國立政治大學資訊管理研究所

碩士學位論文

指導教授: 李有仁 博士

顧客知識流程、回應能力及組織績效之研究：動態能力觀點

研究生：鍾純勝

中華民國九十九年七月

摘要—本研究主要目的為根據文獻進行顧客知識管理流程的分類及定義，並且依據動態能力觀點來驗證這些流程對於顧客回應能力(顧客回應速度及顧客回應專長)和組織績效(財務績效及非財務績效)的影響。本研究也進一步驗證互動管理對於顧客知識管理流程與顧客回應能力之間關係的調節效果。經由對於台灣千大企業問卷調查所回收的資料進行分析，結果顯示，在顧客回應能力方面，顧客知識協作及產生流程將會正向影響顧客回應速度。而顧客知識分析及產生流程將會正向影響顧客回應專長。在組織績效方面，顧客回應速度只對於非財務績效具有正向影響，而顧客回應專長對於財務績效及非財務績效皆具有正向影響。本研究也進一步驗證顧客回應能力之中介效果，顧客回應速度方面，顧客回應速度具有顧客知識創造對於非財務績效之完全中介效果。顧客回應專長方面，顧客回應專長具有顧客知識分析對於財務績效之部分中介效果，以及具有顧客知識分析對於非財務績效之部分中介效果，也具有顧客知識創造對於非財務績效之完全中介效果。互動管理的調節效果，在顧客知識管理流程與顧客回應速度關係方面，互動管理負向調節顧客知識協作與顧客回應速度之關係，也正向調節顧客知識創造與顧客回應速度之關係。在顧客知識管理流程與顧客回應專長關係方面，互動管理負向調節顧客知識紀錄與顧客回應專長之關係，還有正向調節顧客知識分析與顧客回應專長間之關係。以及負向調節顧客知識協作與顧客回應專長之關係。

關鍵詞：顧客知識管理流程、動態能力、顧客回應能力、組織績效

目錄

一、 研究背景與目的

1.1 研究背景 1

1.2 研究目的 2

1.3 研究流程圖 3

二、 文獻探討

2.1 顧客知識管理

2.1.1 顧客知識 4

2.1.2 顧客知識管理流程分類及定義 5

2.1.3 知識管理、顧客關係管理與顧客知識管理比較 10

2.2 動態能力 12

2.2.1 顧客回應能力 16

2.2.2 動態能力與顧客回應能力 17

2.3 組織績效 19

三、 研究架構及假設

3.1 研究架構 20

3.2 研究假設 21

四、 研究方法

4.1 資料蒐集 27

4.2 問卷衡量 29

4.3 資料分析方法 31

4.4 分析結果 32

4.4.1 樣本敘述統計 32

4.4.2 驗證性因素分析 33

4.4.3 信、效度評估 36

4.4.4 共同方法變異檢測 38

4.4.5 假設檢定 39

五、 結論 47

六、 管理意涵 50

國立政治大學 National Chengchi University

七、　研究限制與未來研究方向_____52

附錄、問卷

參考文獻

國立政治大學 National Chengchi University

一、 研究背景與目的

1.1 研究背景

企業為改善與聯繫顧客間的關係，對於顧客關係管理日漸重視(Desai et al. 2007; Salomann et al. 2006; Lin et al. 2006)。除了良好關係的維繫，許多研究也開始強調顧客知識的重要（Campbell 2003; Chen and Su 2006; Garcı´a-Murillo & Annabi 2002; Gebert et al. 2003; Gibbert et al. 2002; Jayachandran et al. 2004; Joshi and Sharma 2004; Lee et al. 2001; Lopez-Nicolas and Molina-Castillo 2008; Rowley et al. 2007）。因此，不難發現顧客與企業的關係變得更緊密，顧客對於企業的影響也更為顯著，使得顧客對於企業之角色也由原本被動產品接受者，轉變成為主動的價值共同創造者 (Gibbert et al. 2002)。

許多學者也強調企業向顧客學習之重要性(Lee et al. 2001; Gibbert et al. 2002; Garcı´a-Murillo and Annabi 2002; Rowley et al. 2007)，將對產品或服務的創新或績效有所助益(Gales & Mansour-Cole 1995; Hakansson & Snehota 1995; Joshi and Sharma 2004；Ritter & Gemunden 2003)。向顧客學習不僅是將所獲得的顧客資訊、知識儲存記錄，企業可透過其能耐或組織流程來分析及處理顧客知識，對於顧客需求進行回應，助於增加企業智慧資本 (Wayland & Cole 1997)，提升競爭能力(Dickson 1992)。當企業與顧客互動或接觸時，顧客知識管理流程能幫助組織對於顧客知識進行記錄、分析、分享與創造，將能形成組織動態能力，幫助組織在動態快速變遷的市場及環境下回應顧客需求，創造組織競爭優勢，提升組織績效(Teece et al. 1997)。

1.2 研究目的

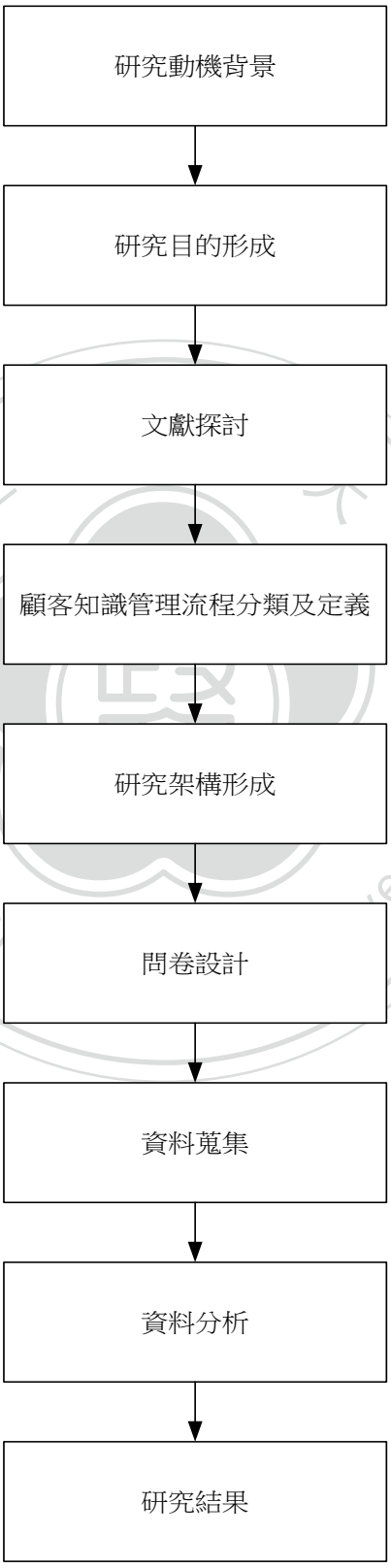
過去大部分的研究僅著重於如何使用人際互動與資訊科技進行顧客知識管理(Erat et al. 2006; Lopez-Nicolas and Molina-Castillo 2008; Nätti et al. 2006; Ramani & Kumar 2008)，或是將顧客知識管理視為單一企業流程(Jayachandran et al. 2004; Lee et al. 2001; Li and Calantone 1998)，缺乏對於顧客知識管理流程的分類進行探討，完整的流程分類將可幫助企業清楚掌握內部顧客知識的流動與控管。再者，不同的顧客知識流程將產生不同組織能力(Gibbert et al. 2002; Lin et al. 2006)，因此如何透過不同顧客知識流程的管理，快速且有效地回應顧客需求並提升營運表現，亦是企業所應關注之議題。

本研究根據文獻探討顧客知識管理活動，並對於顧客知識管理流程進行分類及定義。而關於顧客知識管理流程對於企業的影響，本研究將使用動態能力觀點探討其對於企業顧客回應能力與經營績效的關係。再根據資料分析結果，驗證本研究之假設，以及了解台灣企業顧客知識管理實行現況，並提出具建議性之管理意涵。

- 根據文獻探討顧客知識管理流程並進行分類及定義
- 依據動態能力觀點探討顧客知識管理對於企業顧客回應能力與組織績效的關係
- 探討互動管理對於顧客知識管理與顧客回應能力之間關係的調節效果

1.3 研究流程圖

圖一、研究流程圖



二、 文獻探討

2.1 顧客知識管理

2.1.1 顧客知識

Gebert et al.(2003)依據文獻整理出在顧客關係管理流程裡的知識流可以被分類為三種種類：

(1) 提供給顧客的知識：企業所提供給顧客的知識或資訊，為顧客關係管理流程裡滿足顧客所想得知的知識或資訊。例如提供給顧客的產品知識、企業資訊、市場資訊等方面的知識

(2) 關於顧客的知識：關於顧客的知識是用來認識或深入了解顧客的特質、動機或購買行為等，進一步進行顧客分群或區隔。關於顧客的知識包括顧客基本資料、顧客交易紀錄、顧客需求以及他們的購買行為。而 Gibbert et al.(2002)認為關於顧客的知識則是例如顧客特徵、顧客偏好。

(3) 顧客提供的知識：顧客對於企業所分享或提供本身對於產品、市場等方面的知識。經過與顧客之間的互動或接觸，助於企業取得顧客提供的知識，可以帶來持續改善與提升。例如顧客所提供對於產品或服務的建議及反應。而 Gibbert et al.(2002)認為顧客提供的知識包括顧客經驗，對於產品或服務的滿意度。

對於顧客知識的分類及定義其他文獻(Garcı´a-Murillo & Annabi 2002; Rowley et al. 2007; Salomann et al. 2006)也採取相近的觀點及定義。

2.1.2 顧客知識管理流程分類及定義

顧客知識管理在許多文獻進一步探討，Gebert et al.(2003)認為顧客知識管理為顧客關係管理與知識管理結合，而知識管理扮演的是服務提供者的角色，在於管理提供給顧客的知識、關於顧客的知識、顧客提供的知識，為企業帶來更大利益。也有認為顧客知識管理聚焦於管理關於顧客的知識及顧客提供的知識(Garcı´a-Murillo and Annabi 2002)，了解顧客的需求以及向他們學習，管理及利用顧客提供的知識(Rowley et al. 2007)，達成與顧客協同合作創造共同價值的目標(Gibbert et al. 2002)。本研究認為顧客知識管理為管理關於顧客的知識及顧客提供的知識，企業對於此兩種顧客知識實行相關處理流程及活動。其中提供給顧客的知識為企業所既有提供滿足顧客資訊需求的資訊(Gebert et al. 2003)，而非企業所獲得之知識，無須經由顧客知識管理流程處理過程，因此提供給顧客的知識不為顧客知識管理流程所處理之對象。

顧客知識管理包含許多流程，在 Gebert et al.(2003)的顧客知識管理模型中，顧客知識可以利用四種知識流程進行管理，分別是「知識內容」、「知識能力」、「知識合作」、「知識組合」，強調顧客知識擷取、分析、分享、整合等流程，有效支援顧客關係管理的實行。根據 10 位紡織業及鋼鐵業資深經理人之訪談結果，Lin et al.(2006)歸納出知識擷取、知識儲存、知識分享、知識應用及知識創造等五項顧客知識管理流程。Campbell(2003)分析五間金融服務企業訪談結果後，發現企業顧客知識能力來自於顧客資訊流程及顧客知識整合流程，即企業可藉由顧客資訊獲得、分析、產生(Jayachandran et al. 2004; Li and Calantone 1998) 及顧客知識整合等內部資訊流程進行顧客知識管理，以提高顧客關係管理成效。

綜上所述，本研究認為顧客知識管理可分為四個流程活動，分別是「顧客知識紀錄」、「顧客知識分析」、「顧客知識協作」、「顧客知識創造」：

- 顧客知識紀錄：係指「組織對於顧客知識之擷取及記錄之活動」。企業可以藉由顧客交易紀錄、個人資料及互動情形等資訊的紀錄或儲存，將可以幫助辨別及了解顧客(Campbell 2003; Gebert et al. 2003)，過去研究亦指出顧客知識紀錄(如書面化)有助於企業進行資料搜尋及管理(Gebert et al. 2003)。
- 顧客知識分析：係指「組織對於顧客知識之分析及研究之活動」。企業可以

藉由處理及分析交易資料，進行市場區隔及顧客需求分類 (Campbell 2003; Su et al. 2006)，並透過市場研究調查辨識出顧客潛在需求，以獲得增加競爭力所需的顧客知識(Chen and Su 2006; Su et al. 2006)。

- 顧客知識協作：係指「組織各部門對於顧客知識之合作及分享之活動」。企業可以藉由跨部門會議或資訊平台進行顧客知識合作及分享(Lee et al. 2001; Li and Calantone 1998)，這些顧客知識協作流程有助於減少組織部門對於顧客知識的認知落差(Joshi and Sharma 2004)。

- 顧客知識創造：係指「組織對於顧客知識之創造及產生之活動」。企業可以藉由員工及專家透過腦力激盪或智慧型資訊科技等方式創造新知識，提出創新想法用於開發新產品及服務(Majchrzak et al. 2004; Sanchez and Elola 1991)，或針對特定顧客問題或需求進行解決(Joshi and Sharma 2004)。

