airiti Library

本文章已註冊DOI數位物件識別碼

推廣教育之市場導向與組織績效關聯性研究：內部行銷與組織承諾之中介角色

A Study of Continuing Education on Market Orientation and Organizational Performance: The Mediator of Internal Marketing and Organizational Commitment

doi:10.6147/JHRM.2010.1004.03

人力資源管理學報, 10(4), 2010

Journal of Human Resource Management, 10(4), 2010

作者/Author： 廖述賢(Shu-Hsien Liao);張文榮(Wen-Jung Chang);胡大謙(Da-Chian Hu)

頁數/Page： 55-82

出版日期/Publication Date：2010/12

引用本篇文獻時，請提供DOI資訊，並透過DOI永久網址取得最正確的書目資訊。

To cite this Article, please include the DOI name in your reference data.

請使用本篇文獻DOI永久網址進行連結:

To link to this Article:

http://dx.doi.org/10.6147/JHRM.2010.1004.03

DOI Enhanced

DOI是數位物件識別碼（Digital Object Identifier, DOI）的簡稱，
是這篇文章在網路上的唯一識別碼，
用於永久連結及引用該篇文章。

若想得知更多DOI使用資訊，

請參考 http://doi.airiti.com

For more information,

Please see: http://doi.airiti.com

請往下捲動至下一頁，開始閱讀本篇文獻

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

最完整的學術整合查詢平台—華藝線上圖書館 ● http://www.airitilibrary.com ● Find more academic articles on Airiti Library

人力資源管理學報　第10卷第4期（2010年12月）　55-82頁

airiti

推廣教育之市場導向與組織績效關聯性研究：內部行銷與組織承諾之中介角色

廖述賢
淡江大學經營決策學系暨管理科學研究所
張文榮
淡江大學管理科學研究所博士班
胡大謙
淡江大學管理科學研究所博士班

摘要

一個服務績效的良窳乃取決於組織是否能有效地將市場導向的觀念推廣至組織內部員工，並藉由積極的內部行銷作爲提升員工對組織的凝聚力。在終身學習觀念普及的今日，傳統大學是否能像一般企業般地經營推廣教育市場，將是本研究所關注的議題。本研究以國內經營推廣教育業務的 70 所大專技職院校爲研究母體並回收有效問卷 261 份，透過線性結構化方程式將內部行銷與組織承諾在市場導向與組織績效的中介效果進行驗證。實證結果發現：在市場導向與組織績效的關聯性中，只有組織承諾成功扮演完全中介的角色。另外，本研究也發現內部行銷對組織承諾有正向影響。

關鍵詞：市場導向、內部行銷、組織承諾、組織績效、大學

投稿日期：2010 年 4 月 27 日；接受日期：2010 年 8 月 24 日
通訊作者：張文榮（淡江大學管理科學研究所博士班）
通訊地址：251 台北縣淡水鎮英專路 151 號
通訊電話：(02)26215656 轉 2185, 2186
E-mail: rickrong@gmail.com

airiti press JHRM

03-廖述賢.indd 55　2010/12/27 下午 03:23:14

Journal of Human Resource Management Vol.10 No.4 (December 2010) pp. 55-82

airiti

A Study of Continuing Education on Market Orientation and Organizational Performance: The Mediator of Internal Marketing and Organizational Commitment

Shu-Hsien Liao
Graduate Institute of Management Sciences, Department of Management Sciences & Decision Making, Tamkang University
Wen-Jung Chang
Ph.D. Program, Graduate Institute of Management Sciences, Tamkang University
Da-Chian Hu
Ph.D. Program, Graduate Institute of Management Sciences, Tamkang University

ABSTRACT

A better performance for service firms mainly depends on its effective implementation of the market orientation among its employees and its enhancement of their commitments to organization through continuous internal marketing programs. Such practice has interested traditional universities in managing their new business in continuing education when life-long learning is winning wide acceptance today, and thus has become the focus of this paper. Based on data collected from 261 valid respondents from 70 universities, we explore the mediated effects of internal marketing and organizational commitment on the relationship between market orientation and organizational performance by structural equation modeling (SEM), whose results show that organizational commitment alone serves as a complete mediator between market orientation and organizational performance. Moreover, internal marketing has a positive effect on organizational commitment.

Keywords: market orientation, internal marekting, organizational commitment, organizational performance, university

Received Date: April 27, 2010; Accepted Date: August 24, 2010
Corresponding Author: Wen-Jung Chang (Ph.D. Program, Graduate Institute of Management Sciences, Tamkang University)
Address: No. 151, Ying-Chuan Rd., Tamsui, Taipei County 251, Taiwan, R.O.C.
Tel: +886-2-26215656 ext. 2185, 2186
E-mail: rickrong@gmail.com

03-廖述賢.indd 56 2010/12/27 下午 03:23:14

airiti

研究背景及動機

日益激增的同質競爭、遞減的人口出生率及高密度的大學，再再衝擊著傳統的正規教育體制，同時超額的大學供給也讓國內的高等教育面臨失衡的困境。面對知識爆炸的年代，推廣教育已被視爲人力資本發展的一股主要力量，也是終身學習的重要一環。自 1998 年以來，台灣在教育部大力提倡「回流教育」及「終身教育」的理念下，推廣教育單位便如雨後春筍般地在各大學院校紛紛設立。然而，在目前教育政策的走勢及政府之於各大學的經費補助愈來愈精簡，迫使各校面臨沉重的財源籌措的壓力。因此，全國大學無不紛紛尋求轉型以期能在推廣教育市場中生存。

許多行銷文獻皆強力支持：市場導向是企業獲取競爭優勢與創造優越顧客價值的不二法門（例如：Chen & Quester, 2009; Evanschitzky, 2007; Gray, 2010; Homburg & Pflesser, 2000; Li & Zhou, 2010; Narver, Slater, & Tietje, 1998; Woodruff, 1997）。市場導向是一種跨部門的、涉及組織決策、組織學習及應付外界變化的核心職能。然而，組織稀有資源不再是過去所知的原物料、生產技術或是產品本身，已逐漸轉變爲那些訓練有素且具有服務意願的員工身上。傳統大學過去並不重視所謂的行銷策略，然而面對今日推廣教育市場的蓬勃發展，這些舊大學該如何讓他們的員工能了解顧客／市場並創造出高附加價值的產品與服務。畢竟服務業所提供的產品與服務都必須透過員工來傳遞給顧客。如此一來，員工對於自己的工作品質及滿意程度是否能強烈轉化成對組織的行動力，將有賴於組織管理者致力於有效內部行銷的推動。

基本上，過去多數的市場導向與組織績效關聯性研究皆支持兩者間存在正向關係（Doyle & Wong, 1998; Farrell, Oczkowski, & Kharabsheh, 2008; Narver & Slater, 1990; Raju, Lonial, Gupta, & Ziegler, 2000; Santos-Vijande, Sanzo-Perez, Alvar-Gonzalez, & Vazquez-Casielles, 2005; Singh, 2009）。當然也有學者持有不同的意見，Caruana, Pitt 與 Berthon（1999）認爲市場導向並不會影響組織績效。另一方面，Sin, Tse, Yau, Chow 與 Lee（2003）在一篇探討市場導向研究主流的文章中提到市場導向與組織績效之間不再侷限於「一對一」的關係，而是存在著中介／調節及環境因素，例如人力資源實務（Mavondo, Chimhanzi, & Stewart, 2005）、創新（Matear, Osborne, Garrett, & Gray, 2002）、行銷（Mavondo & Farrell, 2003）、關係承諾（Taylor, Kim, Ko, Park, Kim, & Moon, 2008）與競爭強度（Appiah-Adu, 1998）。

服務行銷的核心價值在於「人」——包括外部的顧客及內部的員工。Gronroos（1984）指出：服務業的行銷活動，若單就「外部行銷」是不足以應付，必須兼具「內部行銷」與「互動行銷」才足以完成服務行銷的標的。亦即組織不僅要對外部顧客推展行銷，同時還需要對內部顧客（員工）施予內部行銷，希望藉由內部人員提供良好的服務品質，而與外部顧客產生良好的互動，以茲達到「全面行銷」的效果。另外，組織承諾之所以會如此的受到學者的重視，主要是奠基於「高度的組織承諾是對組織有利」的假設下。組織承諾不僅代表一個人對於組織認同程度（Mowday, Steers, & Porter, 1982），也意謂著員工對組織的忠誠與對工作的滿足。組織承諾愈高，愈能讓員工尊榮地服務顧客；正所謂「有滿意的員工，才有滿意的顧客」。

airiti

雖然，傳統大學經常被人貼上「惰性」（inertia）的標籤（Lehrer, Nell, & Garber, 2009）。但不能否認，在現今知識密集的經濟體中，大學的確是扮演著重要的人力資本製造的角色（Yusuf, 2008）。未來國內的大學應掌握推廣教育風潮，以市場導向的經營方式來發展健全的內部行銷能力，並藉由凝聚員工高度的認同以提升組織績效。因此，本研究的特色在於結合策略管理的宏觀思維於現今的知識密集產業並同時將市場導向導入人力資源架構。希望透過內部行銷作爲，創造出內部顧客的滿意與承諾，進而建立員工之市場導向行爲意識。因此，本研究藉由驗證來自國內大學推廣教育機構的 261 份樣本來探討內部行銷及組織承諾在市場導向與組織績效間的中介角色。

文獻探討與研究假設

市場導向與組織績效

沒有一個組織能不經歷環境變動的衝擊而能繼續地生存下去。因此，爲因應急遽變化的企業環境，不論是管理者或是學者皆會相當注意如何讓企業發展並維持對其市場與顧客的專注力（Appiah-Adu & Ranchhod, 1998）。一個具有高市場導向的企業，經常會被認爲比具低度市場導向的企業，具有較佳的市場敏感度及顧客聯結能力，而這樣的能力往往又可以爲這些企業獲取更佳利潤（Day, 1994）。

