

## 內部行銷、關係品質及薪酬福利對員工離職傾向之影響 — 以保險業為例

### The Effects of Internal Marketing, Relationship Quality and Salary Welfare on Employee's Resignation Tendency in Insurance Industry

陳欽雨<sup>1</sup> 呂博裕<sup>2</sup> 邱明欽<sup>3</sup>

#### 摘要

本研究採用實證調查方式，探討保險業採行內部行銷、強化關係品質及改善薪酬福利措施，對降低保險業員工離職傾向之影響；同時分析薪酬福利對內部行銷及關係品質與離職傾向間影響關係之調節效果。研究結果發現：企業組織中內部行銷機制對離職傾向具有負向顯著的影響，其中又以訓練與賦能對離職傾向最具影響效果；而關係品質對離職傾向亦具有負向顯著關係，其中又以信任與承諾對離職傾向之負向影響最鉅。薪酬福利滿意程度亦對離職傾向具有負向顯著影響，同時也會顯著調節內部行銷及關係品質對員工離職傾向的影響關係。

關鍵詞：內部行銷、員工關係品質、薪酬福利、離職傾向

#### Abstract

The current study conducted an empirical study to explore the effects of internal marketing, relationship quality and salary welfare on resignation tendency. Besides, the moderating effects of salary welfare were investigated. The results indicated that both corporate internal marketing mechanisms and employee's relationship quality could significantly affect employee's resignation tendency, while training and empower had the most significant effect on resignation tendency. Besides, the degree of satisfaction on salary welfare had significant negative influence on employee's resignation tendency, while the effect of trust and commitment was most significant. Moreover, the degree of satisfaction on salary welfare could moderate the effects of internal marketing and relationship quality on employee's resignation tendency significantly.

Keywords: Internal Marketing , Relationship Quality, Salary Welfare, Resignation Tendency

<sup>1</sup>世新大學企業管理系副教授

<sup>2</sup>明新科技大學工業工程與管理系教授

<sup>3</sup>世新大學企業管理研究所研究生

## 1. 緒論

近年來，政府為使國內保險業能與全球保險業接軌，逐漸開放國內保險業者多元化經營，以協助保險業者躍上國際舞台，並以此拓展海外市場。根據財政部主管機關統計，迄 101 年 6 月底止，國內保險業總計 57 家，包括本國壽險公司 23 家、本國產險公司 16 家、外國壽險分公司 8 家、外國產險分公司 6 家、專業再保險公司 1 家、外國專業再保險分公司 2 家及漁船保險合作社 1 家。雖然保險業業績不斷成長，但也因開放國外保險公司在台經營後，其競爭狀況更是激烈，因此台灣在全球化的趨勢下，勢必要加強保險業的人才培訓及策略布局。

保險業是以人為本的行業，優質的員工是創造績效的保證，也是保險業不斷追求進步的動力來源；而保險業經營的主要關鍵除了人力素質外，如何留住優秀人才也是很重要。根據保險商業同業公會指出，保險從業人員的 13 個月定著率<sup>4</sup>由 2001 年 44.7% 降至 2010 年 38.9%，可見保險產業人員的流動性是相對提高的。然而，員工即為內部顧客，企業必須先有滿意的員工，方能培養出忠誠的客戶，如此才能有助於企業的長期發展。因此，要降低離職率就必須從員工的基本需求著手，唯有做好內部顧客管理，方可提高員工向心力、避免人才流失，故需要重視內部行銷(Internal Marketing)(Ahmed *et al.*, 2003; Kanibir & Nart, 2012)。然而，在眾多的保險業中，對於內部行銷的概念仍相當薄弱，使得組織領導功能無法有效的操作。因此，如何維繫組織與成員的向心力，強化內部行銷及員工關係品質(Relationship Quality)就顯得格外重要(Liu *et al.*, 2011)。

保險業是需要高素質人力的產業，滿足內部顧客的需求，會帶動整體組織的成長，故有關內部行銷與關係品質之議題，值得加以探究。初步文獻探討中發現，過去學者多集中在內部行銷對組織承諾與工作滿足及經營績效之關聯性探討(Ahmed *et al.*, 2003; Chen & Popvich, 2003; Awwad & Agti, 2011)，多數研究以探討如何提升企業績效為主，針對組織對內部成員的行銷投入、關係品質、薪酬福利(Salary Welfare)等對離職傾向(Resignation Tendency)的影響，相對較少被探討。由於在眾多的員工滿意度指標中有一項不可或缺的機制，即為薪資制度與福利(Miceli & Lane, 1991; Griffeth *et al.*, 2000; Continia & Richiardi, 2012)。有效的薪資制度必須是要讓員工感受到公平性，其設計的優劣將會影響組織人員的流動。由於企業內部行銷、關係品質及薪資福利均會影響人員的流動性，而留住優秀人才一直以來都是企業所追求的目標，但人員的離職因素相對複雜，除了制定公平的薪酬制度外，內部行銷的推展及員工關係品質的維繫，皆是重要的關鍵因素(Wong & Sohal, 2002; Ahmed *et al.*, 2003; Kanibir & Nart, 2012)。是故，本研究選擇保險業員工為研究對象，探討其離職傾向是否受到內部行銷及關係品質執行程度之影響，同時分析薪酬福利滿意程度是否會對內部行銷及關係品質對離職傾向的影響產生調節結果。藉由分析這些影響離職傾向之相關因素，提出管理意涵及實務建議，以供保險業發展人力資源管理策略，降低員工流動率及提升競爭力之參考。

<sup>4</sup> 第 13 個月定著率：當年度登錄保險業務員迄第十三個月仍在職，且舉績一件以上人數與當年度登錄保險業務員人數之比率。



## 2. 文獻探討

### 2.1 內部行銷

面對 1997 年亞洲金融風暴及 2008 年全球金融風暴後，企業對其經營風險管控更加注意；在永續經營的前提下，企業以降低人事成本並藉此做為策略上的彈性佈局，以達成企業運作之需求。然而，在人力資源的安排上卻有著多重的困難，此時企業的內部行銷(internal marketing)必須扮演一定的角色。Awwad and Agti (2011)的研究指出,內部行銷會影響商業銀行之市場導向；而 Pappasolomou and Vrontis (2006)也認為透過內部行銷可以讓組織成員了解公司之政策及方向，並透過員工滿意度的提升以培養員工具備客戶導向的服務精神，進而提升客戶的滿意度。運用內部行銷概念於員工身上，可以使組織留住最好的員工，使他們工作更加努力。Bowen and Ford (2004)指出若員工能認同組織的服務信念，將組織視為己出之事業體，自然能展現出服務導向的之行為，因此管理者需要積極推動內部行銷的管理作為。Zeithaml *et al.* (2009)認為服務行銷中有不可或缺的三個黃金角，即是公司、顧客及員工。公司與顧客的關係，係以公司對外部客戶的服務承諾為主，而公司與內部關係即是所謂的內部行銷；亦即，是公司為求對客戶的承諾能夠履行，必須要求員工做好履行承諾的執行。但在執行同時，公司必須強化員工的各項職能以提高執行能力。其中，包含對員工的教育訓練(education & training)、授權(empowerment)、技能提升(skill enhancement)、管理者支持(manager support)、溝通(communication)及激勵(incentive)等。而員工與顧客之間的關係即為互動行銷，員工因為公司的支持及培養，產生執行公司承諾的能力，進而做好與顧客互動及行銷關係。Leonidas and Vassilis (2007)指出內部行銷是有計畫的鼓勵組織成員，並整合成員間之意念以達成組織績效及目標。企業發展有其階段性，端視企業拓展階段而定，但首先應發展完整的內部行銷系統。