對於顧客知識管理的定義，表一為文獻整理：

表一、顧客知識管理定義文獻整理（本研究整理）

作者	定義
Gibbert et al. (2002)	顧客知識管理在於管理顧客提供的知識，例如存在於顧客本身的知識。與關於顧客的知識(顧客特徵、顧客偏好)是不同的。
Rowley et al. (2007)	顧客知識管理是管理及利用顧客知識。而有兩種顧客知識，分別是關於顧客的知識及顧客擁有的知識。
Garcı´a-Murillo and Annabi (2002)	顧客知識管理的目標在於向顧客學習以及了解他們的需求。
Gebert et al.(2003)	在顧客知識管理中，結合了顧客關係管理由知識管理扮演服務提供者的角色。管理顧客關係同時也需要管理提供給顧客的知識、關於顧客的知識、顧客提供的知識。
Salomann et al.(2006)	顧客知識管理利用提供給顧客的知識、關於顧客的知識、顧客提供的知識，來加強組織的顧客關係的能力。
Lopez-Nicolas and Molina-Castillo (2008)	顧客知識管理是應用知識管理的工具及技術來支援企

	業與顧客間的知識交換，幫助企業做出適當的策略制定。

對於顧客知識管理進行探討的文獻也有許多，表二為其文獻整理。

表二、顧客知識管理文獻整理（本研究整理）

來源	研究主題	研究方法	結論
Lee et al.(2001)	從顧客獲得而來的知識程度及員工在知識傳送過程的參與度對於產品品質的影響。以及流程管理與創新-行銷配合度對於影響的調節效果。	問卷調查(開發專案的參與者)	從顧客獲得而來的知識程度及員工在知識傳送過程的參與度對於產品品質的皆有正向影響。而流程管理對於從顧客獲得而來的知識程度與產品品質的關係具有正向調節效果。同樣的，流程管理對於員工在知識傳送過程的參與度與產品品質的關係具有正向調節效果。創新-行銷配合度對於從顧客獲得而來的知識程度與產品品質的關係具有正向調節效果。
Gibbert et al. (2002)	顧客知識管理類型	個案研究，超過24個個案。由內部經理人寫下對於變革專案的執行及描述，而外部的顧問及指導人員提供相關見解增加個案豐富度及多角度。	將公司依據不同的特質分作五種性質的顧客知識管理型態：消費者參與製造的型態、團隊基礎的共同學習、共同創新、創造的實踐設群、聯合智慧財產權/所有權類型，作為實行的參考。
Campbell(2003)	顧客知識能力	個案研究，對五家有導入顧客關係管理(3-5年)的企業進行研究。這些公司是加拿大財金服務的公司(三間銀行、一間信用卡公司、一間	提出一個關於內部流程的概念架構，此顧客知識能力的概念架構會受到顧客知識能力、行銷及資訊部門介面、高階主管支持、員工報酬系統等影響，使得公司能夠依循此架構策略性地管理顧客關係管理計畫，並強調組織學習的效益。

		投資經紀公司)，對行銷或IT經理進行訪談。	
Gebert et al.(2003)	顧客知識管理模型	行動研究法(大型共同基金公司的客服中心)	以顧客知識管理模型作為分析工具，來改善企業顧客知識能力。
Jayachandran et al.(2004)	顧客知識流程及高階主管風險偏好，對於顧客回應能力的影響，及其對於企業績效的影響	問卷調查(調查美國零售產業)	良好的顧客知識流程對於顧客回應能力有正向影響。高階主管風險偏好越高也對顧客回應能力有正向影響。當組織顧客知識流程發展越好，將會降低高階主管風險偏好對於顧客回應能力的影響。而顧客回應能力對企業績效也有正向影響。
Joshi and Sharma(2004)	以不同的組織行動及專案特色探討對於顧客知識發展的影響, 及其對於新產品績效的影響	問卷調查(加拿大千大製造業公司的行銷主管)	產品開發專案的主意失敗懲罰系統將對於組織資源供應蕭條與顧客知識發展具有正向調節效果。而產生跨組織的產品開發團隊將對顧客知識發展有正向影響關係，其中衝突解決的整合模式將對其有正向調節效果。及強調組織目標的產品領導性將對顧客知識發展有正向影響關係。以及顧客知識發展對於新產品績效有正向影響
Chen and Su (2006)	利用 Kano model(二維品質模式)的方法進行顧客知識發掘	問卷調查法，台灣汽車業為發展汽車通訊產品，利問 Kano model 的問卷調查方式對顧客發放網路問卷(522 份)，調查顧客對於汽車通訊服務產品的喜好	提出 Kano-CKM Model，利用 Kano model(二維品質模式)的方法在新產品發展時管理魅力品質的創造，以及了解顧客對產品特性的喜好、顧客滿意度、市場分群等，對於顧客知識進行發掘。
Lin et al.(2006)	顧客知識來源及顧客知識管理對於顧客知識積效影響的認	問卷調查(台灣領導的鋼鐵(47間)及紡織(40間)公司的行銷部門員工)	不同產業對於顧客知識有不同需求。鋼鐵業較重要的知識來源以提供給顧客的產品與服務的資訊及內部分享的最佳實務，尤以經由知識應

	知		用的形式，將對企業顯性績效如市佔率、重複購買及顧客保留率，在隱性指標則以顧客滿意,市場領導性,顧客忠誠皆有正向影響 紡織業較重要的知識來源以顧客的抱怨及內部分享的最佳實務。尤以經由知識儲存的方式，將對企業顯性績效如顧客保留率、成本節省及市佔率，在隱性績效則以如顧客滿意、市場領導性以及顧客與員工共同生產力
Rowley et al. (2007)	顧客社群及共同創造	個案研究(英國在運動風箏(Sportkiting)領先的國際公司)	利用顧客經驗創新,營造使用者社群,促進社群溝通,持續發展與經營與顧客關係
Lopez-Nicolas and Molina-Castillo (2008)	調查顧客知識管理工具：文件儲存、討論論壇、工作流程工具、共享的資料庫四種工具給人的感覺,以網路知識、網路偏好、風險偏好、線上產品認知風險、線上購買意圖為衡量構面	問卷調查(學生)	對於不同的顧客知識工具，顧客認知風險有所不同，也解釋了顧客線上的行為。文件儲存及討論論壇相較於資料庫及工作流程工具在企業網站而言對於顧客而言顯著認知風險較低。討論論壇增加顧客購買的可能與其他工具比較而言。

2.1.3 知識管理、顧客關係管理與顧客知識管理比較

Gebert et al.(2003)認為在顧客知識管理中顧客關係管理與知識管理結合，而知識管理扮演的是服務提供者的角色，為釐清顧客知識管理、顧客關係管理與知識管理間的關係及觀念，本研究根據文獻 Gibbert et al. (2002)及 Garcı´a-Murillo and Annabi (2002)進行三者間的比較整理，如表三：

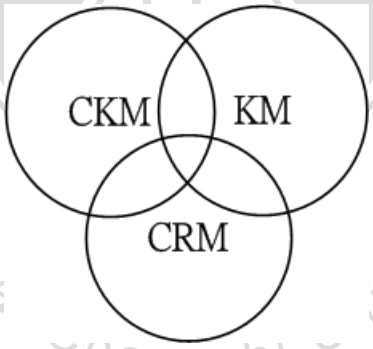
表三、知識管理、顧客關係管理及顧客知識管理比較表

	知識管理	顧客關係管理	顧客知識管理
知識來源	企業知識庫	顧客資料庫	顧客知識網絡
知識內容	非顧客知識、關於顧客的知識、提供給顧客的知識、顧客提供的知識	關於顧客的知識	關於顧客的知識、提供給顧客的知識、顧客提供的知識
公理	但願我們能夠真正了解現況	留住顧客比獲得顧客不費力	但願我們能知道我們顧客所知
原理	發掘及整合員工關於顧客、銷售流程、及設計研發的知識	從公司的資料庫挖掘關於顧客的知識	直接從顧客得到知識，並同時分享及擴散這個知識
目的	增加效率、節省成本，並避免重覆研發	培植及維持公司的基礎客群	與顧客進行共同價值創造的協同合作
衡量指數	預算限制下的績效	顧客滿意度及忠誠度的績效	與競爭者相比之下在創新和成長的績效，及對顧客成功的貢獻
利益	顧客滿意	顧客忠誠	顧客成功、創新 組織學習
媒介	個人、科技	科技、個人	個人、科技
針對對象	員工	顧客	顧客
方向	公司內部	公司→顧客(單向)	公司←→顧客(雙向)
顧客角色	被動的，接受產品	受制於對產品及服務的顧客忠誠制度(如：紅利積點)	主動的，價值創造流程的夥伴
員工角色	參與企業內部知識的創造、交換、轉變、應用的過程	藉由將顧客的資料或需求登錄於資料庫並加以分析來維繫顧客關係	從與顧客互動及對談中聚集及產生知識
企業角色	鼓勵員工彼此與同	與顧客建立長期關	讓顧客從被動的產

	事分享知識	係	品接受者轉變成主動的價值共同創造者

資料來源：Gibbert et al. (2002)、Garcı´a-Murillo and Annabi (2002)及本研究

由上表可知，就知識內容而言，KM 系統涵蓋了所有的知識。然而 CKM、CRM 與 KM 彼此之間雖有多項不同的特性，但實際上三者之間也有相互涵蓋的範圍。CKM 與 KM 皆有助於知識在企業內部員工之間相互傳遞、學習與交流；CKM 與 CRM 皆會根據顧客過去的資料、顧客特徵、顧客偏好，顧客間的關聯、顧客需求、顧客期望以及他們的購買行為中挖掘出有價值的知識；CRM 自顧客的相關資訊中產生出關於顧客的知識後，亦要利用 KM 將知識做有效的應用。因此 CKM，KM 與 CRM 三者之間的關係可以下列關係示意圖表示之：



圖二、CKM、KM、CRM 關係示意圖

資料來源:本研究整理

2.2 動態能力

組織資源觀點聚焦於組織資源，而忽略了組織的動態變化、組織流程及市場動態，因此延伸出了組織動態能力的概念(Eisenhardt and Martin 2000; Teece et al. 1997)，來解釋組織在面對市場及環境動態時所與之應對的動態變化及能力。

Teece et al.(1997)認為動態能力為組織整合、建構、重組內部及外部能力以面對快速變遷的環境。組織藉由整合、學習及重組的組織性流程，並透過組織資產的產業位階及組織路徑的形塑，形成動態能力創造組織競爭優勢。Eisenhardt and Martin (2000)則認為動態能力是可辨識及特定的組織流程，在關鍵特色上具有共同性而在某些細節有所獨特。

關於動態能力的定義在其他文獻也有許多探討，多數文獻以流程的觀點進行定義（Døving and Gooderham 2008; Eisenhardt and Martin 2000; Jantunen et al. 2005; Zott 2003），認為組織動態能力存在於組織流程中，並藉由這些組織流程來對於變動的環境進行反應。根據文獻，表四為動態能力的定義整理。

表四、動態能力定義文獻整理（本研究整理）

作者	定義
Teece et al.(1997)	動態能力為組織整合、建構、重組內部及外部能力以面對快速變遷的環境
Eisenhardt and Martin (2000)	動態能力是組織利用資源的流程-特別是那些整合、重組、增加、發送資源的流程-以迎合甚至是創造市場變動。因此動態能力是組織性及策略性的慣例程序藉由組織達成新資源的配置當面臨市場的出現、衝突、分裂、進化及死亡
Zollo and Winter (2002)	動態能力是一個學習的及穩定的集體活動模式，經由組織有系統的產生及修改日常營運慣例程序以追求效果增進
Zott (2003)	動態能力鑲嵌在日常的組織流程中，而這些流程能夠指引組織

	資源配置及營運日常程序的提升
Døving and Gooderham (2008)	動態能力被視為長久的慣例程序、系統及流程具有清晰、可理解及管理的性質，作為一個達成新資源配置的方法
Hung et al.(2007)	動態能力應該包括組織策略能力、R&D 創新能力以及組織管理能力。
Jantunen et al. (2005)	能夠使得組織發覺且抓住新機會，並且能加強現存資產基礎功效的流程、結構或資產

對於動態能力進行探討的文獻也有許多，表五為其文獻整理。

表五、動態能力文獻整理（本研究整理）

來源	研究主題	研究方法	結論
Teece et al.(1997)	動態能力	理論論述	勾勒出動態能力方法，以動態能力框架分析私人企業在面對科技變動的市場時，對於資源的擷取及創造的方法及來源。而企業競爭優勢則存在於企業流程，及其企業資產位置的塑造，還有企業經歷過的路徑影響。
Eisenhardt and Martin (2000)	動態能力	理論論述	動態能力不是模糊不清及贅述的，在公司間具有共通性(例:最佳實務)，在不同的市場動態之下會有不同特質，而學習的機制將會為動態能力帶來發展。
Zollo and Winter (2002)	動態能力	理論論述	組織經由學習的機制：經驗累積、知識連接、知識編碼等流程，達成動態的提升，無論是營運或是慣例程序。而組織動態能力也會受到這樣的學習機制達成共同提升。
Jantunen et al.	以動態能力	問卷調查法	組織的企業導向及重組能力將

