

服務失誤、服務補救與認知公平對補救後滿意度之影響 —以行動電信業者為例

The influence of Service Failure, Service Recovery, Perceived Justice for Satisfaction - an Example of Mobile Telecommunication Enterprise

楊常銘

國立高雄應用科技大學企業管理系碩士在職專班研究生

yangy11112222@gmail.com

葉惠忠

國立高雄應用科技大學企業管理系副教授

hcyeh@cc.kuas.edu.tw

摘要

自電信開放民營化以來，我國電信產業快速發展，用戶數呈現高度成長現象。行動電信業者，紛紛推出不同費率、增值功能及各種終端設備，以突顯其差異化服務。台灣電信市場一向強調以顧客為導向的高品質服務，顧客之服務需求日益增多，所要求的服務品質水準亦日漸提昇。雖然有標準化作業流程，但在服務的過程中，仍難免會發生服務失誤的情形。過去學者較少對於行動電信業之服務補救後滿意度進行研究，大多以服務品質、整體顧客滿意度為主要思考方向，因此，本次研究目的主要是在探討服務失誤、服務補救與認知公平及服務補救後滿意度之正向影響。希望藉由此次的研究結果，提供行動電信業者在發生服務失誤時，可以快速透過正確的服務失誤補救方法讓顧客感到滿意。

本研究以台灣地區行動電信業者之消費者為研究對象，採用路徑分析方法以利用路徑關係分析服務失誤、服務補救與認知公平及服務補救後滿意度之間的因果關係。實證結果發現以下結論：1、企業為使消費者對服務失誤處理的結果感到滿意，應該要重視與消費者的溝通及互動。2、企業應給予服務人員足夠運用的資源及完善的教育訓練。3、行動電信業的消費者會期望費用優待以及心理補償措施服務回應。

關鍵字：服務失誤、服務補救、認知公平、滿意度

Key words: Service failure, Service recovery, Perceived justice, Satisfaction

壹、緒論

一、背景與動機

近年來，由於電信技術的進步，從以前二哥大俗稱 B.B.CALL 的訊息通信時代，發展到現在多媒體互動、影像及上網的語音數據通信時代。不僅是廠商端系統、設備、人員素質的改變，連同消費者的使用習慣、通信模式、設備規格也一併的汰舊換新，可以說是行動電信業者及消費者一同見證電信產業發展的歷史。

自民國 85 年政府開放電信事業民營化的政策以來，使得原本由中華電信獨佔的行動電信市場，轉而成為多家擁有電信經營執照的寡佔市場局面。電信經營執照的發放，促使行動電信產業競爭激烈、發展快速。

電信業者持有的 2G 執照使用期限應於民國 101 年~102 年間到期，但有因應措施可延長 5 年，屆時將於民國 106 年時將全面停用 2G 系統，所以目前各家業者早已積極新增局端 3G 基地台之設備建置；陸續為客戶換發新的 SIM 卡以適用 3G 系統；手機設備相關廠商也因應系統的升級及配合系統功能性推出新型號或雙模手機。在此系統全面升級的過程中，有可能因系統當機、帳務計費錯誤、更換之門號卡寄錯地址等服務失誤而導致消費者抱怨。此時，業者必須對所產生的服務失誤做出正確的服務補救，使得客戶認為得到公平合理的服務，並對業者的補救措施感到滿意，以避免客戶流失，此為本研究動機之一。

根據 NCC 資料顯示行動電話普及率於民國 98 年底已達 116%，顯示出隨著通訊產業的發達，人們對於電信通訊的使用率日漸頻繁。因此，行動電信業者所面對的消費者群更廣泛，陸續增加許多的服務項目及服務管道；而消費者的服務選擇性愈來愈高，可使用的電信服務功能也愈來愈多。

在此蓬勃發展的市場中，業者提供服務的過程中難免會產生服務缺失，而消費者可能會經歷到負面的服務經驗。例如在民國 89 年開放 3G 執照時，新進業者起初建置基地台不足，易造成部份地區無線訊號涵蓋不足，無法收發電話造成服務品質下降；或者是消費者收到金額異常的帳單；又或者是消費者在購買電信產品時認為服務人員未提供完整的說明與服務等，皆屬服務失誤之發生。

故如何在服務失誤後提供有效之服務補救措施，提高消費者的認知公平與服務補救後之滿意程度，是企業需要了解的課題。因此，觸發本研究欲探討電信業者發生服務失誤時，消費者接受不同的服補救方式後，所產生的認知公平，對於該服務補救後滿意度的影響。

二、目的

基於上述研究動機，本論文之主要研究目的是探討消費者在消費電信產品的過程中，當業者發生服務失誤時，消費者接受不同的服補救方式後，所產生的認知公平，對於該服務補救後滿意度的影響。本研究將以「公平理論」為研究基礎，對於服務失誤發生後，不同的服務補救措施與認知公平及滿意度三者間的關聯性。以提供國內行動電話業者在經營管理上的參考。

貳、參考文獻

一、服務失誤

服務失誤是由顧客主觀的認定，不一定是企業在服務提供上真的發生錯誤，所以只要是顧客認定有服務失誤皆會導致顧客滿意度下降。所以不可否認的，很可能因為消費者偏好(Consumer Preference)的存在，使得顧客在消費時，對於服務失誤的感受程度有所偏執。而服務失誤的產生大致上是由於顧客對於企業所提供的產品設備、服務系統、服務人員行為及公司政策等方面未達到其心目中的期望所致。

關於服務失誤文獻之探討，學者 Binter, Booms and Tetreault 於 1990 年所提出的觀點，其認為若該服務未達成顧客的要求、發生不合理的延遲或低於顧客可接受水準時，就會產生服務的疏失。其於研究中以旅館、餐廳、航空公司三種行業 700 件消費者案例，探討客戶滿意度低的關鍵事件，並歸納出服務失誤的三大來源：是否為服務傳送系統失誤、是否消費者是否有隱含或潛在的需求、是否為員工自動性行動。

