

# 顧客照顧、服務補救與顧客滿意關係之研究

## — 以台灣高速鐵路的顧客為例

指導老師：黃義俊 老師

組 員：蕭聖蕙、陳沛涵、陳宜美、張欽富

### 結論與建議

#### 第一節 結論

##### 一、研究假設檢定結果

本研究根據第四章研究分析結果，針對研究假設進行檢定、並說明實證結果，歸納成如表 5-1-1。

表 5-1-1 研究假設之驗證結果表

項次	假設	成立與否
假設 2：顧客照顧對服務補救有顯著性相關		
H <sub>2-1</sub>	車站服務對服務補救有顯著性正向影響	成立
H <sub>2-2</sub>	車內設施對服務補救有顯著性正向影響	成立
H <sub>2-3</sub>	顧客投訴與抱怨對服務補救有顯著性正向影響	成立
假設 3：顧客照顧對顧客滿意有顯著性相關		
H <sub>3-1</sub>	車站服務對人員素質有顯著性正向影響	成立
H <sub>3-2</sub>	車內設施對人員素質有顯著性正向影響	不成立
H <sub>3-3</sub>	顧客投訴與抱怨對人員素質有顯著性正向影響	成立
H <sub>3-4</sub>	車站服務對服務內涵有顯著性正向影響	成立
H <sub>3-5</sub>	車內設施對服務內涵有顯著性正向影響	成立
H <sub>3-6</sub>	顧客投訴與抱怨對服務內涵有顯著性正向影響	成立
H <sub>3-7</sub>	車站服務對硬體設備有顯著性正向影響	成立
H <sub>3-8</sub>	車內設施對硬體設備有顯著性正向影響	成立
H <sub>3-9</sub>	顧客投訴與抱怨對硬體設備有顯著性正向影響	不成立
假設 4：服務補救對顧客滿意有顯著相關		

H <sub>4-1</sub>	服務補救對硬體設備有顯著正向影響	成立
H <sub>4-2</sub>	服務補救對人員素質有顯著正向影響	成立
H <sub>4-3</sub>	服務補救對服務內涵有顯著正向影響	成立
假設 5：服務補救對顧客照顧與顧客滿意有中介效果		
H <sub>5-1</sub>	服務補救對顧客照顧與人員素質有中介效果	不成立
H <sub>5-1-1</sub>	服務補救對顧客投訴與抱怨與人員素質有中介效果	不成立
H <sub>5-1-2</sub>	服務補救對車內設施與人員素質有中介效果	不成立
H <sub>5-1-3</sub>	服務補救對車站服務與人員素質有中介效果	不成立
H <sub>5-2</sub>	服務補救對顧客照顧與服務內涵有中介效果表(續)	不成立
H <sub>5-2-1</sub>	服務補救對顧客投訴與抱怨與服務內涵有中介效果	部分中介
H <sub>5-2-2</sub>	服務補救對車內設施與服務內涵有中介效果	部分中介
H <sub>5-2-3</sub>	服務補救對車站服務與服務內涵有中介效果	完全中介
H <sub>5-3</sub>	服務補救對顧客照顧與硬體設備有中介效果	無中介
H <sub>5-3-1</sub>	服務補救對顧客投訴與抱怨與硬體設備有中介效果	無中介
H <sub>5-3-2</sub>	服務補救對車內設施與硬體設備有中介效果	無中介
H <sub>5-3-3</sub>	服務補救對車站服務與硬體設備有中介效果	無中介

資料來源：本研究整理

## 二、研究發現：

### (一)消費者對台灣高速鐵路顧客照顧的知覺程度

由表 4-3-1 分析得知，台灣高速鐵路的服務人員態度受到消費者的肯定與青睞，可能的原因為台灣高速鐵路不但具有完善且嚴格的員工甄試篩選制度，而且公司內部還建立一套有系統的員工培訓制度，使台灣高速鐵路的服務人員不但具有專業性，同時也具備和藹可親的服務態度。而台灣高速鐵路車廂內的所有硬體設施便於顧客使用且所有硬體設施齊全，達到消費者的期望，其原因可能為台灣高速鐵路車內的所有硬體設施，如：個人音樂收聽系統、電源插座設施、閱讀燈等皆是一般大眾常用的設備，且操作簡易，提供每位乘客快速了解設備的使用方法。

