

內部行銷作為、領導者與部屬互動與團隊合作績效關係之研究 —以某高科技公司之研發人員為例之實證

程永明¹ 葉淑樺² 施柏州³ 黃淳維⁴ 林欣雯⁴ 高啟賓⁴ 高嘉駿⁴ 陳品任⁴ 李書元⁴

¹朝陽科技大學 企業管理系 助理教授 E-mail: ymcheng@mail.cyut.edu.tw

²朝陽科技大學 企業管理系 碩士 E-mail: claircutecat@yahoo.com.tw

³朝陽科技大學 企業管理系 研究生 E-mail: shihjou@yahoo.com.tw

⁴朝陽科技大學 企業管理系 學士

摘要

在現今快速變遷的競爭環境中，個人英雄主義式的表現恐已不符時代所需，取而代之的則是藉由團隊合作的方式，結合許多人才的能力，產生一加一大於二的綜效。故如何激發優秀人才貢獻自身的能力，並協調這些人才以形成強大的團隊合作力，進而提昇企業之競爭力，乃是許多企業關注之焦點，而此議題正是引發本研究之主要動機。本研究之目的，主要是希望從內部行銷作為之觀點，來探討其是否能透過領導者與部屬交換關係、組織承諾與組織公民行為之展現，進一步對團隊合作績效產生顯著之影響關係。而 W 公司經營團隊是如何有效地凝聚其研發人員的向心力，進而引領其研發團隊成功轉型並獲致良好績效，則是本研究關注之焦點，此亦為本研究選擇 W 公司為個案研究公司之因。本研究之研究方法乃是採探索性因素分析法以找出各主要構面之因素，而後再運用多元迴歸分析法以進行研究模型之徑路分析，以探討研究架構中各構面間之前後影響徑路關係是否成立。本研究結果指出，W 公司完善教育訓練及管理支援、順暢外部溝通管道與主管關懷，都是增進研發團隊領導者與部屬間良好互動之因，並從而得以提昇研發團隊成員對 W 公司之組織承諾，進而激發其表現出良好之組織公民行為，並促使 W 公司之研發團隊有良好之團隊合作績效。

關鍵詞：內部行銷作為、領導者與部屬交換關係、組織承諾、組織公民行為、團隊合作績效

1. 緒論

在現今快速變遷的競爭環境中，個人英雄主義式的表現恐已不符時代所需，取而代之的則是藉由團隊合作的方式，結合許多不同領域人才的能力，產生一加一大於二的綜效。故如何激發優秀人才貢獻自身的能力，並協調這些人才以形成強大的團隊合作力，進而成為優異的高績效團隊，以提昇企業之競爭力，乃是許多企業關注之焦點，而此議題正是引發本研究之主要動機。

過去有關於團隊合作績效議題之研究，鮮少從內部行銷作為之觀點出發，進而透過領導者與部屬交換關係來探討影響團隊合作績效之形成過程。因此，基於上述研究動機與過去研究不足之處，本研究之目的，主要是希望透過文獻的蒐集與回顧，從內部行銷作為之觀點，來探討其是否能透過領導者與部屬交換關係、組織承諾與組織公民行為之展現，進一步對團隊合作績效產生顯著之影響關係。

許多證據顯示，研發人員與其研發團隊的投入與努力程度，常是導致公司轉型成功或失敗的重大關鍵之一。本研究以 W 公司之研發人員為研究對象，主要乃著眼於該公司經營團隊於 2000 年時，將該公司主力產品由標準型 DRAM 轉變為快閃記憶體與利基型 DRAM，以期使公司能徹底脫離因景氣循環所導致的獲利不穩定情況。該公司歷經兩年之轉型後，本研究發現 W 公司的轉型相當成功。而 W 公司是如何有效地增進其研發團隊領導者與部屬間之互動關係，進而凝聚其研發人員對組織之向心力，以引領其研發團隊成功轉型並獲致良好績效，則是本研究關注之焦點，此即為本研究選擇 W 公司為個案研究公司之因。

本研究以 W 公司之研發人員為研究對象，且進行問卷發放與施測。並運用多元迴歸分析法進行研究模型之路徑分析，以探討研究架構中各構面(內部行銷作為、領導者與部屬交換關係、組織承諾、組織公民行為、團隊合作績效)間之前後影響路徑關係是否成立。最後，本研究依據研究結果提出融入管理意涵之結論，並對實務界與未來相關研究提出建議。

2. 相關文獻探討與研究假設建立

2.1 內部行銷作為

內部行銷作為 (internal marketing practice) 的觀念最早是由 Gronroos (1981) 所提出，他認為應該將員工視為公司的內部顧客，並且提出內部行銷之相關戰略及戰術層級作法。然而，為達到有效傳遞服務的目的，僅擁有具備顧客意識的

員工是不夠的，亦應包含將與顧客關係有重大影響之所有不同功能部門加以整合。

內部行銷主要可以分為以下三大觀點：

一、員工就是顧客

Gronroos (1981)，提出「視員工為內部顧客，將公司推銷給員工，提高員工滿意，就會形成以顧客為中心且市場導向的公司」。藉此強化並激勵所有員工認清自己的角色，採行以顧客為主的服務導向。其目的在於使公司擁有感受到激勵且具備顧客意識的員工。而為達成有效傳遞服務的目的，僅擁有具備顧客意識的員工是不夠的，第一線顧客接觸員工尚應與後勤支援部門緊密合作，因此，Gronroos (1981) 也提出內部行銷的概念應包含將對顧客關係有重大影響之不同功能部門加以整合。

二、培養員工具有顧客導向及服務意識

內部行銷接下來的定義以培養員工具有顧客導向及服務意識的策略性目的為主。Johnson, Scheuing and Gaida (1986) 提出了內部行銷定義為服務業用來讓組織員工清楚組織使命及目標所付出的努力，透過訓練、激勵及評價以達成組織所期望的目標。且 Gronroos (1994) 重新對內部行銷定義為「組織透過積極主動、近似行銷的作為以及整合協調的方式，讓員工所組成之內部市場在發展服務意識及顧客導向上受到激勵。」

