

服務失誤、服務補救與顧客滿意度關係之研究 —以行動電話通路商為例

林陽助* 吳旻益**

(收稿日期：93年3月16日；第一次修正：93年5月10日；第二次修正：93年6月10日；
第三次修正：93年7月8日；接受刊登日期：94年10月7日)

摘 要

本研究重點在探討行動電話通路商（如震旦行、全虹等）服務失誤類型的不同（結果型失誤及程序型失誤）時，是否需透過不同的服務補救屬性（補償效果、補救速度、道歉、主動補救），讓顧客產生滿意度，並造成口碑傳播與再購意願。本研究之研究結果如下所示：1. 顧客會因為不同的服務失誤類型而較偏好不同的服務補救方式。其中，在「結果型」服務失誤下，顧客會較偏好「補償效果」、「補救速度」；而在「程序型」服務失誤下，則會偏好「道歉」及「主動補救」。2. 不同的服務失誤類型下，四種服務補救屬性的組合對顧客滿意度有著不同的影響，要使顧客產生滿意，只有對應的服務補救。3. 顧客滿意後「不一定」帶來口碑及再購意願，需視情況而定。其中「結果型」服務失誤下，顧客滿意對「口碑」及「再購意願」的影響並不顯著；「程序型」服務失誤下則顯著。4. 在人口統計上，男女雙方在不同的服務失誤情況下，對四種服務補救屬性皆有一定的偏好，但雙方並無存在顯著的差異性。

關鍵詞：服務失誤、服務補救

* 東吳大學企業管理學系副教授。

** 大霸電子公司行銷企劃專員。

壹、緒 論

一、研究背景

台灣地區行動電話市場正處於快速成長的階段，自民國 86 年十二月民營業者加入服務前，行動電話用戶約一百三十萬戶，普及率約為 6% 左右。民國 86 年十二月民營業者加入後，電信事業隨著我國經濟大幅走向國際化、自由化。截至民國 91 年 6 月，行動電話用戶已超越二千萬戶（電信總局，民 91）。

中國時報 92 年 12 月 9 日亦指出，根據交通部發佈統計資料，到今年九月底，國內大哥大用戶已達二千二百萬戶，平均一個人就有一個行動電話門號，大哥大普及率高達九成以上，比去年全世界大哥大普及率第一名的芬蘭還高。

目前，國內行動電話用戶數仍在持續成長，加上全球電信相關技術的快速進步，國民所得的提升，行動電話便擺脫以往只是單純商務、奢侈品的印象，成為今日繁忙與多元生活形態下，兼具通訊、移動性及與人保持聯絡的重要消費性商品。

但如同其他產業發展模式，行動電話的銷售必須強調專業與分工，消費者使用的行動電話的價值，是結合了行動電話製造商（如：諾基亞、摩托羅拉、三星…等）、系統商（如：中華電信、台灣大哥大、遠傳、和信…等）與行動電話專業通路商（如：震旦行、聯強國際、全虹通信、燦坤、神腦國際或非連鎖門市等）的活絡所產生。在行動電話製造商方面，可以看到開放市場後：行動電話機型多元化，說明各家廠商的訴求不再僅是品質，而是行動電話樣式。系統商則在市場競爭下，價格、通訊品質差異性日益縮小，轉而訴求於「服務品質」。

行動電話專業通路商在此情形下，所扮演的角色則是越來越重要，因為無論是行動電話製造商或系統商，均需經由通路系統對消費者提供售前解說及售後服務，為行動電話帶來最終的整合性及附加價值。行動電話製造商及系統業者亦需透過通路商，來達到對消費者更佳行銷服務。

另外，另一項證明行動電話專業通路商越來越重要的理由是根據來自突破雜誌一百八十三期的資料顯示：消費者由專業通路門市購買行動電話

的比率高達 64.8%，企業促銷專案 16.9%，其他 11.08%，促銷人員 4.9%，百貨公司、專櫃 1.4%，網路則僅為 1.2%。而消費者近期考慮換更換行動電話的則為 31.9%。由以上資料可知，未來無論是行動電話製造業或行動電話系統業者，要爭食未來這塊行動電話市場大餅，所依賴的並不只是自己的競爭能力，並要與有能力的行動電話專業通路商合作。

然而，分析目前國內通路商的行銷策略，價格仍是一項重要的銷售策略。坊間各家通路商其實很難有所差別，主要還是以市場價格決一勝負。但以長期的眼光來看，以服務取勝的銷售方式將會日益凸顯其重要性，消費者不再全以價格為主要考量，還會考量各商家的服務。舉凡售前行動電話的使用、分析及解說服務，售後的服務失誤補救，勢必成為重要的參考依據。

Spreng、Harrel 及 Mackoy(1995)研究結果發現顧客對服務人員補救方式的滿意（即第二次滿意），比其他服務屬性對整體滿意、口碑、再購意願的影響大。因此，做好服務補救已漸成為行動電話通路業者未來競爭的利器之一。

二、研究動機

基於以上研究背景，構成了以下本研究的動機：

1. 顧客滿意時代的來臨，顧客滿意成為企業競爭優勢因素之一：

Muller(1991)認為傳統上強調產品的價格優勢已不顯著，顧客滿意是唯一有意義的競爭利器，顧客滿意不但對品牌忠誠度、口碑、市場佔有率與企業形象有直接影響，更會對企業獲利率造成正面衝擊。Kotler(1991)也認為高度顧客滿意是公司未來獲利率最佳的指標。本研究將探討手機通路業者服務失誤處理對顧客滿意的影響，期能為手機通路業者建立競爭優勢，此為研究動機之一。

2. 服務失誤後的服務補救日益重要：

根據 Desatnic(1988)研究發現，開發新顧客的成本是留住現有顧客成本的五倍，因此企業如何維持計有顧客群，提升顧客滿意度，絕對是企業刻不容緩的事務。Mitchell & Critchlow(1993)的研究並認為有效的顧客抱怨處理能為企業帶來八大利多，包括增加企業的競爭優勢、增加品牌忠誠度、避

免法律訴訟、改進製造的缺點、有利行銷與研究、降低消費者購買風險、減少負面口碑及創造公司良好的形象。故在此消費者意識抬頭的時代中，服務失誤後的服務補救日益重要的服務補救與顧客滿意之間的關係值得進一步深入研究，此為研究動機之二。

3. 服務失誤、服務補救、顧客滿意間研究及延伸不多：

過去國內多僅對服務失誤、服務補救及顧客滿意間研究，雖有延伸，但文獻不多，且多未將服務失誤、服務補救及顧客滿意間連結至產業面。本研究將著重於服務失誤、服務補救及顧客滿意間完整連結，並將之延伸至產業面，此為研究動機之三。

4. 國內關於行動電話通路市場研究不多，值得深入探討：

翻閱國內電信相關研究後，發現大部分的研究皆針對手機系統商（如：中華電信、台灣大哥大等等）做相關服務研究，卻對真正與顧客做「服務接觸」的手機通路業者，少有服務失誤、服務補救及顧客滿意間關係的相關研究，本研究將對此一產業作相關研究，期能提出一套針對手機通路業者服務管理的建議，以協助手機通路業者提升服務品質，滿足顧客需求，建立手機通路業者之競爭優勢，此為研究動機之四。

三、研究目的

根據前面研究背景與研究動機，本研究的研究目如下：

1. 在行動電話通路產業中，界定「服務失誤類型」與「服務補救屬性」之間的關係。
2. 探討「服務失誤類型」與「服務補救屬性」與「顧客滿意度」之間的關係，以瞭解「服務補救措施」的有效性。
3. 探討補救後的「顧客滿意度」與「再購意願」的關係。
4. 探討補救後的「顧客滿意度」與「口碑」之關係。
5. 將「服務失誤類型」、「服務補救屬性」與補救後的「顧客滿意度」，及補救後的「顧客滿意度」與「再購意願」、「口碑」之關係作一完整的探討。

貳、文獻探討

一、服務失誤

服務失誤可能發生於任何一個時點，Bitner、Booms及Tetreault(1990)定義服務失誤為：當一位顧客要求的服務未被達成、服務過程輕率，或所傳遞的核心服務低於最小預期水準，服務失誤因而產生。鄭紹成(1997)將服務失誤定義為「顧客認為企業之服務或產品，不符合其需求或標準，由消費者認定為不滿意之企業服務行為。」Bagozzi(1975)認為服務失誤可視為消費者「功利」(utilitarian)或「象徵」(symbolic)交易的損失。而「功利損失」是指消費者經濟上的損失（時間、金錢等）；「象徵性損失」則為社會資源上的損失（地位、尊嚴等）。

Amy、Ruth及Janet(1999)則歸納其他學者的看法，提出一些較為一般化的分法，認為服務失誤可粗略分為「失誤類型」與「失誤的重要性」。並將「失誤類型」根據Binter et al.(1990)、Hoffman、Kelley及Rotalsky(1995)、Mohr及Bitner(1994)將失誤類型分為「結果型失誤」與「程序型失誤」而來。所謂「結果型失誤」指失誤是因為未滿足基本服務需求或執行核心服務，屬於功利交易(utilitarian exchange)，造成顧客時間或金錢上的損失；「程序型失誤」乃指核心服務的傳送有瑕疵或缺乏方法，屬於象徵交易(symbolic)，會造成顧客喪失地位或尊嚴。

