

銀行業員工滿意度、服務導向組織公民行為與 顧客忠誠度之關係－以財富管理部門為例

胡凱傑¹ 劉敏熙² 賀瑞梅³

摘 要

在過去的研究領域中，服務導向組織公民行為的研究著重於組織行為與人力資源領域方面的變數，較少考慮到對顧客影響的行銷變數。有別於服務利潤鏈，本研究架構係以員工滿意及服務導向組織公民行為驅動服務價值及顧客忠誠的重要因子。以台灣區一大型行庫財富管理部門理專及其歸屬顧客為研究對象，問卷設計採配對型式，發放280位理專填寫問卷，另由理專針對該員工服務的顧客隨機發放3份問卷填答。蒐集資料後經由結構方程式模式(SEM)的統計分析，結果發現(1)顧客滿意度對顧客忠誠度有顯著正向的關係，(2)服務價值對顧客滿意度及顧客忠誠度具有顯著正向的影響關係，(3)員工滿意度對服務導向組織公民行為有顯著正向的影響關係，(4)員工滿意度及服務導向組織公民行為對服務價值有顯著正向的影響關係。結果顯示對於提高顧客忠誠而言，對顧客所提供的服務價值是最重要且最關鍵的因素。最後，依據研究結果進行管理

1. 胡凱傑，東吳大學企業管理學系副教授

2. 通訊作者：劉敏熙，東吳大學企業管理學系副教授，聯絡地址：台北市中正區貴陽街一段56號，e-mail: kayliu@scu.edu.tw；Tel: 02-23111531#3696；Fax: 02-23918311

3. 賀瑞梅，東吳大學企業管理學系碩士

意涵之討論，並提出後續相關研究建議。

關鍵詞：員工滿意度、服務導向組織公民行為、服務價值、顧客忠誠度、銀行業

壹、導論

國內銀行一直以來以存放款間之利差為主要獲利來源，但近年來遭遇雙卡效應、企業西進影響，又隨著利率市場化的推進，銀行利差收入不斷收窄，使銀行業者逐漸將獲利重心轉而朝向賺取手續費收入，著重於對貢獻度高的客戶深耕經營，財富管理 (Wealth Management) 進而成為支撐銀行結構性變革的重要推動力。在這樣的策略調整下，銀行業者無不視財富管理市場為業務發展之重點項目。根據瑞士銀行預估，台灣可投入在財富管理的資產約 4200 億美元，未來發展潛力不容小覷。對金融企業而言，財富管理是指利用所掌握的零售客戶資訊與金融產品，通過分析客戶自身的財務狀況，瞭解和挖掘客戶需求，制定客戶理財方案，進而幫助客戶實現理財目標的一系列服務過程。它在內容上整合了私人銀行、資產管理與證券經紀等業務，也因其資金消耗較少，創造利潤高，在各大商業銀行發展中的戰略地位日益凸顯。在全球銀行業中，財富管理業務目前的利潤貢獻度已經超過 20%，成為現代商業銀行的重要利潤來源。不過，凱捷與美林聯合發佈的《2008 The State of Asia-Pacific's Wealth 亞太區財富報告》指出，財富管理公司必須認識到，他們必須保持獨特的服務價值，否則將會面臨服務對象的財富等級下降的危機。

銀行業者面臨瞬息萬變且過度競爭的環境中，要提高顧客對於服務品質的評價，將取決於服務傳遞與提供過程 (Schneider and Bowen, 1992)。Heskett *et al.* (1994) 在其服務利潤鏈 (service profit chain) 中，提出因果模式：員工滿意度 (employee satisfaction) 驅使得員工更願意提供高價值的服務，結果就能獲致顧客滿意度 (customer satisfaction) 產生高顧客忠誠度 (customer loyalty)，最後使企業獲得利潤與成長，彼此間還有相互增強的效果，也說明了員工的

滿意和忠誠會和顧客的滿意與忠誠以及最終利潤相互關聯的基本邏輯。過去部分的研究也顯示提升員工滿意度可強化顧客忠誠度(馮正民與鄭光遠, 2006), 員工的滿意和顧客的滿意呈現正相關 (Chi and Gursoy, 2009; Matzler and Renzl, 2007; Tornow and Wiley, 1991; Wu, 2007)。

不過另一方面, Parasuraman *et al.* (1988) 指出顧客滿意不一定是消費者所感受的高品質, 隱含了單以品質決定滿意是不足夠的, 可能欠缺其他足以影響滿意的關鍵變數。Thompson (1998) 指出顧客滿意調查必須連結顧客現行價值與潛在價值, 才能驅動顧客的購買行為及忠誠度。Chun and Davies (2009) 曾經訪查 13 家位於英國的服務性組織, 包括金融服務業、零售業等不同領域, 受訪對象包括 49 個事業單位及員工, 證實連結兩者的重要性。很多證據顯示, 顧客滿意度確實可以提高公司獲利, 而讓員工更快樂本身就是值得公司追求的目標, 公司必須提供足夠的動機及方法, 讓員工樂於取悅顧客 (Chun and Davies, 2009)。而顧客對於服務品質的評價, 多取決於服務傳遞與提供過程 (Schneider and Bowen, 1992)。員工除了要在繁忙的工作中提供顧客至上的服務, 並實踐自身於組織中所規範之角色內的工作職責, 還得願意為組織付出額外的心力, 提昇組織營運績效 (蔡振蒼, 2008)。換言之, 與顧客有直接接觸的第一線服務人員, 應該具備有助於組織或他人的角色外之組織公民行為, 才能提昇組織效能的目標 (Podsakoff and MacKenzie, 1997; Podsakoff *et al.*, 2000)。

服務導向組織公民行為 (service-oriented organizational citizenship behavior, service-oriented OCB) 是代表員工抱持著熱誠、禮貌的態度, 提供優質的服務以滿足顧客所需 (Hogan *et al.*, 1984), 乃是組織公民行為之延伸。對於服務業而言, 在服務傳遞過程中, 第一線人員與顧客的互動機會很多, 兩者的關係相當密切 (Bowen and Schneider, 1985), 加上顧客需求的不可預期性, 故服務導向組織公民行為是針對與顧客接觸的第一線服務人員提供服務時所展現之熱忱等態度以滿足顧客所需之行為, 不僅能夠建立組織與顧客間的有效溝通橋樑, 亦象徵該組織對顧客的重視程度 (Bettencourt *et al.*, 2001)。服務導向組織公民行為包含「忠誠」、「服務傳遞」、「參與」(Van Dyne *et al.*, 1994; Bettencourt *et al.*, 2001)、以及「助人行為」(Podsakoff *et al.*, 2000) 四構面, 強調在服務情境下, 員工展現熱誠、禮貌的態度, 提供優質的服務以滿足

客戶所需 (Hogan *et al.*, 1984)，比起一般性的組織公民行為，更能影響顧客對該組織的整體印象及再消費的機率 (汪美伶，2009)。

財富管理業務理專傳遞服務價值時，顧客要求項目往往非常廣泛且因人而異，一般性的工作手冊或工作說明書無法完全規範所有服務需求。有別於服務利潤鏈，本研究更進一步強調將「服務管理」與「服務導向」整體融合，將服務導向的思維與做法灌注每項活動與環節中，重要的關鍵是激發並培育員工身為組織公民的自覺，從而進行自發性的利他行為，由內部服務價值驅動外部服務價值，配合環境品質與互動價值的提升，此時理專自發性的服務導向組織公民行為經營顧客關係，便有可能增進顧客信任感受，進一步協助顧客忠誠的維持與發展。

在過去的研究領域中，服務導向組織公民行為的研究著重於組織行為與人力資源領域方面的變數，較少考慮到對顧客影響的行銷變數。基於服務利潤鏈的右半部提及顧客服務價值、滿意度與忠誠度等行銷構念，但僅提出三者之間的直線關係，即顧客服務價值影響滿意度、滿意度影響忠誠度。反觀過去行銷領域之研究，已驗證服務價值亦會直接影響忠誠度。Patterson and Spreng (1997)、Oh (1999) 皆提出知覺服務價值與顧客滿意度對顧客忠誠度有正向的影響關係。再者 Loveman (1998) 以銀行業進行實證研究，進一步提出簡化後的服務利潤鏈，其基本架構來自 Heskett *et al.* (1994) 的研究，惟移除員工生產力部分 (祝道松等，2007)。另外對銀行業而言，顧客與行員之接觸程度很高，顧客所知覺到的服務價值主要是透過與行員從事交易來傳遞，因此服務價值優劣與員工專業知識與溝通能力有很大關聯 (祝道松等，2007)。因此，本研究將納入上述行銷研究之結果，進一步提出服務利潤鏈中員工滿意度與顧客忠誠度之間的連結關係，以建構整合模式架構。據此，本研究以銀行業財富管理部門為例，針對理專之員工滿意度與服務導向組織公民行為，透過服務價值，影響顧客滿意度與忠誠度，進行深入探討。

貳、文獻回顧

一、顧客滿意度與顧客忠誠度

Kim *et al.* (2004) 的研究中認為，顧客滿意度是顧客之反應滿意的狀況與顧客判斷滿意的層次。Oliver (1997) 認為顧客滿意度是指顧客對滿足反映的狀態。Flott (2002) 指出顧客滿意度為顧客對於產品或服務的生命週期中，所抱持的期望之心理狀態。Kotler (2003) 認為顧客滿意度是消費者所感覺愉悅程度的高低，來自於產品知覺和個人對產品期望的比較。顧客購買時服務提供者實際提供的服務成果高過顧客預期，顧客將感覺非常滿意，反之則感到不滿意 (Engle *et al.*, 1995)。Cardozo (1965) 指出提升顧客滿意度會增加再購買意願，也會影響顧客購買其他商品的意願，Zeithaml and Bitner (1996) 認為顧客滿意度是對有形與無形產品的一種整體性評價，包含服務價值，產品品質，價格因素，情境因素與個人因素等。

