

## 五星級旅館內部行銷、組織承諾與績效表現之 相關研究－以內、外控人格特質為干擾變項

許順旺\* 張姮燕\*\* 吳紀美\*\*\* 曹建南\*\*\*\*

### 摘 要

本研究以台灣地區五星級旅館員工為研究對象，探討員工知覺到的內部行銷、組織承諾、績效表現與人格特質間的關係，採便利抽樣方式進行問卷調查，受測對象除了五星級旅館工作滿六個月以上之員工外，另請其直線主管以配對方式協助填答員工之績效表現。員工問卷發放500份，回收有效問卷388份；主管問卷發放100份，回收有效問卷82份。研究結果顯示內部行銷（包括管理者對員工的支持、員工的溝通關係、員工的激勵與成長、員工的教育訓練）越高，則員工的組織承諾及績效表現皆顯著越高；而員工的組織承諾越高，其績效表現也顯著越高。本研究也發現五星級旅館好的內部行銷能透過增加員工的組織承諾，更增加員工的績效表現。本研究資料顯示員工越偏向內控人格特質，管理支持與組織承諾之間的關係將越弱；越偏向外控人格特質，則內部行銷（管

---

\* 通訊作者，輔仁大學餐旅管理研究所 教授。通訊地址：新北市新莊區中正路510號；  
Email:036997@mail.fju.edu.tw。

\*\* 義守大學餐旅管理學系 助理教授。

\*\*\* 輔仁大學餐旅管理研究所 助理教授。

\*\*\*\* 晶華國際酒店 副財務長。

理支持、溝通關係、激勵成長)與組織承諾關係越弱。

---

**關鍵字：**內部行銷、組織承諾、績效表現、內外控人格特質、五星級旅館

---

## 壹、緒論

觀光產業是 21 世紀各國最具社會經濟指標及發展潛力的產業之一，更為近年來全球發展最迅速的產業，而位於東亞及太平洋區域之中間地帶且擁有多元文化及豐富自然資源的台灣，觀光產業發展具有潛力(童桂馨等，2008)。為提升台灣旅館業之建築設備及服務品質，進行區隔市場行銷，觀光局於 2009 年開始進行與國際接軌的星級旅館評鑑制度，以提升經營管理與服務品質外。除此之外，旅館業者也因發現服務人員表現優異與否對於顧客滿意(Dunlap *et al.*, 1988)與企業經營績效(Chowdhary, 2003)有重大影響，因此打破以往只以最終顧客(外部顧客)為行銷對象的產品行銷邏輯，而在服務業的經營過程中加入服務企業員工(內部顧客)的行銷運作。畢竟飯店產業乃以人為主的服務產業，其所銷售的產品與服務皆須透過員工的表現才能販售給顧客，因此內部行銷被視為卓越服務的關鍵，旅館經營應強調內部行銷為外部行銷的必要條件之一(Greene *et al.*, 1994)。

我國國際觀光旅館產業正為服務企業的特色產業，讓員工感受到主管對於其需求之重視，並滿足員工需求，進而達到有滿意的員工才有滿意的顧客的服務行銷，是目前飯店產業至關重要的經營重點(Nilbin *et al.*, 2010)。若能在多元挑戰與競爭激烈的旅館產業中創造顧客的忠誠度，將員工視為內部顧客，把對外行銷(對顧客)轉入對內行銷(對員工)，設計內部產品行銷給員工，便能進而創造出員工滿意的工作環境，促使員工在面對顧客時有較佳之表現。由於讓員工成為旅館業最重要的資產，以培育與留住優秀員工做為提升服務優勢的關鍵密碼，員工不僅成為飯店經營致勝要因，也決定該飯店組織能否在市場上取得競爭優勢(Karatepe & Sokmen, 2006)。

近年來，研究不斷證實高度的組織承諾對組織有所利益，因此飯店業者也試圖致力於提升員工對組織之承諾。Seybold(2001)指出以顧客導向為文化的企業比那些以產品導向為文化的企業，更能吸引與留住員工。意即內

部行銷機制可替公司留住人才，讓員工對組織許下繼續服務的承諾；企業內部若實施內部行銷來滿足內部顧客需求，便可提升員工對組織之忠誠度，並使其獲得滿足，而後願意繼續留在企業為組織效勞。內部行銷概念發展源自服務業(Sasser & Arbeit, 1976)，雖然過去已有研究證實內部行銷與組織承諾之間的正向關係，然而研究對象大多集中在醫療人員、教師與科技業員工，直至近幾年才漸漸開始對於服務業之內部行銷與組織承諾的重視，本研究以目前服務行銷(service marketing)文獻上較為缺乏之旅館產業員工之內部行銷與組織承諾做為研究重點，並進一步探討飯店業所重視的員工工作績效與組織內部行銷、員工對組織承諾程度間的關係。本研究以五星級旅館從業人員為研究對象，旨在探討員工對內部行銷之認知、員工組織承諾及組織績效間的關係，並瞭解從業員工人格特質的影響。

有鑒於在內部行銷中，員工在組織中扮演極為重要的角色，因此本研究另一主要目的在於探討飯店從業人員的人格特質，是否會干擾內部行銷與組織承諾之間的關係，進而探討如何運用員工的人員特質使員工有更好的工作行為與績效表現(performance)，而在組織方面則能藉由員工對工作的勝任程度提升整體績效。影響員工表現的變數眾多，舉凡人格特質、員工核心能力、工作壓力、知識管理、組織結構與管理系統等，而人格特質長久以來都是人力資源管理上進行招募、甄選或升遷各方面的重要依據，因為許多研究結果發現不同產業結構或不同工作性質的員工各有其適合的人格特質以在工作表現上達到加乘效果(例：李鴻文與陳芬儀，2009)，因此管理者可經由了解員工的人格特質與預測員工的工作表現，來獲得優秀的人力資源(余鑑等，2008)。本研究針對飯店從業人員內、外控人格特質之探索，期能瞭解適合旅館產業及位屬旅館不同職級的人格特質屬性，也希冀經過實證研究結果在理論與文獻上對旅館管理與組織行為研究有所助益，提供給五星級旅館於人力資源管理、服務行銷策略等經營管理層面作為參考之依據。

## 貳、文獻探討

內部行銷初期概念是將員工視為內部顧客，並將行銷哲學應用至第一

線服務人員，使員工能做好其工作(Greene *et al.*, 1994)。Berry and Parasuraman (1991)將內部行銷定義為透過發展符合員工需求的產品，以吸引、發展、激勵及留住組織所要的優秀員工，屬於策略性管理哲學，亦是一種對待員工如同顧客的管理方式，可建立滿足員工需求產品的發展策略，以建立員工忠誠。Conduit and Mavondo (2001)認為人力資源管理為內部行銷發展的本質，如教育訓練、管理支持、有效的內部溝通及人力資源管理活動均為建立內部顧客導向與市場導向（外部顧客）之關鍵。余德成等(2008)將內部行銷概念定義為採取行銷概念以管理在組織內各種交換關係或互動關係及其所涉及之活動，藉以營造出有效率的內部經營環境、培養具有顧客導向與服務意識的組織成員，以達成組織目標。對人力密集的五星級旅館來說，顧客分為外部顧客與內部顧客，旅館必須提供良好的即時服務給外部顧客，讓顧客得到其所付出的價值；而旅館在提供服務流程的同時也必須依賴其內部顧客，因為服務品質的好壞代表旅館在市場上的競爭力，為維持良好的服務品質，僅提供良好的訓練給第一線員工是不夠的，而應有一套完整的內部行銷制度。綜上所述，「內部行銷」基於員工就是顧客的想法，透過良好的溝通管道將服務的活動及旅館的產品行銷給員工，訓練出具備服務意識及顧客導向的員工，使旅館組織內之從業人員清楚了解該企業之使命以達成組織目標，並同時建立員工忠誠度及滿足員工需求。

組織承諾是指人員與組織間的連結，人員的組織承諾程度不僅可作為該組織效能之指標，也兼具預測員工對工作的投入程度、離職及留任傾向(Manion, 2004)。關係績效理論(Contextual Performance Theory)為本研究架構以及各假設推導的主要理論之一，Katz and Kahn (1978)提出的關係績效理論主張有效能的組織具有三種基本行為形態，一為組織必須吸引並留住員工於組織系統、二為確保員工以可信賴之方式實現組織特定角色要求、三為員工表現必須超越其組織之角色規範，應有創造性與自發性之行為。相關研究指出影響關係績效的因素可以分為個體特徵（主要是人格）及與工作特徵相關的因素，並有實證研究發現認知能力和工作知識影響任務績效，而個性則對關係績效有很好的預測效果(Hogan & Holland, 2003)。而組織承諾代表個人對特定組織的認同及投入強度，包含相信及接受組織的目標與價值、願意付出努力以達成組織目標與對維持成員身份有強烈慾望（吳啟絹等，

2011)，將組織承諾定義為組織成員對於組織的認同與接受程度，可將個人與組織目標相連結，提升個人的留職意願與組織的績效（曾信超等，2007）。組織承諾亦是員工對組織的一種心理結合力，讓員工擁有歸屬感，使員工能對組織忠誠、為組織盡最大心力，並對組織具有正向的內部關懷與外在行為(Mulki *et al.*, 2008)。

內部行銷與組織承諾在實證研究方面，已有許多研究證實它們之間具有正向關係（如 Caruana and Calleya, 1998）。沈進成、張延蓉(2002)的研究顯示內部行銷會正向影響主題樂園員工之組織承諾；許鐺響等(2010)探討出內部行銷內之教育訓練、管理者支持及內外部溝通對組織承諾有顯著的正相關；林財源、洪瑞英(2008)之實證研究發現內部行銷之教育訓練、管理支持、溝通及激勵對組織承諾有顯著的正向影響。綜合上述國內、外學者相關研究可發現企業內部若實施內部行銷來滿足內部顧客需求，則可使員工獲得滿足並且願意繼續留在企業為組織效勞，亦即內部行銷與員工組織承諾之間存在正向關係，故本研究推論五星級旅館內部行銷（包括管理者支持、溝通關係、激勵與成長及教育訓練）落實程度越高時，員工便會產生較高的組織承諾，故本研究提出以下假設：

H<sub>1</sub>：飯店組織中的內部行銷活動越多，則員工組織承諾會越高。

H<sub>1-1</sub>：管理者對員工的支持越高，則員工組織承諾會越高。

H<sub>1-2</sub>：員工的溝通關係做的越好，則員工組織承諾會越高。

H<sub>1-3</sub>：員工的激勵與成長做的越好，則員工組織承諾會越高。

H<sub>1-4</sub>：員工的教育訓練做的越好，則員工組織承諾會越高。

企業是由員工所組成，員工能否充分發揮潛力對企業的生產力及獲利能力巨大影響（洪贊凱，2007）。因此我們可以藉由衡量員工的績效表現，給予員工適當獎勵，以達成企業預期的營業目標。Guthrie(2001)認為員工的績效表現是指個體在工作中完成上級交付的任務所表現的質與量，包含所有與組織目標有關之行為表現，是一種效率(*efficiency*)、效能(*effectiveness*)與效力(*efficacy*)的整體表現。Borman and Motowidlo(1997)則認為工作績效係指員工於標準時限內，在組織中不連續行為事件的總值，是被用來驅動預設變數發展及有效的動力，其具事件性、行為性、可評價性及多面性，是與組

