

學生對承攬運送業內部行銷與企業評價

、求職進入意願關係之研究

The Effects Students' Perceptions of Freight Forwarders Internal Marketing on Corporate Evaluation and Job Entering Willingness

呂錦隆¹ Jin-Ling Lu

許尹馨² Yin-Shin Hsu

摘要

本文以大專院校航運管理相關科系之應屆學生為研究對象，利用階層資訊整合之敘述偏好實驗設計技術，探討內部行銷管理是否影響應屆學生對承攬運送業之企業評價與進入就職意願。研究結果發現，應屆學生最注重與薪給福利相關之內部行銷內容，其次則是與人際溝通方面有關之內容。再者，承攬運送業之一部分內部行銷管理內容會正向且顯著影響應屆學生對企業之評價，其中又以福利與薪資制度及組織成員間之溝通互動等面向之影響效果較高；承攬運送業之一部分內部行銷管理亦正向顯著影響應屆學生之進入意願；應屆學生對承攬運送業之企業評價高低，與其是否進入服務之意願之間，有高度正相關。

關鍵字：承攬運送業、內部行銷、階層資訊整合、敘述偏好

Abstract

This study used a stated preference experiment with integrated hierarchical information integration to examine the influence of students' perceptions of freight forwarders internal marketing on corporate evaluation and job entering willingness. Results indicated that some of internal marketing activities of freight forwarders such as salaries and benefits, and colleague communication and interactions have positive and significant effects on corporate evaluation and students' job entering willingness. The relationship between corporate evaluation and students' job entering willingness was also found in this research.

Keywords: Freight forwarders, Internal marketing, Hierarchical information integration, Stated preference

¹ 長榮大學航運管理學系助理教授(Email: jin@mail.cjcu.edu.tw)。

² 長榮大學航運管理碩士。

壹、前言

承攬運送業向來是高度依賴人力資源的產業，其不論是招攬貨物託運業務，或是代託運人或收貨人辦理貨物運送、進出口業務，或者是洽詢運送人(航商、航空公司)訂定艙位等，絕大多數均依賴人力的安排、聯絡及協調來完成。因此，與託運人(或運送人)經常接觸、維持良好關係的承攬運送業員工，實扮演服務品質良窳的關鍵角色，故承攬運送業不僅需要在人員招募作業上，遴選優秀的社會新鮮人，更需要配合內部之薪資制度、福利、教育訓練等，來培育員工，使其專業能力得以再提升，以達成公司交付的工作任務—服務客戶、滿足客戶需求。過去即有相關研究顯示，良好的訓練制度與員工生產力之間，呈現顯著的正相關^[1]；而陳克琛等人^[2]也指出，應屆畢業生擇業考慮的條件中，完善的升遷及進修機會乃是一重要的影響因素。由此可見，承攬運送業本身之人事制度、教育訓練之是否完善，經營理念、公司文化等，又是否可以獲得求職者之認同，均是求職者之基本考量。這些因素乃是與公司內部之營運制度或是服務管理作為息息相關，在此統稱為內部行銷(internal marketing)。

惟考察以往的研究^{[3]、[4]}，多以承攬運送業關聯服務品質為研究主題之文獻，大都從外部環境切入研究議題，鮮少從內部來加以討論，更遑論從求職者的角度，來探索其對承攬運送業之內部行銷需求。然而，近年來，在企業管理領域的研究中發現，顧客滿意度及忠誠度，與企業內部的人力資源管理息息相關。企業必須使員工認同組織的「內部產品」(如：經營理念、公司政策與文化等)，才能期待他們善待顧客，為顧客提供服務^[5]。而顧客對企業所提供服務或產品的評價是否滿意，往往也常取決於服務接觸時，服務提供者的服務意識及服務熱忱^[5]。是故，從承攬運送業者的角度來看，其若欲提升對託運人之服務品質，僅加強其外部服務產品之內容，並不足夠，其亦必須改善內部產品品質，以增進現職員工之認同，提高其服務意識^[6]。

然而，從求職者角度來看，其對承攬運送業者內部行銷之認知，與其對此公司之評價及進入就職之意願間，又是否存在有正向的關係？儘管以往已有許多文獻針對企業內部行銷之議題進行研究(如巫喜瑞^[5]、呂錦隆與許尹馨^[6]如下、Joseph^[7]、李賜郎與朱素玟^[8]、Bonsal et al.^[9]如下、Arnett et al.^[10]、Voss et al.^[11]等等)，但從求職者的角度來探討者，並不常見；同時，以承攬運送業為實證產業者，亦屬少數(僅如郭信一^[1]、呂錦隆與許尹馨^[6])。然而，以求職者為研究對象可藉此了解其對承攬運送業內部行銷之需求，以提供給業者改進內部行銷管理之參考，間接促成企業與員工雙贏的目標。是故，本研究乃界定台灣地區大學(專)院校航運管理相關科系之應屆畢業學生為研究對象，探討其對承攬運送業公司評價與進入意願，是否會受業者內部行銷作為之影響。由於應屆學生非現職員工，其對承攬運送業之企業評價是否與內部行銷之間有影響關係，無法透過顯示偏好行為觀察得

知，再加上本研究另欲探討應屆學生之進入意願，是否也與業者之內部行銷有影響關係。爰此，本研究採敘述偏好法，藉由設計承攬運送業內部行銷組合之不同情境，來蒐集應屆學生對該實施該行銷組合情境之企業的評價，以及進入工作意願之數據，然後再利用計量模型，來分析其彼此之關係。

貳、文獻回顧與研究假說推演

2.1 內部行銷定義與影響

所謂內部行銷(internal marketing)，意涵企業的員工即是企業的內部顧客，企業經營者應對其進行推廣、銷售等與外部顧客行銷類似的手段，使其對其所接受的产品(即工作)感到滿意，進而享用此一產品(工作)，以為顧客提供真誠的服務^[12]。此外，Joseph^[7]則定義內部行銷為運用行銷和人力資源管理，結合理論、技術，以激勵、動員、招納和管理組織內部所有的員工，持續改善與外部顧客和內部員工的服務方式，達成組織的目標。

基於上述，內部行銷與外部行銷之差別即在於前者係以內部員工為行銷對象，後者則是以外部顧客為行銷對象，但採取的手段有部分相似之處，目標則都是在促使顧客(員工及外部顧客)對其接受的产品感到滿意。惟促使員工對其工作感到滿意，更可以激勵其服務熱忱，提升其工作成就，以激發其內心之顧客導向行為來服務顧客，最終達到服務品質提升、顧客滿意、企業利潤增加的目的^[13]。

