

次級銷售及主要銷售對於顧客公民行為之影響-顧客滿意度的角色

The impact of secondary selling and primary selling on customer citizenship behavior: The role of customer satisfaction

王崇昱¹

國立高雄科技大學 企業管理系 教授

wcuwcu@nkust.edu.tw

林昱澂²

國立高雄科技大學企業管理系碩士班 研究生

f112157115@nkust.edu.tw

摘要

服務產業環境是高度競爭，如何有效提升顧客滿意度，並激發顧客自願展現對企業有益的行為，已成為企業管理與學術研究的重要議題。本文以社會利益理論為基礎，探討主要銷售與次級銷售對顧客公民行為的影響，並驗證顧客滿意度的中介角色。

本研究以六個月內曾有銷售服務經驗，且觀察過服務人員與其他顧客或設備互動的消費者為對象，採便利抽樣方式回收 230 份有效問卷。研究結果顯示，主要銷售與次級銷售皆能顯著正向影響顧客滿意度，而顧客滿意度亦對顧客公民行為產生正向影響，並具明確中介效果。本研究驗證了顧客在服務歷程中，無論是直接互動或間接觀察皆會影響其滿意度與行為反應，並提出實務建議。

關鍵詞：顧客公民行為、顧客滿意度、主要銷售、次級銷售

Keywords: Customer Citizenship Behavior, Customer Satisfaction, Primary Selling, Secondary Selling

1. 緒論

第一章的章節段落分述為，第一節說明主要研究基本的背景與研究動機；第二節闡述本研究之目的。

1.1 研究動機與背景

在美中經濟不佳的帶動之下，台灣經濟表現亦不理想，2023 年 1~9 月出口累計衰退 13.8%，1~9 月工業生產指數累計減少 15.5%，同期間進口資本設備衰退 16.0%，投資亦是連三季衰退，所幸疫情帶來的負面衝擊消退，國內消費成為經濟成長的支柱，自 2021 年第四季以來均維持正成長，2023 年第二季成長率更高達 12.56%，服務業復甦強勁，就業情況也持續改善。在服務業的景氣調查當中，我們發現零售業、餐飲旅宿業、銀行業與運輸倉儲業對於未來半年的景氣表現普遍都抱持著樂觀的態度；相較之下，證券業與保險業方面則對於 2024 年下半年的景氣更具有信心；而批發業則多數看淡未來半年的景氣走勢。根據我們的模型試算結果，2024 年 6 月服務業的營業氣候測驗點為 99.21 點，較 5 月修正後的 98.49 點上升了 0.72 點，顯示出服務業景氣已連續四個月呈現上揚的趨勢。

儘管目前服務產業整體景氣表現良好，但是 Hult & Morgeson (2023)指出，企業雖然說在顧客體驗工具這方面上投入了相對大量資源以及心力，然而顧客滿意度卻持續下滑。根據 2023 年「美國顧客滿意度指數」(American Customer Satisfaction Index, ACSI)的調查，美國顧客的滿意度已降至近 20 年來的最低點。因此，企業應當如何去有效提升顧客滿意度，成為當前非常值得去做深入探討的重要議題。

本研究認為顧客滿意度可能導致被服務客戶表現出像員工一樣的公民行為，顧客公民行為被正式定義為是自由決定的，未經正式獎勵系統直接或明確承認的個體行為，總體上促進組織的有效運作 (Organ, 1988)。同樣，顧客公民行為被定義為成功生產或提供服務所不需要的自願行為，但總體上可以幫助整個服務組織 (Groth, 2005)。且 Groth (2005)發現顧客滿意度可用來評估顧客公民行為，然而還有哪些因素會透過顧客滿意度而影響顧客公民行為？

過去已有許多學者已經深入探討過影響「顧客公民行為」的前因變數，舉例如下：通路整合品質(曾品鈞, 2024)、

服務品質 (楊雅渲, 2024)、服務領導 (游靜宜, 2024)、專注約束模型 (陳建丞, 2024)、情感承諾 (曾奕澤, 2024) 等。在服務業的研究中, 大多數研究聚焦於顧客對於服務人員之服務行為感知之影響性, 較少研究聚焦於顧客對於服務人員針對其他顧客服務及使用公司設備之感知之影響性, 雖 Burchett et al. (2023) 研究證實銷售人員主要銷售、次級銷售可能透過對於銷售人員之低抗拒而增加顧客滿意度, 但未有研究銷售人員主要銷售、次級銷售行為對於顧客公民行為之影響性, 因此本研究基於社會利益理論欲探討主要銷售、次級銷售是否透過顧客滿意度對於顧客公民行為造成影響。

主要銷售可能影響顧客公民行為, 主要銷售是指銷售人員與焦點客戶互動, 可向客戶表明該銷售人員重視該焦點客戶 (Burchett et al., 2023)。例如, 銷售人員可能會尊重客戶的實體空間, 或在客戶做出決定時保持耐心。這些行為顯示銷售人員重視除自己之外的其他實體 (Crandall, 1981)。因此, 客戶可能會推斷銷售人員的說服意圖較低, 因此對銷售人員的建議的抵抗程度較低 (Burchett et al., 2023)。然而, 主要銷售也可能間接影響顧客公民行為, 像是顧客在溝通過程中因銷售人員的尊重客戶及對於客戶有耐心等行為, 而產生滿意知覺, 因而產生或提供額外的自願行為, 以幫助整個服務組織。因此, 本研究將探究主要銷售如何透過顧客滿意度影響顧客公民行為。

另外, 次級銷售可能影響顧客公民行為, 次級銷售的定義為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非焦點顧客或實體 (資產) 之程度, 從而向焦點客戶傳達這種價值觀 (Burchett et al., 2023)。所謂銷售人員與非焦點顧客或公司實體 (資產) 之互動方式為焦點顧客觀察到銷售人員對於其他顧客之服務行為或對待公司實體 (資產) 之方式, 焦點顧客所觀察之互動行為 (亦即次級銷售) 可能間接影響顧客公民行為, 如顧客觀察即發現銷售人員與其他客戶互動式有禮貌或有耐心等, 可能提升顧客滿意度, 因而主動產生或提供自願行為, 以幫助整個服務組織。因此, 本研究將探究次級銷售如何透過顧客滿意度影響顧客公民行為。

基於以上論述, 本研究擬研究次級銷售及主要銷售是否透過顧客滿意度影響顧客公民行為? 基於研究結果, 提供相關建議供管理者參考。

1.2 研究目的

此研究以顧客滿意度為中介變數, 來深入了解主要銷售、次級銷售對顧客公民行為之間關係是否產生中介效果, 綜觀前述觀點立場所論, 此研究目的如下:

- 一、探討顧客滿意度是否在主要銷售與顧客公民行為之關係中具有中介效果的產生。
- 二、探討顧客滿意度是否在次級銷售與顧客公民行為之關係中具有中介效果的產生。

2. 文獻探討

2.1.1 顧客公民行為(Customer Citizenship Behavior)

