺控制力、組織社會化、生活型態

## Abstract

In the past, researchers used service qualities and satisfactions to measure the levels of services. Recently, encouraging customer participation in service delivery processes is a marketing trend. It can make service suppliers understand more what customers need and take actions on correcting and adjusting the service content and delivery methods on the service process immediately. Then it can advance customer satisfaction. At the service contact time, the different extents of willingness of customer participation will produce different service valuations. Therefore, an enterprise should recognize the participation willingness and abilities of customers and encourage customer effectively to take part in service processes. It will promote the effectiveness of customer participation.

The study use online games industries to prove the relationships between perceived control, organizational socialization, life styles, customer participation and customer satisfaction. So, the analysis was done by the methods of descriptive statistics analysis, single-sample t test, factor analysis, path analysis and SEM analysis. The findings of this study are that players' perceived control, organizational socialization, life styles will influence players' participation and satisfactions. At last, the study addresses some research directions for follow-up to refer.

**Keywords :** customer participation、perceived control、organizational socialization、life style

## 壹、前言

過去，許多學者利用服務品質 (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1985) 和滿意度來衡量服務水準，兩者雖然都是期望績效與知覺績效相互比較的結果，但滿意度是一種消費態度，反映顧客接受服務後的歡喜程度，而服務品質是顧客對企業整體服務流程和服務知覺績效的評價 (Woodside, Frey and Daly, 1989)；此兩種回饋機制皆屬服務成果的檢視，倘服務過程中發生任何失誤，只能靠事後補救來挽回顧客，無法作立即性調整、修補；近來，行銷趨勢鼓勵顧客參與服務過程，俾服務提供者更瞭解顧客需求，能在服務交易過程中即時修復、調整服務內容與傳遞方式 (Raaij and Pruyn, 1998)，進而提昇顧客滿意度。

先前研究對顧客參與的重要性多從經濟觀點論述，認為服務提供者可透過顧客參與來降低勞力成本，俾企業能以較低價格銷售商品及服務 (Fitzsimmons, 1985)，此論述聚焦於服務提供者和消費者雙方貨幣成本的節省，鮮少論及顧客參與對顧客心理歷程與評價的影響 (Bendapudi and Leone, 2003)。再者，並非所有顧客參與皆有利於服務提供者 (Ennew, 1996)，Bendapudi and Leone (2003) 認為企業和顧客的親密關係雖可降低顧客的自利歸因偏差心理，但企業不應一味地鼓勵顧客參與服務過程，蓋不適當的顧客參與可能潛藏產出品質不良、扼止員工技術提昇，和造成顧客與服務提供者彼此間負面情緒反應等問題 (Kelley, Donnelly and Skinner, 1990)。而 Lovelock and Young (1979) 和 Bateson and Langeard (1982) 則認為在服務接觸中顧客通常會有不同程度的參與意願，意願程度不同，對服務的評價準則自然有所差異。因此，企業應設法辨識顧客的參與意願和能力，激勵顧客參與服務過程，方能有效提昇顧客參與效益。

Rodi and Kleine (2000) 指出顧客參與程度，受顧客個人特質、目標及預期利益影響，故企業經營者在規劃顧客參與角色時，應體認不同的顧客族群會有不同的參與程度。同時，Rodi and Kleine (2000) 也認為顧客必須擁有一些參與服務生產和傳遞時需要之相關資源 (如知識、技能、經驗、努力、金錢或時間等參與能力)，方能勝任企業預期的理想角色。所以，Rodi and Kleine (2000) 建議經營者應該適時適度地提供顧客必要的協助，俾顧客扮演好自己的角色，達到最理想的服務效果。

由此可知，顧客參與服務的程度、扮演角色和參與行為模式等 (即顧客參與)，深受顧客個人參與意願、能力 (即知覺控制力)、生活型態及顧客知覺服務業者提昇顧客參與的努力 (即組織社會化) 等影響。近年來，由於國內網路寬頻普及，以及線上遊戲對玩家的高黏著性作用，使得線上遊戲成為網友青睞的熱門活動之一。而根據 AC 尼爾森市

調公司引用資策會資訊產業情報中心 (MIC) 統計資料指出，2001 年，國內線上遊戲市場規模為新台幣 17.1 億元，三年來成長幅度為 5.4 倍，預估 2004 年將突破新台幣 92 億元，到了 2006 年市場規模更可望突破 150 億元。而且，資策會資訊市場情報中心 (MIC) 也指出目前國內線上遊戲玩家約有 400 萬人，平均每人每年線上娛樂支出約為 931 元，較 2004 年成長約 11.5%；由此，吾人不難想像，線上遊戲產業未來的發展前景。

線上遊戲，具備自願、趣味、主動參與、內隱動機、高黏著性及虛構等特質 (Rieber, 1996)，玩家們可利用匿名的「角色扮演」，來操控遊戲環境與社群互動的臨場效果，滿足關係、交易、幻想及興趣等需求。又根據相關文獻得知，當玩家知覺遊戲愈容易上手、對遊戲環境愈能操控、網路使用練達力愈強（即知覺控制力愈高）；或遊戲業者愈能利用各種方法，誘使顧客瞭解遊戲價值、規範與期待時（即組織社會化程度愈大），愈有利於發展顧客商場知能，激發玩家線上遊戲的參與動機，提昇其參與程度，進而滿足其參與目的 (許由忠, 2005)，故線上遊戲本質上屬高度參與活動，適於驗證顧客參與等相關研究議題。再者，早期休閒娛樂研究常依人口統計變項來區分研究對象 (李文題, 2001)，而本研究則以生活型態來整合人格、家庭型態、人口統計變項，並認為隨著玩家生活態度表現之差異，將衍生不同程度的線上遊戲參與，此有助於遊戲業者對玩家們未來行為表現的預測與行銷策略規劃。故本研究擬依生活型態來區分玩家，探討不同生活型態玩家之參與程度與動機。

綜合上述理由，本研究以線上遊戲玩家為研究對象，利用結構方程模式 (SEM) 來驗證知覺控制力、組織社會化及生活型態與顧客參與及顧客滿意度之因果關係。

## 貳、文獻回顧

### 一、顧客參與

生產與消費的不可分性，使顧客在服務接觸過程中，同時扮演著生產者與消費者的角色，有些學者因此將顧客視為公司的「兼職員工 (partial employee)」 (Hsieh, Yen and Chin, 2004; Mills and Moberg, 1982)。Zeithaml (1981) 認為在某些服務中要達到良好品質和令人滿意的結果，顧客主動參與有時是必要的。因此，顧客參與服務過程的程度及行為表現，對顧客滿意度會產生某種程度的影響 (Ennew and Binks, 1999; Bendapudi and Leone, 2003; Kellogg, Youngdahl and Bowen, 1997)。

## (一) 顧客參與程度

顧客參與程度，常因服務類別與環境特性而有差異。某些服務只要求顧客到場即可，而服務生產工作則由服務提供者執行（如聆聽交響樂演奏會），此為低度顧客參與。有些服務要求顧客投入資訊資源、努力或實物，來協助服務提供者創造服務（如顧客申辦貸款服務），此為中度顧客參與；有些服務則要求顧客參與服務創作，此時，顧客扮演著生產者角色（如教育、訓練和健康維護等），此屬高度顧客參與（Bitner, Faranda, Hubbert and Zeithaml, 1997）。高度顧客參與者，通常需要顧客充分配合服務生產過程，才會產生預期的結果，而中度顧客參與者，目的只在提昇顧客滿意度，因此，即使沒有顧客參與，服務生產仍可繼續進行，惟結果可能不如顧客預期。

## (二) 顧客參與動機

顧客參與是一行為性構念，係指顧客在服務過程中，所提供的資源或從事的行為（Rodi and Kleine, 2000），通常涉及到心智、體力及情緒上的努力與涉入（Silpakit and Fisk, 1985）。Ennew and Binks (1999) 認為顧客參與服務的動機，始於資訊分享，藉由顧客與服務提供者相互提供資訊（或資源）給對方，可創造出迎合顧客需求的服務；顧客有時也基於職責心理而扮演兼職員工的角色，並透過時間與金錢的投資來維繫契約和分享資訊，成為服務的共同生產者；此外，透過參與，顧客也能塑造與服務提供者、或其他顧客之間的各種人際關係，如信任、可靠、支援、合作、具彈性和承諾等是。

本研究以線上遊戲玩家為主要研究對象，而關於玩家參與線上遊戲的動機，陳慶峰 (2001) 認為可區分為個人內在動機與群體內在動機二種，所謂個人內在動機包括好奇心、挑戰性、控制力、幻想力，而群體內在動機則包括競爭性、合作、認知等。蘇芬媛 (1996) 也將台灣消費者使用 MUD 的動機歸納為遠距臨場感評價、匿名陪伴、社會學習，及逃避歸屬，並認為使用者的動機不同，其滿足程度也不同。董家豪 (2000) 則將個人參與網路遊戲之行為分為休閒娛樂/好奇、人際溝通、自我肯定、匿名陪伴、逃避歸屬等五項。今本研究綜合學者觀點，將玩家參與線上遊戲的動機歸納為：表現自我、跳脫現實、分享資訊及建立關係。

## 二、顧客參與前因

Rodi and Kleine (2000) 主張顧客有時因渴望獲得心理及行為上的控制感（即知覺控制力），而積極參與服務過程；Bateson and Hui (1991) 並利用實驗研究，證實顧客的知覺控制程度對服務體驗有重要影響。Kelley et al. (1992) 也認為顧客的社會化程度愈高，其

參與服務過程與提供資源的意願愈高，企業因而獲得滿意顧客的可能性也愈高。王沛泳 (2001) 則認為不同的生活型態會誘發球迷不同的參與行為及動機。因此，本研究認為顧客的知覺控制力、組織社會化程度和生活型態等變數，都與顧客參與及顧客滿意度有關。

### (一)知覺控制力

Rodi and Kleine (2000) 認為顧客參與服務，大多期望服務過程與結果更有效，俾獲得情緒心理上的愉悅，或能掌握事件的發展和結果等利益；所以，「獲得控制感」乃人類行為的重要驅力之一 (Bateson, 2000)，對顧客參與服務常有決定性影響；而顧客為獲得控制感，也都傾向於高度參與某些經常性、低風險、或控制力高的服務環境 (Bateson, 1985)，例如 Bateson (1985) 在其醫療保健研究中指出：當病人在治療過程中對自己的病情知覺到有高度掌控感時，不僅會有較好的治療效果，其因疾病所產生的痛苦時間也較短。嗣後，Bateson (1985) 將其研究範圍擴及一般服務情境，發現顧客常根據時間、控制感、服務效率、人際接觸、風險、努力，及依賴程度等來評估服務績效；他並指出在自助式與傳統兩種服務傳遞系統選擇下，顧客常根據其『時間消耗知覺』與『情境控制知覺』而選擇自助式服務系統。Bateson and Hui (1991) 因而推論知覺控制乃決定顧客對實體環境與服務人員之情緒與行為反應的關鍵變數。

Averill (1973) 將控制的形式分為行為控制、認知控制和決策控制三種。其中，行為控制係指個體在面臨威脅時所採取直接影響情勢的行為；Bateson (2000) 認為受測者通常會選擇或利用某些行為控制機制來減輕負面刺激所帶來的負面效果。認知控制，係指個體對潛在危險情境的預測及詮釋 (Averill, 1973)；Churchill and Surprenant (1982) 認為當事件有可預測性時，才會有掌控性，一旦事件的實際績效大於 (或等於) 預期績效，便會產生 (或提高) 滿意度。決策控制，係指在一系列可能的結果和目標中做出選擇，當個體無法直接控制負面刺激時，通常會藉由改變事件成就的焦點來獲得控制感 (Bateson, 2000)。然而，控制的概念並不侷限於行為、認知和決策控制，故文獻多以「知覺控制」為研究變數 (Averill, 1973)。

所謂知覺控制，係指個體相信自己對環境背景有控制權的程度，Rodi and Kleine (2000) 指出當顧客認為參與服務可掌控事件的發展結果時，則顧客對事物的控制力會激發其採取參與服務行為。所以，顧客選擇自助式服務 (包括線上遊戲) 系統，旨在掌握服務情境的知覺控制力 (Bateson, 1985)，進而實現其表現自我、跳脫現實、分享資訊及建立關係等目的。故本研究認為知覺控制力會直接影響顧客參與程度及參與動機，茲假設如下：

H1：線上玩家的知覺控制力會影響其參與程度。

H2：線上玩家的知覺控制力會影響其參與動機。

H2a：線上玩家的知覺控制力會影響其表現自我動機。

H2b：線上玩家的知覺控制力會影響其跳脫現實動機。

H2c：線上玩家的知覺控制力會影響其分享資訊動機。

H2d：線上玩家的知覺控制力會影響其建立關係動機。

## (二)組織社會化

為確保顧客行為有利於服務接觸，企業於顧客參與服務過程時，應發展顧客管理機制-即組織社會化來因應。顧客的組織社會化，係指企業誘使顧客瞭解並接受組織的價值、規範與期待 (Kelley et al., 1990)，進而發展並管理顧客商場技能、知識與態度的過程 (Ward, 1974)。

過去，許多企業利用組織社會化來影響員工績效 (Dubinsky et al., 1986)，但組織社會化的影響範圍，應包括所有與組織有交易接觸的人 (Bowen and Schneider, 1985)。就顧客而言，企業發展組織社會化，可令顧客更加欣賞組織價值，發展必要能力俾與組織產生良好互動，進而瞭解組織對顧客的期待等好處。而 Kelley et al. (1990) 認為服務性組織可透過正式的社會化課程 (如教導顧客正確使用設備)、組織刊物、環境線索提示 (如標語提示)、強化 (如透過正強化或負強化，使顧客表現適當行為)、及觀察其他顧客等方法，將顧客社會化為企業的兼職員工。所以，當顧客被視為「兼職員工」參與服務過程時，組織社會化將影響顧客的參與表現 (Kelley et al., 1990)。

企業實施顧客組織社會化，將產生行為性及情感性結果。所謂行為性結果，係指組織社會化過程可使消費者更加瞭解組織規範，對於扮演的角色有所預期與理解 (Kelley et al., 1990)，進而影響顧客個人的行為 (Dubinsky et al., 1986)。而組織社會化的情感性結果，與顧客是否為兼職員工有關，且受企業組織氣候、組織動機、組織承諾與滿意度等四構面影響。因此，組織社會化有助於顧客角色的釐清與瞭解，縮小預期與實際狀況之差距，進而提昇顧客滿意度；組織社會化程度愈高，顧客對服務接觸就能產生正確期望，並精準地修正服務傳遞知覺 (Kelley et al., 1990)，有效提昇顧客服務品質知覺 (Parasuraman et al., 1985)。因此，Kelley et al. (1992) 建議組織應該利用低價、有效的傳遞過程、客製化、較大的控制力知覺等方式來鼓勵顧客扮演「兼職員工」的角色。

綜合以上的論述可知，企業透過組織社會化可提昇顧客參與服務生產的意願與能力，增強參與水準，有效管理顧客的資源貢獻，並可透過角色釐清來縮小期望績效與實際狀況差異，進而誘發顧客滿意度及顧客資源的提供；也就是說，組織社會化不僅有助



於玩家參與程度的提昇，也有助於實現其表現自我、跳脫現實、分享資訊及建立關係等動機。故本研究認為組織社會化會直接影響線上玩家參與程度及參與動機，茲假設如下：

- H3：線上玩家的組織社會化會影響其參與程度。
- H4：線上玩家的組織社會化會影響其參與動機。
- H4a：線上玩家的組織社會化會影響其表現自我動機。
- H4b：線上玩家的組織社會化會影響其跳脫現實動機。
- H4c：線上玩家的組織社會化會影響其分享資訊動機。
- H4d：線上玩家的組織社會化會影響其建立關係動機。

### (三)生活型態

「生活型態」的觀念，源於心理學及社會學，係指各種社群或個人特定的生活模式，它解釋了人口統計變項無法解釋的行為，是瞭解消費者購買決策過程，研究消費者行為的重要變項。觀諸過去學者的論點，生活型態大抵可從群體行為及個人價值兩觀點定義。群體觀點者，說明瞭個人在社會群體中的生活表現，包括內隱的地位權勢及外顯的行為表現，例如 Lazer (1963) 主張生活型態是一種系統性觀點，是某一社會或團體的生活特徵，由文化、價值觀、資源、法律等促成。因此，個人的購買行為反映了一個社會群體的生活方式。Andreson (1967) 認為生活型態是一種社會科學的概念，是個人或團體特殊行為的組合，利用生活型態分析，可預測消費群體在有限時間資源下，對時間的運用及消費型態。而個人價值觀點者，則說明個人在環境互動中所產生的生活模式，例如 Engel, Blackwell and Kollat (1982) 認為生活型態是個人價值觀和人格特質的綜合表現，會影響個人行為及購買決策。許士軍 (1988) 則認為生活型態是個人態度、信念、意見、期望等反應於時間、精力及金錢支配上的表現。據此，本研究認為生活型態乃個人或團體在社會化過程中，因外在環境、個別價值觀和人格特質影響後所展現出來的行為模式，故消費者在參與服務活動時的態度與行為表現，即為消費者生活型態的一種表徵。

1971 年 Wells and Tigert 提出 AIO 量表來量測生活型態，隨後，Plummer (1974) 彙整活動、興趣、意見及人口統計變數，成為日後生活型態研究者發展研究架構的依循方向。Wind and Green (1974) 則主張藉消費者 (1) 消費的產品及勞務；(2)活動、興趣和意見 (即 AIO 變數)；(3)價值系統；(4)人格特質及自我概念；(5)對各種產品的態度及追求的產品利益等來衡量生活型態。在行銷領域中，也利用「一般生活型態研究」與「特殊生活型態研究」來探討消費者需求。一般生活型態研究，強調藉由對消費者個人活動、興趣與意見的瞭解，來找出共同價值，並將消費觀念與行為相似者歸為同一類，作為市

場區隔的基礎；特殊生活型態研究，則著重於消費者對特定活動（或產品）的反應，可直接鎖定研究對象，但無法類推到其他領域。事實上，特定產品或消費習慣之生活型態研究，常以一般化生活型態做主軸，再針對主題產品而組成一特殊生活型態問卷。

