

運用整合分析法探討顧客導向前因與後果變數

葉英斌 * 楊惠文 **

摘要

近年來企業受到產業競爭的激烈，以生產導向模式已面臨嚴峻的挑戰，企業只有轉型為顧客導向，才能永續經營。顧客導向正是以滿足顧客需求所設計之交易方式。由於顧客導向受到企業的重視，使得與顧客導向相關的研究有增加的趨勢，並且累積了相當多的研究，有必要加以整合分析。因此，本研究運用整合分析(Meta-Analysis)之方法，整理國內外顧客導向之相關研究，以釐清顧客導向及其構面與各相關變項之關係，作為企業進行內部行銷之改善基礎。研究結果顯示各不同行業皆有使用顧客導向之行為，包括服務業、製造業等，並深入了解變數間關聯性與關係強弱，本研究運用Meta-analysis方法得出前因變數之效果量以情緒勞務負荷最高，其次為領導風格、工作滿意度、與同意性。而後果變項的效果量以服務品質最高，其次為銷售績效、組織公民行為、與顧客滿意。此研究結果可作為企業改善員工顧客導向作為之參考。

關鍵詞：顧客導向、整合分析、內部行銷

* 育達商業科技大學 企業管理系 助理教授
** 育達商業科技大學 企業管理系 碩士



A Meta-analysis of Antecedences and Consequences of Customer Orientation

Ying-Pin Yeh * Hui-Wen Yang **

Abstract

In recent years, the production-oriented business model has faced seriously challenges. Business must take a customer-oriented approach to maintain sustainable development. Customer orientation is the guiding principle in order to meet customers' demand. The businesses pay attention to customer-oriented in recent years, and customer-oriented researches have been increasing. This study integrates related researches to identify the antecedences and consequences of customer orientation, with the aim to provide insights to improve the operations of internal marketing. The results show that different industries including services, manufactures, have applied different methods to explore antecedences and consequences of customer orientation. This study applied meta-analysis to verify the effects of antecedences and consequences of customer orientation. The effect of the emotional labor load is the strongest among all antecedence, followed by leadership style, job satisfaction, and agreeability. On the other hand, the strongest effect of consequences is service quality, followed by sales performance, organizational citizenship behavior, and customer satisfaction. The results can help improve the employee's customer oriented behavior.

Keywords: Customer orientation, meta-analysis, internal marketing

* Assistant Professor, Department of Business Administration, Yu Da University.

** Master, Department of Business Administration, Yu Da University.



壹、緒論

一、研究背景與動機

成功企業經營之核心，在於培養員工具備顧客導向之觀念與行為，亦即將經營之焦點放在顧客身上，為顧客創造最大的價值。因此，企業內部必須藉由行銷的手法，建立與落實員工顧客導向的服務理念，亦即從顧客的立場去瞭解顧客尋找利益，進而將這些利益轉換成企業之產品或服務，以行銷手法將其轉換成顧客可以感受到的利益，滿足顧客之需求。Narver & Slater (1990) 與 Ganesan(1994) 指出顧客導向是企業獲利能力關鍵因素，且是企業競爭優勢之前提。梁雯玫(2000)認為顧客導向對顧客滿意度有正面影響，高顧客導向對於服務品質與顧客滿意度都較高。由此可知，第一線服務人員是否具備顧客導向對企業十分重要，高顧客導向的服務人員所表現的服務行為能夠提高顧客的滿意度(Dunlap et al., 1988)。此外，顧客導向行為也會導致組織與其顧客間發展長期關係，使買賣雙方皆獲益(Dunlap et al., 1988; Saxe & Weitz, 1982)，相關研究(Franke & Park, 2006; Kilic & Dursun, 2007; Zhu & Nakata, 2007)指出有較高的顧客導向，可增加其企業之績效。

Levitt(1960)將顧客導向定義為依據競爭性組織的基本目標以及提出公司最終的目的是達到顧客滿意。Saxe & Weitz(1982)將顧客導向定義為：「具有顧客導向的銷售人員從事銷售行為時，為了維護公司與顧客間之長期關係，會以長期的顧客滿意為目標，即使因此可能犧牲立即的銷售」。Kelly(1992)指出由於服務具有無形性、異質性和不可分割特性，使得顧客導向在服務業中扮演一個重要的角色。顧客導向對買賣雙方皆有利，可與顧客建立長期的關係。Day(1994)指出顧客導向是一種將行銷轉為強而有力的競爭武器的概念，以及改變組織的價值觀和信賴，包括對顧客和公司兩方面之間的關係。因此，顧客導向已成為企業關鍵的成功因素之一。一個組織的目標是在市場上建立或維持競爭優勢，以及與客戶發展長期滿意的關係，企業應該著重在強化員工顧客導向的因素。

由於近年來顧客導向受到企業的重視，使得與顧客導向相關的研究有增加的趨勢，而統計國內外相關文獻，發現近二十年與顧客導向有關的研究有逐年增加及橫跨不同行業之情形。雖然，以往相關研究指出顧客導向在組織內所扮演的角



色與重要性，較少將影響顧客導向之前因與後果詳細做一整合性分析。因此，本研究將透過對顧客導向之相關文獻進行整合分析(Meta-Analysis)。從過去相關的實證研究結果整合出各變項與顧客導向之關係，並從分析過程與結果中獲知各構念間較具統計意義之關係脈絡及其方向，以提供管理者所需之有用資訊，並透過這些結果來作為提昇員工顧客導向教育訓練之依據，進而增進企業績效。

二、研究目的

本研究目的如下所示：

1. 收集與整理國內、外有關顧客導向之相關文獻，分析其研究內容，作為整合分析之基礎。
2. 釐清顧客導向及其構面與各相關變項之關係。
3. 整合分析顧客導向前因與後果變數，以作為企業增進顧客導向之參考。