企業欲提升員工對公司整體的向心力，則有賴於內部行銷的落實。Kanibir and Nart (2012)的研究指出，內部關係行銷會影響顧客關係及公司競爭績效。Berry and Parasuramen (1991)則認為，在組織中推行內部行銷有下列幾點優點：(1)留住優質人才；(2)共同願景的創造，使員工有共同目標及使命感；(3)透過教育訓練使員工具有更好的專業素質與能力；(4)透過內部行銷管道，使員工享受及了解公司的經營成果；(5)透過外部資訊與內部回饋機制使部門獲得工作上的改善。Corrall and Brewerton (1999)更從投資觀點分析指出，企業針對員工內部行銷是一個組織行為中最便宜而有效的做法。由此可知，內部行銷是針對企業中所有員工，所做的全面性管理，作為企業各部門間整合及合作的基石(Ahmed *et al.*, 2003)。林隆儀與鍾明燿(2009)更指出內部行銷旨在強調組織內部的教育訓練及管理層面的培育系統之實施，以利組織之發展極大化。綜合上述文獻探討，本研究認為，內部行銷對組織績效有正向影響，對人力資源管理亦有顯著影響。因此，就企業而言，員工可視為內部客戶，將其需求與公司發展願景合為一體，將有利於企業永續經營。有研究指出，內部行銷應包括管理者支持、教育訓練、授權賦能、溝通等等活動(Conduit & Mavondo, 2001)。



為配合保險業特性，本研究將內部行銷分成管理者支持、訓練與賦能、及溝通等三個構面。George (1990)指出主管雖然未直接接觸顧客，但對於公司決策之運行具有相當重要性，主管與員工間之互動，亦會間接影響對顧客的服務。亦即，因此想要有滿意的顧客，必須要有滿意的員工；而滿意員工的養成，主管的支持佔有相當重要的地位。Gronroos (2000)提出內部行銷之作法包含教育訓練、授權賦能及內部溝通等事項，組織透過教育訓練能使員工獲得專業知識、技能及能力，進而增加解決問題的能力。Robbins *et al.*, (2002)認為授權賦能的過程中是創造一個良好的工作機會，讓員工感受到自我能力的提升及對工作自主性的肯定，而透過心理層面的授權賦能可激勵員工工作表現。Spreitzer and Quinn (2001)則認為授權賦能讓員工更有彈性的面對競爭的環境，並對於新的事物具有嘗試的信心。綜合上述，內部行銷是做好內部顧客滿意度的一項指標，組織在營運過程中需要創造企業價值的極大化，如此才能讓組織成員有追求的目標，進而促使人員素質提升及穩定(Kanibir & Nart, 2012)。王翠品(2002)對連鎖娛樂事業員工所做的研究發現，內部行銷作為中管理者支持、教育訓練、溝通等，與離職傾向有顯著的負相關。羅新興與周慧珍(2006)在其研究的迴歸分析中納入知覺主管支持做為解釋變項，發現知覺主管支持對於離職傾向具有負向影響。林伯融(2011)針對壽險業離職傾向的研究中指出，內部行銷中主管支持對於離職傾向具有顯著的負向關係。根據上述文獻論點，推論提出以下假說：

**H1：「內部行銷」對「離職傾向」具有顯著的負向影響關係。**

H1-1「管理者支持」對「離職傾向」具有顯著的負向影響關係。

H1-2「訓練與賦能」對「離職傾向」具有顯著的負向影響關係。

H1-3「溝通」對「離職傾向」具有顯著的負向影響關係。

## 2.2 關係品質

企業為留住優秀人才無不推出更佳的福利措施，然而此舉並未能解決保險業高流動率的問題，要如何增加員工忠誠度，實有賴良好的員工關係品質(relationship quality)(Liu *et al.*, 2011)。近年來，在行銷領域上不斷的提起企業績效與員工關係品質之間會造成相互的影響。Liu *et al.* (2011)的研究指出，關係品質會影響顧客忠誠度；因此為了增加企業在新興科技的應變能力及全球競爭力的提升，企業開始採納一連串的員工關係改善方案(Tsui *et al.*, 2002)。企業主在員工心中的地位及認可，間接會影響員工對外的服務品質。從獲利的角度而言，員工關係品質良好能促使外部業績的成長(Fynes & De Burca, 2005)。McNally and Griffin (2007)認為要維持顧客關係管理必須發展員工關係品質。在執行顧客關係管理的同時，亦須注意員工的態度及對工作的滿意度，因為工作態度會影響與客戶互動的成效。Aryee *et al.*, (2007)借用經濟學的涓滴理論模型(trickle-down model)，認為主管本身所抱持的態度，就如同財務流由大企業流下小企業一般，其行為亦會向下影響部屬的行為。

一個企業要建立良好的員工關係品質，必須要有下列要素：信任(trust)、承諾(commitment)及滿意(satisfaction) (Wong & Sohal, 2002; Gefen & Straub, 2004; Li *et al.*, 2006)。因此，本研究以此作為關係品質的子構面，但其中信任與承諾由於概念過於相



近，故將其合併成單一構面。Johnson and Grayson (2005)將信任分為知識導向及認知導向，認為信任是一種從內心所散發出的一種相信程度，因長期的互動所建立出的一種信任默契，促使長官部屬之間的關係更加可靠。Morgan and Hunt (1994)將信任以信心和可靠的概念作解釋，認為信任是對於交換夥伴可靠度與誠實度的信心知覺程度。信任是建立強烈顧客關係和市場佔有率的必要因素(Urban *et al.*, 2000)。在培養忠誠客戶之前，必須先得到內部員工的信任(Reichheld & Scheffer, 2000)。Frank and Reed (2000)認為長期關係成功的重要因素是建立在信任基礎之上，以情感為基礎的信任，會使企業產生快速解決議題的慾望，並能將時間多花費在建立關係上。由此可知，信任不僅是傳達建立長期關係的關鍵，同時亦隱含有互惠的過程(Eva & Neal, 2001)。Leuthesser (1997)則將信任的定義為夥伴間的行為與承諾是令人感到可靠的，且夥伴會信守承諾，不會有傷害對方的行為展現。可見信賴在任何的合作上均呈現相當重要的角色。例如：長官對部屬的信任會讓部屬有高度的成就感，進而促發部屬自動自發的工作態度。所以信任並非只是限制短期的自利行為，而是希望以同理心來考量對方的行為，並期望對方也能有相同的反應。

承諾一詞在中國社會中自古以來即佔有相當重要的意涵，承諾即代表允諾執行的意思，這中間有著一種信用關係的承擔。承諾是一種基於情感的驅動，用來維持長期合作關係的意願。Moorman *et al.* (1992)認為，承諾是為維持有價值關係的持續性慾望，也維持上下部屬間長期員工關係品質的基礎，亦為產生較高利益所考量的作法。當組織成員彼此相信此關係是非常重要時，將會從事自發性的努力與投資(LaBahn, 1999)。Wong and Sohal (2002)認為，要了解顧客忠誠度必須要注意其中的重要變數，而信任與承諾最重要的關鍵變數，也是衡量顧客未來購買意願及忠誠度最有用的構面。所以，組織對部屬的承諾會引發出員工與客戶間長期互動發展，並產生正向關係的影響。承諾是自願性、非強迫性的一種自發情感，當一方對事物的承諾，同時亦代表著雙方情感的連結。承諾可以使團隊有正向的積極作為，與客戶間建立穩定的基礎使企業績效面發揮最大的效益。

