

國立政治大學公共行政學系碩士論文

非營利組織內部行銷、組織認同、組織承諾研究：
以兩岸種子人才培訓計劃為例



指導教授：陳敦源 博士

研究生：吳家銘 撰

中華民國一百零五年六月

國立政治大學公共行政學系

學位考試委員簽名頁

吳家銘 君所撰之碩士學位論文

非營利組織內部行銷-組織認同-組織承諾研究-以兩岸種子人才培訓計劃為例

業經本委員會審議通過

論文考試委員會委員

黃崇護
董祥開
陳敦源

指導教授

陳敦源

系主任

黃東遙

中華民國 105 年 4 月 7 日

謝辭

謝謝你、妳們讓我成為一個更好的人。碩士論文的完成，也代表人生另一段旅程的開始。回想當初碩一進研究所的徬徨，有幸能跟著敦源老師一起做研究。在碩二的時候選擇去上海一年，利用上海的平台，實地到 500 強實習半年，也到印度海外實習 3 個月，與朋友合夥成立旅遊顧問諮詢公司，靠著團隊的努力拉到了第 1 筆融資，與第 1 筆肯定的訂單。對我來說，這是青春，是一部屬於自己、獨一無二的奮鬥史。

在這段看似摸索、但卻一次次受傷，一步步打滿雞血衝到底的過程中，我很感謝家人無條件的支持，每當我有一個很瘋狂的想法時，他們總會先尊重我的想法，而後支持，相信我在為了人生打拼。其次，我很感謝敦源老師、榮護老師、祥開老師協助指導論文，在這一年中，我的論文歷經一次次的難產，而後催生，到最後終於完稿的時候，三位老師始終給予協助，鼓勵我勇敢向前。

另外，謝謝上海與台灣朋友的協助，在這段時間內，我不停的騷擾你、妳們，但你、妳們總是抽空陪我聊天，陪我一步步的走向無止盡的漫長碩士路程。幸好天明終將來臨，而我也一直在行走。對我來說，寫論文這段過程的酸甜苦辣，給我三天三夜都說不清，但慶幸的是自己一路上有貴人相伴，同時，是一股正能量的暖流，讓我每逢挫折時，總能不斷的往前，不斷的行走。

路在腳下，用心去走。一路走來，我始終堅持做一個更好的自己。期許自己在往後的日子，能將自身的正能量給予更多需要的人。人生不可預測，但我會掌握自己的人生，勇敢且大步的往前。

謹誌

2016/05/06

摘要

本研究的目的，係透過理論與實務的檢測，探討在種子人才培訓計劃中，內部行銷、組織認同與組織承諾的關係。在內部行銷、組織認同與組織承諾的變項中，哪些構面會影響三者關係的成立？組織認同與組織承諾在不同的個人背景下是否會有差異？台北與上海的種子人才培訓計劃成員，在性別、家鄉、年齡、級別、院所、幹部經驗是否會有差異？

本研究係組織理論的量化分析，量化分析的資料係透過線上問卷與現場發送的方式而得。有鑑於種子人才培訓計劃係一橫跨兩岸的組織，本研究設計兩份問卷，以確保兩地的樣本有一定的數量。本研究使用的統計分析，包含：敘述性統計分析、信度分析、樣本代表性檢定、卡方檢定、獨立樣本 T 檢定、單因子變異數分析、相關分析、迴歸分析。

本研究的結論如下：上海種子人才培訓計劃的成員，在內部行銷、組織認同、組織承諾的各個變項均較台北種子人才培訓計劃要來得高。內部行銷、組織認同與組織承諾的關係存在，且內部行銷會透過組織認同影響組織承諾。當組織的內部行銷機制完整度越高，成員對組織的認同感會提升，也會越容易對組織做出承諾。此外，當組織成員對組織的認同度越高時，越容易對組織做出承諾。

關鍵字：內部行銷、組織認同、組織承諾、非營利組織

Abstract

The purpose of the study is to find the relationship among internal marketing, organizational identification and organizational commitment in “Seed Talent Program”. In those dimensions, what variables influence the connection? Are the different personal backgrounds influence the organizational identification and organizational commitment? The members in Shanghai and Taipei have difference in sex, hometown, age, level, institutes, guide experience or not?

Our survey uses the quantitative analysis. The data was collected through online questionnaire and visit the place in Taipei. In view of the program have foundations in Taipei and Shanghai; we design two questionnaires to make sure get enough samples. The statistical methods used in the survey include: descriptive statistics, reliability analysis, representative rample analysis, t-test, one-way anova, correlation analysis, regression analysis.

After testing 252 members in Shanghai and Taipei, we found that the members in Shanghai have higher scores in three dimensions than those in Taipei. The relationship among the internal marketing, organization identification and organization commitment exists. When the internal marketing mechanisms become well, the members have higher identification and easily to make promise in the organization. The relationship is controlled by the hometown variables.

Keyword: internal marketing, organization identification, organization commitment, non-profit organization.

目錄

謝辭.....	I
中文摘要.....	II
英文摘要.....	III
目錄.....	IV
圖次.....	VII
表次.....	VII
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	2
1.3 研究問題.....	4
1.4 專有名詞說明.....	6
1.5 章節安排.....	6
第二章 文獻回顧.....	8
2.1 內部行銷課題探究.....	8
2.1.1 內部行銷的探討主題.....	8
2.1.2 內部行銷的論點分析.....	12
2.1.3 非營利組織的內部行銷探討.....	14
2.1.4 非營利組織的內部行銷影響構面.....	15
2.2 組織認同課題探究.....	16
2.2.1 組織認同的探討主題.....	16
2.2.2 組織認同的論點分析.....	18
2.2.3 非營利組織的組織認同探討.....	19
2.2.4 非營利組織的組織認同影響構面.....	20
2.3 組織承諾課題探究.....	21
2.3.1 組織承諾的探討主題.....	21
2.3.2 組織承諾的論點分析.....	23
2.3.3 非營利組織的組織承諾探討.....	25

2.3.4	非營利組織的組織承諾影響構面	25
2.4	本研究研究變項關係.....	27
2.4.1	內部行銷與組織認同的關係	27
2.4.2	內部行銷與組織承諾的關係	27
2.4.3	組織認同與組織承諾的關係	28
2.4.4	內部行銷、組織認同與組織承諾的關係.....	28
2.4.5	個人背景變項與內部行銷、組織承諾、組織認同的關係.....	29
2.5	個案介紹.....	30
2.5.1	種子人才培訓計劃	30
 第三章 研究設計		 32
3.1	研究架構與假設.....	32
3.2	構面操作化定義與衡量方法.....	34
3.2.1	內部行銷的衡量	38
3.2.2	組織認同的衡量	38
3.2.3	組織承諾的衡量	38
3.2.4	個人背景變項的衡量	39
3.3	研究流程.....	39
3.4	個案選擇理由.....	40
3.5	研究方法與調查過程.....	41
3.5.1	研究方法	41
3.5.2	調查過程	42
3.6	統計分析方法.....	45
 第四章 分析結果		 47
4.1	兩岸種子人才培訓計劃的樣本比較	47
4.2	信度分析	51
4.3	樣本代表性檢定	55
4.4	獨立樣本 T 檢定	57
4.5	單因子變異數分析	60
4.6	相關分析	62
4.7	迴歸分析	62
4.8	中介分析	62
 第五章 研究發現、限制與建議		 69
5.1	研究發現	69

5.2 研究限制	72
5.3 研究建議	73
參考文獻	75
附錄 1	85
附錄 2 計畫書修正	87
附錄 3 論文口試建議修正表	91
附錄 4 問卷內容-種子人才培訓計畫 (台北版本)	97
附錄 5 問卷內容-種子人才培訓計畫 (上海版本)	105



圖目錄

圖 1 研究架構圖	33
圖 2 研究流程圖	39
圖 3 台北種子人才培訓計劃線上問卷示意圖	44
圖 4 上海種子人才培訓計劃線上問卷示意圖	44

表目錄

表 1 內部行銷影響構面彙整表	15
表 2 研究假設表	33
表 3 構面操作化表	35
表 4 抽樣方法表	42
表 5 上海種子人才培訓計劃基本資料次數分配與百分比表	48
表 6 台灣種子人才培訓計劃基本資料次數分配與百分比表	49
表 7 兩岸種子人才培訓計劃內部行銷、組織認同與組織承諾各變項比較表	50
表 8 各題項之信度分析	52
表 9 訪問成功樣本之代表性檢定：性別	55
表 10 訪問成功樣本之代表性檢定：級別	55
表 11 訪問成功樣本之代表性檢定：年齡	56
表 12 不同性別的種子人才培訓計劃成員對組織認同之 T 檢定分析表	57
表 13 不同家鄉的種子人才培訓計劃成員對組織認同之 T 檢定分析表	57
表 14 不同院所的種子人才培訓計劃成員對組織認同之 T 檢定分析表	58
表 15 擔任幹部與否的種子人才培訓計劃成員對組織認同之 T 檢定分析表	58
表 16 不同性別的種子人才培訓計劃成員對組織承諾之 T 檢定分析表	58
表 17 不同家鄉的種子人才培訓計劃成員對組織承諾之 T 檢定分析表	59
表 18 不同院所的種子人才培訓計劃成員對組織承諾之 T 檢定分析表	59
表 19 擔任幹部與否的種子人才培訓計劃成員對組織承諾之 T 檢定分析表	59
表 20 單因子變異數分析：年齡、級別與組織認同	60
表 21 事後比較法：年齡與組織認同	61
表 22 單因子變異數分析：年齡、級別與組織承諾	61
表 23 事後比較法：級別與組織承諾	62
表 24 相關分析：內部行銷、組織認同與組織承諾	62
表 25 迴歸分析：內部行銷、組織認同與組織承諾	63
表 26 迴歸分析：內部行銷、組織認同、個人背景變項與組織承諾	65
表 27 中介分析：內部行銷與組織認同	66
表 28 中介分析：組織認同與組織承諾	66

表 29 中介分析：內部行銷與組織承諾	67
表 30 中介分析：內部行銷、組織認同與組織承諾.....	67
表 31 統計分析結果	68
表 32 內部行銷研究領域-使用構面表.....	85
表 33 計劃書修正表	87
表 34 論文口試建議修正表	91



第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

近期，非營利組織成為政府與企業外的第三股力量（沈洸洋，2002）。非營利組織（Non-Profit Organization, NPO）概念的探討，可追溯至第二次世界大戰前後（賈西津、王名，2002）。Wolf（1990）認為：非營利組織具備公共服務的使命，必須於政府合法立案並接受法令規章管理。非營利組織，尤其是以公益為訴求主體的非營利組織，涉入公共政策的民主過程已行之有年（江明修，2002）。自1990年代起，海峽兩岸的互動日趨頻繁。兩岸青年的溝通、了解與交往已成為必然的趨勢（李增祿，1992）。其中，大學生的非營利組織，幫助大學生提昇其自身的組織與領導能力，也成為兩岸非營利組織的發展趨勢（張雪梅，1999）。

非營利組織的探討課題，以組織認同（Organizational Identification）與組織承諾（Organizational Commitment）做探討者，多以志工為研究主體（蔡雅芳、吳世望、張肅婷，2008）。許佳安（2007）在探討大學生的留任意願時，明確指出：參與動機、工作投入、教育訓練、福利與獎勵會影響非營利組織的留任。本研究探討的組織：種子人才培訓計劃，參與者並非傳統志工。計劃另提供額外的激勵措施：商業競賽、與貴賓晤談、企業參訪等機會。

本研究認為：組織認同與組織承諾是研究產出結果，在導出研究結果前需有啟動楔子-內部行銷。內部行銷在企業與非營利組織的探討的出發點即不一致，企業以獲利為初始考量。非營利組織則以公益為出發點。Segal（1991）指出：非營利組織比營利組織更需要內部行銷。引進內部行銷後，當內部行銷的機制完善，將幫助非營利組織吸引更多社會資源。蔡明達、沈易利、陳既丞（2007）指出：當組織的內部行銷機制完善，員工對組織的滿意度會增加，組織的服務績效也會提升。內部行銷制度的完善運行，能提升員工的認同與承諾。

非營利組織針對大學生類別且具商業性色彩組織做探討者，目前仍付之闕如。本研究涉及單一組織兩岸對比的特殊情形。台灣與中國是不同的政府體制，不同的政體會對非營利組織產生非常大的影響(王宏男, 2012)。而近期的諸多議題，舉凡：太陽花學運、228 抗議事件、反對併校風波等活動均以大學生為主導群體。

然而，現有的法令並未界定大學生非營利組織的定位¹。受限於地理界線，大部分的大學生非營利組織多一地限定，發展規模較設限。少部分的大學生非營利組織，縱使克服一地的限制，但大部分均朝向跨國組織的形式發展，在世界各地均可見其蹤跡。種子人才培訓計劃(Seed Talent Program, STP)脫離一地的限制，但並未朝向跨國多元組織的路徑發展。STP 發展出自身的獨特模式-「橫跨兩岸的非營利組織」，在台北與上海均設有據點，且兩地發展均達一定規模。透過自身的內部行銷管道拓展，種子人才培訓計劃也脫離傳統非營利組織以志願者情懷為訴求的意旨，走出屬於自身的另一條獨特之路。

1.2 研究目的

在組織認同與組織承諾的研究課題中，非營利組織多著重志工社團組織的研究。志工社團組織的探討，多定位在參與動機與組織功能的層面(蔡雅芳、吳世望、張肅婷, 2008)。參與動機的研究課題，多探討志工的自發性程度是否會受到組織的有形或無形反饋影響。組織功能的研究課題，多探討組織的運作機制完善程度是否會影響志工願意留任組織的意願。

種子人才培訓計劃，不同於傳統的非營利組織以志願者情懷為訴求。此計劃是由台灣董事學會於 2013 年創立，創立目的是扮演學生與企業的橋樑。董事學

¹台灣：人員團體法第 4 條規定：「人民團體分為職業、社會與政治團體。」，同法第 39 條規定：「社會團體係以推展文化、學術、醫療、衛生、宗教、慈善、體育、聯誼、社會服務或其他以公益為目的，由個人或團體組成之團體。」

中國：社會團體登記管理條例第 2 條規定：「本條例所稱社會團體，是指中國公民自願組成，為實現會員共同意願，按照其章程開展活動的非營利性社會組織。」

會的背景，讓計劃本身具商業背景的成分。種子人才培訓計劃的定位是界在企業與非營利組織間，或更明確的說：具商業性質的非營利組織。參與種子人才培訓計劃的活動不需付費，場地也是由企業提供。

作者曾在 2014 年 9 月實地前往上海種子人才培訓計劃，並於 2015 年 9 月實際參與台北種子人才培訓計劃的活動。種子人才培訓計劃的運作模式，並非如同傳統以參與動機與組織功能的志工社團組織。若將其歸類為企業性質，又不能完全涵蓋（因為不具營利性質）。從企業的內部行銷、組織認同與組織承諾單一主題看待，不能涵蓋全貌。種子人才培訓計劃透過完善的內部行銷機制，讓成員對組織產生認同與承諾。同時，當內部的成員感受到團隊的用心，產生一定程度的認同感後，會願意留任幹部與定期參與活動。

種子人才培訓計劃透過一系列的內部行銷規劃，包含：人才講堂、內部討論課程、公開發展會等活動，吸引成員互動交流。內部行銷的活動以內部成員為優先，另保留部分名額給外部成員。據活動報名結果顯示：參與種子人才培訓計劃的成員，大部分先前都有參與過組織的活動。實地走訪兩地的近況，作者發現：種子人才培訓計劃的內部行銷機制完善，成員在組織內也感受到想讓組織變更好的動力。在經過自身考量後，成員做出加入組織並跟隨組織成長的決定。在一系列內部行銷活動的號召下，成員對種子人才培訓計劃產生一定程度的向心力，彙集成一群優秀且信念類似的大學生。

本研究的研究目的有二：一為理論與實務的檢測。縱使實地參與觀察結果顯示：內部行銷、組織認同與組織承諾的關係存在。在理論的檢測下，實務模式的運作是否亦能獲得相同結果，是作者好奇之處。而在內部行銷、組織認同與組織承諾的變項中，哪些構面影響三者關係的成立？組織認同與組織承諾在不同的個人背景下是否會有差異？台北與上海的種子人才培訓計劃成員，在性別、家鄉、年齡、級別、院所、幹部經驗是否會有差異？透過本研究期許能歸納一定結論。

透過理論的檢測，能夠幫助本研究了解內部行銷、組織認同、組織承諾的關係。同時，橫跨兩岸大學生組織的課題探討目前仍屬少數，透過有系統性的探討方式，將能幫助種子人才培訓計劃了解自身方向。也可以作為兩岸大學生非營利組織的後續探討方向，擴大此課題之相關研究。

1.3 研究問題

本研究的問題，係探討內部行銷、組織認同與組織承諾的變項關係。而兩地參與者的背景差異，也是探詢的課題。具體研究問題說明如下：

(1)、不同背景的種子人才培訓計劃成員，在組織認同與組織承諾是否有差異？

有鑑於本研究的課題：種子人才培訓計劃係一橫跨兩岸的組織，筆者好奇的是：不同背景的種子人才培訓計劃成員，在組織認同與組織承諾上是否有差異？是本研究的第一個研究問題。

(2)、台北與上海的種子人才培訓計劃成員，在個人背景上是否有差異？

台北與上海的種子人才培訓計劃成員，在性別、家鄉、年齡、級別、院所與幹部經驗是否有差異？是本研究的第二個研究問題。

(3)、組織的內部行銷機制完整度越高，是否越容易對組織產生認同？

組織的內部行銷完整度，本研究依照 Ahmed, Rafiq & Saad (2003) 的見解，從營運過程、跨部門協調能力與管理者的授權支持探討。種子人才培訓計劃有多元的內部行銷機制，舉凡：校園講座、飯友聚會、公開發表會等活動。當種子人才培訓計劃拓展內部行銷機制，讓內部機制機制的完整度提升時，是否越容易對組織產生認同？是本研究的第三個研究問題。

(4)、成員對組織的認同度越高，是否越容易對組織做出承諾？

當成員對組織產生一定程度的認同感後，縱使部分成員未留任幹部，但回流

率很高。參與過組織活動的成員，會定期回來參與活動，見見老朋友。部分已工作的學員也樂於提供企業人脈或分享自身工作經驗。成員會以身為種子人才培訓計劃的一份子為榮。當成員對組織產生一定程度的認同感後，是否越容易對組織做出承諾？是本研究的第四個研究問題。

(5)、組織的內部行銷機制完整度越高，成員是否越容易對組織做出承諾？

誠如前文所述，種子人才培訓計劃的內部行銷機制朝向多元化的軌跡發展。當種子人才培訓計劃的內部行銷機制完整度越高時，成員是否越容易對組織做出承諾？是本研究的第五個研究問題。

(6)、組織的內部行銷機制是否透過成員對組織的認同，影響成員對組織做出承諾？

組織認同是否扮演中介變項，影響內部行銷與組織承諾的關係，是本研究想探討的議題。Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) 認為組織承諾是個人對組織的整體性反應，工作滿足是個人對特定工作環境的反應，工作滿足係組織認同的其中一項衡量標準，據此，組織認同是組織承諾的成因之一。郭振生(2003)認為；內部行銷將員工視為內部顧客，透過行銷觀點進行人力資源管理活動，將能提高員工對組織的認同與工作滿意。當組織定時舉辦內部行銷活動時，將能提升員工對組織的認同感。本研究認為：具備一定水準的內部行銷機制，會透過成員的認同，進一步加深成員對非營利組織做出承諾。

1.4 專有名詞說明

(一)、內部行銷

內部行銷源於服務行銷 (Marketing Service)。服務行銷首次見於 1978 年 Thomas 的服務金三角 (Service Triangle) 理論。Thomas (1978) 將金三角比喻為企業、員工與顧客。內部行銷的概念，讓探討對象由外部顧客擴散至內部員工。

(二)、組織認同

組織認同源於 1974 年 Tajfel 的社會認同理論。社會認同理論指出：個體經過類別化過程後，會對群體產生認同。Mael & Ashforth (1992) 將認同的概念由群體延伸至組織。在組織中，個人會進行自我對組織的認知。組織認同是個人自我分類的過程，當個人對組織產生歸屬感後，會將自己歸類為特定組織。

(三)、組織承諾

組織承諾源於 1956 年 Whyte 的〈組織人〉(The Organization Man) 一書。Whyte (1956) 指出：組織成員不僅為組織工作，他們也隸屬於組織。組織成員會對組織產生承諾。承諾的產生會使人發自內心的持續原有行為(Becker, 1960)，同時，承諾也被視為個人對某一實體的情感意向。

1.5 章節安排

第一章為緒論，說明研究背景、動機、目的、問題並針對專有名詞進行解釋。非營利組織的課題從興起至發展，至今仍不到一世紀，卻成為公共行政領域的熱門課題。透過本研究，期許能釐清在大學生非營利組織中，內部行銷、組織認同、組織承諾的關係。

第二章為文獻檢閱，共分為五大部分進行。前三節分別探討內部行銷、組織認同與組織承諾的課題。內部行銷的課題，本研究整理企業管理的視角對內部行銷課題的見解，歸納非營利組織視角下的內部行銷課題。而組織認同與組織承諾課題，有鑑於國內、外學界對兩個課題已普遍探討，本研究歸納學者的見解，歸納非營利組織的組織認同與組織承諾課題。第四節則針對本研究的研究變項說明。第五節為個案介紹，本節將詳細介紹種子人才培訓計劃。

第三章為研究設計，共分六大部分進行。第一節為研究架構與假設，本節將根據文獻歸納的結果，探討內部行銷、組織認同與組織承諾變項的檢測構面。後

續本研究根據變項與構面提出具體研究假設。第二節為構面操作化定義與衡量方法，本節將具體說明各構面的意義，並將各構面與問卷題目做對照統整。第三節為研究流程，本節將針對通篇的研究流程做說明。第四節為個案選擇理由，作者將針對選擇個案的理由做說明。第五節為抽樣方法與調查對象，本節將具體說明研究採用的抽樣方式與調查對象。第六節為研究方法，本節將說明本個案使用的統計分析方法。

第四章為**問卷分析結果**，問卷分析將分別探討：敘述性統計分析、信度分析、樣本代表性檢定、卡方檢定、獨立樣本 T 檢定、單因子變異數分析、相關分析、中介分析與迴歸分析。本章會具體展現研究成果。

