

國立台東大學資訊管理學系
環境經濟資訊管理碩士專班
碩士論文

內部行銷、組織創新與組織效能關係之研究
— 以海巡署東部地區巡防局為例

**The Relationship Among Internal Marketing, Organization
Innovation and Organization Performance- Taking Eastern
Coastal Patrol Office of Coast Guard Administration as An
Example**

研 究 生：黃 俊 隆 撰

指導教授：謝 昆 霖 教授

中華民國九十九年六月

國立台東大學
學位論文考試委員審定書
系所別：環境經濟資訊管理碩士班

本班 黃俊隆 君

所提之論文 內部行銷、組織創新與組織效能關係之研究—以海巡署
東部地區巡防局為例

業經本委員會通過合於 ☒ 碩士學位論文 條件
☐ 博士學位論文

論文學位考試委員會： 陳彥匡
(學位考試委員會主席)

施能木

謝品舜

(指導教授)

論文學位考試日期：99年6月17日

國立台東大學

附註：1. 一式二份經學位考試委員會簽後，送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。

2. 本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立臺東大學 資訊管理 系(所)

環境經濟資訊管理碩士專班 九十八 學年度第 二 學期取得 碩 士學位之論文。

論文名稱：內部行銷、組織創新與組織效能關係之研究－以海巡署東部地區巡防局為例

本人具有著作財產權之論文全文資料，授權予下列單位：

同意	不同意	單 位
☒	☐	國家圖書館
☒	☐	本人畢業學校圖書館
☐	☒	與本人畢業學校圖書館簽訂合作協議之資料庫業者

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

☐ 同意 ☒ 不同意 本人畢業學校圖書館基於學術傳播之目的，在上述範圍內得再授權第三人進行資料重製。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申

請文號為：_____，請將全文資料延後半年再公開。

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
			☒

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未勾選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：謝品彰 (親筆簽名)

研究生簽名：黃俊隆 (親筆正楷)

學 號：4397019 (務必填寫)

日 期：中華民國 99 年 6 月 17 日

授權書版本:2008/05/29

謝 誌

兩年研究所的生涯，隨著論文的完稿及致謝辭的起筆暫告一段落，師長的指導及同學的關懷切磋，使我收穫滿行囊，更激勵我不斷成長，此刻心中充滿無限感謝。

有很多良友的人，就等於擁有很多的財富。--莎士比亞

從不認為自己有這份能耐可以讀到研究所畢業，回想來時路，最先要感謝的便是我軍旅生涯的兩位啓蒙老師－邱仁道學長及李平生學長，由於他們的指引、鼓勵與支持，讓我找到方向並順利考上研究所。

研究之路，最要感謝指導教授謝昆霖老師，身兼系主任與教授雙重角色的他儘管忙碌，但是對我的論文仍給予嚴謹的指導及悉心的斧正，不論是在專業的學術領域，抑或是生活的處世哲學，皆能啓發我多元的思維與方向，為我開拓另番嶄新視野，老師謙沖自牧的學者風采，是我人生中難能可貴的學習典範。此外也要感謝口試委員陳彥匡老師及施能木老師對我細心的指正與精闢的建議，指正我的論文品質更精益求精。再者，感謝系上的授課老師們，其春風化雨使我潛移默化，淬鍊出自己的思維與批判能力，令我研究所生涯不虛此行，更激勵我不斷學習成長。

最後，我想對我的內人一家珮表達歉意與感謝，這兩年來，我與內人總是聚少離多，謝謝她的體諒與包容，我衷心感謝，摯愛的家人一家珮、小鄭、莉莉與豆豆，都是我最堅強的依靠與安慰，讓我無後顧之憂，全力追求自己的夢想。

未來的路還很長，我會繼續的努力，並且保持活力與熱情面對更多的挑戰。感恩陪我走過生命歲月的所有人，深深地獻上一鞠躬。

俊隆 謹誌於台東
2010. 06. 17

內部行銷、組織創新與組織效能關係之研究

究一以海巡署東部地區巡防局為例

摘 要

本研究旨在探討內部行銷、組織創新與組織效能關係之研究，係以海巡署東部地區巡防局為研究對象，經統計分析後，結論歸納如下：

- 一、海巡機關之內部行銷、組織創新與組織效能表現屬中上程度。
- 二、不同的性別、年齡、教育程度及是否擔任主管職，對內部行銷、組織創新與組織效能知覺上會有所差異，惟不同的服務年資在知覺上則沒有差異。
- 三、內部行銷活動愈強烈，其組織創新程度愈強、工作目標與績效愈容易達成；而組織創新程度越高，組織效能程度也愈高。
- 四、內部行銷影響組織創新與組織效能的關鍵因素為「人事管理」。

關鍵字：內部行銷、組織創新、組織效能、海巡署

The Relationship Among Internal Marketing, Organization Innovation and Organization Performance- Taking Eastern Coastal Patrol Office of Coast Guard Administration as An Example

abstract

The objective of this study is to investigate the relationship among internal marketing, organization innovation and organization efficiency. The Eastern Coastal Patrol Office of Coast Guard Administration is taken as the illustrative example. Several concluding remarks are given as follows:

1. The relationship among internal marketing, organization innovation and organization efficiency for Eastern Coastal Patrol Office of Coast Guard Administration have the intermediate effect.
2. Members in the Coast Guard Administration will have the significant difference with the different gender, age, education degree and management position in organization. However, there is no significant difference with the different employment seniority.
3. The stronger degree for the internal marketing will lead to the higher degree for the organization innovation. And the same time, the organization goal and the performance will be easily achieved. Besides, the higher degree for the organization innovation also leads to the better degree for the organization efficiency.
4. Personnel management can be viewed as the key factor of internal marketing with the affection on the organization innovation and organization efficiency.

Keyword : internal marketing, organization innovation, organization performance, Coast Guard Administration.



目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究問題與目的.....	2
第三節 研究流程.....	3
第四節 研究範圍與限制.....	4
第二章 文獻探討	6
第一節 內部行銷.....	6
第二節 組織創新.....	13
第三節 組織效能.....	19
第四節 內部行銷、組織創新與組織效能之關係.....	27
第三章 研究方法	33
第一節 研究架構、假設與對象.....	33
第二節 問卷設計.....	34
第三節 問卷效度與信度分析.....	37
第四節 資料分析方法.....	40
第四章 資料分析與結果.....	42
第一節 樣本資料分析.....	42

第二節 描述性統計分析.....	43
第三節 差異性分析.....	44
第四節 相關分析.....	50
第五節 迴歸分析.....	52
第六節 研究假設驗證.....	53
第五章 結論與建議.....	59
第一節 結論	59
第二節 建議	62
參考文獻	66
附錄一：預試問卷調查題目	74
附錄二：正式問卷調查題目	77

表目錄

表 3-1 內部行銷問卷編製表	35
表 3-2 組織創新問卷編製表	35
表 3-3 組織效能問卷編製表	36
表 3-4 預試問卷各面向相關值及 Cronbach' s α 係數表	38
表 3-5 正式問卷各構面 Cronbach' s α 係數表	40
表 4-1 問卷發放及回收情形一覽表	42
表 4-2 有效樣本屬性資料統計表	42
表 4-3 整體樣本在各變項之描述性統計分析表	44
表 4-4 不同性別之海巡成員在研究變項的差異分析	44
表 4-5 主管職與否之海巡成員在研究變項的差異分析	45
表 4-6 不同年齡之海巡成員在研究變項的差異分析	46
表 4-7 不同教育程度之海巡成員在研究變項的差異分析 ...	48
表 4-8 不同服務年資之海巡成員在研究變項的差異分析 ...	49
表 4-9 內部行銷與組織創新的相關分析	51
表 4-10 內部行銷與組織效能的相關分析	51
表 4-11 組織效能與組織創新的相關分析	52
表 4-12 內部行銷對組織創新之迴歸分析	53

表 4-13 內部行銷對組織效能之迴歸分析	53
表 4-14 不同背景變項於研究變項之差異分析驗證彙整表...	55
表 4-15 內部行銷與組織創新的相關驗證結果	56
表 4-16 內部行銷與組織效能的相關驗證結果	57
表 4-17 組織創新與組織效能的相關驗證結果	57



圖目錄

圖 1-1 研究流程圖	4
圖 2-1 Thomas 的服務三角形行銷架構.....	7
圖 2-2 競值架構下的組織效能	25
圖 3-1 研究架構	33



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

管理學者 Drucker (1954) 在其書中提到：「企業的目的是創造顧客，因此企業有兩個基本功能，且只有兩個，那就是行銷和創新。」從傳統的觀點來看，「行銷」(marketing) 就是「做生意」，也就是商家如何將產品賣給顧客，讓顧客接受。由於行銷的概念係發源於製造業蓬勃發達的時代背景，因此，這種以產品為行銷主體的運作邏輯自然為人們所熟悉。然而，隨著整體經濟環境的日趨多元（如今的整體經濟體系不再是以製造業為主），行銷的主體已不再侷限於有形的產品，舉凡無形的服務、文化、宗教、觀光等，在在都是行銷的範疇。

隨著行銷觀念逐漸受到各項產業的重視，越來越多學者發現，企業員工的服務表現，對於顧客滿意、企業興衰，乃至於行銷成敗影響甚鉅。因為員工的相對重要性，讓行銷運作不再只是針對外部顧客（消費者），而是擴展至內部顧客（員工）身上。因此，針對外部顧客的行銷運作，學者稱之為「外部行銷」；而針對內部顧客的行銷運作，則稱之為「內部行銷」。雖然「內部行銷」的基本概念是隨著服務業的日益崛起而逐漸被學者提出來的，也只有在與服務行銷有關的期刊與著作上才比較看的到這方面討論，但是，這並不意味著內部行銷只適用於服務業，或只有服務業才需要它。事實上，它絕對適用於服務業以外的諸多產業，其他非服務業的產業也同樣需要它，如製造業。根據資料顯示，有些重視員工價值的製造業與高科技產業，已經開始奉行內部行銷的某些基本精神，並獲得不錯的成果，如飛利浦、微軟、IBM、以及惠普等皆是（蕭富峰，1997）。面對當前知識經濟時代之際，重視員工儼然已成為全球產業發展的必然趨勢，因此，任何企業組織都將難以抗拒「內部行銷」這股潮流。

檢視國內學者對內部行銷的實證研究，多半均以企業或學校為研究對象，而有關政府公部門則付之闕如。政府機關如何藉由內部行銷凝聚組織內部共識，並透過重視與肯定組織成員的重要性，建立具有高度戰鬥力的行政團隊，以提升整體的行政效能，深具探討價值，此為本研究動機之一。

組織的創新也是另一個被提到的重要企業功能，創新被許多學者一致的定義為對組織是一個新的理念或行為的採用，因此創新可能是一個新的產品、新的服務、新的技術、或是一種新的管理方法。創新是任何組織不斷往前推進的動力來源，更是獲得競爭優勢的關鍵（Kuczmarski, 2000），面臨激烈的競爭與更不確定的環境，企業為了求生存與成長，創新就變的越來越重要，所以如何有效地管理創新就變成組織一個重要的議題。

另外，從事組織研究最關心的就是組織的表現，亦即組織效能。組織效能是指組織達成其目標的程度（Etzioni, 1985），也就是組織成員對於組織預期目標達成績效的程度。不論是以營利為目的的企業組織，或是非以營利為目的的政府機構，均需建立健全的效能模式，作為衡量組織運作的成效，並提供未來規劃及決策的參考。然而，在許多有關組織的研究中發現，組織效能的構面抑或是指標上仍是眾說紛紜，莫衷一是，缺乏一定的判斷標準及一致的結論（王美惠，1995）。

有感於企業各界已經開始重視創新求變，以維持其競爭優勢，而身為政府公部門的行政機關而言，勢必也應該跟隨這波社會的脈動，積極改進現況，重視組織創新這個議題。雖然跟企業各界相比，行政機關沒有營運績效、盈虧底線的壓力，屬於非營利的組織，然而因應國際潮流與民意需求，政府自 1998 年起全力推動「政府再造」工程，朝向「小而能、小而美」來進行有效率的變革，以形成一個能因應環境挑戰及具有良好效能的政府。

回顧國內有關組織創新與組織效能的相關研究，多半與「組織文化」、「組織認同」等構念進行探討。因此，本研究將內部行銷納入組織創新、組織效能關係的研究中，冀望對管理理論作進一步的推展，並以海巡機關中的東部地區巡防局作為實証研究的對象，以驗證此架構中三個構念間的關係，據以提出管理上的意涵，為本研究動機之二。

第二節 研究問題與目的

基於上述研究動機，本研究旨在探討個案組織的內部行銷作為對於組織創新、組織效能之關連性研究。希望藉由本研究得知海巡機關之內部行銷作為在其轉型升級過程中，對其創新活動轉化為實質組織效能產出中所可能產生之影響及

其角色扮演模式。藉以協助個案組織找出較有效的運作模式，以促進其組織轉型及組織競爭力之提升。因此，本研究希望達成以下之目的：

- 一、探討海巡機關內部行銷、組織創新與組織效能之現況。
- 二、探討海巡成員不同的背景變項對內部行銷、組織創新與組織效能之差異。
- 三、探討海巡機關內部行銷、組織創新與組織效能間的關係。
- 四、探討海巡機關內部行銷作為影響其組織創新之關鍵因素。
- 五、探討海巡機關內部行銷作為影響其組織效能之關鍵因素。

第三節 研究流程

為達成本研究的目的，並且使研究可以順利的進行，擬定了以下的流程（如圖 1-1），以做為未來研究執行的依據。本研究將擬定研究計畫、確定研究主題列為第一章，重要變項之相關文獻探討列為第二章，於第三章建立本研究架構並提出研究假設，於第四章進行資料處理、統計分析與探討，最終第五章則提出結論與建議。

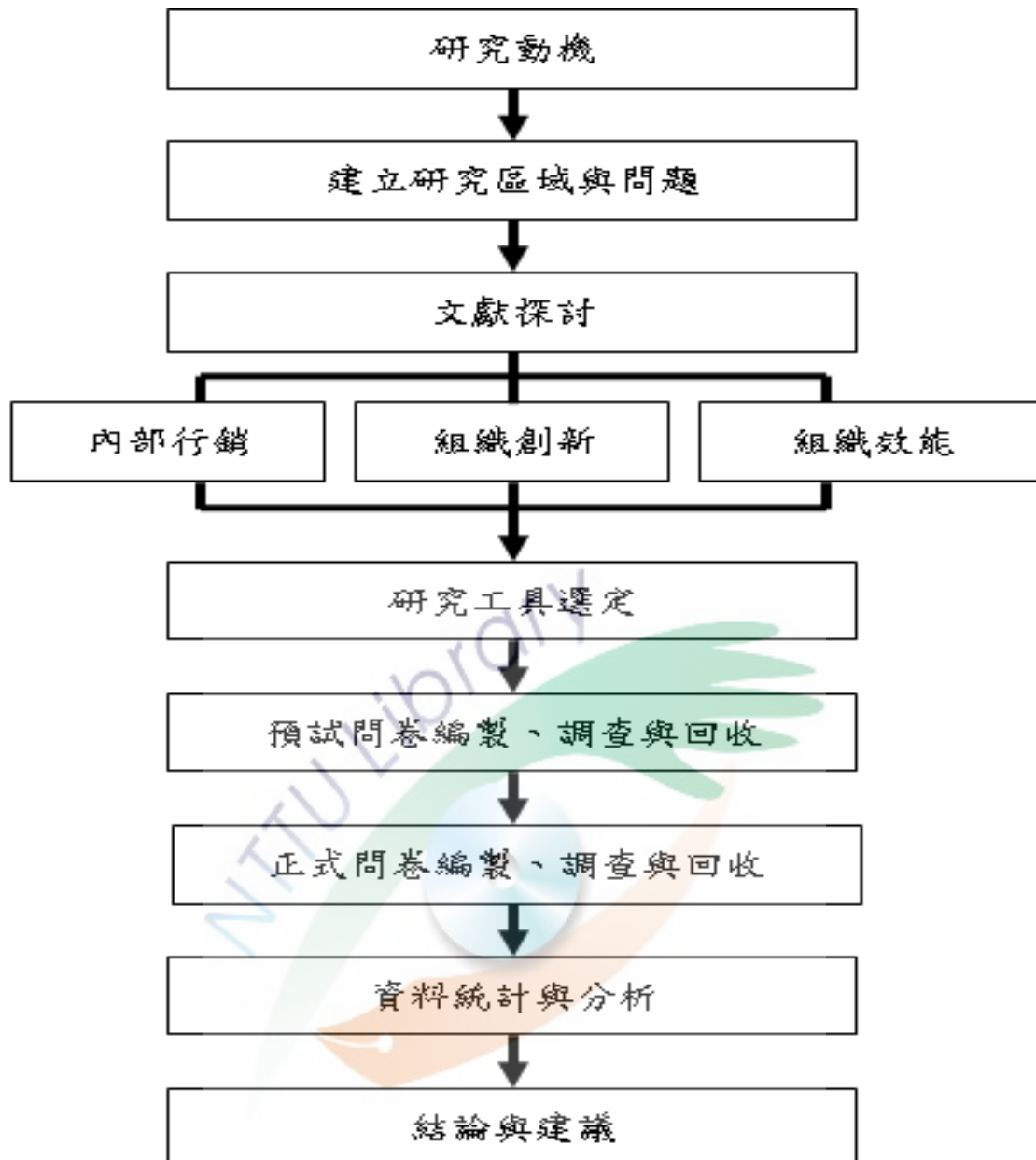


圖 1-1 研究流程圖

第四節 研究範圍與限制

有關本研究之研究範圍與限制部分，將區分研究對象、研究內容、研究方法等三方面加以說明。

一、研究對象

由於海巡署所屬機關（單位）分佈地域遼闊且員額眾多，無法進行普查，故本研究範圍係以服務於行政院海岸巡防署海岸巡防總局東部地巡局之人員為調查對象，並以分層隨機抽樣方式取樣；另外，海岸巡防署係屬軍、警、文職併用之執法機關，其組織成員、任務屬性均與一般行政公部門有所差異，因此本研究結果未能精確的推論到全國地區或其他公部門。

二、研究內容

本研究有三個主要變項，分別為「內部行銷」、「組織創新」與「組織效能」。透過三個變項間探討，瞭解研究個案之內部行銷對組織創新、組織效能之關係。然影響組織效能的相關因素很多，包含：組織結構、全面品質管理、團體動力、知識管理、領導風格、組織變革、組織文化、公共關係、組織承諾、工作滿意、工作士氣、離職傾向、組織學習等。為了避免問卷過長影響受試者的填答意願，因此透過文獻分析後，僅就三個重要變項內部行銷、組織創新、組織效能來加以探討，其他變項則不在本研究中分析。

三、研究方法

本研究藉問卷調查量表對研究個案人員施測，回收後進行資料分析。最後，彙整資料分析的數據得到研究發現，根據研究發現來提出結論，並提供相關建議給政府機關並供後續研究作為參考。在問卷設計方面，本研究雖力求完善，仍難以兼顧所有範圍，且由於問卷中的部份題目，涉及到受試者對自己的表現及對組織狀況的評價等較為敏感的題目，因此受試者在填答時可能會因為心理防衛或社會期許的作用，而對這些較為敏感的題目有所保留。因此在內容分析或結果解釋上會產生一定程度的誤差而影響結果推論。

第二章 文獻探討

本研究旨在探討內部行銷、組織創新與組織效能關係之研究，因此在進行研究之前應對相關理論及文獻加以探討，以做為本研究之理論基礎及發展本研究架構之參考。本章共分四節，首先針對內部行銷、組織創新、組織效能等各個主題元素分別探討其定義、構面與衡量指標等，其次再將其主題元素以兩兩交叉方式探討其相互間之關係。

第一節 內部行銷

2.1.1 內部行銷的緣起

行銷的概念係源自於以產品為行銷主體的製造業，然而隨著社會環境的日趨多元，行銷的主體已不再侷限於有形的產品，舉凡無形的服務、文化、宗教、觀光等，在在都是行銷的範疇。行銷的對象也不再只是針對外部的消費者（外部顧客），而是漸漸地擴展到企業內部的成員（內部顧客）。

行銷學者 Kotler（1973）將行銷定義為「組織對其所有的公眾（Publics）之間的關係，並不只包含顧客」，試圖將原有行銷概念與活動所界定的範圍加以擴大，他所認為的公眾並不僅止於顧客（外部顧客），當中更包含組織內的「員工」（內部顧客），甚至認為員工足以主導行銷，由此衍生出組織行銷與員工之關係，進而發展成為組織內部行銷的議題。

而學者 Thomas（1978）乃針對服務行銷提出了明確的三角架構，如圖 2-1，以企業、員工與顧客所形成的金三角來定義行銷的範疇，並將服務業行銷策略分為：外部行銷（External Marketing）、內部行銷（Internal Marketing）與互動行銷（Interactive Marketing）。外部行銷係指企業對其欲推銷給顧客的服務及產品加以準備、定價、設計通路和推廣，也就是傳統行銷策略之 4P 行銷。互動行銷是指內部員工與消費者接洽應對之技巧。內部行銷則是公司將員工當作顧客之一，滿足員工需求，以吸引、開發、激勵、留住優秀的員工，也就是善待員工有如善待顧客的哲學（張嘉娟，2004）。Thomas 認為行銷的理念不再是侷限在狹隘對消費者