(2005)	觀點來闡述企業導向、重組能力對經營績效的影響	（企業高階主管）	影響組織國際績效，而企業行為融合組織重組能力將是競爭優勢的潛力來源。也對於企業動態能力觀點提供實證支持。
Marsh and Stock(2006)	以動態能力觀點來闡述新產品開發的知識整合及運用	問卷調查(新產品開發專業人士）	在新產品發展的過程，先前專案的知識留存的活動需要透過傳送及編寫的過程，將會影響組織應用先前專案知識的能力。 根據組織策略所進行的知識解譯活動將會正向的影響組織應用先前專案知識的能力，以及正向影響新產品開績效。
Desai et al.(2007)	以動態能力闡述顧客關係管理流程的競爭績效來源	問卷調查(3種印度業態、29間公司、334部門主管）	動態能力增加CRM的競爭績效，並在印度的電信業扮演重要角色。以社交網路能力、整合能力及市場導向驅動著動態能力，而當不適當的動態能力在顧客關係管理流程中，顧客關係管理科技的使用將弊多於利。
Hung et al.(2007)	組織流程校準、動態能力、組織績效的關係	問卷調查(對於台灣高科技業進行調查）	組織流程校準無法直接對於企業產生價值，組織流程校準需鑲嵌於流程中提升組織動態能力，並藉此對組織績效產生顯著影響。
Wang et al.(2007)	以動態能力觀點來闡述支援知識管理的IT對組織績效的影響	問卷調查(製造業高階主管）	支援知識管理的IT對組織經營績效的並沒有直接的影響，組織必須小心地調校IT對於策略需求的支援。
Døving and Gooderham (2008)	企業不同的動態能力對於所提供的服務領域多寡的影響	問卷調查(挪威對於小公司提供服務的會計事務所）	企業的動態能力對於所提供的服務領域多寡具有顯著影響，而事務所服務的公司規模及公司策略(對於新市場追尋和新服務推出)沒有明顯的影響。
Liao et al.(2009)	以動態能力觀點來闡述組織如何創新	問卷調查(120個網路公司）	整合能力具有資源資產對於組織創新之間的中介效果，組織處理良好的資源資產並不足以帶給組織創新，組織能力必須能活用他的資源及能力並且動態的與改變的機會及環境進行調校，因為這對於組織持續創新是重要的，而且能夠創造競爭優

			勢。

國立政治大學 National Chengchi University

2.2.1 顧客回應能力

由於顧客的需求及期望不斷地改變，為了提供顧客所需之產品及服務，企業必須持續地追蹤及回應多變的市場需求(Deshpande et al. 1993; Kohli and Jaworski 1990; Narver and Slater 1990)。市場導向中的對於市場回應包含回應設計及回應執行，回應設計為利用市場情報或資訊來進行市場需求回應（Jaworski and Kohli 1993)。

Jayachandran et al.(2004)則定義顧客回應能力是一種滿足顧客需求的能力，藉由有效及快速的回應滿足顧客，助於維持企業良好營運表現。並且認為顧客回應能力是由顧客回應速度及顧客回應專長組成。Jayachandran et al.(2004)定義顧客回應速度關注於對於顧客需求回應是否迅速，顧客回應專長關注於是否能有效的滿足顧客需求。Lu and Yang(2006)則認為企業的物流能力是一種顧客回應能力，例如回應顧客需求即時性、服務具彈性、降低貨物運送過程損壞或遺失率等，皆有助於顧客服務及回應，顯示出顧客回應速度與顧客需求滿足之重要性。

Ramani and Kumar(2008)指出互動導向反應企業與個別顧客互動能力，並透過企業訪談結果定義互動導向內容，其中包括了互動回應能力，而互動回應能力表示動態的藉由顧客先前行為回應，做為顧客給予企業的回饋，來提供顧客成功的產品、服務或良好關係的能力。

綜上所述，「快速」及「有效」的回應顧客需求，皆是滿足顧客需求的重要關鍵，因此本研究採用 Jayachandran et al.(2004)對於「顧客回應能力」的兩大構念，其中「顧客回應速度」為組織回應顧客需求的迅速程度，以及「顧客回應專長」為組織有效滿足顧客需求的程度。

2.2.2 動態能力與顧客回應能力

從先前探討組織資源觀點的文獻（Barney 1991; Peteraf 1993；Wernerfelt 1984），可了解到組織的資源對於組織績效及競爭優勢的影響，組織可以透過具有價值的(valuable)、稀少珍貴的 (rare)、不可模仿的 (inimitable)、不可替代的(non-substitutable)資源來創造組織的競爭優勢。組織資源觀點聚焦於組織資源，而忽略了組織的動態變化、組織流程及市場動態，因此延伸出了組織動態能力的概念(Eisenhardt and Martin 2000; Teece et al. 1997)，來解釋組織在面對市場及環境動態時所與之應對的動態變化及能力。

Teece et al.(1997)認為動態能力為組織整合、建構、重組內部及外部能力以面對快速變遷的環境。組織藉由整合、學習及重組的組織性流程，並透過組織資產的產業位階及組織路徑的形塑，形成動態能力創造組織競爭優勢。其中組織的產業位階則由組織所擁有的資產所形成，組織路徑則是組織所經歷過的經營運作軌跡。換言之，動態能力鑲嵌在日常的組織流程或組織系統中，而這些流程能夠指引組織資源配置及提升企業日常營運(Døving and Gooderham 2008; Zollo and Winter 2002; Zott 2003)。相同的，動態能力由特定的組織性和策略性的流程形成，如產品創新、產品研發、顧客學習(Teece et al. 1997)，上述流程所帶來的回饋，將提升或形成組織動態能力(Eisenhardt and Martin 2000)，能幫助組織在動態快速變遷環境下作出回應、迎合甚至是改變市場，創造組織競爭優勢，提升組織績效。

針對顧客知識管理，Campbell (2003)認為顧客知識能耐係指企業產生及整合顧客資訊的組織流程。由於顧客知識能耐流程鑲嵌於組織限定的內部認知活動中，而難以被外界觀察，也無法從外部取得。依據動態能力觀點(Teece et al. 1997)，顧客知識能耐能夠形成特定的組織能力，創造出難以模仿且獨特的競爭優勢。同樣的，Jayachandran et al.(2004)認為藉由顧客資訊流程產生的顧客知識，將幫助企業增進了解顧客需求以及快速察覺顧客需求的能力。

綜上所述，藉由對於顧客知識進行記錄、分析、分享與創造的組織性活動，顧客知識管理流程將能夠指引組織資源配置及提升企業日常營運，而形成組織動態能力，幫助企業在動態快速變遷的市場及環境下有效且快速回應顧客需求，創造組織競爭優勢，提升組織績效(Eisenhardt and Martin 2000; Teece et al. 1997)。

國立政治大學 National Chengchi University

2.3 組織績效

組織績效指的是組織營運的表現，對於衡量組織營運的表現有許多的績效衡量指標，Kaplan and Norton(1992)提出平衡計分卡的績效衡量方式，衡量的面向及指標包括：財務構面(financial perspective)、顧客構面(customer perspective)、組織內部構面(internal business perspective)、創新及學習構面(innovation and learning perspective)，此績效衡量方式涵蓋面向較廣，除了對於顯性、量化的指標的評估，也對於那些隱性無法量化的指標也列入衡量的範圍。

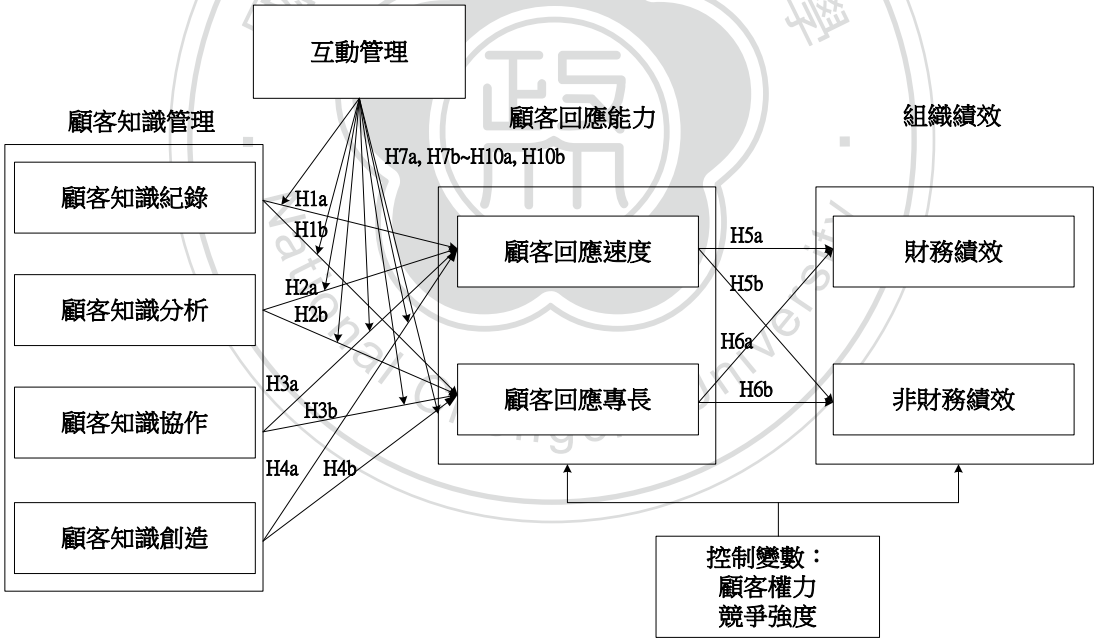
而在顧客知識管理相關文獻對於企業績效多以顧客構面、財務構面來進行營運表現的評估及衡量。Lin et al.(2006)提出 KCRM 模型，並以顧客知識來源及顧客知識管理驗證對於顧客知識績效衡量的影響，其中顧客知識績效衡量則以組織顯性(hard)績效及隱性(soft)績效進行衡量。Ramani and Kumar(2008)則以互動導向探討對於企業顧客績效的影響，並將這種以顧客為中心的績效分為兩個群組，分別是顧客關係績效以及顧客利益績效，顧客關係績效主要衡量態度方面的相關變數，顧客利益績效主要衡量行為方面的相關變數。對於顧客關係績效方面以三種指標來衡量，分別是(1)顧客滿意(2)顧客認同感(3)正向口碑。對於顧客利益績效方面也以三種指標來衡量，分別是(1)辨別可獲利的顧客(2)獲得和保留可獲利的顧客(3)轉換不可獲利的顧客成為可獲利。

本研究根據文獻將「組織績效」分為「財務績效」、「非財務績效」，其中，「財務績效」根據文獻(Jayachandran et al. 2004；Ramani & Kumar 2008)以獲利率、市佔率、銷售成長、獲利的顧客數量為衡量指標。而「非財務績效」根據文獻(Lin et al. 2006；Ramani & Kumar 2008）以顧客滿意度、顧客口碑、顧客忠誠度為衡量指標。

三、 研究架構及假設

3.1 研究架構

根據動態能力觀點，本研究認為顧客知識管理流程將會形成組織動態能力，此一動態能力即為顧客回應能力，將對於組織績效表現帶來影響。其中顧客知識管理流程本研究分類為「顧客知識記錄」、「顧客知識分析」、「顧客知識協作」、「顧客知識創造」。而顧客回應能力方面分為「顧客回應速度」以及「顧客回應專長」。組織績效部份，則分為財務績效(獲利率、市佔率、銷售成長、獲利的顧客數量)及非財務績效(顧客滿意度、顧客口碑、顧客忠誠度)。



圖三、研究架構

3.2 研究假設

根據本研究所提出的概念性架構，進一步針對各個研究變數提出假說，內容如下：

根據本研究所提出的研究架構，進一步針對各個研究變數提出假說，內容如下：

(1)顧客知識管理及顧客回應能力

關於顧客知識記錄對於顧客回應能力的影響。資訊獲取為組織學習的流程之一(Sinkula 1994)，若資訊獲取對象為顧客，將有助企業學習及了解顧客。企業可以藉由顧客交易紀錄、個人資料及互動情形等資訊的紀錄或儲存，以辨別及了解顧客需求(Campbell 2003; Gebert et al. 2003)，較能提供符合顧客需求的產品及服務。過去研究亦指出顧客知識紀錄(如書面化)有助於企業進行資料搜尋及管理(Gebert et al. 2003)，使企業能快速搜尋到所需要的顧客知識，於顧客互動時快速回應。

企業藉由顧客知識擷取及記錄流程，能快速搜尋到所需要的顧客知識，並有助了解顧客特徵及需求，企業能快速及有效的回應顧客需求。本研究提出以下假說：

H1a. 企業顧客知識紀錄對於顧客回應速度具有正向的影響。

H1b. 企業顧客知識紀錄對於顧客回應專長具有正向的影響。

關於顧客知識分析對於顧客回應能力的影響。企業藉由進行資料處理，目標為獲得增加競爭力所需的顧客知識(Chen and Su 2006; Su et al. 2006)。企業可以藉由處理及分析交易資料，幫助企業了解顧客購買習慣及喜好，進一步預測顧客的未來交易(Campbell 2003; Su et al. 2006)，而能提供令顧客滿意的產品及服務。Chen and Su (2006)認為市場研究及調查，將得到顧客其態度、偏好與產品認知價值，能幫助企業辨識顧客潛在需求，進行新產品或服務的開發，企業先行回應市場需求。