另外，Terrence(2000)針對旅館業所做研究，並依據 Bitner et al.(1990)定義，以核心服務失誤做分類基準。認為核心服務失誤可分為「否認」(denial)及「延遲」(delay)。「否認」(denial)意指顧客無法獲得核心服務，如：顧客預定了房間，到時卻無房間登記入房。「延遲」(delay)則指消費者未能在預定或希望的時間，獲得核心服務，如：消費者預定 6 點的飯桌，時間到時卻未準備好。Terrence 並認為「否認」的嚴重性比「延遲」來的嚴重。

經由以上文獻探討，本研究決定採取 Bagozzi(1975)與 Amy、Ruth Janet(1999)等學者對服務失誤的定義及分類，作為本研究的研究基礎。

二、服務補救的定義與分類

Gronroos(1988)認為服務補救是服務提供者對缺陷(defects)或失誤(failures)

所採取的反應和行動。Hart、Heskett 及 Sasser(1993)則認為服務補救是服務提供者為能減輕及（或）修復因為服務傳送失誤對顧客所造成的損害。服務補救能提高顧客的滿意度，並對該服務提供廠商之產品或服務產生更多的品牌忠誠度。Kenney(1995)針對醫療服務組織補救方式加以研究，將服務補救定義為當顧客發生不滿意時，組織撫平顧客不滿情緒所採取的行動。

鄭紹成（民 88）認為服務補救是指「顧客認為當服務失誤發生後，企業所採取的任何挽回顧客之彌補失誤行動，不論其挽回效果如何。」總而言之，也就是服務失誤發生時，不管企業是否採取任何行動，均視為其服務補救方式。

服務補救，又可以稱為「顧客抱怨處理」，輝偉偉（民 86）則認為服務補救，相同於「顧客抱怨處理」。因為都是以廠商的觀點，分析其可能抱怨的處理方式，屬於「firm to people」，而所謂的服務補救，是指服務提供者在服務失誤後所採取的一些補救措施。

Hart、Heskett 及 Sasser(1990)認為服務補救應包括 1. 補償，2. 回應速度，3. 道歉三種，因為這三者常與企業的評價有關。Christo(1997)將研究重點放到有形的服務上，以飛機乘客為對象，探討不同抱怨補救方式對顧客滿意度的影響。他將服務補救分為三種：1. 道歉，2. 道歉加同等補償，3. 道歉外尚給予超額補償。進行研究後結果發現：有形的補償對顧客滿意度有一定程度的影響，但並非是顧客滿意的必要條件，抱怨回應時間與滿意度成反比，尤其在顧客等待時間越長，此一反向關係越為顯著。

Keaveney(1995)針對醫療服務組織補救方式加以研究，將服務補救分為兩大層面：1. 心理層面，包括道歉、解釋的方式以消除顧客的不滿。2. 實質層面，指對顧客所遭受的損失加以補償。輝偉偉（民 86）根據文獻歸納出兩種顧客抱怨的方式，分別為「解釋」與「補償」。「解釋」包括內外外部解釋；補償則分為「實質補償」與「非實質補償」。而「實質補償」包括「服務補償」與「金錢補償」，「非實質補償」指的是採取「道歉」的方式。

Amy、Ruth 及 Janet(1999)則歸納其他學者的文獻，將服務補救分為四種：1. 補償，2. 回應速度，3. 道歉，4. 公司主動補救制度。並融合 Tax 及 Brown(1998)以公平理論探討顧客抱怨處理的概念，將服務失誤、服務補救、顧客

對抱怨處理的評估過程，到顧客滿意，做一完整的架構研究。

Terrence(2000)亦將服務補救分為4種，分別為：1. 只有道歉 2. 補償 3. 協助 4. 協助與補償，其中協助與/或補償較只有道歉有效，且效用會隨服務類型，問題的嚴重性及重要性改變，即服務補救策略需對應特定事件。

綜合以上各學者的研究，可發現到關於服務補救的相關研究雖不少，但仍未有一致性的分類。不過可發現到 Amy、Ruth 及 Janet(1999)對服務失誤的分類涵蓋面較廣，故本研究即以其四種服務補救分類，作為本研究的研究變數，探討其對顧客滿意度的影響。

三、服務失誤、服務補救與顧客滿意之關係

多數組織都會一直思考如何改善其服務系統，以達到零缺點的服務，但世上無永不出錯的事物，服務失誤無可避免。所以企業應有服務補救的準備，隨時能處理顧客抱怨，才能與競爭對手產生差異化的差距。Fornell 及 Wernerfelt(1987)：認為好的服務補救才可以加強顧客滿意，建立顧客關係並防止顧客對品牌的背叛行為。Keaveney(1995)也提出在服務性的組織中，服務失誤、服務補救是顧客轉換品牌的主因。賴其勛（民 86）亦提出消費者對抱怨處理（服務補救）愈覺得滿意，愈可能傳達正面口碑、再次惠顧、愈不會傳達負面口碑。Tax 及 Brown(1998)的研究發現：與其任由公司單方面改正服務失誤，提供顧客選擇的機會較能增加其滿意度。Amy、Ruth 及 Janet (1999)則認為：顧客較喜愛的服務補救方式恰好符合其所遭遇的失誤型態及程度；即補救屬性（方式）符合其所對應的認知公平層面時，將產生最大的滿意度。Stephen W Brown(2000)研究福特、奇異等公司，發現這些最佳等級公司(Best-in-class)服務補救投資可產生 30%到 150%的報酬率。

Gilly(1987)的研究發現：滿意服務補救的顧客，較「滿意但無抱怨」的顧客，會有較高的購買意圖。McCloough 及 Bharadwaj(1992)發現和從未發生過服務失誤的顧客比較起來，某些顧客獲得公司提供妥善服務補救措施後，反而更加滿意。Rossello(1997)發現：透過積極執行確認服務失誤解決顧客問題（有效執行服務補救）的方案，每年老顧客的續約比率是百分之九十八。Power(1992)認為當服務失誤發生實應立即進行服務補救，加強與顧客之強烈連結。

Heskett et al.(1994)從服務－利潤鍊(service-profit chain)的角度出發，認為服務補救與公司獲利率有密切關連。Finstahl(1989)認為服務補救雖有時成本昂貴，但可以是為改善服務系統的機會，並導致更多顧客滿意。

但水能載舟，亦能覆舟，失敗的服務補救會對企業產生何種影響？Parasuraman、Zeithaml及Berry(1993)研究顯示：過去對公司最忠誠的顧客，一旦受到差勁的服務補救，最容易變成「恐怖份子」，有機會就會做負面宣傳。Hart、Heskett及Sasser(1990)的研究結果證實執行不力的服務補救，亦會增加顧客不滿意的機會。

不同的服務補救亦會有不同的效果。Etzel及Silverman(1988)認為不同的服務補救措施會有不同的滿意程度，然後形成不同的顧客反應。輝偉偉（民85）的研究便提出外部解釋及實質解釋往往比內部解釋及非實質補償會讓顧客感到補救方式較公平，進而有較佳的滿意度。鄭紹成（民88）認為不同補救滿意程度會有不同的購買意圖，且給予顧客實質補償的補救產生的顧客滿意會大於口頭抱歉的方式。

四、再購行為、口碑與顧客滿意之關係

Cardozo(1965)首次將顧客滿意的觀點引進行銷領域時，就首先提出顧客滿意會帶動再購行為，接受產品線上的其他產品，以及有較好的口碑傳播的假設。Howard及Sheth(1969)認為顧客滿意乃是消費者行為研究的重要變數，顧客滿意將會影響購買意願與購買行為，包括品牌忠誠度、正面口碑。

Spreng、Harrel 及 Mackoy(1995)研究結果發現顧客對服務人員補救方式的滿意（即第二次滿意），比其他服務屬性對整體滿意、口碑、再購意願的影響大。其中，服務補救的滿意度與整體滿意度之間呈現顯著的正相關；而整體滿意度則與再購意願、口碑呈顯著正相關。顯現顧客越滿意，越可能再次消費，並向親友傳達正面口碑。Jones 及 Sasser(1995)認為顧客購買滿意後，除了再購基本行為外，還會衍生口碑、公開推薦等行為。

賴其助（民 86）研究發現：顧客對抱怨處理（服務補救）越覺得滿意，越可能傳達正面口碑、再次惠顧、越不會傳達負面口碑。

根據以上文獻整理，顧客滿意時可能會同時引發再購意願及口碑的效果，故本研究除探討服務補救屬性對顧客滿意度的影響，亦針對補救後滿意與再購意願及口碑的關係加以探討。

參、研究方法

一、研究架構

本研究重點在探討行動電話專業通路商（如震旦行、全虹等）服務失誤類型的不同時，是否需透過不同的服務補救屬性，讓顧客產生滿意度，並造成口碑傳播與再購意願。本研究涉及的相關構面包括：「服務失誤」、「服務補救」、「顧客滿意度」、「口碑」、「再購意願」。綜攬相關文獻後建立本研究的架構如圖 1 所示。

