

影響服務品牌權益前置因素之探討：顧客觀點

The antecedents of service brand equity : The customer perspective

邱志仁

樹德科技大學行銷管理系

chihjen@stu.edu.tw

李維倫

樹德科技大學經營管理研究所

darenlwl@gmail.com

摘要

現有的研究指出服務品牌權益對於服務業之重要性，建構強而有力的服務品牌權益能使公司產生差異化、協助顧客的評估與選擇的過程，並認定是競爭優勢的來源。由於服務具備無形性的特質，與有形商品在影響顧客知覺的方式上大大不同。其中在服務情境中，銷售行為在顧客知覺的角色模糊及角色負荷、顧客與業務人員的互動關係，扮演著影響服務品牌權益的重要關鍵，但過去尚未有足夠的研究驗證這些因素與服務品牌權益之間的關係。本研究試圖建構角色模糊與角色負荷、顧客與員工和諧度及服務品牌權益的關係模式，並進一步驗證變項之間因果關係。角色模糊和角色負荷對員工與顧客和諧度具有負向顯著影響；角色模糊對服務品牌權益具有負向顯著影響；員工與顧客和諧度對服務品牌權益具有正向顯著影響。

關鍵字：服務品牌權益、角色模糊、角色負荷、顧客與員工和諧度。

Keywords: Service brands equity、Role ambiguity、Role overload、Customer – employee rapport

1.緒論

隨著時代的演進，品牌逐漸成為消費者在購買決策時考量的因素之一。因此企業無不投入心力在經營品牌優勢。強力的品牌權益可以提供企業許多的利益，例如：良好的顧客忠誠度、較高的利潤、顧客在回應價格變化時有較好的認同(Keller, 2001)。過去至今，品牌權益會同時對公司和顧客創造價值，例如，品牌權益會影響公司接收與合併等購併決策(Mahajan, Rao & Srivastava, 1993)、股票市場的反應(Simon & Sullivan, 1993)和決定品牌名稱的延展性(Rangaswamy, Raymond & Terence, 1993)，它也會增加消費者對於品牌選擇的可能性，願意支付較高的價格及購買意願，也提升與顧客之間交流和品牌特色的機會，且減少競爭性行銷活動帶來的缺點和因價格增加所引起的彈性(Smith & Park, 1992；Barwise, 1993；Keller, 1993；Simon & Sullivan, 1993)，簡言之，在公司管理展望中，品牌權益能為公司提供競爭優勢(Bharadwaj, Varadarajan & Fahy, 1993)。

品牌權益多半被認為是直接和產品連結在一起，即提到品牌權益直接的聯想就是產品的品牌權益，鮮少討論到無形的服務感受。De Chernatony (1999)透過 20 位品牌專家的調查對於服務品牌與產品品牌的區別得出以下結論：服務品牌與顧客有許多的接觸交流，面對服務質量不穩定的問題，成功的品牌來自於與關係的維護、顧客和員工對功能情感價值的尊重；此外，產品品牌絕大多數，是以產品的名稱作為品牌，很少使用到企業品牌(企業品牌是指以企業名稱為品牌名稱的品牌)，而服務品牌往往是以企業品牌為主要品牌。因此，一個擁有優良品牌的服務公司能增加顧客消費無形商品的信心(Berry, 2000)。Berry (2000)提出服務品牌權益的模型，認為品牌發展對服務業而言是很重要的關鍵。優勢品牌可以降低顧客對於財務、社會及安全之風險的感知，對顧客而言是一個安心的選擇(Richards, 1998)。

絕大多數在品牌權益的相關研究上皆以有形商品為研究題材，鮮少去探討何種因素能提升服務品牌權益(Kim & Kim, 2005)，此為研究動機之一。由於服務具備無形性的特質，與有形商品在影響顧客知覺的方式上大大不同，

本研究主張服務品牌權益是服務公司重要的成長因素，與競爭對手比較之下，公司擁有較好的服務品牌權益，可以幫助公司提供競爭優勢與創造公司與顧客較高的價值。

顧客與員工之間的互動關係，會影響到顧客購買時的服務經驗，所以員工與顧客的互動關係是建立服務品牌權益的關鍵。對服務為主的企業而言，傳遞使顧客滿意的服務即是建構服務品牌權益最有效的方式(Berry, 2000)。在服務市場中，企業除了透過行銷傳達形象外，公司員工與客戶之間的互動會影響品牌權益(Davies, Chun, & Kamins, 2010)。對於許多服務公司而言，與客戶之間建立起融洽的關係，可能會正向的影響整體服務的滿意度，特別是員工與顧客進行互動時。服務本質上是無形的，所以服務人員在傳遞服務時與顧客之間的溝通與交流，對於整個服務過程或是服務的評價更有顯著的影響(Bitner, Boom & Tetreault, 1990)。因此，本研究將探討顧客與員工和諧度(customer-employee rapport)與服務品牌權益間的關係，此為研究動機之二。

在企業中，適度的壓力可以激發個人潛力，增進適應力與反應力，促進工作績效。然而過度的壓力，可能會對組織產生負面行為，如：降低績效、工作倦怠、離職...等問題。因此，角色壓力在員工與顧客互動的情境中扮演了重要的因素。根據以往的研究顯示，高水平的角色模糊(role ambiguity)及角色負荷(role overload)會負面的影響員工的工作態度、工作滿意度和工作表現(Behrman & Perreault, 1984; Spiro & Weitz, 1990; Hartline & Ferrell, 1996; Singh, 1998; Veloutsou & Panigyrakis, 2004)。綜合上述，服務品牌權益的核心在於服務情境中，顧客對於其體驗的滿意度，一個好的體驗必須經由銷售人員提供完善的服務給顧客，而銷售人員對於目前的工作任務是否清楚或是超出負荷，都將影響到其服務品質；減少模糊與負荷對於員工與顧客會有較好的互動關係(Galina, Maria & Joakim, 2011)，過去對於這兩因素主要運用於公司內部的工作任務，鮮少探討與服務品牌權益是否有關係。因此，探討角色模糊與角色負荷為影響服務品牌權益的重要關鍵因素，此為本研究動機之三。