已有研究證明，在假定基本需求已滿足的情況下，金錢將不是員工唯一的激勵因子，取而代之的將是工作滿意度、工作環境、尊重、升遷等因素，才能吸引及激勵員工的工作動機，進而將優秀人才留任於組織之中(Tsui & Wu, 2005)。員工滿意即代表員工對職業或組織中的工作有一個正面情緒傾向，通常員工滿意有利於生產力、工作績效的提升。Judge *et al.* (2001)的研究發現，工作滿意度與工作績效之間的相關係數相當高，而工作越趨複雜及專業性，該相關係數也比低複雜性的工作要來得高。此外，工作滿意度高的員工對顧客的滿意度也有間接的正向影響效果，特別是與消費者有直接接觸的第一線員工，影響效果更甚(Homburg & Stock, 2005)。總之，關係品質可視為組織關係強度的整體評估，良好之員工關係品質，可建立與強化員工及顧客間的信任、承諾與滿意度，有助於長期穩定關係的發展。Egan *et al.* (2004)指出若員工對組織的信任與承諾愈高，則其離職傾向愈低，員工對主管的信任與承諾程度會影響員工留職意願。Vakola and Nikolaou (2005)在其研究中更指出，員工對組織承諾及工作滿意度降低會增加離職傾向。意即，工作滿意程度愈高，則員工愈不會有離職的情形(Ghiselli *et al.*, 2001)。據此，提出假說 H2 及兩個子假說：



**H2：「關係品質」對「離職傾向」有顯著的負向影響關係。**

H2-1「信任與承諾」對「離職傾向」有顯著的負向影響關係。

H2-2「滿意」對「離職傾向」有顯著的負向影響關係。

### 2.3 薪酬福利

薪資(salary)一詞有許多的名稱，例如：薪水、薪酬、報酬、工資、薪資所得等等。薪酬福利通常包含薪資制度及員工福利兩部分；而薪資制度有薪資、年終獎金及各項津貼等組合。員工福利則有出國旅遊獎勵、進修補助、績效分紅等等相關福利。薪資是受雇員工因勞動所獲得的報酬，當員工付出時間精神去執行公司之業務時，公司應給予等值的回饋。Milkovich and Newman (2002)認為薪資包括直接與間接的薪資，直接薪資包括底薪、職務加給、工作獎金等，間接薪資者包括保健計劃、休假給付及各項員工福利等。Contina and Richiardi(2012)的研究證實，薪酬福利不佳會影響就業意願；但有些學者認為，薪酬多寡並非是留住人才的唯一要項(Griffeth *et al.*, 2000; Hom & Kinicki, 2001)。但就馬斯洛的需求層級理論而言，薪酬多寡是一項基本生理的需求，亦是產生工作動力的基本條件。

近年來，由於企業為爭取更多優秀人才加入團隊，尤以台商大型企業為主，在中國經商成功後，紛紛返台招募台灣幹部，除薪資優渥外，更祭出優質的福利來吸引人才，員工福利已經成為除了薪資以外的主要爭取人才的方式。Milkovich and Newman (2002)認為員工福利是將薪資方案中，非工作時間之報酬全部或部分由雇主負擔。例如：保險退休金、進修補助或是休假福利等。各企業對於員工福利之規劃亦有不同，但對於福利之多寡不會因企業規模大小而成正比，而是以雇主對員工福利的重視為依歸。滿足員工福利對組織運作及工作效率之間的關係，究竟會有哪些關聯？根據 Miceli and Lanc (1991)的福利滿足模式論證，這種模式是一種差距理論論述，此論述認為員工的福利滿足，是依員工所認為應得的福利知覺和實際所得到的福利知覺的差距所決定的，兩者差距越大，則滿足感就越少。

建立良好的薪酬制度對企業在長期運作上，會具有良好的人力儲存效果。在公平原則下所設計的薪酬福利，才能真正帶給組織優質的人才循環，然而在多數的組織中對於所謂的公平原則，似乎很難去界定及規劃，導致員工的心態常因薪酬公平性有所不平。良好的薪酬制度可以吸引優秀的人才，並可因此滿足員工對薪酬的要求，進而提升工作績效。但是，薪酬的公平性會影響工作滿足，工作滿足低的員工較具離職傾向(Griffeth, *et al.*, 2000; Hom & Kinicki, 2001)。此外，薪酬福利的施行制度上必須兼顧對員工的激勵效應，在達成公司的目標上要有所搭配。在績效達成時應該就薪酬設計上有所鼓勵，如此才能激勵更多的員工往目標邁進。Robbins *et al.* (2002)指出，薪酬福利高低對於工作績效之影響，遠高於提高目標設定、共同參與公司決策之榮譽感及分派具挑戰性職務，甚至會影響留職意願。故，薪酬福利滿意程度對離職傾向應具有顯著的負向影響關係。據此，提出假說 H3：

**H3：「薪酬福利」對「離職傾向」具有顯著的負向影響關係。**



## 2.4 各變項之相互影響關係

企業在追求高獲利的同時，近年來也一直不斷的針對員工離職率問題進行探討。就人力資源的角度而言，人員的流動率會影響公司的運作及額外的訓練成本。Robbins (1995)的研究指出離職產生的成本，約為離職員工年薪的 1.5 倍，故員工離職對組織的損失，需加以重視及檢討。然而適度的人員流動對組織是有代謝的功能，人資部門在分析人員流動率時應將損失及利益一併考量在其中才是一個正確的判斷。Stockman (2003) 也指出，離職傾向是一個人對於工作考量上有新的職涯規劃，其心理狀態或態度轉變上有即將轉換工作的傾向，而認知過程是預測實際離職行為是否發生的重要前置變數。劉莉玲(2009)的研究指出，造成離職原因有兩大因素：一為組織因素，另一為個人因素。就組織因素而言，包含對組織運作的不滿，例如：對主管或是公司政策不滿、經營理念及運作上的衝突等。另外，在組織不可抗力之因素中亦會產生離職狀況，例如：公司經營不善倒閉或是開除、退休等。就個人因素而言，可分為自願性及非自願性兩種，自願性離職包含因家庭因素，例如：結婚、照顧家人、遷移、興趣等。

Herrera (2002)之研究中發現，內部行銷會使員工產生對組織及領導的信任，進而影響員工關係的和諧程度。Javadin *et al.* (2012)之研究結果指示，組織公民行為可調節內部行銷對顧客服務品質之影響，因此組織要達成公司的目標，必須先讓內部員工有效的運作及共識，這也是內部交換關係的一種基本精神。當組織領導失去員工的信賴，亦即代表企業對內部行銷及關係品質之作為失敗，此時員工亦會隨薪酬福利滿意程度而影響留職意願(李文瑞等，2011; Rahman & Kamarulzaman, 2012)。綜合上述，離職傾向的產生原因很多，其中包含員工認知、工作滿足及主管領導風格等皆會影響離職傾向。由於內部行銷、關係品質與薪酬福利對離職傾向皆有不同程度的影響關係，故本研究提出假說 H4、H5 及其子假說如下：

