

次級銷售及服務行為對於顧客忠誠度之影響-顧客滿意度的角色

The Impact of Secondary Selling and Service Behavior on Customer Loyalty: The Role of Customer Satisfaction

王崇昱

國立高雄科技大學 企業管理系 教授

wcuwcu@nkust.edu.tw

吳定軒

國立高雄科技大學 企業管理系碩士班 研究生

F111157110@nkust.edu.tw

摘要

過去有相當多的研究在探討有關影響顧客忠誠度之前因變數，本研究最主要是在探討次級銷售與服務行為對於顧客忠誠度之影響，並且以顧客滿意度為中介變數。在實證樣本的選擇上，研究對象為六個月內曾經有過服務體驗之消費者，且消費者須有觀察到服務人員對於其他顧客的服務行為，與觀察到服務人員使用公司設備，作為研究對象。

本研究共計回收 283 份的有效問卷，經由迴歸分析法，提出研究結果如下：(1)次級銷售透過顧客滿意度影響顧客忠誠度；(2)服務行為透過顧客滿意度影響顧客忠誠度。本研究依據研究結果，提供相關建議給予管理者參考。

關鍵字：顧客忠誠度、顧客滿意度、服務行為、次級銷售

Key Words: Customer Loyalty, customer satisfaction, Secondary selling, Service behavior

1. 緒論

第一章共有二節，第一節說明研究背景與研究動機；第二節依據上述背景、動機與研究缺口說明本研究之目的，內容如下列所述。

1.1 研究背景與動機

奧美消費者體驗與 Sitecore 一項 2023 的聯合調查當中表示，促使消費者忠誠度的因素不僅僅是理性驅動因素（高品質的產品與服務），83%的受訪者認為情感上面的利益有助於忠誠度的維持。也證明了情感驅動因素的重要性也日益凸顯，其中 52%的受訪者認為卓越的顧客服務、隱私保護等等會使他們對於品牌更加忠誠。服務方面，73%的受訪者稱服務為至關重要的因素，原因是如果沒有辦法發現消費者的問題，便無法維持忠誠度；反之消費者能夠接觸到真正了解其需求的服務人員，這對他們而言將會是獨一無二的體驗。

根據 2023KPMG 安侯建業的「臺灣卓越客戶體驗調查」指出，包括購買的便利性(55%)、客戶服務(56%)、產品一致性(65%)、性價比(66%)與商品品質(74%)等五項因素，能維繫消費者對品牌或商品的忠誠度。顧客忠誠度不僅是常客的回訪、回購，更可能藉著推薦帶來新的客源，也可能在社群媒體下給予好評或向親友推薦所喜愛的品牌商品，為品牌拉攏人心。從金融服務行業來看，隨著政府法規逐漸開放、金融科技技術持續強化影響力，金融產業的服務正在高速升級，消費者意識到自身有著更大的選擇空間，對於服務的標準也越來越高。此外，該調查當中金融服務業的顧客忠誠度低於其他行業平均兩個百分點，其原因在於忽略既有顧客應有的權益而給予新客優惠，綜合上述對於金融服務業的顧客忠誠度對將會是高度競爭的領域。

關於「顧客忠誠度」之前前因在先前已經被諸多學者加以探討，例如：全通路消費體驗、品牌形象與價格促銷(吳定鴻, 2022)、網路平台購物因素、直播主特質因素、直播內容因素與真實性知覺(劉潤昇, 2023)、顧客經驗、參與度(湯妮, 2023)、關係品質、服務接觸、資訊分享(蔡政錫, 2023)、次級銷售 (Secondary selling) (Burchett, Murtha

and Kohli, 2023)等。馮正民、鄭光遠 (2006) 認為第一線服務人員服務行為的表現，攸關服務品質，也是公司競爭優勢所在。然而，過去研究偏向服務人員對於焦點顧客的服務行為的影響性，較少探討非焦點顧客的服務行為的影響性，亦即過往研究中未曾一起探討對於非焦點顧客之次級銷售、對於焦點顧客之服務行為及顧客滿意度對於顧客忠誠度的影響，因此本研究欲探討上述變數對於顧客忠誠度之影響性。

對於非焦點顧客的次級銷售影響顧客忠誠度方面，Burchett et al. (2023)提出次級銷售之觀念提供了關次級銷售影響焦點顧客對於銷售人員的銷售努力知覺，所產生的正/反向回應影響的理論基礎，並討論顧客正/反向回應對銷售收入和顧客滿意度的影響。所謂次級銷售對象包括對於非焦點顧客及對於公司資產(器具)，其被定義為銷售人員與非焦點顧客或公司資產(器具)實體之互動方式，可顯現銷售人員重視這些焦點顧客或實體之程度。雖然 Burchett et al. (2023)之研究證實對於非焦點顧客的次級銷售及主要銷售(primary selling)有助於減少對銷售推薦之抗拒(a focal customer's reactance to sales recommendations)，進而影響銷售收入和顧客滿意度，但其未探討次級銷售及服務行為對於顧客忠誠度之影響，及顧客滿意度對於上述關係之間是否有中介效果，故本研究欲探討次級銷售及服務行為是否透過顧客的滿意度，進而影響顧客忠誠度。

服務行為可能間接影響顧客忠誠度，關於這點可由先前學者之研究證實，如：會員滿意度會受到服務行為的顯著影響(李翠員,2021;陳進明,2020)。呂佳成(2020)研究驗證服務的行為好壞與消費者的滿意度之間有正面的關係。因此，服務行為是否會透過顧客滿意度影響顧客忠誠度為本研究想探討之範疇。

1.2 研究目的

基於以上所述，本研究以顧客滿意度作為中介變數，來探討次級銷售及服務行為透過顧客滿意度對顧客忠誠度之中介效果。基於研究結果，將提供相關建議供行銷主管等管理階層參考。

本研究主要將顧客滿意度視為中介變數，了解次級銷售、服務行為對顧客忠誠度之間是否有中介效果的產生，並期望透過整理相關文獻及收集實地資料作與發放問卷為實證研究的分析基礎，以此探討提高顧客忠誠度之前因。

綜觀前述論點，本研究之研究目的如下所述：

- 一、探討顧客滿意度是否在次級銷售與顧客忠誠度之關係中有中介效果的產生。
- 二、探討顧客滿意度是否在服務行為與顧客忠誠度之關係中有中介效果的產生。

2. 文獻探討

2.1 顧客忠誠度

針對忠誠度(Loyalty)此一概念進行追溯當前較為普遍之說法應以1950年代 Brown 與Cunningham的實證研究為開創之先河，當時二位學者將其定調為是一種持續購買產品或服務的行為。Dick and Basu (1994)提出再購買行為、個人態度之間的關聯性，因而產生顧客忠誠度。Reynolds, Darden and Martin (1974)將某段時間內顧客於有需求時光顧該商店之行為，定義為顧客忠誠度(customer loyalty)。Jacoby & Chestnut (1978)之研究發現顧客忠誠度除具體的消費行為外，同時會透過信念、態度、行為傾向表現。Dick and Basu (1994)認為個人態度與再購行為間關係的強度即顧客忠誠度。Jones and Sasser (1995)說明顧客忠誠係對某特定產品或服務的再購意願外，將其區分為長期與短期忠誠兩類。Fornell (1992)則提出顧客忠誠度可透過下述兩個構面進行衡量：重複購買的意願和顧客對產品價格的容忍度。Evans and Laskin (1994)認為忠誠度即消費者時常性、重複性購買該公司的產品且會惠顧該公司的各項商品或服務，在消費滿意後，更會樂意為該公司建立良好口碑。Griffin (1995)指出滿意只是一種態度而已，關係到購買行為的是顧客忠誠度，Griffin (2002)對忠誠度的定義如下：「經常性重複購買、惠顧公司提供的各項產品或服務系列、建立企業口碑及其他良好形象、對免疫他牌競爭者提供之銷售活動」。