三、人力資源管理觀點

再來，內部行銷進入了人力資源管理觀點的方向。Tansuhaj, Donna and Jim (1988) 等學者則認為內部行銷事實上是著重於員工發展的多重計劃，而一個完整的內部行銷方案應包括員工招募、訓練、激勵、溝通以及留任等活動對員工態度與行為之影響，同時配合適當的外部行銷，則能更進一步來影響外部顧客的態度與行為。Joseph (1996) 認為有效的內部行銷應提出組織的使命和目標以行銷、人力資源管理、並結合理論、技術和原則，去激勵、動員、吸收以及管理全組織的員工，以持續改善外部顧客及內部員工的服務方式。

2.2 領導者與部屬交換關係

在過去關於領導者與成員交換理論 (LMX) 的研究中，Dansereau, Cashman, and Graen (1973) 基於兩個基本的假設；一、假設是在組織之中，同一位領導者之下的所有部屬，在有關的構面上具有同質性；因此，領導者下的所有部屬可以視為單一實體，也就是工作團體。二、假設是基本上領導者對於所有部屬會採取相同的對待方式，即一視同仁的概念。所以基於這兩個假設，研究的概念與分析均定位在工作團體的層次，對於領導者的行為，和部屬以領導者為

對象所產生的反應，皆以平均值的方式來處理，並將部屬對同一領導者的知覺差異視為測量誤差，這傳統的領導研究可以稱為平均領導方式取向 (Average Leadership Style, ALS)。

但 Graen 等人不認同 ALS 這種領導方式，可以完全掌握領導者和不同的部屬之間的交換關係和領導行為，因此他們以角色論及社會交換理論為出發點，來探討領導者與部屬彼此間，在組織中所扮演的角色及交換關係的品質。從角色論的觀點來探究，可以讓我們明白，領導者與部屬在正式工作關係開始之際，從角色的形成、角色的取得、以至於角色的演變，說明領導者與部屬之間的關係如何形成的過程；而社會交換理論的觀點，則是以人際互動的歷程做為解釋團體中複雜的社會行為之基礎，社會互動最基本的形式，除了物質上的利益之外，也包括其他的心理因素，如贊成、尊敬、重視或喜歡等等(李倫文、洪光遠，2002)。有基於此，他們乃從社會交換理論的範圍中，提出一項特別的交換形式，稱之為「垂直雙元關聯論」(Vertical Dyad Linkage Theory) 或稱為「領導者－成員交換論」(Leader-Member Exchange Theory, LMX)，LMX 理論主要是把研究的焦點放在領導者與部屬二者之間的垂直關係上，亦即描述領導者運用職權與不同的部屬發展不同交換關係的一個過程，並且用這種獨特的關係做為研究分析的層次。

2.3 組織承諾

組織承諾的概念最早出現於 Whyte (1956) 發表的文章，描述：『組織人，是為組織工作的人，同時也是屬於組織的人』。組織承諾之所以會如此的受到學者的重視，主要是基於『高度的組織承諾是對組織有利的』的假設下，如：Morris and Sherman (1981) 指出組織承諾除了可預測離職行為外，也可預測員工的績效；Ferris and Aranya (1983) 更擴大的指出組織承諾還可以當作組織績效衡量的有效指標。

Mowday (1982) 將組織承諾分為態度的及行為的承諾：前者之焦點集中於員工如何認定他們與組織關係的過程，包含 1. 一種想維持與特定組織成員關係的強烈慾望，2. 樂意代表組織付出較高層級的努力，3. 明確的信仰與接受組織的價值觀與目標；後者則與個體如何留在特定組織及如何處理問題的過程有關。Allen and Meyer (1990) 又進一步將組織承諾分為持續性承諾 (continuance commitment)、規範性承諾 (normative commitment) 與情感性承諾 (affective commitment) 三類。Mowday, Porter and Steers (1982) 認為組織承諾係代表個人對其所屬組織

的忠誠與貢獻，影響一個人對組織投入的強度，同時也代表個人與組織連結的態度或傾向，這種連結不僅對個人具有重要性，對組織，甚至對於整個社會都有其價值。

2.4 組織公民行為

組織公民行為 (organizational citizenship behavior, 簡稱 OCB) 意指組織在定義是自發性的角色外行為 (extra-role behavior)，而在組織當中所產生的整體績效，對於組織效能的提昇有極大的助益。Katz and Kahn (1978) 指出，為了確保有效運作進而提升組織效能，組織中所需要的員工工作行為，並強調能夠讓組織有良好的行為規範有：1、員工參與並留任於組織之中；2、員工以可靠的方式達成其所任角色的要求事項；3、員工執行超越角色規範的創新及自發性行為。其中第一種和第二種的行為就是所謂的「角色內行為」，第三種的行為就是所謂的「組織公民行為」，亦即組織公民行為重要基礎理論之一。然而，林淑姬 (1992) 定義組織公民行為時，認為組織公民行為是由二大概念所構成的：1、員工可自行決定在工作要求外行為，整體而言是有益於組織績效。2、此種行為在制定薪資或升遷決策時，可能予以考慮，但此種行為與報酬並無相關係影響 (蔡秋月，2000)。

Bateman and Organ (1983) 依據 Katz and Kahn (1978) 的觀念「將員工的角色外行為」正式定義為「公民行為」(citizenship behavior)，他們認為公民行為是指「未有正式工作說明書，但為組織所需要者」，也就是說此種行為並未在組織中正式規定或是經由契約的約定而來，是員工在不考慮組織認可或獎勵的前提下主動自發的對組織有利的行為。Organ 將此類角色外的行為稱之為「組織公民行為」，並定義為「未被組織正式的薪酬制度所承認，但整體而言有益於組織運作成效的各種員工自發性行為。」此類行為並未涵蓋於員工的工作要求或工作說明書中，員工可自行取捨。