Narver 與 Slater（1990）定義市場導向是一種組織文化，能有效地創造必要的行爲來爲買者創造出較佳的價值，也能持續地爲公司創造較佳的績效。Kohli, Jaworski 與 Kumar（1993）則認爲市場導向包括三種活動：廣泛獲取現在和未來顧客所需要的市場情報，透過部門來散佈情報並快速反應此情報。Baker 與 Sinkula（1999a, 1999b）認爲市場導向是具有一種企業獲得、散播及回應來自顧客、通路與競爭者資訊的特色。事實上，市場導向不僅是以創造顧客價值爲目標的所有過程和活動，也是重視顧客、消費大眾、競爭者等資訊，將所蒐集的資訊傳遞給企業內部，並藉由組織內的跨職能協調帶動全體員工投入，運用公司的創新與顧客服務能力，以發揮公司的競爭優勢，滿足顧客的需求。

雖然最初市場導向的概念是著重在它的前因、後果及外在環境的衝擊，然而有愈來愈多的研究則傾向於探討市場導向的後果，尤其是市場導向對於組織績效的影響（Qu & Ennew, 2003）。組織績效是管理文獻中最常見的主題，它可以從不同的觀點來定義（Venkatraman & Ramanujam, 1986），例如 Agarwal, Erramilli 與 Dev（2003）認爲績效可以分爲「客觀績效（objective performance）與「判定績效（judgmental performance）」兩種。前者偏重在財務面與市場面的績效，而後者則偏向在顧客面與員工面的績效。Venkatraman 與 Ramanujam 將績效指標區分爲三類，分別爲財務績效、營運績效及組織效能。Choi 與 Lee（2003）採用「非財務績效」觀點來進行績效衡量。他們參考 Deshpandé, Farley 與 Webster（1993）和 Drew（1997）所發展的量表，針對市場主要競爭者來探討相對的整體成功、市場佔有、成長率、獲利能力、公司規模及創新能力等等。綜合上述，不論組織績

airiti

效採用那一個觀點，可以確定的是組織績效應屬於多重構面的構念（multi-dimensional construct），而非僅是一個財務績效的構念（Baker & Sinkula, 2005; Henderson & Cockburn, 1994; Jaworski & Kohli, 1993）。

市場導向、內部行銷與組織績效

George 與 Gronroos（1989）認爲內部行銷是在組織內部執行一種近似行銷方法的活動，意在激發員工的服務意識及服務導向行爲。Sasser 與 Arbeit（1976）更進一步主張員工是服務組織首要的市場，並指出在「視工作爲產品、視員工爲顧客」的觀點下，迫使管理者投注對外部顧客同樣之心力於其內部工作產品的設計上，以激勵員工。蕭富峰（1997）認爲內部行銷就是要重視員工，將員工視爲內部顧客般的加以善待。巫喜瑞（2001）定義內部行銷爲：以管理組織內的各種交換（互動）關係所涉及之活動，營造出有效率的內部經營管理環境及培養具備顧客導向及服務意識的員工，以達成組織的目標。在相關內部行銷文獻中，內部行銷的組合大致包括：溝通、訓練、教育及資訊（Gummesson, 1991）；激勵、發展及員工訓練（Cahill, 1995; Foreman & Money, 1995; Gronroos, 1985; Varey, 1995）；甚至是吸引、聘雇及留用員工（Berry & Parasuraman, 1991; Foreman & Money）——也就是傳統的人力資源功能。

市場導向是全面組織性的概念（Doyle & Wong, 1998; Jaworski & Kohli, 1993），進而推動市場導向的行爲（Homburg & Pflesser, 2000）及影響組織內所有活動（包括行銷及創新）。它是企業面對顧客、競爭者及環境因素的一種學習、瞭解及因應的能力並能將其運用在目前及潛在的市場中（Day, 1994）。Conduit 與 Mavondo（2001）認爲內部顧客導向或是在每一個員工皆是另一個員工的供應商與顧客的組織文化將是發展市場導向的重要關鍵。Bouranta, Mavridogloum 與 Kyriazopoulos（2005）在以希臘銀行第一線人員爲主的研究中發現，市場導向與內部行銷的結合將有助於改善銀行的體質與最終的績效。

王精文（2000）針對壽險業與證券業的研究中指出：內部行銷與組織績效有正向關係。Hwang 與 Chi（2005）在研究國際旅館內部行銷、工作滿意度及組織績效之間的關聯時發現：內部行銷與組織績效有顯著相關。Greene, Walls 與 Schrest（1994）在一篇名爲〈內部行銷－外部行銷的成功關鍵〉的文章中指出：企業若無法擁有內部行銷並將其融入組織的策略計劃時，屆時將會坐視其原有的市場佔有率及利潤基礎逐漸流失。故本研究可以推論：

H1：內部行銷在市場導向與組織績效間的關聯性有中介效果。

H1-1：市場導向會正向影響內部行銷。

H1-2：內部行銷會正向影響組織績效。

airiti

市場導向、組織承諾與組織績效

組織承諾是對組織的忠誠（Price & Mueller, 1986），是一種對組織情感的依附，它亦考慮離開組織相關成本，是一種留在組織的義務（Meyer & Allen, 1990）。組織承諾可以視爲個人對於組織目標與使命的一種認同與投入的相對強度（Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974）。它既能凝聚員工與組織的向心力，也能創造一種驕傲的組織歸屬感（Jaworski & Kohli, 1993; Kohli & Jaworski, 1990）。Mowday 等人 （1982）認爲優秀的個人藉由組織承諾與組織連結，對彼此均產生良好的互動及效果。

市場導向可以形成很好的心理績效，包含工作滿足和組織承諾（Zhou, Gao, Yang, & Zhou, 2005）。Kohli 與 Jaworski（1990）指出：市場導向可以強化員工間的團隊精神並對組織產生歸屬感。Sivaramakrishnan, Zhang, Delbaere 與 Bruning（2008）在以加拿大 105 家公司 306 位經理人爲樣本探討組織承諾與市場導向的關聯性，其結果發現組織承諾在市場導向與市場基礎的獎酬制度之間扮演完全中介的角色。Benkhoff（1997）在探究組織承諾與經營績效的關聯性中發現：儘管不同的結果取決於組織承諾與組織績效的衡量，組織承諾之於銀行分行的財務績效有顯著的影響。Tansuhaj, Randall 與 McCullough（1991）認爲組織內部行銷能引發員工對組織承諾、工作投入、工作激勵與工作滿足的正向態度。Rashid, Sambasivan 與 Johari（2003）認爲公司文化的型態與組織承諾會影響財務績效（如：資產報酬率、投資報酬率及流動比率）。Ferris 與 Aranya（1983）更認爲組織承諾可當作衡量組織績效的有效指標。

故本研究可以推論：

H2：組織承諾在市場導向與組織績效間的關聯性有中介效果。

H2-1：市場導向會正向影響組織承諾。

H2-2：組織承諾會正向影響組織績效。

內部行銷與組織承諾

Kohli 與 Jaworski（1990）指出：組織內部與外部均採用行銷概念爲企業哲學的公司，其員工會產生較高的工作滿足和組織承諾。Mohr-Jackson（1991）亦提出，將市場導向運用於企業內部可提升員工的組織承諾。Collins 與 Payne（1991）認爲內部行銷可以幫助人力資源管理者吸引並保留公司所需要的員工。Caruana 與 Calleya（1998）在一篇有關內部行銷與顧客滿意度的研究中認爲，內部行銷與組織承諾有顯著的關係存在。沈進成與張延蓉（2002）以主題樂園爲研究對象，探討內部行銷、工作滿足、組織承諾與顧客導向服務之關係，結果顯示內部行銷會正向影響員工之組織承諾。李是惠（2002）則針對不同產業所進行的內部行銷實證研究中，其結果發現內部行銷對組織承諾應有正向的關係。故本研究可以推論：

airiti

H3：內部行銷對組織承諾有正向影響。

研究架構

許多策略管理文獻皆已支持「策略→能力→績效」的論述：亦即策略有助於組織資源的重分配以利發展組織各種能力以提升組織績效。因此本研究的主要貢獻在於應用策略管理的觀點並結合行銷及人力資源兩大基本功能於一個研究平台。本研究的研究架構圖如圖 1 所示：

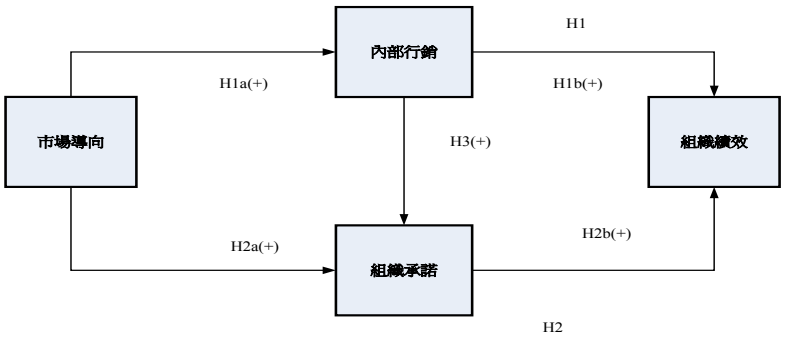

圖 1　研究架構圖

研究方法

操作型定義與衡量方法

市場導向

採 Narver 與 Slater（1990）的定義——市場導向是一套特殊文化價值觀，能使組織有效率及有效能地創造出所需之行爲，爲顧客產生優越的價值並使企業維持較佳的績效表現。衡量則參考 Zhao 與 Cavusgil（2006）引用自 Narver 與 Slater 的量表，包括顧客導向六題，競爭者導向三題及功能間協調四題。部分題項如下：

1. 顧客導向：「貴公司的經營策略是以貴機構的經營策略是以瞭解顧客的需求爲基礎」、「貴機構的經營目標是建立在如何提升顧客滿意度上」、「貴機構經常會衡量學員的學習滿意度」。
2. 競爭者導向：「貴機構的單位主管會經常跟自己員工討論其他推廣機構的策略及其優缺點」、「只要一有機會獲得競爭優勢，貴機構能鎖定並抓住目標市場客源」。
3. 功能間協調：「貴機構會整合內部各功能部門來滿足目標市場的需求」、「貴機構的各事業單位間會彼此分享資源」。

airiti

內部行銷

採 Tansuhaj 等人（1991）觀點：「組織應重視員工需求並發展一些管理計畫以滿足員工需求，使員工能夠提供顧客較佳的服務」。為求理論與量表的一致性，本研究將參考 Foreman 與 Money（1995）和 Conduit 與 Mavondo（2001）的量表並加以修改成 13 個題項，內容包含內部溝通、管理與支持、教育訓練、關懷與激勵及外部溝通。部分題項如下：「貴機構有讓員工充分表達意見或申訴的管道」、「貴機構相當重視各種的員工教育訓練」、「貴機構的單位主管是能夠接受偶而發生的新產品失敗」、「員工即便沒直接參與，也能知道貴機構目前課程行銷活動」。

