

東吳經濟商學學報 第六十期  
(民國九十七年三月)：133-158.

## 專案經理關係行銷與服務品質知覺、顧客忠誠度之關聯探討

謝效昭\* 李美玉\*\*

(收稿日期：95年6月15日；第一次修正：95年9月5日；第二次修正：95年11月3日；第三次修正：95年11月11日；接受刊登日期：96年12月18日)

### 摘要

在學術研究領域，有關關係行銷與顧客服務品質、忠誠度關聯性的議題雖然已有不少，但關係行銷與服務品質恰為企業與顧客互動的兩端，在研究方法上若單從企業或顧客一方進行調查，所得到的結果往往流於主觀，如果可以整合企業與顧客兩者的立場，將會使研究發現更具說服力。本研究以企業端之客服人員及其所服務的客戶為探討對象，研究企業所採行之關係行銷、專案經理的人格特質、顧客感受之服務品質以及顧客忠誠度之關聯，採取配對式問卷調查，分別由專案經理與其服務的客戶填答，結果發現：(1)企業之關係行銷活動與顧客感受之服務品質，兩者有顯著正向關聯；(2)良好的服務品質對顧客忠誠度的提升有顯著正向關聯；(3)專案經理的人格特質，會干擾關係行銷活動與服務品質的關聯性，而干擾的方向性與程度，因不同的人格特質而有差異。

---

**關鍵詞：**關係行銷、服務品質、顧客忠誠度

---

\* 東吳大學國際貿易學系副教授

\*\* 中華電信股份有限公司專案經理

## 壹、緒論

公司最重要的任務在於創造顧客價值，而企業的最大競爭優勢，也是來自於對顧客需求的掌握(Prahalad及Ramaswamy, 2000)，所以，企業經營必需以顧客為核心，在此一趨勢發展下，關係行銷成為學術界及企業界重視的熱門話題，執行關係行銷的成效，也成為企業獲取長期競爭優勢的關鍵。另一方面，隨著經營環境的改變，行銷管理的本質也逐漸移轉到需求管理議題，而需求管理就是顧客管理，傳統的行銷活動著重吸引新的顧客，現代的行銷強調的是維繫現有的顧客，並與其建立長久的顧客關係。根據相關研究指出，開發新顧客所花的成本，大約是留住舊客戶成本的五倍（張雅婷，民91），因此，就投資報酬率而言，經營與維持舊客戶的良好關係，其效益將遠大於新客戶的開發。

在此一趨勢下，許多企業紛紛推動關係行銷的相關活動，例如，利用邊界搭建角色(boundary spanning role)，強調一對一的顧客服務機能，就成為最常見的作法(Singh及Rhoads, 1991)。以金融服務相關產業而言，為了提供更具特色與差異化的服務，銀行往往會設立理財專員角色，針對大客戶的需求，提供量身訂做的服務，希望經由此一角色，來拉攏企業與顧客之間的關係。而在其他的產業中，類似的角色，職稱雖然各不相同，諸如：專案經理、客服專員等等，大致上也都是以執行關係行銷為其核心任務。

從邏輯上來看，關係行銷政策的執行，應該有助於改善服務品質，進一步提升顧客忠誠度。但是，在執行層面上，關係行銷活動的價值，必須透過顧客的肯定，而非公司一廂情願的推動，換言之，如果顧客沒有認知到這些關係行銷活動的價值，即使企業這端再積極的推動，都無法讓顧客感受到服務品質的提升。另一方面，相關活動的推展，都必須經由專案經理等邊界搭建角色的執行，不過研究也指出，邊界搭建角色是組織中角色模糊與角色衝突最嚴重的職位(Singh, 1999)，這些邊界搭建角色在面臨公司內部與顧客之不同來源的角色期望，往往會因為認知或專業能力上的問題，而無法發揮預期的功能，扮演稱職的專案經理人角色。所以，即使公司關係行銷活動的設計，確實能夠符合顧客的需求，如果專案經理在執行的過程中，無法傳遞此一活動的精神，也將會使關係行銷活動的效果大打折扣，

因此，邊界搭建角色的個人因素，恐怕也是影響關係行銷活動成敗的關鍵。

在學術研究方面，關係行銷議題的探討已經引起愈來愈多研究（Morgan 及 Hunt，1994；Holmlund 及 Kock，1996；MacMillan、Money 及 Downing，2005），上述議題的探討，不僅揭露了關係行銷的本質與進行的內容，更明確指出顧客關係對行銷活動的關鍵性影響。然而，目前多數的研究，大多是從公司或客戶端的一方來進行探討，事實上，顧客關係管理涉及服務的傳遞、服務價值的認知等問題，如果單從一方面來探討，恐怕容易流於主觀。而且，在此活動的執行過程中，邊界搭建角色也扮演了舉足輕重的角色，如果能夠掌握此一變數對整個顧客關係管理活動的影響，將更有助於此一問題的瞭解。

有鑑於此，本研究的目的界定如下：

1. 探討及驗證關係行銷活動與顧客所感受之服務品質的關聯性。
2. 探討及驗證顧客感受之服務品質與顧客忠誠度間的關聯性。
3. 探討專案經理之人格特質對服務品質與顧客忠誠度的干擾效應。

## 貳、文獻探討與研究假設推論

### 一、關係行銷

關係行銷是指企業與顧客或其他利益團體創造、維持、增強彼此間價值關係的過程，目的在追求長期的顧客滿意與忠誠，以便維持與顧客間長期的獲利關係（Armstrong及Kolter，2000）。Kotler(1992)把企業與顧客的關係區分為：基本層次、反應層次、責任層次、主動層次、合夥層次等五個不同的層次，其中主動層次與合夥層次已經跨越了傳統行銷的觀點。Kotler(1992)認為，企業應該在與顧客的關係維持中，扮演主動積極的角色，而這種主動積極的與顧客建立長期、信任、雙贏合作關係的作法，也就是關係行銷的主要內涵。

關係行銷對消費者與企業都有正面的價值，對消費者而言，消費者可以從關係行銷的互動過程中，獲取正面的價值（Sheth及Parvatiyar，1995），這些價值包括：簡化消費過程中複雜的資訊處理程序、保持購買後認知的一致性、減少未來購買行為的風險等（吳勇德，民91）。近年來，消費者

對於關係行銷的參與轉趨積極，也逐漸將企業的關係行銷活動，納入消費決策模式當中，值得注意的是，消費者對於企業提供之關係行銷活動的價值評估，並非由個別消費者所決定，往往也會受到家庭、社會參考群體的影響（Sheth 及 Parvatiyar，1995）。

對企業而言，實施關係行銷將有助於擁有長期的顧客，並且掌握既有顧客重複購買之意願。在行銷成本的考量上，由於開發新顧客所需之成本高於維持固有顧客之成本（Stone、Woodcock 及 Wilson，1996），所以關係行銷可以針對較少數有潛力的顧客，進行重點式的關係行銷，效果將遠大於傳統的行銷活動。再從顧客與企業的互動關係來看，關係行銷的結果，會提升顧客對企業的信任與依賴，進而提高其轉換成本，變成企業長期忠誠的客戶，不易被對手挖角而流失，長期而言，關係行銷可以強化企業的競爭優勢。

在執行上，關係行銷的具體作法，往往因企業而異，例如，有些企業強調關係利益的建立，以關係成員能夠得到更優渥的利益為主要訴求（Morgan 及 Hunt，1994），有些企業則以專業知識與互動強度的提升為主，認為經由邊界搭建角色人員之專業知識的提高，互動關係的增強，可以讓顧客感受到較佳的服務品質（Crosby、Evans 及 Cowles，1990），而 Bettencourt(1997)更指出，顧客知覺支持即讓顧客能感受到企業對顧客的貢獻和福利關心的程度，也是關係行銷過程中很重要的因素。