顧客公民行為 (Customer Citizenship Behavior) 是組織成員個人表現出來的自願表達或利他行為、禮貌、公民美德和盡責的行為, 可提高組織效率和有效性。從理論的角度來看, 是令人感興趣的, 因為這種行為是合作的一個例子 (Thau, Bennett, Stahlberg, & Werner, 2004)。許多術語用來描述顧客的公民行為, 包括顧客自行決定的行為、顧客自願表現 (Bailey, Gremler, & McCollough, 2001)、聯合製作 (Gruen, Summers, & Acito, 2000) 和客戶角色外行為 (Aherne et al., 2005)。顧客公民行為與以下結果相關聯: 提高銷售部門的有效性 (Podsakoff & Mackenzie, 1994), 增加利潤, 增強工作組的績效 (Podsakoff & Mackenzie, 1997)。由於公司與客戶之間的關係是雙向的, 積極主動的客戶是公司服務的共同生產者, 因此許多學者將他們視為組織的部分員工 (Bowen & Schneider, 1985; Yi & Gong, 2013)。

像組織員工一樣, 客戶可能會參與公民行為組織, 顧客可以與其他客戶分享他們的積極經驗, 以友好的方式對待服務員工, 在獲得服務經驗之後分享他們的評論 (Bettencourt, 1997)。並且, 顧客公民行為包括接受服務的失敗, 這使公司能夠保持高效率的營運 (Yi & Gong, 2013), 因此, 一些研究證明, 顧客公民行為為公司提供了附加價值, 並影響了公司的最終績效 (Revilla-Camacho, Vega-Vázquez, & Cossío-Silva, 2015; Rosenbaum & Massiah, 2007)。Halbesleben & Buckley (2004) 認為, 顧客經常執行員工可能會做的工作, 這表明顧客在某些情況下可能可以代替員工, 因此不僅員工, 顧客也構成了服務公司的人力資源 (Bowen, 1986)。Organ (1988) 將組織公民行為定義為是自由

決定的，未經正式獎勵系統直接或明確認可的個體行為，並且整體上會促進組織的有效運作。透過將Organ (1988)的組織公民行為概念應用到顧客領域，Groth (2005)提出了三種類型的顧客公民行為：向公司提供回饋（例如向員工提供有用的訊息）、幫助其他顧客（例如組織公民行為中的利他主義）和建議（例如推薦購買）。

Gruen (1995)首次將公民行為的概念用於企業進行關係營銷所引發的顧客行為，其將此種行為定義為顧客自願做出對企業有利的行為，這些行為並非企業所要求而必須做的，包括口頭宣傳、參與企業調查、提供企業建議、參加企業活動與阻止他人對企業不良的行為等。顧客的公民行為被定義為非自願的和自由裁量的行為成功生產和交付所需的產品服務，但總體上可以幫助服務組織整體。

Keh & Teo (2001)認為客戶對服務失誤的容忍度是顧客公民行為的另一個維度。根據Gouldner (1960)的觀點，人類大都傾向具有「回報」(reciprocate)的心理傾向。當個人認為某個組織或其成員對於自己可以有所幫助或帶來好處時，便可能以正向行為的方式來作為回應，例如主動接近協助業務人員、協助推廣產品，甚至於出面澄清外界對於企業的種種誤解等。對顧客而言，這類自發性的「顧客公民行為」並非企業所強制要求，也與是否購買產品沒有直接關聯，但這往往是一種對企業好感的回饋行為。儘管這些行為看似無償，但是卻能夠對企業的經營目標有實質性的幫助與正面影響。顧客公民行為的特徵包括自願反饋和對組織的幫助，而Gruen, Summers, & Acito (2000)證明了情感承諾與客戶之間的積極關係公民行為。

顧客公民行為是指顧客所展示的有益的、建設性的行為，這些行為受到公司的重視或讚賞，但這些行為與他們角色的定位是沒有關係的，也非公司所要求的 (Gruen, Summers, & Acito, 2000)，這些活動形成了角色外的行為，包括對服務提供者的積極、自願、有幫助和建設性的行為 (Bove, Pervan, Beatty, & Shiu, 2009)。顧客公民行為被認為是利用顧客人才實現公司目標的一種手段，這些自願援助不屬於顧客在服務提供中的既定角色 (Gong & Yi, 2019)。顧客公民行為源自於組織公民行為 (Qiu et al., 2021)。Yi & Gong (2013)將顧客公民行為定義為消費者自願為企業提供非凡價值的角色外行為。Groth (2005)將顧客公民行為定義為顧客自願的行為，這些行為不是成功生產或提供服務所必需的，但有助於服務組織的整體發展。Kim & Tang (2020)認為顧客公民行為是除了顧客參與行為之外的其他行為，是在特定服務情境下自願的、超出顧客預期的角色外行為。

基於上述，本研究參考Yi & Gong (2013)的研究，將顧客公民行為定義為消費者自願為企業提供非凡價值的角色外行為。

2.2 顧客滿意度(Customer Satisfaction)

Cardozo (1965)是最早將顧客滿意度的觀念應用至行銷學領域的學者，認為消費者再次購買的行為是由良好的顧客滿意情緒所帶動，並指出想要讓顧客重複購買，且不會輕易轉換至其他產品，就須提高顧客的滿意度；Howard & Sheth (1969)兩位學者首先將滿意度這想法去應用在消費者理論，他們都認為說顧客滿意是一種心理狀態，衡量付出與實際獲得的代價是否合理。顧客忠誠是成功服務管理的基石 (Heskett et al., 2008)，但即使顧客維持是重要的，公司仍應努力保住「對的」顧客。當消費者之顧客滿意度越高，顧客忠誠度亦越高。所以企業必須明確了解自身的顧客，對於公司所提供的服務是否滿意。

Oliver (1981)將顧客忠誠度釋義為對事物情緒上的反應，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 & Sheth, 1969)。顧客滿意是指消費者在使用、體驗過一個產品（或服務）之後，所產生出來的知覺感受與消費者在使用產品（或服務）前對產品所產生的期望，兩相比較後，所形成滿意或不滿意的心理狀態 (Kotler, 1996)。由於研究議題與角度的不同，對於顧客滿意度定義也會有不同的看法。

Giese & Cote (2000)強調，顧客滿意度主要有三項構成要素：(1)顧客的情緒反應或認知反應 (2)顧客反應的焦點在於事前的期望、產品或服務本身和消費的過程以及 (3)顧客滿意度具有時效性，且發生在特定時間點上。Churchill & Suprenant (1982)提出顧客對服務、產品的評估所產生情緒上的整體態度，是種期待與知覺績效的比較過程。Ostrom & Iacobucci (1995)認為顧客經由購買所獲得的品質與利益，會考慮所負擔的成本與努力，該判斷即

顧客滿意度。

Johnson & Fornell (1991)認為顧客滿意度可採取累積的方式來進行，意即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, & 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基礎對消費經驗整給予評論即累加性質之滿意度。而 Oliver (1980)認為顧客滿意度是消費者在購買前或使用後，就產品使用後績效與購買前期望的一致性程度之比較。