第五章為**研究發現、限制與研究建議**。本節將針對研究問題與研究成果相互對照，提出本研究的研究發現與研究限制，並針對後續研究建議一併說明。

第二章 文獻回顧

本章將探討內部行銷、組織認同與組織承諾課題。內部行銷的課題，過去多被企業管理領域探討，故本研究從企業管理的視角檢視，探討內部行銷在非營利組織的應用與影響構面。組織認同與組織承諾的課題已被國內、外學術界廣泛探討，本研究歸納相關見解，並整理組織認同與組織承諾在非營利組織的運作與影響構面。

2.1 內部行銷課題探究

內部行銷是行銷的其中一門課題。行銷最早的概念為「交換」。當人與人經由會員制度或私人訴求獲得財務捐贈時，即符合行銷的意涵。行銷概念的擴散，起源於1969年Kotler & Levy的「擴大行銷概念」一文。過去的行銷課題，著重於商品層次。Kotler & Levy (1969)認為：過去的行銷範疇並不能涵蓋非商品類別。然而，當組織實際利用非商品類別增加知名度與接受度時，卻又是行銷的另一種表徵，形成一種既存在又分離的弔詭情形。行銷領域的探討，過去以商業部門較為見長。Kotler & Levy (1969)揭橥：行銷應為普遍性社會活動，政府、非營利組織與社會團體均可利用行銷推廣產品。Hunt (1976)指出：95%的受訪學者認為行銷理論的範疇應包含非營利組織。至此，行銷的探討已由商業部門的限制擴散至各領域，成為學界的探討課題。

2.1.1 內部行銷的探討主題

內部行銷的範圍，可先行概觀行銷的意識層次。Kotler (1972)指出：意識型態的差異讓行銷分為三個層次。第一個層次的行銷，著重於商品與服務行銷的企業活動。第二個層次的行銷，著重於行銷對象的界定。第三個層次的行銷，著重於組織與顧客交換關係的探討。內部行銷的範疇，包含以上三層次的探討。

內部行銷的研究主題，Varey (1995) 以 11 面向說明之。包含：行銷導向的員工服務管理、行銷範圍領域與目的、交換行為、政治經濟典範、將組織視為內部市場、內部行銷典範、社會過程式的內部行銷、個人在內部行銷市場的關係、溝通、授能、將內部行銷做為新形式的連結。上述的 11 面向，依循著目標導向的原則。針對不同的環境，組織會做出策略性的變革。

然而，單純以組織變革與目標導向觀點探討內部行銷，僅涵蓋部分內部行銷的範疇。George (1990) 指出：內部行銷應包含人力資源管理的概念，此時的內部行銷被視為一種幫助公司發展更完善的工具。但單純從工具層次探討內部行銷，引起 Money & Foreman (1996) 的質疑。Money & Foreman (1996) 指出：當內部行銷過度偏重工具層次，會淪為象徵意義的行銷，對內部行銷的拓展並沒有實質幫助。

Conduit & Movondo (2001) 從 Varey (1995) 的內部行銷 11 面向中，將溝通的元素做單獨討論，明確指出：內部行銷應包含內、外部溝通等課題。Arnett, Laverie & Mclane (2002) 將組織績效納入內部行銷，其認為獎勵制度、管理評鑑與組織績效等課題應包含在內部行銷的範疇內。Kale (2007) 在探討內部行銷的課題時，強調主管以身作則的重要性。主管必須以成為最好的雇主為目標，鼓勵並培養員工具競爭力與服務導向。

綜上，在企業管理的視角下，內部行銷是從組織的角度出發。不同的學者在具體的功能層次，強調的重點也呈現歧異性。一個完善的內部行銷機制，據 Howe (1992) 的見解，應實踐 12 項機能：

1. 產品與服務能納入員工意見

員工意見的納入與否，將影響內部行銷順利運行 (Howe, 1992)。員工意見無法如實反映時，只能依循高層建議聽命辦事，並未能實際落實內部行銷意涵。

2. 在社會契約層次納入員工承諾

社會契約包含兩層次：有形承諾與無形承諾。員工對組織的承諾，除了有形的契約規定外，無形的契約，舉凡：同仁想法、組織文化等，均影響員工是否願意對組織做出承諾。

3. 對話的公開場域

公開場域的設置能確保所有意見能如實傳達。Howe (1992) 指出：當員工與高層的意見能共存於同一場域時，能確保彼此意見能被理解並促成共識。

4. 培養員工具更高層次認同感

Howe (1992) 指出：當內部行銷的機制運作越完善時，員工對公司的認同感也會同時提升。當員工對公司的認同感逐步提升時，將能反映在服務顧客的品質上。

5. 將員工納入產品的設計、生產與服務

員工除了扮演好服務提供者的角色外，在產品設計與生產過程中應該將員工納入，提升員工對組織的認同感。

6. 員工與顧客有緊密的夥伴關係

在企業中，員工扮演重要的角色。員工與顧客的關係，也是企業管理應考慮的環節。

7. 員工應被視為個別個體，扮演稱職的貨品提供者角色

不同的員工應被視為獨特的群體，而非視為組織的附庸。同時，員工也身兼貨品提供者的角色，在組織中提供有形與無形的服務。

8. 員工與顧客有持續互動與對話空間

員工與顧客的夥伴關係，除了在產品購買與服務提供層次外，更應建立在持續互動與對話層次中。員工應主動了解顧客的需求，增加顧客回購的機會。

9. 發現、創造、激發與回應顧客需求

員工除了主動的了解顧客的需求外，應聚焦於創造與激發顧客需求。同時，應針對顧客的需求做出回應。當員工能提供一系列滿足顧客需求的服務時，即能有效提升顧客服務品質。

10. 重視企業的無形資產

過去的組織探討行銷時，多將焦點置於獲益與績效。近期的組織探討行銷時，將關係視為企業的無形資產。越來越多的組織將維繫顧客關係項目列入預算，企業也開始重視關係對行銷產生的影響。

11. 系統性蒐集與傳播顧客資訊

除了透過問卷蒐集顧客資訊，部分組織採用顧客關係管理（Customer Relationship Management, CRM）工具，透過數據分析顧客的習慣行為。透過此方式，企業能針對不同類型的消費型態擬定不同策略。

12. 內部行銷的核心標的-「溝通」

Howe（1992）指出：溝通為內部行銷的核心標的。當組織充分做好溝通工作時，能確保內部行銷的整體流暢性，讓內部行銷順利落實。

綜上，Howe（1992）的 12 項內部行銷機能與前述內部行銷的探討範疇環環相扣。企業管理視角下的內部行銷，大部分多從員工自身的角度出發。內部行銷是否僅單純從員工自身的角度做探討，至今仍是學界未完全肯定的觀點。當內部行銷的研究朝多元化發展時，學界對內部行銷的觀點也脫離一言堂。在企業管理

的視角下，學界對內部行銷持有哪些論點，是下一節的探討課題。

2.1.2 內部行銷的論點分析

自 1970 年代起，內部行銷成為學界的探討課題。1970 年代的內部行銷課題，著重於員工動機激勵與顧客滿意度提昇。內部行銷被視為改善服務品質的良藥。Sasser & Arbeit (1976)、George (1977)、Thompson, Berry & Davidson (1978)、Murray (1979) 均強調：利用行銷滿足顧客的需求前，需先滿足組織成員的價值。

1970 年代的內部行銷，僅確立內部行銷的研究焦點-著重於員工的探討。Berry (1981) 對內部行銷的見解，也是此時期的寫照：「行銷是將員工視為內部顧客，員工會願意工作是因為能滿足工作需求」。但 Rafiq & Ahmed (1993) 認為：將員工視為內部顧客會產生潛在風險。當組織使用內部行銷方式向員工推銷產品時，有時員工反而會被迫接受產品。內部行銷不應僅著重於產品範疇的探討，應進一步探討財政支出對員工滿意度的影響。

Gronroos (1981) 提出一個有別於主流價值的內部行銷論點：內部行銷是一種互動行銷 (interactive marketing)。此種互動仍屬顧客關係維護的探討範疇，員工需針對客戶需求做出回應。內部行銷的目標，除了單純的激勵動機外，應包含有顧客意識的員工。當上司支持且組織環境良善時，員工會自發性的為組織付出。除了將內部行銷視為互動行銷外，Winter (1985) 認為：內部行銷是策略管理的觸媒，透過內部行銷能檢視員工是否有效達成組織目標。為了能有效將內部行銷與組織目標做連結，應確保內部行銷能兼顧市場與個別角色功能，形成市場部門可運用的資源。當策略有效率的執行並解決跨功能衝突、部門隔離與組織變革遭遇等問題時，內部行銷才得以被廣泛運用 (Glassman & McAfee, 1992)。1980 年代的內部行銷，一改過去視員工為真理的顧客觀點，以顧客導向的意識型態取代。員工在顧客導向下應扮演何種角色，開始受到內部行銷的重視。

1990 年代的內部行銷被視為人力資源管理工具。Hales (2007) 針對前述的內部行銷觀點提出一系列的反思。首先，Hales (2007) 認為：內部行銷僅為隱性工具，其存在的目的是為了體現組織工作與聘僱結果。再者，將內部行銷視為人力資源管理的一項工具是不恰當的。縱使管理者體認行銷是多樣化活動的體現，但在探討行銷的課題時，並未針對員工需求進行調查。員工對組織目標是否感興趣，也不屬於內部行銷的範疇。同時，將內部行銷視為某種特定方法，也會產生問題。人力資源管理的內部行銷觀點多從市場研究、市場區隔、行銷溝通與廣告角度探究。在產品、價格、通路、推廣均完備的情形下，內部行銷的探討管道多從菁英角度出發，員工並無自主選擇權。因此，內部行銷需針對現有處境調整研究方向。採用人力資源管理途徑係希望能增加行銷彈性，但內部行銷的應用最終應回歸方法技術層面，從管理者、行為、組織資源知識層面探討內部行銷課題。

21 世紀後，內部行銷也開始呈現多元紛陳的探討。Jou, Chou & Fu (2008) 探討內部行銷的應用，基層人員會受到價值與資訊分享、體貼與尊重與向上溝通管道的建立構面的影響。Ballantyne (2003) 則將內部行銷與知識管理做連結，當組織內部能有效的跨功能整合、協調與合作時，將有助於達成組織學習與知識更新等目的。Ahmad, Iqbal & Sheeraz (2012) 也指出：內部行銷對工作滿意度與組織承諾有積極作用。內部行銷的使用，能在組織成員間創造一個支持顧客導向與產生服務意識的內部環境，是組織服務的基礎與關鍵 (Awwad & Agti, 2011; Dalvi Esfahan, Taleghani & Rajaei, 2013)。

綜上，內部行銷的觀點，在 1970 年代到 1990 年代係呈現單一觀點的擴散情形，待 21 世紀後呈現多元發展態樣。而非營利組織的行銷，從 1960 年代即開始探討，但 21 世紀後才開始系統性的探討內部行銷課題。內部行銷在非營利組織如何運作，是下一節的探討課題。

2.1.3 非營利組織的內部行銷探討

1960 年代起，非營利組織即開始探討行銷。Kotler & Levy (1969) 在定義行銷時，曾提及：「行銷是廣泛的社會活動，非營利組織的活動也是行銷的探討範疇。」非營利組織採用行銷時，將能更有效的達成目標 (Kotler, 1975)。

將內部行銷觀點成功引進非營利組織機構者，為美國維吉尼亞州的捐血服務中心。Cooper & Cronin (2000) 指出：過去的非營利機構多仰賴外部溝通。員工的行為僅遵循舊路徑，並非遵循組織目標的行為而努力。Wasmer & Bruner (1991) 認為：在探討非營利組織的內部行銷時，需兼顧以下 4 項原則：

1. 提供服務的成員與顧客應採取不同方式對待

過去探討內部行銷課題時，常將成員與顧客視為相同角色。Wasmer & Bruner (1991) 認為：在不同的非營利組織中，成員與顧客的角色並不一致。組織應關心成員的需求，不同的成員應採取不同的對待方式，而非制定一套放諸四海皆準的原則，並套用於所有成員。

2. 與成員達成共識並擬定組織的服務品質水準

服務品質應達到何種水準，應在成員共同討論後決定。管理者的存在，僅是確保最終目標與服務品質的決定權。當非營利組織的目標確立後，管理者應建立成員的績效標準。績效標準的建議應公正客觀，以量化方式行之。績效標準完成後，需記錄實際結果。如果績效未達標準，需適時與成員進行溝通。

3. 利用調查工具蒐集顧客資訊

透過問卷調查、深度訪談目標群體方式，能幫助組織蒐集顧客服務、服務品質、團隊工作與成就需求資料。透過調查工具得到的顧客資訊，能讓組織快速了解服務缺失，針對缺失儘速擬定補救措施，將影響降至最低。

4. 維持成功的行銷管理制度，重新評估不完善的內部行銷策略

維持成功的行銷管理制度，惟成功的行銷管理制度並非永久適用。定時檢視行銷管理制度的缺失並改善是必要的，不完善的行銷策略應妥善規劃，參酌成功的行銷管理制度是其中一項方法。

綜合而言，非營利組織探討行銷的課題已近 50 年。非營利組織的內部行銷，係建立在讓成員感到滿意並激勵成員追求完善的顧客服務。當組織提供完善的內部行銷機制，高強度的顧客滿足能給予組織成員動力，讓成員提供優質的顧客服務 (Barnes & Morris, 2000)。非營利組織透過內部行銷的戰略與手法讓成員對組織感到滿足 (Gronroos, 1981)，最終達成讓行銷概念具體落實，培養成員具顧客導向與服務意識的目標 (Berry, 1981)。

2.1.4 非營利組織的內部行銷影響構面

Makos (2015) 指出：影響內部行銷的構面，會直接影響非營利組織的營運。內部行銷的研究領域可分為六大類：政府、組織、企業、非營利組織、醫療服務業、學校。本研究將企業與服務業分開說明，服務業專指第一線面對顧客的行業。相關內容整理如表 1：

表 1 內部行銷影響構面彙整表

研究領域	影響構面
政府	需求、代價、溝通、激勵
組織	資訊、人力資源管理、組織成員、環境
企業	員工、組織、管理、市場、溝通
非營利組織	營運過程、跨部門協調能力、管理者的授權支持、使命傳達、團隊合作、技能傳遞、授權賦能
醫療服務業	員工、管理、溝通、市場
學校	管理、激勵、溝通、教育訓練

資料來源：本研究整理

內部行銷的研究領域與影響構面，具體內容可參酌附錄1的整理。綜觀國內、外以非營利組織探討內部行銷課題者，仍屬小眾。有鑑於過去探討內部行銷課題的問卷與本研究的組織認同與組織承諾有題目相似，為了確保能精準測量本個案的內部行銷情形，本研究以 Ahmed, Rafiq & Saad (2003) 提出的內部行銷影響構面為基準建構內部行銷量表，一方面係題目與組織認同、組織承諾有所區隔。另一方面，此量表係 2000 年代後的量表，相較於其他的內部行銷量表而言，內容較新且涵蓋範疇廣。Ahmed, Rafiq & Saad (2003) 指出：內部行銷的運行，會受到營運過程、跨部門協調能力與管理者授權支持等構面影響。營運過程係指探討成員徵選、傳承、交接過程與激勵制度。跨部門協調能力係指內部溝通管道、跨功能協調、培訓與發展。管理者的授權係指高層授權、高層領導、策略性報償、組織環境。

2.2 組織認同課題探究

當組織的內部行銷機制日趨完善時，成員會對組織產生一定程度的認同感。Mael & Ashforth (1992) 指出：組織認同是一種從屬關係，員工在組織內會感覺自己對組織是重要的(Pratt, 1998)。本節整理組織認同的探討主題與論點分析，並探討組織認同在非營利組織的運作與影響構面。

2.2.1 組織認同的探討主題

組織認同主題的探討，源於 1974 年 Tajfel 提出的社會認定理論。社會認定理論指出：當個人與團隊高度契合時，個人對團隊成員的情感穩定度與情感連結會提升。個人在考量自身行為與組織行動的重要性後，會放棄自我行動，做出有利於群體的行為。社會認定的組成，包含中心性、群內觀感與群內連結三項要素。認同是群內連結的其中一項理念，意指成員的附屬感與歸屬感。

Tajfel (1974) 提出社會認定理論時，並未將認同的理念擴散至組織群體。Mael & Asforth (1992) 將社會認定理論引進組織場域。組織認同是從社會認同轉變而來，當個人自覺與組織擁有相同特質時，個人對組織認知的連結會轉變為個人對組織的認同 (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994)。Jones & Volpe (2010) 指出：過去對組織認同課題的探討，多著重於組織承諾、工作或對組織的滿足、工作投入與組織忠誠度、職業與工作角色連結、額外角色行為界定與個人離開組織動力層次。

近期的組織認同課題，則根植於社會認同理論層次。在社會認同理論的框架下，個人被區別為不同的社會類別變項。舉凡：組織成員、性別、種族、年齡、宗教信仰等變項。組織認同則轉而關注個人對其他人產生的認同感。認同感有三種類型：發自內心；相關與集群行為 (Brewer & Gardner, 1996; Kreiner & Ashforth, 2004; Brickson, 2005; Flynn, 2005; Sluss & Ashforth, 2007)。

部分探討組織認同的研究，從社會關係與個人重塑造手。Brickson (2005) 認為：社會認定理論應包含溝通與反饋。個人與他人達成共識時，即產生認同。反饋強調個人對組織的付出，會反饋在服務品質的供給層次。社會認定理論與組織認同領域在此時呈現極大分歧。

有鑑於此，Jones & Volpe (2010) 認為：組織承諾應兼顧社會互動關係。在組織認同的課題中，社會互動關係對個人與組織認同的影響、社會關係扮演的角色未被討論。

綜合而言，組織認同理論的探討主題，最初以社會認定理論為依歸，後續聚焦於探討個人對其他組織的認同感。組織認同理論後續聚焦於社會類別變項的探討，與最初強調溝通與反饋的觀點呈現極大差異。

2.2.2 組織認同的論點分析

早期的認同課題多從個人角度出發，從個人特質探討認同。Brown (1969) 認為：認同是一種自我定義的過程。Patchen (1970) 指出：自我定義的過程涉及三層次的探討。第一個層次是個人知覺與其他員工具有某項特質；第二個層次是個人對組織的團結程度；地三個層次是個人對組織的認同感。

1980 年代的組織認同課題，著重於元素連結、成員參與、自我身分與群體知覺觀點。Cheney (1983) 認為：組織認同是個人主動與社會場景連結的過程。Reilly & Chatman (1986) 指出：在社會連結的過程中，應著重探討成員參與的行為。當組織成員開始以身分定義自我或產生屬於特定群體的直覺時，即產生組織認同 (Mael & Ashforth, 1992)。當個人面臨生涯路徑選擇時，會受到組織認同的影響，傾向於繼續留在組織階層發展 (Cheney, 1983)。

1990 年代的組織認同課題，承襲部分 1980 年代組織認同的觀點。Huggins, Riordan & Griffeth (1998) 認為：組織認同應被視為個體與組織的連結。當個體與組織的信念由他方組織的印象，轉變為自我參照或自我定義時，即產生一定程度的組織認同 (Pratt, 1998)。

2000 年後的組織認同課題才被明確化認定。賴志超、林純安、黃國隆 (2006) 指出：組織認同源於成員特質的共享性，當成員與組織有相似的特質時，成員會對組織產生密切相關的歸屬感。當成員對組織的認同感越高，組織合作、利他、忠誠、公民行為及願意改變自身的程度也越高。劉念琪、江欣諭、吳奇聯、黃鈺婷 (2009) 在探討企業個案中也指出：企業內部的表揚與社會給予的尊敬與地位，會增加員工對組織的認同感。Gautam, Van Dick & Wagner (2004) 針對認同感有進一步說明：「當組織成員產生一定程度的認同感後，組織成員會因為自身對組織的認同感，而認為自己是組織的一份子。」Gort & Miller (2000) 說明高度組織認同對組織帶來的影響：「當成員的組織認同對工作或社會組織效能產生影響

時，高度組織認同的員工在沒有監督的情形下，仍會自發性的做出符合組織利益的事情。」

綜合而言，組織認同的觀點已由個人層次提升至個體與組織層次的探討。組織成員是否認同組織的身分，組織成員是否會感覺與組織有距離感均影響組織認同的程度（周蕙穩，2012）。上述的情形均普遍存在組織中，組織認同在非營利組織如何運作，是下一節的探討課題。

2.2.3 非營利組織的組織認同探討

組織認同在非營利組織的態樣，黃小萍（2006）從組織成員與組織本身兩個層次描述。說明如下：

1. 滿足個人需求並從中獲利

非營利組織成員認同組織的原因，Simon（1975）認為必須符合四個條件：一為保有工作或獲得獎勵、升遷；二為獲得成員的接納與認同，免除自身對孤獨的恐懼。三為安全感，行為循規蹈矩能確保不出差錯；四為休戚與共，唯有相信組織能走向成功的道路，個人才能從中分享利益。對非營利組織的成員而言，成員認同是源於他人對自身的接納與認同。非營利組織不以營利為初始考量。成員對組織的認同，也可能是使命、願景等無形認同或鼓勵、打氣等有形認同。

2. 擴張自我分享組織特性

當成員對組織產生認同後，組織成員會因為聲望而增加自信心與尊榮感（Simon, 1975）。當組織成員認同組織時，會願意向其他人宣傳並邀請更多人加入組織。

當非營利組織讓成員產生認同後，組織便能將崇高的價值觀落實在組織與成員的日常信念與生活（陳川正，2000）。在提升成員對組織的認同前，需先建立

合理的制度並爭取一定的服務。完善目標的規劃將能吸引願意服務的成員。縱使非營利組織不以營利為依歸，但為了基本運作的維持，仍需設計利潤目標、績效考核制度。組織認同也能被視為組織目標與組織活動的中間媒介。當成員對組織產生認同時，組織能確保資源能充分投入經營活動。透過一系列的活動讓成員產生認同，謹守組織的使命（王湧泉、黃佳純、謝慧賢、顏鴻吉，2008）。非營利組織欲達成組織認同，首要任務是讓內、外部成員認同組織。組織無法凝聚共識，內部成員將無法發揮力量達成組織目標。外部群眾也會因組織無法凝聚共識，在人力、財力與物力受到阻礙，導致組織運營產生困難。

綜上所述，會員對組織的認同感與組織的經營關係非常緊密。從組織與成員的關係而論，成員會因為社會身分而加強對組織的認同。成員對非營利組織的認同感是影響非營利組織運行的關鍵變項（吳寧遠，1998）。

