ISSN 1814-5396 Number 18,December 2023

服務業管理評論

Service Industry Management Review

總號第十八期 中華民國一百一十二年十二月

日本的經營之考察：以日本雇用制度為中心 賴文榮

領導力與企業流程再造成功度關聯性之研究-以績效提升個案為例

林榮禾、郭秉原

顧客於跨境電商平台再購意願之探討：從服務便利性模式與關係品質之觀點

許嘉霖、鄭婕盈、潘韋樺

國立澎湖科技大學 編輯出版

National Penghu University of Science and Technology

http：//www.npu.edu.tw/

服務業管理評論

Service Industry Management Review

總號第十八期　　一百一十二年十二月號

目　錄

- **日本的經營之考察：以日本雇用制度為中心**　**賴文榮 1**

- **領導力與企業流程再造成功度關聯性之研究–以績效提升個案為例**　**林榮禾、郭秉原　20**

- **顧客於跨境電商平台再購意願之探討：從服務便利性模式與關係品質之觀點**　**許嘉霖、鄭婕盈、潘韋樺　36**

服務業管理評論

Service Industry Management Review

發行人（**Publisher**） 黃有評 Yo-Ping Huang

總編輯（**Editor-in-Chief**） 鄭明松 Ming-Sung Cheng

執行編輯（**Execution editor**） 曾雅秀 Ya-Hsiu Tseng

編輯委員

Editorial Board

陳 建 亮 Jian-Liang Chen

譚 峻 濱 Juinn-Bing Tan

王 昱 傑 Yu-Jie Wang

唐 嘉 偉 Jia-Wei Tang

編輯顧問委員

Advisory Board

吳 思 華 Se-Hwa Wu
國立政治大學
National Chengchi University

吳 萬 益 Wann-Yi Wu
國立成功大學
National Cheng Kung University

林 進 財 Chin-Tsai Lin
銘傳大學
Ming Chuan University

黃 廷 合 Ting-Ho Huang
明新科技大學
Minghsin University of Science and Technology

徐 村 和 Tsuen-Ho Hsu
國立高雄科技大學
National Kaohsiung University of Science and Technology

郭 人 介 Ren-Jieh Kuo
國立臺灣科技大學
National Taiwan University of Science and Technology

李 選 士 Hsuan-Shih Lee
國立台灣海洋大學
National Taiwan Ocean University

黃 深 勳 Sheng-Shiung Huang
龍華科技大學
Lunghwa University of Science and 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

劉 水 深 Shuei-Shen Liu
銘傳大學
Ming Chuan 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
崑山科技大學
Kun Shan Universi

發行單位：國立澎湖科技大學 Publisher：National Penghu University of Science and Technology

地 址：澎湖縣馬公市六合路 300 號 Address：No.300, Liuhe Rd., Magong City, Penghu County 880, Taiwan (R.O.C.)

網 址：http://www.npu.edu.tw URL：http://www.npu.edu.tw

ISSN 1814-5396　112 年 12 月號
Service Industry Management Review
總號第 18 期　　pp.1-19

日本的經營之考察：以日本雇用制度為中心

A Study of Japanese Management: Focusing on Japanese Employment System

賴文榮(WEN-JUNG LAI)

國立政治大學日本研究博士學位學程博士候選人

Ph.D. Candidate, Program in Japan Studies, National Cheng-Chi University, University.

摘要

因應全球化的快速進展、日新月異的技術革新、產業結構的變化、白熱化貿易戰等內外部環境的影響，1970 年代開始，日本的經營已被國內外學者進行深度研究。

「日本的經營」之三種神器，泛指終身雇用、年功序列及企業別工會。此外，日本在戰後從戰敗國一躍成為世界第二大之經濟體（2010 年由中國取代，成為世界第三大經濟體），諸多學者研究之後，視三種神器的獨特性乃促進日本經濟起飛之重要因素。日本的經營另一特色在於經營者由企業內部升遷，幾乎鮮有外部任用，採集團主義及家族主義，少有個人主義色彩。總體而言，日本企業並非由大股東掌管組織而成的經營團隊，而是透過員工之間一股強大之命運共同體所形成的經營組織。

日本產業界最大組織之經濟團體連合會認為，終身雇用制度對於企業效益提高是有積極作為。該組織透過分析豐田、佳能、三菱重工、日立等日本優良企業的財務報表和企業策略，得出了企業員工的平均工作年資越長，企業的收益越好的結論。因此，企業競爭力的源泉已從資金調度轉換為人財確保。近年來，即使我們經常可以聽到日本的經營制度正在改變，事實上，在終身雇用及年功序列制度依然深值在大多數日本企業當中，這正是有別於人員流動率較高美式企業之特殊的日本的經營。

關鍵詞：日本的經營，雇用制度，終身雇用，年功序列，三種神器

---

*收稿日期：111 年 10 月 27 日，修改日期：112 年 1 月 25 日，接受日期：112 年 3 月 1 日

Abstract

In response to the rapid progress of globalization, rapid technological innovation, changes in industrial structure, and the white-hot trade war, Japanese management has been studied in depth by scholars in Japan and abroad since the 1970s.

The three magic tools of Japanese management refer to life-long employment, annual merit series, and corporate unions. In addition, after the war, Japan leaped from a defeated country to become the second largest economy in the world (replaced by China as the third largest economy in 2010), and many scholars have studied the uniqueness of the three magic tools as important factors contributing to Japan's economic take-off. Another characteristic of Japanese business is that the managers are promoted from within the company and are almost never appointed from outside, adopting syndicalism and familyism, with little individualism. In general, Japanese companies are not organized by a management team headed by a major shareholder, but by a strong common destiny among employees.

The Federation of Economic Organizations, the largest organization in Japan's industrial sector, believes that a life-long employment system has a positive effect on corporate efficiency. By analyzing the financial statements and corporate strategies of excellent Japanese companies such as Toyota, Canon, Mitsubishi Heavy Industries, and Hitachi, the organization has concluded that the longer the average length of service of a company's employees, the better the profitability of the company. Therefore, the source of corporate competitiveness has changed from capital deployment to human and financial security.

In recent years, even though we often hear that the Japanese management system is changing, in fact, the life-time employment and seniority system is still deeply rooted in most Japanese companies, which is the special Japanese management that is different from the American companies with high turnover rate.

Key words: Japanese management, employment system, life-time employment, seniority sequence, three magic tools

壹、前言

「日本的經營」一詞，最早是出現在美國學者 Abegglen 著作的《日本的經營》（1958），之後也在 OECD[1]對日本勞動報告書（1972）針對日本的經營進行討論。有鑑於此，外國學者紛紛開始研究日本的經營模式，以及針對日本獨特的社會制度進行研究。Becker(1975)提出了終身雇用制度和年功序列制度是密不可分的。Becker 認為，年功序列制度的前提條件是提供高度的工作保障，亦即終身雇用。如果工作保障很低，讓部份員工在中老年時被解雇的話，這群中老年紀員工要再學習新的技能相對比較困難，一般而言，如果這群中老年紀員工的能力(例如,業績等)無法取得公司的認同，他們就很可能被公司解雇，如果公司採取的是如此的雇用制度，誰還會在這樣的公司待到中老年紀而繼續為公司工作？ 因此，員工若只是獲得基本收入保障的話，大部份員工不太可能抱持長期繼續為同一家公司工作的想法，在這群員工面對中年以前，他們就可能產生被評價能力或考績不好而面臨解雇的擔憂，選擇在中年之前提前規劃換工作的做法。

Vogel（1979）發表了「日本第一：給美國的啟示」一書，認為日本在二戰後能奇蹟式的創造高度經濟成長的主要原因在於論資排輩的制度以及勤勉精神，警示美國人在某些方面應當向日本學習（Vogel，1979: 10-16）；Chandler(1990)認為，日本經濟高度成長取決於策略結合日本的經營，企業不僅僅以策略做為公司的方針，更要考量員工發展與企業成長之關聯性，強調策略與員工間之相互作用的關係;而日本方面最具代表性的學者，以岩田龍子及間宏為中心。兩位學者著眼在集團主義及家族主義，人的意識及行動特性產生日本的獨特經營制度。1980 年代前期，Ouchi（1981）認為，形成特殊的「日本的經營」之原因在於，日本社會著重於長期人材培育及集團主義的思想為其主要論述。到了 1980 年代後期，伊丹敬之 （1987）著眼於「日本的經營」的經營原理進行考查，提出「日本的經營」乃普遍性、體系化之理論。然而，1990 年代開始，野中郁次郎、竹内弘高及梅本勝博（1996）為代表的學者，已經不再直接採用「日本的經營」一詞，改以「知識創造」的觀點來研究日本企業在國際上的競爭力，以「組織之知識創造」新的形式來探討「日本的經營」。到了 1990 年後期及 2000 年代初期，加護野忠男（1997）、石井脩二（2003）針對日系企業在亞洲的「日本的經營」優勢進行研究，從中探討「知識創造」形成日系企業獨特的經營模式。

「日本的經營」的變遷正如前述所示。然而，Abegglen 最初提倡的「日本的經營」一詞中，主要形成其獨特經營的元素在於終身雇用、年功序列及企業別

[1] OECD 是經濟合作開發組織（The Organization For Economic Cooperation And Development）的英文簡稱。

工會。此三元素，最後也被定位為「日本的經營」之「三種神器」。Abegglen（2004: 127）認為，二戰後日本經濟的快速復甦主因在於日本的經營模式有別於歐美模式，以終身雇用制度而言，雇主可以長期培養員工，員工可以專注於技術的發展，形成雇主與員工之間產生彼此的忠誠度及依賴；以年功序列制度而言，企業保有熟練的技術，員工能隨年資增長而收入也增長，達成員工對企業的向心力；以企業別工會而言，員工可以透過工會與企業直接對談，充份得到應有的保障及對待，雇主也能隨時掌握員工的想法，優化管理，提供良好職場環境。因此，以 Abegglen 的日本的經營研究為契機，影響後代學者對日本式經營研究甚鉅。

日本企業正面臨著許多挑戰，如全球化和多樣性，值得注意的是，迎接這些挑戰的障礙之一即為人力資源領域，亦指日本的雇用制度。基本上，日本的雇用制度是基於終身雇用和內部人力資源開發，包括企業間內部輪調，對於員工的培訓著重在通才和專才的發展，並通過工作績效系統進行能力評估。日本的雇用制度有優點，但同時也存在著弱點。其中，最明顯的弱點應屬行政人員的升遷及發展。而日本的雇用制度的優點之一是，透過終身雇用制度和年功序列制度的並行，企業針對員工採取資歷順序晉升和選拔，使許多員工保持互相競爭狀態，從而促進競爭關係。換言之，為了促進競爭，更加需要透過終身雇用制度和年功序列制度來激勵員工提升能力及鼓勵員工貢獻所能，為企業創造更大的企業競爭力（須田敏子，2020）。

筆者觀察，日本的經營之雇用制度有其獨特之處，其獨特性也奠定戰後日本經濟高速起飛之基礎。此獨特性在於日本的經營三神器即終身雇用制、年功序列制與企業別組合形成三位一體，成就了具獨特性之日本的經營。近年來，雖然日本企業開始進行雇用制度的變革，筆者發現，三神器仍影響著變革中的日本，其核心特徵並未改變。另外，日本獨特性的經營，除了歷史的變遷及社會文化的形成之外，在法律層面的保護下，更加顯現出三神器對日本經濟之長期的影響力。

本研究將以日本的經營為核心，探討日本雇用制度之三種神器，即終身雇用制、年功序列制及企業別組合相互之間的關係，分析歷史上的定位、文化上的變遷，以及法的地位來研究三種神器在日本的經營中所產生的獨特性。

研究架構如下圖 1 所示，首先，以文獻回顧日本企業的發展歷程，進而探討日本企業經營之三種神器相互間的關係，最後導出日本的經營之獨特性的形成過程。研究方法將以文獻分析法為主，以學術論文、學者專書，以及企業公開資料加以歸納而進行研究。

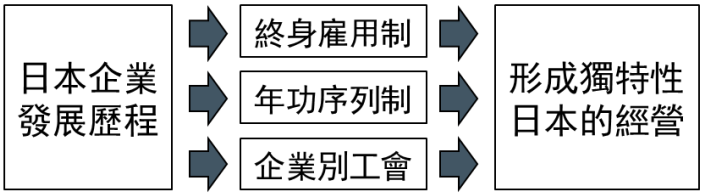

圖 1　研究架構

貳、日本的經營之變遷

首先，回顧日本的經營理論的發展，可以從 1950 年開始探討，並可清楚了解到日本的經營學是在戰後開始形成。筆者分析日本的經營之變遷，如下圖 2 所示，日本的經營學大約以每 20 年的間隔產生轉變，分為日本的經營基本特徵的形成、日本的經營由區域性轉換為世界主要系統之一，進而形成日本的經營之獨特性，這也反映了當下日本經濟的表現。在第一個時期（1950-1970 年），日本的經營學首先由 Abegglen（1958）提倡，在其著作《日本的經營》一書之中指出的終身雇用關係、年功序列制度和企業別工會是最早被提出的日本的經營之基本特徵，這個學說很快地傳播到全世界。此後，日本學者間宏、津田真澂等人從歷史和文化的角度提出了一系列關於日本的經營的理論。但是，當時的日本仍然還是處於一個開發中國家，這一時期日本的經營並沒有跨越世界上任一個地方系統的範疇。

在第二個時期（1971-1990 年），日本經濟迅速起飛，並且克服了石油危機，成為已開發國家的行列。獨特性的日本的經營從一個區域性的系統，在世界形成主要系統之一。在這一時期，日本出現了一系列關於日本的經營的結構及不同理論的著作，包括西山忠範《去資本主義》（1983）、松本厚治《企業主義》（1998）、馬場宏二《企業主義》（1991）和伊丹敬之《人本主義》（1987），意味著日本企業不需一味追求西方的盲從。到了第三階段（1991-2010 年），日本經濟被迫經歷了「失去的 20 年」，在面對國際化競爭激烈的環境中，以及來自於股東權益的壓力及影響，日本管理層卻繼續游移不定，不為所動。然而，值得注意的是，野中郁次郎和竹內弘高提出的「知識創造型企業」（1996）的概念，提倡所謂的授權管理，讓員工感受到工作之外的成就感。

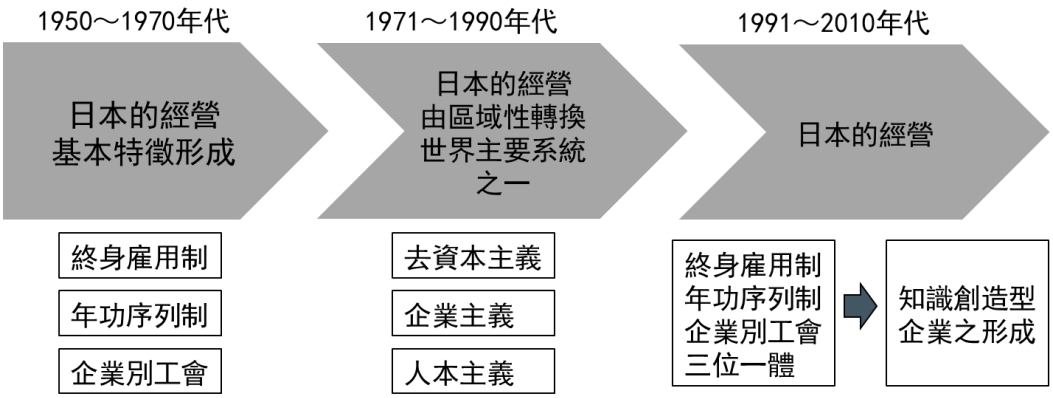

圖 2 日本的經營之變遷

資料來源:筆者自行整理

關於日本雇用制度，根據不同學者的觀點，會以不同詞彙方式加以定義。日本企業經營等相關類別的書籍當中，經常可以看到以「日本型經營」及「日本的經營」做為其書名的關鍵詞。然而在其論述當中，對於「日本型」及「日本的」卻有極大的差異，大部份的學者幾乎鮮少解釋「型」及「的」的差異。因此，對於讀者而言，在這兩個用詞之間，容易被誤認為兩者為同義，亦或者容易混淆兩者之間的差異。

另一方面，根據勞動經濟學中的人力資本理論（human capital theory）或是內部勞動力市場理論(internal labor markets)，大型企業提供特定技能(firm specific skill)的研修課程，除了可以抑制工人勞動力的遷移，進而隨著服務年資的增加，工資也隨著技能的增長而增加，此乃形成年功序列制的主要基礎理論。根據這個概念，在任何需要追求經濟發展以及需要內部熟練工人的國家中，都可以找到相同於日本雇用制度的特徵，亦即所謂的終身雇用制和年功序列制。因此，有些學者主張，無法證明日本企業的終身雇用制度及年功序列制度是屬日本獨特的經營模式，屬於一般性的經營模式。相對於日本的經營，以勞動經濟學家為中心的研究發現，在歐美的企業中，亦可以看到終身雇用制度和年功序列制度。具體而言，歐美與日本企業的差異，主要在於執行該制度之企業比例的差異。

一般而言，在社會科學領域中涵蓋著兩種不同的理論，其中某些特定的法律和制度是超越國度，在各國之間普遍存在的稱之為普遍主義(universalism)，以及因應該國在其國家發展的歷史和文化影響之下，延伸不同的制度，進而形成所謂的特殊主義(particularism)之兩種不同觀點。因此，部分學者主張日本雇用制度並非屬特殊性之「日本的」，亦即非日本獨有的，而是針對該制度在歐美也可以找到其發展脈絡的論點，提出普遍主義為理論基礎，進而主張日本的雇用制度乃是「日本型」雇用制度，並非具有特殊性的「日本的」雇用制度。

此外，關於日本雇用制度，其起源亦有來自於近代商人理論、戰時經濟生產理論及內部勞動力市場理論等之學說。間宏指出，有四種關於終身雇用形式的理論。即：（一）江戶時代的商人理論，（二）明治後期至大正時期的理論，（三）二戰時期和（四）高度成長時期（間宏，1998）。野村正實認為，關於日本終身雇用的主流理論是 1950 年代的日本特定技術理論、1960 年代的階段理論和 1970 年代的內部勞動力市場理論（野村正實，2007）。

如上所述，日本雇用制度被稱為日本雇用的慣例制度，非但不屬於日本獨特的制度，況且在歐洲和美國都被認為普遍存在，其起源便產生諸多議論，隨之也產生不同學說，而混淆對日本雇用制度的特殊性。

參、日本的經營之三種神器

日本雇用制度的特點，其中被認為早期推崇的兩本書，如前所述，其一為 Abegglen 於 1958 年出版的著作《日本的經營》。Abegglen 在這本書中指出，日本企業組織中雇主與員工之間的關係是「永久的承諾」(lasting commitment)，

這與歐美的雇用合同關係大不相同。換言之，在日本企業組織中，雇主不會解雇或暫時性解雇員工，員工也不會主動提出離職。而本書的譯者占部都美將「永久的承諾」譯為「終身雇用」一詞，這也形成日本的雇用制度，在所有讀者當中便廣為被認知為終身雇用制度的特質。另外，本書原文中「Lifetime」及「Permanent」也都同樣譯為終身。正因為譯者本身對原文幾個詞彙譯為同是終身一詞的契機，在意義上也正可解釋為 Abegglen 將日本雇用制度廣泛讓世人了解到日本的雇用制度正是終身雇用之起源。

其二，OECD 勞動力社會問題委員會於 1972 年發佈的《經濟合作組織日本勞工報告》報告書中指出，日本的雇用制度包括三個主要要素為「終身雇用」、「年功序列」及「企業別工會」，並稱讚它們為日本的經營之「三種神器」。而主張日本雇用制度為普遍性的學者小池和男在《經濟學大辭典》（第 2 卷）中也提到，日本的勞動慣例包括終身承諾(lifetime commitment) 、年功序列(seniority wages)及企業別工會(enterprise unionism)之三種制度。

