

# 內部行銷與工作績效關聯性之研究—以創新行為為中介變數

## The Relationship between Internal Marketing and Job Performance

### — The Mediation Effects of Innovative Behavior

劉季貞<sup>1</sup>

國立高雄科技大學 企業管理系 助理教授

grace@nkust.edu.tw

曾雪櫻<sup>2</sup>

國立高雄科技大學 企業管理系 研究生

F107157109@nkust.edu.tw

#### 摘要

隨著全球競爭環境與人才外流，企業之人力資產將直接影響企業經營績效，而各大企業也逐漸重視人力資產，期望利用各種方法吸引且留住優秀人才。因此，本研究主要探討內部行銷、創新行為與工作績效的關聯性。深入解企業之內部行銷，是否會透過員工的創新行為，進而影響其工作績效。

本研究以台灣的企業員工為主要研究對象，總共發放問卷300份，回收問卷226份，有效問卷為197份。本研究假設透過SPSS2.0統計軟體方法進行檢驗。研究結果發現內部行銷、創新行為對工作績效有顯著正向影響；創新行為對內部行銷與工作績效間具有中介效果；最後針對本研究結果進行探討並提供管理實務上的建議。

**關鍵詞：**內部行銷、創新行為、工作績效

**Keywords:** internal marketing、innovative behavior、job performance

## 1. 緒論

### 1.1 研究背景

隨著全球國際化發展，現今許多公司面臨激烈競爭環境，為了因應環境的變化，企業需迅速的轉變來不間斷的提升自身競爭力。不只是企業外部競爭激烈，企業內部也同樣地競爭，員工想在這競爭激烈環境中存活下來，致勝的關鍵便是員工工作績效及創新能力。企業除了營業獲利之外，其人力資產及創新能力將直接影響企業的盈利能力和經營績效，而企業都希望吸引到優秀的人才並且留住人才。企業在人力資源策略上大多提倡將員工視做企業內部的消費者，透過策略將企業的好銷售給員工，讓員工打從心底認同企業理念，使其具有顧客意識，便能為顧客提供更好的服務，讓員工樂於工作不只能留住人才也能為企業帶來正向成長。

### 1.2 研究動機

內部行銷策略比擁有外部行銷策略更為重要(Chowdhary, Lama, & Yadav, 2011)。Haider與Akbar(2017)認為內部行銷不僅僅是人力資源實踐的新概念，也是組織創新的關鍵因素。當員工對工作保有熱忱，會增加創新與學習的能力，便能提升工作效率與組織競爭力。故本研究動機一為瞭解內部行銷與創新行為的關聯性。

當員工遇到工作上的問題或疑問時都會促使自己產生創新的需求(Drucker, 1985)。Walumbwa等人(2009)認為學習會激發員工搜集新資訊以履行其職責，因此員工的自主學習意願對績效至關重要。因此，本研究動機二欲探討創新行為與工作績效的關聯性。

### 1.3 研究目的

本研究目的歸納如下幾項：

- 一、探討內部行銷對工作績效的影響
- 二、探討內部行銷對創新行為的影響
- 三、探討創新行為對工作績效的影響
- 四、探討創新行為在內部行銷與工作績效之間的中介效果

## 2. 文獻探討

### 2.1 內部行銷

#### 一、內部行銷定義

Gronroos(1981)認為內部行銷是把員工視為內部顧客，並向員工推銷公司，提出一系列的企業內部行銷相關之策略方法。Gummesson(1992)認為內部行銷是種兼職行銷人員的概念，企業之職員在與消費者互動時都是扮演行銷人員的角色，宣傳組織理念。Berry與Parasurman(1991)指出內部行銷為一種策略性的管理哲學，透過合適的教育發展以符合職員最缺乏的能力，同時並用多樣的激勵獎賞制度來留住組織內的優秀職員且對待員工如顧客。

#### 二、內部行銷衡量構面

George與Gronroos(1989)認為內部行銷中包含了員工的教育訓練、管理者支持、內部溝通、人事管理及對外溝通等因素，所以更有助於提升員工的工作績效。Foreman與Money(1995)表示其有三構面願景、發展及獎勵。Ahmed與Rafiq(2003)認為內部行銷所具有的因素為提供員工教育訓練與發展、建立組織文化、領導統籌、獎勵制度、授權員工與人員甄選，透過這些因素以達成公司目標。

#### 三、內部行銷相關研究

Kim et al.(2016)研究企業社會責任和內部行銷對組織承諾和離職傾向的影響，結果顯示企業社會責任與內部行銷對組織承諾成正相關。Salehzadeh et al.(2017) 探討內部行銷和市場導向對績效之影響—餐飲業之實證研究，結果顯示餐飲業之內部行銷及市場導向對於績效具有顯著正向影響。Park與Tran(2018)探討內部行銷、員工顧客導向行為和顧客行為回應之研究，研究結果顯示內部行銷與適應性銷售行為、顧客導向的銷售行為、關係銷售行為的銷售員績效有顯著的關聯。

### 2.2 創新行為

#### 一、創新行為定義

West與Farr(1989)認為創新行為是將可執行的創新想法與概念予以生產、導入及應用的方式，運用在企業內的任一層次的個人工作行動中，使更有效率的工作。Janssen(2000)定義創新行為為將新想法有意圖的創作、引進和應用於工作角色、團體或組織中，為了對績效、團體或組織有益的作用。

#### 二、創新行為衡量構面

Kanter(1988)認為單一個體創新分成三階段，首先是對所遇到的問題會產生好奇、認知及構想。接著個體會尋求支援與支持並企圖結盟支持者，讓創新概念轉化成創新的原型，進而是可接觸到的、可仿效的。最後將這創新的概念落實並廣為他人應用。Kleysen與Street(2001)表示運用五構面衡量職員創新行為為能力，依序有機會探尋、尋找創新機會、形成性探究、提倡、應用

#### 三、創新行為相關研究

Radaelli et al.(2014)研究醫療保健中的知識分享和創新工作行為之研究—以調查直接和間接的微觀層面研究，結果顯示員工的知識分享行為與創新行為成正相關。Liu et al.(2019)探討組織創新氣候和個人創新行為—探索心裡所有權和心理賦權的調節效果，研究結果顯示組織創新氣候會透過心理賦權影響創新行為。

