

內部行銷、團隊凝聚力與工作滿意對工作績效影響之研究-以銀行業為例

A Study of the Impact of Internal Marketing, Team Cohesiveness and Job Satisfaction on Job Performance

杜昕蓉¹

國立高雄應用科技大學企業管理系 研究生

stitch30621@hotmail.com

葉惠忠²

國立高雄應用科技大學企業管理系 副教授

hcyeh@cc.kuas.edu.tw

摘要

為因應激烈的市場競爭，金融資產規劃與財富管理已成為全球趨勢。近年來，金融機構紛紛以同業間購併、異業間策略聯盟、多角化跨業經營的模式，擴張營運規模及提高競爭力，而具有專業知能並兼具業務行銷能力的理財人員變成為核心競爭力的來源。故如何透過卓越之員工管理機制，提昇工作滿意度，留住優秀的人才，實已成為金融業是否能夠脫穎而出的關鍵因素。本研究針對國內銀行，利用問卷調查統計分析內部行銷、團隊凝聚力，薪酬制度與工作滿意度對工作績效之影響關係，以瞭解其管理意涵並提供日後銀行業者推行薪酬激勵制度之評估參考。

經實證分析結果發現(1)本研究建構之模式整體配適度良好。模式中內部行銷對員工的工作績效未呈現直接影響，但可透過工作滿意度之中介效果，對員工工作績效會產生間接正向效果。團隊凝聚力透過工作滿意度為中介對工作績效有顯著正向效果。(2)本研究經由底薪制、獎金制之巢型關係模式分析，發現兩群組中，獎金制度對工作滿意影響工作績效產生顯著調節效果。以上結果顯示，銀行財富管理部門實施「理財經營團隊」確實有利於推展內部行銷，將行銷策略與團隊管理結合應用，搭配獎金制給予員工激勵，直接能提升員工工作滿意度，間接達成組織工作績效。

關鍵詞：內部行銷，團隊凝聚力，工作滿意，工作績效。

internal marketing, team cohesiveness, job satisfaction, job performance

1. 緒論

1.1 研究背景

過去，理專在高額業績獎金誘導下，做出偏離合理的投資建議，引發過度銷售的疑慮，尤其在〇八年金融海嘯後，造成客戶大幅虧損，引發客訴，這類情事屢見不鮮；財富管理銀行形象跌落谷底，很多理專甚至「不敢讓人知道自己是理專」。香港電影「奪命金」中，更將金融人員的理性掙扎與業績壓力，赤裸呈現。「本土銀行從過去的慘痛教訓中，學到風險控管的經驗」玉山金總經理黃男州說；從此之後，如何在「個人業績」與「客戶權益」之間取得平衡點，就是財富管理的一大學問。

世新大學財務金融系與今周刊共同舉辦的「財富管理銀行評鑑」，2013年邁入第七屆，評鑑是市場上唯一來自銀行、理專、客戶三方問卷調查的財管評鑑，「理專到底該不該領取業績獎金？」始終是銀行的財富管理業務中，客戶、銀行業者、理專都高度關心的議題。我們在這次調查裡，看到了幾個特殊的現象。首先，玉山銀行與臺灣銀行兩家市場上少數理專沒有業績獎金的銀行，分別奪得本次評鑑的第一與第四名，其中尤以過去並不甚著墨於財富管理業務的臺銀出線，更讓「理專應不應該領取業績獎金」的疑問，似乎得到意外的證實。其次，評鑑中有幾家銀行直言，近年來不斷在理專的薪資結構中做調整，其中之前北富銀的理專獎金中，有九成來自於業績，但在〇八年之後，北富銀加入了許多對理專考核的項目，包括法律遵循、客戶投訴等，都成為影響理專獎金的元素，而實際業績高低對獎金的影響，已經大幅下降只剩六成；顯示銀行也在市場的激盪中，不斷調整前進的步伐，試圖在客戶的財富與銀行獲利之間，取得最佳的平衡滿足點。

綜上所述，可得知銀行逐步在理專的「獎金結構」與「客戶權益」中，取得平衡；而客戶則越來越認清自身的投資屬性，並期待合理的報酬率。每項調整或許只是銀行與客戶的一小步，卻是台灣財富管理最主要及最重要之關鍵。

1.2 研究動機

當服務業在經濟體系所扮演的角色日益重要，昔日以產品為主體的行銷運作邏輯，已不足以應付服務業的行銷需求。服務業管理者對第一線員工在服務業行銷中所扮演的角色與重要性逐漸有正確及完整的瞭解後，如何提升第一線員工之服務意識與顧客導向，乃是達到顧客滿意，建立競爭優勢的一個重要因素(Siguaw, Brown & Widing, 1994)，而欲達到這個目的，內部行銷的實施是其中一個方法。愈來愈多學者發現；由於服務人員表現的優異與否，對於顧客滿意(Dunlap et al., 1988; Parasuraman et al., 1988)與企業經營績效(Tansuhaj et al., 1988; Chowdhary, 2003)影響甚大。由於服務具有無形性、不可分離性、異質性和不可儲存等特質，員工與顧客互動的過程對服務的成功與否具有決定性的影響，員工的專業知能與態度是影響顧客對服務品質的重要因素。當顧客不滿意企業所提供的服務時，顧客會選擇更換至其他公司(Vroman & Luchsinger, 1994)，而當顧客對服務品質有正面感受時，組織則可留住顧客，進而為組織帶來較高利益(Deshpande Farelly & Webster, 1993)。是否企業強調內部行銷，員工即可感到工作滿足，進而提升其服務意識；不同個人特徵的員工與組織變數，對企業施行內部行銷的感受對工作滿足有無影響，列為值得研究的議題。

1.3 研究目的

由上述研究動機，本研究旨在探討銀行業的內部行銷、團隊凝聚力對員工工作滿意與工作績效之關係，亦即本研究亟欲達成以下之目的：

- 一、瞭解銀行業內部行銷與員工工作滿意之影響。
- 二、瞭解銀行業團隊凝聚力與員工工作滿意之影響。
- 三、瞭解員工工作滿意與工作績效間之影響。
- 四、探討不同薪酬制度，其對員工工作滿意與工作績效之影響是否具有調節性。

此外；本研究希望藉由比較玉山與國泰世華兩家商業銀行的內部行銷與團隊凝聚力，對員工的工作滿意、工作績效產生何種影響，來瞭解內部行銷及團隊凝聚力是否為競爭日益激烈的銀行業中，建立競爭優勢的有效策略，並對銀行業提供參考和建議。

2. 參考文獻

2.1 內部行銷

1972年，Kotler 將行銷定義為「組織對其所有的公眾(Publics)之間的關係，並不只包含顧客。」，在他所認為的公眾當中還包括了組織內的「員工」，試圖將原有行銷概念與活動，所界定的範圍加以擴大，認為行銷的範圍是組織與他們所有的利益團體之間的行銷活動，而不只是針對顧客，並將員工包含在其所定義之利益團體中，甚至認為「員工主導行銷」。這是最早開啟組織與員工間的行銷關係的討論，並由此衍生出將「組織」行銷予員工的觀念，更進而發展成為組織內部行銷的議題。日後眾多的學者即根據Kotler所提內部員工也是組織所面對公眾的概念，利用已發展之行銷概念運用在組織內部當中，產生內部行銷的討論。