Selnes (1993)認為顧客滿意是指顧客在與公司的交易過程中，所遭遇的一連串特定事件之個別經驗上的認知與情感性評估。Gronholdt et al.(2000)則認為可透過衡量單一整體產品滿意程度來瞭解顧客對產品的使用結果。Kotler (2003)的看法與 Gronholdt et al.(2000)雷同，認為顧客滿意度是指個人對產品或服務所產生愉悅程度的主觀感受。這種滿意感最主要其實是來自於顧客對於產品所抱的期望以及實際感受到的產品績效之間的比較與評估。兩者比較後所形成，也是指，知覺績效和期望的函數是顧客滿意。

Cho, Kim, Lee, & Choi (2004)則是認為顧客滿意度被視為一種情緒上的反應，源自於顧客在購買產品或體驗服務之前所抱的期望，與實際購買或於使用後所感到的結果之間的比較。當實際上的體驗符合甚至於能夠超越期望時，顧客便可能產生滿意的情緒；反之，若未達預期，則可能感到不滿。Kotler & Keller (2006)認為顧客購買後感到滿意與否，須由商品的性能能否符合顧客期望而決定。

透過滿意度，客戶可能引發顧客公民行為。Groth (2005)將組織公民行為的研究概念延伸至顧客領域上，研究結果顯示，顧客滿意度可以當作評估顧客公民行為的有效指標。Chen et al.(2010)則是從社會交換理論的觀點去做出發，探討消費性虛擬社群中會去影響公民行為的因素。研究發現，在虛擬社群的情境下，成員的滿意度對於其公民行為具有顯著且正向的影響，也就是說滿意度越高，越可能展現出有利於社群或品牌的自發性行為。

顧客滿意度主要是顧客在使用產品或服務後，將實際使用效能與原先期望去進行比較所產生出來的心理評估 (Heung & Ngai, 2008)。而這種消費經驗會在顧客的心理層次上帶來些許變化，同時也會是驅動顧客忠誠度的關鍵因素 (Lovelock, 1996)。Giese & Cote(2003)指出，顧客滿意度包含三個主要層面的反饋：(1)情緒反應；(2)針對特定對象或焦點的反應；(3)發生於特定時間點的反應。至於顧客公民行為，則是指顧客自願展現、對組織有利的「角色外行為」。其概念主要源自於組織公民行為，早期構面包括「利他」、「公民美德」、「謙恭有禮」、「運動家精神」與「建言」 (Lengnick-Hall et al., 2000)；之後，Groth (2005) 則將其歸納為三大類行為：「推薦」、「幫助其他顧客」與「提供回饋」。綜合上述文獻觀點可以看出，顧客滿意度不僅會有助於顧客對企業產生正向反饋與心理忠誠，更可能會進一步的去引發利他的顧客公民行為 (Lovelock, 1996; Heung & Ngai, 2008; Giese & Cote, 2003)。Groth (2005) 更進一步實證指出，顧客滿意度對顧客公民行為具有正向影響。因此，本文提出以下假設：

H1:顧客滿意度正向影響顧客公民行為

2.3 主要銷售及次級銷售 (Primary sales and secondary sales)

Burchett et al.(2023)另外提出主要社會利益銷售 (簡稱主要銷售) (primary selling)的觀點，主要銷售是與次級銷售呈相對之概念，指的是銷售人員與焦點顧客互動方式，表明銷售人員是否重視焦點顧客。例如，銷售人員可能尊重顧客的個人空間，或者在顧客做出決定時保持耐心，這些行為是指銷售人員重視自己以外的實體及焦點顧客 (Crandall, 1980)。另外，Burchett et al.(2023)提出次級銷售 (secondary selling)之觀念，其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非焦點顧客或實體 (資產) 之程度，從而向焦點客戶傳達這種價值。次級銷售是指銷售人員與次級實體進行交互，可向焦點客戶表明該銷售人員重視這些實體。例如，銷售人員可能會說尊重非重點客戶，避免侵入他們的個人空間，或對他們保持耐心或體貼。同樣，銷售人員可能會小心處理公司工具、設備和其他財產，本研究將次級銷售及主要銷售的案例整理如表 1-1。這些行為向焦點客戶發出訊號，顯示銷售人員具有高度的社會興趣 (Crandall, 1980)。客戶可能會推斷銷售人員的說服意圖較低，因

此對銷售人員提出的建議抵抗程度較低 (Campbell & Kirmani, 2008 ; Friestad & Wright, 1994)。

表 1-1 次級銷售及主要銷售的案例

	次級銷售	主要銷售
涉及公司財產	我看到銷售人員在服務其他客人而敲打電腦上的按鍵態度是零尊重，根本不關心公司財產。(反向)	無
涉及非焦點顧客/焦點顧客	我看到銷售人員在服務其他客人時有些不屑一顧,並且也心不在焉(與其他客戶互動的過程中,使用手機接通私人電話)。(反向)	銷售人員在服務我時很有耐心,並不會中斷我們之間的談話。

資料來源：Burchett et al. (2023)

Burchett et al.(2023)為了確認次級銷售與主要銷售是否為一種新穎的觀念，將其與幾項類似的觀念作比較，如：顧客導向 (customer orientation) (Saxe & Weitz, 1982)及適應性銷售 (adapting selling behavior)(Weitz, Sujan, & Sujan, 1986)，Burchett et al.(2023)將次級銷售、主要銷售與顧客導向行為及適應性銷售等進行比較如表 1-2。

表 1-2 次級銷售、主要銷售與顧客導向行為及適應性銷售比較

	次級銷售涉及非焦點客戶參與	次級銷售涉及公司財產	主要銷售
適應性銷售:在客戶互動期間或跨越不同客戶互動時，銷售人員根據對於銷售情境特質的感知信息，調整銷售行為 (Weitz, Sujan, & Sujan 1986, p. 175)。	不是指改變銷售風格或根據銷售情況而對客戶進行處理	不涉及顧客行為	不是指改變銷售風格或根據銷售情況而對客戶進行處理
客戶導向:銷售人員透過嘗試幫助顧客的購買做出滿足顧客需求來實踐行銷概念的程度(Saxe & Weitz, 1982)。	不是指弄清楚客戶的需求,而幫助客戶解決問題的產品/服務,或有滿足客戶需求的傾向	不涉及顧客行為	不是指弄清楚客戶的需求,而幫助客戶解決問題的產品/服務,或有滿足客戶需求的傾向

資料來源：Burchett et al. (2023)