顧客知識之分析及研究流程，將能幫助企業辨識出新的顧客需求，相較於競爭者而言能較快速回應顧客需求。也能幫助企業了解顧客購買習慣及喜好，提供令顧客滿意的產品及服務，因此本研究提出以下假說：

H2a.企業顧客知識分析對於顧客回應速度具有正向的影響。

H2b.企業顧客知識分析對於顧客回應專長具有正向的影響。

關於顧客知識協作對於顧客回應能力的影響。Li and Calantone (1998)認為行銷及研發部門彼此協同合作，將減低對於顧客需求認知上的落差，提升新產品績效。其也驗證出行銷及研發部門的協同合作將有助於新產品開發，較能提供滿足顧客需求的產品或服務。Gebert et al. (2003)指出透過組織共有的資訊分享介面，客服中心能較快速的得到顧客資訊，與顧客互動時能較快速的解決顧客特定需求及問題。

組織各部門對於顧客知識之合作及分享流程，使得顧客需求在組織內被有效傳遞，也對於顧客需求有較一致的認知，企業能快速及有效的回應顧客需求。因此本研究提出以下假說：

H3a.企業顧客知識協作對於顧客回應速度具有正向的影響。

H3b.企業顧客知識協作對於顧客回應專長具有正向的影響。

關於顧客知識創造對於顧客回應能力的影響。Joshi and Sharma(2004)認為顧客知識產生流程創造許多驗證顧客知識的機會，企業能藉此了解顧客需求，讓所發展的新產品與市場顧客偏好一致，較能有效滿足顧客需求，其也證實顧客知識產生對於新產品績效的正向影響。企業對於顧客知識創造及產生的經驗累積，將助於產品產生及開發效率具有正向影響(Slater and Narver 1995)。提高回應顧客需求的速度。

企業發展及創造顧客知識，提升新產品產生及開發效率，也能解決特定顧客問

題或需求，企業能快速及有效的回應顧客需求。因此本研究提出以下假說

H4a.企業顧客知識創造對於顧客回應速度具有正向的影響。

H4b.企業顧客知識創造對於顧客回應專長具有正向的影響。

(2)顧客回應能力及組織績效

根據動態能力觀點(Teece et al. 1997)，企業若能快速回應市場需求，將能在動態快速變遷的市場創造組織競爭優勢，提升組織績效。Jayachandran et al.(2004)認為企業回應速度為顧客回應能力之一，而企業的快速回應將使得企業快速進入市場，擁有基礎客群，企業因此獲利。同樣的，當顧客需求受到即時回應，顧客問題被快速解決，其滿意度及忠誠度也將會提升。

企業快速回應，得以先行進入市場，獲得基礎客群，企業因此獲利。顧客也因快速得到需求滿足，而提升滿意度，本研究因而提出以下假說：

H5a.企業顧客回應速度對於企業財務績效具有正向的影響。

H5b.企業顧客回應速度對於企業非財務績效具有正向的影響。

根據動態能力觀點(Teece et al. 1997)，企業若能有效滿足市場需求，將能在快速變遷的市場創造組織競爭優勢，提升組織經營績效。Jayachandran et al.(2004)指出滿足顧客需求為顧客回應能力之一，透過提供符合顧客需求的產品及服務，有效滿足顧客，將能為企業達成更多的顧客滿意及忠誠。

對於顧客的需求或偏好進行回應，若不同客群的需求能被滿足，將可增加來自顧客的獲利(Chen and Su 2006)，提升企業獲利。也能提供符合顧客需求的產品及服務，提升顧客滿意度。本研究因而提出以下假說：

H6a.企業顧客回應專長對於企業財務績效具有正向的影響。

H6b.企業顧客回應專長對於企業非財務績效具有正向的影響。

(3)調節變數－互動管理

Ramani and Kumar(2008)指出企業對於獲利的考量已至個人顧客層級，由於顧客對於客製化及各種產品/服務的需求滿足的要求更多，因此互動能力將使得企業擁有不同於其它企業競爭能力。

對於不同溝通管道的互動進行管理，並記錄及使用顧客資訊或知識將有助提升組織績效(Massey et al. 2001)。而彼此之間的關係透過每次的互動變得更深入，與顧客互動不再是例行流程，而是能成為一個知識交流的過程。企業也能以互動對於顧客進行回應並維繫良好的顧客關係。(Gibbert et al. 2002 ; Massey et al. 2001)

Gibbert et al. (2002)將公司依據不同的特質分作五種性質的顧客知識管理型態：消費者參與製造的型態、團隊基礎的共同學習、共同創新、創造的實踐設群、聯合智慧財產權/所有權類型，與不同性質的顧客社群互動，強調利用顧客經驗創新，以及透過與顧客的互動得到更多顧客知識，激發更多創意，持續發展與經營與顧客的關係(Rowley et al. 2007)。

綜上所述，企業將藉由與顧客間的互動，將獲得或激發更多顧客知識，使得企業顧客知識管理對於回應顧客需求的能力之關係受到影響，本研究將互動管理定義為「企業管理與顧客往來及接觸程度」。

透過互動，企業動態的藉由顧客先行為或意見做為回饋，以提供顧客成功的產品及服務（Ramani and Kumar 2008)。因此在互動管理程度高的狀況下，企業較容易即時取得顧客回饋，了解顧客現況，企業顧客知識管理將能較快速回應顧客的需求，相較於在互動管理程度低的狀況下，企業較無法即時取得顧客回饋，不了解顧客現況，企業顧客知識管理回應顧客的需求的速度將會較互動管理程度高時慢。

H7a.企業之互動管理對於顧客知識紀錄與顧客回應速度之關係，具有正向的調節效果：當企業互動管理程度高時，會大於互動管理程度低時。

H8a.企業之互動管理對於顧客知識分析與顧客回應速度之關係，具有正向的調節效果：當企業互動管理程度高時，會大於互動管理程度低時。

H9a.企業之互動管理對於顧客知識協作與顧客回應速度之關係，具有正向的調節效果：當企業互動管理程度高時，會大於互動管理程度低時。

H10a.企業之互動管理對於顧客知識創造與顧客回應速度之關係，具有正向的調節效果：當企業互動管理程度高時，會大於互動管理程度低時。

企業藉由互動以進行顧客偏好探索及了解(Miner et al 2001; Van de Ven and Polley 1992)，幫助賣方建構或得到更多精確的顧客知識(Srinivasan et al. 2002)，包括顧客的興趣及喜好，也使得顧客願意再度光顧，也願意提供相關知識。許多產品及服務的創新主意因此產生。

因此在互動管理程度高的狀況下，企業對於顧客的偏好及需求有較多了解，能得到較多較精確的顧客知識，使得企業顧客知識管理將能有效且正確的回顧客需求。而在互動管理程度低的狀況下，企業無法了解顧客的偏好及需求，缺少精確的顧客知識，相較於互動管理高時企業顧客知識管理有效滿足顧客需求的程度較低。

H7b.企業之互動管理對於顧客知識紀錄與顧客回應專長之關係，具有正向的調節效果：當企業互動管理程度高時，會大於互動管理程度低時。

H8b.企業之互動管理對於顧客知識分析與顧客回應專長之關係，具有正向的調節效果：當企業互動管理程度高時，會大於互動管理程度低時。

H9b.企業之互動管理對於顧客知識協作與顧客回應專長之關係，具有正向的調節效果：當企業互動管理程度高時，會大於互動管理程度低時。

H10b.企業之互動管理對於顧客知識創造與顧客回應專長之關係，具有正向的調節效果：當企業互動管理程度高時，會大於互動管理程度低時。

(4)控制變數－顧客權力、競爭強度

本研究所採用的控制變數說明如下。對於顧客回應能力及組織績效本研究採用控制變數為顧客權力及競爭強度。顧客權力表示顧客對於企業而言是被需要的，而且對於企業具有影響力 (Jayachandran et al. 2004)。因為顧客的重要性及影響力，使得企業更加重視顧客，加強其回應顧客的能力來滿足顧客。而顧客需求及偏好改變時，將因顧客其具有影響力而使得組織營運績效受到影響。

競爭強度表示為產業中競爭者數量、優勢及取代性(Jaworski and Kohli 1993)。產業中的競爭程度使得企業需更快速及有效回應顧客，才能與同業競爭。產業中競爭者數量或競爭者優勢將可能降低市佔率、削減企業本身競爭優勢、減少獲利，降低組織營運績效。

國立政治大學 National Chengchi University

四、 研究方法

為驗證本研究架構及假說，採用問卷調查法，針對企業組織進行問卷調查，藉由問卷的量化資料，採用統計分析方法，探討本研究研究變數間的數量關係及變動，進而驗證本研究模型及假說。對於本研究的研究方法，以下進行詳細說明。

4.1 資料蒐集

本研究為了解企業的顧客知識管理對於企業能力及經營績效的影響，因此研究對象為企業組織。並選定具有代表性的企業為研究對象，根據中華徵信社所提供的2008年台灣排名前1000大企業的名單進行問卷調查。

並選定這些企業的行銷或業務經理作為問卷填答對象，因為他們負責及接觸公司大部分的顧客知識管理活動(Joshi and Sharma 2004; Ramani and Kumar 2008)。本研究採取直接郵寄給這些經理人，並且附上廣告回函封面以鼓勵填答寄回。此外，每份問卷的封面也對於本研究進行簡單的說明及指出若填答完整將給予NT$100元的禮卷，以及提供本研究之綜合分析結果及該公司之比較現況。

由2009年12月24日開始進行第一階段的資料收集，直接郵寄紙本問卷，並透過電話及傳真與千大企業聯繫，對於研究進行說明並鼓勵企業參與填答。第一階段資料收集總共回收60份問卷，而有19份問卷由於投遞無效退回。第二階段資料收集則由2010年3月1日開始進行，郵寄本研究之邀請函，邀請千大企業參與本研究，同樣的也透過電話與傳真聯繫鼓勵參與填答並寄回，本階段總計回收62份問卷，22份問卷由於投遞無效退回。而在與千大企業的聯繫中，總共有29間企業拒絕參與本研究。因此，本研究總計回收122份問卷，問卷回收率為13.1%。扣除4份未填答完成之問卷，有效問卷為118份，有效問卷回收率為12.7%。

本次回收樣本公司的服務對象為企業及消費者，二類顧客知識的本質或許有差異，為檢定之間的差異對於不同服務對象企業的顧客知識管理、顧客回應能力及組織績效進行獨立樣本T檢定，結果如表六顯示不同服務對象在顧客知識管理流程(顧客知識記錄：$p>0.10$、顧客知識分析：$p>0.10$、顧客知識協作：$p>0.05$、

顧客知識創造：p＞0.10），與顧客回應能力（顧客回應速度：p＞0.10、顧客回應專長：p＞0.10），以及組織績效（財務績效：p＞0.10、非財務績效：p＞0.10）皆無顯著差異。

為檢定資料蒐集的非反應性偏誤，本研究利用公司產業類別及公司服務對象進行卡方檢定，結果顯示二次回收樣本在公司產業類別及服務對象無顯著差異（公司服務對象：$\chi^2[2]=5.672$，p＞0.05，公司產業類別：卡方統計量為 $\chi^2[2]=2.670$，p＞0.05），因此，本研究兩次回收樣本具有同質性。

也對於二次回收樣本公司員工人數進行獨立樣本T檢定，結果顯示二次回收樣本員工人數無顯著差異，（員工人數：t=1.17，p＞0.10），因此，本研究兩次回收樣本具有同質性。

表六、不同服務對象各構面之平均數及獨立樣本T檢定值

		知識紀錄	知識分析	知識協作	知識創造	回應速度	回應專長	財務績效	非財務績效
企業	平均數	5.45	4.34	5.03	4.49	4.83	4.52	4.09	4.18
個人		5.22	4.38	4.77	4.36	4.84	4.47	4.19	4.26
T值		-1.53	0.26	-1.85	-0.82	0.04	-0.37	0.61	0.56

4.2 問卷衡量

本研究之研究構面的衡量題項皆根據過去相關文獻進行編制。在問卷設計的過程中，也邀請一位資管領域資深教授、一位企管博士班學生、一位資管博士班學生及兩位資管碩士班學生對於問卷的內容及表達進行討論及修改。藉此提升問卷的內容效度。

研究構面所有題項皆採 6 點尺度進行衡量(非常不同意=1，非常同意=6。績效部分問項則為顯著較低=1，顯著較高=6)。研究構面操作型定義及題項來源如表七。

表七、研究構面操作型定義及題項來源

研究構面	操作型定義	題項來源
顧客知識紀錄	組織對於顧客知識擷取及記錄流程的實行程度	Ramani and Kumar (2008)
顧客知識分析	組織對於顧客知識分析及應用流程的實行程度	Ramani and Kumar (2008)、Jayachandran et al.(2004)、陳文翰(2005)
顧客知識協作	組織對於顧客知識跨部門合作及分享流程的實行程度	Jayachandran et al.(2004)、Jaworski and Kohli(1993)
顧客知識創造	組織對於顧客知識創造及產生新知識流程的實行程度	Lee et al.(2001)、Bryant and Terborg(2008)、陳文翰(2005)
互動管理	企業管理顧客往來與接觸介面之程度	Jayachandran et al.(2004)、Ramani and Kumar (2008)、Jaworski and Kohli(1993)、Li and Calantone (1998)
顧客回應速度	對於顧客需求回應迅速的程度	Jayachandran et al.(2004)
顧客知識專長	提供給顧客的產品或服務滿足顧客需求的程度	Jayachandran et al.(2004)
財務績效	企業在財務面的營運表現	Jayachandran et al. 2004；Ramani and Kumar 2008