貳、文獻探討

一、顧客導向之重要性

Organ(1988)認為任何組織系統的設計均不可能完美無缺，若只依靠員工的角色內行為，很難有效達成組織目標，必須仰賴員工主動表現某些角色要求以外的行為，以促進組織目標的達成。Mils, Chase, & Margulies (1983)指出服務人員與顧客的關係密切對服務組織有所影響。員工在服務傳遞時藉由提供額外的努力、貼心的關懷、主動的服務，以取悅顧客，獲得顧客的滿意及正面情緒回應是非常重要的(Bitner, 1990)。Kohli & Jaworski(1990)指出實施顧客導向的企業，因為重視市場需求，並且視顧客的需要為企業生存的指標，會自然的集中注意力於消費者。Kelly(1992)認為具有顧客導向對於買賣雙方皆有利，可與顧客建立長期的關係。Hoffman & Ingram (1992)提出員工工作滿意為員工顧客導向的前提。基於交換理論，員工會從組織的內部利益(如工作完成的滿足感)與外部利益(如薪資)中，產生顧客導向的行為。Oliver(1999)也提出顧客滿意度與顧客忠誠度具有正向關係，並認為對企業而言，追求顧客滿意是唯一且合理可行的目標，而追求顧客滿



意的首要條件就是員工具備顧客導向的意識。蕭富峰(1999)指出當服務行銷逐漸受到重視時，服務人員表現的優異與否，對於顧客滿意、行銷成效，乃至於企業興衰都具有關鍵性之影響，當服務業深刻了解員工在行銷中所扮演的角色與重要性時，如何提升員工服務意識與顧客導向行為，已成為企業欲達到顧客滿意與建立競爭優勢的重要關鍵因素。「顧客導向」是企業競爭優勢的前提，且在許多有關產品和消費發展的研究也認同顧客導向對於企業發展及生存的重要性 (Alam & Perry, 2002; Atuahene-Gima, 1996; Johne & Storey, 1998)。

二、顧客導向之定義

「顧客導向」的概念最早出現在Levitt(1960)行銷的迷思(Marketing Myopia)一文中，Levitt分析當時美國的鐵路以及電影產業，認為企業的衰退並不是因為大環境的影響，而是因這些公司將自己定位在提供產品的企業，亦即所謂的產品導向(Product Orientation)。Levitt(1960)認為將自己定位在產品導向的企業應該轉變為顧客導向，即使大環境有所變化，企業也不至於被淘汰。其指出顧客導向是依據競爭性組織的基本目標以及提出公司最終的目的是達到顧客滿意。Saxe & Weitz(1982)指出顧客導向是將行銷概念(marketing concept)實行於銷售人員與顧客接觸的層次，幫助顧客做出能使其滿意的購買決策；要落實行銷概念，即企業在推廣和執行概念轉化之目標，銷售人員能知覺到企業欲提供顧客，具高品質的服務及產生高滿意度的計劃。Kotler(1980)認為顧客導向銷售可視為將行銷觀念應用在第一線銷售人員與顧客互動的層次，即指以一整合且涵蓋全公司的方法，將公司所有的活動導向提供顧客滿意，並與顧客建立對雙方皆有益的長期關係。Dubinsky & Staples(1981)的觀察，成功的銷售人員必須瞭解顧客所關心的焦點及需求，並隨時扮演滿足顧客需求和問題解決的諮詢角色；Day & Wensley(1988)認為顧客導向是賣方能在價值鏈中完全瞭解買方的需求。Narver & Slater(1990)強調顧客導向是瞭解顧客的價值鏈，包含目前與未來的演變。除了需要瞭解所有能夠影響顧客的成本、利益因素之外，還要知道價值鏈中各階層的經濟性與政治性限制。此外，Rohit et al. (1993)將顧客導向定義為將顧客利益擺在第一的信念，以發展一個可長期獲利的企業體。Stock & Hoyer(2002)將顧客導向行為定義為銷售人員藉由協助顧客從事購買決策，並滿足其需求之行為。經彙整相關研究得知，



有研究觀點認為顧客導向係指了解顧客的需求，並且使顧客滿意以及與顧客建立長期的關係，發展一個長期獲利的企業。另一觀點認為顧客導向係指了解顧客的需求，並且使顧客滿意以及與顧客建立長期的關係。基於上述討論，本研究參考 Saxe & Weitz(1982)的觀點，將顧客導向定義為：「銷售人員在與顧客互動的過程中，滿足顧客的需求，並可與顧客建立長期的關係」。

三、顧客導向行為

Saxe & Weitz (1982) 認為顧客導向行為係指第一線服務人員運用行銷之觀念，來幫助顧客做出能滿足其需求的購買決策。高度顧客導向之第一線服務人員是以提高長期之顧客滿意來進行銷售行為。顧客導向行為策略應使用於以下情況：(1)第一線服務人員可以提供數種選擇，並且擁有協助顧客之專業知識，(2)顧客從事複雜之購買任務，(3)第一線服務人員與顧客之間存在合作關係，(4)推薦與重複購買為企業重要的銷售來源。顧客導向可視為行銷觀念在個別服務人員身上所展現的實際作為。具備顧客導向的服務人員採取對顧客長期滿意有助益行為，並避免導致顧客不滿意的行為發生(Dunlap et al., 1988)。Hoffmon & Ingram(1992)認為第一線服務人員能否展現顧客導向的行為，可從他們是否有高的意願去做下列的事來看出：(1)幫助顧客做出令其滿意的購買決定，(2)幫助顧客評估其真正的需求，(3)提供滿足顧客需求的服務，(4)能正確描述出服務的內涵，使讓顧客了解，(5)不會用欺騙的手段，去影響顧客，(6)不會以施壓的手法去對待顧客。Rindfleisch & Moorman(2003)認為顧客導向行為是指以顧客利益為優先，並能持續地創造高的顧客價值之行為與信念。Donavan, Brown & Mowen (2004)認為顧客導向行為是一種持續性的人格特質，此種特質會在特定的脈絡中展現持續作為，在與顧客互動的情境中，展現滿足顧客需求之作為。

四、顧客導向行為構面之衡量

有關顧客導向行為構面的衡量，Saxe & Weitz(1982)發展出衡量銷售人員銷售與顧客導向量表(Selling Orientation-Customer Orientation)，稱之為SOCO量表。顧客導向行為之實證有很多研究採用Saxe & Weitz(1982)的SOCO量表(e.g., Stock & Hoyer, 2002; Boles et al., 2001; Thakor & Joshi, 2005)，此量表指出顧客導向



