

國立政治大學企業管理學系

碩士學位論文

指導教授： 韓志翔 博士

公司品牌文化、品牌心理擁有感與品牌公民行為之關係探討



研究生：張馨尹

中華民國一〇〇年六月

摘要

品牌文化不只強化內部員工向心力、認同感，對外在的利害關係人也具有明確的象徵，代表了公司的價值、規範以及所展現出來的所有人為事物，不只在競爭激烈的環境中代表了與競爭者的差異，在徵才選才的同時，認同品牌文化的員工也會被吸引，不只減少了社會化的磨合期，也創造了員工的品牌心理擁有感與品牌公民行為。

品牌心理擁有感會使員工展現正向的態度以及行為，意即品牌公民行為，不只對內部同事展現出角色外的行為，在服務外部顧客時，也會以公司品牌的利益觀點來思考做事。

本研究以跨階層線性模式，也可稱多層次模式為研究工具，發放問卷為媚登峰健康事業有限股份公司，主要來探討該家品牌文化對品牌心理擁有感與品牌公民行為是否有顯著關係。本次研究回收有效問卷總共 30 家分店，發現結果

(1) 公司品牌文化對於員工的品牌心理擁有感有正向影響關係，表示員工受公司品牌文化影響越大時，越認同該公司品牌文化時，會產生品牌心理擁有感。

(2) 品牌心理擁有感與品牌公民行為有顯著正向影響關係，意即員工認同公司品牌，產生品牌心理擁有感後，會展現品牌公民行為。

(3) 品牌文化與品牌公民行為有顯著正向影響關係，表示當品牌文化深深的影響員工時，會促使員工展現出品牌公民行為。

本研究針對媚登峰健康事業有限股份公司進行調查，主要是因為現代人重視健康的心態逐漸提升，外加該公司是服務業的一環，主要是採企業對顧客的形態經營，具有足夠代表性，未來本研究將更進一步探討多家服務產業類型公司三者之間的影响關連之外，也欲從品牌公民行為延伸至品牌權益進行更深入的探討與研究。

關鍵字：品牌文化、品牌心理擁有感、品牌公民行為

目次

第 1 章 緒論	1
第 1 節 研究背景.....	1
第 2 節 研究目的.....	2
第 3 節 研究流程.....	3
第 2 章 文獻探討	5
第 1 節 組織文化、市場導向文化及公司品牌文化.....	5
2.1.1. 組織文化.....	5
2.1.2. 市場導向文化.....	7
2.1.3. 公司品牌文化.....	14
2.1.4. 公司品牌文化之價值.....	16
2.1.5. 公司品牌文化之規範.....	19
2.1.6. 公司品牌文化之人為事物.....	20
第 2 節 組織公民行為與品牌公民行為.....	20
2.2.1. 組織公民行為.....	20
2.2.2. 組織公民行為的影響.....	21
2.2.3. 品牌公民行為.....	24
2.2.4. 公司品牌文化與品牌公民行為之關係.....	25
第 3 節 品牌心理擁有感.....	28
2.3.1. 品牌心理擁有感.....	28
2.3.2. 品牌文化與品牌心理擁有感的關係.....	31
2.3.3. 品牌心理擁有感與品牌公民行為之間的關係.....	34
第 3 章 研究分析架構與方法	37
第 1 節 研究架構.....	37
第 2 節 資料蒐集與抽樣方法.....	37
3.2.1. 研究對象與樣本來源.....	38
3.2.2. 問卷發放與回收情形.....	38
第 3 節 問卷設計.....	39
3.3.1. 公司品牌文化量表.....	40
3.3.2. 品牌心理擁有感量表.....	42
3.3.3. 品牌公民行為量表.....	43
3.3.4. 個人與組織特性的變項.....	45
第 4 節 資料分析方法.....	46
3.4.1. 描述性統計分析 (descriptive statistic analysis).....	46
3.4.2. 信度分析 (reliability analysis).....	46

3.4.3. 相關分析 (correlation analysis)	46
3.4.4. 階層現性模式 (hierarchical linear models ; HLM)	46
第 4 章 統計分析與實證結果.....	49
第 1 節 研究變項的聚合要件.....	49
第 2 節 樣本結構與相關分析.....	50
4.2.1. 個體層次與樣本敘述統計.....	50
4.2.2. 組織層次的樣本敘述統計.....	51
4.2.3. 研究變相的相關分析	52
第 3 節 個體層次分析	54
4.3.1. 品牌心理擁有感與品牌公民行為之間的影響關係.....	54
4.3.2. 個體層次的分析結果.....	54
4.3.3. 跨層次的分析-公司品牌文化對各體層次數的影響效果.....	55
第 5 章 結論與建議.....	56
第 1 節 研究結論.....	56
第 2 節 研究建議.....	57
第 3 節 研究貢獻.....	59
第 4 節 研究限制以及未來研究方向.....	59



圖目次

圖 1.3-1 研究流程.....	4
圖 2.1.2-1 Homburg 市場文化導向之架構.....	13
圖 2.1.3-1 品牌文化與組織文化圖示	14
圖 2.1.4-1 微笑曲線與湯匙曲線.....	17
圖 2.1.4-2 品牌價值金字塔.....	18
圖 2.2.4-1 組織公民行為與品牌公民行為之關係圖示.....	24
圖 2.2.5-1 內部品牌管理	28
圖 3.1-1 研究架構.....	37
 表目次	
表 2.1.1-1 組織文化相關研究.....	6
表 2.1.2-1 市場導向之相關研究.....	11
表 3.2-1 樣本問卷比例	39
表 3.3.1-1 公司品牌文化量表.....	40
表 3.3.2-1 品牌心理擁有感量表.....	42
表 3.3.3-1 品牌公民行為量表.....	44
表 4.1-1 各變項 RWG 計算結果.....	49
表 4.1-2 個變項的 ICC1 與 ICC2.....	50
表 4.2.1-1 員工樣本統計	50
表 4.2.2-1 主管樣本統計	51
表 4.2.3-1 相關分析.....	53
表 4.3.2-1 個體層次的分析結果.....	54
表 4.3.3-1 品牌文化對個人層次的影響.....	55

第1章 緒論

第1節 研究背景

由於現代環境的變遷，各種產業的競爭激烈，許多企業所面臨到的不確定性日益升高，企業為努力與競爭者有所差異，找出自身定位，所以品牌的相關議題逐漸被抬高意識，品牌，是消費者在購買商品時，會閃過腦海的第一印象，品牌，也是給予消費者的一種保障，品牌，更是與眾多競爭者區別的一種手段，過去文獻都指出品牌的重要性與為組織帶來的績效，但是光有品牌是不夠的，許多企業在這股創立品牌的過程中，仍摸不著頭緒，不清楚品牌要怎麼建立才有效力。而過去許多品牌的相關議題，都是單從行銷面（the economic approach）來著手，例如說透過廣告或是建立外在品牌形象以及尋找適合的代言人等，來提升消費者對品牌的第一印象，而本研究認為在品牌建造的過程中，單從行銷面來看是不足的，應該加入品牌文化因素來增強品牌對內及對外的一致性，這在 1990 年代中期被歸為識別體系（the identity approach），像是透過品牌文化的塑造，組織文化的建立來影響員工對品牌的想法，再進一步傳遞給消費者。本研究之所以認為品牌文化如此的重要，是因為品牌的建立最初一定是由內部的同仁一手打造的，就像過去許多文獻探討組織文化的建立，都是透過創辦人的經營理念等，若只有透過外部來行銷品牌，內部員工卻不瞭解品牌的代表性，那麼品牌的價值在傳遞的過程中便有可能失真，而星巴克表示除非咖啡師傅先對公司有歸屬感，否則他們根本不想與顧客建立關係。尤其現代的環境已呈現開放性系統狀態，國際型企業紛紛成立，在跨國經營後，品牌文化的傳遞是否一致，在另一個國家員工是否了解並確實傳遞品牌價值，是否消費者感受到的品牌氣息是一致的，這將變成為一項值得商討的議題。過去文獻探索發現，許多有關於品牌的相關議題，僅只侷限在對外的行銷面，如品牌形象或是品牌的 logo 設計，卻少有文獻探討是將品牌與人力資源結合的相關研究，例如透過品牌文化來影響員工的態度面與行為面，

而本研究將以品牌文化觀點切入，探討品牌文化在人力資源上的應用是否使員工態度面以及行為面的轉變。

良好品牌的經營必須仰賴組織內部良好的品牌文化。組織在形塑文化時，通常只會對內部員工宣導，但經過了多年後，市場上環境的變遷迫使組織不可再忽略，才發現真正的品牌應該是要從市場導向出發，組織必須了解消費者需求，因應消費者渴望，因此，市場導向文化就此誕生。儘管如此，多數的企業都只是將組織文化與市場導向文化針分開探討，卻顯少有企業認為兩者是應該合併，而本研究將要探討組織文化與市場導向文化的結合，本研究定義為公司品牌文化，並更深入研究透過公司品牌文化如何影響員工品牌心理擁有感，而為組織創造品牌公民行為。

第2節 研究目的

在前一章節，本研究提出品牌的重要性，認為公司品牌文化、品牌心理擁有感與品牌公民行為，皆會為品牌創造績效的連結，如品牌權益上的提升。本研究發現國內外各大學者少有探討此三者間的相互影響力，但是本研究認為這些要點是企業在競爭激烈環境中所脫穎而出的關鍵元素。

一個良好的公司品牌文化，會創造組織中良好的工作氣候，讓員工產生歸屬感，提升對品牌文化認同，進而產生品牌心理擁有感；過去也證實良好的文化與組織公民行為有正向關係，這三要素之間不僅是緊密的因果關係，也是組織競爭力的基石，而以下為本研究之目的：

1. 過去文獻中大多是針對組織文化、心理擁有感以及組織公民行為進行研究，卻少有文獻以品牌觀點針對公司品牌文化、品牌心理擁有感以及品牌公民行為進行探討，故這是本研究的第一個目的。
2. 本研究假設公司品牌文化、品牌心理擁有感與品牌公民行為皆會產生正相關，過去有許多文獻證實公民行為所替組織所創造的績效及利潤，若本研究架構

成立，未來必定會替企業帶來許多益處，故這是本研究的第二個目的。

3. 本研究問卷發放時是由企業經營者、內部員工二者所填答，在此階段中，可更了解不同立場的思維方式，對未來經營企業或是就職時的思考模式會更有周全的概念，這是本研究的第三個目的。

第3節 研究流程

為了達成研究目的，本研究將會採用八個程序，將研究流程分為以下階段，如圖1.3-1：

- 一. 擬定研究背景與目的：由過往的文獻探討與指導教授討論研究主題，並根據研究方向及動機，訂定研究之主題。
- 二. 蒐集相關文獻：蒐集、整理並分析與本研究相關之國內外文獻資料，做為研究的理論基楚。
- 三. 研究架構與假說：經由相關文獻的分析、整理與歸納來建立研究架構與研究假說。
- 四. 選擇研究方法：根據研究架構與研究假說，選擇量化方式的研究方法來驗證。
- 五. 設計問卷與抽樣調查：藉由閱讀大量文獻，來設計本問卷，並選擇研究對象進行問卷發放。
- 六. 資料整理與統計分析：將回收的問卷進行資料彙整，利用統計軟體進行相關統計分析，以驗證本研究假設。
- 七. 結論與建議：將資料分析結果加以討論，提出研究的結論以供實務運作之參考，最後提出對於後續研究者之建議，完成論文撰寫。

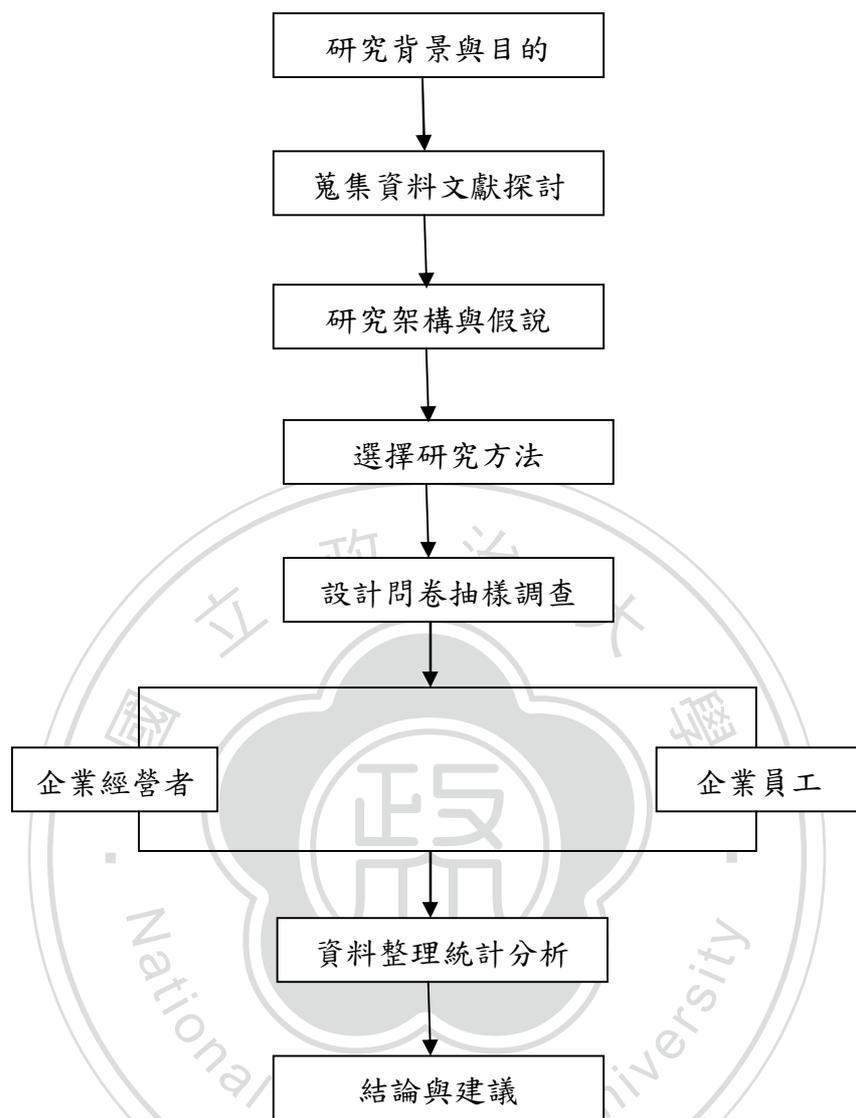


圖 1.3-1 研究流程

第2章 文獻探討

本研究將針對組織文化、市場導向文化來說明品牌文化；另外透過組織公民行為說明品牌公民行為；最後，從心理擁有感來說明品牌心理擁有感；透過詳述三者後，進而推論三者間的關係。

第1節 組織文化、市場導向文化及公司品牌文化

本節自 Homburg et al., (2000) 的觀點延伸，由於公司品牌文化是屬於組織文化的一環，但又不像組織文化只專精在於組織內部，也不像市場導向文化針對於外部需求，而是整合組織文化與市場導向文化的綜合體，所以下小節本研究將分別探討組織文化、市場導向文化及公司品牌文化。

2.1.1. 組織文化

組織文化議題從過去到現在，都是廣受現代企業的熱門話題，因為一個永續經營的企業大多擁有優質的組織文化，而過去有關組織文化相關研究枚不勝舉，可看出組織文化對企業的重要性，本小節將組織文化進行摘要性之定義。

司徒達賢 (1995) 對於組織文化的定義一個組織文化會影響組織的生命力，而良好又強勢的組織文化則會帶領組織在成長階段中度过許多挑戰與困難。劉永富 (2004) 組織內的文化特質是影響組織在選擇組織內部成員的標準，且組織文化會引導或塑造組織成員的態度與行為，使他們避免偏離組織所訂定的規範、目標以及價值觀。而學者 Daft (2006) 則認為組織文化是組織中的所有成員所共同享有的價值觀、信仰、思維方式以及行為準則。另外，過去許多學者也提出有關於組織文化的模型，是以符號 (symbols)、英雄 (heroes)、儀式 (rituals) 及價值 (values) 四者所組成。符號包括文字、姿勢、圖片，且是具有特殊意義的。英雄則是公司人物所擁有的獨特特質，其行為是可以提供給其他員工作為模範的

人，不論此人是生或死，真實或虛幻。儀式則是公司所舉辦的集體活動，具有凝聚士氣以及代表公司形象的活動。而公司文化的核心則是由價值所組成，這是全員所共享的持久信念，不論他是美醜的狀態，且此種感覺通常都是無意識的，且是無法觀察到的，但是卻通常展現在公司內部員工的行為之中。後來，又有另外多種模型的出現，學者 Schein(1985)則將文化視為三種層次，而 Martin and Siehl (1983)在 Schein 的層次一中又加入了管理實務與人工飾物(artifacts)來區分，這一部分較符合本研究所提之公司品牌文化。後來學者 Ott(1989)又將 Martin and Siehl 的管理實務一詞改為行為型態中，並併入 Schein 的文化三層次中。第一層是組織文化所展現的外顯形貌，第二層則為組織的外顯價值，第三層是組織文化的核心與精髓，也就是組織文化的真實價值 (value in use)。且此三層彼此都具有互動關係。

表 2.1.1-1 組織文化相關研究

學者	組織文化相關之研究
Robbins (1996)	組織文化會影響組織成員的行動與意念，管理者可由塑造特定的組織文化來影響組織成員的行為與意念，並且藉此來提升組織績效以及達成所設定的預期目標。
Tushman and O'Reilly (1996)	具有『創新』與『執行』的組織文化，才能激發組織不斷的創新。而創新的組織文化有(1)不斷的冒險與變革(2)接受錯誤；執行的組織文化則重視團隊合作與團體功能及強調做事的速度與急迫感。
Marie Hojnacki and David C.	組織文化會影響組織成員的學習，故推行一個鼓勵學習的組織文化是非常重要的。在一個鼓勵資訊傳送開放的環境中，成員的學習機會及意願較高；反之，如

Kimball.(1998)	果組織文化是較軍事化，不接受有多元的想法，則會降低成員的學習機會。
Michael J Earl and Ian A Scott (1999)	組織中，高階主管必須建立一個良好的平台，有利於促進組織中成員知識的交流與結合，並藉此強化組織個人得學習能力與知識之外，也能形塑出一個良好知識創新的企業文化及價值觀，以增加組織整體知識的能量與價值。
Nonaka et al., (2000)	組織應建立一個讓組織成員信任，關懷且充滿愛的組織文化，如此才能讓組織中的成員願意分享內隱知識。
DeLong and Fahey (2000)	組織文化包含著規範、準則、價值，並決定組織中的成員應該如何互動；且在知識在創造和分享上，有極大的影響。