2.2.4 非營利組織的組織認同影響構面

非營利組織的組織認同課題，目前已呈現蓬勃發展的趨勢。最早提出組織認同構面的學者，為 1970 年 Patchen 提出的相似性、成員關係與忠誠感構面。相似性構面是成員特質與組織具高度相似性或成員有共享目標與經驗。成員關係構面是成員與組織具休戚與共、團結一致的情感。當成員對組織有強烈的認同感時，成員會以身為組織的一份子為榮。忠誠感構面是組織成員彼此支持與忠誠，對組織忠誠的員工會熱衷於達成組織目標。Cheney（1983）依據 Patchen（1970）的組織認同觀點建構組織認同量表（Organization Identification Questionnaire）。該份量表共分情感、評價、認知與行為四項構面。情感構面是個人對社會團體或歸屬感的連結程度。評價構面是個人對社會團體的態度或內部成員感受到的外在評價程度。認知構面是個人對團體成員的理解程度。行為構面是個人參與組織的儀式與可預期的行為表現。

梁雙蓮（1984）將組織認同分為四個構面探討：休戚感、牽連感、忠誠感、疏離感。休戚感構面是成員接受組織價值與態度並內化為自我概念，重視組織工作與榮譽。當成員自覺與組織融為一體時，會願意傾心為了組織付出。牽連感構面是成員熱衷參與組織活動，將工作視為生活重心。忠誠感構面是成員無條件支持與保護組織，以組織利益為目標而努力付出。疏離感構面是成員對組織的價值觀與規範無法苟同，以致於無法融入組織。

近期研究結果顯示：Johnson, Morgeson & Hekman（2012）針對認知與情感構面，發展一套測量工具。當個體自我提升時，對情感組織的認同程度也會較高。

本研究採納 Patchen（1970）提出的相似性、成員關係與忠誠感構面，並將 Johnson, Morgeson & Hekman（2012）提出的認知與情感構面納入組織認同量表。有鑑於 Cheney（1983）的組織認同量表涉及外部評價，與本研究的「內部行銷影響組織認同」關係並未完全匹配。梁雙蓮（1984）的組織認同量表涉及疏離感與牽連感構面，與本研究的個案不符。此外，該量表最初適用於企業，並未符合本研究對大學生非營利組織的探討。

2.3 組織承諾課題探究

組織承諾的概念，起源於 1956 年 Whyte 的〈組織人〉（The Organization Man）一書。Whyte（1956）認為：組織人不僅為組織工作，同時也因隸屬組織而產生組織承諾。組織承諾的課題目前呈現多元紛陳的討論。本節整理組織承諾的探討主題與論點分析，並探討組織承諾在非營利組織的運作與影響構面。

2.3.1 組織承諾的探討主題

組織承諾的主題，自 1960 年代開始有多元化的討論。1960 年代的組織承諾課題，從個人角度出發，探討個人因組織產生的情感反映。Etzioni（1961）認為：

組織承諾能從道德投入、計算投入、疏離投入等構面檢視。道德投入構面是正向與高強度導向的關係。當個人將組織目標與價值內化，且對組織產生認同時，即產生組織承諾。計算投入構面係建立在利益與報酬的理性交換層次，此種承諾較道德投入低。疏離投入構面是一種剝削關係，常以負向的關係呈現。Kanter(1968)將 Etzioni (1961) 的分類做細部修正，提出持續性、凝聚性與控制性承諾構面。持續性承諾構面是個人對組織的投資與犧牲，個人離開組織時會產生巨額的隱性成本，個人也會因巨額成本而不願意離開組織。凝聚性承諾構面是個人依附在組織的社會關係中，成員會公開放棄先前的社會關係並致力於提升組織凝聚力。控制性承諾構面是成員放棄先前規範，以現有的組織規範重新定義自我概念。組織規範的存在，是希望成員能修改自身行為，與組織追求的方向一致。

1970 年代的組織承諾課題沿襲 1960 年代探討的情感構面，將情感構面區分為主動與被動價值構面。Porter, et al. (1974) 將組織承諾區分為價值承諾、努力承諾與留任承諾構面。價值承諾構面是成員對組織目標有強烈認同與感受。努力承諾構面是成員願意對組織付出更多努力。留職承諾構面是成員有明確意願且希望成為組織的一份子。Staw (1977) 從研究路徑探討組織承諾，將組織承諾區分為組織行為途徑與社會心理途徑。組織行為途徑是個人受束縛時，會被迫同意遵守組織目標。社會心理途徑是當個人與組織團結一心時，會認同組織的目標與價值觀。

1980 年代的組織承諾課題強調兼容個人與情感觀點，並納入自我意志與資歷構面。Reichers (1985) 認為：組織承諾的課題應包含交換性層次、歸因性層次、個人/組織目標一致層次構面的探討。交換性層次構面是在組織年資增加時，成員會增加組織承諾。歸因性層次構面是個人與行為的連結，當個人對組織從事有意志的行為後，會自我歸因對組織有所承諾。Thompson (1989) 對組織承諾的見解也回應 Reichers (1985) 提出的組織承諾構面：「組織承諾是指員工對組織目標與價值的信念，成員接受組織的目標與價值，並願意為了組織的利益自動

自發的奉獻心力，員工也有強化的意願留在組織中。」

1990 年代的組織承諾課題，除針對道德與情感承諾探究外，另增加持續性承諾。道德性承諾構面意指員工會基於對組織的義務而留在組織。情感性承諾構面意指員工會情感依附、認同並投入組織。當員工在組織的經歷與期望一致時，組織能滿足員工的基本需求，員工也會對組織產生強烈的情感依附（胡瓊泰，1999）。持續性承諾意指當成員考慮離開組織的成本後，會思考留任組織與否的許諾。成員會同時考量未來發展性與離開組織需付出的成本並做出最終決定。Allen & Meyer（1990）認為：除了態度層面的考量外，組織應兼顧行為層面的考量。

20 世紀的組織承諾課題，學者從興趣的角度探討：Moon（2000）認為組織承諾是對特定任務感興趣並投入的程度。Robbins（2001）將組織承諾與工作態度連結，組織承諾為其中一種工作態度。當成員認同特定組織與目標並希望維持成員關係時，即產生組織承諾。Mathews & Shepherd（2002）認為：組織承諾需說明工作者的態度與行為，以及個人與組織的聯繫。較特別的是：20 世紀後的組織承諾，重拾心理層次的探討。Gonzalez & Guillen（2008）認為：組織承諾是心理依附與聯繫。Gormley & Kennerly（2010）以多向度的心理狀態解釋組織承諾。只要涉及個體與組織關係的心理狀態，即屬組織承諾的範疇。

2.3.2 組織承諾的論點分析

組織承諾的論點，最初係源自於承諾的討論。Becker（1960）是最先提出承諾概念的學者。承諾被視為促使人類持續職業行為的心理機制觀點。Sheldon（1971）針對職業行為做具體描述，將承諾視為職業正面評價與達成目標意向。

組織承諾也涉及情感層面的探討。當意向不同時，會產生不同程度的承諾。Buchanan（1974）指出：當個人對某一實體產生情感意向時，會產生組織承諾。

承諾的內涵包含三構面的探討：認同、投入與忠誠。Mowday, Steers & Porter(1979)指出：組織在高承諾感的情形下，成員會願意付出更多心力。當成員對組織的目標與價值持肯定態度時，會希望成為組織與事業的一份子。

Hrebiniak & Alutto (1972) 認為：僅從情感面探討組織承諾是不足的。組織承諾的課題，應包含薪資、職位、專業創造自由與同事情誼等要素。在上述要素兼備的情形下，會使成員不願意離開組織。Buchanan (1974) 認為：組織承諾的課題應關注組織與情感，當成員對組織目標與價值、個人角色的目標與價值、組織本身三要素產生情感隸屬時，即產生組織承諾。

情感層面的觀點並非一言堂。Klinger, Barta & Maxeiner (1980) 從目標導向的觀點探討組織承諾。當個人在完成目標前，仍對當前事務保有關心動力，即具備高度組織承諾。Wiener (1982) 從規範壓力的觀點，說明在規範壓力下，個人會表現出合乎組織目標的凝聚力與行為。

Kantor (1968) 對組織承諾的見解，可視為組織承諾的彙整：「當成員為了社會系統努力，忠心的守護組織並讓組織變得更好時，即產生高度組織承諾。」Porter & Smith (1970) 則認為範疇應設限，在特定的範疇下，當個人對某一特定組織有認同並願意投入時會產生態度傾向，態度傾向的強度會決定組織承諾的高低。

整體而言，後續學者將組織承諾的觀點分別從交換性與心理學的觀點探討。交換性觀點，如 Morris & Sherman (1981) 提倡將承諾視為誘導-貢獻利益計算結果。當組織提供的誘因大於個人貢獻時，個人會願意繼續留在組織。交換性觀點強調個人透過工具性認知系統運作，評估實質或心理層面的利益是否符合自身需求。心理學觀點，如 Mowday, Porter & Steers (1982) 將承諾視為組織與個人工作的認同與投入。心理學觀點的出現，彌補交換性觀點欠缺的道德情感層面。

2.3.3 非營利組織的組織承諾探討

非營利組織的組織承諾探討是本節的探討課題。Aranya, Kushnir & Valency (1986) 指出：當成員決定加入非營利組織時，對非營利組織即產生組織承諾。成員的組織承諾會受到內部管理制度、組織文化與氣氛、成員互動影響。組織承諾的低落會造成成員缺勤。當成員的組織承諾較高時，缺曠情形普遍較少。組織成員也會致力於發揮創造力與創新。

非營利組織視角下的組織承諾，可視為一種個人對組織的心理依附狀態。Mowday, et al. (1982) 認為：組織承諾對個人、組織與社會有一定價值。組織承諾受到非營利組織的重視，理由有二：工作績效與組織效能。組織承諾越高的非營利組織成員，績效表現也越好。高績效效能的非營利組織成員，工作滿意度也較高 (Steers, 1977)。

綜上，非營利組織的組織承諾是一種態度的表現，直接影響成員對工作投入的強度。同時，組織承諾也是組織與個人關係的表徵。高度的組織承諾將能維持組織競爭力，減少成員的離開並提高組織的運營效率。

2.3.4 非營利組織的組織承諾影響構面

組織承諾的研究定位，讓非營利組織視角下的組織承諾影響構面呈現歧異。Porter, et al. (1974) 的組織承諾問卷 (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ) 偏重心理學觀點的道德性承諾。心理學觀點的組織承諾受需求滿足理論 (Maslow's hierarchy of needs) 與雙因子理論 (Two Factor Theory) 影響甚深。此份問卷強調從激勵與自我實現面向探討組織承諾。當成員對非營利組織有積極、高度正面的傾向時，成員會對組織目標與價值產生認同。對工作高度投入且對組織產生一定程度忠誠時，即產生高組織承諾 (Morris & Sherman, 1981)。心

理學觀點的組織承諾問卷，探討三個層次：信仰與接受組織目標與價值、願意為組織利益奉獻心力、願意繼續留在組織的意願。透過組織承諾問卷，將能測量成員在非營利組織中的態度與行為。

Hrebiniak & Alutto (1972) 發展出另一套組織承諾問卷 (Organizational Commitment Questionnaire, H. & A. O. C.Q.)。此份問卷以 Becker (1960) 的交換性觀點為依據。Hrebiniak & Alutto (1972) 的組織承諾問卷具功利主義，組織成員會比較貢獻與相對應的報酬。當成員認為交換的過程對自己有利，個人對組織的承諾就會提高。功利主義觀點的組織承諾問卷包含四項構面：受試者的薪資、地位、同事情誼與專業創造的自由。在四項構面較完善的情況下，受試者的離職傾向較低。

大部分對組織承諾課題的研究，以 Porter, et al. (1974) 的組織承諾問卷進行延伸。在道德性承諾的測量基礎下，多數研究者將組織承諾視為一種態度，聚焦於探討感覺或情感反映的程度 (Somech & Bogler, 2002)。在完善的內部行銷機制下，個人會願意為了組織努力付出，對組織的利益有所貢獻。組織成員的努力付出會產生高強度的組織認同與組織承諾。本研究以 Porter, et al. (1974) 的組織承諾問卷為框架，針對個案做題項調整。具體衡量構面，說明如下：

1. 努力承諾

成員願意為了組織發展努力不懈。當成員對組織產生承諾時，會願意為了組織目標或任務而投注高度付出與努力。

2. 維持承諾

組織成員對維持組織身分有強烈慾望。組織成員會因組織身分而願意留任組織，並以身為組織一份子為榮。

3. 價值承諾

組織成員接受組織目標與價值，並將其視為信仰。擁有價值承諾的組織成員會深信並捍衛組織目標與價值。

本研究在組織承諾課題的探究偏重心理構面的探討。縱使工具性的交換觀點也是組織承諾的探討課題，但多數被應用在企業的探討。經考量非營利組織與企業的出發點並不一致，本研究捨棄工具性交換觀點的探討。

2.4 本研究研究變項關係

內部行銷、組織認同與組織承諾的相互關係已普遍為學界探討。整理如下：

2.4.1 內部行銷與組織認同的關係

Kotler (1972) 將行銷定義由顧客拓展至公眾時，開啟行銷在組織與員工層面的探討。郭振生 (2003) 認為；內部行銷將員工視為內部顧客，透過行銷觀點進行人力資源管理活動，將能提高員工對組織的認同與工作滿意。當組織定時舉辦內部行銷活動時，將能提升員工對組織的認同感。劉秀曦 (2002) 將內部行銷的概念與學校結合。當學校使用內部行銷的方式時，將能增加全體教職員生的認同。沈洸洋 (2002) 將內部行銷的概念與非營利組織結合。當非營利組織探討志工內部行銷研究時，會關切使命傳達、團隊合作、技能傳遞、授權賦能課題。上述研究均指出：組織的內部行銷機制越完善，成員對組織的認同度也越高。

2.4.2 內部行銷與組織承諾的關係

Collins & Payne (1991) 認為：內部行銷幫助人力資源管理者吸引並保留公司員工。保護員工意謂著降低員工離職的心態，與組織承諾強調的忠誠感不謀而合。Jackson (1991) 認為：將市場導向應用於公司內部能提升組織承諾。市

場導向在公司內部的應用，即內部行銷的概念。Jaworski & Kohli (1993) 認為：在較強烈的市場導向公司中，內部員工會產生高滿足的組織承諾。沈洸洋(2002) 探討非營利組織志工內部行銷的研究時，明確指出志工對組織的承諾會受到使命傳達、團隊合作、技能傳遞與授權賦能構面影響。上述研究指出：組織的內部行銷機制越完善，成員對組織的承諾感也越高。

2.4.3 組織認同與組織承諾的關係

Cole & Bruch (2006) 認為：組織認同與組織承諾是最常被用來解釋、預測與影響組織員工行為的變項。Riketta & Dick (2005) 認為：承諾與認同是公司的情感連結。Porter, et al. (1974) 認為：當個人對組織認同且接受組織價值觀時，個人會願意全心投入組織並對組織奉獻。上述研究指出：成員對組織的認同程度越高，對組織的承諾也越高。

2.4.4 內部行銷、組織認同與組織承諾的關係

據前述 Kotler (1972)、郭振生 (2003) 與劉秀曦 (2002) 與沈洸洋 (2002) 的研究均明確指出：當組織的內部行銷機制越完善，成員對組織的認同度也越高。而 Cole & Bruch (2006)、Riketta & Dick (2005) 與 Porter, et al. (1974) 的研究也指出：成員對組織的認同程度越高，對組織的承諾也會越高。

有鑑於過去探討內部行銷、組織認同與組織承諾的研究中，均普遍「從三取二」，亦即探討內部行銷與組織認同、內部行銷與組織承諾、組織認同與組織承諾等議題。本研究期許能深入探討組織認同是否扮演中介功能，探討內部行銷、組織認同與組織承諾的關係是否存在。

2.4.5 個人背景變項與內部行銷、組織承諾、組織認同的關係

在個人背景變項上，本研究採用性別、家鄉、級別、年齡、院所、幹部經驗探討個人背景變項與組織承諾、組織認同的關係。在性別的層次，余安邦(1980)指出：男性的組織承諾與認同均較女性高。在家鄉的層次，上海的人口自 2012 年起，外地來上海的常駐人口佔上海總人口近 50%。在台北，據內政部 2015 年公告的人口遷移統計：台北市近五年的遷移人口居冠。本研究想探討不同家鄉的成員在組織認同與組織承諾是否會有差異？在級別的層次，種子人才培訓計劃的參與者大部分為大學生。其中，大一與大二多數擔任參與者，大三與大四多數擔任非營利組織的幹部。少數份的碩博士生也會參與種子人才培訓計劃的營運。本研究將級別分為：大一、大二、大三、大四、碩一、碩二、碩三、碩四、博士生。為了確保級別與年齡匹配，本研究將年齡分為：民國 79 年以前、民國 80 年、民國 81 年、民國 82 年、民國 83 年、民國 84 年、民國 85 年、民國 86 年、其他。中國的部份則以西元的方式計年，分為：西元 1990 年、西元 1991 年、西元 1992 年、西元 1993 年、西元 1994 年、西元 1995 年、西元 1996 年、西元 1997 年與其他。透過雙重標準確保能獲得真實資訊。院所也是其中一個背景變項，種子人才培訓計劃參與者的院所來源也是本研究關心的課題。院所的分類，本研究依據台灣大學的系所分配做調整，區分為：文、社會科學、管理（商）、法律學院；理、工、電機資訊學院；生命科學、醫、公共衛生學院；生物資源暨農學院。最後，本研究新增背景變項：幹部經驗，區別參與者為幹部與非幹部。種子人才培訓計劃的課程總共 9 個月，幹部需實際參與 3 個月至 9 個月的課程，非幹部則僅完成或未完成前 3 個月的課程。

2.5 個案介紹

2.5.1 種子人才培訓計劃

種子人才培訓計劃在 2013 年由台灣董事學會創立，結合學術界與企業的資源，提供系統性的實務課程培訓。種子人才培訓計劃引進企業導師並提供實習的機會，期許能培養學員具備企業發展人才的視野、邏輯能力、工作方法與做事態度。計劃共分為四個模組：個人模組、團隊模組、能力模組與實習模組。

1. 個人模組

個人模組為 1 到 3 個月的模組。透過 3 個月的個案研究訓練，培養成員在專案性工作需要的專題思考、問卷分析與上台報告能力。種子人才培訓計劃每個月定期舉辦公開發表會，邀請各領域的學者專家參與活動並給予點評，幫助成員們更了解企業的思維模式。候選成員經兩輪淘汰後，在第 4 個月成為正式的學員，與企業導師進行對接。

2. 團隊模組

在企業導師的帶領下，成員的第 4 到 6 個月進行團隊任務。在 3 個月的團隊任務中，將正式與企業導師接軌。企業導師提供包含：參訪服務、生活與事業經驗傳授、職涯規劃建議等服務。

3. 能力模組

能力模組在第 7 到 9 個月進行，種子人才培訓計劃提供一系列的領導力專業培訓課程。包含：邀請業界資深管理顧問、投行經理人指導。業界人員提供一系列的事業發展課程，舉凡：企業分析、產業分析與財務分析，幫助成員從更專業的視角分析企業。

4. 實習模組

實習模組在第 7 到 9 個月同步進行。實習模組由部門主管帶領，搭配能力模組所學的事業發展工具，應用於企業內部的現有事業。在實習模組的期間，學員會做出一份對企業有意義的事業發展書，在 3 個月後報告給業主驗收。



第三章 研究設計

本研究係組織理論的量化分析，探討內部行銷、組織認同、組織承諾與個人背景變項，包含：性別、家鄉、級別、年齡、院所、幹部經驗的關係。後續探討在這些變項中，有哪些構面會影響實際的操作。本研究以橫跨兩岸的非營利組織-種子人才培訓計劃為探討對象。在研究的實際執行上，採用量化數據分析。首先，在內部行銷層次，本研究採用營運過程、跨部門協調能力與管理者授權支持構面。在組織認同層次，本研究採用相似性、成員關係、忠誠感、認知與情感構面。在組織承諾層次，本研究採納努力承諾、維持承諾與價值承諾構面。本研究以性別、家鄉、年齡、級別、院所、幹部經驗做為背景變項。

量化分析的資料，係採用線上問卷與現場發送的方式。在回收問卷後，本研究進行統計分析。本章將依序說明研究架構與假設、構面操作化定義與衡量方法、研究流程、個案選擇理由、抽樣方法與調查過程、統計分析方法內容。

3.1 研究架構與假設

根據第二章的文獻整理內容，在內部行銷的課題，本研究採用 Ahmed, Rafiq & Saad (2003) 提出的內部行銷影響構面，包含：營運過程、跨部門協調能力與管理者授權支持。在組織認同的課題，本研究採用 Patchen (1970) 與 Johnson, Morgeson & Hekman (2012) 提出的組織認同影響構面，包含：相似性、成員關係與忠誠感與認知與情感。在組織承諾的課題，本研究採用 Porter, et al. (1974) 提出的組織承諾影響構面，包含：努力承諾、維持承諾與價值承諾。本研究以性別、家鄉、年齡、級別、院所、幹部經驗為背景變項。研究架構，請參見圖 1：

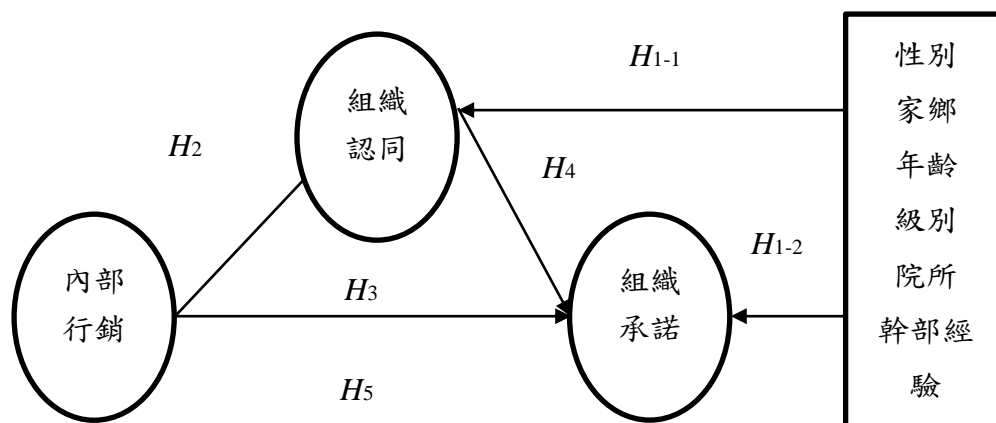


圖 1 研究架構圖

資料來源：本研究繪製

具體的研究假設內容，請參見表 2：

表 2 研究假設表

H_{1-1} ：不同背景的種子人才培訓計劃成員，在組織認同有明顯差異。
H_{1-1-1} ：不同性別的種子人才培訓計劃成員，在組織認同有明顯差異。
H_{1-1-2} ：不同家鄉的種子人才培訓計劃成員，在組織認同有明顯差異。
H_{1-1-3} ：不同年齡的種子人才培訓計劃成員，在組織認同有明顯差異。
H_{1-1-4} ：不同級別的種子人才培訓計劃成員，在組織認同有明顯差異。
H_{1-1-5} ：不同院所的種子人才培訓計劃成員，在組織認同有明顯差異。
H_{1-1-6} ：是否擔任種子人才培訓計劃幹部，在組織認同有明顯差異。
H_{1-2} ：不同背景的種子人才培訓計劃成員，在組織承諾有明顯差異。
H_{1-2-1} ：不同性別的種子人才培訓計劃成員，在組織承諾有明顯差異。
H_{1-2-2} ：不同家鄉的種子人才培訓計劃成員，在組織承諾有明顯差異。
H_{1-2-3} ：不同年齡的種子人才培訓計劃成員，在組織承諾有明顯差異。
H_{1-2-4} ：不同級別的種子人才培訓計劃成員，在組織承諾有明顯差異。
H_{1-2-5} ：不同院所的種子人才培訓計劃成員，在組織承諾有明顯差異。
H_{1-2-6} ：是否擔任種子人才培訓計劃幹部，在組織承諾有明顯差異。
H_2 ：組織的內部行銷機制完整度越高，成員越容易對組織產生認同。
H_{2-1} ：組織的營運過程越好，成員越容易對組織產生認同。
H_{2-2} ：組織的跨部門協調能力越好，成員越容易對組織產生認同。
H_{2-3} ：組織的管理者授權支持程度越高，成員越容易對組織產生認同。