次級和主要銷售行為與顧客導向行為及適應性銷售不同：

一、次級銷售（如涉及非焦點客戶或公司財產）指的是銷售人員的行為超出了核心的「銷售人員-客戶」關係範疇，而類似的行為結構則是指銷售人員的行為仍圍繞在內部核心的雙向關係框架內。其次，次級銷售和主要銷售是指尊重人、耐心、體貼人、物的行為；它們不一定反映與顧客導向行為及適應性銷售的行為特性，反之亦然。例如，客戶導向被視為識別和滿足客戶需求 (Saxe & Weitz, 1982)或滿足客戶需求的傾向 (Brown et al., 2002；Donavan, Brown, & Mowen, 2004)；然而，次級銷售和主要銷售不一定涉及客戶需求識別，也不反映滿足客戶需求的傾向。相反，以客戶為導向並不一定意味著尊重、耐心和體貼的行為。例如，以客戶為導向的銷售人員可能會不耐煩地詢問客戶的產品需求。第三，涉及公司財產的次級銷售與顧客導向行為及適應性銷售不同，因為後者指的是與人而不是物體的行為。

Burchett et al.(2023)基於社會利益理論 (social interest theory)(Adler, 1964)和說服知識模型 (Persuasion knowledge model)(Friestad & Wright, 1994)來發展有關次級銷售影響焦點顧客知覺銷售人員的銷售努力，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。社會利益的定義最早由英國哲學家 Bentham 於 18 世紀末提出。Bentham (1789)認為社會利益是指促進大多數人幸福的行動或決策。而後，Mill (1861)認為社會利益是指對於所有人的幸福感、安全感和繁榮感的提升進而帶來的利益，其包含社會正義、平等、自由、福利和文化等。他主張個人的利益應當服從社會的利益，並且強調了社會對於個人行為的約束和規範的必要性。社會利益涉及一種歸屬感 (Ansbacher, 1991)，在這種情況下，為了對他人的社會承諾，個人放棄了個人的慾望 (Magen & Aharoni, 1991)。然而社會利益已經被認為是積極心理健康的關鍵組成部分 (Ansbacher, 1991)。社會興趣也被概念化為影響個人對生活滿意度的重要因素之一 (Crandall & Putnam, 1980)，關心他人福祉的個人往往比那些更自私的人更受歡迎和接受，反過來，這種積極的互動導致對生活產生更高的滿意度 (Baumeister & Leary, 1997；Crandall, 1981)。社會利益理論是 Alder 的人格理論 (personality theory)的重要概念 (Adler, 1964)，此理論聚焦於對他人事物利益的興趣 (Ansbacher, 1968)，其本質是在沒有別有動機的情況下，對自身以外的事物的重視，會關注人類與社會的福祉，會展現在友情、愛及工作上。阿德勒將社會利益的概念認為是一個發展的過程，人們首先需要具備社會生活以及與他人合作的能力。接下來，這種與社會互動的能力，就能演變為客觀的社會貢獻力和與人合作的能力，以及理解並能夠同理他人的能力。最後，社會利益會轉變為一種主觀且具有評價性的生活態度，讓個體決定如何與他人互動 (Ansbacher, 1956)。根據其說法，社會利益分解為目標和過程。客觀的目標是指對自我和外部世界的價值觀和連結。而過程方面是指個體在對待人性的認識和行為上發展和完善的互動，而這個過程可能會持續一生。

對除了自己以外事物的價值評價 (Crandall, 1980)，反映了不只是人也包含動植物與無機物之價值 (Ansbacher, 1968)。高社會利益的個人，會展現對於其他人與物的體貼、尊重與耐心 (Crandall, 1981；Leak & Leak, 2006)。Leak (1985)等學者認為社會利益的本質是在不具備有用心的情形下，對於自我以外事物的重視，是真正的不以自我為中心。社會利益理論等正向心理行為 (The positive psychology movement)專注於人們的美德與優點，且能作為心理疾病的緩衝，其特質包括如勇氣 (courage)、愛 (love)、寬恕 (forgiveness)、責任感 (responsibility)、主觀經驗 (subjective experiences)與快樂 (happiness)。Crandall (1981)指出社會利益與幫助行為 (helping behaviors)等心理特質存在著關聯，如貼心 (empathy)、利他 (altruism)、寬恕 (forgiveness)以及同情 (compassion)。

Leak, Gary, & Leak (2006)發現社會利益中主觀福祉（幸福感）的認知跟情感、自我認同、自我實現傾向與健康價值觀有關；在人際社會方面則是與親密感 (intimacy)、生產 (generativity)、友善 (agreeableness)、培育 (nurturance)、利社會道德推理 (prosocial moral reasoning)以及一些利社會動機 (prosocial motives)有關，這在一定程度上支持了 Alder (1964)認為社會利益中既有的利社會傾向與個體以及人際幸福感的關係。

說服知識模型 (Persuasion Knowledge Model, PKM)由 Friestad 和 Wright 發表在 1994 年《消費者研究雜誌》中 (Ham, Nelson, & Das, 2015)。個體會透過多種方式學習及獲取說服知識，例如：社交經驗獲得啟發、影響個體思想

和行為的談話內容。Friestad 和 Wright 兩位學者之研究認為，消費者會對說服行為發展出相應的知識，並運用於說服情境。

在銷售服務的情境中，說服知識是指顧客對於銷售服務人員的動機和影響策略的認知 (Friestad & Wright, 1994)。說服知識是一組關於說服的信念或直覺理論，包括對銷售策略的信念，如討價還價、情感吸引、欺騙和奉承 (Campbell & Kirmani, 2000)。若偵測到銷售員使用強力銷售策略的顧客，可能會推斷銷售員具有高度的說服意圖，這樣的顧客可能會對銷售員的建議感到反感 (Campbell & Kirmani, 2008)。相反地，將銷售員視為對人和物品體貼、耐心和尊重的顧客可能會推斷銷售員的說服意圖較低 (Campbell & Kirmani, 2000；Leak et al., 1985)，亦即較容易感知服務行為的滿意度。因此，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 (次級銷售) 因而增強或減弱 (Burchett et al., 2023)。次級銷售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，此正向感受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，因而提升顧客滿意度 (Burchett et al., 2023)。基於上述，本研究認為顧客若觀察到服務人員對於其他顧客及服務其他顧客而使用公司資產時，總是展現貼心、耐心及尊重等 (亦即次級銷售)，易導致顧客滿意度提升，進而激發顧客增加公民行為。因此，假設如下：

H2: 次級銷售正向影響顧客滿意度

H2a: 次級銷售透過顧客滿意度影響顧客公民行為

社會利益是「對自我以外事物的評價」 (Crandall, 1980)。它不僅反映了一個人對人的重視，也反映了對植物、動物和無生命物質的重視對象 (Ansbacher, 1968)。具有高度社會興趣的個人超越自身利益，對他人和物件表現出體貼、尊重和耐心的行為 (Crandall, 1981；Leak & Leak, 2006)。相較之下，社會興趣較低的人會表現出更多以自我為中心的行為。因此，如果顧客發現銷售人員在服務自己時貼心、耐心和尊重 (亦即主要銷售)，則可能會推斷該銷售人員的說服意圖較低 (Campbell & Kirmani, 2000；Leak et al., 1985)，因而提升顧客滿意度 (Burchett et al., 2023)。基於上述，本研究認為主要銷售易導致顧客滿意度提升，進而激發顧客增加公民行為。因此，假設如下：

