

東海大學企業管理學系

碩士論文

品牌溝通、品牌領導與員工品牌公民行為：  
為：品牌參與的中介效果

**Brand Communication, Brand  
Leadership and Employees' Brand  
Citizenship Behavior: The Mediating  
Roles of Brand Engagement**

指導教授：黃延聰 博士

研究生：吳欣芸 撰

中華民國一〇六年七月

## 謝誌

在寫這篇謝誌的同時，就代表著研究所的生活即將結束。回顧這段時間以來，得到許多人的幫助才能讓現在的我順利完成，也透過許多老師與同學們的啟發讓我獲得很多以往所不知道的事情，因為大家才讓我的研究所生活充滿了色彩。

能夠完成這份論文，首先要先感謝我的指導教授黃延聰老師的指導，在我遇到問題與困難時，能夠給予我許多意見與方法去解決難題；在發放問卷時，感謝身邊的親朋好友不厭其煩地幫助我填答問卷，甚至主動幫我轉交給其他同事朋友們填寫，讓我順利完成這份研究；在口試時，感謝劉子歆老師與吳社芸老師的指導，針對我不足的地方提出許多寶貴的建議；最後，感謝我的家人與朋友的鼓勵，有你們的加油打氣才能使我走到現在這個階段。

每個階段的結束意謂著又有新的挑戰即將到來，祝福每個人都能平安喜樂，讓這些年研究所生活的美好回憶都能留在彼此的心中。

吳欣芸 謹誌於

東海大學企業管理研究所

中華民國 106 年 7 月

**論文名稱：品牌溝通、品牌領導與員工品牌公民行為：品牌參與的中介效果**

**校所名稱：東海大學企業管理學系研究所**

**畢業時間：2017 年 7 月**

**研究生：吳欣芸**

**指導教授：黃延聰**

**中文摘要：**

在品牌的相關文獻當中，文獻大多著重在理解外部顧客對品牌的行為，但是，內部員工的品牌行為也同樣重要。根據「刺激-機制-反應」模型 (Stimulus-Organism-Response Model; SORM)，本研究探討內部品牌化的實踐對於品牌公民行為的影響，提出品牌溝通、品牌領導與品牌公民行為之間的關係，以品牌參與為中介變數。

本研究主要以台灣航空業的航空公司內部正職員工進行問卷調查，預計發放 400 份問卷，蒐集到 333 份有效樣本，以結構方程模型進行分析。研究結果發現：企業內部品牌溝通與品牌領導分別對於品牌參與都有顯著的影響關係，進而促使員工產生品牌公民行為；品牌溝通對於品牌公民行為也能直接影響；至於在中介效果的部分，品牌參與在品牌溝通、品牌領導與品牌公民行為之間的關係中有中介效果。

**關鍵詞：品牌溝通、品牌領導、品牌參與、品牌公民行為**

**Title of Thesis: Brand Communication, Brand Leadership and Employees' Brand Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Brand Engagement**

**Name of Institute: Department of Business Administration, Tunghai University**

**Graduation Time: July / 2017**

**Student Name: Hsin-Yun Wu**

**Advisor Name: Yen-Tsung Huang**

### **Abstract**

In the relevant literatures of the brand, they are mostly focuses on understanding the customers' external brand behavior , but the employees' internal brand behavior is also important. According to the Stimulus-Organism-Response Model (SORM), this study explores the influence of internal branding practices on brand citizenship behavior, and puts forward the relationship between brand communication, brand leadership and brand citizenship behavior. Brand engagement is a mediation variable.

In this study, the questionnaire survey was carried out by the employees of aviation industry in Taiwan. The questionnaires were distributed randomly to 400 employees, and only 333 were usable. This study analyzed by structural equation model. The results show that brand communication and brand leadership have significant influence with brand engagement, and then promote the brand citizenship behavior. Brand communication also have direct influence with brand citizenship behavior. As part of mediating roles of brand engagement, it mediates the relationship between brand communication, brand leadership, and brand citizenship behavior.

**Keywords: Brand Communication, Brand Leadership, Brand Engagement, Brand Citizenship Behavior**

# 目錄

中文摘要：	I
ABSTRACT	II
目錄	III
表目錄	V
圖目錄	VI
<b>第一章 緒論</b>	<b>1</b>
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	3
第三節 研究流程	3
<b>第二章 文獻探討</b>	<b>5</b>
第一節 內部品牌化：刺激-機制-反應模型觀點	5
第二節 品牌公民行為	6
第三節 內部品牌化的實踐	11
第四節 品牌參與	15
<b>第三章 研究方法</b>	<b>17</b>
第一節 研究架構與假設	17

第二節	研究對象 .....	19
第三節	研究變項的定義與衡量 .....	20
第四節	資料分析方法 .....	28
第五節	問卷設計 .....	29
<b>第四章</b>	<b>研究結果與討論.....</b>	<b>42</b>
第一節	樣本特質分析 .....	42
第二節	衡量模型分析 .....	44
第三節	結構模型分析 .....	51
<b>第五章</b>	<b>結論.....</b>	<b>57</b>
第一節	研究結果與討論 .....	57
第二節	研究意涵 .....	59
第三節	管理意涵 .....	60
第四節	研究限制與未來建議 .....	60
<b>參考文獻</b> .....		<b>62</b>
<b>附錄</b> .....		<b>67</b>

## 表目錄

表 2-1 品牌公民行為與組織公民行為七個構面的差異與涵義 .....	9
表 2-2 三個類別的內部溝通的涵義與調整 .....	12
表 3-1 品牌公民行為原始衡量題項 .....	22
表 3-2 品牌溝通原始衡量題項 .....	24
表 3-3 品牌領導原始衡量題項 .....	26
表 3-4 品牌參與原始衡量題項 .....	27
表 3-5 修改的題項內容 .....	30
表 3-6 前測項目分析結果 .....	31
表 3-7 品牌公民行為量表因素分析結果 .....	34
表 3-8 品牌溝通量表因素分析結果 .....	36
表 3-9 品牌領導量表因素分析結果 .....	38
表 3-10 品牌參與量表因素分析結果 .....	40
表 4-1 問卷發放與回收結果 .....	42
表 4-2 樣本特質分析 .....	43
表 4-3 各個子構面平均數、標準誤 .....	45
表 4-4 各個子構面的相關係數 .....	46
表 4-5 衡量模型配適度 .....	48
表 4-6 研究構念量表的收斂效度分析 .....	50
表 4-7 研究構念量表的區別效度分析 .....	51
表 4-8 結構模型配適度 .....	52
表 4-9 結構模型路徑係數評估與檢定 .....	53
表 4-10 模型配適度比較 .....	55
表 5-1 本研究假設的驗證結果 .....	57

# 圖目錄

圖 1-1 研究流程圖.....	4
圖 2-1 「刺激-機制-反應」重新概念化為七個部分：.....	6
圖 2-2 組織公民行為(OCB)與品牌公民行為(BCB)兩個構面之間的關係.....	8
圖 2-3 內部溝通的三種型式.....	12
圖 3-1 研究架構圖.....	17
圖 4-1 衡量模型架構圖.....	47
圖 4-2 結構模型結果路徑.....	53
圖 4-3 品牌溝通、品牌領導、品牌參與與品牌公民行為的關係模型評估參數路徑圖.....	56

# 第一章 緒論

內部品牌化(internal branding)仍有許多因素值得探討，以往文獻多以消費者的角度出發，較少探討內部員工的行為對於品牌有什麼影響。本研究根據 Cziko (2000)與 Jacoby (2002)，以「刺激-機制-反應」模型(Stimulus-Organism-Response Model; SORM)為整體的架構，想要進一步探討品牌溝通(brand communication)、品牌領導(brand leadership)與員工品牌公民行為(brand citizenship behavior)之間的關係，而以品牌參與為中介變數。

## 第一節 研究背景與動機

品牌化(branding)逐漸被視為是增強品牌與組織績效的主要議題，組織採用對於品牌支持的行為，來創造正向的組織氣候(organizational climate)，並且促進員工對於品牌與組織的依附與認同(Matanda & Ndubisi, 2013)。而品牌導向的文化會產生品牌支持的行為，可以確保員工的行為與品牌識別(brand identity)及表現出的品牌價值盡可能地一致(Baumgarth & Schmidt, 2010)。

在品牌的相關文獻當中，有許多文獻大多著重在以外部品牌行為的角度為主，主要為了理解顧客對品牌的行為，例如顧客對品牌的感知、偏好、滿意度與忠誠度等，相對之下比較少從組織內部品牌行為出發，探討員工的行為對於品牌相互之間的影響結果，也就是內部品牌化是很少被討論的，尤其在學術的文獻中，但是，員工的品牌行為也同樣重要，員工的態度與行為對於品牌是否能成功，扮演著關鍵的作用(Burmann & Zeplin, 2005)。

內部品牌化是以品牌導向與確保員工分享品牌的特點，以實施必要的品牌建立活動的關鍵(Santos-Vijande et al., 2012)。它被定義為利用組織為了跟目標群眾一起獲得良好與正向的聲譽，而給組織行為、溝通與象徵性的系統計畫管理(Einwiller & Will, 2002)。這樣品牌管理的過程幫助員工有效地表達組織的目標與目的，及傳達品牌承諾給顧客，且為了能激發與鼓勵員工，內部品牌化透過給予員工合適的品牌行為，讓他們可以效法(Matanda & Ndubisi, 2013)。

組織需要了解如何發展與員工心中相互理解與承諾的意識(Posner, Kouzes & Schmidt, 1985; Silverthorne, 2004)。內部品牌化(internal branding)是一個較新的方法，使組織確定自己的品牌內涵，且對員工傳遞組織願景、任務與品牌價值，讓員工藉由連接組織中的各項工作向外推廣組織的品牌內涵，使得組織在現今競爭激烈的環境下，可以增加或維持他們的競爭優勢。內部品牌化(internal branding)是一個多重因素的實踐，以及主要因素能讓組織與品牌成功，所以它是經營策略與執行之間的橋樑，而這座橋的主要組成成分為員工，所以有必要了解對員工來說什麼是重要的，即員工參與的驅動力(Raj & Jyothi, 2011)。並且，內部品牌化(internal branding)也被視為調整組織價值與員工品牌價值的主要工具之一(Punjaisri & Wilson, 2007, 2011; Urde, 1999)。

內部品牌化的目的主要是透過員工傳達品牌的價值，讓競爭對手很難去模仿，並且維持或增加組織本身的競爭優勢。組織確實需要建立組織氣候(organisational climate)，讓組織內部存在團體氛圍像是領導作風、人與人之間的相處、彼此之間心理理解的程度等，以促進組織策略與目標能夠有效地實現(Hong & Kaur, 2008)，所以，組織可以確保藉由內部品牌化，顧客所期望與支持的品牌價值都能透過員工來傳達(Punjaisri & Wilson, 2011)。並且，為了能夠有效地實踐品牌，在組織中員工需要扮演合適的角色，以支持其品牌價值(Maxwell & Knox, 2009; Vallaster & de Chernatony, 2005)。

雖然內部品牌化漸漸地有越來越多實證研究，研究大多想要試圖理解員工對於品牌的行為。有些研究在探討員工對於品牌的行為為質性研究，如 Burmann & Zeplin (2005)，利用深度訪談與個案研究的方法，探討內部品牌化的實踐與員工的品牌承諾，以及後來員工品牌行為間接的關係，而該模型也可作為進一步實際量化驗證分析的良好基礎。而根據 Shaari, Salleh & Hussin (2012)的量化研究中，除了探討內部品牌化的實踐與員工品牌行為的間接影響(需透過品牌承諾為中介)，也提出了內部品牌化的實踐對於員工品牌行為的直接影響。

內部品牌化需要實施內部溝通程序去激發與鼓勵員工支持組織的價值與品牌願景(Malmelin & Hakala, 2009)。為了讓員工了解組織的品牌，使得品牌的價值、精神、文化可以傳達給員工，因此品牌溝通(brand communication)對於內部品牌化(internal branding)是不可或缺的因素。領導者的個人特質會投射在品牌上(Burmann & Zeplin, 2005)，良好的品牌領導(brand leadership)可以激勵員工、激發員工的潛能，讓員工表現得比預期更好。本研究利用「刺激-機制-反應」模型為整體的架構，想要探討品牌溝通(brand communication)、品牌領導(brand leadership)與員工品牌公民行為(brand citizenship behavior)之間的關係，然而SOR模型認為刺激與反應之間仍有「內部因素」(Cziko, 2000; Jacoby, 2002)，由於以往文獻中，大多數衡量品牌承諾(brand commitment)的中介效果，而根據Shaari, Salleh & Hussin (2012)建議品牌參與(brand engagement)為一個相當新的概念，被認為是重疊品牌認同(brand identification)與品牌內化(brand internalization)的概念，品牌參與仍然值得進一步的研究，因此，本研究要衡量品牌參與(brand engagement)的中介效果。

## 第二節 研究目的

本研究以量化的方式作為基礎，整體來說，本研究著重在了解品牌一致性行為，以及有哪些因素會影響它們，具體來說，本研究的目的在於：

- 一、探討品牌溝通與品牌參與之間的關係。
- 二、探討品牌溝通與品牌公民行為之間的關係。
- 三、探討品牌領導與品牌參與之間的關係
- 四、探討品牌參與與品牌公民行為之間的關係。
- 五、研究品牌參與在品牌領導與品牌公民行為之間的中介效果。

## 第三節 研究流程

本研究之研究流程圖如下圖 1-1 所示，首先，先確認研究的問題，接著會針對研究問題做相關文獻的收集與探討，再來會結合前面的理論建立研究架構與假設，選定正式問卷的研究對象，對各個研究變項發展衡量的量表、擬定後續資料分析的方法、

問卷設計、問卷前測分析與修改，再將調查的問卷回收，分析樣本的特性，透過衡量模型、結構模型分析資料，與解釋最後的假設驗證結果，最後會根據本研究的結果提出研究理論與管理實務的意涵、研究限制與對未來的研究建議。

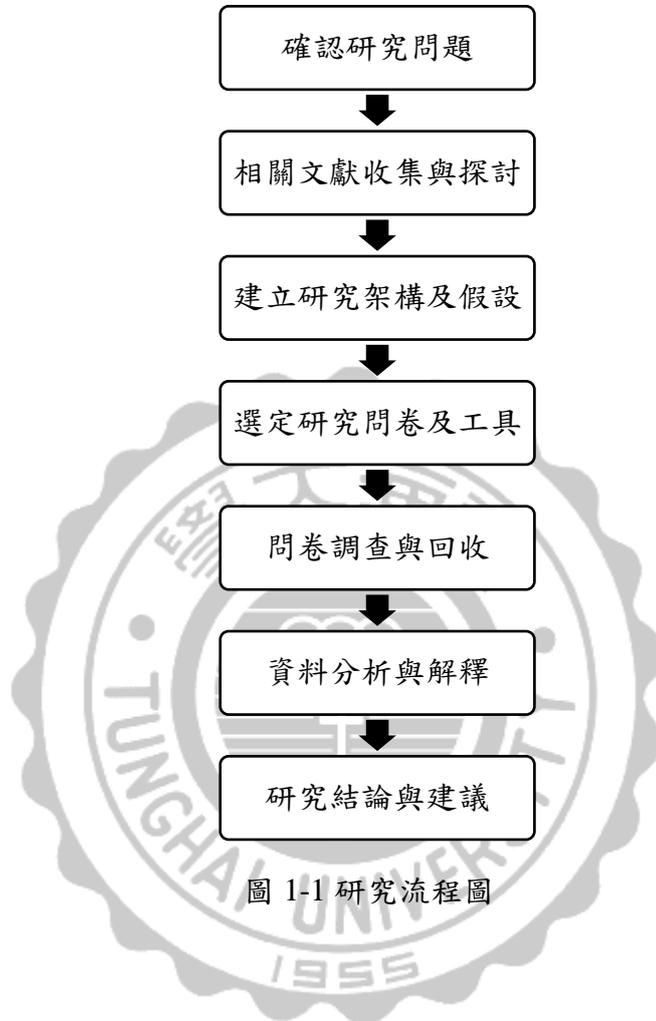


圖 1-1 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

藉由相關研究文獻的搜尋，本研究主要根據「刺激-機制-反應」模型為研究的整體骨架，在刺激與反應之間可能存在「內部因素」(Cziko, 2000; Jacoby, 2002)，本研究以品牌參與(brand engagement)為品牌領導(brand leadership)(即刺激)與品牌公民行為(brand citizenship behavior)(即反應)之間關係的中介變數。

