

東海大學管理碩士在職專班(研究所)
碩士學位論文

知覺組織支持對加盟主滿意度及契約中止意圖之影響
—知覺局內人地位之中介角色

The impact of perceived organizational support on Franchisee
satisfaction and contract termination intentions : The mediating role of
perceived insider status

指導教授：張國雄 博士

研究生：馬雅芬 撰

中華民國 101 年 06 月

論文名稱：知覺組織支持對加盟主滿意度及契約中止意圖之影響—知覺局內人地位
之中介角色

校所名稱：東海大學管理碩士在職專班(研究所)

畢業時間：2012 年 06 月

研 究 生：馬雅芬

指導教授：張國雄

論文摘要：

本研究目的旨在探討知覺組織支持對加盟主自我概念(知覺局內人地位)的影響，進而影響加盟主滿意度及契約中止意圖。實證調查以某連鎖加盟主為研究對象，採問卷調查方式蒐集調查樣本，共蒐集 315 份有效樣本，以線性結構分析模式來驗證各變相間的影響關係。研究結果發現如下：(1)當加盟主知覺組織支持愈高時，則其滿意度的程度會愈高，契約中止意圖的程度會愈低；(2)當加盟主知覺組織支持愈高時，則其知覺局內人地位的程度將會愈高；(3)當加盟主知覺局內人地位愈高時，則其滿意度的程度將會愈高，契約中止意圖的程度將會愈低；(4)加盟主滿意度會負向影響加盟主契約中止意圖。經由上述結果，本研究能提供國內加盟總部一個實務性的參考。

關鍵詞：知覺組織支持、知覺局內人地位、加盟主滿意度、契約中止意圖

Title of Thesis : The impact of perceived organizational support on Franchisee satisfaction and contract termination intentions: The mediating role of perceived insider status

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration

Graduation Time : 06/2012

Student Name : Ma Ya Fen Advisor Name : Chang Kuo Hsiung

Abstract : The main purpose of this research is to review the influence on self-concept of the franchisee from the perceived organizational support, and its subsequent effects on the satisfaction level and the intention on contract termination.

This study conducts a questionnaire survey on a certain franchise chain store company. There are 315 valid questionnaires in total, which are analyzed by the linear structural model (factor analysis). The results can be summarized as follows.

1. When a franchisee receives more perceived organizational support, she/he will get higher satisfaction, resulting in a decline in the contract termination intention.
2. When a franchisee receives more perceived organizational support, her/his perception of insider status increases.
3. The higher the perceived insider status, the greater her/his satisfaction and the lower her/his intention of contract termination.
4. The degree of the franchisee's satisfaction negatively affects her/his intention of contract termination.

This study contributes to provide a useful practice of franchise business operations in Taiwan.

Key words : The impact of perceived organizational support , Self-awareness of the franchisee, Loyalty

目錄

	頁次
第一章 緒論	1
第一節 研究動機與研究問題	1
第二節 研究目的	2
第二章 文獻探討	4
第一節 加盟系統	4
第二節 知覺組織支持	6
第三節 知覺局內人地位	9
第四節 加盟主滿意度及契約終止意圖	11
第三章 研究方法	13
第一節 研究架構與假設	13
第二節 研究對象與施測過程	14
第三節 變數測量	14
第四節 統計分析方法	15
第四章 研究結果	16
第一節 樣本資料初步分析	16
第二節 研究假設驗證	20
第五章 結論	27
第一節 結果與討論	27
第二節 管理意涵	28
第三節 研究限制與後續研究建議	30
參考文獻	32

表次

	頁次
表 3-1 假設模型配適度標準	15
表 4-1 樣本資料分析	17
表 4-2 變數之衡量	21
表 4-3 敘述統計	22
表 4-4 係數分析	23
表 4-5 三個模型進行比較	25
表 4-6 標準化係數	25

圖次

	頁次
圖 3-1 研究架構	13
圖 4-1 競爭模型一	24
圖 4-2 競爭模型二	24

第一章 緒論

第一節 研究動機與研究問題

服務業加盟體系近幾年來在台灣蓬勃發展，相對的競爭也越來越激烈，而支持企業永續經營的條件，除了控管企業本身的品質與服務之外，加盟主對企業的忠誠度也越相形重要，想要在競爭激烈的連鎖體系品牌脫穎而出，加強加盟主對企業的認同感是非常重要的。

社會的變遷，已由以往的農業社會演變成現今的網路社會，資訊的透明化已造成「忠誠度」觀念的轉變。管理者與被管理者之間的認知差異越來越大，已非像以前上對下之發號口令與下對上之遵行指令的這麼簡單。網路的資訊透明，迫使連鎖總部的管理更需加強各方面的競爭力。維繫連鎖體系除了品牌的效應之外，更重要的應該是如何讓加盟主對與此品牌的認同感。

為了規模經濟，市面上連鎖加盟的企業也越來越多，雖然連鎖的力量大，但加盟的問題也相對的多，尤其是在現今的台灣社會，加盟體系管理並不是完全成熟，很多企業只將該公司剛設立不久之品牌加以包裝，用招收加盟的方式來炒作品牌，加盟總部和加盟間缺乏瞭解與溝通，有些總部只想收取加盟金，缺乏用心經營，對管理上也缺乏經驗，最後都是無疾而終。

連鎖企業總部與加盟門市雖是合作的關係，但有著不太相同的價值觀，門市主要是執行總部所規定之 S.O.P.(Standard Operation Procedure)，直接面對客戶，其目的在於讓門市創造最高利潤，而連鎖總部除了屬於教育單位與後援單位外，另外還有研發、行銷、策略等多樣化的管理單位。

總部為了保持整個連鎖體系的運作正常，必須制定管理流程與辦法，一旦發現問題，應立即設法解決，但要讓加盟體系可以完全認同總部所推定的政策制度，而完全的執行他，總部與加盟主必須要有良好的關係，才能達到雙贏的局面。

知覺組織支持(Perceived Organizational Support, POS)會讓員工產生歸屬與信任感，進而投入工作努力以達成組織共同目標。許多研究已相繼探討知覺組織支持對於管理與被管理者之間關係的重要性，藉以打破舊有的管理迷思。另一方面依據領導者-成員交換(Leader-Member Exchange, IMX)理論，局內人(Insider)得到領導更多的關照，也更可能享有更多資源。因此，連鎖加盟體系總部應開始重視知覺組織支持對於連鎖體系的影響力，知覺組織支持如何影響加盟主自我概念，讓加盟主自覺為局內人，進而如何影響加盟主滿意度及契約中止意圖，是一個重要的研究問題。

第二節 研究目的

據調查，台灣擁有超過 115 家連鎖加盟商業總部，而且逐年在增加當中，但市面上很多的連鎖體系，加盟主在加盟一段時間後，會自行解約發展其他品牌，因為對原本的品牌連鎖體系沒有忠誠度，導致在獲取所有加盟資訊後，自行開發自己的品牌。

不成熟的加盟觀念，讓許多加盟主擅自改變商品的製作方式，或是自行尋找較便宜之原物料替代，造成連鎖體系整體的品質不穩定，影響品牌的形象。在加盟總部所推行的方案中，有些不見得對所有的加盟主是有利的，但對整個品牌是加分的，當加盟總部面對這些問題時，要如何妥善解決，建立在加盟主對總部的信心與認同組織。因此，加盟主需要達到多高的知覺組織認同，才能維繫整個連鎖體系的完整性。

本研究之目的說明如下：

壹、探討知覺組織支持對加盟主自我概念(知覺局內人地位)的影響。

依據領導者-成員交換理論(Leader-Member Exchange Theory, LMX)指出，領導者與下屬交換關係的形成過程中，發展了不同的關係，形成「局內人」與「局