### 2.3 工作績效

#### 一、工作績效定義

Campbell(1990)認為工作績效是企業之職員為了達到該職位角色的期望與規定而表現出來的行為，且也幫助企業完成當年度所制定的目標。Borman與Motowidlo(1993)表示工作績效是個人在工作期間所有與企業目標有關的行為，而此行為會依照職員對企業之貢獻度的高低進行事後評鑑及檢驗。Brouthers(2002)認為工作績效是員工個人某特定時間內對其份內工作目標的達成度，反映出個體工作任務實現程度，也是實現工作需求度。

#### 二、工作績效衡量構面

Campbell(1990)將績效分為兩大類型，包括工作特定任務精通與非工作特定任務精通。Borman與Motowidlo(1993)則根據Campbell(1990)的分類，重新將工作績效區分為任務績效與脈絡績效二類。Lee et al.(1999)的工作績效的三構面包含效率、效能與品質。

### 三、工作績效相關研究

黃秀枝(2014)探討銀行行員工作壓力、人格特質、主管領導型態、與工作績效之影響性研究，結果顯示銀行主管之領導型態會影響員工工作壓力與工作績效。李旭平(2018)研究業務人員的人格特質對於工作績效之影響—以工作價值觀為中介變項，結果顯示人格特質會透過工作價值觀影響工作績效。

## 3. 研究方法

### 3.1 研究架構

本研究根據動機與目的及相關文獻提出此研究架構。主要是探討內部行銷、創新行為對於工作績效之影響，並以創新行為作為內部行銷與工作績效之間的中介變數。如圖1所示。

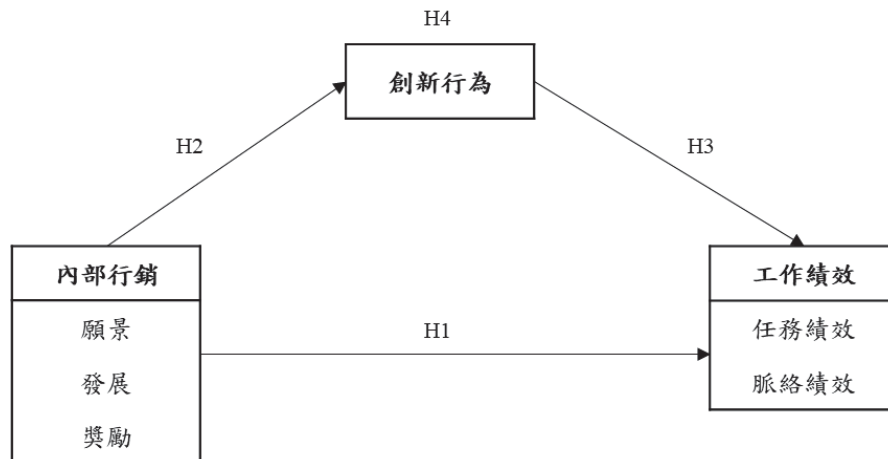


圖1 研究架構圖

### 3.2 研究假設

研究目的是探討內部行銷、創新行為與工作績效彼此間之關聯性，建立本研究之研究假設，說明如下：

#### 一、內部行銷與工作績效之關係

顏亞盈(2009)實證研究發現，某咖啡連鎖店的內部行銷執行度增加，會讓其職員在工作績效上的提升。許順旺等人(2013)之研究發現，在台灣地區五星級旅館的內部行銷能增加員工的組織承諾及增加員工的績效表現。Salehzadeh et al.(2017)研究指出，在餐飲業之內部行銷對於工作績效具有顯著且正向的影響。因此，本研究提出假設H1如下：

H1：內部行銷對工作績效有正向影響

#### 二、內部行銷與創新行為之關係

許豐祺(2014)以大台北和桃園地區各大神經外科與骨科醫生做學術研究調查。研究發現，在此地區之醫師內部行銷的感受程度會直接影響創新行為的結果。Haider與Akbar(2017)研究指出，在巴基斯坦內的汽車零件部門內，當其組織內部行銷實踐越多，組織成員會展現出更多的創新工作行為。因此，本研究提出假設H2如下：

H2：內部行銷對創新行為有正向影響

#### 三、創新行為與工作績效之關係

藍天雄與劉泰良(2017)探討員工透過知識分享促進創新行為之研究，研究證實企業越用心對待員工，員工也會越用心地工作並會激發員工接觸新事物、新構想進而讓工作績效提升。Kim與Koo(2017)研究顯示，在南韓的飯店業之工作績效顯著地受到創新行為影響。華崇淵(2018)以社會認同理論為基礎下發現，工作士氣會透過創新行為來影響員工工作績效。因此，本研究提出假設H3如下：

H3：創新行為對工作績效有正向影響

#### 四、創新行為在內部行銷對工作績效之間具有中介效果

許豐祺(2014)之研究顯示大台北與桃園地區的神經外科和骨科醫師對內部行銷的感受程度會影響創新行為。王

羿茹(2015)以南部服務業之員工為研究對象，結果表示創新行為會影響工作績效，且自我效能與內外控人格特質皆對創新行為與工作績效具有干擾效果。王詠琦(2011)探討證券業之內部行銷、心理契約及個人工作績效三者間影響性，研究證實內部行銷會影響心理契約與工作績效，且會藉由心理契約影響內部行銷與工作績效之間的關係。因此，本研究提出假設H4如下：

H4：創新行為在內部行銷與工作績效之間具有中介效果

### 五、研究假設彙整

綜合前述本研究將進行驗證的所有假設彙整，如表1所示。

表1 研究假設彙整表

H1：內部行銷對工作績效有正向影響
H2：內部行銷對創新行為有正向影響
H3：創新行為對工作績效有正向影響
H4：創新行為在內部行銷與工作績效之間具有中介效果

### 3.3 操作型定義及衡量工具

本研究利用問卷調查蒐集初級資料，各項變數分別有內部行銷、創新行為與工作績效，並說明各變項在問卷之衡量方式。

#### 一、內部行銷之操作型定義與衡量

本研究參考Berry與Parasuraman(1991)的研究，將內部行銷的操作型定義為「組織利用行銷的觀點，合適的教育發展以符合職員最缺乏的能力，同時並用多樣的激勵獎賞制度來留住組織內的優秀職員且對待員工如消費者般的一種管理哲學及策略性管理」。問卷採用陳奕彤(2018)的內部行銷量表，分為三構面：願景、發展與獎勵。共15題。使用Likert五點尺度量表作衡量(1=非常不同意，2=不同意，3=普通，4=同意5=非常同意)，分數越高代表認同程度越高。如表2所示：

