

服務管理之五 -- teacher 品質與滿意度

陳澤義 教授

國立東華大國際企業學系

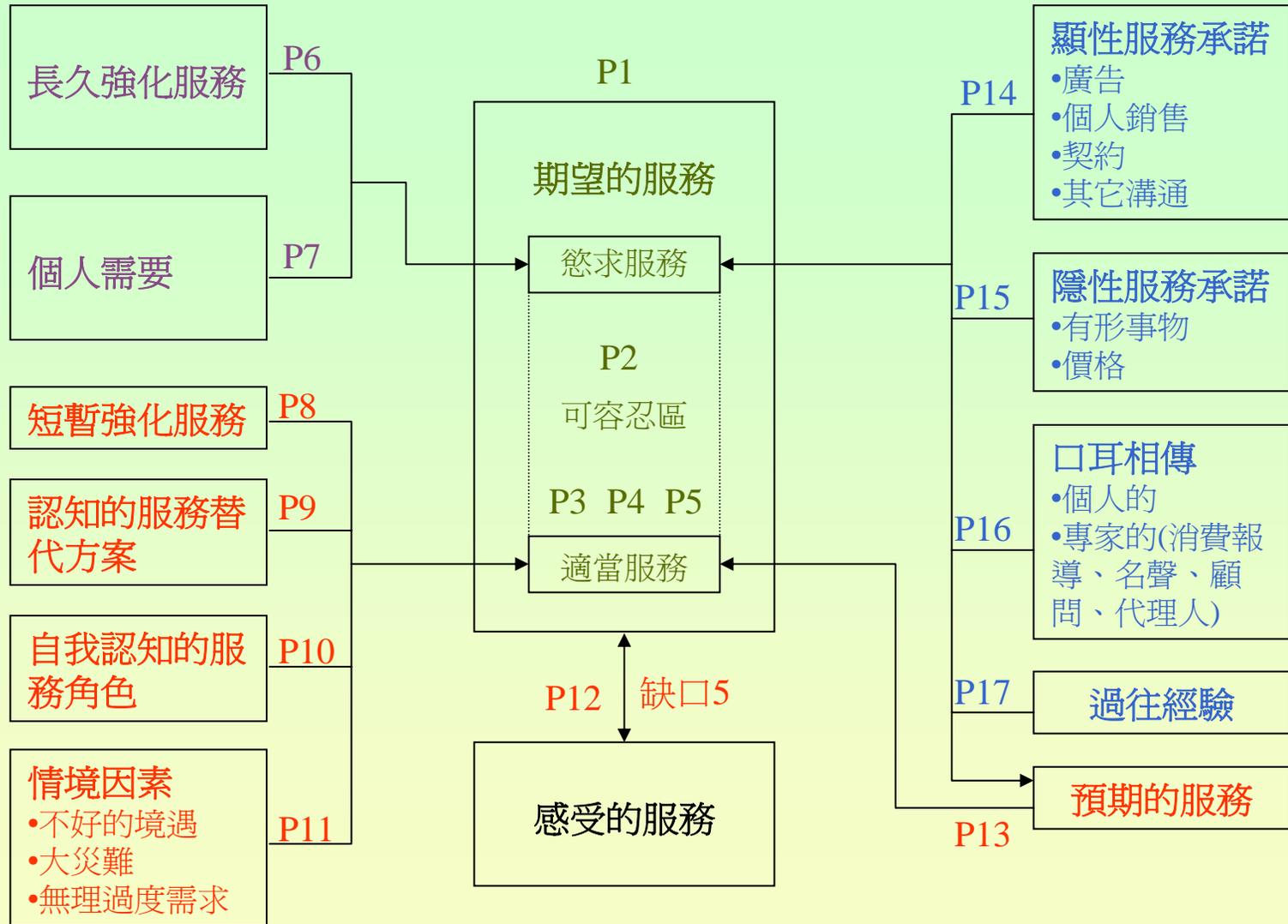
tychen@mail.ndhu.edu.tw

PP.1-50

一、期望服務與服務品質

- 顧客期望是經由不同經驗與不同情境所形成，提出顧客期望模型，以區別出顧客期望與服務品質二者。(ZPB, 1993)
- 服務品質感受起源於顧客的慾望及真實服務成果的差異。換言之，服務品質感受可視為顧客的感受與慾望之間的差異程度。(Sasser, Olsen, and Wychkoo 1978; Gronroos 1982; Lehtinen and Lehtinen 1982; Parasuram, Zeithaml, and Berry 1985, 1988; Brown and Swartz 1989)

顧客期望的服務之本質及決定因素



最重要因素

消費者的需求(個人需要)

(Zeithaml, 1993)

顧客服務接觸體驗(個人經驗)

(Cronin & Taylor, 1992; Zeithaml, 1993; Sarel & Marmorstein, 1998)

顧客相關因素.例如：顧客與其它業者的經驗、顧客教育程度、價值觀

Davidon and Uttal (1989)

服務行銷組合廣告承諾與口碑

(Bitner, 1990 ; Zeithaml, 1993)

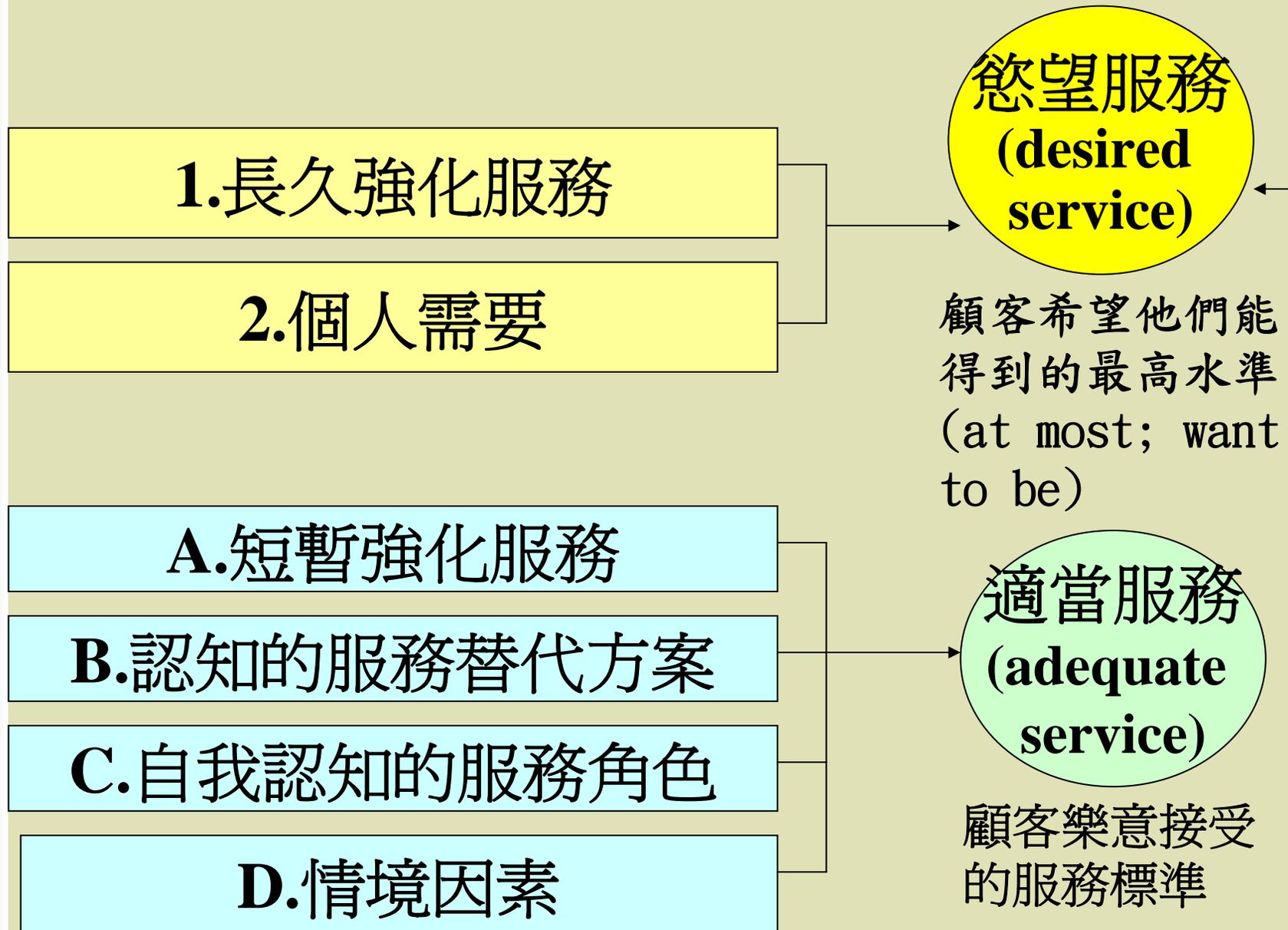
慾望服務

適當服務

顧客期望
(expectation)
服務

(expect to have)

消費者會用上次的服務經驗，來預期本次服務的內容，進而以本次服務的結果，影響對下次服務的預期。(S&M)



慾望服務

A. 顯性服務承諾

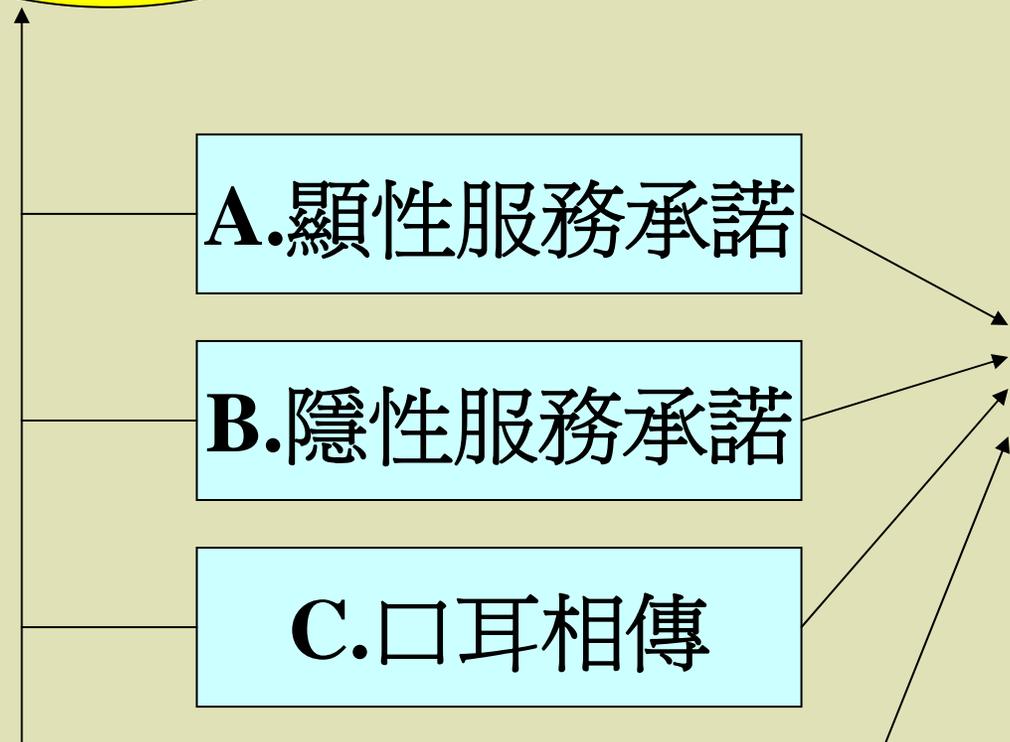
B. 隱性服務承諾

C. 口耳相傳

D. 顧客對某企業的過去經驗

預期服務
(predicted
service)

可能會得到
(likely to get)
的服務



短暫的強化服務

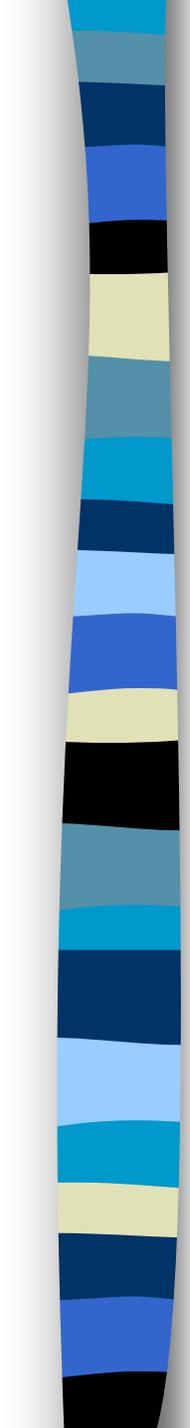
短暫的強化服務，它是一種暫時性、個人化的因素，引導顧客提高服務敏感度。

當個人面臨緊急狀況時，強烈需要服務，並認知服務廠商應該要有所回應，例如保險公司對車禍事件處理，此時適當服務水準將會提高。

眼前短暫的強化服務使得適當服務的要求增加並導致可容忍區縮減。(8).