接續前表

H₃：組織的內部行銷機制完整度越高，成員越容易對組織做出承諾。

H₃₋₁：組織的營運過程越好，成員越容易對組織做出承諾。

H₃₋₂：組織的跨部門協調能力越好，成員越容易對組織做出承諾。

H₃₋₃：組織的管理者授權支持程度越高，成員越容易對組織做出承諾。

H₄：成員對組織的認同度越高，越容易對組織做出承諾。

H₄₋₁：成員的相似性與認知情感越高，越容易對組織做出承諾。

H₄₋₂：成員的關係越好，越容易對組織做出承諾。

H₄₋₃：成員對組織的忠誠度越高，越容易對組織做出承諾。

H₅：組織的內部行銷機制會透過成員對組織的認同，影響成員對組織做承諾。

資料來源：本研究繪製

3.2 構面操作化定義與衡量方法

根據本研究架構，內部行銷、組織認同、組織承諾變項與各構面的具體操作化定義，請參見表 3：

表 3 構面操作化表

變項	構面	操作化定義	文獻	對應問卷題目
內部行銷	營運過程	成員徵選、傳承，交接過程與激勵制度。	Ahmed, Rafiq & Saad (2003)。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織舉辦活動時，負責的學員充分做好場控。 2. 組織舉辦活動時，負責的學員提供活動資訊。 3. 組織舉辦活動時，負責的學員充分告知參加條件。
	跨部門協調能力	內部溝通管道，跨功能協調，培訓與發展。		<ol style="list-style-type: none"> 4. 組織的資訊互動管道透明。 5. 我很清楚組織內各部門的職責。 6. 組織提供我持續的學習與發展機會。
	管理者授權支持	高層授權，高層領導，策略性報償，組織環境。		<ol style="list-style-type: none"> 7. 我能在組織內不受限制地做出留下與否的決定。 8. 在組織內，計劃經理 PM 與部長在策略規劃上充分的展現領導能力。 9. 我很清楚地了解組織的策略規劃與運作情形。 10. 我很清楚地了解組織對個人參與度的評分方式。 11. 組織擁有充分的企業人脈資源。
組織認同	相似性與認知情感	個人知覺到自己與組織成員中的其他成員有共同的目標與利益。	Patchen (1970) 與 Johnson, Morgeson & Hekman (2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我很驕傲自己是組織的一分子。 2. 在我心情低落時，組織內的成員會很關心我。 3. 如果我被迫離開組織，我會感到難過。 4. 我覺得組織的目標跟我的目標很不一致。

變項	構面	操作化定義	文獻	對應問卷題目
組織認同	成員關係	個人自我概念與組織的連結程度及與其他成員的關係。	Patchen (1970)與 Johnson, Morgeson & Hekman (2012)	5. 我可以很輕易的融入組織。
	忠誠度	個人對組織的支持與保護。		6. 我會對組織產生疏離感。
組織承諾	價值承諾	成員對目標與價值具有強烈接受度。	Porter, et al. (1974)	7. 我可以輕易認同組織的理念。
				8. 當外部人士批評或懷疑組織時，我會感到不自在。
	努力承諾	成員願意付出更多的努力。		9. 我認為組織裡的成員平凡互動交流。
組織承諾	價值承諾	成員對目標與價值具有強烈接受度。	Porter, et al. (1974)	10. 我會把組織的事情視為自己的事情。
				11. 在組織內我感受不到安全感。
	努力承諾	成員願意付出更多的努力。		1. 跟別人提到組織時，我會熱情地告訴他組織帶給我的轉變。
組織承諾	價值承諾	成員對目標與價值具有強烈接受度。	Porter, et al. (1974)	2. 我覺得自己對組織沒有感情。
				3. 我認為自己的價值觀與組織的價值觀很接近。
	努力承諾	成員願意付出更多的努力。		4. 我覺得自己常常無法同意組織的運作方式。
組織承諾	價值承諾	成員對目標與價值具有強烈接受度。	Porter, et al. (1974)	5. 我認為在類似培訓平台中，種子人才培訓計劃是最好的。
				6. 我願意以超乎標準的最大努力，促進組織成功。
	努力承諾	成員願意付出更多的努力。		7. 決定加入組織，對我而言是件錯誤的事情。
組織承諾	價值承諾	成員對目標與價值具有強烈接受度。	Porter, et al. (1974)	8. 為了組織運營，我願意嘗試各類型職責。
				9. 我認為組織能讓我大展所才，發揮自身能力。
	努力承諾	成員願意付出更多的努力。		10. 如果有類似性質的組織出現，我會選擇離開計劃。
組織承諾	價值承諾	成員對目標與價值具有強烈接受度。	Porter, et al. (1974)	11. 在組織內感受到壓力，會讓我離開組織。
				12. 我覺得繼續留在組織對我沒有太大意義。
	努力承諾	成員願意付出更多的努力。		13. 我很關心組織的未來發展。

變項	構面	操作化定義	文獻	對應問卷題目
個人背景變項	性別	男性、女性		1.性別： <input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女
	家鄉	台灣、中國	中國政府網	2.家鄉： <input type="checkbox"/> 台灣 <input type="checkbox"/> 中國
	年齡	民國 80 年~ 民國 86 年與 其他。	實地觀察	3.年齡： <input type="checkbox"/> 民國 79 年以前(包含民國 79 年) <input type="checkbox"/> 民國 80 年 <input type="checkbox"/> 民國 81 年 <input type="checkbox"/> 民國 82 年 <input type="checkbox"/> 民國 83 年 <input type="checkbox"/> 民國 84 年 <input type="checkbox"/> 民國 85 年 <input type="checkbox"/> 民國 86 年 <input type="checkbox"/> 民國 87 年 <input type="checkbox"/> 其他，請說明：_____
	級別	大一~大四、 碩一到碩三 與博士生		4.級別： <input type="checkbox"/> 大一 <input type="checkbox"/> 大二 <input type="checkbox"/> 大三 <input type="checkbox"/> 大四 <input type="checkbox"/> 碩一 <input type="checkbox"/> 碩二 <input type="checkbox"/> 碩三 <input type="checkbox"/> 碩四 <input type="checkbox"/> 博士生
	院所	文、社會科 學、管理、法 律學院；理、 工、電機資訊 學院；生命科 學、醫、公共 衛生學院；生 物資源暨農 學院；其他	台灣大學 分類	5.院所： <input type="checkbox"/> 文、社會科學、管理、法律學院 <input type="checkbox"/> 理、工、電機資訊學院 <input type="checkbox"/> 生命科學、醫、公共衛生學院 <input type="checkbox"/> 生物資源暨農學院 <input type="checkbox"/> 其他
幹部 經驗	幹部、非幹部	實地觀察	6.幹部經驗： <input type="checkbox"/> 幹部（實地參與 3-9 個月的課程） <input type="checkbox"/> 非幹部（完成或未完成前 3 個月 課程）	

資料來源：本研究整理

3.2.1 內部行銷的衡量

本研究參考 Ahmed, Rafiq & Saad (2003) 提出的內部行銷量表。問卷共 11 題，分三大構面：營運過程、跨部門協調能力與管理者授權支持。

在計分方式上，本量表計分方式是針對受測者對種子人才培訓計劃內部行銷機制完整度的見解做為問題的主軸，以七點李克特尺度予以評分，從非常不同意、不同意、有點不同意、沒意見、有點同意、同意、非常同意，分別給予 1 到 7 分的分數。

3.2.2 組織認同的衡量

本研究參考 Patchen (1970) 與 Johnson, Morgeson & Hekman (2012) 的組織認同量表。問卷共 11 題，分三大構面：相似性與認知情感、成員關係、忠誠度。

在計分方式上，本量表計分方式是針對受測者對種子人才培訓計劃的認同度做為問題的主軸。以七點李克特尺度予以評分，從非常不同意、不同意、有點不同意、沒意見、有點同意、同意、非常同意，分別給予 1 到 7 分的分數。

3.2.3 組織承諾的衡量

本研究參考 Porter, et al. (1974) 的組織承諾量表。問卷共 13 題，分三大構面：價值承諾、努力承諾、持續承諾。

在計分方式上，本量表計分方式是針對受試者對種子人才培訓計劃的承諾度做為問題的主軸。以七點李克特尺度予以評分，從非常不同意、不同意、有點不同意、沒意見、有點同意、同意、非常同意，分別給予 1 到 7 分的分數。

3.2.4 個人背景變項的衡量

在個人背景變項上，性別以男、女作為區分。家鄉的部份則分為台灣家鄉與中國家鄉。年齡分為：民國 79 年以前、民國 80 年、民國 81 年、民國 82 年、民國 83 年、民國 84 年、民國 85 年、民國 86 年、其他。院所分為文、社會科學、管理、法律學院；理、工、電機資訊學院；生命科學、醫、公共衛生學院；生物資源暨農學院；其他。幹部經驗分為幹部與非幹部。幹部為實際參與 3 個月-9 個月的課程者；非幹部為完成或未完成前 3 個月的課程者。

3.3 研究流程

本研究的研究過程從研究背景開始，詳細研究流程說明如下：

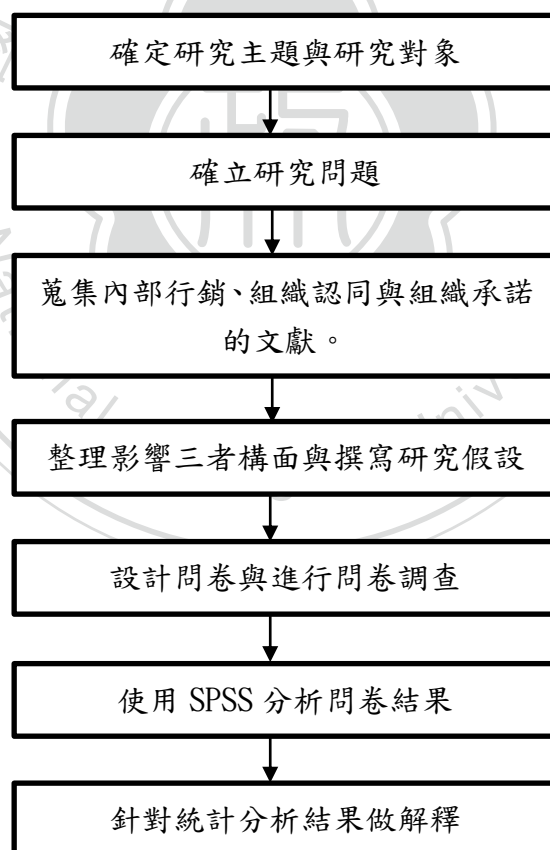


圖 2：研究流程圖

資料來源：本研究繪製

3.4 個案選擇理由

本研究選擇以種子人才培訓計劃做為探討對象，理由有三，說明如下：

1. 種子人才培訓計劃的參與者以大學生為主

本研究的主軸是以大學生非營利組織為主，大學生非營利組織是以大學生為主體。整體的運營與大學生密切相關。種子人才培訓計劃係 2013 年由台灣董事協會成立，後續的運營由大學生負責。作者認為：若以大學生非營利組織為探討主軸，種子人才培訓計劃符合本研究的探討範疇。

2. 種子人才培訓計劃係橫跨兩岸的非營利組織

當初在進行文獻蒐集時，作者發現：大部分以大學生為探討對象的非營利組織，多探討「一地限定」的組織。類型分為兩種：一種為在地生根的組織；另一種為國際組織的分部。種子人才培訓計劃並未包含在上述兩個範疇中，其橫跨兩岸的特性，是目前探討非營利組織的課題中較少出現的。據此，作者認為有深入探討的必要性。

3. 種子人才培訓計劃非傳統類型的非營利組織

種子人才培訓計劃的定位並非傳統類型的非營利組織。傳統類型的非營利組織較偏重於情感的訴求，但種子人才培訓計劃除了情感的訴求，還有企業所強調的誘因機制，包含一系列的內部行銷活動。學員可以免費參與種子人才培訓計劃的內部行銷活動，包含：校園宣講、飯友聚會、公開發表會等。內部行銷的完整度越高，成員對組織的認同感越高，也越容易對組織做出承諾，最終形成一群具共識的大學生。如同文獻分析提及：過去探討非營利組織課題者，多著重於探討具志願者情懷的傳統非營利組織，但種子人才培訓計劃兼具志願者情懷與商業背景，且以大學生為參與主體，此類型的非營利組織在過去的探討範疇中較少出現，縱使出現，研究主體也是以志工為主，以大學生為類別的目前仍付之闕如。

3.5 研究方法與調查過程

3.5.1 研究方法

本研究的研究方法有文獻分析法與量化分析法兩種。具體說明如下：

1. 文獻分析法

本研究系統性的整理內部行銷、組織認同、組織承諾的文獻。有鑑於過去在非營利組織的探討課題中，普遍較少討論內部行銷。故本研究在內部行銷的部分，係借鑑企業管理對內部行銷的討論。另外，組織認同與組織承諾已是一個被學界廣泛探討的課題，內部行銷、組織認同與組織承諾的討論已被企業討論，在非營利組織縱使已有探討，但以大學生類別為探討主題者，目前仍屬罕見。本研究引進企業管理、非營利組織的概念並將其融合，期盼能結合不同的見解，並透過新的類別：大學生非營利組織，為學術研究做出貢獻。

2. 量化分析法

本研究採量化統計方法，調查對象是以上海與台北近兩年曾參與種子人才培訓計劃的大學生與碩博士生為主。本研究的樣本選取，考量個案的完整性，決定以普查的方式進行。本研究的樣本選取，考量個案的完整性，決定以普查的方式進行。為了確保回收的樣本與母體具有一定的代表性，本研究以代表性檢定的方式檢測。

有鑑於組織認同與組織承諾在本質上相似，在問卷的設計上也已經發展出相關量表。本研究在組織認同與組織承諾參酌過去普遍被使用的量表。而在內部行銷的部份，為了避免題目與組織認同、組織承諾具高度雷同性，本研究挑選有別於 proposal 時的另一份內部行銷問卷。本研究參酌 Ahmed, Rafiq & Saad (2003) 提出的內部行銷問卷，並針對個案做出題目調整。

種子人才培訓計劃歷屆的學員維持一屆約 35 人的數量，台北目前已進行到第五屆，上海目前進行到第四屆。本研究透過群組信件、線上問卷與現場發放的方式，一共發送 315 份問卷。上海採用線上問卷與電子郵件的形式，台北則採用線上問卷與現場發放的方式。線上問卷的方式，上海係擴散問卷連結至微信群組，請群組內的成員協助填答。後續亦委託現任的幹部協助寄送給曾經參與種子人才培訓計劃的成員。台北則委託現任的幹部在 facebook 上貼鏈結，並鼓勵成員填答。後續因台北的實際填答情形不佳，故實地前往上課現場發送問卷。兩岸的種子人才培訓計劃在剛開始的填答情形都不佳，故本文採用兩種發放問卷的形式，以確保兩岸的問卷樣本均有一定數量。抽樣方法請參見表 4：

表 4 抽樣方法表

組織	地區	預期樣本數	實際樣本數	抽樣方法
種子人才培訓計劃	上海	140	130	以普查的方式行之。
	台北	175	122	

資料來源：本研究繪製

3.5.2 調查過程

本研究於 2016 年 3 月 1 日完成問卷，花了兩天的時間進行前測。分別挑選台北與上海各 15 名成員進行字句上的修正。為了確保上海與台北的樣本有一定數量。本研究設計了兩份問卷，一份為繁體版，一份為簡體版。上海版本的問卷於 3 月 3 日晚上開始進行填答，於 3 月 10 日回收完畢。台北版本的問卷於 3 月 5 日晚上開始進行填答。於 3 月 7 日回收完畢。上海的樣本採群發與線上問卷的方式進行，因為上海的種子人才培訓計劃多透過微信群的方式運作，作者將問卷擴散至微信群，並委託上海種子人才培訓計劃的幹部群協助群發電子郵件。上海原先的評估有效樣本回收數量為 140 份，後續實際回收的樣本有 130 份。

台北的樣本，原先係透過線上問卷的方式進行。後來發現填答情形不佳，遂利用 3 月 7 日上課程時，實地前往現場發放問卷。當天預計出席者有 82 人，共

回收 70 份有效問卷。台北原先的評估有效樣本為 150 份，後續實際回收的樣本有 122 份。

綜觀兩岸種子人才培訓計劃最初填答意願低落的原因，與動員力密切相關。上海種子人才培訓計劃最初的填答樣本僅 30 份，但在後續成員動員力的號召下，包含：微信朋友圈的轉發，組長協助提醒組員填答，二次發放群組信件，在一個禮拜內累積 100 份問卷。上海的部份，剛開始的填答情形一樣不理想，但後續實地到現場發放，藉此掌握一定數量的填答者。但台北的動員力，因作者參與的經驗較為有限（我先至上海再回來台北。台北的前幾屆幹部我沒有很熟悉），縱使台北的母體數量較多，但發現問卷的發放情形不如上海。

在問卷填答檢測的部份，本研究取得兩岸種子人才培訓計劃的報名系統名單，並透過人工校對的方式，台北與上海每屆各邀請兩位歷屆幹部協助確認名單，確保填答者均有實地參與種子人才培訓計劃的課程。而實地發放的部份，除了一再提醒有填答者不需再次填答外，後續再回收問卷時，也再次提醒若先前有填答過，請務必另外放置問卷。透過人為的方式，將重複填答的情形降至最低。為了確保兩地的問卷均有一定的數量，本問卷設計兩份問卷，一份繁體版本，一份簡體版本。具體的問卷操作情形，請參見圖 3 與圖 4：

種子人才培訓計劃內部行銷、組織認同與組織承諾影響關係研究

您好，第一部分的內部行銷量表共有11題。1-3題詢問組織的營運過程；4-6題詢問組織的跨部門協調能力；7到11題詢問管理者的授權支持。請依據您實際參與組織的情形，針對題項的同意程度，在「□」中填答，謝謝。

PS.組織舉辦的活動，包含：外部討論、公開發表、人才講堂等活動。

1. 組織舉辦活動時，負責的學員充分做好場控。 *

- 非常不同意
- 不同意
- 有點不同意
- 沒意見
- 有點同意
- 同意
- 非常同意

圖 3 台北種子人才培訓計劃線上問卷示意圖

種子人才培訓計劃內部行銷，組織認同，組織承諾影響關係研究

您好，第一部分的內部行銷量表共有11題。1-3題詢問組織的營運過程；4-6題詢問組織的跨部門協調能力；7到11題詢問管理者的授權支持。請依據您實際參與組織的情形，針對題項的同意程度，在「□」中填答，謝謝。

PS.組織舉辦的活動，包含：外部討論、公開發表、人才講堂等活動。

1. 組織舉辦活動時，負責的學員充分做好場控。 *

- 非常不同意
- 不同意
- 有點不同意
- 無意見
- 有點同意
- 同意
- 非常同意

圖 4 上海種子人才培訓計劃線上問卷示意圖

在回收完問卷後，本研究於 3 月 10 日向上海與台北的種子人才培訓計劃索取母體的相關資訊。母體的相關資訊係經最初的報名系統而來，本研究以人為的方式，請上海與台北每屆各 2 位幹部協助人工篩選名單，確保填答問卷者均有實地參與種子人才培訓計劃的經驗。本研究以三個月作為分界線，成員經三個月的培訓後，將開始擔任實習幹部。部分成員因為個人因素而選擇離開組織，不能加入幹部之列，仍曾參與過種子人才培訓計劃，身為學員。在 3 月 12 日取得母體的資訊後，開始進行後續的統計分析。

3.6 統計分析方法

本研究使用 SPSS 中文版 18.0 統計方法。使用的統計方法說明如下：

1. 敘述性統計分析

敘述性統計的部分，本研究將上海與台北的樣本分開做探討。針對樣本的基本特性做探討，分別探討：性別、家鄉、年齡、級別、院所與幹部經驗。

2. 信度分析

本研究以 Cronbach's alpha 係數確保確認內部的一致性，本研究的題目有一定的信度。信度的測量則分別檢測各構面。分別探討內部行銷的三個構面：營運過程、跨部門協調能力與管理者授權支持；組織認同的三個構面：相似性與認知情感、組織成員的關係與忠誠度；組織承諾的三個構面：組織價值的接受度；願意付出努力程度與願意留任組織的程度。

3. 樣本代表性檢定

為了確保樣本結構與母體一致，本研究取得種子人才培訓計劃的報名系統資料，包含：性別、級別與年齡等母體資訊。期望能藉由檢測三個背景變項的樣本與母體比例，判斷回收的樣本是否具代表性。

4. 獨立樣本 T 檢定

本研究採用獨立樣本 T 檢定，檢視不同的性別、家鄉、院所、幹部經驗的種子人才培訓計劃成員，在組織認同與組織承諾是否有顯著差異。

5. 單因子變異數分析

本研究採用單因子變異數分析，檢視不同年齡、級別在組織認同與組織承諾上是否有顯著差異。

6. 相關分析

本研究採用相關分析，檢視內部行銷、組織認同與組織承諾的關係。在相關分析的部份，本研究將分別探討：內部行銷與組織認同的關係；組織認同與組織承諾的關係；內部行銷與組織承諾的關係。