H3: 主要銷售正向影響顧客滿意度

H3a: 主要銷售透過顧客滿意度影響顧客公民行為

3. 研究方法

3.1 研究架構

本研究主要在分析次級銷售、主要銷售及顧客滿意度對顧客公民行為之正向影響，顧客滿意度是否存在中介效果；並探討主要銷售透過顧客滿意度對顧客公民行為之中介效果，以及次級銷售透過顧客滿意度對顧客公民行為之中介效果。各個構念之間之關係，如下列研究架構 (圖 1) 所示：

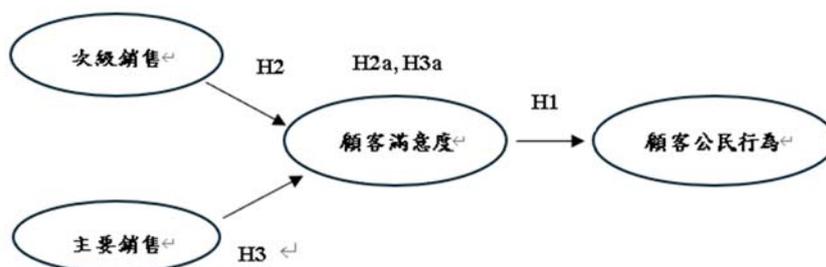


圖1 研究架構圖

3.2 研究變項之操作型定義與衡量

本研究四個變數，包括顧客公民行為、顧客滿意度、主要銷售及次級銷售。依本研究的目的，將參考過去相關文獻和研究，並根據以往相關變數之研究提出操作性的定義，並且詳細說明每個變數的衡量方式如下。

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
顧客公民行為	Yi & Gong (2013) 將顧客公民行為定義為消費者自願為企業提供非凡價值的角色外行為。	1、如果對該服務業者有改善的想法我會讓他們知道。 2、我會鼓勵親朋好友使用該服務業者。 3、我會向其他人推薦該服務業者。 4、在該服務業者我可以忍受超過預期的服務時間。
顧客滿意度	顧客滿意度程度即為顧客隨著時間對於在服務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。
主要銷售	主要銷售是指銷售人員與焦點客戶互動，以向客戶表明該銷售人員重視該焦點客戶。	1、銷售人員很尊敬地跟我說話 2、在我們的互動中，銷售人員很體貼我。 3、銷售人員很有耐心地和我合作。 4、銷售人員很重視我。
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。

3.3 問卷設計

本研究參照相關文獻、過往研究及學者所提出之量表，依上述研究架構各變數內容為本研究之題項建立之依據。在進行問卷內容設計上，共分為三部份進行探討。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

研究對象說明，受測試者是六個月內曾經有過銷售服務體驗之消費者，且消費者須有觀察到銷售服務人員對於其他顧客的服務行為，與觀察到銷售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

本章節以次數分配法呈現 230 位有效樣本特徵如性別、年齡、教育程度、每月所得等分佈結果，如表 4-1 所示：以性別而言，所佔比率女性 (57.4%)高於男性 (42.6%)；而年齡層分析，21~30 歲最多 (46.5%)；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 (64.3%)；以每月所得分析，20,001~40,000 元為最多 (38.3%)。

4.2 信度分析

依 Cuicford (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，顧客公民行為、顧客滿意度、主要銷售及次級銷售的 Cronbach's α 值分別為 .842、.882、.882 及 .934，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。其中衡量構念之顧客公民行為有一題項因修正項目總相關小於 0.5 刪除如下：4.在該服務業者我可以忍受超過預期的服務時間。分析結果如表 3。

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
顧客公民行為	5.1855	1.26129
顧客滿意度	5.4145	.97876
主要銷售	5.4728	.99347
次級銷售	5.5147	1.00557

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，包括顧客公民行為、顧客滿意度、主要銷售與次級銷售，共計四項變數，結果如下表 4-所示，研究變數相關係數皆為顯著正向相關($p < 0.05$)。

表 4 各研究變項之相關係數分析表

變數名稱	顧客公民行為	顧客滿意度	主要銷售	次級銷售
(1) 顧客公民行為	1			
(2) 顧客滿意度	.634**	1		
(3) 主要銷售	.549**	.748**	1	
(4) 次級銷售	.528**	.682**	.667**	1

註：*為 $p < 0.05$ ；**為 $p < 0.01$

4.4.1 不同性別對各變數之差異性分析

在性別方面，採用 t 檢定，以瞭解性別在顧客公民行為、顧客滿意度、主要銷售與次級銷售等四項研究變數中，顯著性差異是否存在。本研究檢測結果，性別不同對於上述變數均無顯著差異 ($p > 0.05$)，因此不列表。

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公民行為、顧客滿意度、主要銷售及次級銷售等四項研究變數中，顯著性差異是否存在。由表 4-8 發現，年齡層不同，僅對於顧客公民行為認知存在顯著差異 ($p<0.05$)，以 Scheffe 檢定發現兩兩群組無顯著差異，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公民行為、顧客滿意度、主要銷售及次級銷售等四項研究變數中，顯著性差異是否存在。表 4-9 可知，不同教育程度對上述變數均無顯著差異 ($p>0.05$)，故不列表。

4.4.4 不同個人每月所得對各變數之差異性分析

個人每月所得的差異性分析採用 ANOVA 檢定，以瞭解對顧客公民行為、顧客滿意度、主要銷售及次級銷售等四項研究變數中，顯著性差異是否存在。從表 5 可知，個人每月所得對於顧客公民行為、次級銷售具顯著差異 ($p<0.05$)。依 Scheffe 法事後比較可瞭解，顧客公民行為、次級銷售來說，個人每月所得 20,001~40,000 元以上的受測者相較於個人每月所得在 20,000 元(含) 元以下的受測者均更正面評價。

表 5 不同個人每月所得對各變數之差異分析表

變數	平均數					F 值	Scheffe
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
顧客公民行為	4.5975	5.4508	5.2182	5.5385	5.2540	4.376*	(2)>(1)
顧客滿意度	5.1824	5.6098	5.2909	5.3077	5.5714	2.051	
主要銷售	5.4953	5.5142	5.2500	5.5000	5.8095	1.350	
次級銷售	5.2406	5.7884	5.4364	4.9519	5.6131	3.960*	(2)>(1)

註：*為 $p<0.05$; (1) 20,000 元(含)以下；(2) 20,001~40,000 元；(3) 40,001~60,000 元；(4) 60,001~80,000 元；(5) 80,001 元(含)以上

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。

如圖 2 所示，顧客滿意度顯著正向影響顧客公民行為 ($\beta=.66, p<0.05$)，由此可知，支持 H1：顧客滿意度正向影響顧客公民行為。而次級銷售正向影響顧客滿意度 ($\beta=.66, p<0.05$)，支持 H2：次級銷售對顧客滿意度有正向影響。檢定中介效果 (.44, BootLLCI =.29; BootULCI=.61)，由於信賴區間無包含 0，證實存在中介效果，因此，支持 H2a：次級銷售透過顧客滿意度影響顧客公民行為。