因此，前項 OECD 報告書中，可以清楚得知日本雇用制度的組成要素由三個部分組成，即終身雇用、年功序列及和企業別工會。然而，在終身雇用及企業別工會之用語上有諸多議論及不同用詞，如下分析，闡述日本雇用制度的組成要素。

首先，關於終身雇用，島田晴雄（1994）在其著作《日本雇用》一書中提倡，終身雇用只是一種幻想，在法理上只要具有充分的理由，便可解雇。因此，提出「日本企業不存在終身雇用制度」的論點，強調終身雇用只不過是一種理想境界。津田真澂（1987）在其著作《日本的經營將走向何方？》一書中提倡「半終身雇用」。日本面對 1973 年的第一次石油危機時，結束了經濟的高速增長，並開始陷入了嚴重的蕭條。尤其是造船業的衰退更顯嚴峻。特別是以 45 歲左右的員工為對象，每個造船公司都採取了合理化措施來縮減人事成本支出，包含提出優惠自願退休方案以及執行直接解雇特定人員來因應企業經營不佳的對策。此措施以教育程度較低的生產工人，亦即工作內容取代性較高的所謂的藍領階級工人為主要實施對象。換言之，即便是日本企業在面對石油危機後的經濟衰退中，也無法對藍領階層提供或維持終身雇用的勞動合同關係。這正是津田真澂學者所提出的從終身雇用時代，漸漸走入半終身雇用時代的轉換期。

另一方面，Abegglen 也指出，從企業追求利益以及企業為了回收對員工教育訓練所投資的成本的角度而言，企業除了為員工提供技能培育，以及提供長期服務的基盤，而員工本身也希望可以穩定的長期服務於企業，以維持生活所需的生活品質。因此，在此觀點下，企業與員工之間產生互信，企業和員工之間，也建立了彼此雙方的信賴關係，構建在一種所謂的「默契協議（或默許承諾）」，也就是形成了一種所謂的「心理合同」的心靈契約關係（Abegglen，2004）。

關於企業工會的起源，1950 年東京大學社會科學研究所發表了一份研究報告《戰後工會的狀況》，「企業別工會」一詞開始被社會認可(東京大學社會科學研究所，1950：358-363)。從 1950 年代起，儘管一些評論家對「以企業為基

礎的工會」一詞的使用提出了相關的問題，然而，企業別工會已經牢固地成為社會認可的日本的經營之一重要元素。

肆、日本雇用制度之定義

一、「日本型」雇用制度及「日本的」雇用制度的定義

社會科學有兩種不同的研究方法，即普遍主義（universalism）和特殊主義（particularism）。日本「型」雇用制度乃屬普遍主義地位的研究；日本「的」雇用制度，就屬於特殊主義地位的研究。以經濟學者為代表的理論當中，主張所謂的「日本型」雇用制度，是無法證明日本的經營制度是屬於日本獨自特殊性的雇用制度，主要是因為在歐美企業中，也可找到類似其雇用慣行的「歐美型」制度。換句話說，制度本質相同，差別在於外型不同，並沒有所謂的獨特性或特殊性。吉田和男在其著作《日本型經營制度的功與罪》中指出，對於日本的雇用制度的核心乃屬於「日本型制度」，並強調有其優點及缺點(吉田和男，1993： 45)。另外，高梨昌所著之《改變日本型雇用制度》一書中也指出，雇用制度其實只是深根於家族經營主義在情感上所提倡的特殊性。高梨昌認為，事實上，從這個論點來看，無法在日本的經營上強調具有其特殊論點，日本的雇用制度並無其獨特性，屬於「日本型」雇用制度的普遍性（高梨昌，1994： 21-22）。

另一方面，所謂「日本的」雇用制度，必須是屬於日本的、有其特殊性、獨特性的，異於不同區域性的制度，比較歐美國家，有其明顯之不同制度的本質。根據國語字典中漢字「的」，主要意思或為箭靶的中心，如「眾矢之的」，或為目標，如「標的，目的」，或為所屬的介語，如「我的專屬設計」等。根據廣辭苑（Kojien），所謂的「的」，是助語的表現，日本的或日本代表性的特徵。在「日本的」雇用制度的想法上，著實有別於在歐美所看不到日本的特殊性、獨特性之雇用制度。

日本的雇用制度主要包括終身雇用，年功序列及企業別工會。因此，論及日本的雇用制度，此三種制度無法被個別分離，在三者共存且形成三位一體之下，彼此之間產生的互補性及關連性，正是成為奠定日本雇用制度是具有其特殊性、獨特性的重要的理論基礎。此三種制度如果將其個別分開，再與歐美或其他國家進行比對，或許都可能找到其個別類似的經營之處。然而，在日本，此三種制度乃成為「三位一體」，並且無法一一分離而視為一個複合性體制。學者們認為，這種體制的互補性延伸出日本的特殊性雇用制度，並被歐美讚譽為「三種神器」的由來。森五郎指出，這三種制度分別可以在歐美企業個別找到其類似點，但是，如果是架構在三位一體之體制下來觀察其他國家的雇用制度，目前尚未比對出相同之處(森五郎，1995： 312)。因此，在如此三位一體架構下的體制，可以提出

日本的雇用制度具有其獨特性的結論。基於以上分析的結果，日本雇用制度是有其日本的、獨特性的制度。

二、考察日本的雇用是習慣，還是制度

關於日本的雇用制度的概念，所謂「雇用」，有些學者提倡以狹義的採用、配置的概念來定義，強調並非雇用習慣，而是勞務習慣。但大部份學者普遍會以雇用習慣來定義，特別是在其論文或出版書籍當中，多以雇用習慣來定義。筆者將從法理層面，以及各學說層面進行探討日本的雇用是屬雇用習慣，還是屬於雇用制度。

習慣或制度或體制之間的區別，在於法的地位層面的不同。因此，筆者將從終身雇用的觀點進行考察。研究終身雇用在其制度或體制上的定位，可以從日本勞動基準法或勞資雙方在勞動契約或就業規則來探討。根據日本《勞動基準法》第 2 章第 14 條規定，勞資雙方在勞動合同之勞動期間的簽訂不得超過 3 年（惟 60 歲以上或具有專業知識的特定人員，則以 5 年為限）。就法的層面而言，並沒有聲明及提到雇用期間為終身期。此外，同法第 20 條也提到關於解雇的條款，雇主對於勞動者，可以在 1 個月前進行解雇通知，或支付 30 天或更長時間的平均工資（所謂的預告津貼）來解雇用勞動者。因此，就法理層面而言，終身雇用並沒有法源依據，勞資雙方的勞動期間亦可以解釋為沒有固定或限定期限責任的權利與義務之雇用契約。

因此，從法的角度來看，有很多學者不認同終身雇用制是一個體制。野村正實指出「終身雇用是一種錯覺」，因為勞動合同或協議中並沒有明確指出終身期，也不認為這種制度具有存在的理論或案例基礎。此外，野村正實也強調，終身雇用是一種幻想，它是一種「被許多雇員所信任的社會力量」，亦即是做為一種社會規範的雇用習慣（野村正實，1994： 31-34）。龜山直幸在《日本的雇用習慣變化及展望》中指出，終身雇用制是用以解釋日本雇用習慣的一種概念手段，並將終身雇用定位為企業與雇員之間的社會性規範（龜山直幸，1987： 7）。

相對地，也有學者不認同把終身雇用視為是一種社會規範或雇用習慣之論點，回顧 1950 年代日本的企業在進行大規模裁員風暴事件中可以找到其脈絡。當時日本的法院是從保護勞工的角度進行解釋，為防範企業濫用解雇權，進而解釋「解雇權濫用的法理」，根據《民法》第 1 條第 3 款規定，強調「在沒有合理理由」的情況下所進行的解雇權，在法理上是無效的。有鑑於此，最高法院在 1970 年代的兩項判決（1975 年日本食鹽案，1977 年高知廣播案），以及東京高等法院對於 1979 年東京酸素案（Toyo Oxygen）[1]所做的判決，法官認為企業在進行解雇之前，必須符合以下四要件：①在經營上進行員工職務內的調整，②盡最大努力避免解雇的行為，③客觀及合理性的選擇解雇者，④事先與員工及工會進行溝通和協商。

[1] 東京最高法院及高等法院判決，雇主行使解雇權缺乏客觀合理的理由，並且不能被社會公認為合理，那麼這種權利的行使也是無效的，是濫用權利的行為。

從上述 4 項要件，可以觀察出對於終身雇用的解釋，是基於最高法院判例中所針對的「解雇權濫用」案例，主張雇主在其雇用員工時，便具有法律規範之基礎。日本學者神代和欣強調，終身雇用不僅僅是一種習慣或社會規範，而且是獲得法律支持，及受到法律層面所保護的一種制度（神代和欣，1998: 4）。

此外，勞動者與企業之間的勞動契約中，如果沒有規範雇用年限，亦可解釋為等同適用到退休年齡。退休制度一方面可以解釋為，勞動期間定義在退休年齡；另一方面也意味著，除非有違反就業規則或解雇理由的服務紀律，否則可以繼續就業直至退休。換句話說，因為沒有規範雇用年限，以及不違反就業規則，意味著形同在「制度上」保障到退休年齡。

再者，終身雇用制度從企業的角度來看，也意味著企業對員工教育訓練的回收及防止熟練員工流失的一種制度。從人力資源管理體系的層面上來看，企業從徵才開始，在識人（Perception）、選人（Pick）、用人（Placement）、育人（Professional）及留人（Preservation）的 5P 模式中，人做為一種資源的重要性越顯重要。因此，人「才」進化到人「財」，不只是能力的表現，也是資產的概念（服部治，谷內篤博，2000）。另一方面，從員工的角度來看長期雇用制度，也意味著員工可以透過提升技能，進而增加收入，以及維持穩定的生活品質。從上述企業與員工之間的觀點加以分析之後，所謂的終身雇用制度，自然在勞資雙方之間建立了一種所謂的「默契協議」或稱之為「心理契約」。

因此，終身雇用制度是具有法律規範的制度，以及制度上可以解釋為保障員工可以工作至屆退年齡，再從員工與企業之間的默契協議或心理契約的各觀點來看，正如日本學者小越洋之助所指出的，可以解釋為是一種「常規體制」（小越洋之助，2006）。同時，如前所述，日本的雇用制度是建立在終身雇用、年功序列及企業內部工會，它們相互關聯並維持體制間的互補性。總結來說，日本的雇用是一種帶有具有強烈的體制色彩，而非只是一種單一習慣或常規的解釋。

三、如何解釋為日本的經營？還是日本的雇用制度？

關於日本的雇用制度，部份學者會使用「日本的經營」或「日本的雇用」來解釋。戰後日本商界和學者們訪問美國之後，才開始以「日本的經營」這個詞來代表日本的經營，但是它卻代表著與美國的經營本質上，有著截然不同，並且強烈屬於日本的經營的意義。

然而，從學者的論點來看，對於日本的經營卻有不同的解釋。從廣義上來說，日本的經營是指 1980 年代在國際上興旺發達的日本生產體系；從狹義上說，它是指終身雇用、年功序列和企業工會，亦即是歐美學者讚譽的經營「三種神器」。社會學家尾高邦雄將日本的經營解釋為，是一種人事和勞動實踐的體系，包括「終身雇用，年功序列，全職招聘，例行培訓，尊重人與和，審議制度，集團經營和集體責任」，是日本傳統基礎的企業經營風格（尾高邦雄，1984: 3）。

另一方面，管理學者加護野忠男將日本的經營解釋為，「一種基於日本文化和制度條件的思維和經營體制的方式」，而其基礎是定義在「終身雇用，年功序

列與企業工會的雇用制度，與公司之間的長期且持續的交易制度，以內部成員為中心的多元化公司治理制度」（加護野忠男，1997： 1-2）。

此外，經濟學家牧野富夫指出，在考慮日本的經營時，「人的方面」，即勞動力與資本之間的關係很重要。但是，日本的經營的特質是終身雇用和年功序列等制度。這不是一種慣行，而是一種「以人為本（尊重）的經營」和「以長遠眼光進行經營」為基礎（牧野富夫，1998: 11-12）。

三位學者在日本的經營定義上，確實因學者的觀點和立場而略有不同，但其共同論點是日本的經營之雇用制度乃基於終身雇用，年功序列和企業工會為中心。

從這個角度來看，將終身雇用，年功序列和企業工會定位於日本的經營主要的核心，比對與日本現行的雇用制度之後，實際上兩者之間具有相同的含義，筆者將以「日本的經營」來定義。

伍、總結

關於日本的雇用制度建立的過程，可以追溯至江戶時代（1600~1868 年），甚至室町時期（1336~1568 年）的貿易制度，以及源於社會條件、經濟改革，直至戰後的經濟高速增長時期。筆者從日本的經營之歷史的發展、法的定位，以及社會文化的變遷總結如下:

首先，從歷史的發展來看，日本的雇用制度紮根在第二次世界大戰戰後改革的結果，並透過快速的經濟增長而建立起來。関口功（1996）指出，日本終身雇用概念的起源可以追溯到江戶時代，甚至室町時期的商人家庭的雇用關係。這一時期的雇用關係中並不存在雇用合同的概念，而是被看作是一種主僕關係，是一種長期性，甚至是終身性的家族關係的概念（野田信夫，1988；牛窪浩，1988；間宏，1989）。

現代化後的終身雇用概念，其起源可以追溯到明治後期和大正時期（1910 年代初至 1920 年代中期），此時期的雇用概念是以確保優秀勞動力為目標的核心勞工或長期留任正式勞工的制度為目的（間宏，1989；尾高煌之助，1993；関口功，1996；森本三男，1999）。同時，此時期也正是工業化進展的初期，開始出現大型工廠。隨著工業化的進展和經濟的蓬勃發展，雇用方式便產生了轉變。為了有效留住工人，企業採取終身雇用措施，試圖留住工人以穩定生產。對於具備高技能和優秀的技術工人而言，他們往往會因為尋求更好的待遇而離開現職到另一個企業工作，同時，企業也因為技術工人帶走了技能及經驗，在招聘和培訓上也產生了沉重的成本負擔。為解決這種情況，企業除了導入終身雇用制度，也提出定期調薪制度的措施以留任員工（森本三男，1999；宮本又郎，1995；牛窪浩，1988）。

隨後，在二戰後經濟快速增長的時期，雇用制度也產生了變化。企業開始積極進行育才及留才制度，以加強企業本身競爭力，採取招聘新畢業生和年功序列制的雇用方式，再加上企業針對人力資源採取了選才、訓才、用才及留才等措施，因而終身雇用制與年功序列制在此時期逐漸紮根（服部治，谷內篤博編，2000）。企業工會也是在戰後的民主改革下逐漸成立，在 1947 年底時，達到 28,000 多個企業工會之多。戰後初期的大企業擁有多數個工會，這些工會是以企業內不同的事業單位形成各自的工會。然而，為了尋求工會的效率及達到勞資雙方溝通的順暢，大企業將事業別工會解散，組織為單一個企業的工會，形成所謂的企業別工會。日本的企業別工會與歐美的職種別工會或產業別工會著實相異。就工會的數量而言，日本是以每個企業自行組織為一個單位的工會，稱為企業別工會，截至 2021 年底，企業別工會數有 48,239 之多(厚生勞働省，2021:8)。反觀歐美，因為職種別或產業別所形成的工會，其工會數自然非常少。因此，以勞動市場內部化程度而言，日本的企業別工會數就比歐美的職種別或產業別工會數多。再以長期性的雇用關係而言，日本的企業別工會可以與自身企業經營階層代表直接對話，較易取得勞資雙方的共識，自然形成一種勞資協議制。對於勞工而言，可以直接提出要求；對企業而言，可以掌握勞工所需，避免產生對立，亦可避免在經營管理上產生不必要的阻礙（八代尚宏，1997:57）。

再者，從法的層面來看，根據日本的勞動基準法，除了第 14 條(勞動期間)、第 20 條（解雇條款）外，在第 16 條也明確規定了「濫用解雇權的條款」。法規條文明確規定，企業缺乏客觀合理的理由而進行的解雇行為，並且依據社會公認的慣例而不被認為是合理的情況下，這種解雇行為可以解釋為濫用解雇權之無效行為。因此，從法律角度來看，可以解釋為雇用制度受到法的層面的保護。在近年的案例中，松下公司旗下的松下先進技術公司（大阪府門真市）的一名前雇員（53 歲）聲稱，他因老闆的職場言語霸凌而出現精神上疾病，為了配合醫院安排的療程，在 2009 年至 2013 年期間向公司申請留職停薪多次。然而，在重返工作崗位不久後，於 2013 年 12 月，松下公司以該名男子的休職復職多次的行為擾亂了工作秩序、職務安排及個人績效不佳為由而進行解雇。大阪地方法院判決解雇無效（大阪地裁，2019)。另外，2021 年 12 月 21 日日本東京地方法院針對日立公司對一名任職部門經理之 50 多歲的男子因績效不好，採取勸導辭職一案作出違法之裁決(東京地裁，2021)。松下公司及日立公司的判決基礎類似 1975 年日本食鹽案，1977 年高知廣播案。因此，即便日本企業針對管理職員工導入成果主義及能力主義來評價績效，日本的雇用制度在法律上仍受到保護。

從社會文化變遷來看，自從泡沫經濟破滅以來，日本傳統的雇用體系已經開始產生變化。特別是在現今的商業環境中，隨著經濟全球化的進展和傳統的價值觀已不再適用，日本企業的思維也開始改變，多數企業重新檢視雇用體系。豐田汽車公司總裁豐田曾說：「縱觀今天的日本，企業沒有太多動力去一直招聘」。前日立製作所董事長兼日本經濟團體連合會會長中西宏明表示：「從公司的角度來看，企業再也無法保證讓員工終生就業」（日本經濟團體連合會，2017/12/14

演說）。此外，日本政府也表示應審查現有的雇用制度，透過工作方式的改革，以確保勞動者更有動力，以及發揮勞動者的潛力，並刺激公司成長。在考慮新的日本的雇用制度的同時，非常重要的一點是，必須考慮雇用制度不是僅簡單地模仿其他國家的雇用制度即可，而是要檢視是否符合日本社會文化的實際情況而定。為了使企業保持和提高競爭力，並使勞動者能夠在工作中獲得滿足感，制度的設計必須從一個廣泛的角度出發，並且也要考慮到人們的生活方式，包括日本的經濟狀況和社會價值觀。

除此之外，日本企業在 2000 年代後期，基於少子化及老年化的影響，採取了多樣化的人力資源策略。其中之一是以尋求女性為主的雇用型態，而且也提供二度就業的女性員工享有育兒資源的福利，以及保障女性職涯發展及提升經營階層女性的比例(須田敏子，2020)。因此，近年來，企業特別關注多樣化的工作方式。舉例而言，日立公司推廣靈活多樣的工作方式，積極聘請來自不同崗位的勞動力，如二度就業婦女、中途採用[1]，為使企業更多元，舉凡日立公司也積極培養及提高非日本籍之外國人及優秀女性擔任董事會成員的比例，直至 2022 年 10 月止，非日本籍外國人董事佔 13 名（18%），且女性董事佔 9 名（12%），主要目的就是融入多樣化及多元化的經營組織（日立製作所，2022）。

筆者分析，日本的雇用制度的存續基礎首重於為了實現高度經濟成長，亦即為了維持和運作終身雇用制度、年功序列制度及企業別工會，企業應以提升經營績效和擴大利潤為前提。換言之，日本的雇用制度在高度經濟成長中，扮演著不可或缺的前提條件。1950 年代岩戶景氣和 1960 年代 IZANAGI 景氣，正是代表著日本經濟高速增長，及維持和運行日本的雇用制度，扮演著日本戰後經濟成長之重要推手，即經營三神器之終身雇用制、年功序列制及企業別工會，形成一個三位一體之獨特性的日本的經營。