織目標有關的行為，且此種行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低測量員工的績效表現。績效表現在組織行為研究領域中被視為顯著影響企業整體之組織績效的其中一個變項(Chen *et al.*, 2006)。國內外學者對績效表現之衡量有所差異，各種績效表現之衡量方法各有優劣，目前尚無法決定何種方式具絕對公正性及準確性。本研究認為績效表現是員工完成與組織目標相關任務的程度，包含質與量的行為表現，是員工對組織可觀察、刻度化或測量之貢獻（許順旺、邱瑜婷，2011）。

Brett *et al.* (1995)之研究發現，當員工對組織產生高度承諾時，會因認同組織而產生較高程度的工作責任感，進而認同組織的價值觀，把組織的目標任務當成是自己的工作責任，因此高責任感的員工會有較佳的工作表現。史習安與陳佐任(2008)的研究中指出，藉由正向的獎賞行為，當主管對員工的工作績效狀況給予適當正向關懷、鼓勵、肯定與獎賞時，員工將會產生正向的組織承諾，當員工對於組織產生更深程度之組織承諾時，員工將會因為更認同組織而願意為組織付出更多努力，同時也會自發地承諾更多的工作責任，產生較佳的績效表現。另外，李美珍等(2010)在對經營清潔人力派遣業的研究中指出當員工組織承諾愈高時，其工作績效與工作滿足程度亦愈高。綜合上述文獻，許多研究證實組織承諾確實會對組織成員的績效表現帶來影響。因此，本研究推論五星級旅館員工對組織的認同感與留存意願，會影響其績效表現，當員工組織承諾的程度愈高時，其績效表現亦會愈高。故提出以下假設：

H<sub>2</sub>：員工組織承諾越高，則績效表現會越好。

近年來，學者指出具有高市場導向的組織，愈重視組織的內部行銷，也就愈能提升員工的認同感及產生較好的績效表現（廖述賢等，2010）；而內部行銷中的激勵獎賞制度、內部溝通與教育訓練會對員工的工作績效產生正向的影響（池文海等，2008）。Peccei and Rosenthal (2001)的研究顯示，若組織愈強調服務之價值並提供訓練，則愈能期待服務人員展現更佳服務導向的工作表現，亦即教育訓練與員工的績效表現有正向的關係。洪明中、劉佑(2011)則指出主管支持的重要性，該研究認為員工知覺主管支持越高，即使工作倦怠度較高，其工作績效仍然不會降低，亦即當主管適時給予建

議、關懷與協助，使員工感受到主管的真心對待，會使員工願意在組織內有更高的績效表現。根據以上研究可知，組織若實行內部行銷將可有效提升員工的績效表現。故本研究提出以下假設：

**H<sub>3</sub>：**飯店組織中的內部行銷活動越多，則績效表現會越好。

H<sub>3-1</sub>：管理者對員工的支持越高，則績效表現會越好。

H<sub>3-2</sub>：員工的溝通關係做的越好，則績效表現會越好。

H<sub>3-3</sub>：員工的激勵與成長做的越好，則績效表現會越好。

H<sub>3-4</sub>：員工的教育訓練做的越好，則績效表現會越好。

在服務行銷的研究中，針對內部行銷、績效表現與組織承諾的研究眾多，其中黃品全(2005)研究結果顯示內部行銷可提升服務人員的工作滿意度與組織承諾，更可啟迪、內化成員對服務工作的意義與價值，另外 Chang and Chang (2007)的研究發現內部行銷中的管理支持、溝通關係與教育訓練與組織承諾有正向關聯，表示內部行銷的實行有助於員工對與組織的承諾與認同。另外，Tsai and Wu (2011)以台灣教學醫院內護理人員為研究對象，研究結果顯示內部行銷與組織承諾呈現顯著的正向相關；Hunter and Thatcher (2007)針對美國銀行行員研究，發現組織承諾與績效表現呈現正向關連，當員工對於組織的承諾越高，其績效表現也會越好。Tsai *et al.* (2010)針對飯店與餐飲業員工所做的研究結果顯示飯店透過加強內部溝通、落實獎勵制度與提高教育訓練等內部行銷活動，可提升員工與該飯店的連結、有較高的組織承諾，並進一步有較好的績效表現，意即組織承諾會對內部行銷與績效表現產生中介效果。因此本研究推論，當五星級旅館員工知覺組織內部行銷（教育訓練、管理者的支持、溝通關係及激勵成長）活動越多，會正面影響員工對與組織承諾，進而增加其在工作上的績效表現，假設如下：

**H<sub>4</sub>：**員工之組織承諾會對旅館的內部行銷與員工績效表現產生中介效果。

H<sub>4-1</sub>：組織承諾會對員工教育訓練與績效表現產生中介效果。

H<sub>4-2</sub>：組織承諾會對管理者的支持與績效表現產生中介效果。

H<sub>4-3</sub>：組織承諾會對員工的溝通關係與績效表現產生中介效果。

H<sub>4-4</sub>：組織承諾會對激勵成長與績效表現產生中介效果。

由於旅館業員工績效表現影響收益與顧客滿意度甚鉅，因此影響員工績效表現之變數也是飯店業探討組織績效的重點，而研究者已指出影響關係績效的因素可以分為兩類，一類屬於組織成員的個體特徵，主要是人格；一類是與工作特徵相關的因素(Motowidlo & Van Scotter, 1994)。所謂人格，是個人特徵、屬性和特性的總和，使個人與他人所不同的一種持續性且特殊的特質(Guilford, 1959)。Costa and McCrae (1992)則認為個體的行為反應個體獨特的人格特徵(personality characteristics)，若這些特徵會持續出現在某些情境之下，可稱之為「人格特質」，它是種個體所特有的行為模式，亦即個體為應付外在環境的狀況時，生理及心理上特有之反應模式，進而影響個體之外在行為及反應(Libert & Libert, 1998；林正源、黃德祥，2011)。綜觀國內外學者對於人格特質的研究多以組織文化、工作價值觀、知識管理、領導及金錢倫理等不同角度切入(李朱慧、林孟鋒，2008)，其中內、外控特質常見於組織行為的相關研究中。探討人格特質之學者，常以內控和外控特質來探討人格，並將此內、外控人格特徵視為一個連續之變項(Rotter, 1966；洪有義，1978)，而不將其分類為兩個完全不同類型之人格特質，僅是個人在內控和外控傾向的程度上有所差異而已。換句話說，其並非將人格特質定義為方向互斥的構面。

本研究認為當一個人認為其命運掌握在自己手中，且因自己的個性屬性能力及能力所做出的行為可對事件結果加以控制或預測時，稱為內控者之人格特質；當一個人認為其生活是由外部力量所操控，且認為事情發生是由運氣、機會、命運或他人權威所造成並決定，而不是由其行為所產生，以致於因週遭複雜的環境而無法預測結果，稱為外控者之人格特質(許順旺等，2010)。許多實證研究發現內、外控人格特質與組織承諾之間具相關性(例：Werbel *et al.*, 1996)，而早期研究者Pierce and Dunham (1987)即發現內控者的組織承諾較外控者為高；Luthans *et al.* (1987)發現人格特質較偏向內控型者，其組織承諾確實較高。林財源、洪瑞英(2008)探討國際觀光旅館員工的研究發現不同員工的內、外控人格特質對於內部行銷知覺與組織承諾有顯著差異；蘇慧玲等(2003)研究結果顯示公司對員工實施技能訓練時，內控人格傾向較低的建教合作生對公司的向心力及承諾皆會較高。

綜上所述，過去研究已發現人格特質對內部行銷有影響，而人格特質



和員工組織承諾的研究大多指出內、外控傾向人格特質與員工組織承諾具有顯著性的相關。根據 Rotter (1966) 定義內控人格傾向可知，這些人主動、自信且不易受他人影響；而外控傾向者，則相對缺乏自信且亦受他人影響。因此本研究推論當員工獲得管理者支持、溝通關係、激勵成長與教育訓練等組織內部行銷時，內控傾向者往往相信自己的判斷力，會增加對組織的承諾；而外控傾向的員工，則會被週遭其他複雜的環境因素影響，較易減弱其對組織的承諾。更明確的說，員工的內、外控人格特質會干擾飯店內部行銷與員工組織承諾之間的關係：當組織內部行銷中的管理支持、溝通關係、激勵成長與教育訓練較多時，會提高員工對組織承諾的程度，但內控格特質較強的員工，組織內部行銷與員工組織承諾的關係會被強化；外控格特質較強的員工，則會弱化組織內部行銷與員工組織承諾的關係。故本研究提出以下假設：

H<sub>5</sub>：內外控人格特質傾向會干擾飯店內部行銷與員工組織承諾之間的關係。當員工內控人格特質傾向較高者，會強化旅館內部行銷與組織承諾之間的關係；相對的，當外控人格特質傾向較高者，會弱化旅館內部行銷與組織承諾之間的關係。

H<sub>5-1</sub>：當內控人格特質傾向較高者，會強化管理者支持與組織承諾之間的關係；相對的，當外控人格特質傾向較高者，會弱化管理者支持與組織承諾之間的關係。

H<sub>5-2</sub>：當內控人格特質傾向較高者，會強化溝通關係與組織承諾之間的關係；相對的，當外控人格特質傾向較高者，會弱化溝通關係與組織承諾之間的關係。

H<sub>5-3</sub>：當內控人格特質傾向較高者，會強化激勵成長與組織承諾之間的關係；相對的，當外控人格特質傾向較高者，會弱化激勵成長與組織承諾之間的關係。

H<sub>5-4</sub>：當內控人格特質傾向較高者，會強化教育訓練與組織承諾之間的關係；相對的，當外控人格特質傾向較高者，會弱化教育訓練與組織承諾之間的關係。

## 參、研究方法

### 研究架構

本研究旨在探討內部行銷（管理支持、溝通關係、激勵成長與教育訓練四個構面）、組織承諾與績效表現之間的關係，並以人格特質為干擾變項，探討是否會對內部行銷與組織承諾之間產生干擾效果，研究架構如圖 1 所示：