外人」之分。局內人得到領導更多的關照，也更可能享有更多資源。加盟主會自我計算其貢獻度與加盟總部對其付出之平衡點，以衡量加盟總部重視加盟主貢獻度與關懷加盟主福利的程度。加盟主背後所隱藏的心理因素，其實就是社會交換的意義(Esienberger et al.,1986)，加盟主自我認定知覺組織支持的程度，將會影響加盟主對加盟總部的認同感，影響加盟主自我概念(知覺局內人地位)。

貳、探討知覺組織支持對加盟主滿意度及契約終止意圖的影響。

加盟總部與加盟者間的關係，已由企業與顧客之間的契約買賣關係，演變成長期合作的夥伴關係。加盟者知覺總部的支持，會提高加盟主滿意度及降低契約中止意圖。社會交換觀點強調交換過程中的互動過程，包含人際的溝通，及施與受的考量。加盟者希望加盟總部支持與加盟總部的關係是合諧的，與加盟者之間維持長久的良好關係。

參、探討知覺局內人地位對加盟主滿意度及契約中止意圖的影響。

依據領導者-成員交換理論，局內人得到領導更多的關照，也更可能享有更多資源，因此知覺局內人地位可以提高加盟主滿意度與降低契約終止意圖。

第二章 文獻探討

第一節 加盟系統

壹、起源與發展史

加盟連鎖體系源自於美國，是由美國的勝家縫紉公司在 1865 年，為了推廣業務，將商標與產品授權予全美各國的經銷店，進而取得領先地位，成為特許(授權)經營的鼻祖。接下來陸續有其他行業跟進模仿。

經過一百年的模仿與學習改進後，才使連鎖體系進入到多元化的世代。其中以肯德基為代表性之品牌。肯德基將其經營模式設立一套標準的 S.O.P.(Standard Operation Procedure)流程，授權給加盟主使用，加盟體系才開始發展出較成熟的型態。而日本對於加盟體系的推廣也有 50 多年的時間。

台灣的加盟連鎖體系是從一九八零年由統一超商引進美國南方公司的 7-11 的連鎖經營技術開始。接著就由來自美國的麥當勞與肯德基，將台灣掀起一股「加盟連鎖」的經營新模式。距今雖然還不到三十年的時間，加盟連鎖儼然已經成為台灣企業一種快速拓展的經營模式，特別是餐飲業。根據台灣經濟部的統計資料顯示，2003 年台灣的零售業營業額光是加盟連鎖體系就佔了 1/3，是台灣 GDP 的 10%。近年來連鎖加盟的間數也在逐年的上升中。

貳、何謂加盟連鎖

一、 加盟連鎖的定義：

依照中華民國連鎖暨加盟協會對連鎖的定義是：「凡以連鎖店型態經營，擁有七個〈含〉以上的獨立店面，且最近一年的營業額達新台幣一億元以上之零售業相關產業法人組織」。依照國際連鎖加盟協會(International Franchise Association, IFA) 之定義為：「連鎖總部與加盟店兩間間的持續契約關係。依據契約，總部必須

提供一項獨特的商業特權，並給予人員之教育訓練、組織之架構、管理與經營之建言，以及商品銷售之協助，而加盟主也必須同時付出相對的報償」。

二、加盟連鎖體系的要件

下列四個要件，否則就只能算是多店式經營而已

- (一)相同的經營理念：經營同一個品牌，必須要有相同的理念，才能共同向同樣的目標前進，所生產或是製造出來的商品，才是此品牌所需要的結果。
- (二)相同的企業識別：懸掛一樣的招牌、同樣的制服、相同的廣告模式、沒有個性化的商店。
- (三)相同的結果商品：不管多少間連鎖店，所生產出來的品質與內容應該都要一模一樣的，不可因為單店的個人嗜好而生產出與其他連鎖店不同之商品。
- (四)管理的方式一致：標準化的製作流程、合法的福利制度、標準的管理流程，發展出一套總部的管理系統，雖然不同的門市，但用相同的管理模式。

依照連鎖總部所制定的標準管理流程系統，才能確保品牌的永續經營。

參、加盟體系的種類

連鎖體系可分為直營體系與加盟體系，加盟體系則又分為內部員工創業加盟、自願加盟、委託加盟、委託經營等等。

- 一、內部員工創業加盟：有條件式的開放讓表現優異之資深員工，有意自行創業者，與總部依不同的比例合資開設分店，營運的盈虧則依照出資的比例分配計算。所有的管理模式均與直營店相同。
- 二、自願加盟：總部與加盟主兩者有契約關係，加盟主在合約期間內得使用總部所有的商標、服務標章。總部並提供經營、管理策略指導、諮詢；協助人事管理制度之建立、商品開發與提供貨源。加盟主可享有總部之商譽、經營技術指導與服務。加盟主需支付總部規定的加盟金額，並遵守加盟合約之規定。

加盟主需負擔其門市內的租金及人力成本，以及相關的費用。營運的盈虧則由加盟主自行負責。

三、委託加盟：由經過總部評核通過的員工，才可提出申請，承包某加盟店，以總毛利來協議分帳之比率，委託加盟之加盟主則承擔員工薪資、水電、房租及盈虧。

四、委託經營：由加盟主出資，但不管理，完全授權與總部經營管理，利潤的分配則由總部與加盟主協議比例分配。

肆、連鎖加盟的優缺點

根據統計，自行創業的企業，其在三年後的存活率僅兩至三成，而加入成熟的加盟連鎖體系卻可以達到七至八成的存活率。連鎖加盟體系，總部憑藉著經驗傳承、複製模式與大量物流降低成本的方式，創造規模經濟，可以取得比較高的競爭優勢，大幅降低的創業者的風險，以及迅速的拓展品牌知名度。

目前許多連鎖業者並沒有很成熟就開放連鎖加盟，因此其總部的管理系統也尚未完整，所有的 Know-How 並不完善，若加盟主完全依賴其所加盟的總部，則失敗率也相對的提高。

在未來的五年，連鎖加盟業務將持續地蓬勃發展，走向較成熟的時代，因此連鎖加盟事業的競爭也就越來越激烈。而競爭的成敗在於總部的管理系統、商品的不可取代性、加盟主的素質優劣、服務的優勢...等等，汰舊換新，讓不成熟的加盟體系，自然被社會所淘汰。

第二節 知覺組織支持

一、員工知覺組織支持之定義

員工知覺組織支持(Perceived Organizational Support)係指員工會自我計算其貢獻度與組織對其付出之平衡點，以衡量組織重視員工貢獻度與關懷員工福利的程

度(Eisenberger, Huntington, Hutchison, and Sowa, 1986)。而員工會自覺組織對自己認同的程度去衡量組織是否支持其想法。知覺組織支持強調的是員工認定組織是否支持其意念，而員工背後所隱藏的心理因素，其實就是社會交換的意義(Eisenberger et al., 1986)，以及員工與組織間彼此存在的內心契約(Guzzo, Noonan, and Elron, 1994)。

員工會以自我之認定其所屬之組織對其重視度及承諾(Eisenberger, et al., 1986)，將會影響員工對組織的認同感與忠誠度，員工對組織投入的程度往往以員工自我認定知覺組織支持的程度而定。當組織對員工的薪資待遇、福利，以及對員工的關心程度，會影響員工對組織的認同度，員工心裡認定組織對其贊同的程度越高，其心裡就會產生出認同感，自然會主動的對組織付出與支持。

當員工知覺到組織支持時，會讓員工產生歸屬與信任感，進而投入工作努力以達成組織共同目標。知覺組織支持會影響員工對組織之忠誠度，所以當今社會開始積極的研究員工知覺組織支持。

