



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

임파워먼트 및 내부서비스품질이
고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구

-중국 은행을 중심으로-



2015년

HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 대학원

경 영 학 과

서비스운영관리전공

부 준 위

석사학위논문
지도교수 정승환

임파워먼트 및 내부서비스품질이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구

—중국 은행을 중심으로—

The Impact of Empowerment and Internal Service Quality on
Customer Orientation

— Focused on China Banks —

2015년 6월 일

한성대학교 대학원

경영학과

서비스운영관리전공

부 준 위

석사학위논문
지도교수 정승환

임파워먼트 및 내부서비스품질이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구

-중국 은행을 중심으로-

The Impact of Empowerment and Internal Service Quality on
Customer Orientation

- Focused on China Banks -

위 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2015년 6월 일

한성대학교 대학원

경 영 학 과

서비스운영관리전공

부 준 위

부준위의 경영학 석사학위논문을 인준함

2015년 6월 일



심사위원장 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

국 문 초 록

임파워먼트 및 내부서비스품질이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구

-중국 은행을 중심으로-

한성대학교 대학원
경영학과
서비스운영관리전공
부 준 위

서비스산업에서의 대표적 분야는 금융 산업이며 금융 산업은 세계 경제의 심장과 동맥에 해당하며 특별히 은행산업은 금융 산업 중에서 핵심 역할을 하였다. 중국은 세계 제2위 경제대국으로서 금융 산업의 중요성을 더욱더 강화하였다.

본 연구에서는 임파워먼트와 내부서비스품질에 대한 이론자료를 검토하고, 은행 내부조직에 알맞은 형태의 내부서비스품질 측정도구를 개발하여 이를 경험적으로 분석하고 중국 은행 내부서비스품질과 임파워먼트가 고객지향성 간의 관계성을 탐색하고자 하였다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 중국 은행의 임파워먼트 및 내부서비스품질이 종업원 고객지향적인 행동에 어떠한 영향을 미치는지, 또 임파워먼트 및 내부서비스품질 각 요인별로 고객지향성에 어떠한 영향관계를 형성하는지 등을 검증하고 이를 통해 나타난 실증분석 결과를 고찰해 봄으로써 중국 은행의 직원관리에 전략적인 시사점을 제시하고자 하였다.

이와 같은 목적을 달성하기 위해 기술적 방법으로는 선행연구와 실증연구를 동시 진행하였다. 문헌연구는 은행업의 임파워먼트, 내부서비스품질, 고객지향성에 대한 개념 및 구성요인에 대하여 고찰하였다. 이를 통해 중국 은행의 서비스품질관리 하고 인적자원관리전력을 분석하는데 참고할 수 있는 유

용한 자료를 제시 하고자 하며 은행산업은 정확하게 발전전략을 수립하는데 도움이 되고자 하였다. 연구결과를 도출해 보면 다음과 같다.

첫째, 은행 임파워먼트 요인 중 역량과 자기결정력 및 영향력이 고객지향성에 모두 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났으며 은행 임파워먼트 요인 중 의미성은 고객지향성에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

둘째, 은행 내부서비스품질 요인 중 관계적요소가 고객지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 은행 내부서비스품질 요인 중 물리적 요소가 고객지향성에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.



【주요어】 중국 은행, 임파워먼트, 물리적 서비스품질, 관계적 서비스품질, 고객지향성

목 차

제 1 장 서 론	1
1. 연구의 배경 및 목적	1
1.1 연구의 배경	1
1.2 연구의 목적	4
2. 연구의 방법 및 범위	5
3. 연구의 구성 및 흐름도	6
제 2 장 이론적 배경	8
1. 은행산업에 대한 일반적 고찰	8
1.1 은행 서비스의 개념 및 특징	8
1.2 중국 은행의 발전현황	9
2. 임파워먼트에 관한 선행연구	12
2.1 임파워먼트의 개념	12
2.2 임파워먼트의 구성요인	13
3. 내부서비스품질에 관한 선행연구	16
3.1 내부서비스품질의 개념	16
3.2 내부서비스품질의 구성	17

4. 고객지향성의 관한 선행연구	19
4.1 고객지향성의 개념	19
4.2 고객지향성의 구성요소	21
제 3 장 연구설계	23
1. 연구모형의 설계	23
2. 연구가설의 설정	24
2.1 임파워먼트와 고객지향성의 관계	24
2.2 내부서비스품질과 고객지향성의 관계	25
3. 변수의 조작적 정의	26
3.1 임파워먼트	26
3.2 내부서비스품질	27
3.3 고객지향성	28
4. 조사 설계 및 분석방법	28
4.1 연구대상	28
4.2 설문지 구성	28
4.3 분석방법	30
제 4 장 실증분석	32
1. 표본의 일반적 특성	32
2. 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증	34
2.1 신뢰도 분석	34

2.2 요인분석의 적합도	35
2.2.1 KMO와 Bartlett의 검정	35
2.2.2 타당성 검정	36
3. 가설 검증	40
3.1 상관관계 분석	40
3.2 연구가설 검증	42
3.3 가설검증 결과 요약	44
 제 5 장 결론 및 시사점	 46
1. 연구 결과의 요약	46
2. 연구의 시사점 및 한계점	47
 참고문헌	 49
부 록	56
 ABSTRACT	 66

표 목 차

<표 1-1>	중국 은행 발전 현황	2
<표 2-1>	중국 은행 화폐 예금 및 대출 현황	11
<표 2-2>	Parasuraman의 SERVQUAL 내부서비스품질 차원	18
<표 2-3>	고객지향성 개념 정리	20
<표 2-4>	고객 지향성의 구성요인 정리	22
<표 3-1>	중국 은행 내부서비스품질의 측정요소	27
<표 3-2>	설문지 문항의 구성	30
<표 4-1>	인구 통계적 특성표	33
<표 4-2>	신뢰성 분석 결과	35
<표 4-3>	독립변수의 KMO와 Bartlett의 검정결과	36
<표 4-4>	종속변수의 KMO와 Bartlett의 검정결과	36
<표 4-5>	독립변수에 대한 회전된 성분행렬결과	38
<표 4-6>	고객지향성에 대한 요인분석 결과	39
<표 4-7>	각 측정변수간의 상관관계 분석결과	41
<표 4-8>	독립변수와 고객지향성의 다중 회귀분석결과	43
<표 4-9>	가설검증 요약	45

그 립 목 차

<그림 1> 연구의 흐름도	7
<그림 2> 중국금융시장의 구조	10
<그림 3> 연구모형	24



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

1. 연구의 배경

우리는 현재 서비스경제 또는 서비스사회 속에서 살고 있다. 사회가 발전할수록 경제의 서비스화는 현재해지고 세계 대부분 국가에서도 서비스산업이 영향정도가 점점 증가하고 있다.

서비스 산업의 발전에 따라 현대적 경영에 있어서 서비스 품질, 고객만족, 인적자원관리 등이 기업의 성장을 유지하기 위해서 우선적으로 고려되고 있다. 그러므로 서비스마케팅의 전략적 중요성에 대한 이해는 현대기업에게 주어진 필수적인 과제라고 할 수 있다.

서비스산업에서의 대표적 분야로 대두되는 것은 금융 산업이다. 금융 산업은 세계 경제의 "심장" 과 "동맥"에 해당하며 특별히 은행산업은 금융 산업 중에서 핵심 역할을 하고 있다.

중국은 세계 제2위 경제대국으로서 금융 산업의 중요성을 더욱 강조하고 있다. 중국은 1978년부터 개혁개방을 추진하여 경제발전의 중심으로 국가정체가 발전하기 시작하였다. 중화인민공화국 국가 통계국(2014)자료에 따르면, 중국 GDP 는 1978년 3,645.2억 위안(元)에서 2014년 636463억 위안(元)으로 증가되었다. 특히, 은행산업은 실물경제 촉진 시켜주는 화폐경제의 주체를 담당하여 중국의 경제발전을 현저하게 기여하여 왔다.

중국 은행산업의 발전현황을 살펴보면 1978년 이후 부터 2012년까지 연평균 10%이상의 경제성장률을 유지해 왔다. 지속적인 고도의 경제성장은 금융 서비스분야에도 영향을 미쳐 중국금융서비스 시장은 대단히 큰 경제잠재력을 가진 시장 중의 하나로 인식되고 있다. <표 1-1>에 의하면 2012년 중국 은행산업의 총자산은 133.6조 위안으로 전년 동기 대비 17.9%로 증가하였고 총 부채도 125조 위안으로 전년 동기 대비 17.8%로 증가하여 GDP 대비 2

배 이상의 성장률을 유지하고 있다. 당기순이익은 1.24조 위안으로 전년 동기 대비 18.9%증가하였고 자기자본이익률(ROE)과 총자산이익률(ROA)은 각각 19.85%, 1.28%로 전년 동기 대비 각각 20.4%, 1.3% 감소하였지만 여전히 높은 성장률을 유지하고 있다.

<표 1-1> 2007-2012 중국 은행 발전 현황 (단위 위안)

구 분	2007	2008	2009	2010	2011	2012
총자산	52.6조	62.4조	78.8조	95.3조	113.3조	133.6조
총자산성장율	19.7%	18.6%	26.3%	19.9%	18.9%	17.9%
당기순이익	0.44조	0.58조	0.67조	0.90조	1.04조	1.24조
ROA	0.94%	1.0%	1.14%	1.03%	1.3%	1.28%
ROE	19.8%	17.1%	19.4%	17.5%	20.4%	19.85%

자료: 中國銀行業監督管理委員會年報(2013)

중국정부는 2001년 11월 WTO 가입과 동시에 2006년까지 금융시장의 전면 개방을 약속하다. 그 중에서 WTO체제의 규칙으로 금융의 국제화가 빠르게 진입됨에 따라 은행 간 경쟁은 더욱 심화되고 있다. 개방화가 가속적으로 진행됨에 따라 중국 금융시장에서는 국내 은행 간의 경쟁뿐만 아니라 외국 은행들과의 경쟁이 보다 치열해지게 되었다.

하지만 중국 금융구조의 업무주체를 볼 때 2001년 WTO가입 전에는 소수의 기구를 제외하고 국가가 지배하고 있었고, 기금의 소유자는 사회의 투자자였긴 하지만 기금관리회사는 기본적으로 금융기구 혹은 국유주식 지배기업이었다. 중국 은행산업의 특징을 살펴보면 다음과 같다(이윤우, 이상민, 2008).

첫째, 중국의 금융서비스산업의 개혁은 은행산업을 중심으로 이루어지고 있으며, 은행의 대형화 자본화를 핵심으로 발전되고 있다. 중국의 경제발전을 은행발전에 주고 의존한 결과, 은행위주로 금융 산업이 발달하면서 자본시장은 아직 초기 단계에 처해 있다.

둘째 중국 금융서비스업의 체제는 한국에 비하여 엄격한 분업체계를 유지하고 있다. 즉 중국의 은행들은 보험이나 증권과 사실상 엄격히 분리된 전문은행 체제이다.

셋째 중국은행산업의 자본구조는 정부의 비중이 상대적으로 매우 큰 비중을 차지하여 민간이나 외국인 소유 비중이 낮다. 중국의 은행들은 아직도 정부나 국가에서 운영하는 대형 기업이 대부분 운영하고 있어서 중국 정부의 정책적 영향이 매우 강하다.

이 특징을 살펴보면, 중국에서 은행산업은 정부부처의 보호 하에서 관치금융과 정책지원 금융으로서의 역할을 해 오고 있는 산업이었다. 이에 따라 중국은행산업 미래의 위험부담능력이 높지만 은행에서 조직구성원들이 자율적인 능동성은 떨어진다. 이러한 이유는 중국은 오천년 전통문화 중에 유교문화가 주로 작용되어 있어서 사람들이 권본위(官本位) 개념을 객관적으로 존재이기 때문이다. 따라서 은행 종업원들이 자기 역할은 국가공무원과 같이 일해야한다고 인식하고 있음을 암시한다. 한편 2006년 후에 중국 금융시장 전면 개방하기 때문에 중국은행산업에서 정부역할은 점점 약해지게 된다. 2007년에 중국의 주요은행은 주식제 구조 계획을 시작되어 중국 금융체계에서도 은행의 경우에는 정부위주 운영으로 투자자나 고객중심 운영으로 변화되어 발전하게 되었다. 그러므로 은행산업은 서비스산업 내에서도 고객의 중요성을 먼저 인식하고 고객서비스를 산업의 핵심역량으로 인식하여 고객만족을 경영의 최고 가치로 인정해야 할 것이라고 생각한다.

뿐만 아니라 오늘날 급변하고 있는 글로벌 경쟁 환경 하에서 기업경영의 신속한 변화는 조직 구성원들에게 빠른 적응을 요구하고 있다. 또한 기업이 환경변화에 적응하기 위하여 기업의 경영관리뿐만 아니라 종업원들의 역할과 그들의 조직행동이 중요한 요인이 되고 있다. 특히 조직행동 면에서의 조직의 내부서비스품질에 대한 문제와 그들의 직무역량을 확대하고 임파워먼트를 확대하는 등의 문제는 중요한 의미를 갖는다. 이러한 관리적인 문제는 기업이 복잡한 환경변화에 적응하는 수단의 하나로서 인적자원관리를 위한 새로운 경영관리기법의 하나로 인식되고 있다(Johnson, 1993).

서비스기업의 경우 이러한 종업원의 임파워먼트와 조직의 내부서비스품질

의 문제는 더욱 중요한 관리적 대상이 되고 있다. 서비스는 생산과 소비가 동시에 이루어지는 특성을 가지고 있어서 서비스품질은 서비스를 생산, 제공하는 종업원과 서비스의 수혜자인 고객 간에 상호작용관계에 의해 이루어지고 서비스품질수준에서 고객의 지각에 의해 결정된다. 따라서 기업은 내부서비스품질에 대한 관리의 중요성과 필요성을 인식하고, 종업원에게 가능한 임파워먼트를 부여하여야 한다. 내부고객인 종업원에게 임파워먼트 확대하고 기업의 내부서비스품질 좋아지면 직원들의 직무만족도가 높아지게 되다. 그러므로 서비스기업에서 제공되는 서비스품질의 수준이 높아지게 되고 이에 따라 외부고객의 만족도나 충성도를 높여져서 궁극적으로 서비스기업에 더욱 높은 수준으로 발전 하게 될 것으로 생각한다.

본 연구에서는 임파워먼트와 내부서비스품질에 대한 이론적 근거를 검토하고, 은행 내부조직에 알맞은 형태의 임파워먼트는 포함하는 내부서비스품질 측정도구를 개발하여 이를 경험적으로 분석하고 중국의 은행 내부서비스품질과 임파워먼트가 고객지향성에 미치는 영향을 탐색하고자 하였다. 이를 통해 중국은행의 서비스품질관리와 인적자원관리 능력을 분석하는데 참고할 수 있는 유용한 자료를 제시 하고자 하며, 은행산업의 발전전략을 정확하게 수립하는데 도움이 되고자 한다.

2. 연구목적

은행 같은 서비스기업의 경우 서비스는 외부고객과 내부고객인 서비스를 제공하는 직원과의 상호작용으로 이루어지며 고객 점점직원의 행동과 태도에 중요한 영향을 미치는 요소이다.