本研究採用Parasuraman et al. (1994)的說法，將顧客忠誠度定義為消費者的再次購買意圖以及向他人傳達正面口碑訊息之意願。

2.2 顧客滿意度

Cardozo (1965)是最早將顧客滿意(Customer satisfaction)的觀念應用至行銷學領域的學者，其認為消費者再次購買的行為是由良好的顧客滿意所帶動，並指出如果想要讓顧客重複購買，且不會輕易轉換去其他產品，就須提

高顧客的滿意度；而Howard and Sheth (1969) 兩位學者首先將滿意度應用在消費者理論，認為顧客滿意是種心理狀態衡量付出與實際獲得的代價是否合理。Oliver (1981) 將顧客忠誠度釋義為對事物的情緒上的反應，主要源於購買經驗中所獲得的驚喜。在Oliver(1981)以「態度模式」為基底進行研究，證實消費者的「期望」、「購買傾向」會被購買前的態度所影響，購買後的滿意度則是被「產品的績效」與「期望」是否一致所影響 (Howard and Sheth,1969)。

Johnson and Fornell (1991) 顧客滿意度可採取累積的方式來進行，意思是使用戶評價業者廠商的服務過程或製造商品產生之全部消費經驗。Spreng(1993) 解釋顧客滿意度為顧客在消費行為後，衡量消費過程中出現之理性、感性的知覺心態。Anderson、Fornell 和Lehmann (1994)認為完整的顧客滿意度，是種顧客隨著經驗的累積而產生的完整評價，可分為購買後的評估與以顧客滿意度為根基對經驗整體上的全數評論即累加性質之滿意度。

本研究在參考Anderson、Fornell 和Lehmann (1994)之說法將顧客滿意度定義為對整體的使用與消費做整體的完整評價滿意度。

張源安 (2011) 分析汽車行業，強調顧客滿意度與顧客忠誠度具正向關聯性。劉明德、梅國忠 (2011) 發現增加焦點活動可以使滿意度提升，進而影響到忠誠度方面。沈進成、廖若岑與周君妍 (2005) 以及梁文蕙、林豐瑞 (2014) 亦獲得同樣結論。汪秋慧 (2016) 針對美髮美容業之研究亦顯示，顧客的滿意程度越高時，會提升回店消費意願，相對的也提升其忠誠度。陳律睿、曹為忠與劉妍郁 (2016) 發現服務品質與企業處理抱怨的能力影響了客戶的滿意度，使客戶忠誠度提高。Behzad and Mohammad (2019) 的研究中指出因環境空間和服務人員之因素使得顧客有較高滿意度時，顧客會願意持續在此消費購買，甚至會介紹親朋好友到此消費。Kostadinović與Stanković(2021)指出顧客的忠誠度取決於他們對產品要素品質的滿意度。綜合以上論述，因此提出假設：

H1：顧客滿意度正向影響顧客忠誠度

H2b：次級銷售透過顧客滿意度影響顧客忠誠。

2.3 次級銷售

Burchett, Murtha and Kohli (2023)提出次級銷售 (Secondary selling) 之觀念，Burchett et al. (2023)定義次級銷售為銷售人員與非焦點顧客或公司實體(資產)之互動方式，可表明銷售人員重視這些焦點顧客或實體(資產)之程度，從而向焦點客戶傳達這種價值。此觀念基於2個理論，亦即社會利益理論 (social interest theory) (Adler, 1964) 和說服知識模型(Persuasion knowledge model) (Friestad and Wright, 1994)。這些理論提供了發展有關次級銷售影響焦點顧客對於銷售人員的銷售努力知覺，所產生的正向/反向影響的理論基礎，並討論顧客正向/反向反應對銷售收入和顧客滿意度的影響。

Burchett et al. (2023)指出銷售人員的銷售效果可能會受到銷售人員與公司次要實體(secondary entities)資產與非焦點顧客的互動方式因而增強或減弱。這些互動可以向核心雙方內的焦點客戶透露銷售人員的社會利益水準，使得焦點客戶針對銷售人員的銷售努力的反應產生了積極的影響。Burchett et al. (2023)舉例高/低次級銷售案例如表 2-1：

表2-1高/低次級銷售案例

	低次級銷售 (Low Secondary Selling)	高次級銷售 (High Secondary Selling)
涉及公司財產	<ul style="list-style-type: none"> ●我看到銷售人員亂敲電腦鍵盤，毫不尊重，不管它是不是公司財產 ●銷售人員向我展示一個剛從櫃子中拿出的一個硬碟，當我認為這不是我想要的硬碟時，他又把它塞入櫃子裡 ●銷售人員對電腦的操作相當魯莽並不溫和，幾乎是隨意、草率地放下，甚至沒有看清到底放在哪裡 ●他很不小心地將產品丟入垃圾桶中 	<ul style="list-style-type: none"> ●我昨天剛買一張新床，所以我與一位銷售人員合作，他在處理公司財產(如床的模型、電腦)方面相當溫和 ●我所見的銷售人員對公司財產非常謹慎，總是確保產品安全且有遮蓋，並且總是將產品整理放置在正確的位置 ●銷售人員使用鑰匙開門時相當小心，推開門時也是小心翼翼，且溫和地整理貨物，以便尋找適合的產品 ●銷售人員在清洗魚缸時相當在意魚缸的清潔，並詳盡解釋了如何不使用刺激性的化學物清潔

表2-1高/低次級銷售案例(續)

	低次級銷售 (Low Secondary Selling)	高次級銷售 (High Secondary Selling)
涉及非主要顧客	<ul style="list-style-type: none"> ●銷售人員有些心不在焉(甚至在與顧客交談的過程中用手機接了私人電話,因此我覺得該銷售人員不重視顧客 ●他有點惱火,想盡快處理顧客問題卻不是很有耐心 ●銷售人員.....經常在顧客回應時打斷他們 ●他們靠得太近了 ●銷售人員的行為舉止反映出一種煩躁、惱怒、缺乏耐心與急躁的態度 ●對顧客態度冷淡沒有太多眼神接觸 	<ul style="list-style-type: none"> ●銷售人員似乎並不會對於問很多問題(其他顧客所提出的)惱火或煩躁,我認為他在這種情況下相當有耐心。 ●銷售人員機智且耐心地回答其他顧客所提出的問題。 ●我注意到這名銷售人員,這次是銷售手機的情況,雖然顧客需要時間考慮,但從未表現出沮喪。 ●我看到銷售人員不遺餘力地幫助一位女士,在商店的另一處尋找商品。我認為這是一種尊重。

