

服務管理第13單元：teacher  
顧客長期關係之管理

陳澤義 教授

國立東華大學國際企業學系

038-633-054

tychen@mail.ndhu.edu.tw

PP.1-50

# 長期關係交易

在長期關係中，巨細靡遺的契約是無法存在的。故可能會有因一時性利益不均，而有的投機行為發生。

- ☛ 雙方信任時，會減低投機行為發生的機會，不會追求即時的利益平衡，也因而降低雙方的交易成本。
- ☛ (Ganesan, 1994)

# 信任的定義

- 對於關係夥伴而言，信任代表行為的可預期性，也就是行為不確定性的降低。(MacNeil, 1980)
- 信任被視為是一種透過社會互動習得的對他人或團體之正向期望 (Barber, 1983)。
- 指一個團體相信其需求，在未來將會為另一團體的作為所滿足。(Anderson, Weit, 1989)
- 顧客相信銷售人員可以依賴，會為顧客提供長期的利益服務。(Crosby et al., 1990)

信任代表一方相信，且主觀上有意願去倚賴另一交易夥伴，會實行其諾言與義務。(Anderson, Narus, 1990；LaBahn, 1999)

# 信任的定義

- 信任是企業相信對方會採取對自己有利的行動。(Anderson, Narus, 1990)
- 信任是信賴自己所願意且能夠信賴交易夥伴的意願。(Moorman, Deshpande, Zaltman, 1993)
- 信任是一個交易團體相信另一交易團體的可靠與誠實性。(Morgan, Hunt, 1994)
- 信任是顧客對於企業所提供服務的品質與可靠程度有信心。(Garbarino, Johnson, 1999)

信任更是不論是否能夠監控對方，都心甘情願向對方展示自己的弱點。並相信對方不會加害之。  
(Parkhe, 1998)



# 信任的原因

- 信任的原因：係透過社會學習、自我敞開、聲譽來獲得。
- 此時顧客需克服認知風險，並進入交易的實際當中。  
(Ali Haider and Birley, 1998)

個體被他人信任的原因：

1. 被信任者的特質：自身的專業與才能 (**ability**)、仁慈心腸 (**benevolence**)、正直人格 (**integrity**)。
2. 信任者的信任傾向。  
(Mayer, Davis, 1995)

# 信任的形成

- 由三個角度來探討信任的形成：
- 1. 信任的形成是基於過去的良好經驗、或持續性交易，所累積而成。
- 2. 信任的形成是基於特質近似所產生，如家庭背景、求學過程、宗教信仰等。
- 3. 信任的形成是基於正式的社會結構所產生。(Zaker, 1986)

# 信任的形成

- 由三個基礎來探討信任的形成：
- 1. 權威基礎：係基於權威的壓力而來。
- 2. 知識基礎：係基於知識搜集所獲得，允許瞭解和預測被信任者的行爲。
- 3. 認同感基礎：係基於夥伴間的共同分享價值與信仰。(Shapiro, 1992)

# 信任的形成

由三種信任來探討買賣時信任的形成：

**1. 合約**  
**(contractual)**  
信任：係基於雙方訂定的合約約束，含書面與口頭承諾。

**2. 能力(competence)**信任：係基於賣方的能力，包括管理與技術能力。

**3. 商譽(goodwill)**信任：係基於過去的企業信譽。  
**(Marusako, 1992)**



# 信任的形成

由三種信任形式來探討信任的形成：

1. 情感基礎的信任：係基於人際間所建立的關心與交換回饋，致使在情感上對對方產生好感。

2. 認知基礎的信任：係基於過去合作經驗的高滿意度，認為對方值得信賴。

3. 行爲基礎的信任：係基於對方的人格正直，認定他會公平對待我們。(McAllister, 1995; Michell et al., 1998)

# 信任的種類

- 信任區分為：
- 1. 能力的信任 (**task-focus trust**)：相信某人具有處理某種事務的能力。
- 2. 責任感的信任 (**fiduciary trust**)：相信某人會盡心盡責的將事情辦理妥當。
- 3. 關係的信任 (**relational trust**)：基於和某人關係深厚而有的信任。  
(Barber, 1983)。

# 信任的構面

信任分爲兩個子構面：(Ganesan, 1994)

1.可信性：**專業**技術之能力。

係基於零售商相信賣主擁有其所需要的專業技能可以更有效、確實的去執行任務的程度。

2.慈悲心：動機上與意圖上的優惠對方。

係基於當出現原本未有承諾的情況，零售商相信賣主會有意圖和動機去**優惠**自己的程度，主要是著重於交易夥伴的動機和意圖。

# 信任的構面

- 信任分爲兩個子構面：**(Birgelen, Wetzels, Ruyter, 1997)**
- 誠實：就是交易夥伴將會遵守諾言。對方行爲的可預測性。其實誠實和可信性是都可視爲對於交易夥伴行爲的可預測性，應屬兩個相似的概念。
- 慈悲心：動機上與意圖上的優惠對方。



