

東海大學  
企業管理學系碩士班  
碩士學位論文

市場導向與行銷組織系統對組織績效  
之關聯性研究

A study of the relationships among Market  
Orientation, Marketing Organizational System  
of Organizational Performance

指導教授：張道釗 博士  
研究生：易思璇 撰

中華民國九十九年七月

## 摘要

隨著經濟環境不斷地變遷，使企業在市場中競爭情況更為激烈，經營績效變得更具挑戰，為了因應快速變遷的競爭環境，組織必須在不同的行銷組織系統中持續做調整，進而提升組織的經營績效。回顧過去市場導向的相關文獻發現，Kirca, Jaychandran & Bearden(2005)在市場導向的後設研究中，認為市場導向的前置因素和結果因素需要進一步的探討，因此，本研究延伸後設研究的架構圖，探究前置變項對組織績效的影響，並整理國內外相關研究文獻，探討市場導向與行銷組織系統對組織績效的推論關係，探究對組織創新性、忠誠度、品質的影響。本研究採用問卷調查方式驗證六個假設，問卷題項乃根據國內外相關研究之衡量量表翻譯並修改而成，共有57題問項(不含公司基本資料題項)。

根據研究背景、動機和相關理論，本研究認為：(1)市場導向會影響創新性；(2)行銷組織系統會影響創新性；(3)創新性會影響忠誠度；(4)創新性會影響品質；(5)忠誠度會影響組織績效；(6)品質會影響組織績效。本研究抽樣範圍以台灣經濟新報資料庫(TEJ)為篩選工具，篩選國內公民營上市、上櫃製造業公司，共有1031家廠商做為研究樣本，有效回收樣本數為81份，有效問卷回收率為7.49%。利用Churhill(1979)進行資料純化，並透過多變項分析與路徑分析檢定，以驗證本研究的各項假設。

實證結果顯示：(1)市場導向對創新性有正向影響，但不具有顯著影響；(2)集權化行銷系統對創新性有負向影響；(3)獎酬行銷系統對創新性有正向影響；(4)訓練行銷系統對創新性有正向影響，但不具有顯著影響；(5)創新性對品質具有正向影響；(6)品質對組織績效也有正向影響。由研究結果發現，重視組織的行銷系統能有效的分配組織的整體資源，有助於提升組織在創新性和品質的文化，進而提升組織的整體績效。

關鍵字：市場導向、行銷組織系統、創新性、忠誠度、品質、組織績效

## Abstract

With the economic environment changes constantly, enterprises competition are more intense in the market and the organization performance are become more challenge. In order to response to the rapid change in competitive environment, organizations have to adjust the different organizational systems constantly and enhance organizational performance. After reviewing the literature of market orientation, we found that Kirca, Jaychandran & Bearden (2005) suggest that the antecedents of market orientation and consequences of market orientation need further study. Therefore, the study extends the conceptual framework for meta-analysis to explore the antecedents' impact on organization performance and organize domestic, furthermore, compiles foreign research literature to explore relation to market orientation and organizational system of organizational performance as well as explore the impact of organizational innovation, loyalty, quality. This study uses questionnaires to validate the six assumptions, the questionnaire items are translation and revision based on domestic and foreign relational research scale of measure, which has 57 items( are not including the basic company information items)

According to the research background, motivation and relative theories, the study assumes that: (1) market orientation may influence innovation; (2) marketing organization may influence the innovation system; (3) innovation may influence loyalty; (4) innovation may influence quality; (5) loyalty may influence organizational performance; (6) quality may influence organizational performance. The research sample is mainly from Taiwan Economic Journal (TEJ) as screening tools and screening domestic public, private the listed manufacturing companies. There are totally 1031 firms and 81 effective samples are collected, so the effective response ratio is 7.49%. The study uses Churchill's research (1979) to purify the received data, and then uses ANOVA multivariable analysis and the path analysis to verify the hypotheses.

The findings of the study are summarized as following: (1) Market orientation has positive effect on innovation, but there is no significant effect between market orientation and innovation ; (2) Centralized marketing system has negative effect on innovation; (3) Reward marketing system has positive effect on innovation; (4) Marketing training system has positive effect on innovation, there is no significant effect between marketing training system and innovation; (5) Innovation has positive effects on quality; (6) Quality has positive effect on the organization performance. The study results show that paying attention to the organization's

marketing system could help organizations to organize the overall allocation of resources effectively as well as to improve the organization of cultural innovation and quality, thus enhances the overall performance of the organization.

Keywords: market orientation, organizational systems, innovation, loyalty, quality, organizational performance

## 謝誌

做論文的時間很漫長，尤其是剛起頭時的困惑到後來的口試，幸好皆順利的平安渡過。首先，感謝張道釗老師這一年來耐心的教導，他總是給予我信心與勇氣，讓我能堅持下去；再者，感謝口試委員黃延聰老師、胡哲生老師的建議，讓我能把論文修正的更佳完整；也感謝我的家人默默的在背後支持，使我能順利的完成論文；最終，感謝如鈞學姐和小米學姐的幫忙，因為每次遇到難題的時候，總是會第一個求助你們，讓我能順利將論文進行下去；還有同門的呂拔拔、緯綸，很高興能和你們一起奮鬥與討論，和班上同學傻呼呼晏湏、慢吞吞小朱、好姐妹養多、緊張小高、目錄大王董瘦瘦、陽光女孩阿 mon、歡喜小冤家小陌、熱心眉伶、幽默竹竹兒、鬼點子奕帆、日文達人一枝、常常關心我的元鴻學長、貼心佩珊與凱莉、好人阿佘，以及張耀升、楊小姐、志文，感謝你們在我需要幫忙的時候伸出援手，並聽我囉囉嗦嗦的做完這份論文，這一路上有你們陪伴真好。僅將此論文的榮耀獻給你們。

思璇 謹此於  
東海大學企業管理研究所  
中華民國九十九年七月

# 目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與研究問題.....	2
第三節 研究流程.....	3
第四節 論文架構.....	4
第五節 專有名詞中英文對照及翻譯.....	5
第二章 文獻探討.....	7
第一節 市場導向.....	7
第二節 行銷組織系統.....	13
第三節 創新性.....	18
第四節 品質.....	21
第五節 忠誠度.....	24
第六節 組織績效.....	27
第七節 市場導向、行銷組織系統、創新性、品質對組織績效之關聯性與假設推演。.....	31
第三章 研究設計.....	35
第一節 研究變數操作定義與量表發展.....	35
第二節 研究樣本與抽樣方法.....	42
第三節 資料分析方法.....	52
第四章 資料分析與結果.....	56
第一節 純化衡量工具.....	56
第二節 信度與效度分析.....	64
第三節 研究變項之相關分析.....	66
第五章 結論與建議.....	76
第一節 研究結果與討論.....	76
第二節 研究限制與未來研究建議.....	79
參考文獻.....	81
附錄一 統計分析結果.....	83
附錄二 研究問卷.....	89

# 圖目錄

圖 1-3-1 研究流程.....	3
圖 2-1-2 Narver and Slater 之市場導向模型.....	8
圖 2-1-3 市場導向後設研究之概念性架構圖.....	10
圖 2-1-4 市場導向後設研究之實證模型修正圖.....	11
圖 2-3-1 組織和市場驅動的創新.....	19
圖 2-6-1 本研究之觀念性架構.....	34
圖 3-2-1 抽樣架構圖.....	43
圖 3-3-1 資料分析流程圖.....	54
圖 4-4-1 路徑模式分析.....	70
圖 4-4-2 路徑係數模式圖.....	72

# 表目錄

表 2-5-1 Oliver 忠誠階段的相對認知.....	26
表 3-1-1 研究構念之操作行定義.....	41
表 3-2-1 問卷回收情況.....	45
表 3-2-2 抽樣之比較.....	46
表 3-2-3 受訪者部門分布情形.....	47
表 3-2-4 受訪者職位分布情形.....	47
表 3-2-5 抽樣母體與回收樣本廠商區域分布情形之比較.....	49
表 3-2-6 樣本之分布情形.....	50
表 4-1-1 各構念之項總係數分析.....	59
表 4-1-2 各構念之因素分析.....	61
表 4-1-3 純化衡量工具之題項刪減情形.....	63
表 4-2-1 本研究問卷量表之信度分析.....	64
表 4-3-1 廠商特性與各因素構念之變異數分析.....	67
表 4-3-2 各衡量變項的敘述性統計及相關矩陣.....	68
表 4-4-1 路徑回歸方程式.....	70
表 4-4-2 路徑係數模式.....	72
表 4-3-3 本研究模型之中介效果檢定.....	74

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

隨著經濟環境的不斷地變遷，使得企業在市場中競爭情況的更激烈，經營績效變得更具挑戰，為了因應快速變遷的競爭環境，企業的行銷系統、市場導向行為類型必須因應創新性，使其產生顧客忠誠度和品質，並且達到組織績效。管理者必須了解在不同的市場導向、行銷系統中如何影響創新性的發展、創新性的發展如何提升顧客忠誠度、創新性的發展如何增加品質、顧客忠誠度如何影響企業績效和品質如何影響企業績效。

Kirca et al. (2005)認為以行銷觀點而言，近代行銷基礎概念係企業為達成維持永久成功應該比其競爭者在定義、滿足顧客上更有效率，許多豐富的市場導向文獻調查，在行銷觀念中將企業行為或傾向行為作為前置變項。在過去的20年間，研究人員調查市場導向的前置變項和結果變項係為了更了解市場導向在組織內的角色，因此本研究透過後設研究的文獻為研究基礎，探討現今市場導向的現狀對企業在市場定位上之評估。後設研究證實聚焦於實證研究結果能更全面的評估市場導向執行的驅動因素和調節市場導向對績效的影響

本研究彙整後設研究之市場導向文獻認為後設研究無考慮自變項與結果變項之重要性，因此本研究認為行銷組織系統，透過行銷組織系統的結構建立的協調性活動、高品質與協調人力的能力帶給組織較高的績效，本研究將後設研究架構所忽略的範圍納入研究，利用市場導向對組織績效有高度的相關性，加入行銷系統為前置變項以延伸後設研究的探討範圍，著重於兩者對創新性的發展是否有助益，並藉由創新性的發展提供良好的品質、滿足顧客需求、增進顧客忠誠度，進而改善組織績效。因此，本研究認為行銷組織系統、市場導向行為對創新性、顧客忠誠度、品質與企業績效間之關聯性是值得探討與研究之議題。

## 第二節 研究目的與研究問題

### 一、 研究目的

本研究藉由回顧企業的行銷系統、市場導向行為之文獻，我們可發現創新性與企業的行銷系統、市場導向行為之關聯性，使其產生顧客忠誠度和品質，進而達到組織績效，而影響到企業的整體績效。

一家具有配適的企業具備能快速反應環境的需求，不斷地發展或修正現有的行銷組織系統、市場導向行為，藉由企業不同的行銷組織系統、市場導向行為之變數對創新性產生的影響，不斷地創新產品或改善流程，提供良好的產品品質或服務以提升顧客滿意度，達到顧客忠誠度進而增進組織績效。因此，本研究亦探討是創新性如何對顧客忠誠度和品質產生影響，進而達到組織績效。

### 二、 研究問題

依據研究目的歸納出主要的研究問題為：

1. 探討市場導向與創新性之影響
2. 探討行銷系統與創新性之影響
3. 探討創新性與顧客忠誠度之影響
4. 探討創新性與品質之影響
5. 探討顧客忠誠度與組織績效之影響
6. 探討品質與組織績效之影響

### 三、 研究範圍

#### (一) 研究理論範圍

本研究重心在於推導企業的行銷系統、市場導向行為對創新性間之影響，探討創新性對顧客忠誠和品質之影響，並且探討顧客忠誠和品質對組織績效之影響。

#### (二) 實證研究範圍

本研究以台灣經濟新報資料庫(TEJ)內的所有台灣織造產業廠商為研究對象，母體共有 1310 家。

### 第三節 研究流程

在確定研究動機與目的後，透過探討相關文獻與理論以發展研究架構、假設與問卷量表設計，隨後確定研究樣本對象、寄發問卷及取得資料，將回收所得資料利用電腦統計軟體進行分析，針對統計數據進行討論、得出結果與結論，並提出未來研究發展與建議。研究流程如圖 1-3-1 所示：

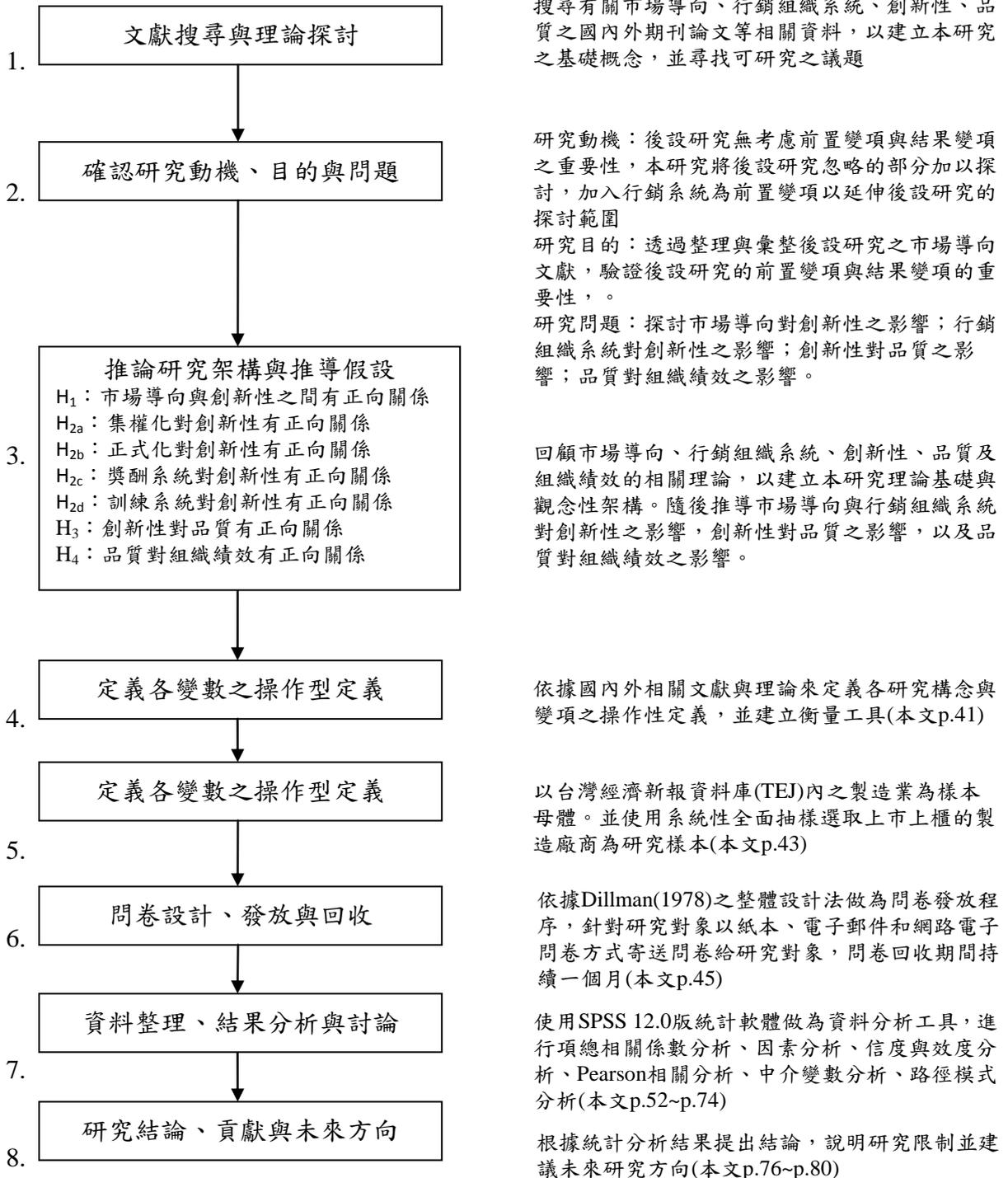


圖 1-3-1 研究流程

## 第四節 論文架構

本研究內容分成緒論、文獻探討、研究設計、資料分析與結果，以及結論與建議等五章，其內容如下所述：

### 第一章：緒論

本章節共分成五節，其針對本研究背景和動機、研究目的與問題、研究流程、論文架構、以及專有名詞中英文對照等做一詳細說明。

### 第二章：文獻探討

本章共分成六節，第一節先以「市場導向」觀點為出發點，探討相關文獻、發展演進；第二節探討「行銷組織系統」的文獻與發展演進；第三節探討「創新性」的文獻與衡量方法；第四節探討「品質」的文獻與影響；第五節探討「組織績效」的文獻與分析衡量方法；第六節探討市場導向、行銷組織系統、創新性、品質對組織績效之關聯性與假設推演。

### 第三章：研究方法

本章共分成三節，第一節說明本研究操作性定義與量表發展；第二節說明研究樣本與抽樣方法；第三節說明資料分析方法。

### 第四章：資料分析與結果

本章共分成四節，第一節透過分項對項總相關係數及因素分析進行資料純化，並針對樣本進行敘述統計分析；第二節進行衡量工具之信度及效度分析；第三節探討各研究變項之相關分析，並藉由中介效果檢定創新性對市場導向與行銷組織系統和品質間的中介效果，檢定品質對創新性與組織績效間的中介效果；第四節以路徑模式分析驗證本研究之各項假設。

### 第五章：結論與建議

主要分成兩節，第一節根據研究問題和實證結果，提出本研究結論，並提出管理上之意涵；第二節說明本研究之研究限制與未來研究建議。

## 第五節 專有名詞中英文對照及翻譯

### 一、 市場導向

將市場導向視為傳統的顧客導向，認為顧客導向是公司文化和組織的創新性，將顧客導向定義在不損害其他利益關係人下，以顧客的利益為優先考量。

### 二、 行銷組織系統

#### (一) 正式化

在特定任務和工作環境中，實行標準化和常規化的活動，透過正式化會加速組織的效率。

#### (二) 集權化

集權化組織的決策權力是否是被高階管理者所持有，或授權給中階和低階層的管理者。

#### (三) 獎酬系統

在組織中的個人強調顧客滿意度和市場導向的行為視為執行獎酬的基礎，將更快速的產生市場情報，並在組織內部傳播、迅速地回應市場的需求。

#### (四) 訓練系統

訓練系統能夠支持市場導向的策略，將顧客資訊納入策略規劃系統。

### 三、 創新性

創新性的定義為引進一些新程序、新產品或新想法到組織內的能量。

Innovativeness is defined here as the capacity to introduce of some new process, product, or idea in the organization. (Hult, Hurley, and Knight, 2004, p.430)

### 四、 品質

由顧客的角度來界定品質，所謂好的品質就是符合或超出顧客的期望。

### 五、 忠誠度

忠誠度被定義為重複購買次數或相同品牌的相對購買量

Loyalty has been and continues to be defined in some circles as repeat purchasing frequency or relative volume of same-brand purchasing.

#### 六、 組織績效

組織績效的定義為達成組織獲利、銷售成長及市場佔有率的目標。

Business performance is defined here as the achievement of organizational goals related to profitability and growth in sales and market share.

(Hult,Hurley,Knight,2004)

## 第二章 文獻探討

在本章節中，第一節探討市場導向的傳統和近代的觀點；第二節探討行銷系統結構的觀點，藉由不同的行銷系統結構，了解不同結構下所產生之特性；第三節探討創新性的概念，了解創新性的特質；第四節探討品質之相關理論；第五節結合國內外學者對組織績效之定義和衡量，作為本研究組織績效之參考依據；綜觀前五節之組織理論基礎，並於第六節中推衍出研究假設。

### 第一節 市場導向

#### 一、市場導向理論

Kirca, Jayachandran, Bearden (2005) 認為市場導向的概念可分為行為和文化的觀點。組織行為觀點是專注於蒐集、傳播組織活動，和回應市場情報；組織文化觀點是專注於組織規範和價值觀，以鼓勵行為符合市場導向。

#### (一) Kohli and Jaworski (1990) 之行為觀點

Kohli and Jaworski (1990) 認為市場導向的基本概念是以顧客為中心和協調為支柱的行銷觀念，是更精確且操作化的一項觀點。因此，他們認為市場導向需要(1) 一個或多個部門從事發展了解當前的顧客、未來顧客的需求和影響他們因素之活動，(2) 跨部門分享了解顧客，(3) 各部門從事計畫滿足顧客的需求之活動。換言之，市場導向是指組織廣泛的蒐集、傳播、和回應市場的情報的三種子構面，分別以下說明之：

#### 1. 情報蒐集(Intelligence generation)

市場情報是相較於顧客言語上表達需求和偏好之更廣義的概念，此概念包括分析影響需求和偏好之外在因素，例如：政府法規、技術、競爭者和其他環境因素。

#### 2. 情報傳播(Intelligence dissemination)

當訪談顧客的發展越深入清楚時，需要組織的所有部門有效地回應市場之需求，因此，組織在適應市場的需求時，市場情報必須溝通、傳播和甚或出售給有關的部門或個人。藉由有效地傳播市場訊息，提供各個部門共同採取協調一致性的行動。

#### 3. 情報回應(Responsiveness)

對蒐集及傳播情報所採取行動的回應。回應市場情報採用選擇目標市場、設計和提供產品／服務，滿足他們當前和預測的需求，並且製造、配銷、推廣產品的方法誘使有利的最終顧客。以市場導向的公司內，所有部門皆參與回

應市場趨勢。

Jaworski and Kohil (1993) 針對潛在的變數影響市場導向之績效，利用上述三個子構面發展出市場導向之量表(MARKOR量表)，用以評估公司獲取、傳播、即時回應顧客和市場訊息的程度，問卷內容著重組織實際採取的行動。

## (二) Narver and Slater (1990) 之文化觀點

Narver and Slater (1990) 將市場導向分為三個子構面：

1. 顧客導向(customer orientation)  
係企業充分了解目標顧客，進而能夠持續地為顧客創造更高的價值。
2. 競爭者導向(competitor orientation)  
企業了解主要現有和潛在的競爭者，分析短期的優勢、劣勢，長期的能力和策略。
3. 跨部門協調(inter-functional coordination)  
企業協調公司資源之使用，為目標顧客創造更高的價值。

Narver and Slater (1990)發展一個有效的市場導向之測量，由圖2-1-1可知，企業為了極大化長期之利潤，必須為其目標顧客創造更高的價值。為了持續創造更高的價值給顧客，企業必須以顧客導向、競爭導向和跨功能協調。因此，認為這三個行為要素是同等重要表，以顧客導向為研究之代表，並發展MKTOR量表。

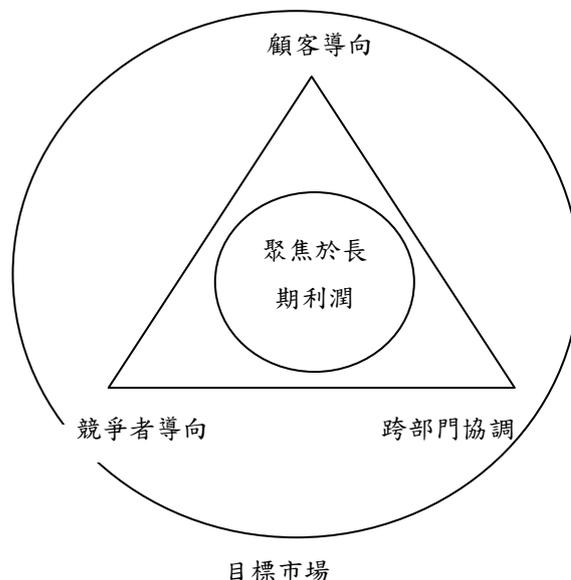


圖 2-1-2 Narver and Slater 之市場導向模型

資料來源：Jonh C. Narver and Stanley F. Slater (1990)

### (三) Deshpandé and Farley (1998) 的能力觀點

Deshpandé, Farley and Webster(1993) 將市場導向視為傳統的顧客導向，認為顧客導向是公司文化和組織的創新性，將顧客導向定義在不損害其他利益關係人下，以顧客的利益為優先考量，為了使企業達到長期的利潤目標發展出顧客導向之量表，以138位日本經理人為研究對象，製作30題的概念性顧客導向量表，並將原先30題的問項簡化成為9題。

Deshpandé and Farley (1998)將強健型 (robustness)和普遍性能力 (generalizability)考量在內，針對27家歐洲和美國公司的82個管理者，以三種衡量市場導向的量表進行調查，評估此三種衡量量表在測量不同文化的國際性應用信度，並簡化和綜合管理導向的” MORTN” 量表，比較在10個個體項目綜合量表和34個未包含在綜合量表的項目的績效衡量，研究結果顯示10個綜合量表高度顯著，因此將原本1993年量表中的9個問項增加為10個問項。

#### 一、 近代市場導向的發展

Kirca, Jayachandran, Bearden (2005) 認為在過去20年中，為了更了解市場導向在組織內的角色，研究者調查市場導向的前置和結果變項，並且透過量化、後設分析文獻的文獻回顧對實證和研究有幫助，因此認為主要的市場導向觀點與績效是正面相關。此外，研究對中介效果在市場導向和績效間獲得不同的發現，後設研究分析能提供定義測量不一致的洞見，和抽樣影響市場導向與績效關係的特徵，並且能評估普遍性的關係。

#### (一) 市場導向的理論架構

Kirca et al.(2005) 發展市場導向的理論架構是延伸市場導向和後設研究，根據過去的行銷文獻證明市場導向的前置變項和前置變項的關聯性，歸納出影響市場導向對績效的中介效果，如圖2-1-2所示：