服務替代的認知

- 服務替代的認知是指顧客對於其它的服務業者，能提供比原服務業者，更佳服務的認知程度。
- 如果顧客有多個服務業者可選擇，則顧客的適當服務的要求水準將提高。
- 顧客察覺服務的替代將提升適當服務的要求，並縮減可容忍區。(9).



顧客自我服務角色的認知

顧客自我服務角色的認知為顧客自己本身可以影響服務的接受水準之認知程度。

例如：在修理汽車中，若顧客能列出所有問題，將提高其適當服務的要求水準。

顧客較高水準的自我服務角色認知，將會有較高水準的適當服務的要求。(10).

情境因素

所謂情境因素是指：顧客認知在服務業者控制範圍之外的其它因素。

例如發生重大車禍，故顧客將提高服務期望，但如果發生大地震，影響許多人使得服務業者無法控制，則顧客將降低適當服務的要求水準。

情境因素將暫時降低適當服務的水準，並加寬可容忍區。

可容忍區的意義

- 不同的服務業者，或相同服務業者不同的顧客，甚至於是相同服務業者對相同的顧客，在服務的成果上是相當異質多變的。
(Zeithaml, Parasuraman, and Berry 1985)
- 顧客對異質多變的服務成果的認清，並樂意接受的程度，我們稱之為：可容忍區，這區域代表慾望服務與適當服務之間的差距，這差距能被收縮也能被擴張。
- ❖ 可容忍區區別慾望服務及適當服務。

可容忍區-續

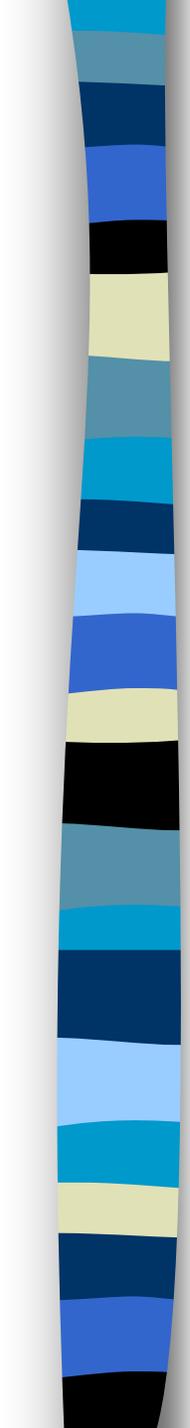
- 當市場緊縮時，顧客的期望仍不會改變，但容忍力將變大，容忍區的變動，宛如手風琴伸縮，總是固定一邊(慾望服務)，而拉開或者壓回另一邊(適當服務)。
- 不同的顧客其可容忍區有所不同。
- 同一個顧客其可容忍區，會依情境的不同擴張或者收縮。
- 比起適當服務，顧客對於慾望服務之要求較不會改變。

慾望服務及預期服務的影響因素

- 有四個因素會同時影響顧客對慾望服務及預期服務的要求水準，分別是：
- **A.顯性服務承諾。**
- **B.隱性服務承諾。**
- **C.口耳相傳。**
- **D.顧客對某廠商的過往經驗。**

顯性服務承諾

- 顯性服務承諾為組織對顧客個人或者非個人的承諾，承諾可有多種不同型態，如廣告、直銷、契約。
- 有較高水準的顯性服務承諾，會有較高水準的慾望服務及預期服務。



隱性服務承諾

- 隱性服務承諾為顯性服務承諾之外的相關服務線索，例如：價格及與服務有關的可見事物，**Zeithaml (1988)**研究指出顧客常以價格及可見事物來替代、評價品質。
- 隱性服務承諾，將提升慾望服務及預期服務。

口耳相傳

- 口耳相傳對於描述顧客期望的重要性 (Davis, Guiltinan, and Jones 1979; George and Berry 1981; Donnelly 1980; Zeithaml, Parasuraman, and Berry 1985)。
- 其他業者提供較高水準的服務時，那將影響顧客的期望水準，顧客會看看自己的業者能否提供相同的服務水準。
- 正面的口耳相傳，將提升慾望服務及預期服務的要求。

顧客對某企業的過去經驗

- 顧客對某企業的過去經驗，將影響顧客的慾望需求及預期需求(**Scott and Yalch 1980; Smith and Swinyard 1983**)。
- 顧客的期望明顯的受到他過去的經驗所影響；顧客的期望很實際，因為是來自於他所獲得的知識所以致之。
- 顧客過去的服務經驗與慾望服務及預期服務的水準間，存在正向關關係。

顧客對品質與滿意度認知之評價比較

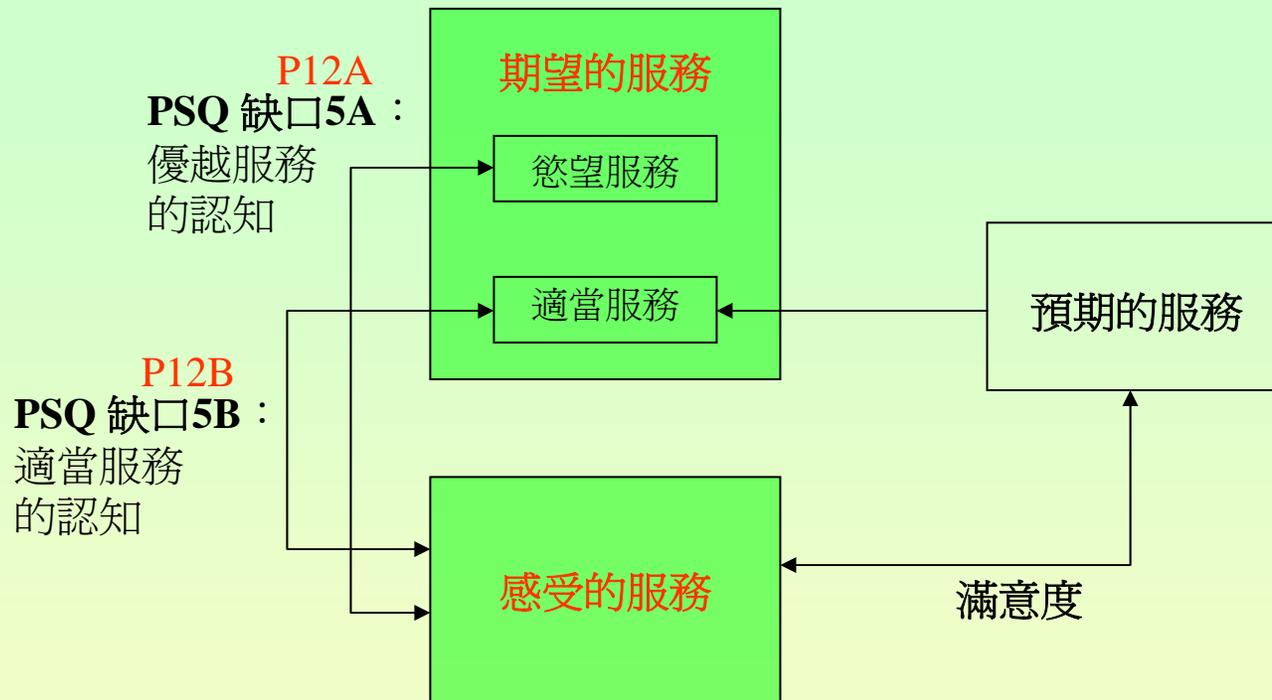


圖2

- 圖2描述顧客滿意與服務品質感受的差異。
- 從顧客滿意/不滿意文獻得知，顧客滿意是比較預期服務與感受服務差異之結果。
- 在服務行銷文獻上，服務品質是慾望服務與感受服務的差距，亦即為服務品質模型的缺口5 (Parasuraman, Zeithaml, and Berry1985)。
- 本研究認為顧客期望與顧客感受間的缺口5，有兩種不同意涵，分別是慾望服務及適當服務。

期望服務與實際感受服務

介於慾望服務與感受服務間差距，我們稱為服務品質知覺(PSQ)缺口5a，也就是優越服務認知缺口。

介於適當服務與感受服務間差距，我們稱為服務品質知覺(PSQ)缺口5b，也就是適當服務認知缺口。

顧客將作兩類型的服務品質評價：(12).

- 1.優越服務的認知：從慾望服務及感受服務比較所得來。
- 2.適當服務的認知：從適當服務及感受服務比較所得來。

4.管理意涵：適當服務

- 就慾望服務、適當服務及預期服務三者而言，比起適當服務，慾望的服務較為穩定，且較不容易改變，因此服務業可專注於操弄適當服務的水準，當有助於提升競爭力。

管理意涵：可容忍區

- 可容忍區是一項新的構面，缺乏相關研究，可將可容忍區作操作型定義，藉以衡量慾望服務及適當服務的構面。
- 顧客的可容忍區是可以變動的，管理者應想辦法加大擴寬顧客的可容忍區，以滿足顧客的期望。企業可根據不同程度的容忍區的顧客，作市場區隔，再採用不同的行銷策略來開發顧客。

管理意涵：口耳相傳等

- 管理觀點上，可探討影響顧客期望其前因之重要性：例如：口耳相傳、顯性服務承諾、隱性服務承諾，探究其相對權重為何。
- 自我認知的服務角色、與短暫的強化服務，何者是相對重要影響適當服務水準的因素。可從實證結果來解讀資料，並建立相關策略。



二、服務品質與顧客滿意

- 顧客滿意度的意義
- 顧客的期望程度
- 顧客滿意與服務品質的衡量
- 服務品質與顧客滿意度
- 服務品質檢核表

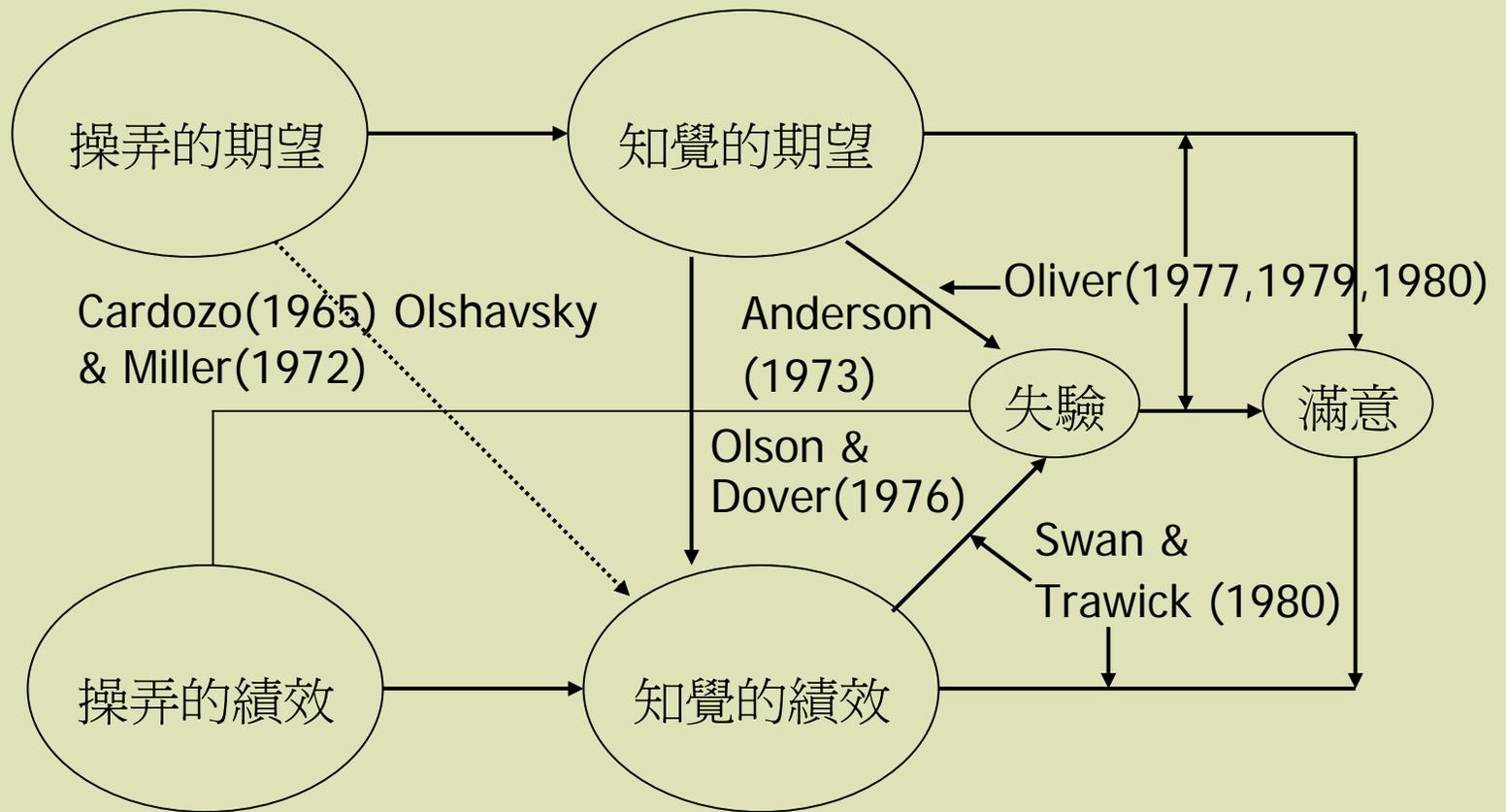
顧客滿意度

- 滿意度是使用與購買產品後，經由比較購買前後，產品實際表現所產生差距時的一種反應。(Day, 1984)
- 滿意度是顧客使用產品後，會對產品績效和購買之前的信念，二者之間的一致性來評估，如一致性高則獲得滿足。(Engel, Blackwell, Miniard, 1986)
- 顧客滿意度是顧客所知覺到的產品績效(功能特性)，與個人的知覺期望，兩者之間差異的函數。(Kolter, 1993, 1996)

