

國立政治大學廣播電視研究所碩士論文

指導教授：陳清河 博士

電視台「品牌內部行銷」之研究

The Research of Internal Brand Marketing for TV Station



研究生：張煒珍 撰

中華民國 一百年五月

## 謝辭

論文的歷程，讓我深刻地感受到一個研究的背後需要龐大的支援體系，從教導和領著我一起工作的指導老師陳清河教授、二十五位專家學者的意見和問卷填答協助、口試委員鄭自隆教授和關尚仁教授的建議、政大廣電所助教和同學的鼓勵、家人生活上的照顧、先生的支持、父母的包容以及兒子所給予的動力，這都是此論文背後源源不絕的支撐力量。

因此，研究的過程雖然漫長，但因為有支持的力量，所以仍能安然愉快的渡過。對於大家的幫助，感恩在心！進行研究需要極大的熱忱和毅力，每一次的研究修正，想讓論文儘善盡美的心，更需要極大的毅力，還有大量投注的心力、體力和時間，如非有大家的鼓勵和支持，只怕無法順遂的進行。此論文雖然粗糙，但由衷的希望能對後續的研究提供參考的價值。

四年在政大的學習生涯，愛上了政大的學習風氣，尤其能跟隨著多位頂尖的教授們學習，看著老師們的研究高度如此的遙不可及，即喜又憂，喜的是有機會能遵循老師的腳步學習，憂的是自己萬萬追趕不上老師們的腳步，只能奮力往前跑。研究生的生涯，確實在培育著研究生堅毅的人格，也是我在進行研究的過程中最大的收穫。當然，在論文的過程中，也體驗了在台灣全職上班的文化、結婚成爲大家所稱的外籍新娘、生下了新台灣之子，從此跟台灣結下更深的緣分，也更愛上這一片土地。此論文，獻給我最愛的父母、先生和兒子。

煒珍

2011/05/26 於嘉義

## 摘要

對電視台來說，擁有讓觀眾易於區分的品牌個性和風格是提高收視率的要素之一。因為，只有突出獨特的風格和打造品牌形象，方能形成影響力。簡而言之，品牌能簡化觀眾選台的決策過程，一旦該台成為觀眾腦海裡的選擇，就能讓他們在不需要花費太多時間與精力的條件下進行收視行為。基本上，品牌的塑造有賴於電視台全體台前幕後的員工，透過每一個環節和時段把品牌訊息和價值傳遞給觀眾，故品牌內部行銷的實施影響了電視台品牌深化和內化的成敗，也是員工能否掌握正確和全面的品牌訊息和理念的先決條件。

本研究旨在探討電視台品牌內部行銷的指標要件，從文獻中發展出八大構面作為評定品牌內部行銷的衡量指標，採用修正式德菲法作為研究方法，結合廣播電視領域、傳播管理與企業管理領域、品牌行銷和公關廣告領域專家學者之豐富意見與專業知識，萃取出適合電視台品牌內部行銷的指標要件，供產學界和後續相關研究作為參考。研究發現，衡量品牌績效作為獎賞依據是電視公司在施行品牌內部行銷時最重要的要件。指標方面，即「訂定出明確、清晰易懂的品牌願景」、「各部門同事間相互共同合作以完成工作」、「鼓勵員工發揮品牌創意和主動性」、「讓員工清楚知道品牌績效衡量項目」、「提供個人獎勵（如財務獎勵、正式場合公開表揚、職務升遷）」和「確保員工真正認可企業品牌的精神與承諾」這六項是品牌內部行銷最重要的項目。

**關鍵字：**電視台、品牌、內部行銷、德菲法

## Abstract

As a TV station, one of the elements to raising the ratings is to shaping the brand personality and style and allows the audience to distinguish the differences. This is because only the unique brand style and image can form the influence. In short, brand can simplify the decision-making process while audience selecting a TV channel. Once the TV station becomes the first choice in their mind, this can let them spend less time and energy searching the channel for deciding which channel they want to watch. Basically, branding depends on the employees no matter what are their positions, front stage or back stage. The brand message and brand value through every segment and time transmitted to the audience. Therefore, the success of TV station internal branding influenced by the implementation of brand internal marketing. This is a prerequisite for employees to hold the brand message properly and completely.

This research aimed to explore the requirements of brand internal marketing. After developed eight dimensions for evaluation indexes from the literature review, this research applied with the Modified Delphi Method, collected the opinion from the experts and scholars from the field of radio and television, media management, business management, branding, public relationship and advertising, extract the indicators based on the result analysis and finally provided the findings to the industry and academia as a reference.

The results showed that the most important dimensions of brand internal marketing for TV station is measure the brand performance as a reward basis. For the main indicators, “Set a clear and understandable brand vision”, “Colleagues from various departments work together to complete the task”, “Encourage employees to be creative

and initiative in branding”, “Let employees know the measurement indicator of brand performance”, “Provide personal incentives (such as financial incentives, public recognition in formal occasions, job promotion)” and “Ensure employees recognize the brand spirit and brand commitment”, six indicators above are the most important indicators in brand internal marketing for TV station.

**Keywords :** TV station 、 branding 、 internal marketing 、 Delphi method



# 目錄

## 第一章 緒論

第一節	研究背景與動機	1
第二節	研究目的	7
第三節	研究流程	8

## 第二章 文獻探討

第一節	電視台之品牌行銷	11
第二節	內部行銷	16
第三節	品牌內部行銷	27
第四節	品牌內部行銷之執行要件與指標項目	32

## 第三章 研究方法

第一節	修正式德菲法 (Modified Delphi Method)	49
第二節	研究架構	51
第三節	研究樣本	53
第四節	問卷實施	61

## 第四章 資料分析

第一節	第一次「德菲法」調查問卷結果	63
第二節	第二次「德菲法」調查問卷結果	85
第三節	第三次「德菲法」調查問卷結果	105

## 第五章 研究結論與建議

第一節	研究發現與結論	125
第二節	研究建議	134
第三節	研究限制	139

參考文獻	140
------	-----

附錄一 第一次修正式德菲法問卷	148
-----------------	-----

附錄二 第二次修正式德菲法問卷	160
-----------------	-----

附錄三 第三次修正式德菲法問卷	172
-----------------	-----

## 圖次

圖 1-1 研究流程圖.....	9
圖 2-1 服務金三角.....	21
圖 2-2 服務行銷架構.....	22
圖 2-3 品牌內部行銷之要件.....	45
圖 3-1 研究架構.....	52
圖 4-1 品牌內部行銷構面重要性排序.....	107
圖 5-1 品牌內部行銷排序圖.....	126

## 表次

表 2-1 內部行銷研究之彙整.....	32
表 2-2 品牌內部行銷八大要件之指標項目.....	46
表 3-1 專家學者一覽表.....	53
表 4-1-1 第一次德菲法問卷之發放及回收時間、發放與回收份數與回收率.....	63
表 4-1-2 第一次德菲法問卷結果描述性統計.....	64
表 4-1-3 競爭優秀的品牌行銷人才之意見統計表（第一次德菲法）.....	66
表 4-1-4 競爭優秀的品牌行銷人才之意見彙整表（第一次德菲法）.....	67
表 4-1-5 競爭優秀的品牌行銷人才之意見修正表（第一次德菲法）.....	67
表 4-1-6 提供品牌願景之意見統計表（第一次德菲法）.....	68
表 4-1-7 提供品牌願景之意見彙整表（第一次德菲法）.....	69
表 4-1-8 提供品牌願景之意見修正表（第一次德菲法）.....	70
表 4-1-9 提供品牌訓練之意見統計表（第一次德菲法）.....	71
表 4-1-10 提供品牌訓練之意見彙整表（第一次德菲法）.....	72
表 4-1-11 提供品牌訓練之意見修正表（第一次德菲法）.....	72
表 4-1-12 強調品牌團隊精神之意見統計表（第一次德菲法）.....	73

表 4-1-13 強調品牌團隊精神之意見彙整表（第一次德菲法）	74
表 4-1-14 強調品牌團隊精神之意見修正表（第一次德菲法）	74
表 4-1-15 允許適度裁量權以發揮品牌創意之意見統計表（第一次德菲法）	75
表 4-1-16 允許適度裁量權以發揮品牌創意之意見彙整表（第一次德菲法）	76
表 4-1-17 允許適度裁量權以發揮品牌創意之意見修正表（第一次德菲法）	77
表 4-1-18 衡量品牌績效作為獎賞依據之意見統計表（第一次德菲法）	78
表 4-1-19 衡量品牌績效作為獎賞依據之意見彙整表（第一次德菲法）	79
表 4-1-20 衡量品牌績效作為獎賞依據之意見修正表（第一次德菲法）	79
表 4-1-21 了解員工並使其成為投入的品牌建設者之意見統計表（第一次德菲法）	80
表 4-1-22 了解員工並使其成為投入的品牌建設者之意見彙整表（第一次德菲法）	81
表 4-1-23 了解員工並使其成為投入的品牌建設者之意見修正表（第一次德菲法）	82
表 4-1-24 向員工輸入品牌訊息之意見統計表（第一次德菲法）	83
表 4-1-25 向員工輸入品牌訊息之意見彙整表（第一次德菲法）	84
表 4-1-26 向員工輸入品牌訊息之意見修正表（第一次德菲法）	84
表 4-2-1 第二次德菲法問卷之發放及回收時間、發放與回收份數與回收率	85
表 4-2-2 第二次德菲法問卷結果描述性統計	86
表 4-2-3 競爭優秀的品牌行銷人才之意見統計表（第二次德菲法）	88
表 4-2-4 競爭優秀的品牌行銷人才之意見彙整表（第二次德菲法）	89
表 4-2-5 競爭優秀的品牌行銷人才之意見修正表（第二次德菲法）	89
表 4-2-6 提供品牌願景之意見統計表（第二次德菲法）	90
表 4-2-7 提供品牌願景之意見彙整表（第二次德菲法）	91
表 4-2-8 提供品牌願景之意見修正表（第二次德菲法）	91
表 4-2-9 提供品牌訓練之意見統計表（第二次德菲法）	92
表 4-2-10 提供品牌訓練之意見彙整表（第二次德菲法）	93
表 4-2-11 提供品牌訓練之意見修正表（第二次德菲法）	93
表 4-2-12 強調品牌團隊精神之意見統計表（第二次德菲法）	94
表 4-2-13 強調品牌團隊精神之意見彙整表（第二次德菲法）	95
表 4-2-14 強調品牌團隊精神之意見修正表（第二次德菲法）	95



表 4-2-15 允許適度裁量權以發揮品牌創意之意見統計表（第二次德菲法）	96
表 4-2-16 允許適度裁量權以發揮品牌創意之意見彙整表（第二次德菲法）	97
表 4-2-17 允許適度裁量權以發揮品牌創意之意見修正表（第二次德菲法）	97
表 4-2-18 衡量品牌績效作為獎賞依據之意見統計表（第二次德菲法）	98
表 4-2-19 衡量品牌績效作為獎賞依據之意見彙整表（第二次德菲法）	99
表 4-2-20 衡量品牌績效作為獎賞依據之意見修正表（第二次德菲法）	99
表 4-2-21 了解員工並使其成為投入的品牌建設者之意見統計表（第二次德菲法）	100
表 4-2-22 了解員工並使其成為投入的品牌建設者之意見彙整表（第二次德菲法）	101
表 4-2-23 了解員工並使其成為投入的品牌建設者之意見修正表（第二次德菲法）	101
表 4-2-24 向員工輸入品牌訊息之意見統計表（第二次德菲法）	102
表 4-2-25 向員工輸入品牌訊息之意見彙整表（第二次德菲法）	103
表 4-2-26 向員工輸入品牌訊息之意見修正表（第二次德菲法）	104
表 4-3-1 第三次德菲法問卷之發放及回收時間、發放與回收份數與回收率	105
表 4-3-2 第三次德菲法問卷結果描述性統計	106
表 4-3-3 第三次德菲法問卷 專家學者同意程度統計	108
表 4-3-4 第三次德菲法問卷 專家學者群組排序比較分析	109
表 4-3-5 第三次德菲法問卷 整體題目保留率	112
表 4-3-6 競爭優秀的品牌行銷人才之意見統計表（第三次德菲法）	113
表 4-3-7 提供品牌願景之意見統計表（第三次德菲法）	114
表 4-3-8 提供品牌訓練之意見統計表（第三次德菲法）	116
表 4-3-9 強調品牌團隊精神之意見統計表（第三次德菲法）	117
表 4-3-10 允許適度裁量權以發揮品牌創意之意見統計表（第三次德菲法）	118
表 4-3-11 衡量品牌績效作為獎賞依據之意見統計表（第三次德菲法）	120
表 4-3-12 專家學者立場逐題分析 描述性統計量（第三次德菲法）	121

表 4-3-13 了解員工並使其成爲投入的品牌建設者之意見統計表（第三次德菲法）  
.....122

表 4-3-14 向員工輸入品牌訊息之意見統計表（第三次德菲法）..... 124

表 5-1 八大要件之子項目重要性程度排序表..... 127



# 第一章 緒論

電視台品牌的策略經營在多頻道時代的來臨對電視台的營造利基有著關鍵性的影響。本章旨在闡釋論文的背景與動機，及品牌在傳播過度、頻道繁多的電視傳媒競爭環境中為何成為各產業共通且無法迴避的挑戰之一，並且說明本研究主要的研究目的與問題。

## 第一節 研究背景與動機

二十一世紀以來，企業競爭環境產生巨大的變化，媒介產業亦然。儘管微收視率時代來臨了，但是觀眾每天收看電視的時間卻仍然有限，因為隨著頻道數量的日漸增加，電視台之間的競爭愈趨激烈，如何要讓觀眾在眾多頻道選項中挑選和停留消費自己的節目?這已經成為每一家電視台節目行銷者的一大挑戰。陳清河（2008）在《後電子媒介時代》一書的「電子媒體產業策略的未來」一章中提及消費者心態問題，即自從有線電視在台灣普及化之後，民眾已經養成「多頻道、低收費」的收視習慣，此外，對無線電視而言，未來發展數位化也會使一臺經營四個或以上頻道的現象出現，但民眾對使用者付費仍持有排斥心態。台灣傳播業面對這股數位化的競爭熱潮，暫且不論目前的發展孰優孰劣，數位化後，未來觀眾分流態勢與個人化選擇需求將愈來愈明顯，愈來愈加的提升，因此台灣的電視台在整體經營策略上，必須做出重大的轉變（邱蓬新，2006）。

根據 McQuail（1992）的論述，商業媒介組織是在雙重市場（dual market）內運作，所謂的雙重市場即廣告主與受眾。電視台的收益主要來自於作為廣告播放的平台，主要的業務包括傳遞廣告主的行銷訊息，即是以消費觀眾的時間成本來換取廣

告主的廣告投資從而創造利益價值。塗能榮（2005）根據經濟學者 Picard 所提出的「雙元產品市場」（Dual Product Market）概念，說明媒體產業涉入的第一個市場即為「媒介產品市場」，消費者以金錢及收視勞務，來交換媒體企業所提供的媒介產品（指電視節目），而媒體產業所涉及的另一個市場為「廣告市場」，提供穿插在電視節目內播出的廣告以及在該時段付出收視勞務的消費者給企業主。

電視台仰賴上述的兩大市場，因此頻道的日增勢在必行，惟收視戶的收費之增減仍難預估。多頻道的發展促使激烈的競爭並導致節目普遍收視下滑，對廣告的收益也造成一定的困難。不但如此，目前數位頻道的收視率無法得知的主要原因並非在於調查技術上的不可行，而是收視率對廣告所起的作用不大，因此業者並不樂於投資經費以獲取收視率的數據資料。如果廣告商知道廣告確實的收視率數字，可能會降低電視廣告的預算比例，而將廣告經費改至其他媒體，導致電視產業受到嚴重打擊（彭玉賢，2007）。

故此，在後電子媒介時代，電視台面臨了內憂外患的挑戰，同時，它也必須回歸到如何在創新傳布的過程中營造利基的出發點上進行思考。吳思華（2000）指出，要讓企業具有競爭力，必須長得像一棵大樹，因而提供養分、生命力及穩定力的根部組織，乃是企業的核心資源。張秀屏（2000）綜合歸納了各學者的分類法，指出核心資源的「資源」有較廣闊的涵義，其中包括了資產<sup>1</sup>與能力二者<sup>2</sup>。「資產」除了有形資產之外，無形資產的競爭力也獲得極大的關注。有形資產包括有固定產能特徵的實體資產，以及可自由流通的財務資產，這些資產通常在公司財務報表有清

---

<sup>1</sup> 資產:企業所擁有或可控制的要素存量，為公司之所有權的觀念，並區分為有形與無形兩類。

<sup>2</sup> 能力:企業建構與配置資源的能力，可分為組織與個人兩部分。

楚的顯現，而無形資產包括各種類型的智慧財產，如公司的名聲、品牌、文化、技術、智慧、專利、商標以及累積的學問和經驗，雖未在傳統報表顯示，但所有權歸企業所有，在企業買賣過程中會被清楚的計算，是企業擁有的重要資源。無形資產才是企業本身應開創與深植的資源，這是因為其建立的門檻較高，也比較不易為競爭者所仿效，因此以此為基準所建立的核心資源，才能真正地培養出優於其他業者的競爭優勢（洪聰明、梁朝雲和張文山，2008）。而無形資源之首一「品牌」，正是企業最不可忽視的資源。

施振榮（2005）在其著作《全球品牌大戰略》中也強調，每個產業未來要面對的課題各有不同，汽車業、服務業、醫療業等，要解決的專業問題也南轅北轍，但是，各產業只有一個共通且無法迴避的挑戰，那就是品牌。因此，電視台除了服務觀眾和廣告主，也必須把自身資源投注在形塑自己的品牌上，以建立長期競爭優勢的利基。因為在市場經濟環境下，媒體出售的是一種特殊的商品，是以賺取受眾注意力而成就自身影響力為經營導向（薛可，2006）。在傳播過度、頻道繁多的電視傳媒競爭環境中，頻道的綜合競爭力就在於突出頻道獨特風格，打造頻道品牌形象，形成頻道的影響力（周玉蘭，2008）。

Wallstrom, Asa., Karlsson, Ted., Salehi-Sangari and Esmail. (2008) 亦指出，品牌是二十一世紀服務行銷的基石，服務企業通常依靠企業品牌，而服務企業相比那些銷售有形產品的企業，其無形特質更凸顯了品牌的重要性。品牌存在於絕大多數的消費產品中，電視節目亦如此，當觀眾在觀看節目的同時，也在消費著電視台和節目品牌的價值。根據 Aaker 教授的分析，企業透過品牌能夠提供給顧客至少三種價值：一、協助顧客詮釋、處理、儲存以及喚起有關某種產品的資訊；二、品牌可以

提高顧客的社經地位與群體認同，增加顧客在使用時的滿足感；三、品牌可以帶給顧客購買信心、簡化決策過程（轉引自吳思華，2000）。換言之，電視台因品牌而讓閱聽眾有消費節目的信心，並且簡化節目選擇的決策過程。「簡化選擇」看似簡單的一個過程，卻往往是抓住消費者的一個關鍵因素，無論是人們熟悉的便利商店服務、網購、甚至連火車和飛機的購票過程也一再的被簡化，以便幫助消費者完成消費的最終目的。

閱聽眾的消費者決策過程<sup>3</sup>由五個主要步驟所構成：確認收視需求、蒐集頻道資訊、評估頻道、實際收視和收視後結果。品牌行銷的其中一個獲益為贏在消費者的決策過程中。閱聽眾其實可以在確認收視需求後跳過蒐集頻道資訊和評估頻道的步驟，直接進入實際收視的步驟。因此，每當消費者面臨選擇時，行銷者都能從品牌管理而獲得利益（Keller，2008）。這是因為絕大多數的消費行為，都是一種重複購買（洪順慶，2008），換句話說，消費者的品牌惰性是一種重複的行為，只需要少量的資訊收集與方案評估。電視台一旦成為閱聽人腦海里註冊的商標，繼而擴展品牌知名度之深度<sup>4</sup>(the depth of brand awareness)和品牌知名度之廣度<sup>5</sup>(the breath of brand awareness)，就能讓閱聽人在不須花過多時間與精力的條件下進行收視行為。因此，品牌不但僅僅是區別電視台之間的風格差異，事實上也是所有電視台的「行銷之根」。單具品牌知名度的好處就已包括學習優勢(Learning advantages)、考量優勢(consideration advantages)和選擇優勢(choice advantages)三項，品牌價值提供了品牌聯想的定錨點，讓消費者從熟悉到喜歡上品牌，並考慮進行消費。

<sup>3</sup>消費者的決策過程: 主要是由五個主要的步驟所構成，分別是確認需求、蒐集資訊、評估方案、實際購買和購後結果。當消費者在購買有形財貨和無形服務時，決策的過程會有相當不同的差異。

<sup>4</sup> 品牌知名度之深度: 消費者容易辨識和回想，屬於某產品類別的強度和清晰度

<sup>5</sup> 品牌知名度之廣度: 消費者在購買或消費產品時會考慮到的品牌

本質上，電視台是爲了更加貼近閱聽人的生活，遂選擇以市場作爲經營導向，因此實際上，其生機與活力源自於市場的需求以及對需求所創造出的服務，所以，品牌的建立和行銷在理論和實務上需要有完整的思考架構。市場導向<sup>6</sup>（market orientation）中關於服務行銷的思考架構涵蓋了內部行銷（internal marketing）、外部行銷（external marketing）和互動行銷（interactive marketing）。因此，品牌的行銷亦應當通過這三個層面把品牌的價值傳遞給消費者，讓品牌成爲有效的溝通和識別工具。電視台的服務特性雖然以外部行銷作爲首要服務項目，但內部行銷到底是服務業行銷的基本觀念，更是提供高品質服務給顧客的先決條件，因此內部行銷必須比外部行銷先行。基於此，中西方學界在內部行銷或品牌行銷的研究上已有不少的研究成果與建議。無論如何，對「品牌內部行銷」（brand internal marketing）的關注卻遠遠不夠，還需要更多的研究，尤其是媒體企業的品牌內部行銷。廣播與電視都屬於服務行銷的範疇，提供無形的服務，娛樂、教育和宗教服務一樣是藉由改變人們的心理認知和態度來改變人們的行爲。Cahill 說在服務行銷領域中，內部行銷係一項新近倡議的管理哲學，而 Gronroos 也建議服務行銷之研究應打破傳統上的行銷功能與人力資源功能劃分的藩籬，進而發展以及維持內部行銷即爲行銷組織行爲間的重要界面，由此可知內部行銷在服務業行銷中的重要性（轉引自黃建榮，2002）。

品牌經常被視爲最有價值的資產（Wallstrom, Asa et al, 2008）。數位化後的電視，多頻道將成爲永遠不知飽的「大胃王」，即吞噬節目的大巨獸，電視台將不斷

---

<sup>6</sup> 市場導向：是行銷概念中最基本、重要的觀點，近年來常有學者以市場導向來描述行銷觀念的實踐，而將市場導向定義爲公司上下針對有關現在與未來顧客需求的市場情報的蒐集，跨部門的情報傳播，並據此採取反應行動。

提供節目餵食之（塗能榮，2005）。故，節目內容作為媒介的「產品」，質與量的追求勢在必行，而使之成功的關鍵因素除了內容、科技、通路與價格之外，亦包括電視台和頻道的品牌優勢。本研究認為，處在傳播匯流的巨流下，電視台的品牌經營管理值得深入探討，其中，品牌的策略經營是否從內至外開展？品牌是否從上至下、裡至外傳達一致？如何讓內部受眾（員工）共同承擔傳遞品牌訊息的角色？上述諸題即為本論文所想要探索的問題。





## 第二節、研究目的

本研究旨在結合專家學者們的觀點和意見，以彙整品牌內部行銷的指標項目，作為實務和後續研究的參考。雖然電視業與服務業一樣具有無形性、不可分割性、異質性、易消失性等特性，但品牌仍是奠基於每次服務所呈現的內涵上，因此每個員工都在創造和傳遞品牌的價值。本研究雖然無法迴避「台灣電視台有品牌嗎？」以及「電視台的經營經驗是否能轉化為有價值的品牌經營指南？」等質問，但筆者認為，在目前的市場環境下，電視台經營者必須朝向品牌的方向前進，不論電視台是否已經成熟到可以傳授品牌經驗的程度，它在品牌行銷的探索路上，其經營之道仍為有意義的研究。至於如何透過研究找到一個可執行的方法來探索品牌內部行銷的作法，則是本論文主要的任務。

本研究假設電視台已經具有品牌策略經營的方向，為了讓品牌具備更穩固的根，在既有的基礎上提升品牌權益，電視台須朝向「從內建立，從外發展」的路徑來經營品牌。因此，本研究界定「品牌內部行銷」的研究範疇，繼而從理論發展、文獻回顧釐清其定義和相關的概念，彙整出品牌內部行銷的執行要件，並結合廣播電視、傳播管理、企業管理和品牌行銷管理等學有專精專家與學者之意見，針對目前電視台品牌行銷所處於的環境和執行現況，透過學術理論的視鏡對品牌內部行銷的執行要件加以檢視，以德菲法逐步彙整專家學者的意見和萃取出重要的指標項目。

### 第三節、研究流程

本研究共分為五章，章節安排簡述如下：

第一章：緒論。包括研究動機與背景、研究問題與目的，呈現本論文基本之方向與形貌。

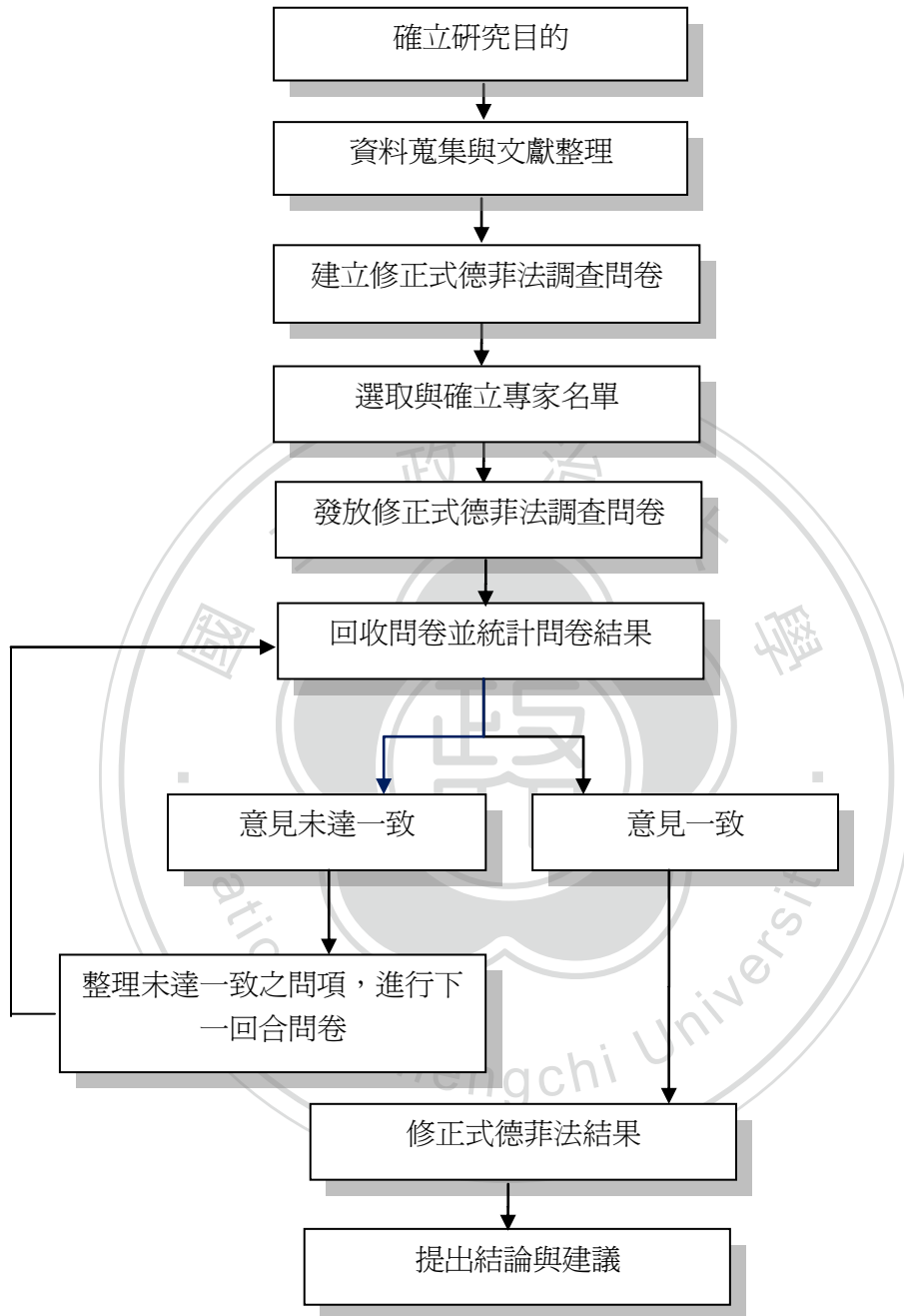
第二章：文獻探討。主要是從國內外的研究文獻與論文、期刊、專案報告等彙錄其重點加以彙整，將品牌內部行銷之基本意涵及範疇釐清，再經由文獻的探討找出品牌內部行銷的執行要件項目。

第三章：研究方法。主要是在闡述本研究資料的蒐集方式、架構及流程，說明修正式德菲法之定義與運用以及分析，以及說明立意抽樣樣本之選擇原因。

第四章：資料分析。本章從問卷回收所得的資料，分析其結果，並反覆檢視專家學者之意見，建構出符合電視台品牌內部行銷的執行要件。

第五章：結論與建議。歸納分析結果的研究發現，推論電視台品牌內部行銷之執行要件，以提供實務界和未來相關研究之參考，另提出研究檢討以及詳述本研究之限制。

圖 1-1：研究流程圖



資料來源：本研究整理

## 第二章 文獻探討

本研究旨在探討電視台品牌內部行銷以及其執行做法，但在目前缺乏針對品牌內部行銷討論的研究限制下，本章將從品牌行銷與內部行銷的理論脈絡下彙整與闡釋品牌內部行銷之定義與範疇，並從內部行銷的執行要件去研討品牌內部行銷之執行要件。

本章文獻探討的節次分爲：「電視台之品牌行銷」、「內部行銷」、「品牌內部行銷」與「品牌內部行銷之執行要件」等四小節。第一節的「電視台之品牌行銷」簡述品牌行銷對服務業和傳媒產業的重要性，品牌如何成爲電視台的無形資產，並說明媒介經營之精髓即爲品牌經營；第二節的「內部行銷」則將從文獻中整理出專家學者對內部行銷所提出之概念和見解，並從市場導向的層次來理解內部行銷的架構，以及從文獻中萃取內部行銷的執行要件與指標項目，同時也在本節說明「內部行銷」和「內部公關」的概念區別；第三節的「品牌內部行銷」從內部品牌化與內部行銷的理論切入進行討論，釐清兩者之間的關係，繼而指出品牌內部行銷是導向內部品牌化的途徑；第四節的「品牌內部行銷之執行要件」則是依循著理論和研究的脈絡整理出品牌內部行銷的執行要件。

## 第一節、電視台之品牌行銷

品牌是一個企業在消費者心中所塑造的形象、承諾、品質、經驗的集合體（洪順慶，2008），根據美國行銷學會（American Marketing Association）的定義，品牌是一個名字、名稱、記號、符號、設計圖像，或這些元素的共同組合（Keller，2008）。品牌的功能是用來確認一個銷售者或一群銷售者的產品或服務，以便能與競爭者的產品或服務有所區隔，代表着一家企業對消費者的承諾，明確的對外界傳達企業「我是誰」以及「我做什麼」的訊息。品牌發展的歷史初期，其基本功能只在於提供所有權的辨識方式，但隨著時代的演進，品牌逐漸成爲消費者在購買決策時考量的因素。

David A. Aaker 認爲品牌的涵義並非僅在於表達產品實體面的特色而已，其概念更包涵了超過產品本身範圍的東西，像是個性<sup>7</sup>、使用者的形象和來源國等等（轉引自沈雲驄、湯宗勳譯，1998）。Bergstorm,A., Blumenthal,D., Crothers.S.（2002）則認爲品牌是一個產品或服務功能性（functional）和情感性（emotional）的元素綜合感知，故所有的人與物都有「品牌」（無論他們喜歡與否），所有的行爲和作用皆傳遞某種意義。

企業行銷的策略與戰術將因企業所面對的真實狀況而做出不同的調整，各行業所面對的市場也有所不同，但以品牌來建立傳媒產品在市場上的定位，樹立傳媒形象，一直是十分有效的傳媒競爭手段，同時也是傳媒經濟發展的必然趨勢。無形服務的品牌行銷相較有形產品的品牌行銷顯得更難推行，因爲顧客和消費者並沒有一