組織承諾

本研究修改自 Lytle 與 Timmerman（2006）沿用 Jaworski 與 Kohli（1993）的觀點及其衡量題項。亦即一個部門員工喜歡組織、看到他們的未來跟組織結合在一起並願意作出個人犧牲的程度，共計四題。部分題項如下：「員工跟貴機構是形成一個生命共同體」、「員工願意犧牲個人的利益來達成貴機構整體的目標」。

組織績效

本研究採 Delaney 與 Huselid（1996）及 Agarwal 等人（2003）的觀點。衡量方面則以 Choi 與 Lee（2003）的量表為主，為近三年平均而言公司相對於主要競爭者在市場佔有率、成長率、獲利率及創新力的表現，共計六題。部分題項如下：「相較於其他推廣教育機構，貴機構成長表現是相當快速的」、「相較於其他推廣教育機構，貴機構市場佔有率是相當亮眼」、「相較於其他推廣教育機構，貴機構課程或服務創新能力強」。

研究樣本與取樣程序

由於市場導向是一種跨部門的行為意向，而且大學推廣教育所提供的應是符合目標市場需求的課程與服務。所以本研究擬以國內大學推廣教育課程設計暨相關業務人員為研究對象。首先為避免語意偏誤及兼顧產業實務性以利正式施測時便於填答者明確瞭解並順利完成填答。本研究先將問卷本分別寄給 12 位業界人士（包括大學推廣教育 6 位、服務業 6 位）進行語意修飾。原先設計之 36 個題項經修改後全部保留至預試階段。

本研究採用便利取樣方式選取 63 家服務業、294 位教育訓練人員作為預試發放對象以瞭解各構面是否具有內部一致性。預試過程中構面的 Cronbach's α 大致皆超過 0.7 以上（除競爭者導向為 0.641），顯示本研究的量表信度良好。本研究的各變項衡量問卷皆選自於國外學者的量表。因此，在預試階段進行探索性因素分析（exploratory factor analysis, EFA）以確保每一題項的內部一致性。其中市場導向三構面 13 個題項經 EFA 後僅適合單一構面 9 個題項（Cronbach's α 值為 0.898）。內

部行銷單一構面 14 個題項經 EFA 後剩下 11 個題項（Cronbach's α 值爲 0.899）。組織承諾單一構面 5 個題項經 EFA 後仍維持 4 題項（Cronbach's α 值爲 0.899）。組織績效單一構面 7 個題項經 EFA 後仍爲 7 個題項（Cronbach's α 值爲 0.912）。

正式問卷發放是以全國 135 所設置推廣專責機構的大專技職院校爲母體。本研究的抽樣方法在大學推廣教育樣本採普查方式，共計發放 408 份問卷，剔除無效問卷 5 份，有效問卷 261 份（有效回收率 64%）。在 261 份樣本中，本研究之個人變項分布情形如表 1：在學校屬性上，國立與私立的比例近乎 1:6；在受訪者性別方面，男性與女性的比例大致在 3:7 左右；在個人工作性質方面，將近六成受訪者身兼企劃與行政兩種不同性質的工作；另外在個人工作年資上，則有三成集中在一年至三年的區間。綜觀 261 位受訪者中，職掌涵蓋課程設計及行政支援兩大類。由於此兩大類在服務型產業的價值鏈中一直是不可或缺的。因此組織能否充分激發並善用他們的能力將會決定組織的服務績效。另外，受訪者的平均工作年資約爲三年且近七成的工作年資在三年以上。由此我們合理相信這些受訪者是足以代表他們的組織來填答問卷上的所有題目。

表 1　樣本結構分析

	份數	百分比	累積百分比
國立	38	14.6	14.6
私立	223	85.4	100
男性	75	28.7	28.7
女性	186	71.3	100
企劃	34	13.0	13.0
行政	79	30.3	43.3
兩者皆有	148	56.7	100
一年以下	55	21.1	21.1
一年至三年	77	29.5	50.6
三年至五年	50	19.2	69.7
五年至十年	43	16.5	86.2
十年以上	36	13.8	100

資料分析與結果

正式問卷信度與效度分析

首先，本研究以 Cronbach's α 係數來分析各構面的信度。市場導向、內部行銷、組織承諾及組織績效的 Cronbach's α 值則分別爲 0.858、0.887、0.807 及 0.886。整體而言，各構面的信度水準大致是可以接受的。爲進一步瞭解各構面與其衡量題項間的配適情形，本研究將以驗證性因素分析（Confirmatory factor analysis, CFA）來檢視各構面與相應題項間的配適指標，分析結果發現：各構面的配適度（GFI）介於 0.99-1.0、調整後配適度（AGFI）介於 0.98-1.0 及比較配適度指標（CFI）

airiti

介於 0.99-1.0，三項指標均大於 Bagozzi 與 Yi（1988）所建議的標準 0.9 以上，顯示模式配適良好；至於建構信度（composite reliability, CR）則介於 0.731-0.874，符合 Bagozzi 與 Yi 所強調 CR 值至少應大於或等於 0.6 的看法，顯示本研究具有良好的建構信度。

另外，各衡量題項的因素負荷量皆高於 0.5 且達顯著水準：市場導向（0.58-0.72）、內部行銷（0.52-0.78）、組織承諾（0.59-0.79）及組織績效（0.75-0.83），顯示各構面具有收斂效度（Anderson & Gerbing, 1988）。區辨效度的驗證，本研究採用 Anderson 與 Gerbing 的建議，以構面間兩兩比較方式來檢定量表之區辨效度；首先設定構面間之相關係數爲 1（限定模式），其次自由估計構面間之相關（非限定模式），之後比較限定模式與非限定模式間的 χ^2 差異量（$\Delta\chi^2$），若非限定模式有顯著較低的 χ^2 值，則表示具有區辨效度。經由卡方差異檢定後，本研究之 $\Delta\chi^2$ 介於 37.35 與 571.45 之間，即非限定模式與限定模式間之值具有顯著差異，代表各構面間具有理想的區辨效度。

相關分析

從表 2 得知：市場導向的平均值爲四個構面中最高。此一結果顯示研究對象對於組織的市場導向有較高的認同度。另外，在構面與構面的相關性：首先，市場導向與其他構面均呈顯著正相關，代表具有高市場導向的組織，愈會重視組織內部的行銷、愈能提升員工的認同及產生較好的績效表現；其次，內部行銷對於組織承諾及組織績效有顯著正相關，表示愈重視員工的組織，愈能凝聚員工的向心力並進而獲得優異的組織績效；最後，組織承諾對組織績效有顯著正相關，意謂員工對於組織的承諾愈高，愈能提升組織的整體績效。

表 2　構面共變數與相關係數矩陣

構面	平均數	標準差	1	2	3	4
1. 市場導向	3.90	0.57	1	0.204	0.197	0.147
2. 內部行銷	3.63	0.61	0.586****	1	0.247	0.156
3. 組織承諾	3.56	0.65	0.527****	0.622****	1	0.230
4. 組織績效	3.46	0.67	0.385****	0.385****	0.531****	1

**** $P < .01$；下對角線爲相關係數；上對角線爲共變數

理論模式分析與假設驗證

整體模式分析

本研究採用 LISREL8.8 作爲結構方程模式的分析工具，並利用最大概似估計法（maximum likelihood, ML）。在分析策略上，將進行整體模式考驗，若各項適配指標通過，再進行模型內部考驗。根據 Bagozzi 與 Yi（1988）的論點，本研究從基本適配標準、整體模式配適度及模式內在結構適配度來評估理論模型。在基本配適標準方面：各個潛在構念的衡量指標之因素負荷量均達顯著水準且均超過 0.5。此外，各觀測變項之誤差變異沒有負值。因此，本模式符合基本配適標準。在整體

airiti

模式配適度方面：本研究採 Hair, Tatham, Anderson 與 Black（1998）的分類方式，包括絕對適配度衡量、增量適配度衡量及簡要適配度衡量。結果顯示：GFI = 0.90，AGFI = 0.86（接近 .90），RMSEA = 0.061（小於 0.08），SRMR = 0.056（小於 0.08），CFI = 0.97（大於 0.95），NNFI = 0.97（大於 0.90），PNFI = 0.81，PGFI = 0.69 均高於 0.50，而規範卡方值 1.98 則是遠低於標準值 3（Anderson & Gerbing, 1988），代表本模式符合整體模式配適。在模式內在結構適配度方面：由前述得知：市場導向、內部行銷、組織承諾及組織績效的個別信度大都已達 0.5 以上且各潛在變項的組合信度大致已達 0.7。在萃取變異量方面：除組織績效為 0.63 外，其餘則在 0.42-0.48（但亦接近 0.5）。因此整體上仍是可以接受的。

假設檢定結果

由圖 2 得知：市場導向與內部行銷之 t 值達顯著水準（γ_{11} = .70; p < .001），此結果支持假說 1-1。至於內部行銷與組織績效之關係，本研究發現兩者關係之 t 值並未達顯著水準（β_{31} = -.24; p > .05），此結果不支持假說 1-2。市場導向與組織承諾之 t 值達顯著水準（γ_{21} = .29; p < .001），此一結果支持假說 2-1。另外，組織承諾與組織績效之關係，本研究發現兩者關係之 t 值達顯著水準（β_{32} = .84; p < .001），此一結果支持假說 2-2。至於內部行銷與組織承諾之間的關係，本研究發現兩者間具有顯著正相關（β_{21} = .60; p < .001），此一結果支持假說 3。