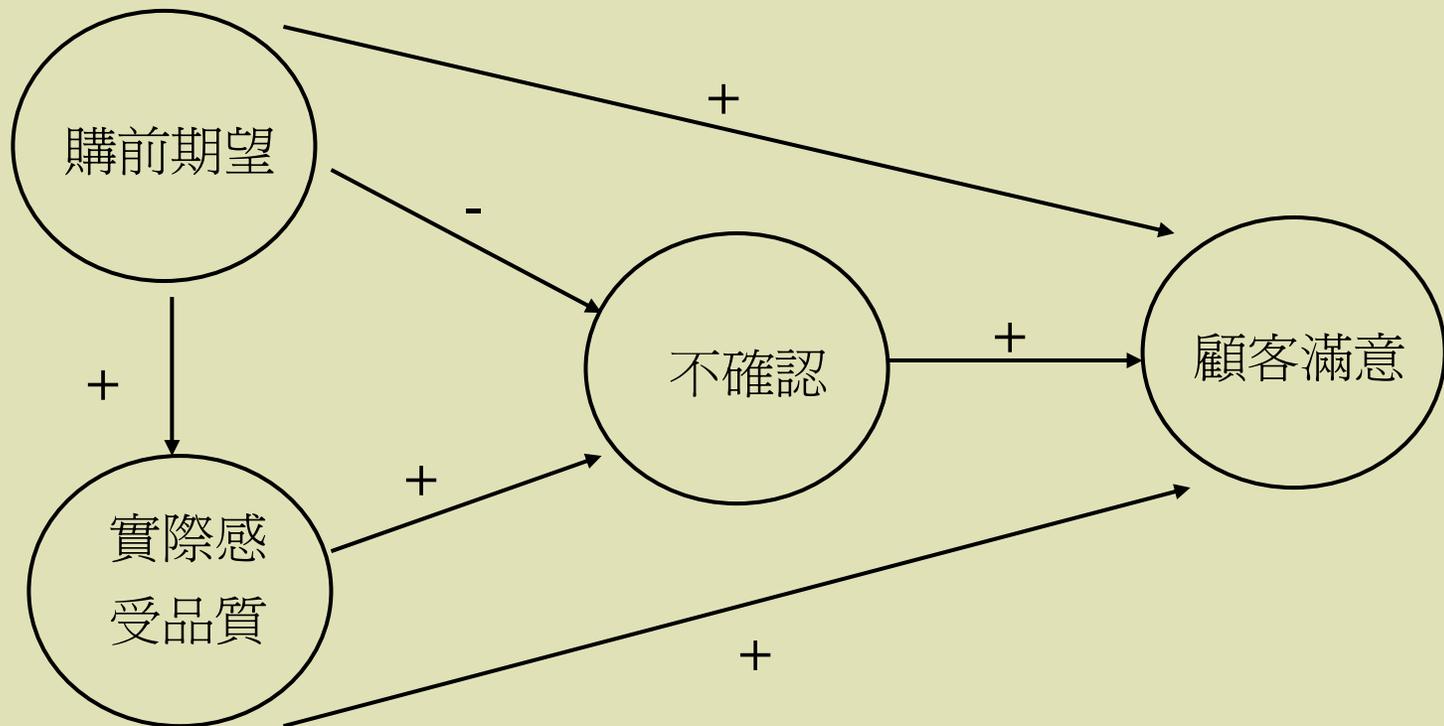
顧客滿意的分類

- 1.產品服務：指企業提供給顧客的基本產品或服務（包括品質與價格）。
- 2.維修服務：指企業提供給顧客的，可用來加強服務內容的，周邊支援或服務。
- 3.顧客服務：指企業與顧客的互動，方式包括面對面服務，或遠距服務。
- 4.帳務處理：指企業提供給顧客的，有關財務之服務。(Barnes, 2001; Churchill and Surprenant, 1982)

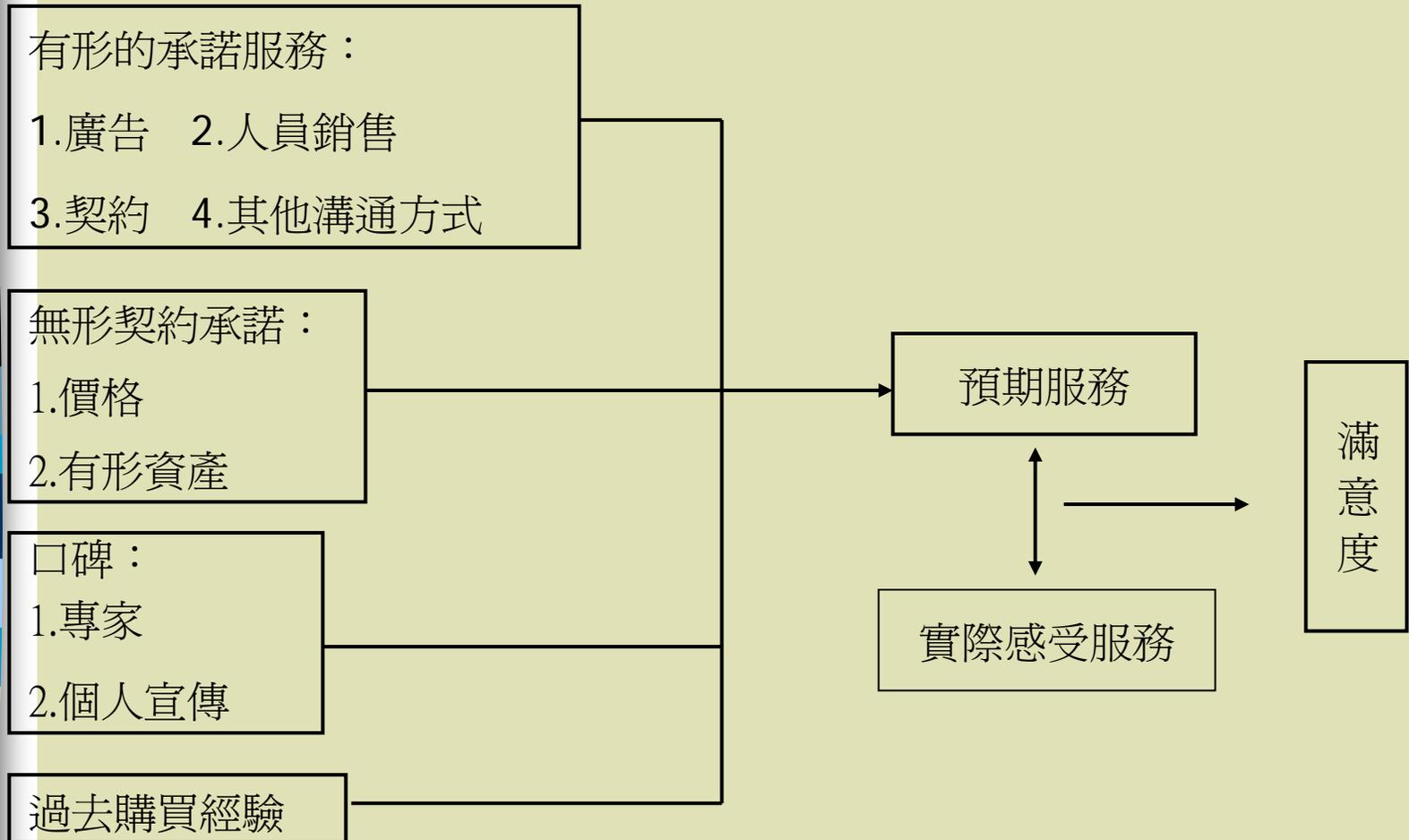
顧客滿意理論的形成



期望-不確認理論 (Oliver 1988)



顧客滿意理論之關鍵性架構



滿意度決定因素：價值

- 顧客滿意是知覺價值的結果。知覺價值則是知覺服務品質與知覺價格，的相對程度。(Hallowell, 1996)
- 價值與顧客滿意度具高度相關性。(Athanassopoulos, 2000)
- 影響整體顧客滿意的首要決定因素是知覺服務品質，其次是知覺價值。(Fornell, Johnson, Anderson, Cha, Bryant, 1996)

滿意度先行因素：價格

- 績效、期望與價格，三者共同決定顧客滿意度。價格的重要性不可忽略。此時的價格乃是指知覺價格而言。(Voss, Parasuraman, Grewal, 1998)
- 價格是影響顧客滿意的決定因素。(Athanassopoulos, 2000)
- 廣義的價格是知覺價格，應由客觀價格、認知非貨幣價格所組成。(Zeithaml, 1988)

滿意度先行因素：品質

- 顧客滿意度受服務品質、產品品質、價格、個人與情境因素的影響，而服務品質則由五大構面來衡量，是影響滿意度的重要變數。(Zeithaml & Bitner, 2000)
- 顧客滿意取決於價值，亦即取決於知覺品質與知覺價格的比值。此時服務品質與顧客滿意是不同構面的詞彙。(Anderson, Fonell, Lehmann, 1994)
- 服務品質是顧客滿意度的先行變數。(Oliver & Desarbo, 1988)

滿意度先行因素：個人因素

- 個人因素是影響滿意度的重要變數。
(Zeithaml, Bitner, 2000)
- 銀行不同族群(年齡與教育程度)的消費者，對滿意度(細分人員服務、價格、企業本身、企業創新性等層面)，有明顯差異。
(Athanassopoulos, 2000)
- 醫院與健康照顧的消費者(性別、年齡)的滿意度有明顯差異。
(Kolodinsky, 1999)

期望、服務品質與滿意度

- 服務品質是影響滿意度的重要變數。提出顧客知覺品質與顧客滿意度的架構圖。(Zeithaml & Bitner, 2000)
- 期望會影響認知服務品質，進而影響服務價值與滿意度。(ZPB, 1993)
- 服務品質是形成顧客滿意的重要原因之一，高度的認知服務品質，會增加顧客滿意度。(PZB, 1988; Cronin & Taylor, 1992)
- 顧客的滿意，會對於下次服務時，所認知到的服務品質，有正面的影響。(Bitner, 1990; Bolton & Drew, 1991)
- 顧客滿意程度會影響顧客對產品的喜好，並決定日後是否會再購此一產品。(Engel, Blackwell, Miniard, 1986)

服務效益及回應 (D185-186)

