

# 內部行銷、心理契約與工作績效關聯性之研究-以某證券公司為例

## The research of relationship among internal marketing, psychological contract and job performance-An example of a security firm

黃義俊

國立高雄應用科技大學企業管理系副教授

peterhun@cc.kuas.edu.tw

王詠琦

國立高雄應用科技大學高階經營管理研究所研究生

hual221g@yahoo.com.tw

### 摘要

以往許多學者對證券業進行相關研究，少有探討因證券業者的管理活動對員工所產生的工作績效影響。本文將探討證券業分公司之員工的工作績效可能影響因素，試圖參考以往學者的研究架構與論述，尋找證券商經營活動得以產生績效的關聯。因此選定探討證券業中內部行銷、心理契約與分公司員工之工作績效的關聯性。研究結論如下：

1. 內部行銷對工作績效有顯著正向相關及影響。
2. 內部行銷對員工心理契約有顯著正向相關及影響。
3. 員工心理契約對工作績效有顯著正向相關及影響。
4. 內部行銷會透過心理契約的中介效果間接影響工作績效。

本研究建議包含：(1) 重視第一線員工之直屬主管選用與培訓(2) 持續重視員工教育訓練 (3) 重視服務熱忱的企業理念推動。

**關鍵詞:**內部行銷、心理契約、工作績效

**Key Words:** Internal marketing, Psychological contract, Job performance

### 壹、緒論

#### 一、研究背景與動機

台灣證券業者歷年來皆在競爭激烈的經營環境下努力求生存，並在主管機關的主導下肩負著造就台灣資本市場的成熟、並促進台灣產業的轉型成功以及推升國內生產毛額GDP的成長等多項任務。自2007年的金融危機，美國次級房貸問題崩解後，全球資本市場變化在資金的迅速移動下更加劇烈，全球的投資人對股匯市的價格變動更為敏感，且證券公司已由以往單一股票市場至目前國內外股票、期貨、權證等各項金融商品的提供服務。因此證券業的員工如何以更專業更多元且更完善的服務協助投資人進行投資行為，將影響著證券公司的服務品質與經營績效，並對台灣證券市場在國際上的競爭地位有著關鍵性影響。

對競爭激烈的證券服務業而言，第一線的服務人員與顧客互動的傳遞過程，對服務的成功與否具有決定性的關鍵，而服務人員所具備的服務能力、服務意願及其所表現的服務行為是影響顧客對企業服務品質知覺的來源。而管理者提供第一線員工的服務理念、願景及行為引導，是如何「集合眾人之力，共同完成目標」的重要企業活動。而內部行銷 (Internal marketing) 係將員工視為內部顧客，並透過類似行銷的概念，發展類似行銷的活動，以激勵、影響員工，創造員工滿意，進而建立對顧客之服務意識、市場導向以及銷售意識 (Cronroos, 1981)。也因為正如Brooks (1999) 對心理契約定義是心理契約乃是個別員工以及其服務組織彼此間所抱持的相互性期望。這一主觀認知之影響，隨時間、境況而演化 (萬榮水,2002)，而企業進行內部行銷的活動透過員工心理契約產生的變化，是否會對工作績效產生影響，實值得探討。

#### 二、研究目的

以往國內探討員工工作績效之文獻頗多，各學者皆試圖找出員工績效會因為那些因素而提升，其中有些以

人格特質或員工職能來探討，有些以主管領導或公司管理活動來研究。而證券業的員工工作績效提升，以證券公司有效的管理活動或作為為研究的則尚付闕如。

而本研究試圖參考以往文獻後，由證券業員工之工作績效的可能影響因素中找出有效的因素，Robinson & Morrison (1995) 研究發現員工展現工作績效行為之背後因素，係於員工將其與組織間之關係界定為心理契約關係所致。另 Copper & Cronin (2000) 對內部行銷的定義「如何透過訓練、激勵的管理活動，以提供顧客較佳的服務」，以期員工工作績效得以提升。故本研究將以工作績效因素之一內部行銷探討其是否對 A 證券公司之分公司員工能提供滿足的誘因，或因強化員工心理契約進而提升員工之工作績效。

整理本研究之研究目的如下：

- 一、 探討內部行銷對證券業分公司員工之工作績效的影響。
- 二、 探討內部行銷對證券業分公司員工之心理契約的影響。
- 三、 探討證券業分公司員工之心理契約對其工作績效的影響。

探討內部行銷透過員工心理契約的中介效果對證券業分公司員工工作績效的影響。

## 貳、文獻探討

### 一、文獻探討

#### (一)證券業的競爭環境

綜觀過去我國證券業之發展歷程，主要係面臨以下環境與政策變動使經營利潤產生影響：證券市場成交量的成長不及於證券商家數增加幅度：近十年來市場平均日成交量在 900 億左右，而證券商家數由 455 增至 1,125 家分公司，可見證券商的競爭與利潤大不如前。

在不久的未來證券商所面臨的市場競爭更是大型化、綜合化、自由化與國際化，要因應同業削價競爭、高齡與少子化的社會結構趨勢，同時兩岸證券業務交流與更多國際化的競爭，這些都是讓證券業為了求生存，不斷增加商品由台股、期貨、選擇權、債券、承銷、其他衍生性金融商品到複委託海外交易、基金及保險等各種不同金融商品都可透過證券經紀分公司之通路，因此以往證券營業員單只接受台股買賣下單，到為客戶財富規劃之全方位理財業務人員。此時證券業員工之業務責任與工作壓力已大幅增加。

證券業持續面臨新的挑戰，如何維持證券業之國際競爭力，發展我國資本市場的優勢，正如前奇異總裁傑克·威爾許 (Jack Welch)「人才是策略的第一個步驟，人對了，組織就會對」，且證券業在變動快速的環境中發展人力資源策略上更是刻不容緩的課題。

#### (二) 證券業相關研究

證券業對國內金融秩序及資本與金融市場的發展有著重要的影響，許多學者亦對證券商之經營進行相關研究，而就國內相關證券業文獻之研究面向，主要分為(一)經營策略(二)以顧客角度探討對證券業之影響(三)以員工行為或特質等探討對證券業經營之影響(四)以主管或公司的作法對證券業績之提升等進行研究。

其中經營策略部份大多為證券業的經營模式探討，有部份則為經營風險之研究，而我國證券業是一個在主管機關主導下之完全競爭市場，已有不少學者以獲利能力進行分析，並提出建議證券商業務多元化發展(楊家豪，2008)，惟證券業受外在環境的因素影響大且變化快，各文獻研究能落實對證券業幫助者有限。有些證券業者之獲利情形則受自營部門操作股票績效而影響，如此對證券業者的經營風險大。整體而言成立愈久的證券商相對其效率亦愈高(方進義，2009)。得以了解證券服務業之經營是需要時間與經驗，更呼應了證券商從業人員的經驗及客戶關係是需要時間的累積。

以往當然不乏以顧客面來探討證券業之學者，惟證券業之客戶對營業員之依賴程度往往高於相對證券公司之品牌效果。所以本文仍著重於對證券業之經營績效最直接也最重要的分公司員工來探討，因為所有商品包含股票、期貨、基金、債券...等等幾乎要經由面對客戶的第一線人員來完成交易。

近年來企業的經營走向，為企業主與員工甚至客戶、社會共創發展共享利潤的時代，如何使員工對於企業產生的忠誠度與信賴感，願意以更長期的角度經營共同績效，是主要的課題。本研究試圖參考以往學者的研究

架構與論述，尋找證券商經營績效的長遠性，因此著重於員工之工作績效是否得以透過證券商之訓練或激勵等活動，使員工認同服務之公司，在職涯中可以與企業共同成長。

企業經營競爭環境的變化，使企業管理學的五管中人事管理，演變為人力資源管理至目前的人力資本概念，管理大師哈默爾（Gary Hamel）指出「在過去，員工投入可能是一個選項，公司可以選擇要或不要；今天，員工投入則是整個賽局的本質」，敘述著人才運用及發展的重要性。

近年來證券業的演變更是快速，因證券市場呈現成熟與飽和的完全競爭市場，國內證券商總家數 148 家分公司遍及全台共 1009 家，如何使每一家分公司之經營產生最佳績效，皆是各證券商基本且重要的策略。2008 年金融風暴過後，更讓許多金融業員工對業務服務心生恐懼，而公司領導階層必需在更嚴苛的經營環境下，帶領組織內團隊克服困難創造佳績。