(一) Blau(1964)認為任何的交換皆可區分為經濟交換(Economic exchange)與社會交換(Social exchange)兩種形式，其中社會交換是建立在彼此的信任基礎上，一方期待付出得到回報，因之，雙方間的相處是建立在互信與互惠的基礎上，並進而發展出彼此的權利義務關係，勝制超越此關係外的範圍。

(二)心理契約是描述員工與雇主之間的互信與互惠關係，其意義是「員工對於本身與組織的關係在彼此的責任與義務上所持有的信念與期望」(Hill,1981)，亦即員工認為自己該為組織付出甚麼，以及組織該讓員工得到什麼。

二、 員工知覺組織支持之重要性

員工認定組織支持，他所期待的報償支持員工對組織的信念，員工自然認同自己是組織的成員，而產生對組織正向的情感連結(Eisenberger et al., 1986)。組織支持認知也會提高員工的期待，認為所付出的努力將會得到組織相同的報(努力-結果

期待理論)。相反地，如果組織對員工的貢獻無法給予相對的報償與重視，員工對組織支持認知的程度將會大幅的降低，因此，員工對組織情感上的承諾將會降低以及組織公民行為的表現會減退，並且常常在組織活動中缺席或遲到、提早退休或是跳槽(Eisenberger et al.,1997)。

員工知覺到組織支持後會以以下的兩種途徑來達成組織的目標，此二種途徑分別為：(1)努力—期待結果：意指員工會預期他們所努力幫組織達成目標時會有相同的回報，而這種預期之回報會讓員工認為組織重視他們的付出，進而產生回報心理(Eisenberger, Fasolo, and Davis-LaMastro, 1990)；(2)社會情緒需求：知覺組織支持可以讓員工實現社會情緒需求，進而促進員工更加努力工作以回報組織的義務，而此種義務即是員工工作表現的動力(Armeil, Eisenberger, Fasolo and Lynch, 1998)。

三、 影響員工知覺組織支持的因素

影響員工知覺組織支持的因素有： 1. 薪資：當付出得到相對報償時； 2. 升遷措施：此種因素反應出組織對員工付出的重視，員工知覺組織支持之程度便會提升； 3. 福利與訓練機會：組織給予員工薪資之外的福利，反映的是組織對員工的重視以及對員工未來的規劃與訓練，將會提升員工對組織的認同感。

根據社會交換理論，若個人認為其努力付出的成果讓對方自願性的給予，而非受制於別的因素獲得時，則個人將對組織有較高的評價。

Shore & Shore(1995)指出和知覺組織支持最有關的二種組織的行為，一種是自發性措施(discretionary practices)，如組織的教育訓練，代表組織對員工未來的投資；第二則是組織對員工付出的肯定/認定(organizational recognition)，如加薪。

四、 加盟主知覺組織支持

加盟總部與加盟者之間簽訂正式的加盟契約，加盟主必須依照契約的規範繳

交加盟金、權利金、遵守契約規定，而加盟總部則必須提供管理技術、人力支援、品牌與促銷上的協助。加盟主會自我計算其貢獻度與加盟總部對其付出之平衡點，以衡量加盟總部重視加盟主貢獻度與關懷加盟主福利的程度。而加盟主會自覺加盟總部對自己認同的程度去衡量加盟總部是否支持其想法。加盟主背後所隱藏的心理因素，其實就是社會交換的意義(Esienberger et al., 1986)，以及加盟主與加盟總部間彼此存在的內心契約(Guzzo, Noonan, & Elron, 1994)。

加盟主會以自我之認定其所屬之加盟總部對其重視度及承諾(Esienberger et al., 1986)，將會影響加盟主對加盟總部的認同感與忠誠度，加盟主對加盟總部投入的程度往往以加盟主自我認定知覺組織支持的程度而定。當加盟總部對加盟主的協助、福利，以及對加盟主的關心程度，會影響加盟主對加盟總部的認同度，加盟主心裡認定加盟總部對其贊同的程度越高，其心裡就會產生出認同感，自然會主動的對加盟總部忠誠。

第三節 知覺局內人地位

依據領導者-成員交換理論(Leader-member Exchange Theory, LMX)指出，領導者與下屬交換關係的形成過程中，發展了不同的關係，形成「局內人」與「局外人」之分。局內人得到領導更多的關照，也更可能享有更多資源。Whyte(1956)所著作之「組織人」(The Organizational Man)一書中提到「組織人不僅利屬於組織，為組織工作，相信群體為創造力的來源，並且認為組織為個人最終需求的歸屬。」在 Whyte(1956)「組織人」書中所提及的「組織承諾(Organizational Commitment)」一詞，強調個人對組織的情感依附與其歸屬之組織承諾概念；本研究將引用此概念，以推導加盟主知覺圈內人角色的定義。

早期的「組織承諾」僅被視為是一種心理狀態上的「認同組織」概念，Steers(1977)認為由於組織承諾具有對員工留任與否的行為的預測力、高組織承諾的員工將有較佳的工作績效，以及組織承諾能作為預測組織效能的指標，因此「組織承諾」

漸漸受到學者的重視。經由學者不斷的研究與拓展，迄 1982 年，「組織承諾」的概念已有完整性的定義與測量(Mowday, Porter, and Steer, 1982)。 (Mowday, Steers and Porter, 1979)認為組織承諾為個人認同某一特定組織與其目標，並願意維持其成員身份以促使組織達成目標。(Porter, Steers, Mowday and Boulian, 1974)認為組織承諾為個人對某特定組織的認同與其投入的相對程度，其中包含「對組織目標與價值有強烈的信仰」、「願意為組織付出更多的心力」與「熱切期望能繼續留組織中，成為組織的一份子」等三種主要因素。Meyer and Allen (1987, 1991) 認為組織承諾可分為：個人價值認同與個人對組織之投入的情感性承諾、個人離開組織會產生的損失成本考量的持續性承諾，與個人知覺有義務繼續留在組織之意願的規範性承諾。Buchmann(1974)則認為組織承諾為個人對於組織的目標和價值，與相關的個人角色之情感隸屬感，而其中又可分為三大特性，分別是：接納組織之目標與價值的「認同」、參與和關注組織之工作與活動的「投入」以及個人對組織之喜愛與隸屬感的「忠誠」；並且認為組織承諾應該包含：願意為組織付出高度努力之意願、非常願意繼續留在組織、對組織有強烈的歸屬感或高度的忠誠度、對高度接受組織主要的目標與價值、對組織有正面的評估等五項內涵。

黃志中(2004)認為所謂的組織承諾是指加盟主對於組織的目標與價值和信念的認同，使其願意為組織付出心力，並且願意繼續留在組織內的態度行為。范熾文(2006)認為所謂的組織承諾是指加盟主對組織所做之承諾，加盟主基於資源交換與價值規範的觀點，對組織產生連結的現象，而在態度與行為上表現出一致的傾向。組織承諾對於員工的離職與否與其績效極具影響力，組織承諾表現出員工對於組織目標的想法與看法，與個體本身是否將自己視為組織的一份子，足以影響組織的效能，不僅在學理或在實務上皆非常之重要。

Kidd(1984)認為，自我概念是個人經由參與喜歡的工作，進而展現出對自身特質的描述。本研究根據以上論點，認為知覺組織支持會正向影響加盟主個人對組織的情感依附與其歸屬之組織承諾，進而使其產生知覺圈內人角色的自我概念。