至於台灣高速鐵路對於顧客的承諾履行、投訴與抱怨的處理及細心

聆聽顧客的抱怨，了解問題所在是較不被消費者所認同的。在承諾方面可能是因為先前的台灣高速鐵路給予的承諾未能完全依約履行，導致消費者對於台灣高速鐵路所給予的承諾是抱持懷疑的態度，且較不具信心；顧客投訴與抱怨及細心聆聽顧客的抱怨方面，則是因台灣高速鐵路未能於第一時間給予顧客明確且實質性的回應，使顧客在心理產生負面的印象。

## (二)消費者對台灣高速鐵路服務補救的知覺程度

由表 4-3-2 結果顯示，本研究認為顧客較不認同台灣高速鐵路對失誤後「承諾保證避免發生類似事件」、「清楚地解釋事件發生的原因及處理方式」以及「給予的道歉」之補救，其可能原因為顧客覺得在失誤發生時，公司的保證、解釋和道歉等回應措施是必備的，且由於台灣高速鐵路在初營運發生服務失誤時，雖有承諾保證避免再次發生類似事件，但仍失誤連連，再者，台灣高速鐵路對於事件發生原因及處理方式的解釋較不明確，且無法令顧客心服，故顧客對台灣高速鐵路的上述補救措施感到較不認同。

而顧客較認同台灣高速鐵路對失誤「給予的協助服務」、「對我的要求做出回應或立即更正錯誤」以及「給予金錢賠償或等值的物品賠償」之補救方面，其可能原因為顧客的失誤與損失已經發生，台灣高速鐵路若提供如協助服務、快速回應或等值的賠償等實際的補救，其或多或少都能減少顧客損失，讓顧客覺得台灣高速鐵路重視此次的事件，故顧客對台灣高速鐵路的上述補救措施感到較認同。

## (三)消費者對台灣高速鐵路顧客滿意的知覺程度

由表 4-3-3 得知，消費者對於台灣高速鐵路車站及車廂內之環境整潔、人員的服裝儀容及行車速度是感到較滿意的，經本研究探討後，發現台灣高速鐵路公司非常注重其環境整潔，故台灣高速鐵路聘雇專業的清潔團隊採高頻率的定點清掃，以達時時保持乾淨、舒適的空間；而人



員服裝儀容方面，台灣高速鐵路內部不但有統一的制服，而且還有訂有嚴格且一致的儀容標準，並要求服務人員必需時時注意自己的儀態；行車速度方面，台灣高速鐵路於創設時便強打快速的優勢，其台北至高雄的旅程只需花費約 95 分鐘，是目前台灣境內陸路運輸最快速的交通工具。

相較於上述所提及的，消費者對於台灣高速鐵路的「人員的解決問題能力」、「座椅設備」以及「動線指示標誌」是較不滿意的，經探索後發現台灣高速鐵路的在遇到失誤時人員的應變能力不足，問題處理有待加強，且高鐵人員對於事件發生原因及處理方式的解釋較不明確，無法令顧客心服；而座椅設備方面則是因為消費者認為台灣高速鐵路的車廂內的座椅的材質及設計過硬容易令長途顧客感到不舒服；動線指示標誌方面則是因為台灣高速鐵路車站內的指示標誌過少且不明顯，讓顧客易產生混亂且失去方向。

### 三、顧客照顧、服務補救及顧客滿意之相關性

#### (一)顧客照顧對服務補救之關係。

在表 4-7-1 顯示，顧客照顧對服務補救的迴歸分析中，研究結果發現：顧客照顧各構面與服務補救皆達顯著水準，表台灣高速鐵路提供的顧客照顧服務對服務補救有顯著影響關係。此結果顯示了服務失誤可能發生在每一個服務接觸的地方(Goodwin & Ross, 1992)，而 Bitner、Booms & Tetreault (1990)也認為服務失誤有可能發生企業無法提供顧客所要求的服務、服務未依據標準作業程式執行、服務因為某些因素延遲或是核心服務低於可接受的服務水準等許多方面。而企業若能採取良好的服務補救措施，將可以降低甚至消除服務失誤所帶來的負面反應(Power, 1992)。由此可知，台灣高速鐵路的顧客照顧產生的失誤，可藉由服務補救措施來改善。