---

<sup>7</sup> 個性（personality）：可反映出某些個性或是與品牌相關聯的人格特徵。

個實體來評價無形服務的品牌特質。事實上，一家公司若要建立品牌行銷能力，除了要建立品牌定位、價值與識別系統，以及執行品牌行銷的戰略及戰術之外，組織內部成員必須對公司經營品牌有深切的認知與承諾（黃延聰，黃淑琴，2009）。

## 壹、品牌行銷

李政忠（2008）引述媒體經濟學者 Picard 的論述，指出電視影集和電視頻道類的媒體服務的屬性是比較強調內容的整體搭配包裝，通常具有延續性，因此這一類的經營管理強調的是協調整合，在行銷規劃方面相當重視閱聽大眾使用媒體的整體經驗和感受，以及如何維持甚至提高後續使用的意願的分析，因此品牌策略之研擬，包括部門與組織架構和品牌定位均扮演著相當關鍵性的角色。

至於在行銷的實務上，市場被「細分化」是目前電視多頻道環境的現象，在此環境下電視台觀眾不再是「大眾」而是「分眾」，頻道本身的定位就顯得非常地重要（塗能榮，2005）。通過市場區隔<sup>8</sup>化過程，電視台將可通過評估每一個市場區隔的吸引力來選擇目標市場，並為每一個目標區隔確認可行之定位以及發展出市場定位的策略。換言之，電視台的行銷策略即遵守 STP 的三大法則，從市場區隔（segmenting）到選擇目標市場（targeting）並確認可行之定位<sup>9</sup>（positioning）。由於傳媒品牌不只是一個符號，在它背後，不僅隱藏著時光的奧秘，更影射著可感知存在的受眾的選擇行爲（周玉蘭，2008），因此，對於一個專業頻道而言，精準定位是發展的基石。定位是核心、是靈魂、是每一個頻道所有工作的出發點和落腳點

---

<sup>8</sup> 市場區隔：以市場需求面的發展為基礎，將市場上的顧客分為幾個需求類似的群體，每一個群體或區隔可採用一種行銷組合來滿足。

<sup>9</sup> 定位：指公司對於行銷組合的選擇，包括管理當局所想塑造的形象、產品利益、溝通訊息、流通管道和定價等，目的是希望在目標消費者心目中建立特定的位置。

（段曉超，王衛青，2008）。例如：客家台的族群頻道定位及節目，非常強調以客語播出的特色，公視頻道強調多元質優與人文關懷的節目內容，華視則以生活娛樂綜合台的品牌目標自我期許（李政忠，2008）。可見定位策略是藉由一個特殊的差異化策略，在確認公司所服務的顧客區隔後，特別強調一些可長可久的競爭優勢。清楚的定位也有助於品牌形象的建立，因為產品的屬性決定了整個品牌的品質（洪順慶，2008）。總括而言，媒介經營就是品牌經營，建立品牌戰略規劃，尋找在市場觀眾中的最佳位置，確立個性化的品牌並牢牢佔領（郭慶，2007）；而電視品牌的最終目的是要與消費者建立長久的、穩定的關係，博得他們長期的偏好與忠誠（陳信凌，張鴻雁，2005）。

傅思（2008）以 CCTV-8<sup>10</sup> 為例，說明了該頻道選擇最廣泛的家庭觀眾為目標市場，在策略上以三大核心資源的投注——既匯集了豐富的首播劇、海外劇和精品劇來鞏固中國第一專業電視劇頻道的地位，而作為電視劇頻道的領跑者，CCTV-8 也將龐大的節目資源有效地轉化為頻道的品牌優勢，逐漸從頻道專業化轉向品牌化的發展，更把核心競爭力定調為「節目編排專業化、品牌經營品牌化」。電台、電視台在設計長遠發展戰略時，只有將品牌戰略放在應有的高度，才能緊跟時代腳步，才能實現持續健康發展（李景利，2007）。王一（2009）指出著名的電視品牌是一個全優的概念，標誌著一種超越了時空的品味和文化，從投入產出的使用價值上升到文化品味的擁有價值。具體來說，電視媒介品牌應具有較高的知名度和滿意度、

---

<sup>10</sup> CCTV-8：中央電視台電視劇頻道，2007 年 1-7 月每天約有 1.6 億收視觀眾，2008 年提出「魅力無限」的口號，並進一步強化海外劇資源，爭取多檔的獨播劇以保障競爭力。

較高的市場佔有率與收視率、較高的廣告收入和強大的社會影響力等，因此品牌經營已成為電視和各類媒體經濟效益和社會效益新的增長點。

## 貳、品牌行銷之困境

儘管實證研究能幫助企業建立和管理它們的企業品牌，但如今仍有許多團隊不確定它們該做什麼（Wallstrom, Asa et al, 2008）。Deborah L. Jaramillo.（2002）即指出「品牌」這個概念在行銷的領域十分盛行，但在電視領域並沒有被廣為討論，也缺乏相關的撰寫，也許因為被認為難以執行，或被認為是「多餘」的部份。電視媒體很多時候忽略品牌，低估品牌權益<sup>11</sup>，或誤以為大量的廣告宣傳即是打造品牌的唯一做法，因此，真正對品牌進行深耕的電視台更是鳳毛麟角。

電視企業亦存有一種迷思，即把品牌誤認為「名牌」概念的做法，因此他們無非就是積極地培育明星節目、明星藝人與主持人。在這種狹隘的策略下，也許有某節目或時段出現短期湧入大量收視觀眾的現象，但隨著節目的變動或藝人的流動，收視觀眾亦隨之流失。雖然，無可否認，明星節目與藝人是打造頻道品牌的重要因素。因為受眾往往由關注一個節目進而關注一個頻道，記住一個品牌節目而認知一個廣電媒體（徐明明，2007），但若因為某個明星節目而忽略整體的品牌定位，一味地沉溺滿足在某個高收視率的節目上，最終在產品（節目）生命週期<sup>12</sup>（product

---

<sup>11</sup> 品牌權益：連接品牌名稱或符號的一組品牌資產與負債的組合，且能賦予產品更多有形或無形的附加價值，進而創造出更多的淨現金流入，品牌權益的來源可分為品牌忠誠度、品牌知名度、知覺品質、品牌聯想以及其他專屬品牌資產。

<sup>12</sup> 產品生命週期：指一個產品為消費者接收以後，所經過一連串的階段，也就是上市期（introduction）、成長期（growth）、成熟期（maturity）和衰退期（decline）的現象，這是一個產品從誕生到死亡的歷程。



life cycle) 結束之後將回到起點，因為零散和分散的名牌節目雖然能引起觀眾的關注和認知，卻不足以撐起一個電視台品牌的持續性發展。媒介品牌的結構是一個涉及眾多因素的系統工程，要為電視台與頻道創造長期優勢的條件，除了須有明星節目與主持人作為外部系統，也必須有一個完善的內部系統加以支撐和持續外部的運作。

消費者無論是通過螢幕或者從實際的活動接觸接受品牌訊息的傳遞，在整個過程中，勢必會接觸不同的台前幕後工作人員，因為每個人都是獨立的個體，這些工作人員會呈現出不同於他人的態度和行為，故品牌服務的穩定性顯得非常地重要 (Punjaisri, Khanyapuss., Wilson, Alan. , 2007)。同樣的道理，單個節目不足以支撐一個電視台的品牌，但一系列蘊含某種整體統一定位、品質與風格的節目，有規律的連續播出，才能達到形成品牌的整體效應。因此，名牌是消費者對品牌的定位，但建立品牌則需要穩健的落實，除了必備的節目質量，還需要電視台每位成員的投入，並在良好的企業內部環境與外部氛圍下傳遞品牌訊息。

## 第二節、 內部行銷

內部行銷的文獻多數將研究焦點放在服務業上，而且多是探討內部行銷與工作滿足、顧客導向之間的關係，或是討論內部行銷的概念，少有深入討論內部行銷發展的要素或構面。本節的第一部份從實務執行的觀點來看內部行銷，並且同時探討內部行銷與內部公關的區別，第二部分主要關注的是內部行銷的架構。

### 壹、內部行銷

無可否認的是，無論我們以多麼精確的理論和科學的方式來闡述「何謂品牌」的概念以及去闡釋「何謂最佳的服務行銷」的含義，主要這些討論僅屬於少數行銷主管的話題，而沒有涉及到提供服務和執行日常職務的前線和幕後員工，那再理想的品牌規劃也難以具體的實現。因為消費者會從組織內的成員身上搜尋提示來評價這樣一種無形的服務（品牌），因此對隸屬服務領域的組織而言，爲了面對無形和複雜的品牌發展要求，從內至外的發展品牌非常重要（Judson, K.M., Gorchels, L. and Aurand, T.W. , 2006）。前線員工能讓服務品牌變得人性化，並且幫助消費者在情感上與之連結，而持久的關係是有可能引發消費者對品牌所產生的親密和鍾愛之情感，以及對品牌代表的信任，而這些將是品牌競爭優勢的報酬（Morhart, F., Herzog, W., & Tomczak, T. , 2009）。

Judson, K.M., et al, (2006) 指出，過去品牌多透過廣告和促銷集中資源在外部溝通上，但近期更多的討論所談的是對員工傳遞品牌承諾<sup>13</sup>（Brand Promise），因為學者已強調若品牌訊息不獲得員工行為一致的支持，品牌訊息將失去其有效性。此外，外部的品牌承諾亦必須與組織內的實際表現密切結合，因此把品牌訊息傳遞給員工的重要性並不少於消費者。

Speak, Karl D., Hanson, Gilman (2008) 認為，把努力聚焦在創造一個市場上強勢與令人喜愛的品牌，僅是創造一種基本品牌價值的部分方程式。只專注在外在品牌只會侷限品牌的潛力以及品牌所能帶給組織的利益，因此組織應該往內建立、往外管理強勢品牌。擁有強勢與令人喜愛品牌的組織皆有一項共同點——一個強勢和一致的文化，這些組織文化激昂並擅於如何運用他們的理念和能力傳遞特殊的品牌價值給消費者。

事實上，內部行銷的概念早在企業對服務績效的重視以及員工意識的抬頭之時，即已被提出和逐漸獲得認可和接受。因為企業建立服務優勢的根本之道就是：為員工提供完善良好的服務（蔣永寧、王香玲，2006）。這裡所提出的「完善良好之服務」即滿足員工的物質利益和精神追求等合理的需要，並在同時實現人才的穩定與獎勵，以便最終把企業的經營轉型為顧客導向<sup>14</sup>（customer orientation）。第一線員工的表現與外部顧客的滿意度有相當密切的關聯，故有員工被視為需要特別照顧的

---

<sup>13</sup> 品牌承諾：一個品牌給消費者的所有保證，包涵了一種對於產品的承諾，又高於產品承諾。一個品牌向消費者承諾什麼，反映出一個企業的經營理念和品牌的終極追求。

<sup>14</sup> 顧客導向：指企業以滿足顧客需求、增加顧客價值為企業經營出發點，在經營過程中特別注意顧客的消費能力、消費偏好以及消費行為的調查分析，重視新產品開發和行銷手段的創新，動態地回應顧客需求。

「內部顧客」之說。張彥（2008）以服務利潤鏈理論<sup>15</sup>表明員工滿意與顧客滿意之間相互關聯、相互反饋，並且繼而強調儘管企業的品牌建設應圍繞外部顧客的體驗展開，但是品牌建設的初始發力點應在企業的內部員工，否則企業的品牌戰略很有可能變成無緣之水，很難想像對企業品牌持冷漠態度的員工會向顧客提供積極有效的品牌訊息。因此，提升員工對企業的滿意度，以及讓員工建立和強化組織品牌形象的任務對很多領域的服務業者來說都是一大挑戰。

沈進成、楊琬琪和郭振生（2006）的研究表示，國內已進行的相關實證研究支持內部行銷執行績效愈高的組織員工的工作滿足感也會愈高的說法，不單如此，組織服務性氣候的知覺程度也愈高，更能提昇員工的組織承諾，降低離職意願，並有效提昇組織績效。蕭妃伶（2006）在研究中表示內部行銷有助於創造其他企業難以模仿的工作力（workforce），因此藉由系統性地讓員工接觸品牌的「價值主張」，有助於維持與提升員工留在組織內的意願。因為降低員工的離職意願和維持員工的工作意願不但有助於維持組織的穩定性，減少重新培訓品牌人才的成本，更重要的是避免品牌的服務品質或訊息的傳達遭到中斷性的破壞。

但過去傳統的以顧客導向為核心的組織管理階層或品牌策略規劃者卻往往偏重外部顧客，把資源投注在大量的外部行銷活動與廣告以達到對外溝通的目的，往往忽略了如何有效地對內部傳達特定理念，凝聚共識的面向，因此某種程度上造成組織文化與經營理念的衝突窘境。近年來很多學者發現，一個企業愈是市場導向，獲

---

<sup>15</sup> 服務利潤鏈理論：服務利潤鏈（Service Profit Chain）是表明利潤、顧客、員工和企業之間的關係並由若干鏈環組成的鏈，1994年由詹姆斯·赫斯克特（James L. Heskett）教授等五位哈佛商學院教授組成的服務管理課題組提出「服務價值鏈」模型時提出了服務利潤鏈理論。他們認為，服務利潤鏈可以形像地理解為一條將盈利能力、顧客忠誠度、員工滿意度和忠誠度與生產力之間聯繫起來的紐帶，是一條循環作用的閉合鏈，每個環節的實施質量都將影響其後的環節，而最終目標是企業盈利。

利能力愈高；團隊精神、工作滿足與員工的向心力愈高；更重要的是顧客的滿意度與再惠顧率都會愈高，而且市場導向亦是一種非常重要的組織學習（洪順慶，2008）。因此，一旦把傳統的顧客導向提升至市場導向的層次，行銷的目標對象除了是消費者和一般社會大眾，應該擴大到組織的支持贊助者、上下游廠商、政府單位等利益關係人，更應該把內部員工納入在內。

蔡雅芳、胡哲生（2005）指出企業內部猶如一個分工明確的市場，若依照部門作業的先後性質或對資源的供需關係，可區分為資源供給者與資源需求者，因此企業行銷功能不只是外部行銷，也包括組織內部行銷。企業內各部門和單位之間應該把對方當作內部顧客，並且提供內部的服務，前線與幕後員工、高層與基層，甚至大組織內的總公司與分公司之間，都應該建立內部的服務網路，甚至應該為內部服務設定服務標準。

內部行銷不但在學界獲得熱烈的討論，具有前瞻性的企業人士也逐漸感受到內部行銷的重要性。Mike Hoban, Judie Lannon.（2008）對蘇格蘭品牌企業 Scottish Widows<sup>16</sup>的董事進行訪談，後者深刻指出市場經營者對線上行銷<sup>17</sup>(Above the-line) 和線下行銷<sup>18</sup>(Below the-line)著墨太多，但卻忽略了線後行銷（Behind the-line）。Mike Hoban 認為，「線後行銷」這個詞沒被廣泛認識的原因是基於它並非是一個被廣泛實踐的活動。他把線後行銷主張為一種內部行銷，並批評企業僅把大量時間用來與

---

<sup>16</sup> Scottish Widows：為成立於1815年的蘇格蘭第一家人壽保險公司，目前提供多項財務管理與金融投資等服務，在保險、退休金與投資服務上具有極高的知名度，員工人數高達四千人，2008年獲得將近20項服務獎，服務品質備受肯定。企業網址為 [www.scottishwidows.co.uk](http://www.scottishwidows.co.uk)

<sup>17</sup> 線上行銷（Above the-line）：針對大眾媒體產生的行銷方式，例如電視廣告、雜誌報章廣告或海報。

<sup>18</sup> 線下行銷（Below the-line）：針對小眾媒體產生的行銷方式，例如通路行銷、網路行銷、娛樂行銷以及顧客管理行銷等。

消費者進行溝通，但卻經常把企業內部的議題拋給人事部或某些其他部門，而這樣的處理方式顯然非對內行銷的方式。依賴人事部來留任員工，也許會成功，但卻無法確保員工能持續性的謹守他們的承諾。其實，營造有效率的內部經營管理環境，才能獲取員工的組織承諾<sup>19</sup>，並培養出具備市場導向及服務意識的員工。

內部行銷與內部公關的共同點是兩者皆一樣注重企業內部的成員，尤其是注重員工，因此經常被誤認為兩者是具有相同的定義。然而實際上，企業的內部公關是指企業與員工、經營管理者、企業各部門以及股東之間的關係，是企業內部縱向與橫向公眾關係的總稱。而內部行銷和內部公關的差異在於它所涵蓋的行銷的範圍比公關小而集中，內部公關的範圍則較廣；此外，內部行銷的目標較明確，主要是針對產品和企業服務為目標，俾讓內部受眾接收認同，而內部公關的目標是維護企業的形象甚至與內部受眾的良好關係；除此之外，內部行銷的關注焦點在於市場的變化、產品和顧客的服務上，然而公關的焦點則在於輿論和態度的變化，以及彼此的關係上。王振軒（2006）在其研究中便曾經指出，內部公關的重要性在於傳達組織的使命及理想，凝聚對於組織的共識以及成員的向心力。但是，內部行銷的重要性則是藉由內部員工的滿意延實現服務的承諾，進而滿足顧客的服務需求。因此，兩者之間實際上具有明顯的目標差異。

由於本研究的研究範圍為「品牌」策略，品牌的最終目的為外顯到企業的整體行銷氛圍，故把品牌策略建立在內部行銷的基礎上比內部公關更為合適。

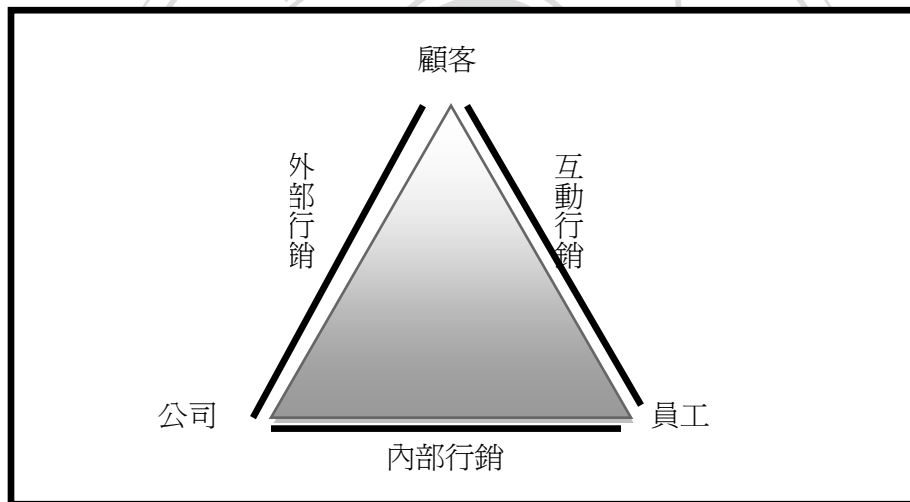
---

<sup>19</sup> 組織承諾：組織承諾為個人對於某一特定組織的認同及投入態度傾向的相對強度；即個人認同組織的目標及價值，願意為組織投入更多的心力，並渴望維持組織成員的身份。

## 貳、內部行銷架構

服務金三角（Service Triangle）的概念（如圖 2-1）主要針對服務業行銷領域而提出，即在服務行銷中，除了行銷業務單位對外部市場所進行的「外部行銷」<sup>20</sup>之外，還需要員工與顧客接觸時的「互動行銷」<sup>21</sup>，以及讓員工具備服務意識與熱誠的「內部行銷」。Papasolomou, I., Vrontis, D.（2006）指出，過去二十幾年前，內部行銷最初被認為是持續傳遞高品質服務的解決之道，而今這個概念在文獻中逐漸被討論是達成甚至超越顧客期待的策略性工具。

圖 2-1：服務金三角



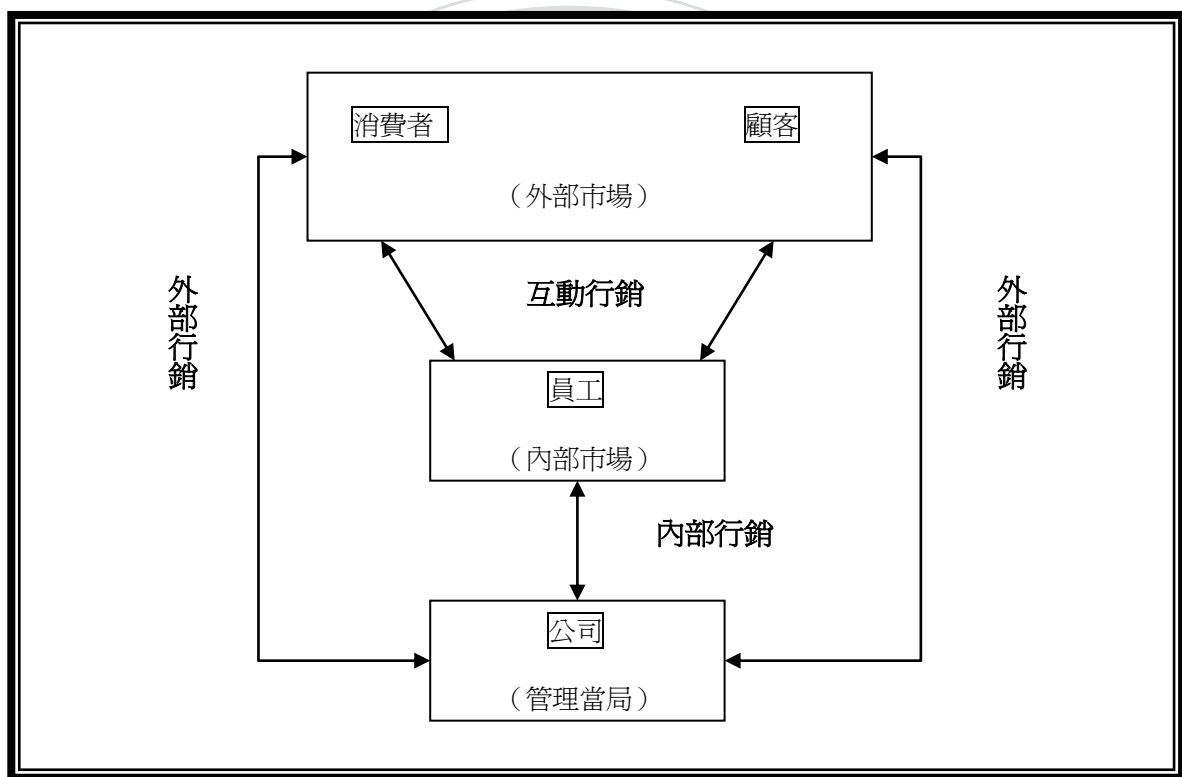
資料來源：Gronross (1984)

<sup>20</sup> 外部行銷：指的是各種企業行銷行為，包括透過各種行銷研究與市場區隔的探討，發掘市場上消費者未被滿足的需求，確定目標市場，決定各項產品決策、通路決策、溝通決策，並以適當的組織安排，來執行既定的行銷策略。在服務業行銷中，企業的外部行銷通常是透過大眾傳播媒體，嘗試將無形服務有形化，而給予消費大眾一些期望與承諾。

<sup>21</sup> 互動行銷：指的是第一線的服務人員，從顧客的觀點出發將公司的服務提供給顧客的互動行為。服務品質最重要的關鍵在於提供服務的業者與顧客之間的直接互動，因為在接受服務之前，顧客只有預期，而服務提供者和顧客之間的互動，則是「真實時刻」（moments of truth）發生的所在。在一連串服務人員和顧客互動的真實時刻中，互動行銷提供兩個重要的服務品質構面：技術（technical）品質和功能（functional）品質。

從市場導向的服務行銷架構與概念來理解內部行銷，不難發現行銷的範疇被分為以企業、員工與顧客為出發點的行銷理念，其建構所包涵的「外部行銷」(external marketing)、「內部行銷」(internal marketing)和「互動行銷」(interactive marketing) (如圖 2-2)，延伸了服務金三角的架構，把顧客和消費者當成外部市場，並把員工當成內部市場。

圖 2-2：服務行銷架構圖



資料來源：洪順慶 (2008)

Papasolomou, I., Vrontis, D. (2006) 表示，內部行銷在過去數年的發展衍生了不少的定義，但全都具有把員工視為內部顧客的概念，強調滿足內部顧客的需求能使企業處在一個更有利的境況以傳遞所渴望的品質來滿足外部顧客。具體地說，如洪順慶 (2008) 所指的是，員工是實際的服務提供者 (service provider)，即他們接受



來自公司內部和管理當局的服務，再提供服務給顧客。故內部行銷（internal marketing）是指公司的管理當局發起一種類似行銷的途徑激勵員工，使他們具有服務意識與顧客導向，而這些行銷活動應主動、協調，將工作當作產品滿足員工需求，以吸引、開發、激勵、留住優秀的員工。內部行銷就是善待員工有如善待顧客的哲學，除了公司從行銷哲學的觀點來看待員工之外，基本上還包涵了兩種管理程序：態度管理與溝通管理。內部行銷強調員工服務態度與溝通的管理，主要是因為透過塑造正確的服務態度，員工將具備足夠的資訊與能力來執行他們的任務，並願意與公司進行溝通。

沈進成等人（2006）把內部行銷歸納成四大構面，即管理支持、激勵與成長、溝通關係及教育訓練。其四大構面的意涵如下：

- 一、管理支持：經費許可下依據需求改善環境、支持做法、提供適當的支援、重視所提的意見、關心工作上所遇到的障礙並提供解決之道、提供充足的設備及營造舒適的環境、上下溝通管道、提供意見和建議的管道、新措施實施前先充分溝通。
- 二、激勵與成長：在重視工作能力的基礎上差異給予不同的工作、以激發成就感、完善的獎懲制度、激發全力以赴的感覺、公開以及合理的考核作業、提供認同與肯定。
- 三、溝通關係：關心家庭生活狀況、舉辦各項活動增加對企業的認同、主動關心瞭解他們在工作上是否遭遇困難、提供說明政策及做法的會議和宣導理念的交流聚會

四、教育訓練：鼓勵參加進修活動、認同訓練價值、舉辦各項研習進修、培養足夠勝任工作的自信。

林必寬（2007）在其研究中整合了學者們針對內部行銷的做法，提出以下有效實施內部行銷的組織所具有的特點：

- 一、提供良好報酬，積極爭取人才。
- 二、提供遠景，為工作場所帶來工作價值及意義。
- 三、供給員工技能及知識，使其完美扮演本身角色。
- 四、對於團隊努力的成果給予獎勵，以促進團隊合作。
- 五、善用自由因素，以利員工獨立完成工作。
- 六、藉由評鑑及報酬培養成就感，促使員工努力達成組織目標。
- 七、運用調查、評估工作環境及內容，以調整、決定工作設計。

至於建立員工滿意的內部行銷的做法如下：

- 一、傾聽內部員工聲音：定期了解員工的士氣、滿意度與對組織及工作的態度，以提升技術上的品質。
- 二、參與、賦權及釋權：指當員工所提之建議被採納時，給予報酬；在達成組織使命的前提下，賦予員工充分資訊和獨立決策的職權。
- 三、高階主管置身第一線從事第一線員工的工作：以利高階主管徹底了解員工面對顧客可能遭遇的問題，預先反應於管理策略當中。
- 四、培養團隊精神：去除階級象徵（例如高階主管餐廳、休息室及較佳停車位），以利提高團隊精神及參與傾向。

五、正式及非正式的溝通：利用先進資訊科技（例如電子郵件、電話），以正式及非正式的管道增進與員工的溝通。

六、財務報酬：提供良好財務報酬計畫（例如利益分享、員工認股計畫），以財務報酬激勵員工將組織目標視為個人目標，共同為達成目標而努力。

七、擴展／開放生涯路線：除了財務報酬之外，也提供良好生涯規劃及前程發展。

八、支持員工各種生活方式：詳細評估執行支持員工方案的成本及效益（例如彈性工時、家庭協助計畫），以滿足員工個人需求。

洪順慶（2008）就服務業經營的實務來看，提出內部行銷至少應包涵七項要件，藉由滿足內部顧客（員工）的需求以強化滿足外部顧客需求的能力。換句話說，滿意的員工產生滿意的顧客，要想贏得顧客滿意，首先讓員工滿意。而高品質的內部服務品質（service quality）可提升員工滿意度，進而促使員工會以積極與熱忱的工作態度來完成服務之傳遞，最後達到外部顧客滿意度提升、外部顧客忠誠度增強、再消費意願提升與企業獲利潤提升（鄧維兆、江淑滢、蔡志弘和蔡世傑，2007）。

以下為洪順慶（2008）提出內部行銷的七項要件：

一、競爭優秀人才：聘用最佳的人才進公司來提供服務給顧客，以一個行銷者的觀點來進行招募與甄選，而且將人力市場加以區隔，選擇適當的人力擔任不同的工作。

二、提供一個願景：公司應該提供未來的願景（vision）給員工，真正的得吸引、開發、激勵並留任優秀的人才。

三、幫助員工執行任務：公司要訓練員工，提供各種訓練課程來充實執行服務工作所需的各種技巧。在訓練的過程中，中階經理應扮演內部訓練師的角色，將他們許多的基層服務經驗傳授給第一線的服務提供者。

四、強調團隊精神：服務別人不但辛苦，也很容易產生挫折感。一個訓練有素、合作無間的服務團隊，應該能夠互相幫忙，發揮團隊精神，服務顧客。

五、允許員工有適度裁量權：作業手冊的規定往往是為了防弊，但給予員工適度的裁量權讓員工覺得受尊重，在提供服務時也有更大的責任感和成就感。

六、衡量績效作為獎賞依據：員工需要知道上級要衡量哪些項目，才能知道哪些工作值得努力，能得到公司的獎賞。在設計獎賞制度時，管理者應掌握幾個重要原則，如獎賞應和公司的願景、策略、經營目標等結合。

七、徹底了解顧客（員工）：在服務業中的內部行銷，首要之務就是要了解內部顧客（員工）的需求，他們希望從工作中得到什麼，能否和工作的價值結合，公司帶給員工的能否和公司的願景結合，所以在服務業中有「員工第一，顧客第二」的說法。

綜觀上述內部行銷等做法和要件，本質精神和執行構面事實上具有高度的相近性，核心概念為透過良好的溝通和交流，藉由凝聚內部的共識，透過員工滿意而得到顧客滿意的結果，最終目的則在於建立具有高度戰鬥力的工作團隊，進而全面提升企業的整體績效。

### 第三節、 品牌內部行銷

「你告訴顧客是什麼讓你與眾不同.