### 第一節 內部品牌化：刺激-機制-反應模型觀點

本研究主要的理論是採用來自心理學的「刺激-機制-反應」模型(Stimulus-Organism-Response Model; SORM)的基礎架構，SOR 模型是「刺激-反應」(SRM)的擴展，它說明在刺激與反應行為之間可能還有對於受測者的「內在因素」為中介效果(Cziko, 2000; Jacoby, 2002)，這種內在因素可能為受測者的認知與情感。然而，有學者 Jacoby (2002)與 Keegan, Moriarty & Duncan (1992)強調 SOR 模型大部分都是應用在對於消費者行為的理解，例如 Jacoby (2002)為了對於消費者行為有更清楚地了解，將「刺激-機制-反應」重新概念化為七個部分，如圖 2-1 所示分別為所遇到的環境(Encountered Environment)、自動處理(Automatic Processing)、體驗過的記憶(Experiential Storehouse)或稱為長期記憶、意識(Consciousness)、無記憶的刺激-反應事件(Nontrace Stimulus-Response Events)、內部反應(Internal Responses)與外部反應(External Responses)，而 SOR 模型卻很少應用在如何解釋員工的品牌行為，特別是在本研究所要探討的品牌公民行為(brand citizenship behavior)。

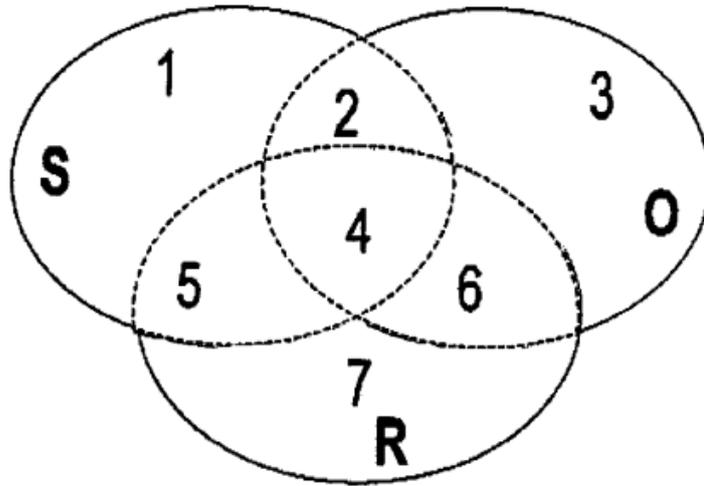


圖 2-1 「刺激-機制-反應」重新概念化為七個部分：

- (1)所遇到的環境(Encountered Environment)、(2)自動處理(Automatic Processing)、  
 (3)體驗過的記憶(Experiential Storehouse)、(4)意識(Consciousness)、  
 (5)無記憶的刺激-反應事件(Nontrace Stimulus-Response Events)、(6)內部反應(Internal Responses)與(7)外部反應(External Responses)

資料來源：Jacoby (2002, p.54)

## 第二節 品牌公民行為

員工在組織中扮演重要的角色，進而對於組織中品牌的建設與推廣上也是很重要的，消費者對於品牌的接受與否，這都是與員工對品牌所採取的決策與行動息息相關，在服務業尤其明顯，但是，並不僅僅適用於服務業或者需要與顧客接觸的員工，其他員工透過他們對於品牌應該完成的份內的工作，也會對於品牌造成間接地影響。

在品牌公民行為(brand citizenship behavior)的文獻回顧當中，會先認識到組織公民行為(Organizational Citizenship Behavior; OCB)這個構面，Asha & Jyothi (2013)解釋為「在工作場所中，有些人自願幫助或協助他人以促進組織更卓越，對於這樣行為的獎勵員工的雇主沒有任何外顯或內隱的承諾。」Organ (1988)認為良好的公民行為分為利他行為(altruism)、認真盡責(conscientiousness)、運動家精神(sportsmanship)與謙恭有禮(courtesy)，而根據 Podsakoff et al. (2000)將組織公民進一步分為七個普遍大家都認同的方面，分別為

助人行為(helping behavior)、組織遵從(organizational compliance)、個人主動性(individual initiative)、運動家精神(sportsmanship)、組織忠誠(organizational loyalty)、自我發展(self-development)、公民道德(civic virtue)。

回歸到本研究的目的，品牌公民行為(Brand Citizenship Behavior; BCB)是根據學者 Burmann & Zeplin (2005)所提出，為了將組織品牌行為這個概念應用到適合內部品牌化(internal branding)的情況下，於是修改組織品牌行為這個概念，將員工品牌一致性的行為概念化為品牌公民行為(brand citizenship behavior)，所以，品牌公民行為(brand citizenship behavior)是由組織公民行為(organizational citizenship behavior)所延伸出來的。而在本質上，品牌公民行為(brand citizenship behavior)被解釋為「它是一種綜合構面，描述了有許多一般(獨立的或獨立的產業)員工行為可以提升品牌識別。」(Burmann & Zeplin, 2005)，且品牌公民行為(brand citizenship behavior)是員工自願的舉動，員工發揮額外的努力超越它基本的職能，也就是品牌一致性行為(Shaari, Salleh & Hussin, 2012)，而 Shaari, Salleh & Hussin (2015)又更進一步說明品牌公民行為(brand citizenship behavior)主要關心的是，員工應該要自願地從事品牌一致性行為，且之後要致力於整體顧客的品牌滿意度。

根據 Burmann & Zeplin (2005)與 Shaari, Salleh & Hussin (2012)，品牌公民行為(brand citizenship behavior)與組織公民行為(organizational citizenship behavior)有明顯的差異，組織公民行為(organizational citizenship behavior)不只是擴展出品牌公民行為(brand citizenship behavior)，而品牌公民行為(brand citizenship behavior)也是組織公民行為(organizational citizenship behavior)中品牌導向的一部份，組織公民行為(organizational citizenship behavior)一般都是專注於組織內部，它關注的範圍在於組織內部工作的績效，然而另一方面，品牌公民行為(brand citizenship behavior)甚至還超越了組織公民行為(organizational citizenship behavior)所定義的範圍，它還涵蓋在外部目標的行動，例如與顧客有關的顧客滿意度、顧客忠誠度等，組織公民行為(organizational citizenship behavior)與品牌公民行為(brand citizenship behavior)之間的關係示意圖如圖 2-2 所示。

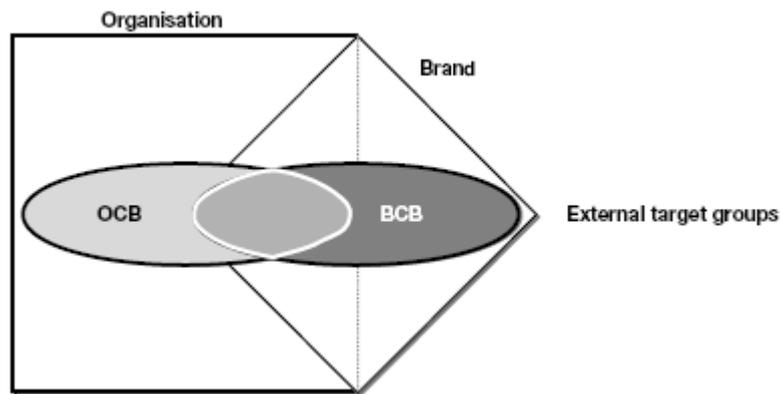


圖 2-2 組織公民行為(OCB)與品牌公民行為(BCB)兩個構面之間的關係

資料來源：Burmamann & Zeplin (2005, p.283)

Burmamann & Zeplin (2005)也將品牌公民行為(brand citizenship behavior)分為七個構面，這被認為代表員工為了增強組織品牌成功以及後來維持組織競爭優勢的品牌相關行為，分別為助人行為(helping behavior)、品牌考慮(brand consideration)、品牌熱情(brand enthusiasm)、運動家精神(sportsmanship)、品牌支持(brand endorsement)、自我發展(self-development)與品牌增強(brand advancement)，然而這七個構面與 Podsakoff et al. (2000)在文獻回顧中歸納出組織公民行為(organizational citizenship behavior)的七個構面有些許的不同，差異如表 2-1。

表 2-1 品牌公民行為與組織公民行為七個構面的差異與涵義

	組織公民行為(OCB)	品牌公民行為(BCB)
學者	Podsakoff et al. (2000)	Burmann & Zeplin (2005)
七個構面 涵義	<p><u>助人行為(helping behavior)</u></p> <p>主動幫助其他人，或預防工作相關問題的發生。</p>	<p><u>助人行為(helping behavior)</u></p> <p>對於內部與外部顧客有積極的態度、親切、樂於幫助與移情性的行為，如果有必要的話敢於承擔自己職責以外的責任，例如在顧客抱怨之後採取進一步的行動追蹤顧客的投訴。</p>
	<p><u>組織遵從(organizational compliance)</u></p> <p>即使當無人觀察或監視時，仍小心翼翼的嚴守組織的規定、法規與程序。</p>	<p><u>品牌考慮(brand consideration)</u></p> <p>在任何情況下，都會遵守品牌相關的行為準則，以及在傳達與採取行動之前，會思考對品牌所造成的影響。</p>
	<p><u>個人主動性(individual initiative)</u></p> <p>在一個水平之下，致力於與任務相關的行為，而行為已遠遠超越最低要求或一般期望的水準，這已達到自願性的階段。</p>	<p><u>品牌熱情(brand enthusiasm)</u></p> <p>當致力於品牌相關的行為時，會表現出額外主動的行為。</p>
	<p><u>運動家精神(sportsmanship)</u></p> <p>願意忍受工作中不可避免的不便與負擔而沒有怨言。</p>	<p><u>運動家精神(sportsmanship)</u></p> <p>即使品牌產生不方便也沒有任何怨言，且為了品牌就算需要高度的代</p>

		價或犧牲自己的利益都會願意。
<u>組織忠誠(organizational loyalty)</u>	向外推廣組織、當遇到困難會保護組織避免遭受威脅，以及與組織一起面對困難。	<u>品牌支持(brand endorsement)</u> 在非工作相關的情況下，也會推薦品牌給其他人，例如對朋友推薦品牌，並且會在組織中傳遞品牌的特性給新來的人。
<u>自我發展(self-development)</u>	自願性的增進知識、技能與能力。	<u>自我發展(self-development)</u> 自願持續地增強品牌相關的技能。
<u>公民道德(civic virtue)</u>	在組織中，以最大水準的利益作為一個整體，以及積極參與其管理，監督其環境與尋找最佳利益。	<u>品牌增強(brand advancement)</u> 致力於讓品牌識別的觀念能適應不斷變化的市場需求或新組織的能力，例如透過傳遞顧客反饋或產生創新的想法給組織。

資料來源：本表參照整理自 Podsakoff et al. (2000)與 Burmann & Zeplin (2005)

然而，Burmam and Zeplin (2005)所提出的品牌公民行為是一個比較新的概念且較為複雜，需要再進一步測試，使得品牌公民行為的概念能夠更加完善，因此，Burmam, Zeplin, & Riley (2009)的研究指出，品牌公民行為可以透過三個構面來解釋，而不是它原本的七個構面，分別為助人行為(helping behavior)、品牌熱情(brand enthusiasm)與自我品牌發展(self-brand-development)。助人行為(helping behavior)與原先不變；品牌熱情(brand enthusiasm)為原先品牌考慮(brand consideration)、品牌熱情(brand enthusiasm)與品牌支持(brand endorsement)三個構面的結合；而自我品牌發展(self-brand-development)則是結合自我發展(self-development)與品牌增強(brand advancement)兩個構面。運動家精神(sportsmanship)則是因為沒有充分的解釋力因而刪除。

### 第三節 內部品牌化的實踐

以往的研究發現，最常見的內部品牌化的實踐是為了調整員工的品牌行為，它是由組織策略所構成，而組織策略是源自人力資源管理(Shaari, Salleh & Hussin, 2012)。依據 Burmann & Zeplin (2005)，內部品牌化實踐整合為三個方法：品牌為中心的人力資源活動 (brand-centred HR activities)、品牌溝通 (brand communication) 與品牌領導 (brand leadership)，而 MacLaverty, McQuillan & Oddie (2007) 將核心內部品牌化的實踐分為內部溝通 (internal communications)、訓練支持 (training support)、領導力實踐 (leadership practices)、招聘實踐 (recruitment practices)、獎勵與認可 (rewards and recognitions) 與可以鼓勵員工品牌一致性行為的其他持續性因素。因此，本研究先以品牌溝通 (brand communication) 與品牌領導 (brand leadership) 作為內部品牌化實踐的構面。

#### 一、品牌溝通

在許多組織中，溝通是不可或缺的重要角色，若組織缺乏溝通，資訊將不能傳遞出去(邱憲義，2015)。因此，員工為達到工作的需要，透過組織中各種溝通媒介與工具，向其他員工相互交換資訊、在人際上情感交流的過程，而相互之間了解彼此、協調、建立共識，進而落實組織整體有著共同的目標(葉東興與吳明隆，2010)。本研究所要探討的品牌溝通 (brand communication)，主要是針對組織內部溝通，組織將品牌本身的價值、精神、文化、品質傳遞給員工，讓員工對組織的品牌得以理解與認同。

根據 Burmann & Zeplin (2005) 將內部溝通分為三個類別，如圖 2-3 分別為中央溝通 (central communication)、串聯溝通 (cascade communication) 與橫向溝通 (lateral communication)，這三個類別每個都有包含某種類型的溝通管道，然而 Burmann & Zeplin (2005) 也有提及這三種內部溝通仍然需要作些調整，三種溝通的方式與調整整理如表 2-2。

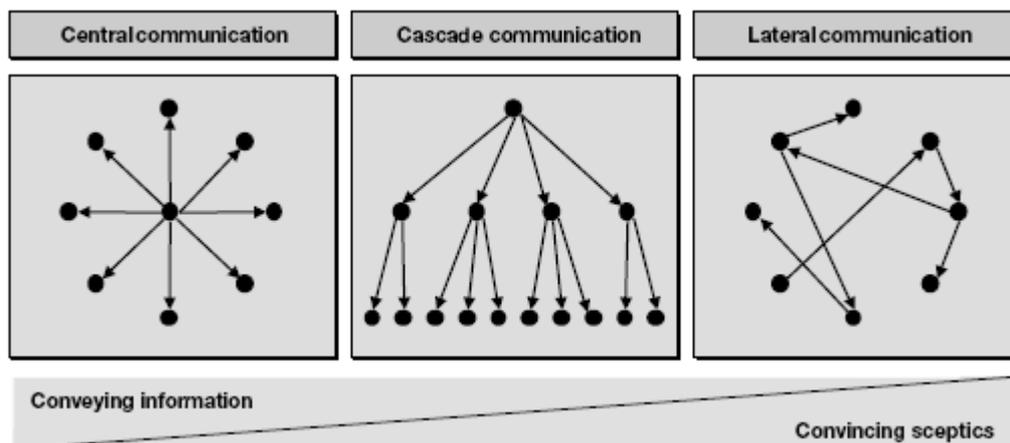


圖 2-3 內部溝通的三種型式

資料來源：Burmamann & Zeplin (2005, p.290)

表 2-2 三個類別的內部溝通的涵義與調整

	涵義	調整
中央溝通 (central communication)	從中心部門向外分散，此中心部門通常都是負責溝通、傳遞訊息的部門，中央溝通所採用的是推力原則(push principle)，例如不管目標的群眾是否有接收到它們，都會發送出去的一般書面訊息。中央溝通有益於創造以及分散有關於品牌最新的資訊。	中央溝通應該透過媒介加上拉力原則(pull principle)，例如組織內部的網路。在中央溝通員工需要積極地收集資訊，而不僅向外拋出去而已。
串聯溝通 (cascade communication)	最一開始起於組織中的最高層，接著透過分層的組織結構將資訊傳遞下來。它的優點在於因為資訊是從直屬上司而來，相較於中央溝通的資訊是從中央部門而來還更具有說服力，得以說服時常	串聯溝通也適合作為資訊的分散，只是比較費時。為了讓品牌在組織中能夠有效傳遞到所有層級，可以透過組成大約十個員工的自我學習團隊，在其中選出主持人，以學習地圖(learning maps)