表2 內部行銷量表

變數	衡量問項
願景	1.組織能提供員工一個明確可相信的願景 2.組織的願景可以明確的傳達給員工 3.組織能讓員工有良好的表現
發展	4.組織將員工的技能與知識發展視為一種投資，而不是成本 5.員工的技能與知識發展在組織中是一種持續的過程 6.組織教導員工「為什麼應該做這事情」而不僅僅只是「應該如何做這事情」 7.在組織中，我們不僅訓練，也會教育員工 8.組織中的員工皆有適當的培訓，以提供適切的服務 9.組織能有彈性的回應員工的不同需求 10.組織會從員工身上搜集資訊，藉以改善他們的工作，並發展組織策略 11.組織會向員工傳達他們的服務角色的重要性 12.組織非常重視與員工間的溝通
獎勵	13.組織的績效評量和獎勵制度能鼓勵員工共同工作 14.組織會依據員工對願景的貢獻來進行績效評估與獎勵 15.在組織中，提供優質服務的員工將因其努力而獲得合宜的回報

資料來源：陳奕彤(2018)

## 二、創新行為之操作型定義與衡量

本研究參考Janssen(2000)及Kim與Koo(2017)將創新行為定義為「員工會尋找新的和創意的技術並有目的的採用或應用新的想法、產品和流程到工作任務、團隊或組織中」。問卷採用廖略珈(2018)的創新行為量表。此量表只有一個構面，問項共有6題。使用Likert五點尺度量表作衡量(1=非常不同意，2=不同意，3=普通，4=同意5=非常同意)，分數越高代表認同程度越高。如表3所示：

表3 創新行為量表

變數	衡量問項
創新行為	1.我喜歡尋求新科技、流程、技術以及對於產品的新想法 2.在工作中我會產生有創意的想法 3.我會向別人宣傳和推廣我的新想法 4.我會尋找和確保實施新想法時所需具備的資金來源 5.為了執行新想法，我會制訂出適當的計畫和排程 6.以工作表現而言，我是創新的

資料來源：廖略珈(2018)

## 三、工作績效之操作型定義與衡量

本研究參考Campbell(1990)、Borman與Motowidlo(1993)將工作績效定義為「員工在某特定時間內為了達到組織賦予該角色的期望和目標，所表現出來的行為，組織可依據員工對目標的達成度做評鑑及檢驗」。問卷採用蔡佳伶(2018)編製的工作績效量表，分為兩個構面：任務績效及脈絡績效，總計有10題問項。使用Likert五點尺度量表作衡量(1=非常不同意，2=不同意，3=普通，4=同意5=非常同意)，分數越高代表認同程度越高。如表4所示：

表4 工作績效量表

變數	衡量問項
任務績效	1.我的工作表現時常能達到主管或公司要求的目標 2.我的工作效率高 3.我能妥善規劃與安排自己所負責工作的進度 4.我會注意工作上的細節且能適切的處理 5.我能盡善工作的職責
脈絡績效	6.我能與同事合作無間並獲得信賴 7.當同事遇到問題時，我會給予支持與鼓勵 8.我會積極協助同事完成與自己無關的任務 9.我會主動承擔並接下具有挑戰性的工作任務 10.我會替公司設想並主動幫助同事

資料來源：蔡佳伶(2018)

### 3.4 研究對象與問卷發放

#### 一、研究對象

本研究針對目前台灣之企業在職者作為受測對象。

#### 二、抽樣方法

本研究採用紙本與網路問卷，在問卷設計上以每題必填的方式，以避免無效樣本的發生。Gorsuch(1983)建議樣本規模大小最好為題項數的5倍，且總樣本數要大於100個。由於本研究問卷項目個數為40項(不包含人口統計變項)，所以本研究預計共發出200份問卷。

#### 三、前測問卷發放

為了避免發生問項語意不清、不合適問法等現象，於是在發放正式問卷之前先實施前測程序，以瞭解是否需要修正之問項。前測問卷發放予有在企業上班之人，總計有效問卷回收數30份。

#### 四、前測信度分析

依照 Cuieford(1965)提出當 Cronbach's  $\alpha$  值低於 0.35 屬於低信度， $\alpha$  值介於 0.35 和 0.7 之間為中信度，則  $\alpha$  值高於 0.7 以上屬於高信度。本研究內部行銷的 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.910、創新行為為 0.710、工作績效為 0.870，皆大於 0.7，符合高信度標準，表示本問卷具有一定的信度。

#### 4. 資料分析

##### 4.1 問卷回收與樣本結構分析

###### 一、問卷回收結果

本研究以企業在職者為本研究抽樣之對象。問卷共計回收226份，無效問卷共計29份，整體有效問卷共計197份，有效問卷回收率為87%。

###### 二、樣本結構分析

本研究樣本資料(N=197)，由表5所示，在性別方面男性佔40.1%(N=79)，女性佔59.9%(N=118)。年齡方面，以41~50歲居多佔31.0%(N=61)，31~40歲佔最少為20.8%(N=41)。教育程度方面以大學程度居多佔44.2%(N=87)，其次為高中職佔21.3%(N=42)，高中職以下佔最少為1.5%(N=3)。在現任職務方面主管人員佔28.9%(N=57)，非主管人員佔71.1%(N=140)。服務年資方面以10年以上居多佔45.7%(N=90)，其次為1~未滿3年佔17.8%(N=35)，5~未滿7年佔最少為6.1%(N=12)。目前工作月薪方面以25001~35000元居多佔27.9%(N=55)，其次為55001元以上佔25.4%(N=50)，25000元以下佔最少為7.1%(N=14)。產業方面以傳統製造業居多佔23.4%(N=46)，其次為服務業佔15.7%(N=31)，以通訊業佔最少2%(N=4)。