但你的員工是否知道?」

Colin Mitchell (2002)

在品牌管理的文獻中，品牌的建構或品牌化（branding）大部份仍是著重在如何建立外部顧客對企業品牌的認知，可稱之為外部品牌化(external branding)。企業往往論及「行銷」，即聯想到外部的顧客和消費者，但另一個「市場」也同樣的重要：即內部的員工，也就是把品牌活化在顧客和消費者心中的人。近年來許多學者皆強調除了外部品牌化之外，必須要讓組織內部的員工對公司的品牌有深度的認知與瞭解，進而認同公司的品牌定位與價值，融入日常的工作當中，建構出企業特有的品牌文化，這樣的活動稱之為內部品牌化（internal branding）（黃延聰、黃淑琴，2009）。

內部品牌化能讓品牌成功「活出品牌」（live the brand），並發展出自己的語言和做法，以及在公司內部反映其品牌形象，迪士尼和Nike兩大世界品牌即是成功的兩大例子。迪士尼更讓員工成為表演者，而Nike讓員工宛如走在星光大道，時刻

提醒員工他們就是企業的模範（James Brooke，2002）。Nike有許多的資深管理人擁有「說故事者」的稱號，他們刻意迴避企業成功經營的故事，而把焦點放在與“Just do it”相符的故事，反映和強化企業的廣告活動。

內部品牌化能協助組織與品牌調整企業文化與內部過程，目的為確保員工在面對顧客和其他的賭東的時候，能把所擁護的品牌訊息轉為真實（Punjaisri, Khanyapuss., Wilson, Alan. , 2007），透過內部活動改變員工對一些行爲的想法（Colin Mitchell, 2002）。品牌內部化也被認為具有三個特點：有效的把品牌傳遞給員工；說服其價值與關聯性；並且成功的與企業內的每項工作連接以傳達品牌要素（Bergstorm,A. et al., , 2002）。

Tosti, D.T, Stotz, R.D. (2002) 則指出在穩定的商業環境中，企業擁有充裕的時間糾正錯誤、為適應市場變化做出調整，以及找出傳遞品牌承諾一致性的做法，但若企業處在變化為常態的環境裡，由於受限於回應變化的時間，則內部品牌化（internal branding）與外部品牌化需要獲得同等的關注。

有學者認為內部品牌化與內部行銷同義（Aurand et al., 2005; Mitchell, 2002; Berthon et al., 2005），也有學者認為內部行銷是促成內部品牌化成功執行的關鍵手段（Punjaisri, Khanyapuss., Wilson, Alan. , 2007）。

黃延聰、黃淑琴（2009）從個案研究中發現臺灣品牌廠商的認知，偏向內部品牌化是一種企業內部文化的再造的看法，他們相信透過內部行銷的體驗式教育，讓員工將所學導入日常的工作範圍裡面，並在耳濡目染之下不自覺地接受。林惠珍（2003）指出，過去有關內部行銷的實證研究中，尚未有研究者以品牌的角度切入，直到學者Berry與Parasuraman在其1991年出版的著作《服務行銷：品牌競爭》（*Marketing Services: Competing Through Quality*）一書中指出透過對品牌內化的探討，發現品牌內化可透過內部行銷的方式，讓員工瞭解與內化公司品牌的價值，只有這樣品牌內化和內部行銷方才開始被連結起來，故他們認為有必要針對內部行銷、品

牌內化及服務行為三者之間的關係進行探討，他們最終在其研究中以問卷調查的研究方式證明內部行銷對員工之品牌內化程度有顯著且正向的影響，即員工的品牌內化程度愈高，其服務行為表現愈好。Berthon, P et al, (2005) 認為內部品牌化則是將其企業品牌精神與概念導入內部行銷之中，亦將員工視為內部顧客，工作即是員工產出的表現，其主要的目的即是希望確保員工瞭解什麼樣的品牌價值是企業所要傳遞的，透過員工對於品牌的瞭解，調整他們自身的態度和行為與品牌價值一致，讓員工在工作上更加滿意，因而提昇顧客的滿意度和忠誠度。

Backhaus K., Tikoo S. (2004) 在進行其雇主品牌<sup>22</sup> (employer branding) 研究時，指出內部行銷能創造出其他企業難以模仿的勞動力，因為它維持著品牌「承諾」，以被企業吸收為組織文化的一部分，為落實雇主品牌其中一個重要的要素，故內部行銷的最終目的是內部品牌化。

黃延聰、黃淑琴 (2009) 認為要導向內部品牌化的結果，最初應先建立員工的知覺及明確的訂定品牌的特性與承諾，在這過程中需要高階主管的充分支持並以身作則，才能影響員工，也需要有中階主管或是監督者不斷地從日常生活中訓練及教導員工，並修正員工有違品牌價值的偏差行為，同時組織內所有層級的人員皆應參與以發展出對於品牌的共享理解，更重要的是需要不斷的檢視與回饋，給予員工適當的報酬以鼓勵正向行為。

綜合上述定義，本研究將內部品牌化定義為「將品牌價值的觀念深植於組織內的每個員工，使員工聚焦於顧客並自發性的調整自身行為與品牌一致，建構一種能

---

<sup>22</sup> 雇主品牌：一個有目標且長期性的策略，其可管理員工、潛在員工和利害關係人對於特定企業的看法與知覺。有效的雇主品牌可帶來有競爭力的優勢，幫助員工內化組織價值，並協助維持人力資源。

夠讓企業產生品牌能耐（branding competence）的組織文化」，而品牌內部行銷是指「向內部員工發起的品牌行銷途徑，以激勵員工具有品牌服務的意識，並導向內部品牌化的結果」。

品牌內部行銷的目的與外部行銷很相近，都是為了創造一種對公司的情感連接。品牌內部行銷是最能幫助員工對產品和服務產生情感連接的有效途徑，若失去這種情感的連接，員工將減損企業欲透過廣告設定的期待，而在某些情況下是因為他們不明白企業對大眾所立下的承諾。Colin Mitchell（2002）的研究發現一旦人們關注和相信品牌，他們將積極地加倍努力工作，甚至對公司的忠誠度也會隨著提高；雖然與此同時，其研究也發現，很多企業在內部行銷的部份仍然執行無力。

品牌內部行銷無法成功推行的原因很多，其中一個原因在於是由缺乏行銷技能的人事部來對內部員工進行內部溝通。人事部習慣於把資訊通過發文的方式進行通知，而非有一些行銷和溝通的方案使員工相信企業品牌的獨特性。因此，可以想像人事部也許會讓內部員工知道有哪一些關於品牌的新宣傳或活動，但目的只是在「告知」他們公司正在做些什麼，而非傳達品牌的獨特性以及說服他們給予品牌承諾。

另一個失敗的原因是由於很多公司的品牌內部行銷與外部行銷之間互不協調。一旦員工發現自己被告之的訊息與公司傳達給外部顧客的訊息之間有落差，就會造成混淆，並影響他們對公司的看法。

因此，要成功的執行品牌內部行銷，有一些重要的原則需要遵守。管理人需要企劃和執行專業的品牌活動以介紹和說明品牌訊息，接著把強化品牌的元素嵌入公司的結構，日復一日的在工作場域透過互動影響人們的品牌經驗。此外，上述的活



動應該交由行銷部來負責規劃與執行，行銷部人員掌握品牌的外部活動，因此具有結合內外部行銷所需之技巧。

市場調查是行銷執行過程不可或缺的工作之一，但一旦要研究的對象是公司的內部員工，大部份企業不會投資在內部的研究和調查項目。事實上，企業可以比照對消費者所進行的市場調查法來了解內部市場，例如焦點團體調查、深度訪談以及問卷調查等。通過這樣的調查，即可參考所獲取的調查結果以了解組織內資訊流通的情況，並且可以一探組織文化的面貌。

此外，在傳達品牌訊息之時，組織內的人際傳播不能完全被紙本通告或影音傳播等媒介工具所取代，而品牌活動也必須伴隨著目標對象意見回饋的機制。Colin Mitchell（2002）發現在一些沒有建立內部回饋網路系統的企業內，員工將向外尋求抱怨的管道，而這正是企業不想見到的結果。故企業需在政策上強化品化內化的效果，例如提供獎賞回饋，提供各種福利以及從招募的起跑點開始施行品牌內部行銷，從內至外的打造品牌王國。

#### 第四節、品牌內部行銷之執行要件與指標項目

雖然企業所面對的品牌問題各有所異，品牌內部行銷亦無「絕對」的正確方案，但循著理論和研究的脈絡，依然可找到值得參照的建議。國內外的學者對於內部行銷運用在「品牌」的討論並不多，亦未對執行要件提出明確建議。因此，本論文從國內部分進行內部行銷的研究中，試列舉對要件的建议和見解，彙整如下表所示，以成爲後續討論的參考。

表 2-1：內部行銷研究之彙整

研究者	年代	要件
黃建榮	2002	以服務而非僅依賴管理來維持品質、以服務溝通的方式讓加盟者有所體認而自動自發參與並維持品質。
張嘉娟	2004	員工知覺集團企業推行的內部行銷活動越高，就會越降低員工知覺集團企業的文化差異程度，進而使集團中子公司員工組織承諾越高。
黃品全	2005	以內部行銷提升自我概念與服務價值觀，不僅能提升成員的工作滿足及組織承諾，更在於啓迪、內化成員對服務工作的意義與價值。

資料來源：本研究整理

研究者	年代	要件
王志民	2005	完整的教育訓練、優渥的薪資福利、充分授權與良好溝通之內部行銷作為將對服務業經營績效產生直接效果。
蕭妃伶	2006	無須廣為宣傳企業的「待員工之道」，而是需以最誠摯的做法建立良好的人力資源管理制度與方針。
吳俊明	2007	組織內部行銷策略推動對員工工作滿意有高度正面影響，所運用的策略如：教育訓練、授權、激勵、報償系統、主管與下屬互動關係等。
黃麗美	2007	主管需表達對下屬的重視與信任、形塑開放的氣氛、支持與容忍創新的實驗，並對於同僚創新的點子給予鼓勵性的回饋；工作團隊的支持能培養員工對組織與工作的承諾感與凝聚團隊的認同感。
林必寬	2007	內部溝通、人力資源管理措施及外部溝通對提升工作滿意度關係最為顯著。
蔡愛慈	2007	內部行銷中的「內部溝通」可達到「內在的顧客滿意」，「教育訓練」、「管理支援」可提升「外在的顧客滿意度」。

資料來源：本研究整理

研究者	年代	要件
吳馥宏	2007	組織之內部行銷作為實際上與組織服務性氣候、工作滿足、組織承諾與顧客導向等有正向影響。
蔡雅芳 吳世望 張肅婷	2008	組織願景與人力資源管理作為的同意度與組織承諾的情感性承諾呈正相關，管理者可經由內部行銷活動塑造明確的願景目標，設計能夠滿足員工需求的人力資源管理制度（如激勵與獎酬制度）；遴選適當的員工，配合教育訓練提供進修機會加強員工的能力；加強宣導內部行銷概念和服務品質理念；部門管理者應花費更多時間與基層員工溝通。
林隆儀 鍾明耀	2009	暢通內部溝通及外部活動認知管道、營造管理者支持的組織環境、適當規劃訓練方案。
黃延聰 黃淑琴	2009	訂定出明確、清晰易懂的企業願景、應有高階領導人的涉入及參與、建立雙向傳遞與回饋的溝通管道(內部網路、佈告欄、社團、讀書會)、定期檢視與評估成效。

資料來源：本研究整理

本研究將在這一節中把品牌內部行銷的基礎要件建立在洪順慶（2008）所提出之內部行銷七項要件上，即「競爭優秀人才」、「提供一個願景」、「幫助員工執行任務」、「強調團隊精神」、「允許員工有適度裁量權，而非完全依賴手冊」、「衡量績效作為獎賞依據」、以及「徹底了解顧客」。本研究從內部行銷與品牌內部行銷的定義中，認為兩者的共同手段為都是指公司的管理當局發起一種類似行銷的途徑來激勵員工，但差異在於內部行銷的結果導向服務意識與顧客導向的提升，而品牌內部行銷的結果則更聚焦的導向內部品牌化的達成，因此把七項要件調整為「競爭優秀的品牌人才」、「提供一個品牌願景」、「提供品牌訓練以幫助員工執行任務」、「強調品牌團隊精神」、「允許適度裁量權以發揮品牌創意」、「衡量品牌績效作為獎賞依據」、「了解員工並使其成為投入的品牌建設者」，本研究也從文獻探討中的發現繼續進行要件的補充，即「向員工輸入品牌訊息」。上述八項要件將成為本研究進行德菲法問卷調查的研討項目，其中所包涵的意義如下：

#### 壹、競爭優秀的品牌行銷人才：

無論是內部行銷或目標更為聚焦的品牌內部行銷，人力資源是最大規模的投資，也是最重要的投資。如果沒有聘到優秀的人才到公司，就是壞的開始，也會導致惡劣的服務品質（洪順慶，2008）。在媒體企業的運作中尤其如此，徐銳和趙勇（2007）訪問湖北經視<sup>23</sup>總監楊小松，後者直言任何好的思路和策略要落到實處，要實現預定的目標，歸根結底在人才，電視媒體品牌建設的過程也是一支優秀人才隊伍的建設過程，否則品牌建設只是一句空話。P.Y. Tsai（2008）在研究中表示，

---

<sup>23</sup> 湖北經視：全名為湖北省廣播電視總臺電視經濟頻道，在 2007 年《中國廣播影視》雜誌舉辦的「TV 地標」全國地面頻道大型調研展評中被評為全國省級地面頻道綜合實力十強之一。

這是因為不同媒體的日常節目供應給予觀眾的資訊諸如新聞等等，皆出自於記者而非器材。一個優秀的團隊，在創辦品牌欄目的過程中的作用則顯得更加突出。例如節目策劃，從某種意義上說，任何一個品牌欄目、名牌欄目都是策劃出來的（李景利，2007）。Albarran（2002:143，轉引自 P.Y.Tsai，2008）亦提出電子媒體的員工品質將直接影響企業的品質。因此，媒體企業能否成功塑造企業的價值、獨特性和難以模仿性皆需員工的全力配合與落實在日常的運作當中，而這些成果最終將會體現在媒體企業的組織文化上，成為構成品牌的要素之一。

競爭優秀人才是內部行銷的要件，也是服務行銷中的重要決策，同樣也是媒體品牌行銷中不可缺少的條件。公司應該以行銷者的觀點來進行，設定較高的目標，使用多重的方法與管道來進行招募與甄選。而基於價值觀的難以改變，招募員工時依據價值觀的一致性來選擇，偶爾比注重技巧更為可行（Punjaisri, Khanyapuss., Wilson, Alan.，2007）。

貳、提供一個品牌願景：

由於人才是經營和建設品牌過程中最為關鍵的作用因素（肖明超，2005），因此公司應該提供員工一個未來的願景（vision），才能真正的吸引、開發、激勵並留任優秀的人才（洪順慶，2008）。Berthon P. et al,（2005）指出，內部行銷的概念把員工當成企業第一市場，由此概念而延伸出「內部廣告」與「內部品牌化」等詞彙，其中一個正在發展的內部行銷元素即「雇主吸引力」（employer attractiveness）。此「雇主吸引力」被解釋為潛在員工對自身為特定組織工作所見之想像利益

(envisioned benefits)。由於品牌權益將隨著雇主對潛在員工的吸引力一同提升，而潛在員工也即是潛在的顧客，因此，願景的展望絕對是品牌內部行銷不容忽視的要件。

林必寬（2007）亦提出「提供遠景，為工作場所帶來工作價值及意義」為有效實施內部行銷組織的特點之一。林必寬呼應了洪順慶（2008）的說法，即由於社會愈來愈富裕的結果，許多新新人類已不全然為了薪水到一家公司。薪水雖然是必然的基本考量，但當願景比薪水更令人振奮之時，員工的付出將更具有熱情。因此，有品牌願景的團隊往往更加積極和充滿活力。為了要打造這樣的一支團隊，學者 Mitchell 指出只要能在內部溝通的部份運用消費者行為之管理，組織內的經理人即可幫助他們更好的了解品牌，激起對品牌的熱情，也許更能每日「活」在品牌的願景中（Judson, K.M. et al, 2006）。

在蕭妃伶（2006）對中華航空品牌內外部行銷方式的研究中，曾說明中華航空非常重視讓企業願景的內部傳遞。華航的願景是要成為最值得信賴的航空公司，而這個願景不只是對外，也對內，並讓員工覺得可靠。因此華航透過宣傳、文宣與新進人員訓練—即「華航與我」線上學習課程與分組討論報告的方式掌握新進人員對華航的了解程度，對公司內部的期待為何，並用大約一天半到兩天的時間讓他們了解公司的願景。因此，資深的品牌管理者應該為員工規劃好一幅品牌遠景圖，其品牌願景的目的也在於使內外部消費者喜愛品牌，進而認同品牌，同時也讓員工了解品牌在公司內的未來發展、成長。

參、提供品牌訓練以幫助員工執行任務：

Mahnert, K.F. Torres, A.M. (2007) 的內部行銷架構當中論及，員工訓練從 70 年代開始就一直是內部行銷的使用工具之一。在強化品牌內部化的架構內，提供品牌導向 (brand-oriented) 的教育和訓練也被指出是品牌內部化執行階段的重要元素。因此 Mahnert, K.F. Torres, A.M. 建議，應提供管理人和員工一種「不間斷」(ongoing) 的品牌教育和訓練。由此可見，有些企業認為或許新人訓練就可以提供給員工足夠的知識和技能，但實際上這是遠遠不夠的。不僅如此，品牌訓練亦需要時常「更新」以延長內化的週期，否則，如 Josh Davies (2004) 所說，大部份內部品牌的計畫在首 18 個月後就失去效應，唯有設計一個得以檢視計畫的流程，並且建立持續改進的承諾，組織的內部品牌才能持久奏效。

一般企業會通過各種訓練課程來訓練員工，充實員工所需的各種技能。精品珠寶品牌 Cartier 業者在對內部員工的管理上，曾表示對內部員工講述品牌歷史是員工教育訓練中很重要的部分，因為這可以培養員工重視品牌歷史的工作意識 (陳品好，黃光玉，2009)。此外，Papasolomou, I., Vrontis, D. (2006) 表示許多由總公司舉行與管理的教育和訓練課程目的，是爲了讓員工接受並了解——他們實際上擁有需要服務的內部顧客，而這些內部顧客即是他們在不同崗位上的同僚。

鄧維兆等人 (2007) 把內部服務品質的構面分爲五大構面，分別爲「教育訓練」、「管理支援」、「團隊合作」、「營運工具」和「公司政策」，其中在「教育訓練」的部分，執行內容包括公司和員工討論工作內容和心情，並能給予正面回



應和開導、公司有給予足夠的時間讓員工接受訓練、公司能提供充分的教導設備來教導員工學習新知、公司會鼓勵員工參加外部研習活動等。

訓練和培育課程對提高員工表現和保持外部品牌經驗的一致性非常重要（Punjaisri, Khanyapuss., Wilson, Alan. , 2007），充分的教育訓練將能讓員工不斷的學習，並持續的建立員工的信心，讓他們有足夠的動力，進而培養尊重自己的能力，才能在訓練過程中產生良好的互動和成效。

肆、強調品牌團隊精神：

由於所有的部屬皆是團隊的主力、管理者的助力，管理者必須讓部屬感到被支持與鼓勵，並致力於塑造團隊良好之合作文化與默契（林隆儀，鍾明耀，2009）。Joseph（1996）也提出，培養團隊精神為建立員工滿意的內部行銷作法，管理者要打破組織內所有成員的階級界線，一旦除去了階級象徵，組織中的團隊精神及參與傾向就會提高。事實上，服務業的內部行銷必須透過有效的員工訓練與激勵，並把所有支援服務的員工整合成一個使顧客滿意的工作團隊，同時讓員工享受團隊合作的成果。鄧維兆等人（2007）表示服務品質的「團隊合作」構面中所代表的項目包括公司部門間的相處融洽、各部門同事間相互共同合作以完成工作、內部非正式的溝通管道暢通無礙、以及公司很重視員工所負擔的工作。

張彥（2008）在其研究中發現「團隊精神」與整個品牌內部化之間呈十分顯著的正面關係。一旦人們加入到某個志同道合的團隊中，就會得到心理和感情等方面的無形收益，這種收益對人們的行為具有更大的調節作用。因此張彥提出一種繼承

中國傳統的人本管理<sup>24</sup>思想，即在企業內部創造出「人和」的工作氣氛。正所謂「得道者多助，失道者寡助」，缺乏人和的工作環境，其內部的成員將難以從其他人處尋求協助，這對任何企業而言都有非常不利的影響，更何況是媒體企業。薛可（2006）以東森電視台為例，說明媒體品牌在營運的過程中，從了解受眾的心理到給媒體形象定位，都不是靠一個人拍拍腦袋就可以解決的，而是要靠團隊的協同來共同完成，因此團隊就像一座金字塔，每個人都很重要，不管站在哪裡都是團隊的成員，都需要支撐起品牌。因此，在團隊導向<sup>25</sup>的品牌內部行銷要件中，團隊精神尤其重要。蘇妍文（2005）亦對東森電視員工的組織認定、組織形象與組織公民行爲<sup>26</sup>進行關聯性研究，指出組織公民行爲與組織成員的團隊精神、工作態度與績效的重視度息息相關。因此媒體經營業者除了致力於保衛固有市場地位和維持競爭優勢之外，更應亟思如何強調品牌團隊的團隊精神，以在一個訓練有素、合作無間的品牌團隊下創造新的組織競爭力。

---

<sup>24</sup> 人本管理：為深刻認識人在社會經濟活動中的作用基礎上，突出人在管理中的地位，實現以人為中心的管理，具體的幾層涵義如：（一）依靠人—通過全體成員的共同努力創造組織的業績；（二）開發人的潛能—最大限度的調動人們之積極性，讓人以極大的熱情和創造力投入事業；（三）尊重人—工作充分被肯定與尊重，不允許侮辱人格和損害人權的現象；（四）塑造高素質的隊伍—培育和不斷提高員工的整體素質、每個人與組織都須不斷學習和適應環境的變化重新塑造自己。（五）人的全面發展—為管理的終極目標；（六）凝聚人的和力—形成整體的強大合力。

<sup>25</sup> 團隊導向：為一種企業文化的特性，工作是團隊型態組成多過於個人型態的程度，在團隊導向的文化中，團隊在組織中具有權威性，組織以團隊執行公司目的，團隊目標與組織目標共存。

<sup>26</sup> 組織公民行爲：強調成員的自發性互助、主動提出對組織的建言、超越組織的最低要求展現更佳的績效，是組織人力資源管理的重要課題。

#### 伍、允許適度裁量權以發揮品牌創意：

賦予員工權力最主要的一點就是信任員工，即適度的將部份裁量權交給員工，使他們能夠在第一時間，迅速而彈性的應對各種服務與顧客要求、解決顧客的問題。洪順慶（2008）把「允許員工有適度裁量權，而非完全依賴作業手冊行事」的重要性做出說明，表示此要件能讓員工覺得受尊重，並在提供服務時有更大的責任感和成就感，也會讓員工覺得工作更有貢獻。但品牌內部行銷透過賦予員工權力 (empowerment) 的這個動作，除了工作滿意<sup>27</sup>度提升之外，更關鍵的是能鼓勵員工的創意和主動，而創意更是提供品牌服務價值不可或缺的一大元素。故高程度地依賴手冊行事，不僅降低員工的受尊重感，並扼殺其發揮品牌創意的機會。朱濱祥（2006）在其針對文化創意產業品牌行銷模式的研究中也提及，所謂的品牌價值主張應該是一種能擁有的事物，可持續地提供競爭差異化，而且它必須足以使組織中員工和夥伴充滿活力和靈感。

當個人與團隊擁有高度自主性，將能掌握其工作進度和點子；當個人知覺自己擁有如何完成任務的選擇權時，對於工作將會產生更多的創意（黃麗美，2007）。而企業讓員工可以有較大的裁量權，其決策也就較為分權化。近代學者也建議組織應可能朝向分權式決策，以使組織更具彈性、更能反應環境變化。

---

<sup>27</sup> 工作滿意：工作者對其工作本身、工作過程與工作結果所產生的整體性感覺或反應的主觀價值判斷。實得的價值與其預測的價值之間的差距越小，則滿意程度越高；反之，則滿意程度越低。

陸、衡量品牌績效作為獎賞依據：

薛可（2006）表示，品牌的持續發展需要員工高昂的士氣為基礎，以東森的個案為例，為了更好地激勵員工的積極性和提升他們的戰鬥力，東森領導團根據激勵機制常常給予員工各種的獎勵。這種獎勵印證了洪順慶（2008）所提出之要件之一，即「衡量績效作為獎賞依據」。獎賞可以提高員工對於品牌服務的投入，因高度投入的員工幫助創造高度投入的消費者。

Papasolomou, I., Vrontis, D.（2006）提出無論是有形還是無形的獎賞，目的都為了要讓員工有歸屬的感受，感覺自己是企業的一份子，並且願意為了企業的成功而奮鬥，故獎賞可以激勵員工傳遞品牌的承諾。Punjaisri, Khanyapuss., Wilson, Alan.（2007）亦表示為了維持品牌的水準，組織應該獎賞員工，而有效的獎賞和表揚機制能提高員工的積極性和承諾。綜言之，要落實品牌內部行銷，企業必須設計有效的服務報酬和激勵制度，為員工創造良好的工作環境，盡可能地滿足內部消費者的內、外在需求。

柒、了解員工並使其成為投入的品牌建設者：

在服務業中的內部行銷，首要之務就是要了解內部顧客（員工）的需求，他們希望從工作中得到什麼，能否和工作的價值結合，公司帶給員工的能否和公司的願景結合，所以在服務業中有「員工第一，顧客第二」的說法（洪順慶，2008）。員工的需求得到滿足，並且能讓自身與工作的價值結合，調整自身的態度和行為與品

牌價值一致，才能達到投入工作的效果，而成功的品牌內部行銷，絕對不能缺少高度投入的員工。

即使 Morhart, F et al (2009) 指出過往的文獻對於員工是「品牌建設者」(brand builders) 一詞的概念相當模糊，有者說是「品牌大使」(brand ambassadors) 或「品牌狂熱者」(brand maniacs)，也有說是「品牌擁護者」(brand champions) 和「品牌福音傳播者」(brand evangelists)，但其實內涵的意義都指向高度投入的員工。

Speak, Karl D., Hanson, Gilman (2008) 以 Brand Tool Box, Ltd. 所創造的培訓工具進一步闡述員工投入的重要性，該公司創造了一個非常有影響力並經由實驗證明的一項進程一稱之為「結合力量」<sup>28</sup> (the Power of Alignment)，透過結合的力量，將能把高度的投入導向熱情，讓他們了解自身和組織的價值，以及具有為消費者製造差異化的能力。

捌、向員工輸入品牌訊息：

Eric Krell (2006) 即提出「涉入員工在未推廣品牌的前起始階段，你將能確保每個人都掌握其訊息」的主張，因為內部員工正是傳遞企業承諾的人，確保他們了解和具備傳達品牌訊息的能力尤其對服務業企業而言極為重要。由於企業內部最重要

---

<sup>28</sup> 結合力量：有三項不容忽略的條件，第一項是個人品牌個人品牌與組織品牌的創新結合，為員工創造一個明確和有影響力的平台來確定他們與組織的連接如何為消費者和其他夥伴創造差異化；第二項是一致性的品牌學習模式，促成快速和有效的品牌了解；第三項是把個人發展之活動納入培訓成爲其中部分，讓員工對自身和組織皆有正面的感受。

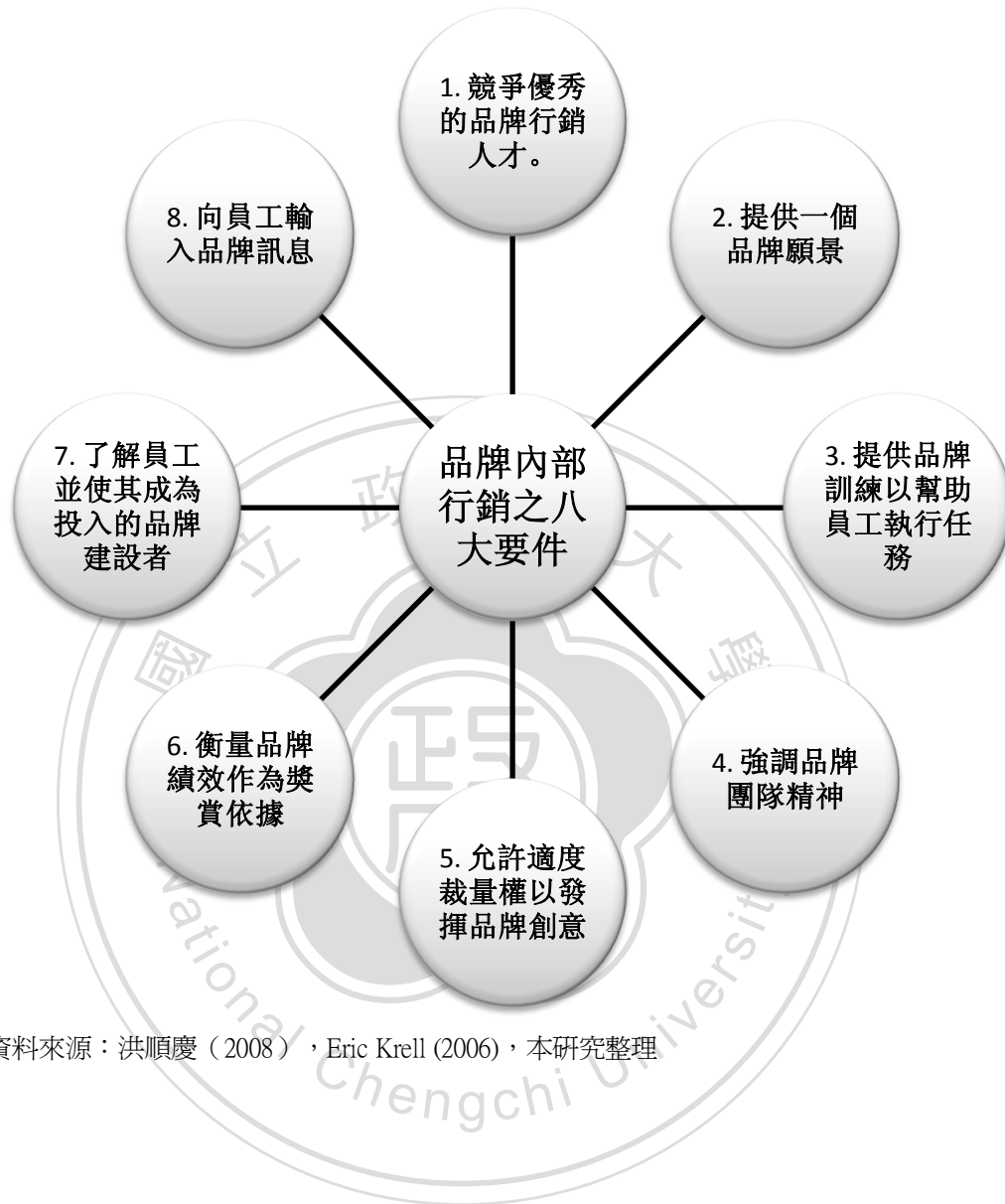
的品牌是無形的，因此不論員工是否直接接觸消費者，他們對企業品牌的了解都會影響他們的行爲。張彥（2008）指出大多數企業管理者希望員工能夠向顧客「輸出」有關企業品牌形象的積極信息，卻忽視了向員工的「輸入」。企業應該確保員工瞭解什麼樣的 brand 價值是企業所要傳遞給顧客的，如果員工不瞭解品牌精神，則無法傳遞品牌的承諾給顧客（黃延聰，黃淑琴，2009）。若無法確保員工了解和真正認可企業品牌的精神與承諾，卻期待員工來承擔向顧客傳遞企業品牌的承諾，並成爲企業的品牌傳播者，這樣的作法猶如守株待兔。

對於品牌的溝通和訊息輸入，雖然並沒有存在一個對所有員工都有效的方式，但儘可能從多方角度來傳達訊息的方式仍可強化品牌的訊息（Eric Krell，2006）。因爲一旦內部品牌的努力獲得履行，員工將能對品牌有更深刻的理解、主導品牌，以及在職責內體現品牌（Judson, K.M. et al., 2006）。

不少企業把品牌行銷委託給廣告公司進行經營，但品牌的成敗更大部分取決於企業如何實現其承諾，以區分企業與市場競爭者的差別。這也是導致許多忽略內部品牌行銷的企業，在砸錢打廣告之後卻無法向消費者傳遞內外一致的品牌承諾而遭到失敗。

根據上述，本研究提出八項品牌內部行銷要件，如下圖：

圖 2-3：品牌內部行銷之要件



資料來源：洪順慶（2008），Eric Krell (2006)，本研究整理

有關八大要件之指標項目，本研究從文獻中進行彙整，列表如下：

表 2-2：品牌內部行銷八大要件之指標項目

項目	要件	執行做法
1	競爭優秀的品牌行銷人才	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、 使用多重的方法與管道，進行人才招募與甄選。</li> <li>2、 以一個行銷者的觀點來進行招募與甄選，把招募對象當成行銷對象。</li> <li>3、 招募員工時依據價值觀的一致性來選擇，認為著重價值觀偶爾比著重技巧更為可行。</li> <li>4、 提供員工良好報酬。</li> <li>5、 滿足員工的物質利益和精神追求等合理的需要。</li> </ol>
2	提供一個品牌願景	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 訂定出明確、清晰易懂的品牌願景。</li> <li>2. 經由內部行銷活動塑造明確的願景目標。</li> <li>3. 讓員工了解品牌在公司內的未來發展。</li> <li>4. 提供遠景為工作場所帶來工作價值及意義。</li> <li>5. 激起員工對品牌的熱情，每日「活」在品牌的願景中。</li> </ol>
3	提供品牌訓練以幫助員工執行任務	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提供員工持續性的訓練課程。</li> <li>2. 給予足夠的時間讓員工接受訓練。</li> <li>3. 充實員工的品牌知識與行銷技能。</li> <li>4. 鼓勵員工參加外部研習活動。</li> <li>5. 幫助員工建立信心以培養建設品牌的能力。</li> </ol>



