



承諾型人力資源管理實務對顧客滿意度之影響—以情感性承諾、服務導向組織公民行為為中介效果

The Effect of Commitment Human Resource Management Practices on Customer Satisfaction : The Mediating Effect of Affective Commitment and Service-oriented Organizational Citizenship Behavior

劉敏熙 Min-Shi Liu¹
陳宥羽 You-Yu Chen²

摘要

本研究針對承諾型人力資源管理實務、情感性承諾、服務導向組織公民行為及顧客滿意度進行研究，並探討情感性承諾在承諾型人力資源管理實務與服務導向組織公民行為間是否具中介效果，以及服務導向組織公民行為在情感性承諾與顧客滿意度間是否具中介效果。本研究以台灣金融產業為研究母體，共回收問卷數員工為 387 份、顧客為 1161 份。資料蒐集後經由結構方程式(SEM)的統計分析，並運用拔靴驗證法檢驗中介效果。研究結果發現承諾型人力資源管理實務的確對情感性承諾有正向影響；情感性承諾對服務導向組織公民行為有正向影響；服務導向組織公民行為對顧客滿意度亦有正向影響；另外情感性承諾在承諾型人力資源管理實務與服務導向組織公民行為間具有中介效果，服務導向組織公民行為在情感性承諾與顧客滿意度間具有中介效果。

關鍵字：承諾型人力資源管理實務、情感性承諾、服務導向組織公民行為、顧客滿意度

Abstract

The purpose of this study is to explore the effect of commitment human resource management practices on customer satisfaction, and the mediating effects of affective commitment and service-oriented organizational citizenship behavior. This study collected 387 valid samples from employees and 1161 valid samples from customers for analysis. After the SEM analysis, the study results are as follow. First of all, commitment human resource management practices will cause positive effects on affective commitment. Second, affective commitment will cause positive effects on service-oriented organizational citizenship behavior. Third, service-oriented organizational citizenship behavior will cause positive effects on customer satisfaction. Besides, affective

¹ 東吳大學企業管理學系助理教授(聯絡地址:100 台北市貴陽街一段 56 號,聯絡電話:02-23111531 轉 3696, E-mail: kayliu@scu.edu.tw)。

² 東吳大學企業管理學系碩士班二年級。

commitment has mediating effects in commitment human resource management practices effectively influence commitment human resource management practices. Final, service-oriented organizational citizenship behavior has mediating effects in affective commitment and customer satisfaction.

Keywords: Commitment human resource management practices, Affective commitment, Service-oriented organizational citizenship behavior, Customer satisfaction.

壹、緒論

人力資源管理已不在是單方面、上對下的管理政策，不僅要從企業角度去思考如何管理員工，更進階的是，應該去審視員工與企業之間的關係。企業如何妥善的燃燒員工能力、熱情與活力？讓員工自發性的成為組織所需要的人才，並主動展現服務導向組織公民行為，已是近年來人力資源管理實務中的研究議題。

人力資源管理實務又可依長、短期區分；其中企業以長期培養、正向激勵且培養員工具有特定技能的管理模式統稱為承諾型人力資源管理實務 (Collins & Smith, 2006)；短期則是強調員工在特定任務上的績效表現，給予立即的回報 (黃家齊，2002)，稱為交易型人力資源管理實務，而承諾型人力資源管理實務經許多研究證實又比交易基礎的人力資源實務對公司績效更具影響力(陳慧慈，2008)。而欲測量組織中的員工行為，組織承諾相對於其他衡量指標如工作滿意度、工作投入又更加貼近 (Steers & Porter, 1983)。而本研究以情感性承諾為測量指標，因為研究指出，擁有情感性承諾的員工對企業之認同程度較強，願意主動地對公司奉獻自我情感使組織更好，且對工作績效具顯著效果 (鍾嫻華，2006)。再者擁有情感性承諾高的員工較願意主動對公司奉獻心力，與服務導向組織公民行為較有直接影響關係，因此本研究以情感性承諾及服務導向組織公民行為為衡量員工行為之變數。此外，顧客滿意度往往是鑑定企業是否成功的一個很重要指標，顧客的反應是企業最直接的成績單，因此企業應不僅重視內部顧客的感受與想法，同時須滿足外部顧客的需求。本研究希望了解企業若執行以長期合作關係為基礎的承諾型人力資源管理實務，是否能提升與員工之間的關係，並使員工感受到企業的用心，進而促使員工為組織付出更大的心力，最後進而影響到顧客。

貳、文獻探討

一、承諾型人力資源管理實務

Huselid 在 1995 年，曾提出人力資源管理實務可以為企業有效維持競爭能力、財務優勢等資源基礎。Collins 也在 2006 年，從知識型工作者漸增的角度出發，分析知識型員工對於企業的影響力，並在其中提出企業如能有效發揮「雇主-員工」之間的影響力，則企業通常會擁有更優質的績效表現。在許多的統計研究當中，人力資源管理實務與企業之績效表現，也有著明顯的相關 (Delery & Doty, 1996)。由以上學者的說法，我們可以推論出，

想要有效激發知識型工作者所帶來的優勢，良好的人力資源管理實務在現今變動快速的時代也顯得更加重要。在分類上，Collins & Smith (2006) 將其企業人力資源管理實務的做法分為(1) 交易型(transaction-based)、(2) 承諾型(commitment-based)兩種方式。其中，交易型人力資源管理著重於短期、強調效率、成果上的表現，訴求員工 do things right 的重要性；而承諾型人力資源管理實務，則是著重與員工建立長期、情感、關係上的承諾，並將員工之目標融合於企業目標中，並且透過激勵員工之方式，達成共同的目的。根據 Michael Porter 對於效率效果的說法，承諾型的目的則是在強調 do the right things 的重要性 (Collins & Smith, 2006；Arthur, 1994)。