在相關研究方面，不少研究都認為，關係行銷對於關係品質、顧客滿意、顧客忠誠度等，都有顯著的正相關聯。Bennett 及 Barkensjo(2005)針對保險公司關係行銷的研究中發現，關係行銷最有助於改善公司與保戶之間的關係品質，經由關係品質的改善，保戶會呈現出較高的滿意度。Hennig-Thurau、Gwinner 及 Gremler(2002)也發現，關係行銷將有助於企業與顧客雙方關係品質的提昇，不過他們不只考慮企業的立場，也從顧客的角度考慮關係行銷的效益。Hennig-Thurau et al. (2002)指出，如果關係行銷所帶來的關係利益越大，則關係行銷將越有助於關係品質的提升，換言之，關係行銷不是企業單方面的意願，而必須把顧客的關係利益也考慮進來，才能夠真正提升雙方的關係品質。Holmlund 及 Kock(1996)針對銀行業的驗證研究中也指出，關係行銷確實可以讓顧客感受到服務品質的提升。在國內研究方面，

陳怡伶（民 89）、陳莉娟（民 89）等的研究，也都支持相同的結論。因此，不論是從關係行銷的意涵方面，或是從相關研究的發現上，關係行銷與顧客感受之服務品質，兩者間有一定的正向關連，所以本研究推論出研究假設 1-1 到 1-4 之相關假設：

假設 1-1：關係利益的建立與顧客感受之服務品質具有顯著正向關聯

假設 1-2：專業知識的提升與顧客感受之服務品質具有顯著正向關聯

假設 1-3：互動強度與顧客感受之服務品質具有顯著正向關聯

假設 1-4：顧客知覺支持與顧客感受之服務品質具有顯著正向關聯

## 二、邊界搭建角色的干擾效應

由於企業經營環境高度的複雜化且變化越來越快，為了有效因應環境的變遷，企業組織往往必須投入更多資源，來收集環境的相關資訊，以及回應環境的變化，而邊界搭建角色正是為了滿足此一需求而建立的職位。對一個企業而言，凡是與環境有密切聯繫、交換資訊的職位，諸如：企劃、客服、公關人員等，都可以視為邊界搭建角色，在本研究中，所探討的邊界角色，主要指針對重要客戶提供服務的客服人員，在該組織當中，其正式的職稱為專案經理。

紀舒智（民 92）認為，企業與顧客之關係品質，不僅決定於企業的活動，更與銷售行為及銷售人員的特性有密切關聯。謝光俊（民 92）在針對中華電信專案經理人的研究中發現，在相同的營運政策下，不同的專案經理往往會有不同的行銷成果，而活潑外向、主動積極的專案經理，客戶對他的服務之滿意程度較高，反之，低抗壓性、容易緊張或衝動型的專案經理，主管偶爾會接到客戶的抱怨電話。此一發現基本上也支持，邊界搭建角色由於位居與顧客接觸的最前線，他們的特質與工作態度，不僅影響其個人的表現，往往也左右了企業營運政策的執行成效。

在人格特質相關議題方面，五大人格特質與工作態度或行為的關係最密切，根據各研究的發現，五個主要人格特質中，外向性(extroversion)、經驗開放性(openness to experience)、怡人性(agreeableness)、勤勉審慎性(conscientiousness)等特質，大致上都與正面的組織行為高度相關，或是可以助長（強化）組織管理活動與員工工作行為的關聯，然而，神經質(neuroticism)人格



特質由於具有情緒失控、負面情感、低抗壓性、害怕、衝動等特徵，往往與負面的工作行為有關，有時候也會削弱組織管理活動對於員工工作行為的影響力（Avila 及 Fern，1986；Barrick、Steward 及 Piotrowski，2002）。

在外向性方面，由於專案經理所執行的工作，是高度情緒導向的勞務，對從事高度情緒勞務的工作者而言，如何隱藏自己的負面情緒，在面對客戶時，呈現正面的情緒，將是影響客戶滿意的重要關鍵，外向性人格特質的專案經理，由於能夠經常處於正面的情緒狀態（Watson 及 Clark，1992），所以在情緒的傳遞上，比較能夠自然的呈現正面的情緒，提供顧客良好的互動情境，因此也比較能夠獲得關係行銷上的成果，根據上述的說明，外向性對於關係行銷與服務品質的關聯可推論如假設 2-1。

**假設 2-1：邊界搭建角色的外向性人格特質越強，關係行銷活動與服務品質之關聯也越高**

在經驗開放性方面，Watson 及 Clark(1992)認為經驗開放性人格特質，比較能夠因應模糊而動態的環境，在關係行銷活動中，專案經理經常需面對來自客戶的多元化需要，如果無法以較開放的方式來執行這些要求，一味的墨守成規，將無法得到客戶的肯定，所以開放性人格特質對於關係行銷與服務品質的關聯，也有一定程度的干擾效果，此一關聯可以推論如假設 2-2。

**假設 2-2：邊界搭建角色的經驗開放性人格特質越強，關係行銷活動與服務品質之關聯也越高**

Barrick 及 Mount(1991)認為，怡人性人格特質的人容易與他人相處或合作，所以在人際關係方面的滿意度也較高。由於有更多的人際互動，所以較能夠從人際互動中，獲得資訊交換、學習、情感滿足等需求。在關係行銷的程序中，一個高怡人性人格特質的專案經理，對他而言，與主要客戶交換資訊、情感交流，不僅是工作而已，而是他自然的行為呈現，這種高度投入人際互動的行為，也將會使對方感受到誠意，獲得較高的工作成效。因此，關於怡人性對關係行銷與服務品質的關聯，可以推論如假設 2-3。

**假設 2-3：邊界搭建角色的怡人性人格特質越強，關係行銷活動與服務品質之關聯也越高**

相對於外向性、經驗開放性、怡人性等人格特質，神經質人格特質的員工在工作上，較可能出無助、想要依賴他人等負面的工作態度(Judge、Higgins、Thoresen 及 Barrick，1999)，在關係行銷活動上，如果專案經理經常出現無助、依賴等行為模式，將會喪失顧客的信賴，導致關係行銷無法達到預期的成果，因此關於神經質人格對關係行銷與服務品質的干擾，可以推論如假設 2-4。

**假設 2-4：邊界搭建角色的神經質人格特質越強，將會削弱關係行銷活動與服務品質之關聯**

勤勉審慎性所指的是一個人對所追求的目標之專心和集中程度，若其目標愈少、愈專心致力其上，表示勤勉審慎性愈高（鄭芬蘭，民 84）。雖然專注在單一目標的特質，並不符合關係行銷活動中，需同時面對顧客多元化需求的互動模式，但勤勉審慎性所具有的成就導向、努力工作、堅忍、循規蹈矩的、有責任感、負責任守紀律等工作特質，對於關係行銷的效能應該也有相當程度的幫助，由於勤勉審慎性對關係行銷與服務品質之間同時存在正反面的干擾效應，所以並不能推論出一個明確的干擾關係，因此本文中並未就此一關聯進行假設推論。

### 三、服務品質與顧客忠誠度

Parasuraman、Zeithaml 及 Berry(1985；1988)一再強調服務品質對顧客忠誠度具有相當影響力，且顧客忠誠度的建立，可以藉由服務品質的提升來加強。而國內的研究也發現，知覺產品品質對顧客忠誠具有正向關係，而知覺服務品質對顧客滿意度有正向關係（黃偉松，民 90；張為理，民 91）。