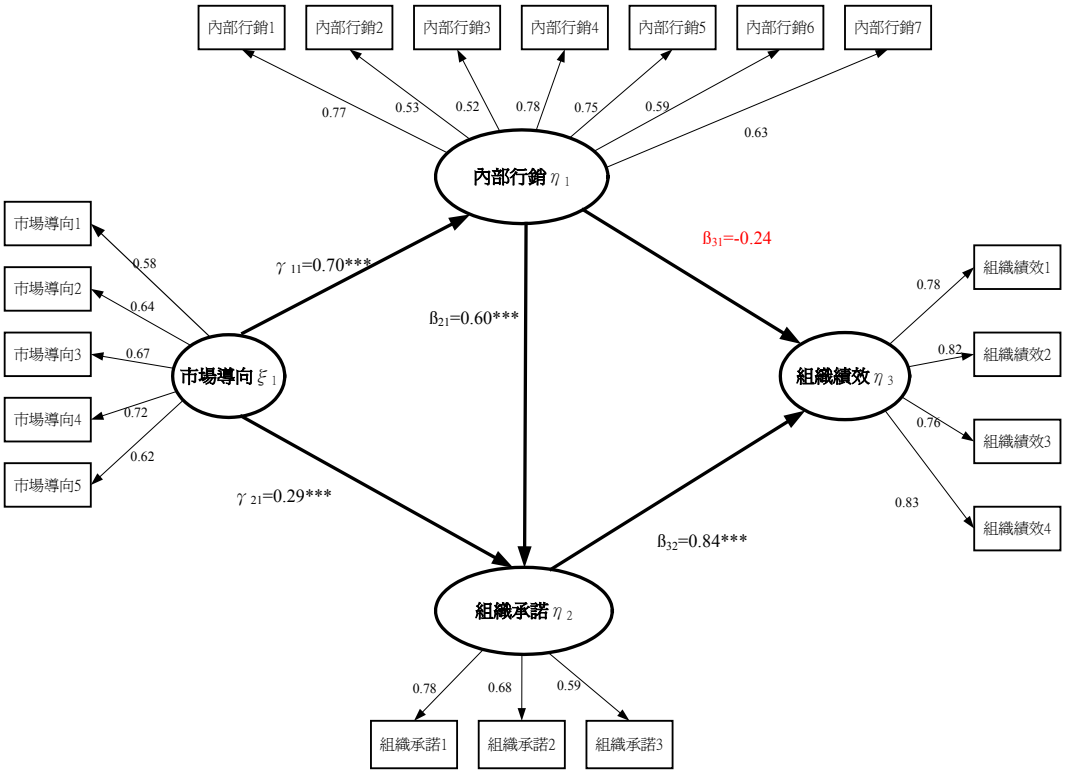

圖 2　路徑分析圖

airiti

間接效果分析

市場導向對組織績效影響之總效果爲 0.43（$p < .05$）（全部來自於間接效果），意謂市場導向主要透過中介效果間接影響組織績效。同時，內部行銷對組織績效之總效果爲 0.26（$p < .05$）、直接效果爲 -0.24（$p > .05$）、間接效果爲 0.50（$p < .05$），因爲直接效果不顯著，則市場導向無法透過內部行銷影響組織績效，故假說 1 不成立。內部行銷在本模型中雖無法影響組織績效，但若透過組織承諾的中介，仍可對組織績效產生影響。此外，組織承諾在市場導向與組織績效間的間接效果爲 0.24 （$p < .05$），代表市場導向會透過組織承諾進而影響組織績效，故假說 2 成立。綜合上述，我們發現組織承諾在市場導向與組織績效間可扮演中介的角色；而內部行銷也可作爲中介變項，但因爲內部行銷與組織績效未達顯著水準，因此內部行銷在本模型中的角色必須透過組織承諾才可影響組織績效。

爲進一步瞭解造成市場導向與組織績效間不顯著的原因，本研究採用 Baron 與 Kenny（1986）檢驗中介效果的方法加以驗證。結果發現，當加入組織承諾爲市場導向與組織績效間的中介變項時，則市場導向與組織績效的關係會變成不顯著，因此，組織承諾在市場導向與組織績效間扮演中介變項的角色，且爲完全中介效果；而在內部行銷與組織績效間的關係，同樣也會因爲組織承諾的加入，導致內部行銷與組織績效間的效果變爲不顯著；因此，組織承諾在內部行銷與市場績效間也同樣具有中介效果。

競爭模式分析

爲驗證本研究所建立之模型擁有較佳的理論適配，本研究將利用巢套模式（nested model）來進行模型間的比較，如表 3 所示。模式 1 爲本研究的假設模型；模型 2 爲刪除內部行銷與組織承諾間的路徑；模式 3 爲新增市場導向與組織績效間的路徑，此模型也爲理論的飽合模型。

表 3　競爭模型比較表

模型	χ^2 (df)	$\Delta\chi^2$	χ^2/df	RMSEA	GFI	CFI	NNFI	SRMR
模型 1	291.15 (147)		1.98	0.061	0.89	0.97	0.97	0.056
模型 2	334.28 (148)	43.13***	2.26	0.070	0.88	0.97	0.96	0.064
模型 3	288.22 (146)	2.93	1.97	0.061	0.90	0.97	0.97	0.056

*** $p < .05$

與模型 1（理論模型）相較，模型 2 刪除了內部行銷與組織承諾之間的路徑，其 $\Delta\chi^2$ 達顯著水準（$\Delta\chi^2 = 43.13$, $\Delta df = 1$, $p < .05$），代表內部行銷與組織承諾間的路徑有其存在的重要性；在模型 3 中，我們新增市場導向與組織績效之間的直接效果，與模型 1 相較，其 $\Delta\chi^2$ 未達顯著水準（$\Delta\chi^2 = 2.93$, $\Delta df = 1$, $p > .05$），依據模型簡化（model parsimony）原則，可忽略該路徑的存在（市場導向與組織績效間的關係並不顯著）。因此，更進一步確立市場導向與組織績效之間必須透過內部行銷與組織承諾的中介機制。

airiti

共同方法變異（common method variance, CMV）檢測

爲檢測本研究是否存在 CMV，特別針對各變項之所有題項進行哈門氏單因子測試（Harman's one-factor test），目前此一方法是最常被用來處理 CMV 的問題。根據彭台光、高月慈與林鉦棽（2006）的看法，若將哈門氏單因子測試視作偵測 CMV 嚴重程度的方法，而非補救措施，應該更爲恰當，因此本研究採用此方法來進行 CMV 的測試。當哈門氏單因子測試假設，當因素分析萃取出一個單獨的因子，或者一個綜合因子解釋自變項及依變項的主要的變異超過 50% 時，就存在 CMV 的問題（Mattila & Enz, 2002）。本研究的測試結果共萃取出四個因子，累積解釋變異達 60.72%；其中第一個因子解釋變異量爲 37.04% 並未超過 50%，故可知本研究並不存在嚴重的 CMV。

結論與管理意涵

結論

在知識經濟的今天，每個人必須認真看待發生在他／她周遭的所有知識，努力提升或是強化他／她自身的知識學習能力。組織亦然。國內大學推廣教育無不致力於開發新的課程來滿足你我「知的需求」。然而大學不應侷限在過去傳統且被動的角色，而應視自身爲一個新的企業。本研究之假設與驗證結果如表 4 所示。

研究貢獻

（一）面對現實多變的經營環境，企業確實需要進行內部行銷來提升員工的士氣與滿意度以期能改善組織績效。雖然過去相關的策略管理及行銷文獻已分別探討市場導向對組織績效的影響（Sin et al., 2003; Sin, Tse, Heung, & Yim, 2005; Singh, 2009），本文則首次將人力資源因子（組織承諾）及行銷因子（內部行銷）納入市場導向－組織績效模型中，藉此瞭解內部行銷作爲能否稱職扮演承先啓後的推手並強化員工對於組織的認同以引領組織達成較佳的組織績效。因此，本研究主要貢獻在

表 4　研究假設與驗證結果彙整表

項次	假設	驗證結果	說明
H1	*內部行銷在市場導向與組織績效關係有中介效果。*	不成立	高市場導向的大學推廣教育機構並不能藉由內部行銷作爲來達成較佳的組織績效。 主要原因：內部行銷對組織績效的影響不顯著（即 H1-2 不成立）。
H2	*組織承諾對市場導向—組織績效關係有中介效果。*	成立	大學推廣教育機構的市場導向可以藉由員工對組織認同度來提升組織績效。
H3	*內部行銷對組織承諾有正向影響。*	成立	高市場導向的大學推廣教育機構，不見得產生較佳的組織績效。 綜合 H2-2 與 H3，本研究發現：組織承諾對內部行銷與組織績效有中介效果。

airiti

於建立策略（市場導向）－能力（內部行銷）－效能（組織承諾）－績效的理論架構並探討彼此間的關聯性。

（二）過去行銷文獻常用的行銷能力大都是外部行銷能力的同義詞。然而服務業首要議題在於以「人」爲核心價值，不論是外部的消費者或是內部的員工。本研究有鑑於服務業行銷乃兼納行銷管理與人力資源管理兩大基本功能，因此嘗試在一個研究平台上將此二功能與策略管理做一結合。結果顯示：不論回應市場導向的策略制定或是因應內部行銷計劃的推動，組織承諾皆有助於組織績效的展現，此意謂傳統的人力資源變項將不再侷限於既有的框架，而朝向功能領域整合來發展。此爲本研究第二個研究貢獻。

（三）面對日益競爭的經營環境，學習型組織已儼然超越企業的界限。相較於製造業及其他主要服務業，身爲終身學習主要管道——大學推廣教育並未獲得研究者的青睞。然而，不論推廣教育課程或服務業教育訓練課程，承辦人員必須能跟得上市場脈動，方能設計或提供適切產品給顧客（外在消費者或內在員工）。有鑑於此，本研究有別於以往大都選取第一線人員（包括行銷業務或現場服務人員），而選取第二線人員（包括企劃、行政及教育訓練人員）。因此，以大學推廣教育搭配服務業的情境來進行實證分析，以了解市場導向、內部行銷、組織承諾與組織績效關聯性，將實務現象與理論內涵結合，此爲本研究第三個貢獻。