國內許多學者也自 1970 年代末期開始進行一連串與生活型態相關之研究，或探討生活型態及消費動機之關係，例如鄭世元 (2004) 主張消費者之旅遊消費動機隨其渡假生活型態而不同，其中，「舒壓放鬆」型消費者常以「紓解工作壓力及放鬆心情」為其主要的旅遊消費動機，「週末渡假」型消費者則以「逃離日常生活及恢復工作體力」為主要動機，而「家庭同樂」型消費者，以「增進全家的感情，凝聚家庭向心力，創造珍貴回憶為主」。鄭順聰 (2003) 和朱俶儀 (2003) 也曾分別以大學生及國中教師為研究對象，證實生活型態、休閒動機與休閒參與程度之間有著顯著正相關性存在。吳芬滿 (1999) 認為不同生活型態集群的網路廣播電台閱聽人會有不同的收聽動機，例如「休閒自信型」者較其他生活型態集群者更傾向於「娛樂」動機。謝智謀 (1996) 則證實職棒觀賞者的參與動機與生活型態之間存在著顯著相關；而蘇懋坤 (1999) 也指出不同生活型態的消費者對球賽的重視特質有顯著差異，例如精打細算型的球迷較重視球賽的附加價值，個性開放喜好新奇事物的球迷較重視球場上的各種活動，而年輕創新時髦型的球迷，則較重視球場環境品質。此外，謝一睿 (1996) 也認為生活型態不同的保齡球消費者，不僅對保齡球會有不同的消費行為，且其消費參與頻率也有所差異。

綜合以上論述，生活型態顯著影響消費者對各類產品或服務的消費動機及頻率。至於線上玩家生活型態與線上遊戲過程之參與關係，雖鮮少學者探討，然藉由過去文獻，本研究推論由於人格特質和動機需求的差異，不同生活型態的玩家，對於線上遊戲的參與程度與動機表現也有所不同，故本研究認為玩家的生活型態也影響其線上遊戲活動的參與程度及參與動機。故假設如下：

- H5：線上玩家的生活型態會影響其參與程度。
- H6：線上玩家的生活型態會影響其參與動機。
- H6a：線上玩家的生活型態會影響其表現自我動機。
- H6b：線上玩家的生活型態會影響其跳脫現實動機。
- H6c：線上玩家的生活型態會影響其分享資訊動機。
- H6d：線上玩家的生活型態會影響其建立關係動機。

### 三、顧客參與結果－滿意度

顧客在使用產品之後，通常會對產品績效與購買前信念作一致性評估，當兩者一致

性高時，顧客便感到滿意 (Engel, Blackwell and Miniard, 1986)。因此，顧客滿意度是顧客對企業所提供產品與服務之整體性評價或情緒反應，是顧客期望服務績效與知覺服務績效之差異函數 (Kolter, 1996)。

顧客參與服務過程，可使顧客與服務提供者觀念溝通、資訊分享、及發展人際關係，有助於服務提供者更瞭解顧客需求與期望，進而提昇其滿意度 (Ennew and Binks, 1999)。所以，顧客對企業的滿意度受顧客參與影響 (Bendapudi and Leone, 2003)。再者，Kellogg et al. (1997) 認為顧客會因參與階段不同而發展出不同的行為模式，包括事前準備、關係建立、資訊交換及干涉，他們發現顧客的事前準備、關係建立及資訊交換等三種參與行為和滿意度呈正相關，亦即當顧客在購買 (或消費) 產品 (或服務) 前的準備愈週到，或與服務提供者建立關係及分享資訊的意願愈強，則其對服務提供者提供產品或服務的整體性評價愈高。此外，梁禮卉 (2004) 也在其美髮服務業顧客參與因果關係研究中指出，顧客參與程度與其滿意度呈正相關，而王沛泳 (2001) 則在其球迷參與行為研究中證實球迷的參與行為不同，其滿意度也有差異，他認為高度參與的球迷，不論在社交學習、休閒放鬆和球場硬體設備上之滿意度，均顯著高於中度及低度參與者。因此，本研究推論玩家線上遊戲的參與程度與行為動機 (如表現自我、跳脫現實、分享資訊及建立關係) 也影響顧客滿意度。故假設如下：

H7：線上玩家的參與程度會影響其滿意度。

H8：線上玩家的參與動機會影響其滿意度。

H8a：線上玩家的表現自我動機會影響其滿意度。

H8b：線上玩家的跳脫現實動機會影響其滿意度。

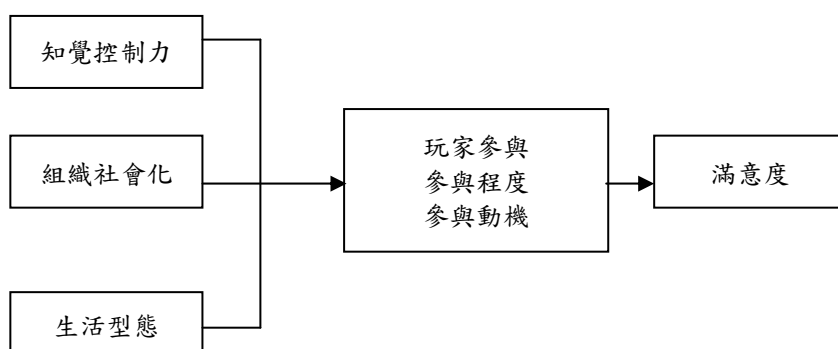
H8c：線上玩家的分享資訊動機會影響其滿意度。

H8d：線上玩家的建立關係動機會影響其滿意度。

## 參、研究方法

### 一、研究架構

綜合上述，本研究認為線上玩家知覺控制力、組織社會化及個人生活型態等，均對玩家線上活動的參與程度與行為動機會產生影響，並透過此一影響進一步影響玩家的滿意度。因此，本研究以顧客滿意度為依變數，知覺控制力、組織社會化及生活型態為自變數，參與程度及參與動機則為仲介變數。茲將各變數之關係繪製如圖一。



圖一 知覺控制力、組織社會化、生活型態與玩家參與關係架構

## 二、研究變數定義與量表發展

為實證顧客知覺控制力、組織社會化及生活型態對顧客參與與滿意度之影響，本研究以「線上遊戲」玩家為研究對象，並參酌 Kellogg et al. (1997)、Yoo (1996)、Bateson (2000)、Kotler (1991, 1996)、許士軍 (1986) 及林子凱 (2002) 等學者觀點及其所發展量表修改設計成本研究適用之問卷。

本研究問卷計有58題，內容除受訪者基本資料外，尚有顧客參與、知覺控制力、組織社會化、生活型態及顧客滿意度等五部分，以李克特五點尺度法，從「非常不同意」至「非常同意」等五等級來衡量受訪者之各變數構面態度。茲將各變數定義及衡量說明如下：

1. 顧客參與：依 Kellogg et al. (1997) 觀點，本研究將玩家參與定義為線上遊戲玩家在參與線上遊戲期間，有關時間、體力和精神的投入程度及其所從事的行為，並分別從參與程度與參與動機二子構面探討。參與程度，係指玩家在參與線上遊戲期間，有關時間、體力和精神的投入程度；本研究依玩家線上遊戲接觸年資、每週上網次數及每次上網時間來衡量。而參與動機則依 Yoo (1996) 觀點，定義為玩家追求自我、跳脫現實，並與服務提供者相互交換資訊和建立關係之意願，並將玩家參與遊戲動機歸納為：表現自我、跳脫現實、分享資訊及建立關係。所謂表現自我動機，係指線上遊戲可以滿足玩家追求娛樂、呈現不同風格的需求；跳脫現實動機，係指線上遊戲可以讓玩家暫時忘掉煩惱，進入虛幻境界，進而跳脫現實生活的束縛；分享資訊動機，係指線上遊戲可以讓玩家學習社會規範；建立關係動機，係指線上遊戲可以讓玩家有更多與他人互動的機會，進而可以經營玩家的人際關係。

2. 知覺控制力：依 Bateson (2000) 觀點，本研究將知覺控制力定義為玩家相信自己對環境背景有控制權的程度；本研究依玩家對線上資料傳輸、情境及即時資訊提供之掌控力來衡量。
3. 組織社會化：依 Kelley et al. (1992) 觀點，本研究將組織社會化定義為線上遊戲業者誘使玩家瞭解並接受其組織價值、規範與期待，發展顧客商場技能、知識與態度的過程。本研究並依線上遊戲業者提供溝通管道的多元性，及資訊的新穎及可信賴程度等來衡量。
4. 生活型態：依 Kotler (1991) 及許士軍 (1986) 觀點，本研究將玩家的生活型態定義為玩家個人生活態度、信念、價值、期望等特質於時間、精力及金錢支配上之表現；本研究並依玩家偏好的活動及享樂型態，將玩家的生活型態歸納為社交需求型、即時享樂型及理性自主型三種：所謂社交需求型，係指偏好學習社會規範、獲取樂趣及強化自信等活動的玩家；即時享樂型，係指重視線上遊戲網頁畫面、音響效果及故事內容愉悅性的玩家；理性自主型，係指重視線上連結、操作容易度及特殊功能等利益的玩家。
5. 顧客滿意度：依 Kotler (1996) 觀點，本研究將顧客滿意度定義為玩家對線上服務業者所提供產品與服務的整體性評價或情緒回應；本研究並依玩家對遊戲業者事件承諾、需求回應及問題解決概況等評價來衡量。

### 三、資料蒐集

玩家在參與線上遊戲時，除了必須擁有練達的網路使用能力外，也需有高度參與網路遊戲的意願，方能熟練且盡情地沉醉於線上遊戲中。因此，隨著電子商務時代的發展，線上遊戲產業已促使網路服務產生典範轉移效果。鑑於此，本研究以線上遊戲玩家為研究對象，並利用網站上的網頁問卷來蒐集資料，同時，為避免同一受測者利用兩個以上的電子郵件帳號進行問卷填答，本研究除於問卷引言上強調本研究的重要性，提醒受測者勿重複填答外，並告訴受測者「問卷贈獎訊息將以電子郵件直接通知受獎人」，來降低受測者利用他人名義填答問卷的可能性，俾有效提升問卷資料的正確性。

再者，本研究也參考一般行銷研究文獻上改善回應率的技巧，除簡化問卷結構、降低填答流程複雜性、載明研究機構和研究人員等詳細資料外，也利用贈獎方式來誘發玩家填答動機。本研究電子問卷自正式上網後二週內總計回收了 345 份問卷，而瀏覽過本研究網頁問卷的總次數為 363 次，回應率為 95.1%。經剔除回答不完全或答案模糊不切題有瑕疵等無效問卷 27 份後，有效問卷數共計 326 份，有效回卷率為 89.8%。同時，本

研究也考慮到仍有 4.9%的瀏覽者在瀏覽過本研究的網頁問卷後，未作填答，因此，有必要檢定所蒐集的資料是否存在「無反應偏差」現象，首先，本研究將受測者分成早、晚兩期，並就本問卷題項進行獨立樣本 t 檢定，發現在 0.05 顯著水準下，早、晚兩期受測者問卷填答態度皆不顯著，顯示本研究資料「無反應偏差」現象不顯著，亦即未回卷者與回卷者在填答本問卷時，其態度是一致的。

#### 四、資料分析方法

本研究利用 Likert 五點尺度量表來量測各問卷題項的強度，其後再以 Amos 5.0 及 SPSS10.0 套裝軟體來進行資料分析。分析方法有：(1) 敘述性統計分析：描述研究樣本特徵；(2) 獨立樣本 t 檢定：檢測問卷題項的鑑別力、無反應偏差現象等；(3) 因素分析及 Cronbach's  $\alpha$  係數值：檢驗各構念之信效度；(4) 結構方程模式分析：驗證本研究整體模型之因果模式及研究假設；(5) 路徑分析：驗證仲介變數。

## 肆、研究結果分析

### 一、樣本概述

根據 AC 尼爾森市場研究公司調查報告顯示：線上遊戲玩家結構中，男性 (90%) 玩家仍多於女性，年齡結構集中於 15 至 29 歲 (約 87.0%)。玩家學歷以高中職 (約 40.0%) 者居多，其次為大學 (專) 以上 (約 39.0%)；玩家線上遊戲接觸年資超過 3 年以上者最多 (約 66%)；幾乎天天上網者比例最高 (即每週上網 7 次以上, 49%)；每次上網時間 1-5 小時者有 81% 以上。觀諸本研究受測者資料 (表一參照)，與上述二機構所調查的線上玩家特性大致相當，足證本研究樣本具一定的效度。至於本研究樣本分佈，概述彙整如表一所示。

表一 樣本基本資料概述

基本變數	統計結果 (人次,有效百分比)	受訪者分佈概述
性別	男 (263,80.7%) ; 女 (63, 19.3%)	線上遊戲玩家以男性為主
年齡	14 歲以下 (26,8.0%) ; 15-19 歲 (133, 40.8%) ; 20-24 歲 (129,39.6%) ; 25-29 歲 (32,9.8%) ; 30 歲以上 (6,1.8%)	線上遊戲玩家年齡介於 15-29 歲之間
教育程度	國小 (7, 2.1%) ; 國中 (42,12.9%) 高中職 (102, 31.3%) ; 大學 (專) (170, 52.1%) 研究所以上 (5,1.5%)	線上遊戲玩家教育程度在高中及大學生者居多
每月可支配所得	15000 以下 (242, 74.2%) ; 15001-25000 (36,11.0%) ; 25001-35000 (29, 8.9%) ; 35001 以上 (19,5.8%)	線上遊戲玩家所得收入以 15000 元以下佔大多數
接觸線上遊戲時間總長度	不到半年 (9,2.8%) ; 半年~1 年 (23,7.1%) ; 1 年~2 年 (71,21.8%) ; 2 年~3 年 (84,25.8%) 3 年以上 (139,42.6%)	線上遊戲玩家接觸線上遊戲總時間以 2 年以上者居多
每週上線次數	1 次 (19,5.8%) ; 2~3 次 (67,20.6%) ; 4~6 次 (88, 27.0%) ; 7 次以上 (152,46.6%)	線上遊戲玩家每週上線次數以 4 次以上者居多
每次上線時間	不到半小時 (21,6.4%) ; 1~2 小時 (39, 12.0%) ; 2~3 小時 (47,14.4%) ; 3~4 小時 (64,19.6%) ; 4~5 小時 (36,11.0%) ; 5~6 小時 (34,10.4%) ; 6~7 小時 (19,5.8%) ; 8 小時以上 (66,20.2%)	線上遊戲玩家每次上線時間超過 2 小時以上者約佔總受訪者 82% 左右

資料來源：本研究。

## 二、資料有效性分析

### (一) 量表題項的篩選

首先，本研究利用極端組比較及同質性檢驗，來量測問卷題項的鑑別力，俾作為刪減問卷題項之依據。

極端組比較，係針對高、低分組藉由獨立樣本 t 檢定，來檢驗量表的鑑別力，檢驗結果發現除第 10 題外，其他均有不錯的鑑別效果，故第 10 題應予刪除。

同質性檢定，旨在衡量受訪者對每個題項心理特質的接近性，這可藉由「每個題項和量表總分的相關性」、「校正題項和量表總分的相關性」及「題項刪除後的  $\alpha$  值」來判斷；今本研究以相關係數 0.3 及其顯著性來判斷是否刪除量表題項 (吳明隆和塗金堂,

2005)，結果發現量表中第 1、2、4、5、6、11、14、16、17、19、20、27、28、29、36、37、39、43、45、47 及第 49 題等題雖達顯著水準，但與總分的相關係數未達 0.3 以上，故予以刪除 (附錄一參照)。

### 1. 信度分析

本研究以 Cronbach's  $\alpha$  係數值來檢驗各變數的衡量項目是否具內部一致性。Item-to-total 門檻值設定為 0.3-0.8， $\alpha$  係數最低門檻值為 0.5 (Nunnally, 1978)。檢定結果各研究變數最後衡量項目皆落於門檻值內，除分享資訊係數值略低 (但仍在可接受範疇) 外，其餘係數皆達 0.7 以上 (表二參照)，故本研究變數衡量項目之信度是可接受的。

### 2. 效度分析

本研究利用收斂效度與區別效度來進行效度分析。所有問卷題項經因素分析後，各變數的衡量項目皆收斂於同一共同因素下，顯示本研究的收斂效度是可接受的。至於區別效度，以因素分析法與皮爾森相關分析來判斷；在因素分析法中，各變數的衡量項目皆沒有與其他變數的衡量項目收斂在同一個共同因素下；此外，在皮爾森相關係數矩陣中，不同變數的衡量項目彼此間關聯性很低，皮爾森係數皆小於 0.3，此二現象顯示不同變數的衡量項目彼此間不具強烈的關連性，據此，本研究的區別效度也可被接受。

### 3. 模式的解釋變異力

就模式的解釋變異力 ( $R^2$ ) 而言，表二資料顯示除顧客參與度 (40.9%) 偏低外，其他各研究變數可解釋變異力皆在 50.0% 以上，表示本研究的理論模式對所有內生變數提供了充分的解釋變異力。

## 三、共線性診斷

根據表三，部分自變數間呈顯著高度相關 (如知覺控制力和組織社會化)，為避免變數間因高度相關引起共線性問題而影響研究結果，本研究於進行結構方程模式分析之前先進行共線性診斷，一般以 VIF (變異數膨脹係數) 或 CI (條件指標) 分別為個別自變數及整體迴歸模式共線性判斷準則，當  $VIF > 10$  (Myers, 1990) 或  $CI > 30$  (Belsley, Kuh and Welsch, 1980) 時，表示自變數間或迴歸模式有中度以上的共線性問題，此時必須考慮刪除或合併變數。

今診斷結果得本研究迴歸模式中之 VIF 值介於 1.0-3.6 ( $< 10$ ) 之間，CI 值=27.1 ( $< 30$ )，二者皆落於可容忍門檻之內，因此，本研究模式共線性問題不大，毋須作變數調整或刪除。



表二 研究變數定義及問卷題項

變數		Cronbach's $\alpha$	可解釋變異
參與程度		0.72	40.9%
參與動機	表現自我	0.92	80.8%
	跳脫現實	0.94	87.4%
	分享資訊	0.62	73.2%
	建立關係	0.94	82.4%
知覺控制力		0.86	76.4%
組織社會化		0.94	78.0%
生活型態	社交需求	0.74	50.2%
	即時享樂	0.90	73.4%
	理性自主	0.80	64.9%
滿意度		0.94	80.6%