Foreman & Money (1995) 利用檢查表歸納出內部行銷概念的三個構面，分別為(1)企業願景(vision)：願景是要能有效傳達給員工明確可信的目標；(2)員工發展(development)：發展是提供員工知識技能與訓練，以發展員工的潛能與績效；(3)員工獎賞(reward)：獎勵是有效的建立評量制度，以從事獎勵員工績效與福利事項。

Conduit & Mavondo (2001) 經由抽樣調查研究將內部行銷分為五個構面：(1)市場訓練與教育(market training and education)：經由訓練方案傳遞市場導向的重要性以及提供員工滿足顧客需求的專業技能；(2)管理支持(management support)：管理者應建立有助於發展市場導向的環境，鼓勵員工參與市場導向的作為，讓員工參與計畫並關心員工的建議與回應；(3)內部溝通(internal communication)：管理者與員工之間的雙向溝通不但可以增進管理支持，也能適時提供員工回饋，進而提昇其工作績效；(4)人事管理(personnel management)：人力資

源管理政策的設計及執行可增進組織的市場導向，並且吸引、留任及獎勵優秀的員工；（5）員工參與外部溝通（employee involvement in external communication）：讓員工對組織目標及願景有所瞭解，進而參與外部顧客的溝通。

綜合上述多位學者的研究可歸納：組織應視員工為內部顧客，提供其明確可行的願景與目標，運用行銷的概念並透過教育訓練、激勵等內部溝通方式，以發展員工的潛能；建立有效的績效評量制度，以獎勵並吸引留住表現良好的員工，並進而培養具備顧客導向和服務意識之員工。故本研究將內部行銷定義為：「組織應視員工為內部顧客，提供其明確可行的願景與目標，並運用行銷的概念及透過教育訓練、溝通等激勵方式，發展員工的潛能並提高員工對組織的認同與工作滿意，以達成組織的目標。」此外，本研究將採用澳洲學者Conduit & Mavondo（2001）所提的五個子構面修正後，作為發展內部行銷評量問卷之基礎。

2.2 團隊凝聚力

團隊成員相互合作、相互吸引、喜歡團隊工作任務會在團隊內部形成一種正面的氣氛。不但會增強員工對團隊的歸屬感且能激發員工向他人宣傳組織的聲譽，傳播組織的正面資訊，保護組織的利益，同時團隊凝聚力有助於提高員工的勞動生產率（George & Brief,1992）。

在凝聚力較強的團隊裡，團隊成員相互合作、相互協助、坦誠，共同分擔工作任務，參與團隊管理決策，努力實現團隊的目標。因此，在凝聚力較強的團隊裡，團隊成員的工作績效通常較高（Evans & Dion,1991; Mullen & Copper,1994;Harrison et al.,2002; Beal et al.,2003; Huang,2009）。

綜合上述多位學者的研究可歸納：凝聚力是吸引團隊成員願意在一起，同為團隊目標而努力的動態過程與力量。凝聚力的形成與否受到團隊大小、成員共性與成員對團隊依賴等因素影響；同時因項目不同、性別、角色扮演的差異皆影響團隊凝聚力的型態。本次研究將團隊凝聚力定義為「吸引團隊成員願意在一起，同為團隊目標而努力的一個動態過程與力量」。問卷則是採用Bishop & Scott(2000)所提出的量表，觀察工作單位與同仁之間互動的情況。

2.3 工作滿意度

最早由Hoppock於1935年發表於《工作滿足》一書中，其認為工作滿意是個人對自己工作的直覺感受，是一種在生理、心理和環境等各因素滿意感受的綜合。而Smith, Kendall, & Hulin（1969）認為工作滿意為個人對其工作及工作相關因素的感覺或情感反應。這種反應或滿意程度的高低來自於個人於特定工作環境中，實際獲得的報酬與預期應得的報酬的差距。Locke（1976）認為工作滿意是指個人評價其工作或工作經驗所產生的正面或愉悅的情緒狀況，但更注重工作中各層面之分析。Bussing,Bissels,Fuchs & Perrar（1999）認為工作滿足乃植基於渴望、需求、動機與對工作環境的感受，亦即工作者對他本身的工作所持有的一種穩定或內在不滿足。郭常銘 & 郭旭峰（2002）將工作滿足定義為對工作者本身、工作環境或此兩者組合的一種態度或情緒反應，以及對工作期待與實際結果比較後之產物。

在探討有關工作滿意相關文獻後，本研究對員工工作滿意採取Smith et al.（1969）定義之觀點，將其定義為：「工作滿足為個人對其工作及工作相關因素的感覺或情感反應。這種反應或滿意程度的高低來自於個人於特定工作環境中，實際獲得的報酬與預期應得的報酬的差距」。而這些報酬可能是實質的回饋，例如薪資、獎勵、升遷、假期等；也可能是精神面的回饋，例如人際關係、成就感、受到尊重、個人成長、工作勝任愉快等。工作滿意之量表中，最被廣泛運用的有明尼蘇達滿意量表（MSQ）、工作描述量表（JDI）、工作滿意調查量表（JSS）。本研究將以明尼蘇達滿意量表（MSQ）短式量表作為衡量工作滿意度之工具。

2.4 工作績效

Campbell（1990）認為「工作績效」是組織成員完成組織所期望、規定或正式化的角色需求時，所表現的行為。蘇義祥（1999）指出，工作績效是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。Brouther（2002）認為工作績效指的是個人對其職務上的各項工作目標之達程度，反映出員工工作任務實現的程度，亦是員工實現工作需求的程度。許士軍（2000）認為工作績效衡量具有二個積極作用：一是建立績效衡量標準，以顯示行為者所應努力的方向或標的；二是激勵手段之利用，以賦予行為者努力的動機或力量。

Borman & Motowidlo（1993）提出工作績效分為任務績效（Task performance）及情境績效（Contextual performance）二種。所謂「任務績效」係指個人工作上的結果，而此結果直接關聯組織期望或設定的任務，其判斷

準則在於是否合乎正式角色的要求，因此，任務績效之概念類似角色內行為，直接影響組織的技術核心效能，一般績效評估主要針對任務績效進行衡量；至於「情境績效」係指個人自願執行非正式規定的活動、堅持完成任務的熱誠、願與別人合作並幫助別人、犧牲小我遵從組織規則及程序，同時能夠贊同、支持及防衛組織目標的相關行為。

Meyer & Allen (1993)指出，當研究目標是針對整體表現成果的衡量時，通常採用主觀、知覺性的衡量方式，即自我評估；而當研究目標專注於探討衡量績效的構面時，則較常採用客觀的主管評估，其中自我評估是指員工對自己的工作表現進行評估。

周宥鈞(2009)依據 Robbins(1998)的「工作績效衡量構面」加以翻譯與修正，將整體工作績效分為員工對其職務所承擔的任務之達成程度，包含員工的工作成果及員工的工作行為二個部分。員工的工作成果：這個部分以員工自我評估的工作成果來評量工作績效，例如員工耗費較少金錢成本，員工為公司創造較高的利潤；員工耗費公司較少的時間成本等等都算是工作成果面的衡量項目；員工的工作行為：因為幕僚人員、行政人員或團隊成員的個人工作成果都不易衡量，所以這些人的工作績效就比較適合利用員工工作行為指標來衡量。這個部分係以員工自我評估的工作行為來評量工作績效，例如服務品質、自我工作品質滿意度。