管理意涵與未來研究方向

本研究結果顯示:組織承諾爲市場導向與組織績效的中介變項;而且也是內部行銷與組織績效的中介變項。由此得知，組織承諾對於企業市場導向策略成功與否是一個關鍵要素。不同於傳統製造業，大學推廣教育所提供的課程與服務皆需要透過員工來傳遞給消費者。有鑑於「人」是服務行銷的重要元素（不論是消費者或是員工），一個服務績效的良窳乃取決於組織如何將市場導向透過內部行銷的平台讓員工凝聚戰力。因此本研究的目的在以「人」在大學推廣教育的關鍵角色爲出發點來探討內部行銷與組織承諾在市場導與組織績效的影響性。從上述的實證結果，我們發現這四個變項的最佳路徑爲：市場導向→內部行銷→組織承諾→組織績效（圖 3）。依此，吾等提出下列五點管理意涵，希望提供國內大學推廣教育之管理者參考：

管理意涵

關於市場導向

本研究結果顯示：市場導向並未如預期般地對組織績效有顯著正向影響。此一現象跟多數的市場導向文獻不一致，再次驗證市場導向與組織績效之間不再只是一對一的直接關係。換言之，應該存在著其他的中介或干擾變項（例如情境、能力或環境因素等等）因而造成兩者關係不顯著。此一論點將提供管理者重新檢視組織與環境互動的動機。

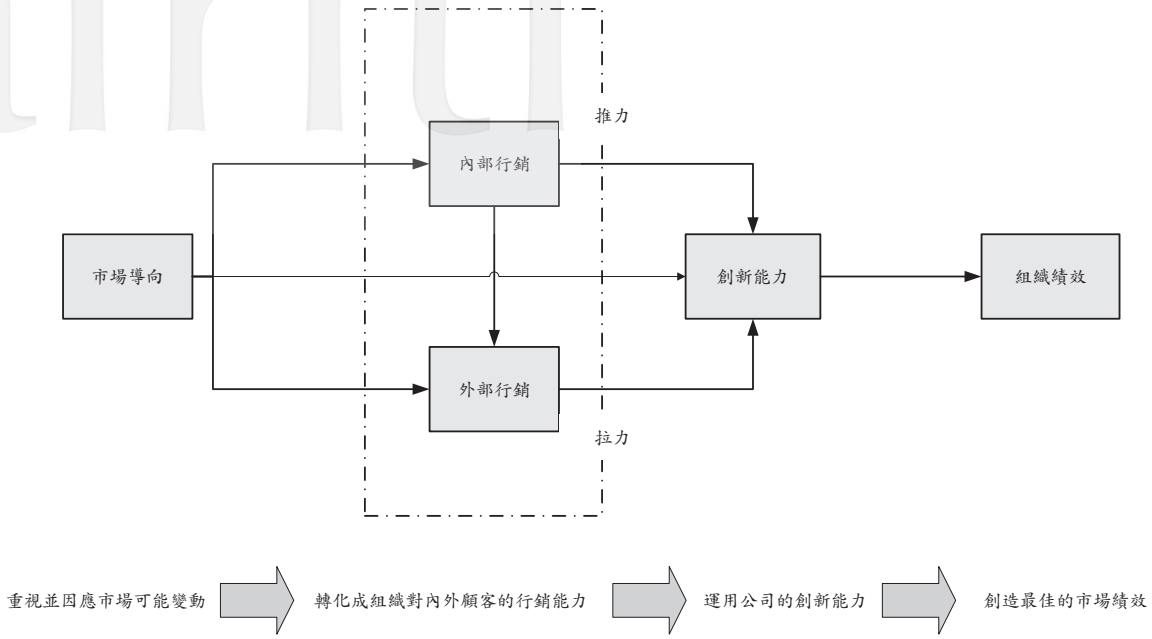

圖 3　研究變項關聯圖

其次，市場導向中的競爭者導向信度偏低則意謂國內大學推廣教育企劃人員普遍缺乏競爭態勢的認知。如果管理者長期忽視這個潛在危機，爾後整個產品／服務的開發將會陷入「閉門造車」的迷思，甚至會損及組織既有的市場績效。實證結果亦支持市場導向乃有利於組織發展內部行銷。這也提供管理者一個管理新思維：「組織能力的發展應與組織的策略維持一致性」。由於，市場導向是一種創造「顧客價值」的全面性組織系統（Narver & Slater, 1990）。因此管理者應重視組織成員的市場學習能力，以利接近目標顧客的需求。

關於內部行銷

實證發現：內部行銷只能間接影響組織績效。這個結果不代表內部行銷是不重要的。在本研究中，內部行銷、組織承諾及組織績效三者之間是環環相扣的。成功的內部行銷能增強員工的組織承諾，進而讓組織有優異的績效表現。即一個市場驅動的組織容易創造「顧客價值」的全面性組織系統，讓內部員工具有一致的顧客／市場服務態度。至於內部行銷與組織績效之關係，本研究發現兩者關係之 t 值並未達顯著水準（$\beta_{31} = -.24; p > .05$），此結果不支持假說 1-2，意謂組織欲藉由一系列的內部行銷作爲直接影響組織績效是不容易的。畢竟組織所推行的人力資源實務皆必須建立在符合員工的基本滿足上，員工的滿意度才能真實反映在組織內外績效。

關於組織承諾

結論證實：組織承諾分別在市場導向—組織績效的關聯性中扮演完全中介的角色。此一現象強調：任何服務性組織若要擁有卓越的服務績效，必須仰賴員工對於組織的策略目標與內部行銷作爲

的認知、態度與價值觀是否顯著且正向。因此管理者必須致力於改善舉凡提升組織承諾的影響因子，如工作滿足（Mowday et al., 1982; Wong, Wong, Hui, & Law, 2001）、人力資源實務（沈進成、張延蓉，2002）及主管與員工關係（廖述賢、胡大謙、鐘慧瑩，2008）等等。

市場導向與組織承諾之 t 值達顯著水準（$\gamma_{21} = .29; p < .001$），此一結果支持假說 2-1，代表組織的市場導向愈高，員工對組織的向心力愈高。另外，組織承諾與組織績效之關係，本研究發現兩者關係之 t 值達顯著水準（$\beta_{32} = .84; p < .001$），此一結果支持假說 2-2，顯示組織承諾愈高的組織愈能達成最佳的組織績效。至於內部行銷與組織承諾之間的關係，本研究發現兩者間具有顯著正相關（$\beta_{21} = .60; p < .001$），表示組織內部行銷作爲愈高，愈能提升組織承諾。

關於中介效果

本研究欲探討的中介效果有二，分別爲 (1) 組織承諾在市場導向與組織績效，(2) 內部行銷在市場導向與組織績效。因此，本文將針對兩種中介效果的驗證結果進行討論。

1. 內部行銷的中介效果：

依據整體結構模式分析，市場導向對組織績效並沒有直接顯著效果，而且內部行銷亦未有直接顯著地影響組織績效（沒有中介效果）。此一結果可以推論：今日的大學推廣教育機構所推動的內部行銷作爲雖能將市場導向融入於組織內部，但是否能將此動力轉換成組織整體績效的助力似乎仍欠缺臨門一腳。由假說 3 發現，內部行銷必須藉由組織承諾來影響組織績效。此一現象無疑是提醒管理者內部行銷是治標，而組織承諾是治本。

2. 組織承諾的中介效果：

依據整體結構模式分析，市場導向對組織績效並沒有直接顯著效果，而是要透過組織承諾來影響組織績效（完全中介效果）。此一結果可以推論：今日的大學推廣教育機構若要有耀眼的市場成績，單憑市場導向已不足以達成；反倒是要讓組織員工徹底認同組織整體目標、瞭解組織使命、進而與組織榮辱與共並願意留下來爲組織打拼等等，方能事半功倍。

未來研究建議

研究限制

首先我們在研究過程中力求客觀與嚴謹。然而受限於受測者個人主觀判斷及事後回溯之誤差，可能造成資料收集偏誤。其次，本研究大多透過郵寄及 E-mail 方式進行問卷發放。在受測品質上較無法控制（包括問卷回收的時間及份數與問卷填答的正確性等等）。同時大學推廣教育亦受制於部分國立大學以涉及業務機密爲由而婉拒填答。在樣本代表性上略有不足之處。

airiti

未來研究建議

根據研究文獻的整理，本研究繪出一個研究地圖（圖 4）。除顯示本研究變項間的關聯性之外，亦可以藉此發現與本研究相關的因果變項之間的關係。每個構念間的線條疏密乃代表該關聯性爲研究者重視的程度。雖然，因爲文章篇幅以及圖形字型大小呈現等限制，無法非常清楚地將研究地圖中的各文獻的資訊做完整的表達。然而，本研究地圖的提出依然可以做爲後續研究者的參考。基於此研究地圖，吾等提出下列四項未來研究建議：