資料來源：本研究。

表三 各變數之相關係數

變數	SA	PD	PP	PQ	PS	PR	CC	SS	S1	S2
PD	.47									
PP	.73*	-.10								
PQ	.62	-.10	.63*							
PS	.41*	.06	.23*	.19*						
PR	.29*	-.13*	.36*	.25*	.20*					
CC	.68*	-.09	.74*	.67*	.27*	.33*				
SS	.85*	-.04	.78*	.61*	.34*	.32*	.73*			
S1	.33*	.10	.21*	.13*	.41*	.27*	.17*	.29*		
S2	.18*	-.09	.26*	.22*	.18*	.46*	.26*	.20*	.28*	
S3	.49*	-.10	.67*	.49*	.20*	.42*	.60*	.59*	.27*	.39*

註 1：SA-滿意度；PD-參與度；PP-表現自我；PQ-跳脫現實；PS-分享資訊；PR-建立關係；  
CC-知覺控制力；SS-組織社會化；S1-社交需求型；S2-即時享樂型；S3-理性自主型。

註 2：\*P<0.05；\*\*P<0.01；\*\*\*P<0.01。

資料來源：本研究。

#### 四、結構方程模式分析

SEM (Structural Equation Modeling) 係一種以迴歸為基礎的多變量統計技術，旨在探討觀察變數與潛在變數、以及潛在變數間的因果關係。今以線上遊戲玩家為研究對象，利用 Amos 5.0 和 SPSS 10.0 統計軟體，採 SEM 最大似法 (MLE) 來進行估計。首先，

本研究推估理論模式 (如圖 2)，利用  $\chi^2$  差異度檢定，來驗證研究假設，並探討研究變數間之因果關係模式；其後，再建立兩個模式-直接模式與間接模式；直接模式探討知覺控制力、組織社會化、生活型態及顧客參與等對顧客滿意度的影響；間接模式則探討知覺控制力、組織社會化、生活型態藉由顧客參與為中介變數時，對顧客滿意度的影響。

表四 直接模式、間接模式及理論模式比較表

模式	$\chi^2$	DF	$\Delta\chi^2$	$\Delta DF$	GFI	CFI
直接模式	501.173	295	3.988	16	0.905	0.977
間接模式	515.518	284	18.333	5	0.899	0.965
理論模式	497.185	279			0.902	0.967

資料來源：本研究。

根據表四，本研究理論模式之配適度指標 GFI=0.902，CFI=0.967，顯示模式與資料間之配適度良好可接受。其次，進行直接模式與理論模式比較時發現，其  $\chi^2$  差異度為 3.988，因此，不接受直接模式；而進行間接模式與理論模式比較時，其  $\chi^2$  差異度為 18.333，顯示間接模式與理論模式亦存在顯著差異，故拒絕間接模式而接受理論模式。因此，本研究後續分析將以理論模式為基礎。

### (一)理論模式評估分析

Bagozzi and Yi (1988) 認為模式適配度之衡量可從三方面著手：即基本適配指標、整體適配度及內在結構適配度 (引自邱皓政，2003)。

#### 1. 基本適配指標

進行整體理論模式評量前，必須考慮違犯估計 (offending estimates)。所謂違犯估計，係指研究者在進行模式整體適配度比較時，發現模式執行結果產生了不適當的解，包括有負的誤差變異數、標準化係數太大 ( $\geq 0.95$ )、以及有太大的標準誤等。因此，本研究利用各題項之因素負荷量及標準誤作為基本適配指標，來檢驗模式中之違犯估計值 (黃芳銘，2004)。

根據表五資料，顯見本研究量表未有違犯估計情事，故本理論模式符合基本適配指標要求。

#### 2. 模式的整體適配度

整體模式與觀察資料適配概況之評量，可以絕對適配指標、增值適配指標及簡效適

配指標為之。絕對適配指標，本研究利用 GFI 和 RMSEA 兩種指標來確定整體模式可預測共變數或相關矩陣的程度；增值適配指標，利用 CFI、IFI、NFI 和 AGFI 等指標來比較所發展的理論和虛無模式；而簡效適配度指標，則利用  $\chi^2$  值來評量理論模式的精簡程度。

表五 基本適配指標分析

觀察變項	因素負荷量	標準誤	變項	因素負荷	標準誤
知覺控制力			動機-表現自我		
A31 有自信掌控資料	0.838*	0.04	A35 滿足娛樂需求	0.829*	0.05
A32 掌控遊戲情境	0.839*	0.04	A38 呈現不同風格	0.814*	0.04
A44 要求提供資訊	0.751*	0.05			
組織社會化			動機-跳脫現實		
A25 提供多方面溝通管道	0.840*	0.04	A41 暫時忘掉煩惱	0.943*	0.03
A26 即時更新資訊	0.807*	0.04	A42 進入虛幻境界	0.913*	0.04
A30 可信任的資訊	0.844*	0.06			
觀察變項	因素負荷量	標準誤	變項	因素負荷	標準誤
生活型態-社交需求			動機-分享資訊		
A3 喜歡增強自信的活動	0.407*	0.05	A15 學到社會規範	0.418*	0.10
A12 喜歡社會規範的活動	0.716*	0.05	A18-獲取訊息。	0.401*	0.09
A13 喜歡能獲取樂趣的活動	0.690*	0.04			
生活型態-即時享樂			動機-建立關係		
A50 優質畫面是種享受	0.902*	0.02	A46 有許多互動機會	0.796*	0.07
A51 音響效果是種享受。	0.921*	0.02	A48 經營人際關係	0.817*	0.06
A52 故事模式是種享受	0.647*	0.06			
生活型態-理性自主			滿意度		
A33 喜歡容易連結的首頁	0.686*	0.06	A21 正確掌握顧客資料	0.665*	0.05
A34 喜歡有特殊功能網站	0.666*	0.06	A22 實現承諾	0.901*	0.02
A40 喜歡容易操作的網站	0.902*	0.05	A23 正確解決網友問題	0.939*	0.02
			A24 即時回應顧客需求	0.912*	0.02
參與程度					
A7 接觸時間	0.376****	0.09			
A8 每次使用時間	0.453****	0.41			
A9 每週上線次數	0.749****	0.10			

註1：\*P<0.05；\*\*P<0.01；\*\*\*P<0.01。

資料來源：本研究。

一般而言， $\chi^2$  值愈小，且未達顯著水準時（即  $P > 0.05$ ），表示模式適配度良好、容易被接受，然而，當樣本數愈大或變項違反常態假設時，模式將達到顯著水準而被判定為不良適配度模式，因此，本研究改以  $\chi^2$  及其自由度比值（即  $\chi^2/df$ ）來評量簡效適配值，一般認為  $\chi^2/df$  應小於 3。

GFI，類似迴歸分析中之可解釋變異量，表示假設模型可解釋觀察資料的變異數與共變數的比例，而 AGFI 則類似迴歸分析中調整後的可解釋變異量，GFI 與 AGFI 值介於 0-1 之間，其值愈大顯示模型的適配程度愈佳，多以大於 0.9 來認定有契合度。

RMSEA，在比較理論模式與完美契合的飽和模式之差異程度，數值愈大表模式適配度愈不佳，愈小則愈佳，當 RMSEA 低於 0.06 時可視為一個好模型，大於 0.1 以上時，則表示模型不理想。

CFI，在反應假設模型與無任何共變關係的獨立模型之差異程度，其數值愈接近 1 愈理想，一般以 0.9 為判定門檻；NFI 在反應觀察變數間沒有任何共變數假設的獨立模型差異，性質與 CFI 接近，同樣以 0.9 為判定門檻 (黃芳銘,2004)。

今由表六可知，本研究模型適配度大致符合黃芳銘 (2004) 建議門檻，顯示模型適配良好可接受。

表六 整體適配度指標評量結果

評量類項	理想評量結果 <sup>1</sup>	本研究評量結果
絕對適配量測		
GFI	>0.9	0.902
RMSEA	<0.05 (介於 0.05-0.08 為中度適配)	0.049
增值適配量測		
CFI	>0.9	0.967
IFI	>0.9	0.968
NFI	>0.9	0.929
AGFI	>0.9	0.868
簡效適配量測		
$\chi^2/df$	<3	1.782

資料來源：本研究。

註 1：理想評量結果指標資料引自黃芳銘 (2004)。

註 2： $\chi^2=497.185$ ， $df=279$ 。

### 3. 內在結構適配度

本研究繼續利用測量模式及信度檢定，來檢視內在結構適配度。

測量模式檢定，係利用觀察變項之因素負荷量顯著水準來反應潛在變項的效度；根據表五資料顯示所有觀察變項的負荷量皆達顯著水準，表示其對潛在變項的反應是有效的。

再者，利用潛在變項的建構信度 ( $>0.6$ ) 與平均變異數萃取量 ( $>0.5$ ) 來進行信度檢定 (黃芳銘, 2004)；根據表七，本研究潛在變項之建構信度均在 0.6 以上，平均變異萃取量也達 0.6 標準以上，表示潛在變項的內部一致性良好。

## (二) 假設關係驗證及討論

當模式適配度良好、可接受時，即可進一步衡量變數的因果關係。今依 Amos 實證分析與檢定結果，將本研究理論模式路徑圖描繪如圖 2，並以 t 值絕對值 1.96 (即  $P < 0.05$ ) 為檢定結果判斷準則。茲將各假設驗證結果說明如下：

表七 潛在變項之建構信度與平均抽取變異量

潛在變項	建構信度	平均抽取變異量
知覺控制力	0.98	0.93
組織社會化	0.98	0.94
生活型態-社交需求	0.96	0.89
生活型態-即時享樂	0.98	0.95
生活型態-理性自主	0.97	0.91
參與程度	0.81	0.61
動機-表現自我	0.97	0.94
動機-跳脫現實	0.98	0.96
動機-分享資訊	0.64	0.64
動機-建立關係	0.95	0.91
滿意度	0.98	0.96

資料來源：本研究。

### 1. 知覺控制力 vs. 顧客參與

H1：線上玩家的知覺控制力會影響其參與程度

依圖 2，知覺控制力對參與程度的路徑係數為 0.12，未達顯著水準，表示玩家的知覺控制力未影響其參與程度，故 H1 不成立。

## H2：線上玩家的知覺控制力會影響其參與動機

依圖2，知覺控制力對表現自我、跳脫現實、分享資訊及建立關係等參與動機之路徑係數分別為0.19\*、0.43\*\*\*、-0.02、-0.08，其中，表現自我和跳脫現實達顯著水準，其餘皆未達顯著水準，表示玩家知覺控制力對表現自我和跳脫現實的參與動機會產生影響，對分享資訊及建立關係未產生影響，故 H2a、H2b 成立，而 H2c及H2d不成立。

上述結果，顯示玩家認為對線上遊戲過程及結果之高度控制力，可以表現自我風格及跳脫現實束縛，故能誘發其參與線上遊戲的動機，並願意高度參與，此時，顯與玩家的知覺控制力 (即線上資料及情境、或要求提供新資訊的掌控力) 無關。

## 2. 組織社會化vs.顧客參與

### H3：線上玩家的組織社會化會影響其參與程度

依圖 2，組織社會化對參與程度的路徑係數為-0.05，未達顯著水準，表示玩家之組織社會化未影響其參與程度，故 H3 不成立。

### H4：線上玩家的組織社會化會影響其參與動機

依圖 2，組織社會化對表現自我、跳脫現實、分享資訊及建立關係等參與動機之路徑係數分別為 0.51\*\*\*、0.31\*\*\*、0.15\*、0.03。其中，表現自我、跳脫現實及分享資訊均達顯著水準，僅建立關係未達顯著水準，表示玩家的組織社會化對表現自我、跳脫現實及分享資訊等參與動機產生影響，對建立關係則未發生作用，故 H4a、H4b、H4c 成立，而 H4d 不成立。

上述結果，表示當玩家知覺線上服務業者能提供多元管道進行溝通，或可信賴的新資訊時，將有與眾不同的風格表現、跳脫現實束縛及分享資訊、學習社會規範，故能誘發玩家參與線上遊戲的動機，並願意高度參與。此時，顯與玩家的組織社會化無關。

## 3. 生活型態 vs.顧客參與

### H5：線上玩家的生活型態會影響其參與程度

依圖 2，社交需求型、即時享樂型及理性自主型等生活態度表現對參與程度的路徑係數分別為 0.12、0.03、-0.18\*，僅理性自主型對參與程度呈反向影響，而社交需求型及即時享樂型則未產生顯著影響。表示玩家的生活態度愈屬理性自主型，其線上參與程度愈低；而社交需求型及即時享樂型的生活態度，則與參與程度無關，故 H5 部分成立。

### H6：線上玩家的生活型態會影響其參與動機

依圖 2 可知，社交需求型、即時享樂型及理性自主型等生活態度表現，對表現自我動機之路徑係數分別為  $0.13^*$ 、 $-0.14^*$ 、 $0.50^{***}$ ，均達顯著水準。表示玩家生活型態對表現自我的參與動機會產生影響，故 H6a 成立。

其次，社交需求型、即時享樂型及理性自主型等生活態度表現，對跳脫現實動機之路徑係數分別為  $-0.17^*$ 、 $-0.02$ 、 $0.13$ ，僅社交需求型對跳脫現實動機產生反向顯著影響，其它的生活型態則未見顯著影響。表示玩家的生活態度表現愈傾向社交需求，便愈不可能為了跳脫現實束縛而參與線上遊戲；至於即時享樂或理性自主型的生活態度，則與跳脫現實動機無關，故 H6b 部分成立。

再者，社交需求型、即時享樂型及理性自主型等生活態度表現，對分享資訊動機之路徑係數分別為  $0.52^{***}$ 、 $-0.03$ 、 $0.05$ ，僅社交需求型對分享資訊的動機達顯著影響，其它的生活型態則未見顯著影響。表示玩家的生活態度表現愈傾向社交需求，愈可能為了和線上服務業者或其它玩家分享資訊而參與線上遊戲；至於即時享樂或理性自主型的生活態度，則與分享資訊動機無關，故 H6c 部分成立。

最後，社交需求型、即時享樂型及理性自主型等生活態度表現，對建立關係動機之路徑係數分別為  $0.62^{***}$ 、 $0.33^{***}$ 、 $0.30^{**}$ ，均達顯著水準。表示玩家建立關係動機與其生活型態有關，故 H6d 成立。

由此可知，玩家線上遊戲的參與程度，與其是否為社交需求型或即時享樂型的生活態度無關，但與玩家是否為理性自主型的生活態度表現有關，此表示當玩家愈重視線上連結、操作容易度及特殊功能（理性自主型生活態度表現）時，愈可能因需求無法獲得滿足，致其線上參與程度愈低。

再者，不同生活型態的玩家，其線上遊戲參與動機也不同，例如社交需求型玩家可能基於表現自我、跳脫現實束縛、分享資訊及建立關係而參與線上遊戲，此表示社交需求型的玩家較重視各種需求的同時滿足；而即時享樂型及理性自主型玩家可能基於表現自我及建立關係而參與線上遊戲，也就是說即時享樂型及理性自主型玩家，較重視線上連結、操作容易度及特殊功能等利益，故期望藉由參與線上遊戲來達到表現自我及建立關係等的目的；且當玩家的理性自主型生活態度表現愈明顯，則愈重視與眾不同的自我表現，因而能誘發其參與線上遊戲的動機。

綜合以上論述，生活型態局部地影響了玩家線上遊戲的參與程度（如理性自主型→參與程度）及參與動機（如社交需求型→表現自我、跳脫束縛、分享資訊及建立關係；即時享樂型→表現自我及建立關係；理性自主型→表現自我及建立關係），因此，本研究

認為玩家之生活型態表現，可為線上遊戲服務業者辨識參與程度、參與動機、及未來行銷規劃的基礎。

#### 4. 顧客參與vs.顧客滿意度

H7：線上玩家的參與程度會影響其滿意度

依圖 2，顧客參與程度對顧客滿意度之路徑係數為-0.24，未達顯著水準，表示玩家線上遊戲參與程度高低，對其滿意度不發生任何影響，故 H7 不成立。

H8：線上玩家的參與動機會影響其滿意度

依圖 2，顧客表現自我、跳脫現實、分享資訊及建立關係等動機，對顧客滿意度之路徑係數為 0.34\*\*\*、0.08、0.17\*、-0.02，僅表現自我及分享資訊達顯著水準，其它的參與動機則未見顯著影響，故研究假設 H8a、H8c 成立，但 H8b、H8d 不成立。

上述結果顯示，當玩家知覺線上遊戲，能滿足其與眾不同的風格表現，及

表八 研究假設關係驗證結果

構念關係	實證結果	影響方向
<u>H1：線上玩家的知覺控制力→參與程度。</u>	<u>不成立</u>	-----
<u>H2：線上玩家的知覺控制力→參與動機。</u>	<u>部分成立</u>	
H2a：線上玩家的知覺控制力→表現自我動機。	成立	正
H2b：線上玩家的知覺控制力→跳脫現實動機。	成立	正
H2c：線上玩家的知覺控制力→分享資訊動機。	不成立	-----
H2d：線上玩家的知覺控制力→建立關係動機。	不成立	-----
<u>H3：線上玩家的組織社會化→參與程度。</u>	<u>不成立</u>	-----
<u>H4：線上玩家的組織社會化→參與動機。</u>	<u>部分成立</u>	
H4a：線上玩家的組織社會化→表現自我動機。	成立	正
H4b：線上玩家的組織社會化→跳脫現實動機。	成立	正
H4c：線上玩家的組織社會化→分享資訊動機。	成立	正
H4d：線上玩家的組織社會化→建立關係動機。	不成立	-----