본 연구는 중국의 은행에 대하여 임파워먼트 및 내부서비스품질이 고객지향성에 미치는 영향을 규명하고자 한다. 중국의 은행은 WTO 가입 후에 경쟁적 우위를 차지하려면 고객만족을 위해서 다양한 외부고객의 욕구를 파악해야 하고 내부고객에 대해서는 자발적인 서비스 제공할 수 있도록 서비스운영 전략을 세워야 한다.

따라서 본 연구에서는 다음과 같은 연구 목적을 설정하였다.

고객만족경영을 위해서는 내부고객인 종업원의 만족이 중요하다. 내부고객인 직원을 만족시키려면 직원에게 최상의 내부서비스를 제공해야 하고 임파워먼트 적절한 수준으로 확대해야 한다. 따라서 선행연구를 통해 우선 이론적으로 살펴본 후 임파워먼트의 각 요인이 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고, 내부서비스품질의 각 요인이 고객지향성에 어떠한 영향을 미치는지 살펴봄으로써 이에 대한 실증분석결과를 도출하고자 한다.

그리고 중국은행 임파워먼트와 내부서비스품질 및 고객지향성의 관계에 대한 모형이 적합한지에 대해 살펴보고자 한다.

마지막으로 중국에서의 은행서비스품질에 관한 이론연구는 아직 전면적이고 심도 있게 진행되지 않고 있는 상태이다. 분석결과를 토대로 중국은행산업에게 서비스품질에 대한 이해를 증진시키고 이를 통해서 실무적인 시사점을 제공하고자 한다. 임파워먼트는 내부마케팅전략 차원으로 볼 때 인적자원관리에 속한다고 할 수 있는데 인적자원관리측면에서 새로운 서비스품질의 개선 방안과 실행전력을 도출하고자 한다.

제 2 절 연구방법 및 연구범위

본 연구는 임파워먼트 및 내부서비스품질이 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 연구의 목적을 달성하기 위해서 문헌연구, 학위논문, 중국은행감독위원회 자료를 확인하여 이론체계를 정리하고 연구 모형과 가설을 제시하였다. 분석방법은 사회과학분야에서 일반적으로 사용하고 있는 SPSS 17.0통계 프로그램을 이용하여 자료의 신뢰성 및 타당성을 검증하기 위해서 크론바하 알파(Cronbach's Alpha: α)계수와 요인분석을 실시하였다. 그리고 가설을 검증하기 위해서 상관관계 분석(Correlation Analysis) 및 다중회귀분석(Regression Analysis)을 실시하였다.

본 연구는 가설을 검증하기 위하여 중국산동지역의 은행 중 중신, 민생, 평안 소재한 3개 은행의 종업원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 시간적 범위는 2014년 9월 15일부터 2014년 9월 28일까지 이다. 본 연구에서 선행연구에 의해 독립변수는 임파워먼트, 내부서비스품질, 종속변수는 고객지향성으

로 설정하였다.

제 3 절 논문의 구성 및 흐름도

본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구의 구성은 다음과 같다.

제1장은 서론으로 연구의 배경 및 연구의 목적, 연구의 방법 및 범위, 연구의 구성으로 되어 있다.

제2장은 이론적 배경으로 중국은행의 현황, 은행서비스의 개념 및 특징에 관한 이론적 고찰과 선행 연구, 임파워먼트에 관한 이론적 고찰과 선행 연구, 내부서비스품질에 관한 이론적 고찰과 선행 연구, 고객지향성에 대한 이론적 고찰과 선행 연구이다.

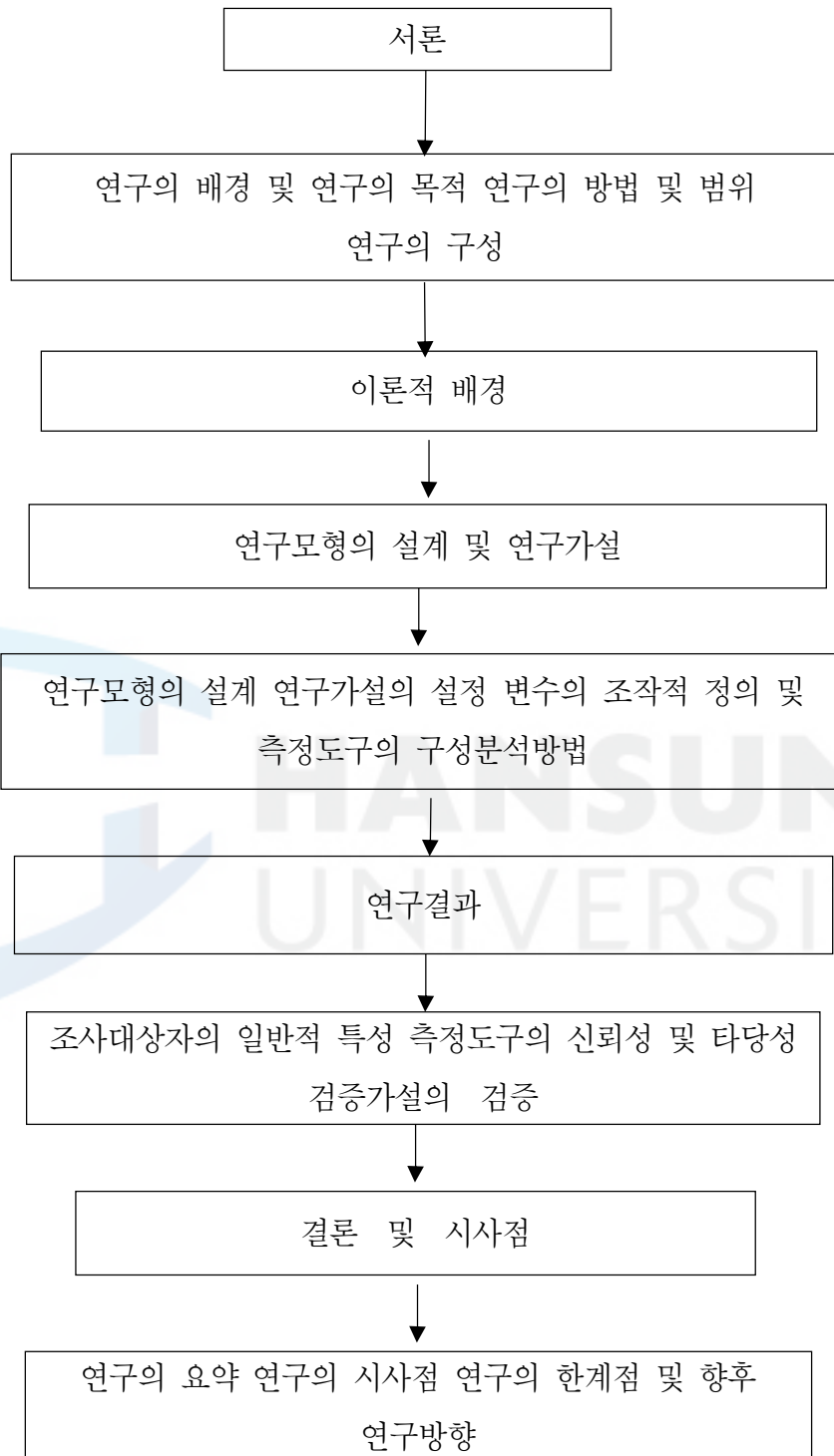
제3장은 연구모형의 설계 및 연구가설에서는 연구모형의 설계, 연구가설의 설정, 변수의 조작적 정의와 측정도구의 구성, 연구방법을 기술하였다.

제4장에서는 연구결과로서 설문지를 통해 조사된 자료를 배경으로 조사대상의 일반적 특성, 측정도구의 신뢰성 및 타당도 검증, 가설의 검증을 통해 타당성을 검토한 후, 실증 분석 결과를 도출 하였다.

제5장에서는 결론 및 시사점으로 연구의 요약 및 결론, 연구의 시사점 그리고 연구의 한계점 및 향후 연구 방향을 제시하였다.

본 연구의 흐름을 정리하면 <그림 1>와 같다.

<그림 1> 연구의 흐름도



제 2 장 이론적 배경

제 1 절 은행 산업에 대한 일반적 고찰

1. 은행 서비스의 개념 및 특징

일반적으로 은행을 비롯한 금융기관들이 제공하는 상품은 무형의 금융서비스이며, 금융서비스의 근간을 이루는 것을 예금과 대출관련 서비스라고 할 수 있다. 이러한 예금, 대출이외에 송금 및 출금 업무와 같은 부수적인 업무와 외환, 수출입, 그리고 신탁업무 및 기타 여러 종류의 기능적 서비스를 제공하고 있다.

따라서 은행 서비스는 서비스의 고유한 특성인 무형성과 불가분성, 이질성, 그리고 소멸성뿐만 아니라 은행업무 특수성으로 인한 특성들 때문에 서비스의 관리가 매우 어렵고 마케팅 전략의 설계에도 많은 어려움이 따른다(박준영, 1997).

은행 특성과 관련하여 일반적으로 무형성, 비분리성, 개별성, 동질성, 다양성, 분산성 및 위험의 부담성 등 7가지의 특성을 다음과 같이 들고 있다 (Arthur, 1984).

① 무형성

은행에서 판매하는 금융 상품은 다른 일반 제화 등과는 달리 만져볼 수도 없고 냄새를 맡거나 형태를 감지할 수도 없는 무형의 상품으로 되어 있다. 따라서 은행직원인 금융기관은 고객에 대하여 그 상품이 어떠한 가진 기능에 대해 충분히 설명할 수 있는 능력을 가지고 있다.

② 비분리성

금융상품도 일반서비스와 마찬가지로 생산과 동시에 판매되는 특성을 가지고 있기 때문에 상품의 보관이나 운송, 그리고 재고관리와 같은 문제는 발생하지 않지만 판매에 관한 문제가 중요시되는 특성을 가지고 있다.

③ 개별성

은행과 고객의 거래는 재화와의 거래와는 달리 일회성으로 끝나지 않고 지

속적으로 이어지며 고도의 개별성을 지닌 장기고객관계로 발전하는 것이 특징이다.

④ 동질성

은행이 제공하는 서비스는 그 내용이 서로 큰 차이가 발생하지 않는 특성을 갖추고 있다. 이는 금융기관은 상품 그 자체의 장점이나 우월성보다는 점포 위치, 직원의 능력, 금융기관의 이미지, 제공하는 서비스의 수준 등의 홍보와 광고전략 등 다양한 촉진전략을 통해 고객에게 알리고 설득하는 전략이 중요시된다.

⑤ 다양성

은행은 다양한 계층의 다양한 고객으로부터 요구되는 금융에 대한 요구를 충족시키기 위해 여러 가지 금융상품과 서비스를 준비하고 이를 제공한다.

⑥ 분산성

금융상품이나 서비스의 분산성은 이를 제공하는 유통수단이나 경로의 다양성을 나타낸다.

⑦ 위험의 부담성

은행 등 금융기관이 제공하는 있는 서비스인 금융자산은 부도로 인한 대손의 위험성이나 이자율 변동과 물가상승 등에 따르는 자산가치의 저하 등의 위험이 따른 특성을 가지고 있다.

2. 중국은행의 발전현황

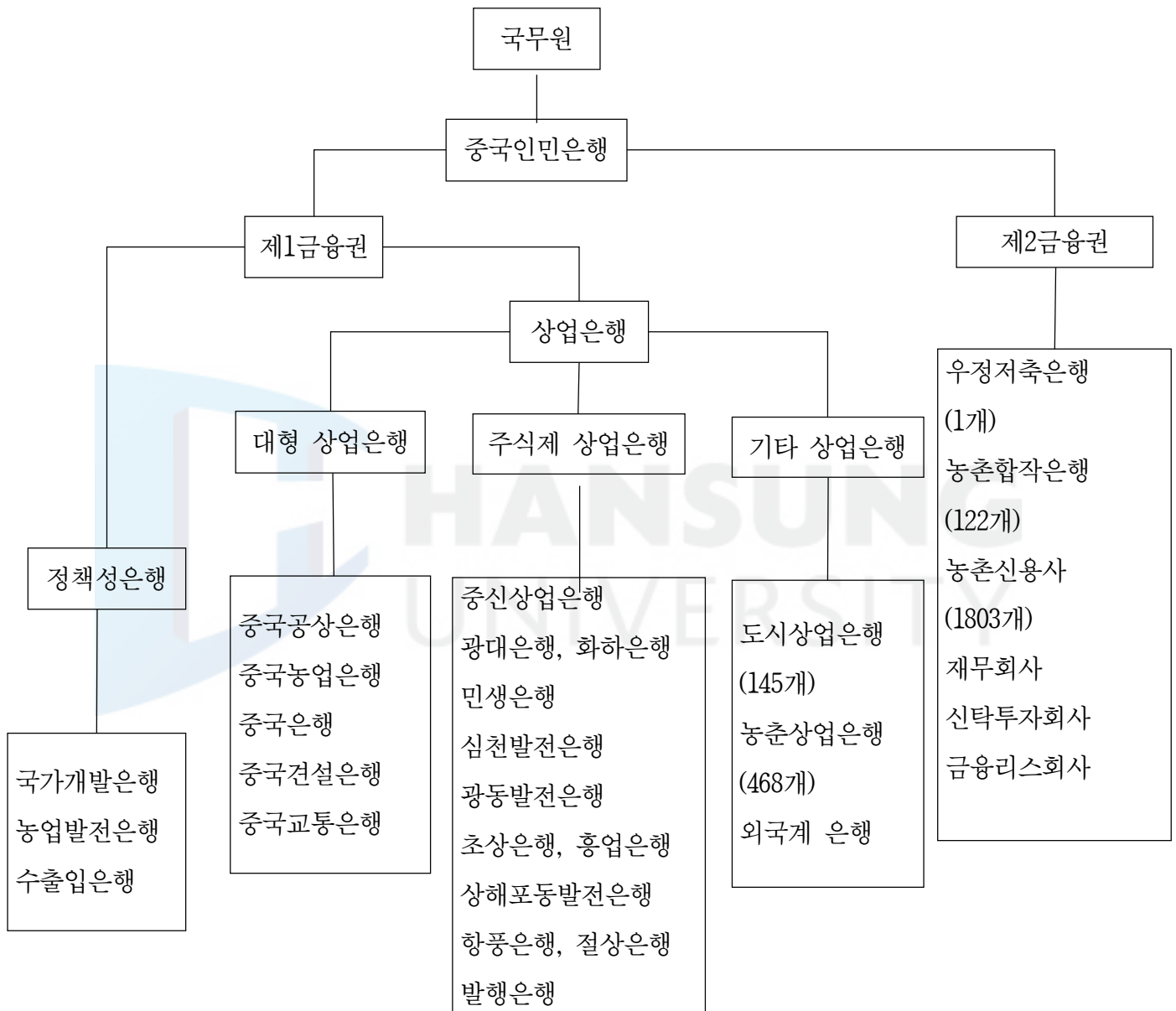
중국에서 은행은 ‘화폐발행, 예금, 대출, 외화교환, 할인, 저축 등의 업무를 통해 신용중개를 전담하는 금융기관이며 화폐자본을 경영하는 특수기업’으로 정의하고 있다.

2013년 말 현재 중국의 은행시장은 정책성은행 3개, 대형 상업은행 5개, 주식제 상업은행 12개, 도시상업은행 145개, 농촌상업은행 468개, 농촌합작은행 122개, 농촌 신용사 1803개, 우정 저축은행 1개, 외국계은행 49개 등으로 구성<그림 2>되어 있다.