1. 由於過去的管理文獻並未刻意強調組織功能間的關聯性。因此彼此間究竟是存乎排他性（inclusive）或互補性（complementary），我們是不得而知的。然而從本研究地圖中發現：市場導向與組織績效之間並不再是簡單的一對一關係。此結果與 Sin 等（2003）的研究結果是一致的。顯示一個組織若要有效提升其整體績效是要配合其他變項方能收預期之效，例如企業規模（Laforet, 2008）、環境特性（O'Cass & Ngo, 2007）、創新（Menguc & Auh, 2006）、組織學習（Aragón-Correa, García-Morales, & Cordón-Pozo, 2007）、全面品質管理（Demirbag, Koh, Tatoglu, & Zaim, 2006）、薪資系統（Wei & Atuahene-Gima, 2009）、競爭強度（Tsai, Chou, & Kuo, 2008）及市場不確定（Zhao & Cavusgil, 2006） 等等皆可納入未來的研究議題。例如：市場不確定性不僅會阻礙組織的知識移轉（Liao & Hu, 2007），亦會影響組織的創新；因此，有效的市場導向將有助於組織全面提升適應力及反應力，並藉此降低環境不確定性以達成組織績效。另外，一個具有市場導向的組織將會提供一個文化架構以利組織學習（Slater & Narver, 1995），而組織學習可藉由市場導向來檢視組織該如何成功地獲取知識，方能協助組織瞭解顧客的需要並改善組織整體績效（Deshpandé et al., 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Slater & Narver, 1995）。
2. 在研究地圖中，我們亦發現：工作特質（Mathieu & Zajac, 1990）、個人特質（Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolaytsky, 2002）、離職意願（Chen, 2006; Wong et al., 2001）、工作滿足（Meyer et al.）、組織公民行爲（Meyer et al.）及組織學習（Wu & Cavusgil, 2006）等變項對組織承諾與組織績效的關聯性具有後續研究的可行性。例如：組織承諾與組織公民行爲分屬於組織員工的「態度」與「行爲」。工作滿足與組織績效則被視爲兩者的前因與結果變項。一個員工的工作滿足與否將決定他認同並參與組織的強度。根據 O'Reilly 與 Chatman（1986）的研究顯示：內化的承諾概念將會影響員工對組織的態度。一旦員工認同組織的目標與價值，就會盡心爲組織效力，進而增進團隊效率與效能，進一步增強適應環境急遽變化的能力，以協助組織達成目標（Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000）。
3. 由於管理型態（Lee & Tsai, 2005）、產業結構（Weerawardena, O'Cass, & Julian, 2006）、組織學習（Gomez, Lorente, & Cabrera, 2004; Gounaris, 2006）及組織文化（Lau & Ngo, 2004）等變項對於人力資源實務的推動與組織能力的形成有關。因此，這些變項對於內部行銷的關聯性具有後續研究的可行性。例如：由於新經濟體系中，勝利的原素不再是傳統的生產因素，而是來自於組織的知識與能力（Narasimha, 2000; Twomey & Harris, 2000）。而一個正向且具學習導向的文化將是有

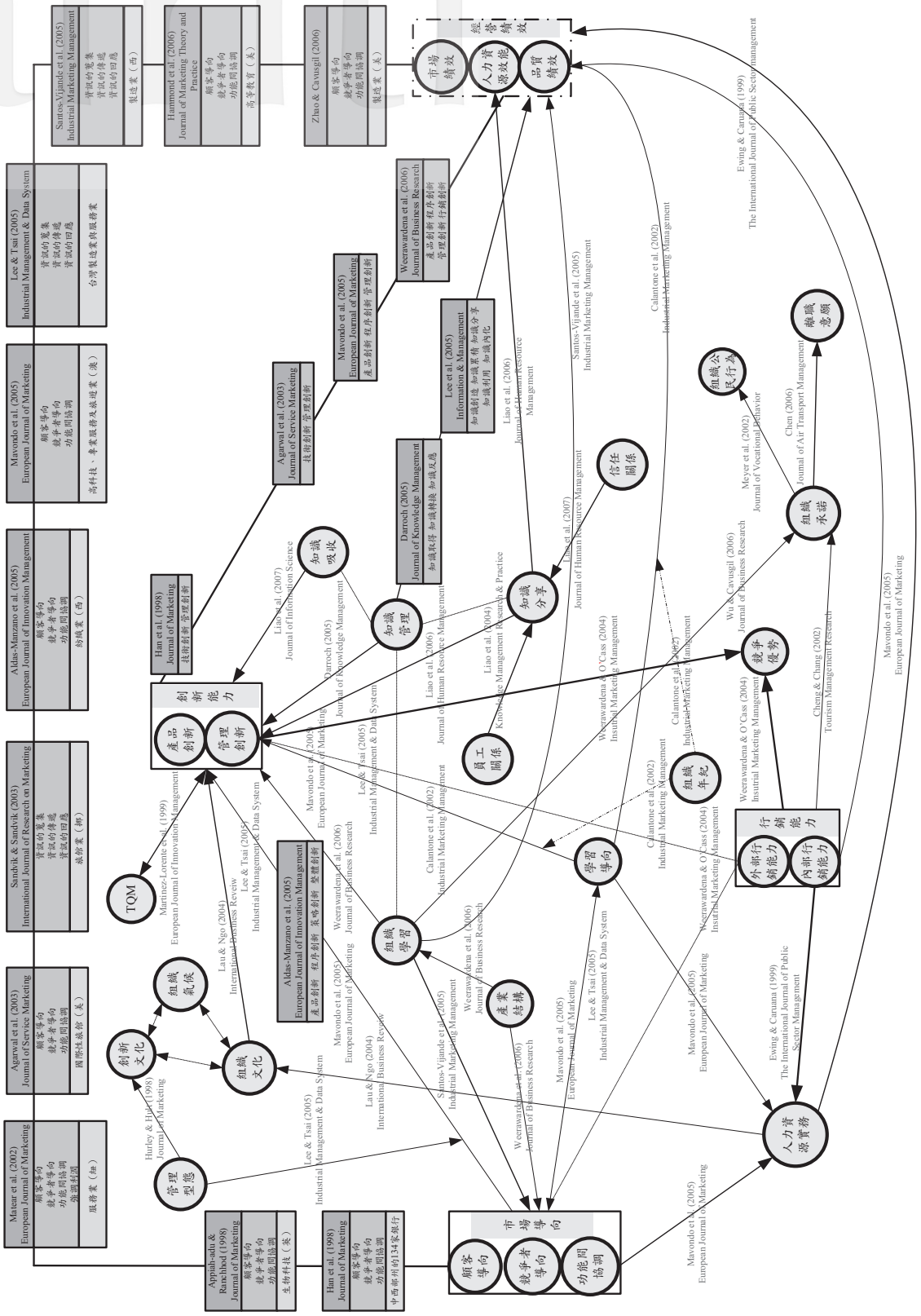
Santos-Vijande et al. (2005)
Industrial Marketing Management
資訊的蒐集
資訊的傳遞
資訊的回應
製造業（西）
Hammond et al. (2006)
Journal of Marketing Theory and Practice
顧客導向
競爭者導向
功能間協調
高等教育（美）
Zhao & Cavusgil (2006)
顧客導向
競爭者導向
功能間協調
製造業（美）
經營績效
市場績效
人力資源效能
品質績效
Lee & Tsai (2005)
Industrial Management & Data System
資訊的蒐集
資訊的傳遞
資訊的回應
台灣製造業與服務業
Mavondo et al. (2005)
European Journal of Marketing
顧客導向
競爭者導向
功能間協調
高科技、專業服務及製造業（澳）
Aldas-Manzano et al. (2005)
European Journal of Innovation Management
顧客導向
競爭者導向
功能間協調
銷售業（西）
Sandvik & Sandvik (2003)
International Journal of Research on Marketing
資訊的蒐集
資訊的傳遞
資訊的回應
銀行業（挪）
Agarwal et al. (2003)
Journal of Service Marketing
顧客導向
競爭者導向
功能間協調
國際性銀行（美）
Mateur et al. (2002)
European Journal of Marketing
顧客導向
競爭者導向
功能間協調
製造業（加）
服務業
Appiah-adu & Ranchhod (1998)
Journal of Marketing
顧客導向
競爭者導向
功能間協調
生物科技（美）
Han et al. (1998)
Journal of Marketing
顧客導向
競爭者導向
功能間協調
中西部用的134家製行
Weerawardena et al. (2006)
Journal of Business Research
產品創新 程序創新
管理創新 行銷創新
Mavondo et al. (2005)
European Journal of Marketing
產品創新 程序創新 管理創新
Agarwal et al. (2003)
Journal of Service Marketing
技術創新 管理創新
Han et al. (1998)
Journal of Marketing
技術創新 管理創新
Lee et al. (2005)
Information & Management
知識創造 知識累積 知識分享
知識利用 知識內化
Darroch (2005)
Journal of Knowledge Management
知識取得 知識轉換 知識反應
Ewing & Caruana (1999)
The International Journal of Public Sector Management
組織公民行為
組織承諾
離職意願
信任關係
員工關係
組織年紀
組織學習
學習導向
產業結構
組織氣候
組織文化
創新文化
管理型態
人力資源實務
外部行銷能力
內部行銷能力
行銷能力
競爭優勢
知識吸收
知識管理
知識分享
創新能力
產品創新
管理創新
TQM
顧客導向
競爭者導向
功能間協調
市場導向
Martinez-Lorente et al. (1999)
European Journal of Innovation Management
Hurley & Hult (1998)
Journal of Marketing
Lau & Ngo (2004)
International Business Review
Lee & Tsai (2005)
Industrial Management & Data System
Aldas-Manzano et al. (2005)
European Journal of Innovation Management
產品創新 程序創新 策略創新 整體創新
Mavondo et al. (2005)
European Journal of Marketing
Weerawardena et al. (2006)
Journal of Business Research
Calantone et al. (2002)
Industrial Marketing Management
Santos-Vijande et al. (2005)
Industrial Marketing Management
Weerawardena et al. (2006)
Journal of Business Research
Mavondo et al. (2005)
European Journal of Marketing
Lee & Tsai (2005)
Industrial Management & Data System
Weerawardena & O'Cass (2004)
Insutrial Marketing Management
Mavondo et al. (2005)
European Journal of Marketing
Ewing & Caruana (1999)
The International Journal of Public Sector Management
Mavondo et al. (2005)
European Journal of Marketing
Weerawardena & O'Cass (2004)
Insutrial Marketing Management
Wu & Cavusgil (2006)
Journal of Business Research
Meyer et al. (2002)
Journal of Vocational Behavior
Chen (2006)
Journal of Air Transport Management
Cheng & Chang (2002)
Tourism Management Research
Mavondo et al. (2005)
European Journal of Marketing
Calantone et al. (2002)
Industrial Marketing Management
Santos-Vijande et al. (2005)
Industrial Marketing Management
Liao et al. (2006)
Journal of Human Resource Management
Liao et al. (2007)
Journal of Human Resource Management
Liao et al. (2004)
Knowledge Management Research & Practice
Liao et al. (2006)
Journal of Human Resource Management
Darroch (2005)
Journal of Knowledge Management
Liao et al. (2007)
Journal of Information Science

圖 4 研究地圖

airiti

利於組織員工追求卓越並願意貢獻 know-how 給組織。當組織面臨產業結構快速變遷及市場激烈競爭之下，組織要能適度調整組織能力與資源配置，以吸收環境複雜度並降低環境不確定所造成的衝擊。