銷售的六大特徵。而Brown & Peterson (1993)修定量表，將顧客導向行為分為需求型顧客導向與享樂型顧客導向兩個分類。Daniel & Darby(1997)在運用SOCO量表進行探索性研究，認為顧客導向行為可分為資訊交換(Information Exchange)與職業關係(Professional Relationship)二個構面。Nwankwo(1995)從組織策略的角度探討顧客導向，利用個案分析將顧客導向分為四個構面，分別是服務定位(Definition)、敏感度(Sensitivity)、衡量方式(Measurement)以及執行成果(Implementation)。Nwankwo 利用這四個構面來觀察企業在顧客導向上的策略，且分為高與低兩個層面，這個分析的工具可以讓企業清楚了解本身顧客導向的策略，是屬於高階的策略行為或是低階的策略，評估後並做出回應。

五、顧客導向重要相關文獻探討

(一) 顧客導向之前因變數

Bartol (1976)指出女性工作者對工作中社會及人際的重視較男性工作者之重視程度來得高。在銷售的工作環境中，女性銷售人員比男性銷售人員重視與顧客間的關係(Bush & Bush, 1978)。這些研究結果均隱含員工性別對銷售人員和顧客之間關係造成差異。Thakor & Joshi(2005)提出有意義的經驗能夠使銷售人員在工作的自我系統上更有價值，且有意義的經驗能夠使銷售人員相信他們將會致力於顧客導向的銷售上，體驗到成就感。因此，有意義的經驗會導致銷售人員更致力於顧客導向的銷售上。Kohli & Jaworski (1990)指出有較強烈顧客導向的公司，其內部員工會有較高的工作滿足及組織承諾，並且認為員工在公司實行行銷概念時，會有較高的組織承諾。O'Hara, Boles, & Johnston (1991)認為組織承諾是影響顧客導向銷售的因素。工作的投入可能會影響銷售人員之顧客導向，對高度工作投入的銷售人員而言，工作表現優良是他們個人自尊的重要影響因素，因而傾向於表現出符合顧客導向銷售的行為，且顧客導向銷售可以導致較好的銷售績效表現(Dunlap et al., 1988; Saxes & Weitz, 1982)。銷售人員具有高的顧客導向會導致高相關水準的銷售人員工作滿意和組織認同。而銷售人員的顧客導向包括銷售人員的技能、訓練和組織承諾(O'Hara et al., 2005; Sigauw, Brown, & Widing, 1994)。Kotler & Armstrong(1991)認為，內部行銷的目的在激發員工服務的觀念，進而使員工表現顧客導向的行為。



Tsaousis & Nikolaou(2005)指出探討情緒是了解自我情緒、依據情緒的資訊來展現出合乎理性的行為，並展現出問題解決技巧的能力。許哲豪(2005)指出透過情緒智力提升的訓練計畫，讓服務人員產生正向增強的工作滿足、減輕員工的工作壓力，將能有效提升服務人員與顧客的良好互動情形。因此，情緒也是與顧客導向有關的影響因素。Schwepker & Good (2004)認為倫理氣候與員工顧客導向行為是有關。能夠和顧客有良好互動的銷售人員，他們會有較佳的銷售績效，研究結果發現顧客導向和銷售績效有正向和顯著的關係(Boles et al., 2001; Brown et al., 2002; McIntyre et al., 2000)。亦有研究指出銷售人員有較高的顧客導向時會導致銷售人員較高的績效(Narver & Slater, 1990; Day, 1994; Kohli & Jaworski, 1990)。Donavan, Brown, & Mowen (2004)認為高水準的顧客導向會導致高水準的組織公民行為。

(二) 顧客導向之後果變數

Hennig-Thurau (2004)發現服務員工的顧客導向對顧客滿意度之影響，明顯比承諾與顧客保留顯著。Strong & Harris (2004)指出策略因素(包括關係策略、人力資源策略與程序策略)對於顧客導向皆有正向的關係，藉由關係策略、人力資源策略與程序策略皆會增加員工的顧客導向行為。Thakor & Joshi (2005)認為對組織的認同愈高，銷售人員會更致力於顧客導向。Nakata & Zhu (2006)指出組織信任愈高則顧客導向就愈高。Kilic & Dursun(2007)指出高學歷的銷售人員比低學歷的銷售人員較關心顧客。因具有高學歷的銷售人員和顧客的互動良好，且善於蒐集和分析資料的客戶。Pettijohn et al. (2007)指出銷售人員使用良好銷售技能會導致好的顧客導向行為。

參、研究方法

一、資料來源與搜集

(一)顧客導向文獻

1. 國內顧客導向文獻：本研究於國家圖書館-全國博碩士論文網搜尋有關「顧客導向」、「customer orientation」、「customer-oriented」所有主題或關鍵字之文獻，本研究在國內顧客導向使用23篇文獻作為本研究之樣本，文



獻發表期間涵蓋2000年至2008年。

2. 國外顧客導向文獻：本研究搜尋1996年到2007年之Journal of marketing research、Journal of business research、Journal of marketing management、Journal of marketing、Journal of personal selling、Journal of marketing theory & practice、Journal of the academy of marketing science、Journal of strategic marketing、Journal of Business & Psychology、Journal of Service Research、International Journal of management、International Journal of service industry management、International Public Management Journal、Transportation Journal、Applied Ergonomics、Academy of Marketing Science Journal、The Journal of Personal Selling & Sales Management、The business review、Psychology & Marketing、Asia Pacific Journal of Management期刊標題或關鍵字與「顧客導向」、「customer orientation」、「customer-oriented」相關之研究，作為本研究之樣本及搜尋的目標，本研究在國外顧客導向文獻中使用29篇。
3. 資料搜尋工具：本研究搜尋國外期刊中有關「顧客導向」、「customer orientation」、「customer-oriented」相關之研究之文章與關鍵字，是以Business Source Premier-BSP (EBSCOhost)電子資料庫為主，此資料庫內容包含之主題為商管財經全文資料庫，內容包含7,662種索摘期刊；3800多種全文期刊以及收錄主題涵蓋商業相關領域之議題，如金融、銀行、國際貿易、商業管理、市場行銷、投資報告、房地產、產業報導、經濟評論、經濟學、企業經營、財務金融、資訊管理、知識管理、工業工程管理、保險、法律、電信通訊等。