根據上述研究動機，本研究建構角色模糊、角色壓力、顧客與員工和諧度與服務品牌權益之概念模型圖(如圖 1 所示)，進步探討變項間之因果關係。本研究目的如下：

1. 探討角色模糊、角色負荷對顧客與員工和諧度的影響。
2. 探討角色模糊、角色負荷對服務品牌權益的影響。
3. 探討顧客與員工和諧度對服務品牌權益的影響。

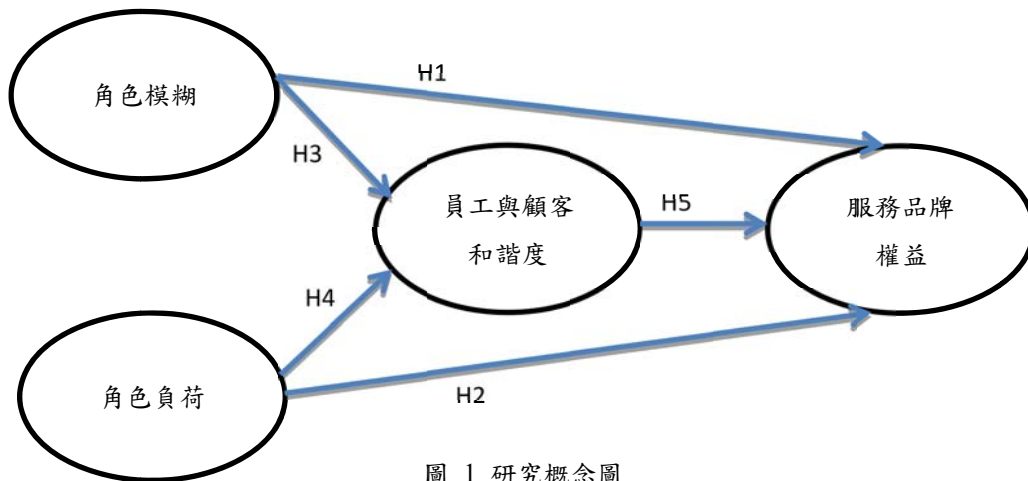


圖 1 研究概念圖

2. 文獻探討與假設建立

2.1 服務品牌權益

服務品牌權益已被證實並承認作為一個重要的市場結構，並有別於傳統品牌資產的有形產品 (Berry, Lefkowitz & Clark, 1988)。Krishnan & Hartline (2001)認為，品牌在服務的情境下比商品更為重要。在許多高接觸服務，如金融服務、酒店與航空公司，服務傳遞過程是透過顧客和員工之間的相互交流或自助服務技術(Lovelock, Wirtz, & Chew, 2010)，在這過程中顧客經常體驗服務品牌，進而形成服務品牌權益的認知(Berry, 2000)。在不同的服務接觸後，顧客建立起對服務組織的形象，並將感受到的形象作為基礎來告訴別人該服務組織的產品和服務水準。

Berry (2000)認為一個具有優勢的服務品牌即代表顧客滿意的承諾，且能夠調和公司對外所塑造的品牌意義、他人對公司品牌的認知及公司所提供的服務。一個具有優勢的服務品牌可以藉由公司妥善的遞送核心服務給顧客、傳送一致的訊息給顧客、在情感上與品牌相互連結並讓顧客對品牌產生信任感等方式來加以建構。若企業擁有一個優勢的品牌，此時品牌在顧客心中將有很高的的心智佔有率(mind share)，且心智佔有率將轉化為市場佔有率，有效地提昇公司的營收以及競爭優勢。

2.2 角色模糊

House (1981)角色模糊，主要是由於角色接受者對於其責任與權力缺乏明確的訊息或指引，而使個人無法獲得清晰的角色期望，以致不能適當的執行角色行為。這也反映了員工對於他們的角色行為的不確定性結果缺乏清晰及可預測性(Behrman et al., 1984)。換句話說，它是在缺乏所需相關信息的評估，來進行角色的任務(Kim, Murrmann & Lee, 2009; Coelho, Augusto & Lages, 2011)。Van, Brief & Schuler (1981)認為角色模糊是指(1)對於某個角色的期望；(2)對於完成某項已知角色期望的方法；(3)對於角色績效的結果，缺乏清晰資訊的程度。

Kahn et al. (1964)角色對於工作職責與目標缺乏足夠的資訊與指引，使得個人無法獲得清楚的角色期望，導致不能適當的表現角色行為，因此，無法有效的扮演其角色。而資訊不足的情況又進而分成四類：(1)對於工作範圍、工作限制等資訊不足；(2)不清楚角色所受到的期望、及如何處理和如何達成角色期望；(3)其他角色組合成員對於角色的立場不清楚；(4)不清楚績效評估的標準。

綜合上述學者的定義可知，當角色行為人對於自己被賦予的角色期望、適當的角色行為、角色的目標、以及角色績效衡量標準等，其中一項或多重的不明確狀態下，即產生角色模糊，進而導致角色行為人無法有效的達成角色期望。而本研究採用 Kahn et al. (1964)的定義，認為角色模糊是指員工接收不明確的訊息和角色期望，致使無法有效表現其角色行為及達成任務與職責。

2.3 角色負荷

Robbins (1996)認為角色負荷是指角色賦予者對角色接受者提出工作期望要求，角色接受者因無法完成所有的角色行為要求，因而承受超過個人能力的心理負荷，便產生角色負荷的問題。在早期有學者(Kahn et al., 1964)將角色負荷視為角色衝突的一種，亦有學者將其獨立出來，主要是指角色上的需求，超過角色接收者的時間與經歷所能夠負荷的限度。因此 Kahn et al. (1980) 再將角色負荷從角色衝突中區分出來，而 Kahn (1992)也認為角色負荷是角色衝突的另一種特別形式，不同於角色衝突。

