

# 服務業管理評論

## Service Industry Management Review

第二卷 第二期 中華民國九十六年十二月

- |  |             |
|--|-------------|
| 服務無形性與顧客衡量補救效果之研究                              | 鄭紹成、王雪瀨     |
| 銀行信用卡業務與銀行經營績效關聯之實證研究<br>—以美國銀行業為例             | 歐進士、陳重光、陳博舜 |
| 數位學習環境下學習者關係管理機制之建立                            | 薛祥元、黃士銘、游寶達 |
| 台灣地區旅遊業服務補救對顧客補救滿意度影響<br>之研究—以服務補救等待時間為干擾變數探討之 | 鄭紹成、王雪瀨     |
| 銀行從業人員服務導向組織公民行為之研究                            | 吳肇展         |
| 流通產業中心理契約違反與組織公民行為之關係<br>—組織信任之中介效果            | 余德成、黃建榮、林洲安 |
| 服務運送屬性及服務人員屬性對顧客參與影響之<br>研究                    | 顏昌華、謝庭華     |

國立澎湖科技大學 編輯出版

National Penghu University

<http://www.npu.edu.tw/>

# 服務業管理評論

## Service Industry Management Review

發行人 林輝政 Huei-Jeng Lin

### Publisher

共同總編輯 王瑩瑋 Ying-Wei Wang

### Editor-in-Chief

### 編輯委員

#### Editorial Board

王 瑩 瑋 Ying-Wei Wang  
韓 子 健 Tzeu-Chen Han  
駱 藝 瑄 Yi-Hsuan Lo

黃 鎮 淇 Jen-Chi Huang  
陳 甦 彰 Su-Chang Chen  
蔡 明 惠 Ming-Huei Tsat

### 編輯顧問委員

#### Advisory Board

吳 思 華 Se-Hwa Wu  
政治大學商學院  
National Chengchi University

吳 萬 益 Wann-Yi Wu  
國立成功大學  
National Cheng Kung University

徐 木 蘭 Mu-Lan Hsu  
世新大學  
Shih Hsin University

郭 人 介 Ren-Jieh Kuo  
國立臺北科技大學  
National Taipei University of Technology

梁 定 澎 Ting-Peng Liang  
國立中山大學  
National Sun Yat-Sen University

黃 俊 英 Jun-Ying Huang  
義守大學  
I Shou University

黃 深 勳 Sheng-Shiung Huang  
龍華科技大學  
Lunghwa University of Science and  
Technology

黃 廷 合 Ting-Ho Huang  
致理技術學院  
Chihlee Institute of Technology

張 有 恆 Yu-Hern Chang  
國立成功大學  
National Cheng Kung University

張 重 昭 Chung-Chau Chang  
國立台灣大學  
National Taiwan University

張 保 隆 Pao-Long Chang  
逢甲大學  
Feng Chia University

劉 水 深 Shuei-Shen Liu  
空中大學  
The National Open University

劉 代 洋 Day-Yang Liu  
國立臺灣科技大學  
National Taiwan University of Science and  
Technology

樓 永 堅 Yung-Chien Lou  
國立政治大學  
National Chengchi University

陳 正 男 Cheng-Nan Chen  
南台科技大學  
Southern Taiwan University of Technology

發行單位：國立澎湖科技大學  
地 址：澎湖縣馬公市六合路 300 號  
網 址：<http://www.npu.edu.tw>

Publisher：National Penghu University  
Address：300, Liu-Ho Rd., Makung, Penghu, Taiwan 880, R.O.C  
URL：<http://www.npu.edu.tw>

# 服務業管理評論

## Service Industry Management Review

第二卷 第二期 2006年十二月號

### 目 錄

- 服務無形性與顧客衡量補救效果之研究  
鄭紹成 王雪濤 1
- 銀行信用卡業務與銀行經營績效關聯之實證研究—以美國銀行業為例  
歐進士 陳重光 陳博舜 33
- 數位學習環境下學習者關係管理機制之建立  
薛祥元 黃士銘 游寶達 55
- 台灣地區旅遊業服務補救對顧客補救滿意度影響之研究—以服務補救等待時間為干擾變數探討之  
鄭紹成 王雪濤 83
- 銀行從業人員服務導向組織公民行為之研究  
吳肇展 115
- 流通產業中心理契約違反與組織公民行為之關係—組織信任之中介效果  
余德成 黃建榮 林洲安 139
- 服務運送屬性及服務人員屬性對顧客參與影響之研究  
顏昌華 謝庭華 171

# 服務無形性與顧客衡量補救效果 之研究

**The effects of intangibility on customers' evaluation of  
service recovery**

鄭紹成(Shao-Cheng Cheng)

中國文化大學國際貿易學系暨研究所 副教授

Chinese Culture University, Graduate School of International Trade

E-Mail: tigercheng@faculty.pccu.edu.tw

王雪瀨(Hsueh-Ching Wang)

中國文化大學國際企業管理研究所 博士生

Chinese Culture University, Graduate School of International Business Administration

E-Mail: qgin@ms59.hinet.net

## 摘 要

學者指出服務與有形產品最大差異，在於其無法目視之無形性，惟針對無形性之影響層面，尚無研究論及其與服務補救效果之關係。本研究以三種無形性程度不同之產業，採實驗

法進行調查，研究主要發現服務業無形性程度不同，服務補救期望亦有所差異，而影響服務補救之滿意度判定，此項結果有助擴展服務品質不一致理論與瞭解消費者補救期望之來源。

關鍵字：無形性、服務補救期望、服務補救

## Abstract

There is a relative rich literature on service intangibility and consumer satisfaction. No attempt has as yet been made to assess how intangibility influences customers' evaluation of service recovery. The empirical study was of experimental nature and used a 3 x 3 x3 factorial design to investigate the impact of intangibility on recovery satisfaction. The results support the hypothesized relationships, suggesting that intangibility has effect on customers' expectation of service recovery, which also influences the satisfaction of service recovery.

Keywords: intangibility, service recovery expectation, service recovery

## 壹、前言

世界各國數十年來經濟的自由化發展、科技不斷進步，使得在傳統製造業之外，服務業也順勢興起，服務業產值與就業人口數，甚至已成為評估一個國家經濟發展，是否屬於先進現代化國家的重要指標(Heskett, 1986)。由於市場競爭激烈、消費者要求多樣化，服務(service)和其他產業早已息息相關，有形的產品(goods)需要附加上相關的服務給予消費者，例如倉儲、運送、安裝、維修、財務融通等，方能圓滿完成交易(Lovelock, 1999)，學者甚或認為所有企業都是服務業，分別討論製造業與服務業缺乏實質意義，欠缺服務或服務不良之企業將無法獲得消費者青睞(Rust, Zahorik, and Keiningham, 1996)。

早期行銷學者對於服務是否不同於傳統有形產品行銷存在諸多爭議，直至利用無形性(intangibility)來做為產品與服務的基本劃分基礎，方奠基服務行銷研究之獨立性(Bateson, 1979; Berry, 1980; Shostack, 1977; Parasuraman, Zeithaml, and Berry, 1985)，學者甚至明言：服務的區別特徵與唯一特性就是無形性(Regan, 1963; Rathmell, 1966; Johnson, 1970; Shostack, 1977; Lovelock, 1984)。

在與有形產品相較下，服務無法觸摸、品嚐、嗅出、看出，使得服務業者製造服務時，品質控制較製造實體產品為難；而缺乏實體證據可讓消費者來對服務品質進行判斷，更使得消費者不易評價服務品質良窳(Bebko, 2000; Levitt, 1981; Murray and Schlacter, 1990)；無形性也造成消費者對服務品質無法預期，因而提升消費者對於消費服務的不確定(uncertainty)，期望由各種有形證據：品牌、聲譽、價格，來降低其消費風險(Murray and Schlacter, 1990; Parasuraman et al., 1985)；學者更指出服務行銷不同於實體產品的行銷，若運用實體商品的傳統發展策略來進行服務行銷，將無法有效達成目標(Thomas, 1978)，緣此，無形性的提出，對於服務行銷探索形成重大的影響，促使日後服務行銷研究領域之蓬勃發展(Lovelock, 1991; Rushton and Corron, 1989)。

無形性之外，服務的不可分離、異質性和易逝性等特性，使得服務的產生是和消費同時發生、服務傳送時提供人與顧客不可分離、服務品質控制困難，而造成服務失誤(service failure)頻頻發生(Bitner, Booms, and Tetreault, 1990; Fisk, Brown, and Bitner, 1993)。顧客對於企業所提供之服務整體滿意度與忠誠度，不只受到正常服務情況下品質影響，同時亦受到服務

失誤時,企業所採取服務補救(service recovery)措施影響(Gilly and Gelb, 1982; Goodwin and Ross, 1990; Blodgett, 1995; Webster and Sundaram, 1998),因此,預防服務失誤發生及如何對失誤進行補救,遂為企業維持顧客整體滿意與忠誠度時之重要考慮因素。

學者認為顧客判斷服務品質,係由顧客對於服務之事先期望(expectation)與事後認知(perception)兩者進行比較其不一致(disconfirmation) (Parasuraman et al., 1985, 1988; Brown and Swartz, 1989)。由於顧客期望在服務品質之影響性, Kelley and Davis(1994),首先將此不一致理論,用來探討顧客對於服務補救之期望,因此引發本研究,欲以無形性不同探討服務補救期望與服務補救滿意度之關係,是故,本研究主要研究問題如下:

1. 服務無形性是否會對服務補救期望產生直接之影響?
2. 服務補救期望是否對服務補救滿意度產生直接之影響?
3. 服務的無形性是否會經由對服務補救期望產生影響,並進而間接對補救後滿意度產生影響?
4. 服務無形性與服務補救滿意度間之影響關係,是否因顧客忠誠度而帶來干擾影響效果?

## 貳、文獻回顧

### 一、服務無形性

Regan(1963)首先提出服務包含「無形性」、「異質性」、「不可分割性」和「易逝性」四大特性之後,學者亦陸續發表對於服務特性之研究,大部分的學者均支持 Regan 看法,而支

持僅有「無形性」、「異質性」、「不可分割性」三個特性的學者，則是將「易逝性」包含於「無形性」中(Parasurman et al., 1985, 1988; Shostack, 1977; Thomas, 1978)。

至於無形性定義則莫衷一是，Shostack(1977)認為無形性意指不可觸和非物質的，無形性要素為動態的、主觀的和短暫的，服務不能被觸摸、測量、聞到、看到和展示在櫥窗和貨架上，且極度困難去量化，因此由無形性，可知服務是一種經驗，消費者並不能真正擁有它；Berry (1980)直指無形性為不能被「摸到、感觸到」和「不能被輕易的定義、配製或被心理所掌握的」；McDougall and Snetsinger (1990)對無形性的定義，則是「在購買前，產品被看到和提供清楚的具體的影象的程度」；Zeithaml and Bitner (1996)也提出服務無形性，即是導致服務無法儲存、沒有專利、定價困難以及不能夠如實體產品陳列在架上的主要原因；晚近學者皆將無形性定義為「能被看到、聽到、聞到等的程度」(Takacs and Freiden, 1998; Bebko, 2000)。因此，雖然學者定義諸多，但皆指出，無形性是服務不同於實體產品的基本要素，甚至其他特性(如不可分割性、異質性和易逝性)，都是由於服務的無形性所導致(Bateson, 1979; McDougall and Snetsinger, 1990)。

而無形性所造成「服務業者經營問題」，主要可分四大類：服務無法儲藏、服務無法用專利權加以保護、服務難以展示或溝通、價格難以制定(Bateson, 1977; Berry, 1980; Dearden, 1978; Judd, 1964; Lovelock, 1991; Rathmell, 1974; Thomas, 1978)。而無形性對消費者造成的感受與影響分別是：1.服務是有風險的；2.由於對服務不瞭解與知覺風險，因此顧客偏向於消費同樣類型服務，較少進行品牌轉換；3.顧客對於服務品質判斷，偏重於人際網路的資

訊來源，較少是完全自己判斷；4. 傾向以服務的價格和有形設備來評斷服務內容和品質 (McDougall and Snetsinger, 1990)。

學者對於無形性之相關研究，首先著重於如何「降低無形性影響」之研究，由於無形性，使得消費者對服務內容及品質判斷資訊減少，提升較消費有形商品時之較高程度風險 (Guseman, 1981; Levitt, 1981; Murray and Schlacter, 1990)，是故，學者建議應重視企業與顧客間之互動，並利用品牌信任之建立，以降低消費者對無形服務消費所產生之事前不安 (Hostage, 1975; Onkvisit and Shaw, 1989)，企業並且需要運用有效暗示(品牌、人員制服、實體環境等)，以使消費者將有形線索與無形服務結合，將無形服務有形化予消費者(Shostack, 1977)。

後續學者更將無形性研究擴展至「行銷策略」方面，學者認為服務的提供，無法像有形產品般有明顯的外觀、數量，以做為消費者評價依據，因此使得服務在價格訂定與實體產品不同，價格制定形成對服務品質判斷之重要依據，並進而影響消費者對服務之評價(Berry, 1980; Rust et al., 1996)；服務無形性，也使得服務在與消費者溝通的廣告上產生困難(George and Berry, 1981)；而在服務的配銷通路上，更因為服務所具備的無形性，而使得服務的傳送有異於有形產品通路，更需要接近消費者；而在服務研發上，也由於無形性，使得新服務產生，較有形產品之新發展困難(Cooper and de Brentani, 1991; Edgett and Jones, 1991; Rust et al., 1996)。

由上列學者對於無形性所引發的各種管理問題研究可知，無形性特質的確為服務提供

者，帶來相當多不同於實體產品的問題（例如：評量服務品質、消費風險、行銷活動困難度等），而無形性對於服務補救效果之影響，尚未有學者深入探討，故實有進行釐清瞭解之必要，因而引發本研究之研究興趣，期望對於其間之關係進一步進行探討。

## 二、服務失誤與服務補救

服務產生和消費在同一時間，再加上服務傳送時，顧客與服務製造者不可分離，因此，只要在服務傳送時的任一接觸(service encounter)產生失誤或顧客認定欠佳，就會產生消費者的負面認知(Goodwin and Ross, 1992)，因之，縱使有周延的策略規劃、嚴格的品質管控、顧客導向的服務提供者，也無法完全避免服務傳送過程中服務失誤之發生(Goodwin and Ross, 1992; Hart, Heskett, and Sasser, 1990; Johnston and Hewa, 1997; Kelley and Davis, 1994; Tax and Brown, 1998; Craighead, Karwan and Miller, 2004)。一旦發生服務失誤而未妥善處置，即使是優良聲譽之企業，顧客亦會降低其對此企業之服務品質評價，甚至可能考慮轉換至其他企業交易(Kelley and Davis, 1994; Keaveney, 1995; DeWitt and Brady, 2003)。

有關服務失誤方面之研究，Bitner et al.(1990)首先從服務接觸的觀點來探討顧客滿意與不滿意(亦即服務失誤)之狀況，由航空公司、旅館、餐館三種行業顧客之 700 件案例，發現可分為三類：服務傳送系統失誤之員工反應、顧客需求和要求之員工反應、員工自發性行為。其後 Bitner et al.(1994)，則改從員工觀點來研究重要服務接觸( critical service encounters )，針對旅館、餐館、航空公司三種行業之員工，收集到 781 件案例，而歸納出四類的服務接觸，與 Bitner et al.(1990)研究最大之不同，乃是提出一新分類—問題顧客行為 ( problematic

customer behavior )，此乃因為此次研究由調查「員工」而來。

Bitner et al.(1990,1994)之分類，亦被學者應用在探討服務失誤。如 Kelley, Hoffman and Davis(1993)以 Bitner et al.(1990)的研究分類為基礎，另以零售業為研究對象，在 661 件案例的分析上，歸納出 3 大類 15 細項的零售失誤。Hoffman, Kelley and Rotalsky(1995)針對餐飲業為調查對象，373 件案例的研究顯示，服務失誤可分為 3 大類 11 細項。

至於服務補救，則是服務提供者對其所產生的缺陷或失誤(defects or failures)所採取的反應與行動(Gronroos, 1988)；或是企業在對於其所提供的商品或服務產生失誤，造成顧客困擾狀況後，企業採取以使顧客重新滿意之行動或「補強」(reinforce)措施(Kelley et al., 1993; Zemke and Bell, 1990)。

而服務補救之執行原則和補救行動方面，Hart et al.(1990)之研究，建議企業有效進行補救過程有七項步驟：1.衡量成本；2.打破沈默；3.預測補救需要；4.快速行動；5.訓練員工；6.授權第一線員工；7.結束補救行動；Goodwin and Ross(1992)則發現，企業僅僅只有口頭道歉時，顧客滿意度不高，並使顧客「公平和滿意」的感受維持在低水平，而給予折扣或禮物等有形物質時，滿意度會較口頭道歉高；Kelley et al.(1993) 調查發現零售業的服務補救方式有：1.折扣 2.更正 3.管理者或員工解決 4.更正加補償 5.更換 6.抱歉 7.退還金額 8.顧客自行更正 9.給予折讓 10.不滿意之更正 11.加大錯誤 12.不做任何處置；Hoffman et al.(1995) 對於餐飲業的服務補救調查，業者使用的補救行動種類有：1.免費食物 2.折扣 3.優待券 4.管理者出面解決 5.替換 6.更正 7.道歉 8.不做任何處置。

透過服務補救行動，將會使得「遭遇服務失誤之顧客」重新滿意該企業(Firnstahl, 1989)，而為企業帶來多項效益，例如：建立良好聲譽、產生正面口碑、創造差異化競爭優勢(Kelley and Davis, 1994)；服務補救也有助於瞭解如何改善服務過程中傳送之瑕疵(Brown, 1997)，進而提高「所有顧客」之滿意度、信賴感、顧客維持率，而創造長期良好績效(Bitner et al., 1990; Blodgett et al., 1995; Boshoff, 1997)。但若企業進行補救失當，將造成顧客更加不滿，而使情形惡化(Bitner et al., 1990; Brown, 1997; Webster and Sundaram, 1998; Mattila, and Patterson, 2004)。此種影響，包括個別顧客對企業「此次服務滿意度」以及對「企業整體滿意度」之負面評價、負面口碑傳播、不願再購之損失等，甚至還會造成大量顧客流失，對企業影響甚鉅(Smith, Bolton, and Wagner, 1999; Spreng, Harrel, and Mackoy 1995)。

由上可知，服務失誤之發生無法避免，但在良好之補救行動下，應可挽回顧客滿意，進而提升企業形象、顧客忠誠度、再購率，而對企業績效產生正面影響。

### 三、服務補救期望

服務品質評量模式主要可分兩種：第一種為學者 Gronroos (1984)所提出之北歐式服務品質知覺模式，第二種則是由學者 Parasuraman et al. (1988)所提出之服務品質知覺模式。此部分理論發展係以實體產品品質與顧客滿意為基礎，並以實體產品研究中之不一致理論(Cardozo, 1965; Churchill and Surprenant, 1982)，推演出服務品質知覺模式。

Gronroos (1984)所提出之服務品質知覺模式，係由服務「功能品質」和「技術品質」構成服務品質的主要構面項目：功能品質係強調服務之傳送過程，並定義顧客對互動的知覺是

發生在服務被傳送的過程之中；而技術品質知覺是反應出服務行動的產出，或是顧客在服務接觸的過程所獲得到之實體物件。經由功能品質及技術品質，形成顧客對於所提供之服務的「印象」為基礎下，影響期望與知覺服務品質的比較，最後產生服務品質良窳之評量。

Parasuraman et al., (1985)所提出的服務品質缺口模式(gap model)，則是另一個廣為學者接受之服務品質知覺模式。此模式亦是以服務品質期望與知覺的不一致為發展基礎，針對銀行業、信用卡公司、證券經紀商和商品維修等四個行業進行調查，發現服務品質在管理者的認知及服務傳送給顧客的過程中，存在差異及缺口，顧客的期望服務來自於：口碑、個人需求、過去經驗和企業溝通(如廣告)之影響；五個缺口則是：顧客預期與管理者所知覺顧客期望之間、管理者所知覺顧客期望與公司實際提供服務品質、公司實際提供的服務品質與實際服務傳送的品質之間、實際服務傳送與服務的外在溝通之間、最後顧客認知服務品質是介於服務的預期與實際知覺服務的差距，此五個差異均將影響顧客對服務品質之評價。

後續研究指出，當消費者面對同樣的產品品質，高期望的消費者會產生較低品質的評估，績效與期望間的差距將隨之增大 ( Churchill and Surprenant, 1982; Yi, 1993 )；而若顧客耗費較多時間與資源投入取得產品或服務時，滿意程度會較高，但當實際品質水準不能符合顧客原先期望時，此不一致的現象會導致對產品的滿意程度降低 ( Oliver, 1980 )。

Kelley and Davis ( 1994 ) 進而將此不一致理論，探討顧客會期望企業如何進行有效的服務補救，其滿意與否判斷，除了在於企業如何進行補救，事實上顧客對於此家企業之組織承諾(customer organization commitment)高低，將會嚴重影響對於企業補救水準之

期望，進而影響對於服務品質之判斷；接續其後，則有學者陸續將補救期望和實際補救感受之不一致觀念，進行實地驗證，結果可一致肯定顧客在面對企業進行補救前，事實上是存在有預先期望的(Andreassen, 1999, 2000; Smith et al., 1999)。McCollough, Berry, and Yadav (2000)則以管理角度切入，強調服務補救期望的不一致之服務補救滿意度，與企業其他服務滿意度，對企業和顧客來說同樣重要，兩者皆會影響到整體之顧客滿意。三人提出「服務補救之整體滿意模式」，結合顧客第一次接受服務之顧客滿意度與面臨服務失誤發生及補救後之第二次顧客滿意度，深入探討，而構成顧客整體滿意度，結果發現無論顧客期望如何，服務提供者皆須進行良好服務補救，方能提升顧客滿意度。

亦有學者深入探討基於交換之後的顧客心理層面會產生公平認知，Goodwin and Ross(1992)以程序公平 (procedural fairness)：企業提供資訊和給予顧客表達意見的機會，以及互動公平(interactional fairness)：是否對顧客抱歉，來研究當此兩項變數存在與否，是否會令顧客有不同反應。結果發現：企業的申訴機會和道歉，可加強顧客「公平和滿意」的感受，如果再加上企業給了折扣或禮物時，挽回服務的效果會更好；而當沒有實質物品做為補償，僅僅只有口頭道歉時，這種挽回效果就會減少，並使顧客「公平和滿意」的感受維持在低水平。其後 Tax and Brown(1998)提出顧客衡量服務補救係從結果公平、程序公平、互動公平三構面來進行，並認為服務補救應強調對顧客之公平性(being fair with customers)；Smith et al.(1999)則以分配公平(補償)、過程公平(反應速度)、互動公平(道歉和自發性)，探討出一服務失誤發生後服務接觸滿意模型。

綜言之，學者對於整體滿意度之研究多以了解顧客在服務失誤與服務補救後之滿意度為主(Berry, 1980; Spreng et al., 1995; Tax and Brown, 1998; McCollough et al., 2000)，而服務失誤與服務補救型態，則是另外一廣泛研究議題(Bitner et al., 1990, 1994; Goodwin and Ross, 1992; Hart et al., 1990; Hoffman et al., 1995; Kelley et al. 1993; Spreng et al., 1995)；由於服務業蓬勃發展，各種服務更是五花八門，但是存在於服務中的無形性，為學者公認係有形實體產品與服務之最大差異點(Shostack, 1977)，亦有學者曾比較過無形性程度不同的服務對於服務品質期望所產生的影響(Bebko, 2000)，惟以服務無形性對服務補救期望之影響，至今仍付闕如，故推演出以下研究假設，進行驗證：

**H1: 無形性程度不同，會影響服務補救期望。**

由於過往的學者在研究衡量服務品質均強調服務期望構念在顧客評估企業服務水準時的關鍵地位(Parasuraman, Zeithaml, and Berry, 1985, 1988; Brown and Swartz, 1989)，研究認為服務滿意度的形成必須透過消費者事先對服務產生的期望，再與實際之服務品質進行比較後，才能夠對於服務活動進行評價，形成最終的滿意度結果(Bolton and Drew, 1991)。此一概念應用在服務補救品質的衡量上亦有相同效果。企業之服務一旦發生失誤，由於服務之無形性特質，顧客無法事先得知補救活動之內容，因而將對於企業可能提供之服務補救品質產生預先之期望，再與實際認知到的企業補救活動進行比較後，形成了消費者期望與實際不一致感受，而直接影響了顧客對補救滿意度之評價，據此，本研究推導出下列之研究假設。

**H2: 服務補救期望之高低不同，會對服務補救滿意度產生影響。**

經由上述之假設推導可知，服務品質評量將透由服務本身或企業所給予的各種資訊，包括了無形性特質，形成了消費者對服務補救品質的預期，並藉由對服務補救的預期與實際的服務補救進行比較，形成了最終對於服務補救活動滿意度的評價，因此對於服務無形性對補救活動滿意度之評價影響，將不能忽略服務補救期望之中介影響，並進一步影響最終之補救滿意度衡量結果，因而本研究在此進一步連結服務無形性對服務補救期望之影響，並經由補救期望之中介影響了最終的服務補救滿意度評量，也因此進一步發展出了下列之研究假設：

**H3: 服務的無形性對服務補救期望產生影響，並進而對服務補救滿意度有顯著影響。**

#### 四、顧客忠誠度

顧客忠誠度乃是消費者願意繼續與服務提供者維持關係的一種行為傾向(Singh and Sirdeshmukh, 2000)，對於企業而言，顧客忠誠度不僅為經營重要課題，更是企業策略目標之一(Lowenstein, 1997)。早在 1944 年，即有學者指出顧客忠誠度之重要性，並認為顧客忠誠度是指顧客在一定時間內的偏好傾向、是顧客重複購買相同商品的可能性、或是顧客對所有購買一項產品中的某一品牌選擇的可能性(Jeuland, 1979)。早期學者以「行為面指標」探討顧客忠誠度，例如購買特定品牌的次數佔總購買次數的比例(Cunningham, 1956)，而後將顧客忠誠度之衡量構面擴展至未來購買的可能、服務契約的持續、以及正面的口碑宣傳等兼具行為面與態度面之「綜合指標」(Day, 1977)。

由於顧客忠誠度的增加是影響企業長期經營績效的重要因素，對企業的持續獲利扮演重要角色(Jones and Sasser, 1995)。因此忠誠度對於「企業利潤」之影響，Heskett, Jones,

Loveman, Sasser, and Schlesinger (1994)提出「服務創造利潤之價值鍊」(putting the service-profit chain to work)說明：提供給顧客的服務價值會影響顧客滿意程度，顧客滿意會影響顧客忠誠度，顧客忠誠度又會影響到企業的利潤與成長。

針對「忠誠度之形成」，Zeithaml (1988)認為感受性的價值(perceived value)是決定顧客忠誠度的關鍵因素，其中包括：1.獲得成份(get component)：購買者可自銷售者處所得到的利益 2.付出成份(give component)：消費者為獲得利益所付出之金錢或非金錢的成本；忠誠度也是一個「長期培養和循環概念」，Leppard and Molyneux(1994)的顧客忠誠鏈(the customer loyalty chain)概念，認為顧客要從前段的準顧客至後段的發展與改進顧客關係，最後成為擁護者的忠誠度中，所歷經的階段為潛伏者、顧客、正規顧客、支持者及擁護者；Griffin (1995)另外提出購買循環的概念，顧客消費時會經歷五個階段：1.知曉產品；2.進行初次購買；3.購買後評估；4.重複購買決策；5.重複購買。這一連串過程形成一個重複購買循環，每次購買行為，雙方關係可能變得更強或更弱，如果關係變強，企業則可得到更大忠誠度效應和更多利益。

而「影響忠誠度與顧客行為」之研究，Wellen (1999)指出支援顧客銷售後的協助和維護是增進顧客忠誠度的關鍵，了解和確認顧客個別需要與喜好，可使用資料庫來判定顧客喜歡之產品和服務；Parasuraman and Grewal (2000)另外提出品質-價值-忠誠度鏈(quality-value-loyalty chain)的概念，驅動顧客忠誠度的主要因素包括：服務品質、產品品質、價格及顧客感受價值等；Singh and Sirdeshmukh (2000)並認為信任是購買前與購買後行為

之間的一項關鍵中介變數，引導出顧客的長期忠誠度，並將交易雙方的關係緊密連結。

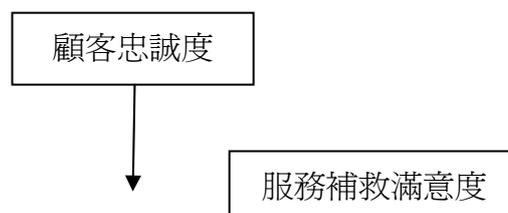
而當企業所提供的服務發生失誤時，將會造成顧客對企業的不滿，因此而動搖了顧客對企業之忠誠度，甚至造成顧客流失(Keaveney, 1995; Johnston and Hewa, 1997)。然而，一般的學者在探討服務補救與顧客忠誠度間的關係時，多係著重服務補救對顧客忠誠度產生之影響(Boshoff, 1999; Etzel and Silverman, 1988; Goodwin and Ross, 1992; Kellley and Davis, 1994; Reichheld and Sasser, 1990; Spreng et al., 1995; Smith et al., 1999; Tax and Brown, 1998)，以強調服務補救對企業服務之重要性。但是，當企業在進行服務補救時，若顧客對企業具有忠誠度時，是否可能由於其對企業之服務較為熟悉，而使得其對企業之服務的無形性知覺產生影響，而對其衡量服務補救的滿意程度產生干擾影響效果，因之，本研究將顧客忠誠度視為干擾變數，並據此形成下列研究假設：

**H4:無形性影響服務補救滿意度之關係，會因顧客忠誠度之不同產生顯著差異。**

## 參、研究方法

### 一、研究架構

經由研究問題以及相關的文獻探討後，本研究以服務的無形性為獨立變數，服務補救期望為中介變數，顧客忠誠度為干擾變數，而服務補救滿意度為應變數，來探討服務的無形性對服務補救滿意度之影響，本研究之研究架構圖示如下。



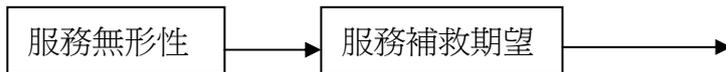


圖 3-1 研究架構圖

## 二、研究設計

國外學者認為實驗法，有助於服務行銷方面之研究進行(Blodgett, Hill, and Tax, 1997; Goodwin and Ross, 1992)，故考量本研究之研究問題特性，乃以實驗法為調查方法，並採用  $3 \times 3 \times 3$  之因子實驗設計，在實驗中分別針對三種不同業別，設計三種不同嚴重程度的服務失誤(嚴重、普通、輕微)、及各以三種不同程度的服務補救方式(優、普通、差)，共計二十七種的實驗方格來進行測試。

針對實驗方格之設計部份，首先在服務無形性之劃分上，本研究以不同的業別代表不同程度之無形性分類標準(高、中、低)，主要由於服務業本身之業別特性，不同的服務業別本身具備之無形性程度特質不同，過往學者曾提及，無形性乃是區分服務與實體產品間差異之重要特質(Berry, 1980; Zeithaml and Bitner, 2000)，並可以無形性來做為產品與服務的連續分類組合的劃分基礎(Shostack, 1977)，因而本研究即以業別作為劃分服務無形性程度之代表，形成研究中無形程度高、中、低三種不同程度之設計。

此外，本研究更進一步針對服務失誤嚴重度及服務補救方式進行操弄。由於一旦服務產生失誤時，失誤之嚴重程度及提供之補救方式不同，將會影響消費者對於最終補救效果之評價(Blodgett, Wakefield, and Barnes, 1995; Gilly and Gelb, 1982; Goodwin and Ross, 1990; Spreng, Harrell, and Mackoy, 1995; Webster and Sundaram, 1998)，因而影響研究之結果，

因此，為了控制失誤嚴重度及補救方式不同可能對本研究結果產生的影響，並提高研究的一般化解釋能力，本研究分別針對失誤嚴重度及補救方式設計了三種不同程度之考量(失誤嚴重、中、低；補救方式優、普通、差)，以全面涵蓋到服務失誤時可能遭受之各種失誤及補救狀況，並進一步提昇研究可廣泛解釋實務狀況的一般化能力。

此外，本研究之問卷調查對象是以學生為主要發放對象。由於過往文獻認為學生與一般消費者有相似的結構與特性(Singh, Lessig, and Kim, 2000；Mowen and Brown, 1980)，再加上學生樣本本身具備之同質性特質，因此對於實驗性的研究而言被認為是適合的(Mowen and Brown, 1980)，本研究因而以學生為主要受測及調查對象。並在研究調查之業別挑選方面，參考過去學者之研究，挑選學生熟悉之產業進行調查。學者 McDougall and Snetsinger (1990)使用即會挑選出較為學生所接觸的無形衡量業別有五個，分別為：長途電話公司、書店、PIZZA 店、電影院和 internet 提供者，其後 Bebko (2000)亦運用此研究所挑選出來的業別，進一步篩選出高、中、低差異明顯的業別，挑選出長途電話服務、書店服務和 PIZZA 店服務，因此在本研中亦採用如學者 Bebko 之研究的業別選擇方式。依據台灣狀況，挑選為：高無形程度：電信業(以行動電話為問項)；中無形程度：書店業；低無形程度：披薩店。

而在中介變數服務補救期望、服務失誤嚴重性之狀況及服務補救方式之設計，係運用前測方式，針對三個業別分別設計出前測問卷，由 30 位商學研究所研究生，各從五個失誤及補救方法，分別一嚴重性和補救滿意度排序，再挑選出三個具高、中、低程度之嚴重性狀況及補救方式，進而成為本研究之設計狀況依據。服務補救期望，則是以三種服務補救方式，請

答卷者挑選「服務不好後，預期該業者會如何處理之方式」，構成事前期望之調查結果。

而「顧客忠誠度」之衡量，則以 Andreassen (1999)之衡量方式：再購意願、介紹給他人的意願、移轉購買對象之可能性三方面為問卷調查問題，請答卷者針對本研究之業別，以一家曾接受過該種服務之業者為對象，回答對其之忠誠度。「服務補救滿意度」之衡量，則參考過往學者之研究以：對補救措施提供的滿意程度、對企業的整體滿意程度、再購意願、向他人推薦的意願(Andreassen, 1999, 2000; Bejou and Palmer, 1998; Boshoff, 1999; Smith et al., 1999)，設計四項問題，問卷均採取李克特 7 點尺度，由答卷者勾填。

問卷效度與信度方面，本研究問卷內容根據相關文獻為基礎，並參考過去研究者所使用之問卷問題，適度修正而成，補救期望設計為三種，則係參考 Kelley and Davis (1994)作法。此外，在正式發放問卷之前，三種不同業別之問卷情境形成項目，皆經過 30 位受測者進行前測，再根據預先測試之結果，形成正式問卷中之項目，因此本研究之問卷符合內容效度之要求。而本研究之問卷信度檢定採用統計數 Cronbach  $\alpha$ 值來進行衡量，一般而言，Cronbach  $\alpha$ 值若大於或等於 0.7，即可視為具有高信度，本研究針對問卷受訪者在未遭遇服務失誤前，受測者對於企業之顧客忠誠度之程度之問卷變項，其 Cronbach  $\alpha$ 值為 0.8979，而受測者遭受服務失誤，並接受服務補救措施後之服務補救滿意程度之 Cronbach  $\alpha$ 值亦達 0.9415，因此，本研究所使用問卷衡量應具有相當信度。

統計分析方法運用部份，本研究主要採取卡方檢定及變異數分析(ANOVA)來檢定研究變數間之關係。由於本研究中之研究變數的測量問項均是來自於過去學者所構建之完整問項，

因此所衡量出之研究變數概念即具備效度，可有效代表研究變數概念。此外，由於卡方檢定為探討類別變數間關係重要之統計方法，而變異數分析則為社會與行為科學研究中最常使用的統計分析方式，可用來有效衡量類別變數及連續變數間之關係，本研究基於上述考量，即以卡方檢定及變異數分析方法來對研究中之研究變數關係進行檢測。

## 肆、資料分析

### 一、樣本基本資料

本研究之問卷係透過人員發放填寫，以台灣地區北部某大學商學院大學部之學生與研究所研究生為研究對象，填答者需曾接受過電信(行動電話)、書店及披薩店服務經驗，每 3 位填答者針對隨機指派的實驗方格，表達對各項狀況與問題之看法。本研究之調查共計發放 1080 份，回收 972 份，刪除填答不完整或判定為無效問卷者，有效問卷數為 909 份(每個實驗方格均在 30 份以上)，有效問卷回收為 84.17%。其基本背景資料部份，男女比例約各佔一半(54.13%，45.87%)；年齡分佈方面，以 21-30 歲之年輕人居多(66.01%)，其次為 20 歲以下(23.10%)。

### 二、服務無形性對補救期望影響關係之分析

由表 4-1 可知，無形性程度較高之電信業別，面對服務失誤後的服務補救期望程度以程度高者為最多，佔 41.16%；無形程度中之書店業別其服務補救期望是以程度為低者較多，佔 37.58%；無形程度較低之披薩店業別其服務補救期望是以程度為高者所佔比率為最高，佔 50.49%。

表 4-1 服務的無形性相對服務補救期望之分佈情形

無形程度		服務補救期望程度						合計	
		高		中		低			
		份數	百分比	份數	百分比	份數	百分比	份數	百分比
高	電信	121	41.16	120	40.82	53	18.02	294	100.00
中	書店	109	35.62	82	26.80	115	37.58	306	100.00
低	披薩店	156	50.49	121	39.16	32	10.35	309	100.00
合計		386	22.00	323	35.53	200	42.47	909	100.00

針對無形性相對於服務補救期望所進行的卡方檢定發現，其 Pearson 卡方的漸近顯著性達 0.000，如表 4-2 所示，即是表示服務的無形性與服務補救期望兩變數間有相互作用影響，由此可知無形性程度不同會影響服務補救期望，因此，本研究之假設一獲得支持。

表 4-2 服務的無形性相對服務補救期望之卡方檢定

依變數：服務補救期望

卡方檢定	數值	自由度	漸近顯著性 (雙尾)
Pearson 卡方	73.11582	4	0.000
概似比	72.38663	4	0.000
線性對線性的關連	7.702444	1	0.006

有效觀察值的個數	909		
----------	-----	--	--

在整體檢定下，服務的無形性會對服務補救期望產生顯著之影響，而不同程度之無形性之間對服務補救之影響是否全都顯著，由表 4-3 可知，以不同無形性程度間做兩兩之卡方檢定，可以發現無形程度高與中之間與無形程度中與低之間之服務補救期望確實存在顯著差異 ( $P=0.000$ )，而無形程度高與低之間之卡方顯著性亦達 0.010，其間之關係亦有顯著差距，由此可知，服務的三種不同無形程度之間，其服務補救期望之間確實有顯著差異存在。

表 4-3 無形性對服務補救影響之成對卡方檢定

依變數:服務補救期望

無形性	高 vs 中	中 vs 低	高 vs 低
漸近顯著性	$P=0.000$	$P=0.000$	$P=0.010$

### 三、補救期望對補救滿意度影響關係之分析

不同程度之服務補救期望對服務補救滿意度影響，首先可由表 4-4 觀察出，在服務補救期望為低時，其服務補救滿意度最高(4.38)；而在服務補救期望程度為中時，其服務補救後滿意度最低(4.09)。

表 4-4 服務補救期望相對服務補救滿意度之敘述統計分析

服務補救期望	服務補救滿意度
高	4.23

中	4.09
低	4.38
平均	4.21

再以變異數分析來檢驗服務補救期望是否會對服務補救滿意度產生影響，如表 4-5，其整體檢定之差異為顯著( $P=0.042$ )，即表示服務補救期望與服務補救滿意度之間存在著顯著差異，因而本研究假設二獲得支持，表示服務補救期望之高低不同，會對服務補救滿意度產生影響。

表 4-5 服務補救期望與服務補救滿意度間關係之變異數分析

來源	型 III 平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
校正後的模式	10.815	2	5.408	3.171	0.042
截距	15092.603	1	15092.603	8851.673	0.000
補救期望	10.815	2	5.408	3.171	0.042
誤差	1544.781	906	1.705		
總和	17693.000	909			
校正後的總數	1555.596	908			

而在不同服務補救期望間，對於服務補救滿意度之多重比較，由表 4-6 可看出，僅服務

補救期望程度低與服務補救期望程度中之間，在服務補救滿意度上有顯著的差異存在 ( $P=0.034$ )，然而，在服務補救期望程度低與服務補救期望程度高之間( $P=0.397$ )以及服務補救期望程度高與服務補救期望程度中之間( $P=0.304$ )則是無明顯差異存在。

但是，由平均數異可看出差異之順序，即為低服務補救期望之服務補救滿意度在三種不同程度之期望中為最大，呈現當服務補救期望越低，其服務補救滿意度越高現象。

此外，低服務補救期望之服務補救滿意度明顯大於服務補救期望中與高，但服務補救期望中與高之間並無顯著差異( $P=0.397$ )，而服務補救期望低與高之間亦無顯著差異存在 ( $P=0.304$ )。但是，由平均數差異可看出，低服務補救期望之服務補救滿意度是略高於高服務補救期望之服務補救滿意度，呈現服務補救期望越高，服務補救滿意度越低現象。

表 4-6 服務補救期望相對於服務補救滿意度之多重比較表

依變數: 補救後滿意度

Tukey HSD		平均數差異 (I-J)	標準誤	顯著性
(I) 補救期望	(J) 補救期望			
補救期望低	補救期望中	0.293*	0.117	0.034
	補救期望高	0.147	0.1142	0.397
補救期望中	補救期望低	-0.293*	0.117	0.034
	補救期望高	-0.145	0.098	0.304
補救期望高	補救期望低	-0.147	0.114	0.397

	補救期望中	0.145	0.098	0.304
--	-------	-------	-------	-------

註：\*在水準 0.05 上的平均數差異顯著

如表 4-7 分析，在服務補救期望高之下，其實際補救方式的補救後滿意度有顯著差異存在(F=46.533, P=0.000)，其差異明顯高於服務補救期望中與期望低之服務補救滿意度之顯著性差異(F=36.094, P=0.000; F=8.361, P=0.000)，可知在高程度之服務補救期望下，三種補救方式之間，補救後滿意度存在著顯著差異。

表 4-7 服務補救期望與實際補救方式交叉比較之顯著性分析

依變數:服務補救滿意度

服務補救期望	實 驗 給 定 補 救							合 計	
	程 度	高 vs 中		中 vs 低		高 vs 低		高 vs 中 vs 低	
		F 值	P 值	F 值	P 值	F 值	P 值	F 值	P 值
高	30.394	0.000	17.168	0.000	98.671	0.000	46.533	0.000	
中	1.429	0.233	44.906	0.000	51.403	0.000	36.094	0.000	
低	1.462	0.229	8.587	0.004	13.449	0.000	8.361	0.000	

#### 四、服務無形性對補救滿意度影響關係分析

經由前述分析可知，無形性對服務補救期望有顯著影響，而服務補救期望與服務補救滿意度之間亦有顯著影響關係，由此可推論服務的無形性對服務補救滿意度亦有顯著影響關

係，因此，在此部分直接探討無形性對服務補救滿意度的影響關係。由表 4-8 可知以服務補救後滿意度的平均數來看，無形性程度居中之書店業，其服務補救後滿意度為三業別之最高(4.56)，而電信業為所有業別中之最低(3.97)。

表 4-8 無形性相對服務補救滿意度之敘述統計分析

無形程度		服務補救滿意度
高	電信	3.97
中	書店	4.56
低	披薩店	4.11
合計		4.21

以整體的檢定來看，不同的業別與不同的服務補救期望間的差異由下表 4-9 可看出，不同業別間之服務補救滿意度存在著顯著之差異( $P=0.000$ )，因此，本研究假設三獲得支持，即服務無形性對服務補救期望產生影響，並進而對補救滿意度有顯著影響。

表 4-9 服務的無形性與服務補救滿意度間關係之變異數分析

依變數：補救後滿意度

來源	型 III 平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
校正後的模式	57.134	2	28.567	17.272	0.000
截距	16108.092	1	16108.092	9739.27	0.000

				2	
無形程度	57.134	2	28.567	17.272	0.000
誤差	1498.462	906	1.654		
總和	17693.000	909			
校正後的總數	1555.596	908			

而究竟何種期望間之差異不顯著，由於不同業別對於服務補救滿意度上有顯著差異存在，因此利用不同業別間之成對多重比較，來分析不同業別間服務補救滿意度之差異，由表 4-10 可知，電信與書店之間以及書店與披薩店之間皆存在顯著差異( $P=0.000$ )，然而，電信與披薩店之間卻無明顯差異存在( $P=0.384$ )，即是表示電信業者及披薩店業者之服務補救後滿意度明顯的小於書店業者，但是電信業者與披薩店業者之服務補救後滿意度之間卻無顯著差異存在。

表 4-10 服務的無形性相對服務補救滿意度之多重比較表

依變數: 補救後滿意度

Tukey HSD		平均數差異 (I-J)	標準誤	顯著性
(I)業別	(J)業別			
電信	書店	-0.588*	0.105	0.000
	披薩店	-0.138	0.105	0.384



高	電信	4.03	41.16	3.93	40.82	3.92	18.03	3.97	100.00
中	書店	4.53	35.62	4.30	26.80	4.76	37.58	4.56	100.00
低	披薩店	4.18	50.49	4.10	39.16	3.77	10.36	4.11	100.00
合計		4.23	22.00	4.09	35.53	4.38	42.46	4.21	100.00

表 4-12 不同服務補救期望下，無形程度不同對服務補救後滿意度之顯著性

依變數:服務補救滿意度

	服務補救期望						合計	
	高		中		低			
	F 值	P 值	F 值	P 值	F 值	P 值	F 值	P 值
無形性								
無形程度不同	4.233	0.015	2.086	0.126	14.037	0.000	17.272	0.000

## 五、顧客忠誠度對服務無形性與補救後滿意度影響關係干擾效果分析

前述之探討無形性透過服務補救期望進而影響服務補救滿意度之分析，皆有顯著的關係存在於變數之間。由於學者多將顧客的忠誠度做為研究的應變數來進行討論，少有學者將其視為可能干擾變數關係之干涉變數，故此部分加入顧客忠誠度做為干擾變數，探討無形性服務補救滿意度間之關係，是否會因顧客忠誠度的不同而產生了其間關係的改變。

本研究將顧客忠誠度以量表尺度中間平均值分為高、低二個等級。經由二因子變異數分析來檢驗無形程度與顧客忠誠度對於服務補救滿意度間是否存在交互作用，由表 4-13 可知，

藉由整體檢定發現，無形性與顧客忠誠度間之交互作用並不顯著( $P=0.651$ )，由此可知，無形性與顧客忠誠度間並無顯著之交互作用，也因此，顧客忠誠度對無形程度與服務補救滿意度間之關係並無顯著之影響，因此，不支持研究假設四。

表 4-13 無形性與顧客忠誠度相對於服務補救滿意度變異數分析

依變數:服務補救滿意度

來源	型 III 平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
校正後的模式	173.856	5	34.771	22.724	0.000
截距	16104.687	1	16104.687	10524.792	0.000
無形程度	57.221	2	28.610	18.698	0.000
忠誠度	115.179	1	115.179	75.272	0.000
無形程度*忠誠度	1.312	2	0.656	0.429	0.651
誤差	1381.741	903	1.530		
總和	17693.000	909			
校正後的總數	1555.596	908			

## 伍、結論

### 一、討論

先前學者僅就無形性於服務品質構面之探討，而 Bebeko (2000)研究無形性對於服務品質期望之關係，發現並無顯著影響，本研究則擴展其概念，運用於無形性對於服務補救之影響。

本研究最重要發現，在於服務無形性對於服務補救期望之影響存在，就本研究調查之無形化程度不同之服務產業，顧客存在不同服務補救期望。惟以無形程度高之電信公司與無形程度低之披薩店，皆存在較高之服務補救期望現象，本研究之推論，首先係在台灣地區，電信民營化之後，市場競爭激烈，業者各種促銷手段層出不窮，因此，當服務失誤發生後，顧客存在較高補救期望，應是可理解之現象；其次，台灣地區之電信業者和披薩業者與其他服務業者比較，服務品質形象尚稱良好，學者提出形象良好企業可促進消費者對其特定企業產品或服務之接受、降低消費者進行購買決策時的不確定性、較易取得消費者的信任與好感 (Robertson and Gatignon, 1986; Loudon and Bitta, 1988)，而對於組織之信任和承諾，補救期望也會相形提升 (Kelley and Davis, 1994)，另外企業形象會對補救後之顧客忠誠度造成影響，亦有學者提出此種論點 (Andreassen, 1999)，因此，由於企業形象之影響，造成顧客產生較高之服務補救期望，應是可能理由。

本研究另一發現則是以服務補救狀況，推演 PZB 之服務品質不一致理論於服務補救領域。學者之服務品質不一致模式 (Parasuraman et al., 1985, 1988; Brown and Swartz, 1989)，係認為服務期望越高，則服務品質低之機率愈高，反之，當當服務期望越低時，顧客判定服務品質高之機率亦相形較高。本研究在不同服務補救期望間對於服務補救滿意度之多重比較上，發現服務補救期望程度低與服務補救期望程度中之間，在服務補救後滿意度上有顯著的差異存在 ( $P=0.034$ )，然而，在服務補救期望程度低與服務補救期望程度高之間 ( $P=0.397$ ) 以及服務補救期望程度高與服務補救期望程度中之間 ( $P=0.304$ ) 則無明顯差異存

在。但由平均數差異，低服務補救期望之服務補救滿意度是略高於高服務補救期望之服務補救滿意度，此點與學者先前論點相符。

此種現象應係現今之消費者意識高漲，因此絕大部消費者均對服務補救抱持著相當高程度期望，若是企業所提供之服務補救不符合消費者之期望，則其服務補救滿意度則是偏低的，但若是企業給予顧客良好服務補救時，消費者的服務補救滿意度則會超越一般滿意水準相當多。學者指出服務接觸時間增加，顧客會要求企業更高的相互瞭解、額外關心、專業能力(Price, Arnould, and Deibler, 1995)，此點可提供本研究之電信業者思考，因為，學生經常使用行動電話，對企業之服務接觸頻繁，因此，自然產生較高之補救期望，若無適度搭配之服務補救措施，將難使顧客滿意。

而無形性與服務補救之滿意度，不同業別間之服務補救滿意度存在著顯著差異( $P=0.000$ )，再從成對多重比較，電信業與書店之間以及書店與披薩店之間皆存在顯著差異( $P=0.000$ )，然而，電信業與披薩店之間卻無明顯差異存在( $P=0.383$ )，表示電信業者及披薩店業者之服務補救後滿意度明顯的低於書店業者，但是電信業者與披薩店業者之服務補救後滿意度之間卻沒有顯著差異存在。由此推論，台灣地區書店業者，並無特殊之服務形象，故消費者之補救期望並不高，而電信業者與披薩店業者在前述推論，由於形象和市場競爭，導致補救期望較高，因此，高期望之下，而產生較低之補救滿意度。

將顧客忠誠度視為干擾變數之探討方面，單獨檢視忠誠度高低不同兩群之服務補救滿意度發現，高忠誠度之顧客，其服務補救滿意度(4.57)高於低忠誠顧客之服務補救滿意度

(3.86)。學者曾提出高忠誠度之顧客，對於企業之失誤容忍度較高(Hart et al. 1990)，而且面對失誤時，高忠誠度顧客也會表現較弱之負面情緒(Andreassen, 1999)，因之，可推論本研究之結果，由於高忠誠度顧客較瞭解服務提供者，容易預期企業所可能提供服務補救，且對企業服務有較高程度認同感，因此對於發生服務失誤後，企業所提供的服務補救活動亦能產生認同，因而較易原諒企業的服務失誤，使得其服務補救後的滿意程度較高。

最後在無形程度與顧客忠誠度對於服務補救滿意度間是否存在交互作用，藉由整體檢定發現，無形性與顧客忠誠度間之交互作用並不顯著( $P=0.651$ )，亦即顧客忠誠度之不同，並未對無形性與服務補救滿意度間之關係產生顯著之干擾影響的效果。換言之，無形性對於服務補救效果之影響，明顯大於忠誠度之影響，此項結果與過往研究主張良好之服務補救，對於顧客之滿意度、口碑傳播將有重大影響之說法一致(Hart et al., 1990; Hoffman et al., 1995; Kelley et al. 1993; Spreng et al., 1995)。

## 二、管理應用

經由本研究結果，本研究之實務意涵為：

### (一)企業應注意顧客補救期望水準

由於高度或低度的無形程度均會使得顧客提升服務補救期望，業者對於本身業種無形程度應有所了解，並進而瞭解顧客之不同水準之服務補救期待，因此，在服務補救方式之規劃方面，進行適切調整，方能令顧客滿意。

提供服務補救時，企業必須要認知提供「高於顧客期望」的服務補救措施，才得以挽回

顧客對服務補救的滿意度，因此，企業形象和服務聲譽良好時，更需注意要提供更高層次之服務補救措施，方能令顧客滿意。

## (二) 降低無形性程度知覺

學者認為有形實體環境，亦會影響顧客對於服務品質之知覺(Bitner et al., 1990; Wakefield and Blodgett, 1999)。服務業者業可運用詳細解說(如建立與顧客溝通的管道)，或是暗示的服務保證(如國家或國際之認證憑証)，或是透過實體證據(如實體擺設、辦公室位置及裝潢、服務場所設計、服務人員制服、標語設計等)，對顧客提供各種有形證據，以幫助顧客將無形的服務和其他有形的人事物結合，有效降低顧客的知覺風險，以及對無形性產生的不確定性及風險性。

如此，儘量降低服務無形性之外，亦可協助顧客對業者產生正確的補救期望，避免顧客因不適切之預期，而誤判企業整體服務品質和服務補救品質。

## (三) 忠誠顧客之關注

企業內所擁有的會員顧客或是 VIP 顧客，一般而言是屬於忠誠度較高的消費群，一旦企業服務發生失誤時，此類型顧客對於企業所抱持的服務補救期望程度也相形較高，此時，企業若不能在採取服務補救時，令忠誠顧客滿意，其所產生之負面反應會較其他顧客為強烈。

考量忠誠度顧客，對於企業利潤之影響 (Heskett et al, 1994; Jones and Sasser, 1995)。企業對於忠誠度高之顧客群，應建立更快更好之服務補救，一旦發生失誤，必定要有效處理。學者提出服務保證(service guarantee)有助於提升顧客滿意度與忠誠度之看法(Hart, 1988)，

但對於忠誠顧客，其實不論有無提出保證，都應適切補救，因為，企業的形象，早已造成內顯(implicit)保證，企業一定要對忠誠顧客負責到底。

### 三、未來研究方向

過往研究認為無形性是服務之最大特性，而無形性會影響消費者對於品質判斷、服務品質之期待，甚至對於行銷策略擬訂亦會有所影響，但是無形性與服務補救期待與服務補救滿意度之間，仍未有學者進行探討。因此，本研究之結果發現，在無形程度不同之行業，顧客之服務補救期望水準亦有所不同，而在不同之期望水準下，進而在滿意度方面亦有所差異，此部份推演 PZB(1985, 1988)之期望與實際不一致之服務品質比較理論，在服務補救方面亦有相同效應。

本研究採實驗法進行，雖在狀況設計時，以文獻與前測為基礎，但仍可能與實際發生狀況有所差異。建議後續研究者，可以學者在服務接觸經常採用之重大事件技術(critical incident technique)(Bitner et al. 1990, 1994; Keaveney, 1995)，進行調查，或有另外發現。

本研究測試無形性之業別，係參考學者以學生為主要受測對象所挑選之服務業(Bebko, 2000; McDougall and Snetsinger, 1990)，後續研究，可再調查不同業別，以擴大本研究結果一般化能力。

實體環境被認為是影響顧客對企業觀感與再購意願之重要因素(Wakefield and Blodgett, 1999)，因此，有形環境之影響，或可列入無形性之研究相關因素，例如：同樣業別，是否因為有形環境因素之不同，而帶來不同之服務補救期望和滿意度，亦是可探討之方向。

消費者行為方面，諸多變數：如消費者人格特質、購買頻率、購買數量等，亦可嘗試列入探討，以了解是否會影響對於服務補救之期待水準；而本研究將顧客忠誠度，視為干擾變數探討，建議未來學者可將顧客忠誠度納入為服務補救滿意度之影響因素，構建影響服務補救期望與滿意度之整體模型，此完整模型仍待建立，可視為後續研究最具挑戰性之研究方向。

## 參考文獻

1. Andreassen, T. W. (1999). What drives customer loyalty with complaint resolution, *Journal of Service Research*, 1(4): 324-332.
2. Andreassen, T. W. (2000). Antecedents to satisfaction with service recovery, *European Journal of Marketing*, 34(2): 156-175.
3. Bateson, G. (1979). *Mind and nature: A necessary unity*. New York: Bantam Books.
4. Bateson, J. (1977). *Do we need service marketing, marketing services: New insights*. Cambridge: Marketing Science Institute.
5. Bebeko, C. P. (2000). Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality, *Journal of Service Marketing*, 14(1): 9-26.
6. Bejou, D., and Palmer A. (1998). Service failure and loyalty: An exploratory empirical study of airline customers, *Journal of Service Marketing*, 12(1): 7-22.
7. Berry, L. L. (1980). Services marketing is different, *Business*, 30(3): 24-29.
8. Bitner, M. J., Booms, B. H., and Mohr, L.A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint, *Journal of Marketing*, 58(10): 95-106.
9. Bitner, M. J., Booms, B. H., and Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents, *Journal of Marketing*, 54 (1): 71-84.
10. Blodgett, J. G., Hill, D. J., and Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice in postcomplaint behavior, *Journal of Retailing*, 73(2): 185-210.
11. Blodgett, J. G., Wakefield, K. L., and Barnes, J. H. (1995). The effects of consumer service on consumer complaining behavior, *Journal of Service Marketing*, 9(4): 31-42.
12. Boshoff, C. (1997). An experimental study of service recovery options, *International Journal of*

- Service Industry Management, 8(2): 110-130.
13. Boshoff, C. (1999). RECOVSAT: An instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery, *Journal of Service Research*, 1(3): 236-249.
  14. Brown, S. W. (1997). Service recovery through IT: Complaint handling will differentiate firms in the future, *Marketing Management*, 6(3): 25-27.
  15. Brown, S. W., and Swartz, T. A. (1989). Gap analysis of professional service quality, *Journal of Marketing*, 53(4): 92-98.
  16. Cardozo, R. (1965). An experimental study of consumer effort, expectation, and satisfaction, *Journal of Marketing Research*, 2(8): 244-249.
  17. Churchill, G. A., Jr. and Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction, *Journal of Marketing Research*, 19(9): 491-504.
  18. Cooper, R. G., and de Brentani, U. (1991). New industrial financial services: What distinguishes the winners, *Journal of Product Innovation Management*, 8(2): 75-90.
  19. Craighead, C. W., Karwan, K. R., and Miller, J. L. (2004). The Effects of Severity of Failure and Customer Loyalty on Service Recovery Strategies. *Production and Operations Management*, 13(4): 307-321.
  20. Cunningham, R. M. (1956). Brand loyalty: What, where, how much, *Harvard Business Review*, 34(1): 116-128.
  21. Day, R. (1977). Extending the concept of consumer satisfaction. *Advances in Consumer Research*, 4(1): 159-154.
  22. Dearden, J. (1978). Cost accounting comes to services industries, *Harvard Business Review*, 47(3): 132-148.
  23. DeWitt, T., and Brady, M. K. (2003). Rethinking Service Recovery Strategies, *Journal of Service Research*, 6(2): 193-207.
  24. Edgett, S., and Jones, S. (1991). New product development in the financial services industry: A case study, *Journal of marketing management*, 7(3): 35-49.
  25. Etzel, M. J., and Silverman, B. I. (1988). A managerial perspective on directions for retail customer dissatisfaction research, *Journal of Retailing*, 57(3): 124-136.
  26. Firnstahl, T. W. (1989). My employees are my service guarantee, *Harvard Business Review*, July-August: 28-32.

