

# 內部市場導向對員工知識管理能力與創新 績效影響之研究

## EFFECTS OF INTERNAL MARKET ORIENTATION ON EMPLOYEE KNOWLEDGE MANAGEMENT CAPABILITY AND INNOVATION PERFORMANCE

蔡源成

僑光科技大學行銷與流通管理系助理教授

李淑芳

僑光科技大學企業管理系副教授

紀文章

美國中田納西州立大學電腦資訊系統系教授

**Yuan-Cheng Tsai**

*Assistant Professor, Department of Marketing and Distribution Management  
Overseas Chinese University*

**Su-Fang Lee**

*Associate Professor, Department of Business Administration  
Overseas Chinese University*

**Wen-Jang Jih**

*Professor, Department of Computer Information Systems  
Middle Tennessee State University*

### 摘要

知識經濟的時代科技變化日新月異，企業經營內外部環境的激烈變動，產品生命週期逐漸縮短，為了能在激烈競爭的環境存活求勝，創新績效乃是企業取得競爭優勢的重要關鍵。然而知識是創新的根源，因此知識管理是企業賴以生存及維持競爭力的重要條件，也是企業持續創新的動力來源。如何從組織內部顧客觀點來激勵

員工，使得員工更有意願去取得、轉換、應用與保護知識，以提升員工知識管理的能力，達到企業提升創新績效的目的。本研究以員工觀點來探討大型企業執行內部市場導向對員工知識管理能力與創新績效的影響，並驗證員工知識管理能力對內部市場導向與創新績效關係的中介效果。本研究使用 AMOS 軟體以線性結構模式來驗證理論模型，並以 274 份問卷進行實證分析，結果發現：(1)內部市場導向正向影響員工知識管理能力與創新績效；(2)員工知識管理能力正向影響創新績效；(3)員工知識管理能力為內部市場導向影響創新績效的中介變項。本文最後提出管理意涵與未來研究建議。

**關鍵字：**內部市場導向、員工知識管理能力、創新績效

## ABSTRACT

Businesses operating in the knowledge economy often effort with a variety of strait challenges, including turbulent environmental changes and uncertainty, rapid technological advancement, and compressed product life cycle. An essential element of business competitive advantage, or even survival, is possession of excellent performance in innovation. Since innovation stems from knowledge, it is crucial that businesses are capable of managing their valuable organizational knowledge. This study investigates how employee willingness and capability to acquire, transform, use, and protect knowledge, and ultimately innovation performance. The theoretical model is tested with the linear structured equation modeling module in the AMOS software. A total of 274 effective questionnaires were returned. Our summary results are as follows: (1) Internal Market Orientation positively affects Employee Knowledge Management Capability and innovation performance, (2) Employee Knowledge Management Capability positively affects innovation performance, (3) Employee Knowledge Management Capability is the mediator of the relationship between Internal Market Orientation and innovation performance. Further, the authors discuss the managerial implications and suggest for future research about these results.

**Keywords:** Internal Market Orientation, Employee Knowledge Management Capability, Innovation Performance

## 壹、緒論

知識經濟時代的競爭環境激烈，使得科技快速地變遷與產品生命週期縮短，也促使全球各地的生產者都能輕易地取得相同的生產技術、原料與資源（Porter, 1990）。企業爲了能在激烈競爭的環境中勝出，必須透過「創新」以保有企業地位，使得創新績效成爲企業取得競爭優勢的重要因素（Teece, 1994；Leskovar-Spacapan & Bastic, 2007）。而知識是創新的基礎，如 Florida（2005）所指出的，「知識」與「資訊」是創意的工具與材料，創意乃是從知識中創造出有用的新形式。Nonaka and Takeuchi（1995）也認爲知識的創造與持續的創新是維持企業競爭優勢的重要因子。傳統生產要素（如資本、自然資源或是勞力等）不再是企業賴以生存的關鍵，知識成爲現今基本的經濟資源，所以「知識經濟」已成爲現今最主要的產業型態（Drucker, 1993）。在知識主導經濟活動的新世紀，企業需要更多的資訊與知識，來幫助企業制訂決策，此時企業就得具備良好之知識管理來幫助企業取得有關市場、技術及競爭者等各方面的知識，來選擇正確的目標市場（Wolfe, 1994）。因此知識管理是一種可以幫助企業因應環境不斷變化，以提升企業競爭實力的經營策略，同時可協助企業自我審視內部各組織的協調性，也是企業賴以生存及維持競爭力的重要資產，更是企業持續創新的動力來源（Beckett-Camarata, Camarata, & Barker, 1998）。

過去關於知識管理的文獻中，鮮有將實際創造和運用知識的個體（員工）當作知識管理的一部份而納入討論（ex: Andrew, Arvind, & Albert, 2001；Darroch, 2003）。企業之員工是運用與管理知識的個體，企業無法跳脫員工，而直接管理員工腦中的知識，更無法強迫員工貢獻他們的知識，知識的傳遞需由個體擴展出來（Hedlund, 1994）。企業唯有藉著提高員工對工作的滿意、願意爲組織努力承諾與留職意願等，來鼓勵員工主動去取得與學習工作相關的知識（Mumford, 2000；Wu & Cavusgil, 2006）。換言之，企業需鼓勵員工將個體取得的知識轉換成組織所需的知識，同時會隨時應用於工作需求上，且懂得如何保護知識免於不當使用，如此才能提升員工知識管理的能力。此外，企業將創新做爲經營的重心時，企業必須審慎評估成本與市場需求等因素以及承擔的風險，此時員工知識管理的能力即是企業蓬勃發展的主要推力，更是企業創新價值的原動力（Forcadell & Guadamillas, 2002；Davenport & Prusak, 1998）。員工的生產力與創新績效帶給企業的價值，將決定企業的盈虧與興衰。知識工作的特性之一就是創新（Zidle, 1998），具有知識管理能力的員工將是企業最具價值也是企業賴以生存最重要的資產，因此，員工具有知識管理的能力將有助於組織的創新（Liu, Chen, & Tsai, 2005；Brentani, 2001）。

Amabile (1998) 與 Kanter (1988) 認為個人創造力是組織創新的重要元素，無個人創造力便無組織的創新。Amabile (1997) 提出的「組織創造力及創新成份理論」認為由工作激勵、創造力技能、領域相關技能交集而產生的創造力，及資源、組織激勵、管理實務作法所形塑出的創新，此兩者之間具有相互的影響。而 Higgins (1995) 提出創新是創造力加組織文化而達成，當創造力發生在適當的組織中時即產生創新，故企業提供適當的環境才能激勵個人在組織中的創新。企業要營造適當的環境並重視員工個人的需要，Lings (2004) 認為組織應將員工視為顧客，並滿足員工的個別需求。所以企業應考量如何從組織內部的顧客觀點視員工為內部顧客，在建立適合員工創新的組織環境時，則應思考執行內部市場導向的策略來激勵員工，注重員工的需求，系統化分析員工的工作條件，提供健全的獎勵政策與制度 (Powpaka, 2006; Arnett, Laverie, & McLane, 2003; Gounaris, 2006)。企業有適當的環境則員工更有意願去取得、轉換、應用與保護知識，以提升員工知識管理的能力，並激發員工不斷產生創意，此時員工更有意願創新，以推出比競爭對手更快速且符合顧客需求的新產品，將是現今企業經營與提升創新績效所必須深思的議題 (Teece, 1994; Brentani, 2001)。

本研究從員工觀點切入內部市場導向，並依據 Porter (1990) 在進行企業競爭力研究時，歸納出最重要的成功因素就是不斷「創新」，企業要維持競爭優勢就必須持續不斷創新以建立的核心能力。Amabile (1998) 與 Kanter (1988) 皆認為組織創新來自於個人，無個人創造力便無組織的創新，因此為了提高組織的創新績效，企業必須重視內部員工的需求以激發員工有創新的能力，以及應該提出提升內部員工創新的組織文化與環境的管理模式 (Nerkar, McGrath, & MacMillan, 1996; Mumford, 2000)。因此，本文第一個研究問題以員工觀點來建構內部市場導向與組織創新績效的關聯，繼而探討內部市場導向對於提升創新績效有何影響。

組織創新來自於員工，「知識」是駕馭全球化變革的力量，也是企業持續創新的動力來源。因此，員工知識管理的能力乃是企業創新績效的重要因素。在全球化經濟浪潮的衝擊下，全球各產業價值鏈也隨之進入重構期 (Porter, 1990)。面對新一波的競爭態勢，台灣企業應思考如何提升在全球產業價值鏈中的地位。企業生存必須不斷地創新才能獲得競爭優勢，企業內部的員工必須具備知識管理的能力才有創新的基礎。因此本文第二個研究問題在於了解內部市場導向對員工知識管理能力及組織創新績效之影響。由上述二個研究問題反映出本研究所關心的焦點，就是創新已成為企業生存的關鍵因素，創新績效對公司的重要性已無庸置疑，亦是企業獲得競爭優勢的有效方法 (Leskovar-Spacapan et al., 2007)。

