

# 內部行銷、工作投入與顧客關係管理對大陸及員工顧客導向行為影響之研究

林珏如、賴文魁、劉家駒

E-mail: 9403200@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

本研究鑒於許多企業均體認一個真正的顧客導向策略遠比在產品上、價格上做惡性競爭動作來得有效，而將顧客視為最重要的資產，亦把「顧客導向」放在企業的願景和使命宣言中，找出一個可以落實「顧客導向」的經營模式，係未來各家企業必須遵守的新企業定律，但如何將資本市場發展已久的服務行銷觀念引進大陸企業，找出最適合大陸本土企業發展的員工訓練因素，故本研究以台商企業內部的大陸籍員工的顧客導向行為加以分析，探討內部行銷、工作投入與顧客關係管理對大陸籍員工顧客導向行為的影響，以內部行銷、工作投入與顧客關係管理為自變相，顧客導向行為為依變相，來探討彼此間的影響。本研究探究的三個方向為：一、內部行銷對顧客導向行為的影響。二、工作投入對顧客導向行為的影響。三、顧客關係管理對顧客導向行為的影響；最後再加上內部行銷、工作投入與顧客關係管理對顧客導向行為間的影響。本研究針對赴大陸投資的台商企業僱用之大陸籍員工為主，問卷對象係針對第一線服務人員或銷售人員為主，發出500份問卷，回收350份問卷，剔除無效問答，本研究之有效問卷共計317份，有效回收率63%。實證結果顯示：1、內部行銷對顧客導向行為有顯著影響。2、工作投入對顧客導向行為有顯著影響。3、顧客關係管理對顧客導向行為有顯著影響。4、內部行銷、工作投入與顧客關係管理對顧客導向行為有顯著影響。因此可知在大陸要實行顧客導向行為，雖然有一定難度，主要問題是大陸員工過於崇拜金錢價格，個人對於提高工作參與、內部行銷等觀念相當薄弱，但只要善加誘導、培訓，多數員工仍有正常的服務精神，因此本研究找出若干改善大陸籍員工之服務熱忱、態度意向、技巧的因素，並提出具體建議，作為台商在投資員工訓練及加強內部行銷中的參考。