<p><u>H5：線上玩家的生活型態→參與程度。</u>                      * (H5-1) 社交需求型玩家→參與程度。                      * (H5-2) 即時享樂型玩家→參與程度。                      * (H5-3) 理性自主型玩家→參與程度。  <u>H6：線上玩家的生活型態→參與動機。</u>  <u>H6a：線上玩家的生活型態→表現自我動機。</u>                      * (H6a-1) 社交需求型玩家→表現自我動機。                      * (H6a-2) 即時享樂型玩家→表現自我動機。                      * (H6a-3) 理性自主型玩家→表現自我動機。  <u>H6b：線上玩家的生活型態→跳脫現實動機。</u>                      * (H6b-1) 社交需求型玩家→跳脫現實動機。                      * (H6b-2) 即時享樂型玩家→跳脫現實動機。                      * (H6b-3) 理性自主型玩家→跳脫現實動機。  <u>H6c：線上玩家的生活型態→分享資訊動機。</u>                      * (H6c-1) 社交需求型玩家→分享資訊動機。                      * (H6c-2) 即時享樂型玩家→分享資訊動機。                      * (H6c-3) 理性自主型玩家→分享資訊動機。  <u>H6d：線上玩家的生活型態→建立關係動機。</u>                      * (H6d-1) 社交需求型玩家→建立關係動機。                      * (H6d-2) 即時享樂型玩家→建立關係動機。                      * (H6d-3) 理性自主型玩家→建立關係動機。</p>	<p><u>部分成立</u>                      不成立                      不成立                      成立  <u>部分成立</u>  <u>部分成立</u>                      成立                      成立                      成立  <u>部分成立</u>                      成立                      不成立                      不成立  <u>部分成立</u>                      成立                      不成立                      不成立  <u>成立</u>                      成立                      成立                      成立</p>	<p>-----                      -----                      負                      -----                      -----                      正                      負                      正                      -----                      負                      -----                      -----                      -----                      正                      -----                      -----                      正                      正                      正</p>
<p><u>H7：線上玩家的參與程度→滿意度。</u>  <u>H8：線上玩家的參與動機→滿意度。</u>                      H8a：線上玩家的表現自我動機→滿意度。                      H8b：線上玩家的跳脫現實動機→滿意度。                      H8c：線上玩家的分享資訊動機→滿意度。                      H8d：線上玩家的建立關係動機→滿意度。</p>	<p><u>不成立</u>  <u>部分成立</u>                      成立                      不成立                      成立                      不成立</p>	<p>-----                      -----                      正                      -----                      正                      -----</p>

註 1：\*P<0.05；\*\*P<0.01；\*\*\*P<0.01。  
 資料來源：本研究。

與他人分享資訊、學習社會規範需求時，對線上遊戲將愈產生正面且高度的評價；再者，本研究也發現線上遊戲評價的高低，則與玩家線上遊戲參與程度、即時享樂或建立關係動機等無關。

綜合以上論述，本研究認為知覺控制力、組織社會化和生活型態等因素，局部影響了玩家線上遊戲的參與程度與動機，而玩家線上遊戲的參與動機也局部影響其滿意度，茲將本研究假設驗證結果彙整成表八。

### 5. 知覺控制力、組織社會化、生活型態vs.顧客滿意度

依圖 2，知覺控制力、組織社會化、生活型態 (包括社交需求型、即時享樂型及理性自主型) 等對顧客滿意度之路徑係數分別為 0.20\*、0.61\*\*\*、0.19、0.01、-0.46\*\*，其中知覺控制力、組織社會化及理性自主等達顯著水準，表示知覺控制力、組織社會化及理性自主型等變數對顧客滿意度具直接影響效果。

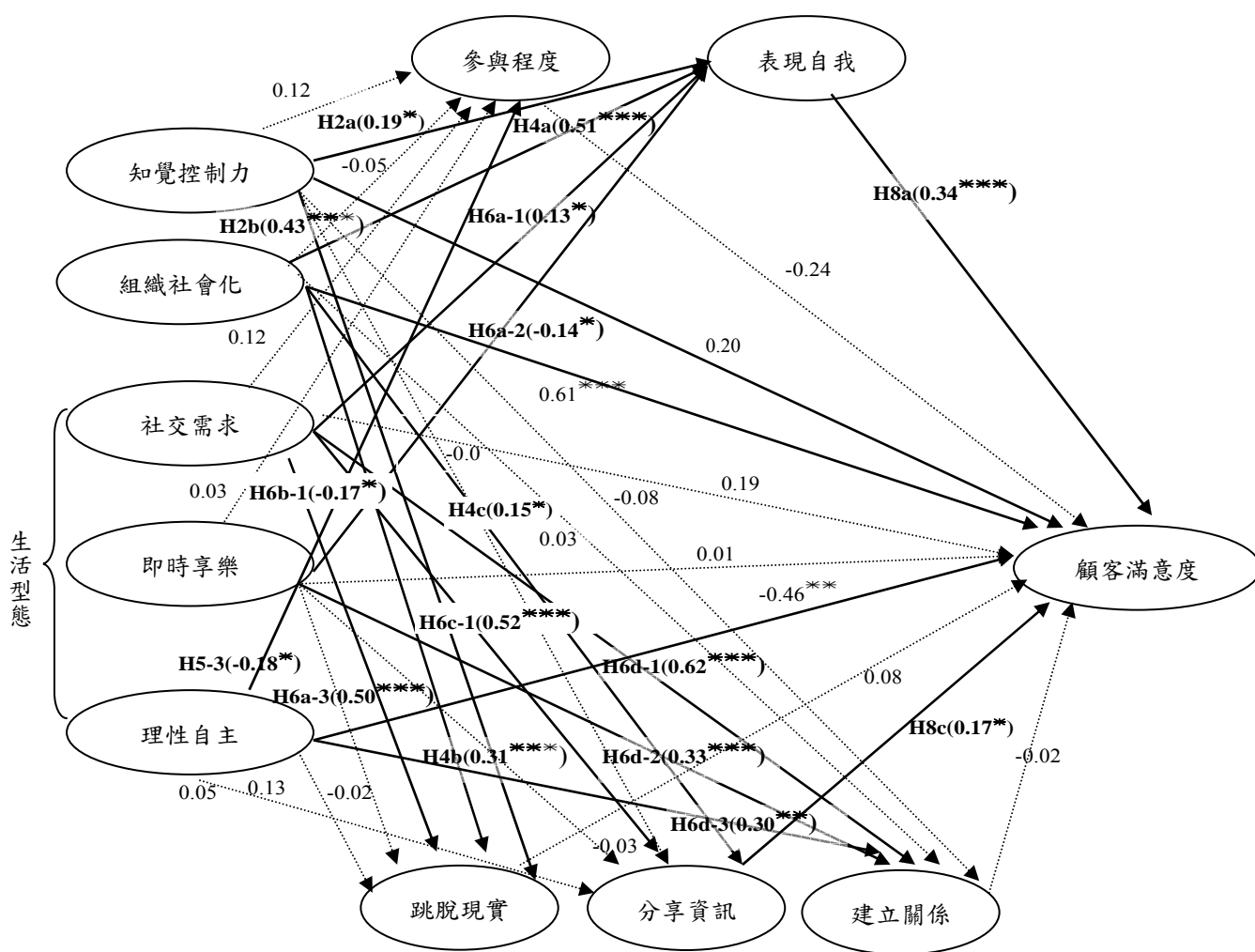


圖 2 理論模式路徑圖

### 6. 中介效果

通常，兩變項間除具直接效果外，也可能存在著間接效果 (即兩變項間具有一或多個中介變項)，此時，變項與變項間之直接效果皆須顯著，如有任一直接效果不顯著，則間接效果便無法成立 (邱皓政, 2004)。

根據上述因果關係驗證結果，本研究認為參與動機在知覺控制力、組織社會化及生活型態與滿意度間存在著中介效果，所以除探討知覺控制力、組織社會化及生活型態（潛在自變數）等對參與程度、參與動機和滿意度（潛在依變數）之直接效果外，考慮潛在自變數（知覺控制力、組織社會化及生活型態）因中介構面（參與程度和參與動機）所造成的間接效果和整體效果也相當重要。

依圖 3 可知，知覺控制力對玩家滿意度除產生直接效果 ( $=0.50$ ) 外，也透過表現自我來產生間接效果，其間接效果值為  $0.19 \times 0.34 = 0.06$ ；故知覺控制力對玩家滿意度之整體影響效果為  $0.56$ 。

組織社會化除對玩家滿意度有直接影響效果 ( $=0.61$ ) 外，尚透過表現自我及分享資訊動機，對玩家滿意度產生間接效果，其路徑有二：一為組織社會化→表現自我→玩家滿意度，間接效果值  $=0.51 \times 0.34 = 0.17$ ；二為組織社會化→分享資訊→玩家滿意度，間接效果值  $=0.15 \times 0.17 = 0.03$ ；間接效果合計為  $0.20$ ；而組織社會化對玩家滿意度之整體影響效果為  $0.81$ 。

玩家的社交需求生活態度表現對玩家滿意度無直接影響效果，卻透過表現自我及分享資訊動機，對玩家滿意度產生間接效果，其路徑有二：一為社交需求型生活型態→表現自我→玩家滿意度，間接效果值  $=0.13 \times 0.34 = 0.04$ ；二為社交需求型生活型態→分享資訊→玩家滿意度，間接效果值  $=0.52 \times 0.17 = 0.09$ ；間接效果合計為  $0.13$ 。

玩家的理性自主型生活態度表現，除對玩家滿意度有直接影響效果 ( $= -0.46$ ) 外，尚透過表現自我而對玩家滿意度產生間接效果，其間接效果值  $=0.50 \times 0.34 = 0.17$ ；而玩家理性自主型生活態度表現對玩家滿意度的整體影響效果為  $-0.29$ 。

綜合以上論述可知，知覺控制力、組織社會化、社交需求型及理性自主型生活態度表現，除對滿意度會產生直接效果外，也透過中介變數-玩家表現自我及分享資訊動機對滿意度產生間接效果，且以組織社會化對滿意度的整體效果最強，其次為知覺控制力。值得注意的是，玩家理性自主型的生活態度表現，雖有相當強的間接效果 ( $=0.17$ )，但整體效果卻相當薄弱。

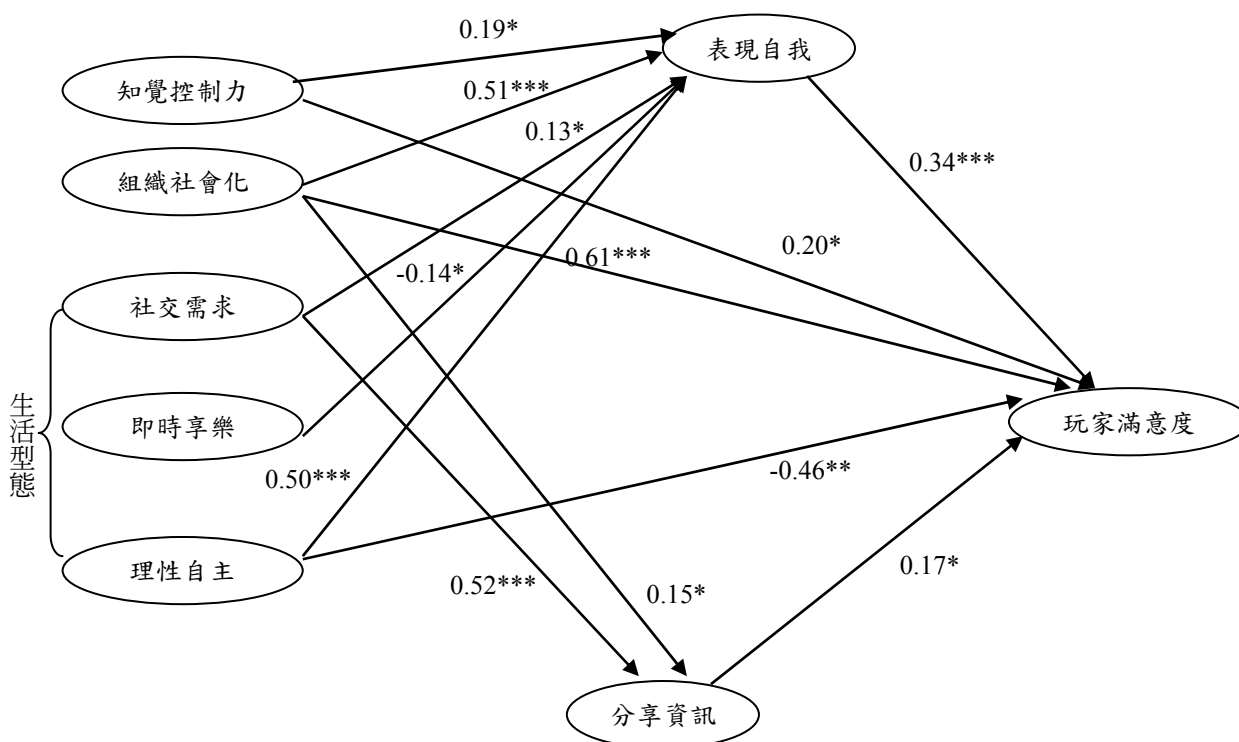


圖 3 直接效果與間接效果

## 伍、結論與建議

根據上述分析及研究目的、假說，本研究歸納出結論、後續研究建議及研究貢獻。

### 一、研究結論

Rodi and Kleine (2000) 認為當顧客知覺參與服務可有效控制事件發展結果時，則顧客對事件的控制力會激發其對服務過程的參與意願與能力。Kelley et al. (1990) 也認為服務性組織可透過正式的社會化過程來影響顧客的參與表現。然而，本研究結果顯示，知覺控制力和組織社會化並未影響玩家線上遊戲的參與程度，且對玩家建立關係動機未發生作用，僅對玩家表現自我、跳脫現實和分享資訊動機產生影響。究其緣由，乃玩家知覺其能有效控制遊戲過程及結果，或知覺可藉由線上服務業者提供之多元溝通管道及可信賴的新資訊來參與線上遊戲時，愈能激發其表現自我風格、跳脫現實束縛、或與他人分享資訊的動機；但由於線上遊戲係虛擬情境，虛擬世界中的人際關係難以掌握或確實經營，故玩家對線上遊戲的知覺控制力或組織社會化，與建立關係動機無關。再者，由於線上遊戲可表現自我風格、跳脫現實束縛及與人分享資訊，本質上屬高度參與活動（例如表一資訊顯示：有過半以上的玩家，其線上遊戲年資已超過2年以上、每週上線次數

超過 4 次以上、每次上線時間為 3 小時以上), 故玩家線上遊戲的參與程度與知覺控制力及組織社會化無關。

此外, 生活型態對玩家的參與程度和參與動機會產生局部影響, 亦即玩家線上遊戲的參與程度受理性自主型生活態度表現正向顯著影響。而不同的參與動機也與不同的生活型態有關, 例如表現自我的動機與玩家的社交需求、即時享樂和理性自主的生活態度表現有關, 分享資訊動機與玩家的社交需求有關, 而建立關係動機則與社交需求、即時享樂或理性自主有關, 也就是說, 理性自主型玩家為表現自我風格、與人分享資訊及經營人際關係; 即時享樂型玩家為經營人際關係; 而社交需求型玩家為與人分享資訊和經營人際關係而參與線上遊戲。

再就玩家參與對滿意度之影響而言, 研究結果顯示玩家參與程度對滿意度未發生任何顯著影響, 而玩家表現自我和分享資訊的參與動機, 對玩家滿意度則有顯著影響, 顯示當玩家知覺線上遊戲能表現風格, 或能促進玩家與線上服務業者或其他玩家間的資訊分享時, 則玩家對線上遊戲的評價愈高。

最後, 就參與程度與參與動機的中介效果而言, 知覺控制力、組織社會化與理性自主型生活態度表現, 對玩家滿意度有直接影響效果, 並和社交需求型同時透過玩家參與動機 (如表現自我和分享資訊) 對滿意度產生間接效果。其中, 知覺控制力和組織社會化的直接效果較間接效果大。就整體效果言, 以組織社會化最大, 知覺控制力次之, 社交需求型生活態度表現較小, 而理性自主型生活態度表現甚至為負值。由此可知, 知覺控制力、組織社會化及生活型態 (包括社交需求型及理性自主型), 均透過參與動機 (如表現自我和分享資訊) 對滿意度產生影響, 故參與動機 (如表現自我和分享資訊) 具中介效果。

## 二、研究建議與未來研究方向

本研究利用線上遊戲產業來驗證知覺控制力、組織社會化、生活型態、顧客參與、與顧客滿意度等變數間的關係。研究結果證實了顧客參與在知覺控制力、組織社會化及生活型態之間的中介效果; 然參與動機對滿意度產生之直接影響效果不大, 故本研究以為顧客參與與滿意度間應有間接效果存在。近來, 許多學者認為顧客知覺價值是今日行銷的主軸, 企業唯有為顧客創造、溝通和傳遞最優越的價值, 才能滿足顧客需求, 有效提昇顧客滿意度和忠誠度。因此, 未來研究可考慮在顧客參與和滿意度之間加入中介變數 (如顧客知覺價值), 進一步探討顧客參與是否會透過中介變數, 來對滿意度產生更加顯著的影響效果。

又本文以線上遊戲產業為實證對象，該產業屬虛擬產業，玩家與線上服務業者僅藉由虛擬環境進行交流溝通，因此，本研究認為潛在自變項（如知覺控制力）與潛在依變項（如顧客參與）之因果關係，可能受玩家與線上業者間的信任機制，或玩家個人對線上遊戲的涉入程度左右，故未來可考慮加入干擾變數（如信任、涉入程度），來驗證本研究假設及模型之適切性。

再者，本研究雖證實玩家參與對玩家滿意度會產生顯著影響，但梁禮卉（2004）認為玩家參與常限於產業特性，並非每個產業皆適宜鼓勵玩家參與，而且本研究也證實知覺控制力和組織社會化對玩家參與僅發生局部影響效果，故未來研究可從不同產業著手，比較不同產業顧客的知覺控制力和組織社會化對顧客參與，以及顧客參與對滿意度影響，藉以辨識何種產業適於鼓勵顧客參與，何種產業則不宜鼓勵顧客參與。

此外，本研究結果也顯示知覺控制力對玩家線上遊戲的參與程度並未產生顯著影響，但二者卻呈顯著正相關（ $\gamma=0.32^*$ ），因此，未來可考慮改以玩家參與程度為因，玩家知覺控制力為果，探討參與程度對知覺控制力是否會產生顯著影響。

最後，本研究樣本雖與創市際市場研究顧問公司及資策會描述的玩家特性相似，然創市際顧問公司也表示國內線上遊戲市場的玩家在年齡上有逐年提昇、且女性玩家比例也有逐年增加趨勢，因此，未來應考慮樣本分佈的均勻性。