Biddle (1979)則認為角色負荷可由「質」與「量」兩方面的過度負荷來說明，前者係指對角色要求的標準或水準過高，超過角色行為者所能達到的境況；而後者則指對角色要求過多，使得角色行為者無法在一定時間內完成工作或目標。另有研究者認為角色過度負荷是因行為者面對過多的角色要求，無法在時限內完成每一個角色的要求(Harday & Conway, 1978; Van et al., 1981)

工作環境中角色衝突、角色模糊及角色負荷是造成負面的工作績效最常見的要素。文獻中普遍重視角色模糊和角色衝突管理的重要性，而這個概念支持過去在角色模糊和角色衝突的相關研究，因此角色壓力的研究在一般組織行為文獻中，一直是企業值得去重視組織中角色的議題。但本研究根據 Galina et al. (2011)研究中發現角色模糊與角色負荷，對於服務提供者的企業，會占較大的因素，因為業務員通常都在有限的時間內必須完成顧客交辦的事物，個體對於他們的角色行為結果缺乏清晰及可預測性，或是無法在有限的時間內完成的狀況，便會發生角色模糊及角色負荷。

由於過多的工作要求、工作職務說明不清楚時，容易衍生業務人員在工作表現上的模糊與負荷，工作角色模糊、不明確時，也會造成角色衝突。並且在角色新穎性與負荷的情況下，有角色的不確定性、過多的工作要求現象發生，也可能導致角色模糊與負荷。因此角色模糊與負荷這兩種情況可以一起做討論，故本研究將針對組織角色壓力中的角色模糊、角色負荷來做探討。過去在探討角色理論大多是從組織內部的觀點來衡量其工作績效，但本研究根據 Galina et al. (2011)的研究中發現角色理論中的角色模糊與角色負荷的提高會降低員工的工作績效進而影響到顧客對服務的滿意度及員工與顧客的互動關係，因此本研究主要是從顧客觀點切入，將探討角色的模糊及負荷下的工作表現對服務品牌權益的影響。

2.4 顧客與員工和諧度

Gremler & Gwinner (2000)提到和諧涉及到員工與顧客間人際關係之溝通與交流，雙方在愉悅的互動下則可增進和諧，所以將其定義為顧客對於服務提供者有愉悅的互動知覺。Brooks (1989)業務員銷售產品時，若不先與顧客建立愉悅的互動關係，顧客的購買行為是很難發生的。在提供服務的過程中，顧客對於服務及產品的評價很大的部分來自於顧客和員工的互動(Bitner et al., 1990; Beatty et al., 1996)。服務業者投入了巨大的精力和時間來了解如何與顧客建立和諧的關係(DeWitt & Brady, 2003)；因此創造與顧客愉快的互動，為服務公司成功一個重要的關鍵因素。

一旦顧客與員工的關係建立起來，很有可能產生可直接轉化為產品銷售等多種正面影響(Campbell & Davis, 2006)。顧客與員工的關係，提供了更長的時間在於售後服務上的關注。當業務員只是一味地介紹產品而不聽從顧客的聲音，顧客會覺得討厭甚至會否決業務人員的銷售。

對於服務公司而言，透過建立員工與顧客之間良好的互動關係，一方面不僅有助於雙方建立信任及發現顧客的潛在需要更有助於雙方溝通的效率，另一方面也帶給企業良好的服務績效，例如顧客滿意度、忠誠度...等。

2.5 角色模糊、角色負荷與服務品牌權益

一直以來品牌資產的形成是來自於顧客的心理狀態(Keller, 1993)，顧客的回應是有關於員工的角色行為，這和員工的自我評估是一樣重要的，員工的訊息如果被顧客察覺到是角色模糊或是角色負荷，顧客本身會去解讀這些訊息，這將會影響到服務品牌權益(Galina et al., 2011)。在服務情境中，角色模糊的負面影響可由顧客感知員工的行為來得知，例如：員工對於工作的不確定性行為守則，工作的責任，或顧客的期望；角色負荷則被視為員工缺乏時間來完成他們的工作，或急於與履行義務。

一間以服務為主要的公司，員工是公司門面，而員工所認知的角色應該有可能是定義該公司的顧客知覺品質(Davies et al., 2010)。對於知覺品質，Hartline & Ferrell (1996)研究角色衝突與角色模糊是如何影響品牌權益這一方面。研究發現角色衝突和角色模糊對知覺品質有負面影響。雖然沒有在服務品牌權益中做研究，但這些因素對於服務情境中的顧客體驗感知有其重要性，因為服務品牌權益往往是透過顧客和服務公司提供的服務互動體驗所產生的Berry (2000)。因此本研究推論假設如下：

H1：角色模糊對服務品牌權益有負向的影響。

H2：角色負荷對服務品牌權益有負向的影響。

2.6 角色模糊、角色負荷與顧客與員工和諧度

正如我們先前注意到角色模糊與角色負荷可視為障礙，對於創造正面的顧客與員工和諧度。這假設也意味著，角色模糊和角色負荷將會有與服務品牌權益有著間接的負面影響。角色模糊和角色負荷是與壓力、緊張以及不愉快的經驗有著強烈關聯，對於工作績效也有害(Schaubroeck, Cotton & Jennings, 1989)。所以，已知角色模糊和角色負荷帶著約束自身工作能力，以達到滿意的角色期望，個人發展和工作績效，顧客與員工和諧度將會有所影響(Galina et al., 2011)。