# 信任的四個構面

情感變數：(Michell, Reast, Lynch, 1998)

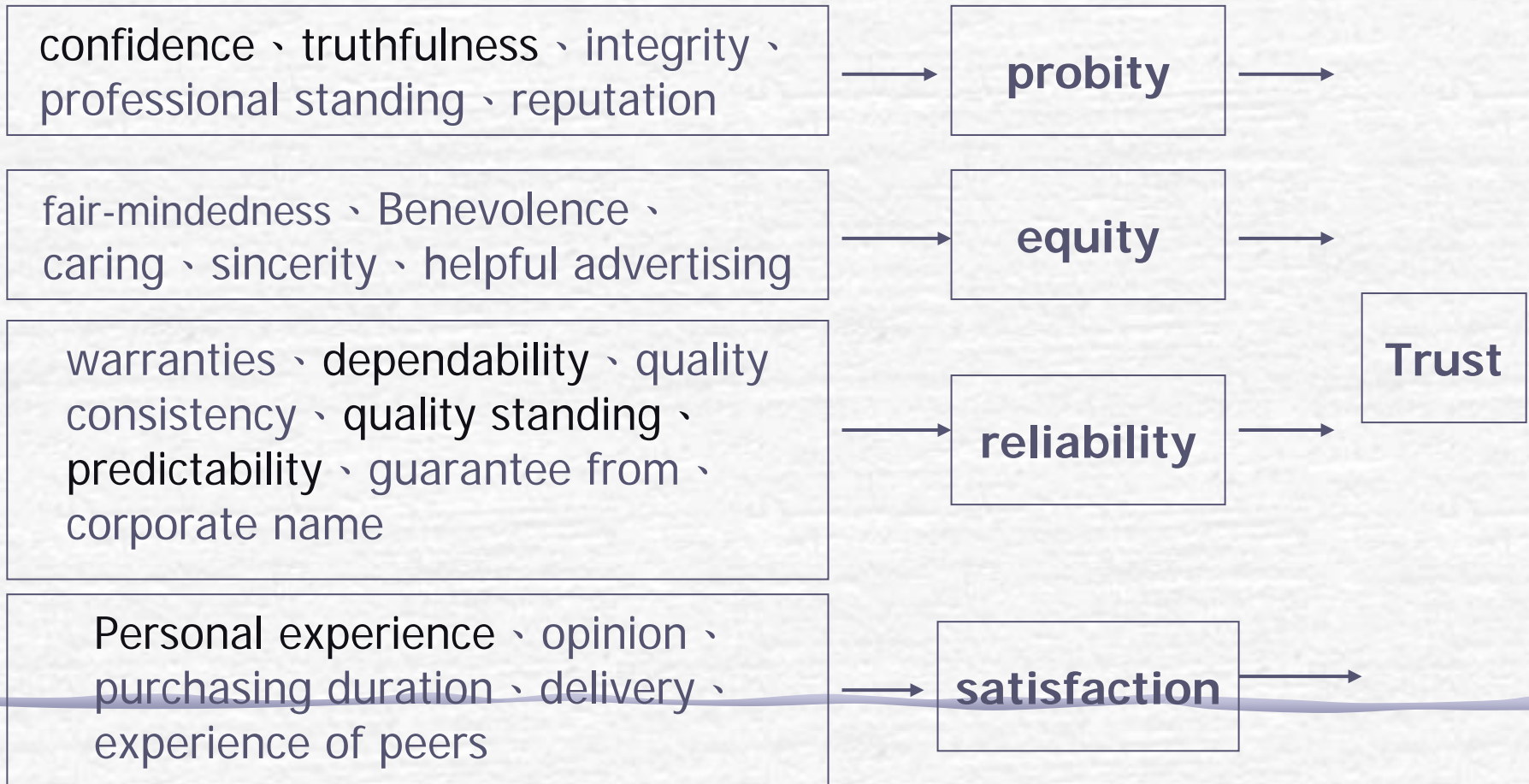
1. 正直性：信任、誠實、正直、專業地位、名聲、信譽。
2. 公平性：公正、德行、關心、誠意、價值觀、有用的廣告。