第四節 加盟主滿意度及契約終止意圖

餐飲業的連鎖加盟體系在台灣是非常熱門的行業，提高加盟主滿意度與降低契約終止意圖，才能在如此競爭的環境下生存。

壹、加盟主滿意度

滿意度衡量付出與實際獲得是否等酬的一種感受 (Howard,1967)。加盟主滿意度定義為加盟主對加盟總部的知覺和個人對加盟總部的期待，兩者相比衡量而形成滿意水準，是知覺與期望之間落差的函數。依據期望差距性〈Expectation Discrepancy〉，加盟主自工作環境中所獲得的價值與其預期應獲得的差距，差距愈小其滿意度愈大，反之，則滿意度則愈小。

加盟主滿意度是指加盟主在心理與生理方面對環境因素的滿足感受，亦即加盟主在心理上、生理上對所處之工作環境與工作本身的滿意感受，是一種加盟主的心理狀態的一種概念。加盟主滿意度可區分為內在、外在與整體滿意，其中內在滿意是指加盟主對加盟工作本身所產生的價值觀、成就感以及責任感，而外在滿意指加盟主於從事此加盟工作中所得到的薪資、升遷、同事間之互動、加盟總部公司政策以及方針的滿意程度。

依據Adams (1963)的公平理論(Equity Theory)，當加盟主體認到自己所投入於工作的知識、經驗、技能及對工作努力的程度與所獲得的金錢、地位及精神上的報酬，少於其他加盟主的投入和結果時，加盟主就會產生不公平的知覺。加盟主所比較的對象，是在同一個加盟體系之內，或其他加盟體系。加盟主滿意程度即取決於「其加盟工作所得和工作投入的比率」與「參考其他加盟體系的工作所得和工作投入的比率」的比較結果。當兩者的比率愈相等，加盟主會覺得公平而感到滿意，反之當差距愈大時，會愈感到不滿意。

貳、契約終止意圖

意圖(Intention)是行為過程的解釋，是任何行為表現的必要過程，是決定行為顯現的因素(Ajzen and Driver, 1991)。行為意圖是人們表現對某特定行為的意向強度的衡量(Fishbin and Ajzen, 1975)。加盟契約終止意圖是指加盟主不願繼續加盟的意願，加盟主意與加盟總部終止行為承諾。

加盟主通常期盼得到加盟總部實體資源、Know-How、產品創新程度、後勤支援、財務資源等，成希望在加盟金、權利金、廣告費分擔等，能支付較低的成本，以增強加盟續約的意向。然而，若加盟總部擁有多多的實體資源、無形資源、人力資源、及財務資源，卻無法讓加盟主感覺到得到協助時，會提高加盟主的加盟契約終止意圖。

第三章 研究方法

本章節主要將完整呈現研究設計與統計分析的流程。第一節說明本研究的研究架構與相關假設；第二節敘述研究對象與施測流程，內容將說明選取研究樣本的理由與問卷調查的過程。

第一節 研究架構與假設

本研究主要探討知覺組織支持對加盟主自我概念的影響，進而影響滿意度及忠誠度，研究架構如圖 3-1 所示。

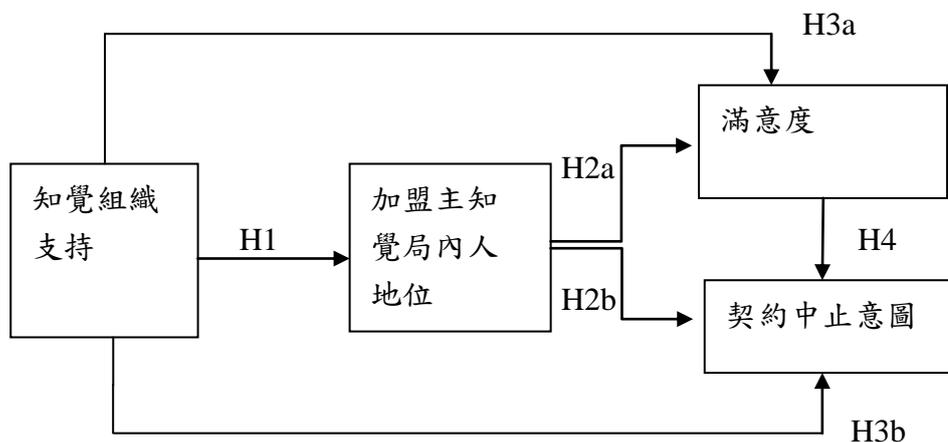


圖 3-1 研究架構

H₁：知覺組織支持會正向影響加盟主知覺局內人地位。

H_{2a}：加盟主知覺局內人地位會正向影響加盟主滿意度。

H_{2b}：加盟主知覺局內人地位會負向影響加盟主契約中止意圖。

H_{3a}：知覺組織支持會正向影響加盟主滿意度。

H_{3b}：知覺組織支持會負向影響加盟主契約中止意圖。

H₄：加盟主滿意度會負向影響加盟主契約中止意圖。

本研究藉由探討以上假設，以驗證本研究的推論是否成立。

第二節 研究對象與施測過程

研究數據資料之收集，本研究採用問卷調查方式。問卷發放對象為50嵐加盟主，關於研究對象、施測過程、將於下列做詳細的介紹。

一、 研究對象

本研究之施測對象以群體收樣的方法，選取50嵐加盟主為主要研究對象，在50嵐加盟主的群體裡面以隨機抽取方式是抽取樣本，回收的樣本人口統計變項之分佈情形見(第四節)。

二、 施測過程

為了確保發放問卷時能讓受訪者安心作答，以達到問卷的有效性，發放問卷時皆採不計名回答。為了避免無效問卷的產生，填寫問卷時，發放問卷者會在旁邊讓受訪者發問，減少因為不清楚問卷問題而草率回答的可能性。最後為了確保問卷的受訪對象過於集中導致問卷有效性降低，本問卷交由北區中區與南區負責人，以便收集不同地區的問題，增加問卷之有效性。

第三節 變數測量

為了能夠準確衡量本研究所預測量的變數，本研究變數之衡量，皆採用及修正國外學者已發展成熟的量表。首先將原文英文翻譯成中文，再進行前測不斷修正語意不清之處。本研究定義知覺組織支持為：加盟主對加盟總部重視及關心他們在經營管理加盟業務時的程度的信念。(Eisenberger et al, 1986)發展出來的原始SPOS(Survey of Perceived Organizational Support)量表共36題，後續(Kottke & Sharafinski, 1988)將其簡化為16題，本研究針對加盟業務採用精簡版本8題來測量此概念(Lynch, Eisenberger, & Armeli, 1999; Rhoades et al., 2001)，為七點尺度量表：7 = 非常同意 ~ 1 = 非常不同意，由員工自行評估對題目敘述的同意程度。本問卷除了上述各變數量表外，也納入了人口統計之變項，如：性別、年齡、教育程

度、加盟店地點、加盟時間長度、加盟店數、加盟店內正直與工讀生人數、加盟店為扣除開銷平均一個月之營業額與加盟店平均一個月店面租金等，以瞭解樣本在此人口統計變項上的分布情形。此量表在本研究中的Cronbach's α 為0.84。

第四節 統計分析方法

本文用 AMOS 18 統計軟體以進行確認性因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)，驗證變數的信度和效度。在 CFA 中，檢驗測量模型是否具有單構面特性，必需符合以下兩項條件：(1)所有因素負荷量在統計上必須顯著；(2)整體測量模型是否足以解釋或反映資料的變異。如 p 值小於 0.05 即可稱為因素負荷量顯著，並且依照(Hair et al., 1998) and (Bentler, 1998)的建議，檢驗整體模型契合度，當 Goodness-of-fit index(GFI)、Comparative Fit Index(CFI) > 0.9、Tucker-Lewis Index(TLI) > 0.9、Incremental Fit Index(IFI) > 0.9、與 $\chi^2/df < 5$ (參見表 3-1)和卡方(χ^2)不顯著時，即可接受測量模型之契合度。