27. Fisk, R. P., Brown, S. W., and Bitner, M. J. (1993). Tracking the evolution of the services marketing literature, *Journal of Retailing*, 69(1): 61-103.
28. Geroge, W., and Berry, L. (1981). Guidelines for the advertising of service, *Business Horizons*, 24(4): 59-72.
29. Gilly, M. C., and Gelb, B. D. (1982). Post-purchase consumer processes and the complaining consumer, *Journal of Consumer Research*, 9(12): 323-328.
30. Goodwin, C., and Ross, I. (1990). Consumer evaluations of responses to complaints: What's fair and why, *The Journal of Consumer Marketing*, 7(2): 39-47.
31. Goodwin, C., and Ross, I. (1992). Consumer responses to service failures: Influence of procedural and interactional fairness perceptions, *Journal of Business Research*, 25(9): 149-163.
32. Griffin, J. (1995). *Customer loyalty: How to earn it, how to keep it*. New York: Simmon and Schuster Inc.
33. Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications, *European Journal of Marketing*, 18(4): 36-44.
34. Gronroos, C. (1988). Service quality: The six criteria of good perceive service quality, *Review of Business*, 9(4): 10-13.
35. Guseman, D. (1981). Service marketing: The challenge of stagflation In J. Donnelly and W. George (Eds.), *Marketing of services* (pp. 200-204) Chicago: American Marketing Association.
36. Hart, C. L. (1988). The power of unconditional service guarantee, *Harvard Business Review*, July-August: 54-62.
37. Hart, C. L., Heskett, J. L., and Sasser, W. E. (1990). The profitable art of service recovery, *Harvard Business Review*, 68(4): 148-156.
38. Heskett, J. L. (1986). *Managing in the service economy*. Boston: Harvard Business School Press.
39. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., and Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work, *Harvard Bussiness Review*, 79(6): 164-174.
40. Hoffman, K. D., Kelley S. W., and Rotalsky, H. M. (1995). Tracking service failures and employee recovery efforts, *Journal of Service Marketing*, 9(2): 49-61.
41. Hostage, G. M. (1975). *Harvard business review-quality control in a service business*. Boston: Harvard Business School Press.

42. Jeuland, A. P. (1979). Brand choice inertia as one aspect of the notion of brand loyalty, *Management Science*, 25(7): 71-82.
43. Johnson, R. E. (1970). Recall of prose as a function of the structural importance of linguistic units, *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 9(1): 12-20.
44. Johnston, T. C., and Hewa, M. A. (1997). Fixing service failures, *Industrial Marketing Management*, 26(5): 467-473.
45. Jones, T. O., and Sasser, W. E., Jr. (1995). Why satisfied customers defect, *Harvard Business Review*, 85(2): 88-99.
46. Judd, R. C. (1964). The Case for Redefining Service, *Journal of Marketing*, January(18): 58-59.
47. Keaveney, S. M. (1995). Customer switching behavior in service industries: An exploratory study, *Journal of Marketing*, 59(4): 71-82.
48. Kelley, S. W., and Davis, M. A. (1994). Antecedents to customer expectations for service recovery, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1): 52-61.
49. Kelley, S. W., Hoffman, K. D., and Davis, M. A. (1993). A typology of retail failures and recoveries, *Journal of Retailing*, 69(4): 419-481.
50. Leppard, J., and Molyneux, L. (1994). *Auditing your customer service*. New York: Routledge.
51. Levitt, T. (1981). Marketing intangibility products and product intangibles, *Harvard Business Review*, 59(1): 94-102.
52. Loudon, D. L., & Bitta, A. J. (1998). *Consumer behavior: Concepts and applications* (4th ed.), New York: McGraw-Hill.
53. Lovelock, C. H. (1984). Strategies for managing demand in capacity-constrained service organizations, *Service Industries Journal*, 4(1): 12-30.
54. Lovelock, C. H. (1991). *Develop frameworks for understanding service marketing* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
55. Lovelock, C. H. 1999. *Services marketing*. New York: Prentice Hall.
56. Lowenstein, M. W. (1997). *The customer loyalty pyramid*. Connecticut: Greenwood Publishing.
57. Mattila, A. S. and Patterson, P. G. (2004). Service Recovery and Fairness Perceptions in Collectivist and Individualist Contexts, *Journal of Service Research*, 6(4):336-346.
58. McDougall, G, and Snetsinger, D. (1990). The intangible of service: measurement and competitive perspectives, *Journal of Service Marketing*, 4(2): 27-40.

59. McCollough, M. A., Berry, L. L., and Yadav, M. S. (2000). An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery, *Journal of Service Research*, 3(2): 121-137.
60. Murray, N. M., and Schlacter (1990). The impact of services versus goods on consumers' assessment of perceived risk and variability, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18(1): 51-65.
61. Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, *Journal of Marketing Research*, 17(11): 460-469.
62. Onkvisit, S., and Shaw, J. J. (1989). Service marketing: Image, branding, and competition, *Business Horizons*, 32(1): 13-18.
63. Parasuraman A., Zeithmal, V. A., and Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 49(3): 41-50.
64. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, 64(1): 12-40.
65. Price, L. L., Arnould, E. J. and Deibler, S. L. (1995), The influence of the services provider, *The Journal of Service Marketing*, 6(3): 34-42.
66. Rathmell, J. M. (1966). What is meant by service, *Journal of Marketing*, 30(3): 32-36.
67. Rathmell, J. M. (1974). *Marketing in the service sector*. London: Cambridge.
68. Regan, W. J. 1963. The service revolution, *Journal of Marketing*, 27(2): 32-36.
69. Reichheld, F. F., and Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to service, *Harvard Business Review*, 68(5): 105-111.
70. Robertson, T. S., and Gatignon H. (1986). Competitive effects on technology diffusion, *Journal of Marketing*, 50 (3): 1-12.
71. Rushton, A. M., and Carson, D. J. (1989). The marketing of services: Managing the intangibles, *European Journal of Marketing*, 23(8): 23-43.
72. Rust, R. T., Zahorik, A. J. and Keiningham, T. L. (1996). *Service marketing*. New York: Harper Collins College Publishers.
73. Shostack, G. L. (1977). Breaking free from product marketing, *Journal of Management*, 3(4): 73-80.
74. Singh, J., and Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction

- and loyalty judgements, *Journal of Academy of Marketing Science*, 24(1): 150-167
75. Smith, A. K., Bolton, R. N., and Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery, *Journal of Marketing Research*, 36(8): 356-372.
76. Spreng, R. A., Harrell, G. D., and Mackoy, R. D. (1995). Service recovery: Impact on satisfaction and intentions, *Journal of Service Marketing*, 9(1): 15-23.
77. Takacs, S. J., and Freiden, J. B. (1998). Changes on the electronic frontier: Growth and opportunity of the world-wide web, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(2): 24-37.
78. Tax, S. S., and Brown, S. W. (1998). Recovery and learning from service failure, *Sloan Management Review*, 55(4): 75-88.
79. Thomas, P. (1978). Symbols, patterns and settings: An optimistic case for getting things done, *Organizational Dynamics*, 7(2): 2-23.
80. Wakefield, K. L., and Blodgett, J. G. (1999). Customer response to intangible and tangible service factor, *Journal of Psychology and Marketing*, 16(1): 51-68.
81. Webster, C., and Sundaram, D. S. (1998). Service consumption criticality in failure recovery, *Journal of Business Research*, 41(2): 153-159.
82. Wellen, J. (1999). Customer loyalty in the fact of change, *Discount store News*, 38(5): 8-12.
83. Yi, Y. (1993). The determinants of customer satisfaction: The moderating role of ambiguity. In L. McAlister and M. L. Rothschild (Eds.), *Advance in consumer research*, 20: 502-506.
84. Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perception of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence, *Journal of Marketing*, 52(3): 2-22.
85. Zeithaml, V. A., and Bitner, M. J. (1996). *Services marketing*. New York: McGraw-Hill.
86. Zemke, R., and Bell, C. (1990). Service recovery: Doing right in second time, *Training*, 27(6): 42-48.

# 銀行信用卡業務與銀行經營績效關聯之 實證研究—以美國銀行業為例

## A Study of the Association between Credit Card Business and Bank Operating Performance: The Case of U. S. Banking Industry

歐進士

國立中正大學會計與資訊科技學系教授

陳重光

國立雲林科技大學會計學系副教授

陳博舜

國立中央大學企業管理學系博士生

### 摘要

在美國銀行眾多的業務中,信用卡業務是其中一項非常重要的業務,也是很多銀行投入重大資源努力開拓的業務。但是針對信用卡業務對銀行績效貢獻之學術性研究尚有加強之必要。本研

### Abstract

The credit card business has been one of the major businesses that U.S. banks have tried very hard to explore in the banking operation. However, studies examining the effects of credit card businesses on banks operating performances have been limited. The goal of this study is using U. S. banking

<p>究的主要目的是以美國銀行業為例，探討銀行信用卡業務對其經營績效之影響。</p> <p>研究結果發現，信用卡業務密度、銀行經營規模、分行規模及存款利率，均顯著影響銀行在權益報酬率、資產報酬率及獲利率的經營績效。因此，銀行可由瞭解其信用卡業務密度，同時考量銀行本身經營規模、分行經營規模及存款利率等因素，以有效提高銀行之利潤。美國銀行業有關信用卡業務之經驗可作為我國與開發中國家銀行在信用卡業務發展上之借鏡。</p> <p><b>關鍵詞：</b>信用卡、銀行業、經營績效。</p>	<p>data to empirically examine the effects of credit card businesses on banks operating performances.</p> <p>The empirical results show that credit card business density, business size, branch size, and deposit rate significantly influence operating performance measures of banks, including return on equity, return on asset, and profitability. The credit card business of U.S. banking industry can provide many lessons for the development of credit card business in Taiwan and other developing countries.</p> <p><b>Keywords: Credit Card, Banking Industry, Operating Performance.</b></p>
---	---

## 壹、前言

對於台灣的銀行而言，卡債突顯出目前在信用卡業務 ( credit card businesses ) 發展上面臨重大的轉折，以 95 年 1 月為例，金融監督管理委員會銀行局指出因款項未繳遭強制停

用之信用卡戶數約為 6 萬戶，信用卡及現金卡未依約繳款逾三個月以上的人數約 50 萬人，平均每人積欠金額約為 33 萬元，突顯出此業務對銀行具有重大的影響。尤其信用卡業務已成為銀行重要的業務之一<sup>1</sup>，截至 95 年 3 月，台灣總信用卡流通卡數達 4,368 萬張，總有效卡數 2,336 萬張，循環信用餘額 NT\$4,604 億元，簽帳總金額 NT\$1,117 億元，逾期帳款比率為 3.17%。從以上數字來看，信用卡業務績效已成為銀行經營績效的重要影響因素之一。

以美國銀行業而言，Wolters (2000)指出信用卡開始於 1950 年代晚期並於 1960 年代初期美國加州銀行(California Bank of America)在信用卡上成功達到獲利目標。1976 年的美國聯邦消費者信用保護法(Federal Consumer Credit Protection Act, CCPA)通過立法之後，在信用卡業務方面呈現平穩成長的現象，在此法令與銀行相互支持下，信用卡業務亦快速成長 ( Wolters, 2000; Nesiba and Golz, 2002 )。

信用卡業務是銀行新產品中最重要的業務之一 ( Anderson, Case, Gokey and Taraporevala, 1997 )，在國內外都有一個共同的現象，銀行爭先設立信用卡部門以搶奪信用卡的市場，信用卡的促銷活動幾乎時時都在發生。銀行之所以積極開拓信用卡業務，主要是因為其獲利豐厚。以美國而言，花旗銀行 ( Citibank ) 的信用卡業務不但為其帶來豐厚的利潤，更使得花旗銀行在消費性金融方面的競爭利基更加堅固 ( Nesiba and Golz, 2002 )。以台灣為例，中國信託的信用卡部門也是其過去幾年獲利的主要部門之一。中國信託信用卡業務的客戶群 ( customer base )，更為中國信託在改制為銀行後，提供堅強的競爭基礎。由於大部分的銀行均積極投入信用卡業務之推展，信用卡業務的競爭將愈來愈激烈，對銀行也愈來愈重要 ( Browne, Toh and Hu, 1995 )。因此，了解銀行信用卡業務與銀行經營績效之關聯，對銀行高階管理階層、學術研究者，及金融管制機構 ( 例如，中央銀行、財政部及金融

---

<sup>1</sup>信用卡持卡人憑發卡機構之信用，向特約之第三人取得金錢、物品、勞務或其他利益，而得延後或依其他約

監督管理委會)均極為重要。

對開發中國家的銀行業來說，信用卡業務也是銀行爭先搶奪的市場之一。雖然銀行爭先搶奪信用卡市場，但信用卡業務對銀行經營績效 (operating performance) 的影響如何，目前相關的學術性研究尚有待加強，主要原因可能是銀行管理當局常將信用卡業務的經營資料視為業務機密，研究人員很難得到所需的信用卡業務實際經營資料以從事嚴謹的學術性研究。為了填補有關信用卡業務學術性研究之不足，本研究的主要目的是在探討銀行信用卡業務對銀行經營績效之影響。

由於台灣相關金融機構辦理信用卡業務之家數不多 (依銀行局的資料顯示，截至 2006 年 3 月共計 49 家銀行，其中國內銀行 36 家，外商在台分行 5 家，信用合作社 2 家，信託投資公司 1 家，信用卡公司 6 家)，一方面樣本數太少，另一方面台灣銀行業信用卡業務的經營起步較晚還沒有很成熟，探討美國早期的信用卡業務經驗，對於台灣銀行業具有相當重要的參考價值。因此，本研究以美國銀行業的信用卡業務為研究對象。以美國銀行為主要研究對象的原因，一方面是因為美國銀行的家數較多<sup>2</sup>，比較能符合統計學上對樣本量的要求。在統計學上，若樣本太少，分析結果比較不具可靠性。在另一方面，由於美國銀行在信用卡業務的經營上比較成熟與健全，研究結果可作為我國及其他開發中國家銀行在信用卡業務經營上的借鏡。

## 貳、文獻回顧與實証假說

### 一、文獻回顧

對於信用卡業務之研究可由國內與國外之相關文獻探討，以了解信用卡業務密度、銀行

---

定方式清償帳款所使用之卡片。

經營規模、分行經營規模、銀行存款利率及銀行放款對存款比率等因素對銀行經營績效之可能影響。

國外有關信用卡業務之研究，較早期的研究主要探討信用卡利率變動情況 ( Nelson and Reid, 1996; Calem and Mester, 1995; Brennan, 1993a,b; Dow and House, 1993; Arend, 1992; Morgan, 1992; Calem, 1992 )、信用卡市場競爭情況 ( Ausubel, 1991; Higgins, 1992; Auriemma, 1994; Cantrell, 1994 )、信用卡業務解除管制對銀行獲利力之影響 ( Rose, 1987 ; Neely and Rochester ,1987 )、信用卡業務風險 ( Breaux, 1992 ) 等。

較近之國外相關文獻，主要有 Pacheco and Sullivan (2006) 探討信用卡交換費率 (interchange fee) 的定價結構，及不同國家對交換費率管理機制之異同。Bernthal, Crockett and Rose (2005) 依據信用卡使用者之消費行為探討信用卡使用者之生活方式 (lifestyle)，將信用卡使用者分成高文化素養與低文化素養二類，再比較分析二者消費行為之不同。Kim and Dunn (2005) 探討信用卡使用者之利息負擔，研究發現高信用卡使用者之利息負擔相對較低。Masters and Rodríguez-Reyes (2005) 探討商店接受信用卡與否的決策因素。Braunsberger, Lucas and Roach (2004) 探討信用卡使用者弱勢族群(例如學生)之信用卡知識與相關管制措施。Castronova and Hagstrom (2004) 探討信用卡使用者申請與使用信用卡之決定因素；而 Hogarth, Hilgert and Kolodinsky (2004) 則探討信用卡使用者之停卡決策。Gans and King (2003) 探討澳洲之信用卡改革措施。Lee and Kwon (2002) 探討商店自行發卡 (store-issued credit cards) 之信用卡使用者之用卡行為。Austin and Phillips (2001) 探討信用卡之學生使用者之過度消費的問題。

國內較早期有關信用卡業務之探討可分成信用卡制度管理，例如信用卡的本質( 林宗耀，

---

<sup>2</sup>根據美國聯邦存款保險公司 (FDIC) 登錄的資料，2005 年底美國銀行共計 8832 家。

1993 )、信用卡現代化 ( 張仁哲, 1981 )、信用卡之會計處理 ( 陳維鸚, 1992 )、信用管理制度 ( 曾俊堯, 1995 ; 黃秋凌, 1993 )、聯合簽帳卡之法律關係 ( 朱麗容, 1984 ) ; 及消費市場的管理, 例如信用卡市場 ( 郭崑謨, 1984a,b )、市場區隔 ( 賴信澤, 1989 ; 戴利容, 1992 ; 張錫寶, 1993 )、用戶之特徵 ( 翁金湯, 1991 )、消費行為 ( 葉玉梅, 1993 ; 李信宏, 1993 )、使用動機 ( 呂春榮, 1993 )。

國內較近的相關文獻主要有黃琮盛 (2001) 利用持卡人個人消費行為預測信用卡詐欺行為。李宗龍 (2001) 利用顧客資料進行模型評估, 探討增加行銷效益降低行銷成本之方案。曹真睿 (2001) 探討信用卡交易對貨幣需求的影響。劉如興 (2001) 探討信用卡促銷活動之實質促銷效果和遞延效果。謝憲昭 (2004) 探討台灣信用卡市場之競爭力量。賴欣儀 (2001) 探討信用卡使用者特性對銀行信用卡業務之影響。邱燕鈴 (2001) 探討金融業如何運用關係行銷增加信用卡顧客的留存率。傅桂欽 (2001) 針對華信安泰信用卡公司之策略聯盟進行個案研究。吳承達 (2001) 探討顧客關係管理在信用卡產業上之應用。

與本文最有相關之文獻是歐進士與李佳玲 (2004)、李憶雯(2004), 及鄒立圓 (2004)。歐進士與李佳玲 (2004) 主要探討信用卡業務之利潤動因, 但他們並未探討信用卡業務與銀行績效之關聯。李憶雯 (2004) 探討台灣銀行業信用卡業務與銀行績效之關聯, 但他以國內發卡銀行為研究對象進行實證分析; 本文則是以美國銀行為研究對象。由於信用卡業務起源於美國, 而且信用卡業務在美國發展得較健全也較成熟, 因此美國的信用卡業務經驗與資料, 很值得我國及其他開發中國家有關信用卡業務經營管理的參考。

鄒立圓 (2004) 探討台灣地區信用卡發卡銀行之生產力與效率, 他們依據資料包絡分析法估計銀行的效率值後, 再探討信用卡業務與銀行績效之關聯。與鄒立圓 (2004) 不同, 本文是以銀行的實際財務資料(包括權益報酬率、資產報酬率, 及獲利率)為銀行的績效變數。

本文採用之績效變數均來自銀行的年報，年報是經會計師查核後公佈，因此資料相對較少偏誤。另外，鄒立圓 (2004) 以台灣銀行業為研究對象，發現發展信用卡業務可以提升銀行整體的績效。本文以美國銀行為對象，研究發現對中小銀行而言，信用卡業務並非有利的業務，對銀行績效有不利的影響。由上述文獻回顧可知探討信用卡業務與銀行經營績效關聯之文獻相當有限，本文可補充目前相關文獻之不足，這正是本文的主要貢獻之一。

## 二、實證假說

本研究以美國銀行信用卡業務之實際經營資料，對信用卡業務與銀行經營績效之關聯做有系統的探討。以現有文獻為基礎，探討信用卡業務對銀行經營績效之影響，並針對影響銀行經營績效之其他因素，如銀行經營規模、分行規模、存款利率及放款對存款比率等亦加以探討，再根據文獻探討的結果提出實證假說 ( empirical hypothesis )。

各銀行爭先設立信用卡部門，大力發展信用卡業務，顯示信用卡業務可能是一個獲利力很高的業務。銀行信用卡業務收入主要包括年費收入 ( annual fees or membership fees )、循環利息收入 ( rolling interest income )、發卡銀行之佣金收入 ( interchange income )、收單銀行之收續費收入 ( discount revenue )、及預借現金之手續費收入 ( cash advanced fees ) 與利息收入等。信用卡的年費為發卡銀行向信用卡持卡人每年所收取之固定費用。以台灣為例，萬泰商業銀行白金卡年費為新台幣\$4,000，金卡年費為新台幣\$1,000，普通卡年費約為新台幣\$500<sup>3</sup>。循環利息收入為發卡銀行向信用卡持卡人就未按時繳交消費簽帳金額所收取的利息。以台灣為例，信用卡循環利率目前各銀行已有分級 ( 見附錄一 )，年率在 9.9%~20% 左右，高出一般貸款利率甚多。另外，當持卡人以信用卡向發卡銀行預借現金時，不但必須支付甚高的手續費 ( cash advanced fees )，且必須支付預借現金利息。發卡銀行向特約商

店 (dealers) 收取信用卡簽帳消費金額約 3% 左右的佣金收入 (interchange income) ; 而收單銀行則向特約商店收取信用卡簽帳消費金額約 2% 左右的手續費收入 (discount revenue) 。由於上述因素可知, 信用卡業務對銀行的經營績效有相當的影響力。

當信用卡業務為銀行主要業務之一時, 該銀行對信用卡業務較為專業, 而使此業務執行效率較高, 加上銀行運用較多資源在此業務之經營, 信用卡之經營規模較易提高, 進而降低此業務之平均營運成本, 致使銀行的獲利較高。換言之, 當信用卡業務收入佔銀行營運收入比率(或信用卡帳戶餘額佔銀行總資產比率)越大時, 表示銀行信用卡業務密度越高, 將使銀行信用卡業務經營越有效率 (Anderson, Case, Gokey and Taraporevala, 1997) 。更由於專精效果 (specialty effect) 越好, 而使銀行經營績效越高。李憶雯 (2004) 及鄧立圓 (2004) 亦指出信用卡業務為影響銀行績效的重要變數, 銀行發展信用卡業務可提升銀行整體績效。因此, 本研究的實證假說如下: 銀行信用卡業務密度與銀行經營績效呈正相關。

銀行經營績效除了會受到信用卡業務密度影響外, 也會受到銀行經營規模、分行經營規模、銀行存款利率、及銀行放款對存款比率等因素之影響, 因此加入實證模式做為控制變數。

在美國銀行產業中, 約 25% 的銀行業務掌握在 8 至 10 家大型的銀行機構中 (Day, 1997) 。在競爭的環境中, 若銀行達成經濟規模, 將可有效降低單位營運成本, 獲取較高邊際利潤 (陳俊仁, 2000) 。More (1992) 、鄭秀玲與劉育碩 (2000) 亦指出隨著銀行規模增加, 其成本效率越高, 表示銀行可透過經營規模的調整, 以產生規模效益。在未達最適規模之前, 經營規模越大, 則經營績效越高; 當達到最適規模時, 經營績效最佳。因此, 本研究預期銀行經營規模與銀行經營績效呈正相關。

工商比較發達的地區(如紐約州及加州), 由於經濟活動較頻繁, 需要銀行的服務也較多,

---

<sup>3</sup>由於信用卡業務競爭激烈, 大部份銀行已取消年費, 因而喪失年費收入。

分行規模相對較大，銀行經營績效可能因而較好；反之，工商較不發達的地區（如阿拉斯加州），由於工商活動較少，對銀行服務之需求較低，分行規模相對較小，銀行的經營績效可能因而較差。如前銀行經營規模所述，分行經營規模亦有規模效果（Suter and Michael, 1999），因此本研究預期分行經營規模與銀行經營績效呈正相關。

利息成本在銀行獲利上，具有一定的影響，亦即當利息成本越高，則銀行獲利越低（Suter and Michael, 1999）。由於銀行存款利息成本較高，銀行之經營績效亦會較低。因此，本研究預期銀行存款利率與銀行經營績效呈負相關。

鄒立圓（2004）指出在探討銀行信用卡業務時，可以同時考慮銀行存放款比率對經營績效影響。當銀行的放款金額較高，存款金額較低，表示銀行較能充分運用其資金，銀行的經營績效將較高<sup>4</sup>。因此，本研究預期銀行放款對存款比率與銀行經營績效呈正相關。

## 參、樣本與變數

本研究主要利用美國個別銀行之實際經營資料做實證研究。美國聯邦準備局（Federal Reserve Board）基於對銀行業管制之需要，有蒐集一部份的銀行實際財務資料。另外美國聯邦準備局也採自願方式向銀行蒐集非財務性資料。本研究樣本來自美國聯邦準備局之功能性成本分析（Functional Cost Analysis）資料庫。以信用卡業務而言，美國發展較早也較成熟；相對而言，台灣則發展較晚也還在摸索的階段。因此，美國的早期經驗可供我國對信用卡業務有興趣的產官學者參考，以縮短我國信用卡業務經營管理之摸索與陣痛期間。本研究

---

<sup>4</sup>例如，甲銀行與乙銀行皆有 100 億資金，甲銀行放款 90 億，乙銀行放款 50 億，表示甲銀行的資金使用程度較乙銀行高。相對於乙銀行，甲銀行之利息收入較高，其經營績效亦因而較高。

與歐進士及李佳玲(2004)的研究使用相同之資料庫,以美國較早期之銀行資料為研究對象,樣本期間為1987年到1991年,觀察值共計504個,資料與敘述統計量,分別如表1與表2。

表1 樣本銀行各年度主要變數平均數彙總表

年份	TA	TL	CCB	TD	E	BOR	BOE	CCR	IC	NB
1987	816,981	505,841	14,113	619,904	54,334	82,694	70,931	2,789	47,116	18.99
1988	496,300	290,893	7,857	371,256	37,381	47,140	40,627	1,464	25,173	13.62
1989	614,169	369,542	17,432	433,247	41,163	59,839	52,844	2,922	34,735	14.42
1990	483,628	268,290	20,679	324,217	36,644	49,933	43,993	3,486	30,178	10.31
1991	384,204	247,767	6,885	300,282	32,325	38,635	36,856	1,299	21,969	9.37

單位：美金\$1,000；TA：總資產；TL：總放款；CCB：信用卡餘額；TD：總存款；E：權益；BOR：銀行營運收益；BOE：銀行營運費用；CCR：信用卡收益；IC：利息成本；NB：分行家數。

表2 樣本敘述性統計資料表

變數	平均數	標準差	最大值	中位數	最小值
TA	581,203	1,629,793	27,028,859	232,797	4,919
TL	350,332	1,056,453	19,774,500	130,596	3,705
CCB	13,206	63,724	972,152	2,329	4
TD	427,312	1,197,694	21,798,361	177,994	4,664
E	41,411	89,245	1,486,141	18,420	219
BOR	57,610	166,381	2,918,631	22,699	536

BOE	50,511	141,686	2,338,366	19,569	475
CCR	2,373	10,103	152,707	522	0
IC	32,787	108,376	1,824,555	11,476	251
NB	14	24	336	7	0

單位：美金\$1,000；TA：總資產；TL：總放款；CCB：信用卡餘額；TD：總存款；E：權益；

BOR：銀行營運收益；BOE：銀行營運費用；CCR：信用卡收益；IC：利息成本；NB：分行家數。

本文之應變數 ( dependent variable ) 是用以衡量銀行的經營績效。參考過去之相關研究 ( Nesiba and Golz, 2003; Cocheo, 1999; Suter and Michael, 1999; Anderson, Case, Gokey and Taraporevala, 1997 )，較常採用之銀行經營績效變數為權益報酬率 ( ROE )、資產報酬率 ( ROA ) 與獲利率 ( PR )，此三者比率愈高代表經營績效愈好。本研究的自變數 ( independent variables ) 計有五項，( 1 ) CCBI 是信用卡業務密度 ( 信用卡業務收入對總收入之比 )，用以衡量信用卡業務之比重 ( 規模 )，此比率愈大表示信用卡業務佔銀行總業務之比重愈大；反之，表示信用卡業務比重越小；( 2 ) OS 是銀行經營規模，以銀行之總資產代表，總資產愈大表示經營規模越大。在未達最適規模之前，銀行經營規模越大，其經營績效將越好；( 3 ) ICR 是銀行存款利率，存款是銀行資金的主要來源，利息成本是銀行最主要的成本，因此存款利率越高之銀行，其經營績效將越差；( 4 ) LDR 是銀行放款對存款比率，傳統銀行業務主要是將資金貸出以賺取利息收入。放款對存款比率代表資金使用程度，放款對存款比率越高之銀行，其經營績效將越好；( 5 ) BS 是銀行的分行經營規模，基於規模經濟的效果，分行經營規模越大，銀行經營績效將越好。

在衡量企業績效方面的文獻中，企業規模是重要的控制變數，相關文獻也多以取自然對數後的數值作為控制變數，例如歐進士與李佳玲 ( 2004 )、陳冠宙、陳育成與陳雪如 ( 2005 )

及呂麒麟、洪嘉聲、范麗雪、與陳淑貞 (2005) 等。因此，本文將總資產取對數作為銀行經營規模之變數。本研究變數定義彙總於表 3。本研究變數之敘述性統計資料彙總於表 4。

## 肆、統計估計模式與統計檢定

本文為實證研究，需根據所需檢定的實證假說建立計量經濟模式，以供檢定實證假說之用。本研究建立下列統計估計模式，以估計銀行信用卡業務與銀行經營績效之關聯，統計估計模式如下：

$$BP_i = \beta_0 + \beta_1 CCBI_i + \beta_2 OS_i + \beta_3 ICR_i + \beta_4 LDR_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

其中  $BP$  = 銀行經營績效； $CCBI$  = 銀行信用卡業務密度； $OS$  = 銀行經營規模； $BS$  = 分行規模； $ICR$  = 銀行平均存款利率； $LDR$  = 銀行放款對存款比例； $\varepsilon_i$  = 誤差項。

本研究以最小平方法 (OLS) 估計模式 (1)。再透過敏感性分析，探討不同變數衡量方

表 3 變數定義彙總

變數名稱	變數代號	變數衡量
應變數		
銀行經營績效 1	BP1	ROE = (BOR - BOE) / E
銀行經營績效 2	BP2	ROA = (BOR - BOE) / TA
銀行經營績效 3	BP3	PR = (BOR - BOE) / BOR
自變數		
信用卡業務密度 1	CCBI1	CCB / TA
信用卡業務密度 2	CCBI2	CCR / BOR
銀行經營規模 1	OS1	log(TA)

銀行經營規模 2	OS2	log(BOR)
分行經營規模 1	BS1	BOR / NB
分行經營規模 2	BS2	TA / NB
存款利率	ICR	IC / TD
放款對存款比率	LDR	TL / TD

註：BOE=銀行營運費用；BOR=銀行營運收入；CCB=信用卡餘額；CCR=信用卡收入；E=權益；IC=利息成本；NB=分行家數；ROA=資產報酬率；ROE=權益報酬率；TA=總資產；TD=總存款；TL=總放款。

表 4 變數敘述性統計資料

變數	平均數	標準差	最大值	中位數	最小值
BP1 (ROE)	0.1532	0.1078	0.8210	0.1543	-0.5781
BP2 (ROA)	0.0126	0.0079	0.0396	0.0128	-0.0295
BP3 (PR)	0.1258	0.0787	0.3026	0.1302	-0.3433
CCBI1 (CCB/TA)	0.0203	0.0448	0.6222	0.0109	0.0000
CCBI2 (CCR/BOR)	0.0357	0.0571	0.7356	0.0229	0.0000
OS1 (log(TA))	19.31	1.17	24.02	19.26	15.40
OS2 (log(BOR))	17.01	1.17	21.79	16.93	13.19
BS1(BOR/NB)	4,705	11,848	220,919	3,141	536
BS2 (TA/NB)	45,774	93,525	1,694,400	31,225	4,919
ICR (IC/TD)	0.0662	0.0173	0.2521	0.0632	0.0351
LDR (TL/TD)	0.7599	0.2117	2.4157	0.7530	0.2826

註：變數定義見表 3。

式 ( alternative variables measurements ) ，對基本統計分析結果的影響如何，以確定基本統計分析結果的穩定性及可靠性。當實證模式 ( 1 ) 估計完成後，根據統計估計的結果，檢定

實際資料是否支持本研究之實証假說，統計檢定如下：

虛無假說 $H_0: \beta_1 = 0$ ；替代假說 $H_1: \beta_1 > 0$ ；替代假說 $H_2: \beta_1 < 0$

如前所述信用卡業務可能是一個潛在獲利力很高的業務，我們預期銀行業務中信用卡業務比重大者，銀行之經營績效亦會比較好，所以我們預測 $\beta_1 > 0$ 。如果實際結果顯示 $\beta_1$ 沒有顯著異於0，表示根據銀行實際經營資料，無法推翻虛無假說 $H_0$ ；顯示以美國銀行的實際經營資料而言，信用卡業務與銀行經營績效間沒有顯著的關係存在。如果 $\beta_1$ 顯著大於0，表示替代假說 $H_1: \beta_1 > 0$ 成立，顯示信用卡業務對銀行經營績效有正面影響；亦即信用卡業務大之銀行，其經營績效亦較佳。如果 $\beta_1$ 顯著小於0，表示替代假說 $H_2: \beta_1 < 0$ 成立，顯示信用卡業務對銀行經營績效有負面影響；亦即信用卡業務較大之銀行，其經營績效較差。

## 伍、實証結果

### 一、基本分析

在基本分析裡，我們以ROE、ROA及PR衡量銀行之經營績效(BP)，其中 $ROE = (BOR - BOE) / E$ ，ROE為銀行權益報酬率，BOR為銀行營運收入，BOE為銀行營運費用，E為股東權益； $ROA = (BOR - BOE) / TA$ ，ROA為銀行資產報酬率，TA為銀行總資產； $PR = (BOR - BOE) / BOR$ ，PR為獲利率。

本文實証模式主要估計信用卡業務密度、銀行經營規模、分行經營規模、存款利率及放款對存款比率等因素，對信用卡權益報酬率、資產報酬率與獲利率之影響。在信用卡業務密度上，實証結果(表5)顯示信用卡業務密度與權益報酬率、資產報酬率及獲利率皆成負相關，

且達1%顯著水準；亦即，信用卡業務密度愈高的銀行，其經營績效愈差，獲得與本研究假說相反之結果。

造成此與假說相反之結果的主要可能原因之一是本研究之樣本銀行以中小銀行為主。中小銀行的資源較有限，除了傳統銀行業務外，若要分散資源投注於信用卡業務的經營，不但在信用卡業務上未具競爭優勢，無法與大銀行(如花旗銀行)競爭，傳統銀行業務亦因資源分散而降低績效，使信用卡業務對銀行經營績效造成負面的效果。Cantrell (1994)指出銀行本身信用卡業務規模不大時，信用卡業務的競爭優勢不易發揮，經營績效亦會受到不良的影響。另外Blakeslee (1998)指出信用卡業務若非銀行本身主要業務，信用卡業務會造成經營績效上的負擔。另一個可能的原因是，信用卡發行者雖然對預借現金及循環信用之業務，可以獲取較高利息收入與手續費收入；但相對的，此類交易也存在較高的違約風險( Simpson, 1998 )。信用卡業務亦需高額的帳單處理人工成本、資料處理成本與持卡人破產成本( Kulasekaran and Shaffer, 2002 )。鄧立圓( 2004 )指出加入信用卡業務之後，銀行的經營效率呈現先升後降的趨勢。銀行在推廣信用卡業務時，若未能有效控管信用卡呆帳風險，亦可能因為信用卡之呆帳損失過大而造成信用卡業務越大的銀行，其經營績效越差。

在經營規模上，實證結果(表5)顯示銀行經營規模與權益報酬率、資產報酬率及獲利率皆成正相關，且達1%顯著水準；亦即當銀行經營規模愈大，銀行經營績效愈高，此與Suter and Michael (1999)研究結果相同。本研究結果顯示銀行可透過經營規模的調整達到規模效益；尤其當銀行仍未達最適規模時，可持續擴大業務規模，以獲得更佳的經營績效。

在分行經營規模上，實證結果顯示分行經營規模與權益報酬率、資產報酬率及獲利率皆成正相關，且達1%顯著水準；亦即分行經營規模越大，銀行經營績效越高，與Suter and Michael (1999)研究結果相同。在存款利率上，實證結果顯示銀行存款利率與權益報酬率、資

產報酬率及獲利率皆成負相關，且達1%顯著水準；亦即銀行存款利率越高，銀行經營績效越低。顯示高利息成本會使得銀行資金成本增加，對其經營績效有不利影響( Suter and Michael, 1999 )。在放款對存款比率(LDR)上，實證結果顯示銀行放款對存款比率與權益報酬率、資產報酬率及獲利率皆無顯著相關。

本文之實證結果基本上發現信用卡業務密度、銀行經營規模、分行經營規模、存款利率皆對銀行權益報酬率、資產報酬率及獲利率具有顯著影響，此與相關研究( Nesiba and Golz, 2002; Cocheo, 1999; Suter and Michael, 1999; Anderson, Case, Gokey and Taraporevala, 1997 ) 結果相似。

## 二、敏感性分析 ( Sensitivity Analysis )

在基本分析完成後，為了確定本研究結果的可靠性與穩定性，進行敏感性分析，以了解基本分析的結果是否穩定可靠。

表5 實証結果

自變數	應變數		
	BP1 (ROE)	BP2 (ROA)	BP3 (PR)
Intercept	-0.0052 (-0.07)	0.0088 (1.62)	0.0740 (1.38)
CCBI1 (CCB/TA)	-0.5496*** (-4.04)	-0.0365*** (-3.68)	-0.3841*** (-3.94)

	應變數		
OS1 (log(TA))	0.0116*** (2.76)	0.0006** (2.22)	0.0088*** (2.92)
BS1 (log(BOR))	0.0020*** (4.50)	0.0002*** (6.35)	0.0021*** (6.55)
ICR (IC/TD)	-1.0436*** (-3.71)	-0.1192*** (-5.79)	-1.236*** (-6.14)
LDR (TL/TD)	0.0058 (0.21)	-0.0021 (-1.09)	-0.0484** (-2.46)
F 值	7.55	13.27	17.86
P 值	0.0001	0.0001	0.0001
調整後 R <sup>2</sup>	0.0599	0.1067	0.1409

註：\*表示顯示水準 0.10，\*\*表示顯示水準 0.05，\*\*\*表示顯示水準 0.01；括號內表 t 值；各變數之 VIF 值均低於 2，顯示無共線性問題；變數定義，請見表 3。

### (一) 銀行信用卡業務密度替代變數之實證分析

在基本分析中，本文從資產負債表的觀點，以CCBI1 (=CCB/TA)衡量信用卡業務密度。

在敏感性分析裡，我們從損益表觀點採用信用卡業務密度的另一代理變數CCBI2 (信用卡收益(CCR)對銀行營運收入(BOR)的比率)，衡量信用卡業務密度，以瞭解信用卡業務密度之替代變數與銀行經營績效之關聯。從表6的實證結果可知，採用信用卡業務密度替代變數之實証結果，與基本迴歸分析的結果(表5)相似。

表6 銀行信用卡業務密度替代變數之實証結果

自變數	應變數		
	BP1 (ROE)	BP2 (ROA)	BP3 (PR)
Intercept	-0.0253 (-0.32)	0.0072 (1.30)	0.0505 (0.94)
CCBI2 (CCR/BOR)	-0.5430*** (-4.54)	-0.0372*** (-4.36)	-0.3910*** (-4.74)
OS1 (log(TA))	0.0145*** (3.35)	0.0009*** (3.18)	0.0121*** (4.07)
BS1 (BOR/NB)	0.0032*** (5.05)	0.0003*** (7.36)	0.0034*** (7.75)
ICR (IC/TD)	-1.5572*** (-4.07)	-0.1768*** (-6.47)	-1.790*** (-6.78)
LDR (TL/TD)	0.0075 (0.26)	-0.0027 (-1.37)	-0.0564*** (2.89)
F 值	9.17	16.36	21.74
P 值	0.0001	0.0001	0.0001
調整後 R <sup>2</sup>	0.0754	0.1330	0.1715

註：\*表示顯示水準 0.10，\*\*表示顯示水準 0.05，\*\*\*表示顯示水準 0.01；括號內表 t 值；

各變數之 VIF 值均低於 2，顯示無共線性問題；變數定義，請見表 3。

## (二) 銀行經營規模替代變數之實證分析

我們進一步採用銀行經營規模的另一代理變數 BS2 (銀行營運收入取對數) 衡量銀行經營規模。從表 7 的實證結果可知，採用銀行經營規模替代變數時，實證結果亦與基本迴歸分析的結果(表 5)相似。

表7 銀行經營規模替代變數之實證結果

自變數	應變數		
	BP1 (ROE)	BP2 (ROA)	BP3 (PR)
Intercept	-0.0120 (-0.17)	0.0086* (1.78)	0.0789* (1.68)
CCBI1 (CCB/TA)	-0.8472*** (-5.09)	-0.0648*** (-5.48)	-0.6647*** (-5.82)
OS2 (log(BOR))	0.0153*** (3.49)	0.0009*** (3.18)	0.0117*** (3.87)
BS1 (BOR/NB)	0.0038*** (5.61)	0.0003*** (8.19)	0.0039*** (8.54)
ICR (IC/TD)	-1.5077*** (-3.98)	-0.1734*** (-6.46)	-1.7404*** (-6.70)

LDR (TL/TD)	0.0039 (0.13)	-0.0027 (-1.35)	-0.0558*** (-2.88)
F 值	11.27	19.73	25.09
P 值	0.0001	0.0001	0.0001
調整後 R <sup>2</sup>	0.0930	0.1575	0.1939

註：\*表示顯示水準 0.10，\*\*表示顯示水準 0.05，\*\*\*表示顯示水準 0.01；括號內表 t 值；各變數之 VIF 值均低於 2，顯示無共線性問題；變數定義，請見表 3。

### (三) 分行經營規模替代變數之實證分析

我們採用分行經營規模的另一代理變數 BS2（總資產對分行家數的比率）進行實證分析，從表 8 的實證結果可知，採用分行經營規模替代變數之實證結果亦與基本迴歸分析的結果(表 5)相似。

表8 銀行經營規模與分行經營規模替代變數之實證結果

自變數	應變數		
	BP1 (ROE)	BP2 (ROA)	BP3 (PR)
Intercept	-0.0149 (-0.21)	0.0086* (1.76)	0.0800* (1.68)
CCB1 (CCB/TA)	-0.7453*** (-4.54)	-0.0571*** (-4.89)	-0.5978*** (-5.30)

OS2 (log(BOR))	0.0149*** (3.36)	0.0009*** (2.99)	0.0111*** (3.66)
BS2 (TA/NB)	4.13E-10*** (4.89)	4.51E-11*** (7.50)	4.64E-10*** (7.99)
ICR (IC/TD)	-1.4261*** (-3.72)	-0.1692*** (-6.21)	-1.7145*** (-6.52)
LDR (TL/TD)	0.0064 (0.22)	-0.0024 (-1.19)	-0.0527*** (-2.70)
F 值	9.68	17.44	23.09
P 值	0.0001	0.0001	0.0001
調整後 R <sup>2</sup>	0.0798	0.1410	0.1807

註：\*表示顯示水準 0.10，\*\*表示顯示水準 0.05，\*\*\*表示顯示水準 0.01；，括號內表 t 值；各變數之 VIF 值均低於 2，顯示無共線性問題；變數定義，請見表 3。

綜合而言，我們分別採用信用卡業務密度替代變數 CCBI2(=CCB/TA) 代替 CCBI1(CCR/BOR)；採用銀行經營規模替代變數 OS2(=log(BOR)) 代替 OS1(=log(TA))；採用分行規模替代變數 BS2(=TA/NB) 代替 BS1(=BOR/NB)。比較基本分析結果與使用替代變數之實証結果，可見二種實証結果相似。敏感性分析結果顯示本文之實証結果相當穩定與可靠。

## 陸、結語

本文主要目的在探討美國早期銀行業信用卡業務是否有助提高銀行經營績效。本研究實證結果顯示，以本研究樣本(以美國中小銀行為主)而言，信用卡業務的經營與銀行績效呈負

相關，顯示信用卡業務未必是一項獲利的業務，因此銀行在決定是否推動信用卡業務時須謹慎評估，否則可能未蒙其利先受其害。另外，本研究亦發現當銀行經營規模愈大、分行經營規模愈大及存款利率（資金成本）愈低時，銀行會受到此變數的影響而使權益報酬率、資產報酬率及獲利率升高。本研究進一步藉由敏感性分析將信用卡業務密度、銀行經營規模、分行經營規模等變項以替代變數變換後，亦獲得相似的實證結果。

本研究的主要貢獻如下：對學術文獻而言，有補充現有文獻不足之功用。大部份有關信用卡業務的文獻只探討信用卡業務本身之相關議題，有關信用卡業務與銀行經營績效關聯的學術性研究相當有限。對我國銀行業的高階管理階層而言，本研究可幫助他們了解美國銀行在信用卡業務方面之實際經營情況及其對銀行經營績效之影響，有助我國銀行修改其信用卡業務經營策略之參考。我國銀行高階管理階層對美國信用卡業務與銀行經營績效之關聯多所了解，不但有助於他們制定信用卡業務相關的經營策略，對銀行未來決定是否擴大信用卡業務時，有相當的參考價值。另外，對我國金融管制機構（如中央銀行及金管會）而言，本研究提供美國信用卡業務與銀行經營績效關聯之實際資料，可供我國金融管理機構在訂定我國信用卡業務相關管理措施時之參考。