### 三、研究貢獻

有關顧客參與研究，過去鮮少受到關注，即便有，也多為零散支節的論文，但隨著服務業的發展，顧客參與逐漸演變成重要的議題。今本研究整合虛擬社群及顧客參與理論，彙整出線上遊戲玩家參與遊戲之原因及其動機，並透過線上遊戲產業進行實證分析，發掘影響玩家滿意度之構面，俾為學術領域研究線上遊戲產業提供顧客參與面向之參考，此為本研究在學術上的貢獻。

再者，線上遊戲自 2001 年急速竄起後，目前市場上的競爭態勢偃然已進入百家爭鳴年代，遊戲業者為獲取市場佔有率，有必要深入瞭解影響消費者線上遊戲參與意願與動機之關鍵因素。今本研究證實生活型態影響玩家線上遊戲參與意願，不同生活型態的玩家有不同的參與動機，且玩家的生活態度表現強度愈強，其參與動機愈強；而玩家的知覺控制力和組織社會化也有助於參與動機的誘發。因此，本研究冀望藉由本文能讓線上服務業者瞭解生活型態是辨識玩家線上參與意願，知覺控制力與組織社會化是誘發玩家參與的重要因素，俾對線上遊戲業者未來行銷規劃有所助益。

## 參考文獻

- 王沛泳 (2001), "球迷參與行為及參與滿意度之影響-統一獅實證研究", 成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 朱俶儀 (2003), "國民中學教師其生活型態與休閒參與之關係研究-以台北市為例", 國立東華大學觀光暨遊憩管理研究所碩士論文。
- 李文題 (2001), "國中教師代間流動與影響其休閒參與之因素研究", 朝陽科技大學休閒事業管理研究所碩士論文。
- 邱皓政 (2004), 結構方程模式: LISREL 的理論、技術與應用, 台北: 雙葉書廊有限公司。
- 吳芬滿 (1999), "網路廣播電台閱聽人生活型態與收聽行為之研究", 國立中山大學傳播管理研究所。
- 梁禮卉 (2004), "美髮服務業中顧客參與之前因與結果探討", 銘傳大學管理科學研究所碩士論文。
- 許由忠 (2005), "影響線上遊戲玩家接受遊戲之相關因素探討", 東華大學企業管理研究所碩士論文。
- 許士軍 (1988), "用行銷眼光掃瞄生活型態", 卓越雜誌 NO.47, 頁 29-30。
- 陳慶峰 (2001), "從心流 (flow) 理論探討線上遊戲參與者之網路使用行為", 南華大學資訊管理研究所碩士論文。
- 黃芳銘 (2004), 社會科學統計方法學-結構方程模式, 台北: 五南文化事業機構。
- 董家豪 (2000), "網路使用者參與網路遊戲行為之研究", 南華大學資訊管理研究所碩士論文。
- 鄭世元 (2004), "中部溫泉區遊客休閒活動與旅遊消費行為之研究-以渡假生活型態為區隔變項", 大葉大學休閒事業管理研究所碩士論文。
- 鄭順聰 (2001), "大學生生活型態、休閒動機與休閒參與之相關研究", 國立體育學院體育研究所碩士論文。
- 謝一睿 (1996), "台南市保齡球消費者之生活型態、運動參與頻率和保齡球消費行為之研究", 臺灣師範大學體育研究所碩士論文。
- 謝智謀 (1996), 「職業棒球運動觀賞行為之研究」, 運動休閒管理論文集 (一), 臺北: 品度股份有限公司。

蘇懋坤 (1999), "臺灣職棒大聯盟現場觀眾生活型態與消費行為之研究", 臺灣師範大學體系碩士論文。

蘇芬媛 (1996), "網路虛擬社區的形成：MUD 之初探性研究", 交通大學傳播研究所碩士論文。

"AC 尼爾森公佈國內 OLG 調查", <http://www.oc-gamer.com/readvarticle.asp?id=531>  
資策會資訊市場情報中心, <http://mic.iii.org.tw/intelligence/>

Andreson, A.R. (1967), "Leisure, Mobility and Life Style Patterns", American Marketing Association Conference Proceedings, pp56.

Averill, J. R. (1973), "Personal Control Over Aversive Stimuli and Its Relationship to Stress," *Psychological Bulletin*, Vol. 80 (4), pp 286-303.

Bateson, J. E. G., (1985), "Perceived Control and the Service Encounter," in Czepiel, J. A., Solomon M. R. and Surprenant, C. F. (Eds.), *Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Business*, Lexington Books, MA: Lexington.

Bateson, J. E. G., (2000), "Perceived Control and the Service Experience," in Swartz, T. A. and Iacobucci, D. (Eds.), *Handbook of Services Marketing and Management*, California: Sage Publications, Inc.

Bateson, J. E. G. and Hui, M. K., (1991), "Perceived Control and the Effects of Crowding and Consumer Choice on the Service Experience," *Journal of Consumer Research*, Vol. 18 (2), pp. 174-184.

Bateson, J. E. G. and Langeard, E., (1982), "Consumer Uses of Common Dimensions," in Mitchell, A. A. (Eds.), *Advances in Consumer Research*, Chicago: Association for Consumer Research, pp. 173-176.

Bendapudi, N. and Leone, R.P. (2003), "Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production," *Journal of Marketing*, Vol.67, pp14-28.

Bettencourt, L. A., (1997), "Customer Voluntary Performance: Customers As Partners In Service Delivery," *Journal of Retailing*, Vol. 73 (3), pp. 383-406.

Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., and Zeithaml, V. A., (1997), "Customer Contributions and Roles in Service Delivery," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8 (3), pp.193-205.

Bowen, D. E. and Schneider, B., (1985), "Boundary-Spanning Role Employees and the Service Encounter: Some Guidelines for Management and Research," in Czepiel, J. A.,



Solomon, M. R. and Surprenant, C. F. (Eds.) , *The Service Encounter*, Lexington Books, MA: Lexington.

Churchill, G. A., (1979) , “A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 16 (1) , pp. 64-73.

Churchill, G. A. and Surprenant C. (1982) , “An Investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 19 (4) , pp. 491-504.

Dabholkar, P. A. (1996) , “Consumer Evaluations of New Technology-Based Self-Service Options: An Investigation of Alternative Models of Service Quality,” *International Journal of Research In Marketing*, Vol. 13 (1) , pp. 29-51.

Dubinsky, A. J., Howell, R. D., Ingram, T. N. and Bellenger, D. N. (1986) , “Salesforce Socialization,” *Journal of Marketing*, Vol. 50 (4) , pp.192-207.

Engel, J.F., Blackwell, R.D. and Kollat, D.T. (1982) , *Consumer Behavior*, 4<sup>th</sup> ed., I.L.: Hort, Rinehart & Winston

Engel, J. F., Blackwell, R. D. and Miniard, P. W. (1986) , *Consumer Behavior*, ed., Harcourt Broce Joranovich College Publishers, the Dryden Press.

Ennew,C. T. (1996) , “Good and bad customers: the benefits of participating in the banking relationship”, *The International Journal of Bank Marketing*, Vol.14 (2) , pp

Ennew, C. T. and Binks, M. R. (1999) , “Impact of Participative Service Relationships on Quality, Satisfaction and Retention: An Exploratory Study,” *Journal of Business Research*, Vol. 46 (2) , pp. 121-132.

Fitzsimmons, J. A. (1985) , “Consumer Participation and Productivity in Service Operations,” *Interfaces*, Vol. 15 (3) , pp. 60-67.

Hsieh, A. T., Yen, C. H, and Chin, K.C. (2004) ,” Participative customers as partial employees and service provider workload”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15 (2) , pp187-199.

Kelley, S. W., Donnelly, J. H. Jr., and Skinner, S. J. (1990) , “Customer Participation in Service Production and Delivery,” *Journal of Retailing*, Vol. 66, pp. 315-335.

Kelley, S. W., Donnelly, J. H. Jr. and Skinner, S. J. (1992) , “Organizational Socialization of Service Customers,” *Journal of Business Research*, Vol.25 (3) , pp. 197-214.

Kellogg, D. L., Youngdahl, W. E. and Bowen, D. E. (1997) , “On the Relationship Between Customer Participation and Satisfaction: Two Frameworks,” *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8 (3) , pp. 206-219.

Kotler, P. (1996) , *Marketing Management: an Asian perspective*, Singapore: Prentice Hall.

Lazer, W. (1963) ,” *Life Style Concepts and Marketing*” , *Toward Scientific Marketing* (Chicago : American Marketing Assn) , P143.

Lovelock, C. H. & Young, R. F. (1979) , “Look to Customers to Increase Productivity.” *Harvard Business Review*, Vol.57 (3) , pp. 168-178.

Mills, P. K. and Moburg, D. J. (1982) , “Perspectives on the Technology of Service Operations,” *Academy of Management Review*, Vol. 7, pp. 467-478.

Nunnally, J. C. (1978) , *Psychometric Theory*, NY: McGraw-Hill.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1985) , “A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research.”, *Journal of Marketing*, Vol.49 (3) , pp41-50.

Plummer J. T. (1974) , “The Concept and Application of Life Style Segmentation, *Journal of Marketing*”, Vol.38, pp.33-37.

Raaij, W. F. V. and Pruyn, A. Th. H. (1998) , “Customer Control and Evaluation of Service Validity and Reliability,” *Psychology and Marketing*, Vol. 15 (8) , pp. 811-832.

Rieber, L.P. (1996) , “ Seriously considering play : Designing interactive learning environments based on the blending of microwords,” *Educational technology research and development*, Vol. 44, No. 2, PP43-48.

Rodi, A. R. and Kleine, S. S. (2000) , “Customer Participation in Services Production and Delivery,” in Swartz, T. A. and Iacobucci, D. (Eds.) , *Handbook of Services Marketing and Management*, California: Sage Publications, Inc.

Silpakit, P. and Fisk, R. P. (1985) , “Participatizing” the Service Encounter: A Theoretical Framework,” in Bloch, T. M., Upah, G. D. and Zeithaml, V. A. (Eds.) , *Services Marketing in a Changing Environment*, Chicago: American Marketing Association.

Ward, S. (1974) , “Consumer Socialization,” *Journal of Consumer Research*, Vol.1 (2) , pp. 1-14.

Wind Y. and Green P. E. (1974) , “Some Conceptual Measurement and Analytical Problem in Life Style Research” , Life style and Psychographics, Chicago, AMA.

Woodside , A. G., Frey, L.L. and Daly, R.T. (1989) . Linking Service Quality, Customer Satisfaction. Journal of Health Care Marketing, December, pp5-17

Yoo, H. (1996) , The gratification of the Internet: A pilot study, available via the World Wide Web at <http://www.tc.msu.edu/tc960/yoofinal.html>

Zeithaml, V. (1981) , “How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services,” in J. H. Donnelly and W. R. George (Eds.) , Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago, IL.

附錄一 題項鑑別力及同質性檢定

題項	極端組比較	同質性檢驗			分析結果
	決斷值 (CR 值)	題目與總分相關性	校正題目與總分相關性	題項刪除後的 $\alpha$ 值	
A1	3.79****	0.31****	0.28	0.95	刪除
A2	4.12****	0.29****	0.25	0.951	刪除
A3	4.35****	0.34****	0.31	0.95	保留
A4	3.94****	0.28****	0.25	0.951	刪除
A5	3.32****	0.27****	0.25	0.951	刪除
A6	3.43****	0.26****	0.23	0.951	刪除
A7	5.74****	0.38****	0.34	0.95	保留
A8	6.26****	0.44****	0.41	0.95	保留
A9	6.25****	0.41****	0.37	0.95	保留
A10	1.93	0.18****	0.14	0.952	刪除
A11	2.92**	0.26****	0.22	0.951	刪除
A12	6.77****	0.43****	0.40	0.95	保留
A13	6.47****	0.40****	0.38	0.95	保留
A14	3.84****	0.28****	0.26	0.95	刪除
A15	5.83****	0.35****	0.32	0.95	保留
A16	5.90****	0.24****	0.32	0.95	刪除
A17	3.30****	0.28****	0.26	0.95	刪除
A18	5.74****	0.50****	0.37	0.95	保留
A19	3.01**	0.26****	0.23	0.951	刪除
A20	4.21****	0.33****	0.29	0.951	刪除
A21	11.72****	0.68****	0.66	0.949	保留
A22	17.47****	0.74****	0.72	0.948	保留

附錄一 題項鑑別力及同質性檢定 (續)

A23	17.55****	0.76****	0.74	0.948	保留
A24	15.73****	0.75****	0.73	0.948	保留
A25	16.35****	0.76****	0.74	0.948	保留
A26	15.40****	0.72****	0.70	0.948	保留
A27	16.90****	0.16****	0.74	0.948	刪除
A28	16.80****	0.25****	0.73	0.948	刪除
A29	18.44****	0.26****	0.74	0.948	刪除
A30	18.36****	0.77****	0.76	0.948	保留
A31	14.55****	0.69****	0.67	0.949	保留
A32	13.55****	0.70****	0.67	0.949	保留
A33	11.40****	0.61****	0.58	0.949	保留
A34	7.98****	0.5****	0.47	0.95	保留
A35	19.23****	0.75****	0.73	0.948	保留
A36	18.08****	0.26****	0.74	0.948	刪除
A37	16.28****	0.23****	0.71	0.948	刪除
A38	14.44****	0.71****	0.69	0.948	保留
A39	12.58****	0.28****	0.66	0.949	刪除
A40	12.37****	0.64****	0.62	0.949	保留
A41	12.39****	0.67****	0.64	0.949	保留
A42	11.51****	0.64****	0.61	0.949	保留
A43	10.54****	0.20****	0.57	0.949	刪除
A44	13.23****	0.68****	0.66	0.949	保留
A45	7.99****	0.53****	0.51	0.949	保留
A46	7.76****	0.25****	0.47	0.95	刪除
A47	8.57****	0.24****	0.51	0.949	刪除
A48	8.19****	0.52****	0.50	0.95	保留
A49	4.18****	0.22****	0.29	0.951	刪除
A50	4.94****	0.36****	0.33	0.95	保留
A51	6.66****	0.43****	0.40	0.95	保留
A52	7.38****	0.43****	0.40	0.95	保留
A53	5.20****	0.40****	0.38	0.95	保留

資料來源：本研究。



# 通路組合與價值傳遞之策略性搭配

## The Strategic Fit of Marketing Channel Mix and Value Delivery

方世杰 Shih-Chieh Fang

國立高雄第一科技大學 企業管理研究所 教授兼所長  
Professor and Chairperson, Graduate Institute of Business Management,  
National Kaohsiung First University of Science and Technology

汪昭芬 Jue-Fan Wang

國立高雄第一科技大學 管理研究所博士班 博士候選人  
和春技術學院 資訊管理系 講師  
PhD Candidate, National Kaohsiung First University of Science and Technology  
Lecturer, Fortune Institute of Technology

### 摘 要

本研究承襲「價值鏈」及「價值傳遞體系」之觀念，著眼於行銷功能，探討行銷價值傳遞體系之價值組成因素，並進一步集中於通路組合，探討通路構念在行銷價值傳遞體系中扮演之角色。本研究以文獻回顧方式進行價值傳遞體系因素之建構，結果將「行銷價值傳遞體系」之價值活動分為品質、價格、服務與回饋等四大類共 12 小項。接著同樣以文獻探討與重新建構之方式，將通路構念重新定義與建構，以通路結構與通路能力來定義「通路組合」。其中通路結構包括通路長度個數、通路長度指數及最終通路寬度三種變數；而通路能力則分為財務力等八種能力，這些是通路藉以滿足顧客需求，並提升本身及製造商競爭力之能力來源。最後則探討通路組合在前述行銷價值傳遞體系中之策略性搭配。文末並提出一觀念性研究架構及實證研究之建議，供作者及後續研究者進行後續研究之參考。

關鍵字：通路結構、通路能力、價值傳遞體系

## Abstrat

This research follows the idea generated from Value Chain and Value Delivery System to focus on the marketing function and to explore the composition factor of marketing value delivery system. This article concentrates on marketing channel mix to study the role of marketing channel in marketing value delivery system. It attempts to clarify the content of marketing value delivery system and to construct its factor based on related literature. This study classifies the value activity of value delivery system as four element, i.e., quality, price, services, and feedback, and accordingly constructs them with a 12-item scale. Besides, this study redefines and builds the channel structure, channel capability, and channel mix. Channel structure consists of channel length, channel length indicators, and channel width. Channel capability is divided into eight kinds of ability, such as financial strength, etc. These channel capability is employed to meet customer's demand and to improve their competitiveness. Finally, this study also examine the strategic fit bwteen channel mix and marketing value delivery system and provides some suggestions and research framework for the future efforts.