表 3-1 假設模型配適度標準

配適指標	建議要求
χ^2 (Chi-Square)	愈小愈好
χ^2/df	< 5
Goodness-of-fit index(GFI)	>0.9
Comparative Fit Index(CFI)	>0.9
Tucker-Lewis Index(TLI)	>0.9
Incremental Fit Index(IFI)	>0.9
Root Mean Square Error of Approximation(RMSEA)	<0.08

第四章 研究結果

問卷回收整理之後，本研究針對所有收集到的樣本資料進行分析，分析結果將於下列各小節分別介紹；首先，第一小節是樣本資料的初步統計分析，將會說明樣本資料於人口統計變項上的分布情形；接著，第二小節則是量表的信度分析，藉由信度分析來說明測量工具的可信程度。

第一節 樣本資料初步分析

本研究問卷回收情形：共發出 316 份問卷，回收 316 份，回收率高達 100%，而在刪除完未填答完整的樣本之後，有效樣本共計 315 份。

樣本基本資料的分布情形如表 4-1 所示。在性別方面，以女性居多共有 184 人，佔 58.41%，而男生有 129 人，佔 40.95%，其中有 2 人未作答，佔 0.63%；在年齡方面以 31 歲~35 歲居多，共 95 人，佔 30.16%，其次為 36 歲~40 歲、26 歲~30 歲，分別為 80 人、79 人，各佔 25.40%、25.08%，接續為 25 歲(含)以下、41 歲~ 45 歲、46 歲~ 50 歲以及 50 歲以上，分別為 29 人、22 人、5 人與 2 人，各佔 9.21%、6.98%、1.95%、0.63%，其中有 2 人未作答，佔 0.63%與 1 人複選，佔 0.32%；在教育程度方面，以大學畢業居多，共 137 人，佔 43.49%，其次為專科院校畢業，共 110 人，佔 34.92%，其次為高中職畢業，共 55 人，佔 17.46%，其餘為研究所(含)以上與國中(含)以下，分別為 8 人與 1 人，各佔 2.54%與 0.32%，其中有 4 人未答的，佔 1.27%；在加盟地點方面，其中回收問卷以南部居多，共 110 份，佔 34.92%，其次為北部與中部，分別為 104 人與 96 人，各佔 33.02%與 30.48%，最後為東部地區，共有 5 人，佔 1.59%；在加盟時間方面，以五年以上居多，共 130 人，佔 41.27%，其次為三年、四年、兩年以及五年，分別為，51 人、46 人、30 人與 25 人，各佔 16.19%、14.60%、9.52%與 7.94%，接續為一年以下與一年，分別為，17 人與 13 人，各佔 5.40%與 4.13%，其中共有 2 人未答題與 1 人填為複選，各佔 0.63%與 0.32%；在加盟店數方面，以一間居多，共 183 人，佔 58.10%，

其次為兩間、三間以及三間以上，分別為 95 人、23 人與 8 人，各佔 30.16%、7.30% 與 2.54%，其中共有 6 人未填答，佔 1.90%；在平均正職人數方面，以 3 人以下居多，共 128 人，佔 40.63%，其次為 4 人~6 人、7 人~9 人、10 人~12 人與 15 人以上，分別為 116 人、34 人、16 人與 9 人，各佔 36.83%、10.80%、5.07% 與 2.86%，最後為 13 人~15 人，共 7 人，佔 1.61%，其中有 3 人未填答、2 人選為複選，各佔 0.95% 與 0.63%；在工讀人數方面，以 4 人~6 人居多，共 115 人，佔 36.51%，其次為 7 人~9 人、15 人以上、三人以下與 10 人~12 人，分別為 69 人、41 人、34 人與 32 人，各佔 21.91%、13.02%、10.79% 與 10.16%，最後為 13 人~15 人，共 20 人，佔 6.35%，其中有 4 人未填答，佔 1.27%；在每月營業額(為扣除開銷)方面，以 600,001~700,000 元居多，共 51 人，佔 16.19%，其次分別為 500,001~600,000 元、700,001~800,000 元、1000,000 元以上、900,001~1000,000 元、400,001~500,000 元、800,001~900,000 元與 300,001~400,000 元，分別為 50 人、45 人、44 人、32 人、29 人、28 人、21 人，各佔 15.87%、14.29%、13.97%、10.16%、9.21%、8.89% 與 6.67%，最後則為 300,000 元以下，共 5 人，佔 1.59%，其中有 2 人未填答、8 人選為複選，各佔 0.63% 與 2.54%；在加盟店平均一個月的店面租金方面，以 30,001~40,000 元居多，共 91 人，佔 28.89%，其次分別為 20,001~30,000 元、40,001~50,000 元、50,001~60,000 元、20,000 元以下、60,001~70,000 元與 70,001~80,000 元，別為 86 人、44 人、27 人、26 人、20 人與 10 人，各佔 27.3%、13.97%、8.57%、8.25%、6.35% 與 3.17%，接續為 90,001~100,000 元、100,000 元以上與 80,001~90,000 元，分別為 4 人、2 人、1 人，各佔 1.27%、0.63% 與 0.32%，其中共有 4 位填為複選答案，佔 1.27%。

表 4-1 樣本資料分析

項目	類型	樣本人數(人)	百分比(%)
性別	男	129	40.95%
	女	184	58.41%
	未答	2	0.63%

年齡	25 歲(含)以下	29	9.21%
	26 歲~30 歲	79	25.08%
	31 歲~35 歲	95	30.16%
	36 歲~40 歲	80	25.40%
	41 歲~45 歲	22	6.98%
	46 歲~50 歲	5	1.95%
	50 歲以上	2	0.63%
	未答題	2	0.63%
	複選	1	0.32%
教育程度	國中(含)以下	1	0.32%
	高中職	55	17.46%
	專科	110	34.92%
	大學	137	43.49%
	研究所(含)以上	8	2.54%
	未答題	4	1.27%
加盟地點	北部	104	33.02%
	中部	96	30.48%
	南部	110	34.92%
	東部	5	1.59%
加盟時間	一年以下	17	5.40%
	一年	13	4.13%
	兩年	30	9.52%
	三年	51	16.19%
	四年	46	14.60%
	五年	25	7.94%
	五年以上	130	41.27%
	未答題	2	0.63%
	複選	1	0.32%
加盟店數	一間	183	58.10%
	兩間	95	30.16%
	三間	23	7.30%
	三間以上	8	2.54%
	未答題	6	1.90%

加盟店內平均正 職人數	3 人(含)以下	128	40.63%
	4 人~6 人	116	36.83%
	7 人~9 人	34	10.80%
	10 人~12 人	16	5.07%
	13 人~15 人	7	1.61%
	15 人以上	9	2.86%
	未答題	3	0.95%
	複選	2	0.63%
加盟店內平均工 讀生人數	3 人(含)以下	34	10.79%
	4 人~6 人	115	36.51%
	7 人~9 人	69	21.91%
	10 人~12 人	32	10.16%
	13 人~15 人	20	6.35%
	15 人以上	41	13.02%
	未答題	4	1.27%
	加盟店平均的月 營業額(未扣除開 銷)	300,000 元(含)以下	5
300,001~400,000 元		21	6.67%
400,001~500,000 元		29	9.21%
500,001~600,000 元		50	15.87%
600,001~700,000 元		51	16.19%
700,001~800,000 元		45	14.29%
800,001~900,000 元		28	8.89%
900,001~1000,000 元		32	10.16%
1000,000 元以上		44	13.97%
未答題		2	0.63%
複選	8	2.54%	
加盟店平均一個 月的店面租金	20,000 元以下	26	8.25%
	20,001~30,000 元	86	27.3%
	30,001~40,000 元	91	28.89%
	40,001~50,000 元	44	13.97%
	50,001~60,000 元	27	8.57%
	60,001~70,000 元	20	6.35%
	70,001~80,000 元	10	3.17%
	80,001~90,000 元	1	0.32%
	90,001~100,000 元	4	1.27%
	100,000 元以上	2	0.63%
複選	4	1.27%	

