

新北市政府 106 年度自行研究報告

稅務機關內部行銷對服務行為影響之研究-以新北市政府為例

研究機關：新北市政府稅捐稽徵處

研究人員：張淑美

研究期程：106 年 1 月至 12 月

新北市政府 106 年度自行研究成果摘要表

計 畫 名 稱	稅務機關內部行銷對服務行為影響之研究-以 新北市政府為例
期 程	自 106 年 1 月 1 日至 12 月 31 日
經 費	無
緣 起 與 目 的	民主政治的本質在於政府能正視且有效地回應民眾的需求，而員工與民眾的互動是影響政府施政滿意的關鍵。隨著社會環境的快速變遷、知識經濟的快速發展，民眾對稅務機關服務的要求與日遽增，稅務人員是政府治理的推手，也是行政效能展現的關鍵。 本研究以行銷領域的服務價值觀點，探討稅務機關推動內部行銷對稅務人員服務行為的影響。
方 法 與 過 程	本研究透過實證研究的方法，來探討稅務機關重視內部行銷、組織認同及關係品質，對服務行為表現之影響，進而期望能找出提升員工服務行為的方法。

	本研究以新北市政府稅捐稽徵處之各單位員工為研究對象，並利用套裝軟體 SPSS 22.0 作為資料分析工具，經由問卷調查方式發出 300 份問卷，回收 295 份，有效問卷 283 份。
研究發現及建議	經研究結果發現：1. 內部行銷對組織認同有顯著正向之影響；2. 組織認同對服務行為有顯著正向之影響；3. 內部行銷對服務行為有顯著正向之影響；4. 組織認同對內部行銷與服務行為間具有部分中介效果；5. 關係品質對內部行銷與組織認同之間不具有干擾效果。 最後依研究結果提出管理意涵及建議，以供稅務機關實務上管理應用之參考，並提出本研究限制及意見，以供後續研究者未來發展努力之方向。
備註	〔關鍵詞〕：內部行銷、組織認同、關係品質、服務行為

目 錄

摘要表.....	I
目錄.....	III
圖次.....	VII
表次.....	VIII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	4
第三節 研究目的.....	9
第四節 研究流程.....	10
第二章 文獻探討.....	11
第一節 內部行銷.....	11
一、 內部行銷定義.....	12
二、 內部行銷的構面與衡量.....	15
三、 內部行銷相關實證研究.....	18
四、 小結.....	21
第二節 組織認同.....	22
一、 組織認同定義.....	22
二、 組織認同構面與衡量.....	25
三、 組織認同相關實證研究.....	27
四、 小結.....	28
第三節 服務行為.....	29
一、 服務行為的定義.....	30
二、 服務行為構面與衡量.....	32

三、 服務行為相關實證研究.....	34
四、 小結.....	36
第四節 關係品質.....	37
一、 關係品質的定義.....	38
二、 關係品質構面與衡量.....	40
三、 關係品質相關實證研究.....	42
四、 小結.....	44
第五節 各變項間之關聯性.....	44
一、 內部行銷與組織認同的關聯性.....	44
二、 組織認同與服務行為的關聯性.....	45
三、 內部行銷與服務行為的關聯性.....	46
四、 內部行銷、組織認同與服務行為的關係.....	47
五、 關係品質與內部行銷、組織認同的關係.....	48
第三章 研究方法.....	50
第一節 研究架構.....	50
第二節 研究假說.....	50
第三節 操作型定義與衡量.....	51
一、 內部行銷.....	51
二、 組織認同.....	51
三、 服務行為.....	52
四、 關係品質.....	52
第四節 問卷設計.....	53
一、 問卷設計方式.....	53
二、 問卷內容.....	53
第五節 抽樣設計.....	57

一、 研究對象.....	57
二、 抽樣方式.....	57
第六節 資料分析方法.....	58
一、 描述性統計分析.....	58
二、 因素分析.....	58
三、 信、效度分析.....	59
四、 相關分析.....	61
五、 迴歸分析.....	61
第四章 資料分析.....	63
第一節 樣本分析.....	63
第二節 各變項描述性統計分析.....	65
一、 內部行銷.....	65
二、 組織認同.....	66
三、 服務行為.....	67
四、 關係品質.....	69
第三節 因素分析.....	69
一、 內部行銷之因素分析.....	70
二、 組織認同之因素分析.....	71
三、 服務行為之因素分析.....	72
第四節 信、效度分析.....	74
一、 信度分析.....	74
二、 效度分析.....	74
第五節 相關分析.....	75
第六節 迴歸分析.....	77
一、 多元迴歸分析.....	77

二、 階層迴歸分析.....	81
第七節 假說結果驗證彙整.....	87
第五章 研究結論與管理意涵.....	88
第一節 研究結論.....	88
一、 內部行銷與組織認同的關聯性.....	88
二、 組織認同與服務行為的關聯性.....	88
三、 內部行銷與服務行為的關聯性.....	89
四、 組織認同在內部行銷與服務行為間之中介效果.....	90
五、 關係品質在內部行銷與組織認同間之干擾效果.....	91
第二節 管理意涵.....	91
一、 重視並強化稅務機關之內部行銷.....	91
二、 透過教育訓練與員工支持提升組織認同.....	92
三、 深化良好互動機制，提高工作滿意度.....	92
四、 激勵員工發揮服務行為，重視服務經驗傳承.....	92
第三節 研究限制及未來發展方向.....	93
參考文獻.....	95
一、 中文部分.....	95
二、 英文部分.....	103
附錄.....	114

圖 次

圖1-1 研究流程圖.....	10
圖2-1 Thomas的服務金三角架構.....	12
圖2-2 服務利潤鏈.....	30
圖2-3 員工接觸的心理結果、服務行為與顧客評價的服務傳遞.....	31
圖2-4 關係品質模式圖.....	38
圖3-1 研究架構圖.....	50

表 次

表2-1	內部行銷之定義彙整表.....	14
表2-2	內部行銷之研究構面彙整表.....	18
表2-3	內部行銷之相關研究彙整表.....	20
表2-4	組織認同之定義彙整表.....	24
表2-5	組織認同之研究構面彙整表.....	26
表2-6	組織認同之相關研究彙整表.....	27
表2-7	服務行為之定義彙整表.....	32
表2-8	服務行為之研究構面彙整表.....	34
表2-9	服務行為之相關研究彙整表.....	35
表2-10	關係品質之定義彙整表.....	40
表2-11	關係品質之研究構面彙整表.....	41
表2-12	關係品質之相關研究彙整表.....	43
表3-1	內部行銷衡量表.....	54
表3-2	組織認同衡量表.....	55
表3-3	服務行為衡量表.....	55
表3-4	關係品質衡量表.....	56
表4-1	樣本基本資料次數分配表.....	64
表4-2	內部行銷之認知程度表.....	66
表4-3	組織認同之認知程度表.....	67
表4-4	服務行為之認知程度表.....	68
表4-5	關係品質之認知程度表.....	69
表4-6	內部行銷之KMO與Bartlett檢定表.....	70
表4-7	內部行銷量表之因素分析.....	71
表4-8	組織認同之KMO與Bartlett檢定表.....	71

表4-9 組織認同之因素分析.....	72
表4-10 服務行為之KMO與Bartlett檢定表.....	73
表4-11 服務行為量表之因素分析.....	73
表4-12 各構面信度及效度分析.....	75
表4-13 各變項構面間Pearson相關分析	76
表4-14 內部行銷對組織認同之迴歸分析.....	77
表4-15 內部行銷對組織認同之迴歸分析（依構面）.....	78
表4-16 組織認同對服務行為之迴歸分析.....	79
表4-17 組織認同對服務行為之迴歸分析（依構面）.....	80
表4-18 內部行銷對服務行為之迴歸分析.....	80
表4-19 內部行銷對服務行為之迴歸分析（依構面）.....	81
表4-20 組織認同對內部行銷與服務行為之迴歸分析.....	83
表4-21 組織認同對內部行銷與服務行為之迴歸分析（依構面）.....	84
表4-22 關係品質對內部行銷與組織認同之迴歸分析.....	85
表4-23 關係品質對內部行銷與組織認同之迴歸分析（依構面）.....	86
表4-24 本研究之假說驗證結果彙整表.....	87

第一章 緒論

員工是企业最重要的資產，尊重及重視員工，也認同員工在企业成功上所扮演的關鍵角色，將是企业持續成長的唯一路徑。政府機構功能發揮的主體及政府機能運作的核心是公務人力，唯有優良的公務人力，才能展現國家施政的好品質。本研究旨在探討新北市政府稅捐稽徵處內部行銷、組織認同對服務行為之影響關係。本章共分四節，第一節研究背景、第二節研究動機、第三節研究目的、第四節研究流程。

第一節 研究背景

行政機關是代表國家、地方自治團體或其他行政主體表示意思，從事公共事務，具有單獨法定地位之組織。在過去，行政機關給人們的印象，是一個官僚體制的層級節制，唯一的政府機關壟斷了整個供需市場，政府與民眾的關係是處在不對等的上下關係。隨著社會文化的快速變遷，加上民眾的知識水準提升，經由經濟生活的富裕，導致民眾對於政府之服務品質的要求也越來越高，政府機關的正式化與機械化的方式，將難再被社會接受（許文俊，1998）。行政機關提供的產品是服務，除了以人為服務對象外，並經由員工與民眾接觸過程中，提供民眾所需的服務行為，因此其良好服務行為的關鍵在於如何改善員工和民眾接觸之服務過程，及改善民眾對服務結果的認知。

稅務機關乃是政府體制重要一環，負責中央政府與地方政府之賦稅業務，職司徵收稅捐與國家穩定發展之重任。服務品質的時代已經來臨，政府機關為取得競爭優勢，深切體認國家競爭力必須以良好的行政效能與服務品質作為後盾（邱月霞，2009），稅務行政由過往公權力展現，至今已被視為政府為民眾提供服務。根據瑞士洛桑管理學院（IMD）的「2017 年 IMD 世界競爭力年報」（IMD World Competitiveness Yearbook）（行政院，2017），在 63 個受評國家，我國排名第 14，在亞太地區我國排名第 3，次於香港、新加坡。在 IMD 評比各國競爭力-「經濟

表現」、「政府效能」、「企業效能」及「基礎建設」四大類中，「政府效能」排名第 10 為四大類表現最佳，其中「財政政策」居世界第 5 名的優勢，主要反映我國有效稅率、租稅負擔相對他國較低；「財政情勢」排名第 10 名，係因各級政府債務成長率相對他國為低；「體制架構」排名第 15 名，反映政府決策落實仍待加強，因此稅務機關行政效能、服務行為尚有許多努力的空間。

新北市幅員遼闊，土地面積 2,052 平方公里，人口總數已逾 397 萬人，行政區域計有 29 個區，地理位置環抱臺北市。新北市政府稅捐稽徵處是新北市政府所屬局處，負責新北市房屋稅、契稅、地價稅、土地增值稅、使用牌照稅、娛樂稅、印花稅、田賦等地方稅徵收之重任。該處以「專業、效能、同理心」為核心價值，並以「3 好 1 公道-好品質、好效率、好貼心、最公道」的關鍵策略，期貫徹財政部「3333」服務新思維，「三要」、「三快」、「三變」、「三度」，擘劃服務的藍圖策略，以成為最優質的稅務機關為願景。（新北市政府稅捐稽徵處為民服務白皮書，2016）。

內政部戶政司 2016 年底人口統計資料顯示（內政部戶政司，2017）：全國人戶數前三名分別是，第一名新北市人口數 3,979,208 人、戶數 1,526,812 戶，第二名高雄市人口數 2,779,371 人、1,083,002 戶，第三名臺北市有 2,695,704 人、1,047,284 戶。新北市人口、戶數高居全國之冠，較第二名之高雄市增加 1,199,837 人、戶數增加 443,810 戶，是高雄市人口數 1.43 倍、戶數為 1.41 倍。與第三名之臺北市相比，較臺北市增加 1,283,504 人、戶數增加 479,528 戶，是臺北市人口數 1.48 倍、戶數為 1.46 倍，顯示新北市人口數、納稅人數眾多，新北市稅務稽徵業務量重。又依各機關稅捐統計年報（新北市政府稅捐稽徵處，2017），2016 年底新北市編制內稅務人員計 601 人、高雄市 501 人、臺北市 740 人。經分析新北市每 1 位稅務人員約需服務 6,621 位市民及 2,540 戶；高雄市每 1 位稅務人員約需服務 5,548 位市民及 2,162 戶；臺北市每 1 位稅務人員約需服務 3,643 位市民及 1,415 戶，顯示新北市稅務人員工作量大。由於新北市稅務工作壓力大，致近年來新北市稅務人員健康不適、過勞人數及人員流動率皆有遽增

之趨勢，造成嚴重的人力缺員情形。因此推動機關內部行銷、留住優質適任的員工，提振組織士氣，進而使服務行為得以提升，對於新北市稅務機關而言，是刻不容緩的重要目標。

近年來，政府部門非常重視行政效率與為民服務品質，不論中央部會或地方政府，許多行政作業、申辦手續均已大幅度的簡化，而在服務態度、服務品質方面的進步更是有目共睹（楊錦洲，2009）。二十一世紀是強調競爭力的世紀，而其中最關鍵的因素即是人力的良窳，不論是個人、組織、社會、企業或國家莫不將提升人力素質，作為推動發展、促進繁榮的最高指導原則。無論策略多麼前瞻、技術多麼領先、產品多麼精良、企業的最終決勝關鍵仍在於人（廖珮玟，2011）。所以唯有透過員工良好的服務行為，並與競爭者創造品質的差異，才能彰顯稅務機關的價值，提升核心的競爭力，也才能使地方財政健全與永續發展。透過提供優良服務給外部顧客的高素質內部員工，成為地方稅務機關超越競爭者的致勝關鍵，同時也是競爭力高人一等的最佳利器，政府機關重視員工，將其視為內部顧客，提升其履行承諾之能力，方能使地方財政競爭優勢歷久不衰。

「能讓民眾有信心的政府，是追求人民價值，並且重視服務與品質的政府」～管理大師巴瑞雷（Barzelay）。McDermott and Emerson（1991）認為，將員工視為內部顧客，工作即為內部產品或內部服務。政府機關管理階層如能夠視員工如顧客，強化內部行銷，又員工知覺管理者提供完善教育訓練制度、薪資福利制度、順暢的溝通管道、決策規劃參與、關懷與激勵員工，則員工對組織自然會有向心力，願意自動自發從事角色外的行為，將是提升政府行政效能的重要關鍵。Hom and Griffeth（1995）認為，提升員工對於工作涉入是信任員工的表現，當員工對於工作有較高的自主性，其會產生較高的工作滿足及較低的離職意願。

Spicer and Lundstedt（1976）將政府和納稅人的關係分為強制性及交換行為等類型，就交換行為而言，納稅人如同付出代價來交換政府所提供之公共財或服務；就政府功能而言，公部門不再只是官衙，公部門的角色不再只是管理者，它同時也在提供公共財或服務。因此，稅務工作良窳，攸關民眾對政府施政表現的

整體觀感與服務品質。Organ (1988) 研究說明，任何組織制度均不可能完美無缺，如僅靠員工做好角色內的行為，可能無法有效達成組織目標，必須仰仗員工主動執行角色外的行為，以達成組織效能。因此，地方稅務機關如能透過內部行銷提升員工滿意度，進而促使員工認同機關經營理念與核心價值，願以積極、熱忱、同理心的工作態度，致力於提升其服務行為，相信對稅收稽徵品質及行政效率，自能有一定程度的貢獻。

歷年來新北市政府稅捐稽徵處在稅收績效、簡政便民、服務品質等各方面優異表現皆有目共睹，並以卓越的服務奠定了稅務機關龍頭的基礎。然政府為提升服務品質及維護機關形象，經常偏重外部顧客（即民眾）的滿意度，而輕忽內部顧客（即員工）的聲音，對內部員工亦偏重任務與責任之要求，而忽略員工福利、權益及滿意度。本研究以新北市政府稅捐稽徵處員工為研究對象，探討稅務機關如何推動內部行銷，建立組織與員工雙贏策略，員工能否認同組織施行之內部行銷，進而產生強烈的組織認同感與友善的關係品質，使員工以較好的服務行為提供服務，進而提升政府行政效能，並期以新北市稅捐處執行成效，供各稅務機關決策者與管理者參考，這將會是一個值得深入研究探討的課題。

第二節 研究動機

我國憲法第十九條明文規定：「人民有依法律納稅之義務。」，納稅對人民而言，只是國家法律強制規定下，不得不盡的納稅義務。因此，稅務機關在執行租稅稽徵任務，時常遭遇的最大難題就是難以取得納稅義務人的合作及協力義務。「財政為庶政之母」，政府各項政務推動，均需仰賴充裕與穩定之財源，人民依法納稅，政府才能推動更多的公共建設，為全民謀福利，建設與稅收，存在著環環相扣的關係。為提高納稅義務人對稽徵品質的正面認知，從而建立友善的稽徵環境，有效促進徵納雙方和諧的互動關係，提升優質的服務行為，乃是稅務機關相當重要的施政目標。

服務要追求的品質，是永無止境的；服務的工作，要從服務人員的心出發，如此才能恆久與成功。若要改變外界民眾(即顧客)對公部門服務的觀感及印象，就必須先由根本的「心」著手，從改變內部員工的服務態度及行為觀念來做起，才能改變外部顧客的感受及印象(駱毅，2013)。公務人力欲盡服務的角色，不只是良好的服務態度而已，更重要的是要有服務的素質與能力(Crane and Jones, 1985)，即能為社會大眾解決問題，不擾民，還能便民；服務不僅是消極性的不擾民或服務態度的問題，更需要有積極性的處事能力與便民措施，故公務員必具備執行職務的能力，政府必有便民的措施，始足以稱得上為民服務(林明煌，2009)。不論中央或地方政府皆必須提升施政與便民的效能，始能吻合民意，進而成為有為、有能的政府。

由於服務業的迅速成長，服務品質已被視為企業獲取競爭優勢的關鍵因素之一(Heskett, 1987)。溫肇東(2004)指出，以企業管理來做比擬，政府部門的顧客就是全體人民，謀求人民福祉及支持乃是政府部門成立的宗旨與存在的基礎，政府機關必須具備民間企業的競爭意識、彈性應變的創新組織及管理能力，引進新的科技設備、修正公務人員的價值觀念等。金玉珍(2001)指出公共服務品質(The Quality of Public Services)的良窳，被視為民眾是否滿意，行政績效是否提高，國家競爭力能否提升的關鍵影響因素。洪秀鑾(2002)亦認為優質的服務是政府國家形象的關鍵。因此稅捐稽徵工作的良窳，會影響人民對政府施政的滿意度，及內在繳稅感受與意願，對國家稅收及各項發展有極大的影響。為了讓納稅人對稅務機關產生信賴，進而為稅務機關帶來納稅之忠誠度與競爭優勢，使持續、穩定維持雙方和諧互動關係，稅務人員的服務行為乃是決定徵納雙方關係的重要因素。

稅務機關為民服務所提供服務的媒介是「人」，而非物品，稅務人員是造就優質服務行為的重要幕後推手，倘若民眾不滿意，就不會上門來，也不樂意繳稅；企業倘若外移，政府稅收就會減少。國內外文獻皆有同意「只有滿意的員工，才有滿意的顧客」，且實證結果「高品質的內部服務，可提升員工工作滿意度，提

供高品質的服務水準予外部顧客，進而創造高的外部顧客滿意度」（邱月霞，2009）。政府機關應該把員工視為內部顧客，透過激勵、訓練及評價做內部溝通，管理組織內各種互動關係所涉及到的活動，創造出更有效率的組織環境，使員工了解組織目標及遵守其承諾來增加員工滿意及忠誠度，培養員工在服務時具備顧客導向之概念，來提升服務績效（駱俊賢與劉長敏，2014）。因此稅務專業人員之工作滿意度、自我效能及整體績效，會影響其外在的服務行為，是稅務機關挹注財政收入的重要關鍵。

綜觀國內、外服務行為之文獻甚多，然多以其對外部顧客滿意度之影響作為研究方向，如，顧客滿意度之影響（沈進成與張延蓉，2002；邱彩鳳，2004；王志明，2005；古良通，2006；莊豐蓮，2008；洪麗惠，2011）。近年來政府機關多以「外部顧客」之認知來評量員工服務行為，如：財政部稽徵業務考核、電話服務禮貌考核、親民服務考核、推行為民服務工作考核、施政目標與重點計畫、行政院服務品質獎、政府服務品質獎等，又在稅務機關以內部行銷來探討服務行為之研究文獻極為稀少及缺乏驗證。因此，基於稅務機關的重要性、納稅的特殊工作性質及稅務專業人員服務價值的需求，本研究期望藉由內部行銷的概念，探討對服務行為的影響效果，並將組織認同與關係品質一同納入探討的範圍，透過理論探討與實證分析，驗證內部行銷、組織認同、關係品質及服務行為之因果模式與相互關係。

陳錦華（2003）亦指出國內政府機關大多以「外部顧客」的認知來評量服務品質及了解顧客滿意度，至於對「內部顧客-員工」以及「內部服務品質」卻僅係以「績效考核」與「業務考核」的方式來評比各機關服務之成果。管理理論早已告訴我們，組織在追求服務外部顧客的努力下，如何獲得內部顧客的滿意是一個重要的條件。換句話說，組織的領導者無法要求一群不滿意的內部員工去滿足外部顧客的需求，這種認知讓政府「顧客導向」的改革努力，產生了組織內部的意義。

組織認同反映了員工對自我概念的瞭解，以員工自我為中心從組織裡折射出員工自己，是員工對組織的感知，也是一種關係紐帶（劉棟與王國才，2010）。

當員工對企業價值觀和企業文化有高度認同感，並為自己身為企業的一員而感到驕傲時，員工對待組織會有主人翁精神，對企業未來充滿信心，積極地參加活動，爭得榮耀，建立強烈的使命感（Krammer, 1993）。當員工之工作滿意度越高，其組織認同越高，才能進一步對組織產生穩定且長期的認同感（李語譚，2009）。因此稅務機關若想讓外部顧客（民眾）對其所提供服務感到滿意，則必須先讓其內部顧客（員工）滿意與認同，使激發員工對組織的忠誠感與認同感，進而促使員工會以積極與熱忱的工作態度，來完成服務之傳遞。基於稅務機關工作特殊性質，本研究以地方稅務機關為例，探討內部行銷對其員工組織認同的影響，為本研究動機一。

稅務人員所面對的工作壓力，較一般公務人員為重，稅務案件隨著經濟發展、教育水準及社會分工專業程度的提高，不僅業務量快速成長，案件的內容也日漸複雜，且由於稅捐稽徵與企業財團及民眾個人財產息息相關，涉及各方之利害關係，長期以來，基層稅務人員背負層層壓力，身心兩方面之負荷極大，工作人員士氣低落，異動頻繁，流動率及離職率始終居高不下，加上出缺員額又無法及時補足，人才斷層嚴重，以致陷入人少、事繁、責任重的惡性循環（李永聖，2002）。組織認同是組織員工在行為與觀念諸多方面與其所加入的組織具有一致性，覺得自己在組織中既有理性的契約和責任感，也有非理性的歸屬和依賴感，以及在這種心理基礎上表現出的對組織活動盡心盡力的行為結果（劉宜綾，2011）。因此，員工組織認同是否會對本身工作感到滿意，願意留下來為組織長期努力與奉獻，進而對組織目標有忠誠的服務行為，則成為本研究主要探討之方向，本研究以地方稅務機關為例，探討員工組織認同對其服務行為的影響，為本研究動機二。

Kolter（2000）提到內部行銷作為是為了確保每個員工能夠認同該組織，內部行銷是以招募、訓練、激勵等方式，並且提供內部員工和外部顧客一樣好的服務的工作。黃建銘（2006）指出地方課稅收入是維繫地方事務運作最為穩定且最為直接的財源；憲法保障人民有居住遷徙自由，若各地稅制不一，人民必遷徙至

賦稅較輕地區，這對原有地域人口分佈之結構必然產生衝擊，連帶影響地方課稅權的行使。租稅是強制課徵人民財產，所帶來的痛苦感與犧牲感尤甚於一般行政機關、企業，故對於服務行為與稅務專業的要求更高，除此之外稅務專業人員尚須兼顧行政效率、租稅公平與組織目標，如何在現行租稅體制上，透過有效運用內部行銷，將傳統行銷觀念加以轉化、修正，以適用於地方稅務機關提升納稅服務行為與行政效能，本研究以地方稅務機關為例，探討內部行銷對員工服務行為的影響，為本研究動機三。

組織認同會影響員工在工作時的態度和效率；當員工愈認同自己的組織，員工會更願意從組織的觀點思考與行動，也更願意為組織投入更多的努力（Mael and Ashforth, 1992）。Cheney（1983）探討組織認同的影響層面，發現工作動機、工作滿意與工作績效明顯受組織認同所影響。政府機關為順應民意，提升服務品質及行政效能，必須因應外部環境變化，對內部組織進行結構調整與改變，並規劃優質的內部行銷作為，當員工感受到機關對他們的尊重與照顧，會認同組織，同心協力處理公務，為民服務品質會隨之提昇（賴燕美與蔡孟娜，2010）。組織內成員，隨著組織不同階段的發展，扮演著不同角色，成員彼此間互動性，反射出人與社會其他成員的互動性，以及對環境的適應性（Patchen, 1970）。林遠弘（2014）高科技產業實證研究結果發現，組織內部之教育訓練、管理者支持、激勵、獎勵與內部溝通等內部行銷作為，對於員工之工作滿意度之關係具有顯著之影響，又當員工工作滿意度越高時，員工的工作績效表現也會越好。組織運用內部行銷的方式透過組織認同對提升員工服務行為之影響效果可能會更好。因此，本研究以地方稅務機關為例，探討內部行銷是否透過組織認同對員工服務行為產生影響，為本研究動機四。

員工於組織中的行為除受到個人認知影響外，也會受到群體人際間的互動所影響。黃識銘與余泰魁（2014）認為良好的關係品質可讓雙方關係得以持續、穩定的進行，使得雙方共同合作，建立長期互惠的關係。政府機關若重視與員工間之關係品質，可使員工信任，降低內在不安安全感，良好的關係品質可以降低服務

的不確定性 (Crosby, Evans and Cowls, 1990)。蔡啟通 (2006) 指出，主管部屬關係品質越高，員工越會積極表現出創新、利他的服務行為。人與人之間互動準則是主觀的，對於員工個人與主管、同仁與組織間關係而言，有良好的人際關係與組織認同在工作上會更有助益，不僅帶動工作績效提升，也可達成組織的目標與願景。林曉吟 (2008) 指出，員工組織變革的認知對關係品質具正向顯著影響。基於稅務機關業務分工多元，組織內部行銷與組織認同間可能會因為關係品質的良窳，而強化兩者之間連結的強度，亦即良好的關係品質可能會在內部行銷機制中增進組織認同效果，本研究以地方稅務機關為例，探討關係品質是否會在內部行銷與組織認同兩者間具有干擾的影響，為本研究動機五。

第三節 研究目的

根據上述研究背景與研究動機，本研究將透過實證分析來探討新北市政府稅捐稽徵處內部行銷、組織認同、關係品質與員工的服務行為之關聯性，並以組織認同為中介變項，以關係品質對內部行銷及組織認同的關聯性為干擾變項。因此，本研究期能達成下列三項研究目的：

- 一、探討稅務機關內部行銷對稅務人員組織認同之影響。
- 二、探討稅務人員組織認同對其服務行為之影響。
- 三、探討稅務機關內部行銷對稅務人員服務行為之影響。
- 四、探討稅務機關內部行銷是否透過稅務人員組織認同對其服務行為產生影響。
- 五、探討稅務人員關係品質是否會干擾稅務機關內部行銷與稅務人員組織認同間之影響。

第四節 研究流程

本研究流程主要分為以下步驟，如圖 1-1 所示，首先進行研究背景之探討，而後產生研究動機及研究目的，繼而進行相關議題及文獻的蒐集、歸納與整理，透過各關聯性發展假說，據此建立研究架構及決定研究方法。再依據研究架構發展研究問卷，並針對研究對象發放問卷，經過實際問卷調查與分析後，進行假說驗證及推論，最後得出結論並提出實務上具體之建議。

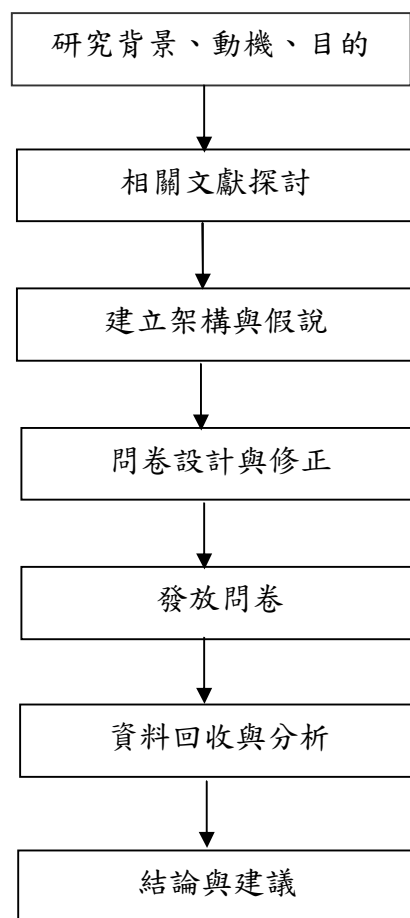


圖 1-1 研究流程圖

第二章 文獻探討

本研究主要是探討稅務行政機關之內部行銷、關係品質、組織認同與服務行為之關係研究。本章接續研究動機與研究目的，將對本研究相關之理論文獻進行蒐集與整理，作為本研究的立論依據，以建立本研究之研究架構與假說推論之基礎，使進行後續的研究設計。本章共分為五節，主要探討本研究其理論基礎、各變項之定義、主要構面及衡量方式，包括「內部行銷」、「組織認同」、「服務行為」、「關係品質」及各變項間之影響，並依據前述文獻探討，以推論出本研究之假說。

第一節 內部行銷

根據1950年美國行銷學會（AMA，American Marketing Association）將行銷定義為「將生產者的物品與服務帶給消費者或使用者的商業活動」，隨著時代演進，該學會又於2004年將行銷重新定義為「行銷是創造、溝通與傳送價值給客戶，及經營顧客關係以便讓組織與其利益關係人受益的一種組織功能與程序」。行銷一直是企業最關切的議題，隨著社會環境的變遷，行銷觀念從傳統的有形商品擴及無形的服務、人物、地方、非營利機構（吳宗立，2004）。Sasser and Stephen（1976）提出「員工就是顧客的想法」，首啟內部行銷的概念。

Thomas（1978）對服務行銷的概念提出一金三角形架構，此架構被Heskett稱為服務金三角架構，此三構面分別是外部行銷(External Marketing)、內部行銷(Internal Marketing)及互動行銷(Interactive Marketing)。透過此三個構面能將公司、服務提供者及顧客聯結在一起，成為一個密不可分的三角形，如下圖 2-1 所示。具體而言，組織透過與顧客的外部行銷、員工與顧客的互動行銷、組織與員工之間的內部行銷，可確保外部顧客之滿意以及內部員工對組織的忠誠，並提高企業之獲利與競爭力。組織強化內部行銷，將成員視為行銷對象，運用溝通與激勵，將組織任務傳達給所有成員，凝聚共識，激勵士氣，增進成員對組織之承諾，將可達到創造組織績效之目標。