## 貳、文獻探討

### 一、內部市場導向

有些學者認為內部市場導向是從人力資源的角度來看企業內部員工(ex: Berry & Parasuraman, 1991; Lings, 1999b, 2004; Lings & Greenley, 2005)，將重心放在服務流程中和顧客直接接觸的人員；同時內部市場導向亦重視促進企業員工和顧客的關係(Sasser & Arbeit, 1976; Berry & Parasuraman, 1991)，並且對待員工如公司對待顧客一般。Lings (2004)亦認為內部市場導向有兩個含意，包括組織績效內部構面與外部構面，並推導出內部市場導向會影響到組織內部績效，進而影響到外部市場導向與組織外部績效。因此，內部市場導向為較偏向人力資源觀點的內部行銷策略導向(Hales, 1994; Lings, 1999b, 2000, 2004; Lings & Greenley, 2005)，員工與客戶的互動與其對顧客之服務經驗有相當大的關聯性；而這些互動需要企業去滿足與激勵員工(Berry, 1983; Berry & Parasuraman, 1991; Webb & Lambe, 2007)。換言之，既然企業把員工視為顧客，就必須盡量回應他們的需求，並透過符合員工需求的工作設計來滿足員工，進而增強其對組織的正面態度(Sasser & Arbeit, 1976; Berry, 1984; Berry & Parasuraman, 1991)。為了吸引優秀的潛在客戶(員工)及激發現有客戶(員工)，組織必須重視市場研究、內部市場區隔、促銷式溝通及廣告(Lings & Greenley, 2005; Grönroos, 2001; Rafiq & Ahmed, 2000)。

另一方面，Lings (1999b, 2000, 2004)與 Lings and Greenley (2005)提出的內部市場導向的架構包含內部市場研究(價值交換的確認、外部員工市場導向、區隔內部市場及對每一個區隔的策略)、內部溝通(管理與員工之間、管理者之間對員工的欲求與需求)及內部回應(工作派遣符合員工需要、紅利與薪資系統、管理報酬及訓練)等三個主要構面：(1)內部市場研究(訊息產生)：針對組織內外部人力市場的瞭解及內部市場區隔，包含確認與員工間價值的交換，外部人力市場狀況、區隔內部市場及其策略等(Varey, 1995; Jurkiewicz, Massey, & Brown, 1998; Wasmer & Brunner, 1991)。(2)內部溝通(訊息傳播)：主要為管理當局(或資方)與員工之間或主管與員工之間的溝通(Kohli & Jaworski, 1990; Hurley & Hult, 1998)。(3)內部回應：設計與執行對訊息適當的回應，包含工作設計符合員工的需求(Grönroos, 2001; Berry, 1983; Berry & Parasuraman, 1991)、財務考量(Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994)、訓練及管理考量(Stauss & Schultz, 1990; Grönroos, 1990, 2001)。

Lings and Greenley (2005) 將市場導向的觀念導入企業的內部市場，認為內部市場亦有員工需要的情報產生與情報散播，以及企業應設計出好的回應來滿足員工的需求。Gounaris (2006) 使用二階段的實證研究，發展出內部市場導向的量表，包括主要構面與次要構面二部分，主要構面包括內部市場情報產生、內部情報傳播與內部情報回應等三個構念，次要構面包括價值交換的確認、勞工市場狀況的關懷、區隔內部市場、內部目標區隔、主管與員工的溝通、管理階層間的溝通、工作描述、薪資系統、管理者的關切與訓練等十個子構面。並得到若企業導入內部市場導向愈多，則會對員工參與、員工授權與工作滿意有愈正面的影響的實證結果。

企業為了能在激烈的競爭環境中勝出，必須透過「創新」以保有企業優勢地位，使得創新績效已成爲企業取得優勢的重要因素 Teece (1994)，所以組織應將員工視爲內部顧客，並滿足員工的個別需求 (Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005; Gounaris, 2006)。另一方面，企業應考量如何從組織內部的顧客觀點，在建立適合員工創新的組織環境，思考執行內部市場導向的策略來激勵員工，注重員工的需求，系統化分析員工的工作條件，提供健全的獎勵政策與制度，來提高組織創新績效。

## 二、員工知識管理能力

Andrew et al. (2001) 從組織觀點來探討知識管理而將知識管理能力分爲基礎建設能力與程序管理能力。組織的知識管理能力引申至員工個人時，基礎建設能力並不適用，而適用於程序管理能力概念的員工知識管理能力，因此員工知識管理能力包括(1)知識取得程序：員工取得知識爲導向的知識管理能力是以獲得對組織有用的知識爲目的，包括知識的獲得、搜尋、產生與創造等。(2)知識轉換程序：員工以知識轉換爲導向的知識管理能力將現有知識轉換成有用的知識，包括將組織知識整合、結合成組織有用的知識，以降低重複性，並將不同類型知識整合利用以獲得組織最大的效益。(3)知識應用程序：員工有效存取知識以應用知識解決問題，幫助決策制定的知識管理能力。(4)知識保護程序：員工以安全爲導向保護知識免於不當使用或遭竊取的知識管理能力。

知識經濟時代最重要的兩件事就是知識管理與創新，而能夠掌握知識的公司往往就握有創新的契機。過去的經營方式已不能保證能爲企業帶來競爭優勢，只有不斷的創新才是企業取得競爭地位的重要途徑 (Lei, Slocum, & Pitts, 1999)。知識管理推行的關鍵在於協助組織將成員的個別知識加以取得、轉換與應用，成爲組織整體的知識，進而開發組織核心能力，知識管理的終極目標，便是提升該公司創新的能力 (Hitt, Hoskinson, & Moesel, 1997; Hoffman, 1999)。

一般企業採用較廣泛的論點，認為組織的知識在於解決組織經營上所面臨生產、製造、行銷與創新等各種問題。而企業為了因應快速變遷的外在環境，組織必須讓員工能夠迅速地取得或擁有某所需的知識，有利員工能藉由知識的迅速取得、轉換與應用等知識管理的程序來解決上述問題，也就是員工知識管理能力是以知識管理的程序觀點導入，並依據 Andrew et al. (2001) 定義組織知識管理能力的概念引伸至個人知識的管理的能力。藉著員工知識取得能力、員工知識轉換能力、員工知識應用能力及員工知識保護能力來衡量員工知識管理能力的提升，達到員工能有系統性地將知識在正確的時機，傳遞給正確的人，幫助其他員工解決問題，並將獲得的知識貢獻於組織改善、更新產品、提供質優的服務、改變系統和結構、溝通解決問題以提高組織績效 (Marquardt, 1996; O'Dell & Grayson, 1998)。

企業為了因應快速變遷的外在環境，必須建立隨時解決問題與回應外在環境變化的能力，而這種能力乃是組織必須讓員工能夠迅速地取得或擁有某些事件或情境的知識，使得員工能精確地判斷與行動，員工能藉由知識的迅速取得、轉換、應用來解決問題，並適時保護工作知識以免不當使用，此乃是員工知識管理能力，此即本研究探討之知識管理能力所關心的重點。Nonaka and Takeuchi (1995) 提出知識創造螺旋來說明企業知識創造的過程，已建立了知識管理能力的主軸，也就是說，組織的知識管理能力乃是有系統地管理資料所形成知識，提供組織成員解決問題所需的知識資源，以建立員工分析知識以完成組織任務的能力。

### 三、創新績效

過去文獻分別從不同層面加以界定創新的定義，例如資源基礎論認為創新就是改變資源的產出；經濟學者則是將創新定義為「改變資源所給與消費者的價值與滿足」；產業活動及演化論之觀點認為創新活動是一個不斷進展演化的歷程，會受到組織內外不同驅力的影響。Utterback (1994) 強調企業創新活動會受到產品發展階段的主導，初期企業為了增強競爭力與獲利的考量，會注重新方法與材料的開發，所以產品改變的次數較為頻繁，而後進入成長期，則由於消費者需求改變造成製程重大改變，待進入成熟期，則企業會選擇最適合自己發揮的產品領域或創新活動予以開發。