資料來源：江旭新（2003），員工價值觀與組織文化之契合度對員工創造力與知識創新影響之研究， p10

2.1.2. 市場導向

上小節簡單說明組織文化，但是在不確定環境下，競爭已越來越激烈，企業不該僅只強調組織文化，而應轉向市場導向，才能立即反應顧客的需求，；另外品牌的經營上，市場導向不僅可提供行銷面的想法更可以從策略觀點來著手。而公司品牌文化是屬於內外兼具的文化性質，所以不僅包含了注重內部導向的組織文化，也融入了以顧客為導向的市場文化，所以本小節將說明多位學者對市場導向文化定義，Ajay K. Kohli and Bernard J. Jaworski（1990）定義市場導向主要是在於市場上的情報產生、散布及回應。Narver , Slater and Stanley（1990）定義市場導向是一種組織文化，能為購買者創造有有效的價值，也可以提升公司的績效，且他認為主要影響市場導向的三種行為分別是顧客導向、競爭者導向及功能間的

協調。Ruekert (1992) 與 Atuahene-Gima (1995) 更曾以顧客焦點的方向來思考市場導向之定義，並認為市場導向主要是顧客資訊上的獲得以及使用，並將這些資訊作為發展組織策略規劃的基礎之外，也將以此計畫來反映市場上顧客的需求。

Shapiro (1988) 曾提出市場導向的組織必須要具備的三種要素為，一、企業的所有部門都必須清楚地知道所有能影響購買決策的重要訊息；二、跨部門的人員必須負責組織中策略性以及戰略性決策；三、組織中的各個部門必須要相互協調，並且徹底執行公司所訂定之決策。另外，因為市場導向除了包含顧客的訊息之外，也包含了許多其他因素，而學者 Webster (1988) 也提出一個具有市場導向的企業，必須要擁以下五個要素：(1) 對於顧客導向，高階主管必須要有支持與贊同的價值觀和信念；(2) 策略規劃的過程必須包含市場和顧客的態度；(3) 為了增強公司的行銷計畫的發展，行銷經理必須提升本身能力；(4) 以市場表現作為公司績效衡量指標；(5) 對於顧客所提出的承諾，公司整體必須有一致的想法與行為。Ames and Hlavacek (1989) 認為必須以顧客需求為公司的決策出發點，並藉由發展有競爭力的產品與服務，來提升公司的能力，在成本方面，也必須盡量壓低，並整合與協調各部門一起達到公司的目標。而前述有許多學者都提及有關於顧客的觀點，而 Narver, Stanley and Slater (1990) 則認為市場導向的要素除了主要的顧客導向之外，競爭者導向也是不可忽視的一環，故企業除了了解主要的目標顧客資訊以及蒐集顧客的消費行為資料外，也應該要主動匯集市場上許多競爭者的優缺點和能力，才能達到公司所預期的目標，故在此他們提出五個相關的概念：(1) 顧客導向；(2) 競爭者導向；(3) 各部門間功能的協調；(4) 長期目標；(5) 利潤導向。但是長期目標、利潤導向兩項決策標竿是較具有爭議性的，且同時他們也認為利潤導向並不完全能夠代表市場導向的成分，而是其結果，因此 Narver, Stanley and Slater (1990) 決定將市場導向定義為以下三者：

一. 顧客導向 (customer orientation)

組織會針對主要的目標客群進行資料上的搜尋，並在此過程中完全地瞭解何謂他們心中的獨特價值，接此將預測顧客需為何產生改變，並持續不斷創造顧客所認為的獨特價值。

二. 競爭者導向 (competitor orientation)

瞭解企業所面臨現存競爭者與潛在競爭者，分析並了解他們短期的優缺點和長期有可能發展出的策略及能力，並藉此規劃公司策略以及了解如何應對。

三. 跨功能協調 (inter-functional coordination)

為了替目標客群創造獨特的價值，企業中的各部門應協調並分配公司整體資源的使用。最主要的做法是提供給各功能部門間一致的目標及信任感，並且能夠快速的回應他們的需求。

Ruekert (1992) 認為市場導向最重要的是顧客資訊的取得以及使用，並針對顧客需求發展出應對的策略，並快速的執行與回應，故認為市場導向應包含此三要素：(1) 除了顧客資訊取得是最為重要一環之外，外部環境資訊的蒐集及解釋也是不可或缺；(2) 規劃並發展策略或針對顧客焦點計畫；(3) 執行及定期檢視顧客導向策略。Deshpande et al., (1993) 認為顧客導向就是市場導向的，而在競爭者導向部分認為無須別強調，因為若採競爭者導向大多都會與顧客需求反其道而行，並非企業之目的；故他們視顧客導向為第一優先，組織應「優先考慮顧客利益之信念，且同時兼顧其他利害關係人（如股東、主管、員工）之利益，以建立長期獲利的企業」。Hunt and Morgan (1995) 指出市場導向屬於組織運作架構 (organizing framework) 的一環，功能在於如何作出適當的行銷決策，因為市場導向就是顧客與競爭者導向，故他們認為市場導向為：(1) 系統性地蒐集現有及潛在顧客和競爭者的相關資訊；(2) 並有系統地分析解釋這些資訊，以作為公司發展行銷知識的基礎；(3) 有系統地運用這些知識，在策略上的確認、瞭解、創造、選擇、執行並不斷進行修正。Narver and Slater (1995) 的論點，推論出市

場導向的特性為：(1) 為公司獲利與創造顧客所認為的獨特價值為最優先原則，在此也需考慮公司內外部其他利害關係人的利益；(2) 規範組織應該如何發展，並如何獲得市場上的資訊。Hurley and Hult (1998) 也認為市場導向若要發揮作用，必需對全體上下員工有共同的價值觀與信念才可。Kahn (2001) 則認為市場導向應分為三個元素：(1) 顧客導向：對於主要的目標客群必需要有足夠的了解，並且持續地為顧客創造較高的價值；(2) 競爭者導向：公司必須了解現有與潛在競爭者，其短期的優勢與弱勢及長期的能力與策略；(3) 功能間協調：各部門間應該要創造共同的信念與價值觀，並將有效資訊流傳在公司，以快速回應市場。由以上學者介紹後，我們可得知，市場導向基本上是較屬於對外的文化，最主要是要讓顧客了解一家企業的文化，是否符合他們所期待的。Baker and Sinkula (1999) 指出市場導向會替企業帶來獲利，且他會散播及回應來自於顧客、通路以及競爭者的情報，所以市場導向不只是創造顧客價值而已，他也重視消費大眾、競爭者等相關資訊，並透過各種方式來蒐集資料最後傳遞給企業內部，並藉由組織內的跨職能互相協調，來提升創新給予顧客更多的服務能力，有如王品集團下的王品牛排，每季菜色都會根據消費者反映進行微調，故店內的菜色總是能給顧客帶來新鮮，另外，通路商，萊爾富也主打標語為「萊爾富總有新鮮事」，所以店內首推手作熱便當、首賣現做麵包等新鮮事。而學者 Homburg et al., (2000) 針對市場導向文化提出幾項管理意涵，首先，他提出了市場導向是存在組織中的一些行為導向之過程經過以及如何形成的，此外，根據他所提出的模型中，市場導向的人為事物，無論是正面或是負面的都會影響到市場導向的行為；而此研究也提出了良好的市場導向規範必須要有適合的市場導向人為事物作為支持背景才可以，當然，公司所寫下來的共享文化價值也是必須符合市場導向的才可。其次，管理者必須要知道市場導向的人為事物應該要持續的經營，因為這在組織中是重要的一環，例如：我們應該透過建立高階主管的市場導向「英雄」故事，來做為潛在激勵員工的手段。至於不適合的市場導向之人為事物，則管理者應該刪減。而過現代企業的成功其實是管理者懂得巧妙透過一些象徵來管理組織，簡單

的來說，其實我們應該多鼓勵管理者多花一些時間與精力從事於“象徵管理”。再者，我們發現員工的表現也會與市場導向組織文化的管理有關，此研究發現市場導向的文化尤其在特別混亂的市場環境中，更是不可忽略的。許多市場導向的研究發現，即使考慮到企業所面臨環境的市場穩定性、競爭強度抑或是科技穩定性等狀況，市場導向依舊是促進組織績效的關鍵因素，而實證結果也顯示市場導向與企業整體績效間有正相關（Kohli and Jaworski, 1993）。在員工心理及社會方面的利益，市場導向會讓員工對組織產生歸屬感。因為員工願意與組織分享，並且認為自己對組織具有貢獻（Kohli and Jaworski, 1990）。這與 Ruckert（1992）研究發現相符，指出市場導向程度較高之部門，其員工之工作滿意度、對上司的信任及組織承諾都是呈現較高的型態。另外，市場導向對於消費者行為與態度也皆有所影響，較高的市場導向，會促使滿意的顧客向其他潛在顧客傳播好的口碑，並能夠對零售店持續光臨（Kohli and Jaworski, 1990），此項研究對零售業最為重要，因其所服務的顧客是最終顧客。另外 Homburg et al.,（2000）提出的市場導向圖形（圖 2.1.2-1）主要是在說明市場導向包括了支持市場導向的共享價值、關於市場導向的規範以及關於市場導向的人為事物，而這些都與組織文化的三項飾物有關，並會影響市場績效與財務績效。許多研究已經發現且證實，企業進行市場導向時，所帶來之績效間是具有正向影響之關係（Narver ,Slater, and Stanley 1994）。以下簡單統整有關市場導向研究與績效之關係的研究

表 2.1.2-1 市場導向之相關研究

研究者	研究結果
Narver and Slater (1990)	研究對象為木材業者，指出市場導向與資產報酬率具有顯著之正相關。
Ruckert (1992)	從組織策略觀點面研究，認為市場導向與組織的長期財

	務績效有顯著正相關。
Jaworski and Kohli (1993)	市場導向與企業的經營績效有顯著正相關。
Narver ,Slater, and Stanley 1994(1994)	市場導向與績效具正相關。
張東榮 (1994)	研究對象為服務證券業，指出企業的市場導向程度與其獲利有正向關係。
Brown , Siguaw and Widing (1994)	研究對象為工業行銷的業務員，說明企業的市場導向程度將會影響業務員的顧客導向的程度，企業的市場導向程度愈高，越可以降低業務員的角色壓力，並且提升工作滿足感及組織承諾。
Kwaku Atuahene-Gima (1995)	以澳洲製造業及服務業為研究對象，說明市場導向程度愈高，新產品之績效愈佳。
沈經洪 (1995)	研究對象為非營利機構，認為非營利機構若要採行市場導向，高階管理者能力的培養與心態是很重要的，再者強化組織內的互動等，也證實了市場導向理論不只應用於一般的營利機構，也是非營利機構所重視。
魏聖忠 (1995)	台灣中小企業的市場導向程度對顧客滿意度及員工的團隊精神有正面的影響。
Ngai and Ellis (1998)	市場導向與市場地位及長期獲利性具有顯著正相關。
Baker and Sinkula (1999)	市場導向與績效具正相關。
李佩怡 (1999)	製造商之績效改善會受市場導向之高低所影響。

Homburg and Pflesser (2000)	市場導向會藉由市場績效間接來影響財務績效。如圖 2.1.2-1 Homburg et al., (2000) 市場文化導向之架構
陳淑芬 (2000)	市場導向對績效有正向影響。

資料來源：陳淑芬 (2000)，零售業多角化策略與市場導向對績效影響之研究—環境不確定性之觀點，p33

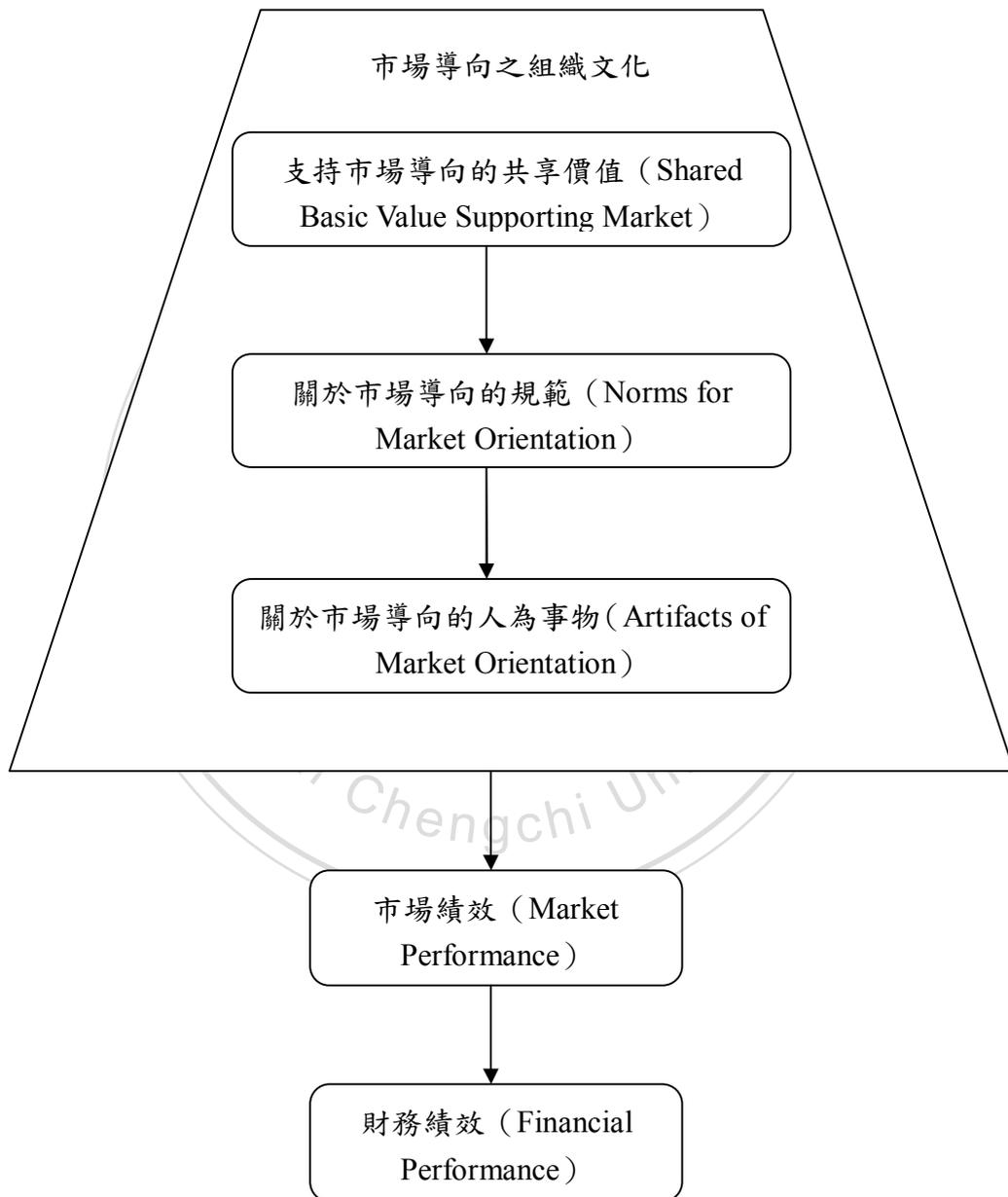


圖2.1.2-1 Homburg市場文化導向之架構

資料來源：Homburg et al., (2000)，A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes，p451

2.1.3. 公司品牌文化

本研究探討公司品牌文化，主要是來自於社會認知理論，以下簡述社會認知理論為何。社會認同理論（social identity Theory, SIT）是研究社會認同的主要的過程（Abrams & Hogg,1990a; Hogg & Abrams,1988; Tajfel & Turner,1986）。Tajfel 在70年代早期時，首位提出社會認同理論，而之後就開始發展，SIT代表一種歐洲社會心理學與北美的個體主義，是比較傾向的社會心理學的分離，是一種窄化定義的假設與解釋的原理。SIT是一種組間行為的理論，通常區分為人際間的行為和組間行為的不同（Tajfel & Turner,1986）。社會認同是社會成員共同擁有的信仰、價值和行動取向的集中體現，本質上是一種集體觀念。

而公司品牌文化，從過去多位從事組織文化的研究者大致採用基本假設、價值觀、信念、規範、典禮、儀式、隱喻、故事以及語言等九項作為研究素材，以此做為組織文化的內涵，加上公司品牌是經由上述各大學者所介紹的組織文化以及市場導向文化，我們可以得知，組織文化是屬於較專注於企業內部的文化，主要是針對組織內的員工，主管等來進行傳播的功能導向；反之，市場導向文化，從此專有詞彙中，就可以得知，市場是較針對外部環境的詞彙，如顧客導向與競爭者導向，故可推得市場導向是企業針對外部顧客，如消費者，供應商等等所建立的企業文化及企業形象。江旭新（2010）以圖片來顯示公司品牌文化，如圖 2.1.3-1所示。

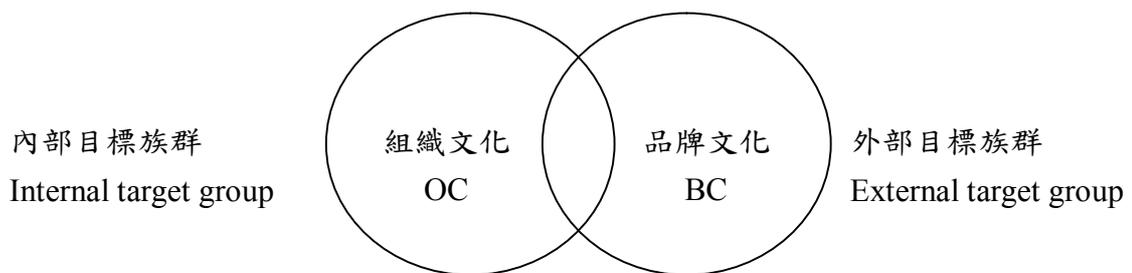


圖 2.1.3-1 品牌文化與組織文化圖示

修改自江旭新 (2010)，品牌心理擁有感之前因與結果因素之研究：量表發展與多層次之研究方法，p53

公司品牌文化是現代較新探討的議題，學者Hatch and Schulz (2003)認為公司品牌文跟組織的策略、現況是密不可分的，品牌文化會幫助管理者分析組織的環境狀況、設立策略願景、建立組織文化與組織的形象。另外，公司品牌被視為系統性的規劃過程，會為組織創造及維持良好的形象和社會聲譽，而這些會影響到股東、組織行為及態度面，以及組織中的溝通和象徵符號等 (Muzellec and Lambkin, 2006)。而成功的公司品牌中，管理者應該花費許多時間在使員工擁有一致的意識與知覺 (Haaris et al., 2001)。最後江旭新 (2010) 則綜合許多學者看法，提出公司品牌是組織在創造及維持良好形象的一種系統性過程 (Muzellec et al., 2006)，在此過程中必須努力的與內部和外部的股東溝通有關於組織所呈現的形象與象徵 (Haaris et al., 2001)。而公司品牌必須要融入到以品牌為導向的人力資源管理 (Burmam et al., 2005)，並與多元股東互動，而各部門應該互相合作 (Leitch et al., 2003)，建立好的品牌領導力 (Burmam et al., 2005; Vallaster et al., 2006)。而成功的公司品牌其實是來自於共享的願景、文化以及策略 (Hatch et al., 2003)。而本研究在此定義品牌文化為員工充分了解品牌的價值、規範以及人為事物後，無論在任何時後所展現出來的行為皆代表公司品牌的形象。在組織文化中，多位學者Daft (2001)、Barney (1986)認為其包含了成員所共享的價值，遵守的規範，以及公司舉辦的儀式，標語等，另外Hoy and Miskel於1987年提出基本假定、價值觀、行為規範與 Schein大同小異的組織文化三層級論；另一位學者Hofstede (1991)則提出價值觀及實務等組織文化二層級論，Schein (1992)曾以多年的顧問經驗為基礎，提出三個層次的文化模式。這三個層次分別為可見的人為飾物 (artifacts)、外顯價值 (espoused values)、以及深層的基本假定 (basic underlying assumptions)，由上圖2.1.3-1我們可得知，組織文化與公司品牌文化交集關係，故本研究將針對公司品牌文化以組織文化以下的幾個構面：價值、規範以及人為事物來進行說明。