關鍵詞：內部行銷、工作投入、顧客關係管理、顧客導向行為

## 目錄

封面內頁 簽名頁 授權書	-----iii	中文摘要	-----v	英文摘要	-----vii	誌謝	-----ix	目錄	x	圖目錄	-----xiv	表目錄	-----xv																									
第一章 緒論	1.1 研究背景	-----1	1.2 研究動機	-----2	1.3 研究目的	-----4	1.4 研究流程	-----5	1.5 研究範圍和限制	-----6																												
第二章 文獻探討	2.1 內部行銷	-----7	2.1.1 內部行銷觀念之發展	-----7	2.1.2 內部行銷的重要性	-----8	2.1.3 內部行銷的定義	-----10	2.1.4 內部行銷的人力資源觀點	-----17	2.1.5 內部行銷與人力資源管理之差異	-----19	2.1.6 內部行銷之內涵	-----21	2.1.7 內部行銷作法	-----23	2.2 顧客關係管理	-----29	2.2.1 顧客關係管理的定義	-----29	2.2.2 顧客關係管理執行步驟	-----35	2.2.3 發展顧客關係管理的基礎工作	-----36	2.3 工作投入	-----37	2.3.1 工作投入的意義	-----38	2.4 顧客導向行為	-----47	2.4.1 顧客導向行為的重要性	-----47	2.4.2 顧客導向行為的定義	-----47	2.4.3 影響顧客導向行為之因素	-----49		
第三章 研究設計與方法	3.1 研究觀念架構	-----52	3.2 研究假設	-----54	3.3 研究變項操作性定義	-----55	3.4 研究衡量工具	-----56	3.5 研究對象與樣本資料收集	-----64	3.6 資料分析方法	-----65																										
第四章 實證分析	4.1 樣本基本資料分析	-----67	4.1.1 人口特徵	-----67	4.1.2 工作特徵	-----69	4.2 內部行銷對員工顧客導向行為之影響	-----70	4.2.1 教育訓練對員工顧客導向行為之影響	-----70	4.2.2 管理支持對員工顧客導向行為之影響	-----72	4.2.3 內部溝通對員工顧客導向行為之影響	-----73	4.2.4 內部行銷對員工顧客導向行為之影響	-----75	4.3 工作投入對員工顧客導向行為之影響	-----76	4.3.1 工作參與對員工顧客導向行為之影響	-----76	4.3.2 工作熱忱對員工顧客導向行為之影響	-----78	4.3.3 工作投入對員工顧客導向行為之影響	-----79	4.4 顧客關係管理對員工顧客導向行為之影響	-----80	4.4.1 專業形象對員工顧客導向行為之影響	-----80	4.4.2 顧客向心力對員工顧客導向行為之影響	-----82	4.4.3 顧客服務對員工顧客導向行為之影響	-----83	4.4.4 顧客關係管理對員工顧客導向行為之影響	-----85	4.5 內部行銷、工作投入與顧客關係管理對員工顧客導向行為之影響	-----86	4.6 小結 假設驗證總整理	-----89
第五章 結論與建議	5.1 結論與討論	-----91	5.1.1 內部行銷對顧客導向行為之影響	-----91	5.1.2 工作投入對顧客導向行為之影響	-----92	5.1.3 顧客關係管理對顧客導向行為之影響	-----92	5.1.4 內部行銷、工作投入與顧客關係管理對顧客導向行為之影響	-----93	5.2 研究建議	-----94	5.2.1 內部行銷對顧客導向行為影響之建議	-----94	5.2.2 工作投入對顧客導向行為影響之建議	-----95	5.2.3 顧客關係管理對顧客導向行為影響之建議	-----96	5.3 後續研究建議	-----98																		
參考文獻	中文文獻	-----100	英文文獻	-----104																																		