4. Bowen, Rostami 與 Steel（2010）認爲過去的研究經常會產生時序性（temporal sequence）問題——例如研究假設若是探討創新與未來績效關係，但往往研究者所使用的資料卻是過去的績效資料。未來時序性問題的考量是可以期待的。在他們的文中揭示：組織績效的衡量方式有不同，市場衡量指標（長期企業價值，Tobin Q）經常被視爲組織績效領先指標；而會計衡量指標（資產報酬率，投資報酬率 ROI）則爲組織績效落後指標。因此，研究者應該確認他們所蒐集的資料是否能適當地反映研究中的假設關係。
5. 本研究是以全國 135 家大學技職院校設有推廣教育單位爲樣本進行普查。然而受制於部分國立大學以涉及業務機密爲由而婉拒填答。未來希望能將這些知名的國立大學納入研究樣本以提升樣本代表性。另外，本研究建議後續研究對象及範圍可擴展至其他產業或是其他單位人員。

參考文獻

王精文，2000，「內部行銷與經營績效之定性與定量之研究」，行政院國科會專題研究報告 NSC89-2416-H126-001-SSS。

巫喜瑞，2001，服務業內部行銷向、組織支持、工作滿足與顧客導向間關係之研究——銀行業爲例，國立中山大學企業管理學系博士論文。

李是惠，2002，內部行銷作爲影響顧客導向行爲之研究——以 S 公司量販店爲例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

沈進成、張延蓉，2002，「內部行銷、組織承諾、工作滿足與顧客導向服務關係之研究——以主題樂園爲例」，旅遊管理研究，2 卷 2 期：頁 79-99。

彭台光、高月慈、林鉦棽，2006，「管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救」，管理學報，23 卷 1 期：頁 77-98。

廖述賢、胡大謙、鐘慧瑩，2008，「國際觀光旅館主管與部屬關係、工作滿足與組織承諾關聯性之研究」，人力資源管理學報，8 卷 1 期：頁 1-23。

蕭富峰，1997，內部行銷，台北：天下文化。

Agarwal, S., Erramilli, M. K., & Dev, C. S. 2003. Market orientation and performance in service firms: Role of innovation. ***Journal of Service Marketing***, 17: 68-82.

Aldas-Manzano, J., Kuster, I., & Vila, N. 2005. Market orientation and innovation: An inter-relationship analysis. ***European Journal of Innovation Management***, 8: 437-452.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. 1988. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. ***Psychological Bulletin***, 103: 411-423.

Appiah-Adu, K. 1998. Market orientation and performance: Empirical tests in a transition economy. ***Journal of Strategic Marketing***, 6: 25-45.

Appiah-Adu, K., & Ranchhod, A. 1998. Market orientation and performance in the biotechnology industry: An exploratory empirical analysis. ***Technology Analysis & Strategic Management***, 10: 197-210.

Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Cordón-Pozo, E. 2007. Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. ***Industrial Marketing Management***, 36: 349-359.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. 1988. On the evaluation of structural equation models. ***Academic of Marketing Science***, 16: 74-94.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. 1999a. Learning orientation, market orientation and innovation: Integrating and extending modes of organizational performance. ***Journal of Market Focused Management***, 4: 295-308.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. 1999b. The synergistic effect of market orientation and learning organization on organizational performance. ***Journal of the Academy of Marketing Sciences***, 27: 411-427.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. 2005. Market orientation and the new product paradox. ***Journal of Product Innovation Management***, 22: 483-502.

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 Social Psychology***, 51: 1173-1182.

Benkhoff, B. 1997. Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. ***Human Relations***, 50: 701-726.

Berry, L. L., & Parasuraman, A. 1991. ***Marketing services: Competing through quality***. New York: Free Press.

Bouranta, N., Mavridogloum, G., & Kyriazopoulos, P. 2005. The impact of internal marketing to market orientation concept and their effects to bank performance. ***Operational Research***, 5: 349-362.

Bowen, F. E., Rostami, M., & Steel, P. 2010. Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation. ***Journal of Business Research***, 63: 1179-1185.

Cahill, D. J. 1995. The nanagerial implications of the learning organization: A new tool for internal marketing. ***Journal of Service Marketing***, 9(4): 43-51.

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. S. 2002. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. ***Industrial Marketing Management***, 31: 515-524.

Caruana, A., & Calleya, P. 1998. The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. ***International Journal of Bank Marketing***, 16(3): 108-116.

airiti

Caruana, A., Pitt, L., & Berthon, P. 1999. Excellence-market orientation link: Some consequences for service firms. ***Journal of Business Research***, 44: 5-15.

Chen, C. F. 2006. Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note. ***Journal of Air Transport Management***, 12: 274-276.

Chen, S. C., & Quester, P. G. 2009. A value-based perspective of market orientation and customer service. ***Journal of Retailing and Consumer Services***, 16(3): 197-206.

Cheng, S. C., & Chang, Y. R. 2002. A study on the relationship among internal marketing, job satisfaction, organizational commitment, and customer orientation -- A case of theme park in Taiwan. ***Tourism Management Research***, 2(2): 79-99.

Choi, B., & Lee, H. 2003. An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. ***Information & Management***, 40: 403-417.

Collins, B., & Payne, A. 1991. Internal marketing: A new perspective for HRM. ***European Management Jounal***, 9: 261-270.

Conduit, J., & Mavondo, F. T. 2001. How critical is internal customer orientation to market orientation? ***Journal of Business Research***, 51: 11-24.

Darroch, J. 2005. Knowledge management, innovation and firm performance. ***Journal of Knowledge Management***, 9(3): 101-115.

Day, G. S. 1994. The capabilities of market-driven organization. ***Journal of Marketing***, 58(4): 37-52.

Delaney, J. T., & Huselid, M. A. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. ***Academy of Management Journal***, 39: 949-969.

Demirbag, M., Koh, S. C. L., Tatoglu, E., & Zaim, S. 2006. TQM and market orientation's impact on SMEs' performance. ***Industrial Management & Data Systems***, 106: 1206-1228.

Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. 1993. Corporate culture, customer orientation, and innovations in Japanese firms: A quadrad analysis. ***Journal of Marketing***, 57: 23-37.

Doyle, P., & Wong, V. 1998. Marketing and competitive performance: An empirical study. ***European Journal of Marketing***, 32: 514-535.

Drew, S. 1997. From knowledge to action: The impact of benchmarking on organizational performance. ***Long Range Planning***, 30: 427-441.

Evanschitzky, H. 2007. Market orientation of service networks: Direct and indirect effects on sustained competitive advantage. ***Journal of Strategic Marketing***, 15: 349-368.

Ewing, M. T., & Caruana, A. 1999. An internal marketing approach to public sector management: The marketing and human resources interface. ***The International Journal of Public Sector Management***, 12: 17-29.

airiti

Farrell, M. A., Oczkowski, E., & Kharabsheh, R. 2008. Market orientation, learning orientation and organizational performance in international joint ventures. ***Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics***, 20: 289-308.

Ferris, K. R., & Aranya, N. 1983. A comparison of two organizational commitment scales. ***Personnel Psychology***, 36: 87-98.

Foreman, S. K., & Money, A. H. 1995. Internal marketing: Concepts, measurement and application. ***Journal of Marketing Management***, 11: 755-768.

George, W. R., & Gronroos, C. 1989. Developing customer-conscious employees at every level-internal marketing. In C. A. Congram & M. L. Friedman (Eds.), ***Handbooks of services marketing***: 77-84. New York: AMACOM.

Gomez, P. J., Lorente, J. J. C., & Cabrera, R. V. 2004. Training practices and organizational learning capability: Relationship and implications. ***Journal of European Industrial Training***, 28: 234-256.

Gounaris, S. P. 2006. Internal-market orientation and its measurement. ***Journal of Business Research***, 59: 432-448.

Gray, B. 2010. Fine tuning market oriented practices. ***Business Horizons***, 53: 371-383.

Greene, W. E., Walls, G. D., & Schrest, L. J. 1994. Internal marketing: The key to external marketing success. ***Journal of Services Marketing***, 8(4): 5-13.

Gronroos, C. 1984. A service quality model and its marketing implications. ***European Journal of Marketing***, 18(4): 36-44.

Gronroos, C. 1985. ***Internal marketing -- Theory and practice***. Paper presented at the American Marketing Association's Service Conference, Chicago.

Gummesson, E. 1991. Marketing-orientation: The crucial role of the part-time marketer. ***European Journal of Marketing***, 25(2): 60-75.

Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E., & Black, W. 1998. ***Multivariate data analysis*** (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hammond, K. L., Webster, R. L., & Harmon, H. A. 2006. Market orientation, top management emphasis and performance within university schools of business: Implications for universities. ***Journal of Marketing Theory and Practice***, 14(1): 69-85.

Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. 1998. Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? ***Journal of Marketing***, 62(4): 30-52.

Henderson, R., & Cockburn, I. 1994. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. ***Strategic Management Journal***, 15(Supplement S1): 63-84.

airiti

Homburg, C., & Pflesser, C. 2000. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes? ***Journal of Marketing Research***, 37: 449-462.

Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. 1998. Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. ***Journal of Marketing***, 62(3): 42-54.

Hwang, I. S., & Chi, D. J. 2005. Relationships among internal marketing, employee job satisfaction, and international hotel performance: An empirical study. ***Interantional Journal of Management***, 22(2): 285-293.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. 1993. Market orientation: Antecedents and consequences. ***Journal of Marketing***, 57(3): 53-70.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. 1990. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. ***Journal of Marketing***, 54(2): 1-18.

Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. 1993. MARKOR: A measure of market orientation. ***Journal of Marketing Research***, 30: 467-477.

Laforet, S. 2008. Size, strategic, and market orientation affects on innovation. ***Journal of Business Research***, 61: 753-764.

Lau, C. M., & Ngo, H. Y. 2004. The HR system, organizational culture, and product innovation. ***International Business Review***, 13: 685-703.

Lee, K. C., Lee, S., Kang, I. W. 2005. KMPI: Measuring knowledge management performance. ***Information & Management***, 42: 469-482.