資料來源：Burchett et al. (2023)

次級銷售所指的是銷售人員與次要實體與非焦點顧客的互動時,因而讓焦點顧客判斷銷售人員對於次要實體與非焦點顧客是重視的程度,如銷售人員會對非焦點顧客保持尊重的態度,避免侵犯私人的空間、展現出耐心與體貼,會小心處理公司工具、設備與其他資產,這些行為能夠向焦點顧客證明銷售人員具高度水準的社會利益(Crandall, 1980),因此顧客會認為銷售人員說服企圖較低,對於銷售人員的建議所產生的反感也會較低(Campbell和Kirmani, 2008; Friestad和Wright, 1994)。對於周遭的積極互動、關心他人福祉的個人對生活上有著的更大滿意度(Baumeister and Leary, 1997; Crandall, 1991),而當中所隱含的意義為,接受服務的時候可能容易感受到服務人員對於顧客的關心,更可能提升對於服務行為的滿意度。Burchett et al. (2023)證實次級銷售減少對銷售建議的反感情緒,且證實了次級銷售在銷售交易中得以實現促進銷售收入和客戶滿意度方面具有普遍而有影響力的角色。根據上述,本研究認為次級銷售將提升顧客的滿意度,進而增加顧客忠誠度。因此,提出假設如下

H2a: 次級銷售正向影響顧客滿意度。

2.4 服務行為

Regan(1963)是最早定調何謂服務相關特性的學者,與一般實體商品進行比較後發現服務具有無形性(intangibility)、不可分割性(inseparability)、異質性(heterogeneity)以及易逝性(perishability)等四種特性。Parasuraman et al.(1988)認為顧客服務導向的行為,是服務業提供服務必備的要素,在服務業的領域中已有研究指出服務行為是企業內服務品質不可或缺的成分。員工若是以顧客之立場提供服務,即服務導向,顧客對服務品質允與較高評價,倘若服務行為充分掌握理念或需求,針對顧客需求進行行動,方能展現服務行為之價值(Kelly and Hoffman,1997)。Busch and Houston (1985)並認為服務是個人或組織,為了其他個人或組織利益的行為表現。Norman(1984)及Carelzon(1987)均指出員工能否成功取決於關鍵時刻(moment of truth)的服務行為表現。

Brief and Motowidlo(1986)均認為第一線員工服務行為可分成兩大類,第一類為對於與顧客間的利他服務行為、第二類為對於與同事間的利他服務行為;更進一步地,Bettencourt and Brown(1997)與Lance and Stephen(1997)提出將利他服務行為分為三個主要構面與分類原則,將其分類為三構面為角色內顧客服務(Role-Prescribed Customer Service)及角色外顧客服務(Extra-Role Customer Service)和互助合作(Cooperation),關於三者的說明如下。

1、角色內顧客服務(Role-Prescribed Customer Service):學者們將角色內顧客服務闡述為期許員工的行為是應當為服務公司顧客(Brief and Motowidlo,1986; Katz and Kahn,1978)。另外,Brief and Motowidlo (1986)、Puffer (1987)角色內顧客服務可能清楚記載於組織文件或是工作場域之成文規範,如工作說明書;職掌範圍。在行為面,主管和接觸顧客的員工應當呈現的服務包括溝通時的禮節與稱謂、對產品專業且精確的知識、標準的禮貌問候等。

2、角色外顧客服務(Extra-Role Customer Service):其概念最早由Katz角色理論觀點發展。角色外行為與組織公民行為相似,理論來自Barnard(1938)的研究,為一種於職場中積極並發揮正向效益之無條件行為,並非訂立

在工作內容與規章契約中，且上司或主管並未對員工有其他規範，更與考核獎酬無直接關聯，即員工自發性的行為 (Organ, 1988)。而角色外顧客服務行為是指員工在超出原本的工作要求範圍中，為顧客提供職責外的服務 (Bettencourt and Brown, 1997)，這類型的行為並不受薪酬體制影響，由員工自動自發的表現 (Van Dyne and LePine, 1998)。

Bateman and Organ (1983) 將角色外行為分為五個主要構面，包含利他主義 (Altruism)、勤勉盡責性 (Conscientiousness)、運動道德 (Sportsmanship)、謙恭有禮 (Courtesy)、公民美德 (Civic Virtue)，根據上述定義可以發現與組織公民行為相當類似。Kang (2020) 發現利社會服務行為 (Prosocial Organizational Behavior) 包括角色內、外行為為兩大類，一般組織公民行為僅包括角色外服務行為。Podsakoff and Mackenzie (1997) 將員工行為區分為四個面向，角色內行為若於組織內稱為工作導向；對象為組織外顧客則為銷售或服務行為；角色外行為若於組織內稱之為組織公民行為，對象為對組織外顧客則為顧客導向行為 (王家福, 1999)。

3、互助合作 (Cooperation): 互助合作包含服務人員提供額外的服務予外部顧客，甚至於顧客自發性地在服務流程中主動善盡服務的本質，如：申請表填寫正確。也包含服務人員對其他員工的協助。參考Organ (1988) 與Puffer (1987) 研究，在員工中互助的行為興許被認為是額外的，基於該行為不屬於正式工作說明的一環，想當然耳不會被評價，正因如此經常於服務的過程中被忽略。

本研究採用本研究參考 Bettencourt and Brown(1997)與 Lance and Stephen (1997)，將服務行為分為角色內顧客服務及角色外顧客服務，而前者是指期望員工的行為應當用於服務公司的顧客，後者是指員工在超出原本的工作要求範圍中，為顧客提供職責外的服務。

Baker 等學者認為員工的服務行為是影響顧客對服務的評估、滿意度和行為意圖的主要因素(Baker et al.,2013)。洪婉娟 (2013)及林佩諭 (2013)以警察、護理人員之角色內外的服務行為，實證對民眾、顧客支持度與滿意度具有顯著正向影響。卓美(2018)提出經典的顧客導向之服務行為的有效因素是建立正向顧客滿意。黃郁倩(2017)證實服務行為正向影響顧客滿意。亦有學者們之實證研究證實，服務行為顯著影響商業公會會員滿意度(李翠員,2021;陳進明,2020)。基於上述之研究，就顧客而言，若其知覺員工服務行為佳，將提升其滿意度知覺，進而提升顧客忠誠度。因此假設如下：