중국은 개혁개방을 통하여 은행체제도 많은 변화를 가져왔다. 현재 중국 상

업은행의 체계는 크게 3개의 유형 즉, 대형 상업은행, 주식제(joint stock system) 상업은행, 기타 상업은행으로 나뉜다.

<그림 2> 중국금융시장의 구조 (2013)



자료: 中国银行业监督管理委员会 (2013)

최근 10여 년 동안 중국 정부는 지속적인 구조조정과 함께 개혁·개방 노력으로 복합적인 은행시스템을 구축해 왔다. 이에 따라 중앙은행인 중국 인민은행, 대형 상업은행, 정책성은행, 주식제 상업은행 및 다양한 종류의 은행이 공존하여 발전하고 있다.

중국은행들은 최근 수년간에 빠른 속도로 발전해 왔고, 중소기업 대출의 전문화, 농촌금융지원 다양한 금융서비스 지원, 영업서비스 강화 등을 위한 은행 개혁이 여전히 진행 중이다.

<표 2-1>에서 보는 바와 같이 2012 년도 중국은행의 인민폐 예금총액은 917,555억 위안으로 2010 년도에 비해 27% 증가했고, 2007년도에 비해 235% 증가하였다. 2012 년도 인민폐대출 총액은 629,910억 위안으로 2010 년도에 비해 31.4% 증가 했고, 2007년도에 비해 240% 증가하였다. 2012년도 외화예금총액은 4056억 달러로 2010년도에 비해 77% 증가했고, 2007년도에 비해 254% 증가하였다. 2012년도 외화대출총액은 6836억 달러로 2010 년도에 비해 50.7% 증가했고, 2007년도에 비해 311% 증가하였다. 이 통계 수치를 보면 6년 동안 중국은행 인민폐예금과 대출하고 외화예금과 대출은 지속적으로 증가하고 있다.

<표 2-1> 2007-2012 중국은행 화폐 예금 및 대출 현황

항목	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년	2012년
인민폐 예금(억 위안)	389,371	466,203	597,741	718,238	809,368	917,555
인민폐 대출(억 위안)	261,691	303,395	399,685	479,196	547,947	629,910
외화 예금(억 달러)	1,599	1,791	2,089	2,287	2,751	4,065
외화 대출(억 달러)	2,198	2,437	3,795	4,534	5,387	6,836

자료: 中國銀行業監督管理委員會年報 (2013)

제 2 절 임파워먼트에 관한 선행연구

1. 임파워먼트의 개념

임파워먼트란 말을 사전에서는 권한부여, 가능성 부여, 능력개발, 허락 등으로 정의하고 있다. 이와 같이 임파워먼트의 사전적 의미는 대체로 권력이나 권위를 주는 것 또는 무엇을 이룰 수 있도록 하는 능력을 주는 것으로 해석된다. 임파워먼트는 파워(power)에서 유래된 것이며 그 정의는 파워에 대한 개념의 발전에 따라 달라진다. 즉 임파워먼트는 능력증대, 권한이전, 능동경영과 같은 다양한 표현으로 해석이 가능하며 적용분야에 따라 의미도 다양하다.

많은 학자들이 임파워먼트에 대한 개념을 제시하였다. 서비스부분에 있어서의 임파워먼트를 적용하면서 임파워먼트를 조직행동에 관한 정보, 조직행동에 기초한 보상, 종사원이 조직행동을 이해하고 수행 할 수 있는 지식, 조직의 방향과 행동에 영향을 미치는 의사결정권을 종사원에게 나누어주는 것으로 정의하였다(Bowen and Lawler, 1992). 임파워먼트란 권한위임과 심리학적 능력 사이에서 균형을 유지하는 것이라면서 조직구성원들 각자가 영향력 있고 추구하는 구체적인 목표에 대한 역할수행능력, 통제력, 권한수용 등을 느끼는 정도라 하겠다(Fulford, 1995).

임파워먼트는 단일차원이 아닌 네 가지 차원, 즉 업무에 대한 내면적 의미 부여인 의미성(Meaning), 업무수행 능력에 대한 개인적 믿음인 역량(Competence), 업무운영에 대한 선택권을 강조하는 자기결정력(Self-determination), 업무결과에 대한 영향력(Impact) 등의 차원으로 구성된 개념으로 정의하고 있다(Spreitzer, 1995). 그에 따르면 의미성이란 작업 목적의 가치 또는 작업 역할의 요구와 개인의 신념 간의 적합을 말한다. 역량은 능숙하게 일을 해낼 수 있는 자신의 능력에 대한 개인의 자기효능감과 일치하는 개념이다. 자기결정력은 작업방법 속도 및 노력 등을 결정할 수 있는 개인의 자율성을 반영하며, 영향력이란 개인의 직무에서 관리적, 전략적 또는 운영적인 결과를 가져올 수 있는 영향 정도에 대한 믿음으로 설명하고 있다.

임파워먼트는 그 내용 목표 방법 중 어디에 초점을 두고 설명, 하느냐에 따

라 다양하게 해석될 수 있다고 주장하고 개인 속에 구속된 파워를 키워주고 풀어주며 사람의 잠재능력까지 최대한 활용한다는 것이다(박원우, 1997).

임파워먼트는 특정개인이나 조직에게 능력을 주어 직원들의 능력과 잠재력을 최대한 이끌어내서 자신의 업무를 스스로 결정할 수 있게 하는 것으로, 기업조직에서 실무자들에게 위임하고 실무자들의 책임범위를 확대하여 종사원들이 지니고 있는 잠재능력 및 창의력을 최대한 발휘하도록 하는 방법이라고 정의하였다(권형섭, 2006).

임파워먼트는 조직의 특성인 공식적 비공식적인 체계적 파워 요인들로 부터 발전되며 정보에 근접할 수 있고 자원을 활용할 수 있고 개발의 기회를 갖는 업무환경이 구성원들을 임파워시켜 개인적인 변화를 가져오고 업무효과성을 높이는 것이라고 정의하였다(박현희, 2006).

임파워먼트는 조직의 공식적인 상사나 리더가 행사하는 통제력에 비하여 조직의 개별구성원이 업무관련 의사결정에 대한 통제력으로 정의했다(유시정, 2007). 조직구성원의 내재적 동기부여의 본질적 차원으로 접근하고 자신의 업무에 대해 의미를 부여하며 업무수행에 대한 믿음 업무수행 결정의 자율성과 조직에 대한 영향력 등 개인수준의 실질적 변화와 자기유능감의 인지상태로 정의하였다(채신석, 2007).

여기서 중요한 것은 임파워먼트란 구성원의 파워를 믿어 그들의 능력과 잠재력을 키우는 것이다. 그의 목표도 진보적이고 책임성 있는 행동을 만드는 조직의 제약으로부터 자유를 주는 것이고, 그들이 이미 갖고 있는 지식과 의욕을 풀어주는 것임을 알 수 있다.

2. 임파워먼트의 구성요인

임파워먼트의 범위가 포괄적이며 광범위하고 또 다양한 연구가 이루어진 만큼 임파워먼트의 구성요인에 대한 이론도 매우 다양하다.

임파워먼트는 영향력, 능력, 의미성, 선택으로 구분하고, 영향은 과업활동에 있어 자신의 노력이 결과를 좌우하는 정도, 능력은 자신이 가지고 있는 기술로 주어진 직무를 능숙히 수행할 수 있다는 믿음, 의미성은 자신의 이상과 기

준에 비추어볼 때 느끼는 직무가치, 선택은 스스로의 결정에 의해 직무행동을 결정하는 개인의 인식을 말하는 것으로 설명하였다(Thomas and Velthouse, 1990).

팀 임파워먼트는 개인 임파워먼트의 총계의 종속변수임을 가정하여 자율성, 지각된 영향, 경험된 책임, 효능에 대한 믿음을 제시하였다(Arad, 1994).

임파워먼트의 구성요인으로 개인의 영향, 자기효능감, 의미성으로 파악하고, 개인의 영향은 구성원이 스스로 결정한 행동을 통하여 조직성과에 영향을 줄 수 있다는 생각, 자기효능감은 업무를 통하여 자신의 성공과 기술을 성취할 수 있다는 개인적 신념, 의미성은 구성원이 수행한 업무에 대한 믿음으로 설명하였다(Corsun and Enz, 1999).

팀 임파워먼트의 구성요인을 우월성, 의미성, 자율성, 영향력으로 제시하였다(Kirkman and Rosen, 2000). 우월성은 개인차원의 자기 효능감 혹은 우수성의 집합체로, 의미성은 팀에서 경험하게 되는 중요한 가치이고 의미 있는 것으로, 자율성은 팀 구성원이 그들의 업무에서 갖게 되는 자유, 독립성, 분별력 등으로, 그리고 영향력은 개인수준의 영향력과 동등한 것으로서 다른 구성원으로부터 공유하는 것으로 설명하였다.

본 연구에서는 임파워먼트에 대한 기존 연구를 실증분석을 통하여 포괄적으로 정리하였을 뿐만 아니라 내부서비스품질과 고객지향성의 관련성을 다각적으로 제시한 Spreitzer(1995)의 연구를 바탕으로 임파워먼트의 구성요인을 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력으로 정하고 이에 대해 구체적으로 고찰하였다.

① 의미성

의미성은 어떤 업무에서 요구되는 신념, 가치, 그리고 행동사이에서의 일치를 포함하는 개념으로, 자신의 직무가 자신의 목표와 기준에 중요한 가치를 부여하는 정도이며, 주어진 직무가 자신의 목표를 달성하는데 가치 있는 특성을 보유함에 따라 느끼게 되는 의미이다(Spreitzer, 1995). Hackman and Oldham(1980)이 제시한 바 있는 직무특성이론의 과업 중요성과도 유사한 개념이다.

② 역량

역량은 능력, 자신감(self-efficacy)으로, 숙련된 자신의 기술로써 업무를 수행해 나갈 능력이 있다는 자신의 능력에 대한 믿음이나 신념을 말한다. 이는 모든 면에서의 유능감, 특히 직무나 자신의 역할 상에서의 신념 등 의미하며, 창의적 업무를 잘 수행해나갈 수 있는 잠재적 능력까지도 포함하는 개념이다. 역량은 능력과 동일한 개념으로 제시하면서 임파워먼트를 개인의 역량을 개발하고 확장시켜서 조직성과를 지속적으로 향상시키는 과정이라고 정의하였다(Kinlaw, 1995). 역량과 유사한 개념으로 행동능력을 제시하였다. 그는 심리적 측면에서 임파워먼트를 창조해 나감으로써 행동능력을 얻을 수 있다고 하였다(Shaw, 1995).

③ 자기결정력

자기결정력은 개인의 능력이 숙달된 상황에서 개인이 자신의 행동을 규제하고 독자적으로 선택할 수 있는 개인의 감각을 의미한다. 자기결정력은 개인이 일상적 행동에서 수단과 방법을 창의적으로 선택할 수 있는 능력. 즉. 자기에게 주어진 업무를 스스로 결정할 수 있는 능력이므로 작업행위와 작업과정에서 지속적으로 영향을 미치게 된다.

④ 영향력

영향력은 개인이 업무나 조직에서 전략적 행정적이나 운영 측면에서 결과에 영향을 줄 수 있는 정도를 말한다. 따라서 영향력에는 파워의 의미가 함축되어 있다. 이때의 파워는 행동에 영향을 미치는 신념으로 파악 된다(Conger and Kanungo, 1988).

제 3 절 내부서비스품질 관한 선행연구

1. 내부서비스품질의 개념

내부마케팅에서는 서비스 종업원을 내부고객(Internal Customer)으로 규정하고 서비스 직무를 내부제품으로 간주하고 있다. 외부고객(External Customer)의 필요와 욕구를 충족시키려는 조직의 목표를 달성하기 위해서는 먼저 내부고객이 원하는 양질의 내부제품을 제공해야만 한다(Berry, 1981). 지금까지의 내부마케팅에서 내부고객에 대한 견해는 내부마케팅의 도입한 기업에서는 내부고객의 대상을 외부고객과 직접적으로 접촉하는 창구의 직원으로 간주하다는 것이다. 그러나 기업 내의 다른 부서 직원 상호간의 수평적 관계 역시 내부마케팅의 범주로 인식하고 있다. 즉 내부고객은 외부고객과 대면하는 점점의 직원뿐만 아니라 다른 부서나 사람들로부터 서비스를 제공받는 사람모두를 내부마케팅활동의 대상으로 간주하고 있다.

특히 제품이나 서비스의 품질뿐만 아니라 경영과 업무, 직장환경, 조직구성원의 자질까지도 품질개념에 넣어 관리해야 한다고 주장한 TQM(Total Quality Management)개념을 기반으로 내부구성원에게 제공되는 일련의 행동을 내부서비스 품질의 개념으로 인식하게 되었다(심지연, 2013).

선행연구에서 내부서비스품질에 대한 연구자들의 개념 정의를 살펴보면 다음과 같다.

내부서비스품질이란‘사람들이 서로를 향해 가지는 태도이며 조직 내에서 사람들이 서로 제공하는 방식’ 이라고 정의하였다(Heskett et al., 1994). 내부서비스품질이란‘내부마케팅에서의 종업원을 내부고객으로 간주하였을 때, 조직 내에서 종업원이 다른 종업원에게 서비스를 가지고 대우하는 것이 바로 내부서비스품질이다’라고 정의하기도 하였다(Gremler et al., 1994). 내부서비스품질은 ‘조직내부의 종업원의 경험을 조절하는 것이며, 이는 서비스품질에 대한 외부고객의 경험을 조절하는 핵심요인’이라고 하였다(Schneider, 1993).

또한 내부서비스품질의 개념은 조직 내에 좋은 수행성과를 얻기 위해서

는 내부고객의 욕구를 책임성 있게 파악하고 내부고객 부서간의 긴밀한 상호작용이 있어야한다고 주장하였다(Rossler and Hirsz, 1995). 이렇듯이 내부서비스품질의 개념에 대한 연구를 살펴보면 고객의 요구를 파악하고 만족시키는 것이 조직의 마케팅의 목표이며, 이러한 목표를 달성하고 조직 내의 좋은 성과를 달성하기 위해서는 종업원들의 고객지향적인 태도를 이끌어내기 위하여 종업원들이 만족을 시켜야 하는 내부서비스품질이 먼저 선행되어야 할 것이다. 또한 우수한 외부서비스품질은 창출하기 위해서 내부서비스품질이 필수한다고 주장하였다(Varey, 1995).