2.1.4. 公司品牌文化之價值

由於公司品牌文化是屬於組織文化的一種，而市場導向也是屬於組織文化的一種，本小節會先介紹組織文化之價值，以及品牌文化、品牌價值，最後來定義何謂公司品牌文化之價值。Schein (1985) 道出組織文化的價值觀是組織成員在作決策、判斷情境、活動、目的以及相關事物評估的依據，故為組織成員的行事規準；若我們問道：為什麼組織成員的社會行為是如此時，其實就呈現出組織的核心價值。河野豐弘 (1992) 說明組織文化是組織中成員共通的價值觀、想法與行為模式，其中成員的價值觀是指組織對於新事物賦與的價值及成員對組織經營理念、規定的了解。企業應該塑造符合其形象之良好品牌文化，因為品牌文化能夠幫助企業的做出關鍵性的決策，決定企業內部員工其適當的行為表現，也能夠輔助企業轉向一個全面性獲利的方向。而企業為何如此之重視該品牌文化，除了以上所言之外，品牌文化仍有其價值，學術界對於品牌價值較常使用的是品牌權益 (brand equity)，但現今學術界與企業界大都統稱為品牌價值。品牌包含有形與無形資產，而品牌價值則大多是屬於無形資產，他能夠代表在企業之地位，現代因為環境的關係，經濟產業快速成長，競爭者越來越多，此時品牌價值更能凸顯企業的附加價值，以及快速有效地與競爭者區隔 (施振榮, 2005)。而多位學者指出品牌價值是衡量品牌的一項工具，當消費者聽到該品牌時，腦海中浮現的並不是有形的產品，而是該企業所形塑出來，一種看待事物所產生的態度，其實它存在著無形的內涵意義與延展性，品牌的價值便在此時產生。品牌價值包括了該產品與服務之品質、企業內部的財務狀況以及消費者對品牌的整體評價，此處也就是指消費者、供應商、製造商、企業和所有利益關係人對品牌的感知，因此品牌價值其實就是品牌形象的總括。另一方面，自創國際品牌而創造企業的品牌價值，宏基集團創辦人施振榮 (2005) 根據多年經營經驗提出了「微笑曲線」理論 (圖2.1.4-1)，說明創立品牌是需要足夠的資源，建立品牌之初必須要慎選需要的人才、資金充足等多方面資源的協助下，若資源不足建議先從研究發展進行，

而不是考量品牌的塑造。因此，品牌與研究發展分別在微笑曲線的兩側，其實這兩條路必是需要同時前進。而從廠商的價值來看，在產品上的研究、品牌行銷、甚至是通路的利潤會大於製造利潤。洪順慶（2006）則提出「湯匙曲線」（spoon curve），說明品牌可以為企業帶來的附加價值將遠超過研究發展，但是相對地，品牌投入的資源也會大於研究發展。另外學者Mariotti 則將品牌價值分為功能價值、表達價值與核心價值三個要素，（1）功能價值是取決於產品的外在表現；（2）表達價值是關心瞭解消費者的心理因素；（3）核心價值則屬於較抽象之層面，會與宗教、國籍或政治理念相關聯。Davis and Dunn 則用金字塔形圖象表達品牌價值（圖2.1.4-2），說明企業應建立一個清楚良好的品牌定位以滿足消費者需求，再轉為滿足消費者情感利益上的需求層次，這會使企業在競爭者中，創造差異性，而品牌如果愈走向金字塔頂端，競爭者則會愈難模仿企業的定位與優勢。

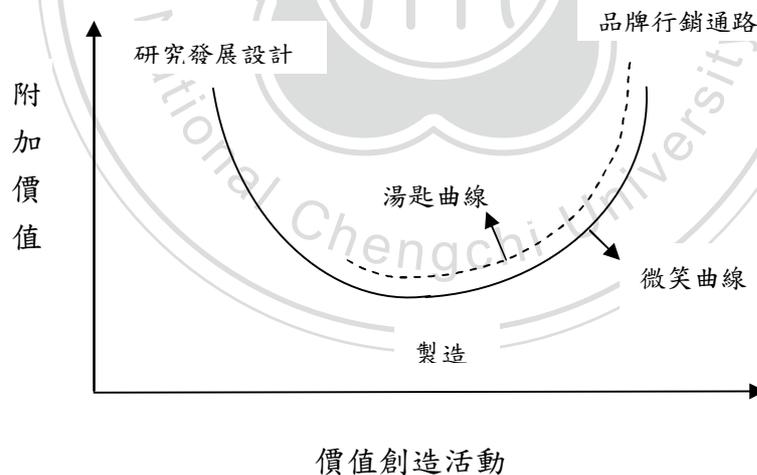


圖 2.1.4-1 微笑曲線與湯匙曲線

（修自施振榮（2005）。全球品牌大戰略。台北：天下雜誌出版，p.38；洪順慶（2006）。台灣品牌競爭力。台北市：天下雜誌出版，p.36。）

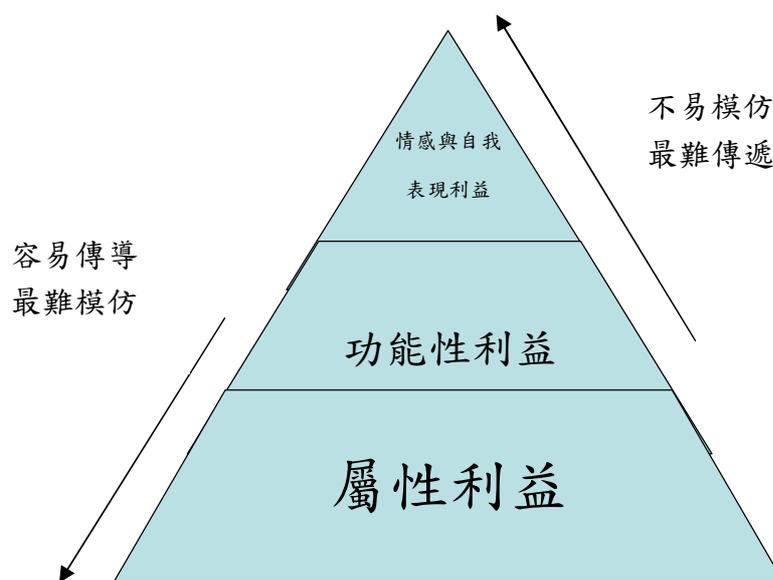


圖 2.1.4-2 品牌價值金字塔

上述說明了組織文化之價值與品牌文化及品牌價值的定義與優勢，在此本研究由上敘三者來定義品牌文化之價值為組織中的成員在作出品牌決策、參加品牌相關議題或活動時的依據，所以為組織成員的品牌行事規範與準則，而成員的品牌價值觀是指組織對於品牌賦與的價值及成員對品牌經營理念、規定的了解。而良好的公司品牌文化價值更能提升品牌的附加價值，並快速有效地與競爭者區隔。公司品牌文化價值會影響公司的產品與服務之品質、企業內部的財務狀況以及消費者對品牌的整體評價，也包括公司的品牌形象。故企業應該建立內外部良好的公司品牌文化之價值，透過各種方法傳遞給員工，當員工在對內對外表現時，具有公司品牌文化的規範，當消費者聽到該品牌時，腦海中浮現的並不是其有形產品，而是該企業所形塑出來，一種看待事物所產生的態度，其實它存在著無形的內涵意義與延展性。根據Homburg et al., (2000) 則說明，公司品牌文化之價值，在一個開放式願意溝通的組織中，較會產生市場導向的行為，因為管理者應將資

訊散播開來，而不是一味的保有 (Kohli and Jaworski, 1990)。而另外一方面，品牌文化的價值也會使員工願意做決策並負責 (Calori and Sarnin, 1991, p. 57)。

2.1.5. 公司品牌文化之規範

本小節將透過組織文化的規範來定義公司品牌文化之規範。規範是在特定情境中人類所產生出來的行為，可幫助人類進行互動，包括了民俗及日常生活的習慣，通常是來自於個人的習性與嗜好，其中也包括了道德 (mores) 是在社會及社會生活中運作重要的規範，也包括了禁忌 (taboos) 是被歸為禁止的道德，告之我們哪些不能做，最後法律 (law) 是利用政治權來強制規定哪些能做與不能做的規範 (林晉毅, 2008)。Stolp and Smith (1994) 認為組織文化須要有具體的象徵，來約束規範，甚至傳播給內部的員工關於組織的文化意涵，所以組織內的員工在對外表現時必須展現出符合組織文化的規範以及組織所訂立的規則。Schein (1992) 學者認為組織文化的規範只是組織的外顯價值觀，故被歸類為知覺的較高層次，可以在物理環境中驗證，或者只能於社會共識驗證。所以「價值」常使說明組織成員用來判斷情境、活動、目的及人物評估的基礎，其是具有規範的意味，所以可提供組織成員行為的準繩，這些價值不一定具有書面格式，但卻存在組織成員腦的海中，內化成為一種價值觀，以用來約束成員的行為。另外從文獻 Homburg et al., (2000) 中提及公司品牌文化之規範，在此我們描述的是較具體化的事物，而上述所提及組織成員擁有公司品牌文化之價值及共享信念後，便會將有關於品牌文化之價值相關的條例規範所列出，並將此散播在組織中，而訂出公司品牌文化之規範後，組織內的員工便會清楚地了解，並執行有關其所訂立之規範。而公司品牌文化之規範和公司品牌文化之價值不同的是，公司品牌文化之價值是較抽象的；反之，公司品牌文化之規範就是具體的內容 (Homburg, 2000)。所以本研究定義公司品牌文化之規範指公司內部員工內心已具有的品牌信念時，在執行任務時，而對外表現時必須展現出符合品牌文化的規範，以符合公司品牌形象。

2.1.6. 公司品牌文化之人為事物

Schein (1992) 認為組織文化中的人工製品是行為模式是可觀察、接觸或聽聞的行為結果。它是組織文化最明顯的層次，包括藝術品的陳設、辦公空間的規劃、成員所使用的語言和行為模式、典禮、儀式、和故事等，是組織內明顯的物理環境與社會環境。在此處，Homburg et al., (2000) 也將公司品牌文化之人為事物分為四個種類，包括了故事、儀式、語言以及安排事物 (Dandridge, Mitroff, and Joyce 1980)，公司品牌的故事說明的是公司品牌的高階主管或是創辦人的經營理念或是良好的行為表現，而公司品牌的管理者們希望透過這些故事的傳播，預期組織內的員工會有類似的作為 (Martin et al., 1983)；公司品牌的儀式則是指說一個組織應該定期要有活動，或是應該獎勵具有以品牌為中心思想的顧客導向行為的員工，此舉也可讓員工了解組織品牌文化的意義 (Trice and Beyer, 1984)；公司品牌的語言在此處可看出組織中市場導向文化的程度，例如透過會議針對顧客型態進行討論，此可看出市場導向程度是偏高的；最後，安排事物則是說明應該要有個明確、友善及開放式的空間，讓顧客可以清楚看到公司的品牌，了解公司的文化 (Trice and Beyer, 1993)，故本研究定義公司品牌文化之人為事物包括了公司品牌創辦的故事經歷，公司為品牌所舉辦的儀式，以及公司內部的陳設，品牌標示是否清晰可見、辦公事的陳設是否有利品牌相關議題的討論，並可以讓員工觀察、接觸或聽聞。

第2節 組織公民行為與品牌公民行為

而本次研究主題，主要是探討，公司的品牌文化不只會使員工產生品牌心理擁有感，也會促使品牌公民行為產生。故以下將會說明組織公民行為以及品牌公民行為之定義：

2.2.1. 組織公民行為

Organ (1988) 指出組織公民行為是組織中角色以外的行為，是屬於出自於

自身意願、無條件、並非被組織所獎酬，而願意作出有利組織功能的行為。Organ (1988)認為組織公民行為有兩個主要的影響因素：勤勉審慎 (conscientiousness) 與利他主義 (altruism)。前者說明得是在組織所規定的角色行為上，員工能夠超越所設定的標準；後者說明的是組織內的成員會主動幫助他人，協助組織達成目標。例如說，主動幫忙同事、提供對組織或是工作上有益的意見、準時、出席、自動參加非公司所規定但對公司有利的活動、不浪費公司資源完成私人事務等，皆都是組織公民的行為。Katz and Kahn(1978)則將組織中的工作行為分為兩種，即為角色內的行為 (in-role behavior) 與角色外的行為 (extra-role behavior)，而組織公民行為即屬於角色外行為。另外，其他學者也有不同看法，Organ (1988)則是認為組織公民行為應有五類：(1) 利他主義 (altruism)，即是願意自動自發協助組織其他成員完成公司的事物，包括上司及同事；(2) 勤勉審慎 (conscientiousness)，即員工在某些工作上的表現是超越組織所訂立的標準；(3) 運動家精神 (sportsmanship)，對於組織中不適當的情境，員工是願意容忍且不抱怨的；(4) 禮貌 (courtesy)，指員工願意主動通知其他組織中的成員，以避免組織中許多工作上可能發生的問題；(5) 公民道德 (civic virtue)，指員工會主動關心、自願投入與參加組織中的活動。

2.2.2. 組織公民行為的影響

Organ (1988) 指出組織公民行為的效用對組織的貢獻極大，可以為組織提高或是維持工作對員工的吸引力的組織能耐。Organ (1988) 認為組織公民行可促使組織有效率的分配組織中的財務資源以及人力資源，例如：組織中具有豐富經驗的員工願意主動表現公民行為中的利他精神，以指導新進人員一起學習工作上可能面臨的問題，故可以降低組織的訓練成本；而當組織內的員工表現出禮貌的行為時，可避免同事間一起共事所產生的困擾，還能替組織中的管理者節省時間與精力；此外，一位盡職的員工若不具備有運動家精神，則會使的管理者浪費許多時間在協調員工之間的問題以及處理員工抱怨，反而無暇顧及組織其他更重

要的事情。Podsakoff and Mackenzie (1993) 則認為組織公民行為可以提升共事者的生產力。且之後研究發現，組織公民行為和組織目標的達成有重要的關連，其中的公民道德及運動家精神都與部門間的績效呈現正相關。組織公民行為中的三個要素，公民道德、運動家精神及利他主義皆會影響組織的財務績效及顧客滿意，並且都呈現正相關之關係。組織公民行為會對客戶滿意有影響，因為主動的員工會提供超乎顧客期望的服務行為，並會提供顧客所意想不到之服務；且願意表現利他行為的員工會願意主動協助內部與外部客戶；而能表現公民道德行為的員工會提出有益的建議，例如：如何改善服務及產品品質及如何提升客戶滿意度。運動家精神及禮貌行為可在員工之間建立一個良好的組織氣候並傳播給顧客。Blau (1964) 的社會交換理論中，道出個人的組織公民行為可增進組織的績效，且有助於內部成員的互動與團隊合作 (Organ, 1988)。而組織公民行為其所帶來的影響，有不同層級之研究，也有正反面之說，以下就是許多學者所做出的研究探討

正面影響：多位學者提出組織公民行為這個名詞之後，組織公民行為已經成為至今許多企業所研究中的熱門議題。以下先分兩層探討之優點

1. 對團體及組織之影響：

在團體中，組織公民行為與產出的服務或產品品質與數量呈正向關係，並且可以幫助團隊效率。研究發現，績效佳的工作單位與較績效不佳的工作單位比較起來，會有較高程度的組織公民行為的產生 (Karambayya, 1990)；另一方面，在組織層級來看，成員表現出組織公民行為則會促進組織的整體績效，公民行為並不在組織規章範圍內，但卻可以藉由創造社會資本、增加效率、增加生產力來增進組織有效率的運作。此外，組織公民行為也會增加顧客的滿意度 (Organ, 1988)。

2. 對個人之影響：

對於個人績效評估，研究發現組織公民行為將會使員工獲得更高的考績 (Allen and Rush, 1998)。由於這類行為並不是組織所規定的必要行為，所以主

管英獎勵那些表現組織公民行為的成員進行獎勵，將這類行為組織內部化，鼓勵員工致力於表現組織公民行為，以提升組織效率。(DeNisi, Cafferty, and Meglino, 1984)。

負面影響：

雖然上述說明了許多組織公民行為的優點，但是有許多學者也持著反面看法，如學者Bolino and Turnley (2005) 指出員工表現公民行為時，可能會產生以下之困擾，如：工作角色上的負擔、工作壓力，甚至面臨工作與家庭間的衝突產生 (Bolino and Turnlry, 2005)。而近年因環境競爭激烈，許多企業僱主皆要求員工能在工作上付出比以往更多努力、或是增加工作時數、並具有隨傳隨到的工作態度，此外組織定義一位理想的員工就應該願意配合組織加班工作。但是，卻少有研究思考作為一個好員工所可能會帶來的併發症 (Organ, 1988)。

1. 工作角色的過度負荷

在許多情況下，員工感到組織對他們有太多的期望並須承擔的責任，但是同時員工也會受到時間、本身能力及其他因素限制下所產生的心理壓力 (House, Lirtzman, and Rizzo 1970)。而當員工感受到處在時間的壓力下，又必須去承擔許多承諾及責任，此時壓力會更大。因此有許多員工在從事組織公民行為時，除了是員工做出超越自己本份工作的部份及角色承擔，也是員工額外付出時間、金錢、體力等資源，而在工作時間內若無法完成，則必須將留在公司或是帶回家裡完成，因此可能會造成員工工作角色上的過度負荷 (Bolino and Turnlry, 2005)。

2. 工作壓力

員工壓力是說明員工在工作期間受到工作上所而帶來之畏懼、焦慮、煩躁、煩惱、憤怒、悲傷、沮喪等不舒服不愉快的情緒經驗 (Motowidlo, Packard, and Manning, 1986)。而過度的公民行為則會帶來員工上的工作壓力，是職業上不當的壓力與負擔，這會嚴重影響了員工本身心理及生理狀況，及個人特質，而這

