

企業之內部行銷、工作滿足與工作績效關係之研究 —以台灣全錄南區分公司為例

指導老師：陳振隆 老師

組 員：劉瑋婷、丁怡姝、方韻涵、陳科豪

摘 要

在行銷觀念蓬勃發展之際，正是以產品行銷活動為主要的運作邏輯，並透過 4P (product, price, promotion and place) 建立起與顧客之間交流的單一管道，然而隨著經濟社會發展到以「服務業」為主要形式時，傳統的行銷思考觀念則面臨到需要加以改善並配合，即企業不僅要重視產品實物及外部顧客為行銷其標的物（外部行銷），同時也應包含著公司組織及內部員工等（內部行銷）。

根據學者們的探討之服務與服務業、內部行銷、工作滿足、工作績效等主題，本研究將提出相關理論觀點，以內部行銷、工作滿足、工作績效為主，另以台灣全錄南區分公司企業為實例，加以評論、建議與驗證，確定出各項變數間之關聯性，作為本研究之架構基礎。

本研究以台灣全錄南區分公司之員工為探討對象，採用問卷調查方式取得公司所實施的內部行銷，對工作滿足與工作績效之影響等相關資料，做詳細分析、驗證並推論其研究結果，以提出可行之策略建議。

具體而言，本研究之目的可歸納為：

- 一．探討不同員工特徵，其對內部行銷知覺、工作滿足與工作績效是否具有差異性。
- 二．探討內部行銷、工作滿足、工作績效三者之間的關係。
- 三．將研究發現與理論結合，加以驗證並給予建議。

企業之內部行銷、工作滿足與工作績效關係 之研究—以台灣全錄南區分公司為例

指導老師：陳振隆 老師

組 員：劉瑋婷、丁怡妏、方韻涵、陳科豪

結論與建議

本章將對第四章研究結果作一整理與彙總，並透由 Cheers 十月號雜誌 (P. 46~P. 97) 與學者理論來作雙重驗證，藉此再進一步對後續研究者提出建議，最後並說明本研究過程之限制。

第一節 研究結論

本節將第三章研究假設與第四章研究結果，依單因子變異數分析與相關分析加以整理並作出結論。

一、相關分析：

相關分析主要在確立各變數的相關性，並了解各研究變數間的因果關係與關係強度，該部份研究假設包含：

假設 1：員工對公司內部行銷知覺與工作滿足為正向關係。

假設 2：員工的工作滿足程度與工作績效為正向關係。

假設 3：員工對公司內部行銷知覺與工作績效為正向關係。

驗證結果如下：

1、內部行銷五構面（教育訓練、管理支持、內部溝通、外部溝通、及激勵與成長）與工作滿足二構面（內在滿足、外在滿足）均呈現顯著正相關，足見全錄公司的內部行銷作為與工作滿足具有高度的正相關。