**H4：「薪酬福利」對「內部行銷」與「離職傾向」之影響關係具有顯著的調節效果。**

H4-1 「薪酬福利」對「管理者支持」與「離職傾向」之影響關係具有顯著的調節效果。

H4-2 「薪酬福利」對「訓練與賦能」與「離職傾向」之影響關係具有顯著的調節效果。

H4-3 「薪酬福利」對「溝通」與「離職傾向」之影響關係具有顯著的調節效果。

**H5：「薪酬福利」對「員工關係品質」與「離職傾向」之影響關係具有顯著的調節效果。**

H5-1 「薪酬福利」對「信賴與承諾」與「離職傾向」之影響關係具有顯著的調節效果。

H5-2 「薪酬福利」對「滿意」與「離職傾向」之影響關係具有顯著的調節效果。

## 3. 研究方法

### 3.1 研究架構與假說

本研究採用問卷調查法收集保險業員工知覺衡量資料，以內部行銷及關係品質為自變項，薪酬福利為調節變項，離職傾向為依變項，主要在驗證保險業內部行銷、關係品



質及薪酬福利對離職傾向之影響關係，並分析內部行銷及關係品質對離職傾向之影響關係，是否受到薪酬福利滿意程度高低而有所改變，共提出五組研究假說，研究架構及各組研究假說列示於圖 1。

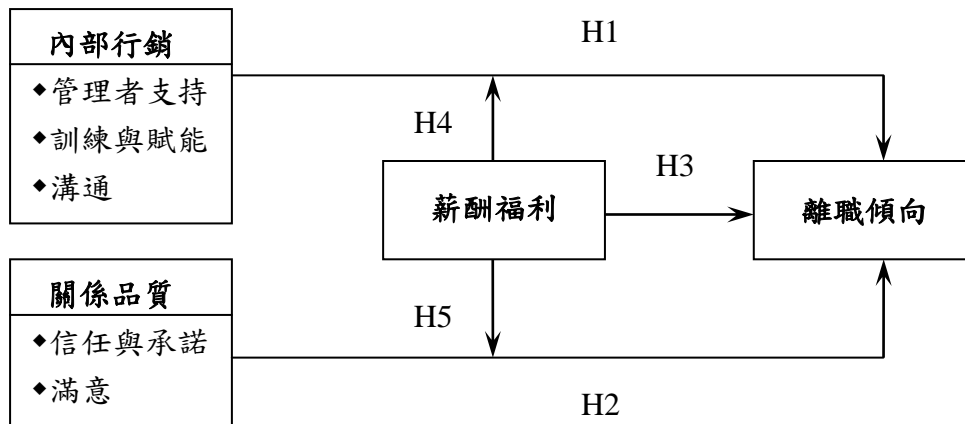


圖 1 研究架構

### 3.2 變項操作性定義與衡量

「內部行銷」之操作性定義為：「組織稟持以員工為內部顧客之理念，推行各種組織政策時，透過有系統的策略以提升員工對組織認同，進而達成組織目標之執行程度。」衡量題項主要參考 Pappasolomou and Vrontis (2006)研究之問卷題項加以修編，並將內部行銷分成管理者支持(5 題)、訓練與賦能(10 題)及溝通(5 題)等三個衡量構面。「關係品質」衡量題項主要參考 Wong and Sohal (2002)之研究問卷題項加以修編，共包含 15 個題項，分成信任與承諾(10 題)、滿意(5 題)兩個構面，並將關係品質定義為：「將員工視為內部客戶，員工與公司間互動關係之良好程度。」「薪酬福利」衡量題項主要參考余慶華(2001)之研究問卷題項加以修編，其操作型定義為：「員工因薪酬福利關係所產生的相關動力及滿意程度。」薪酬福利共包括 5 題衡量項目，不再細分構面。「離職傾向」衡量題項主要參考 Egan *et al.* (2004)及翁淑芳(2011)等研究之問卷題項加以修編，共包括 5 題衡量項目，不再細分構面，並將離職傾向定義為組織成員欲離開工作崗位或是有離職之意念高低程度。

### 3.3 問卷設計及資料蒐集方法

問卷題項共分為五個部分，依序為基本資料、內部行銷量表、關係品質量表、薪酬福利量表與離職傾向量表。其中，填答者基本資料包括：性別、年齡、教育程度、服務年資、平均月收入等。量表衡量尺度均採用李克特七點尺度(Likert Scale)，依同意程度分別給予 1 至 7 分。問卷調查採便利抽樣方式，透過網路問卷服務及紙本傳遞方式，將問卷內容傳佈給受測者填答及回收，以提高樣本數量並擴大問卷範圍。調查對象是針對保險業的員工及主管進行施測，並且以台灣北、中、南都會區為主要研究範圍。

### 3.4 資料分析與檢測

#### 3.4.1 共同方法變異檢測





針對457份有效的樣本資料，使用Harman's因子檢定法來檢測共同方法變異的問題，並且將所有的題項進行探索性因素分析，檢測轉軸後的因素分析結果，確認解釋變量變異必須的最少因子數，如果檢測的結果發現某個因子的解釋力大於50%，或是檢測的結果只有一個因子，即可確定此資料受到共同方法變異的嚴重影響。檢測結果共可以萃取出6個因子，且第一個因子的解釋力為17.00%，並未大於50%。另進行單因子驗證性因素分析，檢測結果發現並無所有題項之因素負荷量均顯著大於負荷水準0.5，模型配適度值( $\chi^2=9623.37$ ,  $DF=860$ ,  $GFI=0.40$ ,  $AGFI=0.33$ ,  $IFI=0.64$ ,  $CFI=0.64$ ,  $RMR=0.18$ )與標準值( $GFI>0.8$ ,  $AGFI>0.8$ ,  $IFI>0.8$ ,  $CFI>0.8$ ,  $RMR<0.1$ )比較後表現不佳，由此可以判定樣本資料並無受到嚴重的共同方法變異影響。

### 3.4.2 因素分析、信度及效度分析

首先採主成分分析及最大變異數轉軸法進行因素萃取，以了解主要的因素是否符合預期的構面。因素選擇的標準，最大變異數轉軸法在轉軸後的因素負荷量之絕對值要大於 0.5，特徵值要大於 1，分項對總項的相關係數要大於 0.5 且顯著，模型配適度根據 Kaiser Meyer Olkin(KMO)值判定，若  $KMO \geq 0.8$  表示表示資料相當適合做因素分析。此外，Cronbach's  $\alpha$  係數要大於 0.7 才具有內容信度。各變項集之驗證性因素分析結果，列示於附表 1。

根據 Hair Jr. *et al.* (2010)的建議，可使用潛在變項的組合信度及平均變異數萃取量來測量潛在變項與測量變項的收斂效度。如表 1 所示各構面的組合信度均大於 0.6，顯示測量潛在變項的各個測量變項具有內部一致性，而平均變異數萃取量皆大於 0.6 以上表示所有題項都能保持在良好水準之上，因此各構面均具有良好的收斂效度。另，根據 Gaski and Nevin (1985)提出的兩項檢測區別效度之準則進行分析：(1)兩個構面之間的相關係數要小於 1，(2)兩個構面的相關係數要小於個別的 Cronbach's  $\alpha$  係數，如果檢測出來的結果與上述兩項均符合，顯示這兩個構面之間具有良好的區別效度。同時根據 Fornell and Larcker (1981)提出的檢測區別效度之準則進行分析，以平均變異數萃取量進行衡量，如果潛在變項的平均變異數萃取量之平方根均大於各構面之間的相關係數，顯示該構面具有良好的區別效度。檢測結果發現各構面的數值均符合檢測準則，顯示本研究的各構面均具有良好的區別效度。