7. 迴歸分析

在迴歸分析的部份，本研究將探討虛擬迴歸分析。本研究以組織承諾做為依變數，分為三個模組探討：內部行銷的三構面；組織認同的三構面；內部行銷、組織認同的三構面與個人背景變項。

透過上述的統計分析，本研究期許能分析兩岸樣本的差異性。並將兩岸樣本在內部行銷、組織承諾的樣本特性差異性做探討。後續本研究將兩地的樣本結合，探討種子人才培訓計劃的內部行銷、組織認同與組織承諾的關係。

第四章 分析結果

本研究採普查的方式發放問卷，共發放 315 份樣本。有效問卷有 252 份。台灣的樣本有 122 份，上海的樣本有 130 份。有效問卷的比例為 80%。

4.1 兩岸種子人才培訓計劃的樣本比較

本研究利用敘述性統計觀察樣本的基本架構，樣本的基本架構分上海與台灣兩部分介紹。

首先，上海的樣本共 130 份，其中，女生為 85 人，佔樣本的 65.4%，由表 5 可得知：上海種子人才培訓計劃的主要參與者以女性居多。家鄉的部分，大部分種子人才培訓計劃的參與者是以中國人為核心成員，台灣人僅佔 10%，共 13 人。年齡的部份，1994 年與 1995 年佔 51.5%。就年齡推斷：大部分的參與者是以大學生為主。而就級別而論，大二、大三與大四為曾參與與現任參與種子人才培訓計劃的成員目前的年紀。種子人才培訓計劃成立至今已三年。最初的種子人才培訓計劃在招收成員時，是以大一與大二的學生為主。縱使後續調整方針改以大二以上的學生為主。就目前的情形看來，種子人才培訓計劃仍符合招生要旨。另外，種子人才培訓計劃強調多元專業的重要性，不以單一特定院所為限。但整體的參與者仍偏向文、社會科學、管理、法律學院，佔 70%。在幹部與非幹部部分並未有太大差異，大體各佔約 50%。

表 5 上海種子人才培訓計劃基本資料次數分配與百分比表

類別	分項	數目(單位：人)	百分比
(n=130)	男	45	34.6
	女	85	65.4
(n=130)	台灣	13	10
	中國	117	90
(n=130)	1990 年以前 (包含 1990 年)	12	9.2
	1991 年	4	3.1
	1992 年	12	9.2
	1993 年	6	12.3
	1994 年	35	26.9
	1995 年	32	24.6
	1996 年之後	19	14.6
(n=130)	大一	2	1.5
	大二	30	23.1
	大三	42	32.3
	大四	33	25.4
	碩一	6	4.6
	碩二	7	5.4
	碩三	10	7.7
(n=130)	文、社會科學、管理、法律學院	91	70.0
	理、工、電機資訊學院	35	26.9
	生命科學、醫學、公共衛生學院	4	3.1
(n=130)	幹部	64	49.2
	非幹部	66	50.8

資料來源：本研究整理

台灣的樣本共 122 份。女生為 80 人，佔整體比例的 65.6%。由表 6 可得知：兩岸的種子人才培訓計劃女生的數量都比男生多，且女生與男生的比例大致維持 2:1。在家鄉的部份，台灣種子人才培訓計劃僅有 3 位來自中國同學，比例僅佔 2.5%，比上海種子人才培訓計劃的 10% 比例少。據此，本研究得知：種子人才培訓計劃受到地緣性影響甚深。年齡的部份，1994 年與 1995 年的參與者佔 54.9%。台灣與上海相仿，以大學生為種子人才培訓計劃的參與人員。級別的部

分，台灣種子人才培訓計劃以大二、大三與大四佔多數。碩士生的部份在兩岸並沒有明顯的人數差異。而種子人才培訓計劃的招生策略-「以大二以上為主」策略，目前在兩岸均實地落實。院所的部份，台灣的種子人才培訓計劃與上海相仿，文、社會科學、管理、法律學院佔了 78.7%。兩岸的參與骨幹仍以第一類組的佔了多數。在幹部的部份，台灣的幹部達 58%。

表 6 台灣種子人才培訓計劃基本資料次數分配與百分比表

類別	分項	數目(單位：人)	百分比	
(n=122)	性別	男	42	34.4
		女	80	65.6
(n=122)	家鄉	台灣	119	97.5
		中國	3	2.5
(n=122)	年齡	1990 年以前 (包含 1990 年)	6	4.9
		1991 年	3	2.5
		1992 年	9	7.4
		1993 年	15	12.3
		1994 年	38	31.1
		1995 年	29	23.8
	1996 年之後	22	18.0	
(n=122)	級別	大一	0	0
		大二	22	18
		大三	37	30.3
		大四	45	36.9
		碩一	5	4.1
		碩二	8	6.6
		碩三	5	4.1
(n=122)	院所	文、社會科學、管理、法律學院	96	78.7
		理、工、電機資訊學院	21	17.2
		生命科學、醫學、公共衛生學院	1	0.8
		生物資源暨農學院	1	0.8
		其他	3	2.5
(n=122)	幹部經驗	幹部	71	58.2
		非幹部	51	41.8

資料來源：本研究整理

本研究進一步比較兩岸種子人才培訓計劃成員在內部承諾、組織認同、組織承諾各構面的比較。具體內容請參酌表 7：

表 7 兩岸種子人才培訓計劃內部行銷、組織認同與組織承諾各變項比較表

		營運過程	跨部門 協調能力	管理者 授權支持	相似性與 認知情感	成員關係	忠誠度	價值承諾	努力承諾	持續承諾
台灣	平均值	5.63	4.98	5.04	5.40	4.86	5.04	4.88	5.22	5.02
	標準差	1.05	1.29	1.13	1.04	1.15	.97	1.26	1.12	1.13
上海	平均值	5.79	5.30	5.36	5.66	5.03	5.20	5.34	5.62	5.30
	標準差	.991	1.22	.98	1.09	1.06	.90	1.02	1.00	1.12
T 檢定	差距	-.16**	-.32**	-.32***	-.26**	-.17	-.16*	-.46***	-.40***	-.28**

資料來源：本研究整理 (*, P<.1; **, P<.05; ***, P<.01)

就表 7 內容可以得知：上海的整體平均值比台北高。在 99% 的信心水準下，不同家鄉的種子人才培訓計劃成員在管理者授權支持、價值承諾與努力承諾有顯著差異。在 95% 的信心水準下，不同家鄉的種子人才培訓計劃成員在營運過程、跨部門協調能力、持續承諾有顯著差異。在 90% 的信心水準下，不同家鄉的種子人才培訓計劃成員在忠誠度有顯著差異。

4.2 信度分析

楊世瑩 (2007) 指出：全體量表的總信度應在 0.7 以上，各因素的內部一致性至少得維持 0.6 以上。本研究各構面信度測量結果如表 8。結果顯示：總體的 Cronbach's α 值為 0.792，高於 0.7。各因素的內部一致性皆高於 0.6。由此可得知：本問卷在內部因素與整理信度上均可信。

整體而言，成員對種子人才培訓計劃的內部行銷、組織認同、組織承諾的滿意度偏滿意。內部行銷探討組織營運過程、跨部門協調能力與管理者授權支持。在這三個構面中，以組織營運過程最高。此結果顯示：兩岸的種子人才培訓計劃學員在舉辦活動時，均充分做好事前安排。同時，成員也具體提供活動信息，信息也能被其他成員有效接收。組織認同探討相似性與認知情感、成員的關係與忠誠度。在這三個構面中，以組織成員的相似性與認知情感最高。此結果顯示：兩岸的種子人才培訓計劃成員都很驕傲自己是組織的一份子。成員對組織也有一定程度的向心力。當成員被迫離開組織時，會對個人的情緒產生影響。組織承諾探討成員對組織價值的接受度、成員願意付出努力程度、成員願意留任組織的程度。在這三個構面中，以成員願意付出努力程度最高。此結果顯示：組織的成員願意盡力付出，盡最大的努力幫助組織拓展。成員也願意為了組織的運營而嘗試不同類型的職責。論其緣由，係因組織提供大展長才的機會，而成員也願意貢獻己身心力。

表 8 各題項之信度分析

內部行銷問卷題目	項目刪除時的 Cronbach's Alpha 值	Alpha 值
營運過程		
1.組織舉辦活動時，負責的學員充分做好場控。	.74	.79
2.組織舉辦活動時，負責的學員提供詳細的活動資訊。	.68	
3.組織舉辦活動時，負責的學員充分告知參加條件規定。	.73	
跨部門協調能力		
4.組織的信息互動很透明。	.63	.76
5.我很清楚組織內各部門的職責。	.72	
6.組織提供我持續的學習與發展機會。	.69	
管理者的授權支持		
7.我能在組織內不受限制地做出留下與否的決定。	.76	.77
8.在組織內，計劃經理 PM 與部長在策略規劃上充分的展現領導能力。	.70	
9.我很清楚地了解組織的策略規劃與運作情形。	.70	
10.我很清楚地了解組織對個人參與度的評分方式。	.74	
11.組織擁有充分的企業人脈資源。	.76	

組織認同問卷題目	項目刪除時的 Cronbach's Alpha 值	Alpha 值
相似性與認知情感		
1.我很驕傲自己是組織的一份子。	.64	.78
2.在我心情低落時,組織內的成員會很關心我。	.63	
3.如果我被迫離開組織,我會感到難過。	.58	
成員關係		
4.我覺得組織的目標跟我的目標不一致。(R)	.65	.65
5.我可以很輕易的融入組織。	.60	
6.我會對組織產生疏離感。(R)	.35	
忠誠度		
7.我可以輕易認同組織的理念。	.68	.73
8.當外部人士批評或懷疑組織時,我會感到不自在。	.71	
9.組織裡的成員頻繁互動交流。	.66	
10.我會把組織的事情視為自己的事情	.63	

組織承諾問卷題目	項目刪除時的 Cronbach's Alpha 值	Alpha 值
價值承諾		
1.跟別人提到組織時，我會熱情地告訴他組織帶給我的轉變。	.84	.87
2.我覺得自己對組織幾乎沒有感情。(R)	.83	
3.我認為自己的價值觀與組織的價值觀很接近。	.84	
4.我覺得自己常常無法同意組織的運作方式。(R)	.83	
5.我認為在類似培訓平台中，種子人才培訓計劃是最好的。	.83	
努力承諾		
6.我願意以超乎標準的最大努力，促進組織成功。	.76	.82
7.決定加入組織，對我而言是件錯誤的事情。(R)	.80	
8.為了組織運營，我願意嘗試各類型職責。	.76	
9.我很清楚地了解組織的策略規劃與運作情形。	.74	
持續承諾		
10.如果有類似性質的組織出現，我會選擇離開種子人才培訓計劃。(R)	.68	.78
11.在組織內感受到壓力，會讓我想離開組織。(R)	.77	
12.我覺得繼續留在組織對我沒有太大意義。(R)	.69	
13.我很關心組織的未來發展。	.74	

資料來源：本研究整理

4.3 樣本代表性檢定

本研究將探討性別、級別與年齡，檢視樣本是否具代表性。各項檢定的母體參數係經種子人才培訓計劃招生報名系統而來。兩岸種子人才培訓計劃的男、女生母體比例約為 37.3%與 62.7%。由表 9 可以得知：卡方值為.83，顯著性為.36 大於.05，表示在 95%的信心水準下，抽取樣本的性別與母體一致。

表 9 訪問成功樣本之代表性檢定：性別

	樣本		母體	檢定結果
	人數	百分比	百分比	
男生	87	34.5	37.3	卡方值=.83 P=.36 樣本與母體一致
女生	165	64.5	62.7	
合計	252	100.0	100.0	

資料來源：本研究整理

其次，級別代表性檢定的數值請參見表 10。有鑑於兩岸種子人才培訓計劃後期的招生策略以大二以上為主。本研究將大一與大二的樣本合併。而從前文描述性統計的結果得知：碩士生（碩一、碩二、碩三）並未有太大的差異，且抽樣的樣本中並未有博士生，本研究將碩一、碩二、碩三合併為碩士生。兩岸種子人才培訓計劃的大二、大三、大四與碩士生母體比例約為 20.5%、31.6%、32.7%、15.2%。由表 10 可以得知：卡方值為.54，顯著性為.91 大於.05，表示在 95%的信心水準下，抽取樣本的級別與母體一致。

表 10 訪問成功樣本之代表性檢定：級別

	樣本		母體	檢定結果
	人數	百分比	百分比	
大一與大二	54	21.4	20.5	卡方值=.54 P=.91 樣本與母體一致
大三	79	31.3	31.6	
大四	78	31.0	32.7	
碩士生	41	16.3	15.2	
合計	252	100.0	100.0	

資料來源：本研究整理

再者，年齡代表性的數值請參見表 11。本研究將年齡分為：1991 年以前（包含 1991 年）、1992 年、1993 年、1994 年、1995 年與 1996 年以後。以 1991 年為分類，係因 1991 年為碩三的的年紀，而中國的學制並無碩四的設計。1996 年則是大二的年紀。據兩岸種子人才培訓計劃招生系統資料得知：1991 年以前（包含 1991 年）、1992 年、1993 年、1994 年、1995 年與 1996 年以後的母體比例分別為 10.2%、7.3%、15.1%、25.2%、27.8%、14.6%。由表 11 得知：卡方值為 4.78，顯著性為.44 大於.05，表示在 95%的信心水準下，抽取樣本的年齡與母體一致。

表 11 訪問成功樣本之代表性檢定：年齡

	樣本		母體	檢定結果
	人數	百分比	百分比	
1991 年 (含 1991 年以前)	25	9.9	10.2	卡方值=4.78 P=.44 樣本與母體一致
1992 年	21	8.3	7.3	
1993 年	31	12.3	15.1	
1994 年	73	29.0	25.2	
1995 年	61	24.2	27.8	
1996 年以後	41	16.3	14.6	
合計	252	100.0	100.0	

資料來源：本研究整理

4.4 獨立樣本 T 檢定

在 T 檢定的部份，本研究探討不同性別、家鄉、院所、幹部經驗在組織認同與組織承上是否會有顯著差異。本研究從組織認同開始探討。

本研究參考 Patchen (1970) 與 Johnson, Morgeson & Hekman (2012) 的組織認同量表。首先探討性別與組織認同的關係。如表 12 可知：性別與組織認同未達.05 顯著水準。在 95% 的信心水準下，不同性別的種子人才培訓計劃成員在組織認同沒有顯著差異。

表 12：不同性別的種子人才培訓計劃成員對組織認同之 T 檢定分析表

量表	性別	人數	平均數	標準差	差異
組織認同 量表	女生	165	5.23	.90	.11
	男生	87	5.12	.98	

資料來源：本研究整理

接續探討家鄉與組織認同的關係。如表 13 可知：家鄉與組織認同達.05 顯著水準。在 95% 的信心水準下，不同家鄉的種子人才培訓計劃成員在組織認同有顯著差異。

表 13：不同家鄉的種子人才培訓計劃成員對組織認同之 T 檢定分析表

量表	家鄉	人數	平均數	標準差	差異
組織認同 量表	中國	120	5.33	.84	.25**
	台灣	132	5.08	.99	

資料來源：本研究整理 (*, $P < .1$; **, $P < .05$; ***, $P < .01$)

第三個獨立 T 檢定探討院所與組織認同的關係。如表 14 可知：院所與組織認同未達.05 顯著水準。在 95% 的信心水準下，不同院所的種子人才培訓計劃成員在組織認同沒有顯著差異。

表 14：不同院所的種子人才培訓計劃成員對組織認同之 T 檢定分析表

量表	院所	人數	平均數	標準差	差異
組織認同 量表	理、工、電 機資訊學院	65	5.20	.86	.00
	與其他 文、社會科 學、管理、 法律學院	187	5.20	.95	

資料來源：本研究整理

第四個獨立 T 檢定探討幹部經驗與組織認同的關係。如表 15 可知：幹部經驗與組織認同未達.05 顯著水準。在 95% 的信心水準下，不管是否擔任種子人才培訓計劃的幹部，在組織認同沒有顯著差異。

表 15：擔任幹部與否的種子人才培訓計劃成員對組織認同之 T 檢定分析表

量表	幹部 經驗	人數	平均數	標準差	差異
組織認同 量表	無	117	5.24	.90	.08
	有	135	5.16	.95	

資料來源：本研究整理

後續本研究探討不同性別、家鄉、院所、幹部經驗在組織承諾是否有顯著差異。本研究參考 Porter, et al. (1974) 的組織承諾量表。首先探討性別與組織承諾的關係。如表 16 可知：性別與組織承諾未達.05 顯著顯著水準。在 95% 的信心水準下，不同性別的種子人才培訓計劃成員在組織承諾沒有顯著差異。

表 16：不同性別的種子人才培訓計劃成員對組織承諾之 T 檢定分析表

量表	性別	人數	平均數	標準差	差異
組織承諾 量表	女生	165	5.29	.98	.16
	男生	87	5.13	1.13	

資料來源：本研究整理

家鄉與組織承諾的關係，如表17可知：家鄉與組織承諾達.01顯著水準。在99%的信心水準下，不同家鄉的種子人才培訓計劃成員在組織承諾有顯著差異。

表 17：不同家鄉的種子人才培訓計劃成員對組織承諾之 T 檢定分析表

量表	家鄉	人數	平均數	標準差	差異
組織承諾 量表	中國	120	5.47	.88	.45***
	台灣	132	5.02	1.12	

資料來源：本研究整理 (*, P<.1; **, P<.05; ***, P<.01)

第三個獨立T檢定探討院所與組織承諾的關係。如表18可知：院所與組織承諾未達.05顯著水準。在95%的信心水準下，不同院所的種子人才培訓計劃成員在組織承諾有顯著差異。

表 18：不同院所的種子人才培訓計劃成員對組織承諾之 T 檢定分析表

量表	院所	人數	平均數	標準差	T 值
組織承諾 量表	理、工、電 機資訊學院 與其他	65	5.24	.945	.00
	文、社會科 學、管理、 法律學院	187	5.24	1.06	

資料來源：本研究整理

第四個獨立 T 檢定探討幹部經驗與組織承諾的關係。如表 19 可知：幹部經驗與組織承諾未達.05 顯著水準。在 95%的信心水準下，不管是否擔任種子人才培訓計劃的幹部，在組織承諾沒有顯著差異。

表 19：擔任幹部與否的種子人才培訓計劃成員對組織承諾之 T 檢定分析表

量表	幹部 經驗	人數	平均數	標準差	差異
組織承諾 量表	無	117	5.24	.984	.02
	有	135	5.22	1.08	

資料來源：本研究整理

4.5 單因子變異數分析

在單因子變異數分析的部份，本研究探討不同年齡、級別在組織認同與組織承諾是否有顯著差異。本研究從組織認同開始探討。在進行分析前，本研究已進行變異數同質性檢定，顯著性均大於.05。如表 20 可知：年齡與組織認同達.1 顯著水準，級別與組織認同未達.05 顯著水準。在 90% 的信心水準下，不同年齡的種子人才培訓計劃成員，在組織認同有顯著差異。在 95% 的信心水準下，不同級別的種子人才培訓計劃成員，在組織認同沒有顯著差異。

表 20：單因子變異數分析：年齡、級別與組織認同

		平方和	自由度	平均平方和	F
年齡	組間	8.50	5	1.72	2.04*
	組內	207.14	246	.84	
	總和	215.73	251		
級別	組間	3.72	3	1.24	1.45
	組內	212.01	248	.86	
	總和	215.73	251		

資料來源：本研究整理 (*, $P < .1$; **, $P < .05$; ***, $P < .01$)

因在 90% 的信心水準下，不同年齡的種子人才培訓計劃成員，在組織認同有顯著差異。後續需進行事後比較法。本研究最初採用 Scheffe 法，但並未能明顯看出哪兩組有顯著差異。故後續採用 Turkey 與 Bonferroin 法。如表 21 可知：在 Turkey 與 Bonferroin 法中，1994 年與 1996 年在組織認同達顯著差異。

表 21：事後比較法：年齡與組織認同

Turkey	年齡	顯著性
1994 年	1991 年以前	.68
	1992 年	.93
	1993 年	.99
	1995 年	.33
	1996 年以後	.04
Bonferroni	年齡	顯著性
1994 年	1991 年以前	1.00
	1992 年	1.00
	1993 年	1.00
	1995 年	.64
	1996 年以後	.06

資料來源：本研究整理 (*, $P < .1$; **, $P < .05$; ***, $P < .01$)

接續探討年齡、級別與組織承諾的關係。在進行分析前，本研究已進行變異數同質性檢定，顯著性均大於.05。如表 22 可知：年齡與組織承諾未達.05 顯著水準。級別與組織承諾達.1 顯著水準。在 95%的信心水準下，不同年齡的種子人才培訓計劃成員，在組織承諾沒有顯著差異。在 90%的信心水準下，不同級別的種子人才培訓計劃成員，在組織承諾沒有顯著差異。

表 22：單因子變異數分析：年齡、級別與組織承諾

		平方和	自由度	平均平方和	F
年齡	組間	8.96	5	1.79	1.70
	組內	259.76	246	1.06	
	總和	268.72	251		
級別	組間	8.18	3	2.73	2.60*
	組內	260.53	248	1.05	
	總和	268.72	251		

資料來源：本研究整理 (*, $P < .1$; **, $P < .05$; ***, $P < .01$)

因在 90%的信心水準下，不同級別的種子人才培訓計劃成員，在組織承諾有顯著差異。後續需進行事後比較法。如表 23 可知：在 Turkey 與 Bonferroin 法中，大一與大二和碩士生達顯著差異。

表 23：事後比較法：級別與組織承諾

Turkey	級別	顯著性
大一與大二	大三	.55
	大四	.06
	碩士生	.14
Bonferroni	級別	顯著性
大一與大二	大三	1.00
	大四	.07
	碩士生	.19

資料來源：本研究整理 (*, P<.1; **, P<.05; ***, P<.01)

4.6 相關分析

在相關分析的章節，本研究探討內部行銷、組織認同與組織承諾的關係。首先探討內部行銷與組織認同的關係。如表 24 可知：內部行銷與組織認同具有顯著正相關，顯著性達.000。在 99% 的信心水準下，種子人才培訓計劃的內部行銷機制完整度越高，成員對組織的認同度也越高。再者，內部行銷與組織承諾具有顯著正相關，顯著性達.000。在 99% 的信心水準下，種子人才培訓計劃的內部行銷機制完整度越高，成員越容易對組織做出有形或無形的承諾。最後，組織認同與組織承諾具有顯著正相關，顯著性達.000。在 99% 的信心水準下，成員對種子人才培訓計劃的認同度越高，越容易對組織做出有形或無形的承諾。