H3a:服務行為正向影響顧客滿意度。

H3b:服務行為透過顧客滿意度影響顧客忠誠度。

3.研究方法

3.1 研究架構

本研究分析探討次級銷售、服務行為及顧客滿意度對顧客忠誠度之影響，並以顧客滿意度為中介變數，所呈現之研究架構圖(圖 1)如下方所示：

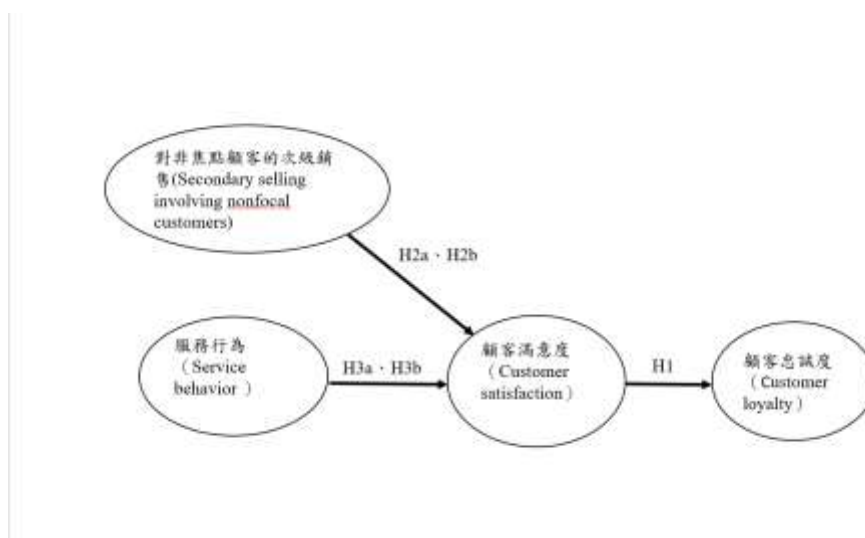


圖 1 研究架構圖

3.2 研究變項之操作型定義與衡量

本研究之變數包含：再購意願、知覺價值、品牌認同與全通路一致性。根據過去相關研究和本研究之目的，對各研究變數給予操作性定義並說明其衡量方式如下：

表2 研究變項之操作型定義與衡量

衡量變數	操作型定義	衡量題向
顧客忠誠度	Parasuraman et al. (1994)的說法，將顧客忠誠度定義為消費者的再次購買意圖以及向他人傳達正面口碑。	1、我將這家公司視為我的首選。 2、在接下來的幾年裡，我會更多地支持這家公司。 3、我會向其他同事/朋友表達了對這家公司的正面看法。 4、我已向尋求建議的同事/朋友推薦了這家公司。 5、我鼓勵其他人支持這家公司。
顧客滿意度	顧客滿意程度即為顧客隨著時間對於商品或服務在購物與經驗之積累所產生的完整評價 (Anderson et al., 1994)。	1、服務人員所提供的服務符合我的期望。 2、對於服務人員所提供的服務水準，我感到愉快。 3、整體而言，我對於服務人員是滿意的。
次級銷售	銷售人員與非焦點顧客及公司設備互動時的重視程度(Burchett et al., 2023)。	1、我認為銷售人員對其他客戶溝通時很有禮貌。 2、銷售人員似乎對其他顧客很體貼。 3、銷售人員似乎很耐心地與其他顧客打交道。 4、銷售人員似乎很重視其他顧客。 5、銷售人員對其公司設備處理地很謹慎。 6、我認為銷售人員對待其公司設備就像是對待自己(擁有)的設備一樣。 7、銷售人員尊重其公司的財產。 8、我覺得銷售人員對其公司資產考慮周到。
服務行為	參考 Bettencourt and Brown(1997) 與 Lance and Stephen (1997)，將服務行為分為角色內、角色外顧客服務，而前者是指期望員工的行為是要用在服務公司的顧客，後者是指員工在超出原本的工作要求範圍中，為顧客提供職責外的服務。	1、履行所有對客戶所要求的任務 2、在為客戶提供服務時，符合正式的績效要求 3、總是履行對客戶的職責 4、正確地完成所有預期的客戶服務行為 5、協助客戶處理他/她所要求的事項 1、即使需要超越工作職責，也自願協助客戶 2、協助客戶解決超出預期或要求的問題 3、在為客戶提供服務時，經常超越職責的要求 4、樂意不遺餘力地讓客戶感到滿意 5、經常不辭辛勞地幫助客戶

3.3 問卷設計

問卷設計主要分成三個部份，第一部份說明受測對象為六個月內曾經有過服務體驗之消費者。第二部份為各變數的衡量(顧客滿意度、次級銷售、服務行為及顧客忠誠度)；第三部份為人口統計變數。本研究以Likert七點量表來量測各變數的計分，從非常不同意到非常同意，分數越高表示該描述愈符合填答者之實際狀況。

3.4 研究方法

3.4.1 研究之對象

本研究之實證對象為六個月內曾經有過服務體驗之消費者，且消費者須有觀察到服務人員對於其他顧客的服務行為，與觀察到服務人員使用公司設備。

3.4.2 問卷前測

為了得知問卷各題項之用語是否適當，雖本研究使用之問卷問項乃整理自多位相關研究主題之學者，並於文字用語上略作修飾以符合本研究之需求。為了避免題項內容有語意不清的情況，導致受訪者誤解欲表達的意思而產生誤答，因此採行問卷前測的方式實際對問卷內容做檢測，共發放5份問卷，並依據所回覆的意見進行語意修

正，以提高效率。

3.4.3 抽樣方法及樣本數

本研究以便利抽樣的方式來進行來進行問卷發放，即透過網路問卷發放給受測者填答。在樣本數方面，學者吳萬益(2005)認為其樣本數大小最好為問項與受測者比例1:5，而本研究問卷項目個數為26項(不含人口統計變數)，因此，有效問卷回收達200份以上即可。

4.研究分析與結果

4.1 敘述性統計分析

本章節以敘述性統計之人數分配法表示本研究樣本分析，個人基本背景資料如性別、年齡、教育程度、平均月收入...等人口統計項目之分佈結果，作為日後研究人員在背景變項部份參閱指標。表4-1所示研究分析結果：本研究283份有效問卷是六個月內曾經有過服務體驗之消費者，且消費者須有觀察到服務人員對於其他顧客的服務行為，與觀察到服務人員使用公司設備為研究對象，抽樣之樣本結果顯示：以性別分析，所佔比率女性(69.1%)高於男性(30.9%)；而年齡層分析，21~30歲最多(52.5%)；以教育程度分析，受測者學歷所佔比率以專科/大學畢業最多(76.6%)；平均個人月收入，以20,001~40,000元為最多(39.0%)。

4.2 信度分析

依Cuieford(1965)提出Cronbach's α 大於0.7以上屬高信度；中信度介於0.35~0.7之間；小於0.35為低信度將予刪除。本研究以SPSS進行信度檢測，顧客忠誠度的Cronbach's α 值為0.924；顧客滿意度的Cronbach's α 值0.891；次級銷售的Cronbach's α 值0.958；服務行為Cronbach's α 值0.949，各變數Cronbach's α 值皆大於0.7以上，且各題項的「修正項目總相關」也皆大於0.5，具有高信度之標準，並達成內部一致性。

依據顧客忠誠度、顧客滿意度、次級銷售與服務行為等變數測量平均數與標準差之分析。如表3所示分析結果：

表 3 各研究變數之平均數與標準差

變數名稱	平均數	標準差
顧客忠誠度	5.2475	1.14258
顧客滿意度	5.5165	1.00646
次級銷售	5.5816	1.01731
服務行為	5.3794	.98273