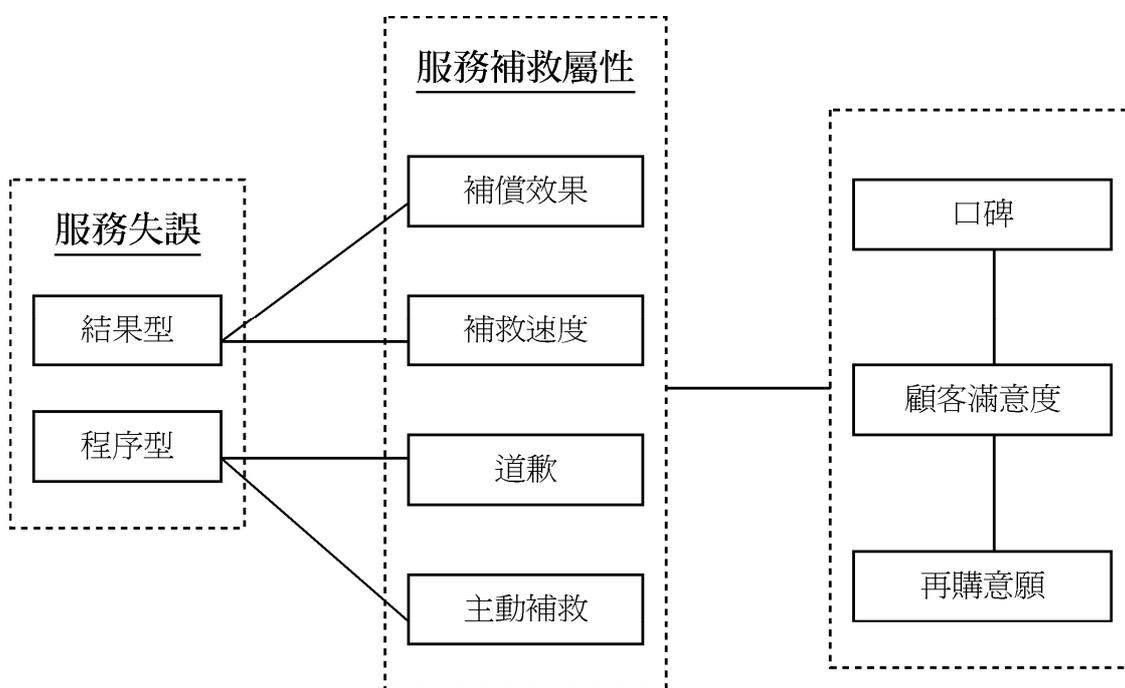


圖 1 觀念性研究架構

二、變數的操作性定義與衡量

(一) 服務失誤類型

茲以表 1 至表 8 說明各變數（自變數及依變數）的操作性定義及衡量方式：

表 1 服務失誤類型的操作性定義

自變數	操作性定義
結果型失誤 (outcome failure)	是指未滿足基本服務需求或未執行核心服務，屬於功利交易(utilitarian exchange)，造成顧客時間或金錢上的損失。
程序型失誤 (process failure)	乃指核心服務的傳送有瑕疵或缺乏方法，屬於象徵交易(symbolic exchange)，會造成顧客喪失地位或尊嚴。

表 2 服務失誤類型的衡量方式

自變數	衡量方式
結果型失誤 (outcome failure)	透過對通路商或親友訪談，與收集次級資料並透過前測讓受訪者勾選以分類出「結果型」服務失誤。
程序型失誤 (process failure)	透過對通路商或親友訪談，與收集次級資料並透過前測讓受訪者勾選以分類出「程序型」服務失誤。

(二) 服務補救

表 3 服務補救屬性的操作性定義

自變數	操作性定義
補償效果 (compensation)	指當一方在交易關係中權益受損時的恢復策略。例如：折扣、免費、退回、折價券等。
補救速度 (response speed)	指業者的反應性及顧客等待服務補救的時間。
道歉 (apology)	指業者在補救的過程中以有禮的溝通、關懷，並認同顧客的感受。
主動補救 (initiation)	指業者在顧客提出抱怨之前，主動從事服務補救。

表 4 服務補救屬性的衡量方式

自變數	衡量方式
補償效果 (compensation)	根據前測的結果，再由研究者據以擬定相對應的補救內容，並以李克特(likert)五點尺度供受訪者選擇。
補救速度 (response speed)	根據前測的結果，再由研究者據以擬定相對應的補救內容，並以李克特(likert)五點尺度供受訪者選擇。
道歉 (apology)	根據前測的結果，再由研究者據以擬定相對應的補救內容，並以李克特(likert)五點尺度供受訪者選擇。
主動補救 (initiation)	根據前測的結果，再由研究者據以擬定相對應的補救內容，並以李克特(likert)五點尺度供受訪者選擇。

(三) 顧客滿意度

表 5 顧客滿意度的操作性定義

依變數	操作性定義
顧客滿意度	顧客提出抱怨後，對公司處理服務失誤之整體滿意程度。

表 6 顧客滿意度的衡量方式

依變數	衡量方式
顧客滿意度	採李克特(likert)五點尺度，衡量顧客提出抱怨後，對公司提出的服務補救組合之整體滿意程度。

(三) 「口碑」與「再購意願」

表 7 口碑與再購意願操作性定義

依變數	操作性定義
口碑	顧客是否願為該企業作正面宣傳。
再購意願	顧客是否願意繼續向該企業購買。

表 8 口碑與再購意願衡量方式

依變數	衡量方式
口碑	採李克特(likert)五點尺度，衡量顧客願為該企業作正面宣傳的程度。
再購意願	透採李克特(likert)五點尺度，衡量顧客願意繼續向該企業購買的程度。

三、研究假設

根據本研究的目的、文獻探討與研究架構提出以下的研究假設：

表 9 研究假設整理

<p>H1：不同服務失誤類型在服務補救屬性上的偏好有顯著差異</p> <p>H1-1：在「結果型」服務失誤下，消費者對「補償效果」、「補救速度」的偏好，顯著高於「道歉」、「主動補救」</p> <p>H1-2：在「程序型」服務失誤下，消費者對「道歉」、「主動補救」的偏好，顯著高於「補償效果」、「補救速度」</p> <p>H2：「服務失誤」透過對應的「服務補救屬性」，對「顧客滿意度」有顯著影響</p> <p>H2-1：「結果型」服務失誤經由「補償效果」、「補救速度」的服務補償屬性，對「顧客滿意度」有顯著影響</p> <p>H2-2：「程序型」服務失誤經由「道歉」、「主動補救」的服務補償屬性，對「顧客滿意度」有顯著影響</p> <p>H3：「顧客滿意度」與「口碑」及「再購意願」有顯著相關</p> <p>H3-1：「結果型」失誤下，服務補救後的「顧客滿意度」與「口碑」成正相關</p> <p>H3-2：「結果型」失誤下，服務補救後的「顧客滿意度」與「再購意願」成正相關</p> <p>H3-3：「程序型」失誤下，服務補救後的「顧客滿意度」與「口碑」成正相關</p> <p>H3-4：「程序型」失誤下，服務補救後的「顧客滿意度」與「再購意願」成正相關</p>

四、研究設計

本實驗採實驗設計法，指在其他條件受到控制的情況下，研究者對於一個或一個以上的變數進行操弄(Manipulate)，以明確測度出變數之間關係效果的研究方法。在實驗設計進行中，實驗者通常需創造出一個人為的、假造的虛擬情境，以使所欲研究的因素或變數能得到較好的控制，以增加研究的準確度（效度）及信賴程度（信度）。本研究欲操弄得自變數有兩個：「服務失誤類型」與「服務補救屬性」，依變數是「顧客滿意度」。共包含：2（服務失誤類型）×16（服務補救組合）＝32個實驗組。

表 10 服務補救屬性之實驗組別

補救屬性 (實驗組別)	補償效果	補救速度	道歉	主動補救
1	有	快	有	主動
2	有	快	有	被動
3	有	快	無	主動
4	有	快	無	被動
5	有	慢	有	主動
6	有	慢	有	被動
7	有	慢	無	主動
8	有	慢	無	被動
9	無	快	有	主動
10	無	快	有	被動
11	無	快	無	主動
12	無	快	無	被動
13	無	慢	有	主動
14	無	慢	有	被動
15	無	慢	無	主動
16	無	慢	無	被動

五、前測

由於先前無任何學術文獻針對相關服務失誤進行分類，研究者遂收集其他次級資料，最後以天和水行銷市調公司未公開資料－「對行動電話通路業之服務失誤彙總表」加以整理出十六項可能的服務失誤，作為前測內容基礎。接著，本研究針對三十位目前就讀東吳大學企管系學生發放前測問卷，以決定本研究中「結果型」及「程序型」的服務失誤之內容。其分類及結果如下：

表 11 前測分類之次數統計表

服務失誤項目	分類次數統計	
	結果型服務失誤 (時間或金錢損失)	程序型服務失誤 (喪失地位或尊嚴)
1. 經銷店未擁有現代化舒適設備	11	19
2. 忽視顧客等待服務時間，未做立即性的服務	24	6
3. 服務人員服務態度不佳，未能耐心傾聽顧客問題(如：不友善、不耐煩)	3	27
4. 服務人員專業知識不足以應付顧客問題	23	7
5. 服務人員未能瞭解體會顧客需求	20	10
6. 水貨、公司貨不分	22	8
7. 行動電話買回後有瑕疵，商品品質不好(如：自動斷電、漏電)	25	5
8. 商品故障時推卸責任	21	9
9. 產品種類不夠多	24	6
10. 軟體升級服務缺乏	18	12
11. 需軟體升級服務時未主動告知	22	8
12. 價格不合理	30	0
13. 維修結果不良	24	6
14. 未設專線服務電話	25	5
15. 服務人員服裝儀表不整潔	4	26
16. 維修速度過慢	21	9

另外，受測者另舉的其他項目，由於總次數相對較少，故不納入，可供未來有興趣的人參考。包括「結果型」服務失誤：介紹半天後說缺貨(1人)、沒有清楚說明書(1人)配件太少(3人)，原服務人員離職(1人)；「程序型」服務失誤：一直告訴買者要買的機型便宜、不好(5人)，購買前後態度差異大(2人)