表5 樣本結構次數表

項目	類別	次數	百分比	累積百分比
性別	男性	79	40.1	40.1
	女性	118	59.9	100
	總計	197	100	
年齡	21~30 歲	44	22.3	22.3
	31~40 歲	41	20.8	43.1
	41~50 歲	61	31	74.1
	50 歲 (含) 以上	51	25.9	100
	總計	197	100	
教育程度	高中職以下	3	1.5	1.5
	高中職	42	21.3	22.8
	專科	25	12.7	35.5
	大學	87	44.2	79.7
	研究所 (含) 以上	40	20.3	100
	總計	197	100	
現任職務	主管人員	57	28.9	28.9
	非主管人員	140	71.1	100
	總計	197	100	
服務年資	未滿 1 年	16	8.1	8.1
	1~未滿 3 年	35	17.8	25.9
	3~未滿 5 年	22	11.2	37.1
	5~未滿 7 年	12	6.1	43.1
	7~未滿 10 年	22	11.2	54.3
	10 年 (含) 以上	90	45.7	100

表5 樣本結構次數表(續)

	總計	197	100	
目前工作月薪	25000 以下	14	7.1	7.1
	25001~35000 元	55	27.9	35
	35001~45000 元	45	22.8	57.9
	45001~55000 元	33	16.8	74.6
	55001 元以上	50	25.4	100
	總計	197	100	
產業	金融保險	20	10.2	10.2
	學術單位	13	6.6	16.8
	電子資訊業	7	3.6	20.3
	傳統製造業	46	23.4	43.7
	高科技製造業	11	5.6	49.2
	醫療業	10	5.1	54.3
	通訊業	4	2	56.3
	流通零售業	9	4.6	60.9
	公家單位	29	14.7	75.6
	服務業	31	15.7	91.4
	其他	17	8.6	100
	總計	197	100	

#### 4.2 信度分析

根據 Cuieford(1965)提出檢定方法，當 Cronbach's  $\alpha$  值越高則代表信度越高，判定準則需達到 0.7 以上。本研究正式問卷各變數的 Cronbach's  $\alpha$  值：內部行銷為 0.950、創新行為為 0.875、工作績效為 0.903，皆大於 0.7 以上，表示本正式問卷有一定的信度，足以採信。

#### 4.3 敘述性統計

本節以內部行銷、創新行為、工作績效三大變數的各問項進行平均數分析。探討其最重視或最滿意的項目、最不重視或最不满意之項目。

##### 一、內部行銷

在內部行銷方面，由表 6 得知，期望最高的二個問項，以「在組織中，我們不僅訓練，也會教育員工」之平均數 3.91 為最高，「員工的技能與知識發展在組織中是一種持續的過程」之平均數 3.89 次之，表示當組織越重視員工的教育訓練及知識發展，職員會瞭解及感受到企業是願意重視訓練發展計畫。期望值最低的二個問項，有「組織會從員工身上搜集資訊，藉以改善他們的工作，並發展組織策略」之平均數 3.49、「組織能提供員工一個明確可相信的願景」之平均數 3.49，表示組織較少從員工那搜集回饋的意見中以改善組織的策略及提供了不明確的願景。

表 6 內部行銷敘述性統計分析表

變項	問項	平均數	標準差	排序
內部行銷	1.組織能提供員工一個明確可相信的願景	3.49	0.940	10
	2.組織的願景可以明確的傳達給員工	3.61	0.853	6
	3.組織能讓員工有良好的表現	3.64	0.818	5
	4.組織將員工的技能與知識發展視為一種投資，而不是成本	3.59	0.919	7
	5.員工的技能與知識發展在組織中是一種持續的過程	3.89	0.768	2

表 6 內部行銷敘述性統計分析表(續)

內部行銷	6.組織教導員工「為什麼應該做這事情」而不僅僅只是「應該如何做這事情」	3.76	0.914	3
	7.在組織中，我們不僅訓練，也會教育員工	3.91	0.832	1
	8.組織中的員工皆有適當的培訓，以提供適切的服務	3.76	0.910	3
	9.組織能有彈性的回應員工的不同需求	3.50	0.884	9
	10.組織會從員工身上搜集資訊，藉以改善他們的工作，並發展組織策略	3.49	0.935	10
	11.組織會向員工傳達他們的服務角色的重要性	3.69	0.853	4
	12.組織非常重視與員工間溝通	3.61	0.934	6
	13.組織的績效評量和獎勵制度能鼓勵員工共同工作	3.64	0.972	5
	14.組織會依據員工對願景的貢獻來進行績效評估與獎勵	3.51	0.972	8
	15.在組織中，提供優良服務的員工將因其努力而獲得合宜的回報	3.59	0.984	7

## 二、創新行為

在創新行為方面，由表 7 得知，期望最高的二個問項，以「在工作中我會產生有創意的想法」之平均數 3.75 為最高，「為了執行新想法，我會制訂出適當的計畫和排程」之平均數 3.68 次之，表示員工大多會在工作中不斷的尋求及產生新的方法並為此規劃。期望值最低的二個問項有「以工作表現而言，我是創新的」之平均數 3.44、「我會尋找和確保實施新想法時所需具備的資金來源」之平均數 3.48，表示雖然員工在工作時會尋求新方法讓工作更順利，但員工不會因為新的想法去確保是否可行，因此新想法大多是不可行的或是比較沒效率的。

表 7 創新行為敘述性統計分析表

變項	問項	平均數	標準差	排序
創新行為	1.在工作中我會產生有創意的想法	3.75	0.740	1
	2.我會向別人宣傳和推廣我的新想法	3.67	0.705	3
	3.我會尋找和確保實施新想法時所需具備的資金來源	3.48	0.799	4
	4.為了執行新想法，我會制訂出適當的計畫和排程	3.68	0.726	2
	5.以工作表現而言，我是創新的	3.44	0.804	5

## 三、工作績效

在工作績效方面，由表 8 得知，期望最高的二個問項，以「我能善盡工作的職責」之平均數 4.23 為最高，「當同事遇到問題時，我會給予支持與鼓勵」之平均數 4.15 次之，表示員工會在工作時做好自己份內的工作及會幫助遇到問題時的同事。期望值最低的二個問項有「我會主動承擔並接下具有挑戰性的工作任務」之平均數 3.72、「我會積極協助同事完成與自己無關的任務」之平均數 3.96，顯示員工只會做好份內的工作較不會有積極主動承擔新工作的行為。