在證券分公司的員工為第一線的服務員工，與顧客的接觸密切，員工代表企業本身，對待顧客的態度與服務行為及外表，將使顧客在接受服務的過程中感受到服務的品質，使顧客對企業品牌的形象影響很大。且因證券業員工之特性與客戶關係密切，尤其是證券營業員通常顧客會因其換營業員有一定程度之轉換成本，也就是一個客戶如果習慣與特定營業員往來，則較不願意改變透過陌生營業員委託下單，因為客戶心理上對於新的營業員是否誠信、是否會聽錯或會錯意而產生成交錯帳、是否能善盡營業員職責協助客戶留意股市變動，這些都是客戶要轉換營業員時的顧慮。此時以證券商的立場，如何留住優質營業員、如何使證券業員工對公司產生組織承諾，進而更高的工作績效，使「顧客」、「員工」、「證券商」在高的工作績效下產生三贏局面。因此什麼樣的作法使員工得以主動貢獻其業務服務能力，就顯得相當重要。

### (三)工作績效

工作績效（Job Performance）是指一個人的工作貢獻之價值、工作之品質或數量，亦即是生產力。當員工之生產力高時，表示組織之整體經營績效較高（蘇義祥，1999）。經由員工個人產生優良績效進而使組織也有優良績效，而評估績效時也以達成組織目標情形，來評估員工個人績效。正如 Campbell（1990）提出工作績效是指個人作為一個組織成員，而完成組織所期望、規定或正式化的角色需求時所表現的行為。Blumberg & Pringle（1982）也提出過去的工作績效因素研究，都忽略了組織因素，將個人特質因素與組織結構因素以往兩派的說法綜合，提出工作績效的決定因素可分為：

1. 潛能因素：包括能力、年齡、健康、知識、技能、智力、教育水準等。
2. 意願因素：包括動機、工作滿足、工作狀況、焦慮等
3. 機會因素：涵蓋了器材供應、工作條件、同僚的行動、領導行為、工作輔助、組織程序、資訊、時間等）。

認為必須考慮到個人層面的才能與工作意願，以及組織層面的支持。

工作績效 = 個人才能（潛能） \* 工作意願（意願） \* 組織支持（機會）

### (四)內部行銷

Cooper & Cronin（2000）認為內部行銷是透過訓練、激勵的管理活動，以提供顧客較佳的服務。Winter（1985）則主張為了調整教育與激勵員工朝向組織目標，就必須讓員工瞭解如何達成目標的方法。國內學者蕭富峰（1997）也認為將員工視為內部顧客般的加以善待，重視員工最基本的原動力，對員工工作績效有正面影響。

國內有關內部行銷之文獻，主要在探討內部行銷與其他構面之關係，包含工作滿足、組織承諾、企業文化、離職傾向、工作動機、顧客導向行為、組織服務型氣候、工作績效等。而金融服務業之內部行銷研究大部份內部行銷之作為或知覺都與其他變項會有正向的影響關係，其中僅康譽瓊（2001）之研究結論顯示：證券營業員對公司內部行銷作為中之「推廣」構面與工作滿足與顧客至上行為為顯著負向關係。唯康譽瓊（2001）於結論中表示其中有若干有關顧客至上之問項，如採取操弄、欺騙的銷售技倆對於主要提供顧客交易下單之證券營業人員並不適合，易造成結果扭曲。而對公司採行為績效評估之知覺程度對內部行銷作為與顧客至上行為之關係仍存在干擾作用，且行為績效評估與顧客至上、工作滿足為顯著正向關係。並建議證券商在強調市佔率與業績表現的前提下應重視營業員由工作上所獲得直屬主管的誠心關懷。

## (五)心理契約

Robinson & Rousseau (1994) 以員工角度定義「心理契約」是個體員工對組織彼此相信另一方會遵循著彼此關係的內容，執行應盡的義務。Davis & Newstrom (1989) 將心理契約定義為員工對於組織心理層次介入的情況。員工願意付出貢獻並保持忠誠度，相對的也會對組織期望回饋超越經驗性的報酬，例如工作保障、社會尊重及人際關係與組織支持等。因此，組織在付出時必須衡量並兼顧員工在心理上與經濟上的期望，以確保員工的工作滿意度、績效且願意留在組織中。當員工知覺到組織未實際執行他們期望的心理契約時，將會影響到他們的工作態度和行為 (Morrison & Robinson, 1997; Robinson, 1996)。當組織以裁減規模、委外活動以及從事各種效率活動來因應快速變遷的環境時，員工與雇主之間交換關係變化，亦會使心理契約產生改變 (Rousseau, 1989、1995)。

## 參、研究設計

### 一、研究架構

本研究主要探討證券業採取內部行銷作為與工作績效之間的關聯性，並加入心理契約變數，探討內部行銷透過員工心理契約對工作績效之影響；另外以性別、婚姻、年齡、職務、教育程度、年資等變項為「內部行銷」、「心理契約」、「工作績效」的控制變項，期望了解各變項間之分布狀況以及是否有差異情形。本研究之整體架構如圖 1 所示：

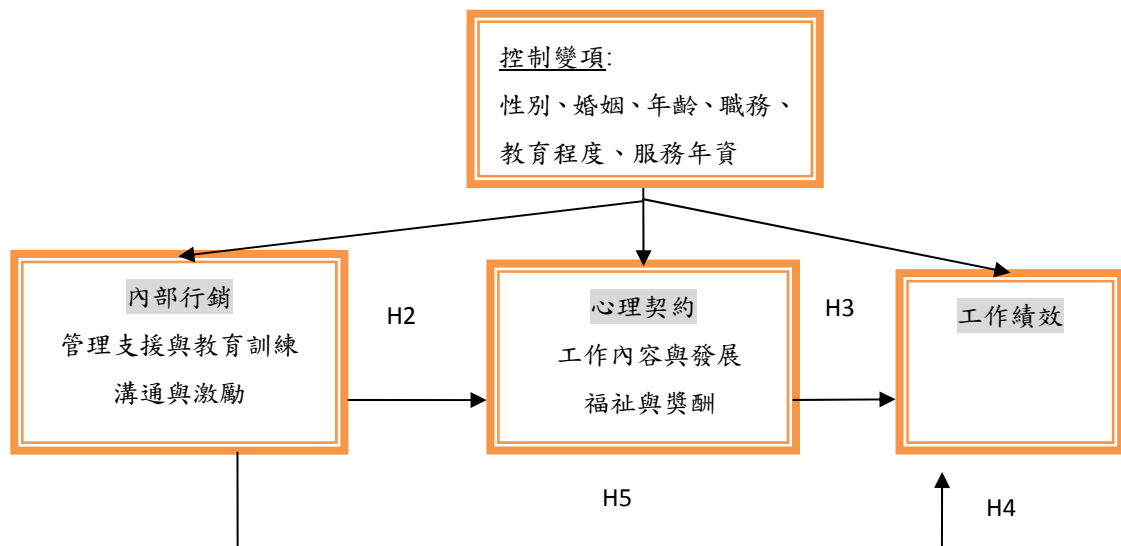


圖 1：研究架構圖

### 二、研究假說

#### (一) 差異性假說

假說 H1：員工之個人變項在內部行銷、心理契約與工作績效的差異性探討部份。

假說 H1.1：不同性別的員工對各研究變項有顯著差異。

假說 H1.2：不同婚姻的員工對各研究變項有顯著差異。

假說 H1.3：不同年齡的員工對各研究變項有顯著差異。

假說 H1.4：不同職務的員工對各研究變項有顯著差異。

假說 H1.5：不同教育程度的員工對各研究變項有顯著差異。

假說 H1.6：不同服務年資的員工對各研究變項有顯著差異。

#### (二) 複迴歸分析

假說 H2：內部行銷對心理契約有顯著正向影響。

假說 H2.1：管理支援與教育訓練對工作內容與發展有顯著正向影響。

- 假說 H2.2：管理支援與教育訓練對福祉與獎酬有顯著正向影響。
- 假說 H2.3：管理支援與教育訓練對組織關係與支持有顯著正向影響。
- 假說 H2.4：溝通與激勵對工作內容與發展有顯著正向影響。
- 假說 H2.5：溝通與激勵對福祉與獎酬有顯著正向影響。
- 假說 H2.6：溝通與激勵對組織關係與支持有顯著正向影響。