綜合上述學者的研究，本研究對工作績效的定義採用 Kane (1976)：工作績效是指員工在某特定時間內，執行工作時所達成結果的紀錄。且本研究欲衡量比較銀行從業人員之整體工作績效表現，依據 Meyer, Allen & Smith (1993)之觀點，採用主觀、知覺性的衡量方式，即自我評估之方式，亦即銀行從業人員對自己的工作表現進行評估。另外，本研究將採用於周宥鈞 (2009) 據 Robbins (1998) 的「工作績效衡量構面」加以修正編製而成的構面，將整體工作績效分為員工對其職務所承擔的任務之達成程度，包含員工的工作成果及員工的工作行為二構面，作為工作績效評量問卷之基礎。

2.5 薪酬制度

薪酬制度是組織基於激勵員工的努力、以員工的績效表現為基準獎勵系統。薪酬制度中誘因之規劃，會因員工認知效用不同、而以不同的形式顯現，常見的誘因計畫是將薪酬跟績效相聯繫或依過去的績效作為升遷的準則，此外誘因亦具有負面的意義、即以解雇或降職處分威脅員工改善其績效。推行獎勵制度的成敗在於員工是否能清楚瞭解獎金與工作努力、工作績效方面的連結狀況，因此如何在薪酬制度中提供適當的誘因激勵員工，便成為相當重要的課題(陳昭儒，2003)。

Balkin & Gomez-Mejia (1987) 認為薪資制度是組織分配與轉換組織資源給員工，以換取他們的工作。因此，薪資制度是與企業員工最直接相關的組織制度，良好的薪資制度，可以吸引優秀員工，激勵組織內員工士氣，最後表現在工作績效的提昇效果。

Deci (1975) 指出重心在於強調績效回饋的激勵作用與行為上的指引，而激勵作用與行為指引則來自獎勵制度的機制設計，如高底薪或高獎金制度。在績效回饋上可分為內在與外在激勵，行為上的指引則視資訊回饋的程度。一般而言，行為面原則的高底薪管理機制與內在激勵會有關連，銷售人員會因為責任感而去達成目標，而且資訊回饋的程度也較高，因此會有較高的內在激勵；而結果面原則的高獎金制度與外在激勵將容易被連結，因為銷售人員為了目標達成的報酬而付出努力，在資訊或非控制性回饋上也顯得較為不足，因此會降低內在激勵，但會有較高的外在激勵效果 (Anderson & Oliver, 1987)。

本研究在薪酬制度的衡量是以無分構面為主，本研究認為員工績效乃是員工在接受內部行銷或團隊凝聚力的影響後，進而產生工作滿意度的整體評價，可能是有利或不利的評價。而薪酬制度則是指員工激勵主動想要去花更多心力在高獲利的產品或顧客需求上。僅以底薪制與獎金制二種方式來比較衡量。

3. 研究方法

3.1 研究架構

依據研究的背景與動機、研究目的以及相關文獻，建立研究架構，此架構總計有五個構念：(一)內部行銷(二)團隊凝聚(三)工作滿意(四)工作績效(五)薪酬制度。因此，本研究提出圖 1 之研究架構：

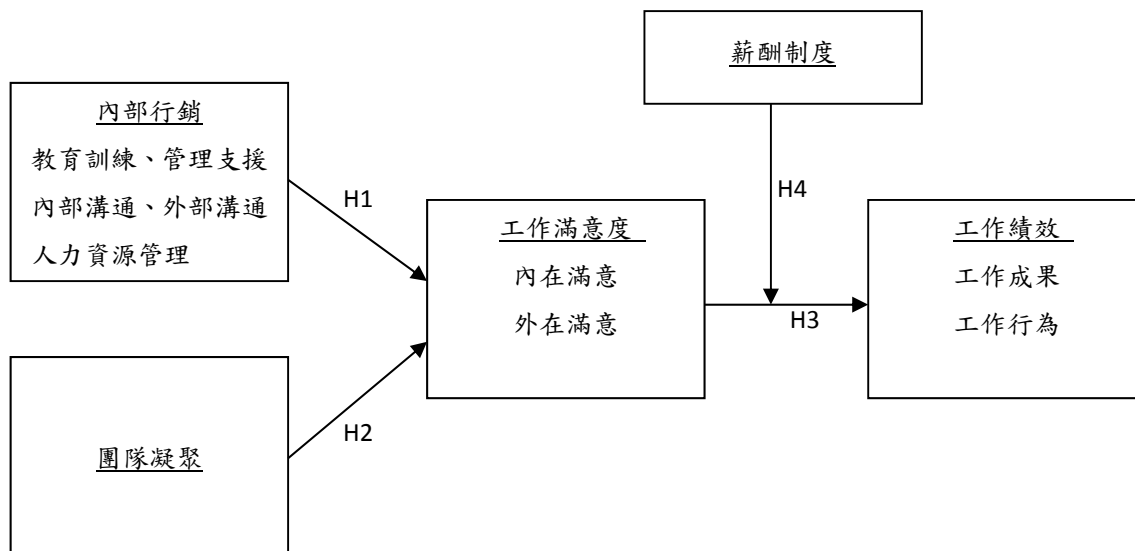


圖 1 研究架構圖

3.2 研究假說

內部行銷的觀念與作為在於：將員工視為內部顧客(Sasser & Arbeit, 1976; Gronroos, 1981; Greene et al., 1994; Cahill, 1996)並激勵員工具有顧客導向的意識，以提供良好的顧客服務(Gronroos, 1985; Johnson & Seymour, 1985; Heskett, 1987)。所以，內部行銷作為使企業盡力滿足內部顧客(員工)的需求 George(1977)，應會對員工有正面的影響而提升其工作滿足(Zand,1981; Rafiq & Ahmed 2000; Conduit et al.,2001)。Tansuhaj et al. (1991) 實證研究發現，內部行銷作為確實能增加員工的工作滿足，因此，本研究提出假說一如下：

假說一：內部行銷對員工工作滿意度具有正向影響。

邱淑妙(2006)的研究報告指出團隊凝聚力的提升，代表了工作單位同仁間對完成目標相互給予的承諾，傾向互相交流與合作願意，有益於降低團隊衝突以及促進學習。後來邱鈴怡(2010)與柯美妃(2012)研究均證實，員工凝聚力對工作滿意度有正向顯著的影響。綜合上述理論，團隊凝聚力越高，願意為組織付出心力，進而有效達成組織的經營目標，工作滿意度相對越高。

近年來，金控公司為維持競爭力，提供客戶一次購足(one stop shopping)及量身定作(customized)的整合式金融服務，導致理財團隊成為發展新趨勢，如員工在團隊中能增加參與動機及合作意願，可提升員工凝聚力，進而促使其工作滿意度增加，透過團隊的建立提升金控回應顧客需求能力，因此，本研究提出假說二如下：