本研究所採用的名詞「承諾型人力資源管理實務」之定義，相似於學者楊惠如 (2005) 過去彙整研究當中的高承諾型人力資源管理實務、高涉入人力資源管理實務，或高績效人力資源管理實務所代表的意義相類似，其管理上的特徵著重於長期發展、共同合作、情感性的連結做為管理上的訴求。在張育銘 (2011) 的研究當中，作者也將過去的學者 Collins & Smith (2006)、Batt & Valcour (2001)、Delery & Doty (1996)所進行的構面統整為以下五項：(1)徵選、(2)訓練發展、(3)激勵、(4)工作自主性、(5)決策參與。因此本研究將採用此五構面進行探討。首先，徵選，應注重員工價值觀與組織文化的配適性，企業一旦有了與組織文化配適度高的員工，且是以承諾型的方式來進行管理時，可將員工的能力達到最大的發揮；(2)對於訓練發展而言，同樣在組織內採取承諾型管理模式的趨勢科技創辦人既文化長陳怡蓁也認為，在教育訓練上，企業也應該廣泛、多元的提供課程訓練，因為想要管理高知識型的工作者，企業就必須提供他們不同的訓練發展課程，鼓勵他們尋找自我、發揮潛能，不要怕員工做自己，這樣一來企業才能創造出不一樣的優勢(羅玳珊，2011)；(3)激勵，藉由優質的報酬與福利、效率工資，獲得員工對組織的承諾；(4)工作自主強調提升員工的工作涉入是組織信任員工的表現，亦能有效的幫助企業完成承諾型人力資源管理實務的目標，在工作自主的員工身上，企業也能更進一步的提供學習、成長的機會(Arthur, 1994；楊惠如，2005)，其概念等同於一種相互正向影響的關係。最後，參與決策，強調主管與員工或員工間的合作關係，多以團隊合作為主。組織賦予員工決策權力，使員工能主動參與以及制訂公司決策之權利，使員工在其工作範圍能有充分地自主性，對於問題能及時解決並深入了解，不僅替公司帶來正面效益，亦可提高員工對組織的承諾(張育銘，2011)。

二、情感性承諾

對於情感性承諾亦有許多學者給予不同定義，如 Mowday, Steers, & Porter (1982)將情感性承諾定義為員工對組織擁有歸屬感以及認同進而增加對組織活動的投入程度且願意努力追求組織目標並渴望留在組織中(Eisenberger, et al., 2001b)。Meyer & Allen(1991)認為情感性承諾指的是員工對組織有情感上的依附並認同及投入組織。黃家齊(2002)指出情感性承諾是指因為情感的依附而認同組織。另外，情感性承諾代表員工對組織價值觀的信任(Robbins, 2010, P.111)且與組織目標一致(O'Reilly & Chatman, 1986)。綜合上述學者可得知，

情感性承諾主要是員工與組織情感上的連結，而員工認同組織的價值觀及目標並努力共同邁向成功。鍾娉華 (2006)研究指出，擁有情感性承諾的員工較持續性、規範性承諾的員工對企業較具認同感，員工不只是被動地對組織忠誠，而是主動地對公司奉獻自我情感使組織更好，且對工作績效具顯著效果。情感性承諾是決定員工為組織奉獻的程度及是否忠誠的重要決定因素(Eisenberger et al., 2001b)，且員工是否留任於組織中，可依情感性承諾作為預測的指標之一 (Mohamd, Taylor & Hassan, 2006)。所以根據以往研究，組織承諾與績效(結果)皆有顯著正相關，且大部分是以情感性承諾為衡量構面，情感性承諾的員工相較於持續性、規範性承諾的員工較願意為組織努力付出，有助於組織績效；另外，情感性承諾的價值在於較能衡量員工心理對公平的認知及期望的反應(Meyer & Allen, 1991)。基於以上文獻指出，情感性承諾已成為近期廣泛代表組織承諾之構面。

三、服務導向組織公民行為

組織公民行為指員工自發性且願意與他人合作的行為(Organ, 1990)，對員工本身的績效評估，有正面影響，且管理者會喜歡這類型員工(Allen & Rush, 1998)，並直接或間接的給予做到組織公民行為的員工獎賞(Jahangir, Akbar & Haq, 2004)；而隨著服務日漸被重視，有學者指出組織公民行為的研究應延伸包含至顧客與員工之間的連結，不僅限制於員工對主管或組織(Borman & Motowidlo, 1993)。Borman & Motowidlo (1997)認為服務業中以服務導向的公司在提供服務給顧客時，更需要員工的主動積極，滿足顧客的個別需求，因此服務導向組織公民行為對服務業特別重要。

服務導向組織公民行為(Service-oriented Organizational Citizenship Behavior)是組織公民行為的延伸。Hogan, Hogan & Brusch (1984) 指出服務導向(Service orientation)是員工附有樂於助人、替顧客設想周到、表現體貼的一種積極服務行為，提供最好的服務滿足顧客所需，而員工的態度與行為將反映與顧客互動間的品質。服務導向亦影響顧客對組織整體印象(鍾莉容，2008)與之後是否再消費的重要因素(汪美伶，2009)。

服務業中，Van Dyne, Graham & Dienesch (1994) 認為第一線的服務人員職務中包含主要三種角色：(1)忠誠 (loyalty)：指第一線服務人員主動執行對組織有利的事並主動對外宣傳組織的產品與服務，表現出對組織忠誠的態度與行為(Bettencourt et al., 2001)。(2)服務傳遞 (service delivery)：指員工傳遞服務給顧客的過程中表現積極、認真負責等行為與態度；如有禮貌並積極地服務顧客與即時回應顧客需求(Bettencourt et al., 2001)；(3)參與 (participation)：第一線員工將外部環境和內部作業做策略性的連結，將顧客所需要的資訊完整提供給顧客，且給予組織服務傳遞中需改進的建議 (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988)，所以第一線員工須清楚了解組織資訊並參與其中，才可因應不同的顧客不同的需求，並透過參與與組織、同事溝通。Bettencourt, Gwinner & Meuter (2001) 根據 Van Dyne, Graham & Dienesch (1994) 所提出之服務導向組織公民行為之三個角色，亦提出了服務導向組織公民行為之觀點，其分為忠誠(loyalty)、參與(participation)與服務傳遞(service delivery)三個構面：忠誠(loyalty)，指員工認同組織的一切並對外提升組織形象；參與