Oliver (1999) 將顧客忠誠度分為認知忠誠、態度忠誠、意圖忠誠與行為忠誠。Jones and Sasser (1995) 認為顧客忠誠是顧客對某特定產品或服務的再購意願，忠誠度有兩種，分為長期忠誠為真忠誠，另一則為短期忠誠，顧客會以自身利益為考量，隨時轉換。Dick and Basu (1994) 認為顧客忠誠度可視為個人態度和再購行為兩者間關係的強度，是個人相對態度與重覆購買兩者之間因果關係強的函數，亦受社會規範與情境因素或經驗中介影響。Selness (1993) 指出顧客忠誠度包含未來購買的可能，服務契約的持續、轉換品牌的可能性以及正面的口碑宣傳，以「顧客是否願意再次前來消費」，「顧客將此家企業介紹給親友」，及「協助此家企業建立正面口碑」等意願來衡量顧客忠誠度，顧客對產品與服務的行為傾向，支配顧客實際購買行為。

Anderson and Sullivan (1993) 針對瑞典顧客滿意度的研究中發現顧客滿意度會正向的影響再購行為，並認為顧客滿意度與顧客忠誠度兩者間成正相關。Oliva *et al.* (1992) 指出顧客滿意度與顧客忠誠度間關係是非線性相關，即當顧客滿意度高於滿意水準的臨界點時，滿意度增加會使顧客再購買的意願快速增加，當顧客滿意度低於滿意水準的臨界點時，滿意度增加會使顧客再購買的意願快速減少。Reichheld and Sasser (1990) 認為顧客滿意度會提

升顧客忠誠程度。Heskett *et al.* (1994) 研究指出，顧客滿意度對其忠誠度具有正面的影響。Gustafsson and Johnson (2002) 以 Volvo 汽車公司為研究對象，探討「滿意-忠誠度-績效」模式之因果循環效果，從關係行銷的觀點而論，行銷者與顧客建立良好的長期關係，不但可提高現有顧客的再購傾向，並可經由其正向口碑的影響來爭取新顧客(張淑青，2004)。因此，顧客滿意度正向影響顧客忠誠度。

二、服務價值

Parasuraman *et al.* (1985) 提出服務價值的衡量視為顧客對提供服務業者的整體服務結果的感受所作的評價。Zeithaml (1988) 指出價值是一種個人化且較高抽象層次的認知，是顧客獲得與付出兩者間的抵換 (trade off)，並非所有的顧客在購買產品或服務時，皆選擇最高品質的產品或服務，面對具有高品質產品或服務時，顧客可能因為缺乏足夠的金錢不願花費太高的代價，使得該產品或服務對顧客價值或帶來顧客效益反而不如較低品質且可接受價格的產品或服務，亦即顧客對價值的認知除了受產品或服務價值影響外，購買此產品或服務所需花費的金錢或代價也是顧客考量的重要因素(董景福，2001)。

Monroe (1990) 認為顧客的知覺服務價值 (perceived service value) 是一種知覺利益 (perceived benefit) 與知覺犧牲 (perceived sacrifice) 的抵換關係 (trade off)，其指出資訊充分情況下，顧客會作出理性行為假設在現實環境下顧客在資訊不完全環境中顧客偏好的選擇上會根據自己的評估來衡量所獲得的品質和利益及購買此產品或服務時所付出的價格與犧牲。Thaler (1985) 則認為知覺服務價值是由交易效用 (transaction utility) 與獲得效用 (acquisition utility) 所組成，其中交易效用是顧客心中的參考性貨幣犧牲與實際認知的貨幣犧牲之間比較而來，而獲得效用是由認知利益與實際認知的貨幣犧牲間比較所決定。

顧客服務價值是顧客基於其知覺的獲得與付出之間的評價，進而對產品做出整體評估結果 (Zeithaml, 1988; Teas and Agarwal, 1997)。Woodruff (1997) 認為顧客服務價值是顧客對廠商所提供的產品或服務，所獲得的利益相對於付出成本的效用評估，而顧客滿意度是顧客對廠商所提供產品或服務的淨價值，一種正面或負面的整體感覺。Anderson and Sullivan (1993) 指出服務價值會直接影響消費者對供給者的滿意程度。Patterson and Spreng (1997) 針對四

間顧問公司及八間民間組織進行知覺績效、知覺服務價值、滿意與再購行為關係的實證研究，結果發現知覺服務價值確實為滿意度的前置變項且呈正向之影響。Cronin *et al.* (2000) 提出有關服務價值、顧客滿意及服務價值間相互關係模式中發現顧客知覺的服務價值會正向的影響到顧客滿意。Bojanic (1996) 對飯店房客的研究與 Grewal *et al.* (1998) 對腳踏車消費者所做的知覺服務價值之研究中，皆發現服務價值會影響消費意圖與行為，Petrick (2002) 認為這可能是因為滿意度為服務價值的結果，而服務價值也會隨著時間影響再購行為與品牌忠誠。為增加經營績效，企業必須提昇消費者的服務價值，因為服務價值與顧客滿意度具有高度相關 (Athanasopoulos, 2000)。

三、員工滿意度

Locke (1976) 將員工滿意度定義為從評價個人的工作或工作經歷而帶來的愉快情緒狀態。這種定義認為員工滿意度是單一的概念，不涉及員工滿意形成的過程和原因，其重點在於工作者對工作本身及有關環境所抱有的一種態度或看法，是員工對其全部工作角色的情感反應。Seashore and Taber (1975) 等將與員工滿意度相關的主要變項整理為一個概念性框架，框架涵蓋了員工滿意度的前因和後果變項，前因變項歸納為環境因素和個人屬性因素兩大類，後果變項歸納為人口統計變項、組織反應變項和社會反映變項。員工滿意度的重要性在於對組織滿意的員工對組織持有正面情感的傾向 (Heskett *et al.*, 1994; Price, 1997) 員工滿意度現有環境，才會和公司攜手為企業願景共同努力 (野口吉昭, 2001)。Nebeker *et al.* (2001) 也指出只有員工願意積極的參與，追求產品與服務價值，熱誠為顧客服務，才能提升顧客滿意度，連帶提升企業經營績效。

員工滿意度在協助公司達成財務目標上扮演一個重要的角色 (Koys, 2003)，這樣的邏輯論點是基於公司照顧員工，員工就會照顧公司，對於員工的滿意和承諾會使顧客傾向有較好的體驗 (Chi and Gursoy, 2009)，許多研究顯示工作滿意度對於顧客評估服務價值 (Yoon *et al.*, 2001; Reynierse and Harker, 1986) 是正相關。相關研究也發現工作滿意度與服務價值呈現正相關 (蘇淑芬, 2001; 林政佑, 2003)。Heskett *et al.* (1994) 提出服務利潤鏈模式，建立企業績效、顧客忠誠與滿意、服務價值、員工滿意與忠誠的一連串關係，即

公司的獲利與成長來自顧客的忠誠度，而顧客的忠誠度是顧客滿意度的結果，而企業提供的服務價值決定了顧客滿意度，最後企業內部員工的滿意度和忠誠度決定了服務價值。簡言之，客戶的滿意度最終是由員工的滿意度決定的。意即要有滿意的顧客，必先有滿意的員工 (Nebeker *et al.*, 2001)。

四、服務導向組織公民行為

服務導向組織公民行為 (service-oriented organizational citizenship behavior, service-oriented OCB) 乃是組織公民行為之延伸，是針對與顧客接觸的第一線服務人員提供服務時所展現之熱忱等態度以滿足顧客所需之組織公民行為 (Bettencourt *et al.*, 2001)。服務導向組織公民行為是指一種服務組織的正式酬償制度未直接明顯認可，但整體而言有益於組織運作效率及效能的各種自發性行為而言，其包含三項意涵：(一)忠誠式組織公民行為：係指超越個人、工作團體和部門而表現出對組織領導者和組織的認同；這是因為服務人員在與顧客進行接觸時，對外部單單只是銷售其產品和服務而已，也代表了整個組織的形象。(二)參與式組織公民行為：係指對組織事務表示高度興趣，讓自己保持消息靈通，對組織治理予以完整而回應的投入；亦即服務人員能主動針對服務方式提出改善方案，甚至能鼓勵同事提出具有創意的方案。(三)服務傳送式組織公民行為：係指服務人員能在與顧客接觸時，主動熱誠回應顧客問題並提供可信賴的答案以提升服務價值 (楊濱燦與陳瑞村，2004)。

Bettencourt *et al.* (2001) 與 Podsakoff *et al.* (2000) 將服務導向組織公民行為區分為四個構面為忠誠，服務傳遞、參與與助人行為。(一)忠誠：是指服務人員經由對外宣揚組織的優點與有利的形象，來表達對組織的忠誠之意。例如對外做一些對組織形象有利的事、主動對外推廣組織的服務或產品。(二)服務傳遞：是指在對顧客的服務方面，表現出審慎盡責的態度與方法。例如能及時回應顧客的問題、有禮貌地對待顧客、對顧客服務時表現出積極盡責的態度。(三)參與：是指服務人員主動或自願提供予組織或同事有關改善服務的建議，以使組織所提供的服務，能符合顧客不斷改變的需求。(四)助人行為：組織成員非被動地、自動自發地關懷他人、了解他人的需求，並給予其協助，以及提醒防止其可能發生的疏失或錯誤 (姜承孝，2005)。