非財務績效	企業在非財務面的營運表現	Ramani and Kumar (2008)、Lin et al.(2006)
顧客權力	產業中顧客對於企業營運表現的影響程度	Jayachandran et al.(2004)
競爭強度	產業中的競爭程度	Jaworski and Kohli(1993)

國立政治大學 National Chengchi University

4.3 資料分析方法

本研究以 SPSS 18.0 及 AMOS 18 統計套裝軟體作為資料分析工具。並進行卡方檢定，以檢定本研究兩次資料蒐集的回收樣本是否具有同質性。以及進行驗證性因素分析，檢驗整體測量模式之配適度。也對於研究構面進行信、效度分析。最後，進行迴歸分析來探討研究變數間的關係，以驗證本研究所提出之研究假設。

國立政治大學 National Chengchi University

4.4 分析結果

4.4.1 樣本敘述統計

由表八可知，本問卷填答者以中高階職位為多數，而填答者的平均公司年資為 11.6 年，平均部門年資為 7.1 年，而平均職位年資為 5.6 年，填答者的資深工作經驗，將能為本研究提供充足的樣本相關性(Sackett and Larson 1990)。表九為公司樣本結構，公司產業類別以製造業為最多約佔 46.6%，而公司服務對象為企業為最多，佔回收樣本將近一半。

表八、填答人職位背景

變數	%	變數	%
1.職位階		3.部門年資	
低階	19.1	＜5	41.2
中階	54.8	5-9	30.7
高階	26.1	10-14	16.7
		≧15	11.4
2.公司年資		4.職位年資	
＜5	22.8	＜5	52.6
5-9	20.2	5-9	22.8
10-14	24.5	10-14	18.5
≧15	32.5	≧15	6.1

表九、公司樣本結構

變數	%	變數	%
1.公司產業類別		3.營收(台幣億元)	
製造業	46.6	＜100	42.6
服務業	28.0	100-199	25.2
金融業	25.4	200-299	8.7
		≧300	23.5
2.公司服務對象		4.資本額(台幣億元)	
個人	10.2	＜100	74.1
企業	49.2	100-199	9.5
兩者皆有	40.7	200-299	3.5
		≧300	12.9

4.4.2 驗證性因素分析

本研究進行驗證性因素分析，檢驗整體測量模式之配適度。分析結果列於表十，各題項之標準化負荷量介於.55 與.90 之間，整體測量模式之配適度為 χ^2[505]=917.11(P < .01), Normed χ^2 = 1.81,CFI(comparative fit index) = 0.85, IFI(incremental fit index)=0.85,RMR(root mean square residual)=0.07。整體測量模式配適度皆超過學者所建議之標準(見表十一)，顯示本研究測量模式之配適度可得接受。

表十、驗證性因素分析結果表

構面與題項	標準化負荷量	t 值
顧客知識紀錄		
1. 我們公司擁有資訊系統適當的記錄每個顧客的交易	.78	---
2. 我們公司可以辨別每個交易所屬的個別顧客	.86	6.31
顧客知識分析		
1. 我們公司可以分析現有顧客個人交易，以預測該顧客未來之交易	.85	---
2. 我們公司有系統地處理及分析顧客資訊	.88	11.07
3. 我們公司會透過資訊分析技術，發掘顧客資料間隱藏的關係與規則	.72	8.96
顧客知識協作		
1. 我們公司定期地舉行跨部門會議來討論顧客需求	.89	---
2. 我們公司的行銷人員會花時間與公司其他部門討論顧客未來需求	.85	11.72
3. 當主要顧客及市場上發生某些重要的事，整個公司都能在很短的時間知曉	.69	8.31
顧客知識創造		
1. 腦力激盪已經成為我們公司用來解決特定顧客問題的管理實務	.75	---
2. 我們公司竭盡所能地針對顧客需求發展創新產品或服務	.85	8.75
3. 我們公司員工透過資訊科技激盪出新的創意，以解決顧客問題	.79	8.73

顧客回應速度		
1. 當我們得知顧客對於產品或服務感到不滿意時，我們會立即採取更正的行動	.57	---
2. 當我們公司辨識出新的顧客需求時，我們可以快速地回應它	.76	5.82
3. 當我們發現顧客對於產品或服務感到不滿意時，我們能採取有效的更正行動	.84	6.26
顧客回應專長		
1. 我們可以輕易地滿足顧客的新需求	.56	---
2. 我們比競爭者更能滿足顧客需求	.79	6.14
3. 我們擁有有效滿足顧客需求的名聲	.90	6.17
財務績效		
1. 與競爭者相比，長期而言讓我們獲利的顧客數量	.75	---
2. 與競爭者相比，我們在去年的銷售成長	.68	7.04
3. 與競爭者相比，我們在去年的市佔率	.87	9.29
4. 與競爭者相比，我們在去年的獲利率	.77	8.20
非財務績效		
1. 與競爭者相比，我們新顧客中是由現有顧客的介紹而來的比例	.68	---
2. 與競爭者相比，我們整體的顧客忠誠度	.95	8.98
3. 與競爭者相比，我們整體的顧客滿意度	.90	8.76
顧客權力		
1. 在這個產業如果我們忽視顧客抱怨將會失去顯著的市佔率	.55	---
2. 在這個產業如果我們沒有持續追蹤及回應顧客將會很難生存	.80	5.39
3. 顧客在這個產業是要求很多的	.81	5.46
競爭強度		
1. 我們產業的競爭是十分劇烈的	.80	---
2. 在我們的產業有許多促銷戰	.83	8.94
3. 價格競爭是我們產業的特徵	.68	7.30
4. 在我們產業中，幾乎每天都能聽見新的競爭對策	.74	7.64
互動管理		
1. 我們經常與顧客見面並由此得知他們對於產品及服務的需求	.78	---
2. 我們公司的客服人員跟顧客互動時，都擁有每位顧客的交易資訊	.75	8.14

3. 我們公司人員直接與顧客互動，來得知如何提供他們較好的服務	.87	10.21
4. 我們公司對客服人員與顧客之互動皆有清楚的權責劃分與服務範圍。	.75	8.22
註 1：---表示該路徑為 1		
註 2：t 值大於 2.58 表示達到 p＜0.01 之顯著水準		

表十一、配適度檢定結果

配適度指標	學者建議接受水準	本研究測量模式	本研究單因子模式	支持文獻
Normed χ^2	1.00 ~ 3.00	1.81	3.48	Hair et al. (2006)
CFI	≧.80	0.85	0.49	Joreskog and Sorbom (1984)
IFI	≧.80	0.85	0.50	Joreskog and Sorbom (1984)
RMR	≦.08	0.07	0.14	Bagozzi and Yi (1998)
自由度		505	560	
卡方值		917.11	1947.31	

國立政治大學 National Chengchi University

4.4.3 信、效度評估

在信度方面，本研究採用內部一致性、構念信度(construct reliability)及 AVE 值(average variance extracted)等三項指標作為量表信度之評估，詳細結果如表十二所示。首先以 Cronbach`s α 衡量個構面之內部一致性，分析結果指出，各構面之 α 值介於.73~.86 之間，皆高於一般判定.70 之水準(Nunnally and Bernstein 1994)，顯示各構面皆具備良好的內部一致性。接著下來，計算各構面之構念信度與 AVE 值作為其它二項的信度指標(Fornell and Larcker 1981)，分析指出各構面之構念信度介於.77~.89 之間，高於 Hair et al.(2006)所建議.70 之標準，顯示各構面具有良好的構念信度。其次，各構面之 AVE 值介於.53~.72 之間，全部達到 Hair et al.(2006)所建議高於.50 之標準，顯示各構面具有良好信度。

表十二、研究構面之信度、敘述統計及相關結果表

構面	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.顧客知識紀錄	*.82*										
2.顧客知識分析	.44**	*.82*									
3.顧客知識協作	.38**	.62**	*.81*								
4.顧客知識創造	.32**	.65**	.63**	*.80*							
5.顧客回應速度	.30**	.53**	.57**	.58**	*.73*						
6.顧客回應專長	.31**	.57**	.41**	.53**	.60**	*.76*					
7.財務績效	.22*	.39**	.18	.23*	.32**	.40**	*.77*				
8.非財務績效	.20*	.46**	.29**	.41**	.51**	.62**	.70**	*.85*			
9.顧客權力	.23*	.28**	.43**	.33**	.36**	.23*	.10	.24**	*.73*		
10.競爭強度	.04	.10	.14	.14	.01	.01	-.10	-.03	.55**	*.76*	
11.互動管理	.51**	.57**	.64**	.65**	.58**	.44**	.31**	.42**	.40**	.03	*.79*
Cronbach's α	0.77	0.86	0.85	0.85	0.77	0.81	0.85	0.86	0.73	0.84	0.86
構念信度	0.81	0.86	0.85	0.84	0.77	0.80	0.85	0.89	0.77	0.85	0.87
AVE	0.67	0.67	0.66	0.64	0.54	0.58	0.59	0.72	0.53	0.58	0.62
平均數	5.33	4.36	4.90	4.42	4.84	4.49	4.14	4.22	5.06	4.59	4.83
標準差	.80	.94	.78	.91	.69	.73	.87	.80	.71	.99	.81

註： 1.相關表對角線斜體字為 AVE 之平方根

2.** p < .01(雙尾檢定)

在效度評估方面，檢驗研究構面之構念效度，包括：聚斂效度(convergent validity)及區辨效度(discriminant validity)。在聚斂效度方面，過去研究提及，若一構面下之項目負荷量皆達到顯著水準，則視該構面趨於聚斂(Gerbing and Anderson 1988)，分析結果指出，本研究所有題項之負荷量皆達到顯著(如表十)，研究構面具有良好的聚斂效度。在區辯效度方面，結果如表十二，每一構面之 AVE 值的平方根皆高於該構面與其他構念之相關係數，各構念具有良好區辨效度 (Fornell and Larcker 1981)。

國立政治大學 National Chengchi University

4.4.4 共同方法變異檢測

由於本研究填答為單一受測者，因此可能有共同方法變異(common method variance)產生之疑慮，為避免此一問題產生，本研究在問卷設計陳列上，採取不同研究構面的題項置於不同表格區塊，以及研究構面所有題項皆採 6 點尺度進行衡量(非常不同意=1，非常同意=6)，而在績效部分問項則為顯著較低~顯著較高，使得作答者在填答過程無一致性的偏誤。此外本研究也依據 Podsakfoff et al.(2003)建議以哈門氏單因子測試法（Harman's one-factor test）進行驗證性因素分析，其單因子模式配適度為 $\chi^2[560]= 1947.31$，Normed $\chi^2=3.48$，CFI 為 0.49，IFI 為 0.50，RMR 為 0.14，單因子模式配適度較差，顯示本研究共同方法變異問題不大。

國立政治大學 National Chengchi University

4.4.5 假設檢定

為檢驗研究構面間的因果關係，本研究利用階層迴歸分析來探討變數間的關係，以驗證本研究所提出之研究假設。為避免多重共線性的問題產生，本研究將所有研究變數進行標準化動作後再進行迴歸分析。本研究所有回歸模式的自變數之VIF(Variance inflation factor)值落在1.28~2.13之範圍，顯示多重共線性之問題不大(Neter et al. 1985)。迴歸分析結果如表十三。

表十三、迴歸分析結果

	標準化係數	T值	結果
模式一、依變數：顧客回應速度			
自變數	**模式一**(R^2 = .46***)		
顧客知識紀錄	.01	.10	H1a 不成立
顧客知識分析	.16	1.57	H2a 不成立
顧客知識協作	.21	2.06**	H3a 成立
顧客知識創造	.29	2.83**	H4a 成立
控制變數：顧客權力	.24	2.60**	
控制變數：競爭強度	-.21	-2.49**	
模式二、依變數：顧客回應專長			
自變數	**模式二** (R^2 =.39***)		
顧客知識紀錄	.06	.67	H1b 不成立
顧客知識分析	.37	3.43***	H2b 成立
顧客知識協作	-.06	-.53	H3b 不成立
顧客知識創造	.29	2.67***	H4b 成立
控制變數：顧客權力	.12	1.23	
控制變數：競爭強度	-.13	-1.49	
模式三、依變數：財務績效			
自變數	**模式三**(R^2 =.18***)		
顧客回應速度	.11	.99	H5a 不成立
顧客回應專長	.31	2.92 ***	H6a 成立
控制變數：顧客權力	.07	.60	
控制變數：競爭強度	-.14	-1.35	

模式四、依變數：非財務績效			
自變數	模式四 (R^2=.42***)		
顧客回應速度	.16	1.72†	H5b 成立
顧客回應專長	.49	5.45***	H6b 成立
控制變數：顧客權力	.13	1.40	
控制變數：競爭強度	-.11	-1.24	