（外部顧客）的外部行銷，還必須針對員工（內部顧客）從事組織內部行銷，進而透過員工與消費者的互動式行銷提供品質優良的服務。

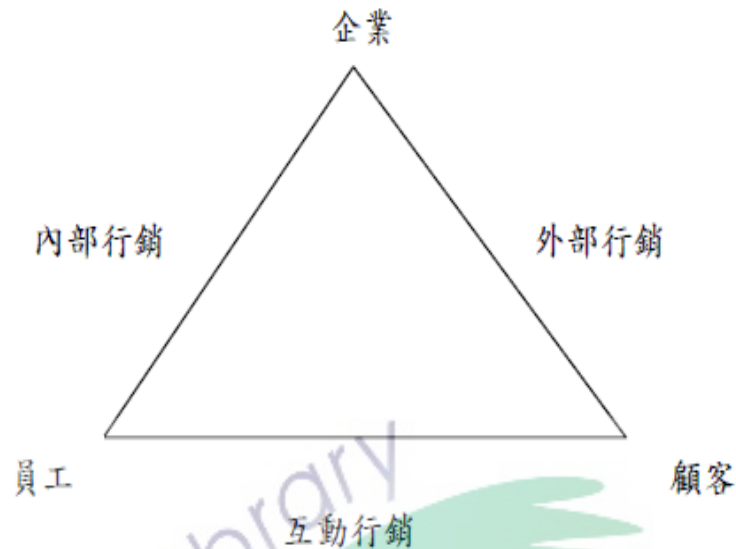


圖 2-1 Thomas 的服務三角形行銷架構

（資料來源：Thomas（1978），"Strategy Is Different in Service Industries", Harvard Business Review, Jul-Aug, p160）

2.1.2 內部行銷的定義與概念演進

內部行銷的概念發展源自服務業，是基於「員工就是顧客」的想法。Sasser 和 Arbeit（1976）認為將服務工作銷售到員工市場（employee market）可以吸引到最好的員工。Gronroos（1981）強調將組織銷售給員工的重要性，並提出內部行銷相關之戰略及戰術層級作法，使企業擁有顧客意識的員工。Berry（1981）則基於組織內部顧客的觀點，採取「近似行銷」（like marketing）方式對待員工，使員工能買到符合其心意的產品－工作（Job-products）。是以，內部行銷就是把我們習以為常的行銷運作，運用在身為員工的內部顧客上，強調「員工」的價值與重要性，並將精心設計的「內部產品」行銷給這群內部顧客；而「內部產品」所包括的範圍相當廣泛，例如員工的工作設計、公司的產品、服務、服務文化、以及公司的願景（vision）等皆是。因此，就內部行銷而言，其行銷標的物就是「內部產品」，而行銷對象則是身為員工的內部顧客（蕭富峰，1997）。

後來的學者則逐漸朝向「培養員工具有顧客導向及服務意識的策略性目的」來定義內部行銷。Johnson & Seymour (1985) 便認為「內部行銷」係指在組織成員間創造出一種能夠支持「顧客導向」及產生銷售服務意識的組織內部環境。Johnson et al. (1986) 亦指出「內部行銷」為服務業用來讓組織員工清楚組織使命及目標，並透過對員工的訓練、激勵及評價以達成組織所期望的目標。另外，Piercy & Morgan (1991) 除了強調將行銷技巧運用在公司的內部市場，以激發員工服務意識與顧客導向行為外，並認為內部行銷屬策略性方案，因為組織若期待服務能夠有效的傳遞給顧客，就必須先對組織成員傳達外部行銷的規劃內容，期使獲得組織內其他部門的支持。而 Gronroos (1994) 再次重新定義「內部行銷」為組織透過積極主動、近似行銷作為及整合協調等方式，以使員工所組成的內部市場，在發展服務意識及顧客導向上受到最佳的激勵。

此外，也有學者開始採「類似人力資源管理的觀點」來定義內部行銷。如 Tansuhaj 等學者 (1988) 認為內部行銷實質上是著重於員工發展的多重計劃，而一個完整的內部行銷方案應包括員工招募、訓練、激勵、溝通以及留任等活動對員工態度與行為之影響，同時配合適當的外部行銷，則能更進一步來影響外部顧客的態度與行為。Geroge 和 Gronroos (1989) 提出內部行銷是以行銷的觀點來管理組織人力資源的一種哲學，它透過強調顧客意識的組織環境，讓員工瞭解與體驗公司的各項活動、行銷事件，並確保員工受到激勵且具備服務導向的行為能力。Berry 和 Parasuraman (1991) 提出內部行銷是透過發展符合員工需求的產品，以吸引、發展、激勵及留住組織所要的優秀員工，屬於策略性管理哲學；亦是一種對待員工如同顧客的管理哲學，是形成（發展）滿足員工需求產品（工作）的發展策略，以建立員工忠誠。學者 Joseph (1996) 也認為內部行銷其實是一種行銷及人力資源管理的應用，他認為內部行銷結合理論、技術及原則，來激勵、動員、招納和管理組織內所有的員工，以持續改善外部顧客及內部員工的服務方式。由此可見，內部行銷發展至此時的重點，就是在於如何獲得及留住有顧客意識的員工，發展及維持服務文化。

藉由彙整上述相關文獻，本研究發現「內部行銷」乃隨著行銷觀念的日益蓬勃以及經濟體系的多元發展，學者的研究觀點，亦從早期基於「員工就是顧客」的角度，逐漸轉變為「培養員工具有顧客導向及服務意識的策略性目的」的想法，

最近則延伸出「類似人力資源管理」的策略性管理哲學。由於觀點的不同，非但延伸出多元性的定義，並擴展了其運用的空間，因此內部行銷的概念，實非狹隘的論述即可加以詮釋，基於本研究乃針對政府公部門組織進行個案分析，故研究者將內部行銷的定義界定如下：「視組織成員為內部顧客，透過整體行銷方案將「內部產品」行銷給內部顧客，並藉此管理組織人力資源及提升組織整體效能，進而達成組織的使命與目標」。

2.1.3 內部行銷的內涵

為深入瞭解內部行銷的精義，本研究更進一步針對國內學者蕭富峰（1997）所提出內部行銷的內涵與相關概念，歸納出八點，做重點式的分述如下：

（一）重視員工是最基本的原動力

目前組織中最重要的資源不再是原料、生產技術或是產品本身，而是受過良好訓練、具備服務導向員工，因此，內部行銷的興起與日受重視，其背後最主要的原動力即來自對員工重要性的深刻體認。

（二）視員工為內部顧客

內部行銷的精義，就是將外部行銷的種種作法運用到員工身上，視員工為內部顧客，將內部產品（如：工作設計、服務、企業願景）行銷給員工，以期能凝聚共識、激勵士氣，進而提升企業整體的競爭力。

（三）以行銷觀點管理組織人力資源的一種哲學

對於人力資源管理而言，內部行銷所扮演的是輔助與強化的功能；唯有以行銷觀點管理組織的人力資源，才能提升人員的運作能力，進而強化企業的整體績效。

（四）從員工滿足（Employee Satisfaction，ES）到顧客滿足（Customer Satisfaction，CS）

先有員工滿足才能導致顧客滿足，內部行銷就是希望經由種種的努力，使得員工滿足，並提供完善的服務給顧客，進而提升顧客的滿足度。但要注意的是，ES 只是 CS 的必要條件，而非充分條件。亦即，欲達到 CS，須先有 ES；光靠 ES 卻未必能導致 CS。

（五）全員服務

內部行銷係為塑造出全員服務的內部共識，讓企業內部從高層主管到基層人員都能瞭解，凡是企業內成員均是服務人員，都有其必須服務的「顧客」，都必須具備能提供良好服務給「顧客」的意識與能力。

（六）員工=PTM（非專職行銷人員，Part-Time Marketer）

內部行銷的任務就是讓每個非行銷部門的員工都充分了解自己是 PTM，並瞭解行銷不僅是行銷部門的責任，也是每一位員工的責任。

（七）高階主管的重要性

高階主管是內部行銷成敗的重要關鍵。內部行銷系以企業員工為其目標市場，而高階主管的言行具有指標性，因此，主管若能支持及參與內部行銷之推動，將成為內部行銷執行上的助力，使得內部行銷能順利推動，有效落實到企業內所有員工。

（八）賦予員工權力

內部行銷講究重視員工，肯定員工的價值，希望能充分發揮員工的潛力。賦予員工權力便是信任員工的具體作法，使員工遭遇到各種服務狀況時，有權隨機應變、彈性處理顧客的問題。

2.1.4 內部行銷的衡量指標與構面

為具體了解內部行銷實務作法之基本構面，以下將綜整國內外學者所提出關於內部行銷活動的作法及要項，並深入探討，以作為本研究之衡量指標。

Tansuhaj 等學者（1988）主張內部行銷的作為，實質上是著重於員工發展的多重計劃，而一個完整的內部行銷方案應包括員工招募、訓練、激勵、溝通以及留任等活動。

George & Gronroos（1989）提出「管理者的支持」、「訓練」、「內部溝通」、「人事管理」、「外部活動」等為內部行銷執行時須注意的五個面向。之後 Gronroos（2000）在其對服務業顧客關係管理的研究中，則將原先提出的內部行銷活動調整為下列八大類：訓練方案、管理支援與內部對話、內部大量溝通與資訊支援、人力資源管理、外部大量溝通、發展系統與科技支援、內部服務復原、市場研究與市場區隔。

Berry & Parasurman (1991) 以實務面的角度切入，明確地指出內部行銷應包含以下要點：（一）積極爭取與留任組織所需的人才（二）提供遠景，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）強調團隊精神並營造合作氛圍（五）允許員工有適度的裁量權（六）衡量績效作為獎賞依據（七）徹底了解員工。

Greenet et al. (1994) 則針對銀行及金融服務機構提出其內部行銷在實務上應努力的四個層面，包含「產品／服務焦點」、「獎勵系統」、「行銷支援」、「組織和諧」。

Joseph (1996) 主張成功的內部行銷計畫應包含以下幾個作為——雇用、訓練、激勵、溝通和吸收。其具體執行做法包含有以下幾點：（一）傾聽內部員工（二）參與、賦權及釋權（三）高階主管應定期置身第一線從事基本服務工作（四）培養團隊精神（五）正式及非正式的溝通（六）財務報酬（七）擴展／開放生涯路線（八）支持各種員工生活方式。

澳洲學者 Conduit (2001) 則根據 Gronroos (1990) 所提出的概念，將內部行銷活動劃分成：市場訓練與教育、管理支持、內部溝通、人事管理、員工參與外部溝通等五個構面。

國內學者蕭富峰 (1997) 在其所著中提出內部行銷的操作指引，包括：善用創意、高階主管的持續支持和參與、中低階主管的持續支持與配合、落實以員工為導向的內部行銷、傾聽員工的意見與心聲、賦予員工權力、建立倒金字塔型的組織結構、提升人才占有率、塑造服務英雄內部行銷、強化團隊合作精神、訓練、訓練、再訓練、散播行銷觀念、提供積極參與的誘因、培育同理心、建立生命共同體的理念等 15 項。

韓建玲 (1998) 在金融及保險業的研究中，認為內部行銷作為應注意：對員工個人的重視、管理支援及工作自主等三方面指標；同樣從事金融及保險業研究的黃淑琴 (1999) 則主張內部行銷作為應擴及：外部溝通、顧客服務導向、工具支援、生涯發展協助、管理支援、資訊支援、策略參與、市場研究、市場區隔、金三角互動、人力資源活動、內部溝通、訓練與激勵等 13 項內容。

康譽瓊（2001）在其對證券服務業的研究中，將內部行銷作為區分為：對內部市場及競爭環境之資訊作持續性的收集與分析、決定內部市場區隔、內部行銷組合活動、管理內部行銷等四個層面。

巫喜瑞（2001）、簡麗環（2001）、廖俊芳（2001）等學者分別在金融服務業、醫療保健及社會福利服務業、金融及保險業的研究中，均主張內部行銷作為應區分為：員工需求瞭解、資料調查、內部市場區隔、內部產品、場合、溝通管道、推廣活動、主管作為等八個構面。

王翠品（2002）、李是惠（2002）、張嘉娟（2004）等學者分別在娛樂服務業、批發與零售業、企業集團的研究中，均主張內部行銷應區分為：教育訓練、管理支持、內部溝通、人力資源管理措施（激勵與成長）及外部溝通等五個構面。

郭振生（2003）、薛皓（2005）、蘇靜好（2008）在教育服務業、媒體傳播業的研究中，均主張內部行銷應區分為：管理支持、激勵與成長、溝通關係、教育訓練等四個構面。

綜合上述國內外學者論述並衡量研究個案組織之現況，本研究認為內部行銷作為應包含下列四個構面，即可成為有效之衡量指標。並將藉以找出對組織創新及組織效能較有效果之影響因素。

- 一、 教育訓練：培養員工技能與知識，使其成功扮演服務「顧客」的角色，並藉以傳遞組織使命與目標。
- 二、 管理支持：管理者具有建立服務市場環境氣氛的責任，並可為組織成員提供遠景，實現工作價值與意義。
- 三、 內部溝通：組織成員之間的雙向溝通不但可以增進管理支援，也能提供回饋功能，進而提升工作效能。
- 四、 人事管理：透過人力資源管理，可吸引、留住及獎勵適當行為的員工。

2.1.5 小結

隨著內部行銷的日受重視，行銷觀念已然出現革命性的變化。時至今日，最重要的稀有資源已不再是過去所知的原物料、生產技術或是產品本身，而是那些受過良好訓練、具備服務導向的員工（蕭富峰，1997）。內部行銷概念雖發源自服務業，但學者研究範疇並不限於服務觀點，其意涵經過多元性的發展與延伸，

其應用層面已逐步進入諸多產業。本研究可預期，未來內部行銷勢必仍是一項研究的重要論點。

經探討國內外相關文獻，本研究將內部行銷的定義界定如下：「視組織成員為內部顧客，透過整體行銷方案將「內部產品」行銷給內部顧客，並藉此管理組織人力資源及提升組織整體效能，進而達成組織的使命與目標」。另研究者依研究個案之現況，本研究主張以「教育訓練」、「管理支持」、「內部溝通」、「人事管理」等四個構面，做為內部行銷有效之衡量指標。

第二節 組織創新

2.2.1 創新的定義

創新一詞源自於拉丁文 *Novus*，原本的意思是指介紹某種新的事物，或是一個新的概念（李金娥，2006）。最早提出創新概念的學者 *Schumpeter*（1928）是從經濟學的角度將創新定義為：「運用發明與發現，促使經濟發展的概念」，*Schumpeter* 強調創新在經濟體系中扮演極重要的角色，自此「創新（innovation）」的概念便開始獲得學術界的重視與探討。

Drucker（1986）認為創新即是一種賦予資源新的內涵以創造財富的作為。*Souder*（1987）則認為創新是一個高風險的想法，對組織而言是新的想法，當組織認為其具有高利潤的潛力，或是其他有利的商業影響，這種想法發生時即為創新的開始。之後 *Chaoke*（1998）更將此概念加以延伸，並且認為創新是修正或發明一項新的概念，以使符合現在或未來潛在的需求，並可藉由改進與發展使其原有之功能達到商業化的目的（廖勝能，2001）。*Slater & Narver*（1995）從行銷觀點提出一創新來自於公司掌握及發現所提供的產品（商品）與市場需求之間存在的鴻溝，並將公司資源導向填補及滿足該需求。另外，*Mang*（2000）亦認為創新就是引入有用的東西令市場或社會發生變化，提供符合顧客需求的服務，而創新策略則是強調改善使其更好，給予社會增加財富之能力。由上述觀點可知，創新的意義乃具有創造或發展經濟價值的意含在其中。

Thompson (1967) 以執行的觀點，將創新定義為新的概念、程序、產品或服務的產生、接受和執行。Brown (1994) 更將此論述加以延伸，認為創新是在產品、流程、程序上，以不同或更好的做法來增加附加價值或績效，並且提出全員創新管理 (TIM, Total Innovation Management) 的概念，這不只是關心到產品的發展，同時也注意到全組織創意的執行。而 McGourty, Trashis, 和 Dominick (1996) 亦認為創新是新概念、製程、產品或勞務之創造、接受與執行。強調即創新乃人類為創造附加的經濟價值或社會價值而實際去發明與運作之概念，且創新除了創造力的發揮外，新概念的接受與應用行為亦是創新成功與否的因素。由此可知，創新的意義除了具有創造或發展經濟價值之內涵外，更包括了概念創新、流程改造與創意開發等價值層面。

Damanpour and Evan (1984) 以組織管理的觀點，認為創新是反應環境的改變或在組織中帶來有關改變的方法，並認為組織水準的創新可能包含新技術概念或新管理概念的完成。Van de Ven (1986) 則具體地對創新做定義：「創新是由人員發展和執行新的創意，以持續在機構的環境下與他人進行交易」。明確指出創新的四大構面－人員、創意、組織和交易（交換）。「創新」是在組織的環境下透過人與人之間的互動後，進行創意的開發與執行，因此創新是具有強烈目的導向之組織團隊行為，企圖藉以發展出具有技術性、組織性或市場性價值之創意，而其最終目的則在於與交易對象進行交換並獲取相關利益及超額利潤（蔣永明，2005）Nonaka 和 Takeuchi (1995) 認為當組織的內隱知識和外顯知識發生互動，產生知識螺旋的運作時，所獲得之結果即為創新。強調創新並非僅止將資料或資訊重新組合在一起，而是一種高度個別化的個人和組織的自我更新。且一項創新會導致另一項創新，並帶來持續的改善和升級。Majaro (1991) 亦指出創新是將創意作實務面之應用，以增進組織更有效地達成目的。其上述論點，更為創新的意義添加了組織的概念與知識管理之價值層面。

綜合上述學者的不同觀點，本研究發現，創新的意含擴及經濟價值、概念創新、流程改造、創意開發、組織概念與知識管理等多元層面，從有形的產品、技術、組織架構，到無形的服務、程序、價值以及知識等面向，再再呼應了學者 Yamin, Gunasekaran and Mavondo (1999) 所說的：「創新是藉由管理面、程序面和技術面所構成」。

2.2.2 組織創新的定義

組織創新的相關研究而言，學者們因為研究興趣與切入觀點的不同，因此對「組織創新」的界定便有所差異，部分學者由產品（product）的觀點界定組織創新；有的以過程（process）觀點界定；有的則結合兩方面的觀點來加以界定；另有學者抱持著多元觀點來解釋組織創新，涵蓋技術創新與管理創新（廖勝能，2001）。基本上組織創新的定義可區分為下列四種觀點加以描述：

（一）產品觀點

就此觀點而言，學者所重視的是組織創新後所產生的結果，其衡量指標以具體的產品（product）為依據。如 Blau and Mckinley（1979）、Burgess（1989）1989、Kelmet al.（1995）和 Kochhar and David（1996）等學者。

（二）過程觀點

就此觀點而言，學者所重視的是組織創新的過程（process），著重從一系列的歷程或階段來評斷組織創新，如 Kimberly（1986）、Drucker（1985）、Amabile（1988）、Kanter（1988）、Johannessen and Dolva（1994）和 Scott and Bruce（1994）等學者。著名的哈佛大學教授 Amabile（1988）即提出：（一）設定議程（二）設定步驟（三）產生創意（四）創意的施測與實施（五）評估結果等五個階段的過程。

（三）產品及過程觀點

持此觀點的學者認為應以產品及過程的雙元觀點來定義組織創新，應將結果及過程加以融合，如 Tushman and Nadler（1986）、Dougherty and Bowman（1995），及 Lumpkin and Dess（1996）等學者。

（四）多元觀點

持此觀點的學者認為只針對產品、過程或兩者兼具的組織創新，多著重於企業中技術層面的創新，卻忽略了管理層面的創新。因而主張將「技術創新」（包含產品、過程及設備等）與「管理創新」（包括系統、政策、方案及服務等）同時納入組織創新的定義之中。如 Damanpour（1991）、Russell（1995），及 Robbins（1996）等學者。其中 Damanpour（1991）認為組織創新應由多重指標來看，是組織內部得的一種活動，而該項活動涵蓋設備、系統、政策、計畫、程序、產品或服務等。Robbins（1996）亦提出組織創新應是一個新的意念，該意念可應用在

啟動或增進某項產品、過程或服務之上。因此，組織創新應是同時包括產品創新、新的生產過程技術、新的結構、管理系統、新的計畫及管理方案等。此外，國內學者蔡啓通（1997）認為組織創新為組織在近三年內，由內在產生或由外部購得的技術產品或管理措施之創新廣度及深度。其「創新廣度」包括：設備、系統、政策、方案、過程、產品、服務…等；而「創新深度」包括：各項創新對企業經營之重要性、影響程度、或長期潛在獲利性等。

經探討上述四類區分，本研究對於組織創新的定義乃主張「多元觀點」，亦即組織應兼顧「技術創新」與「管理創新」兩大層面，創造出多元的效益與新競爭優勢，以有效達成組織永續發展之目標。