近年來許多行銷文獻強調在服務接觸期間員工藉由提供一些「額外的

努力」，「額外的關懷」與「主動的服務」來取悅顧客，以獲得顧客滿意及正面的情緒回應之重要性 (Bitner *et al.*, 1990)，工作滿足代表人們對其工作之正向或負向的評價，包含不同的工作向度，員工對不同向度會產生不同的評價 (Weiss, 2002)，員工滿意度是一種情緒狀態，其本質是一種態度 (馮正民與鄭光遠，2006)，這種態度會導致員工組織公民行為的發生。

實證研究發現員工滿意度與組織公民行為之間為正向關係 (William and Anderson, 1991)。組織成效多因員工自發性行為所產生，員工並非僅遵照標準工作規定及流程的服務行為就可達到績效，透過奉獻、助人、主動建議等角色外服務行為的展現，組織才得以達成其目標 (Organ, 1990)。對服務業而言，顧客導向行為有助於提昇員工與顧客兩者間的互動價值 (Bitner *et al.*, 1994; Bowen and Schneider, 1985)。諸多服務行為中，員工所展現的服務導向組織公民行為是影響顧客服務價值 (Bettencourt *et al.* 2001; Mohr and Bitner, 1995)。

參、研究方法

一、研究模式與假設

本研究之目的主要係以員工和顧客之觀點，探討銀行業財富管理部門之一線員工滿意度、服務導向組織公民行為、服務價值、顧客滿意度與顧客忠誠度之關係。綜合上述文獻的探討與整理，並經由邏輯推導研究假設建立理論模式後，提出本研究架構如圖 1 所示。

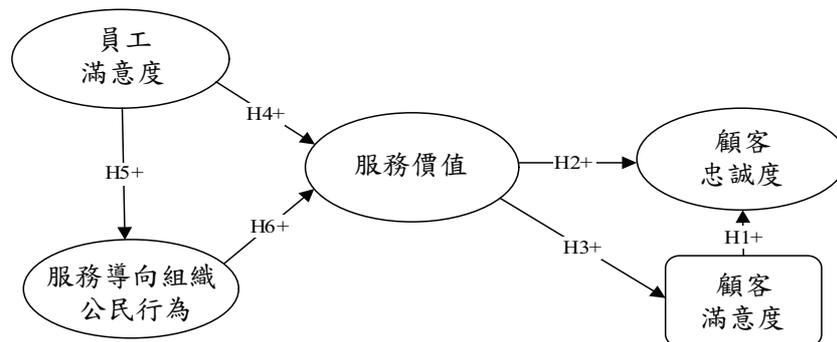


圖 1 研究架構

本研究組織的員工其核心是為確保在服務的領域成功，終極責任是提供符合顧客預期品質的服務(Boulding *et al.*, 1993 ; Parasuraman *et al.*, 1991 ; Zeithaml *et al.* 1996)。員工的技術、貢獻、還有設備及其他支援去提供服務，這都是決定顧客忠誠的前導因素 (Reichheld, 1993)。顧客滿意度的情感會直接影響重複購買及介紹他人的行為意向，亦即顧客忠誠度 (Gotlieb *et al.*, 1994)。藉由這個觀念，本研究推演以下假設 H1：

H1：顧客滿意度對顧客忠誠度有顯著的正向關係

服務價值被視為在決策過程中影響顧客行為的關鍵因素 (Chang and Wildt, 1994; Sheth *et al.*, 1991; Sweeney *et al.*, 1999)。服務價值會影響顧客在購買前的方案評估，甚至扮演購買後繼續使用或購買之決定要素 (Chang and Wildt, 1994; Tam, 2004)。Chang and Wildt (1994) 指出產品品質及產品價格會透過顧客心目中所認知的價值，進而影響顧客未來的購買意圖。Tam (2004) 指出顧客的認知服務價值會對未來購買意願產生正面的影響。Pertrick (2002) 探討以服務為考量的認知構面，提出服務價值的衡量，並推導出「服務選擇過程之購後經驗知覺服務價值」。Patterson and Spreng (1997)、Oh (1999) 皆提出服務價值與對顧客忠誠度有正向影響關係。此外，在銀行業財富管理部門理專的情境中，理財產品具有高度多樣性，產品內容整合了私人銀行、資產管理與證券經紀等業務，產品之間具有高度的整合性，當顧客滿意理專客製化的理財規劃時，會增加顧客的忠誠度，因此，顧客忠誠度可以體現於銀行業財富管理部門理專的情境中。根據上述文獻推論，本研究推演以下研究假設 H2：

H2：服務價值對顧客忠誠度有顯著的正向關係

Westbrook and Reilly (1983) 指出顧客滿意度是一種對個別商品購買或服務提供的經驗的良好情緒反應。為增加經營績效，企業必須提升消費者的服務價值，因服務價值與顧客滿意度間具有高度相關(Athanassopoulos, 2000)，銷售者可以藉由增加消費者對產品利益或品質知覺來增強其獲得價值的知覺(Monroe and Krishnan, 1985; Zeithaml, 1988)。顧客滿意度是顧客對於知覺到的價值所作的進一步知覺評估，許多國外的研究也證實服務價值對於顧客滿意度有正向影響 (Anderson and Mittal, 2000; Walter *et al.*, 2001)。根據以上文獻，

我們藉此推論服務價值與顧客滿意度有正相關性。因此，本研究推演以下研究假設 H3：

H3：服務價值對顧客滿意度有顯著的正向關係

滿意度高的員工會更熱切的傳達高品質的服務 (Loveman, 1998)。研究也證實員工的工作滿意度影響服務價值 (Bowen and Schneider, 1985)。Hartline and Ferrell (1996) 也證實員工滿意度和服務價值是有關聯的。在社會交換理論的背景下，當雇主提供使員工良好工作條件與環境，員工將會為組織呈現額外努力的成果 (Wayne *et al.*, 1997; Flynn, 2005)，提供顧客高水準的服務價值 (Yee *et al.*, 2008)。根據以上文獻推論出以下的關係，即員工在整體的工作上得到滿意，進而使員工提供顧客更高的服務價值。在銀行財富管理部門理專的情境中，理財產品具有高度的專業性，一般消費者較難自行理解商品內容，需要仰賴理專規劃與服務的程度較高，因此，理專的員工滿意度會展現在服務行為而影響服務價值的四個構面：在功能性價值部份，理專的員工滿意度會展現在服務行為而影響銀行提供消費者的產品服務品質；在社會性價值部份，理專的員工滿意度會展現在服務行為而影響顧客對銀行的認同感；在情緒性價值部份，理專的員工滿意度會展現在服務行為而喚起消費者的情感、情緒；在感受到的犧牲部份，理專的員工滿意度會展現在服務行為而影響顧客的效益評估 (Sweeney *et al.*, 1999)。因此，本研究推演以下研究假設 H4：

H4：員工滿意度對服務價值有顯著的正向關係

Bateman and Organ (1983) 的研究中指出，員工滿意度會使員工的組織公民行為提高。Smith *et al.* (1983) 的研究中發現，銀行員工的工作滿意度會正向影響員工的組織公民行為。Williams and Anderson (1991) 研究發現員工滿意度高對組織公民行為會有正面貢獻。回顧文獻指出員工滿意度和服務導向組織公民行為存在因果關係，即員工滿意度較可能存在盛行服務導向組織公民行為之組織中 (Podsakoff *et al.*, 1993)，藉此推論倘若員工在整體的工作上得到滿意，進而促使員工展現服務導向組織公民行為。因此，本研究推演以下研究假設 H5：

H5：員工滿意度對服務導向組織公民行為有顯著的正向關係

諸多服務行為中，員工所展現的服務導向組織公民行為是影響顧客服務價值最重要的因素 (Bettencourt *et al.*, 2001; Mohr and Bitner, 1995)。一個好的銷售人員所具備的特質，應超越所銷售商品，其展現出服務導向組織公民行為以促使顧客對服務人員產生信任感，以便和顧客建立起良好關係，提升顧客知覺服務價值 (楊濱燦與陳瑞村，2004)。故而根據以上文獻，本研究推論出以下的關係，即員工服務導向組織公民行為正向影響服務價值。因此，本研究推演以下研究假設 H6：

H6：服務導向組織公民行為對服務價值有顯著的正向關係

二、衡量變數與問卷設計

本研究問卷調查是引用過去相關文獻曾採行並驗證有效之量表或問項作為各潛在變數之外顯變數，經由詢問受測者對其設計問項進行觀點與意見表達，透過結構化問卷及研究樣本之抽樣，以利於蒐集到具備豐富價值的資訊。本研究依據所建立之研究架構，設計之問卷分為兩類，第一類問卷由理專進行填答，第二類問卷由顧客進行填答。

理專填寫之問卷主要包含員工滿意度與服務導向組織公民行為兩個構念變數。在員工滿意度方面，操作型定義為理專對目前工作的整體評價，採用 Smith *et al.* (1969)、Jacobs and Solomon (1977)、Balzer *et al.* (1997) 所編制的工作描述量表 (job description index)，其廣泛的被採用於心理或組織行為的研究。從五個衡量構面中選擇四項，忽略與直屬上司的關係，是因為 C 銀行理專的直屬上司通常兼掌理其他個人金融業務，與理專業務績效較無關聯及業務互動。在服務導向組織公民行為方面，根據 Bettencourt *et al.* (2001) 的看法，服務導向組織公民行為被視為組織公民行為之延伸，與顧客接觸頻繁之第一線服務人員在提供服務時，有可能會展現出熱誠等態度以滿足顧客所需之行為。故本研究服務導向組織公民行為之衡量，依理財專員與顧客接觸及互動的特性並歸納學者之研究結果，採四個構面來衡量，包括「忠誠」、「服務傳遞」、「參與」(Van Dyne *et al.*, 1994; Bettencourt *et al.*, 2001)、以