Keaveney(1995)服務失誤發生後，消費者除了默默找尋新的服務供應商外，還可能散播宣傳對服務提供者不利的負面口碑。提出服務業消費者轉換行為模型。該研究以關鍵事件法對 45 種不同服務屬性之業務進行探索性研究，並將消費者不滿意的抱怨行為，歸納出消費者轉換的關鍵因素共有 8 項，分別是價格、便利性、競爭者因素、員工對服務失敗的反應、核心服務失敗、非自願性轉換、服務人員接觸及廠商職業道德。其中最大的轉換行為原因類別為核心服務失誤(44%)，其次為服務接觸失誤(34%)。

鄭紹成，洪世雄，李正綱(1997)也利用關鍵事件法來探討服務業消費者之轉換因素，並提出服務業消費者轉換原因模型，採便利抽樣方式進行調查。研究結果將消費者轉換原因歸納為 2 大組：企業可控制組、企業不可控制組。故本研究參考 Bitner et al. (1990)與 Keaveney(1995)的研究理論，並以此做為研究問卷的評量項目的設計基礎。

二、服務補救

Spreng, Harrell & Mackoy(1995)指出服務補救對於消費者整體滿意度有強烈影響，經由有效的補救，可與消費者進行溝通，消費者會相信服務提供者承認其錯誤，而將其服務失誤的負面效果減緩，轉移消費者歸咎失誤的方向，是故補救措施的正面效果，可降低原始失誤所帶給消費者的不良反應。

Tax and Brown (1998)則認為服務補救是一種過程，即確定服務失誤之後，有效地解決消費者問題、分類其原因，並產生資料以整合其他績效衡量方法，改善服務系統。Hart, Heskett and Sasser(1990)認為對服務缺失進行服務補救處理，就消費者衡量與消費者行為而言，會產生正面的影響，同時可提昇消費者與企業間的聯繫。若服務補救的措施沒有處理好時，反而使消費者不滿意的情緒高漲。

Smith, Bolton and Wanger(1999)發表「服務失誤及補救的顧客滿意模型」，其以公平結果之顧客期望與認知的差距來判斷滿意度，研究結果發現顧客在補救屬性符合其所對應的認知公平層面時，將產生最大的滿意度。

其將服務補救分為二個層面：(一)實質補償：補救交易關係的策略。如：折扣、免費、退回、折價卷等；(二)心理補償：在服務補救過程中，公司以有禮貌、同理心、尊重與關心的態度向顧客解釋失誤原因、承認錯誤與道歉。本研究採用 Smith et al.(1999)的論點，將服務補救措施分為心理和實質二個層面的補救措施。

三、 認知公平

學者 Homans 於 1961 年提出社會交換理論(social exchange)，研究認為交換是一種理性行為，人們在交換過程中雙方所得到的付出與報酬必須相等，此為公平概念的緣起。後於 1965 年由美國心理學家約翰·斯塔希·亞當斯(John Stacey Adams)提出公平理論(Equity Theory)，公平理論提及員工的激勵程度來源於對自己和參照對象(Referents)的報酬和投入的比例的主觀比較感覺。

Smith, et al. (1999)認為服務補救並不直接影響消費者滿意度，而是間接透過認知公平，及消費者期望與認知之差距，來影響消費者滿意度。

Huppertz, Arenson, & Evans(1978)將公平理論運用於行銷領域，認為消費者會從過往的消費經驗中，將其投入價格與獲得價值與其他參考群體作一比較，當消費者認知的品質與價格相等時，才會產生公平認知，因而感到滿意。

Smith, et al. (1999)建議管理者在管理與消費者的關係上，應該要將認知公平考慮進去；在了解消費者滿意度時，應同時調查消費者的知覺公平，以及消費者期望與知覺間的差距。並將公平認知分為三大構面：結果公平、程序公平、互動公平，說明如下：

(一)結果公平(distributive justice)：Tax et al. (1998)若在發生服務失誤後，企業提供賠償、退換及修理等補救行動，大部份的消費者對於結果公平都會感到滿意；若能提供多項補救方式給消費者選擇，也可提升消費者的結果公平認知。並提出結果公平的衡量應該包含公正性、平等性、需求性等三個變數。

(二)程序公平(procedural justice)：Smith, et al. (1999)以回應的速度(response speed)做為衡量程序公平之標準，意指服務提供者完成整個服務補救所花費的時間。Goodwin and Ross(1992)的研究以服務業為研究對象，以發言權(voice)作為程序公平的衡量變數。當消費者有表達資訊或感覺的機會，且對服務補救措施具有影響力時，則會提升其程序公平的知覺與滿意程度。Tax et al. (1998)的研究中，採用五個不同的變數來對程序公平加以衡量：程序掌控性、決策掌控性、可親性、速度。

(三)互動公平(interactional justice)。：互動公平係指消費者對服務補救政策之執行過程，產生的人際互動感受，尤其是服務人員的態度(Smith et al., 1999) Tax et al. (1998)以誠實、禮貌、努力、同理心為變數，用以衡量互動公平，研究發現對於在互動公平方面，經由企業服務人員具禮貌的服務態度與關懷客戶的行為、向客戶清楚說明失誤發生原因，並展現解決問題的誠意，消費者將對企業產生較正面評價。

Smith, et al. (1999) 研究結果顯示，服務補救方式並不直接影響消費者滿意度，而是由主觀的認知公平所影響；結果公平因為資訊取得容易較易量化，故較程序公平及互動公平更具有滿意度的解釋能力；服務補救方式中的補償效果會間接影響結果公平；補償速度會間接影響程序公平；而主動補救及道歉會間接影響互動公平。本研究是在公平理論的架構上，探討服務補救措施分別對認知公平中的程序公平、結果公平、互動公平是否有正向影響；程序公平對結果公平是否有正向影響；互動公平對結果公平是否有正向影響。

四、 滿意度

客戶滿意度的研究是由 Cardozo 於 1965 年首度將滿意度觀念應用於行銷學領域。Czepiel, Rosenberg and Akerele 於 1974 年的研究中發現顧客對其所感受到的整體滿意度是由企業在不同層面的滿意度中累積下來的。Engel, Blackwell, & Miniard (1986)顧客於消費時在期望與實際的落差上若是一致或實際獲得高於期望時，則會產生顧客滿意度；若期望高於實際獲得時則會產生顧客不滿意。