假說二：團隊凝聚力對員工工作滿意度有正向影響。

Vroom (1964) 研究證實工作滿足對工作績效有明顯的正面影響。其後很多學者進行相關的研究，例如楊麗華(2001)研究以從員工對自己在在工作生活品質滿意度著手以了解與其個人工作績效之關係。結果發現，工作生活品質滿意度對員工個人績效有正面影響，工作生活品質總滿意度越高者，其工作績效越好；另外柯俊安(2012)探討理專個體行為，運用人格特質、核心能力、工作滿足解釋和工作績效存在的關連性。以銀行財富管理部門(理財專員)為研究對象，透過統計分析探討實證發現：工作滿足愈高的理財專員，工作績效愈高；林佳蓉(2013)以工作滿意為中介變項來探討工作不安全感、個人組織契合對工作績效之影響，以台灣地區銀行從業人員為研究範圍，經實證研究之後，工作滿意對工作績效具有顯著正向影響，因此，本研究提出假說三如下：

假說三：員工工作滿意意對工作績效有正向影響。

過去 Hulin & Smith(1964)之研究顯示，薪資水準與工作滿意度有關，國內學者姚艷華、高熊飛(1981)亦發現，薪酬與工作滿足之間存在有正向關係。張靜琪(2000)以探討員工薪資福利對組織績效影響為研究，發現：

(1) 當年度現金分紅、當年度股票分紅對各產業生產力之組織績效皆為正面之影響，且在大半之產業中為正面顯著之影響。

(2) 當年度薪資對於每人營收之組織績效最有影響力，且在超過一半之產業驗證到正向且顯著之影響。綜合上述，如果將組織績效合理推論為所有員工的工作績效，那薪酬制度對工作績效即有正向影響，薪酬與工作滿意度間也有正向影響，進而合理推論出薪酬制度在工作滿意對工作績效之影響應有正向調節效果；本研究僅以底薪制及獎金制

二種方式的薪資制度，作為選擇發放問卷之衡量基礎。因此，本研究提出假說四如下：

假說四：薪酬制度對工作績效的影響程度會因為工作滿意度而增加。

三、研究變數操作型定義

以下就本研究各個構面（內部行銷、團隊凝聚、工作滿意度）與工作績效等相關變項分別說明本研究之操作定義。

（一）內部行銷

本研究綜合多位學者的研究將內部行銷定義為：「組織應視員工為內部顧客，提供其明確可行的願景與目標，並運用行銷的概念及透過教育訓練、溝通等激勵方式，發展員工的潛能並提高員工對組織的認同與工作滿意，以達成組織的目標。」此外，本研究將採用澳洲學者Conduit 和Mavondo（2001）所提的五個子構面修正後，作為發展內部行銷評量問卷之基礎。

（二）團隊凝聚

本次研究綜合多位學者的研究將團隊凝聚力定義為「吸引團隊成員願意在一起，同為團隊目標而努力的一個動態過程與力量」。問卷則是採用Bishop & Scott(2000)所提出的量表，觀察工作單位與同仁之間互動的情況。

（三）工作滿意度

本研究對員工工作滿意採取 Smith et al.（1969）定義之觀點，將其定義為：「工作滿足為個人對其工作及工作相關因素的感覺或情感反應。這種反應或滿足程度的高低來自於個人於特定工作環境中，實際獲得的報酬與預期應得的報酬的差距」。而這些報酬可能是實質的回饋，例如薪資、獎勵、升遷、假期等；也可能是精神面的回饋，例如人際關係、成就感、受到尊重、個人成長、工作勝任愉快等。本研究將以明尼蘇達滿意量表（MSQ）短式量表作為衡量工作滿意度之工具。

（四）工作績效

本研究對工作績效的定義採用 Kane (1976)：工作績效是指員工在某特定時間內，執行工作時所達成結果的紀錄。且本研究欲衡量比較銀行從業人員之整體工作績效表現，依據 Meyer, Allen & Smith（1993）之觀點，採用主觀、知覺性的衡量方式，即自我評估之方式，亦即銀行從業人員對自己的工作表現進行評估。另外，本研究將採用於周宥鈞（2009）據 Robbins（1998）的「工作績效衡量構面」加以修正編製而成的構面，將整體工作績效分為員工對其職務所承擔的任務之達成程度，包含員工的工作成果及員工的工作行為二構面，作為工作績效評量問卷之基礎。

四、問卷設計

本問卷共分二大部份：

（一）問卷主體分為四個變數個別設計衡量題項。

（二）基本資料

如包括：性別、婚姻、年齡、職業、教育程度、年資及個人平均月收入等。

五、研究方法

（一）研究範圍與對象

本研究銀行業為主要研究產業，以大台北市區及高雄市區為主，因學生目前服務於銀行業櫃台，故主要以理財專員及櫃檯人員作為施測對象，並選擇玉山商業銀行(股)及國泰世華商業銀行(股)兩家個案銀行為主，要求受測者須以理財業務專員回答下列問題。

（二）問卷前測

為瞭解問卷各題項之語句用字是否適當且易於理解，及各量表是否具備良好的信效度，本研究以和財富管理部門及櫃檯理財服務人員為施測對象進行前測，共發放出 30 份問卷，本份問卷唯有內部行銷之題 16 我能參與本行的重大決策之 Cronbach alpha 值低於 標準化 alpha: 0.927 進行刪減，其餘 50 題項皆大於 0.927，故予以保留。

（三）抽樣方法及樣本數

為了抽取具有代表性的樣本，本研究以大台北市區及高雄市區，進行問卷發放。發放問卷總數300份，扣除回收的無效問卷份數為84份，故本研究回收有效問卷份數216份。

4.研究結果

4.1 敘述性統計分析

本研究以個案銀行之員工為研究對象，共發出問卷300份，回收250份，扣除填答結果皆為同一選項或漏填答未能補正之情形者，有效問卷為216份，有效回收率為72.00%，有效樣本之分布情形如表4-1所示。

表 4-1 問卷發放份數資料統計

發放樣本數		回收樣本數		無效樣本數		有效回收率	
份數	百分比	份數	百分比	份數	百分比	份數	百分比
300	100%	250	83.33%	34	11.33%	216	72.0%

內部行銷量表之敘述性統計分析：在內部行銷量表部份，各衡量題項平均得分在 4.17 至 4.91 之間，表示為正面的評價。其中對於教育訓練方面評價排名較前，而管理支援部份則排名偏後，資料彙整如表 4-2。