2. 내부서비스품질의 구성

내부서비스품질의 선행연구를 자세히 살펴보면, 서비스 품질을 기능적 품질과 기술적 품질의 두 차원으로 구분하여 연구 하였다(Grönroos, 1982, 1984). 서비스품질은 “서비스의 우수성과 관련된 전반적인 판단이나 태도”로 정의하고 서비스 품질을 구체적인 개념이 아니라 상대적인 개념으로 파악하였으며, 그들은 서비스 산업을 대상으로 조사를 실시한 결과에 의하면 서비스 품질의 구성차원을 신뢰성(Reliability), 반응성(Responsiveness), 능력(Competence), 접근성(Access), 예의(Courtesy), 의사소통(Communication), 신용성(Credibility), 안전성(Security), 고객의 이해(Understanding), 유형성(Tangibles)으로 10가지의 구성차원을 제시하였다(Parasuraman, 1985). 또한 Parasuraman et al.(1985)는 서비스품질에 대한 위의 10가지 구성차원을 바탕으로 서비스에 대한 기대와성과에 중점을 둔 서비스 품질의 결정요인 모형을 제시 하였다. 이후에, Parasuraman(1988)은 경험적인 연구를 통해 다시 5가지 차원으로 압축하였다. 10가지 차원의 기준을 보면 의사소통, 능력, 안전성, 예의를 확신성 차원으로, 고객의 이해와 접근성을 공감성 차원으로 명명하였다. 실증 조사를 통해 여러 서비스업에 공통적으로 적용할 수 있는 구성 요소를 개발하여 기존의 10가지(97개 항목) 구성 차원을 5가지(22개 항목) 구성 차원으로 통합하여 SERVQUAL 이라고 하였다. 즉 SERVQUAL 구성차원은 유형

성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성 5개 요소로 구분하였다. 다양한 내부서비스품질 측정모형들이 제시되어 왔으며, 대부분의 연구에서는 Parasuraman(1988)이 서비스품질의 측정도구로 제안한 SERVQUAL을 내부서비스품질의 구성요인으로 사용하고 있다. 그 5 가지 구성요인의 정의는 <표 2-2>과 같다.

<표 2-2> Parasuraman의 SERVQUAL 내부서비스품질 차원

구성차원	내 용
유형성 (Tangibles)	물리적 시설, 최신장비, 직원의 외모, 의사소통의 도구와 같은 물적, 외형적 서비스 요소라고 할 수 있다
신뢰성 (Reliability)	약속된 서비스의 제공과 이를 이행할 수 있는 능력을 말한다
반응성 (Responsiveness)	내부고객을 도와주려 하고 즉각적인 서비스를 제공하는 것으로 서비스의 적시성, 즉각적 응대, 신속한 서비스, 기꺼이 고객을 도와주고 신속한 서비스를 제공하는 능력을 의미 한다
확신성 (Assurance)	직원의 공손함과 지식, 고객에게 믿음과 확신을 주는 능력으로 내부서비스 제공자들의 지식, 정중함, 신뢰, 확신을 고무시킬 수 있는 능력을 의미한다.
공감성 (Empathy)	내부 직원들이 서로에게 배려와 개인적 관심, 원활한 의사소통을 갖는 것이다

그러나 SERVQUAL의 5개 차원을 사용한 연구들도 서로 다른 측정항목들을 사용하고 있는데, SERVQUAL의 개념을 기초로 내부서비스품질의 요인을 구성한 연구가 주를 이루고 있으며, 연구대상, 문화의 차이, 국가별 차이에 따라 그 구성개념에 많은 차이를 보이고 있다.

제 4 절 고객 지향성 관한 선행연구

1. 고객 지향성의 개념

고객지향성(Customer Orientation)이란 고객의 입장에서 생각하여 고객의 욕구나 가치를 효과적으로 충족시킬 수 있도록 조직을 설계하고 관리하는 것을 말한다. 즉 기업 활동을 행하는 것은 고객의 입장에서 사고하는 관점을 의미하는 것으로 기업의 마케팅 활동은 고객의 관점에서 인지되고 고객의 이익 증진을 최우선으로 여기는 방향으로 나아가야 한다는 것이다(안준수, 2004).

고객 지향적 사고는 기업이 시장에서 활동하는 경쟁자, 유통업자, 최종소비자, 공급자와 같은 외부고객에 대해 시장정보를 획득하고, 이를 기업의 전 부서에 확산하고 적극적인 대응을 통하여 최종소비자에게 최상의 서비스를 제공하고자 하는 시장 지향적 사고의 세부적인 개념으로 고객뿐만 아니라 경쟁자에 대한 개념까지 다루는 시장지향성과는 달리 최종소비자에 중점을 두는 것에서 차이가 있다고 볼 수 있다(Levitt, 1980).

많은 서비스 연구자들은 고객지향성을 서비스 조직 성공의 핵심요소로 간주하고 전사적인 고객지향성을 통해 고객의 욕구를 잘 파악하여 경쟁우위를 창출한 것을 강조하고 있다.

고객지향성은 종사자와 고객의 상호작용 수준에서 고객욕구의 충족으로서 정의하였다(Saxe and Weitz, 1982). 고객지향성은 개인적인 서비스제공자와 고객수준에서 마케팅 활동으로 간주했다(Hoffman and Ingram, 1991). 고객지향성은 고객이 바라는 대로 해주려는 태도, 고객의 물음에 대한 신속한 반응, 종업원들의 친절함 등을 의미한다고 하였다(Simon, 1991). 고객지향성은 장기적으로 수익성이 있는 기업을 개발하기 위해 소유자, 관리자, 종사자들과 모든 이해 당사자들을 배제하지 않고 고객의 관심을 우선적으로 하는 신념들의 집합체라고 정의하였다(Despande et al., 1993). 고객지향성은 고객에 대한 관심, 고객을 위한 가치창조, 고객만족의 정기적 관찰, 고객 욕구의 이해, 기업목표로서의 고객만족, 제품개발 시 고객의견 반영 등 고객에게 지속적인 양질의 가치를 제공할 수 있도록 표적시장을 이해하는 것으로 정의했다(임치

근, 김원인, 2009). 고객지향성에 대한 연구자들의 정의를 종합하면 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> 고객지향성 개념 정리

연구자	정의
Levitt(1980)	고객지향성은 목표고객을 충분히 이해하여 그들에게 지속적으로 우월한 가치를 창조하는 것
Saxe & Weitz (1982)	영업사원의 고객지향성은 그들의 고객에게 고객요구를 만족하게 하는 구매의사결정을 할 때, 구매에 도움이 되도록 노력하는 마케팅 개념의 수행정도
Day & Wensley (1988)	고객지향성은 구매자의 전반적인 가치사슬(Value-Chain)을 이해하는 것에서 출발하며 여기에는 미래에 대한 예측도 포함
Deshpande et al. (1993)	고객지향성은 장기적 수익의 확보를 위해 다른 이해 당사자들의 이해를 제외하지 않은 상황에서 고객의 이익을 최우선으로 하는 신뢰의 집합
Simon (1991)	고객지향성은 고객이 원하는 대로 해주려는 태도. 고객의 질문에 대한 빠른 반응, 구성원들의 친절도 등을 의미

자료: Deshpande, R., J. U. Farley, and F. E. Webster (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", Journal of Marketing, 57(January), p.30

고객지향성은 고객의 소리를 듣고, 고객의 욕구에 대해 관심을 가지며, 고객에게 정확한 관련 정보를 제공하고, 고객과의 약속을 지키는 등의 활동이며(박선희, 2009; Berry and Parasuraman, 1991), 목표 고객을 충분히 이해하여 그들에게 지속적으로 우월한 가치를 창조하도록 도움을 주는 것이다(한지희, 2001). 고객지향성은 조직의 최우선 순위가 고객의 요구와 만족을 중요시하는 판매 신념 체계를 의미하며 고객의 욕구와 관심을 충족하는 방향으로 서비스 종사자가 갖는 대고객 접촉 자세이다(배병렬, 이민우, 2001; 송효분,

2004; 신혜숙, 2009).

그러므로 높은 고객지향성을 가지고 있는 서비스제공자는 고객의 만족을 증가시키기 위한 행동을 보이게 된다. 따라서 고객 지향적인 행동은 서비스 제공기업과 고객사이의 장기적 관계구축을 유도하고 고객 유지할 수 있는 연결고리를 제공하기 때문에 기업의 경쟁력 확보를 위해 중요한 요인이 되고 있다(Kelley, 1994).

2. 고객지향성의 구성요인

Spiro and Perreault(1979)는 고객지향을 위한 종업원과 고객 간의 의사소통의 중요성을 지적하였다. 선행 연구자들에 의해 고객지향성을 구성하는 요인은 다양하게 논의되고 있는데, 고객지향성은 접근용이성, 친절성, 상호간의 의사소통, 장기적인 관계수립, 고객문제해결, 고객관심지향 등 6개 하위 요인으로 구성하였다(Gwinner, 1986). 고객지향성을 욕구충족(Pamper), 욕구파악(Read), 전달(Deliver), 개인적 관계(Personal relationship)등으로 개념화 하였다(Donovan et al., 2001). 고객지향성의 인간적 차원, 비용적 차원, 시간적 차원 그리고 판매 실무적 차원을 추가하여 척도를 개발하였다(유필화 등, 1996). 그리고 실증분석을 통해 최종적으로 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 신념, 고객에 대한 고객응대, 고객에 대한 관심과 배려를 나타내는 인간적 요인, 장기적 수익 추구하고 판매 후에도 고객만족 추구 등의 시간적 요인, 고객과의 지속적인 관계유지를 위해 소비되는 비용은 투자로, 인식하는 비용적 요인 등의 5 개 요인을 고객지향성 구성요인으로 도출하였다.

또한 Willam and Attaway(1996)은 커뮤니케이션, 권한강화 그리고 조직문화 등의 요인이 판매원의 고객지향성에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였으며, 공식화, 권한위임, 행위기준 종사원 평가, 집단 사회화 등의 사회적 요인이 기업 내 종업원의 조직몰입과 종업원의 고객지향성에 대한 공유가치를 향상시킨다고 언급하고 있다. 여러가지 구성요인을 정리하면 <표 2-4>와 같다.

<표 2-4> 고객 지향성의 구성요인 정리

연 구 자	구 성 요 인
Saxe and Weitz(1982)	고객지향성에 관련된 연구에서 판매원의 성과는 판매지향성고객지향성의 정도와 긍정적인 관계가 있음을 실증적으로 확인
Willamand and Attaway(1996)	커뮤니케이션, 권한강화 조직문화, 공식화, 권한위임, 행위기준 종사원 평가, 집단 사회화
Donovan et al(2001)	욕구충족(Pamper), 욕구파악(Read), 전달(Deliver), 개인적 관계(Personal relationship)

이와 같이 기존의 선행연구를 통하여 본 연구에서는 Donovan, Brown and Mowen(2001) 등의 연구를 욕구충족(Pamper), 욕구파악(Read), 전달(Deliver), 개인적 관계(Personal relationship)등으로 측정하고자 한다.

제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구모형의 설계

은행산업의 특성상 가장 중요한 것은 금융서비스이며, 이러한 서비스를 제공하기 위해서는 우선 내부고객인 종업원들이 서비스이념하고 자기 서비스의식을 갖추는 것이 대단히 중요하다. 이 때문에 은행은 내부서비스품질과 임파워먼트를 통해 은행직원들이 자기효능감 향상시켜 더 좋은 서비스를 제공할 수 있게 하는 것이 중요하다.

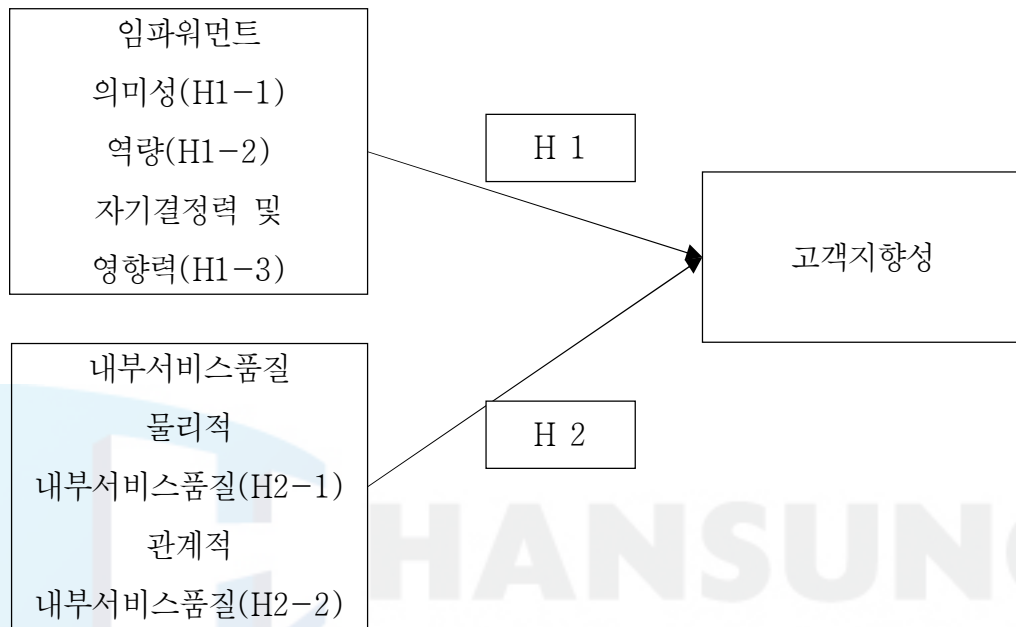
따라서 본 연구는 은행의 임파워먼트 및 내부서비스품질이 고객지향성에 미치는 영향에 맞는 연구의 모형을 개발하였다. 임파워먼트는 학자들이 다양한 구성요소를 제시하고 있다. 일반적으로 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력의 4가지를 제시하고 있으나(Chow et al., 2005). Hancer and George(2003), Sigler and Pearson(2000)은 임파워먼트의 구성요인으로 의미성, 역량, 영향력의 3가지 요소를 제시하였다. Chow et al.(2005), Hancer and George(2003), Sigler and Pearson(2000)은 자기결정력과 영향력은 하나의 요인으로 인식된다고 하였다. 그래서 본 연구에서는 기존에 사용했던 변수들은 종합하여 임파워먼트는 이 3가지 차원으로 설정하였다.

현재 내부서비스품질 측정에서 가장 많이 이용되고 있는 SERVQUAL모형(Parasuraman et al., 1984, 1988)은 서비스 분야에 대한 적용하기가 어렵다는 문제점을 가지고 있다. 예비연구에 보면 이 모형의 5가지 차원이 서로 중복되고 애매한 문제가 있어서 은행 분야에서 실무적 시사점을 제공할 때 문제점이 있다.

박주영(1997)은 은행서비스품질 결정요인에 관한 연구 중에서 PZB의 SERVQUAL모형 5가지 차원 22개 항목에 의하며 은행서비스품질 구성변수를 물리적요소와 인적요소를 구분하였다. 그래서 본 연구는 중국은행 현실적인 환경을 고려하여 내부서비스품질을 물리적 요소와 관계적요소로 설정하였다.

또한 임파워먼트 및 내부서비스품질을 구분하여 설정하였고, 고객 지향성에 의해 영향을 주는 것으로 설정하여 모형을 구성하였으며 연구모형은 <그림 3>과 같다.

<그림 3> 연구모형



제 2 절 연구가설의 설정

1. 임파워먼트와 고객지향성의 관계

현대서비스산업에서의 임파워먼트는 종업원들이 성과를 증대시키는데 매우 중요한 역할을 하는 것으로 제시하였다(Strenberg, 1992). 직원들을 정책과 절차에 묶어두기 보다는 그들에게 업무성의 재량권 등 더 많은 권한부여 하여야 할 것이다.

임파워된 직원들이 변화하는 고객들이 필요에 유연하고 창의적으로 대응한다고 하였다(Brown and Lawler, 1995).

임파워된 직원들은 고객의 필요와 기대에 부응할 만한 권한과 책임을 가지

고 있기 때문에 결과적으로 높은 수준의 고객지향적 행동을 보이고 있음을 증명하였다(William and Attaway, 1996).