Souder (1988) 強調創新乃是必須具備新奇且對企業獲利有較大潛力的活動。Gattiker and Larwood (1990) 也認為創新活動是透過各種媒介，如個人、群體和組織的活動與相互的連繫所形成的各種新穎、對產出貢獻較大的知識和相關資訊的一連串活動。Drucker (1993) 認為創新不僅是一種過程，也是一種創新元素的組合，

元素中主要包含了環境需求的不一致、生產程序的需求、產業與市場的改變、人口統計組成分子的改變，以及消費者對產品或服務認知的改變。

一般行銷文獻中所探討的創新，絕大多數指的是新產品的創新，例如 *Atuahene-Gima (1996)* 在探討產品創新時，從產品的新穎性來探討，他認為新穎性有兩方面，一方面是從消費者的角度來看；在另一方面可從廠商的角度，觀察新產品的特性與市場上既有產品的差異程度。*Atuahene-Gima (1996)* 同時提出兩個構念，一個是「創新與行銷」搭配，指新產品能否利用公司現有的行銷能力與資源，例如銷售團隊、通路、市場研究、顧客服務等。另一個構念為「創新與技術」搭配，為新產品的製造能夠運用公司既有的技術之程度。這兩方面的搭配程度越高，新產品的推出越容易在市場上成功。行銷創新不應只限定在產品或服務方面的創新，更應該涵蓋行銷 7P 中的行銷工作上。企業在創新的行銷規劃過程中，也應著眼於行銷創新，而非僅限於產品創新。因為，行銷創新對於企業的貢獻在於提供顧客更具創造性的價值，此價值可能更符合顧客的真正需求，也可能使企業獲取新的顧客來源，亦可能為組織提供一項競爭的利器，創造先占的競爭優勢。

創新的本質來自技術創新、產品創新、製程創新、策略創新、管理創新、行銷創新及組織制度創新等，以及影響創新因素改變的創新等。但影響創新績效的因素非常多，大體上可區分成兩大類的因素，(1)組織外部環境因素：顧客、競爭者、法令與科技；(2)組織內部因素：知識與技能的資源、實體與管理系統、價值與規範等；因此對於創新績效的衡量，學者間的看法並不一致，以不同的觀點切入，其結論並不相同，大體上可分成下列觀點：(1)以主客觀的衡量指標作為創新績效衡量的標準，客觀的衡量指標有例如工作及時完成的數目；報告、專利、論著的發表數；被核准的專案比率等數量化的評量項目；(2)以主觀的衡量指標作為創新衡量標準，主觀的衡量指標強調新產品與其他產品在品質上或競爭者上之比較，或是新製程對於產品品質、功能上的表現上，或是創新對於本業上能夠持續推出新產品或製程能夠獲得獎項、報導，甚至持續有高的市場佔有率，以致於造成同業模仿，或是有經營模式得到業界普遍認同的具體事實者 (*Olson, Walker, & Ruekert, 1995*)；(3)以資源投入與獲得產出之觀點加以評估創新之績效，*Cordero (1990)* 認為創新績效的衡量必須考量資源投入的節省與產出量兩個方向，並且區分成技術、行銷與整體的績效三部份，而且認為不同的衡量項目由不同的部門負責，例如技術績效由研發部門負責；市場績效由行銷或生產部門負責；整體或本業績效由公司高層主管或策略事業單位負責。此外也有學者認為可以應用管理上的衡量工具，如計畫評核數或關鍵路徑法等計畫管理工具來評估創新在不同的發展階段所需的時間 (*Krawiec, 1984; Cordero, 1990*)。



對於創新績效的衡量，學者間的看法雖然不一致，例如以資源投入與產出的觀點而言，不同事業單位衡量績效著重的資源內涵是不同的，如研發部門重視技術資源的投入和實體產出；市場績效則強調產品資源的投入和市場成長率、佔有率等之提升。所以對於創新績效衡量大多偏重在產品績效或新產品的發展上（Venkatraman & Ramanujam, 1986；Rochford & Rudelius, 1997；Veryzer, 1998）。本研究則將創新績效視為透過管理機制與知識管理活動所表現出來的創新成果，創新對企業績效的正面影響則已被許多學者的實証研究所支持（Khan & Manopichetwattana, 1989），而在面臨激烈的競爭與更不確定的環境下，組織爲了求生存與成長，組織的創新是變的越來越重要（Gronhang & Kaufmann, 1988；Leskovar-Spacapan & Bastic, 2007）。

## 參、研究方法

### 一、研究架構

本研究之主要研究目的在於探討內部市場導向的內涵，以及企業導入內部市場導向策略後，對組織員工之事管理能力與創新績效間的關係。Gounaris（2006）則認爲內部市場導向經由內部市場情報產生、內部情報傳播及情報回應可增進員工參與、員工授權與工作滿意。而 Teece（1994）也認爲企業只有快速地進行產品的創新，才能在全球競爭下成功地生存下去。因此企業應積極導入內部市場導向策略，視員工爲顧客，重視員工需求，以提高員工的知識管理能力，進而提升組織創新績效。因此，本研究經由研究的問題及相關之文獻回顧後，建立研究架構如圖 1 所示。本研究架構除了有過去相關理論文獻爲基礎的支持之外，並分別訪談漢翔公司、台塑公司、太子管理公司與美商 Dell 公司等四家該產業具有代表性公司的經理人訪談，透過深入的個案瞭解與印證研究架構的適用性和合理性，並作爲研究假設、問卷設計及衡量變數的依據。

### 二、假設推論

本研究的研究架構經與企業資深經理人訪談的結果比較，可發現本文的研究架構與實務現象大致上吻合，使得本研究架構在文獻理論與實務上皆具有一定的基礎，值得進一步進行實證分析。以下爲本研究假設之推論：

#### （一）內部市場導向對創新績效的影響

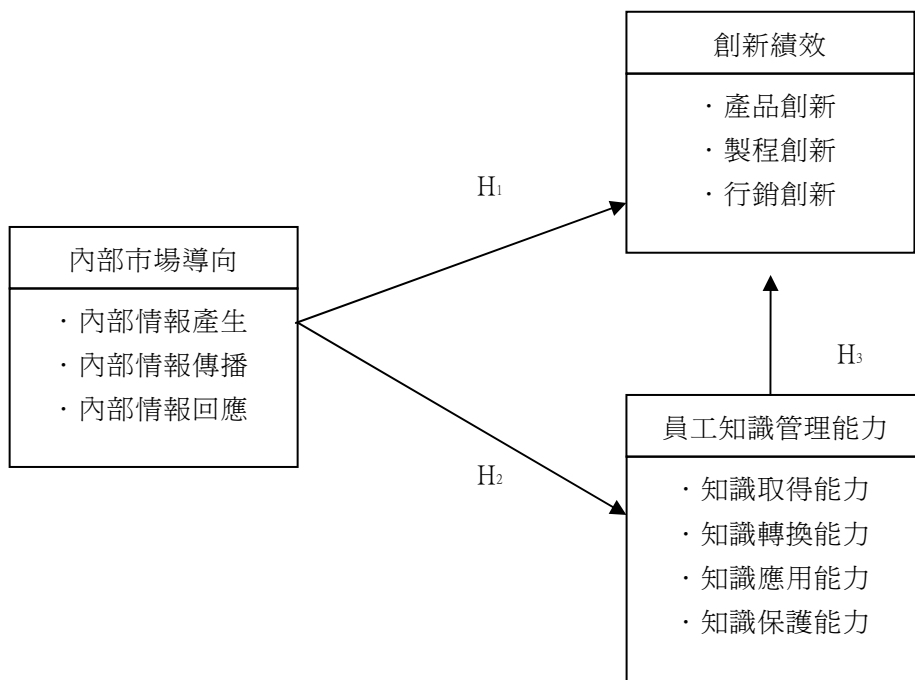


圖 1 研究架構

Jaworski and Kohli (1993) 認為市場導向本質上是對市場情況做出某些新的回應，基本上可視為一種創新行爲的形式。Slater and Narver (1995) 也認為創新是一種「核心價值創造的能力」，其引導著市場導向與績效間的關係，並觀察到創新和新產品的成功大多導源於市場導向。而內部市場導向是從組織內部的觀點出發，而當組織能夠站在一個支持者的角度時，對創新能力會有正向的幫助效果。Sethi, Smith, and Park (2001) 指出透過鼓勵創新並讓員工能體認到公司的政策方向，有助於創新能力之提升觀點是一致的。當企業主管的態度愈趨向正面時，也就是會關懷下屬、幫助下屬解決所遇到的困境，並能對員工好的表現給予高度的肯定，會有助於提升員工的工作動機，進而會影響員工提出創新想法的意願，對員工的創新能力有正向的幫助，這樣的結果與 Ramus (2001) 所提出藉由主管的稱讚與支持的態度有助於創新能力的提升的觀點相符合。換言之，企業落實內部市場導向策略，重視員工的反應與需求，可營造創新的組織文化以鼓勵員工勇於創新，進而提升組織創新績效。因此本研究推論：