## 參考文獻

中文文獻 1、方文昌、朱素玟、李賜郎（2000），內部行銷之研究 - 以百貨公司為例，國立屏東商業科技學報，第三卷，頁139 - 150

。2、王見福，(2003)，光電產業組織文化、行銷策略與顧客關係管理對組織績效影響之實證研究，國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班未出版碩士論文3、王漢卿，(2004)，比較兩岸員工工作價值觀對工作投入影響之差異，大葉大學國際企業管理學系未出版碩士論文4、何雍慶、黃淑琴(2002)，從交換理論與對偶觀點探索商業友誼結構，中華管理評論國際學報，第五卷，第四期，頁35-54。5、李珊珊，(2001)，招募方法與工作投入關係之研究，中國文化大學商學院國際企業管理研究所未出版碩士論文6、吳志淵，(1999)，企業內部行銷之探索性研究:以國內某石化廠為例，國內中正大學企業管理研究所未出版碩士論文7、吳欣穎，(1999)，企業導入顧客關係管理之研究，台北大學企業管理學系研究所未出版碩士論文8、吳培瑜(2000)，人力資源發展部門實施內部行銷作為研究，國立台灣師範大學工業科技教育研究所未出版碩士論文9、沈洸祥(2002)，非營利組織志工內部行銷之研究，義守大學管理研究所未出版碩士論文10、沈進成、張延蓉、呂明純、蕭伯勳(2002)，內部行銷、組織承諾、工作滿足與顧客導向關係之研究，產業學報，第三卷，第二期，頁203-226。11、柯虹如(2003)，「內部行銷對商業友誼與顧客滿意、顧客忠誠度影響之研究-以汽車修護業與產險業為例」，朝陽科技大學企業管理系研究所未出版碩士論文12、洪英哲(2004)，外派人員工作特性、人格特質對工作投入之研究，大葉大學國際企業管理研究所未出版碩士論文13、侯明佑(2003)，「客服中心運用於顧客關係管理、關係行銷及服務品質之實證研究-以B銀行企業金融部門為例」，國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班未出版碩士論文。14、陸承志,2001，E時代的顧客關係管理第一課。15、黃杏文(1998)，內部行銷導向為組織承諾關係之研究所-以護理人員為例，中山大學企業管理研究所未出版碩士論文16、黃淑琴(1999)，「台灣壽險業內部行銷與經營績效之關聯性探討」，靜宜大學企業管理研究所未出版碩士論文。17、黃俊英與巫喜瑞(2000)，內部行銷概念其與人力資源管理的比較，企銀季刊，第二十三卷，第三期。18、陳文華，“顧客關係管理成功關鍵-高品質的顧客資料”，能力雜誌，民國89年5月，頁132-13519、童啟晟，“CALL CENTER的發展現況與趨勢”，資訊與電腦，民國89年3月，頁41-43。20、童啟晟，“全球CRM市場有多大”，資訊與電腦，民國89年6月，頁97-99。21、陳毅明(2003)，銷售服務業的人力資源管理活動對顧客關係管理效益之影響-以醫療銷售業為例，國立中山大學人力資源管理所碩士在職專班未出版碩士論文22、陳富祥，(1984)，個人屬性、工作滿意與工作投入關係之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，未出版。23、陳文華，2000，能力雜誌:運用資料倉儲技術於顧客關係管理。3月，527:頁13213824、梁殷禎(1999)，「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」國立中山大學企業管理研究所未出版碩士論文。25、戴德勇，(2003)激勵措施對工作投入之影響-以台商外派幹部至大陸為例，大葉大學國際企業管理學系未出版碩士論文26、蕭富峰(1997)，內部行銷，天下文化。27、NCR，“整合企業經營策略顧客關係管理”，電子化企業:經理人報告，民國88年11月，頁20-25。28、蕭育芬，(2002)，企業之內部行銷作為、績效評估方式、授權、公司顧客策略與員工顧客導向關係之研究-以不動產經紀業為例，國立中山大學企業管理學系研究所未出版碩士論文。29、趙美玲，(1998)，「國小已婚女教師工作特性知覺、角色壓力與其工作投入關係之研究」，新竹師院國民教育研究所論文集第三集，179-199頁。30、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」，國內中山大學企業管理研究所未出版碩士論文31、韓建玲(1998)，內部行銷對顧客導向行為影響之研究-以民營銀行為例，中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。32、遠擎管理顧問公司，2001。顧客關係管理-企業典範。台北:遠擎管理顧問。英文文獻1、Allport G. W. (1943), The Psychology of Participation, Psychological Review, 52, 117-1322、Bak, Constance A., Leslie H. Vogt, William R. George, and I. Richard Greentree (1994), "Management by Team: An Innovative Tool for Running a Service Organization Through Internal Marketing," Journal of Service Marketing, Vol. 8, No. 1, pp.37-473、Bartol, Kathryn M.(1976), "Relationship of Sex and Professional Training Area to Job Orientation" Journal of Applied Psychology, 6, 368-3704、Berry, L. L. and A. Parasuraman (1991), Marketing Service Competing Through Quality, New York: The Free Press5、Berry, L. L. (1981), "The Employee as Customer," Journal of Retail Banking, Vol. 3, Mar., pp.25-286、Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. Journal of Occupational Psychology, 58, PP.277-2887、Bowen, David E. and Edward E. Lawler I11 (1992), "The Empowerment of Service Workers: What, why, how, and When," Sloan Management Review, Vol. 33, pp. 31-398、Bhatia, A. 1999. Customer relationship management. 1 ed., Toolbox portal for CRM9、Bush, Paul & Ronald F. Bush (1978). "Woman Contrasted to Men in the Industrial Salesforce: Job Satisfaction, Values, Role Clarity, Performance and Propensity to Leave," journal of Marketing Research, 15(August), 438-44810、Cahill, Dennis J. (1995), "The Managerial Implication of The Learning Organization: A New Tool for Internal Marketing," Journal of Services Marketing, Vol. 9, No. 4, pp. 43-5111、Cahill, D. J., (1996), Internal Marketing: Your companys next stage of growth. Binghamton, N.Y. and London: Haworth Press12、Christian, H., k. Harley, P. C. Joseph, and K. Ingo (2002), "Customer satisfaction in transnational buyer-supplier relationship," Journal of International Marketing, Vol. 10, No. 4, pp. 1-2913、Churchill, G. A. and C. Surprenant (1982), "An Investigation into Determinants of Customer Satisfaction," Journal of Marketing Research, Vol. 19, No. 4, pp. 491-50414、Churchill, Gillbert A., Neill M. Ford, & O. C. Walker (1976), "Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce," Journal of Marketing Research, 13(November), 323-33215、Collins, Brett and Adrian Payne (1991), "Internal Marketing: A New Perspective for HRM," European Management Journal, Vol. 9, No. 3, pp. 261-27016、Collard, John M. (2002), Is your company at risk?, Strategic Finance, Montvale, 84 (1), PP.37-3917、Crosby, L. A. and S. L. Johnson (2000), what to do Before Going 1-to-1, (4), pp.10-1118、Davids, Meryl (1999), How to Avoid the 10 Biggest Mistake in CRM, Journal of Business Strategy, November, pp. 22-2619、Danniels, Susan E. (2002), Quality glossary, Quality Progress, Milwaykee, 35 (7), PP.43-6120、Day, G. S. and Robin Wensley (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," Journal of Marketing, Vol. 52(April), PP. 1-2021、Dubin, R. (1958). The Word of Work: Industrial society and human relation, Englewood cliffs, Nj: Prentice Hall22、Dunlap, B. J., Michael Doston, & Terry M. Chambers (1988), "Perceptions of Real Estate Brokers and Buyers: A Orientation, Customer Orientation," Journal of Business Research, Vol. 17, 175-18723、Galbreath, J. and T. Rogers (1999), Customer relationship leadership: leadership and motivation model for the