2.2.3 組織創新的分類

由於學者的研究角度、觀點與論述的不同，「組織創新」的定義嚴已形成不同層次上的差異，致使組織創新在分類上的研究發展，顯得更為多元與廣泛。本研究大致以「產品創新及程序創新」、「激進式創新及漸進式創新」、「能力強化創新及能力摧毀創新」、「結構性創新及元件創新」、「創新的起始階段」、「技術創新及管理創新」等六大面向，試圖涵蓋學者們不同的分類模式，其六大面向分述於下：

（一）產品創新及程序創新（Utterback & Abernathy, 1975；Betz, 1987）

產品創新指的是新的產品或服務，這是用來應付外在使用者或市場的需求；程序創新指的是在組織生產或服務運作上新的要素是針對組織內部的創新。產品的創新和程序的創新通常是相伴發生的。新的程序將可能會促使新產品的產生。而一家公司的產品創新可能同時是另一家公司的流程創新。例如，聯合包裹公司（United Parcel Service, UPS）協助顧客開發更有效率的配送系統，新的配送系統對UPS是產品創新，同時對顧客而言也是流程創新。

（二）激進式創新及漸進式創新（Marguis, 1982；Dewar & Dutton, 1986）

創新的採用一定會造成組織結構或功能的改變，因此Dewar和Dutton認為創新可以就它們造成組織改變的程度來分類。激進式創新和之前組織的行為不相關，因此會對組織產生根本上的改變。例如，柯達（Kodak）過去的專業能力及聲望就建立在化學照相技術上，因此轉換到數位照相與影像上，需要相當大的轉向；

相較於激進式創新，漸進式創新和先之前組織的行為比較起來，則只有小幅的不同。例如，新力（Sony）自一開始便是電子公司，在推出數位相機之前，數位錄影與照相技術上已有豐富的專業水準，因此對新力來說，數位相機是既有能力的直接延伸而已。創新的激進性是相對的，可能隨著時間或隨著不同的觀察者而改變，曾經被視為激進式的創新，也許最後會被視為漸進式，這是因為在構成創新基礎的知識變得更平常了。

（三）能力強化創新及能力摧毀創新

能力強化（Competence-enhancing）創新是建立在組織既有的知識基礎上。例如，每一代的英特爾（Intel）微處理器，（如：286、386、486、Pentium I、Pentium II、Pentium III、Pentium IV）都是建立在前一代的技術基礎下。而能力摧毀（Competence-destroying）創新則不是建立在公司既有的知識基礎上或被淘汰。例如，庫菲爾艾瑟（Keuffel & Esser）是有名的計算尺製造商，月產 5000 支計算尺。在 1970 年代早期，新的創新－便宜的手持計算機，讓沒有電子元件背景的庫菲爾艾瑟無法轉換到新的技術，便在 1976 年退出市場。而創新到底是能力強化或能力摧毀，則視每一個組織的狀況而定。

（四）結構性創新及元件創新

結構性創新（architectural innovation）包含了整個系統設計的改變，或元件彼此間互動方式的改變。例如從高輪（high-wheel）腳踏車轉變到安全性較高的腳踏車就是一種結構性創新。而元件創新（component innovation）僅涵蓋一個或多個元件的改變，而不嚴重影響整個系統的結構。例如，腳踏車椅墊技術的創新－注入填膠材料（gel-filled）來增加緩衝－不需對腳踏車結構的其他部分有任何改變。因此結構性創新除了元件互動方式的改變外，也需要內在元件的改變。

（五）創新的起始階段（Zmud, 1982；Damanpour, 1991）

創新的起始（initiation）階段包括對問題的認知、資訊搜集；觀念的形成、評估及決定是否採用；創新的執行（implementation）階段包括在組織及創新本身的修正、初步的使用和日後長期的使用。

（六）技術創新及管理創新（Knight, 1967；Daft, 1978；Holt, 1983；Damanpour, 1987；Chacke, 1988；Subrmanian and Nillakanta, 1996；蔡啓通, 1997；Johne, 1998；Han et. al., 1998；林義屏, 2000）

技術創新指的是和產品、服務及生產程序有關的技術，它們通常和基本工作活動相連，包括新產品或新服務中採用新觀念和在組織生產流程、作業中引進新要素，關心的不是產品就是生產程序；管理創新包含組織結構和管理程序，包含規範、角色、程序及成員間的溝通的架構，通常和組織的管理比較有關，可間接影響新產品的引進與生產新產品的流程。

上述這些研究面向主要是從實務的構面來為創新分類做細部的劃分，從文獻上可清楚發現，由於創新本身具有多元的特性，使得近代國內外學者較偏重於採用「技術創新及管理創新」的分類方式。衡量本研究之個案特性，本研究亦主張以「技術創新及管理創新」做為組織創新之構面參數，將藉以找出對內部行銷及組織效能較有效果之影響因素。

2.2.4 小結

面對全球化競爭的市場環境，企業體無論規模大小，若無法「創新」，就沒有「競爭力」，便無法長久在市場上生存。美國策略管理大師波特在其著作「國家競爭力」中，針對世界上在不同產業中成功的十個國家，進行競爭力研究，最後歸納出最重要的成功因素，就是「不斷創新」。而 Hamel and Skarzynski (2001) 更提出了創新經濟第一定律－公司不能持續追求創新，很快就會被環境變化打敗，策略創新是唯一處理不連續改變的方法。Schepers et al (1999) 亦強調持續成長是所有成功企業的主要成功因素，而創新就是驅動成長的主要因素，只有公司不斷的創造創新的產品、系統、服務，使每個部門都符合顧客的要求，如此才能在長期中得到成功。顯然，在競爭激烈的全球市場裡，不斷創新已成為企業長期成功生存的利器，亦不得不成為企業整體運作的重要工作。

經探討國內外相關文獻，本研究主張採多元觀點來定義組織創新較能符合其完整性。而在組織創新的分類上，擬以近代學者採用較多的技術創新及管理創新做為本研究衡量之構面，並認同 Damanpour (1991) 的觀點，認為組織創新應包含「技術創新」與「管理創新」兩個層面，兩者會互相影響而對組織創新產生綜效的影響。

第三節 組織效能

組織效能（organizational effectiveness）為一構念（construct）。社會科學中所謂的「構念」，是賦予觀念或心靈意象意義的抽象物，它本身並沒有客觀的「實體」（reality）（Cameron，1984）。在一個組織當中，不論是決策者、組織成員或利害關係人都同樣關心著如何增進組織效能的問題。因此，欲深入探討組織效能，首先必須對組織效能的意涵有所瞭解，以下分別從組織效能的意義、性質、模型等加以分析。

2.3.1 組織效能的意義

組織效能是一個批判性的概念，也是組織理論的核心，更是組織研究中最重要依變項（Edward，1986）。然而，隨著學者研究方向與重點的不同，組織效能的意義一直以來都缺乏一致性的認定。歸納起來，主要有目標觀點、系統資源觀點、多元觀點等三種不同的觀點，茲分述如下：

（一）目標觀點

效能是組織目標的達成（Barnard，1964），是最傳統組織效能理論，係指組織效能是組織達成目標的程度。換言之，假使組織活動的結果符合或超過組織目標，則被認為是有效能的組織，但如果組織活動的結果低於組織的目標，則會被認為是無效能的組織（林惠玲，2004）。此觀點以「決策者提出具體而明確的組織目標，使組織成員瞭解並遵循實施」為基本假定，其優勢在於明確的目標可提供組織成員努力的方向並增強組織成員凝聚的力量，以便達成組織統一的任務。

（二）系統資源觀點

學者 Hoy & Miskel（1987：389）則認為靜態觀點忽略了組織目標的多元化及其矛盾與衝突的本質，且組織目標亦會隨著組織環境因素及組織成員行為的改變而異動。因此主張組織係為一開放系統，組織為求生存和維持均衡，會努力地團結組織內部，以期面對外在環境時能得到有利的談判地位，藉此有利的地位持續的爭取稀少且有價值的資源。此種組織效能的概念排除以某一特定目標做為組織效能的最高準則的觀點，而注重繼續的、永不止息的行為互換過程，以爭取環境的資源和外部的支持。Hoy & Miskel 認為此觀點有二項基本假定：

組織是一個具有「制度」、「團體」、「個別成員」等三層面的社會系統。其利用外在環境的資源，並透過回饋，來瞭解外在環境的需求和反應，做為評量其效能的基礎。

不管組織的規模發展程度，其所面臨的需求都已變得非常複雜，因此不可能用少數幾個組織目標來界定組織效能。

由此觀之，愈有效能的組織，愈重視資源的取得，並避免外界不當的壓力。此觀點同時考慮組織內外的環境，即組織對外除了重視資源的取得，對內其領導者必須滿足個別成員需求與組織整體的和諧性，以維持組織成員團結一致爭取外界資源並繼續為組織效勞。依此觀點，要評鑑組織的效能，除了要看組織獲取資源的能力和組織內部的一致性之外，還要端視員需求的滿足程度而定。

惟 Hoy & Ferguson (1989:262) 指出，當此觀點組織如果過度投入，可能會影響到組織的產出，譬如說行政機關所爭取的預算如太龐大，使得機關成員工作無法負荷，其行政效率及施政品質未必如與日俱增的預算相對提高。

(三) 多元觀點

鑑於目標觀點和系統資源觀點各有其缺點，學者 Steers (1988:31) 便認為：組織效能不但應被界定為達成目標的程度，而且應被界定為有效地獲取組織賴以生存的資源的程度。也就是說，一個有效能的組織應是一個能獲取並有效率地運用資源，來達成特定目標的組織。

美國社會學者 Talcott Parsons (1960) 認為任何社會系統，都應發揮目標達成、適應、統整和潛在等四個功能。而所謂「目標達成」是指組織目標的滿足；「適應」是指組織適應環境的需求，以獲取資源的功能；「統整」是指組織指組織內各社會關係加以協調及統合的過程；「潛在」功能的發揮，則在於維持組織所特有的文化、價值體系和心理動機體系的完整性。除了 Parsons 具有組織功能統合的想法之外，Hoy & Ferguson 也具有同樣的想法。Hoy & Ferguson (1989:264) 認為任何一個組織效能觀點必須顧及組織的以下五個重要特徵，亦即組織的本質、組織效能的定義、組織效能的範圍、組織效能規準的決定成員以及組織效能的可證驗性。

- 一、組織的本質：現代組織大多是開效的系統，因此在分析現代組織時必須考慮其環境因素。

- 二、組織效能的定義：組織效能的研究必須兼重組織目標、環境資源以及組織成員。
- 三、組織效能的範圍：即組織的適應力能順利地調適內、外在影響力的程度（適應），組織的生產力能達成組織內在目標的程度（目標達成），組織的凝聚力能將組織內部的衝突維持至最低的程度（統整），最後即為成員對組織有強烈的參與動機與貢獻（潛在）。
- 四、組織效能規準的決定成員：組織效能的規準應能反映不同團體的價值和利益。
- 五、組織效能的可驗證性：組織效能的層面必須轉換成可操作性的指標，以利於測量和驗證。

綜觀上述組織效能意義的三種觀點。目標觀點強調組織效能是組織目標達成之程度；系統資源觀點強調組織效能乃是組織適應環境、獲取資源、以及滿足成員需求的程度；而多元觀點，即目標－系統資源整合的觀點，不但能兼取前兩種觀點之長，且較能把握組織效能的要旨。

2.3.2 組織效能的性質

組織效能（organizational effectiveness）為組織理論的核心所在，與組織目標的達成有密切的關係，然而由於其構念（construct）之不易釐清，測量方式也眾說紛紜。其最主要原因乃在於組織效能本身具有以下五種特性使然（Cameron，1978）：

- 一、不定性（mutable）：組織不同的生命階段有不同的組織效能標準。
- 二、廣泛性（comprehensive）：組織效能在本質上包括多種不同的構面。
- 三、紛歧性（divergent）：成員與組織有不同的利害關係與需求，亦產生不同的認知。
- 四、互換性（transitive）：研究分析層次不同時，組織效能就要改變相關的標準。
- 五、複雜性（complex）：組織效能的構面之間無法輕易簡化或闡明。

綜觀學者文獻，不同的專家學者對組織效能的性質雖有不同的看法，但普遍認為組織效能具有以下性質（呂育誠，1990；Scheerens，1992；王順合，1992；黃久芬，1996；吳清山，1998；林朝夫，2000；林惠玲，2004；黃小萍，2006）：

- 一、組織效能具有多元性：根據不同的組織理論觀點，可呈現出不同的組織效能意義，且衍生出不同的效能變數，包括：生產力、適應力、成員工作滿足、持續成長力和符合外部環境的需求等。因此組織效能具有多元面向的性質。
- 二、組織效能具有層次性：因為組織分為技術的、管理的及策略的三種層次（Parsons,1960），其技術層次負責組織內部任務之執行，管理層次負責協調組織內部工作行為，策略層次直接與客觀環境密切接觸；每一層次都各其所司，掌理不同的職務，其效能也就各不相同。
- 三、組織效能具有局部性及整體性：組織效能的效能層面，包括整體組織與個人。效能在不同的層次中雖有不同的測量點，但最後不僅重視個別之表現，更注重整體組織的表現。
- 四、組織效能具有時間性：組織效能在不同的時間考量下，會產生不同的認知，因此必須將其置於適當的時空中才能做正確的解釋。
- 五、組織效能具有矛盾性：就組織目標、組織資源及組織成員而言，常常會有彼此衝突的現象發生，如行政機關的預算大餅及公務人員的升遷等多呈現出其矛盾性。
- 六、組織效能具有不定性：組織是一個不斷成長和發展的有機體，組織效能也必須隨著組織的成長和發展有所調適和增長，才能適應組織，進而永續發展。

2.3.3 組織效能的模型

Campbell（1976）指出，組織效能是一個構念，沒有直接的操作性定義，是由組織效能的理論或模型所構成。因此，在探討組織效能模型，也沒有任何一個模型能夠完全涵蓋所有的情況或適用於所有的組織，換言之，每一個模型都有其探討的重點和目的，為了深入瞭解組織效能的全貌，本研究整理出國內外著名學者專家的看法和分類，俾進行研究探討。

Campbell (1977) 認為組織大都藉由目標模型 (goal-centered model) 及自然系統模型 (natural system model) 兩種模型呈現；Scott(1977)則將組織效能分成「理性系統模型」、「自然系統模型」與「開放系統模型」三種基本模型。

Miles (1980) 將組織效能模型分成二大類：目標達成模型 (goal-attainment model) 與系統模型 (system model)。顯然，這與前述 Campbell (1977) 的看法頗為一致。

Cameron(1981)認為組織效能有四種取向：目標模式、系統資源模式、過程模式及生態或參與者滿足模式。

Cameron 與 Whetten (1983)指出在評估組織效能上最廣泛使用的模式或取向為：目標模式、系統資源模式、內在過程模式、策略性支持模式及合法性模式；Hall(1983)則提出系統資源模式、目標模式、參與者滿足模式及社會功能模式等四種模式。

Seashore (1986) 也提出了三個效能模型，與 Scott (1977) 提出的類似。一是目標模型 (goal model)，與 Scott (1977) 之理性模型相同；二是自然系統模型 (natural system model) 則綜合了 Scott (1977) 的自然系統模型與開放系統模型；三為決策過程模型 (decision process model) 著重資訊的管理與獲得。

Denison (1990) 在其研究中，也提出了四種組織效能模型：自然系統模型 (natural system model)、目標完成模型 (goal attainment model)、決策過程模型 (decision process model) 與利害關係人模型 (the stakeholder model)。

陳明璋 (1982) 將組織效能的評估研究途徑區分為目標研究途徑、系統研究途徑、制度－結構研究途徑以及參與者滿足研究途徑等四種模型。

方德隆 (1986) 將組織效能的模型區分為目標模型、系統資源模型二種模型；張荳雲 (1986) 則整理出與 Scott 類似的三個組織效能模型，分別稱之為目標模型、自然系統模型以及參與滿意模型。兩人在模型名稱上並不一致，Scott 之自然系統模型及開放系統模型，張荳雲分別稱之為參與滿意模型及自然系統模型。

王溪奧 (1987) 將組織效能的評估研究途徑與陳明璋 (1982) 所列舉的四種模型相類似，惟權變結構研究途徑與陳明璋的制度－結構研究途徑不同。

吳清山（1989）將組織效能區分為目標中心模型、自然系統模型及參與滿意模型；宋曦光（1989）主張以目標模型及系統資源模型進行分類；陳慶瑞（1989）則採目標研究途徑、系統研究途徑、參與者滿足途徑等四種途徑進行分類。

吳璧如（1990）將組織效能模型區分為「目標模型」、「系統資源模型」、「參與者滿足模型」等三種。

吳培源（1994）將組織效能綜合歸納為目標中心模型、系統資源模型、參與滿意模型及統整模型。

綜合以上研究可以發現各學者在選取效能指標時，主要依其研究目的及方向而有不同。不過仍可看出多數研究者研究組織效能時，多採用目標、系統資源及參與者滿意模型。

為了整合組織效能紛歧的效標，1983 年時 Quinn 及 Rohrbaugh 提出組織效能的競值途徑（competing value approach；簡稱 CVA）架構。將管理者與研究者，所用的各種績效指標組合成四種模式：人群關係模式、開放系統模式、理性目標模式及內部過程模式。整體架構是以兩個價值觀點構面來做為指標。組織焦點（focus）以公司內部、外部來區分，內部焦點反映管理階層關心員工的福祉及效率，外部焦點強調組織在環境中的利益所在。另一組織結構（structure）以控制及彈性做為主要考量（黃小萍，2006）。

該模型架構中有三個軸或價值層面，當三個軸兼容並蓄時，即可呈現其基本的概念性架構，使組織效能之矛盾詭譎更為明確，也使相關性的概念更為清晰。圖 2-2 即顯示出此架構的二層面空間，而第三個層面乃與強調手段、組織過程與強調目的、最後成果等觀點有關，詳言之，此軸在區別下列二種效能規準：強調更立即、短期的組織效能規準，以及強調組織長程、與組織未來功能的效能規準（孫瑞囊，2002）。

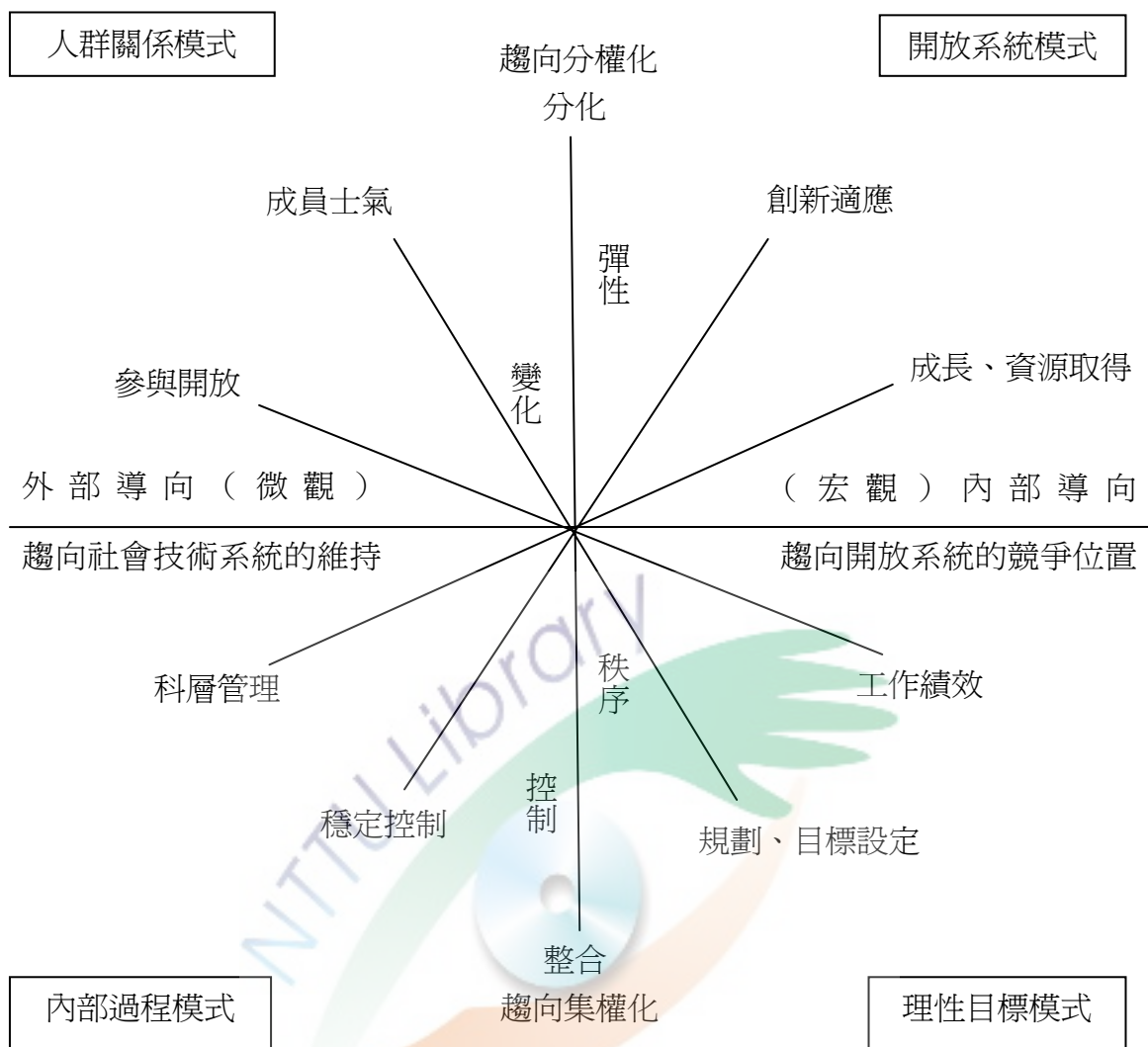


圖 2-2 競值架構下的組織效能

(資料來源：Quinn,R.E (1988) Beyond Ratoinal Management：Mastering the Paradox and Competing Demands of High performance .San Francisco：Jossey-Bass.p.48.並轉引自孫瑞囊(2002),競值架構下領導型態、組織文化與組織效能之研究—以台灣地區技術學院為例)