**假說 H3：內部行銷對工作績效有顯著正向影響。**

- 假說 H3.1：管理支援與教育訓練對工作績效有顯著正向影響。
- 假說 H3.2：溝通與激勵對工作績效有顯著正向影響。

**假說 H4：心理契約對工作績效有顯著正向影響。**

- 假說 H4.1：工作內容與發展對工作績效有顯著正向影響。
- 假說 H4.2：福祉與獎酬對工作績效有顯著正向影響。
- 假說 H4.3：組織關係與支持對工作績效有顯著正向影響。

**假說 H5：心理契約的中介效果。**

- 假說 H5.1：管理支援與教育訓練透過工作內容與發展對工作績效有顯著正向影響。
- 假說 H5.2：溝通與激勵透過工作內容與發展對工作績效有顯著正向影響。
- 假說 H5.3：管理支援與教育訓練透過福祉與獎酬對工作績效有顯著正向影響。
- 假說 H5.4：溝通與激勵透過福祉與獎酬對工作績效有顯著正向影響。
- 假說 H5.5：管理支援與教育訓練透過組織關係與支持對工作績效有顯著正向影響。
- 假說 H5.6：溝通與激勵透過組織關係與支持對工作績效有顯著正向影響。

**三、操作型定義**

各變項內部行銷、心理契約與工作績效經因素分析進行組成因素之萃取並經各文獻參考後，對各構面定義彙總如下，表 1 所示：

**(一)受測者基本資料：**

員工統計變項係依據本研究之需要而訂定，包含性別、婚姻狀況、年齡、職務、教育程度、服務年資等個人特徵構面來分析，內容如下：

1. 性別：(1) 男、(2) 女
2. 婚姻狀況：(1) 未婚、(2) 已婚
3. 年齡：(1) 21~30 歲、(2) 31~40 歲、(3) 41~50 歲、(4) 51~60 歲、(5) 61 歲 (含) 以上
4. 職務：(1) 營業員、(2) 非營業員
5. 教育程度：(1) 高中 (含) 以下、(2) 專科、(3) 大學、(4) 碩博士
6. 服務年資：(1) 2 年 (含) 以下、(2) 2~5 年、(3) 6~10 年、(4) 11~15 年、(5) 16~20 年、(6) 21 年 (含) 以上

表 1 操作型定義總表

研究變項	構面	操作型定義	參考文獻
內部行銷	管理支援與教育訓練	透過各種教育訓練方式，向員工傳達目標及服務理念，並提供各項能使員工服務顧客之工具或訓練等。	Johnson,Scheuing & Grida (1986) Conduit & Mavondo (2001)
	溝通與激勵	管理者與員工間雙向溝通互相瞭解期望，訂定獎酬、公開表揚或予以鼓勵，使員工產生成就感與樂趣。	Gronroos (1981) Conduit & Mavondo (2001)
心理契約	工作內容與發展	員工個人認為在證券分公司的工作職務內容與未來的發展，是否得以滿足員工的需求。	Robinson & Rousseau (1994)
	福祉與獎酬	員工個人認為在證券分公司的工作是否會獲得鼓勵，是否會有應得的福利與獎酬。	Robinson & Rousseau (1994)
	組織關係與	員工個人認為在證券分公司的工作所獲得組織的	Robinson & Rousseau

	支持	關懷與支持，是否得以滿足員工的需求。	(1994)
工作績效	工作績效	證券業分公司員工的工作貢獻之價值、工作之品質或數量，亦即員工的生產力；即員工之生產力高時，表示組織之整體經營績效高。	蘇義祥 (1999) Blumberg & Pringle (2006)

## (二) 內部行銷

本研究係針對證券業經紀事業部分公司之員工進行探討，對「內部行銷」的操作型定義參考 Johnson, Scheuing & Grida (1986) 定義「內部行銷是服務業用以讓組織內的員工清楚了解組織使命及目標所付出的努力，並透過訓練、激勵、及評價以達成組織所期望的目標。」並參考 Conduit & Mavondo(2001) 之衡量構面「市場教育與訓練、管理支持、內部溝通、人力資源管理、員工參外部溝通」。選擇較適合運用於證券業分公司主管與員工間的內部行銷作為「教育訓練與管理支持、溝通與激勵」為本研究評估構面。

內部行銷之衡量，本研究參考康譽馨 (1999) 以證券營業員為對象之內部行銷為量表，並依其建議進行調整，因此參考鍾春英 (2007) 修改分成 4 個構面，15 個問題。「管理支援與教育訓練」共 8 題；「溝通與激勵」共 7 題。

測量方式採用 Likert 五點尺度評量，分為「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」五個答案。分別予以 1、2、3、4、5 的分數，得分越高表示同意程度越高。

## (三) 心理契約

Davis & Newstrom (1989) 將心理契約定義為員工對於組織心理層次介入的情況。員工願意付出貢獻並保持忠誠度，相對的也會對組織期望回饋超越經驗性的報酬，例如工作保障、社會尊重及人際關係與組織支持等。因此，組織在付出時必須衡量並兼顧員工在心理上與經濟上的期望，以確保員工的工作滿意度、績效且願意留在組織中。而 Northcraft & Neale (1994) 主張心理契約的平衡是延續主管與員工雙方和諧關係的必要條件，當雙方心理契約達到平衡的同時，其關係也會較和諧。而勞資和諧之平衡則依賴下列兩個條件：1. 員工與組織各自對彼此交換關係的期望相互配合的程度。2. 雙方對於實際上交換內容的約定。

本研究量表內容參考 kickul & Lester (2001) 與劉珮穎 (2006) 之心理契約量表，並考量證券業員工且經由專家意見修改分成 3 個構面，15 個問題。「工作內容與發展」共 5 題；「福祉與獎酬」共 6 題；「組織關係與支持」共 3 題。

本量表其中有 2 題反向題，測量方式採用 Likert 五點尺度評量，分為「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」五個答案。分別予以 1、2、3、4、5 的分數，得分越高表示同意程度越高。

## (四) 工作績效

本研究係針對證券業經紀事業部分公司之員工進行探討，參考蘇義祥 (1999) 將「工作績效」定義為：指一個人的工作貢獻之價值、工作之品質或數量，亦即員工的生產力；當員工之生產力高時，表示組織之整體經營績效高。本研究偏重藉員工行為面的衡量方式為工作績效進行研究。本研究參酌以上學者將工作績效構面之操作性定義：證券業分公司員工的工作貢獻之價值、工作之品質，亦即員工為組織目標所付出之努力與展現之能力；即員工之展現成果高時，表示組織之整體經營績效高。

量表參考蘇義祥 (1999) 之工作績效量表、及湯仁棟 (2009) 對某證券公司營業人員之工作績效量表，並參照研究者在證券業服務多年之工作經驗及此行業實際的情況予以編列問項 11 題。本量表 11 題均為正向題，計分採 Likert 五點量表計分，依「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」之順序，分別給 5~1 分，分數越高表工作績效越高。

## 四、抽樣架構

本研究以 A 證券公司為範圍，並以北、中、南不同之分公司員工為研究對象。為方便取樣先以電話請分公司主管代為向員工說明後，再將問卷以電子郵件方式傳送給該分公司所有員工，利用 Google 文件匯入功能回收問卷，每家分公司約 17 至 30 人不等，共向 19 家分公司發出問卷，總發放 437 封電子郵件問卷，總回收 303 份問卷，扣除其中 3 份填答不完全之無效問卷，有效問卷共 300 份，回收率 68.6%。

## 五、問卷前測

本研究為測試問卷的信度內容是否能讓 A 公司證券業員工充分瞭解，先選定 2 家分公司員工共 35 人，分別向員工說明後以紙本問卷進行預試，回收 30 份。整體而言，此份問卷預試結果，其中內部行銷之管理支援與訓練 Cronbach's  $\alpha$  係數有 0.860、內部行銷之溝通與激勵 Cronbach's  $\alpha$  係數有 0.818，心理契約 Cronbach's  $\alpha$  係數有 0.895、工作績效 Cronbach's  $\alpha$  係數有 0.820。各研究構面信度都高達 0.7 以上，顯示此份問卷具有高度內部一致性。