H1：內部市場導向正向影響創新績效

## (二) 內部市場導向對員工知識管理能力的影響

內部市場導向乃是企業將員工視為內部顧客，企業透過內部市場情報的產生、內部情報的傳播及情報的回應，來了解員工的期望、感受及需求（Lings, 2004；Lings & Greenley, 2005；Gounaris, 2006；Mohr-Jackson, 1991），並透過符合員工需求的工作設計、僱用條件等來滿足員工（Lings, 2004）。企業的管理者推行內部市場導向的做法，滿足員工需求之措施與活動將對員工產生激勵效果，提高員工對企業之認同，將使得組織內部成員之間彼此溝通與回應的程度提高，容易建立信任，各階層員工於公開互信的氣氛中，積極交流資訊及彼此的想法，促使員工對組織產生正面態度，而認真工作、積極貢獻，員工對於工作相關知識之取得、傳播之效率也隨之提高，有助於增長組織內部員工取得、轉換、應用與保護知識的員工知識管理能力。（George & Grönroos, 1989；Grönroos, 1990；Lings & Greenley, 2001），亦即企業若能建立內部市場導向策略必能提高員工知識管理能力。因此，本研究推論：

H2：內部市場導向正向影響員工知識管理能力

## (三) 員工知識管理能力對創新績效的影響

Forcadell and Guadamillas（2002）認為員工發展知識管理之過程，對產品及流程有清楚的目標，對企業的創新具有很大的貢獻。Tang（1999）亦認為有九大因素會影響組織創新能力，知識與技能為其中一項影響因子。當員工能將知識自由流動時能使知識更具價值，尤其員工若能適當的應用既有的知識轉換成新的想法，不僅生產力能夠獲得提升，創意也會受到激發（Davenport & Prusak, 1998）。Nonaka and Takeuchi（1995）的知識創造模型中亦提出，創新是知識創造的主要形式，透過知識螺旋的運作，當組織的內隱知識和外顯知識發生互動時，所獲得的結果即為創新。此外 Andrew et al.（2001）認為公司若無法轉換內隱知識，將不能有效率地生產與創新，實證亦提出知識管理會正向影響企業創新。許多學者提出新知識的產生是公司创新的主要來源。例如 Forcadell and Guadamillas（2002）即指出，整合不同型態之知識是為了組織的創新，結合知識之能力，基本前提是為了知識的創造。而 Davenport, DeLong, and Beers（1998）認為塑造知識環境為知識管理的一項目的，也就是建立一個能有效創造、轉換與使用知識的環境。Liu, Chen, and Tsai（2005）指出知識管理正向影響新產品開發績效，而透過員工知識管理能力的提升，可以有效地創造、分享、運用與儲存知識，透過知識螺旋的運作，激發員工創新的想法有利於創新行為的發生（Stewart, 1998）。如同 Nonaka and Takeuchi（1995）所說的，組織的創新活動主要是透過組織內部的成員藉由彼此之間分享內隱知識，之後創造並確認新產品觀念，最後建立原型並將過程中所得到的知識擴散到不同部門或不同組

織。Johannessen, Olsen, and Olaisen (1999) 認為知識創造導致組織創新與整合運用知識，知識有效整合與運用之後，會進而激發組織創新。

Madhavan and Grover (1998) 也認為新產品開發在管理最主要的工作，就是將存在於開發團隊中的內隱知識轉變為具體化的知識。Leonard-Barton (1995) 則提出若有效進行創新活動，公司必須建立員工知識及技能、實體技術系統、管理系統以及價值觀和規範等四項核心能力，所以符合 Yang (2005) 認為知識管理程序（知識取得與知識的傳播）對產品與製程的創新有正向的影響的觀點。綜合上述，員工知識管理能力的提升，不管是在組織知識的轉換或是提升企業創新績效上都扮演了關鍵的角色。因此，本研究推論：

H3：員工知識管理能力正向影響創新績效

### 三、變數操作性定義與衡量

本研究依據 Lings and Greenley (2005) 與 Lings (1999b, 2004) 等學者的研究，將「內部市場導向」定義為「企業視內部的員工為顧客，進行內部市場研究、溝通與反應，以滿足員工需求，進而增強其對組織的正面態度，並期望能促使外部顧客能察覺到較佳的員工服務」，並參考 Lings (2004)、Lings and Greenley (2005) 與 Gounaris (2006) 的研究將內部市場導向之內部員工情報的研究、溝通與回應分為：「內部情報的產生」、「內部情報的傳播」與「內部情報的回應」等三個構面，所謂「內部情報」即為滿足員工需求的相關訊息。「員工知識管理能力」參考 Andrew et al. (2001) 組織之知識管理程序能力的概念，以組織觀點而言，組織提供知識管理取得、轉換、應用與保護程序的機制，使得組織知識管理之程序能力提高。然而組織之知識管理仍由員工來執行，組織提供程序機制由員工執行，本研究將組織之知識管理程序能力應用於員工個人，因此定義「員工知識管理能力」為員工取得、轉換、應用與保護知識的能力，並以「員工知識取得能力」、「員工知識轉換能力」、「員工知識應用能力」及「員工知識保護能力」來衡量；而「創新績效」則綜合 Damanpour and Gopalakrishnan (2000, 2001) 及 Yamin, Gunasekaran, and Mavondo (1999) 等相關學者的研究定義為「組織由外部購得引進或由內部產生之各項產品（服務）、製程（服務流程）與行銷等創新績效，此創新績效對組織及員工而言皆有具體貢獻」，並以產品（服務）創新、製程（服務流程）創新與行銷創新來探討創新績效，本研究各變數衡量內容與題項數目如附錄一所示。

### 四、問卷設計與調查實施

本研究之問卷工具，除了依過去相關理論文獻為基礎予以建構外，並依研究主題，選取航太業（漢翔航太公司）、石化業（台塑石化公司）、服務管理業（太子管理公司）及美裔電子業（美裔 DELL 電腦台灣分公司）等四種產業之公司，透過與該四家企業資深經理人訪談後編製而成。問卷初稿確定後，選定 30 家中臺灣企業進行問卷預試，經過預試問卷之信度分析與驗證性分析檢驗問卷之效度，刪除不適當的問卷題項後問卷題目共計 50 題，信度值 Cronbach's  $\alpha$  皆大於 0.7，而驗證性分析的配適值也呈現良好的配適。本研究預試之問卷，係以 Likert 五點尺度衡量，依同意程度由高而低依序為「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」及「非常不同意」，分別給予 5 分到 1 分。

## 肆、實證結果分析

### 一、基本資料分析

#### (一) 問卷的發放與回收

本研究針對台灣地區台灣前五百大大製造業、前一百大金融服務業及大型研發機構隨機對 470 家企業公關部門（或人力資源部門）發放問卷，每家公司發放三份問卷（請其轉交該公司計管、研發及行銷資深員工作答），共發放 1410 份問卷。共回收 293 份問卷，其中有效問卷 274 份，有效回收率約為 20%。

#### (二) 樣本敘述

本研究所獲得的 274 份有效問卷中，男性員工佔 66%，女性員工佔 34%。年齡以 31-35 歲居多佔 33.3%，其次為 36-40 歲佔 18.2%。受訪的員工中教育程度以大專為最多佔 59.3%，其次為碩士以上佔 36.5%。在行業別方面則以製造業最多佔 46.3%，金融服務業佔 16.1%，二者兼具佔 33.3%。

#### (三) 各構念資料的分佈

本研究各構念之衡量指標係以李克特五點尺度量表予以檢測，各衡量構念內的子構念，結果顯示其平均數皆大於 3 以上，但尚未達 4，表示受訪者對構念的看法在普通程度以上，尚未達到同意的程度。其平均數最大值的前三項分別為其次為員工知識管理能力的「知識保護」平均數為 3.803，其次「知識應用」平均數為 3.815，而「知識轉換」平均數為 3.491 排名第三。平均數最小值的三個構念分別為內部市場

導向的「內部情報反應」為 3.179、創新績效的「行銷創新」為 3.359 及內部市場導向的「內部情報的產生」為 3.385。

## 二、信度與效度分析

### (一) 內容效度分析

本研究依據過去相關文獻來編製問卷，其中參考文獻相關的衡量指標，加以修正或直接應用以適合本研究主題的問卷題項。在正式問卷發放之前，先請 5 位管理學者以及 4 位業界人士就內容部份提供意見，藉以評估問卷題目之適切性，以及與研究構念之間的關連性。在問卷發放過程中，曾多次詢問填答者有關問卷內容與題項是否不易理解，以及作答時是否有困難、不容易填寫等問題。除了部分填答者認為問卷題目稍多外，大部分的填答者對問卷均持正面的態度，顯示本研究問卷應具有足夠的「內容效度」。