表 1 組合信度、區別效度、AVE 與各構面相關係數

構面	管理者支持	訓練與 賦能	溝通	信任與 承諾	滿意	薪酬福利	離職 傾向	組合信 度(CR)	平均變異數萃 取量(AVE)
管理者支持	<b>.88</b>							.94	.77
訓練與賦能	.61	<b>.80</b>						.94	.64
溝通	.68	.74	<b>.89</b>					.95	.79
信任與承諾	.57	.79	.78	<b>.84</b>				.96	.71
滿意	.67	.70	.76	.76	<b>.88</b>			.94	.77
薪酬福利	.41	.60	.63	.73	.73	<b>.82</b>		.91	.68
離職傾向	-.40	-.62	-.56	-.76	-.62	-.65	<b>.89</b>	.95	.79
Cronbach's $\alpha$	<b>.94</b>	<b>.94</b>	<b>.95</b>	<b>.96</b>	<b>.94</b>	<b>.95</b>	<b>.93</b>		

註：對角線數值為平均變異數萃取量之平方根，下三角為 Pearson 相關係數。



## 4. 研究結果

### 4.1 問卷回收結果及樣本資料描述

本研究以保險業為研究標的，針對保險從業員工及主管進行問卷調查，共發放 960 份問卷回收 512 份，其中有 37 份屬於填答不完整及答案完全相同，屬於無效問卷，因此有效問卷共有 475 份，有效回收率 49.48%。

「內部行銷」共有 20 個題項，各衡量題項同意程度分數之平均數介於 4.56~5.92 之間，標準差介於 1.30~2.56，中位數為 6.00，眾數為 4 與 5，其中以「7.公司認為終身學習是重要的。」的同意程度平均分數最高(5.92)。「關係品質」共有 15 個題項，各題項同意程度分數之平均數介於 4.73~5.91，標準差介於 1.25~3.53，中位數為 6，眾數為 5 與 6，其中以「10.我有責任為公司做最好的客戶服務。」的同意程度平均分數最高(5.91)。整體而言，受測者對員工關係品質上之認知是屬於較正向的認同。「薪酬福利」共有 5 個題項，各題項同意程度分數之平均數介於 4.72~4.95，標準差介於 1.47~1.65，中位數為 6，眾數為 5，其中以「3.和同業比較，公司給予的薪資福利感到滿意。」的同意程度平均分數最高(4.95)。整體而言，受測者對於薪酬福利的滿意程度看法保守。「離職傾向」共有 5 個題項，各題項同意程度分數之平均數介於 2.27~2.82，標準差介於 1.28~1.59，中位數為 2.0，眾數為 2，其中以「4.我不曾想辭去現有的工作。」的同意程度平均分數最高(2.82)。整體而言，各題項平均數偏低，顯示大部分受測者離職意願不高。

### 4.2 變異數分析結果

針對保險業受測者的基本特性，如性別、婚姻、年齡、教育程度、在職年資、月收入及家庭平均月收入等特性以 t 檢定與單因子變異數分析對各變項構面進行差異性的分析，以了解不同的受測者特性在內部行銷、關係品質、薪酬福利及離職傾向各研究變數構面是否會產生顯著的差異性。檢測結果如表 2 所示，發現各變項或構面在性別、教育程度與家庭月所得上均沒有顯著的差異性，婚姻狀況對溝通有顯著的差異，年齡對溝通、信任與承諾、滿意及薪酬福利等構面有顯著的差異，在職年資則對管理者支持、溝通、滿意等構面有顯著的差異影響。

表 2 受測者特性與各變項構面之變異數分析彙整表

樣本特性	變項構面						
	管理 者支持	訓練 賦能	溝通	信任與 承諾	滿意	薪酬 福利	離職 傾向
性別	.01	.66	.08	.18	.79	3.03	.85
婚姻狀況	2.06	.48	4.66*	.55	1.88	.12	1.7
年齡	2.03	1.67	3.31**	2.39*	2.45*	3.99*	1.93
教育程度	.15	.82	.46	.34	.13	1.35	1.65
在職年資	6.12***	2.10	4.79**	2.10	4.49**	1.80	2.29
月收入	3.02	1.77	3.08	2.15	.80	3.48	3.40
家庭月所得	.16	3.12	.75	3.51*	.99	5.46**	4.51

註：表中數字除性別欄為 t 值外，其餘各欄為 F 值；\*表示  $p < 0.05$ ，\*\*表示  $p < 0.01$ ，\*\*\* $p < 0.001$ 。



### 4.3 假說檢定結果

#### 4.3.1 內部行銷對離職傾向的影響

將內部行銷設定為自變數，離職傾向設定為依變數，進行複迴歸分析，如表3 Model 1分析結果顯示，在模型適合度中，內部行銷對離職傾向之修正後的解釋變異量(Adj R<sup>2</sup>=0.37)具有統計量上的顯著性，表示內部行銷對離職傾向之迴歸分析模型具有顯著的解釋能力；模型中的D-W值為1.81(需介於1.5~2.5)，表示誤差項之間並沒有自我相關存在的問題，且F值對應之p值均有顯著的效果；模型中的變異膨脹因子(Variation Inflation Factor; VIF)值為1.0(需小於10)，表示內部行銷對離職傾向分析模型無共線性問題。Model 1分析結果顯示內部行銷對離職傾向具有負向且顯著的影響( $\beta=-0.61, p<0.001$ )；Model 2結果顯示，內部行銷之子構面：管理者支持( $\beta=-0.03$ )、訓練與賦能( $\beta=-0.47, p<0.001$ )及溝通( $\beta=-0.26, p<0.001$ )對離職傾向皆為負向影響；故假說H1與子假說均獲得支持。

表 3 內部行銷、關係品質與薪酬福利對離職傾向之迴歸分析結果

依變項	離職傾向				
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
自變項	$\beta$ (Sb)	$\beta$ (Sb)	$\beta$ (Sb)	$\beta$ (Sb)	$\beta$ (Sb)
<b>內部行銷</b>	-.61(.01)***				
管理者支持		-.03(.06)			
訓練與賦能		-.47(.04)***			
溝 通		-.26(.06)***			
<b>關係品質</b>			-.73(.01)***		
信任與承諾				-.62(.03)***	
滿 意				-.15(.05)**	
<b>薪酬福利</b>					-.66(.03)***
R <sup>2</sup>	.37	.41	.54	.55	.43
Adj R <sup>2</sup>	.37	.40	.54	.55	.43
D-W	1.81	1.84	1.84	1.84	1.83
F值	279.41	107.93	553.31	288.75	355.45
p值	.000	.000	.000	.000	.000
VIF	1.00	1.96~2.71	1.00	2.36	1.00