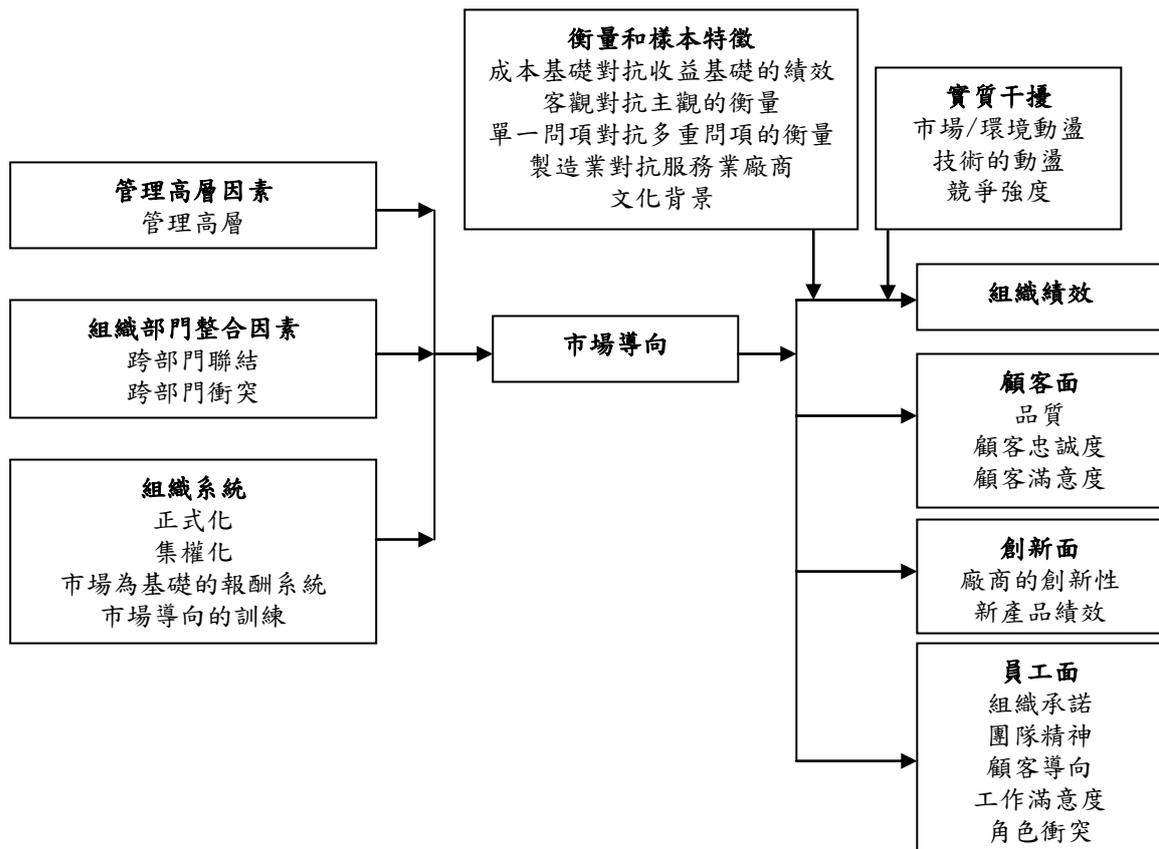


圖 2-1-3 市場導向後設研究之概念性架構圖

資料來源：Kirca, Jayachandran, Bearden (2005)

### 1. 市場導向的前置變項

高層管理者塑造價值和組織的導向，高階層強調市場導向對組織的市場導向水準有正向的影響；跨部門的因素包含：部門連結和部門間的衝突，前者係在不同部門的員工之間以正式和非正式的接觸，藉由資訊的共享和使用強化市場導向，後者認為部門間的衝突來自於各部門的分歧目標、部門間的本位主義抑制市場需求的回應削弱市場導向；組織系統包括：正式化、集權化、市場為基礎的報酬系統、和市場為基礎的訓練系統，正式化會減少組織資訊的使用和市場變與化有效回應的發展，因而與市場導向形成負向的關係；集權化抑制企業資訊的散播和使用，進而對市場導向有負向的影響；市場為基礎的獎勵系統係以使用市場導向的行為指標以報酬員工，因而鼓勵市場導向對員工報酬；市場為基礎的訓練系統係員工對顧客需求的敏感度，鼓勵員工的行為與市場導向的需求一致。

### 2. 市場導向的結果變項

市場導向提供企業市場觀念和連結顧客的能力，使組織達到優異的績效。組織績效以成本為基礎的衡量顯示績效執行低成本策略，如獲利率；以收益績效的

衡量係顯示不執行低成本策略，如銷售和市場佔有率。顧客的結果變項包含：對產品或服務的知覺品質、顧客滿意度和顧客忠誠度，知覺品質係市場導向藉由創造和維持優異的顧客價值，增強顧客對組織提供的產品或服務的知覺品質；顧客滿意度和顧客忠誠度係市場導向的企業預測顧客需求、滿足企業所提供商品或服務的這些需求，以強化顧客滿意度和顧客忠誠度。創新的結果變項包含：企業的創新性和新產品績效（如：市場佔有率、銷售量、投資報酬率和獲利率），組織的創新性係企業的創造、執行新構想、產品和流程的能力，市場導向持續驅動和滿足顧客的需求，並且加強重要資訊的使用，以提升組織的創新性和新產品績效如。員工結果變項包含：組織承諾、團隊精神、顧客導向、工作滿意度和角色衝突，市場導向會提升組織承諾（如：對組織犧牲的意願）、團隊精神（如：激勵員工以滿足顧客需求）、和工作滿意度，並且能減少角色衝突。

## (二) 市場導向之缺口

基於後設分析實證結果，對於了解市場導向構念與理論已有進展，由圖2-1-3的修正模型可得知，市場導向對組織績效產生直接影響效果，市場導向也會透過創新性、顧客忠誠度或顧客滿意度對組織績效產生影響，但在執行市場導向方面仍有部分的缺口：

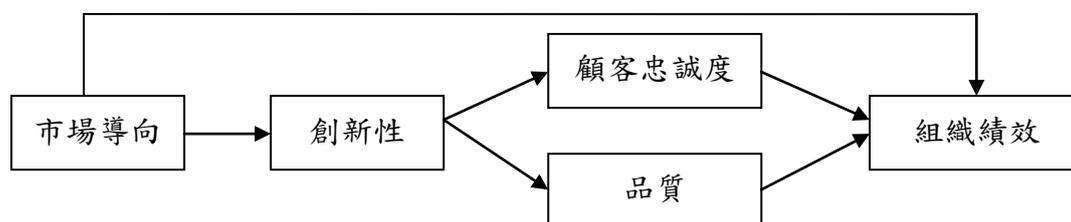


圖 2-1-4 市場導向後設研究之實證模型修正圖

資料來源：Kirca, Jayachandran, Bearden (2005)

缺口一：前置因素如何相互影響？前因如何影響市場導向的執行？

Kirca et al.(2005)對後續的研究者提出建議，探討市場導向前因之間的複雜關係，如組織系統集權化與市場為基礎的報酬系統之間的互動，或跨部門連結等其他可能影響市場導向的因素，都值得近一步的研究。

缺口二：不同文化背景與產業別如何影響市場導向的前因？

後續研究須更深入地了解不同文化背景與產業別對市場導向影響的效果，因此，應辨識出最佳做法的概況，以利市場導向能在不同的產業與文化背景下執行。

缺口三：使用資訊科技是否能對市場導向中的顧客管理技術產生影響效果？使用顧客關係管理技術可能使組織持續地發現和預測顧客需求，並以顧客化的產品和服務滿足顧客需求，因此，顧客關係管理技術或許能更有效能、更有效率地執行市場導向，亦是後續研究者值得探討的議題。

## 小 結

傳統市場導向觀點分為三個學派，分別為資訊處理、組織文化以及能力學派，傳統學派各有其衡量量表，資訊處理學派利用MARKOR量表利用潛在市場導向變數，評估公司獲取、傳播、即時回應顧客和市場訊息的程度；組織文化觀點的MKTOR量表用以評估組織在顧客導向、競爭導向和跨功能協調程度；能力觀點的KORTN量表測量不同跨國監的應用信度，並簡化和綜合管理導向MORTN量表。

近代的研究歸納出影響市場導向對績效的中介效果，市場導向的前置變項，可能對部門連結和部門間的衝突產生影響，探討行銷組織系統探討不同組織型態如何影響市場導向；市場導向的結果變項，提供企業市場觀念和連結顧客的能力，透過服務或產品的知覺品質滿足顧客的需求，利用組織的創新能力創造新構想、新流程、新產品的創新性，進而使組織提升整體績效。其次，以市場導向的三個缺口了解市場導向的前因的影響力與執行能力，探討不同產業別對市場導向的影響，探討日新月異的資訊科技對顧客管理技術產生的影響效果。

## 第二節 行銷組織系統

### 一、以情境理論為行銷組織系統

Ruekert, Walker, and Roering (1985) 將權變理論結合交易成本考慮至傳統組織理論。以下分為三種行銷組織系統：

#### (一) 集權化組織系統

集權化組織結構係對任務是例行性的公事、經常性的執行、易於評估且發生在穩定和簡單的環境中，能為活動有關的任務帶來更好協調和控制，帶給組織更有效率的績效。另一個集權化之主要基本理由，是在連結工作行為的情形中只能改善效能，並且效能的績效是由中央決策制定者和績效的時間是一致的。當工作是非例行性、難以執行和發生在快速變動的環境中，最佳的執行任務的方法是較不明顯且可能改變，並且視情境而定。

#### (二) 正式化組織系統

在特定任務和工作環境中，實行標準化和常規化的活動，透過正式化會加速組織的效率。短期、重複性的任務或交換更容易標準化，相較於非例行性的任務或那些持續長期的任務。同樣地，當績效評估相對於較簡單，從那些歷史上表現不佳的績效中，它能更容易區分程序結合良好的績效。這也更容易管理、監督績效和確保規章的執行。最後，任務更適合正式化的環境時，企業所追求的是穩定且較不複雜的情境。

#### (三) 專業化組織系統

系統性觀點認為有三分之一的組織結構問題，能夠在適當條件下改善適應力：由專業化和差異化程度。提高專業化／分化的同時內外部系統證明相對狹窄的個人員工之工作說明或供應商集中在限制活動的範圍。這些專家能幫助改善適應性能力，因為他們有更豐富知識和專業程度，並且他們往往連結組織以外之資訊的來源，這能幫助他們當環境不確定性下，可快速的調整組織行為。

### 二、後設研究分類的行銷組織系統

Krival et al.(2005)在後設研究中，將組織系統分為兩個結構變數正式化和集權化，以及與員工相關的系統，以市場導向為基礎的獎酬系統和市場導向的訓練系統。正式化在透過規則定義角色、程序和職權，與市場導向呈現負相關，因為正式化抑制資訊的使用，並有效的回應市場變化的發展。集權化在有限決策權的組織內，對市場定位產生負面影響，因為集權化抑制組織訊息的傳播和使用。以

市場的獎酬制度係利用試場導向的行為做為獎勵員工的標準，透過激勵員工以提升市場導向的行為。以市場導向的訓練系統增強員工的敏感度需求，同時強調員工的行為與市場導向需求產生一致性。

### 三、 市場為基礎之獎酬系統

Jaworski and Kohli (1993)認為行銷組織系統之研究，在組織中必須建立考核和獎酬系統制度。文獻指出計劃建議測量和獎勵制度有助於塑造員工的行為。在組織中的個人強調顧客滿意度和市場導向的行為視為執行獎酬的基礎，將更快速的產生市場情報，並在組織內部傳播、迅速地回應市場的需求。

獎酬系統的演化過程是以 Anderson and Chambers (1985)對採購系統的獎酬角色，Webster (1988) 之績效的市場為基礎的衡量指標觀點，近代演化到來 Kohli and Jaworski (1990)獎酬系統觀點。

#### (一) 傳統 Anderson and Chambers (1985) 之獎酬角色觀點

Anderson and Chambers (1985) 認為內在獎酬(Intrinsic reward)通常是滿足更高層次的需求，如渴望自尊和自我實現，內部獎酬來自直接購買的行為和達成購買績效。舉例而言，採購中心的工程師之內在滿意程度，可能來自設計新的電子原件過程。同樣地，採購代理人可能發現由個人”贏得”特定困難的談判協議之過程，對他的自尊是有助益的。

雖然內在獎酬不是由組織分配，但會被組織環境中的組織設計和組織結構所影響。換言之，組織選擇範圍允許個體追求內在獎酬的範圍，決定內部獎酬作為激勵的力量。舉例而言，個體若處於低階職權和有限職權時，在工作上難以達到內部滿足，因為它們受限於控制系統，包含對於他們的行為和達成、完成和成長的機會。

個體的經驗滿意程度之兩個變數函數：(1) 外在的和內在的獎酬程度和 (2) 知覺公平的獎酬系統。而知覺公平代表個體在付出努力的程度、工作績效和結果的達成度之下感覺應得到的獎酬。如果實際獎酬等同於知覺的獎酬，則滿意程度會較高。另一方面，如果知覺公平的獎酬超過實際獎酬，則滿意程度會降低。最後，如果實際的獎酬超過知覺公平的獎酬程度，個體可能會感到內疚和不安。

#### (二) Webster (1988) 之績效的市場為基礎的衡量指標觀點

發展市場驅動的關鍵是以顧客為導向的企業隱藏在管理者評價和獎酬的方法。如果在最後的分析中管理者只有評估銷售量、短期獲利以及利潤率，這種努力可能會是無價值的。儘管行銷導向的特點是追求利潤而努力，而非銷售量或只

有市場佔有率，以長期獲利和市場定位才是目標。短期和長期利潤目標之間的平衡問題對任何企業的高階管理者而言是最困難的。

最顯著的是 Coopers 和 Lybrand 的研究係發展市場導向為基礎以衡量管理最優先的績效工作。它指出財務管理應該只是行銷團隊的一部分，除了顧客滿意和服務程度的指標衡量行銷績效外，它建議一些管理者參與新的市場為基礎的財務指標如銷售通路的報酬率、帳戶的類型、中介支出類型將被發展。一位受訪者指出與過去相比財務管理將更加整合行銷，因為相較於成本控制目標，財務管理驅動更多的行銷目標。衡量和獎酬系統在發展行銷導向的公司中是重要的，如同管理者會強調在高階管理者的價值觀聲明和信賴專注他們的注意力，他們也會進行評估和獎酬。

### (三) 近代獎酬系統

Kohli and Jaworski (1990) 認為利用獎酬制度做為激勵員工的誘因，使員工在工作上達到高度的滿意程度，對於創新性的發展更有效率。Ruekert (1992)認為發展市場導向的組織策略觀點，在傳統上獎酬和補償系統被視為對員工的態度和行為具有強烈的影響。在發展市場導向中，這種組織程序可能會增加對滿足顧客需求和直接個人行為的目標更為重要。舉例而言，獎酬系統根據員工的生產成本控制是相對於獎酬系統設計獎勵產品零缺陷而較少以顧客為導向。

## 四、市場為基礎的訓練系統

### (一) 訓練系統與市場導向相關

Ruekert (1992)認為訓練系統能夠支持市場導向的策略。將顧客資訊納入策略規劃系統，例如，企業需要專業化的技能，可透過訓練計劃的營運單位。企業欲改善顧客服務通常需要增加員工對顧客需求之敏感度，並且訓練通常透過正式員工發展計劃而完成。

### (二) 以壽險銷售為例之訓練課程

傳統的訓練課程可能無法滿足組織、工作和個人的需求。文獻回顧建議一些必要的能力：(1) 溝通 (2) 解決顧客問題的基礎 (3) 使用資訊科技 (4) 對幾種財務產品有充分的知識，以提供財務服務 (5) 文化一致性 (6) 足夠的情感情報和 (7) 在這個迅速改變的環境下，對壽險銷售代表而言集體能力是必要的能力。

### (三) 工作領域分析之傳統訓練系統定義

Naikar and Sanderson(1999)認為訓練需求的分析對定義及獲取有效的訓練系統是重要的。教學系統發展(ISD)對訓練需求分析是一個最常見的技術，此方法包含發展任務的分類法，它常被使用作為特定訓練設備的特徵和參數，傳統方法訓

練需求分析如同 ISD 有兩種主要優勢：1. 他非常適合分析工作領域的行為需求，並且 2. 他的詳細程序發展以處理例行性或預測的事件。現在的系統考慮到多數工作室例行性或與熟悉的工作者，傳統方法的訓練需求分析對在準備處理大型部份的工作事件是有用的。

然而，傳統需求分析方法專注於檢驗行為和檢驗程序，不適合獲取高度和自動化工作的需求。首先，專注於行為之技術不適合分析情境工作；第二，技術種類程序無法適應行為；第三，程序只能被指定已知的事件，而非不可預見的情境。雖然，許多工作是例行性的活動，它最大的威脅是對系統安全構成情況，但尚未被工作者和系統分析所預期。不確定的事件不僅發生在隨機混亂的環境，也在一些工作領域上發生，例如軍事戰鬥本身是一個內在特徵的工作領域，雙方反對勢力企圖在戰場上利用無法預測的方式，出其不意地超越其它的競爭者。在這些不相似的情境下，工作者無法仰賴先前的工作計劃程序，但必須適應連線處理新的事件。訓練系統設計必須提供工作者適應行為的機會，以支持其處理不被預期的情境。

#### (四) 對訓練系統設計顯著的工作領域分析

認知工作分析學派的模型、分析和設計複雜社會科技系統，以幫助工作處理新的情境。在複雜的工作系統中，工作領域分析第五階段的認知工作分析提供事實，工作者在思考和行為上有許多自由程度和選擇。因此，工作領域分析專注於功能結構的系統，而非專注在特定行為或行為的結果，它確認情境的界線和結構或功能的限制，它塑造人類的行為。當工作領導的功能結構存在獨立的特定情境，這些邊界和限制能夠在例行性和不確定的事件提供多數的回應。工作領域分析是構形的，而非描述性或規範性的，因為它提供活動如何在結構或功能限制的系統被形成的合理解釋。

透過確認功能結構的工作領域，工作領域分析提供設計訓練系統一個架構，它將支持適應性的行為。功能結構的工作領域實質上被定義為系統的目標和資源因素，這些因素是獨立的特殊事件或情境。在界限內這些目標和資源被定義，當他們揭露多數的工具(資源)可利用在他們達到多重系統目標工作者能從事許多的行為。如果訓練的設計系統是仿照功能性結構的工作分析，模擬器將提供工作者在真實世界中的行動。這種模擬器的工具—目標精確，它能使用訓練員工練習對處理新的事件時謹慎地思考與態度。相反地，工作者準備更好以應付不可預見的情況。

Naikar and Sanderson(1999)加入訓練系統所需的功能結構，以支持適應性的行為，這是訓練工作者處理不可預期情境的第一步。一個適當的訓練程序對流程是重要的，因為訓練程序致力於在界限和可能達成的目標，以訓練解決彈性的問題行為。因此，訓練應從可利用的資源中聚焦於較多的有效行動結構處理新事物，而非在簡單有限的行為結果中訓練員工。

## 小 結

本節首先以 Ruckert et al. (1985) 之權變理論結合交易成本考慮至傳統組織理論，分為正式化、集權化、專業化三種行銷組織系統，正式化係在特定任務和工作環境中，執行標準和規範的活動，透過正式化系統能提升組織的效率；集權化係例行性的任務、經常性的執行、發生在易於評估且穩定和簡單的環境，使任務能有效的協調與控制，並增加組織效率與績效；專業化係利用專家知識幫助組織改善適應性能力，透過更豐富知識和專業程度，連結組織以外之資訊，幫助組織在當環境不確定性下快速的調整組織行為。由於本研究採用 Kirca et al.(2005) 後設研究市場導向的前置變項，僅探討正式化、集權化、獎酬系統和訓練系統等，故無探究專業化組織系統對本架構的影響。

其次，探討獎酬系統的演化過程，由 Anderson and Chambers (1985) 認為內在獎酬滿足更高層次的需求，如渴望自尊和自我實現；Webster (1988) 之績效的市場為基礎的衡量指標觀點認為，隱含顧客導向的企業存在管理者評價和獎酬的方法；近代 Kohli and Jaworski (1990) 認為利用獎酬制度作為激勵員工的誘因，提升員工的滿意度，進而提升創新性的發展；Ruckert (1992)認為發展市場導向的組織策略觀點，在傳統上獎酬和補償系統被視為對員工的態度和行為具有顯著的關聯。最終，探討訓練系統的相關文獻，透過訓練系統支持市場導向，使顧客資訊包含在策略規劃系統，利用訓練計劃改善顧客服務，提升員工對顧客的的敏感度。

### 第三節 創新性

#### 一、 創新性的定義

Hurley and Hult (1998) 認為創新性是創造、接受和執行新的概念、流程、產品或服務，並根據創新性的初始和執行階段的差異，引進兩個創新構念：創新性和創新的能量。

##### (一) 創新性

創新性係以新構想的開放式概念作為公司的文化。創新性的文化是組織導向對於創新性的衡量方式。Hurley and Hult (1998) 提出創新性為前置變項的理由，係指公司文化的多樣化特徵，如重視學習、參與決策制定、支持與合作以及權力的分享，以上特徵皆影響公司是否具有創新導向。組織創新性文化扮演協調公司內部各項構念的角色，結合資源和其他組織特性，創造較好的能力以進行創新，進而形成公司專屬的創新能量，而創新文化可利用接受新想法的意願來衡量。

##### (二) 創新的能量

創新的能量係有能力的組織成功地採取或執行新的構想、流程或產品。企業的創新性文化連結多樣組織結構特性的公司影響組織的創新能量，這種能量可被多數創新組織成功地採納或執行。具有創新性的企業文化結合資源或其他組織特徵創造更多的創新能量。企業擁有優異的創新能量能夠發展競爭優勢，並且達到較高程度的績效。

Hurley and Hult (1998)將公司創新性(組織文化)與創新能量(組織的成果)視為「探討公司如何適應環境、發展能力以及獲取競爭優勢」模型內的變項，如圖 2-3-1 所示，此概念下，創新取代組織學習成為組織發展能耐和適應環境的主要機制。學習導向和其他組織文化構面一樣是創新性的前置變項。創新導向和執行創新的能量，決定了組織的市場導向與學習導向是否導致公司發展與達成優越的績效，闡明 Slater and Narver(1995)的學習型組織模型。市場導向、學習導向、創新性和創新能量是組織的特性，它們會影響創新的過程，市場導向和學習導向促進新想法，和使創新成為組織文化(即指創新性)的接受程度。當組織文化包和了創新性並且有適當的資源出現時，將會促進創新的執行(指創新能量)。當組織具有更好能量時，得以進行創新的任務，將更成功地回應所處的環境與發展新的能力，進而建構競爭優勢與達到更優越的績效水準。

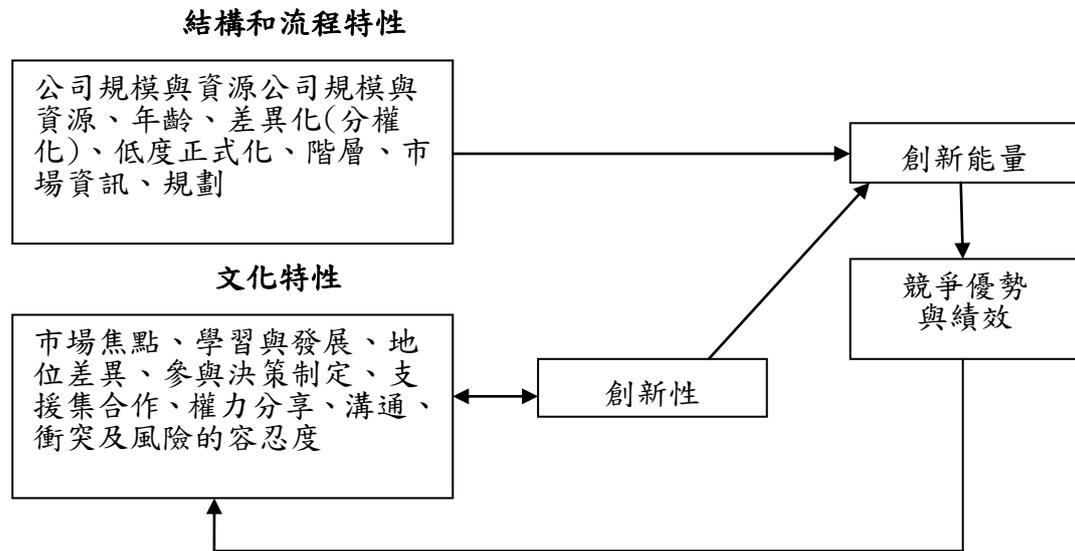


圖 2-3-1 組織和市場驅動的創新

資料來源：Hurley and Hult (1998)

Hult et al.(2004)修正創新性的定義，將創新性重新定義「導入一些新流程、新產品或新的構想至組織內部的能力」。創新性流程其中的一個階段是初始階段 (initiation)，初始階段係組織文化對創新的開放程度，開放程度係指組織成員是否有意願採取或反對創新，大部分組織的創新性是基於管理者在市場中所獲得的資訊或展開行行動，並且組織對於訊息做回應，因此，一個缺乏創新性的組織，必然缺少進行創新性的能量，雖然對市場進行研究投入大部分的時間及資源，卻無法從市場上獲取有效的訊息，進而轉為實務的應用。根據市場導向後設研究 (Kirca et al.,2005,p.25)認為公司的創新性是創新的結果，並將創新性定義為創造及實踐新想法、新產品、新流程，以及新產品績效的能力(例如：在市場佔有率、銷售量、投資報酬率、獲利率的新產品成功)。由上述可知，創新性對組織能產生一定的影響程度。