由此觀之，內部行銷的內容即是除了將內部員工視同外部顧客一樣對待之外，更要考慮內部的溝通、獎酬、認同、薪資制度、工作環境、設備、生涯發展、工作內容分派、責任授權、教育訓練等等，但目前就承攬運送業來說，這些制度是否健全，又是否滿足求職者的需要或認同？然考察以往國內外之相關研究論文，以承攬運送業之內部行銷為研究主題之研究並不多見，僅如郭信一^[1]曾研究海運承攬運送業訓練制度與員工生產力關係之研究，其研究結論發現目前國內海運承攬運送業者實施訓練制度的完備性並不高，且內容多不充實，但是其研究也發現訓練制度確實也與員工的生產力呈現統計正相關的現象。又如謝汶岱^[14]的研究也指出，承攬運送業之最大資產即為公司的員工，然觀察承攬運送業之實際現象顯示，人員之流動率相當高，而從其研究成果可知，工作特性與組織生涯管理對員工留職率之影響關係明顯。

綜合上述文獻成果，可推論承攬業者若能針對內部行銷管理議題加強重視，例如工作內容與生涯管理的規劃與設計，以及教育訓練制度的實施等，應能提升員工生產力、減低新進人員訓練成本，並提供員工留職之誘因，最後，進而提高企業整體服務品質與利潤。然而，The Conference Board^[15]曾針對企業雇主品牌進

行調查並指出，企業雇主品牌的建立可作為企業的形象識別，其中包含了企業為吸引、激勵，與保留企業現有及潛在員工的相關價值觀、系統、政策和行為，這些其實與企業內部行銷管理制度之是否良好息息相關，因為完善的內部行銷管理制度，除了可加強內部員工之向心力以外，亦可能與企業本身所欲建立之形象，以及與外部社會大眾(包括潛在員工)給予之評價，有互相之影響。

更進一步來看，倘若企業內部行銷制度完善與否，與外部社會大眾給予之評價間有互相影響，則也可能再影響潛在員工求職進入之意願。爰此，本研究參考相關研究文獻之後，乃針對內部行銷對公司評價，以及求職進入意願間之可能關係，提出假說。茲說明如下：

1. 內部行銷與企業評價之關係

到目前為止，雖未有研究明顯地針對此一議題進行探討，但從上述 The Conference Board^[15]之調查研究可知，企業之內部行銷可能與外界對企業之評價有交互關係。儘管本研究之對象—航管科系應屆學生對承攬業內部管理、薪酬福利、發展機會、以及同事與主管之間的互動關係等，未必都有所了解，但其仍可以根據承攬業者藉由內部行銷管理而形成之一種外在形象來給予評價。由此引申，本研究推論承攬業之內部行銷，與潛在求職者對其之企業評價之間，應有正向明顯關係。因此，提出第一個假說如下：

H1: 承攬業內部行銷作為，正向地影響航管科系應屆學生對該企業之評價。

2. 內部行銷與進入意願之關係

Berthon, et al.^[16]曾對企業雇主之吸引力進行探討，其認為企業必須提升其吸引力，方能有效吸引優秀的求職者，而企業雇主之吸引力則可從興趣價值，指令人興奮的工作環境與新穎的工作挑戰；社會價值，指有趣的且愉快的工作環境、同事關係和團隊氣氛；經濟價值，指薪資、總體福利、與升遷機會；發展價值，指自我價值和職業發展等；應用價值，指工作可應用所學知識，或教授他人等，共五個吸引力構面來衡量。事實上，這五個吸引力構面其實與內部行銷管理之意涵相類似。國內研究如李賜郎與李素玟^[8]也指出，運用良好的內部行銷，不但可吸引優秀人才，促使員工承諾的提高，更可使員工有能力、有意願，也可以在獲得組織充分授權下，提供更好的服務品質。由此推演，企業內部行銷管理，也與吸引求職者進入服務之意願有正向明顯關係。故本研究提出第二個假說如下：

H2: 承攬運送業內部行銷作為，正向地影響應屆學生進入該企業之工作意願。

3. 企業評價與進入意願之關係

求職者對企業雇主之評價高低，與其是否願意進入該企業服務之間，是否有相關，目前似乎亦未有研究探討。而從前述之推演，企業內部行銷對求職者之企業評價有正向關係；企業內部行銷也對求職者之進入服務意願有正向關係，故本研究推論，求職者對企業之評價，與求職者進入意願應有正向關係。惟兩者之間是否有因果關係，而何者為因？何者為果？有待進一步蒐集更多理論基礎來了解。在此，本研究僅就兩者之相關性提出第三個假說：

H3: 應屆學生對承攬運送業之公司評價高低，與其進入該企業工作之意願高低呈正向相關。

2.2 內部行銷之衡量

有關內部行銷之衡量方式，國內外有相當多的文獻可供參考，本文在此僅列舉若干研究成果來說明。如國內學者李賜郎與朱素玥^[8]認為可從內部市場分析、內部市場區隔、產品因素、價格因素、通路因素、構通等構面，來探討企業的內部行銷；梁殷禎^[17]則將內部行銷之衡量構面區分成關懷、資料收集、有形利益、無形利益、溝通及心智成本等六項；又如吳三江與趙必孝^[18]僅將內部行銷構面分成激勵授權與教育訓練兩大項；巫喜瑞^[5]將內部行銷分為員工需求瞭解、資料調查、內部市場區隔、內部產品、場合、溝通管道、推廣活動與主管作為等八項。

國外研究部分，則如 *Bonsal et al.*^[9]便提出六種關鍵性的內部行銷作為，包括員工安全、教育訓練、獎懲制度、資訊分享、授權和減低層級區別。而 *Arnett et al.*^[10]則將內部行銷分為五項構面，分別為角色明確、獎懲制度、工作環境、管理評價、組織表現等。又如 *Voss et al.*^[11]則是仿外部行銷 4P 的架構，提出內部基本產品(工具設備、工作場所等)、內部進階產品(教育、發展)、地點(發布工作訊息的管道)、價格(包括準備工作產品及避免問題的成本，與解決員工問題及抱怨的成本)等五個構面來衡量企業的內部行銷作為。

歸納來說，以往研究對於內部行銷之衡量，大致可從以下五項構面來著手：

1. 溝通：絕大多數的文獻均含有溝通意涵的構面，不論是主管與員工的互動，或採用各種途徑使組織內部資訊透明化，都會讓員工瞭解內部各項狀況，以取得員工對組織的信任與認同。
2. 獎酬激勵：員工為組織努力付出，最基本的報酬即為薪資，而適當的獎金與福利普遍被認為有助於提升工作效率與公司獲利。
3. 教育訓練：用以促進對員工專業知識與產業狀況認知，更進一步可藉此傳遞公司重要訊息與策略。
4. 工具與環境：表示組織提供給員工各項軟硬體，以使業務順利進行。