項目	要件	執行做法
4	強調品牌團隊精神	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 以建設優秀的品牌團隊為目標。</li> <li>2. 對於團隊的努力成果給予獎勵。</li> <li>3. 去除階級象徵（例如高階主管餐廳、休息室及較佳停車位）。</li> <li>4. 團隊成員能夠互相幫忙。</li> <li>5. 各部門同事間相互共同合作以完成工作。</li> </ol>
5	允許適度裁量權以發揮品牌創意	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 賦予員工獨立決策的權力。</li> <li>2. 允許個人與團隊擁有高度自主性，能掌握其工作進度和點子。</li> <li>3. 鼓勵員工的品牌創意和主動性。</li> <li>4. 鼓勵員工充滿活力和捕捉靈感。</li> <li>5. 採納員工所提及之建議。</li> </ol>
6	衡量品牌績效作為獎賞依據	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 明確界定品牌的服務績效，制定有效率的衡量和獎賞流程。</li> <li>2. 讓員工清楚知道品牌績效衡量項目。</li> <li>3. 提供個人獎勵（如財務獎勵、正式場合公開表揚、職務升遷）。</li> <li>4. 提供整個團隊的獎賞。</li> <li>5. 獎賞和公司的願景、策略、經營目標等結合。</li> </ol>

項目	要件	執行做法
7	了解員工並使其成爲投入的品牌建設者	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提供上下溝通的管道，並且傾聽內部員工的聲音。</li> <li>2. 了解員工希望從工作中得到什麼。</li> <li>3. 了解員工在工作中所遭遇的困難。</li> <li>4. 幫助員工使其個人期望與工作價值結合。</li> <li>5. 定期了解員工的士氣、滿意度與對組織與工作的態度。</li> </ol>
8	向員工輸入品牌訊息	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 重視員工爲行銷對象之「內部顧客」。</li> <li>2. 涉入員工在未推廣品牌的前起始階段。</li> <li>3. 確保每個人都掌握品牌訊息。</li> <li>4. 確保員工真正認可企業品牌的精神與承諾。</li> <li>5. 確保他們具備傳達品牌訊息的能力。</li> </ol>

資料來源：本研究整理

### 第三章 研究方法

文獻探討的部份，雖然可從服務業行銷的研究釐清品牌內部行銷與內部公關的概念差異、以及與品牌內部化的關係，並且可見內部行銷的要件已逐漸的被研究者辨識與提出，但是由於電視業的特質卻比一般的服務業還要複雜、其產業本身更兼具巨大的變動性、不確定性以及專業性，故無法全盤將過去研究所陳列的品牌內部行銷要件完全套用在電視台的運作上。研究者認為，要對品牌內部行銷的執行要件提出概念性的建議，必須整合來自產學界專家學者之意見，過濾、修正和篩選出符合台灣電視台環境的要件，故本研究採用具有整合專家意見之「修正式德菲法」(Modified Delphi Method) 作為本論文之研究方法。

本章主要在既定的研究目的與研究問題下，綜合前章之文獻探討，發展出本研究之研究架構，並說明本研究之設計、研究對象與問題、研究流程。本章將從德菲法的意涵、演進、原理；以及修正式德菲法在本研究中之運用步驟、問卷設計以及統計分析之標準與方法做一詳細之說明。

#### 第一節、修正式德菲法 (Modified Delphi Method)

在研究方法的考量上，由於目前並無一套關於品牌內部行銷獨立且完整之指標可遵循，而品牌內部行銷是無形且難以量化的概念，若針對單一或少數幾家電視台進行個案訪談，對於電視產業的代表性略顯不足，且無法深入了解電視產業的生態，故本研究採修正式德菲法 (Modified Delphi Method)。德菲法為一採取過程匿名式的專家集體決策技術，為專家預測法的一種，亦是群體決策法的一種。針對設定的議題，透過專家匿名，由專家提供其專業知能、意見及經驗，凝聚議題的共識，為

避免成員面對面時的溝通干擾，以書面或電子郵件等填寫問卷方式來進行，參與之專家可在隱密的環境中依其專業素養及自我認知充分地表達本身的意見；德菲法以統計方法如因素分析、層級程序分析法、複回歸分析等來呈現集體意見，在分析複雜問題、評估現狀、提升服務品質等，都是一種有效的工具。

修正式德菲法的作法，其實施作法、及統計方式與傳統德菲法大致相同，但由於傳統德菲法的進行常因問卷的多次往返，耗時費力，回收率愈來愈低，因此修正了德菲法最原始的作法，將原有第一回合開放式問卷施測的繁複步驟，改以從文獻中的理論與個案研究對品牌內部行銷的執行要件做整理，直接發展出結構性問卷，作為第一回合的問卷調查，稱之為「修正式德菲法」。修正式德菲法可以節省時間，讓參與研究的專家群，將注意力集中在研究主題上，並提高問卷回收率。

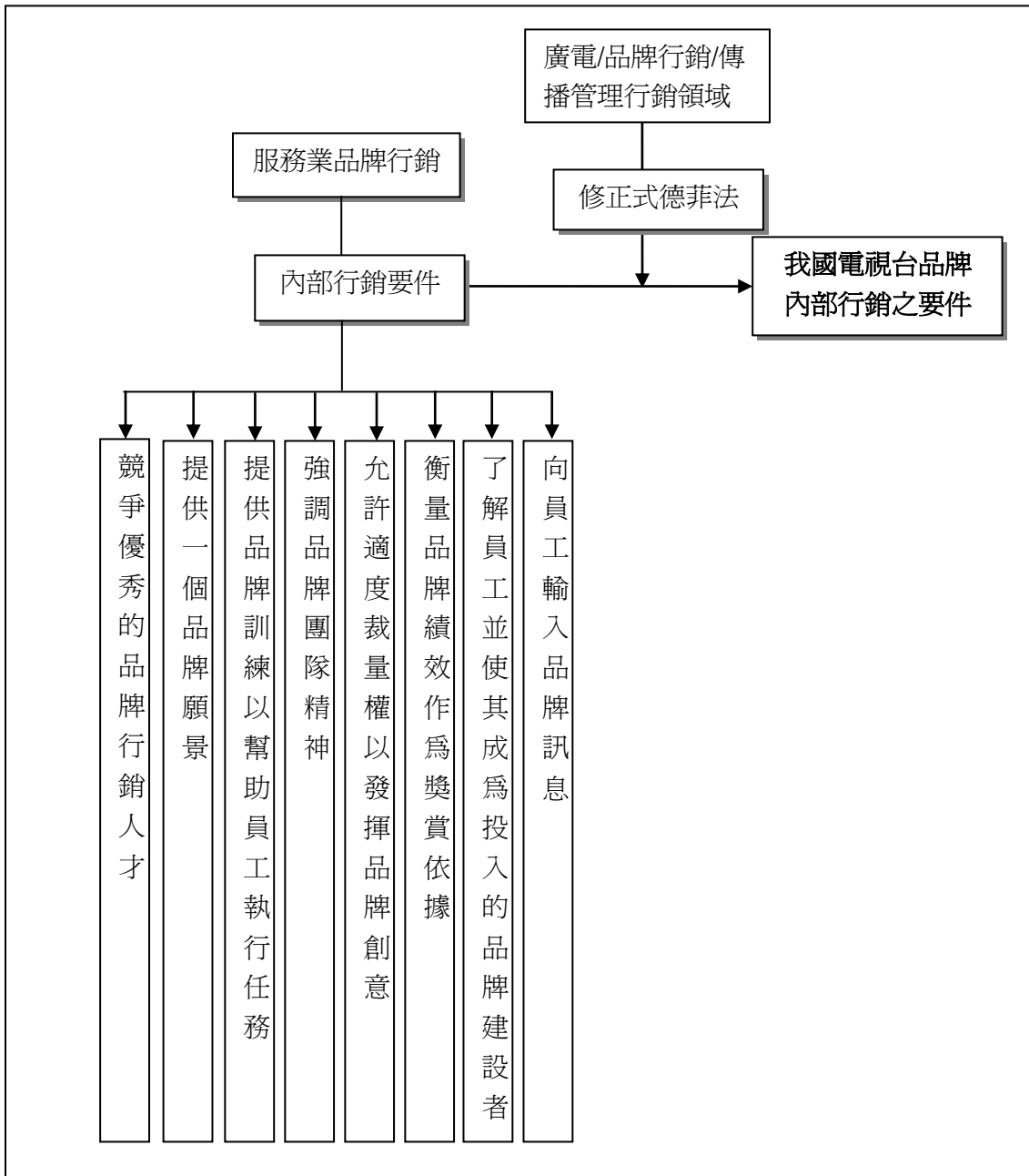
德菲法的進行步驟一般從確定研究主題和設計調查問卷開始，接著為選取專家成員，須注意的是成員之間必須具有高異質性，若屬於高同質性的專家成員，則須有 10-30 人，以獲取較高的信度。接著，研究者必須將問卷寄發給每位成員，回收後針對各項意見進行統計分析，歸納和編製下次的問卷，重複問卷調查至到取得共識。德菲法的缺點為耗時，缺乏面對面的溝通互動與回饋，但優點為能蒐集較正確與周延的意見，能分析複雜、多面向的問題，以及能作為訂定策略的方向指導與參考。

## 第二節、研究架構

歸結自前章對相關文獻的探討心得，本研究發現不同專家學者和研究提出之品牌內部行銷概念如出一轍，故本研究把品牌內部行銷明確定義為「向內部員工發起的品牌行銷途徑，以激勵員工具有品牌服務的意識，並導向內部品牌化的結果」，而內部品牌化為「將品牌價值的觀念深植於組織內的每個員工，使員工聚焦於顧客並自發性的調整自身行為與品牌一致，以增加傳遞的顧客價值的過程」。然而，不同專家學者和研究對於品牌內部行銷要件之所列，側重之處卻大有不同，故要彙整較為完整的品牌內部行銷要件，精煉之以求取共識，勢必在一個理論的基礎架構上對各項要件進行修正、決策和價值的判斷。本論文擇台灣學者洪順慶所提出之內部行銷要件為研究的基本架構，因為其彙整之要件較為詳盡完整，架構分明。本論文補充其他文獻和研究所建議的要件，使其組成八大構面，每一構面之下擁有五個項目的研究架構。此八項執行要件為向內部員工發起的品牌行銷途徑，透過此八項執行要件，相信將有助於電視台達到內部品牌化的成果。

下圖為本論文之研究架構：

圖 3-1：研究架構



資料來源：本研究整理

### 第三節、研究樣本

在專家選取方面，最適合應用在德菲法上的專家群人數應少於 30 人，但大於 10 人，本研究考量研究之時間、經費與可行性問題，以 25 位專家群為樣本對象。此外，由於德菲法專家群的參與是本研究重心所在，專家需要具備代表性，在相關學者群篩選與確認上需要特別謹慎，專業上需要有一定的地位，因此本研究所邀請之受訪者皆對電視台或品牌行銷都有深入的涉獵。此外，本研究在判斷專家群是否對特定主題具專業能力時，判斷指標包括對於研究議題具有更多的以及擁有相關的工作經驗或為相關專業的組織成員為主。

基於前述判斷前提，本研究首先徵得 25 位專家學者的同意，參與本研究。以下列出受訪名單，分為三組以進行一致性的統計檢測，第一組為廣播電視領域之學者，由 7 人組成；第二組為傳管和管理領域學者，由 8 人組成；第三組為品牌行銷和公關廣告領域之學者，由 10 人組成，如下表所示：

表 3-1：專家學者一覽表

群組分類	專家學者	背景與現職
廣播電視領域 (7人)	蔡念中	學歷：美佛羅里達州諾瓦大學傳播教育博士 經歷：世新大學廣播電視電影學系主任、巨合傳播公司總經理、電視節目製作人/導演 現職：世新大學教務長、世新大學廣播電視電影學系教授、數位影音暨網路教學中心主任、教學卓越中心主任兼計畫執行長

群組分類	專家 學者	背景與現職
廣播電視 領域 (7人)	丘岳	<p>學歷：紐約理工學院傳播研究所碩士</p> <p>經歷：台視文化公司董事長、關懷演藝人員基金會董事長、台灣電視公司副總經理、台灣電視公司新聞部經理、台灣電視公司駐美特派員、中國時報編輯</p> <p>現職：世新大學廣播電視電影學系副教授級專業技術人員</p>
	胡元輝	<p>學歷：國立政治大學政治研究所碩士</p> <p>經歷：中華電信公司奧運辦公室顧問、公視基金會總經理、世新廣電系兼任副教授、中央通訊社董事兼社長、曾虛白先生新聞獎基金會董事長、台灣電視公司常務董事兼總經理、自立晚報社長、民視新聞部總策劃、經理、TVBS 電視台新聞部總編輯</p> <p>現職：國立中正大學傳播學系專任副教授</p>
	曾國峰	<p>學歷：美國密西根州立大學電訊傳播博士</p> <p>經歷：密西根州立大學電訊傳播學系教學及研究助理、密西根州立大學 <b>Urban Affair Program</b> 網站站長與電腦軟硬體維修</p> <p>現職：國立政治大學廣播電視學系副教授</p>
	蔡美瑛	<p>學歷：政治大學新聞研究所博士</p> <p>經歷：經濟日報記者</p> <p>現職：世新大學廣播電視學系副教授兼系主任</p>



群組分類	專家 學者	背景與現職
廣播電視 領域 (7人)	吳聲品	<p>學歷：美國芳邦大學傳播藝術碩士</p> <p>經歷：國立藝專專任講師、國立藝專就業輔導室主任、國立藝專研究發展室主任、實習電影製片廠主任、現任國立台灣藝術大學廣播電視學系專任講師、新聞局電影分級評審委員、考試院國家考試命題委員、電視金鐘獎評審委員</p> <p>現職：國立台灣藝術大學廣播電視學系講師</p>
	洪賢智	<p>學歷：中國人民大學新聞學院傳播博士</p> <p>經歷：玄奘大學資訊傳播學院兼任副教授、輔仁大學影像傳播學系兼任講師、聯廣公司、台灣廣告公司資深廣告人</p> <p>現職：世新大學廣播電視電影學系副教授</p>
傳管/管理 領域 (8人)	林富美	<p>學歷：政治大學新聞研究所博士</p> <p>經歷：鼎鐘廣告公司企劃撰文、輔仁大學助教、輔仁大學兼任講師、台灣電力公司公眾服務處公共關係管理師</p> <p>現職：世新大學專任教授</p>
	張宏源	<p>學歷：紐約聖約翰大學企管碩士、會計碩士</p> <p>經歷：世新大學傳播管理學系專任副教授兼會計室主任、美國紐約 Interplex Industries Ice 助理財務長、會計經理、上威集團總經理特別助理兼財務經理、世新大學台灣立報社總經理、台灣鍍鋅股份有限公司副總經理、永源科技股份有限公司總經理、宗漢國際股份有限公司創辦人、台北市立體育學院運動科學研究所兼任副教授、中華民國模具工會顧問</p> <p>現職：世新大學傳播管理系專任副教授</p>

群組分類	專家學者	背景與現職
傳管/管理領域 (8人)	蔡佩穎	<p>學歷：澳洲昆士蘭大學新聞傳播學院博士</p> <p>經歷：航空公關聯誼會執行秘書、華航園地執行副總編輯、銘傳大學傳播學院秘書兼傳播管理研究所秘書、銘傳大學傳播學院講師、澳洲昆士蘭大學新聞傳播學院學術研究委員會學生代表、澳洲昆士蘭大學台灣研究生會發起人暨會長、傳播與社會變遷協會會員 member, Communication for Sustainable Social Change (CSSC)、銘傳大學傳播管理研究所秘書、2009台北聽障奧運國際禮儀講師</p> <p>現職：銘傳大學傳播管理學系暨研究所專任助理教授</p>
	陳炳宏	<p>學歷：美國賓州州立大學大眾傳播博士</p> <p>經歷：公共電視第3、4屆監事、中華電視公司第18、19屆監察人、臺北市公用頻道委員會委員、臺北市公用頻道協會理事、媒體觀察教育基金會發起人、無線電視民主化聯盟發起人/執委、媒體改革學社發起人/執委、博新多媒體公司節目部企劃/事業部副理、中國時報專欄組記者、中國時報民調中心/政治經濟研究室研究員、中時晚報採訪組記者</p> <p>現職：國立台灣師範大學大眾傳播研究所教授、大眾傳播研究所所長暨媒體素養研究中心主任</p>
	李美華	<p>學歷：美國紐約州立大學水牛城分校傳播學博士</p> <p>經歷：國立交通大學客家文化學院傳播與科技學系系主任、國立交通大學客家文化學院傳播與科技學系代理系主任、國立交通大學客家文化學院傳播與科技學系副教授、香港浸會大學傳理學院傳播系訪問學者、淡江大學大眾傳播系主任、淡江大學大眾傳播系副教授</p> <p>現職：國立交通大學客家文化學院傳播與科技學系副教授</p>

群組分類	專家學者	背景與現職
傳管/管理領域 (8人)	胡同來	<p>學歷：國立台灣大學商學研究所博士</p> <p>經歷：國立台北科技大學管理學院工業工程與管理系專任教授、國立台灣大學管理學院工商管理學系助理教授、國立台灣大學管理學院工商管理學系兼任講師、國立台灣科技大學企業管理學系EMBA Program 兼任副教授、國立高雄第一科技大學行銷與流通管理系專任副教授、中國技術學院企業管理科專任副教授、中華民國管理科學學會指導老師、亞東技術學院行銷與流通系顧問、旭麗股份有限公司經營管理師、萬有紙廠股份有限公司一級專員、震旦企業總管理處行銷企劃專員</p> <p>現職：國立台灣大學工商管理學系暨商學研究所專任教授兼任教授</p>
	許碧芳	<p>學歷：銘傳大學管理科學研究所博士</p> <p>經歷：元培科技大學經營管理研究所所長兼企管系主任、客座編輯、財團法人工研院經資中心兼任顧問、(老虎牙子)有氧生活股份有限公司行銷企劃處處長、行政院僑委會海外華商企管研習班行銷管理講師</p> <p>現職：世新大學傳播管理學系副教授</p>
	賀權修	<p>學歷：世新大學傳研所博士</p> <p>經歷：科建管理顧問公司特約講師、前瞻管理學院特聘講師、台灣電腦公會特聘講師、盛利國際股份有限公司總經理、偉盟創意行銷企管顧問公司執行總監、實踐大學教育推廣部特約講師、文化學教育推廣部特約講師</p> <p>現職：偉盟創意行銷企管顧問公司執行總監</p>

群組分類	專家學者	背景與現職
品牌行銷/ 公關廣告 領域（10 人）	莊伯仲	<p>學歷：美國韋恩州立大學傳播系傳播博士</p> <p>經歷：中央通訊社監事、公關基金會董事、高考新聞行政及格、中國時報記者、國立政治大學廣告系兼任副教授、國家文官培訓所講座、公務人力發展中心講座、國家政策研究基金會特約研究員、卓越新聞獎評審、客家新聞獎評審</p> <p>現職：中國文化大學新聞研究所所長、新聞學系系主任</p>
	王家驊	<p>學歷：美國密蘇里新聞學院碩士</p> <p>經歷：銘傳大學副教授兼公共事務處處長、銘傳大學國際學生顧問室主任、銘傳大學副教授兼公關室主任、國民大會公關室主任、銘傳大學大傳系副教授、荷商台灣飛利浦公司副總裁兼多媒體事業部總經理、世新大學傳管系兼任副教授、前導傳播事業有限公司董事長、宏鑫國際事業股份有限公司副董事長、台灣電視公司總經理、總統府機要室主任兼任秘書室主任</p> <p>現職：銘傳大學國際事務研究所專任副教授</p>
	陳耀竹	<p>學歷：國立交通大學管理科學研究所博士</p> <p>經歷：銘傳大學傳播學院院長暨傳播管理學系系主任、銘傳大學傳播學院院長暨廣告學系主任、銘傳大學廣告學系系主任、銘傳管理學院觀光事業學系系主任、銘傳管理學院國際貿易學系系主任、銘傳商專國際貿易科科主任</p> <p>現職：銘傳大學傳播學院院長、傳播管理研究所所長、專任教授</p>

群組分類	專家學者	背景與現職
品牌行銷/ 公關廣告 領域（10 人）	余淑芬	學歷：國立中央大學企業管理學系 博士 經歷：數位資訊傳播學系副教授、數位資訊傳播學系講師、大眾傳播學系講師 現職：銘傳大學廣告學系專任副教授
	方鵬程	學歷：台灣師範大學三民主義研究所博士 經歷：台灣新生報副社長、台灣省政府參議、台灣省政府編譯室主任 現職：國防大學新聞學系助理教授
	陳一香	學歷：政治大學新聞研究所博士 經歷：財團法人公關基金會常務董事、台北君悅飯店行銷公關部公關副理、中國時報經濟組記者、中國石油公司工業關係處管理師、財團法人工業技術研究院公關室管理師 現職：世新大學公共關係暨廣告學系專任副教授兼系主任
	許安琪	學歷：美國佛羅里達州諾瓦大學博士 經歷：交通大學專任副教授、捷年企業蔓心實業有限公司行銷企劃總顧問、奧美廣告公司資深創意、日商東急東方廣告公司創意文案人員 現職：世新大學公共關係暨廣告學系專任副教授
	郭貞	學歷：美國密西根大學傳播博士 經歷：廣告系主任、政大傳播學院國際傳播碩士學程主任、國際廣告協會(IAA)台北分會理事、台灣行銷傳播專業認證協會監事、萬興傳統戲曲藝術團團長、中國傳媒大學廣告學院客座教授、香港中文大學新聞傳播學系校外評鑑委員 現職：政治大學廣告學系專任教授

群組分類	專家學者	背景與現職
品牌行銷/ 公關廣告 領域（10 人）	黃文博	學歷：輔仁大學東方語文學系 經歷：奧美廣告副創意總監、DMB&B 創意總監、智威湯遜廣告直效廣告總經理兼執行創意總監、聯廣經營總監兼創意顧問 現職：輔仁大學東方語文學系
	馬文彬	學歷：英國里茲大學廣告行銷研究所碩士 經歷：世新大學公關暨廣告學系講師、元智大學資訊傳播學系講師、世新大學終身教育學院講師、濤濤國際企管顧問(股)專任講師、百利安德企管顧問(股)顧問、杜威全人教育中心講師、日商傳銷公司最高領導人聘階 現職：世新大學公關暨廣告學系講師

資料來源：本研究整理

#### 第四節、問卷實施

本研究欲了解電視台之品牌內部行銷，依前述之研究方法，擬以三回合問卷蒐集統計受訪專家學者之意見，進而了解台灣電視台品牌內部行銷的重要要件。問卷實施方式、一致程度判定、同意程度判定等，分別說明如下：

##### 壹、問卷實施方式

- 一、 確定研究主題，設計調查問卷。本研究問卷，參見附錄。
- 二、 選取德菲法專家學者成員：本研究所選取的成員間具有異質性，由於本研究的研究主題為「電視台品牌內部行銷」，因此所邀請的專家學者有來自廣電、傳管、管理、品牌、行銷、公廣與廣告領域共 25 人。
- 三、 進行三次問卷調查：本研究將按照專家學者的指定方式把問卷以郵寄、電子郵件和傳真方式寄發給每位成員，回收後針對各項意見進行分析統整並歸納而編製下次問卷，這個過程重複至取得共識。
- 四、 資料統計與分析結果：從專家的意見進行分析與歸納。

## 貳、一致程度判定

問卷調查結果以 ANOVA 變異數分析為判斷標準，三組專家學者的意見經過統計，F 值未達到顯著水準 ( $p>.05$ ) 表示無顯著差異，視為專家意見達到一致。

## 參、重要性判定

本研究擬在問卷中，為了解多數專家學者對各題項之重要性程度，各題項之重要性程度表內規劃有 1、2、3、4、5 等五項代碼，分別代表重要程度，數字越大代表重要性越高，通過 Likert 量表以平均數來呈現專家學者對各項要件之看法。重要性（以平均數判定）小於 4.00 則表示該題項未達「重要」標準，同時被認為應該刪除之題項。





## 第四章 資料分析

本研究共實施三次問卷調查，施測過程以限時掛號與電子郵件等方式寄發，問卷設計依李克特五度量表方式給分，研究者將各題項按重要程度計分，使用 Microsoft Excel 2007 的運算功能來計算各題項的統計值，並用 SPSS 進行統計分析。本章共分三節分別討論之，說明如下：第一節針對第一次德菲法調查問卷結果分析與討論；第二節針對第二次德菲法調查問卷分析與討論；第三節針對第三次德菲法調查問卷結果分析與討論。

### 第一節、第一次「德菲法」調查問卷結果

本研究問卷於 99 年 11 月開始徵求專家學者的同意，並且依照專家學者們的指示以限時掛號及電子郵件等方式，寄出 30 份問卷。第一次的問卷發放從 2010 年 12 月 1 日開始進行致 2011 年 1 月 10 日，共回收 25 份，回收率為 83.33%。

表 4-1-1：第一次德菲法問卷之發放及回收時間、發放與回收份數與回收率

	問卷發放回收時間	發放份數	回收份數	回收率
第一次德菲法問卷	2010/12/1-2011/1/10	30	25	83.33%

資源來源：本研究整理

第一次德菲法調查問卷，包含八個層面，每個層面有五個題項，填答說明中請德菲法專家成員針對調查問卷中的指標與項目，依李克特五等尺度量表方式作答，以「1」代表非常不重要，「5」代表非常重要，中間分數則按重要程度，分別以

「2、3、4」加以評定，數字愈大代表愈重要。問卷調查結果依據前述資料分析方法，每一部分最低五分（此部分的重要性最低），而最高二十五分（此部分每題重要性最高）。問卷調查結果以 ANOVA 變異數分析為判斷標準，三組專家學者的意見經過統計，F 值未達到顯著水準（ $p>.05$ ）視為專家意見達到一致，重要性（以平均數判定）小於 4.00 則表示該題項被認為應該刪除之題項。以下將第一次修正式德菲法結果表列如下：

表 4-1-2：第一次德菲法問卷結果描述性統計

	競爭優秀的 品牌行銷 人才	提供品 牌願景	提供品 牌訓練	強調品 牌團隊 精神	允許適 度裁量 權以發 揮品牌 創意	衡量品 牌績效 作為獎 賞依據	了解員 工並使 其成為 投入的 品牌建 設者	向員工 輸入品 牌訊息
個數	25	25	25	25	25	25	25	25
有效的								
遺漏 值	0	0	0	0	0	0	0	0
平均數	19.68	21.63	20.68	20.60	20.52	22.24	21.56	20.36
眾數	20.00	25.00	21.00	19.00	20.00	24.00	22.00	22.00
標準差	2.12	3.05	2.12	2.31	1.83	1.92	2.35	3.39
最小值	15.00	12.00	16.00	17.00	17.00	18.00	16.00	10.00
最大值	25.00	25.00	25.00	25.00	23.00	25.00	25.00	25.00

資源來源：本研究整理

整體而言，除了「競爭優秀的品牌行銷人才」以外，其他七個構面之平均分數都達 20 以上，也就是說專家們認為此份問卷多道題目，對研究者所提出的電視台品牌內部行銷執行要件都非常的認同。依照平均值所排序的重要性為「衡量品牌績效作為獎賞依據」、「提供品牌願景」、「了解員工並使其成為投入的品牌建設者」、「提供品牌訓練」、「強調品牌團隊精神」、「允許適度裁量權以發揮品牌創意」、「向員工輸入品牌訊息」和「競爭優秀的品牌行銷人才」。

#### 壹、競爭優秀的品牌行銷人才之意見統計表、彙整表與修正表

從表 4-1-3 中，我們可以發現在「競爭優秀的品牌行銷人才」面所有的題項皆獲得三組專家的一致立場，但是平均數達到 4.00 的僅有「使用多重的方法與管道，進行人才招募與甄選」、「提供員工良好報酬」和「滿足員工的物質利益和精神追求等合理的需要」，其中又以「滿足員工的物質利益和精神追求等合理的需要」被認為是最重要的要件。「以一個行銷者的觀點來進行招募與甄選，把招募對象當成行銷對象」和「招募員工時依據價值觀的一致性來選擇，認為著重價值觀偶爾比著重技巧更為可行」兩項要件是否給予刪除有待第二次德菲法問卷實行之後再次確認。

另外，專家學者認為 A1 要件的「使用多重的方法與管道」語意不明，甚至有意思重疊之處，也建議 A3 的價值觀以及 A4 的報酬需要補充說明，這些部分將在第二次德菲法中進行修正，詳見表 4-1-4 與表 4-1-5。

表 4-1-3：競爭優秀的品牌行銷人才之意見統計表（第一次德菲法）

競爭優秀的品牌行銷人才	第一次德菲法					
	眾數	平均數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群 逐題分 析)	顯著性	三組 專家 學者 立場
A1 使用多重的方法與管道，進行人才招募與甄選	4	4.04	0.74	0.29	0.75	一致
A2 以一個行銷者的觀點來進行招募與甄選，把招募對象當成行銷對象	3&4	3.52	1.08	1.33	0.29	一致
A3 招募員工時依據價值觀的一致性來選擇，認為著重價值觀偶爾比著重技巧更為可行	4	3.76	0.93	2.11	1.15	一致
A4 提供員工良好報酬	4	4.04	0.74	1.42	0.26	一致
A5 滿足員工的物質利益和精神追求等合理的需要	4	4.32	0.56	0.64	0.54	一致

資源來源：本研究整理

表 4-1-4：競爭優秀的品牌行銷人才之意見彙整表（第一次德菲法）

專家學者對於競爭優秀的品牌行銷人才之看法與意見
<p>→A1 「多重」必須更明確地定義。</p> <p>→A3 價值觀一致代表與組織所欲建立的品牌價值或組織文化一致，有其重要性。</p> <p>→A3 價值觀影響態度,態度影響工作。</p> <p>→A3 語意應更明確，因為讀不太懂意思。</p> <p>→A3 此處的價值觀的意義為何？是指政治觀點？生活哲學？錢財態度？或其他方面的價值觀，請作較為具體的表述。</p> <p>→A3 可刪除「偶爾」。</p> <p>→A4 報酬的涵義不明,是指金錢嗎?</p> <p>→A4 可將「報酬」數字化或量化,「良好報酬」的定義過於主觀。</p>

資源來源：本研究整理

表 4-1-5 競爭優秀的品牌行銷人才之意見修正表（第一次德菲法）

本研究對於競爭優秀的品牌行銷人才之問卷修正項目
<p>→A1 「多重的方法與管道」修正為「多重方法」與「合適管道」，並補充為「企業所需」的人才。</p> <p>→A3 的價值觀一致進行進一步的說明，價值觀一致代表員工的個人價值與組織所建立的品牌價值或組織價值一致。</p> <p>→A4 的報酬進一步補充為薪金及福利。</p>

資源來源：本研究整理

## 貳、提供品牌願景之意見統計表、彙整與修正表

由表 4-1-6 中可以看出，「提供品牌願景」構面中所有要件的平均數皆達到 4.00，三組專家學者立場在五個要件中亦達一致。從專家學者的填答可見，B1「訂定出明確、清晰易懂的品牌願景」被認為是最重要的執行要件，而 B5「激起員工對品牌的熱情，每日「活」在品牌的願景中」被專家學者們認為最不重要。此外，專家學者們對於 B5 的意見最為分歧，標準差為 1.12。

專家學者認為 B4「提供品牌遠景為工作場所帶來工作價值及意義」要件中的「遠景」應包括在職訓練、升遷、以及福利等面向，亦有專家學者指出公司「遠景」的意義，並非遙不可及的未來，而是內化於員工每日工作過程中，而這個「遠景」之提供必須視位階與工作內容而定，不能一概而論。

下表為表 4-1-6：

表 4-1-6：提供品牌願景之意見統計表（第一次德菲法）

提供品牌願景	第一次德菲法					
	眾數	平均數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群 逐題分 析)	顯著性	三 組 專 家 學 者 立 場
B1 訂定出明確、清晰易懂的品牌願景	5	4.56	0.71	1.35	0.28	一致
B2 經由內部行銷活動塑造明確的願景目標	5	4.36	0.91	1.54	0.24	一致

提供品牌願景	第一次德菲法					
	眾數	平均數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群 逐題分 析)	顯著性	三 組 專 家 學 者 立 場
B3 讓員工了解品牌在公司內的未來發展	4	4.36	0.57	0.87	0.43	一致
B4 提供品牌遠景為工作場所帶來工作價值及意義	4	4.32	0.75	0.02	0.98	一致
B5 激起員工對品牌的熱情，每日「活」在品牌的願景中	5	4.00	1.12	0.62	0.55	一致

資源來源：本研究整理

表 4-1-7：提供品牌願景之意見彙整表（第一次德菲法）

專家學者對於提供品牌願景之看法與意見
<p>→B4 此處「遠景」應包括在職訓練、升遷、以及福利等面向。</p> <p>→B4 公司遠景的意義，並非遙不可及的未來，而是內化於員工每日工作過程中。</p> <p>→B4 視位階與工作內容而定。</p>

資源來源：本研究整理

表 4-1-8：提供品牌願景之意見修正表（第一次德菲法）

本研究對於提供品牌願景之問卷修正項目
→B4 補充說明此處的遠景代表品牌的未來前景和信念準則。

資源來源：本研究整理

#### 參、提供品牌訓練之意見統計表、彙整與修正表

由表 4-1-9 中可以看出，「提供品牌訓練」構面中要件 C4「鼓勵員工參加外部研習活動」之平均數為 3.84，未達 4.00。此外，三組專家學者對於 C2「給予足夠的時間讓員工接受訓練」與 C3「充實員工的品牌知識與行銷技能」的重要性評分有顯著差異，立場不一致。根據專家學者的填答顯示，第三組（品牌/公廣/廣告行銷領域）專家學者在上述兩項的評分來得略低。C2、C3 與 C4 是否給予刪除有待第二次德菲法問卷實行之後再次確認。

此構面的 C2「給予足夠的時間讓員工接受訓練」獲得專家學者的修改意見和建議，專家學者認為「足夠」一詞的語意不夠明白，必須加以補充說明，因為「足夠」的時間必須區分為是上班內或者上班以外的時間，並且以不佔用和影響到下班時間為佳。針對這一點，問卷二將修正補充此「足夠」為上班內的時間。另一部份，C5 的「培養建設品牌」亦修改成「培養員工建設品牌」，以便語意更為清楚。



表 4-1-9：提供品牌訓練之意見統計表（第一次德菲法）

提供品牌訓練	第一次德菲法					
	眾數	平均數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群 逐題分 析)	顯著性	三 組 專 家 學 者 立 場
C1 提供員工持續性的訓練課程	4	4.32	0.56	1.37	0.27	一致
C2 給予足夠的時間讓員工接受訓練	4	4.20	0.56	5.96	0.01	不 一 致
C3 充實員工的品牌知識與行銷技能	4	4.20	0.82	4.06	0.03	不 一 致
C4 鼓勵員工參加外部研習活動	4	3.84	0.80	0.58	0.57	一致
C5 幫助員工建立信心以培養建設品牌的能力	4	4.12	0.83	0.19	0.83	一致

資源來源：本研究整理

表 4-1-10：提供品牌訓練之意見彙整表（第一次德菲法）

專家學者對於提供品牌訓練之看法與意見
<p>→C2 "足夠"一詞語意不明。</p> <p>→C2 只要不用到下班時間都可以。</p> <p>→C2 給予足夠的時間? 是上班時間還是上班以外的時間?</p> <p>→C5 「培養建設」似乎是重疊意涵，是培養，還是建設?</p>

資源來源：本研究整理

表 4-1-11：提供品牌訓練之意見修正表（第一次德菲法）

本研究對於提供品牌訓練之問卷修正項目
<p>→C2 補充說明此處「足夠」的時間為上班內之時間。</p> <p>→C5 「培養建設品牌」修改成「培養員工建設品牌」。</p>

資源來源：本研究整理

#### 肆、強調品牌團隊精神之意見統計表、彙整與修正表

表 4-1-12 顯示，D2「對於團隊的努力成果給予獎勵」之平均得分較高，此外，除了 D3「去除階級象徵（例如高階主管餐廳、休息室及較佳停車位）」得分偏低，平均數沒有達到 4.00，D1「以建設優秀的品牌團隊為目標」、D4「隊成員能夠互相幫忙」與 D5「各部門同事間相互共同合作以完成工作」平均數都達到 4.00。五個問項的一致性部分都達到一致的結果。

D3 在專家學者的回覆意見中，有專家認為去除階級象徵是好事，能讓主管與下屬更容易溝通，或可強化優秀人才的信心，也有專家學者認為在資本主義的社會裡只是理想，無法去除。D3 目前是待刪除的項目，下一輪的問卷將再次確認。

表 4-1-12：強調品牌團隊精神之意見統計表（第一次德菲法）

強調品牌團隊精神	第一次德菲法					
	眾數	平均數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群 逐題分 析)	顯著性	三組 專家 學者 立場
D1 以建設優秀的品牌團隊為目標	4	4.32	0.69	1.33	0.28	一致
D2 對於團隊的努力成果給予獎勵	5	4.52	0.51	0.05	0.96	一致
D3 去除階級象徵（例如高階主管餐廳、休息室及較佳停車位）	3	3.04	1.02	0.78	0.47	一致
D4 團隊成員能夠互相幫忙	4	4.32	0.69	0.77	0.47	一致
D5 各部門同事間相互共同合作以完成工作	5	4.40	0.65	1.36	0.28	一致

資源來源：本研究整理

表 4-1-13：強調品牌團隊精神之意見彙整表（第一次德菲法）

專家學者對於強調品牌團隊精神之看法與意見
→D3 適度的禮遇，可強化優秀人才的自信心。
→D3 去除階級象徵是個好事，但與品牌間的關係似乎不大。
→D3 主管與下屬之間較易溝通。
→D3 階級象徵不需完全去除。
→D3 階級象徵可以代表榮譽符號,可以激勵員工進取。
→D3 降低階級差異工作氣氛會較佳。
→D3 資本主義和共產主義的最大差別就在這裏!怎可能去除?

