

內部行銷、外部行銷對互動行銷與顧客滿意度間關係干擾效果之研究： 多層次分析模型

The Moderating Effects of Internal Marketing and External Marketing upon the Relationship between Interactive Marketing and Customer Satisfaction: A Multi-level Model

黃銘章* *Ming-Chang Huang*

靜宜大學企業管理學系

Department of Business Administration,
Providence University

李萍萍 *Ping-Ping Lee*

嶺東科技大學軍訓室

Military Training Division,
Ling Tung University

* 通訊作者：黃銘章，Tel：+886-4-26328001 轉 13302；Fax：+886-4-26311187；Email：mchuang@pu.edu.tw。作者們誠摯的感謝兩位匿名評審與領域主編的評審意見與建議。

摘要

員工與顧客之間的互動是影響顧客滿意的關鍵，內部行銷與外部行銷則是影響互動行銷的重要因素，但內部行銷與外部行銷屬組織層級變項，互動行銷與顧客滿意度則屬個人層級變項，為避免分析時受資料巢套的影響，本研究以階層線性模式檢視內部行銷、外部行銷、互動行銷與顧客滿意度間關係跨層次之干擾效果。本研究共獲得 29 所大專院校合作，回收 29 份招生人員問卷、201 份大專教師問卷及 405 份學生問卷。實證結果發現：(1)互動行銷對顧客滿意度有正向影響；(2)內部行銷對顧客滿意度有正向影響；(3)內部行銷對互動行銷與顧客滿意度之間的關係有正向干擾效果；(4)外部行銷對顧客滿意度有正向影響；(5)外部行銷對互動行銷與顧客滿意度之間的關係有負向的干擾效果。

關鍵詞：內部行銷、外部行銷、互動行銷、顧客滿意、階層線性模式

Abstract

The interaction between employees and customers is the key to customer satisfaction. Both internal marketing and external marketing are critical elements in interactive marketing. However, internal marketing and external marketing belong to organizational level constructs; interactive marketing and customer satisfaction belong to individual level constructs. To avoid nested effects, this study applied hierarchical linear modeling (HLM) to test the cross level moderating effects of internal marketing and external marketing on the relationship between interactive marketing and customer satisfaction. Evidence from twenty-nine universities, which include twenty-nine questionnaires, were responded by recruitment staff. Two hundred and one questionnaires were responded by school teachers, four hundred and five questionnaires were responded by students. The results showed that: (1) interactive marketing had a positive effect on customer satisfaction, (2)

internal marketing had a positive effect on customer satisfaction, (3) internal marketing had a positive moderating effect upon the relationship between interactive marketing and customer satisfaction, (4) external marketing had a positive effect on customer satisfaction, (5) external marketing had a negative moderating effect on the relationship between interactive marketing and customer satisfaction.

Keywords: Internal marketing, external marketing, interactive marketing, customer satisfaction, hierarchical linear modeling

壹、緒論

外部行銷 (external marketing)、內部行銷 (internal marketing) 與互動行銷 (interactive marketing) 為關係行銷的三個主要構念，雖然相關文獻指出這三個構念之間存在關係 (Grönroos, 1998; Zeithaml & Bitner, 2003)，但衡諸相關研究，部分的研究侷限於單一構念，尤其是內部行銷與顧客滿意度之間的關係 (例如 Flipo, 1986; Mohr & Bitner, 1995; Hartline & Ferrell, 1996; Bettencourt & Brown, 1997; Lings, 1999; Bansal et al., 2001; Mudie, 2003; Bettencourt et al., 2005; Hwang & Chi, 2005; Keller et al., 2006; Ferdous, 2008; Tsai & Tang, 2008)、也有研究探討兩個構念之間的關係 (例如 Tansuhaj et al., 1988)、或僅論述三個構念之間的關係卻無實證者 (例如：Grönroos, 1982, 1998, 1999, 2009)，但三個核心構念間的關係如何？缺乏相關實證研究加以探討。然而，越來越多的文獻闡明員工趨動服務，而服務則會為企業帶來競爭的優勢 (Lings, 2004)，服務行銷的核心基礎在服務過程而非結果 (Grönroos, 1998)。換言之，顧客服務多由第一線服務人員與企業服務系統相連結，而服務人員和顧客任何的接觸，都會影響顧客與企業之間關係的建立，因此，互動行銷主宰了顧客對企業真實面目的了解 (Grönroos, 1998; 洪順慶, 2003; 黃思明、耿慶瑞, 2003)、外部行銷著重於吸引顧客接受企業的服務影響顧客對服務的預期、內部行銷則為充實員工服務的能力及意願，而服務人員與顧客之間的互動

即為聯繫企業發展的重要關鍵因素。因此，有必要針對這三個構念之間的關係加以探討說明。

再則，雖然針對內部行銷、外部行銷、互動行銷與顧客滿意度間的關係有一些相關研究及探討 (例如：Grönroos, 1998; Logaj & Trnavcevic, 2006; 黃思明、耿慶瑞，2003；洪順慶，2005)，研究結果指出，顧客滿意來自於外部行銷的承諾被實現，而承諾的實現來自顧客與員工互動的結果，而互動行銷受內部行銷的影響。故企業如何透過內部行銷將公司願景及目標傳遞給員工，促使員工正確而有效的執行與顧客之間的互動，進而達成行銷的手段及目的，實為企業管理者應思索的問題。然而檢視內部行銷、外部行銷與互動行銷的具體內涵，內部行銷與外部行銷屬於組織內部的管理作為，企業外部行銷因素並不完全受員工的態度行為所影響，例如：價格的制定及廣告行銷的策略等。這些外部行銷的問題不是員工可以控制的範圍，故外部行銷實應屬於組織層級的問題，同理，內部行銷亦屬組織層級的變數；但互動行銷發生在員工與顧客的溝通過程，屬於個人層級變數，因此，分析單位 (unit of analysis) 的層級並不一致，不同層級的分析變數，放置在同一模型中進行研究分析可能產生巢套 (nested) 的問題，較容易產生偏差。因此，本研究運用階層線性模式進行分析研究，以跨層級的概念與方式分別處理組織層級中內部行銷及外部行銷的問題與個體層級中互動行銷及顧客滿意度的問題，除釐清外部行銷、內部行銷的個別差異與干擾狀況，進一步了解組織內部行銷、外部行銷與互動行銷對顧客滿意度間關係跨層次干擾效果，以釐清三個構念之間的關係。

本研究擬以台灣的大專校院作為研究對象，選擇大專校院作為實證研究對象的理由有二：首先，大專校院雖然不以營利為目標，但在少子化與全球化的趨勢下，大專校院開始面對招生不足的問題，為維持永續生存，市場競爭也已經展開，許多學校投入高額の廣告費用刊登招生廣告、參加大學博覽會、邀請高中職學生到學校參訪、甚至派出同仁分赴高中職進行推廣活動、提出高額獎學金、調高甄選入學的比例等，以吸引優秀同學就讀，也有相關研究開始探討將行銷概念運用於高等教育 (莊英慎、林水順，2003；曹耀鈞、黃俊英，2004；劉先祥、魏正，2009)。Jongblod (2003) 認為，雖然在許多國家，高等教育的市場並不存在，但許多國家的政府開始對高等教育減少管制，有助於高等教育「市場」的形成。市場化 (marketisation) 有助於將焦點放在學生，與有助於發展新的高等教育服務或提供新的高等教育方案，高等教育的市場、政府與學術單位之間彼此互動。雖然改變正悄悄的形成，但 Logaj & Trnavcevic (2006)

指出，改變學校傳統是個複雜的過程，其改變的過程重點在教師與學生，而內部行銷 (internal marketing) 可以提升學校效能，增進顧客滿意 (customer satisfaction)。然而服務通常是跨功能的任務 (Bitner, 1997)，雖然在關係行銷中，非常重視員工在行銷活動中所扮演的角色，但 Bettencourt & Brown (1997) 認為，由員工所扮演的「人」的角色在過去是被忽略的。Cano & Sams (2009) 認為，情緒對於成功的社會服務扮演關鍵角色，內部行銷需要與內部顧客配合，進而對外部顧客提供更有品質的服務；若干的研究指出，關係行銷的概念內部行銷適用於專業服務業或非商業性的組織 (Griffith, 2001; Karantinou & Hogg, 2001; O'cass, 2001; Tsai & Tang, 2008; Snell & White, 2009)，學生在學校接受教育，教育本身就是一項無形的產品，Flipo (1986) 指出，雖然市場是指經濟交換的場所，但最近行銷的觀念有被延伸使用的情形，尤其在非營利組織與組織內部特別重要，然而這部分行銷觀念的應用卻相對受到忽略。

其次，以台灣目前大專校院而言，在公私立大專校院中存在著明顯有別的聲望階層現象，公立大專校院財源一向較私立大專校院來的充裕；私立大專校院學生就佔了所有大學生比例中的百分之七十，顯示我國公私立大專校院之間有顯著的教育資源差異情形 (吳清山, 2007)。在教育資源不均等及聲望階層差異的情況之下，是否會影響學生就學的滿意程度？又或者學校在外部行銷推廣上及內部行銷教師的凝聚上是否有所差異？在組間資訊有明顯差異時，宜以階層線性模式分析處理解釋變項與依變項之間的關係 (溫福星, 2006)。因此，本研究盱衡高等教育的外部環境發展，提出將外部行銷、內部行銷、互動行銷與顧客滿意的觀念模型，嘗試運用階層線性模式 (Hierarchical Linear Modeling; HLM) 作實證分析，以跨層級的概念與方式分別處理組織層級問題與個體層級問題，避免忽略集群與巢套 (nested) 間關係的這一個變項及組間資訊的差異 (溫福星, 2006)。同時以高等教育為實證對象，冀望提供不同的理論與實務結果，以求有新的突破，可以為學校管理帶來新的思維模式。

基於上述之研究動機，本研究目的如下：(1) 探討互動行銷和顧客滿意度間之相關性；(2) 探討內部行銷和外部行銷與顧客滿意度間之跨層級關係；(3) 利用 HLM 階層線性模式探討內部行銷和外部行銷，對於互動行銷與顧客滿意度間，跨層級之干擾效果。以下本研究將回顧相關文獻，進而推導研究假說，而後說明研究方法，並針對假說進行檢定，最後提出研究結論，且針對研究結果之管理意涵進行討論。