2.5 團隊合作績效

隨著社會環境的變遷，團隊合作的精神早已取代了個人的獨自奮鬥，團隊簡單的說包含兩人或兩人以上，必須協調一致，以完成共同的任務 (Shonk, 1982)，團隊成員都能將團隊目標列為最優先的地位，成員各自擁有專業的技能，相互支持對方，並且與其他成員溝通進而完成其目標，一個好的團隊運作往往可以帶來一加一大於二的效果，因此許多組織選擇運用團隊來完成組織的目標，以增加組織效能和提高生產力 (李弘暉, 1999)。而且團隊是屬於正式的工作團隊，成

立的目的是在於達成特殊的任務目標，且團隊的成員需要共同為工作的成敗負責。

在績效的指標方面，因學者所探討角度的不同及欲瞭解的績效表現不一致，因此呈現出許許多不同的面貌。McGrath (1964) 單純的將團隊效能區分為績效產出與其他產出。Hackman(1983) 則認為團隊效能需包含滿足顧客需求、成員成長、團隊成長此三部分。Gladstein (1984) 著重於績效與滿意度。而Song, Montoya-Weiss and Schmidt (1997) 則以目標達成率、決策時效性、以及產品品質，來衡量新產品開發團隊的績效。但通常都是採用績效與態度兩類指標來評定團隊效能(Barrick, Stewart, Neubert and Mount, 1998; Gladstein, 1984; Kahai, Sosik and Avolio, 1997)。在績效方面，可以透過團隊成員或團隊領導者個人主觀的評定或是利用一些客觀的指標進行衡量，包括生產力、滿足顧客需求、品質、目標達成率、決策時效性等。在態度方面，包括工作滿意度、團隊承諾、組織承諾、知識分享之意願等。

2.6 構面關係推導與研究架構建立

一、各構面關係推導

(一)內部行銷作為與領導者與部屬交換關係

內部行銷乃是行銷與人力資源管理的應用，是以行銷的觀點管理組織人力資源的一種哲學。組織之內部行銷作為乃是著重於員工的發展，確保員工皆能夠了解與體驗組織的各項活動，並透過教育、訓練、激勵及溝通，以進行組織與員工間之內部交換(Cahill, 1995; 黃杏文, 1998; 梁殷禎, 1999)。此所謂內部交換的概念，意味著高管理階層所實施人力資源管理活動對員工所造成的影響(Cahill, 1995)。而組織運用內部行銷之概念，將可建立開放的組織氣候，並改善人員間相互的溝通管道(Tansuhaj, Randall and McCullough, 1988)，並促使就高階主管賦予員工權力，重視員工，並與員工保持密切接觸(蕭富峰, 1997)。故本研究提出下列假設：

假設 1：企業執行內部行銷作為會對領導者與部屬交換關係呈正向顯著的影響

(二)內部行銷作為與組織承諾

George and Gronroos(1989)認為透過組織內部的行銷作為可以有效地使組織內員工發展和維持對組織的承諾，並進而形成員工正向的凝聚力與向心力。此外，黃杏文(1998)研究內部行銷導向作為與組織承諾關係，內部行銷作為中部分因素會影響護理人員之組織承諾。而張松茂(2001)以國泰人壽保險公司討論多角化金融集團員工認知、內部行銷與組織承諾之關係時發現，員工內部服務品質滿意度，與組織承諾之間

皆呈正相關，意即員工對內部行銷越滿意，則員工對組織的承諾也就越高。綜上所述，本研究提出如下假設：

假設 2：企業執行內部行銷作為會對組織承諾呈正向顯著的影響

(三)領導者與部屬交換關係與組織承諾

Morris and Sherman(1981)認為人際關係導向的領導行為，可以整合領導者與部屬間情感與支持的人際關係，使部屬獲得規範性的工作經驗；而工作導向的領導行為，主要在完成組織的任務要求，係屬主管與部屬間的次級關係，使部屬獲得正向的工作經驗，而提高了對組織的承諾。就過去相關的實證研究而言，Kinicki and Vecchio(1994)認為組織中內團體成員有較高的組織承諾，其研究亦證實上述論點。此外，Nystrom(1990)以48家美國企業內的中、高階主管為研究對象，研究證實主管與部屬交換關係與組織承諾有顯著正相關，顯示主管與部屬交換關係與組織承諾有一定的關聯性。綜上所述，本研究提出如下假設：

假設 3：主管與部屬交換關係對組織承諾呈正向顯著的影響。

(四)領導者與部屬交換關係與組織公民行為

在領導者與部屬交換關係中，當雙方有高品質的交換關係時，彼此交往的原則不限雇用契約的範圍(Sparrowe and Liden, 1996)，Settoon, Bennett and Liden (1996)亦曾研究領導者與部屬交換關係對組織公民行為影響的研究，發現當主管與部屬彼此互信、忠誠度愈高，感情愈佳，也愈相互尊敬對方，部屬表現公民行為的可能也愈高(蔡明慶, 1996)。既然領導者與部屬的互動頻繁，雙方互信程度高，則較有可能彼此傳遞組織內部的各種資訊，在互惠的心理下，部屬回報主管予非其職責範圍內的工作行為的可能性自然增加。綜上所述，本研究提出如下假設：

假設 4：主管與部屬交換關係對組織公民行為呈正向顯著的影響

(五)組織承諾與組織公民行為

O'Reilly and Chatman (1986)指出當個體對組織有較高承諾時，個體在心理上較能認同或是投入自己的工作，而因為高度組織承諾代表者員工與組織間有一種積極的關係，使員工願意貢獻自己的新力增進組織的利益，並且使組織目標能有效的達成。且Dyer and Singh (1998)以正職員工與臨時雇員為分析對象，其研究顯示臨時雇員會比正職員工較缺乏組織承諾，而這也表現出組織公民行為的程度較正職員工為低。而Organ and Ryan (1995)根據meta-analysis的研究，證明了組織承諾可用來預測組織公民行為，而其中