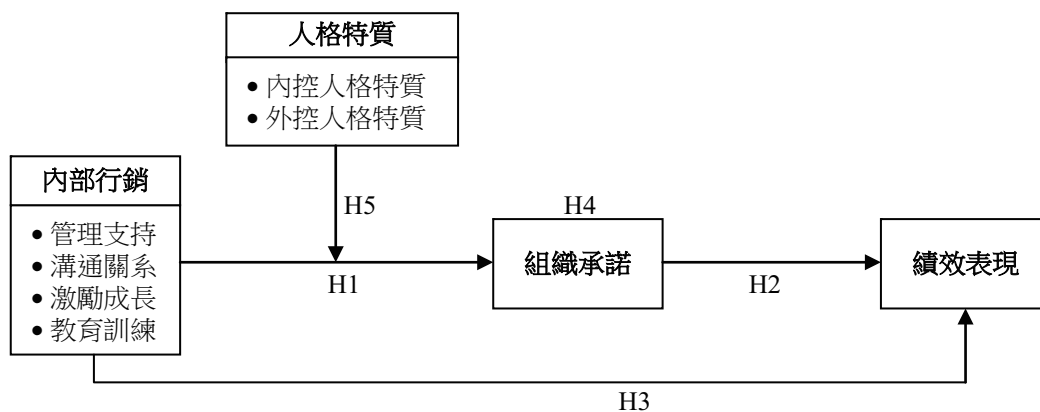


圖 1 研究架構圖

### 研究對象與抽樣方法

本研究係以台灣地區截至 101 年 2 月底止共 45 家五星級旅館為研究母體，採用便利抽樣(convenience sampling)方式進行，利用研究者在旅館業工作所建立之人際關係，與各家飯店主管說明研究主旨後，將問卷以郵寄或親自送達，且每一家飯店均請一位負責人幫忙協助發放與回收，為避免績效表現因員工自評所產生之偏誤影響後續研究結果，採用配對樣本方式。受測對象除了在五星級旅館工作滿六個月以上之正式員工外，另委請其直線主管協助填答員工個別績效表現之狀況。每位直線主管個別選取 3 至 5 位員工填答其績效表現狀況。本研究問卷調查期間自 101 年 3 月起，為期約 3 個月。員工問卷共發出 500 份，有效問卷回收 388 份；員工所屬單位直屬主管問卷發出 100 份，有效問卷回收 82 份。

## 研究工具

本研究主要利用問卷量表進行資料分析，問卷發展過程參考國內、外期刊與論文等相關文獻之現成量表，加以修訂成更貼近餐旅產業特性之題項。問卷共分為五大部分，包括內部行銷 23 題（5 題教育訓練、6 題管理支持、6 題溝通關係、6 題激勵成長）、組織承諾 14 題、績效表現 12 題、人格特質 10 題及個人基本資料。問卷設計沒有反向題，由飯店員工及其所屬主管進行配對填答，而受測者以「非常同意」至「非常不同意」之同意程度六點量表填答，非常同意計為 6 分，同意為 5 分，有點同意 4 分，有點不同意 3 分，不同意 2 分，非常不同意 1 分。

教育訓練、管理支持、溝通關係與激勵成長等四個構面（曾信超、黃先鋒，2009）為較適用於服務業的內部行銷構面，量表參考較能明確衡量五星級旅館內部行銷，由沈進成等(2006)所編制修訂之量表。內部行銷活動之管理支持題向包括詢問受測者同意「在經費許可下，飯店會依據員工需求改善工作環境」、「主管會主動關心瞭解員工在工作上是否遇到困難」的程度等；管理支持之 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.93。溝通關係例題如「對飯店有任何意見時，可以透過溝通管道向有關單位提出建議」、「飯店會透過公佈欄、電子郵件等管道公佈館內活動及資訊」的程度等；此構面之 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.86。激勵成長例題如「飯店有一套完善的獎懲制度」、「當員工有優異表現時，飯店會在公開場合加以表揚」、「飯店會鼓勵員工提供意見以提升工作效率」的程度等；激勵成長之 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.88。教育訓練例題如「飯店或主管會鼓勵員工參加各項進修活動」、「飯店提供的教育訓練對我未來發展有幫助」等；此構面之 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.77。內部行銷量表之 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.91。

組織承諾量表參考許順旺等(2011)所編制修訂較適合餐旅業之量表，受測者得分愈高代表員工知覺到的內部行銷越多。例題如「我願意付出額外的時間，協助部門作業流程更加順暢」、「我常將飯店的利益視同自己個人的利益，凡事全力以赴」等，量表之 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.84。

績效表現量表參考許順旺、邱瑜婷(2011)之主管-員工配對量表修訂而成，並由任務績效與脈絡績效為主要測量構面，受測者得分愈高代表員工

之績效表現越高。員工自評量表之 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.929，例題如「我能迅速有效率，完成我所交代的任務」、「整體而言，我可以完成上級所交待的事務」；主管評核量表之 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.951，例題如「該員工經常能達到績效評比所訂定的標準」、「整體而言，該員工的工作表現使主管感到滿意」。

人格特質量表參考許順旺等(2010)所編製之量表修訂而成，人格特質共有內、外控人格特質兩個構面，其中內控人格特質 5 題，其  $\alpha$  值為 0.68，得分愈高代表內控人格特質傾向愈高，得分低者代表內控人格特性偏低；例題如「不論是什麼工作，每個人只要努力幾乎都可達成任務」、「工作是靠自己努力就可以爭取到的」。外控人格特質 5 題，其  $\alpha$  值為 0.85，得分越高代表外控人格特質傾向愈高；例題如「升遷通常是靠運氣」、「對爭取一份好工作而言，認識關鍵人物比熟悉這份工作更重要」。

本研究將整體資料 388 位受測者對各量表之反應評分，進行信、效度分析，在建構效度部分，整體 KMO 值為 0.86，Bartlett's 球形檢驗值為 1524.689， $df=6$ ，達顯著水準( $p < 0.001$ )，顯示本研究樣本適合進行因素分析，而因素分析結果，各構面及其子構面之因素負荷量皆高於 0.8，顯示其本身具有收斂效度的存在。

### 控制變數

為避免本研究架構間變數間正確的因果關係可能受其他變數所影響，因此將人口統計變數中立化，此中立變數稱為控制變數。本研究以單因子變異數分析檢測不同個人背景（性別、年齡、任職單位、任職飯店年資、餐旅服務總年資與職級）之受測樣本對於內部行銷、組織承諾、績效表現與內、外控人格特質是否具有顯著差異性，惟平均月薪、教育程度、職級具顯著差異性，因此將其納為本研究中之控制變數。

## 肆、研究結果

### 樣本描述性分析與各變項之相關分析

本研究樣本結構分佈顯示受測員工以女性居多(72.4%)；年齡以 26-32 歲最多(39.4%)，其次為 19-25 歲(34.0%)；婚姻以未婚最多(59.8%)；員工教育程

度以大學（技術學院）最多(63.7%)，其次是專科(14.9%)；員工薪資以 20,001~30,000 元為多數(58.8%)，其次是 30,001~40,000 元(24.2%)；員工在該旅館服務年資大多未滿 2 年 (51.8%)；員工大多在旅館業服務總年資 2-6 年 (39.2%)，未滿 2 年者佔 31.2%；任職單位以客務部門佔 43.8%為最多，其次是餐飲部門外場(18.8%)，再其次是管理部門(17.5%)；職級以基層員工 59.8%佔最多數，其次是主任（副主任）及總領班(14.2%)。

各變項之相關分析結果（表 1）顯示內部行銷、管理支持、溝通關係、激勵成長、教育訓練皆與組織承諾呈現顯著正相關；組織承諾亦與績效表現呈現顯著正相關；內部行銷與績效表現呈現顯著正相關。而內部行銷之子構面除了管理支持未呈現相關，其他子構面如溝通關係、激勵成長與教育訓練分別與績效表現呈現顯著的正相關。

表 1 研究變項之相關係數表

| 變 項     | 平均數  | 標準差  | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6      | 7      |
|---------|------|------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|
| 1. 內部行銷 | 4.29 | 0.77 | (0.97)  |         |         |         |         |        |        |
| 2. 管理支持 | 4.20 | 0.83 | 0.92*** | (0.92)  |         |         |         |        |        |
| 3. 溝通關係 | 4.30 | 0.83 | 0.95*** | 0.84*** | (0.91)  |         |         |        |        |
| 4. 激勵成長 | 4.32 | 0.80 | 0.94*** | 0.82*** | 0.87*** | (0.92)  |         |        |        |
| 5. 教育訓練 | 4.35 | 0.88 | 0.90*** | 0.73*** | 0.82*** | 0.81*** | (0.91)  |        |        |
| 6. 組織承諾 | 4.49 | 0.71 | 0.82*** | 0.75*** | 0.77*** | 0.78*** | 0.73*** | (0.96) |        |
| 7. 績效表現 | 4.52 | 0.70 | 0.14*** | 0.09    | 0.13*   | 0.14**  | 0.15**  | 0.11*  | (0.96) |

註：1.n = 388；2.\*p < 0.05, \*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001；3.括號內為信度。

## 一、內部行銷與組織承諾之迴歸分析

在迴歸模式中（表 2）內部行銷與組織承諾之迴歸係數達顯著水準( $\beta = 0.81$ ,  $p < 0.001$ )，顯示員工所知覺到的內部行銷與組織承諾具有顯著正相關。管理支持( $\beta = 0.73$ ,  $p < 0.001$ )、溝通關係( $\beta = 0.76$ ,  $p < 0.001$ )、激勵成長( $\beta = 0.77$ ,  $p < 0.001$ )與教育訓練( $\beta = 0.72$ ,  $p < 0.001$ )對組織承諾的迴歸係數皆達顯著水準，顯示員工所知覺到的管理支持、溝通關係、激勵成長與教育訓練和組織承諾成顯著的正相關。

## 二、內部行銷、組織承諾與績效表現之迴歸分析

組織承諾與績效表現的迴歸係數（表 3）達顯著水準（ $\beta=0.13$ ， $p<0.05$ ），顯示員工的組織承諾與其績效表現成顯著正相關。而內部行銷與績效表現之迴歸係數達顯著水準（ $\beta=0.15$ ， $p<0.01$ ）；管理支持（ $\beta=0.11$ ， $p<0.05$ ）、溝通關係（ $\beta=0.14$ ， $p<0.01$ ）、激勵成長（ $\beta=0.16$ ， $p<0.01$ ）與教育訓練（ $\beta=0.16$ ， $p<0.01$ ）與績效表現之迴歸係數皆達顯著水準，顯示員工所知覺到的內部行銷及其子構面管理支持、溝通關係、激勵成長與教育訓練皆與其績效表現成顯著的正相關。

表 2 內部行銷與組織承諾之迴歸分析

| 預測變項           | 組織承諾      |           |           |           |           |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                | M1        | M2        | M3        | M4        | M5        |
| 控制變項           |           |           |           |           |           |
| 平均月薪           | 0.026     | 0.01      | 0.01      | 0.04      | 0.03      |
| 教育程度           | -0.04     | -0.05     | -0.06     | -0.04     | -0.01     |
| 職級             | -0.04     | -0.07     | -0.05     | -0.03     | -0.10*    |
| 主要效果           |           |           |           |           |           |
| 內部行銷           | 0.81***   |           |           |           |           |
| 管理支持           |           | 0.73***   |           |           |           |
| 溝通關係           |           |           | 0.76***   |           |           |
| 激勵成長           |           |           |           | 0.77***   |           |
| 教育訓練           |           |           |           |           | 0.72***   |
| R <sup>2</sup> | 0.67      | 0.56      | 0.60      | 0.61      | 0.55      |
| $\Delta R^2$   | 0.63      | 0.53      | 0.56      | 0.57      | 0.51      |
| F 值            | 193.98*** | 123.79*** | 144.28*** | 150.25*** | 115.92*** |