競值途徑架構的構念結合了組織模式的四個理論，兼容並包了四個組織效能模式，分別為理性目標模式、開放系統模式、人群關係模式及內部過程模式四種。每一象限中，又包含了兩個效能指標，反應這些理論之手段與目的（孫瑞囊，2002）。

(一) 理性目標模式 (rational goal model)

理性目標模式位在右下象限，追求產出的極大化，並強調利潤或收益盈虧。此一模式涵括理性行動的基本理論，並假定規劃與目標設定是導致生產力與效率

的關鍵，一但任務得以釐清，目標便可設定，行動便可採行。組織效能的評估端賴組織目標達成之程度而定；換言之，組織目標完成的程度越高，組織的效能就越高。該模式有兩項效能評估指標：規劃－目標（**planning－goal**）與工作績效（**productivity**）。

（二）開放系統模式（**open system model**）

此一模式位於右上象限，不斷追求組織的擴展與適應，強調創新性及創造力。在此一模式下，員工是受到鼓舞而自發性的完成其工作，而這種鼓舞並非全然是由於組織誘因（包括金錢、名位等外在報酬）的提供，而係源自組織成員全然投入工作的參與感與追求工作的挑戰性。其所定義的組織效能是組織要能成功地獲得稀有、重要的資源，注重組織與環境間的互動關係。它與理性目標模式的不同在於其強調組織所需資源的投入，而理性目標則重視組織成果的輸出。效能指標為：創新－適應（**innovation－adaptability**）與支持－成長（**support－growth**）。

（三）人群關係模式（**human relations model**）

人群關係模式位於左上象限，具有維持社會技術系統、趨向追求人性認同等特性。此一模式中，組織成員並非被視為孤立的個體，而是被視為如生命共同體般相互合作的成員，組織成員休戚與共、融為一體。由於人是組織的主體，因此舉凡組織成員的士氣、滿足感、和諧關係等皆應受到重視。效能指標為：成員士氣（**moral**）及開放－參與（**openness－participation**）

（四）內部過程模式（**internal process model**）

內部過程模式位於左下象限，趨向組織的鞏固與維繫，強調衡量、文書作業及資訊管理。在此一模式下，組織成員所扮演的角色界定明確，且要求員工遵循工作規範。由於其主要目標在於使組織成為穩定、均衡的環境，一切皆井然有序，因此組織效能是指組織內部運作正常、運作例行化、高度的內部溝通、以及成員具有監控自己行為的能力。該模式有兩個重要的效能指標：科層管理（**bureaucracy－management**）與穩定控制（**stability－control**）。

Walton & Dawson(2001)強調競值途徑架構呈現出相互競爭或對立的價值(內部 vs.外部、控制 vs.彈性、手段 vs.目的)。也就是在競值途徑架構中對角線的象限是相對的或矛盾的。因此，每一個模式都有一組織獨特的價值，而鄰近的模式都會共享這些價值，處於對角線的模式則沒有共通價值。舉例來說：內部過程模

式與理性目標模式都強調控制，但前者著重內部，後者著重外部。相同地，內部過程模式與人際關係模式都重視內部的事務，但前者重視控制與穩定性，而後者重視彈性與適應性。另一個相對應的例子是強調彈性與外部導向的開放系統模式與強調穩定性與內部導向的內部過程模式。

此外，Waddock & Bannister (1991) 在論及競值架構 (CVF) 下的組織效能時，指出在人際關係手段；重視人力資源是目的。在開放系統模式：彈性是手段；資源取得是目的。在理性目標模式中：規劃是手段；生產力與效率是目的。在內部過程模式中：溝通是手段；穩定是目的。

由此可發現，有效能的組織不僅止於強調單一象限之活動，相反地，它們維持四個象限間之若干均衡。雖然競值途徑架構中的各效能模式彼此間存有衝突（例如人群關係模式與理性目標模式相反，內部過程模式與開放系統模式互斥），但就現實組織而言，互斥特質並存的例證屢見不鮮。正如 Cameron (1981) 所言，在這些模式中沒有一個可單獨適用於所有環境及各種型態的組織，唯有從鉅觀、統整的角度，兼採各種模式才能深究組織效能的全貌。

2.3.4 小結

綜上所述，本研究認為組織效能的意義屬多元性質的，其涵蓋範圍應結合組織效能之靜態（目標的達成）、動態（資源的取得）、心態（需求的滿足）與生態（環境的適應）等多方面程度的表現，方能把握組織效能的要旨。有關組織效能的測量指標，本研究主張採用 Quinn 及 Rohrbaugh 所提出的競值途徑架構 (CVF) 方式，將指標組合成四種模式：人群關係模式、開放系統模式、理性目標模式及內部過程模式。從不同象限之手段與目的，彰顯出不同的價值，本研究即以此分析之。

第四節 內部行銷、組織創新與組織效能之關係

以下就所蒐集之內部行銷、組織創新氣氛與學校效能之相關實證研究資料，說明兩兩構面互相之間的關係。最後，本節並歸納整理內部行銷、組織創新與組織效能之關係，作為本研究架構與假設之基礎。

2.4.1 內部行銷與組織創新之關係

經由蒐集資料發現，國內探討內部行銷與組織創新與本研究較為相關的文獻有三篇，分別為陳俊豪（2005）「組織創新氣候、人力資本對服務創新影響之研究－內部行銷為干擾變項」、李雅雯（2005）「服務創新、內部行銷、組織執行力與服務品質關係之研究--以金融業為例」及蔣永明（2005）「內部行銷對組織創新及組織績效之影響－以連鎖眼鏡業 G 公司為例」，以下就三篇資料簡述之：

一、陳俊豪（2005）

以問卷調查法進行驗證，研究對象為服務業的業務部門主管，其探討重點與研究發現如下：

- （一）組織創新氣候對於人力資本具有正向影響。
- （二）組織創新氣候對於服務創新具有正向影響。
- （三）組織創新氣候會透過人力資本，對服務創新產生影響。
- （四）內部行銷會強化人力資本與服務創新間的正向關係。

二、李雅雯（2005）

以金融業人員為研究對象，探討金融業服務創新、內部行銷、組織執行力與服務品質之關係及影響。研究發現：

- （一）金融業服務創新之落實呈現中上程度。
- （二）金融業內部行銷之落實呈現中上程度。
- （三）金融人員會因不同學歷、服務年資及服務地區而對服務創新之執行程度有不同見解。
- （四）金融人員會因不同學歷、服務年資、服務地區或服務職等而對內部行銷之執行程度有不同見解。
- （五）金融業服務創新、內部行銷及組織執行力會影響金融人員所提供之服務品質。
- （六）金融業內部行銷活動與組織執行力之落實，有助於服務創新之發展。

三、蔣永明（2005）

以連鎖眼鏡業為研究對象，經由對個案企業各部門高階主管的深度訪談、訪談內容的分析、及次級資料的蒐集等，嘗試瞭解及釐清內部行銷、組織創新及組織績效三者在個案企業中的實務做法、主要演變歷程及三者間關連性。研究發現：

- (一) 內部行銷作為會激發新的創新活動及改變執行中創新活動的內涵。
- (二) 內部行銷作為的種類及多寡會影響組織績效的高低。
- (三) 創新活動的多寡會影響組織績效的高低。
- (四) 內部行銷活動多元且兼顧動態及靜態變化。
- (五) 個案連鎖眼鏡企業的組織外部創新活動多於內部創新活動。
- (六) 多元組織績效指標同等重要並有不同應用構面。

由上述服務業、金融業及連鎖眼鏡業在行銷與組織創新的相關研究結果，顯示運用內部行銷及策略與提升組織創新具有密不可分的關係，研究共同點均指出組織創新對人力資本、內部行銷具有相關。因此，可以推知內部行銷為一策略性方案，會涉及組織內部溝通、組織整合、組織資源重分配、人力發展、組織活動、工作方式、顧客價值發展等，此等作為似乎都與組織創新活動間存有某種關連影響。亦為本個案研究之另一研究重點，嘗試探索內部行銷與組織創新間存在之關係與影響。

2.4.2 內部行銷與組織效能之關係

經由蒐集資料發現，國內研究探討內部行銷與組織效能與本研究較為相關的文獻有二篇，分別為郭振生（2003）「內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能關係知研究—以台南地區國民小學為例」及曾嘉權（2007）「桃竹苗地區國民小學內部行銷策略與學校效能之相關研究」。以下就二篇資料簡述之：

一、郭振生（2003）

以台南縣、市國民小學教師為研究對象，進行問卷調查，探討內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能之現況及其整體關係模式，研究發現：

- (一) 內部行銷導向直接正向影響組織承諾。
- (二) 內部行銷導向直接正向影響工作滿意。
- (三) 內部行銷導向間接正向影響學校效能。
- (四) 組織承諾直接正向影響工作滿意。
- (五) 組織承諾間接正向影響學校效能。
- (六) 工作滿意直接正向影響學校效能。

二、曾嘉權（2007）

研究對象為桃園縣、新竹縣、新竹市及苗栗縣國民小學之級任教師、科任教師及兼任主任與組長之教師，旨在探討桃竹苗地區國民小學內部行銷策略與學校效能之現況及其關係。主要研究發現如下：

- (一) 國民小學內部行銷策略與學校效能不論在整體或各層面間，均具有顯著的正相關。
- (二) 學校內部行銷策略對學校效能具有預測力，能解釋「整體學校效能」75.5%的變異量。
- (三) 不同背景變項的教師中，以「男性、51 歲以上、服務 26 年以上、兼任主任、新竹縣、學校規模 12 班以下及偏遠地區學校」之教師，知覺學校內部行銷策略的程度最高。
- (四) 不同背景變項的教師中，以「男性、51 歲以上、服務 26 年以上、兼任主任、學校規模 12 班以下及偏遠地區學校」之教師，知覺學校效能的程度最高。

上述文獻雖均以小學為探討對象，注重於內部顧客的內部行銷與學校效能的研究，然內部行銷作為已發展出具有多元涵意及多層次做法，是一種著重員工發展的多重計畫、能夠影響並提升員工士氣、影響員工之顧客導向、提升顧客忠誠與滿意，其間會透過諸如「服務管理模型」等之多種模型，適用於各行各業，最終則能對組織效能產生提升及促進作用。故為本研究之另一研究重點，嘗試探索內部行銷與組織效能間存在之關係與影響。

2.4.3 組織創新與組織效能之關係

創新能為組織帶來多種益處，企業可透過不同的創新來達到節省成本、增加組織工作效率、提升員工士氣、強化企業核心能耐等目的。同時，組織亦可藉由創新來回應市場的快速變化，避免被同業迎頭趕上，進而增加存活機會。Hurley & Hult(1998)認為當企業具備創新能力時，即能夠發展出競爭優勢，因而達到較高的績效水準。而不同的創新則可改善不同面向的組織績效，例如技術創新能夠幫助組織改善或提升技術層級，以降低單位成本 (Yamin, Gunasekaran & Mavondo, 1999)；程序創新則可促進組織目標的達成 (Bare and Frese, 2003)；產品創新則易

於獲得較大且具吸引力的市場 (Gopalakrishnan, 2000)。通常，企業創新的最主要目的在於提升組織的工作效率及促進目標的達成，進而改善或增進組織績效。

在組織創新與組織績效的部份研究中發現組織創新能夠提升組織績效。以下為各學者的相關研究，分述如下：

Yamin, Gunasekaran & Mavondo (1999)以澳洲製造業為例，探討創新指標對組織績效的影響。此研究將管理創新、技術創新及產品創新合併為一創新指標來探討其與組織績效間之關係。在組織績效部份則是將 27 個績效衡量項目，透過因素分析法萃取出四個績效指標，分別為行銷有效性 (Marketing Effectiveness)、資產管理 (Asset Management)、作業效率 (Operation Efficiency) 和財務績效 (Financial Performance)。他們認為程序創新會透過技術的改善，來降低單位成本因而改善績效，且組織的工作生產力和全面績效也會受到創新技術系統的影響，這些發現指出組織創新與組織績效相關。其研究結果顯示，高度創新的公司比低度創新的公司在四個績效指標上的表現都明顯較佳，且創新在四個績效指標下均為正相關。此外，創新對於資產管理和作業效率的影響較其他兩個績效指標來得大。

Kim & Mauborgne (1997)指出創新就是使銀行的價值與競爭者有所差別，才能在同質性市場中力爭上游，增加組織績效。Damanpour & Evan (1984)研究指出採用管理與技術創新的組織，其經營績效確實較未採取創新者為高。Bessant (1996)研究發現團隊經過學習及自由創作思考，可以增加組織績效。江正信 (2000)研究發現企業的組織學習傾向對企業創新能力及企業創新力對組織績效均具正向顯著關係。

彙總上述學者的研究發現，組織創新能夠用以節省成本、增加組織工作效率、提升員工士氣、強化企業核心能耐、較易取得市場、提高組織協調性、較易與競爭者產生差異化等，並藉以提昇行銷有效性、資產管理、作業效率及財務績效等組織績效。本研究亦根據上述學者之研究發現，探討組織創新活動與其組織績效間之相關性。

2.4.4 小結

經由上述兩兩變項間的關係之探討中，可以發現到內部行銷、組織創新與組織效能彼此之間的確是有關係存在的。行銷運作以內部行銷最重要，但探討內部行銷與組織效能多數研究偏重探討行銷策略的推廣，另內部行銷與組織創新之研究顯示運用內部行銷及策略與提升組織創新具有密不可分的關係，且研究發現組織創新與提升組織效能兩者具有顯著相關。

然而有關內部行銷、組織創新與組織效能三者之間的探討，國內目前鮮少有學者進行相關的實證研究，這也是研究者以此為研究主題的主要原因之一。因此本研究將以政府公部門機關內部行銷、組織創新與組織效能為主題，以量化的研究方法，除探討其現況、差異情形、是否有顯著相關，並探討內部行銷變項對組織創新及組織效能是否具有相關。



第三章 研究方法

根據前述之研究動機、目的及文獻探討中對於有關各研究構念的討論，本章第一節首先提出本研究之研究架構；第二節再依研究架構提出研究假設；第三節乃針對研究對象與取樣方法加以說明，第四節將綜合文獻探討說明各研究構念下研究變項的操作性定義、衡量方法並完成問卷量表設計；第五節則針對問卷量表進行效度及信度分析，第六節則說明本研究所使用的資料分析方法。

第一節 研究架構、假設與對象

3.1.1 研究架構

根據前述研究動機、研究目的及學者針對內部行銷、組織創新與組織效能相關理論之研究分析，發展出本研究架構，如圖 3-1 所示。本研究架構中擬以個案組織的內部行銷為自變項，組織創新及組織效能為依變項，探究內部行銷、組織創新與組織效能三者間的顯著性及關聯性。

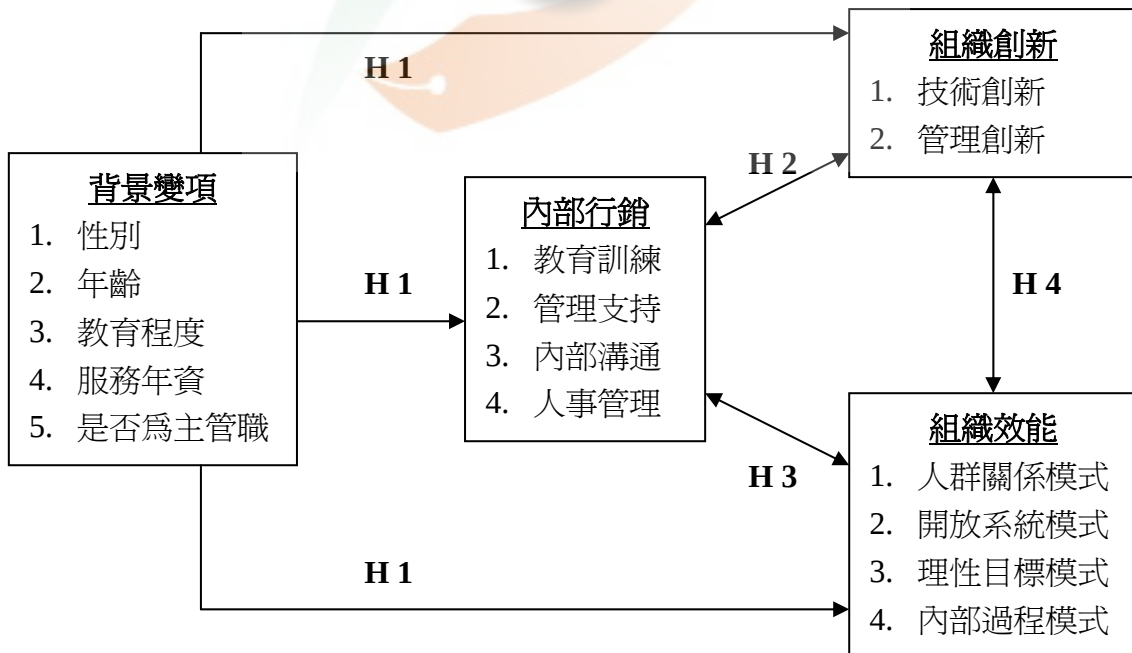


圖 3-1 研究架構

3.1.2 研究假設

依據上述的研究架構，擬定下列的研究假設，以供驗證：

假設一：不同背景變項對內部行銷、組織創新與組織效能具有顯著差異。

假設二：內部行銷與組織創新具有顯著相關。

假設三：內部行銷與組織效能具有顯著相關。

假設四：組織創新與組織效能具有顯著相關。

3.1.3 研究對象

本研究旨在探討海巡組織的內部行銷、組織創新與組織效能之關連性研究。研究對象將以海巡署所屬機關（單位）為母體，但由於海巡署所屬機關（單位）分佈地域遼闊且員額眾多，無法進行普查，故本研究範圍係以服務於海岸巡防署海岸巡防總局東部地巡局之人員為調查對象（正式職員約五百人），採分層隨機抽樣方式取樣。

第二節 問卷設計

本節針對研究架構中各變項進行操作性定義，並為驗證研究假設，提出各變項之衡量方式。

一、內部行銷量表設計

本研究對「內部行銷」所下之操作型定義為：「將員工視為內部顧客，透過整體行銷方案將「內部產品」行銷給內部顧客，並藉此管理組織人力資源及提升組織整體效能，進而達成組織的使命與目標。」經因素分析後，將內部行銷導向評量構面區分為「教育訓練」、「管理支持」、「內部溝通」、「人事管理」等四個構面，做為內部行銷有效之衡量指標，並採用李克特式(Likert-type)五等量表，計分從「非常不符合」到「非常符合」依序遞增。量表初稿部分，主要係參考國內學者（郭振生，2003；王翠品，2003；張嘉娟，2004；蘇靜好，2008）等人的研究及相關文獻所編製成「內部行銷」問卷，經研究者與指導教授的討論並篩選、潤飾之後，形成本研究海巡機關中的「內部行銷量表」初稿，然後做進一步的考驗與分析。量表內容編製如表 3-1。

表 3-1 內部行銷問卷編製表

構面	量表題項
教育訓練	1-1-1 機關會鼓勵同仁去參與許多的進修教育訓練課程。 1-1-2 機關會提供同仁在職進修或教育訓練的課程資訊。 1-1-3 機關會補助同仁在外接受訓練或在職進修的費用。 1-1-4 藉由訓練同仁能增進與自身業務相關的工作技能。
管理支持	1-2-1 主管會支持同仁創新策略的發展。 1-2-2 主管會鼓勵同仁開放的溝通方式。 1-2-3 主管會提供同仁解決問題的指引。 1-2-4 主管會強調人員培訓方案的必要。 1-2-5 主管會參與業務推動與決策的討論。 1-2-6 主管與同仁在工作上總是相處融洽。
內部溝通	1-3-1 同仁可以即時獲得機關內的重要訊息。 1-3-2 機關的會議運作具有良好的溝通管道。 1-3-3 機關會定時核給同仁工作績效的獎勵。 1-3-4 機關同仁均瞭解工作績效的評估方式。 1-3-5 機關同仁均瞭解關全面的政策和目標。 1-3-6 機關內所有的標準作業程序是詳盡的。
人事管理	1-4-1 機關有適宜的升遷管理制度。 1-4-2 機關有適宜的人員考核制度。 1-4-3 機關有適宜的人員獎勵制度。 1-4-4 機關有適宜的人員訓練制度。 1-4-5 機關有適宜的人員給薪制度。 1-4-6 機關有適宜的人員申訴制度。