세계적 경쟁의 가속화, 관리계층의 얹아짐, 지속적인 경영환경의 변화, 고객지향적 경영시대에서 임파워먼트는 필수적이라고 주장하였다(Quinn and Spreitzer, 1999).

전채균(2000)은 미국 레스토랑 종업원들을 대상으로 임파워먼트와 고객지향성에 대한 연구를 하였는데, 그 결과 임파워먼트와 고객지향성 사이에 정(+)의 관계가 있음을 밝혔다. 이와 같은 선행 연구를 바탕으로 임파워먼트와 고객지향성에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1:임파워먼트는 고객지향성에 정(+) 영향을 미칠 것이다.

H1-1: :의미성은 고객지향성에 정(+) 영향을 미칠 것이다.

H1-2: :역량은 고객지향성에 정(+) 영향을 미칠 것이다.

H1-3: :자기결정력 및 영향력은 고객지향성에 정(+) 영향을 미칠 것이다.

2. 내부서비스품질과 고객지향성의 관계

Daniel and Darby (1997)는 종업원들의 태도와 행동에 영향을 미칠 수 있는 내부서비스품질 요인을 잘 파악하고 관리함으로써 고객과의 상호작용의 질과 서비스향상에 기여하는 것으로 연구결과를 통해 주장하였다.

이세호 등 (2012)은 공항 특수경비조직을 대상으로 연구결과에서 내부서비스품질이 고객지향성에 미치는 영향을 주는 것으로 분석하였다. 그리고 최경식 등 (2005)은 의료서비스에 지향으로 연구결과에서 내부서비스품질을 좋을수록 고객지향성이 높아질 것으로 증명하였다. 즉 내부서비스품질을 높이면 구성원들에게 궁극적으로 서비스가치와 고객들을 향한 고객지향성이 높아진다고 할 수 있다.

선행연구에 의하면 내부서비스품질은 내부고객만족 및 경영성과에 직간접적인 영향을 미치는 것으로 보면서, 본 연구 내부서비스품질이 고객지향성에

미치는 영향에 대한 연구의 당위성을 밝혀주고 있다.

H2: 내부서비스품질은 고객지향성에 정(+) 영향을 미칠 것이다.

H2-1: 물리적 내부서비스품질은 고객지향성에 정(+) 영향을 미칠 것이다.

H2-2: 관계적 내부서비스품질은 고객지향성에 정(+) 영향을 미칠 것이다.

제 3 절 변수의 조작적 정의

본 연구에서 사용하고 있는 변수들에 대해 의미를 보다 명확하게 하고, 가설을 검증 또는 명확하기 위하여 다음과 같이 정의를 내하고자 한다.

1. 임파워먼트

종업원 임파워먼트에 대하여는 Spreitzer(1995)가 제시한 바와 같이 의미성, 역량, 자기결정력, 그리고 영향력을 성정하였다. 연구자에 따라 임파워먼트의 구성요소에 대해 다양한 주장이 있으나 많은 선행연구들이 Spreitzer의 구성요소에 기반을 두고 연구가 이루어지고 있다. Chow et al.(2005), Hancer and George(2003), Sigler and Pearson(2000)에 의하면 자기결정력과 영향력은 동일한 의미가 제시하였다.

본 연구는 Spreitzer의 임파워먼트 12개 문항을 비교하면서 중국의 문화, 용어의 차이를 참고하기 때문에 자기결정력과 영향력이 하나요인으로 설정하였다. 그러므로 본 연구에서 임파워먼트를 의미성, 역량, 자기결정력 및 영향력을 정의하였다.

의미성은 담당업무가 응답자 개인에서 차지하는 의미이며 역량은 직무에서 높은 성과를 낼 수 있는 업무수행자의 능력에 대한 믿음으로 정의한다. 자기결정력 및 영향력은 종업원이 행동방법을 주도하고 규제하는데 자신이 재량권을 가지고 있는 정도와 의사결정에 따른 의견의 반영정도에 것으로 설문하였다.

2. 내부서비스품질

내부서비스품질이란 직장생활의 질로 간주할 수 있고, 종사원에게 좋은 서비스를 제공하기 위한 기업의 지원과 정책이라고 정의한다(Heskett et al., 1994).

많은 연구자들이 Parasuraman et al.(1984, 1988)의 SERVQUAL모형에 의하면 내부서비스품질 구성요인은 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성등 5가지 구성하였다.

그러나 박준연(1997)의 은행 서비스 측정 연구에 보면 은행서비스품질을 결정할 요인으로 파악된 인적요인과 물리적 요인들을 중심으로 변수를 구성하였다. 본 연구는 이에 따라 중국은행 내부서비스품질에서 작용하는 요소들을 관계적·물리적 요소별로 정리하여 보면, 다음의 <표 3-1>와 같다.

<표 3-1> 중국 은행 내부서비스품질의 측정요소

구분	물리적 요소	관계적 요소
변수	현대식 장비, 내부 및 외부시설, 편리한 업무시간, 부대서비스 시설, 내부 편의시설, 쾌적한 휴식 공간 등	정확한 시간 약속, 문제발생시 처리, 업무처리시간 약속, 신속한 서비스, 봉사하려는 마음가짐, 신속한 응대, 직원행동에 대한 신뢰성, 문제발생시 처리의 신뢰성, 인간적인 문제에 대한 관심, 업무에 대한 지식, 개인에 대한 관심, 적극적 업무수행 등

자료: 박준영(1997) 은행 서비스품질결정요인에 관한 연구 ‘측정방법과 응용 방안을 중심으로’ 명지대학교, 경영학박사학위논문의 자료를 통대로 재구성함.

3. 고객지향성

고객지향성은 고객이 원하는 욕구를 파악하고 이를 충족시키기 위하여 고객의 입장에서 고객의 이익을 최우선으로 하는 신뢰의 집합이라고 정의하였다.

고객지향성이란 고객의 욕구를 고객의 입장에서 이해하고, 이를 가장 잘 충족시키는 방향으로 고객을 상대하려는 서비스종사자의 대고객 접근자세와 방향이라고 할 수 있다(Brown, Mowen and Donovan, 2001).

본 연구에서는 고객지향성을 종속변수로 사용하여 고객욕구파악, 서비스 제공 등의 내용을 포함하여 고객의 욕구를 파악하여 충족시킬 수 있는 서비스를 제공하고자 하는 직원의 성향을 정의하고자 하였다.

제 4 절 조사 설계 및 분석방법

1. 연구대상

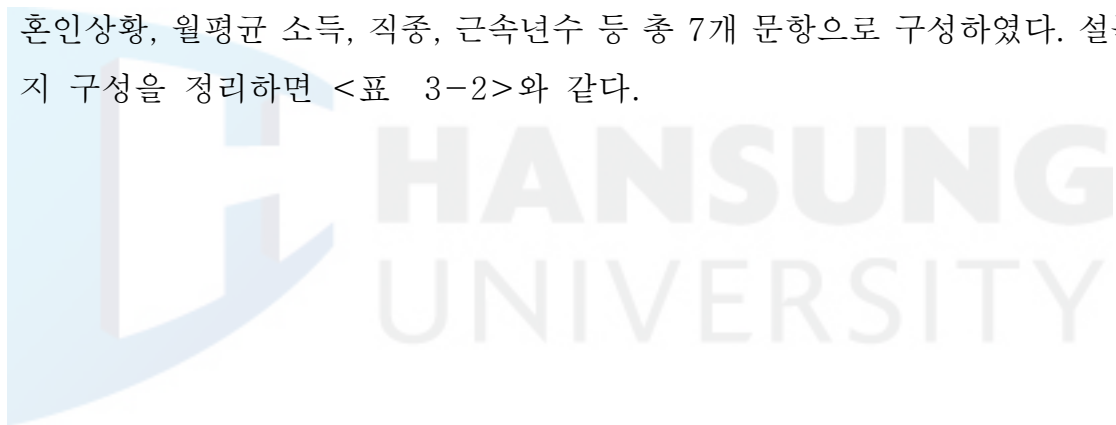
본 연구는 중국에 있는 은행종업원에 대한 임파워먼트, 내부서비스품질, 고객지향성간의 영향 관계에 대해 알아보기 위한 목적으로 수행되었다. 실증 연구를 위한 조사 대상은 중국에 있는 은행 종업원을 대상으로 은행에서 종업원에게 직접 설문 조사를 실시하였다. 표본의 추출절 2014년 9월 15일부터 2014년 9월 28일까지 중국 3개 은행에서 일하는 종업원 220명을 대상으로 설문조사를 실시하였으나, 실제 분석에 사용된 자료는 불성실하게 응답한 자료로 판단되거나 조사내용의 일부가 누락된 43명을 제외하고 177명이었다. 조사대상 표본을 최종적으로 실증 분석에 사용하였다.

2. 설문지 구성

본 연구는 선행연구와 자료조사를 통하여 연구 목적에 따라 5개 부분으로 나누어 일반적 상황을 포함하여 총 37개 항목으로 설정하였다. 연구에서 사

용된 변수를 측정하기 위한 인구 통계적 변수와 자신의 타입을 선택하는 변수를 제외 하고 모두 리커트(Likert)식 5점 척도를 이용하였다.

첫 번째 부분은 본 설문조사에 따른 중국은행의 종업원 임과워먼트에 대한 조사를 실시하고 적용된 기존의 연구(Spreitzer, 1995; 이상호, 2009)에서 사용된 설문 문항을 통해서 의미성, 역량, 자기결정력 및 영향력 등의 묻는 질문에 12개의 문항을 상용되었다. 두 번째 부분은 중국은행의 종업원 내부서비스품질에 대하여 조사를 실시하고 기존의 연구(박준영, 1997)에서 은행산업 내부서비스품질의 물리적요소과 관계적요소를 묻는 질문에 11개의 문항을 사용되었다. 셋 번째 부분은 중국은행 종업원 고객지향성에 대하여 조사를 실시하고 기존의 연구(Donovan, Brown and Mowen, 2001)에서 사용된 설문 문항을 통해서 욕구충족, 욕구파악, 전달, 개인적 관계 등 총 7개 문항으로 구성하였다. 넷 번째 부분은 인구 통계학적 특성에서 성별, 나이, 교육수준, 혼인상황, 월평균 소득, 직종, 근속년수 등 총 7개 문항으로 구성하였다. 설문지 구성을 정리하면 <표 3-2>와 같다.



<표 3-2> 설문지의 구성

내 용	측 정 변 수	이론적 근거	문항수
임파워먼 트	의미성 ,역량, 자기결정력 및 영향력	Spreitzer(1995) 이상호(2009)	12
내부서비 스품질	물리적 요소 관계적 요소	박준영(1997) Parasuraman et al. (1991) Berry(1991)	11
고객지향 성	욕구충족, 욕구과악 전달, 개인적 관계	Donovan,Brown and Mowen(2001)	7
인구통계 학적특성	성별, 나이, 교육수준, 월평균 소득, 직종, 근속년수		7

3. 분석방법

본 연구에서 SPSS(Statistical Package For Social Sciences) 17.0 통계 패키지 프로그램을 활용하여 사용하였으며 구체적인 통계분석 방법은 다음과 같다.

첫째, 표본의 일반적 특성을 알기위하여 기술통제로 분석하였다. 빈도분석으로 데이터의 분포특성을 나타냈으며, 다른 통계자료를 사용하기 전에 데이터의 오류를 점검하는데도 유용하게 쓰인다.

둘째, 점검된 자료를 신뢰성(Reliability)을 검증을 위해 신뢰도 분석을 실시하였으며, 크론바하 알파(Cronbach's Alpha:α)계수와 같은 신뢰도 계수를 계산해서 설문 문항과 변수의 신뢰도를 제공하였다.

셋째, 자료의 타당성(Validity)을 검증을 위해 요인분석을 실시하였다. 요인

분석결과에 나타나는 요인 적재값으로 불필요한 설문문항을 제거하였으며, 변수들의 특성을 파악할 수 있고 측정 도구의 타당성을 검증하였다. 넷째, 각 요인 간의 상관관계를 알기 위해서 상관관계분석(Correlation Analysis)을 실시하였다. 다섯째, 다중 회귀분석(Regression Analysis)을 통해서 제시된 연구 가설의 검증하였다.



제 4 장 실증분석

제 1 절 표본의 일반적 특성

본 연구는 은행의 근무자 집단을 기준으로 조사대상을 실시하였다. 이들은 은행에서의 임파워먼트 및 내부서비스품질, 고개지향성까지 은행에서의 근무자를 대상으로 설문조사를 실시하였다.

본 연구는 조사 목적 달성하기 위하여 중국 산둥지역에서 은행 중 중신, 민생, 평안 소재한 3개 은행에 대하여 각 은행 중 3개 지점씩 총 9개 지점을 대상으로 220부의 설문지를 배부하였다. 설문 조사시간은 2014년 9월 15일부터 2014년 9월 28일까지 실시하였으며 220부가 회수되었으며 회수율은 100%로 이었다. 이 중 불성실한 43부를 제외한 177부를 실증분석 하였다. 그 결과는 <표 4-1>과 같다.

우선 조사 표본의 성별 구성은 남성 81명(46%), 여성 96명(54%) 으로 여성이 남성보다 다소 높게 나타났다. 연령에 대해서는 20-25세가 16명으로 9%, 25-29세가 84명으로 47.5%, 30-34세가 41명으로 23.2%, 35-39세가 16명으로 9%, 40세 이상이 20명으로 11.3%로 분석되어, 25-29 세가 가장 높은 비율(47.5%)을 차지하였다.

학력에 대해서는 고졸이 1명으로 0.6%, 전문대졸이 14명으로 7.9%, 대졸이 132명으로 74.6%, 대학원(석사)이상이 30명으로 16.9% 로. 대졸이 가장 높은 비율(74.6%)로 나타났다.

월평균 소득에 대해서는 3000인민폐 이하가 16명으로 9%, 3000-4000인민폐가 71명으로 40.1%, 4000-5000인민폐가 50명으로 28.2%, 5000-10000인민폐가 33명으로 18.6%, 10000인민폐 이상이 7명으로 4%으로 나타났다.

직무소속에 대해서는 일반직원이 73명으로 41.2%, 매니저가 56 명으로 31.6%, 내부근로자가 27명 15.3%. 관리자가 21명으로 11.9% 이었으며 재직기한은 1년 미만이 7명으로 4%, 2년 미만이 39명으로 22%, 3년 미만이 42명으로 23.7%. 4년 미만이 28명 15.8%, 4-5 년 이상이 61명으로 34.5%으

로 나타났다.

<표 4-1> 인구통계표

변수	항목	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	81	46.0
	여성	96	54.0
연령	20-24	16	9.0
	25-29	84	47.5
	30-34	41	23.2
	35-39	16	9.0
	40이상	20	11.3
교육수준	고졸	1	0.6
	전문대학	14	7.9
	대학	132	74.6
	대학원	30	16.9
혼인여부	미혼	83	46.9
	기혼	94	53.1
월 평균 소득	3000위안 이하	16	9.0
	3000-4000위안	71	40.1
	4000-5000위안	50	28.2
	5000-10000위안	33	18.6
	10000위안 이상	7	4.0
직종	일반직원	73	41.2
	매니저	56	31.6
	내부 근로자	27	15.3
	관리자	21	11.9
근속년수	1년 미만	7	4.0
	2년 미만	39	22.0
	3년 미만	42	23.7
	4년 미만	28	15.8
	4-5년 이상	61	34.5

제 2 절 측정도구의 신뢰성 및 타당성 분석

1. 신뢰성 분석

신뢰성(reliability)이란 안정성, 일관성, 예측 가능성, 정확성, 의존 가능성 등으로 표현될 수 있는 개념으로 유사한 측정도구 혹은 동일한 측정도구를 사용하여 동일한 개념을 반복 측정했을 때 일관성 있는 결과를 얻는 것을 말한다. 측정 결과에 오차가 들어 있지 않는 정도로 분산에 대한 체계적 정보를 반영하고 있는 정도를 의미한다.