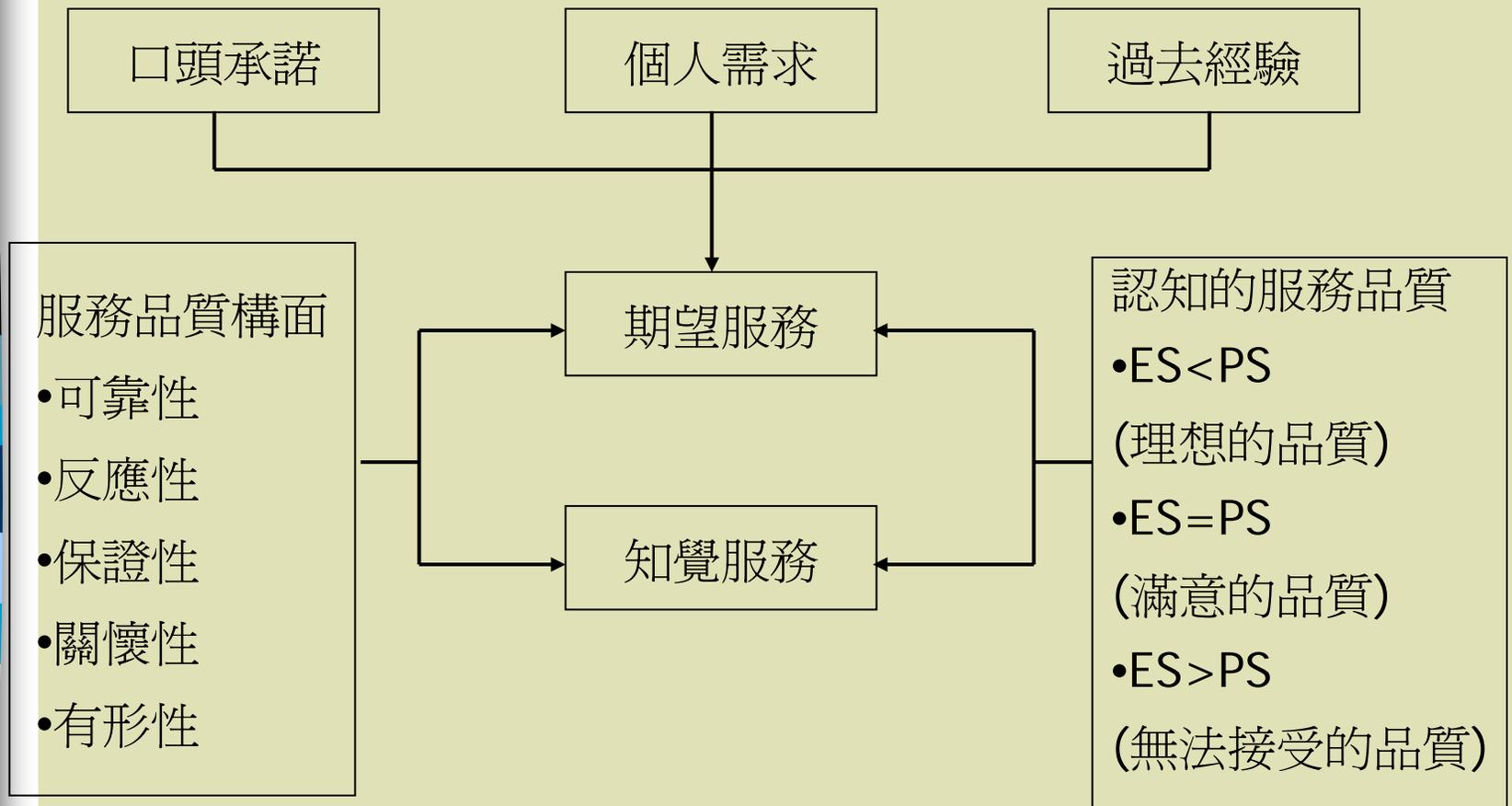
1.事前期 待低	實際評 估高	名不虛傳 實在滿意	再度光臨 ○
2.事前期 待高	實際評 估低	太差勁了 不想再來	失去顧客 ×
3.事前期 待中	實際評 估中	印象不深	若無對手 △ 可繼續經營

服務品質期望經驗模式

(Brown & Swartz, 1989, E645)

服務過程	服務前	服務中	服務後
理論	期望	經驗	滿意度
狀態	高 低 高 低	低 高 高 低	低 高 高 低
改進方案	市場區隔 正確宣傳	系統設計 作業管理	抱怨處理 服務回復

認知與實際的服務品質



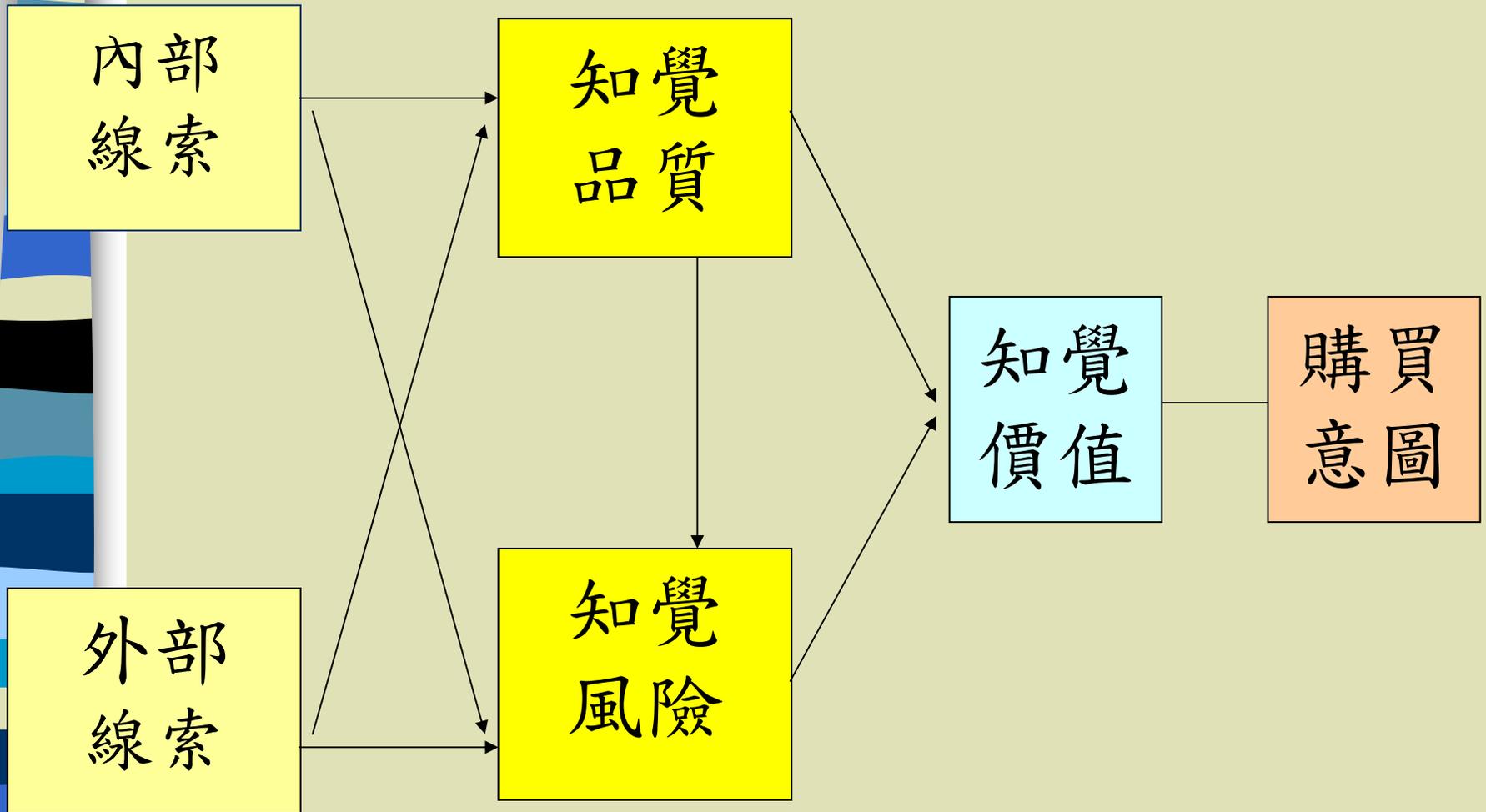
顧客滿意的衡量

- 1.直接衡量： $SQ (CS) = P$
- 最能正確衡量。(Cronin & Taylor, 1992)
- 2.直接差異衡量： $SQ (CS) = (P) - (E)$
- (PZB, 1993)
- 3.績效與期望的差距： $SQ (CS) = (P - E)$
- 可獲得最多資訊，以協助管理者改善經營績效。(PZB, 1994)

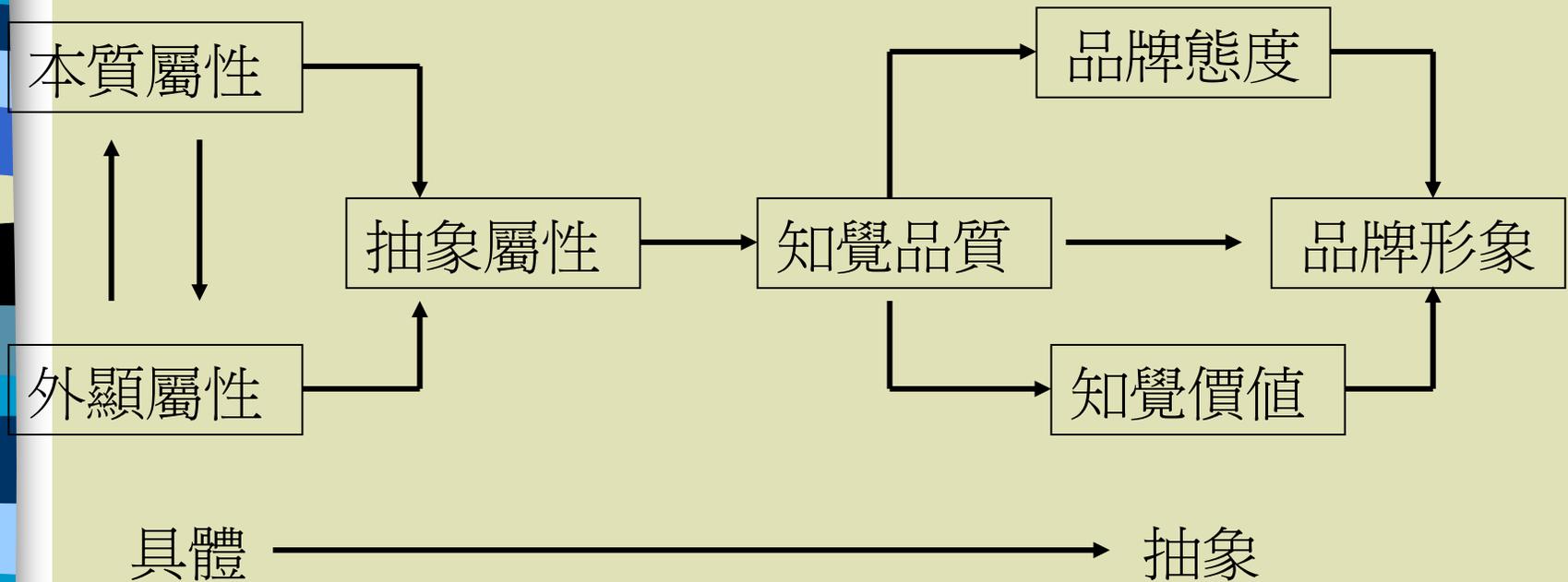
三、品質與價值

- 品質代表一種獲得。
- 價值包括獲得與付出之間的兌換，意義上比品質更高。
- 獲得 = 知覺品質。
- 付出 = 知覺犧牲。
- 服務品質視為消費者的利益，並結合消費者所付出的犧牲與個人特質，即構成服務的價值。(Zeithaml, 1988)

知覺品質、知覺風險與知覺價值



知覺品質因果模式



知覺價值的定義

- 知覺價值被當做消費者面對價格與非價格資訊後，對購買意願的中介變數。(Dodds, Monroe, and Grewal, 1991)
- 知覺價值代表施與受之間的抵換關係。(Zeithaml, 1988)
- 知覺價值是指一個產品「給」(give)與「得」(get)兩者之間的權衡。透過知覺犧牲及知覺利益間的取捨作一整體的效用評估，而此整體性的效用即為知覺價值。(Dodds and Monroe, 1985; Sawyer and Dickson, 1984)

