

南華大學科技學院永續綠色科技碩士學位學程

碩士論文

Master Program of Green Technology for Sustainability

College of Science and Technology

Nanhua University

Master Thesis

內部服務品質與組織公民行為對工作投入影響之研究

Influence of Internal Service Quality on Organizational
Citizenship Behavior and Work Engagement



吳金水

Jin-Shui Wu

指導教授：洪耀明 博士

Advisor: Yao-Ming Hong, Ph.D.

中華民國 109 年 6 月

June 2020

南華大學

永續綠色科技碩士學位學程

碩士學位論文

內部服務品質與組織公民行為對工作投入影響之研究

Influence of Internal Service Quality on Organizational

Citizenship Behavior and Work Engagement

研究生：吳金水

經考試合格特此證明

口試委員：林淑苑
村文錫
洪耀明

指導教授：洪耀明

系主任(所長)：洪耀明

口試日期：中華民國 109 年 6 月 13 日

誌謝

當課業來到最後一個階段論文報告完時，表示我兩年的學習即將結束，回憶這兩年的時間，教授的教導同學互相鼓勵讓我受益良多，此時此刻不知要如何表達我心中謝意，首先要感謝的是我的指導教授洪耀明博士，在我因工作繁忙想放棄學業時，鼓勵與幫助，在整個論文架構、研究過程、方向給于我非常多的建議以及教導，讓我的論文及研究才能夠圓滿完成，教授除了積極而且用心協助我，並犧牲休息時間面對面討論與指導給予我具體的方向及建議，我才能順利完成這次的研究與論文。在此我也要特別謝謝南華大學的師長們，包括碩士班主任洪耀明博士、教務長陳柏青博士、林文賜博士、以及各位授課教授，讓我有機會多元學習與成長。

在口試期間，也要感謝林裕益博士，分享諸多的觀點及專業領域的建議，讓我更加提升論文內容的豐富性，最後謝謝我最愛的家人，以及互相鼓勵的同學，在人生的這個階段謝謝有您們的支持和陪伴，我才有這個動力完成學業，謝謝教授、同學、以及親愛的家人們。

中文摘要

員工為企業內部重要的資源，要使員工的效能發揮極致，公司必需重視員工工作之需求與了解工作狀況，才能創造出更優質的員工行為，進而提升員工於工作上的投入程度。因此本研究主要探討美食達人企業其內部之服務品質與組織之公民行為是否會影響其工作投入程度。

本研究運用網路問卷蒐集員工內部之服務品質、組織之公民行為與工作投入知覺問項。探討員工在內部之服務品質、組織之公民行為與工作投入的知覺差異情形；內部之服務品質、組織之公民行為與工作投入變項間相關程度與因果影響關係。分析結果顯示唯有性別在組織之公民行為知覺方面，男性顯著高於女性；內部之服務品質、組織之公民行為與工作投入彼此間呈現高度正相關；內部之服務品質與組織之公民行為皆能正向影響員工工作投入程度。

關鍵字：內部服務品質、組織公民行為、工作投入

Abstract

Employees are important resources within an enterprise. For the maximization of employees effectiveness, company must pay attention to employees work needs and understand employees working conditions. Only in this way company can create better employee behaviors and increase the employees' investment in work. Therefore, this study discussed whether the internal service quality and organizational citizenship behaviors of food expert enterprises will affect the degree of their work input.

This study used online questionnaires to collect employees' internal service quality, to organize citizenship behavior, and work engagement perception. The difference of employees' perceptions in internal service quality, organizational citizenship behavior, and work engagement were discussed. Internal service quality, organizational citizenship behavior, and work engagement variables, and the degree of causality were also examined. Results showed that only gender is significantly higher than women in the perception of organizational citizenship behavior. Internal service quality, organizational citizenship behavior and work input are highly positively related to each other. Internal service quality and organizational citizenship behavior can positively affect employees Level of commitment.

Keywords: Internal Service Quality, Organizational citizenship behavior, Job Involvement

目 錄

誌謝.....	I
中文摘要.....	II
ABSTRACT.....	III
目 錄.....	IV
圖目錄.....	VIII
表目錄.....	IX
第一章 緒論.....	1
1.1 研究動機論述.....	1
1.2 研究目的.....	3
1.3 研究對象及範圍.....	3
1.3.1 研究之範圍.....	3
1.3.2 研究之對象.....	5
1.4 研究之流程.....	5
第二章 文獻探討.....	7
2.1 研究變項-內部之服務品質.....	7
2.1.1 內部之服務品質定義.....	7
2.1.2 內部之服務品質變項衡量.....	9
2.2 組織公民之行為.....	11

2.2.1 定義組織之公民行為.....	11
2.2.2 行為之測量構面.....	12
2.2.3 組織之公民行為研究.....	14
2.3 研究變項-工作投入.....	15
第三章 研究方法.....	18
3.1 本研究概念性架構與檢定假設.....	18
3.2 研究工具.....	20
3.2.1 個人屬性.....	20
3.2.2 內部之服務品質.....	20
3.2.3 組織之公民行為.....	22
3.2.4 工作投入.....	23
3.3 抽樣之方法.....	24
3.4 資料分析方法.....	24
3.4.1 敘述性統計.....	25
3.4.2 分析項目.....	25
3.4.3 分析因素.....	25
3.4.4 研究信度分析.....	25
3.4.5 研究效度分析.....	26
3.4.6 單因子變異數分析及 t 檢定.....	26

3.4.7 相關性分析.....	26
3.4.8 迴歸分析.....	26
第四章 結果與討論	27
4.1 分析樣本結構.....	27
4.2 因素與信、效度分析	28
4.2.1 內部之服務品質.....	28
4.2.2 組織之公民行為.....	30
4.2.3 工作投入信效度分析.....	33
4.3 員工內部之服務品質認知差異性分析	34
4.3.1 內部之服務品質敘述性分析	34
4.3.2 內部之服務品質差異分析	34
4.4 組織之公民行為認知分析差異	38
4.4.1 組織之公民行為敘述性分析	38
4.4.2 組織之公民行為分析差異	38
4.5 工作投入認知差異分析	41
4.5.1 工作投入敘述性分析.....	41
4.5.2 工作投入分析差異.....	42
4.6 服務品質、公民行為與工作投入相關分析	43
4.6.1 相關分析.....	43

4.6.2 組織之公民行為與工作投入相關分析	44
4.6.3 內部之服務品質與工作投入相關分析	44
4.7 內部之服務品質、組織之公民行為對工作投入之迴歸分析	45
第五章 結論與建議	47
5.1 結論	47
5.2 建議	48
參考文獻.....	50
附錄一 量表授權書.....	57



圖目錄

圖 1-1 美食達人品牌企業發展圖	4
圖 1-2 本研究之研究流程圖	6
圖 3-1 研究架構	19



表目錄

表 2-1 內部之服務品質衡量構面	10
表 3-1 構面與問項列表	21
表 3-2 公民行為構面及問項	23
表 3-3 工作投入問卷	24
表 4-1 人資料結構統計表	28
表 4-2 內部之服務品質因素分析摘要表	30
表 4-3 組織之公民行為因素分析摘要表	32
表 4-4 工作投入因素分析摘要表	33
表 4-5 內部之服務品質構面分析	34
表 4-6 性別與內部之服務品質之差異分析	35
表 4-7 婚姻狀況與內部之服務品質之分析差異	36
表 4-8 年齡對內部之服務品質各因素之變異數分析	36
表 4-9 學歷對內部之服務品質各因素之分析變異數	37
表 4-10 組織之公民行為構面分析表	38
表 4-11 性別在組織之公民行為分析差異	39
表 4-12 婚姻狀況於組織之公民行為分析之差異	39
表 4-13 年齡在組織之公民行為變項與各因素之分析變異數	40
表 4-14 學歷在組織之公民行為變項與各因素之分析變異數	41

表 4-15 工作投入構面分析表	42
表 4-16 性別與工作投入之分析	42
表 4-17 婚姻與工作投入之分析差異	42
表 4-18 年齡、學歷在工作投入之差異分析表	43
表 4-19 內部之服務品質、組織之公民行為、工作投入 PEARSON 相關 分析摘要表	45
表 4-20 內部之服務品質、工作投入對工作績效迴歸分析表	46
表 4-21 研究假設驗證結果彙整表	46



第一章 緒論

1.1 研究動機論述

隨著環境的變遷，員工的福利與權利相繼越來越被重視。舉例來說，近年來不斷擁有高績效與利潤的鴻海集團不斷的產生員工跳樓事件，被指稱為「血汗工廠」。由此可見，企業組織絕不能漠視員工的權益。

近年來，企業領導人開始針對企業內部人員的考量因素有新的策略(Ulrich, Losey & Lake, 1997)。溫金豐&崔來意(2001)針對傳統人事行政管理至現今組織為了達成策略性目標的作法給予深度的探討，研究指出人力資源工作者存在著公司營運績效具有重要的影響角色。但也因為人力資源相較其他部門而言無法擁有直接的績效產出，以致在職場社會裡人力資源的組織重視程度相較其他部門較不是那麼的受到重視。

再者，人力資源部門為企業內部主要的業務功能，並非把員工當作成為工作的「應當付出者」。此部門應該把員工視為一種「特殊顧客」的理念以提供各種的服務。此外，在過往相關研究顯示，企業組織必須讓內部顧客(員工)達至滿意的程度才能促成外部顧客(一般顧客)的滿意(Schlesinger & Zornitsky, 1991; Berry & Parasuraman,1991; Brooks and Jenkins,1999)。

Fisk 等人於 1993 年研究結果顯示：組織內成員有其＝必須服務的顧客；Gummeson(1987)、McDermott and Emerson(1991)也建議，企業組織應將每一個人都應把自我本身當做是其他內部顧客的服務員，讓企業組織成為為員工服務，提供員工之所需，讓員工在工作情境中達至滿意的階段。