表 24：相關分析：內部行銷、組織認同與組織承諾

		內部行銷	組織認同	組織承諾
內部行銷	Pearson 相關	1	.67 ^{***}	.67 ^{***}
	顯著性 (雙尾)		.00	.00
組織認同	Pearson 相關	.67 ^{***}	1	.85 ^{***}
	顯著性 (雙尾)	.00		.00
組織承諾	Pearson 相關	.67 ^{***}	.85 ^{***}	1
	顯著性 (雙尾)	.00	.00	
	個數	252	252	252

資料來源：本研究整理 (*, P<.1; **, P<.05; ***, P<.01)

4.7 迴歸分析

本研究首先探討內部行銷、組織認同與組織承諾的迴歸分析。如表 25 可知：內部行銷對組織認同、內部行銷對組織承諾、組織認同對組織承諾均達.01 顯著水準。在 99% 的信心水準下，內部行銷的完整度越高，成員對組織的認同感也越高，也越容易對組織做出承諾。而認同感越高的成員，也越容易做出承諾。

表 25：迴歸分析：內部行銷、組織認同與組織承諾

依變數	自變數	係數
組織認同	內部行銷	.67***
組織承諾	內部行銷	.67***
組織承諾	組織認同	.85***

資料來源：本研究整理 (*, $P < .1$; **, $P < .05$; ***, $P < .01$)

透過上表可以得知：以組織承諾作為依變項時，內部行銷與組織認同同時對組織承諾達.01 顯著。在得出上述結論後，本研究進一步分析變項間的關係。此時，作者將組織承諾做為依變數。探討共分三個模式加以探討。第一個模式以內部行銷的構面：營運過程、跨部門協調能力與管理者授權支持。如表 26 可知： $R^2 = .45$ ，表示內部行銷的構面對組織承諾的解釋力為 45%。 $F = 70.029$ ($p = .000$)，達.001 顯著水準，解釋力具統計意義。構面間的 Beta 值能分析內部行銷的構面與組織承諾的相關程度。在 99% 的信心水準下，以管理者授權支持最高，beta 值為 .371 ($p = .000$)；跨部門協調能力的 beta 值為 .266 ($p = .000$)。在 95% 的信心水準下，營運過程的 beta 值為.121 ($p = .038$)。

第二個模式以組織認同的構面：相似性與認知情感、成員關係與忠誠度做為自變數。如表 26 可知： $R^2 = .718$ ，組織認同的構面對組織承諾的解釋力為 71.8%。 $F = 214.339$ ($p = .000$)，達.001 顯著水準，解釋力具統計意義。構面間的 Beta 值能分析組織認同的構面與組織承諾的相關程度。在 99% 的信心水準下，以忠誠度最高，beta 值為 .346 ($p = .000$)；跨部門協調能力的 beta 值為 .309 ($p = .000$)；

相似性與認知情感的 beta 值.293 ($p = .000$)。

第三個模式以內部行銷與組織認同的構面做為獨立變數，並加入性別、家鄉、幹部經驗、院所、年級與級別做為個人背景變項。如表 26 可知： $R^2 = .74$ ，表示在個人背景變項的控制下，內部行銷與組織認同的變項對組織承諾的解釋力為 74%。 $F = 116.481$ ($p = .000$)，達.001 顯著水準，解釋力具統計意義。構面間的 Beta 值能分析內部行銷、組織認同的構面、個人背景變項與組織承諾的相關程度。在 99% 的信心水準下，以成員關係最高，beta 值為 .33($p = .000$)；忠誠度的 beta 值為 .27($p = .000$)；相似性與認知情感的 beta 值為 .20($p = .000$)。管理者的授權支持從原先的.01 顯著水準，變成.05 顯著水準。在個人背景變項的部份，在 90% 的信心水準下，不同幹部經驗與不同及別的成員對組織承諾達顯著。在 99% 的信心水準下，不同的家鄉對組織承諾達顯著。

表 26：迴歸分析：內部行銷、組織認同、個人背景變項與組織承諾

		Model I	Model II	Model III
變數		係數	係數	係數
依 變 數 ： 組 織 承 諾	營運過程	.121**		.05
	跨部門 協調能力	.266***		.04
	自 變 數			
	管理者	.371***		.11**
	授權支持			
	相似性與 認知情感		.293***	.20***
	成員關係		.309***	.33***
	忠誠度		.346***	.27***
	個 人 變 項		性別	-.03
			家鄉	-.07***
		幹部經驗	.06*	
		院所	.00	
		年齡	-.01	
		級別	-.09*	
N=252				
adj-R-square		.452	.718	.743

資料來源：本研究整理 (*, P<.1; **, P<.05; ***, P<.01)

4.8 中介分析

本研究想探討：當非營利組織的內部行銷機制完善，是否會透過成員對組織的認同，影響成員對組織做出承諾。具體內容說明如下：

1. 內部行銷對組織認同具有正向顯著

如表 27 可知：Beta 值能分析內部行銷與組織認同的相關程度。內部行銷與組織認同達.01 顯著水準。在 99% 的信心水準下，內部行銷對組織認同的 beta 值為 .67($p = .000$)。由此結果可以得知：內部行銷對組織認同具有正向顯著。

表 27：中介分析：內部行銷與組織認同

組 織 認 同	內部行銷		
	標準化係數 Beta	分配 t	顯著性
	.67	14.29	.00

資料來源：本研究整理 (*, $P < .1$; **, $P < .05$; ***, $P < .01$)

2. 內部行銷對組織承諾具有正向顯著

如表 28 可知：Beta 值能分析組織認同與組織承諾的相關程度。組織認同與組織承諾達.01 顯著水準。在 99% 的信心水準下，內部行銷對組織認同的 beta 值為 .85($p = .000$)。由此結果可以得知：組織認同對組織承諾具有正向顯著。

表 28：中介分析：組織認同與組織承諾

組 織 承 諾	組織認同		
	標準化係數 Beta	分配 t	顯著性
	.85	25.34	.00

資料來源：本研究整理 (*, $P < .1$; **, $P < .05$; ***, $P < .01$)

3. 內部行銷對組織承諾具有正向顯著

如表 29 可知：Beta 值能分析內部行銷與組織承諾的相關程度。內部行銷與組織承諾達.01 顯著水準。在 99% 的信心水準下，內部行銷對組織承諾的 beta 值為 .67($p = .000$)。由此結果可以得知：內部行銷跟組織承諾具有正向顯著。

表 29：中介分析：內部行銷與組織承諾

組 織 承 諾	內部行銷		
	標準化係數 Beta 分配	t	顯著性
	.67	14.21	.00

資料來源：本研究整理 (*, $P < .1$; **, $P < .05$; ***, $P < .01$)

4. 內部行銷對組織承諾的係數變成不顯著或削弱

如表 30 可知：在第一欄的 Beta 值能分析內部行銷與組織承諾的相關程度。內部行銷與組織承諾達.01 顯著水準。在 99% 的信心水準下，內部行銷對組織承諾的 beta 值為 .67($p = .000$)。第二欄則是加入組織認同的分析結果，內部行銷的 Beta 值由.67 下降至.18，但顯著水準依舊不變($p = .000$)。由此結果可以得知：組織認同扮演部分中介的功能，當組織的內部行銷機制完整度越高時，會透過成員對非營利組織的認同，影響成員對非營利組織做出承諾。

表 30：中介分析：內部行銷、組織認同與組織承諾

組 織 承 諾	內部行銷			組織認同		
	標準化係數 Beta 分配	t	顯著性	標準化係數 Beta 分配	t	顯著性
	.67	14.21	.00			
	.18	4.13	.00	.73	16.65	.00

資料來源：本研究整理 (*, $P < .1$; **, $P < .05$; ***, $P < .01$)

本研究的統計分析結果，具體可參見表 31：

表 31 統計分析結果

假設	結果
<i>H</i> ₁₋₁₋₁ ：不同性別的種子人才培訓計劃成員，在組織認同有明顯差異。	不成立
<i>H</i> ₁₋₁₋₂ ：不同家鄉的種子人才培訓計劃成員，在組織認同有明顯差異。	成立
<i>H</i> ₁₋₁₋₃ ：不同年齡的種子人才培訓計劃成員，在組織認同有明顯差異。	成立
<i>H</i> ₁₋₁₋₄ ：不同級別的種子人才培訓計劃成員，在組織認同有明顯差異。	不成立
<i>H</i> ₁₋₁₋₅ ：不同院所的種子人才培訓計劃成員，在組織認同有明顯差異。	不成立
<i>H</i> ₁₋₁₋₆ ：是否擔任種子人才培訓計劃幹部，在組織認同有明顯差異。	不成立
<i>H</i> ₁₋₂₋₁ ：不同性別的種子人才培訓計劃成員，在組織承諾有明顯差異。	不成立
<i>H</i> ₁₋₂₋₂ ：不同家鄉的種子人才培訓計劃成員，在組織承諾有明顯差異。	成立
<i>H</i> ₁₋₂₋₃ ：不同年齡的種子人才培訓計劃成員，在組織承諾有明顯差異。	不成立
<i>H</i> ₁₋₂₋₄ ：不同級別的種子人才培訓計劃成員，在組織承諾有明顯差異。	成立
<i>H</i> ₁₋₂₋₅ ：不同院所的種子人才培訓計劃成員，在組織承諾有明顯差異。	不成立
<i>H</i> ₁₋₂₋₆ ：是否擔任種子人才培訓計劃幹部，在組織承諾有明顯差異。	不成立
<i>H</i> ₂ ：組織的內部行銷機制完整度越高，成員越容易對組織產生認同。	成立
<i>H</i> ₂₋₁ ：組織的營運過程越好，成員越容易對組織產生認同。	不成立
<i>H</i> ₂₋₂ ：組織的跨部門協調能力越好，成員越容易對組織產生認同。	成立
<i>H</i> ₂₋₃ ：組織的管理者授權支持程度越高，成員越容易對組織產生認同。	成立
<i>H</i> ₃ ：組織的內部行銷機制完整度越高，成員越容易對組織做出承諾。	成立
<i>H</i> ₃₋₁ ：組織的營運過程越好，成員越容易對組織做出承諾。	不成立
<i>H</i> ₃₋₂ ：組織的跨部門協調能力越好，成員越容易對組織做出承諾。	成立
<i>H</i> ₃₋₃ ：組織的管理者授權支持程度越高，成員越容易對組織做出承諾。	成立
<i>H</i> ₄ ：成員對組織的認同度越高，越容易對組織做出承諾。	成立
<i>H</i> ₄₋₁ ：成員的相似性與認知情感越高，越容易對組織做出承諾。	成立
<i>H</i> ₄₋₂ ：成員的關係越好，越容易對組織做出承諾。	成立
<i>H</i> ₄₋₃ ：成員對組織的忠誠度越高，越容易對組織做出承諾。	成立
<i>H</i> ₅ ：組織的內部行銷機制會透過成員對組織的認同，影響成員對組織做承諾。	成立

資料來源：本研究整理

第五章 研究發現、限制與建議

本章將分別說明結論、研究限制與後續研究建議。具體內容說明如下：

5.1 研究發現

本研究結果證實：內部行銷對組織認同與組織承諾有正相關。組織認同與組織承諾具正相關。內部行銷的構面：跨部門協調能力與管理者授權支持在組織認同與組織承諾均顯著。當種子人才培訓計劃的跨部門協調能力越好、且管理者的授權支持程度越高時，成員對組織的認同度越高，也會越容易對組織做出承諾。比較特殊的是：營運過程構面對組織認同未達.1顯著水準，但對組織承諾達.05顯著。觀察其Beta值，營運過程與組織承諾的相關度僅12.1%。縱使在95%的信心水準下，營運過程與組織承諾達.05顯著，但營運過程並不是一個好的檢測構面。

就營運過程的運作情形而論，目前種子人才培訓計劃在幹部交接過程比較不明確，當幹部們開始對組織事務熟悉時，卻已經準備離開組織了。目前上海與台北的交接並沒有明確的程序，採責任制的形式。當新幹部剛接手種子人才培訓計劃事務時，需歷經一段摸索期。摸索期縱使舊幹部會帶新幹部一起行動，但每個禮拜僅一次活動的情形下，頂多學習兩次，就需要接下幹部的重責。在面對問題時，只能憑藉著己身的經驗去摸索，而非有一套流程可以參考。

在組織認同與組織承諾的部份，成員的相似性越高、成員的關係越好、對組織的忠誠度越高，越容易對組織做出承諾。實地觀察兩地的種子人才培訓計劃情形，留下來的學員後來都會有極佳默契，同時，也變成一群好朋友。因為體認到如果再離開，組織可能會解散的命運。大家成為生命共同體，一同為了組織變得更好而做出承諾。

另外本研究發現：種子人才培訓計劃成員不會因為性別、年齡、院所、幹部經驗而影響組織成員的認同與承諾。家鄉會影響組織成員的認同與承諾，級別會影響組織成員的承諾。種子人才培訓計劃的地緣性因素較深，但台北與上海兩地的互動依舊較少。因為個人之背景因素通常是固定而無法改變的，如果要增加組織成員的認同與承諾可以從其他可改變的因素做加強。誠如前文所提及，增加跨部門協調能力與管理者授權支持是一種方式。種子人才培訓計劃的跨部門協調能力，各部門目前仍偏向於獨立運作、專業分工。管理者的授權與支持程度提升也是一可行的方式，有鑑於兩地的種子人才培訓計劃偏向高層主導的局面，學員的自主性仍然較不足，必須在框架內行事。上海種子人才培訓計劃的自主性又比台北來得高，整體而言，種子人才培訓計劃若要能長遠發展，高層的授權是必要的。

而在基本資料的部份，女性居多的原因，與第一類組的聚合密切相關。縱使計劃本身強調多元人才，但終究有商業的本質在內，參與者較為設限。且兩岸的種子人才培訓計劃的地緣性因素較深，當初筆者以台灣人的身分加入上海種子人才培訓計劃，明顯的感受到兩岸的差異。在經過問卷分析後，發現台灣的地緣性情形較上海要來的明顯，非台灣人要加入台北的種子人才培訓計劃比較難。這是一種無形的門檻，也會影響種子人才培訓計劃的發展。此外，種子人才培訓計劃的參與者是以大學生為主，碩博士生的數量較為稀少。推測原因與碩博士生忙於研究，難以長時間投入計劃有關。

在卡方檢定的部份，不同性別的計劃成員，在院所有顯著差異。男生大部分是以理工背景為主，女生則以商法等一類組為主。而不同的家鄉在院所與幹部經驗也有顯著差異。實地觀察上海與台北種子人才培訓計劃的情形，上海種子人才培訓計劃的幹部破除了商科的限制，幹部們多來自不同背景，而台北仍是以商學院為主。幹部經驗的部份，上海種子人才培訓計劃擔任幹部的成員，

多來自不同的背景，強調不同思維的碰撞結果。而台北種子人才培訓計劃強調商學院的邏輯，兩者呈現差異。

種子人才培訓計劃在未來倘若要將格局做大，除了增強內部行銷的機制外，筆者認為有三點可以遵循：

1. 實地落實跨領域人才的招募

目前的招募仍以第一類組的學生為主，後續可朝向第二類組、第三類組、第四類組的學生進行招募。有鑑於個案大部分是以商業為主，針對非商業的學生給予必要的輔導與協助，作者認為也是必要的。

2. 增加兩岸種子人才培訓計劃優秀人才的交流

先前筆者在上海種子人才培訓計劃時，創辦人曾提及後續會增加兩岸的互動交流機會，但目前看來仍未有後續規劃。筆者認為：在經費允許下，每年可以提供3-5名優秀學生的互動交流。優秀學生的交流，有助於提供不同的思維方式，同時，筆者認為也有助於打破目前的地域性限制。

3. 增加組織的黏著性

就目前的抽樣情形結果看來：幹部與非幹部在人數上並未有太大的差異。有鑑於目前種子人才培訓計劃的總時程有9個月，筆者認為：應適時的增加組織的黏著性。包含：企業嘉賓的邀請、參訪次數的增加、商業競賽的舉辦等，讓成員們不致於在9個月的時間內感到疲乏。

5.2 研究限制

綜觀本研究的限制，筆者認為主要有四。說明如下：

1. 個案推論的侷限性

最初在挑選大學生非營利組織時，本來選擇三個組織：一個為種子人才培訓計劃；一個為 Diggers 中國掘行青年聯盟；一個為中華青年交流協會。後續在斟酌異地抽樣的問題後，決定該採「一個組織，深入討論」的形式。本研究選擇種子人才培訓計劃的緣由，如同前文所述，係因其在台北與上海皆有據點。筆者將焦點置於種子人才培訓計劃橫跨兩岸的特性，想了解兩岸的種子人才培訓計劃是否會有差異。就個案的推論而言，本研究所得到的結論僅適用於種子人才培訓計劃。但作者認為：目前學界以大學生非營利組織為探討對象的，仍屬稀少。此議題仍有研究的價值。

2. 個人背景變項的挑選

最初在探討大學生非營利組織時，筆者曾面臨一個困難：種子人才培訓計劃非傳統的非營利組織，因為它仍有商業的氣息。但它的公益性質跟企業的營利性質又不完全相符。據此，在個人變項的挑選上，筆者多根據實地觀察的經驗而得。原先的背景變項有七個，包含志願者經驗。但後續考量志願者經驗的年數跟其他的背景變項較無相關，在後續問卷分析予以捨棄。本研究的背景變項部分，除了家鄉外，其餘的背景變項影響力較為薄弱。筆者認為：這些背景變項在其它的組織中或許可以採用，但對本研究並不是合適的背景變項。

3. 影響組織認同與組織承諾因素的探詢

筆者最初認為：組織認同與組織承諾係研究結果，而內部行銷是一個重要的啟動楔子。但在實際探詢種子人才培訓計劃後，卻發現內部行銷對組織認同與組織承諾的解釋力不如預期。筆者認為：除了內部行銷外，本研究並無針對其他變

項的影響性做探討，為本研究的研究限制。惟本研究針對內部行銷、組織認同與組織承諾的關係做深入的探討，也算是一項具體的研究貢獻。

4.發送問卷的地域限制性

受限於地域的限制，上海的問題是以線上問卷與電子郵件的方式發送。理想的發送機制為實地到現場進行發放。但在樣本的數量上，本研究的回收率彌補了不能實地到現場發放的缺陷。

5.3 研究建議

本研究的建議主要有三，具體說明如下：

1.多元個案探討的必要性

有鑑於本研究僅以種子人才培訓計劃做為探討對象，後續建議有志從事大學生非營利組織課題者可以朝多元個案的探討。本研究選擇以一個個案做深入探討，期許能夠開啟後續更多對大學生非營利組織課題的探究。

2.理想個人背景變項的挑選

如同研究限制提及，本研究認為在背景變項的挑選上是一門重要的學問。有鑑於本研究在挑選個人背景變項憑藉的是個人經驗，後續建議研究者在挑選個人變項時，需與理論或相關個案進行連結，確保挑選的個人背景變項能發揮一定效用。

3.影響組織認同與組織承諾楔子的探詢

筆者最初認為：內部行銷對組織認同與組織承諾是一個重要的楔子。但後續發現：內部行銷對組織認同與組織承諾的解釋力並沒有那麼高。作者認為：後續研究者若可以朝向影響組織認同與組織承諾楔子的課題去做探究，將本研究做深

入的探詢，會是組織認同與組織承諾課題的一大突破。

在內部行銷的機制部分，本研究另有三點可以供種子人才培訓計劃參考：

1. 學長姊制度實地落實

種子人才培訓計劃在幹部的交接過程有很大的問題。當成員從一張白紙進入種子人才培訓計劃，到後續開始熟悉制度並參與幹部培訓過程時，三個月的時間往往不足以承擔大事。縱使現有的種子人才培訓計劃在台北與上海另設一位專屬控管人，但一位的數量導致其發展依然受限。歷屆的學長姊只有在參與活動時會回流，其餘的課程回流的機會也不高。學長姊制度的完善落實，是增加內部行銷機制完整度的第一步。

2. 跨部門協調能力的完善度加強

在種子人才培訓計劃內，傾向於專業分工的方式運行。各部門的水平協調合作較弱。一般而言，幾乎都是在組織有重大課題時才會涉及部門內的協調，否則各單位幾乎都獨立運作。本研究認為跨部門協調能力的改善並非一朝一夕即可進行，但可以透過專案的方式，讓跨部門的人才同時學習各部門的方式。

3. 管理者授權的必要性

在上海與台北的種子人才培訓計劃中，台北的種子人才培訓計劃授權力度比較低，上海的自主性則較高。在前述的文獻中也明顯指出：當管理者的授權程度越高時，成員對組織的認同度越高，且越容易對組織做出承諾。當組織能充分授權，而非由高層主導時，將能讓內部行銷機制運行的更為順暢。

本研究認為：當組織能充分落實上述三點建議，將能提升成員對組織的認同，同時，成員也會越容易對組織做出承諾。

參考文獻

中文部分

- 王宏男 (2012)。〈台灣與大陸非營利組織之異同〉，2012 年 10 月 24 日，取自：
<http://www.pa.chu.edu.tw/files/13-1070-17989-1.php?Lang=en?Lang=zh-tw>。
- 王湧泉、黃佳純、謝慧賢、顏鴻吉 (2008 年 11 月)。〈非營利組織產業化對組織認同及服務品質之影響：以身心障礙類組織為例〉。《華人社會第三部門研究之回顧與展望國際學術研討會論文集》，台北。
- 王翠品 (2002)。《內部行銷作為、工作滿足、與離職傾向關係之研究－以 H 連鎖娛樂事業為例》。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 王銘傑 (2004)。《內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效關係之研究－以台灣省各縣市警察局為例》。私立南華大學管理科學研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 江明修 (2002)。《非營利管理》。台北：智勝文化。
- 余安邦 (1980)。《企業組織中員工離職行為之研究》。國立台灣大學心理學研究所碩士論文，未出版，台北。
- 吳三江 (2001)。《醫療服務業內部行銷活動對就醫者導向行為影響之研究》。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 吳培瑜 (2000)。《人力資源發展部門實施內部行銷作為之研究》。國立臺灣師範大學工業科技教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 吳寧遠 (1998)。〈台灣地區非營利組織管理之研究--非營利組織會員對其組織認同之研究：以高雄市婦女服務社團為例〉。《國科會專題研究計畫》(編號：NSC 82-0301-H-004-060)，未出版。
- 巫喜瑞、周逸衡 (2001)。〈內部行銷導向在醫院護理人員管理上之應用〉。《醫院》，34 (1)，42-56。
- 李宜珍 (2001)。《內部行銷及員工工作滿足對員工顧客導向影響之研究－以半導體公司為例》。國立交通大學管理科學研究所碩士論文，未出版，新竹。
- 李是惠 (2002)。《內部行銷作為影響顧客導向行為之研究-以 S 公司量販店為例》。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，高雄。
- 李增祿 (1992)。〈青年參與社會服務之探討〉。《東海學報》，(33)，235-246。