## 六、因素分析

本研究為了解內部行銷、心理契約及工作績效各部分的組成因素，乃採取因素分析法 (Factor Analysis) 來進行組成因素的萃取。

### (一)內部行銷因素之分析

內部行銷的問項中，KMO 值為 0.937，Bartlett 球形檢定之卡方分配為 3404.897，p 值為 0.000，顯示樣本適合進行因素分析，選取兩個因素，其命名分別為管理支援與訓練及溝通與激勵，而各構面之 Cronbach's  $\alpha$  值大於 0.9 以上，二個構面之累積解釋變異量為 65.828%。如表 2 所示。

表 2 內部行銷因素分析表

構面	因素名稱	問項	因素負荷量		$\alpha$ 值
			因素一	因素二	
內部行銷	管理支援與訓練	1.主管會重視員工提工適合的服務環境。	0.703		0.916
		2.主管會提供解決工作問題的相關指引。	0.730		
		3.當客戶不理性態度時，主管會主動協調並支持我。	0.705		
		4.公司辦的教育訓練可以幫助我工作上的成長。	0.835		
		5.公司訓練課程的會有服務態度與服務技巧的課程。	0.646		
		6.公司認為教育訓練是非常有價值的。	0.738		
		7.參加教育訓練可提升我的專業能力。	0.852		
		8.公司會利用開會或網路宣達公司目標或價值。	0.805		
	溝通與激勵	9.公司內上下溝通的管道十分充足與暢通。		0.795	0.920
		10.公司重視員工所提的意見。		0.795	
		11.主管鼓勵員工表達看法與提供意見。		0.732	
		12.公司的獎懲制度公正合理，可以激勵士氣。		0.735	
		13.員工有優異表現時，均能適時得到公開表揚。		0.773	
		14.公司經常舉行業務競賽以提高績效。		0.618	
		15.主管讓我覺得自己是公司內一位有價值的成員。		0.750	
特徵值			<b>8.663</b>	<b>1.211</b>	
解釋變異量(%)			<b>33.281</b>	<b>32.547</b>	
累積解釋變異量(%)			<b>33.281</b>	<b>65.828</b>	

### (二)心理契約因素之分析

心理契約的問項中，KMO 值為 0.880，Bartlett 球形檢定之卡方分

配為 2320.781，p 值為 0.000，顯示樣本適合進行因素分析，選取三個因素，其命名分別為工作內容與發展、福祉與獎酬及組織關係與支持，其中各問項之因素負責荷量皆大於 0.5 為顯著負荷量，而問項 10.「公司進行任何可能會影響到我的權益之決策時，並不會考慮我的意見。」在因素一為-0.218、因素二為-0.194、因素三為-0.660，皆小於 0.5，該問項予以刪除。而各構面之 Cronbach's  $\alpha$  值大於 0.8 以上，三個構面之累積解釋變異量為 66.348%。如表 3 所示。

表 3 心理契約因素分析表

構面	因素名稱	問項	因素負荷量			$\alpha$ 值
			因素一	因素二	因素三	
心理	工作內容與發展	1.公司會提供我所需求的資源，讓我有辦法將工作做的更好。	0.779			0.897

契約	2.當我需要特別協助時，公司相當願意幫助我。	0.833		
	3.我認為公司關心我在工作上的滿意程度。	0.672		
	6.如果我有問題能從主管或公司中獲得援助。	0.829		
	8.主管會重視我個人的目標與生涯發展。	0.651		
福祉與獎酬	4.我會以我在工作上的成就為榮。		0.583	0.852
	7.公司重視員工的福祉與福利。		0.573	
	11.公司重視我在工作上的貢獻。		0.657	
	12.公司提供合理的薪資及獎金制度。		0.808	
	13.公司有提供我完整的教育訓練。		0.668	
組織關係與支持	14.整體上我滿意目前的工作。		0.814	
	5.就算我將工作做到最好，公司也不會在意我。			0.855
	9.公司忽視我的抱怨。			0.894
特徵值		<b>6.422</b>	<b>1.783</b>	<b>1.084</b>
解釋變異量(%)		<b>25.748</b>	<b>25.267</b>	<b>15.334</b>
累積解釋變異量(%)		<b>25.748</b>	<b>51.015</b>	<b>66.348</b>

### (三)工作績效因素之分析

工作績效的問項中，KMO 值為 0.913，Bartlett 球形檢定之卡方分配為 1981.309，p 值為 0.000，顯示樣本適合進行因素分析，選取一個因素，其命名為工作績效。此構面之 Cronbach's  $\alpha$  值大於 0.9 以上，構面之累積解釋變異量為 59.893%。如表 4 所示。

表 4 工作績效因素分析表

構面	因素名稱	問項	負荷量	$\alpha$ 值
			因素一	
工作績效	工 作 績 效	1.我能主動追蹤客戶需求，完成客戶要求。	0.794	0.921
		2.我樂於協助客戶，並提供立即的服務。	0.763	
		3.客戶對我的服務態度普遍滿意。	0.816	
		4.客戶相信我有足夠的專業知識。	0.831	
		5.客戶對我的業務行為相當信任。	0.857	
		6.我充份瞭解目前公司的業務重點並盡力達成任務。	0.792	
		7.我的工作績效常常能達到主管要求的目標。	0.730	
		8.我能開發或協助開發新顧客。	0.660	
		9.我能清楚瞭解客戶需求並解決顧客的問題。	0.818	
		10.我的主管常讚許我的工作表現。	0.648	
特徵值			<b>5.989</b>	
解釋變異量(%)			<b>59.893</b>	
累積解釋變異量(%)			<b>59.893</b>	

整體本研究量表，經因素分析後本研究之各變項構面內部行銷分為「管理支援與訓練」、「溝通與激勵」；心理契約分為「工作內容與發展」、「福祉與獎酬」、「組織關係與支持」；工作績效則為單一構面。且從表內累積解說總變異量欄觀之，各變項之累積解說總變異量值皆大於 0.5，顯示研究量表因素分析結果是可以被接受。

## 肆、研究結果與分析

### 一、樣本結構分析

本研究受測者在性別方面男性占 22.3%、女性占 77.7%，與 A 公司經紀事業部實際性別占比接近，未婚占 27.7% 已婚者居多占 72.3%，年齡層集中於 31~40 歲與 41~50 歲（二者合計占整體樣本數之 79%），符合證券業在 1990 年代蓬勃發展後，環境轉為較不易尋找人才的問題，所以受測者的服務年資大多集中於 11~15 年占整體樣本之 40.7%，教育程度集中於專科及大學（二者合計占整體樣本數之 85%），研究所以以上僅占 5% 尚屬少數。

### 二、差異分析

針對問卷之性別、婚姻狀況、年齡、職務、教育程度、服務年資等統計變項，分別探討其對內部行銷、心理契約與工作績效等變項之構面之影響。以統計方法 t 檢定，檢定兩個獨立樣本是否來自具有相同平均值之母



體；以「t 檢定」針對各變項檢定的有「性別」、「婚姻狀況」及「職務」三項。以單因子變異數分析法，檢定由單一因素影響的多組樣本（兩個或兩個以上）的母體平均數是否相等，若沒有充分證據顯示母體平均數相等，則以 Scheffe 來進行事後母體平均數之檢定，以進一步了解那兩個母體平均數有顯著差異性；以「單因子變異數分析法」針對各變項檢定的有「年齡」、「教育程度」、「服務年資」等三項。

### (一)性別在各構面之差異分析

本研究為驗證證券業員工的性別是否會影響其對各項構面的認知，以獨立樣本 t 檢定分析，由表 5 發現證券業員工的性別對內部行銷、心理契約及工作績效均無顯著差異 ( $p>0.05$ )。表示員工對於內部行銷、心理契約及工作績效的看法與認知不會因為是男性或女性而有明顯的差異。