綜合以上文獻，可推論服務品質與顧客忠誠度會有顯著的影響關係，因為良好的服務品質，可讓顧客對企業有信心，即使價格稍高，也不願冒險轉換至其他業者，甚至口碑相傳而成為企業忠誠的顧客。因此，關於服務品質與顧客忠誠的關聯，可以推論出研究假設 3-1 到 3-5 之相關假設：

假設 3-1：顧客感受之服務品質有形性，與顧客忠誠度有顯著正向關聯。

假設 3-2：顧客感受之服務品質可靠性，與顧客忠誠度有顯著正向關聯。

假設 3-3：顧客感受之服務品質反應性，與顧客忠誠度有顯著正向關聯。

假設 3-4：顧客感受之服務品質保證性，與顧客忠誠度有顯著正向關聯。

假設 3-5：顧客感受之服務品質關懷性，與顧客忠誠度有顯著正向關聯。

## 參、研究方法

### 一、研究架構

從相關文獻的彙整及推論，企業透過持續性的關係行銷，在關鍵時刻不斷地與不同層次的顧客溝通，確實有助於顧客感受到企業的價值貢獻，相關研究也指出，關係行銷與服務品質、顧客忠誠度均有正向關聯（Holmlund 及 Kock，1996；Christy、Gordon 及 Penn，1996）。另外，關係行銷的基礎，必須建立在顧客與邊界搭建角色的互動上，所以，從事關係行銷人員的人格特質，往往會因為行為模式、認知模式之的差異，在與顧客互動過程中，呈現出不同的行為特質，也因此會讓顧客對於關係行銷成效產生不同的評價。在工作行為的探討中，五大人格特質又是最主要的影響因素，這些人格特質會干擾關係行銷與服務品質的關聯。根據以上的說明，本研究之觀念架構可以彙整如圖 1 所示：

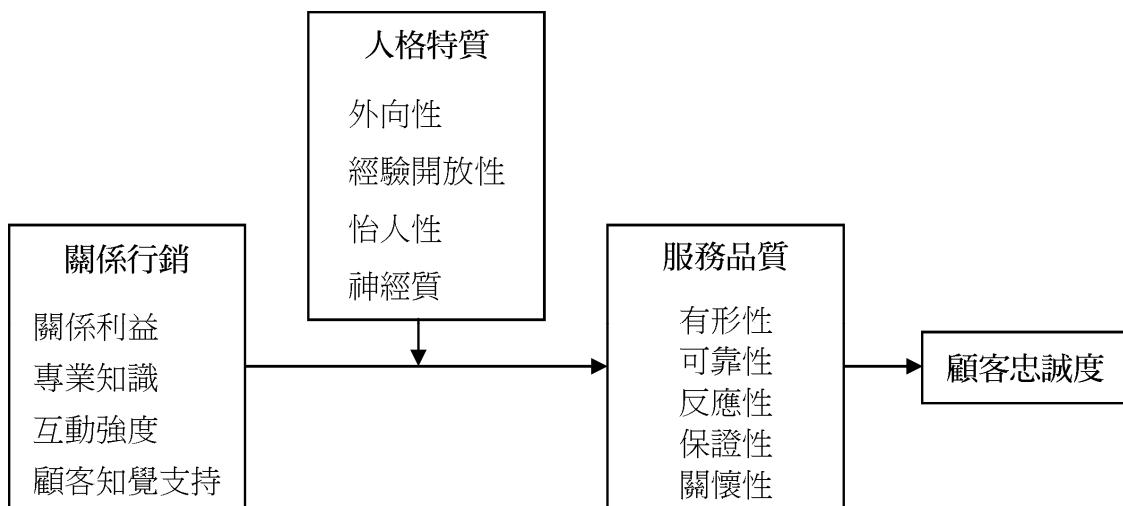


圖 1 研究架構



## 二、變項定義與衡量

### (一)關係行銷

本研究定義的關係行銷為：與有價值的顧客，建立長期、信任、雙贏的關係，其最終目的，在建立公司獨特的資產。由於關係行銷的作法十分多元，在衡量方面，本研究將 Bettencourt(1997)、Crosby et al.(1990)、Morgan 及 Hunt(1994)等人所發展的相關題項改編，將關係行銷區分成：關係利益、專業知識、互動強度、顧客知覺支持四大構面，其中關係利益是指，相對於其他選擇對象，關係成員能從其夥伴身上得到更為優渥的利益；專業知識代表顧客感受到服務人員對其業務及服務交易所具備的能力；互動強度是指服務人員與顧客間基於企業或個人的目的，直接面對面或間接溝通接觸的程度；顧客知覺支持乃為顧客能感受到企業對顧客的貢獻和福利關心的程度。

### (二)服務品質

本研究定義的服務品質為：顧客期望與實際服務表現兩相比較的結果，換言之，服務品質是指顧客對整體服務之優劣性的主觀判斷。在衡量方面，本研究採用 Parasuraman et al. (1988)所提出的修正後的 SERVQUAL 量表改編而來，根據 SERVQUAL，服務品質五個構面包括：有形性、可靠性、反應性、保證性、關懷性。

### (三)顧客忠誠度

本研究定義的顧客忠誠度為，顧客對於某公司產品或整體形象的觀感，以及由此一觀感所發展出來，願意再與該公司進行交易，或是將此一公司訊息推薦給他人的程度。在衡量方面，本研究以林龍興（民92）所發展的顧客忠誠度模式修正而來。

### (四)人格特質

本研究以 Costa 及 McCrae(1985)所提出的五因素人格理論，用來衡量專案經理之人格特質，由於五大人格特質中，勤勉審慎性與本研究擬探討的議題較無關聯，因此僅以五大人格特質構面中之四項人格構面：外向性、經驗開放性、怡人性、神經質進行研究分析。根據 Schmit、Kihm 及 Chetrobie

(2000)對於五大人格特質的定義，外向性是指一個人在人際互動上所呈現出的量、強度以及活動水平，外向性高的人，往往表現出自信、主動、健談、很活躍、喜歡交朋友、愛參與熱鬧場合、尋求刺激等特質。經驗開放性是指一個人願意尋求、體會新生活經驗的程度，以及對不熟悉事物的容忍度與探索的意願，具備開放性人格特質的人，具有開闊心胸、富於想像力、好奇心、原創力、喜歡思考及求新求變等特質。怡人性是指一個人在思想、情緒與行動上，從同情到反對的連續向度之人際取向，高怡人性的人具有禮貌、令人信賴、待人友善、容易相處、心地溫和等特徵。神經質則是指一個人相對的情緒不穩定性，以及容易發生心理抑鬱、不實理念、過度渴求或衝動的特徵。高神經質的人，在行為上將會呈現焦躁、沮喪、緊張、缺乏安全感、無法妥善控制自己脾氣等現象。

所以，外向性代表一個人對於與他人之間關係，感到舒適的程度，舒適的關係越高，表示其愈外向，本特質得高分者為具有健談的、果斷的、好社交的、熱情的、主動的及人際取向者；經驗開放性指興趣多寡與其喜好之深度，本構面得高分者屬好奇的、聰穎的、富創造力的、獨創的及非傳統性的；怡人性指一個人對於他人所定下的規範之遵循程度，遵循程度愈高，怡人性程度愈強，本構面得高分者為可信賴的、溫和的、助人的、好心腸的、寬恕的及仁慈的，具有敏捷的思慮、體貼及同理心；神經質代表對煩惱經驗，在認知與行為風格個別差異的傾向，本構面得高分者為焦慮、緊張不安、情緒化及自卑心，而得分低者則屬於冷靜、放鬆、安定等正面特質者。在衡量方面，各構面的題項則是由蔡欣嵐（民90）的人格特質問卷修改而來。