### 小 結

Hurley and Hult(1998)將創新的觀念分為創新性和創新能量，前者是創新性係以新構想的開放式概念作為公司的文化，可利用接受新想法的意願來衡量，後者將新事物具體化成型為層面，可利用組織實現新想法的數量來衡量，Hult et al.(2004)後續的研究重新定義創新性，導入新流程、新產品或新的構想至組織內部的能量，並對於創新性的行為展開行動和做出回應。Hurley and Hult(1998)的創

新觀念僅討論創新的初始與執行間的差異，並未開放性的擴散至組織整體；而 Hult et al.(2004)的創新觀念係導入創新的觀念，著重執行與擴散整體組織的創新能力，並對瞬息萬變的市場作出回應，因此，本研究採用 Hult et al.(2004)主張的創新性，其合乎目前研究所需之定義，組織利用新想法、新流程、新產品的開放程度，並將其付與諸實踐在組織內。

## 第四節 品質

### 一、 品質之定義

Reeves and Bednar(1994)認為由顧客的角度來界定品質，所謂好的品質就是符合或超出顧客的期望。

### 二、 各學者對品質的不同定義

早期對品質定義較完整的是Garvin(1984) 從人文、經濟、行銷、經營管理的角度將品質分為五種定義：1. 卓越法，指品質為天生的優越，品質是絕對的、普遍被的接受、不可妥協的標準，並且是偉大成就之象徵；2. 產品基礎法，認為品質是精確且可衡量的變數，品質的差異可經由產品成份及屬性的不同反應出來；3. 使用者基礎法，當個別使用者具有不同的需求及慾望，擁有最高品質將對其欲求產生最大的滿足；4. 製造基礎法，也就是以符合規格要求作為品質衡量的依據；5. 價值基礎法，指品質由價格與成本來定義，高品質產品指在可接受之價格及成本下運作的結果。其後Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988) 則將品質定義為「品質應為顧客知覺的品質」，以及Zeithaml (1988)提到「品質是消費者的主觀判斷。」

Reeves and Bednar(1994)也針對品質的定義提出四種不同的看法：1. 品質是傑出的(quality is excellence)：將品質視為一種傑出卓越的表現，亦即最理想的形式，而此種傑出性會因不同的對象或產品而有所差異，如以競賽用的馬來說，品質好壞是以速度來認定，而對運貨用的馬車，力量則是考慮的因素。2. 品質是價值(quality is value)：認為品質是一種價值，價值則包含了品質與價格。傳統的經濟理論經常將價格視為顧客作決策時的主要因素，而忽略品質對消費者的影響；反之，研究品質的學者，只考慮品質而忽略顧客的決策。若同時考慮品質與價格，將能清楚了解顧客的決策。3. 品質是符合規格(quality is conformance to specification)：這一種品質的定義大部份是運用在有形產品的製造業，他們需要一種客觀且數量化的方法來衡量品質，如此才可使用一些統計的技巧來分析和發現問題，所強調的是用客觀且量化的方法來建立標準和績效的評估。4. 品質是符合或超出顧客的期望(quality is meeting and/or exceeding customers' expectations)：由顧客的角度來界定品質，所謂好的品質就是符合或超出顧客的期望。

### 三、 品質對公司之重要性

Slater and Narver (1994b)認為顧客滿意在 Malcolm Baldrige National Quality

Award 是最具影響力的類型。審查員尋找顧客的理解、承諾和令人印象深刻證據的結果。為達到高品質需要持續地檢視顧客的需求，高品質和績效也需要工作影響的協調，以便使設計、生產、分配和銷售流程在各個功能上達到品質的結果。因此 GTE 公司的行銷資源開發主管描述公司的發展從品質的一致性到品質的領導對市場導向的重要性：提升各個階段企業聚焦於顧客和市場的需求，並在最後階段的結果顯著提高營運結果。

#### 四、以品質與顧客滿意度的關聯性

Krivobkova(2009)認為滿意度與產品的品質（服務）是緊密的連結。服務品質是難以評估的，因為服務是無形且異質的。發展明確定義品質的標準是不可行的，這會使製造商在他們出售給消費者之前，行使完全控制和拒絕“不適合”的服務。消費者直接參與服務的提供過程，使我們談論品質不像招募特定目標特徵與指定標準相符，但品質的構想是來自消費者的知覺感受。

”品質” = ”消費者滿意度” = ”價值” / ”成本”

品質的定義意味著與產品或服務與消費者之間有密切關係。在目前市場情況，消費者扮演仲裁者的角色，因此，如果沒有考慮到消費者滿意度，則失敗將會產生。

潛在的財務利益通常來自大量滿意度增加的顧客，滿意度較高的買方公司，他更有意願再次購買來自同一供應商的產品，然而，這些利益不是明顯的，該公司需要能夠看到這項利益的前景。反之，顧客不滿意的結果可能感覺到更快到並且將會是非常嚴重的。平均一個失望的買方遇到其他 35 位潛在的顧客時，將談論到他不滿意的經驗結果，而這兩次效果可能影響到未來的銷售。

生產高品質的產品有助於提升獲利能力和資本報酬支出，還能提升組織的聲望。如果該公司產品廣泛地被認為是高品質的，其不必花費較多的金額在廣告或提供昂貴的包裝來吸引買家。製造商注重改善產品品質如下：1. 推廣他們的產品到新市場，擴大市場占有率 2. 透過排除技術流程、降低缺陷以提高勞動生產力 3. 在保固期間降低損失的風險 4. 獲得較高的利潤。

對於製造商而言，公司的產品品質決定所有其產業和經濟活動的因素，改善品質的流程已被瞄準在消費者身上。在這項任務上，製造商必須執行下列敘述：1. 辨認和定義顧客所需的產品；2. 將顧客需求轉化為技術的條件；3. 確定製造產品技術流程的階段，並發展程序準則；3. 評估顧客滿意度的結果和水準。此外，並提供重要的易用性（use-friendly）且可靠的設備，高品質且準時的技術服

務，價格與產品特色相互一致的產品或服務。此外，經由統計證實，相較於保留現有顧客而言，吸引新的顧客的成本高出很多倍，這取決於業務部門，但在服務業顧客滿意度是重要的參數，因此，顧客滿意度影響到整個公司的營運效率。

#### 五、品質產生的營運策略與競爭優勢

一般而言，有更多贊同品質的印象，將產生更多顧客滿意。然而，高品質不一定保證顧客會達到滿意，如果品質符合顧客最初的期望時，即使消費相對高品質的產品也可能令人失望。一個比較期望的顧客經驗會導致三分之一的結果，如果產品品質高於期望，它有正面不確定的期望；如果品質與期望是一致性，它有簡單確定的期望；而如果品質不如預期，它有負面不確定的期望。

如果產品不符合廣告的承諾時，負面不確定的可能性是較高的，由此可知降低失敗產生的機會，顧客將有意願重複購買其產品。如果顧客期待一個迅速且高品質以滿足他的需求，當他的期望沒有被滿足時，他有失望的權利。無論是保留現有顧客和吸引新的顧客，能夠為顧客提供滿意的消費經驗決定了一個公司的成功，失望的顧客將不僅會去尋找其他的生產者，他還會分享他們不愉快的顧客經驗，他們會損害公司將吸引新顧客所做的努力。反之，滿意的顧客會重複購買並推薦這間公司給他的朋友。

### 小 結

品質的定義係顧客的角度來評定，而好的品質就是符合或超出顧客的期望。在市場中，消費者扮演關鍵的角色，因此，若沒有考慮到消費者滿意程度，則可能會產生失敗。對公司而言，相較於保留現有顧客，吸引新的顧客的成本高出很多倍，存在高度滿意的顧客會產生重複購買的行為，並利用口碑傳播的方式推薦給他的朋友，更能帶動公司的整體利潤。此外，高品質不一定保證能產生高度的顧客滿意，但若品質未符合顧客最初的期望時，即使消費相對高品質的產品也可能令人失望。

對於製造產業而言，公司的產品品質決定其產業與經濟活動，製造業必須為顧客改善產品的流程，確認顧客所需要的產品，將顧客的需求轉化為技術的產出，發展產品技術的流程階段準則，定期評估顧客滿意度，並推廣其產品到新市場，以擴大市場占有率。因此，顧客的滿意度能使組織不斷地修正產品或技術的流程，進而提升組織的效率、效能，亦能影響公司的整體營運效率。

## 第五節 忠誠度

### 一、 忠誠度的定義

忠誠度被定義重複購買次數或相同品牌的相對購買量。

### 二、 消費者忠誠度與滿意度的關聯

產業工作者和學術界認為消費者忠誠度和滿意度是密不可分的連結。他們也認為這種關係是不對稱的。雖然忠誠顧客通常是最滿意的，滿意的消費者並非一致性的轉換成為忠誠的消費者。Oliver (1997) 認為滿意度是被定義為使人愉悅的履行。消費者感覺愉快地滿足某些需求、渴望、目標等等，這些履行是令人愉悅的。因此，滿意度是消費者感覺消費所提供愉悅與不愉悅的對照結果。滿意度需要頻繁或累積而產生忠誠度，因此是個人的滿意事件的聚集或混合。

根據上述的區分，忠誠度已有相當不同的定義。在 Oliver 修正先前的定義包含消費行為，忠誠度被描述為：儘管情境的影響和行銷的努力潛在產生的轉換行為，在未來有深度許諾在重複購買或重惠顧偏好產品／服務的一致性，因此造成重複購買相同品牌或品牌集，

### 三、 過去忠誠度的觀念

Jacoby and Chestnut (1978) 探討忠誠度的心理意義，致力於區分忠誠度的行為性（等同於：重複購買）定義。他們分析推論一致性的購買作為忠誠度的指標可能是無效的，因為偶然地購買、偏好方便和如果消費者有多重品牌的忠誠度時，不一致的購買可能掩飾成忠誠度。由於這些可能，作者推論從重複購買模式而沒有進一步的分析忠誠度或非忠誠度。

進一步的分析必須查覺真實品牌忠誠度，需要研究者評估消費者在傳統結構態度中的信念、情感、和意圖。更具體而言，Oliver (1999) 提出如果真實的品牌存在，所有三個決策階段必須證明品牌偏好的焦點。因此，(1) 產品屬性等級（信念）必須是更好的競爭力提供物，(2) 這個”資訊”必須對品牌產生情感偏好（態度），(3) 與替代品相比消費者必須對購買的品牌擁有更高的意圖（意動）。

### 四、 忠誠度的階段

Oliver (1997) 架構跟隨認知影響意圖模式，但不同之處在於他認為消費者在每個態度階段涉及不同要素的態度發展結構可能成為”忠誠度”。具體而言，消費者首先推論成為忠誠的認知知覺，再後來的是情感知覺，還有後來的意圖態度，並且最終為行為態度，行為態度被描述為”行為慣性”。

### (一) 認知忠誠

在第一階段的忠誠度，品牌屬性資訊可利用消費者表示，一個品牌是最好的選擇。這一階段被提到認知忠誠，或忠誠度僅基於品牌信念。認知可能基於優先或替代性的知識或基於最近經驗資訊。因為”資訊”（績效屬性層級）忠誠度在這個階段被指向品牌。因此這種消費者形態是一個淺薄的特質。如果交易是例行公事，以至於滿意度是不被處理的（如垃圾處理、公用事業的規定），忠誠度的深度不僅深於績效。

### (二) 情感忠誠

在第二階段的忠誠度發展，一個喜歡或態度對待品牌已被發展在使用滿意之時刻累積地基礎上。這反映愉悅面向的滿意度定義—愉悅的完成。承諾在這個階段被稱為情感忠誠和被譯為消費者心中的認知和情感。反之，認知是直接受到抵銷，情感是不容易被動搖。品牌忠誠度顯示針對品牌的情感程度，類似於情感忠誠度，然而，這種形式的忠誠度仍受到轉換，像是被資料證明顯示大部份的品牌叛離者宣稱已永久的滿意他們的品牌。因此，如果消費者是在更深層級的承諾將是令人滿意的。

### (三) 意圖忠誠

下一階段的忠誠度發展是意圖（行為意圖）階段。如被影響重複正向影響品牌的事件。意圖的定義是暗指特定品牌承諾的重複購買。意圖忠誠度是忠誠度狀態包含起初在忠誠度的定義內提到深度地維持承諾性的購買。然而，這個承諾是意圖重複購買品牌是更類似積極性的承諾。實際上，消費者欲重複購買，但類似於任何”好的意圖”，這可能成為預期但未被實現的行動。

### (四) 行為忠誠

透過意圖轉化為行動的研究結構，被稱做為”行為控制”。在行為控制序列中，有動機行的意圖在先前的忠誠狀態被轉變為願意採取行動。行動控制模式提出，這伴隨著額外的渴望以克服障礙將可能防止該行為。行動被認為是從事這兩者狀態的必要結果。如果這些諾言是重複，一個動作慣性發展藉此促進重複購買。

表 2-5- 1 Oliver 忠誠階段的相對認知

階段	定義特徵	弱點
認知階段	忠誠的資訊：如價格、特色等等	實際或想像更好的競爭特徵或價格透過溝通（如廣告）和替代或個人經驗、惡化品質特徵或價格。
情感階段	忠誠的喜好：“我買它，因為我喜歡它”	認知包括不滿意，為增強競爭性品牌的喜好，也許透過意象和聯想的轉換、多樣化的尋找和自發性的努力。
意圖階段	忠誠的意圖：“我致力於去買它”	有說服力的認知競爭信息、試驗性的誘導（如折價卷、試驗樣品、定點式的購買促銷）、破壞績效的表現。
行為階段	忠誠的行為慣性，結合克服障礙	無效用的誘導（例如：stocklifts—從零售商中購買競爭對手的整個存貨產品）、廣泛地增加障礙、破壞績效的表現。

### 小 結

忠誠度被定義重複購買次數或相同品牌的相對購買量，忠誠度與滿意度具有密切的關聯性，一般而言，滿意度是顧客在購買行為上產生愉悅感，滿足其需求、可望、目標，透過顧客頻繁累積購買之最高滿意度，使其成為忠誠度的顧客，因此，忠誠度的顧客對某種品牌／服務有深度的偏好，造成重複購買的行為。過去的忠誠度強調重複購買的行為，並無進一步分析忠誠度與非忠誠度的行為，現今 Oliver(1999)提出品牌偏好的三階段（1）產品屬性等級（信念）必須是更好的競爭力提供物，（2）這個“資訊”必須對品牌產生情感偏好（態度），（3）與替代品相比消費者必須對購買的品牌擁有更高的意圖（意動）。

此外，Oliver(1997)認為忠誠度的架構跟隨認知影響意圖模式，他認為消費者的態度階段涉及不同要素的態度，使其發展成為忠程度的結構。具體而言，消費者首先推論成為忠誠的認知知覺，再後來的是情感知覺，以及意圖態度，最終為行為態度，行為態度被描述為“行為慣性”。

## 第六節 組織績效

由於每位學者對組織績效的評估方式有不同的解釋方式，本節以多位學者衡量組織績效的問項，並說明研究採用的衡量量表。

### 一、 組織績效定義

Hult et al.(2004)認為為達成組織獲利、銷售成長及市場佔有率的目標方式。

### 二、 組織績效之衡量

組織績效的衡量方式可分為以客觀的觀察營運資料方式、以主觀的自評問卷方式衡量。Gavindarjan(1984)認為客觀的觀察衡量方式雖可確認績效衡量的好處，但由於客觀的資料難以在跨組織的研究中做適當的配合，且匿名填答可能造成使用客觀資料上的困難。Sohi(1996)主張雖然自評的衡量方式會造成偏誤，有學者認為即使存在偏誤，但此種偏誤不會隨著不同對象的受訪者而有系統性的差異；此外，Churchill et al.(1985)在研究中發現主觀認定的自評方式並不會膨脹應變數，以及預測變數間的相關性，並且也可提供相同的客觀資料結果(林義屏，2001)，故本研究採用受訪者自評問卷的方式進行資料蒐集。

由於各學者研究組織績效的差異性不同、看法也較不一致，在企業整體營運過程中，組織績效的衡量方式會因企業的策略和預期未來欲達成的目標而有所不同，因此，組織績效很難有明確且標準化的衡量準則。以下為不同學者在研究中對組織績效的衡量方式：

#### (一) Baker and Sinkula(1999)之績效衡量指標

Baker and Sinkula(1999)在市場導向與學習導向對組織績效的綜效研究中，針對各產業年銷售金額約 5 億美金公司的經理人進行問卷調查，在衡量組織績效方面利用相對市場佔有率的改變、新產品的成功程度、以及整體績效衡量，衡量項目如下所述：

1. 相對市場佔有率的改變：
  - (1) 相對於主要競爭者，本公司市場佔有率的改變程度
2. 新產品成功程度：
  - (2) 相對於主要競爭者，本公司新產品導入市場的比率
  - (3) 相對於主要競爭者，本公司新產品的成功比率
  - (4) 本公司新產品的差異化程度
  - (5) 本公司領先推出新產品的程度
  - (6) 相較於主要競爭者，本公司新產品週期時間(從導入到上市的

時間)

3. 整體績效：

- (7) 本公司去年的整體績效
- (8) 相較於主要競爭者，本公司去年的整體績效

(二) Jaworski and Kohi (1993)之整體企業績效

1. 事業整體績效符合去年的期望
2. 事業的去年整體績效超過主要競爭者
3. 高階管理者非常滿意去年的事業整體績效

(三) Kirca, Jayachandran and Bearden (2005) 之績效衡量指標

Kirca et al. (2005)在市場導向後設研究中，針對 6 月份之前的 ABI/INFORM、Science Direct，以及 Wilson Business Abstracts 等三個電子資料期刊，從 114 項研究報告之 130 個獨立樣本中獲取 418 項研究結果，以隨機抽取 35% 的研究結果進行調查實證，透過組織績效與公司目標或競爭對手的表現之比較，其組織績效的衡量量表採取 4 個衡量項目，其分述如下：

1. 整體企業績效
2. 利潤
3. 銷售
4. 市場份額

(四) 林義屏(2001)之衡量指標

林義屏(2001)在市場導向、組織學習、組織創新與績效之間關係的研究中，參考 Govindarajan(1984)所發展的 12 題問項，採用多重構面的自評方式衡量組織績效，並依據問項的性質分成短期績效與長期績效兩個構面，如下所述：

1. 「短期績效」：指組織在短期內可看出績效的表現，其衡量變項為：
  - (1) 營運淨利
  - (2) 銷售獲利率
  - (3) 營運現金流量
  - (4) 投資報酬率
  - (5) 營運成本
2. 「長期績效」：指組織在長期內才可看出績效的表現，其衡量變項為：
  - (6) 銷售成長率
  - (7) 市場占有率

- (8) 新產品的開發
- (9) 市場的拓展
- (10) 研究與發展的結果
- (11) 員工生涯發展
- (12) 政治與公共關係。

#### (五) Hult, Hurley, and Knight(2004)之績效衡量指標

Hult et al.(2004)在創新性的前置變項與創新性對公司績效之影響中，針對各產業年營業額超過1億美金公司的行銷經理進行問卷發放。其衡量組織績效的方式採取4個衡量項目，其分述如下：

1. 整體事業績效
2. 獲利率
3. 銷售額
4. 市場佔有率

#### (六) 張玉琳(2003)之績效衡量指標區分方式

國內學者張玉琳(2003)的績效指標區分方式，分為內部與外部市場績效兩部分：

1. 內部市場績效：內部市場績效談論的對象是組織的成員，其結果將表現於組織成員對目前工作與組織的知覺上，例如歸屬感、工作滿足，以及組織承諾等。
2. 外部市場績效：主要展現顧客與組織的反應行為，例如顧客滿意度、銷售成長及改善獲利能力，以及組織行銷方案的動態性。

綜合以上學者所述，可知財務性指標經常被使用衡量財務績效，但單以財務性指標衡量組織績效可能缺法整體考量，因組織績效乃可從其他非財務面的指標，包括企業商譽、企業形象、顧客滿意度、產品品質等加以衡量。

### 小 結

組織績效是為達成組織獲利、銷售成長及市場佔有率的目標方式。衡量組織績效時，所採取的方式有客觀的觀察營運資料或主觀的評論問卷方式衡量，本結整理多位學者(Baker and Sinkula,1999；Jaworski and Kohi,1993；Kirca et al.,2005；林義屏,2001；Hult et al.,2004；張玉琳,2003)對組織績效的不同衡量方式得知組織績效的衡量方式除了一般財務性的績效指標外，也能利用其他非財務面的指標

(如顧客滿意度、新產品的開發程度、員工歸屬感等等)進行組織績效的衡量。本研究將採用 Baker and Sinkula(1999)之績效衡量指標，相對市場占有率改變、新產品的成功程度和整體績效，藉以全面性的衡量方式評估組織的整體績效，利用一般財務性的指標探討組織績效，另外也能透過非財務型指標新產品的成功程度探討組織創新性的發展。

## 第七節 市場導向、行銷組織系統、創新性、品質對組織績效之關聯性與假設推演。

本研究架構係延伸市場導向和後設研究分析為基礎，並加入行銷組織系統為另一主要探討之前置變項，檢驗組織的市場定位與測量績效間的關聯性。

### 一、 市場導向與創新性之關聯性

Kirca et al.(2005) 認為市場導向能提升組織的創新和新產品的績效，市場導向對於滿足顧客的需求能夠驅使組織以連續和前瞻的方式處理，並且更強調資訊的使用。行銷策略文獻假定市場導向提供企業行銷的知覺和顧客的連結能力，產生優秀的組織績效。方世榮(2004)認為市場導向的策略執行與組織文化，規範了企業內部成員對資訊處理之態度、價值觀與行為，企業內部的重要資訊將充分流通、擷取、與移轉，以提高組織的學習能力，進而有效地應用在新產品開發活動上。因此本研究推論市場導向的能力使企業能夠迅速的洞察顧客的需求，並快速的反應市場，藉由內部資訊的流通提升組織的學習能力，促使創新性的有效發展活動，為顧客提供良好的產品和服務，進而提升顧客的滿意度和忠誠度以改善組織績效。

H<sub>1</sub>：「市場導向」與「創新性」有正向影響之關係

### 二、 行銷系統與創新性之關連性

組織系統包含正式化、集權化、市場為基礎之獎酬系統和市場導向的訓練的四種行銷系統結構，以下說明此四種行銷系統與創新性的關聯：

#### (一) 正式化組織系統與創新性之關係

Olson et al. (2005) 正式化係以正式化的規則和程序管理決策和工作關係的程度，而規則和程序對於規定適當的行為和解決日常觀點的問題提供一個方法。規則使人們安排他們的活動，包含他們的利益與組織的利益。正式化的規則和程序能增加效率和低度的管理成本，特別是在穩定的環境或在工作較簡單和／或重複性的工作。因此本研究推論在正式化的行銷系統中，透過發展、標準化的營運和執行規範，可以改善不確定性的行為發生，使創新性的發展能夠更有效率。

H<sub>2a</sub>：「正式化組織系統」與「創新性」有正向影響之關係

## (二) 集權化系統與創新性之關係

Olson et al. (2005) 認為集權化提到決策的權利是否是被高階管理者所持有或授權給中階和低階層的管理者。在集權組織內，直線溝通和回應相對是清楚，並且對於最後的認可程序能夠迅速地進行。在集權組織內少數的創新計劃被提出，執行是在決策之後。在集權化組織的特性是在穩定且低度複雜的環境中獲取利益，因此，本研究推論在集權化組織系統中發展創新，能順利執行許多新的計畫和改變實際的計畫是有效能的，在實際與要求的結果間能夠達到良好的配適，以利進行創新的發展。

H<sub>2b</sub>：「集權化組織系統」與「創新性」有負向影響之關係

## (三) 市場為基礎之獎酬系統與創新性之關係

Webster(1988)認為市場導向的驅動是以顧客為基礎，透過健全的衡量與獎酬系統，藉以衡量顧客滿意和服務程度的指標行銷績效，使員工更專注於行銷導向的發展。Jaworski and Kohli(1993) 認為獎酬制度有利於塑造員工的行為，利用獎酬制度做為激勵員工的誘因，使員工在工作上達到高度的滿意程度，並視顧客滿意度和市場導向行為為基礎，以有效的回應市場，以利有效發展創新性。本研究推論市場為基礎之獎酬系統會增加員工工作的滿意度，使員工對服務或產品流程上有創新的構想，進而使創新的發展。

H<sub>2c</sub>：「以市場為基礎之獎酬系統」與「創新性」有正向影響之關係

## (四) 市場為導向之訓練系統與創新性之關係

Ruckert (1992) 第一線的員工對顧客的需求是最敏感的，藉由訓練員工的行為促使創新性的發展與市場需求的一致性。Naikar and Sanderson(1999)認為訓練系統能夠使員工在工作領域上有充分的知識，訓練處理非預期的情境事件，使其能獨立完成事件。因此，本研究推論透過訓練系統使員工產生與市場導向需求的行動，提升員工對市場需求發展的敏感度，進而促使員工產生創造的構想與能力。

H<sub>2d</sub>：「以市場為導向之訓練系統」與「創新性」有正向影響之關係

## 三、 創新性與品質之關聯性

根據 Hurley and Hult(1998) 認為創新性是創造、接受和執行新的概念、流程、產品或服務，並根據創新性的初始和執行階段的差異，引進兩個創新構念：

創新性和創新的能量。而創新性的文化結合資源的配置，能創造更多的創新能力，當組織擁有較多的創新能力可發展競爭優勢。Hult et al.(2004)認為組織導入創新的能力，在獲取市場資訊的同時，擁有快速回應市場、顧客的需求。因此，本研究推論組織在產品、內部流程或技術上的創新開發，能創造組織的競爭優勢，在產品上提升產品品質的優良率，降低品質的不良率，使組織注重創新的需求，以提升顧客滿意度程度。