### (二) 內部市場導向、員工知識管理能力及創新績效之信度與效度

本研究之潛在變數中具有多元指標，並採取多問項量尺之構面加以平均做為各構面之組合分數。本研究以 Cronbach's  $\alpha$  值檢驗各顯現變數在衡量潛在變數構面的一致程度。由於「內部市場導向」的建構大多以企業的觀點來探討(ex: Foreman & Money, 1995; Caruana & Calleya, 1998; Ewing & Caruana, 1999; Lings & Greenley, 2005; Lings & Greenley, 2005)，比較少以員工為中心之的構念衡量來發展量表(ex: Gounaris, 2006)，而本研究以員工觀點來探討員工對企業執行「內部市場導向」的知覺，因此本研究發展員工觀點「內部市場導向」的量表，並檢測「內部市場導向」員工觀點量表的信度與效度。在企業執行「內部市場導向」構念之「內部情報產生」、「內部情報傳播」及「內部情報回應」等三個子構念的信度分析，採用 Cronbach's  $\alpha$  值；三個構念的信度值分別為 0.761、0.833 及 0.806，依據 Cuieford(1965)與 Rindfleisch and Moorman (2001)認為大於 0.7 者為高信度，介於 0.7 和 0.35 之間為尚可，若小於 0.35 者為低信度，應予以拒絕。「內部市場導向」各構念的信度皆在 0.7 以上，表示「內部市場導向」衡量具有信度。

「員工知識管理能力」構念之「知識取得」、「知識轉換」、「知識應用」及「知識保護」等四個子構念的信度分析，其信度 Cronbach's  $\alpha$  值分別為 0.753、0.789、0.825 及 0.897。而「創新績效」構念之「產品(服務)創新」、「製程(服務流程)創新」及「行銷創新」等三個子構念的信度分析，其信度 Cronbach's  $\alpha$  值分別為 0.887、0.835 及 0.830。

本研究各潛在變數與各子構面之 Cronbach's  $\alpha$  值、SMC (Square Multiple Correlations)、標準化係數、衡量誤差、t 值、潛在之成分信度 (composite reliability)、平均變異數抽取 (Average Variances Extracted, AVE)。由於內生 (endogeneous) 與外生 (exogeneous) 構念之指標係數 (負荷量) 與其相對之潛在構念均達到顯著相關 (P-value < 0.01)。本研究四個潛在變數的成分信度值均高於 0.7，各構面與其對應問項間所萃取的平均變異數抽取值均超過建議的臨界值 0.5 以上，可見具有收斂效度 (Fornell & Larcker, 1981)，理論模式構念信度與收斂效度分析如表 1 所示。

在區別效度方面，在表 2 的結果顯示「內部市場導向」、「員工知識管理能力」與「創新績效」各構念之對角線為平均變異數抽取 AVE 值分別為 0.638、0.614 及 0.593，其餘為兩兩構念相關係數平方值皆小於對角線為平均變異數抽取 AVE 值，表示都合乎 Fornell and Larcker (1981) 判斷區別效度的準則，任兩個構念分別抽取出的變異百分比都超過此兩個構念之間的相關係數平方，顯示兩個構念具有區別效度。因此本研究整合性理論模式的構念具有區別效度，而且各構念的信度  $\alpha$  值皆大於 0.7 以上，顯示信度良好。

### 三、理論模式之驗證

本研究在驗證理論模式的配適是否達到理想水準，並檢定本研究所提出的各項研究假設，並以 AMOS (Analysis of Moment Structure) 軟體之結構方程模式法 (Structural Equation Modeling, SEM)，驗證整體理論模式之配適程度。

本研究理論模型包括三個構念，分別為「內部市場導向」、「員工知識管理能力」及「創新績效」等三個潛在變項，共計有十個觀察變項，以 AMOS 3.6 進行結構模式分析，來驗證每一個研究假設，即驗證路徑 H1：內部市場導向→創新績效、H2：內部市場導向→員工知識管理能力、H3：員工知識管理能力→創新績效是否成立？結果顯示觀察樣本與理論模式配適良好。實證結果之理論模型的配適值 GFI=0.953，AGFI=0.920，NFI=0.943，CFI=0.968，RMSEA=0.064，皆接近模式配適良好的標準。內部市場導向對創新績效有顯著正向的影響，標準化結構係數 0.678 (t 值為 8.350)；即假設 H1 成立。內部市場導向對員工知識管理能力有顯著正向的影響，標準化結構係數 0.475 (t 值為 6.237)；即假設 H2 成立。最後，員工知識管理能力對創新績效有顯著正向的影響，標準化結構係數 0.154 (t 值為 2.296)；即假設 H3 成立；參見表 3。

表 1 理論模式構念信度與收斂效度分析

潛在變數	構面	題數	Cronbach's $\alpha$	SMC	MLE 估計參數			成份信度	平均變異抽取
					標準化係數( $\lambda$ )	衡量誤差( $\delta$ 或 $\epsilon$ )	t 值		
內部市場導向	內部情報產生	5	0.761	0.674	0.821	0.326	12.916	0.841	0.638
	內部情報傳播	5	0.833	0.564	0.751	0.436	12.377		
	內部情報反應	5	0.806	0.677	0.823	0.323	-		
員工知識管理能力	知識取得能力	5	0.752	0.526	0.725	0.474	-	0.863	0.614
	知識轉換能力	5	0.789	0.798	0.893	0.202	9.796		
	知識應用能力	5	0.825	0.616	0.785	0.384	10.071		
	知識保護能力	5	0.897	0.517	0.719	0.483	3.592		
創新績效	產品(服務)創新	5	0.887	0.552	0.743	0.448	-	0.814	0.593
	製程(服務流程)創新	5	0.835	0.642	0.801	0.358	11.001		
	行銷創新	5	0.830	0.585	0.765	0.415	10.936		

表2 整體理論模式構念之間的區別效度檢測

構念	內部市場導向	員工知識管理能力	創新績效
內部市場導向	0.638		
員工知識管理能力	0.202	0.614	
創新績效	0.378	0.176	0.593

註：對角線為平均變異抽取 (AVE)，其餘為相關係數平方



表 3 整體理論模式結果

因果路徑	假設	預期符號	理論模式	
			標準化結構係數	t 值
IMO → 創新績效	H <sub>1</sub>	+	0.678	8.350**
IMO → 員工知識管理能力	H <sub>2</sub>	+	0.475	6.237**
員工知識管理能力 → 創新績效	H <sub>3</sub>	+	0.154	2.296**
契合度指標	判斷值		配適值	配適情況
GFI	>0.9		0.953	佳
AGFI	>0.9		0.920	佳
NFI	>0.9		0.943	佳
CFI	>0.95		0.968	佳
RMSEA	<0.08		0.064	佳

註：\*\*P<0.01

## 伍、結論與建議

### 一、結論

市場導向隨著行銷觀點不斷地演進一直是學者研究的焦點，市場導向是一種組織文化，能促使組織以最具效率與效能的方式，產生為顧客創造卓越價值所需之活動（Narver & Slater, 1990），不論是以行動觀點（Kohli & Jaworski, 1990）或文化觀點（Narver & Slater, 1990）皆將焦點置於顧客和競爭者身上。然而過去市場導向的文獻忽略了員工也會對組織的績效與顧客的滿意產生影響，也就是將焦點放在外部市場上（顧客和競爭者），而忽略服務市場的內部市場（員工）（Lings, 1999a）。另一方面，過去研究少有從內部市場導向策略的員工觀點來檢視內部行銷概念的意涵、應用範圍、可能效果及內部行銷程序與組合之概念（Berry, 1984；Grönroos, 1981）。對組織創新績效上，也忽略員工知識管理能力在創新活動中所具有重要的影響。

企業為了創造更好的競爭優勢必須要營造適合員工儲備員工知識管理能力的環境，如鼓勵員工相互交換訊息或藉由了解員工以提供良好工作設計而使員工滿意。在員工工作滿意的狀態下必能激勵員工知識管理的意願，進而提升員工的知識管