2、工作滿足二構面（內在滿足、外在滿足）與工作績效為顯著中度正相關，且內在滿足與工作績效相關係數高於外在滿足與工作績效相關係數。

3、內部行銷五構面（教育訓練、管理支持、內部溝通、外部溝通、及激勵與成長）與工作績效均呈現顯著正相關，足見全錄公司的內部行銷作為與工作績效相當接近高度正相關。

根據相關分析結果，本研究將各研究變數間之因果關係與關係強度以

下圖來表示：

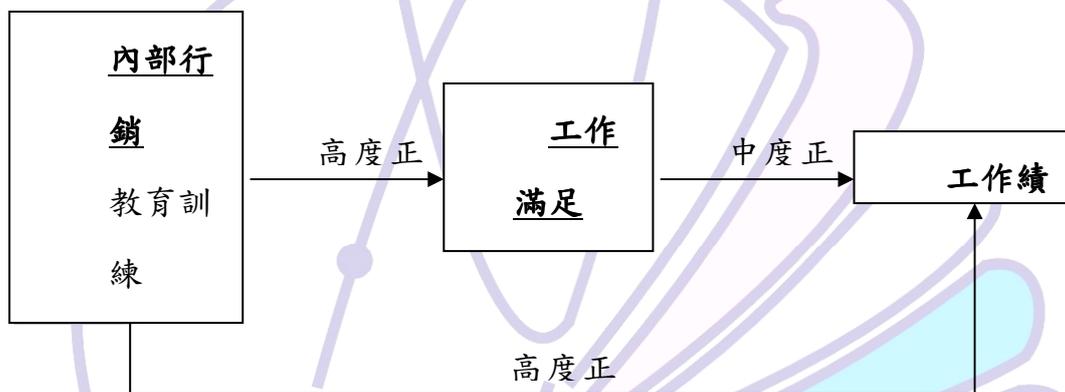


圖 5-1-1 研究變數間之關係與強度

二·單因子變異數分析：

為探求不同特徵之員工對內部行銷、工作滿足程度及工作績效表現是否不同，本研究主要以單因子變異數分析來驗證，此部分研究假設包含：

假設 4：員工個人特徵對公司內部行銷知覺有顯著差異

假設 5：員工個人特徵對工作滿足有顯著差異。

假設 6：員工個人特徵對工作績效有顯著差異。

驗證結果如下：

- 1、員工的學歷、工作年資和平均月收入對內部行銷、工作滿足之感受和工作績效之表現皆呈現顯著差異。
- 2、員工職等僅對內部行銷之感受及工作績效之表現呈現顯著差異。
- 3、員工年齡僅對內部行銷、工作滿足之感受呈現顯著差異。

本研究並將以上之詳細說明整理於下頁表 5-1-1。

表 5-1-1 變異分析結果

	內部行銷	工作滿足	工作績效
性別	×	×	×
年齡	√	√	×
學歷	√	√	√
婚姻狀況	×	×	×
工作部門	×	×	×
職等	√	×	√
工作年資	√	√	√
平均月收入	√	√	√

註：√為有顯著差異；×為無顯著差異。

資料來源：本研究整理

第二節 研究驗證

驗證一：

經本研究發現，台灣全錄南區分公司實施內部行銷之效果及影響，與員工之工作滿足及工作績效均呈現中高度正相關，意即員工在內部行銷作為推動下，能間接提升個人工作滿足感與工作績效成就感。

為進一步驗證本研究之假設，Cheers 十月號雜誌揭曉出 2006 快樂工作人大獎，以「快樂力量大」為其標題，指出愈重視員工滿意度的企業，其員工愈快樂也愈能發揮所能，進而帶給公司獲利與成長。

Cheers 十月號雜誌 p. 46 至 p. 97，對於 2006 快樂工作人大獎內容分為二部分：快樂工作人六大指標與快樂工作人大獎—員工獎、主管獎、特別獎、最佳企業雇主獎。本研究乃以公司實施內部行銷為主軸，因此將特別對於快樂工作人六大指標、快樂工作人大獎—最佳企業雇主獎做一詳述。

一．快樂工作人六大指標：

快樂工作人獎六大評審指標為：生涯認知、工作態度、學習能力、生活與視野、人際與團隊、績效表現，若在這六構面皆有高度的認同與表現，自然就是一個享受工作與生活的快樂工作人。根據美國研究顯示，沒有錢會不快樂，但是賺更多錢不會更快樂，畢竟基本需求獲得滿足後，更有錢也無法令人更快樂，因此薪水與職位不能讓一個人對於自己所從事的工作感到高度滿足，唯有在工作本身實現自我，才會感到快樂並持久。