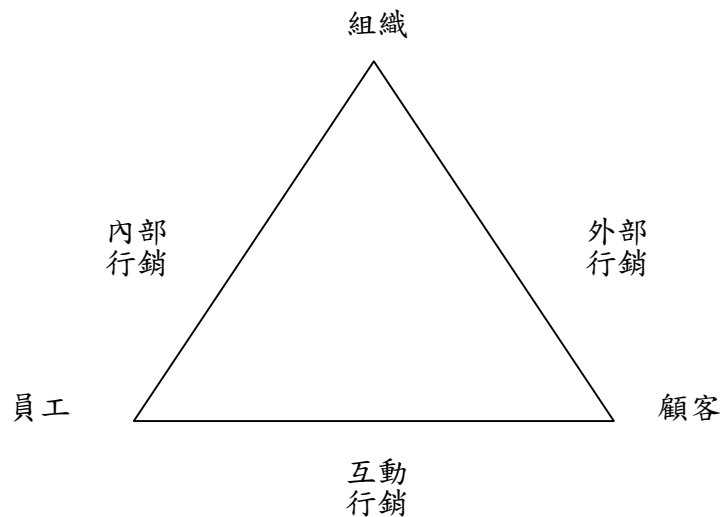


圖 2-1 Thomas 的服務金三角架構

資料來源：Thomas, D. R. E. 1978. "Strategy Is Different in Service Industry," *Harvard Business Review*, vol. 56, no. 4, pp. 158~165

一、內部行銷定義

Kotler (1972) 率先將原先的行銷概念擴大，使其活動範圍不再侷限於顧客之中，而是存在於組織和其所有的利益團體之間。Berry, Hensel and Burke (1976) 將內部行銷定義為：「企業視員工為內部顧客，以類似行銷(Marketing-like)的作法來對待員工，希望將內部產品行銷給員工。」，內部行銷的理論最初係由 Berry et al. (1976) 所倡始，其後經過為數眾多的學者相繼提出其觀點與主張，不斷地討論與演進，有主張視員工為內部顧客者，有將概念延伸至人力資源管理活動者，亦有自行銷交換觀點出發者，但迄今尚未發展出明確且為眾所公認的定義(洪麗惠，2011)。

內部行銷的概念來自於服務業，Thomas (1978) 提出的「服務金三角」中，將行銷依不同對象分成「外部行銷」、「內部行銷」與「互動行銷」，內部行銷是將員工視為企業的內部顧客，訓練、激勵員工並盡可能滿足員工的需求，以求留下優秀的員工，可見內部行銷對企業和員工的重要性(盧香如，2009)。Johnson, Scheuing and Gaida (1986) 亦認為，內部行銷是服務業用來讓組織員工清楚組織使命及目標所付出的努力，並透過訓練、激勵及評價以達成組織所期望的目標。

Tansuhaj, Randall and McCullough (1988) 提出內部行銷應該注重員工的多重發展，包括招募、訓練、激勵、溝通與留職等管理方式，來創造出有效率的內部環境來影響員工的工作態度，進而激發員工來達成工作目標。Ballantyne(2003) 認為內部行銷是一種關係與知識管理的策略，透過組織內部跨功能的整合、協調與合作，來達成組織學習與知識更新的目的。在服務傳遞的過程，員工必須擁有技能、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, Fox and Mossis, 2004)，內部行銷的目的在於為組織吸引並留住最佳的員工 (Barnes and Morris, 2001)，在員工的心目中，建立顧客導向的觀念 (Rafiq and 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, Lynch, Ellinger, Ozment and Calantone, 2006；Lam and Ahearne, 2010)。

Ahmed, Rafiq and Saad (2003) 指出內部行銷為整體的，實施對象為組織內成員，以全面管理之原則，使其在相互合作與整合上更具效率。曾光華 (2011) 內部行銷 (Internal Marketing) 是指組織灌輸全體員工行銷導向與顧客服務的觀念，並訓練與激勵員工，使其確實瞭解本身的形象與工作如何影響顧客滿意度與企業形象。內部行銷期望專業與快樂的員工能夠提供優質服務，進而留住舊顧客、創造新客群。內部行銷能經由訓練、激勵、獎賞制度、內部溝通與關係交換 (意即員工間的情感交流) 來讓員工瞭解公司的目標與理念，使員工感受到激勵且為公司持續效勞 (Chi, Yeh and Chiou, 2008)。

Aburoub, Hersh and Aladwan (2011) 則視內部行銷為提升組織服務品質的重要利器，認為內部行銷是將員工視為內部顧客市場，藉以提升組織的服務品質的一種技術。內部行銷最終目標不外乎是期望藉由內部行銷的成功，促進員工個人目標與組織目標的合一，以促成優質外部顧客服務的提供 (Ferdous, 2008；Greene, Walls and Scbrest, 1994；Gummesson, 2000；Mosley, 2007)。

Longbottom, Osseo-Asare, Chourides and Murphy (2006) 將內部行銷分為四階段：(一) 行銷導向觀點：驅使組織導入顧客及行銷導向觀念；(二) 用與行銷

相似的做法：將員工視為顧客，工作即為產品；(三) 員工關係管理：滿足員工需求來維持與改善員工與工作績效；(四) 組織創造附加價值：管理內部關係、互惠關係、了解建立、信任與承諾、知識更新等，皆為內部與外部顧客創造出附加價值。許錙響、龔旭元，許蕙心(2010)認為企業經營在激烈環境下，積極推動內部行銷活動，以提升員工工作滿足，員工有高度的工作滿意度，企業才得以永續生存。因此，企業推行內部行銷有以下優點：(一) 組織能獲得及留任好的員工；(二) 組織提供共同願景，使員工在工作時有其目的與意義；(三) 使員工具備將工作做好的能力及知識；(四) 使員工享受團隊合作的成果；(五) 依據行銷研究的結果從事工作設計(Tansuhaj et al., 1988)。Foreman and Money(1995)認為內部行銷有三大重點：(一) 報償(報酬及激勵員工)、(二) 發展(提供員工教育訓練)、(三) 提供願景，指出內部行銷實是內部人力資源管理的方式。

Taylor and Cosenza (1997) 指出，內部行銷作為係在為外部顧客提供服務的員工身上，應用行銷哲學與原理，以僱用及留住最好的員工，而員工也就能將其工作做到最好。洪麗惠(2011)亦指出，政府機關為規模最大的服務業，其非營利組織的特質，使其在行銷上面臨比營利組織更加複雜的環境，不論是所面對公眾的多樣性、慾望需求的多變化、行銷任務的多元性，抑或因為產品的無形性所導致績效難以具體標準化的各種問題，在在都使得行銷實施的困難度相對提高，卻也因為如此，更顯示重視內部行銷、重視員工，才能發揮人力的最大綜效，使提高行政效能，提升國家競爭力。

綜合上述文獻，各學者對內部行銷之定義，從各層面對內部行銷進行探討與闡述，雖然切入點不同，但各有異同之處。茲將國內、外學者對內部行銷之定義作整理，如下表 2-1。

表 2-1 內部行銷之定義彙整表

學者/年代	內部行銷之定義
Berry and Parasuraman (1991)	從人力資源管理活動的層面定義內部行銷為：「透過能符合員工需求的工作來吸引、發展、激勵以及留任適合的員工，並發展符合員工需求的策略，以期能建立員工忠誠」。

學者/年代	內部行銷之定義
Sybil (1994)	認為內部行銷可以保持以客為本的文化、組織內的員工了解自己角色的重要性，來為顧客提供良好的服務，使顧客滿意度上升。
Greene, Walls and Schrest (1994)	組織將員工視為公司內部的顧客，運用行銷的哲學與方法來服務員工，強化員工的能力與工作意願，使員工能以組織的目標為前提，發揮長才共同達成組織的目標與使命。
Hwang and Chi (2005)	認為內部行銷是企業應該要善待員工，將其當作企業的資產，進而讓員工能有效的提升對企業的貢獻度。
沈進成、楊琬琪與 郭振生 (2006)	組織將員工視為內部顧客，利用行銷的概念，透過訓練、激勵、溝通等方式，營造出有效率之內部營運環境，使員工清楚了解組織目標與使命，進而增加工作滿意度，提升留任意願。
張媛甯 (2006)	組織致力採用「近似行銷」方法，透過培養具有顧客導向與服務意識之員工的過程，來激勵及統整跨功能部門的合作，克服組織變革所產生的組織抗拒，並建立組織文化、核心能力及共享願景，使員工能貫徹組織和部門的策略，以達到顧客滿意及組織目標。
余德成、劉慶洲與 黃建榮 (2008)	將內部行銷概念定義為採取行銷概念以管理在組織內各種交換關係或互動關係及其所涉及之活動，藉以營造出有效率的內部經營環境，培養具有顧客導向與服務意識的組織成員，以達成組織目標。
Dalvi Esfahan, Taleghani and Rajaei (2013)	認為內部行銷能在組織成員間，創造一個能支持顧客導向及產生服務意識的內部環境，是組織服務的基礎與關鍵。

資料來源：本研究整理

二、內部行銷的構面與衡量

陳奕廷（2013）指出，良好的內部行銷能激發員工士氣，而如何有效地實施內部行銷便成為公司極重要的策略。服務業的領導者利用不同工具來建立服務文化，從核心原則的內部行銷與訓練、企業事件到慶典都是可考慮的工具。在全球營運的大型企業，更需要規劃完善的內部行銷活動。儘管員工工作的地點距離母國總部很遠，他們仍須隨時瞭解公司新政策服務內容的改善變化，以及新的品質活動。有效的內部溝通可以確保服務傳遞是有效率且令人滿意的，也可以讓工作具生產力，同時讓內部關係和諧，並建立起員工的信任、尊重和忠誠。

Tansuhaj et al. (1988) 提出服務行銷管理模式指出，組織實行內部行銷概念會影響員工的態度及行為，其中包括組織承諾、工作涉入程度、工作滿足、工作動機及工作投入等。其運用的內部行銷概念如下：

- (一) 招募：藉由工作說明書及有效的招募過程，組織可吸引並找到合適的員工。
- (二) 訓練：雇用後即可參與組織的訓練計畫，如此可瞭解自己在組織的定位及對組織的重要性。
- (三) 激勵：可提高員工的績效，管理者必須相信其組織，能將其熱忱及信念與員工溝通，可由此方式來增加員工的動機。
- (四) 溝通：運用內部行銷的概念，建立開放的資訊氣候，以改善人員間相互的溝通管道。
- (五) 留任：組織藉由內部行銷的概念來確認是否讓員工繼續留任的問題。

Berry and Parasuraman (1991) 認為一個有效執行內部行銷的公司應具有以下幾個特點：

- (一) 積極爭取與留任組織所需的人才。
- (二) 提供願景，讓員工瞭解工作的價值與意義。
- (三) 培養員工技能與知識，使其能順利執行任務並達成工作目標。
- (四) 強調團隊精神，並對團隊努力的成果給予獎勵，使員工能夠對團隊合作抱持積極態度。
- (五) 善用自由因素，允許員工有適度的裁量權。
- (六) 衡量績效作為獎賞依據。
- (七) 徹底瞭解員工（內部顧客）。

Grönroos (2000) 從服務文化的角度，提出八項典型的內部行銷活動，可以在多種情境中應用。其八項內部行銷活動說明如下：

- (一) 教育訓練：在組織中常見的現象是員工對於企業戰略和內、外部兼職行政職責的理解並不多。因此，增加員工知識與轉變工作態度非常迫切，而內、外部訓練是內部行銷計畫中最常用的方法。

- (二) 管理支援和內部的對話：與員工共同規劃策略是創造員工歸屬感的好方法，為使員工所參與的決策具有高質量，訊息和回饋是必要的條件。此過程中，主管居於關鍵性地位，負責創造公開氣氛，並與員工溝通提高服務顧客相關事務，鞏固勞資關係。
- (三) 內部大量溝通和資訊支援：為了讓員工瞭解與接受新服務導向策略，以及內、外部服務接觸新方法，開發多種支持性工具是相當重要的，例如宣導小冊、內部公告、雜誌及其他溝通資料等，都可以應用在內部行銷上。
- (四) 人力資源管理：獲取與留住企業所需的員工是很重要的，成功的內部行銷從招聘開始，組織可以用工作描述、招聘程序、職業生涯規劃、工資與紅利系統、激勵計劃以及其他人力資源管理工具，來實現內部行銷的目標。
- (五) 外部大量溝通：任何外部的大規模溝通，對企業內部的影響很大，因為員工常對廣告活動、網路溝通或者其他大量溝通方式感到興趣，並積極回應，所以，企業的廣告活動或宣導小冊，在對外發布前必須先介紹給員工，由員工協助展開這些活動，這樣可以使員工在必要時，兌現企業在廣告中所提出的承諾。
- (六) 系統發展和技術支援：企業開發新系統，讓與顧客直接接觸的員工能夠提供優質服務，是內部行銷的重要目標。
- (七) 內部服務疏失補救：企業必須主動幫助員工解決與面對服務疏失的情況，以便使員工釋放由服務接觸中所產生的精神壓力。
- (八) 市場研究和區隔：利用內部與外部市場研究，找出兼職行銷的任務與服務導向績效，此外，也可以利用市場區隔的方法，為組織聘用合適的人才。

對於內部行銷構面之研究方面 Conduit and Mavondo (2001) 在其內部行銷之研究中曾提到，內部行銷可分為五個構面：(1) 教育訓練、(2) 管理支持、(3) 內部溝通、(4) 人力資源管理、(5) 員工參與內部溝通等，作為達成組織目標，並且增加員工滿意及忠誠度之探討。Caruana and Calleya (1998) 將內部行銷分為三大構面：(1) 員工發展、(2) 員工獎賞、(3) 企業願景。此外，國內學者王

翠品（2002）認為，內部行銷包含六個構面：（1）內部溝通、（2）外部溝通、（3）管理支持、（4）教育訓練、（5）人力資源、（6）管理措施；黃俊傑（2006）指出，內部行銷應包含三個構面：（1）教育訓練、（2）激勵、（3）溝通。

不同的研究對象便有著不同的衡量構面，茲彙整國內、外學者對內部行銷衡量構面，如表 2-2 所示。

表 2-2 內部行銷之研究構面彙整表

學者/年代	內部行銷相關構面
Saad, Rafiq and Ahmed (2003)	1. 策略的回饋、2. 內部溝通、3. 訓練與發展、4. 組織結構、5. 領導統御、6. 實體環境、7. 員工的選用與願景、8. 跨功能協調整合、9. 獎勵制度、10. 賦權增能、11. 工作過程的改善
簡竹屏 (2005)	1. 教育訓練、2. 管理支援、3. 內部溝通、4. 外部溝通、5. 人力資源管理、6. 賦權
沈進成、楊琬琪與郭振生 (2006)	1. 教育訓練、2. 管理支持、3. 溝通關係與激勵成長
吳佳玲 (2007)	1. 凝聚溝通、2. 管理支持、3. 激勵成長、4. 專業發展、5. 參與授權
顏亞盈 (2009)	1. 教育訓練、2. 管理支持、3. 內部溝通、4. 外部溝通、5. 人力資源管理
丁學勤與郭博安 (2011)	1. 管理支持、2. 激勵與獎酬、3. 內部溝通、4. 教育訓練
Ahmad (2012)	1. 選拔和任用、2. 培訓和發展、3. 組織支持、4. 激勵和動機、5. 保留策略
高珮翊 (2014)	1. 教育訓練、2. 獎償制度、3. 內部溝通

資料來源：本研究整理

三、內部行銷相關實證研究

Richard（1995）彙整內部行銷之相關研究，共歸納為如下幾個研究主題，包括：1. 內部行銷與服務品質；2. 行銷導向之內部行銷與行銷策略；3. 內部行銷與全面品質管理；4. 內部行銷與組織發展與組織變革管理；5. 內部行銷與內部服

務生產力；6. 內部行銷與創新；7. 內部行銷與公司形象；8. 視員工為「內部顧客」的議題。公司進行「內部行銷」的目的是使內部顧客（員工）滿足，進而產生高品質的服務與產品，以使外部顧客（公司的顧客）滿足（沈進成，2002）。

Joseph（1996）提出要建立滿足員工的內部行銷作為，應包含下列幾點：

- （一）傾聽內部員工的聲音，定期瞭解員工的需求及工作態度。
- （二）參與、賦權及釋權，當員工所提之建議被採納時，給予報酬；賦予員工充分資訊；報償系統部分基於公司整體績效；在達成組織使命的前提下，給予員工獨立決策的職權。
- （三）將高階主管每隔一段時間置身於第一線，從事第一線員工的工作業務，如此才能澈底了解員工面對顧客時，可能遭遇的問題，預先反應於管理策略當中。
- （四）去除一些階級的象徵，例如高階主管的餐廳，休息間及較佳的停車位，以培養團隊精神，如此可提高組織中的團隊精神及參與傾向。
- （五）正式及非正式的溝通，利用目前先進的資訊科技，例如電子郵件、電話、手機及社群網等，以正式及非正式的管道，增進與員工的溝通。須注意溝通的創造性及獨創性是建立員工閱讀興趣的基本要素。
- （六）提供一些良好的財務報償計畫，例如利益分享及員工認股計畫，以財務報償來激勵員工將組織目標視為個人目標，共同為達成目標而努力。
- （七）擴展、開放生涯路線，內部行銷當中，除了對員工財務報酬、滿足之外，還需要有生涯規劃及前程發展。
- （八）支持各種員工的生活方式，仔細對一些支持員工的方案，評估其執行之成本及效益。如彈性工時、自助餐式福利、員工家庭協助計畫，以及交通工具的提供。

Tansuhaj et al.（1991）以美國西北地區聯合信用卡中心員工為研究對象，並探討組織實行內部行銷作為對員工及顧客態度行為影響的研究，其研究結果發現，內部行銷對組織承諾、工作涉入程度、工作動機及工作滿足會有正面影響效

果。Conduit et al. (2001) 以三家澳洲國際企業為樣本的研究中指出，所有的內部行銷過程包括教育訓練、管理支援、內部溝通、人力資源管理與外部溝通，彼此間均有關係，其中內部溝通、人力資源管理與內部顧客導向具有顯著且直接的關係，雖然內部行銷實務管理不直接影響企業的市場導向，但卻影響許多組織動力，因此從管理的觀點來看，組織必須努力去發展、維持及同時提升內部行銷的顧客導向與市場導向。Ahmad (2012) 研究發現內部行銷的因素（選拔和任用，培訓和發展，組織支持，激勵和動機和保留策略）對教學醫院醫生的工作滿意度和組織承諾有積極的作用。

國內學者巫喜瑞與周逸衡（1999）以旅館服務業之服務接觸人員為研究對象，探討內部行銷導向、角色知覺與顧客導向間之關係，其研究結果發現，員工內部行銷導向、知覺與顧客導向呈顯著正相關，角色模糊與顧客導向呈顯著負向關係，而角色衝突與顧客導向呈顯著正向關係。程永明（2014）以臺中市醫療院所員工及就醫病患為研究對象，探討醫療院所從事內部行銷對其員工之病患導向行為、醫病關係品質及病患忠誠度之研究，其研究結果發現，醫院內部行銷策略，將能促使其員工表現出病患導向行為，並能促進該醫療院所與其病患間之關係更加緊密，進而提高其病患之忠誠度。

茲將國內、外學者針對內部行銷之相關研究發現整理，如表2-3。

表2-3 內部行銷之相關研究彙整表

學者/年代	研究對象	相關研究
O'Reilly and Pfeffer (2000)	西南航空公司	研究發現內部行銷促成了高品質的客戶服務，具競爭力企業優勢，與組織績效的提升，包含利潤、市場占有率、安全紀錄等，並且有效的降低了企業的營運成本。
林荻青 (2002)	國內國際觀光飯店餐飲服務人員	探討角色壓力對內部行銷與員工顧客導向行為之研究。結果指出，員工內部行銷知覺與顧客導向之間具有正向關係，公司顧客導向策略需透過公司內部行銷作為，方能促使員工顧客導向行為的產生。
郭振生、楊琬琪與沈進成 (2006)	學校教職員	探討內部行銷、組織承諾、工作滿足與學校效能之現況。研究結果發現，內部行銷對學校效能影響最大，其次為工作滿足、組織承諾。內部行銷導向直接正向影響組織承諾及工作滿足，組織承諾直接正向影響工作滿足。

學者/年代	研究對象	相關研究
陳曉瑩 (2009)	臺南縣科技 產業員工	探討科技產業內部行銷對組織變革、工作滿意度之影響研究。研究結果發現，內部行銷願景、報酬構面分別對工作滿意度、外在滿意度與內、外在滿意度有顯著正向影響；內部行銷報酬構面對組織變革知覺行為傾向構面有顯著正向影響。
洪麗惠 (2011)	臺中市政府所 屬人事人員	探討公務人員核心價值與公務倫理的實踐與強化之研究。研究結果發現，人事人員具備針對內部顧客服務行銷的概念，是必要且重要的，推動公務人員核心價值與公務倫理，必須在檯面上具體落實執行，否則改革仍會淪為空中樓閣不堪一擊。
駱俊賢與劉長敏 (2014)	餐飲業員工	探討國際連鎖飯店與本土連鎖餐飲業之服務人員透過教育訓練推動內部行銷對工作表現之研究。研究結果發現，國際觀光旅館餐飲部門與本土連鎖餐飲業內部行銷與工作表現度有正向的相關，意即當員工感受到內部行銷程度越高時，其工作表現會越高。

資料來源：本研究整理

四、小結

綜合上述的文獻探討，內部行銷就是人力資源管理部門運用行銷的觀念，以吸引、訓練、發展、激勵及留住優秀的員工；亦即組織凝聚內部向心力，提升服務外部顧客之品質，因此視員工為顧客，發展符合員工需求的環境，並運用行銷策略與管理，推銷組織的願景、使命與目標，促進員工對組織的認同感。

隨著人民民主意識的高漲，民眾對於稅務機關服務品質的要求更甚從前，為建立顧客滿意的良好機關形象，有效的透過內部行銷的理念，來強化稅務人員的行政能力及稽徵效率。藉由整合後勤支援系統及行政資源，稅務人員在面對納稅民眾時能展現出，稅務機關希望達到的專業形象及服務品質，因此內部行銷正是整合全體員工資源的重要工具。故本研究參考 Greene et al. (1994) 的定義，將內部行銷定義為：機關將員工視為內部的顧客，運用行銷的哲學與方法來服務內部員工，強化員工的能力與工作意願，使員工能以機關的目標為前提，發揮長才

共同達成機關的使命與願景。在構面與衡量方面，參考 Caruana et al. (1998)、Conduit et al. (2001) 及高珮翊 (2014) 等學者對內部行銷的論述，以教育訓練、獎賞制度、及內部溝通三個構面來做探討。

第二節 組織認同

認同 (Identification) 代表個人對於所服務之組織具有隸屬感的程度，做為團體成員之一，是否感到具有價值且珍惜這一地位 (許士軍，1988)。組織認同源自於組織認定的特質對於成員特質的共享性，使他們與組織具有密切相關的歸屬感。此感受強度愈高，他們的組織合作、利他、忠誠、公民行為及願意改變自己的程度也愈高 (賴志超、林純安與黃國隆，2006)。檢視組織行為與行銷相關研究文獻可以發現，組織認同 (Organizational Identity) 的概念在西方非常受到重視 (Ashforth and Mael, 1989; Dutton, Dukerich and Harquail, 1994; Whetten and Godfrey, 1998; Gioia, Schultz and Corely, 2000; 徐瑋伶與鄭伯璜，2003)。由於組織認同是一種歸屬的過程，因此當組織認同與組織成員所具有期待一致，且與自我概念產生和諧的連結作用時，個體的歸屬需求就可以被滿足，而其與組織的互動關係會成為可以互相信賴的形式，並形成一種安全型的依附關係，此時組織成員將會對組織產生真正的認同 (徐瑋伶等人，2002)。

一、組織認同定義

Bunchanan (1974) 認為員工認同組織的目標與價值，會對工作充分投入以及對自己的組織成員身分肯定且忠貞。Patchen (1970) 指出一個在心理和組織沒有屬同一致感情的成員，對組織的所作所為會採取冷漠即不關心的態度，平時既不會有努力為組織效力的熱誠，遇有特殊變故，亦不會為組織犧牲的念頭；並認為組織認同是一種個人自我概念與組織的連結程度，員工對於所屬公司在顧客心中之企業形象認知，基於連結關係，而讓組織的企業形象影響員工對其組織的

認同程度。Lee (1971) 將組織認同定義為個體基於情感的需要，希望與組織保持一種由自己所定義關係的情感和期望，或者以社會認同為基礎將認知和情感結合對組織之感受。因此，員工無法認同組織，對工作績效會產生極大的負面影響；唯有員工認同組織目標，才能產生忠誠感，也才能成為關係組織生存與發展的動力。

Ashforth et al. (1989) 認為組織認同是人們以組織員工的身分，定義自我的一種狀態，或一種屬於群體的知覺及對於組織的價值與特性的內化與認可。Miller, Allen, Casey and Johnson (2000) 指出組織認同是員工是否將自己視為組織的一份子，進而認同組織的使命、價值觀及目標，並將組織利益納入各項管理決策。Berger, Cunningham and Drumwright (2006) 對組織認同的定義為個體基於情感的需要，希望與組織保持一種由自己所定義關係的情感和期望。國內學者李總演 (2002) 認為組織認同是當自我認同及群體認同滿足後，會將認同轉移到組織，成為組織效命的原動力，盡力達成組織所設定之目標；梁文彥 (2005) 認為組織認同組織認同是一種組織成員歸屬於群體的知覺，並將組織成功或失敗的經歷視為自己的成功或失敗。

近年來組織認同意論及議題常作為學術方面的研討，透過個人及組織認同觀點，引發人們在心理的歸屬與關心組織，進而付出更多心力以自願完成組織目標，擴展組織的利益與成員正面互動與配合 (Bergami and Bagozzi, 2000; Dutton et al. (1994)，願意與組織發展出長期的關係與持續性的貢獻，並且使自己的態度與行為與組織所賦予的角色結合，產生歸屬感 (Olkkonen and Lipponen, 2006; 梁雙蓮, 1984)。Stimpert, Gustafson and Yolanda (1998) 則是認為組織認同能夠讓組織專注於重要的策略議題，以及將資源充分運用在刀口上。因此當組織有限的資源獲得有效運用時，始能增進組織績效的提升。

組織認同的動態特質，有助於組織在改變的環境中維持優勢地位，且當組織成員知覺的組織認同無法滿足其自我定義的要求時，追求理想的組織認同往往會成為改革的趨力 (Dutton and Dukerich, 1991)。組織認同視為組織員工對組織的歸屬感，並承擔未來組織的命運，其中除了包含對組織的目標和價值觀的認同

外，另外亦對組織成功及失敗有感同身受的感覺（盧盛忠、余凱成、徐昶與錢冰鴻，1997）。林建煌（2006）指出，組織和成員之間在價值分享及目標上有相似認知和情感、建立團隊成員關係，進而對組織忠誠並支持組織目標。

劉棟等人（2011）認為組織認同反映了員工對自我概念的瞭解及員工對組織的感知，並歸納組織認同的兩大特點為：

- （一）組織認同反映了員工對自我概念的了解、在組織內角色的定位與組織之間的一種關係。
- （二）組織認同以員工自己為中心，通過其本身所指定的標準來尋求和定義自我身分，從而從組織裡折射出員工自己，因此，組織認同不僅是員工對組織的一種感知，同時也是員工與組織之間的一種感情關係紐帶。

綜合上述學者，針對組織認同各有不同之定義，茲將國內、外學者對組織認同的定義整理，如表 2-4。

表 2-4 組織認同之定義彙整表

學者/年代	組織認同之定義
Mowday, Porter and Steer (1982)	組織認同係指個體對組織忠誠的程度以及內化、信仰的總和，以表現出合乎組織目標的行為與內聚力。
O'Reilly, Chatman and Caldwell (1991)	組織認同定義為「員工相信自己是組織的一部分，並且認同組織使命、願景、價值及目標，做決策時也會考量到組織利益」。
Chan (2006)	認為無論是個人對於群體，或是對於組織所產生的認同皆是經過循序漸進的過程逐漸發展而成，當組織成員對於所屬組織產生高度認同時，才能產生為組織努力付出的動力，以進一步達成組織目標。
Udechukwu (2007)	認為企業亟需藉由適當機制及措施的建立，型塑出足以符合組織成員所期待的工作待遇及環境，當與工作攸關的條件均具備時，員工會在情感上及心智方面感到滿足，並且在穩定的狀態下，延伸至積極的工作表現上。

學者/年代	組織認同之定義
陳錦麗與曾榮豐 (2008)	組織認同是組織成員的自我知覺在社會化中自然與組織目標相符的過程，它會將組織之價值觀內化成自己的價值觀，使個人對組織產生忠誠度，願意遵守組織內的規範，全力達成組織之目標。
劉宜綾 (2011)	組織員工在行為與觀念與其所加入的組織具有一致性，覺得自己在組織中有理性的責任感，也有非理性的歸屬感，並表現出盡心盡力的行為結果。

資料來源：本研究整理

二、組織認同構面與衡量

Cheney (1983) 認為，組織認同的影響層面包括組織內的決策、工作態度、動機、工作滿意度、工作表現以及目標達成等，且即使個體離開組織後，其作用仍會持續（徐瑋伶等人，2002）。Balmer (1995) 主張，企業組織的認同猶如企業的人格，即是存在於組織之內的各种文化綜合體。Elsbach and Kramer (1996) 指出，組織認同的內容包含組織價值觀及組織文化等。Melewar and Jenkins (2002) 認為組織認同的形成與組織的四個功能有關，分別為：（一）組織溝通與視覺呈現、（二）組織、管理者與員工的行為、（三）組織文化、（四）組織在市場之立足狀況。

梁雙蓮 (1984) 指出組織認同是個人的目標、理想與抱負，與組織體系交叉作用，內化出主觀情感構連，產生休戚與共、忠誠奉獻的意願與行動。而其認同構面包含：休戚感、牽連感、忠誠感及疏離感等四種概念。Edward 認為組織認同是一種在心理層面自我定義個人與所屬組織間的關聯性，對於組織的認同度愈高，則有助於表現在與工作相關的行為與態度（Edwards, 2009）。

廖鴻儒 (2011) 彙整國內、外學者論述，將組織認同區分以下五個層面：

- （一）組織認同是個體定義自我的一種過程與結果，個體藉由歸屬組織的過程，使自我概念與自我認定發生連結而產生分類的效果。
- （二）組織認同的發生，是在組織認定（如特徵或作為）能夠對自我概念發生正

面作用時，這些正面作用包括自我延續、自我強化與自我區辨。

(三) 在歷程上，組織成員對組織的認同，是一種成員與組織建立依附關係的過程。

(四) 認同是個體轉化進入組織整體內部的過程，並且與組織同心協力。

(五) 組織認同則是指員工是否將自己認為是組織的一分子，進而認同組織的目標。

一般而言，員工對組織的認同度愈高，所引發的行為對組織愈有利，並且由內在引發動機表現在外顯行為；又因為組織認同反映的是員工對自身的認同，因此，對於達成組織目標便與達成自身目標有一致性的感受，更能與組織同舟共濟帶來成功（Ashforth et al., 1989；Mishra, Bhatnagar, D'Cruz and Noronha, 2012）。

對於組織認同構面之研究方面，Patchen(1970)提出組織認同應包含三個構面：(1) 相似性、(2) 成員關係、(3) 忠誠度。Mael and Ashforth (1992)指出，組認同包含四個構面：(1) 情感、(2) 評價、(3) 認知、(4) 行為。國內學者陳福來（1990）認為組織認同應包含四個構面：(1)團體休戚感、(2)規範遵守、(3)工作投入、(4)威權信任。