表 5 不同性別在各構面認知之差異分析

性別		男	女	t 值	p 值	差異比較
構面		平均數	平均數			
內部行銷	管理支援與訓練	3.947	4.015	-0.900	0.369	
	溝通與激勵	3.586	3.711	-1.413	0.159	
心理契約	工作內容與發展	3.585	3.713	-1.600	0.111	
	福祉與獎酬	3.629	3.730	-1.348	0.179	
	組織關係與支持	3.126	3.163	-0.344	0.731	
工作績效		3.820	3.840	-0.312	0.751	

註:「\*」表示  $p$  值 $<0.05$ ，「\*\*」表示  $p$  值 $<0.01$ ，「\*\*\*」表示  $p$  值 $<0.001$ ；達到顯著水準，為顯著差異。

### (二)婚姻狀況在各構面之差異分析

為了解員工婚姻狀況對本研究的各構面是否有影響，以獨立樣本 t 檢定分析，由表 6 發現證券業員工的婚姻狀況對工作績效有顯著的差異 ( $p<0.05$ )。而對內部行銷、心理契約各構面之認知並無顯著差異 ( $p>0.05$ )。從構面的平均數得知已婚者自覺工作績效優於未婚者，推論已婚者由於婚姻生活的安定或家庭經濟的負擔，使對工作績效的表現自覺較優。

表 6 不同受測者婚姻狀況在各構面認知之差異分析

婚姻狀況		未婚	已婚	t 值	p 值	差異比較
構面		平均數	平均數			
內部行銷	管理支援與訓練	3.962	4.015	-0.750	0.454	
	溝通與激勵	3.612	3.711	-1.187	0.236	
心理契約	工作內容與發展	3.669	3.690	-0.273	0.785	
	福祉與獎酬	3.624	3.739	-1.653	0.099	
	組織關係與支持	3.144	3.159	-0.147	0.883	
工作績效		3.747	3.870	-2.099	0.037*	已婚>未婚

註:「\*」表示  $p$  值 $<0.05$ ，「\*\*」表示  $p$  值 $<0.01$ ，「\*\*\*」表示  $p$  值 $<0.001$ ；達到顯著水準，為顯著差異。

### (三)不同職務在各構面之差異分析

本研究受測者職務可分為營業員與非營業員，營業員之工作性質較具獨立性，薪獎制度亦有別於非營業員，以較高獎金具挑戰性之制度。為了解營業員與非營業員對本研究的各構面是否有影響，以獨立樣本 t 檢定分析，由表 7 發現證券業員工的職務為營業員或非營業員對內部行銷、心理契約及工作績效之認知皆有顯著的差異

( $p < 0.05$ )。且非營業員各項認知皆高於營業員，與實務上營業員工作自主性較強相符，其中以內部行銷之溝通與激勵平均數差距 0.2953 (3.8098-3.5145) 為最大，推論要主管與營業員溝通或激勵營業員將比非營業員更花心思或技巧，才能使營業員有與非營業員相同之感受。

表 7 不同職務在各構面認知之差異分析

職務 構面		營業員 平均數	非營業員 平均數	t 值	p 值	差異比較
內部 行銷	管理支援與訓練	3.835	4.123	-4.708	0.000***	非營業員>營業員
	溝通與激勵	3.514	3.809	-4.041	0.000***	非營業員>營業員
心理 契約	工作內容與發展	3.568	3.771	-3.029	0.003**	非營業員>營業員
	福祉與獎酬	3.558	3.818	-4.234	0.000***	非營業員>營業員
	組織關係與支持	3.023	3.252	-2.621	0.009**	非營業員>營業員
工作績效		3.752	3.898	-2.767	0.006**	非營業員>營業員

註:「\*」表示  $p < 0.05$ ,「\*\*」表示  $p < 0.01$ ,「\*\*\*」表示  $p < 0.001$ ; 達到顯著水準, 為顯著差異。

#### (四)不同年齡在各構面之差異分析

為了解員工的年齡對本研究的各構面是否有影響，本研究將所有樣本分為五個員工的年齡層，(1) 21~30 歲 (2) 31~40 歲 (3) 41~50 歲 (4) 51~60 歲 (5) 60 歲以上，其分析結果如下：如由表 8 得知，不論員工年齡在各構面均無顯著的差異 ( $p > 0.05$ )，且經 Scheffe 事後檢定後，各組別呈現無顯著差異。表示無論員工的年齡為何對內部行銷、心理契約及工作績效之認知皆非常接近。

#### (五)不同教育程度在各構面之差異分析

為了解員工的教育程度對本研究的各構面是否有影響，本研究將所有樣本區分為四種教育程度 (1) 高中以下 (2) 專科 (3) 大學 (4) 研究所以上，其分析結果如下：如由表 9 得知，員工之教育程度對各構面大都無顯著的差異 ( $p > 0.05$ )，且經 Scheffe 事後檢定後，各組別亦大都呈現無顯著差異。僅內部行銷變項中之管理支援與訓練構面中達顯著差異 ( $p < 0.05$ )，經 Scheffe 檢定事後多重比較發現員工教育程度專科對管理支援與訓練之正向認知明顯比教育程度屬高中的員工為高。

表 8 不同年齡在各構面認知之差異分析

變項	構面	1 21~30 歲平均數	2 31~40 歲平均數	3 41~50 歲平均數	4 51~60 歲平均數	5 60(含) 歲以上 平均數	F 值	p 值	Scheffe 檢定事後 多重較
內部 行銷	管理支援與訓練	3.8986	4.0645	3.9839	3.8990	0	1.365	0.253	
	溝通與激勵	3.5483	3.7176	3.7235	3.5440	0	1.221	0.302	
心理 契約	工作內容與發展	3.6811	3.7109	3.6734	3.6077	0	0.253	0.859	
	福祉與獎酬	3.5901	3.6953	3.7477	3.7692	0	0.915	0.434	
	組織關係與支持	3.0676	3.1797	3.1651	3.154	0	0.238	0.870	
工作績效		3.6838	3.8836	3.8156	3.9077	0	2.126	0.097	

註:「\*」表示  $p < 0.05$ ,「\*\*」表示  $p < 0.01$ ,「\*\*\*」表示  $p < 0.001$ ; 達到顯著水準, 為顯著差異。

表 9 不同教育程度在各構面認知之差異分析

變項	構面	1 高中(含) 以下平均 數	2 專科 平均數	3 大學平均 數	4 研究所(含) 以上平均數	F 值	p 值	Scheffe 檢 定事後多 重比較
內部行銷	管理支援與訓練	3.7208	4.0758	4.0148	3.9333	3.447	0.017*	1<2
	溝通與激勵	3.5667	3.7432	3.6903	3.4762	1.131	0.337	
心理契約	工作內容與發展	3.6867	3.7170	3.6783	3.5467	0.385	0.764	
	福祉與獎酬	3.6556	3.7890	3.6843	3.5556	1.300	0.275	
	組織關係與支持	3.0667	3.1809	3.1584	3.1333	0.176	0.912	
	工作績效	3.8300	3.8798	3.8112	3.8467	0.445	0.721	

註:「\*」表示 p 值<0.05,「\*\*」表示 p 值<0.01,「\*\*\*」表示 p 值<0.001;達到顯著水準,為顯著差異。

### (六)不同服務年資在各構面之差異分析

為了解員工的服務年資對本研究的各構面是否有影響,本研究將所有樣本分為五個員工的年齡層,(1)2 年以下(2)2~5 年(3)6~10 年(4)11~15 年(5)15 年以上,其分析結果如下:如由表 10 得知,不論員工服務年資在各構面均無顯著的差異(p>0.05),且經 Scheffe 事後檢定後,各組別呈現無顯著差異。表示無論員工的服務年資為何對內部行銷、心理契約及工作績效之認知皆非常接近。

表 10 不同年齡在各構面認知之差異分析

變項	構面	1 2 年以下 平均數	2 2~5 年 平均數	3 6~10 年 平均數	4 11~15 年 平均數	5 15(含)年 平均數	F 值	p 值	Scheff e 檢定 事後多 重比較
內部行銷	管理支援與訓練	4.0870	3.9539	3.9272	4.0102	4.0380	0.574	0.682	
	溝通與激勵	3.6894	3.5263	3.6333	3.7354	3.6832	0.584	0.675	
心理契約	工作內容與發展	3.8000	3.6842	3.6627	3.6934	3.6522	0.310	0.871	
	福祉與獎酬	3.7174	3.6316	3.6194	3.7705	3.7005	0.995	0.434	
	組織關係與支持	3.1522	2.9211	3.1045	3.1680	3.2464	0.786	0.535	
	工作績效	3.7000	3.7158	3.7866	3.8377	3.9074	1.785	0.132	