(participation)，指員工清楚瞭解組織所有資訊，主動地與同事溝通，積極參與組織，以提升整體服務品質；服務傳遞(service delivery)，指員工認真負責地完成服務傳遞的過程，有禮貌地對待顧客、表現積極的態度。

四、顧客滿意度

顧客滿意度往往是鑑定企業是否成功一個很重要的指標，對顧客而言，滿意度提升將會自動地替企業口碑宣傳；對企業而言，藉由滿意度的提升帶來更大的獲利及營運績效；對員工而言，顧客滿意度是評估工作績效的其中一個項目。顧客滿意度 (Customer Satisfaction)此概念最早是由 Cardozo (1965)學者在「An Experimental Study of Customer Effort, Expectation, and Satisfaction」一文中所提出，他認為顧客滿意度會讓顧客重複購買且接受同產品線中其他產品及正面的口碑宣傳，而產生顧客滿意度的原因不僅是來自於產品，過去使用產品的經驗亦是其中之一。Churchill & Surprenant (1982)認為顧客滿意度來自於顧客前次購買時，預期表現與實際表現間以及成本前後差異的結果。換句話說，顧客滿意度是顧客將事前的預期與實際體驗做比較所得到心態上的差異(Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988)。

過去學者依不同角度來衡量顧客滿意度，大致可分為特定交易的滿意度(transaction-specific satisfaction)、整體性的滿意度(overall satisfaction)、多重項目(multiple item)三種方式。特定交易的滿意度(transaction-specific satisfaction)，指的是在每次購買後的評估(Johnson & Fornell, 1991)，而特定交易的滿意度能在當下將使用過的產品或體驗到的服務提供明確且具體的評估訊息(Anderson et al., 1994)；整體性的滿意度(overall satisfaction)，指消費者基於所有經歷及經驗產生對某品牌喜好的程度(Johnson & Fornell, 1991)；多重項目(multiple item)，顧客滿意度亦可以分析成不同面向作為評估，如 Ostrom & Iacobucci(1995)以產品價格、服務效率、服務人員態度、公司整體的表現及顧客體驗到與其理想中公司的接近程度來衡量顧客滿意度。綜合以上文獻回顧，具體地來說，無論是特定或長期累積的交易經驗，顧客對於過去使用某個產品或光臨某家企業(例如：服務態度、接待流程、產品表現)皆會評頭論足一番，進而產生正面或負面的情緒，而這些情緒反應就是滿意度(曾光華，2009)。由於顧客滿意度將影響顧客是否願意再度光臨或再度購買的重要因素，因此企業能從顧客滿意度直接了解顧客需求及反應，進行策略上的改變及因應。

五、承諾型人力資源管理實務、情感性承諾、服務導向組織公民行為與顧客滿意度之關係

(一)承諾型人力資源管理實務與情感性承諾之關係

Arthur (1992)承諾型人力資源管理實務是著重在員工與組織雙方建立在長期交換的關係之下，而 Arthur (1994)更指出承諾型人力資源管理實務的建立是希望能員工能產生承諾，因為員工承諾與高生產力是具有相關性的(莊惠如，2007)；Eisenberger et al. (2001a) 研

究指出員工若感受到企業執行承諾型人力資源管理實務，並從中得到組織給予的支持，則將會把組織的利益、績效表現視為自己的責任以及義務，進而產生較高的情感性承諾與工作角色外的行為。因此，綜合上述，故由此推論 H1：承諾型人力資源管理實務對情感性承諾有正向影響。

(二)情感性承諾與服務導向組織公民行為之關係

情感性承諾的員工較願意展現服務導向組織公民行為，且研究指出情感性承諾為服務導向組織公民行為之前因變項(Payne & Webber, 2006)。綜合上述發現，本研究推論情感性承諾越高的員工，越容易展現組織公民行為，故本研究推論以下 H2：情感性承諾對服務導向組織公民行為有正向影響。

(三)服務導向組織公民行為與顧客滿意度之關係

Yoon & Suh (2003)研究發現角色外的行為如組織公民行為，是影響顧客滿意度的關鍵因素。以服務導向為主的組織更是影響顧客對組織整體的印象(鍾莉容，2008)與之後是否再消費的重要因素(汪美伶，2009)。Babakus, Yavas, Karatepe and Avci (2003)研究指出員工展現服務導向組織公民行為會提升顧客滿意度，為組織帶來利益。綜合以上文獻，推論出服務導向組織公民行為與顧客滿意度呈現正向關係，因此本研究推論 H3：服務導向組織公民行為對顧客滿意度有正向影響。

(四)承諾型人力資源管理實務、情感性承諾、服務導向組織公民行為之關係

Eisenberger et al. (2001a) 認為當企業可以實現對於員工管理上的承諾時，員工將會把組織利益、績效表現視為自己的責任以及義務，進而產生較高的情感性承諾與工作角色外的行為；而情感性承諾的員工較願意為組織努力付出，進而提升組織績效 (Meyer & Allen, 1991)。Payne & Webber (2006)研究指出情感性承諾的員工較願意展現服務導向組織公民行為，綜合上述，延續本研究之假設一、二，本研究推論承諾型人力資源管理實務會正向影響情感性承諾，且情感性承諾會正向影響服務導向組織公民行為，故推論本研究 H4：承諾型人力資源管理實務會透過情感性承諾影響服務導向組織公民行為。