不同的研究對象便有著不同的衡量構面，茲彙整國內、外學者對組織認同衡量構面，如表 2-5 所示。

表 2-5 組織認同之研究構面彙整表

學者/年代	組織認同相關構面
Miller (2000)	1. 成員感受、2. 忠誠度、3. 相似度
蔡依倫 (2001)	1. 相似性、2. 成員關係、3. 忠誠度
Gautam, Van Dick and Wagner (2004)	1. 情感、2. 評價、3. 認知、4. 行為
林裘緒 (2005)	1. 情感、2. 認知、3. 評價認同

學者/年代	組織認同相關構面
王綉燕 (2012)	1. 成員感受、2. 忠誠度、3. 相似性
葉健志 (2014)	1. 自我挑戰、2. 任務的參與、3. 任務責任分責

資料來源：本研究整理

三、組織認同相關實證研究

近年來國內、外學者研究結果發現，組織認同與組織承諾皆被視為不同的構念加以探究。而 Gautam, Van Dick and Wagner (2004) 也進一步從理論及實證研究中試圖加以區辨，證實組織認同與組織承諾確實是兩項不同的構念。另外 Riketta (2005) 利用後設分析來驗證組織認同與組織承諾工作團體的強度與相關性，結果證明二者對工作團體的依附程度皆大於對組織的依附程度，且其與工作成果的相關性亦強。

Carmeli, Gilat and Waldman (2007) 研究指出組織認同與組織績效具有關聯。員工對組織認同的感覺，會使員工將個人與組織的價值和目標連結起來 (Miller, et al., 2000)。Frenkel 整理許多目前與組織認同相關的實證研究，組織認同可作為許多工作結果的前因，包含組織公民行為 (OCBs, Organizational Citizenship Behavior)、組織生產力、遵守組織規定 (Frenkel, Restubog and Bednall, 2012)。

茲將國內、外學者針對組織認同之相關研究發現整理，如表2-6。

表2-6 組織認同之相關研究彙整表

學者/年代	研究對象	相關研究
徐瑋伶與鄭伯璦 (2003)	臺灣民營企業 主管	探討關係、忠誠及才能對於領導者之心理與行為的影響之研究。研究結果發現，關係、忠誠及才能對家長式領導的直接效果與交互作用效果顯著；組織認同的效果會及於組織內的決策、工作態度、動機、工作滿意、工作表現、目標達成等多個層面；透過組織認同的強化，能使員工對組織產生堅固的認同感與歸屬感。

學者/年代	研究對象	相關研究
林冠宏 (2003)	臺南縣政府	探討政府部門執行組織變革策略時，轉換型領導、組織認同、組織溝通對領導效能影響之研究。研究結果發現：1. 理想化的影響力對領導滿意度呈顯著正向相關、2. 個別化的關懷對領導滿意度呈顯著正向相關、3. 地方政府推動組織變革過程中，為有效促進領導效能，應採取「轉換型領導」的領導策略。
Wegge, Van Dick, Fisher, Weeking and Moltzen (2006)	德國服務中心 員工	探討組織認同對員工組織行為影響的研究。研究結果發現，高組織認同的員工有較高的工作動機與幸福感。有高組織認同的員工會把組織視為是自己，提升組織的績效就是提升個人的績效，有較高的動機投入工作。
李銘祥 (2009)	銀行員工	研究結果發現，組織認同與組織承諾對於離職意圖有負面顯著影響，也就是說組織認同度愈高其離職傾向愈低，有助於員工留任意願愈高。
葉健志 (2014)	陸軍部隊	探討兵役制度的轉型，如何使人才願意留在軍中服務及對部隊認同之研究。研究結果發現，領導者是部隊運作的核心，具有指引部隊方向，帶領士官兵向前的重要責任；和諧的同胞關係不僅可以使工作氣氛愉悅，也能激起團隊的向心力，使士官兵更願意待在所屬的工作崗位上做付出。
陳竣璿 (2015)	跨國之製造業 公司	探討企業社會責任、員工工作滿意度及組織認同之關聯性研究。研究結果發現：1. 企業社會責任對員工工作滿意度具有正向影響、2. 企業社會責任對組織認同具有正向影響、3. 員工滿意度對組織認同具有正向影響、4. 不同背景變項員工在企業社會責任、工作滿意度與組織認同具有差異。

資料來源：本研究整理

四、小結

綜合上述的文獻探討，組織認同就是員工將自己認為是組織的一份子，進而認同組織的目標、使命與價值觀，並將組織的利益納入決策當中；亦即組織和成員之間在價值分享及目標上有相似認知和情感、建立團隊成員關係，進而對組織忠誠並支持組織目標。

政府機關是規模最大、涵蓋面向最廣公共服務供應者，公務人員的日常業務均和民眾的生活、福祉密切相關。員工對工作本身及有關環境、組織理念所持的態度和看法，對組織政策的推動具有重要關鍵因素。員工認同組織，對組織有高度的服務意願，唯有心中有此意願後，所化成的實際行動，也才能具有實質性的效益。故本研究參考 O'Reilly, Chatman and Caldwell (1991) 的定義，將組織認同定義為：員工相信自己是組織的一份子，並且認同組織使命、願景、價值及目標，做決策時也會優先考量到組織利益。在構面與衡量方面，參考 Cheney (1983)、Miller (2000)、王綉燕 (2012) 等學者對組織認同的論述，以成員感受、忠誠度及相似度三個構面來做問題之探討。

第三節 服務行為

Heskett, Jones, Loveman, Sasser and Schlesinger (1994) 學者提出「服務利潤鏈」(Service Profit Chain) 觀念 (如圖 2-2 所示)，是以環環相扣的因果關聯來表示利潤、顧客、員工與組織運作的關係。企業的獲利來自因滿足而忠誠的顧客，而顧客滿意度則來自服務價值。服務價值是由企業端的因素促成的，包含員工忠誠度、生產力與滿意度等。重點是，服務價值鏈的源頭是由一系列員工甄選、獎賞、工作場所與工作設計等而形成的「內部服務品質」。從「服務價值鏈」的內部服務品質到顧客滿意度與忠誠度，這一連串過程涉及行銷、作業與人力資源功能中許多決策與行動。換言之，不同功能部門必須相互依賴才能讓企業獲利。

服務人員的專業知識、應對進退、服務品質與成果等服務行為直接影響企業的行銷績效，如顧客滿意度與忠誠度等。Scott and Bruce (1994) 認為授權的員工較可能顯示出顧客導向的服務行為，因為他們擁有更大的彈性與適應力來面臨不斷改變的顧客需求。Frederick and Mukesh (2001) 主張內部服務品質是建立在人員之間支援顧客意識的一種內部環境，將員工視為是內部顧客，其他支援人員 (包括管理人員及其他支援服務人員) 是內部服務的供應者，並認為良好的內部服務品質才能有助於外部的顧客服務品質。

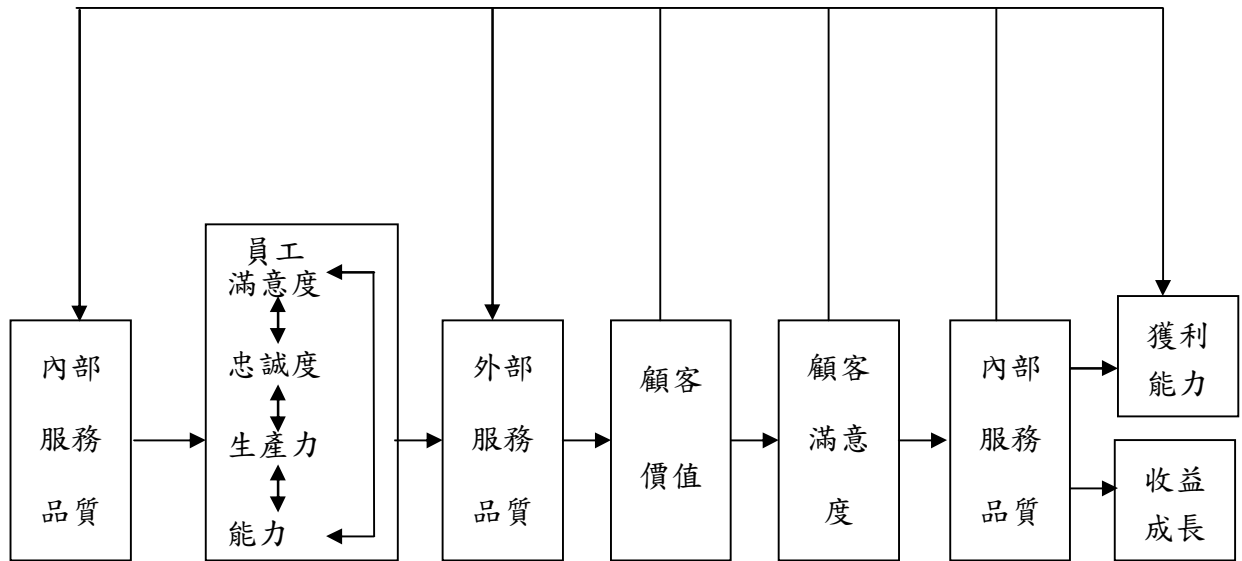


圖 2-2 服務利潤鏈

資料來源：Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. Jr. and Schlesinger, L. A., 1994. "Putting the Service Profit Chain to Work." *Harvard Business Review*, vol. 72, no. 2, pp. 164~174.

一、服務行為的定義

由於顧客通常以員工的服務行為表現來評斷其所接受的服務品質，使得員工的行為在服務流程中顯得格外重要（Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1985）。Lance and Stephen（1997）指出，服務行為是員工提供服務給顧客的行為，使其感到愉悅，並認為服務行為可以分為角色內、外之服務行為；角色內服務行為可以被預期的，是一種明列於組織文件中或是在工作場合中之不成文規定；而角色外服務行為，是一種超越正式角色要求之自發性行為。Brief and Motowidlo (1986) 認為角色內服務行為是員工服務顧客時，於組織內所被預期應該表現出來的員工行為，此預期行為可能來自於工作場合或組織內不成文的規定，或是明列在組織文件中（例如工作說明書或評估表中的工作職責等），希望員工必須展現的行為；角色外服務行為則是員工服務顧客時，一種超越正式角色要求的自發性行為。

Shostack (1985) 認為服務接觸是顧客直接與一種服務產生互動的一段時間，為服務組織整體部門與顧客之互動，包含人員、實體設備、其他有形物質。Bitner, Booms and Tetreault (1990) 指出在服務接觸期間，員工藉由提供一些「額外的努力」、「額外的關懷」與「主動的服務」來取悅顧客，以獲得顧客的滿意及正面的情緒回應。Kelley and Hoffman (1997) 顧客認知的服務行為是顧客導向的行為，員工若能以顧客的角度為服務導向，如此顧客會給予員工服務品質較高的評價，員工的服務行為若是能充分掌握需求理念，執行在顧客需要的地方，這樣便展現出服務行為的價值了。Carelzon (1987) 認為員工能否成功的關鍵在於關鍵時刻 (Moment of Truth) 的服務表現。

Price, Arnould and Deibler (1995)、Winsted (2000) 認為員工與顧客面對面互動，藉由行為將顧客的需求予以滿足，且提到服務接觸包含經由顧客與員工間的相互影響。郭美瑜 (2003) 認為服務接觸必然是第一線員工所會面臨到的，不管對內部員工或是外部員工，服務行為在整個服務流程當中是相當重要的，佔有舉足輕重的地位。Bettencourt and Brown (1997) 認為服務行為是指員工提供服務給顧客的行為 (動作、聲音和態度等)，使其感到愉悅。Bettencourt et al. 更進一步地指出員工接觸 (服務顧客) 的心理結果透過員工接觸 (服務顧客) 的服務行為，來達到令顧客滿意的服務傳遞過程，如圖 2-3 所示。

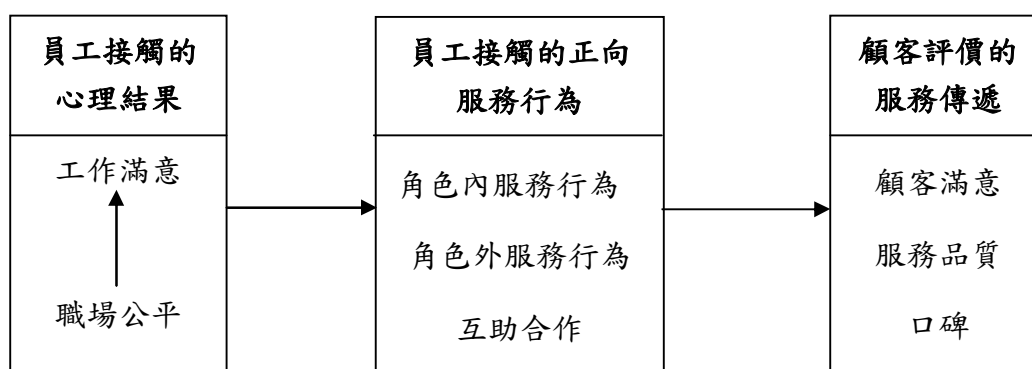


圖 2-3 員工接觸的心理結果、服務行為與顧客評價的服務傳遞

資料來源：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, pp. 39~61.

綜合上述學者，針對服務行為各有不同之定義，茲將國內、外學者對服務行為的定義整理，如表2-7。

表 2-7 服務行為之定義彙整表

學者/年代	服務行為之定義
Morrison (1995)	認為服務行為是指對客戶滿意之貢獻，勤勞的員工會提供超越顧客期望的服務；願意表現人際利他行為的員工會樂意協助內部與外部客戶，而能表現公益行為的員工會提出建議如何改善品質及客戶滿意度。
Price, Arnould and Deibler (1995)	認為服務提供者利用一些額外的服務或是製造一些與顧客共通情感及認同，可以讓服務與眾不同，並獲得顧客正面的情緒回應。
Paulin, Ferguson and Bergeron (2006)	認為組織有義務、責任去為員工營造有助於導引、激勵員工產生具服務行為的工作環境，進而改善提升顧客的滿意度、知覺服務品質與忠誠度。
王耀進 (2006)	服務行為是顧客在接受服務後，主觀的認知服務所賦予的感受，即消費者在接受服務過程後，由消費者主觀認定所產生的結果。
高瑞新 (2007)	認為角色外服務行為是未被正式明列在角色要求中，而成為個人工作時，一種超越正式角色要求的自發性正面行為。
郭清源 (2011)	認為角色外服務行為是員工在服務顧客時，能夠提供超越角色要求的一種自發性的行為，例如額外的努力、額外的關懷與主動的服務等行為來使顧客獲得滿足的消費過程。

資料來源：本研究整理

二、服務行為構面與衡量

Bowen and Schneider (1985) 指出，顧客認知的員工之顧客導向行為，會顯著地影響到其所認知的服務品質，因為一般顧客都是以員工的行為來評定服務品質。Brief and Motowidlo (1986)、George (1991) 認為與顧客有直接接觸的第一線員工，其服務行為分類可分為兩大類，第一類對同事間的利他服務行為、第二類為對顧客間的利他服務行為；Bettetencourt et al. (1997) 則認為服務行為的定義亦符合組織行為中的人際利他服務行為，因而更進一步地擴充 Brief et al. 的概念並運用其分類原則，將服務行為分為角色內服務行為 (Role-Prescribed

Couustomer Service Behavior)、角色外服務行為 (Extra-Role Couustomer Service Behavior) 及互助合作 (Cooperation) 三種。

Bitner et al. (1990)、George (1991)、Keaveney (1995) 認為第一線員工的服務行為、態度和顧客滿意、服務品質認知、忠誠與銷售績效之間有顯著的關係存在。Orang (1990) 認為組織成效多因員工自發性合作行為所產生，員工並非只是遵照標準工作規定及流程的角色內服務行為就可以達到組織績效及目標，透過奉獻、助人、主動建議等角色外行為的展現，組織才得以彰顯其所欲之目標 (Orang, Podsakoff and MacKenzie, 2006)。Orang (1988) 探討工作滿意、服務行為與績效之關係，發現工作滿意度是引發角色外服務行為的重要因子。而員工之服務行為表現佳，通常會產生較高的顧客滿意度和忠誠度，近而產生更多的利潤 (Jacobson and Asker, 1987)。

Morrison (1995) 認為服務行為對客戶滿意有貢獻，因為勤勞的員工會提供超越顧客期望的服務；願意表現人際利他行為的員工會樂意協助內部與外部顧客，而能表現公益行為的員工會提出建議如何改善品質及客戶滿意度。馮正民與鄭光遠 (2006) 指出角色內服務行為是第一線員工以標準化行為來進行服務。角色外的服務行為是輔助角色內服務行為，方能提供顧客良好的服務，直接影響顧客忠誠度的重要影響因素。莊豐蓮 (2008) 認為員工顧客服務行為包括「角色內顧客服務行為」、「角色外顧客服務行為」二個變項。結果變項：包括「合作行為」、「口碑」、「再購意願」和「整體滿意」共四個變項。Williams and Sanchez (1998) 認為服務行為應包含二個構面：(1) 角色內服務行為、(2) 角色外服務行為；國內學者趙子文、方世榮與張文賢 (2011) 亦認為服務行為包含 (1) 內在角色服務行為、(2) 額外角色服務行為二個構面。

不同的研究對象便有著不同的衡量構面，茲彙整國內、外學者對服務行為衡量構面如表 2-8 所示。

表 2-8 服務行為之研究構面彙整表

學者/年代	服務行為相關構面
Lance and Stephen (1997)	1. 角色內服務行為、2. 角色外服務行為
Tsaur and Lin (2004)	1. 角色內服務行為、2. 角色外服務行為
丁兆庭 (2008)	1. 角色內顧客導向服務行為、2. 角色外顧客導向服務行為、 3. 互助合作
黃昱傑 (2009)	1. 服務態度、2. 互動關係、3. 專業表現
郭清源 (2011)	1. 角色內服務行為、2. 角色外服務行為、3. 互助合作
莊敏惠 (2011)	1. 形象表達、2. 態度可靠、3. 專業知識
蔡俊賢 (2012)	1. 角色內服務行為、2. 角色外服務行為

資料來源：本研究整理

三、服務行為相關實證研究

Grönroos (1984) 指出，就組織面而言，員工是否有意願與能力關心合乎顧客需求的服務品質，並對服務品質問題採取即時性的妥善處理程序及扮演好專業的服務角色，將是影響服務品質的關鍵因子。Fey, Bjorkman and Pavlovskaya (2000) 以在俄羅斯設立的 395 家海外分公司的管理者與非管理者來做研究，發現對管理者或非管理者而言，薪資水準都是影響組織績效的顯著因素；但工作安全僅對非管理者產生組織績效影響；而獎勵晉升也僅對非管理者而言是影響企業績效的因素。服務行為是員工認知到組織如何對待員工後的一種回饋組織的結果，若組織想改善員工的服務行為，就該從考慮如何改善內部服務品質管理制度著手。莊敏惠(2011) 以銀行財富管理之顧客為研究對象，探討理專人員之服務行為對服務滿意影響之研究，其研究結果發現，形象表達與專業知識對顧客滿意度有顯著正向影響；顧客滿意度對顧客忠誠度有顯著正向影響；理專人員的專業知識對於顧客滿意度具有相當顯著的影響。

Bitner et al. (1990) 經過質化的研究顯示，在服務接觸當中，若員工表現出有能力、有意願解決顧客問題時，顧客感到較為滿足。同時陳文蓉(1999) 以

國內某民營商業銀行為研究對象進行實證研究，結果發現顧客導向行為與服務品質呈顯著正相關。黃微煊（2004）研究發現服務品質之優劣對服務行為表現具有高度正向之預測能力。洪碩聰（2005）實證研究發現，個人化的目標績效導向或目標學習導向，可以透過顧客導向行為與組織公民行為的中介效果，來影響服務績效，高度顧客導向行為的員工，會致力於增加讓顧客滿意的行為，而顧客滿意才能帶來組織長遠的發展。

Bettetencourt et al.（2003）研究有關服務組織以顧客為導向的跨介面行為（COBSBs, Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors）中提到，第一線服務員工可能會對組織潛在或真正顧客執行三種行為，首先是代表組織，透過向外人推崇產品及服務，以強化組織形象與正當性的外部代表行為（External Representation Behaviors）（Booms and Bitner, 1981；Bowen et al., 1985）；再者是員工再跨介面行為時所扮演的角色，提供許多內部的資訊分享以便解決顧客的需求及提升服務傳遞過程的內部影響行為（Internal Influences Behaviors）（Schneider and Bowen, 1984；Zeithaml, 1988）；最後則是第一線員工在服務顧客時所展現的禮貌、個人誠懇、重承諾的服務傳遞行為（Service Delivery Behaviors）（Parasuraman et al., 1988）。

茲將國內、外學者針對服務行為之相關研究發現整理，如表2-9。

表2-9 服務行為之相關研究彙整表

學者/年代	研究對象	相關研究
Kelley and Hoffman (1997)	美國中西部城市中與顧客接觸的銀行行員	探討正向情感、利他行為與服務品質三者間的關係之研究。研究結果發現，顧客認知之顧客導向服務行為與組織所提供的服務品質有正向的關係。
馮正民與鄭光遠 (2006)	航空公司員工及顧客	探討第一線服務員工工作滿意度與顧客忠誠度影響之研究。研究結果發現，服務行為確實對顧客忠誠度有顯著的影響，而其中角色外服務行為的影響程度又遠較角色內服務行為為大；員工服務行為是組織服務品質的結果表徵。

學者/年代	研究對象	相關研究
Kim and Lee (2009)	南航航空公司 員工	探討地勤員工對不同國家乘客之服務認知與服務行為影響之研究。研究結果發現，航空公司員工對乘客之國籍刻板印象會影響其行為與情緒，尤其是對中國籍乘客存有最負面的刻板印象及服務行為。
趙子文、方世榮與 張文賢 (2011)	服務業之第一 線直接接觸顧 客的員工	探討內部市場導向、內部顧客態度對角色服務行為影響之研究。研究結果發現，內部市場導向對內部顧客態度皆呈現顯著正向影響；員工忠誠、管理的信任對內在角色服務行為和額外角色服務行為皆呈現顯著正向影響。
蔡俊賢 (2012)	犯罪矯正機構 員工	探討內部服務品質、組織承諾、情緒展演與服務行為關聯性之研究。研究結果發現，矯正機構若提升組織之內部服務品質，將會提升管教人員的組織承諾，而較深的組織承諾（情感性承諾）將會顯著到管教人員於情緒勞務中採用深層展演策略，降低採用淺層展演策略，進而提升管教人員角色內及角色外的服務行為，提升組織績效。
趙子文 (2013)	第一線直接接 觸顧客的員工	研究發現：內部顧客態度之員工忠誠構面皆顯著正向影響員工內在角色服務行為與額外角色服務行為；員工忠誠屬於一種行為層次的表態，有助於提升員工之內在角色服務行為與額外角色服務行為表現，進而提高外部顧客之滿意及服務員工對管理階層的信任皆顯著正向影響員工內在角色服務行為與額外角色服務行為。

資料來源：本研究整理

四、 小結

綜合上述的文獻探討，創造服務行為以滿足不同顧客群的需要，是目前企業努力的目標，有了讓優質的內部服務品質，使員工在接觸顧客時能提供讓顧客滿意的服務行為，自然而然顧客的滿意度就會提高。員工是政府機關最重要的資產，員工的展望就是以組織的未來的發展為目標，有願景的機關才能留住優質的員工，並且發揮更高的服務熱忱。員工之內部服務品質認知程度愈高，則服務行為表現愈良好，促使員工表現良好的服務行為，可透過增進組織效能，增加溝通管道、加強員工團隊合作，使提升個人工作績效及服務品質，甚至可以促使組織

目標達成的綜效等，當民眾認知服務人員積極任事，努力解決各項施政問題時，自然會對服務人員及機關給予高度的肯定與評價。故本研究參考 Morrison (1995)、Lance and Stephen (1997) 的觀點，將服務行為定義為：員工提供服務給民眾的行為，以滿足或超越民眾需求的表現，使其感到愉悅的一種利他行為。在構面與衡量方面，參考 Lance et al.(1997)、Tsaur and Lin(2004)、莊豐蓮(2008)等學者對服務行為的論述，以角色內服務行為及角色外服務行為二個構面來做問題之探討。

第四節 關係品質

關係品質 (Relationship Quality) 的概念最早是從關係行銷的研究領域中被 Crosby et al. (1990) 所提出。Smith (1998) 也指出關係品質的概念源於關係行銷，是維繫買賣雙方良好關係的核心元件。對於顧客而言，由於服務的無形性、複雜性、不可儲存性、不熟悉與長時間的服務傳遞有可能造成顧客的不確定。藉由服務人員的能力與誠信，高度的關係品質能夠降低顧客對服務交易的認知不確定與風險；另一方面，企業也能夠透過良好的關係品質，促使顧客對其服務感到滿意與維繫承諾。當顧客願意重複消費，進而可降低成本與提高收益 (Bejou, Wray and Ingram, 1996；Reichheld and Sasser, 1990)。是以，關係品質的優劣代表著維繫雙方關係的良窳，優良的關係品質，易與顧客建立長期維繫的關係，並較可能獲取利益。

Crosby et al. (1990) 提出「關係品質模式」(Relationship Quality Model) 如圖 2-4 所示，主要是從社會人際影響的觀點出發，探討服務銷售過程中，銷售人員和顧客接觸的關係品質，以及關係品質之對未來的互動與銷售的影響。該模式中，關係品質主要是由銷售人員的信任 (Trust) 與對銷售人員的滿意 (Satisfaction) 兩個構面所組成，而影響關係品質的因素有「銷售人員的屬性」以及「關係銷售行為」，關係品質所導致的結果則有「銷售效果」與「未來互動的預期」，其中

銷售人員的屬性包括有相似性（Similarity）與服務專業知識（Service Domain Expertise），關係銷售行為則包括互相揭露（Mutual Disclosure）、合作意願（Cooperative Intentions）以及接觸強度（Contact Intensity）。

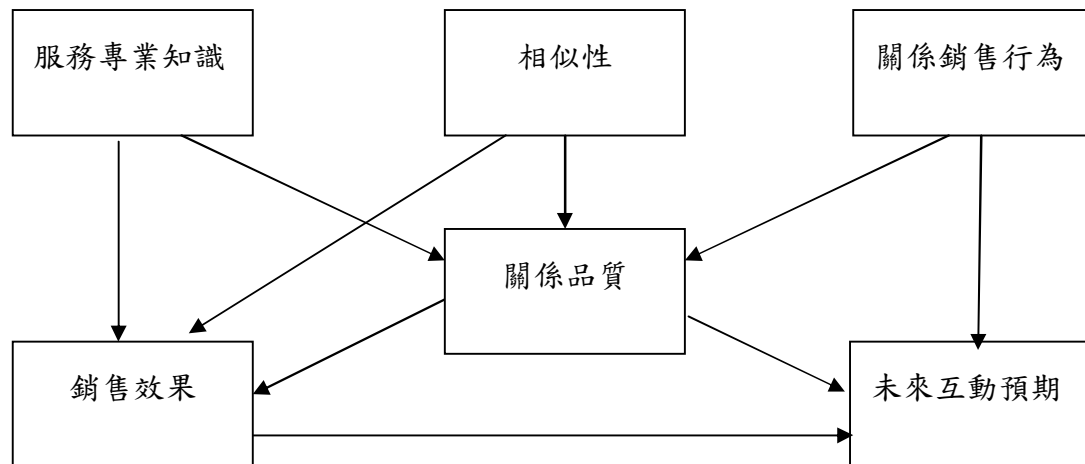


圖 2-4 關係品質模式圖

資料來源：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, pp. 68~81.