H<sub>3</sub>：「創新性」與「品質」有正向影響之關係

#### 四、 創新性與顧客忠誠度之關聯性

藉由顧客對產品的持續性期望，企業不斷地創新產品上，增加開發新的市場機會，為顧客帶來更高的滿意程度，並獲取持續性的購買意圖，使顧客對於商品的有較高的忠誠度 (Kirca, Jayachandran, Bearden 2005)。本研究推論不斷地創新能帶給顧客持續性的期望，促使顧客的購買意願，藉由持續性購買產生忠誠度。

H<sub>4</sub>：「創新性」與「顧客忠誠度」有正向關係

#### 五、 顧客忠誠度與組織績效之關聯性

顧客忠誠度和顧客滿意對組織績效有正向的關聯，因為它們增加持續購買行為和連結較低程度的顧客抱怨、負向的口碑傳播 (Kirca, Jayachandran, Bearden 2005)。此外開發一位新顧客所花費的金額，是留住一位舊有顧客的六至七倍，因此本研究推論顧客對企業所提供的商品和服務有長久且持續性的購買行為，不但能增加組織的收益，也能增進組織績效。

H<sub>5</sub>：「顧客忠誠度」與「組織績效」有正向關係

#### 六、 品質與組織績效之關聯性

品質和顧客忠誠度能透過較高的價格、較高的市場份額、和較低的成本影響績效 (e.g., Fornell 1992; Slater and Narver 1994b)。Krivobkova(2009)認為顧客滿意度與品質具有正向關聯性，潛在的財務利潤來自高度滿意與忠誠度的顧客，因此，品質決定組織的產業與經濟活動，品質必須與顧客需求達成一致，才能為滿足現有顧客的需求。本研究推論品質的優劣影響顧客的滿意度、購買意願和回購率等非財務績效，亦能影響市場佔有率、獲利率、營業淨利等財務績效，因此，符合顧客期望的品質不但能增加組織利潤，亦能提升整體組織績效。

H<sub>6</sub>：「品質」對「組織績效」有正向關係。

### 七、 研究架構

經由確認研究動機、研究目的以及研究問題後，透過第二章文獻探討彙整與本節之假設推演，在此推導本研究之架構，如圖 2-6-1 所示：

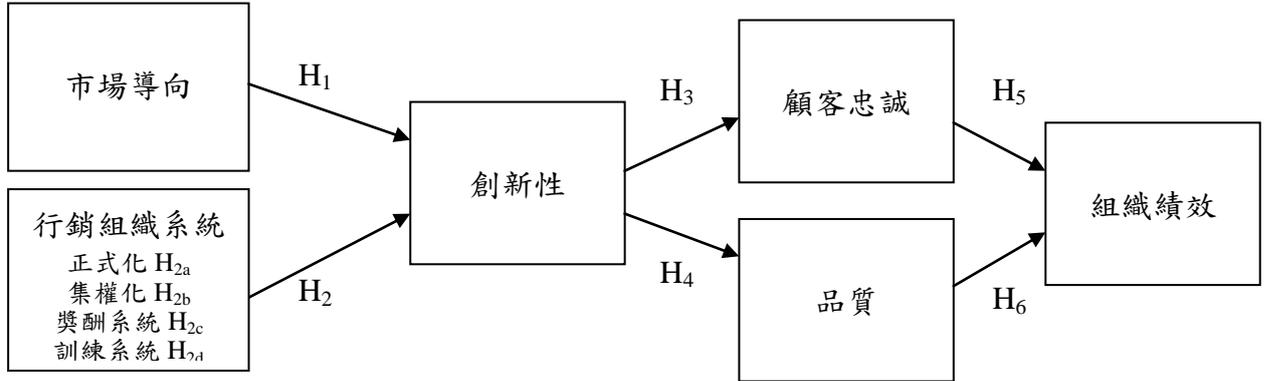


圖 2-6-1 本研究之觀念性架構

圖 1-1 研究架構圖

## 第三章 研究設計

本章第一節承接第二章之文獻回顧、研究假設、以及研究架構，說明本研究各構念之操作型定義與量表；第二節論述研究對象、樣本來源、抽樣架構以及問卷分析過程；第三節闡述後續欲進行之統計分析項目。

### 第一節 研究變數操作定義與量表發展

本節首先說明真對研究架構所進行的文卷發展；其次，說明研究變項的操作行定義及操作化。

#### 一、 研究工具

為確保衡量工具的效度與信度，本研究所採用的問卷量表參考國內外現有文獻，再根據本研究之目的稍作修改，以作為蒐集實證資料之工具。本研究中的六個構念：市場導向、行銷組織系統、創新性、品質、忠誠度與組織績效的操作型定義，採用國外已發表的學術論文所發展出的量表和問項。首先，研究者將這些量表翻譯成中文；其次，參考國內博、碩士論文以翻譯過的中文量表，進而加以相互比對原意並反覆進行討論；最終，將問卷交由行銷、策略領域教授確認題項翻譯是否與量表原意一致，再依據本研究目的稍作修正設計成初步之問卷。

#### 二、 變項之操作型定義與衡量

##### (一) 市場導向

Kirca et.al (2005)將組市場導向的概念分為組織行為觀點和組織文化觀點，Kohli and Jaworski(1990)提出的市場導向量表聚焦於市場情報，本研究採用Deshpandé and Farley (1998)能力學派的量表，其發展出廣為大眾接受的定義與衡量方法(MKTOR 量表、MARKOR 量表，以及顧客發展導向量表)以計算企業策略事業單位採取市場導向的程度，如下所述：

##### A. 市場導向衡量變項的操作型定義與問項(共 10 題)

市場導向被視為傳統的顧客導向，認為顧客導向是公司文化和組織的創新性，將顧客導向定義在不損害其他利益關係人下，以顧客的利益為優先考量。共有 10 題問項：

Mo1：顧客滿意度主要地決定本公司的目標

Mo2：本公司持續監督服務顧客需求的承諾和投入方向之程度

Mo3：本公司在所有組織功能間自由地傳播，有關顧客服務經驗成功與失敗的資訊

Mo4：本公司追求競爭優勢的策略是基於本公司對顧客的需求的了解

Mo5：本公司系統地和經常地衡量顧客滿意度

Mo6：本公司定期測量顧客服務水準

Mo7：本公司比競爭對手更聚焦於顧客

Mo8：本公司存在目標是服務顧客為主

Mo9：本公司每年至少調查最終使用者一次，以評估本公司的產品和服務的品質。

Mo10：本公司事業單位的所有層級定期傳播顧客滿意度資料

本量表採用 Likert 五點尺度，要求受測者在 1~5 的數字空格中勾選一個數字以代表其非常不同意至非常同意的程度。

## (二) 行銷組織系統

Ruekert, Walker, and Roering (1985) 將權變理論結合交易成本考慮至傳統組織理論分為正式化、集權化、專業化等三種系統，本研究利用近代的組織理論 Olson et al. (2005) 的行銷組織系統問項進行衡量，其次利用 Jaworski and Kohli (1993) 的獎酬系統問項進行衡量，最後利用 Ruekert (1992) 與 Naikar and Sanderson (2000) 的文獻發展、修改訓練系統之問項。如下陳述：

### B. 行銷組織系統的操作型定義與問項(共 20 題)

1. 正式化係在特定任務和工作環境中，實行標準化和常規化的活動，透過正式化會加速組織的效率。共有 3 題問項：

Fo1：除非符合標準作業程序 (Standard operating procedure：SOP)，否則本公司的員工都不會採取行動

Fo2：本公司行銷部門的員工，經常認為行銷部門是一個官僚體制的組織結構

Fo3：本公司員工假如希望自己做出決策時，員工將迅速地參閱公司的政策手冊

2. 集權化係集權化組織的決策權利是否是被高階管理者所持有，或授權給中階和低階層的管理者。共有 5 題問項：

Co1：直到高階層主管督導核准決策前，本公司員工都不能採取行動

- Co2：本公司的員工想要自己做決策時，本公司的員工很快就會感到灰心
- Co3：在本公司內即使是很小的事情，本公司的員工也需參照高階層主管的意見
- Co4：本公司員工在做任何事之前，都必須詢問高階層主管的意見
- Co5：本公司員工做的任何決策，都必須獲得高階層主管的批准

3. 獎酬系統係在組織中的個人強調顧客滿意度和市場導向的行為視為執行獎酬的基礎，將更快速的產生市場情報，並在組織內部傳播、迅速地回應市場的需求。共有 5 題問項：

- Ro1：本公司各部門的員工，需要對競爭性行動保持敏感度
- Ro2：本公司的顧客滿意度評價，影響高階層主管對本公司的報酬決策
- Ro3：本公司對持續提供良好市場情報的員工，給予正式的報酬（如加薪、晉升）
- Ro4：本公司根據本公司的銷售數量，決定推銷員的金錢性報酬
- Ro5：本公司推銷員的金錢性報酬，完全根據本公司的銷售數量
- Ro6：本公司運用顧客調查記錄，評估本公司的推銷員的績效

4. 訓練系統係能夠支持市場導向的策略，將顧客資訊納入策略規劃系統。共有 6 題問項：

- To1：本公司訓練的目標在於達成員工具有市場導向的行為
- To2：本公司訓練系統著重達成員工具有市場導向的執行能力
- To3：本公司訓練系統著重達成員工具有市場導向的協調能力
- To4：本公司訓練系統著重於員工具有對顧客需求的敏感度
- To5：本公司訓練系統作為支持本公司市場導向的措施
- To6：本公司定期評估市場導向訓練系統的效能

本量表採用 Likert 五點尺度，要求受測者在 1~5 的數字空格中勾選一個數字以代表其非常不同意至非常同意的程度。

### (三) 創新性

Hult et al.(2004)將創新性定義為「引進一些新流程、新產品或新想法到組織內的能量。」由上述定義可知創新性可利用流程、產品、想法三方面加以衡量，因此本研究採用 Ritte and Gemunden(2004)及 Calantone et al.(2002)的創新性問項進行衡量。如下所述：

C. 創新性衡量變項的操作型定義與問項(共 11 題)

1. 新流程係指擁有非常先進的設備並採行最新的技術。共有 3 題問項：
  - Io1：本公司擁有非常現代化的生產設施
  - Io2：本公司的生產設施比競爭者更先進
  - Io3：本公司的生產設施採用最先進的技術
  
2. 新產品係指推出新產品之速度，其領先產業中其他的競爭者，且新產品採用最先進的技術。共 5 題問項：
  - Io4：本公司最先將新產品和新服務導入市場
  - Io5：本公司在過去五年推出許多新產品
  - Io6：相較於競爭者，本公司對市場需求改變能做出較佳的回應（如：產品修正及創新）。
  - Io7：本公司的競爭者在產品創新上較為成功(R)
  - Io8：本公司的產品採用最先進的技術
  
3. 新想法係指公司嘗試新想法以及新技術的態度。共 3 題問項：
  - Io9：本公司經常嘗試新的想法
  - Io10：本公司會尋求處理事情的新方法
  - Io11：本公司的營運方式具有創意

本量表採用 Likert 五點尺度，要求受測者在 1~5 的數字空格中勾選一個數字以代表其非常不同意至非常同意的程度，本研究將各變項分數加總做為管理者知覺組織創新性的程度。反向題問項以 R 並反白標示。

(四) 忠誠度

Oliver (1997) 認為滿意度定義為使人愉悅的履行。當消費者感覺愉快地滿足某些需求、渴望、目標等等，這些履行是令人愉悅的。因此，滿意度是消費者感覺消費所提供愉悅與不愉悅的對照結果。透過個人滿意事件的聚集，使消費者產生重複購買的行為，進而促使其成為忠誠度的顧客。本研究採用 Ibrahim and Najjar(2008)忠誠度問項進行衡量，如下所述：

D. 忠誠度衡量變項的操作型定義與問項(共 5 題)

Oliver (1997)忠誠度被定義重複購買次數或相同品牌的相對購買量。

- Lo1：我會極力的推薦本公司給我的朋友和家人
- Lo2：我可能會向我的朋友和家人敘說我對本公司的負面評價

Lo3：假如本公司漲價，我將仍然持續購買。

Lo4：假如競爭性公司將提供更低的價格或更多的服務時，我將可能會轉換到這家競爭性公司購買

Lo5：假如一切都不變時，我無法預測自己將會轉換至其他的公司。

本量表採用 Likert 五點尺度，要求受測者在 1~5 的數字空格中勾選一個數字以代表其非常不同意至非常同意的程度。

#### (五) 品質

Slater and Narver (1994b)認為為達到高品質需要持續地檢視顧客的需求，高品質和績效也需要工作影響的協調，以便使設計、生產、分配和銷售流程在各個功能上達到品質的結果。本研究採用 Krivobokova(2009)的品質問項進行衡量，如下所述：

#### E. 品質衡量變項的操作型定義與問項(共 3 題)

Baker and Sinkula(1999, p425)認為品質係由顧客的角度界定品質，所謂好的品質係指符合或超出顧客的期望。

Qo1：本公司提供給顧客易用性 (use-friendly) 且可靠的設備

Qo2：本公司提供給顧客高品質且準時的技術服務

Qo3：本公司提供給顧客的價格與產品特色相互一致

本量表採用 Likert 五點尺度，要求受測者在 1~5 的數字空格中勾選一個數字以代表其非常不同意至非常同意的程度。

#### (六) 組織績效

Hult et al.(2004)認為組織績效的定義為達成組織獲利、銷售成長及市場佔有率的目標。本研究採用 Baker and Sinkula(1999,p425)的組織績效量表，以「相對市場佔有率的改變」、「新產品成功」及「整體績效」三大項目來衡量組織績效。如下所述：

#### F. 組織績效的操作型定義與問項(共 8 題)

組織績效係為達成組織獲利、銷售成長及市場佔有率的目標

##### 1. 相對市場佔有率之改變

Po1：相對於主要競爭者，本公司市場佔有率的改變程度

2. 新產品成功

Po2：相對於主要競爭者，本公司新產品導入市場的比率

Po3：相對於主要競爭者，本公司新產品的成功比率

Po4：本公司新產品的差異化程度

Po5：本公司領先推出新產品的程度

Po6：相較於主要競爭者，本公司新產品週期時間（從導入到上市的時間）

3. 整體績效

Po7：本公司去年的整體績效

Po8：相較於主要競爭者，本公司去年的整體績效

本量表採用五點尺度量表，要求受測者在 1~5 的數字空格中勾選一個數字已代表其決定組織績效之優劣程度，本研究將各變項分數加總做為管理者知覺組織績效的程度。

表 3-1-1 研究構念之操作行定義

構念	構面	概念性定義	資料來源
市場導向	聚焦於顧客	視為傳統的顧客導向，認為顧客導向是公司文化和組織的創新性，將顧客導向定義在不損害其他利益關係人下，以顧客的利益為優先考量	Deshpandé and Farley (1998)
行銷組織結構	正式化	在特定任務和工作環境中，實行標準化和常規化的活動	Olson et al. (2005)
	集權化	集權化組織的決策權利是否是被高階管理者所持有，或授權給中階和低階層的管理者	
	市場為基礎之獎勵系統	在組織中的個人強調顧客滿意度和市場導向的行為視為執行獎勵的基礎，更快速的產生市場情報，並在組織內部傳播、迅速地回應市場的需求	Jaworski and Kohli (1993)
	市場為導向之訓練系統	將顧客資訊納入策略規劃系統，企業欲改善顧客服務通常需要增加員工對顧客需求之敏感度，並且訓練通常透過正式員工發展計劃而完成	Ruekert (1992)、Naikar and Sanderson (2000)
創新性	創新性	引進一些新流程、新產品或新想法到組織內的能量	Hurley and Hult (2004)
忠誠度	忠誠度	重複購買次數或相同品牌的相對購買量	Ibrahim and Najjar(2008)
品質	品質	由顧客的角度界定品質，所謂好的品質係指符合或超出顧客的期望	Krivobokova(2009)
組織績效	組織績效	為達成組織獲利、銷售成長及市場佔有率的目標	Baker and Sinkula(1999,p425)

資料來源：本研究整理

### 小 結

綜合上述，本研究主要參考國內外相關文獻發展出來的量表，並依據研究之目的稍作修改，以作為蒐集實證資料的工具。衡量工具共分為五部分，分別為市場導向構念 10 題、行銷組織系統 20 題、創新性 11 題、品質 3 題，組織績效 8 題，以及基本資料 5 題，故問卷總題項共有 57 題(詳見表 4-1-2)，透過此衡量工具進行後續研究。

## 第二節 研究樣本與抽樣方法

此部分主要介紹本研究抽樣的過程，首先藉由實證研究定義本研究的研究對象；其次，界定本研究的研究範圍與抽樣架構；最後，將回收之有效問卷進行分析。

### 一、 研究產業

服務是無形、在生產上無法分割、消費以及易消逝的，並且為滿足顧客需求所投入客製化程度較高、負擔的成本也較高；Kirca et al. (2005) 在市場導向與組織績效之間的後設研究結果指出，市場導向與組織績效的關係是製造業的績效高於服務業，由上述的後設研究推論，實體產品之製造業較無形產品之服務業更適合本研究的範圍，因此，以台灣地區的製造產業為研究對象

### 二、 研究樣本

本研究透過問卷調查法蒐集各構念所需資料，有關問卷調查之抽樣方法如圖 3-2-1 所示

#### (一) 母體界定

根據行政院主計處以90年工商及服務業普查與近年財經統計資料整理出來的「中華民國行業標準分類 (民國95年5月15日修訂)」，將「製造業」定義為：「凡從事以物理或化學方法，將材料或物質轉變成新產品，不論其使用動力機械或人力，在工廠內或在家中作業，均歸入製造業。產品之大修、改型、改造作業、產業機械及設備之維修及安裝、組件之組裝視同製造業。機械設備之專用零組件與其所屬之機械設備主體之製造歸入同一類別。非專用組件如原動機、活塞、電動機、電器配件、活閥、齒輪、軸承等之製造，則以組件本身歸入製造業之適當類別。」

#### (二) 研究樣本來源與抽樣單位

本研究以台灣製造產業中，「從事以物理或化學方法，將材料或物質轉變成新產品，不論其使用動力機械或人力，在工廠內或在家中作業的製造業廠商」作為研究的抽樣單位；並根據台灣經濟新報資料庫中的製造業廠商為主要抽樣對象，為了使受訪者擁有足夠的專業知識填寫問卷，本研究將受訪者對象設定為行銷部門主管。此外，為確保受訪者的身分適切性，在問卷上特別註明將問卷轉交給行銷部門主管，並且透過問卷設計基本資料，以詢問受訪者的部門與職稱，以準確的測出本研究所需證實的資料。

### (三) 抽樣程序

本研究採取全面抽樣，首先根據台灣經濟新報資料庫內的1962家廠商名錄作為抽樣母體，資料庫內的廠商皆為年營業額一億元以上之中大型企業，涵蓋製造業、服務業、證券業與金融保險四大產業類別，廠商資料包含公司基本資料(公司名稱、電話傳真、地址、董事長、總經理、發言人、營業項目、產業別、公司型態、公營外資、公司產品)與財務資料(營業收入、稅前淨利、總資產、每股營收、成長率)等項目與指標。然而，本研究所設定的研究對象為上市和上櫃的製造業廠商，故排除服務業、證券業、金融保險業，以及外資廠商、興櫃和未公開發行廠商後，篩選出共1081家廠商做為研究樣本。

### (四) 抽樣架構

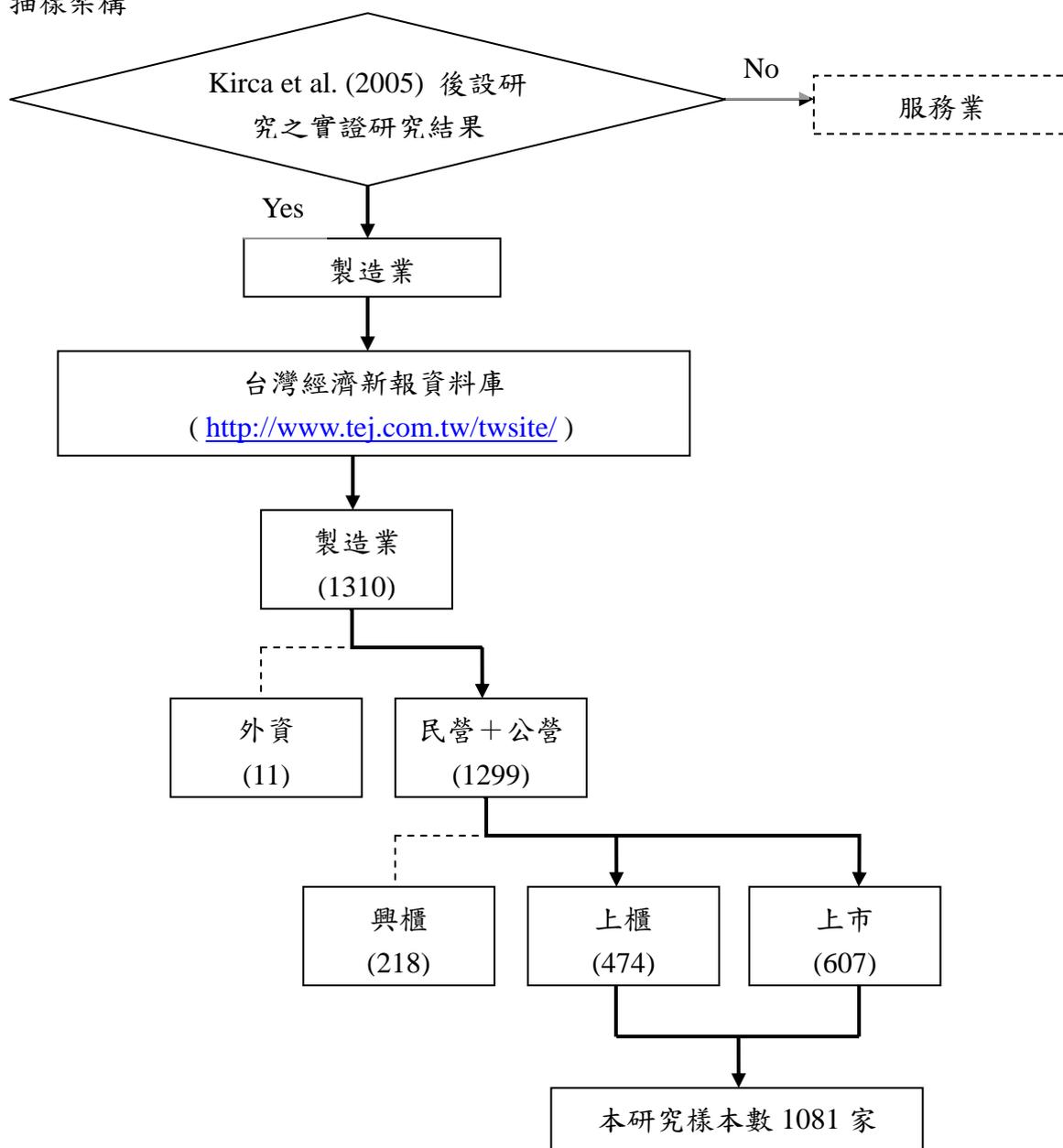


圖 3-2-1 抽樣架構圖

## (五) 抽樣設計

有鑑於郵寄問卷調查的方式回收率不高，本研究為使研究更為周延並提升樣本代表性，將以「全面性調查」的方式，針對抽樣架構上全部上市或上櫃之民營製造業廠商進行問卷調查。

### 一、 問卷回收過程

針對抽樣架構內的樣本寄紙本問卷、發放電子郵件與網路電子問卷。問卷發程序依照Dillman(1987)之整體設計法(total design method; TDM)，該法強調任何郵寄問卷之設計與實施，需要有受測者行為之理論基礎作為引導，同時Dillman採用社會交換理論，發展出受測回應行為之概念性架構，並認為回收機率是報酬、成本及信任的函數。

本研究問卷操作總共分為三波：第一波(4/12起)分批郵寄1081份紙本問卷；為考量紙本信函往返需耗費較長的時間，第二波於第一波進行後的兩個星期發放電子郵件，郵件內容除了感謝已回信的受訪者，並附上問卷電子檔，以供尚未填答者填答，此外，為提高問卷回收率本研究修改TDM的程序，在第二波進行電話催收，在此階段撥打52通電話、回收樣本數為6封，回收率為11.5%，重新寄發因地址錯誤而被退件之紙本信函；第三波於第一波後的三個星期實施，針對尚未填卷的樣本廠商發送電子郵件，提供網路問卷之網址，委託各廠商的行銷/管理部門、業務部門主管直接上網填答，並同時進行電話催收，在此階段撥打了33通電話、回收樣本數為4封，回收率為12.1%。本研究於民國99年4月12日開始寄發問卷，至民國99年5月12日截止回收，為期四個星期的時間。發放問卷過程中，有8家廠商地址錯誤而被退回，更正地址後於4/26日重新寄發，願實際樣本數仍為1081家廠商。經e-mail及電話催收後，共回收84份問卷(包含：紙本、word電子檔以及網路電子問卷)。

在無效問卷方面以三項準則加以認定，如下所述：

(一) 準則一：若「非廠商基本資料」部分的題項未填答者，將之視為無效問卷經詳細檢查篩選後，基本資料部分：15份遺漏「受訪者的部門名稱或職稱」、2份遺漏「營業額」、2份遺漏「成立年數」、2份遺漏「產業別」和1份遺漏「員工人數」，其中「營業額」、「成立年數」、「產業別」、「員工人數」遺漏項目可使用台灣經濟新報資料庫(TEJ)與公開資訊觀測站內的資料解決；非廠商基本資料部分：共有2份問卷遺漏問項(1份遺漏行銷組織系統之所有題項、1份遺漏創新性、所有題項)，將視其為無效問卷。