	抱持懷疑的員工，使得員工認為資訊是更相關與更可信的。	來支持整個過程，學習地圖為利用解說資訊的方式，並且鼓勵員工去思考品牌與品牌的意涵，以及發展個人與團體的活動計畫，如此一來，員工不會覺得被上層限制，也較能同意共同決定的目標，以及盡最大的努力完成。
<b>橫向溝通 (lateral communication)</b>	是一種非正式資訊傳遞方式，員工不管所在的層級或部門為何都能互相傳遞訊息，通常被稱為「辦公室小道消息」(office grapevine)。來自同事的資訊最容易被記住以及影響個人的決策與行為，所以橫向溝通在內部溝通的方式中，說服持有懷疑態度的員工是最有用的。	橫向溝通很難控制，以及不容易開拓內部溝通的效用。有個辦法就是「敘說組織故事」(organizational storytelling)，組織敘說故事能夠建立員工集體對組織的意識或修改對品牌識別的概念，以傳遞品牌的資訊。

資料來源：本表參照整理自 Burmann & Zeplin (2005)

## 二、品牌領導

在傳統的領導中，比較傾向於交易型領導(transactional leadership)的方式，主要為領導者提供誘因，其影響力來自員工能相信領導者所提供的誘因與自己所付出的貢獻是合理與公平的，員工為了得到報償所產生的行為(如對領導者的忠誠)也是建立在這種交換互惠的基礎之上。而轉換型領導(transformational leadership)則超越了這種模式，除了滿足員工共同需求外，並且透過領導者對於員工的領導方式，培養員工對組織目標有共同的意識與承諾感，這種領導方式往往是滿足員工更高層次的需求，能夠激勵員工，以超越自我為訴求。

內部品牌化是為了讓員工對於組織品牌有所認同，並且員工能將其品牌的價值向外推廣給顧客，所產生與品牌一致的行為。根據 Burmann & Zeplin (2005)，它將品牌領導 (brand leadership) 相關的層面做出區別：宏觀層面為在品牌管理的過程中，執行長與執行董事的角色；而微觀層面是關於遍及整個組織的高階主管的個人領導力。對於內部與外部的品牌感知，執行董事與執行長有強大的影響力，若執行長在言詞與行動上有激勵員工的作用，員工將會對於內部品牌化 (internal branding) 作出努力與貢獻，所以執行長與執行董事成為員工的楷模，並且內部品牌化 (internal branding) 需要從令人信服的高層開始，但是相反的是，若執行長有一些不當的行為或言詞也可能會嚴重地損害品牌形象。還有一個缺點在於，品牌識別可能會隱含執行長的經營理念或個人特質，就算執行長並沒有想要將本身的特質投射在品牌身上，但是執行長的價值觀或個人特質無形中會自然而然伴隨在品牌當中 (別蓮蒂、陳明怡與劉吉傑，2012)，所以當要交接給下一位執行長之後可能會沒有品牌定位，所以重要的是執行長應該要調整品牌而非整個取代了品牌。

每一位高階主管也需要為了品牌扮演員工的楷模，根據 Bandura (1977) 所提出的社會學習理論 (Social learning theory) 認為「人們從其他人身上觀察到的行為來學習新的態度與行為，他們通過模仿或者從他們的結果學習這些行為。」如此一來，若高階主管成為員工的楷模，員工也會學習有關於品牌的內涵與價值。而關於領導者對員工的影響，加上為了能讓內部品牌化得以實踐，能藉由 Burns (1978) 與 Bass (1985) 的轉換型領導理論 (transformational leadership theory) 來進一步說明。

品牌領導藉由轉換型領導來解釋，最一開始的研究發展可以從 Downton (1973) 提出領導者是基於交易或承諾等不同觀念上去影響員工，而接下來轉換型領導 Burns (1978) 提出更進一步的概念，在領導者與員工之間影響的過程，可以藉由授權、參與決策、凝聚共識與塑造文化 (唐永泰，2006)，來激勵員工能盡自己最大的努力，因而對組織產生承諾，使得轉換型領導對組織承諾有影響。因此，轉換型領導並非像傳統的領導方式直接影響員工的行為，必須透過領導者與員工相互影響的過程，去影響員工的心理對組織產生承諾，進而影響員工的行為。若是將轉換型領導與品牌相關可以說明為領導者與員工相互

影響的過程中，會影響員工渴望達成的目標，可以激勵員工為了品牌利益投入額外的努力。

Bass (1985)根據 Burns (1978)與 House (1977)的概念，發展出轉換型領導理論，且將轉換型領導分為四個構面，即個別關懷(individualized consideration)、智力啟發(intellectual stimulation)、激勵鼓舞(inspirational motivation)以及魅力領導或理想化影響(charisma or idealized influence)。個別關懷指領導者會關心每一位員工的需要，作為員工的良師益友，以及聆聽員工關心的事與需求並給予支持，也會尊重與表揚個人貢獻，使員工願意與期望能自我發展，並有內在動力完成任務；智力啟發指領導者勇於挑戰、承擔風險與徵求員工的意見，領導者有這種特質能激發與鼓勵員工的創造性，對於這樣的領導者，學習是一種價值，而意外的情況被視為一個學習的機會，員工能更深入思考問題，並以最好的方式完成任務；激勵鼓舞指領導者表明的願景是能吸引與鼓舞員工，使他們能挑戰高標準，並且願意在任務中投入更多的努力，鼓勵他們對於未來保持樂觀以及相信自己的能力；魅力領導或理想化影響指領導者作為員工道德方面的楷模、擁有自豪感，能獲得員工的尊重與信任，並且認同領導者。

#### 第四節 品牌參與

Burmann et al. (2009)已經衡量品牌承諾(brand commitment)的多重層面，分別為品牌順從(brand compliance):所採用的某些行為與渴望為了獲得具體的外在報償或避免懲罰的品牌識別是一致的；品牌認同(brand identification):能夠接受社會的影響是因為團體的歸屬感決定了對於品牌的體驗，以及與團體的命運交雜在一起的感知—即團體的成功或失敗都視為自己的一部分；品牌內化(brand internalization):挪用核心品牌價值於一個人的自我概念，作為指導自己的行動原則(Burmann & Zeplin 2005)。依照 Burmann & Zeplin (2005)所說，品牌承諾(brand commitment)的三個構面並非相互依存，Shaari, Salleh & Hussin (2012)也建議員工的品牌承諾最好分為三個層面來解釋與測試，並將品牌認同與品牌內化結合成品牌參與(brand engagement)，由於文獻中已衡量品牌承諾的中介效果，且

發現品牌參與是一個相對於品牌順從更強大的中介變數，也是一個相對較新穎的概念，因此本研究以品牌參與來衡量其中介效果。

Nelson (2005)將員工的品牌參與(brand engagement)說明為「任何企業的品牌策略最終會成功很大部分是決定在員工的能力與意願，以實現品牌承諾給顧客、潛在顧客與其他關鍵的利益關係者(如供應鏈成員、配銷網絡，甚至是投資者)。」

而根據 Buckingham (2008)認為「品牌參與描述的是組織製造的承諾與他們連接需求，而驅動個人、他們的員工或顧客自由意志的程度之間的關係，這是決策制定、關係與忠誠度背後的驅動力，以及是品牌管理最重要的環節，這是超越順從的一個重要步驟，導致真正的承諾與恆久的承諾，因為它是自我決定的。」並且，也將品牌參與分為主要關於的三件事情：

- 一、了解代表著組織的核心價值。
- 二、了解顧客、員工與利益關係者的需求，並且讓這些價值得以實現。
- 三、有效、適當、明確地傳達一系列的承諾給內部與外部的利益關係者(且讓他們參與決定如何實現那些承諾的過程，而不是單純地向內傳授行銷技巧)。

# 第三章 研究方法

## 第一節 研究架構與假設

### 一、研究架構

根據前面章節的推論，本研究以 SOR 模型為主要架構，欲探討品牌溝通(brand communication)、品牌領導(brand leadership)與品牌公民行為(brand citizenship behavior)之間的關係，而以品牌參與(brand engagement)為中介變數，研究架構以及假設如下圖 3-1 所示。

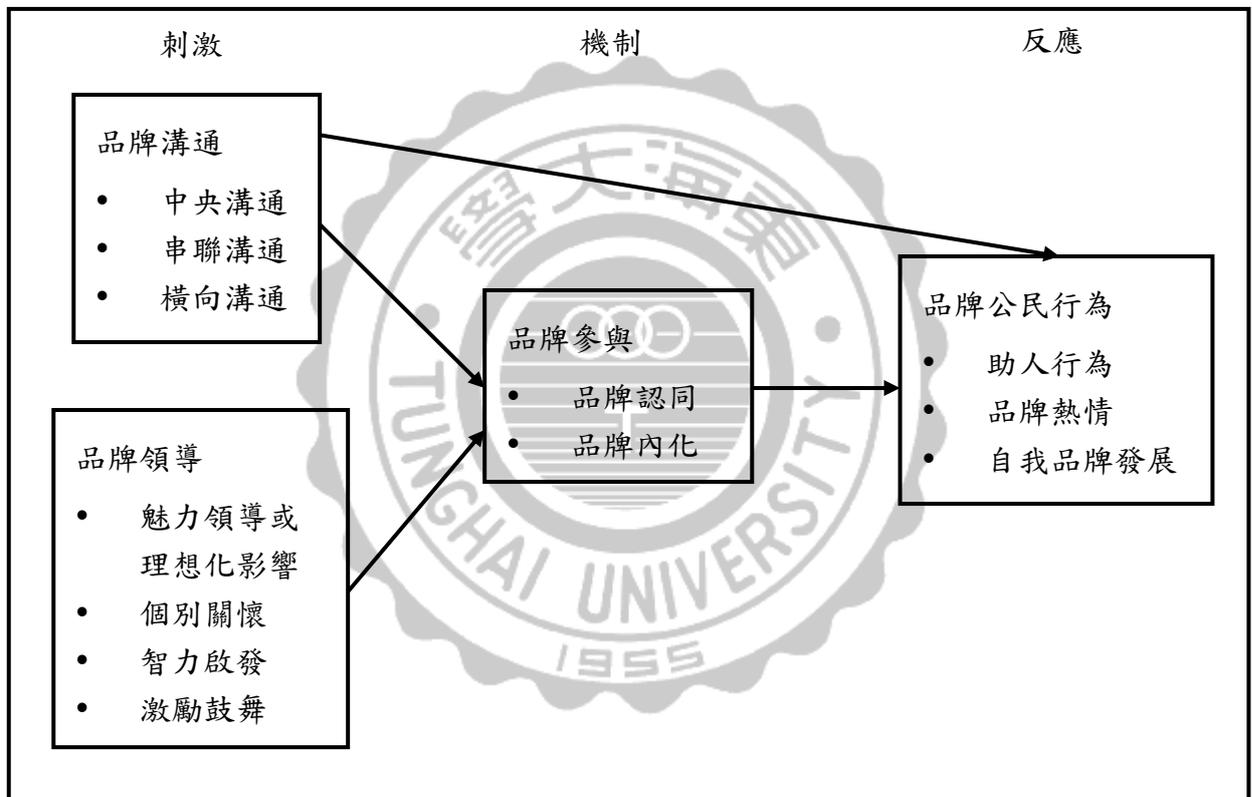


圖 3-1 研究架構圖

### 二、研究假設

#### (一) 品牌溝通與品牌參與

在葉東興與吳明隆（2010）的文獻中顯示出組織內部溝通與組織承諾成正向相關，也就是說，組織內部溝通的途徑越流暢，越能提高溝通的品質，而更能激發員工對於組織的承諾感。另外，在品牌的文獻中，Burmamann & Zeplin (2005)也提出品牌溝通與品牌承

諾有相關，因此，綜合學者的觀點，內部品牌溝通能使員工產生品牌承諾，進而有助於影響品牌參與。據此，提出假設：

H1：品牌溝通對品牌參與有正向影響關係。

## (二)品牌溝通與品牌公民行為

溝通就是一方把資訊與其意義傳遞給另一方的過程。一個組織不可能沒有溝通，組織領導者必須透過組織溝通來領導與影響員工（余舜基，2015）。溝通為聯繫員工共同實現目標的方法，一個組織如果沒有溝通，就沒有員工之間互相協調影響的行為（林秋好、宋紹峰與何振，2007）。在嚴文華與郭曉薇（2007）的文獻中顯示，以往學者透過很多層面去探討組織溝通，組織溝通有一個重要的指標為上下級溝通(superior-subordinate communication)，最後，文獻結果也顯示出上下級溝通與組織公民行為有顯著的關係。因此，本研究延伸出與品牌的關係，企業內部的品牌溝通對員工品牌公民行為有影響。據此，提出假設：

H2：品牌溝通對品牌公民行為有正向影響關係。

## (三)品牌領導與品牌參與

所謂的社會學習理論(Social learning theory)為「人們從其他人身上觀察到的行為來學習新的態度與行為，他們通過模仿或者從他們的結果學習這些行為。」(Bandura 1977)。人類從出生開始的行為，都是透過學習他人而來，隨著年紀增長、環境的改變等，人類的思考模式、感覺、看法與行動大多會較傾向學習或模仿能被社會所接受的，甚至是模仿被個人或大眾所崇拜的對象，如此一來，若高階主管成為員工的楷模，員工可能會學習有關於品牌的內涵與價值，甚至讓品牌的價值得以實現。Burns (1978)提出的轉換型領導理論與品牌相關可以說明為領導者與員工的相互影響中，會影響員工可望達成目標，因此激勵員工對於品牌投入努力。

根據社會學習理論與轉換型領導理論，領導者與員工之間，可以透過關懷、學習、激勵等，來鼓勵員工能夠盡自己最大的努力，以對品牌產生承諾，那麼也有助於品牌參與(brand engagement)。據此，提出假設：

H3：品牌領導對品牌參與有正向影響關係。

由於，本研究的品牌領導是由轉換型領導為理論基礎，需要透過領導者與員工間的相互作用，使得員工心裡對品牌產生共識與承諾，進而激勵員工產生為品牌而努力的行為。而非像交易型領導(transactional leadership)，領導者可能提供誘因，讓員工認為只要付出即有所報償，因而直接影響員工對於品牌所產生的行為。因此，本研究在此不會探討品牌領導對品牌公民行為的直接影響。

#### (四)品牌參與與品牌公民行為

在本研究中，根據學者對於品牌參與的定義，這會影響員工對於實現品牌目標所付出額外的努力與意願。在組織承諾理論當中，對於員工是否可以實踐組織策略的利益(在此種情況下的品牌公民行為)，組織認同與社會認同被認為是可行的(Foster, Punjaisri & Cheng, 2010)。因此，員工若是越認同組織的品牌，越會傾向從事品牌公民行為。據此，提出假設：

H4：品牌參與對品牌公民行為有正向影響關係。

#### (五)品牌參與的中介效果

根據以上的假設推論，品牌領導、品牌參與與品牌公民行為之間可能存在交互關係。在SOR模型中，刺激與反應之間可能存在一個內部因素為中介效果(Cziko, 2000; Jacoby, 2002)。因此，本研究想要探討品牌參與在模型中的中介效果。據此，提出假設：

H5：品牌參與為品牌領導對於品牌公民行為之間關係的中介。

## 第二節 研究對象

本研究主要的研究對象是以現今台灣航空業的航空公司內部正職員工為樣本，選定此做為樣本是因為企業的品牌知名度高，且不管是空服員、地勤或其他部門的員工都是以傳遞服務、價值給顧客的服務業。本研究以非機率抽樣中的便利抽樣的方法來做問卷調查，以紙本郵寄或電子郵件的方式，分散給各個熟識的家人、朋友來協助問卷的發放、回收與填寫。以下是整理出現今台灣航空業航空公司的部門與職務工作內容大致上分為：