種現象會使生理或心理的內在穩定性瓦解，反而無法好好工作（Margolis, Duinn and Korse, 1974）。

2.2.3. 品牌公民行為

上述說明了何謂組織公民行為，多位學者都定義組織員工發自於內心願意主動幫助組織，達到更好的目標，但這僅侷限在組織內部，故Burmam and Zeplin (2005) 曾提出另外一項更新的專有名詞，即為品牌公民行為 (brand citizenship behavior)，如圖2.2.4-1，其所指的意義就是組織中的成員會受到該企業的品牌文化，不只對內展現出品牌導向的行為，對外在的利害關係人也展現出該公司品牌文化的行為導向。而品牌公民行為是一種無條件付出的行為，他並沒有被定義在品牌描述的規範中，而是成員自發性的行為，不但可以提升組織中有關品牌事務功能的效率，也使的員工在服務顧客時品質越來越好（江旭新, 2010）

組織 (Organisation)

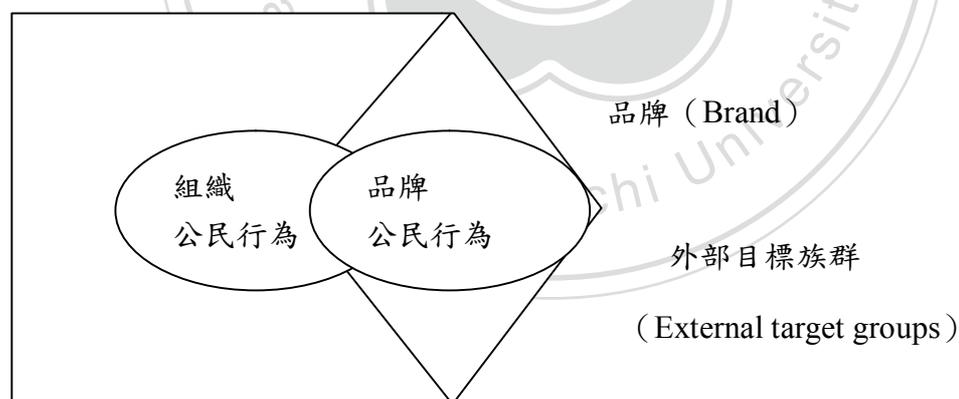


圖 2.2.4-1 組織公民行為與品牌公民行為之關係圖示

資料來源：Burmam and Zeplin (2005), Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management, p283

而 Burmam and Zeplin (2005) 同時也說明了品牌公民行為型成的主要七大面向，分別為 (1) 自願幫助他人的行為 (helping behavior)，員工擁有正向的態

度，無論是在對內或對外的顧客都會熱情友善地幫忙。(2) 關心企業所塑造之品牌 (brand consideration)，員工會徹底地遵循有關於品牌為中心所訂定之下之規範。(3) 對公司品牌具有高度熱忱 (brand enthusiasm)，員工會積極主動參加與品牌有相關的任何活動。(4) 對品牌的運動員精神 (brand sportsmanship)，員工的內心不願抱怨有關於品牌相關活動所造成的不便。(5) 對品牌的極力支持 (brand endorsement)，員工願意保護並認同其品牌的價值，並且將該品牌的意義傳遞給新進人員。(6) 品牌自主發展 (brand self-development)，員工願意主動提升有關於品牌相關的任何知識、技能與能力。(7) 增進品牌之價值 (brand advancement)，員工會採納顧客所回饋的意見以及他們所思索出來的創意點子，來幫助組織面對新的競爭者或是開發潛在的市場需求。綜合以上學者定義，本研究將品牌公民行為定義為組織內部員工了解組織品牌文化後，願意自動自發從事有關於品牌文化之相關活動，如內外有關於品牌的利害關係人，對於組織所塑造的品牌相關規範也願意遵守，對組織所創立的品牌活動會積極參與等行為。前述介紹了組織公民行為的定義，可以發現組織公民行為是屬於公司內部的一種文化結晶，一個擁有組織公民行為的員工，將會自動自發奉獻自身才能為組織貢獻。而品牌公民行為是屬於內外兼具的組織公民行為表現方式，員工在組織中了解公司品牌的文化後，也把品牌文化內化到本身行為，而當在面對外部顧客時，會願意主動發現外部顧客的需要，甚至做出超越外部顧客所預期的行為，員工之所以有這樣的行為，出發點完全是出自於對公司品牌的利益著想，即所謂的品牌公民行為。

2.2.4. 公司品牌文化與品牌公民行為之關係

因為公司品牌文化屬於組織文化的一部分，品牌公民行為也是組織公民行為的一部分，故本小節將會透過探討組織文化與組織公民行為觀點，來推論品牌文化與品牌公民行為之關係。Organ (1988) 針對組織公民行為理論提出，組織文化與組織公民行為有緊密的關係。當組織內的成員接受該組織文化，個人價值觀

會與組織價值觀互相契合時，員工較會產生角色外行為（extra-role behavior），在工作表現上能超越標準之上。而當組織有團隊合作、利他精神、盡忠職守等文化時，成員接受融入該文化後，則員工的角色外行為表現會較佳，會表現出組織公民行為。組織公民行為中，組織文化是增強組織公民行為的一個主要前提。Moorman and Blakely(1995)道出，組織的信念、價值觀與組織公民行為有相關，而組織的信念及價值觀就是指組織文化。任金剛（1996）認為組織文化對於組織成員之影響，藉由成員間建立起共同的想法、休戚與共的感覺，使得原本並非自己工作角色上所規定之行為，成員仍會樂意、主動去做，而不會計較能否獲得酬賞，此外亦會樂於協助其他成員進行工作。如此藉由組織文化的無形協助，可激發成員表現出更多角色外行為。鄭伯璜（1993）在實證研究方面，以組織價值觀的觀點進行探討，說明了組織文化與員工效能之關係。結果發現，組織文化價值觀確實與員工的組織公民行為具有密切關係，其中組織的內在整合價值對組織公民行為的利他行為較有關連；而外部適應價值對組織公民行為的良心行為也較有關連。鄭伯璜、郭建志（1993）同時也發現，當員工認知到的組織價值觀越高，組織公民行為越有可能會產生；而員工對組織價值期望越高，則越容易展現組織公民行為；當組織內的員工所知覺到的組織價值觀與員工所期望的組織價值觀越契合時，組織公民行為則更容易展現，在此更加證明了組織文化對組織公民行為具重要影響性。白大昌（2003）則以台灣十二家企業為對象進行調查，了解組織文化與組織公民行為之關係，結果證實兩者間具顯著相關。Chien（2004）也以台灣多家企業進行探討組織效能與組織公民行為間之關聯，進一步挖掘可能導致公民行為表現之誘發因子，結果發現正向的工作氛圍、組織資源、成員的人格特質和組織文化等，與組織公民行為都具顯著正向關聯。Burton（2003）的研究也發現，組織文化與組織公民行為的確具有顯著正相關，Waris（2006）研究市場導向的組織文化對組織公民行為的影響，結果也顯示兩者間仍有顯著正相關。而過去的研究證實溝通會增強員工對組織本身的認同感，所以江旭新（2010）提出公司品牌可藉由公司對員工的品牌溝通，來增強員工對品牌的認同，未來在組織

傳遞品牌信念、品牌價值與品牌相關的規範 (Hatch and Schulz, 2003) 而當一個組織能夠有效的與員工溝通有關於品牌的核心文化時，員工即會產生品牌公民行為。所以本研究假設公司品牌文化可透過組織對員工進行有關於公司品牌文化相關的價值、規範以及人為事物的品牌文化溝通來增加員工對品牌文化的認同，員工有效體認了解公司品牌文化等相關價值、規範及人為事物後，較會產生品牌公民行為。品牌公民行為的出現，其是牽涉到許多因素影響，包括了以品牌為中心的人力資源相關活動 (brand-centred HR activities)、品牌溝通 (brand communication)、品牌領導力 (brand leadership)，加上外部因素，組織與文化上的契合 (culture fit and Structure fit)，會形成品牌承諾 (brand commitment)，而在此步驟中，又必須將品牌融入員工的專業知識 (employee know-how)，以及一次性使用資源 (disposable resource)，最後才會型塑成品牌公民行為 (brand citizenship behaviour)。(圖2.2.5-1)

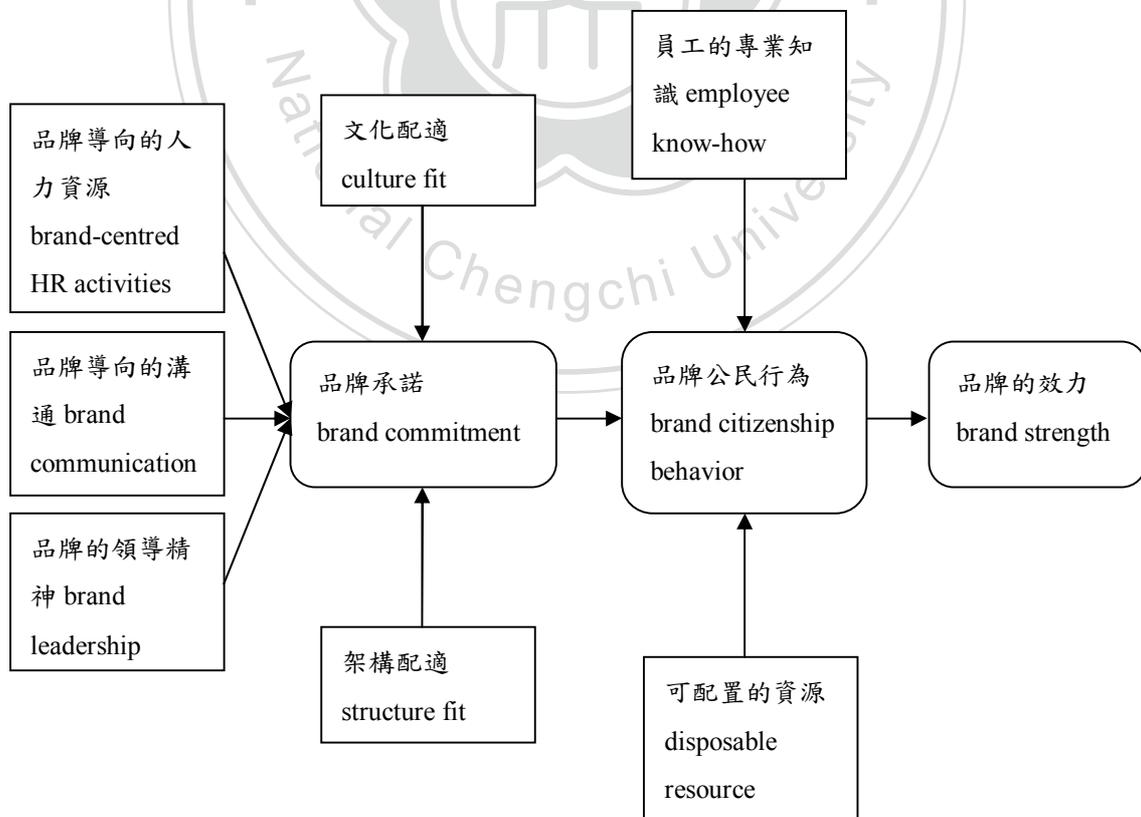


圖 2.2.5-1 內部品牌管理

資料來源：Burmam and Zeplin (2005), Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management, p286

由上圖得知，品牌公民行為的建立，本研究認為公司文化的契合度也是關鍵性的一環，組織文化包含了價值、規範、以及共享信念，這些會透過組織中的成員，傳導給新進成員，以進行社會化的過程，而這將決定了新進成員對組織文化的知覺、思考模式、如何作決策以及所產生的行為。加上品牌導向的人力資源、品牌導向的溝通以及品牌導向的領導精神其實都包含在公司品牌文化中，而這些都會導致品牌公民行為的出現。加上前述許多研究證實組織文化與組織公民型為具有正相關，現代多位學者也紛紛提出公司品牌文化對與品牌公民行為有正向影響，所以本研究推論

假設一：公司品牌文化與品牌公民行為具有正相關。

第3節 品牌心理擁有感

2.3.1. 品牌心理擁有感

Pierce et al., (2001) 定義心理擁有感即是對實體或是非實體的目標物在心理上出現擁有感、且認為標的物是”我的”此種心理狀態。心理擁有感是由正式所有權所延伸出來的。因此，「所有權」會同時創造出正式所有權與心理擁有感，一部分實體的，而另一部分是心理所融合而成的 (Etzioni, 1991)。所以，心理擁有感是員工對公司特定目標物覺得「我的」或是「我們的」的一種心理反應 (Furby, 1978; Pierce, J. L., Stephen A. Rubenfeld and Susan Morgan, 1991)，故本研究假定當公司員工視公司品牌為自身目標，覺得公司的品牌是「我的」或是「我們的」心理反應時，即是所謂的品牌心理擁有感。另外，心理擁有感的根源主要來自於人類與生俱來的三大基本需求：(1) 自我空間：個體都希望擁有自己專有的居所或空間，此所描述的是一種家的歸屬感 (Ardrey, 1996; Porteous, 1976)；(2)

效能與實現的需求：個體對於周圍的人、事、物會產生吸引力，想要掌控與滿足的權利。例如，擁有一個名牌包會讓自己心理上無形中出現一種驕傲及優越感，象徵了自身的地位和權勢；（3）自我認同：藉由著回憶與經驗，擁有感幫助個體尋找所需和了解自身的感覺，呈現出獨一無二的自我價值與認同（Dittmar, 1992; 侯勝宗, 2006），故本研究認為當公司品牌讓員工產生歸屬感，而組織內的品牌氛圍讓員工能感同在家一般；公司的品牌會讓員工覺得具有驕傲與優越感以及想要掌握該品牌；最後公司品牌若給予員工自我認同的感覺，員工認為品牌的準則就是自己得生活準則時，就會產生品牌心理擁有感。Belk(1988)和Dittmar(1992)則說明心理擁有感反映出個體與標的物之間的關係，當此標的物與個體有所連結，且關係越密切時，則會成為個體的延伸一部分，個體對此標的物的心理擁有感連結則是建立在心理與標的物的連結。本研究認為公司品牌若與該員工有所連結，如該員工生活使用產品都是公司品牌產品，或是員工在生活中不知不覺展現出公司品牌的相關價值，即是品牌心理擁有感的展現。心理擁有感被歸類為一種重視分享的概念，在工作團隊中，團員即是組織一部分的擁有者，所有都擁有權力與責任必須對組織做出有益的事物，心理擁有感是一種團隊的層次現象，包括了團員所共享的價值觀，信念，規範以及所遵守的行為，這些都會與組織的長期利益有所連結，所以本研究假設品牌心理擁有感是組織內的成員對公司品牌文化有共享的價值觀，品牌信念，品牌規範，以及遵守有關品牌所設立的行為。心理擁有感是個體對目標物的擁有感，而個體會認為這目標物會與自我有所連結，並與自我認知所契合（Pierce et al., 2001）。Rochberg-Halton(1980)則認為心理擁有感像是擁有有形與無形的物件類似，如有形的包括玩具、包包等，無形的包括想法，而這些都會將正式的擁有感與心理的擁有感作區分或是連結（Van Dyne and Pierce, 2004），故當員工認為公司的品牌就是他的品牌時，就會產生品牌心理擁有感。心理擁有感還有以下幾個特徵，因為擁有感是無所不在的，對於任何有形與無形的目標皆會產生（Beaglehole, 1932; James, 1890），且心理擁

有感也可以指法律上的與法律以外的擁有感 (Wilpert, 1991)，心理擁有感也可以歸屬法律以外的擁有，他不具有法律的依據，但是卻是一種感受，具有以下幾個特徵。

(1) 態度 (attitudes)：眾多文獻證明，人們對於想要擁有有形或是無形的目標都具有正向的感覺，人們對於一件事物的喜好評估是來自於對於此事物想要擁有的感覺，所以心理擁有感會與想要擁有的目標物會呈現正向的態度 (Nuttin, 1987)。像是員工對組織具有擁有感的態度時就會對組織產生正向的態度。

(2) 自我概念 (self-concept)：心理擁有感的產生會對於有形或無形的目標物產生自我延伸的感覺，而成為個體的一部分 (Belk, 1988；Dittmar, 1992；Furby, 1978)。例如員工對於工作產生心理擁有感時，會認為工作即是他生活的一部分。

(3) 責任感 (sense of responsibility)：心理擁有感會創造對擁有目標物的責任感 (Beaglehole, 1932；Furby, 1978)，心理擁有感會讓人們為了保護這目標物產生出防禦想要擁有這目標物的權利，去控制限制他人以防止對方的侵犯，而當人們具有心理擁有感時，會增強對想要維護所擁有的無形與有形目標物的行為及意願。本研究則認為在心理擁有感的態度部份，若員工對公司品牌認同、具又正向態度，並有想要擁有的感覺，會產生品牌心理擁有感；在自我概念部分，當員工認為品牌是他生活中的一部分，時時為公司品牌著想，那麼就是所謂的品牌心理擁有感；在責任感的部份，組織的員工擔心外人破壞公司品牌，認為保護公司品牌是他的義務，且願意承擔有關於公司的品牌的相關風險願意作出個人犧牲，那麼即是所謂的品牌心理擁有感。若將這些理論概念推行至組織的員工本身，組織的員工會對擁有的有形或無形目標產生好感，並視為自我延伸的一部分，且對此目標物又具有責任感的同時，會認為自身必須要保護且捍衛所在乎的目標物，且會控制外部想要得到此目標物的人隔絕，員工也較願意承擔個人的風險與作出個人的犧牲，來付出更多的時間與心力保護此目標物 (Van Dyne and Pierce, 2004)。而江旭新 (2010) 定義品牌心理擁有感為組織中的成員感受到所擁有的感覺，且對於公司品牌具有擁有的經驗，且品牌心理擁有感會讓組織成員

產生對品牌具有正向意識跟態度，像是對公司品牌的擁有感覺與跟品牌有關的活動會有利他般的精神與態度，也因為品牌心理擁有感的員工會對於公司具有正向的態度，所以他們對於公司有關於品牌的活動也會較積極，而且更懂得捍衛公司的品牌。以上經過多位學者定義心理擁有感與品牌心理擁有感後，本研究定義品牌心理擁有感為，員工認為公司品牌為它們所擁有的，並在公司品牌中獲得歸屬感、驕傲感及認同感，而對公司品牌產生正向態度，認為公司品牌就是自身的一部分，而願意捍衛公司品牌。