(二) 準則二：全部勾選相同問項

所有回覆問卷中有1份問卷街全部勾選相同選項者，故刪除此份問卷。

### (三) 準則三：設有五項反向題

經仔細檢查所有回覆問卷後，皆無在反向題的回答前後不一致的情形。本研究共回收84份問卷，無效者3份，因此實際上回收之有效問卷為81份，有效回收率為(81/84)，問卷回收情況彙整如表3-3-2所示。

表 3-2-1 問卷回收情況

階段	媒體	樣本		有效樣本(%)	有效樣本累積(%)
		無效	有效		
第一波 4/12~4/24	紙本信函	2	47	4.35	4.35
第二波 4/25~5/1	電子郵件、紙本信函	1	22	2.04	6.39
第三波 5/2~5/12	紙本信函、電子郵件、網路問卷	0	6	0.56	6.95

資料來源：本研究整理

## 二、 抽樣之比較

本研究由台灣經濟新報資料庫取得樣本來源，與張雅菁(2006)和劉家偉(2009)相似，但學長姊除了使用台灣經濟新報資料庫外，並利用中華徵信所和台經院產經資料庫以輔助其篩選樣本廠商。中華徵信所TOP5000企業排名資料庫針對年營收一億元新台幣以上的公民營企業排名調查，以營收淨額排名取前5000家上市上櫃公司及非上市上櫃公司；而台灣經濟新報資料庫TOP3000資料庫，專門建置與財金相關的資料，係大部分學校購買的總體經濟與國內基金資料庫，擁有完整的公開發行以上的資料庫。本研究欲縮小資料庫的母體樣本範圍，選擇使用台灣經濟新報的資料庫。此外，前兩篇研究以台灣民營之上市上櫃單一產業為主，可知本研究的廠商類型涵蓋範圍較為廣泛。

表 3-2-2 抽樣之比較

	張雅菁(2006)	劉家偉(2008)	本研究(2010)
研究題目	事業策略類型、行銷組織績效、策略性行為與組織績效之研究—以台灣製造產業為例	學習導向與市場導向對創新性及組織績效之影響	市場導向與行銷組織系統對組織績效之關聯性研究
資料庫	台灣經濟新報、中華徵信所企業排名資料庫、台經院產經資料庫	台灣經濟新報、中華徵信所	台灣經濟新報
實證產業	台灣製造業廠商	台灣製造業廠商	台灣製造業廠商
樣本廠商類型	民營的上市上櫃單一產業製造商	民營的上市上櫃單一產業製造商	民營的上市上櫃製造商
有效樣本回收率	15.96% (128/802)	16.97% (122/719)	7.49% (81/1081)
控制變項與衡量變項之關係	除了樣本廠商的員工人數對於分權化變項、受訪者之部門別對於正式化和行銷績效變項，以及受訪者之職稱對於分權化、競爭者導向及行銷績效變項皆有顯著差異之外，樣本廠商的成立年數、產業別及營業額對各研究變項皆無顯著差異	/	除了樣本廠商的產業別在相對市場佔有率上有顯著差異，員工人數對市場導向、訓練系統、新想法、品質、相對市場佔有率、整體績效有顯著之外，受訪者的成立年數、營業額對於各研究變項皆無顯著差異

資料來源：本研究整理

### 三、 樣本描述

在樣本描述部份，本研究區別為「受訪者特質」及「廠商基本特質」兩部分進行分析與說明。

#### (一) 受訪者特質

##### 1. 受訪者之部門

本研究有效回收樣本數為81分，以行銷/業務、研發與管理部三類劃分受訪者部門，其分部情況為：行銷/業務部門25人占總人數的30.86%、研發部門2人佔總人數2.47% 管理部門36人占總人數的44.44%，而未填答者18人佔總人數的22.23%。本研究主要針對行銷/業務部門務主管或管理部門負責人進行研究調查，回收樣本中這兩個部門佔總回收樣本數的比率為75.31%，可知回收樣本與本研究相符合，回收樣本部門分布情形如表3-2-3所示。

表 3-2-3 受訪者部門分布情形

部門別	人數(N)	百分比(%)
行銷/業務部門	25(25/81)	30.86
管理部門	36(36/81)	44.44
研發部門	2	2.47
未填答者	18	22.23
合計	81	100

資料來源：本研究整理

## 2. 受訪者職位分布情形

本研究有效回收樣本數為81份，受訪者職位分布情形為：高階主管包括執行長、協理、廠長共6人，佔總人數的7.40%；中階主管包含處長、副處長、經(副)理、正副課長共33人，佔總人數的40.74%；基層主管包括組長、主任、管理師以及工程師共5位，佔總人數的6.17%；其他部份包含業務、專員、助理人數佔19人，佔總人數的23.46%；未填答者18人，佔總人數的22.23%。本研究主要以行銷/業務部門或管理部門等中階或基層主管為問卷填答對項，回收的友項樣本內中階與基層主管人數比率為54.31%，受訪者職位與本研究相符，詳細的受訪者職位分布情形如表3-2-4

表 3-2-4 受訪者職位分布情形

	受訪者職稱	人數(N)	佔總數之百分比	(%)
高階主管	執行長	1	1.23	7.40
	協理	4	4.94	
	廠長	1	1.23	
中階主管	處長、副處長	3	3.70	40.68
	經(副)理	28	34.57	
	課長	2	2.47	
基層主管	主任	1	1.23	6.17
	管理師	2	2.47	
	工程師	2	2.47	
其他	業務、專員...等	19	23.46	22.46
	未填答者	18	22.23	22.23

資料來源：本研究整理

## (二) 樣本廠商特性之分析

為了解本研究回收的整體樣本廠商結構，以下將針對已回收之樣本廠商的區域分布、產業別、成立年數、員工數和營業額進行敘述統計分析，界了解整體樣

本結構情形。

#### 1. 廠商區域分布情形

本研究針對抽樣母體與回收樣本所在地區做一比較。由表3-2-5所示，回收之樣本之大部分廠商分布在北部占總家數的69.1%、中部佔9.9%、南部佔21%。回收樣本廠商分布情形，除了中部地區與抽樣母體分布情形一致，北部和南部地區的回收廠商數皆和母體分布情形不一致。

#### 2. 廠商產業別分布情形

本研究的產業分類乃參照台灣經濟新報資料庫(TEJ)的製造業分類作為廠商產業分類依據，將製造業加以細分，回收樣本的產業分布情形如表3-2-6所示：大部分廠商集中在資訊電子工業共30家，佔整體回收樣本數的37.04%，其次為其他部份包含印刷、金屬製品、自行車、家具製造共10家佔12.35%，食品工業共6家佔7.41%，鋼鐵工業共6家佔7.41%，紡織纖維共6家佔7.41%，電機機械工業共5家佔6.17%，塑膠工業共5家佔6.17%，電器電纜共3家佔3.7%，水泥工業共3家佔3.7%，化學生技共2家佔2.47%，汽車工業共1家佔1.23%，建材營造共1家佔1.23%，玻璃陶瓷共1家佔1.23%。

#### 3. 廠商成立年數情形

回收樣本廠商成立年數分布情形如表 3-2-6 所示：大部分廠商的成立年數多為 20 年以上，共有 55 家佔整體回收樣本數的 67.90%，其次為 10 年以上~20 年以下的廠商共有 19 家佔 23.46%，成立年數在 5 年以上~10 年以下的廠商共有 6 家佔 7.41%，3 年以上~5 年以下的廠商共有 1 家佔 1.23%。

#### 4. 廠商員工人數情形

回收樣本廠商的員工分布情形如表 3-2-6 所示：大部分的廠商員工人數在 100 人以上~300 人以下，共有 23 家佔整體回收樣本數的 28.40%，員工人數在 1001 人以上的廠商有 20 家佔整體回收樣本數的 24.69%，員工人數在 501 人以上~1000 人以下的廠商有 19 家佔整體回收樣本數的 23.46%，員工人數在 301 人以上~500 人以下的廠商有 13 家佔整體回收樣本數的 16.05%，員工人數在 21 人以上~50 人以下的廠商有 3 家佔整體回收樣本數的 3.70%，員工人數在 51 人以上~100 人以下的廠商有 3 家佔整體回收樣本數的 3.70%。

#### 5. 廠商營業額分布情形

回收樣本廠商的營業額分布情形如表3-2-6所示：大部分廠商的營業額在10億元以上，共有62家佔整體回收樣本數的76.54%，營業額在1億元(含)以上~5億元以下的廠商有10家佔12.35%，營業額在5億元(含)以上~10億元以下的廠商有4家佔4.94%，營業額在5000萬元以下的廠商有3家佔3.70%，營業額在5000萬元(含)以上~1億元以下廠商有2家佔2.47%。

表 3-2-5 抽樣母體與回收樣本廠商區域分布情形之比較

地區	縣市	抽樣母體				回收樣本			
		N	%	合計	%	N	%	合計	%
北部	基隆	2	0.002	824	76.2	1	0.012	56	69.1
	台北	514	0.475			30	0.370		
	桃園	149	0.138			13	0.160		
	新竹	158	0.146			11	0.136		
	苗栗	1	0.001			1	0.012		
中部	台中	62	0.057	107	9.9	4	0.049	8	9.9
	彰化	23	0.021			2	0.025		
	雲林	10	0.009			0	0.000		
	南投	12	0.011			2	0.025		
南部	嘉義	8	0.007	149	13.8	1	0.012	17	21
	台南	63	0.058			12	0.148		
	高雄	75	0.069			4	0.049		
	屏東	3	0.003			0	0.000		
東部	宜蘭	1	0.001	1	0.1	0	0.000	0	0
未填答者		—	—	—	—	0	0	0	0
合計		<b>1081</b>	<b>100</b>	—	—	<b>81</b>	<b>100</b>	—	—

資料來源：本研究整理

表 3-2-6 樣本之分布情形

樣本廠商特性	人數/家數	百分比(%)	累積百分比(%)
<b>產業別</b>			
資訊電子工業	30	37.04	37.04
電機機械	5	6.17	43.21
電器電纜	3	3.70	46.91
水泥工業	3	3.70	50.62
食品工業	6	7.41	58.02
鋼鐵工業	6	7.41	65.43
汽車工業	1	1.23	66.67
塑膠工業	5	6.17	35.80
橡膠工業	0	0.00	72.84
建材營造	1	1.23	74.07
紡織纖維	6	7.41	81.48
化學生技	2	2.47	83.95
玻璃陶瓷	1	1.23	85.19
其他	10	12.35	97.53
未填答者	2	2.47	100.00
<b>成立年數</b>			
3 年以下	0	0.00	0.00
3 年以上~5 年以下	1	1.23	1.23
5 年以上~10 年以下	6	7.41	8.64
10 年以上~20 年以下	19	23.46	32.10
20 年以上	55	67.90	100.00
<b>員工人數</b>			
20 人以下	0	0.00	0.00
21 以上~50 人以下	3	3.70	3.70
51 人以上~100 人以下	3	3.70	7.41
100 人以上~300 人以下	23	28.40	35.80
301 人以上~500 人以下	13	16.05	51.85
501 人以上~1000 人以下	19	23.46	75.31
1001 人以上	20	24.69	100.00
<b>營業額</b>			
5000 萬元以下	3	3.70	3.70
5000 萬元(含)以上~1 億元以下	2	2.47	6.17
1 億元(含)以上~5 億元以下	10	12.35	18.52
5 億元(含)以上~10 億元以下	4	4.94	23.46
10 億元以上	62	76.54	100.00
<b>總計</b>	<b>81</b>		

資料來源：本研究整理

## 小 結

本研究依據Kirca et al.(2005,p.24)的實證研究，決定以台灣國內製造業為研究對象。台灣經濟新報資料庫為抽樣母體，使用分層抽樣方式抽取資料庫的製造業廠商1281家後，扣除外資廠商9家後，其餘為上市、上櫃、興櫃和未公開發行的廠商家，隨後選擇上市和上櫃廠商做為研究樣本，經過上述的三階段篩選過程，總計研究樣本數之整體數為1081家台灣國內製造廠商。在問卷調查方面，運用Dillman(1987)之整體設計法(TDM)進行問卷回收，回收期間持續四個星期(99年4月12日至5月12日)，總計回收81份有效問卷，有效回收率為7.49%。

從樣本受訪者特質與廠商特性分析可知：受訪者大部分任職行銷/業務部門(30.86%)和管理部門(44.44%)，佔總受訪者的75.3%，可推測受訪者具備足夠的知識填答問卷，使問卷更有代表性，而受訪者大部分以中階主管為主佔40.68%，符合本研究限定中高階層的主管。在樣本廠商方面，大部分的回收樣本廠商的產業別以資訊電子工業居多佔37.04%，成立年數多在20年以上佔67.90%，員工人大多中在500人以上佔48.51%，營業額大多在10億元(含)以上，填答的樣本廠商以台灣大型企業為主。

### 第三節 資料分析方法

本研究在問卷回收後，使用SPSS 12.0版本之統計軟體進行資料分析工具，分析方法包括：項總係數分析、因素分析、信度分析、敘述統計、Pearson相關係數分析、單因子變異數分析及路徑分析等統計分析方式。本研究參考Churchill (1979) 行銷構念衡量尺度的發展流程，並將資料分析詳細步驟如下：

#### 一、 純化衡量工具和信度與效度分析

##### (一) 純化衡量工具

本研究參考 Churchill (1979) 衡量尺度發展流程來進行純化，剔除不良問項以後續資料分析。首先，利用項總相關係數 (Item-Total Correlation) 來分析問項的相關程度，以提高的信度及一致性。其次，針對各構念進行探索性因素分析 (Exploratory Factor Analysis; EFA)，檢測衡量問項是否收斂於單一構面，或符合原理論基礎。

##### (二) 信度與效度分析

各變項之間項經過資料純化後，針對研究變項進行信度檢定，以了解各變項是否具一致性。本研究運用 Cronbach's  $\alpha$  信度係數檢定問卷內各構念測量值，判斷量表的內部一致性信度。實務上， $\alpha > 0.6$  即可宣稱該衡量工具的信度。

效度分類包以下三種：第一、內容效度：本研究各構面皆以文獻理論基礎會整而成，並參考過去國外相關研究學者使用的問卷加以修改，故本研究問卷具有一定程度的內容效度；第二、效標關聯效度：運用準則效度進行驗證，以 Cronbach's  $\alpha$  值之平方根作為準則效度，以了解測驗及所依據之效標信度之相關性；第三、建構效度：以確認性因素分析 (Confirmatory factor analysis; CFA) 檢驗各構面衡量問項的區別及收斂之建構效度。

#### 二、 總樣本數之多變量分析

##### (一) 敘述性統計分析

本研究針對有效回收樣本進行基本資料及研究變項分析，利用各單一變項間之敘述性統計，探討樣本廠商特性對於研究變項是否具有顯著差異性，探討不同產業別、員工人數、營業額、產業別、成立年數、部門別及職稱之廠商特性對各衡量變項的影響，包含平均數、變異數及百分比率等方式，以了解樣本資料分配情況。

##### (二) Pearson 相關分析

以 Pearson 相關係數分析進行本研究架構中之行銷組織系統、市場導向、創新性、品質及新產品績效各變項間的相關性。

### (三) 變異數分析

本研究利用變異數分析檢定平均數是否相等，以檢驗行銷組織系統、市場導向、創新性、品質及新產品績效之變項之差異性。

### (四) 路徑模式分析

路徑分析選用多元迴歸分析法 (Multiple regression analysis) 發展因果關係模式架構圖，以驗證變項之間因果關係方法 (吳明隆，2006，p.10-3~p.10-4)。本研究以路徑分析驗證行銷組織系統、市場導向、創新性、品質及新產品績效之變項間進行結構模式之檢定，以了解各構念及個變項間之影響程度，並驗證研究假設。

### (五) 資料分析流程

參考 Churchill (1979) 行銷構念衡量尺度的發展流程，將資料分析步驟繪製如圖3-3-1所示：

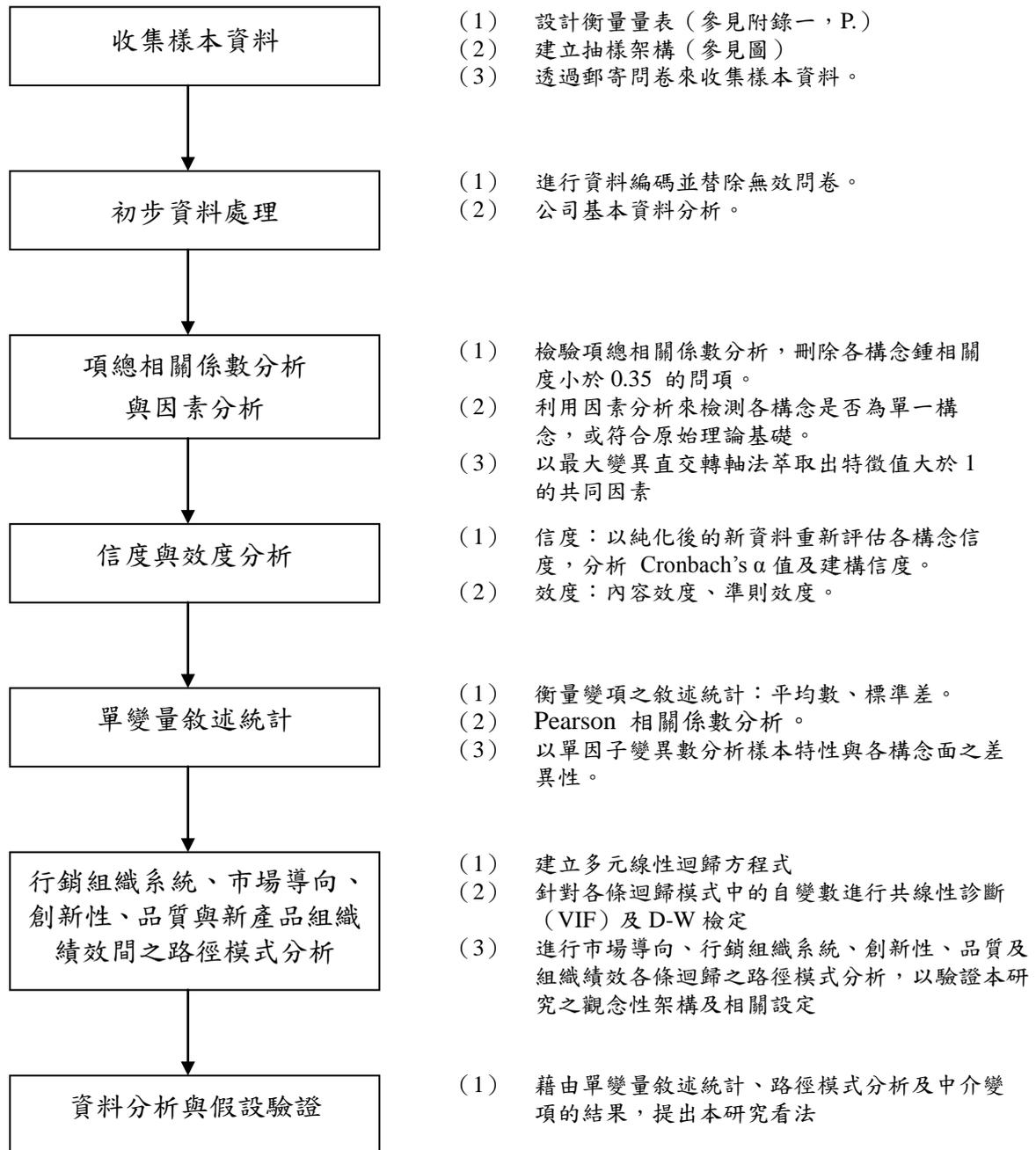


圖 3-3-1 資料分析流程圖

## 本章結論

本研究主要目的在探討市場導向與行銷組織系統對組織績效的關聯性，在衡量工具方面，本研究採用Deshpandé and Farley (1998)的顧客導向的量表共有10題問項，延伸後設研究的觀念性架構圖，提出行銷組織系統作為前置變項，行銷組織系統的量表係利用Olson et al.(2005)的正式化、集權化問卷衡量量表，Jaworski and Kohli(1993)市場為基礎之獎酬系統，並利用Rukert(1992)、Naikar and Sanderson(2000)的文獻修改、發展衡量量表，行銷組織系統共有20題問項；創新性的衡量量表採用Hurley and Hult(2004)新流程、新產品以及新想法的能力，共有11題問項；品質的衡量量表修改Krivobokova(2009)文獻內容發展量表，共有3題問項；組織績效方面採用Baker and Sinkula(1999)的相對市場占有率、新產品成功率和整體績效的衡量量表，共有8題問項。故問卷總題項共有57題。

本研究依據Kirca et al.(2005,p.24)的實證研究，以台灣國內製造業為研究對象。台灣經濟新報資料庫為抽樣母體，使用全面抽樣方式抽取資料庫的製造業廠商廠商，其餘為上市、上櫃、興櫃和未公開發行的廠商家，隨後選擇上市和上櫃廠商做為研究樣本，總計研究樣本數之整體數為1081家台灣國內製造廠商。在問卷調查方面，運用Dillman(1987)之整體設計法(TDM)進行問卷回收，回收期間持續四個星期，總計回收81份有效問卷，有效回收率為7.49%。

從樣本受訪者特質與廠商特性分析可知：受訪者大部分任職行銷/業務部門(30.86%)和管理部門(44.44%)，佔總受訪者的75.3%，可推測受訪者具備足夠的知識填答問卷，使問卷更有代表性，而受訪者以中階主管為主佔40.68%，符合本研究限定中高階層的主管。在樣本廠商方面，回收樣本廠商的產業別以資訊電子工業居多佔37.04%，成立年數多在20年以上佔67.90%，員工人大多中在500人以上佔48.51%，營業額大多在10億元(含)以上，填答的樣本廠商以台灣大型企業為主。

## 第四章 資料分析與結果

本章第一節利用項總係數分析及因素分析進行資料純化及各構念之檢定，並針對樣本資料進行各問項之平均數和標準差之敘述統計分析。第二節利用因素分析以計算衡量工具之信度與效度；第三節運用Pearson相關係數分析及變異數分析對各研究構念間之相互關係；第四節利用路徑分析檢測市場導向對創新性、品質與新產品績效間之模式，檢測行銷組織系統對創新性、品質與組織績效間之模式進行實證分析並驗證假設。

### 第一節 純化衡量工具

為確保各構念間問項的內部一制性，本研究先進行資料純化，本文參照Churchill (1979) 衡量尺度的發展流程，針對各研究構念進行資料純化及單一構念的檢定，刪除品質不佳的問項。首先，運用總項係數 (Item-Total Correlation) 分析，刪除相關係數低於0.35的不良問項。隨後，利用因素分析進行單一構念檢定，與主成分分析法選取適合之因素數目，以提高整體題項之解釋量。

#### 一、 分項對總項相關係數分析

首先，藉由各構念分項對總項相關係數之分析，刪除相關係數過低於 0.35 的問項；其次，進行各問項之敘述統計分析，包括平均數與標準差。

##### (一) 市場導向

本研究之市場導向利用顧客導向的構面來衡量，由表4-1-2顯示共有10題問項，此構面沒有設置任何反向題。各問項平均數介於3.69~4.36，顯示國內製造業對顧客導向的重視程度。所有問項中的Mo3、Mo7 和Mo10的平均值低於總平均值，而Mo3、Mo7的平均值近似 4，表示製造業廠商仍然會在組織間傳遞有關顧客服務經驗之資訊，並比競爭對手更聚焦於顧客。其他問項平均值皆高於總平均，顯示製造業廠商依據顧客滿意度制定公司目標，定期衡量並持續了解顧客的需求與滿意程度。此外，在總項相關係數方面，所有的問項之相關係數均超過 0.35，故全部予以保留。

##### (二) 行銷組織系統

行銷組織系統分為正式化、集權化、獎酬系統和訓練系統四個子構面來衡量，一共有 20題問項，此構面沒有設置任何反向題。

###### 1. 正式化

由表4-1-1的資料顯示，正式化平均數的總平均值約2.8，顯示台灣製造業者認為正式化在行銷組織系統上的重要程度。在 Bo1 和 Bo3 皆大於平均值，表示公司將會遵循標準化作業程序，且有明確的規則規範公司員工

的行為。此外，Bo2 小於平均值表示員工認為公司並非是一個科層體制的組織結構。本研究認為可能是由於目前科技和產業變遷速度較快，使得公司必須具備適度地彈性，才得以因應環境的動態性，因此，公司的結構並非全然的官僚化，而仍然有因應變遷所保持彈性化。此外，載項總相關係數方面，所有問項之相關係數均低於0.35，故全部予以刪除。

## 2. 集權化

集權化平均數的總平均值約為 3.1，顯示台灣製造業者認為集權化在行銷組織系統上的重要程度。Co2、Co3與Co4問項外，其餘都大於平均值，表示公司管理者和員工在完成任務的過程中沒有彈性及廣泛的自行動自由，並且任何重要的決策都須經過高階層主管的批准。此外，在總項相關係數方面，所有的問項之相關係數均超過 0.35，故全部予以保留。

## 3. 獎酬系統

獎酬系統平均數的總平均值約為 3.29，顯示台灣製造業者認為獎酬系統在行銷組織系統上的重要程度。在獎酬系統的 Do1和Do2 皆大於平均值，表示公司各部門的員工，在面對競爭性行動時需保持敏感度，並且顧客滿意程度直接影響到高階層主管對公司的獎酬決策。此外，在總項相關係數方面，所有的問項之相關係數均超過 0.35，故全部予以保留。