由表 10，本研究決定以「價格不合理」(共 30 人認為會造成時間或金錢上的損失)作為「結果型」服務失誤情境設計的基礎；並以「服務態度不佳」(共 27 人認為會造成喪失地位或尊嚴)作為「程序型」服務失誤情境設計的基礎，並根據兩種服務失誤的項目，設計各服務補救屬性相對應的內容。

六、問卷設計

在設計問卷之前，本研究先經由對通路商或親友訪談，與收集次級資料，透過前測在兩種服務失誤類型各挑出一種失誤項目，並根據該服務失誤設計四種服務補救屬性作為情境設計的來源。

本研究的問卷包括情境說明及問卷填答。首先經由本研究對所有受測者說明問卷填寫流程，再請受測者詳細閱讀故事情境，並想像自己是主角，接著按照問卷依序作答。問卷設計內容如下：

表 12 問卷題目與參考文獻來源彙總表

研究變項	問卷題目	參考文獻
服務失誤 1-9	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我認為該行動電話通路商最應重新對我新買的行動電話予以折扣的優惠，並將餘款退還 2. 行動電話通路商重新對我新買的行動電話予折扣的優惠，並將餘款退還，是我最想要的 3. 行動電話通路商重新對我新買的行動電話予折扣的優惠，並將餘款退還，不是我最想要的 4. 我認為該行動電話通路商最應在發現此服務失誤情況後馬上處理 5. 該行動電話通路商發現此服務失誤情況後馬上處理是我最想要的 6. 我認為該行動電話通路商最應對此服務失誤情況有禮貌的解釋說明並慎重致歉 7. 該行動電話通路商對此服務失誤情況有禮貌的解釋說明並慎重致歉是我最想要的 8. 我認為該行動電話通路商最應在顧客提出抱怨前就主動察覺並處理是我想要的 9. 該行動電話通路商在顧客提出抱怨前就主動察覺並處理是我最想要的 	Bagozzi(1975), Amy、Ruth 及 Janet(1999)等人
服務補救 10-20	<ol style="list-style-type: none"> 10. 以上的服務補救組合確實符合我的期望 11. 整體而言我很滿意他們這次的服務補救 12. 我覺得服務補救不應該向他們所處理的這樣才對 13. 我不喜歡他們這樣的抱怨處理方式 14. 我會推薦親朋好友到該店購買 15. 如果有人問我，我不會建議他們到這家店 16. 我會告訴我的親朋好友，最好不要到這家店消費 17. 如果下次還需要購買這類產品或服務，我還是會選擇這家店 	Amy、Ruth 及 Janet(1999)等人

表 12 問卷題目與參考文獻來源彙總表（續）

研究變項	問卷題目	參考文獻
個人資料	18.如果這家店也有其他我需要購買的東西，我也會跟他們購買	Amy、Ruth 及 Janet(1999)等人個人資料
	19.我不會再到這家店購買	
	20.如果還有其他選擇，我不會考慮跟這家店購買	
	1. 性別	
	2. 年級	
	3. 是否擁有行動電話	
	4. 是否曾遭遇類似以上或其他的服務失誤	

七、資料收集與分析方法

(一) 抽樣

本研究是採用便利抽樣方式進行抽樣，受測的實驗對象則為東吳大學企管系二年級B、C及三年級B、C共四班。實驗共有32種不同的實驗組合，採取團體施測方式進行。本研究為求研究效果顯著，將受測團體中二年級B班、三年級C班分為一組，二年級C班、三年級B班為另一組，分別接受「結果型」及「程序型」服務失誤情境的測驗，每組的情境變化為各為16種，總共32種情境。另外，各組問卷的發放不分年級，採隨機發放。以上目的使兩組受測者能有同質性，以使研究結果的比較更精確。

(二) 樣本規模

根據Nunnally(1969)所建議項目分析的研究，每個項目至少需要10個樣本，然而如果項目眾多的情況，每個項目至少要5個樣本。本研究共32種實驗情境（32種 items），屬項目眾多，故樣本數以不低於五個為原則。故本研究決定每一實驗情境各抽8位，共計256份（ $32 \times 8 = 256$ ）問卷。

(三) 資料收集

本研究的資料來源主要有初級資料及次級資料兩大類。以下分別說明資料的收集方式。

1. 初級資料

本研究主要採用的資料來源為初級資料，係透過實驗設計法，以結構性問卷，以隨機發放的方式調查而得。另外，透過對通路商或親友訪獲得部分資料，以供前測及問卷設計分類之用。

2. 次級資料

本研究以初級資料為主，次級資料為輔，次級資料包括：

- a. 國內外期刊、論文、雜誌：以了解服務失誤、服務補救之理論與資訊。
- b. 市調公司未公布有關行動電話通路商的調查：做為參考，以作為前測內容。

(四) 資料分析辦法

本研究以SPSS統計軟體作為分析資料的工具，並採用其他統計分析辦法，歸納如下：

- a. Cronbach α 值：運用 Cronbach α 信賴係數以檢測問卷的內部一致性。
- b. T-test：用以判斷對服務補救偏好的差異是否達顯著水準。
- c. 迴歸分析：用以檢定不同的服務補救屬性的有無與顧客滿意度間的關係。
- d. 敘述統計及檢定：用以瞭解人口統計、人口特質，以及「顧客滿意度」、「口碑」與「再購意願」間的相關關係，並加以檢定其顯著性。

八、信度

表 13 「結果型」服務失誤下，各變數之信度分析

變數	衡量題數	Cronbach's α 值
補償效果偏好	3	0.9018
補救速度偏好	2	0.8407
道歉偏好	2	0.8703
主動補救偏好	2	0.8913
顧客滿意度	4	0.8956
口碑	3	0.8581
再購意願	4	0.8677

表 14 「程序型」服務失誤下，各變數之信度分析

變數	衡量題數	Cronbach's α 值
補償效果偏好	3	0.8592
補救速度偏好	2	0.8129
道歉偏好	2	0.8428
主動補救偏好	2	0.8138
顧客滿意度	4	0.9139
口碑	3	0.8936
再購意願	4	0.9049

肆、研究結果

一、問卷樣本結構

本研究之問卷發放方法，是將 32 個實驗組別採取便利抽樣的方式，對東吳大學企管系二、三年級 B、C 兩班在校生以隨機方式發放後回收。

另外，本研究為使「結果型」及「程序型」兩種服務失誤下的受測者人數相同，以增加實驗結果比較上的正確性，故透過每一實驗情境各抽 8 位，共 256 份（ $32 \times 8 = 256$ ）。以及問卷上留下班級、座號以追蹤無效問卷的方式，來控制「結果型」及「程序型」兩者的受測人數。

最後，將問卷加以整理，扣除無法追蹤問卷，有效樣本為 237 份，有效樣本回收率為 92.58%，各組有效樣本數均至少達七人，故決定以每一實驗情境 7 位受測者，總共 224 份（ $32 \times 7 = 224$ ）有效樣本數作為本研究的分析基礎。關於樣本結構如表 15 所示。

表 15 問卷之樣本結構

		樣本數	百分比	總和
性別	男	105	46.8	224
	女	109	53.2	
學歷	2 年級	112	50.0	224
	3 年級	112	50.0	
行動電話	有	214	95.5	224
	無	10	4.5	
服務失誤	有	35	15.6	224
	無	189	84.4	

二、服務失誤類型與服務補救屬性之關係

表 16 「結果型」失誤對服務補救屬性偏好之成對樣本統計量

		平均數	個數	標準差	平均數的標準誤
成對 1	補償效果	3.5796	112	1.1347	0.1072
	道歉	3.1934	112	1.2220	0.1155
成對 2	補償效果	3.5796	112	1.1347	0.1072
	主動補救	3.2009	112	1.1845	0.1119
成對 3	補救速度	3.5536	112	1.0598	0.1001
	道歉	3.1934	112	1.2220	0.1115
成對 4	補救速度	3.5536	112	1.0598	0.1001
	主動補救	3.2009	112	1.1845	0.1119

表 17 「結果型」失誤對服務補救屬性偏好之成對樣本檢定

	成對變數差異				
	平均數	標準差	t	自由度	顯著性(雙尾)
補償效果—道歉	0.3862	1.3039	3.135	111	0.002**
補償效果—主動補救	0.3787	1.2372	3.240	111	0.002**
補救速度—道歉	0.3602	1.2773	2.984	111	0.003**
補救速度—主動補救	0.3527	1.1263	3.314	111	0.001***

註：*：表達到 0.05 顯著水準；**：表達到 0.01 顯著水準；***：表達到 0.001 顯著水準。

由上可知，「結果型」的服務失誤下，受訪者的確較偏好服務補救屬性中的「補償效果」及「補救速度」，故接受 H1-1 的研究假說。因為在表 16 中，「補償效果」及「補救速度」兩者在偏好平均數上分別為 3.5796 及 3.5546，高於「道歉」的 3.1934 及「主動補救」的 3.2009，除了顯示受訪者在「結果型」失誤下，對四種服務補救均有一定的偏好程度之外，更呈現出受訪者較偏好「補償效果」及「補救速度」。

進一步以 T-test，檢定受訪者對「補償效果」及「補救速度」的偏好高於「道歉」及「主動補救」是否呈現顯著性。由上表 17 中發現「補償效果」與「道歉」及「主動補救」差異的顯著性皆為 0.002（低於 0.01）。另外，在「補救速度」與「道歉」及「主動補救」差異的顯著性方面，則分別為 0.003（低於 0.01）及 0.001。由此可知，「結果型」的服務失誤下，受訪者的確較偏好服務補救屬性中的「補償效果」及「補救速度」，故接受 H1-1 的研究假說。