貳、文獻探討與假設推論

一、顧客滿意

承諾會和顧客的期望有關，在專業服務關係中 (professional service relationships) 顧客會有其內隱的期待，因此對於顧客期待的管理不能被忽略 (Grönroos, 2009)。Cardozo (1965) 依據心理學的認知失調理論 (dissonance theory) 和對比論理 (contrast theory)，以實證研究探討顧客預期的產品或服務與實際消費知覺品質之間的差異對滿意度的影響，正式將顧客滿意的觀念引領至行銷學的領域中，也使「預期不一致理論」(disconfirmation of expectation) 成為顧客滿意概念的重要的理論基礎，Iacobucci et al. (1995) 將顧客滿意定義為：顧客購買前的期望與購買後認知的不一致 (discrepancy) 程度，將其定義為 disconfirmation，並稱為不一致典範 (disconfirmation paradigm)。此觀念一出，立即引發諸多學者的討論與研究，但因為各學者所強調的重點不盡相同，在顧客滿意的認定上自然有許多意見分歧之處。Anderson et al. (1994) 認為顧客滿意在於顧客消費後對產品或服務的知覺品質及效益的反應，而這種反應來自目前消費的經驗、過去消費的經驗以及未來或預期的經驗。Oliver (1999) 以簡潔的方式定義顧客滿意，認為顧客滿意是指顧客在一次或多次使用產品之後，對產品是否能達到客顧使用目的所產生的一種狀態。即顧客滿意度是受到「消費者對產品或服務的預期」與「購買後認知的成效」兩者之間交互作用而形成 (陳怡伶等, 2006)。這個定義和服務品質的定義類似，學者們雖然對顧客滿意的定義見解不盡相同，但基本上概念乃為顧客消費後對產品或服務的體驗與預期期待兩者之間差距的比較，所產生的狀態。

對顧客滿意提出較不同想法的是 Crosby et al. (1990) 認為：「隨時間的推移，顧客與服務人員兩者之間在接觸互動的過程中對服務人員產生信任的情感狀態。」在顧客滿意中添加了顧客與企業服務人員互動後所產生的情感因素。但隨即 Iacobucci et al. (1994) 便對顧客滿意的情感因素提出不同的看法，認為「使顧客喜悅的產品或服務」及以「情感因素」感動顧客是比較不切實際的作法，因為隨著產品或服務的價格高低可能會導致顧客期望的差異，有時顧客較容易以價格選擇產品或服務，也會隨著付出的價格調整預期期望。Iacobucci et al. (1995) 雖然指出，顧客滿意與服務品質間有高度的相關，但其前置影響因素並不相同，影響服務品質的因素包括「價格」、「後台」以及「技能(expertise)」，

但影響顧客滿意度的因素為「即時」、「服務補救」、「實體環境」。

顧客滿意會受顧客所付出的價格及對事前透過各種方式及管道所獲得企業相關資訊的認知所產生的預期期望，再經由消費的過程與企業接觸互動中產生一種情感狀態，繼而對企業服務績效的一種評價。但與一般企業不同的是，目前台灣公立大專校院的學費（即價格），仍由教育部統一制定收費的規範，各大專校院在收費方面在有一定規範之下無法由學校自行控管及配適，故在研究大專校院的顧客滿意（學生滿意）中加入「價格」來衡量，恐會有所偏差並且可能較不適合。因此，價格影響的因素不在本研究顧客滿意的研究範疇之內。Homeburg & Stock (2005) 指出，顧客滿意指顧客對企業所提供的事前預期認知與實際獲得服務之間的比較，但衡量時可以用整體性的評估，盱衡相關研究對顧客滿意的看法，本研究的顧客滿意概念，強調在接受服務過程的經驗 (Iacobucci et al., 1995; Yi & La, 2004; Homeburg & Stock, 2005)，不強調事前與事後的比較，將顧客滿意影響的因素聚焦在學生對學校所能提供的教學品質與服務的認知，也就是學生在校學習的過程和學校教師接觸互動中所感受到的經驗，對學校服務的一種整體性的評價。

二、外部行銷、內部行銷與互動行銷的內涵

從顧客滿意的文獻中得知，顧客滿意是服務業透過服務過程使顧客感到滿意。因此，Grönroos (1998) 提出服務導向的重要性，認為完整的服務導向可以使服務業達成顧客滿意的目的，而服務導向的構成要素有外部行銷、內部行銷及互動行銷形成所謂的服務三角（如圖 1）。這三個構念的具體內涵分別說明如下：

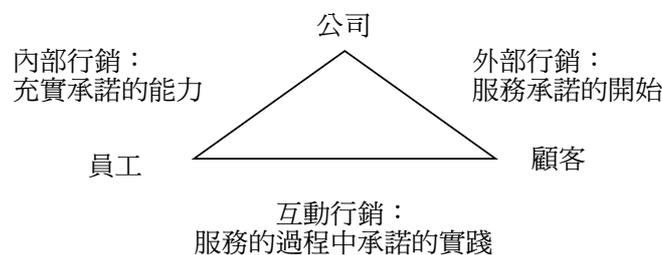


圖 1：服務三角示意圖

資料來源：Grönroos (1998); Zeithaml & Bitner (2003)

(一)、外部行銷

外部行銷使得企業給予值得顧客追尋及保證適當的產品功能，透過與顧客接觸互動的過程中持續維持承諾的實現。外部行銷的內涵，相關研究的定義較為分歧，有的研究認為，外部行銷是企業將其服務承諾傳達給顧客的過程，外部行銷和傳統的行銷概念所強調的 4Ps 較為類似，透過 4Ps 傳遞組織的顧客的承諾（例如：Flipo, 1986; Tansuhaj et al., 1988; Grönroos, 1999），所以，外部行銷是公司與顧客的溝通，任何與顧客在消費之前溝通的事或人都可被視為外部行銷的一部份（Zeithaml & Bitner, 2003），然而資訊是透過不同的管道傳播出去，因此，組織必須將傳播的訊息與承諾加以一致化，確保顧客收到一致的資訊；但有的研究則將外部服務品質（external service quality）、外部顧客滿意度、外部顧客忠誠度等視為外部行銷（例如 Bansal et al., 2001），本研究採前者的定義，將外部行銷視為學校對外傳遞承諾的過程，尤其是在提升學生前來就讀的意願。

(二)、內部行銷

相對其它兩個外部行銷與互動行銷，內部行銷的定義較為一致，所謂內部行銷就是將員工視為內部顧客（Rafiq & Ahmed, 2000），Tansuhaj et al. (1988) 指出，內部行銷是一種管理哲學，具體的作為包括：員工的招募、訓練、激勵、溝通與留任等面向；透過內部行銷提升員工履行承諾的能力與意願，讓員工努力維持服務的品質和效率；在服務傳送的過程，員工必須要擁有技能、能力、工具與動機來服務外部顧客，內部行銷就是將員工視為內部顧客，透過內部行銷滿足內部顧客的需求（Barnes et al., 2004），內部行銷的目的在於為組織吸引並留住最佳的員工（Bansal et al., 2001），在員工的心中建立顧客導向的觀念（Rafiq & Ahmed, 2000），而內部行銷就像是跨功能部門的整合機制，組織的內部行銷有助於部門間顧客導向的建立（Keller et al., 2006; Lam et al., 2010）。

(三)、互動行銷

互動行銷在定義上也存在分歧的現象，有些定義強調互動使用的媒體技術，有的強調溝通的過程（黃思明、耿慶瑞，2003），溝通過程觀點認為服務的實現必須依賴服務傳送的過程，就是員工與顧客互動的過程（Hartline & Ferrell, 1996），也是 Grönroos (1998) 所謂的服務過程的消費（process

consumption)，所以 Rafiq & Ahmed (2000) 認為，互動行銷即為回應顧客需求的過程，因此，對提供服務的廠商而言，管理買賣之間的互動會比管理傳統的行銷活動來的更重要 (Flipo, 1986)。本研究對互動行銷採溝通過程觀點的定義，將互動行銷視為大學教師與學生的溝通過程。

(四)、小結

外部行銷、內部行銷及互動行銷三者之間的關係密切，行銷活動本身就是一種服務的承諾與實現 (Grönroos, 2009)。外部行銷企業對顧客許下承諾 (making promise)，內部行銷則是啟動承諾的實現(enabling promise)，互動行銷則是遵守並維持承諾 (keeping promise)的過程。因此，洪順慶 (2005) 指出，外部行銷促成對消費者合理可行的承諾，內部行銷活動充實實踐承諾的能力及意願，進而使第一線的服務人員在與顧客互動的過程中，能確實展現溫和的態度及專業的工作能力，並對顧客提供適當的協助，遵守企業對顧客的承諾，互動行銷則是實踐對顧客的承諾 (如圖 2)。故企業應有效管理這三個構念，並使這三個關係行銷的構念均衡密切的連結，以使顧客對企業整體服務績效感到滿意。

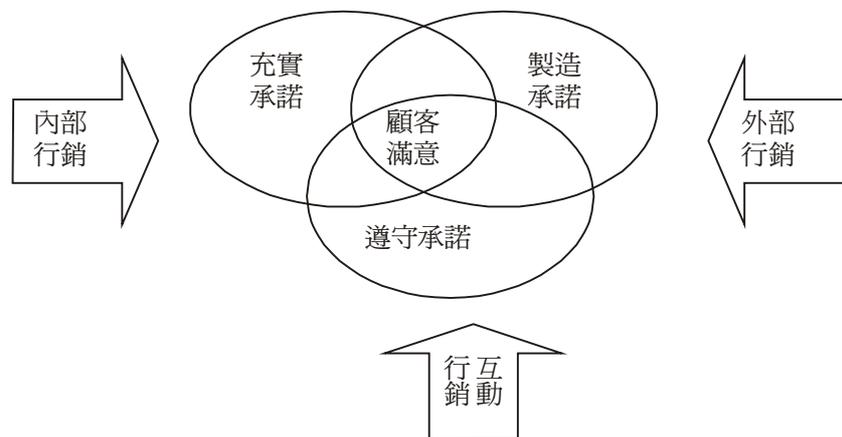


圖 2：行銷活動和服務承諾圖

資料來源：修改自洪順慶 (2005)

三、假設推導

互動行銷發生在提供服務的員工與顧客接觸的過程，在服務業中員工與顧客直接接觸的時間，稱為「關鍵時刻」(moments of truth)。意指現場服務人員在傳遞服務過程中與顧客之間的接觸，這短暫接觸的過程中會影響顧客對企業服務整表現滿意與否的評價，評價的結果將促成企業的興衰成敗(Gummesson, 1990; 洪順慶, 2005)，換言之，互動的品質是服務中重要的一部份，在交易過程中的社會互動影響對交易的滿意度 (Mohr & Bitner, 1995; Bettencourt et al., 2005; Ferdous, 2008)。服務的價值在滿足顧客需求的能力 (Tansuhaj et al., 1988)，而價值的判定來自顧客真實的感受 (Thomas, 1978)。互動行銷正是企業藉由與顧客發生接觸的關鍵時刻，讓具有能力的員工為顧客提供服務。在提供服務的當下，員工的行為及態度將聯繫顧客對服務的看法 (Lings, 2004)，而服務的優劣影響顧客的知覺感受。故服務的提供者與顧客的互動是服務傳遞過程中的主要核心，接觸顧客的員工 (contact employee) 與顧客之間的互動決定顧客對服務品質的認知 (Hartline & Ferrell, 1996)，員工與顧客的互動過程決定顧客的滿意度 (Tansuhaj et al., 1988; Crosby et al., 1990)，故互動行銷已成為顧客滿意的關鍵因素，員工在互動的過程展現愈多對顧客的關心，顧客滿意度就會愈高。