第二節 研究假設驗證

研究假設驗證探討兩兩潛在變數之間的關係，用以驗證理論推測的合理性。首先，用測量模型分析檢驗量表中的題目與所衡量的概念之間之假設關係是否成立；接著，以敘述統計量與相關係數來進行初步的分析；最後，以結構方程模式分析本研究所提出的理論模型，藉由模型的路徑分析以探討潛在變數間的路徑係數，以驗證本研究提出的假設成立與否。此外，本研究也提出競爭模型與理論模型進行卡方差異的比較。

一、測量模型分析

測量模型分析即為驗證性因素分析(CFA)，是效度分析的一種，效度指的是測量工具是否能準確測量到所要衡量的概念，而藉由 CFA 測量模型的分析，可以檢驗量表中的題項與所衡量的概念之間的假設關係是否成立。於(邱浩政民國 93 年, P9.25)的著作中提到：「如果一個測量模型有許多個初階潛在因素，因素之間的共變關係可以加以估計，計算出兩兩因素相關係數來反應潛在變相之間的關係強度。」其意思是指測量模型包含多個潛在變數時，應考量變數之間的關係，因此，本研究將把潛在外生變數與內生變數的所有問項一起納入測量模型中分析，探討他的模型配適程度，以驗證內生變數與其所對應的量表的配適程度，並加以估計兩兩變數間的關係。而在分析的過程當中，若有因素負荷量不顯著的題項將予以刪除，再根據驗證性因素分析結果將同一構面的題項再次進行信度分析。

信度又可稱為測量可靠度，本研究採用 Cronbach's α 和組成信度(Composite Reliability, CR)進行信度檢驗。「Cronbach's α 」係數是由 Cronbach(1951)所提出， α 係數代表各個問項量表一致性，Cronbach's α 係數若介於 0.7 至 0.98 之間，則代表各個問項量表的一致性愈佳。本研究分析結果顯示，各構面之 Cronbach's α 係數皆大於 0.7；表示各構面已達到良好的內部一致性標準。在組成信度方面，組成信度如果越高，表示問項之間有高度的關聯性，參考標準值為 0.7 以上。CR 之衡量公

式如下所示：

$$CR = (\sum Loading)^2 / [(\sum Loading)^2 + \sum error]$$

考慮到樣本數之限制，本研究進行一個 CFA 分析，如表 4-2 所示，整體配適度： $\chi^2(98) = 255.632$ ； $\chi^2/df = 2.608$ ；CFI = 0.959；GFI = 0.902；IFI = 0.959；TLI = 0.950；RMSEA = 0.071。各構面之 CR 值均高於 0.7，顯示各構面具有內部一致性。

表 4-2 變數之衡量

	標準化係數
知覺組織支持(Cronbach's $\alpha = 0.952$ ；AVE = 0.831；CR = 0.799)	
加盟總部會支援我的「加盟店經營管理」工作。	.900
加盟總部會關心我的「加盟店經營管理」工作。	.946
加盟總部會提供「加盟店經營管理」上所需的知識與技術。	.914
「加盟店經營管理」工作需要特別幫助時，加盟總部會願意幫我。	.883
加盟主知覺局內人地位(Cronbach's $\alpha = 0.745$ ；AVE = 0.494；CR = 0.787)	
我覺得我是「50 嵐」的一份子。	.739
「50 嵐」讓我相信我是組織內的一份子。	.924
我覺得我在「50 嵐」扮演著圈內人的角色。	.551
我覺得自己是「50 嵐」的重要人物。	.519
加盟主滿意度(Cronbach's $\alpha = 0.921$ ；AVE = 0.761；CR = 0.926)	
我很滿意加入「50 嵐」這個決定。	.884
如果能重新選擇，我還是會選擇加入「50 嵐」加盟事業。	.928
我認為選擇加入「50 嵐」加盟事業是明智的決定。	.927
我認為加入「50 嵐」加盟事業是件好事。	.737

契約中止意圖(Cronbach's $\alpha=0.804$; AVE=0.522 ; CR=0.801)

對於加盟總部所提供的資源我感覺到不滿意。	.744
我會有離開「50嵐」加盟總部的念頭。	.734
最近我曾有去別的加盟總部，詢問加盟機會的念頭。	.538
與剛加盟的時比較，我對「50嵐」加盟總部的印象愈來愈差。	.841

整體配適度： $\chi^2_{(98)} = 255.632$; $\chi^2/df = 2.608$; CFI = 0.959 ; GFI = 0.902 ;

IFI = 0.959 ; TLI = 0.950 ; RMSEA = 0.071

二、敘述統計與相關係數分析

本研究所探討之各變數之標準差、平均數與變數間的先關係數彙整於表 4-3 & 4-4。根據測量模型分析進行相關分析，其結果顯示：知覺組織支持與加盟主滿意度和契約終止意圖，其相關係數皆達到 $P < 0.01$ 的顯著水準，其中和滿意度為正相關，和契約終止意圖為負相關；知覺組織支持與加盟主知覺局內人地位，其相關係數達到 $P < 0.01$ 的顯著水準，並且為正相關；而加盟主知覺局內人地位與加盟主滿意度和契約終止意圖，其相關係數皆達到 $P < 0.01$ 的顯著水準，其中和滿意度為正相關，和契約終止意圖為負相關。

表 4-3 敘述統計

	個數	平均數	標準差
知覺組織支持	315	5.4559	1.37361
局內人地位	315	5.6492	.96266
滿意度	315	6.2675	.97485
中止關係	315	2.2810	1.25668

表 4-4 係數分析

	知覺組織支持	局內人地位	滿意度	中止關係
知覺組織支持 (Pearson 相關)	1			
局內人地位 (Pearson 相關)	.558**	1		
滿意度 (Pearson 相關)	.465**	.505**	1	
中止關係 (Pearson 相關)	-.658**	-.600**	-.665**	1

** 在顯著水準為0.01時 (雙尾)，相關顯著。

三、 假設模型分析

將假設模型逕行路徑分析以後，在模型配適度方面 $\chi^2(98) = 255.632$; $\chi^2/ df = 2.608$; $CFI = 0.959$; $GFI = 0.902$; $IFI = 0.959$; $TLI = 0.950$; $RMSEA = 0.071$ 檢定結果顯示卡方值未達顯著，且指標皆符合標準，表示此模型的配適度良好。

四、 競爭模型分析

本研究提出兩個競爭模型，其與假設模型的差異之處為：在第一個競爭模型中，假設知覺組織支持不影響加盟主滿意度與契約終止意圖；在第二個競爭模型中，假設加盟主滿意度與契約終止意圖無相關影響性。

將第一競爭模型進型路徑分析後，模型配適度為 $\chi^2(100) = 314.717$; $\chi^2/ df = 3.147$; $CFI = 0.944$; $GFI = 0.884$; $IFI = 0.945$; $TLI = 0.933$; $RMSEA = 0.087$ 其中 $GFI = 0.884$ 小於 0.9， $RMSEA = 0.087$ 大於 0.8，表示模型的配適度不佳；將第二競爭模型進型路徑分析後，模型配適度為 $\chi^2(101) = 372.925$; $\chi^2/ df = 3.692$; $CFI = 0.930$; $GFI = 0.859$; $IFI = 0.930$; $TLI = 0.916$; $RMSEA = 0.092$ 其中 $GFI = 0.859$ 小於 0.9， $RMSEA = 0.092$ 大於 0.8，表示模型的配適度不佳。