如上所述，日本的雇用制度，它是在戰後高度經濟增長時期紮根。日本學者間宏的著作《長期安定雇用》中，終身雇用的實踐是在二戰後經濟高速增長時期所創造的，這樣的觀點及看法，普遍認為是沒有爭議及認為是適當的見解。

日本的雇用制度得以存續的第二個基礎在於，低薪資且受過教育的青年勞動力。為了維持和運作終身雇用制度和年功序列制度，需要依賴金字塔型的人力資源結構，也就是說，工資高的中老年層排在頂端，底層由受過教育的年輕勞工來所形成的人力資源結構。年輕勞工接受了義務教育和高等教育，其勞動力素質高，成為寄予提高國民生產力而做出了巨大貢獻。

優厚的福利制度是第三個維繫日本的雇用制度得以存續的基礎。大多數的日本企業為了維持年功序列制度並藉以補償低工資的員工，公司會提供宿舍、住房補貼及膳食津貼補助等，以及退休津貼和低利率的購宅資金融資給員工，這些福利措施具有留住員工和緩解年輕員工對年功序列制度的抵抗感。

---

[1] 日本企業通常會在年度末開始招聘即將畢業的大學生或博碩士研究生，進而補充人力缺口，以及進行新進員工之內部訓練。中途採用泛指，招聘已經在職、具有某種程度技能，而且想轉換跑道或跳槽的社會人士。

日本的雇用制度可以維繫的第四個存續基礎在於，經濟合理性的存在。為了建構日本的雇用制度，必需要有一定的經濟合理性。以年功序列為例，所謂的年功，是根據資歷的長短來衡量技能熟練度。換言之，年功序列（服務年資）是根據所累積的資歷，進而增加技能和提升技能熟練度，做為提高工資和晉升職位的基礎。為了使這種資歷（服務年資）和技能相關聯，服務年資即成為技能伸長的指標。換句話說，年功序列等同技能增長的關係就能成立。特別是日本在高度經濟成長時期，資訊科技和電子計算機技術並不是那麼普及的時代裡，服務年資便成為技能深化的一個指標。透過訓練藉以提升技術熟練度，意味著透過服務年資增長之技術經驗的累積所產生的關係，賦予年功序列制度在經濟上的合理性。

近年來有許多大型的日本企業正在改革終身雇用制度及年功序列制度，針對管理職及非管理職做出適當的調整。特別是針對管理職，改以成果主義及能力主義來評價績效，一方面活化組織，另一方面有效控管成本會計。然而，這是否意味著日本的經營的慣用制度已逐漸產生變化？根據 2019 年勞働政策研究・研修機構「第七回關於勤勞生活調查」資料，針對日本全國男女共 4,000 人的面談調查結果所示，支持「終身雇用制度」（1999 年 72.3%）的比率是過去 20 年以來最高，達到 87.9%的水準；而支持「年功序列制度」（1999 年 60.8%）的也同樣達到過去 20 年來最高水準的 76.3%。此外，受訪者針對「同一企業工作的生涯規劃」項目，也達到過半數 50.9%的支持率（独立行政法人，2019: 3-4）。

日本經濟團體連合會在 2022 年提出的經營勞働政策特別委員会報告中表示，在後疫情時代的日本為實現社會 5.0 目標，必須重新檢視雇用制度的型態及採取多樣化的政策，該報告中提到育兒照護的責任不應偏頗由婦女承擔，除了提出男女雙方都能更容易撫養子女和照顧家庭成員的同時，也要兼顧到男女雙方都具有工作權的政策。首先，企業的經營管理層必須積極訂定關於育兒支援福利與生活平衡的政策。在制度方面，導入和擴大二度就業返回工作的制度，建立和提供生涯諮詢服務，以及活用遠端工作的制度。此外，女性佔董事會的比例雖然逐漸增加中，但還需要繼續擴大比例，以期在 2030 年將女性董事的比例提高到 30%以上的目標。日本在 2020 年 65 歲及以上的老年人口占總人口的 30%左右，到 2065 年估計將占 40%，預計老年人的勞動參與將會逐年增加。另一方面，除了討論員工退休和二度就業後的待遇問題的同時，也必須創造一個能讓老年雇員充分發揮能力的工作環境。因此，長期雇用不僅僅限制在 65 歲，面臨老年化及少子化的日本，正積極提高退休年齡及多樣化雇用型態的各項措施（日本經濟團體連合會，2022：20-37）。

日立製作所於 2022 年 10 月 12 日舉行人力資源策略說明會，旨在說明多樣化的雇用型態及實施細則，目標在 2024 年度海外員工比例將提高到約 60%，非日本人和女性擔任董事會成員及經營幹部的比例各提高到 15%。日立製作所並強調，人力資源策略是經營策略的一部分，如果經營策略因應市場變化而適時調整時，人力資源策略也必須隨之改變。日立製作所鑒於 2009 年面臨的經營危機[1]，

[1] 2008 年因全球需求下降和日元走強的背景下，以及雷曼兄弟公司的倒閉之沉重

從 2010 年起將其經營策略轉向社會創新業務和全球擴張進行了重大轉變，並根據這一轉變改變了其人力資源策略。在 2024 年中期經營計畫中，日立製作所的目標是透過繼續和加強經營管理改革來實現進一步的業務增長，並且加快實施人力資源策略以因應 VUCA 時代[1]。日立製作所表示，需要多樣化的人力資源策略，包含未來領袖培育計劃、專才專責制度，以及提升員工向心力，發展企業人才庫，降低員工離職率的各項措施。並且建立一個精英團隊，能夠迅速地適應新的業務，讓未來領袖能夠更貼近世界各地，以及和客戶共同探索當前和未來的課題，提升社會價值、環境價值與經濟價值為目標（日立製作所，2022）。

松下集團在雇用制度上，採取讓每一位員工都可以盡最大限度地發揮自己的所長，實現以員工為中心的管理模式。在此背景下，人力資源開發為多樣性、公平性和包容性的管理政策。此外，松下集團也推出了「資深伙伴制度」及「生涯第二階段制度」，意指員工退休後與公司簽署一份新工作條件的雇用合約。為維持企業在中長期所需的人力資源，實施了包括提高工作年齡及提升員工技能的計劃。同時，以提升女性董事會比例及管理職比例為公司重要方針，並且提供多樣化的工作時間選擇，讓員工可以安心在育兒照護以及工作上兩者兼顧（松下集團，2021）。

綜合以上的分析，企業對全球人才資源管理策略乃當務之急，日本大型企業如日立製作所及松下公司，正在建立全球人力資源系統。日本的雇用制度雖然正在變化，但是，日本的經營三神器依舊影響著日本企業的經營，以現階段而言，不管對企業或勞工而言，尚無法斷定日本的經營的雇用制度的本質正在進行改變。日本的經營制度與其說是在變化，應該解釋為正在進化的三神器。筆者分析之後發現，現今的日本的經營除了維持既有的終身雇用制度、年功序列制度及企業別工會之外，終身雇用制度將以多樣化型態呈現，以及年功序列制度將與成果主義並行，企業不再只是單純追求帳上的獲利能力，人才資產將左右企業在市場上的競爭力。

最後，筆者未來將持續觀察日本社會 5.0 的變遷與日本企業雇用制度變革相互間之關係，進一步深化對日本的經營之三神器的變化過程的研究。

打擊下，日立集團 2008 年度之合併營收淨虧損為 7873 億日元，創造了日本製造業有史以來最大的虧損記錄。

[1] VUCA 是 volatility（易變性）、uncertainty（不確定性）、complexity（複雜性）、ambiguity（模糊性）的縮寫。VUCA 含義著預見性和洞察力的戰略意義，以及要提高組織和個人在企業中的行動力。

參考文獻

1. Abegglen, J. C., 1958. The Japanese Factory, Aspects of its Social Organization, Glencoe, IL: The Free Press.
2. Abegglen, J. C.・占部都美訳，1958。《日本の経営》。東京：ダイヤモンド社。
3. Abegglen, J. C. 1973. Management and worker: The Japanese solution. Tokyo, Japan: Sophia University in cooperation with Kodansha International.
4. Abegglen, J. C., 2004. 21st Century Japanese Management, Tokyo: Nihon Keizai Shinbun.
5. Abegglen, J. C.・山岡洋一訳，2004。《新・日本の経営》。東京：日本経済出版社。
6. Becker, G. S., 1975. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education(Second edition). Columbia University Press.
7. Chandler, A. D., 1990. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. MIT Press.
8. Lezear, E. P., 1979. “Why Is There Mandatory Retirement?”. Journal of Political Economy, 87(6):1261-1284.
9. Ouchi, W. G., 1981. Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA: Addison-Wesley.
10. Vogel, E. F., 1979. Japan As Number One: Lessons for America, Harvard University Press.
11. 八代尚宏，1997。《日本的雇用慣行の経済学》。東京：日本経済新聞社，頁 57。
12. 山本潔，1967。《日本労働市場の構造》。東京：東京大学。
13. 小越洋之助，2006。《終身雇用と年功賃金の転換》。東京：ミネルヴァ書房年，頁 23。
14. 小池和男，1997。《日本企業の人財形成》。東京：中央公論社。
15. 小池和男，今井賢一，伊丹敬之，1982。《内部労働市場》『内部組織の経済学』。東京：東洋経済新報社。
16. 久本憲夫，1998。《企業内労使関係と人材育成》。東京：有斐閣。
17. 大阪地裁，2019。《労働判例：パナソニックアドバンストテクノロジー解雇無効，2019.9.12 判決》。東京：産労総合研究所，頁 44-48。
18. 日本経済団体連盟，2005。《キャリア開発支援制度事例集》。東京：日本経団連。
19. 公益財団法人日本生産性本部，2019。「日本型人事の変容に関する調査」。
20. 日本経済団体連合会，2017。《第 23 回経団連 Power Up カレッジ，

2017/12/14》。（https://www.keidanren.or.jp/journal/times）
21. 日本経済団体連合会，2022。《経営労働政策特別委員会報告－ポストコロナに向けて労使協働で持続的成長に結びつく Society 5.0 の実現》，2022/1/18 発表。（https://www.keidanren.or.jp/policy/2022/）。
22. 日立製作所，2022。《中期計画人財戦略説明会，2022/10/12 発表》。（https://www.hitachi.co.jp/IR/library/presentation/webcast/）。
23. 日立製作所，2022。《日立製作所が明かすグループの事業成長を推進する「人財戦略」》。（https://japan.zdnet.com/article/35194514/）。
24. 日立製作所，2022。《経営危機から 13 年、日立が取り組み続けた組織変革/人材戦略の軌跡―ジョブ型人材マネジメントへの転換をさらに推進，2022/10/24 発表》。（https://it.impress.co.jp/articles/-/23941）。
25. 牛窪浩，1988。《年功的職場秩序》原田実・奥林康司 (編) 『日本労務管理史(2) 年功制』。東京：中央経済社。
26. 占部都美，1978。《日本的経営を考える》。東京：中央経済社。
27. 加護野忠男，1997。《日本型経営の復権》。東京：PHP 研究所，頁 1-2。
28. 石井脩二，2003。《知識創造型の人財育成》。東京：中央経済社。
29. 石田英夫，1977。《日本型雇用システムの国際適応性》。組織科学、第 11 巻第 1 号春季号。
30. 石田英夫，1992。《日本企業の国際人事管理》。日本労働研究機構。
31. 吉田和男，1993。《日本型経営システムの功罪》。東京：東洋経済新報社，頁 45。
32. 吉田和男，1991。《日本型経営システムの再構築》。東京：生産性出版。
33. 西川俊作，1980。《労働市場》。東京：日本経済新聞社。
34. 西山忠範，1983。《脱資本主義分析》。東京：文新堂。
35. 伊丹敬之，1987。《人本主義企業》。東京：筑摩書房。
36. 佐野陽子，1989。《企業内労働市場》。東京：有斐閣。
37. 谷内篤博，2004。《日本的雇用システムの編成原理と内部労働市場》『経営論集』，文京学院大学経営学部，第 14 巻第 1 号，頁 21-38。
38. 尾高邦雄，1984。《日本の経営》。東京：中央公論社，頁 3。
39. 尾高煌之助，岡崎哲二・奥野正寛（編），1993。《「日本的」労使関係》，『現代日本経済システムの源流』。東京：日本経済新聞社。
40. 東京地裁，2022。《退職勧奨及び降格の適法性－日立製作所（退職勧奨）事件，2021.12.21 判決》。労働判例ジャーナル 121 号。東京：労働開発研究会，頁 1-10。
41. 東洋経済新報社，1980。《経済学大辞典第二巻》，100～108 頁。
42. 東京大学社会科学研究所，1950。《戦後労働組合の実態》。慶應義塾経済学会，頁 358-363。

43. 岩田龍子，1977。《日本的経営の編成原理》。東京：文眞堂。
44. 牧野富夫，1998。《日本的経営の変遷と労資関係》，監修労働運動総合研究所編。東京：新日本出版社，頁 11-12。
45. 松本厚治，1998。《企業主義の興隆》。東京：新評論，頁 61。
46. 松下グループ，2021。《パナソニックが描く人事施策の未来像，2021/9/15》。（https://toyokeizai.net/articles/-/447880）。
47. 松下グループ，2021。《人事部門：人事制度設計と人事戦略構築》。（https://www.panasonic.com/jp/pex/business/human_resources）。
48. 神代和欣，1994。《経済社会の構造変化と日本的雇用慣行》。東京：東京都労働経済局。
49. 神代和欣，1996。《日本的雇用慣行の今後》。東京：東京都労働経済局。
50. 神代和欣，1998。《経済社会の構造変化と日本的雇用慣行》。東京：東京都労働経済局，頁 4。
51. 服部治，谷内篤博編，2000。《人的資源管理要論》。東京：晃洋書房。
52. 島田晴雄，1994。《日本の雇用》。東京：筑摩書房，頁 63-65。
53. 津田眞澂，1976。《日本的経営の擁護》。東京：東洋経済新報社。
54. 津田眞澂，1977。《日本的経営の論理》。東京：中央経済社。
55. 津田真澂，1987。《日本的経営はどこへ行くのか》。東京：PHP 研究所，頁 58。
56. 津田眞澂，1994。《日本の経営文化》。東京：ミネルヴァ書房。
57. 独立行政法人，2019。《労働政策研究・研修機構」「第 7 回勤労生活に関する調査》結果。
58. 厚生労働省，2021。《令和３年労働組合基礎調査の概況》，頁 8。
59. 高梨昌，1994。《変わる日本型雇用》。東京：日本経済新聞社，頁 21-22。
60. 宮本又郎，阿部武司，宇田川勝，沢井実，橘川武郎，1995。《日本経営史：日本型企業経営の発展・江戸から平成へ》。東京：有斐閣。
61. 馬場宏二，1991《東京大学社会科学研究所「現代日本社会 1 課題 と視角》。東京：東京大学出版会，頁 71-73。
62. 経済協力開発機構，労働省訳・編，1972。《OECD 対日労働報告書》。東京：日本労働協会。
63. 間宏，1998。《長期安定雇用》。東京：文真堂，頁 4。
64. 間宏，1989。《日本的経営の系譜》。東京：文真堂。
65. 野村正實，1994。《終身雇用》。東京：岩波書店，頁 31-34。
66. 野村正實，2001。《知的熟練批判—小池和男における理論と実証》。東京：ミネルヴァ書房。
67. 野中郁次郎，1990。《知識創造の経営》。東京：日本経済新聞社。

68. 野中郁次郎 / 竹内弘高・梅本勝博訳，1996。《知識創造型企業》。東京：東洋経済新報社。
69. 野田信夫，1988。《日本近代経営史：その史的分析》。東京：産業能率大学。
70. 亀山直幸，1987。《日本的雇用慣行の装置と機能》労働大臣官房政策調査部編「日本的雇用慣行の変化と展望」(研究・報告編)。東京：大蔵省印刷局，頁 7。
71. 富安長輝，1973。《終身雇用と年功序列》。東京：労働法学。
72. 森五郎，1989。《労務管理論》。東京：有斐閣，頁 251。
73. 森五郎，1995。《現代日本人の人事労務管理》。東京：有斐閣，頁 312。
74. 森本三男，1999。《日本的経営の生成・成熟・転換》。東京：学文社。
75. 須田敏子，2015。《日本型戦略の変化－経営戦略と人事戦略の補完性から探る》。東京：東洋経済新報社，頁 81-89。
76. 須田敏子，2020。《日系企業と外資系企業の比較から探る日本型人事管理の変化—特色間の補完性は維持されているか》。日本労務学会誌，Vol. 20，No.2: 頁 27-46。
77. 関口功，1996。《終身雇用制》。東京：文眞堂。
78. 濱口惠俊，1982。《日本的集団主義》。東京：有斐閣。

ISSN 1814-5396　112 年 12 月號
Service Industry Management Review
總號第 18 期　　pp.20-35

領導力與企業流程再造成功度關聯性之研究
以績效提升個案為例

Research on the Correlation between Leadership and the Success of Enterprise Process Reengineering Take the performance improvement case as an example

林榮禾(Rong-Ho Lin)

國立台北科技大學工業工程與管理系教授

Professor,Department of Public Administration and Management, National University

郭秉原(PING-YUAN KUO)

國立台北科技大學工業工程與管理系博士生

PhD Student, Department of National Taipei University of Technology

*收稿日期：112 年 03 月 01 日，修改日期：112 年 3 月 28 日，接受日期：112 年 4 月 17 日

摘要

談到組織經營一定要連結到組織績效，一提到績效很多人馬上聯想到執行力，而執行力又直覺想到專業能力；但是，績效好、除了專業能力以外，有沒有更深層的議題值得我們探討的，就是本研究想要進行的研究方向。

透過台灣與中國大陸共四家製造業進行問卷調查，使用李克特五等量表方式來設計問卷，共發出 80 份問卷，回收 73 份，回收率 91.25%；；問卷回收統計得票最高之前六項，再進行數據分析：以層級分析法(AHP)驗證樣本一致性，找出影響組織績效的關鍵因素之重要度排序。

藉由 AHP 層級分析，整理出關鍵之成功因素；研究結果顯示，組織成功除了該行業必備的專業職能外，還有一個絕對因素是領導力，透過李克特五等量表的問卷調查與文獻探討，得出影響領導力的關鍵要素為 1.溝通、2.目標導向、3.團隊協作、4.創造力、5.主動性、6.可信賴，藉由研究結果，提供企業在進行組織流程再造提升績效時之重要參考依據。

關鍵詞：執行力、領導力、精實管理、企業流程再造、領導與溝通、
關鍵成功因素。

Abstract

When it comes to organizational management, it must be linked to organizational performance, and when it comes to performance, many people immediately think of execution, and execution intuitively thinks of professional ability, but in addition to professional ability, is there a deeper topic worth exploring, which is the research direction that this study wants to carry out.

Through the questionnaire survey conducted between Taiwan and four manufacturing industries in Chinese mainland, the questionnaire was designed using the Likert quintile scale, a total of 80 questionnaires were sent, 73 were recovered, and the recovery rate was 91.25%; The questionnaire collected the first six items with the highest votes, and then data analysis: the hierarchy analysis (AHP) method was used to verify the consistency of the sample and find out the importance of the key factors affecting the performance of the organization.

Through AHP hierarchy analysis, the key success factors are sorted out; The results show that in addition to the necessary professional functions in the industry, there is also an absolute factor in organizational success is leadership, through the questionnaire survey and literature discussion of the Likert fifth grading scale, it is concluded that the key elements affecting leadership are 1. communication, 2. goal orientation, 3. teamwork, 4. creativity, 5. initiative, 6. trustworthiness, through the research results, provide an important reference for enterprises to re-engineer organizational processes to improve performance.

Keywords: Execution, Leadership, Business process reengineering, Leadership and communication, Critical success factors.