理。然而在內部市場導向的文獻中，雖然提及必須注重內部情報的傳播（Gounaris, 2006），來增加各部門的資訊流通與員工之間的溝通（Grönroos, 2001），卻沒有文獻探討企業執行內部市場導向對於員工知識管理能力的影響，亦無提及與組織創新的關係。本研究將組織內部市場導向、員工知識管理能力與組織創新績效三者之關聯加以連結，並針對管理者如何透過組織內部市場導向策略，提升員工知識管理能力，進而增進企業創新績效，來作一整體性之研究。本研究建置較完整之整體性行銷策略理論；同時探討內部市場導向，以彌補內部行銷理論的不足；並提出員工知識管理能力的構念及增加「行銷創新」作為創新績效之新指標；整合內部市場導向、員工知識管理能力及創新績效，以建立並驗證完整之理論模式。

本研究的研究結果顯示內部市場導向與員工知識管理能力在企業的創新績效中是非常重要的概念，尤其以員工觀點來探討企業執行內部市場導向之知覺對企業創新績效的影響皆是過去文獻所欠缺的，而且過去學者對於內部市場導向並沒有以員工觀點來探討，因此本研究藉內部市場導向、員工知識管理能力與創新績效的相關研究，能獲得企業執行內部市場導向以提升員工知識管理能力及組織創新績效的了解。

#### (一) 內部市場導向為創新績效與員工知識管理能力的重要影響因素獲得實證支持

在「內部市場導向」、「員工知識管理能力」與「創新績效」的關聯的分析中，「內部市場導向」、「員工知識管理能力」、「創新績效」三個潛在變項關係的理論模式，其路徑 H1：內部市場導向→創新績效、H2：內部市場導向→員工知識管理能力，其路徑係數皆為正且顯著，同時理論模式配式良好，顯示內部市場導向為「創新績效」與「員工知識管理能力」的重要前置因素，尤其內部市場導向影響企業的「創新績效」直接效果最大；亦即企業有效執行內部市場導向將能提高企業的創新績效，而以內部市場導向為自變數分別對依變數之產品創新、製程創新、行銷創新做簡單回歸分析，結果顯示內部市場導向對產品創新、製程創新、行銷創新皆有正向顯著的影響，尤其內部市場導向對製程創新影響效果較大，解釋程度 R<sup>2</sup> 也最高，如表 4 所示，突顯企業執行內部市場導向對創新績效的重要性。企業執行內部市場導向同時也能提高員工知識管理的能力，包括員工知識取得、轉換、應用與保護的能力也跟著提高，以上皆符合前面文獻探討所推論的理論模式。

#### (二) 「內部市場導向」為本研究理論模式中影響「創新績效」最大的因素

在本研究理論模式中影響「創新績效」的因素分別為「內部市場導向」與「員工知識管理能力」，從影響「創新績效」的直接效果來看，實證結果顯示「內部市

表 4 內部市場導向對創新績效之影響

簡單迴歸模型			自變數：內部市場導向			
			β值	T值	F值	R <sup>2</sup>
依變數	創新績效	產品創新	0.469	8.942**	79.953**	0.220
		製程創新	0.576	11.846**	140.761**	0.332
		行銷創新	0.529	10.485**	109.926**	0.280

註：\*\*P&lt;0.01

場導向」正向影響「創新績效」效果最大（H1：內部市場導向→創新績效，結構化係數為 0.678）。「員工知識管理能力」正向影響「創新績效」效果較小（H3：員工知識管理能力→創新績效，結構化係數為 0.154）。從影響「創新績效」的間接效果來看，實證結果顯示「內部市場導向」正向影響「員工知識管理能力」（H2：內部市場導向→員工知識管理能力）其直接效果為 0.475。故，內部市場導向→員工知識管理能力→創新績效的間接效果為 0.073，此與內部市場導向→創新績效的直接效果來比（0.678 > 0.073），員工知識管理能力在內部市場導向對創新績效的影響，僅居部份中介變數的角色而已，且中介效果很小，顯然內部市場導向可以直接影響創新績效，內部市場導向透過提升員工知識管理能力以提高企業創新績效的影響效果有限。由於內部市場導向乃企業執行以員工為中心並重視員工需求的策略，實施層級在於企業層級，而創新績效也是企業整體的創新表現，其創新績效呈現的層級也在於企業層級，因此企業執行內部市場導向有效影響「創新績效」。然而員工知識管理能力其呈現的是員工個人的知識管理能力，雖然員工個人的知識管理能力的提高有助於企業創新績效的增加，此在本研究實證也獲支持，但是員工知識管理能力畢竟屬於個人層次，以個人層次去影響企業整體的創新績效其效果必然有限。因此，「內部市場導向」是影響「創新績效」的重要因素（見表 5）。

### (三) 企業執行內部市場導向策略，有利提升員工知識管理能力及創新績效

「內部市場導向」對企業的「員工知識管理能力」及「創新績效」有正向顯著導向將能提高組織的創新績效。因此建議企業宜強化執行內部市場導向策略，將員工視為企業內部顧客，重視員工需求，適時反應員工的問題。透過內部情報的產生、內部情報的傳播與內部情報的回應來提升員工知識管理能力，進而促進組織創新績效。

表 5 IMO 對企業創新績效之效果比較

IMO 效果	路徑	假設	直接效果	間接效果	總效果
直接效果	IMO→INP	H <sub>1</sub>	0.678		
	IMO→ekM	H <sub>2</sub>	0.475		
間接效果	IMO→ekM→INP			0.475×0.154= 0.073	
總效果					0.678+0.073= 0.751

IMO→INP 之直接效果為 > IMO→ekM→INP 之間接效果

註：IMO（內部市場導向）；ekM（員工知識管理能力）；INP（創新績效）

#### (四) 公司想要提升組織創新績效，首重內部市場導向的執行

在本研究實證結果顯示在本研究理論模式中，內部市場導向對企業的「創新績效」及「員工知識管理能力」有正向顯著的影響，且內部市場導向影響企業的「創新績效」標準化係數最大；也就是說企業執行內部市場導向確實能有效提升企業的創新績效，企業在此競爭的環境中，創新是企業生存的不二法門，因此企業鼓勵創新的同時，切實執行內部市場導向策略以建立企業創新環境是企業努力的方向。

## 二、管理意涵

本研究結果顯示，企業導入內部市場導向策略、提升內部績效與員工知識管理能力可顯著提升組織之創新績效，故證明內部市場導向策略與員工知識管理能力是相當值得企業重視的議題之一。本研究所提出的理論模式所獲得之實證結果具有實務價值，期望研究結果有助於提升企業的創新績效，並提供實務界做為參考。本研究歸納實證結果在管理上的意涵為如下：

### (一) 企業應重視內部市場導向策略之執行

企業執行內部市場導向透過訓練、溝通與激勵等發展符合員工需求的方式，留任企業所需要的員工，內部市場導向乃是企業待員工如內部顧客的管理哲學，以滿足員工需求產品（工作）為重心，以建立員工對企業之忠誠（Berry & Parasuraman, 1991）。本研究實証結果顯示企業採行內部市場導向策略的，對於員工知識管理能力及組織創新績效具有顯著之影響，所以企業應強化與內部顧客（員工）的關係，

進行溝通必須是雙向的，而不是一味地要求員工接受訊息。同時公司需要透過內部市場情報產生、內部報傳播及情報回應來了解員工的需求與傾聽員工的聲音，並且建立企業與員工價值交換的確認，隨時關懷勞工市場狀況，做好內部目標區隔，使的員工能適任其工作（Gounaris, 2006）。另一方面企業必須重視管理者的關切員工需求，主管與員工的溝通及管理階層間的溝通，建立完整之薪資系統及訓練計劃也是企業執行內部市場導向的重點（Gounaris, 2006）。

## （二）組織宜建置員工知識管理能力發展的環境

創新乃是現今企業競爭激烈環境中企業生存之道，爲了能提升組織創新績效，許多企業皆積極地進行知識管理相關活動，以便能有效節省企業內部搜尋有用資訊的成本（Hansen, 1999）。企業爲了追求創新績效必須建立適合創新與充分支援知識相關活動及機制的環境，鼓勵全體員工一起創新，員工透過知識管理產生創新其過程包括一連串的知識創造、分享與整合，企業藉著提高員工知識管理能力可間接促成企業之創新績效。因此企業應投資於培養員工之知識取得、知識轉換、知識應用與知識保護的員工知識管理能力（Andrew et al., 2001），以提高員工的創新能力，進而提升組織的創新績效。

## （三）有效提升創新績效，增加企業競爭力

本研究以國內大型製造、金融及服務業做爲實證對象，透過實證資料的蒐集與分析，驗證國內產業執行內部市場導向提高員工知識管理能力來影響企業之創新績效的理論模式，實證結果支持企業執行內部市場導向對於企業創新績效具正面顯著的影響，此可做爲企業管理者在實務運作上的參考，台灣企業應積極推動內部市場導向策略，使得國內企業能維持創新的能力，取得持久的競爭優勢，增強企業在國際競爭的體質，進而提高我國產業的整體競爭力。