5. 授權：為員工具有充份權力自行決定有關業務之事宜，且組織也在其自主性上給予支持。

其他還有如顧客導向、市場區隔、工作滿意、自我成長等構面，但考量其內涵與上述五項構面略有重疊，另外也考量承攬運送業之產業特性，故本研究將參考以上所歸納之五項構面，來作為衡量承攬運送業內部行銷之基礎。

參、研究方法

本文係以國內大學(專)院校航運管理相關科系的應屆學生為研究對象，採敘述偏好法來探其對承攬運送業內部行銷之知覺，是否會影響其對此企業之評價即進入意願。在此以問卷調查方式來蒐集航管科系學生之態度資料。問卷調查內容主要包括二部份，第一即是敘述偏好調查：本研究給定一組承攬運送業之內部行銷組合(但並非代表某一特定業者)，然後要求應屆學生就此組合之內容表達其對該企業之評價，以及是否願意進入該企業工作；第二則是個人背景資料調查。蒐集得之資料，再利用計量模型來進行分析，以具體驗證本研究提出之假說。而為產生不同之內部行銷組合，必須先就內部行銷之衡量構面及衡量指標加以研擬，以用為敘述偏好實驗設計之變數。以下即說明內部行銷之衡量構面及衡量指標之決定過程。

3.1 內部行銷衡量構面及指標研擬

本研究參考前述文獻回顧之成果，試圖將承攬運送業之內部行銷作為以「溝通」、「獎酬激勵」、「教育訓練」、「工具與環境」，以及「授權」等五個構面來衡量，但與承攬運送業之若干資深經理人進行深度訪談討論之後，乃採「溝通」、「獎酬激勵」、「教育訓練」及「設備環境」等四個構面為衡量基礎。這四個構面之操作型定義說明如下。而各個構面的衡量指標內容及參考來源，則整理如表 1 所示。

1. 溝通：透過組織內部與外部各項管道，如工作手冊、網路、廣告等向員工宣傳公司政策、產業目前趨勢、新的作業流程等。
2. 設備環境：公司提供完善的設備輔助員工進行業務的推廣，以及安全舒適的環境，使員工全心全力投入工作。
3. 獎酬激勵：公司提供合理的薪資與獎勵，以使努力工作的員工能有所得。
4. 教育訓練：公司針對員工實行適當的訓練，以使員工能更快進入狀況，或鼓勵員工在外進修。

表 1 本研究初步研擬之內部行銷衡量構面與衡量指標

| 構面 | 指標 | 參考來源 |
|----------|--|------------------------|
| 溝通 | 直屬主管常與我做意見上的交流 | [4]、[5]、[11] |
| | 直屬主管會主動瞭解我們在工作上是否遭遇困難 | |
| | 我很瞭解公司的政策與目標 | |
| | 直屬主管會定期與我們討論我們在公司未來的生涯發展 | |
| | 我會按時收到我們部門的計畫與資訊 | |
| | 公司業務上，同事之間會互相支援 | |
| | 我們的會議運作具有良好的系統與效率 | |
| 獎酬 激勵 | 本公司有適宜的薪給制度 | [8]、[10]、 [11]、[18] |
| | 本公司依績效或工作表現不同，給予不同的獎金 | |
| | 本公司有適宜的升遷制度 | |
| | 本公司會依據績效排名，鼓勵表現優秀的員工 | |
| | 本公司有公認的標竿人物，成為員工效法的對象 | |
| 教育 訓練 | 本公司提供完善的職前訓練，使新進人員能充分了解產業狀況，與學習相關的專業知識 | [1]、[9]、[18] |
| | 本公司會補助員工在外訓練的費用 | |
| | 本公司鼓勵我去接受工作上所需的教育課程 | |
| | 本公司認為正式的訓練課程是非常有價值的 | |
| | 當我為顧客服務時，我所受的訓練可以發揮功能 | |
| | 訓練課程幫助我了解目前和未來顧客的需求 | |
| | 本公司的服務策略會透過訓練推動 | |
| 設備 環境 | 公司提供員工一個舒適的辦公環境 | [5]、[8]、 [10]、[11] |
| | 公司會提供合乎員工需求的設備與工具 | |
| | 公司會在員工推廣業務的必要開銷提供一定的補助 | |
| | 公司提供合乎需求的辦公環境，或提供相關的規定制度，鼓勵員工從事休閒活動 | |

在初步決定了內部行銷之衡量構面與衡量指標(即表 1 內容)之後，本研究一方面再度訪問承攬運送業資深經理人，以了解承攬運送業內部行銷之實務操作狀況，藉此作為篩選衡量問項之參考；另一方面則是將此表發給在學之應屆畢業學生(即大學四年級)共 20 位，以及實務界已經在承攬運送業任職之員工約 50 位來填寫。所獲得的內容經信度分析及因素分析等，最後篩選掉若干信度得分較低，或是不符合實務狀況之衡量問項之後，共得出三個衡量構面(此三個構面之信度係數—Cronbach's alpha 分別等於 0.87、0.89、0.79)、12 個衡量指標之內部行銷量表(有關本研究內部行銷量表發展之詳細過程，可進一步參考呂錦隆與許尹馨^[6]以及許尹

馨^[19]等兩篇研究)。正式之內部行銷衡量構面與衡量指標整理如表 2 所示，此即用為進行敘述偏好實驗設計之變數。

本研究將原有表 1 之「獎酬激勵」及「設備環境」兩個構面，適度的與以整合成為「薪給與福利制度」構面。原「溝通」構面改以「組織成員溝通與互動」構面命名之，且由 7 個衡量指標減為 4 個(刪除「我很瞭解公司的政策與目標」、「我會按時收到我們部門的計畫與資訊」，及「我們的會議運作具有良好的系統與效率」)；「薪給與福利制度」原有共 9 個衡量指標(包括「獎酬激勵」有 5 個項目及「設備環境」有 4 個項目)，刪減為 5 個(刪除原在「獎酬激勵」之「本公司會依據績效排名，鼓勵表現優秀的員工」與「本公司有公認的標竿人物，成為員工效法的對象」，以及原在「設備環境」之「公司提供員工一個舒適的辦公環境」與「公司會提供合乎員工需求的設備與工具」)；「教育訓練制度」則由原本 7 個衡量指標中，刪除了「本公司會補助員工在外訓練的費用」、「本公司鼓勵我去接受工作上所需的教育課程」、「本公司認為正式的訓練課程是非常有價值的」、「當我為顧客服務時，我所受的訓練可以發揮功能」，與「訓練課程幫助我了解目前和未來顧客的需求」等 5 個指標，並再根據業者之經驗加入「公司積極投入有利於教育訓練之軟硬體設施」，故共有 3 項衡量指標。