- 沈洸洋 (2002)。《非營利組織志工內部行銷之研究》。私立義守大學管理科學研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 沈進成、張延蓉 (2002)。〈內部行銷作為、組織承諾、工作滿足與顧客導向服務關係之研究—以主題遊樂園為例〉。《旅遊管理研究》，2 (2)，79-99。
- 胡瓊泰 (1999)。《工作生活品質、組織承諾與組織公民行為之相關性研究—以高科技產業為例》。國立中山大學人力資源管理所碩士論文，未出版，高雄。
- 康譽瓊 (2001)。《內部行銷作為、行為評估、工作滿足和顧客導向之研究以證券營業員為例》。國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 張雪梅 (1999)。〈如何整合教學、訓育輔導培育大學生的正確價值觀〉。《訓育研究》，38 (1)，58-70。
- 張嘉娟 (2004)。《員工內部行銷知覺、企業文化差異知覺與組織承諾之關連性研究-以集團企業子公司員工為研究對象》。私立中原大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 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所博士論文，未出版，台北。
- 許佳安 (2007)。《影響南部大專院校學生志工留任意願因素之探討》。私立南台科技大學技職教育與人力資源發展研究所碩士論文，未出版，台南。
- 郭振生 (2003)。《內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能關係之研究—以台南地區國民小學為例》。私立南華大學管理研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 陳川正 (2000)。《非營利組織的認同管理-以基督教的細胞小組模式等教會為例》。國立政治大學企業管理研究所博士論文，未出版，台北。
- 黃小萍 (2006)。《組織認同與組織效能之研究—以行政院海岸巡防署為例》。私立世新大學行政管理學研究所碩士論文，未出版，台北。
- 黃淑琴 (1999)。《台灣壽險業內部行銷與經營績效之關聯性探討》。私立靜宜大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台中。
- 楊世瑩 (2007)。〈SPSS 系統分析實務〉。台北市：旗標。
- 賈西津、王名 (2002)。〈中國 NGO 的發展分析〉。《管理世界》，(2002 年 8 月)，30-43。
- 廖俊芳 (2001)。《銀行第一線員工對公司內部行銷作為知覺與顧客導向關係之研究—外商銀行實例》。國立中山大學企業管理研究所碩士論文，未出版，高雄。

- 劉秀曦 (2002)。〈內部行銷在學校教育革新上的應用〉。《中等教育》，53 (3)，94-105。
- 劉念琪、江欣諭、吳奇聯、黃鈺婷 (2011)。〈探討企業與員工之社會參與〉。《2011年11月第十七屆人力資源管理實務與研究成果發表會》，桃園。
- 蔡明達、沈易利、陳既丞 (2007)。〈健身產業之內部行銷分析〉。《中華體育季刊》，21 (2)，82-89。
- 蔡明達、沈易利、陳既丞 (2007)。〈健身產業之內部行銷分析〉。《中華體育季刊》，21 (2)，82-89。
- 蔡雅芳、吳世望、張肅婷 (2008)。〈教學醫院內部行銷與組織承諾關係之探討〉。《醫務管理期刊》，9 (3)，188-204。
- 蕭新煌 (1998)。〈台灣非營利部門：現況、新趨勢與展望〉。《二十一世紀非營利組織組織研討會報告》，台北。
- 賴志超、林純安、黃國隆 (2006)。〈組織認定的競爭優勢〉。載於鄭伯璁、姜定宇 (編)，華人組織行為：議題、作法及出版 (324-363 頁)。台北：華泰文化。
- 薛皓 (2005)。《內部行銷、工作滿足與組織承諾關係之研究—以東森電視台為例》。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文，未出版，台北。
- 韓建玲 (1998)。《內部行銷對顧客導向行為影響之研究—以民營銀行業為例》。國立中山大學人力資源研究所未出版碩士論文，未出版，高雄。
- 簡麗環 (2001)。《組織內部行銷作為與員工顧客導向關係之研究—醫院為例》。國立中正大學企業管理研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 賈西津、王名 (2002)。〈中國 NGO 的發展分析〉。《管理世界》，(2002 年 8 月)，30-43。
- 黨秦武 (2004)。《內部行銷作為、情緒能力、工作士氣及專業承諾對工作績效關聯性之研究-以南科廠商行政人員為例》。私立南華大學管理科學研究所碩士論文，未出版，嘉義。

英文部分

- Ahmad, N., N. Lqbal, & M. Sheeraz (2012). The Effect of Internal Marketing on Employee retention in Pakistani Banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(8), 270-280.
- Ahmed, P., M. Rafiq, & N. Saad (2003). Internal Marketing and the Mediating Role of Organisational Competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241.
- Allen, N. J., & J. P. Meyer (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Aranya, N., T. Kushnir, & A. Valency (1986). Organizational Commitment in a Maledominated Profession. *Human Relations*, 39 (5), 433-448.
- Arnett, D. B., D. A. Laverie, & C. Mclane (2002). Using Job Satisfaction and Pride as Internalmarketing Tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.
- Awwad, M. S., & D. A. M. Agti (2011). The Impact of Internal Marketing on Commercial Banks" Market Orientation. *International Journal of Bank Marketing*, 29(4), 308-332.
- Ballantyne, D. (2003). A Relationship-mediated Theory of Internal Marketing. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1242-1260.
- Barnes, B., & D. Morris (2000). Revising Quality Awareness through Internal Marketing. *Total Quality Management*, 11 (4-6), 473-483.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Berry, L. (1981). The Employee as Customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1) , 33-40.
- Brewer, M. B., & W. Gardner (1996). Who Is This "We"? Levels of Collective Identity and Self Representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 83-93.
- Brickson, S. L. (2005). Organizational Identity Orientation: Forging a Link between Organizational Identity and Organizations" Relations with Stakeholders. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 576-609.

- Brown, M. E. (1969). Identification and Some Conditions of Organizational Involvement. *Administrative Science Quarterly*, *14*(3), 346–355.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, *19*(4), 533-546.
- Cheney, G. (1983). On the Various and Changing Meanings of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification. *Communication Monographs*, *50*(4), 342-362.
- Cole, M. S., & H. Bruch (2006). Organizational Identity Strength, Identification and Commitment and Their Relationships to Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter? *Journal of Organizational Behavior*, *27*(5), 585-605.
- Collins, B., & A. Payne (1991). Internal Marketing: a New Perspective for HRM. *European Management Journal*, *9*(3), 261-270.
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation? *Journal of Business Research*, *51*(2001), 11-24.
- Cooper, J., & J. Cronin (2000). Internal Marketing: A Competitive Strategy for the Long-term Care Industry. *Journal of Business Research*, *48*(3): 177-181.
- Dalvi Esfahan , M. R., M . Taleghani, & M. B. Rajae (2013).The Effect of Internal Marketing on Outcomes and Factors Organizational Commitment (Case Study:Hotels in Esfahan). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, *3*(1), 429-435.
- Dutton, J. E., J. M. Dukerich, & C. V. Harquail (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administration Quarterly*, *39*(2), 249-263.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- Flynn, F. J. (2005). Identity Orientations and Forms of Social Exchange in Organizations. *Academy of Management Review*, *30*(4), 737-750.
- Gautam, T., R. Van Dick, & U. Wagner (2004). Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, *7*(3), 301- 315.
- George, W. R. (1977). The Retailing of Services-A Challenging Future. *Journal of Retailing*, *53*(3), 85-98.

- George, W. R. (1990). Internal Marketing and Organizational Behavior: a Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63-70.
- Glassman, M. & B. McAfee (1992). Integrating the Personnel and Marketing Functions: The Challenge of the 1990s, *Business Horizons*, 35(3), 52-59.
- Gonzalez, T. F., & M. Guillen (2008). Organizational Commitment: A Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of Normative Commitment. *The Journal of Business Ethics*, 78(3), 401-414.
- Gormley, D. K., & S. Kennerly (2010). Influence of Work Role and Perceptions of Climate on Faculty Organizational Commitment. *Journal of Professional Nursing*, 26(2), 108-115.
- Gort, A. S., & V. L. Miller (2000). Identification and Characterization of Yersinia Enterocolitica Genes Induced during Systemic Infection. *Infect Immun*, 68(12), 6633-6642
- Gronroos, C. (1981). Internal Marketing and Integral Part of Marketing Theory, In: J. H. Donnelly & W. E. George (Eds), *Marketing of services Proceedings of the American Marketing Association Series*, (pp. 236-238). America: American Marketing Association.
- Grundey, D. & I. Daugelaite (2009). Developing Business Partnership on the Basis of *Internal Marketing. Economics & Sociology*, 2(1), 118-130.
- Hales, C. (2007). Internal Marketing as an Application to Human Resources Management. *Human Resources Management Journal*, 5(1), 50-71.
- Hernandez, M. I. S. (2008). Internal Marketing as a Factor of Success in New Service Development: An Empirical Approach. *International review on public and non profit marketing*, 5(1), 81-82.
- Howe, K. R. (1992). Getting Over the Quantitative-Qualitative Debate. *American Journal of Education*, 100(2), 236-256.
- Hrebiniak, L. G., & J. A. Alutto (1972). Personal and Role Related Factors in The Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- Huggins, W. C., M. Riordan, & R. W. Griffeth (1998). The Development and Longitudinal Test of a Model of Organizational Identification, *Journal of Applied Psychology*, 28(8). 724-749.

- Hunt, S. D. (1976). The Nature and Scope of Marketing. *Journal of Marketing*, 40(3), 17-28.
- Jackson, M. I. (1991). Broadening the Market Orientation: an Added Focus on Internal Customers. *Human Resources Management*, 30(4), 455-467.
- Jaworski, B. J., & A. K. Kohli (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Johnson, M. D., F. P. Morgeson, & D. R. Hekman (2012). Cognitive and affective identification: Exploring the links between different forms of social identification and personality with work attitudes and behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1142-1167.
- Jones, C. & E. H. Volpe (2010). Organizational Identification: Extending Our Understanding of Social Identities through Social Network. *Journal of organizational Behavior*, 32(3), 413-434.
- Jou, J. Y. H., Chou, C. K. and Fu, F. L. (2008). Development of an Instrument to Measure Internal Marketing Concept. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13(3), 66-79.
- Kale, S. H. (2007). Internal Marketing: An Antidote for Macau's Labor Shortage. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 11(1), 1-11.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Klinger, E. B., S. G. Barta, & M. E. Maxeiner (1980). Motivation Correlates of Thought Content Frequency and Commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1222-1237.
- Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 36(6), 46-54.
- Kotler, P. (1975). **Marketing for Non-project Organizations**. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Kotler, P., & J. Levy (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10-15.
- Kreiner, G. E., & B. E. Ashforth (2004). Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27.

- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: a Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, **13** (2), 103-203.
- Makos, J. (2015). SWOT Analysis to Help with Branding and Marketing. Retrived from March 6, 2015, from <http://pestleanalysis.com/swot-analysis-in-branding-marketing/>.
- Mathews, B. P., & J. L. Shepherd (2002). Dimensionality of Cook and Wall's (1980) British Organizational Commitment scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **75**(3), 369-375.
- Money, A. H., & S. Foreman (1996). The Measurement of Internal Marketing: a Confirmatory Case Study. *Human Resources Management*, **11**(8), 755-766.
- Moon, M. J. (2000). Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational, Culture, Sector, and Managerial Level. *Public Performance & Management Review*, **24**(2), 177-194.
- Morris, J. H., & J. D. Sherman (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*, **24**(3), 512-526.
- Mowday, R. T., L. W. Porter, & R. M. Steers (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment*. New York: Academic Press.
- Mowday, R., R. Steers, & L. Porter (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, **14**(2), 224- 247.
- Murray, J. (1979). The Importance of Internal Marketing. *Bankers Magazine*, *July/August*, 38-40.
- Noor, K. A. M., I. Rajjani, & N. A. M. Sulaiman (2014).The Applicability of Internal Marketing Factors to Boost Internal Service Quality. *International Journal of Innovative Science*, **1**(9), 202-215.
- Patchen, M. (1970). *Participation, Achievement, and Involvement on The Job*. New Jersey: Prentice- Hall.
- Porter, L. W., & F. J. Smith (1970). *The Etiology of Organizational Commitment*. Unpublished manuscript, University of California, Irvine.
- Porter, L., R.Steers, R. Mowday, & P. Boulian (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, **59**(5), 603-609.

- Pratt, M. G. (1998). *To Be or Not to Be: Central Questions in Organizational Identification*. In Whetten, D. A., & P. C. Godfrey (eds.), *Identity in organization*, 171-207. Thousand Oaks: Sage.
- Rafiq, M. & P. K. Ahmed (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management*, *9*(3), 219-232.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, *10*(3), 465-476.
- Reilly, O. C., & J. Chatman (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: the Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 492-499.
- Riketta, M., & R. Van Dick (2005). Foci of Attachment in Organizations: A Meta-Analytic Comparison of The Strength and Correlates of Workgroup Versus Organizational Identification and Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *67*(3), 490-510.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education International.
- Sasser, W. E., & S. P. Arbeit (1976). Selling Jobs in the Service Sector. *Business Horizon*, *19*(3), 61-65.
- Segal, U. A. (1991). Marketing and Social Welfare: Matched Goals and Dual Constituencies, *Administration in Social Work*, *15*(4), 19-34.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to The Organization. *Administrative Science Quarterly*, *16*(2), 143-150.
- Simon, H. (1975). *Theories of Decision-Making in Economic and Behavioral Science*. reprinted in E. Mansfield (ed), *Microeconomics: Selected Readings*, 2nd Ed., Norton, New York.
- Sluss, D. M., & B. E. Ashforth (2007). Relational Identity and Identification: Defining Ourselves Through Work Relationships. *Academy of Management Review*, *32*(1), 9-32.
- Somech, A., & R. Bogler (2002). Antecedents and Consequences of Teachers Organizational and Professional Commitment. *Educational Administration Quarterly*, *38*(4), 555-577.

- Staw, B. (1977). *Two Sides of Commitment. Paper Presented at The Annual Meeting of The Academy of Management*. Orlando, Florida.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56.
- Tajfel, B. (1974). **Social Identity and Intergroup Behaviour**, United States: Harper Business.
- Thomas, D. R. E. (1978). Strategy is Different in Service Businesses. *Harvard Review*, 56 (7), 158-165.
- Thompson, F. L. (1989). The Relationship between Leadership style and organizational commitment in selected Wisconsin Elementary School. *Dissertation Abstracts International*, 51(5), 89-155.
- Thompson, T. W., L. L. Berry, & P. H. Davidson (1978). *Banking Tomorrow: Managing Markets Through Planning*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Varey, R. J. (1995). Internal Marketing: A review and Some Interdisciplinary Research Challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6(1), 40-63.
- Wasmer, D. J., & G. C. I. Brunner (1991). Using Organizational Culture to Design Internal Marketing Strategies. *Journal of Services Marketing*, 5(1), 35-46.
- Whyte, H. M. (1956). *Organizational Man*. United States: Simon & Schuster.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: a Normative View. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Winter, J. P. (1985). Getting Your House in Order with Internal Marketing: a Marketing Perquisite. *Health Marketing Quarterly*, 3(1), 69-77.

附錄 1

表 32 內部行銷研究領域-使用構面表

研究者	研究領域	使用構面
Hernandez (2008)	組織	資訊開放性；資訊擴散性；與人力資源管理的配合性
Grundey (2009)	企業	受獎勵員工的專注度；任務分配是否符合員工的能力；團隊能力的發展；員工自主性；評估系統與薪酬；顧客的知識水準；招聘並維持品質高的員工；與公司的溝通；跨職能協調與整合
Noor, Rajiani & Sulaiman (2014)	企業	動機；溝通有效性；員工發展有效性；員工篩選有效性；支持系統的有效性；健康工作
Makos (2015)	組織	領導力；成員抗壓性；財務資源；物理資源；人力資源；自然資源；現有的法規制度；企業文化；企業制度；組織與業務；策略風險；創新；員工風險
韓建玲 (1998)	企業	對員工個人的重視；管理支援；工作自主
黃淑琴 (1999)	企業	外部溝通；顧客服務導向；工具支援；生涯發展協助；管理支援；資訊支援；策略參與；市場研究；市場區隔；金三角互動；人力資源活動；內部溝通；訓練與激勵
吳培瑜 (2000)	企業	產品；價格；通路；推廣
廖俊芳 (2001)	企業	員工基本需求；資料調查；市場區隔；產品；場合；管道；推廣；主管
吳三江 (2001)	醫療服務業	管理支援；工作自主；對員工個人重視

(接續前表)		
研究者	研究領域	使用構面
巫喜瑞、周逸衡(2001)	醫療服務業	關懷分析；區隔；工作本身；有形利益；制度；溝通；人際互動；實體設施
簡麗環(2001)	醫療服務業	員工基本需求；資料調查；市場區隔；產品；場合；廣告；推廣；主管
李宜珍(2001)	醫療服務業	產品；價格；通路；溝通；市場研究；市場區隔；實體設施；參與者
康譽瓊(2001)	企業	員工基本需求；資料調查；市場區隔；產品；場合；管道；推廣；主管
李是惠(2002)	企業	教育訓練；管理支持；內部溝通；人力資源管理措施；外部溝通
沈洸洋(2002)	非營利組織	使命傳達；技能傳遞
王翠品(2002)	企業	教育訓練；管理支持；內部溝通；人力資源管理措施；外部溝通
沈進成、張延蓉(2002)	企業	自我實現；員工關懷；溝通關係；人事管理；夥伴關係
郭振生(2003)	學校	管理支持；激勵成長；溝通關係；教育訓練
張嘉娟(2004)	企業	教育訓練；管理支持；內部溝通；激勵與成長；外部溝通
王銘傑(2004)	政府	需求；代價；溝通；激勵
黨秦武(2004)	企業	促銷；產品；關懷；定價；通路；溝通

資料來源：本研究整理

附錄 2 計劃書修正表

表 33 計劃書修正表

範圍	委員建議	研究者回應及修正方向
緒論	研究背景應點出內部行銷與組織認同與組織承諾的關係。	新增此部份內容並改寫。
	王名、賈西津(2002)的前後文不一致。	已參照修正
	研究背景太像文獻探討。	將部分內容移至文獻探討並改寫。
	大學生非營利組織的研究對象是誰應說明清楚的。	已具體定義為參與活動的大學生，並於問卷中增設幹部與非幹部的內容。
	通常會先討論研究目的，再延伸研究問題。	已參照修正。
	研究問題不夠明確。	已參照修正。
	研究問題中提及「固定額度」的經費產生歸屬感，建議說明或刪除。	刪除此段文字
	對組織有認同感並不代表他們很相似，建議說明或刪除。	刪除此段文字
	研究問題是否包含中介關係，應說明清楚。	排除中介關係的影響。
	目的與問題應緊扣。	修正文章內容，加強兩者連結性。
	交流意願並未出現在研究目的中。	將交流意願刪除。
	研究目的不夠明確。	已修正內容，加強論述。
	內部行銷的概念與意涵文獻不夠多。	已新增近五年的文獻篇章。
	非營利組織的組織承諾與其他組織的承諾應說明清楚。	已新增內容說明之。

接續前表		
範圍	委員建議	研究者回應及修正方向
緒論	新形態的非營利組織運作模式在文獻中要提出來，說明有別於傳統非營利組織的差別。	已修改內容。
	主題名稱應統一口徑	已修改內容。
	內部行銷的部分，目前尚未有一完整說法。為什麼需要有說法，應說明之。	已新增內容並說明之。
	內部行銷、組織認同、組織承諾 20 世紀後的文獻不足。	已新增 20 世紀後的文獻內容。
	採用的內部行銷、組織認同、組織承諾量表較為老舊。	從舊的量表中，新增近 5 年來學者使用的量表。
	個人背景變項的影響建議說明清楚。	已新增內容並說明之。
	年齡、志願者經歷、院所的分類原則是什麼？目前的分類會有未包含的情形。	已新增內容並說明之。
	不需要兩個架構圖，刪除一個。	已刪除其中一個架構圖。
	案例符合組織的探討範疇，理由為何，建議說明之。	已新增內容並說明之。
	案例的挑選為什麼會挑這三個？是否探討一個就好？	保留種子人才培訓計劃，刪除其他兩個組織。
文獻回顧	內部行銷是否為組織承諾與組織認同的唯一連結？	在本個案中，經實際觀察確實符合上述連結關係。
	選擇用大學生非營利組織是否有任何意義或限制	增加大學生非營利組織的定義，並於後續研究限制處補充之。

接續前表		
範圍	委員建議	研究者回應及修正方向
研究設計	交流意願是否在內？個人背景變項不是主要的目的。	已修改內容。
	研究假設應說明影響的方向。	已修改內容。
	個人背景變項可以考慮不放在研究假設內。	已刪除此部份內容。
	內部行銷構面的操作化定義是參考碩士論文？建議返回找原先的量表。	已新增最初的量表，並參酌近5年的量表做修正。
	組織認同的操作化定義，學者不在後續參考文獻中。	已新增內容並返回源頭參考操作化定義。
	院所的分類有重複的情形。	已修改分類並合併之。
	研究流程放在第一章。	經考量完整性，決定放至於第三章。
	抽樣的部份是否產生問題，按照排列抽樣是否會產生誤差？	已統一採用普查的方式行之。
	大學生非營利組織的定義要說明清楚。	已新增內容並說明之。
	受試者樣本是否符合組織成員的定義？	已加強相關定義並詳細說明之。
	樣本是否可以加在一起討論？	改採用普查的方式行之。
	研究架構中是否要採用中介變項？	刪除中介變項的討論。
參考文獻	按照筆劃排列之	已修改內容。
問卷內容	重新撰寫前面說明，將人口背景變項的陳述刪除。	已修改內容。
	問卷為七點或六點量表？	經確認為七點量表。
	問卷要留意效度的問題。	問卷均已於研究中被證明有一定效度。