#### (二)顧客照顧對顧客滿意之關係。

由表 4-7-3 研究結果發現：台灣高速鐵路提供的顧客照顧服務除車內設施外，車站服務、顧客投訴與抱怨皆會對台灣高速鐵路乘客的滿意度之人員素質有影響。其車內設施對顧客滿意之人員素質沒有顯著影響的可能原因為高鐵的車內設施與顧客滿意的人員素質相關性較低，而顧客對此類人員(如：資訊系統人員、維修人員等)的接觸相當少，故顧客服務之車內設施對顧客滿意之人員素質無顯著影響。

在顧客照顧各構面對顧客滿意之服務內涵的影響方面，台灣高速鐵路提供的顧客照顧服務各構面皆會對台灣高速鐵路乘客的滿意度之服務內涵有影響。

在顧客照顧各構面對顧客滿意之硬體設備的影響方面，除顧客投訴與抱怨之外，車內設施、車站服務對顧客滿意之硬體設備皆有顯著影響。其顧客投訴與抱怨對顧客滿意之硬體設備沒有顯著影響的可能原因為高鐵所提供的硬體設備對顧客來說達到基本要求水準，而顧客對於這方面較少抱怨與不滿意，因此，顧客投訴與抱怨對顧客滿意之硬體設備沒有顯著影響。

總體來看，顧客照顧對顧客滿意有正向影響關係，表示台灣高速鐵路提供的顧客照顧服務會對台灣高速鐵路乘客的滿意度有影響，此結果與 Salmen & Muir (2003)所提出的定義：「為了最佳化顧客滿意的目的，顧客照顧代表側重顧客廣泛的程度」相呼應，即企業提供良好的顧客照顧會使顧客滿意最佳化，並提昇顧客滿意。

### (三)服務補救對顧客滿意之關係。

由表 4-7-5 研究結果發現：台灣高速鐵路提供的服務補救對顧客滿意各構面的皆有顯著影響，表示好的服務補救能改善顧客的不滿意，與學者 Fornell & Wernerfelt (1987)的研究結果「好的服務補救可加強顧客滿意，建立顧客關係並防止顧客對企業品牌的背叛行為」以及 Etzel & Silverman (1988)認為「不同的服務補救方式會有不同的滿意程度，而後

會形成不同之顧客反應。」相互呼應。

#### (四)服務補救對顧客照顧與顧客滿意的中介效果。

由表 4-7-7 研究結果發現：服務補救與顧客滿意之人員素質中介效果不成立，依據本研究第四章中所引用 Baron & Kenny (1986)的中介效果定義，本研究服務補救與顧客滿意之人員素質無中介效果，表示顧客照顧各構面不會透過服務補救來影響顧客對人員素質滿意的程度。

由表 4-7-8 研究結果發現：服務補救對顧客照顧與服務內涵中介效果分析中，服務補救在車站服務、車內設施對服務內涵有部份中介效果，根據本研究第四章中所引用 Baron & Kenny (1986)的中介效果定義，表示顧客照顧車站服務和車內設施構面會透過服務補救來影響顧客對服務內涵滿意的程度，而顧客照顧亦可以直接影響顧客對服務內涵滿意的程度。而顧客投訴與抱怨與服務內涵有完全中介效果存在，即顧客投訴與抱怨可完全透由服務補救來影響顧客對服務內涵滿意的程度。

由表 4-7-9 研究結果發現：服務補救與顧客滿意之硬體設備中介效果不成立，依據本研究第四章中所引用 Baron & Kenny (1986)的中介效果定義，本研究服務補救與顧客滿意之硬體設備無中介效果，表示顧客照顧各構面無法透過服務補救來影響顧客對硬體設備滿意的程度。

綜合以上之結果可得知，服務補救在顧客照顧各構面可部分影響顧客滿意各構面之滿意程度，即若顧客照顧各構面以服務補救為中介變數，則顧客對服務內涵之滿意程度會提高。



## 第二節 建議

### 一、對台灣高速鐵路現況的改善建議

#### (一) 顧客照顧方面

##### 1. 滿意部份

由表 4-3-1 顯示，台灣高速鐵路乘客對於車站人員的服務態度和硬體設施的齊全度及使用性方面感到較為滿意。故本研究建議高鐵公司應繼續保持此三項優點，在未來也應該定期檢查或更新硬體設施、嚴格訓練新進人員，使其服務水準更具競爭力。