表 2 敘述偏好實驗設計變數－內部行銷衡量構面與衡量指標

| 構面 | 衡量指標 |
|-------------------|---|
| 組織成員 溝通 與互動 | 直屬主管會經常與員工做意見上的交流 |
| | 直屬主管會主動了解員工在工作上是否遭遇困難 |
| | 直屬主管會定期與員工討論我們在公司未來的生涯發展 |
| | 在公司業務上，同事之間會互相支援 |
| 薪給與 福利制度 | 公司會在員工推廣業務時的必要開銷上提供一定的補助 |
| | 公司提供員工合乎需求的休閒環境，或提供相關的辦法，鼓勵員工從事休閒活動 |
| | 公司提供合理的薪給制度 |
| | 公司會依員工績效或工作表現不同，給予不同的獎勵金額 |
| | 公司有適宜且公開的升遷制度 |
| 教育訓練 制度 | 公司提供完善的教育訓練，使新進人員能充分了解產業狀況，學習相關的專業知識，以及獲知公司政策 |
| | 公司積極投入有利於教育訓練之軟硬體設施 |
| | 公司的服務行銷策略會透過定期的訓練來推動 |

3.2 敘述偏好設計

用以進行敘述偏好實驗設計之內部行銷變數共有三個構面、12 個衡量問項，若僅以三個內部行銷構面來進行實驗設計，則所欲表達之承攬運送業內部行銷組合可能相當抽象；但若以 12 個衡量問項作為實驗設計之屬性變數，則又涉及太多變數使實驗設計趨於複雜，同時也會增加受訪者之決策負擔。是故，本研究採階層式資訊整合(hierarchical information integration, HII)敘述偏好設計來進行實驗設計之工作。

階層式資訊整合之敘述偏好設計方式係假設個體可將決策的問題，按問題的屬性(attribute)依所屬之構面(construct)分類，然後透過連結設計(bridge design)，將屬性與構面串聯組合設計，再進行評估，即可得各組合的評估結果，最後將其整合後，便可做出適當的決策^{[20]·[21]·[22]·[23]}。其應用機會係考量敘述偏好實驗設計之變數數目過多時，將會增加受訪者負擔，及增加設計複雜度，故乃將這些變數按其意涵或特徵適度歸屬(或事先已知所屬構面內涵)，然後取其中之一構面之所有屬性與其餘構面來輪替進行實驗設計。如以本研究來說，內部行銷組合共有三個構面，需進行三次實驗設計(即 C_1^3)，每一次實驗設計取兩個構面及另一構面之所有屬性(在此即為衡量指標，3 至 5 個不等)，故每一次實驗設計所包括的變數個數至多 7 個，至少 5 個。

在此以下圖 1 來說明內部行銷組合之其中一次情境實驗設計。圖 1 表示之實驗設計即選取兩個構面：「組織成員溝通與互動」與「薪給與福利制度」，以及另外一個構面「教育訓練制度」之 3 個衡量指標，故此一敘述偏好實驗設計共有 5 個變數。其餘兩次實驗設計所包括之變數個數分別共有 6 個(「薪給與福利制度」與「教育訓練制度」，加上「組織成員溝通與互動」之 4 個衡量項目)及 7 個(「組織成員溝通與互動」與「教育訓練制度」，加上「薪給福利制度」之 5 個衡量項目)。