接續前表		
範圍	委員建議	研究者回應及修正方向
問卷內容	內部行銷問卷中的高層是指誰，應說明之。	刪除有關高層的相關論述，並修改相關內容。
	內部行銷的部份題目牽涉定義問題。	已參酌建議修改之。
	將組織改為種子人才培訓計劃 OR 選擇在前頭說明本份問卷是針對個案 (讓填答者能一目了然，確認填答的組織為種子人才培訓計劃)	已修改內容。
	問卷沒有組織的概念，要能很清楚的指涉問題，舉凡某場活動。對少數參與者來說，你的問題他們可能不能填答，因為他們根本不認為自己跟組織有太多的關連性。	已修改內容。
	組織認同、組織承諾的題目與內部行銷高度相關，建議內部行銷尋找更好的題組，跟組織承諾與組織認同做出區隔。	已修改內容。
	將年齡更動為幾年生。	已修改內容。
	將級別修正為大一、大二、大三、大四、碩一、碩二、碩三、博士生。	已修改內容。
	院所的部分多一個其他與請說明。	已修改內容。

附錄 3 論文口試建議修正表

表 34 論文口試建議修正表

範圍	委員建議	研究者回應及修正方向
題目	將兩岸放入。(陳老師)	已修正
	題目再參考其他論文做修正。(黃老師)	已修正
英文摘要	兩個變項的關係用的是 relationship，裡頭也有一些還是中文的符號。大寫的單字與整篇文法的問題也要留意。(董老師)	已修正
目錄	圖跟表會獨立成一頁。(董老師)	已修正
緒論	研究背景跟動機顛倒，在背景的部份有點偏離主軸：內部行銷、組織認同與組織承諾的關係。建議可以把兩者結合，前後順序做些調整。(董老師)	已修正
	找中介分析的相關文獻加強，比較能前後呼應，也更支持研究架構。(董老師)	已修正
文獻分析	變項與構面有一直交換使用的情形(ex.個人基本資料構面應修正為個人基本變項)裡面有不同的 dimension，那個是構面。(董老師)	已修正
	P27 本研究研究構面關係應該是變項關係。2.4.4 也有。(董老師)	已修正
	P34 欄位標題：構面與變項顛倒。(董老師)	

	寫論文重要性不在 case，重要的是理論。理論的角度能做到什麼，我希望你可以再思考下。(陳老師)	已修正
	另外，為什麼這個 case 是一個好的代表 case，我認為需要加強。(陳老師)	已修正
文獻分析	Theory 很重要，但為什麼用了這個 case 可以去強化或改變原本就存在的理論。你要再說明清楚。(陳老師)	已修正
	新增內部 bottom-up 越強，組織認同與組織承諾越強的文獻。(陳老師)	已修正
	為什麼內部行銷用這三個構面？(黃老師)	已修正
	依變項是組織承諾，為什麼組織承諾非常重要？而且值得去研究？(黃老師)	已修正
	研究架構為什麼 H4 是虛線？Proposal 的部份是實線，也有探討組織認同與組織承諾的關係。(董老師)	已修正為實線
研究設計	假設要修正，做一個中介的假設。(陳老師)	已修正新增 H5
	研究流程部份，要寫研究問題，研究假設，研究設計，問卷設計。但你的研究問題沒有在裡面，一般來說都是有了問題才會進行後續步驟。建議操考其他論文修改。(董老師)	已修正

研究設計	線上問卷與電子郵件是不同的管道還是相同的管道？建議將整體說明。(董老師)	已修正
	台灣與上海用不同的方式，表示一開始大家填的意願都很低，這個必須要說明清楚。(黃老師)	已修正
	為什麼大家當初填答的意願很低？建議說明清楚(動員力)。(董老師)	已修正
	問卷發放的整體過程建議詳細寫入，讓人家懷疑重疊的情形能夠減低(陳老師)	已修正
統計分析	中介變項的分析，在論文中並沒有看到。後續建議將得到的結果放入論文內。(董老師)	已修正
	T 檢定的部分提供了 P 值、T 值跟星號。通常會建議打星星就好，顯著性跟 T 值就不用放了。但是你要放兩者的差距，要把台北減上海或上海減台北。(董老師)	已修正
	你有提及上海與台北並無太大差異，但你檢測顯著性真的有差，建議把那行拿掉。(董老師)	已修正
	成員關係第六題 Cronbach's alpha 值如果刪除的話變得特別低，反向題要處理，有的話要標示清楚(寫 R)。(黃老師)	已修正

母體是怎麼來的？要交代清楚（原來報名到最終參與的篩選標準）。裡頭就只有一句話說明（陳老師、黃老師、董老師）	已修正
59 頁樣本跟母體是一模一樣的數字，有錯誤。（董老師）	已修正
60 頁年齡卡方值確定正確嗎？卡方值 4.775，應該要顯著才對。前面的卡方值都很小，根據我的判斷，它應該會是顯著或是接近顯著。請再次檢查。（董老師） 自由度是 5，卡方值的臨界值是多少，去查一下。（陳老師）	已確認無誤，卡方臨界值為 11.07。
61 頁 T 值沒有顯著性，要把差異顯現出來。然後標顯著性的星星。（董老師）	已修正
多元迴歸的部份，你探討構面當成是各自三個變項，這樣做的意義在？一般來說都會先探討加總的再探討內部。Model3 是最完整的。（董老師）	已修正
研究假設的結果應參考迴歸的成果，不然使用 T 檢定或 Anova 的成果，達顯著的機會很高。（董老師）	已修正
P56 成員關係應為忠誠度的誤植。（黃老師）	已修正
在假設檢定的表，不需要把統計方法列上去。（董老師）	已修正

統計分析

P75 在標題的上面，這些應該是假設，而不是你的題目。(董老師)

已修正

圖表一定要重新整理。(黃老師)

已修正

數值顯示小數點兩位即可，後面四捨五入。(黃老師)

已修正

One-way anova 一般是用 Scheffe，你用的這兩個比較少見。如果有採用 Scheffe 法可以說明一下。(黃老師)

已修正

表格可以改成直的，括弧內可以不用放。(董老師)

已修正

在多元迴歸分析的章節少了年齡與級別，建議補上後重分析。年齡跟級別的共線性可以很高，可以先放一個試試看。(董老師)

已修正

控制變數與解釋變數不一樣。我會建議簡化控制變數的篇幅，但放大兩岸的差異。(陳老師)

已修正

相關分析可以不用呈現，如要呈現應修改表格。(黃老師)

已修正

結論	<p>就平均值來看，上海在內部行銷、組織認同與組織承諾的各構面都比台北高，是組織的問題還是你回收樣本重疊的問題？保護傘的問題應加到結論，因為原因在問卷裡頭沒辦法去探討，你必須把你觀察得到的可能原因加進去討論。(董老師)</p>	已修正
	<p>建議的部份沒針對內部行銷做建議，針對內部行銷(三變項)應該如何做改善?(董老師)</p>	已修正
	<p>結論的部份是最弱的部分，結論講的跟理論沒有結合。(陳老師)</p>	已修正
	<p>Bottom-up 跟 top-down 的東西如果能夠講清楚的話，也是一種貢獻，細節建議補齊。(陳老師)</p>	已修正
	<p>在研究建議的部份，應剖析組織應如何提高內部行銷，以及成員對組織的認同感。(黃老師)</p>	已修正
文獻	<p>格式有認真整理，但還是用小錯誤。(董老師) 參酌政大公行學報。(陳老師)</p>	已修正

附錄 4 問卷內容-種子人才培訓計劃（台北版本）

種子人才培訓計劃的成員 您好！

本研究以種子人才培訓計劃的參與者為研究對象。針對非營利組織的內部行銷、組織認同與組織承諾的關係進行探究。本研究以台北與上海的非營利組織成員為探討對象。

希望 您能惠予協助，提供卓見。問卷結果僅做學術研究之用，絕不公開。再次感謝您的協助！

研究生：國立政治大學公共行政學系 吳家銘 同學

指導教授：國立政治大學公共行政學系 陳敦源 教授

手機：0912509221

電子信箱：itsmylife0110@hotmail.com



您好，第一部分的內部行銷量表共有 11 題。1-3 題詢問組織的營運過程；4-6 題詢問組織的跨部門協調能力；7 到 11 題詢問管理者的授權支持。請依據您實際參與組織的情形，針對題項的同意程度，在「□」打「✓」，謝謝。
PS.組織舉辦的活動，包含：外部討論、公開發表、人才講堂等活動。

題項	非 常 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	沒 有 見 解	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
1. 組織舉辦活動時，負責的學員充分做好場控。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 組織舉辦活動時，負責的學員提供詳細的活動資訊。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 組織舉辦活動時，負責的學員充分告知參加條件規定。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 組織的信息互動很透明。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我很清楚組織內各部門的職責。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 組織提供我持續的學習與發展機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我能在組織內不受限制地做出留下與否的決定。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 在組織內，計劃經理 PM 與部長在策略規劃上充分的展現領導能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我很清楚地了解組織的策略規劃與運作情形。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我很清楚地了解組織對個人參與度的評分方式。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 組織擁有充分的企業人脈資源。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

您好，第二部分的**組織認同量表**共 11 題。1-3 題詢問與組織的相似性與認知情感；4-6 題詢問與組織成員的關係；7 到 11 題組織的忠誠度。請依據您實際參與組織的情形，針對題項的同意程度，在「」打「」，謝謝。

PS.組織指的是種子人才培訓計劃，非涉及其他非營利組織。

題項	非 常 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	沒 意 見	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
1. 我很驕傲自己是組織的一份子。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 在我心情低落時，組織內的成員會很關心我。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 如果我被迫離開組織，我會感到難過。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我覺得組織的目標跟我的目標很不一致。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我可以很輕易的融入組織。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我會對組織產生疏離感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我可以輕易認同組織的理念。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 當外部人士批評或懷疑組織時，我會感到不自在。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 組織裡的成員頻繁互動交流。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我會把組織的事情視為自己的事情。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 在組織內我感受不到安全感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

您好，第三部分的**組織承諾量表**共 11 題。1-5 題詢問成員對組織價值的接受度；6-9 題詢問願意付出努力的程度；10 到 13 題詢問成員願意留任組織的程度。請依據您實際參與組織的情形，針對題項的同意程度，在「」打「」，謝謝。

PS.組織指的是種子人才培訓計劃，非涉及其他非營利組織。

題項	非 常 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	沒 有 見 同 意	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
1. 跟別人提到組織時，我會熱情地告訴他組織帶給我的轉變。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我覺得自己對組織幾乎沒有感情。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我認為自己的價值觀與組織的價值觀很接近。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我覺得自己常常無法同意組織的運作方式。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我認為在類似培訓平台中，種子人才培訓計劃是最好的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我願意以超乎標準的最大努力，促進組織成功。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 決定加入組織，對我而言是件錯誤的事情。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 為了組織運營，我願意嘗試各類型職責。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我認為組織能讓我大展所才，發揮自身能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 如果有類似性質的組織出現，我會選擇離開種子人才培訓計劃。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 在組織內感受到壓力，會讓我想離開組織。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我覺得繼續留在組織對我沒有太大意義。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我很關心組織的未來發展。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

您好，第四部分為基本資料，共 7 題，請依據實際情況在「」打「」，謝謝。

1.性別：男女

2.家鄉：台灣 中國

3.年齡：民國 79 年以前（包含民國 79 年）

民國 80 年 民國 81 年民國 82 年

民國 83 年 民國 84 年民國 85 年民國 86 年

其他，請說明：_____

4.級別：大一 大二 大三 大四

碩一 碩二 碩三 碩四 博士生

5.院所：文、社會科學、管理、法律學院

理、工、電機資訊學院

生命科學、醫、公共衛生學院

生物資源暨農學院

其他，請說明：_____

6.幹部經驗：幹部(實際參與 3 個月-9 個月的課程)

非幹部(完成或未完成前 3 個月的課程)

註 1：院所的分類說明如下：

文學院

1. 中國文學系
2. 外國語文學系
3. 歷史學系
4. 哲學系
5. 人類學系
6. 圖書資訊學系
7. 日本語文學系
8. 戲劇學系
9. 藝術史研究所
10. 語言學研究所
11. 音樂學研究所
12. 台灣文學研究所
13. 華語教學碩士學位學程

社會科學院

1. 政治學系
2. 經濟學系
3. 社會學系
4. 社會工作學系
5. 國家發展研究所
6. 新聞研究所
7. 公共事務研究所

管理科學院

1. 工商管理學系
2. 會計學系
3. 財務金融學系
4. 國際企業學系
5. 商學相關研究所

法律學院

1. 法律學系
2. 法律學研究所

理學院

1. 數學系
2. 物理學系
3. 化學系
4. 地質科學系
5. 心理學系
6. 地理環境資源學系
7. 大氣科學系
8. 海洋研究所
9. 天文物理研究所
10. 應用物理學研究所

工學院

1. 土木工程學系
2. 機械工程學系
3. 化學工程學系
4. 工程學系
5. 海洋工程學系
6. 材料科學與工程學系
7. 環境工程學研究所
8. 應用力學研究所
9. 建築與城鄉研究所
10. 工業工程學研究所
11. 醫學工程學研究所
12. 高分子科學工程學研究所

電機資訊學院

1. 電機工程學系
2. 資訊工程學系
3. 光電工程學研究所
4. 電信工程學研究所
5. 電子工程學研究所
6. 資訊與多媒體研究所
7. 生機電子與資訊學系

生命科學院

- 1.公共衛生學系
- 2.生化科技學系
- 3.動物學研究所
- 4.植物科學研究所
- 5.分子與細胞生物學研究所
- 6.生態學與演化生物學研究所
- 7.漁業科學研究所
- 8.生化科學研究所
- 9.微生物與生化學研究所

醫學院

- 1.醫學系
- 2.牙醫學系
- 3.檢驗暨生物技術學系
- 4.護理學系
- 5.物理治療學系
- 6.職能治療學系
- 7.臨床醫學研究所
- 8.臨床牙醫學研究所
- 9.生理學研究所
- 10.生化學研究所
- 11.藥理學研究所
- 12.病理學研究所
- 13.微生物學研究所
- 14.解剖學研究所
- 15.毒理學研究所
- 16.分子醫學研究所
- 17.免疫學研究所
- 18.口腔生物科學研究所
- 19.臨床藥學研究所
- 20.法醫學研究所
- 21.腫瘤醫學研究所
- 22.腦與心智科學研究所
- 23.臨床基因醫學研究所
- 24.轉譯醫學博士學位學程
- 25.獸醫學系
- 26.臨床動物醫學研究所
- 27.分子暨比較病理生物學研究所

公共衛生學院

1. 公共衛生學系
2. 職業醫學與公共衛生研究所
3. 環境衛生研究所
4. 衛生政策與管理研究所
5. 公共衛生碩士學程
6. 健康政策與管理研究所
7. 流行病學與預防醫學研究所

生物資源暨農學院

1. 農藝學系
2. 生物環境系統工程學系
3. 農業化學系
4. 森林環境暨自然學系
5. 動物科學技術學系
6. 農業經濟學系
7. 園藝暨景觀學系
8. 生物產業傳播發展學系
9. 生物產業機電工程學系
10. 昆蟲學系
11. 植物病理與微生物學系
12. 食品科技研究所
13. 生物科技研究所



附录 5 问卷内容-种子人才培养计划（上海版本）

种子人才培养计划的成员 您好！

本研究以种子人才培养计划的参与者为研究对象。针对非营利组织的内部营销、组织认同与组织承诺的相互影响关系进行探究。本研究以台北与上海的非营利组织成员为探讨对象。

希望 您能惠予协助，提供卓见。问卷结果仅做学术研究之用，绝不公开。再次感谢您的协助！

研究生：国立政治大学公共行政学系 吴家铭 同学

指导教师：国立政治大学公共行政学系 陈敦源 教授

手机：0912509221

电子信箱：itsmylife0110@hotmail.com



您好，第一部分的内部营销量表共有 11 题。1-3 题询问组织的营运过程；4-6 题询问组织的跨部门协调能力；7 到 11 题询问管理者的授权支持。请依据您实际参与组织的情形，针对题项的同意程度，在「□」打「✓」，谢谢。

PS.组织举办的活动，包含：外部讨论、公开发表、人才讲堂等活动。

题项	非 常 不 同 意	不 同 意	有 点 不 同 意	没 有 见 意	有 点 同 意	同 意	非 常 同 意
1. 组织举办活动时，负责的学员充分做好场控。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 组织举办活动时，负责的学员提供详细的活动信息。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 组织举办活动时，负责的学员充分告知参加条件规定。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 组织的信息互动很透明，让我能掌握第一手的信息。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我很清楚组织内各部门的职责。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 组织提供我持续的学习与发展机会。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我能在组织内不受限制地做出留下与否的决定。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 在组织内，计划经理 PM 与部长在策略规划上充分的展现领导能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我很清楚地了解组织的策略规划与运作情形。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我很清楚地了解组织对个人参与度的评分方式。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 组织拥有充分的企业人脉资源。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

您好，第二部分的**组织认同量表**共 11 题。1-3 题询问与组织的相似性与认知情感；4-6 题询问与组织成员的关系；7 到 11 题组织的忠诚度。请依据您实际参与组织的情形，针对题项的同意程度，在「□」打「✓」，谢谢。

PS.组织指的是种子人才培养计划，非涉及其他非营利组织。

题项	非 常 不 同 意	不 同 意	有 点 不 同 意	没 有 见 同 意	有 点 同 意	同 意	非 常 同 意
1. 我很骄傲自己是组织的一份子。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 在我心情低落时，组织内的成员会很关心我。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 如果我被迫离开组织，我会感到难过。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我觉得组织的目标跟我的目标很不一致。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我可以很轻易的融入组织。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我会对组织产生疏离感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我可以轻易认同组织的理念。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 当外部人士批评或怀疑组织时，我会感到不自在。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 组织里的成员频繁互动交流。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我会把组织的事情视为自己的事情。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 在组织内我感受不到安全感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

您好，第三部分的**组织承诺量表**共 11 题。1-5 题询问成员对组织价值的接受度；6-9 题询问愿意付出努力的程度；10 到 13 题询问成员愿意留任组织的程度。请依据您实际参与组织的情形，针对题项的同意程度，在「□」打「✓」，谢谢。

PS.组织指的是种子人才培训计划，非涉及其他非营利组织。

题项	非 常 不 同 意	不 同 意	有 点 不 同 意	没 有 见 同 意	有 点 同 意	同 意	非 常 同 意
1. 跟别人提到组织时，我会热情地告诉他组织带给我的转变。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我觉得自己对组织几乎没有感情。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我认为自己的价值观与组织的价值观很接近。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我觉得自己常常无法同意组织的运作方式。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我认为在类似培训平台中，种子人才培训计划是最好的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我愿意以超乎标准的最大努力，促进组织成功。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 决定加入组织，对我而言是件错误的事情。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 为了组织运营，我愿意尝试各类型职责。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我认为组织能让我大展所才，发挥自身能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.如果有类似性质的组织出现，我会选择离开种子人才培训计划。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.在组织内感受到压力，会让我想离开组织。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.我觉得继续留在组织对我没有太大意义。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.我很关心组织的未来发展。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

您好，第四部分为基本资料，共7题，请依据实际情况在「□」打「✓」，谢谢。

1.性别：男女

2.家乡：台湾 中国

3.年龄：西元 1990 年（包含 1990 年以前）

西元 1991 年西元 1992 年西元 1993 年

西元 1994 年西元 1995 年西元 1996 年西元 1997 年

其他，请说明：_____

4.级别：大一 大二 大三 大四

硕一 硕二 硕三 硕四 博士生

5.院所：文、社会科学、管理、法律学院

理、工、电机信息学院

生命科学、医、公共卫生学院

生物资源暨农学院

其他，请说明：_____

6.干部经验：干部(实际参与 3 个月-9 个月的课程)

非干部(完成或未完成前 3 个月的课程)

注 1：院所的分类说明如下：

文学院

1. 中国文学系
2. 外国语文学系
3. 历史学系
4. 哲学系
5. 人类学系
6. 图书信息学系
7. 日本文学系
8. 戏剧学系
9. 艺术史研究所
10. 语言学研究所
11. 音乐学研究所
12. 台湾文学研究所
13. 华语教学硕士学位学程

社会科学院

1. 政治学系
2. 经济学系
3. 社会学系
4. 社会工作学系
5. 国家发展研究所
6. 新闻研究所
7. 公共事务研究所

管理科学院

1. 工商管理学系
2. 会计学系
3. 财务金融学系
4. 国际企业学系
5. 商学相关研究所

法律学院

1. 法律学系
2. 法律学研究所

理学院

1. 数学系
2. 物理学系
3. 化学系
4. 地质科学系
5. 心理学系
6. 地理环境资源学系
7. 大气科学系
8. 海洋研究所
9. 天文物理研究所
10. 应用物理学研究所

工学院

1. 土木工程学系
2. 机械工程学系
3. 化学工程学系
4. 工程学系
5. 海洋工程学系
6. 材料科学与工程学系
7. 环境工程学研究所
8. 应用力学研究所
9. 建筑与城乡研究所
10. 工业工程学研究所
11. 医学工程学研究所
12. 高分子科学工程学研究所

电机信息学院

1. 电机工程学系
2. 资讯工程学系
3. 光电工程学研究所
4. 电信工程学研究所
5. 电子工程学研究所
6. 信息与多媒体研究所
7. 生机电子与信息学系

生命科学院

1. 公共卫生学系
2. 生化科技学系
3. 动物学研究所
4. 植物科学研究所
5. 分子与细胞生物学研究所
6. 生态学与演化生物学研究所
7. 渔业科学研究所
8. 生化科学研究所
9. 微生物与生化学研究所

医学院

1. 医学系
2. 牙医学系
3. 检验暨生物技术学系
4. 护理学系
5. 物理治疗学系
6. 职能治疗学系
7. 临床医学研究所
8. 临床牙医学研究所
9. 生理学研究所
10. 生化学研究所
11. 药理学研究所
12. 病理学研究所
13. 微生物学研究所
14. 解剖学研究所
15. 毒理学研究所
16. 分子医学研究所
17. 免疫学研究所
18. 口腔生物科学研究所
19. 临床药理学研究所
20. 法医学研究所
21. 肿瘤医学研究所
22. 脑与心智科学研究所
23. 临床基因医学研究所
24. 转译医学博士学位学程
25. 兽医学系
26. 临床动物医学研究所
27. 分子暨比较病理生物学研究所

公共卫生学院

1. 公共卫生学系
2. 职业医学与公共卫生研究所
3. 环境卫生研究所
4. 卫生政策与管理研究所
5. 公共卫生硕士学程
6. 健康政策与管理研究所
7. 流行病学与预防医学研究所

生物资源暨农学院

1. 农艺学系
2. 生物环境系统工程学系
3. 农业化学系
4. 森林环境暨自然学系
5. 动物科学技术学系
6. 农业经济学系
7. 园艺暨景观学系
8. 生物产业传播发展学系
9. 生物产业机电工程学系
10. 昆虫学系
11. 植物病理与微生物学系
12. 食品科技研究所
13. 生物科技研究所