學者對於如何衡量滿意度，大致上分為三種衡量方式：

(一)整體滿意度：Cronin and Taylor(1992)研究認為，顧客第一次滿意是在失誤發生前，享受服務品質的時候；第二次滿意則是在服務補救後，二次滿意度的總合才是服務品質的整體滿意度。

(二)多重構面之滿意度：Zeithaml and Bitner(1996)的觀點，認為知覺產品品質、知覺服務品質及知覺價格將

同時對顧客滿意度有所影響，且會隨著企業提供的產品、服務及定價的不同，對滿意度的影響也不同。

(三)服務補救後之滿意度：部份學者將滿意度分為兩次滿意度，第一次滿意度是指剛開始顧客所接受的服務而產生的滿意度;第二次滿意度則是指在發生服務失誤後，顧客對於企業提供之服務補救行為的滿意度(Tax, et al., 1998 ; Spreng, et al., 1995) 。本研究將滿意度定義為服務補救後之滿意度，以服務失誤發生後，顧客對於企業所提供的服務補救措施是否滿意。

參、研究方法

一、 研究架構

依據文獻回顧，建立本研究之架構，探討顧客在服務補救的滿意度認知過程中，當企業發生服務失誤後，顧客對於心理補償措施、實質補償措施、認知公平與補救後滿意度之影響。本研究架構如圖 3-1：

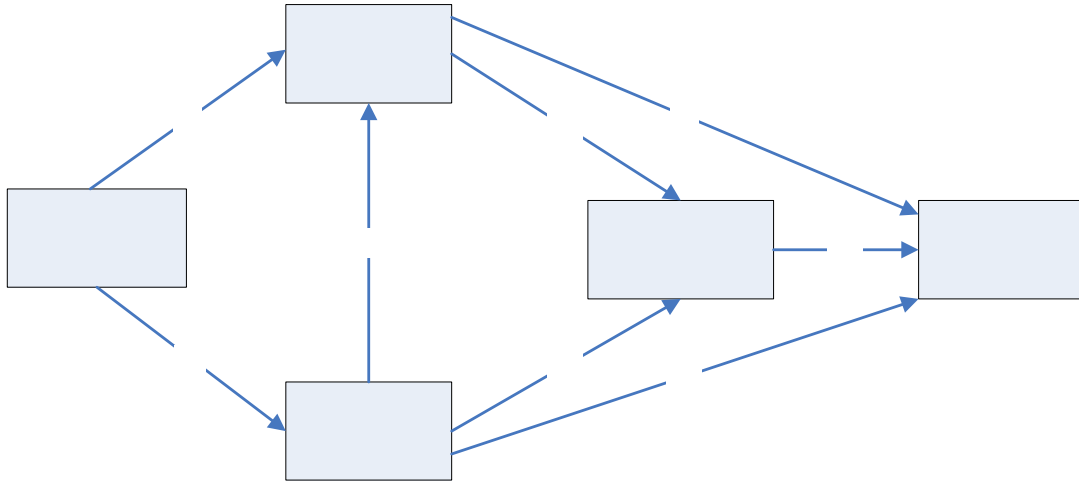


圖 3-1 本研究架構圖

二、 研究變數之操作型定義

本研究之衡量變數主要有服務失誤、服務補救(包括：心理面的補救措施、實質面的補救措施)、認知公平(包括：結果公平、程序公平、互動公平)、補救後的滿意度，量表均採用 Likert Scale 七點計分，若分數越高表示對此問項的同意度越高。就各變項的實際操作內容分述如下，詳如表 3-1 所示：

心理補償措施

表 3-1 研究變數及操作型定義

變數	衡量問項	參考文獻
服務失誤	發生收訊不佳	Bitner, PBooms and Tereault (1990) Keaveney(1995)
	手機或 SIM 卡無法正常使用	
	服務人員對失誤的問題態度不佳	
	帳單或通話費用有誤	
	服務人員有欺騙的行為	
	業者給予金錢賠償。	

服務失誤

H8

H2

實質補償措施

表 3-1 研究變數及操作型定義(續)

變數	衡量問項	參考文獻
心理面的補救措施	服務人員立即改正服務態度或致歉。	Smith, Bolton and Wanger (1999)
	服務公司的主管會出面協助理。	
實質面的補救措施	業者提供折扣月租費優待。	
	業者給予金錢賠償。	
認知公平	消費者認為業者的處理結果是公平的。	Tax, Brown, and Chandrashekar(1998) Smith, Bolton and Wagner(1999) Sparks and McColl-Kennedy(2001) Maxham III and Netemeyer(2002)
	業者提供的補救方式不會因為顧客的不同而有差異。	
	業者的處理結果能夠符合我的需求	
	業者在處理我的問題時，讓我有表達意見的機會。	
	業者有將我的意見納入補救的考量。	
	對於業者提供的補救結果，我可以選擇接受或拒絕。	
	經由業者的網站，我可以快速的找到的相關資訊說明。	
	業者快速回應我所提出的問題或解決失誤。	
	業者提供我不同的處理方式選擇。	
	服務人員在回應問題時，消費者有感受到誠實的態度。	
	服務人員在回應問題時，消費者有感受到親切的態度。	
	服務人員在回應問題時，會主動告知我處理的情況。	
服務人員在處理問題時，消費者有感受到業者有同理心。		
補救後的滿意度	我認為業者的處理方式有效解決我的問題。	Tax, Brown, and Chandrashekar (1998)
	業者處理抱怨與申訴的方式能平復我不滿的情緒。	
	雖然有失誤情形發生，但經過業者的服務補救之後，我	
	對這家公司感到很滿意。	

三、研究對象與抽樣方法

(一) 研究對象

以政府開放民營公司為例，以行動電話業者：中華電信股份有限公司、台灣大哥大股份有限公司、威寶有限公司、亞太股份有限公司及遠傳電信股份有限公司為研究範圍，研究對象為台灣三大地區(不包含花東地區及離島)持有行動電話號碼之顧客。

(二) 抽樣方法

本研究以持用行動電話用戶為母體，採取網路問卷、郵件及親自發放或人員代為發放，以配額抽樣方式進行問卷發放，並參考隨機抽樣方式取得樣本數。抽樣樣本，是以 95%的信賴區間、5%誤差值，來推算樣本數，計算出抽樣樣本數為 382 份。