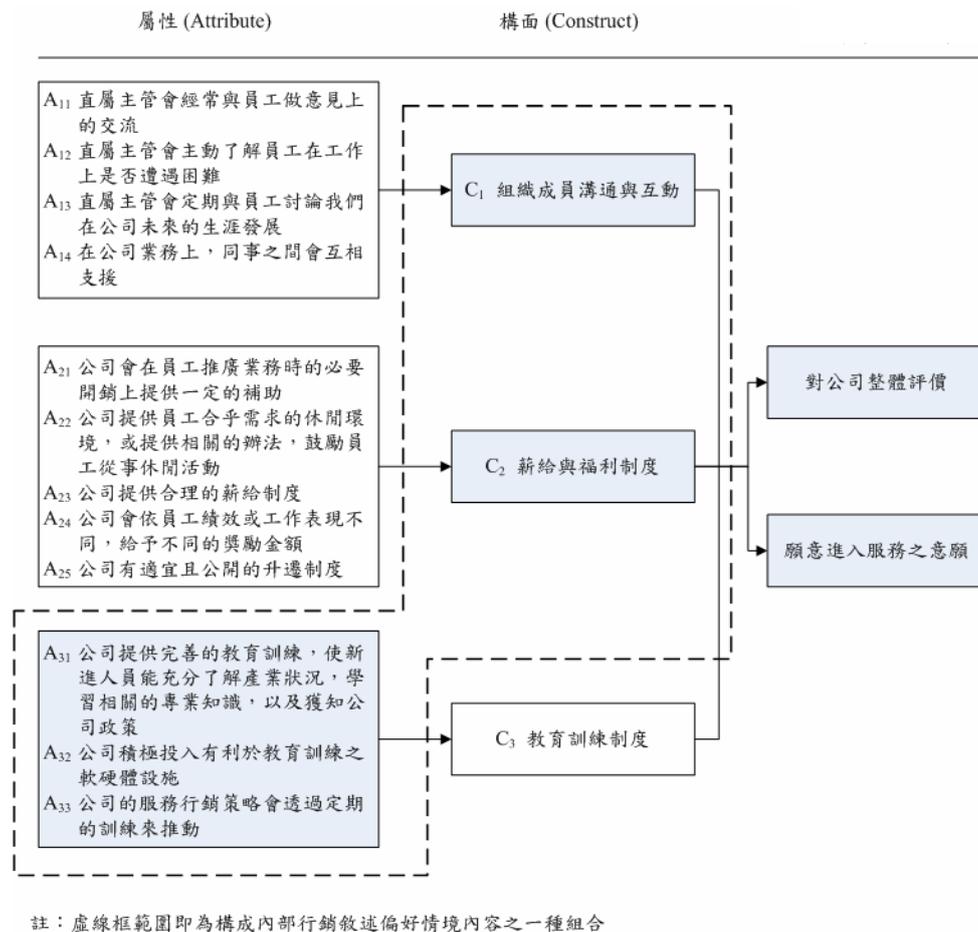


圖 1 內部行銷 HII 敘述偏好設計概念

所有屬性與構面，皆指定四種不同水準值，分別為 3、5、7、9，代表某一承攬運送業者各項內部行銷內容的實施狀況，分數越高代表實施狀況越理想。以圖 1 為例，共五個變數進行部份要因設計(fraction factorial design)，得 64 種組合 ($4^5 \rightarrow 4^3=64$)；其他兩次實驗設計，亦採相同原理進行。最後共獲得 $64 \times 3=192$ 種情境組合。受訪者即根據情境之內容，就「對公司整體評價」與「願意進入服務的可能性」表達意見，採比例尺度進行評量，最高分為 10 分，分數愈高隱含其對實施該行銷組合情境之公司評價愈高、其願意進入服務的可能性愈高。每個受訪者皆回答每個實驗設計之一個組合情境(即透過每個受訪者可獲得三個敘述偏好樣本)。附表 1 為某一實驗情境組合之範例。

3.3 模式方法

為具體驗證本研究提出之假說的正確性，此處乃架構兩條方程式：

$$E_i = f_i(C_1, C_2, C_3, A_{11}, A_{12}, A_{13}, A_{14}, A_{21}, A_{22}, A_{23}, A_{24}, A_{25}, A_{31}, A_{32}, A_{33}) \quad (1)$$

$$W_i = f_i(C_1, C_2, C_3, A_{11}, A_{12}, A_{13}, A_{14}, A_{21}, A_{22}, A_{23}, A_{24}, A_{25}, A_{31}, A_{32}, A_{33}) \quad (2)$$

式(1)及(2)之中， E_i 表示潛在求職者 i 對某承攬運送業之企業評價； W_i 則是該潛在求職者願意進入服務的可能性； C 為內部行銷構面變數； A 為內部行銷屬性變數。雖然構面變數與所屬屬性變數之間有可能存在因果關係(構面為果、屬性為因)，但由於這些變數之輸入數值係由敘述偏好實驗設計直交表所決定，故在此假設構面與所屬屬性之間具獨立關係。以上兩條方程式均假設為線性方程式，故採一般化最小平方法即可估計。

肆、資料分析

正式問卷針對潛在求職者，即應屆學生部分，共發放 186 份，包括長榮大學航運管理系學生 56 份、高雄海洋科技大學航運管理系學生 74 份，以及國立台灣海洋大學航運管理系學生共 46 份。回收率 100%，但在扣除若干填寫不完整或不合理的問卷之後，共得出有效樣本 158 份。問卷調查工作係於 2005 年 3 月至 5 月之間進行。

4.1 樣本描述

首先說明學生樣本之個人背景。女性受訪者佔大多數，約達七成(70.44%)，此應與本研究之調查對象為航管科系之應屆學生，而此類科系向來偏商管背景有所關聯。而在優先選擇求職的產業方面，則以海運公司為最多，其次為承攬運送業、貿易公司與航空公司。另外，有超過六成的學生在過去四年的求學過程中，具有業界實習的經驗。其中曾在海運公司實習的應屆學生比例最高，佔 23.1%；其次為承攬運送業，佔 20.1%，其他單位(航空公司、貨運公司、旅行社、貿易公司、船務代理、民航單位與報關行等)則佔 1.2%~4.1%不等。

4.2 內部行銷對公司評價、進入意願之影響分析

本研究採迴歸分析，利用一般化最小平方法進行估計，可分別得應屆學生對承攬運送業之企業評價與進入意願之方程式模型。自變數輸入之數據即為敘述偏好實驗設計所給定之水準值。所獲得之結果如表 3 所示。

觀察表 3 之結果，可發現兩迴歸模式之配適達顯著水準，惟 R^2 值較低，皆約在 0.3 以下，此應可能係本研究係以個體資料進行估計，故 R^2 值較偏低；再者，所有變數(常數項以外)之估計係數皆為正號，顯示內部行銷屬性或構面之水準值愈高(實施績效較好)，樣本對企業評價將愈高、進入意願亦愈高。

表 3 應屆學生「企業評價」與「進入服務意願」之迴歸模型結果

| 因變數 | 企業評價 | | 進入服務意願 | |
|---|----------------------|-------|----------------------|--------|
| | 係數值 | t 值 | 係數值 | t 值 |
| 自變數 | | | | |
| 常數項 | 0.820 | 1.527 | -0.837 | -1.146 |
| <i>Constructs</i> | | | | |
| C ₁ 組織成員溝通與互動 | 0.180 ^{***} | 3.974 | 0.104 [*] | 1.683 |
| C ₂ 薪給與福利制度 | 0.226 ^{***} | 5.477 | 0.370 ^{***} | 6.602 |
| C ₃ 教育訓練制度 | 0.037 | 0.977 | 0.050 | 0.962 |
| <i>Attributes</i> | | | | |
| A ₁₁ 直屬主管會經常與員工做意見上的交流 | 0.203 ^{***} | 4.347 | 0.186 ^{***} | 2.926 |
| A ₁₂ 直屬主管會主動了解員工在工作上是否遭遇困難 | 0.139 ^{***} | 3.129 | 0.149 ^{**} | 2.469 |
| A ₁₃ 直屬主管會定期與員工討論我們在公司未來的生涯發展 | 0.086 [*] | 1.901 | 0.138 ^{**} | 2.262 |
| A ₁₄ 在公司業務上，同事之間會互相支援 | 0.130 ^{***} | 2.767 | 0.120 [*] | 1.881 |
| A ₂₁ 公司會在員工推廣業務時的必要開銷上提供一定的補助 | 0.146 ^{**} | 2.498 | 0.253 ^{***} | 3.178 |
| A ₂₂ 公司提供員工合乎需求的休閒環境，或提供相關的辦法，鼓勵員工從事休閒活動 | 0.048 | 0.751 | 0.114 | 1.324 |
| A ₂₃ 公司提供合理的薪給制度 | 0.290 ^{***} | 4.808 | 0.291 ^{***} | 3.541 |
| A ₂₄ 公司會依員工績效或工作表現不同，給予不同的獎勵金額 | 0.101 [*] | 1.775 | 0.116 | 1.495 |
| A ₂₅ 公司有適宜且公開的升遷制度 | 0.101 [*] | 1.772 | 0.077 | 0.993 |
| A ₃₁ 公司提供完善的教育訓練，使新進人員能充分了解產業狀況，學習相關的專業知識，以及獲知公司政策 | 0.201 ^{***} | 3.216 | 0.186 ^{**} | 2.188 |
| A ₃₂ 公司積極投入有利於教育訓練之軟硬體設施 | 0.139 ^{**} | 2.328 | 0.113 | 1.387 |
| A ₃₃ 公司的服務行銷策略會透過定期的訓練來推動 | 0.144 ^{**} | 2.162 | 0.366 ^{***} | 4.037 |
| 樣本數 | 474 | | 474 | |
| F-value/p-value | 8.28/0.000 | | 7.54/0.000 | |
| R^2 | 0.293 | | 0.274 | |
| Adj R^2 | 0.257 | | 0.238 | |