當顧客感受到服務的提供者散發著，難以提供滿足相關顧客的期望及需求，同時可能會導致顧客失望感的提高。在此同時，在面對難以滿足，因為工作需求給予限制的期望，失望和焦慮水平是明顯的(Latack, 1981)。因此，角色模糊與角色負荷對可能成功處理角色期望，有著明確的限制(Beehr, Walsh & Taber, 1976)。當服務公司遇到困難的顧客關係，將會影響到負面的顧客與員工間的和諧度。

因此，本研究推論假設如下：

H3：角色模糊對顧客與員工和諧度有負向的影響。

H4：角色模糊對顧客與員工和諧度有負向的影響。

2.7 顧客與員工和諧度與服務品牌權益

對於許多服務而言，與客戶之間建立起融洽的關係，可能會積極的影響整體服務的經驗，特別是員工與顧客進行互動時。員工有可能會與顧客形成友誼，有利於了解顧客，在提供服務的過程中透過友好增強體驗並提高參與(Lovelock, 1996; Grove & Fisk 1997; Zeithaml & Bitner, 1996)。Hennig, Groth, Paul & Gremler (2006)服務接觸良好的狀態下，情緒接觸到特定的角色因而使顧客滿意，進而使員工與顧客的和諧度和顧客忠誠度產生影響。雖然此研

究沒有具體的著重在品牌權益整體的構面，但既有的假設也適用於品牌權益的相關研究。顧客與員工和諧度對於品牌權益有正向的影響(Galina et al., 2011)。

因此，本研究推論假設如下：

H5：顧客與員工和諧度對服務品牌權益有正向的影響

3.研究方法

3.1 資料蒐集與樣本

本研究選擇保險產業做為調查的產業，因為保險公司是屬於人力密集及服務密集產業，與服務品牌權益息息相關；加上保險所販售的是無形性的商品，無法比較實質的品質與價格，整體企業的品牌以及業務員的服務是顧客考慮投保的重要因素

樣本蒐集來源為南部地區(高雄&屏東)曾買過保險的消費者，保險公司的選取採天下雜誌(2013)金融業前10名之保險公司，抽樣方式採非隨機判斷抽樣，問卷發放方式採取網路問卷。問卷發放與回收期間為2014年3月1日開始至2014年4月30日截止。共計發出385份問卷，剔除無效樣本57份，有效樣本為328份，有效樣本回收率為85%。

3.2 變數衡量與量表發展

本研究根據前述研究架構之概念，以問卷調查方式作為資料蒐集的方法，經由相關文獻探討及蒐集各變項之量表，共分為角色模糊、角色負荷、顧客與員工和諧度、品牌忠誠度、知覺品質、品牌知名度、品牌聯想及個人資料等八個部分。

角色模糊：業務人員對於工作任務缺乏規劃及迅速完成的能力，導致您無法獲得清楚與「完善」的產品資訊，問卷題項參考與修正來自 Rizzo, House & Lirtzman (1970)；Veloutsou et al. (2004)；Wincent, Örtqvist & Drnovsek (2008)；角色負荷：公司的工作量超過銷售人員能力所及，導致無法完成您所要求的任務，問卷題項參考與修正來自 Beehr et al. (1976)；Veloutsou & Panigyrakis (2004)；Wincent et al. (2008)；顧客與員工和諧度：銷售人員與顧客有著令人愉快的互動交流，問卷題項參考與修正來自 Gremler et al. (2000)；Hennig et al. (2006)。服務品牌權益變數的衡量在過往學者的研究中尚未有衡量變數，因此本研究引用 Aaker (1996)所提出的顧客品牌權益與 Berry (2000)所提出的服務品牌權益的概念進行整合與修正進而提出品牌忠誠度、知覺品質、品牌知名度及品牌聯想等四大構面。品牌忠誠度：消費者對保險公司在態度上及行為上具有獨特的偏好，且會推薦他人消費該品牌的產品或服務；知覺品質：消費者對於保險公司的產品或服務認知的品質或優良程度；品牌知名度：消費者認知或回憶保險公司品牌的能力；品牌聯想：品牌在消費者記憶中與任何事物的連結，上述品牌權益四構面問卷題項參考與修正來自 Aaker (1996) 和 Berry (2000)。各問項皆採用李克特(Likert)加總尺度法的五點量表，以不記名方式進行調查，按其題意從「非常不同意」到「非常同意」分別給予1、2、3、4、5分。

4.資料分析與假設驗證

4.1 角色模糊、角色負荷、顧客與員工和諧度及服務品牌權益之敘述性統計及信度分析

表 1 角色模糊、角色負荷及顧客與員工和諧度之平均數、標準差及 Cronbach's α

變數/構面	問項內容	平均數	標準差	構面平均數	Cronbach's α
角色模糊	業務人員"沒有"明確的規劃來完成他們的工作	2.22	0.93	2.18	0.88
	業務人員對自己的工作期望完全"不清楚"	2.16	0.93		
	業務人員"不知道"他們的工作職責是什麼	2.13	0.88		
	業務人員"不會"採用好的辦法來完成他們的工作	2.21	0.91		

表 1 角色模糊、角色負荷及顧客與員工和諧度之平均數、標準差及 Cronbach'α (續)

角色負荷	業務人員往往”沒有”充裕的時間來完成他們的工作	2.79	1.01	2.72	0.76
	業務人員都”急於”完成他們的工作	2.92	1.03		
	業務人員除了工作之外”沒有”休閒時間	2.44	1.03		
顧客與員工和諧度	回想與業務人員的互動中，我喜歡與業務人員互動	3.73	0.87	3.62	0.82
	業務人員在與我的互動關係中，創造了“溫暖”的感覺	3.54	0.75		
	我與業務人員互動時感到舒適自在	3.58	0.86		