二、組織創新量表設計

本研究在組織創新的操作性定義上採用 Daft(1978)的觀點，將組織創新區分成「管理創新」及「技術創新」等兩個構念，而這兩類的創新不管是內部產生或外部購得的創新均包含在內。量表初稿部分，主要係參考蔡啓通(1997)所發展的量表，該量表的特色乃根據組織的五種管理功能方向：規劃、組織、用人、領導、控制、與服務等來界定組織創新，是比較完整衡量整體企業的思維。經研究者針對海巡組織現況的問題等加以修編，並與指導教授討論、篩選、潤飾之後，形成本研究海巡機關中的「組織創新量表」初稿，然後做進一步的考驗與分析。量表內容編製如表 3-2。

表 3-2 組織創新問卷編製表

構面	量表題項
技術創新	2-1-1 機關會添購新的裝備來提高或改善工作效率。

	2-1-2 機關同仁經常提出不同作法來改善工作績效。 2-1-3 機關會重視創新服務或創新流程的研究開發。 2-1-4 機關會重視技術新知的收集與人員教育訓練。 2-1-5 與其他機關相比本機關有比較多的創新作法。
管理創新	2-2-1 機關會積極採行可以改善組織績效的新政策。 2-2-2 機關經常適切調整組織各部門的分工與責任。 2-2-3 機關經常會事先妥善規劃組織未來的新發展。 2-2-4 機關經常嘗試新的作法來要求落實各項規範。 2-2-5 機關經常設立新的績效衡量方法來達成目標。 2-2-6 機關會嘗試不同的作業程序以達成機關目標。

三、組織效能量表設計

有關組織效能的測量指標，本研究主張採用 Quinn 及 Rohrbaugh 所提出的競值途徑架構（CVF）方式，將指標組合成四種模式：人群關係模式、開放系統模式、理性目標模式及內部過程模式。每一模式各有兩項效能評估指標，共計八個變項，每個變項並分別以四個題項來衡量，共計三十二個題項，做為組織績效有效之衡量指標，並採用李克特式(Likert-type)五等量表，計分從「非常不符合」到「非常符合」依序遞增。量表初稿部分，主要係參考國內學者（孫瑞雲，2002；黃小萍，2006)的研究及相關文獻，並加入部分符合海巡組織現況的問題等加以修編而成，經研究者與指導教授的討論並篩選、潤飾之後，形成本研究海巡機關中的「組織效能量表」初稿，然後做進一步的考驗與分析。量表內容編製如表 3-3。

表 3-3 組織效能問卷編製表

構面	研究變項	量表題項
人群關係	成員士氣	3-1-1 機關同仁彼此間的互動關係相當熱絡。 3-1-2 機關同仁彼此間的互動關係相處融洽。 3-1-3 機關同仁彼此間的互動關係相互尊重。 2-1-4 同仁對機關有強烈的認同感與歸屬感。
	參與開放	3-1-5 機關成員均能廣泛並適切地參與活動。 3-1-6 機關提供同仁進修及在職訓練的管道。 3-1-7 同仁有機會參與自己工作有關的決策。 3-1-8 機關經常採用會議形式進行問題研討。
開放系統	創新適應	3-2-1 機關非常強調創新作為。 3-2-2 機關具有足夠的彈性能接受新的挑戰。 3-2-3 當變革是必須時，機關會採取行動。 3-2-4 具創新性的方案常會獲得機關採納。
	支持成長	3-2-5 機關是一個強調成長與彈性的組織。 3-2-6 機關與外界一向都維持良好的關係。

		3-2-7 機關能得到外界支持與必要的資源。 3-2-8 外界能認同並肯定機關的存在價值。
理性目標	目標設定	3-3-1 機關的整體目標清楚明確。 3-3-2 大部分成員都非常明白機關的目標。 3-3-3 機關在從事活動前會擬定綜合計畫。 3-3-4 機關對於目標的達成有周詳的計畫。
	工作績效	3-3-5 為了工作績效，同仁都表現的戰戰兢兢。 3-3-6 機關成員皆不斷地追求更高的績效目標。 3-3-7 機關因圓滿達成任務而得到良好的聲譽。 3-3-8 機關的整體工作效率頗高。
內部過程	資訊管理	3-4-1 機關以法規及程序來引導機關運作。 3-4-2 機關工作成果經常以數據化來評定。 3-4-3 機關常以會議方式來傳遞工作資訊。 3-4-4 機關各種檔案和資料都完整地保存。
	穩定控制	3-4-5 機關的運作過程大多屬可預期範圍。 3-4-6 機關的例行性事務活動均運作正常。 3-4-7 機關首長可以有效掌握計畫的推展。 3-4-8 機關有失序與解組的感覺。(R)

註：(R) 代表反向題

四、問卷前測

為使問卷更臻完善，本研究在問卷正式發放前，已送請二十位海巡機關人員試答，請其就本研究問卷問項提供寶貴意見，試答人員包括簡任主管一位，薦任主管十一位，薦任專員五位，薦任科員三位等二十位機關成員，藉以確認問卷上的題項是否適用於海巡組織，並針對問卷之語意、用詞、問題排序等進行修正，以利受訪者回答，提高問卷填達的準確性。

第三節 問卷效度與信度分析

為瞭解問卷的可行性與適切性，乃在問卷正式發出前，由海巡機關內不同職務人員選取三十人實施進行問卷之預試。預試分析著重者在確認量表的堪用程度及建構效度，以為掌握測量的穩定性，預試結果呈現於後。

一、效度分析

效度 (Validity) 即正確性，係指測量或測驗能夠真正衡量出想要衡量事物的程度，效度可分為三大類，分別為內容效度 (content validity)、效標關聯效度

（criterion validity）以及建構效度（construct validity）。本研究採內容效度衡量工具內容的適切性，為使應用於本研究更具適切性，本研究問卷除根據相關理論並參酌既有研究融合而成，所探討的各項變數皆有來自於相關文獻的支持，且於問卷正式發放前，經預試程序，彙整學者專家的建議，將問卷中易造成混淆的部分予以修正，故本研究具一定之內容效度。

二、信度分析

信度（Reliability）乃是衡量工具的可靠性，係指測量結果是否具有 consistency 或穩定性的程度，一般最常以 Cronbach's α 係數來衡量同一構念下各項目間的一致性，也就是檢定各因素之衡量變項間之內部一致性。若 Cronbach's α 係數大於 0.7，則顯示其信度相當高，若介於 0.7 至 0.35 之間，表示信度尚可，小於 0.35 則信度偏低（Joseph, 1989）。本研究以校正題目與總分相關值 ≤ 0.4 或刪除該題後之 α 值與整體構面之 α 值相差 ≥ 0.05 作為題項取捨標準。預試問卷各面向相關值及 Cronbach's α 係數值，見表 3-4。依本研究題項取捨標準，共計刪除 15 題。經修正後，正式問卷各構面及整體的 Cronbach's α 值均高於 0.7，顯示本研究的問卷內容，不論是各構面的信度還是整體信度，都表現得相當良好。正式問卷各構面 Cronbach's α 係數值，見表 3-5。

表 3-4 預試問卷各面向相關值及 Cronbach's α 係數表

因素構面	預試問卷題號	校正題目與總分相關	刪除該題後之 α 值	構面 α 係數	正式問卷題號	備註
教育訓練	1-1-1	0.711	0.539	0.729	1-1	
	1-1-2	0.660	0.576		1-2	
	1-1-3	0.663	0.572		1-3	
	1-1-4	0.000	0.820			刪除
管理支持	1-2-1	0.402	0.834	0.828	1-4	
	1-2-2	0.456	0.828		1-5	
	1-2-3	0.456	0.828		1-6	
	1-2-4	0.801	0.753		1-7	
	1-2-5	0.678	0.782		1-8	
	1-2-6	0.801	0.753		1-9	
溝通部	1-3-1	0.837	0.654	0.783	1-10	
	1-3-2	0.527	0.752		1-11	

	1-3-3	0.693	0.705		1-12	
	1-3-4	0.000	0.816			刪除
	1-3-5	0.337	0.790			刪除
	1-3-6	0.652	0.718		1-13	
人事管理	1-4-1	0.562	0.645	0.717	1-14	
	1-4-2	-0.189	0.812			刪除
	1-4-3	0.490	0.665		1-15	
	1-4-4	0.596	0.630		1-16	
	1-4-5	0.606	0.622		1-17	
	1-4-6	0.636	0.620		1-18	
技術創新	2-1-1	0.668	0.580	0.719	2-1	
	2-1-2	0.000	0.767			刪除
	2-1-3	0.495	0.668		2-2	
	2-1-4	0.493	0.668		2-3	
	2-1-5	0.639	0.596		2-4	
管理創新	2-2-1	-0.196	0.861	0.770		刪除
	2-2-2	0.573	0.721		2-5	
	2-2-3	0.675	0.693		2-6	
	2-2-4	0.583	0.718		2-7	
	2-2-5	0.630	0.708		2-8	
	2-2-6	0.846	0.645		2-9	
人群關係	3-1-1	0.000	0.738	0.723		刪除
	3-1-2	0.521	0.681		3-1	
	3-1-3	0.562	0.663		3-2	
	3-1-4	0.588	0.656		3-3	
	3-1-5	-0.125	0.782			刪除
	3-1-6	0.443	0.691		3-4	
	3-1-7	0.533	0.668		3-5	
	3-1-8	0.664	0.629		3-6	
開放系統	3-2-1	0.461	0.684	0.722	3-7	
	3-2-2	0.840	0.582		3-8	
	3-2-3	0.000	0.737			刪除
	3-2-4	0.409	0.697		3-9	
	3-2-5	0.482	0.679		3-10	
	3-2-6	0.649	0.639		3-11	
	3-2-7	-0.123	0.783			刪除

	3-2-8	0.467	0.684		3-12	
理性目標	3-3-1	0.572	0.822	0.840	3-13	
	3-3-2	0.764	0.793		3-14	
	3-3-3	0.592	0.819		3-15	
	3-3-4	0.798	0.789		3-16	
	3-3-5	0.000	0.858			刪除
	3-3-6	0.387	0.841			刪除
	3-3-7	0.624	0.815		3-17	
	3-3-8	0.624	0.815		3-18	
內部過程	3-4-1	-0.156	0.818	0.759		刪除
	3-4-2	0.582	0.708		3-19	
	3-4-3	0.662	0.691		3-20	
	3-4-4	0.625	0.698		3-21	
	3-4-5	0.546	0.717		3-22	
	3-4-6	0.855	0.648		3-23	
	3-4-7	0.000	0.775			刪除
	3-4-8	0.366	0.749			刪除

資料來源：本研究整理

表 3-5 正式問卷各構面 Cronbach' s α 係數表

變項	因素構面	題數	變數 α 係數	構面 α 係數	整體 α 係數
內部行銷	教育訓練	3	0.820	0.953	0.983
	管理支持	6	0.828		
	內部溝通	4	0.843		
	人事管理	5	0.812		
組織創新	技術創新	4	0.767	0.899	
	管理創新	5	0.861		
組織效能	人群關係	6	0.804	0.961	
	開放系統	6	0.805		
	理性目標	6	0.865		
	內部過程	5	0.861		

資料來源：本研究整理

第四節 資料分析方法

本研究依據研究架構、研究目的、衡量變項性質及分析工具之適切性，選擇適合本研究之統計分析方法，於問卷回收後，先行剔除無效問卷，再利用 SPSS 12.0

for Windows 中文版進行資料統計分析。本研究的統計考驗皆以 $\alpha = 0.05$ 為顯著水準，依下述統計方法進行分析：

（一）描述性統計分析（Descriptive Statistic Analysis）

主要用於檢定各類變項分佈情形及各量表之基本數據，透過次數分配、百分比、平均數、標準差等描述統計，分析受測樣本各項基本資料，說明樣本特性，以釐清受試者對各變數之主觀看法傾向。

（二）因素分析(Factor Analysis)

因素分析的主要目的是對資料找出其結構，以少數幾個因素來解釋一群相互有關係存在的變數，而又能到保有原來最多的資訊，再對找出因素的進行其命名，如此方可達到因素分析的兩大目標：資料簡化和摘要。

（三）獨立樣本 T 檢定（T-test）與單因子變異數分析（One-way ANOVA）

利用 T 檢定與單因子變異數分析（One-way ANOVA）來檢驗受訪者個人背景在內部行銷、組織創新、組織效能的認知上是否有顯著差異。當自變項為只有二個水準的類別變項時（如：性別、是否擔任主管職），採用 T 檢定；若自變項為二個水準以上的類別變項時（如：年齡、教育程度、服務年資等），則採用單因子變異數分析，若達顯著水準時，再進行 Scheffe 多重比較，藉以瞭解各變項在各分組間平均數之差異是否具有顯著性。

（四）相關分析（Pearson correlation）

以 Pearson 相關分析，求取各研究變項之間的相關係數，以瞭解彼此間是否有顯著相關。

（五）迴歸分析(Regression analysis)

探討變項關係之強弱，本研究利用逐步多元迴歸分析的顯著性，藉以瞭解內部行銷各構面影響「組織創新」之關鍵因素，以及內部行銷各構面影響「組織效能」之關鍵因素。

第四章 資料分析與結果

本章根據前述研究目的與研究假設將所蒐集之問卷資料進行統計分析；首先描述樣本回收情形並分析樣本背景特性，其次探討海巡組織的內部行銷、組織創新與組織效能的現況，接著針對前述研究架構中的各變項、各構面逐一進行關聯性分析和描述，最後探討內部行銷、組織創新與組織效能之間的關聯性，以檢驗本研究之各項假設是否成立。

第一節 樣本資料分析

本研究範圍將以服務於行政院海岸巡防署東部地區巡防局之人員為對象，並採取抽樣的方式來進行。問卷發放調查期間為九十九年四月一日至四月十五日止，計十五天。

本問卷總計發放 300 份，回收問卷 279 份，回收率為 93%，其中有 14 人因漏填或基本資料不全，以無效問卷計，予以刪除外，總計有效問卷為 265 份，有效回收率為 88.3%，問卷發放及回收情形，見表 4-1，有效問卷樣本屬性資料統計，見表 4-2。

表 4-1 問卷發放及回收情形一覽表

單位	發放數	回收數	回收率	無效數	有效數	有效回收率
東部地區巡防局	300	279	93.0	14	265	88.3

資料來源：本研究整理。

表 4-2 有效樣本屬性資料統計表

個人資料變項		人數	百分比(%)
性別	男	260	98.1
	女	5	1.9
年齡	25 歲(含)以下	32	12.1
	26~30 歲	87	32.8
	31~35 歲	111	41.9
	36~40 歲	28	10.6
	40 歲(含)以上	7	2.6
教育程度	高中職(含)以下	40	15.1

	專科	109	41.1
	大學	70	26.4
	研究所（含）以上	46	17.4
服務年資	5 年（含）以下	42	15.8
	6-10 年	98	37.0
	11-15 年	90	34.0
	16-20 年	30	11.3
	21 年以上	5	1.9
職務類別	主管職務	15	5.7
	非主管職務	250	94.3

資料來源：本研究整理。

第二節 描述性統計分析

本節將以平均數、標準差來探討研究對象的內部行銷、組織創新與組織效能之現況。本研究整體樣本在各變項之描述性統計分析，見表 4-3。各變項現況情形分別說明如下：

在內部行銷部分，問卷題數共計 18 題，研究樣本在教育訓練、管理支持、內部溝通、人事管理的滿意程度，平均數均在平均水準以上，顯示組織整體的內部行銷在組織成員的評價上頗受認同，而其中尤以管理支持得分最高，可見組織內部的管理支持最爲組織成員所認同，且內部主管與同仁在工作上亦相處融洽。

在組織創新部分，問卷題數共計 9 題，研究樣本在技術創新與管理創新的滿意程度，平均數均在平均水準以上，顯示組織整體的組織創新在組織成員的評價上頗受認同，而其中尤以技術創新得分最高，可見組織在技術創新上的作爲表現，最爲組織成員所認同。

在組織效能部分，問卷題數共計 23 題，研究樣本在人群關係、開放系統、理性目標、內部過程的滿意程度，平均數均在平均水準以上，顯示組織整體的組織效能，在組織成員的評價上頗受認同，而其中尤以理性目標得分最高，可見組織在整體工作目標上的作爲表現，最爲組織成員所認同。

綜整體統計數據可以看出，海巡組織的內部行銷現況以「管理支持」爲重，也就是組織管理者的在組織中居重要角色與影響力。在組織創新方面多採行「技術創新」的方式，也就是重視裝備、服務、流程、技術等方面的創新。而在組織

效能的評估上多採「理性目標」模式，也就是達成工作目標與工作績效取向。就整體而言，海巡組織的內部行銷、組織創新與組織效能表現均屬中上程度。

表 4-3 整體樣本在各變項之描述性統計分析表

變項	因素構面	題數	構面平均值	構面標準差	變項平均值
內部行銷	教育訓練	3	4.36	0.622	4.34
	管理支持	6	4.37	0.538	
	內部溝通	4	4.32	0.589	
	人事管理	5	4.30	0.586	
組織創新	技術創新	4	4.34	0.557	4.31
	管理創新	5	4.27	0.620	
組織效能	人群關係	6	4.31	0.456	4.23
	開放系統	6	4.31	0.422	
	理性目標	6	4.34	0.491	
	內部過程	5	4.31	0.573	

資料來源：本研究整理（N=265）

第三節 差異性分析

本節旨在探討海巡機關成員不同的屬性（性別、年齡、學歷、服務年資、是否擔任主管職等）對內部行銷、組織創新與組織效能各變項是否有顯著差異。本研究藉由獨立樣本 T 檢定分析不同性別及是否擔任主管職之海巡成員在內部行銷、組織創新與組織效能的差異情形；以單因子變異數分析的方法來進行考驗不同的年齡、教育程度、服務年資在內部行銷、組織創新與組織效能上的差異情形，若達顯著水準者，其群組在三組以上時，再以 Scheffe 多重比較法，進一步比較兩兩群組間之差異。

4.3.1 不同性別之海巡成員在研究變項的差異分析

由表 4-4 得知，不同性別之海巡成員在「管理支持」、「內部溝通」、「管理創新」構面均達顯著水準，且比較後發現此兩個構面上女性對內部行銷的知覺均高於男性。而在其餘構面均未達顯著水準，顯示性別在該項構面並無顯著差異。

表 4-4 不同性別之海巡成員在研究變項的差異分析

變項	因素構面	性別	樣本數	平均數	標準差	t 值	顯著性
內部行銷	教育訓練	男	260	4.35	0.623	-1.33	0.249
		女	5	4.73	0.434		

	管理支持	男女	260 5	4.37 4.66	0.542 0.117	-4.69	0.021*
	內部溝通	男女	260 5	4.31 4.65	0.592 0.223	-3.14	0.041*
	人事管理	男女	260 5	4.29 4.64	0.590 0.219	-1.28	0.085
組織 創新	技術創新	男女	260 5	4.34 4.60	0.561 0.224	-1.03	0.097
	管理創新	男女	260 5	4.27 4.40	0.627 0.000	-3.29	0.002**
組織 效能	人群關係	男女	260 5	4.32 4.17	0.457 0.456	0.74	0.688
	開放系統	男女	260 5	4.31 4.43	0.426 0.149	-0.64	0.104
	理性目標	男女	260 5	4.34 4.60	0.494 0.149	-1.17	0.078
	內部過程	男女	260 5	4.31 4.64	0.577 0.219	-1.27	0.174

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001 資料來源：本研究整理

4.3.2 主管職與否之海巡成員在研究變項的差異分析

由表 4-5 得知，是否擔任主管職之海巡成員僅於「人群關係」構面上未達顯著水準。其餘各項構面均達顯著水準，且比較後發現在各項構面上主管職對內部行銷的知覺均高於非主管職，僅於「技術創新」構面上非主管職對組織創新的知覺高於主管職。

表 4-5 主管職與否之海巡成員在研究變項的差異分析

變項	因素構面	主管職	樣本數	平均數	標準差	t 值	顯著性
內部 行銷	教育訓練	是	15	4.64	0.198	4.54	0.000***
		否	250	4.35	0.635		
	管理支持	是	15	4.59	0.274	2.83	0.019*
		否	250	4.37	0.549		
	內部溝通	是	15	4.52	0.306	2.36	0.010*
		否	250	4.31	0.600		
	人事管理	是	15	4.47	0.269	2.15	0.008**
		否	250	4.30	0.600		
組織 創新	技術創新	是	15	4.00	0.886	-1.59	0.000***
		否	250	4.37	0.527		
	管理創新	是	15	4.47	0.299	2.34	0.003**
		否	250	4.26	0.633		

組織效能	人群關係	是否	15 250	4.37 4.31	0.489 0.455	0.44	0.290
	開放系統	是否	15 250	4.57 4.30	0.187 0.428	4.87	0.016*
	理性目標	是否	15 250	4.68 4.33	0.117 0.498	8.05	0.000***
	內部過程	是否	15 250	4.51 4.31	0.198 0.587	3.17	0.005**