表 18 「程序型」失誤對服務補救屬性偏好之成對樣本統計量

		平均數	個數	標準差	平均數的標準誤
成對 1	補償效果 道歉	3.0694 3.9866	112 112	1.1993 0.9066	0.1133 8.566E-02
成對 2	補救速度 道歉	3.1607 3.9866	112 112	1.2010 0.9066	0.1135 8.566E-02
成對 3	補償效果 主動補救	3.0694 3.9196	112 112	1.1993 0.8993	0.1133 8.498E-02
成對 4	補救速度 主動補救	3.1607 3.9196	112 112	1.2010 0.8993	0.1135 8.498E-02

表 19 「程序型」失誤對服務補救屬性偏好之成對樣本檢定

	成對變數差異		t	自由度	顯著性（雙尾）
	平均數	標準差			
補償效果-道歉	-0.9172	1.6595	-5.849	111	0.000***
補償速度-道歉	-0.8259	1.3896	-6.290	111	0.000***
補救效果-主動補救	-0.8502	1.6311	-5.516	111	0.000***
補救速度-主動補救	-0.7589	1.4504	-5.538	111	0.000***

註：*：表達到 0.05 顯著水準；**：表達到 0.01 顯著水準；***：表達到 0.001 顯著水準。

由上可知，「程序型」的服務失誤下，受訪者的確較偏好服務補救屬性中的「道歉」及「主動補救」，故接受 H1-2 的研究假說。因為在表 18 中，「道歉」及「主動補救」兩者在偏好平均數上分別為 3.9866 及 3.9196，高於「補償效果」的 3.0694 及「補救速度」的 3.1607，除了顯示受訪者在「結果型」失誤下，對四種服務補救均有一定的偏好程度之外，更呈現出受訪者較偏好「道歉」及「主動補救」。

進一步以 T-test，檢定受訪者對「道歉」及「主動補救」的偏好高於「補償效果」及「補救速度」是否呈現顯著性。由上表 19 中發現「道歉」與「補償效果」及「補救速度」差異的顯著性皆達 0.000，另外，在「主動補救」與「補償效果」及「補救速度」差異的顯著性方面，亦達 0.000。由此可知，「程序型」的服務失誤下，受訪者的確較偏好服務補救屬性中的「道歉」及「主動補救」，故接受 H1-2 的研究假說。

三、服務補救屬性與顧客滿意度之關係

表 20 「結果型」服務失誤透過服務補救屬性對顧客滿意度的分析

迴歸方程式：

$$\text{顧客滿意度} = 1.770 + 0.978 * \text{補償效果} + 0.469 * \text{補救速度} + 0.263 * \text{道歉} + 0.379 * \text{主動補救}$$

ANOVA 分析表^b

模式		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
1	迴歸	38.891	4	9.723	18.147	0.000 ^a
	殘差	58.328	107	0.536		
	總和	96.218	111			

模式摘要

模式	R	R 平方	調過後的 R 平方	估計的標準誤
1	0.688 ^a	0.473	0.453	0.6319

表 20 「結果型」服務失誤透過服務補救屬性對顧客滿意度的分析（續）

迴歸係數分析表^a

模式	未標準化係數		標準化係數	t	顯著性
	B 之估計值	標準誤	Beta 分配		
1 (常數)	1.770	0.155		11.445	0.000***
補償效果	0.978	0.138	0.527	7.068	0.000***
補救速度	0.469	0.138	0.253	3.389	0.001***
道歉	0.263	0.138	0.142	1.904	0.060
主動補救	0.379	0.138	0.205	2.743	0.007**

註：*：表達到 0.05 顯著水準；**：表達到 0.01 顯著水準；***：表達到 0.001 顯著水準。

經過以上 ANOVA 分析表可以得知：「補償效果」、「補救速度」、「道歉」及「主動補救」等四種服務補救屬性的變異總和對「顧客滿意度」存在顯著的影響，且判定係數 $R^2 = 47.3\%$ ，調整過後的 R^2 亦達 45.3% ，表示顧客在接受服務補救後的總滿意度變異量中，有 47.3% 可由「補償效果」、「補救速度」、「道歉」及「主動補救」等四種服務補救屬性來加以解釋。

由迴歸係數分析表中可知，「補償效果」、「補救速度」、「道歉」及「主動補救」等四種服務補救屬性皆與「顧客滿意度」成正相關，進一步研究發現「補償效果」、「補救速度」及「主動補救」皆達顯著水準。特別是「補償效果」對「顧客滿意度」所造成的貢獻最為顯著，其次是「補救速度」。因此，接受 H2-1 的研究假說。

不過，在此值得注意的是，「補償效果」在此「結果型」服務失誤下，產生的 Beta 係數 0.527 為「補救速度」Beta 係數 0.253 的兩倍以上，顯示雖然兩者一樣對「顧客滿意度」有影響，但「補償效果」對「顧客滿意度」的影響為「補救速度」的兩倍以上。另外，在此「結果型」服務失誤下，「主動補救」對「顧客滿意度」的影響亦達顯著效果，顯示在「結果型」服務失誤下「補償效果」、「補救速度」及「主動補救」同時對「顧客滿意度」有顯著的影響。

研究發現「補償效果」、「補救速度」與「顧客滿意度」之正相關皆

達顯著水準。因此，接受 H2-1 的研究假說。

表 21 「程序型」服務失誤透過服務補救屬性對顧客滿意度的分析

迴歸方程式：

$$\text{顧客滿意度} = 2.134 + 0.02679 * \text{補償效果} + 0.170 * \text{補救速度} + 0.884 * \text{道歉} + 0.786 * \text{主動補救}$$

ANOVA 分析表^b

模式		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
1	迴歸	39.989	4	9.997	26.245	0.000 ^a
	殘差	40.759	107	0.381		
	總和	80.748	111			

模式摘要

模式	R	R 平方	調過後的 R 平方	估計的標準誤
1	0.704 ^a	0.495	0.476	0.6172

迴歸係數分析表^a

模式		未標準化係數		標準化係數	t	顯著性
		B 之估計值	標準誤	Beta 分配		
1	(常數)	2.134	0.130		16.364	0.000***
	補償效果	2.679E-02	0.117	0.016	0.230	0.819
	補救速度	0.170	0.117	0.100	1.454	0.149
	道歉	0.884	0.117	0.521	1.904	0.000***
	主動補救	0.786	0.117	0.463	7.578	0.000***

註：*：表達到 0.05 顯著水準；**：表達到 0.01 顯著水準；***：表達到 0.001 顯著水準。

經由以上「補償效果」、「補救速度」、「道歉」及「主動補救」等四種服務補救屬性的變異總和對「顧客滿意度」存在顯著的影響，且判定係數 $R^2 = 49.5\%$ ，調整過後的 R^2 亦達 47.6% ，表示顧客在接受服務補救後的總滿意度變異量中，有 49.5% 可由「補償效果」、「補救速度」、「道歉」及「主動補救」等四種服務補救屬性來加以解釋。

由迴歸係數分析表中可知，「補償效果」、「補救速度」、「道歉」及「主動補救」等四種服務補救屬性皆與「顧客滿意度」成正相關，進一步研究發現「道歉」及「主動補救」皆達顯著水準。「道歉」及「補償效果」兩者對「顧客滿意度」所造成的貢獻皆相當顯著。因此，接受H2-2的研究假說。

不過，在此值得注意的是，「道歉」及「主動補救」在此「程序型」服務失誤下，產生的Beta係數分別為 0.521 及 0.463 ，是「補償效果」Beta係數 0.016 的 32 倍及 28 倍以上；「補救速度」Beta係數 0.1 的 5 倍及 4 倍以上，顯示出在「程序型」失誤下，「補償效果」對「顧客滿意度」的作用微不足道，「補救速度」的影響亦有限，更加強烈的支持H2-2的研究假說。

研究發現「道歉」及「主動補救」與「顧客滿意度」之正相關皆達顯著水準。因此，接受H2-2的研究假說。

四、顧客滿意度與口碑、再購意願的關係

(一)「結果型」服務失誤：

表 22 顧客滿意度與口碑及再購意願的相關分析

	個數	Pearson 相關	顯著性
「顧客滿意度」與「口碑」	112	0.068	0.084
「顧客滿意度」與「再購意願」	112	0.475	0.380

註：*：表達到 0.05 顯著水準；**表達到 0.01 顯著水準；***表達到 0.001 顯著水準。

表 22 顯示「結果型」服務失誤下，服務補救後的「顧客滿意度」與「口碑」、「再購意願」間並無明顯的任何關係，故經由以上統計分析，H3-1、H3-2的假設並未獲得支持。

(二) 「程序型」服務失誤

表 23 顧客滿意度與口碑及再購意願的相關分析

	個數	Pearson 相關	顯著性
「顧客滿意度」與「口碑」	112	0.653	0.684
「顧客滿意度」與「再購意願」	112	0.000***	0.000***

註：*：表達到 0.05 顯著水準；**：表達到 0.01 顯著水準；***：表達到 0.001 顯著水準。

表 23 顯示「顧客滿意度」與「口碑」、「再購意願」間存在明顯的正相關關係，故經由以上統計分析，H3-3、H3-4 的假設獲得支持。

五、人口統計

本節將針對問卷中所獲得的人口統計資料加以分析，以呈現出本研究在人口統計上的差異。

但由於本研究在選取樣本時即嚴格控制樣本人口年齡（級）上的組合，故可假設樣本資料在年齡（級）上具有同質性。另外，由於在「結果型」及「程序型」失誤下，擁有行動電話的人分別為，「結果型」：103 人，「程序型」：111 人，相當於整個樣本，故比較不同失誤下有無行動電話的人口差異並無意義。最後，由於在「結果型」及「程序型」失誤下曾有遭遇服務失誤經驗的人分別為：12 人及 23 人，樣本過小，故亦無法顯現出實際有遭遇服務失誤經驗的人與未遭遇服務失誤的人間的差異，故亦不加以討論。