表 8 工作績效敘述性統計分析表

變項	問項	平均數	標準差	排序
工作績效	1.我的工作表現時常能達到主管或公司要求的目標	4.02	0.610	5
	2.我的工作效率高	3.99	0.685	6
	3.我能妥善規劃與安排自己所負責工作的進度	4.07	0.563	4
	4.我會注意工作上的細節且能適切的處理	4.10	0.619	3
	5.我能善盡工作的職責	4.23	0.559	1
	6.我能與同事合作無間並獲得信賴	4.07	0.607	4
	7.當同事遇到問題時，我會給予支持與鼓勵	4.15	0.601	2



表 8 工作績效敘述性統計分析表(續)

8.我會積極協助同事完成與自己無關的任務	3.96	0.691	8
9.我會主動承擔並接下具有挑戰性的工作任務	3.72	0.768	9
10.我會替公司設想並主動幫助同事	3.97	0.706	7

#### 4.4 差異性分析

本節探討不同人口統計變數(性別、年齡、教育程度、現任職務、服務年資、目前工作月薪、產業)對各變數的差異性。以獨立樣本 t 檢定分析性別與現任職務間的差異，以單因子變異數分析年齡、教育程度、服務年資、目前工作月薪、產業。

##### 一、不同性別對各變數之差異性分析

從表 9 可得知，性別不同在創新行為的差異性分析裡有顯著差異，創新行為男性高於女性，其中男性創新行為為平均值 3.797 高於女性平均值 3.545；性別不同在內部行銷與工作績效皆無顯著差異。從分析可得知男生相較於女生比較重視與在乎創新行為能力。

表 9 不同性別對各變數之差異檢定表

變數	性別	平均值	標準差	t 值	p 值	事後比較
內部行銷	男	3.686	0.728	0.659	0.511	
	女	3.62	0.668			
創新行為	男	3.797	0.534	3.001	0.003**	男 > 女
	女	3.545	0.606			
工作績效	男	4.085	0.519	1.43	0.154	
	女	3.987	0.433			

註：\*為  $p < 0.05$  \*\*為  $p < 0.01$  \*\*\*為  $p < 0.001$

##### 二、不同年齡對各變數之差異性分析

從表 10 可得知，年齡不同在內部行銷、創新行為工作績效皆無顯著差異。

表 10 不同年齡對各變數之差異檢定表

變數	年齡	平均值	標準差	F 值	p 值	事後比較
內部行銷	21-30 歲(1)	3.626	0.558	0.705	0.55	
	31-40 歲(2)	3.524	0.691			
	41-50 歲(3)	3.678	0.737			
	51 歲(含)以上(4)	3.725	0.743			
創新行為	21-30 歲(1)	3.549	0.619	0.667	0.573	
	31-40 歲(2)	3.679	0.611			
	41-50 歲(3)	3.708	0.483			
	51 歲(含)以上(4)	3.631	0.665			
工作績效	21-30 歲(1)	4.027	0.456	0.505	0.679	
	31-40 歲(2)	3.949	0.441			
	41-50 歲(3)	4.059	0.462			
	51 歲(含)以上(4)	4.049	0.52			

註：\*為  $p < 0.05$  \*\*為  $p < 0.01$  \*\*\*為  $p < 0.001$

##### 三、不同教育程度對各變數之差異性分析

從表 11 可得知，教育程度不同在內部行銷、創新行為工作績效皆無顯著差異。

表 11 不同教育程度對各變數之差異檢定表

變數	教育程度	平均值	標準差	F 值	p 值	事後比較
內部行銷	高中職以下(1)	3.778	0.567	0.602	0.662	
	高中職(2)	3.729	0.622			
	專科(3)	3.48	0.931			
	大學(4)	3.67	0.68			
	研究所(含)以上(5)	3.598	0.64			
創新行為	高中職以下(1)	3.611	0.255	0.726	0.575	
	高中職(2)	3.552	0.595			
	專科(3)	3.573	0.684			
	大學(4)	3.723	0.583			
	研究所(含)以上(5)	3.638	0.562			
工作績效	高中職以下(1)	4.167	0.379	1.026	0.395	
	高中職(2)	3.995	0.397			
	專科(3)	4.064	0.465			
	大學(4)	4.085	0.462			
	研究所(含)以上(5)	3.918	0.551			

註：\*為  $p < 0.05$  \*\*為  $p < 0.01$  \*\*\*為  $p < 0.001$

#### 四、不同現任職務對各變數之差異性分析

從表 12 可得知，現任職務不同在創新行為的差異性分析裡有顯著差異。創新行為主管人員高於非主管人員，其中主管人員創新行為平均值 3.784 高於女性平均值 3.590；現任職務的不同在內部行銷與工作績效皆無顯著差異。從此分析可得知主管人員相較於非主管人員比較重視與在乎創新行為能力。

表 12 不同現任職務對各變數之差異檢定表

變數	現任職務	平均值	標準差	t 值	p 值	事後比較
內部行銷	主管人員	3.758	0.602	1.448	0.149	
	非主管人員	3.601	0.722			
創新行為	主管人員	3.784	0.534	2.102	0.037*	主管人員 > 非主管人員
	非主管人員	3.590	0.604			
工作績效	主管人員	4.049	0.473	0.432	0.666	
	非主管人員	4.017	0.471			

註：\*為  $p < 0.05$  \*\*為  $p < 0.01$  \*\*\*為  $p < 0.001$

#### 五、不同服務年資對各變數之差異性分析

從表 13 可得知，服務年資不同在內部行銷、創新行為與工作績效皆無顯著差異。

表 13 不同服務年資對各變數之差異檢定表

變數	服務年資	平均值	標準差	F 值	p 值	事後比較
內部行銷	未滿 1 年(1)	3.60	0.577	1.23	0.297	
	1~未滿 3 年(2)	3.495	0.775			
	3~未滿 5 年(3)	3.561	0.835			
	5~未滿 7 年(4)	3.622	0.539			
	7~未滿 10 年(5)	3.5	0.685			

表 13 不同服務年資對各變數之差異檢定表(續)