及「助人行為」(Podsakoff and Mackenzie, 1997) 四個構面共 18 題，並進一步將此四構念的量表內容與相關實務從業人員討論，以修正量表之用詞及題項。相關問項如表 1 所示。

表 1 理專部份衡量變數與問項

變數	衡量變數	
員工滿意度 (F1)	V1	1. 我滿意我的薪水
	V2	2. 我滿意我的升遷機會
	V3	3. 我滿意我的工作本質
	V4	4. 我滿意與工作夥伴的關係
服務導向 組織公民 行為 (F2)	忠誠 V5	5-1. 我會告訴他人本行有的工作環境良好
		5-2. 我會向他人談及本行的優點
		5-3. 我會做一些對本行名聲有利的事情
		5-4. 我會積極地推廣本行的服務效率創新精神
	服務傳遞 V6	6-1. 我會非常認真地遵循服務規則或辦法以提供服務
		6-2. 我會以審慎盡責的態度執行服務或提供服務
		6-3. 我會即時回應顧客的需求與問題
		6-4. 我總是以積極正面的態度面對工作
		6-5. 不論在任何情況下，我總是格外有禮貌且尊重顧客
	參與 V7	7-1. 我會提供有關改善服務的構想與建議
		7-2. 我會提出許多有關與顧客溝通的想法
		7-3. 我經常向同事提出自己解決顧客問題獨到的方法
		7-4. 我會將與工作相關的資料帶回家中研讀
	助人行為 V8	8-1. 主動給予同仁工作上的協助及關心
		8-2. 樂於協助同仁解決工作上的問題或困難
		8-3. 同仁請假或離位時能分擔或代理其工作
		8-4. 主動詢問、了解顧客的需求
8-5. 主動告知顧客與其權益有關的規定		

註：F 代表構念變數、v 代表衡量變數

另一方面，顧客填寫之問卷主要包含服務價值、顧客滿意度與顧客忠誠度三個構念變數。有關服務價值問卷則以 Wang *et al.* (2004) 的四種分類，作為測量顧客價值的構面，其將顧客感受到的犧牲包含於內，可完整且清楚明確的將顧客所感受到的損失知覺做一概化測量，更有助於完整呈現出

顧客對於使用產品、服務後的評價。而在顧客滿意度方面，Day and Landon (1977) 與 Fornell (1992) 所提到的顧客滿意度說法，認為滿意是一項整體的、概括的現象，因此可以直接單一評估整體的滿意度。因此本研究將顧客滿意度的定義為消費者透過銀行購買商品或服務後，對於整銀行業的整體性反應或感覺。最後，Gronholdt *et al.* (2000) 認為顧客忠誠度的四個指標為再購意願、推薦他人、因價格而轉購、交叉購買意願。本研究參考其評量構面再依實務以「再購意願」、「推薦他人」、「因價格而轉購」三個變項探討顧客忠誠度。表 2 為顧客部份之問項敘述。

表 2 顧客部份衡量變數與問項

變數	衡量變數	
服務價值 (F4)	功能性價值 V9	9-1.該銀行總是提供超值服務
		9-2.該銀行所提供的服務是高品質
		9-3.該銀行設計產品或服務皆具有一致性的品質
		9-4.該銀行所提供服務是值得信賴
	社會性價值 V10	10-1.該銀行服務能增進您對他們的認同感
		10-2.身為銀行顧客您會因此而感到驕傲
		10-3.身為銀行顧客能讓您在社會上感到更有地位
	情緒性價值 V11	11-1.該銀行所提供服務是令您感到樂在其中
		11-2.該銀行所提供服務是令您想要再次使用
		11-3.該銀行所提供服務是令您感到舒暢
		11-4.該銀行所提供服務是令您感到滿足
	感受到的 犧牲 V12	12-1.對於該銀行服務所提供的服務價值，是依據過去與其他業者交易後的經驗來評估
		12-2.該銀行服務收費是合理的
12-3.該銀行的服務對您而言是具有經濟效益		
12-4.該銀行的服務價值提供您優惠價格折扣		
12-5.該銀行的服務價值是與其競爭業者收費的向較之下而來的在價格及其他費用考量下選擇該銀行是正確的決定		
顧客滿意度 (F5)	V13	13.整體而言，您對該銀行業者所提供的商品與服務感到非常滿意
顧客忠誠度 (F6)	再購意願 V14	14-1.下一次您是否願意選擇再度購買理財商品
	推薦他人 V15	14-2.下一次是否願意向朋友推薦
	因價格而轉購 V16	14-3.即使其他銀行價格更優惠,我還是會選擇在此購買

註：F 代表構念變數、v 代表衡量變數

本研究各題項評分均採Likert五點計分法，從「非常同意(5分)」、「同意(4分)」、「無意見(3分)」、「不同意(2分)」、「非常不同意(1分)」計算。問卷內容包含基本資料、員工滿意度、服務導向組織公民行為、服務價值、顧客滿意度、顧客忠誠度等。本研究使用問卷初稿進行試測工作，蒐集受測者的意見，並對問卷再做修改，之後進行全面的調查工作。本問卷基於相關文獻之理論基礎，且均引用學者使用過之量表或衡量項目，故已具備一定之內容效度。最後，本研究會針對回收問卷作信效度，以確認衡量問項是否有一定程度的精確性與穩定性。

三、資料蒐集

本研究經由探討國內外專家學者之相關文獻，參考其研究問卷之問項，進而設計本研究問卷中各研究變項之評量項目。正式發放問卷前，藉由前測以了解本研究所推導的問項是否能語意清晰傳遞給填答者。先以二家分行五位理專進行問卷之試測後修訂部份問卷語句，以改善問卷品質。資料蒐集是以高接觸顧客服務部門所屬的第一線員工為研討對象；針對C銀行財富管理部門之170家分行營運範圍為研究範圍，並以其280位理財專員及其顧客為實證對象。

本研究採用二階段立意抽樣，以理專及其歸屬顧客為實證調查對象，第一階段先以電話或電子郵件等方式詢問理財專員的協助意願後，將問卷紙本寄送至各理財專員之服務單位請理專填答(員工滿意度與服務導向組織公民行為)；第二階段透過理專協助發放給其專屬服務之顧客進行問卷填答(服務價值、顧客滿意度與顧客忠誠度)。在問卷填答的過程中，若是顧客對於問卷有任何疑問或者不清楚的地方，都可以馬上獲得理專的回覆與協助，再由理專現場回收問卷。此一調查方法的優點在於可清楚瞭解顧客實際感受，並且不容易出現漏答與顧客因不清題意而導致錯答之情況產生，增加資料蒐集的正確性。本研究之問卷設計為配對型式，以C銀行財富管理部門理財專為受訪對象，並對應其顧客進行問卷調查，發放280位理專填寫問卷，另由理專針對該員工服務的顧客發放3份填答問卷，問卷上員工編碼與其顧客編碼事先配對，作為回收時區別對應及後續統計追蹤之依據。

由於本研究使用結構方程模式(structural equation model, SEM)來進行資料

分析，故樣本數需要至少 200 份 (Hatcher, 1998)。囿於時間、經費與人力限制，本次調查理專之專屬顧客樣本，考量其問卷規模太小或太大會導致結果偏誤或回收費時困難，另外為求統計計算基礎的一致性，故決定樣本數量為理專 280 份，由每位理專針對所服務的顧客隨機發放 3 份問卷填答。其相對應顧客計 840 份，採用問卷方式，在有效問卷率 75% 的假設之下，預期有效樣本數為 630 份。預計以理專有效樣本不小於 200 份及顧客有效樣本不少於理專有效樣本數 3 倍以上為目標。收回理專所屬服務顧客有效問卷一份以上 (三或二份) 者，顧客樣本結果以平均計算之，並以理專與其顧客配對計算結果。

肆、研究結果

一、樣本結構

本研究在 C 銀行發放理專 280 份問卷，及理專歸屬顧客 840 份問卷，在扣除無效問卷後，理專部分得到有效問卷數共為 203 份，有效問卷率為 72.5%，顧客部分得到有效問卷數共為 591 份，有效問卷率為 70.35%，總問卷有效率為 70.89%，理專及顧客各有效問卷回收情況詳見表 3。

表 3 有效問卷回收率

	發放份數	有效問卷數	無效問卷數	有效問卷回收率
理專	280	203	22	72.50%
顧客	840	591	33	70.35%
總問卷數	1120	794	55	70.89%

在對應理專之顧客有效問卷中，一位理專回收有效對應顧客之問卷 3 份者 186 位佔 92%，2 份者 13 位佔 6%，1 份者 4 位佔 2%，此結果與當初配對樣本的規劃回收方式與預期回收結果相當，各理專所歸屬顧客有效問卷回收明細詳見表 4。

表 4 理專回收對應顧客有效問卷份數明細

	有效問卷 3 份	有效問卷 2 份	有效問卷 1 份	合計
對應所屬理專	186	13	4	203
比率	92%	6%	2%	100%

在理專問卷部份，男性理專樣本數共 48 份，占整體樣本數的 23.65%，女性理專樣本數共 155 份，占整體樣本數的 76.35%，「男性」與「女性」的比例約為 1 比 3。另外在樣本中發現理專年齡較多在「31~40 歲」(90 份，44.83%)。樣本服務年資「5 年以內」較多 (80 份 39.41%)，其餘平均分布「6-10 年以內」「11 年以上」，份數及比率各為 59 份 29.06% 及 64 份 31.53%，其中作為理專年資以「3-5 年」為主 (117 份，57.64%)。樣本專業證照持有 6 張以上者為 (190 份，93.6%)。換言之，C 銀行財富管理部門中，女性服務人員所佔比重較大，從事理專服務年資大多為 3-5 年，絕大多數專業證照持有 6 張以上。