#### (五)控制變項

本研究探討影響服務品質、顧客忠誠度等因素，在服務品質的認知方面，一方面涉及專案經理人的個人因素，雖然本研究已經將五大人格特質，列為主要的影響因素，但其他人口統計資料，包括：專案經理的服務地區、性別、年齡、年資、教育程度、工作狀況（每天平均服務客戶數、每週平均親訪客戶次數、平均每次拜訪時間）、婚姻狀況、服務大企業客戶數以及適量性等，都可能影響客戶服務品質的知覺。此外，客戶的差異，也會

產生不同的需求，所以相同的活動與服務，不同顧客的評價也不一樣，本研究也針對這些差異，進行必要的控制，控制的變數包括：公司所在地、行業別、每月所繳費用、年營業額、公司成立年數、員工人數等等。

在影響顧客忠誠度的因素部份，本研究推論，顧客忠誠度與服務品質認知有直接關聯，因此，專案經理的個人因素，即使會影響顧客忠誠度，也是經由服務品質而間接影響，所以不針對這類個人基本資料進行控制，但企業本身的因素，仍有可能影響顧客忠誠度，所以仍將企業的相關因素（公司所在地、行業別、每月所繳費用、年營業額、公司成立年數、員工人數等等）列為控制變項。

### 三、研究對象與抽樣方法

本研究以中華電信大企業客戶，以及該服務體系之專案經理為研究對象，為了克服過去研究中，將關係行銷、顧客忠誠度交由同一來源填答，造成共同方法變異(common method variance)的問題，設計上本研究採行一對一配對式問卷調查，亦即將關係行銷、人格特質部分問卷，交由專案經理填答，而服務品質、顧客忠誠度等問題，交由接受服務的大企業客戶填答。

問卷的發放，以中華電信 35 個營運處之大企業專案經理為母體，隨機挑選每個營運處專案經理，徵詢其參與本研究的意願，願意參與本研究的專案經理，發放兩份問卷，一份由他本人填寫，另一份請專案經理人交給他所服務的企業客戶（總務或資訊人員）填寫。

本研究共計發送問卷 420 份（專案經理與其客戶一個配對算一份），經催收後總共回收 158 份問卷，再將填答不完整或無法配對的無效問卷 30 份剔除，共取得有效問卷 128 份，有效回收率為 30.48%。

在回收的企業對象問卷中，總共涵蓋了 16 個不同的產業，公司所在地以北部地區為主，共佔 72%，中部地區與南部地區的企業各佔 19.53% 與 7.81%。由於是針對大企業客戶的調查，月繳電信費用以 20 萬元以下的佔最大多數 41.41%，200 萬有 32 家佔 25%，50~100 萬有 22 家佔 17.18%，100~500 萬有 14 家佔 10.94%，500 萬以上計有 10 家佔 7.94%。在年營業額方面，以 5,000 萬元以下 32 家最高，佔 25.40%，5000 萬元（含）以上億元以下有 20 家佔 15.87%，1 億元~5 億元 25 家佔 19.84%，5 億元~10 億元 20 家佔 15.87%，10

億元~30億元 8家佔 6.35%，30億元~70億元 11家佔 8.73%，70億元以上 10家佔 7.94%。就成立年數而言，受訪企業成立 3 年以下者有 3 家佔 2.34%，3~6 年計有 14 家佔 10.94%，6~10 年者則有 25 家佔 19.53%，10~15 年者有 29 家佔 22.66%，15 年以上者則有 57 家佔 44.53%。就員工數而言，平均 10 人以下者有 5 家佔 3.91%，110 人者有 30 家佔 23.44%，51~100 人者有 14 家佔 10.94%，101~200 人者有 21 家佔 16.41%，201~300 人者有 15 家佔 11.72%，301~400 人者有 7 家佔 5.47%，401~500 人者有 9 家佔 7.03%，501~999 人者有 10 家佔 7.81%，1,000 人者有 17 家佔 13.28%。

#### 四、信度與效度

在問卷信度方面，本研究的相關變項及構面，信度 $\alpha$ 係數均在 0.7 以上（詳表 1），初步研判，符合信度的要求。在效度方面，本研究採取驗證性因素分析來驗證研究題項的建構效度與區別效度，執行的程序是，先就每個研究變項進行因素分析，根據其構面，強迫擷取與構面數相等的因素個數。例如，本研究中關係行銷共有四個主要構面，因此乃將關係行銷題項進行因素分析，並且強迫形成四個因素，經最大變異法轉軸之後，分析各因素中的組成題項。

分析的程序，首先檢視各題項在預期的因素中，其因素負荷是否大於 0.4，如果某一題項在預期的因素中，因素負荷小於 0.4，代表該題項不適合納入某個因素中，亦即該題目沒有建構效度，因此予以刪除。此外，本研究也觀察某一題項是否在預期的因素以外的其他因素，其因素負荷也高於 0.4，亦即一個題目同時在兩個因素的負荷量都高於 0.4，如果此一情況發生，代表該題目沒有區別效度，也應該予以刪除。經過上述的過程，共計刪除 8 個題目，其餘題目都同時符合建構效度與區別效度的要求標準。

### 肆、資料分析

表 1 為研究變項之自我相關分析，從表 1 的相關係數中初步可以看出，企業的關係行銷活動與顧客服務品質認知、顧客忠誠度之間有相當顯著的關聯性，此一結果大致上與本研究假設的推論吻合。邊界搭建角色的人格特質，雖然與顧客服務品質認知的相關性不顯著，但是否會干擾關係行銷

與服務品質的關聯，則有待進一步的驗證。

表 1 研究變項自我相關分析及信度

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 外向性	(0.72)													
2. 神經質	-0.61***	(0.83)												
3. 經驗開放	0.32**	-0.11	(0.78)											
4. 怡人性	0.60***	-0.53***	0.44***	(0.80)										
5. 關係利益	0.14	-0.07	0.10	0.09	(0.82)									
6. 專業知識	-0.10	-0.00	-0.14	-0.11	0.50***	(0.88)								
7. 互動強度	-0.05	0.03	-0.09	-0.13	0.52***	0.83***	(0.90)							
8. 顧客知覺	-0.12	-0.08	-0.07	-0.09	0.58***	0.69***	0.74***	(0.77)						
9. 有形性	0.01	-0.09	-0.09	-0.06	0.47***	0.73***	0.78***	0.76***	(0.83)					
10. 可靠性	-0.12	-0.66	-0.09	-0.08	0.44***	0.73***	0.72***	0.77***	0.78***	(0.91)				
11. 反應性	-0.10	-0.01	-0.10	-0.15	0.43***	0.75***	0.79***	0.73***	0.74***	0.78***	(0.86)			
12. 保證性	0.05	-0.13	0.03	-0.05	0.53***	0.70***	0.69***	0.73***	0.69***	0.73***	0.82***	(0.87)		
13. 關懷性	-0.02	0.00	0.00	-0.08	0.19*	0.78***	0.79***	0.79***	0.73***	0.82***	0.88***	0.85***	(0.89)	
14. 顧客忠誠	0.00	0.03	0.06	-0.05	0.78***	0.49***	0.56***	0.61***	0.51***	0.45***	0.57***	0.61***	0.63***	(0.89)