(五) 情感性承諾、服務導向組織公民行為與顧客滿意度之關係

Allen & Grisaffe (2001)提出情感性承諾的員工較願意主動幫忙並表示效忠於組織；Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnysky (2002)研究發現情感性承諾與服務導向組織公民行為有顯著的正相關。另外，Hogan, Hogan & Brusch (1984)指出員工的態度與行為將反映與顧客互動間的品質，綜合上述，延續本研究之假設二、三，故推論本研究 H5：情感性承諾會透過服務導向組織公民行為影響顧客滿意度。

參、研究方法

一、研究架構與假設

本研究自變項為承諾型人力資源管理實務，依變項為顧客滿意度，而情感性承諾、服務導向組織公民行為分別為中介變項。其研究假設如下：H1：承諾型人力資源管理實務對情感性承諾有正向影響。H2：情感性承諾對服務導向組織公民行為有正向影響。H3：服務導向組織公民行為對顧客滿意度有正向影響。H4：承諾型人力資源管理實務會透過情感性承諾影響服務導向組織公民行為。H5：情感性承諾會透過服務導向組織公民行為影響顧客滿意度。

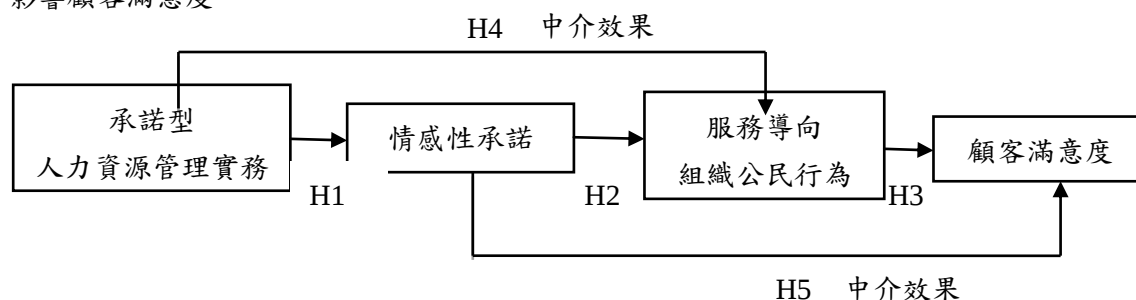


圖 1 研究架構圖

二、資料來源

本研究以個人層級驗證研究假設，對象限定為台灣地區金融產業企業之正職員工及其服務顧客，問卷設計為配對型式，顧客滿意度之變數衡量來源是藉由一位理專針對其服務之三位顧客發放問卷。共計發放員工 600 份問卷、顧客 1800 份問卷，回收問卷數為員工 418 份、顧客 1254 份，扣除遺漏填答之無效問卷，有效問卷為員工 387 份、顧客 1161 份，有效回收率均為 64.5%。

三、變數定義與問卷設計

本研究以問卷調查法取得研究資料，研究問項均採李克特(Likert Scale)五點尺度量表，區分為五點：非常不同意為 1 分，非常同意為 5 分。以下分別說明各變數之操作性定義與量表採用：承諾型人力資源管理實務採用 Collins & Smith (2006) 定義，為「一種強調長期培養、正向激勵、培養員工具有特定既能的企業管理模式」，並參考張育銘 (2011) 發展之量表，其量表由 Collis & Smith (2006)、Delery & Doty(1996)、Batt & Valcour (2001) 之量表所組合成，共分為五構面：徵選、激勵、訓練發展、工作自主以及決策參與，共 23 題；情感性承諾採 Meyer & Allen (1991) 之定義，其定義為「員工對組織有情感上的依附並認同及投入組織」，並採用 Allen & Meyer (1990) 情感性承諾量表(ACS)作為問卷題項，共計 8 題；本研究選擇 Bettencourt, Gwinner & Meuter (2001) 對服務導向組織公民行為之定義，「與顧客接觸的第一線服務人員提供服務時所表現的熱忱、負責等態度與行為，以滿足顧客所需之組織公民行為。採 Bettencourt, Gwinner & Meuter (2001) 之問卷量表，其分為三個構面：「忠誠」、「服務傳遞」與「參與」，共計 16 題；顧客滿意度採用 Spreng (1993) 之定

義「指的是消費者經過購買後，評估購買過程中所產生一種感性與理性的知覺狀態」，並採用林靖翰 (2010)之顧客滿意度量表，其量表參考 Spreng (1993)發展之量表，共 7 題。

肆、資料分析

一、樣本統計分析

本研究員工樣本中，性別以女性多於男性，女性占 64.6%，男性則占 35.4%；年齡的分佈，以 41-45 歲的人數最多；學歷分佈狀況大學為最高 53.5%；而受訪者在金融業類別以銀行為最多，共 238 人，占整體 61.5%；其任職部門以業務部門為最多(56.3%)；其受訪者中有 22.5%為主管級；而受訪者在目前公司年資為五年以下居多，占 24.5%；受訪者的總工作年資有 27.1%為已工作 20 年以上。顧客樣本中，女性人數大於男性，分別為 57.5%及 42.5%；年齡以 31-35 歲居多；學歷分佈情況為專科、大學為最多，人數 777 人，占 66.9%；受訪者中工作所屬產業以服務業為主(37.3%)；以已婚者為居多，為 67.3%；而受訪者樣本中近五成以上皆在同一間公司消費時間 3 年以上，占 51.9%。

二、因素分析與信度分析

利用因素分析檢視問卷是否能夠真實的反應變項。學術界標準認為應該萃取其特徵值大於 1 且各變項因素負荷量大於 0.3，累積解釋變亦量達 40%以上即可成立；而更進一步標準為因素負荷量應大於 0.5，小於 0.5 者應予以刪除。本研究使用 KMO 取樣適切性量數(Kaiser-Meyer-Olkin)，KMO 值介於 0 至 1 之間，KMO 值必須高於 0.8 才可以進行因素分析。其四個變數 KMO 值皆大於 0.8，因此皆可進行因素分析，而進行刪除小於 0.5 之題項，其承諾型人力資源管理實務有 5 題未達 0.5 予以刪除以及服務導向組織公民行為有 3 題未達 0.5 將予以刪除。