探討先前組織之公民行為研究文獻，優質的公民組織行為發生必定受到其他因素所影響，如組織的氣候、組織內部之服務品質或個人情感因素。因員工為企業競爭力的主要來源，企業組織應可量如何有效發揮員工整體能力，並確保員工能如實地發揮工作效能，創造出高效率的工作績效。如藉由工作分析讓員工充分了解自我本身的工作角色與任務，再藉由內、外部的保健-激勵因子(薪資與酬賞制度)來確保員工所創出的績效能符合公司的期望。因此，藉由上述得知員工為企業內部重要的資源，而要安撫好員工並讓員工的效能發揮極致，且能創造出更優質的員工行為進而提升員工於工作上的投入程度必定為未來主要的關心議題。

本研究探究企業所提供的內部之服務品質優劣及員工組織之公民行為的表現程度是否會改變員工對於自身「工作投入程度」的高低。最後再依據研究結果給予改善方針。

1.2 研究目的

本研究以「美食達人」企業為主要探討對象，藉以探究內部員工的組織之公民行為及服務品質是否會對工作投入程度之間是否具有影響性，因此提出假設，再以問卷分析法來證實，並找指出影響及關聯性最大，以提出有效之建議，使其企業員工在工作投入程度上能向上提升。

<1> 探討人口背景與組織之公民行為、內部之服務品質與工作投入之差異情形。

<2> 探討組織之公民行為、內部之服務品質之影響情形。

<3> 討論組織之公民行為與工作投入程度之影響情形。

<4> 探討工作投入程度與內部之服務品質關聯情形。

<5> 擬定相關改善方案。

1.3 研究對象及範圍

1.3.1 研究之範圍

本文以美食達人企業為研究對象，研究範圍僅包含其中部總部辦公室地區，包括行政單位及生產單位，其餘以外企業範圍不列入研究範圍內。

美食達人連鎖加盟集團是台灣非常具有知名度連鎖加盟總部，全年營業額達二百億，主辦者吳政學董事長出生於雲林縣，是個鄉

下小孩，因家境不好，常常得靠賒帳過日，為改善家庭經濟，從年輕時就開始投入創業，開過大理石工廠、鞋子加工廠及髮廊，並開設連鎖飲料「休閒小站」。吳政學更於十五年前陸續創立了「熱到家」披薩、85 度 C，而 2003 年創立「85 度 C」，2019 年 7 月 85 度 C 品牌全球總店數亦已達 1200 家，全球中央工廠 12 座，於中國、香港、美國、澳洲及柬埔寨等地均有分店。

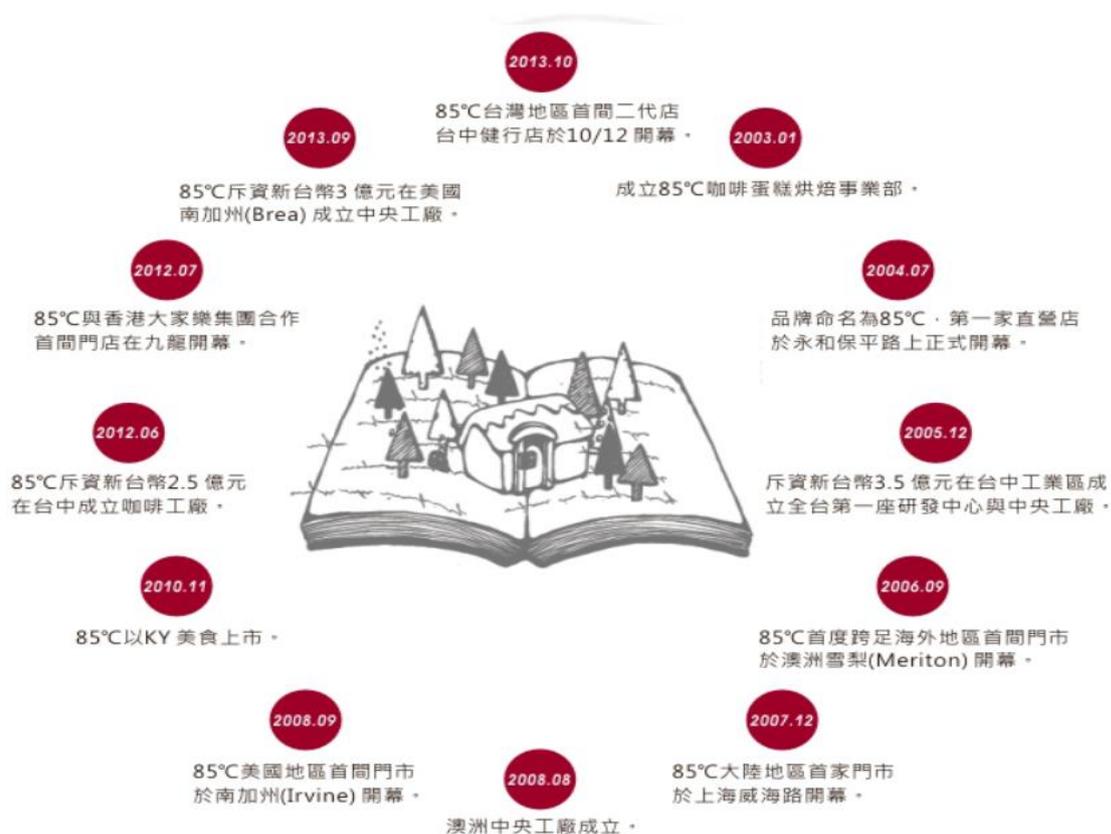


圖 1-1 美食達人品牌企業發展圖

資料來源：美食達人 85 度 C 官方網站(2019)

1.3.2 研究之對象

本研究以美食達人企業之員工為研究對象，為了了解基層員工對於企業內部各種感受程度是否具有差異，本研究不把於企業中位階於中、高階管理者納入研究對象中。

1.4 研究之流程

首先建立研究概念與主題，並藉由過往文獻建立研究邏輯與架構，主要探討研究主題為：本組織所提供的內部之服務品質是否會影響組織成員的組織之公民行為、工作投入影響等議題。研究流程如圖 1.2：

<1>相關文獻閱讀，來確認本研究主題及研究架構。

<2>確立研究之動機與目的。

<3>界定本研究之範圍與限制。

<4>建立組織內部組織之公民行為、服務品質與工作投入文獻。

<5>依相關理論基礎，建立研究之概念性架構與研究檢定假設。

<6>進行問卷資料蒐集、分析，提出研究結論與管理意涵。

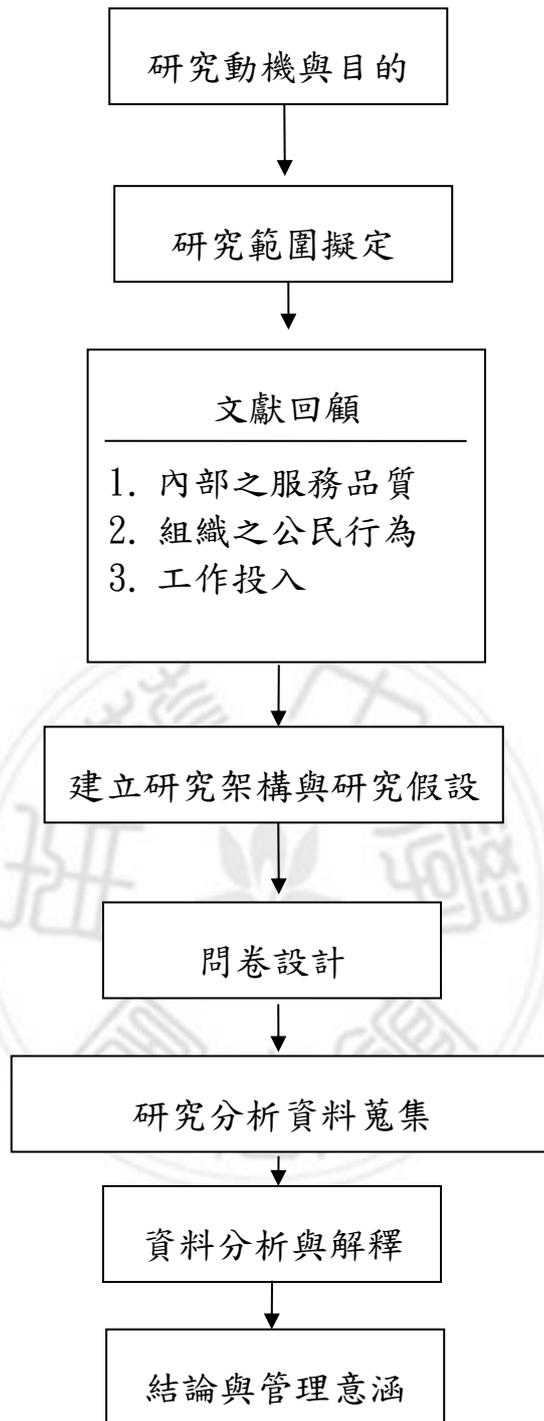


圖 1-2 本研究之研究流程圖

第二章 文獻探討

以下論述包括組織之公民行為及內部之服務品質與工作投入定義，構面及文獻，以建立研究架構概念性來源。

2.1 研究變項-內部之服務品質

內部之服務品質近年一直被熱烈討論，員工不再只是公司默默耕耘的勞工，而是轉變成為具有其被服務者般的身分。因此，員工在公司也是需要企業組織給予工作上的支持與服務。此種模式現今也被稱為「內部服務」。

而每種服務皆有品質可言，要有好的服務則要依照顧客的需求來提供，以達到服務的最佳化。因此，無論是外部服務或是內部服務，經營者都必須要兼顧，以提供外部顧客與內部顧客最需要的服務項目及品質為目標。

2.1.1 內部之服務品質定義

內部之服務品質(Internal Service Quality)一詞最早則由 Sasser and Arbeit 於 1976 年所提出，其概念則為將員工視為內部顧客，也成為日後研究者為探討內部之服務品質的基礎來源。而內部之服務品質與內部行銷為兩種不同的概念。前者著重於員工與員工、部門與部門間是否能互相支援；後者則著重於組織所提供給予員工的服