另外，在顧客問卷方面，男性顧客樣本數共 225 份，占整體樣本數的 38.93%，女性顧客樣本數共 353 份，占整體樣本數的 61.07%，「男性」與「女性」的比例約為 0.6 比 1，另外在樣本中發現顧客年齡集中在「26~55 歲」(479 份，82.87%)。樣本教育程度多為「大專院校以上」(464 份，80.28%)。樣本職業以「商」為主 (334 份，57.79%)。樣本顧客持有理財金融商品數多為「1 或 2 類」，意即顧客持有理財金融商品種類為 1 款或 2 款的樣本數為 35 份 40.66% 及 281 份 48.62%。換言之，有效問卷之理財顧客樣本基本資中，主要年齡介於 26-55，學歷大專院校以上，職業以商為主。

二、問卷信度分析

本研究是採用 Cronbach α 係數來對問卷進行信度分析。本問卷回收後，先計算各因素 Cronbach α 係數及題項對總分之相關係數，將不具內部一致性的題項刪除。Cronbach α 值越大，表示因素衡量題項間的內部一致性越高。若 α 係數值大於 0.7 表示為高信度，在 0.35 以下則表示拒絕其信度，若在 0.35~0.7 之間表示其信度為可接受的 (Cronbach, 1951)。本研究之問卷信度之整理結果如表 5 所示。由表中可知，各個構面信度皆在 0.7 以上，表示本研

究各構面均具有良好的信度。

表 5 信度分析

評估項目	員工滿意度	服務導向組織 公民行為	服務價值	顧客忠誠度
Cronbach's α	0.811	0.863	0.934	0.900

一般常用之效度可區分為內容效度 (content validity) 及構念效度 (construct validity)。本研究問卷中，大多數題項源自多數學者研究之理論基礎和實證，研究問卷本身已具有內容效度。而本研究在建立理論架構及提出研究假設前，均已根據文獻探討推演而成，因此對有關變數之相關性應具構念效度。另一方面，本研究以結構方程模式之驗證性因素分析檢驗證收效度及區別效度，以確立問卷各題項之衡量效度。

三、確認性因素分析

(一) 衡量模式適配分析

本研究之初始衡量模式中，V1 到 V4 用來衡量潛在變數員工滿意度，V5 到 V8 用以衡量服務導向組織公民行為，V9 到 V12 用以衡量服務價值，V14 到 V16 用以衡量顧客忠誠度。其中，因為顧客滿意度本身係為一題之衡量變數，故不須納入 CFA 分析。此外，在衡量模式中並不探討潛在變數之間的因果關係，但容許每個潛在變數之間存在共變異關係線。

在初始衡量模式中，從結果發現，V16「即使其他銀行價格更優惠，您還是會選擇本行理財商品」與衡量變數 V12「感受到的犧牲」、V11「情緒性價值」、V6「服務傳遞」及 V1「我滿意我的薪水」的相關性很高，表示該變數應屬於複雜變數。原本衡量顧客忠誠度有 3 個題項，刪除一項後仍有 2 個題項衡量，而本問項概念不涉及商品價格，依此為了避免干擾後續的路徑分析，決定刪除與其他變數有複雜關係的衡量變數 V16。

刪除過 V16 後，表 4.11 中在第一次修正模式 CFA 的 Modification Indices 發現 V5「忠誠」與衡量變數 V6「服務傳遞」、V4「我滿意與工作夥伴的關係」及 V3「我滿意我的工作本質」的相關性很高，表示該變數應屬於複雜

變數，會干擾後續的路徑分析。另一方面忠誠意為員工對組織的認同與支持，一般而言，認同與支持組織與財富管理部門的理專提供傳遞專業服務並無直接相關。基於資料分析與實務考量，決定刪除與其他變數有複雜關係的衡量變數 V5。

總和來說，在初始衡量模式中共使用 15 個衡量變數對 4 個潛在變數進行衡量，員工滿意度有 4 個衡量變數，服務導向組織公民行為有 4 個衡量變數，服務價值有 4 個衡量變數，顧客忠誠有 3 個衡量變數。初始衡量模式 (M0) 的 CFA 各指標中，RMSEA、GFI 及 AGFI 指標皆低於建議標準。第一次修正模式 (M1) 移除顧客忠誠度中的 V16「即使其他銀行價格更優惠，您還是會選擇本行理財商品」後，RMSEA、GFI 及 AGFI 雖有改善、但尚與標準有所差距。第二次修正模式 (M2) 移除服務導向組織公民行為中的 V5「忠誠」後，RMSEA、GFI 及 AGFI 指標有明顯改善，且都進入可接受範圍內，因此以第二次修正模式為路徑分析模式。而整體模式的 CFA 分析結果見表 6。

表 6 整體確認性因素分析結果

Model	χ^2	df	χ^2/df	GFI	AGFI	RMR	SRMR	RMSEA	NFI	NNFI	CFI
M0	222.098	84	2.644	0.867	0.810	0.024	0.0491	0.090	0.914	0.930	0.944
M1	165.376	71	2.329	0.894	0.843	0.023	0.0476	0.081	0.929	0.946	0.958
M2	107.124	59	1.816	0.921	0.878	0.020	0.0410	0.064	0.950	0.969	0.977

(二) 衡量模式特性分析

本研究使用標準化因素負荷量作為評估效度 (validity) 的指標，結果如表 4.14 所示。為了要判斷標準化因素負荷量是否與 0 有顯著不同，CFA 另外提供我們各衡量變數的 t-value。由於虛無假設為標準化因素負荷量的值等於 0，而本研究各衡量變數標準化因素負荷量的 t 檢定顯著水準皆在 $p < 0.001$ ，換句話說，各衡量變數的標準化因素負荷量皆顯著不等於 0。第二次修正模式的各標準化因素負荷量都大於 0.5，因此整體來說，經過兩次修正後的研究模式應該有不錯的解釋能力。

另外，CFA 提供構面的混合信度 (composite reliability) 指標，混合信度與 Cronbach 信度係數相同，目的都是用來分析變數間的一致程度，從表 7 中

可以發現到，「顧客滿意度」構面只用單一變數衡量，無法計算其混合信度外，「員工滿意度」、「服務導向組織公民行為」、「服務價值」及「顧客忠誠度」四個構面的混合信度均大於 0.8，表示此三構面所使用的衡量變數一致性良好。在表 4.7 最後一欄的是變異萃取估計量 (variance extracted estimate)，意義上來說變異萃取估計量是用來衡量各構面變異被衡量變數解釋的程度，根據 Fornell and Larcker(1981) 建議變異萃取估計量最好大於 0.5，跟混合信度相同，「顧客滿意度」構面只用單一變數衡量，計算變異萃取估計量對其沒任何意義，而「員工滿意度」、「服務導向組織公民行為」、「服務價值」及「顧客忠誠度」四個構面的變異萃取估計量均大於 0.5。由上述分析來看，經過兩次修正後的衡量模式是具有信度的。

表 7 整體修正後衡量模式特性分析

構面與指標	標準化因素負荷量	t-value	混合信度	變異萃取估計量
員工滿意度			0.816 ^a	0.529
V1	0.767	12.083***	0.588 ^b	
V2	0.777	12.314***	0.604	
V3	0.768	12.112***	0.590	
V4	0.577	8.375***	0.333	
服務導向組織公民行為			0.852	0.660
V6	0.739	11.662***	0.546	
V7	0.785	12.646***	0.616	
V8	0.904	15.460***	0.817	
服務價值			0.940	0.820
V9	0.927	17.302***	0.859	
V10	0.797	13.546***	0.635	
V11	0.942	17.800***	0.887	
V12	0.896	16.319***	0.803	
顧客忠誠度			0.916	0.845
V14	0.921	16.882***	0.848	
V15	0.917	16.780***	0.841	

註：***表示 t 檢定顯著水準 $p < 0.001$ ；^a係指混合信度；^b為因素負荷量之平方。

四、路徑分析

本研究所提之模式係依據 Hatcher (1998) 理論為基礎，而建立各項因果關係之各路徑，且為使模式估計參數合理，須估計模式鑑定之效果。如前一章所提及，模式需為「過度確認 (over-identified)」才具有許多組解，才能進一步進行模式適配度檢驗。本研究所提模式之觀察變數為 14 個，故資料點 (data points) 個數為 $t = 14(14 + 1) / 2 = 105$ 。而有待估計的之參數涵蓋以下三類：

- (1) 路徑係數：潛在變數間之關係數+潛在變數對觀察變數-潛在變數個數
- (2) 變異數：觀察變數+潛在內生變數+外生變數
- (3) 共變數：外生變數間相互共變數關係，本研究有 1 個外生變數，故路徑模式之共變數為 1

總共待估計之參數有 33 個，小於資料點 (t) 105 個，表示此路徑模式屬於過度確認，亦有多組解且可進行適配度檢驗。而本節主要目的在於分析銀行業財富管理之顧客對於「服務價值」、「顧客滿意度」、以及「顧客忠誠度」三個潛在變數的影響關係為何 (即 H1~H4 之研究假設)。

驗證性因素分析沒有設定潛在變數之間的因果關係，然而 SEM 路徑分析必須依照研究假設來設定潛在變數的路徑關係，再對各路徑計算顯著程度的計算以及模式驗證，因此研究模式在驗證性因素分析與路徑分析時所得到的適配度應該不同，如表 8 所示，本研究模式的 χ^2 值具有統計顯著水準， $\chi^2(df=72, N=203)=140.044, p < 0.0001, \chi^2/df = 1.945$ ，GFI 值為 0.901、AGFI 值為 0.856、RMR 值為 0.021、SRMR 值為 0.0420、RMSEA 值為 0.068、NFI 值為 0.943、NNFI 值為 0.957、CFI 值為 0.971，顯示本研究之模式適配度屬可接受範圍。另外由於修正後模式已經排除可能造成複雜關係的複雜變數，信度也達到一定的水準，因此可以繼續進行 SEM 中的路徑分析 (Path Analysis)。