壹、緒論

逆領導思考 Robert Kelley 書中所提，根據研究顯示，在控制所有變數的情況下，領導者對組織成功的貢獻，僅有一成到兩成。單就個人而論，他們的確已貢獻良多，不過《財星》雜誌的基查（Walter Kiechel）卻指出，領導者固然能發揮某種程度的影響力，但是絕非解決所有問題的萬靈丹。真正的豐功偉業，有八成到九成得靠追隨族來完成，這些無名英雄才是成功的關鍵所在。

雖然數據顯示如此，但是不管哪一種組織，沒有領導者，就很容易形成一盤散沙；但是，一個領導者的領導力無法展現的話，這些成員就不會真心服從與付出，如此惡性循環之後，組織的績效就無法呈現，進而造成最後不好的結果，組織的良莠應然而生。

綜觀全世界不同型態的組織，舉凡國家、企業、球隊、非營利事業組織、學校等，在同一個領域中，績效表現總會出現好與壞，以《財富》世界 500 強 2022 年的財富世界前十名榜單為：1.沃爾瑪、2.亞馬遜公司、3.國家電網、4.中國石油化工集團、5.中國石油天然氣集團、6.沙烏地阿拉伯國家石油公司、7.蘋果公司、8.大眾集團、9.中國建築集團、10.CVS 健康公司；

2022 年的財富世界 500 強入圍門檻為年營業額 286 億美元;在這前十名當中的產業橫跨：零售業、能源、石油、科技、汽車、建築工程、健康等領域，各領域中不會只有這一家公司，而這些公司為何可以在該領域中獨占鰲頭，即是引發本研究的動機。

貳、文獻探討

一、針對領導力之相關文獻回顧

本研究為了關鍵因素具有可信度及研究價值，特別以文獻回顧之方法，搜尋五年之內以「領導力」為主題，通過審查已發表的期刊，參造其他學者專家的研究進行差異化之探討。

（一)依據 Rezvan Hosseingholizadeh, Nafiseh Taghizadeh Kerman, Mohammad Ahmadi, Hadi El-Farr, Hamide Lotfi, Mohammad Akhoondi, Seyyid Ali Salehi Baigi 2022(16) 的“知識領導力”實證研究的系統回顧與綜合：知識管理領域的新見解中提及，有效的知識領導者需要同理心、創造力、智慧、對危機的反應、獨立性、主動性、可靠性、創新性、競爭力、耐心、道德、謙遜、信任和守信以及韌性才能取得成功。

（二)依Padmini Patwardhan[a], Gayle Kerr[b], Hemant Patwardhan[a], Louise Kelly[b] , Sabrina Habib[c], Kathleen Mortimer[d] and Sally Laurie[d] 2022(14)
美國、英國和澳大利亞的廣告代理領導：有效屬性和樣式的混合方法分析中提出

理想的領導者是通過以人為本來領導他人，通過協作和團隊導向來領導解決方案，以及通過遠見和價值觀來領導變革。其核心是誠信，被描述為最重要的領導品質。協作和績效導向是這三個國家最有效的領導風格。

（三）根據 Lakshman C., Linh-Chi Vo, Kubilay Gok 2022(4) 歸因準確性和領導效能：五個國家的文化吸引力之研究提出：與跨文化領導力有關的“什麼”和“如何”問題之間的差異的有效性，我們的研究結果中出現的一個明確含義是，跨文化很可能會看到領導者和下屬之間對值得信賴、可信、激勵和溝通的互動的期望。我們發現，當這種互動基於無文化偏見（或性別、種族等）的歸因和工作績效歸因的準確性時，它們更有可能在跨文化中發揮作用。

（四）參照 Aurelija Stelmokienė and Tadas Vadvilavičius 2022(522) 領導者的黑暗三聯徵特徵能否與變革型領導的積極成果相關聯：文化差異；研究人員關注的是積極的特徵，例如創造力、意識、直覺、自信、魅力等（Kibbe，2019）。

（五）根據 Pamela L. Eddy[1] , Kim VanDerLinden[2], and Catherine Hartman[3] 2022(36-37)

改變領導力的定義還是舊的“英雄”領導者？中提出：

本研究發現了三種定義領導力的流行方式：

1. 以領導者為中心（提到領導者的能力）；
2. 以他人為中心（領導者包括其他人，提到協作）；
3. 以機構為中心（領導者專注於機構需求/使命）。
4. 結合領導者和其他關注者。

（六）依據 Jose Mathews* 2022(37)危機領導：認知-情感人格特質方法之研究中指出：最終決定領導效能的是認知-情感和人格特質的不同結構和過程。

（七）根據 Nand L. Dhameja, Samo Bobek, Manish Dhameja & Priyanka Singh 2022(237-238)領導力的激勵屬性需要將激勵感包含在領導力的整個運作中提出：現有研究表明，賦權型領導試圖通過授予與工作相關的決策權並讓下屬參與工作決策來提高下屬的工作積極性和績效(Chen et al., 2011; Huang et al.,2010; Kirkmanand Rosen , 1999 ;Konczak et al., 2000 cited from Prussia,2013 : 135).

同樣，培養下屬在領導力文獻中越來越重要，並且是新興的僕人式領導概念的核心。根據概念化，“僕人式領導專注於培養員工在任務效率、社區管理、自我激勵和未來領導能力等領域的最大潛力” (Farling et al., 1999, cited from Van Dierendonck et al, 2014 : 3). 學者們發現溝通在解決衝突、獲得洞察力、幫助和理解他人以及發展關係方面具有重要作用(Haley,1963; Ferch & Mitchell, 2001).

此外，數據驅動決策的非重要性意味著追隨者更喜歡共享和分散的決策過程，而不是集中的數據驅動程序，因為他們將決策系統的分散與授權相關聯。

（八）依據 Ajay K Jain 2022(382) 檢查動機之間的關係，領導和分佈式領導——印度的一項實證研究：具有情感認同 MTL 的領導者對自我主動性、改進功能、實現組織目標以及對 DL 態度的責任維度有積極影響。

（九）根據 Zohreh Amooee, Morteza Movaghar, Bahareh Abedin[1] 2022(314) 調查 Covid 19 危機管理中有效的組織領導指標，使用文獻綜述方法，確定了關鍵情況下的領導力指標：危機領導力的五個指標包括同理心溝通、促進技巧、戰略意識、分析思維和靈活指導。

（十）依據 Osama Khassawneh[1,*] and Hamzah Elrehail[2] 2022(6)參與式領導風格對員工的影響績效：制度理論的偶然作用，結果表明，參與式領導與員工忠誠度之間存在顯著的正相關關係；員工忠誠度與工作績效之間存在正相關關係。

針對以上文獻回顧，整理出重複出現二次以上的關鍵要素，作為問卷調查的內容；這十項因素如表 1：溝通、同理心、創造力、可信賴、以他人為中心、參與式領導、目標導向、道德、團隊協作、主動性。

表 1：「組織領導力」的關鍵因素

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
因素		Rezvan Hosseingholizadeh、Nafiseh Taghizadeh Kerman、Mohammad Ahmadi、Hadi El-Farr、Hamide Lotfi、Mohammad Akhoondi、Seyyid Ali Salehi Baigi 2022	Padmini Patwardhana, Gayle Kerrb, Hemant Patwardhana, Louise Kellyb , Sabrina Habibc, Kathleen Mortimerd and Sally Lauried 2022	Lakshman C., Linh-Chi Vo, Kubilay Gok 2022	Aurelija Stelmokienė and Tadas Vadvilavičius 2022	Pamela L. Eddy[1] , Kim VanDerLinden[2], and Catherine Hartman[3] 2022	Jose Mathews* 2022	Nand L. Dhameja, Samo Bobek, Manish Dhameja & Priyanka Singh 2022	Ajay K Jain 2022	Zohreh Amooee, Morteza Movaghar, Bahareh Abedin1 2022	Osama Khassawneh1, * and Hamzah Elrehail2 2022	選取為重要因素
1	溝通			v				v				※
2	同理心	v								v		※
3	魅力				v							
4	創造力	v			v							※
5	可信賴	v		v								※
6	獨立性	v										
7	以他人為中心		v			v						※
8	參與式領導						v				v	※
9	目標導向		v							v		※
10	戰略意識									v		
11	道德	v	v									※
12	團隊協作		v							v		※
13	智慧	v										
14	賦權型領導							v				
15	主動性	v							v			※

參、研究方法

本研究方法，透過文獻回顧以及使用李克特五等量表方式來設計問卷；問卷回收得票最高之前六項，再進行數據分析：以層級分析法(AHP)及網路層級分析法(ANP)，驗證樣本一致性，找出影響組織績效領導力的關鍵因素之重要度排序，提供給需要組織再造的領導者，除了硬實力的提升之外，亦須關注重要的軟實力，並且提供影響領導力重要因素的優先順序。

一、樣本和數據收集：

問卷調查：針對台灣與大陸共四家製造業進行調查，選擇這四家公

司，都是導入精實生產管理，進行組織流程再造的公司，精實生產主要重點在於將傳統大量生產的模式，改變成小批量生產，並且著重減少公司的七大浪費；這四家公司原本都是大量生產的模式，如何讓團隊成員重新接收新的觀念，帶領團隊進行組織變革，進而創造許多績效翻轉以及營運轉虧為盈的真實紀錄，規模由 120 人到 750 人，非常值得我們研究參考的標竿學習對象。

廠商一：台灣連接器上櫃公司，在大陸深圳設廠

績效案例：新產品開發縮短一半時程：從產品圖展開沖壓模具、塑膠射出模具、組裝製工模治具、電鍍製程與遮噴治具、品管檢驗標準等，由原本平均 25-30 天的開發期，縮短到二個星期內完成開發 CPU 插槽，並提升集團之技術能力，由插件式(DIP)製程提升至表面黏著技術(SMD)。

廠商二：台灣連接器上櫃公司，在大陸昆山設廠

績效案例：半年期間內，因應營運之需，將生產線由 21 條擴展到 58 條；並成功接收技轉難度非常高的 CPU SOCKET 產品，技轉三隔月之後，將華南廠生產了三年的良率由 70%提升至 90%，並獲得重要客戶群一致的肯定。

廠商三：台灣手機外殼製造商，在大陸昆山設廠

績效案例：新任領導於該年中到任後半年內透過組織調整及製程改善，順利於隔年初開始讓公司轉虧為盈；順利完成公司由生產大型監視器產品轉型生產手機機構件；另負責品質提升與客服處理，以及 ISO 9001/14001 系統之有效執行，並持續改善品質以提升公司形象，其中協助子公司於兩個月內順利取得重要客戶的合格供應商認證資格。

廠商四：台灣油封製造商，在大陸江西設廠

績效案例：該公司多年來在全體同仁的努力和各界鼓勵支持下，締造今日公司榮景，後續將導入自動化製程，提高品質及產能，並成立研發中心，提升該公司創新研發能力，該公司未來將以穩定成長，擴展歐洲、印度市場。該公司已申請通過 ISO 9001 品質管理系統、ISO 14001 環境管理系統及 IATF 16949 全球汽車產業品質管理系統等認證；並獲得 2020 年台灣精品獎的榮譽，以及 2019 年取得第二項美國、台灣與大陸自轉油封專利證書等紀錄。

針對這四家優質企業，共發出 80 份問卷，如表 2，回收 73 份，回收率 91.25%；問卷對象如表 2：涵蓋一般員工、基層幹部、中高階主管；男性比例為 65%，女性比例為 35%；進入職場需一年以上經驗者。

表 3：受訪者背景資料

	性別		年資		職位
男生	48	1~3 年	11	基層幹部	25
女生	25	3~6 年	38	中階幹部	40
		6~9 年	20	高層	8
		9 年以上	4		

二、AHP 層級分析法

層級分析法(AHP)是匹茲堡大學 Saaty 教授於 1971 年開發的一種分析方法，主要用於處理複雜和多準則情況下的決策問題(參見 Saaty 1990；Dyer 和 Forman 1992)。

因此，本研究不再重複解釋該方法的架構說明，著重於該方法的基本概念。

層級分析法有助於做出以若干相互關聯且經常相互競爭的標準為特徵的決策，並在決策目標的背景下確定決策標準中的優先級(Shapira and Goldenberg 2005)。

它利用網絡層級的概念，矩陣重要性和權重的比較來分析每個主維項和子維項的重要性順序(Saaty 指出，為了避免錯誤，一個單級項應該在 7 以內)，最後檢查矩陣的 CR 值，避免出錯的概率，為決策提供科學的選擇標準。

本研究的層次分析過程如下：

(1)通過文獻回顧，將主要議題拆解，分為主維度和子維度，建立復雜問題的層次結構，對問題進行分析和具體化。

(2)建立配對矩陣來比較每個主要和次要方面的相對重要性，這些配對比較通常基於九點量表(Saaty 1980)，如表 3 所示

表 4 AHP 量表評估的意義和描述

重量	定義定義	描述描述
1	同樣重要	強度相等:兩個因素的貢獻同等重要
3	一個相對於另一個的重要性較弱	稍強：經驗判斷略微傾向於 I
5	基本或強烈的重要性	相當強：經驗判斷強烈傾向於我
7	非常重要的	非常強：經驗判斷強烈傾向於我
9	絕對重要	絕對傾向於我
2、4、6、8	相鄰兩個判斷的中間值	折衷相鄰尺度的中值
先前值的倒數	如果與因子“j”相比，因子“ i ”具有前面提到的數字之一，則與 i 相比，j 具有倒數。	

資料來源：Darko,Chan, Ameyaw,Owusu,Pärn, & Edwards (2019)

(3)Saaty (2000) 提到，為了控制成對比較的一致性(Consistency Index，C.I.)，應該計算一致性比率。在這個階段，如果計算出的一致性比超過 0.1 的臨界值，決策者需要修正他們的初始判斷(Saaty 2000)；C.I.=0 表示前後判斷完全具一致性，而 C.I.>0 則表示前後判斷不連貫，Saaty 建議 C.I.≤0.1 為可容許的偏誤。在本研究中，CI 值小於 0.1，表明所有樣本都是有效的。

(4)反複使用 EXCEL 軟體計算各主要（子）方面的權重，並排列重要性的順序。

AHP 方法主要內容為：將複雜問題的評量予以結構化，並建立層級結構；設定各問題之評比尺度，並建立成對比較矩陣；計算各問題之相對權數；檢定一致性；選定符合一致性檢定之資料進行各層級及整體層級權重計算，最後決定各要素或方案之優先順序。

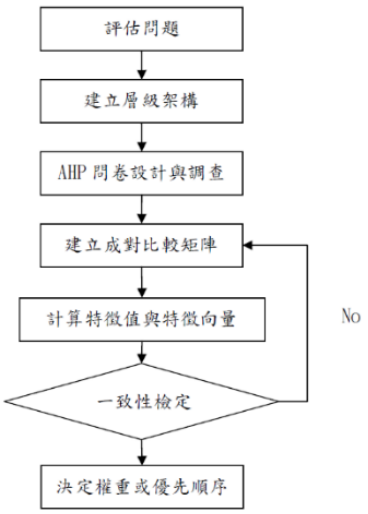

圖 1 層級分析法執行流程

資料來源：張立立(2000)

問卷回收結果：

問卷設計為可複選，問卷得票統計加總如下：

表 5 領導力重要度前六項

溝通	目標導向	團隊協作	創造力	主動性	可信賴
70	68	65	61	60	58

數據分析：

將先前按照李克特五等量表設計之問卷所收集到結果，為符合 AHP 要求的階層不超過七個要素為原則；選取前六項再請高層主管進行層級分析兩兩相對比較，如表 6，進行 AHP 層級分析研究，以找出關鍵因素，提供企業作為領導者管理職能建立的參考。

步驟一、建立 AHP 架構圖：

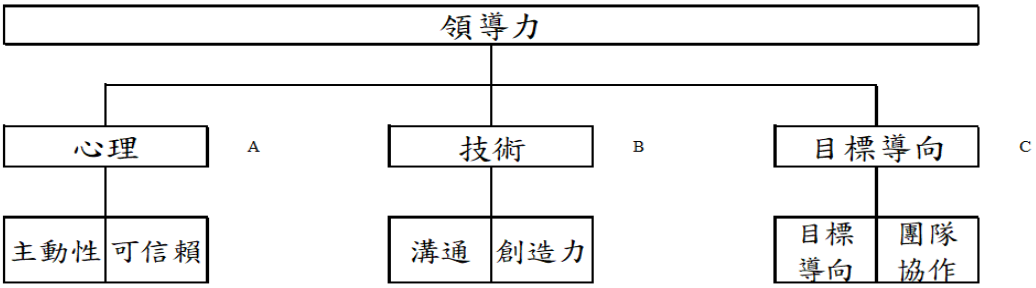

圖 2 AHP 架構圖

步驟二、AHP 問卷設計及選定調查的專家

以表 3 原先五等量表調查的 8 位高層當成 AHP 的專家

(一)針對領導力進行 AHP 分析：

表 6 為領導力關鍵因素重要性之 AHP 問卷，表 7 為 AHP 領導力關鍵因素重要性之成對比較矩陣，表 8 為 AHP 領導力關鍵因素重要性之特徵向量，表 9 為 AHP 領導力關鍵因素重要性之特徵值 (相關表格請參閱附錄)。

最後針對成對比較結果進行一致性檢驗，C.I.≦0.1 代表一致性 OK，如表 10。

表 10 AHP 求領導力關鍵因素重要性 C.I.一致性

特徵值/特徵向量

溝通	1.2058		
目標導向	0.7363		
團隊協作	0.6914		
創造力	0.8323		
主動性	1.1515		
可信賴	1.4377		
加總	6.0549		
平均	1.0092		
一致性指標(consistency index, C.I.) C.I.＝(λmax－n)/(n－1)	-0.998169477	≦0.1 代表一致性 OK	

三、網路層級分析法(ANP)

AHP 法(Saaty，1980)是以層級架構方式，表示某問題之相關要素，並以有系統的程序與原則，由數個替代方案中找出最佳方案的一種分析過程，主要應用於多準則決策問題。決策者先針對問題訂立總目標，根據總目標發展出次目標(即為下層元素)反覆直到最後一層元素，建構完成之後，藉由 1-9 的比例尺度(Ratio Scale)進行成對比較(Pairwise Comparison)，求出特徵向量(Eigenvector)，作為評估各元素之間的權重，最後經過綜合加權，求得整體的優先順序。當決策者在面臨選擇適當的計畫或方案的決策過程時，往往必須根據某些準則，進行各可行計畫的評估，以決定其優先順位（Priority)，進而找出適當的計畫或方案。層級結

構有助於決策者對問題的分析與瞭解。而 AHP 發展的目的，就是將複雜的問題系統化，由不同的層面加以層級分解，並將主觀的判斷加以量化，覓得脈絡後加以綜合評估，以提供決策者選擇計畫的適當資訊，同時減少決策錯誤的風險性。

ANP 法(Saaty，1996) 則是以 AHP 法為基礎，將 AHP 法加上相依（Dependence）及回饋（Feedback）機制，以網絡觀點取代層級觀點延伸而來。ANP 法透過比例尺度的度量，獲取並預測所有準則、目標、方案間的內部關係，透過計算每一控制準則間的影響限制(Limiting Influence)形成超級矩陣(Super-Matrix)來表示元素間的關連強度，據此可同時評估群組外部(Outer Dependence)及內部(Inner Dependence)兩種相依性，以進行最佳決策。(陳文雄 2007,14)