**Keyword :** Channel Structure, Channel Capability, Value Delivery System

## 壹、前言

「價值鏈」(Value Chain)與「價值傳遞體系」(Value Delivery System)觀念在近年來已廣為行銷與策略管理學界及實務界普遍接受與發展。一般均相信在經營範圍擴大，垂直與水平整合盛行之今日企業，為達成顧客導向，唯有將企業高層主管所欲傳達給顧客之價值理念(Value Concept)透過價值鏈中之每個環節傳遞下去，亦即自上游供應商、企業內部員工，至下游通路成員均明瞭企業所欲傳達之訊息，並確實傳達到顧客心中，如此才能創造企業產品／服務之價值(Peters & Waterman, 1982)。本研究綜合 Peters and Waterman(1982), Porter(1985)及 Rowe et al.(1994)等學者對價值鏈與價值傳遞體系之說法，統整性地將價值傳遞體系定義為：高階主管對產品或服務之價值理念，自上游供應商、本公司員工、下游通路直至顧客心目中之傳遞系統。

依據 Porter(1985)對價值鏈之描述，影響此一價值傳遞功能者，的確和所有價值鏈活動均有關係。但在漫長的價值傳遞過程中，價值理念之傳遞產生「噪音」(noise)幾乎不可避免。例如店員不依照主管指示來銷售產品，因此噪音極易導致高階主管的意圖價值

(intended value)和實際傳遞給顧客的實際價值(realized value)或稱知覺價值(perceived value)有所差距。在所有價值鏈活動中，最容易決定與影響知覺價值者，即為最接近顧客之下游活動，包括輸出後勤(outbound logistics)，行銷與銷售(marketing & sales)，及服務(services)。若以企業五機能來歸類，這些下游活動正巧都屬於行銷管理之範疇；也正由於行銷具備接近顧客之特性，因此在傳遞企業價值之過程中，其重要性與影響力不言而喻，甚至可完全扭轉上游活動所傳遞之價值內容。因此，Peter Drucker 曾經說過「行銷乃一切經營活動之基礎，因此不可將之視為單一之功能，自顧客觀點視之，行銷可作為企業活動之整體。」

根據上述對價值傳遞活動之探討，本研究可繪出價值傳遞過程以及行銷活動在其中的角色，如圖 1 所示。圖中高階主管之意圖價值係透過價值鏈中之基本與支援性活動陸續傳遞，而基本活動下游之三個部份，亦即輸出後勤，行銷與銷售以及服務均為行銷之活動。但由於傳遞過程中因自然或人為因素所引起之噪音所致，使得一些非實際價值(unrealized value)或稱非知覺價值(non-perceived value)因而流失。另外，一些原本不欲傳遞之價值理念(即突現價值，emergent value)亦無意間產生而傳遞出去；最後這些價值理念便形成顧客之實際價值（或稱知覺價值）。

通路係行銷組合中最接近顧客之一項，自然對行銷價值之傳遞效果具有其影響力。但目前文獻中對於通路在價值活動中所扮演角色之探討幾乎不可得，而且大多侷限在若干典型之中。目前對通路的研究，大多將通路視為「內生（或因）變數」而非「外生（或自）變數」，亦即探討通路類型之決定因素(Antecedents)。這些決定性因素包括環境(Stern & El-Ansary, 1988)、通路組織變數與權力變數(Dwyer & Welsh, 1985; Stern, 1976)、政治經濟學變數(Powers, et al., 1991) 等。這些研究都將通路型態視為「外部因素導向」(external orientation)，而非「價值/顧客驅動」(value/customer driven)之結果。易言之，文獻較傾向將通路決策視為被環境所「逼迫」，而非具有積極自主意義之結果。Stern and El-Ansary (1988)曾指出通路具有(1)聚積存貨與實體配送，(2)販售，(3)提供售後服務，及(4)為顧客提供信用服務等功能。而隨著行銷價值傳遞體系學說之逐漸擴散與成熟，而將具有更嶄新之功能，例如連結生產者與消費者、提供產品與服務的資訊與教育、配合塑造甚至改善生產者對產品或服務之原先定義等。因此本研究認為以價值傳遞為目標來探討通路決策，應有其研究價值，將較文獻視通路為內生因素更具策略上之積極意義。



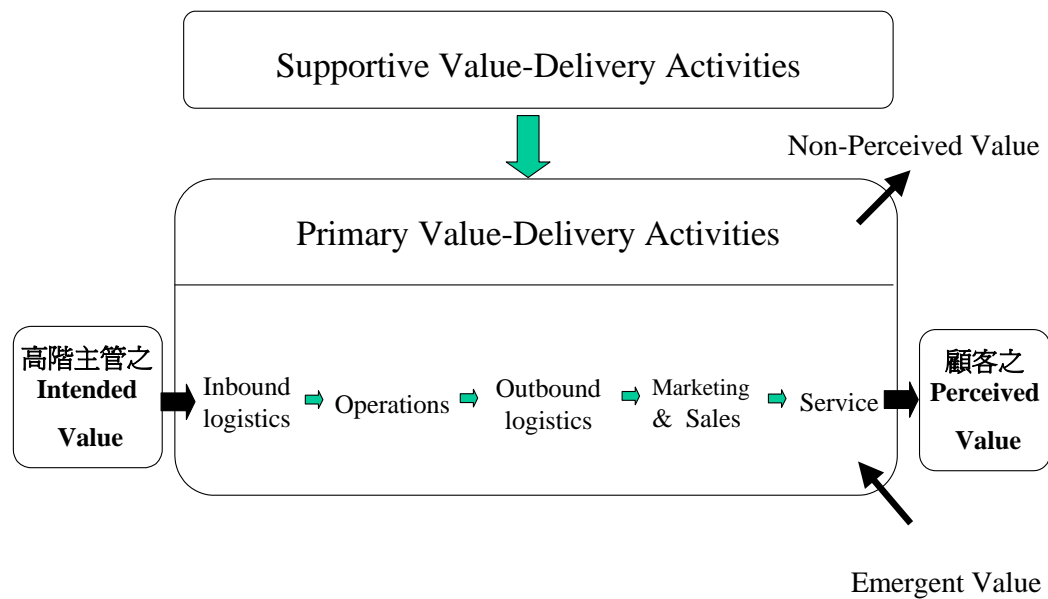


圖 1 價值傳遞體系之基本觀念

再者，在將通路視為自變數之研究中，有以財務或收益績效為因變數者；有以通路成員滿意度為因變數者；亦有以最終市場績效為因變數者(如 Market Share, Profitability 等)。這些研究有兩點可茲探討之處：(1)影響這些因變數之變數很多，若僅由通路型態一項予與解釋，將可能產生解釋力(explained variance)偏低，或是有「變數忽略」(variable omission) 之問題；(2)上述研究變數均是「銷售導向」，而非「顧客導向」之研究。基於上述缺點，本研究認為在各種通路型態下，顧客之知覺價值和高階主管之意圖價值之間的相符性應具有研究之價值。

此外，文獻對於通路之研究，均係從通路之長度和寬度著手，但此定義可能產生下列兩項缺點：(1)多項研究在衡量通路長度時係針對該企業「最主要的」通路長度為定義。但事實上同一製造商可能有多重通路長度，例如統一公司即有直接配至零售商、配至批發商等多種長度。另外，即使通路長度數目相同，但不同之通路可能又有不同營業比重，例如甲公司的直銷通路佔業績的百分之八十，而乙公司可能只佔百分之二十。比重之不同亦可能導致不同之通路績效。(2)文獻對於通路之探討，僅考慮到通路的種類，卻忽略了通路的「能力」(capability)。近年來管理學界注重企業「能力」之探討，認為以「能力為基礎」(Capability-Base) 之組織是具競爭力之組織。然而目前對於能力之來源及其衡量則未能有較成熟之探討。因此，本研究嘗試以能力角度切入通路組合對行銷價值傳遞之影響，應是值得進行之研究方向。

經由上述動機之引發，可確認本研究之目的在於有效探討並建構行銷價值傳遞體系，以及瞭解通路變項對此傳遞體系之策略性搭配 (strategic fit) 意義。因此本研究之目

的有三：

1. 經由文獻回顧及推論，將行銷功能在價值鏈及價值傳遞體系之角色予以明確化，並據以建構「行銷價值傳遞體系」，以進行行銷價值傳遞之相關研究。
2. 試圖重新定義行銷通路構面，跳脫文獻中以通路長度、寬度與密度來衡量通路結構之典型，嘗試著以通路之組成份子與營業比例，以及通路之「能力」等構念來定義「通路組合」，以新的切入點來探討通路結構與相關問題。
3. 同樣由文獻來推論上述行銷通路組合在行銷價值傳遞體系中所扮演之策略性搭配角色，亦即探討高階主管之意圖價值和顧客之知覺價值之差距與通路組合是否有所關聯。

## 貳、行銷價值傳遞體系觀念之建構

目前文獻對價值傳遞之觀念已逐漸形成。首先，Peters and Waterman(1982)在「追求卓越」(In Search of Excellence)一書中便提出卓越企業如何貫徹其價值觀念。他們在該書中提出著名的八項原則，其中第五項就是卓越企業必須具有「價值驅動力」(value driven)之主管；亦即主管應能徹底將其所欲傳遞之價值有效地讓工作同事(co-workers)及顧客知曉與感受。Peters and Waterman 更總結指出，要確實實踐這八項原則必須建築在一個必備之基礎上，亦即主管投入、強烈堅持，並徹底執行之價值信念。

Peters and Waterman(1982)之價值理念被廣泛接受，並由多位後續學者深入探討之。其中 Porter (1985)更以企業產業競爭優勢與策略之眼光，用上下游程序與水平支援之鏈狀模式，亦即價值鏈，說明企業如何自上游至下游逐步尋求其優勢來源；這些價值活動最主要之依歸是顧客和市場之需求，此觀點和行銷之「顧客導向」觀點十分吻合。Porter 之價值觀念在許多管理相關領域中得到延續。Ohmae(1988)認為策略之本質並不在於打垮競爭對手，而是如何滿足顧客之需求。Power et al.(1991)更提出「價值行銷」(Value Marketing)之觀點，明白指出滿足顧客需求之品質、服務和訂價水準才是競爭之武器。這些觀念均強調價值傳遞必須以顧客需求為最高指導原則。

近年來已有不少學者有系統地探討價值傳遞體系之活動內容及衡量價值活動之構念。其中 Rowe et al.(1994)便依據前述 Peters and Waterman(1982)及 Porter(1985)之價值觀念，建構出一個四構念、二十題項之價值活動內容衡量。此模式分為顧客面、能量面、服務面與競爭面等四構念，各以五項來描繪價值活動之內容。這些題項列示於圖 2 中之第一欄一至四項部份。

若觀察 Rowe et al.(1994)之題項，可發現其價值傳遞是「生產者驅動」(Producer-Driven)式，由上游至下游傳遞價值，並未考量行銷活動或其他下游價值活動回饋之功能，亦即下游至上游式之價值傳遞，或可稱之為「顧客／市場驅動」(Customer/Market Driven)式之價值傳遞功能。不論從實務或學理之角度觀之，行銷活動對高階主管之資訊回饋價值是十分重要的，因為行銷者最接近市場與顧客，甚至亦極接近競爭者，因此其對生產者之資訊回饋角色不言可喻。而 Bowersox and Cooper (1992)也指出，通路本身即為價值附加體系(Value-Added System)之一份子，因而通路對價值體系之意義不只在於將產品／服務之價值傳遞至顧客或市場，更具有將顧客、市場和競爭者資訊回饋給價值體系中、上游成員之功能。因此本研究將 Bowersox and Cooper (1992)之資訊回饋功能補足在上述 Rowe et al.(1994)四項構念中，使之成為價值傳遞體系活動之第五項構念，列示於圖 2 第一欄之第五項中。此五構念即為本研究對企業價值傳遞體系活動內容之初步依據。

儘管上述五項構念已將企業價值傳遞體系之內容作了列示，然而對於行銷價值傳遞體系之研究而言，仍未夠明確。正如 Porter(1985)所言，企業價值之傳遞其實是透過企業中各種功能與活動所共同傳遞。就以圖 2 第一項中第一題項為例，欲使顧客感受到產品之品質，可從選購質優之原物料、加強研究發展與投資、改良製程等活動來達成與傳遞。但這些價值傳遞活動經過傳遞體系一步步之傳送，難免會產生前述之「噪音」，而使最終之價值並非原先高階管理者之意圖價值。在整個價值傳遞體系之中，最接近顧客也是最直接影響知覺價值之機能當屬行銷活動，這即是本研究所主張之行銷價值傳遞體系觀念。Webster(1994)指出，五十年代興起的行銷觀念，直至九十年均是以生產者或銷售導向方式來發展其管理觀念，尤其在競爭策略上更是如此。但九十年代以後的行銷功能不能再如此的自我中心，真正能累積競爭優勢的是對顧客的瞭解與知識，以及將此瞭解與知識傳遞給顧客之價值傳遞體系。為進一步瞭解行銷價值傳遞體系之運作，對行銷活動之價值傳遞進行界定與探討是必要的。由於管理學界已普遍以「行銷組合」，即產品、價格、促銷與通路，來作為行銷策略與戰術的應用與分析工具，因此本研究亦以此四部份為切入點，並爰用 Kotler(2000)對於行銷策略組合工具之研究，來探索行銷之價值傳遞活動，此部份列示於圖 2 之第二欄中。同樣以第一欄之第一題項為例，欲使顧客感受到產品的品質，可經由在產品的包裝、品牌、說明書或保證書中標明其物理化學特性、績效、獨特性與差異化等行銷活動方式來傳遞其品質價值。

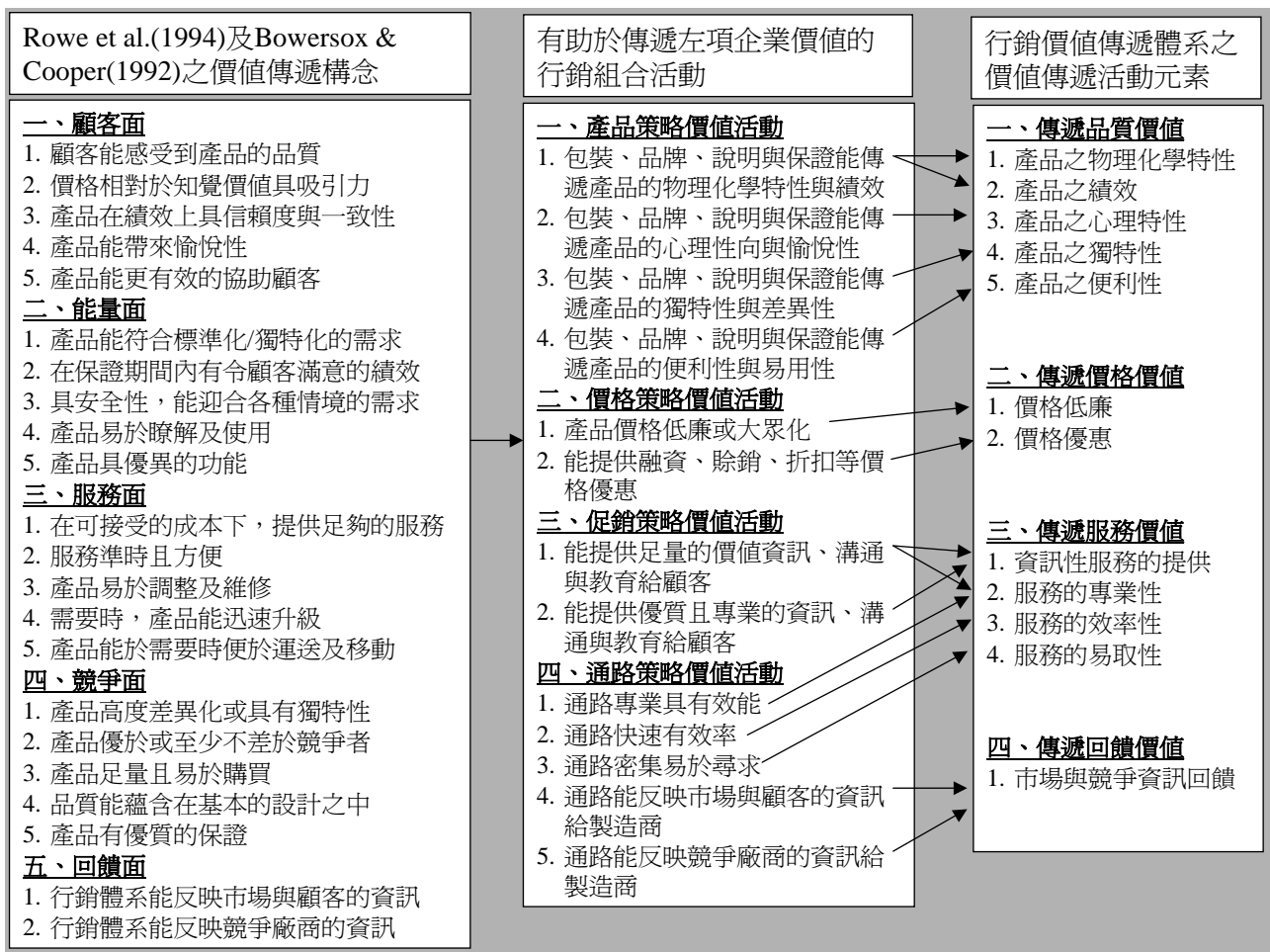


圖 2 行銷價值傳遞體系

本研究依據 Bowersox and Cooper (1992)，及 Rowe et al.(1994)所提之價值傳遞構念，並聚焦於行銷範疇，重新建構行銷價值傳遞體系之四大價值構念：品質、價格、服務，與回饋等。再經由 Kotler(2000)所提出之行銷組合活動，推導出行銷價值傳遞體系之價值元素，如圖 2 中第三欄之四大項十二題項所述。值得說明的是，圖 2 之第二欄與第三欄雖然有高度關聯，但在概念上卻有差異。第二欄係為了傳遞第三欄各項價值而透過行銷組合所施作之活動，在概念上係屬於行銷組合活動之策略性與戰術性應用，因而較傾向為銷售導向；而第三欄各項雖推導自第二欄，但係屬於顧客價值性之元素內容，是企業傳遞給顧客，或是顧客感受到之價值內容，是比較傾向顧客導向之觀念性構念。由這些構念可區隔出不同價值屬性之「行銷價值組合」，而滿足不同之顧客需求。一般常見的「高品質高價位」和「低價位陽春產品」即是應用相同之兩個價值構念，即品質和價格，所切割出來之不同「行銷價值區隔」。而圖 2 第一欄和第三欄之差別，在於第一欄之價值活動係企業各功能活動之價值總和，而第三欄則是其中行銷功能之價值傳遞元素，和生產，財務等其他功能之價值結構有所不同。

本研究整合了 Peters and Waterman (1982), Porter (1985), Bowersox and Cooper (1992), Rowe et al.(1994), 及 Kotler (2000)等人之研究，推導出如圖 2 所示之價值元素，包括品質、價格、服務與回饋等四項，現分述如下：

### 一、品質方面

1. 產品物理化學性：行銷功能可傳遞產品之耐用度、組成成份、溫度、硬度等物理或化學上之特性，而展現產品之品質水準。
2. 產品績效：透過說明、示範操作、包裝之說明等方式，傳遞產品功能及對顧客之貢獻。績效愈佳則品質水準愈高。
3. 產品心理性：亦即傳遞產品之愉悅性、樂趣性、舒緩壓力等心理特性。此類價值之典型產品如包裝精美之產品、設計合乎人性需求之產品或保險服務等等。心理性因素常常是提昇產品品質之重要因素。
4. 獨特性：以獨家通路、與眾不同之設計等方式傳遞產品獨特之處，使顧客覺得自己之獨特需求能被滿足。獨特性常常是藉差異化來提升產品品質水準之重要方法。
5. 產品便利性：和前述「產品績效」有類似之處，即藉由說明、示範操作等方式傳遞產品對顧客在使用上之方便、容易操作、容易升級或轉換等訊息。