註:「\*」表示 p 值<0.05,「\*\*」表示 p 值<0.01,「\*\*\*」表示 p 值<0.001;達到顯著水準,為顯著差異。

### 三、內部行銷、心理契約與工作績效之相關分析

在內部行銷與心理契約之間,本研究發現,內部行銷的管理支援與訓練、溝通與激勵變數對心理契約的工作內容與發展、福祉與獎酬、組織關係與支持變數均有顯著正相關。詳如表 11 所示。在內部行銷與工作績效之間,內部行銷的管理支援與訓練、溝通與激勵變數對工作績效變數均有顯著正相關。在心理契約與工作績效之間,心理契約的工作內容與發展、福祉與獎酬、組織關係與支持變數對工作績效變數也均有顯著正相關。

表 11 內部行銷、心理契約及工作績效之相關性

構面	內部行銷		心理契約			工作 績效
	管理支援 與訓練	溝 通 與 激 勵	工作內容 與發展	福 祉 與 獎 酬	組 織 關 係 與 支 持	
內部行銷						
管理支援與訓練	1.000					
溝通與激勵	.764**	1.000				
心理契約						
工作內容與發展	.624**	.724**	1.000			
福祉與獎酬	.601**	.658**	.733**	1.000		
組織關係與支持	.235**	.261**	.261**	.199**	1.000	
工作績效	.512**	.467**	.580**	.550**	.130*	1.000

註 1: \*\*在顯著水準為 0.01 時(雙尾),相關顯著。

註 2: \* 在顯著水準為 0.05 時 (雙尾), 相關顯著。

#### 四、內部行銷與工作績效之複迴歸分析

本研究以複迴歸探討, 內部行銷的二個自變數, 對工作績效之迴歸模型均達顯著水準。而在各別顯著性方面, 管理支援與教育訓練, 及溝通與激勵對工作績效皆有顯著正向的影響。詳如表 12 所示。

表 12 內部行銷各構面與工作績效之迴歸分析

變數	工作績效			
	$\beta$	t 值	p 值	VIF
管理支援與訓練	0.372	4.860	0.000***	2.399
溝通與激勵	0.183	2.398	0.017**	2.399
常數	2.099			
F 值	56.573			
Sig.	0.000			
adj-R <sup>2</sup>	0.271			

【註】\*表示 P<0.1; \*\*表示 P<0.05; \*\*\*表示 P<0.01

#### 五、心理契約與工作績效之複迴歸分析

本研究以複迴歸探討, 心理契約的三個自變數, 對工作績效之迴歸模型均達顯著水準。而在各別顯著性方面, 工作內容與發展對工作績效、福祉與獎酬有顯著的正向影響, 但組織關係與支持則對工作績效無顯著的影響。詳如表 13 所示。

#### 六、內部行銷與心理契約之複迴歸分析

本研究以複迴歸探討, 內部行銷的二個自變數, 對工作內容與發展、福祉與獎酬及組織關係與支持之迴歸模型均達顯著水準, 具有統計上的意義。而在各別顯著性方面, 對工作內容與發展都有顯著的正向影響, 以溝通與激勵最高、管理支援與教育訓練次之; 對福祉與獎酬亦均有有顯著的正向影響, 最後對組織關係與支持部份, 則未達顯著的影響水準。詳如表 14 所示。

表 13 心理契約各構面與工作績效之迴歸分析

變數	工作績效			
	$\beta$	t 值	p 值	VIF
工作內容與發展	0.388	5.633	0.000***	2.229
福祉與獎酬	0.270	3.984	0.000***	2.163
組織關係與支持	0.025	-0.530	0.596	1.073
常數	1.904			
F 值	57.986			
Sig.	0.000			
adj-R <sup>2</sup>	0.364			

【註】\*表示 P<0.1; \*\*表示 P<0.05; \*\*\*表示 P<0.01

表 14 內部行銷各構面與心理契約之迴歸分析

變數	工作內容與發展	福祉與獎酬	組織關係與支持
----	---------	-------	---------

	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
管理支援與訓練	0.170	2.783	0.006***	0.237	3.570	0.000***	0.084	0.968	0.334
溝通與激勵	0.594	9.716	0.000***	0.478	7.208	0.000***	0.197	2.278	0.023**
常數	0.981			1.282			1.830		
F	172.045			124.733			11.387		
P	0.000			0.000			0.000		
adj-R <sup>2</sup>	0.534			0.453			0.065		

【註】\*表示 P<0.1；\*\*表示 P<0.05；\*\*\*表示 P<0.01

### 七、心理契約的中介效果

為了驗證心理契約對內部行銷與工作績效之中介效果，本研究依循 Baron& Kenny (1986) 之建議，他們認為需滿足下列三項條件：條件一：自變項與中介變項相對依變項均應有顯著影響。條件二：自變項對中介變項有顯著影響。條件三：加入中介變項置入迴歸式後，會降低自變項對依變項的影響力。若自變項對依變項的直接影響在加入中介變項後，仍呈顯著時，則為部分中介效果，若轉變為不顯著時，則為完全中介效果。

#### (一)、工作內容與發展的中介效果

條件一自變項內部行銷對依變項工作績效有顯著正向影響。條件二自變項內部行銷對中介變數心理契約的變項工作內容與發展存在顯著正相關。條件三在置入中介變數工作內容與發展後，管理支援與訓練對工作績效的迴歸係數由 0.372 (p<.01)降低為 0.293 (p<.01)，較置入前弱且且仍達顯著，符合部份中介效果；溝通與激勵對工作績效的迴歸係數由 0.183 (p<.01)轉為不顯著影響-0.092 (p>0.1)，符合完全中介效果。詳如表 15 所示。

#### (二)、福祉與獎酬的中介效果

條件一自變項內部行銷對依變項工作績效有顯著正向影響。條件二自變項內部行銷對中介變數心理契約的變項福祉與獎酬存在顯著正相關。條件三在置入中介變數福祉與獎酬後，管理支援與訓練對工作績效的迴歸係數由 0.372 (p<.01)降低為 0.282 (p<.01)，較置入前弱且且仍達顯著，符合部份中介效果；溝通與激勵對工作績效的迴歸係數由 0.183 (p<.01)轉為不顯著影響 0.003 (p>0.1)，符合完全中介效果。詳如表 16 所示。

表 15 工作內容與發展對內部行銷與工作績效有中介效果分析

變數	工作績效					
	模式一			模式二		
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
管理支援與訓練	0.372	4.860	0.000***	0.293	4.062	0.000***
溝通與激勵	0.183	2.398	0.017**	-0.092	-1.128	0.260
工作內容與發展				0.464	6.869	0.000***
常數	2.099			1.739		
F	56.573			59.308		
P	0.000			0.000		
adj-R <sup>2</sup>	0.271			0.369		

【註】\*表示 P<0.1；\*\*表示 P<0.05；\*\*\*表示 P<0.01

表 16 福祉與獎酬對內部行銷與工作績效有中介效果分析

變數	工作績效	
	模式一	模式二

	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
管理支援與訓練	0.372	4.860	0.000***	0.282	3.818	0.000***
溝通與激勵	0.183	2.398	0.017**	0.003	0.035	0.972
福祉與獎酬				0.378	5.967	0.000***
常數	2.099			1.688		
F	56.573			53.980		
P	0.000			0.000		
adj-R <sup>2</sup>	0.271			0.347		

【註】\*表示 P<0.1；\*\*表示 P<0.05；\*\*\*表示 P<0.01

### (三)、組織關係與支持的中介效果

條件一自變項與中介變項均應對依變項有顯著正向影響；自變項管理支援與訓練、溝通與激勵對工作績效有顯著正向影響，如表 12；中介變項組織關係與支持對工作績效無顯著正向影響，如表 13。故條件一不成立。停止置入組織關係與支持之中介效果分析。即內部行銷並不會透過組織關係與支持對工作績效產生影響。