本文以美國銀行為分析對象，研究結果可作為我國之參考，但本文之研究結果可能不適合推論到我國銀行業，是本文之主要限制。我國銀行信用卡業務仍在初期(start-up)階段，銀行對於信用卡業務之經營策略與技巧都仍在摸索的階段，因此我國銀行信用卡業務本身之經營績效及信用卡業務對銀行經營績效之影響為何，均值得產官學界加以重視，也值得後續研究加以深入探討。作者希望本文能有拋磚引玉的效果，期盼後續的相關研究能對台灣信用卡業務之健全經營管理做出貢獻。

本文原先預期信用卡業務密度與銀行績效是正相關，主要是因為信用卡的利率與各項手續費收入相對較高，因而預期信用卡業務密度較高時，銀行績效較好。另信用卡業務密度代表銀行對信用卡業務的專精與重視程度，因此信用卡密度較高時，銀行對信用卡之經營較專精，因而預期銀行績效會較好。但是本文之實證結果卻發現相反的證據，這是本文的最重要發現也是最大貢獻之一。本文提出可能的解釋原因，但真正原因為何，則有待後續研究加以深入探討。

在管理意涵方面主要有四：一、以本文之樣本銀行為例，信用卡密度愈高的銀行，其經營績效愈差，顯示銀行必須謹慎決定是否執行信用卡業務。由於信用卡業務與傳統銀行業務在經營管理上，有相當大的差異，銀行若是未謹慎規劃與控制，就大幅擴張信用卡業務，不但無益銀行績效之提升，反而會使績效降低。二、銀行經營規模與銀行績效是顯著正相關，顯示樣本銀行可朝擴大經營規模方向前進，例如進行銀行的購併以擴大經營規模是一個值得考慮的策略方向。三、實證結果顯示分行規模與銀行績效是正相關，因此銀行可考慮將規模較小的分行合併為較大的分行，以提升銀行績效。四、由於利息成本(ICR)與銀行績效呈反向關係，因此銀行應重視存款業務的經營策略，透過長短存款利率的調整，或不同存款種類的搭配提供，或結合存款與其它功能以降低存款的利息成本，將能有效提升銀行績效。

## 中文參考文獻

- 行政院金融監督管理委員會銀行局 (2006)，信用卡、現金卡業務相關資訊，2006年5月10日取自 [http://www.fscey.gov.tw/ct\\_search.asp?xItem=1593764&ctNode=1470&mp=2&keyword=%E4%BF%A1%E7%94%A8%E5%8D%A1](http://www.fscey.gov.tw/ct_search.asp?xItem=1593764&ctNode=1470&mp=2&keyword=%E4%BF%A1%E7%94%A8%E5%8D%A1)。
- 朱麗容 (1994)，從信用卡交易法律關係之演進論我國的聯合簽帳卡，國立台灣大學法律研究所碩士論文。
- 李宗龍 (2001)，信用卡使用特性對消費性貸款行為之預測，台灣大學國際企業研究所碩士

論文。

李信宏 (1993) , 臺灣地區信用卡之消費者行為研究 , 東吳大學管理學研究所碩士論文。

李憶雯 (2004) , 信用卡業務與銀行經營績效關聯性之研究 , 中原大學企業管理學系碩士論文。

呂春榮 (1993) , 信用卡使用動機之研究 , 國立成功大學企業管理學系碩士論文。

呂麒麟、洪嘉聲、范麗雪、陳淑貞 (2005) 金融機構所有權結構、公司特性與逾放比率之研究 , 會計與公司治理 , 第二卷第一期, 頁 61-79。

吳承達 (2001) , 顧客關係管理在信用卡產業應用之研究-以某銀行信用卡中心為例 , 台灣大學商學研究所碩士論文。

林宗耀 (1993) , "貨幣需求與信用卡本質之探討" , 中央銀行季刊 , 頁 56-87。

邱燕鈴 (2001) , 金融業關係行銷之相關研究 - 以信用卡為例 , 東吳大學企業管理學系研究所碩士論文。

翁金湯 (1991) , 利益區隔之實証研究- 以信用卡為例 , 國立台灣大學商學研究所碩士論文。

鄒立圓 (2004) , 台灣地區信用卡發卡銀行之生產力與效率分析 , 東吳大學經濟學系碩士論文。

曹真睿 (2001) , 信用卡對貨幣需求之影響探討 , 國立中央大學產業經濟研究所碩士論文。

陳俊仁 (2000) , 台灣信用卡市場之未來發展 , 財金資訊雙月刊 , 4 月, 頁 1-4。

陳冠宙、陳育成、陳雪如 (2005) , 影響上市公司網站資訊透明度因子之實證 , 會計與公司治理 , 第二卷第一期, 頁 33-59。

陳維鸚 (1992) , "21 世紀塑膠貨幣時代須知--信用卡會計處理流程與利潤分析" , 會計研究月刊 , 10 月, 頁 11-15。

張仁哲 (1981) , 我國信用卡現代化問題之研究 , 國立政治大學企業管理學系碩士論文。

張錫寶 (1993) , 信用卡的選購與市場區隔之研究 , 國立台灣科技大學管理技術研究所碩士論文。

郭崑謨 (1984a) , 臺灣地區信用卡市場之分析(上) , 國民金融 , 11 月, 頁 17-21。

郭崑謨 (1984b) , 臺灣地區信用卡市場之分析(下) , 國民金融 , 12 月, 頁 7-11。

黃秋凌 (1993) , 信用卡管理問題之研究 , 國立政治大學會計學系碩士論文。

黃琮盛 (2001) , 以個人消費行為預測信用卡詐欺事件之研究 , 國立中央大學資訊管理研究所碩士論文。

曾俊堯 (1995) , 信用管理制度之研究--以信用卡為例 , 產業金融季刊 , 12 月, 頁 34-43。

- 傅桂欽 (2001), "銀行之策略聯盟—華信安泰信用卡公司之個案", 台灣金融財務季刊, 頁 82-94。
- 葉玉梅 (1993), 金融機構信用卡消費行為之研究, 國立政治大學企業管理學系碩士論文。
- 劉如興 (2001), 信用卡資料庫行銷之顧客價值分析與促銷成效之研究, 台灣大學國際企業研究所碩士論文。
- 歐進士、李佳玲 (2004), 信用卡獲利動因之研究：以美國銀行業早期經驗為例, 會計評論, 第 38 期, 頁 31-57。
- 鄭秀玲、劉育碩 (2000), 銀行規模、多角化程度與經營效率分析：資料包絡法之應用, 人文及社會科學集刊, 12 卷 1 期, 頁 103-148。
- 賴欣儀 (2001), 消費者風險態度與資金運用行為對銀行信用卡業務影響之研究, 國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 賴信澤 (1989), 信用卡之市場區隔研究, 國立台灣大學商學研究所碩士論文。
- 戴利容 (1992), 從生活型態與人口統計特徵構面探討信用卡市場區隔變數—以台北市為例, 中國文化大學企業管理學系碩士論文。
- 謝憲昭 (2004), "台灣信用卡市場競爭力量之分析", 企銀季刊, 頁 39-54。

## 英文參考文獻

- Anderson, T., G. Case, T. Gokey, and Z. Taraporevala. 1997. Who Will Survive the Bank Card Shakeout? *ABA Banking Journal*, 89(9): 55-64.
- Arend, M. 1992. Card Profits: How Far Will They Slide? *ABA Banking Journal*, 84(9): 79-81.
- Auriemma, M. 1994. Bank-Card Strategies: Weigh Your Choices. *Bank Management*, 70(5): 22-24.
- Austin, M. Jill, and Melodie R Phillips. 2001. Educating students: An ethics responsibility of credit card companies. *The Journal of Services Marketing*, 15(6/7): 516-528.
- Ausubel, L. M. 1991. The Failure of Competition in the Credit Card Market. *American Economic Review*, 81(1): 50-81.
- Bernthal, Matthew J., David Crockett, and Randall L Rose. 2005. Credit Cards as Lifestyle Facilitators. *Journal of Consumer Research*, 32(1): 130-145.
- Blakeslee, G. 1998. San Jose National Finds Success in Simplicity. *CFO Alert*, 5(30): 1.
- Braunsberger, Karin, Laurie A Lucas, and Dave Roach. 2004. The effectiveness of credit-card

- regulation for vulnerable customers. *The Journal of Services Marketing*, 18(4/5): 358-370.
- Breaux, C. 1992. Credit Cards: Cutting Credit Risk. *Bank Management*, 68(2): 29-31.
- Brennan, P. J. 1993a. Card Profits by the Numbers. *Credit Card Management*, 6(6): 48-51.
- Brennan, P. J. 1993b. Profitability Scoring Comes of Age. *Bank Management*, 69(9): 58-60.
- Browne, W. G., R. S. Toh, and M. Y. Hu. 1995. Frequent-Flier Programs: The Australian Experience. *Transportation Journal*, 35(2): 35-44.
- Calem, P. S., and L. J. Mester. 1995. Consumer Behavior and the Stickiness of Credit Card Interest Rates. *The American Economic Review*, 85(5): 1327-38.
- Calem, P. S. 1992. The Strange Behavior of the Credit Card Market. *Business Review Federal Reserve Bank of Philadelphia*, Jan/Feb.: 3-14.
- Cantrell, W. 1994. Is There Any Gold Left in Credit Cards? *United States Banker*, 104(4): 22-28.
- Castronova, Edward, and Paul Hagstrom. 2004. The Demand for Credit Cards: Evidence from The Survey of Consumer Finances. *Economic Inquiry*, 42(2): 304-318.
- Cocheo, S. 1999. A University of Diversity. *ABA Banking Journal*, 91(7): 68.
- Day, G. S. 1997. Strategies for surviving a shakeout. *Harvard Business Review*, 75 (March/April): 92-102.
- Dow, D. H. R. 1993. Boosting Profits through Customer Segmentation. *Credit World*, 81(5): 34-35.
- Gans, Joshua S., and Stephen P King. 2003. A Theoretical Analysis of Credit Card Reform in Australia\*. *Economic Record*, 79(247):462-472.
- Higgins, K. T. 1992. The Big Issuers Haven't Cornered Innovation Market in Credit Cards. *Marketing News*, 26(1): 8-9.
- Hogarth, Jeanne M., Marianne A Hilgert, and Jane M Kolodinsky. 2004. Consumers' resolution of credit card problems and exit behaviors. *The Journal of Services Marketing*, 18(1): 19-34.
- Kim, Taehyung, and Lucia F Dunn, 2005. Bank Competition and Consumer Search over Credit Card Interest Rates. *Economic Inquiry*, 43(2): 344-353.
- Kulasekaran, S., and S. Shaffer. 2002. Cost efficiency among credit card banks. *Journal of Economics and Business*, 54: 595-614.
- Lee, Jinkook, and Kyoung-Nan Kwon. 2002. Consumers' use of credit cards: Store credit card usage as an alternative payment and financing medium. *The Journal of Consumer Affairs*, 36(2):239-262.

- Masters, Adrian, and Luis Raúl Rodríguez-Reyes. 2005. Endogenous credit-card acceptance in a model of precautionary demand for money. *Oxford Economic Papers: European Financial Integration*, 57(1): 157-168.
- More, R. A. 1992. Managing new technology adoption. *Business Quarterly*, 56: 69-74.
- Morgan, B. W. 1992. Credit Card Interest Rates: Perceptions, Politics and Realities. *Banking Policy Report*, 11(2): 1.
- Neely, W. P. and D. P. Rochester. 1987. Operating Performance and Merger Benefits: The Savings and Loan Experience. *Financial Review*, 22(1): 111-130.
- Nelson, W.R. and B.K. Reid. 1996. Profits and Balance Sheet Developments at U.S. Commercial Banks in 1995. *Federal Reserve Bulletin*, 82(6): 483-505.
- Nesiba, R. F. and N. Golz. 2002. Sioux Falls, Citibank, and CAR: Do US Credit Card Banks Deserve Their "Outstanding" Community Reinvestment Performance Evaluations? *Journal of Economic Issues*, 36(2): 485-493.
- Pacheco, Barbara, and Richard Sullivan. 2006. Interchange Fees in Credit and Debit Card Markets: What Role for Public Authorities? A Summary of a Federal Reserve Bank of Kansas City Conference. *Economic Review - Federal Reserve Bank of Kansas City*, 91(1): 87-113.
- Rose, P. S. 1987. The Impact of Financial Services Deregulation: The Hypotheses and the Evidence from 240 U.S. Metropolitan Banking Markets. *Quarterly Journal of Business and Economics*, 26(2): 55-88.
- Simpson, B. 1998. Milking the cash cow. *Credit Card Management*, 11: 80-85.
- Suter, M and N. Michael. 1999. Banking's Top Performance. *ABA Banking Journal*, 91(6): 36-42.
- Wolters, T. 2000. "Carry Your Credit in Your Pocket": The Early History of the Credit Card at Bank of America and Chase Manhattan. *Enterprise & Society*, 1(2): 315-54.

# 數位學習環境下學習者關係管理 機制之建立

薛祥元\*、黃士銘\*\*、游寶達\*\*\*

國立中正大學資訊管理學系\*

國立中正大學會計與資訊科技學系\*\*

國立中正大學資訊工程學系\*\*\*

e-Mail: [hyhsueh@mis.ccu.edu.tw](mailto:hyhsueh@mis.ccu.edu.tw)

## 摘 要

數位學習的理論與方法，由於能夠克服學習時間與地點的侷限性，並透過不同的教學輔助媒體來增進學習的彈性，目前已經成為學習方式的潮流。數位學習使用者的態度，對於數位學習的成功與否，是有相當的影響。而另一方面，就企業競爭的角度而言，顧客關係管理的理念與方法，已經被企業界認為是企業本身增加競爭力的有效方法之一。因此，對企業而言，造成競爭差異的方法，就是以服務業的管理與經營方法，透過了解顧客，定位高價值的顧客，以制定策略來挽留舊顧客、提高顧客的忠誠度，並進而追求競爭對手的顧客，以獲得更多的利潤與競爭優勢。因此，本研究提出一套適用於數位學習環境下，學習者關係管理的決策支援機制，以學習者之數位學習歷程資料來源為基礎，引入資料倉儲與資料分析的方法，

提出最小化的模組與分析模式集合，對於數位學習者關係管理的各項指標提供加以分析的能力。而本研究也依照此架構開發了一個雛形系統，並輔以實際案例的推導與討論，確認其可行性與實用性。本研究的最大特色與貢獻在於，在數位學習系統架構中引入顧客關係管理的概念與方法，將數位學習使用者當作顧客的角色來進行模式管理與分析，以期更確實掌握數位學習者的價值與潛在繼續學習意向，並以決策支援系統的角色，幫助決策者制定決策、採取行動，以致力於數位學習者忠誠度的提升，而達到成功的數位學習機制導入。

**關鍵字：**數位學習、顧客關係管理、資料倉儲系統。

## 壹、研究背景與動機

隨著網際網路與全球資訊網的日益發達，對於組織、企業、甚至是個人而言，資訊化的理念與導入，隨著資訊設備、資訊系統、以及資訊能力的普及，已經成為一個非常重要的議題。其中對於教育、訓練、以及學習的資訊化議題而言，數位學習（e-Learning）的學習模式觀念，由於能夠克服學習時間與地點的侷限性，並透過不同的教學輔助媒體來增進學習的彈性，目前已經成為學習方式的潮流，不僅國內學術單位紛紛開設以數位學習為平台的課程，許多企業也藉由數位學習的機制，進行員工的教育訓練。

數位學習的機制不論在產業界或是學術界，皆被普遍認為是在教育訓練體系中，被預期將不可或缺的環節與趨勢，甚至有研究預期此領域將成為一個電子商務時代下的新興產業 [Friedman, 2003]。關於數位學習在國內外受重視的程度，我們可以從一些數據來說明：首先，根據 IDC 統計，2003 年整體數位學習市場成長率達到 11.1%，也就是 40 億美金左右的規模，

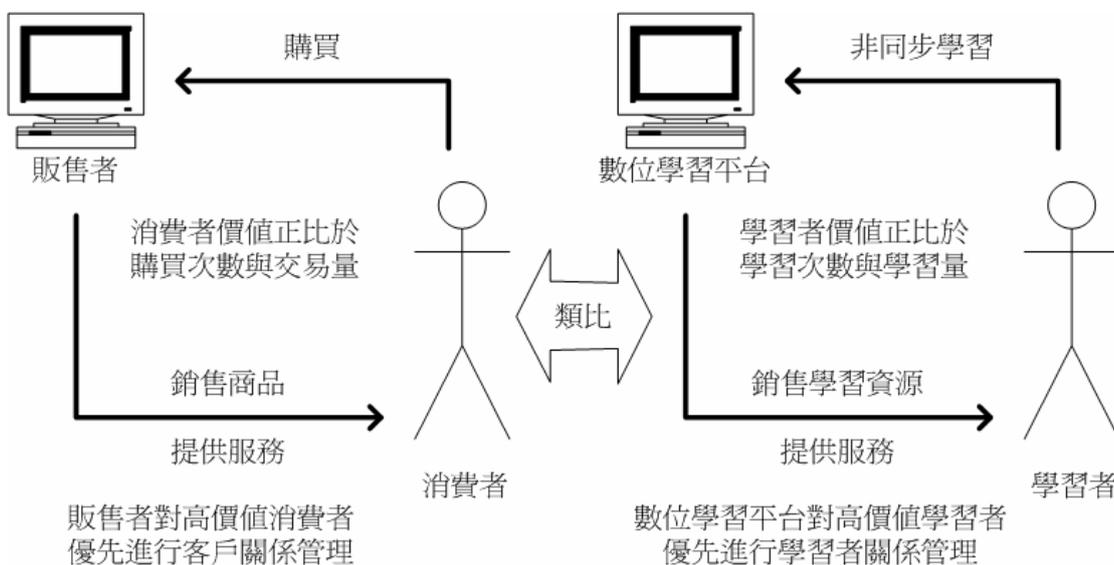
而該組織也估計，2002 到 2007 年之間，整體市場的平均複合成長率將為 20.7%，2007 年時整體產值約為美金 106 億，另外無論企業規模大小，美國企業整體對數位學習的投資意願，約有 85% 以上的受訪單位表示將持平或增加，其中，公司規模越大者，對數位學習的投資意願越強[Brennan, 2003]，由此可見數位學習對大規模的企業所能產生的效益應該已經獲得普遍的肯定。

關於數位學習的導入，研究與文獻指出，數位學習的機制，已經漸漸從傳統由教師與課程設計者單向導引的方式，走向以學習者為主導向的師生學習互動[Friedman, 2003; Zhang, 2005]，而在數位學習環境設計上，也越來越需要考慮學習者的需求[Baltes, 2001]。因此，學習者導向數位學習的模式成功與否，與數位學習平台對學習者的可接受性，有非常大的關係。簡而言之，若接受數位學習的使用者，對於數位學習平台（包括學習媒體、學習內容、學習機制等等）有較高的接受程度，那麼隨著使用者對於數位學習系統平台的接受與使用程度越高，數位學習模式的導入也將會越成功[Piskurich, 2002; ASTD, 2002]。因此非常顯而易見地，數位學習使用者的態度與意向，對於數位學習的成功與否，是有相當的影響。

而另一方面，就企業競爭的角度而言，顧客關係管理（Customer Relationship Management, CRM）的理念與方法，已經被企業界認為是企業本身增加競爭力的有效方法之一。所謂的顧客關係管理，顧名思義來看，其意義就是管理與顧客的關係，也就是說，透過對顧客的更加了解，提供顧客更多的客製化服務，並透過服務顧客，以造成企業與競爭對手間的競爭優勢[Swift, 2001]。因此，對企業而言，造成競爭差異的方法，就是以服務業的管

理與經營方法，透過了解顧客，定位高價值的顧客，以制定策略來挽留舊顧客、提高顧客的忠誠度，並進而追求競爭對手的顧客，以獲得更多的利潤與競爭優勢。

若以服務導向的觀念來看數位學習平台，其實正是顧客關係管理議題上可行的應用：學習者關係管理的精神，即在於利用現有的資訊科技，瞭解學習者，並透過策略的運用，提升顧客的忠誠度。為清晰起見，下圖一顯示了不同領域下的類比：



圖一：數位學習機制之於顧客關係管理機制的類比。[資料來源：本研究整理]

如上圖一可以看出，其實數位學習平台上與學習者的服務互動，在概念上與一般營運機構的『購買銷售』運作方式有其類似性，而這個趨向在營利化的數位學習產業將預期更加明顯：就『數位學習產業』的角度而言，數位學習平台的提供者面對急速成長的市場與競爭，更需要透過資訊科技輔助其商業策略的清晰制定與執行，以鞏固現有營收基礎（挽留舊顧客）並開拓新市場（開發新顧客）[Friedman, 2003]，因此不論就服務導向、或是營業導向來說，

顧客關係管理的理念與方法，於數位學習平台與產業上的實現，是有其必要性的。而就顧客關係管理的技術基礎來說，資料探勘(Data Mining)與資料倉儲系統(Data warehouse)已經成為企業在決策支援與智慧發掘的工具。而這兩種技術，也廣泛地被應用在顧客關係管理的知識發掘與決策支援活動中[Swift, 2001]。因此，若以數位學習的導入與服務業的顧客關係管理機制導入作類比，本研究認為在數位學習環境下，以資料探勘資料倉儲的技術來實現目標學習者的顧客關係管理機制的背景基礎建設，是有潛力與可行性的。

因此，本研究提出一套適用於數位學習環境下，學習者關係管理的決策支援機制，以學習者之數位學習歷程資料來源為基礎，引入資料倉儲與資料分析的觀念，提出最小化的模組與分析模式集合，對於數位學習者關係管理的各項指標提供系統化分析的能力。而在概念上，本研究的最大特色與貢獻在於，在數位學習系統架構中引入顧客關係管理的概念與方法，將數位學習使用者當作顧客的角色來進行模式管理與分析，以期更系統化地推論數位學習者的現有價值與潛在持續學習意向，並以決策支援系統 ( Decision Support System , DSS ) 的角色，幫助決策者制定決策、採取行動，以致力於數位學習者忠誠度的提升，而達到成功的數位學習機制導入。

本文後續的架構如下：首先在第二章，本文將對數位學習模式、顧客關係管理、以及資料探勘與資料倉儲等技術背景議題進行探討。而在第三章，本文將實際介紹本研究所提出的機制與系統架構。接著在第四章，我們將以系統實作的介紹與樣式的討論，並輔以實際案例說明其運作方式與結果討論，來說明此種機制架構之可行性。最後則是本文的結論與建議後

續研究方向。

## 貳、相關背景與技術探討

### 一、數位學習的意義與現況

雖然數位學習的理念與方法，已經被企業界與教育界認為是很重要的學習媒體趨勢，但是對於數位學習的基礎定義，目前仍有不同的解讀。首先，[Rosenberg, 2001]認為所謂的數位學習是指利用網路的技術傳遞各式各樣的解決方案，以增進知識並提升績效。[Rosenberg, 2001]並指出數位學習在架構上必須要有三大根本標準基礎支撐，包括了『平台與學習者連結成網路』的架構、『平台利用公開且標準的網際網路科技，經由電腦傳送學習資源』的機制、以及『著重宏觀的學習，超越傳統訓練典範』的學習解決方案等。而另一方面，美國的訓練發展協會 ( American Society for Training and Development , ASTD ) [ASTD, 2002]也定義數位學習為透過資訊科技傳送學習資源與專家經驗的學習活動。最後，[Clark, 2003]更指出數位學習除了強調技術之外，也要注意數位學習的導入應該要支援個人學習與組織績效的目標。也就是說，數位學習的導入，除了技術上的分散行與標準性之外，在學習機制上也要有區別於傳統學習方式的改善，並配合組織與個人的目標，才能發揮其最大的功效。總結來說，數位學習就是利用資訊科技的輔助，讓學習者與教學者不再受限於傳統面對面授課固定時間、地點的限制，可以隨時隨地透過網路進行互動教學，學習者就可以依照各種客觀的條件，彈性調整學習進度，而教學者也可以依照學習者的情況調整其教學進度，充分發揮有如一對

一教學的實體效果。因此，我們可以歸結，數位學習系統的特色，包括學習可以彈性化在任何時間與任何地點進行、多元化的學習資源存取、適性化與開放的學習方式、合作式的互動學習方式等[Shachtman, 2000; Thornbory, 2003; Young, 2003; Liu, 2005]。

數位學習的發展趨勢，一般認為將會從教育機構中支援傳統教學機制的角色中獨立出來，走向商業化與服務業導向的獨立產業。而由於上述所討論的數位學習機制特性，也讓各方預期在未來，數位學習產業將呈現大幅度的成長，並吸引愈來愈多的企業與學術界投資在數位學習服務上。[Friedman, 2003; Bermejo, 2005]詳細地探討並指出未來的數位學習平台與產業的發展趨勢與議題包括：

- **學習者導向的經營模式**：以服務業導向的理念，將傳統由開發者與教學者所主導的教學輪廓轉移到學習者為中心的學習機制。
- **資訊與通訊科技的更廣泛使用**：資訊與通訊科技 ( Information and Communication Technologies , ICT ) 在訊息傳遞與溝通的角色越來越重要。
- **數位學習平台參與者的認知一致化**：利用資訊科技的溝通平台與統一標準，在訊息傳遞與溝通時能夠降低學習者與教學者的鴻溝。
- **以企業的方法經營**：數位學習平台應該以產業的角度來『經營』，而不只是傳統教育的附屬品或是替代品。
- **需要清晰的商業策略面對競爭**：既然數位學習產業被預期將是高度成長的新興產業，則面對競爭時也需要有資訊科技的策略層次支援，以制定清晰的商業策略提供服務、面對

競爭。

目前關於數位學習環境相關的研究，可以分成管理面的研究與技術面的研究兩大領域來討論之。首先對於相關的管理性研究與討論，目前主要偏向於探討數位學習的關鍵導入因素與影響，以及數位學習的實際應用與評估[Friedman, 2003]，例如[Young, 2003]就討論了數位學習用在護理人員教育訓練的應用；而另一方面，例如[ASTD, 2002; Piskurich, 2002]探討了如果以學習者的角度來考量，成功的數位學習應該如何導入實作，其最重要的核心理念，就是藉由開發者的導入與心理策略，讓學習者更能接受數位學習的理念與方法。

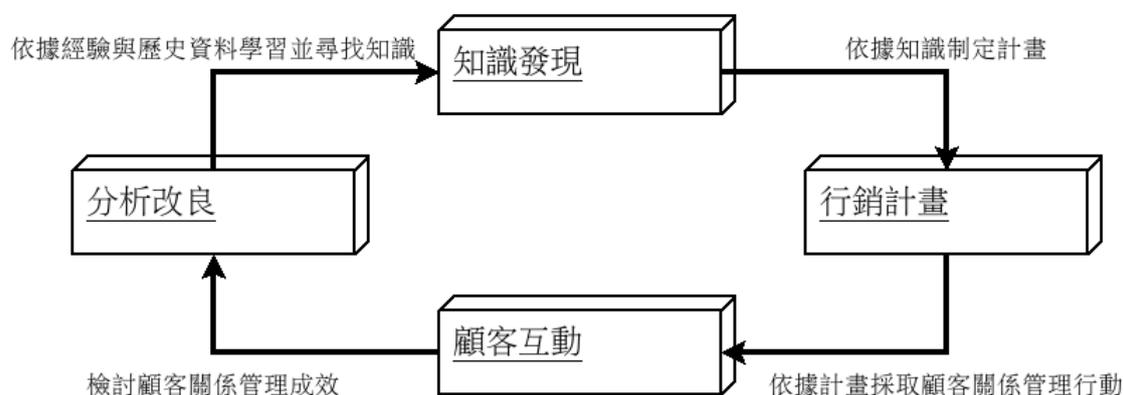
而另一方面在技術上的研究，則集中在學習管理系統( Learning Management Systems, LMS ) 的建置上，依其內容可以分成底層標準、智慧型功能、多媒體的使用、以及學習者成效評估機制等等。首先，在全球資訊網 ( World Wide Web, WWW ) 被視為數位學習平台底層基礎建設要素的實作基礎之上[Baltes, 2001; Zhang, 2005]，分享式內容物件模型 ( Sharable Content Object Reference Model, SCORM ) 已經成為數位學習管理系統在實作上為各界所遵循的實作標準，其參考模型組成包括了對教學內容的標準化封裝、平台功能元件的定義、以及對於學習路徑關聯的建構三大部份。在此參考模型之上，期望能達到『可再用』、『可互通』、『分散性』以及『標準化存取』的 Web-based 學習管理系統建置[ADL, 2004]。而建構其上的智慧型功能研究也多引用人工智慧、專家系統、本體論方法、以及資料工程的技術等，以提供數位學習平台除了多媒體教材的多樣性與成員的溝通性之外的能力，如學習路徑建議、檢索、個人化、以及知識發掘等等[Abudullah; 2005; Hu, 2005; Kazi, 2005; Power,

2005; Yang, 2005; Zhang, 2005]。

## 二、顧客關係管理

所謂的顧客關係管理，簡而言之就是利用資訊科技技術，包括資料探勘、資料倉儲、決策支援與企業智慧系統等等方式，以強化企業與客戶的關係( Relationship )，以鞏固老顧客、吸引新客戶，及提高客戶的利潤貢獻度，並且利用與客戶相關的各種資訊加以分析，來提高企業對客戶的了解，進而提供客製化的服務，增加客戶忠誠度、企業營運績效、以及競爭優勢。所以在技術上，顧客關係管理以資訊科技與技術為核心，透過對客戶相關歷史資料庫的建立、資料的累積、以及資料分析與處理的演算法，讓企業能了解客戶，包括了解並能適當預測客戶的習慣及行為，在正確的時間，提供適當的產品給適當的客戶，進而和客戶建立長久的關係，讓客戶建立起對品牌的忠誠度，以提高企業獲利水準[Berry, 2000]。

而另外一方面在策略上，顧客關係管理可視為在運用整合性銷售、行銷與服務策略下，所發展出組織的一致性行動，藉以找出顧客的真正需求，同時要求組織內部在產品與服務上力求改進，並致力於顧客滿意與顧客忠誠度的提昇。下圖二則顯示了顧客關係管理的管理流程[Swift, 2001]：



圖二：顧客關係管理的執行循環[Swift, 2001]。

由上圖二可知，事實上顧客關係管理是一個循環式改良的循環，其意義代表了從顧客的資料中，可以發掘更多顧客關係管理所需要的知識，並做為決策改良之用。總結來說，顧客關係管理在策略上的意涵，可以用以下的三個向度來歸納[Kalakota, 1999; Wells, 1999; Peppard, 2000]：

- **取得新顧客 ( Acquiring New Customers )**：首先，顧客關係管理的第一個目的，自然就是希望利用優於其他競爭對手的條件，包括對新客戶的客製化服務與行銷，取得新的顧客群。
- **增加現有顧客的價值 ( Enhancing the Profitability of Existing Customers )**：接著，對於已經成為自身客戶的顧客而言，希望能夠透過對舊客戶的客製化服務與行銷，增強顧客與企業間的關係，也就是一方面提高客戶的忠誠度，與客戶建立長期的關係，另一方面也希望增加每一位舊客戶對企業營收所貢獻的價值。
- **保留高終身價值的客戶 ( Retention for profitable Customers for Life )**：在顧客關係管理的理論中，『80/20 法則』是廣為服務業管理階層所奉為主桌的準則。所謂的 80/20 法則，在 Richard Koch 的『80/20 法則』中提到，80%的營業額來自 20%的產品，80%的企業利潤貢獻來自 20%的客戶[Koch, 1999]。因此，對企業而言，挽留舊顧客往往比開發新顧客更為重要，顧客關係管理的另一個重要工作，就是執行保留高價值客戶的目標行銷，

也就是希望依照『80/20 法則』，以最低的成本鎖定最高的價值來源，以達到行銷的策略目標。

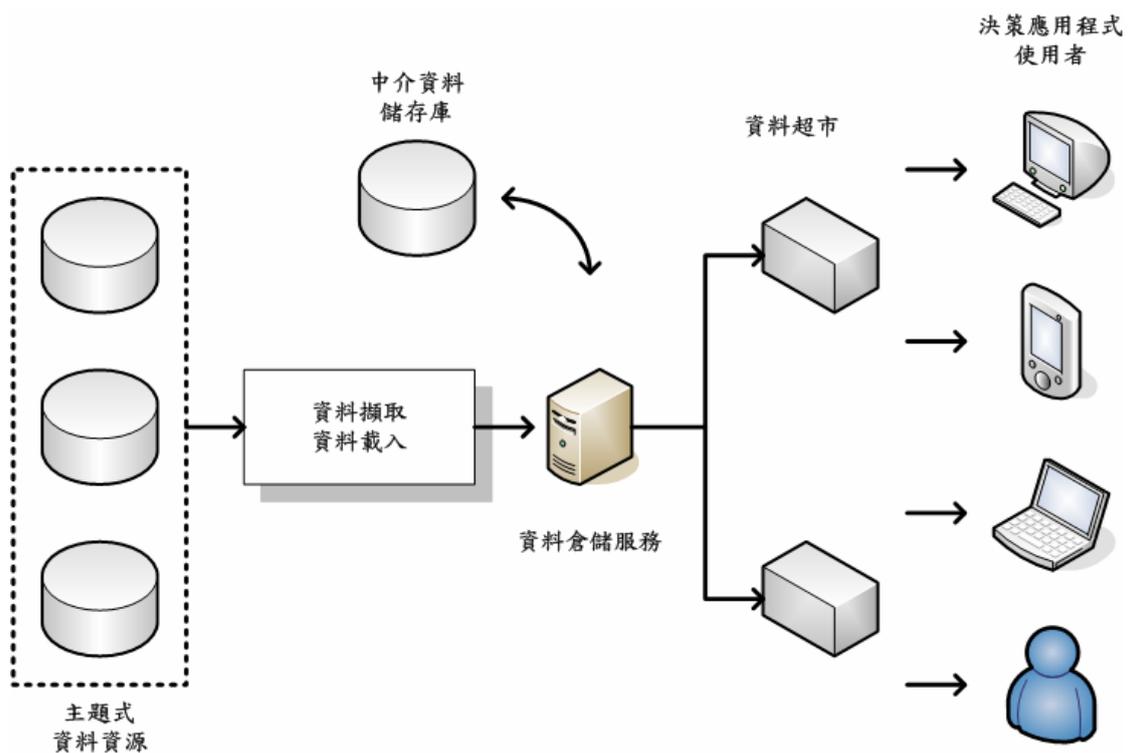
因此如前文所述，顧客關係管理的議題已經成為企業在維繫顧客忠誠度與提升競爭力等各方面，不可或缺的工具，因此目前已經有相當多的研究，專注在顧客關係管理的相關議題之上，例如[Kim, 2004]就提出了一個成功的顧客關係管理系統開發流程模型，以一個財務公司的執行典範（Best Practice）為例，指出成功的顧客關係管理的系統開發，並不只是在組織內資訊系統上的成功，顧客關係管理系統的導入更牽涉到組織授權、策略流程型態、專案管理方式等管理因素的影響；而在顧客關係系統在特定產業的導入議題方面，例如[Peppard, 2000]也討論了在金融服務業上的顧客關係管理現況，藉由導入指標的評估與實際建置經驗，可以提供後續導入的企業作為導入參考。對本研究來說，以往教育體系的相關研究，包括數位學習領域，長久以來一直著重於教學者的教學方式的了解、管理、與評估，而隨著學習者導向數位學習產業與服務的越來越被重視，學習者關係管理在此服務導向的產業中將顯得重要[Friedman, 2003]，然而在顧客關係管理導入企業的研究之中，顧客關係管理用於學習者導向數位學習產業與服務的研究仍然是缺乏的，因此，顧客關係管理在本研究的角色，就在於以服務業經營管理的方法提供學習者輪廓與價值分析的服務，並以『80/20 法則』的理念，在學習者導向數位學習產業與服務平台達到上述目標行銷的效果，以提升學習者的忠誠度與終身價值。

### 三、資料探勘與資料倉儲在商業與決策支援上之應用

資料倉儲系統(Data warehouse)已經成為企業在決策支援與智慧發掘的工具。所謂的資料倉儲是針對決策支援系統的需求，所發展的新一代資料庫的觀念，其正式定義可以被定義為一種主題導向、具有整合性、內容與需求隨著時間而改變的資料萃取、轉譯、載入(Extraction,

Translation, and Loading, ETL ) 分析工具,其可以用來支援企業的決策制定過程[Inmon, 1994; Blaha, 2001; Chaudhuri, 2001]。一般來說,資料倉儲系統架構方式是,首先藉由線上分析處理 ( Online Analytical Processing , OLAP ) 工具去萃取 ( Extraction ) 資料,之後將萃取的資訊暫時儲存於主題式的資料超市 ( Subjective Data Marts)之中,其資料已經是有先經過轉譯的、有潛在用途的資訊,透過高階主管資訊系統 ( Executive Information Systems , EIS ) 以多種展示界面呈現,或是成為其他應用程式如資料探勘( Data Mining )工具等的資料來源。

資料倉儲的運作流程如下圖三所示[Chaudhuri, 2001; Moeller, 2001] :

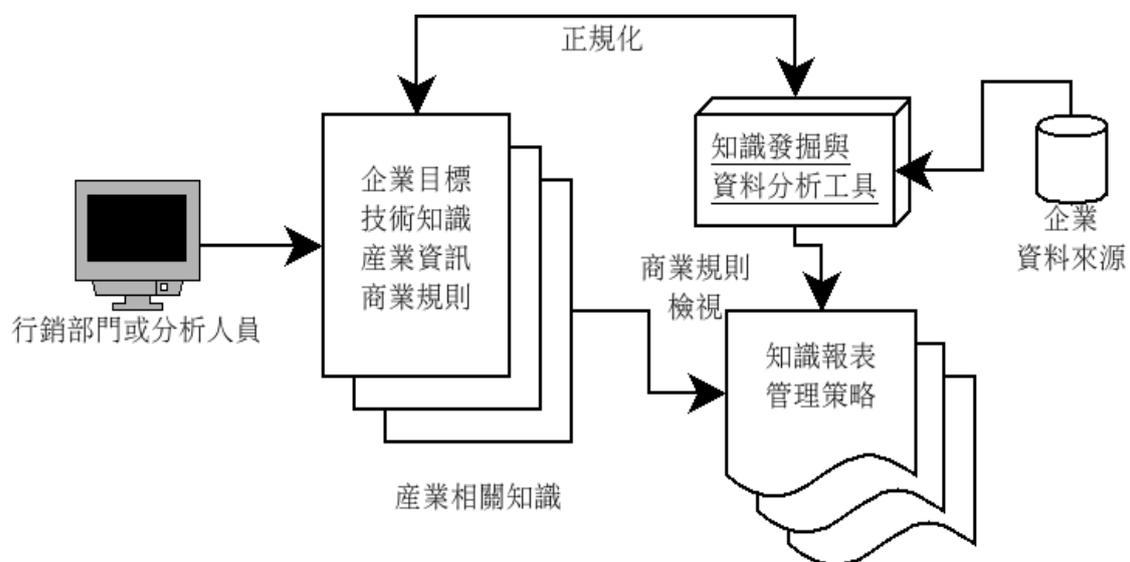


圖三：資料倉儲的運作流程，整理自[Chaudhuri, 2001; Moeller, 2001]。

如上圖三所示,在資料倉儲系統中,邏輯上多維度的資訊景觀 ( View ) 主要是以資料晶圓 ( Data Cube ) 的方式呈現。所謂的資料晶圓,是指一個包含多維度的資料庫,而這個資

料晶圓包含了所有事實表格與維度表格的相關資訊[Swift, 2001]，並依不同維度參考軸的條件，存入相符合的資料。每一個資料晶體擁有各式各樣的維度資訊，但有些維度則又具有層級的關係，而每一個維度代表活動事實的一種視野或觀點。由於資料倉儲的目的，即是設計用來提供多元化分析查詢，所以可能牽涉到的考量面很多，而利用資料晶體的方法，就可以快速的回應使用者多面向的要求。

資料倉儲系統在決策支援上的應用，除了利用資料晶體的多維度分析之外，另外若能夠搭配資料探勘理論與方法的實作，將更能達到知識發掘與決策支援建議的效果[Chaudhuri, 2001]。所謂的資料探勘，可以被定義為『為了某些決策目的，從資料庫中萃取及展現過去未知知識的過程』，在顧客關係管理的議題上，其重要功能就包括了目標行銷、慰留顧客、詐欺偵測、以及關聯分析等[Swift, 2001]。下圖四則顯示了資料探勘方法在顧客關係管理上的應用方式：



圖四：資料探勘方法在顧客關係管理上的應用，延伸自[Swift, 2001]。

由上述討論，可知在本研究之學習者關係管理之支援架構中，資料探勘與資料倉儲是不可或缺的一環。本研究將資料探勘與資料倉儲的應用，定義為學習者關係管理之核心工具，以協助數位學習平台之決策者或是教學者進行學習者關係管理相關的決策制定過程。

而總結上述各向度的相關議題探討，本研究的目的，就是在於探討數位學習環境下學習者關係管理的決策支援方案。本研究的解決方案將以前述所討論的顧客關係管理循環與資料倉儲技術方案為基礎，以學習者的角度提供數位學習平台決策者對於學習者關係管理的決策支援，以達到輔助提昇學習者忠誠度的目標。

## 參、適用於數位學習環境下之學習者關係管理解決方案

由上述的背景動機可知，其實本研究所提出之學習者關係管理策略，主要應針對現有使用者的學習價值分析與學習者潛在流失意向分析作為數位學習者關係管理的指標，所以本研究所提出的解決方案事實上可以視為是在數位學習環境中，支援『對舊有顧客的顧客關係管理』的解決方案，也就是『目標行銷與挽留舊有顧客』的工作。以下歸結界定出本研究在服務與顧客關係管理的概念基礎上，將討論的幾項研究問題：

- 對數位學習平台提供者而言，如何以上述之學習者學習價值與學習者潛在流失意向，區隔不同的策略族群？本研究將在後續的 3.1 與 3.2 節討論相對應的學習者關係管理機制。
- 對數位學習平台開發者而言，如何以決策支援系統的角度，提供決策支援系統所需要的資料庫與模式庫，適用在數位學習環境下的策略族群區隔，以提供數位學習平台的提供者與決策者做量化的參考？本研究將在 3.3 節討論資料倉儲對於數位學習者學習歷程分

析的支援、而 3.4 節與 3.5 節將討論模式庫中可行的學習者學習價值與學習者潛在流失意向分析指標，最後在第四章將討論系統實作與行為樣式發掘的系統實作流程指引 ( Guideline )。

## 一、學習者關係管理策略

在本研究中，學習者關係管理的策略，可以用下圖五所示的二維策略方格來表示，分別為『學習者的累積價值』、以及『學習者的潛在流失意向』。而以『挽留舊客戶與開發新客戶』的角度而言，策略區隔如下：

- **學習者終身價值與潛在流失意向皆高的數位學習者**：以顧客關係管理的概念，可以解讀為『將流失的高價值客戶』，決策者應制定挽留策略。
- **學習者終身價值高但是潛在流失意向低的數位學習者**：可以解讀為『忠誠度穩定的高價值客戶』，決策者應制定服務策略以維持其忠誠度。
- **學習者終身價值與潛在流失意向皆低的數位學習者**：可以解讀為『尚未開發潛在價值的高忠誠度客戶』，決策者應制定行銷策略以開發其潛在價值。



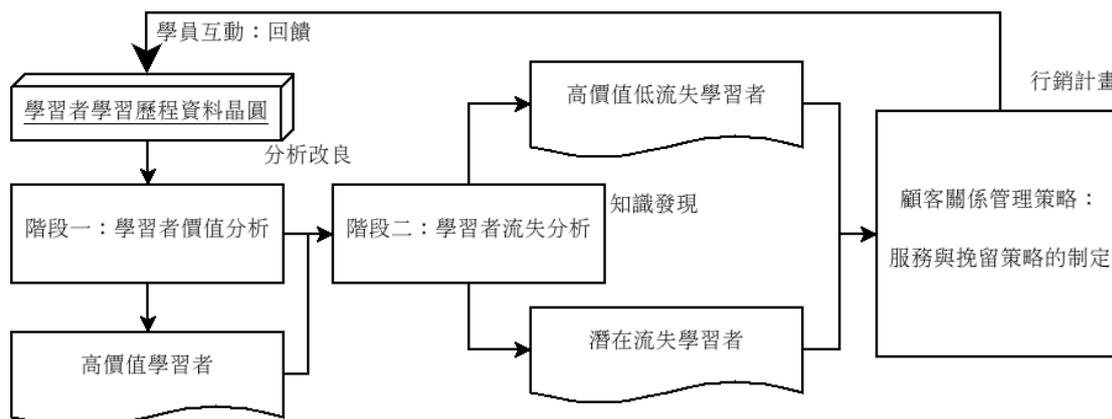
圖五：學習者關係管理的策略方格。[資料來源：本研究整理]

## 二、學習者關係管理機制概觀

由於在數位學習環境中，行銷人員在提供與使用決策資訊的能力有限，本研究以決策支援系統的理念與架構，藉由顧客關係管理的循環與資料倉儲系統在數位學習環境下的導入作為決策支援系統的資料源，並依照前述之學習者關係管理策略建立決策支援系統模式庫的模式指標，加以分析顧客終身價值 ( Customer Lifetime Value ) 與潛在的學習者流失意向，提供數位學習平台提供者與決策者量化的決策分析資訊，以輔助其顧客關係管理的策略區隔與決策制定，進而提昇挽留顧客的感知能力。所以從技術的觀點來看，顧客關係管理系統的架構上，必須具備有擷取與分析顧客資訊的能力，因此本研究之解決方案主要分為以下兩大區塊：

- **決策資料來源 ( Decisional Data Resources )**: 在本研究中以學習者的學習歷程與利潤狀況為資料來源，並適當轉譯成多維度決策用資料晶圓模型，以供資料倉儲與資料探勘過程之用。
- **決策模式庫 ( Decisional Model base )**: 在本研究中以學習者價值分析機制與學習者流失偵測機制，作為學習者關係管理之核心衡量指標。

因此，由上述之技術基礎，本研究延伸[Swift, 2001]所提出的顧客關係管理循環，提出適用於數位學習環境下之學習者關係管理決策支援機制循環，如下圖六所示：



圖六：本研究所提出之學習者管理機制。[資料來源：本研究整理]

由上圖六的說明可以瞭解，在挽留舊顧客關係管理的過程中，除了單純的流程之外，另外還牽涉到各種資訊科技與管理的使用。而每一個過程，都需要牽涉到動態的改善( Refine )，改善是根據過去的經驗累積與知識發現而來，目的則是為了改善現有決策資訊的盲點，以提升決策與行動的品質。而技術上，由上圖六與前述的討論也可以知道，事實上這個機制可以視為廣義的決策支援系統，由數位學習歷程資料庫與模式庫分析模組兩大部分組成，兩大區塊的互動依序可分為如下兩大階段：

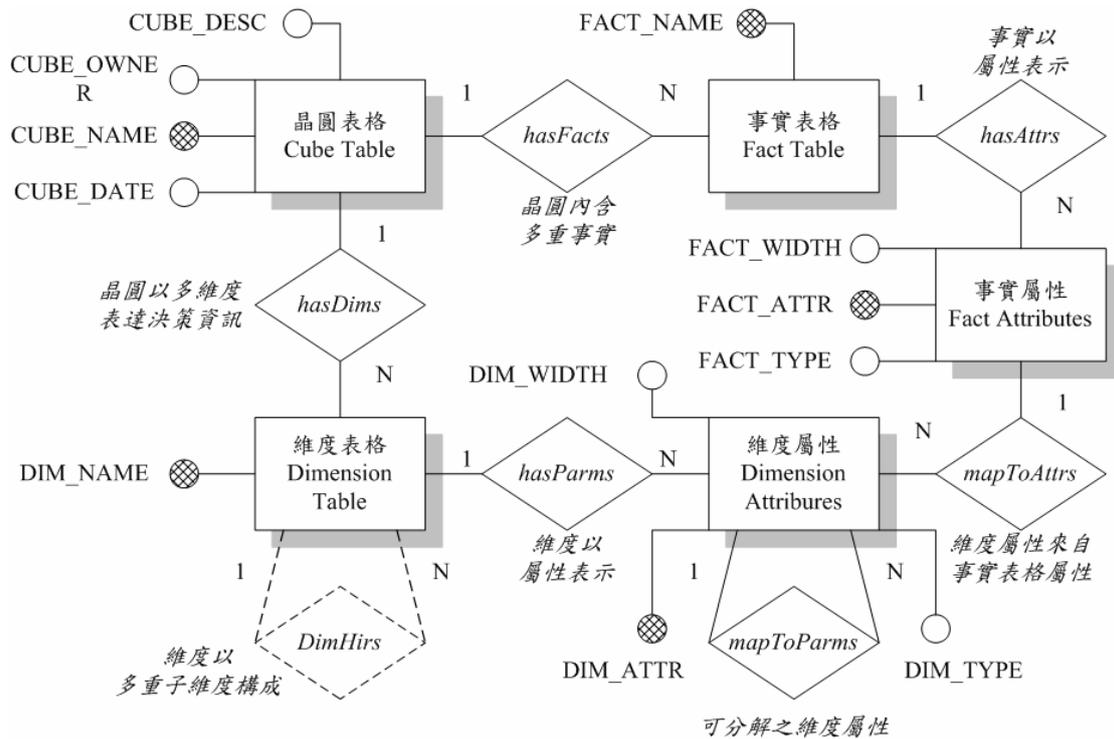
- **階段一：學習者價值分析。**建立在模式庫中的學習者價值分析機制首先由資料來源所提供之學習者學習歷程中找出高價值的學習者。本階段求出的結果就是決策支援系統判定為高價值的學習者列表。
- **階段二：學習者流失分析。**接著高價值學習者的學習歷程即作為此階段的輸入，在這些學習歷程中再透過學習者流失分析機制，判斷高價值學習者的潛在流失意向，亦即將第一階段的高價值學習者列表依照其潛在流失意向屬性值做分類，所得到的結果就是高價值學習者中，潛在流失意向分別為高與低的學習者客戶群，以提供數位學習平台決策者

的區隔決策制定。

以下就分別介紹在此機制為基礎之上，實際建置的方式。

### 三、以資料倉儲作為決策資料來源之定義

為達到上述目標，本研究的資料晶圓，將以星狀綱要 (Star Schema) 作多維度的資料晶圓概念模型。星狀綱要的中介綱要 (Meta Model) 語意，就可以用實體關係圖 (Entity-Relationship Diagram, ERD) 最小化定義如下圖七，其中以斜體字表示的部份，為實體關係圖中之關聯語意定義說明：

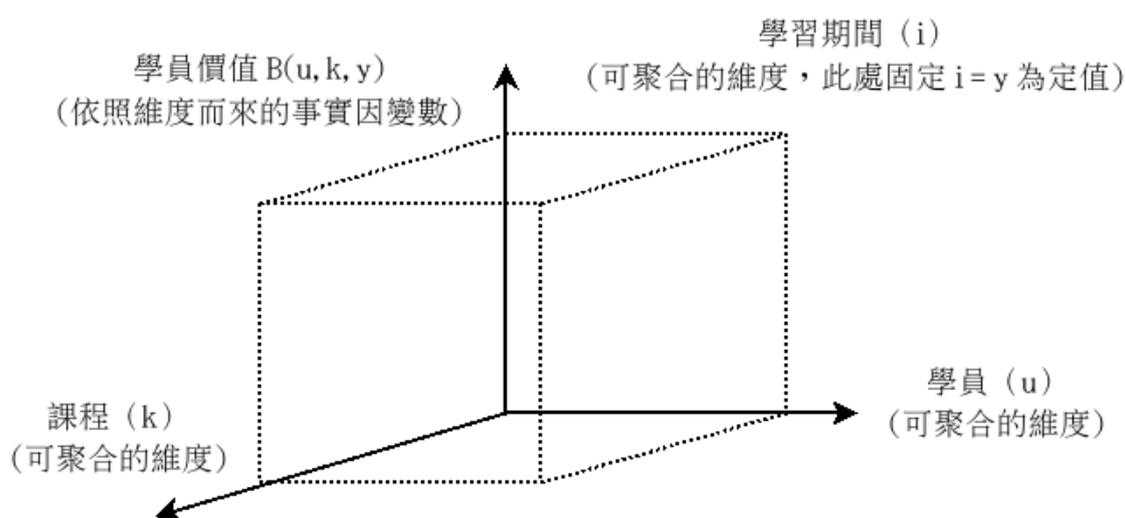


圖七：資料晶圓的最小化中介綱要定義。[資料來源：本研究整理]

由上圖七的定義，概念上資料晶圓是一個以上的事實表格 (Fact Table) 與維度表格 (Dimension Table) 集合所構成，而每個事實與維度表格，皆有其測量用的屬性 (Fact