2.3.2. 品牌文化與品牌心理擁有感的關係

過去探討組織文化的特性中，發現組織文化會影響組織成員的行為態度面，故本小節會先從成員的態度認知理論以及心理擁有感等特性來推論品牌文化對品牌心理擁有感之關連性。

Schein (1992) 指出當成員認同組織的管理方式和理論後，會促進對某事物的認同，而願意對組織奉獻心力，這將幫助成員對權力及地位的分配達成共識。優良的組織文化會使成員對組織產生高度的認同感，會使成員以身為組織的一員而榮。Cameron (1985) 提出多種組織文化模式，其中共識型文化係指組織呈現開放且和諧的氛圍，讓員工有身為企業大家庭中一份子的感覺。Kagan (1958) 指出認同感是一種獲得的、認知的情緒反應，這種反應會將某些模範的特質，轉為個人心理結構的一部份，而把發生在楷模身上的事物，當作發生在自己身上一樣。梁雙蓮 (1984) 指出，組織認同將個人目標與組織目標進行交互作用，這會使組織成員對組織產生情感聯繫。而文化的價值系統會使員工對組織產生認同感，也促使組織中的成員形成良好的互動關係，並以身為組織成員而榮，以及會自覺自我價值的提升，上述組織文化造成員工的心理認知感轉變，如與組織目標產生情感的連結、身為組織成員而感到榮耀，甚至對組織產生認同感，而這些都與心理擁有感特質有所連結，所以本研究先假定，公司品牌文化會影響員工的態度認知（如：員工對公司品牌產生情感連繫、歸屬感、驕傲為品牌的一份子以及對品

牌產生認同感），而產生品牌心理擁有感。Dittmar（1992）提出心理擁有感的產生來自於員工滿意於人為激勵制度，如鼓勵獎賞或是獎金等，且擁有感會型塑出自身的意識、信念、自我體認以及自身對這世界的認知，故當員工受到於公司品牌文化的人為事物，如激勵制度影響，且公司內部的員工會對品牌文化產生出共有的信念、對品牌的體認，此時會導致品牌心理擁有感產生。多位學者認為心理擁有感的產生是必須要對想要擁有的標的物具有相關知識的了解，所以組織會透過許多方法讓員工提升對目標的擁有感，像是透過工作、團隊以及相關的專案設立；而當組織透過多種方式展現公司品牌文化中的人為事物，如品牌的相關議題，品牌工作及專案設立，會讓員工對於公司品牌更加認同，而產生對品牌的心理擁有感。且一個長期對目標的了解與關連，會使員工對目標更加了解與認同，以提升心理擁有感（Jonl. Preece, 2007），而公司品牌文化是永久存在的，且在組織應該長期對員工說明，讓他們更加了解有關於公司的品牌文化，以提升他們對公司品牌文化的認同，進而產生品牌心理擁有感。學者Melissa G. Mayhew（2007）提出組織心理擁有感是著重在組織中每個成員與組織的連結，有很多因素都會影響這些連結，包括組織中的文化、氣候、高階主管的態度，組織的目標、願景，組織的聲望形象、以及組織所作出的策略。此外，員工感受到心理擁有感是來自於組織設定的目標，像是組織中的一些人為事物，如工作、任務、工作環境陳設、工具以及設備、想法以及團隊中的成員（Van Dyne and Pierce, 2004）。故當公司品牌文化與組織中的成員形成連結時，例如藉由品牌文化、品牌氣候，品牌高階主管的態度、品牌的目標的設定以及品牌願景等相關活動，會使員工產生品牌心理擁有感。組織的文化價值觀會影響員工與組織契合度。而在心理擁有感的研究中，Pierce et al.,（2001）年提出心理擁有感的第一項動機為歸屬感（a sense of belonging），會讓個體意識到這個地方是屬於我的，且這空間提供了舒適、愉快及安全的感覺（Van Dyne and Pierce, 2004），組織文化也會給予組織成員歸屬感（紀春華，1999）。故當員工處身於價值觀、規範及人為事物都契合的公司品牌文化時，將對這組織產生愉快舒適的歸屬感，員工與公司品牌文化的契合會使員

工產生對組織的歸屬感，進而提高員工對組織的心理擁有感。加上員工認定自己是組織中的一份子，所以願意無私的幫助同事、奉獻出工作以外的時間來為組織著想。另外心理擁有感的根源因素為有效互動的效能感，是指成員可以影響及控制擁有目標的感覺；O'Reilly III, Chatman and Caldwell (1991) 則提出組織文化可以影響組織內個體的主控權。組織或企業文化在建立期，創建人對組織文化具有舉足輕重的影響地位，但隨著企業成長，組織文化影響領導者反而比領導者影響組織文化來的多。江旭新(2010)指出品牌心理擁有感是來自於公司品牌的三項因素，第一，對公司品牌的心理歸屬感，員工在認同公司品牌之下，員工會與公司品牌有較緊密的連結；第二，公司品牌的有效互動，如員工會認為參與有關於公司品牌的相關活動是有意義的；第三，公司品牌的認知延伸，像是員工希望他們對公司品牌的認知是與公司一致的，從上所言，本研究假定，公司品牌文化是員工對於公司品牌文化的心理歸屬感(員工因為認同公司品牌文化，在此感覺到舒適自在的空間)，再者，員工對公司品牌文化能夠有效的互動(員工會願意參加有關於公司品牌文化相關的活動)，最後，員工與公司品牌文化之間的認知(員工希望所認知的文化是與公司品牌文化是一致的)，而這些都是來自於心理擁有感的三項根源。前述組織心理擁有感是指組織成員與組織所產生心理擁有感的連結關係，有很多因素都會影響到此，像是組織的文化及氣候，高階主管的態度，組織的願景與目標，組織的聲望以及組織的執行政策，而工作的心理擁有感則視個人所參與工作的擁有程度，學者們表示這兩者的心理擁有感是一種態度而不是持久的人格特質(e.g., Van Dyne and Pierce, 2004)，所以本研究認為當員工對品牌文化具有正向態度時，會產生品牌心理擁有感。Jonl. Pierce (2007) 證實員工參與組織相關活動越多時，對組織的心理擁有感程度越高，所以本研究假設當員工參與有關於公司品牌文化相關活動越多時，對該公司品牌的心理擁有感越高，同時Jonl. Pierce (2007) 也證實員工對組織目標親密的連結後，會對這些目標產生心理擁有感，所以本研究認為，組織內的員工對於公司品牌文化有親密的連結後，會對該組織品牌文化產對於該目標的投入程度越高時，其心理擁有

感會越高，從上述組織文化對員工態度認知面、心理擁有感特質以及品牌文化對心理擁有感等文獻中，本研究推論：

假設二：公司品牌文化與品牌心理擁有感有正相關係。

2.3.3. 品牌心理擁有感與品牌公民行為之間的關係

心理擁有感的根源其中有一項是歸屬感，其所指的是心理擁有感能滿足個體所需要家的一個概念，讓個體意識到這個地方是我所有的，且具又舒適、愉快且安全的感覺（Van Dyne and Pierce, 2004）。而群體中的歸屬感是一種個人投資自己成為群體中的一部分，而進而產生一種歸屬的權力，而在這群體中的成員可以輕鬆自在的分享其需求與感覺，以及與其他成員親密的互動，而這些親密的互動被組織中成員接受後，也會增強個人繼續為團體犧牲的可能性，所以透過此組織中的成員較願意主動互相幫忙，較願意產生組織公民行為，故當組織中的員工都具有品牌心理擁有感，對品牌會有歸屬感產生，也願意與認同此品牌的同仁並互相主動幫忙，進而展現出品牌公民行為。Van Dyne and Pierce（2004）發現，心理擁有感與員工的績效表現有顯著正向關係。而心理擁有感會讓人們更想要接近某物且這是其他物件所沒有的擁有感時，這樣想依附的感覺，若是用在組織上，就會使組織中的成員產生組織承諾的基礎，所以對組織有較高的心理擁有感時，越產生越高的組織承諾，而組織承諾是導向組織公民行為的一個因素之一，所以當員工具有較高的品牌心理擁感時，會較容易產生品牌公民行為。而也有許多學者開始將心理擁有感理論應用至公司員工的心理現象，認為這是提升公司競爭力的重要因素之一。因為心理擁有感不但能激勵員工具有積極正向的工作態度之外，也有助於公司績效上提高的表現。所以，組織與員工的行為之間存在正向的心理擁有感關係。且心理擁有感也能夠促使員工有正向的態度投注在額外的工作上。心理擁有感使員工願意表現出不在組織正式體系下所規定下，自願展現出工作上的角色外行為，故形成心理擁有感

與組織公民行為的關連，故本研究假設具有品牌心理擁有感的員工，較願意展現出品牌規定下之角色外行為，就是品牌公民行為。過去多位學者也提出心理擁有感越高之員工，越有高度積極的工作態度，對於工作滿意度也越高。而工作滿意度也是來影響組織公民行為的一環，多位學者則指出說員工的滿意度、組織承諾、公平知覺、領導支持行為知覺，這些經常被探討為組織公民行為的前因變數，與公民行為有顯著的關係。在工作特性方面，許多研究證實工作回饋、工作滿足、工作常規化與公民行為有一致的關係，其中，工作滿意與工作回饋與公民行為有正向關係。具有心理擁有感的員工會對於目標物有正向的態度如負責任與利他主義，因此這些態度會使員工感覺到自我存在與自我的意義為何（Van Dyne et al., 2004）。過往研究證實，組織公民行為是來自於組織承諾以及工作滿意度（Lepine, Erez, and Johnson, 2002），心理擁有感會與展現出工作尚未描述之行為，就是組織公民行為，而組織並未規定員工要有如此般的行為，而是員工願意選擇為組織奉獻。當員工體認到組織滿足他們的需求，會採去交換的行為，例如透過正向、前攝性的行為來貢獻組織，這些自願的行為包括了主動幫忙同事、自動參與相關的活動任務、以及訓練新員工等，而當員工發現在組織中是具有歸屬感、感到有效的互動的效能感以及自我認同後，會更願意對組織負責，而產生組織公民行為。所以本研究認為當品牌公司滿足員工對品牌的相關需求時，如認為此品牌對他有歸屬感，此品牌帶給他效能感，以及此品牌讓他產生自我認同時，會讓員工具有品牌心理擁有感，進而主動幫助同事，參加有關於品牌相關活動，展現出品牌公民行為。作根據過往經驗證實，心理擁有感是組織承諾的前身（Van Dyne et al., 2004），且會具有利他精神（Podsakoff et al., 2000），而接著會出現組織公民行為，Mayhew（2007）等多位學認為心理擁有感會鼓勵員工高度表現的出現，擁有感其實會增強員工的信心，且激勵它們，讓員工產生出更好的表現。Mayhew（2007）也證實心理擁有感會使員工產生角色外的行為。另外，前述說明公司的品牌的其實需要一些情緒化的因子，像是品牌承諾及品牌心理擁有感，藉此讓員工意識到品牌的特

性與身分 (Burmam et al.,2005)，而且組織應該利用品牌溝通往員工傳導品牌的概念與特性。而員工強烈感受到組織特性時，較願意對組織目標展現出支持的態度 (Smidts et al., 2001)，而學者江旭新 (2010) 提出具有品牌心理擁有感的員工可能較會產生品牌利他精神，而延伸至Eisenberger et al., (1986)，最後轉為品牌公民行為。Pierce et al., (2001) 與Van Dyne et al., (2004)，擁有品牌心理擁有感的員工會有品牌利他精神且會展現正向的品牌行為，Price et al., (1991) 心理擁有感與組織公民行為有關係，因此本研究推論：

假設三：品牌心理擁有感與品牌公民行為有正向關係。



第3章 研究方法

本研究方法包含四小節，第一節，具體說明本研究的整體架構。第二節，說明資料蒐集的過程與樣本特性。第三節，說明研究變項的定義與衡量。第四節，說明本研究所採用的驗證分析方法。

第1節 研究架構

本研究之架構主要參考自江旭新(2010)所提出的研究架構，除組織層次的公司品牌的文化價值、規範以及人為事物外，也探討個人層次的員工的品牌心理擁有感，最後探討品牌心理擁有感與品牌公民行為之關係。

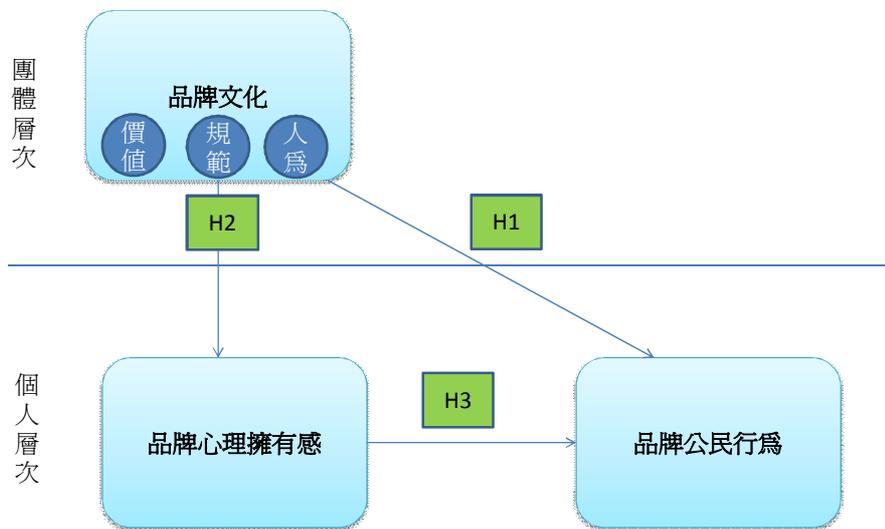


圖 3.1-1 研究架構

第2節 資料蒐集與抽樣方法

本次研究問卷分為員工問卷、主管問卷，員工問卷由媚登峰健康事業股份有限公司旗下員工填寫，員工屬於一般基層員工，主管問卷則由員工的直屬長官填寫。本研究衡量尺度，主管問卷部分採用 Homburg et al., (2000) 文獻修改而成，將公司品牌文化衡量，員工問卷將分成員工對公司品牌心理擁有感與品牌公民行為兩部分，此問卷是採用江旭新 (2010) 博士論文進行尺度上的修改，再進行發放及統計。

3.2.1. 研究對象與樣本來源

本研究希望探討組織內部成員態度和行為的影響，從組織層次的公司品牌文化到個體層次的員工品牌心理擁有感與品牌公民行為。為什麼為選擇以媚登峰健康事業股份有限公司，是因為現代人越來越重視健康，飲食與體重管理，所以健康事業的抬頭，也造就許多就業機會與經濟的發達，媚登峰健康事業股份有限公司，是業界首屈一指的健康事業公司，而本研究選擇以此家公司作為代表不只是因為該公司事業界知名品牌的企業，也是服務業的龍頭之一，所以在品牌上具有相當的代表，員工人數也足夠進行分析，故本研究以媚登峰健康事業股份有限公司旗下的 37 家分店進行調查。

3.2.2. 問卷發放與回收情形

單一問卷的研究比較會造成共同方法變異 (CMV, common method variance) 的問題出現，為了降低此情況的產生，本研究針對不同填答者設計不同的問卷，分別是主管與基層員工問卷，主管問卷主要是想知道公司品牌文化的整體狀況，由媚登峰健康事業股份有限公司內部分店主管填寫，而基層員工問卷則是希望調查員工對公司的品牌心理擁有感以及品牌公民行為的展現。

本研究以電話聯繫媚登峰健康事業股份有限公司後，確定得到許可，親自到貴公

司進行初步訪談後，便以紙本問卷進行發送。本問卷發放於 2011 年 5 月初發放，於 2011 年 5 月中回收，問卷總共收回問卷主管 85 份，員工問卷則收回 275 份，最後有效問卷分別主管為 76 份，員工為 224 份，回收率分別為 89.41% 以及 81.45%，共計 300 份，平均有效問卷回收率為 83.33%，每間分店的有效主管問卷樣本數至少 2 位以上，以確保可算出標準差與平均數等數值。以下表 3.2-1 說明

表 3.2-1 樣本問卷比例

	主管問卷	員工問卷	總計
回收問卷	85	275	360
有效問卷	76	224	300
無效問卷	9	51	60
有效問卷比例	89.41%	81.45%	83.33%

第3節 問卷設計

本研究欲探討公司品牌文化會影響員工品牌心理擁有感，進而讓員工產生品牌公民行為，所以本研究必須針對主管及員工以進行跨層次分析。本研究主管問卷主要參考自 Homburg et al., (2000) 設計而成，主要分類為公司品牌文化之價值、公司品牌文化之規範以及公司品牌文化之人為事物，在修改主管問卷階段，本研究透過德菲法將主管問卷進行專家前測，發放對象為政治大學企業管理學所各大教授，蒐集到 15 份以上的建議後，再進行修改，並重新設計新主管問卷，確定問卷內容後再發放至媚登峰健康事業股份有限公司之分店主管進行填答，第二部分將針對主管下所管理的員工填答有關於品牌心理擁有感與品牌公民行為之問卷，而此兩份問卷則是參考自江旭新 (2010) 博士論文。主管問卷為「公司品牌文化量表」，而員工問卷則分別為「品牌心理擁有感量表」及「品牌公民行

為量表」，本研究將針對各概念進行內部一致性的信度分析（Cronbach's α ）。

3.3.1. 公司品牌文化量表

本研究量表是來自於 Homburg et al., (2000) 所提出的市場導向文化概念所設計而成，由於本研究是因市場導向是來自於組織文化的一部分，而公司品牌文化和組織文化兩者是屬於交集關係，故透過此文獻架構來設計問卷，主要將公司品牌文化分為其價值、規範以及人為事物，因為這三者都將會影響公司品牌文化，故以此三者進行整合性的評估，其中文化價值題項有 13 題，規範題項有 18 題，而人為事物則有 15 題，共計 36 題，本研究將針對此 36 題進行一致性的信度分析，結果大於一般實務可接受的信度水準 0.6。請參照下表 3-3-1 公司品牌文化量表信度分析

表 3.3.1-1 公司品牌文化量表

公司品牌文化	α 係數
價值構面 1.公司會對員工傳遞公司品牌的信念 2.公司期望員工積極地實現公司品牌之願景 3.公司會常對員工強調品牌創意的重要 4.公司較願意雇用對公司品牌有創新思考的員工 5.公司內部很重視品牌價值的溝通 6.公司各部門間經常有公司品牌資訊的交流 7.公司認為像員工清楚地傳遞公司品牌價值是重要的 8.公司非常重視部門間的合作，以提升公司品牌價值 9.公司的員工會盡力地做好公司品牌相關的工作 10.公司會對員工強調對公司品牌展現負責態度是重要的 11.公司非常重視員工展現符合公司品牌價值的行為	0.986