## 4. 訓練系統

訓練系統平均數的總平均值約為 3.63，顯示台灣製造業者認為訓練系統在行銷組織系統上的重要程度，在訓練系統中的 Eo2、Eo3和Eo4皆大於平均值，表示公司的訓練系統著重員工具有市場導向的執行與協調能力，並對訓練員工對顧客的需求保持敏感度。此外，在總項相關係數方面，所有的問項之相關係數均超過 0.35，故全部予以保留。

### (三) 創新性

創新性共有11題問項，其中設有1題反向題。在創新性方面，各問項平均數介於 3.19~3.88，顯示國內製造業者對創新性的重視程度。各問項的平均值接趨近於 4，表示製造業廠商對於生產設施的現代化、技術性及更新程度較為注重，對於回應市場的需求，能夠做出最佳的反應，並嘗試使用新的想法處理事務，營運方式也具有創意。此外，經過第一次計算後創新性的項總相關係數方面，只有Io7係數值小於0.35，故予以刪除；經過第二次計算後所有總相關係數皆大於0.35，顯示此部分提項具備一定的相關程度，實屬同一變項，可用來衡量創新性。

#### (四) 品質

在品質方面，由表 4-1-4可看出各問項平均數 3.8~3.98，顯示國內製造業對品質的重視程度，現今的品質對製造業實屬相當重要的環節。本研究的所有問項皆趨近於 4，表示國內製造業廠商提供易用性、可靠的設備、高品質且準時的服務，並提供價格與產品特色相符的產品給顧客。此外，各總項相關係數皆高於 0.35，顯示此部分題項具有一定的相關程度，實屬同一變項，可用以衡量創新性。

#### (五) 忠誠度

在忠誠度方面，各問項平均數介於2.80~3.79，顯示國內製造業者對供應商的忠誠程度。除 Lo2、Lo4與Lo5問項外，其餘都大於平均值，表示當公司評價下降時，公司員工仍持續成為忠誠度的顧客，並且不論價格的高低，仍會對親朋好友闡述本公司的優點。此外，本研究推測因樣本資料品質不良，在總項相關係數方面，所有的問項之相關係數均低於 0.35，故全部予以刪除。

#### (六) 組織績效

在組織方面，各問項平均數介於 3.19~3.64，顯示國內製造業者對於組織整體績效的滿意程度。所有問項中以 Po2、Po4和Po6的平均數值最低，本研究推論可能是因為研究樣本為台灣國內所有大型製造業，產業類別較廣泛，廠商新產品導入市場比率不同，而領先推出新產品和產品週期時間會因產業類別度同而表現有所差異，並非所有製造業的產品生命週期較短就必定有較佳的績效表現；其他項目平均直接高於總平均值，表示本研究回收樣本廠商認為自身新產品的成功比率和新產品的差異化程度方面皆有不錯的表現。此外，各總項相關係數皆高於 0.35，顯示所有題項都具有一定的相關程度，實屬同一變項，可用來衡量組織績效表現程度。

表 4-1-1 各構念之項總係數分析

變項	衡量問項	題數	平均數	標準差	Item-total Correlation		刪除後題數	備註
					係數	刪除後		
市場導向	顧客導向	10	3.69~4.36	1.079~0.667	0.522~0.728	-	10	
	正式化	3	2.36~3.22	0.877~1.084	0.152~0.217	-	0	全部刪除
行銷組織系統	集權化獎酬系統	5	2.72~3.41	1.058~1.227	0.613~0.826	-	5	
	訓練系統	6	2.91~3.75	0.845~1.153	0.414~0.707	-	6	
		6	3.35~3.84	0.787~1.001	0.734~0.893	-	6	
創新性	創新性	11	3.19~3.89	0.726~0.989	0.050~0.848	0.526~0.785	10	刪除 Io7
品質	品質	3	3.80~3.98	0.707~0.843	0.562~0.729	-	3	
忠誠度	忠誠度	5	2.80~3.79	0.864~1.145	-0.022~0.172	N/A	0	全部刪除
組織績效	整體績效	8	3.19~3.54	0.776~0.973	0.551~0.729	-	8	
	小計	56					48	

資料來源：本研究整理

## 二、 因素分析

Churchill (1979) 認為在進行因素分析前，必須先進行問項純化步驟以刪除品質不佳的題項。刪除不良題項後，剩下的量表題項全部納入因素分析變數範圍內，而因素分析分為兩種：一種為探索性因素分析，找出最少的因素來代表所有觀察變項，必須在因素數目與可解釋變量 (explained variance) 兩者之間取得平衡；另一種為確認性因素分析(CFA)，其由結構方程模式(SEM)發展而來，用以考驗理論提出的因素結構之適切性。本研究首先進行探索性因素分析選取適合的因素數目，使整體題項解釋量提高，隨後利用確認性因素分析驗證衡量量表的效度。

在進行探索性因素分析時，本研究以主成分分析法 (Principal Component Analysis) 進行最大變異轉軸法，萃取特徵值大於一的共同因素，且轉軸後的因素負荷量 (Factor-Loading) 必須大於0.5才能成為該因素的因子，此外，並以取量適切性量數 (Kasier-Meyer-Olkin measure of sanpling adequancy; KMO) 來判斷量表題項間是否進行因素分析，KMO皆必須大於0.5方適合進行因素分析 (Kasier, 1974)。根據 Zaltman and Burger (1975) 認為若萃取因素之累積解釋變量在40%以上，其結果為合理範圍。

### (一) 市場導向

本研究針對市場導向的顧客導向進行因素分析，由表 4-1-2 分析結果得知，KMO 為 0.848 大於 0.5 表適合進行因素分析。集權化共包含八題衡量問項，經由主成分分析與最大變異轉軸法後，只萃取一個特徵 4.34 的單一共同因素。這八個衡量問項之因素負荷量介於 0.657~0.821，代表這八題能夠有效衡量該變項，此外，雖然刪掉兩題衡量問項(Mo1 和 Mo4)，但仍擁有 53.78 % 的解釋變異量，故具有一定的解釋程度。因此，本研究以原「市場導向」命名之。

### (二) 行銷組織系統

行銷組織系統包含正式化、集權化、獎酬系統及訓練系統的衡量，此四個構念的衡量問項皆以李克特五點尺度設計。本研究藉由因素分析整合三個子構面，並各別進行因素分析，共有 19 題，此外由於正式化的項總沒有過 0.35 的標準值，故不在以下分析內。

#### 1. 集權化

由表 4-1-2 分析結果得知，KMO 為 0.846 大於 0.5 表適合進行因素分析。集權化共包含五題衡量問項，經由主成分分析與最大變異轉軸法後，只萃取一個特徵 3.569 的單一共同因素。這五個衡量問項之因素負荷量介於 0.735~0.901，代表這五題能夠有效衡量該變項，故不須刪除。而在解釋變異量的部分達 71.38%，代表能夠有效解釋該變項。因此，本研究以原「集權化」命名之。

#### 2. 獎酬系統

由表 4-1-2 分析結果得知，KMO 為 0.771 大於 0.5 表適合進行因素分析。集權化共包含六題衡量問項，經由主成分分析與最大變異轉軸法後，只萃取一個特徵 3.058 的單一共同因素。這六個衡量問項之因素負荷量介於 0.691~0.851，代表這五題能夠有效衡量該變項，故不須刪除。此外，雖然刪掉一題衡量問項(Ro1)，但仍擁有 61.162% 的解釋變異量，故具有一定的解釋程度。因此，本研究以原「獎酬系統」命名之。

#### 3. 訓練系統

由表 4-1-2 分析結果得知，KMO 為 0.89 大於 0.5 表適合進行因素分析。集權化共包含六題衡量問項，經由主成分分析與最大變異轉軸法後，只萃取一個特徵 4.704 的單一共同因素。這六個衡量問項之因素負荷量介於 0.807~0.92，代表這六題能夠有效衡量該變項，故不須刪除。在解釋變異量的部分達 78.396%，代表能夠有效解釋該變項。因此，本研究以原「訓練系統」命名之。

### (三) 創新性

本研究對創新性進行因素分析，共有11題問項。由表4-1-2分析結果得知此部分的KMO值為0.863高於理論要求的最低限制，顯示此構面適合進行因素分析；所有衡量題項的因素負荷量皆大於0.5，表示各題項皆能有效衡量該變項，此外，雖然刪掉三題衡量問項(Io2、Io7和Io10)，但仍擁有60.06%的解釋變異量，故具有一定的解釋程度。因此，本研究以原「創新性」命名之。

#### (四) 品質

本研究對品質進行因素分析，共有3題問項。由表4-1-2分析結果得知此部分的KMO值為0.673高於理論要求的最低限制，顯示此構面適合進行因素分析；所有衡量題項的因素負荷量皆大於0.5，這三個衡量問項之因素負荷量介於0.787~0.893，代表這三題能夠有效衡量該變項，故不須刪除。在解釋變異量的部分達71.540%，代表能夠有效解釋該變項。因此，本研究以原「品質」命名之。

#### (五) 組織績效

本研究對組織績效進行因素分析，共有8題問項。由表4-1-2分析結果得知此部分的KMO值為0.749高於理論要求的最低限制，顯示此構面適合進行因素分析；所有衡量題項的因素負荷量皆大於0.5，表示各題項皆能有效衡量該變項，並萃取出一個因素其特徵值3.627。此外，雖然刪掉一題衡量問項(Po7)，但仍擁有51.81%的解釋變異量，故具有一定的解釋程度，因此，可判定衡量工具可以有效解釋該變數，萃取出的因素與原始變項一致，故原本名稱命名為「組織績效」。

表 4-1-2 各構念之因素分析

研究構念	因素名稱	原始題數	題數	因素負荷量	特徵值	解釋變異量(%)	KMO
市場導向	市場導向	10	8	0.579~0.828	4.302	53.778	0.848
行銷組織系統	正式化	3	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	集權化	5	5	0.735~0.901	3.569	71.387	0.846
	獎酬系統	6	5	0.691~0.851	3.058	61.162	0.771
	訓練系統	6	6	0.807~0.932	4.704	78.396	0.890
創新性	創新性	11	8	0.694~0.834	4.804	60.055	0.863
品質	品質	3	3	0.787~0.893	2.146	71.540	0.673
忠誠度	忠誠度	5	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
組織績效	組織績效	8	7	0.573~0.844	3.627	51.808	0.749
小計		57	42				

【註】各題項之因素負荷量請參照附表1-5(p.87~p.88)

資料來源：本研究整理

## 小 結

本節主要目的在於刪除品質不良的衡量題項，以利後續的統計分析。首先在項總係數分析部分刪除相關係數低於 0.35 的題項，本研究原始題數為 52 題，各構念經項總分析後，刪除正式化的 3 題問項、創新性部分的 1 題問項(Io7)、忠誠度部份的 5 題問項，因此，本研究衡量問項剩 48 題進行因素分析。

其次，本研究使用探索性因素分析檢測衡量問項是否來自同一構面，分析結果顯示：在市場導向方面，KMO 值為 0.848 符合理論要求，特徵值為 4.302 大於 1，解釋變量 53.778% 高於理論最低限制 40%，顯示衡量工具可解釋該變數；在行銷組織系統方面，集權化、獎酬系統、訓練系統子構面的 KMO 值介於 0.771~0.890 之間符合理論要求，特徵值分別為 3.569、3.058、4.704 都大於 1，解釋變量在 61.162%~78.396% 之間皆高於理論最低限制的 40%，顯示衡量工具可有效解釋該變數；在創新性方面，KMO 值為 0.863 符合理論要求，特徵值為 4.804 大於 1，解釋變量 60.055% 高於理論最低限制 40%，顯示衡量工具可解釋該變數；在品質面，KMO 值為 0.673 符合理論要求，特徵值為 2.146 大於 1，解釋變量 71.540% 高於理論最低限制 40%，顯示衡量工具可解釋該變數；在組織績效方面，KMO 值為 0.749 符合理論要求，特徵值為 3.627 大於 1，解釋變量 51.808% 高於理論最低限制 40%，顯示衡量工具可解釋該變數。

本研究問卷經資料純化後，總計刪除 7 題問項，故由原本的 57 題刪減至 47 題。雖然刪除題項可能降低對變項的解釋量，但資料純化的步驟可提升樣本的品質及題項之適切性。此外，各變項之子構面的所有題項分類都與文獻理論基礎相符，皆為單一構面且具備一定程度的解釋能力，因此，本研究判斷所蒐集的樣本資料品質皆在可接受範圍內，故可進行後續分析。

表 4-1-3 純化衡量工具之題項刪減情形

研究構念	變項	原始題數	分項對總項相關係數 分析後	因素分析後
市場導向	市場導向	10	10	8
行銷組織系統	正式化	3	N/A	N/A
	集權化	5	5	5
	獎酬系統	6	6	5
	訓練系統	6	6	6
創新性	創新性	11	10	8
品質	品質	3	3	3
忠誠度	忠誠度	5	N/A	N/A
組織績效	組織績效	8	8	7
小計		57	48	42
基本資料		5	5	5
共計		62	53	47

資料來源：本研究整理

## 第二節 信度與效度分析

信度衡量(Reliability)的衡量可視為衡量量表堪用程度的必要條件，若信度不良表示該量表的可靠性不佳，堪用程度將受到嚴重質疑，目前對於效度(Validity)的評定程序無依共同標準，其在測驗評估中可被視為一個充分條件，若效度指標係數十分理想，則對衡量工具有相當加分的效果(邱皓正,2008，p.15-9)。本節茲以信度與效度這兩項標準來說明本研究所使用衡量工具之合宜程度。

### 一、 信度分析

本研究使用Cronbach's  $\alpha$ 值來檢定問項一致性的程度。根據Nunnally(1978)建議可接受0.7以上的水準，當信度係數越高，表示內部一致性和穩定性高。一般認為若Cronbach's  $\alpha$ 值大於0.70以上，則屬於高信度值；若低於0.35者，則應予以拒絕。實務上，只要 $\alpha$ 值大於0.6就可接受該衡量工具的信度(周文賢, 2002:p.17)。此外，王保進(2004，P.326)引用Bagozzi and Yi (1998)認為除了個別險性變項之係數外，另一個檢定測量模式配適度指標為變項的構念信度(Construct Reliability；CR)，主要檢定每一構面衡量變項的內部一致性，若CR值愈高，則表示衡量變項愈能測出該構面的建構信度，Hair et al.(2006,p.778)認為CR值高於0.7即具有良好的建構信度，若介於0.6~0.7之間亦還在可接受範圍內，本研究為求謹慎將以建構信度值0.7為評估準則。各衡量變項的向度分析結果如表4-2-1所示：

表 4-2-1 本研究問卷量表之信度分析

構念	變項	總題數	刪除後的題數	Cronbach's $\alpha$	準則效度
市場導向	市場導向	10	8	0.872	$\leq 0.933$
	正式化	3	0	N/A	N/A
行銷組織系統	集權化	5	5	0.898	$\leq 0.948$
	獎酬系統	6	5	0.839	$\leq 0.915$
	訓練系統	6	6	0.942	$\leq 0.971$
創新性	創新性	11	8	0.903	$\leq 0.950$
品質	品質	3	3	0.801	$\leq 0.895$
組織績效	組織績效	8	7	0.838	$\leq 0.915$
	小計	52	42		

資料來源：本研究整理

在市場導向方面的變項Cronbach's  $\alpha$ 值為0.872，大於0.7，屬於高信度值；在行銷組織系統方面，包含集權化、獎籌系統和訓練系統的三個衡量變項，各變項的Cronbach's  $\alpha$ 分別為0.898、0.839和0.942皆大於0.7，亦屬於高信度值；在創新性、品質和組織績效的三個變項，各變項的Cronbach's  $\alpha$ 分別為0.903、0.801和0.838，屬高信度值。各衡量變項的CR值皆大於0.7，顯示本研究構念具有一定程

度的內部一致性。綜上所述，本研究衡量工具的內部一致性符合標準且據可靠性。

## 二、效度分析

效度係指測量的正確性，及測量工具確實能夠測得其所預測量的構念之程度。當衡量工具的效度愈高，表示測量的結果愈能顯現其所測量內容的真正特徵。效度的評估有三種不同模式(邱皓政，2008，p,5-18~5-22)：

### (一) 內容效度

內容效度反映衡量工具本身的內容範圍和廣度之適當性。本研究衡量工具以理論基礎為主，並參考相關研究所使用的問卷內容加以修改，逐一修正訂定衡量工具，並且相關領域的實務專家和學者加以檢視，故本研究衡量工具具有一定程度的內容效度。

### (二) 準則效度

準則效度是指被假定或定義為有效的測量標準，符合標準的測量工具可作為策量某一特定現象或概念之效標，若衡量工具與外在效標間的相關性愈高，表示此衡量測驗的效標關聯性效度愈高。一般檢測準則效度會使用Cronbach's  $\alpha$  值的平方根作為效度係數，即信度的平方根是效度係數的上限(邱皓政，2008，p,15-31)。因此，本研究的準則效度如表4-2-1所示，效度值均在可接受的範圍。

## 小 結

本研究經過項目分析刪除不良問項後，本節將刪除後的資料進行信度與效度分析。在信度方面，各衡量變項的Cronbach's  $\alpha$  值均大於0.7，顯示本研究衡量工具的信度符合標準，故未刪除任何題項，經信度分析後本研究維持47題題項供後續分析使用。在效度方面，首先，本研究衡量工具是以理論文獻為基礎，並參考相關研究使用的問卷內容加以修改，並請攸關領域之實務者和學者加以檢視，故具有一定程度的內容效度；其次，各衡量變項的Cronbach's  $\alpha$  值的平方根皆大於0.8，表示個構面的準則效度符合標準。最後，本研究因回收樣本數不足100份樣本，無法操作多重屬性分析，在執行收斂效度與區別效度的檢驗上不能加以驗證。

### 第三節 研究變項之相關分析

首先，經由資料純化及信度效度之檢驗後，本節將各構面之衡量問項加總平均，以求出受訪者對該構念之整體評價，接著進行Pearson相關係數分析，以檢定各構念之間的相關性。

#### 一、 單變量敘述統計

由表4-3-2可知，市場導向方面的平均數是4.025，標準差是0.627，顯示台灣製造業廠商對市場導向的看法並無顯著差異，並抱持著正面看法；行銷組織系統方面，正式化、獎酬系統和訓練系統的平均數介於2.802~3.224之間，標準差介於0.621~0.976之間，顯示台灣製造業廠商主管對行銷組織系統的看法比市場導向較不一致，但依然抱持著正面看法；創新性方面平均數為3.663，標準差為0.644，顯示台灣製造業廠商主管對創新性的看法並無顯著差異，但仍抱持正面看法；品質方面的平均數是3.872，標準差是0.668，顯示台灣製造業廠商主管對品質的看法有明顯的差異性；組織績效方面平均數為3.449，標準差為0.595，顯示台灣製造業廠商主管普遍能接公司當前的經營績效，績效並無顯著的衰退，還在可容忍範圍內。

#### 二、 各因素構面之差異情形

本研究使用變異數分析探討樣本廠商特性對研究變項是否具有顯著差異，分析結果如表4-3-1所示，在產業別方面，除了相對市占率( $F=2.109$ ,  $P<0.05$ )有顯著差異之外，對於其他變項皆無顯著差異；在廠商員工人數除了市場導向( $F=8.408$ ,  $P<0.05$ )、集權化( $F=4.514$ ,  $P<0.05$ )、訓練系統( $F=2.109$ ,  $P<0.05$ )、新想法( $F=0.004$ ,  $P<0.05$ )、品質( $F=5.496$ ,  $P<0.05$ )、相對市場佔有率( $F=4.018$ ,  $P<0.05$ )、整體績效( $F=4.028$ ,  $P<0.05$ )有顯著差異之外，對其他變項皆無顯著差異。

表 4-3-1 廠商特性與各因素構念之變異數分析

特性	構念	行銷組織系統			創新性			品質	組織績效		
	市場導向	集權化	獎酬系統	訓練系統	新流程	新產品	新想法		相對市場佔有率	新產品成功率	整體績效
	F 值	F 值	F 值	F 值	F 值	F 值	F 值		F 值	F 值	F 值
產業別	0.870 (0.588)	1.086 (0.386)	1.236 (0.275)	0.797 (0.661)	0.382 (0.971)	0.780 (0.678)	1.050 (0.417)	0.536 (0.894)	<b>2.109*</b> <b>(0.025)</b>	1.027 (0.437)	0.831 (0.627)
成立年數	0.086 (0.967)	0.735 (0.524)	0.871 (0.460)	0.541 (0.655)	1.150 (0.334)	1.058 (0.372)	0.237 (0.870)	0.146 (0.932)	2.255 (0.089)	0.765 (0.517)	0.394 (0.758)
員工人數	<b>8.408***</b> <b>(0.000)</b>	<b>4.514**</b> <b>(0.001)</b>	2.199 (0.063)	<b>3.497**</b> <b>(0.007)</b>	1.365 (0.247)	0.911 (0.479)	<b>3.772**</b> <b>(0.004)</b>	<b>5.496***</b> <b>(0.000)</b>	<b>4.018**</b> <b>(0.003)</b>	1.906 (0.103)	<b>4.028**</b> <b>(0.003)</b>
營業額	3.069 (0.021)	0.702 (0.593)	0.907 (0.464)	2.936 (0.026)	2.198 (0.077)	1.614 (0.179)	0.936 (0.448)	2.371 (0.060)	0.642 (0.634)	0.752 (0.560)	1.500 (0.211)

註：1. \*\*\*p<0.01 顯著水準；\*\*p<0.05 顯著水準 2. ( )中的值為p-value

資料來源：本研究整理

### 三、 Pearson相關係數分析

本研究針對各構念進行Pearson相關係數分析，以檢定各構念間之間的相關性，但相關係數僅能判斷變項間的相關程度，並無法判斷是否具有因果關係；吳明隆(2009, p.466)提出檢測相關程度之準則：r小於0.40表示低度相關，介於0.40~0.70之間為中度相關，而大於0.70表示高度相關。從表可看出本研究變項間之相關性，表示各構念之間的顯著相互影響關係：

#### (一) 市場導向

在市場導向構念中，市場導向與獎酬系統和訓練系統數值分別為0.603和0.633有高度顯著正向相關；而集權化數值為-2.740與市場導向呈現負相關，對於品質、組織績效數值分別為0.546和0.343是具有低度正向關係。

#### (二) 行銷組織系統

在行銷組織系統中，集權化對於其他變項皆具有負向相關；獎酬系統對訓練系統數值為0.663顯示有高度顯著正向相關，與品質數值為0.516具有中度正向相關，對於組織績效數值為0.301具有低度正向相關，對集權化數值為-2.740具有負向相關；訓練系統對市場導向、獎酬系統數值分別為0.633和0.663顯示有高度的正向相關，對品質數值為0.516有中度的正向關，對於組織績效數值為0.301顯示具有低度正向相關，對集權化數值為-0.113具有負向相關。

### (三) 創新性

在創新性構念中，創新性對品質和組織績效數值分別為0.686和0.679具有高度正向關，對獎酬系統數值為0.504具有中度正向關，對其他變項具有低度正相關，對集權化系統數值為-0.228具有負向相關。

### (四) 品質

品質對創新性數值為0.686具有高度正向相關，對市場導向、獎酬系統、訓練系統數值分別為0.546、0.516、0.503是具有中度正向相關，對集權化數值為-0.268具有負向相關。

### (五) 組織績效

在組織績效構面中，對創新性、品質數值分別為0.679、0.671是具有正向相關，對於其他變項具有低度正向相關，對集權化數值為-0.264具有負向相關。

表 4-3-2 各衡量變項的敘述性統計及相關矩陣

敘述統計		Pearson 相關係數								
構念	變項	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7
市場導向	市場導向	4.025	0.627	1.000						
	集權化	3.096	0.973	-2.740*	1.000					
行銷組織系統	獎酬系統	3.224	0.760	0.603**	-0.021	1.000				
	訓練系統	3.626	0.784	0.633**	-0.113	0.663**	1.000			
創新性	創新性	3.663	0.644	0.439**	-0.228*	0.504**	0.441**	1.000		
品質	品質	3.872	0.668	0.546**	-0.268*	0.516**	0.503**	0.686**	1.000	
組織績效	組織績效	3.449	0.595	0.343**	-0.264*	0.301**	0.347**	0.679**	0.671**	1.000

【註】1.\*為 P<0.05的顯著水準 2.\*\*為 P<0.01的顯著水準 3. ( )中的值為p-value。

資料來源：本研究整理

## 小 結

首先，透過單變量敘述統計檢測受訪者對本研究構面的整體態度和評價，結果顯示台灣製造業對於市場導向、組織行銷系統、創新性、品質以及組織績效大致抱持著正向的看法。其次，運用多變量分析探討樣本廠商特性對研究變項是否

具有顯著差異性，經證實，除了樣本廠商的產業別在相對市場佔有率變項上有顯著差異，員工人數對市場導向、集權化、訓練系統、新想法、品質、相對市場佔有率、整體績效有顯著差異之外，廠商的成立年數、營業額對各研究變項皆無差異。以Pearson相關分析檢驗變項之間的相關性，結果顯示本研究所有變項之間大部分變項之間具有顯著相關性，幾乎大部分的構念均存在顯著的影響關係。

## 第四節 路徑模式分析與中介效果檢定

### 一、 路徑分析

路徑分析 (Path Analysis) 是同時採用雙變量與多元線性迴歸技術，以檢定模式中各變項之間單項因果關係的一種技術。主要目的在探討原始解釋變數對反應變量之直接效果及間接效果，以及預測反應變量的數值。本研究利用路徑分析來驗證本文所提出的觀念性架構及相關假設。本研究路徑分析的回歸方程式與路徑模式共分為三條 (M1~M3)，每一組路徑模式都代表一個線性組合，研究者事先根據文獻而建立的研究假設，最好使用強迫進入法來做假設驗證 (陳正昌，2003)。本研究整體路徑圖如圖所示，以下將進行每組路徑模式的分析，以驗證本研究的假設。