註：1.n=388；2.\*  $p<0.05$ ；\*\*  $p<0.01$ ；\*\*\*  $p<0.001$ 。

表 3 內部行銷、組織承諾與績效表現之迴歸分析

| 預測變項            | 績效表現   |        |        |        |        |        |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                 | M6     | M7     | M8     | M9     | M10    | M11    |
| 控制變項            |        |        |        |        |        |        |
| 平均月薪            | 0.13*  | 0.14*  | 0.14*  | 0.14*  | 0.14*  | 0.14*  |
| 教育程度            | 0.03   | 0.03   | 0.02   | 0.02   | 0.03   | 0.03   |
| 職級              | 0.18** | 0.18** | 0.17*  | 0.18** | 0.18** | 0.17** |
| 主要效果            |        |        |        |        |        |        |
| 內部行銷            | 0.15** |        |        |        |        |        |
| 管理支持            |        | 0.11*  |        |        |        |        |
| 溝通關係            |        |        | 0.14** |        |        |        |
| 激勵成長            |        |        |        | 0.16** |        |        |
| 教育訓練            |        |        |        |        | 0.16** |        |
| 組織承諾            |        |        |        |        |        | 0.13*  |
| R <sup>2</sup>  | 0.03   | 0.04   | 0.03   | 0.04   | 0.04   | 0.04   |
| △R <sup>2</sup> | 0.02   | 0.02   | 0.01   | 0.02   | 0.03   | 0.03   |
| F 值             | 3.28*  | 3.98** | 2.74*  | 3.60** | 4.22** | 4.37** |

註：1.n=388；2.\* p<0.05；\*\* p<0.01；\*\*\* p<0.001

### 中介效果之驗證

將內部行銷與組織承諾一同預測其對於績效表現之關係，由表 4 迴歸模式 M2 中內部行銷之迴歸係數( $\beta=0.50$ ,  $p<0.001$ )，加入組織承諾之後的迴歸模式 M3 內部行銷的迴歸係數( $\beta=-0.001$ ,  $p>0.05$ )相比有下降趨勢，其解釋變異量( $R^2$ )由 27.4% 上升至 40.1%，且組織承諾之迴歸係數( $\beta=0.62$ ,  $p<0.001$ )達顯著水準，表示內部行銷對績效表現之影響，會因組織承諾的高低而有所改變；將教育訓練與組織承諾一同預測其對於績效表現之關係，由迴歸模式 M4 中教育訓練之迴歸係數( $\beta=0.46$ ,  $p<0.001$ )，加入組織承諾之後的迴歸模式 M5 教育訓練的迴歸係數( $\beta=0.03$ ,  $p>0.05$ )相比有下降趨勢，其解釋變異量( $R^2$ )由 24% 上升至 40.2%，且組織承諾之迴歸係數( $\beta=0.60$ ,  $p<0.001$ )達顯著水準，表示教育訓練對績效表現之影響，會因組織承諾的高低而有所改變；將管理支持與組織承諾一同預測其對於績效表現之關係，迴歸模式 M6 中管理支持之迴歸係數( $\beta=0.46$ ,  $p<0.001$ )，加入組織承諾之後的迴歸模式 M7 管理支

持的迴歸係數( $\beta=0.004$ ,  $p>0.05$ )相比有下降趨勢, 其解釋變異量( $R^2$ )由 23.5% 上升至 40.1%, 且組織承諾之迴歸係數( $\beta=0.62$ ,  $p<0.001$ )達顯著水準, 表示管理支持對績效表現之影響, 會因組織承諾的高低而有所改變; 將溝通關係與組織承諾一同預測其對於績效表現之關係, 由表 5 迴歸模式 M8 中溝通關係之迴歸係數( $\beta=0.47$ ,  $p<0.001$ ), 加入組織承諾之後的迴歸模式 M9 中溝通關係的迴歸係數( $\beta=0.004$ ,  $p>0.05$ )相比有下降趨勢, 其解釋變異量( $R^2$ )由 24.9% 上升至 40.1%, 且組織承諾之迴歸係數( $\beta=0.62$ ,  $p<0.001$ )達顯著水準, 表示溝通關係對績效表現之影響, 會因組織承諾的高低而有所改變, 將激勵成長與組織承諾一同預測其對於績效表現之關係, 發現表 5 迴歸模式 M10 中激勵成長之迴歸係數( $\beta=0.46$ ,  $p<0.001$ ), 與加入組織承諾之後的迴歸模式 M11 中激勵成長的迴歸係數( $\beta=-0.044$ ,  $p>0.05$ )相比有下降趨勢, 其解釋變異量( $R^2$ )由 23.5% 上升至 40.2%, 且組織承諾之迴歸係數( $\beta=0.65$ ,  $p<0.001$ )達顯著水準, 表示激勵成長對績效表現之影響, 會因組織承諾的高低而有所改變。

表 4 組織承諾對內部行銷、教育訓練、管理支持與績效表現之迴歸分析

| 變項名稱         | 績效表現   |          |          |         |           |          |         |
|--------------|--------|----------|----------|---------|-----------|----------|---------|
|              | M1     | M2       | M3       | M4      | M5        | M6       | M7      |
| 控制變項         |        | 0.05     | 0.04     |         |           |          |         |
| 平均月薪         | 0.05   | -0.03    | -0.004   | 0.06    | 0.04      | 0.04     | 0.04    |
| 教育程度         | -0.04  | -0.06    | -0.03    | -0.01   | -0.003    | -0.04    | -0.004  |
| 職級           | -0.14* |          |          | -0.10   | -0.033    | -0.07    | -0.03   |
| 主要效果         |        |          |          |         |           |          |         |
| 內部行銷         |        | 0.50***  | -0.001   |         |           |          |         |
| 教育訓練         |        |          |          | 0.46*** | 0.03      |          |         |
| 管理支持         |        |          |          |         |           | 0.46***  | 0.004   |
| 中介效果         |        |          |          |         |           |          |         |
| 組織承諾         |        |          | 0.62***  |         | 0.60***   |          | 0.62*** |
| $R^2$        | 0.03   | 0.27     | 0.40     | 0.24    | 0.40      | 0.24     | 0.40    |
| $\Delta R^2$ | 0.03   | 0.24     | 0.13     | 0.21    | 0.16      | 0.20     | 0.17    |
| F 值          | 4.14** | 36.11*** | 51.20*** | 30.2*** | 51.288*** | 29.45*** | 51.2*** |

註：1.n=388；2.\*  $p<0.05$ ；\*\*  $p<0.01$ ；\*\*\*  $p<0.001$ 。



表 5 組織承諾對溝通關係、激勵成長與績效表現之迴歸分析

| 變項名稱            | 績效表現   |          |         |          |          |
|-----------------|--------|----------|---------|----------|----------|
|                 | M1     | M8       | M9      | M10      | M11      |
| 控制變項            |        |          |         |          |          |
| 平均月薪            | 0.05   | 0.04     | 0.04    | 0.06     | 0.03     |
| 教育程度            | -0.04  | -0.04    | -0.004  | -0.03    | -0.003   |
| 職級              | -0.14* | -0.06    | -0.03   | -0.06    | -0.03    |
| 主要效果            |        |          |         |          |          |
| 溝通關係            |        | 0.47***  | 0.004   |          |          |
| 激勵成長            |        |          |         | 0.46***  | -0.04    |
| 中介效果            |        |          |         |          |          |
| 組織承諾            |        |          | 0.62*** |          | 0.65***  |
| R <sup>2</sup>  | 0.03   | 0.25     | 0.40    | 0.24     | 0.40     |
| △R <sup>2</sup> | 0.03   | 0.22     | 0.15    | 0.20     | 0.17     |
| F 值             | 4.14** | 31.82*** | 51.2*** | 29.48*** | 51.37*** |

註：1.n=388；2.\* p<0.05；\*\* p<0.01；\*\*\* p<0.001。

## 干擾效果之驗證

### 一、內、外控人格特質對「內部行銷與組織承諾」之干擾效果

研究資料指出（參表 6）當加入「內部行銷×內控人格特質」乘積項後，其迴歸係數未達顯著水準（ $\beta=0.39, p>0.05$ ），顯示內控人格特質對內部行銷與組織承諾之間不具干擾效果。內部行銷×外控人格特質之迴歸係數達顯著水準（ $\beta=-0.43, p<0.05$ ）則顯示外控人格特質對內部行銷與組織承諾之間具有干擾效果。且由圖 2 可知，外控人格特質傾向較高者，會弱化內部行銷與組織承諾之間的效果；相對的，外控人格特質傾向較低者，則會強化內部行銷與組織承諾之間的效果。因此，假設 5 獲得部份實證的支持。干擾效果圖形（圖 2）進一步指出五星級旅館員工外控人格特質傾向較高者，會弱化「內部行銷與組織承諾」之間的效果；相對的，五星級旅館員工外控人格特質傾向較低者，則會強化「內部行銷與組織承諾」之間的效果，但比較兩條線之斜率後發現，五星級旅館員工外控人格特質傾向較高者相對於較低者較能預測出「內部行銷與組織承諾」之干擾效果。

表 6 內 外控人格特質對內部行銷與組織承諾之階層迴歸分析

| 變項名稱            | 組織承諾    |         |           |           |           |
|-----------------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|
|                 | M1      | M2      | M3        | M4        | M5        |
| 步驟 1：控制變項       |         |         |           |           |           |
| 平均月薪            | 0.02    | 0.03    | 0.03      | 0.02      | 0.03      |
| 教育程度            | -0.06   | -0.04   | -0.03     | -0.04     | -0.04     |
| 職級              | -0.17** | -0.05   | -0.05     | -0.06     | -0.04     |
| 步驟 2：主要效果變項     |         |         |           |           |           |
| 內部行銷            |         | 0.75*** | 0.55***   | 0.80***   | 1.03***   |
| 內控人格特質          |         | 0.09*   | -0.14     |           |           |
| 外控人格特質          |         |         |           | -0.04     |           |
| 步驟 3：干擾效果變項     |         |         |           |           |           |
| 內部行銷×內控人格特質     |         |         | 0.39      |           |           |
| 內部行銷×外控人格特質     |         |         |           |           | -0.43*    |
| R <sup>2</sup>  | 0.04    | 0.68    | 0.68      | 0.67      | 0.68      |
| △R <sup>2</sup> | 0.04**  | 0.64*** | 0.003     | 0.63***   | 0.006*    |
| F 值             | 5.00**  |         | 158.55*** | 155.69*** | 132.80*** |