Bettencourt & Brown (1997) 指出，因為與顧客接觸的員工願意為顧客多作一些 (little extra)，讓顧客會有驚豔 (delight) 的感覺，因而產生顧客滿意。雖然老師必須扮演傳道、授業、解惑的多重角色，但在大專校院中，許多老師忙於論文研究，相對忽略對學生的關心，Mohr & Bitner (1995) 的研究中發現，交易過程中的社會性互動 (social interaction) 會影響顧客滿意度，透過一些重要的小事件，顧客是可以感受到與其互動的員工心力付出的多寡 (例如積極協助、花費的時間、熱誠等)。因此，本研究認為師生之間的互動過程中，教師對學生所展現的關心對學生滿意度有正向的影響，提出研究假設如下：

假設 1：互動行銷對顧客滿意度有正向影響。

內部行銷在滿足組織目標的同時，提供產品來滿足內部市場的需求 (Wieseke et al., 2009)，也就是組織激勵或教育其員工表現出市場導向的行為 (Snell & White, 2009)。市場導向是學習到的 (Lam et al., 2010)，內部行銷應包含專業訓練、引發服務動機、訊息傳遞與接收和維持服務績效。提供服務的人

員其行為對顧客滿意有重大的影響，內部行銷影響員工的態度、工作的滿意、工作的涉入以及對組織的承諾 (Tansuhaj et al., 1988)。Bettencourt & Brown (1997) 指出，對員工行為的期待可以衍生自內隱的工作規範或者明文的規定，但許多與服務品質有關的員工行為是沒有在規範之中，Grönroos (2009) 認為，內部行銷啟動了對顧客的承諾，行銷可以被視為對顧客承諾的管理，如果缺乏內部行銷，就無法透過適當的方法支持顧客的價值創造過程，但涉入顧客互動的每一位員工卻不是會自動的產生顧客導向，員工需要訓練才會產生顧客導向。因此，在關係行銷中，廠商必須發展人力、技術、知識等資源，並建立統治體系(governing system)來管理這些資源來滿足顧客 (Grönroos, 1999)。很明顯的，員工的態度和行為影響企業服務績效，服務業透過服務過程解決顧客問題使顧客感到滿意，如果服務的過程不夠好，即使結果並沒有讓顧客感到不滿意，仍影響公司長期成功的行銷 (Grönroos, 1998)。換言之，員工的服務行為在行銷中佔有重要的地位 (Tansuhaj et al., 1988)，組織要透過內部行銷讓每一個別員工具備市場導向 (Lam et al., 2010)、顧客知識 (Homburg et al., 2009)，而管理者必須確保任何位階上的每位員工，都能覺得自己的角色非常重要 (王秀婷、高慧雯譯，2002)。因為當內部顧客感到滿意時，其工作才能被妥善執行 (Gummesson, 1990)。

Tansuhaj et al. (1988) 指出，如果經理人員對於員工的招募、訓練、激勵、溝通或留才方面有足夠的控制，則不容易影響對顧客滿意的認知，因此，內部行銷的目的在於塑造公司服務文化，確定員工瞭解並能接受企業的使命、策略、工具 (洪順慶，2005)。換而言之，內部行銷即是公司管理者運用行銷觀念和方法，發起一系列活動來激勵員工，使員工具有服務意識、誠意與顧客導向，確保員工都能心有喜悅的努力做好其工作，以建立、提升員工提供服務及履行承諾的能力與意願及誠意 (Greene et al., 1994; 蔡雅芳、胡哲生，2005)。相關的實證研究均指出，內部行銷對顧客的滿意有正向的影響 (Tansuhaj et al., 1988; Lings, 1999; Rafiq & Ahmed, 2000; Bansal et al., 2001; Tsai & Tang, 2008)。所以 Logaj & Trnavcevic (2006) 認為，在學校教師應該被視為內部顧客，學生則被視為外部顧客，所以學校應首先關心教師的需求、態度及價值以尋求教師的滿意，繼而對學生提供有價值的服務。本研究認為內部行銷會直接影響顧客滿意，所以提出研究假設如下：

假設 2：內部行銷對顧客滿意度有正向影響。

教師在華人的社群中一向具有較為崇高的地位，所謂「天地君親師」，因此成為一位教師，與學生互動所獲得的成就感，是從事教職的重要動力。學校的內部行銷對互動行銷與顧客滿意度之間的關係的影響可以分為：互動過程獲得支持與角色模糊性降低等兩方面加以說明。首先，好的內部行銷使第一線與顧客互動的員工掌握顧客需求的相關知識 (Homburg et al., 2009)，讓教師與學生互動的過程獲得支持。行銷是供應商與顧客共同創造價值 (joint value co-creation)的過程 (Grönroos, 2009)，服務行銷更是也是跨功能團隊的任務 (Bitner, 1997)，因此，每一個服務傳送的過程都有其內部供應商 (internal supplier)來提供前一階段運作，Lings (1999) 指出，服務傳送的過程不是僅有與外部顧客接觸的員工影響服務品質，所有的員工都會影響服務傳送過程。內部行銷可以達到跨功能部門整合 (Rafiq & Ahmed, 2000)，因此，顧客能夠認知到好的服務品質是團隊的貢獻，好的內部行銷可以讓第一線與外部顧客互動的員工認知到組織內部對他的支持，因此可以傳遞較好的服務 (Rafiq & Ahmed, 2000; Keller et al., 2006)。因此，內部行銷會調節互動行銷與顧客滿意度之間的關係。大專校院的教師選擇多半以學位及研究產出為主要的標準，但取得學位與好的研究產出不意謂教師就會教學或者與學生互動，在大專校院中教師也需要適度的訓練以提升其教學及與學生互動能力，績優的教師需要激勵，教師也需要雙向的溝通以瞭解學校政策，學校提供相當的教學資源支持教師與學生的互動，行政人員提供教師在教學過程提供適度的服務，好的內部行銷使教師在與學生互動的過程獲得支持。

再則，員工的態度可能造成顧客認知不佳，而員工態度可能受到角色壓力的影響 (Hartline & Ferrell, 1996)，角色的壓力包括角色的衝突與角色的模糊，大專校院的教師對於教學責任會有一定程度的認知，但除了教學以外，還被賦予研究與服務的角色，其中教師的升等、教師評鑑等與研究成果的關連性很高，有些教師在研究的壓力下，可能忽略或者無力顧及教學、學生輔導等的角色扮演。在大專校院中，老師並不是專職的行銷人員，但因為老師與學生的互動密切，可以被視為兼具行銷任務的人員，Grönroos (1999) 主張廠商要創造一個內部行銷程序，使得兼具行銷任務的人員瞭解並接受其行銷責任，內部行銷可以讓老師更加明白其角色的扮演，降低角色扮演的衝突與模糊性。因此本研究認為，內部行銷會強化互動行銷與顧客滿意度之間的正向關係，所以提出研究假設如下：

假設 3：內部行銷會干擾互動行銷與顧客滿意度之間的正向關係。

Tansuhaj et al. (1988) 認為，外部行銷可以分為：定價、廣告、人員銷售、機構形象、品質控制與行銷導向而且外部行銷活動決定顧客的滿意度；Grönroos (1998) 也指出，組織的外部行銷包括市場溝通、形象、口碑與顧客需求等，外部行銷就是對顧客給予承諾，外部會影響顧客期望的服務品質，期望的服務品質是影響最終服務品質認知的重要元素。Lings (2004) 認為行銷活動，是企業在對顧客需求做了充分的了解及確實掌握其偏好後，欲與顧客之間所建構的連結。在服務業的行銷中，企業外部行銷通常是透過大眾傳播媒體，嘗試將無形服務有形化 (洪順慶，2003)，方便顧客認識企業服務所能提供的好處。藉由這一串的連結，給顧客一個值得追尋及保證適當的產品或服務功能 (Grönroos, 1998)。企業在連結保證及承諾的過程中使顧客對消費風險的疑慮降低並對企業所能提供的服務產生預期期望。因此「預期期望」是顧客在消費前對企業所能有的了解並在可蒐集到的訊息範圍內對企業未來所能提供之產品或服務的一種預測 (黃俊英等，1999)，而這種預測的結果將決定顧客是否願意與企業發生消費接觸。因此，本研究提出研究假設如下：

假設 4：外部行銷對顧客滿意度有正向影響。

外部行銷是企業對顧客需求的了解，所從事的系列行銷活動，希望藉由行銷行為吸引顧客消費。但這些行為對顧客而言，卻是企業的一種承諾及保證，而這些承諾及保證創造顧客對企業服務的預期期望，並預判消費的過程中及結束後，能得什麼樣的服務績效與滿意的與否。依據認知失調觀點 (disconfirmation approach)，當顧客消費後，產品卻不符合原先的預期時，就會產生「預期-失驗」現象，這時顧客的滿意度就會降低 (Cardozo, 1965)。因此，外部行銷對互動行銷與顧客滿意的影響可以從資訊傳遞與預期落差來加以說明。

顧客的滿意與顧客期待的滿足有關，雖然外部行銷活動是顧客滿意的重要決定因素，但仍有賴於人員與顧客的溝通 (Tansuhaj et al., 1988)。行銷的概念在於企業所設定的目標是否能滿足顧客的需求，其產品的價值取決於使顧客滿意的能力。外部行銷會傳送組織特定複雜的資訊 (例如品牌) 給顧客 (Zeithaml & Bitner, 2003)，廠商的承諾透過外部行銷傳達給顧客，因而形成顧客期望 (Grönroos, 1998)，組織必須確定在互動過程所傳遞的訊息和外部行銷

所傳遞的訊息一致 (Zeithaml & Bitner, 2003)。然而顧客與廠商對於承諾的認知可能不同，甚至不同的顧客間的認知也不同，直到經過消費後，如果期望未被實現，顧客就會失望 (Grönroos, 2009)。換言之，外部行銷與顧客期待的服務水準有關 (Grönroos, 1998)，顧客的期待為組織對顧客所承諾的價值所衍生，顧客管理就是對顧客的承諾要充分的實踐 (Grönroos, 2009)，但提供服務的互動過程才是真實的服務水準，所以需要特別強調員工在提供服務過程所扮演的角色 (Tansuhaj et al., 1988)。如果組織的外部行銷將顧客期望塑造得太高，可能會讓互動行銷與顧客滿意之間的正向關係會受到組織外部行銷的影響，因此本研究提出研究假設如下：

設假 5：外部行銷會干擾互動行銷與顧客滿意度之間的正向關係。

參、研究方法

根據以上的假說推論，本文提出研究架構 (如圖 3)。此一架構之重點在於彰顯各層級之間所扮演的角色，其特色有三：其一，檢驗互動行銷變數對顧客滿意度的影響；其二，組織層級的內部行銷及外部行銷，在組織的控制下分別對顧客滿意度的影響；最後，檢驗在組織層級的內部行銷及外部行銷，在組織的控制下是否干擾個體層級的互動行銷對顧客滿意度的影響。

一、資料收集

本研究採問卷調查蒐集資料，研究對象為中華民國教育部統計處 97 學年度初所列的大專校院，共計有 162 所，其中大學計 102 所、獨立學院計 45 所及專科計 15 所為樣本 (中華民國教育部統計處¹)。並透過電話逐一聯繫，洽

¹ 資料來源：中華民國教育部統計處，2009，「大專校院概況表」，http://www.edu.tw/statistics/content.aspx?site_content_sn=8869, accessed on February 19, 2009.