## 伍、結論與建議

### 一、研究發現

#### (一) 樣本公司的內部行銷、心理契約與工作績效的管理概況

本研究實證結果發現，A 證券公司通路員工對內部行銷活動中認同公司提供「管理支援與訓練」高於公司對員工的「溝通與激勵」，其中又以「參加教育訓練能提升自己的專業能力」最被員工接受，而「主管會重視員工提供適合的服務環境」及「公司訓練課程會有服務態度與服務技巧的課程」是屬員工雖滿意但認同度較低。有關溝通與激勵則員工最能瞭解公司的是「公司經常舉行的業務競賽以提高績效」，而對於「公司重視員工所提的意見」則似乎較難使員工感受到公司的重視。

在員工心理契約方面，結果顯示員工對於福祉與獎酬的認同度高於工作內容與發展及組織關係與支持，其中又以「我會以我在工作上的成就為榮」最高，其次為「整體上我滿意目前的工作」，足見 A 公司在對員工績效呈現或實質獎酬是可以給予員工工作的意願。而其中認同度較低的為組織關係與支持，得以瞭解員工並不認為能由公司獲得精神上的支持，這樣的實證，正如一般的大型企業常思考，獲得基層員工的企業情感並不容易，卻也是極需設法取得員工之認同。

在工作績效方面，A 公司員工普遍認為自己「樂於協助客戶，並提供立即的服務」，也認為「客戶對我的服務態度普遍滿意」，只要公司把業務重點讓員工瞭解，員工皆認為自己能盡力達成任務。由實證結果顯示員工認為其主管對其的稱讚並不足夠，對自己開發新客戶的能力較不具信心。因此，A 公司基層員工之直屬主管仍應再多給員工稱讚並協助員工開發新客戶。

本研究進一步分析 A 證券公司通路員工對內部行銷、心理契約與工作績效之差異。結果發現不論員工性別、年齡、年資對各構面均無顯著差異。已婚員工對自我工作績效的滿意高於未婚員工，其餘各構面不會因婚姻狀況而有認知差異。學歷在各構面的認知大都無顯著差異，僅其中內部行銷活動中之「管理支援與訓練」專科學歷員工顯著高於高中學歷員工，表示專科員工積極希望學習與取得工作公司支援的意願較高，其餘大學或研究所則意願不明顯有差異。在職務上則無論是內部行銷、心理契約或工作績效皆為非營業員之認知或滿意程度高於營業員。

#### (二) 內部行銷與工作績效

本研究發現內部行銷變項對工作績效有顯著正向影響。接著本研究進一步驗證內部行銷各構面對於工作績效的影響，實證結果發現分析管理支援與訓練、溝通與激勵皆具有顯著正向影響關係。此結果與 Johnson、Scheuing & Grida (1986) 所提內部行銷是服務業用以讓組織內的員工清楚了解組織使命及目標所付出的努力，並透過訓練、激勵、及評價以達成組織所期望的目標之看法相同。即可透過提高公司管理支援與訓練及與員工進行良好

溝通及激勵員工等內部行銷活動，增加員工之工作績效。

### **(三)內部行銷與心理契約**

本研究發現內部行銷對心理契約有顯著正向影響。此結果與賴燕美（2006）所提當組織能夠落實內部行銷作為，提供順暢溝通管道與激勵員工，使員工發展並重視其福利，則員工內心心理契約自會滿足。由本研究進一步的驗證內部行銷各構面對於心理契約的影響，實證結果除了內部行銷的管理支援與訓練活動與員工心理契約中組織關係與支持無顯著影響以外，其餘各構面含管理支援與教育訓練對工作內容與發展、管理支援與訓練對福祉與獎酬、溝通與激勵對工作內容與發展、溝通與激勵對福祉與獎酬、溝通與激勵對組織關係與支持皆為顯著影響。而管理支援與教育訓練對組織關係與支持不顯著即意指 A 公司提供員工一些工作上的支援或進行了教育訓練，並不一定會有相關性使員工心理上認為被公司所支持或認同。

### **(四)心理契約與工作績效**

本研究結果與 Robinson & Morrison（1995）所提員工展現工作績效之背後因素之一，係於員工將其與組織間之關係界定為心理契約關係所致相同。發現 A 公司員工心理契約與工作績效的分析上，員工工作內容與發展會對員工工作績效有影響，員工的福祉與獎酬也會正向影響員工工作績效；但員工的工作績效並不受員工認為工作做到最好公司也不會在意或公司忽略其抱怨而影響。有可能是因為 A 公司屬大型企業具有一定制度，以致於員工亦瞭解公司不易因個人的抱怨而調整制度，惟在心理契約問項中也發現員工普遍都滿意自己目前的工作，所以組織關係與支持的構面並不會對工作績效有影響。

### **(五)心理契約之中介效果**

本研究對心理契約之中介效果探討發現，A 公司員工在工作內容與發展在內部行銷與工作績效間具有部份中介效果，員工在福祉與獎酬在內部行銷與工作績效間也會有間接的影響，而組織關係與支持則不會對內部行銷與工作績效產生中介效果。內部行銷構面中管理支援與訓練透過工作內容與發展對工作績效有部份中介效果，顯示員工的工作績效會因為公司進行管理支援對工作內容與發展的認知產生影響。溝通與激勵透過工作內容與發展對工作績效有完全中介效果，亦即員工工作績效會因為溝通與激勵對工作內容與發展的認知而影響。管理支援與訓練透過福祉與獎酬對工作績效有部份中介效果，亦即員工工作績效會因內部行銷活動中管理支援與訓練對福祉與獎酬的認知而影響。溝通與激勵透過福祉與獎酬對工作績效有完全中介效果，亦即員工工作績效會因溝通與激勵對福祉與獎酬的認知而產生影響。

## **二、建議**

### **(一)、內部行銷構面之建議**

本研究之研究結果顯示，員工認為無論公司或自己都認知教育訓練是有價值的，這與證券業的員工專業度要高且資訊變化迅速快有關，公司定期與不定期的教育訓練能使員工工作更順利以及更成長。因此建議證券業者對員工教育訓練予以重視，因為適當的教育訓練除了能提升員工的工作績效，亦提升員工對公司的認同度，留住有心成長的人才。

另有關員工認為公司較不重視員工所提意見及對於公司的獎懲制度公正合理性及激勵員工的可能性較不認同等，建議證券業者對於第一線員工之直屬主管之選任或訓練，應多強化與員工的溝通或關懷、激勵員工的能力，發掘員工的需求、傾聽、激發其工作的熱情。

### **(二)、心理契約構面之建議**

本研究之結果顯示，員工會以工作上的成就為榮，也滿意目前的工作，卻認為公司會重視其抱怨或其做的再好也不會被重視的心理感受，推論 A 公司制度健全能使員工滿意，惟組織較大將拉大員工與公司之距離，建議利用行銷管理程序或人力資源管理結合，公開且常傳達公司的願景、理念或第一線員工關心之工作發展、個人與公司共同成長訊息（如公司重視與顧客維持長期合作關係）。並建議證券業之直屬主管要能建立公司與員工間之良好的溝通管道。

本研究實證公司進行的內部行銷活動，經由員工的對福祉獎酬或工作內容與發展會影響其工作績效。因心理契約會影響工作績效，而其又屬個別員工不同的心理認知，因此建議直屬主管對個別員工的真誠關心、重視

反應，幫助員工工作與成長，創造員工個人與公司的良好工作績效。

### **(三)、工作績效構面之建議**

本研究之研究結果顯示，員工認為自己樂於協助客戶並立即提供服務是本研究所有問項最被認同的題項，這與證券服務業的特性員工皆能以服務客戶為主要任務有關。而普遍較不認為主管會常讚許其工作表現，故建議 A 證券公司之第一線直屬主管應多鼓勵、讚許員工，激勵員工，使員工心理感受更好，更有意願投入服務的熱忱，而使工作績效提高，企業經營績效更有效能。