步驟一：模型建立和關係結構化：

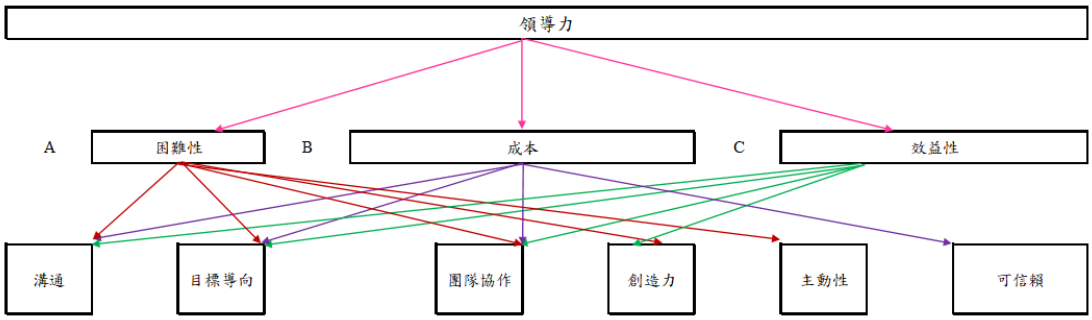

圖 3 ANP 架構圖

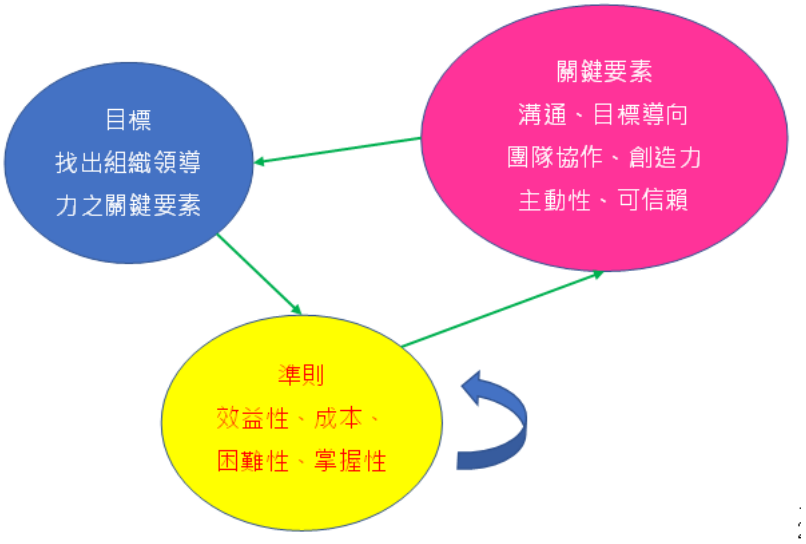

圖 4 ANP 領導力關鍵要素重要度網路圖

步驟二：成對比較矩陣和優先向量

圖 5 ANP 領導力關鍵要素成對比較矩陣

步驟三：建構超級矩陣

Clusters	Nodes	Key Elements of Organizational Leadership	1 benefit	2 cost	3 Difficulty
1Goal	Key Elements of Organizational Leadership	0.500000	0.000000	0.000000	0.000000
2Criteria	1 benefit	0.345418	0.000000	0.000000	0.000000
	2 cost	0.074418	0.000000	0.000000	0.000000
	3 Difficulty	0.080164	0.000000	0.000000	0.000000
3Alternatives	1 communicate	0.000000	0.200000	0.250000	0.250000
	2 Goal-oriented	0.000000	0.200000	0.250000	0.250000
	3 teamwork	0.000000	0.200000	0.250000	0.250000
	4 creativity	0.000000	0.200000	0.000000	0.250000
	5 initiative	0.000000	0.200000	0.000000	0.000000
	6 reliable	0.000000	0.000000	0.250000	0.000000

圖 6 ANP 領導力關鍵要素超級矩陣

步驟四：選擇最佳方案

Clusters	Nodes	Key Elements of Organizational Leadership
1Goal	Key Elements of Organizational Leadership	0.250000
2Criteria	1 benefit	0.172709
	2 cost	0.037209
	3 Difficulty	0.040082
3Alternatives	1 communicate	0.107729
	2 Goal-oriented	0.107729
	3 teamwork	0.107729
	4 creativity	0.089125
	5 initiative	0.069084
	6 reliable	0.018604

圖 7 ANP 領導力關鍵要素重要度優先順序

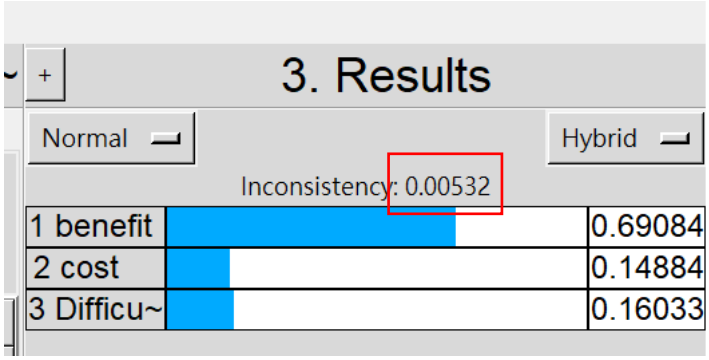

圖 8 ANP 領導力關鍵要素非一致性檢驗

非一致性檢驗數值：0.00532 < 0.1 代表結果是可被接受的。

肆、研究結果

針對領導力關鍵因素，由 AHP 層級分析法，分析後的重要性順序為：1.溝通、2.目標導向、3.團隊協作、4.創造力、5.主動性、6.可信賴

因考量 AHP 法之假設條件：某一問題相關要素間為獨立無相互影響，實務狀況是不存在的，所以再以 ANP 法重新分析，以超級矩陣 Super Decisions V.3.0 軟體計算出領導力關鍵因素重要性順序為：1.溝通、2.目標導向、3.團隊協作三者同等重要，其次為 4.創造力、5.主動性、6.可信賴。

伍、結論與建議

一、結論

針對領導力關鍵因素，由 AHP 層級分析法，分析後的重要性順序為：1.溝通、2.目標導向、3.團隊協作、4.創造力、5.主動性、6.可信賴。

再以 ANP 法重新分析，以超級矩陣 Super Decisions V.3.0 軟體計算出領導力關鍵因素重要性順序為：1.溝通、2.目標導向、3.團隊協作三者同等重要，其次為 4.創造力、5.主動性、6.可信賴。

發現二者方法出現一個重要的差異，就是以 ANP 考量內部相依性的情況下，告訴我們 1.溝通、2.目標導向、3.團隊協作三者同等重要，因此避免掉一開始使用 AHP 層級分析法的結論：1.溝通、2.目標導向、3.團隊協作是有重要性高低；

在實務的企業領導中，三者同等重要的結果是更貼近真實狀況的。

回顧多篇針對不同方向之研究主題，共同以領導力探討的文獻回顧，總結出以上六項的關鍵因素，並且透過 AHP 層級分析法及 ANP 網路層級分析法整理出重要度的優先排序，本研究與其他文獻最大的差異就是整理出影響領導力的重要優先順序，提供予各式組織於發展領導力相關管理職能所必須關注的重點項目及優先順序。

二、限制與建議未來研究方向

（一）、限制：

本研究集中於台灣地區與中國大陸地區之製造業為研究對象，樣本數以及行業別尚無法代表其他產業及不同文化的組織是否同理可證。

（二）、建議未來研究方向：

後續研究可以朝向更多產業以及不國國家文化的組織做研究，期望能夠得到更多共通性的結論，這樣的研究結果對學術性或實質性的貢獻會更有價值。

另外，建議可針對領導力影響績效成敗之個案進行比較分析，這樣的研究可以讓讀者更容易進入情境，了解研究結果的重要性。

參考文獻

1. 逆領導思考(DH0014)——傾聽追隨族工作哲學 The Power of Followership
   作者：羅伯特．凱利 Robert Kelley 譯者：楊幼蘭
   ISBN：9571310468 出版社：時報文化 出版日期：1994 年 04 月 21 日
2. 維基百科《財富》世界 500 強 https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E8%B4%A2%E5%AF%8C%E4%B8%96%E7%95%8C500%E5%BC%BA
3. 陳文雄(2007) 應用網絡分析程序選擇委外協力廠商。國立交通大學
4. Rezvan Hosseingholizadeh, Nafiseh Taghizadeh Kerman, Mohammad Ahmadi, Hadi El-Farr, Hamide Lotfi, Mohammad Akhoondi & Seyyid Ali Salehi Baigi (2022). A Systematic Review and Synthesis of Empirical Research on “Knowledge Leadership”, A New Insight in the Field of Knowledge Management. *International Journal of Information Science and Management Vol. 20, No. 4, 2022, (16),169-192.*
5. Padmini Patwardhan[a], Gayle Kerr[b], Hemant Patwardhan[a], Louise Kelly[b] , Sabrina Habib[c], Kathleen Mortimer[d] and Sally Laurie[d] (2022). Ad Agency Leader ship in the US, UK, and Australia: A Mixed-Method Analysis of Effective Attrib utes and Styles,4, *JOURNAL OF ADVERTISING 2022, VOL. 51, NO. 2, (14),223–239.*

6. Lakshman C., Linh-Chi Vo, Kubilay Gok (2022) , Attributional Accuracy and Leadership Effectiveness: Cultural Desirability in Five Countries, *Pour citer cet article : Lakshma n, C.; Vo, L-C. & Gok, K. (2022). Attributional Accuracy and Leadership Effectiveness: Cultural desirability in five countries. Management international-Mi, 26(4), 215-230.*
doi.org/10.7202/1092166ar
7. Aurelija Stelmokienė and Tadas Vadvilavičius (2022), Can Dark Triad Traits in Leaders Be Associated with Positive Outcomes of Transformational Leadership:Cultural Differences, *Psihologijske teme, 31 (2022), 3, 521-543 , Izvorni znanstveni rad UDK: 159.923.3.072.*
doi.org/10.31820/pt.31.3.3
8. Pamela L. Eddy[1] , Kim VanDerLinden[2], and Catherine Hartman[3] (2022), Changing Definitions of Leadership or Same old "Hero" Leader? *Community College Review 2023, Vol. 51(1),(7). 30–51 © The Author(s) 2022.*
DOI: 10.1177/00915521221125304
9. Jose Mathews* (2022), Crisis Leadership: The Cognitive-Affective Personality Traits Approach, (37). *The IUP Journal of Soft Skills, Vol. 16, No. 4, ,2022.*
10. Nand L. Dhameja, Samo Bobek, Manish Dhameja & Priyanka Singh (2022) ESG: New Age Financial Reporting,238(28). *The Indian Journal of Industrial Re lations, Vol. 58, No. 2, October 2022.*
11. Ajay K Jain (2022), Examining the Relationship between Motivation to Lead and Distributed Leadership –An Empirical Study in India,(11). *JOURNAL OF MANAGERIAL ISSUES Vol. XXXIV Number 4 Winter 2022.*
12. Zohreh Amooee, Morteza Movaghar, Bahareh Abedin[1] (2022), Investigating Effective Organizational Leadership's Indicators in Covid 19 Crisis Management,(314).*International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 9, No. 5, May, 2022.*
13. Osama Khassawneh[1,*] and Hamzah Elrehail[2] (2022), The Effect of Participative Leadership Style on Employees' Performance: The Contingent Role of Institutional Theory, (6). *Administrative Sciences 12:195.*
doi.org/10.3390/admsci12040195

ISSN 1814-5396　112 年 12 月號
Service Industry Management Review
總號第 18 期　　pp.36-63

顧客於跨境電商平台再購意願之探討：從服務便利性模式與關係品質之觀點

Exploring Customer Repurchase Intention on Cross-border Electronic Commerce Platforms: From the Perspectives of Service Convenience Model and Relationship Quality

許嘉霖(Chia-Lin Hsu)
輔仁大學資訊管理學系教授
Professor, Department of Information Management, Fu Jen Catholic University

鄭婕盈(Chieh-Ying Cheng)
中國文化大學國際企業管理學系助理教授
Assistant professor, Department of International Business Administration, Chinese Culture University

潘韋樺(Wei-Hua Pan)
中國文化大學行銷碩士學位學程碩士
Master, Department of Marketing, Chinese Culture University

*收稿日期：112 年 05 月 02 日，修改日期：112 年 09 月 18 日，接受日期：112 年 10 月 30 日

摘要

鑒於網際網路迅速蓬勃成長，經由與零售業之連合，加上國際貿易之助力，促進跨境電子商務形成現代趨勢。然而，回顧過去研究，鮮少從服務便利性與關係品質觀點審視對顧客行為意願之影響，因此，本研究之目的為探討顧客對於跨境電子商務平台之服務便利性之認知，以及此認知對該平台之承諾、信任與滿意度之影響，進而對其再購意願之影響。本研究以網路問卷方式進行調查，並採用便利抽樣蒐集資料。研究對象為曾於跨境電子商務平台上購物之顧客。最後，共計回收 321 份有效問卷作為研究分析所用。接著，本研究利用 SPSS 23.0 進行樣本敘述性統計分析及信度分析，同時利用 SPSS AMOS 22 進行驗證性因素分析、結構方程模式分析及假說檢定。本研究結果發現顧客於跨境電子商務平台上之服務便利性之認知顯著與正向地影響滿意度，而滿意度亦顯著與正向地影響信任與承諾，進而顯著與正向地影響再購意願。最後，根據本研究結果發現，提出實務建議予跨境電子商務平台經營業者作為決策參考依據。

關鍵詞：跨境電子商務、服務便利性、關係品質、再購意願

Abstract

As the rapid development of the Internet and is applied to the retail industry, and additionally the help of international trade, the modern trend of cross-border electronic commerce is being promoted. The purposes of this study try to investigate the influence of perceived service convenience on relationship quality (i.e., trust, satisfaction and commitment), and in turn, affects repurchase intention after experiencing the cross-border electronic commerce platform. A web-based questionnaire is utilized to collect data through the convenient sampling. The respondents that have experienced on the cross-border electronic commerce platform are the subjects. Finally, 321 valid questionnaires are obtained for our analysis. Descriptive statistics and reliability analysis are achieved via SPSS 22.0 and confirmatory factor analysis and structural equation model are achieved via AMOS. The results show that the perceived service convenience significantly and positively influences satisfaction, and in turn, significantly and positively influences repurchase intention on the cross-border electronic commerce platform. Satisfaction also significantly and positively affects trust and commitment. Both trust and commitment significantly and positively influence repurchase intention. Finally, based on these findings, practical suggestions are offered to the manager of cross-border electronic commerce platform as a reference for decision-making.

Keywords: cross-border electronic commerce; service convenience; relationship quality; repurchase intention

壹、前言

經濟全球化和電子商務快速發展加速跨境電子商務之增長(Ho, & Chuang, 2023)。再者，由於 COVID-19 大流行和中美貿易衝突等突發事件影響，更加深了各領域對跨境電商之興趣(Zhu, Ruan, Liu, Yang, Wang , & Che, 2023)。跨境電子商務依靠特定技術平台，透過線上跨國交易，將國際消費者與產品和服務聯繫起來(Zhu, *et al.*, 2023)。因此，跨境電子商務增長迅速，已為零售商與消費者帶來許多經濟效益，亦成為主要之全球現象(Do, Kim, & Wang, 2023; Zhu, Mou, & Benyoucef, 2019)。依據美國管理諮詢公司埃森哲 (Accenture)之研究，2015 年全球每四個網購人口中，會有一人進行海外跨境購物，B2C 跨境電子商務市場規模約 3,040 億美元，占全球 B2C 電子商務市場規模之 16.3%；Yang, Yang, Chen, Yang, & Fan (2020)研究發現 2018 年全球跨境電商之 B2C 市場已達到 6,760 億美元，同比增長 27.5％。另外，根據 Statista 及 iiMedia Research 艾媒諮詢之研究，跨境電商規模巨大且仍然以快速速度持續增長。台北市進出口商業同業公會估計，於 2020 年時，全球 B2C 跨境電子商務將到達 9,940 億美元，市場規模每年持續增長，增幅超過 20%(台北市進出口商業同業公會，2022)。許多學者研究中更提出到 2025 年，全球跨境電子商務交易額之收入將達 250-350 億美元(Cui, Mou, Cohen, Liu, & Kurcz, 2020; Ho, & Chuang, 2023)。綜上所述，跨境電子商務儼然成為網路購物之新興趨勢與全球未來發展重點。

再者，根據資訊工業策進會 2017 統計報告顯示，高達 97.4%台灣網友有網購之經驗，其中，36.9%曾於跨境購物過，此顯示網購已成為消費者購物之重要管道。隨著網際網路快速進步，不僅改變了社會環境和電子商務的形態，還降低了進入電子商務平台的成本。跨境電商係指從不同城鎮到國外或不同國家之顧客與供應商間，經由電子平台進行交易，並使用跨境物流交付貨物(Chen & Yang, 2017; Zhu *et al.*, 2019)。新型式之跨境電子商務消除時間與空間上之限制，直接向外國消費者銷售商品之過程受到越來越多關注(Giuffrida, Mangiaracina, Perego, & Tumino, 2017; Han & Kim, 2019)。對零售商而言，由於全球與本地市場之聯繫，跨境電商可輕鬆進入國外市場(Kraemer, Gibbs, & Dedrick, 2005)。此舉增長國內外零售商線上銷售意願及驅動消費者之消費能力，並為零售商和消費者均產生經濟盈餘(Han & Kim, 2019)、降低交易成本((Iyer, Taube, & Raquet, 2002)，尤其增加產品多樣性及降低市場競爭價格，均對消費者有利(Han & Kim, 2019)。此外，與傳統國際貿易相比，跨境電子商務更強調和終端顧客間之互動，傳統上國際貿易透過大批量之購買，並且經層層環節才能將商品送達顧客手中，由於電子商務小批量高頻率之交易特性，買賣雙方可以直接交易，同時亦具有時間短以及購物成本較低等特性。故跨境電子商務迅速成為國際貿易之新趨勢(Han & Kim, 2019)。

由於跨境電子商務具有競爭力的價格與廣泛的商品種類之特性，故為消費者

提供極具吸引力之購物機會(Kim, Dekker, & Heij, 2017)。然而，消費者與零售商之間存在語言、文化、歷史和習慣等差異(Zhu *et al.*, 2019)，致使消費者對於跨境電商平台上之商品、廣告或店家呈現不同程度之關注(Mou & Shin, 2018)。此外，於數位經濟時代，跨境電商平台上，零售商與消費者靠訊息網路相連接，亦即，消費者能於跨境電商平台上搜尋品牌名稱、產品價格、零售商聲譽、品質保固、產品來源國、售後服務和退貨說明等，以增加其使用跨境電商平台購物之效益(Baek, Lee, & Choo, 2020; Chen & Yang, 2021; Shao, Cheng, Wan, & Yue, 2021)。相對地，跨境電商平台經營者亦能根據消費者歷史購物記錄進行分析，以呈現其個人化網頁(personalizing websites)及簡化產品和供應商之搜索，減少購物交易時心理障礙(Massad, Heckman, & Crowston, 2006, Kim *et al.*, 2017)。跨境電商擴大了消費者購物之選擇範圍，提高購買便利性，也為企業增加利潤與核心競爭力，這些發展亦成為整體經濟發展之重要推動力(Zhu *et al.*, 2023)。

然而，回顧過往跨境電子商務研究中，Ong & Teh(2016)探究消費者於跨境電商中，期望商家採取之補救程序類型；Agrawal & Fox(2017)則針對跨境貿易稅收規則進行探討；Kim *et al.*(2017)探討於歐盟市場中，跨境電商距離與快遞服務(Express Delivery)對於顧客跨境購物需求與其滿意度之影響；Zhu *et al.*(2019)審視消費者之產品認知與跨境電商平台上購買意圖之關係；Cui *et al.*(2020)調查影響消費者對跨境電商平台使用意圖之因素；Chen & Yang(2021)則於跨境電商中，探討顧客體驗與購買行為之關係。如前所述，我們發現跨境電子商務研究議題是相當多元的(Do *et al.*, 2023)，主要專注於探討消費者對跨境電商平台之使用意圖、稅務法規及個案等。然而，於跨境電子商務平台提供服務時，由於無法與消費者進行面對面交易，因此服務方面變得更加重要。換言之，消費者在選擇購買商品時所花費之時間和精力，及取貨和付款等服務過程，都會影響他們在跨境電子商務平台上之購物體驗。此外，由於雙薪家庭增加、科技進步及競爭激烈之市場，消費者社經地位(socio-economic profile)重大改變，消費者對服務便利性之要求有增無減，故，學術界開始關注消費者對節省時間和精力之感受(Berry, Seiders, & Grewal, 2002; Nickols & Fox, 1983; Roy, Shekhar, Lassar, & Chen, 2018; Srivastava & Kaul, 2014)。