詢有意願協助研究之大專校院計 41 家，實際回收數為 36 所，回收率為 83% 但由於部分問卷填答不完整，為符合跨層級分析，即組內同質性高，組間變異大為原則 (溫福星，2006)，有效回卷由 36 所大專校院減為 29 所大專校院，分析樣本為 29 份招生人員問卷 (每校 1 位)、201 份教師問卷 (每校 5 到 10 位，平均 6.93) 及 405 份學生問卷 (每校 11 到 20 位，平均 13.96)，共計 635 份，並依此樣本進行量化分析。以探究各校對外部的行銷、對教師內部行銷的作為、教師與學生之間的互動狀況及學生對學校整體績效的滿意程度的關係。

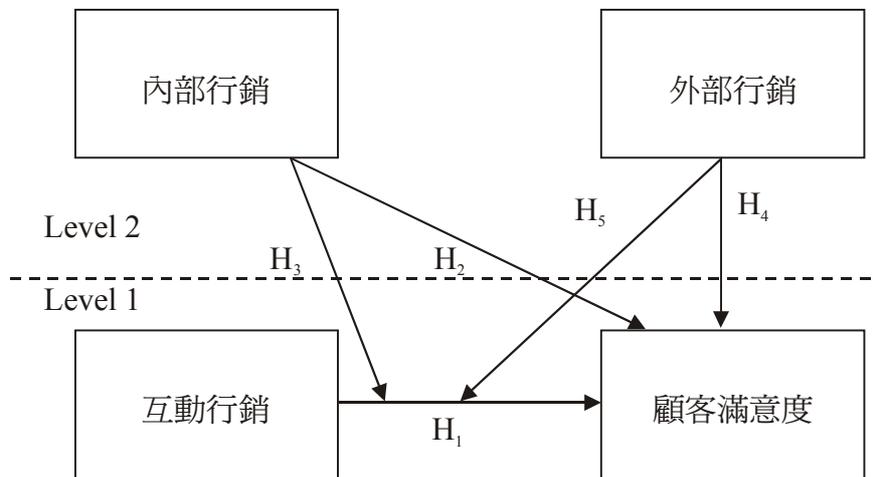


圖 3：本研究觀念架構圖

為避免同源偏誤，由學生、教師與招生人員分別回答不同的問卷。Jongbloded (2003) 認為，如果在高等教育的領域中檢視市場機制的運作及市場機制的元素，就需要從學生的角度加以檢視，因此本研究在受測對象的選擇上互動行銷與顧客滿意度問卷由學生填答，每校以便利抽樣選取 20 位同學作為受訪者；內部行銷則由受測學校的教師回覆，選擇教師的理由在於其與學生的互動最為密切，也是學校最重要的關鍵資源之一，每校以便利抽樣挑選 10 位教師受訪；學校的外部行銷則是由各校負責招生的行政人員填答，Grönroos (2009) 認為行銷和銷售所擔任的主要角色在於對顧客作承諾並產生未來的事

業(generating new business)，學校的招生人員符合這樣的角色扮演，因此招生人員適合作為外部行銷的受測者。但因為各校招生行政編組的規模不會很大，每一位行政同仁對於業務也都熟稔，因此請隨機挑選一位招生行政人員作為受測者。

在受訪學校的特性方面，各校的地理分佈狀況，在東部地區有 5 家 (佔 17.24%)；北部地區有 10 家 (佔 34.48%)；中部地區有 9 家 (佔 31.03%)；南部地區有 5 家 (佔 17.24%)。其中，公立大專校院有 5 家；私立學校有 24 家。師生比最高為 1:40，最低則為 1:10。一般大學 14 家，技專校院 15 家。學校學生人數最高為 27614 人，最低為 409 人，平均數為 9525 人。

在教師基本資料方面有 201 位受測者，在性別分狀況為男性有 110 人，佔研究樣本總數之 54.7%；女性有 91 人，佔研究樣本總數之 45.3%。就教師等級而言，受測者中有 98 位講師 (佔 48.8%)，其次為副教授 (57 位，佔 28.4%)，再來為助理教授 (33 位，佔 16.4%)，受測教授較少 (13 位，佔 6.5%)。擔任本校教師工作年資為，5 年以下有 81 位，佔研究樣本總數之 40.3%為最多；其次為 11 至 20 年的有 57 位，佔研究樣本總數之 28.3%；再來為 6 至 10 年有 45 位，佔研究樣本總數之 22.4%；最後，為 21 年以上的有 18 人，佔研究樣本總數之 9.0%。

在學生方面有 405 位受測者，在性別分狀況為男性有 210 人，佔研究樣本總數之 51.9%；女性有 195 人，佔研究樣本總數之 48.1%。就學制而言，五專生有 51 位，佔研究樣本總數之 12.6%；二專生有 4 位，佔研究樣本總數之 1.0%；四年制學生有 333 位，佔研究樣本總數之 82.2%；二年制學生有 17 位，佔研究樣本總數之 4.2%。

為檢定無回應偏差的檢定，本研究以同意協助回收樣本與同意協助未回收樣本來進行檢測，以獨立樣本 t 檢定回收樣本與未回收樣本間是否具有顯著的差異，本研究比較回收的 29 所學校與同意協助卻未回收樣本 12 所學校在學校成立年數、教師人數及學生人數等三項為學校的基本特性，檢定結果顯示各校間的差異並不顯著 (參見表 1)，顯示無回應偏差的問題應不顯著。

表 1 回收樣本與同意協助未回收樣本之 t 檢定

特性	回收(n=29)	未回收(n=12)	t 值	p 值
學校成立年數	47.14	40.42	1.11	0.09
教師人數	334.41	335.33	-0.02	0.48
學生人數	9525.14	9467.17	0.03	0.45

二、衡量

因為政府對高等教育仍具有某種程度的管制，各大學在學雜費的收取、教師的薪資等方面仍未開放大學自主，因此本研究在各構念的衡量上，以政府未管制的部分為主。本研究認為外部行銷為，針對顧客的需求與了解，所從事的系列推廣活動，在學校中招生與公關是學校對外銷的兩個主要部門，但兩個單位之間對外的招生推廣活動有高度的相關性，因此本研究選擇以招生單位作為外部行銷的施測對象。在構念的衡量上，構面的題項參考黃銘章等 (2004) 的外部市場導向程度的衡量題項及行銷 4P 中的推廣等兩構面。

內部行銷定義為，使員工心悅誠服的了解與接受公司使命、策略及工具的系列行銷作為。Grönroos (1998) 認為，組織內部必須要有資源投入在服務的過程，以滿足顧客的需求，這些資源包括：人員、技術、知識與資訊等，以滿足顧客的需求，雖然，在大專校院中與學生互動的人員包括教師與行政人員，然而，教師是學校最珍貴的資源，因此本研究以教師做為內部行銷的受測對象。內部行銷包括員工安全、訓練、獎酬、管理支持、內部溝通等 (Grönroos, 1998; Bansal et al., 2001)，但因為政府對大專校院教師的薪資、雇用與解除聘任等有一定的規範。本構念的問項是參考 Hallowell et al. (1996) 的題項，再擷取大專校院較能夠自主的範圍 (例如訓練、溝通等) 的題項發展而成。

互動行銷，指員工與顧客之間的接觸程過，對顧客產生任何有意義的行為。Mohr & Bitner (1995) 指出，顧客常從員工的努力去推論互動的品質，因此，本構念的問項參考 Andaleeb & Conway (2006) 的題項，強調教師與學生互動過程是否能夠以因應學生學習而調整、關心及照顧學生發展而成。

Grönroos (1998) 認為，雖然認知失調觀點讓服務品質的觀念容易瞭解，但在操作上服務品質優劣的衡量還是以顧客滿意度作為衡量，若干研究對顧客

滿意度的衡量亦採取消費者對產品或服務整體性的滿足程度 (Oliver, 1980; Liao & Chuang, 2004; Andaleeb & Conway, 2006)，本研究參考的 Andaleeb & Conway (2006) 的定義，在衡量題項上也參考 Andaleeb & Conway (2006) 的題項發展而成。

為考量學生的若干特質可能干擾研究的結果，本研究將學生的性別、科系與年級列為控制變數。

本研究問卷設計所使用的衡量問項，衡量尺度均採用 7 點尺度。各題項的發展均根據過去文獻中學者所發展出來的量表，利用相關文獻與實際需要作為編撰之依據；在問卷初稿完成之後，經與兩位專家多次討論，針對語意不清之問項進行多次修正，確保衡量問項能充分反應所欲測量之構面，並減少衡量上的誤差。因此，在衡量上應有一定的內容效度。茲將各研究構面之衡量問項彙整於表 2。

三、資料分析

為檢驗本研究之研究結構與假設，針對所蒐集的資料，採用 SPSS 12.0 實施描述性統計分析、AMOS7.0 實施驗證性因素分析及 HLM6.0a (Hierarchical Linear Modeling;HLM) 階層線性模型分析，內部行銷、外部行銷及互動行銷對顧客滿意度之顯著性及其關係。利用參種統計分析套裝軟體執行統計分析與檢定步驟。

四、信度與效度檢定

本研究以各因素的 Cronbach's α 值來檢視各因素衡量題項的內部一致性的程度 (表 2)。而本研究在 Cronbach's α 值上各因素皆高於 0.77 以上，表示本研究各因素量表的內部同質性都相當高，代表信度良好。