一、關係品質的定義

Crosby et al. (1990) 指出，關係品質是雙方關係強度的整體評價，此評價同時符合雙方需求和期望，而這些需求和期望是以買賣雙方過去成功或失敗的事件為基礎，並且良好的關係品質可以降低服務之不確定性。Rackham, Frifdman and Ruff (1995) 指出當雙方皆同意改變各自的經營方式且互相整合，共同控制企業整體的某個部分，同時共同享有利益時，就會形成夥伴關係。Henning-Thurau and Klee (1997) 認為關係品質和產品品質的觀念相同，都可以視為滿足消費者需求的程度。Gummsson (1998) 認為關係品質是顧客在與企業互動中會遇到的四個品質之一，即雙方互動的品質，可透過其增加發展雙方長期關係的機會。

Berry and Parasuraman (1991) 指出，透過各種良好的互動，能讓顧客對企業產生信賴，且能為企業帶來顧客的忠誠度，並帶來競爭優勢。Kolter (2000) 也認為顧客的參與程度會因與服務人員或設備的「互動程度」不

同而有所不同，其將關係品質定義為：廠商所提供的產品或服務的特色得以滿足，甚至超越消費者的需求。李城忠與陳益壯（2005）認為關係品質是企業與消費者經由互動經驗後，雙方對於關係的整體評價。黃識銘等人（2006）提及良好的關係品質可讓雙方關係得以持續、穩定的雙方關係，使得雙方共同合作，建立長期互惠的關係。

Smith（1998）定義關係品質是一個包含各種正面關係結果的高階建構，反應出關係的總體強度，以及關係人在需求及期望上的滿足程度。Garbarino and Johnson（1999）指出關係品質是指關係程度在強度上的一個整體性的評估，也就是顧客對企業提供服務所產生的態度，此態度可藉由多種指標來衡量，這些衡量的整理評估稱為關係品質。關係品質為消費者對服務提供者所提供服務的滿意度、信任感等項目的知覺程度，得分總和越高代表消費者與服務提供者間具有較佳的關係品質（顏財發與劉修祥，2009；Crosby et al., 1990；De Wulf, Odekerkem, Lacobucci, 2001）。

Kim and Cha（2002）認為關係品質是顧客對服務人員在行為與溝通上的知覺與評價。Keating, Rugimbana and Quazi（2003）表示關係品質為信任、溝通、合作與價值等因素的表現。因此，關係品質是經由服務提供者來減少顧客心中的不安和不確定性，增加顧客的信任和持續的使顧客滿意，並且提高顧客的承諾。羅建昇（2008）認為關係品質是強調企業應與顧客建立長期合作關係，將顧客的行為與回饋視為產品開發與改進的一部分。黃建榮與陳美良（2013）認為關係品質是領導者運用職權與部屬發展不同品質的交換關係程度。根據國內、外學者之見解，有以外部企業與顧客的觀點，探討外部關係品質，有以組織內部單位、主管部屬間的觀點，探討內部關係品質，本研究是以內部行銷的觀點，探討組織內部的關係品質。

綜合上述學者，針對關係品質各有不同之定義，茲將國內、外學者對關係品質的定義整理，如表 2-10。

表 2-10 關係品質之定義彙整表

學者/年代	關係品質之定義
Lagace, Dahlstrom and Gasenheimer (1991)	藉由社會心理學的角度來探討關係品質，認為關係品質是購買者對於銷售人員的信任，也就是對關係的滿意程度。
Zhang, Cavusgil and Roath (2003)	信任對買方和賣方的關係來說，是跨越彼此界線的重要因素，它不僅降低了交易成本，還藉由建立一個正向的工作環境使得交易過程更順利並且同時擴大交易價值。
Pérez-Nordtvedt, Kadia, Datta and Rasheed (2008)	關係品質的內涵是指奠基在互相信任之下，雙方有緊密、強大的關係，且將之視為單一變項。
黃義俊 (2008)	由於對銷售人員過去的持續滿意，顧客能夠倚賴銷售人員的誠實，並且對銷售人員未來的表現有信心。
蔡三榮 (2010)	人與人經由工作、言語、感情或其他的行為合作、互動關係，可以產生友誼、互惠與分享等行為特性。
余佳霈 (2014)	認為關係品質是交易夥伴間之總體評價，是一種相互往來得來的連結，會受行為所影響，得來不同的感受。
費吳琛與許庭茂 (2015)	認為關係品質是指主管對待每位部屬的方式並不相同，主管與不同部屬會建立不同品質的交換關係，而此交換關係是建立在彼此的情感支持、忠誠度、貢獻及專業尊重的基礎上。

資料來源：本研究整理

二、關係品質構面與衡量

Lagace, Dahistrom and Gassenheimer (1991) 在其關係品質模式中，以信任和滿意的構面來界定關係品質。Morgan and Hunt (1994) 在其「關係行銷的承諾-信任理論」一文中強調信任與承諾在關係行銷中的關鍵角色，認為承諾比滿意更適合作為關係品質的構面，因為滿意僅能描述一種心理狀態，但未必會採取行動，承諾可以說明雙方希望維持長期良好關係的行動層面，其在探討通路關係時，則是以信任和承諾作為主要的變項，同時指出「承諾」、「信任」才是關係維持與發展的成功關鍵。

Kumar, Scheer and Steenkamp (1995) 認為關係品質反應出信任、承諾、持續的期望及投資意圖等概念。Lee and Kim (1999) 指出品質可從兩個構面來詮

釋，一為使用之適合度（Fitness to Use），也就是檢視產品或服務是否達到其必要之水準，又其是否擁有顧客需要的特性；另一為可靠性（Reliability），亦即衡量產品的良率。關係品質是結合多種正向關係結果的高階構念，能反應關係的整體強度，同時該關係符合期望與需求程度；關係品質就如同產品品質的觀念，以信任、承諾、及滿意為研究構面來探討滿足顧客關係需求之妥適性，且關係品質被視為是整體關係優勢的一種評價（Smith, 1998）。

Bettencourt et al. (1997) 認為滿意、承諾及顧客知覺等變數互相影響，企業服務過程及互動關係是否能讓顧客滿意，對顧客是否遵守承諾等均會影響顧客期望及實際知覺，企業行銷活動如能滿足顧客需求讓顧客滿意，進而提高顧客之忠誠度，且與顧客建立良好合作機制，發展與維持良好長期關係品質，進而提升顧客之價值，以建立企業之優勢。Yen, Yu and Barnes (2007) 認為關係品質應包括信任、承諾、衝突、溝通、共享價值觀及績效滿意。Palmatier (2008) 指出關係品質應包括信任、承諾、互惠規範及交換效率。Naude and Buttle (2000) 認為關係品質應包含四個構面：1. 溝通、2. 合作、3. 信任、4. 配合度；國內學者吳師豪 (2004) 指出，關係品質應包含三個構面：1. 顧客滿意、2. 信任、3. 承諾。

不同的研究對象便有著不同的衡量構面，茲彙整國內、外學者對關係品質衡量構面，如表 2-11 所示。

表 2-11 關係品質之研究構面彙整表

學者/年代	關係品質相關構面
Smith (1998)	1. 滿意、2. 信任、3. 承諾
Roberts, Varki and Brodie (2003)	1. 信任、2. 滿意、3. 情感承諾
Fynes, Voss and Burca (2005)	1. 信任、2. 承諾、3. 合作、4. 氛圍、5. 相依度
黃義俊 (2008)	1. 顧客滿意、2. 信任、3. 承諾
Marquardt (2013)	1. 滿意、2. 信賴、3. 承諾

學者/年代	關係品質相關構面
王曉晶 (2013)	1. 滿意、2. 信賴、3. 承諾
葉凱莉、尤湘瑛與朱鈺祥 (2014)	1. 關係滿意度、2. 關係信任、3. 關係承諾

資料來源：本研究整理

三、關係品質相關實證研究

Doney and Cannon (1997) 研究供應商及銷售員如何達到與顧客期望互動之良好關係，並以信任為中介變數探討因果關係，指出銷售員應有專業技能與主動服務來面對顧客，進而獲得顧客長期之信任，且與顧客聯繫之程度及關係之好壞會影響顧客信任之高低評價。Henning-Thurau et al. (1997) 在顧客滿意度與關係品質對客戶留存的影響研究中，認為關係品質如同產品品質的概念，可被視為在滿足顧客關係需求上的適切度。

蔡曉萍 (2009) 在探討關係行銷、服務品質、關係品質與顧客忠誠度之關係研究中指出，關係品質是在經歷整體服務過程後，顧客與理財專員關係的變化，以滿意度、信任和承諾作為衡量的標準。Hyun (2010) 的研究中發現到，在連鎖餐飲業中餐飲業的服務品質與飲食品質等因素會對顧客造成影響，當餐飲業和顧客關係越好，也就是顧客越滿意餐飲業的服務的話，他對這間餐飲業的忠誠度會隨著兩者間關係品質的提升而越高。楊淑慧 (2004) 以廣播電台人員為研究對象，並從組織傳播觀點，建構組織公民行為概念、互動公平元素，探討互動公平認知與上下司關係品質之間的關聯性研究，其研究結果發現，當部屬能感受到上司的互動公平待遇，則較容易與上司形成高品質關係，也因部屬對上司的認知、感情與態度而讓部屬願意執行較高程度的組織公民行為；高品質的上下司關係可中介互動公平與組織公民行為。

茲將國內、外學者針對關係品質之相關研究發現整理，如表2-12。

表2-12 關係品質之相關研究彙整表

學者/年代	研究對象	相關研究
郭松遠 (2006)	海運進出口 船務報關 從業人員	探討組織公正、信任與服務導向組織公民行為之關係。研究結果發現，分配公正及程序公正對忠誠式組織公民行為呈現正相關，與服務傳遞式和參與式的組織公民行為則否；互動公平與參與式的組織公民行為呈正相關，與忠誠式及服務傳遞式的組織公民行為則無正向關係。
張伊君 (2010)	企業之全職 工作者	探討個人傳統性-現代性心理特徵、個人-組織契合度、職場關係品質、幸福感之間的關聯性研究。研究結果發現，個人傳統性特徵與現代性心理特徵對於個人-組織契合度與職場關係品質與幸福感，皆有部分顯著正向影響；職場關係品質對幸福感亦有顯著正向影響。
吳俊諭 (2010)	國軍部隊	探討主管與部屬關係品質對國軍部隊在公平知覺與組織公民行為等方面的關連性，及主管與部屬關係品質對組織公民行為影響之研究。研究結果發現，主管與部屬關係品質對公平知覺具有顯著正相關；主管與部屬關係品質會透過公平知覺來部分增強組織公民行為。
鄭如倩 (2012)	臺南市公立 國民小學	探討學校各處室之間目標一致性與組織衝突的知覺、相互依賴程度、關係品質在學校各處室之間目標一致性與組織衝突影響之研究。研究結果發現，當學校各處室之間目標一致性愈高時，彼此間的關係品質會愈佳；當相互依賴程度愈高時，彼此間的關係品質也會愈佳。
葉凱莉、尤湘瑛與 朱鈺祥 (2014)	全國圖書館 公職人員	探討政府單位顧客關係利益投資對顧客忠誠度之影響。研究結果發現：政府單位的關係利益投資以心理利益、客製化利益、及特殊待遇利益最為重要；政府單位顧客關係的關係品質對顧客忠誠度具有顯著正向影響、3. 三種關係品質的重要性依序為關係承諾，關係滿意度及關係信任，以關係承諾為最重要的因素。
費吳琛與許庭茂 (2015)	國防單位軍官 幕僚及金融業 從業人員及其 直屬主管	探討員工對於組織政治之知覺是否透過印象管理戰術對上下關係品質造成影響之研究。研究結果發現，組織政治知覺對上下關係品質具有顯著之直接負向影響，當組織政治知覺愈高時，組織成員更會使用印象管理戰術以增加其組織資源的獲得及捍衛自己的好處。

資料來源：本研究整理

四、小結

綜合上述的文獻探討，良好的關係品質除可降低不確定性外，也會影響未來互動的預期，對內部員工而言，組織內部關係品的好壞，也會影響員工對組織的信賴程度，並作為決定未來去留意願的重要關鍵。Ahearne, Jelinek and Jones (2007)亦指出，有滿意的員工才會服務出滿意的顧客，有較佳內部的員工滿意，則員工會有較高的顧客導向之意識，對於建立客戶間關係亦會有正面的幫助（較高的關係品質）。

國家競爭力要向上提升，必須要有良好的行政效能及服務品質作為堅實的後盾，且施政之推動有其延續性，惟有穩定的人力資源與認同機關理念的員工，發揮專業能力與工作績效，才能使各項政策得以順利推展。故本研究參考蔡三榮（2010）、余佳霈（2014）等之見解，將關係品質定義為：透過各種良好的互動，讓部屬對上司之垂直關係，員工與員工間、單位與單位間之業務橫向關係，能聯繫順暢與協調融洽，共同為稅務機關帶來忠誠度及競爭優勢，以建立長期互惠的關係。在構面與衡量方面，參考Smith(1998)、黃義俊（2008）、王曉晶（2013）等學者提出關係品質三個因素：信任、滿意、承諾，將稅務機關各科室分處之間，經由彼此業務互動、聯繫經驗，整合為整體單一構面進行後續研究。

第五節 各變項間之關聯性

本節將針對內部行銷、組織認同、關係品質與服務行為的關聯性進行探討與假說之推論，以利進行後續研究方法、分析工具之確認。

一、內部行銷與組織認同的關聯性

組織視員工為內部顧客，透過訓練、激勵及教育，將組織的願景、使命與目標推銷給員工，以提高員工對組織的認同與工作滿意，使具備顧客導向行為，創造組織服務文化，俾能對顧客提供良好的服務（洪麗惠，2011）。稅務機關負責執行憲法所賦予課稅權利之重任，對服務品質之要求更甚於一般政府機關，又良

好服務行為之關鍵在於如何改善員工與民眾接觸之服務過程，故應重視員工、肯定員工的價值與重要性，視員工為內部顧客，設法瞭解並滿足其需求，使之具備顧客導向的服務理念，認同機關的施政及組織的領導，並且提供相關的資源與設施，使員工有意願、有能力且自發性的提供優異之服務品質給民眾，進而達到施政滿意的目標。

林俊傑（2007）提到員工之組織認同會對企業產生三個方面的影響：1. 員工對組織目標與價值認同的程度、2. 員工為組織利益努力以赴的意願、3. 員工希望繼續成為組織一份子的意願。透過內部行銷，稅務機關可以培養、訓練、激勵員工，讓員工迅速瞭解組織的目標、宗旨及工作內容，盡可能滿足員工服務所需，藉由內部員工對組織的認同，從心裡面願意且自動自發為組織打拼，並將心中的服務意願，轉化成實際的行動，有效達成組織所賦予之任務。

在面對稅務稽徵事務日益龐雜之際，稅務人員肩負「健全財政、經濟發展、公平賦稅、便民服務」之重責大任，因此啟發組織成員的工作動機，以提高成員的工作期望，使其內在產生組織認同之忠誠感與歸屬感，進而使其組織績效與組織成員對工作的期望均能獲得滿足。當個體組織認同程度越高，越會展現與組織身分及價值觀一致的行為，可以引發員工較高的工作動機，提升工作滿意度與組織公民行為，降低員工離職意圖（Wegge, van Dick, Fisher, Wecking and Moltzen, 2006）。因此，本研究推論稅務機關強化內部行銷行動，會影響稅務人員對組織認同的表現，並提出假說一。

H1：稅務機關內部行銷與稅務人員組織認同有顯著正向影響。

二、組織認同與服務行為的關聯性

無論是非營利組織或政府部門的組織，當組織認同越高，組織效能也就隨之提升；組織效能越高，成員越能與組織融為一體。當組織認同不高，組織效能也較隨之低落；組織效能越低，成員對組織的忠誠感會越低（李雯智，2006）。當員工將自己認為是組織的一份子，進而認同組織的使命、價值觀及目標，並將組織的利益納入其管理決策之中（Miller, Allen, Casey and Johnson, 2000）。二十一

世紀是全球化、國際化的世紀，政府組織為取得競爭優勢，必須以優異的「行政效能」及「服務品質」作為後盾，行政運作必須以民眾需求為考量，所提供的服務也必須以顧客為導向，如此才能有效達成政府施政的目標。

如何提高員工的服務行為及民眾對服務過程的滿意度，長期以來一直是稅務機關努力的方向。稅務人員面對納稅人除恪守依法行政外，更需以客為尊提供便捷與優質的服務，惟企業與高所得者節稅手法不斷推陳出新，納稅人對稅法的規範勇於挑戰，更加深稅務行政之複雜性，工作壓力與職業倦怠會降低工作效能，有效的組織認同，除了可以提升員工之忠誠感與歸屬感外，也會影響其對外服務行為的表現。Miller et al. (2000) 亦指出組織成員的組織認同會對其所屬的工作或社會組織的整體效能產生影響，高度組織認同的員工會做出最符合組織利益的決策，即使在沒有監督的情況下也一樣。因此，本研究推論稅務人員之組織認同，會影響其服務行為的表現，並提出假說二。

H2：稅務人員組織認同與其服務行為有顯著正向影響。

三、內部行銷與服務行為的關聯性

林文政(2011)認為企業管理階層基於善待員工有如善待顧客的哲學，透過人力資源管理的活動，以吸引及提升人員的素質，讓員工因滿意而更有服務意識與顧客導向的觀念。許錙響等人(2010)認為企業經營在激烈的環境下，積極推動內部行銷活動，以提升員工工作滿足，員工有高度的工作滿意度，企業才得以永續生存。老闆和員工是相對的，有好的老闆，才會有好的員工，老闆很愛惜員工，把團隊當一家人，而一旦有好的結果，會願意和員工分享。公司經營的好，員工自然會得到更多的回饋，越能激勵員工為公司全力付出，全力打拼，為公司創造更大的成果，同時員工也可以得到更大的學習、成長與回報。

良好的內部行銷與溝通，是政府展開外部行銷的基礎，讓執行政策的各部會、人員清楚瞭解政策的內涵、影響及執行方式等，並加強內部單位間、主管與部屬間的溝通協調，使凝聚共識、激勵士氣，增進屬員自發性服務行為，將是施政是否遂行的關鍵。Bettencourt et al. (1997) 也指出利社會服務行為是員工提供

顧客服務，並使顧客感到愉快的行為。政府組織是最大公共服務的提供者，提供民眾優質的服務品質是公務人員的天職，員工在服務接觸過程中，提供利社會的服務行為，設法使洽公民眾感到滿意，如此才能提高行政組織績效。梁雯玟(2000)實證研究亦發現，落實內部行銷，可以提升內部員工作之滿意度，工作滿意度高會產生工作動力，使發揮顧客導向的服務行為，為顧客創造更多的服務價值。因此，本研究推論稅務機關內部行銷，會影響員工之服務行為表現，並提出假說三。

H3：稅務機關內部行銷與稅務人員服務行為有顯著正向影響。

四、內部行銷、組織認同與服務行為的關聯性

Grönroos (2009)指出，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自動的產生顧客導向，員工需要訓練才會產生顧客導向。當政府機關能夠塑造出足以吸引員工的形象及工作環境時，往往能夠藉此產生吸引員工的特質，進而讓員工對組織產生較高的認同感，並提升其對於組織的承諾。郭欣易（2000）亦認為員工能在工作中感受到自身價值及發揮所長，將使工作者感到滿足並對組織感到認同，對組織忠誠度有顯著影響，對工作本身產生更高的興趣，進而更有意願對組織效力。因此，想藉由內部行銷的提升，影響員工對組織的認同，產生良好的服務行為，必須要能夠建立組織員工對組織的認同度，才能有助於組織任務的達成與組織績效的提升。

李承穎（2008）研究指出，依法行政講究紀律的政府機關，其組織認同比起非營利組織所帶來的正面效益，由於個人與組織目標差異，更不易形成亦彌足珍貴，如果能夠經由人力政策的管理或組織目標的領導方式，發揮組織認同的作用，包括實現個人與組織的目標，滿足各自的需求之外，還可以發揮組織在公共服務上的最大綜效，是組織認同在管理行政上最實際的展現。因此，組織員工對組織認同度越高，意味著員工越認同組織的目標與行事策略，進而願意積極的參與組織的會議與活動，並且遵守組織的工作規範，珍惜組織的資源，也較願意不計較自身的投入，追求組織的成功。

Bansal, Mendelson and Sharma (2001) 指出，組織實施內部行銷有助於提升員工對主管的信任；而實施人力資源實務（包括僱用保障、廣泛訓練、優渥報酬、資訊分享、員工賦權、減低差別對待）會正向影響內部顧客忠誠、工作滿意和管理信任等內部顧客的態度，進而表現出組織公民行為。Organ (1988) 角色外利他服務行為通常被稱為公民行為，公民行為是一種超越員工角色而有利於或意圖有利於組織的自發性員工行為。稅務機關的政策必須仰賴稅務人員來落實與執行，因此，稅務機關的管理階層若能夠將策略焦點置於內部員工，將增進員工對組織情感性依附、認同組織，員工忠誠度愈高，對工作投入的效果會愈好，且會使組織成員離職意願降低，又人員的穩定性高，有助於政策推動的延續性與成效、激發公務人員的利社會服務行為，如此，將有助於提升機關施政績效與品質。因此，本研究推論，稅務人員之組織認同在稅務機關內部行銷與稅務人員服務行為間具有中介關係，並提出假說四。

H4：稅務人員之組織認同在稅務機關內部行銷與稅務人員服務行為間具有中介效果。

五、關係品質與內部行銷、組織認同的關聯性

Smith (1998) 指出關係品質可視為關係強度的整體評估，是關係行銷文獻中的核心構念。Crosby et al. (1990) 關係模式中指出，服務人員的專業性對關係品質有正向的影響，服務品質乃是關係品質的必要條件。服務人員對顧客所展現的自發性角色外行為，能讓顧客的滿意度提升，而角色外行為會受到員工在企業內部所感受到的公平感、信任感、認同感，以及對組織的忠誠感、歸屬感所影響（廖紫柔、魏乃捷與李欣宜，2014）。服務人員對顧客所表現的服務行為，除了直接影響到顧客的滿意度外，也間接影響組織的績效與利益，因此關係品質是營造組織、員工與顧客三贏情境之具體作為，管理階層應重視組織內部的溝通協調，以期瞭解內部顧客的需求，且嚴格履行承諾以取得員工的信任，使有效的提升員工能力，增進員工之組織認同感，讓員工有願意、有能力為組織效勞。

林行宜 (1993) 從工作態度探討主管部屬關係發現，被歸類於自己人的部屬

被主管所信任的程度越高，部屬會基於是自己人的因素，會更努力工作，並且工作滿意度、角色服從性會較高，相對的離職率會越低。張文馨(2014)研究指出，主管部屬二者之間的關係，確實會干擾角色離職念頭的增減，又部屬離職率越高，對顧客服務品質會產生負面影響。因此政府機關主管與部屬之間關係的好壞，會影響員工是否展現出符合甚至超越工作規範的工作行為，當員工感受到擁有組織或主管較多的信任與認同，會為組織或主管付出更多心力，使自身的工作績效提高。Wright and Pandey (2008) 的研究亦發現，當組織中的員工和組織的價值觀越契合的時候，他們在工作的滿意度會越好。

關係品質是一個由許多的正向關係結果所組成的高階建構，其反應出整體關係的強度與能滿足雙方之需要與期望的程度 (Smith, 1998)。財政部門肩負國家財政平衡的重擔，使民眾心悅誠服的誠實納稅，一直是稅務機關努力的目標。因此，關係品質在於服務人員與納稅人之間、組織與員工之間的關係格外密切且重要。想要藉由內部行銷的提升，影響員工對組織的認同感，使產生優異的服務行為，必須要能夠建立組織員工對組織有良好的關係品質，才能有助於組織任務的達成與組織績效的提升。倘稅務人員對於組織之關係品質低落，可能弱化稅務機關內部行銷對於稅務人員組織認同效果；反之，倘稅務人員對於組織之關係品質良好，可能會強化內部行銷與組織認同之間的關聯性。故稅務人員關係品質的高低可能會影響稅務人員對稅務機關內部行銷與稅務人員組織認同效果，因此，本研究推論關係品質將會干擾內部行銷與組織認同之間的關聯性，並提出假說五。

H5：稅務人員關係品質在稅務機關內部行銷與稅務人員組織認同之間具有干擾效果。

第三章 研究方法

本章將根據前一章文獻回顧，發展出本研究之理論模式，以進行研究方法之確認及理論分析之探討，並採行問卷調查方法，以瞭解研究對象及各變項間之關係。本章共分六節，第一節研究架構、第二節研究假說、第三節操作型定義與衡量、第四節問卷設計、第五節抽樣設計、第六節資料分析方法。

第一節 研究架構

根據本研究之前章節所述，研究動機、研究目的及文獻探討中顯示，本研究以「內部行銷」、「組織認同」、「服務行為」及「關係品質」之間，其關聯性進行研究。本研究的研究架構，如圖 3-1 所示。

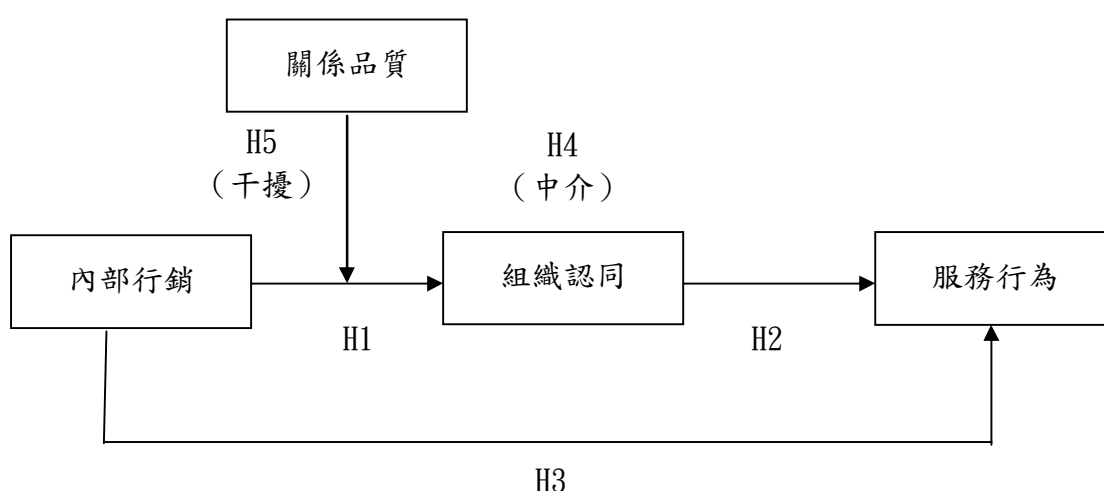


圖 3-1 研究架構圖

第二節 研究假說

本研究根據前述章節，提出以下假說進行相關研究。主要探討的是內部行銷對組織認同與服務行為的影響，並探討組織認同在內部行銷與服務行為間的中介效果，最後則以關係品質對內部行銷與組織認同間的干擾效果進行探討。本研究為確立此一關係，進行推論並建立以下假說：

H1：稅務機關內部行銷與稅務人員組織認同有顯著的正向影響。

H2：稅務人員組織認同與其服務行為有顯著的正向影響。

H3：稅務機關內部行銷與稅務人員服務行為有顯著的正向影響。

H4：稅務人員組織認同在稅務機關內部行銷與其服務行為間具有中介效果。

H5：稅務人員關係品質在稅務機關內部行銷與其組織認同間具有干擾效果。

第三節 操作型定義與衡量

本研究以問卷為研究工具，並依據本研究相關文獻、研究變項架構與專家意見加以定義設計，其研究架構中各變項的操作型定義與衡量構面說明如下：

一、內部行銷

（一）定義

本研究參考 Greene et al. (1994) 的定義，將內部行銷定義為：「稅務機關將員工視為內部的顧客，運用行銷的哲學與方法來服務內部員工，強化員工的能力與工作意願，使員工能以機關的目標為前提，發揮長才共同達成機關的使命與願景」。

（二）衡量構面

本研究參考 Caruana et al. (1998)、Conduit et al. (2001) 及高珮翊 (2014) 等學者對內部行銷的論述，以「教育訓練」、「獎賞制度」及「內部溝通」三個構面來做問題之探討，其構面分別定義為：

1. 教育訓練：指稅務機關內、外部訓練符合員工需求與期待。
2. 獎賞制度：指稅務機關制定之獎賞制度，能使員工有實質的感受與助益。
3. 內部溝通：指稅務機關規劃的溝通管道，能方便員工運用。

二、組織認同

（一）定義

本研究參考 O'Reilly et al. (1991) 的定義，將組織認同定義為：「員工相信自己是一份子，並且認同組織使命、願景、價值及目標，做決策時

也會優先考量到組織利益」。

（二）衡量構面

本研究參考 Cheney（1983）、Miller（2000）、王綉燕（2012）等學者對組織認同的論述，以「成員感受」、「忠誠度」及「相似度」三個構面來做問題之探討，其構面分別定義為：

1. 成員感受：指稅務人員個人自我對稅務機關組織價值的知覺感受程度。
2. 忠誠度：指稅務人員個人自我對稅務機關組織歸屬感的程度。
3. 相似度：指稅務人員個人自我對稅務機關組織休戚與共的程度。

三、服務行為

（一）定義

本研究參考 Morrison（1995）、Lance et al.（1997）的觀點，將服務行為定義為：「員工提供服務給民眾的行為，以滿足或超越民眾需求的表現，使其感到愉悅的一種利他行為」。

（二）衡量構面

本研究參考 Lance et al.（1997）、Tsaur et al.（2004）、莊豐蓮（2008）等學者對服務行為的論述，以「角色內服務行為」及「角色外服務行為」二個構面來做問題之探討，其構面分別定義為：

1. 角色內服務行為：指稅務人員在服務民眾時，被預期應表現出來的行為。
2. 角色外服務行為：指稅務人員在服務民眾時，超越角色要求的自發行為。

四、關係品質

（一）定義

本研究參考蔡三榮（2010）、余佳霈（2014）等之見解，將關係品質定義為：「透過各種良好的互動，讓部屬對上司之垂直關係，員工與員工間、單位與單位間之業務橫向關係，能聯繫順暢與協調融洽，並共同為稅務機關帶來忠誠度及競爭優勢，以建立長期互惠的關係」。

（二）衡量構面

本研究對「關係品質」採單一構面進行衡量，並參考 Smith (1998)、黃義俊 (2008)、王曉晶 (2013) 等學者提出關係品質三個因素：信任、滿意、承諾，將稅務機關各科室分處之間，經由彼此業務互動、聯繫經驗，整合為整體單一構面，以進行後續問題之探討。

第四節 問卷設計

一、問卷設計方式

一般在實務上，問卷調查之問卷題目發展來自於理論基礎，並透過邏輯推理、專家共識及實證研究等方式做為問卷設計基礎，此方式具有相當高的效度(周文賢，2002)。有鑑於此，本研究在問卷設計上參考多位專家、學者理論與相關文獻問卷設計，做為本研究問卷設計基礎。開始進行問卷設計後，將設計問卷初稿與指導教授進行討論，以符合本研究的相關特性及語句，對於題意不明、容易混淆與措辭加以修正，再交由機關主管，請其提供修正意見，並請資歷豐富的同事提供意見，藉此改善問卷品質，使問卷內容更臻完善，故本研究問卷具有合理效度。

二、問卷內容

本研究對研究架構之變項採取量化的資料分析，將各變項設計成為可衡量的問卷題目，其衡量工具：（一）內部行銷衡量表、（二）組織認同衡量表、（三）服務行為衡量表、（四）關係品質衡量表、（五）個人基本資料。

問卷衡量內容是在確立研究架構、變項定義、衡量構面及研究假設之後，進行問卷設計與修訂，各部分問卷衡量如下：

（一）「內部行銷」的問項

本研究引用 Caruana et al. (1998)、Conduit et al. (2001) 及 Grönroos (2000) 等學者的觀點，及參考國內學者盧香如 (2009)、高珮翊 (2014) 之內部行銷衡量表，並予修正適合本研究之問項，共計 14 個問項，問項量表如表 3-1，各衡

量題項皆採用李克特五點尺度（Likert 5-point scale）加以衡量，由「非常同意」到「非常不同意」五個答案，分別給予 5 至 1 分，而分數愈高者，表示內部行銷實行得愈完善。

表 3-1 內部行銷衡量表

變數名稱	構面	題項
內部行銷	教育訓練	1. 機關會鼓勵且提供機會，讓我能參與在職訓練的專業課程。 2. 機關的教育訓練規劃，能增進我在實務層面的工作技能。 3. 機關的教育訓練規劃，能使我因應職場環境的變化與訴求。 4. 機關的教育訓練規劃，能配合我工作所需，調整訓練課程內容。 5. 機關會補貼我在接受訓練的開銷（如交通費用、進修費用）。
	獎賞制度	6. 機關擁有完善的獎賞制度。 7. 當我或單位績效表現良好時，機關會定期表揚。 8. 機關會依據我或單位對既定目標的達成率，給予獎賞。 9. 機關會依據我或單位的貢獻程度，給予獎賞。
	內部溝通	10. 機關的內部溝通管道十分完善。 11. 機關的內部溝通訊息淺顯易懂。 12. 我能得知機關所宣導新發布的計劃。 13. 我的主管強調且支持開放式的溝通。 14. 我瞭解機關內部的策略方案。

（二）「組織認同」的問項

本研究引用 Cheney（1983）、Miller（2000）等學者的觀點，及參考國內學者廖鴻儒（2011）及王綉燕（2012）之組織認同衡量表，並予修正適合本研究之問項，共計 10 個問項，其中第 3 題及第 7 題為反向題，問項量表如表 3-2，各衡量題項皆採用李克特五點尺度（Likert 5-point scale）加以衡量，由「非常同意」到「非常不同意」五個答案，分別給予 5 至 1 分，而分數愈高者，表示組織認同程度愈高。

表 3-2 組織認同衡量表

變數名稱	構面	題項
組織認同	成員感受	1. 當有人批評機關時，會讓我覺得自己受到侮辱。 2. 我願意大聲的告訴我的朋友我在這個機關服務。 3. 機關或單位的功過得失、績效好壞，與我無關。
	忠誠度	4. 我在這裡工作有溫暖的感受。 5. 我願意繼續在這個機關服務。 6. 我會將這個機關描述成是同仁們有歸屬感的「大家庭」。 7. 如果有其他更好的工作機會，我必定會離開這裡的工作。
	相似度	8. 我認為這個機關在依法行政的形象十分能代表我自己。 9. 我發現和這個機關打成一片是容易的。 10. 我發現自己的價值觀和這個機關的價值觀相近。

(三) 「服務行為」的問項

本研究引用 Lance et al. (1997)、Tsaor et al. (2004) 等學者的觀點，及參考國內學者莊豐蓮 (2007) 之服務行為衡量表，並予修正適合本研究之問項，共計 14 個問項，其中第 7 題及第 14 題為反向題，問項量表如表 3-3，各衡量題項皆採用李克特五點尺度 (Likert 5-point scale) 加以衡量，由「非常同意」到「非常不同意」五個答案，分別給予 5 至 1 分，而分數愈高者，表示員工服務行為愈佳。

表 3-3 服務行為衡量表

變數名稱	構面	題項
服務行為	角色內服務行為	1. 我會依照我所服務單位規定的職責與權限來提供職務上服務。 2. 我會確實完成工作範圍內應提供的服務。 3. 在職責內我會以愉悅的心情來提供納稅人合於規定的要求。 4. 我能確實地提供納稅人合於規定所需的服務。 5. 我具備職務上應有的禮儀。 6. 我熟悉稅務相關規定並且提供合法且適當的服務。 7. 當有突發狀況發生時，我會盡可能的逃避，讓資深的同仁及長官去處理。