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001 資料來源：本研究整理

4.3.3 不同年齡之海巡成員在研究變項的差異分析

由表 4-6 得知，不同年齡之海巡成員在「技術創新」構面上達顯著水準，但無法經由多重事後比較找出差異所在。而在其餘構面則均未達顯著水準，顯示不同年齡在各項構面並無顯著差異。

表 4-6 不同年齡之海巡成員在研究變項的差異分析

因素構面	年齡	樣本數	平均數	標準差	F 值	顯著性	Scheffe 事後比較
教育訓練	25 歲（含）以下	32	4.46	0.579	0.86	0.483	
	26~30 歲	87	4.34	0.768			
	31~35 歲	111	4.41	0.493			
	36~40 歲	28	4.20	0.562			
	40 歲（含）以上	7	4.24	0.854			
管理支持	25 歲（含）以下	32	4.54	0.408	2.02	0.092	
	26~30 歲	87	4.32	0.687			
	31~35 歲	111	4.43	0.407			
	36~40 歲	28	4.22	0.568			
	40 歲（含）以上	7	4.19	0.531			
內部溝通	25 歲（含）以下	32	4.40	0.538	0.80	0.525	
	26~30 歲	87	4.28	0.725			
	31~35 歲	111	4.31	0.521			
	36~40 歲	28	4.35	0.483			
	40 歲（含）以上	7	4.64	0.197			
人事管理	25 歲（含）以下	32	4.38	0.512	0.20	0.936	
	26~30 歲	87	4.28	0.750			
	31~35 歲	111	4.30	0.517			
	36~40 歲	28	4.30	0.391			
	40 歲（含）以上	7	4.40	0.306			

技術 創新	25 歲（含）以下	32	4.44	0.445	2.51	0.042*	無法比較 組間顯著 差異
	26~30 歲	87	4.33	0.636			
	31~35 歲	111	4.40	0.486			
	36~40 歲	28	4.05	0.591			
	40 歲（含）以上	7	4.46	0.684			
管理 創新	25 歲（含）以下	32	4.37	0.516	0.48	0.750	
	26~30 歲	87	4.24	0.789			
	31~35 歲	111	4.28	0.544			
	36~40 歲	28	4.21	0.481			
	40 歲（含）以上	7	4.46	0.299			
人群 關係	25 歲（含）以下	32	4.28	0.546	2.14	0.076	
	26~30 歲	87	4.32	0.347			
	31~35 歲	111	4.33	0.344			
	36~40 歲	28	4.52	0.279			
	40 歲（含）以上	7	4.38	0.452			
開放 系統	25 歲（含）以下	32	4.29	0.639	0.64	0.635	
	26~30 歲	87	4.35	0.398			
	31~35 歲	111	4.41	0.375			
	36~40 歲	28	4.57	0.189			
	40 歲（含）以上	7	4.38	0.548			
理性 目標	25 歲（含）以下	32	4.34	0.673	0.80	0.527	
	26~30 歲	87	4.29	0.516			
	31~35 歲	111	4.25	0.541			
	36~40 歲	28	4.46	0.378			
	40 歲（含）以上	7	4.36	0.379			
內部 過程	25 歲（含）以下	32	4.29	0.577	0.39	0.813	
	26~30 歲	87	4.33	0.313			
	31~35 歲	111	4.30	0.316			
	36~40 歲	28	4.54	0.232			
	40 歲（含）以上	7	4.28	0.546			
	40 歲（含）以上	7	4.29	0.639			

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001 資料來源：本研究整理

4.3.4 不同教育程度之海巡成員在研究變項的差異分析

由表 4-7 得知，不同教育程度之海巡成員在各項構面均達顯著水準，且比較後發現在各項構面上研究所以上學歷對內部行銷的知覺均高於專科學歷。

表 4-7 不同教育程度之海巡成員在研究變項的差異分析

因素構面	教育程度	樣本數	平均數	標準差	F 值	顯著性	Scheffe 事後比較
教育訓練	高中職（含）以下	40	3.93	0.943	11.44	0.000***	研究所 > 專科
	專科	109	4.51	0.417			
	大學	70	4.27	0.635			
	研究所（含）以上	46	4.55	0.446			
管理支持	高中職（含）以下	40	3.91	0.808	21.43	0.000***	研究所 > 專科
	專科	109	4.55	0.373			
	大學	70	4.24	0.519			
	研究所（含）以上	46	4.59	0.232			
內部溝通	高中職（含）以下	40	3.83	0.791	13.08	0.000***	研究所 > 專科
	專科	109	4.37	0.545			
	大學	70	4.45	0.506			
	研究所（含）以上	46	4.45	0.349			
人事管理	高中職（含）以下	40	3.81	0.811	13.49	0.000***	研究所 > 專科
	專科	109	4.36	0.488			
	大學	70	4.39	0.494			
	研究所（含）以上	46	4.50	0.484			
技術創新	高中職（含）以下	40	4.01	0.741	6.19	0.000***	研究所 > 專科
	專科	109	4.40	0.577			
	大學	70	4.41	0.468			
	研究所（含）以上	46	4.41	0.304			
管理創新	高中職（含）以下	40	3.88	0.894	11.75	0.000***	研究所 > 專科
	專科	109	4.25	0.554			
	大學	70	4.31	0.549			
	研究所（含）以上	46	4.62	0.319			
人群關係	高中職（含）以下	40	3.98	0.732	10.07	0.000***	研究所 > 專科
	專科	109	4.37	0.362			
	大學	70	4.33	0.385			
	研究所（含）以上	46	4.46	0.299			
開放系統	高中職（含）以下	40	4.01	0.701	9.91	0.000***	研究所 > 專科
	專科	109	4.35	0.308			
	大學	70	4.33	0.375			
	研究所（含）以上	46	4.45	0.267			
理性	高中職（含）以下	40	3.94	0.791	12.45	0.000***	研究所

目標	專科	109	4.43	0.356			> 專科
	大學	70	4.37	0.429			
	研究所（含）以上	46	4.47	0.331			
內部過程	高中職（含）以下	40	3.98	0.805	11.78	0.000***	研究所 > 專科
	專科	109	4.27	0.541			
	大學	70	4.36	0.485			
	研究所（含）以上	46	4.66	0.273			

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001 資料來源：本研究整理

4.3.5 不同服務年資之海巡成員在研究變項的差異分析

由表 4-8 得知，不同服務年資之海巡成員在各項構面均未達顯著水準，顯示不同服務年資在各項構面並無顯著差異。

表 4-8 不同服務年資之海巡成員在研究變項的差異分析

因素構面	服務年資	樣本數	平均數	標準差	F 值	顯著性	Scheffe 事後比較
教育訓練	5 年（含）以下	42	4.47	0.516	1.38	0.240	
	6-10 年	98	4.34	0.752			
	11-15 年	90	4.41	0.497			
	16-20 年	30	4.16	0.642			
	21 年以上	5	4.53	0.298			
管理支持	5 年（含）以下	42	4.53	0.410	2.04	0.089	
	6-10 年	98	4.33	0.664			
	11-15 年	90	4.42	0.401			
	16-20 年	30	4.19	0.584			
	21 年以上	5	4.33	0.333			
內部溝通	5 年（含）以下	42	4.42	0.486	0.78	0.540	
	6-10 年	98	4.29	0.698			
	11-15 年	90	4.28	0.548			
	16-20 年	30	4.38	0.472			
	21 年以上	5	4.55	0.326			
人事管理	5 年（含）以下	42	4.45	0.441	0.85	0.498	
	6-10 年	98	4.27	0.724			
	11-15 年	90	4.28	0.544			
	16-20 年	30	4.30	0.396			
	21 年以上	5	4.44	0.167			
技術創新	5 年（含）以下	42	4.50	0.452	2.13	0.078	
	6-10 年	98	4.34	0.614			

	11-15 年	90	4.36	0.492			
	16-20 年	30	4.13	0.594			
	21 年以上	5	4.20	0.855			
管理 創新	5 年（含）以下	42	4.44	0.415	0.95	0.437	
	6-10 年	98	4.24	0.763			
	11-15 年	90	4.24	0.579			
	16-20 年	30	4.24	0.483			
	21 年以上	5	4.40	0.245			
人群 關係	5 年（含）以下	42	4.40	0.349	1.10	0.354	
	6-10 年	98	4.25	0.569			
	11-15 年	90	4.35	0.389			
	16-20 年	30	4.28	0.346			
	21 年以上	5	4.43	0.450			
開放 系統	5 年（含）以下	42	4.40	0.310	1.10	0.353	
	6-10 年	98	4.28	0.527			
	11-15 年	90	4.28	0.365			
	16-20 年	30	4.33	0.347			
	21 年以上	5	4.57	0.190			
理性 目標	5 年（含）以下	42	4.45	0.382	1.36	0.250	
	6-10 年	98	4.30	0.617			
	11-15 年	90	4.31	0.417			
	16-20 年	30	4.41	0.368			
	21 年以上	5	4.63	0.075			
內部 過程	5 年（含）以下	42	4.41	0.472	0.64	0.638	
	6-10 年	98	4.34	0.663			
	11-15 年	90	4.26	0.532			
	16-20 年	30	4.31	0.514			
	21 年以上	5	4.20	0.566			

*P < 0.05 **P < 0.01 ***P < 0.001 資料來源：本研究整理

第四節 相關分析

本節利用 Pearson 相關分析，就海巡成員對內部行銷、組織創新與組織效能構面間是否存在顯著相關予以分析。相關係數 r 值越接近正負 1 時，表示變項的關聯情形越明顯。當相關係數 r 值小於 0.3 時，屬低度相關，係數值介於 0.3~0.7 時，

屬中度相關，係數值介於 0.7~0.8 時，屬高度相關，係數值達 0.8 以上時，屬非常高度相關。

一、內部行銷與組織創新的相關分析

由表 4-19 得知，整體內部行銷與組織創新達到 0.01 顯著水準，屬中度正相關（ $r=0.672$ ， $p<0.01$ ）。從內部行銷與組織創新各構面來看，內部行銷之「教育訓練」、「管理支持」、「內部溝通」、「人事管理」等構面與組織創新之「技術創新」、「管理創新」等構面，兩兩之間皆達到 0.01 顯著水準，屬中度正相關（ $r=0.416\sim0.657$ ， $p<0.01$ ）。

表 4-9 內部行銷與組織創新的相關分析

內部行銷 組織創新	教育訓練	管理支持	內部溝通	人事管理	整體構面
技術創新	0.429**	0.476**	0.453**	0.609**	0.569**
管理創新	0.463**	0.416**	0.538**	0.657**	0.602**
整體構面	0.512**	0.509**	0.571**	0.727**	0.672**

**在顯著水準為 0.01 時（雙尾），相關顯著。 資料來源：本研究整理

二、內部行銷與組織效能的相關分析

由表 4-20 得知，整體內部行銷與組織效能達到 0.01 顯著水準，屬非常高度正相關（ $r=0.828$ ， $p<0.01$ ）。從內部行銷與組織效能各構面來看，內部行銷之「教育訓練」、「管理支持」、「內部溝通」、「人事管理」等構面與組織效能之「人群關係」、「開放系統」、「理性目標」、「內部過程」等構面，兩兩之間皆達到 0.01 顯著水準，屬中度正相關（ $r=0.528\sim0.762$ ， $p<0.01$ ）。

表 4-10 內部行銷與組織效能的相關分析

內部行銷 組織效能	教育訓練	管理支持	內部溝通	人事管理	整體構面
人群關係	0.595**	0.546**	0.600**	0.528**	0.658**
開放系統	0.619**	0.602**	0.601**	0.650**	0.716**
理性目標	0.678**	0.624**	0.676**	0.762**	0.795**
內部過程	0.627**	0.587**	0.576**	0.680**	0.716**
整體構面	0.723**	0.676**	0.702**	0.755**	0.828**

**在顯著水準為 0.01 時（雙尾），相關顯著。 資料來源：本研究整理

三、組織效能與組織創新的相關分析

由表 4-21 得知，整體組織效能與組織創新達到 0.01 顯著水準，屬高度正相關（ $r=0.784$ ， $p<0.01$ ）。從組織效能與組織創新各構面來看，組織效能之「人群關係」、「開放系統」、「理性目標」、「內部過程」等構面與組織創新之「技術創新」、「管理創新」等構面，兩兩之間皆達到 0.01 顯著水準，屬中度以上正相關（ $r=0.484\sim0.740$ ， $p<0.01$ ）。統計分析顯示，組織在技術創新程度越高者，相對於組織效能各構面程度上表現越佳；組織在管理創新程度越高者，相對於組織效能各構面程度上表現越佳；總體而言，組織創新程度越高者，組織效能越高。

表 4-11 組織效能與組織創新的相關分析

組織效能 組織創新	人群關係	開放系統	理性目標	內部過程	整體構面
技術創新	0.484**	0.507**	0.531**	0.584**	0.608**
管理創新	0.676**	0.740**	0.732**	0.515**	0.753**
整體構面	0.671**	0.722**	0.730**	0.627**	0.784**

**在顯著水準為 0.01 時（雙尾），相關顯著。 資料來源：本研究整理

第五節 迴歸分析

本研究經前一節相關分析後發現，內部行銷、組織創新與組織效能呈現高度正相關。本節將進一步利用逐步多元迴歸分析，以深入瞭解內部行銷各構面對組織創新及組織效能之影響情形。

一、內部行銷各構面對「組織創新」之影響情形

本研究以內部行銷各構面對組織創新整體進行迴歸分析，自變項為教育訓練、管理支持、內部溝通、人事管理，依變項為組織創新，迴歸分析結果，見表 4-12。研究發現內部行銷之「人事管理」與「管理支持」構面對組織創新具有顯著性的影響，而該因素包含的問項，主要為組織人力資源政策之設計，以及管理者對工作環境氣氛之建立、工作遠景之提供，這說明了前一節表 4-9 相關的方向性，而其中以「人事管理」層面對於組織創新最具有高度關鍵的影響力，顯示對海巡組織成員而言，影響組織创新的主要因素必須回歸人力資源管理的基本面，也就是組織的薪資福利制度與政策。

表 4-12 內部行銷對組織創新之迴歸分析

選入變項	標準化係數 β	t	顯著性
人事管理	0.648	12.690	0.000***
管理支持	0.137	2.688	0.008**

*P < 0.05 **P < 0.01 ***P < 0.001 資料來源：本研究整理

二、內部行銷各構面對「組織效能」之影響情形

本研究以內部行銷各構面對組織創新整體進行迴歸分析，自變項為教育訓練、管理支持、內部溝通、人事管理，依變項為組織效能，迴歸分析結果，見表 4-13。研究發現內部行銷之「人事管理」、「教育訓練」、「管理支持」、「內部溝通」各構面對組織效能均具有顯著性的影響，這說明了前一節表 4-10 相關的方向性，而其中以「人事管理」層面對於組織效能最具有高度關鍵的影響力，顯示對海巡組織成員而言，影響組織效能的主要因素必須回歸人力資源管理的基本面，也就是組織的薪資福利制度與政策。

表 4-13 內部行銷對組織效能之迴歸分析

選入變項	標準化係數 β	t	顯著性
人事管理	0.406	7.765	0.000***
教育訓練	0.289	4.715	0.000***
內部溝通	0.140	2.561	0.011*
管理支持	0.126	2.152	0.032*

*P < 0.05 **P < 0.01 ***P < 0.001 資料來源：本研究整理

第六節 研究假設驗證

經前述統計分析結果，本節茲針對本研究第三章第二節所提出之研究假設，實施驗證與歸納如下：

假設一：不同背景變項對內部行銷、組織創新與組織效能具有顯著差異。

本研究發現，不同的背景變項對內部行銷、組織創新與組織效能的差異各有不同，部分變項達顯著差異，部分變項未達顯著差異，分析驗證彙整如表 4-14。分述如次：

一、具顯著差異之背景變項：性別、年齡、教育程度、是否擔任主管職。

（一）性別：海巡成員的性別在內部行銷「管理支持」、「內部溝通」構面與組織創新「管理創新」構面具有顯著差異，女性在此三個構面表現程度均比男性高，但在組織效能表現上，則無顯著差異存在。

（二）年齡：海巡成員的年齡在組織創新「技術創新」構面具有顯著差異。不同的年齡的海巡成員對組織創新具有顯著差異，但事後比較並無結果，顯示差異不大，而在內部行銷與組織效能表現上，則無顯著差異存在。

（三）教育程度：海巡成員的教育程度在內部行銷、組織創新與組織效能各構面表現上，均具有顯著差異，經事後比較找出在三個情境變項表現上，均呈現研究所>專科。顯示教育程度越高者，對組織的內部行銷、組織創新與組織效能知覺程度越高。

（四）是否擔任主管職：擔任主管職與否在內部行銷、組織創新各構面與組織效能「開放系統」、「理性目標」及「內部過程」構面具有顯著差異，經事後比較發現，在內部行銷各構面表現上主管職均高於非主管職；在組織創新「管理創新」構面表現上主管職均高於非主管職，而在「技術創新」構面表現上則呈現非主管職均高於主管職；在組織效能「開放系統」、「理性目標」及「內部過程」構面表現上主管職均高於非主管職。整體而言，擔任主管職者對組織的內部行銷、組織創新與組織效能知覺程度較非主管職來得高。

二、未具顯著差異之背景變項：服務年資。

表 4-14 不同背景變項於研究變項之差異分析驗證彙整表

背景變項	情境變項		差異情形	驗證結果
性別	內部行銷	教育訓練	無差異	部分成立
		管理支持	有差異，女>男	
		內部溝通	有差異，女>男	
		人事管理	無差異	
	組織創新	技術創新	無差異	
		管理創新	有差異，女>男	
	組織效能	人群關係	無差異	
		開放系統	無差異	
		理性目標	無差異	
		內部過程	無差異	
年齡	內部行銷	教育訓練	無差異	部分成立
		管理支持	無差異	
		內部溝通	無差異	
		人事管理	無差異	
	組織創新	技術創新	有差異，惟無法比較顯著差異	
		管理創新	無差異	
	組織效能	人群關係	無差異	
		開放系統	無差異	
		理性目標	無差異	
		內部過程	無差異	
教育程度	內部行銷	教育訓練	有差異，研究所>專科	成立
		管理支持	有差異，研究所>專科	
		內部溝通	有差異，研究所>專科	
		人事管理	有差異，研究所>專科	
	組織創新	技術創新	有差異，研究所>專科	
		管理創新	有差異，研究所>專科	
	組織效能	人群關係	有差異，研究所>專科	
		開放系統	有差異，研究所>專科	
		理性目標	有差異，研究所>專科	
		內部過程	有差異，研究所>專科	
服務年資	內部行銷	教育訓練	無差異	不成立
		管理支持	無差異	
		內部溝通	無差異	
		人事管理	無差異	
	組織創新	技術創新	無差異	
		管理創新	無差異	
	組織效能	人群關係	無差異	
		開放系統	無差異	

是否擔任主管職		理性目標	無差異	部分成立
		內部過程	無差異	
	內部行銷	教育訓練	有差異，主管>非主管	
		管理支持	有差異，主管>非主管	
		內部溝通	有差異，主管>非主管	
		人事管理	有差異，主管>非主管	
	組織創新	技術創新	有差異，非主管>主管	
		管理創新	有差異，主管>非主管	
	組織效能	人群關係	無差異	
		開放系統	有差異，主管>非主管	
		理性目標	有差異，主管>非主管	
		內部過程	有差異，主管>非主管	

資料來源：本研究整理

假設二：內部行銷與組織創新具有顯著相關。

本研究顯示海巡機關的內部行銷與組織創新具有顯著相關：假設成立。由表 4-9 得知，海巡機關的內部行銷各構面與組織創新各構面的相關係數在 0.416~0.657 之間，呈現正相關，其兩者的整體相關係數達 0.672，屬中度正相關，且相關均達 0.01 ($P<0.01$) 的顯著水準。表示海巡機關的內部行銷活動愈強烈，組織創新的表現程度也愈強烈。其中屬「人事管理」對組織創新的關聯性最高，顯示機關內人事管理程度越高者，組織創新程度也越高。驗證結果如表 4-15。

表 4-15 內部行銷與組織創新的相關驗證結果

內部行銷構面	組織創新構面	相關情形	驗證結果
教育訓練	技術創新	正相關	成立
	管理創新	正相關	
管理支持	技術創新	正相關	成立
	管理創新	正相關	
內部溝通	技術創新	正相關	成立
	管理創新	正相關	
人事管理	技術創新	正相關	成立
	管理創新	正相關	

資料來源：本研究整理

假設三：內部行銷與組織效能具有顯著相關。

本研究顯示海巡機關的內部行銷與組織效能具有顯著相關：假設成立。由表 4-10 得知，海巡機關的內部行銷各構面與組織效能各構面的相關係數在 0.528 至

0.762 之間，呈現正相關，其兩者的整體相關係數達 0.828，屬非常高度正相關，且相關均達 0.01 ($P < 0.01$) 的顯著水準。表示海巡機關的內部行銷活動愈強烈，組織效能的表現程度也愈強烈。其中屬「人事管理」對組織效能的關聯性最高，顯示機關內人事管理程度越高者，組織效能程度也越高。驗證結果如表 4-16。