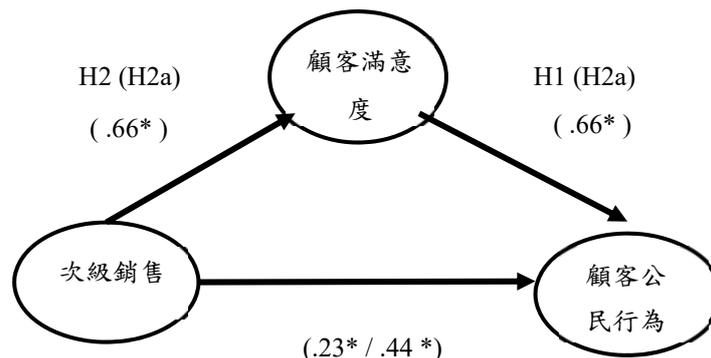


圖 2 次級銷售透過顧客滿意度對顧客忠誠度之影響

如圖 3 所示，顧客滿意度顯著正向影響顧客公民行為 ($\beta=.65, p<0.05$)，因此，支持 H1：顧客滿意度正向影響顧客公民行為。主要銷售對顧客滿意度呈顯著正向影響 ($\beta=.74, p<0.05$)，支持 H3：主要銷售對顧客滿意度有正向影響。經檢定中介效果(.48, BootLLCI=.32; BootULCI=.67)，由於信賴區間無包含 0，證實存在中介效果，因此，支持假設 H3a：主要銷售透過顧客滿意度影響顧客公民行為。

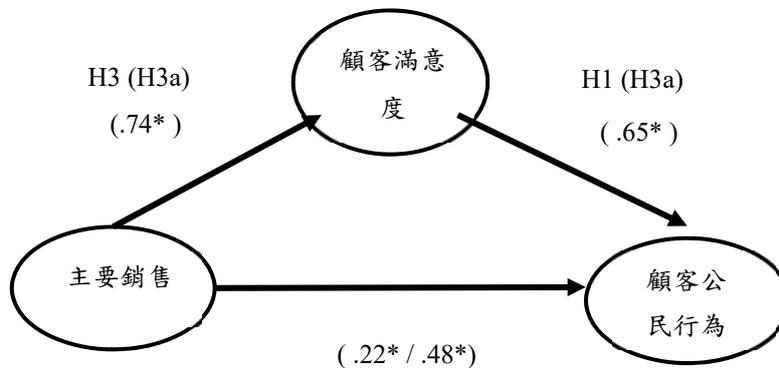


圖 3 主要銷售透過顧客滿意度對顧客公民行為之影響

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公民行為	成立
H2	次級銷售對顧客滿意度有正向影響。	成立
H2a	次級銷售透過顧客滿意度影響顧客公民行為。	成立
H3	主要銷售對顧客滿意度有正向影響。	成立
H3a	主要銷售透過顧客滿意度影響顧客公民行為。	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，以探討顧客滿意度是否對顧客公民行為、主要銷售與次級銷售之間產生影響性。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，願協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. 性別不同對顧客公民行為、顧客滿意度、主要銷售及次級銷售等四項變數無顯著差異。

2. 年齡層不同，僅對於顧客公民行為認知存在顯著差異，而兩兩群組無顯著差異。
3. 不同教育程度對顧客公民行為、顧客滿意度、主要銷售和次級銷售均無顯著差異。
4. 不同個人每月所得對於顧客公民行為、次級銷售具顯著差異。個人每月所得 20,001~40,000 元以上的受測者相較於個人每月所得在 20,000 元(含) 元以下的受測者均更正面評價。

5.1.2 顧客滿意度對顧客公民行為有正向影響

本研究證實顧客滿意度對顧客公民行為顯著影響，亦是顧客滿意度的程度增加，因而提高顧客公民行為，分析結果和先前學者如 Groth (2005)一致。

5.1.3 次級銷售對顧客滿意度有正向影響與次級銷售透過顧客滿意度影響顧客公民行為

次級銷售對顧客滿意度的影響，本研究發現此呈現顯著水準，證實二變數之間有正向顯著影響，次級銷售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，此正向感受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，因而提升顧客滿意度，這與先前學者研究如 Burchett et al., (2023)的結果吻合。另外，次級銷售透過顧客滿意度影響顧客公民行為，為本研究之創見。

5.1.4 主要銷售對顧客滿意度有正向影響與主要銷售透過顧客滿意度影響顧客公民行為

主要銷售對顧客滿意度之影響性，本研究發現此呈現正向顯著水準，證實二變數之間有正向顯著影響，主要銷售則對顧客滿意度影響亦達到顯著正相關，如果顧客發現銷售人員在服務自己時貼心、耐心和尊重（亦即主要銷售），則可能會推斷該銷售人員的說服意圖較低，因而提升顧客滿意度，這與先前學者研究如 Burchett et al., (2023)的結果吻合。另外，主要銷售透過顧客滿意度影響顧客公民行為，為本研究之創見。

5.2 研究理論貢獻與實務管理意涵

5.2.1 研究理論貢獻

過去已有許多學者已經深入探討過影響「顧客公民行為」的前因變數，舉例如下：服務品質（楊雅渲，2024）、服務領導（游靜宜，2024）、情感承諾（曾奕澤，2024）等。在服務業的研究中，大多數研究聚焦於顧客對於服務人員之服務行為感知之影響性，較少研究聚焦於顧客對於服務人員針對其他顧客服務及使用公司設備之感知之影響性，且未有研究探討銷售人員主要銷售、次級銷售行為對於顧客公民行為之影響性，因此本研究基於社會利益理論欲探討主要銷售、次級銷售是否透過顧客滿意度對於顧客公民行為造成影響。

本研究證實，次級銷售與主要銷售均透過顧客滿意度影響顧客公民行為。

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公民行為。因此組織企業應設法善用次級銷售策略，提升顧客整體購物體驗與附加價值，不僅強化顧客的滿意度，也促使其自發性地展現顧客公民行為。在強化次級銷售方面，建議企業的做法為：

1. 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。類似餐廳或者相似性質的產業許多服務提供者故意讓顧客輕易觀察其內部用作，以增強顧客的信心。

2. 強化銷售人員對於非焦點顧客的禮貌與尊重互動訓練：企業可透過給與員工訓練課程，強調即使當下面對的不是能立刻成交的顧客，也必須要展現耐心、微笑、尊重對待。例如保持適當距離、主動打招呼但不打擾、給予協助時的語氣親切。這些以上種種行為可能會被焦點顧客觀察到，從而產生對企業整體服務文化的肯定，提升滿意度，也可能激發顧客更願意分享正向經驗或主動協助他人了解品牌。

3. 鼓勵銷售人員注重並珍惜公司資源與設備的使用：在服務的過程中，銷售人員如果能展現出對展示道具、電子設備、樣品或門市環境的細心使用與日常維護，例如輕拿輕放、隨手整理、維持清潔整齊，這些行為會間接傳遞「企業重視品質與細節」的訊息給焦點顧客。這種體現尊重以及負責態度的次級互動，能夠增強顧客的信任感與認同，從而去提升其願意主動維護品牌形象、推薦給他人的意願。