資源來源：本研究整理

表 4-1-14：強調品牌團隊精神之意見修正表（第一次德菲法）

本研究對於強調品牌團隊精神之問卷修正項目
→無。

資源來源：本研究整理

#### 伍、允許適度裁量權以發揮品牌創意之意見統計表、彙整與修正表

由表 4-1-15 中可以看出，五項要件中，僅有三項的平均數達到 4.00，即 E2「允許個人與團隊擁有高度自主性，能掌握其工作進度和點子」、E3「鼓勵員工發揮品牌創意和主動性」和 E4「鼓勵員工充滿活力和捕捉靈感」。其中 E3「鼓勵員工發揮品牌創意和主動性」平均數最高，達 4.56，被認為是最重要的要件。三組專家學者立場一致，E1「賦予員工獨立決策的權力」和 E5「採納員工所提及之建

議」平均數未達 4.00，將在第二次德菲法問卷中再次確認專家們的意見，未達 4.00 最終將於刪除。E1 和 E5 的眾數仍是以 4 分居多，E1 標準差分別為 0.80 和 0.64。

專家學者的意見部分，E1「賦予員工獨立決策的權力」獲得最多意見討論，所獲得意見傾向於保持中立以及反對之意見。反對的主要原因包括此賦權在國內尚未蔚為風氣，不如歐洲的一些國家執行得比較理想，同時對於員工所產生的錯誤決策，尚無責任擔當的配套措施，因此是否能賦權讓員工自行決定，恐怕仍要進一步的考量。較為中立的意見則是認為從經營管理的角度看，自主與控制恐沒有必然的好壞，須視環境、性質與時機等而定，同時有建議認為可適度的獨立決策可行，但最高層保留最後調整權力。

表 4-1-15：允許適度裁量權以發揮品牌創意之意見統計表（第一次德菲法）

允許適度裁量權以發揮 品牌創意	第一次德菲法					
	眾數	平均 數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群 逐題分 析)	顯著性	三 組 專 家 學 者 立 場
E1 賦予員工獨立決策的 權力	4	3.68	0.80	0.43	0.66	一致
E2 允許個人與團隊擁有 高度自主性，能掌握其 工作進度和點子	4	4.00	0.76	0.62	0.55	一致

允許適度裁量權以發揮 品牌創意	第一次德菲法					
	眾數	平均 數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群 逐題分 析)	顯著性	三 組 專 家 學 者 立 場
E3 鼓勵員工發揮品牌創 意和主動性	5	4.56	0.58	1.41	0.27	一致
E4 鼓勵員工充滿活力和 捕捉靈感	4	4.36	0.64	0.94	0.41	一致
E5 採納員工所提及之建 議	4	3.92	0.64	0.69	0.51	一致

資源來源：本研究整理

表 4-1-16：允許適度裁量權以發揮品牌創意之意見彙整表（第一次德菲法）

專家學者對於允許適度裁量權以發揮品牌創意之看法與意見
<p>→E1 適度的獨立決策可行，但最高層保留最後調整權力。</p> <p>→E1 從經營管理的角度看，自主與控制恐沒有必然的好壞，須視環境、性質與時機等而定。</p> <p>→E1 基本上，員工如能獨立並在其工作上有部份決策權，可以讓他們對工作更投入。但是，在重要決策上，是不是讓他們完全自行決定，恐怕仍要考量。</p> <p>→E1 此在國內尚未蔚為風氣，歐洲的一些國家做得比較好。</p>

專家學者對於允許適度裁量權以發揮品牌創意之看法與意見
<p>→E1 請問誰要負決策錯誤之責?</p> <p>→E5 這亦是現代公司的要件，但仍需經衡量可行性及對整體公司的影響。</p> <p>→E5 採納員工提議代表對員工意見的重視，也才能激發員工創意。</p> <p>→E5 員工所提建議應適度採納，非全部採納。</p>

資源來源：本研究整理

表 4-1-17：允許適度裁量權以發揮品牌創意之意見修正表（第一次德菲法）

本研究對於允許適度裁量權以發揮品牌創意之問卷修正項目
→無。

資源來源：本研究整理

#### 陸、衡量品牌績效作為獎賞依據之意見統計表、彙整與修正表

根據表 4-1-18，在衡量品牌績效作為獎賞依據之五個題項皆獲得專家學者的一致立場，平均數都超過 4.00，其中 F1「明確界定品牌的服務績效，制定有效率的衡量和獎賞流程」與 F2「讓員工清楚知道品牌績效衡量項目」的平均數最高，達 4.56，專家學者認為 F1 的績效界定和及時的獎賞將影響活動的成敗，亦對員工的管理非常重要，F2 則可以使員工有所依循，並且決定員工的努力焦點。

專家學者對於五項要件之重要性皆給予認同，認為 F1 的績效界定與獎賞及時，往往影響活動的成敗，因此品牌的服務績效需要明確界定，並藉由制訂有效率的衡量和獎賞流程以激勵員工。F2 讓員工清楚知道品牌績效衡量項目可使員工有所依

循、決定努力焦點並且讓讓員工更在意品牌內部行銷。F3 在公平有效的進行下具有示範效果，F4 的團隊獎賞強過個人化的英雄主義，而 F5 的結合能促進品牌意識的功能。

表 4-1-18： 衡量品牌績效作為獎賞依據之意見統計表（第一次德菲法）

衡量品牌績效作為獎賞 依據	第一次德菲法					
	眾數	平均 數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群 逐題分 析)	顯著性	三 組 專 家 學 者 立 場
F1 明確界定品牌的服務 績效，制定有效率的衡 量和獎賞流程	5	4.56	0.58	0.65	0.53	一致
F2 讓員工清楚知道品牌 績效衡量項目	5	4.56	0.51	0.86	0.44	一致
F3 提供個人獎勵（如財 務獎勵、正式場合公開 表揚、職務升遷）	5	4.40	0.65	2.21	0.13	一致
F4 提供整個團隊的獎賞	4	4.36	0.57	0.10	0.90	一致
F5 獎賞和公司的願景、 策略、經營目標等結合	4	4.36	0.86	1.53	0.24	一致

資源來源：本研究整理



表 4-1-19：衡量品牌績效作為獎賞依據之意見彙整表（第一次德菲法）

專家學者對於衡量品牌績效作為獎賞依據之看法與意見
<p>→F1 績效界定與獎賞及時，往往影響活動的成敗。</p> <p>→F1 品牌的服務績效需要明確界定，並藉由制訂有效率的衡量和獎賞流程以激勵員工。</p> <p>→F1 賞罰分明對員工管理非常重要。</p> <p>→F2 可使員工有所依循。</p> <p>→F2 員工若不知道品牌績效衡量項目，就根本不會在意品牌內部行銷。</p> <p>→F2 衡量項目決定努力焦點。</p> <p>→F3 具有示範效果。</p> <p>→F3 應即時公平有效的進行。</p> <p>→F4 強過個人化的英雄主義。</p> <p>→F4 團隊獎賞不能是虛應故事，應有實質獎賞（例如獎金或休假等）之作用。</p> <p>→F5 獎賞若與公司願景或目標脫勾，就無促進品牌意識的功能。</p>

資源來源：本研究整理

表 4-1-20：衡量品牌績效作為獎賞依據之意見修正表（第一次德菲法）

本研究對於衡量品牌績效作為獎賞依據之問卷修正項目
<p>→F4 補充說明此處的團隊獎賞為團隊憑品牌績效所得到的回饋。</p>

資源來源：本研究整理

柒、了解員工並使其成為投入的品牌建設者之意見統計表、彙整與修正表

表 4-1-21 顯示，五個項目全都得到三組專家學者的一致性，重要性方面，平均數皆達到 4.00。其中 G1「提供上下溝通的管道，並且傾聽內部員工的聲音」和 G3「了解員工在工作中所遭遇的困難」的眾數為 5 分，G3 的平均數高達 4.48。

專家學者們的意見認為工作上的問題要能獲得解決才能提升工作績效，也能減少執行障礙，也有專家學者認為先解決其困難為最優先的要件。專家學者亦指出 G4「幫助員工使其個人期望與工作價值結合」為經營管理的最高成就，不易達成，但可朝此努力，至於 G5 的「定期了解員工的士氣、滿意度與對組織與工作的態度」則可以藉此試著理解員工的實際工作情形，作為管理上的重要參考。

表 4-1-21：了解員工並使其成為投入的品牌建設者之意見統計表（第一次德菲法）

了解員工並使其成為投入的品牌建設者	第一次德菲法					
	眾數	平均數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群 逐題分 析)	顯著性	三組 專家 學者 立場
G1 提供上下溝通的管道，並且傾聽內部員工的聲音	5	4.40	0.76	0.57	0.58	一致

了解員工並使其成爲投入的品牌建設者	第一次德菲法					
	眾數	平均數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群 逐題分 析)	顯著性	三 組 專 家 學 者 立 場
G2 了解員工希望從工作中得到什麼	4	4.08	0.81	0.99	0.39	一致
G3 了解員工在工作中所遭遇的困難	5	4.48	0.59	0.79	0.47	一致
G4 幫助員工使其個人期望與工作價值結合	4	4.40	0.58	1.03	0.37	一致
G5 定期了解員工的士氣、滿意度與對組織與工作的態度	4	4.20	0.71	0.49	0.62	一致

資源來源：本研究整理

表 4-1-22：了解員工並使其成爲投入的品牌建設者之意見彙整表（第一次德菲法）

專家學者對於了解員工並使其成爲投入的品牌建設者之看法與意見
<p>→G1 內部溝通管道暢通，才能貫徹公司的品牌目標與願景。</p> <p>→G1 主管與員工密切接觸且真心傾聽，才能引導員工成爲投入的品牌建設者。</p> <p>→G2 才能了解如何激勵員工的方法。</p>

專家學者對於了解員工並使其成為投入的品牌建設者之看法與意見
→G2 可以藉此試著滿足員工的需求。
→G3 員工工作上問題要能獲得解決才能提升工作績效。
→G3 員工在工作中遭遇困難在所難免，了解後必須給予方向性指導協助。
→G4 此為經營管理的最高成就，不易達成，但可朝此努力。
→G5 可以藉此試著理解員工的實際工作情形，作為管理上的重要參考。

資源來源：本研究整理

表 4-1-23：了解員工並使其成為投入的品牌建設者之意見修正表（第一次德菲法）

本研究對於了解員工並使其成為投入的品牌建設者之問卷修正項目
→無。

資源來源：本研究整理

#### 捌、向員工輸入品牌訊息之意見統計表、彙整與修正表

表 4-1-24 顯示，在「向員工輸入品牌訊息」方面，五個題項皆已達一致性，在平均數方面，除了 H2「涉入員工在未推廣品牌的前起始階段」平均數沒有達到 3.41 之外，H1「重視員工為行銷對象之「內部顧客」」、H3「確保每個人都掌握品牌訊息」、H4「確保員工真正認可企業品牌的精神與承諾」和 H5「確保他們具備傳達品牌訊息的能力」平均數皆達到 4.00 分。對於平均數未達 4.00 的 H2，專家學者們認為有語意不清的問題，故在第二輪的問卷中修改題意，再次讓專家學者們辨識與考量。

表 4-1-24：向員工輸入品牌訊息之意見統計表（第一次德菲法）

向員工輸入品牌訊息	第一次德菲法					
	眾數	平均數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群 逐題分 析)	顯著性	三 組 專 家 學 者 立 場
H1 重視員工為行銷對象之「內部顧客」	4	4.12	0.83	0.57	0.58	一致
H2 涉入員工在未推廣品牌的前起始階段	4	3.41	1.01	0.99	0.39	一致
H3 確保每個人都掌握品牌訊息	5	4.36	0.70	0.79	0.47	一致
H4 確保員工真正認可企業品牌的精神與承諾	5	4.56	0.65	1.03	0.37	一致
H5 確保他們具備傳達品牌訊息的能力	4	4.08	0.91	0.49	0.62	一致

資源來源：本研究整理

表 4-1-25：向員工輸入品牌訊息之意見彙整表（第一次德菲法）

專家學者對於向員工輸入品牌訊息之看法與意見
→H2「涉入員工在未推廣品牌的前起始階段」難以望文生義。
→H2 不很清楚本項語意。

資源來源：本研究整理

表 4-1-26：向員工輸入品牌訊息之意見修正表（第一次德菲法）

本研究對於向員工輸入品牌訊息之問卷修正項目
→ H2 之「前起始階段」修正為「起始階段」，刪除「前」字以免造成理解上的困難，但補充為「未正式」。

資源來源：本研究整理



## 第二節、第二次「德菲法」調查問卷結果

第二次的問卷發放從 2011 年 2 月 24 日開始進行致 2011 年 3 月 2 日，以限時掛號以及電子郵件方式寄出 25 份，共回收 25 份，回收率為 100%。

表 4-2-1：第二次德菲法問卷之發放及回收時間、發放與回收份數與回收率

	問卷發放回收時間	發放份數	回收份數	回收率
第二次德菲法問卷	2011/2/24-2011/3/2	25	25	100%

資源來源：本研究整理

第二次德菲法調查問卷，包含八個層面，每個層面有五個題項，填答說明中請德菲法專家成員針對調查問卷中的指標與項目，依李克特五等尺度量表方式作答，以「1」代表非常不重要，「5」代表非常重要，中間分數則按重要程度，分別以「2、3、4」加以評定，數字愈大代表愈重要。問卷調查結果依據前述資料分析方法，每一部分最低五分（此部分的重要性最低），而最高二十五分（此部分每題重要性最高）。問卷調查結果以 ANOVA 變異數分析為判斷標準，三組專家學者的意見經過統計，F 值未達到顯著水準（ $p>.05$ ）視為專家意見達到一致，重要性（以平均數判定）小於 4.00 則表示該題項被認為應該刪除之題項。以下將第二次修正式德菲法結果表列如下：

表 4-2-2：第二次德菲法問卷結果描述性統計

	競爭優秀的品牌行銷人才	提供品牌願景	提供品牌訓練	強調品牌團隊精神	允許適度裁量權以發揮品牌創意	衡量品牌績效作為獎賞依據	了解員工並使其成為投入的品牌建設者	向員工輸入品牌訊息
個數 有效的	25	25	25	25	25	25	25	25
遺漏值	0	0	0	0	0	0	0	0
平均數	20.12	22.24	21.08	21.12	20.72	22.96	21.96	21.24
眾數	21	25	20	20	20	24	21	21
標準差	1.45	2.63	1.87	2.05	1.86	1.67	2.21	2.15
最小值	17	13	18	16	16	20	17	15
最大值	22	25	25	25	23	25	25	25

資源來源：本研究整理

整體而言，第二次問卷的八大部分平均分數都達 20 以上，相比第一次的問卷調查結果，專家學者對於重要性的評分顯得更高。其中「競爭優秀的品牌行銷人才」的平均數也從 19.68 提高至 20.12。第二次問卷調查結果依照平均值的排序為「衡量品牌績效作為獎賞依據」、「提供品牌願景」、「了解員工並使其成為投入的品牌建設者」、「向員工輸入品牌訊息」、「強調品牌團隊精神」、「提供品牌訓練」、「允許適度裁量權以發揮品牌創意」和「競爭優秀的品牌行銷人才」。第二次問卷的排序結果與第一次問卷略為不同，「向員工輸入品牌訊息」的重要性排序從第 7



提升到第 4，而原來排序在第 4 和第 6 的「提供品牌訓練」和「允許適度裁量權以發揮品牌創意」則落後到第 6 和第 7。

#### 壹、競爭優秀的品牌行銷人才之意見統計表、彙整表與修正表

從表 4-2-3 中，我們可以發現在「競爭優秀的品牌行銷人才」有兩項要件的平均數沒有達到 4.0 分。A2「以一個行銷者的觀點來進行招募與甄選，把招募對象當成行銷對象」和 A3「招募員工時依據價值觀的一致性來選擇，認為著重價值觀偶爾比著重技巧更為可行」之平均數分別是 3.40 和 3.96，故此二要件將被刪除之。五個要件中，A5「滿足員工的物質利益和精神追求等合理的需要」的平均數最高，達 4.40。本次問卷調查結果呈現，A1、A3 和 A4 之平均數有獲提昇，表示專家學者的同意度有所提高。

A2 的平均數為五項要件中的最低，原因包括專家學者認為發掘適當人才方法很多，未必要採取此種方式，雖然將招募對象作為行銷對象可以建立新進人員的品牌認知，但把招募對象當行銷對象是比較像是一種觀念，因此被當作是執行要件的重要程度顯得較弱。

表 4-2-3：競爭優秀的品牌行銷人才之意見統計表（第二次德菲法）

競爭優秀的品牌行銷人才	第二次德菲法					
	眾數	平均數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群 逐題分 析)	顯著性	三 組 專 家 學 者 立 場
A1 使用多重的方法與合適管道，進行企業所需的人才招募與甄選	4	4.04	0.68	1.17	0.33	一致
A2 以一個行銷者的觀點來進行招募與甄選，把招募對象當成行銷對象	3	3.40	0.87	3.75	0.04	不 一 致
A3 招募員工時依據價值觀的一致性來選擇，認為著重價值觀偶爾比著重技巧更為可行	4	3.96	0.68	0.59	0.56	一致
A4 提供員工良好報酬(薪金及福利)	4	4.32	0.56	0.38	0.69	一致
A5 滿足員工的物質利益和精神追求等合理的要求	4	4.40	0.50	0.60	0.56	一致

資源來源：本研究整理

表 4-2-4：競爭優秀的品牌行銷人才之意見彙整表（第二次德菲法）

專家學者對於競爭優秀的品牌行銷人才之看法與意見
<p>→A2 發掘適當人才方法很多，未必要採取此種方式。</p> <p>→A2 將招募對象作為行銷對象可以建立新進人員的品牌認知。</p> <p>→A2 招募對象當行銷對象是一種觀念。</p> <p>→A4 提供員工良好報酬可以滿足員工的基本生活需求，但不包括較為高階的需求（例如自我實現需求）。</p>

資源來源：本研究整理

表 4-2-5：競爭優秀的品牌行銷人才之意見修正表（第二次德菲法）

本研究對於競爭優秀的品牌行銷人才之問卷修正項目
→無。

資源來源：本研究整理

## 貳、提供品牌願景之意見統計表、彙整與修正表

由表 4-2-6 中可以看出，「提供品牌願景」構面中所有要件的平均數皆達到 4.00，三組專家學者立場在五個要件中亦達一致。從專家學者的填答可見，B1「訂定出明確、清晰易懂的品牌願景」被認為是最重要的執行要件，而 B5「激起員工對品牌的熱情，每日「活」在品牌的願景中」被專家學者們認為最不重要，此部分與問卷一的調查結果呈現相同的相似。此外，專家學者們對於 B5 的意見最為分歧，標準差為 1.00。在本次的問卷填寫中，B1 共有 19 位專家學者填「5」分，B2 有 15 位專家學者填「5」分，相比問卷一對於重要性的同意度有所提高。

B5「激起員工對品牌的熱情，每日「活」在品牌的願景中」被專家學者認為較不重要的原因是此要件取決於經營者以及主管階層對於品牌願景的言行，願景與員工個人之間的關係也是關鍵之一，故要維持員工每日的人情殊屬不易。

表 4-2-6：提供品牌願景之意見統計表（第二次德菲法）

提供品牌願景	第二次德菲法					
	眾數	平均數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群 逐題分 析)	顯著性	三 組 專 家 學 者 立 場
B1 訂定出明確、清晰易懂的品牌願景	5	4.72	0.54	1.91	0.17	一致
B2 經由內部行銷活動塑造明確的願景目標	5	4.48	0.87	0.45	0.65	一致
B3 讓員工了解品牌在公司內的未來發展	4	4.48	0.51	1.42	0.26	一致
B4 提供品牌遠景為工作場所帶來工作價值及意義	5	4.48	0.59	0.79	0.47	一致
B5 激起員工對品牌的熱情，每日「活」在品牌的願景中	4	4.08	1.00	0.64	0.54	一致

資源來源：本研究整理

表 4-2-7：提供品牌願景之意見彙整表（第二次德菲法）

專家學者對於提供品牌願景之看法與意見
<p>→B2 明確的組織願景需經內部行銷活動「逐步」形塑與達成。</p> <p>→B4 品牌遠景有其價值，對員工而言，有其距離感須克服。</p> <p>→B5 熱情重要，維持每日的熱情殊屬不易。</p> <p>→B5 提高品牌願景與員工個人之間的關係，才能成爲員工的「生活哲學」。</p> <p>→B5 經營者及主管階層對品牌願景能否言行一致至爲重要，否則無法激起員工對品牌的熱情。</p>

資源來源：本研究整理

表 4-2-8：提供品牌願景之意見修正表（第二次德菲法）

本研究對於提供品牌願景之問卷修正項目
<p>→無。</p>

資源來源：本研究整理

#### 參、提供品牌訓練之意見統計表、彙整與修正表

由表 4-2-9 中可以看出，「提供品牌訓練」構面中五項要件之平均數皆達到 4 分。C4 在第一次問卷中的平均數爲 3.84，而在本次的問卷調查獲提高至 4.00，故不被刪除。C4 的平均數達 4 分，卻是五項要件之中的最低分，表示專家學者認爲「鼓勵員工參加外部研習活動」之重要性最低。C1 的平均數最高，C2、C4 和 C5 三項之平均數對比第一次問卷都有提升。C2 在問卷一的時候三組專家學者的意見不一致，此次問卷的調查結果專家學者立場已達一致，目前 C3 的意見仍然維持上

一輪問卷的不一致，有待下一輪問卷再次調查。關於 C4 的外部研習活動，有專家學者認同外部研習課程與內部課程同等重要，亦有專家學者認為內部研習仍應優先於外部研習。此外，問卷三也採納專家學者的意見，把「鼓勵」修正為經費補助的執行動作，以便更能符合本研究的研究目的，即探討品牌內部行銷值得參考的執行做法。

表 4-2-9：提供品牌訓練之意見統計表（第二次德菲法）

提供品牌訓練	第二次德菲法					
	眾數	平均數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群 逐題分 析)	顯著性	三組 專家 學者 立場
C1 提供員工持續性的訓練課程	4	4.40	0.50	0.60	0.56	一致
C2 給予足夠的時間讓員工接受訓練	4	4.24	0.44	1.19	0.32	一致
C3 充實員工的品牌知識與行銷技能	4	4.32	0.63	5.00	0.02	不一致
C4 鼓勵員工參加外部研習活動	4	4.00	0.76	1.63	0.22	一致
C5 幫助員工建立信心以培養員工建設品牌的能力	4	4.12	0.73	0.30	0.74	一致

資源來源：本研究整理

表 4-2-10：提供品牌訓練之意見彙整表（第二次德菲法）

專家學者對於提供品牌訓練之看法與意見
<p>→C1 可補充「持續性的訓練」指「定期」、「長期」的在職教育訓練。</p> <p>→C3 此題可與第一題合併。</p> <p>→C4 內部研習仍應優先於外部研習。</p> <p>→C4 外部研習課程與內部課程同等重要。</p> <p>→C4 宜修改為「補助員工經費參加外部研習活動」。</p> <p>→C4 鼓勵員工參加外部與職能相關的研習活動。</p>

資源來源：本研究整理

表 4-2-11：提供品牌訓練之意見修正表（第二次德菲法）

本研究對於提供品牌訓練之問卷修正項目
<p>→C1 補充說明「持續性的訓練課程」為「定期」與「長期」的在職教育訓練。</p> <p>→C4 「鼓勵員工參加外部研習活動」為「補助員工經費參加外部研習活動」。</p>

資源來源：本研究整理

#### 肆、強調品牌團隊精神之意見統計表、彙整與修正表

表 4-2-12 顯示此部分共有 4 個要件在第三輪問卷中獲得保留，除了 D3「去除階級象徵（例如高階主管餐廳、休息室及較佳停車位）」因平均數為 3.12，不達 4 分而被刪除。D1、D2、D3 和 D5 的同意度在這次問卷中獲得提升，其中 D5「各部門同事間相互共同合作以完成工作」的平均數最高，達 4.68 分，顯然專家學者對於此要件的重要性給予肯定。整體而言，五個問項的一致性部分都達到一致的結果。

專家學者的回覆意見中，建議 D2 的獎勵部分與第一部分題項（個人獎勵）應加以區隔。本研究將在下一次問卷中補充說明「團隊獎勵」與「個人獎勵」之區隔，「團隊獎勵」之獎勵必須由團隊成員共享，而「個人獎勵」之獎勵為個人獨享之獎勵。例如調薪報酬、個人升遷等為個人獎勵，而團隊獎金、旅遊，餐券等為團隊獎勵。

表 4-2-12：強調品牌團隊精神之意見統計表（第二次德菲法）

強調品牌團隊精神	第二次德菲法					
	眾數	平均數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群 逐題分 析)	顯著性	三組 專家 學者 立場
D1 以建設優秀的品牌團隊為目標	4	4.28	0.54	0.93	0.41	一致
D2 對於團隊的努力成果給予獎勵	5	4.64	0.57	0.49	0.62	一致
D3 去除階級象徵（例如高階主管餐廳、休息室及較佳停車位）	3	3.12	0.83	0.21	0.81	一致
D4 團隊成員能夠互相幫忙	4	4.40	0.58	0.56	0.58	一致
D5 各部門同事間相互共同合作以完成工作	5	4.68	0.48	0.07	0.93	一致

資源來源：本研究整理



表 4-2-13：強調品牌團隊精神之意見彙整表（第二次德菲法）

專家學者對於強調品牌團隊精神之看法與意見
→D2 此題與第一部分題項（個人獎勵）應加以區隔。
→D3 有意義，但不一定是關鍵。
→D5 4、5 題似乎有一些重疊。
→D5 跨部門合作很重要,但也要搭配獎勵方案才有較佳的效果。

資源來源：本研究整理

表 4-2-14：強調品牌團隊精神之意見修正表（第二次德菲法）

本研究對於強調品牌團隊精神之問卷修正項目
→D2 補充說明「團隊獎勵」與「個人獎勵」之區隔，「團隊獎勵」之獎勵必須由團隊成員共享，而「個人獎勵」之獎勵為個人獨享之獎勵。例如調薪報酬、個人升遷等為個人獎勵，而團隊獎金、旅遊，餐券等為團隊獎勵。
→補充說明 D4 與 D5 的區隔，D4 的「團隊成員」指的是同一團隊內的成員，D5 的「各部門同事」指的是包括團隊以外的部門同事。

資源來源：本研究整理

#### 伍、允許適度裁量權以發揮品牌創意之意見統計表、彙整與修正表

由表 4-2-15 中可以看出，E1「賦予員工獨立決策的權力」和 E2「允許個人與團隊擁有高度自主性，能掌握其工作進度和點子」兩項的平均數皆未達到 4 分，分別為 3.76 和 3.96 分，故此兩項皆被刪除。此構面的保留項目餘留三項，分別是 E3、E4 和 E5。在第一次的問卷調查中，平均數未達 4 分的是 E1 和 E5，本次問卷調查

結果 E1 仍然未達 4 分，E5 的平均數卻提高到 4 分而獲得保留，唯原來有 4 分的 E2 在這一次卻微跌至 3.96，故被刪除之。專家學者認為，「賦予員工獨立決策的權力」固然有助於組織的活力與成長，但卻非必然的要件，若需賦權，也應適度給予。

表 4-2-15：允許適度裁量權以發揮品牌創意之意見統計表（第二次德菲法）

允許適度裁量權以發揮 品牌創意	第二次德菲法					
	眾數	平均 數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群 逐題分 析)	顯著性	三 組 專 家 學 者 立 場
E1 賦予員工獨立決策的 權力	4	3.76	0.72	0.39	0.68	一致
E2 允許個人與團隊擁有 高度自主性，能掌握其 工作進度和點子	4	3.96	0.68	0.64	0.54	一致
E3 鼓勵員工發揮品牌創 意和主動性	5	4.64	0.49	3.08	0.07	一致
E4 鼓勵員工充滿活力和 捕捉靈感	4	4.36	0.57	0.67	0.52	一致
E5 採納員工所提及之建 議	4	4.00	0.50	0.43	0.66	一致