表 4-16 內部行銷與組織效能的相關驗證結果

內部行銷構面	組織效能構面	相關情形	驗證結果
教育訓練	人群關係	正相關	成立
	開放系統	正相關	
	理性目標	正相關	
	內部過程	正相關	
管理支持	人群關係	正相關	成立
	開放系統	正相關	
	理性目標	正相關	
	內部過程	正相關	
內部溝通	人群關係	正相關	成立
	開放系統	正相關	
	理性目標	正相關	
	內部過程	正相關	
人事管理	人群關係	正相關	成立
	開放系統	正相關	
	理性目標	正相關	
	內部過程	正相關	

資料來源：本研究整理

假設四：組織創新與組織效能具有顯著相關。

本研究顯示海巡機關的組織創新與組織效能具有顯著相關：假設成立。由表 4-11 得知，海巡機關的組織創新各構面與組織效能各構面的相關係數在 0.484 至 0.740 之間，呈現正相關，其兩者的整體相關係數達 0.784，屬高度正相關，且相關均達 0.01 ($P < 0.01$) 的顯著水準。表示海巡機關的組織創新程度越高，組織效能的表現程度也愈高。驗證結果如表 4-17。

表 4-17 組織創新與組織效能的相關驗證結果

內部行銷構面	組織效能構面	相關情形	驗證結果
技術創新	人群關係	正相關	成立
	開放系統	正相關	
	理性目標	正相關	
	內部過程	正相關	

管理創新	人群關係	正相關	成立
	開放系統	正相關	
	理性目標	正相關	
	內部過程	正相關	

資料來源：本研究整理



第五章 結論與建議

本研究旨在探討內部行銷、組織創新與組織效能關係之研究。在透過文獻分析、問卷調查及資料統計分析處理後，本章將於第一節提出綜合性的研究結論，第二節則由結論中發展出適當的改善建議，以供海巡機關及後續研究者參考。

第一節 結論

根據前一章統計分析的實證研究結果，並加以歸納整理後，本研究獲致以下結論：

一、目前海巡機關之內部行銷、組織創新與組織效能表現均在中上程度

由表 4-3 描述性統計分析結果得知：

在內部行銷部分，海巡機關成員在教育訓練、管理支持、內部溝通、人事管理的滿意程度均在中度以上水準，顯示海巡機關整體的內部行銷在組織成員的評價上頗受認同，而其中尤以管理支持得分最高，可見組織內部的管理支持最爲組織成員所認同，且內部主管與同仁在工作上亦相處融洽。

在組織創新部分，海巡機關成員在技術創新與管理創新的滿意程度均在中度以上水準，顯示海巡機關整體的組織創新在組織成員的評價上頗受認同，而其中尤以技術創新得分最高，可見組織在技術創新上的作爲表現，最爲組織成員所認同。

在組織效能部分，海巡機關成員在人群關係、開放系統、理性目標、內部過程的滿意程度均在中度以上水準，顯示組織整體的組織效能在組織成員的評價上頗受認同，而其中尤以理性目標得分最高，可見組織在整體工作目標上的作爲表現，最爲組織成員所認同。

綜整體統計數據可以看出，海巡機關的內部行銷現況以「管理支持」爲重，顯示管理者的在海巡機關中居重要角色與影響力。在組織創新方面多採行「技術創新」的方式，也就是重視裝備、服務、流程、技術等方面的創新。而在組織效能的評估上多採「理性目標」模式，也就是達成工作目標與工作績效取向。就整體而言，海巡機關的內部行銷、組織創新、組織效能表現均在中上程度。

二、海巡成員不同的性別、年齡、教育程度及是否擔任主管職，對內部行銷、組織創新與組織效能知覺上會有所差異，惟不同的服務年資在知覺上則沒有差異

由表 4-14 差異性統計分析彙整結果得知：

（一）不同性別的海巡成員在內部行銷「管理支持」、「內部溝通」構面與組織創新「管理創新」構面具有顯著差異，其女性成員在此三個構面表現程度均比男性成員高，至於在內部行銷「教育訓練」、「人事管理」構面、組織創新「技術創新」與組織效能各構面上則無顯著差異。推測原因，可能是目前女性成員於海巡機關內多數擔任行政職務，有較多機會參與機關決策，與主管互動頻繁，故較易獲得管理支持和激勵，至於教育訓練、人事管理、技術創新及組織效能等方面，則顯示男女機會均等，故無顯著差異。

（二）不同年齡的海巡成員在組織創新「技術創新」構面具有顯著差異，惟事後比較並無結果，顯示差異不大，至於在內部行銷、組織創新「管理創新」與組織效能各構面上則無顯著差異。推測原因，可能是不同年齡的成員對於適應與學習新式裝備、技術、服務、流程等方面的接受程度略有不同所致，至於內部行銷、管理創新及組織效能等方面，則未因年齡不同而有所差異。

（三）不同教育程度的海巡成員在內部行銷、組織創新與組織效能各構面表現上，均具有顯著差異，研究所以以上學歷之成員，在內部行銷、組織創新與組織效能的知覺表現上，明顯比專科學歷之成員還高。推測原因，可能是教育程度越高者，在邏輯思考、分析能力及知覺程度上相對較高。

（四）海巡成員是否擔任主管職在內部行銷、組織創新各構面與組織效能「開放系統」、「理性目標」及「內部過程」構面具有顯著差異。在內部行銷各構面表現上，均呈現主管職高於非主管職；在組織創新「管理創新」構面表現上，為主管職高於非主管職，而在「技術創新」構面表現上，則呈現非主管職均高於主管職；在組織效能「開放系統」、「理性目標」及「內部過程」構面表現上，均呈現主管職高於非主管職，顯示擔任主管職者，較重視組織的人際和諧、人員的教育訓練、管理與工作目標的達成度；而非主管職務者，則相對較重視組織內裝備、技術、服務、流程等方面的創新與變革。推測原因，主管職之傾向與達成管理效能有關，而非主管職則傾向與其達成工作執行效能有關。

三、海巡機關內部行銷活動愈強烈，其組織創新的表現程度也愈強烈，而「人事管理」為影響組織創新之關鍵因素

由表 4-9 相關分析結果得知，海巡機關的內部行銷與組織創新各構面的相關係數介於 0.416 至 0.657 之間，其兩者的整體相關係數達 0.672，呈現中度的正相關。當海巡機關愈注重人員的「教育訓練」與「人事管理」時，則機關「管理創新」的程度愈高；愈注重組織內的「管理支持」與「內部溝通」時，則機關「技術創新」愈容易達成。簡言之，當海巡機關的內部行銷活動愈強烈，其組織創新的表現程度也愈強烈。然再以逐步多元迴歸分析深入探討內部行銷各構面對組織創新的影響程度後發現，海巡機關內部行銷之人事管理、管理支持對組織創新具有顯著性的影響，其中屬「人事管理」層面對組織創新顯著性最高，顯示對海巡組織成員而言，影響組織创新的主要因素必須回歸人力資源管理的基本面，也就是組織的薪資福利制度與政策，亦為海巡機關推展內部行銷作為時，影響組織創新之最關鍵因素。內部行銷對組織創新之多元迴歸分析，見表 4-12。

四、海巡機關內部行銷活動愈強烈，其工作目標與組織績效也愈容易達成，而「人事管理」為影響組織效能之關鍵因素

由表 4-10 相關分析結果得知，海巡機關的內部行銷與組織效能各構面的相關係數介於 0.528 至 0.762 之間，其兩者的整體相關係數達 0.828，屬非常高度正相關。當海巡機關愈注重組織內的「教育訓練」、「人事管理」、「管理支持」與「內部溝通」時，則機關的「理性目標」愈容易達成。簡言之，當海巡機關的內部行銷活動愈強烈時，則海巡機關的工作目標與組織績效也愈容易達成。然再以逐步多元迴歸分析深入探討內部行銷各構面對組織效能的影響程度後發現，海巡機關內部行銷之人事管理、管理支持、內部溝通、教育訓練對組織效能均具有顯著性的影響，其中屬「人事管理」層面對組織效能顯著性最高，顯示對海巡組織成員而言，影響組織效能的主要因素必須回歸人力資源管理的基本面，也就是組織的薪資福利制度與政策，亦為海巡機關推展內部行銷作為時，影響組織效能之最關鍵因素。內部行銷對組織效能之多元迴歸分析，見表 4-13。

五、海巡機關的組織創新程度越高，其組織效能的表現程度也愈高

由表 4-11 相關分析結果得知，海巡機關的組織創新與組織效能各構面的相關係數介於 0.484 至 0.740 之間，其兩者的整體相關係數達 0.784，屬高度正相關。當

海巡機關愈注重「技術創新」時，則機關的「開放系統」程度愈高；愈注重「管理創新」時，則機關的「內部過程」程度愈高。簡言之，當海巡機關的組織創新程度越高，組織效能的表現程度也愈高。

第二節 建議

本節將依據研究而得之各項研究結論，除就學術上提供適當之建議外，最主要的是研提對策建議，提供海巡機關於執行內部行銷活動、推展組織創新變革、提升組織工作效能時之參考。此外，本節亦將針對本研究不足之處，提出後續研究之建議，做為未來研究之參考方向。

一、對學術上之建議

內部行銷概念雖發源自服務業，但學者研究範疇並不限於服務觀點，其意涵經過多元性的發展與延伸，實務應用層面也逐步進入諸多產業，其未來必將成為行銷管理學界新一波研究的重要論點。此外，面對全球化競爭的市場環境，企業體無論規模大小，沒有「競爭力」就無法長久在市場上生存。美國策略管理大師波特、Schepers et al (1999)、Hamel and Skarzynski (2001)等多位學者，針對進行競爭力研究，最後均歸納出企業體最重要的成功因素，就是「不斷創新」。顯然，在競爭激烈的全球市場裡，不斷創新已成為企業長期成功生存的利器，亦不得不成為企業整體運作的重要工作。而組織效能為組織理論的核心所在，與組織目標的達成有密切的關係，在一個組織當中，不論是決策者、組織成員或利害關係人都同樣關心著如何增進組織效能的問題；不論是以營利為目的的企業組織，或是非以營利為目的的政府組織，均需建立健全的效能模式，作為衡量組織運作的成效，以提供未來規劃及決策的參考。然而目前的學術研究上，有關內部行銷、組織創新、組織效能在公部門組織上的研究仍嫌不足，若能持續以量化的問卷調查，甚至以質化的研究方式，多元的探討公部門各組織機關在內部行銷、組織創新、組織效能的研究，將有助於增進公部門改革及創新，真正提升政府的行政效能。

二、對海巡機關之建議

（一）善用人力資源管理工具

人事管理在實務上來說即透過各項人事行政工具，也就是一般所熟知的人力資源管理工具，例如工作描述、職業規劃、薪資福利制度和激勵計畫等，以獲得優秀的服務人員，並善用內部的人力資源，以完成組織的目標。根據研究結果顯示，人事管理構面與組織創新、組織效能皆呈現顯著相關，且同時對二者皆均有關鍵性的影響。海巡機關整體的內部行銷表現雖呈現中度以上水準，但其中卻以「人事管理」構面上得分最低，顯示人力資源管理活動是為海巡機關推展內部行銷當前最重要的課題，本研究建議海巡機關可重新檢討人力資源部門，妥善利用薪資、福利、激勵計畫，將能激勵組織成員並使其認同組織理念，有效達成組織創新與組織效能之組織遠景。

（二）增加高素質人才的任用

根據研究結果顯示，不管在內部行銷、組織創新或組織效能等各變項上，高中職學歷在各變項構面表現上，均明顯較專科、大學或研究所以上學歷來的差。顯示高學歷者具有較高的素質與專業技能，能有效配合和適應組織的創新與改革，如何增加進用較高學歷或鼓勵成員在職進修成員的比例，是海巡機關管理當局應思考與謀求改善的。本研究建議，可藉由提高員工的薪資、升遷與福利制度來增加誘因，此外，管理者的言行因具有指標性，故應視管理者為推展內部行銷工作上的關鍵角色，然管理階層素質的良窳，經常是管理當局最容易忽略的。因此，管理者若能支持及參與內部行銷之推動，將可成為內部行銷執行上的助力，使得內部行銷能順利推動，有效落實到組織內所有成員，進而提升組織創新與組織效能上的表現。

（三）發展多元性質的組織效能

本研究結果發現，海巡機關在組織效能模式上較偏向「理性目標」模式，也就是重視規劃、目標設定、生產力、效率以達成工作績效，屬於靜態方面的表現，若長期偏向此模式發展，會使得組織偏向功能性與工具性傾向的功利主義，容易導致成員因工作過度而產生工作耗竭，反而降低效能。本研究建議海巡機關應朝多元性質發展，其涵蓋範圍應結合組織效能之靜態（目標的達成）、動態（資源的取得）、心態（需求的滿足）與生態（環境的適應）等多方面程度的表現，實

務上，管理者可注入人性化的管理策略，如適時關心成員需求、傾聽成員的心聲、擴大參與、重視職員角色，雙向溝通協調，以整合意見建立共識，有助於組織成員的穩定性與組織的永續經營，方能兼顧組織效能各方面的表現。

三、對後續研究之建議

（一）研究對象

本研究係以海巡署東部地區巡防局為研究範圍，並不包含海巡署及所屬各級機關，故本研究之所獲結果，並不能代表海巡署所有單位，建議後續研究者若能將研究範圍拓展至全海巡機關，將更有助於瞭解整個海巡組織在內部行銷、組織創新與組織效能之全貌。此外，海岸巡防署係屬軍、警、文職併用之執法機關，其組織成員、任務屬性均與一般行政公部門有所差異，故本研究之所獲結果，未能精確的推論到全國其他各公部門組織，建議後續研究者若能將研究對象衍生至全台灣不同型態之行政機關，將有助於建立更完整的實證資料。

（二）研究內容

本研究主要是探討內部行銷、組織創新與組織效能變項間的關係。然影響組織效能的相關因素很多，包含：組織結構、全面品質管理、團體動力、知識管理、領導風格、組織變革、組織文化、公共關係、組織承諾、工作滿意、工作士氣、離職傾向、組織學習等，都將是後續研究者可加入研究的重要變項，以更深入瞭解各變項之間的相關聯性。此外，本研究背景變項僅針對性別、年齡、教育程度、服務年資及是否為主管職等五大屬性實施探討，建議後續研究者可增列職務官階、身分類別、服務地區、婚姻狀況等背景變項，將有助於建立更完整的實證資料。

（三）研究方法

本研究以問卷方式作為蒐集實證性資料的依據，此種方法的優點在於：可以重覆檢證，可以跨越不同組織系絡來研究，且較不易受制於研究者主觀認知的影響，然而問卷調查有其先天上的限制，要以有限的問卷題目來涵蓋抽象複雜的內部行銷、組織創新與組織效能之概念，難免產生疏漏不周、掛一漏萬的現象。此外，量化性研究亦無法獲致組織更深度的資料，建議後續研究者可輔以觀察法、深度訪談法等質性研究方式，以達相互印證之效。此外，本研究的樣本資料蒐集，

係委由機關各部職員代為進行問卷發放與回收，且由於問卷中的部份題目，涉及到受試者對自己的表現及對組織狀況的評價等較為敏感的題目，因此受試者在填答時可能會因為心理防衛或社會期許的作用，而隱晦真實感受並產生偏誤，為避免此類偏誤產生，建議後續研究者可親自或委請第三者發放與回收問卷，應能免除這部分的疑慮與偏誤。

在時間層面上，本研究採橫斷面的問卷調查，因此只反應研究對象當時的情形，然而內部行銷、組織創新與組織效能乃是屬於動態的概念，會隨著成員背景條件、環境變遷與機關政策等等的不同而產生變化，因此建議後續的研究者可以採取縱貫面的問卷調查，進行長期性的追蹤，以獲致內部行銷、組織創新與組織效能三者關係之動態性結論。



參考文獻

一、中文部分

- 方德隆（1986），《國民中學組織結構與組織效能關係之研究》，台灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 王翠品（2002），《內部行銷作為、工作滿足、與離職傾向關係之研究—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。
- 巫喜瑞（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—銀行業之例》，國立中山大學企業管理學系研究所博士論文。
- 林朝夫（2000），《縣市政府教育局組織文化與組織效能關係之研究》，國立台灣師範大學教育研究所博士論文。
- 林義屏（2001），《市場導向、組織學習、組織創新與組織績效間關係之研究--以科學園區資訊電子產業為例》，國立中山大學企業管理學系博士論文。
- 林惠玲（2004），《組織文化與組織效能關係之研究—以臺東縣原住民地區基層行政機關為例》，國立東華大學公共行政研究所碩士論文。
- 吳清山（1998），《學校效能研究（二版）》。台北：五南。
- 吳清山（1989），《國民小學管理模式與學校效能關係之研究》，國立政治大學教育研究所博士論文。
- 吳培源（1994），《台灣省高級中學校長領導型態、學校氣氛與學校效能關係之研究》，國立台灣師範大學教育研究所博士論文。
- 吳璧如（1990），《國民小學組織文化與組織效能關係之研究》，國立高雄師範大學教育學系碩士論文。
- 李是惠（2002），《內部行銷作為影響顧客導向行為之研究-以 S 公司量販店為例》，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

- 李金娥（2006），《高雄縣市國民小學組織創新氣氛、學校品牌覺知與競爭優勢關係之研究》，國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。
- 李雅雯（2005），《服務創新、內部行銷、組織執行力與服務品質關係之研究--以金融業為例》，國立彰化師範大學工業教育與技術學研究所碩士論文。
- 李總斌（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台灣地區分會為實證對象》，中原大學企業管理學系碩士論文。
- 陳岳男（2006），《內部行銷策略對組織承諾的影響歷程之探討—以台南縣、市國小為例》，國立台南大學教育經營與管理研究所碩士論文。
- 陳俊豪（2005），《組織創新氣候、人力資本對服務創新影響之研究—內部行銷為干擾變項》，國立彰化師範大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陳慶端（1988），《我國國民小學組織效能之研究》，省立屏東師院學報，第一期。
- 張嘉娟（2004），《員工內部行銷知覺、企業文化差異知覺與組織承諾之關聯性研究-以集團企業子公司員工為研究對象》，中原大學企業管理學系碩士論文。
- 黃小萍（2006），《組織認同與組織效能之研究—以行政院海岸巡防署為例》，世新大學行政管理學系碩士論文。
- 黃久芬（1996）《國民小學全面品質管理與學校組織效能關係之研究》，台北市立師範學院初等教育研究所碩士論文。
- 黃仁祈（2003），《企業文化、組織學習、組織創新與企業核心能力間之關係研究》，國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班(EMBA)碩士論文。
- 黃淑琴（1999），《台灣壽險業內部行銷與經營績效之關聯性探討》，靜宜大學企業管理學系碩士論文。

- 郭振生（2003），《內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能關係之研究——以台南地區國民小學為例》，南華大學管理研究所碩士論文。
- 曾嘉權（2007），《桃竹苗地區國民小學內部行銷策略與學校效能之相關研究》，國立新竹教育大學人力資源處學校行政研究所碩士論文。
- 鄧顯華（2003），《內部行銷、組織承諾與服務品質關係之探討——以海軍某修護工廠為例》，國立中山大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
- 孫瑞雲（2002），《競值架構下領導型態、組織文化與組織效能之研究——以台灣地區技術學院為例》，國立臺北大學企業管理學系博士論文。
- 廖俊芳（2001），《銀行第一線員工對公司內部行銷作為知覺與顧客導向關係之研究——外商銀行實例》，國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 廖勝能（2001），《學校組織創新氣氛與知識管理關係之研究》，國立台南師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 楊世瑩（2008），SPSS 統計分析實務——第二版，台北：旗標。
- 蘇靜好（2008），《內部行銷、組織創新氣氛與學校效能關係之研究》，國立高雄應用科技大學人力資源發展系暨研究所碩士論文。
- 薛 皓（2005），《內部行銷、工作滿足與組織承諾關係之研究——以東森電視台為例》，銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
- 顏榮昌（2006），《從政府機關組織溝通現況檢視其組織效能之研究》，T&D 飛訊第 43 期。
- 蔣永明（2005），《內部行銷對組織創新及組織績效之影響——以連鎖眼鏡業 G 公司為例》，國立高雄第一科技大學行銷與流通管理系碩士論文。
- 魏道冠（2004），《組織文化與領導型態對組織效能之研究——以軍中受訓班隊及勤務單位為例》，政治作戰學校軍事社會行為科學研究所軍事心理組碩士論文。
- 蕭富峰（1997），內部行銷，台北：天下文化。

簡麗環（2000），《組織內部行銷作為與員工顧客導向關係之研究-醫院為例》，
國立中正大學企業管理研究所碩士論文。

蔡啟通（1997），《組織因素、組織成員整體創造性與組織創新之關係》，國立
台灣大學商學研究所未出版之博士論文。

二、英文部分（節錄自中文參考文獻內容）

Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981), "An empirical assessment of the organization
commitment and organization effectiveness," *Administrative Science Quarterly*,
26, pp.1-14.

Bak, C. A., Vogt, L. H., George, W. R. & Greentree, I. R. (1994), "Management by
team: an innovative tool for running a service organization through internal
marketing," *Journal of Services Marketing*, 8, No.1, pp.37-47.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986), The moderator-mediator variable distinction in
social psychological research: Conceptual, strategic and statistical
considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, pp.1173-1182.

Becker, H.S. (1960), "Notes on the concept of commitment," *American Journal of
Sociology*, 66, pp.132-140.