情感性的承諾較留任承諾的預測力高。綜上所述，本研究提出如下假設：

假設 5：組織承諾對組織公民行為呈正向顯著的影響

(六) 領導者與部屬交換關係與團隊合作績效

領導者與部屬交換關係在低品質的交換關係中僅為上對下的正式職權關係，部屬只會從事一些份內的工作，但在高品質的交換關係中，除了上對下的職權關係外，更培養出互相信任、支持與忠誠的關係，進而演變成雙向的互惠關係。(Liden and Graen 1980, Dienesch and Liden, 1986)。且 Parker (1990) 指出，團隊領導者是影響團隊效能的關鍵所在，一個有效的團隊領導者同時也是一個有效的管理者與團隊成員，領導者必須為團隊訂定清楚、明確的目標與願景、促使個別成員為團隊目標而努力，以及樂於與他人一起工作。Shonk (1982) 認為，欲建構一個成功的團隊，領導者要能提供一個清楚的願景並能積極的參與從事。綜上所述，本研究提出如下假設：

假設 6：領導者與部屬交換關係對團隊合作績效呈正向顯著的影響

(七) 組織公民行為與團隊合作績效

Organ (1988) 認為組織公民行為可以提高維持工作對員工的吸引力的組織能耐；而 Podsakoff and Mackenzie (1994) 認為組織公民行為的表現可以增加共事者的生產力，且組織公民行為對組織目標的達成有重要影響，其中公民道德及運動家精神與部門的績效有正相關。依據 Blau (1964) 的社會交換理論，總合個人的組織公民行為可增進團體的績效，因為有助於大家團隊合作 (Organ, 1988)。綜上所述，本研究提出如下假設：

假設 7：組織公民行為對團隊合作績效呈正向顯著的影響

(二) 研究架構建立

本研究依據研究動機與目的、相關理論與文獻探討進行討論，並分析「內部行銷作為」、「領導者與部屬交換關係」、「組織承諾」、「組織公民行為」與「團隊合作績效」等各構面間之前後徑路關係，茲將本研究之研究架構繪圖如圖 1：

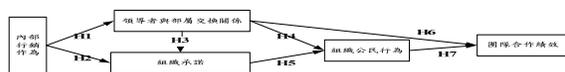


圖 1 本研究之研究架構圖

資料來源：本研究整理

3. 研究方法

3.1 樣本來源與問卷回收

本研究之研究對象為高科技研發人員，且抽樣對象乃針對 W 公司進行問卷發放與施測。本研究共計發放 200 份問卷，問卷發放期間為民國 94 年 10 月 1 日至民國 94 年 12 月 12 日。經由問卷回收與審查之後，將不符合及無效的問卷剔除後，合計有效回卷數共 108 份，有效回卷率 54%。

3.2 資料分析方法

本研究之資料分析方法乃是採探索性因素分析 (exploratory factor analysis) 以找出各主要構面之因素，而後再運用多元迴歸分析 (multiple regression analysis) 以進行研究模型之路徑分析 (path analysis)，以探討研究架構中各構面間之前後影響路徑關係是否成立。

3.3 研究範圍與限制

在研究範圍與限制方面，本研究因囿於時間與財力之限制，所以選定以 W 公司為研究公司；另一方面，本研究問卷對象僅針對 w 公司之研發人員做調查，可能存在職務上認知差異，較缺乏客觀性。且訪談時是上班時間，礙於受訪者的時間壓力，很可能會使受訪者對於訪談內容有所保留，進而可能會造成本研究在往後的分析過程中產生偏誤。

4. 實證研究結果彙整與分析

4.1 研究構面之因素分析與信度測驗

本研究採主成份分析法 (principal component factor analysis) 與直交轉軸法 (varimax) 找出各主要構面之因素，共同因素之數目則是依照 Kaiser (1974) 的取捨標準：各因素的特徵值 (eigenvalue) 必須大於 1 以上，且因素負荷量 (factor loading) 之絕對值必須在 0.6 以上，同時，同構面中之因素與因素間之因素負荷量之差距必須在 0.3 以上。此外，本研究以 Cronbach' α 係數值來檢因素內各變數之一致性及其信度。而 Cuieford (1965) 曾提出 Cronbach' α 係數之取捨標準，認為 Cronbach' α 係數大於 0.7 者為高信度，而 Cronbach' α 係數低於 0.35 者表示信度過低。茲將相關結果說明如後：

(一) 內部行銷作為

本部份由 25 題問項組成，依據因素分析方法與取捨原則，萃取出三項構面因素 (特徵值均大於 1)，構面因素依據其所屬變項之內涵命為：「教育訓練與管理支援」、「主管關懷」、「外部溝通」，構面因素之 Cronbach' α 係數為：0.9417、0.9632、0.9557，故信度甚佳，此外，這項構面因素之累積解釋變異量達 80.245%。以下將說明構面因素的內容：

第一項構面因素為「教育訓練與管理支援」，其內容包括：「公司經常透過教育訓練向我傳達理念與價值觀」、「公司能透過訓練加強員工間的溝通」、「公司所提供之訓練計劃多能符合我的需求」、「公司會提供加強設計及產品創新的訓練課程」、「公司提供非常暢通的管道，讓員工表達看法和提供建議」、「公司內上下溝通的管道十分順暢」、「公司經常舉辦各種內部活動（運動會、員工表揚大會等）增加員工之間的互動」。

第二項構面因素為「主管關懷」，其內容包括：「公司會事先對員工說明清楚公司未來目標、策略，再對外公開資訊」、「直屬主管會定期與我們討論我們在公司內未來的生涯發展」、「直屬主管會設法瞭解我們對他/她帶領部屬方式的看法」、「直屬主管會主動了解員工的日常生活問題和家庭狀況」、「直屬主管會主動瞭解我們在工作上是否遭遇困難」。

第三項構面因素為「外部溝通」，其內容包括：「公司經常透過各種公益活動（街道認養）來提昇我們對公司的認同」、「公司經常透過各種公共報導（如記者會）來提昇我們對公司的認同」。

(二) 領導者與部屬交換關係

本部份由 9 題問項組成，依據因素分析方法與取捨原則，萃取出一項構面因素（特徵值均大於 1），構面因素依據其所屬變項之內涵命為：「領導者與部屬交換關係」，構面因素之 Cronbach' α 係數為：0.9632，故信度甚佳，此外，這項構面因素之累積解釋變異量達 77.264%。以下將說明構面因素的內容：