資源來源：本研究整理

表 4-2-16：允許適度裁量權以發揮品牌創意之意見彙整表（第二次德菲法）

專家學者對於允許適度裁量權以發揮品牌創意之看法與意見
<p>→E1 給予員工一定的決策空間或有助於組織的活力與成長，但不必然。</p> <p>→E1 應「適度」給予員工獨立決策之權力。</p> <p>→E4 活力、靈感有助於品牌創意，惟不如前項直接。</p> <p>→E5 1、2 題似有重疊，3、4 題似有重疊。</p>

資源來源：本研究整理

表 4-2-17：允許適度裁量權以發揮品牌創意之意見修正表（第二次德菲法）

本研究對於允許適度裁量權以發揮品牌創意之問卷修正項目
→無。

資源來源：本研究整理

#### 陸、衡量品牌績效作為獎賞依據之意見統計表、彙整與修正表

根據表 4-2-18，在衡量品牌績效作為獎賞依據之五個題項皆獲得專家學者的一致立場，平均數都超過 4.00，其中 F3「提供個人獎勵（如財務獎勵、正式場合公開表揚、職務升遷）」的平均數最高，即專家學者認為提供個人獎勵在此構面中最為重要，其次為 F2「讓員工清楚知道品牌績效衡量項目」。

專家學者認為 F2 的重要原因在於提供品牌追蹤系統，一旦明確的訂定衡量的項目與指標，即能考量員工達成的可能性，加上有了績效的評核機制，加上員工的

清楚認知，可發揮其功效，至於 F3 的個人獎勵是此構面的最大誘因，故被認為是最重要的項目。

表 4-2-18：衡量品牌績效作為獎賞依據之意見統計表（第二次德菲法）

衡量品牌績效作為獎賞 依據	第二次德菲法					
	眾數	平均 數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群 逐題分 析)	顯著性	三 組 專 家 學 者 立 場
F1 明確界定品牌的服務 績效，制定有效率的衡 量和獎賞流程	5	4.60	0.58	0.28	0.76	一致
F2 讓員工清楚知道品牌 績效衡量項目	5	4.64	0.49	0.29	0.75	一致
F3 提供個人獎勵（如財 務獎勵、正式場合公開 表揚、職務升遷）	5	4.68	0.48	1.32	0.29	一致
F4 提供整個團隊的獎賞	5	4.56	0.51	0.91	0.42	一致
F5 獎賞和公司的願景、 策略、經營目標等結合	5	4.48	0.59	4.55	0.02	一致

資源來源：本研究整理

表 4-2-19：衡量品牌績效作為獎賞依據之意見彙整表（第二次德菲法）

專家學者對於衡量品牌績效作為獎賞依據之看法與意見
→F2 有了績效評核機制，還要讓員工清楚認知才有功效。
→F2 提供品牌追蹤系統。
→F2 衡量的項目與指標須明確，並應考量員工達成的可能性。
→F3 最大的誘因。

資源來源：本研究整理

表 4-2-20：衡量品牌績效作為獎賞依據之意見修正表（第二次德菲法）

本研究對於衡量品牌績效作為獎賞依據之問卷修正項目
→無。

資源來源：本研究整理

柒、了解員工並使其成為投入的品牌建設者之意見統計表、彙整與修正表

表 4-2-21 顯示，五個項目全都得到三組專家學者的一致立場，重要性方面，平均數皆達到 4.00。G3「了解員工在工作中所遭遇的困難」的平均數是 4.60，為五項中的最高，其次為 G1「提供上下溝通的管道，並且傾聽內部員工的聲音」，平均數有 4.52。

G3 之重要原因在於專家學者認為員工若遭遇來自外部不合理之壓力、刁難或困難，主管階層應協同處理應對，唯有知道困難何在才能突破其工作瓶頸。專家學者亦認為 G1 的「溝通」是解決組織問題、凝聚員工認同的重要關鍵，因此鼓勵員工大家互相溝通，提供員工更多表達意見的方式，可多利用網路作為溝通平台。

表 4-2-21 : 了解員工並使其成爲投入的品牌建設者之意見統計表 (第二次德菲法)

了解員工並使其成爲投入的品牌建設者	第二次德菲法					
	眾數	平均數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群 逐題分 析)	顯著性	三 組 專 家 學 者 立 場
G1 提供上下溝通的管道，並且傾聽內部員工的聲音	5	4.52	0.59	0.58	0.57	一致
G2 了解員工希望從工作中得到什麼	4	4.12	0.67	0.91	0.42	一致
G3 了解員工在工作中所遭遇的困難	5	4.60	0.58	0.28	0.76	一致
G4 幫助員工使其個人期望與工作價值結合	4	4.40	0.58	1.03	0.37	一致
G5 定期了解員工的士氣、滿意度與對組織與工作的態度	4	4.32	0.75	0.65	0.53	一致

資源來源：本研究整理

表 4-2-22：了解員工並使其成爲投入的品牌建設者之意見彙整表（第二次德菲法）

專家學者對於了解員工並使其成爲投入的品牌建設者之看法與意見
<p>→G1 鼓勵員工大家互相溝通，提供員工更多表達意見的方式，可多利用網路作爲溝通平台。</p> <p>→G1 溝通是解決組織問題、凝聚員工認同的重要關鍵。</p> <p>→G3 員工若遭遇來自外部不合理之壓力、刁難或困難，主管階層應協同處理應對。</p> <p>→G3 知道困難何在才能突破其工作瓶頸。</p> <p>→G4 結合個人期望與工作價值有其意義，但也無法盡如人意。</p> <p>→G5 瞭解員工狀況有助於決策的妥適性。</p>

資源來源：本研究整理

表 4-2-23：了解員工並使其成爲投入的品牌建設者之意見修正表（第二次德菲法）

本研究對於了解員工並使其成爲投入的品牌建設者之間卷修正項目
→無。

資源來源：本研究整理

捌、向員工輸入品牌訊息之意見統計表、彙整與修正表

表 4-2-24 顯示，本次問卷調查結果因 H2 之平均數依然未達 4 分而須刪除。專家學者認為 H2 「在未正式開始推廣品牌的起始階段即讓員工參與品牌的準備工作」應呼應第一部份有關招募行銷人才的題項，對於企業品牌的建立，應從網羅與面試員工開始，乃至員工正式進入企業，一直持續進行至員工離職，亦有專家學者指出參與準備有其意義，仍須視客觀條件而定。

H4 「確保員工真正認可企業品牌的精神與承諾」的平均數最高，有 4.64，有學者認為企業品牌的精神與承諾是長期累積並且是可以變動的概念，並與企業管理階層及員工的組成，企業的教育訓練與工作環境，乃至於整體政經社會環境有關，此概念頗為複雜，且員工之間具有個人差異。

表 4-2-24：向員工輸入品牌訊息之意見統計表（第二次德菲法）

向員工輸入品牌訊息	第二次德菲法					
	眾數	平均數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群 逐題分 析)	顯著性	三組 專家 學者 立場
H1 重視員工為行銷對象之「內部顧客」	4	4.12	0.60	0.21	0.81	一致
H2 在未正式開始推廣品牌的起始階段即讓員工參與品牌的準備工作	4	3.72	0.79	0.21	0.81	一致



向員工輸入品牌訊息	第二次德菲法					
	眾數	平均數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群 逐題分 析)	顯著性	三 組 專 家 學 者 立 場
H3 確保每個人都掌握品牌訊息	5	4.56	0.58	0.32	0.73	一致
H4 確保員工真正認可企業品牌的精神與承諾	5	4.64	0.49	0.29	0.75	一致
H5 確保他們具備傳達品牌訊息的能力	4	4.20	0.50	3.70	0.04	不 一 致

資源來源：本研究整理

表 4-2-25：向員工輸入品牌訊息之意見彙整表（第二次德菲法）

專家學者對於向員工輸入品牌訊息之看法與意見
<p>→H2 參與準備有其意義，仍須視客觀條件而定。</p> <p>→H2 此題呼應第一部份有關招募行銷人才的題項，對於企業品牌的建立，應從網羅與面試員工開始，乃至員工正式進入企業，一直持續進行至員工離職。</p> <p>→H4 企業品牌的精神與承諾是長期累積並且是可以變動的概念，並與企業管理階層及員工的組成，企業的教育訓練與工作環境，乃至於整體政經社會環境有關。此概念頗複雜，且員工具個人差異。</p>

資源來源：本研究整理

表 4-2-26：向員工輸入品牌訊息之意見修正表（第二次德菲法）

本研究對於向員工輸入品牌訊息之問卷修正項目
→ 無。

資源來源：本研究整理



### 第三節、第三次「德菲法」調查問卷結果

第三次的問卷發放從 2011 年 3 月 18 日開始進行致 2011 年 4 月 10 日，以限時掛號以及電子郵件方式寄出 25 份，共回收 25 份，回收率為 100%。

表 4-3-1：第三次德菲法問卷之發放及回收時間、發放與回收份數與回收率

	問卷發放回收時間	發放份數	回收份數	回收率
第三次德菲法問卷	2011/3/18-2011/4/10	25	25	100%

資源來源：本研究整理

第三次德菲法調查問卷，包含八個層面，每個層面有五個題項，填答說明中請德菲法專家成員針對調查問卷中的指標與項目，依李克特五等尺度量表方式作答，以「1」代表非常不重要，「5」代表非常重要，中間分數則按重要程度，分別以「2、3、4」加以評定，數字愈大代表愈重要。問卷調查結果依據前述資料分析方法，每一部分最低五分（此部分的重要性最低），而最高二十五分（此部分每題重要性最高）。問卷調查結果以 ANOVA 變異數分析為判斷標準，三組專家學者的意見經過統計，F 值未達到顯著水準（ $p>.05$ ）視為專家意見達到一致，重要性（以平均數判定）小於 4.00 則表示該題項被認為應該刪除之題項。以下將第三次修正式德菲法結果表列如下：

表 4-3-2：第三次德菲法問卷結果描述性統計

	競爭優秀的品牌行銷人才	提供品牌願景	提供品牌訓練	強調品牌團隊精神	允許適度裁量權以發揮品牌創意	衡量品牌績效作為獎賞依據	了解員工並使其成為投入的品牌建設者	向員工輸入品牌訊息
個數 有效的	25	25	25	25	25	25	25	25
遺漏值	0	0	0	0	0	0	0	0
排序(重要性)	8	3	7	2	6	1	5	4
平均數	4.19	4.50	4.26	4.51	4.39	4.68	4.41	4.41
眾數	4	5	4	5	4	5	4	4
標準差	0.31	0.44	0.35	0.36	0.39	0.31	0.39	0.35

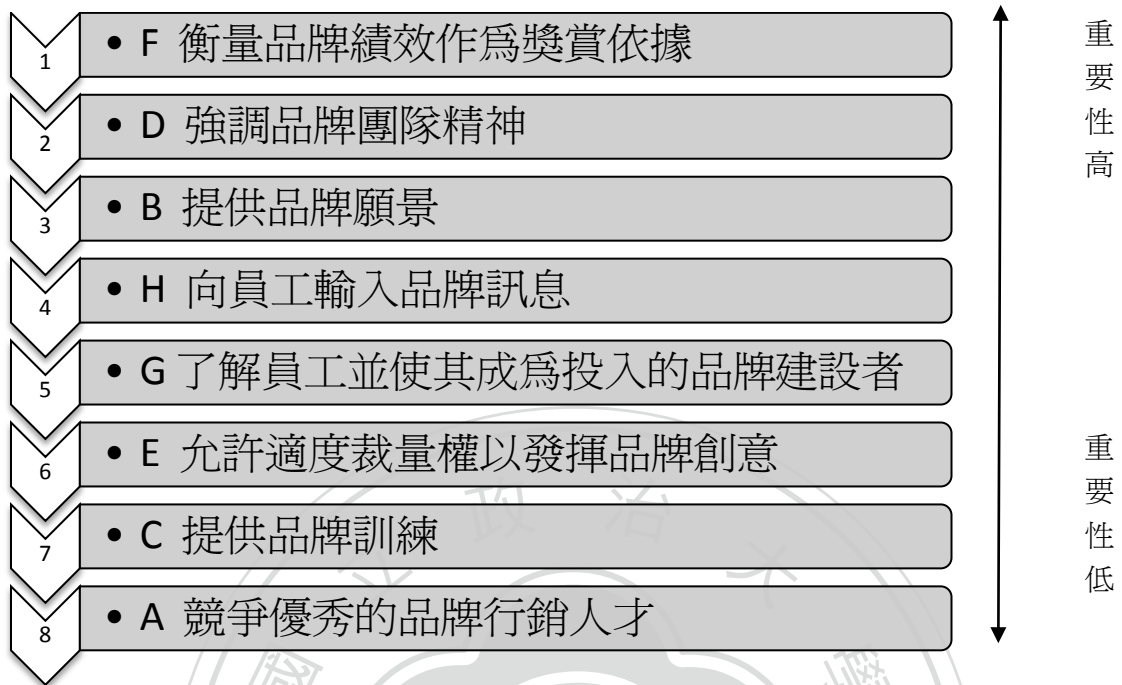
資源來源：本研究整理

註：一、排序的部分，數目越小為越重要，1 為最重要，8 為最不重要。

二、平均數四捨五入，採二位數。「了解員工並使其成為投入的品牌建設者」和「向員工輸入品牌訊息」之平均數分別為 4.4080 和 4.4100，故表中同為 4.41，但排序卻有先後。

整體而言，第三次問卷的八大部分平均分數都達 4 分以上，相比第二次的問卷調查結果，專家學者對於重要性的評分顯得更高，而標準差的差距也顯著降低。第三次問卷調查結果依照平均值的排序為「衡量品牌績效作為獎賞依據」、「強調品牌團隊精神」、「提供品牌願景」、「向員工輸入品牌訊息」、「了解員工並使其成為投入的品牌建設者」、「允許適度裁量權以發揮品牌創意」、「提供品牌訓練」、和「競爭優秀的品牌行銷人才」。圖 4-1 重新整理八大構面的排序，由上往下的重要性從高逐漸降低。

圖 4-1 品牌內部行銷構面重要性排序



資源來源：本研究整理

註：1 為最重要，8 為最不重要。重要性上往下表示

表 4-3-3：第三次德菲法問卷 專家學者同意程度統計

	題數	專家學者填答數			填答 數總 計
		重要 (4、5分)	普通 (3分)	不重要 (1、2分)	
衡量品牌績效作為獎賞依據	5	123	2	0	125
強調品牌團隊精神	4	98	2	0	100
提供品牌願景	5	118	6	1	125
向員工輸入品牌訊息	4	97	3	0	100
了解員工並使其成為投入的品牌 建設者	5	119	5	1	125
允許適度裁量權以發揮品牌創意	3	72	3	0	75
提供品牌訓練	5	120	4	1	125
競爭優秀的品牌行銷人才	3	73	1	1	75
總計	34	820	26	4	850

資源來源：本研究整理

註：除「題數」欄內的數字為題目的數量，其他欄位數字為題項之專家學者填答數。每一題數皆有 25 位專家學者作答。

表 4-3-3 所列為八大構面之專家學者同意程度，每一構面之題數列在「題數」一欄，每一題項皆有 25 位專家學者填答，分布在「1」至「5」評分中。八大構面之中，「競爭優秀的品牌行銷人才」和「允許適度裁量權以發揮品牌創意」各刪除了兩題，而「強調品牌團隊精神」和「向員工輸入品牌訊息」各刪除了一題，故總共保留下來的有 34 個題項，因此 25 位專家學者在完成每個題項的情況下，總共的填答數為 850 個。從上表所見，絕大部分的填答落在 4、5 分，顯示專家學者的意見大多傾向於認同題項為「重要」項目。專家同意程度通過統計，共有 820 個填答落在「重要」區，26 個填答落在「普通」區，4 個填答落在「不重要」區，分別佔 96.5%、3.0%和 0.5%。

表 4-3-4：第三次德菲法問卷 專家學者群組排序比較分析

		衡量 品牌 績效 作為 獎賞 依據	強 調 品 牌 團 隊 精 神	提 供 品 牌 願 景	允 許 適 度 裁 量 權 以 發 揮 品 牌 創 意	了 解 員 工 並 使 其 成 為 投 入 的 品 牌 建 設 者	向 員 工 輸 入 品 牌 訊 息	提 供 品 牌 訓 練	競 爭 優 秀 的 品 牌 行 銷 人 才
<b>A組</b>	排序	1	2	3	4	5	6	7	8
廣播電 視組 (7人)	眾數	5	5	5	5	5	5	4	4
	平均	4.71	4.64	4.60	4.52	4.51	4.46	4.34	4.24
	標準差	0.23	0.35	0.45	0.18	0.54	0.42	0.40	0.46

		衡量 品牌 績效 作為 獎賞 依據	強調 品牌 團隊 精神	提供 品牌 願景	允許 適度 裁量 權以 發揮 品牌 創意	了解 員工 並使 其成 為投 入的 品牌 建設 者	向員 工輸 入品 牌訊 息	提供 品牌 訓練	競爭 優秀 的品 牌行 銷人 才
B組 傳管/管 理組 (8人)	排序	1	3	2	7	5	4	6	8
	眾數	5	5	5	4	4	4	4	4
	平均	4.85	4.44	4.55	4.29	4.43	4.44	4.30	4.21
	標準差	0.28	0.42	0.32	0.42	0.33	0.18	0.35	0.25
C組 品牌行 銷/公關 廣告組 (10人)	排序	1	2	3	4	6	5	7	8
	眾數	5	4	5	4	4	4	4	4
	平均	4.52	4.48	4.38	4.37	4.32	4.35	4.16	4.13
	標準差	0.33	0.34	0.54	0.48	0.34	0.41	0.32	0.23
推論統 計	P值	0.07	0.53	0.57	0.53	0.62	0.78	0.54	0.78
	立場觀 點	一致	一致	一致	一致	一致	一致	一致	一致

資源來源：本研究整理

註：排序的部分，數目越小為越重要，1為最重要，8為最不重要。



表 4-3-4 為專家學者群組的排序比較分析。上表可見，三組專家學者皆認為「衡量品牌績效作為獎賞依據」最重要，故此項目的排序在三組內都是第一。「強調品牌團隊精神」和「提供品牌願景」在 A 組和 C 組專家學者群皆排列第二和第三位置，在 B 組則排序前後相反，整體而言，上述的三大構面在三組都佔了第一至第三的重要排序位置，顯示了專家學者們對於此三大構面重要性的認同。

反之，「競爭優秀的品牌行銷人才」同時在三組內排序最後，顯示專家學者認為在八大構面之間，此部分的重要性最低，其次為「提供品牌訓練」，在 A 組和 C 組排序在第七位，B 組的排序七則是「允許適度裁量權以發揮品牌創意」。此二構面對於專家學者而言，重要性顯得低。

另一方面，B 組的「向員工輸入品牌訊息」和「強調品牌團隊精神」的平均數一樣，但眾數分別是 4 和 5，故本研究把「強調品牌團隊精神」排在前面，「向員工輸入品牌訊息」排在後。

整體而言，A 組和 C 組的排序除了第五和第六位置相反之外，其餘的完全一樣。B 組的排序雖大有不同，但最重要和最不重要的排序也大致相同。三組的立場和觀點經過推論統計之後，呈現一致性。

表 4-3-5：第三次德菲法問卷 整體題目保留率

排序	八大構面	保留 題數	保留率
1	衡量品牌績效作為獎賞依據	5	100%
2	強調品牌團隊精神	4	80%
3	提供品牌願景	5	100%
4	向員工輸入品牌訊息	4	80%
5	了解員工並使其成為投入的品牌建設者	5	100%
6	允許適度裁量權以發揮品牌創意	3	60%
7	提供品牌訓練	5	100%
8	競爭優秀的品牌行銷人才	3	60%
	總計	34	

資源來源：本研究整理

註：構面由上至下按照重要性高至低排序。

表 4-3-5 所列為整體數目保留題數和保留率，由此可見排序越前（越重要）的構面保留的題數越多，而排序越後（較不重要）的構面刪除的題數較多。八大構面最初的問題設計內涵蓋每一構面各 5 題數，總共 40 題，最終保留 34 題，保留率高達 85%，表示從文獻和過往研究彙整出來的項目，大部分對於台灣電視台的品牌經營上有受到肯定的重要性。

表 4-3-6 開始，本研究將逐一針對每一構面作出逐題分析。

## 壹、競爭優秀的品牌行銷人才之意見統計表

從表 4-3-6 中，「競爭優秀的品牌行銷人才」所保留下來的三題平均數都在 4 分以上，代表專家學者們同意此三題納入品牌內部行銷的要件。三組專家學者對於此三題都有一致的立場，標準差比較問卷一和問卷二的結果也明顯縮小差距。三題依照重要性高到低的排序是「A5 滿足員工的物質利益和精神追求等合理的需要」、「A4 提供員工良好報酬(薪金及福利)」和「A1 使用多重的方法與合適管道，進行企業所需的人才招募與甄選」。

表 4-3-6：競爭優秀的品牌行銷人才之意見統計表（第三次德菲法）

競爭優秀的品牌行銷人才	第三次德菲法					
	眾數	平均數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群 逐題分 析)	顯著性	三組 專家 學者 立場
A1 使用多重的方法與合適管道，進行企業所需的人才招募與甄選	4	4.04	0.54	0.54	0.59	一致
A4 提供員工良好報酬(薪金及福利)	4	4.24	0.52	0.05	0.95	一致
A5 滿足員工的物質利益和精神追求等合理的需要	4	4.28	0.46	0.03	0.98	一致

資源來源：本研究整理

## 貳、提供品牌願景之意見統計表

由表 4-3-7 中可以看出，「提供品牌願景」構面中所有要件的平均數皆達到 4.00，三組專家學者立場在五個要件中亦達一致，故五個項目最終全數獲得保留。專家學者的填答與問卷二的結果相近，B1「訂定出明確、清晰易懂的品牌願景」依然被認為是最重要的執行要件，平均數高達 4.76，而 B5「激起員工對品牌的熱情，每日「活」在品牌的願景中」雖然平均數亦有 4.20，但依然是五個項目之間的最低。

表 4-3-7：提供品牌願景之意見統計表（第三次德菲法）

提供品牌願景	第三次德菲法					
	眾數	平均數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群 逐題分 析)	顯著性	三組 專家 學者 立場
B1 訂定出明確、清晰易懂的品牌願景	5	4.76	0.52	0.77	0.48	一致
B2 經由內部行銷活動塑造明確的願景目標	5	4.60	0.58	1.01	0.38	一致
B3 讓員工了解品牌在公司內的未來發展	4	4.32	0.48	0.53	0.60	一致

提供品牌願景	第三次德菲法					
	眾數	平均數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群 逐題分 析)	顯著性	三 組 專 家 學 者 立 場
B4 提供品牌遠景為工作場所帶來工作價值及意義	5	4.60	0.58	0.28	0.76	一致
B5 激起員工對品牌的熱情，每日「活」在品牌的願景中	4	4.20	0.82	0.07	0.94	一致

資源來源：本研究整理

#### 參、提供品牌訓練之意見統計表、彙整與修正表

由表 4-3-8 中可以看出，「提供品牌訓練」構面中五項要件之平均數皆達到 4 分。C4 在第一次問卷中的平均數為 3.84，在第二次問卷獲提高至 4.00，本次調查結果平均數再次提高至 4.20，顯示專家學者愈趨向認同其重要性。本次問卷的標準差相比上一輪問卷，差距縮小，除了第五項，其餘的標準差都在 0.5 分左右。

表 4-3-8：提供品牌訓練之意見統計表（第三次德菲法）

提供品牌訓練	第三次德菲法					
	眾數	平均數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群 逐題分 析)	顯著性	三 組 專 家 學 者 立 場
C1 提供員工持續性的訓練課程	4	4.36	0.49	0.60	0.56	一致
C2 給予足夠的時間讓員工接受訓練	4	4.24	0.44	1.19	0.32	一致
C3 充實員工的品牌知識與行銷技能	4	4.32	0.56	5.00	0.02	不 一 致
C4 鼓勵員工參加外部研習活動	4	4.20	0.58	1.63	0.22	一致
C5 幫助員工建立信心以培養員工建設品牌的能力	4	4.16	0.69	0.30	0.74	一致

資源來源：本研究整理

肆、強調品牌團隊精神之意見統計表、彙整與修正表

表 4-3-9 顯示此部分的四個要件在第三輪問卷後繼續獲得保留，並且在專家學者立場觀點部分都達到一致的結果。其中 D2 和 D5 的平均數更高達 4.64 和 4.76，尤其是 D5「各部門同事間相互共同合作以完成工作」在第二次問卷調查的平均數最高，第三次問卷調查依然保持最高紀錄，平均數更從 4.68 提高至 4.76，顯然專家學者對此要件的重要性一再給予肯定。

表 4-3-9：強調品牌團隊精神之意見統計表（第三次德菲法）

強調品牌團隊精神	第三次德菲法					
	眾數	平均數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群 逐題分 析)	顯著性	三 組 專 家 學 者 立 場
D1 以建設優秀的品牌團隊為目標	4	4.32	0.48	1.43	0.26	一致
D2 對於團隊的努力成果給予獎勵	5	4.64	0.57	0.08	0.92	一致
D4 團隊成員能夠互相幫忙	4	4.32	0.56	0.19	0.83	一致
D5 各部門同事間相互共同合作以完成工作	5	4.76	0.44	0.58	0.57	一致

資源來源：本研究整理

### 伍、允許適度裁量權以發揮品牌創意之意見統計表、彙整與修正表

由表 4-3-10 中可以看出，此構面的三個項目平均數皆達 4.00 分，故都獲得保留。E3「鼓勵員工發揮品牌創意和主動性」的平均數最高，達 4.76，其次為 E4「鼓勵員工充滿活力和捕捉靈感」，有 4.40，至於 E5「採納員工所提及之建議」依然保持與上一次問卷相同的 4.00 分。三題的標準差分數都在 0.5 左右，三組專家學者的立場亦一致。

表 4-3-10：允許適度裁量權以發揮品牌創意之意見統計表（第三次德菲法）

允許適度裁量權以發揮 品牌創意	第三次德菲法					
	眾數	平均 數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群 逐題分 析)	顯著性	三 組 專 家 學 者 立 場
E3 鼓勵員工發揮品牌創 意和主動性	5	4.76	0.44	1.62	0.22	一致
E4 鼓勵員工充滿活力和 捕捉靈感	4	4.40	0.58	0.58	0.58	一致
E5 採納員工所提及之建 議	4	4.00	0.41	1.00	1.00	一致

資源來源：本研究整理



## 陸、衡量品牌績效作為獎賞依據之意見統計表

「衡量品牌績效作為獎賞依據」是八大構面內排序第一的構面，既顯示了專家學者認為此一構面是電視台品牌內部行銷最重要的要件。根據表 4-3-11，F1 至 F5 五項目的最高平均數為 4.76，最低平均數亦達 4.60，通過專家學者對五項目的評分，可見此五項目皆被評定為重要的項目。

F3 和 F5 在專家群逐題分析方面，呈現了不一致的立場。表 4-3-12 為三組專家群立場逐題分析之描述性統計量。A 組是廣播電視組，B 組是傳管和管理組，C 組則是品牌行銷、公關廣告組。A 組有 7 人，B 組有 8 人，C 組有 10 人。

F3 的部分，不一致的原因在於 A 組的專家學者相較 C 組的專家學者具有高度的同意性，因為 A 組的 7 位專家學者皆選填了 5 分，標準差為零。至於 F5，A 組和 B 組的專家學者相比 C 組的專家學者更為同意 F5 的項目保留，A 組平均數有 4.86，B 組平均數高達 5.00，8 位學者皆選填 5 分，反而是 C 組的平均數比較低，4.10 分。F3 和 F5 雖有立場不一致的結果，但只是在認同程度上的不一致，基本上三組專家學對於 F3 和 F5 都給予 4.00 分以上的填答，肯定其重要性。

表 4-3-11：衡量品牌績效作為獎賞依據之意見統計表（第三次德菲法）

衡量品牌績效作為獎賞 依據	第三次德菲法					
	眾數	平均 數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群 逐題分 析)	顯著性	三 組 專 家 學 者 立 場
F1 明確界定品牌的服務 績效，制定有效率的衡 量和獎賞流程	5	4.64	0.57	0.21	0.81	一致
F2 讓員工清楚知道品牌 績效衡量項目	5	4.76	0.44	2.15	0.14	一致
F3 提供個人獎勵（如財 務獎勵、正式場合公開 表揚、職務升遷）	5	4.76	0.44	3.86	0.04	不 一 致
F4 提供整個團隊的獎賞	5	4.64	0.49	0.14	0.87	一致
F5 獎賞和公司的願景、 策略、經營目標等結合	5	4.64	0.58	12.42	0.00	不 一 致

資源來源：本研究整理

表 4-3-12：專家學者立場逐題分析 描述性統計量（第三次德菲法）

專家組別	個數	平均數	標準差	標準誤	平均數 95% 信賴區間		最小值	最大值	
					下界	上界			
F1	A	7	4.57	.535	.202	4.08	5.07	4	5
	B	8	4.75	.707	.250	4.16	5.34	3	5
	C	10	4.60	.516	.163	4.23	4.97	4	5
	總	25	4.64	.569	.114	4.41	4.87	3	5
F2	A	7	4.57	.535	.202	4.08	5.07	4	5
	B	8	5.00	.000	.000	5.00	5.00	5	5
	C	10	4.70	.483	.153	4.35	5.05	4	5
	總	25	4.76	.436	.087	4.58	4.94	4	5
F3	A	7	5.00	.000	.000	5.00	5.00	5	5
	B	8	4.88	.354	.125	4.58	5.17	4	5
	C	10	4.50	.527	.167	4.12	4.88	4	5
	總	25	4.76	.436	.087	4.58	4.94	4	5
F4	A	7	4.57	.535	.202	4.08	5.07	4	5
	B	8	4.63	.518	.183	4.19	5.06	4	5
	C	10	4.70	.483	.153	4.35	5.05	4	5
	總	25	4.64	.490	.098	4.44	4.84	4	5
F5	A	7	4.86	.378	.143	4.51	5.21	4	5
	B	8	5.00	.000	.000	5.00	5.00	5	5
	C	10	4.10	.568	.180	3.69	4.51	3	5
	總	25	4.60	.577	.115	4.36	4.84	3	5

資源來源：本研究整理

柒、了解員工並使其成為投入的品牌建設者之意見統計表

表 4-3-13 顯示，五個項目的平均數都達 4.00 分，G3「了解員工在工作中所遭遇的困難」的平均數是 4.60，為五項中的最高，其次為 G1「提供上下溝通的管道，並且傾聽內部員工的聲音」，平均數有 4.56。G2 的平均數最低，為 4.16 分。三組專家學者的立場一致，除了 G5 的標準差略大，其餘四個項目的標準差都在 0.5 左右。

表 4-3-13：了解員工並使其成為投入的品牌建設者之意見統計表（第三次德菲法）

了解員工並使其成為投入的品牌建設者	第三次德菲法					
	眾數	平均數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群逐 題分析)	顯著性	三組 專家 學者 立場
G1 提供上下溝通的管道，並且傾聽內部員工的聲音	5	4.56	0.58	0.32	0.73	一致
G2 了解員工希望從工作中得到什麼	4	4.16	0.55	1.03	0.38	一致
G3 了解員工在工作中所遭遇的困難	5	4.60	0.58	0.02	0.99	一致

了解員工並使其成為投入的品牌建設者	第三次德菲法					
	眾數	平均數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群逐 題分析)	顯著性	三組 專家 學者 立場
G4 幫助員工使其個人期望與工作價值結合	4	4.44	0.51	0.65	0.53	一致
G5 定期了解員工的士氣、滿意度與對組織與工作的態度	4	4.28	0.74	0.77	0.48	一致

資源來源：本研究整理

#### 捌、向員工輸入品牌訊息之意見統計表

表 4-3-14 顯示，四個項目調查結果在本次的統計之後皆達 4.00 分，按照重要性高至低的排序分別是 H4、H3、H5 和 H1。其中 H4「確保員工真正認可企業品牌的精神與承諾」的平均數高達 4.76，比上一次問卷的 4.64 有所提高，依然是此構面中最重要項目。四個項目的標準差皆在 0.5 左右，三組專家學者的立場亦呈現一致的結果。