變數名稱	構面	題項
服務行為	角色外服務行為	8. 我會幫助納稅人解決不在工作範圍內的問題。 9. 當納稅人發生特殊狀況需要協助時，我會主動提供額外且合法的服務。 10. 我利用個人時間，主動尋找各項資源來解決工作上的問題。 11. 我會為了處理超出我工作職掌的事務，而提早上班或延後下班時間。 12. 即使沒被要求，我也會協助新進同仁熟悉工作環境與工作業務。 13. 我會利用個人休息的時間，協助解決納稅人的問題。 14. 我認為提供私人時間去幫助其他同事，是浪費時間。

(四) 「關係品質」的問項

本研究引用 Berry et al. (1991) 等學者的理論觀點，及參考國內學者黃識銘與余泰魁 (2006)、王曉晶 (2013) 之關係品質衡量表，並予修正適合本研究之問項，共計 10 個問項，問項量表如表 3-4，各衡量題項皆採用李克特五點尺度 (Likert 5-point scale) 加以衡量，由「非常同意」到「非常不同意」五個答案，分別給予 5 至 1 分，而分數愈高者，表示關係品質愈佳。

表 3-4 關係品質衡量表

變數名稱	題項
關係品質	1. 機關在決策時，會考慮員工的能力、利益。 2. 機關會遵守對員工的承諾。 3. 機關是重視員工權益的。 4. 機關提供的相關訊息是值得信任的。 5. 與其他機關相比，很滿意機關所提供的服務。 6. 機關提供的資訊服務，令我感到滿意。 7. 對機關整體感到滿意。 8. 機關值得員工和它維持關係。 9. 機關總是依約定提供員工支援。 10. 機關會儘最大努力，來維護機關與員工的夥伴關係。

（五）個人基本資料

本研究以新北市稅捐稽徵處員工為研究對象，採便利抽樣方式進行問卷之發放，並且希望了解受測者個人基本資料，包括性別、年齡、教育程度、職位、婚姻狀況、服務年資及服務單位等七個問項。

第五節 抽樣設計

本研究先針對內部行銷、組織認同、服務行為與關係品質之概念的應用進行分析與推論，進而以問卷作為量測工具，惟為考量機關內部情境效果、時空限制、成本因素、便利性與即時性，因此，採取紙本問卷及電腦輔助的電子化問卷調查（如機關公務信箱等），根據 Babbie（1998）的研究，網路問卷不但較有效率，且所呈現的結果也不會有損資料的品質。

一、研究對象

本研究係以新北市政府稅捐稽徵處員工為母群體，研究對象包含該處 6 科：企劃服務科、土地稅科、房屋稅科、消費科、法務科、資訊科；4 室：行政室、會計室、人事室、政風室；10 分處：板橋、三鶯、三重、中和、新莊、新店、淡水、汐止、瑞芳、林口，計 20 個單位之編制內及非編制內員工約計 788 人（含編制內正式人員 659 人及非編制臨時人員 129 人），並以發放問卷方式取得研究樣本。

二、抽樣方式

Roscoe（1975）認為樣本大小介於 30～500 之間，對大多數的研究是適當的。Boomsma（1982）認為若樣數小於 100 個時，會對研究結果不利。Hair, Anderson, Tatham and Black（1998）主張樣本數最少須是估計參數的 5 倍以上，最好是待估計參數的 10 倍。且若以最大概似估計法進行參數估計時，樣本數大於 100 以上是最起碼的要求，但如果樣本數超過 400，則最大概似估計法，會變得太敏感，以致於所有的適合度指標都變得很差。

Gorsuch (1983) 認為題項與受試者的比例最好為 1：5，作為取得樣本數的參考依據。綜合上述，本研究的問卷題項共有 48 題，故本研究問卷調查所需取得之樣本數需有 240 份，發放 300 份問卷應屬合理可行。考量新北市政府稅捐稽徵處各單位人員編制不一，問卷對象包含各級長官、正式及非正式員工，本研究採便利抽樣方式，將 300 份問卷予各單位行政人員協助進行問卷發放，並採取紙本發放或郵寄機關公務信箱之方式發放問卷，再以紙本或列印紙本方式蒐集問卷調查表。為了讓受測者能在無顧慮情境之下，充分表達內在意見及確保個人隱私權，本問卷採行不記名問卷方式進行調查。

第六節 資料分析方法

本研究在問卷回收後進行資料的整理，利用 SPSS 電腦統計軟體，針對樣本的基本資料及研究因素進行有關的定量分析，以驗證本研究提出的假說，並依循研究目的、研究假說、衡量構面、分析問卷、驗證假說等步驟，進行描述性統計分析、信效度分析、因素分析、相關分析、迴歸分析。

一、描述性統計分析 (Descriptive Statistics Analysis)

描述性統計分析主要在獲得與了解研究樣本基本資料的分布情況，並對樣本做一概括性之敘述 (林遠弘, 2014)。描述性統計分析即為人口統計變數分析，是在基本資料方面，針對樣本的性別、年齡、教育程度、職業、婚姻狀況、年資及職務屬性等情况進行分析，以瞭解受訪者的分佈情形。常用來作為描述性分析的計量有：樣本個數、百分比、平均數、總和、標準差、變異數等。本研究將以描述性統計分析方式來瞭解樣本的基本結構特性，並利用次數分配及百分比分配情況確認樣本之基本人口特性。

二、因素分析

因素分析 (Factor Analysis) 是將為數眾多的變數濃縮成為較少的幾個精簡

變數的統計方法，目的在於以最少的因素來代表所有的觀察變項，並求得因素數目與可解釋的變異量間的平衡點（余佳霈，2014）。因素分析具有結構偵測與資料簡化的功能，透過探索性的因素分析，將彼此相關的變數，轉化為有概念意義的幾個因素，以達到資料縮減。本研究根據 Kaiser（1974）提出以 KMO 取樣適合性檢定（Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy）和 Bartlett 球面性檢定法（Bartlett's test of Sphericity），確定資料是否適合做因素分析，其中 KMO 值愈高，表示任兩變數間的偏相關係數愈低，進行因素分析萃取共同因素的效果愈好。而 Bartlett 球面性檢定是假設淨相關矩陣為單位矩陣，若假定拒絕虛無假設，表示量表各變項的相關矩陣有共同因素存在。

本研究採取因素分析中的主要成份法，並根據 Kaiser（1974）建議以特徵值大於 1 作為選取因素個數的原則，再以最大變異轉軸法(Varimax Rotation) 對各因素進行旋轉，計算各變數之因素負荷量（Factor Loading），保留因素負荷量大於 0.5 以上之測量題項，再根據變項之題意對各因素給予命名。因此，本研究將問卷項目，依據各構面特性分別進行因素分析。

三、信、效度分析（Reliability and Validity Analysis）

（一）信度分析

信度（Reliability）又稱可靠度，是衡量沒有誤差的程度，也是檢測結果的一致性程度，以衡量的變異理論為基礎（吳萬益與林清河，2001）。信度分析是指從測量誤差之觀點而言，其為檢驗沒有誤差之程度，亦或是反映其真實量數之程度（Anastasi, 1998）。因此信度的評估是衡量結果是否具有 consistency 或穩定性的依據，又目前實務上 Cronbach's α 信度係數是最常被運用的信度係數分析方式。由於 Cronbach's α 係數測度信度是社會科學研究中較被推崇的內在一致性判別方式，用於量測一組同義或平行測驗總和的信度，這種方法適用於態度、意見式問卷（衡量表）的信度分析（陳順宇，2007）。

Cronbach's α 值係數介於 0 至 1 之間， α 值越大表示信度越高， α 值越低表

示信度越差，將受到質疑。Nunnally (1978) 建議，Cronbach's α 值若大於 0.7，則表示問卷具較高的可信度，若 Cronbach's α 值在 0.35~0.7 之間，則表示問卷的信度在可接受的範圍內，若 Cronbach's α 值低於 0.35 以下，則為較低的可信度。國內學者吳萬益等人 (2000) 亦認為若該係數大於 0.6 以上，即是可接受之信度範圍；若達 0.8，則是為良好的信度；若 α 值小於 0.35，則表示低一致性，應予刪除。本研究以最普遍量測類型 Cronbach's α 係數，進行各變數信度分析。

(二) 效度分析

效度 (Validity) 又稱正確性，是指一份問卷真正測量到研究者所欲量測能力或功能的程度，與是否能真實反映實際狀況 (張邵勳, 2001)；陳順宇 (2005) 指出，效度係指一份測驗能真正的測量到他所要測量能力或功能的程度，因此，要能達到問卷量測的目的，才能稱得上是一份有效度的問卷。效度分析用於衡量工具能正確地測出研究者欲衡量事物的程度，也就是說，效度量測可以真正測量到實證研究所要測量的能力及功能程度。常用的效度分析工具有內容 (專家) 效度、效標關聯效度及建構效度三類，其中專家效度乃指問卷的內容是否具有高的代表性。一般在實務上，問卷調查之問卷題目發展來自於理論基礎，並透過邏輯推理、專家共識及實證研究等方式作為問卷設計之基礎，此方式都具有相當高的效度 (周文賢, 2002)。

陳順宇 2005 年亦指出，效標關聯效度又稱為準則效度，主要在於檢查衡量工具與效度標準間的相關性，其效度的最大值等於信度的平方根；Nunnally (1978) 內在效度建議以組合信度的平方根加以推算各構面及各因素構面之內在效度係數；楊國樞 (2002) 亦認為，信度的平方根可用來檢定問卷之準則性效度，效度與信度具有相當之關係，其關聯性為效度是信度之平方根，若其 Cronbach's α 係數的平方根大於 0.8，也就是 Cronbach's α 係數大於 0.64 以上，效度就相當高。本研究在問卷設計上參考多位專家、學者的理論與相關文獻之問卷設計，作為本研究問卷設計之基礎，因此，在內在效度方面應足以達到預期的目標；又本研究採用最大效度係數法，亦稱內在效度指數 (Intrinsic Validity Index) 來衡

量各個變數的效度值，以驗證本研究問卷具備合理的效度。

四、相關分析

相關分析（Correlation Analysis）是用來測量二個變項之間的關係程度，其測度值應介於-1 與+1 之間，愈接近兩側的值分別屬於「顯著負相關」與「顯著正相關」（姚佳宏，2012），也就是說，相關分析用於檢驗各變項間彼此相關強度與方向，是對各變項間的相關程度進行分析。在統計學上，二個變項間的關連程度，通常以「相關係數」表示，相關係數的絕對值愈大，表示二變項間的關係愈密切；若其中一個測量值愈大，另一變項的測量值也愈大，則二個變項的關係稱為「正相關」；反之，若其中一個測量值愈大，另一個變項的測量值變得愈小，則二個變項的關係稱為「負相關」。

一般常用的相關分析方法如皮爾森（Pearson）積差相關、斯皮爾曼（Spearman's Rho）等級相關、肯特爾（Kendall'Stau）相關（姚佳宏，2012）。Pearson 相關係數適用於兩個變數都是區間或比率尺度的資料，是一種最重要且最常用的相關統計量（余佳霈，2014）。本研究採 Pearson 積差相關分析，以瞭解「內部行銷」、「組織認同」、「服務行為」、「關係品質」等四個變項及其構面間的相關程度。

五、迴歸分析

迴歸分析（Hierarchical Regression）是以一個或多個獨立自變數來解釋另一個相依（因）變數，然後利用所獲得的樣本資料去估計模型中參數的統計方法，而迴歸的主要目的是希望藉由獨立變數建立一迴歸模型，並以此模型對因變數作預測（林震岩，2007）。運用迴歸分析主要在瞭解兩個或兩個以上變數間是否相關、相關方向與強度，有助於瞭解自變項變化時，因變項的變化量。

（一）多元迴歸分析

多元迴歸分析是以數個自變項來預測一個依變項，用以判定自變項對依變項是否有顯著的影響及解釋程度。本研究以相關分析為基礎，進一步利用迴歸分析

R^2 可解釋變異量及顯著性，再以 β 值（標準化迴歸係數）及顯著性，進一步比較各個自變項對依變項影響力的大小，藉以瞭解內部行銷對組織認同與服務行為具有影響力，以檢定本研究建立之假說是否成立。

（二）階層迴歸分析

本研究以階層迴歸分析用以探討加入組織認同之中介變項後，是否會影響內部行銷對服務行為之關係，另加入關係品質之干擾變項後，是否會影響內部行銷與組織認同，以及影響力對服務行為之關係，若自變項的加入達到顯著水準，則表示具有中介、干擾效果。

第四章 資料分析

本研究於問卷彙整回收後，運用套裝統計軟體 SPSS 作為資料分析工具，將所獲得之樣本資料以適當的統計方法加以分析，以驗證本研究之各項假設，並對各構面依序進行描述性統計分析、因素分析、信度與效度分析、相關分析，最後以階層迴歸分析來探討本研究之各項假說。

第一節 樣本分析

本研究以新北市政府稅捐稽徵處之各單位稅務人員為研究對象，共發出 300 份問卷，回收 295 份，剔除填答不全之無效問卷，得到有效問卷 283 份，問卷有效率 96%。依據回收之有效問卷進行個人資料的描述性統計分析，並以次數分配及百分比統計方式，以瞭解研究對象之基本資料分佈情形，包括性別、年齡、教育程度、職位、婚姻狀況、年資、服務單位，詳如表 4-1 所示。茲將本研究之樣本資料分析與說明如下：

一、性別：

受測者男性有 79 位（占 27.9%）；女性有 204 位（占 72.1%），由資料分析可知，本研究之個人樣本中以女性居多。

二、年齡：

受測者年齡介於 20 歲以下 0 位；介於 21~30 歲有 60 位（占 21.2%）；介於 31~40 歲有 102 位（占 36%）；介於 41~50 歲有 61 位（占 21.6%）；介於 51~60 歲有 53 位（占 18.7%）；介於 61 歲（含）以上有 7 位（占 2.5%），由資料分析可知，本研究之個人樣本中年齡層以 31~40 歲居多。

三、教育程度：

受測者教育程度高中職（含）以下有 21 位（占 7.4%）；專科有 67 位（占 23.7%）；大學有 175 位（占 61.8%）；碩士（含）以上有 20 位（占 7.1%），由資料分析可知，本研究之個人樣本中教育程度以大學畢業居多。

四、職位：

受測者職位臨時造單員及約僱人員（含工友、司機）有23位（占8.1%）；委任人員有106位（占37.5%）；薦任非主管人員有134位（占47.3%）；薦任主管以上人員有20位（占7.1%），由資料分析可知，本研究之個人樣本中以薦任非主管人員居多。

五、婚姻狀況：

受測者職位婚姻狀況未婚有 171 位（占 60.4%）；已婚有 112 位（占 39.6%），由資料分析可知，本研究之個人樣本中婚姻狀況以未婚居多。

六、服務年資：

受測者服務年資未滿 1 年有 20 位（占 7.1%）；1 年～2 年以下有 39 位（占 13.8%）；2 年～4 年以下有 70 位（占 24.7%）；4 年～6 年以下有 34 位（占 12%）；6 年～8 年以下有 22 位（占 7.8%）；8 年～10 年以下有 19 位（占 6.7%）；10 年～20 年以下有 37 位（占 13.1%）；20 年以上有 42 位（占 14.8%），由資料分析可知，本研究之個人樣本中服務年資以 2 年～4 年以下居多。

七、服務單位：

受測者職位服務單位於總處有 116 位（占 41%）；分處有 167 位（占 59%），由資料分析可知，本研究之個人樣本中服務單位以分處居多。

表 4-1 樣本基本資料次數分配表

問項	類別	人數	百分比
性別	男性	79	27.9%
	女性	204	72.1%
年齡	20 歲以下	0	0
	21～30 歲	60	21.2%
	31～40 歲	102	36.0%
	41～50 歲	61	21.6%
	51～60 歲	53	18.7%
	61 歲（含）以上	7	2.5%
教育程度	高中職（含）以下	21	7.4%
	專科	67	23.7%
	大學	175	61.8%
	碩士（含）以上	20	7.1%

問項	類別	人數	百分比
職位	臨時造單員及約僱人員（含工友、司機）	23	8.1%
	委任人員	106	37.5%
	薦任非主管人員	134	47.3%
	薦任主管以上人員	20	7.1%
婚姻狀況	未婚	171	60.4%
	已婚	112	39.6%
服務年資	未滿 1 年	20	7.1%
	1 年～2 年以下	39	13.8%
	2 年～4 年以下	70	24.7%
	4 年～6 年以下	34	12.0%
	6 年～8 年以下	22	7.8%
	8 年～10 年以下	19	6.7%
	10 年～20 年以下	37	13.1%
	20 年以上	42	14.8%
服務單位	總處	116	41%
	分處	167	59%

第二節 各變項描述性統計分析

本節針對研究對象分析各問項填答情形，目的在於瞭解研究對象對於「內部行銷」、「組織認同」、「服務行為」、「關係品質」四個變項的認知程度，其統計之平均值愈小，則表示受訪者對此變項之認同程度愈低；而標準差愈小，則表示對此變項之看法愈一致，藉此探討研究對象對於各變項的認同情況，茲將本研究對象對各變項的認同情形說明如下：

一、內部行銷

內部行銷此變項共有「教育訓練」、「獎賞制度」及「內部溝通」等三個構面，並採用李克特（Liker）五點尺度量表來衡量，以「非常不同意」1分、「不同意」2分、「沒意見」3分、「同意」4分、「非常同意」5分為衡量基準。茲將內部行銷三個構面之平均值及標準差彙整分析如下表 4-2 所示：

表 4-2 內部行銷之認知程度表

題項	平均值	標準差
教育訓練		
1.機關會鼓勵且提供機會，讓我能參與在職訓練的專業課程。	3.65	0.872
2.機關的教育訓練規劃，能增進我在實務層面的工作技能。	3.74	0.851
3.機關的教育訓練規劃，能使我因應職場環境的變化與訴求。	3.57	0.874
4.機關的教育訓練規劃，能配合我工作所需，調整訓練課程內容。	3.55	0.842
5.機關會補貼我在接受訓練的開銷（如交通費用、進修費用）。	3.48	0.822
獎賞制度		
6.機關擁有完善的獎賞制度。	3.29	0.893
7.當我或單位績效表現良好時，機關會定期表揚。	3.42	0.823
8.機關會依據我或單位對既定目標的達成率，給予獎賞。	3.40	0.825
9.機關會依據我或單位的貢獻程度，給予獎賞。	3.36	0.824
內部溝通		
10.機關的內部溝通管道十分完善。	3.34	0.823
11.機關的內部溝通訊息淺顯易懂。	3.42	0.765
12.我能得知機關所宣導新發布的計劃。	3.60	0.748
13.我的主管強調且支持開放式的溝通。	3.60	0.851
14.我瞭解機關內部的策略方案。	3.38	0.800

由表 4-2 可知，內部行銷之平均值多分佈在 3.5 以上，代表著受測者對內部行銷的認知程度都相當高，然而卻有些較低。像「6.機關擁有完善的獎賞制度。」平均值為 3.29，與它項相較有稍低的現象，代表著之間有些顯著的差異存在；另外像「12.我能得知機關所宣導新發布的計劃。」其標準差為 0.748，與它項相較有稍低的現象，說明著針對該項新北市政府稅捐稽徵處之稅務人員的觀點相當一致性，差異較小。

二、組織認同

組織認同此變項共有「成員感受」、「忠誠度」及「相似度」等三個構面，問

卷中設計 2 題反向題，並採用李克特（Liker）五點尺度量表來衡量，以「非常不同意」1 分、「不同意」2 分、「沒意見」3 分、「同意」4 分、「非常同意」5 分為衡量基準。茲將組織認同三個構面之平均值及標準差彙整分析如下表 4-3 所示：

表 4-3 組織認同之認知程度表

題項	平均值	標準差
成員感受		
1.當有人批評機關時，會讓我覺得自己受到侮辱。	3.61	0.815
2.我願意大聲的告訴我的朋友我在這個機關服務。	3.47	0.888
3.機關或單位的功過得失、績效好壞，與我無關。	2.19	0.754
忠誠度		
4.我在這裡工作有溫暖的感受。	3.49	0.783
5.我願意繼續在這個機關服務。	3.57	0.820
6.我會將這個機關描述成是同仁們有歸屬感的「大家庭」。	3.49	0.787
7.如果有其他更好的工作機會，我必定會離開這裡的工作。	2.81	0.875
相似度		
8.我認為這個機關在依法行政的形象十分能代表我自己。	3.40	0.762
9.我發現和這個機關打成一片是容易的。	3.41	0.768
10.我發現自己的價值觀和這個機關的價值觀相近。	3.28	0.832

由表 4-3 可知，組織認同之平均值多分佈在 3.4 以上，代表著受測者對組織認同的認知程度都相當高，然而卻有些較低。像「3.機關或單位的功過得失、績效好壞，與我無關。」平均值為 2.19，與它項相較有稍低的現象，代表著之間有些顯著的差異存在；另外像「8.我認為這個機關在依法行政的形象十分能代表我自己。」其標準差為 0.762，與它項相較有稍低的現象，說明著針對該項新北市政府稅捐稽徵處之稅務人員的觀點相當一致性，差異不大。

三、服務行為

服務行為此變項共有「角色內服務行為」及「角色外服務行為」等二個構面，問卷中設計 2 題反向題，並採用李克特（Liker）五點尺度量表來衡量，以「非常不同意」1 分、「不同意」2 分、「沒意見」3 分、「同意」4 分、「非常同意」5 分為衡量基準。茲將服務行為二個構面之平均值及標準差彙整分析如下表 4-4 所示：

表 4-4 服務行為之認知程度表

題項	平均值	標準差
角色內服務行為		
1. 我會依照我所服務單位規定的職責與權限來提供職務上服務。	3.80	0.769
2. 我會確實完成工作範圍內應提供的服務。	3.90	0.745
3. 在職責內我會以愉悅的心情來提供納稅人合於規定的要求。	3.80	0.658
4. 我能確實地提供納稅人合於規定所需的服務。	3.88	0.633
5. 我具備職務上應有的禮儀。	3.95	0.619
6. 我熟悉稅務相關規定並且提供合法且適當的服務。	3.76	0.719
7. 當有突發狀況發生時，我會盡可能的逃避，讓資深的同仁及長官去處理。	2.17	0.806
角色外服務行為		
8. 我會幫助納稅人解決不在工作範圍內的問題。	3.47	0.745
9. 當納稅人發生特殊狀況需要協助時，我會主動提供額外且合法的服務。	3.59	0.745
10. 我利用個人時間，主動尋找各項資源來解決工作上的問題。	3.64	0.692
11. 我會為了處理超出我工作職掌的事務，而提早上班或延後下班時間。	3.71	0.745
12. 即使沒被要求，我也會協助新進同仁熟悉工作環境與工作業務。	3.76	0.639
13. 我會利用個人休息的時間，協助解決納稅人的問題。	3.52	0.769
14. 我認為提供私人時間去幫助其他同事，是浪費時間。	2.10	0.768

由表 4-4 可知，服務行為之平均值多分佈在 3.6 以上，代表著受測者對服務行為的認知程度都相當高，然而卻有些較低。像「14. 我認為提供私人時間去幫助其他同事，是浪費時間。」平均值為 2.10，與它項相較有稍低的現象，代表著之間有些顯著的差異存在；另外像「5. 我具備職務上應有的禮儀。」其標準差為 0.619，與它項相較有稍低的現象，說明著針對該項新北市政府稅捐稽徵處之稅務人員的觀點相當一致性，差異不大。

四、關係品質

關係品質此變項基於本研究之研究目的，將其整合為整體單一構面：「關係品質」作為研究方向，並採用李克特（Liker）五點尺度量表來衡量，以「非常不同意」1分、「不同意」2分、「沒意見」3分、「同意」4分、「非常同意」5分為衡量基準。茲將關係品質之平均值及標準差彙整分析如下表 4-5 所示：

表 4-5 關係品質之認知程度表

題項	平均值	標準差
關係品質		
1. 機關在決策時，會考慮員工的能力、利益。	3.33	0.808
2. 機關會遵守對員工的承諾。	3.41	0.731
3. 機關是重視員工權益的。	3.45	0.767
4. 機關提供的相關訊息是值得信任的。	3.53	0.778
5. 與其他機關相比，很滿意機關所提供的服務。	3.41	0.759
6. 機關提供的資訊服務，令我感到滿意。	3.40	0.780
7. 對機關整體感到滿意。	3.48	0.731
8. 機關值得員工和它維持關係。	3.48	0.745
9. 機關總是依約定提供員工支援。	3.36	0.805
10. 機關會儘最大努力，來維護機關與員工的夥伴關係。	3.46	0.795

由表 4-5 可知，關係品質之平均值多分佈在 3.4 以上，代表著受測者對關係品質的認知程度都相當高，然而卻有些較低，像「1. 機關在決策時，會考慮員工的能力、利益。」平均值為 3.33，與它項相較有稍低的現象，代表著之間有些顯著的差異存在；另外像「2. 機關會遵守對員工的承諾。」、「7. 對機關整體感到滿意。」其標準差為 0.731，與它項相較有稍低的現象，說明著針對該項新北市政府稅捐稽徵處之稅務人員的觀點相當一致性，差異不大。

第三節 因素分析

本研究採用題意隱匿法及反向題設計，以反向題來防止共同方法變異，且依回收樣本進行探索性因素分析，並以共同因素來做資料簡化，將為數眾多的變數濃縮

成少數幾個有意義的因素。本研究根據 Kaiser and Rice(1974)所提出的適切性量指標測值 KMO 值(Kaiser-Meyer-Olkin measure)來判別，KMO 值又稱為「抽樣適切性量測值」(Measure of Sampling Adequacy)，若 KMO 愈接近 1，則表示變項間之共同因素愈多，愈適合因素分析。因此當 KMO 統計量大於 0.7 以上者適合進行因素分析，且 Bartlett 球形檢定須達顯著。

本研究採因素分析中之主要成份法，依據 Kaiser 建議以特徵值大於 1 作為選取因素個數之原則，再以最大變異轉軸法(Varimax Rotation)對於各因素進行旋轉，計算各變數之因素負荷量(Factor Loading)，保留因素負荷量大於 0.5 以上之測量題項，再依據變項之題意對各因素給予重新命名。因此，本研究將問卷題目，依據各構面之特性分別進行因素分析如下：

一、內部行銷之因素分析

內部行銷量表經分析結果，其 KMO 值為 0.927，達 0.7 以上水準，表示適合進行因素分析，另 Bartlett 球形檢定之近似卡方分配為 2626.939，自由度為 78，顯著性 0.000，達 $P < 0.001$ 顯著水準，代表母群體的相關矩陣間具有共同因素存在，適合進行因素分析，詳如表 4-6 所示。

表 4-6 內部行銷之 KMO 與 Bartlett 檢定表

內部行銷	KMO 值	Bartlett 檢定		
		卡方值	自由度	顯著性
	0.927	2626.939	78	0.000***

註：*表 $P < 0.05$ ，**表 $P < 0.01$ ，***表 $P < 0.001$

本研究分析結果，內部行銷之題項中有 1 個題項「5. 機關會補貼我在接受訓練的開銷（如交通費用、進修費用）。」因素負荷量小於 0.5，因此將之刪除，再進行第二次因素分析。變項依最大變異轉軸法，轉換後成份矩陣的二個因素，包含題項之適切性，再根據題項內容，將共同因素加以命名為「內部溝通」和「教育訓練」。本研究萃取後之構面，其因素負荷量、特徵值與累積解釋變異量如表 4-7 所示。

表 4-7 內部行銷量表之因素分析

構面 名稱	題項	因素 負荷量	特徵值	累積解釋 變異量%
內部 溝 通	10.機關的內部溝通管道十分完善。	0.830	5.126	39.429%
	6.機關擁有完善的獎賞制度。	0.779		
	11.機關的內部溝通訊息淺顯易懂。	0.776		
	14.我瞭解機關內部的策略方案。	0.738		
	9.機關會依據我或單位的貢獻程度，給予獎賞。	0.713		
	8.機關會依據我或單位對既定目標的達成率，給予獎賞。	0.703		
	13.我的主管強調且支持開放式的溝通。	0.696		
	7.當我或單位績效表現良好時，機關會定期表揚。	0.678		
	12.我能得知機關所宣導新發布的計劃。	0.571		
教育 訓 練	2.機關的教育訓練規劃，能增進我在實務層面的工作技能。	0.844	3.540	66.662%
	3.機關的教育訓練規劃，能使我因應職場環境的變化與訴求。	0.810		
	4.機關的教育訓練規劃，能配合我工作所需，調整訓練課程內容。	0.797		
	1.機關會鼓勵且提供機會，讓我能參與在職訓練的專業課程。	0.780		

二、組織認同之因素分析

組織認同量表經分析結果，其 KMO 值為 0.903，達 0.7 以上水準，表示適合進行因素分析，另 Bartlett 球形檢定之近似卡方分配為 1497.771，自由度為 45，顯著性 0.000，達 $P < 0.001$ 顯著水準，代表母群體的相關矩陣間具有共同因素存在，適合進行因素分析，詳如表 4-8 所示。

表 4-8 組織認同之 KMO 與 Bartlett 檢定表

組織認同	KMO 值	Bartlett 檢定		
		卡方值	自由度	顯著性
	0.903	1497.771	45	0.000***

註：*表 $P < 0.05$ ，**表 $P < 0.01$ ，***表 $P < 0.001$

本研究分析結果，組織認同之題項有 2 個題項「3. 機關或單位的功過得失、績效好壞，與我無關。」、「7. 如果有其他更好的工作機會，我必定會離開這裡的工作。」因素負荷量小於 0.5，因此將之刪除，再進行第二次因素分析。變項依最大變異轉軸法，轉換後成份矩陣的二個因素，包含題項之適切性，本研究根據題項內容，將共同因素加以命名為「忠誠度」、「成員感受」。本研究萃取後之構面，其因素負荷量、特徵值與累積解釋變異量如表 4-9 所示。

表 4-9 組織認同量表之因素分析

構面 名稱	題項	因素 負荷量	特徵值	累積解釋 變異量%
忠 誠 度	10.我發現自己的價值觀和這個機關的價值觀相近。	0.825	4.201	442.008%
	6.我會將這個機關描述成是同仁們有歸屬感的「大家庭」。	0.781		
	8.我認為這個機關在依法行政的形象十分能代表我自己。	0.766		
	9.我發現和這個機關打成一片是容易的。	0.758		
	4.我在這裡工作有溫暖的感受。	0.734		
	5.我願意繼續在這個機關服務。	0.689		
成 員 感 受	1.當有人批評機關時，會讓我覺得自己受到侮辱。	0.718	2.152	63.531%
	2.我願意大聲的告訴我的朋友我在這個機關服務。	0.584		

三、服務行為之因素分析

服務行為量表經分析結果，其 KMO 值為 0.919，達 0.7 以上水準，表示適合進行因素分析，另 Bartlett 球形檢定之近似卡方分配為 2181.225，自由度為 78，顯著性 0.000，達 $P < 0.001$ 顯著水準，代表母群體的相關矩陣間具有共同因素存在，適合進行因素分析，詳如表 4-10 所示。

表 4-10 服務行為之 KMO 與 Bartlett 檢定表

服務行為	KMO 值	Bartlett 檢定		
		卡方值	自由度	顯著性
	0.919	2181.225	78	0.000***

註：*表 $P < 0.05$ ，**表 $P < 0.01$ ，***表 $P < 0.001$

本研究分析結果，服務行為之題項有 3 個題項「7. 當有突發狀況發生時，我會盡可能的逃避，讓資深的同仁及長官去處理。」、「10. 我利用個人時間，主動尋找各項資源來解決工作上的問題。」、「14. 我認為提供私人時間去幫助其他同事，是浪費時間。」因素負荷量小於 0.5，因此將之刪除，再進行第二次因素分析。因素負荷量皆大於 0.5，變項依最大變異轉軸法，轉換後成份矩陣的二個因素，包含題項之適切性，本研究根據題項內容，將共同因素加以命名為「角色內服務行為」、「角色外服務行為」。本研究萃取後之構面，其因素負荷量、特徵值與累積解釋變異量如表 4-11 所示。