構面因素為「領導者與部屬交換關係」，其內容包括：「我覺得我和我的直屬主管搭配，工作是有效率的」、「我和我的直屬主管共事愉快」、「我喜歡我的直屬主管的為人」、「我對我的直屬主管有充分信心，所以當他(她)不在時，我會替他的決策做辯護」、「若是我犯了無心之過，我相信我的直屬主管會盡力保護我」、「我的直屬主管瞭解我在工作上的問題和需求所在」、「若有需要，即使是我責任外的工作，我會為我的直屬主管效勞」、「我願意付出額外的努力，來達成我的直屬主管訂定的工作目標」、「我願意盡心盡力地為我的直屬主管工作」。

(三) 組織承諾

本部份由 9 題問項組成，依據因素分析方法與取捨原則，萃取出一項構面因素（特徵值均大於 1），構面因素依據其所屬變項之內涵命為：「組織承諾」，構面因素之 Cronbach' α 係數為：0.958，故信度甚佳，此外，這項構面因

素之累積解釋變異量達 77.365%。以下將說明構面因素的內容：

構面因素為「組織承諾」，其內容包括：「公司之於我而言，具有相當深層的意義與個人情感」、「我覺得自己對公司忠誠度很高」、「目前我在公司工作，我願意充份發揮自己的工作能力」、「我以身為公司的一份子而感到驕傲」、「在公司中，我感覺像大家庭部屬的一份子」、「我願意以超乎一般標準的最大努力，來促進公司的成功」、「我覺得我有道義必須留下來幫公司的忙」、「如果有其他相同性質的公司，我會選擇留下自己目前所待的公司」。

(四) 組織公民行為

本部份由 16 題問項組成，依據因素分析方法與取捨原則，並萃取出二項構面因素，各構面因素依據其特徵值（均大於 1）的高低與所屬變項內涵，依序命名為「公益行為」與「本份行為」，各構面因素之 Cronbach's α 係數依序為：0.8927、0.9443，故信度佳；最後二項構面因素之累積解釋變異量達 79.516%。以下將依據構面因素特徵值（均大於 1）的高低，依序說明各構面因素的內容：

第一項構面因素為「公益行為」，其內容包括：「我會主動對外介紹或宣傳本公司的優點或澄清他人對本公司的誤解」、「我會努力維護本公司的形象，並積極參與有關的活動」、「我會主動提出建設性的改善方案，提供本公司有關單位參考」、「我會以積極的態度參加公司內相關會議與方案」。

第二項構面因素為「本份行為」，其內容包括：「我覺得很少有人利用公司資源處理私人事務，如：私自利用公司電話、影印機、電腦、公務車等」、「我覺得大部份的同仁上班經常提早到達和主動加班，並著手未處理的公務」、「我覺得大部份的同仁工作認真，並且很少出差錯，且願意盡可能接受新的或困難的任務」、「我覺得大部份的同仁積極參與各項訓練，甚至下班後自費進修」、「大部份的同仁為了提昇工作品質與專業知識，而努力自我充實」。

(五) 團隊合作績效

本部份由 9 題問項組成，依據因素分析方法與取捨原則，萃取出一項構面因素（特徵值均大於 1），構面因素依據其所屬變項之內涵命為：「團隊合作績效」，構面因素之 Cronbach' α 係數為：0.9569，故信度甚佳，此外，這項構面因素之累積解釋變異量達 74.504%。以下將說明構面因素的內容：

構面因素為「團隊合作績效」，其內容包括：「我覺得目前的工作團隊計畫進度良好」、「我

覺得目前的工作團隊目標達成情況良好」、「我覺得目前的工作團隊工作成果良好」、「我覺得目前的工作團隊問題解決成效良好」、「我覺得目前的工作團隊資源運用成效良好」、「我在工作團隊中與團員們合作愉快」、「我在工作團隊中與團員們能彼此建立並維持良好的友誼關係」、「如果還有機會的話，我樂意與小組的部屬繼續合作」、「如果未來還有機會和目前小組的部屬合作，我有信心會合作成功」。

4.2 研究假設驗證與構面因素之影響徑路分析

(一) 內部行銷作為對領導者與部屬交換關係影響之分析

在此部份之關係模型中，以「教育訓練與管理支援」、「主管關懷」與「外部溝通」為自變項，而「領導者與部屬交換關係」為因變項。接下來，將以迴歸分析法針對此關係模型來搜尋影響其因變項之最佳自變項組合，迴歸分析結果如表 1 所示，茲分述如後：

就以「領導者與部屬交換關係」為因變項之迴歸分析模型而論，以「教育訓練與管理支援」、「主管關懷」、「外部溝通」為自變項，此模型相當顯著(F 值=44.298)，亦具解釋力量($R^2=0.560$; $Adj.R^2=0.548$)；最後，由於所有自變項最大之 VIF(variance inflationary factor)值小於 10，且自變項之平均 VIF 值並沒有比 1 大很多，故可進一步看出此模型之自變項間應無高度對線性重合問題發生。因此，根據上述迴歸分析結果得知，H1：接受。

表 1 以「領導者與部屬交換關係」構面因素為因變項之逐步迴歸分析表

分析項目	β	t	標準化係數	顯著性
因變項 自變項				
領導者與部屬交換關係				
教育訓練與管理支援	0.187	2.297	0.197	0.024
主管關懷	0.383	4.609	0.438	0.000
外部溝通	0.129	2.765	0.230	0.007

資料來源：本研究整理

表 1 以「領導者與部屬交換關係」構面因素為因變項之逐步迴歸分析表 (續)

分析項目	R^2	Adj. R^2	F	VIF
因變項 自變項				
領導者與部屬交換關係	0.560	0.548	44.298	
教育訓練與管理支援				1.741
主管關懷				2.136
外部溝通				1.638

資料來源：本研究整理

(二) 內部行銷作為、領導者與部屬交換關係對組織承諾影響之分析

在此部份之關係模型中，以「教育訓練與管理支援」、「主管關懷」、「外部溝通」、「領導者與部屬交換關係」為自變項，而「組織承諾」為因變項。接下來，將以迴歸分析法針對此關係模型來搜尋影響其因變項之最佳自變項組合，迴歸分析結果如表 2 所示，茲分述如後：