抽樣設計是根據內政部戶政司九十九年九月按戶籍登記現住人口數，做區域人口分層比例便利抽樣。對三大地區人口數做適合度檢定，推算出樣本分佈北部地區 185 份、中部地區 98 份、南部地區 99 份，共計 382 份樣本。

1. 資料分析方法與工具

本研究運用統計軟體 SPSS 17.0 及 AMOS 18.0 作為統計工具，進行資料分析與檢定。包含：敘述性統計分析、信度及效度分析、路徑分析等。

2. 預試問卷發放與回收

本研究之前測共發出問卷 55 份問卷，回收問卷總計 53 份，經扣除漏答或重複勾選之無效問卷後，有效問卷總計 50 份。預試結果彙整如表 3-2，經資料分析信度檢測，整體而言，「服務補救」、「認知公平」、

「補救後滿意度」三個變項的 Cronbach's α 係數均高於 0.7，此顯示量表在高信度範圍內，表示其具有一定程度的內部一致性，整理如表 3-2：

表 3-2 前測整體問項之信度分析

項目	服務補救	認知公平	補救後的滿意度
Cronbach's α	0.871	0.931	0.94

肆、資料分析結果

一、問卷回收與樣本結構分析

本研究於民國 100 年 1 月 24 日至 3 月 08 日，以為期 45 天的時間進行問卷發放，總計發放 450 份問卷，回收問卷總計 430 份，經扣除漏答或重複勾選之無效問卷後，有效問卷總計 407 份，問卷回收率為 96%，有效之問卷填答率為 95%。

根據表 4-1 所示，整體的樣本數之中，男性為 240 位，女性為 167 位，比例約為 6 比 4。在教育程度上，根據表 4-1 之分佈表所示，在整體的樣本數之中，大多數的受測樣本為大學學歷(205 位)，佔了整體樣本數的 50.4%。在年齡方面，集中於 31~40 歲(161 位)，佔了整體樣本數的 39.6%。在職業方面，整體的樣本數中受測者的職業以商為主，共 173 位，佔整體樣本數的 42.5%。在所得水準方面，受測者的收入以 \$30,001~40,000 元最多，共 77 位，佔整體樣本數的 35.1%。在居住地區方面，受測者集中於北部地區，佔全部樣本數的 46.7%。而使用行動電話門號方面，集中於中華電信門號(183 位)，佔了整體樣本數的 45%。

表 4-1 研究樣本之基本資料統計(n=407)

變項	個人資料	人數	百分比	變項	個人資料	人數	百分比
性別	男性	240 人	59%	所得水準	\$20,000 以下	12 人	2.90%
	女性	167 人	41%		\$20,001~30,000	67 人	16.50%
教育程度	國中以下	0 人	0%		\$30,001~40,000	77 人	18.90%
	高中職	1 人	2%		\$40,001~50,000	61 人	15.00%
	專科	72 人	17.70%		\$50,001~60,000	70 人	17.20%
	大學	205 人	50.40%		\$60,001~70,000	36 人	8.80%
	碩士以上	129 人	31.70%		\$70,001~80,000	32 人	7.90%
年齡	30 歲以下	66 人	16.20%		\$80,001~90,000	21 人	5.20%
	31~40 歲	161 人	39.60%		\$90,001 以上	31 人	7.60%
	41~50 歲	144 人	35.40%		居住地區	北部地區	190 人
	51~60 歲	33 人	8.10%	中部地區		99 人	24.30%
	61 歲以上	3 人	7%	南部地區		118 人	29%
職業	公務人員	49 人	12%	行動電話門號	中華電信	183 人	45.00%
	商	173 人	42.50%		台灣大哥大	89 人	21.90%
	工	71 人	17.40%		遠傳電信	61 人	15.00%
	學生	2 人	5%		亞太電信	56 人	13.80%
	其他	112 人	27.50%		威寶電信	18 人	4.40%

二、研究變項之敘述統計分析

本研究針對「服務失誤」、「服務補救」、「認知公平」、「補救後滿意度」四個變項，依據問卷量化後之分數，其回收樣本在各變項之平均數、標準差及排序如表 4-2~4-5，分述如下：

如表 4-2 所示，在服務失誤問項之「發生收訊不佳」的比例高達 66.6%，顯示出消費者對於收訊方面的服務失誤最高。實證結果顯示，服務失誤類型的衡量問項中，行動電信業的消費者最常遇到的服務失誤

是「發生收訊不佳」的情形，這表示業者現在最需要改善的部份是行動電話收訊問題，需加強收訊涵蓋範圍及收訊的穩定度；最不常遇到的服務失誤問題是「服務人員有欺騙的行為」，這表示業者提供給消費者的資訊大部份都是正確清楚的，其廣告、促銷方式可以被消費者所理解。

表 4-2 研究變項-服務失誤之敘述性統計分析

變數	衡量問項	失誤次數	失誤百分比	排序
服務失誤	發生收訊不佳	271	66.6	1
	手機或 SIM 卡無法正常使用	45	11.1	2
	服務人員對失誤的問題態度不佳	44	10.8	3
	帳單或通話費用有誤	39	9.6	4
	服務人員有欺騙的行為	8	2	5

如表 4-3 所示，服務補救各問項之平均數、標準差及平均值排序，從表中得知各問項之平均數皆高於 4.25 以上，其中「服務人員立即改正服務態度或致歉」之平均值最高 4.87；其次為「我業者提供折扣月租費優待」之平均數達 4.59；「服務公司的主管會出面協助處理」評價最低，平均數為 4.25。實證結果顯現出消費者最重視就是「服務人員立即改正服務態度或致歉」，屬於心理補償方式，業者需特別加強這方面補救措施，其次為實質補償方面，消費者最不重視就是「服務公司的主管會出面協助處理」。

表 4-3 研究變項-服務補救之敘述性統計分析

變數	衡量問項	平均數	標準差	排序
服務補救	服務人員立即改正服務態度或致歉。	4.87	1.538	1
	服務公司的主管會出面協助處理。	4.25	1.811	4
	業者提供折扣月租費優待	4.59	1.902	2
	業者給予金錢賠償	4.41	1.953	3

如表 4-4 所示，實證結果發現認知公平構面中，消費者最重視「服務人員在回應問題時，有感受到親切的態度」。最不重視則為「業者提供我不同的處理方式選擇」，顯示行動電信業者，需注意加強服務人員的服務態度，且在處理方式上不需提供太多選擇。