表 2 本研究各構面及衡量問項

構面	衡量問項	參考文獻	Cronbach's α 值			
外部行銷	<ul style="list-style-type: none"> ● 貴校以創造學生價值為經營之首要目標。 ● 貴校持續提供可為學生創造價值的課程與服務。 ● 貴校的競爭優勢是基於對學生需求的瞭解。 ● 貴校主要的經營理念是以學生為重，為學生創造更大的價值。 	黃銘章等 (2004) 及本研究整理	.96			
	<ul style="list-style-type: none"> ● 貴校有系統且經常地衡量學生滿意度。 ● 貴校相當重視推廣活動 (例如:有公關組織積極向媒體發佈新聞尋求曝光、訂定高額廣告預算、定期刊登報章雜誌廣告、招生記者會、校園文宣、大學/技專校院博覽會等)。 ● 貴校的招生推廣活動做得很完善。 ● 貴校會經常地更新招生推廣活動的內容。 					
	<ul style="list-style-type: none"> ● 學校教師可在所屬的單位裡有良好的溝通。 ● 學校有暢通的管道使教師能在各單位之間交換意見。 ● 學校有任何重要的政策、作為及活動，都會透過各種管道清楚的和學校教師及工作團隊溝通。 ● 學校會對新進的教師實施充分的專業訓練。 ● 學校會提供足夠的時間讓教師接受專業訓練課程。 ● 當學校政策有重大變化時，學校會安排的相關訓練輔導教師適應政策的改變。 			Hallowell et al. (1996)	.84	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 學校老師對我們是非常照顧的。 ● 當我們在學校有困難時，學校老師會及時的給予協助。 ● 學校老師的裝扮能展現專業形象。 ● 學校老師會經常關心我們的需要。 ● 學校老師對我們是和藹可親的。 ● 學校老師會針對我們的程度調整上課內容。 					Andaleeb & Conway (2006)
	顧客滿意度			<ul style="list-style-type: none"> ● 在學校學習的過程是非常愉快的。 ● 您非常願意推薦親朋好友到貴校就讀？ ● 您認為貴校的教學品質是優等的。 	Andaleeb & Conway (2006)	

資料來源：本研究。

因為內部行銷、互動行銷與顧客滿意分屬不同層級變數，樣本大小不一，本研究分別進行驗證性因素分析，對衡量效度進行檢定；由於外部行銷樣本數僅 29 家，故無採取外部行銷之變數為衡量標的。在互動行銷與顧客滿意度的驗證性因素分析模型適配度的檢核方面 $\chi^2=0.007$ ($p>.05$)， $\chi^2/df=1.92(<2)$ ，RMSEA=0.048，GFI=0.978，AGFI=0.953，NFI=0.978，CFI=0.989；在內部行銷驗證性因素分析模型適配度的檢核方面， $\chi^2=0.175$ ($p>0.05$)， $\chi^2/df=1.497$ (<2)，RMSEA=0.050，GFI=0.986，AGFI=0.950，NFI=0.984，CFI=0.995 模型的配適良好 (Hair et al., 1998)。個別題項的因素負荷量、SMC 值、CR 值與 AVE 值如表 3，雖少數題項的 SMC 值略低於 0.5，整體而言，測量模式有良好的收斂效度。因為外部行銷之問卷僅有 29 份，無法進行驗證性因素分析，本研究以探索性因素分析進行建單一構面(uni-dimension)的檢定，檢定結果顯示外部行銷八個題項在特徵值為 1 的判准下得到單一因素，最小因素負荷量超過 0.6，因此，外部行銷各衡量題項具有單一構面的特質。

由於在跨層次與組織層次中，涉及變數的整合，在進行跨層次分析之前，須先檢視變數之整合 (aggregating) 至群體層次變數的適當性。即組內的一致性及組間的變異性，組內若不一致，整合的組內資料將不具意義；組間變異性若不存在，則無法檢視系絡效果的存在 (林鈺琴, 2005)。針對以上檢驗內容，本研究使用 r_{wg} 、ICC (1) 與 ICC (2) 為指標，來檢驗整合資料的合理性。本研究將 29 所學校分別計算， r_{wg} 平均值為 0.98，其值大於 0.7 之標準值，此代表學校內部教師對所屬學校，具有一致性認知，表示資料具有足夠的整合條件 (Mathieu & Schulze, 2006)。組間差異指標 ICC (1)，是檢測各所學校在衡量同一構面上的分數，是否有顯著差異，本研究之 ICC (1) 為 0.28，高於判定標準 0.12，屬於高度關連程度 (溫福星, 2006)，ICC (2) 由 ICC (1) 計算而得，公式中加入組的大小因素，ICC (2) 表示各組在某一構念的平均數其區分程度的可靠性，也為組平均數的信度指標，本研究 ICC (2) 為 0.84，高於 0.60 的判定標準值 (Liao & Chuang, 2004; 彭台光、林鈺琴, 2008)。故評估三項指標後，本研究將變數整合至總體層次，進而加以分析。

表 3 本研究驗證性因素分析表

構面	衡量問項	因素負荷量	t 值	SMC	CR	AVE
內部行銷	● 學校教師可在所屬的單位裡有良好的溝通。	.76	--	.58	.92	.66
	● 學校有暢通的管道使教師能在各單位之間交換意見。	.77	7.09***	.60		
	● 學校有任何重要的政策、作為及活動，都會透過各種管道清楚的和學校教師及工作團隊溝通。	.86	8.90***	.74		
	● 學校會對新進的教師實施充分的專業訓練。	.82	--	.68		
	● 學校會提供足夠的時間讓教師接受專業訓練課程。	.86	12.50***	.75		
	● 當學校政策有重大變化時，學校會安排的相關訓練輔導教師適應政策的改變。	.78	11.70***	.61		
	互動行銷	● 學校老師對我們是非常照顧的。	.73	--	.53	.86
● 當我們在學校有困難時，學校老師會及時的給予協助。		.70	16.47***	.49		
● 學校老師的裝扮能展現專業形象。		.64	12.08***	.41		
● 學校老師會經常關心我們的需要。		.77	14.61***	.60		
● 學校老師對我們是和藹可親的。		.73	15.06***	.54		
● 學校老師會針對我們的程度調整上課內容。		.67	12.90***	.46		
顧客滿意度	● 在學校學習的過程是非常愉快的。	.71	13.59***	.51	.75	.51
	● 您非常願意推薦親朋好友到貴校就讀？	.67	12.67***	.44		
	● 您認為貴校的教學品質是優等的。	.76	14.23***	.57		

資料來源：本研究。

肆、研究結果

本研究各變項平均數、變項之間的相關係數整理如表 4。首先，進行隨機效果的變異數分析，以瞭解這 29 家學校的「顧客滿意度」是否可以推論各母體學校的「顧客滿意度」是否不相等。從圖 4 中可以看見這 29 所學校的「顧客滿意度」的分布，圖中盒內的“+”代表中位數，盒子的上界為上四分位數，盒子的下界為下四分位數，而盒子上下凸出來的鬚，代表最大值與最小值，符號“○”則顯示出資料的偏離值。可見資料的中位數、四分位、極端值以及偏離值都有所不同。

表 4 本研究各之構念平均數、標準差與相關係數

變數	平均數	標準差	1	2
個體層次				
1.顧客滿意度	5.24	1.16	1.00	
2.互動行銷	4.99	1.17	.77***	1.00
組織層次				
1.內部行銷	4.64	1.28	1.00	
2.外部行銷	4.55	1.93	.23	1.00

註：* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ ；*** $p < 0.001$

從圖 4 可以看出編號 3 與編號 11 這兩個學校的學生滿意度較低，檢視這兩所學校均為私立專科及技術學院，且均在東部地區。編號 3 號的學校在 2005 年由高職改制為專科學校，其知名度尚未建立；編號 11 號的學校，在 97 年 5 月由教育部技術及職業教育司對該校的評鑑報告中指出其行政支援薄弱，國科會計畫通過數呈現逐年下滑狀況。編號第 10、第 16 及第 23 這三所學校滿意度較高，這三所學校亦都為私立學校，其中編號 10 的學校為中部地區普通私立大學，編號第 16 與 23 則為南部地區的技術學院，這三所學校在教育部的評鑑上也都有好的成績。

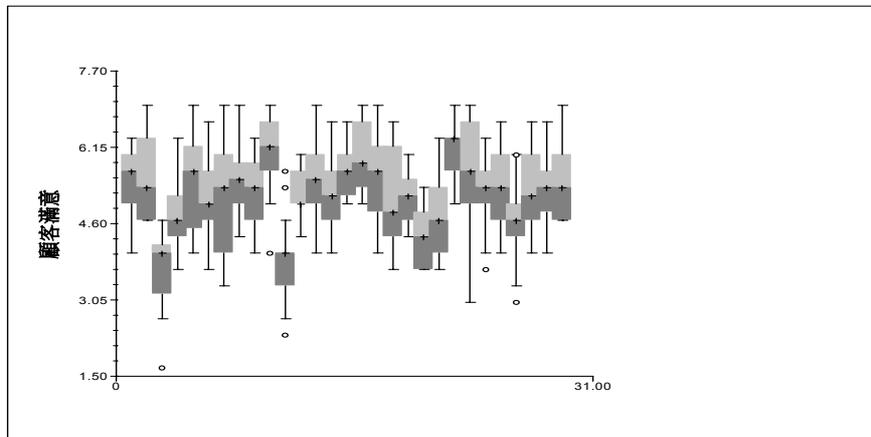


圖 4 29 所學校顧客滿意度盒鬚圖 (根據學校代號排列)

一、零模式 (Null Model)

本研究在探討個人與組織變數對於顧客滿意度是否有顯著關係，因而運用 HLM，以檢視跨層級效果，並將模型分析後之數據結果，整理於表 5。茲以零模型檢測組織間是否有顯著性差異。分析模型呈現如下：

Level-1 Model

$$\text{顧客滿意度} = \beta_0 + \gamma$$

Level-2 Model

$$\beta_0 = \gamma_{00} + U_0$$

由變異內容判定中可知，組間變異成分 (between group component, τ_{00}) 具顯著性 ($\chi^2=174.93$; $df=28$; $p<.001$)，且 ICC (1) 為 0.34，表示顧客滿意度中有 34% 的變異存在組間，68% 的變異存在組內。故本研究依變數符合組間差異，可再探討其它預測變數與依變數間之關係。由表 5 可知在零模型中放入控制變數後，均未達顯著，故進行下一步驟分析。

二、隨機係數迴歸模型 (Random Coefficient Regression Model)