就以「組織承諾」為因變項之迴歸分析模型而論，以「教育訓練與管理支援」、「主管關懷」、「外部溝通」與「領導者與部屬交換關係」為自變項，此模型相當顯著(F 值=40.058)，亦具解釋力量($R^2=0.690$; $Adj.R^2=0.594$)；最後，由於所有自變項最大之 VIF(variance inflationary factor)值小於 10，且自變項之平均 VIF 值並沒有比 1 大很多，故可進一步看出此模型之自變項間應無高度對線性重合問題發生。因此，根據上述迴歸分析結果得知，H2：部份接受，H3：接受。

表 2 以「組織承諾」構面因素為因變項之逐步迴歸分析表

分析項目	R^2	Adj. R^2	F	VIF
因變項 自變項				
組織承諾	0.690	0.594	40.058	
領導者與部屬交換關係				1.829
教育訓練與管理支援				2.572
主管關懷				1.759
外部溝通				2.278

資料來源：本研究整理

表 2 以「組織承諾」構面因素為因變項之逐步迴歸分析表(續)

分析項目	β	t	標準化係數	顯著性
因變項 自變項				
組織承諾				
領導者與部屬交換關係	0.542	5.737	0.534	0.000
教育訓練與管理支援	0.170	2.113	0.176	0.037
主管關懷	0.006	0.763	0.075	0.447
外部溝通	0.005	1.256	0.103	0.212

資料來源：本研究整理

(三) 內部行銷作為、領導者與部屬交換關係、組織承諾對組織公民行為影響之分析

在此部份之關係模型中，以「領導者與部屬交換關係」與「組織承諾」為自變項，而「組織公民行為」為因變項。接下來，將以迴歸分析法針對此關係模型來搜尋影響其因變項之最佳自變項組合，迴歸分析結果如表 3 所列示，茲分述如後：

就以「組織公民行為」為因變項之迴歸分析模型而論，以「領導者與部屬交換關係」與「組織承諾」為自變項，此模型相當顯著(F 值=)，亦具解釋力量($R^2=$; Adj. $R^2=$)；最後，由於所有自變項最大之 VIF(variance inflationary factor)值小於 10，且自變項之平均 VIF 值並沒有比 1 大很多，故可進一步看出此模型之自變項間應無高度對線性重合問題發生。因此，根據上述迴歸分析結果得知，H4：部份接受，H5：接受。

表 3 以「組織公民行為」構面因素為因變項之逐步迴歸分析表

分析項目	R^2	Adj. R^2	F	VIF
因變項 自變項				
公益行為	0.631	0.624	89.962	
領導者與部屬交換關係				2.298
組織承諾				2.298
本份行為	0.490	0.480	50.444	
領導者與部屬交換關係				2.298
組織承諾				2.298

資料來源：本研究整理

表 3 以「組織公民行為」構面因素為因變項之逐步迴歸分析表(續)

分析項目	R^2	Adj. R^2	F	VIF
因變項 自變項				
團隊合作績效	0.615	0.604	55.385	
領導者與部屬交換關係				2.209
公益行為				1.934
本份行為				2.002

資料來源：本研究整理

(四) 領導者與部屬交換關係、組織公民行為對團

隊合作績效影響之分析

在此部份之關係模型中，以「領導者與部屬交換關係」與「組織公民行為」為自變項，而「團隊合作績效」為因變項。接下來，將以迴歸分析法針對此關係模型來搜尋影響其因變項之最佳自變項組合，迴歸分析結果如表 4 所列示，茲分述如後：

就以「團隊合作績效」為因變項之迴歸分析模型而論，以「領導者與部屬交換關係」與「組織公民行為」為自變項，此模型相當顯著(F 值=)，亦具解釋力量($R^2=$; Adj. $R^2=$)；最後，由於所有自變項最大之 VIF(variance inflationary factor)值小於 10，且自變項之平均 VIF 值並沒有比 1 大很多，故可進一步看出此模型之自變項間應無高度對線性重合問題發生。因此，根據上述迴歸分析結果得知，H6：接受，H7：部份接受。

表 4 以「團隊合作績效」構面因素為因變項之逐步迴歸分析表

分析項目	β	t	標準化係數	顯著性
因變項 自變項				
團隊合作績效				
領導者與部屬交換關係	0.283	3.495	0.316	0.001
公益行為	0.128	1.410	0.119	0.162
本份行為	0.386	5.170	0.445	0.000

資料來源：本研究整理

表 4 以「團隊合作績效」構面因素為因變項之逐步迴歸分析表(續)

分析項目	β	t	標準化係數	顯著性
因變項 自變項				
公益行為				
領導者與部屬交換關係	0.121	1.622	0.146	0.108
組織承諾	0.556	7.564	0.679	0.000
本份行為				
領導者與部屬交換關係	0.457	4.190	0.443	0.000
組織承諾	0.308	2.873	0.303	0.005

資料來源：本研究整理

(五) 構面因素間之影響徑路分析

本研究在前一部份已先行確認各構面因素屬性與素信度，在本部份則是進行各構面因素間之影響關係分析。本研究先以多元迴歸分析法分析研究架構中所有構面因素之影響徑路關係，再進行徑路關係模型檢定與驗證，迴歸分析結果如表 1，表 2、表 3 與表 4。最後，本研究提出徑路關係模型，結果如圖 2。

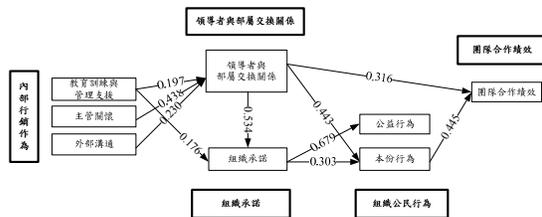


圖 2 本研究各構面因素經迴歸分析後之徑路關係模型圖

資料來源：本研究整理

5. 結論與建議

本研究以 W 公司之研發人員為研究對象，探討「內部行銷作為」、「領導者與部屬交換關係」、「組織承諾」、「組織公民行為」與「團隊合作績效」等各構面間之徑路影響關係。本研究依據各構面因素之迴歸分析結果(如：表 1、表 2、表 3 與表 4)所得之自變項標準化迴歸係數(又稱徑路係數)與影響徑路，進一步繪製徑路關係模型(如圖 2)。本研究根據此研究結果，分別提出結論與建議，茲說明如後：