務。以下則對內部之服務品質的各定義做分述。

McDermott & Emerson(1991)提出外部服務品質必須由內部組織建立起。而所建立服務品質之前提為企業組織內需要接受高品質的內部服務訓練以培養能為他人服務之員工。Heskett et al. (1994)研究指出內部之服務品質可定義為組織成員對其他成員的知覺態度。也因內部顧客被視為組織中不同功能部門之個體間，並會提供以滿足內部顧客的需求的夥伴關係。

Marshall et al(1998)認為內部顧客服務與內部行銷不同；前者的核心概念著重於員工之間的服務；後者以公司所提供的服務來員工為核心概念。

而國內學者謝益銘(2000)亦指出企業內部之服務品質初期概念係於企業組織提供給顧客的服務概念而衍伸出來。

Heskett et al. (1994)研究指出組織提供具有高品質的輔助服務服務時會影響其員工工作滿意度，並產生較高的滿意度、忠誠度與高效能的員工。再者，當顧客接受到其服務價值也會直接提高顧客對於其企業組織之滿意程度與顧客忠誠度。因此，Tenner and De Toro (1992)認為，服務品質需跟顧客供應鏈整合，企業組織應提供良好的服務內容與品質來滿足不同的內、外部顧客之期望。

2.1.2 內部之服務品質變項衡量

許多不同研究者針對內部之服務品質提出概念性重要的相關因子，而大部分所關注的項目較多為設備與心理層面的因素。

Parasuraman et al. (1985)曾透過研究調查服務產業，開發出服務品質測量模型，認為服務品質是來自顧客期望與實際服務績效的落差比較，並提出 10 項構面，分別是可靠性(reliability)、接近性(access)、對顧客的了解(understanding of the customer)、回應(responsiveness)、禮貌(courtesy)、勝任(competence)、溝通(communication)、可信度(credibility)、安全性(security)與有形(tangible)。

Brooks and Jenkins (1999) 發現企業組織工員工內部顧客角色與企業對消費者外部顧客有相異的服務品質影響構面。其研究結果亦指出企業組織內部之服務品質具有多項不同的影響因子。

蘇雲華(1996) 指出就後場人員服務力而言，其意涵為後場視前場為顧客，並有熱忱與能力持續提供優異支援服務之程度。在 16 個影響因素裡，與它有關者包括五個因素：<1>員工因素；<2>部門協調配合；<3>解決問題能力；<4>團隊合作；<5>服務品質。

鄭玉惠(2001)則針對護理人員之特性，提出內部之服務品質因子：管理方式、教育訓練、單位間聯繫、護理部支援、薪酬、責任劃分、資源、工作內容、醫院目標等。

內部之服務品質相關研究眾多，但對其衡量構面具有不同測量面項，以下為本研究統整對內部之服務品質之測量構面如表 2-1。

表 2-1 內部之服務品質衡量構面

作者	衡 量 方 式
Parasurman, Zeithaml, & Berry (1990)	公司應提供適當的工具設備，良好的激勵制度及授權制度，建立團隊精神，降低服務缺口(service gap) 模式中，第三個缺口(GAP3:delivery gap)，即員工傳遞服務的行為或態度不適當，而形成與目標、或標準的差距所產生之影響。提出五大構面：(1)可信度(2)回應力(3)確定性(4)同理心(5)有形性。
Daugherty, Ellinger, & Rogers (1995)	從內部顧客的角度探討：(1)資訊接近性(information accessibility)；(2)公司回應能力(responsiveness)；(3)公司營運績效(operation performance)的關係。
Heskett, Sasser, & Schlesinger (1997)	指出：(1)藉由員工對於其工作、組織及同事之感受來衡量外內部之服務品質。(2)藉由員工對其他同事的態度，以及服務公司內其他人員的方式來衡量。(3) 幫助員工定義其公司的「內部顧客」，並找出「內部顧客」所需要的相關服務及服務水準，如此才能提供真正需要的和需改進的服務。
Stanley & Wisner (1998)	提出有關內部之服務品質的八項構面：(1)回應能力(responsiveness)；(2)傳遞產品或服務的品質(delivered product/service quality)；(3)彈性能力(flexibility)；(4)有能力迎合顧客期望(ability to meet customer expectations)；(5)可信度(reliability)；(6)準時運送產品(on-time delivery of products)；(7)有能力解釋產品配送(ability to explain product/service delivery)；(8) 溝通技巧(communication skills)。
詹貞儀(2003)	針對台灣區人壽保險業為對象在內部管理品質變數對於業務員互動品質影響效果探討提出四個因素：(1)授能(2)教育訓練(3)內部溝通(4)獎勵制度等因素。在互動品質變數對於關係品質構面的影響程度提出三個因素：(1)關鍵事件的處理能力(2)態度(3)專業知識等因素。

經由上述各學者所提出的構面裡，採用 Hallowell et al.(1996)者所提出的八項構面：政策與程序、團隊協調合作、訓練成效、工作管理支持、設備工具、目標一致性、溝通及獎酬制度，作為衡量的指標。

2.2 組織公民之行為

在組織之公民行為研究領域當中一直內視為未來的主要組織研究議題，也因此間接顯示出人力資源為企業組織內重要的資源項目之一。因為員工的表現直接影響到組織的營運績效與達成效率。因此，有關組織公民之行為研究主要偏向於為組織明確定義出角色外行為。

2.2.1 定義組織之公民行為

組織公民之行為一詞的起始概念於 Barnard(1938)提出企業組織中主管階級人員則必須具備鼓舞與發展員工之服務精神 (Service spirit) 及公民意識 (Citizenship) 概念、主管人員的職能包括提供傳遞體系、維護自願合作 (Willingness to Cooperate) 與保證持續正直的組織目的。

如此可見，Barnard(1983)在早期就認知到公民精神和願意合作在組織中的重要性。而 Barnard(1983)所主張的『服務精神』、『公民意識』與『自願合作』等相關概念，可認為是組織之公民行為概念

的起源。

Katz & Kahn(1966)研究指出組織公民 (organizational citizenship) 的相關概念，認為員工隸屬於組織運作的一部份，因此組織公民意指員工與組織之間存在著交換關係。

1988 年 Organ 正式提出「組織之公民行為」一詞概念後，相關研究才開始備受學術界的重視並在短期間即有近 200 篇的相關研究(1983 至 1999 年間)，其研究領域與議題涵蓋人力資源管理、行銷、策略管理、社會心理學、經濟及領導等 (Podsakoff et al., 2000)。

Organ (1988)參考 Katz(1966)對於組織基本運作提出基本的行為觀點中認為組織公民行為就是「自動自發創新精神及行為」，並不是在契約上載明，而是不受任何威脅利誘之下的自動自發行為。Brief & Motowidlo (1986) 運用組織之公民行為概念於社會心理學研究，並將其意涵解釋為：適於於社會性組織的行為。意指組織成員與組織他人互動時會從事預期將有利於人、群體或組織的行為，稱為社會性組織行為。Organ (1988)認為組織之公民行為是一種利他助人、盡職、定義自動創新的行為，並包含自我本身的節制行為；能讓我節制避免向他人產生抱怨與不滿的態度。

2.2.2 行為之測量構面

組織之公民行為自 70 年代開始被廣為研究，而其衡量構面也持

續的被探討與測量，從單構面至多構面皆有眾多學者相繼使用。以下為組織之公民行為測量構面彙整。

Bateman & Organ (1983) 使用單構面測量組織之公民行為，其意涵包括：強調角色外自動自發的行為、尊重制度、合作、自我訓練、創新、以及助人等超越工作角色要求並為組織所需求的行為。而 Feather & Rauter (2004) 亦使用單面測量學校組織中組織之公民行為，意涵包含：是在沒有獎勵回饋的情形下，協助學校的學生、同事及學校整體表現能更有效能與進步等有助於組織的行為表現。

Smith, Organ & Near (1983) 所提出的：利他行為與一般順從行為；前者屬於主動協助他人，後者屬於自我本身能從事超越組織所訂定的工作標準。主要從利他行為與超越標準兩項測量為基準。

Posdakoff & MacKenzie (1994) 則提出-幫助行為：認為員工會自願對組織內特定成員或組織外的人來提供協助與解決組織相關問題、工作、利他主義、預先知會及維持平穩狀態等幾種公民行為類型的綜合；公民道德：員工具負責任地主動投入組織活動，積極參加組織相關活動與討論；運動家精神：只員工能刻骨勤勞，不會因工作上的壓力或繁瑣的小事件產生負向的抱怨心態，並能容忍地將專注力投注於工作情境中。

Organ (1988) 研究指出組織之公民行為具有不同的影響因子，並藉由因素分析中萃取出組織之公民行為五項影響構面：<1>利他助人

行為(Altruism)：是指具體幫助他人的行為，例如：當同事真正遇到困難時，需要援助或者尋求幫助時，利他助人行為者就會多費很多時間來實際幫助同事完成任務的行為；<2>謙恭有禮(Courtesy)：是指會適時的提供必要的訊息，有時候也會提醒同事該注意的事項，會主動進行溝通協調避免產生問題，讓事情可以圓滿完成；<3>運動家精神(Sportsmanship)：是指避免抱怨或嘆氣，而會花時間來提高對組織具有建設性的努力上；<4>負責任(Conscientiousness)：是指會自動的、有效的來利用時間，有時候因為工作需要也會超時，提高了工作與群體的效能；<5>公民美德(Civic Virtue)指內部員工會主動積極參加公司所舉辦的相關活動以促進組織利益。

2.2.3 組織之公民行為研究

顏綾婕(2005)調查台灣境內三家航空公司空服員為研究對象，結果顯示出空服員認知對內部之服務品質與組織公民行為有正向關係、對於內部之服務品質認知，透過心理契約，會有組織公民之行為展現。

Vilela、González 與 Ferrín(2008)針對 35 種不同的行業其中蒐集了 122 位部屬，探討二個組織公民適配模式，想要瞭解的是部屬自己本身展現組織之公民行為，即適配個人與組織，還是展現組織之公民行為是為了想要得到領導者的激勵及好評價？結果顯示組織與