表 8 路徑分析適配指標結果

χ^2	df	χ^2/df	GFI	AGFI	RMR	SRMR	RMSEA	NFI	NNFI	CFI
140.044	72	1.945	0.901	0.856	0.021	0.042	0.068	0.943	0.930	0.971

路徑分析結果如表 9 及圖 2 所示。由分析結果可知，路徑係數已達統

計顯著水準。其中，研究假設「H1：顧客滿意度對顧客忠誠度有顯著的正向關係」，其影響係數為 0.357；「H2：服務價值對顧客忠誠度有顯著的正向關係」，其影響係數為 0.612；「H3：服務價值對顧客滿意度有顯著的正向關係」，其影響係數為 0.805；「H4：員工滿意度對服務價值有顯著的正向關係」，其影響係數為 0.501；「H5：員工滿意度對服務導向組織公民行為有顯著的正向關係」，其影響係數為 0.534；「H6：服務導向組織公民行為對服務價值有顯著的正向關係」，其影響係為 0.330。因此，服務價值與顧客滿意度皆有助於提升顧客忠誠度，惟服務價值的影響效果大於顧客滿意度對顧客忠誠度的影響效果 (0.612 > 0.357)。且服務價值亦可提升顧客的滿意度。此外，而員工滿意度與服務導向組織公民行為皆有助於提升服務價值，而員工滿意度也有助於提升服務導向組織公民行為的影響效果。

表 9 研究結構模式路徑係數

相依變數／獨立變數	標準化路徑係數	t 值	指標信度 R ²
顧客忠誠度			0.874
顧客滿意度 (H1)	0.357	5.174*	
服務價值 (H2)	0.612	8.37*	
顧客滿意度			0.723
服務價值 (H3)	0.850	19.514*	
服務價值			0.568
組織公民行為 (H6)	0.330	4.126*	
員工滿意度 (H4)	0.501	5.807*	
組織公民行為			0.397
員工滿意 (H5)	0.630	7.796*	

註：*表示 t 檢定達顯著水準 p<0.05

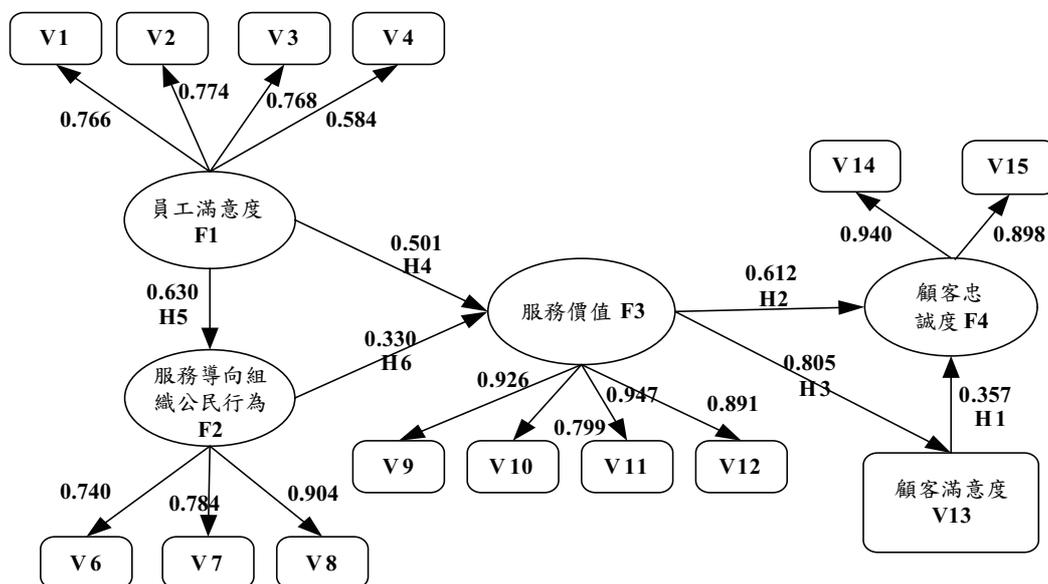


圖 2 結構模式標準化路徑結果

註：所有的標準化路徑係數皆達統計顯著水準 $p < 0.05$ 。

伍、結論與建議

一、結論

依據結構方程式模式分析結果，本研究所有的標準化路徑係數皆達統計顯著水準，顯示構面架構及衡量項目屬於合理。綜合上述，本研究之模式架構得到驗證。而各項假設檢定結果，如表 11 所示。

表 11 本研究之假設檢定

研究假設	檢定結果
H1：顧客滿意度對顧客忠誠度有顯著的正向關係	成立
H2：服務價值對顧客忠誠度有顯著的正向關係	成立
H3：服務價值對顧客滿意度有顯著的正向關係	成立
H4：員工滿意度對服務價值有顯著的正向關係	成立
H5：員工滿意度對服務導向組織公民行有顯著的正向關係	成立
H6：服務導向組織公民行為對服務價值有顯著的正向關係	成立

首先，顧客忠誠度受顧客滿意度正向且直接的影響（參數估計值達 0.357）。因此，當顧客對理專提供服務感到滿意時，會有意願與銀行合作並與其建立長期的關係。再者，服務價值對顧客滿意度具有顯著正向的影響關係（參數估計值 0.850），顧客忠誠度亦受服務價值顯著正向的影響關係（參數估計值 0.916），驗證服務價值是影響顧客忠誠度主要影響因素。其次，員工滿意度對服務價值有顯著正向的影響關係（參數估計值 0.709），亦即證實員工工作滿意會提升接觸顧客的知覺服務價值。另外，員工滿意度對服務導向組織公民行為有顯著正向的影響關係（參數估計值 0.630），意即工作滿足確實能夠激勵員工在組織公民行為的表現。最後，服務導向組織公民行為對服務價值有顯著正向的影響關係（參數估計值 0.330），可知理專表現的服務行為是以顧客利益為優先、願意主動幫助顧客解決問題時，會增加顧客對理專提供服務的正面感受。

二、管理意涵

在整體模式的探討中發現，以服務價值總效果對顧客忠誠的影響最大（0.916），服務價值不但能夠直接顯著正向影響顧客忠誠，而且透過顧客滿意間接顯著正向影響顧客忠誠，由此顯示服務價值對理專與顧客的互動而言是最重要且最關鍵的因素。而服務價值對顧客滿意亦有正向影響，而滿意度越高會形成愈高的再購意願（Patterson and Spreng, 1997）。因此，銀行財富管理業者除了提供高品質的服務外，更需為顧客創造附加價值，並建立雙方感情結合，進而產生重覆購買及介紹他人購買（Butz and Goodstein, 1996）。如此應可藉由提高功能性價值、情緒性價值、社會性價值與改善顧客所感

受到的犧牲來提升顧客滿意度及忠誠度，以「顧客至上，服務為先」的經營理念，為客戶的財富與託付創造更多的價值。

另外，本研究證實員工滿意度及服務導向組織公民行為對服務價值有顯著正向的影響關係，意即提高員工的滿意度及服務導向組織公民行為是顧客知覺價值的重要影響因素。本研究證實「員工-顧客」之間的心理狀態轉換關係，亦即從員工工作滿意到顧客認知服務價值的心理狀態，當員工對工作呈現滿意狀態，其較易展現額外的努力為顧客服務。依據社會交換理論，顧客會根據自己的評估來衡量所獲得的品質和利益及購買此產品或服務時所付出的價格與犧牲，當顧客知覺服務價值程度較高時，顧客滿意度與顧客忠誠度亦會增加。

三、研究限制與後續研究建議

囿於人力、時間及經費之限制，本研究中雖普查 C 銀行所有理專及其所屬 3 位顧客，調查資料取得已屬難能可貴，然有關其顧客價值、滿意度與忠誠度之顧客問卷資料，係由所服務理專主觀挑選之顧客為樣本，其結論的類推能力將有一定的研究限制。建議後續研究對顧客調查之研究方式採可改採大量隨機抽樣，分別寄送及由客戶直接回覆方式，以使取得的資料更具客觀性。本研究問卷各填答者雖屬銀行業財富管理部門之主管，但仍無法涵蓋所有銀行業全體之觀感，建議日後之研究學者可擴大樣本數以增加實證結果的一般性。

其次，本研究對象是針對臺灣某一大型行庫的財富管理部門，由於各銀行內行內第一線服務員工仍在於不同部門（如存放款、信用卡、信貸、匯兌等）。據此建議後續可針對銀行內不同部門人員及其顧客進行本研究模式的實證，使樣本更具普及性與代表性。

再者，國內財富管理部門隸屬金融組織型態各異，有金控、銀行、證券投資等，不同組織型態營業範圍其組織跨部門銷售（交叉銷售）程度不一，與顧客關係度各異。建議可以國內其他金融業財富管理部門作本研究模式的實證，以便進一步了解架構於不同組織型態的財富管理部門的差異。

另一方面，本研究主要對象是針對服務業的第一線員工，侷限於單一個案公司，建議後續研究者，可針對不同的服務產業如觀光餐飲航空旅遊，

探討各類型服務產業之員工滿意、服務導向組織公民行為、顧客忠誠模式相關之影響因素。

由於本研究發現服務導向組織公民行為對服務價值有正向影響關係，建議未來研究可針服務導向組織公民行為之影響因素作進一步探討，作為管理實務上提升顧客忠誠的具體參考。其中，企業文化中顧客導向服務氣候涉及組織與顧客關係，未來研究可進一步針對不同企業文化的組織，其服務人員在服務導向組織公民行為與顧客忠誠度的關係影響是否有差異做進一步的探討。