twenty-first century business, *The TOM magazine*, 11 ( 3 ) , pp. 161-171 24、 Garen, George & James F. Cashman(1975), " A Role Making Model of Leadership in Formal organization: A Development Approach, " in *Leadership Frontiers*, James G. Hunt & Lars L. Larson eds. Kent, Ohio:Kent State University Press 25、 George, W. R. ( 1977 ) , " The Retailing of Service-A Challenging Future, " *Journal of Retailing*, Vol.53,No.3,pp85-98 26、 George, ( 1990 ) , " International Marketing and Organizational Behavior: Apertnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level, " *Journal of Business Research*, Vol.20,pp.63-70 27、 Gronroos,Christian ( 1981 ) ,*Internal Marketing—An Integral Part of Marketing Theory*, In Donnelly, J. H. and George, W.E. ( Eds. ) ,*Marketing of Services*, American Marketing Association Proceeding Series 28、 George,William R and C. Gronroos ( 1989 ) ,*Developing Customer—Conscious Emplotee at Every Level-Internal Marketing*, in *Handbook of Services Marketing*, Carole A. Congram and Margaret L. Friedman, eds., AMACOM, New York 29、 Goff, I. ( 2000 ) , *CRM:The cutting edge of servicing customers*, Computer world,Aug 30、 Gronroos,Christian ( 1994 ) , " From Marketing Mix to Relationship Marketing: Toward a Paradigm Shift in Marketing, " *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol. 2, No. 1, pp. 9-30 31、 Gummesson, Evert ( 1992 ) , " Using Internal Marketing to Develop a New Culture—The Case of Ericsson Quality, " *Journal of Business and Industrial marketing*, Vol. 2, No. 3, pp. 23-28 32、 Gronroos C. ( 2000 ) ,*Service management and marketing : a customer relationship management approach*, 2 ed. New York : Chichester,pp.330-355 33、 Gronroos, C., ( 1985 ) , " Internal Marketing-Theory and practice " , in *Service Marketing in Changing Environment*, T. M. Bloch et al., American Marketing Association, Chicago, PP. 41-47 34、 Greene, W. E., G. D. Walls and L. J. Schrest ( 1994 ) , " Interanal Marketing: The Key to External Marketing Success, " *Journal of Service Marketing*, Vol. 8, No.4, pp. 5-13 35、 Gummesson,Evert ( 1992 ) , " Using Internal Marketing to Develop a New Culture—The Case of Ericsson Quality, " *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 2, No. 3, pp.23-28 36、 Hoff, k. Douglas and Thomas N. Ingram(1991), " Creating customer orientated employees:the case in home health care, " *Journal of Health Care Marketing*, Nol.11(june), PP.24-34 37、 Hoff, k. Douglas and Thomas N. Ingram(199), " Service Provider Job satisfaction and Customer-Oriented Performance, " *The Journal of Services Marketing*, Vol. 6, No. 2(spring), PP. 68-78 38、 Ingram, Thomas N. & danny N. Bellenger(1983), " Personal and Organizational Variables:Their relative Effect on Reward Valences of Industrial Salespeople, " *Journal of Marketing Research*,Vol.20, 198-205 39、 Jackie Kandell, " CRM, ERM, one-to-one Decoding Relationship Management Theory and technology " , *Trust &Eastates*, April 2000,pp:49-53 40、 Johnson,E. M. and D. T. Seymour ( 1985 ) ,*The Impact of Cross Selling on the Service Encounter in Retail Banking*, in John A. Czepiel,Machael R. Solomon, and Carol Surprenant(eds. ) , *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Inetraction in Service Business*, Lexington, MA: Lexington Books, pp.225-239 41、 Johnson, E. E. Scheuing and K. A. Gaida ( 1986 ) ,*Profitable Service Marketing*, Homewood, IL: Dpw-Jones Irwin 42、 Joseph, W. B. ( 1996 ) , " Internal Marketing Build Service Quality, " *Joural of Health Care Marketing*, Vol. 16, No. 1, pp.54-59 43、 kaiser,H.F., ( 1974 ) " Little Jiffy, Mark IV, " *Educational and Psychology Measurement*, Vol. 34,pp.100-117 44、 Kalakota, R. & Robinson, M., 1999,*e-Business : Roadmap for Success*,Addison-Wesley Longman, Inc., 1999 45、 Kalakota, R. & Robinson, M., 1999,*e-Business : Roadmap for Success*,1 ed.,U.S.A., Mary T. OBrien., p.117. 