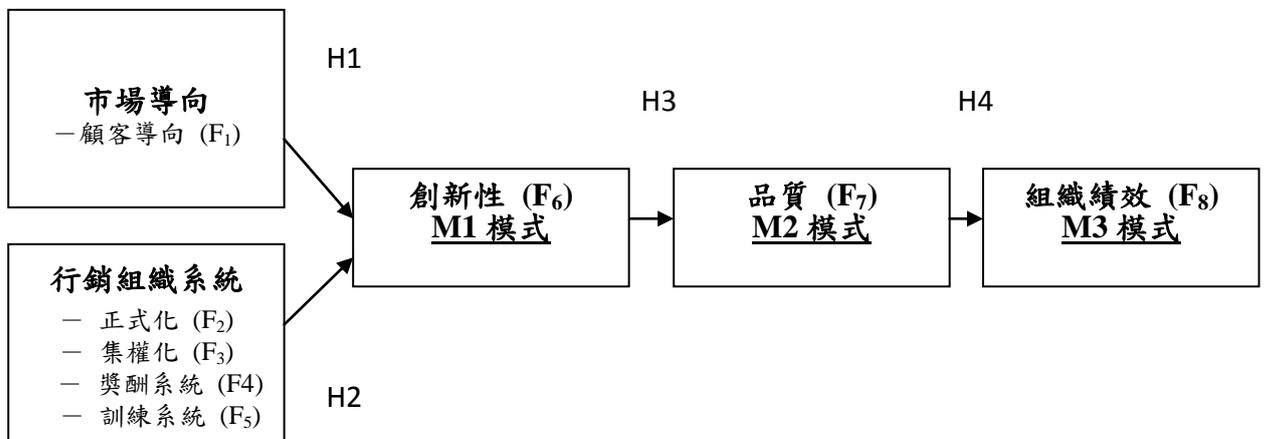


圖 4-4-1 路徑模式分析

### 一、 路徑模式之檢定(H1、H2)

在H1及H2的部分，路徑模式及回歸方程式共分1條。本研究定義路徑係數為 $\beta(ij)$ ，其中i為應變項、j為自變項，整理如下表：

表 4-4-1 路徑回歸方程式

模式	路徑函數	路徑模式
M1	$F_6=f(F_1, F_2, F_3, F_4, F_5)$	$F_6=(\beta_{61} \times F_1) + (\beta_{62} \times F_2) + (\beta_{63} \times F_3) + (\beta_{64} \times F_4) + (\beta_{65} \times F_5)$
M2	$F_7=f(F_6)$	$F_7=(\beta_{71} \times F_6)$
M3	$F_8=f(F_7)$	$F_8=(\beta_{81} \times F_7)$

為了檢定本研究的路徑模式是否符合路徑分析的基本假設，故對各應變數的迴歸模式進行Dubin-Watson檢定。Dubin-Watson檢定是當回歸方程式誤差項存在一階序列相關時，可用其來檢定序列相關是否存在。在使用D.W.檢定時，需滿足下列三項假設：1. 迴歸模式需包含截距項，2. 序列相關需是一階的，3. 迴

歸模式不應包含落後(lag)的應變數(Stundenmund, pp.310~335)。由表可知，D.W.值經查表後發現殘差項並無自我相關情形發生，故路徑模式符合殘差獨立性的假設。

#### (一) 迴歸方程式適合度分析 (H<sub>2</sub>和H<sub>3</sub>)

本研究以強迫進入法進行迴歸分析，結果如表所示表4-4-2。

創新性方面，F值為 8.882達顯著水準，Dubin-Watson 統計量=1.892；品質方面，F值為 70.033 達顯著水準，Dubin-Watson 統計量=2.444；組織績效方面，F值為 64.706 達顯著水準，Dubin-Watson 統計量=2.196。當Dubin-Watson值在2左右時，表示殘差間相互獨立無自我相關，且各變項之VIF值皆低於10，表示無共線性問題。因此，M1迴歸方程式為：「創新性」=(-0.181)正式化+(0.364)獎酬系統+(0.119)訓練系統+(0.095)顧客導向。同理可得M2和M3迴歸方程式。

#### (二) 路徑係數顯著性分析

在M1模式中，「集權化-創新性」 ( $\beta = -0.181$ ,  $T = -1.803$ )及「創新性-獎酬系統」 ( $\beta = 0.364$ ,  $T = 2.689$ )達顯著水準，表示此兩個變項會顯著影響創新性的程度。當組織的集權化程度越低時，或獎酬系統程度越高時，其創新性的程度就會越高，故本研究的假設 H<sub>2b</sub>和H<sub>2c</sub>部分成立。

在M2模式中，「創新性-品質」 ( $\beta = 0.686$ ,  $T = 8.369$ )達顯著水準，表示此變項會顯著影響品質的程度。當企業的創新性越高時，其對品質的要求也會越增加，進而增加對企業品質的投入程度，故本研究假設H<sub>3</sub>成立。

由以上分析得知，行銷組織系統之集權化與獎酬系統確實存在關聯性。企業必須改善行銷組織系統且充分的授權，有利於企業在發展創新性更具彈性化，並且利用獎酬系統的誘因使員工達到滿意度，使員工對服務或產品上的流程有新的構想。此外，本研究假設集權化系統與創新性具有正向的相關，但分析結果卻顯是為負向相關，本研究認為可能的原因是企業必須適時的調整行銷組織結構並適度授權，以利創新性的發展，才能在環境變動快速且競爭激烈的市場中永續經營，故分析結果顯示為負相關，與假設H<sub>2a</sub>不符。

在M3模式中，「品質-組織績效」 ( $\beta = 0.671$ ,  $T = 8.044$ )達顯著水準，表示此變項會顯著影響組織績效的程度。公司的服務或產品品質決定其經濟活動，透過提供良好的品質提升顧客滿意度，並增加公司的財務利益，使公司重視品質的要求，進而增加對公司品質的投入程度，故本研究假設H<sub>4</sub>成立。

表 4-4-2 路徑係數模式

模式	應變項	自變數	路徑係數 ( $\beta$ )	T 值	顯著性	D.W.	VIF	F 值
M1	創新性	市場導向 (F <sub>5</sub> )	0.095	0.7	0.486	1.892	2.104	8.882
		集權化 (F <sub>2</sub> )	-0.181	-1.803	0.075			
		獎酬系統 (F <sub>3</sub> )	0.364	2.689	0.009			
		訓練系統 (F <sub>4</sub> )	0.119	0.869	0.387			
M2	品質	創新性 (F <sub>6</sub> )	0.686	8.369	0.000	2.444	1	70.033
M3	組織績效	品質 (F <sub>7</sub> )	0.671	8.044	0.000	2.196	1	64.706

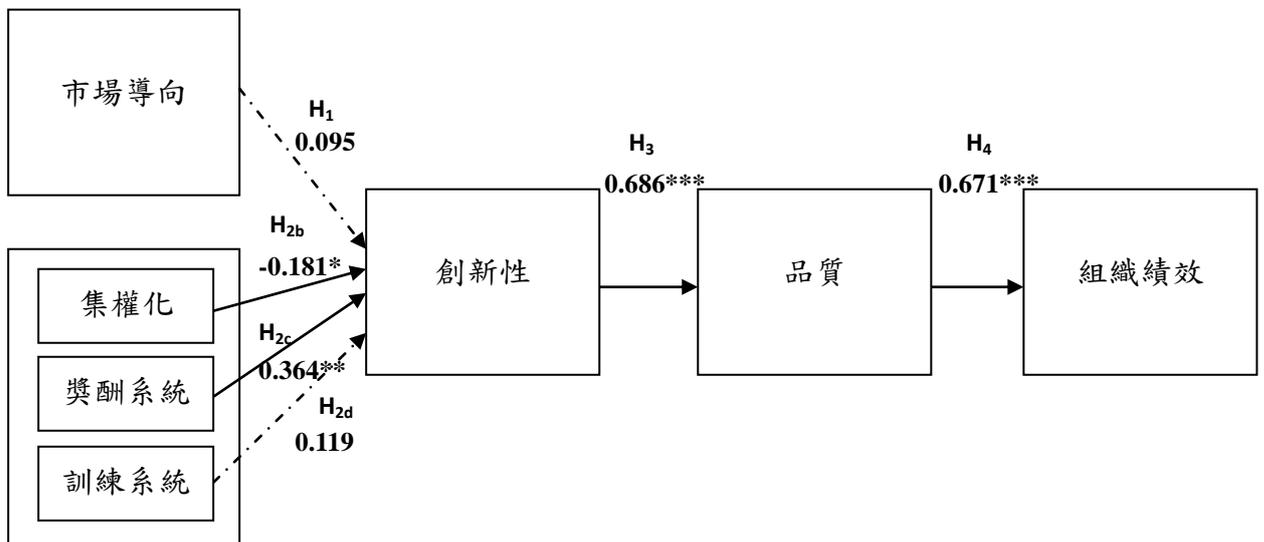


圖 4-4-2 路徑係數模式圖

## 二、 中介效果檢定

本研究在中介效果的檢定中，採用Baron and Kenny(1986)所提出的分析程序，藉由三個步驟迴歸方程式以判斷變項是否具有中介效果，如下所述：

模式一：進行自變項與中介變項之關係檢定，其迴歸係數應顯著。

模式二：進行自變項與依變項之關係檢定，其迴歸係數應顯著。

模式三：將中介變項加入模式二中，同時進行自變項和中介變項對依變項之關係檢定。中介變項與依變項之關係必須顯著，而自變項和依變項關係之 $\beta$ 值必須比模式二值為低。

上述三種模式之條件均滿足後，模式三若中介變項的加入造成自變項對依變項的影響程度變成不顯著時，則有完全中介效果(full mediation)；若自變項對依變項的影響程度仍具顯著，則具有部份中介效果(partial mediation)。

## (一) 本研究構念之中介效果

### 1. 市場導向和行銷組織系統與創新性之中介效果

在檢驗創新性的中介效果方面，由表4-3-3可知，模式一市場導向和組織行銷系統對創新性未達顯著的效果，僅有獎酬系統達到顯著效果正向效果 ( $P < 0.001$ )，顯示獎酬系統對創新性的可能產生影響，而調整後的 $R^2$ 達到31.9%的解釋程度。

模式二顯示的結果市場導向和行銷組織系統對品質未達顯著的效果 ( $P > 0.001$ )，顯示市場導向和行銷組織系統對品質不會產生直接的影響。創新性加入模式三後，市場導向、行銷組織系統的 $\beta$ 值均下降，尤以獎酬系統的 $\beta$ 值從0.265下降至0.084，顯示創新性是獎酬系統到品質是完全中介效果，顯示加入創新性對於「行銷組織系統」，行銷組織系統結構能透過組織現有的創新文化對品質的產生影響；但創新性的加入對市場導向不具有影響能力，顯示創新性不會對

### 2. 品質對創新性和組織績效之中介效果

在檢驗品質的中介效果方面，由表4-3-3可知，模式一創新性對品質有達到顯著的效果 ( $\beta = 0.686$ ;  $P < 0.001$ )，調整後的 $R^2$ 達到46.3%的解釋程度，創新性對品質達顯著水準且正向之影響。

模式二顯示的結果創新性對組織績效達顯著水準且正向之影響，而使創新性的標準化的 $\beta$ 值從0.686下降到0.679。品質加入模式三後，品質對組織績效具有顯著的正向影響，使標準化的 $\beta$ 值從0.679下降到0.388，顯示加入品質後 $\beta$ 值有明顯下降，顯示品質對於「創新性和組織績效」具有部分中介的效果，由此可判斷出，組織的創新性會透過品質的好壞而對組織績效產生影響，但組織的創新性也能直接對組織績效影響。

表 4-3-3 本研究模型之中介效果檢定

關係	模式	自變項	依變項	標準化 β	F 值	T 值	P-value	調整後 R <sup>2</sup>
<b>市場導向</b> <b>行銷組織系統</b> ↓ <b>創新性</b> ↓ <b>品質</b>	模式一	市場導向	創新性	0.095	8.882	0.700	0.486	0.319
		集權化		-0.181		-1.803	0.075	
		獎酬系統		0.364		2.689	<b>0.009</b>	
		訓練系統		0.119		0.869	0.387	
	模式二	市場導向	品質	0.238	12.322	1.863	0.066	0.361
		集權化		-1.800		-1.901	<b>0.061</b>	
		獎酬系統		0.265		2.074	<b>0.041</b>	
		訓練系統		0.157		1.210	0.230	
	模式三	市場導向	品質	0.191	19.151	1.739	0.086	0.531
		集權化		-0.090		-1.090	<b>0.279</b>	
		獎酬系統		0.084		0.738	<b>0.463</b>	
		訓練系統		0.980		0.876	0.384	
		創新性		0.496		5.346	0.000	
<b>創新性</b> ↓ <b>品質</b> ↓ <b>組織績效</b>	模式一	創新性	品質	<b>0.686</b>	70.033	8.369	<b>0.000</b>	0.463
	模式二	創新性	組織績效	<b>0.679</b>	67.446	8.213	<b>0.000</b>	0.454
	模式三	創新性	組織績效	<b>0.412</b>	45.867	3.913	<b>0.000</b>	0.529
		品質		0.388		3.683	<b>0.000</b>	

資料來源：本研究整理

## 小 結

在市場導向與行銷組織系統對創新性的關聯性方面，經實證結果顯示，除了集權化和獎酬系統的程度，會影響創新性的發展之外，市場導向和訓練系統等兩個變項皆無顯著差異，故假設H<sub>1</sub>在市場導向面向不成立，隱含市場導向無直接影響到創新性的發展；在行銷組織系統的訓練系統H<sub>2d</sub>不成立，隱含投入訓練員工的敏感度，不一定會增加創新性的發展；而集權化H<sub>2b</sub>和獎酬系統H<sub>2c</sub>則成立，隱含企業行銷組織系統要有充分的授權，使企業的創新性具彈性化發展，並且利用獎酬系統的誘因使員工達到滿意度，使員工對服務或產品上的流程有新的構思。在中介效果檢定結果發現，創新性對市場導向與行銷組織系統之間的關係不具中介效果，因為行銷組織系統變項中僅有獎酬系統對創新性的關係有所助益；而品質對創新性與組織績效之間關係具有部分中介效果，顯示組織若想藉由提升創新性以達成高度的組織績效，在產品或服務品質必須要重視。

## 本章結論

利用項總係數主要目的在於刪除品質不良的衡量題項，以利後續的統計分析。首先在向總係數分析部分刪除相關係數低於 0.35 的題項，本研究原始題數為 35 題，各構念經項總分析後，刪除創新性部分的 1 提問項(Io7)，因此，本研究衡量問項剩 53 題進行因素分析。其次，本研究使用探索性因素分析檢測衡量問項是否來自同一構面，經資料純化後，總計刪除 7 題問項，故由原本的 54 題刪減至 47 題，資料純化的步驟可提升樣本的品質及題項之適切性。此外，各變項之子構面的所有題項分類都與文獻理論基礎相符，皆為單一構面且具備一定程度的解釋能力。

在信度與效度分析方面，在信度方面，各衡量變項的Cronbach's  $\alpha$ 值均大於 0.7，故未刪除任何題項，經信度分析後本研究維持47題題項供後續分析使用。在效度方面。由於研究因樣本數不足無超過100份樣本，無法操作多重屬性分析，無法執行收斂效度與區別效度的檢驗。

在研究變項相關分析，利用單變量敘述統計檢測受訪者對本研究構面的整體態度和評價，結果顯示台灣製造業對於市場導向、組織行銷系統、創新性、品質以及組織績效大致抱持著正向的看法。其次，運用多變量分析探討樣本廠商特性，經證實除了樣本廠商的產業別在相對市場佔有率變項上有顯著差異，員工人數對市場導向、集權化、訓練系統、新想法、品質、相對市場佔有率、整體績效有顯著差異之外，廠商的成立年數、營業額對各研究變項皆無差異。

以Pearson相關分析檢驗變項之間的相關性，結果顯示本研究所有變項之間大部分變項之間具有顯著相關性，幾乎大部分的構念均存在顯著的影響關係；中介效果檢定結果發現，創新性對市場導向與行銷組織系統之間的關係不具中介效果；而品質對創新性與組織績效之間關係具有部分中介效果，顯示組織若想藉由提升創新性以達成高度的組織績效，在產品或服務品質必須要重視。

在市場導向與行銷組織系統對創新性的關聯性方面，經實證結果顯示，除了集權化和獎酬系統的程度，會影響創新性的發展之外，市場導向和訓練系統等兩個變項皆無顯著差異，故假設H<sub>1</sub>在市場導向面項不成立，隱含市場導向無直接影響到創新性的發展；在行銷組織系統的訓練系統H<sub>2d</sub>不成立，隱含投入訓練員工的敏感度，不一定會增加創新性的發展；而集權化H<sub>2b</sub>和獎酬系統H<sub>2c</sub>則成立，隱含企業行銷組織系統要有充分的授權，使企業的創新性具彈性化發展，並且利用獎酬系統的誘因使員工達到滿意度，使員工對服務或產品上的流程有新的構思。

## 第五章 結論與建議

本章第一節依據研究問題、理論推導與實證結果，提出本研究之結論並討論此結果的重要意涵；第二節說明本研究之研究限制並提出對後續研究的建議。

### 第一節 研究結果與討論

本綜合上述實證分析結果，分別討論如下：

#### 一、 本研究模型之實證結果

本研究基於後設研究的架構圖延伸探討範圍，將行銷組織系統列為前置變項，與市場導向並行探討對創新性的影響，透過市場導向的行為與行銷組織系統的協調活動，促使創新性的發展以鞏固公司的品質，進而帶動組織的整體績效。本研究利用參考文獻以推導創新性和品質聯結市場導向、行銷組織系統和組織績效，目的在探討市場導向、行銷組織系統、創新性和組織績效間的關係。以國內實體產品製造業廠商為研究對象，衡量的問卷依據國外相關領域學者之量表發展而成，五個構念共有 52 題問項(不含廠商基本資料部分)，共發出 1081 分問卷，回收之有效問卷數為 81 份，有效回收率為 7.46%。回收資料經項總係數分析結果與信度分析後共刪除 10 題衡量問項，剩下 42 題進行整體結構模型分析，實證結果如下：

#### (一) 市場導向對創新性之影響效果(H<sub>1</sub>)

本研究經實證結果(表 4-4-1 所示)發現，市場導向對創新性具備正向但未達顯著的影響，隱含市場導向行為並無直接正向影響效果，換言之，市場導向的能力使企業能夠快速的洞察顧客的需求並及時反映到市場，但未必能夠提升組織的創新性。此與 Kirca et al.(2005)的實證結果不一致，本研究推測可能的原因是因為本研究之市場導向衡量量表與 Kirca et al.(2005)所使用的量表不同(請參照表 5-1-1)，市場導向使用之量表是著重在顧客需求導向方面，可能無法全面的考量到其他因素(如競爭者導向、跨功能的整合)，而創新性的衡量表乃聚焦於整體組織對創新的流程、技術、想法的接受程度包含較廣泛，顯示組織在追求市場導向目標時，應要同時考量整體組織在流程、產品、技術上的是否符合瞬息萬變的市場需求。

#### (二) 行銷組織系統對創新性之影響效果(H<sub>2</sub>)

##### 1. 集權化系統對創新性之影響效果(H<sub>2b</sub>)

本研究經過路經分析結果(表 4-4-1 所示)證實發現，集權化系統具備負向且達到顯著的影響，隱含集權化的組織系統有負向的影響效果，當組織處於低度集權化(即分權化)的系統時，會促使創新性的程度越高，換言之，分權化的系統能夠使組織有彈性的分配組織的整體資源，使其在執行新的流程、產品、想法的發展上的任務能夠更具效果，並且在執行任務時組織能夠適時的將權力下授給中階

或低階的管理階層，使創新性能夠及時且有效的達到控制與協調。因此，組織必須保持長期的彈性，才能有效地助長創新性的發展。

## 2. 獎酬系統對創新性的影響效果(H<sub>2c</sub>)

本研究經過路徑分析結果(表 4-4-1 所示)實證發現，獎酬系統具備正向且達到顯著的影響，隱含獎酬系統的組織結構有正向的影響效果，組織利用獎酬制度作為員工的誘因，可增加員工滿意度，當員工存在高度滿意時，進而對服務流程或產品產生新的構思，有助於創新性的發展。因此，獎酬系統對員工的行為與態度具有重要的影響力，組織在推動創新性任務時應適度的給予員工獎勵，透過獎勵制度激發員工的創造力，使其付諸實踐在新的流程、產品、想法上，進而提升組織的整體創造力。

## 3. 訓練系統對創新性的影響效果(H<sub>2d</sub>)

本研究經過路徑分析結果(表 4-4-1 所示)實證發現，訓練系統具備正向但未達顯著的影響，隱含訓練系統對創新性並無直接正向的影響效果，換言之，投入員工訓練的組織系統不一定會增加組織的創新性能力，訓練系統可能只解決顧客方面的問題，對於市場需求的敏感程度訓練的不夠周全，使得創新性的發展有限，因此，訓練系統雖然增加員工對事物的敏感程度，但發展創新性不僅是要透過訓練的發展，在培訓的過程中也需培養其對創新性的自發程度。

## (三) 創新性對品質之影響效果(H<sub>3</sub>)

本研究經過路徑分析結果(表 4-4-1 所示)實證發現，創新性具備正向且達到顯著的影響，隱含創新性有正向的影響效果，組織具有創新性的行動時，能改善組織流程、產品、想法，進而提升產品或服務品質的發展，因此，當組織要達到高品質的服務或產品時，組織的創新性能量相對而言也是需要提升的，進而提升組織的整體。

## (四) 品質對組織績效之影響效果(H<sub>4</sub>)

本研究經過路徑分析結果(表 4-4-1 所示)實證發現，品質具備正向且達到顯著的影響，隱含品質有正向的影響效果，透過實證證實 Krivobkova(2009)認為滿意度與產品品質具有緊密的連結，而組織的潛在利益必須注重產品或服務的品質，以增加大量的滿意度的顧客、擴大組織的市場佔有率，進而提升組織整體的績效與聲望。換言之，組織為達到高品質的服務或產品，必須審視顧客的需求以及每個環節的流程，透過不斷地改善或修正品質的績效，有利於組織的整體經營績效的提升。

## 二、 實務意涵

本研究理論與實證結果可提供實務界人士以下三點建議與參考：

### (一) 組織重視行銷系統有助於創新性的發展

行銷組織系統的發展對是高層主管的思維和整體組織文化的發展是有相當大的影響，組織重視行銷組織系統的發展，可使組織適時協調整體的資源分配，藉以能發展新的策略與核心能耐，並奠基創新性的發展基礎。因此，實務界人士可建立良好的行銷組織系統，藉以利創新性的發展。

### (二) 組織提供的品質關鍵在於創新性的發展

組織所提供給顧客的優劣品質，關鍵在於創新性的發展，當組織充分了其目標顧客需求時，為了保有一定的服務或產品品質，不斷地在流程、產品和服務方面創新，透過良好的創新性的發展得以維持品質方面的價值，為顧客創造更優良的產品或服務，因此，實務界人士欲提升服務或產品品質，可以由改善或提升組織的創新性發展為切入點，可提升現有顧客的滿意程度並有效的回應顧客的需求，進而維持與創造更多的服務或產品品質。

### (三) 品質有助於提升組織經營績效

組織所提供的產品或服務品質與組織的整體營績效有相當大的關聯，品質乃是無形且難以評估的，當組織重視品質的發展時，不但可增加顧客的滿意度，也當顧客的滿意度增加時會促使其持續性的購買，透過持續性的購買而增加組織收益的來源，因此，本研究建議實務界人士應當重視提供品質的每個環節，才能有效的提升組織的整體績效，進而提升組織的經營績效。

## 第二節 研究限制與未來研究建議

### 一、 研究限制

#### (一) 樣本限制

在研究時間與經費有限情況下，雖然力求研究設計與樣本能符合預期的效果，但仍然受到回收樣本的不足的限制。

1. 本研究以台灣經濟新報 2010 年台灣大型企業製造業為主要抽樣母體，共篩選出 1081 家樣本廠商，實際回收 85 份，扣除未填答之無效問卷外，有效回收率為 0.07，雖然回收率已達可分析之最低標準，但由於樣本數太少，無法有效進行線性結構模型(SEM)分析。
2. 本研究之分析對象為台灣製造業廠商，但由於產業別廣泛包括資訊電子工業、電機機械、電器電纜、水泥工業、食品工業、鋼鐵工業、汽車工業、塑膠工業、橡膠工業、建材營造、紡織纖維、化學生技、玻璃陶瓷、造紙工業等，各產業別行銷組織系統不同，針對創新性與品質的重視程度不一，導致最終衡量結果的差異。
3. 本問卷的最適受訪者為行銷部門的高階主管，雖然在問卷郵寄或以電子檔寄送至各公司時，雖然在問卷上有註明「煩請轉交給行銷主管」，但從回收的問卷發現，某些上市上櫃企業對行銷部門與業務部門的定義模糊，在職權上的界定也不明確，因此，實際填答者部份非行銷部門亦非高階主管，其可能對公司的策略方向沒有充分的了解，而產生無可避免的偏誤。