신뢰도를 측정하는 구체적인 방법으로는 재조사법(Rest method), 항목 이분법(Split half method), 복수 양식법(Multiple form method)등이 있다. 본 연구에서는 이 중 가장 많이 사용되고 있고 문항 상호간에 어느 정도의 일관성을 가지는가를 추정함으로써 척도의 신뢰도를 평가하는 내적일관성법을 사용하였다.

내적 일관성법을 이용하기 위한 구체적인 기법 중에서 가장 보편적으로 사용하는 크론바하 알파(Cronbach's α ; Cronbach's coefficient alpha)계수에 의해 신뢰성을 분석하였다. 일반적으로 신뢰도의 척도인 Cronbach's α 값은 정해진 기준이 없지만 .60이상이면 만족할 만하다고 하고 있다(Nunnally, 1978). 사회과학에서는 .50 이상이면 척도의 신뢰성이 있다고 할 수 있어서 신뢰성 요건을 충족시킨다고 볼 수 있다고 하였다.

본 연구에서는 리커트식 5점 척도에 기준으로 사용하였다. 각각에의 요인에 대한 신뢰계수가 .06이상으로 분석에 문제가 없는 것이며 척도들의 신뢰성이 인정된다고 할 수 있다.

본 연구에서는 신뢰성을 검정하기 위하여 전체 항목과 구성 요소별로 Cronbach's α 계수를 이용하였고, 각 변수들은 신뢰성 분석 결과는 다음 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2 > 각 변수의 신뢰성 분석 결과

요인		측정 항목	Cronbach's α
임파워먼트	의미성	3	0.651
	역량	3	0.721
	자기결정력 및 영향력	6	0.890
내부서비스 품질	물리적	3	0.854
	관계적	8	0.928
고객지향성		7	0.857

2. 요인분석의 적합도

2.1 KMO와 Bartlett의 검정

다음으로 KMO와 Bartlett의 검정을 실시하였다. KMO검정은 변수간의 편상관의 조사하는 것으로 요인분석에 사용된 변수의 수와CASE의 수가 적절한지를 나타내는 표본 적합도를 나타내는 것으로 이 값이 0.8이상이면 요인분석을 하기에 적절하다는 것을 의미한다. Bartlett검정은 요인분석을 할 때 기본적으로 사용하는 상관계수 행렬에 대하여 검정하는 것으로 이 상관계수 행렬이 대각행렬인가를 검정하는 것이다. Bartlett검정의 p값이 0.05보다 작으면 대각행렬이 아니라는 것을 의미 한다. 요인분석에서 KMO값이 0.8이상이고 Bartlett의 P값이 0.05이하이면 사용된 변수와 CASE의 수가 요인분석을 하기

에 적절하며, 변수들이 요인분석을 할 수 있다는 것을 의미하는 것이다.

본 연구에서 요인 분석의 결과에서 나타난 바와 같이 KMO통계량은 0.908, 0.843통계적으로 유의함을 보이고 Bartlett's 구형성 검정치도 2349.945, 365.495($P < 0.000$)로 유의하고 요인분석에 적합하였다.

<표 4-3> 독립변수의 KMO와 Bartlett의 검정결과

표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin측도		.908
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	2349.945
	자유도	253
	유의확률	.000

<표 4-4> 고개지향성 KMO와 Bartlett의 검정결과

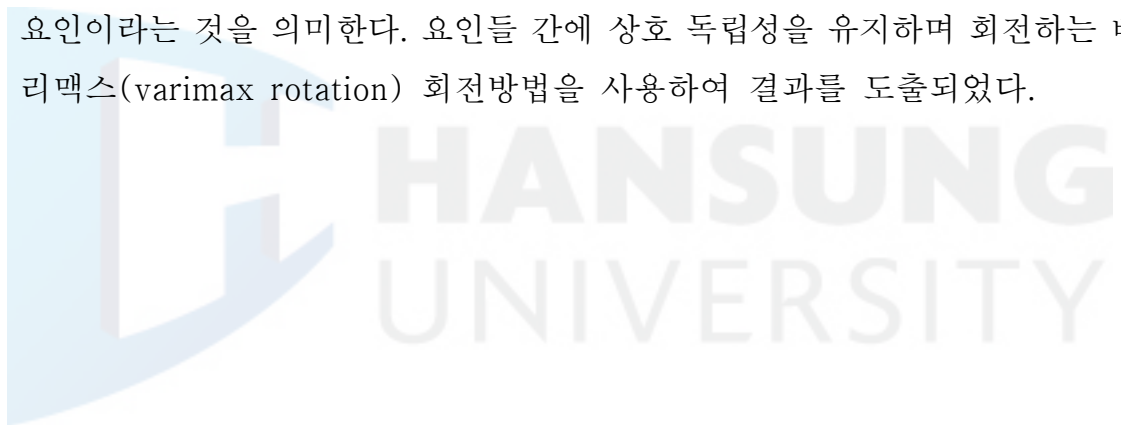
표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin측도		.843
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	365.495
	자유도	15
	유의확률	.000

2.2 타당성 분석

측정도구의 타당성(validity)이란 어떠한 측정도구가 측정하고자 하는 바를 제대로 측정하고 있는가를 나타내는 개념이며 타당서의 유형은 내용타당성(content validity), 기준에 의한 타당성(criterion-related validity), 개념타당성(construct validity)으로 3가지 구분된다(Kerlinger and howard, 1999).

개념 타당성으로는 집중 타당성, 판별 타당성 및 이해 타당성이 있다. 일반적으로 내용 타당성은 특정한 측정도구의 대표성에 관한 개념이며, 기준에 의한 타당성은 특정 변수간의 통계적인 관계를 규명하는 것이다. 그리고 개념 타당성은 심리학적인 특성의 측정과 관련된 개념으로 측정자체의 정확성에 관련된 개념이다(채서일, 2008).

본 연구에서는 요인분석을 통해서 사용된 설문 문항들에서는 개념 타당성을 검증하였다. 본 연구에서는 측정하려는 변수들이 공통적 차원 및 분류되는지를 확인하는 요인분석을 실시하였다. 판별 타당도의 확보를 위하여 주성분 분석을 실시하였다. 고유값은 한 요인에 포함된 모든 변수의 요인 적재값(요인부하량, Factor Loading)의 자승합이므로 각 요인의 설명력을 의미한다. 고유값이 1이라는 것은 요인이 하나의 변수만큼의 분산을 설명하는 것이며, 고유값이 1미만인 경우 한 개의 변수만큼의 분산도 설명하지 못하는 부적절 요인이라는 것을 의미한다. 요인들 간에 상호 독립성을 유지하며 회전하는 배리맥스(varimax rotation) 회전방법을 사용하여 결과를 도출되었다.



<표 4-5> 독립변수에 대한 회전된 성분행렬표

구분	요인분석 결과					
	1	2	3	4	5	공통성
QB11	.840	.237	.083	.045	.008	.771
QB8	.810	.081	.152	.129	.121	.717
QB9	.797	.238	.092	.026	.170	.730
QB10	.790	.245	.083	.001	.136	.710
QB4	.734	.158	.308	.218	.049	.709
QB6	.723	.290	.321	.007	.013	.709
QB7	.677	.161	.226	.303	.072	.632
QB5	.674	.176	.264	.196	-.058	.597
QA11	.184	.827	.106	.043	.143	.752
QA12	.218	.810	.223	.063	.128	.774
QA9	.260	.747	.146	.007	.101	.658
QA8	.165	.710	.361	.109	.079	.680
QA7	.177	.684	-.089	.259	.112	.587
QA10	.277	.652	.117	.279	.130	.610
QB1	.327	.223	.789	.075	.101	.794
QB2	.416	.182	.735	.097	.027	.757
QB3	.508	.244	.616	.086	.060	.707
QA1	.170	.310	-.111	.707	.012	.636
QA2	.060	.076	.304	.695	.252	.649
QA3	.208	.079	.089	.650	.338	.594
QA4	.026	.036	.008	.143	.729	.554
QA6	.185	.228	.076	.008	.708	.593
QA5	.015	.186	.049	.270	.690	.586
고유값	9.297	2.386	1.692	1.131	1.001	
%분산	40.44	10.376	7.358	4.916	4.353	
%누적	40.42	50.796	58.174	63.070	67.424	
KMO: .908 Bartlett의 구형성 검정: 2349.945 (P=.000)						

독립변수 요인분석결과를 보면 요인 적재 값이 모두 0.5이상으로 나타났으며, 본 연구의 정밀성을 확보할 수 있다는 것으로 보았다. 본 연구의 종속변수에 대한 요인분석 결과, 요인 1을 ‘관계적 내부서비스품질’, 요인 2는 ‘자기결정력 및 영향력’, 요인 3은 ‘물리적 내부서비스품질’, 요인 4는 ‘의미성’, 요인 5는 ‘역량’으로 명명하였다. 요인의 분산 설명력은 요인 1이 40.4%, 요인 2가 10.4%, 요인 3이 7.4%, 요인 4가 4.9%, 요인 5가 4.4%의 설명율을 보였다. 전체에서 5개 요인의 누적이 67.4% 만큼 설명하고 있는 것으로 나타났다.

다음의 <표4-6>은 고객지향성에 대한 요인분석 결과로, 고객지향성에 대한 설문항목으로 총 7문항을 제시하였으며, 모든 문항들이 고객지향성이라는 하나의 요인으로 나타났다. 독립변수와 종속변수의 요인분석결과를 보면 요인 적재값이 모두 0.5이상으로 나타났으며, 본 연구의 정밀성을 확보할 수 있다는 것으로 보았다.

<표 4-6> 고객지향성에 대한 요인분석 결과

고객지향성	요인 적재치	고유값	누적 분산율
QC7	.756	3.780	60.297
QC3	.751		
QC5	.737		
QC1	.736		
QC2	.732		
QC4	.719		
QC6	.712		

제 3 절 가설 검증

1. 상관관계 분석

변수와 변수간의 관계(Relationship or association)로 둘 또는 그 이상의 변수들에 있어서 한 변수가 변동함에 따라 다른 변수가 어떻게 변동하는 것과 같은 변동의 연관성 정도, 변동의 크기의 정도와 방향을 상관관계(Correlation) 라고 한다. 즉, 한 변수가 커지거나 작아질 때, 다른 변수가 어떻게 변하는지를 그 변동의 정도와 방향을 알려주는 분석 방법이다.

상관계수는 -1.00 에서 0 , 0 에서 $+1.00$ 사이의 값을 취하게 된다. 이때 0 에서 가까울수록 상관관계는 낮아지는 것이며, 절대값 1 에 가까워질수록 상관관계는 높아지는 것이다. 낮은 상관관계는 사회과학 분야에서는 중요한 가치를 가지고 있는 경우가 많으므로 함부로 버려서는 안 된다. 직접적인 연관성이 없는 것이 상관관계가 높다고 무조건 의미 있는 것으로 해석하는 것도 위험할 수 있다. 이는 변수와 변수와의 관련성의 논리적 연관성도 무시할 수 없기 때문이다.

본 연구는 중국은행 종업원 집단을 대상으로 임파워먼트 및 내부서비스품질이 고객지향성에 미치는 영향에 대해 검증하기 위해서 상관관계분석을 실시하였다.

본 연구에서 사용된 변수들 간의 상관관계 분석을 실시한 결과는 다음 <표 4-7>과 같다.

<표4-7> 변수간의 상관계수 분석결과

상관계수						
구분	의미성	역량	자기결정력 및 영향력	물리적 내부서비스 품질	관계적 내부서비스 품질	고객지향성
의미성	1					
역량	.458**	1				
자기결정력 및 영향력	.426**	.375**	1			
물리적 내부서비스 품질	.345**	.236**	.520**	1		
관계적 내부서비스 품질	.392**	.259**	.544**	.696**	1	
고객지향성	.404**	.409**	.442**	.293**	.472**	1
**. 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다. *. 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의합니다						

변수들 간의 상관관계 분석결과표를 살펴보면 모든 변수 간의 상관관계는 0.01 유의수준 하에서 정(+)의 유의한 관계가 있는 것이다. 분석 결과, 임파워먼트, 내부서비스품질, 고객지향성이 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 임파워먼트의 하위요인이 내부서비스품질 하위요인과 상관관계가 있는 것으로 파악되었다. 그리고 임파워먼트의 하위요인과 내부서비스품질 하위요인과

고객지향성과 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

2. 연구가설 검증

본 연구는 임파워먼트 및 내부서비스품질이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 가설을 검증하기 위해 임파워먼트와 내부서비스 품질을 독립변수로 설정하고 고객지향성을 종속변수로 설정하여, 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 실시하였다.

H1: 임파워먼트는 고객지향성에 정(+) 영향을 미칠 것이다.

H1-1: 의미성은 고객지향성에 정(+) 영향을 미칠 것이다.

H1-2: 역량은 고객지향성에 정(+) 영향을 미칠 것이다.

H1-3: 자기결정력 및 영향력은 고객지향성에 정(+) 영향을 미칠 것이다.

H2: 내부서비스품질은 고객지향성에 정(+) 영향을 미칠 것이다.

H2-1: 물리적 내부서비스품질은 고객지향성에 정(+) 영향을 미칠 것이다.

H2-2: 관계적 내부서비스품질은 고객지향성에 정(+) 영향을 미칠 것이다.

<표 4-8> 회귀분석 결과

회귀분석 결과								
구분		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준 오차 오류	베타			공차	VIF
1	(상수)	.563	.140		4.015	.000		
	의미성	.122	.068	.134	1.800	.074	.685	1.460
	역량	.233	.075	.221	3.109	.002	.750	1.333
	자기결정력 및 영향력	.119	.052	.182	2.284	.024	.597	1.675
	물리적 내부서비스 품질	-.103	.057	-.159	-1.806	.073	.486	2.056
	관계적 내부서비스 품질	.259	.063	.374	4.128	.000	.460	2.173
$R^2=.354$, 수정된 $R^2=.335$, $F=18.754$ $p=0.000$ 종속변수: 고객지향성								

인파워먼트의 의미성, 역량, 자기결정력 및 영향력, 물리적 내부서비스 품질 관계적 내부서비스품질요인들이 고객지향성간의 관계를 회귀분석을 통해 검증한 결과이다. 회귀분석 결과분석 결과 수정된 R이 .335로 인파워먼트 하고 내부서비스품질 요인들이 고객지향성을 약 33.5% 설명하고 있음을 알 수 있다.

의미성은 t값이 1.800, 유의확률이 .074은 유의수준 0.05보다 높아서 통계적으로 유의하지 않는 것으로 판단한다. 따라서 의미성은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이며 가설 H1-1은 기각되었다.

역량은 t값이 3.109, 유의확률이 .002은 유의수준 0.05보다 작아서 통계적으로 유의한 정(+)의 영향으로 판단한다. 따라서 역량은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이며. 가설 H1-2는 채택되었다.