(二)建立整合分析所需資料檔案

1.研究資料篩選：

- (1)符合研究目的:本研究主要是希望瞭解有關顧客導向之各變項相關性，如該研究無提供顧客導向各研究變項之前因與後果，以及相關樣本、係數等，則將不收入至資料庫中。
- (2)有提供足夠相關結果變項訊息:該研究有測量並清楚描述顧客導向相關結果，研究結果可以是以平均數、標準差、t 值或是以共變數F 來表示，但要清楚



描述該研究樣本數，或是提供足夠數據以回推樣本數，才能方便效果量的計算。

- (3)資料的正確及重複性:若研究過程中有重大研究疏失會導致研究結果的偏頗，或是該資料的統計分析過程是否有明顯的錯誤，統計結果是否與研究結果、討論不一致，資料的正確性不足則剔除；在資料的重複性檢驗方面，則比對期刊、論文、學術報告的作者、研究對象、研究時間，當有重複時挑選資料報告最齊全的做代表，避免重複計算效果量。

2.研究資料登錄：

本研究搜尋與顧客導向為相關研究後，分別登入各研究之資料，如研究者、出版年代、期刊名稱、樣本來源、抽樣樣本數、探討之研究變項、各研究變項之採用量表、研究變項各構面之信度、變項構面間之相關係數及研究結果等資料，並針對該資料作分類，以供後續之分析與討論。

3.研究資料之整理：

由於顧客導向之相關變項種類繁多，且顧客導向及其相關變項多有眾多學者提出不同的構面分類方式並發展多種量表，且當中不同學者提出之不同分類法之構面間時常有定義部份雷同之處。因此，本研究透過登錄資料的分類與整理，針對顧客導向相關變項之研究進行文獻之整合與探討。

二、研究工具及信效度

(一)研究工具

本研究所用的研究工具包括有「編碼表(coding sheet)」及「編碼簿(code-book)」，詳述如下：

1.編碼表：

本研究之編碼表主要參考Brown(2003)與Lipsey & Wilson(2001)修改而成，內容包括六大部分：第一部份「研究特徵」包括：作者姓名、作者數、出版年代、出版類別及出版資料等五項；第二部份「樣本特性」包括：個案性別、各性別人數、個案平均年齡(±標準差)、個案年齡全距、婚姻狀況、教育程度、職等、工作經驗及回收率等九項；第三部分「方法學特徵」包括：理論架構、研究設計、樣本數、取樣方法、資料取得方式、信效度、收案場所、研究變項之定義等8項；第四部分「效果量相關資料」



包括：平均值、標準差、t值、p值、F值等五項；第五部份「其他」包括：編碼時間、選入與否及選入原因等三項。

2. 編碼簿：

編碼簿主要是將編碼表的登錄方法作詳細的說明及規定，以利登錄者進行登錄工作，及提高登錄的可信度。編碼簿的內容是依據編碼表來訂定，其依照標碼表的項目一一說明如何作登錄，或說明每個號碼代表之意義。

(二) 工具信效度

1. 信度：

本研究直接由相關研究中摘錄數據，由於相關研究之成果已通過信度分析。因此，編碼表完成後直接執行相關研究資料登錄。

2. 效度：

編碼表及編碼簿的發展主要根據Brown(2003)提出的發展步驟，並採用專家效度檢定，建立內容效度指標(Content Validity Index；簡稱CVI)。本研究請具有顧客導向行為研究經驗及具整合分析研究經驗之六位專家學者，針對編碼表及編碼簿之內容的適合性及語意的清晰度給分，評分等級為：非常不恰當、不恰當、恰當、非常恰當，分數依序為1分到4分，分數越高表該項目的適用性越高，若給2分以下的項目，則請專家學者給予意見或說明。當專家學者看法不一致時，則進行多次溝通與協調並得到共識，以增進內容效度。

三、資料分析

對於整合分析過去二十年來的發展，根據其發展歷史與概念，發現有三種方法最實用且最為大家所接受，分別是Rosenthal & Rubin(1988)、Hedges & Olkin(1985)、與Hunter, Schmidt, & Jackson(1982)技術。由於本研究搜集資料適用於Rosenthal & Rubin(1988)方法，本研究將研究樣本所貢獻之變項對顧客導向之解釋效果量，定義為研究層次(Study level)的效果量。分別計算出每篇樣本的變項與顧客導向間的關係效果量，定義為結果層次(Outcome level)的效果量。

(一) 效果量的計算

1. 研究層次的效果量



在效果量估計時，本研究採用Rosenthal建議的r值來計算。在研究層次的效果量部分，本研究登錄原始研究之R2值。登錄R2值後再將其轉為效果量r值做計算，因原始研究中皆有提供R2值，故可直接取平方根得正的效果量r值。由於在研究層次的效果量部分，會有單一原始樣本產生多重效果量之情形，在此情形下，本研究採用Cooper(1989)的建議，使用「改變分析的單位」方法，把每個統計檢定一開始都當作獨立事件登錄。

在合併同一研究之多重效果量時，則計算該研究的平均效果量，以平均效果量為分析單位，對於整體的評估，每個研究樣本只提供單一個效果量。但是當檢驗可能影響整個關係的其他變項之時，只有在可能其他變項的不同類別之間，累積其研究結果。

2. 結果層次的效果量

在結果層次的效果量方面，各變項與顧客導向間的關係，分別是用複迴歸或逐步迴歸中的係數來算出效果量r值。原始研究報告中所提供與顧客導向間關係的效果量相關資料主要分為兩類：

- (1)提供 β 值與p值或b值與p值：先依公式1求出b值，再依公式2求出 S_b ，最後由公式3求出t值，再根據公式4得效果量r值。若原始研究中所給的資料不足，無法計算出確切的效果量時，則由研究中所給的p值來估計效果量r值。可先將p值轉換為z值，再由公式5將z值轉為r值。

$$b = \beta \frac{S_y}{S_x} \quad (\text{公式1})$$

$$S_b = \sqrt{\frac{S_{y|12}^2}{\sum (x - \bar{x})^2 (1 - r_{12}^2)}} \quad (\text{公式2})$$

$$t = \frac{b}{S_b} \quad (\text{公式3})$$



$$r = \sqrt{\frac{t^2}{r^2 + df_{error}}} \quad (\text{公式4})$$

(dferror = N-K-1)