(二) 研究發現：主要銷售透過顧客滿意度影響顧客公民行為，因此組織企業應設法強化主要銷售的服務品質與顧客互動，透過優質的核心產品或服務滿足顧客需求，不僅提升顧客滿意度，也能激發顧客自願參與品牌推廣、提供建議或協助其他顧客等公民行為，進而促進企業的永續發展與競爭優勢，在強化主要銷售方面，建議企業的做法為：

1. 強化銷售人員的人際溝通以及尊重顧客之訓練：企業應該透過對於員工的訓練計畫，提升銷售人員在與焦點顧客互動時的同理心、耐心與專業表達能力。例如：學習該如何適當地去給予顧客思考空間、不急於推銷、以開放式問題了解需求，展現出「顧客導向」與尊重。這樣的互動會讓顧客感受到被重視與信任，進而提升滿意度與情感連結，也更可能的去主動參與品牌推廣與正向回饋。

2. 強化核心產品與服務的一致性以及品質保證：企業必須能夠確保其核心產品或服務能夠去穩定地滿足顧客的需求，並且讓前線的銷售人員能夠清楚傳達其價值。例如：提供標準化說明資料、情境展示、真實案例等工具，幫助顧客能夠順利理解產品背後的價值承諾。當顧客感受到企業「說到做到」的服務精神時，會更願意參與品牌互動，如主動提供使用心得、推薦給親友、協助他人選購等顧客公民行為。

3. 可視化銷售互動以強化顧客信任之管理策略：具有社會興趣的銷售人員，其行為如果能夠被潛在顧客觀察到，將更有助於幫助建立信任與正面形象。因此，銷售經理可以考慮設計銷售環境，好讓潛在顧客能夠清楚看到銷售人員如何對待其他顧客、同事以及公司資產。例如，在零售環境中，可以將產品展示區或服務櫃檯設計成開放式空間，讓顧客即便在遠處也能夠觀察到銷售人員的互動方式。這樣的做法類似於許多餐廳會特意開放廚房作業區，向顧客展示內部運作，以提升其信任與安心感。

6. 參考文獻

6.1 中文文獻

1. 吳萬益 (2005)。企業研究方法 (第 3 版)。臺北：智勝文化。
2. 陳建丞 (2024)。以專注約束模型探討直播特質與顧客公民行為之關係。國立雲林科技大學資訊管理系碩士論文。
3. 曾品鈞 (2024)。銀行業通路整合品質與顧客參與對顧客公民行為之研究。國立高雄科技大學行銷與流通管理系碩士論文。
4. 曾奕澤 (2024)。以共同生產與使用價值觀點探討顧客共創價值與公民行為-以視訊串流服務為例。國立雲林科技大學資訊管理系碩士論文。
5. 游靜宜 (2024)。以專注約束模型探討行動支付用戶之顧客公民行為。國立雲林科技大學資訊管理系碩士論文。
6. 楊雅渲 (2024)。汽車維修業服務品質對顧客公民行為之影響。國立高雄科技大學行銷與流通管理系碩士論文。

6.2 英文文獻

1. Adler, Alfred (1964), *Social Interest: A Challenge to Mankind*. Capricorn Books.
2. Ansbacher, H. L. (1956). Social interest, an Adlerian rationale for the Rorschach human movement response. *Journal of Projective Techniques*, 20(4), 363-365.
3. Ansbacher, H. L. (1968). The concept of social interest. *Journal of Individual Psychology*, 24 (2), 131.
4. Ansbacher, H. L. (1991). The Development of Adler's Concept of Social Interest. A Critical Study. *Individual Psychology*, 47(1), 64.
5. 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.

6. Aherne, M., Bhattacharya, C. B., & Gruen, T. (2005). Antecedents and consequences of customer–company identification: Expanding the role of relationship marketing. *Journal of Applied Psychology*, 90 (3), 574–585.
7. Bentham, J. (1789). *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*, London: T. Payne and Son.
8. Bowen, D. E. (1986). Managing customers as human resources in service organizations. *Human resource management*, 25(3), 371-383.
9. Bettencourt, L. A. (1997). Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing*, 73(3), 383-406.
10. Bowen, D. E., & Schneider, B. (1985). Boundary-spanning-role employees and the service encounter: Some guidelines for management and research. *The service encounter*, 127, 148.
11. Bailey, J. J., Gremler, D. D., & McCollough, M. A. (2001). Service encounter emotional value: The dyadic influence of customer and employee emotions. *Service Marketing Quarterly*, 23(1), 1–25.
12. Burchett, J., Smith, A., & Johnson, R. (2023). The impact of primary sales on customer citizenship behavior. *Journal of Business Relationships*, 12(4), 101–120.
13. Burchett, J., Smith, A., & Johnson, R. (2023). The role of perceived persuasion intent in customer-salesperson interactions. *Journal of Consumer Psychology*, 28(3), 215–230.
14. Burchett, J., Smith, A., & Johnson, R. (2023). The influence of secondary sales on customer citizenship behavior: Extending value perception in sales interactions. *Journal of Business Ethics*, 35(2), 145–160.
15. Bove, L. L., Pervan, S. J., Beatty, S. E., & Shiu, E. (2009). Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Research*, 62(7), 698-705.
16. Burchett, M. R., Murtha, B., & Kohli, A. K. (2023). Secondary Selling: Beyond the Salesperson-Customer Dyad. *Journal of Marketing*, 87(4), 575-600.
17. Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1997). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
18. Brown, T. J., John C. M., D. Todd Donavan, & Jane W. Licata (2002), “The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings,” *Journal of Marketing Research*, 39 (1), 110–19.
19. Cardozo, R. N. (1965). An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction. *Journal of marketing research*, 2(3), 244-249.
20. Crandall, J. E. (1980). Adler's concept of social interest: Theory, measurement, and implications for adjustment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(3), 481.
21. Crandall, J. E. (1981), *Theory and Measurement of Social Interest: Empirical Tests of Alfred Adler’s Concept*. Columbia University Press.
22. Crandall, R. (1981). Respecting personal boundaries in sales interactions: A framework for effective customer relations. *Journal of Sales and Marketing*, 45(2), 34–48.
23. Churchill Jr, G. A., & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of marketing research*, 19(4), 491-504.
24. Crandall, J. E., & Putnam, E. L. (1980). Relations between measures of social interest and psychological well-being. *Journal of Individual Psychology*, 36(2), 156.
25. Campbell, M. C., & Kirmani, A. (2000). Consumers’ use of persuasion knowledge: The effects of accessibility and cognitive capacity on perceptions of an influence agent. *Journal of Consumer Research*, 27(1), 69-83.
26. Campbell, M. C., & Kirmani, A. (2008). I know what you’re doing and why you’re doing it. *Handbook of Consumer Psychology*, 549-574.
27. Chen, M. J., Chen, C. D., & Farn, C. K. (2010). Exploring determinants of citizenship behavior on virtual communities of consumption: The perspective of social exchange theory. *International Journal of Electronic Business Management*,

8(3), 195-205.