受測者對各構念感受正向或負向，是依據表4-6平均數判斷，以及標準差中其各變數的變異程度。本研究以李克特(Likert)七點尺度量表為依據，中間值為四分，本研究顧客忠誠度、顧客滿意度、次級銷售與服務行為等主要變數之平均數都大於四分，顯示對於各變數的認知與行為，受測者是給予較為高的評價。

4.3 各變數間之相關係數分析

此章節使用SPSS Pearson相關分析法衡量二個量化變數的線性相關程度，包括顧客忠誠度、顧客滿意度、次級銷售與服務行為，共計四項變數，結果如下表4-7所示，研究變數相關係數皆為顯著正向相關。

表 4 各研究變項之相關係數分析表

變數名稱	顧客忠誠度	顧客滿意度	次級銷售	服務行為
(1)顧客忠誠度	1			
(2)顧客滿意度	0.775**	1		
(3)次級銷售	0.796**	0.826**	1	
(4)服務行為	0.767**	0.798**	0.864**	1

註：*為 $p < 0.05$ ；**為 $p < 0.01$

4.4 各變數與人口統計變項之差異性分析

4.4.1 不同性別對各變數之差異性分析

性別部分，採用獨立樣本t檢定，以瞭解性別不同在顧客忠誠度、次級銷售、服務行為及顧客滿意度的四個變數上，是否存在著顯著差異。檢定後可以發現到，性別之差別對於顧客忠誠度、次級銷售、服務行為的三個變數皆有顯著差異($p < 0.05$)，如表5。此外女性受訪者比男性受訪者有更正面的評價。

表 5 性別對各變數之差異分析表

項目	男性		女性		t 值
	平均值	標準差	平均值	標準差	
顧客忠誠度	4.9862	1.15850	5.3641	1.11879	-2.591
次級銷售	5.3333	1.15711	5.6923	.93034	-2.549*
服務行為	5.1575	1.08120	5.4785	.92125	-2.558

4.4.2 不同年齡層對各變數之差異性分析

對於不同年齡層差異性分析採用ANOVA檢定，瞭解各年齡層群組在顧客忠誠度、次級銷售、服務行為及顧客滿意度等四項研究變數中，顯著性差異是否存在。檢定後可以發現到不同年齡層對於上述四項變數均無顯著差異($p > 0.05$)，故不列表。

4.4.3 不同教育程度對各變數之差異性分析

不同教育程度的差異性分析採用ANOVA檢定，瞭解教育程度不同對顧客忠誠度、次級銷售、服務行為及顧客滿意度等四項研究變數中，顯著性差異是否存在。檢定後可以發現到不同教育程度對於上述四項變數均無顯著差異($p > 0.05$)，故不列表。

4.4.4 不同個人每月所得對各變數的差異性分析

個人每月所得的差異性分析採用ANOVA檢定，以瞭解對顧客忠誠度、次級銷售、服務行為及顧客滿意度等四項研究變數中，顯著性差異是否存在。檢定後可以發現到不同個人月所得對於上述四項變數均無顯著差異($p > 0.05$)，故不列表。

4.4.5 假設驗證

瞭解各研究變項之間影響效果，本研究假設之驗證，因此選擇Hayes (2013) PROCESS統計軟體進行資料檢測分析，並使用Model 4及Bootstrap Samples等於5000次，假設結果檢驗。

圖2所示，使用Model 4檢定，就每項研究假設來說，顧客滿意度顯著正向影響顧客忠誠度($\beta = 0.42$, $p < 0.05$)，由此可知，支持假設H1：顧客滿意度正向影響顧客忠誠度。次級銷售對顧客滿意度呈顯著正向影響($\beta = 0.82$, $p < 0.05$)，支持假設H2a：次級銷售對顧客滿意度有正向影響。經檢定中介效果(0.34, BootLLCI = 0.20; BootULCI=0.49)，由於信賴區間不包含0，表示中介效果的存在，因此，支持假設H2b：次級銷售透過顧客滿意度影響顧客忠誠度。再進一步研究解析，次級銷售對顧客忠誠有正向顯著影響($\beta = 0.55$, $p < 0.05$)。

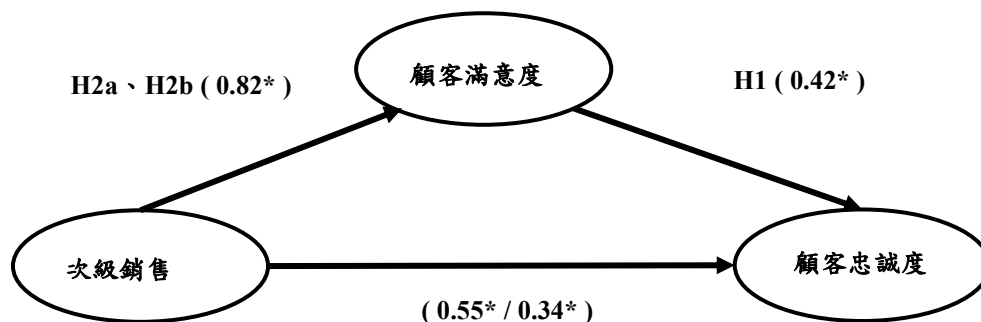


圖 2 次級銷售透過顧客滿意度對顧客忠誠度之影響

如圖3所示，使用Model 4檢驗，依據每項研究假設來說，顧客滿意度顯著正向影響顧客忠誠度 ($\beta=0.51$, $p<0.05$)，因此，支持假設H1：顧客滿意度正向影響顧客忠誠度。服務行為對顧客滿意度有顯著影響 ($\beta=0.82$, $p<0.05$)，因而可知，支持本研究假設H3a：服務行為對顧客滿意度呈現顯著影響。透過檢定中介效果 (0.42, $BootLLCI = 0.29$; $BootULCI=0.54$)，由於信賴區間不包含0，證實中介效果的存在，故獲得支持假設H3b：服務行為透過顧客滿意度影響顧客忠誠度。最後，再進一步分析發現，服務行為對於顧客忠誠度具有顯著正向影響關係 ($\beta=0.47$, $p<0.05$)。

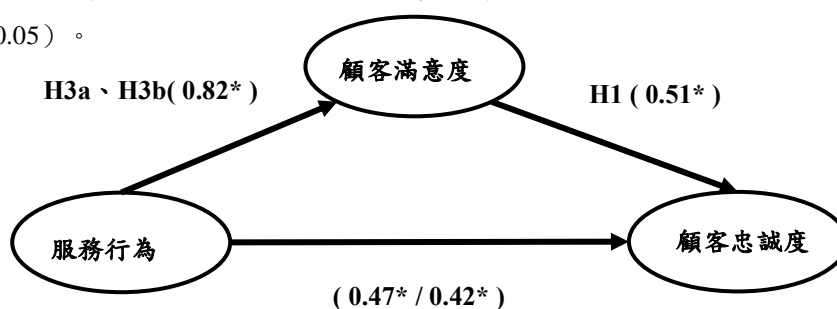


圖 3 服務行為透過顧客滿意度對顧客忠誠度之影響

4.6 假設結果檢定

本研究依每項變數假設分析檢定效果整理詳表6。

表 6 研究假設分析檢驗結果彙整表

假設	研究假設內容	檢定結果
H1	顧客滿意度正向影響顧客忠誠度	成立
H2a	次級銷售正向影響顧客滿意度	成立
H2b	次級銷售透過顧客滿意度影響顧客忠誠。	成立
H3a	服務行為正向影響顧客滿意度。	成立
H3b	服務行為透過顧客滿意度影響顧客忠誠度。	成立