1. 括號內為信度 $\alpha$ 值

2. \*  $p < 0.01$ ; \*\*  $p < 0.05$ ; \*\*\*  $p < 0.001$

本研究採層及迴歸分析來驗證研究假設，在驗證關係行銷及服務品質的關聯性時，執程序是以公司基本資料、專案經理基本資料、關係行銷當作自變項，以服務品質為依變項，建立迴歸模式。執行時，首先將控制變項（公司與專案經理的基本資料）置入迴歸模式中，第二步驟再將擬驗證的自變項放入模式。經由這些步驟，所建立的迴歸模式，可以彙整如表 2 所示。

從表 2 的模式一中可以看出，經過逐步層級迴歸所建立的模型， $R^2$  為 0.815，F 值 21.338 已經達到顯著水準，再觀察已標準化迴歸係數，發現關係行銷的四個構面，其迴歸係數分別為 0.448、0.767、0.769、0.791 均達到顯著水準，顯示關係行銷活動與服務品質兩者之間呈現正向關聯，由於模式一是將服務品質變項視為一個整體來執行迴歸分析，模式二到模式六，則是以服務品質的各個構面為依變項，進行迴歸分析，所得到的結果與模式一雷同，關係行銷活動與各項服務品質指標之間，都具有顯著的正向關係，因此研究假設 1 的推論成立。

在研究假設 2 的驗證方面，仍以逐步層級迴歸，步驟上首先放入控制



變項，其次再放入關係行銷、專案經理人格特質兩個自變項，最後再放入關係行銷與人格特質的交互作用項。由於交互作用項與自變項的相關性偏高，為了避免共線性的問題，交互作用項是採用自變項各自減去平均數之後的乘積。另外，由於關係行銷有四個構面，在進行交互作用分析時，如果分別考慮四種人格特質與四種關係行銷的交互作用，總共將會有 16 個交互作用項，將會增加分析上的複雜性，而且從模式一的驗證中也發現，四種關係行銷活動對服務品質的影響程度與方向差距不大，因此，本研究乃決定將關係行銷視為一個整體，進行交互作用分析，而不再針對關係行銷的子構面進行分析，分析結果可彙整如表 2 的模式七所示。

從模式七中可以看出，迴歸模式的  $R^2$  為 0.819，F 值 17.913 已經達到顯著水準，再由迴歸係數來看，四個交互作用項當中，外向性\*關係行銷、神經質\*關係行銷、怡人性\*關係行銷都達顯著水準（ $\beta$  值分別為 -0.113、0.117、-0.105），因此，初步支持研究假設 2-1、2-3、2-4 的推論，而研究假設 2-2 的推論則未獲支持。

雖然，交互作用項的迴歸係數達顯著水準，代表專案經理的人格特質確實會干擾關係行銷活動與服務品質的關聯，但此一干擾型態（方向性）是否如研究假設的推論，仍必須作進一步的研判。執行上，乃先將人格特質、關係行銷以平均數為切割點，分成高低兩組，因此人格特質與關係行銷的組合，總共形成高高、高低、低高、低低等四組，再分別計算這四組之服務品質的平均得分，即可以劃出四組的型態，外向性、怡人性、神經質三個人格特質與關係行銷的交互作用型態，可繪圖如圖 2 所示。

從圖 2 中可以看出，大致上關係行銷活動與服務品質之間為正向關係，不過此一正向關係，確實受到人格特質的干擾，以圖 2 的(a)為例，高外向性的專案經理在不同程度的關係行銷活動中，顧客服務品質認知就有很大的差異，高度關係行銷活動，配合外向性高的專案經理，顧客感受之服務品質將會大幅的提升。相對的，外向性較低的專案經理，不論關係行銷活動程度的高低，其服務品質的差異就沒有太明顯差別。就此一圖形關係來看，專案經理的外向性人格特質確實會強化關係行銷活動與服務品質的關係。

表 2 本研究所建立之迴歸結果彙整

依變項 自變項	服務品質 (模式一)	有形性 (模式二)	可靠性 (模式三)	反應性 (模式四)	保證性 (模式五)	關懷性 (模式六)	服務品質 (模式七)	忠誠度 (模式八)
控制變項								
公司變項	已置入	已置入	已置入	已置入	已置入	已置入	已置入	已置入
人員變項	已置入	已置入	已置入	已置入	已置入	已置入	已置入	NA
關係行銷							0.803***	
關係利益	0.448***	0.464***	0.402***	0.295**	0.470***	0.439***		
專業知識	0.767***	0.658***	0.701***	0.687***	0.700***	0.789***		
互動強度	0.769***	0.687***	0.649***	0.737***	0.690***	0.788***		
顧客知覺支持	0.791***	0.750***	0.755***	0.662***	0.729***	0.751***		
人格特質								
外向性							0.428***	
經驗開放性							0.072	
怡人性							0.069	
神經質							-0.161*	
交互作用								
外向*關係							-0.113*	
開放*關係							0.004	
怡人*關係							-0.105*	
神經質*關係							0.117*	
服務品質								
有形性								0.595***
可靠性								0.535***
反應性								0.599***
保證性								0.594***
關懷性								0.598***
$\Delta R^2$	0.522	0.437	0.450	0.432	0.440	0.520	0.014	0.388
$R^2$	0.815	0.701	0.707	0.667	0.724	0.735	0.819	0.438
F 值	21.338***	11.805***	12.139***	10.237***	13.101***	13.782***	17.913***	6.241***

\* p &lt; 0.01 ; \*\* p &lt; 0.05 ; \*\*\* p &lt; 0.001

再就神經質人格特質的干擾效應來看，圖 2(a)與圖 2(b)的形狀大同小異，唯一不同的是，高神經質的人格特質，不論是在關係行銷活動程度高或低，所影響的顧客服務品質的差異不大，相反的，低神經質的人格特質在不同的關係行銷活動中，顯現出較大差異的服務品質。就此一圖形的意涵，可以視為低神經質人格特質強化了關係行銷與服務品質的關聯性，也可以解釋為，高神經質人格特質削弱了關係行銷與服務品質的關聯性。至