表 4-4 研究變項-認知公平之敘述性統計分析

變數	衡量問項	平均數	標準差	排序
認知公平	消費者認為業者的處理結果是公平的。	4.23	1.475	10
	業者提供的補救方式不會因為顧客的不同而有差異。	4.31	1.717	9
	業者的處理結果能夠符合我的需求。	4.42	1.445	6
	業者在處理我的問題時，讓我有表達意見的機會。	4.78	1.569	3
	業者有將我的意見納入補救的考量。	4.23	1.708	11
	對於業者提供的補救結果，我可以選擇接受或拒絕。	4.5	1.792	5
	經由業者的網站，我可以快速的找到的相關資訊說明。	4.17	1.701	12
	業者快速回應我所提出的問題或解決失誤。	4.4	1.554	7
	業者提供我不同的處理方式選擇。	4.11	1.727	13
	服務人員在回應問題時，有感受到誠實的態度。	4.85	1.375	2
	服務人員在回應問題時，有感受到親切的態度。	5.06	1.385	1
	服務人員在回應問題時，會主動告知我處理的情況。	4.61	1.566	4
服務人員在處理問題時，有感同業者有同理心。	4.4	1.611	8	

如表 4-5 所示，實證結果發現補救後滿意度中，消費者最重視「業者處理抱怨與申訴的方式能平復我不滿的情緒。」，最不重視則為「我認為業者的處理方式有效解決我的問題。」，顯示行動電信業者，在補救後滿意度的方向上，最需要著重在處理抱怨與申訴的方式是否能平復消費者不滿的情緒。

表 4-5 研究變項-補救後滿意度之敘述性統計分析

變數	衡量問項	平均數	標準差	排序
補救後的滿意度	我認為業者的處理方式有效解決我的問題。	4.57	1.421	3
	業者處理抱怨與申訴的方式能平復我不滿的情緒。	4.66	1.452	2
	雖然有失誤情形發生，但經過業者的服務補救之後，我對這家公司感到很滿意。	4.63	1.545	1

三、路徑分析

(一) 整體模型檢定

本研究使用 AMOS 18.0 建立完整路徑分析模式如下圖 4-1 所示。包括「服務失誤」、「心理補救措施」、「實質補償措施」、「認知公平」、「補救後滿意度」等變數。

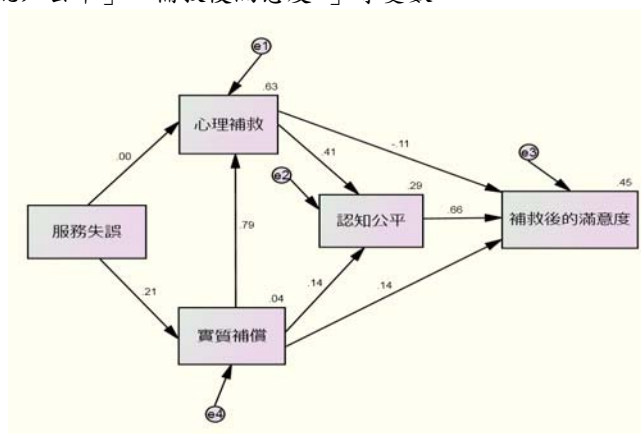


圖 4-1 初始模式標準化整體模式實證分析圖

依據研究假設建構之模型進行估算，所得到的模型整體配適度指標，詳細如表 4-6 所示。由分析結果可知，整體模型 $\chi^2=6.656$ ， $\chi^2/df=3.328$ 高於 3，本研究的初始模式未達標準，故表示此模式有需要進一步加以修正顯示。然而，有關本模式配適度指標之改善，將藉由本模式之修正指標 (modification index, MI) 檢視所有參數對於改善模式配適情形。

表 4-6 初始模式之整體配適度

統計檢定量		配適之標準或臨界值	檢定結果	模式配適判斷
絕對配適檢定	χ^2 (Chi-square)	卡方值越小越好 ($P \geq 0.5$ 值)	6.656(0.036)	否
	χ^2/df	小於 3	3.328	否
	GFI	大於 0.8	0.994	是
	RMR	至少小於 0.05	0.039	是
	RMSEA	0.05 以下優良、0.05~0.08 良好	0.076	是
增量配適檢定	AGFI	大於 0.9	0.952	是
	NFI	大於 0.9	0.992	是
	CFI	大於 0.9	0.994	是
	RFI	大於 0.9, 0.95 以上完美	0.959	是

為提高初始模式配適指標，將 MI 值進行修正，而其結果顯示於表 4-7 及圖 4-2。

表 4-7 初始模式之整體配適度

統計檢定量		配適之標準或臨界值	檢定結果	模式配適判斷
絕對配適檢定	χ^2 (Chi-square)	卡方值越小越好($P \geq 0.5$ 值)	6.673(0.083)	是
	χ^2/df	小於 3	2.224	是
	GFI	大於 0.8	0.994	是
	RMR	至少小於 0.05	0.039	是
	RMSEA	0.05 以下優良、0.05~0.08 良好	0.055	是
增量配適檢定	AGFI	大於 0.9	0.968	是
	NFI	大於 0.9	0.992	是
	CFI	大於 0.9	0.995	是
	RFI	大於 0.9, 0.95 以上完美	0.972	是

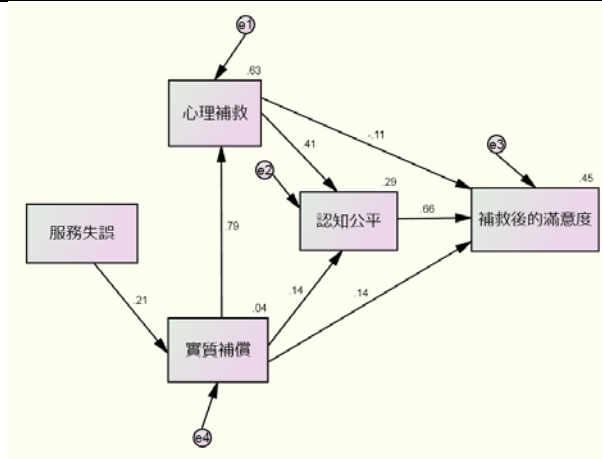


圖 4-2 修正後標準化路徑分析圖

(二) 各變項關係之假說驗證

根據路徑效果分析圖 4-3 所示，各變項之路徑分析結果如下：

1. 假設 H2、H3、H4、H5、H7、H8 等由於 P 值小於 0.05，表示此等假設皆有顯著，故以上假設為支持；H6 P 值為 0.082 雖高於 0.05，但是接近於 0.05，實屬可以接受的範圍，故 H6 假設為支持。
2. 假設 H1 由於 P 值高於 0.05，表示此假設不支持。