然而，因服務本質上是無形的，並且具無形性(Intangibility)、異質性(Heterogeneous)與不可分割(Inseparability)之特性(Kotler, 1994; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985)。顧客於接受服務時常會感受到高度不確性，特別是於面對不熟悉、複雜及需長期傳遞之服務時，此種不確定性會更加明顯。此表示服務可能失敗和產生負面結果之機會也更大(Crosby, Evans, & Cowles, 1990)。依據Kotler(1994)之觀點，當消費者購買產品或服務後，他們會在心理上感到滿意或不滿意。若消費者感到滿意，此意味著產品或服務符合他們需求，甚至超出了他們之期望，此有助於促使消費者再次購買。跨境電商現已成為主要之全球現象，由於跨境電商面臨物流、海關、安全、客戶特徵和支付等各方面之變化，需要經由跨境電商之視角，探討關於顧客購買行為之研究(Do *et al.*,2023; Jain, Gajjar, &

Shah, 2021)。

故如上所述，本研究目的為透過跨境電子商務平台作為研究題材，運用「服務便利性模式」探討消費者購物過程中，其對跨境電商平台知覺服務便利性對「關係品質(即滿意度、信任及承諾)」之影響，進而對其「再購意願」之影響。

貳、文獻探討與假說發展

一、針對領導力之相關文獻回顧

本研究為了關鍵因素具有可信度及研究價值，特別以文獻回顧之方法，搜尋五年之內以「領導力」為主題，通過審查已發表的期刊，參造其他學者專家的研究進行差異化之探討。

（一)依據 Rezvan Hosseingholizadeh, Nafiseh Taghizadeh Kerman, Mohammad Ahmadi, Hadi El-Farr, Hamide Lotfi, Mohammad Akhoondi, Seyyid Ali Salehi Baigi 2022(16) 的“知識領導力”實證研究的系統回顧與綜合：知識管理領域的新見解中提及，有效的知識領導者需要同理心、創造力、智慧、對危機的反應、獨立性、主動性、可靠性、創新性、競爭力、耐心、道德、謙遜、信任和守信以及韌性才能取得成功。

（二)依Padmini Patwardhan[a], Gayle Kerr[b], Hemant Patwardhan[a], Louise Kelly[b] , Sabrina Habib[c], Kathleen Mortimer[d] and Sally Laurie[d] 2022(14)
美國、英國和澳大利亞的廣告代理領導：有效屬性和樣式的混合方法分析中提出理想的領導者是通過以人為本來領導他人，通過協作和團隊導向來領導解決方案，以及通過遠見和價值觀來領導變革。其核心是誠信，被描述為最重要的領導品質。協作和績效導向是這三個國家最有效的領導風格。

（三）根據 Lakshman C., Linh-Chi Vo, Kubilay Gok 2022(4) 歸因準確性和領導效能：五個國家的文化吸引力之研究提出：與跨文化領導力有關的“什麼”和“如何”問題之間的差異的有效性，我們的研究結果中出現的一個明確含義是，跨文化很可能會看到領導者和下屬之間對值得信賴、可信、激勵和溝通的互動的期望。我們發現，當這種互動基於無文化偏見（或性別、種族等）的歸因和工作績效歸因的準確性時，它們更有可能在跨文化中發揮作用。

（四）參照 Aurelija Stelmokienė and Tadas Vadvilavičius 2022(522) 領導者的黑暗三聯徵特徵能否與變革型領導的積極成果相關聯：文化差異；研究人員關注的是積極的特徵，例如創造力、意識、直覺、自信、魅力等（Kibbe，2019）。

（五)根據 Pamela L. Eddy[1] , Kim VanDerLinden[2], and Catherine Hartman[3]
2022(36-37)

改變領導力的定義還是舊的“英雄”領導者？中提出：
本研究發現了三種定義領導力的流行方式：
1. 以領導者為中心（提到領導者的能力）；
2. 以他人為中心（領導者包括其他人，提到協作）；
3. 以機構為中心（領導者專注於機構需求/使命）。
4. 結合領導者和其他關注者。

（六）依據 Jose Mathews* 2022(37)危機領導：認知−情感人格特質方法之研究中指出：最終決定領導效能的是認知−情感和人格特質的不同結構和過程。

（七）根據 Nand L. Dhameja, Samo Bobek, Manish Dhameja & Priyanka Singh 2022(237-238)領導力的激勵屬性需要將激勵感包含在領導力的整個運作中提出：現有研究表明，賦權型領導試圖通過授予與工作相關的決策權並讓下屬參與工作決策來提高下屬的工作積極性和績效(Chen et al., 2011; Huang et al.,2010; Kirkmanand Rosen , 1999 ;Konczak et al., 2000 cited from Prussia,2013 : 135).

同樣，培養下屬在領導力文獻中越來越重要，並且是新興的僕人式領導概念的核心。根據概念化，“僕人式領導專注於培養員工在任務效率、社區管理、自我激勵和未來領導能力等領域的最大潛力” (Farling et al., 1999, cited from Van Dierendonck et al, 2014 : 3). 學者們發現溝通在解決衝突、獲得洞察力、幫助和理解他人以及發展關係方面具有重要作用(Haley,1963; Ferch & Mitchell, 2001).

此外，數據驅動決策的非重要性意味著追隨者更喜歡共享和分散的決策過程，而不是集中的數據驅動程序，因為他們將決策系統的分散與授權相關聯。

（八）依據 Ajay K Jain 2022(382) 檢查動機之間的關係，領導和分佈式領導——印度的一項實證研究：具有情感認同 MTL 的領導者對自我主動性、改進功能、實現組織目標以及對 DL 態度的責任維度有積極影響。

（九）根據 Zohreh Amooee, Morteza Movaghar, Bahareh Abedin[1] 2022(314) 調查 Covid 19 危機管理中有效的組織領導指標，使用文獻綜述方法，確定了關鍵情況下的領導力指標：危機領導力的五個指標包括同理心溝通、促進技巧、戰略意識、分析思維和靈活指導。

（十）依據 Osama Khassawneh[1,*] and Hamzah Elrehail[2] 2022(6)參與式領導風格對員工的影響績效：制度理論的偶然作用，結果表明，參與式領導與員工忠誠度之間存在顯著的正相關關係；員工忠誠度與工作績效之間存在正相關關係。

針對以上文獻回顧，整理出重複出現二次以上的關鍵要素，作為問卷調查的內容；這十項因素如表 1：溝通、同理心、創造力、可信賴、以他人為中心、參與式領導、目標導向、道德、團隊協作、主動性。

關於本研究各變數之意義、重要性與變數之間之假說發展，茲將分述如下各小節。根據本研究發展之假說，建議出本研究之研究架構，如圖 1 所示。

一、服務便利性模式

服務便利性模式(service convenience model)係指消費者於購買和使用服務時，所節省之時間與精力(Berry *et al.*, 2002)。透過線上購物，消費者可快速、輕鬆、低成本地獲得產品，便利性被視為影響網路購物意願之主要因素之一(Eryiğit & Fan, 2021)。任何減少消費者購物時間或精力之所有便利類型(例如：營業時間、信用可獲性等)，皆屬於服務便利之範疇(Chang, Chen, Pang, Chen, & Yen, 2013)。Berry *et al*. (2002)提及，因個別消費者之差異會影響其對服務便利性之感知。故，基於消費者於使用或購買服務之各階段所涉及活動，將服務便利性模式歸納為五種類型，即 1.決策便利性(decision convenience)：係指當消費者從渴望某一服務至最終做出決策之過程中，所感知到的時間和精力投入；2.取得便利性(access convenience)：係指消費者接觸到服務提供者時，知覺到的時間及精力支出；3.交易便利性(transaction convenience)：係指消費者於進行交易活動時，其所知覺到的時間及精力支出；4.利益便利性(benefit convenience)：係指當消費者感受到服務的主要好處時，其所知覺到的時間及精力支出；5.後續利益便利性(postbenefit convenience)：係指當消費者再次與服務提供者互動時，其所知覺到的時間及精力支出。

服務便利性反映消費者整體購買行為(包括消費前、消費和消費後)，各階段中，投入之時間與精力中所獲得整體內在價值(Nguyen, DeWitt, & Russell-Bennett, 2012; Roy *et al.*, 2018)。先前研究認為服務便利性會影響顧客忠誠度(Kaura, Prasad, & Sharma, 2015; Lloyd, Chan, Yip, & Chan, 2014)、滿意度(Colwell, Aung, Kanetkar, & Holden, 2008; Mehmood & Najmi, 2017)，並影響顧客推薦行為(Chang & Polonsky, 2012; Lloyd *et al.*, 2014)及購買行為(Mehmood & Najmi, 2017; Roy *et al.*, 2018)。消費者感覺感到的線上購物便利性是預測線上服務品質之關鍵因素(Chou, Wu, & Huang, 2014; Eryiğit & Fan, 2021)。如今，電子商務佔全球零售市場10%，每年以 20%之速度增長(Eryiğit & Fan, 2021)。因此，服務便利性之提供對於以服務為主體之網路企業甚是重要。

於服務傳遞過程中，許多研究皆提及，因社會經濟環境之變化、科技進步以及競爭激烈之市場環境等因素，讓消費者對服務便利性要求不斷增加。同時，學術界也越來越關注消費者對節省時間和精力之感受(Nickols & Fox, 1983; Roy *et al.*, 2018)。另外，近年來，由於 COVID-19 流行、中美貿易戰及各國對中國政策之不確定性，對全球產生深遠之影響。而跨境電子商務依靠特定技術平台實現線上跨國交易，將國際消費者與產品和服務聯繫起來(Zhu *et al.*, 2023)。跨境電商平台整合相關資源，減少許多不確定性，能提高消費者於購物過程中之便利性。因此，本研究茲將應用服務便利性模式於跨境電商平台之情境，以探究其對消費者與跨境電商平台業者之關係品質與再購意願之影響。

二、關係品質

關係品質(relationship quality)係指「一個包含各種正面關係結果之高階建構

(high-order construct)，反映出關係的總體強度與關係人於需求上及期望上之滿足程度」(Smith, 1998)。Hajli(2014)認為關係品質為一種親密或力量，它是客戶忠誠度主要決定因素之一，而且表明對消費者之再購意願有直接和重大之影響。而 Itani, Kassar, & Loureiro(2019)指出關係品質可使得公司與消費者互動。許多學者認為關係品質宜包含信任(trust)、滿意度(satisfaction)及承諾(commitment)三構面(Crosby *et al.*, 1990; Lai & Wong, 2021; Itani *et al.*, 2019)。信任顯示出消費者對業者可靠性和完整性(Palmatier, Dant, Grewal, & Evans, 2006; Lai & Wong, 2021)，乃為一種信念、意願，對有信心之交易夥伴產生依賴，並且會以顧客長期利益進行衡量(Crosby *et al.*, 1990; Moorman, Deshpande, & Zaltman, 1993)，通常可被看作是建立成功關係之關鍵要素(Dwyer, Schurr, & Oh, 1987; Moorman, Zaltman, & Deshpande, 1992; Morgan & Hunt, 1994)。滿意度則意指顧客對消費相關事物之喜好程度與評判標準(Oliver, 1997)，根據消費者過去，現在和未來之消費相關經驗，反映其看法(Lai & Wong, 2021)。由於服務是無形的，所以在服務交付過程中面臨著許多不確定性，特別是當服務交付時間延長且服務的實際表現可能不符合期望時，更會進一步提高許多不確定性(Parasuraman *et al.*, 1985)。故，消費者對服務人員或公司的滿意度可視為建立良好關係之核心。至於承諾，它係指交易夥伴之間關於維持關係的默示或明確之誓約(Dwyer *et al.*, 1987)，為使顧客願意長期維持關係，無論是出於情感聯繫或保持關係帶來更多利益為考量。當顧客表現出承諾時，也意味著與顧客間存在穩固關係。因此，當關係被確認足以繼續維持時，承諾即為與他人關係之延續(Morgan & Hunt, 1994; Paek, Morse, Hutchinson,& Lim, 2020)，故許多學者認為承諾亦為建立成功長期關係之關鍵因素之一(Dwyer *et al.*, 1987; Morgan & Hunt, 1994; Sharma & Patterson, 1999)。

服務本質上是無形的，故消費者面對不熟悉、複雜及需長期傳遞知服務時，會感受到高度不確性，而此種關係即表示服務失敗及負面結果產生之可能性(Crosby *et al.*, 1990)。於跨境電商環境中，由於消費者語言、習慣、歷史與文化之差異(Kim *et al.*, 2017)，所表現關注的面向亦不同(Zhu *et al.*, 2019)。再者，許多研究認為於跨境電商交易過程中，存在不可靠且過長運輸時間、模糊及複雜退貨流程、貨物損壞風險等問題(Shao *et al.*, 2021; Van Heel, Lukic, & Leeuwis, 2014; Wang, Jia, Schoenherr, Gong, & Chen, 2020)，彰顯消費者購物風險(Shao *et al.*, 2021)。因此，跨境電商平台經營者如何增加消費者對其信任與滿意度，以及履行承諾儼然已成為營運上重要課題。另外，已有學者研究發現，良好的關係品質可以減少不確定性，對未來持續互動有著重要影響(Crosby *et al.*, 1990)。而 Palmatier *et al.* (2006)亦認為關係品質為服務提供者與消費者間持續保持聯繫之因素。Ki & Hon (2012)及 Balla, Ibrahim, & Ali(2015)均認為關係品質為購買意願之關鍵因素。因此，本研究亦將關係品質納入研究架構，以探討其對消費者購買意願之影響。

三、再購意願

再購意願(repurchase intention)係指顧客是否願意再次購買特定產品或服務，決定了他們是否願意再次光顧原始商店(Spreng, Harrell, & Mackoy, 1995)。消費者在購買產品或服務後，會產生一定程度的滿意度或不滿意度。若消費者感到滿意，意味著產品或服務滿足了他們的需求，如果產品或服務超出了他們之期望，則可能會促使消費者重複購買或向他人推薦。故購買過程中整體心理變化，將影響其後續行為(Chen, Yen, Kuo,& Capistrano, 2016; Hsu, Chang, Chu, & Lee, 2014)。

我們已知保留既有客戶之成本遠低於去吸引新客戶，此觀念已經被許多學者所認同。Kotler(1994)提及，吸引新顧客之成本將高於保留現有客戶成本達五倍之多。Zeithaml, Berry, & Parasuraman(1996)認為，若現有客戶不再購買某公司的產品或服務，這種客戶流失將對公司造成實際之經濟損失。於消費過程中，若消費者滿意，他們可能會重複購買(Graciola, De Toni, De Lima, & Milan, 2018)。Morgan & Hunt(1994)認為信任與承諾會維持夥伴關係，並加強進一步合作。Ko, Kim, & Lee(2009)指出於電子商務中，信任與承諾顯著正向影響行為意願。因此，於跨境電商之交易中，建立承諾與信任，可讓消費者多次消費，因此鼓勵賣家長期與真誠地與消費者維持關係(Cui *et al.*, 2020)。許多研究亦認為具再購意願之消費者，將有更高意願再購買同一品牌產品之可能性(Liao, Lin, Luo, & Chea, 2017; Tsiros & Mittal, 2000)。另外，Molinari, Abratt, & Dion(2008)研究發現 B2B 市場，再購意願的評估對於服務環境中佔有相當重要之因素。此外，Ahearne, Bhattacharya, & Gruen(2005)認為若消費者認同該產品，購買該產品為一種自我表現。而有消費經驗之顧客會花更少時間進行更準確評估(Chiu *et al.*, 2014)。因此，確認消費者之購買決策至如何激勵他們重複購買，即成為關鍵因素(Hsu *et al.*, 2014)。

四、服務便利性與滿意度之關係

由於跨境電子商務具有競爭力的價格與廣泛的商品種類之特性，故為消費者提供極具吸引力之購物機會(Kim *et al.*, 2017)。透過線上購物，消費者可快速、輕鬆、低成本地獲得產品(Eryiğit & Fan, 2021)。故，便利性被視為影響人們是否願意進行線上購物之主要因素之一(Eryiğit & Fan, 2021)，於消費過程中，如果提供比顧客自身期望更高之服務便利性，將顯著影響他們的滿意度(Pruyn & Smidts, 1998)。滿意度是顧客對與消費相關之事物喜好程度的評判標準(Oliver, 1997)。Lin, Hsu, & Chen(2015)研究發現服務便利性與顧客滿意度呈顯著正相關。而滿意度之提高亦為平台關注之焦點(Zhu *et al.*, 2023)。如上所述，本研究提出如下假說：

H1：服務便利性對滿意度具有正向影響。

五、關係品質與再購意願之關係

跨境電商具有複雜交付流程，海關瓶頸，價格不透明以及語言差異(Han &

Kim, 2019)，必須藉由特定平台實現線上跨國交易，將國際消費者與產品和服務聯繫起來(Zhu *et al.*, 2023)。故當交易過程中，消費者期望與其知覺績效間之差異為正時，消費者就會滿意(Zhu *et al.*, 2023)。許多學者研究發現，滿意度為建立並保持顧客忠誠度之關鍵因素，當消費者對產品或服務感到滿意時，則會產生重複購買之意願(Limayem, Hirt, & Cheung, 2007; Francken, 1993)。Bolton & Lemon(1999)亦於研究消費者再購買意願之過程中，發現顧客滿意度為影響再購意願之關鍵因素。Turel & Serenko(2006)研究中提及，高滿意度的消費者具有高度再購之可能性。因此，本研究提出如下假說：

H2：滿意度對再購意願具有正向影響。

跨境電商靠特定技術平台實現在線跨國交易，聯繫起國際消費者、產品與服務，為買賣雙方帶予各種好處(Zhu *et al*., 2019; Zhu *et al*., 2023)。Zhu *et al.* (2023)研究中提及，當消費者的期望與知覺績效間之差異為正時，消費者即會感到滿意。而滿意度為於過去一連串互動經驗之情感性評估(Westbrook, 1981)，滿意才能達成信任，故滿意度會增強信任關係(Leonidou, Talias, & Leonidou, 2008)。Lai & Wong(2021)提及滿意度為影響電子化服務、客戶平台與客戶間之信任。如上所述，本研究提出如下假說：

H3：滿意度對信任具有正向影響。

Paek *et al*.(2020)研究提及當關係被足以認為可維持聯繫時，承諾就是與他人間持續延續關係之結果。於跨境電商平台中，消費者根據自己購買經歷形成消費經驗，此經驗反映了消費者對產品和服務之實際感受。若此感受能讓消費者滿意，則會延續買賣關係，持續購買。前人研究亦證實，當顧客有高度滿意度時，會產生情感性承諾，因此，顧客滿意度對於承諾具有正向影響(Hennig-Thurau & Klee, 1997)。此外，Liljander & Strandvik(1997)認為於關係品質中，滿意度會增強顧客的承諾強度。Oliver(1997)認為，就理論而言，顧客滿意度是承諾之前提要素，顧客滿意與承諾間存在正向關係。如上所述，本研究提出如下假說：

H4：滿意度對承諾具有正向影響。

於建立和維持任何長期關係中，信任是不可或缺的(Palmatier *et al.*, 2006)。故於網路購物中，良好的購物體驗會影響他們對線上賣家之信任，此為基於過去交易結果，賣家會關心買方相關權益，而非利用他們，進而提高買方信心水準(Wang & Head, 2007)。於跨境電商平台中，消費者經由消費經驗，直接與平台和賣家建立長期關係，此為信任關係。消費者信任可減少跨境電商使用者之恐懼，因此信任為跨越購買意圖與行為之間重要因素(Lu *et al.*, 2011; Zhu *et al*., 2023)。Hong & Cho(2011)認為消費者對網站信任會顯著影響其購買意願。而 Chiu, Chang, Cheng, & Fang(2009)研究發現，消費者信任線上商家會影響其再購意願。如上所述，本研究提出如下假說：