於怡人性人格特質對於關係行銷與服務品質關係的干擾，大致上與外向性相同，也是高怡人性人格特質會強化關係行銷與服務品質關係。

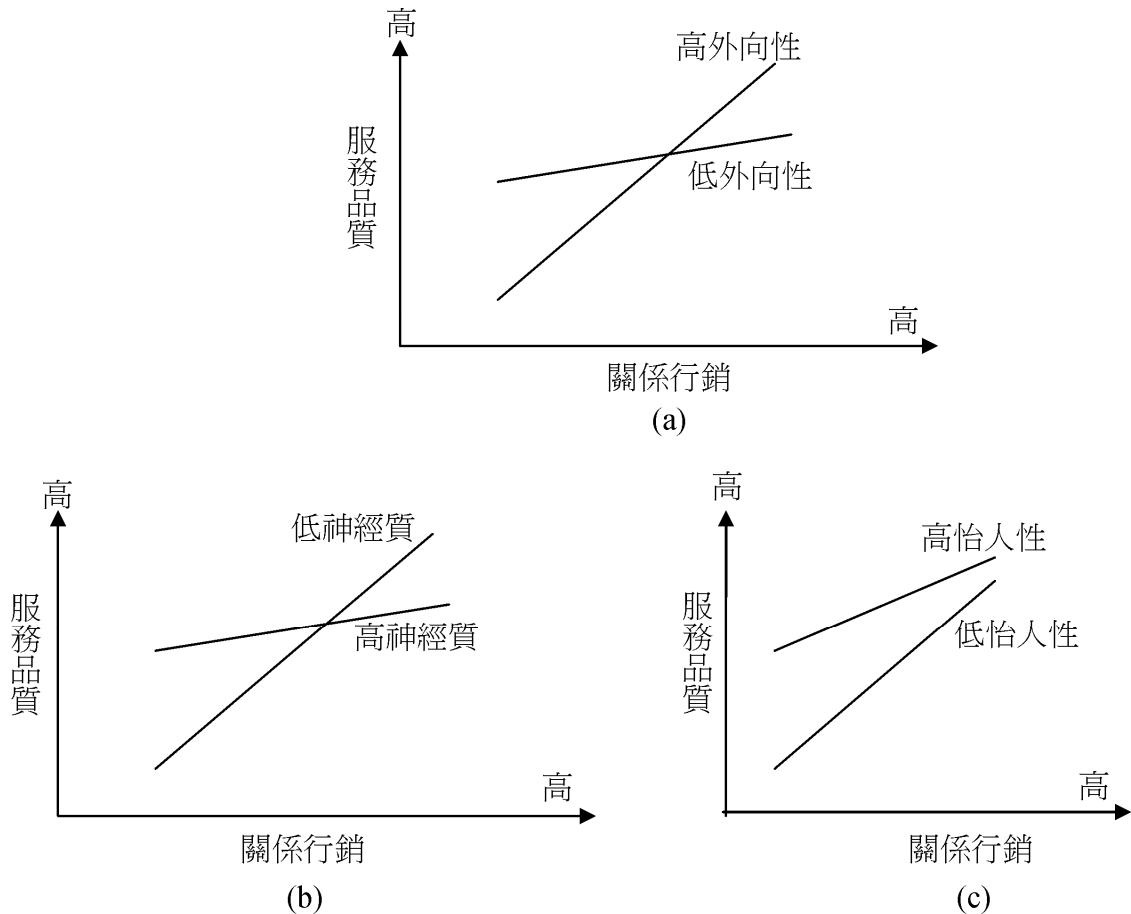


圖2 人格特質與關係行銷活動交互作用型態之圖示

最後，關於服務品質與顧客忠誠度的關係驗證，仍以層級迴歸進行分析，由於本研究中，專案經理人的相關因素，是經由服務品質間接影響顧客忠誠，因此，迴歸模式的控制變項，僅放入公司基本資料部份，而排除專案經理人的基本資料，迴歸分析的結果可如表 1 之模式八的彙整。從模式八中可以出，迴歸模式的  $R^2$  為 0.438，F 值 6.241 已經達到顯著水準，而從迴歸係數來看，有形性、可靠性、反應性、保證性、關懷性的迴歸係數分別為 0.595、0.535、0.599、0.594、0.598，都達到顯著水準，代表服務品質確實

與顧客忠誠呈正向關聯，所以本研究假設3的推論成立。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

本研究之主要目的在於探討，關係行銷與服務品質，以及服務品質與顧客忠誠度之關聯性，同時探討服務人員個人因素是否會干擾關係行銷對服務品質之關聯。經資料分析後發現，關係行銷與服務品質確實有顯著正向關聯，而服務品質也會增加顧客忠誠度。此外，邊界搭建角色（專案經理）的人格特質，也會干擾關係行銷活動與服務品質的關聯性，尤其外向性、怡人性會強化關係行銷活動對服務品質的關聯效果，而神經質人格特質則會削弱關係行銷活動對服務品質的關聯效果。

#### (一)關係行銷、服務品質顧客忠誠之驗證結果

本研究結果關係行銷四個構面－關係利益、專業知識、互動強度、顧客知覺支持，與服務品質之正向關聯性驗證均成立，其相關性的大小依序為顧客知覺支持與互動強度，專業知識次之，最後是關係利益，這意謂著顧客知覺支持與互動強度的認知對服務品質具有重要的影響力，企業如何提升顧客知覺支持與互動強度的認知，是改善客戶服務品質之關鍵，此結論與Holmlund及Kock(1996)、侯明佑（民92）等人的研究結果相同。在服務品質與顧客忠誠度的驗證上，本研究發現支持兩者之間有顯著正向關聯，而此結論與Parasuraman et al. (1985；1988)；Frederick、Reichheld及Sasser (1990)；Cronin及Taylor (1992)等人之看法相同。

#### (二)邊界搭建角色人格特質的干擾效應

企業的關係行銷活動，必須經由邊界角色傳遞到顧客，所以邊界角色在關係行銷當中，扮演十分關鍵的角色。本研究中發現，外向性、怡人性、神經質等人格特質，都會干擾關係行銷活動與服務品質的關聯。過去不少研究都曾發現，業務人員的人格特質與其銷售業績有顯著關聯性（Pruden及Peterson，1971；Warr、Bartram及Martin，2005），本研究的結論基本上也與這些研究發現吻合。但是，由於本研究探索的是服務品質，而非上述研究

所探討的工作績效，工作績效與工作態度受業務人員人格特質的影響較為直接，但是服務品質則涉及公司的相關活動，所以本研究並不認為人格特質，會直接影響服務品質，應該是以干擾的形式，來影響公司相關活動與服務品質之關聯，這一點是本研究與過去其他相關研究較為不同之處。

就圖二所呈現的交互作用的型態來看，關係行銷活動與服務品質的正向關係，會因為執行關係行銷專案經理人格特質的差異，而發生強化或弱化的效應，其中，外向性、神經質與怡人性的干擾效應更達顯著水準。以外向性而言，隨著組織所推動的關係行銷活動越多，高外向性的專案經理將可以大幅提升顧客服務品質的感受，如果專案經理人屬低外向性的人格（內向），雖然組織所推動的關係行銷活動越多，顧客所感受的服務品質的提升則是相當有限，在絕對水準上也不及外向性的專案經理。類似情況也發生在神經質的人格特質面，低神經質人格特質的專案經理，所執行的關係行銷成效，將優於高人格特質的專案經理。最後，從本研究的資料來分析，怡人性應該是最能夠預測顧客感受服務品質的人格特質，具有怡人性人格特質的專案經理，不論公司推動關係行銷活動程度多寡，其所服務的客戶，都顯示出較高的服務品質感受。

## 二、管理上的意涵

### (一) 深化關係行銷活動的內涵

關係行銷有助於提升顧客的服務品質知覺，不過具體的關係行銷活動，仍有待進一步界定，大致上，關係行銷活動可依循本研究發展的四大構面，做進一步的引申，以符合實務上需求。例如，關係利益的建立方面，業者可以考慮採取簡單的市場區隔，以提供核心顧客更優惠的價格與差異化的服務，建立彼此的關係利益。而專業知識的提升、互動關係的加強，雖然已經成為業者的共識，但是在落實方面，應該要深化執行人員的行為內涵，而不只是口頭上、表面上的互動關係而已。具體的做法包括：訓練專案經理主動的發現顧客的問題與需求的能力，而不僅是被動的回應問題；擔任公司與顧客之間「主動性」橋樑的角色，從顧客需求的一端，引領公司行銷方式的改變，以符合顧客的需要，而非在公司產品或行銷做法改變以後，才告知顧客相關的改變。這些作為應該都有助於提升顧客所認知的關係價



值，也可以進一步深化兩者的關係，使關係行銷不會流於形式。

#### (二) 邊界搭建角色的授權與素質的提升

本研究從關係行銷與服務品質關係的驗證中發現，關係利益、專業知識、互動強度等因素，都會影響關係行銷活動的成效（即顧客認知的服務品質），然而關係利益、專業知識、互動強度的呈現，都有賴邊界搭建角色稱職的表現，以及公司在資源與精神上的支持。在服務業的管理系統設計中，將決策點儘可能靠近事件發生點，已經是許多學者的共識(Daft, 2004)，所以授與邊界搭建角色更多的權力將有助於有效的傳遞關係利益，展現與顧客的互動強度。關係行銷活動必須以相關資源為後盾，不能只是表面化的活動呈現，如果公司對於關係行銷的內涵沒有深入的瞭解，將關係行銷活動界定為表現的行銷，則專案經理人將得不到應有的授權以及足夠的資源，也無法發揮既有的效能，徒然引起專案經理的工作挫折，並不能拉近與顧客的關係，也無法解決顧客忠誠度低、服務品質抱怨等問題。