知覺價值的內涵

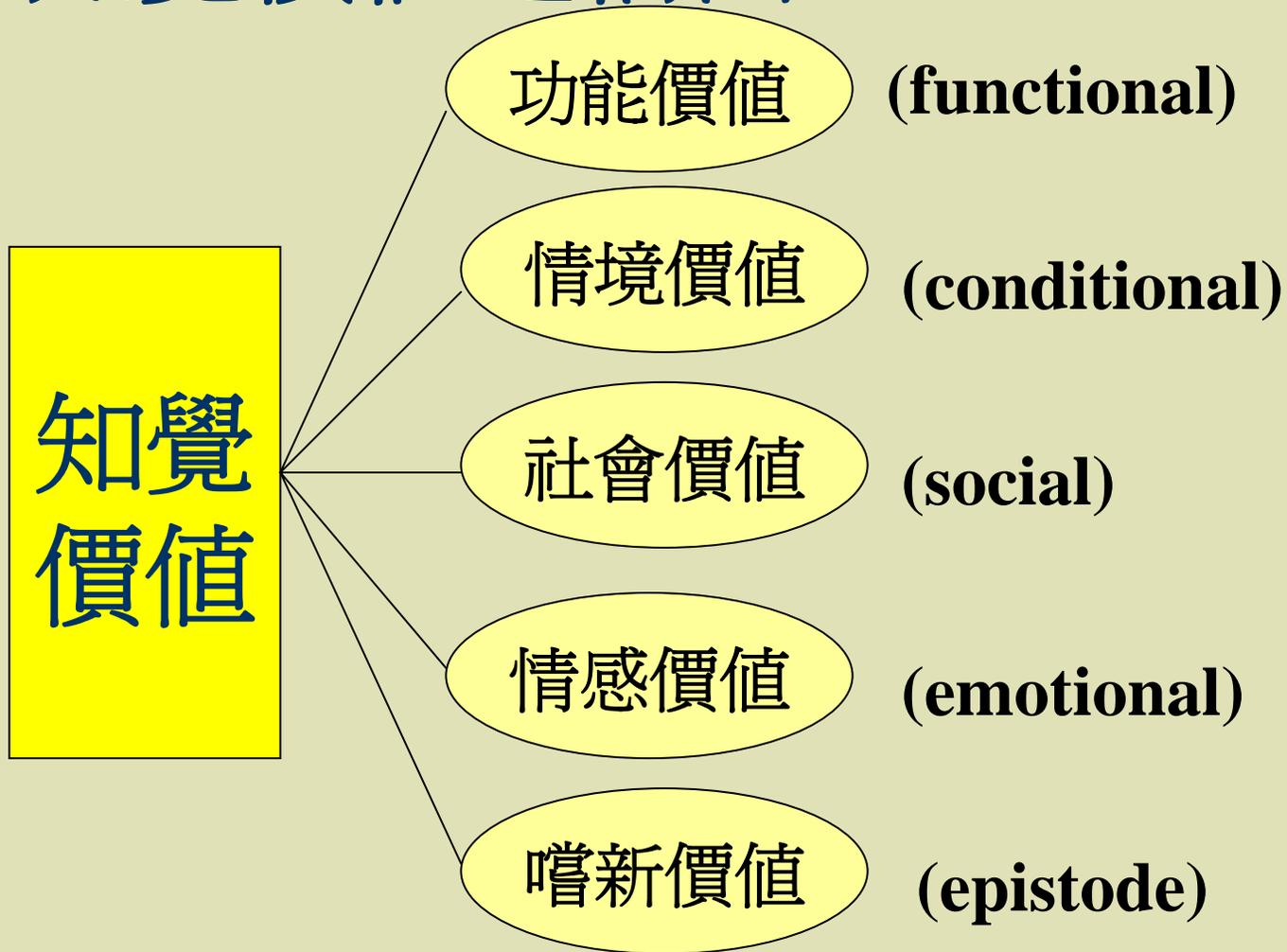
- 爲了將消費者交易行爲的心理層面納入模型，**Thaler (1985)**提出產品帶給購買者的價值包含兩種效用(utility)：獲得效用(acquisition utility)與交易效用(transaction utility)。
- 知覺價值是知覺獲得價值與知覺交易價值的加總，當這兩種價值的總和最大時，消費者的購買意願會增加，爲提昇消費者的知覺價值，可從提高消費者的知覺獲得價值或知覺交易價值來達成。(Dodds, Monroe and Grewal, 1991)

知覺價值的角色

知覺價值將常是消費者在消費過程中，作為購買決策的依據，消費者咸會購買本身所知覺高價值的產品或服務，而其可能是較低價格或較高品質，故知覺價值向為價格和非價格相關資訊對購買意願關係裡的中介變數。
(Dodds Monroe and Grewal, 1991; Zeithaml, 1988)

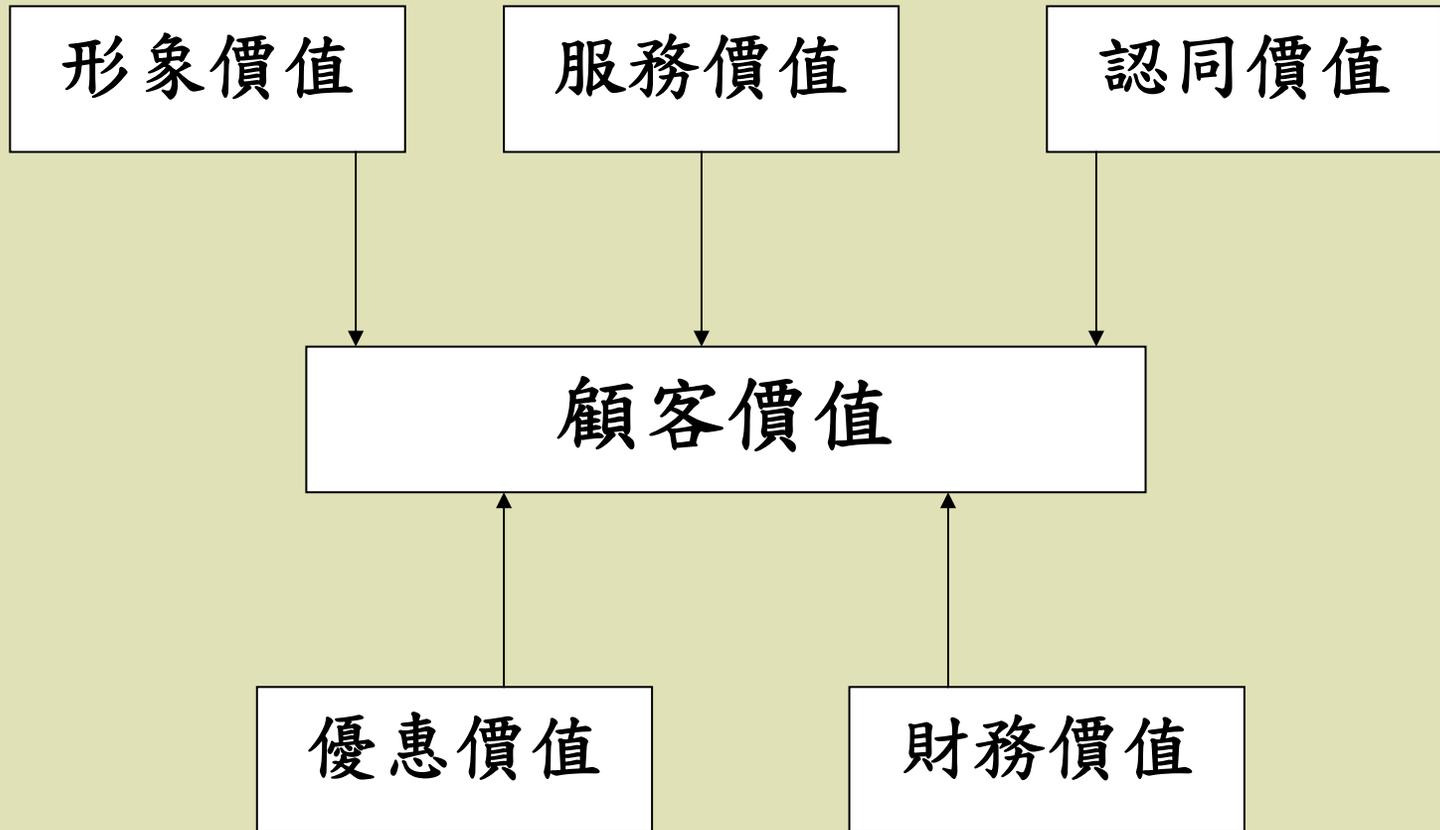
Sanjeev (2000)研究指出，外部線索與與知覺價值間的相關性會受到知覺品質與知覺代價的調整。

知覺價值之構面



Sheth, Newman, and Gross (1991)

顧客價值的構面



(Albrecht, 1994; Woodruff, 1997; Wyner, 1998)

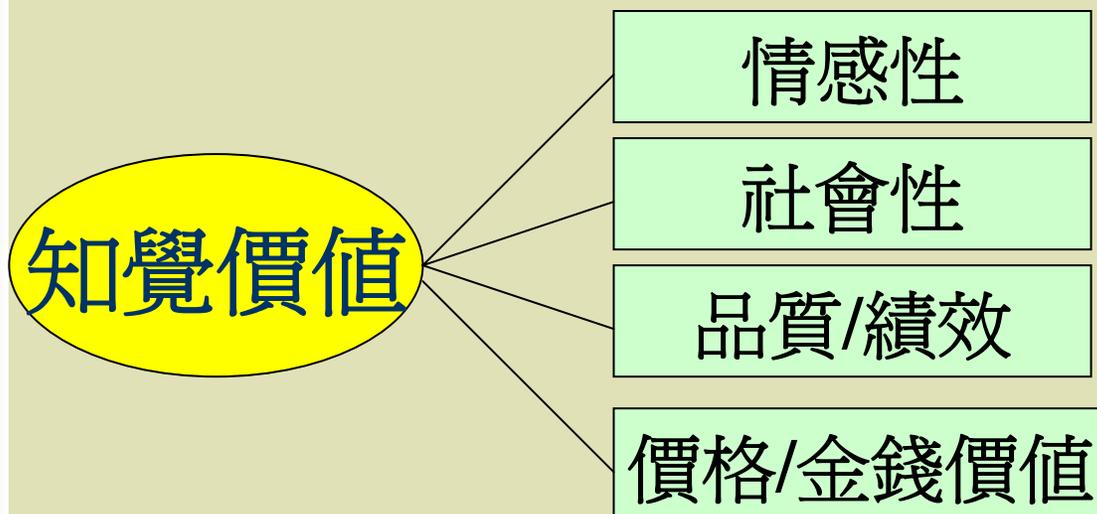
顧客價值的構面

- 1.形象價值：指企業對外給顧客有關企業本身，知名度之認知與形象的價值。
- 2.服務價值：指企業提供給顧客有關服務作業、人員、通路與附屬服務之各項服務價值。
- 3.認同價值：指企業提供給顧客有關異業結盟、或親友推薦之各項服務價值。
- 4.優惠價值：指企業提供給顧客有關之消費折扣、贈品、與資訊服務等之各項服務價值。
- 5.財務價值：指企業提供給顧客有關之財務、理財等之各項服務價值。

Wyner, 1998

知覺價值的衡量構面

- **Sweeney (2001)**發展出知覺價值的**19**項問項之量表(**PERVAL**)，用以支持消費者對於價值之認知水平。可用來決定在各種購買情境下消費價值如何驅動購買態度與行爲。



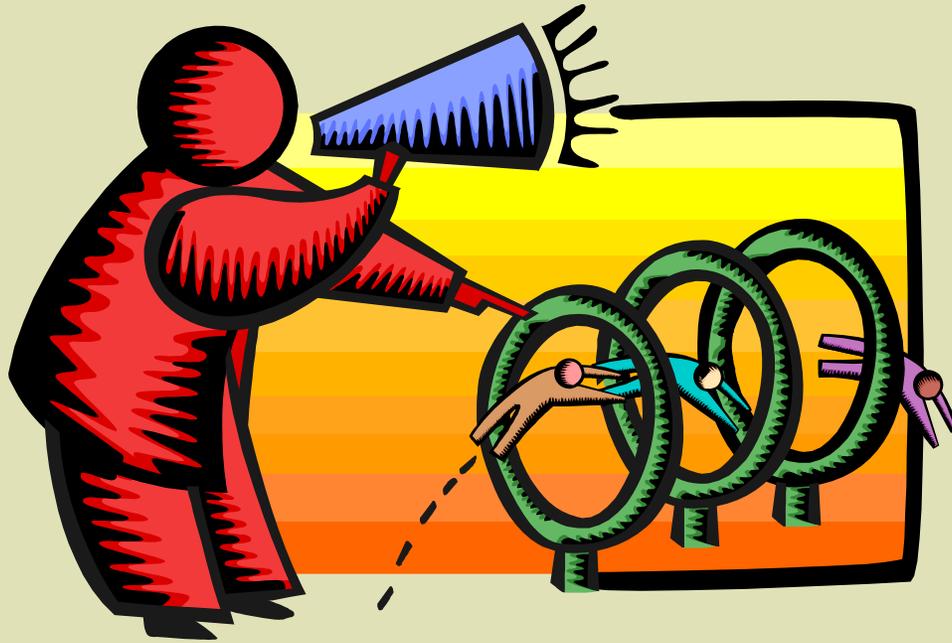
Sweeney (2001)