根據表 1 投保消費者對於角色模糊、角色負荷及顧客與員工和諧度的平均數與標準差結果，在角色模糊構面，各問項平均數介於 2.13 至 2.22 之間，以「業務人員”沒有”明確的規劃來完成他們的工作(2.22)」分數最高，「業務人員”不知道”他們的工作職責是什麼(2.13)」分數最低。在角色負荷構面，各問項平均數介於 2.44 至 2.92，以「業務人員都”急於”完成他們的工作(2.92)」分數最高，「業務人員除了工作之外”沒有”休閒時間(2.44)」分數最低。在顧客與員工和諧度構面，各問項平均數介於 3.54 至 3.73 之間，以「回想與業務人員的互動中，我喜歡與業務人員互動(3.73)」分數最高，「業務人員在與我的互動關係中，創造了“溫暖”的感覺(3.54)」分數最低。根據表 1 結果指出，各變數的 Cronbach'α 值介於 0.76~0.88 之間，以「角色模糊(0.88)」數值最高，「角色負荷(0.76)」數值最低。

表 2 服務品牌權益之平均數、標準差與 Cronbach'α

變數/構面	問項內容	平均數	標準差	構面平均數	Cronbach'α
品牌忠誠度	保險公司的品牌是我心目中首選	3.58	0.75	3.56	0.82
	我對保險公司的品牌感到滿意	3.69	0.78		
	我會向他人推薦該保險公司的品牌	3.45	0.78		
	即使有其他公司可選擇，我還是會選擇保險公司的品牌	3.51	0.82		
知覺品質	保險公司品牌對我而言代表高品質	3.54	0.87	3.60	0.76
	保險公司品牌提供良好的服務	3.69	0.86		
	保單的內容是可以信賴的	3.63	0.83		
	保單的內容能滿足我的需求	3.53	0.83		
品牌知名度	我聽過他人談論我的保險公司品牌	3.60	0.88	3.59	0.78
	在眾多公司中，我能辨別出我的保險公司的品牌	3.50	0.89		
	保險公司品牌經常出現在我的週遭	3.57	0.79		
	保險公司的品牌是市場上眾所皆知的	3.68	0.80		
品牌聯想	我能想到保險公司品牌的相關特色	3.60	0.90	3.54	0.80
	我認同該保險公司的形象	3.59	0.80		
	保險公司品牌與其他競爭品牌有所差異	3.46	0.77		
	我能快速回想保險公司品牌的名稱	3.51	0.81		

根據表 2 投保消費者對於服務品牌權益的品牌忠誠度、知覺品質、品牌知名度與品牌聯想的平均數與標準差結果，在服務品牌權益構面，各構面平均數介於 3.54 至 3.6 之間，以「知覺品質(3.6)」分數最高，「品牌聯想(3.54)」分數最低。在品牌忠誠度構面，各問項平均數介於 3.45 至 3.69 之間，以「我對保險公司的品牌感到滿意(3.69)」分數最高，「我會向他人推薦該保險公司的品牌(3.45)」分數最低。在知覺品質構面，各問項平均數介於 3.53 至 3.69 之間，以「保險公司品牌提供良好的服務(3.69)」分數最高，「保單的內容能滿足我的需求(3.53)」分數最低。在品牌知名度構面，各問項平均數介於 3.5 至 3.68 之間，以「保險公司的品牌是市場上眾所皆知的(3.68)」分數最高，「在眾多公司中，我能辨別出我的保險公司的品牌(3.5)」分數最低。在品牌聯想構面，各問項平均數介於 3.46 至

3.6 之間，以「我能想到保險公司品牌的相關特色(3.6)」分數最高，「保險公司品牌與其他競爭品牌有所差異(3.46)」分數最低。根據表 2 結果指出，各變數的 Cronbach'α 值介於 0.76~0.82 之間，以「品牌忠誠度(0.82)」數值最高，「知覺品質(0.76)」數值最低。

4.2 研究模式之信效度分析

4.2.1 服務品牌權益之驗證性因素分析

本研究使用 Amos 21 統計工具，進行驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)做為變數刪減與構面濃縮的依據。首先，服務品牌權益的四個次構面共計 16 題問項，在進行一階驗證性因素分析後，參考 Hair et al. (2010) 提出測量變數之因素負荷質最好在 0.6 以上的建議，16 題問項皆大於 0.6；此外，為了使最後的研究模式更為精簡，因此將進行二階驗證性因素分析。根據 Marsh & Hocevar (1985)之文獻，可藉由計算目標係數，比較一階與二階驗證性因素分析對資料的配適何者較佳，若 T 係數愈接近 1 則隱含二階驗證性因素分析可以取代一階驗證性因素分析。在本研究中一階與二階驗證性因素分析的目標係數質 0.96(424.37/440.42)接近於 1，加上二階驗證性因素分析在各配適度指標要求上，參考 Hair et al. (2010)所提出配適度指標：卡方值除以自由度(χ^2/df)=4.4、配適度指標(Goodness-of-fit Index, GFI)=0.84、調整後的配適度指標(adjusted goodness of fit index, AGFI)=0.839、漸進誤差均方根(root mean square error of approximation, RMSEA)=0.107、基準備適度指標(normed fit index, NFI)=0.81、比較配適度指標(Comparative fit index, CFI)=0.849，皆顯示配適度達可接受範圍，因此在後續進行整體研究模式驗證性因素分析時，採用服務品牌權益二階驗證性因素分析後的結果。

4.2.2 整體研究模式之驗證性因素分析

本研究將角色模糊、角色負荷、顧客與員工和諧度及服務品牌權益進行驗證性因素分析。在信度檢定方面，根據表 3 結果指出，各變數的 Cronbach'α 值介於 0.76~0.92 之間，達到 Nunnally & Bernstein (1994)之建議值 0.70 以上；在測量變數之組成信度(Composite Reliability, CR)上，本研究各變數之 CR 值介於 0.75~0.96 之間，皆達到 Bagozzi & Yi (1988)之建議值 0.6 以上，顯示本研究變數之信度達可接受範圍。