註：\*表示 p<.05，\*\*表示 p<.01，\*\*\*表示 p<.001

#### 4.3.2 員工關係品質對離職傾向的影響

將關係品質設定為自變數，離職傾向設定為依變數，進行複迴歸分析，如表3的Model 3分析結果顯示，關係品質對離職傾向具有負向且顯著的影響( $\beta=-0.73, p<0.001$ )；Model 4顯示關係品質之子假說中信任與承諾( $\beta=-0.62, p<0.001$ )及滿意( $\beta=-0.15, p<0.01$ )，兩者皆為顯著負向影響，檢定結果顯示研究假說H2及子假說均獲得支持。

#### 4.3.3 薪酬福利對離職傾向的影響

將薪酬福利設定為自變數，離職傾向設定為依變數，進行複迴歸分析，如表3的Model 5分析結果顯示，薪酬福利對離職傾向之修正後的解釋變異量(Adj R<sup>2</sup>=0.43)具有統計量上



的顯著性，表示薪酬福利對離職傾向之迴歸分析模型具有顯著的解釋能力；模型中的D-W值為1.83表示誤差項之間並沒有自我相關存在，且F值對應之p值小於0.001；因單一構面關係，模型中的VIF值為1.0。此外，分析結果顯示，薪酬福利對離職傾向具有顯著的負向影響( $\beta=-0.66, p<0.001$ )，意即公司的薪酬福利愈佳則員工的離職傾向愈低。

#### 4.3.4 薪酬福利對內部行銷與離職傾向間影響關係之調節效果

為研究薪酬福利對內部行銷與離職傾向間之調節效果，本研究以Chow's Test (鄒氏檢定) 加以驗證，並以薪酬福利的平均數為準，大於平均數的樣本共計270份，將之歸類為高薪酬福利，小於平均數的樣本共計205份，將之歸類為低薪酬福利，進行複迴歸分析，結果列示於表4。經由計算得到的 $F = [(SSE_R - SSE_H - SSE_L) / K] / [(SSE_H + SSE_L) / (N - 2K)] = [(14535.57 - 4273.96 - 8756.43) / 2] / [(4273.96 + 8756.43) / (475 - 2 \times 2)] = 27.20$ ，大於臨界值 $F_{0.01(2, 473)} = 4.61$ ，顯示高薪酬福利會弱化內部行銷與離職傾向間之負向影響關係，意即當薪酬福利提高時，內部行銷對離職傾向之影響關係會減弱，假說H4獲得支持。

為更深入分析薪酬福利對內部行銷子構面：管理者支持、訓練與賦能、溝通等三者與離職傾向間關係之調節效果，同樣運用上述方法分別進行複迴歸分析及鄒氏檢定，結果彙整於表5，得到F值為68.98、28.27及28.66，均大於臨界值 $F_{0.01(2, 473)} = 4.61$ ，顯示薪酬福利對管理者支持與離職傾向間關係、訓練與賦能與離職傾向間關係、溝通與離職傾向間關係，均會產生顯著的弱化調節效果，子假說H4-1、H4-2及H4-3均獲得支持。

表 4 內部行銷對離職傾向之迴歸分析結果

依變項 變異來源	內部行銷			F 值	p 值
	平方和	自由度	均方和		
Full Model					
迴歸	8604.73	1	8604.73	279.43	.000
殘差(SSE <sub>R</sub> )	14535.57	472	30.80		
High Model					
迴歸	1123.40	1	1123.40	70.18	.000
殘差(SSE <sub>H</sub> )	4273.96	267	16.01		
Low Model					
迴歸	2666.01	1	2666.01	61.81	.000
殘差(SSE <sub>L</sub> )	8756.43	203	43.135		

表 5 薪酬福利之調節效果檢測結果

迴歸模型	整體 SSE	組別	SSE	F 值
依變項：離職傾向	19492.84	高薪酬福利	5227.34	68.98
自變項：管理者支持		低薪酬福利	9849.60	
依變項：離職傾向	14286.36	高薪酬福利	3968.82	28.27
自變項：訓練與賦能		低薪酬福利	8786.62	
依變項：離職傾向	15896.70	高薪酬福利	4411.55	28.66
自變項：溝 通		低薪酬福利	9760.32	



#### 4.3.5 薪酬福利對關係品質與離職傾向間影響關係之調節效果

同樣地，為檢定薪酬福利的調節效果，以薪酬福利的平均數為準，分成高、低薪酬福利兩組，分別進行複迴歸分析，得關係品質對離職傾向之影響係數分別為整組( $\beta=-.73, p<0.001$ )、高薪酬福利組( $\beta=-.59, p<0.001$ )、低薪酬福利組( $\beta=-.63, p<0.001$ )。經由計算得到的F值為4.83，大於臨界值 $F_{0.01(2,473)}=4.61$ ，檢定結果為顯著，顯示薪酬福利對關係品質與離職傾向間影響關係會產生顯著調節效果，故假說H5獲得支持。意即，當薪酬福利滿意程度高或是降低時，會干擾關係品質與離職傾向之間的影响關係。同前，檢定薪酬福利對關係品質之兩構面信任與承諾、滿意等兩者與離職傾向關係之調節效果，結果顯示F值為5.12及24.78，均達統計顯著水準，故子假說H5-1及H5-2亦獲得支持。

## 5. 結論與建議

### 5.1 研究總結

本研究以台灣地區目前從事保險業人員進行問卷調查，使用便利抽樣方式收集資料，共計回收有效問卷475份，主要在探討內部行銷、關係品質、薪酬福利對離職傾向的影響關係，並分析薪酬福利是否會調節內部行銷及關係品質對離職傾向的影響關係。資料分析方法採用因素分析及迴歸分析，並資料之信度、效度及共同方法變異問題加以檢測，假說驗證結果共有5組主假說及9組子假說獲得支持，研究結果之管理意涵說明如下：

#### (1) 內部行銷對離職傾向具有顯著之負向影響

研究發現內部行銷對離職傾向具有負向顯著影響；通常當企業中內部行銷做得愈好，離職率就會愈低。然管理者支持與離職傾向之影響關係未達顯著水準，此可能因為衡量誤差所致，也可能是因為保險業是一種較為特殊的產業，因為所銷售的產品為無形之商品，從業人員多是採低底薪高獎金之制度，因此工作自主性高，與主管間的互動關係並不會對其作業產生太多的影響，以致主管是否支持對其離職傾向影響並不高。而「訓練與賦能」、「溝通」等兩子構面，均對離職傾向有顯著的負向影響，這代表保險業者訓練與賦能越落實，內部溝通做得愈好，員工離職傾向就愈低。此結果相當符合保險業自主工作的特性，因其主要收入是依據業績多寡而獲取不同的報酬，故對能力的養成及溝通技巧相對重要，因此訓練與賦能及溝通對離職傾向顯示出明顯的負向影響關係。

#### (2) 關係品質對離職傾向具有顯著之負向影響

研究發現關係品質對離職傾向具有負向顯著影響，此乃由於員工的向心力部份來自於主管或企業主之間的互動，包含員工對公司的信賴及工作之滿足。研究證實「信任與承諾」及「滿意」均對離職傾向具有顯著的負向影響，其原因可能是由於信賴是一種傳遞彼此情感的基礎，也是一種無形的情感交流，更是一種特殊的知覺意識。員工與企業之間的關係發展必須建構在信任基礎之上，故信任關係愈好離職傾向就越低。本研究亦發現對工作滿意愈高的員工，離職傾向愈低，因此提昇員工關係品質之另一途徑，在於增進員工工作滿意度(Rahman & Kamarulzaman, 2012)。