本研究以 Cronbach's α 值來衡量同一構面下個項目間的一致性，一般而言 Cronbach's α 值高於 0.7，表示其具有良好信度，為高信度；Cronbach's α 值介於 0.5 至 0.7 之間，則為可接受範圍；Cronbach's α 值低於 0.35，則屬於低信度，應予以刪除。本研究之信度皆大於 0.8，承諾型人力資源管理實務 Cronbach's α 值為 0.918，情感性承諾 Cronbach's α 值為 0.822、服務導向組織公民行為 Cronbach's α 值為 0.903 及顧客滿意度 Cronbach's α 值為 0.945。

三、相關分析

承諾型人力資源管理實務與情感性承諾呈現中度正相關($r=0.440$, $p<0.01$)；情感性承諾與服務導向組織公民行為呈現中度相關($r=0.594$, $p<0.01$)；服務導向組織公民行為與顧客滿意度呈現低度相關($r=0.111$, $p<0.05$)，各變數間的顯著性皆小於 0.05，代表皆有相關顯著。

四、模式驗證與適配分析

本研究依照結構方程模式(Structural Equation Modeling；SEM)的兩階段分析法來進行適配度的分析以及模式的驗證，首先執行驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)，其目的在於檢驗模式中是否存在複雜變數，藉此刪除對因果分析有不良影響的衡量變數，再以修正後模型進行路徑分析；而路徑分析目的在於估計各變數間模式路徑之關係，若無先透過驗證性因素分析檢驗複雜變數，則路徑分析進行時即可能受到複雜變數之影響，導致適配度不良或模式路徑不顯著之問題。本研究使用 Amos18.0 軟體模式的適配度檢定，而衡量結果之 CMIN/DF 之值能夠小於 5 方可，小於 3 優良；GFI、AGFI、NFI、IFI、TLI、CFI 要大於 0.9 較佳；RMR、RMSEA、SRMR 越小越好，小於 0.05 較佳。

本研究以承諾型人力資源管理實務之構面(徵選、激勵、訓練發展、工作自主及參與決策)與服務導向組織公民行為之構面(忠誠、服務傳遞與參與)分別以該構面題項加總之平均數為代表，而情感性承諾、顧客滿意度即直接以題項作為衡量。其初始模式指標如下圖 2 與表 1：

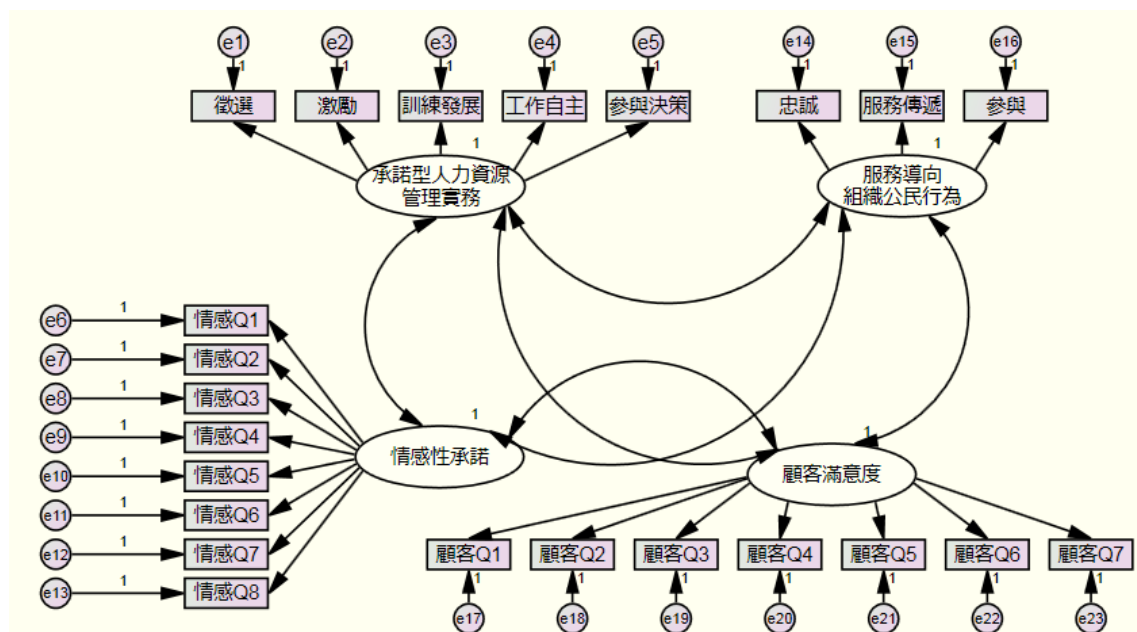


圖 2 整體模型初始衡量模式

表 1 初始衡量模式適配度指標

χ^2	df	χ^2/df	GFI	AGFI	RMR	SRMR	RMSEA	NFI	TLI	IFI	CFI
1134.357	224	5.064	0.74	0.68	0.065	0.1149	0.103	0.793	0.803	0.827	0.826

從第一次 CFA 分析結果中發現， χ^2/df 為 5.064，一般 χ^2/df 應小於 5 方可，因此初始值之 χ^2/df 不在可接受範圍之內；而適配度指標 GFI 值為 0.74，AGFI 值為 0.810、RMR 值

為 0.065、SRMR 為 0.1149、RMSEA 值為 0.103，NFI 值為 0.793，TLI 值為 0.803，IFI 值為 0.827，CFI 值為 0.826，大部分適配度指標如 GFI、AGFI、NFI、TLI、IFI、CFI 等未大於 0.9，且 RMSEA、SRMR 偏大，因此表示初始衡量模式中潛在變數存在著某些問題，配適度指標不佳，表示應該部分調整。其修正指標由 Amos Output 中的 Modification Indices 中挑出與其他變數有複雜關係的衡量指標，以 M.I.值最大或出現最多次為優先刪除。經過四次修正後，總共刪除了情感性四題題項，由於此四題其 M.I.值過高，屬於複雜變數，因此予以刪除。其四次修正適配度指標如下表 2：