知覺風險影響知覺價值

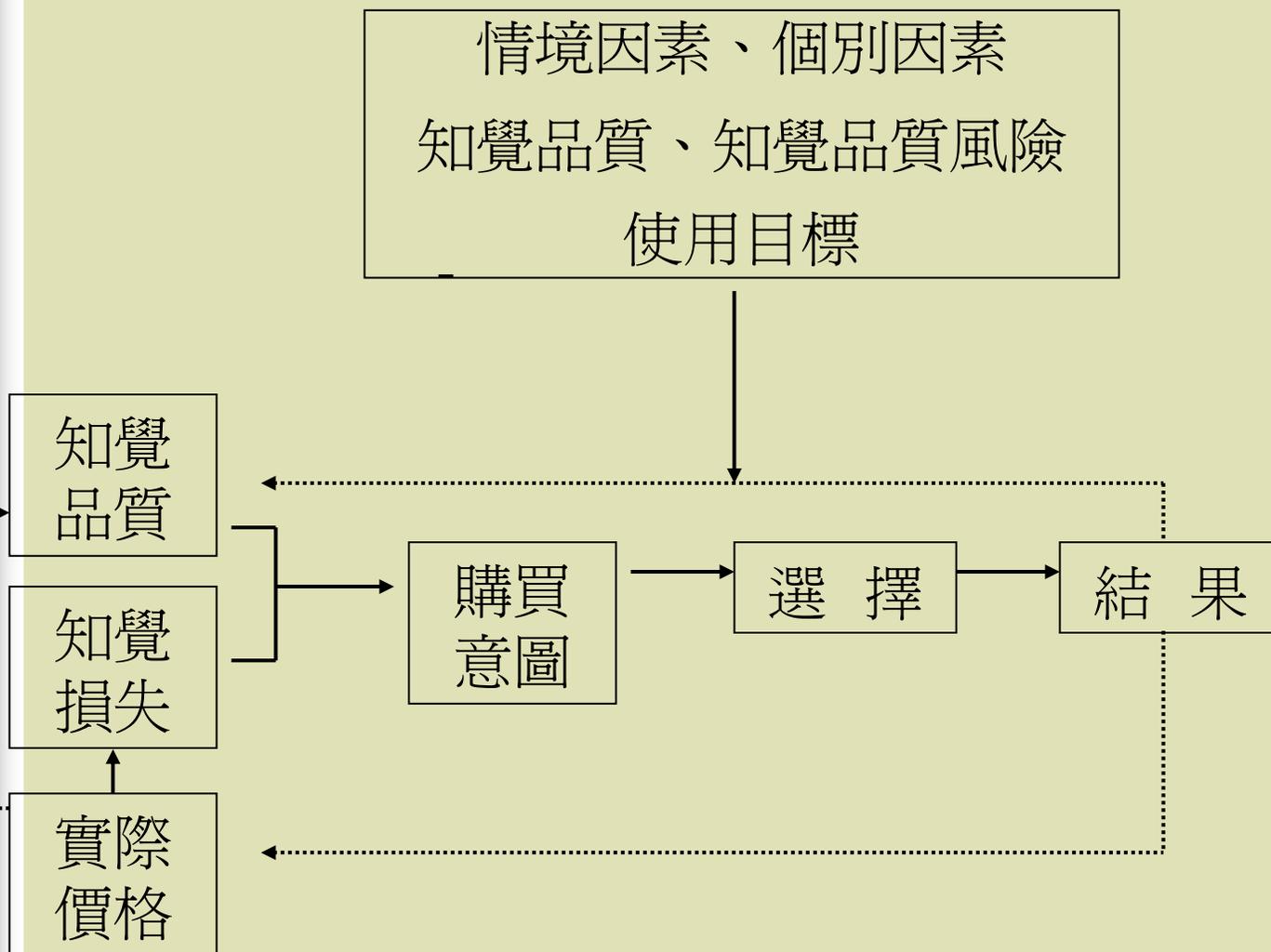
- 消費者在進行購買決策時，不只考量價格、服務等即時情境的因素，也會考慮擁有產品的長期涵義，故在發展知覺價值時，也須考慮現在的利益與犧牲預期，乃至於未來的期望。(Sweeney, Soutar, and Johnson, 1999)

有利的行為意圖

- 再惠顧：即忠誠度。包括四個子項目：
- 對原公司持續偏好、持續向原公司購買、增加對公司的消費、願意付較高價格。(Rust, Anthony, 1993)
- 口碑：對其他顧客稱許並推荐之。(Boulding, Kalra, Staelin, Zeithaml, 1993)



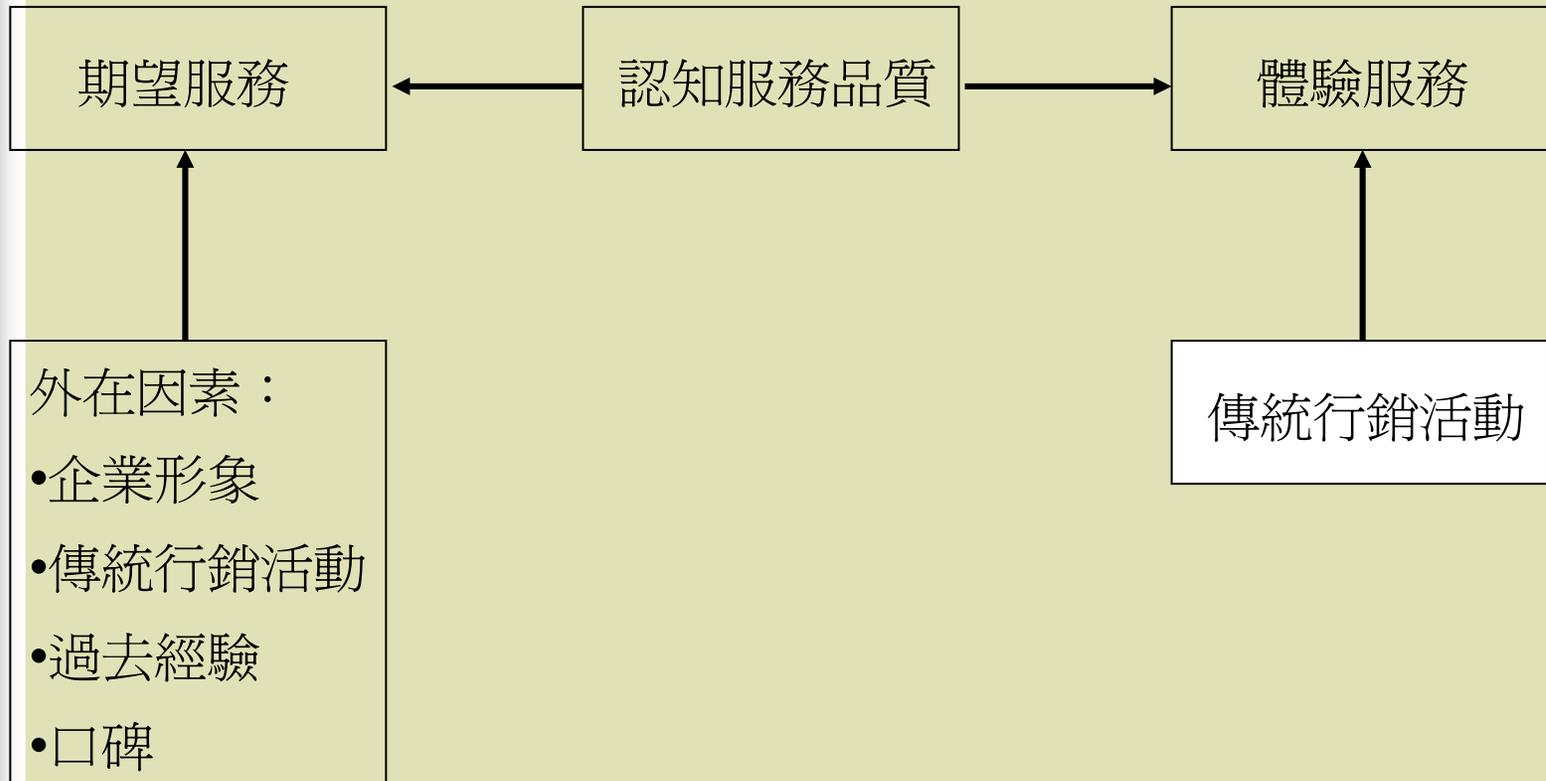
知覺品質在消費決策中之角色



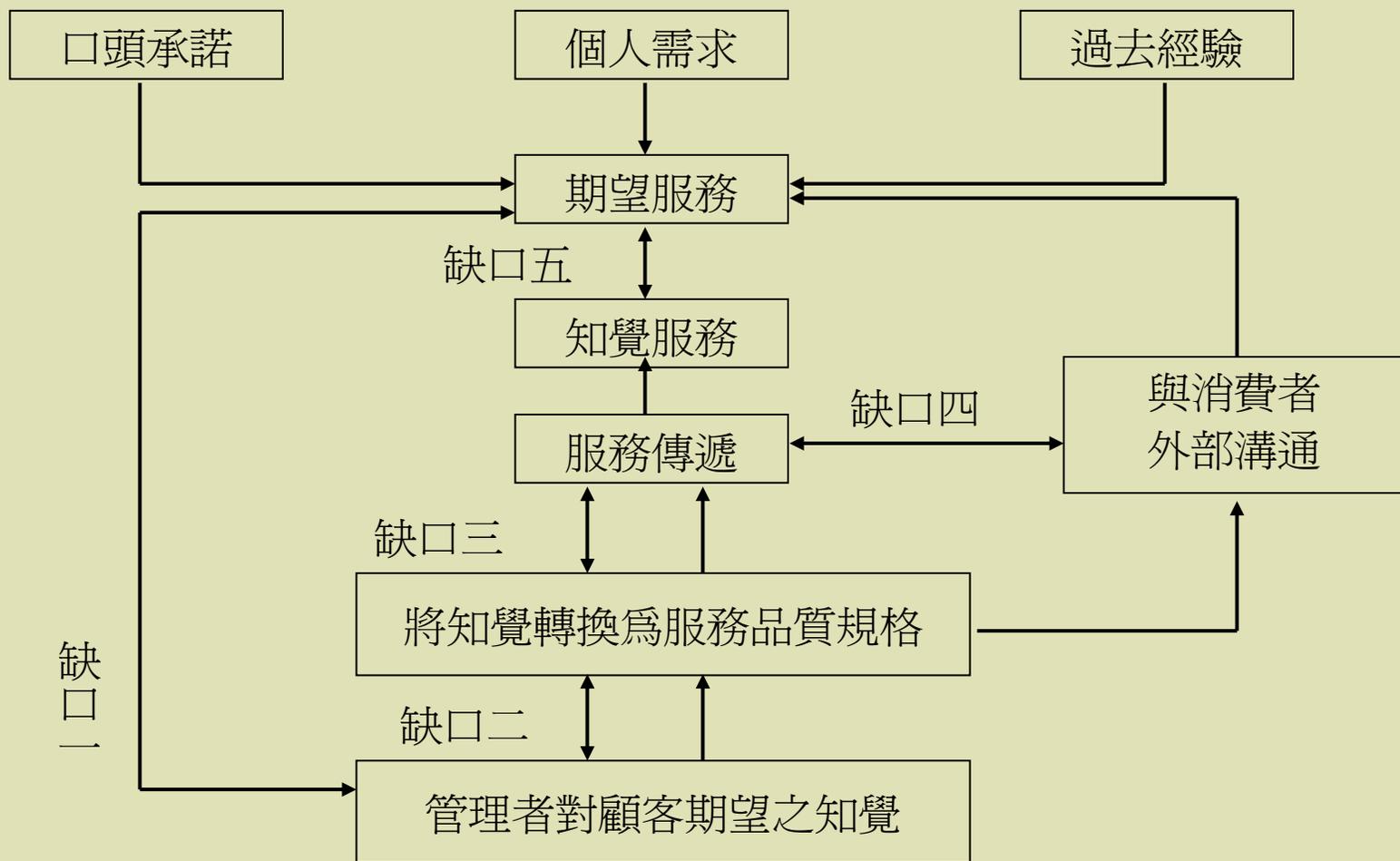
五、服務品質管理：服務品質缺口模式 (PZB, 1985, A194, B266)