表 4-3-14：向員工輸入品牌訊息之意見統計表（第三次德菲法）

向員工輸入品牌訊息	第三次德菲法					
	眾數	平均數	標準差	F 值 (ANOVA 專家群 逐題分 析)	顯著性	三 組 專 家 學 者 立 場
H1 重視員工為行銷對象 之「內部顧客」	4	4.12	0.53	0.28	0.76	一致
H3 確保每個人都掌握品 牌訊息	5	4.56	0.58	0.65	0.53	一致
H4 確保員工真正認可企 業品牌的精神與承諾	5	4.76	0.44	0.39	0.68	一致
H5 確保他們具備傳達品 牌訊息的能力	4	4.20	0.41	1.61	0.22	一致

資源來源：本研究整理

## 第五章 研究結論與建議

如同研究目的中所述，本研究之目的，在於透過修正式德菲法來整合專家學者之意見，企圖透過各參與研究之專家學者之看法，並且以目前台灣電視台品牌現況以及電視業內部服務品質為出發點，以建立出一套合乎目前我國電視台品牌內部行銷執行研究之指標，經過三回合問卷調查後，本研究做出以下結論。

總體來說，雖然經過三回合修正式德菲法之問卷施測後，萃取出八大構面 34 項要件指標，但是在施測過程中，被刪除或是一致性未達到標準之問項，並非代表其沒有參考價值，而是因為各領域專家學者群，一致認為經過修正式德菲法所萃取的要件指標，是目前我國電視台品牌內部行銷的經營所面臨的現況和環境下必須優先考慮的原則。以下茲就整體電視台品牌內部行銷的調查結果分節闡述：

### 第一節 研究發現與結論

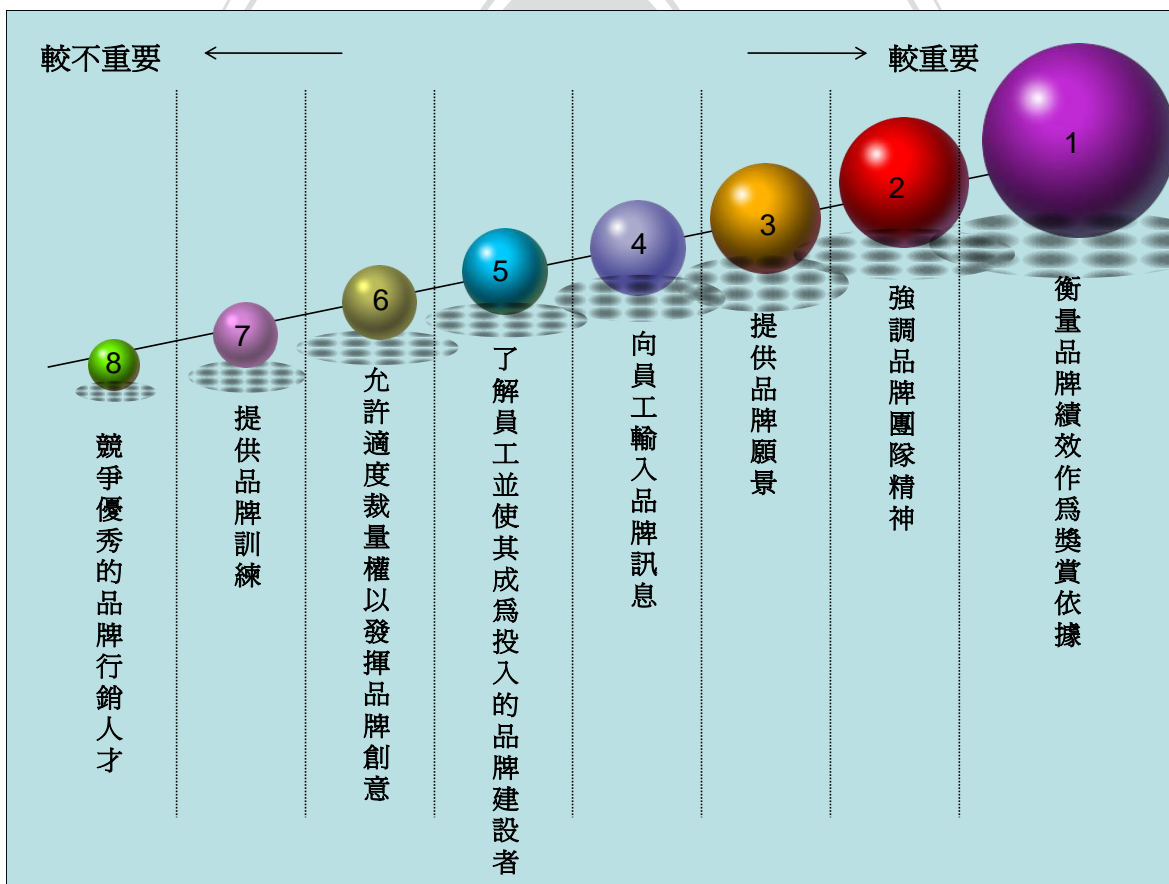
#### 壹、研究發現-八大要件要件之重要性排序

本研究完成了三輪德菲法問卷調查，並在第三輪結果之後獲取調查結果。八大要件從最初每一構面下有五項目，刪除了未達 4 分的六個項目之後，最終獲得保留的總共有 34 個項目，保留率達 85%。八大要件皆獲得保留，唯 A「競爭優秀的品牌行銷人才」和 E「允許適度裁量權以發揮品牌創意」各刪除兩項，D「強調品牌團隊精神」和 F「衡量品牌績效作為獎賞依據」各刪除一項。

從文獻彙整出來的八大要件排序原不分先後，但經過專家學者的意見評分，八大要件的排序可按照平均數的高低區分其重要性程度。圖 5-1 為品牌內部行銷要件

之重要性排序，從高至低分別是 F「衡量品牌績效作為獎賞依據」、D「強調品牌團隊精神」、B「提供品牌願景」、H「向員工輸入品牌訊息」、G「了解員工並使其成為投入的品牌建設者」、E「允許適度裁量權以發揮品牌創意」、C「提供品牌訓練」和 A「競爭優秀的品牌行銷人才」。其中最重要的前三項，F、D 和 B 的平均數甚至高達 4.50、4.51 和 4.68。至於要件 H 是本研究從文獻中補充納入學者洪順慶所提出的七大要件，併為本研究所提出之八大要件，經過調查結果顯示，其重要性排在第四位。

圖 5-1：品牌內部行銷排序



資源來源：本研究整理



## 貳、子項目之重要性排序

表 5-1 為八大要件之子項目重要性程度排序表，可以發現專家學者認為最重要的指標項目有六個，平均數同樣高達 4.76，分別是 B1「訂定出明確、清晰易懂的品牌願景」、D4「各部門同事間相互共同合作以完成工作」、E3「鼓勵員工發揮品牌創意和主動性」、F2「讓員工清楚知道品牌績效衡量項目」、F3「提供個人獎勵（如財務獎勵、正式場合公開表揚、職務升遷）」和 H4「確保員工真正認可企業品牌的精神與承諾」。

表 5-1：八大要件之子項目重要性程度排序表

排序	平均數	構面	指標項目
1	4.76	B 提供品牌願景	B1 訂定出明確、清晰易懂的品牌願景
		D 強調品牌團隊精神	D4 各部門同事間相互共同合作以完成工作
		E 允許適度裁量權以發揮品牌創意	E3 鼓勵員工發揮品牌創意和主動性
		F 衡量品牌績效作為獎賞依據	F2 讓員工清楚知道品牌績效衡量項目
		F 衡量品牌績效作為獎賞依據	F3 提供個人獎勵（如財務獎勵、正式場合公開表揚、職務升遷）
		H 向員工輸入品牌訊息	H4 確保員工真正認可企業品牌的精神與承諾

排序	平均數	構面	指標項目
7	4.64	D 強調品牌團隊精神	D2 對於團隊的努力成果給予獎勵
		F 衡量品牌績效作為獎賞依據	F1 明確界定品牌的服務績效，制定有效率的衡量和獎賞流程
		F 衡量品牌績效作為獎賞依據	F4 提供整個團隊的獎賞
10	4.60	B 提供品牌願景	B2 經由內部行銷活動塑造明確的願景目標
		B 提供品牌願景	B4 提供品牌遠景為工作場所帶來工作價值及意義
		F 衡量品牌績效作為獎賞依據	F5 獎賞和公司的願景、策略、經營目標等結合
		G 了解員工並使其成為投入的品牌建設者	G3 了解員工在工作中所遭遇的困難
14	4.56	G 了解員工並使其成為投入的品牌建設者	G1 提供上下溝通的管道，並且傾聽內部員工的聲音
		H 向員工輸入品牌訊息	H3 確保每個人都掌握品牌訊息
16	4.36	C 提供品牌訓練	C1 提供員工定期、長期的持續性在職教育訓練
17	4.40	E 允許適度裁量權以發揮品牌創意	E4 鼓勵員工充滿活力和捕捉靈感

排序	平均數	構面	指標項目
18	4.44	G 了解員工並使其成爲投入的品牌建設者	G4 幫助員工使其個人期望與工作價值結合
19	4.32	B 提供品牌願景	B3 讓員工了解品牌在公司內的未來發展
		C 提供品牌訓練	C3 充實員工的品牌知識與行銷技能
		D 強調品牌團隊精神	D1 以建設優秀的品牌團隊爲目標
		D 強調品牌團隊精神	D4 團隊成員能夠互相幫忙
23	4.28	A 競爭優秀的品牌行銷人才	A5 滿足員工的物質利益和精神追求等合理的需要
		G 了解員工並使其成爲投入的品牌建設者	G5 定期了解員工的士氣、滿意度與對組織與工作的態度
25	4.24	A 競爭優秀的品牌行銷人才	A4 提供員工良好報酬(薪金及福利)
		C 提供品牌訓練	C2 給予足夠的時間讓員工接受訓練
27	4.20	B 提供品牌願景	B5 激起員工對品牌的熱情，每日「活」在品牌的願景中
		C 提供品牌訓練	C4 補助員工經費參加外部研習活動
		H 向員工輸入品牌訊息	H5 確保他們具備傳達品牌訊息的能力

資源來源：本研究整理

排序	平均數	構面	指標項目
30	4.16	C 提供品牌訓練	C5 幫助員工建立信心以培養員工建設品牌的能力
		G 了解員工並使其成爲投入的品牌建設者	G2 了解員工希望從工作中得到什麼
32	4.12	H 向員工輸入品牌訊息	H1 重視員工爲行銷對象之「內部顧客」
33	4.04	A 競爭優秀的品牌行銷人才	A1 使用多重的方法與合適管道，進行企業所需的人才招募與甄選
34	4.00	E 允許適度裁量權以發揮品牌創意	E5 採納員工所提及之建議

資源來源：本研究整理

## 參、研究結論

在本研究中品牌內部行銷之要件指標的擬定，必須使用「預測」技術，以評估當前以及未來的情況，並通過德菲法的重複評估，俾據以加以修訂。專家學者認爲，本研究中的問題大多具有抽象性特性，原本在認知上容易產生差異性，但由於德菲法的填答人都是專家學者，故能在個別分歧的意見中導向共識。從專家學者們三輪的意見回收，可以得出以下的結論：

### 一、 優秀人才之培養： 吸引、選擇、整合與指導

對於現今輕世代的員工而言，必須給予相當程度的尊重與肯定，接納員工的意見，融合其想法，是品牌內部行銷最爲重要的要件。讓員工有參與的空間，才能導向承諾。因此，優秀人才之培養，必須遵守四大原則：吸引、

選擇、整合與指導。本研究的八大要件當中，排序第一、同時也是重要性最高的「衡量品牌績效作為獎賞依據」即是吸引員工展現品牌績效的一大要件，其中的兩個子項目 F2「讓員工清楚知道品牌績效衡量醒目」以及 F3「提供個人獎勵（如財務獎勵、正式場合公開表揚、職務升遷）」都獲得了 4.76 的平均數，也成為最重要的項目指標。依據吸引、選擇、整合與指導四大要件的排序，本研究所提出之「競爭優秀的品牌行銷人才」吸引優秀的人才進入團隊，「提供品牌願景」吸引員工對於品牌的重視，「允許適度裁量權以發揮品牌創意」選擇讓對的人並且透過下放的裁量權做對的事，「向員工輸入品牌訊息」選擇正確的品牌訊息傳達給員工，「強調品牌團隊精神」整合團隊的協調能力以發揮最大的機能，「了解員工並使其成為投入的品牌建設者」整合個人與品牌的結合，最後「提供品牌訓練」指導員工品牌的知識和技能。八大要件符合專家學者所提出之吸引、選擇、整合與指導四大原則。

## 二、 品牌內部行銷成敗的關鍵：忠誠度以及參與度

對新世代的員工而言，品牌內部行銷的成敗關鍵在於忠誠度的提升以及參與度的強化，單位主管必須重視與員工的交流與溝通，期使員工了解在每一層面所扮演的角色，並做出必要之建設性貢獻。本研究結果顯示，在六項最重要的指標項目當中（平均數同為 4.76），其中兩項即「提供個人獎勵（如財務獎勵、正式場合公開表揚、職務升遷）」和「確保員工真正認可企業品牌的精神與承諾」皆起到提高員工忠誠度的作用。透過獎勵，無疑是希望提升員工的忠誠度，留住好的人才，也讓員工更努力的創造品牌績效；而

品牌忠誠度是員工對品牌文化、品牌精神等多種因素的長期偏好和承諾。此外，另兩項最重要的指標項目，即「各部門同事間相互共同合作以完成工作」和「鼓勵員工發揮品牌創意和主動性」則能讓員工具有高度的參與感。品牌內部行銷必須得到各部門的認可以便在公司內部能不受阻礙的推行，去除各部門本位主義的阻礙，鼓勵各部門同事的相互合作，能讓彼此更了解其部門角色，鼓勵員工發揮創意和主動性，更能提高員工的參與熱情，鼓舞士氣。

### 三、 主管對於願景以及品牌的信心與堅持

電視品牌內部行銷的成敗與否繫於三點：一、電視台主管對於企業文化之信守程度；二、主管之誠信影響企業內部員工對品牌價值之堅持；三、企業內部成員之溝通互動。電視公司欲成功發展品牌，必須仰賴全面性的品牌工程推動，上至主管下至整個公司內的基層皆要瞭解、支持與實踐品牌的承諾，而經營品牌成功之關鍵在整個品牌主管的執行力。因此，品牌觀念的建立必須由上而下。基於此，電視台的主管對於品牌文化的信守、堅持是推動品牌內部行銷的重要基礎石。主管對於願景以及品牌的信心與堅持，足以影響每一員工的觀念及行爲。故本研究結果呈現最重要之項目指標「訂定出明確、清晰易懂的品牌願景」即需要主管對於公司文化的瞭解以及設定目標的轉化和詮釋，「讓員工清楚知道品牌績效衡量項目」需要主管與員工的溝通互動。至於考驗主管的誠信，則有賴於「衡量品牌績效作為獎賞依據」的執行成效。適時的獎賞和明確的獎賞制度，不但讓員工大受鼓舞，也能讓員工深信主管和公司對於品牌的重視，激勵員工努力達成品牌績效。品牌內部行

銷是一種持續進行的觀念改造運動，並不能立竿見影，因此，高階主管對品牌內部行銷持續的承諾、支持及參與，便是品牌內部行銷得以落實的關鍵要素。因為，主管的行為和舉動深具指標性，將影響員工的言行舉止，故主管必須以實際的行動展現自己的決心與誠意。

上述三點為本研究所做出之結論，亦是在要件和指標項目重要性排序之外，值得業界和後續研究參考之研究結果。



## 第二節 研究建議

本研究之目的，乃在彙整出電視台品牌內部行銷執行之際，能夠參考之指標要件。而本研究之貢獻，在於為後續對電視台品牌內部行銷之探討建立一個衡量的指標。由於在電視台導入品牌內部行銷的經營策略概念上，仍屬於初探性的研究範疇，故藉由德菲法量化出專家學者之意見，彙整出一具有參考價值的指標排序，除了可供電視台導入品牌內部行銷之策略參考，亦可為後續其他媒體導入品牌內部行銷或要促成品牌內化時，提供一個執行要件的架構。因此，本研究可謂為媒體品牌內部行銷研究之基礎；而就上述的研究結論，做出下列幾點對產業與後續研究之建議：

### 一、品牌內部行銷之實務建議

從圖 5-1 中可見，電視台在施行品牌內部行銷時，在制定獎賞制度的部分，尤其是衡量品牌績效作為獎賞依據是必須優先考量之指標要件，其次是強調品牌團隊精神，緊接著是提供品牌願景。

#### (一) 明確告知品牌績效衡量項目與據實提供獎勵

衡量品牌績效的部分，其中有兩大指標項目為最重要的項目，分別是「讓員工清楚知道品牌績效衡量項目」和「提供個人獎勵（如財務獎勵、正式場合公開表揚、職務升遷）」同時為值得注重之指標項目。員工必須清楚的知道衡量項目，若員工和主管對品牌績效的衡量項目與標準認知不一，將會造成雙方的困惑，也會出現獎賞不公的情況，導致主管雖有心推行品牌績效之獎賞，但卻有無所適從之感。此外，所提供之個人獎勵，必



須依據品牌績效的評估指標據實核發，讓員工感受到公司對於品牌績效的肯定，才是獎賞的最終目的。整體而言，完整結合衡量品牌績效作為獎賞依據以及依據個人獎勵項目據實提供此二指標項目，並針對所有的員工發出持續且一致性的訊息，將能使品牌內部行銷達到最大的綜效，維持員工繼續提供品牌承諾的忠誠度。

## （二）品牌團隊精神：品牌氣氛配合跨部門的努力和團隊獎勵

本研究結果發現在八大要件當中，強調品牌團隊精神是第二重要之要件，其中兩項指標項目，即「各部門同事間相互共同合作以完成工作」和「對於團隊的努力成果給予獎勵」皆為排序前 10 位之重要項目。電視公司處於媒體不斷變動的繁忙工作軌道上，定時的團隊活動雖不失為提高團隊精神的普遍做法，但對於電視台上下的工作人員來說，確實額外的時間和職責負擔，因此強調品牌團隊精神說易行難，況且在內部品牌行銷的範疇內，不單是團隊治理的層面，更涉及品牌治理層面。團隊精神是自然和無形的推動力，潛移默化的發揮作用，比有形的推動更能讓人主動付出和參與。品牌的團隊精神之塑造不是單靠活動，而是環環相扣的系列配合，從員工的生涯規劃和績效考核，無不涉及團隊，團隊內所訴求的就是濃厚的品牌氣氛，讓員工認同品牌的價值，認為自己屬於這個品牌，才能產生品牌團隊精神。由於電視製作需要跨部門的合作和交接，因此「各部門同事的相互合作以完成工作」對電視台的員工來說是一大的關鍵，此指標項目也是最重要的指標項目之一。另一指標項目「對於團隊的努力成果給予獎

勵」緊扣衡量品牌績效以及提供個人獎勵的項目，無論是個人或者團隊的獎勵，都能起到最實質的鼓勵作用，團隊獎勵可以增強團隊制定計畫和解決問題的能力，而且有助於促進團隊成員之間的相互合作，從而提高團隊的品牌績效，為品牌帶來更高的權益。

### （三）提供品牌願景

訂定出一個明確、清晰易懂的品牌願景不單是品牌內部行銷，而是整個品牌行銷的策略成敗的關鍵因素。電視公司常有的迷思在於公司已經有了一個非常長遠的願景，但不確定公司的企業願景是否能作為品牌願景。政大國際經營與貿易系的邱志聖教授曾在「台灣品牌關鍵報告」電視節目中說明了企業願景與品牌願景的差異，企業願景牽涉的利益團體比較多，品牌願景比較與顧客相關，指引品牌長期發展的目標，以及提供給顧客承諾。品牌的塑造乃根據品牌願景去雕塑，故明確、清晰易懂的品牌願景才能提供員工一個品牌的導航力。事實上，落實品牌願景並不僅是行銷人員的職責，願景要貫徹到全公司上下的每一個員工與每一個部門，才是全面品牌管理的精神，才能全體人員迎向品牌戰役，非各部門各人自打仗。在內部行銷方面，本研究的結果同時也顯示「經由內部行銷活動塑造明確的願景目標」是重要的項目之一，故建議電視公司落實品牌內部行銷的活動，並從中讓員工接受與了解品牌的願景，建立員工的正確觀念與態度。

## 二、品牌內部行銷之後續研究之建議

#### (一) 不同研究方法的嘗試

本研究以德菲法彙整出電視台品牌內部行銷之要件，並以量化統計將要件系統整理，但也受限於德菲法尋求一致性答案趨於籠統，問卷數目限制（每一構面不超過五個項目）等，可能會影響研究結果，因此建議後續之研究者可採用其他研究方法，如焦點團體法、深度訪談法等，並比較不同方法所產生之結果。

#### (二) 反論式問題與時間軸排序的問卷調查

本研究之問卷調查礙於題數限制，因此無法增設反論式的問題，以期增加問卷結果在實際應用上的準備度。通過反問題項，更可準確的檢視每一項目是否為關鍵的重要項目。另一方面，亦可增加時間軸的排序題項，以便可提供企業於執行時的參考依據。

#### (三) 針對不同媒體進行調查

基於台灣電視產業發展蓬勃，收看電視是台灣民眾日常生活中最重要的休閒娛樂之一，故電視台的品牌競爭相對廣播產業來得激烈。本研究從文獻探討到問卷的設計，皆針對電視台的品牌作為界定的研究範圍。本研究所得結果雖是針對電視台品牌之研究結果，但可作為其他媒體的研究參考，唯未來建議可針對不同媒體，如廣播、網路等進行探討，進而研究不同媒體的要件所需。

#### (四) 逐一項目質化分析

本研究之研究結果彙整出值得參考的主要概念和構面，以及 34 項獲得專家學者認同為重要的項目。基於研究時間和經費的限制，本研究無法針對所彙整出的項目逐一進行進一步的探討，具體的說明每一項目的定義和實際建議做法。因此，後續研究可逐一項目進行質化分析，界定每一項目的操作定義和判斷指標。

#### (五) 持續發展電視台品牌研究

電視台的管理體系相對其他媒體來得複雜和龐大，加上其本身的獨特性，在媒體產業的策略經營上扮演相互影響的角色。故在品牌行銷的研究上，本研究所探討的隸屬內部行銷的範圍，尚有外部行銷和互動行銷值得研究。未來仍可以電視台品牌行銷為出發點，透過品牌外部和互動行銷的研究，分析其策略經營並且彙整出更健全和完善的參考架構。

### 第三節 研究限制

本研究在進行的過程中，雖然力求嚴謹，但礙於時間與人、物力的有限，仍受到一些現實狀況的限制。本節將把設計上、方法上以及研究者的資源能力上之限制，逐一詳細說明：

- 一、由於本研究假設電視台已具有推動品牌內部行銷的決心和動機，並且已經具有品牌策略經營的方向，爲了讓品牌具備更穩固的根以及在既有的基礎上提升品牌權益，電視台正朝向「從內建立，從外發展」的路徑來經營品牌，因此問卷題項亦建構在電視台欲進行品牌內部行銷的框架內。
- 二、由於部分專家學者在受邀之時無法配合問卷調查的填答時程，考慮研究的進度，故專家學者從最初的目標 30 人調整爲 25 人。雖合乎研究方法之要求，但樣本數與代表性仍有進一步擴展的空間，以追求研究結論更具公信力與通用性。
- 三、由於研究方法限制，本研究無法指示詳細規劃或具體細節，只能做方向性之列舉，僅能作爲訂定策略的方向指導與參考。

## 參考文獻

- 王一（2009）。〈論電視品牌建構的要素〉，《理論觀察》，2：171。
- 王志民（2005）。《內部行銷、員工反應、組織服務性氣候與經營績效之關係》，國立成功大學碩士論文。
- 王振軒（2006）。〈非營利組織與公共關係〉，《非營利組織管理學刊》，4：1-26。
- 朱濱祥（2006）。《文化創意產業品牌行銷模式之研究—以法蘭瓷為例》，國立中央大學企業管理學系碩士論文。
- 肖明超（2005）。〈打造雇主品牌，留住優秀人才〉，《科學與管理》，25(3)：24-26。
- 李政忠（2008）。〈從巨觀層次剖析「公共價值評量體系」的品牌行銷意涵〉，《廣播與電視》，29：63-83。
- 吳俊明（2007）。《內部行銷、工作滿足與國防自主關係之研究-以國防部為例》，大葉大學事業經營研究所碩士班論文。
- 沈進成、楊琬琪和郭振生（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》，6(1)：47-74。
- 李景利（2007）。〈試論廣播電視名牌欄目的創辦與維護〉，《理論觀察》，1：137-139。

- 沈雲驄、湯宗勳譯（1998）。《品牌行銷法則—如何打造強勢品牌》，台北：商周。
- 吳維海（2008）。〈金融企業服務品牌內化的激勵機制研究〉，《海南金融》，11：68-71。
- 吳馥宏（2007）。《銀行業內部行銷作為與員工顧客導向關係之研究》，國立東華大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
- 林必寬（2007）。《領導風格與內部行銷對工作滿意度影響之研究—以某連鎖式便利商店嘉南區門市為例》。國立成功大學工業與資訊管理學系碩士在職專班碩士論文。
- 周玉蘭（2008）。〈本土娛樂構建頻道頻道—以杭州電視台西湖明珠頻道為例〉，《浙江傳媒學院學報》，3：13-16。
- 吳思華（2000）。策略九說—策略思考的本質。台北：臉譜。
- 林隆儀、鍾明耀（2009）。《內部行銷作為、成就動機、組織承諾與離職傾向的關係—以國軍志願役軍士官為例》，《文大商管學報》，14(1)：75-110。
- 林惠珍（2003）。《品牌內化及內部行銷對服務業員工服務行為之影響—以台南市大型百貨公司為例》，南台科技大學企業管理研究所碩士論文。
- 邱蓬新（2006）。《探討台灣數位電視多頻道媒體產業競爭力之研究》。世新大學傳播管理學系碩士學位論文。
- 施振榮（2005）。《全球品牌大戰略》，台北：天下雜誌。
- 洪順慶（2008）。《行銷管理》，台北：洪順慶發行。

段曉超、王衛青（2008）。〈擇高處立，向寬處行－中央電視台科教頻道的品牌理念〉，《視聽界》，1：28-30。

洪聰明、梁朝雲和張文山（2008）。〈台灣遊戲公司策略聯盟夥伴評選之影響研究〉，《傳播管理學刊》，9(1)：49-70。

徐明明（2007）。〈談廣播電視品牌的結構〉，《中國廣播電視學刊》，2：21-22。

陳信凌、張鴻雁（2005）。〈國內電視品牌建設存在的誤區透視〉，《南昌大學學報》，36(2)：134-138。

郭慶（2007）。〈我國電視品牌節目的發展趨勢〉，《電影評介》，22：99-101。

徐銳、趙勇（2007）。〈電視品牌影響力的構建-對話湖北經視總監楊小松〉，《中國廣播電視學刊》，12：36-38。

張秀屏（2000）。《自創品牌策略、核心資源類型對品牌權益績效關係之研究-國際化企業策略聯盟之實證》。中原大學企業管理學系碩士學位論文。

張彥（2008）。〈人力資源實踐與品牌內部化相關分析〉，《山東財政學院學報》，93：82-85。

陳品妤、黃光玉（2009）。〈精品珠寶品牌故事之比較：以 Cartier、Chanel、Tiffany 為例〉，《廣告學研究》，31：1-34。

陳清河（2008）。《後電子媒介時代》，台北：三民。

張嘉娟（2004）。《員工內部行銷知覺、企業文化差異知覺與組織承諾之關聯性研究－以集團企業子公司員工為研究對象》，中原大學企業管理學系碩士論文。



- 彭玉賢（2007）。〈美國知名有線電視頻道聯合退出 Nielsen 新收視率調查〉，  
《PTS NEXT 季刊》，7：4-5。
- 黃延聰、黃淑琴（2009）。〈內部品牌化：臺灣國際品牌廠商之研究〉，《台灣管  
理學刊》，9(1)：65-96。
- 傅思（2008）。〈中央電視台電視劇頻道深具魅力的專業化品牌頻道〉，《中國廣  
告》，1：126。
- 黃紅宇、曾妮譯（2006），Jane Stokes 著。《媒介與文化研究方法》，上海：復旦  
大學出版社。
- 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》，11(2)：89-112。
- 黃建榮（2002）。《連鎖便利商店內部行銷、監督效能與關係連接之關連性研究》。  
國立高雄第一科技大學行銷與流通管理學系碩士學位論文。
- 黃麗美（2007）。〈組織創新氣氛與學校效能關係之研究〉，《臺北市立教育大學  
學報》，38(1)：93-128。
- 楊志弘、蘇妍文（民 95）。〈東森電視公司的組織認定、組織形象與組織公民行  
為之關聯性研究〉，《傳播管理學刊》，7(1)：1-28。
- 塗能榮（2005）。《數位電視發展趨勢與推廣策略之研究—以台灣五家無線電視台  
為例》。世新大學廣播電視電影研究所碩士學位論文。
- 鄧維兆、江淑滢、蔡志弘和蔡世傑（2007）。〈內、外部服務品質與整體顧客滿意  
度之關係探究〉，《品質月刊》，10：52-58。

薛可 (2006)。〈台灣東森電視台打造媒體強力品牌的秘訣〉，《公關世界》，13：9-12。

蔣永寧、王香玲 (2006)。〈融合「內部營銷」的企業雇主品牌建設〉，《中國人力資源開發》，12：12-20。

蔡雅芳、吳世望、張肅婷 (2008)。〈教學醫院內部行銷與組織承諾關係之探討〉，《醫管期刊》，9(3)：188-204。

蔡雅芳、胡哲生 (2005)。〈組織內部與外部價值活動之交易互動—價值鏈觀點〉，《管理學報》，22(6)：727-742。

蔡愛慈 (2007)。《內部行銷、工作滿意度與組織創新關聯性之研究—以台南市稅捐稽徵處為例》，長榮大學經營管理研究所碩士論文。

蕭妃伶 (2006)。《雇主品牌之研究—內部與外部行銷觀點》，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

Aurand, T. W., Gorchels, L., & Bishop, T. R. (2005). Human resource management's role in internal branding: An opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 163-169.

Backhaus K., Tikoo S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.

Bergstorm, A., Blumenthal, D., Crothers, S. (2002). Why Internal Branding Matters: The Case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 133-142.

Berry, L.L. & Parasuraman, A.(1991) *Marketing Services: Competing Through Quality*.  
New York: Free Press.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2),151-172.

Mitchell, Colin. ( 2002, January. ) Selling the Brand Inside. *Harvard Business Review*.  
99-105.

Deborah L. Jaramillo. ( 2002 ) The Family Racket: AOL Time Warner, HBO, The Sopranos, and the Construction of a Quality Brand. *Journal of Communication Inquiry*, Vol. 26, No. 1, 59-75.

Krell, Eric. (2006). Branding Together: by including employees in branding initiatives before they are launched, you can ensure that everyone is on message. *HR Magazine*, 51(10), 48-54.

Gronroos, C. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implications, *European Journal of Marketing*. 18(4), 36-44.

James Brooke ( 2002, September. ) The brand inside. *Admap Magazine*. 431:24-26.

Joseph, W.B. (1996). Internal Marketing Builds Service Quality. *Marketing Review*,  
16(1), 54-59.

Davies, Josh. ( 2004, February 2 ) . Use internal branding to focus training and operations. *Hotel & Motel Management*. p. 20.

- Judson, K.M., Gorchels, L. and Aurand, T.W. (2006). Building a University Brand from Within: A Comparison of Coaches' Perspectives of Internal Branding. *Journal of Marketing for Higher Education*, 16(1), 97-114.
- Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management-Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (3rd ed.). United States of America: Pearson Education International.
- Mahnert, K.F. Torres, A.M. (2007). The Brand Inside: The Factors of Failure and Success in Internal Branding. *Irish Marketing Review*, 19, 54-63.
- McQuail, D. (1992). *Media Performance: mass communication and the public interest*. London: Sage.
- Mike Hoban , Judie Lannon. (2008). A champion of 'behind the-line' marketing. *Market Leader*, 40, 56-59.
- Mitchell, C. (2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, 80(1): 99-105.
- Morhart, F., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122-142.
- Papasolomou, I., Vrontis, D. (2006) . Using internal marketing to ignite the corporate brand: the case of the UK retail bank industry. *Journal of Brand Management*, 14(1/2), 177-195.
- Pei-Ying, Tsai. (2008). Sustained Competitive Advantage of News Organisations- Research on Human Resource Management of EBC Group. *Journal of Communications Management* , 9(2), 53-79.

Punjaisri, Khanyapuss., Wilson, Alan. (2007) .The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*. 15, 57-70.

Speak, Karl D & Hanson, Gilman. (2008). Brand Inside Meets Brand Outside. *Design Management Review*, 19(2), 20-28.