表 2 整體衡量模式適配度指標

	χ^2	df	χ^2/df	GFI	AGFI	RMR	SRMR	RMSEA	NFI	TLI	IFI	CFI
初始	1134.357	224	5.064	0.74	0.68	0.065	0.1149	0.103	0.793	0.803	0.827	0.826
刪情感 Q1	920.999	203	4.537	0.797	0.747	0.062	0.1091	0.096	0.822	0.835	0.856	0.855
刪情感 Q2	791.065	183	4.323	0.828	0.783	0.057	0.0976	0.093	0.842	0.855	0.874	0.874
刪情感 Q3	566.412	164	3.454	0.871	0.835	0.037	0.0718	0.08	0.881	0.898	0.913	0.912
刪情感 Q7	483.641	146	3.313	0.882	0.847	0.026	0.0564	0.077	0.896	0.912	0.925	0.925

接著進行衡量模式特性分析，結果如表 3，表中***表示 t 檢定顯著水準 $p < 0.001$ ，a 指混合信度、b 為指標信度，即因素負荷量之平方。首先看到 t 值，所有指標的標準負荷量均達顯著水準，其各項標準化負荷量指標均大於 0.5，皆在接受範圍內，表示均能符合收斂效度。此外，從表 3 亦可看到個構面之混合信度結果，如同 Cronbach's α 值可分析指標內部的一致性，其四個變數之混合信度均大於 0.7，表示有良好的信度結果。而表 3 中的解釋變異估計量，也就是平均變異數抽取量(Average Variance Extracted)，為測量問項對潛在構念的平均變異解釋力，張偉豪(2011)指出 AVE 是 loading 平方(SMC)的加總平均，因此 AVE0.36 以上即為可接受。本研究皆大於 0.4，情感性承諾及顧客滿意度皆大於 0.6，表示各問項能有效反映該構念之潛在特質。

表 3 衡量模式特性分析

構念與指標	標準化負荷量	t-value	信度	解釋變異估計量
承諾型人力資源管理實務			0.805 ^a	0.458
徵選	0.512	8.917***	0.262 ^b	
激勵	0.653	13.439***	0.426	
訓練發展	0.831	18.561***	0.691	
工作自主	0.688	14.360***	0.473	
參與決策	0.663	13.712***	0.440	

延續表 3 衡量模式特性分析

構念與指標	標準化負荷量	t-value	信度	解釋變異估計量
情感性承諾			0.859	0.604
情感 Q4	0.702	14.924***	0.493	
情感 Q5	0.794	17.643***	0.630	
情感 Q6	0.817	18.373***	0.667	
情感 Q8	0.79	17.524***	0.624	
服務導向組織公民行為			0.743	0.494
忠誠	0.806	17.188***	0.650	
服務傳遞	0.592	11.700***	0.350	
參與	0.695	14.291***	0.483	
顧客滿意度			0.947	0.751
顧客 Q1	0.842	20.318***	0.709	
顧客 Q2	0.885	22.038***	0.783	
顧客 Q3	0.903	22.792***	0.815	
顧客 Q4	0.914	23.285***	0.835	
顧客 Q5	0.821	19.529***	0.674	
顧客 Q6	0.712	15.924***	0.507	
顧客 Q7	0.852	20.730***	0.726	

五、模式配飾分析與路徑分析

透過路徑分析設定因果關係，其路徑分析結果如表 4 所示各適配度指標

表 4 路徑分析適配指標

χ^2	df	χ^2/df	GFI	AGFI	RMR	SRMR	RMSEA	NFI	TLI	IFI	CFI
658.428	149	4.419	0.848	0.807	0.043	0.057	0.078	0.858	0.87	0.887	0.886

由上表 4 得知， χ^2/df 為 4.419，根據 Bagozzi & Yi (1988) 指出其值介於 1~5 間皆可接受；GFI 值、AGFI 值、NFI 值、TLI 值、IFI 值、CFI 值皆大於 0.8，亦為可接受範圍內；RMR 亦小於 0.05，SRMR 亦接近 0.05，仍在接受範圍內，RMSEA 亦為 0.8 內，因此，根據上表顯示本研究之模型適配度屬於可接受範圍。根據先前步驟已將可能造成干擾路徑的複雜變數予以刪除，再透過整體確認性因素分析配適度指標以及路徑適配指標等衡量顯示本研究信度已達到一定的水準且具有良好模型配適度，因此可進入 SEM 中的路徑分析(Path Analysis)，並依照路徑分析結果的顯著程度來驗證本研究之假說。

本研究經結構方程模式來檢定特定變數間之關係，觀察標準化路徑參數估計值是否達顯著水準，如表 5 及圖 2 示，其***表 $P < 0.001$ ，**表 $P < 0.01$ ，*表 $P < 0.05$ ，由實證分析可知，所有變數之關係均小於 0.05 達顯著水準。本研究之標準化路徑係數與 t 值彙整於表 5：

表 5 模式路徑係數

路徑	標準化路徑係數	t 值
承諾型人力資源管理實務→情感性承諾	0.203	3.383***
情感性承諾→服務導向組織公民行為	0.551	8.418***
服務導向組織公民行為→顧客滿意度	0.132	2.210*

由表 5 得知，承諾型人力資源管理實務對情感性承諾有顯著正向關係，其影響係數為 0.149， $t=2.481$ ，達顯著水準，表示 H1 成立，即企業執行承諾型人力資源管理實務，員工的情感性承諾會相對提升。情感性承諾對服務導向組織公民行為有顯著正向關係，其影響係數為 0.368， $t=7.411$ ，達顯著水準，表示 H2 成立，即員工的情感性承諾越高，也越容易表現服務導向組織公民行為。服務導向組織公民行為對顧客滿意度有顯著正向關係，其影響係數為 0.149， $t=2.481$ ，達顯著水準，表示 H3 成立，即員工一旦展現服務導向組織公民行為，顧客的滿意度會相對提升。