表 4-11 服務行為量表之因素分析

構面 名稱	題項	因素 負荷量	特徵值	累積解釋 變異量%
角色 內服 務行 為	2. 我會確實完成工作範圍內應提供的服務。	0.853	5.050	45.905%
	4. 我能確實地提供納稅人合於規定所需的服務。	0.849		
	1. 我會依照我所服務單位規定的職責與權限來提供職務上服務。	0.817		
	3. 在職責內我會以愉悅的心情來提供納稅人合於規定的要求。	0.816		
	5. 我具備職務上應有的禮儀。	0.809		
	6. 我熟悉稅務相關規定並且提供合法且適當的服務。	0.785		
	9. 當納稅人發生特殊狀況需要協助時，我會主動提供額外且合法的服務。	0.622		
	12. 即使沒被要求，我也會協助新進同仁熟悉工作環境與工作業務。	0.594		

構面 名稱	題項	因素 負荷量	特徵值	累積解釋 變異量%
角色 外服 務行 為	13.我會利用個人休息的時間，協助解決納稅人的問題。	0.843	2.490	68.544%
	11.我會為了處理超出我工作職掌的事務，而提早上班或延後下班時間。	0.770		
	8.我會幫助納稅人解決不在工作範圍內的問題。	0.604		

第四節 信、效度分析

一、信度分析

本研究在信度分析方面，參考 Nunnally (1978) 提出之判斷信度準則，其主要是用 Cronbach's α 係數來檢定量表的內部一致性程度，若 Cronbach's α 係數值大於 0.7，表示本問卷具有高度的可信度；若 Cronbach's α 係數值在 0.35~0.7 之間，表示本問卷的信度在可接受範圍內；若 Cronbach's α 係數值低於 0.35 以下，則表示本問卷為較低的可信度。經分析結果，本研究問卷各變項及各構面之 Cronbach's α 值皆高於 0.7 以上，達高度可信度水準，整體問卷之信度亦高達 0.972，代表本研究具有良好的信度，詳如下表 4-12 所示。

二、效度分析

陳順宇 (2005) 指出，效標關聯效度又稱為準則效度，主要在於檢查衡量工具與效度標準間的相關性，其效度的最大值等於信度的平方根。楊國樞 (2002) 指出，信度的平方根可用來檢定問卷之準則性效度，效度與信度具有相當之關係，其關聯性為效度是信度之平方根，若其 Cronbach's α 係數的平方根大於 0.8，也就是 Cronbach's α 係數大於 0.64 以上，效度就相當高。Nunnally (1978) 內在效度建議以組合信度的平方根加以推算各構面及各因素構面之內在效度係數。本研究採用 Nunnally 建議，以內在效度指數 (Intrinsic Validity Index) 來衡量各變數的效度值，以驗證本研究問卷具備合理效度，其效度指數值可從個別變數信度係數

的平方根來加以推算。經分析結果，本研究問卷各變項之內在效度指數皆高於 0.8 以上，整體問卷之效度亦高達 0.986，因此，足以推論本研究量表確實具有一定水準之效度，茲將各構面信度及效度衡量彙整如表 4-12 所示。

表 4-12 各構面信度及效度分析

變項	構面	問卷題數	Cronbach's α	內在效度指數
內部行銷	內部溝通	9	0.923	0.961
	教育訓練	4	0.893	0.945
內部行銷整體		13	0.937	0.968
組織認同	忠誠度	6	0.912	0.955
	成員感受	2	0.714	0.845
組織認同整體		8	0.912	0.955
服務行為	角色內服務行為	8	0.930	0.964
	角色外服務行為	3	0.702	0.838
服務行為整體		11	0.919	0.959
關係品質整體		10	0.942	0.971
整體問卷		42	0.972	0.986

第五節 相關分析

本研究採用皮爾森積差相關分析（Pearson Product-Moment Correlation）來檢驗各變項間彼此相關方向及強度，而相關係數愈高，則代表變項間的關係愈密切，反之，若相關係數愈低，則代表變項間的關係愈不密切，並利用雙尾檢定，若 P 值小於 0.05 時，即判定為二個變數兼具有顯著相關性存在，以瞭解「內部行銷」、「組織認同」、「服務行為」、「關係品質」等四個變項及各構面間的相關程度。

邱皓政（2000）指出，相關係數絕對值介於 0.70~0.99 間具有高度相關；介於

0.40~0.69 間具有中度相關；介於 0.10~0.39 間具有低度相關；0.1 以下則為微弱或無相關。經分析結果顯示，本研究問卷之內部溝通與忠誠度呈現顯著高度正相關；內部溝通與關係品質呈現顯著高度正相關；忠誠度與關係品質呈現顯著高度正相關，其中以忠誠度與關係品質間之相關係數為 0.761 居最高，內部溝通與忠誠度間之相關係數為 0.756 居次高，其餘各構面皆有顯著正相關。一般而言，擁有良好的內部溝通的機關，會讓員工有較高的忠誠感，願意服從機關的政策，進而提供較好的服務給民眾。茲將各構面間之相關分析彙整如 4-13 所示。

表 4-13 各變項構面間 Pearson 相關分析

變項與構面		內部行銷		組織認同		服務行為		關係品質
		內部溝通	教育訓練	忠誠度	成員感受	角色內服務行為	角色外服務行為	
內部行銷	內部溝通	1						
	教育訓練	0.694**	1					
組織認同	忠誠度	0.756**	0.585**	1				
	成員感受	0.609**	0.559**	0.661**	1			
服務行為	角色內服務行為	0.603**	0.689**	0.629**	0.692**	1		
	角色外服務行為	0.462**	0.446**	0.488**	0.496**	0.601**	1	
關係品質		0.744**	0.548**	0.761**	0.650**	0.632**	0.472**	1

註：*表 $P<0.05$ ，**表 $P<0.01$ ，***表 $P<0.001$

第六節 迴歸分析

一、多元迴歸分析

多元迴歸分析是以數個自變數來預測一個依變數，用來判定自變項對依變項是否存在顯著的影響及解釋其程度，並利用判定係數 R^2 可解釋其變異量及顯著性，其值愈高，表示解釋能力愈高。再以標準化迴歸係數 β 值及顯著性，進一步比較各個自變項對依變項的影響程度是否達到顯著水準，以檢定本研究之假說是否成立。故本研究將對內部行銷、組織認同及服務行為進行迴歸分析，並驗證本研究之假設。

(一) 內部行銷與組織認同之關聯性

本研究以內部行銷為自變項，以組織認同為依變項進行迴歸分析，經分析結果，詳如表 4-14 所示，內部行銷對組織認同 R^2 反應迴歸後的解釋力為 59.9%，調整後的 R^2 解釋力為 59.8%，F 檢定值為 210.679 ($P < 0.001$) 達高度顯著水準，Durbin-Watson 檢定值 1.685，介於 1.5 與 2.5 間，表示無自我相關現象， β 估計值為 0.774 ($P < 0.001$) 達高度顯著水準

由以上分析結果得知，內部行銷的運用可以提升稅務人員的組織認同，因此，驗證了假說一：內部行銷與組織認同有顯著正相關，如表 4-14 所示。所以，本研究假說一成立。

表 4-14 內部行銷對組織認同之迴歸分析

自變項 \ 依變項	組織認同 (β 估計值)
內部行銷	0.774***
R^2	0.599
調過後的 R^2	0.598
F 檢定值	210.679***
Durbin-Waston 檢定值	1.685

註：*表 $P < 0.05$ 、**表 $P < 0.01$ 、***表 $P < 0.001$

本研究以內部行銷的二個構面（內部溝通、教育訓練）為自變項，分別對組織認同的二個構面（忠誠度、成員感受）進行迴歸分析。經分析結果，詳如表 4-15

所示，內部行銷對忠誠度 R^2 反應迴歸後的解釋力為 57.9%，調整後的 R^2 解釋力為 57.6%，F 檢定值為 192.297 ($P < 0.001$) 達高度顯著水準，Durbin-Watson 檢定值 1.692，介於 1.5 與 2.5 間，表示無自我相關現象，內部溝通之 β 估計值為 0.676 ($P < 0.001$) 達高度顯著水準，代表著內部溝通的程度愈高，影響稅務人員之忠誠度也會愈高。

內部行銷對成員感受 R^2 反應迴歸後的解釋力為 40.7%，調整後的 R^2 解釋力為 40.3%，F 檢定值為 96.103 ($P < 0.001$) 達高度顯著水準，Durbin-Watson 檢定值為 1.721，介於 1.5 與 2.5 間，表示無自我相關現象，內部溝通之 β 估計值為 0.426 ($P < 0.001$) 達高度顯著水準，代表著內部溝通的程度愈高，影響稅務人員之成員感受也會愈高。

表 4-15 內部行銷對組織認同之迴歸分析（依構面）

自變項 \ 依變項		組織認同 (β 估計值)	
		忠誠度	成員感受
內部行銷	內部溝通	0.676***	0.426***
	教育訓練	0.115*	0.264***
R^2		0.579	0.407
調過後的 R^2		0.576	0.403
F 檢定值		192.297***	96.103***
Durbin-Watson 檢定值		1.692	1.721

註：*表 $P < 0.05$ 、**表 $P < 0.01$ 、***表 $P < 0.001$

（二）組織認同與服務行為之關聯性

本研究以組織認同為自變項，以服務行為為依變項進行迴歸分析，經分析結果，詳如表 4-16 所示，組織認同對服務行為 R^2 反應迴歸後的解釋力為 50.0%，調整後的 R^2 解釋力為 49.8%，F 檢定值為 142.135 ($P < 0.001$) 達高度顯著水準，Durbin-Watson 檢定值為 1.849，介於 1.5 與 2.5 間，表示無自我相關現象， β 估計值為 0.707 ($P < 0.001$) 達高度顯著水準。

由以上分析結果得知，提升稅務機關之組織認同，將可以提升稅務人員的服務

行為，因此，驗證了假說二：組織認同與服務行為有顯著正相關，如表 4-16 所示。

所以，本研究假說二成立。

表 4-16 組織認同對服務行為之迴歸分析

自變項 \ 依變項	服務行為 (β 估計值)
組織認同	0.707***
R^2	0.500
調過後的 R^2	0.498
F 檢定值	142.135***
Durbin-Waston 檢定值	1.849

註：*表 $P < 0.05$ 、**表 $P < 0.01$ 、***表 $P < 0.001$

本研究以組織認同的二個構面（忠誠度、成員感受）為自變項，分別對服務行為的二個構面（角色內服務行為、角色外服務行為）進行迴歸分析。經分析結果，詳如表 4-17 所示，組織認同對角色內服務行為 R^2 反應迴歸後的解釋力為 53.1%，調整後的 R^2 解釋力為 52.8%，F 檢定值 158.448 ($P < 0.001$) 達高度顯著水準，Durbin-Watson 檢定值 1.619，介於 1.5 與 2.5 間，表示無自我相關現象，忠誠度及成員感受之 β 估計值為 0.304 ($P < 0.001$) 及 0.491 ($P < 0.001$) 達高度顯著水準，代表著忠誠度及成員感受的程度愈高，影響稅務人員之角色內服務行為也會愈高。

組織認同對角色外服務行為 R^2 反應迴歸後的解釋力為 29.2%，調整後的 R^2 解釋力為 28.7%，F 檢定值為 57.766 ($P < 0.001$) 達高度顯著水準，Durbin-Watson 檢定值為 1.932，介於 1.5 與 2.5 間，表示無自我相關現象，忠誠度及成員感受之 β 估計值為 0.285 及 0.308 ($P < 0.001$) 達高度顯著水準，代表著忠誠度及成員感受的程度愈高，影響稅務人員之角色外服務行為也會愈高。

表 4-17 組織認同對服務行為之迴歸分析（依構面）

自變項 \ 依變項		服務行為 (β 估計值)	
		角色內 服務行為	角色外 服務行為
組織認同	忠誠度	0.304***	0.285***
	成員感受	0.491***	0.308***
R^2		0.531	0.292
調過後的 R^2		0.528	0.287
F 檢定值		158.448***	57.766***
Durbin-Waston 檢定值		1.619	1.932

註：*表 $P < 0.05$ 、**表 $P < 0.01$ 、***表 $P < 0.001$

（三）內部行銷與服務行為之關聯性

本研究以內部行銷為自變項，以服務行為為依變項進行迴歸分析，經分析結果，詳如表 4-18 所示，內部行銷對服務行為 R^2 反應迴歸後的解釋力為 47.0%，調整後的 R^2 解釋力為 46.8%，F 檢定值為 84.266 ($P < 0.001$) 達高度顯著水準，Durbin-Watson 檢定值 1.772 介於 1.5 與 2.5 間，表示無自我相關現象， β 估計值為 0.685 ($P < 0.001$) 達高度顯著水準。

由以上分析結果得知，稅務機關運用內部行銷，將可以提升稅務人員的服務行為，因此，驗證了假說三：內部行銷與服務行為有顯著正相關，如表 4-18 所示。所以，本研究假說三成立。

表 4-18 內部行銷對服務行為之迴歸分析

自變項 \ 依變項	服務行為 (β 估計值)
內部行銷	0.685***
R^2	0.470
調過後的 R^2	0.468
F 檢定值	84.266***
Durbin-Waston 檢定值	1.772

註：*表 $P < 0.05$ 、**表 $P < 0.01$ 、***表 $P < 0.001$

本研究以內部行銷的二個構面（內部溝通、教育訓練）為自變項，分別對服

務行為的二個構面（角色內服務行為、角色外服務行為）進行迴歸分析。經分析結果，詳如表 4-19 所示，內部行銷對角色內服務行為 R^2 反應迴歸後的解釋力為 50.5%，調整後的 R^2 解釋力為 50.1%，F 檢定值為 142.791 ($P < 0.001$) 達高度顯著水準，Durbin-Watson 檢定值 1.595，介於 1.5 與 2.5 間，表示無自我相關現象，內部溝通及教育訓練之 β 估計值為 0.242 ($P < 0.001$) 及 0.521 ($P < 0.001$) 達高度顯著水準，代表著內部溝通與教育訓練的程度愈高，影響稅務人員之角色內服務行為也會愈高。

內部行銷對角色外服務行為 R^2 反應迴歸後的解釋力為 24.4%，調整後的 R^2 解釋力為 23.8%，F 檢定值為 45.134 ($P < 0.001$) 達高度顯著水準，Durbin-Watson 檢定值 1.923 介於 1.5 與 2.5 間，表示無自我相關現象，內部溝通及教育訓練之 β 估計值為 0.229 ($P < 0.001$) 及 0.241 ($P < 0.001$) 達高度顯著水準，代表著內部溝通及教育訓練的程度愈高，影響稅務人員之角色外服務行為也會愈高。

表 4-19 內部行銷對服務行為之迴歸分析（依構面）

自變項 \ 依變項		服務行為 (β 估計值)	
		角色內 服務行為	角色外 服務行為
內部行銷	內部溝通	0.242***	0.229***
	教育訓練	0.521***	0.241***
R^2		0.505	0.244
調過後的 R^2		0.501	0.238
F 檢定值		142.791***	45.134***
Durbin-Waston 檢定值		1.595	1.923

註：*表 $P < 0.05$ 、**表 $P < 0.01$ 、***表 $P < 0.001$

二、階層迴歸分析

（一）組織認同對內部行銷與服務行為之中介效果

經由前揭分析結果可知，本研究各構面間具有某種程度之相關性與影響性，故將進一步以階層迴歸分析，來探討組織認同對於內部行銷與服務行為間是否具

有中介效果。依據 Baron and Kenny (1986) 所提出的觀點，在自變項與依變項之間，若存在中介變項，必須滿足下列三項條件：

1. 自變項對中介變項具有顯著影響。
2. 自變項與中介變項分別對依變項有顯著影響。
3. 同時將自變項與中介變項置入迴歸模型預測依變項時，原先自變項對依變項的影響關係，若因中介變項的加入而減弱時，即有中介效果；若自變項對依變項的關係已下降至不顯著，則稱為完全中介效果（Complete Mediation）；若自變項對依變項的關係仍呈現顯著但關係減弱，則為部分中介效果（Partial Mediation）。

本研究採層級迴歸對中介效果進行分析，其分析結果：

1. 由表 4-14 內部行銷對組織認同之迴歸分析可知，內部行銷對組織認同具有顯著之影響，故條件 1 成立。
2. 由表 4-18 內部行銷對服務行為之迴歸分析及表 4-16 組織認同對服務行為之迴歸分析可知，內部行銷與組織認同分別對服務行為具有顯著之影響，故條件 2 成立。
3. 由表 4-20 組織認同對內部行銷與服務行為之迴歸分析可知，模式一自變項內部行銷對服務行為的解釋力 R^2 為 47.0%，調整後的 R^2 為 46.8%，F 檢定值 84.266 ($P < 0.001$)， β 估計值為 0.685 ($P < 0.001$) 達高度顯著水準。模式二當組織認同投入後，依變項的解釋力 R^2 為 54.8%，解釋力增量為 7.8%，顯示組織認同的投入能有效提高服務行為的解釋力。 β 估計值由原本的 0.685 ($P < 0.001$) 減弱至 0.344 ($P < 0.001$)，下降了 34.1%，顯示關係減弱但仍顯著，組織認同對服務行為具有部分中介效果，故條件 3 成立。

由以上分析結果得知，如表 4-20 所示，驗證了假設四：組織認同對內部行銷與服務行為有中介效果。因此，本研究假說四成立。

表 4-20 組織認同對內部行銷與服務行為之迴歸分析

自變項 \ 依變項	服務行為 (β 估計值)	
	模式一	模式二
內部行銷	0.685***	0.344***
組織認同		0.441***
R ²	0.470	0.548
調過後的 R ²	0.468	0.544
F 檢定值	84.266***	53.306***
Durbin-Waston 檢定值		1.831

註：*表 $P < 0.05$ 、**表 $P < 0.01$ 、***表 $P < 0.001$

本研究以內部行銷的二個構面（內部溝通、教育訓練）及組織認同的二個構面（忠誠度、成員感受）為自變項，分別對服務行為的二個構面（角色內服務行為、角色外服務行為）進行迴歸分析。經分析結果，詳如表 4-21 所示：

1. 模式二當組織認同投入後，依變項角色內服務行為的解釋力 R^2 由原本 50.5%增加為 62.4%，解釋力增量為 11.9%，顯示組織認同的投入能有效提高角色內服務行為的解釋力。內部溝通對角色內服務行為之 β 估計值由原本的 0.242 ($P < 0.001$) 減弱至 -0.033，下降了 27.5%；教育訓練對角色內服務行為之 β 估計值由原本的 0.521 ($P < 0.001$) 減弱至 0.403 ($P < 0.001$)，下降了 11.8%，顯示關係減弱但仍顯著，因此說明了組織認同對角色內服務行為具有部分中介效果。
2. 模式二當組織認同投入後，依變項角色外服務行為的解釋力 R^2 由原本 24.4%增加為 31.2%，解釋力增量為 6.8%，顯示組織認同的投入能有效提高角色外服務行為的解釋力。內部溝通對角色外服務行為之 β 估計值由原本的 0.295 減弱至 0.062，下降了 23.3%；教育訓練對角色外服務行為之 β 估計值由原本的 0.241 ($P < 0.001$) 減弱至 0.154 ($P < 0.05$)，下降了 8.7%，顯示關係減弱但仍顯著，因此說明了組織認同對角色外服務行為具有部分中介效果。

表 4-21 組織認同對內部行銷與服務行為之迴歸分析（依構面）

依變項 自變項		服務行為 (β 估計值)			
		模式一		模式二	
		角色內 服務行為	角色外 服務行為	角色內 服務行為	角色外 服務行為
內部 行銷	內部溝通	0.242***	0.295***	-0.033	0.062
	教育訓練	0.521***	0.241***	0.403***	0.154*
組織 認同	忠誠度			0.171*	0.187*
	成員感受			0.374***	0.249***
R^2		0.505	0.244	0.624	0.312
調過後的 R^2		0.501	0.238	0.618	0.302
F 檢定值		42.184***	45.134***	43.871***	13.843***
Durbin-Waston 檢定值				1.516	1.952

註：*表 $P < 0.05$ 、**表 $P < 0.01$ 、***表 $P < 0.001$

（二）關係品質對內部行銷與組織認同之干擾效果

本研究以階層迴歸分析檢驗關係品質對內部行銷與組織認同間是否具有干擾效果，將自變項、干擾變項依序放入迴歸式中，再將自變項與干擾變項的交互乘積放入迴歸式中，若分析結果其交互乘項具有顯著影響，則表示干擾效果成立，交互乘項之 β 值為正（負），表示此具有強（弱）化的調節效果。

首先將內部行銷（自變項）放入迴歸式中，再將關係品質（干擾變項）放入迴歸式中，最後將內部行銷（自變項）與關係品質（干擾變項）相乘的交互作用放入迴歸式中，經分析結果，如表 4-22 所示：

1. 模式一檢驗內部行銷對組織認同之關係， β 估計值 0.774 ($P < 0.001$) 達高度顯著關係，該模式的整體解釋度 R^2 為 59.9%，F 檢定值 210.679 ($P < 0.001$)，達高度顯著關係。
2. 模式二加入關係品質調節變項後， β 估計值從 0.774 ($P < 0.001$) 下降至 0.430 ($P < 0.001$)，表示對組織認同之影響程度降低，但仍有顯著關係，解釋能力

R^2 從 59.9% 上升至 70.4%，F 檢定值 98.517 ($P < 0.001$) 達高度顯著關係，由此分析結果得知，關係品質對組織認同有顯著影響。

3. 模式三加入內部行銷與關係品質之交互作用變項後， β 值為 -0.317 ($P > 0.05$) 無顯著影響，F 檢定值為 1.291 ($P > 0.05$) 無顯著影響，表示「內部行銷 x 關係品質」對組織認同無顯著干擾效果。

由以上分析結果得知，假設五：關係品質在內部行銷與組織認同間具有干擾效果不成立。

表 4-22 關係品質對內部行銷與組織認同之迴歸分析

自變項 \ 依變項	組織認同 (β 估計值)		
	模式一	模式二	模式三
內部行銷	0.774***	0.430***	0.593***
關係品質		0.472***	0.648***
內部行銷 x 關係品質			-0.317
R^2	0.599	0.704	0.705
調過後的 R^2	0.598	0.702	0.702
F 檢定值	210.679***	98.157***	1.291
Durbin-Waston 檢定值			1.828

註：*表 $P < 0.05$ 、**表 $P < 0.01$ 、***表 $P < 0.001$

本研究以內部行銷為自變項，關係品質為干擾變項，再將各自變項與干擾變項的交互作用放入回歸式中，對組織認同的忠誠度、成員感受分別進行層級迴歸分析。經分析結果，詳如表 4-23 所示：

1. 檢驗內部行銷對組織認同構面「忠誠度」關係之模式一 β 估計值分別為 0.751 ($P < 0.001$) 達顯著關係，該模式的整體解釋度 R^2 為 0.564，F 檢定值 206.322 ($P < 0.001$) 達顯著關係。模式二加入關係品質調節變項後， β 估計值為 0.420 ($P < 0.001$) 達顯著關係，F 檢定值 80.090 ($P < 0.001$) 達顯著關係，由此分析結果可知，關係品質對忠誠度有顯著影響。模式三加入內部行銷與關係品質之交互變項後， β 估計值為 -0.477 ($P > 0.05$) 無顯著影響，F 檢定值 2.576 ($P > 0.05$) 無顯著影響，表示「內部行銷 x 關係品質」對忠誠度無干擾效果。

2.本研究再對組織認同的成員感受進行層級迴歸分析，經分析結果，詳如表 4-23 所示，模式一 β 估計值為 0.638 ($P < 0.001$) 達顯著關係，該模式的整體解釋度 R^2 為 0.407，F 檢定值 192.501 ($P < 0.001$) 達顯著關係。模式二加入關係品質調節變項後， β 估計值為 0.349 ($P < 0.001$) 達顯著關係，F 檢定值 39.593 ($P < 0.001$) 達顯著關，由此分析結果可知，關係品質對成員感受有顯著影響。模式三加入內部行銷與關係品質之交互變項後， β 估計值為 0.253 ($P > 0.05$) 無顯著關係，F 檢定值 0.256 ($P > 0.05$) 無顯著關係，表示「內部行銷 x 關係品質」對成員感受無干擾效果。

表 4-23 關係品質對內部行銷與組織認同之迴歸分析（依構面）

自變項 \ 依變項	忠誠度(β 估計值)			成員感受(β 估計值)		
	模式一	模式二	模式三	模式一	模式二	模式三
內部行銷	0.751***	0.420***	0.664***	0.638***	0.349***	0.253
關係品質		0.455***	0.720***		0.396***	0.292
內部行銷 x 關係品質			-0.477			0.187
R^2	0.564	0.661	0.664	0.407	0.480	0.481
調過後的 R^2	0.563	0.659	0.661	0.404	0.476	0.475
F 檢定值	206.322***	80.090***	2.576	192.501***	39.593***	0.256
Durbin-Waston 檢定值			1.788			1.803

註：*表 $P < 0.05$ 、**表 $P < 0.01$ 、***表 $P < 0.001$

第七節 假說結果驗證彙整

經過以上的統計分析結果後，並依據第三章第二節研究假說逐一驗證，茲將本研究發現彙整如下表 4-24 所示：

表 4-24 本研究之假說驗證結果彙整表

研究假設		驗證結果
假設一	內部行銷與組織認同有顯著正向影響	成立
假設二	組織認同與服務行為有顯著正向影響	成立
假設三	內部行銷與服務行為有顯著正向影響	成立
假設四	組織認同在內部行銷與服務行為間具有中介效果	成立
假設五	關係品質在內部行銷與組織認同間具有干擾效果	不成立

第五章 研究結論與管理意涵

本章第一節依據研究問題與實證結果，提出本研究的結論；第二節提出本研究之管理意涵；第三節則說明本研究之限制與未來發展方向。

第一節 研究結論

一、內部行銷與組織認同之關聯性

本研究經實證分析得到驗證，內部行銷對組織認同有顯著正向影響，亦即稅務機關內部行銷的程度愈高，愈能提升稅務人員的組織認同。本研究也驗證 Chi, Yeh et al. (2008) 提出，經由訓練、激勵、獎賞制度、內部溝通與關係交換（亦即員工間的情感交流）之內部行銷作為，能讓員工瞭解公司的目標與理念，使員工感受到激勵且為公司持續效勞；及 Greene et al. (1994) 提出內部行銷最終目標就是期望藉由內部行銷的成功，促進員工認同感，使個人目標與組織目標合一。

本研究依構面分析也發現，內部溝通與忠誠度、內部溝通與成員感受、教育訓練與成員感受有高度顯著正相關；教育訓練與忠誠度有顯著正向關係，驗證了 Berry et al. (1991) 提出，透過符合員工需求的工作來吸引、發展、激勵以及留任適合的員工，可以建立員工的忠誠感。對稅務人員而言，員工認同組織的目標與價值時，會對工作充滿信心，並對自己的組織成員身分抱持肯定，進而產生高度的認同與忠貞情感。對稅務機關而言，機關若能重視於基層權益，適時提供稅務人員需要的溝通橋樑、專業訓練及知能訓練，使其獲得較高的成員感受，員工會以工作為榮，將可以提高行政效能。因此，稅務機關推動內部行銷，重視內部溝通與員工教育訓練，使組織成員熟捻機關施政目標與策略，又內部橫向與縱向溝通管道暢通，將對於成員的組織認同有正向的影響。

二、組織認同與服務行為之關聯性

本研究經實證分析得到驗證，組織認同對服務行為有顯著正向影響，亦即稅務人員組織認同的程度愈高，愈能提升其服務行為。本研究也驗證 Carmeli et al.