†p < .10, ** p < .05, *** p < .01

在顧客回應速度方面，各變數對其總解釋力為 0.46（見表十三，模式一）。假設 H1a 為顧客知識紀錄將對於顧客回應速度具有正向的影響，結果指出顧客知識紀錄對於顧客回應速度不具有顯著影響(t=0.10，p＞0.10)，H1a 假設不成立。而假設 H2a 為顧客知識分析將對於顧客回應速度具有正向的影響，結果指出顧客知識分析對於顧客回應速度不具有顯著影響(t=1.57，p＞0.10)，H2a 假設不成立。及假設 H3a 為顧客知識協作將對於顧客回應速度具有正向的影響，結果指出顧客知識協作對於顧客回應速度路徑係數為 0.21 (t=2.06，p＜0.05)，具有顯著影響，H3a 假設成立。以及假設 H4a 為顧客知識創造將對於顧客回應速度具有正向的影響，結果指出顧客知識創造對於顧客回應速度路徑係數為 0.29(t=2.83，p＜0.05)，具有顯著影響，H4a 假設成立。

在顧客回應專長方面，各變數對其總解釋力為 0.39（見表十三，模式二）。假設 H1b 為顧客知識紀錄將對於顧客回應專長具有正向的影響，結果指出顧客知識紀錄對於顧客回應專長不具有顯著影響(t=0.67，p＞0.10)，H1b 假設不成立。而假設 H2b 為顧客知識分析將對於顧客回應專長具有正向的影響，結果指出顧客知識分析對於顧客回應專長路徑係數為 0.37 (t=3.43，p＜0.01) ，具有顯著影響，H2b 假設成立。及假設 H3b 為顧客知識協作將對於顧客回應專長具有正向的影響，結果指出顧客知識協作對於顧客回應專長不具有顯著影響(t=-0.53，p＞0.10)，H3b 假設不成立。以及假設 H4b 為顧客知識創造將對於顧客回應專長具有正向的影

響，結果指出顧客知識創造對於顧客回應專長路徑係數為 0.29 (t=2.67，p＜0.01)，具有顯著影響，H4b 假設成立。

在財務績效方面，各變數對其總解釋力為 0.18（見表十三，模式三）。假設 H5a 為顧客回應速度將對於財務績效具有正向的影響，結果指出顧客回應速度對於財務績效不具有顯著影響(t=0.99，p＞0.10)，H5a 假設不成立。以及假設 H6a 為顧客回應專長將對於財務績效具有正向的影響，結果指出顧客回應專長對於財務績效路徑係數為.31 (t=2.92，p＜0.01) ，具有顯著影響，H6a 假設成立。

在非財務績效方面，各變數對其總解釋力為 0.42（見表十三，模式四）。假設 H5b 為顧客回應速度將對於非財務績效具有正向的影響，結果指出顧客回應速度對於非財務績效路徑係數為 0.16 (t=1.72，p＜0.10) ，具有顯著影響，H5b 假設成立。以及假設 H6b 為顧客回應專長將對於非財務績效具有正向的影響，結果指出顧客回應專長對於非財務績效路徑係數為.49 (t=5.45，p＜0.01) ，具有顯著影響，H6b 假設成立。

(1)顧客回應能力之中介效果

本研究根據 Baron and Kenny (1986)進行中介效果的判別，並進一步進行 Sobel's test 以檢測其中介效果。

表十四、顧客知識管理與顧客回應能力對組織績效之影響

	標準化係數	T 值	標準化係數	T 值	標準化係數	T 值
依變數：財務績效						
自變數	**模式五 (R^2=.20***)**		**模式七 (R^2=.22***)**		**模式九 (R^2=.24***)**	
顧客知識紀錄	.06	.61	.06	.60	.05	.47
顧客知識分析	.45	3.59***	.41	3.33***	.35	2.75***
顧客知識協作	-.15	-1.22	-.19	-1.55	-.14	-1.12

顧客知識創造	-.01	-.05	-.06	-.50	-.08	-.63
控制變數：顧客權力	.15	1.30	.1	.85	.12	1.04
控制變數：競爭強度	-.21	-2.03**	-.17	-1.59	-.18	-1.72†
顧客回應速度	----	----	.20	1.77†	----	----
顧客回應專長	----	----	----	----	.25	2.37**
依變數：非財務績效						
自變數	**模式六(R^2=.28***)**		**模式八 (R^2=.35***)**		**模式十 (R^2=.43***)**	
顧客知識紀錄	-.03	-.32	-.03	-.36	-.06	-.69
顧客知識分析	.37	3.15***	.32	2.77***	.19	1.69†
顧客知識協作	-.15	-1.26	-.22	-1.91†	-.12	-1.14
顧客知識創造	.22	1.89†	.12	1.06	.08	.74
控制變數：顧客權力	.26	2.45**	.18	1.70†	.20	2.10**
控制變數：競爭強度	-.22	-2.30**	-.15	-1.59	-.16	-1.80†
顧客回應速度	----	----	.34	3.26***	----	----
顧客回應專長	----	----	----	----	.49	5.34***

†p < .10, ** p < .05, *** p < .01

(1.1)顧客回應速度之中介效果

顧客回應速度對於顧客知識管理與財務績效間關係之中介

在顧客回應速度對於顧客知識管理流程與財務績效之間關係的中介效果方面，由表十四模式五可知，顧客知識分析對於財務績效具有顯著影響(β = .45, p < .01)。因此進一步檢驗顧客回應速度對於顧客知識分析與財務績效關係之中介效果。但由表十三模式一可知顧客知識分析對於顧客回應速度不具有顯著影響(β = .16，p ＞0. 10)，因此顧客回應速度對於顧客知識分析與財務績效之間關係不具中介效果。

顧客回應速度對於顧客知識管理與非財務績效間關係之中介

在顧客回應速度對於顧客知識管理流程與非財務績效之間關係的中介效果方面，由表十四模式六可知，顧客知識分析(β = .37, p < .01)及顧客知識創造(β = .22,

p < .10)對於非財務績效具有顯著影響。因此進一步檢驗顧客回應速度對於顧客知識分析及創造，兩個研究變數與非財務績效關係之中介效果。

顧客回應速度對於顧客知識分析與非財務績效關係之中介效果方面，由表十三模式一可知顧客知識分析對於顧客回應速度不具有顯著影響(β = .16，p＞0. 10)，因此顧客回應速度對於顧客知識分析與非財務績效之間關係不具中介效果。

顧客回應速度對於顧客知識創造與非財務績效關係之中介效果方面，由表十三模式一可知顧客知識創造對於顧客回應速度具有顯著影響(β = .29, p < .05)，在將顧客回應速度加入表十四模式六後，結果為模式八可知顧客知識創造對於非財務績效不具有顯著影響(β = .12, p＞0.10)，其標準化係數.12 小於未加入中介變數之標準化係數.22，因此顧客回應速度具有顧客知識創造對於非財務績效之完全中介效果，其 Sobel's test 值為 2. 14(p < .05)，支持上述結果。

(1.2)顧客回應專長之中介效果

顧客回應專長對於顧客知識管理與財務績效間關係之中介

在顧客回應專長對於顧客知識管理流程與財務績效之間關係的中介效果方面，由表十四模式五可知，顧客知識分析對於財務績效具有顯著影響(β = .45, p < .01)。因此進一步檢驗顧客回應專長對於顧客知識分析與財務績效關係之中介效果。由表十三模式二可知顧客知識分析對於顧客回應專長具有顯著影響(β = .37, p < .01)，在將顧客回應專長加入表十四模式五後，結果為模式九可知顧客知識分析對於財務績效具有顯著影響(β = .35, p < .01)，其標準化係數.35 小於未加入中介變數之標準化係數.45，因此顧客回應專長具有顧客知識分析對於財務績效之部分中介效果，其 Sobel's test 值為 1. 95(p < .10)，支持上述結果。

顧客回應專長對於顧客知識管理與非財務績效關係之中介

在顧客回應專長對於顧客知識管理流程與非財務績效之間關係的中介效果方面，由表十四模式六可知，顧客知識分析(β = .37, p < .01)及顧客知識創造(β = .22, p < .10)對於非財務績效具有顯著影響。因此進一步檢驗顧客回應專長對於顧客知識分析及創造，兩個研究變數與非財務績效關係之中介效果。

顧客回應專長對於顧客知識分析與非財務績效關係之中介效果方面，由表十三模式二可知顧客知識分析對於顧客回應專長具有顯著影響(β = .37, p < .01)，在將顧客回應專長加入表十四模式六後，結果為模式十可知顧客知識分析對於非財務績效具有顯著影響(β = .19, p < .10)，其標準化係數.19 小於未加入中介變數之標準化係數.37，因此顧客回應專長具有顧客知識分析對於非財務績效之部分中介效果，其 Sobel's test 值為 2. 88(p < .01)，支持上述結果。

顧客回應專長對於顧客知識創造與非財務績效關係之中介效果，由表十三模式二可知顧客知識創造對於顧客回應專長具有顯著影響(β = .29, p < .01)，在將顧客回應專長加入表十四模式六後，結果為模式十可知顧客知識創造對於非財務績效不具有顯著影響(β = .08, p＞0.10)，其標準化係數.08 小於未加入中介變數之標準化係數.22，因此顧客回應專長具有顧客知識創造對於非財務績效之完全中介效果，其 Sobel's test 值為 2. 38(p < .05)，支持上述結果。

(2)互動管理之調節效果

(2.1)互動管理對於顧客知識管理與顧客回應速度關係之調節

本研究以互動管理為調節變數，探討其對於顧客知識管理流程與顧客回應能力之間關係的調節效果。表十五模式十一為互動管理對於顧客知識管理流程與顧客回應速度關係之調節。顧客知識紀錄x互動管理對於顧客回應速度不具有顯著影響(β = -.09, p＞0.10)，互動管理對於顧客知識紀錄與顧客回應速度間的關係不具有顯著調節效果，假設 H7a 不成立。而顧客知識分析x互動管理對於顧客回應速度

不具有顯著影響(β = .07, p＞0.10)，互動管理對於顧客知識分析與顧客回應速度間的關係不具有顯著調節效果，假設 H8a 不成立。及顧客知識協作×互動管理對於顧客回應速度具有顯著影響(β = -.35, p < .01)，互動管理對於顧客知識協作與顧客回應速度間的關係具有顯著負向調節的效果，假設 H9a 不成立。以及顧客知識創造×互動管理對於顧客回應速度具有顯著影響(β = .46, p < .01)，互動管理對於顧客知識創造與顧客回應速度間的關係具有顯著正向調節的效果，假設 H10a 成立。

(2.2)互動管理對於顧客知識管理與顧客回應專長關係之調節

在互動管理調節顧客知識管理流程對於顧客回應專長之關係方面，由表十五模式**十二**可知，顧客知識紀錄×互動管理對於顧客回應專長具有顯著影響(β = -.20, p < .05)，互動管理對於顧客知識紀錄與顧客回應專長間的關係具有顯著負向調節的效果，假設 H7b 不成立。顧客知識分析×互動管理對於顧客回應專長具有顯著影響(β = .44, p < .01)，互動管理對於顧客知識分析與顧客回應專長間的關係具有顯著正向調節的效果，假設 H8b 成立。顧客知識協作×互動管理對於顧客回應專長具有顯著影響(β = -.35, p < .05)，互動管理對於顧客知識協作與顧客回應專長間的關係具有顯著負向調節的效果，假設 H9b 不成立。而顧客知識創造×互動管理對於顧客回應專長不具有顯著影響(β = .18, p＞0.10)，互動管理對於顧客知識創造與顧客回應專長間的關係不具有顯著調節效果，假設 H10b 不成立。

表十五、互動管理對於顧客知識管理與顧客回應能力關係之調節

	標準化係數	T 值	結果	標準化係數	T 值	結果
	模式十一、依變數：顧客回應速度 (R^2=.54*)**			**模式十二、依變數：顧客回應專長 (R^2=.49***)**		

顧客知識紀錄	-.11	-1.17		-.03	-.28	
顧客知識分析	.13	1.36		.37	3.59***	
顧客知識協作	.04	.39		-.15	-1.28	
顧客知識創造	.26	2.51**		.29	2.70***	
互動管理	.38	3.27***		.16	1.29	
顧客知識紀錄×互動管理	-.09	-.93	H7a不成立	-.20	-2.01**	H7b不成立
顧客知識分析×互動管理	.07	.49	H8a不成立	.44	2.90***	H8b成立
顧客知識協作×互動管理	-.35	-2.71***	H9a不成立	-.35	-2.57**	H9b不成立
顧客知識創造×互動管理	.46	2.85***	H10a成立	.18	1.03	H10b不成立
控制變數：顧客權力	.21	2.28**		.13	1.30	
控制變數：競爭強度	-.21	-2.53**		-.16	-1.81†	

†p < .10, ** p < .05, *** p < .01

國立政治大學 National Chengchi University

五、 結論

本研究主要貢獻在於根據過去文獻對於顧客知識管理流程進行分類及定義，及採用動態能力觀點探討各項顧客知識管理流程、顧客回應能力與組織績效之關係，以及驗證互動管理對於顧客知識管理流程與顧客回應能力之間關係的調節效果，本研究以台灣千大企業為研究對象進一步驗證本研究提出之假設。