### (3) 薪酬福利對離職傾向具有顯著之負向影響

根據馬斯洛之需求層級理論，人必須先滿足生理需求，也就是最實際的溫飽問題，才能尋求自我實現，因此滿足員工基本的薪酬福利至為重要。本研究中發現薪酬福利滿意度高的員工，其離職傾向愈低，此顯示好的薪酬福利制度是留住員工的最根本要素。但這並不是意謂著薪酬福利佳的公司其員工就不會離職，因為影響保險業員工離職傾向之因素是多元的(Continia & Richiardi, 2012)，有時也會因內部行銷及員工關係品質不佳而有所影響。

### (4) 薪酬福利具有顯著的調節效果

研究發現內部行銷及關係品質與離職傾向之間關係會受到薪酬福利高低影響。如前所述，當內部行銷做得愈好及員工關係品質愈佳時，離職傾向也會降低；但在研究中亦發現薪酬福利高低會弱化內部行銷及關係品質對離職傾向的負向影響程度；易言之，隨著薪酬福利提高，內部行銷及關係品質對離職傾向的影響效果會逐漸減弱，故就保險業而言，欲降低員工離職傾向，人力資源部門首先應致力於改善薪酬福利。通常，離職傾向的產生初期會有的三種現象：(1)員工對工作上的不滿未能立即得到紓解；(2)企業主或主管對於員工的支持度不足；及(3)提升員工執行業務的能力訓練不足，造成員工工作挫折。是故，進行適當的內部行銷及提出有效的關係品質改善計畫，有其必要性(Javadin *et al.*, 2012)。

綜合上述，企業內部行銷是企業穩固的基礎，內部行銷做得好，相對在企業的運作上也會更順利，但在執行內部行銷同時亦要兼顧人性的考量，有些保險業者在執行業務過程中，因過於僵化而逐漸失去人性化的原始情感，並忽略心理層面的滿足，尤以業績掛帥的單位最為嚴重。因此企業在發展內部行銷系統時，必須將心理層面因素納入考量，如此才能有效達成內部行銷的效果。由於有忠誠的員工才會有忠誠的顧客，欲培養出忠誠的員工，企業必須針對企業內部員工進行需求調查，設計員工關係品質改善計畫，方能有效的培養出優秀且忠誠的員工。例如：成立福利委員會或固定提撥經費讓員工自主運作，將可有效提升員工工作滿意度。此外，應針對員工不滿之處進行溝通及協助，藉此提升員工整體的向心力，進而強化員工對組織的承諾與認同，方能達到員工與組織雙贏的局面。

## 5.2 實務及研究建議

一般企業均認為終身學習是重要的，但對於提供訓練學習的經費上的補助卻是不足的。因此，要如何提升員工的競爭能力，強化本職學能，企業必須要有完善的教育訓練計畫。例如：建立企業專屬的經營管理課程，藉由此類的課程執行，發予學習護照，以強化員工的學習動機，並結合升遷管道的制度，形成組織企業文化的一環。除此之外，企業應該有效的運用政府資源，例如：勞委會職訓局或是經濟部，此類公務部門經常舉辦一些專業課程，可協助企業員工增進專業知識及技能，這類課程的最大優勢是結合政府發展策略所規劃出來的，因此能透過這類課程，啟發企業未來發展的契機。另外，在政府方面，應將有限資源作好運用，在補助高科技產業的同時亦要注意內需市場的發展，如此才能平衡國內就業人口的生態以減低失業率。例如：國內目前有相當多的職訓



局委外的訓練單位，其所開設的課程是否符合目前就業市場需求就有待商榷，而不只是為消化預算而訓練。

有別於以往國內之研究，本研究僅探討內部行銷中的管理者支持、訓練與賦能、溝通及關係品質中的信任與承諾、滿意及薪酬福利等變項；對於離職傾向的影響因素有許多層面，未來的研究可以針對同儕關係或部屬關係來做為研究，因為同儕之間的相處可能因為友誼關係，當一人離開職場之後另一人會因失去支持而離開。而部屬關係也會因上下相處關係而產生不同的結果。例如：因主管升遷或離職亦會造成員工頓失依靠而形成離職狀況。此研究以薪酬福利作為調節變項，後續研究可考慮以「主管道德行為」或「組織變革幅度」作為調節變項，進一步加以分析。



## 參考文獻

1. 王翠品(2001)，「內部行銷作為、工作滿足、與離職傾向關係之研究—以 H 連鎖娛樂事業為例」，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
2. 余慶華(2001)，「消費金融從業人員之工作投入、工作滿足、薪酬福利與工作績效之相關研究—以高雄地區銀行為例」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
3. 李文瑞、陳世傑、張瑞晃、廖豐斌(2011)，「企業內部行銷機制對組織成員之組織承諾的影響—工作滿足中介效果之檢定」，北商學報，第 19 期，1-20 頁。
4. 林伯融(2001)，「壽險業務員離職傾向之研究」，逢甲大學風險管理與保險學研究所碩士論文。
5. 林隆儀、鍾明耀(2009)，「內部行銷行為、成就動機、組織承諾與離職傾向的關係—以國軍志願役軍士官為例」，文大商管學報，第十四卷第一期，75-110 頁。
6. 翁淑芳(2011)，「公司激勵制度、主管領導風格與員工離職傾向之探討—以醫療生技業為例」，東吳大學商學院 EMBA 高階經營碩士在職專班碩士論文。
7. 劉莉玲(2009)，「金融機構組織變革員工認知、工作滿意與離職傾向之研究關係，會計與財經研究」，第二卷第一期，57-81 頁。
8. 羅新興、周慧珍(2006)，「組織成員知覺主管支持對其離職傾向之影響—探討工作負荷與成就動機之干擾作用」，人力資源管理學報，第六卷第一期，67-80 頁。
9. Ahmed, P. K., M. Rafiq and N. M. Saad (2003), "Internal Marketing and the Mediating Role of Organizational Competencies," *European Journal of Marketing*, 37(9), pp. 1221-1242.
10. Aryee, S., Z. X. Chen, L.Y. Sun and Y. A. Debrah (2007), "Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trickle-down Model," *Journal of Applied Psychology*, 92, 191-201.
11. Awwad, M. S. and D. A. M. Agti (2011), "The Impact of Internal Marketing on Commercial Banks' Market Orientation," *International Journal of Bank Marketing*, 29(4), pp. 308-332.
12. Berry, L. L. and A. Parasuramen (1991), *Marketing Services: Competing through Quality*, 1<sup>st</sup> ed, New York: The Free Press.
13. Byars, L. I. and L. W. Rue (2006), *Human Resources Management*, 8th ed., McGraw-Hill /Irwin.
14. Chen, I. J. and K. Popvich (2003), "Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology," *Business Process Management Journal*, 1(9), pp. 672-689.
15. Conduit, J. and F. T. Mavondo (2001), "How Critical Is Internal Customer Orientation to Market Orientation," *Journal of Business Research*, 51(1), pp. 11-24.
16. Continia, D. and M. G. Richiardi (2012), "Reconsidering the Effect of Welfare Stigma on Unemployment," *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84, pp. 229-244.