### **(四)、小結**

綜合以上所述，建議應首重強化第一線員工之直屬主管對公司之理念認知與各項主管技能，因其肩負著傳達公司的業務方向與重點、公司未來的發展、攸關人才的發現、培養與訓練。其次，對於員工之教育訓練亦應持續不斷的進行，並經常性對員工調查訓練需求。再者，不能忽略服務熱忱的企業理念推動，有助於公司企業的良好形象形成，以兼顧公司短期獲利率或市佔率以及長期的企業形象與社會評價。

## **三、研究貢獻**

### **(一) 學術貢獻**

回顧國內相關之文獻，以往李宗哲（2005）、舒翰鵬（2006）皆對內部行銷與證券公司員工工作績效的關係進行研究。結論皆為有正向相關影響，建議證券商應加強內部行銷方式，以提升員工工作績效。本研究除對內部行銷與工作績效的關係作一驗證外，並驗證內部行銷透過心理契約的中介效果對工作績效有正向相關影響，與 Blumberg & Pringle（1982）認為員工的績效來自其能力、年齡、教育水準...等潛能因素外，還有動機、工作滿足、工作狀況等意願因素（即員工心理契約對組織的認同程度），以及工作條件、領導方式、時間等機會因素（如內部行銷的作為）相符。

### **(二)、實務貢獻**

由於顧客服務導向的服務模式已經帶動國內眾多企業的重視，且各企業亦有人力資本的概念。本研究探討 A 證券公司運用內部行銷將員工視為內部顧客導向的管理經營模式，並研究員工心理契約之知覺，是否得以引發員工自發性的執行力，產生工作績效。

依本研究之實證，管理經營活動以員工為導向之內部行銷活動並經由員工心理認知的衡量，除員工對組織關係與支持的心理認知外，大多能產生工作績效的正向影響。如此表示證券業對於人才需求的問題及營造企業以客為尊的企業優良形象，都可以藉由公司的教育訓練、公司或主管的溝通等各項內部行銷活動，使員工心理上更認同，工作更具績效，達成證券公司得以更有效率的長期經營模式。

## **四、研究限制與後續研究建議**

### **(一) 研究架構的限制：**

本研究僅探討內部行銷、心理契約與工作績效的關係，但會影響工作績效的前因變項非常多，尤其是影響內部行銷與工作績效的中介變數很多，為避免失去研究焦點，許多影響因素並未納入。本研究主要論點為員工長遠自發性績效行為，且礙於時間與成本僅採員工自行評估之工作績效結果，其實對工作績效評估仍可採雙向評核方式予以探討。而內部行銷有作為面、知覺面及各家分歧的研究面向，本研究僅依部份專家選擇較適合證券業的作為進行研究，且心理契約層面亦僅偏向從員工觀點的心理契約切入研討。這些都因此限制了研究的架構。

### **(二) 研究設計的限制：**

本研究在時間點上未採用時間序列式研究僅採縱斷式，並未考量員工隨非任職組織之外在環境，如政府政策、全球經濟環境等之工作績效所產生之變化。

### **(三) 後續研究建議：**

本研究僅以 A 公司為例，建議後續研究者可多研究不同規模之證券公司或不同產業進行內部行銷與心理契約與工作績效的關聯性。



## 參考文獻

### 一、中文部分

- [1] 王志蓮 (2008)。領導者-成員交換關係、員工心理契約與組織公民行為之研究-以南部科學工業園區研發人員為例。南台科技大學人力資源研究所碩士論文。
- [2] 方進義 (2009)。零和限制下探討證券商經營效率之研究。交通大學經營管理研究所碩士論文。
- [3] 李宗哲 (2005)。內部行銷、工作滿足、員工顧客導向與工作績效間之相關研究-以金融控股公司旗下之證券業為例。大葉大學會計資訊研究所碩士論文。
- [4] 康譽瓊 (2001)。內部行銷作為、行為評估、工作滿足和顧客導向之研究-以證券營業員為例。國立中山大學企業管理研究所論文。
- [5] 舒翰鵬 (2006)。內部行銷基制對業務人員工作績效之影響-以國內某大型綜合證券商為例。銘傳大學國際企業學系碩士在職專班論文。
- [6] 楊家豪 (2008)。台灣證券業經營效率之探討。國立政治大學行政管理學系碩士論文。
- [7] 萬榮水 (2002)。公務人員期望「跨組織發展」生涯之勞雇心理契約的意涵，研習論壇，第十九期，頁 29-34
- [8] 賴燕美 (2006)。探討組織公平、內部行銷、心理契約、專業承諾對組織公民行為關聯性之研究-以嘉義市警察局為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
- [9] 蕭富峰 (1997)。內部行銷，台北；天下文化出版。
- [10] 劉珮穎 (2006)。組織溝通對員工變革認知與心理契約影響之研究—以 F 技術學院改名為科技大學過程為例。樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
- [11] 鍾春英 (2007)。內部行銷、組織承諾與服務態度間關係之研究-以高雄市稅捐稽徵處為例。國立應用科技大學商業經營研究所碩士論文。
- [12] 蘇義祥 (1999)。中華電信專戶服務部門領導型態與工作績效關係之研究：服務人員特質及成熟度的調節作用。國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- [13] Jack Welch speaks:Lowe,J.C. (2006) wisdom from the world's greatest business leader,中譯本,「傑克..威爾許的奇異智慧」,劉清彥譯,臺北:商周出版。

### 二、英文部分

- [1] Baron,R.M.& Kenny, D. A.(1986.) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research:conceptual, strategic, and statistical considerations.Journal of Personality and SocialPsychology,51,1173-1182.
- [2] Brook,R.F., Botschen,M. & Lings,I.N. (1999) ,"Internal Marketing and Customer Driven Wavefronts", The Service Industries Journal,19(4),pp.49-67。
- [3] Blumberg, M, &Pringle, C. D. (1982)Yhe missing opportunity in organizational research:Some implications for a theory of work performace. Academy Of Mangagement Review, 7,P.560-569.
- [4] Campell,J.P.(1970)Managerial Behavior Performance and Effectiveness. New York McGraw Hill.
- [5] Campbell,J.(1990).Modeling The Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology,Chicago:Rand McNally.
- [6] Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation. Journal of Business Research,51,11-24.
- [7] Cooper,J. & Cronin,J.J., (2000) "Internal Marketing:A Competitive Strategy for the Long-Term Care Industry",Journal of Business Research,48,pp.177-181。
- [8] David,E.M., (1994) "Psychological Contracts and Change", Human Resource Management(1986-1998)33(3),1994,p.353.
- [9] Gronroos,C., (1981) "Internal Marketing-An Integral Part of Marketing Theory", In Donnelly, J.H. and George. W.E.(eds.),Marketing of Services, American Marketing Association Proceedings Series, pp.236-238。
- [10] Gronroos, C. (1981). Internal Marketing—Theory and Practice. In American Marketing Association Services

Marketing Conference Proceedings,41-7.

- [11] Gary Hamel and C.K. Prahalad, (1990) The Core Competence of the Corporation, Boston:Harvard Business Review.
- [12] Johnson, E. M., Scheuing, E. E. & Gaida, K. A.(1986).Profitable Services Marketing. Homewood, IL: Dow-Jones Irwin.
- [13] Johnson,E.M.ScheuingE.E.,&Gaida K.A., (1986) "Profitable Services Marketing"Homewood,IL:Dow-Jones Irwin .
- [14] Kickul,J.(2001).When organizations break their promises: employee reactions to unfair processes and treatment. Journal of business ethics,29,289-307.
- [15] Korman,A.K.(1977),Organization behavior engiewoods. New Jersey: Prentice-Hall.
- [16] Perter Drucker (1943) ,Concept of the Corporation
- [17] Marrision, E.W. & S.L. Robinson(1997). When Employees Feel Betrayed:A Model of How Psychological Contract Violation Develops. Academy of Management Review, Vol.22,pp.226-256.
- [18] Northcraft, G. B., & Neale, M. A.(1994). Organizational behavior-a management challenge, 2nd ed., The Dryden Press. Robinson,S.L.& D.M.Rousseau(1994), Biolating the Psychological Contract:Not the Exception but the Norm, Journal of Organizational Behavior, Vol.15,pp.245-259.Robinson,S.L.& E.W.Morrison(1995),Psychological Contracts and OCB: the Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior, Journal of Organizational Behavior, Vol.16,PP.289-298.Rousseau, D.M.(1989),Psychological and