## 三、研究限制與未來研究方向

由於本研究在各變數的衡量上係採用李克特量表來衡量公司資深員工在各變數題項的知覺同意程度，受測者係基於主觀判斷與事後回溯，而組織創新績效的衡量上，無法以實際客觀的資料來衡量，因此所收集的資料可能會發生某種程度的偏差或扭曲。而每一企業只由資深計畫管理、研發與行銷員工填答，來代表整個企業執行內部市場導向、員工知識管理能力及創新績效的程度，員工填答與真實的情況或許會有差距。此外，在問卷發放過程中，本研究問卷填答指定計畫管理、研發與行銷資深員工做爲問卷填答對象，由於使用郵寄問卷的方式來進行，受測者是否由他

人代填，而產生代理資訊的現象，則無法得知。而創新績效的表現，往往是一個連續的過程，本研究採取橫斷面的作法，可能無法真正顯現各變數隨時間變遷呈現出不同的涵義。若能夠嘗試加入時間因素的變化指標，則較能呈現企業之創新績效。另本研究重點主要在討論內部市場導向、員工知識管理能力及組織創新績效間三個主要構面的關聯，並未涉及主構面內之子構面的細部關聯，對研究對象的背景因素（如廠商的規模與類型）及環境的因素對各構念所產生的影響也未加以討論，以上皆可做為未來後續研究的努力方向。

## 致謝

作者感謝三位匿名評審委員提供寶貴意見，亦感謝國科會（NSC 96-2416-H-240-009）提供之研究經費。

## 參考文獻

1. Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On do-ing what you love and loving what you do. California Man-agement Review, 40(1), 39-58.
2. Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. Harvard Business Review, 76(5), 77-87.
3. Andrew, H. G., Arvind, M., & Albert, H. S. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. Journal of Management Information System, 18(1), 185-214.
4. Arnett, D. B., Laverie, D. A., & McLan, C. (2003). Using job satisfaction and pride as internal marketing tool. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 43(2), 87-96.
5. Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. Journal of Business Research, 35(2), 93-103.
6. Beckett-Camarata, E. J., Camarata, M. R., & Barker, R. T. (1998). Integrating internal and external customer relationships through relationship management: A strategic

- response to a changing global environment. Journal of Business Research, 41(1), 71-81.
7. Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. In L. L. Berry, G. L. Shostack, & G. Upah (Eds.), Emerging perspectives on services marketing (pp.25-28). Chicago: American Marketing Association.
  8. Berry, L. L. (1984). The employee as customer. Journal of Retail Banking, 3(1), 25-28.
  9. Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). Marketing services competing through quality. NY: Free Press.
  10. Brentani, U. (2001). Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. Journal of Product Innovation Management, 18(3), 169-187.
  11. Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effects of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers. International Journal of Bank Marketing, 16(3), 108-116.
  12. Cordero, R. (1990). The measurement of innovation performance in the firm: An overview. Research Policy, 19(2), 185-193.
  13. Cuieford, J. P. (1965). Fundamental statistics in psychology and education (4th ed.). NY: McGraw-Hill.
  14. Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of “organizational lag”. Administrative science Quarterly, 29(3), 392-409.
  15. Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2000). The impact of organizational context on innovation adoption in commercial banks. IEEE Transactions on Engineering Management, 47(1), 14-25.
  16. Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. The Journal of Management Studies, 38(1), 45-65.
  17. Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviours and practices. Journal of knowledge management, 7(5), 41-54.
  18. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organization manage what they know. Boston: President and Fellows of Harvard College.

19. Davenport, T. H., DeLong, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. Sloan Management Review, 39(2), 43-57.
20. Drucker, P. F. (1993). Post-capitalist society. Oxford, London: Butterworth Henemann, Harper Business.
21. Ewing, M. T., & Caruana, A. (1999). An internal marketing approach to public sector management: The marketing and human re-sources interface. The International Journal of Public Sector Management, 12(1), 17-26.
22. Florida, R. (2005). The flight of the creative class: The new global competition for talent. NY: Harper Collins Publishers.
23. Forcadell, J. F., & Guadamillas, F. (2002). A case study on implementation of a knowledge management strategy oriented to innovation. Knowledge and Process Management, 9(3), 162-171.
24. Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: Concepts, measurement and application. Journal of Market Management, 11(8), 755-768.
25. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39-50.
26. Gattiker, E., & Larwood, L. (1990). Technological innovation and human resource. NY: McGraw-Hill.
27. George, W. R., & Grönroos, C. (1989). Developing customer-conscious employee at every level-internal marketing. In C. A. Congram & M. L. Friedman (Eds.), Handbook of service marketing. NY: AMACOM.
28. Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. Journal of Business Research, 59, 432-448.
29. Gronhang, K., & Kaufmann, G. (1988). Innovation: A cross-disciplinary perspective. Oslo, Norway: Norwegian University Press.
30. Grönroos, C. (1981). Internal marketing: An integral part of marketing theory. In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), Marketing of service (pp.236-238) Chicago: American Marketing Association.



31. Grönroos, C. (1990). Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
32. Grönroos, C. (2001). Service management and marketing a customer relationship management approach (2nd ed.). NY: Wiley & Sons.
33. Hales, C. (1994). Internal marketing as an approach to human resource management: A new perspective or a metaphor too far? Human Resource Management Journal, 5(1), 50-71.
34. Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. Administrative Science Quarterly, 44(1), 82-111.
35. Hedlund, G. (1994). Putting a Model of knowledge management and N-form corporation. Strategic Management Journal, 15(5), 73-91.
36. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service profit chain to work. Harvard Business Review, 72(2), 164-174.
37. Higgins, J. M. (1995). Innovation: The core competence. Planning Review, 23(6), 32-36.
38. Hitchins, D. K. (1992). Putting system to work. Chichester, United Kingdom: Wiley.
39. Hitt, M. A., Hoskinson, R. A. J., & Moesel, D. D. (1997). The market for corporate control and firm innovation. Academy of Management Journal, 39(5), 1084-1119.
40. Hoffman, R. C. (1999). Organizational innovation: Management influence across cultures. Multinational Business Review, 7(1), 31-49.
41. Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. Journal of Marketing, 62(3), 42-54.
42. Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. Journal of Marketing, 57(3), 53-70.
43. Johannessen, J. A., Olsen, B., & Olaisen, J. (1999). Aspects of innovation theory based on knowledge-management. International Journal of Information Management, 19(2), 121-139.

44. Jurkiewicz, C. J., Massey, T. K. Jr., & Brown, R. G. (1998). Motivation in public and private organizations. Public Productivity and Management Review, 21(3), 230-250.
45. Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization. Research in Organizational Behavior, 10, 169-211.
46. Khan, A. M., & Manopichetwattana, V. (1989). Innovative and non-innovative small firms: Types and characteristics. Management Science, 35(5), 597-606.
47. Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. Journal of Marketing 54(2), 1-18.
48. Krawiec, F. (1984). Evaluating and selecting research projects by scoring. Research Management, 27(2), 21-26.
49. Lei, D., Slocum, J. W., & Pitts, R. A. (1999). Designing organizations for competitive advantage: The power of unlearning and learn-ing. Organizational Dynamics, 27(3), 24-45.
50. Leonard-Barton, D. (1995). Wellsprings of knowledge: Building and suataining the sources of innovation. Boston, Massachusetts: Harverd Business School Press.
51. Leskovar-Spacapan, G., & Bastic, M. (2007). Differences in organizations' innovation capability in transition economy: Internal aspect of the organizations' strategic orientation. Technovation, 27(9), 533-546.
52. Lings, I. N. (1999a). Managing service quality with internal market schematics. Long Range Planning Journal, 32(4), 452-463.
53. Lings, I. N. (1999b). Balancing internal and external market orientations. Journal of Marketing Management, 15(4), 239-263.
54. Lings, I. N. (2000). Developing the domain of internal market orientation and its consequences for market orientation and performance. Proceedings of the 10th EIASM Workshop on Quality Management in Services, Birmingham.
55. Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Constructs and consequences. Journal of Business Research, 57(4), 405-413.
56. Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. Journal

of Service Research, 7(3), 290-305.