表 4-2 內部行銷量表之敘述統計分析

子構面	問項	平均數	標準差
教育訓練	01. 本行能透過教育訓練加強員工間的溝通	4.62	0.957
	02. 本行的服務策略會透過教育訓練來推動	4.72	0.969
	03. 本行所提供之訓練計劃能符合我的需求及提升我的專業能力	4.80	0.989
	04. 訓練課程可以幫助我了解目前和未來顧客的需求	4.75	0.999
	05. 本行的服務訓練具有以顧客服務為導向的精神	4.76	1.033
管理支援	06. 當我為顧客提供服務時，本行主管能提供足夠的支援	4.69	1.053
	07. 本行有讓我表達看法和提供建議的管道	4.42	1.138
	08. 本行經常舉辦各種內部活動(如運動會、謝年會等)增加互動	4.17	1.198
	09. 本行的主管，時常主動關心並了解我工作上的困難	4.60	1.141
	10. 本行會透過舉辦一些內部活動改變內部工作氣氛	4.25	1.202
內部溝通	11. 對於本行的計劃及決策，本行透過正式或非正式的宣導活動讓我了解	4.52	1.020
	12. 本行會提供足夠的文件或業務手冊以協助我提供優質服務	4.69	0.955
	13. 本行會告知我與顧客形成互動的新方法	4.44	1.024
	14. 本行會經常對員工宣導它的理念及使命	4.64	1.020
外部溝通	15. 本行在提供新服務或商品給顧客前，讓我事先了解該項服務或商品的內容	4.76	1.045
	16. 只要有關於本行的重大資訊刊登，本行就會透過內部網路公告或高階長官的公開信等方式讓我知悉	4.83	0.999
	17. 本行經常透過各種外部活動(如記者會及慈善活動等)來提昇我對銀行的認同	4.29	1.114
人力資源 管理	18. 本行會協助我發展生涯規劃	4.22	1.148
	19. 本行有明確的績效評估制度，讓我了解自己的工作表現	4.38	1.221
	20. 本行有提供多樣的福利	4.91	3.602
	21. 本行能提供適當的獎勵措施，激勵我表現優異	4.38	1.175
	22. 本行對我的工作內容有明確說明，讓我清楚了解職責	4.73	0.901

團隊凝聚量表之敘述性統計分析：由表 4-3得知，團隊凝聚各衡量題項平均得分在 4.9 至4.56 之間,表示具有正面之評價。其中以問項「對我而言，這個單位是我所屬的重要社會團體之一」得分最高，平均數4.90，標準差為 0.991表示同事都長時間相處，會透過互動與接觸，進而感染、甚至影響到同事間工作時的表現。

表 4-3 團隊凝聚量表之敘述統計分析

子構面	問項	平均數	標準差
團隊凝聚	01. 為了達成績效目標，我們單位團結在一起	4.64	1.09
	02. 我喜歡我的單位對工作任務的投入程度	4.64	1.078
	03. 我們單位成員對單位績效的水準有一致期待	4.63	1.125
	04. 我們單位提供我足夠的機會來改進個人績效	4.56	1.089
	05. 對我而言，這個單位是我所屬的重要的社會團體之一	4.9	0.991

工作滿意度量表之敘述性統計分析：各衡量題項平均得分在4.42 至5.31 之間，表示有較高之正面評價。其中以外在滿意構念之「員工在工作上有替別人服務的機會滿意及目前工作的穩定性」、內在滿意構念之「工作能夠讓員工不違背良心做事」，得分較高，資料彙整如表4-4。

表 4-4 工作滿意度量表之敘述統計分析

子構面	問項	平均數	標準差
內在滿意	01. 我能勝任目前工作忙碌的程度	5	0.884
	02. 我的工作能夠讓我不違背良心做事	5.27	1.093
	03. 我在工作上有機會嘗試以自己的方法來處理事情	5.02	0.93
	04. 我在工作上能自由運用自己的判斷力	5.01	1
	05. 我能從工作中獲得成就感	4.82	1.061
	06. 當我有良好工作表現時會獲得讚許	4.84	0.966
外在滿意	07. 我滿意我的主管對待部屬的方式	4.71	1.194
	08. 我滿意目前工作的穩定性	5.15	0.979
	09. 我在工作上有替別人服務的機會	5.31	0.899
	10. 我滿意主管執行政策的方式	4.42	1.221
	11. 就工作量而言，我滿意公司給予的薪酬	4.68	1.094
	12. 目前的工作讓我有晉升的機會	4.58	1.097

工作績效量表之敘述性統計分析：表4-5可知，各衡量題項平均得分在4.31 至5.18之間，表示有較高正面評價。其中工作行為構面「我能在工作夥伴中建立及維持良好得友誼關係」及「我總是能掌握工作進度」、「我的工作總是很有效率」、「我在工作中很少犯相同的錯誤」與工作成果構面「我的工作成果總是對公司有利」等問項，平均數均在4.86至5.18之間，顯示員工高度認同，且標準差皆約於0.93，可見在這些問項中，員工間的認同差異並不大。

表 4-5 工作績效量表之敘述統計分析

子構面	問項	平均數	標準差
員工的工作成果	01. 我的工作成果總是幫公司省錢或提高利潤	4.73	0.946
	02. 我的工作產出或成果總是比別人好	4.76	0.876
	03. 我的工作成果總是對公司有利	4.86	0.896
	04. 若花相同的時間，我的工作成果總是獲得價高的評價	4.75	0.926
	05. 我的工作成果並非總能達到標準	4.44	1.072
員工的工作行為	06. 我的工作總是很有效率	4.92	0.931
	07. 我在工作中很少犯相同的錯誤	4.91	0.91
	08. 我總是能掌握工作進度	5.08	0.867
	09. 我的工作方式常拿來當別人學習的對象	4.66	1.018
	10. 我能在工作夥伴中建立及維持良好的友誼關係	5.18	0.93
	11. 在工作時，我不能解決所有遇到的難題	4.31	1.216

4.2 信度分析

本研究採統計軟體SPSS17.0 版本，針對「內部行銷」、「團隊凝聚」、「工作滿意」及「工作績效」等四個變數之各構面進行信度分析，其結果如表4-5，得本研究量表的Cronbach's α 值皆大於0.7，顯示各構面具有某程度之內部一致性，故本研究量表的問項內容具有有效信度與建構信度。

表4-5 各構面量表之信度分析

變數	構念	Cronbach' s α 值	
內部行銷	教育訓練	0.928	0.935
	管理支援	0.903	
	內部溝通	0.886	
	外部溝通	0.869	
	人力資源管理	0.608	
團隊凝聚	無	0.929	
工作滿意度	內在滿意	0.896	0.936
	外在滿意	0.886	
工作績效	員工的工作成果	0.86	0.905
	員工的工作行為	0.817	

4.3 效度分析

本研究採驗證性(confirmatory factor analysis, CFA)分析進行效度分析，並依有效之回收問卷所建置之資料庫，採統計軟體AMOS18.0 版本，對各問項進行一階驗證性因素分析，以了解收斂與區別效度。有關收斂效度之結果如表4-6 所示，各問項之標準化因素負荷量皆大於0.5，說明各問項因素對該構面的解釋能力具有某程度之解釋力；另組合信度CR 值皆大於0.6，且AVE 值亦皆大於0.5。綜上所述，皆符合模式標準值，故本研究之問項具某程度之收斂效度，得本研究假設符合整體模式。