研究結果發現，在顧客回應速度方面，顧客知識協作及產生流程將會正向影響顧客回應速度。企業的顧客知識分享流程及機制，也將使其有效傳遞於所需的部門快速進行顧客回應。而顧客知識產生的經驗將提升產品產生及開發效率，企業能以此快速回應顧客。而顧客知識紀錄，由於經由不同部門或人員所擷取或記錄的顧客資料或記錄，需要先進行資料的統整或處理，可能需要耗費一些時間，因此降低企業回應顧客需求的速度。至於顧客知識分析，由於目前企業實務傾向委外於市調公司，企業與市調公司需要溝通傳遞彼此的資訊，需多耗費一些時間，將可能降低企業回應顧客的速度。

在顧客回應專長方面，顧客知識分析及產生流程將會正向影響顧客回應專長。企業藉由顧客資料分析能了解顧客購買習慣及喜好，提供令顧客滿意的產品及服務，有效滿足顧客需求。而創造出來的顧客知識也將能解決顧客特定問題及需求，有效滿足顧客。而顧客知識記錄可能因為企業不同部門顧客知識的儲存量不同，各部門對於顧客需求產生片段見解，因此整體而言企業無法有效滿足顧客。以及顧客知識協作可能受到組織部門化的影響，加上千大企業研究對象其部門化程度較於中小企業來得高，有可能降低協同合作的程度，企業無法有效滿足顧客需求。

組織績效方面，顧客回應速度只對於非財務績效具有正向影響，快速回應將使顧客需求很快被滿足而感到滿意，形成快速滿足顧客的口碑，提升企業非財務績效。顧客回應速度對於財務績效不具有顯著影響，可能為企業藉由所提供的服務(例線上客服、免費諮詢及即時事件回應)來快速回應顧客，這樣的服務可能無

法為企業立刻帶來獲利。而顧客回應專長對於財務績效及非財務績效皆具有正向影響。若能有效滿足顧客，顧客將願意再度購買，增加銷售數量，使其成為可獲利的顧客，提升企業財務績效。乃因有效的提供符合其需求的產品及服務，將不但能提升顧客滿意，也形成有效滿足顧客的口碑，提升企業非財務績效。

(1)顧客回應能力之中介效果

顧客回應速度中介效果方面，顧客回應速度具有顧客知識創造對於非財務績效之完全中介效果，顧客知識產生及創造的經驗累積將提升產品產生及開發效率，企業以此快速回應顧客需求將能有效顧客滿意及忠誠。顧客回應專長之中介效果方面，顧客回應專長具有顧客知識分析對於財務與非財務績效之部分中介效果，企業藉由顧客資料分析能了解顧客購買習慣及偏好，提供令顧客有效滿意的產品及服務，將能使顧客願意再次購買，提升銷售成長及增加可獲利顧客數量等財務績效，也能提升顧客滿意及忠誠，形成顧客口碑。顧客回應專長具有顧客知識創造對於非財務績效之完全中介效果，企業可藉由創造出來的顧客知識解決顧客特定問題及需求，有效滿足顧客需求，提升顧客滿意及忠誠，形成有效滿足顧客的口碑。

(2)互動管理之調節效果

(2.1) 互動管理對於顧客知識管理流程與顧客回應速度關係之調節

互動管理對於顧客知識協作與顧客回應速度間的關係具有顯著負向調節的效果，企業若提升互動管理程度時，不同互動介面或部門可能傾向使用與顧客互動得來的資訊或知識，而較不願意跨部門間的合作或分享，完整服務或產品的形成較不順利，回應顧客需求的速度將較慢。企業若較無進行互動管理時，不同互動介面或部門較缺乏顧客資訊或資料，較願意彼此分享資訊或合作，完整服務或產品的形成較順利，相較於互動管理程度高時滿足顧客需求的速度較快。

互動管理對於顧客知識創造與顧客回應速度間的關係具有顯著正向調節的效果，企業若提升互動管理程度時，企業透過顧客互動獲得較多顧客提供的知識或想法，企業顧客知識產生及創造將會較容易，因此回應顧客需求速度較快。企業若較無進行互動管理時，企業缺少由互動而來的顧客知識或想法，企業顧客知識產生及創造將會較困難，相較於互動管理程度高時回應顧客需求的速度較慢。

(2.2) 互動管理對於顧客知識管理流程與顧客回應專長關係之調節

互動管理對於顧客知識紀錄與顧客回應專長間的關係具有顯著負向調節的效果，企業若提升互動管理程度時，各互動介面及部門將得到許多顧客資料及記錄，對於顧客需求產生片段見解，將使得滿足顧客需求能力更差。企業若較無進行互動管理時，各互動管道及部門對於顧客資訊及資訊缺少記錄，而只能使用共有顧客知識，對於顧客需求有較一致見解，相較於互動管理程度高時有效滿足顧客的程度較為改善。

互動管理對於顧客知識分析與顧客回應專長間的關係具有顯著正向調節的效果。企業若提升互動管理程度時，企業透過與顧客互動取得更多顧客資料及資訊，將會增加顧客知識分析的資料來源，更加了解顧客需求及喜好，有效滿足顧客的程度較高。企業若較無進行互動管理時，與顧客互動時無法取得更多顧客資料及資訊，顧客知識分析缺少互動資料，可能較不了解顧客需求，相較於互動管理程度高時有效滿足顧客的程度較低。

互動管理對於顧客知識協作與顧客回應專長間的關係具有顯著負向調節的效果。企業若提升互動管理程度時，企業將得到大量顧客資料，部門間彼此分享大量顧客資料，可能將分享到多餘或錯誤資料，對於顧客需求造成錯誤見解，有效滿足顧客的程度將更差。企業若較無進行互動管理時，企業得到較少量顧客資料，彼此分享數量較少但多為見解及認知，各部門對於顧客需求產生較一致見解，相較於互動管理程度高時有效滿足顧客的程度較為改善。

六、 管理意涵

針對前述研究結果，本研究提出數項管理意涵供企業及組織參考。

首先，本研究對於顧客知識管理流程進行分類及定義，完整的流程分類將可幫助企業清楚掌握內部顧客知識的流動與控管，藉此檢視企業缺少或不足的流程，以提高顧客關係管理之成效，也可藉由導入相關資訊科技作為流程的輔助。

其次，本研究發現不同的顧客知識管理流程將能提升不同顧客回應能力。企業若想提升對於顧客需求的回應速度，將可以透過施行或改善顧客知識協作及產生流程。顧客知識協作方面企業可以定時舉行跨部門的會議探討顧客需求增加部門合作機會，並導入資訊分享平台，如企業知識入口平台、客服資訊系統，助於分享進行。顧客知識產生部分，企業可以實施創意獎勵機制，鼓勵員工提出創新想法改進產品及服務，也可導入資訊系統如專家系統進行顧客知識的產生。而企業若想提升滿足顧客需求的能力，將可以透過施行或改善顧客知識分析及產生流程。顧客知識分析方面，企業可以進行市場研究調查，或利用資料探勘等資訊技術，獲得增加競爭力所需的顧客知識。

互動管理方面，企業可安排客服人員經常性的與顧客直接互動，來得知他們對於產品及服務的需求。而客服人員與顧客之互動皆有清楚的權責劃分與服務範圍，並且進行互動時都擁有每位顧客的交易資訊。企業若實行互動管理，將有利於顧客知識的創造或產生助於提升回應顧客需求的速度，而顧客知識分析結果更為精確提升滿足顧客需求的能力。但互動管理的實行可能會導致企業回應能力上負面的影響，將會使企業間內的顧客知識協作降低回應速度及滿足顧客需求的能力，企業也許可以將互動或客戶服務外包給予其他專業客服公司，並將蒐集到的顧客資料以企業共同平台進行分享，可以避免不同部門與顧客互動後，再進行彼此合作分享所產生見解不同、資訊繁複的問題。而導入企業顧客知識共享平台，也可以避免不同部門不同互動資料存量，而產生對於顧客需求看法的分歧，改善回應顧客需求的能力。

組織績效方面，本研究發現顧客回應速度將能提升非財務績效。當企業得知顧客對於產品或服務感到不滿意時，可透過專責窗口先行回應解決，並以即時回應系統通知相關部門進行更正，及回報問題解決於顧客，將能達成快速回應，提升顧客滿意及忠誠，形成顧客口碑。而顧客回應專長能提升財務和非財務績效，當企業辨識出顧客對於產品或服務的需求，可成立專案開發團隊與顧客互動，以進行產品及服務的發展，將有效滿足顧客，達成共同價值創造，除了提升提升顧客滿意、忠誠及形成顧客口碑，顧客也將願意嘗試或再次購買，能提升銷售數量或市佔率等財務績效。

除了上述方法提升組織績效，可從顧客知識分析流程著手，企業可以進行市場研究調查，或利用資料探勘等資訊技術，更了解顧客偏好及需求，提升滿足顧客需求的能力，使顧客願意再次購買並且滿意度增加，進一步提升財務及非財務績效。也可從顧客知識創造流程下手，企業可以實施創意獎勵機制或導入助於腦力激盪的資訊系統，進行顧客知識的產生，將能提升回應顧客的速度及有效滿足顧客的程度，獲得顧客滿意及忠誠，形成顧客口碑，進一步提升非財務績效。

國立政治大學 National Chengchi University

七、 研究限制與未來研究方向

本研究有幾項研究限制和未來研究方向須進一步說明。

首先，本研究對於台灣千大企業施以問卷調查，根據分析結果兩次回收樣本具有同質性，而雖然樣本數足夠進行本研究假設之檢定，為反應實務真實情況，樣本數仍待增加。因此，本研究建議後續研究可以增加回收樣本數，再次驗證本研究所假設的變數關係。

其次，本研究探討顧客知識管理對於企業顧客回應能力之影響，根據文獻顧客回應能力為一組織之重要能力，由顧客知識流程所產生(Jayachandran et al. 2004)，然而這些流程也可能產生其他組織能力。因此，本研究建議後續研究可以研究顧客知識管理對於其它組織能力的影響，例：組織創新能力(Gibbert et al. 2002)、組織吸收能量(Cohen and Levinthal 1990)等，進一步說明顧客知識管理對於其他組織能力的影響。

最後，本研究對於財務績效(獲利率、市佔率、銷售成長、獲利的顧客數量)進行主觀衡量，雖然主觀績效衡量與客觀績效衡量具有高度相關(Dess and Robinson 1984)，但客觀績效衡量資料可能提供實務上導入顧客知識管理的企業其它表現的衡量，本研究建議後續研究可以蒐集企業績效表現數據，例：顧客再次購買率、投資報酬率等，對於本研究架構進行再次檢驗。

附錄、問卷

一、部門背景資料

1. 貴部門所服務的顧客為 □個人 □企業 □兩者皆有
2. 貴公司所屬產業類別 □製造業 □服務業 □金融業

二、個人背景資料

1. 填答人姓名_____(可不填)
2. 填答人的電子郵件信箱_____
3. 填答人的聯絡電話_____
4. 您的職位在貴公司是位於 □高階 □中階 □低階
5. 您在公司擔任此職位_____年
6. 您在此部門的年資_____年
7. 您在此公司的年資_____年

三、問卷內容：請讀完下列各題目後，在各題下之『□』中，勾選一適當的答案。

顧客知識管理活動	非常不同意	不同意	稍微不同意	稍微同意	同意	非常同意
1. 我們公司擁有資訊系統適當的記錄每個顧客的交易	□1	□2	□3	□4	□5	□6
2. 我們公司可以辨別每個交易所屬的個別顧客	□1	□2	□3	□4	□5	□6
3. 我們公司可以分析現有顧客個人交易，以預測該顧客未來之交易	□1	□2	□3	□4	□5	□6
4. 我們公司有系統地處理及分析顧客資訊	□1	□2	□3	□4	□5	□6

5.	我們公司會透過資訊分析技術，發掘顧客資料間隱藏的關係與規則	□1	□2	□3	□4	□5	□6
6.	我們公司定期地舉行跨部門會議來討論顧客需求	□1	□2	□3	□4	□5	□6
7.	我們公司的行銷人員會花時間與公司其他部門討論顧客未來需求	□1	□2	□3	□4	□5	□6
8.	當主要顧客及市場上發生某些重要的事，整個公司都能在很短的時間知曉	□1	□2	□3	□4	□5	□6
9.	腦力激盪已經成為我們公司用來解決特定顧客問題的管理實務	□1	□2	□3	□4	□5	□6
10.	我們公司竭盡所能地針對顧客需求發展創新產品或服務	□1	□2	□3	□4	□5	□6
11.	我們公司員工透過資訊科技激盪出新的創意，以解決顧客問題	□1	□2	□3	□4	□5	□6

	互動管理	非常不同意	不同意	稍微不同意	稍微同意	同意	非常同意
1.	我們經常與顧客見面並由此得知他們對於產品及服務的需求	□1	□2	□3	□4	□5	□6
2.	我們公司的客服人員跟顧客互動時，都擁有每位顧客的交易資訊	□1	□2	□3	□4	□5	□6
3.	我們公司人員直接與顧客互動，來得知如何提供他們較好的服務	□1	□2	□3	□4	□5	□6
4.	我們公司對客服人員與顧客之互動皆有清楚的權責劃分與服務範圍。	□1	□2	□3	□4	□5	□6