個人適配的部分是會受到組織承諾及工作滿意影響，亦會受到有無得到領導者好的評價所影響，再決定要不要展現組織之公民行為。

Braun、Ferreira 與 Sydow (2013)針對 247 位專案管理工作人員探討組織之公民行為與組織效率關係，研究結果顯示組織成員展現組織之公民行為亦會促進組織成員之間合作，也會提昇組織成效，此外，組織之公民行為在他們的專案結束後，還會增加團員間的關係品質。

2.3 研究變項-工作投入

每一個企業組織都希望能擁有勤奮的員工。因為員工是創造營運利潤最重要的人物，也是創造組織績效的靈魂人物。因此，員工若專心致力的投入其自身的工作，則會創造出組織更大的利潤價值。

Allport (1947)提出自我投入概念，Dubin (1958)提出的生活興趣重心，而學者 Lodahl & Kejner (1965)統整上述兩學者的研究理念後導出工作投入一名詞。

Lodahl and Kejner (1965)定義工作投入(Job Involvement)：個人從心理觀點上認知工作在本身形象中所認定之重要性。Reitz and Jewell(1979)研究指出個人生活中所從事的工作佔據心理層面重要程度，並會與工作績效與表現程度而有所影響。

對於工作上投入的程度高、低則為企業最重要的績效關鍵。本研究希望能藉由此研究結果對人員在工作上投入情況做改善，以下則為工作投入相關研究。

Mauno(2000)以芬蘭三種行業(紙廠、銀行、社區心理健康中心)共 109 位員工為對象，研究工作及家庭投入的穩定性，在個人屬性變項分析中，發現性別對工作投入影響顯著，的男性投入工作優於女性，其原因可能是男性職位階級多高於女性，因此男性員工對工作的興趣與需求較高，投入較多的心力在工作中。

陳孟修(1998)針對零售業員工所做的研究發現，員工對組織承諾較高，會較投入工作，但員工的組織承諾程度對工作績效無顯著效益。李黛華(2002)認為教育行政人員面臨教育改革壓力，致使工作績效表現程度不佳，壓力與工作績效具有正向相關；而較高工作投入的行政人員，其投入工作情形最能預測表現績效。

楊文友(2002)發現警務人員工作投入會因個人屬性中：年齡、教育程度與服務年資不同而差異顯著；尤其在較低年齡、工作年資較少的基層警務人員，感受工作壓力程度較大；其壓力與工作投入為負相關關係，顯示感受越大壓力，則越低工作投入。

李香毅(2003)之研究結果顯示：員工在不同婚姻、年齡、學歷、性別、服務年資與職位中所感受的工作壓力與投入差異顯著；員工之工作壓力與工作投入呈現負相關。

黃順益(2003)發現警務人員工作投入受內在動機的影響大於外部的激勵措施，具有高度使命感及高成就感的警察對精神及物質獎勵的需求反而愈低；警務人員對其組織獎勵的公平性與工作投入有顯著正關係，因此公平制度越嚴謹，有越高工作投入程度；此外，在激勵因子中獎勵的激勵效果會正向關聯其工作投入程度。

陳益增(2005)研究發現警察勤務規劃、認知與工作之生活品質、工作投入及工作績效有關，並且勤務規劃型態、認知對工作投入、工作生活品質與績效相互干擾。



第三章 研究方法

本研究以「美食達人企業員工」為研究之範圍與對象，探討組織中內部之組織之公民行為、服務品質與工作投入之關係。透過調查問卷來蒐集資料，進行量化數據分析。依文獻分析，提出研究假設與架構，說明操作變項之定義與問卷設計，再設計樣本，說明資料蒐集及統計分析方法。

3.1 本研究概念性架構與檢定假設

此研究目的，探究員工其組織中其內部之服務品質與公民行為，是否會造成工作投入之間的影響關係。包含員工人口統計變項之分布情形、員工於組織內所提供內部之服務品質感受程度情形、員工於自身組織之公民行為表現程度之情形，員工於自身工作投入感受程度之情形。且探討不同人口統計，其變項與變項間之差異，及其三者之間關係程度。

本研究根據文獻資料的搜集，分析結果得知內部之服務品質、組織之公民行為、工作投入願間互有相關性及影響性。因此擬訂出研究架構，如圖 3-1，依此建立研究假設如下：

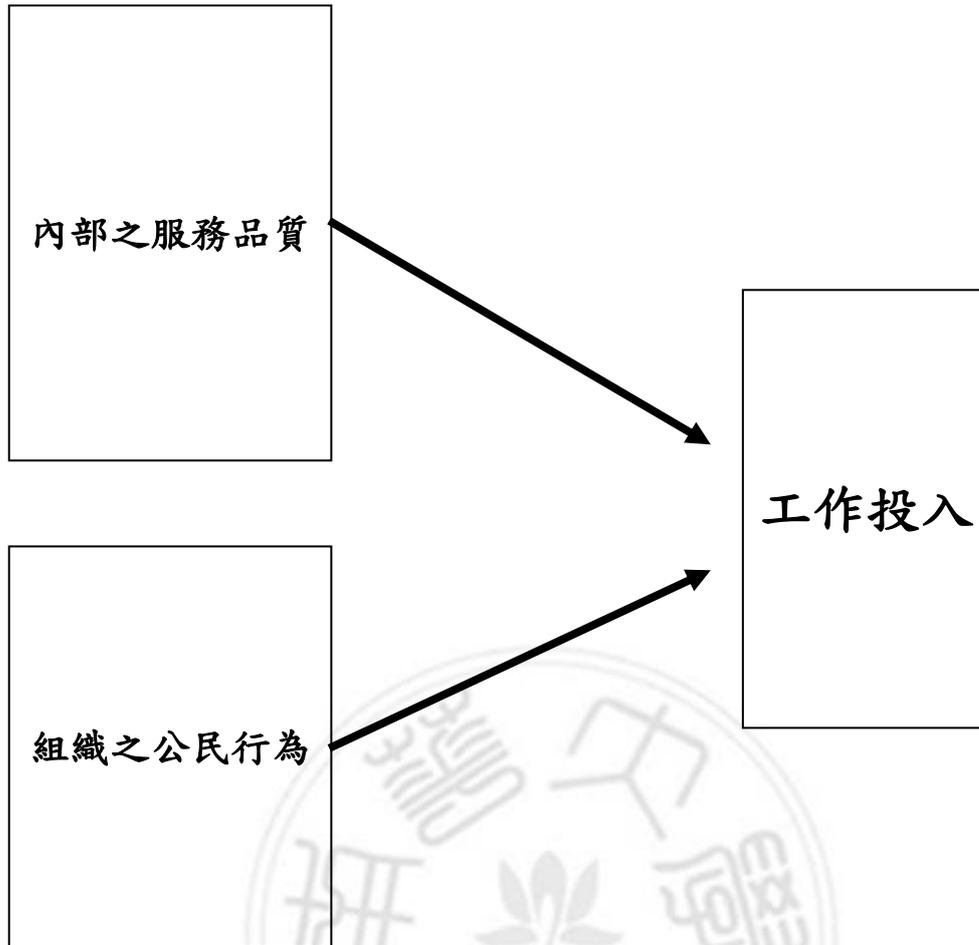


圖 3-1 研究架構

假設一：員工個人變項對內部之服務品質感受程度有差異性。

假設二：員工個人變項對組織公民行為表現程度有差異性。

假設三：員工之個人變項與工作投入程度差異顯著。

假設四：組織之公民行為、內部之服務品質與工作投入具有相關性。

假設五：內部之服務品質對投入工作具有正向影響性。

假設六：組織之公民行為對工作投入具有正向影響性。

3.2 研究工具

本節內容包含內部之服務品質、組織之公民行為、工作投入、個人屬性相關變項、操作型定義以及本研究的問項設計。

3.2.1 個人屬性

本研究首先探討不同個人背景因素是否會對內部之服務品質、組織之公民行為、工作投入之間有所差異。其中個人屬性項目包含：

<1>性別：分為男性及女性。

<2>已婚或未婚。

<3>年齡：分為 18 歲以下；19 至 25 歲；26 至 30 歲；31 至 40 歲；41 至 50 歲；51 歲以上。

<4>學歷：國中以下、高中或高職、專科學歷、大學及研究所以上。

3.2.2 內部之服務品質

問卷量表中內部之服務品質變項測量採用魏克燦(2008)修改 Hallowell(1996)年所提出之內部之服務品質衡量量表，並依據組織特性針對問項中的用字語意加以修飾增減。量表構面包含 8 個面向與 27 題問項測量。量表之面向包括為：「配備與工具」、「目標認同」、「政策與程序」、「獎賞與肯定」、「團隊合作」、「管理支持」、「有效的訓練」、「溝通順暢」。

表 3-1 構面與問項列表

構面	問項
配備與工具	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我能夠獲得所需的設備以提供良好的服務給員工。 2. 組織所給的資訊幫忙我提供完善的服務給員工。 3. 我認為在工作場所組織提供現代化設備。 4. 我很滿意組織所採用服務設備。 5. 有足夠設備使我在工作中運用。
管理支持	<ol style="list-style-type: none"> 6. 主管會給予我必要的幫助。 7. 上級願意傾聽我及幫助我解決問題。 8. 我覺得我的表現對組織很重要。 9. 現有資源已充分使我發揮服務精神。 10. 組織非常關心我的生涯發展。 11. 我的工作對組織很重要。
團隊合作	<ol style="list-style-type: none"> 12. 組員間能相互彼此關懷。 13. 所屬部門和其他部門有良好合作情形。 14. 工作繁雜時，同事能幫助我。 15. 我與同事有良好默契。 16. 我很滿意部門間在相互支援下完成任務。
政策與程序	<ol style="list-style-type: none"> 17. 組織政策無助於我提供良好服務給員工。 18. 組織現行的服務規範下，我在工作上服務時無法任意改變服務流程。 19. 本單位員工作量及服務流程比其他單位規定繁重。 20. 當組織改變作業程序時會主動對員工說明清楚。 21. 組織所提出的政策能讓我了解工作上的目標。
目標認同	<ol style="list-style-type: none"> 22. 我覺得組織值得長期任職。 23. 組織與我認知相同的服務項目。 24. 我瞭解並支持當前的組織目標。 25. 我認為我的組織沒有任何值得讚揚之處。
溝通順暢	<ol style="list-style-type: none"> 26. 組織會定期的舉行部門會議與員工溝通。 27. 我與組員間有良好的溝通情形。 28. 我與其他部門有良好的溝通情況。 29. 組織有重要的活動或企劃改變時，能即時通知。 30. 我很滿意與其他部門之溝通情況。 31. 跨越直屬主管，我與高階主管溝通是暢通的。