Lee, T. S., & Tsai, H. J. 2005. The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness. ***Industrial Management & Data Systems***, 105(3): 325-348.

Lehrer, M., Nell, P., & Garber, L. 2009. A national systems view of university entrepreneurialism: Inferences from comparison of the German and US experience. ***Research Policy***, 38: 268-280.

Li, J. J., & Zhou, K. Z. 2010. How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation. ***Journal of Business Research***, 63: 856-862.

Liao, S. H., Chang, J. C., Cheng, S. C., & Kuo, C. M. 2004. Employee relationship and knowledge sharing: A case study of Taiwanese finance and securities firm. ***Knowledge Management Research & Practice***, 2: 24-34.

Liao, S. H., Fei, W. C., & Chen, C. C. 2007. Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: An empirical study on Taiwan's knowledge intensive industries. ***Journal of Information Science***, 33: 340-359.

Liao, S. H., Fei, W. C., & Wang, Y. W. 2006. A study on the relationships among trust, job satisfaction and knowledge sharing. ***Journal of Human Resource Management***, 6(3): 23-44.

Liao, S. H., & Hu, D. C. 2007. Knowledge transfer and competitive advantage on environmental uncertainty: An empirical study of the Taiwan semiconductor industry. ***Technovation***, 27: 402-411.

Lytle, R. S., & Timmerman, J. E. 2006. Service orientation and performance: An organizational perspective. ***Journal of Services Marketing***, 20(2): 136-147.

Martínez-Lorente, A. R., Dewhurst, F., & Dale, B. G. 1999. TQM and business innovation. ***European Journal of Innovation Management***, 2: 12-19.

Matear, S., Osborne, P., Garrett, T., & Gray, B. J., 2002. How does market orientation contribute to service firm performance? An examination of alternative mechanisms. ***European Journal of Marketing***, 36: 1058-1075.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. ***Psychological Bulletin***, 108: 171-194.

Mattila, A. S., & Enz, C. A. 2002. The role of emotions in service encounters. ***Journal of Services Research***, 4: 268-277.

Mavondo, F., & Farrell, M. 2003. Cultural orientation: Its relationship with market orientation, innovation and organizational performance. ***Management Decision***, 41: 241-249.

Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., & Stewart, J. 2005. Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. ***European Journal of Marketing***, 39: 1235-1263.

Menguc, B., & Auh, S. 2006. Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. ***Journal of the Academy of Marketing Science***, 34(1): 63-73.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1990. Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. ***Journal of Applied Psychology***, 75: 710-720.

Meyer, J. P, Stanley, D. J, Herscovitch, L., & Topolaytsky, L. 2002. Affective, continuance and normative commitment to the organisation: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. ***Journal of Vocational Behaviour***, 61: 20-52.

Mohr-Jackson, I. 1991. Broadening the market orientation: An added focus on internal customers. ***Human Resources Management***, 30: 455-467.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Poter, L. W. 1982. ***Employee-organization linkage -- The psychology of commitment absenteeism and turnover***. San Diego, CA: Academic Press.

Narasimha, S. 2000. Organizational knowledge, human resource management, and sustained competitive advantage: Toward a framework. ***Competitiveness Review***, 10(1): 123-135.

airiti

Narver, J. C., & Slater, S. F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. ***Journal of Marketing***, 54(4): 20-35.

Narver, J. C., Slater, S. F., & Tietje, B. 1998. Creating a market orientation. ***Journal of Market Focused Management***, 2: 241-255.

O'Cass, A., & Ngo, L. V. 2007. Balancing external adaptation and internal effectiveness: Achieving better brand performance. ***Journal of Business Research***, 60(1): 11-20.

O'Reilly, C., & Chatman, J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. ***Journal of Applied Psychology***, 71: 492-499.

Organ, D. W. 1988. ***Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.*** Lexington, MA: Lexington Books.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. ***Journal of Management***, 26: 513-563.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover amongpsychiatric technicians. ***Journal of Applied Psychology***, 59: 603-609.

Price, J. L., & Mueller, C. W. 1986. ***Handbook of organization measurement***. Marshfield, MA: Pitman.

Qu, R., & Ennew, C. 2003. An examination of the consequences of market orientation in China. ***Journal of Strategic Marketing***, 11: 201-214.

Raju, P. S., Lonial, S. C., Gupta, Y. P., & Ziegler, C. 2000. The relationship between market orientation and performance in the hospital industry: A structural equations modeling approach. ***Health Care Management Science***, 3: 237-247.

Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J. 2003. The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. ***The Journal of Management Development***, 22: 708-728.

Sandvik, I. L., & Sandvik, K. 2003. The impact of market orientation on product innovativeness and business performance. ***International Journal of Research in Marketing***, 20: 355-376.

Santos-Vijande, M. L., Sanzo-Perez, M. J., Alvar-Gonzalez, L. I., & Vazquez-Casielles, R. 2005. Organizational learning and market orientation: Interface and effects on performance. ***Industrial Marketing Management***, 34: 187-202.

Sasser, W. E. & Arbeit, S. P. 1976. Selling jobs in the service sector. ***Business Horizons***, 6(3): 61-65.

Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Heung, V. C. S., & Yim, F. H. K. 2005. An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. ***International Journal of Hospitality Management***, 24: 555-577.

airiti

Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Yau, O. H. M., Chow, R., & Lee, J. S. Y. 2003. Market orientation and business performance: A comparative study of firms in mainland China and Hong Kong. ***European Journal of Marketing***, 37: 910-936.

Singh, R. 2009. Unlocking the relationship between market-orientation and service performance. ***Library Review***, 58(1): 28-43.

Sivaramakrishnan, S., Zhang, D., Delbaere, M., & Bruning, E. 2008. The relationship between organizational commitment and market orientation. ***Journal of Strategic Marketing***, 16: 55-73.

Slater, S. F., & Narver, J. C. 1995. Market orientation and the learning organization. ***Journal of Marketing***, 59(3): 63-74.

Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. 1991. Applying the internal marketing concept within large organizations: As applied to a credit union. ***Journal of Professional Services Marketing***, 6(2): 193-202.

Taylor, C. R., Kim, K. H., Ko, E., Park, M. H., Kim, D. R., & Moon, H. I. 2008. Does having a market orientation lead to higher levels of relationship commitment and business performance? Evidence from the Korean robotics industry. ***Industrial Marketing Management***, 37: 825-832.

Tsai, K. H., Chou, C., & Kuo, J. H. 2008. The curvilinear relationships between responsive and proactive market orientations and new product performance: A contingent link. ***Industrial Marketing Management***, 37: 884-894.

Twomey, D. F., & Harris, D. L. 2000. From strategy to corporate outcomes: Aligning human resource management systems with entrepreneurial intent. ***International Journal of Commerce & Management***, 10(3): 43-55.

Varey, R. J. 1995. Internal marketing: A review and some interdisciplinary research challenges. ***International Journal of Service Industrial Management***, 6(1): 40-63.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. 1986. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. ***Management Science***, 11: 801-814.

Weerawardena, J., & O'Cass, A. 2004. Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. ***Industrial Marketing Management***, 33: 419-428.

Weerawardena, J., O'Cass, A., & Julian, C. 2006. Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. ***Journal of Business Research***, 59: 37-45.

Wei, Y., & Atuahene-Gima, K. 2009. The moderating role of reward systems in the relationship between market orientation and new product performance in China. ***International Journal of Research in Marketing***, 26: 89-96.

airiti

Wong, C. S., Wong, Y. T., Hui, C., & Law, K. S. 2001. The significant role of Chinese employees' organizational commitment: Implications for managing employees in Chinese societies. ***Journal of World Business***, 36: 326-340.

Woodruff, R. B. 1997. Customer value: The next source for competitive advantage. ***Journal of the Academy of Marketing Science***, 25: 139-153.

Wu, F., & Cavusgil, S. T. 2006. Organizational learning, commitment, and joint value creation in interfirm relationships. ***Journal of Business Research***, 59: 81-89.

Yusuf, S. 2008. Intermediating knowledge exchange between universities and businesses. ***Research Policy***, 37: 1167-1174.

Zhao, Y., & Cavusgil, S. T. 2006. The effect of supplier's market orientation on manufacturer's trust. ***Industrial Marketing Management***, 35: 405-414.

Zhou, K. Z., Gao, G. Y., Yang, Z., & Zhou, N. 2005. Developing strategic orientation in China: Antecedents and consequences of market and innovation orientations. ***Journal of Business Research***, 58: 1049-1058.

作者簡介

廖述賢

淡江大學管理學院經營決策系暨管理科學研究所教授。研究領域包括：知識管理、資訊管理、資料採礦與商業智慧、電子商務、行銷管理、科技管理、供應（需求）鏈管理、人力資源管理，及一般管理。曾發表研究成果於：*European Journal of Operational Research*、*Journal of the Operational Research Society*、*Annals of Operations Research*、*Soft Computing*、*IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics -- Part C: Applications and Reviews*、*Expert Systems with Applications*、*Information Sciences*、*Journal of Information Science*、*Government Information Quarterly*、*Technovation*、*The International Journal of Human Resource Management*、*Space Policy*、*Lecture Notes in Artificial Intelligence*、*Knowledge Management Research & Practices*、*Asia Pacific Management Review*、*Pan-pacific Management Review*、*Tamsui Oxford Journal of Mathematical Sciences*、電子商務學報、運輸學刊、人力資源管理學報、亞太管理評論、科技管理學刊、商略學報、資訊系統展望、中華管理學報、中華管理評論、國防管理學報等期刊。

張文榮

淡江大學管理科學研究所博士班候選人。研究領域包括：行銷管理、人力資源管理、策略管理及一般管理。曾發表期刊於 *Expert Systems with Applications*、*TQM & Business Excellence*、*Industrial Marketing Management*、商略學報、創業管理等期刊。

airiti

胡大謙

淡江大學管理科學研究所博士班研究生。主要研究領域包括人力資源管理、組織行爲、知識管理、科技管理、多變量統計分析等。曾發表研究成果於 *The International Journal of Human Resource Management*、*Technovation*、*Journal of Information Science*、商略學報、人力資源管理學報等期刊。