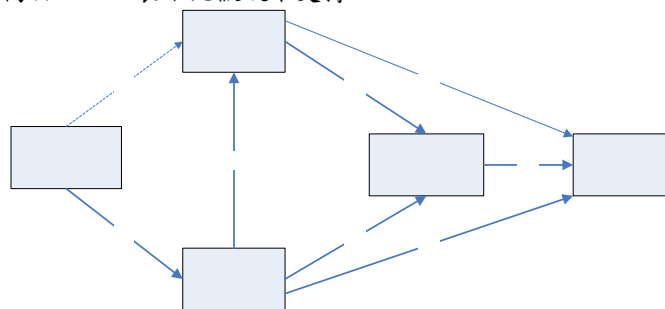


圖 4-3 路徑效果分析圖

註：(1)實線代表顯著影響、虛線代表無顯著影響。

如圖 4-3 所示，本研究「服務失誤」、「心理補救措施」、「實質補償措施」、「認知公平」、「補救後滿意度」等變數之路徑效果分析如下：

1. 直接效果分析
 - (1) 服務失誤對於實質補償措施有顯著的正向影響。
 - (2) 實質補償措施對於心理補償措施有顯著的正向影響。
 - (3) 心理補償措施對於認知公平有顯著的正向影響。

- (4) 實質補償措施對於認知公平有顯著的正向影響。
- (5) 認知公平對於補救後滿意有顯著的正向影響。
- (6) 心理補償措施對於補救後滿意有顯著的正向影響。
- (7) 實質補償措施對於補救後滿意有顯著的正向影響。

2. 間接效果分析

- (1) 透過服務失誤經由實質補償措施→心理補償措施→認知公平→補救後滿意會有顯著的正向影響。
- (2) 透過服務失誤經由實質補償措施→認知公平→補救後滿意會有顯著的正向影響。
- (3) 透過服務失誤經由實質補償措施→補救後滿意會有顯著的正向影響。
- (4) 透過服務失誤經由實質補償措施→心理補償措施→補救後滿意度顯著的負向影響。
- (5) 透過心理補救措施經由認知公平→補救後滿意會有顯著的正向影響。
- (6) 透過實質補償措施經由認知公平→補救後滿意會有顯著的正向影響。
- (7) 透過實質補償措施經由心理補償措施→認知公平→補救後滿意會有顯著的正向影響。

茲將各項假說之驗證結果，整理如下表 4-8 所示。

表 4-8 路徑係數與假說驗證

假設	路徑	變項關係	路徑係數	t-value	p-value	檢定結果
H1	γ_1	服務失誤對於心理補償措施呈正向之影響	0.004	0.028	0.895	不支持
H2	γ_2	服務失誤對於實質補償措施呈正向之影響	0.211	4.360	***	支持
H3	γ_3	心理補償措施對於認知公平呈正向之影響	0.413	6.002	***	支持
H4	γ_4	實質補償措施對於認知公平呈正向之影響	0.144	2.096	0.036	支持

表 4-8 路徑係數與假說驗證(續)

假設	路徑	變項關係	路徑係數	t-value	p-value	檢定結果
H5	γ_5	認知公平對於補救後滿意度呈正向之影響	0.656	18.088	***	支持
H6	γ_6	心理補償措施對於補救後滿意度呈正向之影響	-0.110	-1.742	0.082	支持
H7	γ_7	實質補償措施對於補救後滿意度呈正向之影響	0.142	2.346	0.019	支持
H8	γ_8	實質補償措施對於心理補償措施呈正向之影響	0.792	26.151	***	支持

註：1. *表 $p < 0.1$ ，**表 $p < 0.05$ ，***表 $p < 0.001$
 2. 路徑係數為標準化之值

(三) 假說驗證結果說明

3. 服務失誤對服務補救措施的影響

本研究是由顧客接受服務的觀點來看，本研究之分析結果發現，服務失誤對實質補償措施存在正向之影響。顯示當業者發生服務失誤時，消費者會期望得到實質的通話費補償或等值的費用賠償。

服務失誤對心理補償措施的正向影響並不顯著，而是透過中介變項「實質補償措施」形成對心理補償措施的正向影響。此結果與鄭紹成（1999）的研究結果相似。顯示當業者發生服務失誤時，消費者認為接受的實質補償措施的同時也應該要接受到業者的心理補償措施。在本次研究中，實證結果並不支持服務失誤對心理補償措施的直接影響，而是屬於間接影響。

4. 服務補救對認知公平的影響

本研究之服務補救措施對於認知公平有顯著的正向影響，此結果與 Goodwin and Ross(1992)和 Tax, Brown, and Chandrashekar(1998)等學者之研究結果一致。顯示出若消費者對於業者提供的服務補救措施愈滿意，則其所認知公平愈高。表示電信業的消費者對於服務失誤發生後，若服務人員立即改正服務態度或致歉、服務公司的主管會出面協助處理等正面回應時或實質補償回饋給消費者，會使得消費者認同服務人員有同理心、

服務人員在回應問題時是誠實有禮貌的、服務人員有努力在解決問題的誠意。在服務補救方式各構面，對公平認知之影響程度並不相同：在認知公平方面，心理及實質補償措施從路徑係數分析，心理補償措施的影響最大，此點呼應 Boshoff(1997)之論點：顧客的認知公平主要來自心理補償結果的感受之觀點。