- 顧客期望與管理者知覺差距 (1)：口碑溝通、個人需要、過去經驗構成期望服務。
- 管理當局的知覺和服務品質標準規定的差距 (2)。
- 服務品質標準規定和服務傳送的差距 (3)。服務傳送包括接觸前與接觸後。
- 服務傳送和外部溝通的差距 (4)。
- 知覺服務和期望服務的差距 (5)。

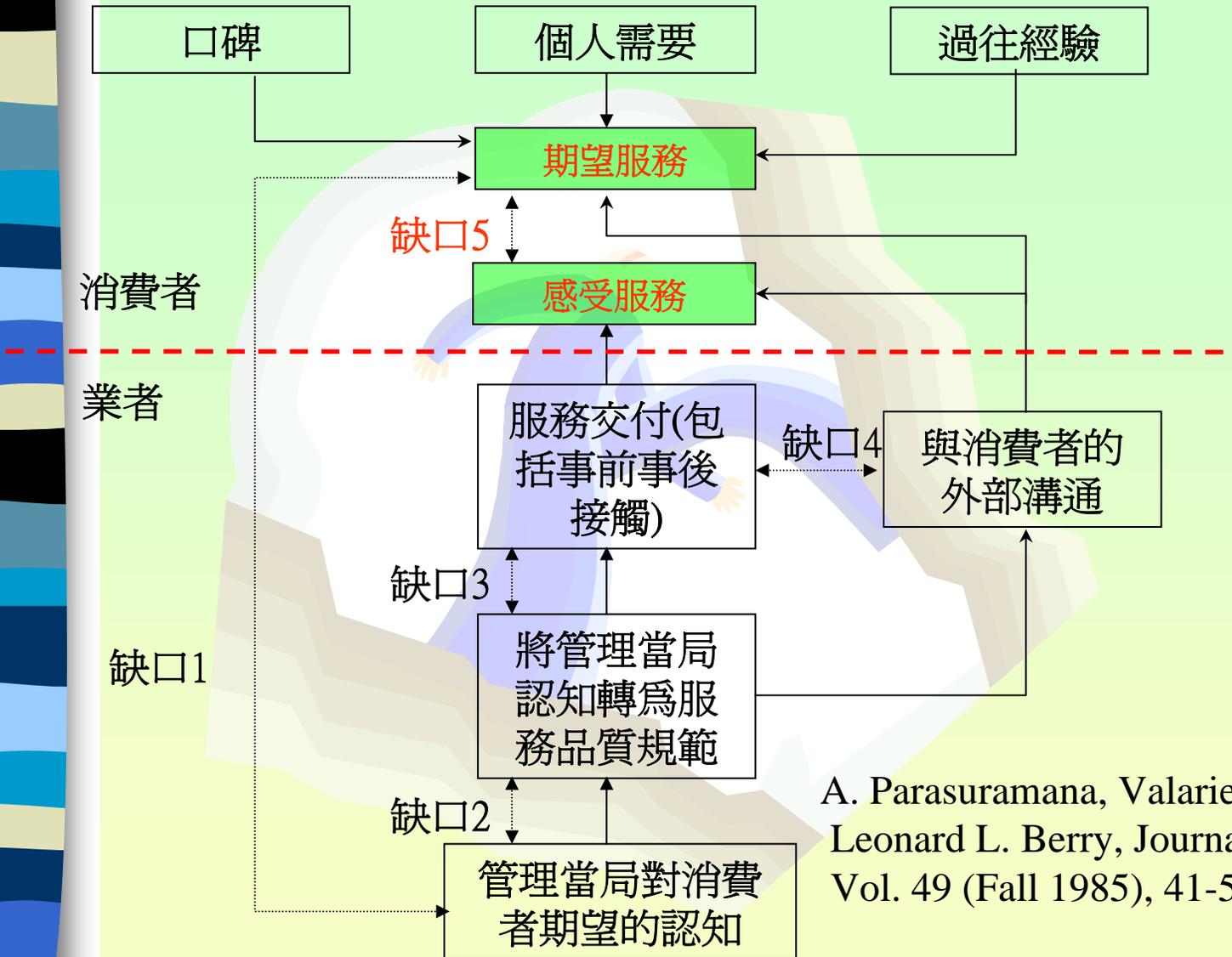
認知服務品質模式



服務品質缺口模式

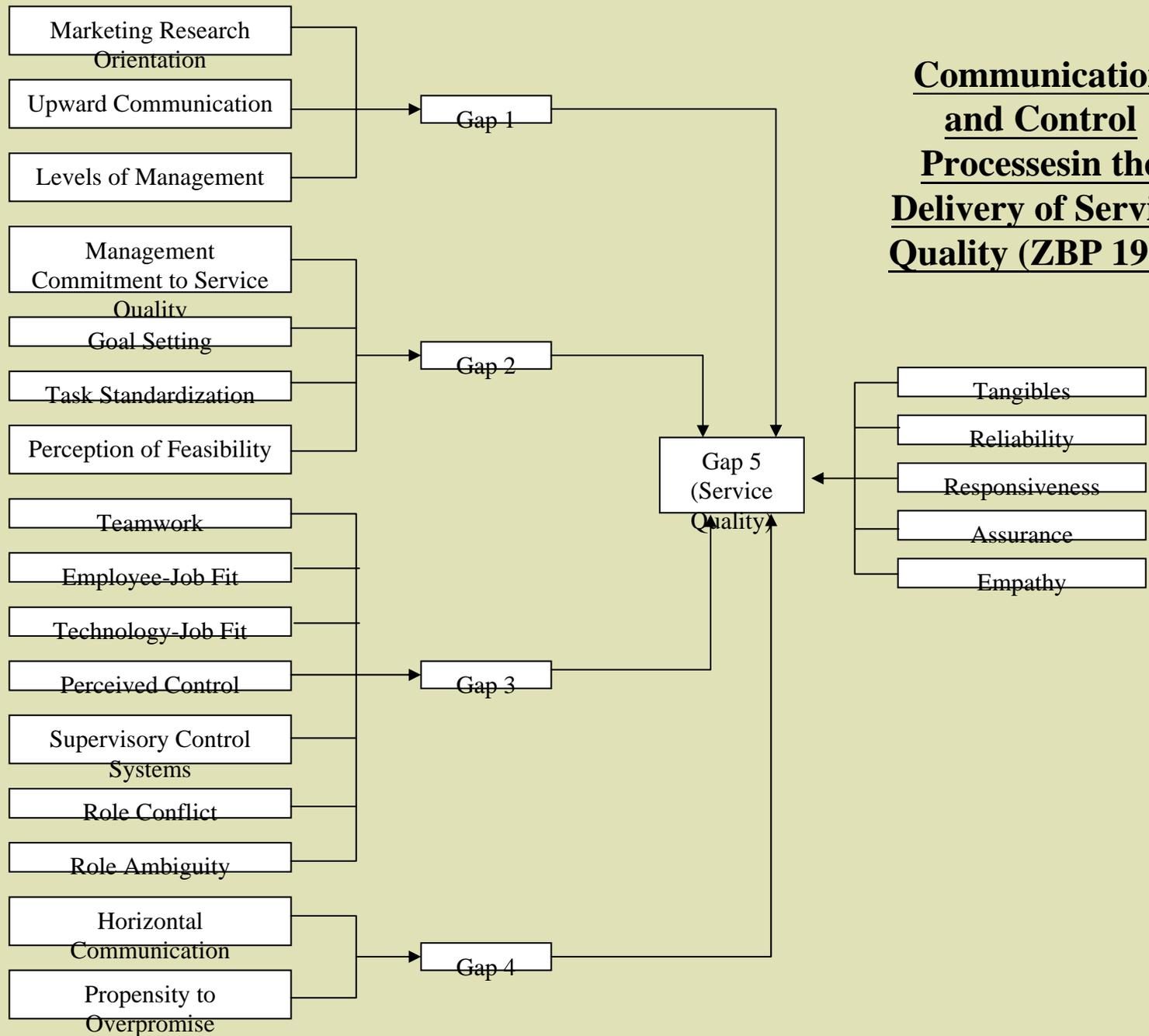


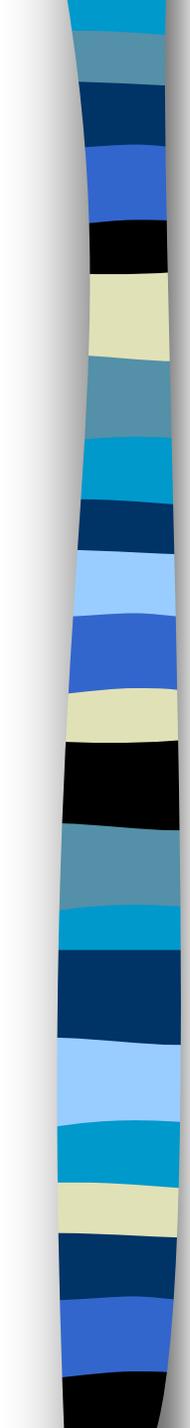
服務品質模型



A. Parasuramana, Valarie A. Zeithaml, & Leonard L. Berry, Journal of Marketing Vol. 49 (Fall 1985), 41-50.

Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality (ZBP 1988)





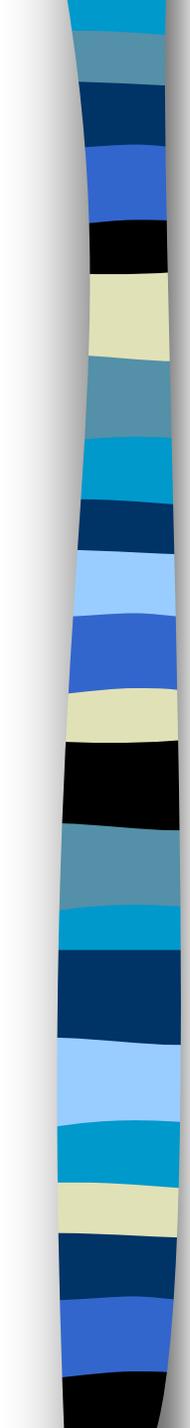
服務品質缺口管理

- 了解服務缺口發生的原因 (PZB, 1985, E650-653)
- 分析服務品質擴展的可能性 (PZB, 1988；王傳義, 1995, C281)
- 探究消除服務落差的方法：缺口管理 (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990, Brown, Stwartz, 1989; Brown, Churchill, Peter, 1993; B267)



服務品質管理與留住顧客

- 找出顧客不滿意的原因：
- 魚骨圖(fishbone charts, Locklock, 1994, B276)
 - (1)人員區分爲前場人員與後場人員
 - (2)程序區分爲一般程序與資訊程序
 - (3)設備區分爲一般設備與物料供應
 - (4)新增顧客與其他項目
- 流程圖(flowchart)與控制圖(control charts)
- 柏拉圖(Pareto)分析法：80/20原則的應用
- 處理顧客抱怨 (Locklock, 1994, B273-274)
- 改善服務品質以留住顧客(Armistead & Machin, 1998)