因為不同服務失誤下，樣本的男女人數相當接近，具有研究的價值，故在人口統計方面，本研究僅就樣本男女間對四種服務補救屬性的選擇，比較其差異。

(一)、「結果型」失誤

「結果型」失誤下，樣本男女間對四種服務補救屬性的選擇差異如表 24 及表 25：

表 24 「結果型」失誤男女組別統計量

性別	個數	平均數	標準差	平均數的標準誤	
補償效果	男	53	3.5528	1.0332	0.1419
	女	59	3.6063	1.2085	0.1573
補救速度	男	53	3.6656	0.9653	0.1326
	女	59	3.4414	1.1287	0.1469
道歉	男	53	3.3682	1.2219	0.1678
	女	59	3.0186	1.2807	0.1667
主動補救	男	53	3.2534	1.2227	0.1680
	女	59	3.1482	1.3309	0.1733

註：*：表達到 0.05 顯著水準；**：表達到 0.01 顯著水準；***：表達到 0.001 顯著水準。

表 25 「結果型」失誤男女獨立樣本檢定

		變異數相等的檢定		平均數相等的 t 檢定		
		F 檢定	顯著性	t	自由度	顯著性 (雙尾)
補償效果	假設變異數相等	1.361	0.246	-0.250	110	0.803
	假設變異數不相等			-0.252	109.744	0.802
補救效果	假設變異數相等	0.714	0.400	1.124	110	0.263
	假設變異數不相等			1.133	109.748	0.259
道 歉	假設變異數相等	0.114	0.736	1.474	110	0.143
	假設變異數不相等			1.478	109.589	0.142
主動補救	假設變異數相等	0.319	0.573	0.423	110	0.673
	假設變異數不相等			0.425	109.940	0.671

註：*：表達到 0.05 顯著水準；**：表達到 0.01 顯著水準；***：表達到 0.001 顯著水準。

1. 補償效果方面：男女雙方對補償效果的偏好平均數分別為，男：3.5528，女：3.6063，顯著性為 0.802。顯示男女雙方對補償效果均有一定的偏好，且女性偏好度較高，但雙方偏好並無明顯的差異。
2. 補救速度方面：男女雙方對補償效果的偏好平均數分別為，男：3.6656，女：3.4414，顯著性為 0.259。顯示男女雙方對補償效果均有一定的偏好，且男性偏好度較高，但雙方偏好並無明顯的差異。

3. 道歉方面：男女雙方對補償效果的偏好平均數分別為，男：3.3682，女：3.0186，顯著性為 0.142。顯示男女雙方對補償效果均有一定的偏好，且男性偏好度較高，但雙方偏好並無明顯的差異。
4. 主動補救方面：男：3.2534，女：3.1482，顯著性為 0.671。顯示男女雙方對補償效果均有一定的偏好，且男性偏好度較高，但雙方偏好並無明顯的差異。

二、「程序型」失誤

「程序型」失誤下，樣本男女間對四種服務補救屬性的選擇差異如表 26 及 27：

表 26 「程序型」失誤男女組別統計量

性別	個數	平均數	標準差	平均數的標準誤	
補償效果	男	52	2.9944	1.1548	0.1601
	女	60	3.1441	1.2420	0.1603
補救速度	男	52	3.1273	1.1794	0.1636
	女	60	3.1942	1.2285	0.1586
道歉	男	52	4.0079	0.9625	0.1335
	女	60	3.9655	0.8629	0.1114
主動補救	男	52	3.9322	0.9343	0.1296
	女	60	3.9079	0.8757	0.1131

註：*：表達到 0.05 顯著水準；**：表達到 0.01 顯著水準；***：表達到 0.001 顯著水準。

表 27 「程序型」失誤男女獨立樣本檢定

		變異數相等的檢定		平均數相等的 t 檢定		
		F 檢定	顯著性	t	自由度	顯著性 (雙尾)
補償效果	假設變異數相等	0.696	0.406	-0.657	110	0.512
	假設變異數不相等			-0.661	109.438	0.510
補救效果	假設變異數相等	0.553	0.458	-0.292	110	0.771
	假設變異數不相等			-0.293	108.829	0.770
道 歉	假設變異數相等	0.001	0.977	0.249	110	0.804
	假設變異數不相等			0.247	103.422	0.805
主動補救	假設變異數相等	0.095	0.758	0.142	110	0.887
	假設變異數不相等			0.142	105.409	0.888

註：*：表達到 0.05 顯著水準；**：表達到 0.01 顯著水準；***：表達到 0.001 顯著水準。

1. 補償效果方面：男女雙方對補償效果的偏好平均數分別為，男：2.9944，女：3.1441，顯著性為 0.510。顯示男女雙方對補償效果均有一定的偏好，且女性偏好度較高，但雙方偏好並無明顯的差異。
2. 補救速度方面：男女雙方對補償效果的偏好平均數分別為，男：3.1273，女：3.1942，顯著性為 0.770。顯示男女雙方對補償效果均有一定的偏好，且女性偏好度較高，但雙方偏好並無明顯的差異。
3. 道歉方面：男女雙方對補償效果的偏好平均數分別為，男：4.0079，女：3.9655，顯著性為 0.805。顯示男女雙方對補償效果均有一定的偏好，且男性偏好度較高，但雙方偏好並無明顯的差異。
4. 主動補救方面：男：3.9322，女：3.9079，顯著性為 0.887。顯示男女雙方對補償效果均有一定的偏好，且男性偏好度較高，但雙方偏好並無明顯的差異。

六、假設的實證結果

本研究的實證結果，如下表 28 所示：

表 28 假設實證結果彙總

假設	是否成立
H1：不同服務失誤類型在服務補救屬性上的偏好有顯著差異	成立
H1-1：在「結果型」服務失誤下，受訪者對「補償效果」、「補救速度」的偏好，顯著高於「道歉」、「主動補救」	成立
H1-2：在「程序型」服務失誤下，受訪者對「道歉」、「主動補救」的偏好，顯著高於「補償效果」、「補救速度」	成立
H2：「服務失誤」透過對應的「服務補救屬性」，對「顧客滿意度」有顯著影響	成立
H2-1：「結果型」服務失誤經由「補償效果」、「補救速度」的服務補償屬性，對「顧客滿意度」有顯著影響	成立
H2-2：「程序型」服務失誤經由「道歉」、「主動補救」的服務補償屬性，對「顧客滿意度」有顯著影響	成立
H3：「顧客滿意度」與「口碑」及「再購意願」有顯著正相關部分	部分成立
H3-1：「結果型」失誤下，服務補救後的「顧客滿意度」與「口碑」成正相關	不成立
H3-2：「結果型」失誤下，服務補救後的「顧客滿意度」與「再購意願」成正相關	不成立
H3-3：「程序型」失誤下，服務補救後的「顧客滿意度」與「口碑」成正相關	成立
H3-4：「程序型」失誤下，服務補救後的「顧客滿意度」與「再購意願」成正相關	成立

伍、結論與建議

一、研究發現與結論

(一) 服務失誤類型與服務補救屬性

本研究從資料分析中發現到在不同的服務失誤類型下，受訪者的確會對特定的服務補救屬性有所偏好。此一結果與文獻探討中，Amy、Ruth、and Janet(1999)根據資源交換理論(resource exchange theory)認為人們較偏好以相似的資源交換，所以顧客較喜愛的服務補救方式恰好符合其所遭遇的失誤型態之看法不謀而合。

根據本研究的資料分析，在「結果型」的服務失誤下（由於行動電話專業通路商無法提供合理的價格，造成顧客時間或金錢上等實質損失），消費者尋求商家處理時，會較希望商家能迅速並給予金錢等實質上的補償，也就是會較偏好「補償效果」及「補救速度」兩種服務補救屬性。

其次，在「程序型」的服務失誤下（由於行動電話專業通路商服務態度不佳，造成顧客喪失地位或尊嚴等心理損失），消費者會較希望商家能

夠有禮貌的解釋並道歉，同時也希望商家能主動察覺並處理，亦即會較偏好「道歉」及「主動補救」兩種服務補救屬性。

但有一點必須說明及注意的：研究結果是顯示出「結果型」服務失誤下，消費者會「較」偏好「補償效果」及「補救速度」兩種服務補救屬性；「程序型」服務失誤下，消費者則會較偏好「道歉」及「主動補救」兩種服務補救屬性。但同時也發現到，消費者「較」偏好對應的兩種服務補救屬性並不代表不偏好其餘兩種服務補救屬性。相反的，從研究數據上發現到，消費者不管在任何一種服務失誤的情況下，對四種服務補救屬性皆有一定的偏好程度，只是會「較」偏好對應的兩種服務補救屬性而已。

(二)服務補救屬性與顧客滿意度

文獻上Hart、Heskett及Sasser(1990)的研究發現失敗的服務補救會造成顧客的不滿意。陳妙華(民89)的研究中亦發現，不同的服務補救組合透過消費者心中的公平認知的確會對顧客滿意度產生不同的影響。本研究資料分析結果亦得出相同結論：即不同的服務失誤類型下，四種服務補救屬性的組合對顧客滿意度有著不同的影響，要使顧客產生滿意，只有對應的服務補救。