5. 認知公平對補救後滿意度的影響

本研究之認知公平對於補救後滿意度有顯著的正向影響，此結果與 Blodgett, Hill, and Tax(1997)和 Tax et al. (1998)等學者之研究結果一致。顯示出消費者所認知公平愈高，則其對補救後滿意度愈高。這表示電信業的消費者對於業者在進行服務補救時較注重與服務人員的互動及最後產生的結果，意即消費者對於服務人員在回應問題時越誠懇及有同理心、處理結果能夠符合消費者的需求時，均能提升消費者對於服務補救結果的滿意程度。

6. 服務補救對補救後滿意度的影響

Smith et al. (1999)將服務補救分為兩個構面，心理補償措施及實質補償措施，本研究心理補償措施對於補救後滿意度顯著的負向影響，但可透過中介變項「認知公平」形成對補救後滿意度的正向影響。實質補償措施對補救後滿意度有顯著正向影響。從心理補償措施及實質補償措施路徑總效果互相比較，發現行動電信業的消費者比較重視的是實質補償大於心理補償的感受，顯示實質補償對補救後的滿意度有較大的影響程度。

(四)路徑效果說明

在線性結構關係模式之路徑分析中，根據圖 4-2 所示：

可量測到服務失誤與補救後滿意度總效果為 0.077，說明如下：服務失誤對補救後的滿意度無直接效果，間接效果為 0.077。

心理補救與補救後滿意度總效果為 0.161，說明如下：心理補救對補救後滿意度直接效果為-0.110，間接效果為 0.271。

實質補償與補救後的滿意度總效果為 0.365，說明如下：實質補償對補救後滿意度直接效果為 0.143，間接效果為 0.222。

認知公平與補救後滿意度總效果為 0.656，說明如下：認知公平對補救後滿意度直接效果為 0.663，並無間接影響效果。

從表 4-9 可知，在影響補救後滿意度總效果，以認知公平影響最大，服務失誤影響最小，顯示消費者重視認知公平，較不重視服務失誤影響到補救後滿意度。服務補救方面，實質補償措施總效果高於心理補償措施，顯示消費者較重視實質補償措施。

表 4-9 各變項之路徑分析--各項效果說明

依變項	自變項	路徑	直接效果	間接效果	總效果
補救後的滿意度	服務失誤	$(\gamma_2 * \gamma_4 * \gamma_5) + (\gamma_2 * \gamma_7) + (\gamma_2 * \gamma_8 * \gamma_3 * \gamma_5) + (\gamma_2 * \gamma_8 * \gamma_6)$	—	0.077	0.077
	心理補救	γ_6	-0.110	—	0.161
		$\gamma_3 * \gamma_5$	—	0.271	
	實質補償	γ_7		0.143	—
$(\gamma_4 * \gamma_5) + (\gamma_8 * \gamma_3 * \gamma_5) + (\gamma_8 * \gamma_6)$			—	0.222	
	認知公平	γ_5	0.656	—	0.656

(五)中介效果分析

本研究結果發現二項中介效果：

1. 「實質補償措施」的中介效果

在服務失誤對服務補救措施的影響效果中，服務失誤對心理補償措施的影響並不顯著，而是透過中介變項「實質補償措施」形成對心理補償措施的正向影響；此結果與鄭紹成(1999)的研究結果相似。顯示當業者發生服務失誤時，消費者認為接受的實質補償措施的同時也應該要接受到業者的心理補償措施。在本次研究中，實證結果並不支持服務失誤對心理補償措施的直接影響，而是屬於間接影響。

2. 「認知公平」的中介效果

本研究心理補償措施對於補救後滿意度呈顯著的負向影響，但可透過中介變項「認知公平」形成對補救後滿意度的正向影響。實質補償措施對補救後滿意度有顯著正向影響。從心理補償措施及實質補償措施路徑總效果互相比較，發現行動電信業的消費者比較重視的是實質補償大於心理補償的感受，顯示實質補償對補救後的滿意度有較大的影響程度。

伍、結論與建議

一、結論

本研究從資料分析中有幾項發現：1. 使用行動電話顧客族群，以居住方面在北部地區最多佔整體樣本數 46.7%，這和人口分佈有關，在北部地區約佔全國人口分佈 48.43%。使用行動電話的對象，以男性居多，約佔整體樣本數 59%。而持有行動電話門號，則以中華電信門號最多，佔整體樣本數 45%，這和目前行動電信產業中，中華電信以行動電信產業龍頭不謀而合。2. 服務失誤方面，發生「發生收訊不佳」最多，約佔失誤次數 66.6%，而「服務人員有欺騙的行為」最少，約佔失誤次數 2%，這代表業者提供給消費者的資訊大部份都是正確清楚的，其廣告、促銷方式可以被顧客所理解。至於發生收訊不佳，這表示業者現在最需要改善的部份是行動電話收訊問題，需加強收訊涵蓋範圍及收訊的穩定度。

實證研究結果有幾點發現：1. 在行動電信業者發生服務失誤後，消費者所認知公平愈高，則其對補救後滿意度愈高。2. 消費者對於業者提供的服務補救措施愈滿意，則其所認知公平愈高，在認知公平方面，心理補償措施的影響最大。3. 服務失誤對實質補償措施存在正向之影響。當業者發生服務失誤時，消費者會期望得到實質的通話費補償或等值的費用賠償。服務失誤對心理補償措施的正向影響並不顯著，而是透過中介變項「實質補償措施」形成對心理補償措施的正向影響。消費者不僅希望獲得實質之財務補償，也希望服務人員在處理過程中給予公平而合理的對待。

二、研究限制

本研究受限於人力、時間、成本的考量，僅限於電信產業中之行動電信服務業者，研究結果不易一般化，因而無法適用於所有之電信產業。在問卷填答上，可能會因填答者個人主觀認知不同、學經歷不同、職業不同，對衡量問卷認知上亦有所差異，造成衡量誤差。

三、研究貢獻

本研究在實務方面，以下三點將有助於行動電信業者提昇服務補救管理的有效性：

1. 企業為使顧客對服務失誤處理的結果感到滿意，應該要重視與消費者的溝通及互動

在行動電信業者發生服務失誤後，與客戶的充份溝通以了解客戶需求，並於處理時明確的讓消費者知道，業者相當重視其所提出的寶貴意見，則可提高消費者的補救後滿意度，並降低其對該項服務失誤的負面感受。