### 二、價格方面

1. 價格低廉：透過簡單之通路店面佈置、自助式服務、陽春式之包裝或外形，傳遞產品在價格之低廉特性。此一構念和 Porter (1980)的「全面成本領導」策略極類似，也是前述「品質」構面之相對性價值。一般而言，價格低廉程度和品質水準呈現負向關係，但隨著 CAD/CAM 等科技之進步，同時兼顧此二種價值已非不可能。
2. 價格優惠：包括對下游配銷商的融資、賒銷、信用，或給予顧客價格上之折扣等方式，傳遞在價格上之優惠價值。此構念和上述「價格低廉程度」有類似的結果，但卻是透過不同之價值活動過程來進行，特別在工業品之行銷上尤其重要。

### 三、服務方面

1. 服務效率性：「效率性」是服務價值之時間構面，透過較短、較有效率之通路服務，或較為迅速之售後服務與修畢速度等方式，來提升服務效率性。Caterpillar 公司打出任何零件必在四十八小時內送達的服務使命即為一例。
2. 服務取得性：「可取得性」是服務價值之地理區構面，亦即如何使服務能更容易的被顧客所接觸(touch)。傳遞易取得性之行銷技術包括密集的行銷通路、廣佈的售後服務據點等方式。
3. 服務專業性：「專業性」是行銷服務的「能力」構面，包括服務之效能、顧客困難問題之諮詢與解決能力、偵錯與復原服務之能力等。專業性之服務也是達成產品高品質之常用價值活動之一。
4. 資訊性服務的提供：行銷人員既是最接近顧客的一群，自然常會提供各類資訊給顧客。資訊性服務之提供使顧客瞭解企業、產業和產品目前之情勢，有助於將企業或產品之價值傳遞出去。

### 四、回饋方面

1. 市場與競爭資訊回饋：將行銷過程中所發現之市場、顧客及競爭情勢資訊回饋給價值鏈之上游成員。這些資訊包括顧客抱怨、市場浮現之趨勢、本公司與競爭者之市場評價、浮現之競爭者或替代者等。不論從生產者或顧客之角度觀之，這些回饋都是極具意義的。

上述四大項、十二小項即為本研究所定義之行銷價值傳遞體系價值元素，行銷人員透過產品設計、定價、促銷、通路配銷、售後服務等活動來傳遞上述行銷價值與企業價值，因而構成行銷價值傳遞體系。

## 參、通路組合：通路構念之重新探討

### 一、通路結構

過去文獻對於通路構念之定義與分類，較傾向著眼於通路結構面。若以一般分類方法，最常見的分類方法即根據通路之長度(即通路之階層數目)和通路寬度(即同一階層通路家數)為區分構面(Kotler, 2000)。但此種以結構為分類構面之方法有兩個衡量與定義上之問題：首先，實證研究者在衡量廠商通路長度與寬度時，為了衡量上之便利與減少受訪者之資訊負荷，常常只能衡量其廠商「最主要的」通路結構，因而很容易忽略掉那些「不是最主要的」通路情形，而使實證結果之外部效度失真。我們以 Kotler (2000)對通

路階層數目之分類法舉例說明如圖 3。圖中左方係四種通路長度情形，在此以 A、B、C、D 為代號區分之。右方是本研究擬的甲乙兩家廠商(生產者)，其百分比數目係各公司在四種長度之通路型態之年銷售百分比，因此可知甲公司有 90%的營業額來在最長的 A 型通路型態，另外 10%則來自長度較短的 C 型通路型態。若以傳統之衡量方法，則研究人員可能只能得到 A 型通路的資料，因為 A 型通路是「主要的」通路型態，至於 C 型通路的 10%便成遺珠，儘管它僅佔該公司一小部份之銷售行為。若以乙公司來看，可能 B 與 D 兩種的 40%資料均將不見。但是否這些「非主要的」通路型態正有許多策略上之意義，其實值得探究。因此，將全部製造商之通路結構均納入衡量是有必要的。

其次，大部份之通路研究均以結構面為主，幾乎很少曾考慮到通路優劣勢之情形，本研究將之稱為「通路能力」(Channel Capability)，詳述于下一段。若以競爭優勢之角度觀之，通路長度、寬度等結構上之度量只是一些數字，並不一定能完全解釋通路之績效或其他通路行為。但通路能力可它代表通路之競爭力，當然也代表製造商之價值傳遞能力和行銷決策之考量。因此本研究亦將通路能力納入範圍內。

		甲公司	乙公司
製造商→批發商→中盤商→零售商→顧客	(A)	90%	30%
製造商→中盤商→零售商→顧客	(B)	0%	20%
製造商→零售商→顧客	(C)	10%	30%
製造商→顧客	(D)	0%	20%

圖 3 通路結構示例圖

為求完全衡量一企業之通路結構，本研究共用三個變數來衡量之。

1. 通路長度個數：亦即製造商透過多種長度之通路型態的類型數目。若以圖 3 為例，甲公司的個數為 2(即 A 及 C 兩種)，乙公司為 4(即 A、B、C、D 四種)。通路長度之個數往往具有其分散風險和策略彈性之意義，製造商可經由通路長度個數之增加來避免單一通路長度在面對變動的環境時所產生之僵固性。

Bowersox & Cooper (1992)指出，少有企業只以單一通路來進行配銷，而增加通路長度個數可擴增經營範圍、接近不同之市場區隔或獲得較深化之市場滲透力。

2. 通路長度指數：即製造商透過不同長度之通路來配銷時，其總體的通路長度，具有整體衡量之意味。一般學者均認為通路長度和製造商對通路及市場之控制力及自主性成負相關；也就是說通路越長則製造商越不易透過層層中間商來確保配銷之價值目標，因此控制與自主之能力亦越低。為衡量多種通路長度之總體長度，本研究提出下面公式來計算之：

$$\text{通路長度指數 } L = a \times (-2) + b \times (-1) + c \times 1 + d \times 2$$

其中 a、b、c 與 d 分別為圖 3 中 A、B、C 與 D 四種通路長度佔全公司配銷營業額之百分比，四者的總和應為 100%。在此之所以乘以-2 至 2 不等的數字，在於表示不同長度之控制力程度。由於製造商對 A 種通路的控制力最小，因此乘以 -2；相對的控制力最大的 D 種通路就乘以 2。求得之值必介於-2 與 2 之間，L 值越大表示廠商通路總體長度越短，相對而言對通路的控制力也越大；而其中間值則固定為 0.00，表示一般的長度水準。

若以甲、乙兩公司的情形為例，兩公司的值分別為：

$$\text{甲公司：} L = 0.9 \times (-2) + 0 \times (-1) + 0.1 \times 1 + 0 \times 2 = -1.7$$

$$\text{乙公司：} L = 0.3 \times (-2) + 0.2 \times (-1) + 0.3 \times 1 + 0.2 \times 2 = -0.1$$

由此可得乙公司的總體通路較短，且對通路的控制力也越大。此數值和甲乙兩公司的資料顯示是一致的，且由其值均小於零也可看出兩公司的通路長度均長於中間水準（即 0.00）。

3. 最終通路寬度：即各製造商最前向通路之家數。對價值的傳遞而言，接近最終顧客的通路家數愈多，則較易對顧客形成普及、大眾化、便利等印象(image)，但卻也較難形成獨特、專業、高品質之印象(Stern & El-Ansary, 1988)。因此通路的最適寬度將隨行銷價值之不同而有差異。同樣以圖 3 的甲乙公司為例，甲公司的最終通路寬度即為所有零售商之總家數，乙公司則為零售商與自屬通路之家數總和。

## 二、通路能力

自 90 年代之後，策略管理學者開始將價值鏈活動之可達成性(Accesability)和價值之可傳遞性(Deliverability)，以「能力」(Capability)一詞來表示，易言之，企業是否能將所



欲傳遞給顧客而也是顧客所需要之價值理念傳遞出去，端賴其本身所擁有或儲存來滿足顧客需求之「能力」是否足夠，因此能力可說是以顧客之眼光所看到的「競爭優勢」。Rowe et al. (1994)舉成功的日本企業為例，指出他們的能力來自品質、成本與傳遞系統三者之部份或全部。此三項能力來源和本研究在圖 2 的第三欄是一致的。另外，Stalk et al.(1992)亦指出欲達成以能力為基底之競爭力 (Capability-Based Competition)可經由下面四種原則：(1) 公司(Corporate)策略不應建築在產品或市場之基礎，而應建築在事業部(Business)之上。(2) 主要的策略程序均應能迎合顧客之需求。(3) 投資應建築在能力之累積上，而非在某個功能或 SBUs 上。(4) 高階主管應能主導能力基礎之策略。可見能力的策略觀點已突破傳統企業機能或由公司的高層領導一切之窠臼，成爲一個以滿足顧客需求與事業部門爲主導之新理念。

不過從上面的文獻似乎尚難找出關於競爭能力如何構成之要素，尤其對於各企業機能與其子機能，如行銷組合之四個 P，都未能作較清楚之探討。其實，和日本企業一樣，企業之行銷通路亦有其協助傳遞價值之能力來源，以有效地滿足顧客之需求，儘管目前文獻尚未能提出此一能力之來源。

爲建構通路之能力構成要素，本研究回顧了 Shipley (1984)、Bowersox and Cooper (1992)、Rosenbloom (1992)及 Stern and El-Ansary (1988)等相關文獻，針對各文獻對選擇通路成員時所考量之要素，以顧客導向及價值傳遞之角度進行整理於表 1。表中左欄爲四篇文獻之考量因素，可發現其中有多項同時爲多位學者所提及。不過這些考量因素仍有明顯之製造者導向或銷售導向，如「財務和成本優勢」、「廣告與銷售推廣的能力」等，似乎均是以銷售之角度切入，因而缺乏以顧客爲導向之價值傳遞功能。爲彌補此一缺點，本研究以顧客導向之價值傳遞觀點，將「通路能力」定義爲八項構成因素，列示於表 1 的右方。茲將此構成因素說明如下：

表 1 通路能力之建構

文獻中對通路選擇的評估指標	財務力	涵蓋力	效率力	資訊力	服務力	規模力	合作力	聲譽力
財務與成本的優勢與投入 ABCD	✓					✓		
市場涵蓋率與銷售績效 ABCD		✓						
管理優勢與對市場的知識 ABCD				✓	✓			
產品線的廣度 ABCD		✓				✓		

表 1 通路能力之建構 (續)

文獻中對通路選擇的評估指標	財務力	涵蓋力	效率力	資訊力	服務力	規模力	合作力	聲譽力
廣告與銷售推廣的能力 ABCD				✓				
對行銷人員的訓練 ABCD			✓	✓	✓			
存貨與倉儲設備的規模與優勢 ABCD			✓					
定貨與支付的歷史 ABCD	✓				✓			✓
所提供的安裝、維修與展示的服務水準 ABCD				✓	✓			
共同合作與分享資訊的意願 ABCD							✓	
在顧客間與製造商間的聲譽與地位 ABCD								✓

註: A: Bowersox & Cooper (1992) B: Shipley (1984) C: Rosenbloom (1992) D: Stern & El-Ansary (1992)

- 財務力**：財務力幾乎是有效傳遞價值之必備要件。舉凡通路在心理效用之營造、高品質商品之銷售與人員之服務、大量進貨以降低售價，和提供價格上之融通優惠等，均須相當財力或成本優勢。事實上，許多以傳遞高品質價值為目的之通路，如百貨公司和高級珠寶商，以及以低廉價格為價值目標之通路，如量販店，都需要相當的資本與財力，因此財務力確為傳遞行銷價值之重要因素之一。
- 涵蓋力**：即通路所能涵蓋到之服務區域範圍，以及每固定地理面積上所能提供之服務人力與資源。涵蓋力高方能傳遞服務易取得及服務快速有效率兩種價值；而當產品之行銷價值為低廉之價格時，也往往和涵蓋力有關。
- 效率力**：即通路對顧客服務之效率能力。欲傳遞具效率性之行銷價值，此效率力是不可或缺的。效率力之形成，主要受到存貨與倉儲之優勢，以及通路人員所受的訓練水準有關。
- 資訊力**：即通路對顧客提供產品資訊，以及對上游活動提供市場資訊之能力。對於功能性產品及新產品之配銷而言，此種向顧客展示示範與引介之資訊活動是極重要的價值傳遞，它可以降低顧客對陌生商品的功能性風險(Functional Risks)及提昇對產品之注意與涉入(Assael, 1999)。而對上游同仁之資訊回饋則可反映市場與競爭之態勢，在以資訊決取勝負的今日企業環境下變得十分重要。
- 服務力**：係通路為便利配銷所擁有之存貨、倉儲與安裝、維修等服務之人力與資源。與服務力最具關聯性之行銷價值即為服務之效率性、可取得性、專業性與資訊性，對於服務業或以服務為導向之產品而言尤其重要。另外優良之服務

力亦有助於營造產品的高品質形象，特別是高功能性而需要通路服務方能成交的商品，如工具機設備。

6. **規模力**：即通路對規模經濟之可達成性，以及配銷產品線之規模程度。前者有助於降低平均成本而傳遞價廉之價值，後者則可透過寬產品線之多樣配銷而傳遞可取得性高之價值。
7. **合作力**：即與上游製造商共同發展、回饋資訊、策略聯盟和垂直整合之意願與能力。與上游製造商合作之忠誠度是協助製造商有效傳遞行銷價值之重要且必備因素，若通路對其製造商未能提出合作的承諾，相對的製造商對通路之價值傳遞活動將失去控制與掌握。另外，在策略聯盟與垂直整合盛行的今日，通路與其上游的合作亦常是傳遞品質與價格等行銷價值之關鍵性因素。
8. **聲譽力**：和第一項財務力相同，通路的聲譽力是傳達多項行銷價值必備之能力，而且不一定由大型企業所獨有。通路聲譽力可建立較明顯的通路形象，降低顧客對產品及通路服務的不確定性和風險感，對產品或服務形成較佳的期望。這些都將有助於顧客對產品的品質、價格與服務的感受。

## 肆、通路組合與行銷價值傳遞

本研究根據文獻中對價值傳遞體系及通路之相關研究，建構了行銷價值傳遞體系(Marketing Value Delivery System ,MVDS)組成因素十二項，以及通路組合因素，含通路結構三項及通路能力八項，均已於前述。本段將通路組合與 MVDS 的策略性搭配，探討其間之策略性關係，並作成相關命題(Propositions)。

1. **產品物理化學特性**：產品的物理化學特性意指產品的耐用性、易腐敗性與產品質料成份等因素，是構成行銷品質價值之客觀因素之一。Bowersox and Cooper (1992)建議易腐、易損性高之產品應有較短的通路，並以具效率性的通路服務來防止產品錯過期限而腐敗或降低其品質，如生鮮產品的配銷商。Rosenbloom(1990)亦指出快速的配銷速度是避免商品過早腐敗的要件。另外亦指出若產品的科技特性需由專門人員來協助發揮功效時，則通路成員具備科技能力及產品相關知識是必須的，如醫藥用品的經銷商。因此關於傳遞產品物理化學特性的通路組合條件，可建立如命題一：

**Proposition 1**：MVDS 以產品之物理化學特性為主要之傳遞價值時，通路宜短，且應具備效率力。當物理化學特性尚需倚賴通路服務方能發揮時，則通路應具有資訊力與服務力。

2. 產品績效：績效係指產品的功能以及為顧客解決特定問題的效能(Rowe et al., 1994)。Bowersox and Cooper (1992)認為功能性的產品需要較專業的配銷人員，因而較短的通路與受過訓練的員工是必要的。Rosenbloom (1990)則延伸此類產品需要足量諮詢、安裝與維修服務的特性，而指出須有專業員工及服務能力足夠的通路方能滿足顧客此類需求。Bucklin (1973)則認為此類產品常屬於經專門通路銷售的特殊性產品(Specialty store/Specialty good)，因此寬度較窄的獨家性(Exclusive)或選擇性的(Selective)通路較為適合。據此我們建立關於產品績效價值之命題二如下：

**Proposition 2**：MVDS 以產品之績效為主要之傳遞價值時，通路宜短宜窄，且應具備資訊力與服務力。

3. 產品心理性：由於產品的心理性價值常須依賴人員的諮詢，如保險業，故專業的資訊力是需要的。心理性的價值傳遞往往需要安全感較佳之通路，因而聲譽力是重要的。另外，因為「時髦」是達成心理性價值之重要因素，而這些產品又常屬生命週期的初期品，故 Rosenbloom (1990)建議此種位於引介期(Introductory Stage)之產品通路不宜太長，而使得新產品的推廣遲緩或無力，甚至為現有成熟品牌或產品所吞沒。因此可建立關於產品心理性價值之命題三：

**Proposition 3**：MVDS 以產品心理性為主要之傳遞價值時，通路宜短，且具備資訊力與聲譽力。

4. 產品獨特性：獨特性是 Porter (1985)達成差異化(Differentiation)之主要原則，因此獨特性是傳遞產品高品質形象之重要因素。由於獨特性的顧客群規模通常都不大(事實上也不應該大)，因此通路也以小規模但質精之方式來經營。Bucklin(1975)便指出品牌差異性低的產品宜密集配銷，反之則以較窄的通路為佳。Bowersox and Cooper (1992)也提及產品標準化越低，則通路應越短、具專業能力且具有服務設備，因為此種通路較能顧客化且較易直接傳遞價值形象。又因為獨特性產品需要較高水準的專業知識和技術，故而對市場的資訊力是重要的。(Rosenbloom, 1990)。以下建立與產品獨特性有關之命題四：

**Proposition 4**：MVDS 以產品獨特性為主要之傳遞價值時，通路宜短宜窄，且應具備資訊力與服務力。

5. 產品便利性：便利性意指比其他既存產品更能協助使用者解決某特定的問題，因此產品常屬新產品，因此快速的展示與示範的服務相當重要，因此通路不宜長，以免因通路太長而使新產品的價值傳遞因「噪音」而受干擾，甚至被現存