	10年(含)以上(6)	3.773	0.651			
創新 行為	未滿1年(1)	3.49	0.473	0.678	0.641	
	1~未滿3年(2)	3.619	0.732			
	3~未滿5年(3)	3.576	0.648			
	5~未滿7年(4)	3.667	0.823			
	7~未滿10年(5)	3.561	0.618			
	10年(含)以上(6)	3.72	0.488			
工作 績效	未滿1年(1)	3.781	0.394	1.065	0.381	
	1~未滿3年(2)	4.034	0.543			
	3~未滿5年(3)	4.045	0.43			
	5~未滿7年(4)	4.083	0.517			
	7~未滿10年(5)	3.986	0.505			
	10年(含)以上(6)	4.064	0.446			

註：\*為  $p < 0.05$  \*\*為  $p < 0.01$  \*\*\*為  $p < 0.001$

#### 六、不同目前工作月薪對各變數之差異性分析

從表 14 可得知月薪不同在內部行銷的差異性分析裡有顯著差異，內部行銷之 55001 元以上高於 25001~35000 元，其中 55001 元以上內部行銷平均值 3.901 高於 25001~35000 元平均值 3.470。月薪不同在創新行為的差異性分析裡有顯著差異，創新行為之 55001 元以上高於 25001~35000 元，其中 55001 元以上創新行為平均值 3.847 高於 25001~35000 元平均值 3.452；月薪不同在工作績效無顯著差異。從此分析可得知月薪 55001 元以上的人相較於月薪 25001~35000 元的人比較重視與在乎企業的內部行銷與創新行為能力。

表 14 不同目前工作月薪對各變數之差異檢定表

變數	目前工作月薪	平均值	標準差	F 值	p 值	事後比較
內部 行銷	25000 元以下(1)	3.467	0.811	3.121	0.016*	(5) > (2)
	25001~35000 元(2)	3.470	0.705			
	35001~45000 元(3)	3.585	0.63			
	45001~45000 元(4)	3.713	0.719			
	55001 元以上(5)	3.901	0.617			
創新 行為	25000 元以下(1)	3.655	0.575	3.153	0.015*	(5) > (2)
	25001~35000 元(2)	3.452	0.589			
	35001~45000 元(3)	3.685	0.518			
	45001~45000 元(4)	3.611	0.688			
	55001 元以上(5)	3.847	0.534			
工作 績效	25000 元以下(1)	4.036	0.427	2.125	0.079	
	25001~35000 元(2)	3.895	0.416			
	35001~45000 元(3)	4.096	0.462			
	45001~45000 元(4)	3.982	0.56			
	55001 元以上(5)	4.136	0.461			

註：\*為  $p < 0.05$  \*\*為  $p < 0.01$  \*\*\*為  $p < 0.001$

七、不同產業對各變數之差異性分析

從表 15 可得知，產業不同在內部行銷、創新行為工作績效皆無顯著差異。

表 15 不同產業對各變數之差異檢定表

變數	產業	平均值	標準差	F 值	p 值	事後比較
內部行銷	金融保險業(1)	3.95	0.554	2.617	0.005*	-
	學術單位(2)	3.815	0.436			
	電子資訊業(3)	3.305	0.824			
	傳統製造業(4)	3.322	0.87			
	高科技製造業(5)	3.867	0.441			
	醫療業(6)	3.507	0.617			
	通訊業(7)	4.35	0.731			
	流通零售業(8)	3.519	0.515			
	公家單位(9)	3.648	0.524			
	服務業(10)	3.778	0.709			
	其他(11)	3.776	0.503			
創新行為	金融保險業(1)	3.692	0.6	1.592	0.112	
	學術單位(2)	4.077	0.406			
	電子資訊業(3)	3.595	0.652			
	傳統製造業(4)	3.489	0.632			
	高科技製造業(5)	3.879	0.538			
	醫療業(6)	3.8	0.597			
	通訊業(7)	3.708	0.479			
	流通零售業(8)	3.722	0.741			
	公家單位(9)	3.477	0.582			
	服務業(10)	3.683	0.54			
	其他(11)	3.637	0.504			
工作績效	金融保險業(1)	3.955	0.521	1.375	0.194	
	學術單位(2)	4.162	0.36			
	電子資訊業(3)	3.957	0.658			
	傳統製造業(4)	4.05	0.556			
	高科技製造業(5)	3.982	0.433			
	醫療業(6)	4.21	0.451			
	通訊業(7)	4.625	0.378			
	流通零售業(8)	4.011	0.326			
	公家單位(9)	3.862	0.32			
	服務業(10)	4.042	0.454			
	其他(11)	4.012	0.444			

註：\*為  $p < 0.05$  \*\*為  $p < 0.01$  \*\*\*為  $p < 0.001$

#### 4.5 相關分析

根據表16的Pearson相關係數的檢定可得知，各變數間之相關係數均達顯著水準。內部行銷對創新行為、內部行銷對工作績效、創新行為對工作績效為顯著中度正向相關 ( $0.3 < |r| < 0.7$ )。因此，可繼續進行迴歸分析。

表16 內部行銷、創新行為、工作績效之相關分析表。

構面	內部行銷	創新行為	工作績效
內部行銷	1		
創新行為	0.450**	1	
工作績效	0.415**	0.467**	1

註：\*為  $p < 0.05$  \*\*為  $p < 0.01$  \*\*\*為  $p < 0.001$

#### 4.6 迴歸分析

##### 一、內部行銷對工作績效之影響

內部行銷與工作績效之迴歸分析中，分析結果如表17所示。內部行銷未標準化迴歸係數值為0.282， $p$ 值=0.000，達到顯著水準( $p < 0.001$ )，表示內部行銷顯著正向影響工作績效。這也代表在職者對內部行銷之感受程度越高，則工作績效會越好。模式檢定 $F=40.544$ ， $p < 0.001$ ，表示此模式具有解釋力。故驗證本研究假設H1獲得支持。

表17 內部行銷對工作績效之迴歸分析表

變數	係數	t值	p值	VIF
(常數)	2.997	18.222	0.000	
內部行銷	0.282	6.367	0.000	1.000
模式	調整後R平方=0.168	$F=40.544$	$p=0.000$	