回應顧客能力	非常不同意	不同意	稍微不同意	稍微同意	同意	非常同意
1. 當我們公司辨識出新的顧客需求時，我們可以快速地回應它	□1	□2	□3	□4	□5	□6
2. 當我們得知顧客對於產品或服務感到不滿意時，我們會立即採取更正的行動	□1	□2	□3	□4	□5	□6
3. 當我們發現顧客對於產品或服務感到不滿意時，我們能採取有效的更正行動	□1	□2	□3	□4	□5	□6
4. 我們可以輕易地滿足顧客的新需求	□1	□2	□3	□4	□5	□6
5. 我們比競爭者更能滿足顧客需求	□1	□2	□3	□4	□5	□6
6. 我們擁有有效滿足顧客需求的名聲	□1	□2	□3	□4	□5	□6

顧客特性	非常不同意	不同意	稍微不同意	稍微同意	同意	非常同意
1. 顧客在這個產業是要求很多的	□1	□2	□3	□4	□5	□6
2. 在這個產業如果我們沒有持續追蹤及回應顧客將會很難生存	□1	□2	□3	□4	□5	□6
3. 在這個產業如果我們忽視顧客抱怨將會失去顯著的市佔率	□1	□2	□3	□4	□5	□6

產業特性	非常不同意	不同意	稍微不同意	稍微同意	同意	非常同意
1. 我們產業的競爭是十分劇烈的	□1	□2	□3	□4	□5	□6
2. 在我們的產業有許多促銷戰	□1	□2	□3	□4	□5	□6
3. 價格競爭是我們產業的特徵	□1	□2	□3	□4	□5	□6
4. 在我們產業中，幾乎每天都能聽見新的競爭對策	□1	□2	□3	□4	□5	□6

績效指標	顯著較低	較低	略低	略高	較高	顯著較高
1. 與我們競爭者相比，我們在去年的獲利率	□1	□2	□3	□4	□5	□6
2. 與我們競爭者相比，我們在去年的市佔率	□1	□2	□3	□4	□5	□6
3. 與我們競爭者相比，我們在去年的銷售成長	□1	□2	□3	□4	□5	□6
4. 與競爭者相比，我們整體的顧客滿意度	□1	□2	□3	□4	□5	□6
5. 與競爭者相比，我們整體的顧客忠誠度	□1	□2	□3	□4	□5	□6

顧客數量	顯著較少	較少	略少	略多	較多	顯著較多
1. 與我們的競爭者相比，長期而言讓我們獲利的顧客數量	□1	□2	□3	□4	□5	□6
2. 與競爭者相比，我們新顧客中是由現有顧客的介紹而來的比例	□1	□2	□3	□4	□5	□6

本問卷到此全部結束，「請您再次檢查所填寫的問卷」，確定沒有任何遺漏部份。如果您的問卷填答完整，我們將寄上一份本研究之綜合分析結果。也請您參照下一頁將問卷對折並裝訂後投入郵筒寄回即可，非常謝謝您的幫忙!

國立政治大學 National Chengchi University

參考文獻

英文部分：

1. Bagozzi, R. P. and Yi Y. (1988). “On the. Evaluation of Structural Equation Models,” Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.16, No.1, pp.74-94
2. Barney, J. B. (1991) “Firm resources and sustained competitive advantage,” Journal of Management, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
3. Baron, R. M., ＆ Kenny, D. A. (1986), “The moderator- mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration,” Journal of Personality and Social Psychology, Vol.51, No.6, pp.1173-1182.
4. Bryant, S. E. and Terborg, J. R. (1998) “Impact of peer mentor training on creating and sharing organizational knowledge,” Journal of Managerial Issues, Vol. 20, No. 1, pp. 11-29
5. Campbell, A.J. (2003) “Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically,” Industrial Marketing Management, Vol. 32 No. 5, pp. 375-83.
6. Chen, Y.H. and Su, C.T. (2006) “A Kano-CKM Model for Customer Knowledge Discovery,” Total Quality Management, Vol. 17, No. 5, pp. 589–608.
7. Cohen, J. and Levinthal, D.A. (1990) “Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation,” Administrative Science Quarterly, Vol. 35, No. 1, pp. 554–571.
8. Desai, D., Sahu, S. and Sinha, P. K. (2007) “Role of dynamic capability and information technology in customerrelationship management: A Study of Indian Companies,” Vikalpa: The Journal for Decision Makers, Vol. 32, No. 4, pp. 45-62.
9. Deshpande, R., Farley, J.U., and Webster, F.E. (1993) “Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis,” Journal of Marketing, Vol. 57, No. 1, pp. 23-27
10. Dess, G. G., and Robinson, R. E. J. (1984) “Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held

firm and conglomerate business unit," Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 3, pp. 265-273.

11. Dickson, P.R. (1992) "Toward a general theory of competitive rationality," Journal of Marketing, Vol. 56, No.1, pp. 69-83.
12. Døving, E. and Gooderham, P. N. (2008) "Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices," Strategic Management Journal, Vol. 29, No. 8, pp. 841-857.
13. Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000) "Dynamic capabilities: what are they," Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 10/11, pp. 1105-1121.
14. Erat, P., Desouza, K. C., Scha¨fer-Jugel, A., and Kurzawa, M. (2006) "Business customer communities and knowledge sharing: exploratory study of critical issues," European Journal of Information Systems, Vol. 15, No. 5, pp. 511–524.
15. Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," Journal of Marketing Research, Vol. 18, No.3, pp.39-50.
16. Gales, L. and Mansour-Cole, D. (1995) "User involvement in innovation projects: toward an information processing model," Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 12, No. 1-2, pp. 77-109.
17. Garcı´a-Murillo, M. and Annabi, H. (2002) "Customer knowledge management," Journal of the Operational Research Society, Vol. 53, No. 8, pp. 875-884.
18. Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L., and Brenner, W. (2003) "Customer relationship management: integrated customer relationship management and knowledge management concepts," Journal of Knowledge Management, Vol. 7, No. 5, pp. 107-123.
19. Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988), "An update paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment," Journal of Marketing Research, 15, pp.186-192.
20. Gibbert, M., Leibold, M. and Probst, G. (2002) "Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value," European Management Journal, Vol. 20. No. 5, pp. 459-469.
21. Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Tatham, R. L. (2006). Multivariate data analysis (6th ed.). London: Prentice-Hall.

22. Hakansson, H. and Snehota, I. (1995) “Developing relationships in business networks,” Boston: International Thomson Press.
23. Hung Y.Y. Richard , Chung T. and Lien Y.H. Bella (2007) “Organizational process alignment and dynamic capabilities in high-tech industry.,” Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 18, No. 9/10, pp. 1023-1034.
24. Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. and Kylaheiko, K. (2005) “Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance,” Journal of International Entrepreneurship, Vol. 3, No. 3, pp. 223-243.
25. Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1993) “Market orientation: antecedents and consequences,” Journal of Marketing, Vol. 57, No. 3, pp. 53-70.
26. Jayachandran, S., Hewett, K. and Kaufman, P. (2004) “Customer response capability in a sense and response era: the role of customer knowledge process,” Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 32, No. 3, pp. 219-233.
27. Joreskog, K.G. and D. Sorbom (1984). LISREL VI User's Guide. Mooresville, IN: Scientific Software.
28. Joshi, A.W. and Sharma, S. (2004) “Customer knowledge development: antecedents and impact on new product performance,” Journal of Marketing, Vol. 68, No. 4, pp. 47-59.
29. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992) “The balanced scorecard-measures that drive performance,” Harvard Business Review, Vol. 70, No. 1, pp. 71-79.
30. Kohli, Ajay K. and Jaworski, Bernard J. (1990) “Market Orientation: The construct, research propositions, and managerial implications,” Journal of Marketing, Vol. 54 No. 2, pp. 1-19.
31. Lee, C. C., Yang, J., and Yu, L. M. (2001) “The knowledge value of customers and employees in product quality,” Journal of Management Development, Vol. 20, No. 8, pp. 691-704.
32. Li, L. and Calantone, R.J. (1998) “The impact of market knowledge competence on new product advantage,” Journal of Marketing, Vol. 62, No. 4, pp. 13-29.
33. Liao, J. (Jon) , Kickul, J. R. and Ma, H. (2009) “Organizational dynamic capability and innovation: an empirical examination of internet firms,” Journal of Small Business Management, Vol. 47, No. 3, pp. 263-286.
34. Lin, Y.C., Su, H.Y. and Chien, S.H. (2006) “A knowledge-enabled procedure for customer relationship management,” Industrial Marketing Management, Vol. 35,

No. 4, pp. 446-456.

35. Lopez-Nicolas, C. and Molina-Castillo, F. J. (2008) “Customer knowledge management and e-commerce: the role of customer perceived risk,” International Journal of Information Management, Vol. 28, No. 2, pp. 102-113.
36. Lu C. S. and Yang C. C. (2006) “Evaluating key logistics capabilities for international distribution center operators in taiwan,” Transportation Journal, Vol. 15, No. 4, pp. 9-27.
37. Majchrzak, A., Cooper, L.P. and Neece, O.E. (2004) “Knowledge refuse for innovation,” Management Science, Vol. 50, No. 2, pp. 174-188.
38. Marsh, Sarah J. and Stock, Gregory N. (2006) “Creating dynamic capability: the role of intertemporal integration, knowledge retention, and interpretation,” Journal of Product Innovation Management, Vol. 23, No. 5, pp. 422-436.
39. Massey, A.P., Montoya-Weiss, M.M. and Holcom, K. (2001) “Re-engineering the customer relationship: leveraging knowledge assets at IBM,” Decision Support Systems, Vol. 32, No. 2, pp. 155-170.
40. Miner, Anne S., Paula Bassoff, and Christine Moorman (2001),“Organizational Improvisation and Learning: A Field Study,” Administrative Science Quarterly, 46 (June), pp.304–337.
41. Narver, John C. and Slater, Stanley F. (1990) “The effect of a market orientation on business profitability, ” Journal of Marketing, Vol. 54 No. 3, pp. 20-35.
42. Nätti, S., Halinen, A., and Hanttu, N. (2006) “Customer knowledge transfer and key account management in professional service organizations,” International Journal of Service Industry Management, Vol. 17, No. 4, pp. 304-319.
43. Neter, J., Wasserman, W., & Kutner, M. H. 1985. Applied linear statistical models. Homewood, IL: Irwin.
44. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (3rd Ed.). New York: McGraw-Hill.
45. Peteraf, M.A. (1993) “The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view,” Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 3, pp. 179–191.
46. Podsakfoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y.,& Podsakoff, N.P., 2003.

"Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," Journal of Applied Psychology, Vol.88, No.5, pp.879-903.

47. Ramani, G. and Kumar, V. (2008) "Interaction orientation and firm performance," Journal of Marketing, Vol. 72, No. 1, pp. 27-45.
48. Ritter, T. and Gemunden, H.G. (2003) "Network competence its impact on innovation success and its antecedents," Journal of Business Research, Vol. 56, No. 9, pp. 745-755.
49. Rowley, J., Beata, K.T. and Leeming, E. (2007) "Customer community and co-creation: a case study," Marketing Intelligence & Planning, Vol. 25, No. 2, pp. 136-146.
50. Sackett, P.R., and Larson, J.R. (1990). Research strategies and tactics in I/O psychology. In M. D. Dunnette & L. Hough (Eds), Handbook of industrial and organizational psychology (2 nd ed., pp. 428-442). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
51. Salomann, H., Dous, M., Kolbe, L. and Brenner, W. (2006) "Advancing CRM initiatives with knowledge management," Journal of Information Science and Technology, Vol. 3, No. 2, pp. 23-44.
52. Sanchez, A.M. and Elola, L.N. (1991) "Product innovation management in Spain," Journal of Product Innovation and Management, Vol. 8, No. 1, pp. 49-56.
53. Sinkula, James M. (1994) "Market information processing and organizational learning, " Joumal of Marketing, Vol. 58, No. 1, pp. 35-45.
54. Slater, Stanley F. and Narver, John C.. (1995) "Market Orientation and the Learning Organization." Journal of Marketing, Vol. 59 No. 3, pp. 63-74.
55. Srinivasana, S.S, Anderson, R. and Ponnavolu, K. (2002) "Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences," Journal of Retailing, Vol. 78, No. 1, pp. 41-50.
56. Su, C.T., Chen, Y.H., and Sha, D.Y. (2006) "Linking innovative product development with customer knowledge: a data-mining approach," Technovation, Vol. 26, No. 7, pp. 784-795.
57. Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management," Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.

58. Van De Ven, Andrew H. and Douglas Polley (1992), “Learning While Innovating,” Organization Science, 3 (February), pp.92–116.
59. Wang, E., Klein, G. and Jiang, J. J. (2007) “IT support in manufacturing firms for a knowledge management dynamic capability link to performance,” International Journal of Production Research, Vol. 45, No. 11, pp. 2419-2434.
60. Wayland, R.E. and Cole, P.C. (1997) “Customer connections: new strategies for growth,” Harvard Business School Press.
61. Wernerfelt, B. (1984) “A resource-based view of the firm,” Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2, pp. 171-180.
62. Zollo, M. and Winter, S. G. (2002) “Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities,” Organization Science, Vol. 13, No. 3, pp. 339-351.
63. Zott, C. (2003) “Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study,” Strategic Management Journal, Vol. 24, No. 2, pp. 97-125.

中文部分：

1. 陳文翰(2005). 運用顧客知識管理以提升 CRM 效益 國立政治大學資訊管理所碩士論文

國立政治大學 National Chengchi University