12.公司非常重視員工對公司品牌的滿意度

13.公司非常重視員工對公司品牌的感覺與想法

規範構面

1.公司會定期的檢視員工是否有達到公司品牌的目標及願景

2.公司會定期調查公司品牌之市场占有率

3.公司會定期調查公司品牌之顧客滿意度等

4.公司願意持續地為顧客創造新價值的產品與服務

5.公司認同員工對公司品牌有不同的想法和意見

6.為了提升公司品牌之價值，員工能彈性地回應顧客需求

7.公司會定期舉辦有關公司品牌相關的會議

8.公司內成員可以公開論有關品牌的問題

9.公司品牌的知識可以被傳播及儲存

10.公司提供給顧客的產品或服務品質是符合顧客對公司品牌的期望

11.公司會管理員工的服務態度與行為，以符合顧客對公司品牌期望

12.為了提升公司品牌之價值，公司會採用高規格的標準化流程

13.顧客對公司品牌的要求，公司都能快速地回應

14.公司會持續改善對顧客的服務速度，以提升公司品牌價值

15.公司能夠快速地回應市場的變化，以提升公司品牌之價值

16.員工常加入新產品的討論，以提升公司品牌之形象與價值

17.公司各部門都能適時地提供公司品牌資訊給組織成員

18.公司能適當地控制各部門參與公司品牌決策

人為事物構面

1.公司內擁有代表品牌價值的模範指標

- 2.公司設計的品牌形象很容易引起顧客的注意
- 3.公司內部，會議室及辦公室的陳設都是利於公司品牌的溝通
- 4.公司會利用非正式管道（如：尾牙、餐會）傳遞品牌訊息
- 5.公司會獎賞符合公司品牌形象的員工
- 6.公司會安排與公司品牌的相關活動，以展現公司品牌精神
- 7.公司會尋求個別顧客對公司品牌的意見
- 8.公司會為提供客製化的產品，以提升公司之品牌形象與價值
- 9.公司會訓練員工站在公司品牌的觀點去思考問題
- 10.公司會訓練員工如何提升公司品牌的附加價值
- 11.公司會提供顧客期望的產品或服務，以提升公司之品牌形象與價值
- 12.公司瞭解何種產品與服務，能提升公司品牌之形象與價值
- 13.公司會安排公司品牌相關的活動，以形塑品牌個性
- 14.公司會以廣告來形塑品牌個性
- 15.公司會與不同利害關係人互動，以形塑品牌個性

3.3.2. 品牌心理擁有感量表

本研究量表則是參考自江旭新（2010）博士論文，進行尺度上的些微調整，將五個衡量尺度轉換為六個衡量尺度，本構面題想總共有 20 題，在信度方面的分析為下表 3.3.2-1，結果大於一般實務可接受的信度水準 0.6（林震岩，2007）。

表 3.3.2-1 品牌心理擁有感量表

品牌心理擁有感	α 係數
1.我覺得我對公司 品牌 具有影響力	0.957
2.我覺得我有把握向家人或朋友介紹公司的 品牌 價值	
3.我總能成功地向顧客傳遞公司 品牌 價值	

- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none">4.我覺得我能夠有效地將顧客的意見向公司反應5.我可以向公司建議公司品牌相關的想法6.我希望我的形象與公司的品牌形象一致7.我希望我的親朋好友會覺得我的個人形象與公司品牌形象一致8.我會希望顧客們覺得我的服務表現與公司品牌形象相符9.我覺得實現公司的品牌價值是自己的責任10.當別人在批評公司品牌時，我們會針對問題的原由加以改進11.我會維護公司的品牌形象，例如別人在批評時，我會加以辯護12.當別人在讚美公司的品牌時，我會感覺像是在讚美自己一樣13.我覺得公司的品牌像是我的品牌14.我認為公司的品牌與我息息相關15.我喜歡我們的公司品牌16.我很喜歡我們公司品牌的形象與個性17.我認同公司品牌所主張的信念、價值、規範18.我認同公司品牌所主張的願景19.我認同公司品牌相關的活動20.我覺得公司品牌的成功就是我的成功 | |
|--|--|

3.3.3. 品牌公民行為量表

本研究量表參考自江旭新（2010）博士論文，進行尺度上的些微調整，將五個衡量尺度轉換為六個衡量尺度，本構面題項總共有 18 題，在信度方面的分析為下表 3.3.3，結果大於一般實務可接受的信度水準 0.6（林震岩，2007）。

表 3.3.3-1 品牌公民行為量表

品牌公民行為	α 係數
<p>1.我會把客人當作是家人一樣服務，解決客人的問題就像解決自己的問題</p> <p>2.為了公司的品牌價值，我會站在顧客的角度，主動為顧客解決問題</p> <p>3.為了公司的品牌價值，我會幫助新進人員，以提升整體服務品質</p> <p>4.我在服務顧客時，我總是遵循品牌相關的行為指導方針</p> <p>5.在沒有監督的情況下，我仍然遵循公司品牌的指導方針</p> <p>6.我在處理顧客抱怨時，我總是遵循品牌相關的行為指導方針</p> <p>7.為了維護品牌的價值，我會表現出主動的行為，以滿足顧客的需要</p> <p>8.我會主動參加與公司品牌相關的活動</p> <p>9.為了維護品牌的價值，我會表現出主動的行為，以解決顧客的抱怨</p> <p>10.當我執行與品牌相關的活動，而產生一些不方便時，我會忍耐並且不會抱怨</p> <p>11.為了滿足顧客的需求及維護品牌價值，我會包容這些不方便，而不會抱怨</p> <p>12.我願意為公司的品牌背書，並且自動地將品牌價值傳遞給朋友或新進者</p> <p>13.我對公司的品牌擁有忠誠度及信任感，並且樂意為公司的品牌背書</p> <p>14.我願意不斷地提升與品牌相關的技能</p> <p>15.為了提升品牌價值，我會參加訓練以強化我的專業知識</p>	0.971

<p>即使公司沒有要求，我也會自動地瞭解顧客對品牌的回應</p> <p>16.我會主動向公司提出新的想法，使公司的品牌價值可以提升</p> <p>17.我願意將顧客對品牌的回應，不論是正向或負向的感覺，立即向公司回報</p>	
---	--

3.3.4. 個人與組織特性的變項

本研究問卷的最後一部分為個人組織特性調查表，作為後續樣本相關分析與階層性模式的控制變項。問卷為提高回收率故採不計名方式填答，內容包括填答者的基本資料與所在組織的條件。部份人口統計資料與組織條件可能會對個人的行為表現產生影響，故本研究選擇幾個基本資料，分別為性別、年齡、教育程度作為個體層次的控制變項。

其中個人特性的題目有：性別、年齡、教育程度、公司職位以及服務年資等五項。

一、性別：指個人的性別是男性或是女性。

二、年齡：指個人目前的實際年齡，分為 25 歲（含）以下、26-35 歲、36-45 歲、46-55 歲、56-65 歲、66 以上歲等六個區間。

三、教育程度：指個人接受正式教育的最高學歷，分為國中、高中/高職、大專/大學、碩士以上以及其他等五個選項。

四、公司職位：是指個人目前在該公司所待的職位，分為第一線服務人員、基層主管、中階主管以及高階主管四個選項。

五、工作年資：指個人在同一個公司或同一單位服務的年資加總，分為 1 年（含）以下、1-2 年、3-4 年、5-6 年、7-8 年以及 9 年以上等六個區間。

第4節 資料分析方法

本研究因為牽涉到個人層次與團體層次，故所以採用 HLM，跨層次方法進行分析，另外針對信度分析以及相關分析的部分則是以 SPSS 系統支持。

3.4.1. 描述性統計分析 (descriptive statistic analysis)

以樣本數、平均數、標準差及有效百分比等統計方法來描述有效樣本之個人基本資料，如性別、職位、年齡、教育程度、年資等。

3.4.2. 信度分析 (reliability analysis)

所謂「信度」指的是一份測驗的分數之可性度或穩定性，如果信度高，則代表同一構面下所衡量的題項結果具有一致性，研究針對量表個構面進行內部一致性分析，所以統計係數 Cronbach's α 來衡量同一概念下各各構面間的一致性，Cronbach's α 介於 0-1 之間。當 Cronbach's α 係數越大，顯示量表內各變項的相關性越大，內部一致性越低。學者認為 Cronbach's α 介於 0.7 到 0.98 之間，就算是高信度度值；若低於 0.35 者，就必須拒絕。實務上， α 值只要 0.6，即可宣稱該信度是可接受的（林震岩，2007）。

3.4.3. 相關分析 (correlation analysis)

Person 相關分析是可用以檢測兩個量變數之相關強度。本研究以 Person 相關係數來測量個個體層次的品牌心理擁有感、品牌公民行為，以及組織的層次的公司品牌文化，並檢定其相關性。

3.4.4. 階層線性模式 (hierarchical linear models ; HLM)

階層線性模式 (hierarchical linear model, HLM) ，亦可稱為多層次模式 (multilevel model)，主要是用來分析具有群集 (cluster) 關係或巢套 (nested)

結構的資料。教育心理研究領域中，許多研究的資料亦具有階層關係，例如：學生、班級和學校（林原宏，1997）、一般型測驗與題組型測驗資料（Jiao, Wang, and Kamata, 2005）。若以一般線性迴歸（regression）進行分析，則會忽略群集或巢套間的關係變項。迴歸分析中，忽略重要的解釋變項，將導致所估計的誤差項變異數會高估，且所估計的迴歸係數的標準誤低估，而得到需無假設容易被拒絕的檢定結果（Hox, 2002; Kreft and de Leeuw, 1998），因此可以利用階層線性模式，解決上述的問題（林原宏，1997；溫福星，2006；Ringdal, 1992）。具有階層結構之資料，就理論而言，最多可以有無限多階層。但受限於HLM目前的分析技術、模式的實用性及分析結果的可解釋性，一般分析仍以二至三階層的資料為主要的分析對象。本研究採用二階層的HLM進行資料分析，以下為完整模式（full model），又稱為以階層一的截距和斜率作為階層二方程式的結果變項模式（Intercepts- and Slopes-as-Outcomes），其數學方程式：

$$\text{Level-1 : } Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} X_{ij} + \gamma_{ij} \quad \text{--- (1)}$$

其中

Y_{ij} 為個人在組織j的量測結果

X_{ij} 為個人i在組織j的預測值

β_{0j} 為每一組織的截距估計值

β_{1j} 為每一組織的斜率估計值

γ_{ij} 為殘差項

$$\text{Level-2 : } \beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} G_j + u_{0j} \quad \text{--- (2)}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11} G_j + u_{1j} \quad \text{--- (3)}$$

其中

G_j 為組織層次的值

γ_{00} 與 γ_{10} 分別為 (2)、(3) 的截距項

γ_{01} 與 γ_{11} 分別為 (2)、(3) 的斜率項

u_{0j} 與 u_{1j} 分別為 (2)、(3) 的殘差項

將Level-1與 Level-2合併的混合模式為：

$$Y_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{10} X_{ij} + \gamma_{01} G_j + \gamma_{11} X_{ij} G_j + u_{0j} + X_{ij} u_{1j} + e_{ij} \quad (4)$$

根據上層面程式說明，列出本研究的基本架構為下

層次一（個體層次）

依變項：品牌公民行為

自變項：品牌心理擁有感

控制變項：年齡、教育程度、年資

層次二（組織層次）

依變項：品牌心理擁有感

自變項：公司品牌文化

控制變項：年齡、教育程度、年資

依變項：品牌公民行為

自變項：公司品牌文化

控制變項：年齡、教育程度、年資

第4章 統計分析與實證結果

第1節 研究變項的聚合要件

為檢驗各研究變項在聚合上的合理性，必須事先檢測該資料是否具備足夠的組內一致性（within-group agreement）與組間變異性（between-group variation）。在組內的一致性檢驗方面，本研究採用多位學者的作法，採取 rwg 指標來做為半段準則；而群間變異性方面，則採用普遍使用的指標，ICC 與 ICC2（James,1982；）。

本研究調查媚登峰健康事業股份有限公司旗下 37 家分店，由於有些分店主管只有一位，所以為配合調查限制，所已調查公司縮減至 30 家分店。下表示 30 家分店以三構面所算出來的 rwg。

表 4.1-1 各變項 rwg 計算結果

	品牌文化總合	品牌價值	品牌規範	品牌人為事物
平均	0.997574	0.995668	0.994430863	0.993606

從上表我們可以得知四個平均的變項的平均 rwg 皆落在 0.99，符合 Demaree, James and Wolf (1993) 所建議的大於 0.7 的組內一致性標準，而品牌心理擁有感及品牌公民行為的組間變異 τ_{00} 、組內變異 σ^2 、ICC1 與 ICC2 如下表 4.1-2。可看出 ICC1 大於 0.12，變數的變異可透過群體變數解釋程度。ICC2 的數值皆大於 0.7，可以代表群體平均的變數。

表 4.1-2 個變項的 ICC1 與 ICC2

構面	τ_{00}	σ^2	ICC1	ICC2
BPO	0.23665	0.42494	0.357699	0.943525
BCB	0.07083	0.09619	0.424081	0.956692

第2節 樣本結構與相關分析

4.2.1. 個體層次與樣本敘述統計

此章節將針對各體層次樣本問卷中的有效樣本進行描述性分析，目前基層問卷的有效樣本為 224 份，在性別方面，由於媚登峰健康事業有限公司是專門針對女性客群服務的公司，為使女性顧客感到被服務上的體貼與舒適，所以分店中的主管與員工都是為女性，所以在性別方面本研究就不加入成為控制變項。故以表 4.2-1 維說明年齡、教育程度以及在公司的年資的比例。年齡中 25 歲以下有 61 人 (27.2%)，26~35 歲有 103 人 (46%)，36~45 歲有 55 人 (24.5%)，46~55 歲有 5 人 (2.3%)，故年紀在 25~35 歲區間人口最多；在教育程度方面，國中有 1 人，由於此樣本數量太小，本研究歸類為離散值，故不計算在內，而高中/高職有 146 人 (65.47%)，大專/大學有 72 人 (32.29%)，碩士以上有 5 人 (2.24%)；在公司年資方面，1 年以下有 54 人 (24.11%)，1~2 年 48 人 (21.43%)，3~4 年有 37 人 (16.52%)，5~6 年有 30 人 (13.39%)，7~8 年有 16 人 (7.14%)，9 年以上有 39 人 (17.41%)。

表 4.2.1-1 員工樣本統計

項目	類別	次數	有效百分比
年齡	25 歲以下	61	27.2%
	26~35 歲	103	46%
	36~45 歲	55	24.5%

	46~55 歲	5	2.3%
教育程度	高中/高職	146	65.47%
	大專/大學	72	32.29%
	碩士以上	5	2.24%
年資	1 年以下	54	24.11%
	1~2 年	48	21.43%
	3~4 年	37	16.52%
	5~6 年	30	13.39%
	7~8 年	16	7.14%
	9 年以上	39	17.41%

4.2.2. 組織層次的樣本敘述統計

在組織層次的主管問卷中，共有 76 份有效樣本，相關敘述統計資料為下表

4.2.2-1。在主管方面，前敘說明媚登峰健康事業有限公司因為是針對女性為客群，故不設性別為控制變項。主管年齡部分 25 歲以下有 7 人 (9.21%)，26~35 歲有 33 人 (43.42%)，36~45 歲有 32 人 (42.11%)，46~55 歲有 4 人 (5.26%)；在教育程度上則高中/高職有 32 人 (42.11%)，大專/大學有 40 人 (52.63%)，碩士以上有 4 人 (5.26%)；在公司年資方面，1 年以下有 4 人 (5.26%)，1~2 年有 9 人 (11.84%)，3~4 年有 7 人 (9.21%)，5~6 年有 9 人 (11.84%)，7~8 年有 12 人 (15.80%)，9 年以上有 35 人 (46.05%)。

表 4.2.2-1 主管樣本統計

項目	類別	次數	有效百分比
年齡	25 歲以下	7	9.21%

	26~35 歲	33	43.42%
	36~45 歲	32	42.11%
	46~55 歲	4	5.26%
教育程度	高中/高職	32	42.11%
	大專/大學	40	52.63%
	碩士以上	4	5.26%
年資	1 年以下	4	5.26%
	1~2 年	9	11.84%
	3~4 年	7	9.21%
	5~6 年	9	11.84%
	7~8 年	12	15.80%
	9 年以上	35	46.05%

4.2.3. 研究變相的相關分析

我們將探討變項的敘述性統計資訊與相關分析結果列於表 4.2.3-1，並分成個體層次與組織層次的相關分析表，我們將個體層次對品牌心理擁有感與品牌公民行為進行分析；品牌公民行為與品牌心理擁有感有顯著相關 ($r = 0.826^{***}$, $P < 0.01$)，代表品牌心理擁有感越高的員工越容易有品牌公民行為的出現，此與第二張文獻探討的假設三相互吻合。而教育程度與年齡有顯著相關 ($r = -0.155^{**}$, $P < 0.05$)，年資與年齡有顯著關係 ($r = 0.378^{***}$, $P < 0.01$)，年資與教育程度也有顯著差異 ($r = -0.184^{***}$, $P < 0.01$)。

在組織層次的變項分析上，除了公司品牌文化組織層次之外，還加入品牌心理擁有感與品牌公民行為，以利組織層次的相關性比較。可從表 4.3-1 的組織層次相關分析結果可看出，品牌心理擁有感與品牌公民行為有顯著關係 ($r = 0.932^{***}$, $P < 0.01$)，驗證品牌心理擁有感越高的員工會較易產生的品牌公民行為，此與第

二張文獻探討的假設三相互吻合；另外，公司品牌文化與品牌心理擁有感有顯著關係 ($r = 0.350^{**}$, $P < 0.05$)，表示公司品牌文化影響員工越深時，員工會有品牌心理擁有感，此與第二張文獻探討的假設二相互吻合；此外，公司品牌文化與品牌公民行為有顯著關係 ($r = 0.325^*$, $P < 0.1$)，則表示公司品牌影響員工越深時，越有品牌公民行為之產生，此與第二張文獻探討的假設一相互吻合。

表 4.2.3-1 相關分析

個人層次研究 變項 a	平均數	標準差	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1)品牌心理有感	4.7859	0.8270	1				
(2)品牌公民行為	2.7096	0.4187	0.826***	1			
(3)年齡	2.0179	0.7807	0.115	-0.012	1		
(4)教育程度	2.3616	0.5345	-0.050	-0.075	-0.155**	1	
(5)年資	3.1295	1.8452	0.083	-0.042	0.378***	-0.184***	1
組織層次研究 變項 b	平均數	標準差	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) 品牌心理擁有感	4.8254	0.55241	1				
(2)品牌公民行為	2.7285	0.29065	0.932***	1			
(3)品牌文化	4.8993	0.53889	0.350**	0.325*	1		

註：a. 個體層次有效樣本 $n=224$

b. 組織層次有效樣本 $n=30$

*** $P < 0.001$, ** $P < 0.05$, * $P < 0.1$ (雙尾)

第3節 個體層次分析

4.3.1. 品牌心理擁有感與品牌公民行為之間的影響關係

本節我們針對假設一到假設三進行驗證，並了解各變項之間的因果關係以及是互相影響的程度，利用 SPSS 與 HLM 等統計軟體來進行分析，檢測彼此之間是否具有預測力，在以 R2 來說明不同模式下，解釋變項對依變項所能解釋的變異改變量。