- 1、飛航部門：包含駕駛飛機的人員與空服人員。
- 2、運務部門：此部門分為票務訂位(負責各種與機票相關的事宜)、業務人員(負責旅運貨運與各項產品、申訴、規劃行銷、公司形象廣告)、運務地勤(報到櫃台負責檢驗證件、行李的秤重、機位劃位、發放登機證、告知登機門)、貴賓室服務與登機門服務。
- 3、維修部門：負責飛機的修護與定期檢查等。
- 4、航務部門：幫助飛行員得知班機、天氣資料，計算旅客、貨物等總重量。
- 5、機場航勤、機坪勤務：分為機坪組(負責航機引導與航機各個裝備的使用)、裝卸組(行李、貨物的裝卸)、艙服組(客艙清潔、整理)、旅服組(行李服務、照顧行動不便的旅客)、餐勤組(載運餐點)與貨運組(各種貨物、貨櫃處理)。
- 6、管理部門：包含企劃、稽核、總務、人事、財務部、資訊管理等各單位。

本研究蒐集台灣航空業的航空公司內部正職員工量化的資料為樣本，探討品牌溝通、品牌領導、品牌參與，以及品牌公民行為之間的影響關係。

### 第三節 研究變項的定義與衡量

本章節根據先前文獻探討的內容整理出研究架構中各個研究變數的操作性定義，並參考過去量表的衡量問項加以修改而得。

#### 一、品牌公民行為(brand citizenship behavior)

品牌公民行為(brand citizenship behavior)，指的是員工自願的舉動，員工發揮額外的努力超越它基本的職能，也就是品牌一致性行為(Shaari, Salleh & Hussin, 2012)。品牌公民行為區分為三個構面，分別為：

##### (一)助人行為(helping behavior)

對於內部與外部顧客有積極的態度、親切、樂於幫助與移情性的行為，如果有必要的話敢於承擔自己職責以外的責任，例如在顧客抱怨之後採取進一步的行動追蹤顧客的投訴。

##### (二)品牌熱情(brand enthusiasm)

結合品牌考慮(brand consideration)、品牌熱情(brand enthusiasm)與品牌支持(brand

endorsement)。

#### 1、品牌考慮(brand consideration)

在任何情況下，都會遵守品牌相關的行為準則，以及在傳達與採取行動之前，會思考對品牌所造成的影響。

#### 2、品牌熱情(brand enthusiasm)

當致力於品牌相關的行為時，會表現出額外主動的行為。

#### 3、品牌支持(brand endorsement)

在非工作相關的情況下，也會推薦品牌給其他人，例如對朋友推薦品牌，並且會在組織中傳遞品牌的特性給新來的人。

### (三) 自我品牌發展(self-brand-development)

結合自我發展(self-development)與品牌增強(brand advancement)。

#### 1、自我發展(self-development)

自願持續地增強品牌相關的技能。

#### 2、品牌增強(brand advancement)

致力於讓品牌識別的觀念能適應不斷變化的市場需求或新組織的能力，例如透過傳遞顧客反饋或產生創新的想法給組織。

本研究採用黃延聰、簡碩甫、賴筱涵與鍾雨紜(2013)所引用 Burmann et al. (2009)之量表，以李克特五點尺度做測量，從「非常不同意」到「非常同意」，分別為 1 分到 5 分。助人行為(helping behavior)有 5 個衡量題項(HEL1~HEL5)、品牌熱情(brand enthusiasm)有 7 個衡量題項(ENT1~ENT7)，以及自我品牌發展(self-brand-development)有 5 個衡量題項(SBD1~SBD5)，共計 17 個題項作為衡量品牌公民行為的工具，而三個構面與題項如表 3-1。

表 3-1 品牌公民行為原始衡量題項

構面	題項
<p>助人行為 (helping behavior)</p>	<p>(HEL1) 我會用正面的態度面對顧客與其他同事。</p> <p>(HEL2) 我總是友善地對待顧客與其他同事。</p> <p>(HEL3) 為了實踐公司的品牌價值與承諾,我總是樂意對顧客與其他同事提供幫助。</p> <p>(HEL4) 為了理解顧客或同事的想法與問題,我總是試著設身處地為他們著想。</p> <p>(HEL5) 假如有需要的話(如處理顧客要求或抱怨),在任何時間我願意承擔超出本身能力範圍的責任。</p>
<p>品牌熱情 (brand enthusiasm)</p>	<p>(ENT1) 我會思考我的言行舉止對公司品牌形象的影響。</p> <p>(ENT2) 我會展現符合我們品牌形象的行為,甚至是在不會被任何人看到或控制的時候。</p> <p>(ENT3) 假設對於我們品牌形象有所助益的話,在工作上我會特別注意並檢查工作的結果。</p> <p>(ENT4) 假如會提升我們的品牌形象的話,我願意接受額外的工作(如及時完成顧客的訂單或要求)。</p> <p>(ENT5) 我將不使用競爭者的產品或服務,甚至是在私下的時候。</p> <p>(ENT6) 我總是將我們品牌建議給親朋好友,甚至是在私下談話時。</p> <p>(ENT7) 在非正式的談話或擔任指導者的角色時,我會試著傳遞我們品牌價值觀給新進的同事。</p>
<p>自我品牌發展 (self-brand-development)</p>	<p>(SBD1) 為了滿足顧客對我們品牌的期望,我會要求其他同事主動給我回饋(工作表現的評價或建議)。</p>

	<p>(SBD2) 為了滿足顧客對我們品牌的期望，我會藉由閱讀工作手冊，準則或專業刊物，努力提升專業知識。</p> <p>(SBD3) 為了滿足顧客對我們品牌的期望，我會定期主動參加訓練。</p> <p>(SBD4) 為了滿足顧客對我們品牌的期望，我總是會向負責的人直接報告顧客的回應或內部的問題與困難。</p> <p>(SBD5) 為了滿足顧客對我們品牌的期望，我總是主動提出新產品、新服務或流程改善的構想。</p>
--	---

資料來源：本表參照黃延聰等人(2013)

## 二、品牌溝通(brand communication)

品牌溝通(brand communication)，指的是將組織品牌的價值、精神、文化、品質傳遞給員工，讓員工對組織的品牌得以理解與認同。根據 Burmann & Zeplin (2005)將內部溝通分為三個構面，分別為：

### (一)中央溝通(central communication)

透過組織內的中心部門將訊息向外傳遞的過程，此中心部門通常為負責溝通、傳遞訊息的部門。

### (二)串聯溝通(cascade communication)

透過分層的組織結構，上層管理者將訊息傳遞給下層員工的過程。

### (三)橫向溝通(lateral communication)

是一種非正式溝通，意指組織內部是以社會、人際的關係為基礎，產生的方式是由組織成員之間的社交行為(Simon, 1997)，且組織成員不管所在的層級或部門都能互相傳遞訊息。

本研究採用李元墩與蔡文淵(1997)的量表加以修改而成，以李克特五點尺度作為測量，從「非常不同意」到「非常同意」，分別為 1 分到 5 分。中央溝通(central communication)有 4 個衡量題項(其中第 4 題為一反向題)(CEN1~CEN4r)、串聯溝通(cascade communication)

有 3 個衡量題項(CAS1~CAS3)，以及橫向溝通(lateral communication)有 5 個衡量題項 (LAT1~LAT5)，共計 12 個題項作為衡量品牌溝通的工具，而三個構面與題項如表 3-2。

表 3-2 品牌溝通原始衡量題項

構面	題項
<p>中央溝通 (central communication)</p>	<p>(CEN1) 公司常常透過書面訊息(如公告、電子郵件)宣達有關於組織內部品牌的資訊。</p> <p>(CEN2) 我認為公司透過書面訊息(如公告、電子郵件)所傳送關於組織內部品牌的資訊我都能夠接收到。</p> <p>(CEN3) 對於公司透過書面訊息(如公告、電子郵件)所傳遞組織內部品牌的資訊我都能理解並且認同。</p> <p>(CEN4r) 我認為公司透過書面訊息(如公告、電子郵件)所傳遞組織內部品牌的資訊太多且太繁雜。(R)</p>
<p>串聯溝通 (cascade communication)</p>	<p>(CAS1) 我認為直屬上司能明確傳達組織內部品牌的資訊給我們同仁們了解。</p> <p>(CAS2) 我認為由直屬上司傳遞組織內部品牌的資訊能讓我信服。</p> <p>(CAS3) 我能從直屬上司所宣達組織內部品牌的資訊中，理解組織品牌的價值、精神與文化。</p>
<p>橫向溝通 (lateral communication)</p>	<p>(LAT1) 我與任何部門的同事都能充分溝通，以了解組織內部品牌的資訊。</p> <p>(LAT2) 從同事口中得知關於組織內部品牌的資訊我比較能夠記住。</p> <p>(LAT3) 我覺得公司內有關於組織內部品牌的傳聞，最後都與事實相符合。</p> <p>(LAT4) 我覺得公司內經常流傳有關於組織內部品牌的傳聞。</p> <p>(LAT5) 我能從傳聞中得知與組織內部品牌有關的資訊。</p>

資料來源：本表參照整理與修改自李元墩與蔡文淵(1997)

### 三、品牌領導(brand leadership)

品牌領導(brand leadership)可根據 Bass (1985)所發展出來的轉換型領導理論來說明，是指領導者以交易或承諾等不同觀念為基礎對組織成員的影響行為，而領導者與組織成員相互影響的過程中，會影響組織成員的價值與渴望達到的目標，引起組織成員對於品牌利益重視程度超越自己的自身利益。而根據轉換型領導理論區分為四個構面，分別為：

#### (一)魅力領導或理想化影響(charisma or idealized influence)

領導者懷有願景及使命感，並具有自信(self-confidence)、自尊(self-esteem)的特質，可展現個人魅力來得到成員的尊敬與信賴，進而激勵部屬的內在動機，提升部屬完成組織目標的使命感。

#### (二)個別關懷(individualized consideration)

領導者會注意部屬的需求、展現同理心，了解、接受部屬的個別差異、特殊才能，並給予部屬個別的協助和指導，使部屬能順利成長與發展。

#### (三)智力啟發(intellectual stimulation)

領導者會鼓勵部屬質疑預設、挑戰現狀，從不同的角度重新解析問題，以客觀的方式運用思想、創造力，為問題找出合適的解決方法，智性啟迪可以提升部屬獨立解決問題的能力。

#### (四)激勵鼓舞(inspirational motivation)

領導者會藉由演說、喊話等方式將願景傳達給部屬，與部屬建立共同目標，同時藉由情感上的鼓舞激發部屬的熱忱與樂觀，讓部屬相信自己能表現得比預期的更好。

本研究採用 Bass & Avolio (1992)的量表，以李克特五點尺度作為測量，從「非常不同意」到「非常同意」，分別為 1 分到 5 分。魅力領導或理想化影響(charisma or idealized influence)有 3 個衡量題項(CHA1~CHA3)、個別關懷(individualized consideration)有 3 個衡量題項(IND1~IND3)、智力啟發(intellectual stimulation)有 3 個衡量題項(INT1~INT3)，以及激勵鼓舞(inspirational motivation)有 3 個衡量題項(INS1~INS3)，共計 12 個題項作為衡量品牌領導的工具，而四個構面與題項如表 3-3。

表 3-3 品牌領導原始衡量題項

構面	題項
魅力領導 或 理想化影響 (charisma or idealized influence)	(CHA1) 主管讓週遭的人覺得和他/她相處愉快。 (CHA2) 我們完全地信任主管。 (CHA3) 我們以和主管一起工作為榮。
個別關懷 (individualized consideration)	(IND1) 主管會協助我們發展自我。 (IND2) 主管會讓我們了解他/她如何看待我們正在做的事情。 (IND3) 主管會特別關照看起來似乎有些抗拒的團隊成員。
智力啟發 (intellectual stimulation)	(INT1) 主管讓我們去思考如何用新方法解決舊問題。 (INT2) 主管會提供我們新的方式去看待複雜難解的事情。 (INT3) 主管會要求我們去重新思考那些過去我們從未質疑過的想法。
激勵鼓舞 (inspirational motivation)	(INS1) 主管會用一些精簡的詞語傳達我們要做或應該做些什麼。 (INS2) 對於我們能做什麼，主管會提供我們可以上訴討論的空間。 (INS3) 主管會幫助我們找出工作的意義。

資料來源：本表參照整理自 Bass & Avolio (1992)

#### 四、品牌參與(brand engagement)

品牌參與(brand engagement)根據 Buckingham (2008)是指組織製造的承諾連接內外部利益關係者的需求，而驅動個人、組織成員或顧客自由意志的程度之間的關係，這是決策制定、關係與忠誠度背後的驅動力。Shaari, Salleh & Hussin (2012)將品牌認同(brand identification)與品牌內化(brand internalization)結合成品牌參與(brand engagement)，其以下為兩個構面的定義：

##### (一)品牌認同(brand identification)

能夠接受社會的影響是因為團體的歸屬感決定了對於品牌的體驗，以及與團體的命運交雜在一起的感知—即團體的成功或失敗都視為自己的一部分。

(二)品牌內化(brand internalization)

挪用核心品牌價值於一個人的自我概念，作為指導自己的行動原則。

品牌認同採用 Stokburger-Sauer (2012)的量表有 5 個題項(BR\_IDE1~ BR\_IDE5)、品牌內化的量表採用黃延聰等人(2013)所引用 O'Reilly & Chatman (1986)與 Vandenberg, Self & Seo (1994)的量表有 5 個題項(BR\_INT1~BR\_INT5)，共計 10 個題項作為衡量品牌參與的工具，以李克特五點尺度作為測量，從「非常不同意」到「非常同意」，分別為 1 分到 5 分而兩個構面與題項如表 3-4 所示。

表 3-4 品牌參與原始衡量題項

構面	題項
<p>品牌認同 (brand identification)</p>	<p>(BR_IDE1) 對於公司的品牌，我覺得有強烈的歸屬感。</p> <p>(BR_IDE2) 我強烈認同公司的品牌。</p> <p>(BR_IDE3) 公司品牌體現了我所相信的價值。</p> <p>(BR_IDE4) 公司品牌像是我自己本身的一部分。</p> <p>(BR_IDE5) 對於我個人來說，公司品牌具有重要的意義。</p>
<p>品牌內化 (brand internalization)</p>	<p>(BR_INT1) 假如公司品牌主張的價值與現在不同，我將不會依戀這個品牌。</p> <p>(BR_INT2) 自從進入這家品牌公司之後，我個人的價值觀與公司品牌的價值觀變得愈來愈相似。</p> <p>(BR_INT3) 我偏好公司品牌的理由會是這個品牌代表意義或價值觀。</p> <p>(BR_INT4) 我對公司品牌的依戀是基於我的價值觀與這個品牌價值觀的相似性。</p> <p>(BR_INT5) 公司品牌代表的意義對於我來說是重要的。</p>

資料來源：本表參照整理自 Stokburger-Sauer (2012)與黃延聰等人(2013)

## 第四節 資料分析方法

依照研究的目的，本研究資料分析的工具會使用 SPSS 與 LISREL 統計軟體進行分析檢定，統計檢定分析的方法如下：

### 一、敘述性統計(descriptive statistics)

針對本研究要檢測的樣本對象，利用次數分配、百分比分配等描述性統計方法來檢驗資料，以了解受測者的基本資料與分布情況。

### 二、信度分析(reliability analysis)

利用 Cronbach's  $\alpha$  來判定研究問卷的信度高低，以及一致性與穩定性。

### 三、因素分析(factor analysis)

本研究所使用的量表來自於以前學者發展出來的量表，大多都經過許多學者引用及驗證，少部分所採用的可能仍需再加以檢測。為了驗證研究的量表是在測試某項潛在變數，因此，需要進行因素分析。因素分析的主要目的是對於各構念的量表能夠有效地減少變數數目，以及確認資料的基本結構與本研究分類是否一致。

### 四、結構方程模型(structural equation model, SEM)

在研究中主要用來檢驗潛在變數與觀察變數之間的關係，潛在變數為假設性的變數，無法直接量測，需由多個觀察變數量測出來，因此，觀察變數可做為潛在變數的指標。而結構方程模型包含衡量模型(measurement models)與結構模型(structural model)。

#### 1、衡量模型分析

驗證性因素分析(confirmatory factor analysis, CFA)是用衡量模型，來檢驗衡量的變數與潛在變數的關係，也可以檢測衡量的量表是否具有收斂效度與區別效度。