有關區別效度之結果如表4-6所示，本研究之所有構面相關係數皆小於平均解釋變異量(AVE 平方根)，表示構面間彼此存有區別效度。

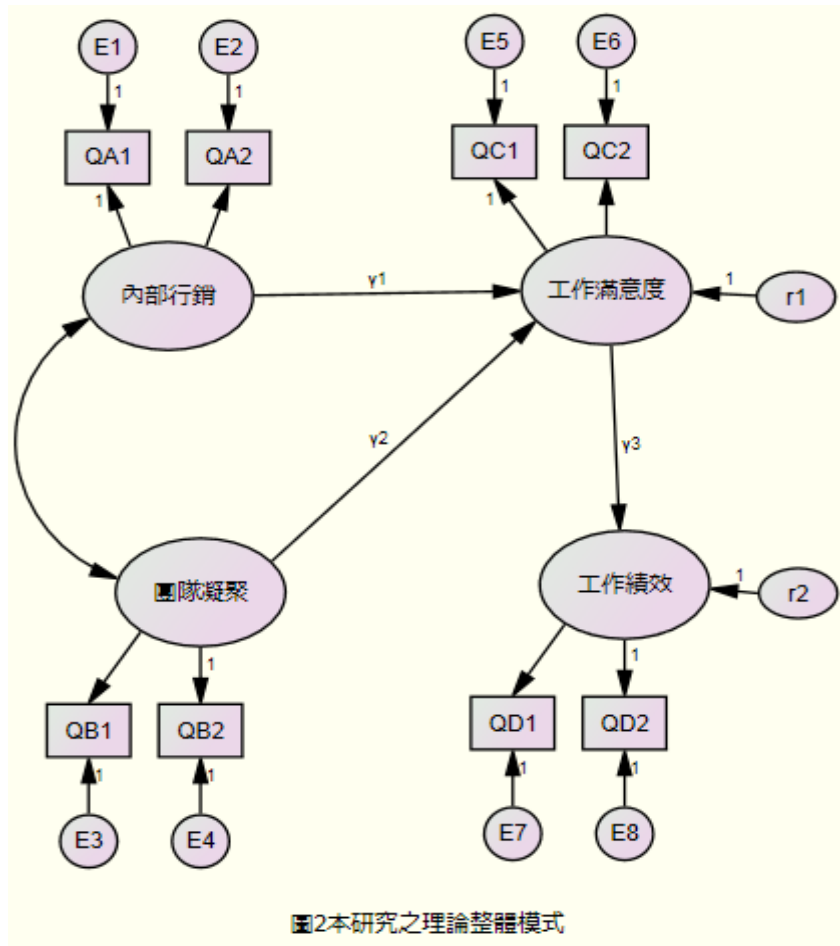
表4-6各變數之驗證性因素分析結果

構面	題項	因素負荷量	測量誤差(標準誤)	CR(0.6)	AVE(0.5)	AVE 平方根
教育訓練	A1	0.816	0.334	0.927	0.72	0.848
	A2	0.847	0.283			
	A3	0.856	0.267			
	A4	0.848	0.281			
	A5	0.874	0.236			
管理支援	A6	0.737	0.457	0.903	0.651	0.807
	A7	0.825	0.319			
	A8	0.816	0.334			
	A9	0.762	0.419			
	A10	0.886	0.215			
內部溝通	A11	0.814	0.337	0.821	0.536	0.732
	A12	0.876	0.233			
	A13	0.794	0.370			

	A14	0.786	0.382			
外部溝通	A15	0.841	0.293	0.86	0.415	0.644
	A16	0.825	0.319			
	A17	0.828	0.314			
人力資源管理	A18	0.722	0.479	0.845	0.547	0.740
	A19	0.823	0.323			
	A20	0.253	0.936			
	A21	0.829	0.313			
	A22	0.887	0.213			
內在滿意	C1	0.722	0.278	0.892	0.581	0.762
	C2	0.855	0.145			
	C3	0.777	0.223			
	C4	0.742	0.258			
	C5	0.709	0.291			
	C6	0.76	0.240			
外在滿意	C7	0.75	0.250	0.892	0.582	0.763
	C8	0.616	0.384			
	C9	0.867	0.133			
	C10	0.834	0.166			
	C11	0.783	0.217			
	C12	0.701	0.299			
員工的 工作成果	D1	0.833	0.167	0.887	0.631	0.795
	D2	0.91	0.090			
	D3	0.892	0.108			
	D4	0.86	0.140			
	D5	0.316	0.684			
構面	題項	因素負荷量	測量誤差(標準誤)	CR(0.6)	AVE(0.5)	AVE 平方根
員工的 工作行為	D6	0.837	0.163	0.856	0.522	0.723
	D7	0.823	0.177			
	D8	0.829	0.171			
	D9	0.76	0.240			
	D10	0.667	0.333			
	D11	0.211	0.789			

4.4 整體線性結構關係模式分析

本研究採用AMOS18.0 版本針對「內部行銷」、「團隊凝聚」、「工作滿意度」及「工作績效」等四個變數建構結構方程模式，如圖2，並觀察資料配適度，其結果如表4-7 所示，本研究之絕對配適指標、增值配適指標及精簡配適指標，皆符合標準值，顯示本模式為一可接受的模式。



註：各路徑分別以 γ_1 、 γ_2 、 γ_3 來表示,QA1：內部行銷測量1 QA2：內部行銷測量2, QB1：團隊凝聚測量1 QB2：團隊凝聚測量2, QC1：工作滿意度測量1 QC2：工作滿意度測量2, QD1：工作績效測量1 QD2：工作績效測量2

表4-7 線性結構模式配適度與評估

評鑑項目	標準值	數值/結果	評估
一、整體模式配適度			
(一) χ^2 (Chi-square)值的顯著水準：	χ^2 越小越好	18.26	—
(二)p 值	> 0.05	0.309	佳
(三) χ^2/df (卡方值與其自由度的比值)	< 3	1.141	佳
(四)殘差的方根(RMR)	< 0.05	0.011	佳
(五)配適度指標	> 0.9	0.98	佳
(六)調整後的配適度指標(AGFI)	> 0.9	0.954	佳
(七)基準配適度指標(NFI)	> 0.9	0.988	佳
(八)比較配適度指標(CFI)	> 0.9	0.999	佳
二、模式內在結構配適度			
(一)個別項目的信度(信度分析)	> 0.5	—	佳
(二)潛在變數的組成信度 CR(測量模式)	> 0.7	—	佳
(三)潛在變數的平均變異抽取量 AVE(測量模式)	> 0.5	—	佳

評估測量模式理論架構關係式成立之前，應先證明測量模式有良好的信度與效度；測量系統的信度有結構信度 (Construct Reliability, CR) 及萃變異數 (Variance Extracted, VE) 兩種。由表4-8得知，本研究測量結果各路徑係數都達到上述評估標準，顯示本研究測量模式佳。

表4-8 整體理論模式衡量模式分析

變數	兩次測量	標準化因素負荷量	測量誤差	結構信度	萃取變異數
內部行銷	QA1	0.931	0.133	0.77	0.565
	QA2	0.858	0.264		
團隊凝聚	QB1	0.928	0.139	0.858	0.674
	QB2	0.885	0.217		
工作滿意度	QC1	0.877	0.231	0.897	0.746
	QC2	0.939	0.118		
工作績效	QD1	0.865	0.252	0.893	0.736
	QD2	0.935	0.126		