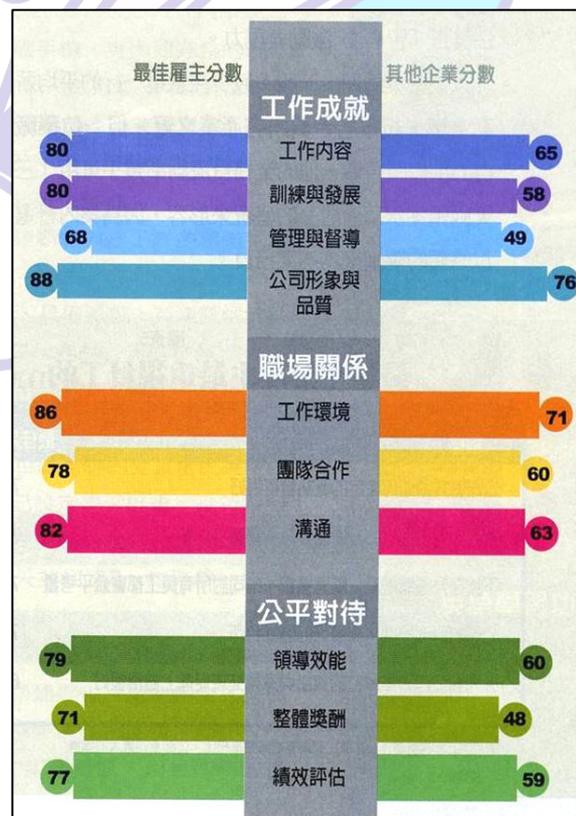
圖 5-2-1 快樂工作人獎 6 大評審指標

二·最佳企業雇主十大指標：

營造高成就、好關係與公平以對的工作環境，才是留住好人才的根本之道。2006年「快樂工作人大獎—最佳企業雇主獎」從42家企業參賽中選拔出最能激勵人才表現，以及孕育快樂員工能量的六大企業：玉山商業銀行、台灣安捷倫科技公司、台灣麥當勞餐廳公司、台灣禮來公司、信義房屋仲介公司與福特六和汽車公司（按筆劃排序）。

這六家公司有些都不是我們耳熟能詳的明星公司，股價更不是一飛沖天，員工薪資也非大家嚮往的目標，卻能在眾多參賽者中脫穎而出，這樣的結果等於跳脫一般人以「高獲利」、「高薪酬」來作為好公司的定義，反而是以員工對工作的滿足感及成就感來評價雇主的表現。然而台灣安捷倫科技公司、台灣麥當勞餐廳公司與福特六和汽車公司都面臨著市場重大的改變或組織重整的考驗，但員工仍給予最高度的支持與肯定，由此更可見身為「最佳企業雇主」的價值非凡。

這六家最佳企業雇主未必處在一帆風順的產業環境，卻能在極具挑戰的環境中讓員工樂在工作並且敬業投入，他們憑藉的是什麼制度與領導呢？關鍵在於三大構面—十大指標中，分別為工作成就（工作內容、訓練與發展、管理與督導、公司形象與品質）、職場關係（工作環境、團隊合作、溝通）、公平對待（領導效能、整體獎酬、績效評估），從圖5-2-2中可明顯看出最佳雇



主與其它企業的分數有相當差異。

圖

5-2-2 最佳企業雇主十大指標

一般人最希望從工作中得到三件事：**1. 成就**：對於自己所做的工作、所達成的成就以及公司感到驕傲，在工作上得到應有的肯定 **2. 關係**：與工作夥伴或團隊保持良好的工作關係 **3. 公平**：被公平對待，包括薪資獎酬或管理制度等。而獲選為最佳企業雇主的六家公司在這三方面皆領先其它參賽企業，並且最大的共同點乃在於領導者對「人」展現出高度的關懷。

這也是為何不舉辦全國最優秀的員工與主管比賽，而是選拔快樂工作人的原因，根據 Cheers 雜誌研究，台灣人近三年來的工作時數名列全球前五名，但國民所得卻無增加，證實台灣人才的競爭力不再是以增加工作時數與降低成本來謀取台灣的富裕，對人的評價也不再是以職位或年薪來衡量。一家企業若擁有快樂且敬業的員工，對提高績效表現、降低離職率均能帶來正向循環，而如何帶給員工快樂、提高員工向心力便是公司努力的目標，但策略絕非以高薪為手法，畢竟高薪只能留「人」無法留「心」。

驗證二：

本研究於相關分析結果中發現，公司內在滿足與工作績效的相關係數高於外在滿足與工作績效的相關係數，由此可推論，若欲提高員工的工作績效，可藉由提升員工在組織內的工作滿足程度，豐富其工作內容，在工作上應充分授權，支持與鼓勵員工，培養對工作的責任與認同感等，以導向員工有良好的工作績效。