#### 2、結構模型分析

可進一步驗證觀察變數與潛在變數之間的因果關係，因此，可以用來檢測研究中所提出來的假設是否成立。

## 第五節 問卷設計

### 一、問卷初稿

在問卷的設計上，本研究的問卷分為五大部分：第一部分為詢問受測者對於所在公司的品牌公民行為，包含助人行為、品牌熱情與自我品牌發展；第二部分為詢問受測者對於所在公司的品牌溝通，包含中央溝通、串聯溝通與橫向溝通；第三部分為詢問受測者對於所在公司的品牌領導，包含魅力領導或理想化影響、個別關懷、智力啟發與激勵鼓舞；第四部分為詢問受測者對於所在公司的品牌參與，包含品牌認同與品牌內化；第五部分為基本資料。

本研究根據先前的文獻探討了解各個構念的定義，採用或修改自現有文獻的量表，整理出各個構念的衡量題項，再與指導教授與研究所同學討論衡量題項的適合度，或再加以修改，所以量表應具有內容效度。但本研究的研究情境不同於採用量表的研究情境，而且有些量表是經由英文翻譯而來，有些語意可能與英文會有些許落差，因此，需要先進進行問卷的各個衡量題項的前測，以評估量表的效度。

### 二、前測

本研究問卷前測的樣本會選擇與正式樣本條件相同的企業，也就是有品牌的服務業，於是選擇一家品牌具有知名度的銀行，銀行也是透過員工直接將品牌的商品、服務傳達給消費者的服務業。而本研究的前測會先邀請五名於此家銀行任職的員工，進行面對面的訪談與做各個題項內容的討論。訪談之後，發現某些題項語意較難以理解，或有些贅字造成題項較不通順，再針對五名員工的建議修改衡量的題項，以下是經修改後的內容如表 3-5。

表 3-5 修改的題項內容

題項代號	原始題項	最後修改
<b>第一部分 品牌公民行為</b>		
HEL5	假如需要的話（如處理顧客要求或抱怨），在任何時間我願承擔超出本身能力範圍的責任。	假如需要的話（如處理顧客要求或抱怨），我願意承擔超出自身能力範圍的責任。
ENT6	我總是將我們品牌建議給親朋好友，甚至是在私人談話時。	我總是將我們品牌推薦給親朋好友，甚至是在私人談話時。
<b>第二部分 品牌溝通</b>		
CAS1	我認為上司能明確傳達公司自身品牌的資訊給我們同仁們了解。	我認為上司能明確傳達公司自身品牌的資訊給予同仁們了解。
<b>第四部分 品牌參與</b>		
BR_IDE3	公司品牌體現了我所相信的價值。	公司品牌表現了我所相信的價值。
BR_INT3	我偏好公司品牌的理由會是這個品牌代表意義或價值觀。	我偏好公司品牌的理由會是因為該品牌所代表的意義與價值觀。

接著，本研究再以另一家知名品牌的銀行作小樣本的前測，依據前測分析評估是否有題項需要修改或刪除。共發出 48 份問卷，剔除 1 份無效問卷，有效問卷為 47 份。

為了確認量表題項的堪用程度，本研究在前測先做項目分析，以作為衡量題項內容修改或刪減的依據。項目分析有許多指標，能夠以多重的角度衡量量表的信度。本研究以修正後題目與總分之相關作為衡量指標，若修正後題目與總分之相關係數太低的時候，代表該題項的試題品質可能不佳。而信度分析能夠衡量量表的一致性，因此，本研究會以 Cronbach's  $\alpha$  係數作為指標，當 Cronbach's  $\alpha$  係數越高，代表內部一致性越高，信度也就越高。

表 3-6 前測項目分析結果

	題項代號	修正後題目與總分之相關	刪除該題後的 Cronbach's $\alpha$	Cronbach's $\alpha$
品牌 公民行為	HEL1	0.727	0.730	0.810
	HEL2	0.803	0.708	
	HEL3	0.769	0.721	
	HEL4	0.564	0.783	
	HEL5	<b>0.230</b>	<b>0.888</b>	
	ENT1	0.540	0.845	0.855
	ENT2	0.617	0.835	
	ENT3	0.727	0.820	
	ENT4	0.719	0.820	
	ENT5	0.379	<b>0.881</b>	
	ENT6	0.718	0.820	
	ENT7	0.755	0.819	
	SBD1	0.539	0.835	0.838
	SBD2	0.563	0.826	
	SBD3	0.773	0.769	
	SBD4	0.697	0.792	
SBD5	0.664	0.801		
品牌 溝通	CEN1	0.593	0.174	0.540
	CEN2	0.684	0.122	
	CEN3	0.575	0.239	
	CEN4r	<b>-0.324</b>	<b>0.849</b>	

	CAS1	0.700	0.785	0.841
	CAS2	0.736	0.747	
	CAS3	0.682	0.801	
	LAT1	0.596	0.845	0.856
	LAT2	0.481	<b>0.869</b>	
	LAT3	0.662	0.830	
	LAT4	0.792	0.795	
	LAT5	0.845	0.778	
品牌 領導	CHA1	0.875	0.939	0.949
	CHA2	0.915	0.910	
	CHA3	0.892	0.928	
	IND1	0.802	0.861	0.901
	IND2	0.896	0.780	
	IND3	0.721	<b>0.927</b>	
	INT1	0.905	0.832	0.921
	INT2	0.820	0.903	
	INT3	0.803	0.915	
	INS1	0.857	0.784	0.892
	INS2	0.734	0.892	
	INS3	0.777	0.856	
品牌 參與	BR_IDE1	0.811	0.929	0.938
	BR_IDE2	0.867	0.918	
	BR_IDE3	0.883	0.915	
	BR_IDE4	0.845	0.922	

	BR_IDE5	0.770	0.936	
	BR_INT1	0.735	0.933	0.933
	BR_INT2	0.859	0.911	
	BR_INT3	0.831	0.917	
	BR_INT4	0.866	0.909	
	BR_INT5	0.832	0.917	

總量表的 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.974，依照學者指出若 Cronbach's  $\alpha$  係數大於 0.9，信度優良，因此，代表本研究的量表具有很好的信度。以各個構面來看，各個構面的 Cronbach's  $\alpha$  係數都高於 0.7，唯有「中央溝通」的信度偏低，Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.540，但也達到學者認為可信的標準(0.5 < Cronbach's  $\alpha$  係數  $\leq$  0.7 是可信的)。根據修正後題目與總分之積差係數若低於 0.3，表示該題項的試題可能不佳，經表 3-6 的結果發現，HEL5 與 CEN4r 修正後題目與總分之積差係數皆低於 0.3。加上 HEL5 與 CEN4r 刪除該題後的  $\alpha$  係數皆提高，顯示出該題與其他題目可能不是測量相同向度的構念，因此，決定刪除 HEL5 與 CEN4r 這兩個題項。至於 ENT5、LAT2 與 IND3 刪除該題後的  $\alpha$  係數也是提高的，但研究者認為未刪題時的 Cronbach's  $\alpha$  係數已大於 0.7，且刪題後對於 Cronbach's  $\alpha$  係數的提升作用並不大，因此，對 ENT5、LAT2 與 IND3 先作保留，整體問卷在此階段只先刪除 HEL5 與 CEN4r 這兩個題項。

進行完項目分析、信度分析後，在效度方面，為了讓量表有建構效度，因此，在前測還需進行因素分析。因素分析的目的在於減少變數數目、確認資料的基本結構與尺度，根據因素分析的標準，每一題項的因素負荷量必須大於 0.5，就可以表示有收斂效度，否則應該刪除。也就是說，收斂效度是指，每一個題項在其對應的因素中，因素負荷量必須接近 1；然而，每一個題項在其他不對應的因素中，因素負荷量必須接近 0，則表示有區別效度(榮泰生，2010)。若某一題項在所有因素負荷量都低於 0.5，或者該題項有兩個以上的因素負荷量都大於 0.5(表示橫跨兩個因素以上)，都應該刪除之。

#### (一) 品牌公民行為量表因素分析

品牌公民行為量表總共做了三次因素分析，經第一次因素分析的結果，之後共刪除 3 題(ENT5、ENT7、SBD2)，因為 ENT5 因素負荷量低於 0.5，ENT7 與 SBD2 橫跨兩個因素，並且因素負荷量都大於 0.5，因此，刪除這三個題項。然後，以剩下的 13 題進行第二次因素分析，發現 HEL4 此題題意不符合品牌熱情，因此刪除之。之後以剩餘的 12 題進行第三次因素分析，結果共萃取出三個因素，分別為品牌熱情、助人行為與自我品牌發展。

表 3-7 品牌公民行為量表因素分析結果

題項 代號	題項	品牌 熱情	助人 行為	自我 品牌 發展	共同 性
ENT3	假設對於我們品牌形象有所助益的話，在工作上我會特別注意並檢查工作的結果。	0.782			0.773
ENT4	假如會提昇我們品牌形象的話，我願接受額外的工作（例如及時完成顧客的訂單或要求）。	0.743			0.684
ENT1	我會思考我的一言一行對公司品牌形象的影響。	0.739			0.660
ENT2	我會展現符合我們品牌形象的行為，甚至是在不會被任何人看到或控制的時候。	0.727			0.653
ENT6	我總是將我們品牌推薦給親朋好友，甚至是在私人談話時。	0.716			0.600
HEL2	我總是友善地對待顧客及其他同事。		0.922		0.880
HEL1	我會用正面的態度面對顧客及其他同事。		0.915		0.847
HEL3	為了實踐公司的品牌價值與承諾，我總是樂意對顧客及其他同事提供幫助。		0.853		0.795

SBD5	為了滿足顧客對我們品牌的期望，我總是主動提出新產品、新服務或流程改善的構想。			0.890	0.809
SBD4	為了滿足顧客對我們品牌的期望，我總是會向負責的人直接報告顧客的回應或內部的問題或困難。			0.716	0.690
SBD1	為了滿足顧客對我們品牌的期望，我會要求其他同事主動給我回饋（工作表現評價或建議）。			0.710	0.704
SBD3	為了滿足顧客對我們品牌的期望，我會定期主動參加訓練。	0.446	0.413	0.626	0.761
	特徵值	5.425	2.313	1.118	
	解釋變異量%	45.211%	19.278%	9.314%	
	累積的解釋變異量%	45.211%	64.489%	73.803%	
	抽樣適當性檢定值(KMO)	0.806			
	Bartlett 球型檢定	近似卡方值 338.331***			

\* $p < .05$  \*\*\* $p < .001$

根據表 3-7，透過 KMO 檢定來判斷樣本是否適合作因素分析，量表的 KMO 值為 0.806，Kaiser(1974)提出 KMO 值大於 0.8 代表具有良好的適配度，表示變項之間有共同因素。此外，Bartlett 球型檢定的顯著性是 0.000，已達顯著水準，表示母群體的相關矩陣間有共同因素存在，因此，適合作因素分析。綜合上述所敘，品牌公民行為量表題項之間有共同因素，適合作因素分析。本研究以主成分分析法(principal component analysis)，採用直交轉軸法(orthogonal rotation)的最大變異法(varimax)作為因素轉軸的方法，品牌熱情、助人行為與自我品牌發展三個因素的特徵值分別為 5.425、2.313、1.118，解釋變異量則分別為 45.211%、19.278%、9.314%，三個因素共可以解釋 73.803%的變異。

## (二)品牌溝通量表因素分析

品牌溝通量表總共做了兩次因素分析，經第一次因素分析的結果，之後共刪除 2 題(LAT1、LAT3)，發現 LAT1 與 LAT3 這兩題題意不符合串聯溝通，因此刪除之。之後以剩餘的 9 題進行第二次因素分析，結果共萃取出三個因素，分別為串聯溝通、橫向溝通與中央溝通。

表 3-8 品牌溝通量表因素分析結果

題項 代號	題項	串聯 溝通	橫向 溝通	中央 溝通	共同 性
CAS2	我認為由上司傳遞組織內部品牌的資訊能讓我信服。	0.885			0.826
CAS1	我認為上司能明確傳達公司自身品牌的資訊給予同仁們了解。	0.854			0.778
CAS3	我能從上司所宣達組織內部品牌的資訊中，理解組織品牌的價值、精神與文化。	0.810			0.774
LAT4	我覺得公司內經常流傳有關於自身品牌的傳聞。		0.862		0.766
LAT5	我能從傳聞中得知與公司自身品牌有關的資訊。		0.838		0.762
LAT2	從同事口中得知關於自身品牌的資訊，我比較能夠記住。		0.727		0.559
CEN2	我認為公司透過書面訊息(如公告、電子郵件)所傳送關於自身品牌的資訊，我都能夠接收到。			0.857	0.799
CEN1	公司常常透過書面訊息(如公告、電子郵件)宣達有關於自身品牌的資訊。			0.829	0.742

對於公司透過書面訊息(如公告、電子郵件)			
CEN3 所傳遞自身品牌的資訊，我都能理解並且認同。	0.425	0.576	0.671
特徵值	4.210	1.461	1.006
解釋變異量%	46.775%	16.238%	11.174%
累積的解釋變異量%	46.775%	63.012%	74.187%
抽樣適當性檢定值(KMO)	0.831		
Bartlett 球型檢定	近似卡方值 1345.647***		

\*  $p < .05$  \*\*\*  $p < .001$

根據表 3-8，透過 KMO 檢定來判斷樣本是否適合作因素分析，量表的 KMO 值為 0.831，Kaiser(1974)提出 KMO 值大於 0.8 代表具有良好的適配度，表示變項之間有共同因素。此外，Bartlett 球型檢定的顯著性是 0.000，已達顯著水準，表示母群體的相關矩陣間有共同因素存在，因此，適合作因素分析。綜合上述所敘，品牌溝通量表題項之間有共同因素，適合作因素分析。本研究以主成分分析法(principal component analysis)，採用直交轉軸法(orthogonal rotation)的最大變異法(varimax)作為因素轉軸的方法，串聯溝通、橫向溝通與中央溝通三個因素的特徵值分別為 4.210、1.461、1.006，解釋變異量則分別為 46.775%、16.238%、11.174%，三個因素共可以解釋 74.187%的變異。

### (三)品牌領導量表因素分析

品牌領導量表總共做了兩次因素分析，經第一次因素分析的結果，之後共刪除 2 題(IND3、INT3)，發現 IND3 與 INT3 這兩題題意不符合個別關懷與智力啟發，因此刪除之。之後以剩餘的 10 題進行第二次因素分析，結果共萃取出四個因素，分別為魅力領導、個別關懷、智力啟發與激勵鼓舞。

表 3-9 品牌領導量表因素分析結果

題項 代號	題項	魅力 領導	激勵 鼓舞	個別 關懷	智力 啟發	共同 性
CHA2	我們完全地信任主管。	0.855				0.938
CHA1	主管讓週遭的人覺得和他/她相處愉快。	0.804				0.927
CHA3	我們以和主管一起工作為榮。	0.777				0.915
INS2	對於我們能做什麼，主管會提供我們可以上訴討論的空間。		0.840			0.893
INS1	主管會用一些精簡的詞語傳達我們要做或應該做些什麼。		0.719			0.895
INS3	主管會幫助我們找出工作的意義。		0.527			0.831
IND2	主管會讓我們了解他/她如何看待我們正在做的事情。			0.778		0.926
IND1	主管會協助我們發展自我。			0.704		0.908
INT2	主管會提供我們新的方式去看待複雜難解的事情。				0.764	0.944
INT1	主管讓我們去思考如何用新方法解決舊問題。				0.701	0.925
特徵值		7.509	0.705	0.574	0.314	
解釋變異量%		75.089%	7.052%	5.743%	3.140%	
累積的解釋變異量%		75.089%	82.140%	87.884%	91.024%	
抽樣適當性檢定值(KMO)			0.909			
Bartlett 球型檢定			近似卡方值 493.259***			

\*  $p < .05$  \*\*\*  $p < .001$

根據表 3-9，透過 KMO 檢定來判斷樣本是否適合作因素分析，量表的 KMO 值為 0.909，Kaiser(1974)提出 KMO 值大於 0.8 代表具有良好的適配度，表示變項之間有共同因素。此外，Bartlett 球型檢定的顯著性是 0.000，已達顯著水準，表示母群體的相關矩陣間有共同因素存在，因此，適合作因素分析。綜合上述所敘，品牌領導量表題項之間有共同因素，適合作因素分析。本研究以主成分分析法(principal component analysis)，採用直交轉軸法(orthogonal rotation)的最大變異法(varimax)作為因素轉軸的方法，魅力領導、激勵鼓舞、個別關懷與智力啟發四個因素的特徵值分別為 7.509、0.705、0.574、0.314，解釋變異量則分別為 75.089%、7.052%、5.743%、3.140%，四個因素共可以解釋 91.024% 的變異。