註：1.n=388；2.\* p<0.05；\*\* p<0.01；\*\*\* p<0.001

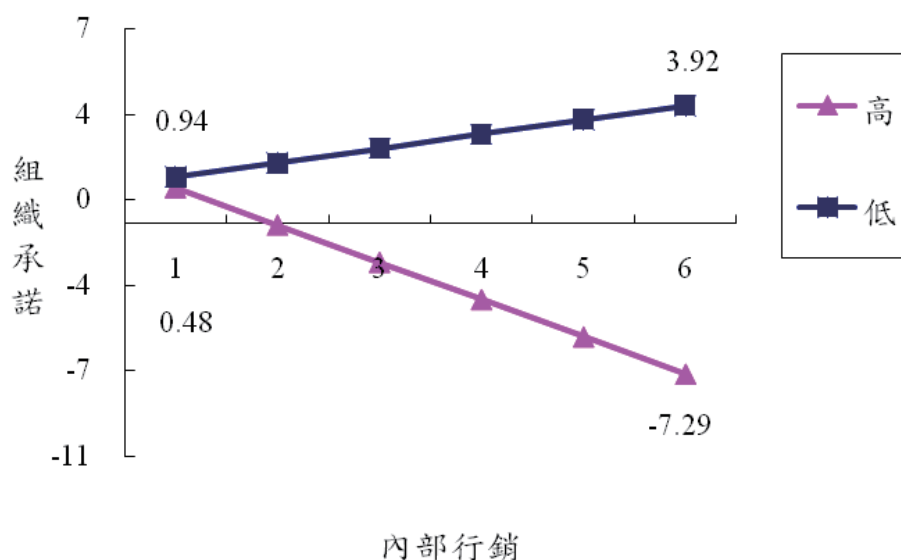


圖 2 外控人格特質對內部行銷與組織承諾之干擾效果

## 二、內、外控人格特質對「管理支持與組織承諾」之干擾效果

迴歸模式發現（參表 7），當加入管理支持×內控人格特質乘積項後，其迴歸係數達顯著標準（ $\beta=0.49, p<0.05$ ），此顯示內控人格特質對於管理支持與組織承諾之間具有干擾效果。內控人格特質傾向較高者，會強化管理支持與組織承諾之間的效果；相對的，內控人格特質傾向較低者，也會強化管理支持與組織承諾之間的效果，但比較兩條線之斜率後發現，內控人格特質傾向較高者相對於較低者較能預測出管理支持與組織承諾之干擾效果（參圖 3）。由表 8 之迴歸模式中發現，當加入管理支持×外控人格特質乘積項後，其迴歸係數達顯著水準（ $\beta=-0.63, p<0.001$ ），此顯示外控人格特質對管理支持與組織承諾之間具有干擾效果。外控人格特質傾向較高者，會弱化管理支持與組織承諾之間的效果；相對的，外控人格特質傾向較低者，則會強化管理支持與組織承諾之間的效果（參圖 4）。

表 7 內、外控人格特質對於管理支持與組織承諾之階層迴歸分析

| 變項名稱            | 組織承諾    |           |          |          |          |
|-----------------|---------|-----------|----------|----------|----------|
|                 | M1      | M2        | M3       | M4       | M5       |
| 步驟 1：控制變項       |         |           |          |          |          |
| 平均月薪            | 0.017   | 0.02      | 0.03     | 0.01     | 0.02     |
| 教育程度            | -0.06   | -0.04     | -0.04    | -0.05    | -0.06    |
| 職級              | -0.17** | -0.08     | -0.08    | -0.07    | -0.06    |
| 步驟 2：主要效果變項     |         |           |          |          |          |
| 管理支持            |         | 0.60***   | 0.32*    | 0.73***  | 1.08***  |
| 內控人格特質          |         | 0.23***   | -0.04    |          |          |
| 外控人格特質          |         |           |          | -0.05    | 0.48**   |
| 步驟 3：干擾效果變項     |         |           |          |          |          |
| 管理支持×內控人格特質     |         |           | 0.49*    |          |          |
| 管理支持×外控人格特質     |         |           |          |          | -0.63*** |
| R <sup>2</sup>  | 0.04    | 0.60      | 0.61     | 0.57     | 0.58     |
| △R <sup>2</sup> | 0.04**  | 0.56***   | 0.005*   | 0.53***  | 0.02***  |
| F 值             | 5.00**  | 114.92*** | 97.47*** | 99.76*** | 88.31*** |

註：1.n=388；2.\* p<0.05；\*\* p<0.01；\*\*\* p<0.001

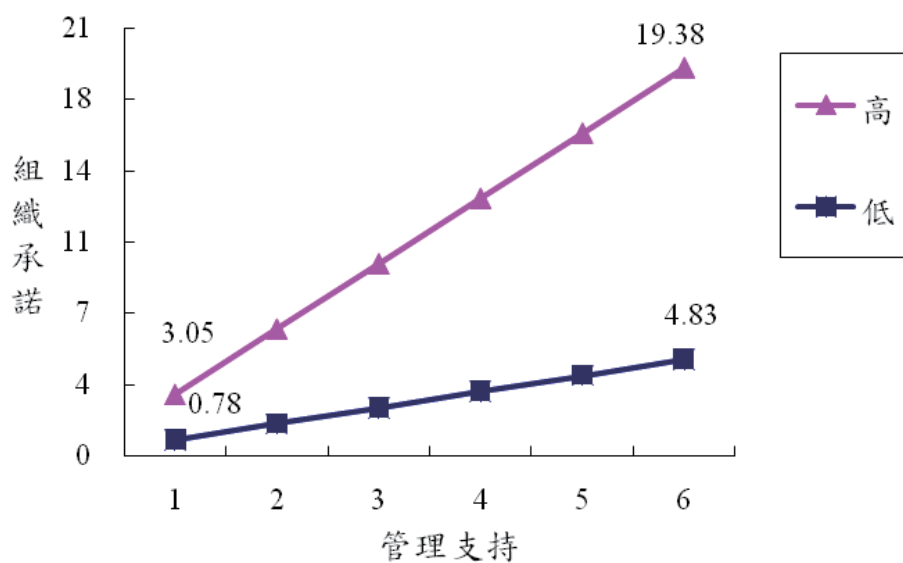


圖3 內控人格特質對管理支持與組織承諾之干擾效果

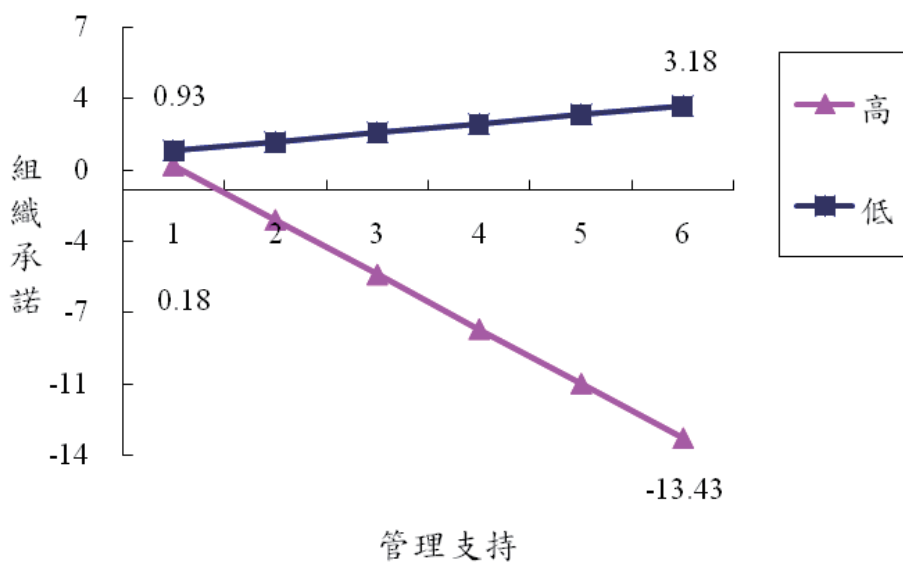


圖4 外控人格特質對管理支持與組織承諾之干擾效果

### 三、內、外控人格特質對「溝通關係與組織承諾」之干擾效果

由迴歸模式發現（參表 8），當加入溝通關係×內控人格特質乘積項後，其迴歸係數未達顯著水準（ $\beta=0.17, p>0.05$ ），此顯示內控人格特質對溝通關係與組織承諾之間不具干擾效果。溝通關係×外控人格特質之迴歸係數達顯著水準（ $\beta=-0.35, p<0.05$ ），此顯示外控人格特質對溝通關係與組織承諾之間具有干擾效果。外控人格特質傾向較高者，會弱化溝通關係與組織承諾之間的效果；相對的，外控人格特質傾向較低者，則會強化溝通關係與組織承諾之間的效果（參圖 5）。

表 8 內、外控人格特質對溝通關係與組織承諾之階層迴歸分析

| 變項名稱            | 組織承諾    |          |            |           |          |
|-----------------|---------|----------|------------|-----------|----------|
|                 | M1      | M2       | M3         | M4        | M5       |
| 步驟 1：控制變項       |         |          |            |           |          |
| 平均月薪            | 0.02    | 0.02     | 0.02       | 0.01      | 0.02     |
| 教育程度            | -0.06   | -0.05    | -0.05      | -0.06     | -0.06    |
| 職級              | -0.17** | -0.05    | -0.05      | -0.05     | -0.04    |
| 步驟 2：主要效果變項     |         |          |            |           |          |
| 溝通關係            |         | 0.66***  | 0.57***    | 0.76***   | 0.93***  |
| 內控人格特質          |         | 0.18***  | 0.07       |           |          |
| 外控人格特質          |         |          |            | -0.04     | 0.27     |
| 步驟 3：干擾效果變項     |         |          |            |           |          |
| 溝通關係×內控人格特質     |         |          | 0.17       |           |          |
| 溝通關係×外控人格特質     |         |          |            |           | -0.35*   |
| R <sup>2</sup>  | 0.04    | 0.62     | 0.62       | 0.60      | 0.61     |
| △R <sup>2</sup> | 0.04**  | 0.58***  | 0.001      | 0.57***   | 0.004*   |
| F 值             | 5.00**  | 125.4*** | 104.500*** | 115.81*** | 97.95*** |