5 結論與建議

本研究目的在於探究顧客滿意度作為中介變數，以探討次級銷售、服務行為是否對顧客忠誠之間產生影響性。此章節將以本研究提出研究架構和研究目的為基礎，整合研究假設、文獻探討、研究分析與實證發現，並彙整研究結論、研究貢獻及管理意涵，提請將來研究方向的建言及研究過程侷制，願以本研究之拙見襄助組織企業在管理經營運作上有所貢獻。

5.1 研究結論

5.1.1 基本資料對各變數間之差異分析

1. 性別對於顧客忠誠度、次級銷售、服務行為的三個變數皆有顯著差異。此外女性受訪者比男性受訪者有更正面的評價。

2. 不同年齡層、教育程度、平均月收入對於顧客滿意度、顧客忠誠度、次級銷售、服務行為等四項變數未呈現顯著差異。

5.1.2 顧客滿意度對顧客忠誠度有正向影響

迴歸分析發現，本研究在顧客滿意度對顧客忠誠度的影響呈現顯著水準，結果可證實二變數存有顯著正向關係，分析結果和先前學者如Behzad and Mohammad (2019)的研究一致。

5.1.3 次級銷售對顧客滿意度及顧客忠誠度之影響

次級銷售對顧客滿意度的影響，本研究發現此達到顯著水準，證實二變數之間有正向顯著影響，這與先前學者Burchett et al. (2023)的研究結果吻合。此外本研究進行中介效果檢定，發現顧客滿意度在次級銷售與顧客忠誠度之間具中介效果，此結果為本研究之創見。

5.1.4 服務行為對顧客滿意度及顧客忠誠度之影響

本研究經迴歸分析獲知，服務行為對顧客滿意度之影響性達顯著水準，這與先前學者研究如陳進明(2020)的結果吻合。此外本研究進行中介效果檢定，發現顧客滿意度在服務行為與顧客忠誠度之間具中介效果。

5.2 研究理論貢獻與實務管理意涵

5.2.1 研究理論貢獻

關於「顧客忠誠度」的前因研究眾多，例如：網路平台購物因素、直播主特質因素、直播內容因素與真實性知覺(劉潤昇, 2023)、顧客經驗、參與度(湯妮, 2023)、次級銷售(Burchett, Murtha and Kohli, 2023)等，馮正民、鄭光遠 (2006) 認為第一線服務人員服務行為的表現，攸關服務品質，也是公司競爭優勢所在。但在過往研究中未曾一起探討次級銷售、服務行為及顧客滿意度對於顧客忠誠度的影響，因此本研究欲探究上述變數對於顧客忠誠度的影響性。本研究證實，次級銷售透過顧客滿意度影響顧客忠誠度，服務行為亦透過顧客滿意度影響顧客忠誠度。

5.2.2 管理實務之意涵與建議

(一) 研究發現：次級銷售透過顧客滿意度影響顧客忠誠度，在強化顧客次級銷售知覺方面建議企業的做法為：

1. 將社會利益納入招募員工標準：企業組織招聘員工面之部分，銷售或負責徵才之主管可於招募時將求職者所展現出對人、物之社會利益納入考評標準當中。為得到全面性的衡量，除考評時將求職者對辦公室中的物品、其他員工所展現之態度與行為進行觀察外，亦徵求與其接觸之組織人員的見解、回饋。

2. 培訓員工時可新增之衡量項目：顧客相當容易覺察到員工操作公司財產與對待他人時的互動，尤其是在特定的行為表現上，如是否善待展示用的樣品，談話時是否不耐煩等等。因此培訓應當使員工意識到自己與焦點顧客外的人、物的重要性，可以提供的作法如，讓員工觀看自己與顧客互動、使用公司設備財產的錄影，以提供員工評估並改進之具體方向，也可於顧客填寫滿意度調查中衡量，以確定哪些員工在受訓過程有獲得成效。

3. 設置公開透明環境將次級銷售展示給潛在客戶：在銷售環境中，管理者可以設計產品展示區或將辦公室隔層降低甚至於透明化，使潛在客戶能從遠處輕易看到銷售人員如何對待其他客戶、同事和物品。

4. 落實督促銷售人員在核心銷售人員與客戶關係之外的行為，並提供強調體貼或不體貼行為的指導：做到教育訓練的扎根，除對次級銷售有所幫助外，還可提升主要銷售的效果。可由高社會利益銷售人員、同事為教練，針對較難對物品和客戶展現高社會利益的同事進行說明及示範演練。相關經理人或管理者如銷售經理，可考慮將次級銷售之相關觀念納入考核、獎勵或者表彰員工的制度中。

(二) 研究發現：服務行為透過顧客滿意度影響顧客忠誠度，在強化顧客服務行為知覺方面，建議企業的做法為：

1. 主管或指導者關心員工，鼓勵員工維持角色內行為：員工在進行服務的流程中由於需時常配合公司規範令客人

感覺到滿意、愉快，然流於表面上的積極態度與強裝開朗，會消耗自身的心理資源。主管應當關心員工是否在服務的過程中身心有任何不適與異狀，如此可避免員工將服務流於表面的負面影響外，同時做到角色內的工作規範。

2. 主管或指導者以身作則，促使員工維持角色內行為：主管需時記自身是員工仿效的標竿與楷模，不僅單單是傳遞價值觀給員工，也理當貫徹與員工間的承諾，如此便達到員工更加信任管理者之領導且具備敬業精神之效果。

3. 營造彈性且友善之職場環境，鼓勵員工角色外行為之意願：基於角色外行為與員工自主性高度相關這項特性，流於表面的激勵措施僅能治標不能治本，對於維持員工自主性之角色外行為並不能提供實質上的幫助，以此為鑑，組織主管該支持當給予員工工作之自由、自主。企業組織可針對提升員工執行角色外動機之積極性與意願，設計員工動機設計相關措施，可嘗試營造輕鬆的職場環境，員工執行業務時給予更大程度的決策彈性與自主權，以維持組織競爭優勢（陳冠年,2021）。管理者若是欲增進員工之角色外服務行為，除上述提到給予員工部分彈性自主的權限外，更需確保組織內成員(上司或者同事)知曉員工的主動行為是受歡迎且受到鼓勵的，且須明確指示一定的界限，因此管理階層可給予員工實質上的幫助，如工作敘述、工作規範與獎勵制度、正式與非正式會議等，與員工約法三章(Rescalvo-Martin, Gutierrez, Llorens-Montes, & Karatepe, 2024)。