H5：信任對再購意願具有正向影響。

於跨境電商平台消費過程中，消費者會依據自己購買經歷形成消費經驗，此經驗反映了消費者對產品和服務之實際感受，並將此實際感受分享予其他消費

者。於數位化時代，跨境電商平台，廠商與消費者依靠網路訊息相互連接，這些網絡訊息發展於不同之網絡平台(Chen & Yang, 2021)。因此，若消費過程讓顧客滿意，會產生情感性承諾(Hennig-Thurau & Klee, 1997)。承諾為關係品質中極重要之環節，亦為成功的長期關係之必要因素(Dwyer & Oh, 1987)。Moorman *et al.*(1992)指出承諾為雙方想要維持彼此間有價值之關係，Oliver(1999)亦將再購意願定義為對某一特定品牌重複購買之承諾。Bruggen, Kacker, & Nieuwlaat(2005)指出承諾是夥伴長期合作意願之重要指標。如上所述，本研究提出如下假說：

H6：承諾對再購意願具有正向影響。

本研究根據上述之研究假說發展，以建立研究架構，如圖 1 所示。

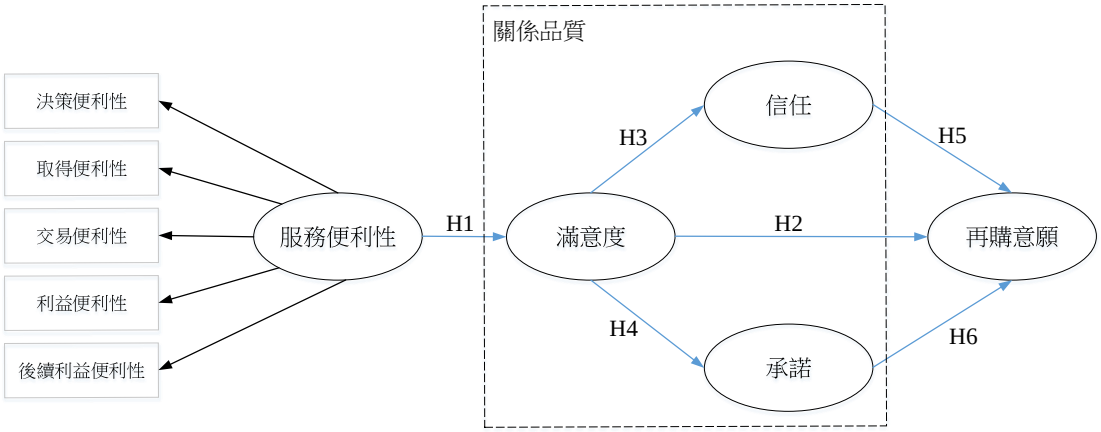

圖 1 研究架構

參、研究方法

一、樣本與資料蒐集

本研究之研究對象為曾經於跨境電子商務平台上購物過之消費者，並利用臉書社群平台、PTT、Dcard 等進行網路問卷發放，至於抽樣方法則為便利抽樣，據此蒐集資料。於正式問卷發放前，本研究進行前測，總共回收 35 份問卷，並透過篩選題檢測，刪除 1 份無效問卷，共計 34 份有效前測問卷。前測結果顯示受測者對於題項並無感到有語意不清或模糊之處，另外，信度分析結果亦顯示，決策便利性(Cronbach's α=0.892)、取得便利性(Cronbach's α=0.923)、交易便利性(Cronbach's α=0.898)、利益便利性(Cronbach's α=0.847)、後續便利性(Cronbach's α=0.935)、滿意度(Cronbach's α=0.954)、信任(Cronbach's α=0.890)、承諾(Cronbach's α=0.921)及再購意願(Cronbach's α=0.887)之

Cronbach's α皆達到 0.7 以上之高水準，表示本問卷具有高度信度，因此，依據前測分析結果，以做為正式問卷發放之依據。最後，本研究回收 337 份問卷，扣除填答對象資格不符合及題項重複回應之無效問卷 16 份，共計回收 321 份有效問卷作為後續研究分析之所用，有效問卷回應率為 95%。

二、各構面之衡量項目

本研究為以李克特七點尺度量表(1=非常不同意至 7=非常同意)予以衡量之。服務便利性之操作型定義為「消費者於跨境電商平台從事購買或使用服務相關之時間或精力」(Colwell *et al.*, 2008)。服務便利性之量表為修改 Colwell *et al.*(2008)所提出服務便利性量表，該量表包含決策、取得、交易、利益及後續利益便利性五個構面。其中，決策便利性之操作型定義為「消費者於跨境電子商務平台接受服務至作決策的期間所知覺到的時間及精力支出」(四題)；取得便利性之操作型定義為「消費者於跨境電子商務平台中接觸到服務提供者時，知覺到的時間及精力支出」(四題)；交易便利性之操作型定義為「消費者於跨境電子商務平台進行交易活動時，其所知覺到的時間及精力支出」(三題)；利益便利性之操作型定義為「消費者於跨境電子商務平台體驗到服務的核心利益時，其所知覺到的時間及精力支出」(三題)；後續利益便利性之操作型定義為「消費者於跨境電子商務平台再重新接觸到服務提供者時，其所知覺到的時間及精力支出」(三題)。

再者，關係品質之操作型定義係為一種親密力量，它是顧客忠誠度的主要決定因素之一，且表明消費者對跨境電子商務平台之再購意願有直接和重大之影響(Hajli, 2014)，其量表修改 Hajli(2014)之關係品質量表，該量表包含滿意度、信任及承諾三個構面。其中，滿意度之操作型定義為「消費者於跨境電子商務平台中對消費相關的事物之喜好程度之評判標準」(三題)；信任之操作型定義為「消費者於跨境電子商務平台交易中對一方的信念是可靠和誠實之程度」(三題)；承諾之操作型定義為「消費者於跨境電子商務平台交易中想要持續維持有價值關係的一種願望」(三題) 。

最後，再購意願之操作型定義為顧客對同一跨境電子商務平台的產品或服務進行再次購買之意願(Spreng *et al.*, 1995)，其量表修改 Molinari *et al.*(2008)所發展之量表(四題)。研究構面之衡量量表，請參見附錄。

三、實證結果與分析

本研究利用 SPSS Statistics 23 進行敘述性統計分析與信、效度分析。再者，本研究亦使用 SPSS AMOS 22 進行結構方程模式分析和所提出之模式適配度分析及假說檢定。

1. 描述性統計分析

根據有效樣本之描述性統計分析，其結果顯示最常購物之跨境電商平台，蝦皮購物為最多有 158 人，佔總樣本數 49.2%，其次 PChome 為 42 人，佔總樣本

數 13.1%；而最常使用的支付方式為超商(宅配)貨到付款有 229 人，佔 71.3%，其次為刷卡(含線上支付) 80 人，佔總樣本數 24.9%；於性別方面，女性為最多有 214 人，佔 66.7%，男性為 107 人，佔 33.3%；於年齡方面，21~25 歲為最多有 174 人，佔 54.2%，其次為 20 歲(含)以下有 98 人，佔 30.5%；於教育程度方面，大學(專科)為最多有 277 人，佔 86.3%，其次為碩士有 28 人，佔 8.7%；於職業方面，學生為最多有 195 人，佔 60.7%，其次為商有 66 人，佔 20.6%；於婚姻狀況方面，未婚為最多有 294 人，佔 91.6%；於月平均所得方面，9999 元以下為最多有 142 人，佔 44.2%，其次為 10000 元-29999 元有 110 人，佔 34.3%。2. 信度與效度分析

關於本研究問卷之信度分析，結果顯示決策便利性 Cronbach's α 值為 0.879、取得便利性 Cronbach's α 值為 0.787、交易便利性 Cronbach's α 值為 0.799、利益便利性 Cronbach's α 值為 0.847、後續利益便利性 Cronbach's α 值為 0.901、滿意度 Cronbach's α 值為 0.923、信任 Cronbach's α 值為 0.892、承諾 Cronbach's α 值為 0.848，以及再購意願 Cronbach's α 值為 0.833，其 Cronbach's α 值均超過 0.7，為高於 Hair(2017)所建議的 0.7，表示測量工具具有高度之穩定度與一致性。

關於效度方面，本研究以收斂效度(convergent validity)及區別效度(discriminant validity)檢測問卷之效度。依據Fornell & Larcker(1981)評估收斂效度之標準，因素負荷量值須大於0.5，且t值須達到顯著水準。於組合信度方面，根據建議組合信度值(CR)應為0.6以上，而平均解釋變異量(AVE)須大於0.5。如表1所示，本研究因素負荷量值皆大於0.5，且CR及AVE分別大於0.6及0.5，因此，本研究具有收斂效度。再者，如表2所示，本研究發現對角線AVE之平方根皆大於各變數之間相關係數，因此，本研究各變數具有區別效度。

表1 **收斂效度分析結果**

服務便利性	決策便利性	DC1	0.717	0.836	0.561
		DC2	0.764		
		DC3	0.790		
		DC4	0.721		
	取得便利性	AC5	0.774	0.810	0.517
		AC6	0.725		
		AC7	0.754		
		AC8	0.612		
	交易便利性	TC9	0.768	0.758	0.513
		TC10	0.768		
		TC11	0.600		
	利益便利性	BC12	0.702	0.816	0.598
		BC13	0.798		
		BC14	0.814		
	後續利益便利性	PC15	0.777	0.794	0.563
		PC16	0.715		
		PC17	0.757		
關係品質	滿意度	S18	0.877	0.888	0.725
		S19	0.813		
		S20	0.863		
	信任	T21	0.839	0.895	0.739
		T22	0.898		
		T23	0.841		
	承諾	C24	0.801	0.847	0.649
		C25	0.794		
		C26	0.822		
	再購意願	RI27	0.917	0.911	0.725
		RI28	0.921		
		RI29	0.926		
		RI30	0.593		

表 2 區別效度分析結果

	決策便利性	取得便利性	交易便利性	利益便利性	後續利益便利性	滿意度	信任	承諾	再購意願
決策便利性	.749								
取得便利性	.625**	.719							
交易便利性	.513**	.537**	.716						
利益便利性	.511**	.590**	.537**	.773					
後續利益便利性	.333**	.424**	.307**	.436**	.750				
滿意度	.576**	.555**	.511**	.564**	.416**	.851			
信任	.576**	.615**	.537**	.596**	.545**	.711**	.860		
承諾	.394**	.408**	.343**	.503**	.358**	.514**	.576**	.806	
再購意願	.462**	.461**	.386**	.514**	.333**	.582**	.610**	.646**	.851

註：1. ** 相關性在 0.01 層級上顯著(雙尾)。2. 對角線為 AVE 之平方根。

3. 各變數之兩兩相關係數之平方。

3. 假說檢定

本研究應用AMOS 22.0統計軟體執行模型配適度分析、假說檢定及中介效果檢定，分析結果如下所述。

(一) 模型配適度分析

關於本研究結構方程配適度結果之分析，卡方值為 1149.179，自由度為 390，卡方與自由度比值為 2.947，符合小於 3 檢驗指標(Bentler, 1989)。再者，CFI 為 0.915、NNFI 為 0.906 及 IFI 為 0.916，其值皆符合大於 0.9 的最佳指標(Bagozzi & Yi, 1988)。此外，RMSEA 為 0.078，符合小於 0.08 之配適指標(Browne & Cudeck, 1992)，故本研究之研究模式具有良好的配適度。

(二) 假說檢定結果

於本研究之假說檢定方面，服務便利性顯著正向影響滿意度(β=0.936，P<0.001)、滿意度顯著正向影響再購意願(β=0.374，P<0.001)，故本研究假說 H1 及 H2 獲得成立。再者，滿意度顯著正向影響信任(β=0.984，P<0.001)與承諾(β=0.859，P<0.001)，故本研究假說 H3 與 H4 獲得成立。再者，信任與再購意願((β = 0.041，P >0.1)之間關係則不顯著，故本研究假說 H5 不成立。而承諾顯著正向影響再購意願(β=0.524，P<0.001)，故假說 H6 成立。關於本研究之結構方程模式分析結果如圖 2 所示，實線表示假說成立，虛線則假說不成立。

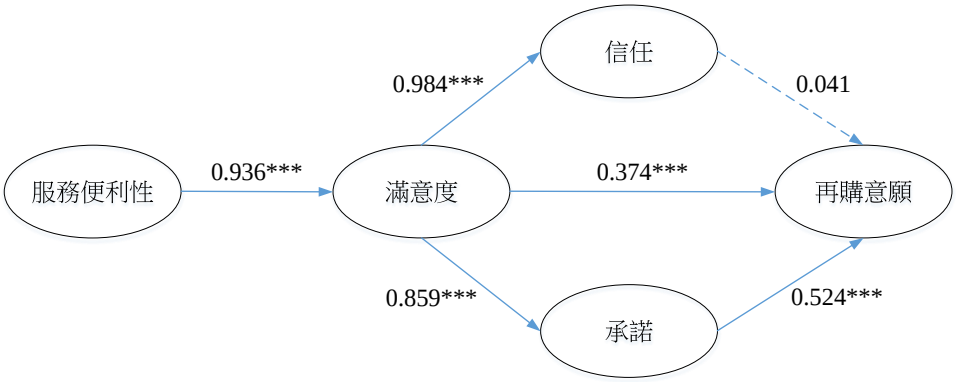

圖 2 路徑結構關係圖(***p < 0.001)

肆、結論與建議

一、研究結論

本研究之目的為探討顧客於跨境電子商務平台購物後，其對該平台之服務便利性知覺，對於關係品質及再購意願之影響。研究證實顧客於跨境店商平台購物後，知覺服務便利性會顯著正向影響其關係品質，此結果與 Lin *et al.* (2015)之結果一致。再者，本研究亦證實滿意度會顯著正向影響再購意願，此結果與 Limayem *et al.* (2007)之結果一致。另外，本研究證實滿意度亦會顯著正向影響信任與承諾，此結果與 Liljander & Strandvik(1997)之結果一致。此外，本研究發現信任沒有顯著影響再購意願，其結果與 Hong & Cho(2011)之結果不一致，其可能原因為鑒於跨境電商由於物流、海關、安全、客戶特徵和支付等方面重大變化(Do *et al.*,2023)。且消費者與平台零售商之間存在語言、文化、歷史和習慣等差異(Zhu *et al.*, 2019)，降低顧客對於跨境電子商務平台之複雜性與不確定性。最後，本研究亦證實承諾會顯著正向影響再購意願，此結果與 Bruggen *et al.* (2005)之結果一致。

二、理論貢獻

本研究以服務便利性與關係品質之觀點，應用於跨境電商之購物情境中，結果發現顧客知覺服務便利性顯著正向影響關係品質(滿意度、信任及承諾)，進而顯著正向影響再購意願。於跨境電商交易過程中，融合跨境貿易服務、電子支付與物流、報關檢驗、法律等多種類型服務(Baruca & Zolfagharian, 2013)，故跨境電商平台如何滿足消費者對服務便利性之需求儼然成為重要經營課題。再者，回顧過去相關跨境電商之研究，我們發現物流(Hsiao, Chen, & Liao, 2017)、法律(Ding, Huo, & Campos, 2017)、退貨政策(Shao *et al.*, 2021)及效益(Wang & Lee,

2017) 等已有某程度之研究成果。然而，因網路科技進展及競爭激烈之市場環境等因素，促使消費者對服務便利性之要求與日俱增(Nickols & Fox, 1983; Roy *et al.*, 2018)。加上於跨境電商交易過程中，存在過長運輸時間、模糊及複雜退貨流程、貨物損壞風險等問題(Shao *et al.*, 2021; Van Heel *et al.*, 2014; Wang *et al.*, 2020)，亦增加良好關係品質建立之重要性。若於跨境電商之交易中，能增加顧客滿意度及建立信任與承諾，將能增進顧客再購意願。具體而言，本研究貢獻為以「服務便利性」與「關係品質」之觀點，經由跨境電商平台之交易過程，證實消費者知覺服務便利性對「關係品質」有顯著正向影響，進而顯著正向影響其「再購意願」。總之，過去研究較少專注於探討跨境電商平台於「服務便利性」之提供下，對於消費者跨境購物過程之心裡與行為之變化，因此，本研究擴展了目前「服務便利性」之研究。

三、管理意涵

現今，電子商務每年以 20%之速度增長(Eryiğit *et al.*, 2021), 消費者感覺感到的線上購物便利性是預測線上服務質量之關鍵因素(Chou *et al.*, 2014; Eryiğit *et al.*, 2021)。而本研究亦發現，服務便利性顯著正向影響關係品質，進而影響顧客再購意願。跨境電商作為新興之電子商務模式，靠特定技術平台實現在線跨國交易，聯繫起國際消費者、產品與服務(Zhu *et al.*, 2019; Zhu *et al.*, 2023)，平台整合相關資源，減少許多不確定性，能提高消費者於購物過程中之便利性。因此，本研究建議經營跨境電子商務平台業者宜加強決策便利性，例如：網站之優化(例如：使用者介面、顯示反映、搜尋引擎、安全系統和服務器等優化)；加強取得便利性(例如：將網站連結置入於社群媒體、開發專屬應用 APP、建立 line 官方帳號等)；加強交易便利性(例如：新增指紋支付、刷臉支付、區塊鏈支付等)，透過可信任之金融機構為中介者，確保交易手續之安全性及便利性；加強利益便利性(例如：審核商場賣家之商品品質或買家之交易評價)；增加後續利益便利性(例如：退換貨免運費、24 小時客服專線等)。

此外，COVID-19 流行，電子商務物流急速成長，對跨國消費者和電商平台都帶來了許多機會和挑戰。跨國消費者購買後，平台後端需更有效與即時地處理跨國物流之服務，例如：建立國際物流合作夥伴或地區化配送中心、制定因氣候延誤配送、運輸中斷等應變計畫，以減低潛在風險。如此將能增加其滿意度、信任、承諾及再購意願。

四、研究限制與未來研究方向

本研究儘管有重要之發現，但仍存在幾個研究限制。首先，本研究透過網路調查問卷蒐集資料，其採取的抽樣方法為非隨機抽樣之便利抽樣，此可能容易致使研究結果發現無具一般化能力，因此，建議未來研究宜採用隨機抽樣方法蒐集資料，使獲得的研究結果更具一般化能力。再者，本研究調查對象為台灣曾於跨

境電子商務平台上購物過之消費者，但對於台灣以外國家的消費者利用跨境電商平台購買台灣商品之情況無探討之，本研究亦明確瞭解不同國家存在不同的文化，其影響消費者於跨境電商購買意願因素可能亦有所差異，因此，建議未來研究亦可利用隨機抽樣方法蒐集來自台灣以外國家的顧客，以審視影響其於跨境電商平台再購意願之因素是否有所不同，以使研究結果發現更具一般化能力。

最後，本研究為於 COVID-19 發生前之研究，許多學者認為 COVID-19 發生已對全球經濟、電子商務及物流等產生重大影響，尤其跨境電商影響甚鉅(Ding & Zhao, 2021; Zhu *et al.*, 2023)。因此，建議未來研究可考慮審視疫情前後影響消費者於跨境電商平台再購意願之因素是否已產生變化，如此將能擬定更適合時宜之經營策略，以獲取最佳的經營績效。

參考文獻

1. 台北市進出口商業同業公會,「《台灣跨境電商生態大調查》機會與挑戰—跨境電商服務的需求與供給」，2022 年，https://www.ieatpe.org.tw/upload/%E5%8F%B0%E7%81%A3%E8%B7%A8%E5%A2%83%E9%9B%BB%E5%95%86%E7%94%9F%E6%85%8B%E5%A4%A7%E8%AA%BF%E6%9F%A5.pdf
2. Agrawal, D. R., & Fox, W. F. (2017), Taxes in an e-commerce generation. *International Tax and Public Finance***,** 24(5), 903-926.
3. Ahearne, M., Bhattacharya, C. B., & Gruen, T. (2005), Antecedents and consequences of customer-company identification: expanding the role of relationship marketing, *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 574-585.
4. Baek, E., Lee, H. K., & Choo, H. J. (2020), Cross-border online shopping experiences of Chinese shoppers, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32(2), 366-385.
5. Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988), On the Evaluation of Structural Equation Models, *Academy of Marketing Science Journal*, 16(1), 74-94.
6. Balla, B. E., Ibrahim, S. B., & Ali, A. H. (2015), The impact of relationship quality on repurchase intention towards the customers of automotive companies in Sudan, *British Journal of Marketing Studies*, 3(4), 1-15.
7. Baruca, A., & Zolfagharian, M. (2013), Cross-border shopping: Mexican shoppers in the US and American shoppers in Mexico, *International Journal of Consumer Studies*, 37(4), 360-366.
8. Bentler, P. (1989), *EQS Structural Equations Program Manual*, BMDP Statistical Software, Los Angeles, CA.
9. Berry, L. L., Seiders, K., & Grewal, D. (2002), Understanding Service Convenience," *Journal of Marketing*, 66(7), 1-17.
10. Bolton, R. N., & Lemon, K. N. (1999), A dynamic model of customers' usage of services: Usage as an antecedent and consequence of satisfaction, *Journal of Marketing Research*, 36(2), 171-186.
11. Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992), Alternative ways of assessing model fit, *Sociological methods and research*, 21(2), 230-258.
12. Bruggen, V. G. H., Kacker, M., & Nieuwlaat, C. (2005) , The impact of channel function performance on buyer-seller relationships in marketing channels, *International Journal of Research in Marketing*, 22(2), 141-158.
13. Chang, M. Y., Chen, K., Pang, C., Chen, C. M., & Yen, D. C. (2013), A study on the effects of service convenience and service quality on maintenance revisit

intentions, *Computer Standards & Interfaces*, 35(2), 187-194.