註：1.n=388；2.\* p<0.05；\*\* p<0.01；\*\*\* p<0.001

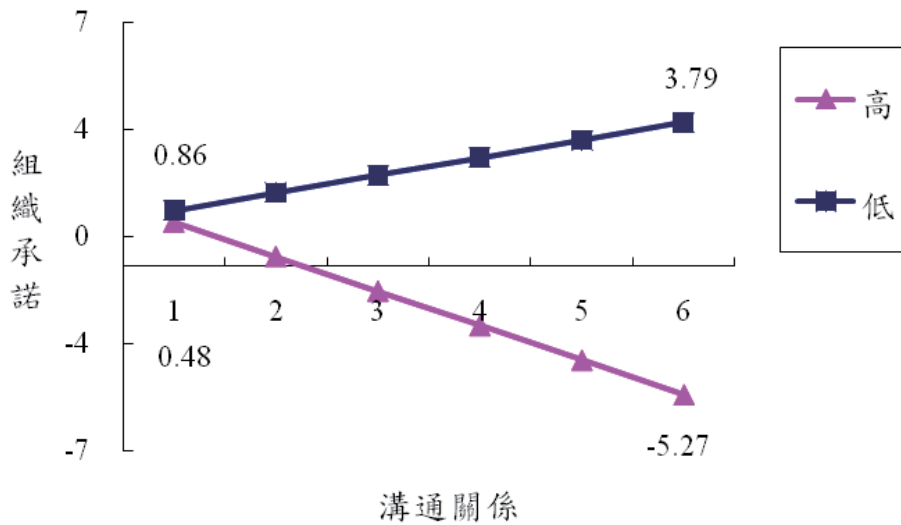


圖5 外控人格特質對溝通關係與組織承諾之干擾效果

#### 四、內、外控人格特質對「激勵成長與組織承諾」之干擾效果

由迴歸模式發現 (參表9)，當加入激勵成長×內控人格特質乘積項後，其迴歸係數未達顯著水準 ( $\beta = 0.27, p > 0.05$ )，顯示內控人格特質對激勵成長與組織承諾之間不具干擾效果。而激勵成長×外控人格特質之迴歸係數達顯著水準 ( $\beta = -0.38, p < 0.05$ )則顯示外控人格特質對激勵成長與組織承諾之間具干擾效果。外控人格特質傾向較高者，會弱化激勵成長與組織承諾之間的效果；相對的，外控人格特質傾向較低者，則會強化激勵成長與組織承諾之間的效果 (參圖6)。

表 9 內、外控人格特質對於激勵成長與組織承諾之階層迴歸分析

| 變項名稱            | 組織承諾    |           |           |           |           |
|-----------------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                 | M1      | M2        | M3        | M4        | M5        |
| 步驟 1：控制變項       |         |           |           |           |           |
| 平均月薪            | 0.02    | 0.04      | 0.04      | 0.04      | 0.05      |
| 教育程度            | -0.06   | -0.03     | -0.03     | -0.04     | -0.04     |
| 職級              | -0.17** | -0.04     | -0.04     | -0.03     | -0.03     |
| 步驟 2：主要效果變項     |         |           |           |           |           |
| 激勵成長            |         | 0.66***   | 0.52***   | 0.77***   | 0.96***   |
| 內控人格特質          |         | 0.2***    | 0.03      |           |           |
| 外控人格特質          |         |           |           | -0.03     | 0.31*     |
| 步驟 3：干擾效果變項     |         |           |           |           |           |
| 激勵成長×內控人格特質     |         |           | 0.27      |           |           |
| 激勵成長×外控人格特質     |         |           |           |           | -0.38*    |
| R <sup>2</sup>  | 0.04    | 0.64      | 0.64      | 0.61      | 0.62      |
| △R <sup>2</sup> | 0.04**  | 0.60***   | 0.001     | 0.57***   | 0.005*    |
| F 值             | 5.00**  | 134.26*** | 112.29*** | 120.27*** | 102.04*** |

註：1.n=388；2.\* p<0.05；\*\* p<0.01；\*\*\* p<0.001

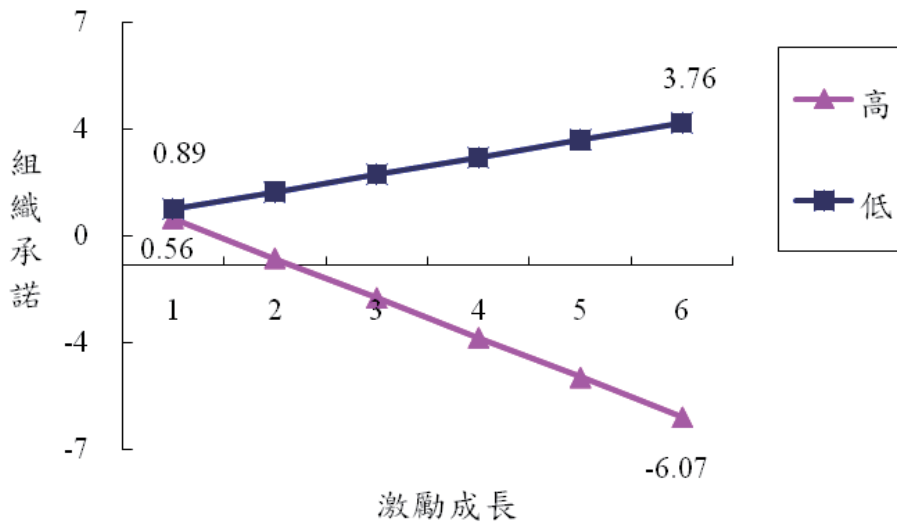


圖 6 外控人格特質對激勵成長與組織承諾之干擾效果

## 五、內、外控人格特質對「教育訓練與組織承諾」之干擾效果

由迴歸模式發現（參表 10），當加入教育訓練×內控人格特質乘積項後，其迴歸係數未達顯著水準( $\beta= 0.33, p > 0.05$ )，代表內控人格特質對教育訓練與組織承諾之間不具干擾效果。而教育訓練×外控人格特質之迴歸係數未達顯著水準( $\beta= -0.22, p > 0.05$ )，則顯示外控人格特質對教育訓練與組織承諾之間亦不具干擾效果。

表 10 內、外控人格特質對於教育訓練與組織承諾之階層迴歸分析

| 變項名稱            | 組織承諾    |           |          |          |          |
|-----------------|---------|-----------|----------|----------|----------|
|                 | M1      | M2        | M3       | M4       | M5       |
| 步驟 1：控制變項       |         |           |          |          |          |
| 平均月薪            | 0.02    | 0.03      | 0.03     | 0.03     | 0.04     |
| 教育程度            | -0.06   | -0.01     | -0.008   | -0.01    | -0.01    |
| 職級              | -0.17** | -0.10*    | -0.11*   | -0.10*   | -0.1*    |
| 步驟 2：主要效果變項     |         |           |          |          |          |
| 教育訓練            |         | 0.60***   | 0.43**   | 0.71***  | 0.83***  |
| 內控人格特質          |         | 0.79***   | 0.006    |          |          |
| 外控人格特質          |         |           |          | -0.04    | 0.15     |
| 步驟 3：干擾效果變項     |         |           |          |          |          |
| 教育訓練×內控人格特質     |         |           | 0.33     |          |          |
| 教育訓練×外控人格特質     |         |           |          |          | -0.223   |
| R <sup>2</sup>  | 0.04    | 0.57      | 0.57     | 0.55     | 0.55     |
| △R <sup>2</sup> | 0.04**  | 0.53***   | 0.002    | 0.51***  | 0.002    |
| F 值             | 5.00**  | 101.45*** | 85.12*** | 93.22*** | 78.09*** |

註：1.n=388；2.\* p<0.05；\*\* p<0.01；\*\*\* p<0.001

## 伍、結論與建議

### 研究結果

#### 一、內部行銷與組織承諾之直接效果

本實證分析結果顯示五星級旅館員工所知覺到之內部行銷與組織承諾有顯著的正相關，意即內部行銷的理念能強調員工之間的共識凝聚及理念



的傳遞。在管理支持方面，研究顯示員工所知覺到的管理支持與組織承諾有顯著正相關，代表當員工知覺到的組織支持程度越高時，便越能夠感受自己是組織中的一份子，進而引發員工做對組織有利之行為，印證員工所知覺到的管理支持對組織承諾有正向之預測效果。在溝通關係方面，員工所知覺到的溝通關係與組織承諾有顯著的正相關，意即一個有效的溝通滿意將使得員工表現較高的組織承諾，不論是認同、努力或留任方面都有效果。在激勵成長方面，員工所知覺到的激勵成長與組織承諾有顯著的正相關，認為激勵對組織承諾呈現正向的關係，表示員工受激勵的程度愈強，員工對組織的認同及投入的程度就愈高，且願意為組織付諸更多心力也渴望繼續成為組織之一份子。李漢雄(2001)的研究中指出，企業通常會施以教育訓練以提高員工的知識水準，培養員工正確的職業觀念，同時加強員工對公司的歸屬感及提高員工工作士氣，該研究結果雷同本研究，認為在教育訓練方面，員工所知覺到的教育訓練與組織承諾有顯著的正相關。如同與Peccei and Rosenthal (2001)在教育訓練方面的發現，本研究亦證實員工知覺到的教育訓練與員工之績效表現有顯著的正相關，顯示出若組織愈強調服務之價值並提供訓練，則愈能期待服務人員展現更佳服務導向的工作表現，亦即教育訓練與員工的績效表現有正向的關係。

## 二、組織承諾對績效表現之直接效果

實證分析結果顯示員工組織承諾的表現與其績效表現有顯著正相關，意即當員工對於組織產生更深程度之組織承諾時，員工將會因為更認同組織而願意為組織付出更多的努力，同時也會自發地承諾自己更多的工作責任，導致最後產生了較佳的績效表現。

## 三、內部行銷對績效表現之直接效果

實證分析結果顯示員工知覺到的內部行銷與主管評核員工之績效表現有顯著正相關，意即愈重視組織的內部行銷，就愈能提升員工的認同感及產生較好的績效表現。當員工知覺到的管理支持與員工之績效表現有顯著的正相關，則意指當員工知覺主管支持越高，使員工感受到主管的真心對待，會使員工願意在組織內表現出更高的績效表現。在溝通關係方面，員

工知覺到的溝通關係與員工之績效表現有顯著的正相關。鄭志富、張川鈴(2002)在其研究指出何任一個社會組織中，皆需要靈活且有效的溝通以維持組織的正常運作。反之，則組織可能會因為不良的溝通，進而導致工作績效不彰，甚至無法正常運作之情況，此結果與本研究有相似之處。在激勵成長方面，員工知覺到的激勵成長與員工之績效表現有顯著的正相關。而Arnolds and Boshoff(2002)研究中亦指出公司的激勵制度有助於滿足員工成長需求，且能提升其績效表現。

#### 四、組織承諾對內部行銷與績效表現之中介效果

本研究實證分析結果顯示五星級旅館員工的組織承諾對於內部行銷（教育訓練、管理支持、溝通關係及激勵成長）與績效表現間產生中介效果，意即五星級旅館員工所知覺到的內部行銷（教育訓練、管理支持、溝通關係及激勵成長）會透過員工展現組織承諾的中介而提升其績效表現，因此組織承諾會對內部行銷與績效表現產生中介的效果，並認為飯店透過加強內部溝通、落實獎勵制度與提高教育訓練可提升員工的組織承諾與績效表現(Tsai *et al.*, 2010)。