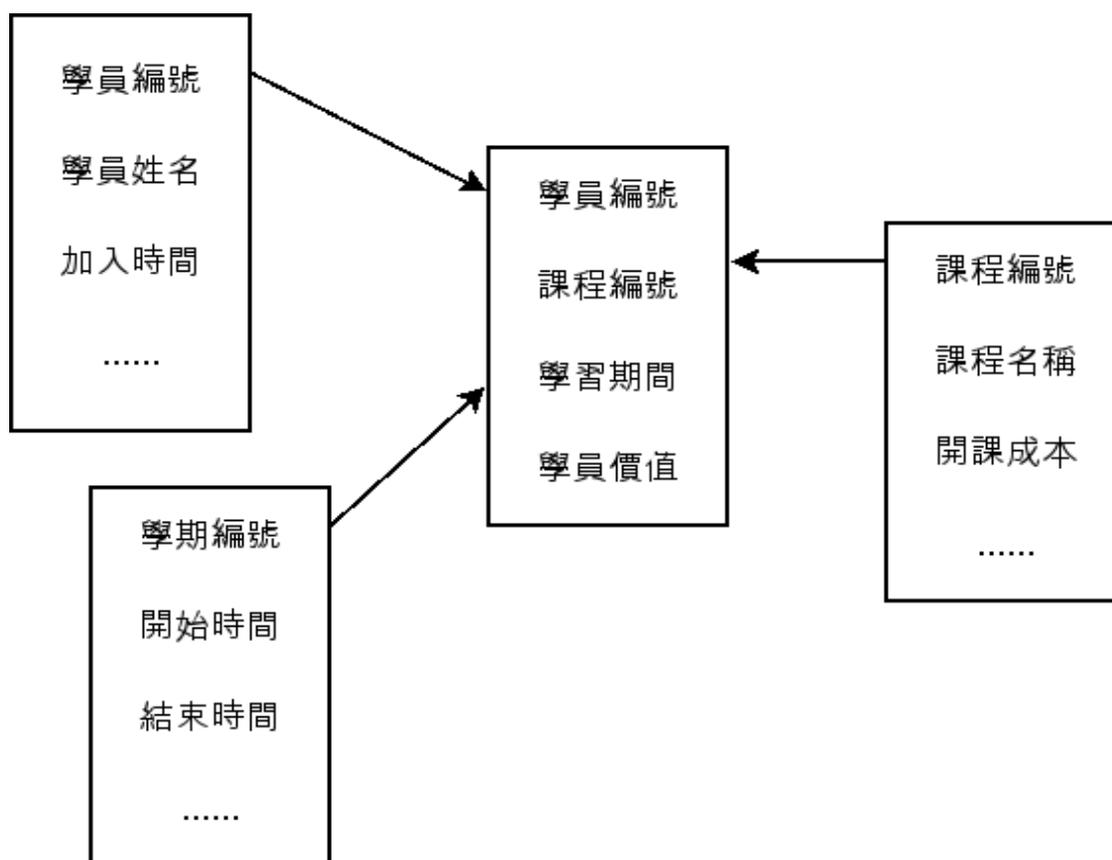
Attributes and Dimension Attributes), 而若將星狀綱要延伸成雪花狀綱要 (Snowflake Schema), 則其維度表格與屬性, 應該要有遞迴式的階層關係, 如圖虛線處 (包含 *DimHirs* 遞迴關係) 所示。

因此基於上述正規表示方式, 本研究預定義學習者學習歷程的資料晶圓為一組『三維』資料晶圓。受限於三度空間僅能表達『二維資料晶圓』與一組測量值, 下圖八顯示了某學習期間下的資料晶圓:



圖八：固定學習期間維度下的資料晶圓示意圖。[資料來源：本研究整理]

而下圖九則顯示了上圖八所介紹, 本研究所定義的資料綱要之重要部份, 也本研究所建議之最小集合: 中間的事實表格記載學習者的價值, 而維度表格則包括左上方的學習者維度表格、左下方的學習期間維度表格、以及右方的課程維度表格:



圖九：決策資訊星狀網要之關鍵結構。[資料來源：本研究整理]

#### 四、學習者價值分析指標的設計

此分析模組的意義在於，利用學習者帶來的『利潤』，計算出學習者終身價值，以發掘出潛在的高價值學習者。在這個模組裡的核心功能，就是以『80/20 法則』的理念，找出高貢獻度的學習者，而在實務上，本研究提出量化指標，計算並評定學習者的終身價值，以評定是否為高貢獻度的學習者。首先關於在數位學習環境下，學習者『利潤』一詞的定義，在本研究中定義為『歷史資料中，學習者參與學習的相對參與程度』，而其所帶來利潤累積則為學習者的『價值』。所以在上述公式中，將以『參與度』來衡量之。因此以實做的觀點而言，在此架構中的目標高貢獻學習者，可以定義為『線上學習課程參與度高、以及線上學習課程參

與時間較長』的學習者，代表此類學習者對於線上學習系統的參與意願高，適合持續進行舊客戶的顧客關係管理。由於數位學習者的學習方式，隨著其學習平台的媒體與機制而有所不同[Baltes, 2001]，本研究以目前被視為未來數位學習趨勢的『Web-based 非同步數位學習』為基準，建立學習者使用網際網路瀏覽器進行非同步學習的絕對參與度函數如下式(1)：

$$Benefit(u, n+1, k) = \frac{Total\_Access\_Time(u, n+1, k)}{Average\_Access\_Interval(u, n+1, k)} \quad (1)$$

其中  $Total\_Access\_Time(u, n+1, k)$  為學習者  $u$  在第  $n+1$  個學習期間，修習課程  $k$  時累計在 Web-based 學習管理系統中存取的時數，而  $Average\_access\_Interval(u, n+1, k)$  為學習者  $u$  在第  $n+1$  個學習期間，登入數位學習平台學習課程  $k$  的平均時間間隔。因此，上式(1)可以被解釋為，『在數位學習平台上，若學習者在修習某門課程的學習期間內，累計學習時數越高、與平均學習次數越頻繁，則該學習者對於該學習期間的某門課程參與度越高』。值得注意的是，在統計學上，使用者登入時間的間隔  $Access\_Interval(u, n+1, k)$  函數為一指數分配，如下式(2)：

$$Access\_Interval(u, n+1, k) \sim Exponential(Average\_Access\_Interval(u, n+1, k)) \quad (2)$$

其變異數就可以被估計為下式(3)：

$$Var(Access\_Interval(u, n+1, k)) = (Average\_Access\_Interval(u, n+1, k))^2 \quad (3)$$

因此，本研究利用『80/20 法則』所定義的『相對課程參與度』就可以被定義如下式(4)：

$$Participation(u, n+1) = \sum_{k=1}^{Course(u, n+1)} \frac{Benefit(u, n+1, k)}{Benefit(\sum u, n+1, k)} \quad (4)$$

其中， $Course(u, n+1)$  代表該使用者  $u$  在第  $n+1$  個學習期間的修課總數， $Benefit(u, n+1, k)$

代表了該使用者在當期修習課程  $k$  帶給數位學習平台的價值， $Benefit(\sum u, n+1, k)$  代表了該所有使用者在當期修習課程  $k$  帶給數位學習平台的平均價值。因此由上式(4)可知，課程參與度相對於平均參與度的比例越高，本研究將視為在獨立學習期間之下，潛在的高『相對課程參與度』客戶。

而關於顧客終身價值 ( Customer Life Time Value , CLTV ) 計算的方法，根據[Hughes, 2000]的定義，可視為一段時間之內，企業或廠商可以從個別顧客獲得之利潤的淨現值。企業可以根據資料庫中顧客的購買記錄，算出每位顧客可能貢獻於企業的終身價值，這有助於公司能有更好的週轉率與資源運用。所以在本研究中，學習者價值分析延伸此概念提出學習者終身價值 ( Learner Life Time Value , LLTV ) 的計算公式，可以用遞迴關係式表示，如下式(5)所示：

$$LLTV(u, n+1) = \frac{LLTV(u, n)}{1+r} + \sum_{k=1}^{Course(u, n+1)} \frac{Benefit(u, n+1, k)}{Benefit(\sum u, n+1, k)} \quad (5)$$

其中， $LLTV(u, n+1)$  代表使用者  $u$  在第  $n+1$  個學習期間的累積終身價值 ( 因此該遞迴式的初始狀態， $LLTV(u, 0)$ ，定義為零 )， $r$  為折現率。因此從上式(5)可以看出，本研究定義學習者的終身價值可以被解讀為『學習者在過去學習期間相對參與度』的折現累積，也就是上述所討論之『學習者所帶來之利潤累積』。

因此，求得每一位使用者的學習者終身價值，就可以依此來作貢獻度族群的區分。關於族群的區分技術，由前述的學習者關係管理策略方格可知，因為族群的類別首先將分為高貢獻度與低貢獻度 ( 即終身價值 ) 的學習者，故在本研究中適合利用資料探勘方法論中的分類

( Classification ) 概念去找出學習者的區隔，而分類的標準上也有相當多不同的指標被提出，在本研究中為了降低實做的複雜度，故先採用累積平均法將資料分成兩類。也就是說最基本的高終身價值學習者的評斷標準為，若該學習者的累積終身價值大於所有學習者累積終身價值的平均，則可以評斷為潛在高終身價值的學習者，其概念可以用下列的數學式(6)表示：

$$LLTV(u, n+1) > \frac{\sum LLTV(U, n+1)}{\|U\|} \quad (6)$$

其中  $\|U\|$  指的是數位學習環境中的學習者總數。必須要注意的是，由於在數位學習環境下的學習期間並不一定是統一的定值，因此該評斷的結果是動態性的，也就是說，該評斷指標將隨著每學習期間學習者的學習貢獻狀況，而有所變化，由此就可以確認學習者的學習貢獻度，是在最新的狀態。

## 五、學習者流失分析

當確認出截至某學習期間為止之高價值學習者族群之後，便可以從此高價值族群中繼續分析其未來流失的可能性。在本研究中定義潛在流失的族群為『未來學習期間的當期課程相對參與度將預期低於過去學習期間的當期課程參與度』。也就是說，若由歷史學習歷程資料中推測某高貢獻度學習者的課程參與度越來越低的時候，本研究將推斷其為『潛在流失度高的高價值學習者』。趨勢分析的方式也有相當多，本研究採用複雜度最低的指標，也就是觀察該使用者終身價值在當期的斜率趨勢，可以如下式(7)所示：

$$Drain(u, y) = \frac{d}{dy} \left( \sum_{k=1}^{Course(u, y)} \frac{Benefit(u, y, k)}{Benefit(\sum u, y, k)} \right) \quad (7)$$

其中變數  $y$  代表學習期間。由上式(7)可知，若要計算第  $n+1$  個學習期間某學習者  $u$  的潛在流

失性，則判斷標準如下式(8)：

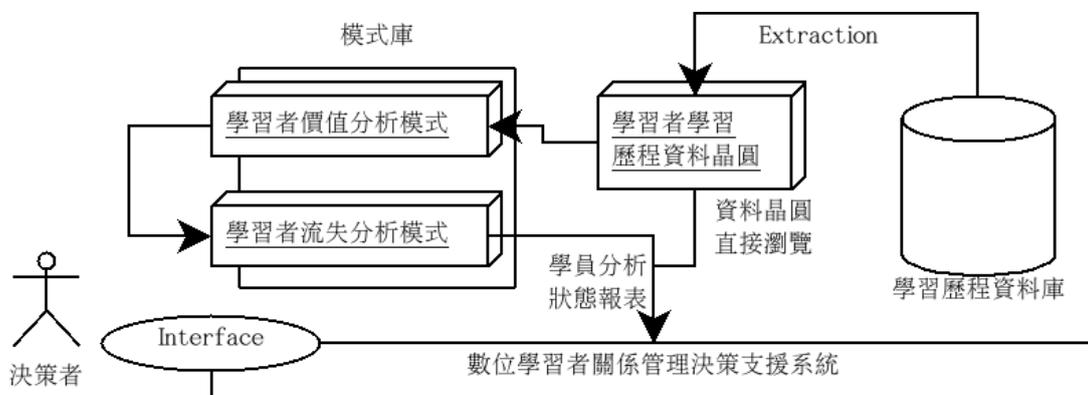
$$- \text{Drain}(u, n+1) \in [0, \infty) \quad (8)$$

其含意代表若趨勢斜率為負值，則在此時間點上將被判斷為潛在流失的學習者，而此負斜率的絕對值越大，則代表在近期內該學習者的流失意向與程度越大，越應該優先對其制定如 3.1 節所述策略方格中的挽留計畫。

## 肆、系統實作與驗證

### 一、系統架構

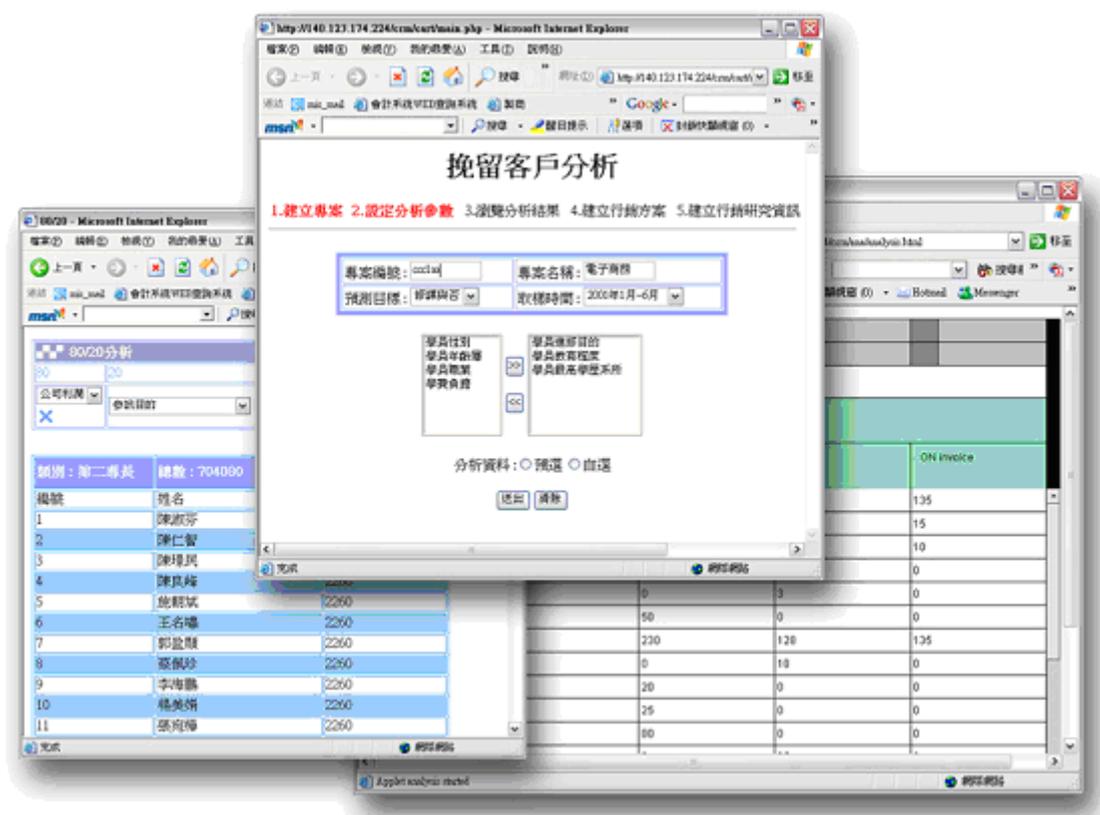
為了確認本研究所提出的機制在實際建置上是可行的，本研究設計了並建置一個數位學習者關係管理決策支援系統，其概念架構如下圖十所示：



圖十：本研究所提出之數位學習環境顧客關係管理系統架構。[資料來源：本研究整理]

如上圖十，其運作架構如由前述討論所示，本研究依照決策支援系統的架構定義 [Davis, 1985]，可區分為資料來源、模式庫、以及人機界面。資料來源依照前述的定義，成為學習者學習歷程的資料晶圓，該資料晶圓可以直接由決策者瀏覽，也可以作為模式庫的輸入，經過

前述之兩階段分析，得到最後的學習者分析狀態報表，提供決策者的決策輔助之用。而在實做上，本研究依照上述架構建置了一個雛形系統，該系統建構於 Microsoft Windows Server 上，並使用 Apache + MySQL + PHP 建構網頁應用程式的平台。而現在這個雛形系統，目前已經配合經濟部商業司「商業自動化與電子化推動計畫」所需測試中。本計畫是經濟部商業司委託國立中正大學等五所大專院校分別進行人材培訓，目前在課程與學習者的分析與相關的內部決策資訊議題上，本研究的雛型系統提供該計畫之開發者與決策者進行內部的測試與決策分析，而目前本系統仍在持續地開發改善中，唯總體來說，內部測試者在使用的過程尚稱順利。本研究之雛型系統畫面舉例如下圖十一所示：首先中間的系統畫面，是學習者流失分析的功能，除了本研究上述所提及之預設核心資料晶圓模型之外，決策者也可以篩選資料晶圓所要看到的學習者內容條件，做區域性的學習者流失狀況分析。而另一方面，右後方的畫面則是資料晶圓的瀏覽畫面，仿照資料表格的報表形式，決策者也可以直接瀏覽資料晶圓的內容。最後左後方的圖則是學習者價值的分析，在系統架構中，除了可以用本研究的時數指標之外，對於營利性的數位學習平台，也可以採用成本與利潤的函數來計算學習者的終身價值。

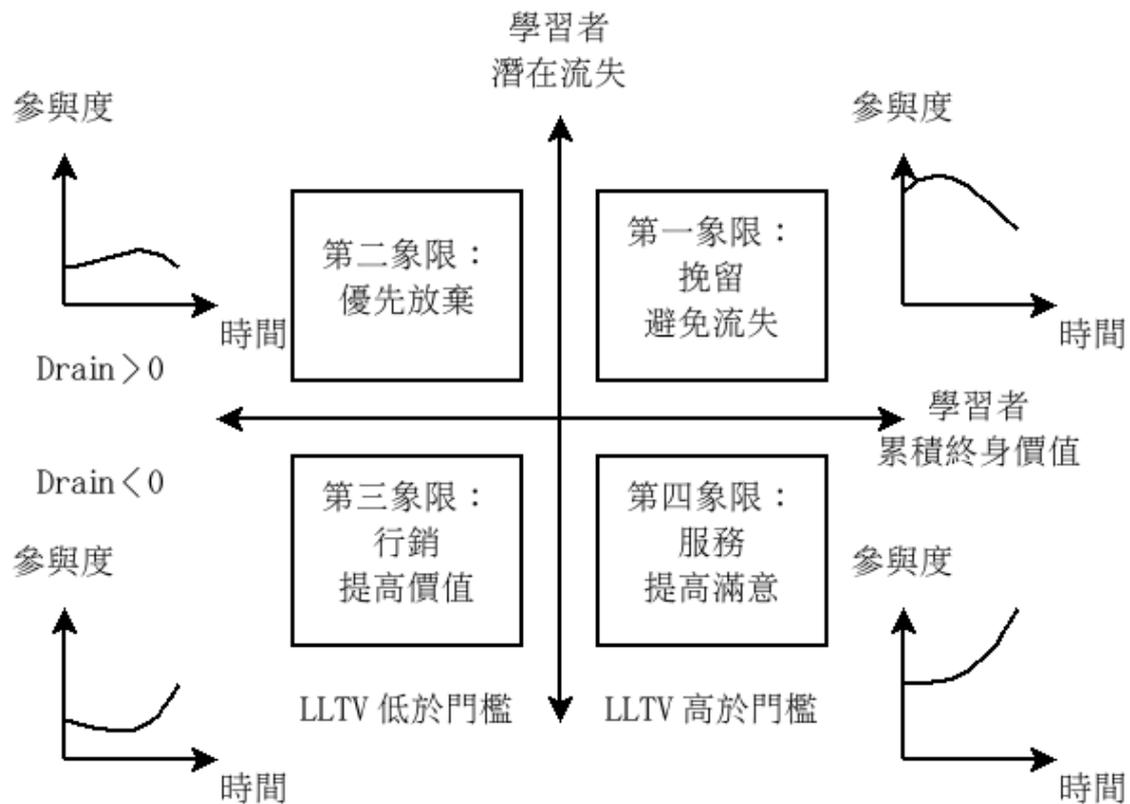


圖十一：本研究所建構之雛形系統建置畫面。[資料來源：本研究整理]

## 二、學習者參與行為的樣式推論

接著本節以營利性數位學習組織或平台的角度來討論學習者關係管理策略方格與指標之間的關係。從本研究前述的討論中可以知道，學習者終身價值的指標可以用來量化地判定學習者的累積終身價值高低、而流失度指標則可以用學習者近來學習期間之學習行為，來量化地判定學習者在未來短期間可能流失的情況。因此，我們可以藉由上述的討論，得到策略方格的量化評估樣式如下圖十二所示。除了前述已討論的第一與第四象限學習族群之外，首先低價值但是高流失性的學習者（第二象限），因為其參與度低而且呈現逐期減少的趨勢，因此若行銷與學習資源有限的情況下，以營利的角度來說應該優先放棄。而另外一方面，終身價

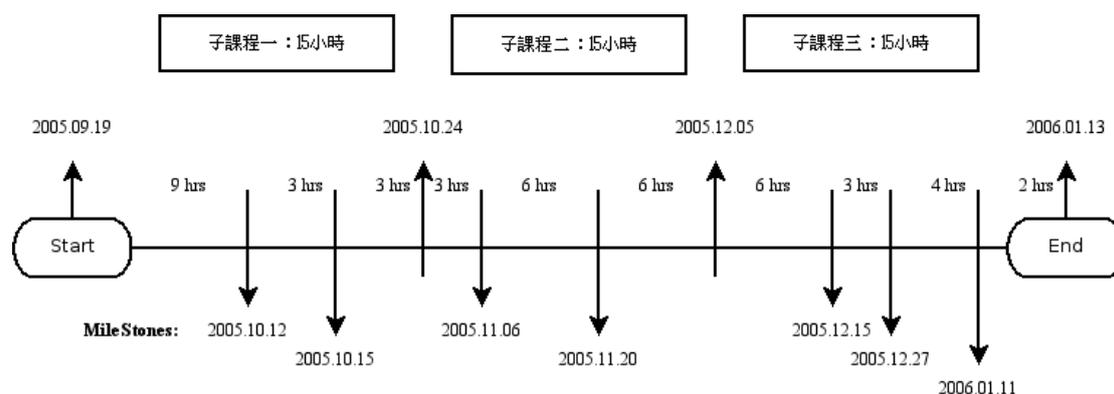
值低但是參與度有逐期上升趨勢的學習者，對於營利性數位學習平台來說，是另一個可以開發的潛在客源，唯以顧客關係管理的角度來看，挽留舊顧客（第一與第四象限）的成本效益比大於開發潛在顧客（第三象限）的情況下，第三象限的學習者開發的優先順序，應要低於第一與第四象限。



圖十二：策略方格與指標的關係討論。[資料來源：本研究整理]

### 三、實際案例討論與發現

最後，本節將討論本研究所提出之機制與上述之樣式討論在實際課程資料上之應用方式，為了取得較大筆數之學習歷程樣本，在本節中將以國立中正大學於 2005 年九月至 2006 年元月間所開設『網頁程式設計技術與運用』課程之學生學習歷程資料為範例推導輸入。下圖十三顯示了本案例中學習期間與時數的關係：



圖十三：範例課程的時間排程關係。[資料來源：本研究整理]

由上圖十三所示，該門課程共有 109 位學生修習，分成三個連貫的子課程學習期間( 2005 年 9 月 19 日到 2005 年 10 月 24 日、2005 年 10 月 24 日到 2005 年 12 月 5 日、以及 2005 年 12 月 5 日到 2006 年 1 月 13 日，每個學習期間皆有 15 小時的教學課程 ) 將此門課程修習完畢，每一個子課程修習完畢之後會有必要的成果驗收。而每個子課程又分別有兩個或三個學習里程碑 ( Milestone )，在學習特定時間之後可以選擇性地驗收學習成果，代表一個里程碑的結束。在本範例中，未經過學習就沒有學習成果的驗收，因此 *Average\_Access\_Interval* 值就會累積，例如若學習者沒有學習子課程一從 2005 年 9 月 19 日到 2005 年 10 月 12 日的第一個里程碑，而直到 2005 年 10 月 15 日才驗收第二個里程碑，其 *Average\_Access\_Interval* 值就是  $9+3=12$  個時間單位，此處的時間單位為小時數。而繼續上述的例子，在此時由於學習者沒有學習第一個里程碑，因此該學習者的 *Total\_Access\_Time* 值則為 3 ( 僅計入學習第二個里程碑的時數 )，下表一則列出了本研究機制之於上述樣板課程的參數設定與其對應的量化結果：

表一：本研究機制在樣本資料下的量化結果。[資料來源：本研究整理]

	第一學習期間	第二學習期間	第三學習期間
學習頻率： $X=Access\_Interval(\Sigma u, n+1, k)$	$E(X)=6.22$ $Var(X)=7.13$	$E(X)=5.46$ $Var(X)=3.03$	$E(X)=4.78$ $Var(X)=7.08$
單期價值： $Benefit(\Sigma u, n+1, k)$	2.39	2.79	3.30
逐期累積價值： $\frac{\sum LLTV(U, n+1)}{\ U\ }$	1.00	1.91	2.74
截至當期為止之第一象限人數	-	0	0
截至當期為止之第二象限人數	-	1	6
截至當期為止之第三象限人數	-	31	34
截至當期為止之第四象限人數	-	77	69
基本參數設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 折現率設定 <math>r=10\%</math>。</li> <li>● 學習者人數 <math>\ U\ =109</math></li> <li>● 每期修課數 <math>Course(u, n+1)=k=1</math></li> </ul>		

由上述的結果，可以分數大部份來分別討論並推論之：

- 首先就樣式推論而言，學習者的平均終身價值是遞增函數，也就是說，總體來看這 109 位修習課程的學生，在每一期學習期間都能夠貢獻價值，因此在結果的敘述統計中，第四象限的人數佔絕大部分（截至第二期約 71%、截至第三期則為 63%），也代表大多數的學習者都是能提供水準以上價值與忠誠度的學習者，對於這些學習者應該提供更多的學習服務。
- 學習間隔的變異數差異低：

$$Var(Access\_Internal(u, n+1, k)) \ll (Average\_Access\_Interval(u, n+1, k))^2$$

代表學習者的學習穩定度較高，也就是說學習者較偏好固定、按時的學習。

- 隨著學習者上課的過程，此範例樣本的學習者貢獻度有差距擴大的現象。此現象可以從第三期各象限人數的消長看得出來。首先，在第二期中，判斷應該會優先放棄（第二象限，代表的含意是價值度低但是潛在流失性高）的學習者僅有一個人，但是到了第三期結束，遞增到六人；而第三象限的人數在第三期結束時，也從 31 人增加到 34 人，代表雖然這些學習者的絕對價值有持續的貢獻，但是期相對參與度的排名往下降到平均水準之下，此樣式就表達了在修習課程的學習者中，參與度的差距擴大，而這個情況下，學習平台的提供者與教學者，應該制定行銷計畫鼓勵學習者提高相對的參與度。

因此，總結上述的討論可知，本研究所提出的分析方式，可以將學生的價值與流失意象輪廓以量化的方式與指標表達出來，而此量化指標集合，便可以以決策支援資訊的型態，提供數位學習平台的決策者與教學者，進行針對數量化事實的推論，並制定相對應的挽留、服務、與行銷的決策，以提昇數位學習平台的使用成功度。

## 伍、結論與未來研究方向

本研究主要目的是在提出一套適用於數位學習環境下，學習者關係管理的支援機制，以學習者之數位學習歷程資料來源為基礎，引入資料倉儲與資料分析的觀念，提出最小化的模組與分析模式集合，對於數位學習者關係管理基礎下，學習者價值與流失意向指標提供量化的能力。而在概念上，本研究的最大特色與貢獻在於，在學習者導向的數位學習平台架構中，引入顧客關係管理的概念與方法，將數位學習使用者當作顧客的角色來進行模式管理與分

析，掌握學習者的價值與潛在行為意向，並以決策支援系統的角色，提供決策輔助資訊以幫助決策者制定決策、採取行動。而在技術上，為使數位學習產業經營者避免流失高價值客戶以及獲得更多的利潤，藉由資料倉儲與資料分析的技術，從學習歷程資料庫中擷取有用的歷史資料，進行量化分析，以提升資訊本身的效用。而本研究也依照此架構開發了一個雛形系統，並輔以實際案例說明與結果討論，以確認其可行性與實用性。

在後續的研究方面，首先可以探討的是此架構在其它的領域的更多商業模式應用例如傳統產業、高科技產業、公共事業等等，此種類似架構理應有更多的應用與開發空間，因此針對不同產業與應用領域的架構調整、或是更加系統化的開發方式，可以是一個開放性的議題。而反過來說，數位學習環境除了資料倉儲系統與資料探勘技術之外，是否仍有其它的技術指標，會影響學習者的滿意度與教學成效，而顧客關係管理的理念與方法之外，其他潛在可行的學習者滿意度提昇機制，也是另一個可行的發展方向。最後，在本研究中所提及的各項指標，是以能達到效果的最低複雜度指標為準，而在系統實做的角度來看，模式庫便可以是一個可抽換的計算模組，因此更準確表達學習者學習行為的指標，也是後續可行的研究課題。在本研究中所提及的顧客關係管理，是顧客滿意的一個重要指標，如果能有其它的技術細節搭配，或能更提升本架構的效益。

## 陸、致謝

本研究承蒙國科會的贊助(計畫編號：NSC 95-2524-S-194-004-)，特此致謝。

## 柒、參考文獻

1. Abdullah, N., and Davis, H., (2005), A real-time personalization service for SCORM, *Proceeding of the 5<sup>th</sup> International Conference on Advanced Learning Technologies*, pp. 61-63.
2. ADL, (2004), *SCORM 2004 2<sup>nd</sup> Edition Overview* [On-line], Available: <http://www.adlnet.org/downloads/70.cfm>.
3. ASTD (2002), *The 2002 ASTD state of the industry report*, Alexandria, VA: ASTD.
4. Baltes, C., (2001), The e-Learning Balancing Act: Training and Education with Multimedia, *IEEE Multimedia*, Vol. 8, No. 4, pp. 16-19.
5. Bermejo, S., (2005), Cooperative electronic learning in virtual laboratories through forums, *IEEE Transactions on Education*, Vol. 48, No. 1, pp. 140-149.
6. Berry, M., and Linoff, G., (2000), *Mastering Data Mining: The art and science of Customer Relationship Management*, Wiley (pub.).
7. Blaha, M., (2001), Data warehouses and decision support systems, *Computer*, Vol. 34, No. 12, pp. 38-39.
8. Brennan, M., (2003), *U.S. Corporate and Government e-Learning Forecast 2002-2007.*, IDC.
9. Chaudhuri, S., Dayal, U., and Ganti, V., (2001), Database technology for decision support systems, *Computer*, Vol. 34, No. 12, pp. 48-55.
10. Clark, R., and Mayer, R., (2003), *e-Learning and the Science of Instruction: Proven Guidelines for Consumers and Designers of Multimedia Learning*, Jossey-Boss/Pfeiffer (pub.).
11. Davis, G., (1985), *Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure, and Development*, 2<sup>nd</sup> edition, McGraw-Hill (pub.).
12. Friedman, R., and Deek, F., (2003), Innovation and Education in the Digital Age: Reconciling the Roles of Prdagogy, Technology, and the Business of Learning, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol, 50, No. 4, pp. 403-412.
13. Hu, S., (2005), Application of the UML in modeling SCORM-con-formant contents, *Proceeding of the 5<sup>th</sup> International Conference on Advanced Learning Technologies*, pp. 200-201.
14. Hughes, A., (2000), *Strategic Database Marketing: The Masterplan for Starting and Managing a Profitable*, Customer-based Marketing Program, 2<sup>nd</sup> edition, McGraw-Hill (pub.).

15. Inmon, W., and Hackathorn, R., (1994), *Using the Data Warehouse*, John Wiley and Sons, (pub.).
16. Kalakota, R. and Robinson, M., (1999), *e-Business Roadmap for Success*, Addison-Wesley (pub.).
17. Kazi, A., (2005), A conceptual framework for Web-based intelligent learning environments using SCORM-2004, *Proceeding of the 5<sup>th</sup> International Conference on Advanced Learning Technologies*, pp. 12-15.
18. Kim, H., (2004), A process model for successful CRM system development, *IEEE Software*, Vol. 21, No. 4, pp. 22-28.
19. Koch, R., (1999), *The 80/20 Principle: The Secret to Success by Achieving More with Less*, Doubleday (pub.).
20. Liu, H., and Yang, M., (2005), QoL guaranteed adaptation and personalization in E-learning systems, *IEEE Transactions on Education*, Vol 48, No. 4, pp. 676-687.
21. Moeller, R., (2001), *Distributed data warehousing using web technology: How to build a more cost-effective and flexible warehouse*, American Management Association (pub.) .
22. Peppard, J., (2000), Customer Relationship Management in Financial Services, *European Management Journal*, Vol. 18, No. 3, pp. 312-327.
23. Piskurich, G., (2002), *Preparing Learners for e-Learning*, Jossey-Bass/Pfeiffer (pub.).
24. Power, G., Davis, H., Cristea, A., Stewart, C., and Ashman, H., (2005), Goal oriented personalization with SCORM, *Proceeding of the 5<sup>th</sup> International Conference on Advanced Learning Technologies*, pp. 467-471.
25. Rosenberg, M., (2001), *e-learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*, McGraw-Hill (pub.).
26. Shachtman, N., (2000), e-Learning moves out of the Office, *Information Week*, pp. 208-210.
27. Swift, R., (2001), *Accelerating Customer Relationship: Using CRM and Relationship Technologies*, Prentice-Hall (pub.).
28. Thornbory, G., (2003), e-Learning: the Revolution, *Occupational Health*, Vol. 55, No. 2, pp. 23.
29. Wells, J., Fuerst, W., and Choobinch, J., (1999), Managing Information Technology for one-to-one Customer Interaction, *Information and Management*, Vol. 35, No. 1, pp. 53-62.
30. Yang, J., Hwang, M., and Chu, Y., (2005), A study on searching and recommending SCORM

CPs by ontological support, *Proceeding of the 5<sup>th</sup> International Conference on Advanced Learning Technologies*, pp. 83-87.

31. Young, K., (2003), Using e-Learning to Liberate the Talents of Nurses, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 35, No. 4, pp. 137-141.
32. Zhang, D., and Nunamaker, J., (2004), A natural language approach to content-based video indexing and retrieval for interactive e-learning, *IEEE Transactions on Multimedia*, Vol. 6, No. 3, pp. 450-458.

# 台灣地區旅遊業服務補救對顧客補 救滿意度影響之研究-以服務補救等 待時間為干擾變數探討之

**The influence of service recovery on customer recovery satisfaction in  
Taiwan Tourism - service recovery waiting time as moderator**

\*鄭紹成(Shao-Cheng Cheng)

\*中國文化大學國際貿易學系暨研究所副教授

Graduate Institute of International Trade, Chinese Culture University

E-Mail: [tigercheng@faculty.pccu.edu.tw](mailto:tigercheng@faculty.pccu.edu.tw)

聯絡地址:台北市陽明山華岡路 55 號 文化大學國貿系辦公室

聯絡電話:02-28610511-35123, 35105

\*\*王雪瀨(Hsueh-Ching Wang)

\*\*中國文化大學國際企業管理研究所博士生

Graduate Institute of International Business Administration, Chinese Culture University

E-Mail: [qgin@ms59.hinet.net](mailto:qgin@ms59.hinet.net)

聯絡地址:台北市陽明山華岡路 55 號 文化大學國貿系辦公室

聯絡電話:02-28610511-35123, 35105

## 摘 要

台灣地區旅遊服務業在近年發展快速，週休二日的興起，亦使得國內外旅遊風氣更加旺盛，然而由於服務的無形本質，企業難以對所提供之旅遊服務品質有效進行控制，因此隨著旅遊業蓬勃發展下，遊客遭遇服務失誤與等待的情形也就更形普遍了，惟目前學者在旅遊業之相關研究中，探討企業面對服務失誤的發生，能夠同時針對服務補救與等待來對於顧客反應所造成的影響進行探討之研究，目前仍相對稀少，而由於服務失務之難以避免，因此如何有效挽回顧客已成為目前企業面臨的重要課題。因之，本研究旨在探討旅遊業服務補救方式、等待與顧客衡量之關係，亦即在企業發生服務失誤之後，消費者要求企業進行服務補救，若產生等待狀況，消費者對補救結果之衡量是否有所不同？

本研究以實驗法，設計旅遊業遭遇服務失誤時，設計四種不同補救方式狀況，並以長短不同之兩種等待時間為干擾變數為研究設計，探討補救方式及等待對於服務補救評量之影響，調查對象為台灣地區消費者。本研究有效樣本數共計 478 份，研究結果發現除補救方式對補救效果產生顯著之影響外，企業於補救過程之等待中是否進行填補顧客等待時間，亦是影響滿意度及情緒表現之重要因素。

關鍵字：服務失誤、服務補救、等待時間、情緒反應

## Abstract

Taiwan tourism has rapid developed in past few years. Furthermore, two days off per week also promote the travel climate. However, with the unique service characteristic, service failure and

waiting can't be avoided in tourism service. Therefore customer may experience bad service. Until now, extant research only takes little attention on consumer response for service recovery and waiting. For service can't be avoided, how to win the customer back already become an important issue for the service provider. Therefore, the main purpose of this research is to discover how the consumer reacts to service recovery action, waiting and therefore satisfaction evaluation.

This research uses experiment method to find out the consumer response and perception of service recovery action and waiting time in Taiwan tourism. There are four kinds of service recovery type and two kinds of waiting time for the design of experimental grid. There are 478 valid questionnaires in this research. The research result shows that service recovery significantly affect recovery effect. Otherwise, whether fill up the waiting time also an important factor that influence the customer's satisfaction and emotion while waiting for the service recovery.

**Keywords: service failure, service recovery, waiting time**

**本研究為行政院國家科學委員會補助專題研究計劃之一部份(計畫編號: NSC 92-2416-H-034-001), 特此感謝!**

## **壹、研究背景**

台灣地區國民所得水準近二十年來逐年提高, 民眾注重休閒生活, 而週休二日制度, 更帶動國民旅遊風氣, 不論是進行國內旅遊或國外旅遊人數均大幅增加, 以出國旅遊人數為例, 2005 年國人出國 8,208,125 人次, 比 2004 年的 7,780,652 人次成長了 5.49%, 其中以「觀光」為目的者最多, 達 56.7%(觀光局, 2006)。

而在業者所提供之服務方面, 觀光旅遊業牽涉旅行社、交通(航空公司、遊覽車)、住宿(飯

店業或民宿業者)、餐飲(專業餐廳、飯店附屬餐廳)等諸多服務業者，再加上服務品質係由顧客判定，而非按照公司之標準即可，故「無缺點」之服務在旅遊服務上，委實不太可能做到(Berry and Parasuraman, 1991 ; Bitner, Booms, and Mohr, 1994; Craighead, Karwan, and Miller, 2004)。

由於服務失誤(service failure)之發生難免，為挽回顧客滿意度、降低顧客流失可能，企業必需採取適當之服務補救(service recovery)行動，例如：道歉、給予折扣券或優惠、免費服務等，方能有效率降低顧客之不滿意，避免顧客轉移至同業處消費，並削減發生其他負面口碑，進而影響未來潛在顧客之機會(Keaveney, 1995; McCole, 2004)，因此，構建服務補救基本制度與方式，並訓練第一線服務員工，能夠迅速而且妥善的處理服務失誤、進行服務補救，已成為服務業者經營之重要課題(鄭紹成，2002)。

至於服務的等待，如：日常生活中的公車和捷運等候、購買物品結帳等待、醫院掛號等，都是消費者經常遇到之狀況。甚至業者舉辦的熱賣活動，如 1999 年台灣麥當勞推出「戀愛麥語」活動，以 Hello Kitty 玩偶做為點餐贈品，造成空前搶購熱潮，消費者有排上 12 小時，方能夠買到之狀況(季良玉，民 88)，也引發一連串相關問題(排隊老邁者暈倒、消費者打架)與媒體討論，包括近日的王建民旋風所引發的一連串紀念商品搶購風潮，消費者排隊購買王建民電話儲值卡、捷運卡等相關紀念商品，而造成購買時之排隊、等待甚至插隊等等糾紛狀況(洪敏隆，唐在馨，葛祐豪，2006 年 9 月 20 日)。此外，在業者營業尖峰時段，服務人手不足，顧客等待第一次服務，與發生服務失誤，等待服務補救的情形，亦所在所在多有，因

此等待的狀況在消費者日常之購買活動中已成為無法避免之現象。

因此，引發本研究之主要動機為：服務補救為國外學者在 1990 年代方始探討之新觀念，雖然此觀念在顧客維持(customer retention)非常重要，而學者也發現維持現有顧客成本(如進行服務補救)遠比吸引一位新顧客成本來得低(McCole, 2004)。不過，在實務上企業並非普遍重視及了解此觀念及其影響，台灣有關服務補救與等待同時討論之研究尚鮮，因之，本研究將等待與補救方式共同納入探討，以期了解此兩變數對顧客心理反應與行為之影響關係。

## 貳、文獻探討

### 一、服務補救

行銷(marketing)學門之理論發展，早期係以實質產品為對象，直至 1960 年代，學者觀察服務業在美國之蓬勃發展，並認知到服務之特性與實質產品迥異，因而區隔出另一學術領域—服務行銷(service marketing)(Judd, 1964 ; Rathmell, 1966)。此學術領域依據 Fisk, Brown and Bitner(1993)之整理，30 多年來學者之研究課題可分為服務品質、服務接觸/經驗(service encounter/experience)、服務設計、關係行銷與顧客維持，以及內部行銷等五大方向，而本研究之探討變數「服務補救」即屬於關係行銷與顧客維持類之研究議題。

所謂服務補救是企業面對服務失誤時，對於顧客所採取之行動(Gronoos, 1988)。此行動之正面效果可消除或減少顧客不滿意之態度，持續與企業交易(Hart, Heskett and Sasser, 1990)，而服務補救行動雖然有時成本昂貴，但可視為改善服務傳送系統的機會，產生更多之滿意顧客(Firnstahl, 1989; McCollough, Berry, and Yadav, 2000)。對於顧客而言，面對企

業所提供之服務不滿意時，通常情緒反應強烈，因此，補救行動也要同等強烈有效(Smith, Bolton and Wagner, 1999)；而顧客不滿意之緣由，除了企業之服務失誤之外，另外絕大部份是來自未能做好服務補救行動(Berry and Parasuraman, 1991；Bitner, Booms and Tetreault, 1990)，甚至亦是導致顧客轉移、改向其他企業交易之主要原因之一(Keavency, 1995)。因此，企業採取良好的服務補救將有助於加強顧客滿意度、建立顧客關係並防止顧客之流失(Fornell and Wernerfelt, 1987; Mattila and Patterson, 2004)。

不過，服務補救雖然重要，但由於服務失誤與服務補救是相串連發生，所以，要經由實驗法或其他實地系統化調查，有其研究困難(Smith, Bolton and Wagner, 1999)。是故，現有之文獻大都係針對服務失誤及補救之分類(Bitner, Booms and Tetreault, 1990；Kelley, Hoffman, and Davis, 1993；Hoffman, Kelley, and Rotalsky, 1995)或是調查服務補救與其後續顧客滿意與否之程度(Kelley and Davis, 1994；Spreng, Harrel, and Mackoy, 1995)。

服務補救有此重要性也漸受學者重視研究，一般也認為行銷觀念會引導企業決策，不過，實務上卻並非如此，有許多服務業在實際運作時並未將重要經營觀念(如服務補救)落實在實際工作與服務顧客(Barksdale and Darden, 1972；Zeithaml, Parasurman, and Berry, 1990)。由此可知，過往研究雖已注意到服務補救之重要性，然而針對服務補救相關議題之研究仍然十分有限，且亟須更多研究投入，並進一步進行探索，將研究成果提供一般企業關係行銷及顧客關係維護實務之重要參考，因此，引發本研究以此為研究變數探討，並提出管理應用建議以為台灣服務業者之經營參考。

## 二、服務補救方式

一旦服務發生失誤，企業即可能面臨顧客移轉、負面情緒、負面口碑等不利企業之顧客回應，為挽回顧客的心，企業即必須對服務進行補救之動作，而好的補救不但可以成功的挽回顧客，甚至可使顧客的滿意度高於未發生失誤的滿意度，然而，相關研究顯示，50%以上的企業對顧客所進行的服務補救，不但沒有挽回顧客，甚至只是更加深顧客對企業的負面情緒(Hart, Heskett, and Sasser, 1990; Mattila and Patterson, 2004)，因之不同的補救方式對補救之影響不可忽略，不同之補救方式將會有不同的滿意程度，並形成不同之顧客反應(Etzel and Silverman, 1988; Craighead, Karwan, and Miller, 2004)，因而影響補救之成效。

過往學者對服務補救方式之研究，曾針對零售業調查，進一步發現零售業的補救方法種類，包括折扣、更正、管理者或員工解決、更正加補償、更換、抱歉、退還金額、顧客自行更正、給予折讓、不滿意之更正、加大錯誤、不做任何處置等，並進一步發現零售業者的各種挽回服務方式有不同之效果產生(Kelly, Hoffman, and Davis, 1993)。其後亦有學者針對餐飲業進行調查，發現餐飲業所採取之補救方式包括了免費食物、折扣、優待券、管理者出面解決、替換、更正、道歉、不做任何處置等(Hoffman, Kelly, and Rotalsky, 1995)。

然而，在企業進行服務補救的過程中，顧客面對企業的失誤，將經歷憤怒及不確定性等情緒反應，並因此產生了負面之滿意度評價，然而在此時，由於服務具備無形特性，因而難以如實體產品般儲存服務之產能，因此在面對企業服務補救的提供時，亦難以避免等待之狀況，由於等待將造成消費者消費者產生不確定及憤怒的情緒反應(Taylor, 1994)，此時將更加

深消費者失誤下之負面情緒及負面評價知覺，並影響最終之補救結果，因此在服務傳遞過程，是否對等待過程進行有效之處理作法，將影響服務之最終結果。過往學者曾提及，在等待過程中是否給予顧客填補之程序，將影響顧客於等待之時間知覺與情緒反應(Jones and Dent, 1994)，一般而言，當顧客等待越久，對服務的評價越負面，但是若等待時間被具生產力的活動或愉悅的事物所填滿，則顧客知覺到的時間將較無事可做為更短(Houston, Bettencourt and Shanmuganathan, 1997)，而此一補救過程中的填補，將被消費者一併視為補救過程中之處理，成為影響補救結果的補救作法之一，影響補救之最終結果，因此填補亦被企業視為是可有效在服務補救等待過程中撫平消費者情緒之補救作法。

然而，一般企業所採行之服務補救活動，其所採行的補救方式有近 50% 的處理反而只是造成了顧客對企業負面情緒的加深(Hart, Haskett, and Sasser, 1990)，因此服務補救方式之採行是否適當，乃深切影響服務補救之最終效果，值得進一步進行研究探討，明確辨別其補救方式不同所造成之差異。

由於過去研究曾明確指出，不同的補救方式將使得消費者對服務產出產生不同的認知反應，因而形成對補救不同的滿意程度，最終將會影響後續之消費者再購、口碑等顧客行為(Etzel and Silverman, 1988; Craighead, Karwan, and Miller, 2004)，據此形成本研究之研究假設 1：

**H1. 不同的服務補救方式，將對補救後滿意度有顯著之影響。**

### **三、情緒反應**

在情緒反應之研究方面，過去之心理學研究早已對於情緒反應做了許多廣泛之定義及分

類，過去學者 Scherer(1984)曾針對情緒提出一廣泛之定義，認為情緒乃是一有系統的形態、情緒整合的過程，包括了心理及生理上對先前事件的回應與評價，並形成了機動的感應及明顯的行動。

此外，過去學者將情緒的層次進一步進行劃分，將其分為基本情緒及次級情緒，基本情緒乃是基於生理的基礎，為普遍存在的體驗，包括如高興、熱情、害怕、生氣及難過等，而次級情緒則為基本情緒的延伸，強度不似基本情緒般強烈，包括擔心、驕傲、感謝等(Ruth, Brunel and Otnes, 2002; Richin, 1997)。在情緒的構面分類部份，部份研究會主張情緒乃為一連續構面，包括愉快 - 不愉快、喚起 - 平靜等程度不同的反應，此外，亦有學者將情緒區別為非連續的構面等級，包括正面、負面情緒二種(Bagozzi and Moore, 1994)、鼓舞、溫暖、負面三種(Edell and Burke, 1987)，以及愉快、喚起、支配三種(Holbrook and Betra, 1987)。

之後學者更進一步將情緒之研究延伸至行銷領域之消費者消費體驗，學者認為包括廣告、產品消費及購物等，都會影響消費者的情緒反應(Machleit and Eroglu, 2000)，此外，消費商店內的氣氛及環境也會影響消費者的情緒(Wart, Robertson, and Zielinski, 1992)。針對消費情境中之情緒，過去學者 Holbrook and Batra(1987)曾將消費經驗上之情緒細分為十二種可能之情緒類型，後續之學者則進一步簡化購物環境的消費者情緒為二種類型，包括正面情緒感受，如迷人的、驕傲的、滿足的、興奮的、滿意的及愉快的等，以及負面情緒感受，如放棄的、不理會的、焦慮的、生氣的和愉快的等(Yoo, Park, J., and MacInis, 1998)。

運用至服務行銷領域，消費者面對企業所提供之服務，由於服務的無形特質的存在，企

業的服務傳遞品質難以似實體產品般的加以控制，因而無法避免服務失誤的產生，然而，消費者一旦面臨服務傳遞之疏失，遭遇不佳的服務，將直接影響消費者之情緒，產生負面之情緒感受，因而影響消費者對企業整體產出結果之評價，過去學者即曾指出消費過程中的各種可能的服務接觸均可能影響消費者之情緒，並且可能進一步影響消費者對商店的態度(Yoo, Park, J., and MacInnis, 1998)，因此服務業者對於消費者的情緒反應應給予適度之關注，對於失誤所提出之補救方式在消費者負面情緒的平復上亦需加以注意，由於服務補救乃是企業為彌補失誤所提供顧客之二次服務，期望藉由服務補救的提供有效撫平顧客負面情緒，並達到再次滿意的目的，因此補救方式的優劣不同將直接影響消費者的情緒感受及服務補救評價，因而形成本研究之研究假設 2：

**H2. 不同的服務補救方式，將對補救後負面情緒有顯著之影響。**

#### **四、服務等待**

對於許多顧客而言，服務等待往往是負面之經驗，消費者要花上幾分鐘、幾小時、甚至好幾天、好幾個月，才能等到他們所需要之服務(Scotland, 1991)，所以，不願等待之消費者，會雇用其他人為其等待，以取得此服務(Geist, 1984; Guirl, 1986)。因而，在服務業管理者認為等待對服務品質衡量有負面效果，服務速度成為重要服務特質(Katz, Larson, and Larson, 1991)，並且已成為影響企業服務產出結果的重要影響因素(Butcher and Heffernan, 2006)，因此今日之企業管理者無不致力於尋求服務加速之道，以降低顧客等待發生機率與等待時間。

過去學者 Taylor(1994)將等待定義為：顧客準備接受服務到業者真正提供服務之時間，一

一般而言，等待尚可細分為三種：事前、事中、事後(Dube-Rioux, Laurette, and Leclerc, 1988)，例如在餐廳中進餐，在尚未入座前為事前等待，點餐後到上菜為事中等待，用餐後要求結帳至完成買單手續為事後等待。而本研究之服務補救等待，可歸諸於事中等待，業者主動或消費者提出補救要求，到業者真正提供服務補救行動。

學者對於等待對服務品質衡量之研究，諸如：Taylor and Claxton(1994)發現服務延遲所產生之等待，會使消費者對其準時性(punctuality)產生質疑，進而影響其對服務品質之判斷，Taylor(1994)提出一等待模型，認為等待之持續時間、等待原因、等待是否有事做、情緒等會綜合影響服務衡量；Tom and Lucey(1995)以超級市場為研究對象，發現在結帳櫃台的等待，受到事前預期、事件發生穩定度之影響，而有不同滿意程度。

過去研究曾指出等待時間對於服務評價而言是一個具有關鍵性影響的因素，並將對於顧客滿意度及情緒將產生負面的影響(Taylor, 1994)，因此一旦企業發生服務失誤，企業採取補救作法的同時，服務具備的無形且難以儲存產能的特性，使得補救的提供難以避免等待之狀況，並可能干擾影響消費者最終之補救評量結果，因而在探討服務補救方式的同時，等待時間的干擾效果亦將影響最終之補救結果，因此有必要將等待時間納入補救活動中進行探討，以了解企業實際提供補救時，等待的時間可能的干擾作用，以進一步明確釐清實際失誤及補救無法避免等待之干擾下，最終之補救效果為何。