5.1 研究結論

(一)「內部行銷作為」、「領導者與部屬交換關係」、「組織承諾」、「組織公民行為」與「團隊合作績效」關係之探討

此關係之影響徑路為：「內部行銷作為→領導者與部屬交換關係→組織承諾→組織公民行為→團隊合作績效」。研究結果顯示：公司能提供研發人員所需的教育訓練與管理支援，且領導者能主動關懷部屬與增加溝通，那領導者與部屬間的交換關係程度就能提高，如此更能增加員工對組織的承諾，甚至可激發員工自動自發的行為使團隊之績效能顯著提昇。

(二)「內部行銷作為」、「組織承諾」、「組織公民行為」與「團隊合作績效」關係之探討

此關係之影響徑路為：「內部行銷作為→組織承諾→組織公民行為→團隊合作績效」。研究結果顯示：公司透過支援系統的作法，使研發人員在工作時能夠藉由教育訓練、增加本身的專業提升，使研發人員在組織承諾中，能夠以本身的潛能加以發揮，在工作崗位上盡心盡力的認真工作，使團隊合作績效達成公司的目標。

(三)「內部行銷作為」、「領導者與部屬交換關係」、「組織公民行為」與「團隊合作績效」關係之探討

此關係之影響徑路為：「內部行銷作為→領導者與部屬交換關係→組織公民行為→團隊合作績效」。研究結果顯示：藉由公司支援的活動中，研發人員參與對內部活動的相關決策，使得與領

導者能有共同的目標，因此領導者與部屬間的交換關係程度即提高，而促使研發人員願意做好本份的行為，會加班或提早上班完成工作，不會利用上班完成私人事務的行為，這對整體的團隊合作績效而言，是能順利達成團隊中的計劃進度，也能與其他部屬合作愉快。

(四)「內部行銷作為」、「領導者與部屬交換關係」與「團隊合作績效」關係之探討

此關係之影響徑路為：「內部行銷作為→領導者與部屬交換關係→團隊合作績效」。研究結果顯示：若公司領導者與研發人員間有共同目標，對未來生涯發展方向即會有有共同意識，使得領導者與部屬之間的互動關係密切，因此彼此間的交換關係程度會提高。並藉由在溝通的過程中，解決現況的問題及工作上需求，使研發人員在工作中，能夠願意接受新的或困難的任務，讓合作團隊中在問題解決方面是成效良好。

5.2 研究建議

本研究根據研究結論，分別針對實務界與後續研究者提出如下建議：

一、對實務界之建議

首先，可以藉由公司安排的教育訓練如技術課程及講習座談等，增加研發人員的能力，並且對公司具有一致相同達成預期成效的作用，另外，可增加外部溝通管道，讓領導人與部屬的關係更加密切，同時也能真正的了解部屬其需求及建議。公司員工若能認同公司，必定能為公司盡心盡力的付出。公司全體員工若是能夠具有共同願景、目標，即會使公司全體人員，都具有共同使命及團結合作意識，有助於公司於正面的成就上。

再者，領導者對部屬有充份的信心與主動關懷部屬，且建立良好的榜樣，成為團隊中有影響力的人，使員工在工作上彼此能共事愉快，而領導者也要了解部屬在工作所遭遇到的問題，並提供協助與解決問題，此外，最重要是訂定明確的工作目標，才有執行和完成目標的動力。此外，團隊成員除了做到彼此溝通、協調、建立信賴之外，還要做出承諾及負起責任，並且要以集體尋找團隊的最佳利益為前提，以團隊的價值與成就去衡量成功，這才是邁向成功的關鍵，另外，透過分享、激勵的過程中，讓團隊成員建立起合作的機智，使團隊達成共同目標的信念。

二、對後續研究者之建議

(一)抽樣方面

後續研究者可進一步針對不同職務別(如：行銷人員、業務人員等)來進行分類隨機抽樣，並深入探討不同職務的情況下，找出影響團隊合作績效之相關因素，以供企業做為日後從事相關

管理工作時之參考依據。

(二)一致性之驗證

本研究囿於時間與財力限制，故僅以至 W 公司之研發人員為研究對象，建議後續研究者可運用本研究之架構，將研究範圍擴大為不同產業之企業(如：傳統產業、服務業等)或以不同地區之企業為對象，以進一步驗證本研究架構之一致性。

三、研究貢獻

本研究透過相關理論與文獻之探討與進行樣本實證研究之分析，具體而論，有如下之研究貢獻：過去有關於團隊合作績效議題之研究，多半僅就兩、三個構面來進行相關影響因素之探討，且鮮少從內部行銷作為之觀點來探討影響團隊合作績效之成因。過去研究團隊合作績效的論文中，國內很少學者加以延伸探討，而本研究針 W 公司「內部行銷」以及透過「領導者與部屬交換關係」為中介變項，對「組織承諾」、「組織公民行為」與「團隊合作績效」五個構面加以探討。且本研究所建構的影響團隊合作績效之徑路分析架構，乃是以「內部行銷-領導者與部屬交換關係-組織承諾-組織公民行為-團隊合作績效」為研究之主軸，以建構一個具有影響徑路關係之團隊合作績效的影響徑路模型。同時，本研究採取之徑路分析，可說明具有先後順序的變數間，較先發生的變數將經由什麼途徑來影響其後發生的變數。故藉由本研究提出之徑路關係模型之建構與分析，方能找出影響團隊合作績效之相關影響因素。故本研究除了可補過去類似研究之不足外，更具有特殊之參考價值。