表 3-1 內部之服務品質構面與問項(續)

構面	問項
獎賞與肯定	32. 當我有良好工作表現時，會有組織肯定。
	33. 當我達到組織所要求的工作 (服務)標準時，我會得到表揚。
	34. 主管或組織會體諒我的辛勞工作。
	35. 我認為在工作中服務良好，就會得到肯定。
	36. 我以身為此組織的員工為榮。
	37. 組織提供完善的在職訓練課程。
有效的訓練	38. 我滿意新進員工的訓練課程。
	39. 有重大改變時，組織會有適當的訓練課程。
	40. 組織提供足夠的的在職訓練。
	41. 我很滿意目前組織所提供針對員工的教育訓練課程。
	41. 我很滿意目前組織所提供針對員工的教育訓練課程。

採 Likert 五點量表計分，從「很不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」分別給 1 到 5 分。其中題目 4、5 為反向題。加總各構面所包含的題目分數，愈高分數顯示越認知內部之服務品質；反之，則滿意度愈低。

3.2.3 組織之公民行為

本研究採用 Podsakoff et. al. (1990)量表。包含利他性、負責盡職、禮貌性、公民行為、運動家精神五項構面共 24 題項。依據組織特性，對問項中的用字語意加以修飾增減並進行後向翻譯以保持量表原始意涵。量表原始內容如下表。

表 3-2 公民行為構面及問項

構面	問項
利他性	<ol style="list-style-type: none"> 1. 即使沒有被要求，我也樂意幫助培訓新員工。 2. 我樂意幫助其他未到班的同事。 3. 我樂意幫助其他工作繁重的同事。 4. 我能隨時向周圍的人伸出援手。 5. 我願意幫助工作有問題或困難的人。 6. 我覺得生活中最重要的事是工作。
負責盡職	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我的出勤率高於常態。 2. 我所拿到的薪水跟我的工作量成正比。 3. 不會額外多休息。 4. 我是最認真的員工之一。 5. 即使沒有人在監督，我仍會按照公司制度與規章。
禮貌性	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我會考量對同事的影響性。 2. 不會濫用權利對其他人。 3. 我的工作行為會注意是否會影響他人。 4. 我會試圖採取措施避免其他同事出現問題。 5. 我會避免給同事造成麻煩。
公民行為	<ol style="list-style-type: none"> 1. 只要是有助於公司形象，我會做份外的事。 2. 我會參加非強制性但被認為是重要的會議。 3. 隨時了解組織的變化。 4. 閱讀並遵從組織公告，備忘錄等。
運動家精神	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我會發現組織所做的錯誤行為。 2. 用正面的態度看待錯誤。 3. 我會避免花時間抱怨事情瑣碎。 4. 我很少抱怨及批評公司作為。 5. 我會避免成為“小題卻大作”的人。

3.2.4 工作投入

本研究於工作投入量表採用魏克燦(2008)修改 Kanungo(1982)所制訂之量表，其中包含 12 題項，以測量員工認定自己對工作投入情況，分述如下表 3-3：

表 3-3 工作投入問卷

構面	問項
工作投入	1. 我時常在工作中感覺心不在焉。 2. 我關心發生在我的工作上的事情。 3. 我非常投入於工作。 4. 我認為工作是生活重心。 5. 我的興趣大部分與工作相關。 6. 我認為目前工作難以突破且有束縛感。 7. 我認為工作是生活中最重要的事。 8. 我以工作為生活目標導向。 9. 我認為分分秒秒都不能離開工作。 10.在大部份的時間都全心全意專注在工作。 11.我在工作中能專心完成所交付之任務。 12.我認為工作僅佔據一小部份生活。(反向題)。

本量表採五點量表 Likert 測量計分，從「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「很不同意」分別給予 5 到 1 分。其中反向題為目 2、6、7 題。

3.3 抽樣之方法

研究對象為美食達人員工，主要為基層員工與初階管理者為研究對象，並利用內部聯絡資訊方式給予網路問卷網址。問卷抽查時間介於為 2019 年 12 月 1 日到 12 月 15 日，為期 15 天。

3.4 資料分析方法

本研究分析軟體運用 SPSS 21.0 套裝軟體作為實證分析之工具，並依據研究目的與研究假設需要進行相關分析程序，採取之資料分

析如下：

3.4.1 敘述性統計

分析樣本的分配次數與百分比，以獲得答題之趨勢及解釋樣本特性。

3.4.2 分析項目

採項目分析中的內部一致性效標分析法，以了解各題項之鑑別力及其與總表之相關性。各題目的決斷值(critical ratio, CR)，若 CR 達顯著差異水準，即 $p < .05$ 時，表示題目有鑑別度。將所有受測者在預試問卷的總得分依高低分排序，前 27% 列為高分組，後 27% 列為低分組，再以獨立樣本 t test，比較高、低分組之平均數差異，將未達顯著差異水準 CR 之題目予以刪除，保留具鑑別力之題目。

3.4.3 分析因素

使用探索性與驗證性因素分析，藉由前述研究者參考之量表驗證本研究因素考驗是否符合。

3.4.4 研究信度分析

本研究運用 SPSS 軟體之信度分析檢測，以 Cronbach's α 係數進行量表信度驗證，良好的信度標準訂定為 0.7 以上。

3.4.5 研究效度分析

效度(validity)是指問卷正確性，檢測工具是否能正確得到所要的結果。本研究以效度建構與內容效度來評估問卷效度，以因素分析來求得建構的效度。

3.4.6 單因子變異數分析及 t 檢定

本研究主要了解個人背景不同與研究變項是否有差異。運用 T 檢定與單因子變異數分析，檢定二群或三群以上之母體平均數是否具有差異的顯著性。因單因子變異數分析(ANOVA)用於比較多組之間的平均數差異，若組別效果顯著的話，則會進行事後比較確認各組的差異情形，因此本研究再組間達到顯著時會再以雪費法(Scheffe)進行多重比較，檢定其組內各群組間之差異。

3.4.7 相關性分析

運用皮爾森(pearson)之積差相關分析檢定研究變項相關性。

3.4.8 迴歸分析

採用簡單及階層迴歸分析，驗證研究架構中，內部之服務品質與組織之公民行為是否影響工作投入，瞭解自變項對因變項的預測能力。

第四章 結果與討論

4.1 分析樣本結構

以美食達人企業之員工作為研究對象，經由網路問卷回收共144份問卷；剔除回答不完整與重覆勾選共1份，因此有效問卷為143份。以下，則為問卷之人口統計變項(性別、婚姻狀況、年齡、學歷)作概述性的分析，論述如下，參閱表4-1。

<1>性別

資料分析中男性與女人數共143人；男性與女性分別為：男性樣本54人，為總樣本之37.8%；女性樣本89人，為總樣本之89%。為女性填答者居多。

<2>婚姻狀況

受訪的員工中已婚者83人，為總樣本之58%；未婚者60人，為總樣本之42%。以婚姻狀況調查結果以已婚者居多。

<3>年齡

員工年齡分布情形以31-40歲居多，占總樣本之42%；其次為26-30歲，占總樣本之29%。

<4>學歷

員工學歷分佈情形以大學最多，占總樣本之49%；其次為高中職，占總樣本之23.1%；再者為專科，占總樣本之18.9%。

表 4-1 人資料結構統計表

	變項	次數	百分比
性別	男性	54	37.8
	女性	89	62.2
婚姻狀況	已婚	83	58
	未婚	60	42
年齡	18 歲以下	0	0
	19-25 歲之間	26	18.2
	26-30 歲之間	29	20.3
	31-40 歲之間	60	42
	41-45 歲之間	26	18.2
	51 歲以上	2	1.4
學歷	國中(含國小)	0	0
	高中或高職	33	23.1
	專科畢業	27	18.9
	大學畢業	70	49
	研究所以上	13	9.1

4.2 因素與信、效度分析

依正式回收問卷數據來求得其信、效度並以主成分分析法求得內部之服務品質與工作績效的因素，並藉由因素分析來檢測內部之服務品質與服務行為量表之建構狀況是否良好。因素分析的目的是將構面間相關變數轉成為少數因素，以達資料濃縮，定義資料中的潛在架構。

4.2.1 內部之服務品質

<1>分析因素

回收之有效問卷之內部之服務品質量表來進行，首先進行量表

KMO值之檢定，其KMO=0.946，大於0.5，球形檢定Bartlett達顯著水準。 $\chi^2=3263.520$ ；df=210； $p < 0.000$ ，顯示內部之服務品質量表縮減構面之適宜性良好，合適因素分析進行。

內部之服務品質量表39項題目當中，先將無法形成因素與跨因素之題目刪除，刪除題3、6、7、8、18、19、22、24、25、29、30、31、33、34、35、36、37、38、39、40、41，經過剔除題目的結果顯示出原本8項因素縮減成2項因素。以下則將保留的2項因素情況如下：

因素一含：1、2、4、5、9、10、19、20、23、26、27、28等12個題目，依題目將此構面名為「組織政策與服務」。

因素二共包含：11、12、13、14、15、16、17、21、32等9個題目，依題目將此構面名為「團隊協調合作」。

<2>信效度分析

(1)信度分析

本研究量表之信度檢驗，以統計係數Cronbach's α 係數檢定量表不同層面之一致性，其中內部之服務品質之整體信度為0.973，如表4-2所示。顯示本問卷衡量構面皆具有內部一致，具有高信度。有關各個構面信度分析等資料詳如表4-2所示。