57. Liu, P. L., Chen, W. C., & Tsai, C. H. (2005). An empirical study on the correlation between the knowledge management method and new product development strategy on product performance in Taiwan's industries. Technovation, 25(6), 637-644.
58. Madhavan, R., & Grover, R. (1998). From embedded knowledge to embodied knowledge: New product development as knowledge management. Journal of Marketing, 62(4), 1-12.
59. Marquardt, M. J. (1996). Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success. NY: McGraw-Hill.
60. Mohr-Jackson, I. (1991). Broadening the market orientation: An added focus on internal customers. Human Resource Management, 30(4), 455-467.
61. Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. Human Resource Management Review, 10(3), 313-351.
62. Narver, J. C., & Slater, F. S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. Journal of Marketing, 54(2), 20-35.
63. Nerkar, A. A., McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (1996). Three facets of satisfaction and their influence on the performance of innovation teams. Journal of Business Venturing, 11(3), 167-188.
64. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company. NY: Oxford University Press.
65. O'Dell, C., & Grayson, C. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. California Management Review, 40(3), 154-174.
66. Olson, E. M., Walker, O. C., & Ruekert, R. W. (1995). Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness. Journal of Marketing, 59(1), 48-62.
67. Porter, M. E. (1990). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. NY: The Press Press.
68. Powpaka, S. (2006). How market orientation affects female service employees in Thailand. Journal of Business Research, 59(1), 54-61.

69. Rafiq, M., & Ahmed, R. K. (2000). Advances in internal marketing: Definition, synthesis and extension. Journal of Services Marketing, 14(6), 449-62.
70. Ramus, C. A. (2001). Organizational support for employee: Encouraging creative ideas for environmental sustainability. California Management Review, 43(3), 85-105.
71. Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2001). The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective. Journal of Marketing, 65(2), 1-18.
72. Rochford, L., & Rudelius, W. (1997). New product development process. Industrial Marketing Management, 26(1), 67-84.
73. Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector. Bus Horiz, 19(3), 133-140.
74. Sethi, R., Smith, D. C., & Park, C. (2001). Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. Journal of Marketing Research, 38(1), 73-85.
75. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. Journal of Marketing, 59(3), 63-74.
76. Souder, W. E. (1988). Management relations between R&D and marketing in new product development project. Journal of Product Innovation Management, 5(1), 6-19.
77. Stauss, B., & Schulze, H. S. (1990). Internes marketing. Market ZFP, 12(3), 149-158.
78. Stewart, P. P. (1998). Challenges and opportunities-in 1998-99. Management Accounting, 80(2), 6-14.
79. Tang, H. K. (1999). An inventory of organizational innovativeness. Technovatio, 19(1), 41-51.
80. Teece, D. J. (1994). Firm organization, industrial structure, and technological innovation. Journal of Economic Behavior and Organization, 31(2), 193-224.
81. Utterback, J. M. (1994). Innovation and industrial evolution. In J. M. Utterback (Ed.), Mastering the dynamics of innovation (pp.79-102). Boston: Harvard Business School Press.

82. Varey, R. J. (1995). Internal marketing: A review and some interdisciplinary research challenges. International Journal of Service Industry Management, 6(1), 40-63.
83. Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. Academy of Management Review, 11(4), 801-814.
84. Veryzer, R. W. (1998). Discontinuous innovation and the new product development process. The Journal of Product Innovation Management, 15(4), 304-321.
85. Wasmer, D. J., & Brunner, G. C. (1991). Using organizational culture to design internal marketing strategies. Journal of Services Marketing, 5(1), 35-46.
86. Webb, K. L. & Lambe, C. J. (2007). Internal multichannel conflict: An exploratory investigation and conceptual framework. Industrial Marketing Management, 36(1), 29-43.
87. Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. Journal of Management Studies, 31(3), 405-430.
88. Wu, F., & Cavusgil, T. (2006). Organizational learning, commitment, and joint value creation in interfirm relationships. Journal of Business Research, 59(1), 81-89.
89. Yamin, S., Gunasekaran, A., & Mavondo, F. T. (1999). Innovation index and its implications on organizational performance: A study of Australian manufacturing companies. International Journal of Technology Management, Geneva, 17(5), 495-503.
90. Yang, J. (2005). Knowledge integration and innovation: Securing new product advantage in high technology industry. Journal of High Technology Management Research, 16(1), 121-135.
91. Zidle, M. (1998). Retention hooks for keeping knowledge workers. Manage, 50(1), 21-22.

2008年07月25日收稿

2008年08月14日初審

**2009年05月19日複審**

**2009年08月17日接受**

## 附錄

附表1 各變數衡量內容

變數	構面	問卷題項
內部市場導向	內部情報產生	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公司注重我們的需求。</li> <li>2. 公司管理者了解其他的(競爭)公司如何維繫員工的滿意度。</li> <li>3. 公司能察覺到其他產業創造吸引公司員工新的工作機會。</li> <li>4. 我的公司是依據員工特性與需求來分派工作。</li> <li>5. 公司重要的人力資源政策決定總是適合我們個別的需要。</li> </ol>
	內部情報傳播	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 任何政策的改變之前，我的上司會預先階段性的知會我。</li> <li>2. 我的上司會耐心地傾聽我工作上的問題。</li> <li>3. 我的上司會花時間在我的工作上知會我，包括我的工作目標及取得共識。</li> <li>4. 如果員工在公司中面臨嚴重的問題，其他部門的上司會快速的表達關切。</li> <li>5. 在許多場合，其他部門上司也會協助解決我的問題。</li> </ol>
	內部情報回應	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 我的工作都是經由上司及我共同協商後指派，且是我能勝任的。</li> <li>2. 當我達到一些特別的績效時，我知道我將得到一些財務上的報酬。</li> <li>3. 高階管理者是真正考慮到我們個別需要，而且會制定政策來反應。</li> <li>4. 高階管理者會給我們必須的支持，來解決我們工作的問題。</li> <li>5. 如果員工更換部門，公司會執行個別訓練。</li> </ol>
員工知識管理能力	知識取得	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 我可以取得與工作相關的詳細資料。</li> <li>2. 我能從現有知識中產生新知識。</li> <li>3. 我能從專案中使用回饋機制來改善下一個專案。</li> <li>4. 我能協調同仁共同合作，透過腦力激盪解決問題。</li> <li>5. 我們同仁之間經常能互相交換知識。</li> </ol>
	知識轉換	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 我能篩選與過濾知識。</li> <li>2. 我能吸收企業夥伴知識並移轉至組織。</li> <li>3. 我能將個人工作心得或經驗轉換成組織的知識。</li> <li>4. 我能整合不同知識來源及型態。</li> <li>5. 我能更新知識，並取代過時知識。</li> </ol>

續下表

續附表 1

員工知識管理能力	知識應用	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 我能利用知識以發展新產品(或服務)。</li> <li>2. 我能運用不同知識來源，處理各種問題與挑戰。</li> <li>3. 我能利用知識，改善工作效率。</li> <li>4. 我能充分利用新知識。</li> <li>5. 我能迅速連結知識來源，以解決問題。</li> </ol>
	知識保護	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 我能保護知識以免於在組織內部或外部遭到不當的使用。</li> <li>2. 我能嚴格執行相關規定，以防止知識被內部或外部人員盜取。</li> <li>3. 我能落實保護知識的行為。</li> <li>4. 我能保護相關知識的存取。</li> <li>5. 我了解知識保護的重要性，且會尊重並保護個人知識。</li> </ol>
創新績效	產品(服務)創新	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 本公司在新產品(或服務)之商品化速度通常較同行/同業快。</li> <li>2. 本公司對顧客需求或市場潮流之掌握較同行(或同業)佳。</li> <li>3. 本公司之產品(或服務)開發與功能設計技術能力較同行/同業強。</li> <li>4. 本公司經常開發一些被市場接受的新產品(或服務)。</li> <li>5. 本公司有相當高的利潤是來自新開發的產品(或服務)。</li> </ol>
	製程(服務流程)創新	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 本公司經常引進一些可以改善製程或作業流程(或服務流程)的新技術。</li> <li>2. 本公司同仁們經常可以想出許多改善產品製程或作業流程(或服務流程)的新方法。</li> <li>3. 本公司推出產品(或服務)的成本比競爭者低。</li> <li>4. 本公司能在短時間內調整生產的產量(或服務的範圍)。</li> <li>5. 本公司能依照顧客臨時、緊急的要求，彈性而快速生產並交貨(或提供服務)。</li> </ol>
	行銷創新	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 與其他競爭對手比較，本公司的行銷活動是相當創新導向的。</li> <li>2. 本公司在去年內推出新的行銷活動的次數很多。</li> <li>3. 本公司會依據顧客的需求，改變服務的項目及改善服務方式。</li> <li>4. 本公司目前有新的客戶申訴處理方案，可以有效解決顧客抱怨。</li> <li>5. 本公司重視顧客關係管理。</li> </ol>