(2007) 研究指出，組織認同與組織績效具有關聯；Miller et al. (2000) 指出，員工對組織認同的感覺，會使員工將個人與組織的價值和目標連結起來；梁文彥於 2005 年研究結果發現，組織成員對於組織整體重視的感受，會更認同組織；知覺外部聲望愈高，組織成員愈會展現出有益企業的組織公民行為。

本研究依構面分析也發現，忠誠度與角色內服務行為、成員感受與角色內服務行為有高度顯著正向關係；忠誠度與角色外服務行為、成員感受與角色外服務行為有高度顯著正向關係，驗證了 Mowday et al. (1982) 提出，當個人從事具有意志、明顯及持續性的行為以後，便可歸因於自己對於組織產生了忠誠，同時會驅使組織成員在既有的職務範圍上產生較高的生產力及利他的互惠行為，並展現出持續留在組織內的意願；徐瑋伶等人 (2003) 提出組織員工的工作意願對組織效率影響很大，要藉由組織員工對組織的認同，從心裡面願意而自動自發為組織打拚，所化成的實際行動才能具有實質性的效益。因此，稅務機關應提升稅務人員的組織認同感，使組織的價值內化到個人心目中，組織個體便能對組織產生主觀的情感聯繫，進而共同為組織的目標奮鬥。

三、內部行銷與服務行為之關聯性

本研究經實證分析得到驗證，內部行銷對服務行為有顯著正向影響，亦即稅務機關內部行銷的程度愈高，愈能提升稅務人員之服務行為。本研究也驗證 Sybil (1994) 提出內部行銷可以保持以客為本的文化、組織內的員工了解自己角色的重要性，來為顧客提供良好的服務，使顧客滿意度上升；Dalvi Esfahan, Taleghani and Rajaei (2013) 提出內部行銷能在組織成員間，創造一個能支持顧客導向及產生服務意識的內部環境，是組織服務的基礎與關鍵。

本研究依構面分析也發現，內部溝通與角色內服務行為、內部溝通與角色外服務行為有高度顯著正向關係；教育訓練與角色內服務行為、教育訓練與角色外服務行為具有高度顯著正向關係，驗證了 O'Reilly and Pfeffer (2000) 研究發現，內部行銷促成了高品質的客戶服務，具競爭力企業優勢，與組織績效的提升，包含利潤、市場占有率、安全紀錄等，並且有效的，降低了企業的營運成本；林荻

青（2002）研究結果發現，員工內部行銷與顧客導向之間具有正向關係，公司顧客導向策略需透過公司內部行銷作為，方能促使員工顧客導向行為的產生。由於稅務稽徵機關工作性質特殊，稅務法令複雜難懂，一般民眾瞭解程度不夠，接洽業務時遇有承辦人員態度不佳或解說不詳盡，而產生不必要的誤解。經研究結果亦發現，當稅務機關內部行銷程度愈高時，稅務人員之服務行為也會愈好，因此，稅務機關應該將企業行銷的理念，導入政府組織，以擴大公共政策推動的視野，留住優質適任人才，建立有行動力的政府，適時提供符合民眾需求的便民服務措施，讓民眾感受到稅務機關的體貼、友善、與客為尊的服務態度，如此，才能使徵納雙方互動關係更為和諧。

四、組織認同在內部行銷與服務行為間之中介效果

本研究經實證分析得到驗證，組織認同對內部行銷與服務行為間具有部分中介效果，亦即稅務機關若透過提高稅務人員對組織認同的知覺感受，將有助於稅務人員自發性服務行為的產生。本研究也驗證 Mael et al.（1992）提出，組織認同會影響員工在工作時的態度和效率；當員工愈認同自己的組織，員工會更願意從組織的觀點思考與行動，也更願意為組織投入更多的努力；Cheney（1983）研究發現工作動機、工作滿意、工作幸福感與工作績效明顯受到組織認同所影響。

本研究依構面分析也發現，組織認同對內部溝通與角色內服務行為、組織認同對內部溝通與角色外服務行為有完全中介之影響；組織認同對教育訓練與角色內服務行為、組織認同對教育訓練與角色外服務行為具有部分之中介影響。由於民眾知識水準提升，社會文化快速變遷，民眾要求政府服務品質的呼聲日趨升高，行政機關機械化、標準化的服務方式已難以滿足民眾的多變的需要，又稅務規範與解釋函令不斷更新，稅務人員對內部溝通與教育訓練的需求日益增加，稅務機關應適時提供完備的內部溝通管道、專業訓練、知能訓練與工作健康的課程規劃，以滿足員工工作需求，紓解員工工作壓力，讓員工能感受到組織的關懷。有較高的組織認同感，將有助於減少員工工作倦怠感及消極心態，避免負面情緒影響工作態度，當工作情緒與工作環境改善，會有助於提升團隊互助合作之氛圍，進而提升行政服務效能。因此，稅務機關若能更重視內部行銷與組織認同，

將對於稅務人員之服務行為表現有正向的影響。

五、關係品質對內部行銷與組織認同之干擾效果

本研究結果顯示，內部行銷與關係品質在交互作用下並不會干擾組織認同，亦即關係品質的高低，不會強化稅務機關內部行銷與稅務人員組織認同的知覺感受。然而，本研究在關係品質題項的平均值皆在 3.4 以上，推究其原因，可能是新北市政府稅捐稽徵處關係品質已相當受到成員認同，並認為機關重視員工與員工之間、單位與單位相互間之聯繫，視關係品質為理所當然，因此，在內部行銷與組織認同之間無干擾效果。

第二節 管理意涵

綜合上述的研究過程與結果，本研究整理下列四點管理意涵，提供稅務機關經營策略之參考方向。

一、重視並強化稅務機關之內部行銷

經本研究結果發現，內部行銷對組織認同及服務行為皆具有高度顯著影響，回收問卷中「我能得知機關所宣導新發布的計劃」、「我的主管強調且支持開放式的溝通」的分數相當高。由於稅務稽徵難度隨著經濟發展、教育知識水準快速提升，稅務法令增修迅速，民眾憾衛財產權的意識升高，致使案件態樣複雜、徵收難度提高，稅務人員除了面對稽徵稅收壓力外，尚須面對不理性民眾挑戰公權力的壓力，又稅務及徵訟案件倍數攀升，業務量及工作壓力大，人員異動頻繁，稅務人才留用不易。

稅務機關需要透過內部行銷將組織的理念、核心價值、組織文化有效的傳遞給全體員工，讓其感受自身的使命與職務的重要性，進而與組織形成生命共同體。管理者應重視並履行能增進內部行銷的因素，以提升員工工作滿意之綜合效果，促使員工具有行為層次的忠誠表現，唯有員工工作滿意度提高，才能提升工作績效，因此，落實內部行銷之核心觀念，對於稅務機關整體之運作將會有重大助益。

二、透過教育訓練與員工支持提升組織認同

經本研究結果發現，回收問卷中「機關會鼓勵且提供機會，讓我能參與在職訓練的專業課程」、「機關的教育訓練規劃，能增進我在實務層面的工作技能」的分數相當高。由於稅務法令多如牛毛，加上隱藏其他法律中有關租稅徵收與減免條例，更是繁複無比。稅務機關應設計符合員工需求之訓練課程及相關活動，鼓勵員工積極參與進修，透過專業訓練與知能訓練加強自信心，願意主動學習知識並運用於工作上，並主動關心機關的施政措施、核心價值與未來努力方向，提供意見，供管理階層擬定策略之參考。此外，稅務機關應規劃身心靈成長課程，提供有益於員工身心健康的活動，給予員工團隊互助與良性互動的機會，使提升員工對組織之認同感，讓員工感受到機關的用心與關懷，進而願意克盡全力地為組織效勞。

三、深化良性互動機制，提高工作滿意度

經本研究結果發現，關係品質在內部行銷與組織認同兩者之間無干擾效果；同時亦發現關係品質在內部行銷與組織認同間有直接效果。在回收問卷中「對機關整體感到滿意」、「機關值得員工和它維持關係」及「機關會儘最大努力，來維護機關與員工的夥伴關係」的分數皆高於 3.4 分，表示成員感受組織對於員工的支持與信任，並給於高度的肯定。因此，機關主管可善用此優勢，使管理者與組織成員關係更凝聚，對組織更有向心力。單位直屬主管是員工獲得資訊的主要來源，可以利用非正式工作場所活動增進同仁彼此瞭解，提高員工留職承諾及增加對組織之向心力，並使成員為爭取組織最大利益與榮耀，並進而培養團隊合作精神。管理階層亦應多加注意員工之間的互動，塑造良好的工作環境，定期舉辦機關的聚會活動，增進同儕之間、單位之間、部屬與主管之間情感交流，保持良好互動溝通管道，建立長期互惠關係，使提高員工工作動機與工作滿意度，減少離職企圖，進而留住優質適任人才，共同為組織目標努力。

四、激勵員工發揮服務行為，重視服務經驗傳承

經本研究的發現，回收問卷中「我會依照我所服務單位規定的職責與權限來

提供職務上服務」、「我具備職務上應有的禮儀」、「即使沒被要求，我也會協助新進同仁熟悉工作環境與工作業務」的分數相當高。由於稅務機關進用人員為國家考試及格之正式公務人員，成員素質相當高，惟因稅捐業務繁雜、工作壓力大、人員流動率高，致使業務經驗傳承更顯其重要性。稅務機關應建立完善的獎酬制度與升遷管道，讓員工感受到組織賞罰分明及栽培人才的用心，有助於成員能積極盡責勇於任事，並願意承擔不同性質工作挑戰，行為表現上更能展現自信心。此外，稅務機關亦應重視工作經驗的傳承，積極培養員工養成主動的服務熱忱及愉悅樂觀的服務態度，激勵員工擁有自發性的利他服務行為之特質，期使有更好的服務行為表現，達到民眾滿意、員工滿意及機關施政滿意之三贏目標。

第三節 研究限制及未來發展方向

本研究過程雖力求周延，但礙於個人經驗、學識、財力、人脈及時間等因素之影響，仍有未能涵蓋之處，因此針對本研究不足之處，提供意見，以作為後續研究者未來之探討方向。

- 一、本研究之問卷內容是由文獻及相關問卷修改而成，雖事先與專家、學者及指導教授討論，但未進行預試。惟本研究在資料分析前，採用因素分析、信度及效度分析檢定，予以彌補未進行預試之不足，但若能在發出正式問卷前，進行預試之前置作業，並依預試結果加以修正，將更能增加問卷的可信度及有效性。
- 二、本研究問卷發放採用便利抽樣方式，並以新北市政府稅捐處員工為樣本採樣對象，雖問卷回收情形尚稱良好，但可能無法完全反映抽樣母體及所有產業之真實狀況。若後續研究者能針對樣本作進一步篩檢、擴大樣本數量及各地區地理人文特性等，將使樣本更為充足且能深入探討其差異性。
- 三、本研究在各變項的衡量係採用李克特（Likert）五點尺度量表的方式，來衡量受訪者在各相關變項上的知覺情形，受訪者基於主觀與認知差異，且採事

後回溯法，無法以實際客觀的資料來進行衡量，因此，在共同方法變異(Common Method Variance, CMV)上可能產生某種程度上的偏差或扭曲，建議後續研究者可將問卷基本編排(如反向題、隨時編排)與可行的隔離法(如方法、心理隔離法)作為資料蒐集的起步。

四、本研究採用橫斷面(Cross Section)的資料來作分析，而非以縱斷面(Longitudinal)的研究方式來蒐集資料，若後續研究者在有充足的人脈、時間及資源等之情況下，建議以縱斷面的研究方式來進行資料蒐集，並進一步追蹤及調查時間因素可能造成之影響，以求周全。

五、本研究主要探討內部行銷、組織認同、關係品質、服務行為四個變項之影響關係，惟服務行為之影響方式頗多，如主管領導風格、員工授權、公民參與、組織承諾，又研究對象的背景因素不同，對主要變項間之關係可能會造成影響，建議未來研究者可以針對研究對象的背景特性或其他變項加以探討。

參考文獻

一、中文部分

- 丁兆庭，2008，「內部服務品質、員工滿意度與服務行為關係之研究-以中國信託商業銀行為例」，國立臺北大學企業管理學系碩士論文。
- 丁學勤與陳世杰，2011，「教師與學校的一致性、組織衝突、關係品質、組織忠誠度與團隊合作之關係研究」，教育學術彙刊，第3卷第2期：頁81~106。
- 丁學勤、郭博安，2011，「國民小學內部行銷、教師組織承諾與教師背景三者關係之研究」，經營管理學刊，第4期：頁1~36。
- 王惠玲，2011，「地方稅務人員工作壓力、生命意義與工作倦怠之相關研究-以南部五縣市為例」，南華大學生死學系碩士論文。
- 王綉燕，2012，「社會化、個人-組織契合度、轉換型領導與組織認同之關係研究-以G公司為例」，國立高雄大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文。
- 王翠品，2002，「內部行銷作為、工作滿意、與離職傾向之研究-以H連鎖娛樂事業為例」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 王豫萱與胡昌亞，2013，「再探組織認同本質：2002~2012之研究回顧與前瞻」，人力資源管理學報，第13卷第4期，12月：頁107~137。
- 王曉晶，2013，「關係品質與資訊分享意願對使用者忠誠度影響之研究-以社群遊戲明星3缺1為例」，*Cardinal Tien Junior College of Healthcare and Management* no.11 (October 2013), pp. 25~31。
- 王耀進，2006，「高鐵乘客知覺之服務品質、滿意度與移轉障礙對其行為意向之影響」，中華大學經營管理研究所碩士論文。
- 內政部戶政司全球資訊網頁：<http://www.ris.gov.tw/>。2017/10/10。
- 行政院全球資訊網頁：<http://www.ey.gov.tw/>。2017/10/10。
- 朱瑞欣，2013，「員工參與企業社會責任對組織認同影響之研究-以主管支持為調節變項」，國立中山大學企業管理學系碩士論文。
- 李水河與林村基，2013，「關係品質對服務品質及其缺口之影響」，明道學術論壇，第8卷第2期，6月：頁41~56。
- 李永聖，2002，「南區國稅局稽徵人員對激勵制度之知覺及其與工作滿足、離職傾向關係之研究」，國立成功大學企業管理學系碩士論文。
- 李忠成、陳信憲、劉瑞香與王志全，2014，「從關係品質觀點探討企業社會責任、服務品質對消費者忠誠度之影響-以中臺灣餐飲服務業為例」，島嶼觀光研究，第7卷第2期，6月：頁1~31。
- 李承穎，2008，「基層員警組織認同之比較研究-以臺北縣政府警察局為例」，中央警察大學行政管理研究所碩士論文。
- 李美華，2013，「族群媒體之組織文化與組織認同研究：臺灣客家電視台的個案分析」，傳播與管理研究，第12卷第2期，1月：頁1~52。

- 李姿儀，2011，「航空公司內部服務品質與空服員工作投入及服務行為關係之研究」，國立臺北大學企業管理學系碩士論文。
- 李城忠與陳益壯，2005，「運動服務業關係品質對顧客忠誠度影響之探討-台中YMCA游泳俱樂部之實證研究」，人文暨社會科學期刊，第1卷第1期：頁91~108。
- 李雯智，2006，「2000年以後國內外組織認同研究評析」，學校行政雙月刊，第45卷：頁60~72。
- 李語謙，2009，「內部行銷對工作滿意度、組織認同與忠誠行為之影響-以H公司個案為例」，逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
- 李銘祥，2009，「我國金融產業購併後組織認同與組織承諾之研究」，國立臺北大學企業管理學系博士班。
- 李曄淳與呂佳茹，2012，「服務互動程度與關係品質相關性之比較」，育達科大學報，第32卷第1期，9月：頁105~121。
- 李總演，2002，「組織氣候、組織認同、組織效能之關聯性研究-以非營利組織國際獅子會臺灣地區分會為實證對象」，中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 巫喜瑞與周逸衡，2001，「服務業內部行銷導向、組織支持、工作滿足與顧客導向間關係之研究-旅館服務業之例」，人事行政管理，第34卷：頁1~45。
- 余佳霈，2014，「顧客知識管理、補救預應策略、顧客關係管理與關係品質之探討-以光電產業為例」，國立高雄大學亞太工商管理學系碩士班碩士論文。
- 余德成、劉慶洲與黃建榮，2008，「內部行銷對服務導向組織公民行為之影響」，T&D 飛訊，第74期：頁1~13。
- 吳立偉、張國雄與鍾沛蔓，2011，「認知價值、關係品質與忠誠階段之探討」，臺灣管理學刊，第11卷第1期，2月：頁1~28。
- 吳佳玲，2007，「國民小學內部行銷作為與教師組織承諾關係之研究-以桃竹苗四縣市為例」，國立新竹教育大學教育學系碩士論文。
- 吳佳駿，2012，「思考型態、團隊即興、團隊心流與團隊創造力間關係之實證研究-以團隊關係品質為干擾變數」，靜宜大學管理碩士在職專班碩士論文。
- 吳宗立，2004，「學校經營的行銷策略」，教育資料與研究，第61期：頁62~69。
- 吳松樺，2013，「政府服務品質滿意度之研究-以嘉義縣朴子地政事務所為例」，國立中正大學政治學系政府與公共事務碩士在職專班碩士論文。
- 吳俊諭，2010，「主管與部屬關係品質、公平知覺與組織公民行為之研究-以國軍部隊為例」，元智大學管理研究所碩士論文。
- 吳萬益與林清河，2001，企業研究方法（台北：華泰圖書出版公司）。
- 沈進成與張延蓉，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為例」，旅遊管理研究，第2卷第2期：頁79~99。
- 沈進成、楊琬琪與郭振生，2006，「內部行銷、組織承諾、工作滿意與學校效能影響關係之研究-以台南地區國民小學為例」，人力資源學報，第6卷第1期：頁47~74。
- 林文正，2011，「高績效工作系統於轉換型領導與員工工作績效間之角色-跨層級調節效果之觀點」，東吳經濟商學學報，第73期，6月：頁29~66。

- 林正哲、楊靜芳、賴其勛與凌儀玲，2014，「種善因結善果？企業社會責任活動對員工行為的影響-員工雇用型態的調節效果」，品質學報，第 22 卷第 3 期，3 月：頁 213~233。
- 林明煌，2009，「公務人力服務品質之探討-各國公務人力素質與其便民服務經驗之分析」，萬能學報，第 31 期：頁 1~20。
- 林南宏、陳慧娟、吳心怡與廖婉芬，2011，「關係品質在銀行業應用的前因及結果」，行銷評論，第 8 卷第 1 期：頁 91~124。
- 林俊傑，2007，「組織承諾的理論與相關研究之探討」，學校行政雙月刊，第 51 期：頁 35~53。
- 林建效，2014，「專業能力、關係品質與顧客忠誠度關聯性之研究-以 N 保險公司顧客為例」，國立高雄應用科技大學企業管理系高階經營管理碩士碩士論文。
- 林冠宏，2003，「轉換型領導、組織認同、組織溝通對組織效能影響之研究-以臺南縣政府組織變革為例」，國立中山大學公共事務研究所碩士論文。
- 林湘婷，2009，「顧客關係利益對關係品質與顧客忠誠度之影響-兼論關係品質中介效果之探討」，銘傳大學國際企業學系碩士班碩士論文。
- 林遠弘，2014，「探討台灣高科技產業之內部行銷對於組織承諾、工作滿意度及工作績效之影響」，國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班碩士論文。
- 林曉吟，2008，「員工組織變革認知、群體凝聚力、關係品質對組織公民行為的影響」，淡江大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
- 林耀南，2010，「服務品質、體驗價值、關係品質與顧客忠誠度關係之研究」，復興崗學報，第 99 期：頁 103~124。
- 周文賢，2002，多變量分析：SAS/STAT 使用方法（台北：智勝文化事業有限公司出版社）。
- 邱月霞，2009，「內部服務品質對顧客滿意度影響之探討-以東部地區地方稅務機關為例」，國立東華大學公共行政研究所碩士在職專班碩士論文。
- 邱柏松、戴志聰，2008，「組織認同、員工忠誠度、人力資本及組織效能之研究-以商業銀行為例」，管理研究學報，第 7 卷第 2 期，2 月：頁 227~255。
- 邱彩鳳，2004，「關係品質、滿意度與忠誠度關係之研究-以嘉義市證券商為例」，南華大學管理科學研究所碩士論文。
- 邱皓政，2009，量化研究與統計分析（臺北：五南出版社）。
- 金玉珍，2001，「洽公民眾對台北市區公所服務品質看法之研究」，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 洪秀鑾，2002，顧客，你的名字是老闆（台北：平安文化公司）。
- 洪麗惠，2011，「從人力資源管理與內部行銷觀點探討公務人員核心價值與公務倫理-以臺中市政府人事人員為例」，逢甲大學公共政策研究所碩士學位論文。
- 紀凱耀，2013，「銀行行銷通路策略、內部行銷與員工滿意度研究」，育達商業科技大學行銷與流通管理系碩士學位論文。

- 姚佳宏，2012，「關係行銷、服務品質與顧客關係管理對關係品質與顧客終身價值之影響性研究-以研究南部地區金融機構的消費者為例」，南台科技大學財務金融系研究所碩士學位論文。
- 夏雯儀，2014，「工作生活品質、職場幸福感對服務行為之影響-以情緒智商為調節變項」，國防大學管理學院運籌管理學系碩士班碩士論文。
- 高珮翊，2014，「承諾型人力資源管理措施對工作滿足之影響-內部行銷、人力資源服務價值為中介」，東吳大學商學院企業管理學系碩士班碩士論文。
- 高瑞新與陳俊穎，2014，「主題樂園產業企業社會責任、企業形象與組織認同關係之研究-以E主題樂園為例」，商略學報，第6卷第4期：頁281～300。
- 徐瑋伶、鄭伯璫，2003，「組織認定與企業倫理效益」，應用心理研究，第20期：頁115～138。
- 許士軍，1988，管理學（台北：東華書局）。
- 許中駿、許順旺、張文俞與倪維亞，2013，「國際觀光旅館內部行銷與留任意願之相關研究-以工作滿意度為中介效果」，運動休閒餐飲研究，第8卷第3期：頁58～84。
- 許文俊，1998，「公部門服務品質構面之探討-台北市戶政事務所之實證」，人事行政，第26期：頁59～64。
- 許順旺、張姮燕、吳紀美與曹建南，2013，「五星級旅館內部行銷、組織承諾與績效表現之相關研究-以內、外控人格特質為干擾變數」，東吳經濟商學學報，第83期：頁43～78。
- 許鎰響、龔旭元與許蕙心，2010，「內部行銷、工作態度與倫理行為關聯性研究-以台灣觀光旅館為例」，嶺東學報，第27期：頁1～23。
- 張文馨，2014，「角色衝突、主管部屬關係品質與離職傾向的關係探討-以海運承攬運送業為例」，國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士論文。
- 張伊君，2000，「個人傳統性-現代性心理特徵、個人-組織契合度對幸福感之影響-職場關係品質的調節效果」，南台科技大學人力資源管理研究所碩士學位論文。
- 張奕華與李春芳，2010，「國民中學學校內部行銷認知、運作與執行困境之研究」，學校行政雙月刊，第68期：頁1～26。
- 張基成與陳哲緯，2012，「企業運用線上社群推廣內部行銷對組織公民行為展現之影響-線上社群參與程度的調節作用」，人力資源管理學報，第12卷第3期：頁23～50。
- 張媛甯，2006，「內部行銷的核心理念及其在高等教育機構變革管理上之應用：以推動教師績效評核方案為例」，教育經營與管理集刊，第2期：頁97～123。
- 張雅萍，2014，「人格特質、組織變革認知、關係品質與工作績效之研究-以行政院南部聯合服務中心為例」，國立高雄應用科技大學人力資源發展系(所)碩士論文。
- 陳文瑛與莊千慧，2012，「推動為民服務工作沿革與精進方向」，研考雙月刊，第36卷第6期：頁26～33。
- 陳玉娟，2014，「幼兒園內部行銷評估指標建構之研究」，臺中教育大學學報，第28卷第2期：頁49～68。

- 陳永杰與顏財發，2012，「公平對待贏得好口碑？觀係品質角色之探討」，管理實務與理論研究，第6卷第1期：頁1~14。
- 陳光榮與陳文蓉，2014，「旅館業員工組織公民行為對內部服務品質影響之研究」，致理學報，第34卷第7期：頁269~298。
- 陳志忠、李明興與杜阿仙，2006，「公部門服務品質、服務價值、顧客滿意度與行為意向關係之實證研究-以工業技術研究院育成中心為例」，公共事務評論，第7卷第1期：頁64~98。
- 陳林鴻、張少熙與戴琇惠，2010，「臺北市市民運動中心關係品質與顧客滿意度之研究」，運動健康與休閒學刊，第16期，6月：頁23~32。
- 陳冠仰、戴有德與方世榮，2010，「國內航空業關係利益、關係品質及顧客自發性表現行為之研究」，運輸學刊，第22卷第4期，2月：頁447~480。
- 陳建郎，2013，「員工制服認知與組織認同之關係-以新北市地區農會為例」，天主教輔仁大學織品服裝研究所碩士論文。
- 陳奕廷，2013，「內部行銷、工作價值觀、組織承諾、工作滿意對工作績效影響之研究-以知識分享為干擾變項」，南華大學企業管理系管理科學碩士班碩士論文。
- 陳順宇，2005，多變量分析第四版（台北：華泰書局）。
- 陳順宇，2007，結構方程模式軟體-Amos 操作（台北：心理出版社股份有限公司）。
- 陳筱華與劉柏好，2012，「內部行銷、組織承諾、工作投入、及工作滿意對工作績效之影響-以臺灣老人服務機構為例」，行銷評論，第9卷第3期：頁277~302。
- 陳竣璿，2015，「企業社會責任、員工工作滿意度及組織認同之關聯性研究」，國立臺北科技大學技術及職業教育研究所碩士學位論文。
- 陳錦華，2003，「組織內部服務品質對員工工作滿意度影響之研究-以稅捐處某單位為例」，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳錦麗與曾榮豐，2008，「績效管理組織認同與組織關係之研究-以國立大學公務人員為例」，屏東教育大學學報，第31期，9月：頁129~156。
- 陳曉瑩，2009，「內部行銷對組織變革知覺、工作滿意度之影響研究」，國立中正大學勞工研究所碩士論文。
- 莊敏惠，2011，「理專人員之服務行為對服務滿意影響之研究」，國立高雄應用科技大學財經與商務決策研究所碩士論文。
- 莊豐蓮，2008，「服務行為、顧客滿意度與顧客忠誠度關係之探討-以約顧員工為例」，長庚大學企業管理研究所碩士論文。
- 郭欣易，2000，「人格特質與激勵偏好、工作態度、工作表現之相關性研究」，世新大學觀光學系碩士論文。
- 郭美瑜，2003，「服務接觸的印象與購買意願之探討」，國立中央大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
- 郭楷賢，2013，「關係衝突對員工工作滿意度、組織認同與忠誠行為影響之研究-以臺灣中小企業為例」，玄奘大學企業管理系碩士班碩士論文。

- 馮正民、鄭光遠，2006，「探討航空公司員工滿意度與顧客忠誠度關係之研究：由服務行為之觀點探討」，運輸計劃季刊，第35卷第2期：頁191～232。
- 程永明，2014，「醫院行銷對病患忠誠度影響之模型建構」，慈濟技術學院學報，第22期：頁63～94。
- 曾光華，2011，服務業行銷與管理：品質提昇與價創造（台北：前程文化出版）。
- 曾建榮、李承翰與朱國光，2013，「地方文化產業服務品質、顧客滿意與行為意圖之研究」，顧客滿意學刊，第10卷第1期，3月：頁93～114。
- 黃昱傑，2009，「供給者服務行為對消費者參與服務之前因與後果之影響—以美髮業為例」，朝陽商管評論，第8卷第4期，12月：頁47～74。
- 黃俊傑，2006，「屏東縣國民小學內部行銷、教師組織承諾與組織公民行為關係之研究」，國立高雄師範大學教育學系碩士論文。
- 黃建榮與陳美良，2013，「工作價值觀、關係品質與工作投入關係之研究：以三明治教學之流通系學生為例」，致理學報，第33期，7月：頁：131～159。
- 黃建銘，2006，「地方課稅權與地方稅法通則之問題探析」，中華行政學報，第3期：頁83～107。
- 黃春美，2011，「係行銷、服務品質及關係品質對客戶行為意向影響之探討—以臺灣菸酒公司為例」，國立東華大學管理學院高階經營管理碩士在職專班碩士論文。
- 黃莉君與江淑怡，2013，「線上社群之使用者認同感、幸福感及組織公民行為探討」，電子商務研究，第11卷第3期：頁289～310。
- 黃銘章與李萍萍，2012，「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」，中山管理評論，第20卷第2期：頁637～672。
- 黃識銘與余泰魁，2014，「重要客戶管理之關係連結對調適銷售、關係品質與工作滿意之影響」，中山管理評論，第22卷第2期：頁271～322。
- 程永明，2014，「醫院行銷對病患忠誠度影響之模型建構」，慈濟技術學院學報，第22期：頁63～94。
- 湯宗益與劉文良，2012，「供應鏈關係利益與關係品質對動態能力之影響」，商管科技季刊，第13卷第1期：頁21～42。
- 費吳琛與許庭茂，2015，「適者生存：員工的印象管理戰術對組織政治知覺與上下關係品質的中介作用」，國防管理學報，第36卷第1期：頁1～18。
- 葉建周，2011，「服務品質、關係品質、滿意度及行為意向相關性之研究—以中部地區留守業務執行單位為例」，國立雲林科技大學全球運籌管理研究所碩士班碩士論文。
- 葉健志，2014，「部隊士官兵組織認同之探討—以陸軍部隊為例」，國防大學政治作戰學院政治學系政治研究碩士班碩士論文。
- 葉凱莉、尤湘瑛與朱鈺祥，2014，「政府單位之關係利益模式—以圖書館為例」，發表於東吳大學第17屆科際整合管理研討會（台北：東吳大學企業管理學系主辦，6月22日）。
- 梁文彥，2005，「知覺外部聲望對組織認同與組織公民行為關係之跨層次分析—臺灣紡織產業實證研究」，輔仁大學織品服裝學研究所。

- 梁雯玟，2000，「顧客導向、服務補償與服務品質之關係研究—以國際觀光旅館為實證」，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 梁雙蓮，1984，「中央行政機關公務人員組織認同的研究」，臺灣大學政治學研究所博士論文。
- 溫肇東，2004，「創新機制在政府部門之應用」，行政院研究發展考核委員會委託研究報告。
- 楊淑慧，2004，「互動公平認知、上下司關係品質、與組織公民行為—以大功率廣播電台為例」，交通大學傳播所碩士論文。
- 楊國樞，2002，「華人心理的本土化研究」（台北：桂冠圖書公司）。
- 楊瑞霞與丁學勤，2014，「高雄市偏鄉小學教師內部行銷與組織承諾關係之研究」，國立臺南大學教育經營與管理研究集刊，第10期：頁93~127。
- 楊錦洲，2009，「服務品質—從學理到應用」（台北：華泰文化公司）
- 新北市政府稅捐稽徵處網頁：<http://www.tax.ntpc.gov.tw/>。2017/10/10。
- 廖見文，2012，「非營利組織志工的組織認同與工作投入關係之研究」，多國籍企業管理評論，第6卷第2期：頁1~21。
- 廖珮玟，2011，「企業導入數位學習之創新擴散通用模型與整合型科技接受模式的多層次分析」，國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士論文。
- 廖紫柔、魏乃捷與李欣宜，2014，「組織公平、主管部屬關係品質、服務導向組織公民行為之結構模式研究」，管理資訊計算，第3卷第2期：頁64~77。
- 廖鴻儒，2011，「從社會交換理論觀點探討組織信任、組織認同與人力資源績效之關係」，大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士班碩士論文。
- 廖麗娟與黃子華，2012，「政府機關精進創新整合服務之策略」，研考雙月刊，第36卷第5期：頁15~26。
- 趙子文、方世榮與張文賢，2012，「內部市場導向、內部顧客態度對角色服務行為之影響」，顧客滿意學刊，第8卷第1期：頁115~144。
- 劉平青、趙雪雲與李靜，2012，「內部行銷對新員工留任意願的影響—以員工關係為中介變數」，中原企管評論，第10卷第1期：頁35~50。
- 劉宜綾，2011，「顧客知覺組織認同、顧客組織認同與顧客行為意圖之研究—以市場導向與顧客員工相似性為干擾因素」，國立臺北大學企業管理學系碩士論文。
- 劉棟與王國才，2010，「直銷人員組織認同和私人關係對個人績效的影響機制—顧客需求知識的中介作用」，發表於第15屆直銷學術研討會暨海峽兩岸直銷行業發展研討會（大陸南京市：南京大學商學院）。
- 蔡三榮，2010，「組織成員信任、關係品質與工作績效之研究—以臺北縣消防局為例」，世新大學行政管理學系碩士論文。
- 蔡依倫，2001，「宗教醫院志工組織認同與組織承諾之研究—與非宗教醫院志工作比較」，國立中山大學公共事務管理研究所。
- 蔡景仁，2013，「個人與主管關係品質對於工作投入與工作績效之影響」，國立東華大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。

- 蔡俊賢，2012，「內部服務品質、組織承諾、情緒展演與服務行為關聯性之研究—以矯正機關為例」，國立澎湖科技大學服務業經營管理研究所碩士論文。
- 蔡啟通，2006，「領導者部屬交換與員工創新行為：組織正義之中介效果及組織特性之干擾效果」，管理學報，第23卷第2期：頁171～193。
- 蔡曉萍，2009，「探討關係行銷、服務品質、關係品質與顧客忠誠度之關係—以臺灣地區保險業為研究對象」，國立嘉義大學管理學院碩士論文。
- 鄧國樑，2006，「基層警察機關推動導入ISO品質管理制度與組織績效關聯性之研究—內部行銷的觀點—」，國立臺東大學區域政策與發展研究所公共事務管理在職專班碩士論文。
- 鄭如倩，2012，「台南市公立國民小學各處室之間目標一致性、相互依賴程度、關係品質與組織、衝突關係之研究」，國立臺南大學教育學系教育經營與管理碩士論文。
- 駱俊賢與劉長敏，2014，「利用教育訓練推動內部行銷與工作表現提升之關連性—以餐飲業為例」，管理實務與理論研究，第8卷第3期：頁91～105。
- 駱毅，2013，「提升政府服務品質—從『服務再造』觀點淺談『五心服務』理念」，品質月刊，第49卷第8期：頁11～13。
- 盧香如，2009，「大學行政人員內部行銷、工作滿足及工作績效之關聯性研究—以某大學為例」，高苑科技大學經營管理研究所碩士論文。
- 盧盛忠、余凱成、徐昶與錢冰鴻，1997，組織行為學—理論與實務（台北：五南圖書公司）。
- 賴志超、林純安與黃國隆，2006，「組織認定的競爭優勢」，應用心理研究，第21期：頁10～13。
- 賴燕美與蔡孟娜，2010，「內部行銷與組織公民行為關連性之探討—以嘉義市政府稅務局為例」，嘉義市稅務局研究報告。
- 謝安田與蔡旻秀，2013，「員工分紅與組織認同、工作投入之關係」，北商學報，第23卷第1期：頁19～43。
- 顏應蓮，2011，「內部服務品質對服務行為影響之研究—以臺灣『婚紗業』為例」，致理技術學院企業管理系暨服務業經營管理研究所碩士論文。
- 顏亞盈，2009，「內部行銷與工作價值觀對員工的工作滿足與工作績效影響之研究—以某咖啡連鎖店為例」，淡江大學管理科學研究所碩士班論文。
- 羅建昇，2008，「臺灣筆記型電腦品牌形象決定因素及其對消費者滿意度與忠誠度之影響—以關係品質與關係價值觀點之分析」，國立臺北大學企業管理學系碩士論文。

二、英文部分

- Aburoub, A. S., Hersh, A. M. and Aladwan, K. 2011. "Relationship between internal marketing and service quality with customers' satisfaction, " *International Journal of Marketing Studies*, vol. 3, no. 2, pp. 107~118.
- Ahearne, M., Jelinek, R. and Jones, E. 2007. "Examining the Effect of Salesperson Service Behavior in a Competitive Context," *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 35, no. 4, pp. 603~616.
- Ahmed, P.k., Rafiq, M. and Saad, N. M. 2003. "Internal marketing and the mediating role of organizational competencies, " *European Journal of Marketing*, vol. 37, no. 9, pp. 1221~1242.
- Ahmad, M. K. 2012. "Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Teaching Hospitals in Saudi Arabia. " *Business and Management Research* , vol. 1, no. 3, pp. 82~91.
- Anastasi, A. 1988. *Psychological testing (6th ed.)* . New York : MaxMillan.
- Ashforth, B.E. and Mael, F. 1989. "Social identity theory and the organization, " *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 20~39.
- Babbie, Earl R. 1998. "The practice of social research, Belmont, CA: Wadsworth Pub.
- Berry, Leonard L., Seiders, Kathleen and Grewal, Dhruv.2002. " Understanding Service Convenience. *Journal of Marketing*, vol. 66, no. 7, pp. 1~17.
- Ballantyne, D. 2003. "A Relationship Mediated Theory of Internal Marketing, " *European Journal of Marketing*, vol. 37, no. 2, pp. 1242~1260.
- Balmer, J. M. T. 1995. "Corporate branding and connoisseurship. " *Journal of General Management*, vol. 21, no. 1, pp. 24~26.
- Bansal, H. S., 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, pp. 61~76.
- Barnes, B. R. and Morris, D. S. 2001. "Revising quality awareness through internal marketing: An exploratory study among French and English medium-sized enterprises. " *Total Quality Management*, vol. 11(4/6), pp. 473~483.
- 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, pp. 593~601.
- 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*, vol. 51, no. 6 , pp. 1173~1182.