1.依變數：工作績效 2.\*為  $p < 0.05$  \*\*為  $p < 0.01$  \*\*\*為  $p < 0.001$

##### 二、內部行銷對創新行為之影響

內部行銷與創新行為之迴歸分析中，分析結果如表18所示。內部行銷未標準化迴歸係數值為0.384， $p$ 值=0.000，達到顯著水準，表示內部行銷顯著正向影響創新行為。這也代表在職者對內部行銷之感受程度越高，則會增加創新行為能力。模式檢定 $F=49.566$ ， $p < 0.001$ ，表示此模式具有解釋力。故驗證本研究假設H2獲得支持。

表18 內部行銷對創新行為之迴歸分析表

變數	係數	t值	p值	VIF
(常數)	2.246	11.099	0.000	
內部行銷	0.384	7.040	0.000	1.000
模式	調整後R平方=0.199	$F=49.566$	$p=0.000$	

1.依變數：創新行為 2.\*為  $p < 0.05$  \*\*為  $p < 0.01$  \*\*\*為  $p < 0.001$

##### 三、創新行為對工作績效之影響

創新行為與工作績效之迴歸分析中，分析結果如表19所示。創新行為未標準化迴歸係數值為0.373， $p$ 值=0.000，達到顯著水準( $p < 0.001$ )，表示創新行為顯著正向影響工作績效。這也代表在職者對創新行為越多，則工作績效會越好。模式檢定 $F=54.504$ ， $p < 0.001$ ，表示此模式具有解釋力。故驗證本研究假設H3獲得支持。

表19 創新行為對工作績效之迴歸分析表

變數	係數	t值	p值	VIF
(常數)	2.667	14.301	0.000	
內部行銷	0.373	7.383	0.000	1.000
模式	調整後R平方=0.214	$F=54.504$	$p=0.000$	

1.依變數：工作績效 2.\*為  $p < 0.05$  \*\*為  $p < 0.01$  \*\*\*為  $p < 0.001$

#### 4.7 中介效果之驗證

本研究分析結果如表20所示。從表20可知，內部行銷對工作績效之直接效果為0.256，內部行銷經創新行為至工作績效之路徑間接效果值為0.159。故創新行為對內部行銷與工作績效之間具有部分中介效果。因此，本研究假設H4獲得支持。

表 20 創新行為對內部行銷與工作績效之間具有中介模型

		創新行為	工作績效	
			模型一	模型二
自變項	內部行銷	0.450***	0.415***	0.256***
中介變項	創新行為			0.352***
Adj-R <sup>2</sup>		0.199	0.168	0.263
F		49.566***	40.544***	36.038***
p		0.000	0.000	0.000

註：1.依變數：工作績效 2.\*為 p<0.05 \*\*為 p<0.01 \*\*\*為 p<0.001

#### 4.8 研究假設驗證結果

本研究各項研究假設之驗證結果彙整，如表 21 所示。

表 21 研究假設結果彙整表

研究假設	驗證結果
H1：內部行銷對工作績效有正向影響	成立
H2：內部行銷對創新行為有正向影響	成立
H3：創新行為對工作績效有正向影響	成立
H4：創新行為在內部行銷與工作績效之間具有中介效果	成立

### 5. 結論及建議

#### 5.1 研究結論

##### 一、內部行銷對創新行為與工作績效有正向影響

由迴歸分析可得知，內部行銷對創新行為有顯著正向影響是成立的，其驗證了兩者間存在顯著正向影響。研究結果與先前學者如 Haider 與 Akbar(2017)之結論相符，高度內部行銷會增加個體創新行為。也可得知內部行銷對工作績效有顯著正向影響是成立的，其驗證了兩者間存在顯著正向影響。研究結果與先前學者如 Salehzadeh et al.(2017)其結論相符，高度內部行銷會提高工作績效。

##### 二、創新行為對工作績效有正向影響

由迴歸分析可得知，創新行為對工作績效有顯著正向影響是成立的，其驗證了兩者間存在顯著正向影響。研究結果與先前學者如藍天雄與劉泰良(2017)其結論相符，創新行為的能力增加會提高工作績效。

##### 三、創新行為之中介效果

由迴歸分析可知，內部行銷會透過創新行為對工作績效產生顯著的正向影響，表示當企業在進行人事管理策略規劃設計時，應該要重視職位的訓練與發展、激勵獎賞、溝通等制度做妥善的安排，企業不間斷地針對員工的需求提供適當的培訓計畫會促進個體思考與學習產生創意的構想，在尋找與利用新的解決方法來完成工作內容，則工作效率便會隨之提高。在產生新構想時個體會與其他同仁分享，透過分享的過程，同事間的互動更加良好與彼此互相鼓勵學習成長，也會為了證實新個構想是可行的，而積極承擔具有挑戰性的工作任務。

## 5.2 研究理論貢獻與管理意涵

### 一、理論貢獻

根據過往相關文獻可瞭解關於內部行銷與工作績效間影響性的相關文獻探討方向大多加入組織承諾、工作滿意、離職傾向等變數，發現缺少加入創新行為為中介變數來探討內部行銷與工作績效之間影響性，尚無與本研究探討相同的變數，本研究結果證實創新行為做中介變數會影響內部行銷對工作績效之影響性，可彌補以往內部行銷對工作績效影響之研究缺口。

### 二、管理意涵

#### (一) 加強內部行銷之理念，有效提升員工工作績效

本研究結果顯示內部行銷會正向影響工作績效，因此各行業應該落實內部行銷，讓員工發自內心提供顧客導向為前提，積極推行內部行銷之內部溝通、獎勵等策略，增進彼此間了解，提高員工對企業之認同與建立共識，利用物質或精神層面的報酬激勵員工，方能有效滿足需求以提升員工工作績效。

#### (二) 改善培訓制度以提升創新行為

若能讓員工感受到公司針對個人給予合適的教育訓練，員工便會認為公司願意付出資源以培養其專業技能，善用學習到的技能與新知識有助於增加更多的創新想法，且提供員工多次嘗試且開放溝通的創新環境，以使員工利用創新的概念來達到工作績效，且為了提高創新行為，管理層應適時地參考員工意見及需求，讓企業懂得員工最缺乏的能力，才能提供最恰當的規劃。

## 5.3 研究限制與建議

### 一、抽樣限制

本研究採用立意抽樣法來進行調查，問卷大多採取網路問卷的方式發放，研究對象為在目前在臺灣就業之在職者進行問卷之調查。因此，可能會造成取樣上之偏誤，研究結論可否推論至國內或是其他地區，則有待後續學者繼續研究。