的競爭品牌給吞噬 (Rosenbloom, 1990)，而服務力當然是必備的服務能力。又因為便利性常與產品之績效有關，資訊力也十分重要。據此可建立命題五如下：

**Proposition 5：**MVDS 以產品便利性為主要之傳遞價值時，通路不宜過長，服務力與資訊力是必備之能力條件。

6. 價格低廉程度：由於「低廉」常與便利品、常購品、低單價或低利潤品及大量採購品有高度相關，且通常為標準化程度高的商品，因此 Bowersox and Cooper (1992)建議通路以長為宜，不值得以較直接的短型通路來配銷。他們也提出私有品牌(Private Brand)對低廉價值的角色，而建議此種商品的中間商應具備相當水準的財力，在通路與製造商產業間的地位也很重要。Bucklin (1975)也認為廉價商品的配銷以長與密集為佳。又由於規模經濟的必備特性，因此提供廉價商品之通路常需要較高的資本額度與同時配銷較廣的產品線，財務力與規模力常是必需的。因此可據以建立命題六如下：

**Proposition 6：**MVDS 以產品廉價為主要之傳遞價值時，通路宜長宜寬，且應具備財務力、聲譽力與規模力等通路能力。

7. 價格優惠：價格優惠意指通路對其顧客的價格折扣、賒銷及信用融通等相關優惠，對於工業品的行銷尤其必要。Bowersox and Cooper (1992)建議，當這些價格優惠的策略性角色越重要時，通路的財力與在商場上的聲譽地位也越重要。本研究則認為，欲提供此類價格優惠措施，對於顧客的徵信、未來市場價格等市場資訊的取得是必要的；即使這似乎是比較生產者導向，但站在保護其他顧客的前提下，此市場資訊力的確是需要的。因此建立與價格優惠價格相關之命題七如下：

**Proposition 7：**MVDS 以價格優惠為主要之傳遞價值時，通路的財務力、聲譽力與資訊力是重要之通路能力。

8. 服務之效率性：需要效率性的通路服務常係易腐敗之產品，或產品之安裝、修護和保養服務具有高額的時間耽誤成本，故需快速的服務來預防之。因此欲傳遞此種價值者，有效率的通路服務是必須的。此種通路宜以較扁平的組織結構、能快速反應且能獨當一面的被授權通路來儲備此種能力。而服務力能力也是必備的，這是快速解決服務瓶頸的重要能力。另外，Rosenbloom (1991)指出，當產品具大量傳遞且具高度時間壓力者，生產者為企圖降低運送成本，應將產品集中少數通路來傳送，並應簡化通路關卡，避免因過長或過寬的通路導致較高

額的轉換成本(transfer cost)，而徒增成本。因此此種具時間壓力而對通路效率性要求較高的產品，應以較短較窄的通路為宜。相關的行銷價值觀念可建立於命題八：

**Proposition 8**：MVDS 以服務之效率性為主要的傳遞價值時，通路宜短宜窄，且應具備效率力與服務力等通路能力。

9. 服務之可取得性：可取得性係指顧客可以最短的時間及地理區距離，來取得通路的配銷服務，便利超商便是此類通路的典型。為使顧客快速取得通路服務，寬的通路幾乎是必須的。又由於佈點廣闊(涵蓋力)的緣故，足夠的資金(財務力)、配銷的效率性(效率力)以及經營產品的範圍(規模力)亦隨之重要(Stern & El-Ansary, 1988)。因此可建立關於服務可取得性之命題九：

**Proposition 9**：MVDS 以通路服務之便利性為主要的傳遞價值時，通路宜寬，且應有涵蓋力、財務力、效率力及規模力等能力。

10. 服務之專業性：專業性係指通路在引介產品訊息、促銷產品、以及產品的銷售與售後服務時，對產品本身、市場與顧客狀況的專業程度；特別對於高科技產品及產品需要持續的售後服務時，此種專業能力更將十分重要。Rosenbloom (1991)指出對生產此種產品的廠商而言，銷售其實只是交易關係的開始，持續的專業服務才是維持主顧關係的優勢來源。因此他建議通路成員具備對產品的科技能力是必須的；而為了使此種專業能力能迅速傳遞給顧客，通路不宜過長，因為畢竟此種專業的通路人員並不多。Bowersox and Cooper (1992)也提出類似的看法，可見短的通路結構和具資訊力的通路是必須的。現在可建立命題十如下：

**Proposition 10**：MVDS 以服務之專業性為主要的傳遞價值時，通路結構宜短，且應具備資訊力能力。

11. 資訊性服務之提供：資訊性服務提供顧客在企業、產業及產品等方面的資訊，包括新產品、新的產品發展與問題解決方式、以及其它相關資訊來源的引介等，對於資訊導向的高科技產品及工業品來說特別重要。如同前述第十項「服務之專業性」中所提，Rosenbloom (1991)認為此種通路宜短且應具有資訊能力。Bowersox and Cooper (1992)則認為當具有資訊及產品知識的專業人員對通路服務為必備時，通路不但要短，而且製造商和通路均需持續對通路員工施以最新

的產品訓練，以提升其服務能力；而通路的廣告與推廣能力佳方能將產品資訊廣泛傳遞出去。相關的推論可建立如命題十一：

**Proposition 11**：MVDS 以服務的資訊提供能力為主要之傳遞價值時，通路宜短，且應具備資訊力及服務力。

12. 市場與競爭資訊回饋：通路將市場與競爭情勢的資訊由價值鏈下游向上游傳遞，本來就是一件通路和製造商之間的「產銷合作」，通路的合作意願與能力當然是必要的條件。在表 1 中 Bowersox and Cooper (1992)，Brendel (1951)及 Stern and El-Ansary (1992)均強調通路與製造商的合作意願及能力是製造商在選擇通路夥伴時應考量的條件；尤其 Bowersox and Cooper (1992)更是明白指出通路本來就應該是價值附加系統的一份子。另外他們也提到，資訊的回饋除了資訊的傳輸之外，資訊的取得也十分重要，因此唯有寬廣的通路才能像一張資訊網一般廣泛地搜集資訊。據此可建立命題十二如下：

**Proposition 12**：MVDS 以市場與競爭資訊之回饋為主要的傳遞價值時，應有較寬的通路結構，應具備合作力與資訊力等通路能力。

根據上述十二項命題，我們可將之匯整於表 2 之中，此即本研究對於通路組合(即通路結構與通路能力)在行銷價值傳遞體系中策略性搭配角色之觀念匯整。

表 2 通路組合在行銷價值傳遞體系之策略性搭配匯整

	通路長度	通路寬度	財務力	涵蓋力	效率力	資訊力	服務力	規模力	合作力	聲譽力
產品物理化學性	—				✓	✓	✓			
產品績效	—	—				✓	✓			
產品心理特性	—					✓				✓
產品獨特性	—	—				✓	✓			
產品便利性	—					✓	✓			
價格低廉程度	+	+	✓					✓		✓
價格優惠程度			✓			✓				✓
服務的效率性	—	—			✓		✓			
服務的易取得性		+	✓	✓	✓			✓		
服務的專業性	—					✓				
資訊性服務的提供	—					✓	✓			
市場與競爭資訊回饋		+				✓			✓	

註：+ 表是通路結構宜長或寬，— 則表示通路結構宜短或窄。

## 伍、研究方法、貢獻與限制

### 一、研究結論與貢獻

價值體系與價值創造之觀念將在未來，或至少在 90 年代，對行銷與策略管理思潮產生重大之影響。傳統以生產者中心或銷售導向式之策略管理型態，勢必受到顧客中心或市場導向式之價值傳遞觀念所挑戰。本研究便是承襲此「價值鏈」及「價值傳遞體系」之顧客導向式觀念，特別著眼於價值傳遞系統中距離顧客最近，也對顧客之知覺價值影響最深之行銷功能，來探討行銷價值傳遞體系之價值組成因素。接著更進一步集中在通路組合，以探討行銷組合中距離顧客最近之通路構念在行銷價值傳遞體系中所扮演之策略性搭配角色。

本研究根據文獻中對於價值傳遞體系之相關研究，以文獻回顧方式為價值鏈活動中最接近顧客、也是最容易影響顧客知覺價值的行銷功能進行價值傳遞體系因素之建構。結果將「行銷價值傳遞體系」之價值活動分為品質、價格、服務與回饋四大類共 12 小項，這些構念與題項是行銷人員透過行銷組合中之產品、價格、通路與促銷等活動，將產品價值傳遞給顧客之價值活動。接著同樣以文獻探討與重新建構之方式，將通路構念重新定義與建構，以通路結構及通路能力來定義「通路組合」。其中通路結構包括通路長度個數、通路長度指數，及最終通路寬度四種變數；而通路能力則分為財務力等八種能力，這些是通路藉以滿足顧客需求，並提升本身及製造商競爭力之能力來源。最後則探討通路組合在前述行銷價值傳遞體系中之策略性搭配。

本研究之貢獻可分述如下。(一)本研究將價值傳遞體系中之行銷活動抽取出來進行專篇之探討，這是文獻未曾作過之嘗試。文獻一般將價值傳遞體系視為一個上游至下游之整體，而且大多限於概念性之探討，比較缺乏對某一特定功能之詳究，及對價值傳遞體系中活動內容之探討。本研究針對最重視顧客導向之行銷功能，進行其價值活動之探討與建構。所得到的十二項價值活動因素將可作為市場區隔與定位(即依據顧客需求之價值為區隔變數)和策略群組分析(即依據競爭廠商價值優勢為變數)之參考，也將有助於後續價值體系研究之思考。(二)本研究對通路構念之衡量方式與定義和文獻有所不同。文獻對其定義較偏向製造商主要之通路結構；本研究不但將製造商整體之通路結構納入考量，並依最新的「能力」觀點納入，而建構了協助顧客滿足需求之通路能力共八項。儘管本研究尚未能予以實證，但相信這種新的通路組合觀念將有許多新的探索空間，也可作為製造商尋求或自建通路時之評估準則。(三)既然通路是行銷組合中最接近顧客之一



項，因此本研究再對通路組合在行銷行銷價值傳遞體系中之策略性搭配角色進行研究。這種將通路視為自變數，且以策略性眼光來看待之的探討，和以往文獻將通路視為環境影響下之不得已產物相較，本研究對通路之觀點是十分積極的。希望後續研究也能將通路看待得更具策略意義，因為畢竟通路是價值傳遞活動之最後一個關卡，若不能積極且妥善的設計、選擇與控制通路，是很容易將價值鏈上游努力扭曲甚至付諸流水。

## 二、研究建議

本研究雖建構與推論了行銷價值活動與通路組合及其兩者間之策略性關聯，但未能對這些觀念性建構進行實證是本研究最大之限制，作者及後續研究者均可向實證之方向來努力。在進行實證研究時，若以大樣本之問卷調查為方式，則應選擇產品在價值變數及通路類型上差異大之產業，且最好以消費性產品為基準，如家電業、鞋業、清潔用品、食品飲料與電腦通訊產品業等。個案研究也是可行的方式，實證者不妨選擇產品線廣、產品價值差異大或具有多重通路型態之企業或產業為對象。

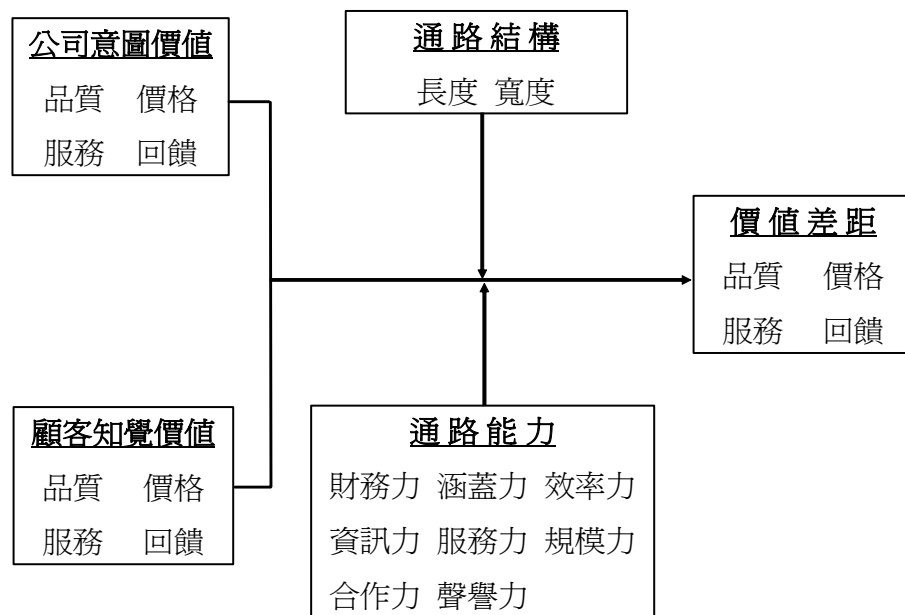


圖 4 研究架構

在問卷調查時，變數的設計可參考本研究的推演過程及多篇文獻對於價值體系之探討，建構成多因素、多題項(Multi-factor Multi-item) 之量表。許多多變量分析之工具，包括「線性結構關聯模式」(LISREL, Joreskog & Sorbom, 1989)中的「驗證性因素分析」(Confirmatory Factor Analysis)，均可用以測試量表之信度。實證者或許也會發現本研究之若干構念其實並非完全相互獨立而是可重新建構的。至於實證時應衡量之構念，本研究

提供一個研究架構如圖 4 所示；後續研究者可以 Likert 七點量表分別衡量高階主管之意圖價值及顧客之知覺價值，兩者相減可衡量出價值之差距，其值愈趨進於零，代表價值傳遞一致性愈高。在架構中通路結構及通路能力是調節變項，通路結構由高階主管依實際情況作答，通路能力則以 Likert 七點量衡量出通路能力之高低程度。而在資料的分析上，可先進行每一通路變數之分組，例如通路長度可分為長、中短三組；資訊力可分為高、中、低三組，並驗證各變數所分三組是否具顯著差異性。接著分別以通路結構及通路能力為自變項，對價值傳遞進行 ANOVA 分析，驗證通路結構與通路能力對價值傳遞之配適性(fit)。

### 三、研究限制與後續研究

本研究有下列限制，有待後續研究之改進與發展。(一)未能進行實證是本研究的主要缺憾，而使得觀念之推導未能證實。後續研究者可朝著前一段之建議，以實證之方式來驗證與修正觀念之推導。(二)本研究在行銷價值體系之建構上較偏重於文獻的回顧與重新建構。由於目前關於價值傳遞體系之學術性架構並非十分成熟，因此此種建構在不成熟文獻觀念之上所發展出來的建構方式，可能在學術上的基礎較為薄弱，因此觀念的修正可能是必須的。(三)本研究對通路之衡量雖以整體性著眼，卻也因此將忽略其個別性；也就是說單一的通路結構或通路能力對於行銷價值之傳遞有何策略性之關聯，在本研究中，其實也是大多其他通路研究所忽略的。這也將是未來可努力的方向。

## 參考文獻

- Bowersox, D. J., Cooper, M. B. (1992), *Strategic Marketing Channel Management*, McGRAW-Hill.
- Bucklin, L. P. (1973), "A Theory of Channel Control," *Journal of Marketing*, vol.37, Iss.1, pp.39-48.
- Dwyer, F. R., Welsh, M. A. (1985), "Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, vol.22, Iss.4, pp.397-415.
- Henry, A., David, F. P. (1999), "Relating products to TV program clusters," *Journal of Advertising Research*, vol.39, Iss.2, pp.41-53.
- Joreskog, K. G., Sorbom, D. (1988), *LISREL 7 : A guide to the program and application*, Chicago, IL : SPSS Inc.
- Kotler, P. (2000), *Marketing Management*, 10th Edition, Prentice Hall Press, Inc
- Ohmae, K. (1998), "Getting Back to Strategy," *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp.149-156.
- Peters, T. j., Waterman R. H. (1982), *In Search of Excellence*, New-York: Harper & Row.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press
- Powers, K. H., Dominique M., Hser, Yih-ing and Anglin, M. D.(1991), "Measuring the Long-Term Effects of Public Policy: The Case of Narcotics Use and Property Crime," *Management Science*, vol.37, Iss.6, pp.627-645.
- Rosenbloom, B. (1990), *Marketing Channels*, Dryden: Orlando, 4th ed.
- Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann, R. B. and Mockler, R. J. (1994), *Strategic Management*, Addison-Wesley, 4th ed.
- Shipley, D. D. (1984), "Selection and Motivation of Distribution Intermediaries," *Industrial Marketing Management*, vol.13, Iss.4, pp.249-257.
- Stalk, George, Evans, Philip and Shulman, L. E. (1992), "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, vol.70, Iss.2, pp.57-70.
- Stern, L. W., El-Ansary, A. (1988), *Marketing Channels*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 4th ed.
- Stern, L. W. (1976), "Territorial Restrictions in Distribution: A Case Analysis," *Journal of*

Marketing, vol.40, Iss.2, pp.69-76.

Swan, J. E., Powers, T. L., Sobczak, P. M. and Chonko, L. B. (1991), "Utilization of Sales Management Knowledge and Identification of Contributors: An Analysis of JPSSM 1980-1990; Comments," *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol.11, Iss.1, pp.5-14.

Webster, Frederick E. Jr. (1994), "Defining the new marketing concept (Part 1)," *Marketing Management*, Vol.2, Iss,4, pp.22-31.



# 「服務業管理評論」期刊論文稿約

---

- 一、本評論期刊，以研究性論文為主，歡迎惠稿。
- 二、來稿以不超過貳萬字（20 頁以內）為原則，須依照學術著作體例撰寫，並具有中、英文摘要。
- 三、來稿應以中文或英文撰寫為限，請用電腦打字，並附磁碟片（以 Windows98 或 Windows2000 作業系統）下之編輯軟體(word2000)。文稿用 A4 稿紙，排版邊界為上 4.3 公分、下 4 公分、左 3.2 公分、右 3.2 公分，中文字體採新細明體，英文採 Times New Roman。
- 四、每篇文章排版順序：1.題目（20pt 粗體）2.作者（18pt）3.摘要（16pt 粗體）及關鍵詞（14pt 粗體）4.正文（12pt）5.大標題（16pt 粗體）6.中標題（14pt 粗體）7.小標題（14pt）8. 註解（10pt）；單行間距。
- 五、來稿之審核，由本期刊編輯小組將送請專家學者審查。
- 六、來稿以未曾發表者為限；如有涉及著作權及版權部分，文責由作者自負。
- 七、稿件一經刊載，免費致贈期刊二份及抽印本十份，不另致稿酬。
- 八、來稿請用真實姓名，並附列服務機關、職稱、通訊住址及電話號碼，以便聯繫。
- 九、來稿請寄交 88042 澎湖縣馬公市六合路 300 號（服務業管理評論期刊編輯小組收）。