註：*：p<0.1；**：p<0.05；***：p<0.01。

由表 3 之中，「企業評價」方程式之估計結果來看，幾乎所有的內部行銷屬性變數皆達顯著水準，構面變數中，C₃「教育訓練制度」之 t 值小於 1，為 0.977；屬性變數中，僅 A₂₂「公司提供員工合乎需求的休閒環境，或提供相關的辦法，鼓勵員工從事休閒活動」之 t 值小於 1，為 0.751。從內部行銷衡量構面來看，影響應屆學生「企業評價」最顯著者為 C₂「薪給與福利制度」，C₁「組織成員溝通與互動」居次。而從內部行銷衡量屬性變數來看，最顯著者為 A₂₃「公司提供合理的薪給制度」(t=4.808)，A₁₁「直屬主管會經常與員工做意見上的交流」(t=4.347)與 A₃₁「公司提供完善的教育訓練，使新進人員能充分了解產業狀況，學習相關的專業知識，以及獲知公司政策」(t=3.216)也是兩個影響係數較高、顯著性亦高之變數；相對地，A₁₃「直屬主管會定期與員工討論我們在公司未來的生涯發展」、A₂₄「公司會依員工績效或工作表現不同，給予不同的獎勵金額」，與 A₂₅「公司有適宜且公開的升遷制度」則是顯著性與影響係數皆較低之末三個衡量屬性變數(其 t 值分別為 1.901, 1.775, 1.772)，但仍達顯著水準(p<0.1)。由此觀之，本研究提出之第一個假說：承攬運送業內部行銷作為，正向地影響應屆學生對該企業之評價，應可稱獲得部分支持。

接著，再觀察「進入服務意願」方程式之估計結果，從表 3 數據可知，內部行銷衡量構面中，仍發現 C₃「教育與訓練制度」之估計結果不顯著(t 值低於 1，為 0.962)。由此可稱，應屆學生對承攬運送業者之「企業評價」與「進入意願」高低，皆與企業內部「教育與訓練制度」之良窳沒有顯著關係。而內部行銷衡量屬性變數中，A₂₅「公司有適宜且公開的升遷制度」之 t 值小於 1，為一不顯著變數(t=0.993)；A₃₃「公司的服務行銷策略會透過定期的訓練來推動」則是影響最顯著之變數，其 t 值為 4.037；A₂₃「公司提供合理的薪給制度」及 A₂₁「公司會在員工推廣業務時的必要開銷上提供一定的補助」兩變數之影響顯著性居次，其 t 值分別是 3.541 與 3.178。A₃₂「公司積極投入有利於教育訓練之軟硬體設施」與 A₂₂「公司提供員工合乎需求的休閒環境，或提供相關的辦法，鼓勵員工從事休閒活動」則是影響係數較低(約 0.11)、t 值也較低之兩屬性變數(分別為 1.387 及 1.324，若取信賴係數 $\alpha=0.2$ 時，方達顯著)。據此，本研究提出之第二個假說：承攬運送業內部行銷作為，正向地影響應屆學生進入該企業之工作意願，亦可稱獲得部分支持。

最後，再觀察「企業評價」與「進入服務意願」之相關係數，如表 4 所示。可明顯看出兩者呈正相關，且相關係數達 0.7 以上，表示有高度相關；而且其 p 值小於 0.0001，達顯著相關。此即可說明本研究提出之第三個假設獲得支持。

表 4 「企業評價」與「進入服務意願」之相關係數

| 相關係數 | 企業評價 | 進入服務意願 |
|--------|----------|----------|
| 企業評價 | 1.000 | 0.726*** |
| 進入服務意願 | 0.726*** | 1.000 |

註：*: $p < 0.1$; **: $p < 0.05$; ***: $p < 0.01$ 。

4.3 綜合討論

求職者的心目中往往會有一個理想的工作環境，本研究試圖從內部行銷的角度來構建這樣的工作環境(即敘述偏好情境)。採 HII 敘述偏好實驗設計之好處在於其可透過獲得先驗知識支持，或是已有適當分析邏輯證明之屬性與構面之關係，將過多的屬性歸類為若干構面，再取少數屬性(其中之一構面下之屬性)與其他構面進行實驗設計(直交)，故所建立之模式，將同時包含構面變數與屬性變數^{[21]·[22]}。而由於構面變數與屬性變數之間本來就存有關係，惟透過直交實驗設計，已將彼此間的線性相依關係降至最低，表 3 之模型估計結果亦未出現不合理現象。

而為對表 3 之模式成果所表達之意涵進一步說明，在此參考 Ülengin *et al.*^[22] 的做法，將構面影響係數與屬性影響係數予以串聯(將屬性變數係數乘上所屬構面變數之係數)，可得每個內部行銷屬性變數對「企業評價」及「進入服務意願」之影響效果(effect)；然後按各變數之影響效果高低排序，整理如表 4 所示。

觀察表 5 之各變數影響效果排序，可以看出這些內部行銷屬性變數對應屆學生對承攬運送業者之企業評價及進入意願之影響重要性略有不同。對「企業評價」而言，影響效果排序前五個之變數中，僅有 A₂₃ 與 A₂₁ 與薪給福利有關，其餘為「組織成員溝通與互動」之衡量屬性變數；但對「進入意願」來說，影響效果排序前五個變數皆為「薪給與福利」之屬性變數。由此可見，應屆學生對承攬運送業之企業評價，較均衡地重視該企業提供之薪給及福利內容，以及該企業內員工彼此間的溝通與互動；但當決定是否要進入該企業工作時，則首重薪給與福利內容之優劣。