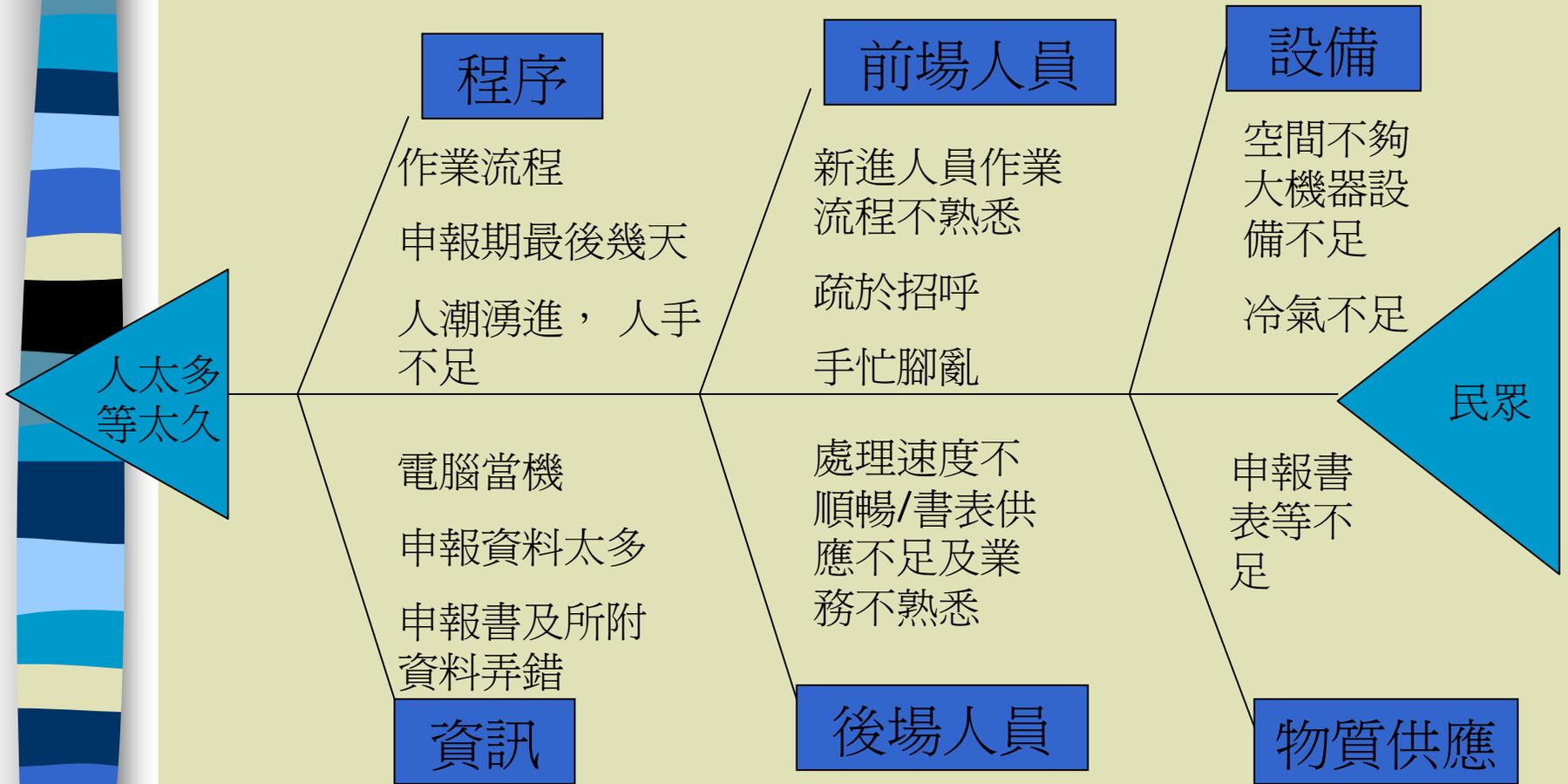


處理抱怨的十大措施

(Locklock, 1994, B273-274)

- 1.快速反應
- 2.承認錯誤，不要辯護
- 3.試著由顧客眼光來了解問題
- 4.不與顧客爭吵
- 5.瞭解顧客的感受
- 6.給予顧客最合理的利益
- 7.明確指出解決問題所需要的步驟
- 8.讓顧客一直知道整個處理的過程
- 9.考慮補償措施
- 10.重建顧客對公司的信心

魚骨圖



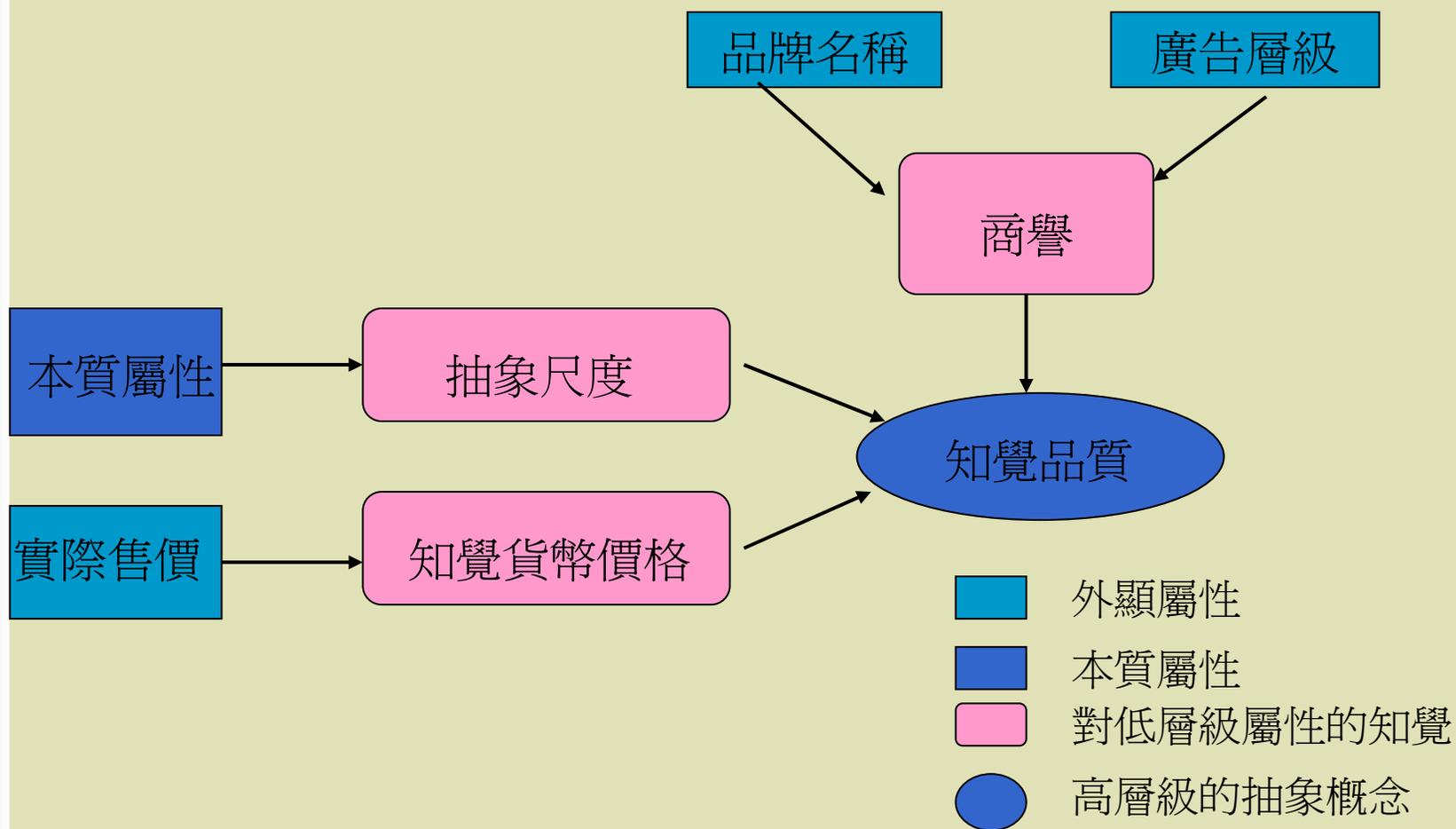
飛機延遲起飛的魚骨圖 (Locklock, 1994, B276)

	<p>設備</p> <ul style="list-style-type: none"> 飛機遲延抵達 抵達機場 出入口佔用 機械故障 飛機延遲拉回 	<p>前場人員</p> <ul style="list-style-type: none"> 剪票速度慢 人員太少 人員訓練不足 人員激勵不足 人員遲延到場 (駕駛、空服) 	<p>程序</p> <ul style="list-style-type: none"> Check-in 遲延 座次安排疏忽 登機問題 遲到旅客接受 截止時間不當 想保護遲到者 不良登機位置 	
<p>顧客</p> <ul style="list-style-type: none"> 到達遲延 行李過大 繞過開票櫃台 				
				<p>飛機延遲起飛</p>
<p>其他原因</p> <ul style="list-style-type: none"> 天候 天上交通 特殊事件 				
	<p>物質供應</p> <ul style="list-style-type: none"> 食物服務延遲 行李裝載延遲 加油延遲 	<p>後場人員</p> <ul style="list-style-type: none"> 座艙清洗延遲 座艙補給延遲 	<p>資訊</p> <ul style="list-style-type: none"> 缺少起飛宣告 起飛宣告模糊 	

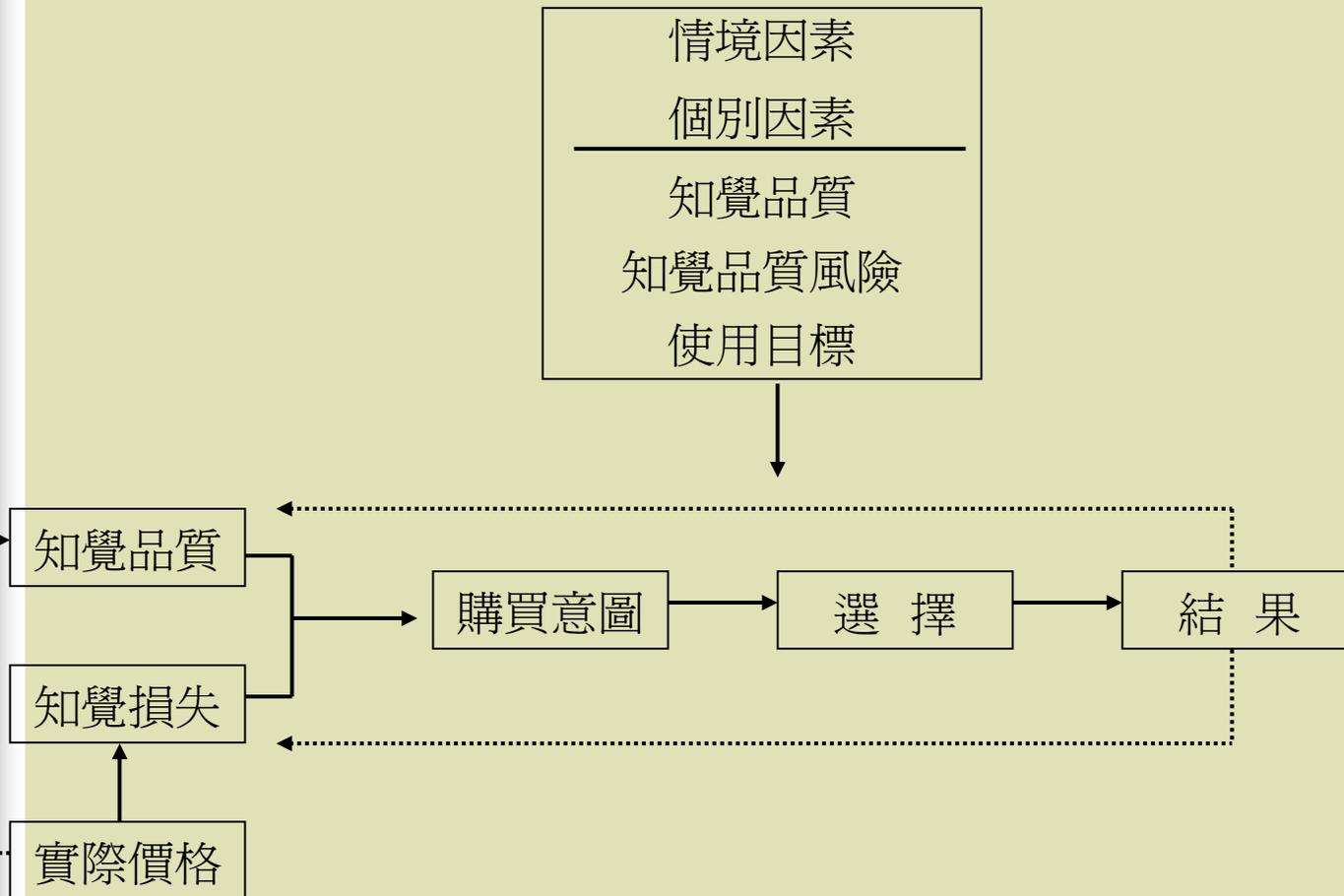
	期望服務		
	差距 5		
消費者	知覺服務		
行銷者	服務傳送	差距 4	與顧客的外部溝通
	差距 3		
差距 1 (max)	將知覺轉譯或 服務品質規格		
	差距 2		
	管理當局對於 消費者期望的知覺		

註：服務品質的決定因素：可信度、反應能力、保證、同理心、有形物質。正確性、反應能力、和即時性：(ART)。

知覺品質的組成



知覺品質在消費決策中之角色



認知服務品質模式