五、理論模型與競爭模型比較

經過上述假設模型與兩個競爭模型的路徑分析後，將三個模型進行比較，各模型分析之結果列於表 4-5，在配適指標方面，假設模型的 CFI、GFI、IFI 與 TLI 皆高於第一競爭模型與第二競爭模型，且 RMSEA 也比第一競爭模型與第二競爭模型低，表示假設模型優於第一競爭模型與第二競爭模型，是最適模型。

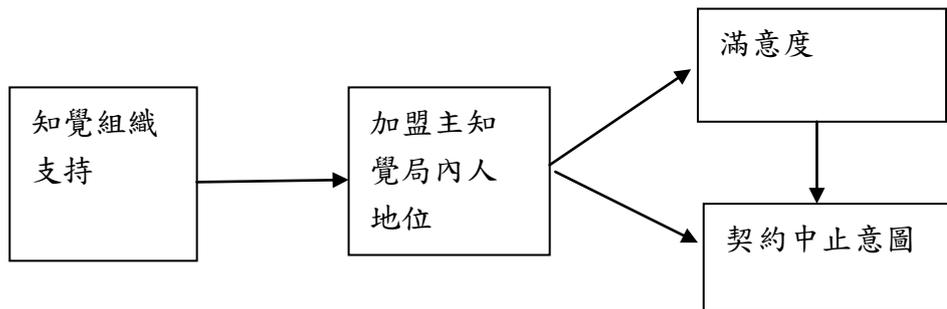


圖 4-1 競爭模型一

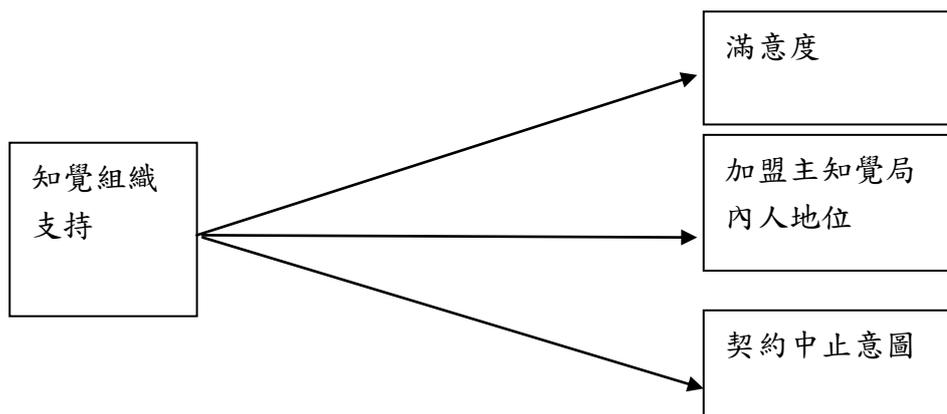


圖 4-2 競爭模型二

表 4-5 三個模型進行比較

模型	$\chi^2_{(df)}$	χ^2/df	CFI	GFI	IFI	TLI	RMSEA
假設模型	255.632	2.608	0.959	0.902	0.959	0.950	0.071
競爭模型一	314.717	3.147	0.944	0.884	0.945	0.933	0.087
競爭模型二	372.925	3.692	0.930	0.859	0.930	0.916	0.092

六、假設驗證之結果

最後根據相關係數分析與假設模型之途徑分析的結果來驗證本研究所提出之假設，而各項假設之驗證結果如表 4-6 所示。假設 1 中，本研究推論知覺組織支持會正向影響加盟主知覺局內人地位，由相關係數分析結果得知，其標準化係數值為 0.558，達 0.01 之顯著水準，所以假設 1 成立；而假設 2 中，本研究推論加盟主知覺局內人地位會正向影響加盟主滿意度，結果顯示其標準化係數值為 0.505，達 0.01 之顯著水準，所以假設 2 成立；假設 3 中，本研究推論加盟主知覺局內人地位會負向影響加盟主契約中止意圖，結果顯示其標準化係數值為-0.600，達 0.01 之顯著水準，所以假設 3 成立；假設 4 中，本研究推論知覺組織支持會正向影響加盟主滿意度，結果顯示其標準化係數值為 0.465，達 0.01 之顯著水準，所以假設 4 成立；假設 5 中，本研究推論知覺組織支持會負向影響加盟主契約中止意圖，結果顯示其標準化係數值為-0.658，達 0.01 之顯著水準，所以假設 5 成立。

最後，在假設 6 中，本研究推論加盟主滿意度會負向影響加盟主契約中止意圖，結果顯示其標準化係數值為-0.364，達 0.01 之顯著水準，所以假設 6 成立。

表 4-6 標準化係數

假設	變數關係推論	估計值	驗證結果
H1	知覺組織支持會正向影響加盟主知覺局內人地位	0.558***	成立
H2a	加盟主知覺局內人地位會正向影響加盟主滿意度	0.505***	成立

表 4-6 標準化係數(續)

H2b	加盟主知覺局內人地位會負向影響加盟主契約中止 意圖	-0.600***	成立
H3a	知覺組織支持會正向影響加盟主滿意度	0.465**	成立
H3b	知覺組織支持會負向影響加盟主契約中止意圖	-0.658***	成立
H4	加盟主滿意度會負向影響加盟主契約中止意圖	-0.364**	成立

註：***表示 $P < 0.001$ ；**表示 $P < 0.01$ ；*表示 $P < 0.05$

第五章 結論

第一節 結果與討論

本研究藉由收集問卷，藉以了解知覺組織支持對加盟主自我概念的影響，得知之結果為：

H1：知覺組織支持會正向影響加盟主知覺局內人地位。

總部藉由督導評核藉以了解加盟主平常營運之相關問題，並給予正確的建議與方向讓加盟主知覺是組織裡的一份子。

H2a：加盟主知覺局內人地位會正向影響加盟主滿意度。

加盟主感覺自己為此品牌的一份子，其管理之態度會以正向且積極之方向為此品牌努力，整體品牌形象提升，受益者是品牌下的任何一份子，進而影響加盟主之滿意度之提升。

H2b：加盟主知覺局內人地位會負向影響加盟主契約終止意圖。

當加盟主自覺是組織的一份子，共同為品牌經營，故不會有契約終止之意圖。

H3a：知覺組織支持會正向影響加盟主滿意度。

讓加盟主認同自己為組織的一份子，讓其參予總部的方向與支持其提供之意見，加盟主為面對客群的第一線，其所面對的問題會向總部提出建言，總部必須重視其問題所在，並試圖解決，讓加盟主知覺組織支持，進而影響其滿意度。

H3b：知覺組織支持會負向影響加盟主契約終止意圖。

當總部支持加盟主之建議與意見，並給予解決時，加盟主即相信他本身是組織內的一份子，因此並沒有終止契約之意圖。

H4：加盟主滿意度會負向影響加盟主契約終止意圖。

當加盟主對總部的整體滿意度是正向的，自然會認同這個組織，並負向

影響契約終止之意圖。

在連鎖經營的體系中，無論是直營、加盟或兩者都有，總部和其門市間，有著相當大的依存關係，但兩者間卻是不同的獲利模式。由於連鎖的特質是將多年的管理經驗轉化成知識與 SOP 流程，採標準化經營，因為較單店經營的行業，更具有相當的優勢。