在服務等待的過程中，過去研究曾指出，消費者本身之情緒反應將與服務評價呈現正向之關係，當愉悅程度越高，產生之服務評價亦隨之提高(Isen and Shalcker, 1982)，因此在等

待的過程中，企業若是對於消費者的等待期間進行填補或處理時，將可有效降低顧客等待之不確性，減少知覺之等待時間(Houston, Bettencourt and Shanmuganathan, 1997)，因此補救的作法中，隨著服務等待的無法避免，除了企業提供給消費者的補償內容之影響外，因應等待所產生之填補的補救作法也將可能影響消費者最終之補救結果，因而影響消費者評估企業補救活動之成效，因之，本研究基於前人之研究結果，推演本研究之研究假設如下：

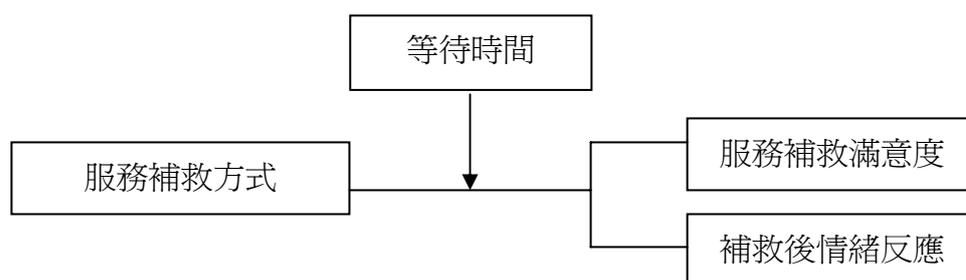
H3. 不同的等待時間，服務補救方式與補救後滿意度間之關係會有顯著不同。

H4. 不同的等待時間，服務補救方式與補救後負面情緒間之關係會有顯著不同。

## 參、研究方法

### 一、研究架構

本研究之主要研究架構，如下圖所示，以服務補救方式為研究中之主要自變數，等待時間為干擾變數，應變數則以補救後滿意度及補救後負面情緒反應為主要之探討對象。



圖一、研究架構圖

## 二、研究設計

本研究針對欲探討變數間之關係特性，採實驗法進行研究，研究狀況以旅遊服務業為主設計，並以團體套裝行程之旅遊產品為研究實驗背景。主要係考量服務業中，旅遊服務業遭遇失誤之狀況頗為頻繁，由於其旅遊服務提供過程中存在許多不確定影響因素，使得服務失誤無法避免，亦造成市場上之旅遊糾紛不斷，因而針對旅遊業別進行探討，然而，由於國人出國旅遊型態均以參加團體套裝行程最為普遍（觀光局，2004），因而本研究乃更深入聚焦於旅遊業之團體套裝行程，做為研究之實驗背景，藉此進一步了解消費者對服務失誤及補救之反應。而於研究調查對象部份，本研究以學生為主，以便利抽樣方式，針對先前已有國內旅遊經驗之學生對象進行調查，由於過往文獻曾明確指出學生與一般消費者有相似的結構與特性(Singh, Lessig, and Kim, 2000 ; Mowen and Brown, 1980)，並且可有效代表一般樣本(Yavas, 1994; Wang, Hsieh, and Chen, 2002)，因此具備研究之代表性，本研究便以此做為研究之主要受測對象。

研究中之補救方法設計方面，由於顧客滿意度會隨企業所提供之補救措施之不同而受到影響(Blodgett, Wakefield, and Barnes, 1995; Gilly and Gelb, 1982; Goodwin and Ross, 1990; Spreng, Harrell, and Mackoy, 1995)，因此本研究設計於失誤後給予佳或普通兩種不同之補救方式。除此之外，由於是否給予顧客填補之程序將影響顧客於等待之時間知覺與情緒反應(Jones and Dent, 1994)，是故本研究亦於補救方式中加入填補與否之設計，形成四種不同之補救方式（補救佳有填補、補救普通無填補、補救佳有填補、補救普通無填補）。

而於本研究情境中，服務補救方式處理的形成設計部份，本研究於正式問卷形成前即事

先進行前測之調查，首先本研究先行前往多家旅行社訪談其相關業務之主管，了解一般旅行社實務上遭遇服務失誤時所採取之可能補救方式，進一步得知旅行社之實務作法均是以折價卷做為補償之手段，而不採用退還旅遊費用之方式做為補償措施，主要是由於實務上旅遊活動中各環結之支出費用均為固定支出且無法退回之成本，例如飯店住房、遊覽車車資之支出等，無法似一般產品之購買可以退回實體產品且仍有剩餘價值，因而難以將旅遊服務之費用予以退回，因而一般實務之作法乃傾向於提供可於事後進一步鼓勵消費者前來消費的折價卷的給予，做為補償之措施，如此做法於旅遊業實務中較為常見，因而本研究即設計以旅遊折價卷的提供，做為本研究之主要補救措施。

此外，由於本研究之實驗設計乃是以國內的三天兩夜旅遊行程為主要研究背景，其旅遊費用設定於 6000 元之國內行程費用，實際訪談旅遊業者後，業者均表示最高之補償費用均不超過旅遊行程費用之 30%，因此本研究即於 30%之範圍內設計五種金額不同的折價卷提供，以前測方式提供予 30 名受測者進行填答，由受測者挑選出認定為佳（1000 元折價卷）及普通（300 元折價卷）之補償措施，形成研究最終問卷中補救措施之設計。除此之外，本研究中之填補設計部份，由於過往學者於等待之填補研究中，曾指出書報雜誌、音樂等均可使消費者於等待期間感到較愉悅及放鬆(Baker and Cameron, 1996; Davis and Heineke, 1994; Haynes, 1990; Roslow, Nicholls, and Tsalikis, 1992; Taylor, 1995)，因而具有填補之效，而飲料的提供亦可填補消費者服務等待的時間(Jones and Dent, 1994; Taylor, 1995)，因此本研究即以飲料及書報雜誌的提供做為研究中等待時間填補之主要作法，形成研中主要之

情境處理方式。

此外，由於顧客對服務品質的評價不只受到最終服務結果的影響，亦受到服務傳遞過程的影響，包括服務等待時間(Chebat, Gelinac-Chebat, and Filiatrault, 1993)，因此考量服務補救前可能產生的等待時間，本研究亦加入等待時間之探討，最終之實驗情境設計形成了四種不同服務補救方式(補救佳有填補、補救普通無填補、補救佳有填補、補救普通無填補)，及兩種不同等待時間水準(長、短)，形成 4×2 共計 8 個實驗方格，並針對實驗方格內容設計不同問卷，供受測者填答。

研究中之服務失誤情境狀況設計為：消費者參加每年之例行國內團體旅遊，到達旅館後發現旅館並非為事先被告知的四星級飯店，因而使顧客產生不滿，遭遇服務失誤之待遇。研究情境之設計部份，由於依據中華民國旅遊業品質保證協會之統計(2005)，國人旅遊糾紛中飯店問題亦為旅遊糾紛之大宗，包括變更飯店等級、未依約二人一房等，因此，本研究針對此一旅遊業實務上經常發生之現象，設計作為實驗之情境，進一步進行研究之探索，補救方式亦考量實驗情境，經由前測獲得補救方式之水準，並期望藉由此一分析，可提供此一實務經常發生之失誤現象進一步之建議。而依前測結果，產生之實驗情境項目內容表一所示。

表一、實驗情境內容表

研究變數	項目	內容
等待時間	長	2 小時
	短	30 分鐘

服務補救 方式	補救佳	公司贈送每人 1000 元旅遊折價券
	有填補	導遊安排旅客至大廳沙發中坐下, 並給予飲料和書報雜誌
	補救佳	公司贈送每人 1000 元旅遊折價券
	無填補	導遊安排旅客至遊覽車等待, 大家無所事事
	補救普通	公司贈送每人 300 元旅遊折價券
	有填補	導遊安排旅客至大廳沙發中坐下, 並給予飲料和書報雜誌
	補救普通	公司贈送每人 300 元旅遊折價券
	無填補	導遊安排旅客至遊覽車等待, 大家無所事事

本研究依據上述各變數之不同水準之設計, 形成 4×2 共計 8 個實驗方格, 依據前述之服務失誤實驗情境狀況, 在每一實驗方格中, 依據操弄變數之不同水準進行補救作法之設計, 本研究僅選取 8 個方格之一的補救作法做為代表, 來對實驗設計中補救情境作法內容進行說明, 詳細之補救情境操弄作法描述如下:

**處理:** 以下是該旅行社針對上述情況, 經您抗議後, 所採取的回應與處理方式是: 導遊告知公司會贈送每個人 300 元旅遊折價券, 表示歉意, 並且答應會在 2 小時之內安排同級旅館入宿, 接著導遊安排我們先在大廳沙發上坐下, 並先給我們一杯飲料和一些書報雜誌看看, 2 小時之後, 我們被帶到另外一家四星級旅館入宿。

### 三、量表設計

研究問卷之問項設計部份，欲測得之補救滿意度變數之問項乃是參考學者 Spreng, Harrel, and Mackoy (1995)、Webster and Sundaram (1998)、Smith, Bolton and Wagner(1999)及 McCollough, Berry, and Yadav (2000)之量表，問項包括(1)服務人員處理方式滿意度(2)企業處理方式滿意度(3)下次再選擇此企業消費(4)下次再選擇此服務人員(5)推薦親友前來消費，據此形成問卷之問項。補救後負面情緒之問項部份，則是參考學者 Richins(1997)之量表，問項包括(1)情緒上的焦慮不安(2)情緒上的受挫程度(3)情緒上的生氣程度(4)當面提出抗議和抱怨態度，據此形成研究中情緒反應之問項，問項並以 Likert 之七尺度來加以評量，由於變數之問項來源均是採用過去學者發展並廣泛被運用之問項，因而具備研究之效度，可準確衡量出研究變數之變化反應。此外，依據問卷填答回應之結果，本研究進一步對變數衡量的信度進行檢測，信度分析之結果顯示，補救後滿意度之信度達 0.9253，負面情緒反應亦高達 0.9102，一般而言，信度分析之 Cronbach  $\alpha$ 值若大於或等於 0.7，即可視為具有高信度，由於研究中兩變數之信度檢定結果均高達 0.9 以上，故顯示研究變數衡量結果可信程度相當高。

由於本研究之研究設計中，問卷中之實驗水準項目均經由前測獲得，方形成問卷中之情境項目，問卷中之問項亦參考過往學者之問項形成，信度分析中各變數之水準表現均符合高信度之要求，因此研究之信度及效度應可確實達成，研究結果因而具備可信度。

#### 四、資料收集

在資料收集之作法部份，本研究乃針對欲探討之變數關係，依實驗法之情境及補救待遇處理設計作法，設計並發展成為相關之實驗情境問卷，提供予受測者進行填答。具體而言，

研究中所操弄之八個實驗方格，主要乃是基於設計之失誤情境狀況，依據變數操弄水準不同所形成的八個實驗處理待遇，產生八種補救處理情境做法，依照此八個不同的補救處理作法，分別設計成八份不同之問卷，並隨機指派實驗方格之問卷予受測者進行填答。每一受測者僅填答一個實驗方格之問卷，並依據問卷中提出之失誤情境及補救作法進行評量。受測者填答之問卷最終結果，則分別依八個實驗方格分開進行統計分析及比較，形成最終之研究結果。

在問卷發放對象部份，本研究主要發放予目前在學之學生，包括大學部及研究所之學生進行填答，以獲取受測者對相關問題之態度或反應，並將回收之問卷結果進行統計數量分析後，予以分析及解釋，以產生本研究之結果。

本研究調查樣本之基本背景資料部份，本研究針對旅遊業別為研究調查之背景，問卷發放對象主要乃是針對在學之學生，包括大學部及研究所之學生，本研究共發放 560 份問卷，每一實驗方格均發放 70 份問卷，回收問卷數為 507 份，剔除填答不完整或重覆填答等之無效問卷，有效問卷數達 478 份，問卷有效回收率達 85.36%，平均每實驗方格之有效問卷數約達 60 份。另一方面，於受測樣本之分佈情形上，本研究中之受測者男性達 43.51%，女性達 56.49%；在年齡之分佈方面，受測者主要以 21-25 歲年齡層為主，佔 80.54%，次之則為 20 歲以下，約佔 11.09%。

## 肆、結果分析

### 一、變數關係之整體檢定分析

本研究欲檢定獨立變數服務補救方式與等待時間分別對補救後滿意度及負面情緒反應之

影響關係，本研究進一步運用變異數分析(ANOVA)分別探討獨立及干擾變數對補救後滿意度，以及對補救後負面情緒之影響，了解補救方式及服務補救等待時間分別在兩獨立不同之依變數上的影響，以此來對研究中欲探討之變數關係進行整體檢定，所獲結果如表二所示。

首先，於獨立變數對補救後滿意度影響關係之分析部份，由下表二中可知，服務補救方式對補救後滿意度之影響有顯著差異存在( $P=0.000$ )，而服務補救等待時間對補救後滿意度影響則未達顯著水準( $P=0.998$ )，而在交互作用部份，亦可由下表可知，兩獨立變數於補救後滿意度影響之交互作用未達顯著水準( $P=0.160$ )，此亦表示等待時間對於補救方式與補救後滿意度間之關係無顯著之干擾效果存在，因此本研究之假設 1 成立，假設 3 則不成立。

此外，在獨立變數對補救後負面情緒反應之影響分析部份，亦可由表二可知，服務補救方式及補救等待時間均對補救後負面情緒反應有顯著之影響( $P=0.000$ ;  $P=0.031$ )，而交互作用之檢定結果則未達顯著水準( $P=0.162$ )，即等待時間無明顯之干擾效果存在，因此本研究之假設 2 成立，假設 4 則不成立。

表二、研究假設整體檢定結果表

IV	補救後滿意度	補救後負面情緒
H1 H2 服務補救方式	F=24.896 P=0.000*	F=7.495 P=0.000*
服務補救等待時間	F= 0.000 P=0.998	F=4.662 P=0.031*
H3 H4 服務補救方式*服務補救等待時間	F= 1.728 P=0.160	F=1.720 P=0.162

註：\*:  $P<0.05$

## 二、補救方式與等待時間對補救後滿意度影響之分析

在經由上述整體檢定確認了變數影響關係後，本研究進一步運用敘述統計來觀察其影響之變動方向性。由表三之敘述統計表可知補救方式與等待時間於補救後滿意度之變化關係，在補救方式於滿意度之表現關係方面，由下表可看出，在補救佳及有填補下，其補救後滿意度明顯高於其他三種補救方式(4.48)，而其間差異性經事後成對比較亦可由表四之事後成對比較表可知，在補救佳及有填補下，其補救後滿意度是明顯高於其他補救方式( $P=0.000$ ;  $P=0.000$ ;  $P=0.000$ )。而補救方式之滿意度表現次之則為補救普通有填補(3.84)，但是其表現水準與補救佳無填補(3.74)無太大差異，而滿意度表現最差之補救方式則為補救普通且無填補方式(3.20)。

而於等待時間對補救後滿意度之影響方面，於整體檢定時即已檢定出等待時間對補救後滿意度之影響不顯著，此結果亦可由表三中再次驗證，由表三之敘述統計結果可知，等待時間長(3.83)與等待時間短(3.83)之補救後滿意度水準正好為相等。

表三、補救後滿意度之敘述統計分析表

研究變數	項 目	等待時間-長	等待時間-短	平均
補救方式	補救佳+有填補	4.48	4.62	4.55
	補救佳+無填補	3.96	3.53	3.74
	補救普通+有填補	3.74	3.95	3.84
	補救普通+無填補	3.15	3.24	3.20

	平均	3.83	3.83	3.83
--	----	------	------	------

表四、服務補救方式之事後成對比較表

依變數：補救後滿意度

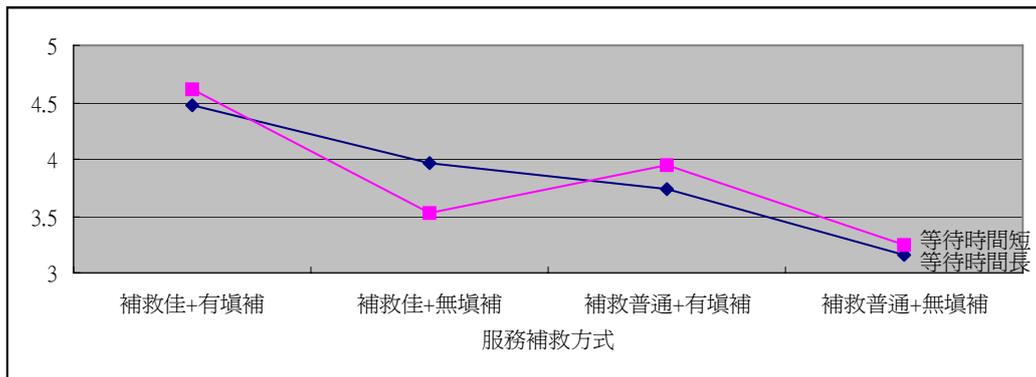
(I) 補救填補	(J) 補救填補	平均數差異 (I-J)	標準誤	顯著性
補救佳+有填補	補救佳+無填補	0.809	0.1578	0.000*
補救佳+有填補	補救普通+有填補	0.706	0.1581	0.000*
補救佳+有填補	補救普通+無填補	1.355	0.1578	0.000*
補救佳+無填補	補救普通+有填補	-0.103	0.1578	0.515
補救佳+無填補	補救普通+無填補	0.546	0.1574	0.001*
補救普通+有填補	補救普通+無填補	0.649	0.1578	0.000*

註：\*: P&lt;0.05

除此之外，兩變數對於補救後滿意度之影響亦可由圖二可看出，於不同補救方式時，不論等待時間長短，均以補救佳有填補為最佳，次之為補救普通無填補，之後為補救佳無填補，而以補救普通無填補為最差。

此外，進一步對等待時間長短間差異進行成對比較，發現四種補救方式下的不同等待時間之間均無顯著差距，如表五所示，因此由此亦可驗證等待時間長短對補救後滿意度並無顯著之影響。

然而，雖然整體檢定中的交互作用不顯著，但仍可由圖二中看出等待時間長及短曲線在不同補救方式下有交叉之現象，雖成對比較效果不顯著，但仍可看出些微的交互變化關係，在不同補救方式下，除補救佳無填補之補救方式外，其餘均以等待時間短之補救後滿意度高於等待時間長者，但是若企業補救採取補救佳無填補時，其間關係將產生變化，此時等待時間長之補救後滿意度反而是高於等待時間為短者。此亦表示並非等待時間短時，其補救後滿意度一定大於等待時間長之滿意度，換言之，企業若發生失誤且於顧客等待補救時未給予填補，即使等待時間再短，顧客當下的情緒不滿未獲處理，事後的補救再好，仍會造成補救後滿意度表現非常差的情況，由此亦可知等待補救時進行填補的重要性。



圖二、補救方式與等待時間之補救後滿意度關係圖

表五、不同補救方式之等待時間成對檢定表

補救方式	補救後滿意度		
	等待時間長	等待時間短	t 檢定
補救佳+有填補	4.48	4.62	t=-0.645 P=0.520
補救佳+無填補	3.96	3.53	t= 1.857 P=0.066

補救普通+有填補	3.74	3.95	t=-0.963 P=0.338
補救普通+無填補	3.15	3.24	t=-0.394 P=0.694

### 三、補救方式與等待時間對補救後負面情緒反應影響之分析

補救方式與等待時間對補救後負面情緒反應影響方面，由表六之敘述統計可知，以補救佳有填補之負面情緒水準為最低(3.65)，次之為補救普通有填補(4.06)，但與補救佳無填補之差異不大(4.10)，而補救普通無填補之負面情緒表現則為最強烈(4.60)，進一步進行事後成對比較，如表七所示，其結果亦顯示補救佳有填補之補救後負面情緒反應水準是明顯較其他類型的補救方式為低的(P=0.005; P=0.010; P=0.000)。

而在等待時間對補救後負面情緒反應之影響方面，由下表可知，等待時間長之負面情緒反應(4.52)是明顯較等待時間短(4.28)者為強烈，因此亦可呼應整體檢定中等待時間對補救後負面情緒達顯著差異水準之檢定結果。

表六、補救後負面情緒反應敘述統計表

研究變數	項 目	等待時間-長	等待時間-短	平均
補救方式	補救佳+有填補	4.14	3.84	3.99
	補救佳+無填補	4.35	4.53	4.44
	補救普通+有填補	4.59	4.22	4.41

	補救普通+無填補	4.99	4.50	4.75
	平均	4.52	4.28	4.40

表七、服務補救方式事後成對比較表

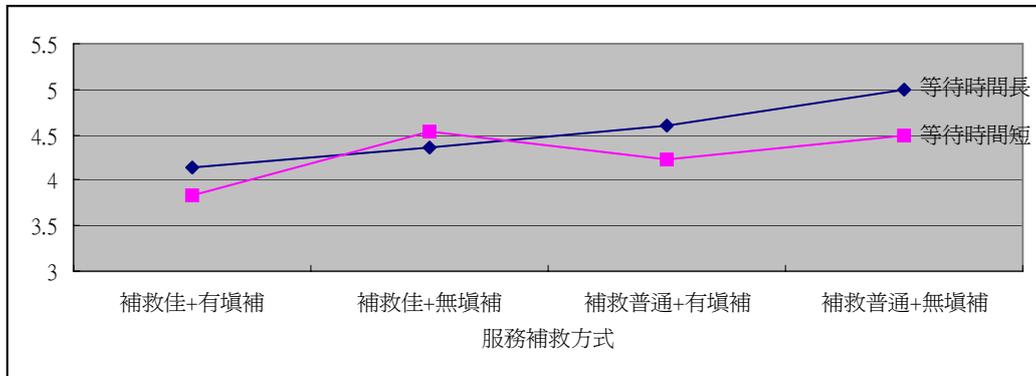
依變數：補救後負面情緒反應

(I) 補救填補	(J) 補救填補	平均數差異 (I-J)	標準誤	顯著性
補救佳+有填補	補救佳+無填補	-0.450	0.1607	0.005*
補救佳+有填補	補救普通+有填補	-0.417	0.1610	0.010*
補救佳+有填補	補救普通+無填補	-0.756	0.1607	0.000*
補救佳+無填補	補救普通+有填補	-0.033	0.1607	0.838
補救佳+無填補	補救普通+無填補	0.306	0.1603	0.059
補救普通+有填補	補救普通+無填補	0.339	0.1607	0.037*

註：\*:  $P < 0.05$ 

變數間變化關係亦可由下圖三中看出，在補救後的負面情緒反應部份，其間關係之變化則為補救後滿意度關係之反向變化。由圖中可看出，除補救佳無填補外，其餘三種補救方式均是以等待時間長之負面情緒反應均較等待時間短為強烈，但進一步成對檢定後，則僅有補救普通無填補之差異達顯著水準( $P=0.038$ )。此外，圖形之線條亦有交叉情形出現，但交叉部份效果不大，因此與整體檢定結果一致。

而在四種補救方式比較方面，可由圖中看出以補救普通無填補之負面情緒反應為最高，補救佳有填補之負面情緒反應水準為最低。



圖三、補救方式與等待時間之補救後負面情緒反應關係圖

表八、不同補救方式之等待時間成對比較表

補救方式	補救後負面情緒反應		
	等待時間長	等待時間短	t 檢定
補救佳+有填補	4.14	3.84	t=1.304 P=0.195
補救佳+無填補	4.35	4.53	t=-0.834 P=0.406
補救普通+有填補	4.59	4.22	t=1.667 P=0.098
補救普通+無填補	4.99	4.50	t=2.093 P=0.038*

註：\*: P<0.05

#### 四、補救後滿意度與負面情緒反應相關分析

此外，消費者與補救後之各種反應表現，不論是滿意度或情緒反應等應具有一致傾向，

如補救後負面情緒仍強烈者，補救後滿意度表現便可能不佳，因此，本研究亦針對研究中之變數間之關係進行相關分析。

經由相關分析檢定後，由表九之相關矩陣表可知，補救後滿意度與負面情緒反應間之相關係數達-0.633，顯著性亦十分顯著( $P=0.000$ )，因此可說兩變數間具備高程度之負相關，當補救後滿意度和補救後負面情緒彼此任一方水準產生變化，均會造成另一方的水準反向變化，換言之，本研究之消費者補救後反應間確實有相關性變化的存在。

表九、補救後滿意度與負面情緒反應相關矩陣表

變數	相關分析	補救後滿意度	補救後負面情緒反應
補救後滿意度	Pearson 相關	1	-
補救後負面情緒反應	Pearson 相關	-0.633**	1

註： \*\*:  $P<0.01$

## 伍、結論與討論

### 一、結論

本研究經問卷回收、整理及數量分析後，對研究變數間關係所驗證之研究假設結果，列示如下表十：

表十、研究假設檢定結果彙整表

假設	內容	結果
H1	不同的服務補救方式，將對補救後滿意度有顯著之影響。	成立
H2	不同的服務補救方式，將對補救後負面情緒有顯著之影響。	成立
H3	不同的等待時間，服務補救方式與補救後滿意度間之關係會有顯著不同。	不成立
H4	不同的等待時間，服務補救方式與補救後負面情緒間之關係會有顯著不同。	不成立

本研究主要以旅遊業為調查產業，探討補救方式與等待時間對消費者補救後之各種反應之影響。研究中以服務補救方式為獨立變數，補救後滿意度及情緒反應為依變數，等待時間則為干擾變數，研究結果發現，企業於服務失誤後採行之服務補救方式，確實對服務補救滿意度有顯著之影響，此結果與大部份學者包括 Blodgett, Wakefield, and Barnes(1995)、Gilly and Gelb(1982)、Goodwin and Ross (1990)、Spreng, Harrell, and Mackoy(1995)及 Webster and Sundaram(1998)之研究，認為不同的補救方式將會造成消費者不同的滿意度水準之結果一致。

同時，補救的方式不同亦對消費者補救後之情緒反應有顯著之影響，換言之，即是不同之補救方式將對消費者產生不同的滿意程度，亦將形成不同之顧客反應(Etzel and Silverman, 1988)，當企業所提供的補救措施越好時，消費者的補救後滿意度越高，負面情緒越低，反之，

則滿意度表現越差，負面情緒越強烈。

此外，研究中亦發現，補救的等待時間對滿意度之干擾影響不顯著，此結果與學者 Bitner(1990)、Dube, Schmitt, and Leclerc(1988)、Maister(1985)之研究認為等待會影響顧客滿意度之觀點不同，此點差異，主要乃是由於消費者面對企業進行補救時，最在意的應還是企業所提供的補救措施是否令消費者滿意，因此補救措施對補救滿意度之影響效果將大於等待，因而成為影響補救滿意度的主要來源，而等待時間對補救滿意度之影響效果則因而被稀釋，由此可知，消費者面對補救活動時，最主要的評斷品質依據仍是補救措施的好壞與否。

另外，研究結果亦發現等待時間對顧客的情緒反應有顯著之影響，此結果與學者 Hui and Tse(1996)與 Taylor(1994)之研究結果一致，且顧客等待之時間越久，負面情緒反將越強烈，然而，等待時間對於補救方式與補救負面情緒反應間之干擾效果卻是不顯著的。

雖然等待之干擾效果不顯著，然而由等待與情緒的變化關係中，仍可以看出一個特殊變化情形，一般而言，等待時間長者，負面情緒將越強烈，但本研究中卻有一例外情形出現，即是企業若於過程中未給予顧客適當之填補，即使企業於等待後給予顧客很好的補救，等待時間短者之負面情緒反應反而較等待時間長者更強烈，補救後滿意度也更為不佳。

此點不同，極可能是由於顧客遭遇失誤時，當下的負面情緒未及時獲得處理，雖然等待時間短，但未獲平靜的負面情緒反應更強烈的影響顧客對補救補救品質之評價，造成補救效果不佳之結果，此結果除了與過往學者強調之等待時間越長、負面情緒越強烈之結果不同外，亦反應出了補救等待過程中填補的重要性，其原因主要是因為填補顧客的等待時間，可以改

善顧客之等待時間知覺與等待情緒反應(Jones and Dent, 1994), 因而有助於最後的服務補救結果, 因此企業於補救的同時應注意到顧客等待過程的安排, 才不枉企業進行補救所耗費之成本, 並確保確實收到補救之效果。

此外, 研究結果中亦可發現, 經由相關分析檢定指出, 補救後滿意度與負面情緒反應乃呈現高度負相關關係(-0.633), 由研究中之整體檢定結果亦發現, 補救方式對兩相依變數之影響皆十分一致, 皆為顯著效果, 等待時間之干擾作用亦是一致, 在兩依變數上之影響皆不顯著, 因此呼應了補救後滿意度與負面情緒反應間之為強烈負相關之關係, 然而, 在等待時間對滿意度及負面情緒反應部份, 兩者卻產生了不一致的結果, 研究結果顯示, 等待時間對補救後滿意度之影響未達顯著水準( $P=0.988$ ), 但是對負面情緒則達檢定之顯著水準( $P=0.031$ ), 換言之, 即是等待時間的長短, 將在消費者的補救後負面情緒反應上產生顯著之影響, 等待時間長之負面情緒反應(4.52)是明顯較等待時間短之負面情緒反應(4.28)為強烈。然而在補救後滿意度上, 不同等待時間長短間之服務補救滿意度則未有明顯差異存在(長:3.83; 短:3.83)。

由上述結果可知, 等待時間之長短確實將影響消費者的負面情緒反應, 此一論點與過去學者強調等待時間越長將造成顧客負面情緒越強烈之論點一致(Taylor, 1994), 然而, 對於補救後滿意度之影響則相對不顯著, 此點則是與過去學者認為等待時間與顧客服務品質的評價間有強烈負向相關(Baker and Cameron, 1996; Chebat, Gelinas-Chebat, and Filiatrault, 1993; Davis and Heineke, 1994)之研究結果不一致。此一研究結果, 可能是由於消費者在失

誤發生時，早已產生高度之負面情緒反應，之後更因補救等待遭遇的出現，而使得原先因失誤產生的負面情緒因長時間的等待而更加明顯的及強烈，使得負面情緒反應在不同等待時間下的負面情緒反應有如此明顯之差異出現，因而產生了研究結果是不同於過往學者探討初次服務提供下之研究結果。

而等待時間對補救後滿意度之影響部份，研究結果指出，在失誤情境下時，等待時間對補救後滿意度之影響將不顯著，其原因可能是由於消費者經歷了失誤後，因此對企業產生了不滿意之評價，此時即使企業提供了完善的補救措施來彌補，雖然挽回了消費者部份的滿意度，但整體滿意度水準仍然不似未經歷失誤之消費者為高，因此失誤之效果將強烈影響消費者滿意度之評價，因此即使在經歷了補救等待，消費者仍因失誤效果而使得補救後滿意度普遍低迷，在不同等待時間下的滿意度未有太大差異。由此可知，服務失誤之效果可能將造成補救後負面情緒及補救後滿意度不同的變化，即是一旦發生失誤，等待的遭遇將會加深消費者之負面情緒反應，滿意度也將由於失誤之影響，使得其即使在經歷補救後仍持續低迷，失誤效果明顯大於等待時間之影響，因而產生了研究中負面情緒與滿意度不一致變化之效果。

基於此一研究結果，建議企業在提供服務時，應加強關注服務品質之控制及維護，因為一旦失誤發生，再加上服務等待的無法避免，不但將使得消費者負面情緒感受更為強烈，消費者即使在經歷了補救的措施後，補救滿意度仍明顯較低，此即是由於服務失誤中的消費者強烈負面感受，因而造成之對補救結果種種的負面評價。因此建議企業面對服務品質的維護，更需要小心謹慎，避免將來可能因為服務失誤發生所產生的強大負面效果，不但將掩蓋了企

業原先為服務所做之努力，更將使得後續之補救措施難收其效。

## 二、研究限制

本研究主要之研究限制列示如下：

1. 本研究以旅遊業為主要實驗背景，因此實驗結果恐將無法擴展至整個服務產業，因而限制了研究之一般化能力。
2. 研究中僅考量補救措施及等待之因素，未包括更廣泛之其他影響因素，例如失誤嚴重度、服務重要性等，因此對於補救活動可解釋之範圍因而較為有限。
3. 由於服務業中服務失誤之狀況繁多，然而由於欲搭配服務等待之情形，因此實驗中之情境設計因而較為受限，因而限制研究結果之應用範圍。

## 三、管理意涵

經由上述之研究結果分析，本研究給予實務界於實際操作時之建議，可包括下列幾點：

### (一)補救措施提供應力求完善

當企業面對服務失誤時，既已有決心進行補救，則補救之進行就必須要求確實收其之效，由本研究中可知，顧客面對服務失誤時，決定補救滿意度之重點，主要仍是在企業所給予的服務補救措施好壞，因此補救措施之設計即應求完善，盡量能令顧客滿意，如此不僅確保顧客滿意度的挽回，甚至可培養出更佳顧客忠誠度，並產生更多正向之購後行為，如再購、口碑、推薦等等，為企業帶來更多的正面效益，包括良好聲譽的建立、社會形象的提升、形

成自身與其他競爭者之差異化(Kelley and Davis, 1994)等，與顧客關係形成良性循環，因而有利於企業生存及永續發展。

## (二)注意顧客情緒反應，給予適當補救措施

由於顧客面對服務失誤時，最直接可觀察到的即是顧客的負面情緒反應，例如生氣、挫折、失望、抱怨等等，而顧客之情緒反應與內心評價之滿意度乃一體兩面，本研究結果即指出補救後滿意度與負面情緒間之負相關程度達 0.633，因此，若企業可於服務的過程中，能夠藉由外在可判斷的顧客情緒反應，來做為了解顧客評價服務的參考標準，並藉由顧客情緒反應的觀察，彈性調整企業補救措施，降低顧客負面情緒，讓顧客重新滿意企業服務，因為避免顧客負面情緒的發生，或是能於服務失誤發生時，設法降低顧客負面情緒，即是維護良好顧客滿意度的最佳方法。

## (三)等待時間的填補活動設計

由於服務失誤難以避免，因此企業應於事前即考量到服務失誤發生的可能，並設計適當之填補措施，如書報、雜誌、飲料、點心、人員招待等等，以降低顧客可能產生之負面情緒反應。例如：旅遊業帶團至機場時，若遇飛機起飛時間延遲，應事先考量到飛機航班經常有此狀況的發生，因此可事先與機場內餐廳或機場貴賓室約定，遇有班機嚴重延遲時，將可把團員帶至餐廳或貴賓室等待，並給予餐飲或書報之服務，填補等待之時間，降低顧客等待之時間知覺及負面情緒反應，以維護顧客之滿意度。

抑或是以旅遊團已出國至旅遊當地時之狀況為例，若是當時因當地旅館作業速度緩慢，

造成遲遲無法 Check In，此時應設法要求飯店提供餐廳或休閒區給予團員休息，並可提供飲料進行填補，而非讓團員站在大廳拖著行李空等，如此，相信必可有效安撫顧客情緒，維護顧客對企業之滿意度。

#### (四)有效縮短服務補救等待時間

在今日分秒必爭的社會中，如何減少不必要的等待已成為企業極欲達成之目標(江惠如，1995)，對顧客而言亦是相同之概念，惟有真誠的為顧客著想及思考，並以此來規劃及提供企業服務，才可於競爭激烈的服務市場中，獲取顧客芳心。對企業而言，雖然服務不可儲存，服務的補救活動無法於事先儲存供失誤時使用，而使顧客可能面對服務補救的等待，但是企業若能於服務規劃之初即可考量到失誤之可能狀況，對服務補救活動事前規劃、設計，一旦真的發生失誤時，便可運用已規劃之補救方案，以最快的速度給予顧客適當之補救，此舉不僅可縮短顧客等待時間、維護顧客滿意度，亦將有助於維持顧客之忠誠度(Bitner, Booms, and Tetreault, 1990; Reichheld, 1993; Westbrook, 1987)，成為企業執行效率的最佳展現。

以旅行社出團為例，若是旅行社於當地帶團時，由於行程時間不好掌握，而造成行程延誤，無法前往某些景點時，可於先前規劃行程時即設計好之補救備案，帶團員前往時間內允許的較近額外景點參觀做為補救，或是事先準備好可致贈團員之當地紀念品做為無法前往之補償，以此對服務進行補救，如此既可有效對團員進行補救，亦無等待時間之問題，也不會在回國之後遭到團員對消基會提出控訴，如此對企業及顧客皆可達到雙贏之局面。

#### (五)服務提供流程全面規劃及考量，確實掌控服務品質

企業於服務活動規劃之初，應仔細考量服務流程中所可能產生之各種狀況，甚至應考量到服務失誤發生之可能，一併將服務補救活動規劃、考量進入服務流程中，來對顧客提供規劃週全之服務，因為唯有確實掌握服務流程及服務可能面臨之各種狀況、以顧客角度為消費者思考，妥善的規劃及安排服務之整體提供流程，如此才可全面掌握企業提供之服務，確保企業服務之品質無虞。

#### 四、未來研究方向

經由上述研究之操弄及結果之探討，本研究建議未來學者可進一步延伸探討之建議包括：

1. 本研究採實驗法，以旅遊業為實驗背景進行調查，且樣本主要針對在學學生進行之調查及問卷回收之結果，因此實驗結果唯恐仍較缺乏一般化能力，無法擴及一般之服務產業，建議未來研究者可考量其他業別進行調查，以一般化研究結果至整體服務產業中。
2. 由於影響服務補救活動之因素眾多，本研究亦建議未來學者亦可考量結合失誤之情境因素、失誤之嚴重程度、服務之重要程度等等相關變數於研究中，將可擴大研究格局，更符合實務面對之服務失誤及補救狀況，而可對實務給予更深入及詳盡之建議。
3. 由於研究中之情境設計為配合研究變數等待時間及補救方式，因此情境之設計較為受限，可供實務應用之範圍亦小，因此建議未來學者可考量其他不同情境之設計，擴大研究結果之可應用範圍。

## 參考文獻

1. 觀光局(2006), 2005年國人旅遊狀況調查[線上資料], 來源: <http://202.39.225.136>[2006, December 22]。
2. 中華民國旅遊業品質保證協會(2005), 中華民國旅行業品質保障協會調處旅遊糾紛案由分類統計表(線上資料), 來源: <http://www.travel.org.tw>。
3. 江惠如(1995), 等待設計及其排法之研究, 私立靜宜大學管理科學研究所未出版之碩士論文。
4. 季良玉(民88年8月3日), 「麥當勞凱蒂貓, 一天賣掉20萬隻」, 聯合報, 第五版。
5. 洪敏隆, 唐在馨, 葛祐豪(95年9月6日), 建仔悠遊卡候補的等奇蹟, 自由電子報[線上資料], 來源: [http://service.libertytimes.com/2006/new/sep/20/today\\_sp9.htm](http://service.libertytimes.com/2006/new/sep/20/today_sp9.htm)[2006, December 22]。
6. 鄭紹成, 2002年秋季號, 二次服務不滿意構面之研究-由服務補救不滿意事件探索, 中山管理評論, pp.397-419。
7. Albrecht, K. and R. Zemke (1985). *Service America*, Chicago: Irwin.
8. Bagozzi, R. P. and Moore, D. J.(1994). Public service advertisements: Emotions and Empathy Guide Social Behavior, *Journal of Marketing*, 58(1), 56-70.
9. Baker, J., and Cameron, M. (1996). The effects of the service environment on affect and consumer perception of waiting time: An integrative review and research propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), 338-349.
10. Barksdale, H.C. and W.R. Darden (1972), Consumer Attitudes towards Marketing and Consumerism, *Journal of Marketing*, 36, pp.28-35.
11. Berry, L.L. and A. Parasuraman (1991). *Marketing Service: Competing Through Quality*, New York: The Free Press.
12. Bhatt, B.J. and E.L. Miller (1983). A Framework for Upgrading Comparative Management Research, *Asia Pacific Journal of Management*, (September), pp.20-38.
13. Bitner, M.J., B.H. Booms, and M.S. Tetreault (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, *Journal of Marketing*, (January), 54, pp.71-84.
14. Bitner, M.J., B.H. Booms, and L.A. Mohr(1994). Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint, *Journal of Marketing*, (October), 58, pp.95-106.

15. Blodgett, J. G., Wakefield, K. L., & Barnes, J. H. (1995). The effects of consumer service on consumer complaining behavior. *Journal of Service Marketing*, 9(4), 31-42.
16. Boje, D.M. (1991). The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an office-Supply Firm, *Administrative Science Quarterly*, (March), pp.106-126.
17. Boshoff, C. (1999). RECOVSAT: An Instrument to Measure Satisfaction with Transaction-Specific Service Recovery, *Journal of Service Research*, 1(3), pp.236-249.
18. Butcher, K. and Heffernan, T. (2006). Social regard: a link between waiting for service and service outcomes. *Hospitality Management*, 25, 34-53.
19. Chebat, J. C., Gelinat-Chebat, C., and Filiatrault, P. (1993). Interactive effects of musical and visual cues on time perception: An application to waiting lines in banks. *Perceptual and Motor Skill*, 77, 995-1020.
20. Clark, M. and A. Isen (1985). Toward Understanding the Relationship Between Feeling States and Social Behavior, in *Cognitive Social Psychology*, Albert Hastorf and Alice Isen, eds. New York: Elsevier/North-Holland, pp.73-108.
21. Craighead, C. W., Karwan, K. R., and Miller, J. L. (2004). The Effects of Severity of Failure and Customer Loyalty on Service Recovery Strategies. *Production and Operations Management*, 13(4), 307-321.
22. Davis, M. M., and Heineke, J. (1994). Understanding the roles of the customer and the operation for better queue management. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(5), 21-34.
23. Dube-Rioux, L., B. H. Schmitt, and F. Leclerc (1988). Consumer's Reactions to Waiting: When Delays Affect the Perception of Service Quality, in *Advances in Consumer Research*, 16, T. Srull, ed. Provo, UT: Association for Consumer Research, pp.59-63.
24. Edell, J. A. & Burke A. (1987). The power of feelings in understanding advertising effects. *Journal of Consumer Research*, 14 (3), 421-424.
25. Etzel, M. J., & Silverman, B. I. (1988). A managerial perspective on directions for retail customer dissatisfaction research. *Journal of Retailing*, 57(3), 124-136.
26. Firnstahl, T.W. (1989). My Employees are My Service Guarantees, *Harvard Business Review*, (July-August), pp.4-8.
27. Fisk, R.P., S.W. Brown and M.J. Bitner (1993). Tracking the Evolution of the Service

- Marketing Literature, *Journal of Retailing*, 69, 1, pp.61-103.
28. Fornell, C. and B. Wernerfelt (1987). Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis, *Journal of Marketing*, (November), 24, pp.337-346.
  29. Geist, W. (1984). They're hiring others to stand in line. *The New York Times*, June 6.
  30. Gilly, M. C., and Gelb, B. D. (1982). Post-purchase consumer processes and the complaining consumer. *Journal of Consumer Research*, 9(12), 323-328.
  31. Goodwin, C., & Ross, I. (1990). Consumer evaluations of responses to complaints: What's fair and why. *The Journal of Consumer Marketing*, 7(2), 39-47.
  32. Gronroos, C.(1988). Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality, *Review of Business*, (Winter), 9, pp.10-13.
  33. Guirl, G. (1986). Pressed for time? New companies mind your peas and queues. *Adweek*, 27 (May), 1,6.
  34. Hart, C.L., J.L. Heskett and W.E. Sasser (1990). The Profitable Art of Service Recovery, *Harvard Business Review*, (July-August), pp.148-156.
  35. Haynes, P. (1990). Hating to wait: managing the final service encounter. *The Journal of Services Marketing*, 4(4), 20-26.
  36. Hoffman, K.D., S.W. Kelly, and H.M. Rotalsky(1995). Tracking Failures and Employee Recovery Effects, *Journal of Service Marketing*, 9, 2, pp.49-61.
  37. Holbrook, M. B. and Batra, R. (1987). Assessing the Role of Emotions as Mediators of Consumer Responses to Advertising, *Journal of Consumer Research*, 14(3), 404-420.
  38. Houston, M. B., Bettencourt, L. A., and Shanmuganathan, S. (1997). Over the line? *Bank Marketing*, 29(11), 42-48.
  39. Hui, M. K. and D. K. Tse (1996). What to Tell Consumers in Waits of Different Lengths: An Integrative Model of Service Evaluation, *Journal of Marketing*, 60, (April), pp.81-90.
  40. Isen, A. M., and Shalcker, T. S. (1982). The effect of feeling state on evaluation of positive, neutral, and negative stimuli: When you accentuate the positive, do you eliminate the negative? *Social Psychology Quarterly*, 45(1), 58-63.
  41. Jones, P., and Dent, M. (1994). Improving service: Managing response time in hospital operation. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(5), 52-58.
  42. Judd, R.C. (1964). The Case for Redefining Service, *Journal of Marketing*, (January), 18,

pp.58-59.

43. Katz, K., B. Larson, and R. Larson (1991). Prescription for the Waiting in Line Blues: Entertain, Enlighten and Engage, *Sloan Management Review*, (winter), pp.44-53.
44. Keaveney, S.M. (1995). Customer Switching Behavior in Service Industries: A Exploratory Study, *Journal of Marketing*, (April), 59, pp.71-82.
45. Kelley, S.W., K.D. Hoffman, and M.A. Davis (1993). A Typology of Retail Failures and Recoveries, *Journal of Retailing*, 69, 4, pp.429-452.
46. Kelley, S. W. and M.A. Davis (1994). Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 1, pp.52-61.
47. Larson, R. (1987). perspectives on Queues: Social Justice and the Psychology of Queuing, *Operations Research*, 35, 6, pp.895-905.
48. Lawson, R. (1965). *Frustration*, New York: The MacMillan Company.
49. Maister, D. (1985). The Psylogy of Waiting Lines, in *The Service Encounter*, John Czipiel, Michael Solomon, and Carol Suprenant, eds. Lexington, MA: Lexington Books, pp.113-123.
50. Machleit, K. S., and Eroglu, S. A. (2000). Describing and measuring emotional response to shopping experience. *Journal of Business Research*, 49(2), 101-111.
51. Mattila, A. S. and Patterson, P. G. (2004). Service Recovery and Fairness Perceptions in Collectivist and Individualist Contexts. *Journal of Service Research*. 6(4), 336-346.
52. McCole, P. (2004). Dealing with complaints in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 16(6), 345-354.
53. McCollough, M. A, Berry, L. L., and Yadav, M. S. (2000). An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery. *Journal of Service Research*, 3(2), 121-137.
54. Miniard, P., S. Bhatla, and D. Sirdeshmukh (1992). Mood as a Determinant of Post-consumption Product Evaluations, *Journal of Consumer psychology*, 1, (2), pp.173-195.
55. Mowen, J. C., & Brown, S. W. (1980). On explaining and predicting the effectiveness of celebrity endorsers. *Advances in Consumer Research*, 8(August), 437-441.
56. Rathmell, J.M. (1966). What is Meant by Service?, *Journal of Marketing*, (October), 30, pp.32-36.
57. Reichheld, F. F. (1993). Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, 71(2), 64-73.

58. Reichheld, F. F. and W. E. Sasser (1990). Zero Defection: Quality Comes to Services, *Harvard Business Review*, (Sept-Oct), pp.301-307.
59. Richins, M. L. (1997). Measuring Emotion in the Consumption Experience. *Journal of Consumer Research*, 24, pp.127-146.
60. Roslow, S., Nicholls, J. A. F., and Tsalikis, J. (1992). Time and quality: Twin keys to customer service satisfaction. *Journal of Applied Business Research*, 8(2), 80-86.
61. Ruth, J. A., Brunel, F. F. and Otnes, C. C. (2002), Linking thoughts to feelings: Investigating cognitive appraisals and consumption emotions in a mixed-emotions context. *Journal of Academy of Marketing Science*, 30 (1), pp.44-58.
62. Sawrey, J. M. and C. W. Telford (1971). *Psychology of Adjustment*, 3<sup>rd</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon Inc.
63. Scherer, F. M. (1980). *Industrial Market Structure and Economics Performance*, Boston : Houghton Mifflin, pp.6-7.
64. Scherer, F. M. (1984). One of the basic functions commonly ascribed to emotion.
65. Scotland, R. (1991). Customer Service: A Waiting Game, *Marketing*, (March 11), pp.1-3.
66. Singh, S. N., Lessig, V. P., Kim, D., Gupta, R., and Hocutt, M. A. (2000). Does your ad have too many pictures? *Journal of Advertising Research*, 40(1/2), 11-27.
67. Smith, A. K., Bolton, R.N., and Wagner, J. (1999). A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery, *Journal of Marketing Research*, (August), 36, pp.356-372.
68. Spreng, R.A., G.D. Harrell, and R D. Mackoy (1995). Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions, *Journal of Service Marketing*, 9, 1, pp.15-23.
69. Srull, T. (1983). Affect and Memory: The Impact of Affect Reactions in Advertising on the Representation of Product Information in memory, in *advances in Consumer Research*, 10, Richard Bagozzi and Alice Tybout, eds. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, pp.520-525.
70. Taylor, S. (1994). Waiting for Service: The Relationship Between Delays and Evaluations of Service, *Journal of Marketing*, 58, (April), pp.56-69.
71. Taylor, S. and J. D. Claxton (1994). Delays and the Dynamics of Service Evaluations, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 3, pp.254-264.

72. Taylor, S. (1995). The Effects of Filled Waiting Time and Service Provider Control over the Delay on Evaluations of Service, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 1, pp.38-48.
73. Tom, G. and S. Lucey (1995). Waiting Time Delays and Customer Satisfaction in Supermarkets, *Journal of Service Marketing*, 9(5), pp.20-29.
74. Wang, K. C., Hsieh, A. T., & Chen, W. Y. (2002). Is the tour leader an effective endorser for group package tour brochures? *Tourism Management*, 23(5), 489-498.
75. Wart, S., Robertson, T. S. and Zielinski, J. (1992), *Consumer Behavior*, Hlinois: Scott, Foresman and Company, p.279.
76. Webster, C., & Sundaram, D. S. (1998). Service consumption criticality in failure recovery. *Journal of Business Research*, 41(2), 153-159.
77. Westbrook, R. A. (1987). Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes. *Journal of Marketing Research*, 24(8), 258-270.
78. Yavas, U. (1994). Research note: Students as subjects in advertising and marketing research. *International Marketing Review*, 11(4), 35-43.
79. Yoo, C., Park, J., and MacInnis, D. J. (1998). Effects of store characteristics and in-store emotional experiences on store attitude. *Journal of Business Research*, 42(3), 253-263.
80. Zeithaml, V.A., A. Parasuraman, and L.L. Berry (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New York: Collier Macmillan.

# 銀行從業人員服務導向組織公民 行為之研究

## The Study of Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior of Bank Employees

吳肇展

Chao-Chan Wu

崇右技術學院企業管理系講師

國立交通大學經營管理研究所博士候選人

### 摘 要

Bettencourt, Gwinner, & Meuter (2001)指出，服務導向組織公民行為 ( Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior ) 是組織公民行為的延伸，是指與顧客接觸之服務人員所展現之忠誠、服務傳遞、參與的組織公民行為，以滿足顧客所需。銀行業為台灣重要的服務產業，銀行從業人員除了應遵守明文工作規範之外，更應表現服務導向組織公民行為，才能有助提升服務品質，增進組織績效。本研究旨在探討銀行從業人員服務導向組織公民行為之表現，以大台北地區銀行的服務核心員工為對象，探討不同性別、年齡、年資、職務、教育程度、公民營銀行之從業人員在服務導向組織公民行為之差異。研究結果顯示，不同年齡、年資、職務的銀行從業人員在服務導向組織公民行為上有顯著差異，最後根據研究結果提出相關建議。

**關鍵字：**服務導向組織公民行為、組織公民行為、銀行

## Abstract

Bettencourt, Gwinner, & Meuter (2001) suggested that Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior is the extension of Organizational Citizenship Behavior. It means that customer-contact employees engage in loyalty, service delivery, and participation Organizational Citizenship Behavior to satisfy customer. Bank industry is the important service industry in Taiwan. Bank employees not only comply with the job description, but also engage in Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior to promote service quality and organizational performance. The purpose of this study is to examine Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior of bank employees based on the customer-contact bank employees in Taipei. This study explores gender, age, tenure, job, education, and public or private bank employees whether difference in Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior. Empirical results indicate that age, tenure, and job of bank employees are significant difference in Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior. Some implications and suggestions will be offered for practices and academic field based on the empirical results.