28. Cho, W. H., Kim, C., Lee, S. & Choi, K. S. (2004). The impact of visit frequency on the relationship between service quality and outpatient satisfaction: A South Korean study. *Health Services Research*, 39(1), 13-33.
29. Donavan, D. Todd, Tom J. Brown, & John C. Mowen(2004),“Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors,” *Journal of Marketing*,68(1),128–46.
30. Friestad, M., & Wright, P. (1994). The persuasion knowledge model: How people cope with persuasion attempts. *Journal of Consumer Research*, 21(1),1-31.
31. Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 161-178.
32. Groth, M. (2005). Customers as good soldiers: Examining citizenship behaviors in internet service deliveries. *Journal of management*, 31(1), 7-27.
33. Gruen, T. W. (1995). The outcome set of relationship marketing in consumer markets. *International Business Review*, 4(4), 447-469.
34. Giese, J. L. & Cote, J. A. (2000). Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 2000(1), 1-24.
35. Giese, J. L., & Cote, J. A. (2003). Defining customer satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 2003(1), 1–24.
36. Gronholdt, L., Martensen, A., & Kristensen, K. (2000). The relationship between customer satisfaction and loyalty: Cross-industry differences. *Total Quality Management*, 11(4), 509-516.
37. Gruen, T. W., Summers, J. O., & Acito, F. (2000). Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. *Journal of Marketing*, 64(3), 34–49.
38. Gong, T., & Yi, Y. (2019). The effect of customer citizenship in corporate performance: A customer perspective. *Journal of Services Marketing*, 33(5), 613–626.
39. Hayes, A. F. (2013). Mediation, moderation, and conditional process analysis. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*, 1(6), 12-20.
40. Ham, C. D., Nelson, M. R., & Das, S. (2015). How to measure persuasion on knowledge. *International Journal of Advertising*, 34(1), 17-53.
41. Hult, G. T. M., & Morgeson, F. V. (2023). Ways to boost customer satisfaction. *Harvard Business Review: Customer Experience*. Retrieved December 3, 2023, from <https://hbr.org>
42. Howard, J. A., & Sheth, J. N. (1969). *The theory of buyer behavior*. New York, 63, 145.
43. Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2008). *The value profit chain: Treat employees like customers and customers like employees*. Harvard Business Review Press.
44. Halbesleben, J. R., & Buckley, M. R. (2004). Managing customers as employees of the firm: new challenges for human resources management. *Personnel Review*, 33(3), 351-372.
45. Heung, V. C. S., & Ngai, E. W. T. (2008). The role of customer satisfaction in customer loyalty: A study of tourism and hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 527–535.
46. 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.
47. Kotler, P. (1996). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control* (9th ed.). Prentice Hall.
48. Keh, H. T., & Teo, C. W. (2001). Retail customers as partial employees in service provision: A conceptual framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(8), 370–378.
49. Kotler, P., & Keller, K. L. (2003). *Marketing Management New Jersey: Prentice Hall*. International Eleventh Edition Lassar, Walfried.
50. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management 12e*. New Jersey.

51. Kim, S., & Tang, L. R. (2020). Customer citizenship behavior: A new framework and future research directions. *Journal of Service Marketing*, 34(4), 511–525.
52. Lovelock, C. H. (1996). *Services marketing: People, technology, strategy* (3rd ed.). Prentice Hall.
53. Lengnick-Hall, C. A., Claycomb, V. & Inks, L. W. (2000). From recipient to contributor: Examining customer roles and experienced outcomes. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 359-383.
54. Leak, G. K., & Leak, K. C. (2006). Adlerian social interest and positive psychology: A conceptual and empirical integration. *Journal of Individual Psychology*, 62(3), 207–23.
55. Leak, G. K., Millard, R. J., Perry, N. W., & Williams, D. E. (1985). An investigation of the nomological network of social interest. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 197-207.
56. Magen, Z., & Aharoni, R. (1991). Adolescents' contributing toward others: Relationship to positive experiences and transpersonal commitment. *Journal of Humanistic Psychology*, 31(2), 126-143.
57. Mill, J. S. (1861). *Utilitarianism*, London, Parker, Son, and Bourn.
58. Organ, D. W. (1988b). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
59. Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469.
60. Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*, 57(3), 25–48.
61. Ostrom, A., & Lacobucci, D. (1995). Consumer trade-offs and the Evaluation of services. *Journal of marketing*, 59(1), 17-28.
62. Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of applied psychology*, 82(2), 262.
63. Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). An examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scales. *Journal of Applied psychology*, 79(5), 702.
64. Qiu, W., Zhang, T., Wang, L., & Huang, M. (2021). The formation mechanism of customer citizenship behavior in service encounters: The role of emotional labor. *Journal of Service Theory and Practice*, 31(2), 247–267.
65. Rosenbaum, M. S., & Massiah, C. (2007). When customers receive support from other customers: Exploring the influence of intercustomer social support on customer voluntary performance. *Journal of Service Research*, 9(3), 257–270.
66. Revilla-Camacho, M. Á., Vega-Vázquez, M., & Cossío-Silva, F. J. (2015). Customer participation and citizenship behavior effects on turnover intention. *Journal of business research*, 68(7), 1607-1611.
67. Spreng, R. A. (1993). A conceptual model of the satisfaction formation process. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 6, 1–12.
68. Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of marketing research*, 19(3), 343-351.
69. Thau, S., Bennett, R. J., Stahlberg, D., & Werner, J. M. (2004). Why should I be generous when I have valued and accessible alternatives? Alternative exchange partners and OCB. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(5), 607-626. ISO 690
70. Weitz, Barton A., Harish Sujana, & Mita Sujana (1986), “Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness,” *Journal of Marketing*, 50 (4), 174–91
71. Yi, Y., & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279-1284.

	非常不同意	不同意	有點不同意	普通	有點同意	同意	非常同意
33. 業務人員會根據不同的情況調整服務風格。	<input type="checkbox"/>						
34. 此服務對我來說非常重要。	<input type="checkbox"/>						
35. 我對此服務持續保持興趣。	<input type="checkbox"/>						
36. 我非常關注此服務相關的內容。	<input type="checkbox"/>						
37. 我積極參與閱讀有關此服務的資訊。	<input type="checkbox"/>						

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歲以上

3.教育程度：

高中/職(含)以下 專科/大學 研究所(含)以上

4.每月薪資所得：

20,000元(含)以下 20,001~40,000元 40,001~60,000元 60,001~80,000元 80,001元以上

5.現職服務年資：

1年(含)以下 1-3(含)年 4-5(含)年 6-7(含)年 8年以上

6.總工作年資：

1年(含)以下 1-5(含)年 6-10(含)年 11-15(含)年 16年以上

7.擔任職務：

員工 基層主管 中高階主管