#### (二) 衡量工具之限制

1. 本研究以問卷的方式進行調查，讓受訪者以主觀意識填答，因此可能造成回收的資料產生部分無可避免偏誤的現象，再者本研究因受限於時間的考量，而使樣本的代表性不夠周全。
2. 本研究針對市場導向與行銷組織系統對組織績效的關聯性構念進行路徑模式分析，由於本研究受限於問卷樣本數未達 100~150 個樣本限制，故無法採用嚴謹的結構方程模式，而改採路徑分析的方式加以驗證。
3. 本研究使用 Deshpandé and Farley 能力學派的量表，在分析結果後產生衡量不佳的情況，推測可能因量表的問項不夠全面，大部分問項皆為顧客導向為主，以至於產生偏誤的情形。

4. 本研究在正式化方面利用近代組織理論 Olson et al(2005)的量表進行問卷調查，此衡量問項僅三題題數代表，對於正式化的組織系統的衡量方式可能不周全，因而產生偏誤。
5. 本研究在忠誠度方面利用 Ibrahim and Najjar(2008)的量表進行問卷調查，由於忠誠度在各項產業的衡量方式不同，對於分析結果方式也會因產業而異，推測可能因此量表的問項不適用於製造產業，因而產生偏誤。

## 二、 未來研究建議

本研究認為除了文中以探討市場導向、行銷組織系統、創新性、品質及組織績效的關聯性外，仍有其他觀點值得深入研究與探討，建議如下：

### (一) 產業別之考量

本研究之研究對象為台灣製造業廠商，但製造業內所涵蓋的產業較為廣泛，本研究建議後續的受訪者對象可以縮小為單一範圍，針對製造業者中知單一產業進行深入的探討與分析。

### (二) 衡量問項之工具方面

本研究在衡量市場導向的問項方面不夠廣泛，可考慮利用 Naver and Slater(1990)的問項，其次，建議後續研究者在時間與經濟狀況不受限之下，能夠對受訪人員進行問卷調查和深度訪談，如此可對行銷組織系統與組織績效相關資訊更有符合實際的實證資料，並且回收的樣本數量亦能改善。

### (三) 實證分析的檢驗工具方面

由於本研究的樣本尚未達到可使用線性結構方程模式的條件，因此建議未來的研究者在樣本超過 100~150 個樣本的情形下，可使用較周延的線性結構方程式進行分析並驗證假設。

### (四) 加入其他因素對本研究變項之關係

本研究之模型可以再考慮增加其他因素對模式中對創新性與組織績效之間的關聯性，如後設研究所提及的與銷售員間之關係行銷，將關係行銷的模式加入本研究模式中，探討是否影響各變數間的關係。

## 參考文獻

### 中文

1. 方世榮，黃識銘，2006。市場導向、關係行銷能力與顧客知識管理能力對企業資本之影響，*管理學報*，第二十五卷第二期，29-60。
2. 吳明隆，2006。*SPSS 統計應用學習實務－問卷分析與統計應用*，知城數位科技股份有限公司。
3. 邱皓政，2006。*結構方程模式－LISREL 的理論、技術與應用*，雙葉書廊有限公司。
4. 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碩博士論文。
5. 林書筠 (2007)，學習導向與市場導向對創新性的影響-私立東海大學管理學系碩士論文。
6. 張雅菁 (2006)，事業策略類型、行銷組織結構、策略性行為與組織績效之研究—以台灣製造產業為例，私立東海大學管理學系碩士論文。
7. 張如鈞(2009)，市場導向、學習導向、創新性及組織績效之關連性研究-私立東海大學管理學系碩士論文。
8. 蕭文龍，2007。*多變量分析最佳入門實用書－SPSS+LISREL(SEM)*，碁峰資訊股份有限公司。

### 英文

1. Anderson, Paul F. and Terry M. Chambers (1985), "A Reward/Measurement Model of Organizational Buying Behavior," *Journal of Marketing*, 49 (Spring), 7-23.
2. Deshpandé, Rohit and John U. Farley (1998), "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis," *Journal of Market Focused Management*, 2,213-232.
3. Fornell, Claes (1992), "A National Customer Service Barometer: The Swedish Experience," *Journal of Marketing*, 56 (January), 1-21.
4. Hurley, Robert F. and Tomas G. Hult (1998), "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination," *Journal of Marketing*, 62 (July),42-54.
5. Hult, G Tomas M., Robert F. Hurley, and Gary A. Knight (2004), "Innovativeness: its antecedents and impact on business performance," *Industrial Marketing Management*, 33,429-438.

6. Narver, John C and Stanley Slater F. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, (October), 20-35.
7. Jaworski, Bernard and Ajay K. Kohli (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Market-Focused Management*, 1 (2), 119-35
8. Kohli Ajay K and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications" *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18.
9. Kirca, Satish Jayachandran and William O. Bearden (2005), "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance," *Journal of Marketing*, 69 (April), 24-41.
10. Krivobokova, Olga V. (2009), "Evaluating Customer Satisfaction as an Aspect of Quality Management" *PWASET VOLUME*, 41(May), 565-568.
11. Olson, Eric M., Stanley F. Slater, and G. Tomas M. Hult (2005), "The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior," *Journal of Marketing*, 69 (July), 49-65.
12. Ruekert, Robert W., Orville C. Walker, and Kenneth J. Roering (1985), "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance," *Journal of Marketing*, 49 (January), 13-25.
13. Ruekert, Robert W.(1992), "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective," *International Journal of Research in Marketing*, 9 (August), 225-46.
14. Slater, Stanley F. and John C. Narver (1994b), "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance," *Business Horizons*, 37(2), 22-28.
15. Webster, Jr., 1998. The Rediscovery of the Market Concept, Business Horizons.

**附錄一 統計分析結果**  
**附表 1-1 市場導向之項總係數分析**

變項	衡量問項	平均數	標準差	Item-total Correlation		備註
				項目	刪除後 I	
市場導向	Mo1-顧客滿意度主要地決定本公司的目標。	4.12	0.812	0.616	-	
	Mo2-本公司持續監督服務顧客需求的承諾和投入方向之程度。	4.36	0.677	0.591	-	
	Mo3-本公司在所有組織功能間自由地傳播,有關顧客服務經驗成功與失敗的資訊	3.81	0.937	0.526	-	
	Mo4-本公司追求競爭優勢的策略是基於本公司對顧客的需求的了解。。	4.19	0.743	0.522	-	
	Mo5-本公司系統地和經常地衡量顧客滿意度。	4.09	0.794	0.643	-	
	Mo6-本公司定期測量顧客服務水準	4.04	0.941	0.697	-	
	Mo7-本公司比競爭對手更聚焦於顧客	3.86	0.945	0.656	-	
	Mo8-本公司存在目標是服務顧客為主	4.04	0.828	0.712	-	
	Mo9-本公司每年至少調查最終使用者一次,以評估本公司的產品和服務的品質。	4.10	1.079	0.567	-	
	Mo10-本公司事業單位的所有層級定期傳播顧客滿意度資料	3.69	1.056	0.728	-	
刪除後總提項		4.03	0.881			

附表 1-2 行銷組織系統之項總係數分析

變項	衡量問項	平均數	標準差	Item-total Correlation		備註
				項目	刪除後	
正式化	Fo1-除非符合標準作業程序(SOP)，否則本公司的員工都不會採取行動。	3.22	1.084	0.159	-	
	Fo2-本公司行銷部門的員工，經常認為行銷部門是一個官僚體制的組織結構。	2.36	0.899	0.217	-	
	Fo3-本公司員工假如希望自己做出決策時，員工將迅速地參閱公司的政策手冊。	2.83	0.877	0.152	-	
刪除後總提項		2.80	0.953			
集權化	Co1-直到高階層主管督導核准決策前，本公司員工都不能採取行動。	3.41	1.149	0.613	-	
	Co2-本公司的員工想要自己做決策時，本公司的員工很快就會感到灰心。	2.72	1.109	0.719	-	
	Co3-在本公司內即使是很小的事情，本公司的員工也需參照高階層主管的意見	2.92	1.227	0.805	-	
	Co4-本公司員工在做任何事之前，都必須詢問高階層主管的意見	3.04	1.219	0.826	-	
	Co5-本公司員工做的任何決策，都必須獲得高階層主管的批准。	3.41	1.058	0.787	-	
刪除後總提項		3.10	1.152			
獎酬系統	Ro1-本公司各部門的員工，需要對競爭性行動保持敏感度	3.75	0.845	0.414	-	
	Ro2-本公司的顧客滿意度評價，影響高階層主管對本公司的報酬決策	3.75	1.089	0.621	-	
	Ro3-本公司對持續提供良好市場情報的員工給予正式的報酬（如加薪、晉升）	3.15	0.976	0.572	-	
	Ro4-本公司根據本公司的銷售數量決定推銷員的金錢性報酬	3.27	1.096	0.707	-	
	Ro5-本公司推銷員的金錢性報酬，完全根據本公司的銷售數量。	2.91	1.153	0.660	-	
	Ro6-本公司運用顧客調查記錄，評估本公司的推銷員的績效。	2.89	0.987	0.658	-	
刪除後總提項		3.29	1.024			
訓練系統	To1-本公司訓練的目標在於達成員工具有市場導向的行為	3.52	1.001	0.817	-	
	To2-本公司訓練系統著重達成員工具有市場導向的執行能力	3.73	0.908	0.893	-	
	To3-本公司訓練系統著重達成員工具有市場導向的協調能力	3.73	0.852	0.873	-	
	To4-本公司訓練系統著重於員工具有對顧客需求的敏感度	3.84	0.813	0.841	-	
	To5-本公司訓練系統作為支持本公司市場導向的措施	3.59	0.787	0.824	-	
	To6-本公司定期評估市場導向訓練系統的效能	3.35	0.964	0.734	-	
刪除後總提項		3.63	0.888			

附表 1-3 創新性之項總係數分析

變項	衡量問項	平均數	標準差	Item-total Correlation		備註
				項目	刪除後 I	
創新性	Io1-本公司擁有非常現代化的生產設施。	3.51	0.797	0.612	0.625	
	Io2-本公司的生產設施比競爭者更先進。	3.67	0.935	0.645	0.653	
	Io3-本公司的生產設施採用最先進的技術。	3.68	0.960	0.774	0.785	
	Io4-本公司最先將新產品和新服務導入市場。	3.65	0.989	0.758	0.749	
	Io5-本公司在過去五年推出許多新產品。	3.75	0.929	0.539	0.526	
	Io6-相較於競爭者，本公司對市場需求改變能做出較佳的回應（如：產品修正及創新）	3.78	0.822	0.690	0.695	
	Io7-本公司的競爭者在產品創新上較為成功	3.19	0.726	0.050	—	刪除
	Io8-本公司的產品採用最先進的技術。	3.59	1.010	0.848	0.846	
	Io9-本公司經常嘗試新的想法	3.72	0.965	0.754	0.764	
	Io10-本公司會尋求處理事情的新方法	3.89	0.806	0.662	0.671	
	Io11-本公司的營運方式具有創意	3.51	0.976	0.642	0.654	
刪除後總提項		3.63	0.901			

附表 1-4 品質之項總係數分析

變項	衡量問項	平均數	標準差	Item-total Correlation		備註
				項目	刪除後 I	
品質	Qo1-本公司提供給顧容易用性（use-friendly）且可靠的設備。	3.80	0.813	0.663	—	—
	Qo2-本公司提供給顧客高品質且準時的技術服務。	3.84	0.843	0.729	—	—
	Qo3-本公司提供給顧客的價格與產品特色相互一致	3.98	0.707	0.562	—	—
刪除後總提項		3.87	0.788			

附表 1-5 忠誠度之項總係數分析

變項	衡量問項	平均數	標準差	Item-total Correlation		備註
				項目	刪除後 I	
忠誠度	Lo1-我會極力的推薦本公司給我的朋友和家人	3.79	1.069	0.079	N/A	刪除
	Lo2- 我可能會向我的朋友和家人敘說我對本公司的負面評價。	2.80	1.145	-0.022	N/A	刪除
	Lo3- 假如本公司漲價，我將仍然持續購買。	3.32	0.864	0.172	N/A	刪除
	Lo4-假如競爭性公司將提供更低的價格或更多的服務時，我將可能會轉換到這家競爭性公司購買	3.07	0.972	0.122	N/A	刪除
	Lo5-假如一切都不變時，我無法預測自己將會轉換至其他的公司	3.09	1.063	0.167	N/A	刪除
刪除後總題項		3.21	1.023			

附表 1-6 組織績效之項總係數分析

變項	衡量問項	平均數	標準差	Item-total Correlation		備註
				項目	刪除後 I	
組織績效	Po1 相對於主要競爭者，本公司市場佔有率的改變程度	3.64	0.811	0.551	—	
	Po2-相對於主要競爭者，本公司新產品導入市場的比率。	3.35	0.824	0.596	—	
	Po3-相對於主要競爭者，本公司新產品的成功比率。	3.49	0.793	0.729	—	
	Po4-本公司新產品的差異化程度	3.47	0.776	0.611	—	
	Po5-本公司領先推出新產品的程度	3.35	0.854	0.599	—	
	Po6-相較於主要競爭者，本公司新產品週期時間（從導入到上市的時間）。	3.19	0.973	0.519	—	
	Po7-本公司去年的整體績效	3.53	0.923	0.557	—	
	Po8-相較於主要競爭者，本公司去年的整體績效	3.58	0.878	0.581	—	
刪除後總提項		3.45	0.854			

附表 1-7 各構念之探索性因素分析

研究構念	因素名稱	衡量項目	因素負荷量	特徵值	解釋變異量 (%)	KMO
市場導向	顧客導向	Mo2	0.627	4.302	53.778	0.848
		Mo3	0.579			
		Mo5	0.745			
		Mo6	0.828			
		Mo7	0.766			
		Mo8	0.782			
		Mo9	0.678			
		Mo10	0.820			
研究構念	因素名稱	衡量項目	因素負荷量	特徵值	解釋變異量 (%)	KMO
行銷組織系統	正式化	Fo1	0.724	1.270	42.328	0.546
		Fo2	0.613			
		Fo3	0.608			
	集權化	Co1	0.901	3.569	71.387	0.846
		Co2	0.888			
		Co3	0.871			
		Co4	0.819			
		Co5	0.735			
	獎酬系統	Ro2	0.713	3.058	61.162	0.771
		Ro3	0.691			
		Ro4	0.851			
		Ro5	0.824			
		Ro6	0.818			
		Ro6	0.818			
	訓練系統	To1	0.872	4.704	78.396	0.890
		To2	0.932			
		To3	0.920			
		To4	0.897			
To5		0.879				
To6		0.807				
創新性	創新性	Io1	0.694	4.804	60.055	0.863
		Io3	0.834			
		Io4	0.821			
		Io5	0.628			
		Io6	0.771			
		Io8	0.878			
		Io9	0.812			
		Io11	0.732			
品質	品質	Qo1	0.893	2.146	71.536	0.673
		Qo2	0.855			

		Qo3	0.787			
		Po1	0.635			
		Po2	0.771			
組織 績 效	組織績效	Po3	0.844			
		Po4	0.767	3.627	51.808	0.749
		Po5	0.765			
		Po6	0.643			
		Po8	0.573			

---

## 附錄二 研究問卷

親愛的行銷管理人：

您好！我是東海大學企業管理學系的研究生，目前正撰寫碩士論文研究計畫。這是一份有關「行銷組織系統與市場導向對績效之關聯性研究」之學術性問卷，主要目的在於瞭解台灣地區製造產業的行銷組織系統與市場導向對組織績效的影響關係，希望能藉由這份報告，提供建議給國內製造產業的行銷高階管理人。由於本研究十分需要 貴公司的支持與協助，以使本研究得以順利進行分析及完成，懇請 您在百忙之中撥空填答。

本問卷內容僅供學術研究之用，絕不個別對外披漏或做其他用途，敬請放心填答，謹此敬致謝忱！！

敬祝

萬事如意 鴻圖大展

東海大學 企業管理學系 碩士班  
指導教授 張道釗 博士  
研究生 易思璇 敬上

E-mail：[takoshen@gmail.com](mailto:takoshen@gmail.com)

聯絡地址：407 台中市西屯區中港路三段

寄 件 人

廣 告 回 信

台 中 郵 局 登 記 號

台 中 廣 字 第 772 號  
免 貼 郵 票

40779

台中東海大學郵局第 1687 號信箱

易思璇 小姐 啟

## 第一部份

請依據您對貴公司的認知與瞭解，評估下列陳述句子的同意程度。根據貴公司實際營運狀況填答，在您所認為答案「□」上打「✓」。

	非常不同意	有點不同意	普通	有點同意	非常同意
	1	2	3	4	5
1. 顧客滿意度主要地決定本公司的目標	<input type="checkbox"/>				
2. 本公司持續監督服務顧客需求的承諾和投入方向之程度。	<input type="checkbox"/>				
3. 本公司在所有組織功能間自由地傳播，有關顧客服務經驗成功與失敗的資訊。	<input type="checkbox"/>				
4. 本公司追求競爭優勢的策略是基於本公司對顧客的需求的了解。	<input type="checkbox"/>				
5. 本公司系統地和經常地衡量顧客滿意度。	<input type="checkbox"/>				
6. 本公司定期測量顧客服務水準	<input type="checkbox"/>				
7. 本公司比競爭對手更聚焦於顧客	<input type="checkbox"/>				
8. 本公司存在目標是服務顧客為主。	<input type="checkbox"/>				
9. 本公司每年至少調查最終使用者一次，以評估本公司的產品和服務的品質。	<input type="checkbox"/>				
10. 本公司事業單位的所有層級定期傳播顧客滿意度資料	<input type="checkbox"/>				
11. 除非符合標準作業程序（Standard operating procedure：SOP），否則本公司的員工都不會採取行動。	<input type="checkbox"/>				
12. 本公司行銷部門的員工，經常認為行銷部門是一個官僚體制的組織結構。	<input type="checkbox"/>				
13. 本公司員工假如希望自己做出決策時，員工將迅速地參閱公司的政策手冊。	<input type="checkbox"/>				
14. 直到高階層主管督導核准決策前，本公司員工都不能採取行動。	<input type="checkbox"/>				
15. 本公司的員工想要自己做決策時，本公司的員工很快就會感到灰心。	<input type="checkbox"/>				

	非常不同意	有點不同意	普通	有點同意	非常同意
	1	2	3	4	5
16. 在本公司內即使是很小的事情，本公司的員工也需參照高階層主管的意見	<input type="checkbox"/>				
17. 本公司員工在做任何事之前，都必須詢問高階層主管的意見	<input type="checkbox"/>				
18. 本公司員工做的任何決策，都必須獲得高階層主管的批准。	<input type="checkbox"/>				
19. 本公司各部門的員工，需要對競爭性行動保持敏感度	<input type="checkbox"/>				
20. 本公司的顧客滿意度評價，影響高階層主管對本公司的報酬決策	<input type="checkbox"/>				
21. 本公司對持續提供良好市場情報的員工，給予正式的報酬（如加薪、晉升）	<input type="checkbox"/>				
22. 本公司根據本公司的銷售數量，決定推銷員的金錢性報酬	<input type="checkbox"/>				
23. 本公司推銷員的金錢性報酬，完全根據本公司的銷售數量。	<input type="checkbox"/>				
24. 本公司運用顧客調查記錄，評估本公司的推銷員的績效。	<input type="checkbox"/>				
25. 本公司訓練的目標在於達成員工具有市場導向的行為	<input type="checkbox"/>				
26. 本公司訓練系統著重達成員工具有市場導向的執行能力	<input type="checkbox"/>				
27. 本公司訓練系統著重達成員工具有市場導向的協調能力	<input type="checkbox"/>				
28. 本公司訓練系統著重於員工具有對顧客需求的敏感度	<input type="checkbox"/>				
29. 本公司訓練系統作為支持本公司市場導向的措施	<input type="checkbox"/>				
30. 本公司定期評估市場導向訓練系統的效能	<input type="checkbox"/>				

## 第二部份

請依據您對貴公司的認知與瞭解，評估下列陳述句子的同意程度。根據貴公司實際情況填答，在您所認為答案「□」上打「√」。

	非常不同意	有點不同意	普通	有點同意	非常同意
	1	2	3	4	5
1. 本公司擁有非常現代化的生產設施	<input type="checkbox"/>				
2. 本公司的生產設施比競爭者更先進	<input type="checkbox"/>				
3. 本公司的生產設施採用最先進的技術	<input type="checkbox"/>				
4. 本公司最先將新產品和新服務導入市場	<input type="checkbox"/>				
5. 本公司在過去五年推出許多新產品	<input type="checkbox"/>				
6. 相較於競爭者，本公司對市場需求改變能做出較佳的回應（如：產品修正及創新）。	<input type="checkbox"/>				
7. 本公司的競爭者在產品創新上較為成功	<input type="checkbox"/>				
8. 本公司的產品採用最先進的技術	<input type="checkbox"/>				
9. 本公司經常嘗試新的想法	<input type="checkbox"/>				
10. 本公司會尋求處理事情的新方法	<input type="checkbox"/>				
11. 本公司的營運方式具有創意	<input type="checkbox"/>				
12. 本公司提供給顧容易用性（use-friendly）且可靠的設備	<input type="checkbox"/>				
13. 本公司提供給顧客高品質且準時的技術服務	<input type="checkbox"/>				
14. 本公司提供給顧客的價格與產品特色相互一致	<input type="checkbox"/>				

## 第三部份

請依據您對貴公司的認知與瞭解，對於 貴公司與主要供應商之關係狀況，假設您為貴公司的主要供應商的立場，評估下列陳述句子的同意程度，在您所認為答案「□」上打「√」。

	非常不同意	有點不同意	普通	有點同意	非常同意
	1	2	3	4	5
15. 我會極力的推薦本公司給我的朋友和家人。	<input type="checkbox"/>				

16. 我可能會向我的朋友和家人敘說我對本公司的負面評價	<input type="checkbox"/>				
17. 假如本公司漲價，我將仍然持續購買。	<input type="checkbox"/>				
18. 假如競爭性公司將提供更低的價格或更多的服務時，我將可能會轉換到這家競爭性公司購買	<input type="checkbox"/>				
19. 假如一切都不變時，我無法預測自己將會轉換至其他的公司。	<input type="checkbox"/>				

#### 第四部份

本部份是有關 貴公司在「組織績效上」的敘述。請依據您對貴公司的認知與瞭解，評估下列陳述句子的同意程度。根據貴公司實際營運狀況填答，在您所認為答案「□」上打「✓」。

● 去年本公司事業單位在主要市場區隔中：	顯著減少 1	減少 2	普通 3	增加 4	顯著增加 5
1. 相對於主要競爭者，本公司市場佔有率的改變程度	<input type="checkbox"/>				

● 在過去三年裡本公司事業單位在主要市場區隔中：	非常低 1	低 2	普通 3	高 4	非常高 5
2. 相對於主要競爭者，本公司新產品導入市場的比率	<input type="checkbox"/>				
3. 相對於主要競爭者，本公司新產品的成功比率	<input type="checkbox"/>				
4. 本公司新產品的差異化程度	<input type="checkbox"/>				
5. 本公司領先推出新產品的程度	<input type="checkbox"/>				
6. 相較於主要競爭者，本公司新產品週期時間（從導入到上市的時間）	<input type="checkbox"/>				
● 本公司去年整體績效：	非常差 1	差 2	普通 3	好 4	非常好 5
7. 本公司去年的整體績效	<input type="checkbox"/>				
8. 相較於主要競爭者，本公司去年的整體績效	<input type="checkbox"/>				

## 第五部份

以下是有關 貴公司的基本資料敘述。請依 貴公司之實際情況，在您所認為答案「□」上打「√」。(本資料僅供分析使用，絕不公開，請您放心填寫！)

1. 請問 您目前的職稱：

2. 請問 貴公司屬於：

- |                                 |                               |                               |                               |                               |
|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 資訊電子工業 | <input type="checkbox"/> 電機機械 | <input type="checkbox"/> 電器電纜 | <input type="checkbox"/> 水泥工業 | <input type="checkbox"/> 食品工業 |
| <input type="checkbox"/> 鋼鐵工業   | <input type="checkbox"/> 汽車工業 | <input type="checkbox"/> 塑膠工業 | <input type="checkbox"/> 橡膠工業 | <input type="checkbox"/> 建材營造 |
| <input type="checkbox"/> 紡織纖維   | <input type="checkbox"/> 化學生技 | <input type="checkbox"/> 玻璃陶瓷 | <input type="checkbox"/> 造紙工業 | <input type="checkbox"/> 其他   |

3. 請問 貴公司的成立年數為：

- |                                      |                                      |                                       |
|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 3 年以下       | <input type="checkbox"/> 3 年以上~5 年以下 | <input type="checkbox"/> 5 年以上~10 年以下 |
| <input type="checkbox"/> 10 年以上~20 年 | <input type="checkbox"/> 20 年以上      |                                       |

4. 請問 貴公司目前僱用員工人數約有：

- |                                      |                                       |                                     |                                      |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 20 人以下      | <input type="checkbox"/> 21 人~50 人    | <input type="checkbox"/> 51 人~100 人 | <input type="checkbox"/> 101 人~300 人 |
| <input type="checkbox"/> 301 人~500 人 | <input type="checkbox"/> 501 人~1000 人 | <input type="checkbox"/> 1001 人以上   |                                      |

5. 請問 貴公司 2009 年的營業額為新台幣：

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 5000 萬元以下        | <input type="checkbox"/> 5000 萬元(含)以上~1 億元以下 |
| <input type="checkbox"/> 1 億元(含)以上~5 億元以下 | <input type="checkbox"/> 5 億元(含)以上~10 億元以下   |
| <input type="checkbox"/> 10 億元以上          |  |

6. 附註：

---

本問卷到此結束，麻煩您再檢查一下是否有任何問題漏答。

若您需要本問卷的研究結果，請留下您的 e-mail 信箱

再次感謝您的熱心協助！！