**Keywords** : Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior, Organizational Citizenship Behavior, Bank。

## 壹、緒論

近年來金融機構的合併案正積極地在進行，合併多家銀行的金控公司也如雨後春筍般地成立，總計有華南、富邦、國泰、中華開發、中國信託、兆豐、玉山、復華、台新、新光、第一、日盛、國票、永豐等十四家金控公司。期望能透過資源的整合來增加競爭力，降低經營成本，提高營運效率。在金融機構組織重整的過程中，運用人力資源是十分重要的考量。在成本效益的條件下，管理者的思考重點在於如何將人力資源做有效的配置、管理與運用，以因應金融環境變化之需求。諸如縮減人員編制、實施多能工人力管理、調整工作時段、採用臨時或外僱人力等等，已是當前金融機構常使用的人力彈性措施。

銀行業為服務業，服務是一種很複雜的現象，不只要第一線人員有愛心、耐心、禮貌、專業，要讓第一線人員對顧客有滿意的服務，更需要員工表現更多的主動服務行為。然而，

任何組織系統的設計均不可能完美無缺，若只依靠員工角色內行為（工作職掌內的行為），很難有效達成組織目標，而必須依賴員工主動執行某些角色要求以外的行為（工作職掌外的行為），以補足角色定義之不足，並促進組織目標的達成（Organ, 1988）。早期組織行為學者Katz (1964)將此種角色要求以外的行為定義為「角色外行為(extra-role behavior)」。在服務業情境中，角色外行為即是服務提供者在服務顧客時一種超越正式角色要求的自發性行為。

因此，面對金融環境的快速變化，除了這些明文規範的管理措施之外，銀行從業人員更應表現超越工作規範，且有益於組織的行為，亦即組織公民行為，才能有助於對內增進組織績效，對外提升服務品質。

組織公民行為是近年來管理學界熱門的研究議題，是指「員工自發性表現出超越工作要求的行為」，這些行為並非組織規範所明訂的，組織成員可自行選擇表現與否。已有許多實證研究顯示，這些行為表現有助於組織績效(Podsakoff & MacKenzie,1994; Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie,1997; Walz & Niehoff,1996)，尤其在當前企業重整、瘦身的趨勢下，員工組織公民行為的表現對企業更為重要。有鑑於服務業的重要性，Bettencourt, Gwinner, & Meuter (2001)以組織公民行為為基礎，進一步提出在服務業情境中的組織公民行為，即服務導向組織公民行為，係指服務人員所應表現出盡責、熱誠之組織公民行為。因此，銀行從業人員在服務中能否表現服務導向組織公民行為，對於該銀行的服務品質、顧客滿意，乃至於獲利能力，有著重要的影響，其表現的服務導向組織公民行為實為一重要的研究議題。

基於以上動機，本研究欲探討銀行從業人員服務導向組織公民行為之表現，以大台北地區之銀行的服務核心員工為對象進行問卷調查，了解銀行從業人員服務導向組織公民行為之表現狀況，探討不同性別、年齡、年資、職務、教育程度、公民營銀行之從業人員服務導向組織公民行為之差異。

## 貳、文獻探討

### 一、組織公民行為之定義

組織公民行為這個概念最早為 Katz (1964)所提出，其認為組織欲有效運作，員工必須表現出三種行為，其一為需參與且留任組織中，其二為達成組織工作規範中所要求的績效水準，其三為必須主動執行創新與超越工作角色規範所要求的自發性行為。前兩種行為是屬於員工角色內( in-role )所應從事的行為，第三種行為則屬於非角色要求的行為，之後，Smith, Organ, & Near (1983)將此角色外行為( extra-role behavior )命名為「組織公民行為( Organizational Citizenship Behavior，簡稱 OCB )」。

Organ (1988)將組織公民行為定義為：「員工自發的行為，這些行為並非角色或工作所規範，意即並未受到工作契約所約束，且未被組織正式報酬制度所承認，但這些行為整體而言有利於組織績效」，此定義認為組織公民行為是一種屬於角色外績效的行為。此外，Robinson & Morrison (1995)從心理契約 ( Psychological Contracts ) 的角度指出「組織公民行為是超越員工與雇主契約協議的所有行為」。然而，隨著組織公民行為研究的發展，Organ (1997)重新定義組織公民行為，不再將其視為「絕對性」的角色外行為，而是「相對性」的角色外行為，意即相對於角色內績效，程度上較偏向角色外績效的行為。

組織公民行為的概念具有以下特性：

#### (一) 組織公民行為是一種外顯的行為：

組織公民行為是表現在外，可以直接觀察到的行為，例如熱心幫助同事處理工作事務、自願加班、維持辦公環境整潔、參與組織公共事務...等。

#### (二) 組織公民行為是一種自發性的行為：

組織公民行為通常不是組織工作說明書或其他規章所規範的行為，而是自發性的行為，行為者有自主裁量權。這種行為並非源於組織或主管的強制要求，也未記載於員工與組織的雇用契約中。

(三) 組織公民行為是一種正面的利社會組織行為 ( prosocial organizational behavior ):

利社會行為是一種對他人或社會有正面助益的行為，倘若發生在組織中，可增進組織整體績效的行為則可稱為利社會組織行為 ( prosocial organizational behavior ) ( Organ, 1990 )。利社會組織行為包含在組織中所表現的角色內行為與角色外行為，而組織公民行為則是一種能增進組織效能的角色外行為，其強調對組織的正面意義。

(四) 組織公民行為不受組織獎懲制度規範：

雖然組織公民行為對組織整體而言有正面的影響，但是組織公民行為未受工作契約所限制，為員工自發性的行為，員工可自由選擇表現與否，因此員工若未表現此種行為，組織也不能對其懲罰。

## 二、組織公民行為之構面分類

組織公民行為是一種多構面的行為，且有許多研究分別提出不同的構面分類，茲將組織公民行為的構面詳述如下：

(一) Smith, Organ, & Near (1983)最先發展出兩個組織公民行為的構面，分別是利他行為 ( Altruism ) 與一般順從行為 ( Generalized compliance )。

1. 利他行為：是指能協助他人，包括主管、同事與顧客，尤其是員工在相關任務與問題上能主動地協助他人。例如幫助缺勤同事、自願做非要求的事、引導新進人員、幫助

工作負擔重的同事、協助主管、提出革新建議...等。

2.一般順從行為：是指表現服從、順從的行為。例如準時上班、不超出工作中應得的休息、從事高於規範的工作、如無法工作會事先通知、不耗費很多時間在電話交談、工作上不混時間、不摸魚、不浪費時間在無謂的交談。

(二) Organ (1988)將組織公民行為重新分類為五個構面，分別為利他行為 ( Altruism )、勤勉審慎 ( Conscientiousness )、運動家精神 ( Sportsmanship )、事前知會 ( Courtesy ) 與公民道德 ( Civic virtue )。

1.利他行為：是指自發性協助組織其他成員處理與工作相關的事務。例如協助工作負擔較重的同事、引導新進人員等。

2.勤勉審慎：是指員工主動做出超越組織基本要求標準的行為。例如主動加班、出勤等。

3.運動家精神：是指員工對組織中不理想的工作環境，或一些意料之外的事件與壓力，能加以容忍且不抱怨。例如工作重新指派、生產方法改變、主管交辦臨時工作、冷氣損壞、電腦維修等。

4.事前知會：是指員工能夠主動通知其他成員，以避免或預防許多工作上可能發生的問題。例如預先通知、提醒、傳遞一些訊息給同事或單位。

5.公民道德：是指員工主動參與組織的事務，負責且有建設性地投入和參與組織中所面臨的問題。例如參加非強制性的會議、提出建設性的意見、閱讀組織內部所發行的各種簡訊等。

(三) Williams & Anderson (1991)則以組織公民行為的受益對象將之分成兩個構面，一個是朝向個人的公民行為 ( Organizational Citizenship Behavior directed toward individuals ; 簡稱OCBI )，另一個是朝向組織的公民行為 ( Organizational Citizenship

Behavior directed toward the organization ; 簡稱OCBO ) 。

1. 朝向個人的公民行為：相當於Smith, Organ, & Near (1983)的「利他」構面，是指對特定個體有直接的幫助，而能間接對組織有貢獻的組織公民行為。
2. 朝向組織的公民行為：相當於Smith, Organ, & Near (1983)的「一般順從行為」構面，是指對組織有益的組織公民行為。

( 四 ) Graham (1991)將政治哲學的公民資格 ( Civic Citizenship ) 理論，引用至組織公民行為領域，將組織公民行為視為所有個別組織成員從事有關於組織的正面行為。因此，此種組織公民行為涵蓋傳統角色內工作績效、組織功能性角色外行為與完全負責的參與行為。Graham (1991)根據公民資格的政治哲學觀點，將組織公民行為分為服從 ( Obedience )、忠誠 ( Loyalty ) 與參與 ( Participation ) 三個構面。

1. 服從：是指遵守組織規則、工作說明、人事政策、保護組織資源。
2. 忠誠：是指對於組織與領導者忠貞的認同，超越個人、工作團體與部門的本位利益。
3. 參與：是指個人樂於參與有理想的公益性組織活動、確實有效地通知其他個人、表達對組織負完全責任以及支持一個不受歡迎的意見以對抗團體迷思 ( Groupthinking )。

而Van Dyne, Graham, & Dienesch (1994)實證研究的結果將Graham (1991)的三個構面延伸為五個構面，包括忠誠、服從、社會性參與、擁護性參與及功能性參與。

( 五 ) Farh, Earley, & Lin (1997)以台灣為背景，發展本土化組織公民行為量表，包括認同組織 ( Identification with the company )、協助同事 ( Altruism toward colleagues )、勤勉審慎 ( Conscientiousness )、人際間的和睦 ( Interpersonal harmony ) 及保護公司資源 ( Protecting company resources ) 等五個構面。

1. 認同組織：是指員工努力維護公司形象、積極參與和公司有關的活動及會議、主動提

出建設性的改善方案等對公司整體有利的行為。

- 2.協助同事：是指員工在工作上樂於幫助同事，並主動與同事溝通、協調等行為。
- 3.勤勉審慎：是指員工從事超越組織基本要求的行為，例如工作認真且鮮少犯錯、願意接受挑戰性的任務、遵守公司規定及自我進修以提昇工作的品質等。
- 4.人際間的和睦：是指員工不會為了牟取個人利益，而從事各種破壞組織和諧的行為。
- 5.保護公司資源：是指員工不會利用上班時間或使用公司資源來處理私人的事物。

在 Farh, Earley, & Lin (1997)定義的構面中，前三項構面與 Organ (1988)的公民道德、利他行為、勤勉審慎雷同，而人際間的和睦與保護公司資源則不同於 Organ (1988)分類的構面，其差異係為文化的不同，顯示出對不同類型組織公民行為的重視。

茲將組織公民行為構面整理於下表：

表 1 組織公民行為構面分類表

構面數	代表學者	構面分類
兩構面	Smith, Organ, & Near ( 1983 )	利他行為 一般順從行為
	Williams & Anderson ( 1991 )	朝向個人的公民行為 朝向組織的公民行為
三構面	Graham ( 1991 )	服從 忠誠 參與
五構面	Organ ( 1988 )	利他行為 勤勉審慎 運動家精神 預先知會 公民道德
	Van Dyne ,Graham , & Dienesch	服從

	( 1994 )	忠誠 社會性參與 擁護性參與 功能性參與
	Farh, Earley, & Lin ( 1997 )	認同組織 協助同事 勤勉審慎 人際間的和睦 保護公司資源

資料來源：吳肇展、彭于萍 ( 2005 ) 與本研究整理

綜上所述，學者對組織公民行為構面的分類，除了 Graham (1991)及 Van Dyne, Graham, & Dienesch (1994)將角色內、角色外行為與政治行為合併在一起考量以致於稍顯不同外，其他學者多以角色外行為作為建構的基礎，分類架構大多與 Organ (1988)的分類構面有很高的相似性。

### 三、服務導向組織公民行為之定義

組織公民行為的議題歷經二十年的發展，已廣泛地應用在各領域與不同型態的組織中，然而 Borman & Motowidlo (1993)認為，有些組織公民行為的形式，會因組織的型態有所不同，尤其是服務性質的組織，其服務人員具有與顧客交易和對外代表組織等特性，在組織公民行為的構面上應有不同之處。因此，學者們認為組織公民行為的研究應延伸至服務人員 ( Customer- Contact Employees ) 的服務導向組織公民行為 ( Service-Oriented OCB )。

服務導向(Service-Oriented) 代表一個人透過熱誠、禮貌和真誠的慾望，提供優質的服務以滿足顧客所需(Cran,1994 ; Hogan et al., 1984)。Bettencourt, Gwinner, & Meuter (2001) 在其發表於應用心理期刊 ( Journal of Applied Psychology ) 的研究中，率先提出服務導向組

織公民行為的概念，服務導向組織公民行為是組織公民行為的延伸，是指與顧客接觸之第一線服務人員提供服務時所展現之熱誠、盡責等態度與行為，以滿足顧客所需之組織公民行為。

#### 四、服務導向組織公民行為之構面

Bettencourt, Gwinner, & Meuter (2001)以 Graham (1991)提出的組織公民行為構面為基礎，認為在服務性質的組織中，第一線服務人員扮演著三種角色，並據此提出服務導向組織公民行為的構面：

- (一) 服務人員扮演著代表公司對外服務的角色，可以提升或減損組織形象。因此，其所表現的忠誠行為 ( Loyalty ) 是重要的，他們不僅需推廣組織的產品和服務，對外更需提升組織形象。
- (二) 服務人員藉由提供顧客所需的資訊及對服務傳遞提出改善的建議，以提供外部環境和內部作業間策略性的連結。因此，服務人員在參與行為 ( Participation ) 方面的表現亦顯重要。
- (三) 服務人員在與顧客接觸時，因其行為直接影響到顧客，所以審慎盡責的行為表現非常重要。正如服務品質的研究中顯示，服務人員可靠、負責、有禮貌的服務傳遞之重要性。因此服務人員展現的服務傳遞行為 ( Service Delivery )，其本質即是在服務傳遞的環境中表現出認真的態度。

基於以上三種角色，Bettencourt, Gwinner, & Meuter (2001)將服務導向組織公民行為區分為三個構面，包括忠誠、服務傳遞及參與。

- (一) 忠誠：是指服務人員經由對外宣揚組織的優點與有利的形象，來表達對組織的忠誠

之意。例如對外做一些對組織形象有利的事、主動對外推廣組織的服務或產品。

(二) 服務傳遞：是指在對顧客的服務方面，表現出審慎盡責的態度與方法。例如能及時回應顧客的問題、有禮貌地對待顧客、對顧客服務時表現出積極盡責的態度。

(三) 參與：是指服務人員主動或自願提供予組織或同事有關改善服務的建議，以使組織所提供的服務，能符合顧客不斷改變的需求。例如主動提出改善服務及與顧客溝通的建設性意見。

## 參、研究方法

### 一、研究對象

本研究採問卷調查法，以大台北地區（包括基隆市、台北市、台北縣與桃園縣）銀行從業人員為母體，公營銀行與民營銀行均為研究範圍，採用便利抽樣法進行抽樣。在抽樣對象的選擇方面，以大台北地區分行數較多的銀行為抽樣對象，以其各分行為抽樣單位，由於分行深入各地區，一方面可以獲取銀行員工面對各地區不同型態顧客，所表現服務導向組織公民行為之資料，另一方面亦可避免將樣本過度集中於都會地區所形成之偏差。

因此，本研究整理大台北地區設有分行之銀行家數，以及其分行家數，並計算各家銀行之分行數佔所有銀行分行總數之比率，選取比率較高之銀行，作為篩選樣本之依據。如表 2 所示，於大台北地區設有分行的銀行總共有 39 家，總計有 1533 家分行，分行家數最多的前 15 大銀行，分行比率均為 3% 以上，依比率大小分別為合作金庫銀行、華南商業銀行、永豐商業銀行（原台北國際商業銀行與建華商業銀行合併）、台北富邦銀行、彰化商業銀行、第一商業銀行、國泰世華商業銀行、玉山商業銀行、台灣土地銀行、台新國際商業銀行、台灣中小企業銀行、台灣新光商業銀行、台灣銀行、中國信託商業銀行、上海商業儲蓄銀行。本研

究以此 15 家銀行作為抽樣依據，分別詢問各銀行之受訪意願，最後表示願意配合受訪之銀行共有五家，分別為台灣銀行、合作金庫銀行、華南商業銀行、永豐商業銀行、台新國際商業銀行，故以此五家銀行為抽樣對象，對銀行服務核心之人員且為正式編制內的員工(主管、業務人員、櫃臺行員等)進行問卷調查。

表 2 大台北地區銀行分行數與分行比率

銀行名稱	分行數	分行比率
中央信託局	11	0.72%
台灣銀行	48	3.13%
台灣土地銀行	56	3.65%
合作金庫銀行	127	8.28%
第一商業銀行	81	5.28%
華南商業銀行	99	6.46%
彰化商業銀行	83	5.41%
華僑商業銀行	24	1.57%
上海商業儲蓄銀行	46	3.00%
台北富邦銀行	91	5.94%
國泰世華商業銀行	65	4.24%
高雄銀行	5	0.33%
兆豐國際商業銀行	44	2.87%
台灣中小企業銀行	54	3.52%
新竹國際商業銀行	33	2.15%
台中商業銀行	8	0.52%
京城商業銀行	7	0.46%

花蓮區中小企業銀行	13	0.85%
台東區中小企業銀行	4	0.26%
華泰商業銀行	27	1.76%
台灣新光商業銀行	50	3.26%
陽信商業銀行	35	2.28%
板信商業銀行	28	1.83%
三信商業銀行	3	0.20%
第七商業銀行	1	0.07%
聯邦商業銀行	43	2.80%
中華商業銀行	19	1.24%
遠東國際商業銀行	24	1.57%
復華商業銀行	23	1.50%
永豐商業銀行	96	6.26%
玉山商業銀行	58	3.78%
萬泰商業銀行	25	1.63%
寶華商業銀行	18	1.17%
台新國際商業銀行	55	3.59%
大眾商業銀行	16	1.04%
日盛國際商業銀行	20	1.30%
安泰商業銀行	28	1.83%
中國信託商業銀行	47	3.07%
慶豐商業銀行	18	1.17%
總計	1533	100.00%

資料來源：本研究整理

在問卷資料蒐集方面，本研究為提高受訪者填答問卷意願與問卷回收率，採用以下方式進行問卷發放與回收工作：

- (一) 在問卷發放前，研究者分別對願意配合受訪之銀行詳細說明研究目的，並附上研究計畫書與問卷電子檔，使業者能充分瞭解本研究之意義。
- (二) 採用親訪與委託他人方式發放問卷，說明如下：
1. 親訪：由研究者親自前往受訪之銀行進行問卷調查，並於現場直接回收問卷。
  2. 委託他人：由研究者委託銀行內部人員進行問卷發放。研究者親自對受託人進行解說，包括發放對象、問卷題項、內容等，務必使受託人能充分瞭解調查內容，以利其發放問卷。此外，並致上感謝函與答謝品給受託人，以作為致謝之意。
- (三) 為提高問卷回收狀況，每份問卷開頭均附有一段說明，描述本研究之目的，並保證回收問卷之保密性及僅供學術研究之用途。問卷中不詢問受訪者姓名，以提高問卷填答意願。受委託發放之問卷在填答完畢後，由受託人進行問卷之收回，並對尚未回卷者進行催收。對於問卷受訪者均致贈答謝品以致謝。

本研究共發放 250 份問卷，經由以上方式，回收狀況良好，共計回收 233 份問卷，扣除填答不全等無效問卷 8 份，有效問卷為 225 份，以供作後續統計資料分析之用。問卷發放期間為 95 年 5 月 15 日至 30 日。各有效樣本資料描述性統計分析列表如下：

**表 3 有效樣本背景資料統計表**

個人特徵		人數	百分比
性別	男	73	32.4%
	女	152	67.6%
年齡	20 歲以下	2	0.9%

	21-30 歲	95	42.2%
	31-40 歲	76	33.8%
	41-50 歲	42	18.7%
	51 歲以上	10	4.4%
年資	1 年以下	33	14.7%
	1-5 年	58	25.8%
	6-10 年	31	13.8%
	11-15 年	49	21.8%
	16 年以上	54	24.0%
職務	主管	20	8.9%
	業務人員	64	28.4%
	櫃臺行員	107	47.6%
	其他	34	15.1%
教育程度	高中職或以下	31	13.8%
	專科	88	39.1%
	大學	101	44.9%
	研究所以上	5	2.2%
服務銀行	公營	100	44.4%
	民營	125	55.6%

## 二、研究假設

本研究之目的係在於了解銀行從業人員服務導向公民行為之表現狀況，探討不同性別、年齡、年資、職務、教育程度、公民營銀行之從業人員服務導向組織公民行為之差異。故根據研究目的建立研究假設如下：

假設 1：不同性別之銀行從業人員在服務導向組織公民行為上有顯著差異

假設 1-1：不同性別之銀行從業人員在忠誠行為上有顯著差異

假設 1-2：不同性別之銀行從業人員在服務傳遞行為上有顯著差異

假設 1-3：不同性別之銀行從業人員在參與行為上有顯著差異

假設 2：不同年齡之銀行從業人員在服務導向組織公民行為上有顯著差異

假設 2-1：不同年齡之銀行從業人員在忠誠行為上有顯著差異

假設 2-2：不同年齡之銀行從業人員在服務傳遞行為上有顯著差異

假設 2-3：不同年齡之銀行從業人員在參與行為上有顯著差異

假設 3：不同年資之銀行從業人員在服務導向組織公民行為上有顯著差異

假設 3-1：不同年資之銀行從業人員在忠誠行為上有顯著差異

假設 3-2：不同年資之銀行從業人員在服務傳遞行為上有顯著差異

假設 3-3：不同年資之銀行從業人員在參與行為上有顯著差異

假設 4：不同職務之銀行從業人員在服務導向組織公民行為上有顯著差異

假設 4-1：不同職務之銀行從業人員在忠誠行為上有顯著差異

假設 4-2：不同職務之銀行從業人員在服務傳遞行為上有顯著差異

假設 4-3：不同職務之銀行從業人員在參與行為上有顯著差異

假設 5：不同教育程度之銀行從業人員在服務導向組織公民行為上有顯著差異

假設 5-1：不同教育程度之銀行從業人員在忠誠行為上有顯著差異

假設 5-2：不同教育程度之銀行從業人員在服務傳遞行為上有顯著差異

假設 5-3：不同教育程度之銀行從業人員在參與行為上有顯著差異

假設 6：不同服務銀行之銀行從業人員在服務導向組織公民行為上有顯著差異

假設 6-1：不同服務銀行之銀行從業人員在忠誠行為上有顯著差異

假設 6-2：不同服務銀行之銀行從業人員在服務傳遞行為上有顯著差異

假設 6-3：不同服務銀行之銀行從業人員在參與行為上有顯著差異

### 三、變項操作性定義

服務導向組織公民行為主要採用 Bettencourt, Menuter & Gwinner (2001)所發展之服務導向組織公民行為量表。本量表分為三個構面，包括忠誠、服務傳遞、參與。忠誠是指員工不僅能推廣組織的產品或服務，更能表現出是組織的擁護者，並提升組織形象。服務傳遞是指服務人員在提供服務的過程中表出認真的態度。參與是指服務人員主動提供組織或同事有關於改善服務的建議之行為。雖然組織公民行為之測量通常由主管與員工雙方填答，但由 Bettencourt, Menuter & Gwinner (2001)在其研究中認為，測量服務導向組織公民行為由第一線服務人員自行填答較能瞭解其實際的行為表現。因此本研究中探討員工服務導向組織公民行為之表現，由員工自行填答。

服務導向組織公民行為量表雖為國外學者所發展，但本研究在引用過程中，委請國內銀行業界人士進行討論與預試修正，且加以潤飾語詞與文法，以期適用於國內銀行業界情境。此外，此量表亦曾應用在國內相關研究中（楊濱燦、陳瑞村，2004；嚴秀茹、林育理、戴淑賢，2004）。因此，此量表應用於本研究中應屬妥當。

經修正後本量表仍維持十六題，分屬忠誠、服務傳遞、參與三構面。本研究採用 Likert 五點尺度衡量：1.非常不同意、2.不同意、3.普通、4.同意、5.非常同意。此量表列表如下：

表 4 研究變項與問卷內容

構面	問卷題項
忠	1、我會告訴他人(非銀行內同仁)本銀行是個工作的好地方

誠	2、我會向他人（非銀行內同仁）談及本銀行的優點
	3、我會做一些對本銀行名聲有利的事情
	4、我會鼓勵親朋好友接受本銀行的產品與服務
	5、我會積極地推廣本銀行的產品與服務
服 務 傳 遞	6、我會非常認真地遵循服務規則或辦法以提供服務
	7、我會以審慎盡責的態度執行服務或提供服務
	8、我會即時回應顧客的需求與問題
	9、我在服務顧客時幾乎不犯錯
	10、我總是以積極正面的態度面對工作
	11、不論在任何情況下，我總是格外有禮貌且尊重顧客
參 與	12、我會鼓勵同事提供有關改善服務的構想與建議
	13、我會提出許多有關顧客推廣及與顧客溝通的想法
	14、我會提出對改善服務具有建設性的提議
	15、我經常向同事提出自己解決顧客問題獨到的方法
	16、我會將與業務相關的資料帶回家中研讀

#### 四、效度與信度

效度（Validity）是指測量量表能確實測出研究者所要測量之事物的程度。本研究採 Bettencourt, Gwinner, & Meuter (2001)發展的服務導向組織公民行為量表，分別有忠誠、服務傳遞、參與三構面，共 16 題，經修正後進行問卷調查，樣本回收後，將此 16 題問項進行

因素分析 ( factor analysis ) , 主要目的在於進行構面縮減 , 並驗證是否能與量表構面符合 , 以達到建構效度 ( construct validity ) 之要求。

本研究採用因素分析中之主成分分析法 ( Principal Component Analysis ) , 選取特徵值 ( Eigenvalue ) 大於 1 的因素構面 , 接著根據因素負荷量 ( factor loading ) 選取各因素構面之題項。經由分析結果發現 , 可萃取出三個因素構面 , 累積解釋變異量 ( cumulative variance ) 達 70.954% , 確認這三個因素的適當性 , 而 16 題問項的因素負荷量均大於 0.6 , 故無須刪除任一題項 , 且各因素構面及其對應的題項與 Bettencourt, Gwinner, & Meuter (2001)發展的服務導向組織公民行為量表吻合 , 故保留原三構面名稱 , 詳如表 5 所示。因此 , 本研究之服務導向組織公民行為量表具有高度之建構效度。

信度 ( Reliability ) 即可靠度 ( Trustworthiness ) , 係指測驗結果的一致性 ( Consistency ) 或穩定性 ( Stability ) 。本研究採 L.J.Cronbach 所創的係數 $\alpha$ 值衡量信度 , 針對三個因素進行信度分析 , 如表 5 所示 , 信度係數 $\alpha$ 值分別為 0.8701、0.8793 及 0.8410 , 皆高於 0.8 以上。因此 , 本研究之服務導向組織公民行為量表具有良好之信度。

表 5 服務導向組織公民行為因素分析與信度值

因素	問卷題項	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量 (%)	信度係數 $\alpha$ 值
服	7、我會以審慎盡責的態度執行服務或提供服務	0.875	6.467	27.410	0.8701

務 傳 遞	9、我在服務顧客時幾乎不犯錯	0.830			
	10、我總是以積極正面的態度面對工作	0.823			
	6、我會非常認真地遵循服務規則或辦法以提供服務	0.822			
	11、不論在任何情況下，我總是格外有禮貌且尊重顧客	0.822			
	8、我會即時回應顧客的需求與問題	0.807			
參 與	13、我會提出許多有關顧客推廣及與顧客溝通的想法	0.893	2.652	49.880	0.8793
	12、我會鼓勵同事提供有關改善服務的構想與建議	0.874			
	14、我會提出對改善服務具有建設性的提議	0.867			
	15、我經常向同事提出自己解決顧客問題獨到的方法	0.796			
	16、我會將與業務相關的資料帶回家中研讀	0.631			
忠 誠	4、我會鼓勵親朋好友接受本銀行的產品與服務	0.846	2.234	79.0954	0.8410
	2、我會向他人(非銀行內同仁)談及本銀行的優點	0.831			
	1、我會告訴他人(非銀行內同仁)本銀行是個工作的好地方	0.802			
	3、我會做一些對本銀行名聲有利的事情	0.759			
	5、我會積極地推廣本銀行的產品與服務	0.733			

## 肆、資料分析與結果

本研究採用 SPSS10.0 版進行統計分析，在假設 1 的檢定方面，由於性別只有男女兩種分類，故使用 t 檢定方法，其餘假設(假設 2-假設 6)中的人口統計變項，均有三種以上的分類，故使用單因子變異數分析(ANOVA)進行檢定，對於有顯著差異的假設，進而運用事

後檢定法 ( Scheffe method ) , 比較差異大小 , 以達到研究目的。茲將各研究假設檢定結果列表如下 :

**表 6 各項假設檢定結果**

<b>假設 1 : 不同性別之銀行從業人員在服務導向組織公民行為上有顯著差異</b>			
個別假設	假設 1-1	假設 1-2	假設 1-3
P 值	0.314	0.998	0.261
<b>假設 2 : 不同年齡之銀行從業人員在服務導向組織公民行為上有顯著差異</b>			
個別假設	假設 2-1	假設 2-2	假設 2-3
P 值	0.094	0.004**	0.006**
<b>假設 3 : 不同年資之銀行從業人員在服務導向組織公民行為上有顯著差異</b>			
個別假設	假設 3-1	假設 3-2	假設 3-3
P 值	0.160	0.001***	0.006**
<b>假設 4 : 不同職務之銀行從業人員在服務導向組織公民行為上有顯著差異</b>			
個別假設	假設 4-1	假設 4-2	假設 4-3
P 值	0.036*	0.004**	0.000***
<b>假設 5 : 不同教育程度之銀行從業人員在服務導向組織公民行為上有顯著差異</b>			
個別假設	假設 5-1	假設 5-2	假設 5-3
P 值	0.105	0.346	0.183
<b>假設 6 : 不同服務銀行之銀行從業人員在服務導向組織公民行為上有顯著差異</b>			
個別假設	假設 6-1	假設 6-2	假設 6-3
P 值	0.650	0.943	0.561

註 : \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

由以上檢定結果可知，假設 2 與假設 3 部分成立，假設 4 全部成立，其餘假設不成立。也就是說，不同年齡、年資、職務之銀行從業人員在服務導向組織公民行為上有顯著差異；不同性別、教育程度、服務銀行之銀行從業人員在服務導向組織公民行為上並無顯著差異。

針對檢定有顯著差異的假設，再進行後續的事後分析，茲將結果分述如下：

### **一、不同年齡之銀行從業人員在服務傳遞、參與上均有顯著差異：**

經由 Scheffe 事後檢定得知，51 歲以上的員工，較 31-40 歲的員工表現較多的服務傳遞、參與等行為，而 31-40 歲的員工，又較 21-30 歲的員工表現較多的服務傳遞、參與等行為。由此可知，年齡層高的員工較年齡層低的員工表現較多的服務導向組織公民行為。

### **二、不同年資之銀行從業人員在服務傳遞、參與上均有顯著差異：**

經由 Scheffe 事後檢定得知，年資 16 年以上的員工，較年資 1 年以下及年資 1-5 年的員工表現較多的服務傳遞、參與等行為。由此可知，銀行內最為資深的員工，較資淺的員工表現較多的服務導向組織公民行為。

### **三、不同職務之銀行從業人員在忠誠、服務傳遞、參與上均有顯著差異：**

經由 Scheffe 事後檢定得知，在忠誠與服務傳遞方面，主管較櫃臺人員表現好，在參與方面，主管較業務人員表現較多的參與行為，而業務人員又較櫃臺行員表現較多的參與行為。由此可知，職務較高以及與顧客接觸程度較深的銀行從業人員表現較多的服務導向組織公民行為。

## **伍、結論與建議**

Organ (1988)指出，任何組織系統的設計均不可能完美無缺，若只依靠員工角色內行為，可能難以有效達成組織目標，必須仰賴員工主動執行某些角色要求以外的行為，也就是組織公民行為，來彌補角色定義之不足，並促進組織目標之達成。現今銀行業面臨競爭壓力，其從業人員更應表現超越工作規範的組織公民行為，才能有助於對內增進組織績效，對外提升服務品質。本研究旨在探討銀行從業人員服務導向組織公民行為之表現，以大台北地區之銀行的服務核心員工為對象進行問卷調查，探討不同性別、年齡、年資、職務、教育程度、公民營銀行之從業人員服務導向組織公民行為之差異。本研究根據研究結果提出以下的結論與建議。

## 一、結論

研究結果顯示，不同性別、教育程度、服務銀行之銀行從業人員，在服務導向組織公民行為上並無顯著差異。由於組織公民行為是一種員工自發性的行為，根據 Organ (1988, 1990)、Konovsky & Pugh (1994)、Konovsky & Organ (1996)等學者研究發現，員工願意表現組織公民行為的主要原因在於其對公司、主管的認同與忠誠，也就是一種員工與公司、主管的交換關係，員工得到公司或主管妥善的對待，基於回報心理，為表現對對方的認同與忠誠，即以組織公民行為作為回報。因此，在服務業情境中，員工是否會表現忠誠、服務傳遞、參與等服務導向組織公民行為，不會因性別、教育程度、公民營銀行而有所差異。

不同年齡、年資、職務的銀行從業人員在服務導向組織公民行為上有顯著差異。年齡高、年資深、職務高的員工，較其他員工表現更多的服務導向組織公民行為。這是因為年齡高、年資深的員工在銀行內服務較久，對銀行具有較高的認同感與忠誠度，故願意表現較多的組織公民行為，且其對客戶與工作內容的熟悉度較深，故較有空間展現更多的服務導向組織公

民行為。此外，研究中也發現，主管較員工願意表現較多的服務導向組織公民行為，這是因為主管必須以身作則領導員工，故其在服務客戶表現上更應較員工積極。而在員工方面，業務人員較櫃檯行員表現較多的服務導向組織公民行為，這是因為業務人員與客戶溝通機會較多，必須與客戶有密切的接觸，由於工作性質關係，需接受較多有關服務技巧與態度方面的訓練，在服務導向觀念上較完備，故在服務導向公民行為上表現亦會較好。

本研究旨在探討銀行從業人員的性別、年齡、年資、職務、教育程度、服務銀行等人口統計變項，是否在其服務導向組織公民行為的表現上有所差異。在組織公民行為的相關研究中，探討人口統計變項對組織公民行為影響的研究並不多見，唯有 Kidder & McLean Parks (1993)曾研究性別與年資對組織公民行為的影響，結果發現兩者對組織公民行為並未有顯著影響。而服務導向組織公民行為是一較新的概念，此方面的研究更付之闕如。但 Podsakoff et al. (2000)認為，雖然探討人口統計變項對組織公民行為影響的研究並不多見，但組織成員的性別、年齡、年資、職務...等人口統計變項為重要的員工特性 ( employee characteristics )，足以解釋其在組織中的行為表現，實為組織公民行為相關研究中值得繼續探究的前因變項 ( antecedents )。

本研究延伸此一概念，探討銀行從業人員人口統計變項對服務導向組織公民行為的影響，發現銀行從業人員的年齡、年資、職務在服務導向組織公民行為上有顯著的差異，雖然探究的範圍無法概化至所有的服務業，但研究結果確實彌補此一重要的研究缺口，且為後續相關研究建立參考基礎。

## 二、建議

本研究針對員工、主管、銀行三方面提出研究建議，以及後續研究建議。

(一) 在員工方面：

研究結果指出，年齡高、年資深的員工表現較多的服務導向組織公民行為。因此，銀行資深員工應將其服務經驗傳遞予其他員工，發揮傳承的精神，將服務導向的觀念綿延下去，指導較年輕或資淺的員工，表現更多的服務導向組織公民行為。

(二) 在主管方面：

研究結果指出，主管較員工表現較多的服務導向組織公民行為。因此，主管應與部屬進行良好的互動，採人性化管理方式，稟持著關懷的態度來領導部屬，展現出同理心，言行一致，遵守對部屬的承諾，使得部屬對主管心悅臣服，即能發揮示範效果，促使員工自發性地為組織付出工作要求之外的努力，將服務導向組織公民行為向下扎根。

(三) 在銀行方面：

銀行可透過管理機制，提高員工對其的信任程度，進而鼓勵員工表現服務導向組織公民行為。在人力資源管理制度設計與實施上，應稟持公平原則，大至考績評比、獎金發放、升遷順序，小至工作分派、輪值排班，均應做到公平、公正、公開；在溝通管道上，組織應提供員工順暢的溝通管道，可透過內部集會或活動，鼓勵員工表達具有建設性的意見，並可藉此瞭解員工的想法，縮短員工與組織的距離，更可讓員工參與決策，提升員工對組織的認同感，增加對組織的信任。總之，組織可透過這些制度上的設計與操作，激勵員工表現服務導向組織公民行為，進而塑造銀行內服務導向組織公民行為之組織氣候。

在後續研究建議方面，現今銀行業為因應環境變化，在人力資源配置方面常採用臨時或

外僱人力，以降低成本。這些臨時或外僱員工薪資水準與福利較低，雖可降低成本，卻無法留住專業人才，且無法解決服務業不可儲存之特性，遂無法提升服務傳遞、保有忠誠度。因此，後續研究可考量此因素，探討銀行業臨時或外僱員工服務導向組織公民行為之表現狀況，並可與正式員工進行比較，進而提供具體的服務特性解決方案。

此外，後續研究亦可針對不同銀行族群屬性（例如本國銀行與外商銀行）或不同區域（例如北、中、南各區）之銀行從業人員，在服務導向組織公民行為上是否有差異進行分析，進而深入探討與比較這些特性上的差異。

## 參考文獻

1. 吳肇展、彭于萍 (2005), “組織公民行為之研究：兼論服務導向公民行為”, 崇右學報, 11, 71-90。
2. 林士峰 (2003), 銀行業人力彈性運用與員工心理契約的關係及影響, 中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
3. 陳心田 (2003), “員工主管互動、知覺組織支持、組織承諾與組織公民行為：我國科技產業研發人員之分析”, 交大管理學報, 23(1), 27-70。
4. 楊濱燦、陳瑞村 (2004), “服務導向組織公民行為、顧客信任與品牌權益關係之研究”, 企業管理學報, 61, 51-72。
5. 嚴秀茹、林育理、戴淑賢 (2004), “服務氣候對服務導向公民行為之影響歷程探討--心理授權與角色界定之中介模式”, 管理評論, 23(1), 25-48。
6. Bettencourt, L. A., Meuter, M. L., & Gwinner, K. P. (2001), A comparison of attitude, personality and knowledge predictors of Service-Oriented organizational citizenship behaviors, *Journal of Applied Psychology*, 86, 29-41.
7. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
8. Cran, D. J. (1994), Towards validation of the service orientation constructs, *The Service Industries Journal*, 14, 34-44.

9. Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997), Impetus for action : A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society, *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.
10. Graham, J. W. (1991), An essay on organizational citizenship behavior, *Employee Responsibilities and rights Journal*, 4, 249-270.
11. Hogan, J., Hogan, R., & Busch, C.M. (1984), *The Service Profit Chain*, New York: Free Press.
12. Katz, D. (1964), Motivational basis of organizational behavior, *Behavioral Science*, 9, 131-146.
13. Kidder, D. L., & McLean Parks, J. (1993), The good soldier: Who is (s)he? In D. P. Moore (Ed.), *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 363-367.
14. Konovsky, M. A. & Organ, D. W. (1996), Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
15. Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994), Citizenship Behavior and Social Exchange, *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
16. Organ, D. W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
17. Organ, D. W. (1990), The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior, in B. M. Staw & L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 12, 43-72.
18. Organ, D. W. (1997), Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time, *Human Performance*, 10, 85-97.
19. Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994), Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness, *Journal of Marketing Research*, 3, 351-363.
20. Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997), Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance, *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.
21. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G.(2000), Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, 26, 513-563.
22. Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983), Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.

23. Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994), Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
24. Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (1996), Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. In J. B. Keys & L. N. Dosier (Eds.), *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 307-311.
25. Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991), Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors, *Journal of Management*, 17, 601-617.

# 流通產業中新契約違反與組織公民行爲 之關係—組織信任之中介效果

## Relationships between Psychological Contract Breach and Organizational Citizenship Behavior of Distribution Industries— the Mediation of Organizational Trust

余德成(Te-Cheng Yu)

國立高雄海洋科技大學運籌管理系教授(Professor, Dept. of Logistics Management, National

Kaohsiung Marine University)

811 高雄市楠梓區海專路 142 號

Tel: 07-3617141 ext.3452

E-mail: [tcyu@mail.nkmu.edu.tw](mailto:tcyu@mail.nkmu.edu.tw)

黃建榮(Chien-Jung Huang) ( **通訊聯絡人** )

國立中山大學人力資源管理研究所博士候選人(Ph. D. Candidate, Institute of Human

Resource Management, National Sun Yat-Sen University)

807 高雄市三民區民族一路 808 號 18 樓

Tel: 0911380182

E-mail: [dearjohn0213@yahoo.com.tw](mailto:dearjohn0213@yahoo.com.tw)

林洲安 ( Chou-An Lin )

國立中山大學人力資源管理研究所碩士(Master, Institute of Human Resource

Management, National Sun Yat-Sen University)

804 高雄市鼓山區蓮海路 70 號

Tel: 07-7889888 ext.5011

E-mail: [incubatr@center.fjtc.edu.tw](mailto:incubatr@center.fjtc.edu.tw)

## 摘 要

流通業對國內生產毛額及就業機會的貢獻，一直在總體經濟發展中扮演重要角色，也因為流通業屬於勞力密集的產業，充分運用人力資源，成為此一產業發展競爭優勢的關鍵。因此，本文根據人力資源相關理論，以流通業員工為研究對象，採用問卷調查方法，共發出 700 份問卷，回收有效問卷 418 份，檢視流通產業中員工之心理契約違反與組織公民行為之關係，以及組織信任之中介效果。研究結果發現：1.員工對組織的心理契約違反會負向影響員工對組織的信任；2.員工對組織的心理契約違反會負向影響其對組織的組織公民行為；3.員工對組織的信任會正向影響員工對組織的組織公民行為；4.員工的組織信任在心理契約違反與組織公民行為之間存在部份中介效果。

**關鍵詞：**流通業、心理契約違反、組織信任、組織公民行為

## Abstract

The distribution industry has created high GDP and employment in this country and has become one of the key elements of Taiwan's economy. In the labor-intensive distribution industry, human resource plays an important role. From the aspect, we intended to explore the relationship among psychological contract breach, organizational trust, and organizational citizenship behavior of the employees of Taiwan distribution industry. The subject of this study is the employees in the distribution industry. Questionnaire survey was used in this study. Seven hundred (700) questionnaires were sent out, in which 418 were effective. The findings are as follows : First, psychological contract breach has significant negative influence on organizational trust. Second, some of the psychological contract breaches have significant negative influence on organizational citizenship behavior. Third, organizational trust has significant positive influence on organizational citizenship behavior. And the fourth, organizational trust has significant intervening effect between psychological contract breach and organizational citizenship behavior.

**Keywords:** distribution industry, psychological contract breach, organizational trust, organizational citizenship behavior

## 壹、緒論

在競爭激烈的環境下，隨著經濟多元化發展，台灣企業紛紛朝向全球化佈局，消費者的生活型態也有相對性的改變，進而影響整體產業經濟結構的變化，未來勢必成為以服務業為主的經濟社會。根據行政院主計處國民所得統計，自85年起服務業即占全國GDP比重之冠，成長率更逐年攀高，至93年第三季，服務業已占國內GDP比重高達67.37%，其中批發、零售及餐飲業更超過20%，台灣的流通業發展逐漸受到重視(行政院主計處，2004)。

然而，流通業有別於製造業，其本身有許多製造業所無法想像的「人力資源管理」特質，

這包括以下七項：員工年齡層低、員工流動率高、工作時間長以及調配困難、工作內容難以標準化及公式化、工作環境較複雜、人事制度欠佳、人才培訓不易等(林正修等，2004)。因此，流通業的經營雖已朝向自動化與電腦化，但在仍需依賴人力來完成及直接面對顧客的同時，需花費更多時間及精神來努力規劃與執行，以建立良好的人力資源管理制度，提供良善的工作氛圍，因為「人」是流通業最重要的資產，更是企業提昇競爭優勢的關鍵因素。為了提昇組織效能，如何有效發揮人力資源的作用？根據組織公民行為的觀點(Organ, 1988)，激發員工自動自發的幫助行為，以達到小兵立大功的理想境界，可能是值得探討的議題。

近年來，在全球化競爭下衍生流程再造、策略聯盟、業務外包、組織重整與購併、組織扁平化等新措施，導致企業的經營更須加強人力資源的管理，才能維持組織競爭力。Posdakoff等(1997)從研究發現，組織公民行為對組織目標的達成有重要影響，Organ(1988)亦認為組織公民行為可促使組織更有效的分配財務與人力資源，而組織公民行為並非屬於角色規範及工作說明書所明定，且不包含在正式的酬賞制度中，但卻有利於組織運作提高組織效能的行為。

此外，傳統的終生僱傭關係正逐漸瓦解，組織與員工間的關係牽動不再是依據日漸周延的勞動法令，有別於以往與公司所訂定之正式契約中所明定的薪資、福利、工作時間、休假、工作規則、獎金紅利等，更涉及一種不可言喻的心理契約(psychological contract)，員工甚至自進入企業那一刻便與組織間形成此心理契約，心理契約是存在於員工與組織間的隱性契約，當對方償付有違反經濟上或心理上的期望時，則會有相對應的行為呈現(Robinson & Rousseau, 1994)。

因此，人力資源管理的發展趨勢雖然可降低人事成本、提高人力資源使用效率、並且提昇組織對於人力資源運用的彈性，但員工可能因此感覺組織違背了與員工間的心理契約 (Robinson & Morrison, 2000; Turnley & Feldman, 1998)，因而造成員工對於組織的信任感大幅滑落(Pearce, 1993; Tsui et al., 1995)。

而 Morrison and Robinson(1997)先前研究發現如果員工對組織的信任高，則較少反應組織有心理契約違反的情形，而員工與組織間那份未言明的員工心理契約之高低，與員工對組織的信任以及是否影響員工願意主動為組織付出對組織有益的組織公民行為，是決定組織是否具有人力資源優勢的重要指標。

信任可以區分為組織信任、上司信任與同儕信任，一般作為中介變數，探討組織公正或組織公平與組織公民行為的關係(例如 Konovsky & Pugh, 1994；余德成等，2001；黃家齊，2002；林鈺琴，2004)；探討轉換型領導與組織公民行為的關係(例如 Podsakoff 等，1999)；以及探討團隊過去績效與團隊未來績效的關係(例如 Dirks, 2000)。林鈺琴(1996)發展出以信任為中介變數之研究架構，探討組織公正與組織公民行為的明顯路徑，依序為組織信任、上司信任與同儕信任；而上述的研究主要以上司信任為焦點，檢驗信任的中介效果，信任作為中介變數的結果似乎有證據可以支持。

由於以往有關檢驗信任的中介效果的研究，並未有針對心理契約違反與組織公民行為的關係進行深入的探討，且大都以上司信任為焦點，因此本文將從組織信任的角度，來瞭解心理契約違反、組織信任與組織公民行為間之關係，以彌補上述研究缺口，同時以流通業的員

工為研究對象，以期對實務上及學術性研究有所貢獻。綜合以上所述，本文之主要目的有四：

1.研究流通業員工對組織的心理契約違反與組織信任間之關係及影響。2.探討流通業員工對組織的信任與組織公民行為間之關係及影響。3.分析流通業員工對組織的心理契約違反與組織公民行為間之關係及影響。4.了解流通業員工之組織信任在心理契約違反與組織公民行為之間是否存在顯著中介效果。

## 貳、文獻探討

### 一、組織公民行為

組織公民行為概念起源於Barnard(1938)認為組織的成功端賴組織成員相互合作，組織欲有績效產生，員工必須有相互合作的行為，然而這種合作行為並非由正式組織所能完全控制，亦非正式制度所能完全引發，相反的，這種合作行為需要一些非正式組織的運作方有效果；更重要的是，其提出了這種行為與意識的必要性觀念，即非組織所要求的正面行為也是組織公民行為最重要的理論基礎。

最早提到組織公民行為的學者，應可追溯到 Katz(1964)之角色外行為，其指出組織欲有效運作的三個必要行為：1.員工必須願意參與並留任組織中；2.員工必須達成特定的角色任務；3.員工能執行創新及超越角色描述的自發性動作。1978年 Katz and Kahn 進一步指出在任何一个高度績效的組織中，第一種行為是指員工缺勤及離職行為，稱為「維持行為」；第二種行為則是員工達成組織要求之績效所需要的行為，稱為「順從行為」，即角色內的工作行為；

第三種行為是員工能夠自動自發的為組織奉獻心力，稱為「主動行為」，也就是角色外行為。

Katz(1964)所稱的角色外行為，強調自動自發、合作、創新、尊重制度、自我訓練、以及良好的儀態等行為。並認為組織中若只有前兩種的員工行為，那將只是一個脆弱的社會系統。

關於組織公民行為的變異來源，也是此一領域的重要研究主題，希望能夠解釋存在許多組織中的主動幫忙現象(Organ, 1988)。Organ(1988)的研究動機來自態度與行為關係的爭辯，目的在於透過組織公民行為的研究而支持「先有快樂員工才有高績效的表現」為命題。至於組織公民行為的其他理論基礎，許多學者試圖透過社會交換理論予以解釋(Blau, 1964；林鈺琴，1996，2004，2005)。一般相信，組織改變或進步的原因很多，但是最終的原因既不在於成員的腦袋之中，也不是大家對終極真理或正義有了更高明的看法，而可能是在於生產或交易方式的改變(Engels, 1980)，這是社會交換理論最早的觀點(黃光國，1995)。

可是人際之間的互動往往是複雜而難以觀察，組織內的行為不能完全以「貢獻」換取「利益」的觀念加以分析，因為不是所有社會行為都可以化約為單純的「貢獻-利益」之交換行為(Blau, 1964)。就組織公民行為的研究而言，Organ(1988)指出任何組織系統設計均不可能完美無缺，若只依靠員工份內的角色行為，可能很難有效達成組織目標，而必須仰賴員工主動執行某些角色要求以外的行為，以彌補角色定義之不足並促進組織目標的達成，此一觀點合乎 Blau(1964)對社會交換的看法。

有關組織公民行為的描述角度雖然有各種不同分類(林鈺琴，2005)，但是如果衡量上採取廣義的界定方法，而研究焦點放在組織公民行為的前因、影響途徑或情境因素，研究限制

可以減少，藉此種研究也可以回頭檢視組織公民行為的內容(余德成等，2001)。本文試圖檢驗心理契約違反對組織公民行為的影響效果與影響途徑，特別是考慮組織信任的中介效果，不但有助於心理契約理論的發展，對組織公民行為的後續研究亦有所貢獻。

## 二、心理契約違反

心理契約乃個別員工以及其服務組織彼此之間所抱持的相互性期望(Brooks, 1999)。因此，亦有學者將心理契約界定為員工對組織所能提供的誘因，以及他們對組織能有何種貢獻的一種整體性期望(Moorhead & Griffin, 1998)。心理契約的發展和生效是經由員工與組織間的互動，當員工和組織「訂定」心理契約之後，就會對組織抱持以下的信念：組織必須提供某些誘因或事物，並且負有履行的義務時，員工本身也必須有適當的回報。而這種新契約 - 心理契約再度受到重視，也成為21世紀員工與組織關係之重要課題。

Schein(1980)將心理契約定義為：在組織中每個成員和不同的管理者以及其他人之間，在任何時候都存在沒有明文規定的一整套期望，也就是「個人對於組織有各種形式的期望，組織對個人也有各種形式的期望」。Davis and Newstrom(1989)將心理契約定義為員工對於組織心理層次介入的情況。員工願意付出貢獻並保持忠誠度，但相對的也會期望組織回饋超越經濟性的報酬，如工作保障、安全、社會尊重、人際關係及組織支持等。Robinson and Rousseau(1994)則將心理契約定義為個人他與另一方的互惠交換協議中的事項以及約定的信念，並突破早期的研究，將早期研究之關係層級轉換成個人層級，將期望轉換成義務，焦點則放在這個人與組織之間交換協議的狀況與項目。即個體員工與組織彼此相信另一方會遵

行「彼此關係」的內容，執行應盡的義務。

心理契約與一般的契約是不同的，心理契約乃強調個人對於契約另一方所應盡的義務，通常這些義務不會出現在任何正式的書面文件上，它是個人單方面的認知，是無法約束關係中的任何一方。也就是說，心理契約不僅具有期望的性質，也有對義務的承諾與互惠。員工個體對於組織是否有執行員工所認為組織應該去做的義務，如提供員工工作保障、合理的薪資、以及安全的工作環境等；進而作為回應組織所認為員工應該做的義務之程度，如提高忠誠度、努力工作等。