本研究與文獻上學者的差異在於加上情境的變化，故以下研究者將針對本研究加以進一步探討。

· 「結果型」服務失誤：

1. 研究中發現到在「結果型」服務失誤的情況下，「補償效果」、「補救速度」會對「顧客滿意度」造成顯著的效果且解釋能力達47.3%。但是，「補償效果」的效應近乎「補救速度」的兩倍。本研究推估可能是因為服務失誤情境上「價格不合理」的設計所導致的差異。不過，如果真是如此，只更加印證「對的」服務補救對顧客滿意度的重要。
2. 在研究中同時發現到，在「結果型」的服務失誤下，「主動補救」對「顧客滿意度」的影響亦達顯著效果，顯示在「結果型」服務失誤下「補償效果」、「補救速度」及「主動補救」同時對「顧客滿意度」有顯著的影響。值得注意的是，在「結果型」失誤下，消費者對前兩者較為偏好，故本研究推論「主動補救」可能為消費者心中隱性的偏好，對顧客滿意

度有「加成」效果。

• 「程序型」服務失誤

1. 研究結果顯示，在「程序型」的服務失誤下，「道歉」及「主動補救」對「顧客滿意度」造成顯著的效果，解釋能力達 49.5%，且非常顯著，加上在「程序型」失誤下，消費者對兩者非常偏好，故研究推論在「程序型」的失誤下，「道歉」及「主動補救」對「顧客滿意度」發揮了相當大的「槓桿效應」。
2. 在「程序型」失誤下，可同時發現到「補償效果」不是那麼的有效，甚至近乎微不足道，只更加印證「對的」服務補救對顧客滿意度的重要，否則易浪費多餘的成本。

(三)顧客滿意度與口碑及再購意願

研究者經由資料分析後發現的結果，卻與諸多學者及傳統行銷學上的認知有所出入，即顧客滿意後「不一定」帶來口碑及再購意願，需視情況而定，故以下本研究將針對不同情況加以深入探討。

• 「結果型」服務失誤：

根據研究資料分析的結果，在「結果型」服務失誤下，顧客滿意度與口碑及再購意願雖是皆呈現正相關，但並未達顯著效果。本研究推論這樣的原因可能由於行動電話專業通路商競爭激烈，隨處皆可見到行動電話特價，且價格一致性高。消費者無須傳播「價格資訊」，且由於轉換成本低，故再購意願也降低。由此證明「價格」已非競爭萬靈丹。

• 「程序型」服務失誤

經由統計分析後發現，在「程序型」服務失誤下，顧客滿意度與口碑及再購意願皆呈現正相關，且達顯著效果。前面說過，現今環境下，「價格資訊」輕而易得，但好的服務態度並不是家家都有，因此在假設價格一致的情況下，有好的服務態度的商家，消費者可能越有意願告知親友及再度購買。

(四)人口統計方面

本研究的人口統計僅針對樣本男女在不同服務失誤的情況下，對四種

服務補救屬性的偏好是否有明顯差異加以分析。研究結果顯示，男女雙方在不同的服務失誤情況下，對四種服務補救屬性皆有一定的偏好，但雙方並無存在顯著的差異性。

二、行銷實務上的建議

(一) 企業應重視服務失誤及服務補救

沒有任何企業可以避免服務失誤的發生，文獻上亦證明服務失誤、服務補救是顧客轉換品牌的主因(Keavenney, 1995)，故企業在擬定企業的服務系統時應該將「服務失誤」納入考量，並在衡量企業本身服務品質時將服務的效果視為指標之一，如此才能健全企業整個服務系統，使整個服務品質的規劃、執行及控制完整。

(二) 企業應將服務失誤分類以確認對顧客所造成的損失

從文獻中可以發現，不同的服務失誤，對顧客造成的損失及性質不同，研究中也發現不同的服務失誤下，消費者有其不同的服務補救偏好，且不同的服務偏好會對消費者產生不同的效果。但前提是企業必須了解顧客所遭遇的服務失誤類型，故做好服務補救前，本研究建議企業必須先針對自己的顧客所可能或曾經面臨的服務失誤加以調查分類，以供企業擬定服務補救政策的基礎。

(三) 企業資源有限，當發生服務失誤時，切勿病急亂投醫。

公司在有針對自己顧客所可能或曾經面臨的服務失誤加以調查分類的前提下，當出現服務失誤時，不能隨便施行服務補救，否則可能成本效益不大，浪費公司的資源。

根據本研究的發現，消費者除了在不同的服務失誤下對個別服務補救屬性的偏好有差異外，個別的服務補救屬性對消費者受補救後的滿意度也有不同的效果。以本研究的結果來看，本研究對企業建議：在「結果型」服務失誤下，也就是當你的顧客遭遇金錢或時間上的損失時，應以給予金錢或其他實質上的補償（如：折扣），並主動察覺及迅速處理（補償效果、補救速度、主動補救）為優先。但須注意的是，在此並非建議企業不需重視「道歉」的補救方式。如同組織行為學的「雙因子理論」，「道歉」可

視為顧客滿意的「保健因子」。雖然在「結果型」服務失誤下，「道歉」對顧客滿意度的效果不大，但研究發現顧客仍對其有一定的偏好，且對顧客滿意度並非完全無影響。

另外，在「程序型」服務失誤下，也就是顧客遭受喪失地位或尊嚴等心理上的損失時，本研究根據研究結果建議企業此時應主動發現並有禮貌的說明及道歉（道歉、主動補救）。研究結果有個意外的發現，在這種服務失誤下，實施對應的補救屬性，所帶來的槓桿效果非常大，且涉及金錢等實質補償效果的影響性相當小。對企業而言，理應更重視這種服務失誤及補救，對企業成本的控制其效益上的表現將有意想不到的收穫。不過，要注意的是，與「結果型」服務失誤相同，在允許的情況下，四種補救方式仍應盡量存在，只是比重不同。

(四)企業不要認為只要補救的好，失去的顧客會回來，並帶來口碑。

以本研究的研究發現，在「結果型」的服務失誤下，顧客即使對企業的服務補救措施感到滿意，也不一定向親友推薦，及再度購買；而在「程序型」的服務失誤下，顧客對企業的服務補救措施滿意時，將會提高其對親友推薦及再度購買的意願。

基於以上之發現，本研究建議企業應透過一些機制，努力避免產生「結果型」的服務失誤，如：建立對市場價格敏感度的機制，或建立商品嚴格的品管制度。即使發生了「結果型」的服務失誤，切莫因其可能不會帶來口碑及再購意願而置之不理。因為消費者雖不會「主動」宣傳，但可能會是別人問對該企業印象的參考。屆時該顧客可能會轉成James L. Heskett(1994)口中的「恐怖份子」，即對公司產品或服務失望透頂，一有機會就向別人訴苦，甚至會積極阻止別人購買相同的產品。

當然，「程序型」服務失誤也不例外。公司也應透過機制事先避免，如：對員工的遴選及訓練。如果發生「程序型」服務失誤，公司更要注意，因為處理的好，這類顧客會變成James L. Heskett(1994)口中的「宣教士」，即對產品或服務太滿意了，會主動向他人推薦，並持續購買成為忠誠顧客；反之，便成為「恐怖份子」。因此公司在對此服務失誤的服務系統設計上，應更加重視，並審慎規劃。

(五)企業採取服務補救時，仍應考量顧客特性。

本研究雖然在人口統計上的數據顯示男女間對服務補救的差異不大，但並不代表企業因此不需將服務補救措施因人口統計特性差異化。原因有三，第一：本研究僅針對行動電話通路此一產業加以調查，因此基本上該結論也應只適用於該產業。第二：即使如此並不代表該產業的服務補救措施在人口統計特性上無差異，僅止於性別上而已。第三：多數文獻仍支持男女或其他人口統計變數對顧客的影響。故綜合以上三點，本研究還是建議企業注意人口統計對服務補救的影響，對顧客做到「個別差異化」，必定對顧客滿意及企業競爭力的提升有所助益。

(六)企業需有一套成功實行服務補救的程序

經由先前的敘述，企業主應該能了解服務失誤及服務補救的重要性及特性。但即使如此還不夠，企業必須有一套確保正確實行服務補救及其成效的策略。在此，本研究提出 Tax 及 Brown(1998)所提出的四個補救程序及四個提高服務補救績效的作法，供各企業參考：

四個補救程序

1. 確認服務缺失：藉由設立績效標準、向員工溝通服務補救之重要性及訓練顧客如何抱怨來達成。
2. 解決顧客問題：藉由提供公平的結果、公平的程序、及公平的互動讓顧客感受到公平的待遇。
3. 對服務失誤進行溝通及分類：透過抱怨表格、評估現場抱怨、顧客分類做成的統計分析資料可訓練員工從失敗中學習教訓，亦可以指引公司的行銷策略針對「對的顧客」予以更多的關注。
4. 整合資料及改善整體服務：經由不斷正確收集服務品質資料、傳送資料、投入品質改善的流程來減少服務失誤、做好服務補救並提高顧客的滿意度。

以上補救程序若加上：一、對員工訓練及授權，二、建立服務補救指南及標準，三、成立回應中心，提供方便極高效率的回應服務，四、隨時更新顧客與產品的資料庫等四種方法，便能有效的提高公司的服務補救績效。