4.5 結構關係模式之效果分析

本研究架構依據圖2 及表4-9 所示,內部行銷變項對工作滿意度有直接影響效果,其總影響效果即為直接效果,值為0.302;團隊凝聚對工作滿意度有直接效果,值為0.615;工作滿意度變項對員工工作績效有直接影響效果,總影響效果值為0.766;此外,內部行銷變項對員工工作績效之間接影響效果為內部行銷對工作滿意度所透過的路徑,其間接效果值為0.23 (0.30*0.77),其總影響效果為 ;團隊凝聚變項對員工工作績效之間接影響效果為內部行銷對工作滿意度所透過的路徑,其間接效果值為0.471 (0.61*0.77) 其總影響效果為 。

表4-9 本研究潛在變數間的影響效果

變數關係	直接效果	間接效果	總效果
內部行銷→工作滿意度	0.302	—	0.302
內部行銷→工作績效	—	0.231	0.231
團隊凝聚→工作滿意度	0.615	—	0.615
團隊凝聚→工作績效	—	0.471	0.471
工作滿意度→工作績效	0.766	—	0.766

備註：***表 $p < 0.001$; **表示 $p < 0.01$

4.6 假說關係驗證

依上述分析結果,發現整體模式內部行銷作為對工作滿意之路徑係數不顯著,即假說一(H1)不成立之外,其餘假說皆成立,茲將理論結構模式之路徑係數與假設驗證彙整如表4-10所示,並分述其變數間之路徑關聯性及對應假說如下:

1. 內部行銷對工作滿意度:

本研究假說一:內部行銷對員工工作滿意有顯著正向影響,其路徑係數結果為0.302,表示假說不成立,未獲得支持。雖然文獻探討之章節中有許多學者認為內部行銷可有效提升員工工作滿意,但於本研究之個案銀行,其內部行銷是否亦可有效提升員工工作滿意,缺乏明確實證研究提出二者有直接因果關係存在。經本研究實證結果發現,導入獎金制度之個案銀行內部行銷對員工工作滿意無直接影響,但可確定內部行銷可透過員工工作滿意度為中介,對員工工作績效產生顯著之間接正向影響。

2. 團隊凝聚力對工作滿意度:

本研究假說二:團隊凝聚的程度對工作滿意度有顯著正向影響,其路徑係數結果為0.615***, $p < 0.01$,表示假說成立,可獲得支持。依據文獻探討結果,企業藉由團隊凝聚幫助組織發展組織文化,是一種激勵員工、影響員工、創造員工工作滿意的行銷活動。學者林文政(2007)更提出人力資源跨部門服務就是一種交換的活動,與各部門交換關係的過程中,使得人資部門得以取得信任、可靠與關係網絡等。Watson 等人(2002)指出組織、群體中人員有許多討論與訊息交換的機會,而當組織內的溝通互動程度越高,則更能順遂成員間的互動,有助於成員形成互動

連結，亦即有助於建立團隊間凝聚的力量。故員工可藉由團隊之溝通方式進行互動以交換資訊，本研究經實際驗證結果與文獻探討結果相呼應。

3. 工作滿意度對工作績效：

本研究假說三：員工工作滿意對工作績效有顯著正向影響，其路徑係數結果為 0.766***， $p < 0.01$ ，表示假說成立，可獲得支持。亦即銀行業提升行員之工作滿意度，則愈容易增加工作績效。

表 4-10 整體模式標準化之路徑係數檢定表

路徑	路徑係數	標準誤 (S. E.)	檢定統計 量(C. R.)	P 值
內部行銷→工作滿意度	0.227	0.099	2.139	0.032
團隊凝聚→工作滿意度	0.687	0.09	6.099	***
工作滿意度→工作績效	0.769	0.06	11.265	***

備註：*表 $p < 0.05$ ，**表 $p < 0.01$ ，***表示 $p < 0.001$

4.7 調節分析

本研究以薪酬制度為干擾變數，針對工作滿意度與工作績效之間進行干擾作用之檢測。先將薪酬制度分為底薪制與獎金制之群體為比較樣本，比較二種分組之模式是否有差異，以檢定研究假設 H4 之干擾作用。本研究樣本數共 216 份，兩家個案銀行分群，玉山商業銀行設為底薪制度樣本，樣本數為 109；國泰世華商業銀行設為獎金制度樣本，樣本數為 107。以 AMOS 18.0 內設之巢型模式(nested model)為分析方式，探討各種型態下模式是否有差異，其分析方式先以所有路徑都未設限制(unconstrained)為基底模式，再以設定(1)結構誤差(structural residuals)相同；(2)結構誤差(structural residuals)、結構路徑係數(structural weights) 相同之巢型模式加以探討(陳順宇，2007)。

本研究結果顯示如表 4-11，經巢型模式比較後其結果顯示，在模式限制下，底薪制、獎金制兩群組模式 p 值 = 0.032 有顯著不同，即不同的薪酬制度對工作滿意有顯著之干擾作用。接續比較其底薪制、獎金制兩群中，工作滿意度對工作績效之路徑係數皆達顯著(分別為 0.54 及 0.84)，表示工作滿意度對工作績效的正向影響效果獎金制會高於底薪制。

表 4-11 獎金制度的干擾路徑效果

研究假設	徑路關係	獎金制度總樣本	多群組	
			底薪制	獎金制
H4	工作滿意→工作績效	0.77***	0.54***	0.84***

註：* 表 $P < 0.05$ ，**表 $P < 0.01$ ，***表 $P < 0.001$

5. 研究結論與建議

5.1 研究結論

根據上述之驗證結果，依序形成本研究之結論並分述如下：

(一)內部行銷與員工工作滿意度的關係：

本研究經由驗證性因素分析，確認內部行銷包含教育訓練、管理支援、內部溝通、外部溝通及人力資源管理等五個因素，並進行假設之考驗。實證研究結果顯示，內部行銷對員工的工作滿意度呈現顯著正向影響之假設雖未獲得支持，但發現確實可透過工作滿意度之中介效果，對員工工作績效會產生顯著之間接正向影響。因此，本研究獲得以下結論：銀行若能積極規劃、施行內部行銷策略，並善用人資客服代表之設置，協助直線主管落實內部行銷策略，必能間接提升員工之工作績效。

(二)團隊凝聚力與員工工作滿意度的關係：

本研究結果顯示，團隊凝聚力對員工工作滿意度呈現顯著正向影響之假設獲得支持，因此，本研究獲得以下結

論：銀行若藉由人資跨部門交換的活動，與各部門交換關係的過程中，使得部門間得以取得信任來形成可靠與關係網絡等，有助於銀行團隊溝通管道愈透明化、愈順暢，能有效協助員工取得所需的資訊及資源，並使員工獲得助力。換言之，落實團隊凝聚力有助於員工工作滿意度之建立。

(三) 員工工作滿意度與工作績效的關係：

本研究實證結果顯示，員工工作滿意度對工作績效呈現顯著正向影響之假設獲得支持，因此，本研究獲得以下結論：，內在滿意或外在滿意越高，不論是工作行為或工作成果的表現也越高。且銀行員工對績效認同感高時，相對影響其對工作滿意的認同感，即員工對於工作滿意越高，工作績效越高。