當組織或員工個體察覺到對方無法履行義務或責任時，心理契約就會被違反，而心理契約的違反對員工的態度及行為則會產生負面的衝擊(Robinson et al., 1994)。由於心理契約是一種認知模式，所以如果員工個體的知覺感到組織所提供的誘因條件不能夠有效的實現以滿足員工的需求時，這將會使員工的行為出現平衡、放棄及修改個體的心理契約等三種知覺後果(Shalk & Freese, 1997)。研究也發現員工離職率的增加、工作績效的降低及降低組織公民行為等與心理契約被違反有關(Robinson & Rousseau, 1994; Robinson & Morrison, 1995; Robinson, 1996; 楊能豐, 2005; 施智婷, 2005)。

Robinson and Rousseau(1994)針對MBA畢業剛進入公司的新進員工所做的調查發現：54.8%的受訪者感覺心理契約被違反，同時也發現心理契約的違反與員工的信任、工作滿意度、對組織的滿意度及留任意願呈現負相關；而與離職率則是呈現正相關。而已離職者的心理契約破壞程度高於未離職者，亦即心理契約的破壞與離職呈正相關。依據 Keith and

Newstrom(1997)的心理契約與經濟契約交換模式顯示，當員工對組織的期待不符合員工的需求時，員工可能會產生較低的工作滿意度、績效甚至離職。

### 三、組織信任

Mayer等(1995)將相關學者對於信任的定義分為三種研究方向：1.以信任者的角度為主，認為信任乃是一方相信另一方是誠實和可靠的，因此對其夥伴產生誠實及體諒的信念，且認為夥伴會履行應盡的義務。2.以被信任者的角度為考量，強調信任的產生完全取決對方的行為表現，信任者會信任夥伴是因為夥伴所採取的行為滿足信任者的需求，而信任者又依據夥伴的行為表現對其產生預期或期望。3.以信任者和被信任者雙方來往的角度來考量，認為信任的內涵會(1)增加信任者的風險;(2)被信任者的行為不受信任者所控制;(3)雙方往來的結果，如果不利大於有利，彼此就無信任可言，即信任會消失。因此，Mayer等人(1995)對組織信任下過這樣的定義：「一群體因為對另一群體存有某些期待，因此願意從事對自己不利的行動」。

許道然(2001)綜合學者對信任的定義，認為信任是一種個人主觀的心理狀態，對於某人或某物的某些特質或屬性，或陳述的真實性具有信心或依賴之，不用調查或證據就接受或相信，屬於一種正面的期待。就組織而言，信任即對組織的制度等表達信賴與支持，認為組織在做任何決策時，會將員工利益列入考量，不會去傷害員工。組織成員對整體組織產生組織信任，這是指對非特定對象的組織信任，是員工在對組織整體評估後，認同組織的政策方針，同時在不能監控組織的情況下，願意將自己暴露在容易被傷害的情況(Robert et al., 1998)。

本文為探討組織信任在員工對組織的心理契約違反與組織公民行為間是否有其中介效果，故參考以信任為中介變項的相關研究（表1），發現信任的確扮演重要的中介角色。

作者及發表時間	論文題目	自變項與依變項
Konovsky and Pugh (1994)	公民行為和社會交換	程序公正、分配公正(自) 組織公民行為(依)
林鈺琴(1996, 2004)	組織公正、信任、組織公民行為 之研究：社會交換理論之觀點	分配公正、程序公正、互動 公正(自);組織公民行為(依)
Robinson(1996)	信任及心理契約的違反	心理契約(自), 後續信任(依)
Podsakoff等(1999)	公平知覺與信任是轉換型領導與 組織公民行為的中介因素	轉換型領導(自) 組織公民行為(依)
Dirks(2000)	對領導之信任與團隊表現的關係	團隊過去績效(自) 團隊未來績效(依)
余德成等(2001)	組織公平與組織公民行為之關係	組織公平(自) 組織公民行為(依)
黃家齊(2002)	組織公正與組織公民行為	分配公正、程序公正、互動 公正(自);組織公民行為(依)

表1 信任之實證研究 ( 作為中介變項 )

林鈺琴(1996)發展出以信任為中介變數之研究架構，探討組織公正與組織公民行為的明顯路徑，依序為組織信任、上司信任與同儕信任，而上述的研究主要以上司信任為焦點，檢

驗信任的中介效果。由於以往有關檢驗信任的中介效果的研究，少有針對心理契約違反與組織公民行為關係進行深入的探討，且大都以上司信任為焦點，這也是本文將組織信任納入研究架構，來瞭解心理契約違反與組織公民行為間之關係，以及組織信任的中介效果的原因。

## 四、心理契約違反、組織信任與組織公民行為之關係

### (一) 心理契約違反與組織信任之關係

Rousseau(1989)認為，當組織與員工的一方無法履行其義務時，心理契約便會受到破壞。這樣的情形一旦發生，造成的結果將不只是期望無法符合外，更會傷害到組織與個人之間的關係。而心理契約的本質乃建立在信任之上，因此此種傷害的發生將是難以彌補的。Morrison and Robison(1997)研究發現如果先前員工對組織信任高，則較少反應組織有心理契約違反的情形。Singh(1998)則認為心理契約的破壞會導致員工的不安、罷工與離職。Robinson(1996)、楊能豐(2005)提出心理契約的違反會影響員工對組織的信任，Wayne 等人(1997)也提出受到組織關懷且評價高的員工，將會對組織有種信任感，亦較容易呈現出對的獎勵與報酬，以達成雙方之交換利益的平衡。因此本文推論出假設一：

**H1：員工對組織的心理契約違反會負向影響員工對組織的信任。**

### (二) 心理契約違反與組織公民行為之關係

Van Dyne 等(1994)將組織公民行為的前因變項分為個人因素、知覺情境因素、職位因

素三類，藉以說明員工透過與組織的心理契約關係，表現出組織公民行為。Robinson(1996)也認為員工之所以會展現組織公民行為，原因是他們將任用關係界定為社會交換關係，因此，當員工知覺到組織違反心理契約時，則會抑制其組織公民行為的出現，減少對組織的貢獻。Morrison and Robinson (1997)透過實證認為契約被違背比未達到期望，其造成的反應更為強烈而且對組織更有害。當員工知覺到他們的雇主對承諾的誘因違背時，員工會保留他們對組織的貢獻。因此本文推論出假設二：

**H2：員工對組織的心理契約違反會負向影響其對組織的組織公民行為。**

### **(三) 組織信任與組織公民行為之關係**

從組織公民行為觀點中，非基於即時性的獎賞或懲罰，唯有在組織信任的基礎下，組織成員相信付出努力後，會從組織或管理者方面得到對等的付出回饋，因而提高了員工從事組織公民行為的意願(Deluga, 1994)，當組織成員對組織或管理者充分信任時，除了工作本份外(即角色內行為)，也可能主動肩負一些額外的工作或責任(即角色外行為)(Yukl, 1994)，故組織信任就是組織成員致力於表現出組織公民行為的重要影響變項(Podsakoff et al., 1990)。McAllister(1995)、Morrison and Robinson(1997)、林鈺琴(1996, 2004)、吳貞誼(2000)、黃小嫻(2002)、洪崇榮(2005)亦認為組織內的信任氣氛會提高員工從事組織公民行為的意願。因此本文推論出假設三：

**H3：員工對組織的信任會正向影響員工對組織的組織公民行為。**

## (四) 組織信任在心理契約違反與組織公民行為之間的中介效果

Eisenberger 等(1990)認為當員工覺得組織重視他們的貢獻且關心他們的福利時，員工會產生一種信任、回報組織的心理，進而展現自發性的行動，幫助組織成長。Robinson(1996)的研究也發現信任是心理契約違反和績效及公民道德行為之間關係的中介變數，亦即心理契約破壞，會損害兩種促成信任的條件：誠實的判斷和善意的信念，最後並降低員工的貢獻。就組織公民行為來說，Organ(1988)認為此乃指員工願意貢獻超出原本契約上所規定的義務，且員工本身可以自由決定去從事或保留這些組織公民行為。當員工覺得組織重視其貢獻而且關心其利益時，員工會因為信任組織、回報組織的心理，進而展現一種自發性的行為，主動地幫組織作一些事。反之，則會保留這些公民行為。因此本文推論出假設四：

H4：員工的組織信任在心理契約違反與組織公民行為間存在顯著中介效果。

## 參、研究方法

### 一、研究架構

歸結自前述對相關文獻的探討心得，本文提出以下之研究觀念架構模式(如圖1)，以有助於方法論上之指引。

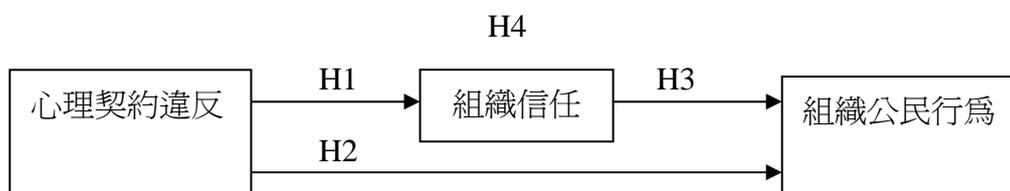


圖 1 研究觀念架構

### 二、變項衡量與操作性定義

本文所使用量表之參考來源、衡量方法及問項題數如表 2：

表 2 本文採用之量表

量表	參考來源	衡量方法	問項題數
心理契約違反	Kickul and Lester(2001)	李克特五點量表	25
組織信任	Robert, Selim and Jason(1998)	李克特五點量表	6
組織公民行為	林淑姬(1992)	李克特五點量表	22

而為使本文問卷在效度與信度上皆有一定水準，本文所採用的問卷調查工具，乃是在整理國內外相關文獻並了解其定義後，參考過去學者所使用的量表，同時進行專家訪談瞭解流通業特性後方始進行編製。針對既成的問卷，三位具流通管理與人力資源專長的研究者先就各種測量工具的內容進行討論，從中修正以適合本文的需求，然後，研究者訪談國內具有 5 年以上工作經驗之三位流通領域專家試答與調整，藉以確認或補充、修正原先的問卷題項。訪談與討論的重點主要在瞭解兩個基本問題，一是「某一個變數的基本意涵為何？」，二是「那些層面或題項可以呈現該變數的基本意涵？」

接著，研究者邀請三位人力資源研究者逐句確認題項的表面效度(face validity)。這個程序的用意是確認題項寫法是否清晰明確、容易瞭解，問卷題項與變數的操作性定義是否一致，問卷內容是否清楚呈現構念意義，以及是否需要根據理論再增減題項。經由上述程序，最後再邀請三位具有 5 年以上工作經驗之流通領域專家，以及三位具流通管理與人力資源專長的

研究者就題項的適當性作全面的、逐一的評定。Chen et al.(1993)指出運用各類專家的重要性，本文在問卷確認程序上同時採用具有 5 年以上工作經驗之流通領域專家(內部專家)與管理學者(外部專家)的意見，應可提高題項的信度與效度，使本問卷適合設定之研究對象使用。

在正式進行問卷發放前，研究者針對 2 家公司的 40 位員工進行問卷的預試，藉以修正問卷語句不順或意義不明之處。由回收有效問卷 32 份的預試結果發現，各變項之 Cronbach's  $\alpha$  係數皆介於 0.75 至 0.93 之間，高於 0.7，因此針對部份員工所反映之衡量題項進行語句不順或意義不明之處修改後，便進行問卷之發放。接著將針對量表之變項衡量與操作性定義進行說明。

## (一) 心理契約違反

本文採用 Robinson and Rousseau(1994)的說法，認為員工心理契約的建立在於每位員工相信組織會遵循彼此關係的內容，執行應盡的義務，而當員工個體察覺到組織無法履行義務或責任時，心理契約就會被違反。心理契約可以從雇主或員工角度分別探討，但因雇主的身份較難以界定，因此本文採取 Lester 等人(2001)對員工心理契約的衡量方式進行，即利用心理契約落差度的研究方法，測量員工心理契約期望的內容與其認為組織實際兌現的差異程度，以做為衡量依據。「1」表示實現的比期望的少了很多，亦即心理契約違反的程度愈大；「5」則表示實現的比期望的超過很多，即心理契約違反的程度愈小。

本文同時參考 Kickul and Lester(2001)的量表作為衡量依據，經由因素分析自 25 個問項分為四個構面，即 1.自主控制：指員工在工作上能參與決策、並能有自由創意的空間及增加

職責，對於資源、設備及發展新技術的機會也能得到公司提供。2.組織獎賞：指員工在工作上所獲得之工作彈性與保障、薪資、及安全的工作環境。3.組織津貼：指員工在工作上所獲得之退休金、學費補助、假期、及健康照顧等福利。4.訓練發展：指員工在工作上所獲得之專業訓練、個人成長機會、生涯規劃及輔導、及工作指導。經測試其內部一致性(附表1)，各構面均超過0.75，顯見內部一致性高，信度相當良好。

## (二) 組織信任

學者雖曾發展多種衡量信任關係之量表，然並不全然符合本文中欲衡量員工對於組織信任之目的，因此本文根據Robert等(1998)的定義，認為員工對組織信任程度乃指員工經對組織整體評估後，認同組織的政策方針，同時在不能監控組織的情況下，願意將自己暴露在容易被傷害的情況。本文所提出之組織信任量表為單一構面(附表1)，其Cronbach's  $\alpha$ 值為0.87，問卷題項以Likert 五點尺度評量，並分別給予1~5分，得分越高者表示員工越信任組織，反之則表示員工越不信任組織。

## (三) 組織公民行為

本文採用林淑姬(1992)的看法，即組織公民行為未包含於員工之基本工作要求中，但整體而言對組織目標有正面貢獻或負面影響的各種行為。關於組織公民行為構面的分類，因為文化上之差異，翻譯自國外的量表可能比較無法衡量出本國組織實務內之公民行為之實際狀況，因此，本文參考林淑姬的六構面衡量觀點作為本文的依據，即 1.認同組織：指員工努力

維持公司形象，積極參與有關活動與公司會議，主動提出建設性的改善方案等對公司整體有利的行為。2.協助同事：指員工在工作上樂意協助同事，並能主動參與協調溝通等行為。3.不生事爭利：指員工不會為了謀取個人利益，而從事可能破壞組織和諧的政治行為。4.公私分明：員工不會利用上班時間及利用公司資源，處理私人事務之行為。5.敬業精神：指員工工作認真、出勤表現良好、遵守公司規定等超越組織基本要求之行為。6.自我充實：指員工為了提昇工作品質，而努力自我充實之行為。

林淑姬(1992)所設計的組織公民行為量表來源主要是參考 Organ (1988)及 Podsakoff 等(1990)的量表，其 Cronbach's  $\alpha$ 值為 0.95，各構面之 $\alpha$ 值亦超過 0.78；同時經陳義勝(1996)重新測試其內部一致性，其 Cronbach's  $\alpha$ 值為 0.93，各構面亦超過 0.88。然此六構面之區分在後續研究中顯示可能並不是非常穩定(如黃正雄(1997)、黃家齊(2002)研究中僅萃取四個因素構面)，因此本文先進行因素分析，結果萃取出認同組織、協助同事、組織公益與堅守本份四個因素構面，其中組織公益包括林淑姬原量表中之不生事爭利與公私分明兩構面，堅守本份則包括原量表中之敬業精神與自我充實兩構面。經測試其內部一致性(附表 1)，各構面亦超過 0.81，顯見內部一致性高，信度相當良好。

### 三、研究對象與資料蒐集方法

為使比較分析具有意義，研究對象皆是國內流通業員工(不包含企業負責人與高階主管)，而企業的選擇不限本國或外商，只要公司在國內設立工商登記，其涵蓋零售業(百貨公司、超市、超商、量販店、購物中心等業態)、批發業及排除客運部分之運輸倉儲業(物流業)。

而為避免單一地區所造成之外部效度問題，本文抽樣之地區有北、中、南各主要都會區。由於流通業之員工工作相當忙碌，休息時間有限，復以填答意願不高，本文經考量研究人力與物力限制及多次協商結果，決定採用便利抽樣法，以電話連繫，或透過關係介紹，以確認配合意願較高的公司，經積極聯繫後共有 20 家公司表示配合意願。問卷採自我實施方式(self administered survey)調查，每家公司 35 份問卷，由受測者自行填寫，問卷填答完成後由填答者自行密封寄回，或交由該公司代為發放問卷者送回。發出之問卷共計 700 份，回收 486 份，刪除回答不全與廢卷 68 份，有效問卷數為 418 份。

#### 四、控制共同方法變異

當自變數與依變數的知覺式測量為同一來源時，即容易產生共同方法變異(common method variance)，此時的研究結果會因為線性混淆(linear confounding)而產生相加的偏誤；亦即，創造出虛假的主效果(Podsakoff & Organ, 1986 ; Podsakoff et al., 2003)。實證上，共同方法變異已經被發現會膨脹(Williams et al., 1989)或壓縮(Ganster et al., 1983)變數之間關係的強度(彭台光等，2006)。由於本研究所調查的資料皆是來自於流通業員工自評，因此在研究設計上有共同方法變異的疑慮。

控制共同方法變異的方法包括事前預防措施和事後的偵測(彭台光等，2006)。事前預防措施有隔離式資料蒐集法與問卷設計法兩種處理模式，本文在事前預防措施方面主要是從測量工具與問卷內容的編排方面著手（如前述有關變項衡量與操作性定義之敘述），運用比較嚴謹的程序來建構變數的測量工具，題項用詞均仔細斟酌，以降低共同方法變異，避免對答

題者心理造成不必要之干擾。

此外，本文亦依照 Anderson and Bateman(1997)的建議，採用 Harman 單因子事後分析(Harman's single-factor post hoc analysis)(Podsakoff & Organ, 1986)來檢測共同方法變異之議題。當萃取出來的單一因素僅能解釋有限的變異，且因素的解釋量之解釋比例也未出現集中化的現象，則判定同一資料來源並未嚴重扭曲研究的結果。循此邏輯，由於因素分析結果顯示，單一因素所能解釋的最大變異僅有 10.37%，顯示共同方法變異在本文並不顯著。

## 五、效度與信度分析

黃俊英與林震岩(1994)認為，內容效度乃是指問卷的內容具有相當高的代表性，即包括被衡量建構所有層面的項目，若問卷的內容係以理論為基礎，並參考以往學者類似問卷內容加以修訂，與學術或實務專家討論過，即可認為具有相當的內容效度。本文主要是以結構式問卷作為研究工具進行資料之蒐集，而問卷中有關心理契約違反、組織信任與組織公民行為之衡量項目，均植基於相關文獻基礎，且引用國內外學者曾經使用之量表或衡量項目，並與專家討論與修正。據此，本文所發展之衡量工具應能符合內容效度之要求。

為驗證問卷之建構效度，本文利用因素分析之主成份分析與最大變異數(varimax)直交轉軸法，根據 Kaiser 標準，保留特徵值大於 1 的研究變項，並萃取共同性(common factor)係數(即效度大小)大於 0.5 的因素；同時採取個別項目和總分之相關係數(Kerlinger, 1986)，剔除未呈顯著關係之衡量項目。經此一處理，得知各衡量變項與總分之相關係數都至少 0.5 以

上，顯示本文之心理契約違反、組織信任及組織公民行為之操作性定義項目皆合乎建構效度檢定。

黃俊英與林震岩(1994)指出，信度乃是對同一或相似母體重複測量所得結果之一致程度，一般最常以 Cronbach's  $\alpha$ 來衡量同一構念下各項目間之一致性。Nunnally (1978)指出，在基礎研究中信度至少應達到 0.80 才可接受，而在探索性研究中，信度值只要達到 0.70 就可接受。此外，Wortzel(1979)認為，若 $\alpha$ 值介於 0.70 至 0.98 均屬於高信度值；若低於 0.35 者，應予以拒絕。依此準則，本文之各衡量構面的信度值皆高於 0.70 以上，均能符合理論之要求，足茲證明本文之問卷信度相當良好。

## 六、常態性檢定

經 Kolmogorov-Smirnov 統計量進行常態性檢定結果(表 3)，各研究變項之顯著性分別是心理契約違反為 0.78，組織公民行為為 0.45，組織信任為 0.29，分布常態化之假設皆未達 0.05 之顯著水準，顯示本文所蒐集之樣本均呈常態分配(邱皓政，2002)。

表 3 常態性檢定結果

研究變項	心理契約違反	組織信任	組織公民行為
Kolmogorov-Smirnov Z 檢定	0.97	1.01	1.13
漸近顯著性 (雙尾)	0.78	0.45	0.29

## 肆、研究結果

## 一、樣本特性分析

本問卷 418 份流通業員工之有效回收問卷，以女性(56.6%)多於男性(43.4%);未婚(66.3%)高於已婚(33.7%);年齡以 26~30 歲最多(35.5%)，25 歲以下次之(24.8%)，51 歲以上為最少(4.8%)，吻合當前零售通路員工僱用之年輕化趨勢。其次，在月平均收入方面，以 2~4 萬元所佔比例(68.7%)為最高，5~7 萬元(15.5%)次之；至於從事流通業之經驗，係以 1~3 年居首(37.6%)，其次為 1 年以下(22.9%)，即工作年資在 3 年以下者佔 60.5%，更顯示流通業員工流動率高的特性。受試者所服務公司業態為：連鎖便利商店(23.5%)，速食店(18.6%)，量販店(17.5%)，超級市場(13.7%)，百貨公司(5.5%)，購物中心(3.3%)，宅配貨運(3.3%)，連鎖書店(2.7%)，連鎖藥妝店(2.7%)以及其他(9.2%)。

## 二、各構面關係之驗證

有關研究假設的檢定，本文主要採用多元迴歸分析。由於多元迴歸分析需檢測自變項間是否存在共線性，此時可用容忍值(tolerance)與變異數膨脹因素(variance inflation factor; VIF)作為評估準則。容忍值(介於 0 與 1 之間)愈大或 VIF(為容忍值的倒數)愈小(一般應小於 10)，則表示共線性的問題愈不明顯。本文的多元迴歸分析結果，顯示皆未存在共線性的問題。

### (一) 心理契約違反與組織信任

各變項之平均數、標準差及相關係數結果如表 4 所示。由表 4 可知心理契約違反各構面與組織信任之間皆達顯著負相關；進一步由表 5 中得到其迴歸係數分別為：自主控制(-0.22,  $p < 0.01$ )；組織獎賞(-0.26,  $p < 0.01$ )；組織津貼(-0.24,  $p < 0.01$ )以及訓練發展(-0.25,  $p < 0.01$ )。

即當員工對組織的心理契約違反程度認知愈強，則其對組織的信任愈低，由此可驗證假設一。

表 4 各變項之相關係數 ( N = 418 )

變 項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8
1.自主控制	3.07	0.49								
2.組織獎賞	3.11	0.43	0.15*							
3.組織津貼	3.26	0.50	0.13*	0.11*						
4.訓練發展	3.30	0.41	0.12*	0.13*	0.10*					
5.組織信任	3.48	0.96	-0.30**	-0.32**	-0.35**	-0.34**				
6.認同組織	3.83	0.74	-0.27**	-0.24**	-0.20**	-0.22**	0.25**			
7.協助同事	3.99	0.66	-0.02	-0.06	-0.07	-0.02	0.32**	0.12*		
8.組織公益	3.45	0.87	-0.15*	-0.09	-0.03	-0.19**	0.21**	0.13*	0.10*	
9.堅守本份	3.60	0.83	-0.14*	-0.16*	-0.17*	-0.15*	0.28**	0.14*	0.12*	0.15*

\*p < 0.05, \*\*p < 0.01

表 5 心理契約違反與組織信任之迴歸分析(N = 418)

		因變項：組織信任			
		β值	t 值	p 值	VIF
自變項	自主控制	-0.22**	-4.18	0.00	1.33
	組織獎賞	-0.26**	-4.78	0.00	1.31
	組織津貼	-0.24**	-4.35	0.01	1.29

	訓練發展	-0.25**	-4.62	0.00	1.37
R <sup>2</sup> =0.39 ; 調整後 R <sup>2</sup> =0.36 ; F 值=16.27***					

\*\*p < 0.01, \*\*\*p < 0.001

## (二) 心理契約違反與組織公民行為

由表 4 可知心理契約違反各構面與認同組織之間皆達顯著負相關；進一步由表 6 中之模式 1 得到其迴歸係數分別為：自主控制(-0.23, p<0.01)；組織獎賞(-0.19, p<0.01)；組織津貼(-0.27, p<0.01)以及訓練發展(-0.25, p<0.01)。即當員工對組織的心理契約違反程度認知愈強，則愈會抑制其對組織的認同，減少對組織的貢獻。由表 4 及表 6 中之模式 4 可知心理契約違反各構面與協助同事之間皆未達顯著，可見員工對組織的心理契約違反認知，並不會影響他們對同事間的互助合作。由表 4 可知心理契約違反各構面中，僅自主控制及訓練發展與組織公益之間達顯著負相關；進一步由表 6 中之模式 7 得到其迴歸係數分別為：自主控制(-0.13, p<0.05)以及訓練發展(-0.15, p<0.05)。即當員工對組織的心理契約違反程度認知愈強，則可能抑制其對組織公益行為的出現，減少對組織的貢獻。由表 4 可知心理契約違反各構面與堅守本份之間皆達顯著負相關；進一步由表 6 中之模式 10 得到其迴歸係數分別為：自主控制(-0.13, p<0.05)；組織獎賞(-0.19, p<0.01)；組織津貼(-0.17, p<0.01)以及訓練發展(-0.12, p<0.05)。即當員工對組織的心理契約違反程度認知愈強，則愈會抑制其組織公民行為的出現，減少對組織的貢獻。由以上分析可知，心理契約違反各構面與組織公民行為之間僅部份達顯著負相關，因此假設二得到部份支持。

### (三) 組織信任與組織公民行為

由表 4 可知組織信任與組織公民行為各構面之間達顯著正相關；進一步由表 6 中之模式 2、5、8、11 得到其迴歸係數分別為 0.17、0.16、0.15、0.18， $p < 0.01$ 。即當員工對組織的信任愈強，則其愈容易對組織產生組織公民行為，由此可驗證假設三。

### (四) 組織信任的中介效果

本文以表 6 中之模式 3、6、9、12 進行中介作用之迴歸分析，結果發現四個模式中皆以組織信任對組織公民行為的影響較顯著，而心理契約違反對組織公民行為的影響則較不明顯。具體言之，由表 6 中之模式 3、6、9、12 結果顯示，心理契約違反對組織公民行為的直接效果僅部份顯著，其中心理契約違反對協助同事的直接效果均不具顯著性，故呈現完全中介效果；其他則呈現部份中介效果。因此由以上分析可知，假設四之驗證結果為：員工對組織的信任，會在心理契約違反與組織公民行為之間產生部份中介效果。

表 6 心理契約違反、組織信任與組織公民行為之迴歸分析(N = 418)

因變項 自變項	認同組織			協助同事			組織公益			堅守本份		
	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4	模式 5	模式 6	模式 7	模式 8	模式 9	模式 10	模式 11	模式 12
自主控制	-0.23**		-0.18**	-0.03		-0.01	-0.13*		-0.10*	-0.13*		-0.10*
組織獎賞	-0.19**		-0.12*	-0.01		-0.01	-0.04		-0.02	-0.19**		-0.12*
組織津貼	-0.27**		-0.20**	-0.07		-0.04	-0.07		-0.04	-0.17**		-0.11*
訓練發展	-0.25**		-0.05	-0.05		-0.03	-0.15*		-0.11*	-0.12*		-0.08
組織信任		0.17**	0.16**		0.16**	0.15**		0.15**	0.17**		0.18**	0.19**

F	16.16	19.53	20.99	19.10	21.69	23.78	20.38	21.33	26.81	14.29	19.72	16.38
R <sup>2</sup>	0.23	0.16	0.24	0.26	0.20	0.28	0.16	0.10	0.18	0.15	0.08	0.16
$\Delta R^2$	$\Delta R^2=0.24-0.23=0.01$			$\Delta R^2=0.28-0.26=0.02$			$\Delta R^2=0.18-0.16=0.02$			$\Delta R^2=0.16-0.15=0.01$		

1.  $F(p < 0.001)$ , 2. \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

## 伍、結論與建議

### 一、研究結論與發現

依據研究目的及研究假設，並綜合實證分析結果，本文之結論與發現說明如下：

首先，根據假設一驗證結果，可知員工對組織的心理契約違反會負向影響員工對組織的信任，此一結果亦呼應 Rousseau(1989)，Robinson(1996)，Morrison and Robinson(1997)，楊能豐(2005)等學者在研究中的發現。因此，員工心理契約落差程度愈高，則員工對組織的信任程度會愈低，表示心理契約的落差對組織的信任度有減低之作用。

其次，根據假設二驗證結果，顯示當員工知覺到組織違反心理契約時，則可能會抑制其組織公民行為的出現，減少對組織的貢獻。Robinson and Morrison(1995, 2000)透過實證認為契約被違背比未達到期望，其造成的反應更為強烈而且對組織更有害。因此當員工知覺到他們的雇主對承諾的誘因違背時，員工可能會保留他們對組織的貢獻，然而並不會因此而影響到他們對同事間的互助合作，以及內心對公私分明的態度，這可從心理契約違反各構面與協助同事之間皆未達顯著，以及與組織公益之間僅部份顯著得到驗證。

再次，就員工對組織的信任會正向影響員工對組織的組織公民行為而言，本文所得到的結論也與既有之研究結果一致(例如：Deluga, 1994，林鈺琴，1996，2004)。因此，員工對

組織的信任程度愈高，愈會主動展現出各種不同的組織公民行為，即除了工作本份外（角色內行為），也可能主動肩負一些額外的工作或責任（角色外行為）(Yukl, 1994)，表示組織信任對組織公民行為有增強之作用。

最後，本文以迴歸分析驗證組織信任之中介效果。而從研究結果可發現：員工的組織信任在心理契約違反與組織公民行為之間存在部份中介效果，顯見員工認為組織的心理契約違反時，將可能降低對組織的信任，並進而影響其對組織的組織公民行為。

## 二、管理意涵與建議

對流通業而言，由於其本身有許多製造業所無法想像的「人力資源管理」特質，加以近年來，在全球化競爭下衍生流程再造、策略聯盟、業務外包、組織重整與購併、組織扁平化等新措施，導致企業的經營更須加強人力資源的管理，才能維持組織競爭力。因此本文所獲致之結論對實務方面有相當之意涵，即員工與組織間那份未言明的員工心理契約之高低，將直接影響員工對組織的信任，以及影響員工願意主動為組織付出對組織有益的組織公民行為；同時透過員工對組織的信任，員工對組織的心理契約落差之高低，也將影響員工願意主動為組織付出對組織有益的組織公民行為，而這都是決定組織是否具有人力資源優勢的重要指標。此外，本文之學術意涵方面，由於以往有關檢驗信任的中介效果的研究，少有針對心理契約違反與組織公民行為的關係進行深入的探討，且大都以上司信任為焦點，因此本文從對組織信任的角度，來瞭解心理契約違反、組織信任與組織公民行為間之關係，足以彌補相關研究缺口。

以下進一步說明對實務之建議：

1. 規劃良好人力資源管理制度：本文發現，國際合資企業內的員工相對比國內出資企業內員工對企業的信任高，在面對外商集團夾著高品牌商品及高素質管理進入台灣搶佔國內市場，其福利、薪資又高於本土流通業，在年度行銷企畫上更臻純熟且完善，實值國內流通業者深度瞭解及學習，並汲取外商良好人力資源管理制度的經驗。故流通業者應積極營造溝通流暢的組織文化，建立衛生安全的工作環境，落實對員工所做的承諾，充份適才適所人盡其才，滿足員工的自我實現及關心員工，鼓勵員工發揮潛能，給予員工不斷的教育訓練，協助員工規劃生涯計畫等，以提升員工對公司的向心力，增進員工對企業整體的信任，並進而為組織付出對組織有益的組織公民行為。
2. 塑造公平公正的組織氛圍：員工與企業間的交換關係係建立在彼此互信基礎上，員工一旦對企業的信任感提升，通常會以非契約性質的社會交換關係回報組織。非契約明定且隱而未顯的心理契約，乃同時包含企業給予員工的誘因及員工對企業的貢獻，從本文的結果得知，當員工愈能感受組織提供的誘因，縮短期望落差時，便會對組織產生信任，並回應合作、自動自發、自我訓練等正面行為。因此，建議流通業者除提升員工對企業的信任感外，尚須著重員工心理契約的平衡，積極建立完善的晉升及薪資福利制度，提供多樣性豐富化的工作，注重員工的需求及未來發展，給予員工參與感及尊重，以塑造公平公正的氛圍。
3. 重視員工之組織公民行為：透過員工對組織的信任，員工對組織的心理契約落差之高低，將影響員工願意主動為組織付出對組織有益的組織公民行為。因此，建議流通業者可透過

政府的資源，或當地產業公、協、學會或學校機構研擬訓練計畫及開辦訓練課程，如經濟部商業司即委託中國生產力中心開辦一系列流通業人才培訓及認證課程，進而協助發展員工之教育訓練等培訓，創造良好的就業環境，以提高人才的留任率，並促進員工展現角色外行為，進而提升企業績效及效能。

4. 此外，台灣流通業目前已累積足夠商業資金及現代化經營管理，因此不少流通業者已陸續朝國際及中國大陸發展，尤其 2004 年底中國大陸已開放通路業的內銷權予外資，流通業更是積極卡位紮根以開闢新市場，造成高階人才紛紛被挖角或往中國大陸發展，故建議多觀察及重視員工平時所展現出來的組織公民行為，提升員工對企業的信任，融合在地的風俗民情及文化，符合當地就業者之期望，讓員工自動自發表現有利企業的行為方式進行，將有助於國內、外員工及派外人員，降低高流動率並留住優秀人才，創造企業競爭優勢。

### 三、研究限制

本文從資料蒐集、文獻整理、架構形成至資料分析研究的過程中，已儘可能減少研究方面的限制，然而還是受限於研究範圍、研究方法及時間因素，有以下研究限制：

1. 本文僅探討心理契約違反、組織信任與組織公民行為之關係及影響，但會影響組織公民行為之前因變項非常多，且影響組織信任的構面各家分歧，在本文中心理契約違反為自變項，組織信任則選擇單一構面組織信任；再加上影響心理契約違反與組織公民行為關係之中介變數也很多，但為避免變數過多失去研究焦點，故未將其他影響變數納入本文中，相對的可能也因此限制了研究結果。

2. 本文在時間點係採橫斷式，無法通盤考量員工隨環境面（如：全球趨勢、國家政策、產業變動、國民所得之增減等）進行時間序列的研究，而時間是會改變及影響員工之組織公民行為及組織信任程度等，本文僅能以現階段員工的感受來做分析，在外部效度上是無法推論其它情境。
3. 本文受限於研究樣本不易取得，所以在受測者的樣本選取上是採用便利抽樣法。因此，本文結果只能算是流通產業的部份研究，不能完全推論至流通產業，甚至其他不同的產業特質及相異的工作特徵。

#### 四、後續研究建議

以下本文提出研究建議，以供後續研究及實務運用的參考：

1. 國內論文期刊對於組織公民行為的研究頗多，但以心理契約違反為自變數的研究較少，本文希望後續研究對於心理契約能從組織心理層面或員工、組織心理契約兩構面做進一步研究。另組織信任的衡量方式族繁，本文係以單一構面進行研究，願學術界先進後輩可就其他衡量方式做比較探討。
2. 本文對象有零售業、批發業及非客運之倉儲運輸業，結果發現，物流業、批發業員工普遍比零售業員工對企業的滿意程度及信任度高，且願意主動表現良善正面的組織公民行為；另本文對象區域侷限在台灣地區之正職員工，但因應勞動基準法等法令，人力資源的運用已朝向以派遣員工及部份時間工作者為主，故後續的研究可進一步對不同的流通業型態做比較驗證及分別對正職及非正職員工做比較分析。

3. 本文並未針對流通業內部(正職)員工個人特性及所屬組織特性之不同,深入探討其對心理契約違反、組織信任與組織公民行為之整體差異與影響,然其可能亦是影響結果的重要情境變項。故後續研究者可嘗試以員工個人特性及所屬組織特性之不同,深入探討其對整體結果之情境效應。

## References

1. 行政院主計處(2004),工商服務業普查-批發、零售及餐飲業,台北:行政院主計處。
2. 余德成、溫金豐、陳泰哲(2001),組織公平與組織公民行為之關係:以半導體封裝業為例,科技管理學刊,6(1),131-150。
3. 吳貞誼(2000),個人-組織契合、組織信任與組織公民行為關係之研究-以航空客運公司為例,海洋大學航運管理學系未出版碩士論文。
4. 邱皓政(2002),社會與行為科學的量化研究與統計分析—SPSS 中文視窗版資料分析範例解析,2版,台北:五南。
5. 林正修、黃良志、蘇琨發與鄭永忠(2004),流通業人力資源管理與實務,台中:滄海書局。
6. 林淑姬(1992),薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究,政治大學企業管理研究所未出版博士論文。
7. 林鈺琴(1996),組織公正、信任、組織公民行為之研究:社會交換理論之觀點,管理科學學報,13(3),391-415。
8. 林鈺琴(2004),休閒旅館業從業人員的組織公正、組織信任、組織公民行為關係:社會交換理論之觀點的分析,中華管理學報,5(1),91-112。
9. 林鈺琴(2005),組織公民行為之跨層次分析:層級線性模式之應用,管理學報,22(4),503-524。
10. 洪崇榮(2005),組織公平、信任與顧客公民行為之研究,中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
11. 施智婷(2005),心理契約實踐與組織公民行為關係之探討:社會交換理論與動機理論的觀點,中山大學人力資源管理研究所未出版博士論文。
12. 許道然(2001),公部門組織信任與組織公民行為關係之研究,政治大學公共行政學系未出

版博士論文。

13. 彭台光、高月慈、林鈺琴(2006)，管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救，*管理學報*，23(1)，77-98。
14. 陳義勝(1996)，組織氣候、工作特性及管理形態透過組織公民行為對政治行為、組織承諾及社會賦閒效果之相關研究，行政院國家科學委員會專題研究計劃。
15. 黃小嫻(2002)，組織公平、信任與組織公民行為之研究 - 以財政部高雄市國稅局為對象，中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
16. 黃正雄(1997)，人力資源管理措施、價值觀契合與員工效能之關係，台灣大學商學研究所未出版博士論文。
17. 黃光國(1995)，*知識與行動：中華文化傳統的社會心理詮釋*，台北：心理出版社。
18. 黃俊英與林震岩(1994)，*SAS 精析與實例*，台北：華泰書局。
19. 黃家齊(2002)，組織公正與組織公民行為 - 認知型與情感信任的中介效果，*台大管理論叢*，12(2)，107-141。
20. 楊能豐(2005)，心理契約違反與工作績效關係之研究—以永豐餘造紙股份有限公司為例，中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
21. Anderson, L. M. and Bateman, T. S. (1997), "Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effect," *Journal of Organizational Behavior*, 18, pp.449-469.
22. Barnard, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
23. Blau, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley & Sons.
24. Brooks, L. (1999), *Organizational Behavior*, London: Pitman Publishing.
25. Chen, M. J., Farh, J. L. and MacMillan I. C. (1993), "An Exploration of the Expertness of Outside Informants," *Academy of Management Journal*, 36(6), pp.1614-1632.
26. Davis, K. and Newstrom J. W. (1989), *Human Behavior at Work : Organizational Behavior (8th ed.)*, McGraw-Hill.
27. Deluga, R. J. (1994), "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, pp.315-326.
28. Dirks, K. T. (2000), "Trust in Leadership and Team performance: Evidence from NCCA Basketball," *Journal of Applied Psychology*, 85(6), pp.1004-1012.

29. Eisenberger, R. and Fasolo, P. (1990), "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation," *Journal of Applied Psychology*, 75(1): pp.51-60.
30. Engels, F. (1980), "Socialism: Utopian and scientific. In L. S. Feuer (ed.)," *Max and Engels: Basic writings on politics and philosophy*, NY : Doubleday.
31. Ganster, D. C., Hennessey, H. W. and Luthans, F. (1983), "Social Desirability Response Effects: 3 Alternative Models," *Academy of Management Journal*, 26(2), pp.321-331.
32. Katz, D. (1964), "The Motivational Basis of Organizational Behavior," *Behavioral Science*, 9, pp.131-146.
33. Katz, D. and Kahn, R. L. (1978), *The Social Psychology of Organizations*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
34. Keith, D. and Newstrom, J. W. (1997), *Organizational behavior: Human Behavior At Work*, New York, Wiley.
35. Kerlinger, F. N. (1986), *Foundations of Behavioral Research*, Chicago: Holt, Rinehart and Winston Inc., 3rd ed.
36. Kickul, J. I. and Lester, S. W. (2001), "Broken Promises : Equity Sensitivity as a Moderator between Psychological Contract Breach," *Journal of Business & Psychology*, 16(2), pp.191-217.
37. Konovsky, M. A. and Pugh, S. D. (1994), "Citizenship Behavior and Social Exchange," *Academy of Management Journal*, 37(3), pp.656-669.
38. Lester, S. W., Claire, E. and Kickul, J. (2001), "Psychological Contracts in the 21<sup>st</sup> Century : What Employees Value Most and How Well Organizations Are Responding to These Expectations," *Human Resource Planning*, 24(1), pp.10-21.
39. Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, 20(3), pp.709-734.
40. McAllister, D. J. (1995), "Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations," *Academy of Management Journal*, 38, pp.24-59.

41. Moorhead, G. and Griffin, R. W. (1998), *Organizational Behavior : Managing People and Organizations*, New York: Houghton Mifflin Company.
42. Morrison, E. W. and Robinson, S. L. (1997), "When Employees feel Betrayed: A Model of how Psychological Contract Violation Develops," *Academy Of Management Review*, 22, pp.226-256.
43. Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, N. Y.: McGraw-Hill.
44. Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Solider Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
45. Pearce, J. L. (1993), "Toward an Organizational Behavior of Contract Laborers: Their Psychological Involvement and Effects on Employee Co-workers," *Academy of Management Journal*, 36, pp.1082-1096.
46. Podsakoff, P. M., Ahearne, M. and MacKenzie, S. B. (1997), "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance," *Journal of Applied Psychology*, 18(2), pp.262-270.
47. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. and Williams, M. L. (1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Follows' Truth in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors," *Leadership Quarterly*, 1, pp.107-142.
48. Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. and Boomer, W. H. (1999), "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Management*, 22(2), pp.259-298.
49. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P., and Lee, J. (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), pp.879-903.
50. Podsakoff, P. M. and Organ, D. W. (1986), "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, 12(4), pp.531-544.
51. Robinson, S. L. (1996), "Trust and Breach of the Psychological Contract," *Administrative Science Quarterly*, 41, pp.574-599.
52. Robert, D. C., Selim, S. I. and Jason, J. B. (1998), "A Multi-Dimensional Study of Trust

- in Organizations,” *Journal of Managerial Issue*, 10, pp.303-317.
53. Robinson, S. L., Kratz, M. S., and Rousseau, D. M. (1994), “Changing Obligation and the Psychological Contract: A Longitudinal Study,” *Academy of Management Journal*, 37, pp.137-152.
54. Robinson, S. L. and Morrison, E. W. (1995), “Psychological Contracts and OCB : The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior,” *Journal of Organizational Behavior*, 16: pp.289-298.
55. Robinson, S. L., and Morrison, E. W. (2000), “The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study,” *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp.525-546.
56. Robinson, S. L. and Rousseau, D. M. (1994), “Violating the Psychological Contract: not the Exception but the Norm,” *Journal of Organizational Behavior*, 15, pp.245-259.
57. Rousseau, D. M. (1989), “Psychological and Implied Contracts in Organizations,” *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, pp.121-139.
58. Schein, E .H. (1980), *Organizational Psychology* (3rd ed.), Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
59. Shalk, R. and Freese, C. (1997), “New Facets of Commitment in Response to Organizational Change: Research Trends and the Dutch Experience,” 4, pp.115.
60. Singh, R. (1998), “Redefining Psychological Contracts within the U.S. Work force: A Critical Task for Strategic Human Resource Management Planners in the 1990s,” *Human Resource Management*, 37, pp.61-69.
61. Turnley, W. H. and Feldman, D. C. (1998), “Psychological Contract Violations during Corporate Restructuring,” *Human Resource Management*, 37, pp.71-83.
62. Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. and Hite, P. H. (1995), “Choice of Employee-organization Relationship: Influence of External and Internal Organizational Factors,” In G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 15, 1-43. Greenwich, CT: JAI Press.
63. Van, D. L., Graham, J. W. and Dienesch, R. M. (1994), “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation,” *Academy of*

Management Journal, 37, pp.765-802.

64. Wayne, S. J. and Liden, R. C. (1997), "The Role of upward Influence Tactics in Human Resource Decisions," Personnel Psychology, 50(4), pp.979-1006.
65. Williams, L. J., Cote, J. A. and Buckley, M. R. (1989), "Lack of Method Variance in Self-reported Affect and Perceptions at Work-Reality or Artifact," Journal of Applied Psychology, 74(3), pp.462-468.
66. Wortzel, R. (1979), "New Life Style Determinants of Women's Food Shopping Behavior," Journal of Marketing, 43, pp.28-29.
67. Yukl, G. (1994), Leadership in organizations, 3<sup>rd</sup>, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

## 附表 1 本文的量表

### 【心理契約違反】

#### 自主控制 (Cronbach's $\alpha=0.88$ )

- 1.信任我、尊重我。
- 2.提供具有挑戰性的工作。
- 3.管理者是支持我的。
- 4.提供足夠資源，讓我完成工作。
- 5.給予我自由發揮的空間。
- 6.讓員工參與決策系統。
- 7.公正對待每個人。

#### 組織獎賞 (Cronbach's $\alpha=0.84$ )

- 1.有良好且安全的環境。
- 2.有良善的健保福利。
- 3.提供工作保障。
- 4.有工作彈性。
- 5.薪資水準具有競爭力。
- 6.提供完善的溝通管道。
- 7.有適當的管理制度。
- 8.給予所有員工平等機會。

**組織津貼** ( Cronbach's  $\alpha=0.75$  )

- 1.有提供休假福利。
- 2.做好完善的退休計畫。
- 3.有完善的績效回饋系統。

**訓練發展** ( Cronbach's  $\alpha=0.97$  )

- 1.提供完善的晉升機會。
- 2.提供有意義的工作。
- 3.提供持續的專業訓練。
- 4.有完善的個人發展機會。
- 5.考慮到員工的需求。
- 6.給我明確的目標和指引。
- 7.認同我的工作成就。

**【組織信任】** ( Cronbach's  $\alpha=0.87$  )

- 1.就我的瞭解，多數同仁認為公司是值得信任的。
- 2.我相信公司照顧員工的承諾是真心誠意的。
- 3.我覺得在本公司服務，工作是有保障的。
- 4.我覺得在本公司工作，可以獲得發展專業能力的機會。
- 5.當我工作遇到困難時，我相信公司會支持我。
- 6.即使高層很少主動地與我們溝通，我相信公司仍是關心員工的。

**【組織公民行為】**

**認同組織** ( Cronbach's  $\alpha=0.94$  )

- 1.主動對外介紹或宣傳公司的優點，或澄清他人對公司的誤解。
- 2.努力維護公司的形象，並積極參加有關的活動。
- 3.主動提出建設性的改善方案，供公司有關單位參考。
- 4.以積極的態度參加公司內相關會議。

**協助同事** ( Cronbach's  $\alpha=0.81$  )

- 1.主動幫助新同仁適應工作環境。
- 2.樂意協助同仁解決工作上的困難。
- 3.主動分擔或代理同事之工作。

4.主動與同事協調溝通。

**組織公益** ( Cronbach's  $\alpha=0.87$  )

- 1.經常在背後討論主管或同事的隱私。
- 2.經常有人在公司內爭權奪利、勾心鬥角，破壞組織和諧。
- 3.經常有人假公濟私，利用職權謀取個人利益。
- 4.經常有人會斤斤計較、爭功諉過，不惜抗爭以獲得個人利益。
- 5.經常有人利用上班時間處理私人事務，如買股票、跑銀行、逛街、購物、上美容院等。
- 6.經常有利用公司資源處理私人事務，如私自利用公司電話、影印機、電腦、公務車等。
- 7.經常有人藉口請假，視為福利。
- 8.經常有人下班前草草了結，以提早結束。

**堅守本份** ( Cronbach's  $\alpha=0.90$  )

- 1.公司大部分同仁上班經常提早到達，並著手處理公務。
- 2.大部份的同仁工作認真，並且很少出差錯。
- 3.公同仁即使在無人注意或無據可查時，亦隨時遵守公司的規定。
- 4.大部份同仁從不挑選工作，盡可能接受新的或困難的任務。
- 5.大部份同仁經常積極參與各項訓練，甚至下班後自費進修。
- 6.大部份的同仁經常為提昇工作品質，而努力自我實現。

# 服務運送屬性及服務人員屬性對顧客 參與影響之研究

**The effect of attributes of service delivery and service providers'  
attributes on customer participation**

顏昌華<sup>1</sup>      謝庭華<sup>2</sup>

Chang-Hua Yen      Ting-Hua Hsieh

<sup>1</sup> 北台灣科學技術學院企業管理系助理教授

Assistant Professor, Department of Business Management,

Northern Taiwan Institute of Science and Technology

台北市內湖路二段 179 巷 48 弄 26 號 2 樓

Tel: (02)2796-7521      Fax: (02)2891-2710

E-mail: alexyeng@yahoo.com.tw

<sup>2</sup> 北台灣科學技術學院企業管理系副教授

Associate Professor, Department of Business Management,

Northern Taiwan Institute of Science and Technology

高雄市自強三路 176 巷 19 號 4 樓

Tel: 0919531876      Fax: (02)2891-2710

E-mail: ting.hua57@msa.hinet.net

**摘 要**

過去有關顧客參與影響因素之研究，主要著重於顧客個人特質和組織之觀點，然而，服務體驗是由組織、服務系統/過程、服務人員和顧客互動所產生的結果，較少研究從服務運送系統和服務人員之觀點探討。本研究以餐飲業、銀行業與美髮美容業之顧客為研究對象，探討服務運送屬性和服務人員屬性對於顧客參與之影響。研究結果發現服務運送速度、控制性等服務運送屬性，對顧客參與具有顯著的正向影響，而專業知識、外表等服務人員屬性，對顧客參與亦具有顯著之正向影響。本研究結果可以提供服務管理者未來進行服務設計及人力資源管理之參考。最後，根據研究結果發現，提出管理顧客參與服務之實務意涵。

**關鍵詞：**服務業管理、顧客參與、服務運送、服務人員屬性

## **Abstract**

Past literatures about the reason of customer participation mostly focused on the perspectives of customer characteristics and service organization. However, the service experience is the outcome of service interactions between service organizations, service system/process, service providers and other customers. Yet, little research has been done to investigate the reason of customer participation issues from the perspectives of service delivery system and service providers. In this study, we use foodservice industry, banking industry and hairdressing industry as the samples to examine the effect of attributes of service delivery and service providers' attributes on customer participation. The results indicate that speed of delivery and perceived control of service delivery are positively related to customer participation, and expertise and appearance of service providers are also positively related to customer participation. The result of the study can suggest strategic directions for service firms in terms of service design and human resource management. Implications of these findings for managing customer participation are subsequently discussed.