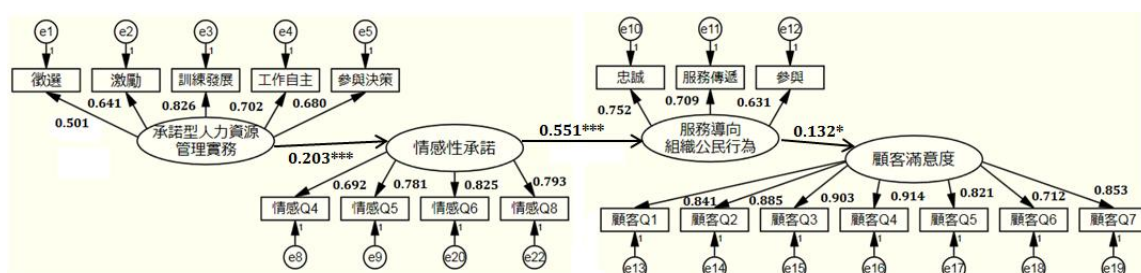


圖 2 整體結構方程模式

六、中介效果分析

本研究使用 Bootstrap 拔靴驗證法驗證其中介效果，拔靴法是一項應用電腦的統計分析方法，其判斷方法為在 $(1-\alpha)100\%$ 的信賴區間內不包含零，就表示在 α 的顯著水準下達到統計顯著。其分析結果如下：

(一)情感性承諾在承諾型人力資源管理實務對服務導向組織公民行為之中介效果

「承諾型人力資源管理實務→情感性承諾」直接效果路徑之 95%信賴區間未包含零 [0.024, 0.441]， $p < 0.05$ ，表示顯著，再者，「情感性承諾→服務導向組織公民行為」直接效果路徑之 95%信賴區間未包含零 [0.147, 0.32]， $p < 0.01$ ，呈現顯著；接著檢視「承諾型人力資源管理實務→服務導向組織公民行為」直接效果路徑之 95%信賴區間亦未包含零 [0.58,

0.825], $p < 0.01$, 代表顯著關係; 更進一步檢視中介效果與信賴區間, 得知承諾型人力資源管理實務影響服務導向組織公民行為之間接效果為 0.0548, 兩者間的 95% 信賴區間並未包含零 [0.006, 0.116], $p < 0.05$, 代表情感性承諾在承諾型人力資源管理實務與服務導向組織公民行為扮演部分中介角色, 即驗證假說 H4。

(二) 服務導向組織公民行為在情感性承諾對顧客滿意度之中介效果

「情感性承諾→服務導向組織公民行為」直接效果路徑之 95% 信賴區間未包含零 [0.147, 0.32], $p < 0.05$, 表示顯著, 再者, 「服務導向組織公民行為→顧客滿意度」直接效果路徑之 95% 信賴區間未包含零 [0.001, 0.316], $p < 0.05$, 表示有顯著關係; 接著檢視「情感性承諾→顧客滿意度」直接效果路徑之 95% 信賴區間包含零 [-0.018, 0.825], $p = 0.746$, 表示未有直接關係, 由此得知情感性承諾必須透過中介才能對顧客滿意度產生顯著影響; 更進一步檢視中介效果與信賴區間, 得知情感性承諾對顧客滿意度之間接效果為 0.0523, 兩者間的 95% 信賴區間並未包含零 [0.003, 0.085], $p < 0.05$, 代表服務導向組織公民行為在情感性承諾與顧客滿意度之間扮演完全中介角色, 即驗證假說 H5。

伍、結論與建議

一、研究結論

透過相關分析以及路徑分析得知, 承諾型人力資源管理實務與情感性承諾呈正向關係, 因此本研究假說 H1 成立。本研究結果指出企業執行承諾型人力資源管理實務, 與員工建立在長期交換的關係之下, 員工對組織情感上的依附與認同將相對提升, 並努力投入於組織中。研究結果符合 Arthur (1994) 及 Eisenberger et al. (2001a) 等學者認為承諾型人力資源管理實務能使員工產生承諾, 產生較高的情感性承諾。

再者, 情感性承諾與服務導向組織公民行為亦有顯著正相關, 亦驗證了研究假說 H2, 與先前研究 Allen & Griffeth (2001) 指出情感性承諾的員工較願意主動幫忙並表示效忠於組織相符合; 發現員工擁有高情感性承諾確實會影響服務導向組織公民行為, 員工會執行角色外行為, 替組織爭取更多的利益。

接著經過分析, 服務導向組織公民行為對顧客滿意度呈正向關係, 代表若員工展現服務導向組織公民行為, 多替顧客著想或在服務時給予顧客正面有禮貌的態度以及時常將顧客的問題進行立即的改善, 則顧客滿意度將會提升, 因此驗證了假說 H3。

最後, 透過拔靴驗證法發現承諾型人力資源管理實務會透過情感性承諾正向影響服務導向組織公民行為, 具有部分中介; 而服務導向組織公民行為在情感性承諾與顧客滿意度間具有完全中介效果, 代表情感性承諾必須藉由服務導向組織公民行為才能正向影響顧客滿意度。

二、管理意涵

本研究證實了企業若多重視員工感受或員工對於組織情感層面的細節，以長期合作關係培養下，員工對組織情感上的認同會提升，並且為組織付出額外的時間與心力，相對的顧客會感受到員工的用心，並提升對企業形象的看法且滿意度提高。經由本研究的結論顯示，企業若執行承諾型人力資源管理實務會影響員工的情感性承諾。意即當企業藉由長期的人力資本投資，提供完整的員工訓練發展、薪酬獎勵或提供內部升遷與員工生涯規劃等方案，用以維繫員工與企業間的關係，員工一旦滿足其需求並感受安逸，自然對企業的情感依附越強，認同感也越強，對組織產生一種責任感及歸屬感。而企業能讓員工感受自己是屬於企業的一份子，擁有強烈的歸屬感，帶領員工朝向明確具有發展性的目標，則員工相對會願意為企業努力，進而表現出的服務導向組織公民行為越多。最後，若員工總是以正面積極的態度面對工作，並且面對顧客時都非常有禮貌且尊重顧客，此外，主動向顧客推薦其公司產品與服務，以顧客為中心替顧客著想，則顧客滿意度相對會提升，自然而然企業在顧客心中的形象亦會提升。