此外，在效度的檢驗上，以 Anderson & Gerbing (1988)提出的收斂效度與區別效度作為依據。由表 3 的結果中得知，各測量變數的因素負荷量值介於 0.65 至 0.94 之間，因素負荷量 t 值介於 17.32 至 24.87 之間，且各測量變數均達顯著，滿足 Gerbing & Anderson (1988)的建議；各變數之平均變異抽取量(AVE)，皆達到 Fornell & Larcker (1981)之建議值 0.5 水準以上，故本研究的測量模式具有良好的收斂效度。在區別效度的檢定上，由表 4 的結果中得知，每個變數的 AVE 值皆大於每一個變數相關係數的平方，顯示具有區別效度(Fornell & Larcker, 1981)

表 3 研究模式之信效度分析

題項	標準化因素負荷量	t 值	CR	AVE	Cronbach'α
角色模糊 1	0.82	19.86	0.89	0.67	0.88
角色模糊 2	0.83	19.39			
角色模糊 3	0.81	18.41			
角色模糊 4	0.81	19.48			
角色負荷 1	0.65	22.32	0.75	0.51	0.76
角色負荷 2	0.82	24.64			
角色負荷 3	0.66	18.98			
顧客與員工和諧度 1	0.89	24.87	0.87	0.70	0.82
顧客與員工和諧度 2	0.81	17.32			
顧客與員工和諧度 3	0.80	19.44			
服務品牌權益 1	0.90	20.17	0.96	0.85	0.92
服務品牌權益 2	0.93	18.95			
服務品牌權益 3	0.94	19.7			
服務品牌權益 4	0.92	21.44			

表 4 各變數之相關分析表

	角色模糊	角色負荷	顧客與員工和諧度	服務品牌權益
角色模糊	0.67			
角色負荷	.38**	0.51		
顧客與員工和諧度	-.47**	-.49**	0.7	
服務品牌權益	-.53**	-.45**	.69**	0.85

註：**代表 $p < 0.01$ 雙尾檢定顯著；對角線粗體字為各變數之 AVE 值

4.3 研究模式之假設檢定

根據本研究之研究架構，以 AMOS (Analysis of Moment Structure) 統計軟體進行結構方程式模式關係 (Structural Equation Modeling, SEM)，以驗證假設之因果模式。如表 5 所示，結構模型路徑係數由 SEM 估計項的結果整理研究後可得到標準化估計值、非標準化估計值、標準誤、t 值。角色模糊、角色負荷、顧客與員工和諧度及服務品牌權益模型，其模型配適度大多數符合配適標準。且根據 Hair et al. (2010) 的建議，選擇三項指標予以進行整體模式與觀測資料配適程度之衡量，衡量結果為 $\chi^2 = 203.18$, $df = 72$, $\chi^2/df = 2.82$, $NFI = 0.602$, $GFI = 0.90$, $AGFI = 0.86$, $RMSEA = 0.078$ 。而依據 Jöreskog & Sörbom (1993) 認為 GFI 與 AGFI 在 0.90 以上之模型為擁有良好的配適度表現，但介於 0.80 至 0.89 之間仍為合理的配適度範圍，故顯示本研究所提出的模型及觀念性架構與實際研究情境之現象的契合度良好，茲將上述實證結果所繪製的整體模式路徑圖，如圖 2 所示。

由表 5 路徑係數中結果顯示，角色模糊→服務品牌權益之路徑 $\beta = -0.27$ ($p < 0.001$)，表示角色模糊對服務品牌權益有顯著的負向影響；角色負荷→服務品牌權益之路徑 $\beta = -0.03$ ($p = 0.688$)，表示角色負荷對服務品牌權益沒有顯著的影響；角色模糊→顧客與員工和諧度之路徑 $\beta = -0.38$ ($p < 0.001$)，表示角色模糊對顧客與員工和諧度有顯著的負向影響；角色負荷→顧客與員工和諧度之路徑 $\beta = -0.4$ ($p < 0.001$)，表示角色負荷對顧客與員工和諧度有顯著的負向影響；顧客與員工和諧度→服務品牌權益之路徑 $\beta = 0.57$ ($p < 0.001$)，表示顧客與員工和諧度有顯著的正向影響，本研究假設 H1、H3、H4、H5 獲得支持，假設 H2 則未獲得支持。