在競爭激烈的環境下，聰明的企業應該要調整策略，不要盲目追求投資報酬率、市場佔有率，企業應努力的是設法提升顧客佔有率及顧客的終身價值。企業花的每分錢，都應該以爭取新顧客上門，或留住現有顧客為焦點。

要吸引新顧客及留住現有顧客，除了平常一些促銷及常客措施外，更應注意新、舊顧客可能因為一次的服務失誤離你而去，故企業也應規劃良好的補救措施。透過良好的服務補救措施的好處有三：一、加長顧客壽命（與公司往來的時間）及提高再購意願，二、增加對顧客的銷售（交叉銷售）及口碑，三、減少服務失誤對顧客造成的損失及成本。

環境及競爭的力量已把權力的魔杖重新放回買方的手上，企業已經沒有讓顧客不滿意的權利，無論如何，企業必須盡其所能去滿足顧客，即使在服務失誤的情況下。

三、研究限制

- (一)本研究中研究的產業僅限於行動電話專業通路商，樣本亦侷限於東吳大學企管系大學部目前在學之學生，研究結果可能不易一般化，因此可能無法適用於所有服務業或團體。
- (二)本研究因時間及人力，對於兩種服務失誤類型僅各研究一種情境，且失誤情境由研究者自行設計出虛擬的情境。現實生活失誤類型及情境眾多，且可能出現「結果型」及「程序型」失誤同時發生在同一消費者身上的情形。
- (三)本研究在問卷設計中，針對各別服務補救屬性設計的補救內容只有一種，雖是考量服務失誤與服務補救有對應性（如：價格不合理時，不可能給予迅速維修的補救）但實際上，特定服務失誤下，與各服務屬性的個別關係可能一對一到一對多（如價格不合理，可用贈品或折扣方式補償）。
- (四)資料的收集採用虛擬的實驗設計方式，較難讓受測者有服務失誤之真實感受，以致影響研究結果之正確度。
- (五)因樣本資料的限制，人口統計部分僅能探討到性別的差異，其餘變項由於變項中選項勾選人數不足及差異過大而無法探討。

四、後續研究建議

- (一) 本研究實驗的樣本來自東吳大學企管系大學部目前在學之學生，產業則為行動電話專業通路商。後續研究可擴及其他團體及產業，以增加此研究結果的一般化。
- (二) 本研究在服務失誤的分類上粗分為兩大類：「結果型」及「程序型」，但消費者可能不只時間、金錢、心理的損失（如：體力）。後續研究可以不同文獻上的分類方式加以研究，以補足本研究所沒有涵蓋的項目。
- (三) 服務失誤、服務補救與顧客滿意間可能有其他干擾變項（如：消費者購買的動機，炫耀、認同或只是要通訊而已），可能會對顧客滿意產生不同的影響。
- (四) 本研究在人口統計分析上因樣本資料的限制僅研究到性別的差異，未來可進一步針對不同的項目加以研究，如：探討有無真實遭遇或年齡對補救的偏好及滿意度的影響。

參考文獻

1. 黃如萍，「手機普及率可望問鼎世界前三名」，*中國時報*，社會綜合版，民國92年12月9日。
2. 范碧珍，「全民手機大對抗」，*突破雜誌*一八三期，民國89年10月，頁44。
3. 交通部電信總局，「我國行動電話成長趨勢」，2002年9月，<http://www.dgt.gov.tw/Chinese/Data-statistics/11.3/graph3.shtml>
4. 莊維浩（民87），*服務品質，服務價值與顧客滿意度關係之研究－以百貨公司為例*，東吳企研所碩士論文。
5. 華英傑（民85），*服務品質、客戶滿意度與購買傾向關係之研究－保險業之實證*，政大企研所碩士論文。
6. 輝偉偉（民85），*顧客抱怨處理與顧客滿意關係之研究－綜合認知面與情感面之探討*，中央企研所碩士論文。
7. 鄭紹成（民86），*服務業服務失誤、挽回服務與顧客反應之研究*，文化大學企研所博士論文。
8. 鄭紹成（民88），*服務失誤、服務補救與購買意圖之研究*，東吳經濟商學學報，第二十五期，頁61-92。
9. 賴其勛（民86），*消費者抱怨行為、抱怨後行為及其影響因素之研究*。台大商研所博士論文。
10. 陳妙華（民89），*服務補救、認知公平與顧客滿意、再購意願關係之研究－以 I.S.P. 為例*，東吳大學企研所碩士論文。
11. Bagozzi, R. P. (1975), "Marketing as exchange." *Journal of Marketing*, 39, No.1, pp.32-9.
12. Bitner, M.J., B.H. Booms, and M.S. Tetreault(1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents." *Journal of Marketing*, 54, No.1, pp.71-84.
13. Bitner, M. J. B. H. Booms, and L. A. Mohr(1994), "Critical Service Encounter : The Employee's Viewpoint." *Journal of Marketing*, 58, No.5, pp.95-106.
14. Cardozo, R.N.(1965), "An Experience Study of Customer Effort, Expectation and Satisfaction." *Journal of Marketing Research*, 2, No.1, pp244-9.
15. Christo, B. (1997), "An Experimental Study of Service Recovery Options." *International Journal of Service Industry Management*, 8, No.2, pp110-30.
16. Etzel, M. J. and B. I. Silverman (1988), "A Managerial Perspective on Directions for Retail Customer Dissatisfaction Research." *Journal of Retailing*, 57, No.3, pp.124-36.

17. Finstahl, T.W. (1989), "My Employees Are My Service Guarantee." *Harvard Business Review*, 67, No. 4, pp.28-32.
18. Fornell, C. C. and W. Birger (1987), "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint: A Theoretical Analysis." *Journal of Marketing Research*, 24, No.6, pp.337-46.
19. Gilly, M. C. (1987), "Post Complaint Processes: From Organizational Response To Repurchase Behavior." *Journal of Consumer Affairs*, 21, No.4, pp. 293-313.
20. Gronroos, C. (1988), "Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality." *Review of Business*, 9, No.4, pp10-13.
21. Hart, C. W. J. L. Heskett and W. E. Sasser, (1990), "The Profitable Art of Service Recovery." *Harvard Business Review*, 66, No.4, pp.148-56.
22. Heskett, J.L., T.O. Jones, G. W. Loveman, W.E. Sasser, and L. A. Schlesinger(1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work." *Harvard Business Review*, 70, No.2, pp.164-74.
23. Hoffman, K. D., S. W. Kelley, and H. M. Rotalsky (1995), "Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts." *Journal of Service Marketing*, 9, No. 2, pp.49-61.
24. Howard, J.A. and J. N. Sheth(1969), *The Theory of Buyer Behavior*, New York: John Wiley and Sons, Inc.
25. Keaveney, S. M. (1995), "Customer Switching Behavior in Service Industries: An exploratory Study." *Journal of Marketing*, 59, No.2, pp.71-82.
26. McCollough, M. A. and S.G. Bharadwaj(1992), "The Recovery Paradox: An Examination of Consumer Satisfaction in Relation to Disconfirmation, Service Quality, and Attribution-based Theories." in C. T. Allen et al., *Marketing Theory and Application* (Chicago: American Marketing Association), pp.102-107.
27. Power, C.(1992), "Smart Selling: How Companies are Winning over Today's Tougher Customer." *Business Week*, 42, No.8, pp46.
28. Rossello, B.(1997), "Customer Service Superstars." *ABA Banking Journal*, 89, No.10, pp.96-104.
29. Smith, A. K. R. N. Bolton, and W. Janet(1999), "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery." *Journal of Marketing Research*, 36, No.4, pp 356-72.
30. Spreng, R. A. G. D. Harrell, and R. D. Mackoy (1995), "Service Recovery: Impact on Satisfaction and Intentions." *Journal of Service Marketing*, 9, No.1, pp.15-23.
31. Stephen, W. B.(2000), "Practicing best-in-class service recovery." 20, No.2, pp8-9.
32. Tax, S. S. W. B. Stephen and M. Chandrashekar.(1998), "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing." *Journal of Marketing*, 62, No.2, pp. 60-76.

33. Terrence, J., L. Gordon, and H.G. McDougall.(2000) , “Service Problems and Recovery Strategies: An Experiment.” *Revue Canadienne des Sciences de l’Administration; Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, No2, pp.20-37.

Soochow Journal of Economics and Business

No.51 (December 2005) : 227-268.

A Study of the Interaction among Service failure, Service recovery and Customer Satisfaction

Yang-Chu Lin* Min-Yin Wu**

(Received: March 16, 2004; First Revised: May 10, 2004; Second Revised: June 10, 2004;
Third Revised: July 8, 2004; Accepted: October 7, 2005)

Abstract

This research was discussed the mobile distributor whether or not taking different service recovery (compensation, response speed, apology and initiation), according to the different between the service failure in order to raise the customers' satisfaction and repurchase intention. The results of this research are as follows:

1. Customers prefer different service recovery in different types of service failure. under the outcome failure, customers prefer compensation and response speed and under procedure failure, customers prefer apology and initiation.

2. Under the different types of service failure the customers' responses to satisfaction have significant difference in the combination of four service recoveries. Only the right service recovery could make customers to be satisfied.

3. Customers to be satisfied are not always bring the word-of-mouth and repurchase intention they are base on the different situation. Under the outcome failure, customers' satisfaction impact on word-of-mouth and repurchase intention have no significant but significant under procedure failure.

* Associate Professor, Department of Business Administration, Soochow University.

** Marketing Executive, DBTEL Taiwan Limited.

4. At population statistics, men and women have certain prefer of the four service recoveries under the different service failure but do not exist significant difference.

Keywords: Service Failure, Service Recovery