三、研究限制與未來研究建議

由於承諾型人力資源管理實務之種類繁多，本研究僅以徵選、激勵、訓練發展、工作自主及參與決策五方面為代表，仍不足以概括承諾型人力資源管理實務之範圍與全面特徵，因此建議未來研究可增加其他構面進行分析加以探討。本研究僅以台灣地區金融產業為研究對象，研究結果無法代表全部群體，因此無法類推至其他產業，建議後續研究者，可針對不同產業或同時針對多種產業進行探討比較，以增加結果適用性；礙於時間與人力的限制，本研究服務配對僅由一位理專人員發放其服務之三位顧客，建議未來研究者，可增加服務配對人數，例如一位理專人員由五位顧客所評比，增加問卷信度及結果適用性。最後，本研究採問卷調查法，衡量受測者對各變相的認知情況，已進行量化分析。建議未來研究者可同時進行量化與質化，例如增加企業訪談、個案研究等，使研究更完整，更符合實務所需。

參考文獻

- 汪美伶 (2009)，組織支持與市場導向人力資源管理活動對服務導向組織公民行為的影響，東吳經紀商學學報，64，57-92。
- 林靖翰 (2010)，服務品質、顧客關係、顧客滿意度與顧客忠誠度之關聯性研究—以教科書產業為例，東吳大學商學院企業管理學系碩士班碩士論文。
- 張育銘 (2011)，承諾型人力資源管理實務與工作生活平衡之關係—組織氣候的中介效果，東吳大學商學院企業管理學系碩士班碩士論文。
- 張偉豪 (2011)，SEM 論文寫作不求人，鼎茂圖書出版股份有限公司。
- 莊惠如 (2007)，承諾導向人力資源制度、社會資本、組織承諾與知識分享行為關係之探討—跨層級分析，國立台灣科技大學企業管理系碩士論文。
- 陳慧慈 (2008)，承諾基礎人力資源實務與派外人員知識傳播能量對知識移轉程度之影響研究，東吳大學國際貿易與貿易學系碩士班國際企業組碩士論文。
- 曾光華 (2009)，服務業行銷與管理—品質提升與價值創造，台北：前程文化。

- 黃家齊 (2002)，人力資源管理活動認知與員工態度、績效之關聯性差異分析－心理契約與社會交換觀點，管理評論，21(4)，101-127。
- 楊惠如 (2005)，高績效工作系統與員工績效單位績效間關係之研究，國立成功大學國際企業研究所碩士論文。
- 鍾娉華 (2006)，人力資源管理措施之絕對員工工作績效之影響－工作投入及組織承諾之中介效果分析，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 鍾莉容 (2008)，知覺組織支持、組織認同與服務導向組織公民降為之研究－以某國際觀光旅館為例，國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文。
- 羅玳珊 (2011)，有熱情才是好人才，哈佛商業評論，62，118-120。
- Allen, T. D. & Rush, M. C. (1998). The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgments: A Field Study and a Laboratory Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 247-260.
- Arthur, J. B. (1992). The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 488-506.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M. and Avci, T. (2003). The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 272-286.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Academy of Marketing Science*, 16, 76-94.
- Batt, R., & Valcour, P. M. (2001). Human Resource Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover. *Industrial Relations*, 42(2), 189-220.
- Bettencourt, L.A., Gwinner, K.P., & Meuter, M. L. (2001). A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship
- Borman, W. C. & Motowidlo S. J. (1997). *Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance*. In *Personnel Selection in Organization*, edited by N. Schmitt and W.C. Borman, San Francisco: CA: Jossey-Bass, 71-98.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cardozo, R. N. (1965). An Experimental Study of Customer Effort, Expectation and Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 2(3), 244-249.
- Churchill, G. A., & Surprenant, C. (1982). An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19, 491-504.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Eisenberger, R., & Rhoades, L., & Armeli, S. (2001b). Affective Commitment to The Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkle, B., Lynch, P. D., & Rhoades L. (2001a). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.

- Hogan, J., Hogan, R., & Busch, C.M. (1984). How to Measure Service Orientation. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 167-173.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85.
- Johnson, M. D. & Fornell, C. (1991). A Framework for Comparing Customer Satisfaction across Individuals and Product Categories. *Journal of Economic Psychology*, 12(2), 267-86.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Mohamd, F., Taylor, G.S., & Hassan, A.(2006).Affective Commitment and Intent to Quit: The Impact of Work and Non-Work Related Issues. *Journal of managerial Issues*,18(4), 512-529.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). *Employee-organization linkage - The psychology of commitment absenteeism and turnover*. New York: Academic Press, 20-56.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in organizational behavior*, 12, 43-72.
- Ostrom, A., & Iacobucci, D. (1995). Consumer Trade-Offs and the Evaluation of Services. *Journal of Marketing*. 59(1), 17-28.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1988) . SERVQUAL A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions Of Service Quality. *Journal of Retailing*. 64, 12-40.
- Payne, S. C., & Webber, S. S. (2006). Effects of Service Provider Attitudes and Employment Statues on Citizenship Behaviors and Customers' Attitudes and Loyalty Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91, 365– 378.
- Robbins, S. (2010). *Organizational Behaviour* (14th ed). Person.
- Spreng, R. A. (1993). A Comprehensive Model of the Consumer Satisfaction Formation Process. *Dissertation Abstracts International*, 53(7), 2461-2462.
- 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.
- Yoon, M., & Suh, J. (2003). Organization Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees. *Journal of Business Research*, 56, 597-611.