$$r = \frac{Z}{\sqrt{N}} \quad (\text{公式5})$$

(2)提供t值：直接由公式4可算出效果量r值。算出效果量估計值r之後，再配合樣本大小與研究設計，計算其顯著性(單尾p值)。計算過程中要先將r值轉換成Fisher's zr值，可根據公式6來轉換。運用此公式轉換時，兩個r之間差異的顯著檢定會比較準確。轉換成Fisher's zr值後，再代入公式7與公式8中求出平均Fisher's zr值與加權平均Fisher's zr值，本研究是依參考Rosenthal(1991)的建議，以每一個研究之效果量之變異數的倒數(wj = Nj-3)來加權，之後再將平均Fisher's zr值與加權平均Fisher's zr值依公式9轉換回效果量r值。先由而Fisher's zr帶入公式10及11，最後由公式12及公式13求出效果量r之95%信賴區間。

$$\text{Fisher's } zr = 1/2 \log_e[(1+r)/(1-r)] \quad (\text{公式6})$$

$$\text{平均Fisher's } zr = \sum zr / K \quad (\text{公式7})$$

(K為所組合的研究項數)

$$\text{加權平均Fisher's } s = \sum wjzrj / \sum wj \quad (\text{公式8})$$

$$r = (e^{2Zr} - 1) / (e^{2Zr} + 1) \quad (\text{公式9})$$

$${}^U Z_r = Z_r + 1.96 \times \sqrt{\frac{1}{n-3}} \quad U = \text{upper} \quad (\text{公式10})$$



$${}^L Z_r = Z_r + 1.96 \times \sqrt{\frac{1}{n-3}} \quad L=\text{lower} \quad (\text{公式11})$$

$${}^U r = (e^{2^L Z_r} - 1) / (e^{2^U Z_r} + 1) \quad e=2.7182 \quad (\text{公式12})$$

$${}^L r = (e^{2^L Z_r} - 1) / (e^{2^L Z_r} + 1) \quad (\text{公式13})$$

肆、結果分析

本研究透過以往文獻做分析，藉此了解顧客導向相關研究之前因後果，透過收集實證資料進行整合分析(Meta-analysis)，將各相關研究作一個較客觀性之整合，且從分析過程與結果中獲知各構面間更明確清楚之關係脈絡與其方向，以提供管理者所需之有用資訊，亦有助於後續釐清相關研究之結果與意義。

一、樣本特性分析

(一) 研究樣本組成

由於在結果層次的效果量部分，會有單一原始樣本產生多重效果量之情形，在合併同一研究之多重效果量時，則計算該研究的平均效果量，以平均效果量為分析單位。在檢驗結果層次之效果量時，本研究採用Cooper(1989)的建議，使用「改變分析的單位」方法，把每個統計檢定一開始都當作獨立事件登錄，在檢驗可能影響整個關係的其他變項之時，只有在其他變項的不同類別之間，累積其研究結果。根據此方法將所收集國內23篇，國外29篇文獻整理結果，在研究層次的效果量方面，計有27篇研究符合納入標準，並產生了40個結果層次效果量，總個案數為11,835人，每一個研究產生之效果量數目範圍從1到4。

本研究所納入27個研究樣本，其樣本數範圍為115至430人，研究從2002至2008年。研究行業方面以服務業居多(佔44%)，其次為各行各業(佔33%)、壽險業(佔9%)、醫療業(佔7%)、金融業(佔7%)，可知在調查顧客導向行業中，以服務業對象為主，並橫跨不同行業之情形。由於服務業具有無形性、異質性和不可分割的特性，使服務業較著重於顧客導向行為；雖以往製造業較少著重於顧客導向



行為，然近年來由於同業競爭激烈且顧客對於產品特性的要求越來越高，導致製造業亦逐漸重視顧客導向行為，相關研究亦逐漸增加。因此，本研究亦包涵製造業顧客導向行為之文獻。研究的對象較偏向公司內部員工(31%)為主，其次為第一線員工(25%)，其以服務業居多，其次為各行業之銷售人員與管理者(25%)，最後則以消費者為主(19%)。

在顧客導向的調查研究對象大多以公司內部員工為主，是由於組織必須透過具有顧客導向及銷售意識的員工，才能在與顧客互動過程中，為組織爭取到良好的行銷機會。27個研究樣本中，皆採隨機取樣。在工具信效度部分，所有研究皆已通過信度驗證。

(二) 顧客導向之前因與後果變項

本研究將以往研究顧客導向之前因與後果變項做一整理，並對其變項作一分類，可得知過去學者在探究人格特質相關因素與顧客導向相關文獻6篇；與員工特性因素相關研究3篇；與組織相關因素研究10篇；與管理者相關研究8篇；與策略因素相關研究13篇；工作因素6篇；其他7篇，詳見表1所示。影響顧客導向後果的文獻，可知相關研究在探討與顧客導向有關的後果變數上與績效文獻11篇；影響滿意度研究8篇；影響組織承諾研究2篇；影響員工在工作上衝突研究2篇；影響品質研究2篇；其他8篇，詳見表2所示。