#### 五、內、外控人格特質對內部行銷與組織承諾之干擾效果

實證分析結果顯示內控人格特質不會對內部行銷與組織承諾之間產生干擾效果；但員工外控人格特質會對內部行銷與組織承諾之間產生干擾效果。林財源與洪瑞英(2008)的研究結果指出，不同出類拔萃商數的員工（內、外控人格特質）對於內部行銷知覺與組織承諾具有顯著差異，與本研究有相似之處。而在管理支持方面，員工內、外控人格特質會對管理支持與組織承諾之間產生干擾效果。在溝通關係方面，員工內控人格特質不會對溝通關係與組織承諾之間產生干擾效果，但外控人格特質會對溝通關係與組織承諾之間產生干擾效果。在激勵成長方面，旅館員工內控人格特質不會對激勵成長與組織承諾之間產生干擾效果；但外控人格特質會對激勵成長與組織承諾之間產生干擾效果。在教育訓練方面，員工內、外控人格特質未對教育訓練與組織承諾之間產生干擾效果；即旅館員工在內、外控人格特質的影響下無法有效改變教育訓練對組織承諾的效果。

## 實務意涵

### 一、善用內部行銷以提升員工之組織承諾

若能讓員工感受到公司所給予的內部行銷程度愈高，員工便會認為公司願意付出資源以培養其專業技能，其對組織之建議或想法也能經適當管道做雙向溝通或得到認同，平時工作的努力可以得到主管的讚美，所以也更會表現出對公司的組織承諾。因此可透過管理支持、溝通關係、激勵成長與教育訓練等內部行銷方式，提高飯店員工對組織之承諾。若員工能知覺旅館組織的管理支持，代表員工感受到其主管所給予的指導、擁護、提供績效與回饋、協助生涯規劃及提供適當的生涯發展機會等，因而帶給員工受到重視的感覺及滿足成就的感受，促使他們付出更多額外的努力，而願意展現其對旅館的組織承諾。另外，無論是想達到教育員工、有效的管理員工或是激勵員工等目的，最直接也最不花成本的方式就是溝通，藉由增加隨時隨地可進行、不受時間或場地的限制的溝通關係上，即時又有效的增進組織承諾。旅館若能在適當的時機給予員工激勵，例如薪資上的激勵、言語上的肯定或定期表現優良員工等，讓員工獲得受到重視的感覺與工作上的成就感，變能使員工對公司制定的目標與決策產生認同感，而提升留任的意願。而公司應能將員工視為長期性資本的投資，給予員工適當的教育訓練，以提昇員工相關的管理知識與技術水準，使員工可以接受新的觀念、知識與服務態度，並瞭解及接受企業的宗旨與策略，建立優良之服務理念，讓員工更瞭解顧客關係和顧客滿意是每位員工的責任，員工就會更表現出對公司的組織承諾。

### 二、增加組織承諾以提升績效表現

當員工在旅館之中參與工作的程度增加時，會增加員工對工作的投入使其對旅館有附屬感、認同感及參與感，也就是對旅館忠誠度增加，此時員工可從中得到成就感，會更願意付出努力，因此會有更佳的績效表現。

### 三、提供管理支持、進行溝通、進行激勵

本研究推論當組織施行內部行銷相關行為時，員工會認為對組織的付出與努力能獲得正向的肯定，因此對組織會產生認同感，進而更願意努力

付出，以求本身的績效表現。本研究結果建議主管應適時給予員工行為上或言語上的支持，亦即主管能適時給予建議、關懷與協助，並幫助員工解決遇到的難題，即使工作倦怠度較高，其工作績效仍然不會降低。在溝通關係上，旅館應該經由適當管道，將觀念、態度、意見、事實與價值等種種訊息傳達給員工，用以增進了解、協調行動、建立共識、集思廣益或滿足成員需求，進而使員工達成更好的績效表現。另外，飯店管理階層可利用物質或精神等層面的報酬適當的激勵員工，能夠滿足個人需求及引導產生行為的動機，會因此產生符合公司目標的正向行為，使員工獲得成就感、升遷、成長或薪資等物質或精神層面的滿足，進而使員工達成更好的績效表現。本研究亦認為當員工接受到公司所給予的教育訓練時，會幫助員工更快並順利地勝任所擔任的職務，通常主管的肯定會伴隨而來，因此受到激勵的員工就會力求展現更好的績效表現。

#### **四、讓員工知覺內部行銷**

本研究發現讓員工知覺到內部行銷對公司是有益處的，讓員工感受到公司願意培養人才（教育訓練）、幫助員工解決問題（管理支持）、有順暢地溝通管道（溝通關係）及合適的獎勵制度（激勵成長），可以幫助員工減少挫折感增加成就感，員工則會展現對公司文化及制度的認同展現對公司的向心力並願意留任，在行為上更朝向公司所制定的目標而努力，並呈現出更好的績效表現。

#### **五、透過瞭解員工內外控人格特質進行聘任、管理及激勵**

好的管理者要熟悉每一位員工的特質，且適時給予關懷與獎勵，肯定員工行為及價值，提升其自信心與對工作的投入程度，以促使員工與公司的目標一致；研究發現外控人格特質會對內部行銷（管理支持、溝通關係、激勵成長）與組織承諾之間產生干擾效果，因此管理者要體認到工作環境與公司制度對於員工的影響性，對於公司政策、獎勵制度、溝通平台都要非常有章法、順暢，以增加員工與公司之間的連結效果。

建議旅館在面試新進員工時即可先透過問卷及訪談初步了解到員工的人格特質傾向以做為第一階段的人才篩選，在了解員工的人格特質之後，

在某些內部行銷的實行上可以逐步去做差異化，針對不同的人格特質而安排不同的教育訓練課程或不同的溝通與激勵方式，讓各類的員工都能夠經由旅館的內部行銷行為來增強對旅館的向心力及留任意願。另外，管理者一般來說在每天的工作之中對於每一位員工的個性差異應都有所了解，當管理者要給予關懷或獎勵行為時，要清楚地表達原因，說明是因為員工有那些較好的表現，或客人的意見調查表特別嘉獎某位員工，才會對員工有如此肯定的行為，讓員工可以很清楚地將主管的獎勵行為與原因做連結，讓員工未來的行為有模範的參考依據。而因為行業特性的關係，旅館員工留在公司的時間會比較長，如：二頭班，所以在溝通的方式上可以使用更有效率地方式來進行，例如：條例式的政策宣導，以期能夠用更快的方式來達到溝通的效果。而為了增加激勵行為對組織承諾之間的強化效果，任何激勵的行為應清楚地與激勵的原因做連結，讓員工知道為何會受到旅館的肯定，並讓員工了解旅館對他的期待，及旅館未來對員工的人生規畫。

### **研究限制、發現與建議**

本研究透過實證研究，在旅館產業研究之內部行銷、組織承諾與績效等文獻上有所助益。研究結果發現五星級旅館內部行銷與組織承諾以及績效表現之間有顯著的正相關。因此，各部門主管應加強內部行銷的實施，藉由該內部行銷策略的實施，幫助各部門員工對組織承諾之提升，進而促使各部門員工能展現出良好的績效表現。而研究結果亦指出內控人格特質會對管理支持與組織承諾之間產生干擾效果，即內控人格特質會強化管理支持與組織承諾之間的效果；外控人格特質會對內部行銷（管理支持、溝通關係及激勵成長）與組織承諾之間產生干擾效果，即外控人格特質會弱化內部行銷（管理支持、溝通關係與激勵成長）對組織承諾之間的效果。此研究發現有助於瞭解飯店從業人員的內、外控人格特質，能做為五星級旅館實務界主管領導部屬，並於招募、任用、管理、訓練等人力資源管理策略上之依據，研究推論並益於未來研究飯店從業人格特質之推論與發展。

也由於本研究發現內、外控人格特質對管理支持與組織承諾之間具有干擾效果，因此，五星級旅館各部門若能於招募新進員工時，以合適的內、外控人格特質量表施測，先行瞭解每位員工的人格特質傾向後，在進一步

採行適合於內控及外控人格特質傾向員工的管理方式，並於年度考核時針對不同人格特質傾向的員工，分別設定不同的期望值，以提高管理之效率，將更能強化管理支持與組織承諾兩者之間的關係。但本研究亦有些研究限制，建議未來研究者能突破以下限制：

- 一、本研究量表除了績效表現為主管評核直屬員工配對分析外，其餘內部行銷、組織承諾與人格特質之量表均為自陳量表，可能會產生「同源偏差」，因此，建議未來研究者可在自陳量表外，輔以多元評量方式，例如以主管配對評核直屬員工亦或同儕互評內部行銷、組織承諾、人格特質之方式，來獲取更客觀的資料，藉由多元評量方式也可解決受測者以自我評估方式，因而造成符合社會期待性的答題偏誤。
- 二、本研究量表之設計係以文獻理論為主要依據，並力求題項之完整性及具解釋性。為使受測者能完成填答，必須斟酌題項文字及題數之適中，因此對於某些題項必須有所取捨，而未能將所有的題項全部涵蓋完整。
- 三、內控人格量表的信度值為 0.68，低於 Nunnally (1978) 指出 cronbach's  $\alpha$  值在 0.7 以上方為高信度值的認定，但因此變數在刪除信度較低的題項皆無法提高整體構念之信度值，因此不刪除題項，此為本研究限制。建議未來研究已較符合旅館業員工且信度較高之內控人格之問卷題項施測。
- 四、本研究以內、外控人格特質為干擾變項，建議後續研究者可以 A 型或 B 型導向人格特質、五大人格特質或 DISC 型人格特質做為內部行銷與組織承諾的干擾變項，以彌補用二分法（內控與外控型人格）區分五星級旅館的研究設計缺陷。

## 參考文獻

- 史習安、陳佐任(2008)，「正向主管獎賞行為如何影響員工的工作表現？目標接受與組織承諾的中介角色」，*組織與管理*，第一卷第四期，頁 89-121。
- 池文海、楊宗儒、呂正雄(2008)，「內部行銷與情緒智力對員工績效之影響」，*中華管理學報*，第九卷第三期，頁 1-22。
- 余德成、劉慶洲、黃建榮(2008)，「直銷產業內部行銷與關係品質之研究：關係連結之中介效果」，*管理研究學報*，第八期，頁 1-29。
- 余鑑、于俊傑、廖珮玟(2008)，「連鎖餐飲業員工人格特質、工作特性、工作滿意度之研究－以美式星期五餐廳為例」，*臺北科技大學學報*，第四十一卷第二期，頁 83-110。
- 吳啟絹、廖述賢、胡大謙、羅文彬(2011)，「組織承諾、知識分享與組織公民行為關聯性之研究：台灣半導體產業為例」，*人力資源管理學報*，第十一卷第二期，頁 77-101。
- 李朱慧、林孟鋒(2008)，「以人格特質與組織文化探討高科技產業內知識分享與組織績效之研究」，*致遠管理論叢*，第三卷第一期，頁 18-37。
- 李美珍、林筱增、李昭憲(2010)，「員工離職意圖相關因素之探討－以P公司為例」，*美和技術學院學報*，第二十九卷第一期，頁 163-179。
- 李漢雄(2001)，*人力訓練與發展*，台北：空大。
- 沈進成、張延蓉(2002)，「內部行銷、組織承諾、工作滿足與顧客導向服務關係之研究－以主題樂園為例」，*旅遊管理研究*，第二卷第二期，頁 79-99。
- 沈進成、楊琬琪、郭振生(2006)，「內部行銷、組織承諾、工作滿意與學校效能影響關係之研究－以台南地區國民小學為例」，*人力資源管理學報*，第六卷第一期，頁 47-74。
- 李鴻文、陳芬儀(2009)，「人格特質與任務績效關係之研究」，*運動休閒餐旅研究*，第四卷第四期，頁 225-236。
- 林正源、黃德祥(2011)，「國中學生思考風格、人格特質與學業成就之研究」，*教育科學期刊*，第十卷第一期，頁 55-80。
- 林財源、洪瑞英(2008)，「國際觀光旅館員工出類拔萃商數與組織行為之實證研究-以台灣地區三大旅館連鎖集團為例」，*明新學報*，第三十四卷第二期，頁 303-316。
- 洪有義(1978)，「肢體殘障學生的內外制握信念之研究」，*教育心理學報*，第 11 期，頁 113-121。
- 洪明中、劉佑(2011)，「組織成員工作倦怠對其工作績效之影響-探討情緒智力與知覺