- Bergami, M. and Bagozzi, R. P. 2000. "Self-categorization and commitment as distinct aspects of social identity in the organization: Conceptualization, measurement, and relation to antecedents and consequences." *British Journal of Social Psychology*, vol. 39, pp. 555~577.
- Berger, I. E., Cunningham, P. H. and Drumwright, M. E. 2006. "Identity, identification, and relationship through social alliance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, no. 2, pp. 128~137.
- Berry, L. L., Hensel, J. S. and Burke, M. C. 1976. "Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response," *Journal of Retailing*, vol. 52, no. 3, pp. 3~14.
- Berry, L. L. and Parasuraman. 1991. *Marketing Service, Competing through Quality*. New York: The Free Press.
- 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, pp. 39~61.
- Bettencourt, L. A. and Brown, S. W. 2003. "Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations." *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 31, no. 4, pp. 394~408.
- Bejou, D., Wray, B. and Ingram, T. N. 1996. "Determinants of relationship quality: An artificial neural network analysis." *Journal of Business Research*, vol. 36, no. 2, pp. 137~143.
- Bitner, M. J. 1990. "Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses." *Journal of Marketing*, vol. 54, no. 2, pp. 69~82.
- Bitner, M. J., Booms, B. H. and Tetreault, M. S. 1990. "The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents." *Journal of Marketing*, vol. 54, no. 1, pp. 71~84.
- Booms, B. H. and Binter, M. J. 1981. *Marketing of Services* (James H. Donnelly and William R. George, eds.). Chicago: American Marketing Association.
- Boomsma, A. (1982). "The robustness of LISREL against small sample size in factor analysis models. In H. Wold & K. Joreskog (Eds.), *Systems under indirect observation*, pp. 149~173. New York: Elsevier North-Holland.
- Bowen, D. E. and Schneider, B. 1985. *Boundary-Spanning-Role Employees and the Service Encounter: Some Guidelines for Future Management and Research*, Lexington Books, New York, pp. 127~147.
- Brewer, M. B. 1979. "In group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive motivational analysis." *Psychological Bulletin*, vol. 86, no. 2, pp. 307~324.
- Brief, A. P. and Motowidlo, S. J. 1986. "Prosocial Organizational Behaviors," *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 710~725.

- Bunchanan, B. 1974. "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organization." *Administrative science Quarterly*, vol. 19, pp. 533~546.
- Carelzon, J. 1987. *Moments of truth, ballinger*. New York: McGram-Hill.
- Carmeli, A., Gilat, G. and Waldman, D. A. 2007. "The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance." *Journal of Management Studies*, vol. 44, pp. 972~992.
- Caruana, A. and Calleya, P. 1998. "The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers." *The Interational Journal of Bank Marketing*, vol. 16, no. 3, pp. 108~116.
- Chan, C. C. 2006. "Core Competencies and Performance Management in Canadian," *Library Management*, vol. 27, no. 3, pp. 144~154.
- Cheney, G. 1983. "Meanings of Organizational Membership: A Field Study of Oragnizational Identification," *Coummunicational Monographs*, vol. 50, pp. 342~362.
- Chi, H. K., Yeh, H. R. and Chiou, C. Y. 2008. "The mediating effects of internal marketing on transformational leadership and job performance of insurance salespersons in Taiwan." *The Business Review*, vol. 11, no. 1, pp. 173~180.
- Conduit, J. and Mavondo, F.T. 2001. "How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation." *Journal of Business Research*, vol. 51(January), pp. 11~24.
- Cowherd, D. M. and Levine, D. I. 1992. "Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory." *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 302~320.
- Crane, D. P. and Jones, W. A.jr.1985. *The public Managers* , 2nd. Ed., Bureau of National Affairs Guide, Wapguington, D. C.
- 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, pp. 68~81.
- Dalvi Esfahan, M. R., Taleghani, M. and Rajaei, M. B. 2013. "The Effect of Internal Marketing on Outcomes and Factors Organizational Commitment (Case Study:Hotels in Esfahan)." *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, vol. 3, no. 1, pp. 429~435.
- De-Wulf, K., Odekerkem-Schroder, G. and Lacobucci, D. 2001. "Investments in Consumer Relationships: A Cross-country and Cross-industry Exploration," *Journal of Marketing*, vol. 65, no. 4, pp. 33~50.
- Doney, P. M. and Cannon, J. P. 1997. "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships." *Journal of Marketing*, vol. 61, no. 2, pp. 35~51.
- Dutton, J. E. and Dukerich, J. M. 1991. "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation." *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 517~554.

- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. and Harquail, C. V. 1994. "Organizational images and member identification." *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, pp. 239~263.
- Edwards, M. R. 2009. "HR, perceived organisational support and organisational identification: An analysis after organisational formation." *Human Resource Management Journal*, vol. 19, pp. 91~115.
- Elsbach, K. D. and Kramer, R. M. 1996. "Members' response to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings." *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, pp. 442~476.
- Ferdous, A. S., 2008, "Integrated Internal Marketing Communication," *The Marketing Review*, vol. 8, no. 3, pp. 223~235.
- Fey, C. F., Bjorkman, I. and Pavlovskaya, A. 2000. "The effect of human resource management practices performance in Russia." *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, no. 1, pp. 1~18.
- Foreman, S. K. and Money, A. H. 1995. "Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application." *Journal of Marketing Management*, vol.11, pp. 775~768.
- Frederick, A. F. and Mukesh, K. 2001. "Service Quality Between Internal Customers and Internal Suppliers in an International Airline," *The International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 18, no. 4, pp. 371~386.
- Frenkel, S., Restubog, S. D. and Bednall, T. 2012. "How employee perceptions of HR policy and practice influence discretionary work effort and co-worker assistance: evidence from two organizations." *International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, no. 20, pp. 4193~4210.
- Fynes, B., Voss, C. and de Burca, S. 2005. "The impact of supply chain relationship dynamics on manufacturing performance," *International Journal of Operations and Productions Management*, vol. 25, no.1, pp. 6~19.
- Garbarino, E. and Johnson, M. S. 1999. "The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships." *Journal of Marketing*, vol. 63, no. 2, pp. 70~87.
- Gautam, T., Van Dick, R. and Wagner, U. 2004. "Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts." *Asian Journal of Social Psychology*, vol. 7, pp. 301~315.
- George, J. M. 1991. "State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work." *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, no. 2, pp. 299~307.
- Gioia, D. A., Schultz, M. and Corley, K. G. 2000. "Organizational identity, image, and adaptive instability." *Academy of Management Review*, vol. 25, no. 1, pp. 63~81.
- Gorsuch, R.L. 1983. "Factor Analysis", NJ : Lawrence : Erlbaum. Gold, A.H.
- 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, pp. 5~13.

- Grönroos, C., 1981 . “Internal marketing: An integral part of marketing theory. ” In Donnelly,J.H., and George, W.R. (Eds.), *Marketing of services*, pp.236~238.Chicago: AmericanMarketing Association.
- Grönroos, C. 1984. “A service quality model and its marketing implications.” *European Journal of Marketing*, vol. 18, no. 4, pp. 36~44.
- Grönroos, C. 1998. The Six Criteria of Good Perceived Service Quality Review of Business, vol. 9, no. 4, pp.10~13.
- Grönroos, C. 2000. *Service management and marketing: A customer relationship management approach* (2nd ed.). New York, NY: John Wiley.
- Grönroos, C. 2009. “Marketing as Promise Management: Regaining Customer Management for Marketing.” *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 24, no. 5-6, pp. 351~359.
- Gummesson, E. 1998. “ Implementation requires a relationship marketing paradigm. ” *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26, no. 3, pp. 242~249.
- Gummesson, E. 2000. “ The new marketing-developing long-term interactive relationships. ” *Long Range Planning*, vol.20, no.4 , pp. 10~20.
- Hair, J.F., Anderson,R.E., Tatham,R.L. and Black, W. C. 1998. “Multivariate data analysis (5th ed.) .” Upper Saddle River,N.J. : Prentice-Hall.
- Hennig-Thurau, T. and Klee, A. 1997. “ The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development. ” *Psychology & Marketing*, vol. 14, no. 8, pp. 737~764.
- Heskett, J. L. 1987. “Lessons in the service sector. ”*Harvard Business Review*, vol. 65 (March/April), pp.118~126.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. Jr. and Schlesinger, L. A. 1994 . “Putting the Service Profit Chain to Work, ” *Harvard Business Review*, vol. 72, no. 2, pp. 164~174.
- Hom, P.W. and Griffeth, R.W. 1995. Employee Turnover. *Cincinnati: Southwestern College Publishing*.
- Hwang, I.-S. and Chi, D.-J. 2005. “Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance: An empirical study. ” *Enternational Journal of Management*, vol. 22, pp. 285~294.
- Hyun Jeong Kim, 2008 . “Hotel service providers' emotional labor : The antecedents and effects on burnout, ” *Internaional Journal of Hospitality Mangement* , vol. 27, pp. 151~161.
- Hyun, S. S. 2010. “Predictors of relationship quality and loyalty in the chain restaurant industry. ” *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 51, no. 2, pp. 251~267.
- Jacobson, R. and Aaker, K. A. 1987 . “The Strategic Role of Product Quality”, *Journal of Marketing*, vol. 51, no. 1, pp. 31~44.

- Joseph, W. B. 1996. "Internal Marketing Builds Service Quality. " *Journal of Health Care Marketing*, vol. 16, no. 1, pp. 54~59.
- Johnson, E. M., Scheuing E. E. and Gaida, K. A. 1986. Profitable Services Marketing. Homewood, IL: Dow-Jones Irwin.
- Kaiser, H.F. 1974. "Little Jiffy, Mark IV. " *Educational and Psychological Measurement*, vol. 34, pp. 111~117.
- Keating, B., Rugimbana, R. and Quazi, A.2003. "Differentiating Between Service Quality and Relationship Quality in Cyberspace. " *Managing Service Quality*, vol. 13, no. 3, pp. 217~232.
- Keaveney, S. M. 1995. "Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. " *Journal of Marketing*, vol. 59, no. 2, pp. 71~82.
- 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, pp. 109~137.
- Kelley, S. W. and Hoffman, K.D. 1997. "An investigation of positive affect, Prosocial behaviors and service quality. " *Journal of Retailing*, vol. 73, no. 3, pp. 407~427.
- Kim, W. G. and Cha, Y. 2002. "Antecedents and consequences of relationship quality in hotel industry. " *International Journal of Hospitality Management*, vol. 21, no. 4, pp. 54~65.
- Kim, Y. K. and Lee, H. R. 2009. "Airline employee's service behavior toward different nationalities. " *International Journal of Hospitality Management*, vol. 28, pp.454~465.
- Kotler, P. 1972. "A Generic Concept of marketing. " *Journal of Marketing*, vol. 36, pp. 346~354.
- Kotler, P. 2000. *Marketing Management, Englewood Cliffs*. NJ: Prentice Hall.
- Krammer, R. M. 1993. "Cooperation and organizational identification. In K. Murnighan (Ed) , *Social psychology in organization: Advances in theory and research*, " Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kumar, N., Scheer, L. K. and Steenkamp, J.-B. E. M. 1995. "The effects of supplier fairness on vulnerable resellers." *Journal of Marketing Research*, vol. 32, no. 1, pp. 54~65.
- Lagace, R. R., Dahlstrom, R. and Gassenheimer J. B. 1991. "The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry. " *Journal of Personal Selling and Sale Management*, vol. 11, no. 4, pp. 39~47.
- 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, pp. 61~79.
- Lance, A. W.B. and Stephen, W.B. 1997. " Contact employees : Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. " *Journal of Retailing*, vol. 73, no. 1, pp. 39~61.

- Lee, S. M. 1971. "An empirical analysis of organizational identification, " *Academy of Management Journal*, vol. 14, pp. 213~226.
- Lee, J. and Kim, Y. 1999. "Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual framework and Empirical Validation, " *Journal of Management Information system*, vol. 15, no. 4, pp. 39~61.
- Lings, I. N. 2004. "Internal Market Orientation Construct and Consequences," *Journal of Business Research*, vol. 57, no. 4, pp. 405~413.
- Longbottom, D.J., Osseo-Asare Jr., A.E., Chourides, P. and Murphy, W.D. 2006. "Real Quality: Does the Future of TQM Depend on Internal Marketing?" *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 17, no. 6, pp. 709~732.
- Mael, F. and Ashforth, B. E. 1992, " Alumni and their alma mater: A Partial test of the reformulated model of organizational identification. " *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, pp. 103-123.
- Malhotra, A. and Segars, A. H. 2001. "Knowledge management : An organizational capabilities perspective," *Journal of Management Information Systems*, vol. 18,no. 1, pp. 185~214.
- Marquardt, A. J. 2013. "Relationship quality as a resource to build industrial brand equity when products are uncertain and future-based." *Industrial Marketing Management*, vol. 42, no. 8, pp. 1386~1397.
- McDermott, L. C. and Emerson, M.1991. "Quality and service for internal customer. " *Training & Development Journal*. vol. 45, no. 1, pp.61~64.
- Melewar, T. C. and Jenkin, E. 2002. "Defining the corporate identity construct." *Corporation Reputation Review*,vol. 5, no.1, pp. 76~90.
- Miller, J. G. 2000. *Living system*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, V., Allen, M., Casey, M. and Johnson, J. 2000. " Reconsidering the organizational identification questionnaire. " *Management Communication Quarterly*, vol.13, no.4, pp. 626~658.
- Mishra, S. K., Bhatnagar, D., D'Cruz, P. and Noronha, E. 2012. Linkage between perceived external prestige and emotional labor: Mediation effect of oragizational identification among pharmaceutical representatives in India. *Journal of world Business*, vol. 47, no. 2, pp.204~212.
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D. 1994. "The commitmenttrust theory of relationship marketing. " *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 3, pp. 20~38.
- Morrison, E. W. 1995. "Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality." *Human Resource Management*, vol. 35, no.4, pp. 493~512.
- Mosley, R. W. 2007. "Customer experience, organizational culture and the employer brand. " *Journal of Brand Management*, vol. 15, no. 2, pp. 123~134.

- Mowday, R. T., Porter, L. M. and Steers, R. M. 1982. *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Naude Pete and Buttle Francis. 2000. "Assessing relationship quality. " *Industrial Marketing Management*, vol. 29, no. 4, pp. 351~361.
- Nunnally, J.C. 1978. *Psychometric Theory*, N.Y. : McGraw-Hill.
- Olkkonen, M. E. and Lipponen J. 2006. " Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. " *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 100, no. 2, pp. 202~215.
- Orang, D. W. 1988. "A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. " *Journal of Management*, vol. 14, pp. 547~557.
- Organ, D. W. 1990. "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior," *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, pp. 43~72.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. and Caldwell, D.F. 1991. "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-environment fit. " *Academy of Management Journal*, vol. 34, no. 3, pp. 487~516.
- O'Reilly, C. A. and Pfeffer, J. 2000. *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Palmatier, R. W. 2008. Interfirm relational drivers of customer value. *Journal of Marketing*, vol. 72. no. 4. pp.76~89.
- Patchen, M. 1970. *Participation, Achievement , and Involvement on the Job*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. 1985. "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, " *Journal of Marketing*, vol. 49, no. 4, pp. 41~50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. 1988 . "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality," *Journal of Marketing*, vol. 52, pp. 35~48.
- Paulin, M. R., J. Ferguson and J. Bergeron. 2006. "Service climate and organizational commitment: The Importance of customer linkages." *Journal of Business Research*, vol. 59, no. 8, pp. 6~15.
- Pérez-Nordtvedt, L., Kedia, B. L., Datta, D. K. and Rasheed, A. A. 2008. "Effectiveness and efficiency of cross-border knowledge transfer: An empirical examination. " *Journal of Management Studies*, vol. 45, no. 4, pp. 714~744.

- Price, L. K., Arnould, E. J. and Deibler, S. L. 1995. "Consumers' emotional responses to service encounters. " *International Journal of service Industry Management*, vol. 6, no. 3, pp. 34~63.
- Rackham, N., Frifdman, L. and R. Ruff. 1995. *Getting Partnering Right: How Market Leaders Are creating Long-Term Competitive Advantage*, New York, NY: McGraw-Hill.
- Rafiq, M. and Ahmed, P. K.1993. "The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management, " *Journal of Marketing Management*, vol. 9, pp. 219~232.
- 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, pp. 449~462.
- Reichheld, F. F. and Sasser Jr., W. E. 1990. "Zero defections:Quality comes to services. " *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 5, pp. 105~111.
- Richard J. Varey. 1995. "Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges, " *International Journal of Service Indusdy Management*, vol. 6, no. 1, pp. 40~63.
- Riketta, M. 2005. "Organizational identification: A meta-analysis. " *Journal of Vocational Behavior*, vol. 66, no. 2, pp. 358~384.
- Roberts, K. Varki, S. and Brodie, R. 2003. "Measuring the quality of relationships in consumer serevice: An empirical study. " *Europeant Journal of Marketing*, vol. 37(1-2), pp. 169~196.
- Roscoe, J. T. 1975. "Fundamental Research Statistics for the Behavioral Sciences," New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Saad, N. M., Rafiq, M. and Ahmed, P. K. 2003. "Internal marketing and mediating role of organizational competencies. " *European Journal of Marketing*, vol. 37, no. 9, pp. 1221~1241.
- Sasser, E. W. and Stephen, F. A. 1976. "Selling jobs in the service sector. " *Business Horizons*, vol. 19, no. 3, pp. 61~65.
- Scott, S. G., Susanne G. and Bruce, R. A. 1994. "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. " *Academy of Mangement Journal*, vol. 37, no. 1, pp. 580~607.
- Schneider, B. and Brown, D. E. 1984. *New service design developmant and implementation and the employee*. Chicago: American Marketing Association.
- Shostack, G. L. 1985. Planning the service encounter, in the Service Encounter. Czepiel, J. A., Solomon, M. R., & Surprenant, C. F. (eds.), Lexington, pp. 243~254, MA : Lexington.
- Smith, J. B. 1998. " Buyer-seller relationships: Similarity,relationship management, and quality. " *Psychology and Marketing*, vol. 15, no. 1, pp. 3~21.

- Somech, A. and Drach-Zahavy, A. 2000. " Understanding extra-role behavior in schools: The relationship between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. " *Teaching and Teacher Education*, vol. 16, no. 5, pp. 649~659.
- Spicer, Michael W. and S. B. Lundstedt. 1976. "Understanding tax Evasion." *Public Finance*, vol. 31, no. 2, pp. 295~305.
- Stimpert, J. L., Gustafason, L. T. and Yolanda, Y. 1998. "Organizational identity with the strategic management conversation: Contribution and assumption. In D. A. Whetten and P. C. Godfrey (Eds.), " *Identity in organizations* ,pp. 83~98. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Sybil, S. 1994. " New Imperative for Service Management. " *Marketing News*, vol. 28, pp. 22~23.
- 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, pp. 31~38.
- Tansuhaj, P., Randall, D. and McCullough, J. 1991, "Applying The Internal Marketing Concept within Large Organizations:As Applied to a Credit Union. " *Journal of Professional Service Marketing*, vol. 6, no. 2, pp. 193~202.
- Taylor, S. L. and Cosenza, R. M. 1997. "Internal Marketing can Reduce Employee Turnover, " *Superision*, vol. 58, no. 12, pp. 3~5.
- Thomas, D. R. E. 1978. "Strategy Is Different in Service Industry," *Harvard Business Review*, vol. 56, no. 4, pp. 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, pp. 1117~126.
- Tsaur, Sheng-Hshiung and Yi-chun Lin. 2004. "Promoting Service Quality in Tourist Hotels : The role of HRM practices and service Behavior, " *Tourism Management* . vol. 56,Iss.-122-4, pp. 471~481.
- Udechukwu, I. I. 2007. "The Influence of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction on Organizational Exit (Voluntary Turnover): Evidence from a Correctional Setting," *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, vol. 12, no. 1, pp. 127~142.
- Wegge, J., van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C. and Moltzen, K. 2006. "Work motivation, orangizational identification, and well-being in call centre work. " *Work and Stress*, vol. 20, pp. 60~83.
- Whetten D. A. and Godfrey, P. C. 1998. *Identity in organizations*. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Williams, M. and Sanchez, J.I. 1998. "Customers service-oriented behavior: Person and situational antecedents. " *Journal of Quality Management*, vol. 3, no. 1, pp. 101~116.

- Winsted, K. F. 2000. "Service behaviors that lead to satisfied customers. " *European Journal of Marketing*, vol. 34, no. 3, pp. 399~417.
- Wright, B. E. and Pandey, S. K. 2008. "Public service motivation and the assumption of person-organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. " *Administration & Society*, vol. 40, no. 5, pp. 502~521.
- Yen, D. A., Yu, Q. and Barnes, B. R. 2007. "Focusing on relationship dimensions to improve the quality of Chinese-Western business-to-business exchanges. " *Total Quality Management*, vol. 18, no. 8, pp. 889~899.
- Zeithaml, V. A. 1988. "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence." *Journal of Marketing*, vol. 52, no. 7, pp. 2~22.
- Zhang, X. J. 2009. "International conference of management science and information system. " *Proceedings of 2009 International Conference fo Management Science and Information System*. vol. 1, pp. 617~620.
- Zhang, C., Cavusgil, S. T. and Roath, A. S. 2003. "Manufacturer govemance of foreign distributor relationships: Do relational norms enhance competitivencess in the export market ? " *Journal of International Business Studies*, vol. 34, no. 6, pp. 550~556.

附錄

「稅務機關內部行銷對服務行為影響之研究」問卷調查表

各位先進您好：

本問卷純為研究之用，並無他途，主要在探討內部行銷、組織認同、關係品質對服務行為影響之研究分析，為了進一步瞭解您對內部行銷的感受與服務行為之表現情形，懇請您提供寶貴的意見，您所填答之選項無關對錯，請依您的真實感受作答即可，本次採不具名方式，敬請放心填答。您的幫忙將是此次研究成功與否的重要關鍵，對於您的熱心協助，在此致上誠摯的謝意，並再次感謝您在百忙中抽空完成此份問卷及對本研究的支持與協助！

敬祝您

平安健康

研究人員：張淑美 敬上

第一部分：內部行銷 答案沒有對錯，請您就稅務機關的內部行銷之表現程度，依據您的真實感受作答即可。並請您在適當的□中打✓。	非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
1. 機關會鼓勵且提供機會，讓我能參與在職訓練的專業課程。	☐	☐	☐	☐	☐
2. 機關的教育訓練規劃，能增進我在實務層面的工作技能。	☐	☐	☐	☐	☐
3. 機關的教育訓練規劃，能使我因應職場環境的變化與訴求。	☐	☐	☐	☐	☐
4. 機關的教育訓練規劃，能配合我工作所需，調整訓練課程內容。	☐	☐	☐	☐	☐
5. 機關會補貼我在接受訓練的開銷（如交通費用、進修費用）。	☐	☐	☐	☐	☐
6. 機關擁有完善的獎賞制度。	☐	☐	☐	☐	☐
7. 當我或單位績效表現良好時，機關會定期表揚。	☐	☐	☐	☐	☐
8. 機關會依據我或單位對既定目標的達成率，給予獎賞。	☐	☐	☐	☐	☐
9. 機關會依據我或單位的貢獻程度，給予獎賞。	☐	☐	☐	☐	☐
10. 機關的內部溝通管道十分完善。	☐	☐	☐	☐	☐

第一部分：內部行銷 答案沒有對錯，請您就稅務機關的內部行銷之表現程度，依據您的真實感受作答即可。並請您在適當的□中打✓。	非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
11. 機關的內部溝通訊息淺顯易懂。	☐	☐	☐	☐	☐
12. 我能得知機關所宣導新發布的計劃。	☐	☐	☐	☐	☐
13. 我的主管強調且支持開放式的溝通。	☐	☐	☐	☐	☐
14. 我瞭解機關內部的策略方案。	☐	☐	☐	☐	☐

第二部分：組織認同 答案沒有對錯，請您就您對組織認同之程度，依據您的真實感受作答即可。並請您在適當的□中打✓。	非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
1. 當有人批評機關時，會讓我覺得自己受到侮辱。	☐	☐	☐	☐	☐
2. 我願意大聲的告訴我的朋友我在這個機關服務。	☐	☐	☐	☐	☐
3. 機關或單位的功過得失、績效好壞，與我無關。	☐	☐	☐	☐	☐
4. 我在這裡工作有溫暖的感受。	☐	☐	☐	☐	☐
5. 我願意繼續在這個機關服務。	☐	☐	☐	☐	☐
6. 我會將這個機關描述成是同仁們有歸屬感的「大家庭」。	☐	☐	☐	☐	☐
7. 如果有其他更好的工作機會，我必定會離開這裡的工作。	☐	☐	☐	☐	☐
8. 我認為這個機關在依法行政的形象十分能代表我自己。	☐	☐	☐	☐	☐
9. 我發現和這個機關打成一片是容易的。	☐	☐	☐	☐	☐
10. 我發現自己的價值觀和這個機關的價值觀相近。	☐	☐	☐	☐	☐

第三部分：服務行為 答案沒有對錯，請您就您對服務行為之表現程度，依據您的真實感受作答即可。並請您在適當的□中打✓。	非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
1. 我會依照我所服務單位規定的職責與權限來提供職務上服務。	☐	☐	☐	☐	☐
2. 我會確實完成工作範圍內應提供的服務。	☐	☐	☐	☐	☐
3. 在職責內我會以愉悅的心情來提供納稅人合於規定的要求。	☐	☐	☐	☐	☐

第三部分：服務行為	非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
答案沒有對錯，請您就您對服務行為之表現程度，依據您的真實感受作答即可。並請您在適當的□中打✓。					
4. 我能確實地提供納稅人合於規定所需的服務。	☐	☐	☐	☐	☐
5. 我具備職務上應有的禮儀。	☐	☐	☐	☐	☐
6. 我熟悉稅務相關規定並且提供合法且適當的服務。	☐	☐	☐	☐	☐
7. 當有突發狀況發生時，我會盡可能的逃避，讓資深的同仁及長官去處理。	☐	☐	☐	☐	☐
8. 我會幫助納稅人解決不在工作範圍內的問題。	☐	☐	☐	☐	☐
9. 當納稅人發生特殊狀況需要協助時，我會主動提供額外且合法的服務。	☐	☐	☐	☐	☐
10. 我利用個人時間，主動尋找各項資源來解決工作上的問題。	☐	☐	☐	☐	☐
11. 我會為了處理超出我工作職掌的事務，而提早上班或延後下班時間。	☐	☐	☐	☐	☐
12. 即使沒被要求，我也會協助新進同仁熟悉工作環境與工作業務。	☐	☐	☐	☐	☐
13. 我會利用個人休息的時間，協助解決納稅人的問題。	☐	☐	☐	☐	☐
14. 我認為提供私人時間去幫助其他同事，是浪費時間。	☐	☐	☐	☐	☐

第四部分：關係品質	非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
答案沒有對錯，請您就您對關係品質之程度，依據您的真實感受作答即可。並請您在適當的□中打✓。					
1. 機關在決策時，會考慮員工的能力、利益。	☐	☐	☐	☐	☐
2. 機關會遵守對員工的承諾。	☐	☐	☐	☐	☐
3. 機關是重視員工權益的。	☐	☐	☐	☐	☐
4. 機關提供的相關訊息是值的信任的。	☐	☐	☐	☐	☐
5. 與其他機關相比，很滿意機關所提供的服務。	☐	☐	☐	☐	☐
6. 機關提供的資訊服務，令我感到滿意。	☐	☐	☐	☐	☐
7. 對機關整體感到滿意。	☐	☐	☐	☐	☐

第四部分：關係品質	非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
答案沒有對錯，請您就您對關係品質之程度，依據您的真實感受作答即可。並請您在適當的□中打✓。					
8. 機關值得員工和它維持關係。	☐	☐	☐	☐	☐
9. 機關總是依約定提供員工支援。	☐	☐	☐	☐	☐
10. 機關會儘最大努力，來維護機關與員工的夥伴關係。	☐	☐	☐	☐	☐

第五部分：基本資料

請教您一些個人基本資料，純粹作為統計分析之用，請安心作答，並在適當的□中打✓。

- 請問您的性別 ☐男 ☐女
- 請問您的年齡 ☐20 歲(含)以下 ☐21~30 歲 ☐31~40 歲 ☐41~50 歲
☐51~60 歲 ☐61 歲(含)以上
- 請問您的教育程度 ☐高中職(含)以下 ☐專科 ☐大學 ☐碩士(含)以上
- 請問您的職位 ☐臨時造單員及約僱人員（含工友、司機）☐委任人員
☐薦任非主管 ☐薦任主管以上
- 請問您的婚姻狀況 ☐未婚 ☐已婚
- 請問您服務年資 ☐未滿 1 年 ☐1 年~2 年以下 ☐2 年~4 年以下
☐4 年~6 年以下 ☐6 年~8 年以下 ☐8 年~10 年以下
☐10 年~20 年以下 ☐20 年以上
- 請問您服務單位 ☐總處 ☐分處