為加強驗證本研究見解與推論，藉由學者赫茲柏格的激勵保健理論（又稱為雙因子理論）來證明。赫茲柏格認為人類的動機與滿足感是由兩組

因素（激勵與保健因素）來控制，而非傳統上所認為的一組因素。他把滿足的反面定義為無滿足，而不滿足的反面卻是沒有不滿足，如圖 5-2-3。



圖 5-2-3 傳統理論與赫茲柏格理論

（一）激勵因素（又稱為內在因素）：

其因素包括成就感、受賞識感、工作本身、責任感、成長及升遷發展，這些因素能有效激勵個人較佳的績效及努力，這些因素都與工作有直接關係，且隱含於工作之中。這些因素若存在或屬積極性的話，便會引起人的滿足感。反之，若這些因素不存在的話，並不一定會引起人的不滿足感。

（二）保健因素（又稱為外在因素）：

影響工作不滿足的因素，包括有組織的政策與管理、領導技巧、薪資、人際關係、及工作環境等，主要在於防止工作不滿意，這些因素與工作只有間接關係，是工作本身之外的。這些因素若不存在或是屬消極性的話，便會引起人的不滿足感。反之，若這些因素存在或屬積極性的話，則不一定會引起滿足。

表 5-2-1 激勵與保健因素存在與否之影響

	激勵因素	保健因素
--	------	------

存在且積極	令人滿足	不一定會令人滿足
不存在且消極	不一定會令人不滿足	令人不滿足

資料來源：本研究整理

依赫茲柏格的理論來驗證，更加確定台灣全錄南區分公司的保健因素並不完全積極存在，因此才導致員工對該部分沒有充分的滿足感，赫茲柏格對此問題曾對公司負責人建議以下三點：

1. 豐富工作本身：包括對於工作責任的適當安排與調整，並根據工作者本身之潛力與能力分派工作。
2. 鼓勵自動自治的精神：給予工作者適度的自由與自治來完成工作。
3. 領導者除盡力為員工爭取福利（如工作環境、薪資）外，也應多花時間在激勵因素的改進上。

第三節 研究建議

對照著本章第一節研究結論及第二節研究驗證，本研究依此對台灣全錄南區分公司提出二項建議，希望對於提升公司實施內部行銷之作為有所幫助。

一、福利獎懲合理化，並同時藉由舉行活動公開表揚優秀員工，以提升員工的內部行銷知覺與工作滿足感：

研究發現部分員工覺得在工作上所付出的心力與薪資獎酬並未全然成正比，所預期的與實際上所獲得的也顯得稍有落差，尤其工作年資愈久的員工在各項評分上都給予低評價。我們認為，由於久任的員工剛好都處於家庭與經濟壓力最大的階段，公司的薪資福利較無法滿足他們，只要壓力一大就會失去工作熱忱與動力，自然而然所表現出來的績效也就不是很優異，從工作中也無法獲有滿足感，更無法體會公司用心所實施的內部行

銷作為。也因為公司大部分皆為外勤人員，業績壓力比內勤人員重，因此我們建議全錄公司從二方面著手，不僅需要提供相當合理的福利與獎懲，來提升員工的工作績效，也必須搭配公司活動（如舉辦餐會、旅遊）公開表揚年度業績最佳及進步最多的員工，以提升員工成就感與被認同感，發揮內部行銷所實施的用意。

二．學歷不等於能力，對於員工之學歷差異應一視同仁：

一個好的企業雇主應該公平對待員工，不論是在薪資獎酬與管理制度上都一樣，不能以員工學歷來認定他的工作能力，以免既有的刻板觀念造成員工心理不平衡。而從研究結果中，我們發現台灣全錄南區分公司似乎有出現這樣的問題，不管是在內部行銷知覺方面，還是工作滿足與工作績效部分，學歷高的總是給予高分評價，因此公司在該方面仍有進步的空間。

第四節 研究限制

- 一．研究樣本侷限於全錄南區分公司的員工，所得實證恐難廣泛推展至其他產業。
- 二．由於研究區域的限制，此次研究對象只有全錄南區分公司的員工，恐不足以含括整個全錄公司的意見，所得實證可能稍有偏差。
- 三．本研究樣本乃針對全錄南區分公司的員工實施問卷調查，缺乏對同業間可能存在之組織差異特性，導致對內部行銷、工作滿足與工作績效等之差異效果，尚無法從事一般化之考量。
- 四．本研究樣本，由於人數上略微不足、男女分配不均、年齡層集中、學歷約同一水平、工作年資大約相當等因素，因此，所得實證恐呈現壓倒性的結果與預期稍有落差。