(四) 獎金制度對員工工作滿意影響工作績效有正向效果：

本研究實證結果顯示，有實施獎金制度個案銀行，員工工作滿意度對工作績效呈現顯著正向影響之假設獲得支持，因此，本研究獲得以下結論：有獎金制度的個案銀行，銀行可藉由適時的給予銀行員工團隊獎勵或補助，增進團隊成員間有共同的目標，努力獲取資源並獲得助益，能有效提升員工工作滿意度，進而順利完成工作，達到既定的工作績效，意即獎金制度對員工工作滿意度影響工作績效有顯著正向效果。

5.2 研究限制與建議

本研究基於人力、保密資料、時間等因素，仍尚有未盡完備之處，對於未來研究限制與建議提出以下三點建議以供參考：

首先，為研究結果類推之適用性。本研究係針對服務業內部行銷、團隊凝聚力、工作滿足、工作績效之間的關聯性進行實證研究，對象為銀行評鑑中總排名前二的個案銀行；因銀行理財規劃係屬於高度專業性，且有相當之顧客規模。因此，本研究之研究結果能否類推適用於其他金融相關產業或服務業，甚至於製造業，不無疑慮；仍有待研究求證。其次，為樣本之代表性限制。本研究係依服務滿一年（含）之員工總數之相對比例（樣本數：員工數為1：15）進行問卷調查。因係委託各銀行總務部門或理財部門予以協助施放並回收問卷，樣本之代表性有可能受到操弄。

第二，建議為針對不同類型服務業之內部行銷研究。本研究係針銀行業進行內部行銷實證研究，而服務業種類繁多，與顧客接觸之程度亦有所差異；因此，對其他類型服務業（如：旅館業、保險業、醫療保健、……等），仍可進行相關主題研究。其次，為結合內部行銷與團隊凝聚力之相關實證研究，本研究結果顯示，兩者間透過工作滿意度為中介變數，對工作績效有顯著的影響，但是國內結合此二者之相關研究仍為少數；極值得後續研究者做進一步的探討。再者，為跨產業之相關主題研究。綜觀國內外之相關主題研究，幾乎都侷限在單一產業的研究，後續研究者或許可以嘗試做金融控股公司之相關主題研究，或是搭配金融改革後，合併公股與民營化銀行間的個案銀行，加以比較分析，以獲得更深入的推論。

6 參考文獻

中文期刊

1. 周宥鈞(2009)，公營與民營銀行從業人員工作績效之實證研究，35，767-780。
2. 邱淑妙(2006)，團隊人格特質、轉換型領導與團隊效能之關係探討，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
3. 邱鈴怡(2010)，組織承諾、領導風格、工作生活品質對團隊凝聚力與工作滿意度之影響-以台北縣消防員為例，南台科技大學企業管理研究所碩士論文。
4. 林佳蓉(2013)，探討工作滿意在工作不安全感與個人組織契合對工作績效的中介效果之研究-以銀行從業人員為例。國防大學運籌管理研究所碩士論文。
5. 柯美妃(2012)，探討領導者風格對工作滿意度之影響 -以台灣中小型製造業為例，彰化師範大學會計學系研究所碩士論文。
6. 柯俊安(2012)，理財專員人格特質、核心能力、工作滿足與工作績效關聯性研究，樹德科技大學金融與風險管理研究所碩士論文。
7. 許士軍(2000)，走向創新時代的組織績效評估，天下文化，台北市。

8. 陳昭儒 (2003), 工作動機、工作投入與工作績效之關聯性研究--以某鋼鐵公司 KT 廠為例, 國立中正大學企業管理研究所。
9. 張靜琪 (2000), 員工薪資福利對組織績效之影響, 國立中山大學人力資源管理研究所。
10. 楊麗華 (2001), 員工工作生活品質滿意度與個人工作績效關係之探討—以台北凱悅大飯店為例, 中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
11. 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, 中山大學企業管理研究所碩士論文。

英文期刊

1. Anderson, Erin & R. L. Oliver (1987). Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Sales force Control System. *Journal of Marketing*, 51, 76-88.
2. Beal, D.J., Cohen, R.R., Burke, M.J. & McLendon, C.L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989-1004.
3. Bishop, J. W. & Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439.
4. Bussing, A., T. Bissels, V. Fuchs, and K. Perrar (1999). A Dynamic Model of Work Satisfaction: Qualitative Approaches, *Human Relations*, 52, 999-1028.
5. Brouther, K. D. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance, *Journal of International Business studies*, 33(2), 203-223.
6. Borman, W. C., and Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Context Performance. *Personnel Selection in Organization*.
7. Chowdhary, N. (2003). Learning to service: CUTSA Transportes, *The Management Case Study Journal*, 3(1)
8. Conduit, J. & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation. *Journal of Business Research*, 51(1), 11-24.
9. Campbell, J. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. Chicago : Consulting Psychologists press
10. Dunlap, B. J., Michael Doston, and Terry M. Chambers (1988). Perceptions of Real Estate Brokers and Buyers: A Sales Orientation, Customer Orientation Approach, *Journal of Business Research*, 17, 175-187.
11. Deshpande, R., Farley, J.U. & Webster, F.E. Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 22-27.
12. Evans C.R. and K.L. Dion. (1991). Group Cohesion and performance: A Meta Analysis. *Small Group Research*, 22(7), 175-186.
13. Foreman, Susan K. & Arthur H. Money (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application, *Journal of Marketing Management*, 11, 775-768.
14. George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good—doing good: A conceptual analysis of the mood at work—organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310–329.
15. Harrison, C., Comber, C., Fisher, T., Haw, K., Lewin, C., Lunzer, E., McFarlane, A., Mavers, D., Scrimshaw, P., Somekh, B. and Watling, R. (2002) ImpacCT2: The Impact of Information and Communication Technologies on Pupil Learning and Attainment.
16. Huang, C. (2009). Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: an empirical study of technology R&D teams in Taiwan. *Technovation*, 29, 786–797.
17. Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, New York: Harper and Row
18. Katzenbach, J.R., (1998). *Teams at the top*, New York: Harvard Business Press.

19. Kene, L. (1976). *Competence at work: Models for superior performance*. N.Y.: John Wiley & Sons, Inc.
20. Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction, in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Marvin Dunnette, ed. Chicago: Rand McNally, 1297-1350.
21. Meyer, J. P., & Allen, N.J.(1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects. *Journal of Business Research*, 26, 49-61
22. Mullen, B. and C. Copper. (1994). The relationship between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210-227.
23. Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L. L. Berry (Spring 1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality,"
24. Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ. Prentice Hall International
25. Sigauw, J.A., G. Brown and R. E. Widing (1994). "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol.31, No.1, 106-16.
26. Stewart, G. L. & Barrick, M. R. (2000). "Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type," *Academy of Management Journal*, 43, No.2, pp.135-148.
27. Smith, P. C., L. M. Kendall, and C. L. Hulin (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago: Rand McNally.
28. Tansuhaj, Patriya, Donna Randall, and Jim McCullough (1988). A Services Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Functions, *The Journal of Services Marketing*, 2(1), 31-38.
29. Vroman, H. W. & Luchsinger, V. P. (1994). *Managing Organizational Quality*, Burr ridge, IL: Irwin.
30. Wellins, R. S., Byham, W. C. & Dixon, G. R. (1994). *Insides team : How 20 worldclass organizations are winning through teamwork*. San Francisco : Jossey-Bass Pub.