자기결정력 및 영향력은 t 값이 2.284, 유의확률이 .024은 유의수준 0.05 보다 작아서 통계적으로 유의한 정(+)의 영향으로 판단한다. 따라서 자기결정력 및 영향력은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이며 가설 H1-3은 채택되었다.

물리적 내부서비스품질은 t 값이 -1.806, 유의확률이 .073은 유의수준 0.05 보다 높아서 통계적으로 유의하지 않는 것으로 판단한다. 따라서 물리적 내부서비스품질은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 가설 H2-1은 기각되었다.

관계적 내부서비스품질은 t 값이 4.128, 유의확률이 .000은 유의수준 0.05보다 작아서 통계적으로 유의한 정(+)의 영향으로 판단한다. 따라서 관계적 내부서비스품질은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이며 가설 H2-2는 채택되었다.

3. 가설검증 결과 요약

본 연구의 목적은 중국은행에 임파워먼트 및 내부서비스품질이 고객지향성에 미치는 영향에 관해 알아보고자 하였다. 이에 중국은행에서 종사자를 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 수집된 자료의 통계는 SPSS 17.0 프로그램을 이용하여 실증적 분석에서 연구모형을 토대로 설정한 가설들을 검증하였다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 임파워먼트와 고객지향성에 미치는 영향관계를 살펴보면, 임파워먼트는 고객지향성에 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 내부서비스품질과 고객지향성에 미치는 영향 관계를 살펴보면, 내부서비스품질은 고객지향성에 모두 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 역량, 자기결정력 및 영향력, 관계적 내부서비스품질과 고객지향성에 미치는 영향관계를 살펴보면, 각 요인들은 고객지향성에 모두 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 의미성, 물리적 내부서비스품질이 고객지향성에 미치는 영향관계를 살펴보면, 의미성, 물리적 내부 서비스 품질은 고객지향성에 모두 유의하지

않는 것으로 나타났다.

<표 4-9> 가설검증 요약

가 설		결과
H1-1	의미성은 고객지향성에 정(+) 영향을 미칠 것이다.	기각
H1-2	역량은 고객지향성에 정(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-3	자기결정력 및 영향력은 고객지향성에 정(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
H2-1	물리적 내부서비스품질은 고객지향성에 정(+) 영향을 미칠 것이다.	기각
H2-2	관계적 내부서비스품질은 고객지향성에 정(+) 영향을 미칠 것이다.	채택

제 5 장 결론 및 시사점

제 1 절 연구결과 요약

본 연구에서는 중국은행 종업원을 대상으로 임파워먼트 및 내부서비스품질이 고객지향성에 미치는 영향을 분석하여 은행의 내부서비스품질과 인사자원 관리의 중요성을 인식하고 고객서비스품질 향상을 위해서는 은행이 직원들에게 제공하는 임파워먼트와 내부서비스품질활동을 통해 은행이 직원들을 효율적·효과적으로 관리할 수 있는 방안을 강구하고자 하였다.

이러한 연구 목적을 달성하기 위해 중국은행의 임파워먼트 및 내부서비스품질이 종업원 고객지향적인 행동에 어떠한 영향을 미치는지, 또한 임파워먼트 및 내부서비스품질 각 요인별로 고객지향성에 어떠한 영향관계를 형성하는지 등을 검증하였다. 이를 통하여 나타난 실증분석 결과를 고찰해봄으로써 중국은행의 직원관리에게 전략적인 시사점을 제시하고자 하였다.

이와 같은 목적을 달성하기 위하여 기술적 방법으로는 선행연구와 실증연구를 동시 진행하였다. 문헌연구는 은행업의 임파워먼트, 내부서비스품질, 고객지향성에 대한 개념 및 구성요인에 대하여 고찰하였다.

실증연구를 위해서는 선행연구를 토대로 한 연구모형과 연구가설이 설정되었으며 임파워먼트 요인, 내부서비스품질 요인, 고객지향성, 인구통계학적 특성 등을 설문지로 구성하였다. 설문지는 총 37개 문항으로 구성하였다. 중국은행에 임파워먼트, 내부서비스품질, 고객지향성의 관계를 검증하기 위해 총 220부를 회수하였고, 그 중에서 응답을 하지 않은 부분이 있는 설문지와 응답의 진실성 부족한 설문지 43부를 제외한 나머지 177부를 최종 유효 표본으로 사용하여 실증분석을 실시하였다. 연구결과를 도출해 보면 다음과 같다.

첫째, 은행 임파워먼트 요인 중 역량과 자기결정력 및 영향력이 고객지향성에 모두 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났으며 은행 임파워먼트 요인 중 의미성은 고객지향성에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

둘째, 은행 내부서비스품질 요인 중 관계적 요소가 고객지향성에 유의한 영

향을 미치는 것으로 나타났으며 은행 내부서비스품질 요인 중 물리적 요소가 고객지향성에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

제 2 절 시사점 및 한계점

중국은행 종업원들을 대상으로 임파워먼트, 내부서비스품질, 고객지향성의 관계분석 결과에서 다음과 같은 시사점을 찾을 수 있다.

임파워먼트에 대한 고객지향성의 분석결과를 살펴보면 임파워먼트 요인에 속한 역량, 자기결정력 및 영향력이 전체 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 은행 종업원들은 자신의 업무에 대한 업무수행 능력이 확신을 가질수록 고객 응대와 고객하고 원활한 관계가 잘 이루어지는 것으로 볼 수 있고, 종업원들은 자기 자신과 부서에 대한 재량권과 영향력이 높을수록 고객의 마음을 잘 이해하고 고객에게 만족스러운 서비스가 제공될 것으로 판단된다.

내부서비스품질 요인에 속한 관계적 요소가 전체 고객지향성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 종업원들은 기업 간에 협력과 협조를 통해 업무처리의 고효율화를 가질수록 고객입장 할 때 여러 가지 상황이나 요구를 발생하면 제대로 응대할 수 있는 것으로 관찰하고, 종업원들은 기업의 인사관리하고 승진체계에 대한 신뢰가 높을수록 고객욕구를 자발적인 충족시키며 고객하고 적극적으로 개인관계를 형성될 것으로 판단된다.

중국 금융시장 개방정도 확대에 따라 외국 금융기구 꾸준히 증가하고 있다. 중국은행이 기타은행과 특히 외국 은행 간 마켓 세어에 치열하게 경쟁하고 있다. 그러나 금융시장이 신속하게 발전하고 은행 종사자는 서비스에 대한 개념과 의식은 시장 발전 속도에 못 따라가고 있다. 기업이 종업원의 업무를 지원하기 위한 프로그램의 활용도 미흡한 점이 많으며, 종업원의 자발적인 판단에 의한 고객문제를 해결할 수 있는 유연성이 매우 부족한 상황은 일반적으로 존재한다.

본 연구의 분석결과는 임파워먼트 내부서비스품질 각 요인들이 고객지향성의 어떤 긴밀한 관계가 있는 것으로 규명하였다. 따라서 중국은행에서는 종업

원에게 내부서비스품질 만족하기 위하여 종업원들은 서로 의사소통 및 협조를 강화 해주고 승진 및 승급체계의 합리성과 투명성을 신뢰해주어야 한다. 종업원의 의견에 적절한 대응해주어야 한다. 그리고 종업원들은 고객지향적인 서비스를 창출하기 위하여 종업원들에게 업무수행 능력에 대한 교육 훈련을 지속적으로 충분히 시켜주고 종업원들에게 정상적인 업무처리 조건 하에서 적당한 권한을 부여하고 창의력을 발휘해주어야 한다.

이러한 연구결과를 통하여 은행 경영자나 관리자가 종업원들에게 임파워먼트를 부여함으로써 고객의 욕구에 맞는 고객지향, 고객만족 개념으로 운영되어 발전할 수 있고 수익을 얻을 수 있으며, 내부서비스품질을 개선하고 은행의 경쟁우위를 확보하기 위하여 도움이 될 것이다. 이를 중국은행기업 경영성과에 기여하고자 하는 시사점을 제시하는 것이다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 중국 주식제 상업은행 3개만을 대상으로 하였으며, 조사결과는 일반화하기가 어렵다. 향후연구에서는 대형 상업은행 종업원들을 대상으로 임파워먼트 및 내부서비스품질이 고객지향성간의 관계가 연구 된다면 더 일반화 충분한 결과를 나올 것이다.

둘째, 본 연구에서 중국은행 종업원만 대상을 조사했는데, 향후는 폭넓은 지역에서 다양한 업종과 형태들을 대상으로 비교연구를 분석하면 이러한 업종과 업태 경영형태 규모별 본 연구모형변수에 대한 비교 연구도 할 필요가 있을 것이다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 권형섭(2006). "변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무 만족 및 조직 몰입에 미치는 영향 연구,"안양대학교, 박사학위논문.
- 박선희(2009). "병원직원의 내부서비스품질 인식이 직무만족 및 고객지향성에 미치는 영향,"연세대학교, 보건대학원 석사학위 논문.
- 박준영(1997). "은행 서비스 품질 결정요인에 관한 연구 -측정방법과 응용방안을 중심으로,"명지대학교, 박사학위논문.
- 박원우(1997). "임파워먼트: 개념정리 및 실천방안 모색,"경영학연구, 제26반, 115-138.
- 박현희, 박경숙, 염영희, 김경희(2006). "임상간호사의 파워와 임파워먼트가 직무 만족 및 조직몰입에 미치는 영향," 대한간호학회지, 제36권, 제2호, pp. 244-254.
- 배병렬, 이민우(2001). "서비스 제공자의 고객지향성이 관계 질 및 재구매의도에 미치는 영향,"한국마케팅저널, 제3권, 제2호, pp. 21-40.
- 심지연(2013). "Kano모형을 통한 항공사 내부서비스 품질 연구 -국내 K 항공사를 중심으로 -, "한국항공경영학회지, 제11권 제4호, pp. 102-103.
- 신혜숙(2009). "카지노 종사원의 직무특성이 고객지향성 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,"외식경영학회, 제12권, 제2호, pp. 53-73.
- 이세호, 유영창, 김찬선(2012). "공항 특수경비조직의 내부서비스품질이 고객지향성에 미치는 영향,"한국 시큐리티융합 경영학회지, 제1권, 제1호, pp. 89-105.
- 임치근, 김원인(2009). "항공사 종사원의 시장지향성이 친사회적 행동에 미치는 영향,"관광연구, 제24권, 제3호, pp. 239-259.

- 안준수(2004). "호텔 종사원의 대인관계성향에 따른 고객지향성에 관한 연구,"관
광경영학회지, 제8권, 제3호, pp. 187.
- 유시정, 김영택, 양태식(2007). "서비스기업의 팔로워십 특성이 직원의 관계교환
(LMX)의 질, 임파워먼트, 직무태도간에 미치는 영향,"서비스경영학회지,
제8권, 제1호, pp. 57-78.
- 유필화(1996). "기업이 내부고객에 대한 세분화전략과 제품정책의 결정에 관한
연구," 경영학연구, 제44권, pp. 245-279.
- 전재균(2000). "체인레스트랑 종업원 임파워먼트의 구성타당성 검증에 연구,"관
광학연구, 제24권 제2호, pp. 199-212.
- 최경식, 김재열(2005). "병원내부서비스품질과 경영성과 와의 관계: 내부구성원
만족과 유지, 서비스가치, 고객지향성의 매개역할," 회계연구, 제10권,
제1호, pp. 197-213.
- 채신석(2007). "심리적 임파워먼트가 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향," 관
광학 연구, 제31권, 제5호, pp. 181-202.
- 한지희(2001). "조직의 서비스 지향성과 종업원의 고객 지향성이 기업 성과에 미
치는 영향에 관한 연구," 이화여자대학교 석사학위 논문.

2. 국외문헌

杨晓刚 (2010). 工作价值观、组织价值观契合及其对敬业度的影响, 以银行业为例, 河南大学, 河南郑州.

姚佳萍 (2012). 内部服务质量对公共组织服务质量的影响研究, 华东政法大学, 上海.

严盖 (2012). 我国商业银行服务管理问题研究, 西南财经大学, 四川成都.

顾力星 (2010). 银行业内部控制体系的解析与重构, 复旦大学, 上海.

刘铁敏(2011). 银行业员工满意度影响因素实证分析, 辽宁石油化工大学, 辽宁抚顺

中国银行业监督管理委员会年报 2013

中国国家统计局 2014

Arthur, M. (1984). "Bank Marketing Management," *London: MacMillan Publishers Ltd.*

Arad, S. (1994). "Empowered Work Group: Conceptual Framework and Empirical Assessment of Empowerment Process and Outcomes in Organizations," *Ph. D. Dissertation*, University of Illinois at Urbana-Champaign.

Bowen, D. E. and Lawler, E. E. (1992). "The empowerment of service workers: What, Why, How, and When?" *Sloan Management Review*, Vol. 3, No. 3, pp. 31-39.

Berry, L. L. (1981). "The Employee as Customer," *Journal of Retailing Banking*, Vol. 3, No. 1, pp. 33-40.

Corsun, D. L. and Enz, C. A. (1999). "Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effects of Support-Based Relationships," *Human Relations*, Vol. 52, No. 2, pp.

205–224.

Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 471–482.

Danicl, K. and Darby, D. (1997). "A Dual Perspective of Customer Motivation, Extension and Application of The SOCO scale," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 131–47.

Day, G. S. and Wensley, R. (1988). "Assessing advantage: A The framework for diagnosing competitive superiority," *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 2, pp. 1–20.

Deshpande, R., Farley, J. U. and Webster, Jr, F. E. (1993). "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A quadrad Analysis," *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, pp. 23–37.

Donovan, Brown and Mowen. (2004). "Internal benefits of service–worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organization citizenship behaviors," *Journal of Marketing*, Vol. 68, pp. 128–146.

Fulford, M. D. and Enz, C. A. (1995). "The Impact of Empowerment on Service Employees," *Journal of Management Issues*, Vol. 7, pp. 161–175.

Gremler, D. D. (1994). "The Internal Service Encounter," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 34–37.

Grönroos, C. (1982). "An applied service marketing theory," *European Journal of Marketing*, Vol. 16, No. 7, pp. 30–41.

Gwinner. (1986). "Base Theory in the Formulation of Sales Strategy," *MSU*

Businessibpics, Vol. 16, pp. 37–44.

Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation," *Academy of Management Review*, Vol. 15 No. 4, pp. 661–681.

Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1980). "The Design in The Organizational Context," *Research in Organization Behavior*, Vol. 2, pp. 247–278.

Chow, H. I., W-Lo, T., Sha, Z., and Hong, J. (2005). "The impact of developmental experience, empowerment, and organizational support on catering service staff performance," *Hospitality Management*, impress.

Heskett, J. L. (1994). "Putting the Service–Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 2, pp. 164–174.

Hoffman, K. D. (1991). "Creating customer–oriented employees: The case in home health care," *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 11, No. 2, pp. 24–32.

Kirkman, B. L. and Rosen, B. (1999). "A Model of Work Team Empowerment," *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 1, No. 10, pp. 131–167.

Kinlow, D. C. (1995). "The Practice of Empowerment: Making the Most of Human Competence," *Hampshire: Gower Publishing Limited*.

Kelley, S. W. (1993). "Discretion and the Service Employee," *Journal of Retailing*, Vol. 69, No. 1, pp. 104–126.