(2)分析效度

本量表效度測試，採因素分析來探討此效度之妥當性，於21題中取得2因素，所得之總變異量=74.072%，達效度分析的標準。

表 4-2 內部之服務品質因素分析摘要表

題號	因素一 組織政策與服務	因素二 團隊協調合作
20	.857	
5	.822	
26	.819	
27	.805	
28	.800	
10	.780	
23	.757	
9	.754	
19	.738	
4	.718	
2	.665	
1	.646	
12		.849
11		.825
13		.797
32		.784
14		.777
15		.753
21		.723
17		.708
16		.683
20		.857
特徵值	66.08	7.993
解釋變異量%	39.740%	34.332%
累積解釋變異量%	39.740%	74.072%
Cronbach's α 值	.966	.954
整體 Cronbach's α 值=.973		
KMO 係數值=.946		
Bartlett 球形檢定 Approx. Chi-Square=3263.52 ; P= .000		

4.2.2 組織之公民行為

<1>因素分析

本研究得到 $KMO=0.925$ ，可知適合因素分析，24個題項，刪除跨因素的9、19及21三題後，從21個題中得出2因素(表4-3)如下：

因素一：題1、2、3、4、5、6、10、11、12、13、14、15、22、24，共14題，將此構面名為「利他謹慎性」。

因素二：題7、8、16、17、18、20、23等共7題，將此構面名為「組織公民性」。

<2>信效度分析

(1)信度分析

所餘21個題項做內部一致性考驗，得知Cronbach's $\alpha=0.96$ 及各因素的信度考驗，因素一 Cronbach's $\alpha=0.959$ ，因素二 Cronbach's $\alpha=0.877$ ，達可接受水準，如表4-3。

(2)效度分析

量表有21題，取兩因素，解釋總變異量 $=64.685\%$ ，達效度標準。

表 4-3 組織之公民行為因素分析摘要表

題號	因素一 利他謹慎性	因素二 組織公民性
12	.879	
15	.813	
13	.808	
14	.803	
11	.776	
3	.775	
10	.756	
4	.750	
24	.738	
1	.737	
2	.727	
5	.576	
22	.561	
6	.546	
17		.850
16		.779
18		.649
20		.644
8		.643
23		.638
7		.593
特徵值	57.541	7.144
解釋變異量%	40.013%	24.672%
累積解釋變異量%	40.013%	64.685%
Cronbach's α 值	.959	.877
整體 Cronbach's α 值 = .96		
KMO 係數值 = .925		
Bartlett 球形檢定 Approx. Chi-Square=2640.083 ; P= .000		

4.2.3 工作投入信效度分析

<1>信度分析

本工作投入量表，經信度分析後所得的Cronbach's α 值為0.848，表示有良好信度。

<2>效度分析

根據Kanungo(1982)所提出的工作投入量表為基礎，修正編制。本表為單一構面，剔除項目分析中題項6、7兩題未達CR值分析標準，另外在因素分析中題項2因素負荷量未達.5，因而剔除。其餘題項之量表解釋變易量為52.778%，達到效度標準，因此整體量表，內容具合理效度及建構效度。

表 4-4 工作投入因素分析摘要表

題號	工作投入
1	.765
3	.758
4	.562
5	.710
8	.818
9	.837
10	.738
11	.585
12	.716
解釋變異量%	52.778%
Cronbach's α 值	0.848
整體 Cronbach's α 值= .85	
KMO 係數值= .086	
Bartlett 球形檢定 Approx. Chi-Square=630.387 ; P= .000	

4.3 員工內部之服務品質認知差異性分析

本節之內部之服務品質分析分為二個部份，包括內部之服務品質之敘述性統計分析與人口背景資料差異分析，並以構面及題項分別列出有效回收問卷之平均數與標準差。

4.3.1 內部之服務品質敘述性分析

由表4-5可得知美食達人企業員工對組織所提供的內部之服務品質滿意度值全部高於中間值3，顯示出滿意的狀態；而最滿意的項目為團隊協調合作，顯示出在此工作的員工互相合作的程度較高。

表 4-5 內部之服務品質構面分析

構面/變項	平均數	標準差
組織政策與服務	3.87	0.76
團隊協調合作	4.09	0.68
內部之服務品質	3.85	0.65

4.3.2 內部之服務品質差異分析

本節將分別就內部之服務品質變項，討論人口統計項目，包括性別、婚姻、年齡、學歷是否有顯著差異。本研究分析採用獨立樣本進行t檢定、單因子變異數分析，檢定變異數同質性，再檢定各變數的分組間是否存在顯著差異，當群組三組以上達到差異的變數，則實施多重事後比較(Scheffe分析)，比較每兩個群組間差異。

人口統計變項對內部之服務品質變項與各因素之差異分析：

<1>性別對內部之服務品質變項與各因素的差異分析

由表4-6之結果顯示，性別與「內部之服務品質變項」、「因素一：組織政策與服務」、「因素二：團隊協調合作」未達顯著差異。不同性別並不會對內部之服務品質的認知而有所差異，因此在美食達人企業工作的男性與女性，認同組織提供的內部之服務品質是相同的。

表 4-6 性別與內部之服務品質之差異分析

變項/構面	性別	樣本數	平均數	t	P 值
內部之服務品質變項	男	54	3.92	1.061	0.291
	女	89	3.8		
組織政策與服務	男	54	3.96	0.866	0.388
	女	89	3.84		
團隊協調合作	男	54	4.09	0.019	0.985
	女	89	4.09		

*P<.05

<2>婚姻狀況對內部之服務品質變項與各因素的分析差異

由表4-7之結果顯示，婚姻狀況與「內部之服務品質變項」、「因素一：組織政策與服務」、「因素二：團隊協調合作」未達到顯著差異。

結果顯示員工的婚姻狀況對其感受組織所提供的內部之服務品質並無產生差異感，已婚與未婚的員工對內部之服務品質的感受是相同的。

表 4-7 婚姻狀況與內部之服務品質之分析差異

變項/構面	婚姻	樣本數	平均數	t	P 值
內部之服務品質變項	已婚	83	3.80	-1.042	0.281
	未婚	60	3.91		
組織政策與服務	已婚	83	3.82	-1.060	0.284
	未婚	60	3.97		
團隊協調合作	已婚	83	4.02	-1.464	0.136
	未婚	60	4.19		

*P<.05

<3> 年齡對內部之服務品質變數與各因素的分析差異

表4-8為年齡與內部之服務品質之分析差異。經ANOVA分析顯示，年齡在分析結果顯示性別與「內部之服務品質變項」、「因素一：組織政策與服務」、「因素二：團隊協調合作」未達顯著差異。

表 4-8 年齡對內部之服務品質各因素之變異數分析

變項/構面	年齡層	平方和	自由度	平均平方和	F 值	P 值
內部之服務品質變項	25 歲以下 組間	1.729	4	.432	1.016	.402
	26-30 歲					
	31-40 歲 組內	58.751	138	.426		
	41-50 歲					
	51 歲以上 總和	60.481	142			
組織政策與服務	25 歲以下 組間	4.625	4	1.156	2.078	.087
	26-30 歲					
	31-40 歲 組內	76.799	138	.557		
	41-50 歲					
	51 歲以上 總和	81.424	142			
團隊協調合作	25 歲以下 組間	1.134	4	.283	606	.659
	26-30 歲					
	31-40 歲 組內	64.512	138	.467		
	41-50 歲					
	51 歲以上 總和	65.646	142			

*P<.05

<4>學歷對內部之服務品質各因素的分析差異

表4-9為學歷與內部之服務品質之差異分析結果。在分析結果顯示學歷在「內部之服務品質變項」雖達顯著差異，但經由Scheffe法組間差異檢定時並未達顯著水準。其餘「因素一：組織政策與服務」、「因素二：團隊協調合作」則在ANOVA分析時未達顯著差異。

表 4-9 學歷對內部之服務品質各因素之分析變異數

變項/構面	學歷		平方和	自由度	平均平方和	F 值	P 值
內部之服務品質變項	國中(小)	組間	3.409	3	1.136		
	高中職						
	專科	組內	57.072	139	411	2.768	.044
	大學						
	研究所以上	總和	60.481	142			
組織政策與服務	國中(小)	組間	3.775	3	1.258		
	高中職						
	專科	組內	77.649	139	.559	2.253	.085
	大學						
	研究所以上	總和	81.424	142			
團隊協調合作	國中(小)	組間	1.207	3	.402		
	高中職						
	專科	組內	64.438	139	.464	.868	.459
	大學						
	研究所以上	總和	65.646	142			

*P<.05

4.4 組織之公民行為認知分析差異

本節分為二個部份，包括組織之公民行為之敘述性統計分析與人口背景資料差異分析，並以構面及題項，分別列出有效回收問卷標準差與平均數整理如表4-10。

4.4.1 組織之公民行為敘述性分析

分析結果顯示，整體組織之公民行為項目與其各構面平均數皆大於中間值以上，顯示出員工在感受組織之公民行為的程度屬於較滿意的狀態。

表 4-10 組織之公民行為構面分析表

構面/變項	平均數	標準差
利他謹慎性	4.2	0.59
組織公民性	3.86	0.63
組織之公民行為	4.08	0.55

4.4.2 組織之公民行為分析差異

人口統計變項在組織之公民行為分析變項差異

<1>性別在組織之公民行為變項之差異分析

結果顯示性別與婚姻在組織之公民行為層面無顯著差異。此結果分析顯示出男性與女性於組織之公民行為的程度上是沒有差異性。表4-11為性別對組織之公民行為差異分析結果。

表 4-11 性別在組織之公民行為分析差異

變項/構面	性別	樣本數	平均數	t	P 值
組織之公民行為變項	男	54	4.10	0.352	0.726
	女	89	4.07		
利他謹慎性	男	54	4.18	-0.326	0.746
	女	89	4.21		
組織公民性	男	54	3.96	1.494	0.137
	女	89	3.80		