隨機係數模型是指在 HLM 模型中只有第一層有解釋變項，第二層 (或以上) 為零模型，也就是將第一層迴歸模型的迴歸係數，包含截距項與所有的斜率項，在第二層的迴歸模式中，都設定為隨機效果 (溫福星，2006)。故可藉由隨機模式檢視不同組織間，個體層次中自變數與依變數間的影響，以下為分析模式：

Level-1 Model

$$\text{顧客滿意度} = \beta_0 + \beta_1 * (\text{互動行銷}) + \gamma$$

Level-2 Model

$$\beta_0 = \gamma_{00} + u_0$$

$$\beta_1 = \gamma_{10} + u_1$$

在上述程式中， γ_{10} 代表層次一的自變數與依變數關係的估計參數，若其達到顯著水準，則代表其與依變數間具有顯著關係 (林鈺琴，2005)。由表 5 可知，互動行銷為 0.75 ($t=16.28$; $df=28$; $p < 0.001$)，代表互動行銷對於顧客滿意度，具有顯著的影響。亦表示本研究之假設一成立。藉由 τ_{00} 為 0.29 ($\chi^2=393.64$; $df=28$; $p < 0.001$) 可得知，不同組織之間具有足夠的截距變異成份，也就是互動行銷對顧客滿意度的系絡直接效果有可能會存在。故本研究利用截距預測模式，以針對系絡直接效果之存在性予以探究。

三、截距預測模型 (Intercepts-as-Outcomes Models)

本研究進一步驗證，截距變異的存在是否可解釋系絡直接效果的存在性。以驗證假設 H_2 、 H_4 成立與否。分析模式如下：

Level-1 Model

$$\text{顧客滿意度} = \beta_0 + \beta_1 * (\text{互動行銷}) + \gamma$$

Level-2 Model

$$\beta_0 = \gamma_{00} + \gamma_{01} * (\text{內部行銷}) + \gamma_{02} * (\text{外部行銷}) + u_0$$

$$\beta_1 = \gamma_{10}$$

在 H₂ 及 H₄ 的分析結果上，表 5 顯示 γ_{01} 為 0.37 ($t=3.11$; $df=26$; $p<0.01$) 達顯著水準，代表內部行銷會直接的影響顧客滿意度，故假設 H₂ 成立。 γ_{02} 為 0.12 ($t=2.01$; $df=26$; $p<0.1$) 達顯著水準，代表外部行銷會直接的影響顧客滿意度，故假設 H₄ 成立。在變異成份的判定結果中，相對應的變異成份值 τ_{00} 達顯著水準 ($\tau_{00}=0.16$; $\chi^2=202.88$; $df=26$; $p<0.001$)，此表示在層次二中，仍有其它變數未被考量 (林鈺琴，2005)。

四、斜率預測模型 (Intercepts-as-Outcomes Models)

本研究進一步分析斜率變異成份，可否由層次二的變數所解釋。以驗證假設 H₃、H₅ 成立與否。分析模式如下：

Level-1 Model

$$\text{顧客滿意度} = \beta_0 + \beta_1 * (\text{互動行銷}) + \gamma$$

Level-2 Model

$$\beta_0 = \gamma_{00} + \gamma_{01} * (\text{內部行銷}) + \gamma_{02} * (\text{外部行銷}) + u_0$$

$$\beta_1 = \gamma_{10} + \gamma_{11} * (\text{內部行銷}) + \gamma_{12} * (\text{外部行銷}) + u_1$$

在 H₃ 的分析方面，從表 5 的斜率預測模式得知，內部行銷與互動行銷交互作用之係數亦達顯著水準 ($\gamma_{11}=0.12$; $t = 3.37$; $p<0.01$)，表示層次二的內部行銷，於顧客滿意度之關係中存在干擾效果。就 H₅ 分析結果，從表 5 中之斜率預測模式得知，外部行銷與互動行銷交互作用之係數負數且達顯著水準 ($\gamma_{12}=-0.04$; $t = 1.95$; $p<0.10$)，表示層次二的外部行銷，於顧客滿意度之關係中可能存在負向干擾效果。根據顧客滿意度所對應的變異成份仍達顯著水準 ($\tau_{00}=0.16$; $\chi^2=212.83$; $df=26$; $p<0.001$)，表示仍有其它變數具有干擾效果，但仍未被本研究所發現 (林鈺琴，2005)。另外，模型的離異數 (deviance)，從零模式的 1043.74 降至斜率預測模式的 744.09，減少了 299.65，相較之下顯示出，斜率預測模式與資料的配適度要比零模式要好 (溫福星，2006)。

表 5 顧客滿意度之階層線性結果

	零模型	控制變數 零模型	隨機模型	截距模型	斜率模型
個體層次(Level 1)					
截距	5.22*** (.10)	5.21*** (.10)	5.21*** (.10)	5.21*** (.08)	5.21*** (.08)
互動行銷			.75*** (.05)	.75*** (.05)	.74*** (.04)
組織層次(Level 2)					
內部行銷				.37** (.12)	.37** (.12)
外部行銷				.12† (.06)	.12† (.06)
跨層次(Cross-level)					
內部行銷*互動行銷					.12** (.04)
外部行銷*互動行銷					-.04* (.02)
控制變數					
性別		-.07 (.12)			
科系		-.02 (.05)			
年級		-.09 (.06)			
模式離異數 (Model deviance)	1043.74	1048.17	753.91	750.1	744.09

註：a.填入數值是穩健標準誤的固定效果評估，括弧中的數值是隨機變異成分的估計值。

b.†: p < 0.10 ; *: p < 0.05 ; **: p < 0.01 ; *** p < 0.001

伍、結論

Grönroos (1998) 指出服務導向的重要性，其認為完整的服務導向可以使服務業達成顧客滿意的目的，而服務導向的構成要素有內部行銷、外部行銷及互動行銷。內部行銷、外部行銷與互動行銷所形成的服務三角是兼具宏觀

(macro) 與微觀 (micro) 觀點下的服務行銷架構，也兼具跨領域 (interdisciplinary) 與跨功能 (cross-functional) 的特性 (Bitner, 1997)。然而大多數的研究卻是從微觀的角度，探討部分構念之間的關係，較少對 Grönroos (1998) 所提出的模型作檢定，只分別探討部分構念間的關係，但缺乏完整模型的檢驗三個構念之間的關係如何？本研究的貢獻在於歸納相關研究，提出跨層次模型，是一整合個體與總體的綜觀 (meso) 觀點 (林鈺琴、彭台光，2006)，並對整體模型進行完整的實證分析，釐清各構念之間的直接與干擾效果。研究發現，互動行銷、外部行銷、內部行銷均對顧客滿意度有直接的影響，內部行銷可以強化互動行銷與顧客滿意度間的關係，但外部行銷則對互動行銷與顧客滿意度之間的關係產生負向的干擾效果。未來的研究如果將服務行銷策略視為一個整體 (as a whole)，則本研究之觀念架構有助於進一步深化服務三角的理論觀點與服務行銷管理的研究。

員工是公司與顧客的介面，因此盱衡內部行銷相關的研究，鮮少探討內部行銷的直接效果，大部分的研究結果也支持內部行銷對顧客滿意度的影響存在間接效果 (Tansuhaj et al., 1988; Mohr & Bitner, 1995)。本研究的觀念架構，內部行銷對顧客滿意度亦具有跨層次的直接效果，實證的結果亦獲得支持。本研究的結果呼應相關研究的主張，影響個體層次結果變項的因素，不僅侷限於個體層次的解釋變項，個體層次受試者所處的環境 (總體層次解釋變項) 也是重要的解釋變項 (林鈺琴，2005；林妙雀、溫福星，2010；溫福星、邱皓政，2011)，跨層次的直接效果反映出顧客滿意度與潛在變項「內部行銷」之間的直接關聯。而事實上，員工的特質是影響服務品質的重要因素 (Liao & Chuang, 2004)，內部行銷的運作，讓廠商將顧客導向轉換為員工甄選的標準 (Tansuhaj et al., 1988)，因此，所甄選的員工事實上已經具備顧客導向的特質與態度，因此內部行銷不僅存在間接效果，亦存在直接效果。

雖然 Grönroos (1998) 提出服務三角的概念，說明內部行銷、外部行銷與互動行銷等三個構念彼此有關，但檢視相關實證研究，大部分的研究焦點集中於內部行銷對顧客滿意的影響，主張員工的努力是顧客滿意的重要前提，將員工視為內部顧客，內部行銷除了對顧客滿意有直接正向的影響外，公司管理階層透果內部行銷讓員工知曉顧客的需求，讓員工覺得程序與互動的公平，因而對工作滿意，也對組織產生承諾，內部行銷透過員工的工作滿意間接影響顧客滿意，研究的重心偏重於高績效團隊的建立與人力資源管理的意涵 (Mohr & Bitner, 1995; Hartline & Ferrell, 1996; Bettencourt & Brown, 1997; Barnes et al.,

2004; Bettencourt et al., 2005; Hwang & Chi, 2005)。本研究呼應 Liao & Chuang (2004)、Lam et al. (2010) 的研究，內部行銷對互動行銷與顧客滿意之間的關係存在跨層次的干擾效果。內部行銷提供員工必要的技能、資源與誘因，行為模糊與自由裁量的空間小，展現公司對服務品質的承諾，因而可以提供顧客良好的服務 (Liao & Chuang, 2004)。同時，身處在良好的氛圍並有充分的賦能 (empowerment) 的組織中，高層透過中階管理人員傳遞與市場導向的觀念，第一線服務人員則是透過學習接受到市場導向的觀念，同時員工感受到團隊的支持，顧客會在其滿意度上做出回饋。考量內部行銷的直接效果與跨層次干擾效果，內部行銷與互動行銷扮演互補的角色。如何建立市場導向的組織文化，形塑良好的組織氣氛，對組織學習觀點、社會交換觀點、組織公民行為、市場導向等理論都具有深刻的意涵 (Lings, 1999; Lam et al., 2010)。

相對於內部行銷與互動行銷，外部行銷的議題相對較受到忽略的，Hwang & Chi (2005) 主張，在服務三角架構的三個構念中，內部行銷與互動行銷所扮演的角色要比外部行銷來得重要。雖然傳統的行銷管理理論已多著墨於外部行銷功能的發揮，然而對服務行銷策略的研擬而言，內部行銷、外部行銷與互動行銷均需兼顧 (Flipo, 1986; Grönroos, 1998)。本研究所強調者在於內部行銷與外部行銷都是內部顧客與外部顧客所面對情境，這個情境會影響顧客與外部顧客之間的互動關係與結果。本研究的發現也指出，外部行銷對顧客滿意有正向的直接效果，外部行銷對互動行銷與顧客滿意度之間的關係具有負向干擾效果，參酌 Voss et al. (2010) 的替代效果定義，外部行銷與互動行銷有替代的作用。對服務三角的理論架構而言，外部行銷是組織對外的承諾，組織需要外部行銷和外部顧客進行溝通，建立品牌與形象，但此一負向相依關係顯示，在較強的外部行銷下，互動行銷對顧客滿意的影響效果反而會減弱。情境理論強調策略配適 (fit)，組織的外部行銷與組織內部服務能力的提供必須也需要配適，因此，未來在作服務行銷策略研擬時，需要仔細斟酌相關作為的影響，也值得未來研究繼續予以關注。