Levitt. (1980). "Marketing Success Through Differentiation of Anything," *Harvard Business Reviews*, Vol. 58, pp. 83–91.

- Neil, A. and Deniz, S. O. (2001). "Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology," *Personnel Psychology*, Vol. 2, pp. 53–76.
- Parasuraman, A., Berry, L. L. and Zeithaml, V. A. (1988). "SERVQUAL: A Multiple–Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, Vol. 64, pp. 12–40.
- _____(1988). "Communication and Control Process in The Delivery of Service," *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp. 35–48.
- _____(1990). "Delivering Quality Service–Balancing Customer Perception and Expectations," *New York: The Free Press*, pp. 91–93.
- Parasuraman, A. and Berry, L. L. (1991). "Marketing service–competing through quality," *New York: The Free press*, pp. 151.
- Rossler, P. E. (1996). "The Effects on Customer Satisfaction– A Case Study," *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 32, No. 1, pp. 37–43.
- Saxe, R. and Weitz, B. A. (1982). "The SOCO scale: A Measure of Journal of the customer orientation of salespeople," *Marketing Research*, Vol. 19, pp. 343–351.
- Shaw, R. B. (1995). "Organizational Architecture," *San Francisco: Jossey–Bass*, pp.155–157.
- Simon, H. A. (1991). "Bounded rationality and organizational learning," *Organization Science*, Vol. 2, pp. 125–34.
- Spirorl, P. W. (1979). "Influence use by industrial salesmen: influence strategy mixes and situational determinants," *J Bus*, Vol. 52, pp. 435–455.
- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement and Validation," *Academy of Management*

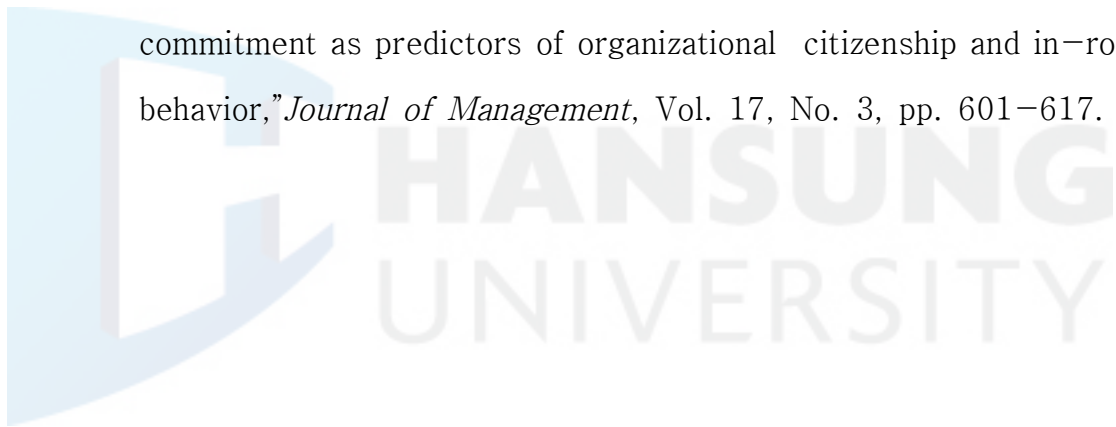
Journal, Vol. 38, pp. 1442–1465.

Strenberg, L. E. (1992). "Empowerment: Trust vs. Control," *Comell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 33, No. 1, pp 69–72.

Varey, R. J. (1995). "Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 40–63.

Willam, M, R. and Attaway, J. S. (1996). "Exploring Salespersons Customer Orientation as A Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer–Seller Relationships," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 16, pp. 33–52.


Williams, L. J. and Anderson, S. (1991). "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in–role behavior," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 601–617.



부 록 : 설문지(한국)

통계법 33조(비밀의 보호)에 의거 본 조사에서 개인의 정보에 속하는 사항은 엄격히 보호됩니다.

서울특별시 동대문구 제기동 134-41 TEL : 010-3968-2717

	임파워먼트 및 내부서비스품질이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구 -중국 은행중심으로-	응답 자 ID				
---	--	---------------	--	--	--	--

안녕하세요? 저는 한성대학교 대학원 경영학과 석사과정에 재학 중인 부준위입니다.
본 설문지는 중국 은행중심으로 임파워먼트 및 내부서비스품질이 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구를 분석하기 위한 연구 자료를 수집할 목적으로 작성 된 것입니다.
여기에서 얻어지는 정보는 일체 공개하지 않을 것이며, 순수 학문 연구 목적으로만 사용될 것이며,

귀하께서 성의 있게 응답해 주신 본 자료는 은행업 종사하는 모든 경영자에게 효율적인 경영 방안을 마련 하는 데 많은 도움이 될 것입니다.

바쁘시더라도 은행업 발전을 위해 적극적으로 설문에 응해주시면 감사하겠습니다.

2014년9월

연구자: 한성대학교 대학원 석사과정 서비스운영관리전공 부준위 /TEL: 010-3968-2717

E-MAIL: fujunwei688@126.com

지도교수: 한성대학교 경영학과 교수 정승환

- 설문 개요 -

1. 다음은 귀하가 중국 은행중심으로 임파워먼트 및 내부서비스품질이 고객지향성에 미치는 영향에 대한 사항들에 관한 질문입니다.
2. 모든 사항에 대해 정답은 없으며, 응답자의 주관적인 견해를 기입해 주시기 바라고, 정답이 없는 만큼 빈칸이 발생하지 않도록 기입해 주시면 감사하겠습니다.

1. 다음은 임파워먼트에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 가장 일치되는 란에 “V” 표 해 주십시오.

비 고	문 항	부정적		긍정적		
		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
QA1	내가 하는 업무는 우리 부서에서 매우 중요한 의미를 가지는 업무라고 생각한다.					
QA2	내가 하는 업무는 나에게 개인적으로도 의미가 있다.					
QA3	내가 우리 부서에서 수행하는 업무와 관련된 활동들은 향후 나의 목표 달성에 도움이 될 것이다.					
QA4	나는 내 업무를 성공적으로 수행할 수 있는 능력을 가지고 있다.					
QA5	나는 내 업무활동을 수행하는 내 능력에 대하여 스스로 확신을 갖고 있다.					
QA6	나는 우리부서의 목표를 달성하기 위한 지식과 기술에 숙달되어 있다					
QA7	나는 내 업무를 수행하는데 있어서 상당한 독립성과 재량권을 가지고 있다.					
QA8	나는 내 업무를 수행하는 과정에서 업무처리방법을 스스로 결정할 수 있다.					
QA9	나는 내 업무를 수행하는데 필요한 방법들을 내가 선택한다.					
QA10	나는 우리 부서의 목표설정 및 달성에 상당한 영향력을 발휘할 수 있다.					
QA11	나는 우리 부서에서 발생한 일에 대하여 상당한 통제역할(권한)을 행사할 수 있다.					
QA12	나는 우리 부서의 업무 수행방식 결정이나 변경에 상당한 영향력을 행사할 수 있다.					

II. 다음은 항목들은 내부서비스품질에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 가장 일치되는 란에 “V” 표 해 주십시오.

비 고	문 항	부정적		긍정적		
		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
QB1	우리 기업은 원활한 업무수행을 할 수 있도록 최신장비가 잘 갖추어져 있다.					
QB2	우리 기업은 종업원에게 쾌적하고 편안한 근무 환경을 제공 한다.					
QB3	우리 기업은 종업원이 편안하고 쾌적하게 설 수 있는 휴식공간을 제공한다					
QB4	우리 기업의 승진·승급체계의 투명성과 합리성을 신뢰 할 수 있다.					
QB5	우리 기업은 사적인 이해관계에 치우치지 않고 법령 및 규정에 따라 종업원의 업무를 정확하게 처리해 주는 편이다.					
QB6	우리 기업은 종업원에게 제시한 노사합의를 최선을 다해 실천한다.					
QB7	우리 기업은 종업원의 의견에 적절한 대응을 해준다.					
QB8	우리 기업은 종업원의 의견에 귀를 기울인다					
QB9	우리 기업은 종업원들과 충분한 의사소통을 한다.					
QB10	우리 기업은 종업원이 직무 수행 시 겪는 고초를 충분히 이해주며, 염려 해준다.					
QB11	우리 기업은 종업원의 개인적인 발전에 관심을 갖고 배려해 준다					

III. 다음은 항목들은 고객지향성에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 가장 일치되는 란에 “V” 표 해 주십시오.

비 고	문 항	부정적		긍정적		
		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
QC1	나는 고객이 한 번에 만족 할 수 있도록 서비스를 제공하고자 노력 한다.					
QC2	나는 고객의 요구에 신속하게 서비스를 제공한다.					
QC3	나는 고객에게 먼저 다가가 자발적으로 서비스를 제공한다.					
QC4	나는 고객에게 확신을 준다.					
QC5	나는 고객이 편안함을 느낄 수 있도록 서비스를 제공한다.					
QC6	나는 고객에게 개별적인 관심을 갖는다.					
QC7	나는 고객이 원하는 서비스를 말하기 전에 먼저 파악하려고 노력한다.					

※OO님의 인구통계에 대한 질문입니다.

1. 귀하의 성별은?
①남 ②여
2. 귀하의 연령은?
① 20~24 ② 25~29 ③ 30 ~ 34 ④ 35~ 39 ⑤ 40세 이상
3. 귀하의 학력은?
① 고졸 이하 ②전문대졸 ③ 대학 ④ 대학원
4. 귀하의 월 평균 소득은?
① 3000위안 이하 ② 3000-4000위안 ③4000-5000위안 ④5000-10000위안 ⑤ 10000위안 이상
5. 귀하의 근무 년수는?
①1년 미만 ②2년 미만 ③3년 미만 ④4년미만 ⑤4-5년 이상

6. 귀하의 직책은?

① 일반직원 ② 고객 매니저 ③ 내부근로자 ④ 관리자

7. 귀하의 결혼 여부는?


①미혼 ②기혼



HANSUNG
UNIVERSITY

설문지 (중국)

依据统计法第33条规定，本调查对个人信息事项进行严格保护。

	授权 内部服务品质对顾客指向性的影响研究	응답 자 ID				
---	----------------------	---------------	--	--	--	--

您好，我是汉城大学经营学院在校硕士生傅俊玮。因为个人毕业论文的需要和了解银行从业人员服务状态和服务心理现状，所以制出这份调查问卷。本次调查问卷将针对授权，内部服务品质对顾客指向性的影响进行。对银行从业人员更高效的经营服务方案的形成和课题的研究有着极大的帮助。问卷仅被用于课题研究收集材料使用，相关内容和数据不会被公开，请诚实回答。再次感谢您在百忙之中抽出时间来参与本次问卷调查。

2014년9월

研究人：汉城大学 硕士课程 服务运营管理专业 傅俊玮

电话：中国 15653239725 韩国 010-3968-2717

邮箱：fujunwei688@126.com

指导教授：汉城大学经营学科 教授 郑承桓

1. 下面是有关于“授权”方面的问题。希望您用“V”来标示您的答案。

备注	问题	否定性		肯定性		
		完全不是	不是	一般	是	完全是
QA1	我认为我做的业务在我们部门有非常重要的意义。					
QA2	我做的业务对我个人来说有意义。					
QA3	我在部门所做的业务和相关活动对我今后个人目标的完成会有帮助。					
QA4	我具备成功完成自己业务的能力。					
QA5	我确信自己的能力可以进行业务活动。					
QA6	我充分具备完成我们部门目标所需的知识和技术。					
QA7	我在实行业务中具备相当的独立性和决定权。					
QA8	我在处理业务过程中可以自己决定业务的处理方法。					
QA9	我在实行业务中我可以选择一些必要的方式。					
QA10	我能在部门的目标设定和达成中发挥相当的影响力。					
QA11	我对于部门发生的事情可以担当领导者的角色。					
QA12	我对我们部门的业务实行的方式方法的决定或者变更中有相当的影响力。					

II.下面是有关于“内部服务品质”方面的问题。希望您用“V”来标示您的答案。

备注	问题	否定性		肯定性		
		完全不是	不是	一般	是	完全是
QB1	我们企业具备最新的装备（办公用品）可以让业务实行很顺畅。					
QB2	我们企业为职员提供了愉快和便利的工作环境。					
QB3	我们企业为职员提供了舒适愉快的休息空间。					
QB4	我们企业升职和加薪体系的透明性和合理性可以信赖。					
QB5	我们企业会根据法令和规定对员工的业务进行正确的评判而不是偏向私人的利害关系进行处理。					
QB6	我们企业最大限度满足职员提出的劳资需求。					
QB7	我们企业对于职员的工作建议有合适的采纳。					
QB8	我们的企业耐心倾听职员的意见。					
QB9	我们企业和职员们之间有充分的交流。					
QB10	我们企业对职员在业务实行时遇到的困难有充分的理解和关心。					
QB11	我们企业在员工个人发展上给予了关心和照顾。					

III. 下面是有关于“顾客指向性”方面的问题。希望您用“v”来标示您的答案。

备注	问题	否定性			肯定性	
		完全不是	不是	一般	是	完全是
QC1	我努力提供一次性使顾客满意的服务。					
QC2	我对顾客提出的要求能提供迅速的服务。					
QC3	我能主动走进顾客，主动为其提供服务。					
QC4	我能给顾客信心。					
QC5	我会给顾客提供能使其感到舒适的服务。					
QC6	我给顾客带来特别的关心。					
QC7	我会努力在顾客提出需求之前，首先掌握其想法。					

下面是有关于人口统计的问题。

1.您的性别？

①男 ②女

2.您的年龄？

①20-24 ②25-29 ③30-34 ④35-39 ⑤40岁以上

3.您的学历？

①高中 ②专科 ③本科 ④研究生以上

4.您的月薪？

①3000以下 ②3000-4000 ③4000-5000 ④5000-10000 ⑤10000以上

5.您工作的年份？

①一年以下 ②两年以下 ③三年以下 ④四年以下 ⑤五年以上

6.您的职务？

①一般职员 ②客户经理 ③内勤人员 ④管理者

7.您结婚与否？

①未婚 ②已婚



ABSTRACT

The Impact of Empowerment and Internal Service Quality on Customer Orientation – Focused on China Banks –

Fu, Jun-Wei

Major in Service Operations Management

Dept. of Business Administration

The Graduate School, Hansung University

Financial Industry, as a typical sector among service industries, is the heart of world's economy. Especially banking industry is playing a significant role in financial industry nowadays.

This research will focus on the study of the empowerment and internal service based on theoretical materials, the valid form of internal organization, the development of internal service quality test procedure, and the analysis based on experience of the internal service quality of Bank of China, to explore the interdependency between empowerment and customer orientation. To reach the purpose of the study, the impact of empowerment and internal service quality of Bank of China on the employees' customer orientation activity, and the forms of interdependency between the issue empowerment and internal service quality of Bank of China and customer orientation activity.

To conduct this research objective, this study will be based on prior study and practical analysis. Literature research will focus on the study of Banking industry's empowerment, internal service quality, and the form of customer orientation conception. Based on the listed study methods, this study can bring out available materials on the strategical analysis on internal service management and human resource management of Bank of China, and be useful to the establishment of Banking industry's development strategy.



Keyword: Chinese bank, Empowerment, service Quality, Internal Service Quality, Customer Orientation.