#### (四)品牌參與量表因素分析

品牌參與量表總共做了兩次因素分析，經第一次因素分析的結果，之後共刪除 3 題(BR\_IDE3、BR\_IDE4、BR\_INT5)，發現 BR\_IDE3、BR\_IDE4 與 BR\_INT5 橫跨兩個因素，並且因素負荷量都大於 0.5，因此，刪除這三個題項。之後以剩餘的 7 題進行第二次因素分析，結果共萃取出兩個因素，分別為品牌認同與品牌內化。

表 3-10 品牌參與量表因素分析結果

題項代號	題項	品牌 內化	品牌 認同	共同 性
BR_INT1	假如公司品牌主張的價值與現在不同，我將不會依戀這個品牌。	0.855		0.777
BR_INT2	自從進入這家品牌公司之後，我個人的價值觀與公司品牌的價值觀變得愈來愈相似。	0.854		0.875
BR_INT3	我偏好公司品牌的理由會是因為該品牌所代表的意義與價值觀。	0.785		0.810
BR_INT4	我對公司品牌的依戀是基於我的價值觀與這個品牌價值觀的相似性。	0.752		0.784
BR_IDE1	對於公司的品牌，我覺得有強烈的歸屬感。		0.890	0.871
BR_IDE2	我強烈認同公司的品牌。		0.872	0.891
BR_IDE5	對於我個人來說，公司品牌具有重要的意義。		0.748	0.738
	特徵值	4.969	0.777	
	解釋變異量%	70.991%	11.098%	
	累積的解釋變異量%	70.991%	82.089%	
	抽樣適當性檢定值(KMO)	0.868		
	Bartlett 球型檢定	近似卡方值 255.279***		

\*  $p < .05$  \*\*\*  $p < .001$

根據表 3-10，透過 KMO 檢定來判斷樣本是否適合作因素分析，量表的 KMO 值為 0.868，Kaiser(1974)提出 KMO 值大於 0.8 代表具有良好的適配度，表示變項之間有共同因素。此外，Bartlett 球型檢定的顯著性是 0.000，已達顯著水準，表示母群體的相關矩陣間有共同因素存在，因此，適合作因素分析。綜合上述所敘，品牌參與量表題項之間有

共同因素，適合作因素分析。本研究以主成分分析法(principal component analysis)，採用直交轉軸法(orthogonal rotation)的最大變異法(varimax)作為因素轉軸的方法，品牌內化與品牌認同兩個因素的特徵值分別為4.969、0.777，解釋變異量則分別為70.991%、11.098%，兩個因素共可以解釋82.089%的變異。



## 第四章 研究結果與討論

本章節主要在分析回收的正式問卷，首先，運用 SPSS 統計軟體對於回收問卷的樣本特質進行資料分析，接著再使用 LISREL 進行結構方程模型(SEM)的分析，透過衡量模型驗證衡量的量表是否具有收斂效度與區別效度；再利用結構模型驗證本研究各個構念之間的假設是否成立。

### 第一節 樣本特質分析

本研究主要的研究對象是以現今台灣航空業的航空公司內部正職員工為樣本，以非機率抽樣中的便利抽樣的方法來做問卷調查，以紙本郵寄或電子郵件的方式，分散給各個熟識的家人、朋友來協助問卷的發放、回收與填寫。本研究預計發放 400 份問卷，總共回收 367 份，回收率 91.75%，其中剔除填答不全與胡亂填答的無效問卷有 34 份，總共有 333 份的有效問卷，有效回收率為 90.73%，問卷發放與回收的結果如表 4-1。

表 4-1 問卷發放與回收結果

	發放數量	回收數量	回收率	有效問卷數量	有效回收率
數量	400	367	91.75%	333	90.73%

本研究將回收的有效問卷作樣本特質分析，結果如下表 4-2。

- 1、樣本資料當中的男女比例大部分為女性(佔 64.6%)。
- 2、年齡未滿 25 歲最多(佔 24%)，其次為 25—30 歲(佔 22.2%)。
- 3、教育程度大多以大學或專科為主(佔 60.4%)。
- 4、服務年資最多為 9 年以上(佔 26.4%)，其次為未滿 1 年(佔 24.3%)。

表 4-2 樣本特質分析

項目	類別	次數	百分比
性別	男	105	31.5
	女	215	64.6
	遺漏值	13	3.9
	總和	333	100.0
年齡	未滿 25 歲	80	24.0
	25 歲—未滿 30 歲	74	22.2
	30 歲—未滿 35 歲	41	12.3
	35 歲—未滿 40 歲	25	7.5
	40 歲—未滿 45 歲	45	13.5
	45 歲以上	65	19.5
	遺漏值	3	0.9
	總和	333	100.0
教育程度	高中／高職	59	17.7
	大學／專科	201	60.4
	研究所以上	53	15.9
	遺漏值	20	6.0
	總和	333	100.0
服務年資	未滿 1 年	81	24.3
	1 年—未滿 3 年	74	22.2
	3 年—未滿 5 年	34	10.2
	5 年—未滿 7 年	24	7.2
	7 年—未滿 9 年	26	7.8

	9 年以上	88	26.4
	遺漏值	6	1.8
	總和	333	100.0

## 第二節 衡量模型分析

### 一、衡量模型架構與配適度

結構方程模型(SEM)是由兩個部份所組成，也就是衡量模型與結構模型，在進行結構模型的分析之前，要先進行原始衡量模型的一階驗證性因素分析(CFA)，衡量觀察變項與潛在變數之間的關係。其配適度為卡方值=2248.52；自由度=659；RMSEA=0.094；CFI=0.95；SRMR=0.066；GFI=0.71；AGFI=0.67。而根據 Hair, Black, Rabin, Anderson & Tatbam (2006) 對於配適度的標準，在一階驗證性因素分析當中有些指標不符合，其標準化的負荷量有些也低於 0.5。由於本研究衡量的題項數量較多，各個衡量構面又有許多子構面，研究理論架構較為複雜，因此，本研究接下來會先進行二階驗證性因素分析。在二階驗證性因素分析中(由於版面限制，二階驗證性因素分析圖如附錄二所示)，其配適度為卡方值=1344.86；自由度=647；RMSEA=0.059；CFI=0.98；SRMR=0.056；GFI=0.82；AGFI=0.79，衡量模型配適度已達到 Hair et al. (2006)的標準。

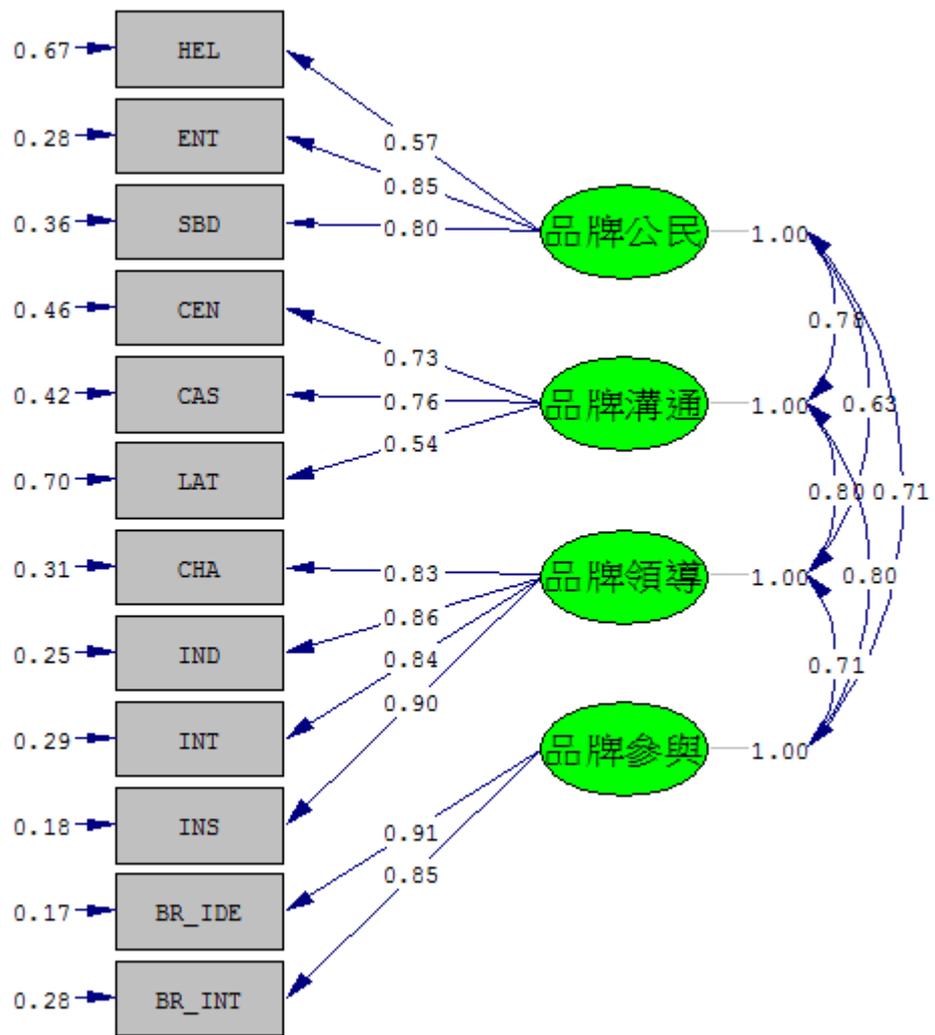
接下來再取各題項之標準化因素負荷量的平均數作為子構面(表 4-3 與表 4-4 為各個子構面的平均數、標準誤與相關係數)，再次進行一階驗證性因素分析，衡量構面與各個子構面之間的關係，而衡量模型的架構圖如圖 4-1 所示。

表 4-3 各個子構面平均數、標準誤

構面	子構面	平均數	標準誤
品牌 公民 行為	HEL	4.3617	0.61345
	ENT	3.9433	0.61683
	SBD	3.6884	0.69635
品牌 溝通	CEN	3.8515	0.72165
	CAS	3.6405	0.78103
	LAT	3.5146	0.74060
品牌 領導	CHA	3.6089	0.91264
	IND	3.5340	0.92034
	INT	3.6003	0.90498
	INS	3.4694	0.92051
品牌 參與	BR_IDE	3.6637	0.85294
	BR_INT	3.4635	0.79972

表 4-4 各個子構面的相關係數

	HEL	ENT	SBD	CEN	CAS	LAT	CHA	IND	INT	INS	BR_IDE	BR_INT
HEL	1											
ENT	0.528	1										
SBD	0.4	0.68	1									
CEN	0.428	0.489	0.459	1								
CAS	0.343	0.46	0.49	0.583	1							
LAT	0.261	0.404	0.346	0.404	0.368	1						
CHA	0.383	0.427	0.437	0.492	0.557	0.236	1					
IND	0.309	0.386	0.425	0.494	0.586	0.315	0.763	1				
INT	0.342	0.4	0.484	0.438	0.533	0.341	0.676	0.72	1			
INS	0.367	0.469	0.55	0.51	0.582	0.363	0.729	0.767	0.786	1		
BR_IDE	0.311	0.555	0.524	0.523	0.536	0.503	0.538	0.532	0.513	0.593	1	
BR_INT	0.286	0.481	0.541	0.473	0.475	0.469	0.49	0.494	0.531	0.581	0.77	1



Chi-Square=146.37, df=48, P-value=0.00000, RMSEA=0.079

圖 4-1 衡量模型架構圖

本研究衡量模型的配適度為卡方值=140.09；自由度=48；RMSEA=0.079；CFI=0.98；SRMR=0.041；GFI=0.93；AGFI=0.89，衡量模型配適度已達到 Hair et al. (2006)的標準，整理如表 4-5 所示。

表 4-5 衡量模型配適度

配適度			
卡方檢定 Chi-square( $\chi^2$ )		Hair 的標準	結果
Chi-square	140.09 (p=0.00)		
自由度 d.f	48		
絕對配適度		Hair 的標準	結果
適合度指標(GFI)	0.93	$\geq 0.9$	符合
平方均值估計殘差根(RMSEA)	0.079	$\leq 0.08$	符合
90%信賴區間的 RMSEA	(0.064;0.093)		
殘值平方根 RMR	0.025		
標準殘值平方根 SRMR	0.041	$\leq 0.1$	符合
Normed chi-square (Chi-square/d.f)	2.92	$\leq 3$	符合
改進配適度		Hair 的標準	結果
Normed fit index(NFI)	0.97	$> 0.9$	符合
Non-normed fit index NNFI	0.98	$> 0.9$	符合
比較適配指標(CFI)	0.98	$\geq 0.9$	符合
Relative fit index(RFI)	0.97		
簡約配適度		Hair 的標準	結果
調整後配適度指標(AGFI)	0.89	$\geq 0.8$	符合
精簡正規化配適指標(PNFI)	0.57		

## 二、收斂效度

接下來，本研究要分析構念效度(construct validity)。首先，在收斂效度(convergent validity)方面，根據 Hair et al. (2006)的標準，標準化負荷量需大於 0.5，而大於 0.7 為理想標準；組合信度(composite reliability; CR)的部分，當組合信度越高表示存在內部一致性，也就是指這些衡量題項全都一致地能夠代表相同的潛在構念，一般而言，組合信度需大於 0.7；平均抽取變異(average variance extracted; AVE)則表示潛在變數對於觀察變項有多少解釋力，通常需要達到 0.5 的標準。如表 4-6 所示，標準化負荷量皆大於 0.5；組合信度均大於 0.7；而平均抽取變異方面，所有構面的 AVE 值幾乎都在 0.5 以上，除了品牌溝通的 AVE 值為 0.4673，但趨近於 0.5 的標準，且當平均抽取變異的值小於 0.5 時，如果構念的組合信度有大於 0.6，仍然有收斂效度(Fornell & Larcker, 1981)，因此，本研究各構念的衡量量表應具有收斂效度。



表 4-6 研究構念量表的收斂效度分析

衡量構念	子構念代號	標準化因素負荷量	誤差變異	個別信度	CR 值	AVE 值
衡量標準		>0.5			>0.7	>0.5
品牌公民行為	HEL	0.57	0.67	0.3249	0.79	0.5625
	ENT	0.85	0.28	0.7225		
	SBD	0.80	0.36	0.64		
品牌溝通	CEN	0.73	0.46	0.5329	0.7229	0.4673
	CAS	0.76	0.42	0.5776		
	LAT	0.54	0.70	0.2916		
品牌領導	CHA	0.83	0.31	0.6889	0.9195	0.7360
	IND	0.86	0.25	0.7396		
	INT	0.84	0.29	0.7056		
	INS	0.90	0.18	0.81		
品牌參與	BR_IDE	0.91	0.17	0.8281	0.8731	0.7753
	BR_INT	0.85	0.28	0.7225		

### 三、區別效度

在區別效度(discriminant validity)方面，本研究依據 Torkzadeh, Koufteros & Pflughoeft (2003)的方法來評估，將兩個構念之間的相關係數與其兩倍的標準誤相加減，將得出一個信賴區間，如果這個信賴區間沒有包含 1 時，就表示本研究各構念的衡量量表具有區別效度。如表 4-7 所示，當每兩個構念之間的相關係數加減兩倍標準誤之後，所得到的信賴區間皆不包含 1(兩個構念完全相關)，因此，由此可知本研究各構念的衡量量表應具有區別效度。

表 4-7 研究構念量表的區別效度分析

	品牌公民行為	品牌溝通	品牌領導	品牌參與
品牌公民行為	1			
品牌溝通	0.78 <sup>a</sup> (0.04) <sup>b</sup> [0.7,0.86] <sup>c</sup>	1		
品牌領導	0.63 (0.04) [0.55,0.71]	0.8 (0.03) [0.74,0.86]	1	
品牌參與	0.71 (0.04) [0.63,0.79]	0.8 (0.04) [0.72,0.88]	0.71 (0.03) [0.65,0.77]	1

說明：<sup>a</sup>相關係數；<sup>b</sup>標準誤；<sup>c</sup>「相關係數」加減兩倍「標準誤」的信賴區間。

### 第三節 結構模型分析

#### 一、結構模型配適度

在經過上一節的分析後，確認本研究之衡量模型具有構念效度，接下來，本研究將進行結構模型分析。本研究結構模型的配適度為卡方值=140.12；自由度=49；RMSEA=0.077；CFI=0.98；SRMR=0.025；GFI=0.93；AGFI=0.89，結構模型配適度已達到 Hair et al. (2006)的標準，整理如表 4-8 所示。