46、 Kelly,Scott W. ( 1992 ) , " Developing Customer Orientation Among Service Employees, " *Journal pf the Academy of marketing Science*, Vol. 20, No. 1, pp. 27-36 47、 Kanungo. N.(1982), *Measurement of job and work involvement. Journal of Applied Psychology*, 67(3), PP. 341-349 48、 Kanungo, R. N.(1979). *The concept of alienation and involvementrenisited.. Psychology Bulletin* ,86(1), 119-138 49、 Kolter, Phillip(1980), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control 4th ed.*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-hall, Inc 26、 Kolter p., (1998), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implemenyayion, and Control Seventh Ed*, Englewood, NJ: Prentice-Hall 50、 Kolter, P., and J. A. Scheff(1998), *Standing Room only. Taipei:遠流* 51、 Linoff, *The Two Customer Lifecycles*, *Intligent Enterpris*, Vol. 2,November 1999, pp:8-13 52、 Lawler E. F. & Hall D. T. ( 1970 ) , *Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. Journal of Applied Psychology*, 54, PP. 305-312 53、 Lodahl, T.M. & Kejner, M. ( 1965 ) , *The definition and measurement of job involvement. Journal of Applied Psycholgt*,49 ( 1 ) , PP. 24-33 54、 Levitt, Theodore(1980), " marketing Success Through Differentiation of Anything, " *Harvard Business Review*, Vol. 58(January-February), PP. 50-57 55、 Morgan,R.M.&Hunt,S.D., " The Commitment-Trust Theory of Rwlationship Marketing, " *Journal of Marketing*, 58 ( July ) 1994,pp.20-28 56、 Mullin,Rick ( 2002 ) ,*Framing the storefront*, *Chemical Week*, New York, 164 ( 29 ) , PP.21-23 57、 Narver, J. C. and S. F. Slater(1990), " The Efecy of a Market Orientation on Business Profitability, " *Journal of Marketing*, Vol. 54, PP. 20-35 58、 Mowday, R., Richard M. Steers, & Lyman W. Porter(1979), " The Measurement of of Organizational commitment, " *Journal of vocational Behavior*, 14, 224-247 59、 O , Hara, Bradley S., James S. Boles, & Mark W. Johnston(1991), " The Influence of Personal Variable on Salesperson Selling Orientation, " *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 11, No.1(Winter), 61-67 60、 Paul Ratcliff, " Managing deeper relationship " , *Mortgage Banking* March 2000, pp:99-100 61、 Pallay, I. M.(1991). *Clarification of the job involvement and work centrality constructs and their relationship to job burnout. (Doctoral dissertation, State University if New York at Albany, 1991).**Dissertation Abstracts International* ,52(10)5565B 62、 Peppers D., Rogers M., & Bob D., " Is your company ready for one-to-one Marketing " , *Harvard Business Review*, Vol.77 issue 1,Jan/Feb 1999,pp:151-160 63、 Peppers D., Rogers M., & Dorf., 1999. " Is your company ready for one-to-one Marketing " , *Harvard Business Review*, jan: 151-160 64、 Piercy, N. and N. Morgan ( 1991 ) , " Internal Marketing—The Missing Half of the Marketing Programme, " *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 2, pp.82-93 65、 Rabinowitz S. & Hall D. T.(1977), *Organizational research on job involvement. Psychological Bulletin*, 84. PP. 265-288 66、 Robison, R.(2000),*Customer relationship management*, Computer world, 20 Aug 67、 Rafiq, M. and P. k. Ahmed(1993), " The Scope of Internal Marketing:Defining the Boundary Between Marketing and human Resource Management, " *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, pp. 219-232 68、 Retiz, H. J. & Jewell, L. N.(1979). *Sex, locus of control and job involvement: A six-country investigation. Academy Management Journal*, 22(2), PP. 72-80 69