最後，由於員工之顧客導向特質對服務價值與顧客忠誠有密切關係，建議未來研究可進一步探討服務導向組織公民行為與員工特質(如親和力、熱誠及耐心等人格特質)的關係，以便組織於招募新人或訓練員工時，能更有效提升此關鍵因素。

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」, *東吳經濟商學學報*, 第六十四期, 頁 57-92。
- 林政佑 (2003), *從正面情緒與工作滿意度知觀點探討組織氣候與服務價值關聯性之研究－以服務零售為例*, 輔仁大學織品服裝研究所未出版碩士論文。
- 姜承孝 (2005), *服務導向公民型為之組織層次前因與對互動品質影響之研究－以財政部國稅局為例*, 南華大學管理科學研究所碩士論文。
- 祝道松、洪晨桓、陳怡安 (2007), 「以服務利潤鏈觀點探討顧客忠誠度之建立－以本國銀行為例」, *顧客滿意學刊*, 第三卷第二期, 頁 95-120。
- 張淑青 (2004), 「顧客滿意與信任對忠誠度影響之研究」, *管理學報*, 第二十一卷第五期, 頁 611-627。
- 野口吉昭 (2001), *CRM 戰略執行手冊*, 台北市: 遠擎管理顧問公司。
- 馮正民及鄭光遠 (2006), 「探討航空公司員工滿意度與顧客忠誠度關係之研究: 由服務行為之觀點探討」, *運輸計劃季刊*, 第三十五卷第二期, 191-232 頁。
- 楊濱燦及陳瑞村 (2004), 「服務導向組織公民行為、顧客信任與品牌權益關係之研究」, *企業管理學報*, 第六十一期, 頁 51-72。
- 董景福 (2001), *國際運輸服務業關係品質、服務構面與服務價值關係之研究*, 國立中山大學企業管理學系碩士論文。
- 蔡振蒼 (2008), 「我國觀光餐旅業回顧與前瞻」, *休閒暨觀光產業研究*, 第三卷第一期, 頁 111-134。
- 蘇淑芬 (2001), *社會工作原提供 24 小時保護福物之工作滿意度工作負荷與服務價值研究*, 高雄醫學大學行為科學研究所未出版碩士論文。
- Anderson, E. W. and V. Mittal (2000), "Strengthening the Satisfaction-profit Chain." *Journal of Service Research*, 3, No.2, pp. 107-120.
- Anderson, E. W. and M. W. Sullivan (1993), "The Antecedent and Consequences of Customer Satisfaction for Firms." *Marketing Science*, 12, No.2, pp. 125-143.
- Athanassopoulos, A. D. (2000), "Customer Satisfaction Cues to Support Market Segmentation and Explain Switching Behavior." *Journal of Business Research*, 47, No.1, pp. 191-207.
- Balzer, W. K., J. A. Kihm, P.C. Smith, J. L. Irwin, P. D. Bachiochi, C. Robie, E. F. Sinar, and L. F. Parra (1997), *Users' Manual for the Job Descriptive Index (JDI; 1997 Revision) and the Job in General (JIG) Scales*. Bowling Green, OH: Bowling Green State University.
- Bateman, T.S. and D.W. Organ (1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship be-

- tween Affect and Employee 'Citizenship'." *Academy of Management Journal*, No.26, pp. 587-85.
- Bettencourt, L. A., K. P. Gwinner, and M. L. Meuter (2001), "A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-oriented Organizational Citizenship Behaviors." *Journal of Applied Psychology*, 86, No.1, pp. 29-41.
- Bitner, M. J., B. H. Boom, and M.S. Teterault (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents." *Journal of Marketing*, 54, No.1, pp.71-85.
- Bitner, M. J., B. H. Booms, and L. A. Mohr (1994), "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint." *Journal of Marketing*, No.58, pp. 95-106.
- Bojanic, D. C. (1996), "Consumer Perceptions of Price, Value and Satisfaction in the Hotel Industry: An Exploratory Study." *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 4, No.1, pp. 5-22.
- Boulding, W., A. Kalra, R. Seaelin, and V. Zeithaml (1993), "A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions." *Journal of Marketing Research*, (30), pp. 7-27.
- Bowen, D. E. and D. G. Schneider (1985), "Boundary-spanning Role Employees and the Service Encounter: Some Guidelines for Management and Research." In *The Service Encounter*, Czepiel, J. A., Solomon, M. R., and Surprenant, C. F. (Eds), Lexington, MA: Lexington Books, pp. 127-147.
- Butz, H. E., Jr. and L.D. Goodstein, (1996), "Measuring Of Customer Value; Gaining the Strategic Advantage." *Organizational Dynamics*, 24, No.3, pp.63-77.
- Cardozo, R. N. (1965), "An Experimental Study of Customer Effort, Expectation and Satisfaction." *Journal of Marketing Research*, 2, No.3, pp. 244-249.
- Chang, T. Z. and A. R. Wildt (1994), "Price, Product Information, And Purchase Intention: An Empirical Study." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, No.1, pp. 16-27.
- Chi, G. C. and D. Gursoy (2009), "Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, and Financial Performance: An Empirical Examination." *International Journal of Hospitality Management*, No.29, pp. 245-253.
- Chun, R. and G. Davies (2009), "Employee Happiness Isn't Enough to Satisfy Customers." *Harvard Business Review*, No.25, pp. 19.
- Cronbach, L. J. (1951), "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests." *Psychometrika*, No.16, pp 297-334.
- Cronin, J. J., M. K. Brady, and G. T. M. Hult (2000), "Assessing the Effect of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments." *Journal of Retailing*, 76, No.2, pp. 193-218.
- Day, R. L. and E.L. Landon, (1977), "Toward a Theory of Consumer Complaining Behavior." In *Con-*

- sumer and industrial Buying Behavior*, Archwoodside, Jagdish Sheth and Peter Bennett, eds. Amsterdam: North Holland Publishing Company Press.
- Dick, A. S. and K. Basu (1994), "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, No.2, pp. 99-113.
- Engle, J. F., R. D. Blackwell, and P. W. Miniard (1995), *Consumer Behavior*, 8th ed., TX: The Dryden Press.
- Flott, L. W. (2002), "Customer Satisfaction." *Metal Finishing*, No.100, pp. 58-63.
- Flynn, F. J. (2005), "Identity Orientations and Form of Social Exchange in Organizations." *Academy of Management Review*, 30, No.4, pp. 737-750.
- Fornell, Claes (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience." *Journal of Marketing*, pp. 6-21.
- Fornell, C. and D.F. Larcker (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error." *Journal Marketing Research*, 18 No.1, pp. 39-50.
- Gotlieb, J. B., D. Grewal, and S. W. Brown (1994), "Consumer Satisfaction and Perceived Quality: Complementary or Divergent Constructs?" *Journal of Applied Psychology*, 76, No. 6, pp. 875-885.
- Grewal, D., R. Krishnan, J. Baker, and N. Borin, (1998), "The Effects of Store Name, Brand Name and Price Discountson Consumers' Evaluations and Purchase Intentions." *Journal of Retailing*, No. 74, pp. 331-352.
- Gronholdt, L., A. Martensen, and K. Kristensen (2000), "The Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty: Cross-Industry Differences, *Total Quality Management*, 11(4-6), pp.509-514.
- Gustafsson, A. and M. D. Johnson (2002), "Measuring and Managing the Satisfaction-loyalty-performance Links at Volvo." *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10, No.3, pp. 249-258.
- Hartline, M. D. and O. C. Ferrell (1996), "The Management of Customer-contact Service Employees: An Empirical Investigation." *Journal of Marketing*, 60, No.4, pp. 52-70.
- Hatcher, L. (1998), *A Step-by-Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling*, 3rd ed., SAS Institute Inc.
- Heskett, J. L., T., O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, and L. A. Schlesinger (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work." *Harvard Business Review*, 72, No.2, pp. 164-174.
- Hogan, J., R. Hogan, and C. M. Busch (1984), "How to Measure Service Orientation." *Journal of Applied Psychology*, 69, No.1, pp. 167-173.
- Jacobs, R. and T. Solomon (1977), "Strategies for Enhancing the Prediction of Job Performance from Job Satisfaction." *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 555-559.
- Jones, T. O. and W. E. Sasser (1995), "Why Satisfied Customer Defect." *Harvard Business Review*, 73,

- No.6, pp. 88-99.
- Kim, M. K., M. C. Park, and D. H. Jeong (2004), "The Effects of Customer Satisfaction and Switching Barrier on Customer Loyalty in Korean Mobile Telecommunication Services." *Telecommunications Policy*, pp. 145-149.
- Kotler, P. (2003), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 11th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, pp. 46-47.
- Koys, D. (2003), "How the Achievement of Human-resources Goals Drives Restaurant Performance." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44, No.5, pp. 31-46.
- Locke, E. A. (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction." *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Randenally, pp. 1297-1349.
- Loveman, G.W. (1998), "Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance: An Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail Banking." *Journal of Service Research*, 1, No.1, pp. 18-31.
- Matzler, K. and B. Renzl (2007), "Assessing Asymmetric Effects in the Formation of Employee Satisfaction." *Tourism Management*, No.28, pp. 1093-1103.
- Mohr, L. A. and M. J. Bitner (1995), "The Role of Employee Effort in Satisfaction with Service Transactions." *Journal of Business Research*, 32, No.3, pp. 239-252.
- Monroe, K. B. (1990), *Price-Making Profitable Decision*, McGraw-Hill.
- Monroe, K. B. and R. Krishnan (1985), "The Effect of Price on Subjective Product Evaluations." in *Perceived Quality*, Jacoby, J. and Olson, J. (Eds), Lexington, MA: Lexington Books, pp. 209-232.
- Nebeker, D., L. Busso, P. D. Werenfels, H. Diallo, A. Czekajewski, and B. Ferdman (2001) "Airline Station Performance as a Function of Employee Satisfaction." *Journal of Quality Management*, 6, No.1, pp. 29-45.
- Oh, H. (1999), "Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Value: A Holistic Perspective." *International Journal of Hospitality Management*, 18, pp. 67-82.
- Oliva, T. A., R. L. Oliver, and I. C. MacMillan (1992), "A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies." *Journal of Marketing*, 56, No.3, pp. 83-95.
- Oliver, R. L. (1997), "Emotional Expression in the Satisfaction Response." In *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, Boston: Irwin, pp.291-325.
- Oliver, R. L. (1999), "Whence Consumer Loyalty." *Journal of Marketing*, 63, No.4, pp. 33-34.
- Organ, D. W. (1990), "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior." *Research in Organizational Behavior*, No.12, pp. 43-72.
- Parasuraman, A., L. L. Berry, and V. A. Zeithaml (1991), "Understanding Customer Expectations of Service." *Sloan Management Review*, No.1, pp. 39-48.

- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L. L. Berry (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research." *Journal of Marketing*, 49, No.3, pp. 41-50.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L. L. Berry (1988), "SERVQUAL: A Multipleitem Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality." *Journal of Marketing*, 64, No.1, pp. 12-40.
- Patterson, P. G. and R. A. Spreng (1997), "Modeling the Relationship between Perceived Value, Satisfaction and Repurchase Intentions in a Business-to-Business, Services Context: An Empirical Examination." *International Journal of Service Industry Management*, No.8, pp. 414-434.
- Petrick, J. F. (2002), "Development of a Multi-dimensional Scale for Measuring the Perceived Value of a Service." *Journal of Leisure Research*, No.34, pp. 119-134.
- Podsakoff, P. M. and S. B. MacKenzie (1997), "The Impact of Organization Citizenship Behavior in Organizational Performance: Review and Suggestion for Future Research." *Human Performance*, No.10, pp. 133-51.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, and C. Hui (1993), "Organizational Citizenship Behaviors and Managerial Evaluations of Employee Performance: A Review and Suggestions for Future Research." In *Research in Personnel and Human Resources Management*, Ferris, G. R. (Eds), JAI Press, Greenwich, CT, pp. 1-40.
- Podsakoff, P., S. MacKenzie, J. Paine, and D. Bachrach (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research." *Journal of Management*, 26, No.3, pp. 513-563.
- Price, J. L. (1997), "Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea." *Journal of Applied Psychology*, 82, No.6, pp. 961-973.
- Reichheld, F. (1993), "Loyalty-based Management." *Harvard Business Review*, No.2, pp. 64-73.
- Reichheld, F. and W. E. Sasser (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Service." *Harvard Business Review*, 68, No.5, pp. 64-73.
- Reynierse, J. H. and J. B. Harker (1986), "Measuring and Managing Organizational Culture." *Human Resource Planning*, 9, No.1, pp. 1-8.
- Schneider, B., and D. E. Bowen (1992), "Personnel/Human Resource Management in the Service Sector." In *Research in Personnel and Human Resource Management* (10), Rowland, K. R. and Ferris, G. R. (Eds), Greenwich, CT: JAI Press, pp. 1-30.
- Seashore, S. E. and T. D. Taber (1975), "Job Satisfaction Indicators and Their Correlates." *American Behavioral & Scientists*, 18, No.3, pp. 333-368.
- Selness, F. (1993), "An Examination of the Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty." *European Journal of Marketing*, 27, No.9, pp.19-35.
- Sheth, J. N., B. I. Newman, and B. L. Gross (1991), "Why We Buy What We Buy; A Theory of Con-

- sumption Values.” *Journal of Business Research*, 22, No.2, pp. 159-170.
- Smith, C. A., D. W. Organ, and J. P. Near (1983), “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents.” *Journal of Applied Psychology*, 68, No.4, pp. 653-663.
- Smith, P. C., L. M. Kendall, and C. L. Hulin (1969), *Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Rand McNally, Chicago, IL.
- Sweeney, J. C., G. N. Soutar, and L. W. Johnson (1999), “The Role of Perceived Risk in the Quality-value Relationship: A Study in an Environment.” *Journal of Services Retailing*, 75, No.1, pp. 77-105.
- Tam, J. L. M. (2004), “Customer Satisfaction, Service Quality and Perceived Value: An Integrative Model.” *Journal of Marketing Management*, (20), pp. 897-917.
- Teas, R. K., and S. Agarwal (1997), “Quality Cues and Perception of Value: An Examination of the Mediation Effects of Quality and Sacrifice Perception.” *Iowa University Working Paper*.
- Thaler, R. (1985), “Mental Accounting and Consumer Choice.” *Marketing Science* (4), pp. 199-214.
- Thompson, H. (1998), “Marketing Strategies: What do Your Customers Really Want?” *Journal of Business Strategy*, No.19, pp. 16-21.
- Tornow, W. W. and J. W. Wiley (1991), “Service Quality and Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Bottom-line Consequences.” *Human Resource Planning*, No.14, pp. 105-115.
- Van Dyne, L., L. L. Cummings, and J. M. Parks (1994), “Extra-role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (Abridge over muddied waters).” In *Research in Organizational Behavior* (17), Cummings, L. L. and Staw, B. M. (Eds), pp.215-285, Greenwich, CT: JAI Press..
- Walter, A., T. Ritter, and H. G. Gemunden (2001), “Value Creation in Buyer Seller Relationships.” *Industrial Marketing Management*, 30, No.4, pp. 365-377.
- Wang, Y., H. P. Lo, R. Chi, and Y. Yang (2004), “An Integrated Framework for Customer Value and Customer-relationship-management Performance: A Customer-based Perspective from China.” *Managing Service Quality*, 14, No. 2/3 pp 169-182.
- Wayne, S. J., L. M. Shore, and R. C. Liden (1997), “Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange: A Social Exchange Perspective.” *Academy of Management Journal*, No.40, pp.82-111.
- Weiss, H. M. (2002), “Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Belief and Affective Experience.” *Journal of Business Research*, No.56, pp. 597-611.
- Westbrook, R. A. and M. D. Reilly (1983), “Value-percept Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction.” In: *Advances in Consumer Research*, Bagozzi, R. P., and Tybout, A.M. (Eds), MI: Ann Arbor, pp.256-261.

- Williams, L. J. and S. E. Anderson (1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Organizational Citizenship and In-role Behaviors." *Journal of Management*, No.17, pp. 601-617.
- Woodruff, R. B. (1997), "Marketing in the 21st Century Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage." *Journal of Academy of Marketing Science*, 25, No.3, pp. 256.
- Wu, C. H. (2007), "The Impact of Customer-to-customer Interaction and Customer Homogeneity on Customer Satisfaction in Tourism Service-The Service Encounter Prospective." *Tourism Management*.
- Yee, R. W. Y., A. C. L. Yeung, and T. C. E. Cheng (2008), "The Impact of Employee Satisfaction on Quality and Profitability in High-contact Service Industries." *Journal of Operations Management*, No.26, pp. 651-668.
- Yoon, M. H., S. E. Beatty, and J. Suh (2001), "The Effect of Work Climate on Critical Employee and Customer Outcomes: An Employee-level Analysis." *International Journal of Service Industry Management*, No.12, pp. 500.
- Zeithaml, V. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-end Model and Synthesis of Evidence." *Journal of Marketing*, No.52, pp. 2-22.
- Zeithaml, V. A. and M. J. Bitner (1996), *Services Marketing*, pp. 30-51.
- Zeithaml, V., L. Berry, and A. Parasuraman (1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality." *Journal of Marketing*, No.60, pp. 31-46.

The Relationships among Employee Satisfaction, Service-Organizational Citizenship Behavior and Customer Loyalty in Bank Industry – A Case of Wealth Management Department Taiwan

Kai-Chieh Hu* Min-Shi Liu Jui-Mei Ho*****

Abstract

In the past, service-oriented organizational citizenship behavior research focuses on variables of organizational behavior and human resources, with little consideration to the impact of marketing variables on the customer. Different from the service profit chain, this research framework regards both employee satisfaction and service-oriented organizational citizenship behavior as key factors which drive service value and customer loyalty. Financial advisors working for large-scale bank in wealth management segment and their customers are chosen objects in this research. The questionnaire was applied for matching patterns, which issued to 280 financial advisors and their three customers each randomly. Through structural equation modeling (SEM) analysis, results show that (1) customer satisfaction has the positive and direct impact on customer loyalty, (2) the service value has the positive and significant

* Associate Professor, Department of Business Administration, Soochow University

** Corresponding author, Associate Professor, Department of Business Administration, Soochow University, Tel:(02)2311-1531#3696, Fax: (02)2391-8311, Address: 56,sec.1, Kuei-Yang Street, Taipei, Taiwan (R.O.C), e-mail: kayliu@scu.edu.tw; kayliu0102@yahoo.com.tw

***Graduate Institute of Department of Business Administration, Soochow University

impact on customer satisfaction and customer loyalty, (3) employee satisfaction has the positive and significant impact on service-oriented organizational citizenship behavior, (4) employee satisfaction and service-oriented organizational citizenship behavior have the positive impact on the value of service. As far as customer loyalty enhancement is concerned, the value of service provided to customers are the most important and critical factor. Therefore, this study suggests that banks should actively enact a strategy to provide customers with service value in order to enhance competitive advantage. At last, we have the managerial discussions according to the results, and bring up relative research suggestions afterwards.

Keywords: Employee Satisfaction, Service-oriented Organization Citizenship Behavior, Service Value, Customer Loyalty, Bank Industry