##### 2. 不滿意部份

由表 4-3-1 顯示，台灣高速鐵路乘客對於細心聆聽顧客的抱怨並了解問題所在、立即處理顧客的投訴與抱怨、對顧客的承諾必定會依約履行等三方面感到較不滿意，故本研究建議高鐵公司應該強化履行顧客承諾及顧客抱怨的處理。其可行方案有二，一為建立內部的制度和相關的專案小組，如：可參考國內外知名且有規模的相關公司企業的顧客抱怨處理方式等，讓公司在經營上能取長補短扶圓補缺，以求能有效率和效能；二為嚴格訓練服務人員，如：禮儀訓練、情緒管理訓練、臨場模擬訓練等，使相關人員在處理事故或抱怨時，能降低顧客不滿、減少顧客損失，以求達成顧客的期望，並進而能提昇公司品牌的形象。

#### (二) 服務補救方面

##### 1. 滿意部份

依本研究表 4-7-5 顯示，在服務補救與顧客滿意有顯著影響，而再依據表 4-3-2 顯示，台灣高速鐵路乘客對於高鐵公司提供的協助服務、對顧客要求做出回應或立即更正錯誤、給予金錢賠償或是等值物品賠償等三方面感到較為滿意，故本研究建議高鐵公司除應提供更完善的服務予消費者及加強人員即時處理的能力及態度，期能挽回顧客的信心及

企業形象，更可以透過企業活動，如：關懷弱勢團體、關心環境環保、建立基金會、幫助老幼殘貧等，來加強台灣高速鐵路公司的正向形象；另一方面，高鐵公司也應強化其服務失誤後的補償措施，如公開訂定一套合理的補償標準，使消費者清楚明白自身的求償權益，如此一來不但可有效降低與消費者間的糾紛，更可加快企業回應的速度。

## 2. 不滿意部份

依本研究表 4-3-2 顯示，顧客對於高鐵公司所給予的道歉、解釋事件發生的原因及處理方式、保證避免發生類似事件等三方面感到較不滿意，故本研究建議台灣高速鐵路除應維持並提升人員素質以便於第一時間給予消費者良好且合理的回應及道歉，如：公司建立危機處理流程、舉辦一系列的教育講座、禮儀訓練等；也應加強軟硬體設備功能以避免失誤發生，如：定時維護和維修、公司隨機抽查狀況、完善的保養等，以期能降低失誤的發生並於失誤發生時快速回應消費者，使顧客對台灣高速鐵路有良好的印象及滿意度。

### (三) 顧客滿意方面

#### 1. 滿意部份

依本研究表 4-3-3 顯示，顧客對於車站及車內整潔、人員的服裝儀容以及行車速度感到較滿意，故本研究建議台灣高速鐵路應該繼續維持並提升，如縮短車站及車內清潔時間的間隔、避免誤點情況的發生等，以使顧客在此方面維持良好的評價。

#### 2. 不滿意部份

另一方面，依據表 4-3-3 顯示，顧客對於台灣高速鐵路的動線指示標誌、座椅設備以及高鐵公司人員解決問題的能力感到不滿意，故本研究提出以下建議予高鐵公司：

(1) 動線指示標誌：由於台灣高速鐵路公司的動線指示標誌過少且不



明顯，易使顧客產生混亂而失去方向，故本研究建議高鐵公司應該增加動線指示標誌的數量，並使用更鮮豔起眼的顏色，使顧客可以容易察覺動線指示標誌，清楚了解整體方位。

(2) 座椅設備：由於高鐵公司車廂內的座椅材質太硬、標準車廂又缺少腳踏板的功能且座椅設計方面不符合人體工學，故本研究建議高鐵公司未來應該採用材質較柔軟的座椅並於標準車廂增設腳踏板，甚至在採購新的座椅設施時，應該於大量採購前，先前讓顧客體驗試坐並讓顧客票選最舒適的座椅，爾後公司再進行大量採購。

(3) 人員解決問題的能力：由於台灣高鐵公司服務人員的應變能力不足且未能於第一時間給予顧客明確的回應，故本研究建議高鐵公司應當開設企業內部課程，以教導服務人員應對進退的能力及危機處理的能力為主，並適當的授權予服務人員或於站內安排具代表性的主管，使顧客抱怨或問題發生時可以立即解決。