表 4-8 結構模型配適度

配適度			
卡方檢定 Chi-square( $\chi^2$ )		Hair 的標準	結果
Chi-square	140.12 (p=0.00)		
自由度 d.f	49		
絕對配適度		Hair 的標準	結果
適合度指標(GFI)	0.93	$\geq 0.9$	符合
平方均值估計殘差根(RMSEA)	0.077	$\leq 0.08$	符合
90%信賴區間的 RMSEA	(0.063;0.092)		
殘值平方根 RMR	0.025		
標準殘值平方根 SRMR	0.041	$\leq 0.1$	符合
Normed chi-square (Chi-square/d.f)	2.86	$\leq 3$	符合
改進配適度		Hair 的標準	結果
Normed fit index(NFI)	0.97	$> 0.9$	符合
Non-normed fit index NNFI	0.98	$> 0.9$	符合
比較適配指標(CFI)	0.98	$\geq 0.9$	符合
Relative fit index(RFI)	0.97		
簡約配適度		Hair 的標準	結果
調整後配適度指標(AGFI)	0.89	$\geq 0.8$	符合
精簡正規化配適指標(PNFI)	0.59		

## 二、路徑分析

此部分的目的是在於驗證本研究各個構念間的關係，除了中介效果的假設之外，透過各個路徑係數與統計檢定方法來驗證假設是否成立，本研究結構模型路徑係數評估檢定與路徑結果圖分別以表 4-9 與圖 4-2 所示。

品牌溝通與品牌領導到品牌參與的標準化路徑係數分別為 0.64 與 0.21，兩者皆達到  $p$  值 $<0.05$  的顯著水準，表示企業內部品牌溝通與品牌領導對於品牌參與有顯著的影響，且品牌參與的  $R^2=0.66$ ，H1 與 H3 成立。

品牌溝通與品牌參與到品牌公民行為的標準化路徑係數分別為 0.61 與 0.22，兩者皆達到  $p$  值 $<0.05$  的顯著水準，而且，品牌公民行為的  $R^2=0.63$ ，H2 與 H4 成立。

表 4-9 結構模型路徑係數評估與檢定

假設	路徑	路徑係數	標準誤	T 值
H1	品牌溝通→品牌參與	0.65***	0.11	6.00
H2	品牌溝通→品牌公民行為	0.60***	0.12	4.94
H3	品牌領導→品牌參與	0.21*	0.10	2.10
H4	品牌參與→品牌公民行為	0.22*	0.11	2.02

說明：\*\*\* $p$ -value  $< 0.001$ , \*\* $p$ -value  $< 0.01$ , \* $p$ -value  $< 0.05$

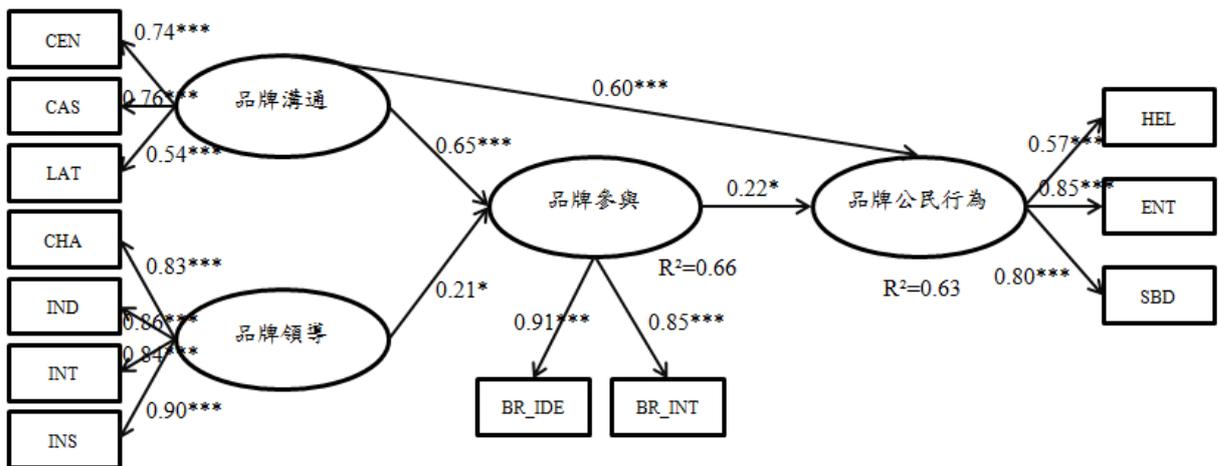


圖 4-2 結構模型結果路徑

### 三、品牌參與的中介效果

本研究接著要驗證品牌參與在品牌領導與品牌公民行為的關係當中，是否為他們的中介變數，因此，本研究會先提出一個競爭模型(Rival Model)，在原始的假設模型中加上品牌領導對品牌公民行為具有直接影響的路徑(即圖 4-3 虛線的部分)，其配適度為卡方值=140.09；自由度=48；RMSEA=0.079；CFI=0.98；SRMR=0.041；GFI=0.93；AGFI=0.89，模型配適度已達到 Hair et al. (2006)的標準，而表 4-10 為競爭模型與原始模型的配適度比較。

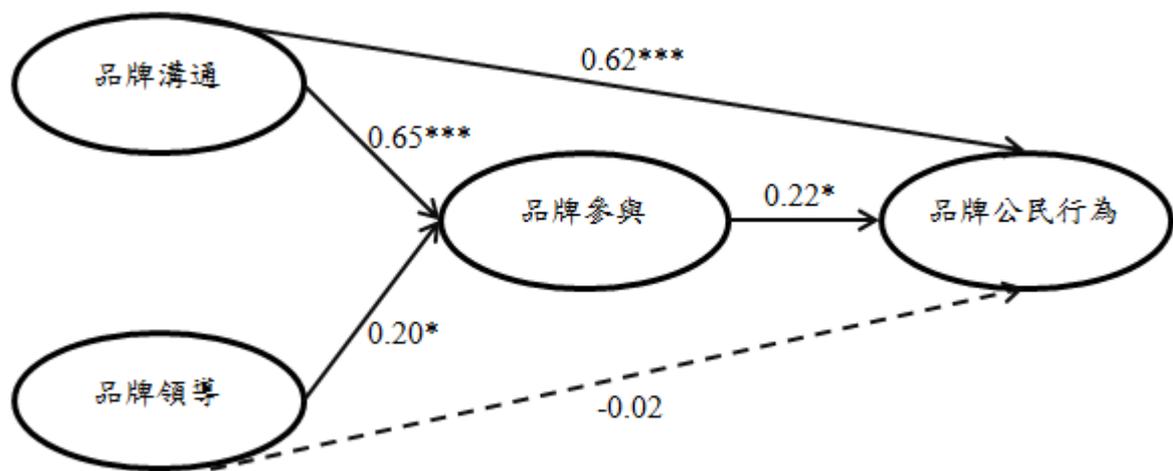


表 4-10 模型配適度比較

配適度	競爭模型	原始模型		
卡方檢定 Chi-square( $\chi^2$ )			Hair 的標準	結果
Chi-square	140.09 (p=0.00)	140.12 (p=0.00)		
自由度 d.f	48	49		
絕對配適度			Hair 的標準	結果
適合度指標(GFI)	0.93	0.93	$\geq 0.9$	符合
平方均值估計殘差根(RMSEA)	0.079	0.077	$\leq 0.08$	符合
90%信賴區間的 RMSEA	(0.064;0.093)	(0.063;0.092)		
殘值平方根 RMR	0.025	0.025		
標準殘值平方根 SRMR	0.041	0.041	$\leq 0.1$	符合
Normed chi-square (Chi-square/d.f)	2.92	2.86	$\leq 3$	符合
改進配適度			Hair 的標準	結果
Normed fit index(NFI)	0.97	0.97	$> 0.9$	符合
Non-normed fit index NNFI	0.98	0.98	$> 0.9$	符合
比較適配指標(CFI)	0.98	0.98	$\geq 0.9$	符合
Relative fit index(RFI)	0.97	0.97		
簡約配適度			Hair 的標準	結果
調整後配適度指標(AGFI)	0.89	0.89	$\geq 0.8$	符合
精簡正規化配適指標(PNFI)	0.57	0.59		

如圖 4-3 所示，品牌領導對品牌公民行為的標準化路徑係數為-0.02，不具顯著的影響( $t=-0.05$ ， $p>0.05$ )，品牌溝通對品牌公民行為的路徑從原本的 0.60 變為 0.62，以及品牌領導對品牌參與的路徑係數從原本的 0.21 變為 0.20，仍然具有顯著的影響，而其他的路徑係數皆未改變，顯示出品牌參與在企業內部品牌領導與員工品牌公民行為之間具有完全中介效果。

總和以上所述，品牌參與為品牌領導對於品牌公民行為之間關係的中介，因此，H5 成立。



說明：\*\*\*p-value < 0.001, \*\*p-value < 0.01, \*p-value < 0.05

圖 4-3 品牌溝通、品牌領導、品牌參與與品牌公民行為的關係模型評估參數路徑圖

## 第五章 結論

本研究所建立的模型架構主要分為四個構念，各個構念皆有採用的量表。經由研究分析後，確認每個模型的配適度都良好的情況，以及各構念的量表都有良好的收斂效度與區別效度之下，結果顯示本研究的模型各個假設都成立，代表各構念之間有顯著的因果關係。以模型的解釋度來看，品牌公民行為潛在變數的整體解釋力為 63%，模型解釋潛在變數的能力不錯。

### 第一節 研究結果與討論

綜合在第四章結構方程模型(SEM)的分析結果，本研究將假設的驗證結果整理如下表 5-1。

表 5-1 本研究假設的驗證結果

假設	內容	驗證結果
H1	品牌溝通對品牌參與有正向影響關係。	成立
H2	品牌溝通對品牌公民行為有正向影響關係。	成立
H3	品牌領導對品牌參與有正向影響關係。	成立
H4	品牌參與對品牌公民行為有正向影響關係。	成立
H5	品牌參與為品牌領導對於品牌公民行為之間關係的中介。	成立

#### 一、品牌溝通與品牌參與

根據 H1 驗證的結果顯示，品牌溝通對品牌參與有顯著正向影響關係，也就是說當企業內部的品牌溝通越頻繁，員工對於品牌的參與越高。在葉東興與吳明隆（2010）的文獻中探討到組織內部溝通越是順暢，越能提高溝通的品質，更能激發員工對於組織的承諾感。Burmamann & Zeplin (2005)也提出品牌溝通與品牌承諾有相關。換句話說，只要企業能將品牌本身的價值、精神、文化、品質傳遞給員工，激發員工對於品牌的承諾感，進而就會對於品牌有所認同與理解。

## 二、品牌溝通與品牌公民行為

根據 H2 驗證的結果顯示，品牌溝通對品牌公民行為有顯著正向影響關係，當企業內部溝通越流暢，越會影響員工的品牌公民行為。企業的領導者必須透過組織溝通來領導與影響員工的行為，因為溝通能夠聯繫企業內部員工共同實現目標。由嚴文華與郭曉薇（2007）的文獻結果中顯示，上下級溝通對於組織公民行為有顯著的影響。至於本研究對於品牌溝通與品牌公民行為之間關係的驗證，雖然沒有針對品牌溝通的子構面與品牌公民行為之間的關係各自探討，但研究結果顯示，品牌溝通對於品牌公民行為有直接影響的關係，亦即，員工對於企業內部的品牌溝通不需要先通過心裡的內化，就能直接影響其本身對於品牌的行為。

## 三、品牌領導與品牌參與

根據 H3 驗證的結果顯示，品牌領導對品牌參與有顯著正向影響關係，領導者的領導方式會影響員工對於品牌的參與。透過社會學習理論與轉換型領導理論，人類的思考模式、感覺、看法與行動會逐漸轉化成被社會所接受的模式，甚至是效仿心中所崇被的對象。當領導者作為員工的楷模、表現出自信，能獲得員工的尊重與認同。若領導者的言詞、行動有激勵員工的作用，員工也會對內部品牌做出貢獻與努力，進而學習品牌的內涵與價值。領導者與員工之間，可以透過關懷、學習、激勵等，來鼓勵員工能夠盡自己最大的努力，以對品牌產生承諾，那麼也有助於品牌參與。

## 四、品牌參與與品牌公民行為

根據 H4 驗證的結果顯示，品牌參與對品牌公民行為有顯著正向影響關係。所謂的品牌參與為員工了解品牌的核心價值、了解企業內外部利益關係者的需求，並且讓品牌價值得以實現，最後，有效、適當、明確地傳遞一系列的承諾給企業內外部的利益關係者。所以，這會影響員工對於實現品牌目標所付出額外的努力與意願。在組織承諾理論當中，對於員工是否可以實踐組織策略的利益(在此種情況下的品牌公民行為)，組織認同與社會認同被認為是可行的(Foster, Punjaisri & Cheng, 2010)。在本研究對於品牌參與與品牌公民

行為之間關係的假設驗證顯示出，員工若是越認同組織的品牌，越會傾向從事品牌公民行為。

#### 五、品牌參與的中介效果

根據 H5 驗證的結果顯示，品牌參與為品牌溝通、品牌領導與品牌公民行為之間關係的中介。也驗證出在 SOR 模型中，刺激與反應之間可能存在一個內部因素為中介效果 (Cziko, 2000; Jacoby, 2002)。

本研究顯示品牌領導對品牌公民行為不具有顯著的影響，而品牌領導透過品牌參與的中介效果間接影響品牌公民行為具有顯著的影響，顯示出品牌參與在企業內部品牌領導與員工品牌公民行為之間具有完全中介效果。表示品牌領導根據轉換型領導理論要影響員工的品牌公民行為，需要先透過員工對於品牌內心的理解與認同才行。

## 第二節 研究意涵

在探討品牌化的相關文獻當中，內部品牌化是有其研究的重要性，然而，現今在探討內部品牌化的文獻仍相當少見，或者以質性研究的方式作探討，對於內部品牌化的實證研究有其深入研究的必要性，因此，本研究想要以能實踐內部品牌化的觀點開始，研究員工對於組織品牌是否會產生與品牌一致性的行為，並且對於質性研究的文獻能夠加以實證，除了增加過去內部品牌化研究的不足之外，應能對研究有所貢獻。

而研究結果發現，組織在實踐內部品牌化(品牌溝通與品牌領導)的時候，是會影響員工心理層面對於品牌的共識與承諾感，進而影響員工對品牌的參與程度。而當員工心理經過對於品牌的認同與內化後，會產生利於組織品牌的行為，他們會為了組織品牌的價值，對品牌有所付出與貢獻。

另外，本研究針對品牌參與對於品牌領導與品牌公民行為是否會產生中介效果的影響，從研究結果可知，品牌參與在品牌領導對於品牌公民行為的影響當中是屬於完全中介效果，也就是說，品牌領導要讓員工產生品牌公民行為，是需要先透過影響員工心理層面，進而才能影響員工的行為。而本研究也有探討品牌溝通對於品牌公民行為的直接影響效果，研究結果也證實出，品牌溝通除了透過品牌參與才能間接影響品牌公民行為

之外，其實組織內部對於品牌有良好的溝通模式，也是能直接影響員工對於品牌所產生的行為。

### 第三節 管理意涵

以往的行銷研究大多著重在以外部品牌行為的角度為主，主要為了了解消費者對品牌的行為，但其實企業內部員工對於品牌的行為，對於企業自身品牌也是同樣重要的。內部品牌化能使組織確定自己的品牌價值，並傳遞給員工，讓員工向外部推廣企業的品牌內涵。

根據本研究驗證的結果，品牌企業如果要建立員工對於品牌的參與，需要重視企業內部品牌溝通與領導者對於品牌的領導方式，企業內部品牌溝通越流暢，企業越是能將品牌本身的價值傳遞給員工；以及領導者對於品牌與員工相互影響的過程中越是能激勵員工，則員工越容易對於品牌產生理解與認同。