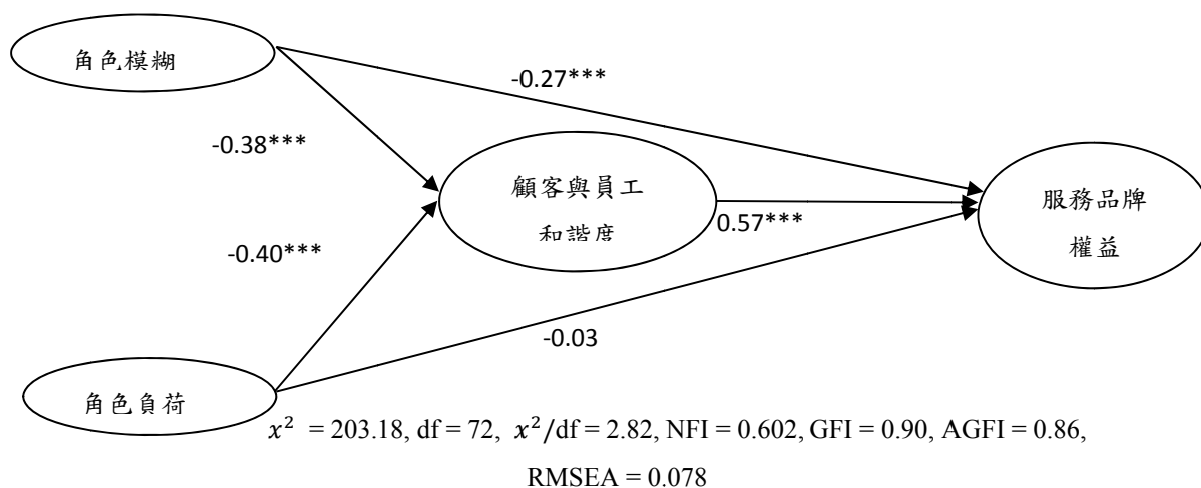


圖 2 研究架構分析結果

表 5 本研究結構路徑係數表

	標準化估計值	非標準化估計值	SE	t 值	p-value
角色模糊→服務品牌權益	-0.27	-0.19	0.50	-3.8	***
角色負荷→服務品牌權益	-0.03	-0.02	0.57	-0.40	0.688
角色模糊→顧客與員工和諧度	-0.38	-0.41	0.80	-5.16	***
角色負荷→顧客與員工和諧度	-0.40	-0.46	0.10	-4.47	***
顧客與員工和諧度→服務品牌權益	0.57	0.37	0.55	6.75	***

註：***：p<0.001

5. 結論

5.1 研究假設驗證結果之討論

1. 角色模糊、顧客與員工和諧度及服務品牌權益

研究結果顯示保險公司業務人員的角色模糊越低，代表公司內員工對於工作任務規劃及迅速完成的能力愈好。在與顧客接洽時，透過良好的任務規劃及態度拉近與顧客的距離，透過專業能力及迅速完成的能力展現，協助顧客解決疑慮滿足顧客的需求，進而建立顧客與員工良好的互動關係。此外，在影響服務品牌權益上，業務人員對於工作任務規劃及迅速完成的能力愈好，讓顧客感知良好的工作態度及任務規劃完成的能力並獲得清楚且完善的產品資訊，增加顧客與保險公司之間的互動，進而提高顧客對於服務品牌權益的評價。

2. 角色負荷、顧客與員工和諧度及服務品牌權益

研究結果顯示，在影響服務品牌權益上，角色負荷並不會影響其服務品牌權益，這也顯示顧客對於業務人員工作量的多寡甚至是有無休閒時間，不會去影響到整體的服務品牌權益，這也說明了消費者對於商品本身的性能優劣的了解，並不會隨著業務人員工作量的負荷，而有所改變。此外，在影響顧客與員工和諧度上，業務人員對於工作量愈符合本身能力愈能好整以暇地完成，讓顧客在每次交易時不會受到時間的急迫性，讓顧客提高與業務人員的互動，增加員工與顧客的和諧度。

3. 顧客與員工和諧度及服務品牌權益

研究結果顯示保險公司業務人員與顧客和諧度的程度越高，代表業務人員與顧客有著令人愉快的互動交流愈好。透過良好的互動模式，可以提高顧客感受到業務人員不只是一味地推銷產品那種冰冷的對談，也可以像是話家常讓人感受到溫度並且是真心待人的溫暖感覺，提高顧客對服務品牌權益的評價。

5.2 學術貢獻

學術界對於角色壓力的相關研究已行之有年，並且是公司內部人力資源的焦點所在。但絕大多數角色壓力的相關研究多把焦點置於公司內部對於績效的影響，忽略了角色壓力對於無形的顧客服務亦是同樣重要。因此本研究在建構服務品牌權益的過程與重點將有別於有形產品及公司觀點，並從顧客觀點角度切入，探究角色模糊與角色負荷是影響服務品牌權益的重要前置因素。

5.3 管理意涵

研究結果顯示角色模糊及角色負荷的減少可以提高員工與顧客間的和諧度，無形中還創造了顧客對於公司的評價(服務品牌權益)。另外，顧客也在乎保險公司業務人員的專業能力及互動能力，由於保險這種無形性的商品，無法像實體商品有所謂的試用期，業務人員就是代表公司與顧客的窗口。顧客投保前，常常需要業務人員清楚的解說(例如：投保時間多長、所需文件及發生意外處理的方式...等等)，解決顧客的疑慮，以滿足顧客的需求。因此，公司還是需要著重在人員的專業技能訓練以及如何與顧客相處互動技巧，以確保顧客對於保險公司的信賴與評價。

5.4 研究限制與未來研究建議

有關本研究之限制與未來研究建議陳述如下：1.本研究以 Aaker (1996)的顧客品牌權益與 Berry (2000)的服務品牌權益模型作為服務品牌權益文獻之基礎，建構出保險業服務品牌權益量表，此量表可能無法適合所有服務情境，此為本研究限制之一。由於目前沒有標準衡量服務品牌權益的量表，因此建議後續研究者，可以建構適用於所有服務情境的服務品牌權益量表，讓服務品牌權益的衡量能更加清楚與完善。

本研究探討影響服務品牌權益前置因素，尚未討論服務品牌權益後續的影響，此為本研究限制之二。由於後續的研究還有很多，例如：再購意願、滿意度...等，因此建議後續研究者，可以結合服務品牌權益的前置因素與後續相關的影響，讓服務品牌權益模式能更加完善。

6. 參考文獻

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York, NY: The Free Press.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.16, 74-94.
- Barwise, P. (1993). Brand equity: Snark or boojum? *International Journal of Research in Marketing*, 10(1), 93-104.
- Beatty, Sharon E., Morris Mayer, James E. Coleman, Kristy Ellis Reynolds and Jungki Lee (1996). Customers-sales Associate Retail Relationships. *Journal of Retailing*, 72(fall), 223-47.
- Beehr, T. A., Walsh, J. T., & Taber, T. D. (1976). Relationship of stress to individually and organizationally valued strategies: Higher order needs as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 191-202.
- Behrman, D., & Perreault, W. (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of salespersons. *Journal of Marketing*, 48(4), 9-21.
- Berry, L., L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-137.
- Berry, L.L., Lefkowitz, E.F. and Clark, T. (1988). In services, What's in a name?. *Harvard Business Review*, September-October, 28-30.
- Bharadwaj, Sundar G., Varadarajan, P. Rajan & Fahy, John. (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*, 57(October), 83-99.
- Biddle, B.J. (1979). *Role theory: Expectations, identities and behavior*. New York: Academic Press, Inc.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54, 71-84.
- Brooks, Michael. (1989). *Instant Rapport*, 1st Edition. New York: Warner Books.