14. Chang, Y. W., & Polonsky, M. J. (2012), The influence of multiple types of service convenience on behavioral intentions: The mediating role of consumer satisfaction in a Taiwanese leisure setting, *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 107-118.
15. Chen, J. V., Yen, D. C., Kuo, W. R., & Capistrano, E. P. S. (2016), The antecedents of purchase & re-purchase intentions of online auction consumers, *Computers in Human behavior*, 54(1), 186-196.
16. Chen, N. & Yang, J. (2017), Mechanism of government policies in cross-border E-commerce on firm performance and implications on M-commerce, *International Journal of Mobile Communications*, 15(1), 69-84.
17. Chen, N., & Yang, Y. (2021), The impact of customer experience on consumer purchase intention in cross-border E-commerce-Taking network structural embeddedness as mediator variable, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59.
18. Chiu, C. M., Chang, C. C., Cheng, H. L., & Fang, Y. H. (2009), Determinants of customer repurchase intention in online shopping, *Online Information Review*, 33(4), 761-784.
19. Chiu, C. M., Wang, E. T., Fang, Y. H., & Huang, H. Y. (2014), Understanding customers' repeat purchase intentions in B2C e-commerce: the roles of utilitarian value, hedonic value and perceived risk, *Information Systems Journal*, 24(1), 85-114.
20. Chou, C. K., P. H. Wu, & C. Y. Huang. (2014), Service climate, service convenience, service quality and behavioral intentions in chain store restaurants. *International Journal of Organizational Innovation*, 7(1), 161-170.
21. Colwell, S. R., Aung, M., Kanetkar, V., & Holden, A. L. (2008), Toward a measure of service convenience: multiple-item scale development and empirical test, *Journal of Services Marketing*, 22(2), 160-169.
22. Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990), Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective, *Journal of marketing*, 54(3), 68-81.
23. Cui, Y., Mou, J., Cohen, J., Liu, Y., & Kurcz, K. (2020), Understanding consumer intentions toward cross-border m-commerce usage: A psychological distance and commitment-trust perspective, *Electronic Commerce Research and Applications*, 19, 885-914.
24. Do, Q. H., Kim, T. Y., & Wang, X. (2023), Effects of logistics service quality and price fairness on customer repurchase intention: The moderating role of cross-border e-commerce experiences., *Journal of Retailing and Consumer*

Services, 70.

25. Ding, F., Huo, J., & Campos, J. K. (2017), The development of Cross border E-commerce, *Proceedings of the International Conference on Transformations and Innovations in Management (ICTIM 2017)*, Shanghai, China.
26. Ding, Q., & Zhao, H. (2021), Study on e-commerce logistics cost control methods in the context of COVID-19 prevention and control, *Soft Computing*. 25(18), 11955-11963.
27. Dwyer, F. R., & Oh, S. (1987), Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels, *Journal of Marketing Research*, 24(4), 347-358.
28. Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987), Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
29. Eryiğit, C., & Fan, Y. (2021), The Effects of Convenience and Risk on E-Loyalty through the Mediating Role of E-Service Quality: A Comparison for China and Turkey, *Journal of International Consumer Marketing*, 33(5), 11-27.
30. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
31. Francken, D. A. (1993), Postpurchase Consumer Evaluation, Complaint Actions and Repurchase Behavior, *Journal of Economic Psychology*,4(3), 273-290.
32. Giuffrida, M., Mangiaracina, R., Perego, A., & Tumino, A. (2017), Cross-border B2C e-commerce to Greater China and the role of logistics: a literature review, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 14(9), 722-795.
33. Graciola, A. P., De Toni, D., de Lima, V. Z., & Milan, G. S. (2018), Does price sensitivity and price level influence store price image and repurchase intention in retail markets? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 44, 201-213.
34. Hajli, M. N. (2014), The role of social support on relationship quality and social commerce, *Technological Forecasting and Social Change*, 87, 17-27.
35. Han, J. H., & Kim, H. M. (2019), The role of information technology use for increasing consumer informedness in cross-border electronic commerce: An empirical study, *Electronic Commerce Research and Applications*, 34.
36. Hennig-Thurau, T., & Klee, A. (1997), The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention-A critical reassessment and model development, *Psychology & Marketing*, 14(8), 737-764.
37. Ho, S. C., & Chuang, W. L. (2023), Identifying and prioritizing the critical quality attributes for business-to-business cross-border electronic commerce

platforms, *Electronic Commerce Research and Applications*, 58.

38. Hong, I. B., & Cho, H. (2011), The impact of consumer trust on attitudinal loyalty and purchase intentions in B2C e-marketplaces: Intermediary trust vs. seller trust, *International Journal of Information Management*, 31(5), 469-479.
39. Hsiao, Y. H., Chen, M. C., & Liao, W. C.(2017), Logistics service design for cross-border E-commerce using Kansei engineering with text-mining-based online content analysis, *Telematics and Informatics*, 34(4), 284-302.
40. Hsu, M. H., Chang, C. M., Chu, K. K., & Lee, Y. J. (2014), Determinants of repurchase intention in online group-buying: The perspectives of DeLone & McLean IS success model and trust, *Computers in Human Behavior*, 36, 234-245.
41. Itani, O. S., Kassar, A. N., & Loureiro, S. M. C. (2019), Value get, value give: The relationships among perceived value, relationship quality, customer engagement, a and value consciousness, *International Journal of Hospitality Management*, 80, 78-90.
42. Iyer, L. S., Taube, L., & Raquet, J. (2002), Global e-commerce: Rationale, digital divide, and strategies to bridge the divide, *Journal of Global Information Technology Management*, 5(1), 43-68.
43. Jain, N. K., Gajjar, H., & Shah, B. J. (2021), Electronic logistics service quality and repurchase intention in e-tailing: catalytic role of shopping satisfaction, payment options, gender and returning experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59.
44. Kaura, V., Prasad, C. S. D., & Sharma, S. (2015), Service quality, service convenience, price and fairness, customer loyalty, and the mediating role of customer satisfaction, *International Journal of Bank Marketing*, 33(4), 404-422.
45. Ki, E. J., & Hon, L. C. (2012), Causal linkages among relationship quality perception, attitude, and behavior intention in a membership organization, *Corporate Communications: An International Journal*, 17(2), 187-208.
46. Kim, T. Y., Dekker, R., & Heij, C. (2017), Cross-border electronic commerce: Distance effects and express delivery in European Union markets, *International Journal of Electronic Commerce*, 21(2), 184-218.
47. Ko, E., Kim, E. Y., & Lee, E. K. (2009), Modeling consumer adoption of mobile shopping for fashion products in Korea, *Psychology & Marketing*, 26(7), 669-687.
48. Kotler, P. (1994), *Marketing management, analysis, planning, implementation, and control*, Prentice Hall, New Jersey.
49. Kraemer, K. L., Gibbs, J., & Dedrick, J. (2005), Impacts of globalization on e-commerce use and firm performance: A cross-country investigation, *The*

Information Society, 21(5), 323-340.

50. Lai, I. K. W., & Wong, J. W. C. (2021), From exhibitor engagement readiness to perceived exhibition performance via relationship quality, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 144-152.
51. Leonidou, L. C., Talias, M. A., & Leonidou, C. N. (2008), Exercised power as a driver of trust and commitment in cross-border industrial buyer–seller relationships, *Industrial Marketing Management*, 37(1), 92-103.
52. Liao, C., Lin, H. N., Luo, M. M., & Chea, S. (2017), Factors influencing online shoppers' repurchase intentions: The roles of satisfaction and regret, *Information & Management*, 54(5), 651-668.
53. Liljander, V. & Strandvik, T. (1997), Emotions in service satisfaction, *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), 148-169.
54. Limayem, M., Hirt, S. G., & Cheung, M. K. (2007), How habit limits the predictive power of intention: The case of information systems continuance, *MIS Quarterly***,** 31(4), 705-737.
55. Lin, C. S., Hsu, C. L., & Chen, M. C. (2015), Determinants of customer loyalty for home delivery, *International Journal of Logistics Systems and Management*, 22(2), 125-154.
56. Lloyd, A. E., Chan, R. Y., Yip, L. S., & Chan, A.(2014), Time buying and time saving: effects on service convenience and the shopping experience at the mall, *Journal of Services Marketing*, 28(1), 36-49.
57. Lu, Y., Yang, S., Chau, P.Y., & Cao, Y. (2011), Dynamics between the trust transfer process and intention to use mobile payment services: a cross-environment perspective, *Information & Management*, 48(8), 393–403.
58. Massad, N., Heckman, R., & Crowston, K. (2006), Customer satisfaction with electronic service encounters, *International Journal of Electronic Commerce*, 10(4), 73-104.
59. Mehmood, S. M., & Najmi, A. (2017), Understanding the impact of service convenience on customer satisfaction in home delivery: Evidence from Pakistan, *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 11(1), 23-43.
60. Molinari, L. K., Abratt, R., & Dion, P. (2008), Satisfaction, quality and value and effects on repurchase and positive word-of-mouth behavioral intentions in a B2B services context, *Journal of Services Marketing*, 22(5), 363-373.
61. Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993), Factors affecting trust in market research relationships, *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.
62. Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992), Relationships between

providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations, *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.

63. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58(7), 20-38.
64. Mou, J., & Shin, D. (2018), Effects of social popularity and time scarcity on online consumer behaviour regarding smart healthcare products: An eye-tracking approach. *Computers in Human Behavior*, 78, 74-89.
65. Nguyen, D. T., DeWitt, T., & Russell-Bennett, R. (2012), Service convenience and social servicescape: retail vs hedonic setting, *Journal of Services Marketing*, 26(4), 265-277.
66. Nickols, S. Y., & Fox, K. D. (1983), Buying time and saving time: Strategies for managing household production, *Journal of Consumer Research*, 10(2), 197-208.
67. Oliver, R. L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, 1st, New York: Irwin McGraw-Hill.
68. Oliver, R. L. (1999), Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
69. Ong, C. E.,& Teh, D. (2016), Redress procedures expected by consumers during a business-to-consumer e-commerce dispute, *Electronic Commerce Research and Applications*, 17, 150-160.
70. Paek, B., Morse, A., Hutchinson, S., & Lim, C. H. (2020), Examining the relationship for sport motives, relationship quality, and sport consumption intention, *Sport Management Review*, 24(2), 322-344.
71. Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006), Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis, *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153.
72. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
73. Pruyn, A., & Smidts, A. (1998), Effects of waiting on the satisfaction with the service: Beyond objective time measures, *International Journal of Research in Marketing*, 15(4), 321-334.
74. Roy, S. K., Shekhar, V., Lassar, W. M., & Chen, T. (2018), Customer engagement behaviors: The role of service convenience, fairness and quality, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 44, 293-304.
75. Shao, B., Cheng, Z., Wan, L., & Yue, J. (2021), The impact of cross border E-tailer's return policy on consumer's purchase intention, *Journal of Retailing and Consumer Services*,. 59.
76. Sharma, N., and Patterson, P. G. (1999), The impact of communication

effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services, *Journal of Services Marketing*, 13(2), 151-170.

77. Smith, J. B. (1998), Buyer-seller relationships: Similarity relationship management, and quality, *Psychology & Marketing*, 15(1), 3-21.
78. Spreng, R. A., Harrell, G. D., & Mackoy, R. D. (1995), Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions, *Journal of Services Marketing*, 9(1), 15-23.
79. Srivastava, M., & Kaul, D. (2014), Social interaction, convenience and customer satisfaction: The mediating effect of customer experience, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(6), 1028-1037.
80. Tsiros, M., & Mittal, V. (2000), Regret: A model of its antecedents and consequences in consumer decision making, *Journal of Consumer Research*, 26(4), 401-417.
81. Turel, O., & Serenko, A. (2006), Satisfaction with mobile services in Canada: An empirical investigation, *Telecommunications Policy*, 30(5), 314-331.
82. Van Heel, B., Lukic, V., & Leeuwis, E. (2014), Cross-border e-commerce makes the world flatter, *The Boston Consulting Group: Boston, MA, USA*.
83. Wang, F., & Head, M. (2007), How can the web help build customer relationships? , *Information & Management*, 44(2), 115-129.
84. Wang, Y., & Lee, S. H. (2017), The effect of cross-border e-commerce on China's international trade: An empirical study based on transaction cost analysis, *Sustainability*, 9(11).
85. Wang, Y., Jia, F., Schoenherr, T., Gong, Y., & Chen, L. (2020), Cross-border e-commerce firms as supply chain integrators: The management of three flows, *Industrial Marketing Management*, 89, 72-88.
86. Westbrook, R. A. (1981), Source of consumer satisfaction with retail outlets, *Journal of Retailing*, 57(3), 68-85.
87. Yang, Y., Yang, L., Chen, H., Yang, J., & Fan, C. (2020), Risk factors of consumer switching behaviour for cross-border e-commerce mobile platform, *International Journal of Mobile Communications*, 18(6), 641-664.
88. Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996), The behavioral consequences of service quality, *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.
89. Zhu, Q., Ruan, Y., Liu, S., Yang, S. B., Wang, L., & Che, J. (2023), Cross-border electronic commerce's new path: from literature review to AI text generation, *Data Science and Management*, 6(1), 21-33.
90. Zhu, W., Mou, J., & Benyoucef, M. (2019), Exploring purchase intention in cross-border E-commerce: A three stage model, *Journal of Retailing and*

Consumer Services, 51, 320-330.

附錄 A:研究構面衡量之量表

服務便利性模式之構面衡量項目	
構面衡量	衡量項目
決策便利性	1. 該平台提供的資訊讓我可以輕易選擇想要下單的產品。 2. 該平台讓我很容易就買到我想要的產品。 3. 該平台提供的資訊是非常清楚而且簡單閱讀的。 4. 該平台讓我在購買前了解確切的費用或特別的優惠。
取得便利性	1. 該平台在我需要時是派得上用場的。 2. 我可以透過各種方式向該平台做詢問。 3. 該平台的運作時間是方便的。 4. 當我需要時，我可以輕易聯繫上該平台的服務人員。
交易便利性	1. 我可以很輕易在該平台完成下單。 2. 我可以很快速在該平台完成下單。 3. 我在該平台購物時不會有問題造成下單時間增加。
利益便利性	1. 我可以輕易地在該平台得到利益。 2. 該平台可以輕易地解決我的需求。 3. 我從該平台收到利益的時間是合理的。
後續利益便利性	1. 在購買後，該平台仍可快速解決我的任何問題。 2. 在購買後，我可以輕易獲得購後服務。 3. 在購買後，該平台仍可以服務我遇到的問題。

關係品質之構面衡量項目	
構面衡量	衡量項目
滿意度	1. 使用該平台能讓我感到滿意。 2. 使用該平台能讓我感到愉悅。 3. 使用該平台能讓我感到快樂。
信任	1. 該平台的表現總是符合我的期望。 2. 該平台可以被視為一個很好的購物網站。 3. 該平台是一個很可靠的購物網站。
承諾	1. 我很自豪擁有該平台的會員資格。 2. 我覺得該平台的使用能讓我感到安全。 3. 我關心該平台的長期成功。

再購意願之衡量項目	
構面衡量	衡量項目
再購意願	1. 在未來幾年我將持續在該平台上購物。 2. 我期望與該平台的關係能持續很長一段時間。 3. 在該平台上，目前我會持續購物。 4. 即使價格(如運費、商品)上漲，我也會持續在該平台上購物。

「服務業管理評論期刊」

編輯委員會組織設置暨審查作業要點

一、服務業經營管理碩士班為辦理「服務業管理評論期刊」之審查及發行，特成立編輯委員會(以下簡稱本會)，並訂定審查作業要點(以下簡稱本要點)。

二、本會執掌如下：

(一)制定本會發行期刊之編輯政策及發行對象，並檢討執行情形。

(二)籌劃本會發行期刊之年度編輯計畫，並檢討執行情形。

(三)編輯本會發行期刊之預算。

(四)辦理本會發行期刊之稿件審查作業。

三、本會組織如下：

(一)本會置發行人、總編輯、主編各一人，編輯委員、編輯顧問各若干人，並依下列方式遴選聘任之。

1、發行人：由本校校長擔任，為「服務業管理評論期刊」對外負責人。

2、總編輯：由本校人文暨管理學院院長擔任，負責綜理編輯委員會各項事宜。

3、主編：由編輯委員會遴聘相關學術領域學者擔任，或推選編輯委員擔任；負責該年度期刊之審查及發行。

(二)編輯委員：本校人文暨管理學院院長及各系(中心)主任為當然委員。

(三)編輯顧問：由總編輯就編輯委員會推薦提名人選中遴選，經同意後聘

任，對期刊之出版內容及方向提供建言。

(四)本會設執行及助理編輯各一人，執行編輯遴選服務業經營管理碩士班合聘教師一人擔任;負責本會發行刊物之聯絡及編輯等例行事務及有關作業。

四、本會期刊審查作業流程如下：

(一)來稿經由編輯委員依學術專業建議審查人，送交二位審查人匿名審查。

(二)評審意見分為下列四等：1.「建議刊登」, 2.「修改後刊登」, 3.「修改後再審」, 4.「不予刊登」。原則上，評審結果如為(1，1)時，即予採用；如為(1，2)或(2，2)時，經作者修改後即予採用；如為(3，4)或(4，4)時，即予退稿；如為(1，4)或(2，4)時，送第三審，如評定為(1，2)即予採用；如為(1，3)、(2，3)或(3，3)時，送原審查人再審，視修正情形複審定奪，必要時送第三審。

(三)編輯委員會依評審結果，做成是否刊登來稿之決議；並以書面通知函覆作者。

五、本要點經系務會議通過，陳請校長核定後實施，修正時亦同。

「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。文稿用Ａ4，排版邊界為上 2.54 公分、下 2.54 公分、左 3.17 公分、右 3.17 公分，中文字體採標楷體，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（12pt 粗體）及關鍵詞（12pt 粗體）4.正文（12pt）5.大標題（16pt 粗體）6.中標題（12pt 粗體） 7.小標題（12pt） 8. 註解（12pt）；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，免費致贈電子期刊乙份，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、本期刊收稿後以一個月內回覆為原則。

十、來稿請 E-Mail：stchen@gms.npu.edu.tw（服務業管理評論期刊編輯小組收）。