Tosti, D.T, Stotz, R.D. (2002). Building Your Brand From the Inside Out. *Marketing Management*, 29-33.

Wallstrom, Asa., Karlsson, Ted., Salehi-Sangari and Esmail. (2008). Building a corporate brand: The internal brand building process in Swedish service firms. *The Journal of Brand Management*, 16(1-2), 40-50.



# 附錄一、第一次修正式德菲法問卷

## 電視台品牌內部行銷執行要件之研究

### 壹、研究說明函

教授道鑒:

您好，感謝您概允擔任本研究德菲法受訪專家，讓本研究能夠順利進行。這份學術問卷是關於「電視台品牌內部行銷執行要件之研究」。您的寶貴意見不僅有助學術研究，對於未來電視台在實施內部行銷的執行上更有莫大的幫助。本研究的樣本為數不多，因此您的意見非常珍貴。本問卷必須全數回收，流失任何一個樣本都會是本研究極大的損失，再次感謝您的協助。茲寄奉第一次「德菲法」問卷，本次問卷將彙整專家學者成員所提供之寶貴意見（包括修正與新增問卷題項），請您閱讀完「填答說明」後，再進行問卷之填寫。

恭祝教安

聯絡人：張煒珍

聯絡地址：600 嘉義市大雅路 1 段 209 號 7 樓之 2

聯絡電話：0987107147

Email：[96453020@nccu.edu.tw](mailto:96453020@nccu.edu.tw)

指導教授：陳清河 博士

研究生：張煒珍 敬啟

政治大學廣播電視研究所

中華民國九十九年十二月

## 貳、問卷填答說明

本研究總共需施測三次問卷調查，三次皆使用封閉式的填答方式，這是本研究的第一份問卷。

- 一、本研究內容分為八個構面，請根據您的判斷各構面的要件哪些對於電視台品牌內部行銷的發展是必須、重要的。
- 二、填寫方式：請您表達對於該項目重要性之意見，將您寶貴的意見在□中打✓。本研究採李克特五尺度量表，以「1」代表非常不重要，「5」代表非常重要，中間分數則按重要程度，分別以「2、3、4」加以評定，數字愈大代表愈重要；另外也煩請您**務必**要在每個題號右側寫出您寶貴的意見，包含每道題目重要性的判斷依據(為何重要與為何不重要)與您對每道題目的修正意見；最後在每個構面的最下方“其他意見”處，也請您寫下對此構念的補注意見，可包含此構念下各道題目是否需要刪減或是您有更佳的想法須增加額外的題目。
- 三、第二次調查問卷將會呈現您第一次調查問卷的勾選反應與意見，以及全體成員之眾數(Mo)、平均數(M)與標準差(SD)，提供您思考之參酌。
- 四、茲奉寄第一份問卷，懇請您鼎力協助。煩請1月5日前寄回，亦可使用電子郵件的方式回覆([96453020@nccu.edu.tw](mailto:96453020@nccu.edu.tw))，謝謝!

## 參、作答範例說明

競爭優秀的品牌行銷人才			
行銷人才判斷依據	重要性		選項意見
	低	高	
	1	2 3 4 5	
1. 使用多重的方法與管道，進行人才招募與甄選	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	多種管道尋找人才可同時涵蓋多元人才，並從不同領域獲得不同資訊
2. 其他意見			
建議此部分可以增加“注重訓練人才的EQ(情緒智慧)能力，並刪除“以一個行銷者的觀點來進行招募與甄選”			

#### 肆、名詞釋意

為清楚說明本研究所探討的主題，將相關術語、名詞或概念加以界定與解釋，使其意義更加明確清晰，分別依序說明如下：

- 一、內部行銷：內部行銷（internal marketing）是指公司的管理當局發起一種類似行銷的途徑激勵員工，使他們具有服務意識與顧客導向，而這些行銷活動應主動、協調，將工作當作產品滿足員工需求，以吸引、開發、激勵、留住優秀的員工。
- 二、品牌內部行銷：向內部員工發起的品牌行銷途徑，以激勵員工具有品牌服務的意識，並導向內部品牌化的結果。
- 三、內部品牌化：將品牌價值的觀念深植於組織內的每個員工，使員工聚焦於顧客並自發性的調整自身行為與品牌一致，建構一種能夠讓企業產生品牌能力（branding competence）的組織文化





問卷部分：電視台品牌內部行銷之執行要件

根據您對台灣電視台品牌行銷的瞭解，您認為台灣電視台要發展內部行銷需要執行的基本要件為何？請您判斷此敘述的重要性。

第一部分：競爭優秀的品牌行銷人才

競爭優秀的品牌行銷人才						
行銷人才判斷依據	重要性					選項意見 (由於需要您的寶貴意見，請各位專家盡量填寫)
	低	-----	-----	-----	高	
	1	2	3	4	5	
1. 使用多重的方法與管道，進行人才招募與甄選	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. 以一個行銷者的觀點來進行招募與甄選，把招募對象當成行銷對象	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. 招募員工時依據價值觀的一致性來選擇，認為著重價值觀偶爾比著重技巧更為可行	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. 提供員工良好報酬	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. 滿足員工的物質利益和精神追求等合理的需要	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. 其他意見：						

## 第二部分：提供品牌願景

提供品牌願景						
提供品牌願景判斷依據	重要性					選項意見  (由於需要您的寶貴意見，請各位專家盡量填寫)
	低	-----			高	
	1	2	3	4	5	
1. 訂定出明確、清晰易懂的品牌願景	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. 經由內部行銷活動塑造明確的願景目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. 讓員工了解品牌在公司內的未來發展	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. 提供遠景為工作場所帶來工作價值及意義	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. 激起員工對品牌的熱情，每日「活」在品牌的願景中	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. 其他意見：						

### 第三部分：提供品牌訓練

提供品牌訓練						
提供品牌訓練判斷依據	重要性					選項意見  (由於需要您的寶貴意見， 請各位專家盡量填寫)
	低	-----			高	
	1	2	3	4	5	
1. 提供員工持續性的訓練課程	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. 給予足夠的時間讓員工接受訓練	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. 充實員工的品牌知識與行銷技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. 鼓勵員工參加外部研習活動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. 幫助員工建立信心以培養建設品牌的能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. 其他意見：						

#### 第四部分：強調品牌團隊精神

強調品牌團隊精神						
強調品牌團隊精神判斷依據	重要性					選項意見  (由於需要您的寶貴意見，請各位專家盡量填寫)
	低	-----			高	
	1	2	3	4	5	
1. 以建設優秀的品牌團隊為目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. 對於團隊的努力成果給予獎勵	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. 去除階級象徵（例如高階主管餐廳、休息室及較佳停車位）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. 團隊成員能夠互相幫忙	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. 各部門同事間相互共同合作以完成工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. 其他意見：						

第五部分：允許適度裁量權以發揮品牌創意

允許適度裁量權以發揮品牌創意						
允許適度裁量權以發揮品牌創意判斷依據	重要性					選項意見  (由於需要您的寶貴意見，請各位專家盡量填寫)
	低	-----			高	
	1	2	3	4	5	
1. 賦予員工獨立決策的權力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. 允許個人與團隊擁有高度自主性，能掌握其工作進度和點子	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. 鼓勵員工發揮品牌創意和主動性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. 鼓勵員工充滿活力和捕捉靈感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. 採納員工所提及之建議	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. 其他意見：						

第六部分：衡量品牌績效作為獎賞依據

衡量品牌績效作為獎賞依據						
衡量品牌績效作為獎賞依據判斷依據	重要性					選項意見  (由於需要您的寶貴意見，請各位專家盡量填寫)
	低	-----			高	
	1	2	3	4	5	
1. 明確界定品牌的服務績效，制定有效率的衡量和獎賞流程	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. 讓員工清楚知道品牌績效衡量項目	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. 提供個人獎勵（如財務獎勵、正式場合公開表揚、職務升遷）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. 提供整個團隊的獎賞	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. 獎賞和公司的願景、策略、經營目標等結合	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6.其他意見：						

第七部分：了解員工並使其成為投入的品牌建設者

了解員工並使其成為投入的品牌建設者						
了解員工並使其成為投入的品牌建設者判斷依據	重要性					選項意見  (由於需要您的寶貴意見，請各位專家盡量填寫)
	低	-----			高	
	1	2	3	4	5	
1. 提供上下溝通的管道，並且傾聽內部員工的聲音	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. 了解員工希望從工作中得到什麼	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. 了解員工在工作中所遭遇的困難	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. 幫助員工使其個人期望與工作價值結合	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. 定期了解員工的士氣、滿意度與對組織與工作的態度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. 其他意見：						

第八部分：向員工輸入品牌訊息

向員工輸入品牌訊息						
向員工輸入品牌訊息判斷依據	重要性					選項意見 (由於需要您的寶貴意見，請各位專家盡量填寫)
	低	-----			高	
	1	2	3	4	5	
1. 重視員工為行銷對象之「內部顧客」	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. 涉入員工在未推廣品牌的前起始階段	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. 確保每個人都掌握品牌訊息	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. 確保員工真正認可企業品牌的精神與承諾	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. 確保他們具備傳達品牌訊息的能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6.其他意見：						



## 第九部分：綜合意見

不知各位專家是否還有補充的意見而使得此問卷更加完善……



(本問卷到此為止，請再檢視是否有遺漏未作答之題項，感謝您的填答！)

## 附錄二、第二次修正式德菲法問卷

### 電視台品牌內部行銷執行要件之研究

#### 貳、研究說明函

教授道鑒：

首先非常感謝您在繁忙的工作中抽空協助本研究之進行，本研究第一次的問卷調查在您的專業填答和熱心指導的意見下得以順利完成，在此致上衷心的感謝！茲寄上本次（第二次）問卷，懇請您再次鼎力協助。有關本次問卷填寫事宜，向您說明如下：

- 一、第一次問卷專家們提供許多寶貴之意見，主要為修正題項和針對語意不清的部分進一步說明。題項的原來版本以及修正版本將同時附在問卷中，修正版本將以紅色標示，並且列在原來版本之上。
- 二、本研究以德菲研究法為研究方法，為獲得專家學者的共識，除本次調查外，還有一次問卷調查。由於時間上之限制，以致問卷的填答與回收的間隔短暫，可能會給您帶來困擾，敬請見諒。您提供之意見不僅對於本研究有重大的意義與影響，對於未來電視台品牌內部行銷的要件發展有莫大的參考價值，懇請繼續協助本研究，再次對您的惠允協助致上最高之敬意。
- 三、感謝您協助本研究，也煩請您填寫完畢之後在 2月15日 前寄回此問卷。

恭祝教安

指導教授：陳清河 博士  
研究生：張煒珍 敬啟  
政治大學廣播電視研究所  
中華民國一百年二月

聯絡人：張煒珍

聯絡地址：600 嘉義市大雅路 1 段 209 號 7 樓之 2

聯絡電話：0987107147 Email：[96453020@nccu.edu.tw](mailto:96453020@nccu.edu.tw)

## 貳、問卷填答說明

本研究總共需施測三次問卷調查，三次皆使用封閉式的填答方式，這是本研究的第二份問卷。

- 一、本研究內容分為八個構面，請根據您的判斷各構面的要件哪些對於電視台品牌內部行銷的發展是必須、重要的。
- 二、填寫方式：請您表達對於該項目重要性之意見，將您寶貴的意見在□中打✓。本研究採李克特五尺度量表，以「1」代表非常不重要，「5」代表非常重要，中間分數則按重要程度，分別以「2、3、4」加以評定，數字愈大代表愈重要；另外也煩請您**務必**要在每個題號右側寫出您寶貴的意見，包含每道題目重要性的判斷依據(為何重要與為何不重要)與您對每道題目的修正意見；最後在每個構面的最下方“其他意見”處，也請您寫下對此構念的補注意見，可包含此構念下各道題目是否需要刪減或是您有更佳的想法須增加額外的題目。
- 三、第三次調查問卷將會呈現您第二次調查問卷的勾選反應與意見，以及全體成員之眾數(Mo)、平均數(M)與標準差(SD)，提供您思考之參酌。
- 四、茲奉寄第二份問卷，懇請您鼎力協助。煩請2月15日前利用回郵信封寄回，亦可使用電子郵件的方式回覆([96453020@nccu.edu.tw](mailto:96453020@nccu.edu.tw))，謝謝!

參、作答範例說明

競爭優秀的品牌行銷人才										
行銷人才判斷依據	您上次意見	眾數	平均數	標準差	重要性					修正意見
					低	-----			高	
					1	2	3	4	5	
7. 使用多重的方法與管道，進行人才招募與甄選	多種管道尋找人才可同時涵蓋多元人才				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	選才標準應固定，多元管道造成標準浮動。
其他意見	本部分問卷主題“競爭優秀...”語音不明									

肆、名詞釋意

為清楚說明本研究所探討的主題，將相關術語、名詞或概念加以界定與解釋，使其意義更加明確清晰，分別依序說明如下：

四、內部行銷：內部行銷（internal marketing）是指公司的管理當局發起一種類似行銷的途徑激勵員工，使他們具有服務意識與顧客導向，而這些行銷活動應主動、協調，將工作當作產品滿足員工需求，以吸引、開發、激勵、留住優秀的員工。

五、品牌內部行銷：向內部員工發起的品牌行銷途徑，以激勵員工具有品牌服務的意識，並導向內部品牌化的結果。

六、內部品牌化：將品牌價值的觀念深植於組織內的每個員工，使員工聚焦於顧客並自發性的調整自身行為與品牌一致，建構一種能夠讓企業產生品牌能力（branding competence）的組織文化

### 問卷部分：電視台品牌內部行銷之執行要件

根據您對台灣電視台品牌行銷的瞭解，您認為台灣電視台要發展內部行銷需要執行的基本要件為何？請您判斷此敘述的重要性。

#### 第一部分：競爭優秀的品牌行銷人才

競爭優秀的品牌行銷人才										
行銷人才判斷依據	您上次意見	眾數	平均數	標準差	重要性					修正意見
					低 ----- 高					
					1	2	3	4	5	
1. 修正: 使用多重的方法與合適管道，進行企業所需的人才招募與甄選 (原來: 使用多重的方法與管道，進行人才招募與甄選)		4	4.04	0.74	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. 以一個行銷者的觀點來進行招募與甄選，把招募對象當成行銷對象		3&4	3.52	1.08	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. 招募員工時依據價值觀的一致性來選擇，認為著重價值觀偶爾比著重技巧更為可行 說明: 價值觀一致代表與組織所欲建立的品牌價值或組織文化一致		4	3.76	0.93	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. 提供員工良好報酬(薪金及福利)		4	4.04	0.74	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. 滿足員工的物質利益和精神追求等合理的需要		4	4.32	0.56	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. 其他意見										

## 第二部分：提供品牌願景

提供品牌願景										
提供品牌願景判斷依據	您上次意見	眾數	平均數	標準差	重要性					修正意見
					低	-----	高	1	2	
1. 訂定出明確、清晰易懂的品牌願景		5	4.56	0.71	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. 經由內部行銷活動塑造明確的願景目標		5	4.36	0.91	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. 讓員工了解品牌在公司內的未來發展		4	4.36	0.57	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. 提供品牌遠景為工作場所帶來工作價值及意義 說明: 此處品牌遠景代表品牌的未來前景和信念準則		4	4.33	0.76	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. 激起員工對品牌的熱情，每日「活」在品牌的願景中		5	4.00	1.12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6.其他意見										

### 第三部分：提供品牌訓練

提供品牌訓練											
提供品牌訓練判斷依據	您上次意見	眾數	平均數	標準差	重要性					修正意見	
					低	-----				高	
					1	2	3	4	5		
1. 提供員工持續性的訓練課程		4	4.32	0.56	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2. 給予足夠的時間讓員工接受訓練 說明: 此處“足夠”時間為上班內之時間		4	4.20	0.58	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3. 充實員工的品牌知識與行銷技能		4	4.20	0.82	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4. 鼓勵員工參加外部研習活動		4	3.84	0.80	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5. 修正: 助員工建立信心以培養員工建設品牌的能力 (原來: 幫助員工建立信心以培養建設品牌的能力)		4	4.12	0.83	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6.其他意見											

#### 第四部分：強調品牌團隊精神

強調品牌團隊精神										
強調品牌團隊精神判斷依據	您上次意見	眾數	平均數	標準差	重要性					修正意見
					低	-----	高	1	2	
1. 以建設優秀的品牌團隊為目標		4	4.32	0.69	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. 對於團隊的努力成果給予獎勵		5	4.52	0.51	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. 去除階級象徵（例如高階主管餐廳、休息室及較佳停車位）		3	3.04	1.02	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. 團隊成員能夠互相幫忙		4	4.32	0.69	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. 各部門同事間相互共同合作以完成工作		5	4.40	0.65	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6.其他意見										



第五部分：允許適度裁量權以發揮品牌創意

允許適度裁量權以發揮品牌創意										
允許適度裁量權以發揮品牌創意判斷依據	您上次意見	眾數	平均數	標準差	重要性					修正意見
					低	-----	-----	-----	高	
					1	2	3	4	5	
1. 賦予員工獨立決策的權力		4	3.68	0.80	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. 允許個人與團隊擁有高度自主性，能掌握其工作進度和點子		4	4.00	0.76	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. 鼓勵員工發揮品牌創意和主動性		5	4.56	0.58	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. 鼓勵員工充滿活力和捕捉靈感		4	4.36	0.64	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. 採納員工所提及之建議		4	3.92	0.64	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6.其他意見										

第六部分：衡量品牌績效作為獎賞依據

衡量品牌績效作為獎賞依據										
衡量品牌績效作為獎賞依據判斷依據	您上次意見	眾數	平均數	標準差	重要性					修正意見
					低	-----	高	1	2	
1. 明確界定品牌的服務績效，制定有效率的衡量和獎賞流程		5	4.56	0.58	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. 讓員工清楚知道品牌績效衡量項目		5	4.56	0.51	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. 提供個人獎勵（如財務獎勵、正式場合公開表揚、職務升遷）		5	4.40	0.65	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. 提供整個團隊的獎賞 說明：此處的團隊獎賞為團隊憑品牌績效所得到的回饋		4	4.36	0.57	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. 獎賞和公司的願景、策略、經營目標等結合		4	4.36	0.86	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6.其他意見										

第七部分：了解員工並使其成為投入的品牌建設者

了解員工並使其成為投入的品牌建設者										
了解員工並使其成為投入的品牌建設者判斷依據	您上次意見	眾數	平均數	標準差	重要性					修正意見
					低	-----	高	1	2	
1. 提供上下溝通的管道，並且傾聽內部員工的聲音		5	4.40	0.76	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. 了解員工希望從工作中得到什麼		4	4.08	0.81	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. 了解員工在工作中所遭遇的困難		5	4.48	0.59	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. 幫助員工使其個人期望與工作價值結合		4	4.40	0.58	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. 定期了解員工的士氣、滿意度與對組織與工作的態度		4	4.20	0.71	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6.其他意見										

第八部分：向員工輸入品牌訊息

向員工輸入品牌訊息										
向員工輸入品牌訊息判斷依據	您上次意見	眾數	平均數	標準差	重要性					修正意見
					低	-----	-----	-----	高	
					1	2	3	4	5	
6. 重視員工為行銷對象之「內部顧客」		4	4.12	0.83	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. 修正：在未正式開始推廣品牌的起始階段即讓員工參與品牌的準備工作 (原來：涉入員工在未推廣品牌的前起始階段)		4	3.41	1.01	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. 確保每個人都掌握品牌訊息		5	4.36	0.70	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. 確保員工真正認可企業品牌的精神與承諾		5	4.56	0.65	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. 確保他們具備傳達品牌訊息的能力		4	4.08	0.91	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6.其他意見										

## 第九部分：綜合意見

不知各位專家是否還有補充的意見而使得此問卷更加完善……



The image shows a large, empty rectangular box intended for additional comments. A faint watermark of the National Chengchi University logo is visible in the background, featuring a circular emblem with the university's name in Chinese and English, and a central floral design.

(本問卷到此為止，請再檢視是否有遺漏未作答之題項，感謝您的填答！)

## 附錄三、第三次修正式德菲法問卷

### 電視台品牌內部行銷執行要件之研究

#### 參、研究說明函

教授道鑒：

首先非常感謝您在繁忙的工作中抽空協助本研究之進行，本研究第二次的問卷調查在您的專業填答和熱心指導下得以順利完成，在此致上衷心的感謝！茲寄上最後一份問卷，懇請您再次鼎力協助。有關本次問卷填寫事宜，向您說明如下：

一、第二次問卷專家們提供許多寶貴之意見，主要為修正題項和建議刪除或合併題項。題項的原來版本以及修正版本將同時附在問卷中，修正版本將以紅色標示，並且列在原來版本之上。已刪除的題項不需填答，如您有意見，請填寫在其他意見欄。

二、本研究以德菲研究法為研究方法，為獲得專家學者的共識，一共進行三次問卷調查，本次為最後一次之問卷調查。由於時間上之限制，以致問卷的填答與回收的間隔短暫，可能會給您帶來困擾，敬請見諒。您提供之意見不僅對於本研究有重大的意義與影響，對於未來電視台品牌內部行銷的要件發展有莫大的參考價值，懇請繼續協助本研究，再次對您的惠允協助致上最高之敬意。

三、感謝您協助本研究，也煩請您填寫完畢之後在4月5日前寄回此問卷。再次謝謝您不吝賜教，恭候您的回函。

恭祝教安

指導教授：陳清河 博士  
研究生：張煒珍 敬啓  
政治大學廣播電視研究所  
中華民國一百年三月

聯絡人：張煒珍

聯絡地址：600 嘉義市大雅路 1 段 209 號 7 樓之 2 聯絡電話：0987107147 Email：[96453020@nccu.edu.tw](mailto:96453020@nccu.edu.tw)

## 貳、問卷填答說明

本研究總共需施測三次問卷調查，三次皆使用封閉式的填答方式，這是本研究的第三份問卷。

- 一、 本研究內容分為八個構面，請您判斷各構面的要件哪些對於電視台品牌內部行銷的發展是必須、重要的。請您表達對於該項目重要性之意見，將您寶貴的意見在□中打✓。本研究採李克特五尺度量表，以「1」代表非常不重要，「5」代表非常重要，中間分數則按重要程度，分別以「2、3、4」加以評定，數字愈大代表愈重要；本研究取平均分數4分為題項的刪除底分，低於4分的項目將從不列為品牌內部行銷的參考要件。
- 二、 本次問卷附上您第二次調查問卷的勾選反應與意見，以及全體成員之眾數（Mo）、平均數（M）與標準差（SD），提供您思考之參酌。
- 三、 本次問卷亦在每個部分列出刪除的題項以及平均數，並列出專家學者們所提供的意見。此部分供您參考，無需填答。
- 四、 茲奉寄最後一份問卷，懇請您鼎力協助。煩請4月5日前利用回郵信封寄回，亦可使用電子郵件的方式回覆（96453020@nccu.edu.tw），謝謝！

## 參、作答範例說明

競爭優秀的品牌行銷人才									
行銷人才判斷依據	您上次意見	眾數	平均數	標準差	重要性				
					低	-----	-----	-----	高
					1	2	3	4	5
1. 使用多重的方法與合適管道，進行企業所需的人才招募與甄選	4	4	4.04	0.68	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 肆、名詞釋意

為清楚說明本研究所探討的主題，將相關術語、名詞或概念加以界定與解釋，使其意義更加明確清晰，分別依序說明如下：

- 七、內部行銷：內部行銷（internal marketing）是指公司的管理當局發起一種類似行銷的途徑激勵員工，使他們具有服務意識與顧客導向，而這些行銷活動應主動、協調，將工作當作產品滿足員工需求，以吸引、開發、激勵、留住優秀的員工。
- 八、品牌內部行銷：向內部員工發起的品牌行銷途徑，以激勵員工具有品牌服務的意識，並導向內部品牌化的結果。
- 九、內部品牌化：將品牌價值的觀念深植於組織內的每個員工，使員工聚焦於顧客並自發性的調整自身行為與品牌一致，建構一種能夠讓企業產生品牌能力（branding competence）的組織文化。



### 問卷部分：電視台品牌內部行銷之執行要件

根據您對台灣電視台品牌行銷的瞭解，您認為台灣電視台要發展內部行銷需要執行的基本要件為何？請您判斷此敘述的重要性。

#### 第一部分：競爭優秀的品牌行銷人才

競爭優秀的品牌行銷人才									
行銷人才判斷依據	您上次意見	眾數	平均數	標準差	重要性				
					低	-----	-----	-----	高
					1	2	3	4	5
1. 使用多重的方法與合適管道，進行企業所需的人才招募與甄選		4	4.04	0.68	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 提供員工良好報酬(薪金及福利)		4	4.32	0.56	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 滿足員工的物質利益和精神追求等合理的需要		4	4.40	0.50	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. <u>刪除題項</u> : 以一個行銷者的觀點來進行招募與甄選，把招募對象當成行銷對象	刪除原因:平均數 3.40，未達 4 分 專家意見: 1.發掘適當人才方法很多，未必要採取此種方式。								

	<p>2.重點仍應在於發掘人才的適格與否，未必要著重把招募對象當成行銷對象。</p> <p>3.效果應不大，應徵者若不被錄取，效果幾乎為零。</p>
<p>5. <u>刪除題項</u>：          招募員工時依據價值觀的一致性來選擇，認為著重價值觀偶爾比著重技巧更為可行</p> <p>(說明: 價值觀一致代表與組織所欲建立的品牌價值或組織文化一致)</p>	<p>刪除原因: 平均數 3.96，未達 4 分</p> <p>專家意見:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.價值觀的一致性或符合組織根本價值與目標重要，但從另一觀點來看，在大</li> <li>2.框架不背離之下可以容許小的歧異或創意。</li> <li>3.價值觀與技巧並重。</li> </ol>
<p>6. 其他意見：</p>	

## 第二部分：提供品牌願景

提供品牌願景					
提供品牌願景判斷依據	您上次意見	眾數	平均數	標準差	重要性 低 ----- 高 1    2    3    4    5
1. 訂定出明確、清晰易懂的品牌願景		5	4.72	0.54	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. 經由內部行銷活動塑造明確的願景目標		5	4.48	0.87	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. 讓員工了解品牌在公司內的未來發展		4	4.48	0.51	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. 提供品牌遠景為工作場所帶來工作價值及意義 (說明: 此處品牌遠景代表品牌的未來前景和信念準則)		5	4.48	0.59	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5. 激起員工對品牌的熱情，每日「活」在品牌的願景中		4	4.08	1.00	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6.其他意見					

### 第三部分：提供品牌訓練

提供品牌訓練					
提供品牌訓練判斷依據	您上次意見	眾數	平均數	標準差	重要性 低 ----- 高 1    2    3    4    5
1. 修正：提供員工定期、長期的持續性在職教育訓練 (原來：提供員工持續性的訓練課程)		4	4.40	0.50	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. 給予足夠的時間讓員工接受訓練 (說明：此處“足夠”時間為上班內之時間)		4	4.24	0.44	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. 充實員工的品牌知識與行銷技能		4	4.32	0.63	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. 修正：補助員工經費參加外部研習活動 鼓勵員工參加外部研習活動		4	4.00	0.76	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5. 幫助員工建立信心以培養員工建設品牌的能力		4	4.12	0.73	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6.其他意見					

#### 第四部分：強調品牌團隊精神

強調品牌團隊精神					
強調品牌團隊精神判斷依據	您上次意見	眾數	平均數	標準差	重要性 低 ----- 高 1 2 3 4 5
1. 以建設優秀的品牌團隊為目標		4	4.28	0.54	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. 對於團隊的努力成果給予獎勵 (說明:「團隊獎勵」之獎勵必須由團隊成員共享,而「個人獎勵」之獎勵為個人獨享之獎勵。例如調薪報酬、個人升遷等為個人獎勵,而團隊獎金、旅遊,餐券等為團隊獎勵。)		5	4.64	0.57	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. 團隊成員能夠互相幫忙		4	4.40	0.58	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. 各部門同事間相互共同合作以完成工作 (說明:「各部門同事」指的是包括團隊以外的部門同事)		5	4.68	0.48	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<p>5. <u>刪除題項</u>:          去除階級象徵（例如高階主管餐廳、休息室及較佳停車位）</p>	<p>刪除原因:平均數 3.12，未達 4 分</p> <p>專家意見:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.適度的禮遇，可強化優秀人才的自信心。</li> <li>2.去除階級象徵是個好事，但與品牌間的關係似乎不大。</li> <li>3.有意義，但不一定是關鍵。</li> <li>4.階級象徵為企業組織階層化的必然結果。</li> <li>5.階級象徵不需完全去除。</li> <li>6.階級象徵可以代表榮譽符號,可以激勵員工進取。</li> </ol>
<p>6.其他意見</p>	

第五部分：允許適度裁量權以發揮品牌創意

允許適度裁量權以發揮品牌創意					
允許適度裁量權以發揮品牌創意判斷依據	您上次意見	眾數	平均數	標準差	重要性 低 ----- 高 1    2    3    4    5
1. 鼓勵員工發揮品牌創意和主動性		5	4.64	0.49	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. 鼓勵員工充滿活力和捕捉靈感		4	4.36	0.57	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. 採納員工所提及之建議		4	4.00	0.50	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. <u>刪除題項</u> : 賦予員工獨立決策的權力	刪除原因:平均數 3.76，未達 4 分 專家意見: 1.從經營管理的角度看，自主與控制恐沒有必然的好壞，須視環境、性質與時機等而定。				

	<p>2.獨立決策需與團隊決策並行。</p> <p>3.此在國內尚未蔚為風氣，歐洲的一些國家做得比較好。</p> <p>4.請問誰要負決策錯誤之責?</p> <p>5.給予員工一定的決策空間或有助於組織的活力與成長，但不必然有助於品牌行銷。</p>
<p>5. 刪除題項: 允許個人與團隊擁有高度自主性，能掌握其工作進度和 點子</p>	<p>刪除原因:平均數 3.96，未達 4 分</p> <p>專家意見:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.應有紀律。</li> <li>2.台灣老闆通常權利不下放,怎麼可能?</li> </ol>
<p>6.其他意見</p>	



第六部分：衡量品牌績效作為獎賞依據

衡量品牌績效作為獎賞依據					
衡量品牌績效作為獎賞依據判斷依據	您上次意見	眾數	平均數	標準差	重要性 低 ----- 高 1 2 3 4 5
1. 明確界定品牌的服務績效，制定有效率的衡量和獎賞流程		5	4.60	0.58	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. 讓員工清楚知道品牌績效衡量項目		5	4.64	0.49	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. 提供個人獎勵（如財務獎勵、正式場合公開表揚、職務升遷）		5	4.68	0.48	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. 提供整個團隊的獎賞 (說明：此處的團隊獎賞為團隊憑品牌績效所得到的回饋)		5	4.56	0.51	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5. 獎賞和公司的願景、策略、經營目標等結合		5	4.48	0.59	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6.其他意見					

第七部分：了解員工並使其成爲投入的品牌建設者

了解員工並使其成爲投入的品牌建設者					
了解員工並使其成爲投入的品牌建設者判斷依據	您上次意見	眾數	平均數	標準差	重要性 低 ----- 高 1 2 3 4 5
1. 提供上下溝通的管道，並且傾聽內部員工的聲音		5	4.52	0.59	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. 了解員工希望從工作中得到什麼		4	4.12	0.67	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. 了解員工在工作中所遭遇的困難		5	4.60	0.58	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. 幫助員工使其個人期望與工作價值結合		4	4.40	0.58	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5. 定期了解員工的士氣、滿意度與對組織與工作的態度		4	4.32	0.75	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6.其他意見					

第八部分：向員工輸入品牌訊息

向員工輸入品牌訊息					
向員工輸入品牌訊息判斷依據	您上次意見	眾數	平均數	標準差	重要性 低 ----- 高 1 2 3 4 5
1. 重視員工為行銷對象之「內部顧客」		4	4.12	0.60	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. 確保每個人都掌握品牌訊息		5	4.56	0.58	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. 確保員工真正認可企業品牌的精神與承諾		5	4.64	0.49	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. 確保他們具備傳達品牌訊息的能力		4	4.20	0.50	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5. <u>刪除題項</u> ： 在未正式開始推廣品牌的起始階段即讓員工參與品牌的準備工作	刪除原因:平均數 3.72，未達 4 分 專家意見: 1. 參與準備有其意義，仍須視客觀條件而定。				
6.其他意見					

## 第九部分：綜合意見

不知各位專家是否還有補充的意見而使得此問卷更加完善……



The image shows a large, empty rectangular box intended for additional comments. A faint watermark of the National Chengchi University logo is visible in the background, featuring a circular emblem with the university's name in Chinese and English, and a central floral design.

(本問卷到此為止，請再檢視是否有遺漏未作答之題項，感謝您的填答！)