*P<.05

<2> 婚姻狀況在組織之公民行為變項與各因素的分析差異

由表4-12 之結果顯示，婚姻狀況與「組織之公民行為項目」、「因素一：利他謹慎性」、「因素二：組織公民性」均未及顯著差異。

結果顯示員工的婚姻狀況對其感受組織所提供的組織之公民行為並不會產生差異感，已婚與未婚的員工對組織之公民行為的感受是相同。

表 4-12 婚姻狀況於組織之公民行為分析之差異

變項/構面	婚姻	樣本數	平均數	t	P 值
組織之公民行為變項	已婚	83	4.0678	-0.315	0.753
	未婚	60	4.0972		
利他謹慎性	已婚	83	4.1670	-0.754	0.452
	未婚	60	4.2417		
組織公民性	已婚	83	3.8812	0.424	0.672
	未婚	60	3.8357		

*P<.05

<3> 年齡對組織之公民行為變項與各因素分析的差異

表4-13為年齡在組織之公民行為分析差異。經ANOVA分析顯示，年齡分析顯示性別與「組織之公民行為」、「因素一：利他謹慎性」、「因素二：組織公民性」未達顯著差異。

表 4-13 年齡在組織之公民行為變項與各因素之分析變異數

變項/構面	年齡層		平方和	自由度	平均平方和	F 值	P 值
組織之公民行為變項	25 歲以下	組間	1.158	4	0.432		
	26-30 歲						
	31-40 歲	組內	41.749	138	0.426	0.957	0.433
	41-50 歲						
	51 歲以上	總和	42.907	142			
利他謹慎性	25 歲以下	組間	1.176	4	0.294		
	26-30 歲						
	31-40 歲	組內	47.216	138	0.342	.859	0.490
	41-50 歲						
	51 歲以上	總和	48.392	142			
組織公民性	25 歲以下	組間	2.798	4	0.700		
	26-30 歲						
	31-40 歲	組內	53.790	138	0.390	1.795	0.133
	41-50 歲						
	51 歲以上	總和	56.588	142			

*P < .05

<4> 學歷在組織之公民行為變項與各因素分析的差異

表4-14為學歷與組織之公民行為之差異分析結果。顯示學歷在「組織之公民行為變項」雖達顯著差異，但經由Scheffe法組間差異檢定時並未達顯著水準。其餘「因素一：利他謹慎性」、「因素二：組織公民性」則在ANOVA分析時未及顯著差異。

表 4-14 學歷在組織之公民行為變項與各因素之分析變異數

變項/構面	學歷		平方和	自由度	平均平方和	F 值	P 值
組織之公民行為變項	國中(小)	組間	2.361	3	0.787		
	高中職						
	專科	組內	40.545	139	.292	2.698	0.048
	大學						
	研究所以以上	總和	42.907	142			
利他謹慎性	國中(小)	組間	1.966	3	0.655		
	高中職						
	專科	組內	46.426	139	0.334	1.962	0.123
	大學						
	研究所以以上	總和	48.392	142			
組織公民性	國中(小)	組間	2.969	3	0.990		
	高中職						
	專科	組內	53.620	139	0.386	2.565	0.057
	大學						
	研究所以以上	總和	56.588	142			

*P<.05

4.5 工作投入認知差異分析

本節之工作投入分析分為二個部份，包括工作投入之敘述性統計分析與人口背景資料差異分析並以構面及題項分別列出有效回收問卷之標準差與平均數整理如表4-15。

4.5.1 工作投入敘述性分析

分析結果顯示，整體工作投入平均數皆大於中間值以上，顯示出在努力工作投入程度，員工屬於投入狀態。

表 4-15 工作投入構面分析表

構面/變項	平均數	標準差
工作投入	3.671	0.58

4.5.2 工作投入分析差異

<1>性別在工作投入變項之分析差異

表4-16為性別在工作投入之差異分析結果，性別在工作投入層面差異顯著。分析顯示出男性較女性更投入工作。

表 4-16 性別與工作投入之分析

變項/構面	性別	樣本數	平均數	t	P 值
工作投入	男	54	3.83	2.35	0.022*
	女	89	3.57		

*P<.05

<2>婚姻在工作投入分析

表4-17為婚姻與工作投入之分析差異。結果顯示婚姻對工作投入差異不顯著。此結果分析顯示出已婚與未婚兩者在工作投入程度是無差異。

表 4-17 婚姻與工作投入之分析差異

變項/構面	婚姻	樣本數	平均數	t	P 值
工作投入	已婚	83	3.67	-0.094	0.925
	未婚	60	3.68		

*P<.05

<3>年齡在工作投入變項之差異分析

如表4-18，結果顯示年齡於工作投入程度差異不顯著，因此在不同年齡層的員工其工作投入程度是差不多的。

<4>學歷與工作投入變項之分析差異

分析結果整理如表4-18。經ANOVA分析結果顯示，年齡對工作投入未達顯著水準，年齡不同在工作投入程度是相同無差異的。學歷在工作投入變項達顯着性差異，進一步以 Scheffe 事後檢定則未達顯著水準。分析資料數據結果顯示不同年齡與學歷的員工其工作投入程度是無差異的。

表 4-18 年齡、學歷在工作投入之差異分析表

構面	人口背景變項	平均數		平方和	自由度	平均平方和	F 值	P 值
工作投入	25 歲以下	3.89	組間	1.720	4	.430	1.310	.269
	26-30 歲	3.55	組內	45.292	138	.328		
	31-40 歲	3.65	總和	47.012	142			
	41-50 歲	3.65						
	51 歲以上	3.7						
投入	國中(小)	3.87	組間	2.849	3	.950	2.988	.033
	高中職	3.7	組內	44.164	139	.318		
	專科	3.54	總和	47.012	142			
	大學	3.83						
	研究所以上(含)	3.67						

*P<.05

4.6 服務品質、公民行為與工作投入相關分析

4.6.1 相關分析

美食達人企業員工內部之服務品質的認知態度及其各構面對組織之公民行為變項是否存在相關性，以Pearson積差相關分析進行檢定後，發現員工內部之服務品質變項與各構面對組織之公民行為變項與

構面具有顯著正相關。

由表4-19可得知，內部之服務品質認知與組織之公民行為變項均達顯著正相關($r = .70 \sim .86$; $p < .001$)，顯示內部之服務品質的認知越強烈時，其組織之公民行為程度則就越高。在其子構面中，內部之服務品質變項與工作投入變項相關係數最高($r = .86$)，其次是「團隊協調合作」($r = .82$)。

4.6.2 組織之公民行為與工作投入相關分析

美食達人企業員工組織之公民行為與工作投入是否存在相關性，以Pearson積差相關分析進行檢定後，發現員工組織之公民行為與工作投入之認知及子構面具有有顯著的正相關。

由表4-19 可得知，組織之公民行為與工作投入及其構面均達顯著正相關($r = .62 \sim .68$; $p < .001$)，顯示組織公民的程度越強烈時，其工作投入的產生則就越高。在其構面中，組織之公民行為變項與工作投入變項之相關係數最高($r = .68$)，其次是「組織公民性」($r = .67$)。

4.6.3 內部之服務品質與工作投入相關分析

美食達人企業員工內部之服務品質的認知及其各構面對工作投入及其構面項是否存在相關性，以Pearson積差相關分析進行檢定後，發現員工認知態度之各構面對工作投入及其子構面有顯著正相關。

由表4-19可得知，內部之服務品質認知與工作投入均達顯著正相

關($r = .54 \sim .67$; $p < .001$)，顯示內部之服務品質的認知越強烈時，其工作投入則就越高。在內部之服務品質變項與工作投入相關係數最高($r = .67$)，其次是「組織政策與服務」($r = .62$)。

表 4-19 內部之服務品質、組織之公民行為、工作投入 Pearson 相關分析摘要表

構面	組織政策與服務	團隊協調合作	內部服務變項	工作投入
利他謹慎性	0.77**	0.82**	0.81**	0.62**
組織公民性	0.70**	0.79**	0.80**	0.67**
組織之公民行為變項	0.76**	0.71**	0.86**	0.68**
工作投入	0.62**	0.54**	0.67**	-

* $P < 0.05$, ** $P < 0.01$

4.7 內部之服務品質、組織之公民行為對工作投入之迴歸分析

經由上節相關分析可得知各變項皆具有某種程度相關性，但無法預測出內部之服務品質變項中各構面對工作投入與工作績效的預測效果為何。因此，本節利用簡單線性迴歸的分析方法來了解變項間之影響情形，同時了解何者之預測力最佳。

本分析將內部之服務品質、組織之公民行為設定為自變項，並將工作投入設定為結果變項，使用簡單線性迴歸的分法分析。檢視是否內部之服務品質變項與公民行為變項對工作投入是否有影響的預測關係。其分析結果顯示出內部之服務品質變項與組織之公民行為變項皆對工作投入變項達到顯著的影響性。顯示這些獨變項對於依變項

的解釋力很高(44.9%與45.2%解釋力)。而「內部之服務品質」與「組織之公民行為」其beta係數為.673、.675，此結果顯示出美食達人企業如要提升工作上的投入能可從提升內部之服務品質與提高組織之公民行為的程度來著手。此分析結果整理如表4-20。

表 4-20 內部之服務品質、工作投入對工作績效迴歸分析表

依變項	迴歸模式	決定係數 R ²	未標準化 係數β	標準化 係數β	t值
	預測變項				
工作投入	常數		1.390		6.489***
	內部之服務品質	.449	.593	.673	10.805***
	常數		.788		2.942**
	組織之公民行為	.452	.707	.675	10.869***