參考文獻

- [1] 林淑姬，1992，『薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究』，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
- [2] 李倫文、洪光遠，2002，『從垂直對偶觀點，初探軍事領導上下關係的形成』，復興崗學報，第 74 期:179~14 頁。
- [3] 李弘暉，1999，『團隊運作過程對團隊績效影響之研究』，人力資源學報，第 11 期: 1~30 頁。
- [4] 陳麗綺，2001，『台灣與大陸企業組織公正、員工工作滿意與組織公民行為關係之比較研究』，大葉大學國際企業管理研究所碩士論文。
- [5] 黃杏文，1998，『內部行銷導向作為與組織承諾關係之研究—以護理人員為例』，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- [6] 張松茂，2001，『多角化金融集團員工認知、內部行銷與組織承諾之關係—以國泰人壽保險公司之業務體系為例』，逢甲大學保險學系碩士班碩士論文。
- [7] 蔡明慶，1996，『組織控制、組織支持、領導者—成員交換理論與組織公民行為關係之研究』，國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
- [8] 蔡秋月，2000，『護理人員組織承諾、工作滿意與組織公民行為之研究 -- 以臺灣南部醫療機構為例』，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- [9] 蕭富峰，內部行銷，12 月第一版，天下遠見出版有限公司，台北，1997。
- [10] 梁殷禎，「服務員工知覺之內部行銷作為、角色知覺與顧客導向間關係之研究-以旅館業為例」，國立中山大學，碩士論文，1999。
- [11] M. R. Barrick, G. L. Stewart, M. J. Neubert and M. K. Mount, "Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No.3, pp.377-391,1998.
- [12] T. S Bateman and D. W. Organ , "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship." *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No.4, pp.587-595,1983.
- [13] L. L. Berry, "The Employee as Customer", *Journal of Retail Marketing*, Vol.3, pp.25-28, 1981.
- [14] P.M.Blau, *Exchange and Power in Social Life*, NY: Wiley, 1964.
- [15] D.J. Cahill, "The Managerial Implications of the Learning Organization: A New Tool of Internal Marketing", *Journal of Service Marketing*, Vol. 9, No. 4, pp.43-51, 1995.
- [16] F. Dansereau, J. Cashman and G.B. Graen, "Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers". *Organization Behavior and Human Performance*, Vol.10, pp.184-200, 1973.
- [17] R. M. Dienesch, and R. C. Liden, "Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development", *Academy of Management Review*, Vol.11, pp.618-634,1986.
- [18] J.H Dyer and H. Singh, "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage" *Academy of Management Review*, Vol. 23, No.4, pp.660-679,1998.
- [19] K.R. Ferris and N.A. Aranya , Comparison of Two Organizational Commitment Scales.

- Personnel Psychology, Vol.36, pp.87-99,1983
- [20] W. R. George and C. Gronroos, "Developing Customer-Conscious Employees at Every Level- Internal Marketing". *Handbook of Service Marketing*, NY:AMACOM,1989.
- [21] C. Gronroos, *Internal Marketing-Theory and Practices*, American Marketing Association Services Marketing Conference Proceedings,1981.
- [22] C. Gronroos, "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards Paradigm Shift in Marketing", *Management Decision*, Vol.32, No.2, pp.4-22,1994.
- [23] J. R. Hackman, *A Normative Model of work Team Effectiveness*, CT: Yale University, 1983.
- [24] E. M. Johnson, E. S. Eberhard and A.G. Kathleen, *Profitable Services Marketing*, IL:Dow-Jones Irwin,1986.
- [25] W. B. Joseph, "Internal Marketing Builds Service Quality," *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 16, No.1, pp.54-59,1996.
- [26] S. S. Kahai, J. J. Sosik and B. J. Avolio, "Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment," *Personnel Psychology*, Vol.50, pp.121-146,1997.
- [27] D. Katz and R.Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2nd, NY: Wiley,1978.
- [28] A. J. Kinicki and R. P. Vecchio, "Influences on the quality of supervisor-subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15, pp.75-82,1994.
- [29] R. C. Liden and G. Graen, "Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership", *Academy of Management Journal*, Vol. 23, pp.451-465,1980.
- [30] J. E. McGrath, *Social Psychology: A Brief Introduction*, N Y: Holt, Rinehart and Winston,1964.
- [31] J.H. Morris and J.D. Sherman, "Generalizability of an organizational commitment model", *Academy of Management Journal*, Vo.24, pp.512-526,1981.
- [32] P.T. Mowday, L.W. Poter and R.M. Steers, *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment*, NY : Absenteeism and Turnover. Academic Press,1982.
- [33] P.C. Nystrom, "Vertical exchange and organizational commitments of american business managers", *Group and Organization Studies*, Vol.15, pp. 296-312,1990.
- [34] C. O'Reilly, III and Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosodical Behavior" , *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.3, pp. 429-499, 1986.
- [35] D. W. Organ, and K. Ryan, "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior", *Personnel Psychology*. Vol.48, No.4, PP.775-802,1995.
- [36] G.M. Parker, *Team Players and Teamwork: the New Competitive Business Strategy*. San Francisco, CA : Jossey-Bass Publishers, 1990.
- [37] P.M Posdakoff and S.B. MacKenzie, "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness." *Journal of Marketing Research*, Vol.31, No.3, pp.351-363, 1994.
- [38] R.P. Settoon, N. Bennett and C. Liden, "Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity", *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, pp.462-471,1996.
- [39] J. H. Shonk, *Working in Teams: A Practical Manual for Improving Work*, NY: Amacom,1982.
- [40] X. M. Song, M. Montoya-Weiss and J. B. Schmidt, "Antecedents and consequences of cross-functional cooperation: A comparison of Rand D, manufacturing, and marketing perspectives," *Journal of Production Innovation Management*, Vol.14, pp.35-47,1997.
- [41] G.M. Spreitzer, "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment" *Academy of Management Journal*, Vol.38, pp.483-504,1996.
- [42] P. Tansuhaj, D. Randall and J. McCullough, "A Services Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Functions", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 2, No. 1, pp.31-38., 1988.
- [43] W. H. Whyte, *The Organizational Man*, N Y: Simon and Schuster,1956.