17. Corrall, S. and A. Brewerton (1999), *The New Professional Handbook: Your Guide to Information Services Management*, 1<sup>st</sup> ed, London: Library Association Publishing.
18. Egan, T. M., B. Yang and K. B. Bartlett (2004), "The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention," *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), pp. 279-301.
19. Eva, C. K. and M. A. Neal (2001), "Communicating Trustworthy and Building Trust in Inter-organizational Virtual Organizations," *Journal of Management*, 27, pp. 235-254.
20. Fornell, C. and D. F. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp. 39-50.
21. Frank, L. J. and R. Reed (2000), "Trust and Adaptation in Relational Contracting," *Academy of Management Review*, 25(4), pp. 873-882.
22. Fynes, B., C. Voss and S. De Burca (2005), "The Impact of Supply Chain Relationship Dynamics on Manufacturing Performance," *International Journal of Operations and Production Management*, 25(1), pp. 6-19.
23. Gaski, J. F. and J. R. Nevin (1985), "The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 22(2), pp. 130-142.
24. Gefen, D. and D. W. Straub (2004), "Consumer Trust in B2C E-commerce and the Importance of Social Presence: Experiments in E-products and E-services," *International Journal of Management Science*, 32(6), pp. 404-427.
25. Ghiselli, R. F., J. M. La Lopa and B. Bai (2001), "Job Satisfaction, Life Satisfaction, and Turnover Intent: Among Food-service Managers," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), pp. 28-37.
26. Griffeth, R. W., P. W. Hom and S. Gaertner (2000), "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium," *Journal of Management*, 26(3), pp. 463-488.
27. Gronroos, C., 2000, *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, 1st ed, New York: Wiley.
28. Hair, J. F. Jr., W. C. Black, B. J. Babin and R. E. Anderson (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle, New Jersey.
29. Herrera, F. (2002), "Demystifying Employee Motivation," *Employment Relations Today*, 28(4), pp. 37-52.
30. Hom, P. W. and A. J. Kinicki (2001), "Toward a Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover," *Academy of Management Journal*, 44(5), pp. 975-987.
31. Homburg, C. and R. M. Stock (2005), "Exploring the Conditions under Which Salesperson Work Satisfaction Can Lead to Customer Satisfaction," *Psychology and*



- Marketing*, 22(5), pp. 393-420.
32. Javadin, S. R. S., H. Rayej, H. Yazdani, M. Estiri and S. A. Aghamiri (2012), "How Organizational Citizenship Behavior Mediates between Internal Marketing and Service Quality: The Case of Iranian GAS Company," *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(5), pp. 512-530.
  33. Johnson, D. and K. Grayson (2005), "Cognitive and Affective Trust in Service Relationships," *Journal of Business Research*, 58(4), pp. 500-507.
  34. Judge, T. A., C. J. Thoresen, J. E. Bono and G. K. Patton (2001), "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review," *Psychological Bulletin*, 127, pp. 376-407.
  35. Kanibir, H. and S. Nart (2012), "The Effects of Internal Relationship Marketing on Superior Customer Relations as Competitive Performance: Evidence from Healthcare Industry," *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, pp.1378-1385.
  36. LaBahn, D. W. (1999), "Commitment and Trust in Cross-national Channel Relationships: An Investigation of U.S.-Mexican Trade Relationships," *Journal of Marketing Channel*, 7, pp. 121-156.
  37. Leonidas, A. Z. and M. Vassilis (2007), "Fostering Corporate Entrepreneurship through Internal Marketing: Implications for Change in the Public Sector," *European Journal of Innovation Management*, 10(4), pp. 413-433.
  38. Leuthesser, L. (1997), "Supplier Relational Behavior: An Empirical Assessment," *Industrial Marketing Management*, 26(3), pp. 245-254.
  39. Li, D., G. J. Browne and P. Y. K. Chau (2006), "An Empirical Investigation of Web Site Use Using a Commitment-based Model," *Decision Sciences*, 37(3), pp. 427-444.
  40. Liu, C. -T., Y. M. Guo and C.-H. Lee (2011), "The Effects of Relationship Quality and Switching Barriers on Customer Loyalty," *International Journal of Information Management*, 31, pp. 71-79.
  41. Miceli, M. P. and M. P. Lane (1991), "Antecedents of Pay Satisfaction: A Review and Extension," In M. Rowland & G. R. F. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, CT: JAI Press.
  42. Milkovich, G. T. and J. M. Newman (2002), *Compensation*, 2<sup>nd</sup> ed., New York: McGraw-Hill.
  43. Moorman, C., G. Zaltman and R. Deshpande (1992), "Relationships between Provider and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations," *Journal of Marketing Research*, 29, pp. 314-328.
  44. Morgan, R. M. and S. D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), pp. 20-38.
  45. Pappasolomou, I. and D. Vrontis (2006), "Using Internal Marketing to Ignite Corporate Brand: The Case of the UK Retail Bank Industry," *Journal of Brand Management*, 14(1),



- pp. 177-195.
46. Rahman, M. A. and Y. Kamarulzaman (2012), “The Influence of Relationship Quality and Switching Costs on Customer Loyalty in the Malaysian Hotel Industry,” *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, pp. 1023-1027.
  47. Reichheld, F. F. and P. Schefter (2000), “E-loyalty: Your Secret Weapon on the Web,” *Harvard Business Review*, July/ August, 105-113.
  48. Robbins, T. L., M. D. Crino and L. D. Fredendall (2002), “An Integrative Model of the Empowerment Process,” *Human Resources Management Review*, 12, pp. 419 – 443.
  49. Robbins, S. P. (1995), *Organizational Behavior*, 6th ed , NJ: Prentice Hall.
  50. Spreitzer, G. M. and R. E. Quinn, (2001), *A Company of Leaders: Five Disciplines for Unleashing the Power in Your Workforce*, 1<sup>st</sup> ed , San Francisco: Jossey-Bass.
  51. Stockman, C. R. (2003), “The Relationship Between the Perceived Discrepancies Between Person/Organizational Basic Assumptions and Employee Personal Characteristics and Employee Turnover in the Hotel Industry,” *Unpublished DBA*, NOVA Southeastern University.
  52. Tsui, A. S. and J. B. Wu (2005), “The New Employment Relationship versus the Mutual Investment Approach: Implications for Human Resource Management,” *Human Resource Management*, 44(2), pp. 15-121.
  53. Tsui, A. S., D. X. Wang and Y. C. Zhang (2002), “Employment Relationship with Chinese Middle Managers: Exploring Differences Between State-owned and Non-state-owned Firms,” *The Management of Enterprises in the People’s Republic of China*, pp. 47–374.
  54. Urban, G. L., F. Sultan and W. J. Qualls (2000), “Placing Trust at the Center of Your Internet Strategy,” *Sloan Management Review*, 42(1), pp. 39-48.
  55. Vakola, M. and I. Nikolaou (2005), “Attitudes towards Organizational Change: What Is the Role of Employees’ Stress and Commitment?” *Employee Relations*, 27(1/2), pp. 160-174.
  56. Wong, A. and A. Sohal (2002), “An Examination of the Relationship between Trust, Commitment and Relationship Quality,” *International Journal of Retail and Distribution Management*, 30(1), pp. 34-50.
  57. Zeithaml, V. A, M. J. Bitner and D. D. Gremler (2009), *Services Marketing*, 5th ed , New York: McGraw-Hill/Irwin.