表1 影響顧客導向之前因之研究篇數

	顧客導向前因變項						
	人格特質因素	員工特性因素	組織因素	管理者因素	策略因素	工作因素	其它
篇數	6	3	10	8	13	6	7

表2 影響顧客導向之後果之研究篇數

	顧客導向後果變項						
	績效方面	滿意度方面	組織方面	衝突方面	品質方面	其它	其它
篇數	11	8	2	2	3	8	7

(三) 顧客導向之前因與後果變項關聯

本研究藉由顧客導向之前因與後果變數，建立一整合性模式，藉由整合性模式圖可更清楚地了解與確認顧客導向與各要素間的角色以及其關係脈絡方向，詳見圖1所示。



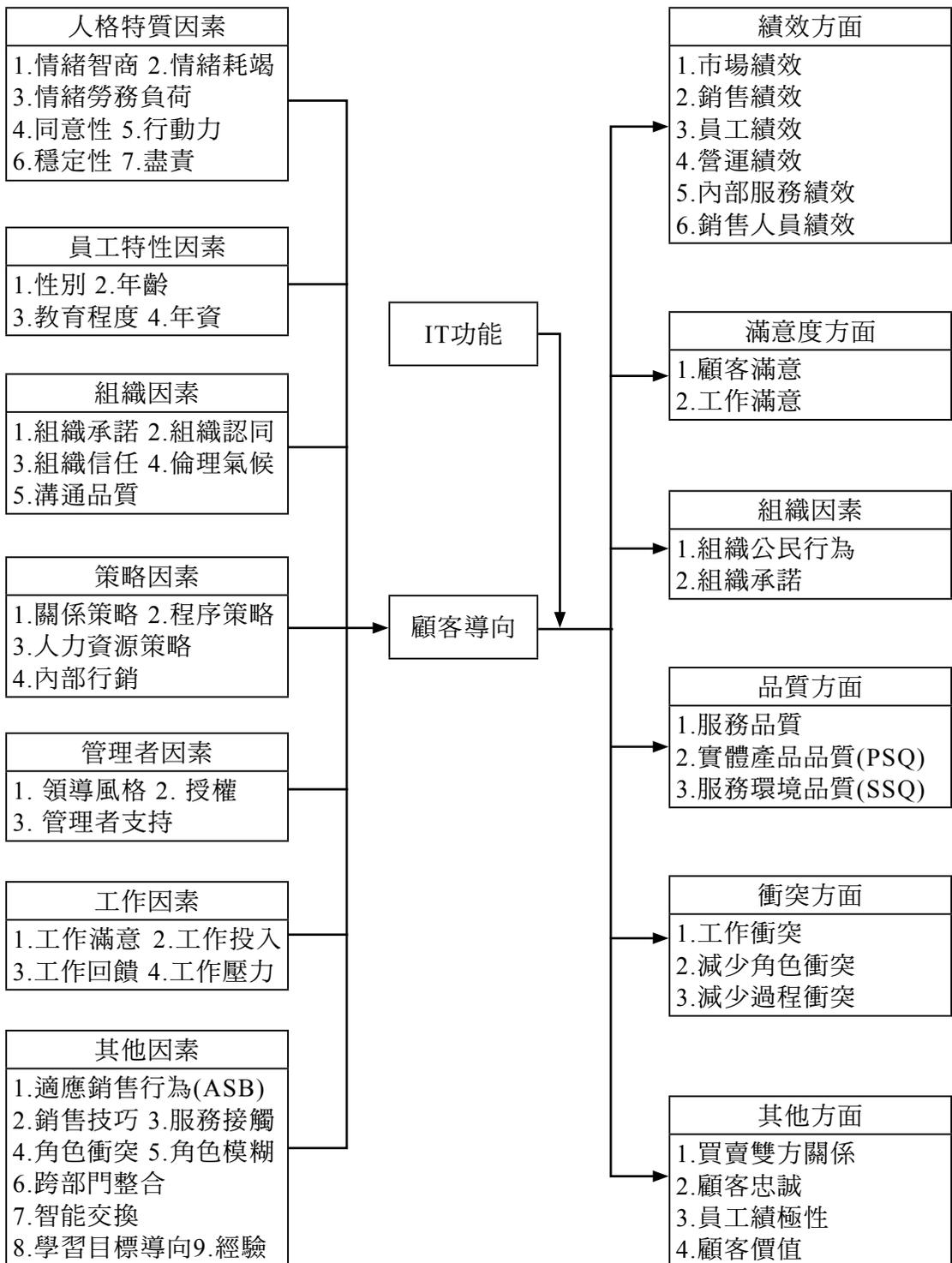


圖1 顧客導向前因與後果變項之關聯圖



(四) Fail-safe Number之計算

本研究在研究層次與結果層次的效果量方面，計有27篇研究符合納入標準，產生了40個效果量。在結果層次之Fail-safe Number=760，而Tolerance level=210，結果發現Fail-safe Number遠大於Tolerance level(詳見表3)，故可知本研究結果並非由抽樣偏誤所導致，研究結果是可信賴的。

表3 研究層次之Fail-safe Number及Tolerance level

層次別	運用效果量數	顯著效果量數	Fail-safe Number	Tolerance level
研究層次	27	27	513	145
解釋力	40	40	760	210
結果層次				

二、顧客導向整體效果量及其相關影響變項分析

(一) 模式整體分析

整體顧客導向效果量情形為效果量範圍從0.080~2.016，顯示顧客導向對其構面有正面的效果，運用Comprehensive Meta-analysis軟體分析結果顯示，加權的整體平均效果量 $r=0.543^{***}$ ($p=0.000$)，95%信賴區間為0.513~0.599，計有27個效果量被納入分析。並計算同質性統計量 $Q(26)=298.408$ ($P=0.000$)，顯示這27個效果量的變異遠大於抽樣誤差，效果量之間並不具同質性，結果如表4所示。整體而言，加權的整體平均效果量 $r=0.543^{***}$ ，解釋力為29.4849%，達到顯著水準。

表4 模式整體解釋力分析

種類	效果量數	總樣本數	平均效果量(r)	95%信賴區間	P值	Qw
整體模式	27	11,835	0.543	0.513~0.599	0.000	298.408

(二) 顧客導向主要變項效果量分析

顧客導向主要分為前因與後果變項兩個部份，計有40個效果量。運用Comprehensive Meta-analysis軟體計算效果量結果顯示，不同的變項間與顧客導向關係的效果量大小，在前因的部份結果顯示其關係由強到弱依序為情緒勞務負荷($r=0.852^{***}$)、領導風格($r=0.762^{***}$)、工作滿意度($r=0.711^{***}$)、同意性($r=0.693^{***}$)、內部行銷($r=0.579^{***}$)、組織承諾($r=0.448^{***}$)、盡責($r=0.365^{***}$)、行動性($r=0.361^{***}$)，如表5所示。此結果顯示：情緒勞務負荷與



顧客導向成正相關，員工的情緒勞務負荷愈高，可經由情緒管理的情緒同理減少情緒耗竭，進而增進顧客導向行為。領導風格(轉換型)與顧客導向成正相關，透過要求以組織利益置於個人利益之上的轉換型領導者，有助於提昇員工的顧客導向行為。工作滿意度與顧客導向成正相關，當員工對工作的滿意度愈高時，可促進員工角色外的績效，使其具備顧客導向，進而提昇服務外部顧客的品質。員工同意性與顧客導向成正相關，當員工同意性較高時，有助於增進員工顧客導向之行為。內部行銷與顧客導向成正相關，當主管以內部行銷的理念與其下屬建立信任、互動、及支持關係時，會促使下屬努力達成由主管所指示的組織目標，亦會提昇下屬顧客導向行為的程度。員工之組織承諾與顧客導向成正相關，對組織具有高度組織承諾的員工會較努力工作以達成組織目標與價值。員工盡責與顧客導向成正相關，指當員工盡責程度較高時，將有益於員工顧客導向之行為。員工行動力與顧客導向成正相關，員工行動力較高時，將有益於員工顧客導向之行為。