再則 Karantinou & Hogg (2001) 認為，在服務傳送的過程中，主角 (actors) 有兩個層次，在個體層次是與顧客互動的員工與顧客本身，在總體層次則是公司的哲學、態度與策略，內部行銷與外部行銷屬於組織層級，而互動行銷與顧客滿意度則為個體層級，這是一個跨層次的議題，如果將其放在同一分析單位處理，是將組織層次變數強迫降到個人層次來處理，恐有偏誤，不宜以單一層次的問題視之 (Gavin & Hofmann, 2002; 彭台光、林鈺琴, 2008)。除此而外，

在單一層次的模式中，自變數與依變數都應該使用屬於同一分析層級的構念（皆為個體或皆為總體），但在資料蒐集上，可能會受限於無法具體衡量總體層次的行為或現象，總體層次變數的衡量仍可能來自個體（較低的層次），因此所謂跨層次分析的概念會表現在資料的搜集與分析上（Hofmann, 1997; 林鈺琴、彭台光, 2006）。換言之，影響顧客滿意度的變異有兩個來源，一個來源在個體層次，一個來源在組織層次，本研究以聚合（aggregate）的方式處理，而組織不以簡單的計算平均數的方式處理認知性的變數。呼應近年有關服務行銷以跨層次模型處理相關議題的趨勢（Liao & Chuang, 2004; Wieseke et al., 2009; Lam et al., 2010），本研究以階層線性模式跨層次的概念與方式分別處理組織層級問題與個體層級問題，避免集群與巢套（nested）間關係的變項及組間資訊的差異，未來相關研究值得關注跨層次現象，避免產生可能的謬誤。

本研究結果在行銷管理實務上亦具有管理意涵，首先，對於一個組織而言，組織的使命需要其員工來達成，跨層次干擾效果不僅有其理論的重要性，也有其實務上的意涵。管理工作的本質在維持服務對象的滿意，教育是國家立國的根本，教育市場也不同于商業市場。在教育市場中消費者（學生）對產品（學校或科系）作了選擇後，就非純為金錢的交換其中尚包含時間及機會成本的付出，當時間過了可能連後悔的餘地都沒有。故學校管理者在實施外部行銷的過程中，有責任將無形的產品有形化，正確的提供學校特色及願景讓消費者依個人需求及特質作適合的選擇。應避免過度行銷，創造不合理的高度期望短暫的吸引顧客上門，卻無法締造永續的支持者；但也不需要置外部行銷於不顧，因為在學校教育環境的快速變遷及資源有限的情況下，對使用的社會大眾而言，是一個「被挑選」的時代（鍾淑娟譯, 2000）。

其次，顧客滿意不是天生的，需要組織全體人員用心的地去經營，而組織成員的價值觀念、思維模式和行為準則，則來自組織文化，管理者唯有將經營理念融入在組織文化中深入每一個員工的生活，才能成功塑造以顧客為導向的經營模式。對於內部行銷活動不能有效控制，則無法有效影響顧客在產品品質、滿意度與忠誠度的認知（Tansuhaj et al., 1988），如果我們認為學生在校期間與老師的互動是重要的，則對老師的評鑑必須適度的強調教學與導師工作，但是在台灣大專校院的文化，教師評鑑仍以教師個人學術成就為評價教師的重點，而忽略教師在於傳道、授業、解惑的工作貢獻，故管理當局似乎應重新思索在面對績效評估時所採取的評估標準。大專校院固然肩負創新的角色，老師應該有研究成果，但各界對論文發表成果（例如 SSCI/TSSCI）佔教師評鑑的

百分比有著不同的看法，因此，就學校的發展而言，應思考本身的定位，發展學校的特色、提供多元考核（例：國內外學術成果發表、國內外競賽參與、相關證照及專利權取得、學生輔導、教學成果等）與訓練、彈性的獎酬制度等是激勵教師、留住具有競爭力的教師的重要手段，畢竟考核的標準會影響績效的結果。也是未來大專校院競爭力的重要來源。換言之，如何滿足內部與外部顧客的需求？未來對政府，對大專校院的行政主管都是一項挑戰。

雖然研究過程力求客觀嚴謹，但過程中仍有若干限制。首先，本研究將組織的內部行銷與外部行銷視為獨立的構念，而且服務三角的概念中，兩者可能存在一些關係 (Tansuhaj et al., 1988; Mohr & Bitner, 1995)，未來研究可以檢視這兩者間的關係。再者，台灣的教育市場，雖走向市場化，但台灣教育市場的開放程度，並不像美國，例如招生名額、學雜費的仍有所限制，加上國立大專校院部分學校無明確的招生單位，受訪意願低落，而私立大專校院顧及學校招生作為被模仿或擔心問卷反映結果為負面，因而也有若干學校婉拒問卷的填寫。故 162 所大專校院，只發放 41 所，有效回收 29 所。建議未來研究可將樣本數擴大，或以不同的區域分析比較，或從不同的依變數加以討論，以更加强解其中差異狀況，建立資料庫以利後續研究進行。其次，若干研究指出組織內部行銷，使得內部顧客滿意，因而得以創造一個高績效的團隊，因而使顧客滿意提高 (Hartline & Ferrell, 1996; Bettencourt & Brown, 1997; Bansal et al., 2001; Barnes et al., 2004)，互動行銷可以是內部行銷與顧客滿意之間的中介變數，學校雖然在某種程度上具有非營利組織的色彩，但老師本於教授治校的原則，具有相當的專業自主，學校的內部行銷未必影響其與學生的互動，因此建議未來的研究可探討內部行銷、互動行銷與顧客滿意度間的跨層次的中介效果 (溫福星、邱皓政，2009)。本研究架構中所提及的內部行銷、外部行銷、互動行銷與顧客滿意等四個構面，應可用於其它產業了解其結果是否亦異同或延伸變項的寬度及廣度，建議未來研究中可以嘗試以不同變項或行業別為實證對象，探討其間之差異。Jongblod (2003) 指出，高等教育的市場不能僅被視為單一市場，在這個市場除了學生外，還包括：研究人員、教師、捐資興學者、研究獎助等所形成的市場，本研究僅探討學生的滿意度，學生與老師互動的滿意，並不意謂其有學得知識與技能，亦不能代表期能符合家長、廠商等的期待，此為本研究得第三個研究限制，未來對顧客滿意度的衡量可能需要採取利害關係人的角度。再則囿於各校招生人員並不會太多，因此各校有關外部行銷僅選取招生人員一人作為填卷者，可能產生信度的疑慮，則為本研究的另一研究限

制，未來研究可以擴大外部行銷的受測者的範圍。最後，受測的學生包括新生與舊生，對舊生而言，外部行銷的效果可能因在校期間而遞減，建議未來的研究對象可以只針對新生，或探討對舊生的遞延效果。最後，依據顧客滿意度所對應的變異成份仍達顯著水準，表示仍有其它變數具有干擾效果，但仍未被本研究所發現，未來研究可以發掘更多影響顧客滿意之組織與個人層次變數。

參考文獻

- 中華民國教育部統計處，2009，「大專校院概況表」，http://www.edu.tw/statistics/content.aspx?site_content_sn=8869, accessed on February 19, 2009.
- 王秀婷、高慧雯譯，Catherine De Vrye 著，2002，黃金服務 15 秒，台北：商智文化事業股份有限公司。
- 吳清山，2007，中華民國教育年報，初版，台北：國立教育資料館。
- 林妙雀、溫福星，2010，「部落格互動與社群對部落格使用者忠誠度之跨層次研究—以部落客人格特質與涉入度為干擾變數」，資訊管理學報，17 卷 3 期：107~130。
- 林鈺琴，2005，「組織公民行為之跨層次分析—層級線性模式的應用」，管理學報，22 卷 4 期：503~524。
- 林鈺琴、彭台光，2006，「多層次管理研究：分析層次的概念、理論和方法」，管理學報，23 卷 6 期：649~675。
- 洪順慶，2003，從心行銷—從滿意到愛慕的服秘訣，初版，台北：天下雜誌股份有限公司。
- 洪順慶，2005，行銷管理，初版，台北：新陸書局股份有限公司。
- 曹耀鈞、黃俊英，2004，「台灣技職院校應積極採取的行銷作為—以正修科技大學為例」，正修學報，17 期：209~218。
- 莊英慎、林水順，2003，「顧客對高等教育機構行銷特性認知分析—以中華大學為例」，中華管理學報，4 卷 3 期：91~113。
- 陳怡伶、丘宏昌、謝依靜、張文華，2006，「網路企業關係結合方式與顧客滿意度之關係—不同知覺價格下之分析」，臺大管理論叢，16 卷 2 期：51~72。
- 彭台光、林鈺琴，2008，「組織現象和層次議題：非獨立性資料的概念和實證」，組織與管理，11 卷 1 期：95~121。
- 黃俊英、林義屏、董玉娟，1999，「非營利組織顧客滿意模式之研究—以台南捐血中心為例」，亞太管理評論，4 卷 3 期：323~339。
- 黃思明、耿慶瑞，2003，「互動行銷技術對顧客服務再工程之影響」，電子商務研究，1 卷 2 期：119~146。