## 二、小結

現今的社會普遍存在「時間是金」的價值觀念，顧客除愈來愈重視快速、便捷及高品質的服務外，也相當重視精神層面的尊重及照顧，因此台灣高速鐵路應設法預期顧客的品味和觀察其偏好的改變，而對於顧客需要、期望和態度須充分的了解，以及把顧客關懷納入營運銷售模組的重點，若企業所規劃與執行出來的決策和服務，不能使顧客感到滿意與貼心，就算花得再多的資源與成本也是枉然，所以要做就要做到深植顧客的心，使之成為企業的忠實顧客，對企業而言才有價值。

### 第三節 研究貢獻

#### 一、學術貢獻

1. 顧客照顧研究方面：有鑑於過去國內顧客照顧方面的研究甚少，且根據本研究之結果顯示，顧客照顧對顧客滿意具有顯著正向關係，由此可見顧客照顧是企業不容忽視的，且也有可能成為未來研究的重要議題，因此，本研究將可提供後續研究做為參考。
2. 研究問卷方面：本研究在問卷設計時根據學者的定義及長途大眾運輸產業相關研究的參考而得其各項變數問項，並經預試後再次修正，其資料經信度分析後，發現其信度頗高，因此有鑒於過去國內對於顧客照顧研究的缺乏，本研究之問卷設計可提供後續相關研究者的參考。

#### 二、實務貢獻

1. 長途大眾運輸服務業方面：對長途大眾運輸服務業而言，顧客是企業存在價值的重要指標，與顧客維持良好且長久的關係是企業首要的重點，且顧客照顧是影響顧客滿意其中的一項重要因素，若企業給予顧客良好的顧客照顧，企業便可透由此而提升顧客滿意。長途大眾運輸服務業可參考本研究之各項變數內容及研究結果，如此便可了解各項變數於消費者心中的重要程度，進一步檢視企業內部的各項服務水準是否符合消費者的要求與期望，最後長途大眾運輸服務業則可依其檢視結果進行整體的改善，以期達到消費者的預期與要求。
2. 台灣高速鐵路公司方面：長途大眾運輸產業競爭日趨競爭，台灣高速鐵路若欲於此產業上取得一席之地，並日漸茁壯，便必須改善營運初期所有的缺失，並加強其顧客照顧、提昇顧客滿意。台灣高速鐵路公司可參考本研究之研究結果，除了可了解公司本身所提供的商品與服務的滿意程度外，也可了解公司本身及其競爭者的優、劣勢與外在所存在的機會和威脅，進而改善其缺失並使其商品與服務的水準達到顧客的預期，最後高鐵公司可

參考本研究所給予的建議之可行性，若可行性相當高，則可進一步採取實際措施，使公司本身更具競爭優勢並有效提高顧客滿意。

## 第四節 研究限制與後續研究建議

### 一、研究限制

- 1.由於本研究受限於人力、時間、經費及地點等因素之不足與不便，故本研究無法進行周全且大規模的問卷調查，此為本研究之限制一。
- 2.本研究問卷發放對象，諸如商務客等因為時間及個人資料保密性等種種因素的顧慮及考量，大多拒絕配合填寫本研究之問卷；而願意配合填寫本研究之問卷的對象，其身份大多為學生或年輕的上班族，故本研究於樣本收集時，可能會產生些微偏差，此為本研究之限制二。

### 二、後續研究建議

- 1.後續研究應嘗試取得台灣高速鐵路公司及相關單位的協助，倘若取得台灣高速鐵路公司及相關單位的協助，其在進行問卷發放或其他相關調查時，不但能獲得更多且正確的資料，也可減少其研究所需耗費的人力、時間及金錢成本。
- 2.中介變數是指具有構念的功能，使自變數透過中介變數來影響依變數，為影響依變數的理論性因素，無法直接測量與操控。其對依變數的影響，必須從觀察現象之自變數中推論。調節變數是指介於自變數與依變數的關係之間，具有調節的作用，會正向或負向增強自變數對依變數的效果。本研究以服務補救做為中介變數，建議後續研究參考本研究之架構，運用不同的變數做為中介變數，或是將中介變數更換為調節變數，並分析探討其結果。
- 3.本研究問卷發放地點為台北、台中(烏日)、高雄(左營)等三站，其結果可能不盡完善，建議後續研究可以將問卷發放地點擴及各站，如此一來，樣本資料的收集不但可以更完整，其結果也可以更接近於實際情況。