在後果變項的部份，結果顯示其關係由強到弱依序為服務品質($r=0.927^{***}$)、銷售績效($r=0.750^{***}$)、組織公民行為($r=0.741^{***}$)、顧客滿意度($r=0.657^{***}$)，如表5所示。顧客導向行為與服務品質成正相關，表示當員工顧客導向行為之程度愈高時，服務品質也愈高。顧客導向與銷售績效成正相關，代表員工顧客導向行為之程度愈高時，組織的銷售績效愈高。顧客導向與組織公民行為成正相關，表示當員工顧客導向行為之程度愈高時，組織公民行為愈高。顧客導向與顧客滿意度成正相關，表示當員工顧客導向行為之程度愈高時，顧客的滿意度就愈高。

調節變項資訊科技(IT)功能與顧客導向後果變數效果量為0.211，呈現低度相關，表示顧客導向透過資訊科技功能對績效調節程度不高。

表5 顧客導向結果層次之效果量

研究變項	效果量	平均效果量(r)	P值
前因	30		
情緒勞務負荷		0.852	0.000
領導風格		0.762	0.000
工作滿意		0.711	0.000
同意性		0.693	0.000
內部行銷		0.579	0.000
組織承諾		0.448	0.000
盡責		0.365	0.000
行動性		0.361	0.000



表5 顧客導向結果層次之效果量（續）

研究變項	效果量	平均效果量(r)	P值
後果	9		
服務品質		0.927	0.000
銷售績效		0.750	0.000
組織公民行為		0.741	0.000
顧客滿意		0.657	0.000
中介			
IT功能	1	0.211	0.000

伍、結論與建議

一、結論

本研究透過收集與整理顧客導向相關文獻，整合分析顧客導向行為之前因與後果變數，透過分析研究行業，以服務業做為對象研究較多，包括零售服務業、壽險業、醫療業、金融業、與其他服務業。由於製造業競爭激烈且顧客對於產品特性的要求越來越高，導致製造業亦逐漸重視顧客導向行為，相關研究亦逐漸增加。由於服務人員具有顧客導向之意識對服務業十分重要的，高度顧客導向的服務人員所表現的服務行為能提高顧客的滿意度。相關研究探討對象，以服務業之內部員工之研究較多，企業重視與顧客接觸之第一線人員在與顧客互動時能夠展現最佳的服務表現。並使組織成員具有顧客導向，創造組織服務文化，俾能對顧客提供良好的服務，以帶來高滿意度的顧客。

本研究探討顧客導向相關變數間之關聯性，整體解釋力為30.9136%，達到顯著水準，可作為後續相關研究更深入了解變數間關聯性與關係強弱之參考。整合分析結果顯示情緒勞務負荷、領導風格、工作滿意度、同意性、內部行銷、組織承諾、盡責、與行動性會直接影響員工對顧客導向行為的程度。情緒勞務負荷對顧客導向呈現高度正相關，管理者可利用人力資源管理方案，如要求或訓練員工表現出正面的情緒，加強員工的情緒管理技巧，讓員工減低情緒勞務負荷，降低情緒耗竭，改善顧客導向行為。透過轉換型領導者，有助於提昇員工的顧客導向行為。提昇員工對工作的滿意度、同意性、組織承諾、盡責、行動力，皆有助於提昇其顧客導向行為。主管可運用內部行銷的理念使下屬建立信任、互動、及支



持關係時，會促使下屬努力達成由主管所指示的組織目標，亦有助於提昇下屬顧客導向行為。

員工的顧客導向行為會直接影響服務品質、銷售績效、組織公民行為、與顧客滿意。顧客導向與服務品質呈高度正相關，管理者對服務人員可施予教育訓練，致力於使每位服務人員皆擁有「顧客至上」的理念，促使顧客滿意，進而增加顧客忠誠度。資訊科技(IT)功能與顧客導向後果變數呈低度調節效果，雖然以往研究曾指出資訊科技對績效有正相關，顧客導向對績效也有直接的相關，本研究發現資訊科技功能作為顧客導向與績效的調節變項時，效果有限。

二、建議

企業的目標是滿足顧客需求，以建立顧客對企業之信任感，藉由提升顧客滿意度，強化顧客忠誠度，以增進企業經營績效。顧客導向適用於各行各業，將顧客導向觀念深植企業員工的心中，進而使員工建立良好顧客導向的行為，以提升顧客滿意度與忠誠度。顧客導向行為不僅對於服務業扮演重要的角色，對於製造業，亦是關鍵成功因素，後續研究可針對本研究整合分析結果將變數分成產業變數、企業組織變數、領導者變數、員工變數、利用階層線性模式(Hierarchical Linear Modeling, HLM)加以分析，當研究員工特性對其顧客導向行為影響時，員工其實是隸屬於或鑲嵌在(nested)企業，而企業又歸屬於不同產業，因此當探討員工特性對顧客導向行為影響時，因不同企業的服務目標可能會影響到員工的態度，而不同企業的經營目標與策略之差距，可能又會對不同企業的經營目標與策略有影響，因此無可避免的需要將不同的企業和不同的產業列入考量，才能得到較精確的結果，這時就會有三種不同的階層：第一個階層是「員工」，第二個階層是「企業」，第三個階層是「產業」，亦即所謂的階層性資料，以探究不同階層間變數之關聯性。

以往相關研究衡量顧客導向採用的量表相當多，後續研究可運用項目回應理論(item response theory) 探討不同量表之構面特徵分析與整合，以發展廣泛且有效之量表。亦可運用結構方程模式(Structural Equation Modeling, SEM)，針對服務業與製造業進行比較分析，以驗證不同產業別對於員工顧客導向行為之差異。本研究發現資訊科技功能作為顧客導向與績效的調節變項時，效果有限，後續研究亦可將其列為顧客導向之前因變數加以探討。