- Campbell, K. S. & Davis, L. (2006). The sociolinguistic basis of managing rapport when overcoming buying objections. *Journal of Business Communication*, 43(1), 43-66.
- Coelho, Filipe, Mario Augusto & Luis Filipe Lages. (2011). Contextual factors and the creativity of frontline employees: The mediating effects of role stress and intrinsic motivation. *Journal of Retailing*, 87(1), 31-45.
- Davies, G., Chun, R., & Kamins, M. A. (2010). Reputation gaps and the performance of service organizations. *Strategic Management Journal*, 31(5), 530–546.
- De Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 157-179.
- DeWitt, T. and Brady, M. K. (2003). Rethinking service recovery strategies. *Journal of Service Research*, 6(2), 193-207.
- Fornell, C., Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18 (1), 39-50.
- Galina Biedenbach & Maria Bengtsson & Joakim Wincent. (2011). Brand equity in the professional service context: Analyzing the impact of employee role behavior and customer–employee rapport. *Industrial Marketing Management* , 40 , 1093–1102.
- Gerbing, David W., and James C. Anderson. (1988). An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment,” *Journal of Marketing Research*,25 (May), 186–192.
- Gremler, D. D., and Gwinner, K. P. (2000). Customer-employee rapport in service relationships. *Journal of Service Research*, 3(1), 82-104.
- Grove, Stephen J. and Raymond P. Fisk. (1997). The Impact of Other Customers on Service Experiences: A Critical Incident Examination of ‘Getting Along’. *Journal of Retailing*, 73 (Spring), 63-85.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. Pearson, NJ:
- Harday, M.E., & Conway, M.E. (1978). *Role theory: Perspectives for health 125 professionals*. New York: Appleton Century Crofts.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52–70.
- House, J. J. (1981). *Work stress and social support*. Reading: Addison Wesley.
- Jöreskog, K. G. and Sörbom, D. S. (1993). *LISREL 8, A Guide to the Program and Application*, Chicago: SPSS Inc.
- Kahn, R. (1980). Conflict, ambiguity, and overload: Three elements in job stress, In D. Katz, Kahn, & J. Adama (Eds). *The study of organization*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 418-428.
- Kahn, R.L, Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role of Conflict and Ambiguity*. New York: John Wiley.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*,45(4), 321–349.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K.L. (2001). Building Customer-Based Brand Equity. *Marketing Management*. 10(2), 14-19.
- Kim, B.P., Murrmann, S.K. & Lee, G. (2009). Moderating Effects of Gender and Organizational Level Between Role Stress and Job Satisfaction among Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management*. 28, 612-619.
- Kim, H. B., & Kim, W. G. (2005). The relationship between brand equity and firms’ performance in luxury hotels and chain restaurants. *Tourism Management*, 26, 549-560.
- Krishnan, B. C., & Hartline, M. D. (2001). brand equity: Is it more important in services? *Journal of Services Marketing*, 15, 328-342.

- Latack, J. C. (1981). Person/role conflict: Holland's model extended to role-stress research, stress management, and career development. *Academy of Management Review*, 6(1), 89–103.
- Lovelock, C., Wirtz, J., & Chew, P. (2010). *Essentials of services marketing*. New York, NY: Prentice Hall.
- Lovelock, Christopher H. (1996). *Services Marketing*, 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mahajan, Vijay, V. R. Rao and R. K. Srivastava. (1993). An Approach to Assess the Importance of Brand Equity in Acquisition Decisions. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 11 Issue 3 (Jun), 221-235.
- Marsh, H.W., & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First- and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*, 97, 362-582.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Pearson Education Inc. Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., & Gremler, D. D. (2006). Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of Marketing*, 70(3), 58–73.
- Rangaswamy, A., Raymond R. Bruke and Terence A. Oliva. (1993). Brand Equity and the Extendibility of Brand Names. *International Journal of Research in Marketing*, 10 (1), 61-75.
- Richards, S. (1998). Building a Brand. A speech at Texas A&M University's Center for Retailing Studies Fall Symposium, Dallas, October 8.
- Rizzo, R. J., House, J. R., & Lirtzman, I. S. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.
- Robbins S. P. (1996). *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, New Jersey Prentice-Hall International Inc.
- Schaubroeck, J., Cotton, J. L., & Jennings, K. R. (1989). Antecedents and consequences of role stress: A covariance structure analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 35–58.
- Simon, C. J. and M. W. Sullivan. (1993). The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach. *Marketing Science*, Winter.
- Singh, J. (1998). Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople. *Journal of Marketing*, 62(3), 69–86.
- Smith, D. C., & Park, C. W. (1992). The effects of brand extensions on market share and advertising efficiency. *Journal of Marketing Research*, 29, 296-313.
- Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61–69.
- Van Sell, M., Brief, A. P., & Schuler, R. S. (1981). Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research, *Human Relations*, 34(1), 43-71.
- Veloutsou, C. A., & Panigyrakis, G. G. (2004). Consumer brand managers' job stress, job satisfaction, perceived performance and intention to leave. *Journal of Marketing Management*, 20(1), 105–131.
- Wincent, J., Örtqvist, D., & Drnovsek, M. (2008). The entrepreneur's role stressors and proclivity for a venture withdrawal. *Scandinavian Journal of Management*, 24(3), 232–246.
- Zeithaml, Valerie A., Leonard L. Berry, and A. Parasuraman. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60 (April), 31-46.