表 5 內部行銷變數對「企業評價」與「進入意願」之影響效果排序

| 內部行銷衡量屬性 | 企業評價 | 進入意願 |
|---|------|------|
| A ₂₃ 公司提供合理的薪給制度 | 1 | 1 |
| A ₁₁ 直屬主管會經常與員工做意見上的交流 | 2 | 6 |
| A ₂₁ 公司會在員工推廣業務時的必要開銷上提供一定的補助 | 3 | 2 |
| A ₁₂ 直屬主管會主動了解員工在工作上是否遭遇困難 | 4 | 8 |
| A ₁₄ 在公司業務上，同事之間會互相支援 | 5 | 10 |
| A ₂₄ 公司會依員工績效或工作表現不同，給予不同的獎勵金額 | 6 | 3 |
| A ₂₅ 公司有適宜且公開的升遷制度 | 7 | 5 |
| A ₁₃ 直屬主管會定期與員工討論我們在公司未來的生涯發展 | 8 | 9 |
| A ₂₂ 公司提供員工合乎需求的休閒環境，或提供相關的辦法，鼓勵員工從事休閒活動 | 9 | 4 |
| A ₃₁ 公司提供完善的教育訓練，使新進人員能充分了解產業狀況，學習相關的專業知識，以及獲知公司政策 | 10 | 11 |
| A ₃₃ 公司的服務行銷策略會透過定期的訓練來推動 | 11 | 7 |
| A ₃₂ 公司積極投入有利於教育訓練之軟硬體設施 | 12 | 12 |

而對「企業評價」之影響效果排序最末之變數，則皆為「教育與訓練制度」之構面屬性變數，但其中 A₃₃ 對「進入意願」之影響效果排序較前(第 7 位)。此結果與以往呂錦隆與許尹馨^[6]的研究成果相較起來，略有不同。呂錦隆與許尹馨^[6]的研究係以承攬運送業在職員工為研究對象，結果發現在職員工對教育訓練之相關內部行銷管理的重視程度，並不亞於薪給福利或是組織成員間之互動溝通等內部行銷內容。歸納來說，尚未進入職場之航管科系應屆學生，對承攬運送業之「薪給與福利」制度有較高的期待，此亦將明顯影響其對承攬運送業者之企業評價，以及其是否願意進入工作之意願；相對地，應屆學生對「教育與訓練制度」之期待較低，即承攬運送業者內部的教育訓練制度之良窳，對應屆學生的「企業評價」與「進入意願」沒有重要影響。

伍、結論與建議

5.1 結論

經由本文之分析，可歸納出以下幾點結論：

1. 「人」為承攬運送業之重要資產，如何吸引優秀的人才加入以及留存在企業中，應為承攬運送業經理人之重要管理課題。雖然內部行銷主要是針對內部員

工之需要，研擬適當的管理策略以滿足其需要，甚至提升其對公司、組織之熱誠與向心力等。然而，本文經文獻探討也發現，企業之內部行銷管理也會影響外部潛在員工對其之企業評價，甚且也會影響求職進入意願。經本文實證分析可知，應屆學生對承攬運送業者之「企業評價」與其對是否進入工作之意願，兩者之間存有正向高度相關。而承攬運送業者之內部行銷管理也會正向影響應屆學生的「企業評價」，以及「進入意願」。故加強內部行銷管理應可有效提升業者之企業評價，也能吸引更多人才進入服務。

2. 綜合言之，本研究提出之第一個假說(H1)與第二個假說(H2)，經過迴歸模型分析之後，獲得部分支持之結論；第三個假說(H3)則是獲得完全支持之結論。
3. 應屆學生最注重的是與薪給、升遷、福利有關之內部行銷作為，最不注重的是與教育訓練方面有關之管理。此點或可說明當前應屆學生仍較注重現實方面的生理需求，此點頗符合 Marslow 學者提出之需求層級理論之內容，即人多會從最基層之生理需求先求滿足，此時需要的是物質方面的資源，如金錢、食物等，再慢慢追求尊重(人際互動)、自我實現(自我成長、生涯發展)等心靈或精神上的需求。
4. 透過各個內部行銷屬性變數之影響效果分析可知，對「企業評價」而言，與「薪給及福利」相關之內部行銷屬性，以及與「組織成員溝通與互動」之相關內部行銷屬性，均有較高影響效果。但對「進入意願」來說，僅有「薪給及福利」相關之內部行銷屬性有較高的影響效果。

5.2 建議

針對本文之分析，提出對承攬運送業者之建議如下：

1. 承攬運送業者應全面性地加強公司內部行銷管理制度，如此方能有效提升求職者對其之評價，進而吸引優秀人才進入為企業服務。其中，應均衡注重「薪給與福利」及「組織成員溝通與互動」方面之內部行銷管理內容，因此二構面對影響求職者之企業評價較為明顯，而提升承攬運送業者自我之形象(評價)，亦可增加聘僱吸引力。
2. 儘管教育與訓練方面之內部行銷管理，在本研究分析成果中，顯示對應屆學生之影響效果較低之結論，但未必表示承攬運送業者對此部分之內部行銷管理可以忽略。事實上，以往文獻如郭信一^[1]之研究，即指出加強教育訓練亦可對員工工作績效與生產力有正向助益，而此亦應可提升承攬運送業者之整體企業評價。故建議業者亦應持續實施相關之教育訓練內容。

此外，本文對學術研究上的建議包括：

1. 內部行銷對於員工生產力、員工承諾、服務品質、甚至經營績效之影響等議題，已在服務業等相關產業受到很大之重視，惟運輸服務業尚未積極針對此一課題

深入探討。目前雖已有少數論文，針對承攬運送業之訓練制度、組織管理等，是否影響員工生產力、員工工作滿意度等之研究被提出，不過似乎還可再進一步更深入探討，以提出更具體之研究結論與建議，提供給承攬運送業者參考，藉此提升其服務品質與競爭力。

2. 本研究探討內部行銷作為對外部潛在員工之吸引效果，係推論內部行銷將會影響外界對承攬業之企業評價，以及吸引優秀求職者進入服務。此類研究主題於以往的研究文獻中，亦不常見。雖透過模式驗證本研究提出之假說立論尚屬合理，但企業內部行銷作為對外部潛在員工之影響效果為何，未來宜再深入討論之。
3. 本研究應用階層資訊整合之概念，來進行敘述偏好設計主要是克服屬性變數過多，將使敘述偏好設計趨於複雜之困擾，但此方法於實際應用上仍不易操作，特別是屬性與構面間之連結關係是否合理，受訪者對構面之理解是否相對於屬性之理解來得抽象等課題，仍需再深入討論。
4. 本研究界定之研究對象僅以與承攬運送業最有直接關聯之大學航運管理科系學生，惟目前承攬運送業之員工來源，並非以航運管理科系學生為主，故研究結論之適用性可能有所限制。此外，調查對象中，約有六成有實習經驗，換言之，部分學生對承攬業之實務管理及運作未必有所了解，因此其是否能體會內部行銷作為之內容，進而再表達其對承攬業之企業評價與進入意願，將可能有所偏差(或稱存在變異性)。此點也將是本研究應用之最大限制。
5. 再者，航管科系應屆學生之求職對象，亦非皆以承攬業為最大目標，本研究之應用僅侷限於承攬業，亦可能使部分不以進入承攬業為職志的學生對象，在評估承攬業企業評價以及進入意願部分略有偏差。後續研究可能應再多加入更多影響變數(生涯規劃、個人性向等)，方有助於研究成果之應用。
6. 本研究之應用產業雖僅侷限於承攬運送業，但其他運輸服務業亦同樣面臨相同之課題，換句話說，本研究結果亦應可提供給其他運輸服務業之參考，惟細部之差異仍留待後續研究進一步討論。