本研究探討知覺組織支持對加盟主滿意度及契約中止意圖之影響，根據實證的研究結果可得知結果是成立的。加盟主知覺到組織的支持，覺得自己是組織的一份子，促使其更專注於維繫這個品牌。

第二節 管理意涵

比較成功的加盟體系幾乎都是在國外，而在台灣的加盟體系一般都無法將管理做得很好，如何將加盟體系可以創造雙贏的局面，除了總部的後援支持外，與加盟主之間的互動溝通，也是支持整個體系繼續走下去的動力。

以下為台灣 50 嵐綠茶連鎖品牌自 1994 年至今，對加盟體系所經營的管理模式。

一、支持加盟主

1. 教育訓練

飲料業每年都有數百間品牌成立，不斷的推成出新，想要鞏固本身品牌，必須不斷的教育訓練，因為服務業的員工流動率偏高，再加上台灣人的口味不斷的改變，從以前的口感導向，現在慢慢的以健康為導向，所以品牌的品質及品管要求一定要非常的嚴格，總部定期於每一季做教育訓練，讓加盟主的每個門市的員工，都能正確的遵循總部所規定的 S.O.P.(Standard Operation Procedure)流程，確實的將總部完整且統一的品管呈現給顧客。

2. 企業參訪

總部不定期的舉辦企業參訪，參觀供貨廠商之工廠，讓加盟主可以了解本身貨源的安全性與健康性，藉以加強其對此品牌的信心。

3. 定期的會議

開放溝通管道，讓加盟主與總部是雙向的互動，支持加盟主所提出的建言。

4. 報表分析

加盟主每月必須在 10 號之前繳交報表，總部可以馬上了解上個月的營運缺失，並給予物流及人事管理之建言。

5. 陌生訪客結果討論與建議

總部與管理公司配合，進行陌生訪客之拜訪門市，藉以了解其服務上的缺失，進而建議加盟主改進。並針對所有門市比較普遍會犯的缺點，尋找適合的課程做教育訓練。

二、讓加盟主認為自己是局內人

1. 讓加盟主自覺是組織裡的一份子，有任何決議事件，必須取得半數以上盟主的意見認同，始可執行，讓加盟主有投票權，並認為自己的決定非常重要。
2. 藉由了解加盟主本身之個性及其管理之長項與其特殊之專長，請加盟主當講師上課，不管是業內或業外，藉以肯定加盟主之能力，讓其對組織更有認同感。
3. 尊重加盟主所建議之意見：總部單位為內部制訂方向與物流配送及連鎖管理，其對市場之敏感度絕對沒有加盟主直接面對的強，所以對於加盟主的定義，則視為此品牌的股東，為股東創造出最大的利潤，達成雙贏的局面，是總部努力的方向，也同時讓加盟主覺得自己是局內人的角色。

三、提高加盟主的滿意度

有別於其他連鎖體系，僅在收取加盟金設立門市後，採放任方式之管理，總部藉由不斷的創新以及不停的關懷加盟主，藉以提升加盟主對此品牌之滿意度，並採透明公開的方式，讓加盟主了解總部營利之方式，不賺不該賺之錢，如開店之五金設備之代採購，完全照廠商的訂價收取，不收回饋與後退費用，開店之裝潢工程，總部代為監工，所有工程費用由加盟主與施工單位自行處理，總部絕對不收取任何的中間利潤。對於廠商為促銷商品所提出的回饋金，總部會回饋給所有的加盟主，不賺取差額利潤。以上都是別的品牌無法做到的事情。

市面上的加盟體系，很多的加盟主與總部是站在敵對立場，加盟主害怕總部所販售的東西主要是要賺加盟主的錢，所以處處小心提防，甚至有跑貨的情形，但在此品牌絕對沒有此種狀況發生，價格一律透明化，總部均採用市面上最優質之品質商品，以大量採購降低成本的方式，提高加盟主的利潤，市面上的高品質之商品，品牌透明、售價透明，所以不會有跑貨之情況發生。

當加盟主信任此品牌，並認為自己是品牌的一份子，自然會相信總部所做的任何決策，有強烈的忠誠度與認同度之後，才能共同為此品牌努力。提高品牌的形象與知名度，如此才能創造出最大的利潤出來。

在現今的社會，品牌等於營業額，而支撐品牌的力量在於加盟主與總部的互信與支持，共同創造最大的利潤與雙贏的局面。

第三節 研究限制與後續研究建議

雖然在研究設計上力圖完善，但仍有一些限制，並依據這些限制提出後續研究可行的改善作法。

第一，本研究限制於研究時間的因素，採用橫斷面(Cross-Section)的研究方法，所獲得的資料僅能瞭解在某一時期研究變項的相關情形，未來可採取縱斷面(Longitudinal Section)的研究方法。

第二，本研究研究對象僅以台中某一飲料加盟系統之加盟主為進行分析與討論，建議後續研究者可以針對不同產業加盟系統之加盟主進行探討，以比較不同產業問卷之研究結果是否有差異。

參考文獻

中文參考文獻

- 方啟元(2005)，人力資源管理活動對工作滿意之影響－探討員工知覺組織支持的中介效果，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 王琰玉(2003)，咖啡連鎖店，加盟連鎖總部連鎖力之調查，大葉大學事業經營研究所碩士論文。
- 李志遠(2010)，組織之公平、信任、及知覺支持對工作滿意度的影響，國立台灣科技大學管理研究所 EMBA 碩士在職專班碩士學位論文。
- 李宣和(2010)，服務品質、顧客滿意度、忠誠度與信任之相關研究－以裝飾紙供應商為例。中華大學科技管理學系碩士論文。
- 林必寬(2007)，領導風格與內部行銷對工作滿意度影響之研究-以某連鎖式便利商店嘉南區門市為例，國立成功大學工業與資訊管理學系碩士在職專班碩士論文。
- 林淑姬(1992)，薪酬公訂、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
- 范熾文(2006)，國小校長轉型領導、學校組織文化與教師組織承諾關係之研究，國科會專題研究未出版資料，編號：NSC 94-2413-H-026-012。
- 曹采華(2002)，員工特徵對工作滿意、組織承諾、組織公民行為、工作績效的影響-以派遣人員為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 許士軍(1977)，工作滿足、個人特徵與組織氣候－文獻探討與實證研究，國立政治大學學報，第三十五期，13-56。
- 黃志中(2004)，高雄市國民小學行政人員團隊學習、組織承諾與學校行政效能關係之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班碩士論文，高雄。
- 詹益華(2005)，國際知名連鎖企業與台灣本土加盟連鎖企業異同之研究。大葉大學事業經營研究碩士論文。

英文參考文獻

- Howard, J. N., & Sheth, J. A. (1969), *The Theory of Buyer Behavior*, New York: John Wiley & Sons Inc.
- Kidd, J. M. (1984), "The Relationship of Self and Occupational Concepts to The Occupational Preferences of Adolescents," *Journal of Vocational Behavior*, 24,48-65.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment," *Human Resource Management review*, 1(1), 61 -89.
- Miller, J. F. (1992), *Coping with chronic illness overcoming powerlessness*, Philadelphia : F. A. Davis company. 397-412.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982), *Employee Organizational Linkages*. NY: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979), "The measurement of organizational commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974), "Organization Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, 603~609.
- Steers, R. M. (1977), "Antecedents and outcomes of organization commitment," *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994), "Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation," *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivation*, N.Y: John Willey & Sons.Ins.
- Weiss, D. J et al. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, University of Minnesota, Minneapolis.
- Whyte, W. H. (1956), *The Organizational Man*, New York : Simon and Schuste.