4. 藉由創造力培訓提升員工角色外行為：員工採取角色外行為的想法不能夠無中生有，需要在領導者的鼓勵、同事的認可下才能夠進行，由此可知，組織需在員工加入時便告知角色外行為是受到重視和受到歡迎與賞識的，即提供員工情感上的支持。即便提供角色外行為的想法並非大部分員工的工作，但是對於員工的想法該保持開放與避免責難的態度，特過特定的培訓如創造力培訓，可激盪員工相互支持並完善想法，更有助於員工彼此的自願性社交活動與資訊分享，除有助於評估哪些想法有被實施的可能性外，更能夠篩選被之組織所接受與實行之想法(Kottwitz, Montasser, Kampa, & Otto, 2024)。

5.3 研究限制與建議

本研究以剖析次級銷售及服務行為對顧客忠誠度之影響，以中介變數為顧客滿意度的實證研究，對未來後續相關研究提出建議，希望依本研究結果之展現，給予企業各管理階層及人資部門參考。研究過程或有以下研究之限制，其因由為研究過程受限於人力物力因素、主客觀條件與研究時程，以及外部種種不可控的環境因素影響。

5.3.1 抽樣受限

本研究之母體樣為六個月內曾經有過服務體驗之消費者，且消費者須有觀察到服務人員對於其他顧客的服務行為，與觀察到服務人員使用公司設備（不限性別）作為研究對象，在資料數據搜集的過程中，因礙於研究生之人力、物力及地理區域關係，造就抽樣對象僅限於社群媒體，綜上述緣由因樣本數無法普遍與廣泛化，研究成果便因此遭受侷限。

5.3.2 研究方向及建議

(一) 抽樣更普及

抽樣對象雖然發放於社群媒體，如Facebook、dcard、discord群組與Line群組為主，由於前兩者主要發放於大專院校學生交流之專頁，而discord群組同樣也是以21-30歲為大宗，樣本代表性恐因而不足，建議未來研究者可對問卷採取更為廣泛之發放，如針對上市櫃公司進行實體問卷發放。

(二) 新增其他變項

此次研究以服務行為、次級銷售為自變數及中介變數為顧客滿意度，探討對顧客忠誠度之影響關係，未來亦可以探討不同變數，例如消費者永續實踐（謝宛好，2023），與本研究架構中的二個自變數及一個中介變數間對顧客忠誠度之影響程度，相信對本研究架構所採用各變數間之關係能有更深入通曉。

6. 參考文獻

6.1 中文文獻

1. 王家福 (1999)。組織公平對客服員工角色外行為之影響。國立臺北大學企業管理學系博士論文。
2. 吳定鴻 (2022)。便利商店自有品牌咖啡顧客體驗之研究。國立臺灣師範大學管理學院全球經營與策略研究所碩士論文。
3. 吳萬益 (2005)，企業研究方法，台北：華泰文化事業股份有限公司。

4. 呂佳成 (2020)。中藥零售店之服務行為對消費者滿意度與購買意願影響之研究。正修科技大學經營管理研究所碩士論文。
5. 李翠員 (2021)。服務行為及組織認同對於會員滿意度之影響—以記帳報稅公會為例。國立高雄科技大學管理學院企業管理高階經營管理碩士在職專班碩士論文。
6. 汪秋慧 (2016)。美髮業服務品質對顧客滿意度與忠誠度之影響。嶺東科技大學流行設計系碩士班碩士論文。
7. 沈進成、廖若岑與周君妍(2005)。「遊客體驗、旅遊意象、滿意度與忠誠度影響關係之研究—以華山咖啡為例」，戶外遊憩研究，18(3)，59-79。
8. 林佩諭(2013)，護理人員之服務行為對服務滿意影響之研究，國立高雄科技大學財富與稅務管理系碩士論文。
9. 洪婉娟(2013)，警察人員之服務行為對服務滿意影響之研究，國立高雄科技大學管理學院財富與稅務管理系碩士論文。
10. 張源安 (2011)。汽車產業服務品質、企業形象、顧客滿意度與忠誠度間關係之研究-以 TOYOTA 汽車為例。國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
11. 梁文蕙、林豐瑞 (2014)。品牌形象、認知價值影響滿意度及忠誠度之研究：以邱氏咖啡為例。農業推廣文彙，59，95-120。
12. 陳冠年 (2021)。核心自我評價對角色外顧客服務行為之影響：探討工作形塑之中介效果與職場友誼之調節效果。國立中正大學勞工關係研究所碩士論文。
13. 陳律睿、曹為忠、劉妍郁(2016)。服務品質、企業回應顧客抱怨能力、顧客滿意度、顧客口碑與顧客忠誠度之關係，中華管理評論國際學報，19(1)，1-21。
14. 陳進明 (2020)。服務行為、關係價值與會員滿意度之研究—以五金商業同業公會為例。國立高雄科技大學管理學院企業管理高階經營管理碩士在職專班碩士論文。
15. 湯妮 (2023)。顧客參與度和顧客經驗對顧客忠誠度影響因素之探討:以泰國時尚產業為例。國立高雄科技大學供應鏈管理系碩士論文。
16. 馮正民、鄭光遠(2006)。探討航空公司員工滿意度與顧客忠誠度關係之研究：由服務行為之觀點探討。運輸計劃季刊，35(2)，191-231。
17. 黃郁倩 (2017)，財富管理人員的服務行為對服務滿意的影響研究，國立高雄應用科技大學財富與稅務管理系碩士在職專班碩士論文。
18. 劉明德、梅國忠(2011)。「網站體驗行銷、體驗價值、顧客滿意度與顧客忠誠度關係之研究」，行銷科學學報，7(2)，129-154。
19. 劉潤昇 (2023)。直播電商平台如何創造顧客忠誠度？—服務接觸的觀點。國立雲林科技大學企業管理系企業管理組碩士論文。
20. 蔡政錫 (2023)。關係品質、服務接觸、資訊分享對顧客忠誠度影響研究-以 L 保險經紀人公司為例。國立中興大學高階經理人碩士在職專班碩士學位論文。
21. 謝宛妤 (2023)。消費者永續實踐與滿意度、顧客忠誠度之研究: 以臺灣綠色餐廳為例。國立高雄餐旅大學碩士論文。

6.2 英文文獻

1. Adler, A. (1964), *Social Interest: A Challenge to Mankind*. Capricorn Books.
2. Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.
3. Baker, M., Murrmann, S. K., & Green, C. (2013). Dining in the city: Serve behaviors, time preferences, and the effect of urbanization in restaurants. *Journal of foodservice business research*, 16(2), 113-138.
4. Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.

5. Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
6. Baumeister, R. F., and Leary, M. R. (2017). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Interpersonal development*, 57-89.
7. Behzad, F., Mohammad, I., Gholipour, H. F., and Hyun, S. (2019). Examining relationships among process quality, outcome quality, delight, satisfaction and behavioural intentions in fitness centres in Malaysia. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(3), 374-389.
8. Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of retailing*, 73(1), 39-61.
9. Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
10. Brown, G.H. (1952). Brand loyalty-fact or fiction? *Advertising Age*, 23(19), 53-55.
11. Burchett, M. R., Murtha, B., and Kohli, A. K. (2023). Secondary Selling: Beyond the Salesperson-Customer Dyad. *Journal of Marketing*, 87(4), 575-600.
12. Busch, P. S., & Houstin, M. J. (1985). *Marketing: strategic foundations*. R.D.Irwin.
13. Campbell, M. C., & Kirmani, A. (2008). I know what you're doing and why you're doing it. *Handbook of Consumer Psychology*, 549-574.
14. Cardozo, R. N. (1965). An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction. *Journal of marketing research*, 2(3), 244-249.
15. Carlzon, J., and Peters, T. (1987). *Moments of truth* (p. 23). Cambridge, MA: Ballinger.
16. Crandall, J. E., and Putnam, E. L. (1980). Relations between measures of social interest and psychological well-being. *Journal of Individual Psychology*, 36(2), 156.
17. Cunningham, R. M. (1956), *Brand Loyalty: What, Where, How Much ?* , *Harvard Business Review*, 34(1), pp. 116-128.
18. Dick, A. S., and Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the academy of marketing science*, 22, 99-113.
19. Evans and Laskin (1994) , "The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application" , *Industrial Marketing Management.*, Vol.23, pp.437-452.
20. Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56, 6-21.
21. Friestad, M., and Wright, P. (1994). The persuasion knowledge model: How people cope with persuasion attempts. *Journal of consumer research*, 21(1), 1-31.
22. Griffin, J. (2002). *Customer loyalty: How to earn it, how to keep it*. John Wiley & Sons.
23. Howard, J. A., & Sheth, J. N. (1969). *The theory of buyer behavior*. New York, 63, 145.
24. Jacoby, J. and Chestnut, R.W. (1978) *Brand Loyalty Measurement and Management*. John Wiley and Sons, New York.
25. Jill Griffin. (1995). *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It*, Simmon and Schuster Inc. *Harvard Business Review*. U.S.A. 34, 116-128.
26. Johnson, M. D., & Fornell, C. (1991). A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories. *Journal of economic psychology*, 12(2), 267-286.
27. Jones, A., & Crandall, R. (Eds.). (1991). *Handbook of self-actualization* (Vol. 6, No. 5). Select Press.
28. Jones, T. O., & Sasser, W. E. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard business review*, 73(6), 88.

29. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.
30. Kelley, S. W., & Hoffman, K. D. (1997). An investigation of positive affect prosocial behaviors and service quality. *Journal of retailing*, 73(3), 407-427.
31. Kostadinović, I., and Stanković, S. (2021). Satisfaction and loyalty as indicators of the quality of tourism product elements. *Casopis za Društvene Nauke*, 45(1), 331-347.
32. Kottwitz, M. U., Montasser, J. S., Kampa, J., & Otto, K. (2024). The extra mile from extra-role creativity to innovation. *Journal of Creativity*, 34(1), 100073.
33. Lance & Stephen(1997).Contact employees:Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors.*Journal of retailing*,73(1),39-61
34. Normann, R. (1984). *Service management*. New York: Wiley.
35. Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*, 57(3), 25–48.
36. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC Heath and Com.
37. Parasuraman, A. B. L. L., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL:A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. 1988, 64(1), 12-40.
38. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *Journal of marketing*, 58(1), 111-124.
39. Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2014). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance*, 133-151.
40. Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 615–621.
41. Regan, W. J. (1963). The Service Revolution. *Journal of Marketing*, 27(3), 57-62.
42. Rescalvo-Martin, E., Gutierrez, L., Llorens-Montes, F. J., & Karatepe, O. M. (2024). Effects of leader behaviors on extra-role proactive service: The role of cultural tightness-looseness. *International Journal of Hospitality Management*, 117, 103649.
43. Reynolds, F. D., Darden, W. R., & Martin, W. S. (1974). Developing an image of store-loyal customer-life-style analysis to probe a neglected market. *Journal of retailing*, 50(4), 73-84.
44. Spreng, R. A., & Olshavsky, R. W. (1993). A desires congruency model of consumer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(3), 169–177.
45. Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.

6.3 網路資料

安侯建業(2023)。2022 臺灣卓越客戶體驗調查：精心打造高度串聯的客戶體驗。2023 年 5 月 18 日，取自：
<https://kpmg.com/tw/zh/home/insights/2023/05/taiwan-cee-2022.html>
 臺灣奧美(2023)。顧客忠誠度的演變。2023 年 3 月 28 日，取自：<https://bit.ly/41YuQwx>

附錄

您好：

這是一份學術性問卷，目的在於瞭解「次級銷售及服務行為對於顧客忠誠度之影響-顧客滿意度的角色」您的意見絕無對錯之分，請依照您的直覺與想法來填答。本問卷採無記名方式進行，問卷調查之資料僅供學術參考，絕不對外公開，請安心填答。

敬祝 順心如意

國立高雄科技大學企業管理研究所

指導教授：王崇昱 博士

研究生：吳定軒 敬上

第一部份：說明

1.請問您在接受某家公司服務時，是否有觀察到服務人員如何對待其他顧客與公司財產？

是(繼續作答) 否(跳至第三部分基本資料作答)

2. 請在閱讀題目後，依照直覺，在適當的中打「✓」

	非常 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	無 意 見	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
1. 我將這家公司視為我的首選。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 在接下來的幾年裡，我會更多地支持這家公司。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我會向其他同事/朋友表達了對這家公司的正面看法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我已向尋求建議的同事/朋友推薦了這家公司。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我鼓勵其他人支持這家公司。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 服務人員所提供的服務符合我的期望。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 對於服務人員所提供的服務水準，我感到愉快。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 整體而言，我對於服務人員是滿意的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我認為服務人員對其他客戶溝通時很有禮貌。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 服務人員似乎對其他顧客很體貼。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 服務人員似乎很耐心地與其他顧客打交道。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	非常不同意	不同意	有點不同意	無意見	有點同意	同意	非常同意
12. 服務人員似乎很重視其他顧客。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 服務人員對其公司設備處理地很謹慎。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我認為服務人員對待其公司設備就像是對待自己(擁有的設備一樣)。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 服務人員尊重其公司的財產。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 我覺得銷售人員對其公司資產考慮周到。							
17. 履行所有對客戶所要求的任務							
18. 在為客戶提供服務時，符合正式的績效要求							
19. 總是履行對客戶的職責							
20. 正確地完成所有預期的客戶服務行為							
21. 協助客戶處理他/她所要求的事項							
22. 即使需要超越工作職責，也自願協助客戶							
23. 協助客戶解決超出預期或要求的問題							
24. 在為客戶提供服務時，經常超越職責的要求							
25. 樂意不遺餘力地讓客戶感到滿意							
26. 經常不辭辛勞地幫助客戶							

第三部份：基本資料

1. 性別：男女

2. 年齡：20歲(含)以下21~30歲31~40歲41~50歲51歲(含)以上

3. 教育程度：國中(含)以下高中/高職專科/大學研究所(含)以上

每月所得：20,000元(含)以下20,001~40,000元40,001~60,000元60,001~80,000元80,001元(含)以上