2. 企業應給予服務人員足夠運用的資源及完善的處理流程

由實證研究結果發現，在行動電信業的消費者相當重視最後處理的結果。即使服務人員與客戶充分溝通，但若服務人員最後的處理結果無法合乎消費者的期望，則消費者仍然是不滿意的，所以業者應該給予員工完善的教育訓練，建立服務補救指南及標準，提供極高效率的服務回應。

3. 行動電信業的消費者會同時期望實質補償以及心理補償措施服務回應

行動電信業的消費者需要業者提供合乎期望的實際費用補償時，才能消除其心理的不滿意程度；消費者最重視的是獲得服務人員的尊重與符合其需求的結果。故企業要能善用協助及道歉，在客戶最需要的時候提供給客戶及時的服務，具同理心且有禮貌的態度去解決客戶的問題，才能贏得消費者的信賴以及在透過實質的補償措施，彌補消費者不滿的心情，化危機為轉機，藉此機會與客戶建立起第二次的長期互動關係，以避免因服務失誤而流失客戶數。

四、後續研究建議

- (一)在研究變數方面，本研究僅探討服務失誤、服務補救、認知公平及補救後滿意度等四項變數，建議後續研究者可加入服務品質、忠誠度及再購意願等變數之影響關係。
- (二)在研究對象方面，本研究之樣本分配，於年齡部份集中在 30~50 歲之間約為七成五的比例。建議後續研究者可將年齡列為變數之一，加以探討各項研究結果是否會因此變數而有所改變。
- (三)本研究對象為行動電話用戶，在研究中發現，互動公平相較於結果公平對補救後滿意度更具直接效果之影響。但若在同產業下的其他屬性相似之行業，如固網業者、第二類電信業者，可能產生不同之影響效果。故建議後續研究者之研究對象可擴充到整個電信產業，以使研究結果對該產業具有充份之解釋能力。

參考文獻

一、中文部份

- [1] 內政部戶政司(2010)，戶籍人口統計年報，未出版統計數據。
- [2] 施柏均(2000)，「服務失誤、服務補救、顧客滿意與購買意願之探討—以行動電話服務業為例」，國立臺北科技大學商業自動化與管理研究所碩士學位論文。
- [3] 國家通訊傳播委員會(2009)，「98年通訊傳播績效報告」，台北市：國家通訊傳播委員會。
- [4] 許雅媚(2007)，「服務補救、認知公平與補救後滿意度之關係研究—以網路與實體通路為例」，國立成功大學國際企業研究所碩士論文。
- [5] 陳妙華(2000)，「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」，東吳大學企業管理學系碩士論文。
- [6] 陳順宇(2005)，「多變量分析」，第 4 版，台北：華泰文化。
- [7] 鄭紹成(1998)。服務失誤類型之探索性研究—零售服務業顧客觀點。管理評論，17(2)，25-43。
- [8] 鄭紹成、王英櫻、吳敏華、梁琬如(2004)。公平認知與顧客組織承諾之研究—以顧客滿意度為中介變數探討。觀光研究學報，10(1)，21-38。
- [9] 鄭紹成(1999)。服務失誤、服務補救與購買意圖之研究。東吳經濟商學學報，61-92。
- [10] 鄭紹成、洪世雄、李正綱(1997)。服務業消費者轉換因素之研究。亞太管理評論，2(1)，85-98。

二、英文部份

- [1] Bitner, M.J., Booms, B.H, Tetreault, M.S. (1990) , “The service encounter : Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents,” Journal of Marketing, 54 , 71-84.
- [2] Boshoff, Christo (1997), “An Experimental Study of Service Recovery Options,” International Journal of Service Industry Management, 8(2), 110-130.
- [3] Cardozo, R. N. (1965). An Experimental Study of Customer Effort, Expectation, and Satisfaction. Journal of Marketing Research, 24(8), pp. 244-249.
- [4] Cronin, J.J., Taylor, S.A. (1992), “Measuring Service Quality : A Reexamination and Extension,” Journal of Marketing, 56, 55-68.
- [5] Czepiel, J. A., Perspective on Customer Satisfaction (1974), American Management Association, New York, NY.
- [6] Engel, J. F., Blackwell. R. D., and Miniard, P. W., (1986), Consumer Behavior, NY: The Dryden Press, p16-17.
- [7] Goodwin, C. and I. Ross (1992), “Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perception,” Journal of Business Research, Vol.25, 149-163.
- [8] Hart, C.W.L., Heskett, J.L., Sasser, W.E.(1990), “The Profitable Art of Service Recovery,” Harvard Business Review, (Jul-Aug), 148-156.
- [9] Homans, George Casper (1961), “The Humanities and the Social Sciences: Joint Concern With "Individual" and

Values The Arts Distinct From Social Science Distinctions of Social Status,” *The American Behavioral Scientist*, 4(8), 3-6.

- [10] Huppertz, John W., Sidney J. Arenson and Richard H. Evans (1978), “An Application of Equity Theory to Buyer-Seller Exchange Situations,” *Journal of Marketing Research*, 15(2), 250-260.
- [11] Keaveney, S. M. (1995), “Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study”, *Journal of Marketing*, Vol.59, 71-82.
- [12] Maxham III, James G. and Richard G. Netemeyer (2002), “Modeling Customer Perceptions of Complaint Handling Over Time: The Effects of Perceived Justice on Satisfaction and Intent,” *Journal of Retailing*, 78(4), 239-252.
- [13] Smith, Amy K, Ruth N Bolton and Janet Wagner (1999), “A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery,” *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356-372.
- [14] Sparks, Beverley A. and McColl-Kennedy Janet R. (2001), “Justice Strategy Options for Increased Customer Satisfaction in A Service Recovery Setting,” *Journal of Business Research*, 54, 209-218.
- [15] Spreng, R.A., Harrell, G.D., and Mackoy, R.D.(1995), “Service Recovery : Impact on Satisfaction and Intentions,” *Journal of Services Marketing*, 9, 15-23.
- [16] Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer Evaluation of Service Complaint Experience: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62(4), pp. 60-77.
- [17] Tax, S.S., Brown, S.W. (1998), “Recovering and Learning from Service Failure,” *Sloan Management Review*, (Fall), 75-88.
- [18] Zeithaml, V. A. and M. J. Bitner (1996), *Service Marketing*, McGraw-Hill, Maidenhead.