P<0.01, * P<0.001

表 4-21 研究假設驗證結果彙整表

研究假設	驗證結果
假設一：員工個人變項在內部之服務品質感受有顯著差異性。	不成立
假設二：員工個人變項在組織之公民行為程度有顯著差異性。	部分成立
假設三：員工個人變項在工作投入的程度有顯著差異性。	不成立
假設四：內部之服務品質、組織之公民行為與工作投入具有相關性。	成立
假設五：內部之服務品質構面對員工工作投入構面有正向影響性。	成立
假設六：內部之服務品質構面對工作績效構面有正向影響性。	成立

第五章 結論與建議

研究者提出相關建議。本章計分兩節，第一節為結論，第二節為建議。

5.1 結論

<1>敘述分析結果

(1)進行內部之服務品質及其構面之敘述性分析，其數值為3.85，

顯示出組織其內部之服務品質僅達滿意並未達到讓員工很滿意的程度。

(2)組織之公民行為程度進行敘述性分析結果其數值皆達到4.08數值，顯示出公司所提供的的組織之公民行為程度達到滿意的狀態。

(3)工作投入進行敘述性分析結果其數值為3.67，顯示出員工對其自身的工作投入達中上投入的狀態。

<2>差異分析結果

僅在組織之公民行為知覺方面，男性顯著高於女性，顯示男性對其組織之公民行為的感受較為滿意。

<3>相關分析結果

(1)組織之公民行為與內部之服務品質達顯著正相關。

(2)組織之公民行為與工作投入有正相關顯著。

(3)內部之服務品質與工作投入有正相關顯著。

<4>迴歸分析結果

(1)內部之服務品質正面影響工作投入，影響係數達44.9%。

(2)組織之公民行為正面影響工作投入，影響係數達45.2%。

由以上的分析數據顯現出，內部之服務品質與組織公民行對與工作投入具有正向的影響性，假使提高內部之服務品質與組織之公民行為為兩因子，便會提高員工的工作投入程度。

5.2 建議

<1>提供更優質的內部之服務品質以激勵員工

根據研究的結果，員工在工作投入的程度，與組織提供之內部服務品質有直接的關係。而影響員工最直接的因素便是企業主，企業主假使無法提供完善的內部之服務品質必定會產生員工的厭惡感與無力感，進而影響到員工努力工作。因此，要將此組織能營運的更優良、更有效率就必定要滿足員工的需求。在此研究當中可得知員工對於組織所提供的內部之服務品質數值只達到中間值略高而已，顯示出員工對於組織所提供的服務並未達到很滿意的情況。而要改善此情況最有效率的即是加強組織的政策與服務及增強團隊合作的氣氛，以提高員工工作上投入的程度。

<2>加強組織所提供的內部之服務品質以改善員工績效

根據本研究的數據得知，改善組織的內部之服務品質可以提升員工的工作投入。尤其是加強組織所提供的服務最為重要。以第一項「團隊政策與服務」來說，假使組織能為員工制定完善的政策措施，讓員工認同組織之方針與規範事項便能提高對組織之工作投入與忠誠度。而第二項「團隊協調合作」也是目前重要的課題，尤其在企業環境中人與人的相處佔著極重要的角色，假使員工間或員工與組織間無法達到最完善的溝通情形，那要如何讓員工於工作崗位上有傑出的合作表現呢？組織對於其溝通與團隊合作的問題必須要給予補強。

<3>擬定有效的訓練機制強化員工組織之公民行為

建立一套有效的員工外部訓練機制是必須也是必要的。在人員訓練方面則可以從「增進員工情感」、「強化認同公司文化與制度」與「加強團隊合作模式」三方面來著手。第一項增進員工情感：植入「微笑也是一種服務」的觀念，建立彼此工作同事具有家人般的情感，並讓員工於工作情境中有家的感覺。第二項強化認同公司文化與制度：員工必須要熟悉公司的組織文化與公司政策。如當有新政策實施時應讓員工了解公司目前主要的策略方針，並建立良好的組織氛圍與文化。第三項加強團隊合作模式：增強組內與部門間的合作模式，讓彼此員工與跨部門有良好的溝通管道與建設員工共同追求組織所設立的目標的向心凝聚力。

參考文獻

中文文獻

1. 李香毅（2002）。地方政府員工的知識學習、工作壓力對其組織承諾、工作投入與工作行為影響之研究—以嘉義縣政府為例。南華大學管理科學研究所碩士論文。
2. 李黛華（2002）。教育行政人員之教改壓力、工作投入及績效表現之研究。高雄師範大學成人教育在職專班研究所碩士論文。
3. 陳孟修（1998）。零售業員工的人格特質與工作生活品質對組織承諾、工作投入、服務態度與工作績效的影響之研究。國立中山大學企業管理學系碩士論文。
4. 陳益增（2006）。員警工作生活品質，工作投入對工作績效之影響-以勤務規劃型態及員警認知為干擾變數。南華大學管理科學研究所碩士論文。
5. 黃順益（2003）。警察人員對激勵之認知與期望對工作投入之影響。私立中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
6. 楊文友（2002）。警察人員工作投入之研究。中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。

7. 溫金豐、崔來意 (2001)。高科技公司女性專業人員工作-家庭衝突及工作倦怠之研究：社會支持的效應。管理評論，20 (4)，65-91。
8. 詹貞儀 (2003)。內部管理與互動品質因素對顧客線品質影響效果之研究--以台灣地區人壽保險業為對象。淡江大學國際貿易學系碩士論文。
9. 鄭玉惠 (2001)。內部之服務品質因子研究—以護理人員為例。國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
10. 謝益銘 (2000)。員工工作標準化與公司內部之服務品質關係研究。未出版之博士論文。中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
11. 魏克燦(2008)。內部之服務品質對工作投入與工作績效影響之研究—以國立傳統藝術中心為例，國立雲林科技大學休閒運動學研究所碩士論文。
12. 顏綾婕 (2005)。航空公司空服員對內部之服務品質認知、心理契約與組織公民行為關係之研究。中國文化大學觀光休閒事業管理研究所碩士論文。
13. 蘇雲華 (1996)。服務品質衡量方法之比較研究。國立中山大學企業管理研究所碩士論文。

英文文獻

1. Allport, G. W.(1947).The Psychology of Participation.Psychological Review,52,117-132.
2. Barnard (1983). The Functions of the Executive. Harvard University Press, Cambridge, MA.
3. Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. Academy of Management Journal, 26(4), 587-595.
4. Berry, L. Leonard. (1981). The employee as customer. Journal of Retail Banking, 3(March), 25-28.
5. Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1991), “Marketing Service-Competing Through Quality”, New York: The Free Press .
6. Brief, A. P. and S. J. Motowidlo (1986). Prosocial Organizational Behaviors. Academy of Management Review, 11(4), 710-725.
7. Brooks, R. F., & Botschen, M. A. (1999). Internal marketing and customer driven wavwfronts. The Service Industries Journal,19 (4), 49-67.

8. Braun, T., Ferreira, A. & Sydow, J. (2013): Citizenship behavior and effectiveness in temporary organizations, in: *International Journal of Project Management*, 31(6), S. 862-876.
9. Daugherty, P. J., Ellinger, A. E., & Rogers, D. S. (1995). Information accessibility: customer responsiveness and enhanced performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 25(1), 4-17.
10. Dubin R. (1958), *The world of work* Englewoodcliffs, N.J, Prentice Hall.
11. Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 81-94.
12. Gummesson, E. (1987). Using internal marketing to develop a new culture—the case of ericsson quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2(3), 23-28.
13. Hallowell, R., Schlesinger, L. A., & Zornitsky, J. (1996). Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and

- implications for management. *Human Resource Planning*, 19(2), 20-31.
14. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. Earl & Schlesinger, Leonard A. (1994), Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2) ,164-174.
 15. Heskett, J. L., Sasser, W. E. J., & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain*. New York, NY: Free Press.
 16. Kanungo, R. N. (1982). *Work Alienation: An Integration Apporach*. New York: Praeger.
 17. Katz, D. and R. L. Kahn(1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Willy & Sons, Inc..
 18. Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49 (1), 24-33.
 19. Marshall, G. W., J. Baker, and D. W. Finn(1998). Exploring internal customer service quality. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4-5), 381-392.
 20. Mauno (2000). A mediational model of sense of coherence in the work context: a one-year follow-up study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4) , 461-476.

21. McDermott & Emerson, (1991), Quality and Service for Internal Customer. *Training and Development Journal*, 45(1), 61-64.
22. Organ, D. W., (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, MA.: Lexington Books, Lexington.
23. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L.(1985), Problems and Strategies in Services Marketing , *Journal of Marketing*, 49, Spring, 33-46.
24. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
25. Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of marketing research*, 31(3), 351-363.
26. Reitz, H. J., & Jewell, L. N. (1979). Sex, locus of control and job Involvement: a six country investigation. *Academy of Management Journal*, 22(1), 72-80.
27. Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business horizons*, 19(3), 61-65.

28. Schlesinger, L. A. & Zomitsky, J. (1991). Job satisfaction, service capability & customer satisfaction: An examination of linkages & management implications. *Human Resource Planning*, 14(2), 141-149.
29. Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
30. Stanley, L. L., & Wisner, J. D. (1998). Internal service quality in purchasing: An empirical study. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34(2), 50-60.
31. Tenner, A. R., & Detroro, I. J. (1992). *Total quality management: three steps to continuous improvement*. Reading, Mass, Addison-Wesley.
32. Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
33. Vilela, B. B., González, J. A. V., & Ferrín, P. F. (2008). Person-organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor-salesperson data set in a Spanish context. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 1005–1119.

附錄一

量表授權書

授權量表：內部服務品質量表、工作投入量表

量表來源：魏克燦(2008)內部服務品質對工作投入與工作績效影響
之研究-以國立統藝術中心為例

茲 同意 吳金水 使用本人修改 Hallowell(1996)年所提出
之內部服務品質衡量量表與修改 Kanungo(1982)所制訂之工作投入
測量量表，共兩量表。

使用範圍：吳金水(2019) 內部服務品質與組織公民行為對工作投
入影響之研究碩士論文使用。

同意授權者：魏克燦 (親簽)

日期：109 年 / 月 10 日