- 主管支持之調節作用」，第19屆國防管理學術暨實務研討會，頁1119-1138。
- 洪贊凱(2007)，「以習慣領域觀點探討組織內部績效評估偏誤缺失之因應策略」，*T&D 飛訊*，第五十三期，頁1-7。
- 許順旺、林笠倫、張姮燕(2010)，「國際線空服員對轉換型領導、服務氣候與服務導向公民行為之研究-以內、外控人格特質為干擾變項」，*人力資源管理學報*，第十卷第一期，頁53-77。
- 許順旺、邱瑜婷(2011)，「國際觀光旅館餐飲部門組織正義、員工創新行為與績效表現之相關研究-以組織支持為干擾變項」，*觀光休閒學報*，第十七卷第一期，頁49-74。
- 許順旺、張姮燕、陳漢軒，(2011)，「國際觀光旅館管理階層壓力源、組織承諾與處置行為之相關研究-以組織支援性資源為干擾變項」，*餐旅暨觀光*，第八卷第三期，頁213-234。
- 許錙響、龔昶元、許蕙心(2010)，「內部行銷、工作態度與倫理行為關聯性研究-以台灣觀光旅館為例」，*嶺東學報*，第二十七期，頁1-23。
- 曾信超、黃先鋒(2009)，「內部行銷與組織效能之關連性-以組織承諾與工作滿意為中介變項」，*商管科技季刊*，第十卷第二期，頁291-326。
- 曾信超、黃先鋒、李昀真(2007)，「領導型態與組織績效關聯性研究-以組織學習與組織承諾為中介變項」，*管理科學研究*，第四卷第二期，頁57-100。
- 童桂馨、林慧茹、陳詩婷(2008)，「市場定位、競爭與歇業-台灣觀光旅館實證分析」，*休閒暨觀光產業研究*，第三卷第一期，頁94-110。
- 黃品全(2005)，「內部行銷及其對餐旅服務人員的影響：從組織中自我肯定與顧客導向的觀點」，*觀光研究學報*，第十一卷第二期，頁89-112。
- 廖述賢、張文榮、胡大謙(2010)，「推廣教育之市場導向與組織績效關聯性研究：內部行銷與組織承諾之中介角色」，*人力資源管理學報*，第十卷第四期，頁55-82。
- 鄭志富、張川鈴(2002)，「體育行政人員組織內部溝通之研究-以台北市立體育場為例」，*體育學報*，第三十三期，頁177-190。
- 蘇慧玲、陳穎峰、趙必孝、凌雅慧(2003)，「服務業建教合作支持系統與個人特性對員工組織承諾與離職傾向的情境影響」，*人力資源管理學報*，第三卷第四期，頁39-64。
- Arnolds, C. A., and Boshoff, C. (2002), "Compensation, esteem valence and job performance: An empirical assessment of Alderfer's ERG theory." *International Journal of Human Resource Management*, 13, No.4, pp.697-719.
- Berry, L. L., and Parasuraman, A. (1991), *Marketing services: Competing through quality*. NY: The Free Press.
-



- Borman, W. C., and Motowidlo, S. J. (1997), "Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research." *Human Performance*, 10, No. 2, pp.99-109.
- Brett, J. F., Cron, W. L., and Slocum, J. S. (1995), "Economic dependency on work: A moderator of the relationship between organizational commitment and performance." *Academy of Management Journal*, 38, pp.261-271.
- Caruana, A., and Calleya, P. (1998), "The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers." *International Journal of Bank Marketing*, 16, No.3, pp.108-116.
- Chang, C. S., and Chang, H. H. (2007), "Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in southern Taiwan." *Journal of Nursing Research*, 15, No.4, pp.265-274.
- Chen, J. C., Silverthorne, C., and Hung, J. Y. (2006), "Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America." *Leadership and Organization Development Journal*, 27, No. 4, pp.242-249.
- Chowdhary, N. (2003), "Learning to Service: CUISA Transports." *The Management Case Study Journal*, 3, No.1, pp.20-33.
- Conduit, J., and Mavondo, F. T. (2001), "How critical is internal customer orientation to market orientation." *Journal of Business Research*, 51, No.1, pp.11-24.
- Costa, P. T., and McCrae, R. R. (1992), "The Introduction of the Five-Factor Model and Its Application." *Journal of Personality*, 60, pp.175-215.
- Dunlap, B. J., Doston, N., and Chambers, T. M. (1988), "Perceptions of Real Estate Brokers and Buyers: A Sales Orientation, Customer Orientation Approach." *Journal of Business Research*, 17, pp. 175-187.
- Greene, W. E., Walls, G. D., and Schrest, L. J. (1994), "Internal marketing: The key to external marketing success." *Journal of Services Marketing*, 8, No.4, pp.5-13.
- Guilford, J. P. (1959), *Personality*. NY: McGraw-Hill Press.
- Guthrie, J. P. (2001), "High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand." *Academy of Management Journal*, 44, No.1, pp.180-190.
- Hogan, J. and Holland, B. (2003), "Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective." *Journal of Applied Psychology*, 88, No.1, pp.100-112.
- Hunter, L. W., and Thatcher, S. M. B. (2007), "Feeling the heat : Effects of stress, commitment, and job experience on job performance." *Academy of Management Journal*, 50, No.4, pp.953-968.
- Karatepe, O. M., and Sokmen, A. (2006), "The effects of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees." *Tourism Management*, 27, No.2, pp. 255-268.

- Katz, D., and Kahn, R. L., (1978), *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Libert, R. M., and Libert, L. L. (1998), *Personality: Strategies and Issues*. (8th ed.), New York: Brooks/Cole Press.
- Luthans, F., Back, D., and Taylor, L.(1987), “Organizational commitment: Analysis of antecedents.” *Human Relations*, 40, No.4, pp.219-235.
- Manion, J.(2004), “Strengthening organizational commitment: Understanding the concept as a basis for creating effective workforce retention strategies.” *Health Care Manager*, 23,No.2, pp.167-176.
- Motowidlo, S. J. and Van Scotter, J. R. (1994), “Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance.” *Journal of Applied Psychology*, 79, No.4, pp.475-480.
- Mulki, J. P., Locander, U. B., Marshall, G. W., Harris, E. G., and Hensel, J. (2008), “Workplace isolation, salesperson commitment, and job performance.” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28, No.1, pp.67-78.
- Nikbin, D., Saad N. N., and Ismail, I. (2010), “The relationship between internal marketing and implementation of strategic orientations in Malaysian service industry.” *International Journal of Business and Management Science*, 3, No.1, pp.17-37.
- Nunnally, J. (1978), *Psychometric theory*. NY: McGraw-Hill Book Company Press.
- Peccei, R., and Rosenthal, P. (2001), “Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test of HRM assumptions.” *Journal of Management Studies*, 38, No.6, pp.831-857.
- Pierce, J. L., and Dunham, R. B. (1987), “Organizational commitment: Pre-employment propensity and initial work experiences.” *Journal of Management*, 13, No.1, pp.163-178.
- Rotter, J.B. (1966), Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80, No.1, pp.1-27.
- Sasser, W. E. and Arbeit, S. P. (1976), “Selling Jobs in the Service Sector.” *Business Horizons*, 19, No. 3, pp.61-65.
- Seybold, P. B. (2001), *The Customer Revolution: How to thrive when customers are in control*. New York: Random House, Inc Press.
- Tsai, M. C., Cheng, C.C., and Chang, Y. Y. (2010), “Drivers of hospitality industry employees' job satisfaction, organizational commitment and job performance.” *African Journal of Business Management*, 4, No.18, pp.4118-4134.
- Tsai, Y. F., and Wu, S.W. (2011), “Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality.” *Journal of Advanced Nursing*, 67, No.12, pp.2593-2604.
- Werbel, J., Landau J., and DeCarlo, T. (1996), “The relationship of pre-entry variables to early employment organizational commitment.” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16, pp. 25-36.
- 
-

## **A Study of Internal Marketing, Organizational Commitment and Job Performance in the Five-Star Hotels: Locus of Control Personality Traits as a Moderator**

**Hsu, Shun-Wang\***    **Chang, Heidi H.\*\***  
**Wu, Chi-Mei\*\*\***    **Tsao, Chien-Nan\*\*\*\***

### **Abstract**

This study aimed to explore the relationship among employees' perception on internal marketing, organizational commitment, job performance, and personality traits. Research samples were full-time employees and managers who have worked more than six months in the five-star hotels in Taiwan. Questionnaire surveys with convenience sampling were applied for data collection. Sample matching method was applied so that direct managers were invited to evaluate job performance of their subordinate employees. Five hundred question-

---

\* Professor, Graduate Institute of Restaurant Hotel and Institutional Management, Fu Jen Catholic University. Email: 036997@mail.fju.edu.tw

\*\* Assistant Professor, Department of Hospitality Management, I-Shou University.

\*\*\* Assistant Professor, Graduate Institute of Restaurant Hotel and Institutional Management, Fu Jen Catholic University.

\*\*\*\* Assist Financial Controller Formosa International Hotels Corporation.

naires were sent to employees and 100 questionnaires to the manager-level. A total of 388 valid questionnaires were received from employees while 82 valid questionnaires from manager-level were received. Research results indicated that: (1) when organization has more internal marketing (management support, communication, encouragement and training), employees' organizational commitment and job performance are higher; (2) when employees' organizational commitment is higher, their job performance is better; (3) organizational commitment had a full mediation effect on the relationships between internal marketing can increase and job performance; (4) internal locus of control moderated the effect between management support and organizational commitment; (5) external locus of control moderated the effect between internal marketing and organizational commitment.

---

**Keywords:** Internal Marketing, Organizational Commitment, Job Performance, Locus of Control Personality Trait, Five-star Hotel

---