#### (三) 關係行銷必須與現有的組織系統整合

如同前一小節的論述，關係行銷活動的成效，部分取決於關係利益、專業知識、互動強度等因素，所以組織必須整合相關部門的資源，協調各單位的活動，以支援邊界搭建角色的充分發揮，才能夠讓客戶感受到該角色所呈現的關係利益、專業知識、互動強度。關係行銷不論是以社會交換理論為基礎，或是建立在信任—承諾的模式架構下，都是從組織層次的觀點來探討公司與公司之間的交易關係，不過在落實方面，管理者仍必須考慮到執行者、制度面，以及兩者協調的問題。例如，在組織層次上，提出建立關係利益的策略，仍必須由適當的執行者來推動，而此一執行者的特質、所掌握的資源，乃至於組織跨部門協調的情況，都將影響關係行銷策略的成敗，所以不能只是由少數人來推動，而應該建立整個組織的支援與協調系統，才有可能發揮預期的效果。

#### (四) 其他干擾因素的排除或強化

關係行銷與服務品質的關聯性，固然受到專案經理人格特質的干擾，但專案經理的人格特質不應該是干擾兩者的唯一變項，公司的組織文化、

資源的分配政策、乃至於職場中的工作關係等因素，對於關係行銷活動的成果，應該都有強化或削減的效果，管理者不妨從組織系統中找出一些較可能的干擾因素，針對這些因素，整合專案經理的管理，建立一個有成效的組織情境，以確保關係行銷活動的成果。

### 三、研究建議

#### (一) 評估關係行銷的成本效益，提高顧客忠誠度

根據研究發現，關係行銷確實會提升服務品質與顧客忠誠度，因此，如何適度的採行關係行銷活動，達到吸引顧客的目標，應該是下一個階段必須考慮的問題。由於關係行銷活動十分多元，對於達成服務品質與顧客忠誠度提升的效益也各不相同，企業必須衡量本身的條件，選擇最有利的關係行銷活動。例如：從研究中得知，專案經理的人格特質會強化（或削弱）關係行銷與服務品質的關聯，企業在選擇關係行銷活動時，就可以針對本身人力素質進行評估，採取有利於企業條件優勢的關係行銷活動，或是避免採取某些不利於企業的關係行銷活動，如此才能夠真正發揮關係行銷的效益。例如，如果企業中的專案經理多數欠缺外向性的特質，關係行銷活動的重點，或許應該採取靜態導向的活動，包括提供更多資訊或價格優惠，以便讓顧客感受到此一關係的利益，而非加強與顧客的互動強度。企業組織在資源不足的情況下，為了維持關係行銷的成效，甚至於可以考慮以策略聯盟、委外等方式，來獲得相關資源，以確保關係行銷的成效，而不是讓資源不足降低了關係行銷活動的品質。

#### (二) 邊界搭建角色的招募篩選與任用

本研究發現，邊界搭建角色的人格特質會干擾關係行銷與服務品質的關聯性，因此對於重要客戶之關係行銷活動的推展，除了設計出合適的活動內容之外，也必須慎選適任的邊界搭建角色，以免使關係行銷活動的效果打折扣。關於邊界搭建角色人員的篩選，除了專業知識的條件之外，人格特質應該也可以作為消極、補充性的要件，例如，神經質人格特質確實不利於關係行銷活動的推展，因此，高度神經質的員工至少要有較長時間的養成之後，才能夠任用。而怡人性特質的專案經理，不論公司是否推動

關係行銷管理活動，他所服務的客戶都有不錯的服務品質評價，從人員篩選的角度，應該可以怡人性特質作為篩選專案經理的消極條件。由於外向性人格特質的專案經理，在公司高度推動關係行銷時，最能夠發揮效果，但在未推動關係行銷活動時，其成果反而不如內向性人格的專案經理，可以說，外向性與關係行銷有很密切的配合度，管理者可以斟酌員工的外向性程度，需要與經常接觸客戶的工作由外向性高的員工擔任，反之則由內向型的員工負責。

### (三) 建立關係行銷的特色

關係行銷活動的重點之一，在於建立與客戶之間的一對一關係，以便讓客戶感受到此一關係的獨特性，既然是針對客戶量身訂做的行銷活動，當然就應該依照不同客戶的需求，以及認同的價值，發展出個別的活動內容，而不是一套標準化的活動程序，套用到不同的客戶上。由於關係行銷的內容十分多元，企業可以依據自己的資源特性、不同的顧客需求，發展出個別而有特色的關係行銷活動。例如，部分關係行銷活動著重於加強與客戶的互動，部分則可以從關係利益的傳遞來著手，不同的客戶由於需求不同，必然可以經由這些活動的組合，以及選擇適合的專案經理，共同呈現出符合需求的關係行銷活動。

### (四) 配對式問卷調查的改良

本研究採取配對式問卷調查，基本上已經避免讓客戶填寫所有題目之可能共同方法變異，不過從數字的分析中發現，專案經理填寫的關係行銷活動，與客戶填寫的服務品質認知，兩者之間仍呈現高度的相關，在迴歸模式中， $R^2$ 甚至於高達 0.8 以上，雖此一關聯結果符合原先的推論，但本研究推論造成  $R^2$  偏高的原因，可能是發放問卷時，讓專案經理任意選擇顧客問卷的調查對象，而為了方便回收，專案經理可能會選擇與他合作關係較為密切的客戶，基本上這類型客戶對該專案經理的表現較為肯定，所以造成  $R^2$  偏高的現象。針對此一問題，後續研究者不僅在抽樣專案經理人時必須採隨機抽樣，對於顧客問卷的發放，應該也要僅可能的採取隨機抽樣方式，以避免專案經理人便利抽樣而造成可能的影響。

#### (五) 探討人格特質與關係行銷活動的配合問題

關係行銷活動各具特色，也會與執行的專案經理人發生「配合」的問題，也就是說，某些關係行銷活動，可能由某種人格特質的專案經理來執行較容有成效，但是限於篇幅，本文僅將關係行銷視為一個整體的概念，探討整體關係行銷與各種人格特質的配合問題，後續研究者可以更深入的就每一項關係行銷活動與配套的人格特質，做更為精緻的推論與驗證，如此可以更清楚的揭露專案經理人格特質對於關係行銷的干擾效應。

#### (六) 加入勤勉審慎構面的探討

由於勤勉審慎構面的內涵較為多元，對於職場相關行為的影響，也呈現不同的結果，所以在本研究中，並未推論勤勉審慎構面對於關係行銷的干擾效果，然而，在五大人格特質中，勤勉審慎特質對於工作行為的影響十分顯著，所以後續研究者可以考慮將關係行銷活動作更進一步的細分之後，仔細深入的探討勤勉審慎特質對於關係行銷成效的干擾效果。