**Keywords: Service Management, Customer Participation, Service Delivery, Service Providers' attributes**

## 壹、研究背景與問題

顧客參與是大多數服務業之重要特性之一(Bowen and Schneider, 1988)，通常消費者必須參與服務生產和運送的過程，扮演共同生產者的角色(Lengnick-Hall, 1996; Bettencourt, 1997; Ojasalo, 2003)，與服務提供者共同創造服務商品。因此，過去許多學者(Mills, Chase, and Margulies, 1983; Bateson, 1985; Larsson and Bowen, 1989)將顧客視為組織的部分員工，並強調顧客參與在服務運送系統中的重要性。

顧客參與服務生產和運送的過程中，對服務組織而言，可以提高生產力(Lovelock and Young, 1979; Fitzsimmons, 1985)和效率(Jones, 1990)，改善服務績效(Mills et al., 1983)。對顧客而言，顧客參與對於服務品質認知(Kelly, Skinner, and Donnelly, 1992; Ennew and Binks, 1999; Claycomb, Lengnick-Hall and Inks, 2001)和顧客滿意度(Mills and Morris, 1986; Cermak, File, and Prince, 1994; Namasivayam, 2003)具有正向的效果，也會影響顧客對於服務失誤之歸因(Yen and Gwinner, and Su, 2004)。基於以上的文獻，由於顧客參與服務生產和運送過程中，對組織和顧客本身都能夠帶來許多正面的利益，因此，許多服務業者都積極引進顧客參與服務方式，而顧客參與之影響因素也成為服務管理者重視的問題。

過去研究大多是從顧客個人特質和組織之觀點探討顧客參與之影響因素，首先，Bateson (1985)和 Dobhholkar (1996)發現顧客參與的行為是具有內發性吸引力的，許多顧客偏好扮演

主動的角色，所以不同的顧客族群會有不同的參與程度，而造成這些差異的原因，其實就是顧客本身的特質。因此，顧客本身的人格特質及個人特徵會對顧客參與服務的意願造成影響。其次，不同的服務產業對於顧客參與程度的要求也有不同(Mills and Morris, 1986)，因此，組織本身也是影響顧客參與之重要因素。

然而，服務體驗是由組織、服務系統/過程、服務人員和顧客互動所產生的結果。從服務環境的觀點來看，由於服務運送屬性和服務人員屬性皆為服務環境中的重要組成因素(Bitner, 1992)，顧客與服務環境互動的結果，將直接影響顧客的反應與行為，包括接近或逃避等，因而，影響顧客參與的行為。其中，顧客參與機制之服務運送設計，可能會是決定顧客是否參與之因素，因為過去研究普遍認為服務運送過程中，快速、便利和低價等屬性是參與型顧客所重視的利益(Bowers, Martin, and Luker, 1990; Fitzsimmons, 1985; Kelley, Donnelly and Skinner, 1990)。而服務人員在服務運送過程是扮演著聯繫顧客和組織的橋樑，服務人員的專業知識、經驗和外表等屬性也可能影響顧客參與的行為。然而，過去較少研究探討服務運送屬性和服務人員屬性對於顧客參與之影響，顯示在顧客參與之知識領域上仍有不足之處。

因此，本研究目的在探討服務運送屬性和服務人員屬性對於顧客參與之影響。若能瞭解服務運送屬性、服務人員屬性中，何者是影響顧客參與之因素，一方面將有助於服務管理者設計一套有效鼓勵顧客參與之服務機制，並掌握顧客之消費行為，以確保顧客對服務的滿意程度。另一方面，可以提供服務管理者進行人力資源管理之參考，吸引顧客參與服務生產和運送的過程。而若能從以上兩個方面改善服務環境，將能成功地讓顧客成為組織的部分員工，

使組織和顧客皆獲得正面的效益。為了達到以上之目的，首先，本研究回顧過去顧客參與及其影響因素之相關文獻，作為建立研究假設之理論基礎。其次，說明採用的研究方法，並進行實證結果分析與討論。最後，根據本研究結果提出管理和研究的意涵。

## 貳、文獻探討

### 一、顧客參與

Dabholkar (1990)定義顧客參與為顧客涉入服務生產和運送過程之程度，Cermak, File, and Prince (1994)認為顧客參與是顧客在服務運送過程之行為表現，Keh and Teo (2001)則認為顧客參與是指顧客以行動和責任的涉入組織的管理。

過去研究對於顧客參與的分類，大致從兩個面向區分。首先，從顧客參與的程度來看，Hubbert (1995)依據服務體驗的不同，將顧客參與程度分成三類：(1)低度參與：消費者只需出現在服務運送過程中，其後由員工執行所有的服務工作，例如：航空旅行、速食餐廳；(2)中度參與：消費者需投入在服務創造過程中，包括資訊、努力或實體資源，協助組織產生服務成果，例如：理髮業、全服務餐廳(full service restaurant)；(3)高度參與：消費者合作生產服務產品，組織需要在顧客負擔部份的生產工作下，才能與顧客共同創造良好的服務成果，例如：婚姻諮詢、管理顧問。Meuter and Bitner (1998)依據顧客參與之程度將服務生產區分為三種類型：(1)企業生產：完全由企業或其員工生產服務商品(2)混合生產：由服務人員與顧客共同生產服務商品(3)顧客參與：完全由顧客生產服務商品，沒有企業或其員工的涉入。

Mills and Morris (1986)認為各個產業由於顧客資訊投入與接觸程度的不同，對於顧客參

與的要求也隨之不同。因此研究中以七個構面衡量產業顧客參與程度的高低，包括：契約、對顧客的要求、任務活動、資訊處理、問題瞭解、時間和可移轉性等，並依據這七個構面將產業區分為維持關係互動、任務互動及人際互動等三個顧客參與程度類別。其中，若服務組織的任務互動和人際互動兩項特質愈明顯，愈需要顧客參與其生產的過程，屬於需要顧客參與程度較高的產業，例如：教育事業、法律顧問、工程公司等；若其互動之目的主要是維持關係，通常有明確的程序來規範生產與消費行為，對顧客參與之需求較低，屬於需要顧客參與程度較低的產業，例如：銀行、零售業等。

另外，從顧客參與的內涵來看，Kellogg, Youngdahl, and Bowen (1997)從價值的觀點探討顧客參與，採用特殊事件方法(critical incident technique, CIT)找出四種顧客參與行為的方式：(1)準備行為：對於服務的準備行動，例如：尋找推薦、調查競爭者、較早到達等；(2)建立關係行為：與服務提供者建立關係的行動，例如：微笑、表達友善的言詞、認識服務提供者、試圖建立忠誠度、詢問服務人員姓名等；(3)訊息交換行為：提供和尋求資訊，以釐清服務的期望和狀況；(4)干涉行為：提供負面的績效回饋、涉入個人的問題診斷和解決。根據Kellogg et al. (1997)之構念，Hsieh and Chang (2004)進一步建構出顧客參與之量表。

Ennew and Binks (1999)認為參與的概念可以包含三個構面：(1)資訊分享：顧客需要分享資訊給服務提供者，以確定提供的服務滿足特殊的需求；(2)責任行為：顧客擔任部份員工的工作，具有責任和義務；(3)人際互動：包括許多建立人際關係的因素，如信任、可靠、支援、合作、彈性及承諾等。

## 二、顧客參與之影響因素

過去研究大部分是從顧客面和組織面探討顧客參與之因素，在顧客方面，許多學者 (Bateson, 1985; Dobholkar, 1996)發現顧客對自助式服務的參與行為是具有內在吸引力的，但是也發現部分的顧客對自助式服務一點興趣都沒有。Dabholkar (1996)針對科技為基礎的自助式服務活動，發現消費者會傾向以過去相關經驗和態度為基礎，形成對於自助服務科技的預期服務品質，因此，消費者之過去經驗和態度也是影響使用自助式科技服務之重要因素。

服務經驗是可以累積的，當有滿意的經驗時，顧客會願意再次光臨，因此，消費者對產品或服務的預期或反應，會依據過去的使用經驗而有不同的影響。Westbrook (1980)認為顧客滿意度是顧客與企業之間互動經驗的反應，若互動經驗良好，則顧客滿意度會愈高。Zeithaml, Berry, and Parasuraman (1988)也認為服務提供者與顧客之間互動愈頻繁，會影響顧客對於服務經驗的滿意度。因此，消費者對於使用服務產品的經驗，是影響顧客參與的重要因素。

根據科技接受模式(Technology Acceptance Model, TAM)(Davis, 1989)，消費者對於科技所持的態度會直接影響其對科技服務的使用意願。Parasuraman and Grewal (2000)認為每位顧客對於新服務技術的接受程度並不相同，因此顧客對於技術服務所持的態度或信念，將會影響他們對於該自助式科技服務的接受與評估。Curran, Meuter, and Surprenant (2003)以銀行業為研究產業，建立一個自助式服務科技之態度—使用意圖模式，說明顧客選擇使用自助式科技服務是受到許多層面態度的影響，顧客對於自助式科技服務的使用態度，會先影響顧客對服務科技的整體態度，進而影響顧客使用自助式科技服務的意圖。因此，消費者對

於服務產品的態度，也是影響顧客參與的重要因素。

此外，Langeard, Bateson, Lovelock, and Eiglier (1981)發現偏好自助式服務方式的消費者，大多具有年輕、單身、高教育水準和低收入之屬性。Silpakit and Fisk (1985)指出情境因素對顧客選擇自助式服務應具有強烈的影響性，包括：消費場所的擁擠程度、顧客是個人或與朋友、家人一同消費、時間匆忙等。Cermak, File, and Prince (1994)則認為不同服務業顧客參與程度之差異，可歸因於結構因素、消費者心理或其他服務接觸因素的影響。Harris and Baron (2004)探討顧客會與其他顧客進行對話之因素，包括：消費者的個人特性、消費者需求、服務人員及服務環境等。

在組織方面，根據 Hubbert (1995)和 Meuter and Bitner (1998)之文獻，由於不同的產業對於顧客資訊、投入、接觸等項目有不同程度的要求，因此，產業不同對於顧客參與程度的要求也隨之不同(Mills and Morris, 1986)，顯示組織本身就是影響顧客參與之因素。

另外，過去許多學者從組織社會化(Bowen and Schneider, 1985; Kelley et al., 1990)的觀點，認為組織應積極瞭解吸引顧客參與服務運送過程之誘因，運用各種激勵策略，鼓勵顧客參與，與服務人員共同合作創造服務的產出，而組織社會化過程可以讓顧客扮演部份員工，學習服務接觸時的角色，並提供顧客瞭解其在服務接觸中角色之方法，可發展更正確的角色期望和更高的參與動機，也可以使顧客能有效而成功參與服務生產的過程，使顧客對服務提供的滿意度提高(Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1988)。換言之，顧客的組織社會化有助於提升顧客參與的意願，間接增加顧客的滿意度。Claycomb et al. (2001)實證結果也發現顧

客組織社會化對顧客參與具有顯著的正向影響，表示顧客組織社會化程度愈高，消費者可以瞭解組織的價值觀和期望，並獲得與員工及其他顧客互動時所需要的知識和能力，有助於提高顧客參與意願。而 Bettencourt (1997)的研究中發現顧客知覺之組織支持和顧客參與具有直接的正向關係，因為顧客相信組織給予他們承諾，則會對組織有信心而參與服務運送的過程。

然而，在服務運送的系統中，顧客不但與服務人員接觸，也會受到週遭環境及其他顧客的影響，因此，顧客參與之影響因素除了需考量顧客面和組織面外，服務運送屬性和服務人員屬性也是無法忽略的重要因素，這也是過去研究較少探討的部分。

過去雖然有許多研究從服務運送屬性方面探討顧客參與自助式科技服務 (self-service technologies, SSTs)之因素，然而，本研究所指之顧客參與服務與自助式科技服務之意涵並不相同，自助式科技服務僅限於科技性產品，例如：銀行的自動櫃員機(ATM)、網際網路服務、電話語音服務等，顧客自己獨立完成服務生產和運送的過程，與服務人員的接觸程度較低，甚至沒有。而本研究所指之顧客參與服務的生產和運送，包含顧客與服務人員之間具有人際互動之任何形式服務接觸。另外，雖然自助式科技服務的顧客同樣地實際參與服務生產和運送的過程，但是，大多數的自助式科技服務，顧客對服務生產具有較大的責任(Selnes and Hansen, 2001)，消費者是服務運送過程中唯一的生產者，而非共同生產者(Bowen, 1986; Bowen and Jones, 1986)，此與顧客參與之本質似乎有所不同。因此，相較於自助式科技服務，顧客參與之影響因素，是否有所不同？也是本研究想要瞭解的問題。

Bateson (1985)探討顧客選擇自助式服務之消費行為，針對美國三個不同地區之加油

站、銀行、速食餐廳、機場、旅館、旅行社等六個服務業，調查 1500 位顧客使用自動櫃員機的主要原因，實證結果發現節省時間和自己能控制服務的產出是消費者願意參與之主要因素，並非如一般人所想的是為了價格折扣或便利性。Dobholkar (1996)對速食餐廳的顧客進行調查，探討消費者選擇自助式服務之因素，包括：服務的速度、便利性、可靠性、樂趣和控制能力等，實證結果亦有相同的發現，顯示控制能力和效率是影響消費者選擇自助式服務的重要因素。此外，在某些情況下，自助式服務具有價格折扣的優勢，但顧客也可能因為便利性、對服務成果的控制能力、服務運送時效、樂趣等因素而參與。因此，顧客認知服務過程是更為便利、效率或愉快，也會願意參與自助式服務。

首先，服務運送速度係包含等待及服務過程進行的時間。Lovelock and Young (1979)認為部分消費者有時偏好為自己提供服務，主要是為了減少服務運送的時間，例如：自助式加油服務、自助式餐飲服務等。Langeard et al. (1981)發現時間是偏好使用自助式服務之消費者非常重視的因素之一，另外，Bateson (1985)探討顧客選擇自助式服務商品之消費行為，實證結果發現節省時間是消費者願意參與之主要因素。Keh and Teo (2001)探討如何提高顧客參與，認為必須考量顧客的投入成本，包括：調整成本、資訊成本、精神成本、儲存成本、時間及運輸成本等。因此，顧客參與服務的生產以及傳遞，目的是為了使服務效益最大化，或是使自己所付出的金錢/非金錢成本降至最低(Dabholkar, 1996; Silpakit and Fisk, 1985)。由於等候會使消費者覺得不耐煩，緩慢的服務運送會影響顧客對於服務品質之認知(Maister, 1985)。因此，消費者對於時間與精力支出的認知會影響他們對服務便利性的認知，而影響顧

客的參與行為，因為時間與精力都是消費者為獲得服務所必須負擔的非金錢成本，故提出假設如下：

**H1：顧客認為服務運送速度愈快，則顧客參與程度愈高。**

容易使用係指服務上不需費力且服務傳遞過程中較為簡單便利且不複雜。Langeard et al. (1981)發現消費者使用自助式科技服務時，會關心他們需要付出的努力程度，以及服務運送過程的複雜程度，因此，易用性是影響顧客使用自助式服務科技的重要因素(Gummesson, 1987)。Davis (1989)提出科技接受模型，認為使用者所認知到科技容易使用的程度，會影響科技服務之態度和行為意圖，而當消費者在某項服務交易中，花費較多認知上的精力，則可能會經歷較多負面的情感(Garbarino and Edell, 1997)。此外，Dabholkar (1996)認為顧客使用科技介面之難易度，將影響顧客的使用意願，Meuter, Ostrom, Roundtree, and Bitner (2000)則認為自助式科技服務若提供簡單且清楚的流程，顧客可以很容易進行所需的服務交易，因此使用的容易度將影響顧客的參與行為，故提出假設如下：

**H2：顧客認為服務愈容易使用，則顧客參與程度愈高。**

可靠性係指服務結果的正確性及可靠性。在傳統服務品質的衡量中，服務的可靠性就是一項重要的指標(Parasuraman, Zeithaml, and Berry, 1985)，其代表著企業是否能正確並可信賴地執行所承諾服務的能力。Ennew and Binks (1999)認為顧客會參與服務運送的過程，主要是為了確保滿足顧客個人需求之服務內容，以免產生服務失誤之情形。因此服務的可靠性會影響顧客的參與行為，故提出假設如下：

**H3：顧客認為服務可靠性愈高，則顧客參與程度愈高。**

愉悅感係指在服務的互動過程中是有趣的、吸引人的。Langeard et al. (1981)發現使用機器服務的愉悅感受也是偏好使用自助式服務之消費者重視的因素之一，因為有些消費者享受使用機器的感覺。此外，對顧客而言，享受自己動手的樂趣，或者自助式科技服務所提供的娛樂效果，也是吸引顧客使用自助式科技服務的原因之一(Dabholkar, 1996)。Rodi and Kleine (2000)則認為顧客參與的動機可能屬於心理層面，意即藉著參與獲得愉悅感、新鮮感或歡樂感，因此，顧客可能因為這些心理上的回饋而主動參與服務的生產及傳遞，故提出假設如下：

**H4：顧客認為使用服務的愉悅感愈高，則顧客參與程度愈高。**

控制性係指針對服務的過程與結果能夠由自己親自去控制。Langeard et al. (1981)發現對於服務運送的控制能力是偏好使用自助式服務之消費者非常重視的因素之一，Bateson (1985)探討顧客選擇自助式服務商品之消費行為，實證結果發現自己能控制服務的產出是消費者願意參與之主要因素之一。Dobholkar (1996)對速食餐廳的顧客進行調查，探討消費者選擇自助式服務之因素，實證結果亦有相同的發現，顯示控制能力是影響消費者選擇自助式服務的重要因素。而 Lee and Allaway (2002)研究發現提高顧客對於自助式科技服務的控制感，可以降低知覺風險，提高顧客的使用意願。此外，Rodi and Kleine (2000)也認為顧客參與會為了一種心理上的利益，亦即，顧客認為參與服務能多使自己掌握事件的發展和結果，對服務的控制感可促使顧客採取參與服務的行為。因此，對於服務運送過程之可控制性將影

響顧客的參與行為，故提出假設如下：

**H5：顧客認為服務可控制性愈高，則顧客參與程度愈高。**

在服務人員屬性方面，服務接觸的過程中，第一線的服務人員也是扮演重要的角色，在顧客的眼裡，服務接觸的員工就是服務組織形象的一個重要代表，因為顧客與服務人員的接觸通常是服務過程的第一個接觸點，也會形成顧客對於服務組織的第一個印象(Nguyen and Leblanc, 2002)。在顧客的眼裡，服務接觸員工的表現主要可以外表、能力和行為等三個方面加以評估(Eiglier and Langeard, 1987)。Kim and Cha (2002)則將專業知識、經驗和外表等概念建構量表，用以衡量服務人員的屬性。

首先，專業知識係指服務人員的專業訓練和教育，對於服務產品具有充分的知識，並有能力提供良好的服務。顧客參與之目的是希望能夠釐清服務的內涵，進而滿足其個人的需求，服務人員具有專業訓練，對服務產品具有充分知識時，顧客對於服務過程與產品資訊有不清楚，或有特殊需求時，就可以進行良好的意見溝通，並可以快速回應顧客的要求。Brady and Cronin (2001)利用質性研究，探討多種服務人員的行業，發現專業知識是顧客在評估服務互動品質之重要因素之一。顧客知覺服務人員的專業知識將反映出顧客對其提供相關產品或服務之能力的認同度，而此專業能力與服務人員所能提供的資訊多寡有關。因此，服務人員的專業知識可能會影響顧客參與的行為。

**H6：顧客認為服務人員愈具有專業知識，則顧客參與程度愈高。**

經驗係指服務人員從事該項服務的經驗多寡。服務人員對該項服務工作愈有經驗時，愈能夠了解顧客的期望和滿足顧客的需要，顧客可能較為信任該服務人員，另外，當服務人員

愈有經驗時，也較能與顧客建立良好的顧客關係，提高顧客的信任感，因而認為顧客參與可以獲得更為滿意的服務。因此，服務人員的經驗可能會影響顧客參與的行為。

**H7：顧客認為服務人員愈有經驗，則顧客參與程度愈高。**

外表係指服務人員的行為舉止是否專業，穿著是否適當。從劇場理論的觀點來看，服務人員的外表就像劇場演員的演技和戲服一樣，可以突顯出演員的專業表現，帶給顧客信賴感。另外，由於服務人員與顧客互動時的穿著和服務表現，會影響顧客對於服務的行為和期望 (Rafaeli, 1993)。Shao, Baker, and Wagner (2004)也發現當服務人員穿著適當的制服，會提高顧客對服務品質之認知，並提高顧客購買意願。因此，服務人員的外表可能會影響顧客參與的行為。

**H8：顧客認為服務人員愈有良好的外表，則顧客參與程度愈高。**

## 參、研究方法

### 一、樣本與資料收集方法

本研究之抽樣母體為顧客與服務人員進行接觸之所有服務業，選取餐飲業、美髮美容業與銀行業等三大服務業之顧客進行抽樣調查。根據 Hubbert (1995)之顧客參與分類基礎，餐飲業(速食業)、美容美髮業、銀行業等行業分別屬於低、中、高等三種顧客參與程度之類型，為控制產業在顧客參與程度之差異，本研究樣本涵蓋層面從低參與至高參與程度之行業，以便充分瞭解服務運送屬性及服務人員屬性對於顧客參與之影響。其中，在餐飲業之樣本方面，本研究是針對速食餐廳之顧客進行問卷調查，例如：麥當勞、肯德基等，其次，針對銀行服

務業之受訪者，在填答問卷前，調查人員要求受訪者對於銀行臨櫃服務，且具有人際互動之情形進行填答，排除銀行自動化服務之影響。

在正式問卷調查之前，本研究隨機選取 30 位顧客進行問卷的前測，以便了解問卷內容是否存在填答時所產生誤解的語句問題，確保調查工具能有效地衡量，並基於前測結果對原量表作適度修正。正式問卷調查採用便利抽樣方式，採用人員調查法，針對台北縣市使用餐飲服務、美髮美容服務與銀行服務之消費者進行隨機抽樣問卷調查。首先，本研究聯繫此三大服務業之業者，取得主管人員同意協助問卷調查後，由本研究問卷調查訪員前往該營運之服務場所，針對其現場顧客進行問卷填答和回收工作。問卷調查期間為 2006 年 1 月至 2006 年 5 月，共計發放 300 份問卷，扣除無效問卷 77 份，有效問卷共計 223 份，有效回收率 74.33%，其中，餐飲服務 73 份、美髮美容服務 74 份與銀行服務 76 份。

本研究樣本之基本資料，包括性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、個人每月薪資及職業等，整理如表 1 所示。由表 1 可知，受訪者以女性較多，佔 66.8%；有 70.4% 的受訪者年齡介於 21-40 歲之間；大學之學歷者，佔 41.3%；未婚者與已婚者約各佔 1/2；個人每月薪資分佈大多為 40,000 元以下，佔 70.4%；受訪者職業以服務業居多，佔 1/3。

表 1 研究樣本基本資料之分佈情形

基本資料	組別	次數	百分比(%)
1.性別	男性	74	33.2
	女性	149	66.8
2.年齡	20 歲(含)以下	19	8.5

	21-30 歲	81	36.3
	31-40 歲	76	34.1
	41 歲(含)以上	47	21.1
3.教育程度	國中(含)以下	8	3.6
	高中(職)	56	25.1
	專科	56	25.1
	大學	92	41.3
	研究所(含)以上	11	4.9
4.婚姻狀況	未婚	108	48.4
	已婚	114	51.1
	其他	4	0.4
5.個人每月薪資	20,000 元(含)以下	52	23.3
	20,001-30,000 元	51	22.9
	30,001-40,000 元	54	24.2
	40,001-50,000 元	33	14.8
	50,001-60,000 元	16	7.2
	60,001 元(含)以上	17	7.6
6.職業	商業	52	23.3
	工業	10	4.5
	軍公教	38	17.0
	服務業	75	33.6

	家庭主婦	5	2.2
	自由業	8	3.6
	學生	35	15.7

其次，本研究進行樣本同質性檢定，檢測餐飲業、美容美髮業、銀行業等三組有效樣本，其在性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、個人每月薪資、職業等人口統計變數是否具有顯著差異，結果整理如表 2 所示。由表 2 可知，除了性別和個人每月薪資等兩個人口統計變數具有顯著的差異外，在年齡、教育程度、婚姻狀況、職業等人口統計變數皆不顯著( $p>0.05$ )，表示除了在性別和薪資方面外，三組樣本具有同質性。

表 2 樣本同質性檢定

變數名稱	Pearson 卡方統計量	自由度	顯著性
性別	22.88	2	0.000
年齡	5.69	6	0.459
教育程度	3.34	8	0.908
婚姻狀況	2.36	4	0.711
個人每月薪資	18.48	6	0.004
職業	7.98	6	0.240

## 二、衡量工具

### (一)服務運送屬性

根據 Dabholkar (1996)之研究，其衡量服務運送屬性，包括：服務運送速度(2 題)、容易使用(3 題)、可靠性(4 題)、愉悅感(2 題)、控制性(5 題)等。由於此量表具信度，且被後續研究廣泛採用，因此，本研究亦採用 Dabholkar (1996)之量表衡量。

## (二)服務人員屬性

根據 Kim and Cha (2002)之研究，其衡量顧客對於服務人員屬性之認知，從專業知識(4 題)、經驗(2 題)和外表(3 題)等三個方面衡量，本研究亦採用 Kim and Cha (2002)之量表。

## (三)顧客參與

本研究之顧客參與定義為：顧客在服務的生產和消費過程中，投入時間與努力之程度。對於顧客參與的衡量，本研究採用 Hsieh and Chang (2004)所建構之顧客參與量表，共計十四個問項。

## (四)態度和過去經驗

由於顧客的參與行為可能會受到顧客之過去經驗和態度的影響(Dabholkar, 1996; Curran, Meuter, and Surprenant, 2003)，為控制顧客個人因素對於顧客參與之影響，因此，本研究將此兩者變數列為控制變數，亦採用 Dabholkar (1996)之量表衡量，瞭解消費者對於使用顧客參與服務方式之過去經驗(1 題)和態度(1 題)。

在以上變數的衡量方面，皆採用李克特五點尺度量表，每題從「非常不同意」到「非常同意」區分為五個程度，分別給予 1 分到 5 分。為了評估各量表中的題目是否能代表同一構

念，採用 Cronbach  $\alpha$ 係數作為信度的判斷指標。根據表 3 各個量表之信度檢測結果，除了服務運送速度構面之可靠性外，所有變數之標準化 Cronbach  $\alpha$ 值皆大於 0.7(Nunnally, 1978)，表示這些變數的衡量多數都在可接受的水準，具有相當高的內部一致性，顯示本研究之問卷具有相當之信度。

另外，本研究對於所欲衡量變數之內容效度方面，著重在衡量工具的適切性，為了確保各個量表內容足以代表研究的主題，問卷中均採用經過實證後具有高效度之現有量表。而在建構效度(construct validity)方面，為了確保各個量表可以衡量出所建構理論之程度，採用驗證性因素分析(confirmatory factor analysis)進行衡量模式之適合度檢測。由表 3 可知，服務運送屬性、服務人員屬性及顧客參與等三個構面之 GFI(goodness of fit)、AGFI(GFI adjusted for degrees of freedom)兩個指標值皆高於最低的可接受門檻 0.7(Hair, Anderson, Tatham, and Black, 1995)，表示此衡量模式能適切的配適本研究之資料。此一統計結果顯示，衡量模式已能適切的表達本研究資料之結構，因此，本研究採用此三者量表對服務運送屬性、服務人員屬性及顧客參與之衡量具有相當之效度。

表 3 各量表之信度及效度分析

構面	衡量變數	量表中之題目	Cronbach $\alpha$ 值	效度
服務運送 屬性	服務運送速 度	1.我覺得參與這項服務會獲得較快的服務 2.我覺得參與這項服務會節省較多的等待時間	0.70	$\chi^2= 220.92$ $df$ = 94
	容易使用	1.我覺得參與這項服務是複雜難懂的 2.我覺得參與這項服務是令人困惑的	0.90	GFI = 0.88 AGFI = 0.82

		3.我覺得參與這項服務是需花費一番功夫		
	可靠性	1.我覺得參與這項服務對我而言可以獲得正確需要的服務 2.我覺得參與這項服務可以獲得良好的服務 3.我覺得參與這項服務會造成錯誤的服務 4.我覺得參與這項服務是可靠的	0.52	
	愉悅感	1.我覺得參與這項服務是有樂趣的 2.我覺得參與這項服務是愉快的	0.80	
	控制性	1.我需要面對面的接觸以方便解釋我所要的服務及回答我的問題 2.當我有問題或困難時我需要有人在場聽我訴說 3.當有問題發生時我希望有一位有實權者在場解決 4.我覺得與人打交道比機器(如自動提款機)容易控制整個服務過程 5.服務人員會協助我去得到我想要的服務內容	0.74	
服務人員 屬性	專業知識	1.我覺得服務人員受過專業的訓練與教育 2.我覺得服務人員表現出具有產品和服務的足夠知識 3.我覺得服務人員為了提供更好的服務會自我進行訓練 4.我覺得服務人員有能力去提供服務	0.84	$\chi^2 = 61.50$ $df = 20$ $GFI = 0.94$ $AGFI = 0.88$
	經驗	1.我覺得服務人員很有經驗 2.我覺得服務人員在過去有類似的工作經驗	0.73	
	外表	1.我覺得服務人員的外表是很專業的 2.我覺得服務人員的穿著適當 3.我覺得服務人員有良好的服務態度	0.79	
顧客參與		1.當我想從事某項消費服務時，我會早一點到達，以	0.86	$\chi^2 = 260.81$

		<p>得到更好的服務選擇</p> <p>2.當我預約了某項服務，我會早一點到達，以確保一切順利進行</p> <p>3.服務人員詢問我的意見時，我會願意詳細回答</p> <p>4.我會請服務人員推薦較適合的服務選擇</p> <p>5.我會向服務人員表達我所希望的服務內容</p> <p>6.我會向服務人員詢問將會享受到的服務內容</p> <p>7.如果我覺得服務人員表現不錯時，我會稱讚他</p> <p>8.我會想去認識提供服務的人員</p> <p>9.我會向服務人員表達「願意再次光臨」的意願</p> <p>10.當接待的服務人員和我閒聊時，我也會和他聊天</p> <p>11.當我對服務內容不滿意時，我會向相關人員說明不滿意的原因</p> <p>12.當我對服務內容不滿意時，我會向相關人員表達不滿</p> <p>13.當我對服務內容不滿意時，我會向相關人員建議改善的方法</p> <p>14.當我向相關人員反映不滿意後，我會於下次消費時確認此項缺失改善與否</p>		<p><math>df = 77</math></p> <p>GFI = 0.83</p> <p>AGFI = 0.77</p>
過去經驗		我過去經常使用顧客參與方式的服務	-	-
態度		我喜歡使用顧客參與方式的服務	-	-

## 肆、實證研究結果

本研究變數之相關矩陣如表 4 所示，有助於初步檢視假設之關係。由表 4 可知，服務運送速度、容易使用、可靠性、愉悅感及控制性等服務運送屬性和顧客參與之相關係數分為

0.39、0.16、0.41、0.39 和 0.57，均達顯著水準( $p < 0.05$ )，而專業知識、經驗及外表等服務人員屬性和顧客參與之相關係數分別為 0.49、0.45 和 0.44，皆達統計顯著水準( $p < 0.01$ )。根據以上相關分析結果，可初步瞭解到服務運送屬性、服務人員屬性和顧客參與之間具有顯著的正向關係。另外，顧客之過去經驗、態度和顧客參與之相關係數分別為 0.41 和 0.42，皆達統計顯著水準( $p < 0.01$ )，顯示顧客之過去經驗、態度和顧客參與之間具有顯著的正向關係。

表 4 本研究之各變數相關分析

變數	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.顧客參與	3.88	0.49											
2.服務運送速度	3.67	0.64	.39***										
3.容易使用	3.26	0.96	.16**	-.03									
4.可靠性	3.70	0.52	.41***	.34***	.33***								
5.愉悅感	3.69	0.65	.39***	.40***	-.08	.46***							
6.控制性	4.03	0.53	.57***	.37***	.09	.48***	.51***						
7.專業知識	4.00	0.59	.49***	.29***	-.03	.30***	.38***	.45***					
8.經驗	3.93	0.70	.45***	.28***	.07	.32***	.43***	.39***	.68***				
9.外表	4.04	0.60	.44***	.23***	.19***	.18***	.28***	.42***	.61***	.54***			
10.過去經驗	3.68	0.77	.41***	.28***	.08	.23***	.34***	.32***	.16**	.23***	.17**		
11.態度	3.78	0.72	.42***	.32***	-.01	.26***	.46***	.42***	.24***	.30***	.20***	.65***	

註：1.  $n = 223$

2. \*表示  $p < .10$ ，\*\*表示  $p < .05$ ，\*\*\*表示  $p < .01$

為了更進一步檢測變數間的關係，採取層級迴歸分析(hierarchical multiple regression)

來驗證本研究之假設，做法是在第一個步驟放入顧客之過去經驗和態度等變數，第二個步驟分別放入服務運送速度、容易使用、可靠性、愉悅感、控制性等服務運送屬性，以及專業知識、經驗及外表等服務人員屬性作為預測變數，建立對於顧客參與之迴歸方程式，在控制了顧客之過去經驗和態度的影響效果後，以瞭解服務運送屬性、服務人員屬性對於顧客參與之影響。

層級迴歸分析之結果整理如表 5 和 6 所示，表中之標準化迴歸係數( $\beta$ )，是由步驟二之複迴歸模式計算而得。整體而言，顧客之過去經驗和態度，及服務運送速度、容易使用、可靠性、愉悅感、控制性等服務運送屬性，能共同顯著的解釋顧客參與，其  $R^2$  為 0.41，F 值為 23.30，達統計顯著水準( $p < 0.01$ )；而顧客之過去經驗和態度，及專業知識、經驗及外表等服務人員屬性，亦能共同顯著的解釋顧客參與，其  $R^2$  為 0.38，F 值為 28.19，達統計顯著水準( $p < 0.01$ )。

在服務運送屬性對於顧客參與之影響方面，由表 5 迴歸分析結果顯示，控制顧客之過去經驗和態度影響效果後，服務運送速度、容易使用、可靠性、愉悅感、控制性等服務運送屬性可解釋的變異量為 21%，表示能顯著的解釋 21%顧客參與的行為。其中，服務運送速度( $\beta = 0.14$ ,  $p < 0.05$ )及控制性( $\beta = 0.38$ ,  $p < 0.01$ )對於顧客參與之影響達統計顯著水準。因此，假設 1 和假設 5 獲得支持，表示服務運送速度和控制性等服務運送屬性與顧客參與為正相關，是影響顧客參與之重要因素。然而，容易使用、可靠性、愉悅感等服務運送屬性對於顧客參與之影響未達統計顯著水準，因此，假設 2、假設 3 和假設 4 未獲得支持。



自變數：									
步驟一			0.20		0.19		0.15		0.27
過去經驗	0.25***	1.78		0.16		0.36***		0.21*	
態度									
步驟二	0.26***	2.04		0.33**		0.08		0.39***	
服務運送速度			0.21		0.28		0.30		0.08
容易使用	0.14**	1.30		0.13		0.13		0.15	
可靠性	0.09	1.24		0.02		0.37***		- 0.03	
愉悅感	0.09	1.72		0.14		0.05		0.13	
控制性	0.01	1.79		- 0.03		0.08		- 0.13	
	0.38***	1.62		0.43***		0.32***		0.32***	
F	23.30***		10.22***		9.53***		6.77***		
R <sup>2</sup>	0.41		0.47		0.45		0.35		

註：\*表示 p<0.1，\*\*表示 p<0.05，\*\*\*表示 p<0.01

表 6 服務人員屬性對顧客參與之影響

因變數：	顧客參與								
	Total			餐飲業		美容美髮業		銀行業	
	$\beta$ 係數	VIF	$\Delta R^2$	$\beta$ 係數	$\Delta R^2$	$\beta$ 係數	$\Delta R^2$	$\beta$ 係數	$\Delta R^2$
自變數：									
步驟一			0.20		0.19		0.15		0.27
過去經驗	0.25***	1.75		0.16		0.36***		0.21*	
態度									
步驟二	0.26***	1.83		0.33**		0.08		0.39***	
專業知識			0.18		0.23		0.15		0.13
經驗	0.25***	2.19		0.31**		0.15		0.14	
外表	0.10	2.00		0.23		0.06		0.03	
	0.17**	1.68		0.06		0.26*		0.28**	
F	28.19***			11.56***		7.24***		10.81***	
R <sup>2</sup>	0.38			0.42		0.30		0.40	

註：\*表示  $p < 0.1$ ，\*\*表示  $p < 0.05$ ，\*\*\*表示  $p < 0.01$

綜合以上分析結果，將本研究假設與研究結果彙整如表 7 所示。此外，由表 4 之相關分析中，發現各自變數間並不具有統計上的高度相關，因此，可初步判定迴歸模式中並未有嚴重的共線性問題。而本研究進一步運用變異數膨脹值(VIF)來檢測迴歸模式中自變數之間之線性關係性，如表 5 和表 6 所示，所有 VIF 值皆小於 10(Neter, Kutner, Nachtsheim, and Wsasserma, 1996)，表示本研究之迴歸模式中並未有明顯之共線性問題。

表 7 本研究假設與研究結果對照表

假設	假設內容	檢定結果
H1	顧客認為服務運送速度愈快，則顧客參與程度愈高	支持
H2	顧客認為服務愈容易使用，則顧客參與程度愈高	不支持
H3	顧客認為服務可靠性愈高，則顧客參與程度愈高	不支持
H4	顧客認為使用服務的愉悅感愈高，則顧客參與程度愈高	不支持
H5	顧客認為服務可控制性愈高，則顧客參與程度愈高	支持
H6	顧客認為服務人員愈具有專業知識，則顧客參與程度愈高	支持
H7	顧客認為服務人員愈有經驗，則顧客參與程度愈高	不支持
H8	顧客認為服務人員愈有良好的外表，則顧客參與程度愈高	支持

## 伍、結論與建議

本研究目的在探討服務運送屬性和服務人員屬性對於顧客參與之影響。因為顧客參與服務運送的過程中，對組織和顧客雙方面都有重要的意涵，所以，顧客參與之影響因素也成為服務管理者重視的問題。由於服務體驗是由組織、服務系統/過程、服務人員和顧客互動所產

生的結果，如何創造一個有利於顧客參與的服務環境，對於強調顧客參與服務方式之業者來說是必須重視的問題。因此，顧客參與之影響因素除了須考量組織面和顧客面外，服務運送屬性和服務人員屬性也是無法忽略的重要因素，然而，過去較少研究探討這個部分。

根據實證分析結果顯示，在服務運送屬性方面，服務運送速度、控制性對顧客參與具有顯著的正向影響，表示消費者認為在服務運送過程中，可以節省時間、也可以控制服務運送的過程時，則顧客參與程度愈高。由於服務運送速度是現今消費者非常重視的問題，為了減少服務運送的時間，或避免等待所造成的困擾，因此顧客會參與服務生產和運送的過程。而顧客參與的內涵，是顧客可以依照自己的需求，生產出自己偏好的服務產品，強調服務的主導性，因此，顧客認為自己愈能夠控制服務生產和運送的過程，則顧客參與程度愈高，此情形在餐飲業、美容美髮業和銀行業等三個低、中、高顧客參與程度之行業皆具有相同的結果。

另外，本研究結果與 Langeard et al. (1981)、Bateson (1985)、Dobholkar (1996)等之結果一致，由此可知，雖然顧客參與服務和自助式科技服務之本質並不相同，但似乎在服務運送屬性方面，服務運送速度和對服務的控制能力都是影響顧客參與之重要因素。

在服務人員屬性方面，專業知識、外表對顧客參與亦具有顯著之正向影響，表示消費者認為服務人員具有專業知識或能力、專業或良好的外表時，則顧客參與程度愈高。顧客參與之目的是希望能夠釐清服務的內涵，進而滿足其特殊的需求，服務人員具有專業訓練，對服務產品具有充分知識時，顧客對於服務過程與產品資訊有不清楚，或有特殊需求時，就可以進行良好的意見溝通，並可以快速回應顧客的要求，使得顧客參與程度愈高，對於低顧客參

與程度之服務業，必須更加重視服務人員之專業知識對於顧客參與之影響。而服務人員的專業服務行為舉止和穿著會帶給顧客信賴感，而使顧客參與程度愈高。從劇場理論的觀點來看，服務人員的外表就像劇場演員的演技和戲服一樣，可以突顯出演員的專業表現，尤其這是顧客的第一印象。另外，服務人員的穿著也是另一種形式的包裝，提供顧客品牌認知的實體證據。而對於中、高顧客參與程度之服務業，必須更加重視服務人員之外表對於顧客參與之影響。

根據本研究之實證分析結果，提出幾個管理實務建議。在服務運送屬性方面，應加強服務運送速度，透過服務藍圖，將不必要的服務流程簡化或刪除，重新進行服務設計，並找出可能產生服務等候的地方，縮短顧客等待的時間。服務管理者也可以提供「顧客引導」計劃，傳達組織的價值觀和期望，來幫助顧客在體驗服務之前，瞭解他們的角色和可以從服務過程中期待什麼，明確界定顧客的工作。此外，依據顧客的來店次數，提出不同種類的顧客工作說明書(customer job description)，以降低顧客參與的障礙。最後，根據本研究結果，無論是低、中、高之顧客參與程度行業，服務的控制能力對於顧客參與都是重要的影響因素，所以業者應提高顧客對服務的主導性，在原有顧客參與的服務機制中，服務管理者可以思考如何再增加顧客自己動手操作的部分，除了可以增加顧客對於服務的控制能力，提高客製化的程度，也可以獲得顧客參與之利益，。

在服務人員屬性方面，對於強調顧客參與服務方式的業者，尤其是低顧客參與程度之服務業，應訓練服務人員，無論是專業技術或產品知識方面，讓員工有能力去引導參與的顧客

成為合作生產者，而服務人員扮演教育者的角色，傳達並教導顧客參與服務時應遵守的規定和注意事項，使顧客可以順利參與。其次，應加強服務人員的職前和在職訓練，利用服務藍圖，將服務運送過程中可能發生的服務失敗點預先設想，以滿足顧客的需求，維持良好的服務品質。另外，也可以在第一線的服務員工中安排幾位特別的服務人員，賦予權力處理參與顧客之問題，並教導顧客如何有效參與服務生產和運送的過程，而一般服務人員則處理正常例行性的服務工作。

服務管理者也必須重視服務人員的制服設計，尤其是中、高顧客參與程度之服務業，由於服務制服是服務組織提供服務的一項有形要件(Baker, 1986)，會直接影響顧客對服務的期望(Zeithaml, Berry, and Parasuraman, 1993)，Shao, Baker, and Wagner (2004)更發現當服務人員穿著適當的制服，會提高顧客對於服務品質之認知，並提高顧客的購買意願。另外，前場人員的穿著和外貌打扮，以及專業的行為舉止，也必須遵守組織的標準規範，公司也可以透過腳本來規範服務人員的行為和言詞，以降低服務異質性的問題。

根據本研究結果顯示，服務運送速度、控制性是影響顧客參與之重要因素，顧客會願意付出時間和努力參與服務運送的過程，目的除了尋求個人利益的經濟交換，然而，Kellogg et al. (1997)認為顧客參與行為的動機，似乎不僅是為了服務接觸時的交易，可能存在關係建立的意涵。也就是說，希望從服務交易的過程中，與服務人員建立良好的社會交換關係(Bettencourt, 1997; Gwinner, Gremler, and Bitner, 1998)，也就是相互利益的服務關係(Bitner, 1995)，從其中獲得關係利益(Gwinner et al., 1998)。然而，本研究僅探討服務運送

屬性和服務人員屬性對於顧客參與之影響，至於顧客是否為了獲得關係利益，而參與服務運送之過程，本研究並未加以研究，建議作為未來研究之方向。

最後，本研究之結果存在一些研究限制。首先，本研究僅針對台北縣市之顧客進行抽樣，若能考量到其他地區之消費者，將更為完備。另外，本研究僅針對餐飲業、美髮美容業與銀行業等三大服務業之顧客進行抽樣調查，未來研究者可針對其他服務業進行調查。

## 參考文獻

- Baker, J. (1986). The role of the environment in marketing service: The consumer perspective. In J. A. Czepeil, C. A. Congram & J. Shanhan (Eds.), *The services challenge: Integrating for competitive advantage*. Chicago, IL: American Marketing Association, 79-84.
- Bateson, J. E. G. (1985). Self-Service Consumer: An Exploratory Study. *Journal of Retailing*, 61(3), 49-76.
- Bettencourt, L. A. (1997). Customers voluntary performance: Customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing*, 73(3), 383-406.
- Bitner, M. J. (1992). Service Scapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Bitner, M. J. (1995). Building service relationship: It's all about promises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 246-251.
- Bowen, D. E. (1986). Managing customers as human resources in service organizations. *Human Resource Management*, 25(3), 371-383.
- Bowen, D. E., & Jones, G. R. (1986). Transaction cost analysis of service organization-customer exchange. *Academy of Management Review*, 11(2), 428-441.
- Bowen, D. E., & Schneider, B. (1985). Boundary-spanning-role employees and the service encounter: some guidelines for management and research. In J. A. Czepiel, M. R. Solomon & C. F. Surprenant (Eds.), *The service encounter*, (pp. 127-147). Lexington: Lexington Books.
- Bowen, D. E., & Schneider, B. (1988). Service marketing and management: implications for

- organizational behavior. In B. Stow & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 10. Greenwich: JAI Press.
- Bowers, M. R., Martin, C. L., & Luker, A. (1990). Trading places: Employees as customer, customers as employees. *The Journal of Services Marketing*, 4(2), 55-69.
- Brady, M. K. & Cronin, J. J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65, 34-49.
- Cermak, D. S. P., File, K. M., & Prince, R. A. (1994). Customer participation in service specification and delivery. *Journal of Applied Business Research*, 10(2), 90-97.
- Claycomb, C., Lengnick-Hall, C. A., & Inks, L. W. (2001). The customer as a productive resource: A pilot study and strategic implications. *Journal of Business Strategies*, 18(1), 47-68.
- Curran, J. M., Meuter, M. L. & Surprenant, C. F. (2003). Intentions to use self-service technologies: A confluence of multiple attitudes. *Journal of Service Research*, 5(3), 209-224.
- Dabholkar, P. A. (1990). How to improve perceived service quality by increasing customer participation, in: B.J. Dunlap, ed., *Developments in marketing science*, XIII (Academy of Marketing Science, Cullowhee, NC), 483-487.
- Dabholkar, P. A. (1996). Customer evaluations of new technology-based self-service options: An investigation of alternative models of service quality. *International Journal of Research in Marketing*, 13(1), 29-51.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-339.
- Eiglier, P. and Langeard, E. (1987). *Servuction, le marketing des services*. Paris: McGraw-Hill.
- Ennew, C. T., & Binks, M. R. (1999). Impact of participative service relationships on quality, satisfaction and retention: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 46(2), 121-132.
- Fitzsimmons, J. A. (1985). Consumer participation and productivity in service operations. *Interfaces*, 15(3), 60-67.
- Garbarino, E. C. & Edell, J. A. (1997). Cognitive effort, affect, and choice. *Journal of Consumer Research*, 24(2), 147-158.
- Gummesson, E. (1987). Lip service - A neglected area in services marketing. *The Journal of Services Marketing*, 1(1), 19-23.

- Gwinner, K. P., Gremler, D. D., & Bitner, M. J. (1998). Relational benefits in services industries: The customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101-114.
- Hair, J. F., Anderson, R. R., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall
- Harris, K. & Baron, S. (2004). Consumer-to-consumer conversations in service settings. *Journal of Service Research*, 6(3), 287-303.
- Hsieh, A. T. & Chang, W. T. (2004). The effect of consumer participation on price sensitivity. *The Journal of Consumer Affairs*, 38(2), 282-296.
- Hubbert, A. R. (1995). *Customer co-creation of service outcomes: Effects of locus of causality attributions*. (pp. 1-318). Unpublished doctoral dissertation, Arizona State University.
- Jones, P. (1990). Managing foodservice productivity in the long term: Strategy, structure and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 9(2), 143-154.
- Keh, H. T., & Teo, C. W. (2001). Retail customers as partial employees in service provision: A conceptual framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(8), 370-378.
- Kelley, S. W., Donnelly, J. H., Jr. & Skinner, S. J. (1990). Customer participation in service production and delivery. *Journal of Retailing*, 66(3), 315-335.
- Kelley, S. W., Skinner, S. J., & Donnelly, J. H., Jr. (1992). Organizational socialization of service customers. *Journal of Business Research*, 25(3), 197-214.
- Kellogg, D. L., Youngdahl, W. E., & Bowen, D. E. (1997). On the relationship between customer participation and satisfaction: Two frameworks. *International Journal of Service Industry Management*, 8(3), 206-219.
- Kim, W. G. and Cha, Y. (2002). Antecedents and consequences of relationship quality in hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 21(4), 321-338.
- Langeard, E., Bateson, J. E. G., Lovelock, C. H. & Eiglier, F. (1981). Services marketing: New insights from consumers and manager. *Marketing Science Institute Report*, 81-104.
- Larsson, R. & Bowen, D. E. (1989). Organization and customer: Managing design and coordination of services. *Academy of Management Review*, 14(2), 213-233.
- Lee, J. & Allaway, A. (2002). Effects of personal control on adoption of self-service technology innovations. *The Journal of Services Marketing*, 16(6), 553-572.

- Lengnick-Hall, C. A. (1996). Customer contributions to quality: A different view of the customer-oriented firm. *Academy of Management Journal*, 21(3), 791-824.
- Lengnick-Hall, C. A., Claycomb, V., & Inks, L. W. (2000). From recipient to contributor: Examining customer roles and experienced outcomes. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 359-383.
- Lovelock, C. H. & Young, R. F. (1979). Look to consumers to increase productivity. *Harvard Business Review*, 57(3), 168-178.
- Maister, D. H. (1985). The psychology of waiting lines, In Czepiel, J. A., Solomon, M. R. & Surprenant, C. F. (Eds.) *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Business*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Mills, P. K., Chase, R. B. & Margulies, N. (1983). Motivating the client/employee system as a service production strategy. *Academy of Management Review*, 8(2), 301-310.
- Mills, P. K., & Morris, J. H. (1986). Clients as "partial" employees of service organizations: Role development in client participation. *Academy of Management Review*, 11(4), 726-735.
- Meuter, M. L. & Bitner, M. J. (1998). Self-service technologies: extending service frameworks and identifying issues for research. In *AMA Winter Educator's Conference Proceedings: Marketing theory and applications*, Vol. 9, Grewal, D. & Pechman, C., eds, Chicago, American Marketing Association, 12-19.
- Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Roundtree, R. I. & Bitner, M. J. (2000). Self-service technologies: Understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. *Journal of Marketing*, 64(2), 50-64.
- Namasivayam, K. (2003). The consumer as transient employee: Consumer satisfaction through the lens of job-performance models. *International Journal of Service Industry Management*, 14(4), 420-435.
- Neter, J., Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J. & Wasserman, W. (1996). *Applied linear statistical models (4th ed.)*. Irwin.
- Nguyen, N. & Leblanc, G. (2002). Contact personnel, physical environment and the perceived corporate image of intangible services by new clients. *International Journal of Service Industry Management*, 13(3), 242-262.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory(2nd ed.)*. New York: McGraw-Hill.

- Ojasalo, K. (2003). Customer influence on service productivity. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 68(3), 14-19.
- Parasuraman, A. & Grewal, D. (2000). The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: A research agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 168-174.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 42-55.
- Parasuraman, S., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Rafaeli, A. (1993). Dress and behavior of customer contact employees: A framework for analysis. In T. A. Swartz & S. W. Bowen (Eds.), *Advances in services marketing and management*, Vol. 2. Greenwich, CT: JAI Press, 175-211.
- Rodi, A. R. & Kleine, S. S. (2000). Customer participation in services production and delivery. In Swartz, T. A. & Iacobucci, D. (Eds.), *Handbook of Services Marketing and Management*. (pp. 111-126). California: Sage Publications, Inc.
- Selnes, F. & Hansen, H. (2001). The potential hazard of self-service in developing customer loyalty. *Journal of Service Research*, 4(2), 79-90.
- Shao, C. Y., Baker, J. A., & Wanger, J. (2004). The effects of appropriateness of service contact personnel dress on customer expectations of service quality and purchase intention: The moderating influences of involvement and gender. *Journal of Business Research*, 57(10), 1164-1176.
- Silpakit, P., & Fisk, R. P. (1985). Participating the service encounter: A theoretical framework. In Bloch et al. (Eds.), *Services marketing in a changing environment*. (pp. 117-121). Chicago: American Marketing Association.
- Westbrook, R. A. (1980). Consumer satisfaction as a function of personal competence/efficacy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 8(4), 427-437.
- Yen, H. J., Gwinner, K. P. & Su, W. (2004). The impact of customer participation and service expectations on locus attributions following service failure. *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 7-26.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52(2), 35-48.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.

# 「服務業管理評論」期刊論文稿約

---

- 一、本評論期刊，以研究性論文為主，歡迎惠稿。
- 二、來稿以不超過貳萬字（20 頁以內）為原則，須依照學術著作體例撰寫，並具有中、英文摘要。
- 三、來稿應以中文或英文撰寫為限，請用電腦打字，並附磁碟片（以 Windows98 或 Windows2000 作業系統）下之編輯軟體(word2000)。文稿用 A4 稿紙，排版邊界為上 4.3 公分、下 4 公分、左 3.2 公分、右 3.2 公分，中文字體採新細明體，英文採 Times New Roman。
- 四、每篇文章排版順序：1.題目（20pt 粗體）2.作者（18pt）3.摘要（16pt 粗體）及關鍵詞（14pt 粗體）4.正文（12pt）5.大標題（16pt 粗體）6.中標題（14pt 粗體）7.小標題（14pt）8. 註解（10pt）；單行間距。
- 五、來稿之審核，由本期刊編輯小組將送請專家學者審查。
- 六、來稿以未曾發表者為限；如有涉及著作權及版權部分，文責由作者自負。
- 七、稿件一經刊載，免費致贈期刊二份及抽印本十份，不另致稿酬。
- 八、來稿請用真實姓名，並附列服務機關、職稱、通訊住址及電話號碼，以便聯繫。
- 九、來稿請寄交 88042 澎湖縣馬公市六合路 300 號（服務業管理評論期刊編輯小組收）。