### 二、橫斷面研究限制

本研究受到時間及經費等條件之限制，僅採用觀察於某一時點之現象，而無法全面瞭解員工時間差異下之變化情形之問卷調查法，此調查方法之研究資料屬於橫斷面的推論與驗證依據，然而本研究的變數會隨著自身與所屬企業環境變遷產生不同的變化及其後續之行為變化，使得研究結果於推論上有所受限，也缺乏較全面性與客觀性研究方式蒐集資料，以探究各變數間之關聯性。

### 三、研究對象之建議

本研究的研究對象為台灣一般企業員工，對於樣本來源建議可額外增加其他產業類別，例如：媒體傳播、藝術設計或新興產業等類別做後續研究方向。另外還可針對在台之不同國籍的人，並進行文化之比較分析，以擴大研究範圍，使研究結果更具實用價值。

### 四、應用其他研究方法

本研究採用量化方式只能試圖達到議題之廣度觀點。因此，建議可納入質性研究來探討深度層面，利用各不同產業之員工進行深入訪談，來更明確瞭解影響員工工作績效與內部行銷之關鍵因素與面臨的處境及個人需求。

### 五、其他變項之應用

由於本研究是以創新行為作為內部行銷對工作績效之間的中介效果，建議後續之研究者可以持續採用不同變數來探討其是否存在其他的中介或干擾效果，例如：關係承諾、賦權領導、社會支持等。此外，還可再探討內部行銷與工作績效這兩個變數是否還有其他的前因變項及結果變項。

## 6. 參考文獻

### 中文部分

1. 王詠琦(2011)。內部行銷、心理契約與工作績效關係性研究。國立高雄科技大學高階經營管理研究所碩士在職專班碩士論文。
2. 王羿茹(2015)。創新行為與工作績效關係之研究—自我效能與內外控人格特質之干擾效果。遠東科技大學創新設計與創業管理研究所碩士論文。
3. 李旭平(2018)。業務人員的人格特質對於工作績效之影響—以工作價值觀為中介變項。淡江大學企業管理系碩士在職專班碩士論文。
4. 許豐祺(2014)。探討神經外科和骨科醫師的內部行銷、創新行為及顧客導向之研究—以大台北和桃園地區為例。淡江大學管理科學學系企業經營碩士在職專班。
5. 陳奕彤(2018)。科技業內部行銷對員工建言行為之影響—以工作鑲嵌為中介變項。國立清華大學人力資源與數位學習科技研究所碩士論文。
6. 華崇淵(2018)。工作士氣、創新行為與工作績效之關係：正向情感性之調節效果。國立臺灣科技大學企業管理系碩士論文。
7. 黃秀枝(2014)。銀行行員工作壓力、人格特質、主管領導型態、與工作績效之影響性研究。南台科技大學高階主管企管碩士班碩士論文。
8. 廖略珈(2018)。情境雙元性的前因及其對組織創新績效與個人創新行為之影響。國立交通大學經營管理研究所碩士論文。
9. 蔡佳伶(2018)。高科技產業工程師工作特性與內控型人格對工作績效與生涯滿足之影響—以心流為中介變項。國立嘉義大學輔導與諮商學研究所碩士論文。
10. 藍天雄與劉泰良(2017)。員工透過知識分享促進創新行為之研究。中華管理發展評論期刊，第6卷，第2期，頁1-14。
11. 顏亞盈(2009)。內部行銷與工作價值觀對員工的工作滿足與工作績效影響之研究-以某咖啡連鎖店為例。淡江大學管理科學研究所碩士論文。

### 英文部分

1. Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*. New York: The Free Press.
2. Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass*, 71.
3. Brouthers, K. D. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of international business studies*, 33(2), 203-221.
4. Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology.
5. Chowdhary, N., Lama, R., & Yadav, M. P. (2011). Evaluation of Social Awareness Campaign for Good Behaviour towards Tourist. *IITM. Gwalior: MoT, Govt. of India*.
6. Cuieford, J. P. (1965). *Fundamental Statistics in Psychology and Education*, 4th (Ed), NY McGraw Hill. Day, RL (1977). *Toward a Process*.
7. Drucker, P. F. (1985). The practice of innovation. *Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles*, Harper & Row, New York, 19-33.
8. Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: concepts, measurement and application. *Journal of marketing management*, 11(8), 755-768.
9. George, W. R., & Gronroos, C. (1989). Developing customer-conscious employees at every level: internal marketing. *Handbook of services marketing*, 29-37.



10. Gorsuch, R. L. (1983). *Factor Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
11. Grönroos, C. (1981). Internal marketing—an integral part of marketing theory. *Marketing of services*, 236, 238.
12. Gummesson, E. (1992). Using internal marketing to develop a new culture—The case of Ericsson quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2(3), 23-28.
13. Haider, M. H., & Akbar, A. (2017). Internal Marketing and Employee's Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Job Embeddedness. *Bulletin of Education and Research*, 39(1), 291-313.
14. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.
15. Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research*, 15(5), 509-523.
16. Kim, J. S., Song, H. J., & Lee, C. K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32.
17. Kim, M. S., & Koo, D. W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3044-3062.
18. Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
19. Lee, Y. D., Lain, J. W., & Chen, C. Y. (1999). A study on the measurement of productivity for white-collar employees—A case of electronic industry in Taiwan. *The Chinese Military Academy Journal*, 14(1), 345-361.
20. Liu, F., Chow, I. H. S., Zhang, J. C., & Huang, M. (2019). Organizational innovation climate and individual innovative behavior: exploring the moderating effects of psychological ownership and psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 13(4), 771-789.
21. Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018). Internal marketing, employee customer–oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology & Marketing*, 35(6), 412-426.
22. Radaelli, G., Lettieri, E., Mura, M., & Spiller, N. (2014). Knowledge sharing and innovative work behaviour in healthcare: A micro–level investigation of direct and indirect effects. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 400-414.
23. Salehzadeh, R., Khazaei Pool, J., Tabaeian, R. A., Amani, M., & Mortazavi, M. (2017). The impact of internal marketing and market orientation on performance: an empirical study in restaurant industry. *Measuring Business Excellence*, 21(4), 273-290.
24. Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader–member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103-1126.
25. West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social behaviour*.