參考文獻

- 梁雯玟(2000)，「顧客導向、服務補償與服務品質之關係研究－以國際觀光旅館為實證」，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 許哲豪(2005)，「壽險業業務員顧客導向行為之研究」，國立東華大學企業管理研究所碩士論文。
- 蕭富峰(1999)，「內部行銷」，第一版，台北，天下遠見。
- Alam, I. & Perry, C. (2002). A customer-oriented new service development process. *Journal of Services Marketing*. 16, 515-534.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation & innovation. *Journal of Business Research*. 35, 93-103.
- Bartol, K. M. (1976). Relationship of sex & professional training area to job orientation. *Journal of Applied Psychology*. 61, 368-370.
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings & employee responses. *Journal of Marketing*. 54, 69-82.
- Boles, J. S., Babin, B. J., Brashear, T. G., & Brooks, C. (2001). An examination of the relationships between retail work environment, salesperson selling orientation - customer orientation & job performance. *Journal of Marketing Theory & Practice*. 9, 1-13.
- Brown, S. A., Upchurch, S. L., & Acton, G. J. (2003). A framework for developing a coding scheme for meta-analysis. *Western Journal of Nursing Research*. 25, 31-43.
- Brown, S. P. & Peterson, R. A. (1993). Antecedents & consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis & assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*. 30, 63-77.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D.T., & Jane, W. L. (2002). The customer orientation of service workers: personality trait determinants & effects on self- & supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*. 39, 110-19.
- Bush, P. & Bush, R. F. (1978). Woman contrasted to men in the industrial salesforce: job satisfaction, values, role clarity, performance & propensity to leave. *Journal of Marketing Research*. 15, 438-448.
- Daniel, K. & Darby, D. N. (1997). A dual perspective of customer orientation: a modification, extension & application of the SOCO scale. *International Journal of Service Industry Management*. 8, 131-147.
- Day, G. S. & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*. 52, 1-20.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*. 58, 35-52.
- Deshp, R. & Farley, J. U., & Webster, Jr., F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, & innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*. 57, 23-37.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, & organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*. 68, 128-146.
- Dubinsky, A. J. & Staples, W. A. (1981). Are industrial salespeople buyer oriented. *Journal of Purchasing & Material Management*. 17, 12-19.
- Dunlap, B. J., Doston, M., & Chambers, T. M. (1988). Perceptions of real estate brokers & buyers: a sales orienta-



- tion, customer orientation approach. *Journal of Business Research*. 17, 175-187.
- Franke, G. R. & Prak, J. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: a meta-analysis. *Journal of Marketing Research*. 43, 693-702.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*. 58, 1-19.
- Henning-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees. *International Journal of Service Industry Management*. 15, 460-478.
- Hoffman, K. D. & Ingram, T. N. (1992). Service provider job satisfaction & customer-oriented performance. *The Journal of Services Marketing*. 6, 68-78.
- Johne, A. & Storey, C. (1998). New service development: a review of the literature & annotated bibliography. *European Journal of Marketing*. 32, 184-251.
- Kelley, S. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 3, 27-36.
- Kilic, C. & Dursun, T. (2007). Antecedences and consequences of customer orientation: do individual factors affect customer orientation?. *The Business Review*. 7, 56-67.
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions & managerial implications. *Journal of Marketing*. 54, 1-18.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1991). *Principles of marketing* (5th ed.). Englewood, N. J.: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (1980). *Marketing management: analysis, planning & control* (4th ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Levitt, T. (1960). The industrialisation of service. *Harvard Business Review*. 6, 41-52.
- Lipsey, M. W. & Wilson, D. B. (2001). *Practical meta-analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- McIntyre, R. P., Claxton, R. P., Anselmi, K. & Wheatley, E. W. (2000). Cognitive style as an antecedent to adaptiveness, customer orientation, and self-perceived selling performance. *Journal of Business and Psychology*. 15, 179-196.
- Mills, P., Chase, R. B., & Margulies, N. (1983). Motivating the client/employee stem as a service production strategy. *Academy of Management Review*. 8, 301-310.
- Nakata, C. & Zhu, Z. (2006). Information technology and customer orientation: a study of direct, mediated and interactive linkages. *Journal of Marketing Management*. 22, 319-354.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. 54, 20-35.
- Nwankwo, S. (1995). Developing a customer orientation. *Journal of Consumer Marketing*. 12, 5-15.
- O'Hara, B. S., Boles, J. S., & Johnston, M. W. (1991). The influence of personal variables on salesperson selling orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 11, 61-67.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty. *Journal of Marketing*. 63, 33-34.
- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*. 14, 547-557.



- Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., & Taylor, A. J. (2007). Does salesperson perception of the importance of sales skills improve sales performance, customer orientation, job satisfaction, and organizational commitment, and reduce turnover?. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 27, 75-88.
- Rindfleisch, A. & Moorman, C. (2003). Interfirm Cooperation & Customer Orientation. *Journal of Marketing Research*. 40, 421-436.
- Saxes, R. & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*. 19, 343-351.
- Schwepker, C. & Good, D. (2004). Sales management practices: the impact of ethics on customer orientation, employment and performance. *Marketing Management Journal*. 14, 134-147.
- Siguaw, J. W., Brown, G., & Widing, R. E. (1994). The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research*. 16, 106-116.
- Stock, R. M. & Hoyer, W. D. (2002). Leadership style as driver of salespeoples' customer orientation. *Journal of Market-Focused Management*. 5, 355-376.
- Strong, C. A. & Harris, L. C. (2004). The drivers of customer orientation: an exploration of relational, human resource and procedural tactics. *Journal of Strategic Marketing*. 12, 183-204.
- Thakor, M. V. & Joshi, A. W. (2005). Motivating salesperson customer orientation: insights from the job characteristics model. *Journal of Business Research*. 58, 584-592.
- Thakor, M. V. & Joshi, A. W. (2005). Motivating salesperson customer orientation: insights from the job characteristics model. *Journal of Business Research*. 58, 584-592.
- Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2005). Exploring the relationship of emotional intelligence with physical and psychological health functioning. *Stress and Health*. 21, 77-86.
- Zhu, Z. & Nakata, C. (2007). Reexamining the link between customer orientation and business performance: the role of information systems. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 15, 187-201.