誌謝

本文作者感謝兩位匿名審查委員提供之諸多寶貴意見，使本論文內容與結構更加完善。但全部內容仍歸責於本文作者。

參 考 文 獻

1. 郭信一，“臺灣地區海運承攬運送業訓練制度與員工生產力關係之研究”，海洋大學航運管理研究所未出版碩士論文，基隆，1996。
2. 陳克琛、林志娟、沈鵬飛、陳薏如與陳碧連，“專科應屆畢業生的擇業意向--中國工商專校調查研究”，*中國工商學報*，第 21 卷，頁 225-248，1999。
3. 黃寬正，“航運公司與海運承攬運送業者對服務品質認知差距之研究”，交通大學管理學院碩士在職專班運輸物流組未出版碩士論文，台北，2005。
4. 康庭瑋，“核心競爭力與服務品質關係之研究—以海運承攬運送業為例”，海洋大學航運管理研究所未出版碩士論文，基隆，2005。
5. 巫喜瑞，“服務業內部行銷導向、組織支持、工作滿足與顧客導向間關係之研究—銀行業之例”，中山大學企業管理學系未出版博士論文，高雄市，2001。
6. 呂錦隆、許尹馨，“海空運承攬業內部行銷作為與員工承諾關係之研究”，2005 運籌管理研討會會後論文集，高雄海洋科技大學，高雄，10 月，2005。
7. Joseph, W. B., “Internal Marketing Builds Service Quality”, *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 16, No. 1, pp. 54-59, 1996.
8. 李賜郎與朱素玥，“內部行銷之研究—以百貨業為例”，*國立臺中技術學院學報*，第 3 卷，頁 287-299，2002。
9. Bonsal, H. S., Mendelson, M. B. and Sharma, B., “The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes”, *Journal of Quality Management*, Vol. 6, pp. 61-76, 2001.
10. Arnett, D. B., Laverie, D. A. and McLane, C., “Using Job Satisfaction and Pride as Internal-marketing Tools”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 43, No. 2, pp. 87-96, 2002.
11. Voss, M. D., Keller, S. B., and Ozment, J., “Differentiating the Suppliers of Job Products to Union and Non-union Frontline Distribution Center Employees”, *Transportation Journal*, Vol. 43, No. 2, pp. 37-58, 2004.
12. Grönroos, C., “*Service Marketing and Management*”, 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc. 2001.
13. Lovelock, C. and Wright, L. “*Principles of Service Marketing and Management*”, 2nd edition, Pearson Education, Inc. 2002.
14. 謝汶岱，“工作特性、組織生涯管理與離職傾向關係之研究-以海運承攬運送業為例”，海洋大學航運管理研究所碩士論文，未出版，基隆市，1996。

15. The Conference Board, “*Engaging employees through your brand*”, The Conference Board, New York, 2001
16. Berthon, P., Ewing, M., and Hah, L. L., “Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding”, *International Journal of Advertising*. Vol. 23, No. 2, pp. 151-172, 2005.
17. 梁殷禎, “服務員工知覺之內部行銷作為、角色知覺與顧客導向間關係之研究—以旅館業為例”, 中山大學企業管理學系未出版碩士論文, 高雄, 1999。
18. 吳三江與趙必孝, “醫療業內部行銷與員工之顧客導向行為相互關係之探討--以高雄市立醫院為例”, *人力資源管理學報*, 第 2 卷第 1 期, 頁 99-117, 2002。
19. 許尹馨, “承攬運送業內部行銷敘述偏好之研究”, 長榮大學經營管理研究所未出版碩士論文, 台南, 2005。
20. Louviere, J. J. and Timmermans, H. J. P., “Using Hierarchical Information Integration to Model Consumer Responses to Possible Planning Actions: Recreation Destination Choice Illustration”, *Environment and Planning A*, Vol. 22, No. 3, pp. 291-308, 1990.
21. Oppewal, H., Louvere, J. J., and Timmermans, H. J. P., “Modeling Hierarchical Conjoint Process with Integrated Choice Experiments”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, No. 1, pp. 92-105, 1994.
22. Ülengin, B., Ülengin, F., and Guvenc, U., “Living Environment Preferences of the Inhabitants of Istanbul: A Modified Hierarchical Information Integration Model”, *Social Indicators Research*, Vol. 57, No. 1, pp. 13-25, 2002.
23. Molin, E. J. E., Oppewal, H. and Timmerans, H. J. P., “Conjoint Modeling of Residential Group Preferences: A Comparison of the Internal Validity of Hierarchical Information Integration Approaches”, *Journal of Geographical Systems*, Vol. 4, No. 4, pp. 343-358, 2002.

附表 1 階層式資訊整合敘述偏好設計問卷範例

| | |
|--|-----------|
| <p>假設您接觸到一家貨運承攬運送公司，以下是這家公司內部狀況與管理制度的內容與實施情形，實施情況已 1~10 分表示，分數愈高表示此公司針對該項內容之實施情況愈理想。請您參酌這些資訊，回答以下兩個問題。</p> | |
| S 公司內部狀況與管理制度 | 實施情況評分 |
| S 公司提供完善的教育訓練，使新進人員能充分了解產業狀況，學習相關的專業知識，以及獲知公司政策 | <u>5</u> |
| S 公司積極投入有利於教育訓練之軟硬體設施 | <u>9</u> |
| S 公司的服務行銷策略會透過定期的訓練來推動 | <u>9</u> |
| S 公司組織成員溝通與互動情形 | <u>5</u> |
| S 公司薪給與福利制度 | <u>3</u> |
| 問題 | 分數 |
| 1. 請問您對此 S 公司之整體評價的評分為何? (請以 1~10 分來表示，分數愈高代表您給予的評價愈高) | () |
| 2. 請問您願意進入此 S 公司服務的意願為何? (請以 1~10 分來表示，分數愈高代表您進入服務意願愈高) | () |