Berry, L. L. & Parasuraman A. (1991), *Marketing Service Competing Through Quality*.
New York: The Free Press.

Berry, L. L. (1981), "The employee as customer," *Journal of Retail Banking*, 3,
pp.25-28.

Buchanan, B. (1974), "Building organization commitment," *Administrative Science
Quarterly*, 19, pp. 533-546.

Cahill, D. J. (1996), *Internal Marketing : Your Company's Next Stage of Growth*.
Binghamton. N.Y. and London: Haworth Press.

- Chatman, J. A. & Jehn K. A. (1994) , “Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be ? ,”
Academy of management journal, 37, No.3, pp.522-553.
- Collins, B. & Payne, A. (1991) , “Internal marketing : a new perspective for HRM,”
European Management Journal, 9, No. 3, pp.261-270.
- Denison, D. R. (1990) , Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New
York:John Wiley & Sons.
- Ferris, K. R. & Aranya, N. A. (1983) , “Comparison of two organizational
commitment scales,” Personnel Psychology, 36, pp.87-99.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975) , Belief, attitude, intention and behavior: An
introduction to theory and research. MA : Addison-Wesley, Reading.
- Flannery, T. P., Hofrichter D. A. & Platten P. E. (1996) , People, performance, & pay.
New York : Free Press.
- Frohman, A. L. (1998) , “Building a culture for innovation,” Research Technology
Management, 41, pp.9-12.
- George, W. R. & Gronroos C. (1989) , Developing Customer-Conscious Employee at
Every Level Internal Marketing, in Handbook of Services Marketing. Carole A.
Congram and Margaret L. Friedman, eds. AMACOM, New York.
- Greene, W. E., Walls G. D. & Schrest L. J. (1994) , “Internal marketing – the key to
external marketing success,” Journal of Service Marketing, 8, No.4, pp.5-13.
- Gronroos, C. (1981) , “Internal marketing – theory and practice,” In American
Marketing Association Services Marketing Conference Proceedings, pp.41-47.
- Gronroos, C. (1984) , Strategic Management and Marketing in the Service Sector.
Boston : Marketing Science Institute.

- Gronroos, C. (1990) , Service management and Marketing — Managing the Moments of Truth in Service Competition. U.S. : Lexington Books.
- Gronroos, C. (1994) , “From marketing mix to relationship marketing: towards paradigm shift in marketing,” Management Decision, 32, No.2, pp.4-22.
- Johnson, E. M. & Seymour, D. T.(1985), The Impact of Cross Selling on the Selling on the Service Encounter in Retail Banking in The Service Encounte r. John, A. C. & Carol E. S., eds, Lexington. MA: D.C. Heath.
- Johnson, E. M., Scheuing E. E., &Gaida K.A. (1986) , Profitable Services Marketing. Homewood, IL : Dow-Jones Irwin.
- Joseph, W. B. (1996) , “Internal marketing builds service quality,” Journal of Health Care Marketing, 16, No.1, pp.54-59.
- Kanter, M. (1968) , “Commitment and social organization : a study of commitment mechanisms in auatopian communities,” American Sociological Review, 33, pp.499.
- Kotler, P. (2000) , Marketing Management (10th ed) . New Jersey: Prentice-Hall Inc. pp. 427-452.
- Mayer, R. C. & Schoorman, F. D. (1998) , “Differentiating antecedents of organizational commitment : A test of march and Simon's model,” Journal of Organizational Behavior, pp.15-28.
- Mohammed, R. &Ahmed P. K. (1993) , “The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management,” Journal of Marketing, 9, pp.219-232.
- Mohr-Jackson, I. (1990) , “Broadening the Market Orientation : An added Focus on Internal Customer,” Human Resource Management, 30(4), pp.455-467.

- Morris, J. H. & Sherman, J. D.(1981), “Generalizability of organizational commitment model,” *Academy of Management Journal*, 24, pp.512-526.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Poter, L. W. (1982) , *Employee-Organization Linkage-The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover*. New York : Academic Press, pp.20-56.
- Ouchi, W. G. (1981) , “Organizational paradigms: A commentary on Japanese management and theory z organization,” *Organizational Dynamics*, pp.36.
- Peters, T. & Waterman R.(1982), *In search of excellence*. Harper and Row. New York : N.Y.
- Pettigrew, A. M. (1979) , “On studying organizational cultures,” *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 570-581.
- Piercy, N. F. & Morgan N. A. (1991) , “Internal marketing – the missing half of the marketing program,” *Long Range Planning*, 24, No.2, pp.82-93.
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974) , “ Organization commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians,” *Journal of Applied Psychology*, 59, pp.603-609.
- Rafiq, M. & Ahmed P. K. (1993) , “The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management,” *Journal of Marketing Management*, 9, pp.219-232.
- Randall, D. M. (1987) , “Commitment and the organization : The organization man revisited,” *Academy of Management Review*, 12, No.3, pp.462.
- Randall, D. M. (1993) , “Cross-cultural research on organizational commitment : a review and application of hostede's value survey module,” *Journal of Business Research*, 26, pp.91-110.

- Randall, D. W. (1990) , “The consequences of organizational commitment : methodological investigation,” *Journal of Organizational Behavior*, 11, pp.361-378.
- Robbins, S. P. (1990) , *Organization Theory: Structure Design and Application*, (3d.ed.) .N J : Pretence Hall, Ch 4.
- Robbins,S.P. (1996) , *Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Application* (7th ed.) .NJ : Prentice-Hall, pp.681-702.
- Salancik, G. R. (1977) , *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago : St. Clair Press.
- Schein, E. H. (1981) , “Coming to a new awareness of organizational culture,” *Sloan Management Review*.
- Smircich, L. (1983) , “Concepts of culture and organizational analysis” , *Administrative Science Quarterly*, 28, pp.339-358.
- Sonnenfeld, J. A. (1989) , *Managing Career Systems Channeling : The Flow of Executive Careers*. Homewood, IL : Irwin.
- Tansuhaj, P., Randall D. & McCullough J. (1988) , “A service marketing management model : integrating internal and external marketing functions,” *The Journal of Service Marketing*, 2, No.1, pp.31-38.
- Thomas, D. R. E., (1978) , “Strategy is Different in Service Industries,” *Harvard Business Review*, Jul-Aug, pp. 160.
- Wallach, E.J. (1983) , “Individuals and organizations : The culture match,” *Training and Development Journal*, Feb, pp.57-66.
- Whyte, W. H. (1956) , *The Organizational Man*. New York : Simon and Schuster.

附錄一：預試問卷調查題目

親愛的同仁您好：

首先感謝您願意協助完成本問卷填答。這是一份純學術性的研究調查，目的在瞭解同仁們對海巡組織的一些看法，藉以發掘問題，驗證學理，並進一步分析原因，期對海巡組織的運作及永續經營有所貢獻。

本問卷採不記名方式進行，所有的答案只反映您個人的觀點，並無所謂的對錯。調查所得的資料，僅供統計分析，不做其他用途，請您放心作答。您的卓見至為珍貴，再次感謝您的賜助！

敬祝

身體健康 萬事如意

台東大學資訊管理學系環境經濟資訊管理碩士專班

指導教授：謝 昆 霖

研 究 生：黃 俊 隆

聯絡電話：089-226493

中華民國九十九年三月

<填答說明>下面各題主要是想瞭解身為海巡組織的您在內部行銷、組織創新與組織效能上的各種感受與認同程度，請根據您個人看法，對下列每一題目採單選方式，勾選出最能代表您看法的選項，謝謝您！

【第一部份】內部行銷

	非常 不同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
1-1-1. 機關會鼓勵同仁去參與許多的進修教育訓練課程。	☐	☐	☐	☐	☐
1-1-2. 機關會提供同仁在職進修或教育訓練的課程資訊。	☐	☐	☐	☐	☐
1-1-3. 機關會補助同仁在外接受訓練或在職進修的費用。	☐	☐	☐	☐	☐
1-1-4. 藉由訓練同仁能增進與自身業務相關的工作技能。	☐	☐	☐	☐	☐
1-2-1. 主管會支持同仁創新策略的發展。	☐	☐	☐	☐	☐
1-2-2. 主管會鼓勵同仁開放的溝通方式。	☐	☐	☐	☐	☐
1-2-3. 主管會提供同仁解決問題的指引。	☐	☐	☐	☐	☐
1-2-4. 主管會強調人員培訓方案的必要。	☐	☐	☐	☐	☐
1-2-5. 主管會參與業務推動與決策的討論。	☐	☐	☐	☐	☐
1-2-6. 主管與同仁在工作上總是相處融洽。	☐	☐	☐	☐	☐
1-3-1. 同仁可以即時獲得機關內的重要訊息。	☐	☐	☐	☐	☐
1-3-2. 機關的會議運作具有良好的溝通管道。	☐	☐	☐	☐	☐

1-3-3. 機關會定時核給同仁工作績效的獎勵。	☐	☐	☐	☐	☐
1-3-4. 機關同仁均瞭解工作績效的評估方式。	☐	☐	☐	☐	☐
1-3-5. 機關同仁均瞭解關全面的政策和目標。	☐	☐	☐	☐	☐
1-3-6. 機關內所有的標準作業程序是詳盡的。	☐	☐	☐	☐	☐
1-4-1. 機關有適宜的升遷管理制度。	☐	☐	☐	☐	☐
1-4-2. 機關有適宜的人員考核制度。	☐	☐	☐	☐	☐
1-4-3. 機關有適宜的人員獎勵制度。	☐	☐	☐	☐	☐
1-4-4. 機關有適宜的人員訓練制度。	☐	☐	☐	☐	☐
1-4-5. 機關有適宜的人員給薪制度。	☐	☐	☐	☐	☐
1-4-6. 機關有適宜的人員申訴制度。	☐	☐	☐	☐	☐

【第二部份】組織創新

	非常 不同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
2-1-1. 機關會添購新的裝備來提高或改善工作效率。	☐	☐	☐	☐	☐
2-1-2. 機關同仁經常提出不同作法來改善工作績效。	☐	☐	☐	☐	☐
2-1-3. 機關會重視創新服務或創新流程的研究開發。	☐	☐	☐	☐	☐
2-1-4. 機關會重視技術新知的收集與人員教育訓練。	☐	☐	☐	☐	☐
2-1-5. 與其他機關相比本機關有比較多的創新作法。	☐	☐	☐	☐	☐
2-2-1. 機關會積極採行可以改善組織績效的新政策。	☐	☐	☐	☐	☐
2-2-2. 機關經常適切調整組織各部門的分工與責任。	☐	☐	☐	☐	☐
2-2-3. 機關經常會事先妥善規劃組織未來的新發展。	☐	☐	☐	☐	☐
2-2-4. 機關經常嘗試新的作法來要求落實各項規範。	☐	☐	☐	☐	☐
2-2-5. 機關經常設立新的績效衡量方法來達成目標。	☐	☐	☐	☐	☐
2-2-6. 機關會嘗試不同的作業程序以達成機關目標。	☐	☐	☐	☐	☐

【第三部份】組織效能

	非常 不同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
3-1-1. 機關同仁彼此間的互動關係相當熱絡。	☐	☐	☐	☐	☐
3-1-2. 機關同仁彼此間的互動關係相處融洽。	☐	☐	☐	☐	☐
3-1-3. 機關同仁彼此間的互動關係相互尊重。	☐	☐	☐	☐	☐
3-1-4. 同仁對機關有強烈的認同感與歸屬感。	☐	☐	☐	☐	☐
3-1-5. 機關成員均能廣泛並適切地參與活動。	☐	☐	☐	☐	☐

3-1-6. 機關提供同仁進修及在職訓練的管道。	☐	☐	☐	☐	☐
3-1-7. 同仁有機會參與自己工作有關的決策。	☐	☐	☐	☐	☐
3-1-8. 機關經常採用會議形式進行問題研討。	☐	☐	☐	☐	☐
3-2-1. 機關非常強調創新作為。	☐	☐	☐	☐	☐
3-2-2. 機關具有足夠的彈性能接受新的挑戰。	☐	☐	☐	☐	☐
3-2-3. 當變革是必須時，機關會採取行動。	☐	☐	☐	☐	☐
3-2-4. 具創新性的方案常會獲得機關採納。	☐	☐	☐	☐	☐
3-2-5. 機關是一個強調成長與彈性的組織。	☐	☐	☐	☐	☐
3-2-6. 機關與外界一向都維持良好的關係。	☐	☐	☐	☐	☐
3-2-7. 機關能得到外界支持與必要的資源。	☐	☐	☐	☐	☐
3-2-8. 外界能認同並肯定機關的存在價值。	☐	☐	☐	☐	☐
3-3-1. 機關的整體目標清楚明確。	☐	☐	☐	☐	☐
3-3-2. 大部分成員都非常明白機關的目標。	☐	☐	☐	☐	☐
3-3-3. 機關在從事活動前會擬定綜合計畫。	☐	☐	☐	☐	☐
3-3-4. 機關對於目標的達成有周詳的計畫。	☐	☐	☐	☐	☐
3-3-5. 為了工作績效，同仁都表現的戰戰兢兢。	☐	☐	☐	☐	☐
3-3-6. 機關成員皆不斷地追求更高的績效目標。	☐	☐	☐	☐	☐
3-3-7. 機關因圓滿達成任務而得到良好的聲譽。	☐	☐	☐	☐	☐
3-3-8. 機關的整體工作效率頗高。	☐	☐	☐	☐	☐
3-4-1. 機關以法規及程序來引導機關運作。	☐	☐	☐	☐	☐
3-4-2. 機關工作成果經常以數據化來評定。	☐	☐	☐	☐	☐
3-4-3. 機關常以會議方式來傳遞工作資訊。	☐	☐	☐	☐	☐
3-4-4. 機關各種檔案和資料都完整地保存。	☐	☐	☐	☐	☐
3-4-5. 機關的運作過程大多屬可預期範圍。	☐	☐	☐	☐	☐
3-4-6. 機關的例行性事務活動均運作正常。	☐	☐	☐	☐	☐
3-4-7. 機關首長可以有效掌握計畫的推展。	☐	☐	☐	☐	☐
3-4-8. 機關有失序與解組的感覺。	☐	☐	☐	☐	☐

【第四部份】個人基本資料

1. 性別： ☐ 男 ☐ 女
2. 年齡： ☐ 25歲（含）以下 ☐ 26~30歲 ☐ 31~35歲
☐ 36~40歲 ☐ 41歲（含）以上
3. 教育程度： ☐ 高中職（含）以下 ☐ 專科 ☐ 大學
☐ 研究所（含）以上
4. 服務年資： ☐ 5年（含）以下 ☐ 6~10年 ☐ 11~15年
☐ 15~20年 ☐ 21年（含）以上
5. 職務類別： ☐ 主官（管）職 ☐ 非主官（管）職

本問卷到此結束，非常感謝您在百忙之中，撥空提供您的寶貴意見！

附錄二：正式問卷調查題目

親愛的同仁您好：

首先感謝您願意協助完成本問卷填答。這是一份純學術性的研究調查，目的在瞭解同仁們對海巡組織的一些看法，藉以發掘問題，驗證學理，並進一步分析原因，期對海巡組織的運作及永續經營有所貢獻。

本問卷採不記名方式進行，所有的答案只反映您個人的觀點，並無所謂的對錯。調查所得的資料，僅供統計分析，不做其他用途，請您放心作答。您的卓見至為珍貴，再次感謝您的賜助！

敬祝

身體健康 萬事如意

台東大學資訊管理學系環境經濟資訊管理碩士專班

指導教授：謝 昆 霖

研 究 生：黃 俊 隆

聯絡電話：089-226493

中華民國九十九年四月

〈填答說明〉下面各題主要是想瞭解身為海巡組織的您在內部行銷、組織創新與組織效能上的各種感受與認同程度，請根據您個人看法，對下列每一題目採單選方式，勾選出最能代表您看法的選項，謝謝您！

【第一部份】內部行銷

	非常 不同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
1-1. 機關會鼓勵同仁去參與許多的進修教育訓練課程。	☐	☐	☐	☐	☐
1-2. 機關會提供同仁在職進修或教育訓練的課程資訊。	☐	☐	☐	☐	☐
1-3. 機關會補助同仁在外接受訓練或在職進修的費用。	☐	☐	☐	☐	☐
1-4. 主管會支持同仁創新策略的發展。	☐	☐	☐	☐	☐
1-5. 主管會鼓勵同仁開放的溝通方式。	☐	☐	☐	☐	☐
1-6. 主管會提供同仁解決問題的指引。	☐	☐	☐	☐	☐
1-7. 主管會強調人員培訓方案的必要。	☐	☐	☐	☐	☐
1-8. 主管會參與業務推動與決策的討論。	☐	☐	☐	☐	☐
1-9. 主管與同仁在工作上總是相處融洽。	☐	☐	☐	☐	☐
1-10. 同仁可以即時獲得機關內的重要訊息。	☐	☐	☐	☐	☐
1-11. 機關的會議運作具有良好的溝通管道。	☐	☐	☐	☐	☐
1-12. 機關會定時核給同仁工作績效的獎勵。	☐	☐	☐	☐	☐

1-13. 機關內所有的標準作業程序是詳盡的。	☐	☐	☐	☐	☐
1-14. 機關有適宜的升遷管理制度。	☐	☐	☐	☐	☐
1-15. 機關有適宜的人員獎勵制度。	☐	☐	☐	☐	☐
1-16. 機關有適宜的人員訓練制度。	☐	☐	☐	☐	☐
1-17. 機關有適宜的人員給薪制度。	☐	☐	☐	☐	☐
1-18. 機關有適宜的人員申訴制度。	☐	☐	☐	☐	☐

【第二部份】組織創新

	非常 不同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
2-1. 機關會添購新的裝備來提高或改善工作效率。	☐	☐	☐	☐	☐
2-2. 機關會重視創新服務或創新流程的研究開發。	☐	☐	☐	☐	☐
2-3. 機關會重視技術新知的收集與人員教育訓練。	☐	☐	☐	☐	☐
2-4. 與其他機關相比本機關有比較多的創新作法。	☐	☐	☐	☐	☐
2-5. 機關經常適切調整組織各部門的分工與責任。	☐	☐	☐	☐	☐
2-6. 機關經常會事先妥善規劃組織未來的新發展。	☐	☐	☐	☐	☐
2-7. 機關經常嘗試新的作法來要求落實各項規範。	☐	☐	☐	☐	☐
2-8. 機關經常設立新的績效衡量方法來達成目標。	☐	☐	☐	☐	☐
2-9. 機關會嘗試不同的作業程序以達成機關目標。	☐	☐	☐	☐	☐

【第三部份】組織效能

	非常 不同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
3-1. 機關同仁彼此間的互動關係相處融洽。	☐	☐	☐	☐	☐
3-2. 機關同仁彼此間的互動關係相互尊重。	☐	☐	☐	☐	☐
3-3. 同仁對機關有強烈的認同感與歸屬感。	☐	☐	☐	☐	☐
3-4. 機關提供同仁進修及在職訓練的管道。	☐	☐	☐	☐	☐
3-5. 同仁有機會參與自己工作有關的決策。	☐	☐	☐	☐	☐
3-6. 機關經常採用會議形式進行問題研討。	☐	☐	☐	☐	☐
3-7. 機關非常強調創新作為。	☐	☐	☐	☐	☐
3-8. 機關具有足夠的彈性能接受新的挑戰。	☐	☐	☐	☐	☐
3-9. 具創新性的方案常會獲得機關採納。	☐	☐	☐	☐	☐
3-10. 機關是一個強調成長與彈性的組織。	☐	☐	☐	☐	☐
3-11. 機關與外界一向都維持良好的關係。	☐	☐	☐	☐	☐

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3-12. 外界能認同並肯定機關的存在價值。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3-13. 機關的整體目標清楚明確。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3-14. 大部分成員都非常明白機關的目標。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3-15. 機關在從事活動前會擬定綜合計畫。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3-16. 機關對於目標的達成有周詳的計畫。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3-17. 機關因圓滿達成任務而得到良好的聲譽。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3-18. 機關的整體工作效率頗高。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3-19. 機關工作成果經常以數據化來評定。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3-20. 機關常以會議方式來傳遞工作資訊。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3-21. 機關各種檔案和資料都完整地保存。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3-22. 機關的運作過程大多屬可預期範圍。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3-23. 機關的例行性事務活動均運作正常。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

【第四部份】個人基本資料

- | | | | |
|----------|------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| 1. 性別： | ☐ 男 | ☐ 女 | |
| 2. 年齡： | ☐ 25 歲（含）以下 | ☐ 26~30 歲 | ☐ 31~35 歲 |
| | ☐ 36~40 歲 | ☐ 41 歲（含）以上 | |
| 3. 教育程度： | ☐ 高中職（含）以下 | ☐ 專科 | ☐ 大學 |
| | ☐ 研究所（含）以上 | | |
| 4. 服務年資： | ☐ 5 年（含）以下 | ☐ 6~10 年 | ☐ 11~15 年 |
| | ☐ 15~20 年 | ☐ 21 年（含）以上 | |
| 5. 職務類別： | ☐ 主官（管）職 | ☐ 非主官（管）職 | |

本問卷到此結束，非常感謝您在百忙之中，撥空提供您的寶貴意見！