、 Schuler, Randall S.(1975), " Sex, Organizational Level and Outcome Importance:Where the Difference Are, " Personnel Psychology, 28, 362-375 70、 Shelly, Swift(2001),Wellness program target busy execs, Indianapolis Business Journal, 21 ( 47-72 ) ,p.25 71、 Solomon, H. ( 2000 ) , Battle waged over state of CRM, Computing Canada, Aug. 72、 Saxes, Robert & Barton A. Weitz(1982), " The SOCO Scale: A Measure of the customer orientation of Salespeople, " Journal of Marketing Research, 19(August), 343-351 73、 Sale, W. R. &Hosek, J. ( 1976 ) ,Job involvement:Concepts and measurement. Academy of Management Journal. 19 ( 6 ) ,PP.213-224 74、 Steers R. M.(1998). Work and stress introduction to organizational behavior. Human Performance, 32, PP. 160-177 75、 Tansuhaj, Patriya, Donna Randall, and Jim McCullough ( 1988 ) , " A Service Marketing Management Model:Integrating Internal and External Marketing Function, " The Journal of Service Marketing, Vol. 2, No. 1 ( Winter ) ,pp. 31-38 76、 Tiwana, A. ( 2001 ) , The Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and CRM Applications, prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. 77、 Thomas, D. R. E., ( 1978 ) Strategys different in Service Industries, Harvard Business Review, July-Aug 78、 Wayland, R. E. & Cole, P. M. 1997. Customer connections:New strategies for growth , Harvard Business School Press 79 、 Vroom, V. H. ( 1962 ) , Ego Involvement, job Satisfaction, and job performance. Personnel Psychology, 15 ( 6 ) , PP. 159-177