## 參考文獻

1. 吳勇德（民91），關係行銷方式對於顧客忠誠度的影響－以資訊教育業為例，台灣科技大學企業管理學系碩士論文。
2. 林龍興（民92），關係行銷結合策略與生活型態對顧客忠誠度影響之研究－以網路購物與線上拍賣為例，東吳大學國際貿易學系碩士論文。
3. 紀舒智（民92），從關係行銷探討關係品質與顧客自發行為之研究，銘傳大學國際企業管理學系碩士論文。
4. 侯明佑（民92），客服中心運用於顧客關係管理、關係行銷及服務品質之實證研究－以B銀行企業金融部門為例，成功大學企業管理學系碩士論文。
5. 陳怡伶（民89），電子商務關係行銷與顧客整體滿意度之研究，銘傳大學國際企業管理學系碩士論文。
6. 陳莉娟（民89），一對一網路行銷之探索性研究，台灣科技大學企業管理學系碩士論文。
7. 黃偉松（民90），服務品質、顧客滿意度與顧客忠誠度關係之研究－以證券商為例，淡江大學管理科學學系碩士論文。
8. 張為理（民91），商業友誼對服務品質、顧客滿意與顧客忠誠影響之研究－以學校教育與健身中心為例，朝陽科技大學企業管理學系碩士論文。
9. 張雅婷（民91），關係網路連結與顧客忠誠度關連性研究－以人壽保險業為例，東海大學企業管理學系碩士論文。
10. 蔡欣嵐（民90），工作特性、人格特質與工作滿意度之關係－以半導體業為例，中央大學人力資源管理學系碩士論文。
11. 鄭芬蘭，（民84），「五大因素模式」的特質人格理論，高等教育學報，第3期，頁205-27。
12. 謝光俊（民92），人格特質、工作特性與情緒 勞務負荷、工作滿意及顧客服務品質感受之關聯性研究－以中華電信為例，台灣海洋大學航運管理學系碩士論文。
13. Armstrong, G. and P. Kotler (2000), *Marketing: An Introduction*, 5th Edition, NJ: Prentice Hall.
14. Avila, R. A. and E. F. Fern (1986), "The Selling Situation as a Moderator of the Personality-Sales Performance Relationship: An Empirical Investigation." *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 6, No.3, pp.53-63.
15. Barrick, M. R. and M. K. Mount (1991), "Autonomy as a Moderator of the Relationships between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance." *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 111-18.



16. Barrick, M. R., G. L. Steward, and M. Piotrowski (2002), "Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation among Sales Representatives." *Journal of Applied Psychology*, 87, No.1, pp.43-57.
17. Bettencourt, L. A. (1997), "Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Service Delivery." *Journal of Retailing*, 73, No.3, pp.383-406.
18. Bennett, R. and A. Barkensjo (2005), "Relationship Quality, Relationship Marketing, and Client Perceptions of the Levels of Service Quality of Charitable Organizations." *International Journal of Service Industry Management*, 16, No.1, pp.81-105.
19. Christy, R., O. Gordon, and J. Penn (1996), "Relationship Marketing in Consumer Markets," *Journal of Marketing Management*, 12, No.1, pp.175-87.
20. Costa, P. T. and R. R. McCrae (1985), *The NEO Personality Inventory Manual*, Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
21. Cronin, J. J. and S. A. Taylor (1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension." *Journal of Marketing*, 56, No.3, pp.55-68.
22. Crosby, L. A., K. R. Evans, and D. Cowles (1990), "Relationship Quality in Services Selling : An Interpersonal Influence Perspective." *Journal of Marketing*, 54, No.3, pp.68-81.
23. Daft, R. L. (2004), *Organization theory & design*, 8th Edition, New York: West Inc.
24. Frederick, F., M. Reichheld, and Jr. E. Sasser (1990), "Zero Defections : Quality Comes to Services." *Harvard Business Review*, 65, No.2, pp.57-69.
25. Hennig-Thurau, T., K. P. Gwinner, and D. D. Gremler (2002), "Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality." *Journal of Service Research*, 4, No.3, pp.230-47.
26. Holmlund, M. and S. Kock (1996), "Relationship Marketing: The Importance of Customer-Perceived Service Quality in Retail Banking." *The Service Industries Journal*, 16, No.3, pp.287-304.
27. Judge, T. A., C. A. Higgins, C. J. Thoresen, and M. R. Barrick (1999), "The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and Career Success across the Life Span." *Personnel Psychology*, 52, pp.621-52
28. Kotler, P. (1992), "Marketing's New Paradigm : What's Really Happening Out There." *Planning Review*, 20, pp.51-52.
29. MacMillan, K., K. Money, A. Money, and S. Downing (2005), "Relationship Marketing in the Not-for-Profit Sector: An Extension and Application of the Commitment-Trust Theory." *Journal of Business Research*, 58, No.6, pp.806-20.
30. Morgan, R. M. and S. D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing." *Journal of Marketing*, 58, No.3, pp.21-38.

31. Parasuraman, A., Zeithaml, and L. L., Berry (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research." *Journal of Marketing*, 49, pp.44-65.
32. Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L. L. Berry (1988), "SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality." *Journal of Retailing*, 64, pp.12-40.
33. Prahalad, C. K. and V. Ramaswamy (2000), "Co-Ppting Customer Competence." *Harvard Business Review*, 78, pp.79-88.
34. Pruden, H. O. and R. A. Peterson (1971), "Personality and Performance-Satisfaction of Industrial Salesmen." *Journal of Marketing Research*, 8, No.4, pp.501-05.
35. Sheth, J. N. and A. Parvatiyar (1995), "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Outcomes." *Journal of the Academy of marketing Science*, 23, No.4, pp.255-72.
36. Singh, J. (1999), "Some Selected Individual and Organizational Moderators of Boundary Role Ambiguity for Sales and Marketing Professionals." *Proceedings of American Marketing Association Conference*, 10, pp.4-6.
37. Singh, J. and G. Rhoads (1991), "Boundary Role Ambiguity in Marketing Oriented Positions: A Multidimensional Multifaceted Operationalization." *Journal of Marketing Research*, 28, No.3, pp. 328-38.
38. Schmit, M. J., J. A. Kihm, and R. Chetrobie (2000), "Development of a Global Measure of Personality." *Personnel Psychology*, 53, No.1, pp.53-193.
39. Stone, M., N. Woodcock, and M. Wilson (1996), "Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management." *Long Range Planning*, 29, No.5, pp.657-83.
40. Warr, P., D. Bartram, and T. Martin (2005), "Personality and Sales Performance: Situational Variation and Interactions between Traits." *International Journal of Selection and Assessment*, 13, No.1, pp. 87-101.
41. Watson, P. T. and L. A. Clark (1992), "On Traits and Temperament: General and Specific Factors of Emotional Experience and Their Relation to Five-Factor Model." *Journal of Personality*, 60, pp. 441-75.

## **A Study of the Associations among Relationship Marketing, Customers' Perception of Service Quality and Loyalty**

**Hsiao-Chao Hsieh\* Mei-Yu Lee\*\***

(Received: June 15, 2006; First Revised: September 5, 2006; Second Revised: November 3, 2006; Third Revised: November 11, 2006; Accepted: December 18, 2007)

### **Abstract**

Some of the literatures proved that relationship marketing can increase customers' service quality and loyalty. But most of them were surveyed from either the supply side or the demand side. To improve the survey method, this paper uses matching questionnaires between project manager and customer to survey the associations among relationship marketing, customer's perception of service quality and loyalty. The findings are:(1) the relationship marketing can increase customer's perception of service quality. (2) the service quality perceived by customer can increase customer loyalty. (3) the personality traits of project manager will affect the association between relationship marketing and service quality.

---

**Keywords:** Relationship Marketing, Service Quality, Customer Loyalty

---

---

\* Associate professor, Department of International Business, Soochow University.

\*\* Project Manager, Chunghwa Telecom Cooperation.