內部行銷、外部行銷對互動行銷與顧客滿意度間關係干擾效果之研究：多層次分析模型

- 黃銘章、溫福星、陳虹如、卜唯平，2004，「影響多國籍企業回應當地需求因素之研究—以行銷組合當地化為例」，企業管理學報，66期：41~76。
- 溫福星，2006，階層線性模式，初版，台北：雙葉書廊有限公司。
- 溫福星、邱皓政，2009，「組織研究中的多層次調節式中介效果：以組織創新氣氛、組織承諾與工作滿意的實證研究為例」，管理學報，26卷2期：189~211。
- 溫福星、邱皓政，2011，多層次模式方法論，初版，台北：新亞測驗評量暨技術發展中心。
- 劉先祥、魏正，2009，「大學休閒運動學系招生行銷策略之探討」，大專體育，100期：21~28。
- 蔡雅芳、胡哲生，2005，「組織內部與外部價值活動之交易互動—價值鏈觀點」，管理學報，22卷6期：727~742。
- 鍾淑娟譯，棚部得博著，2000，行銷大事典，台北：小知學文化出版。
- Andaleeb, S. S. and Conway, C., 2006, "Customer Satisfaction in the Restaurant Industry: An Examination of the Transaction-Specific Model," **Journal of Services Marketing**, Vol. 20, No. 1, 3-11.
- Anderson, E. W., Fornell, C., and Lehmann, D. R., 1994, "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Finding from Sweden," **Journal of Marketing**, Vol. 58, No. 3, 53-66.
- Bansal, H. B., Mendelson, M. B., and Sharma, B., 2001, "The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes," **Journal of Quality Management**, Vol. 6, No. 1, 61-76.
- Barnes, B. R., Fox, M. T., and Mossis, D. S., 2004, "Exploring the Linkage between Internal Marketing, Relationship Marketing and Service Quality: A Case Study of a Consulting Organization," **Total Quality Management & Business Excellence**, Vol. 15, No. 5-6, 593-601.
- Bettencourt, L. A. and Brown, S. W., 1997, "Contact Employees: Relationships among Workplace Fairness, Job Satisfaction, and Prosocial Service Behaviors," **Journal of Retailing**, Vol. 73, No. 1, 39-61.
- Bettencourt, L. A., Brown, S. W., and MacKenzie, S. B., 2005, "Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors: Test of Social Exchange Model of Antecedents," **Journal of Retailing**, Vol. 81, No. 2, 141-157.
- Bitner, M. J., 1997, "Introduction to the Second Special Issue Services Marketing: Perspectives on Service Excellence," **Journal of Retailing**, Vol. 73, No. 3, 299-301.
- Cano, C. R. and Sams, D., 2009, "The Importance of an Internal Marketing Orientation in Social Service," **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, Vol. 14, No. 3, 285-295.
- Cardozo, R. N., 1965, "An Experimental Study of Customer Effort, Expectation and Satisfaction," **Journal of Marketing Research**, Vol. 2, No. 3, 244-249.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., and Cowles, D., 1990, "Relationship Quality in Services

- Selling: An Interpersonal Influence Perspective,” **Journal of Marketing**, Vol. 54, No. 3, 68-81.
- Ferdous, A. S., 2008, “Integrated Internal Marketing Communication,” **The Marketing Review**, Vol. 8, No. 3, 223-235.
- Flipo, J. P., 1986, “Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies,” **European Journal of Marketing**, Vol. 20, No. 8, 5-14.
- Gavin, G. B. and Hofmann, D. A., 2002, “Using Hierarchical Linear Modeling to Investigate the Moderating Influence of Leadership Climate,” **The Leadership Quality**, Vol. 13, No. 1, 15-33.
- Greene, W. E., Walls, G. D., and Schrest, L. J., 1994, “Internal Marketing: The Key to External Marketing Success,” **Journal of Services Marketing**, Vol. 8, No. 4, 5-13.
- Griffith, J., 2001, “Do Satisfied Employees Satisfy Customers? Support-Services Staff Morale and Satisfaction among Public School Administrators, Students, and Parents,” **Journal of Applied Social Psychology**, Vol. 31, No. 8, 1627-1658.
- Grönroos, C., 1982, “An Applied Service Marketing,” **European Journal of Marketing**, Vol. 16, No. 7, 30-41.
- Grönroos, C., 1998, “Marketing Services: The Case of a Missing Product,” **Journal of Business and Industrial Marketing**, Vol. 13, No. 4-5, 322-338.
- Grönroos, C., 1999, “Relationship Marketing: Challenges for the Organization,” **Journal of Business Research**, Vol. 46, No. 3, 327-335.
- Grönroos, C., 2009, “Marketing as Promise Management: Regaining Customer Management for Marketing,” **Journal of Business and Industrial Marketing**, Vol. 24, No. 5-6, 351-359.
- Gummesson, E., 1990, “Marketing-Orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer,” **European Journal of Marketing**, Vol. 25, No. 2, 60-75.
- Hair, J. F., Rolph, E. A., Ronld, L. T., and William, C. B., 1998, **Multivariate Data Analysis**, 1st, New York: Macmillan.
- Hallowell, R., Schlesinger, L. A., and Zornitsky, J., 1996, “Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management,” **Human Resource Planning**, Vol. 19, No. 2, 20-31.
- Hartline, M. D. and Ferrell, O. C., 1996, “The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation,” **Journal of Marketing**, Vol. 60, No. 4, 52-70.
- Hofmann, D. A., 1997, “An Overview of the Logic and Rationale of Hierarchical Linear Models,” **Journal of Management**, Vol. 23, No. 6, 723-744.
- Homburg, C., Wieseke, J., and Bornemann, T., 2009, “Implementing the Marketing Concept at Employee-Customer Interface: The Role of Customer Need Knowledge,” **Journal of Marketing**, Vol. 73, No. 4, 64-81.
- Homeburg, C. and Stock, R. M., 2005, “Exploring the Conditions under which Salesperson

- Work Satisfaction Can Lead to Customer Satisfaction,” **Psychology & Marketing**, Vol. 22, No. 5, 392-420.
- Hwang, I. S. and Chi, D. J., 2005, “Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study,” **International Journal of Management**, Vol. 22, No. 2, 285-293.
- Iacobucci, D., Grayson, K., and Ostrom, A., 1994, “Customer Satisfaction Fables,” **Sloan Management Review**, Vol. 35, No. 4, 93-96.
- Iacobucci, D., Ostrom, A., and Grayson, K., 1995, “Distinguishing Service Quality and Customer Satisfaction: The Voice of the Consumer,” **Journal of Consumer Psychology**, Vol. 4, No. 3, 277-303.
- Jongblod, B., 2003, “Marketisation in Higher Education, Clark’s Triangle and the Essential Ingredients of Markets,” **Higher Education Quarterly**, Vol. 57, No. 2, 110-135.
- Karantinou, K. M. and Hogg, M. K., 2001, “Exploring Relationship Management in Professional Service: A Study of Management Consultancy,” **Journal of Marketing Management**, Vol. 17, No. 3-4, 263-286.
- Keller, S. B., Lynch, D. F., Ellinger, A. E., Ozment, J., and Calantone, R., 2006, “The Impact of Internal Marketing Efforts in Distribution Service Operation,” **Journal of Business Logistics**, Vol. 27, No. 1, 109-137.
- Lam, S. K., Kraus, F., and Ahearne, M., 2010, “The Diffusion of Market Orientation throughout the Organization: A Social Learning Theory Perspective,” **Journal of Marketing**, Vol. 74, No. 5, 61-79.
- Liao, H. and Chuang, A., 2004, “A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes,” **Academy of Management Journal**, Vol. 47, No. 1, 41-58.
- Lings, I. N., 1999, “Managing Service Quality with Internal Marketing Schematics,” **Long Range Planning**, Vol. 32, No. 4, 452-463.
- Lings, I. N., 2004, “Internal Market Orientation Construct and Consequences,” **Journal of Business Research**, Vol. 57, No. 4, 405-413.
- Logaj, V. and Trnavcevic, A., 2006, “Internal Marketing and Schools: The Slovenian Case Study,” **Managing Global Transitions**, Vol. 4, No. 1, 79-96.
- Mathieu, J. E. and Schulze, W., 2006, “The Influence of Team Knowledge and Formal Plans on Episodic Team Process- Performance Relationships,” **Academy of Management Journal**, Vol. 49, No. 3, 605-619.
- Mohr, L. A. and Bitner, M. J., 1995, “The Role of Employee Effort in Satisfaction with Service Transactions,” **Journal of Business Research**, Vol. 32, No. 2, 239-252.
- Mudie, P., 2003, “Internal Customer: By Design or by Default,” **European Journal of Marketing**, Vol. 37, No. 9, 1261-1276.
- O’cass, A., 2001, “The Internal-External Marketing Orientation of a Political Party: Social

- Implication of Political Party Marketing Orientation,” **Journal of Public Affairs**, Vol. 1, No. 2, 136-152.
- Oliver, R. L., 1980, “A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions,” **Journal of Marketing Research**, Vol. 17, No. 4, 460-469.
- Oliver, R. L., 1999, “Whence Consumer Loyalty?” **Journal of Marketing**, Vol. 63, No. 4, 33-44.
- Rafiq, M. and Ahmed, P. K., 2000, “Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension,” **Journal of Service Marketing**, Vol. 14, No. 6, 449-462.
- Snell, L. and White, L., 2009, “An Exploratory Study of the Application of Internal Marketing in Service Organizations,” **Service Marketing Quarterly**, Vol. 30, No. 3, 195-211.
- Tansuhaj, P., Randall, D., and McCullough, J., 1988, “A Service Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Functions,” **The Journal of Service Marketing**, Vol. 2, No. 1, 31-38.
- Thomas, D. R. E., 1978, “Strategy Is Different in Service Industry,” **Harvard Business Review**, Vol. 56, No. 4, 158-165.
- Tsai, Y. and Tang, T. W., 2008, “How to Improve Service Quality: Internal Marketing as a Determining Factor,” **Total Quality Management & Business Excellence**, Vol. 19, No. 11, 1117-1126.
- Voss, G. B., Godfrey, A., and Seiders, K., 2010, “How Complementarity and Substitution Alter the Customer Satisfaction-Repurchase Link,” **Journal of Marketing**, Vol. 74, No. 6, 111-127.
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, A. K., and van Dick, R., 2009, “The Role of Leaders in Internal Marketing,” **Journal of Marketing**, Vol. 73, No. 2, 123-145.
- Yi, Y. and La, S., 2004, “What Influences the Relationship Between Customer Satisfaction and Repurchase Intention? Investigating the Effects of Adjusted Expectations and Customer Loyalty,” **Psychology & Marketing**, Vol. 21, No. 5, 351- 373.
- Zeithaml, V. A. and Bitner, M. J., 2003, **Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm**, 1st, New York: McGraw-Hill.

作者簡介

黃銘章

國立政治大學企業管理博士，現職為靜宜大學企業管理學系(所)教授。研究興趣在跨組織關係中的控制與協調、關係行銷等相關議題。研究著作曾經發表於管理學報、管理與系統、產業與管理論壇、輔仁管理評論等期刊。

E-mail: mchuang@pu.edu.tw

李萍萍

靜宜大學管理碩士在職專班畢業，現職為嶺東科技大學軍訓教官。2009年獲全國管理碩士論文獎行銷管理類佳作、2009年獲中區企業管理碩士論文競賽佳作、2008年獲中區大專院校管理個案競賽EMBA組第三名、2008年獲中區大專院校管理個案競賽EMBA組最佳企管人。研究興趣為關係行銷及服務行銷。

E-mail: ja9365@teemail.ltu.edu.tw