4.3.2. 個體層次的分析結果

從表 4.3.2-1 可看出，品牌心理擁有感 (0.362***, $P < 0.01$)，對品牌公民行為有影響關係，表示品牌心理擁有感越高，品牌公民行為越會展現，此與本研究中的假設三符合。同時在截距項也具有顯著關係 (2.718***, $P < 0.01$)。另外，控制變項的年齡對於品牌心理擁有感有顯著影響 (-0.009*, $P < 0.1$)，年資也對於品牌心理擁有感有顯著影響 (-0.017*, $P < 0.1$)。

表 4.3.2-1 個體層次的分析結果

自變項 → 依變項	品牌心理擁有感 → 品牌公民行為
截距項	2.718***
品牌心理擁有感	0.362***
年齡	-0.009*
教育程度	-0.017
年資	-0.017*
R ²	93.3%

4.3.3. 跨層次的分析-公司品牌文化對各體層次數的影響效果

從表 4.3.3-1 分析結果得知，組織層次的整體公司品牌文化對品牌心理擁有感有顯著關係 (0.403**， $P<0.05$)，表示當公司品牌文化對員工影響越大時，與本研究的假設二相符；另外也可看到品牌文化對品牌公民行為有顯著影響 (0.214**， $P<0.05$)，此與本研究中的假設一相符。

表 4.3.3-1 品牌文化對個人層次的影響

自變項 \ 依變項	品牌心理擁有感	品牌公民行為
個人層次		
截距項	4.836***	2.738***
年齡	0.182**	0.044
教育程度	0.036	-0.002
年資	0.004	-0.002
組織層次		
品牌文化	0.403**	0.214**
R ²	11.2%	18.3%

註：*代表 $p<0.1$ ，**代表 $p<0.05$ ，***代表 $p<0.01$

第5章 結論與建議

本章節為本研究的最後一章節，在這一章當中，本研究主要針對研究上的果與發現，進行系統性的整理與討論，並根據研究的結果提供給管理界上的建議，最後則是說明本研究的理論貢獻與限制條件。本章節會分為四小節，第一節為研究結論，第二節為研究建議，第三節為研究貢獻，第四節為研究限制與位來的研究方向。

第1節 研究結論

本研究依據研究架構，公司品牌文化對員工的品牌心理擁有感與員工是否願意展現品牌公民行為進行探討，所以本研究以問卷來調查，以驗證本研究的假設是否正確。研究結果發現公司品牌文化對於員工的品牌心理擁有感有正向影響關係，表示員工受公司品牌文化影響越大時，越認同該公司品牌文化時，會產生品牌心理擁有感，而認同該家公司的品牌，像是本研究與媚登峰董事長，莊雅清小姐進行訪談時，她曾經跟我們提到，員工不認為公司是她們的，但卻認為公司的品牌是她們的。另外，本研究也進行了個人層次的探討，主要是針對品牌心理擁有感是否會影響品牌公民行為，研究結果顯示品牌心理擁有感與品牌公民行為有顯著正向影響關係，意即員工認同公司品牌，產生品牌心理擁有感後，會產生品牌公民行為，曾經在參與王品一位品牌經理演講時，她曾經告訴演講者，西堤牛排的員工曾經因為顧客想要喝可樂，但餐廳內並無提供可樂這一項飲品，所以該位員工而出店家去為顧客買一罐可樂。最後，本研究也針對了品牌文化是否會直接影響到品牌公民行為，本研究顯示此兩者有顯著正向關係，我們在訪問麗亞都緻飯店的人力資源經理時，他指出公司的經營理念文化「體貼入心，更甚於家」此概念以融入旗下事業體，所以不只公司的主管會把員工像品牌的主人般對待，以造就員工認同此文化，便會對來訪的客人像

朋友一樣，而將「體貼入心，更甚於家」的理念展現出來，像是主動幫「朋友」數零錢。

過去研究已有足夠的文獻來探討組織文化與市場導向之文化，心理擁有感與組織公民行為，而組織文化是組織中的所有成員所共同享有的價值觀、信仰、思維方式以及行為準則；而市場導向是一種組織文化，能為購買者創造有有效的價值，也可以提升公司的績效，且他認為主要影響市場導向的三種行為分別是顧客導向、競爭者導向及功能間的協調；而學者 Preece et al., (2001) 定義心理擁有感即是對實體或是非實體的目標物在心理上出現擁有感、且認為標的物是”我的”此種心理狀態；Organ (1988) 指出組織公民行為是組織中角色以外的行為，是屬於出自於自身意願、無條件、並非被組織所獎酬，而願意作出有利組織功能的行為。但卻少有學者探討公司品牌文化與品牌心理擁有感，與品牌公民行為的連結，本研究架構主要在於強調公司品牌文化會影響到員工的行為，使員工在做任何決策或是執行任務時都會以公司的品牌為第一優先，不論是認同的品牌心理擁有感，還是對外在顧客展現品牌行為。但截至目前，相關理論的敘述並不多見，由其是有系統系的實證研究，所以本研究將這方面研究的缺口上進行探討於實證。

第2節 實務意涵

整體而言，本研究發現的結果對以下的管理實務啟示有以下幾點

- 一、 組織品牌文化對員工的品牌心理擁有感有影響，組織可透過多種管道讓員工對品牌文化的認同感增加：組織在進行人員甄選時，可先透過各種管道測試員工的特質與認知，是否對該公司品牌文化契合與認同，在利用契合的觀念，提升員工對組織品牌文化的興趣與努力，使員工願意且更容易接受該公司品牌與所安排的品牌相關事物，並積極的參與有關公司品牌相關活動，

讓員工感到該以品牌文化以及工作所帶來的正面回應，認為自己對品牌是有貢獻，是肯定的，透過這些機制安排，進而提升員工對品牌的心理擁有感程度，讓員工更容易為品牌付出更多心力，更願意對同仁及外部顧客展現出品牌公民行為，不只為公司品牌帶來外部績效，對內同仁的凝聚力也將更強大。

二、 品牌文化對品牌心理擁有感與品牌公民行為有關連，如何提升品牌文化以及品牌心理擁有感，為組織帶來更多效益：公司品牌應該在成立之初就塑造良好的品牌形象，不僅挑選符合品牌文化之員工，事後的員工訓練也必須符合公司品牌文化，並透過定期的宣導，如早會，或是走動式管理，或是高階主管以身作則展現出符合品牌文化的行為來指導旗下員工，讓員工更了解與認同公司品牌文化；在品牌心理擁有感方面的增加，因為心理擁有感是個人對目標產生擁有感，此能讓個人與該項目標緊密的結成一體的感覺，若將此概念運用在品牌心理擁有感上，將能增加員工對該公司品牌的忠誠度與信心，不僅使員工在所在工作環境下愉快，也可使勞資雙方合作順利。而未來組織該如何提升員工的品牌心理擁有感才是關鍵，本研究將品牌心理擁有感建立在員工心理上與公司品牌的連結，員工願意為自己所在乎所認同的事務所努力，認為所在的公司品牌都是我延伸的一部分，進一步而願意自發性的為該公司品牌產生緊密連結，共患難的關係，這將激勵員工做出更多對公司品牌有利的想法及作為。由其是在現代競爭激烈的環境中，品牌在消費者的心中代表更是保障的一環，品牌心理擁有感的建立不只讓員工向心力更凝聚之外，在組織品牌發生困難時，也願意挺身而出，願意保護該品牌，而該組織也必須以誠待人，鼓勵員工積極參與有關品牌的認決策，讓他們感受到自己是公司品牌中不可或缺的一部分。

第3節 研究貢獻

本研究對理論貢獻可歸納為以下：

- 一、 本研究提出新的研究架構，主要以品牌來進行探討，主體為品牌文化與品牌心理擁有感，證實品牌心理擁有感的前因也包括了品牌文化，而這些是影響員工心理內在的關鍵因素，也是屬於心理層面的知覺，這些因素將會影響員工在組織內外部表現出正向的工作態度於行為，不只使勞資雙方關係穩定長久之外，內部員工互相合作愉快，外部顧客也能感受到該品牌文化的展現。
- 二、 本研究問卷是以不同階層的填答者作答，較可以避免共同方法變異，且資料是來自同一家企業，以該分店的主管對應該分店下的員工，所以較具有客觀性，如此驗證出品牌心理擁有感的前因與後果，加上 Burmann et al.,(2005) 指出品牌應該導入人力資源，故本研究以品牌觀念思考，未來在人力資源規劃與管理上將會更有幫助。
- 三、 品牌是現代企業代表的重要標籤，過去研究都只侷限在組織的內部文化，而今將品牌展現在組織內部與外部，使內外部顧客與勞資三方皆可獲利。

第4節 研究限制以及未來研究方向

雖然本研究結果貢獻了品牌文化對品牌心理擁有感與品牌公民行為的關連性，但因為時間與的地點等因素，仍有一些不足與限制的地方，以下述之：

一、樣本取樣的限制：

因為取樣的便利性關係，本研究將研究對象限制在媚登峰健康事業有限公司的主管以及員工，這一家公司的員工之心理型態不一定能足夠代表全台灣的服務型產業企業，所以研究結果較不能全然推論到其他公司的員工上，研究所得的結論上，在分析效度上自然有其他推論與應用的侷限性。建議未

來的研究應可將樣本擴展到台灣以及其他地區或是更多產業上，可是相關研究結論有較高且更廣的外部適用性。

二、各概念與品牌心理擁有感與品牌公民行為之因素

本研究主要探討品牌文化與品牌心理擁有感與品牌公民行為之關連性，但目前少有文獻結果可以直接引用，因此必須透過過往組織文化、市場導向文化來推論品牌文化，而透過心理擁有感根源、特徵來推論品牌心理擁有感，以及透過組織公民行為來推論品牌公民行為。雖然上述以推論品牌文化與品牌心理擁有感與品牌公民行為有顯著關連性，但未來建議可加入其他中介變項，如品牌承諾等，加入研究架構

三、品牌公民行為後續影響要素

本研究因為時間與地理位置上限制，故只採樣到公司品牌旗下的主管與員工，確實驗證品牌文化與品牌心理擁有感與品牌公民行為有顯著關連性，但未來品牌公民行為的展現是否能夠讓外部顧客感受的到，應該透過使用過該品牌或到該店家消費的顧客，進行採樣，故建議未來研究架構可以加入品牌公民行為是否對顧客品牌權益有影響進行探討。

四、基本資料限制

本研究問卷樣本設計，因為採樣者皆是女性，故無性別上的控制變項，除此之外，本研究的控制變項並無加入婚姻狀況，除此之外，本研究也未將職位等高低那入控制變項進行探討，以次建議未來研究的控制變項可加入婚姻狀況，職位別，並發送到男女比例相符的公司，以進行更廣泛更精準的研究。

參考文獻

1. 司徒達賢(1996)，非營利組織目標制定與績效評估之研究，行政院國科會專題研究計畫成果報告。
2. 白大昌 (2003)。組織文化、非正式網絡與組織公民權行為 (OCB) 之關係研究。中州學報，17，231-244。
3. 任金剛 (1996)。組織文化、組織氣候及員工效能：一項微觀的探討。國立台灣大學商學研究所博士論文。
4. 江旭新 (2010)。品牌心理擁有感之前因與結果因素之研究：量表發展與多層次之研究方法。國立政治大學企業管理研究所博士論文。
5. 李佩怡，1999，製造業市場導向與相對績效關係之研究，私立淡江大學國際貿易研究所，碩士論文。
6. 沈經洪 (1995)。非營利機構市場導向之研究。國立政治大學企業管理研究所碩士學位論文，未出版，台北市。
7. 林原宏(1997)。教育研究資料的階層線性模式分析。國立臺中師範學院學報，11，489-509。
8. 林晉毅, 2008 新竹縣市國民小學組織文化價值觀之個案研究:以四校為例
9. 河野豐弘，彭德忠譯，1992，改造企業文化，台北市遠流出版社。
10. 侯勝宗. (2006). 科技心理擁有感、在地知識與科技採用：科技意會觀點
11. 施振榮 (2005)。全球品牌大戰略。台北：天下雜誌出版，p.38。
12. 洪順慶 (2006)。台灣品牌競爭力。台北市：天下雜誌出版，p.36。
13. 張東榮(1994)，市場導向與服務品質、企業獲利能力關係之探討，行政院國科會專題研究計畫成果報告。
14. 梁雙蓮(1984)。中央行政機關公務員組織認同之研究。國立台灣大學政治研究博士論文。全國碩博士論文資訊網，073NTU06227100。
15. 陳淑芬(2001)，策略型態、市場導向、創新能力與績效關係之研究，雲林科

技大學企業管理技術研究所，碩士論文。

16. 溫福星(2006)。階層線性模式：原理、方法與應用。臺北市：雙葉書廊。
17. 劉永富(2004)，「高雄縣市地政事務所組織文化與績效之研究」，碩士論文，義守大學管理科學研究所。
18. 潘熙銳(2008)。受雇型態、組織承諾、公民角色認同及組織公民行為關聯之研究—以航空公司第一線地勤人員為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
19. 蔡百倉(2001)。[題名:倫理氣候認知、組織承諾對組織公民行為影響之研究：以中華電信新營營運處與佳里營運處為例]。《數位典藏與數位學習聯合目錄》。
20. 鄭伯壘(1993)。組織價值觀與組織承諾、組織公民行為、工作績效的關係：不同加權模式與差距模式之比較。中華心理學學刊，32(1)，43-58。
21. 鄭伯壘、郭建志(1993)。組織文化與員工效能(二)：契合度與強度模式。中央研究院民族學研究所集刊，75，69-103。
22. 魏聖忠(1995)，我國中小企業市場導向之研究，政治大學國際貿易研究所碩士論文。民國84年6月。
23. 鄆翔翎(2007)。知覺組織支持、組織承諾與組織公民行為關係之探討—以高科技產業工程師為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。

1. Abrams, D., & Hogg, M. A. (1988). Comments on the motivational status of self-esteem in social identity and intergroup discrimination. *European Journal of Social Psychology*, 18: 317-334.
2. Abrams, D., & Hogg, M. A. (1990). Social identity theory: Constructive and critical advances. London: Harvester Wheatsheaf.
3. Ajay K. Kohli and Bernard J. Jaworski. (1990).Market orientation: The Construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing* Vol. 54, No. 2 (Apr., 1990), pp. 1-18
4. Allen, T. D., and Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgements: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83: 247-260.
5. Ames, B. Charles and Hlavacek, James, D. (1989). *Market Driven Management : Prescriptions for survival in a turbulent world*, || Homewood, Dow Jones-Irwin.
6. Ardrey, R. (1996). *The Territorial Imperative: A personal Inquiry into the animal origins of property and nations*. New York: Dell.
7. Atuahene-Gima, K. (1995). An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance: A contingency approach || , *The journal of product innovation management*, 12(4), pp.275-293.
8. Atuahene-Gima, K. (1995). An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance. *Journal of Product Innovation Management*, 12: 275–293. doi: 10.1111/1540-5885.1240275
9. Baker, W. E., and J. M. Sinkula (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance, *Journal of the Academy of Marketing Science* 27, 411–427.
10. Baker, William E. and Sinkula, James M. (1999b). Learning orientation, market

- orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market Focused Management* 3(4):295–308.
11. Barney J. B (1986). Organizational Culture : Can it be a source of the coperate competitive advantage? *Academy of management review*, V.11(3), pp.263-272.
 12. Beaglehole, E. (1932). Property: A study in social psychology. New York: Macmillan.
 13. Belk, Russell W. (1988). Possessions and the extended self, *Journal of Consumer Research*, Vol. 15 (Sep), pp.139-168.
 14. Blau, P.M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.
 - Capelleras, J. (2005). Attitudes of academic staff towards their job and organization: An empirical assessment. *Tertiary Education and Management*, 11, 147-166.
 15. Bolino M. C. and Turnley W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work–Family conflict, *Journal of Applied Psychology*, Vol.90, No. 4, 740–748.
 16. Burmann, C. and Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioral approach to internal brand management, *The Journal of Brand Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 279-300.
 17. Burton, C.H. (2003). An empirical investigation of the interrelationships of organizational culture, managerial values, and organizational citizenship behaviors [Abstract]. *Dissertation Abstracts International : Section B: The Sciences and Engineering*, 64 (3-B) , 1532.
 18. Calori, R., and Sarnin, P. (1991). Corporate culture and economic performance: A french study. *Organization Studies*, 12(1), pp.49-74.

19. Cameron K. S. (1985). Culture congruence strength and type : Relationships to effective. Working paper, business school, university of michigan.
20. Chien, M.H. (2004). An investigation of the relationship of organizational structure, employee's personality and organizational citizenship behaviors. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 5, 428-431.
21. Christian Homburg and Christian Pflesser Homburg. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research* Vol. XXXVII (November, 2000), pp. 449-462.
22. Daft, Richard L. (2001). Organization theory and design, south-western college publishing pp314-325
23. Daft, Richard L.(2006). Administração. Sao Paulo: Thomson Learning2006.
24. Dandridge, Thomas C, Ian Mitroff, and William F, Joyce (1980). Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis, *Academy of Management Review*, 5(1), 77-82,
25. De Long, D. W. and Fahey, L.,(2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management, *The Academy of Management Executive* ,Vol.14 (4) ,pp113-127.
26. DeNisi, A. S., Cafferty, T. P., and Meglino, B. M. (1984). A cognitive view of the performance appraisal process: A model and research propositions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 360-396.
27. Deshpande, Rohit, John U. Farley and Frederick Webster, Jr. (1993). Cooperate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: A ouadrad analysis || *Journal of Marketing*, Vo.57, Iss.1, pp.23-37.
28. Dittmar, H. (1992). The social psychology of material possessions: To have is to be. New York: St. Martin's Press.

29. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
30. Etzioni, A. (1991). The socio-economics of property. *Journal of Social Behavior and Psychology*, 6(6), 465-468.
31. Furby, L. (1978). *Prossessions: Toward a Theory of Their Meaning and Function Throughout the Life Cycle*. New York: Academic Press.
32. Harris, F. and de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance, *European Journal of Marketing*, Vol. 35 No. 3/4, pp. 441-456.
33. Hatch, M. J. and Schulz, M. (2003). Bring the corporation into corporate branding, *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 7/8, pp. 1041-1064.
34. Hofstede, G. (1991). *Cultures consequences : International differences in work-related values*. California Sage.
35. Hox, J. J. (2002). *Multilevel analysis: techniques and applications*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
36. Hoy, W. K. and Miskel, C. C. (1987). *Education administration theory, research, and practice* .(3rd ed.). New York: Random House.
37. Hunt, S.D. and Morgan, R.M. (1995). The Comparative advantage theory of competition || , *Journal of Marketing*, Vol.59, pp.1-15.
38. Hurley, R.F. and Hult, G.T.M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination || , *Journal of Marketing*, Vol.62, pp.42-54.
39. James, W. (1890). *The principles of psychology*. New York: Holt.
40. Janice M. Beyer Trice, and Harrison M. (1984). "Studying organizational culture through rites and ceremonials," *Academy of Management Review*, 9 (4), 653-69.
41. Jiao, H., Wang, S., and Kamata, A. (2005). Modeling local item dependence with the hierarchical generalized linear model. *Journal of Applied Measurement*, 6,

- 311-321.
42. Kagan, J. (1958). The concept of identification. *Psychological Review*, 65(5), 296-305.
 43. Kahn, K.B. (2001). Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance || , *The Journal of Product Innovation Management*, Vol.18, pp.314-323.
 44. Karambayya Rekha (1990). Contextual predictors of organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Best Papers Proceedings*, pp.221-223.
 45. Katz, D., and Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.
 46. Kohli, A.K. and B. J. Jaworski(1993). MARKOR:A Measure of market orientation || , *Journal of Marketing Research*, 30(11), 467-477.
 47. Kreft, I., and de Leeuw, J. (1998). *Introducing multilevel modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
 48. Raudenbush, S., and Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis Methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
 49. Leitch, S. and Richardson, N. (2003). Corporate branding in the new economy, *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 7/8, pp. 1065-1079.
 50. LePine, J. A., Erez, A., and Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52–65.
 51. Margolis, G.L., Korse, W.H., and Duinn, R.P. (1974). Job stress : An nlisted occupational harzard . *Journal of Occupational Medicine*, 16, pp 650-655.
 52. Marie Hojnacki and David C. Kimball.(1998). Organized interests and the decision of whom to lobby in congress , pp.775-790

53. Martin, J. and Siehl, C. (1983). Organizational culture and counter-culture : An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12, pp. 52-64.
54. Martin, Joanne, Martha S. Feldman, Mary Jo Hatch, and Sim B. Sitkin (1983). "The uniqueness paradox in organizational stories," *Administrative Science Quarterly*, 28 (September), 438-53.
55. Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., Bramble, T. and Gardner, J. (2007). A study of the antecedents and consequences of psychological ownership in organizational settings, *Journal of Social Psychology*, Vol. 147, pp. 477-500.
56. Michael J Earl and Ian A Scott Opinion: What is a Chief Knowledge Officer?*Sloan Management Review*; Winter 1999; 40, 2; ABI/INFORM Global, pg. 29
57. Moorman, R.H., and Blakely, G.L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
58. Motowidlo, S. J., Packard, J. S. and Manning, M. R. (1986). Occupational stress: its causes and consequences for job performance, *Journal of Applied Psychology*, 71: 618-629.
59. Muzellec, L. and Lambkin, M. (2006), Corporate re branding: destroying, transferring or creating brand equity? *European Management Journal*, Vol. 40 No. 7/8, pp. 803-824.
60. Narver, John C., Stanley, F. and Slater (1990), The effect of a market orientation on business profitability || , *Journal of Marketing*, Vol.54, pp.20-35.
61. Nonaka,I. & Toyama,R. & Konno, N.,(2000). SECI, Ba and leadership : *A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, Long range planning, Vol33 , pp534-661.
62. Nuttin, J. M. (1987). Affective consequences of mere ownership: The name letter

- effect in twelve European languages. *European Journal of Social Psychology*, 17, 381–402.
63. O'Reilly, C.A., Chatman, J., D. Caldwell, (1991). People of Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, *Academy of Management Journal*, 34(3): 487-516.
64. Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. MA: Lexington Books.
65. Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Pacific grove. California: Brooks/Cole Publishing Company
66. Pierce, J. L., Kostova T. and Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations, *Academy of Management Review*, Vol. 26 No. 2, pp. 298-310.
67. Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A. and Morgan, S. (1991). Employee ownership: A conceptual model of process and effects, *Academy of Management Review*, Vol. 16, pp. 121-144.
68. Pierce, J. L., Stephen A. Rubenfeld and Susan Morgan. (1991). Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*, 16(1), 121.
69. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., and Bachrach, D.G.. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513.
70. Podsakoff, Philip M.; Ahearne, Michael; MacKenzie, Scott B. (1993). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol 82(2), Apr 1997, 262-270
71. Porteous, J. D. (1976). Home: The territorial core. *Geographical Review*, 66,

- 383-390.
72. Ringdal, K. (1992). Methods for multilevel analysis. *Acta Sociologica*, 35, 235-243.
 73. Rizzo, J. R., R. J. House and S. I. Lirtzman (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
 74. Robbins, Stephen. P.(1996), *Organization behavior: Concepts, controversies and application*, new jersey prentice-hall.
 75. Rochberg-Halton, E. (1980). Cultural signs and urban adaptation: The meaning of cherished household possessions. Doctoral dissertation, University of Chicago. *Dissertation Abstracts International*, 40(8-A), 4754-4755.
 76. Ruekert, Robert W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategic perspective || , *International Journal of Research in Marketing*, Vol.9, pp.225-245.
 77. Schein, E. H.(1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
 78. Schein, Edgar H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*, 2d ed. San Francisco: Jossey-Bass.
 79. Shapiro, Benson, P. (1988). What the hell is market oriented ? || , *Harvard Business Review*, Vol.66, pp.119-125.
 80. Sigauw, J. W., Brown, G., & Widing R. E., (1994). The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research*, 16(2): 106-116.
 81. Slater, Stanley E and John Narver. (1994). "Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship?" *Journal of Marketing* 58 (1): 46-55.
 82. Smidts , A . , Pruyn , A . T . H . and Van Riel , C.B . M . (2001) ‘ The impact of

- employee communication and perceived external prestige on organizational identification', *Academy of Management Journal*, 44 (5), 1051 – 1062 .
83. Stolp, S. and Smith, S. C. (1994). School culture and climate: The role of the leader. OSSC Bulletin. Eugene: Oregon School Study Council.
84. Tajfel, H., and Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *The psychology of intergroup relations*: 7-24. Chicago: Nelson-Hall.
85. Tushman, M. L., C. A. I. O'Reilly. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Rev.* 38(4) 8-30.
86. Vallaster, C. and de Chernatony, L. (2006). "Internal branding building and structuration: The role of leadership", *European Journal of Marketing*, Vol. 40 No. 7/8, pp. 761-84.
87. Van Dyne, L., and LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108–119.
88. Van Dyne, L., and Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 439–459.
89. Waris, R.G.(2006). An examination of organizational culture, employee attitudes, And organizational citizenship behaviors: A path analysis approach[Abstract]. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 66 (7-B) , 3988
90. Webster, Frederick E.Jr. (1988). —Rediscovering the marketing concept || , *Business Horizons*, Vol.31, pp.29-39.
91. Wilpert, B. (1991). Property, ownership, and participation: On the growing

contradictions between legal and psychological concepts. In R. Russell & V. Rus (Eds.), *International handbook of participation in organizations: For the study of organizational democracy, co-operation, and self-management*. Vol. 2, pp. 149-164. *New York: Oxford University Press*.



附錄

公司品牌文化調查：主管問卷

親愛的企業主管與員工 您好：

首先非常感謝您應允協助本研究的進行，由於您的大力協助，本研究計畫方能得以完成，因此，我們再次致上內心十二萬分的謝意！感謝您！

過去許多研究已經證實組織文化對組織成員的影響，組織文化是影響內部組織成員，而公司品牌中文化不只包括內部的組織文化，也包括的外部的市場導向文化，而本研究認為因為公司品牌文化與組織文化有深度關連，也認為這是一個能夠提升組織能力的方法，所以本研究欲探討公司的品牌文化在多種層次上對組織成員的影響效果。

因為公司品牌文化是屬於新議題，現在少有學者探討，所以我們希望能藉由邀請匯集國內在品牌專長與管理專長方面的傑出學者與業界專家意見，給於本研究建議。

本研究的所得資訊保證絕不像外公開，只作為研究參考用途，請您安心填答。

在此謹再次感謝您的大力協助，
敬祝您 身體健康，心想事成！

國立政治大學 企業管理研究所

指導教授：韓志翔 教授

than@nccu.edu.tw, 02-29393091

品牌助理：張馨尹 敬啟

chrisyu75918@yahoo.com.tw, 0923-695876

性別：男性 女性

年齡狀況： 25 歲以下， 26~35 歲， 36~45 歲， 46~55 歲， 56~65 歲， 66 以上歲

教育程度：國中，高中/高職，大專/大學，碩士以上，其他

請問您目前的職位：第一線服務人員，基層主管，中階主管，高階主管

請問您在貴公司的年資：1 年以下，1~2 年，3~4 年，5~6 年，7~8 年，9 年以上

請問公司(商店)型態：直營，加盟，其他

請問您的工作型態：兼職，全職，其他

請問您的公司品牌名稱為：_____

是否需要研究結果，若需要請留 email:_____

問卷開始

		非常 不同意 1	不 同意 2	有 點 不 同意 3	有 點 同 意 4	同 意 5	非 常 同 意 6
1.	公司會對員工傳遞公司品牌的信念。	<input type="checkbox"/>					
2.	公司期望員工積極地實現公司品牌之願景。	<input type="checkbox"/>					
3.	公司會常對員工強調品牌創意的重要。	<input type="checkbox"/>					
4.	公司較願意雇用對公司品牌有創新思考的員工。	<input type="checkbox"/>					
5.	公司內部很重視品牌價值的溝通。	<input type="checkbox"/>					
6.	公司各部門間經常有公司品牌資訊的交流。	<input type="checkbox"/>					
7.	公司認為像員工清楚地傳遞公司品牌價值是重要的。	<input type="checkbox"/>					
8.	公司非常重視部門間的合作，以提升公司品牌價值。	<input type="checkbox"/>					
9.	公司的員工會盡力地做好公司品牌相關的工作。	<input type="checkbox"/>					
10.	公司會對員工強調對公司品牌展現負責態度是重要的。	<input type="checkbox"/>					
11.	公司非常重視員工展現符合公司品牌價值的行為。	<input type="checkbox"/>					
12.	公司非常重視員工對公司品牌的滿意度。	<input type="checkbox"/>					
13.	公司非常重視員工對公司品牌的感覺與想法。	<input type="checkbox"/>					

		非常 不同意 1	不 同意 2	有 點 不 同 意 3	有 點 同 意 4	同 意 5	非 常 同 意 6
1.	公司會定期的檢視員工是否有達到公司品牌的目標及願景。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	公司會定期調查公司品牌之市场占有率。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	公司會定期調查公司品牌之顧客滿意度等。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	公司願意持續地為顧客創造新價值的產品與服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	公司認同員工對公司品牌有不同的想法和意見。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	為了提升公司品牌之價值，員工能彈性地回應顧客需求。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	公司會定期舉辦有關公司品牌相關的會議。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	公司內成員可以公開論有關品牌的問題。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	公司品牌的知識可以被傳播及儲存。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	公司提供給顧客的產品或服務品質是符合顧客對公司品牌的期望。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	公司會管理員工的服務態度與行為，以符合顧客對公司品牌期望。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	為了提升公司品牌之價值，公司會採用高規格的標準化流程。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	顧客對公司品牌的要求，公司都能快速地回應。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	公司會持續改善對顧客的服務速度，以提升公司品牌價值。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	公司能夠快速地回應市場的變化，以提升公司品牌之價值。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	員工常加入新產品的討論，以提升公司品牌之形象與價值。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	公司各部門都能適時地提供公司品牌資訊給組織成員。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	公司能適當地控制各部門參與公司品牌決策。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		非常 不同意	不 同意	有 點 不 同意	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
		1	2	3	4	5	6
1.	公司內擁有代表品牌價值的模範指標。	<input type="checkbox"/>					
2.	公司設計的品牌形象很容易引起顧客的注意。	<input type="checkbox"/>					
3.	公司內部，會議室及辦公室的陳設都是利於公司品牌的溝通。	<input type="checkbox"/>					
4.	公司會利用非正式管道(如: 尾牙、餐會)傳遞品牌訊息。	<input type="checkbox"/>					
5.	公司會獎賞符合公司品牌形象的員工。	<input type="checkbox"/>					
6.	公司會安排與公司品牌的相關活動，以展現公司品牌精神。	<input type="checkbox"/>					
7.	公司會尋求個別顧客對公司品牌的意見。	<input type="checkbox"/>					
8.	公司會為提供客製化的產品，以提升公司之品牌形象與價值。	<input type="checkbox"/>					
9.	公司會訓練員工站在公司品牌的觀點去思考問題。	<input type="checkbox"/>					
10.	公司會訓練員工如何提升公司品牌的附加價值。	<input type="checkbox"/>					
11.	公司會提供顧客期望的產品或服務，以提升公司之品牌形象與價值。	<input type="checkbox"/>					
12.	公司瞭解何種產品與服務，能提升公司品牌之形象與價值。	<input type="checkbox"/>					
13.	公司會安排公司品牌相關的活動，以形塑品牌個性。	<input type="checkbox"/>					
14.	公司會以廣告來形塑品牌個性。	<input type="checkbox"/>					
15.	公司會與不同利害關係人互動，以形塑品牌個性。	<input type="checkbox"/>					

問卷結束

公司品牌文化調查：員工問卷

親愛的企業主管與員工 您好：

首先非常感謝您應允協助本研究的進行，由於您的大力協助，本研究計畫方能得以完成，因此，我們再次致上內心十二萬分的謝意！感謝您！

過去許多研究已經證實組織文化對組織成員的影響，組織文化是影響內部組織成員，而公司品牌中文化不只包括內部的組織文化，也包括的外部的市場導向文化，而本研究認為因為公司品牌文化與組織文化有深度關連，也認為這是一個能夠提升組織能力的方法，所以本研究欲探討公司的品牌文化在多種層次上對組織成員的影響效果。

因為公司品牌文化是屬於新議題，現在少有學者探討，所以我們希望能藉由邀請匯集國內在品牌專長與管理專長方面的傑出學者與業界專家意見，給於本研究建議。

本研究的所得資訊保證絕不像外公開，只作為研究參考用途，請您安心填答。

在此謹再次感謝您的大力協助，
敬祝您 身體健康，心想事成！

國立政治大學 企業管理研究所

指導教授：韓志翔 教授

than@nccu.edu.tw, 02-29393091

品牌助理：張馨尹 敬啟

chrisyu75918@yahoo.com.tw, 0923-695876

性別：男性 女性

年齡狀況： 25 歲以下， 26~35 歲， 36~45 歲， 46~55 歲， 56~65 歲， 66 以上歲

教育程度：國中，高中/高職，大專/大學，碩士以上，其他

請問您目前的職位：第一線服務人員，基層主管，中階主管，高階主管

請問您在貴公司的年資：1 年以下，1~2 年，3~4 年，5~6 年，7~8 年，9 年以上

請問公司(商店)型態：直營，加盟，其他

請問您的工作型態：兼職，全職，其他

請問您的公司品牌名稱為：_____

若需要研究結果，請留下您的 email:_____

問卷開始

		非常 不同意 1	不同 意 2	有點 不同 意 3	有點 同 意 4	同 意 5	非常 同 意 6
1.	我會把客人當作是家人一樣服務，解決客人的問題就像解決自己的問題	<input type="checkbox"/>					
2.	為了公司的 品牌 價值，我會站在顧客的角度，主動為顧客解決問題	<input type="checkbox"/>					
3.	為了公司的 品牌 價值，我會幫助新進人員，以提升整體服務品質	<input type="checkbox"/>					
4.	我在服務顧客時，我總是遵循 品牌 相關的行為指導方針	<input type="checkbox"/>					
5.	在沒有監督的情況下，我仍然遵循公司 品牌 的指導方針	<input type="checkbox"/>					
6.	我在處理顧客抱怨時，我總是遵循 品牌 相關的行為指導方針	<input type="checkbox"/>					
7.	為了維護 品牌 的價值，我會表現出主動的行為，以滿足顧客的需要	<input type="checkbox"/>					
8.	我會主動參加與公司 品牌 相關的活動	<input type="checkbox"/>					
9.	為了維護 品牌 的價值，我會表現出主動的行為，以解決顧客的抱怨	<input type="checkbox"/>					
10.	當我執行與 品牌 相關的活動，而產生一些不方便時，我會忍耐並且不會抱怨	<input type="checkbox"/>					
11.	為了滿足顧客的需求及維護 品牌 價值，我會包容這些不方便，而不會抱怨	<input type="checkbox"/>					
12.	我願意為公司的 品牌 背書，並且自動地將品牌價值傳遞給朋友或新進者	<input type="checkbox"/>					
13.	我對公司的 品牌 擁有忠誠度及信任感，並且樂意為公司的品牌背書	<input type="checkbox"/>					
14.	我願意不斷地提升與 品牌 相關的技能	<input type="checkbox"/>					
15.	為了提升 品牌 價值，我會參加訓練以強化我的專業知識	<input type="checkbox"/>					
16.	即使公司沒有要求，我也會自動地瞭解顧客對 品牌 的回應	<input type="checkbox"/>					
17.	我會主動向公司提出新的想法，使公司的 品牌 價值可以提升	<input type="checkbox"/>					
18.	我願意將顧客對 品牌 的回應，不論是正向或負向的感覺，立即向公司回報	<input type="checkbox"/>					

		非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
		1	2	3	4	5	6
1.	我覺得我對公司 品牌 具有影響力	<input type="checkbox"/>					
2.	我覺得我有把握向家人或朋友介紹公司的 品牌 價值	<input type="checkbox"/>					
3.	我總能成功地向顧客傳遞公司 品牌 價值	<input type="checkbox"/>					
4.	我覺得我能夠有效地將顧客的意見向公司反應	<input type="checkbox"/>					
5.	我可以向公司建議公司 品牌 相關的想法	<input type="checkbox"/>					
6.	我希望我的形象與公司的 品牌 形象一致	<input type="checkbox"/>					
7.	我希望我的親朋好友會覺得我的個人形象與公司 品牌 形象一致	<input type="checkbox"/>					
8.	我會希望顧客們覺得我的服務表現與公司 品牌 形象相符	<input type="checkbox"/>					
9.	我覺得實現公司的 品牌 價值是自己的責任	<input type="checkbox"/>					
10.	當別人在批評公司 品牌 時，我們會針對問題的原由加以改進	<input type="checkbox"/>					
11.	我會維護公司的 品牌 形象，例如別人在批評時，我會加以辯護	<input type="checkbox"/>					
12.	當別人在讚美公司的 品牌 時，我會感覺像是在讚美自己一樣	<input type="checkbox"/>					
13.	我覺得公司的 品牌 像是我的 品牌	<input type="checkbox"/>					
14.	我認為公司的 品牌 與我息息相關	<input type="checkbox"/>					
15.	我喜歡我們的公司 品牌	<input type="checkbox"/>					
16.	我很喜歡我們公司 品牌 的形象與個性	<input type="checkbox"/>					
17.	我認同公司 品牌 所主張的信念、價值、規範	<input type="checkbox"/>					
18.	我認同公司 品牌 所主張的願景	<input type="checkbox"/>					
19.	我認同公司 品牌 相關的活動	<input type="checkbox"/>					
20.	我覺得公司 品牌 的成功就是我的成功	<input type="checkbox"/>					

問卷結束

全文完