當員工對於品牌參與的程度越高，就會想要讓品牌的價值得以實現，可能在工作上或非工作的時候願意付出貢獻，甚至在私底下推廣企業的品牌、提升品牌的形象，也就是本研究的品牌公民行為，尤其在品牌領導方面更為明顯。內部品牌溝通機制越完善，除了可以影響員工對於品牌參與，但相對的也是能夠不透過員工對於品牌參與，而直接影響員工的品牌公民行為。而值得注意的是領導者對於員工的領導方式則需要先影響員工對於品牌的參與程度，才能影響員工對於品牌的行為。如果員工都能產生品牌公民行為，企業就不需擔心內部管理員工的問題，能將更多心力花費在外部品牌的決策與活動上，使得管理更具有效率。

### 第四節 研究限制與未來建議

#### 一、研究限制

在因素分析當中，品牌參與的品牌認同與品牌內化的相關性太高，對於這兩個構面的概念性定義仍有必要去釐清；品牌領導經由轉換型領導理論，根據學者可以提出四個構面，但此四個構面的相關性也是很高，構面之間似乎並不是完全的互斥，以往的學者對於轉換型領導理論也是針對不同構面作探討，因此，在概念性定義也有必要去釐清。

另外，本研究的研究對象僅專注在台灣航空業的航空公司內部正職員工，且從人口統計分當中可發現，樣本大多以女性為主，如此一來，從本研究得出的結論只屬實於特定的樣本，並且可能不能推廣到更多的情境設置。

## 二、未來建議

本研究對於以後的研究有以下建議，使得除了外部品牌化的相關文獻外，內部品牌化能有更多的文獻理論與實際的應用：

(一)對於品牌參與的兩個構面品牌認同與品牌內化重疊的部分需要進一步研究，以往的研究表明是兩個不同的概念。

(二)對於品牌領導經由轉換型領導理論，各學者所提出的構面能更釐清，或者發展出適當品牌領導的構面。

(三)對於品牌溝通的三個子構面能更進一步探討，在不同的情況下，品牌溝通何時需要透過品牌參與而影響品牌公民行為，而何時不需要透過中介能夠直接影響品牌公民行為。

(三)進行不同產業樣本資料的蒐集與檢驗，讓研究結果更能使用在不同的情境設置。

(四)內部品牌化實踐的其他因素如品牌訓練、品牌文化等，未來的研究可以試圖連結這些因素，來探討與品牌公民行為的關係。

## 參考文獻

### 一、 中文部份

- 王佳玉(2000)。轉換型領導與領導效能關聯之研究-以台北市政府為個案分析。未出版之碩士論文，國立政治大學公共行政研究所，台北市。
- 李元墩與蔡文淵(1997)。台灣企業員工溝通滿足量表建構之研究。國立成功大學學報，人文-社會篇，33，257-283。
- 李文瑞、陳世傑、張瑞晃與廖豐斌(2011)。企業內部行銷機制對組織成員之組織承諾的影響：工作滿足中介效果之檢定。北商學報，19，1-20。
- 別蓮蒂、陳明怡與劉吉傑(2012)。領導者特質、企業文化與品牌個性間之關係初探—長期歷史觀點。管理評論，31(3)，49-72。
- 谷曉茜(2003)。精品業之品牌及組織認定對員工效能的影響。未出版之碩士論文，國立中山大學人力資源研究所，高雄市。
- 余舜基(2015)。過度工作、組織溝通、組織信任對工作績效影響之研究：以臺灣半導體產業為例。興國學報，16，37-56。
- 邱憲義(2015)。教師組織溝通、組織氣氛對工作滿意度的影響：以 HLM 分析。明新學報，41(2)，133-152。
- 林秋好、宋紹峰與何振(2007)。網絡對組織內部溝通行為影響的探討。西南交通大學學報，8(4)，88-91。
- 唐永泰(2006)。轉換型領導、工作動機與員工創新行為的關係。人力資源管理學報，4，47-66。
- 黃延聰、簡碩甫(2015)。從顧客滿意到品牌忠誠：品牌信任與品牌愛戀的中介模型。行銷評論，12(2)，161-188。
- 黃延聰(2013)。品牌導向再探：從組織到個人。行政院國家科學委員會專題研究成果報告(編號: NSC 101-2410-H-029-044-)，未出版。
- 葉東興、吳明隆(2010)。高雄縣國中教師知覺校長情境領導、組織溝通與教師工作投入關係之研究。正修通識教育學報，7，79-112。
- 詹瑞宏(2012)。資訊人員工作動機、工作特性、工作滿意度與組織承諾相關研究。未出版之碩士論文，淡江大學資訊管理碩士在職專班，新北市。
- 榮泰生(2010)。SPSS 與研究方法。台北市：五南。

鄭嘉麟(2007)。領導風格與領導效能之研究。未出版之碩士論文，國立中山大學人力資源研究所，高雄市。

嚴文華與郭曉薇(2007)。上下級溝通在變革型領導對離職意向與組織公民行為之中介影響。應用心理研究，35，31-54。

## 二、英文部份

Asha, C.S. & Jyothi, P. (2013). Internal branding: A Determining Element of Organizational Citizenship Behaviour. *The Journal of Contemporary Management Research*, 7(1), 37-57.

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall, NJ: Englewood Cliffs.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Macmillan.

Buckingham, I. (2008). *Brand engagement: How employees make or break brands*. New York: Palgrave MacMillan.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Baumgarth, C., & Schmidt, M. (2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of 'internal brand equity' in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39, 1250–1260. doi: 10.1016/j.indmarman.2010.02.022

Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioral approach to internal brand management. *Brand Management*, 12(4), 279-300.

Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinant of internal brand management success: An exploratory empirical analysis, *Journal of Brand Management*, 16(4): 264-284.

Cziko, G. (2000). *The Things We Do*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

Downton, J.V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*. New York: Free Press.

Einwiller, S., & Will, M. (2002). Towards an integrated approach to corporate branding – An empirical study. *Corporate Communications: An International Journal*, 7, 100-109. doi: 10.1108/13563280210426160

Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18, 39-50.

- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding, *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University.
- Hong, L. C., & Kaur, S. (2008). A relationship between organizational climate, employee personality and intention to leave. *International Review of Business Research Papers*, 4, 1–10.
- Hair, Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*, 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Jacoby, J (2002). Stimulus-organism-response reconsidered: An evolutionary step in modeling (consumer) behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 12(1), 51-57.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity, *Psychometrika*, 39, 31-36.
- Keegan, W. J., Moriarty, S. E., & Duncan, T. R. (1992). *Marketing*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Malmelin, N., & Hakala, J. (2009). Guided by the brand: From brand management to integrative corporate communications. *Business Strategy Series*, 10, 248–258.
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to ‘live the brand’: A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25, 893–907.
- Matanda, M.J., & Ndubisi, N.O. (2013). Internal marketing, internal branding, and organizational outcomes: The moderating role of perceived goal congruence, *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1030-1055. doi: 10.1080/0267257X.2013.800902
- Nelson, W. T. (2005). Internal brand metrics: The other half of total brand performance. *Marketing NPV Journal*, 2(3), 11-13.
- O’Reilly, C., III & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-99.

- Organ, D. W. (1988). *Organization citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. and Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 513–563.
- Posner, B. Z., Kouzes, J. M., & Schmidt, W. H. (1985). Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. *Human Resource Management*, 24, 293–309.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15, 57–70.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45, 1521–1537.
- Raj, A. & Jyothi, P. (2011). Internal branding: Exploring the employee perspective. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 3(2), 1-27.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person–organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership and Organization Development Journal*, 25, 592–599.
- Simon, H.A. (1997). *Administrative behavior—a study of decision-making processes in administrative organization*, New York: The Free Press.
- Santos-Vijande, M. L., del Río-Lanza, A. B., Suárez-Álvarez, L., & Díaz-Martín, A. M. (2012). The brand management system and service firm competitiveness. *Journal of Business Research*, 66, 148–157. doi: 10.1016/j.jbusres.2012.07.007
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Shaari, H., Salleh, S. M., & Hussin, Z. (2012). Relationship between brand knowledge and brand rewards and employees’ brand citizenship behavior: The mediating role of brand commitment. *International Journal of Business & Society*, 13(3), 335–354.
- Shaari, H., Salleh, S. M., & Hussin, Z. (2015). Employees brand citizenship behaviour: Front-liner versus backstage employees’ perspective. *International Journal of Management Studies*, 22 (1), 23–32.

- Torkzadeh, G., Koufteros, X. & Pflughoeft, K. (2003). Confirmatory analysis of computer self-efficacy. *Structural Equation Modeling*, 10(2), 263-275.
- Urde, M. (1999). Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, 15, 117–133.
- Vallaster, C., & de Chernatony, L. (2005). Internationalisation of services brands: The role of leadership during the internal brand building process. *Journal of Marketing Management*, 21, 181–203.
- Vandenberg, R. J., Self, R. M., & Seo, J. H. 1994. A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures, *Journal of Management*, 20(1), 123-140.



# 附錄

## 附錄一 正式問卷

親愛的受訪者您好：

我是東海大學企研所的研究生，首先感謝您百忙之中撥冗填答。這是一份學術性的研究問卷，此份問卷的主要目的是想了解內部員工的行為對於品牌的影響。您的填答對本研究能否完成十分重要，各題項的答案並無對錯之分，請直接依照個人的經驗與認知填答即可。您所填答的資料僅作為學術研究整體分析之用，個別資料絕對會幫您保密，請放心作答。此外，請您切勿漏填任一題項。最後，由衷地感謝您的幫忙與支持！僅此

敬祝

平安健康 萬事如意

東海大學企業管理研究所

指導教授：黃延聰 博士

研究生：吳欣芸 敬上

### 第一部分 品牌公民行為

請針對以下對品牌公民行為的描述，圈選您同意的程度(1=非常不同意，5=非常同意)：

非常不同意 ←————→ 非常同意

1.	我會用正面的態度面對顧客及其他同事。	1	2	3	4	5
2.	我總是友善地對待顧客及其他同事。	1	2	3	4	5
3.	我總是樂意對顧客及其他同事提供幫助。	1	2	3	4	5
4.	為了瞭解顧客或同事的觀點與問題，我總是試著設身處地為他們著想。	1	2	3	4	5
5.	假如需要的話（如處理顧客要求或抱怨），我願意承擔超出自身能力範圍的責任。	1	2	3	4	5

6.	我會思考我的一言一行對公司品牌形象的影響。	1	2	3	4	5
7.	我會展現符合我們品牌形象的行為，甚至是在不會被任何人看到或控制的時候。	1	2	3	4	5
8.	假設對於我們品牌形象有所助益的話，在工作上我會特別注意並檢查工作的結果。	1	2	3	4	5
9.	假如會提昇我們品牌形象的話，我願接受額外的工作（例如及時完成顧客的訂單或要求）。	1	2	3	4	5
10.	我將不使用競爭者的產品或服務，甚至是在私下的時候。	1	2	3	4	5
11.	我總是將我們品牌推薦給親朋好友，甚至是在私人談話時。	1	2	3	4	5
12.	在非正式的談話或擔任指導者的角色時，我會試著傳遞我們品牌價值觀給新進同仁。	1	2	3	4	5
13.	為了滿足顧客對我們品牌的期望，我會要求其他同事主動給我回饋（工作表現評價或建議）。	1	2	3	4	5
14.	為了滿足顧客對我們品牌的期望，我會藉由閱讀工作手冊、準則或專業刊物，努力提昇專業知識。	1	2	3	4	5
15.	為了滿足顧客對我們品牌的期望，我會定期主動參加訓練。	1	2	3	4	5
16.	為了滿足顧客對我們品牌的期望，我總是會向負責的人直接報告顧客的回應或內部的問題或困難。	1	2	3	4	5
17.	為了滿足顧客對我們品牌的期望，我總是主動提出新產品、新服務或流程改善的構想。	1	2	3	4	5

## 第二部分 品牌溝通

請針對以下對品牌溝通的描述，圈選您同意的程度(1=非常不同意,5=非常同意)：

非常不同意 ←————→ 非常同意

1.	公司常常透過書面訊息(如公告、電子郵件)宣達有關於自身品牌的資訊。	1	2	3	4	5
2.	我認為公司透過書面訊息(如公告、電子郵件)所傳送關於自身品牌的資訊，我都能夠接收到。	1	2	3	4	5
3.	對於公司透過書面訊息(如公告、電子郵件)所傳遞自身品牌的資訊，我都能理解並且認同。	1	2	3	4	5
4.	我認為公司透過書面訊息(如公告、電子郵件)所傳遞自身品牌的資訊太多且太繁雜。	1	2	3	4	5
5.	我認為上司能明確傳達公司自身品牌的資訊給予同仁們了解。	1	2	3	4	5
6.	我認為由上司傳遞公司自身品牌的資訊能讓我信服。	1	2	3	4	5
7.	我能從上司所宣達公司自身品牌的資訊中，理解自身品牌的價值、精神與文化。	1	2	3	4	5
8.	我與任何部門的同事都能充分溝通，以了解公司自身品牌的資訊。	1	2	3	4	5
9.	從同事口中得知關於公司自身品牌的資訊，我比較能夠記住。	1	2	3	4	5
10.	我覺得公司內有關於自身品牌的傳聞，最後都與事實相符合。	1	2	3	4	5
11.	我覺得公司內經常流傳有關於自身品牌的傳聞。	1	2	3	4	5
12.	我能從傳聞中得知與公司自身品牌有關的資訊。	1	2	3	4	5

### 第三部分 品牌領導

請針對以下對品牌領導的描述，圈選您同意的程度(1=非常不同意,5=非常同意)：

非常不同意 ←————→ 非常同意

1.	主管讓週遭的人覺得和他/她相處愉快。	1	2	3	4	5
2.	我們完全地信任主管。	1	2	3	4	5
3.	我們以和主管一起工作為榮。	1	2	3	4	5
4.	主管會協助我們發展自我。	1	2	3	4	5
5.	主管會讓我們了解他/她如何看待我們正在做的事情。	1	2	3	4	5
6.	主管會特別關照看起來似乎有些抗拒的團隊成員。	1	2	3	4	5
7.	主管讓我們去思考如何用新方法解決舊問題。	1	2	3	4	5
8.	主管會提供我們新的方式去看待複雜難解的事情。	1	2	3	4	5
9.	主管會要求我們去重新思考那些過去我們從未質疑過的想法。	1	2	3	4	5
10.	主管會用一些精簡的詞語傳達我們要做或應該做些什麼。	1	2	3	4	5
11.	對於我們能做什麼，主管會提供我們可以上訴討論的空間。	1	2	3	4	5
12.	主管會幫助我們找出工作的意義。	1	2	3	4	5

#### 第四部份 品牌參與度

請針對以下對品牌參與度的描述，圈選您同意的程度(1=非常不同意，5=非常同意)：

非常不同意 ←—————→ 非常同意

1.	對於公司的品牌，我覺得有強烈的歸屬感。	1	2	3	4	5
2.	我強烈認同公司的品牌。	1	2	3	4	5
3.	公司品牌表現了其所相信的價值。	1	2	3	4	5
4.	公司品牌像是我自己本身的一部分。	1	2	3	4	5
5.	對於我個人來說，公司品牌具有重要的意義。	1	2	3	4	5
6.	假如公司品牌主張的價值與現在不同，我將不會依戀這個品牌。	1	2	3	4	5
7.	自從進入這家品牌公司之後，我個人的價值觀與公司品牌的價值觀變得愈來愈相似。	1	2	3	4	5
8.	我偏好公司品牌的理由會是因為該品牌所代表的意義或價值觀。	1	2	3	4	5
9.	我對公司品牌的依戀是基於我的價值觀與這個品牌價值觀的相似性。	1	2	3	4	5
10.	公司品牌代表的意義對於我來說是重要的。	1	2	3	4	5

#### 第五部分 基本資料

- 您的性別：男 女
- 您的年齡：未滿 25 歲 25 歲—未滿 30 歲 30 歲—未滿 35 歲  
35 歲—未滿 40 歲 40 歲—未滿 45 歲 45 歲以上
- 您的教育程度：高中／高職 大學／專科 研究所以上
- 請問 您目前在公司服務年資：未滿 1 年 1 年—未滿 3 年 3 年—未滿 5 年  
5 年—未滿 7 年 7 年—未滿 9 年 9 年以上

5. 請問 您目前任職的部門&職稱為：\_\_\_\_\_

尚請您再檢查是否有遺漏未填的題項，感謝您的填答



附錄二 二階驗證性因素分析模型圖