認知變數：

1. 可靠度：保證、倚賴、品質一致性、品質持續性、可預測性、品牌保證
2. 滿意度：個人經驗、意見、持續購買、同儕經驗、經驗傳送。

# 信任之四個構面

深色字為高度相關



# 信任的構成要素

- 1. 可預測性(predictability)：對方持續有正面表現，足能據此預測其下一步的必然善意。對方若具有可預測性，則其行為會持續地好或不好；若是不可預測，則會使別人必須猜測他下一步會做什麼，此時即不易產生信任。
- 2. 可依賴性(dependability)：基於外在風險使人感到無助，使你覺得無論發生何事，都能信任對方，自然就會認定對方是可資信任的。
- 3. 信心(faith)：信心能使人脫離舊有的行為模式，而相信對方會持續地有所關切與回應。  
(Rempel, Holmes, 1986)



# 信任的構成要素

- 1. 不確定性：當外在環境具高度不確定性，且對方必須對此做出回應時，則需要信任。以保證對方會對未來環境的改變，做出相互調適的行爲。
- 2. 弱點：聯盟的潛在損失愈大愈需要信任，信任可降低夥伴對於弱點可能被剝削的感覺，且願意分享更多資訊與資源。
- 3. 控制：當一方的控制能力低於另一方時，需要另一方的信任。(Parkhe, 1998)



# 信任的先行變數

- 溝通對於信任有正面影響。(Anderson, Weitz, 1989)
- 過去的溝通是信任的基礎。但是隨著時間的過去，彼此在溝通過程中所累積的信任，將會導致更好的溝通。(Anderson, Narus, 1990)
- 企業的名聲、滿意度、經驗、知覺到供應商的投資，皆會影響到信任。(Ganesan, 1994)

# 信任的先行變數

- 分享價值、溝通、投機行爲，是信任的先行變數。(Morgan, Hunt, 1994)
- 組織差異：指組織的目標、組織結構、策略範圍、企業文化、控制系統、科技與地理型態上的差異，會影響組織間發展信任的程度上差異。(Smith, Barclay, 1997)

# 信任的影響效果

信任的影響效果有，信任會：(Morgan, Hunt, 1994)

1. 左右雙方對彼此關係的承諾。

2. 促成合作關係。

3. 對衝突的良性體認。

4. 對不確定性的良性體認。

# 信任的影響效果

- 1.較願意參與高風險的合作。
- 2.雙方會產生較高品質的互動，包括解決衝突的誠意。
- 3.雙方會建立起，維持或延續日後關係的承諾。
- 4.會採取對方的建議，做為日後行動的依據。(Moorman, Zaltman, Despande, 1992)



# 信任影響承諾

- 當交易雙方對這段交易關係感到信任且滿意，信任交易雙方自然願意對維繫長期合作關係付出承諾。因為信任將強化顧客對於提供服務的人員的認定，認為有信心對方將會為他帶來長期間的利益，並覺得可以依賴對方(Anderson & Narus, 1990)，進而渴望去維繫一段有價值的持續性關係。(Moorman, Zaltman and Deshpande, 1992) 而滿意的情感性因子，更有推波助瀾的強化效果。

# 信任影響忠誠度

信任後行爲是當信任產生後，雙方會建立起維持或延續關係的承諾。對服務業者而言，當企業給予建議或提議新選擇方案時，對方會因信任而容易接受其不同的建議，信任行動者且將採取被信任者之建議作爲日後行動的依據。就企業而言無論在推展新的服務或是維持顧客滿意度及忠誠度上，都較容易推行並且被接受。甚至於當具備高度信任時，信任的雙方較願意參加高風險的合作；且會產生較高品質的互動，包括解決衝突的誠意。(Moorman, Zaltman 與 Deshpande, 1992)

# 信心行爲

- 信心行爲指的是影響信任關係的發展行爲。服務業者信心行爲建立過程，對消費者信任感之形成，及轉換過程具有明顯的關聯性。(Zucker, 1986)
- 信心行爲分爲三個構面，分別爲不信任、有條件的信任，以及無條件的信任。(Jones and George, 1998)



# 信心行爲的種類

根據社會交易的觀點：

**1. 歷程信任 (process trust)：**雙方透過長期的互動所建立的信任，其基礎是不斷進行社會交易所獲得的經驗，若雙方無長期互動，則可能靠聲譽來判斷是否能信任對方。

**2. 特質信任 (characteristic trust)：**因為相似性而產生的親近感或一體感，進而建立起對彼此的信任。

**3. 機制信任 (institutional trust)：**強調透過社會制度的建立，獲得與陌生對象進行社會交易時，所需要的基本信任。  
(Zucker, 1986)



# 信心行爲的種類

- 1. 歷程信任：基於對方的行爲表現，會導致情感與認知信任。
- 2. 特質信任：基於特定的個人因素，會導致情感信任。顧客需克服認知風險，並進入交易的實際當中。
- 3. 機構信任：基於法令規範，會導致情感信任。顧客需克服認知風險，並進入交易的實際當中。**(Ali Haider and Birley, 1998)**

# 信心行爲的發展過程

- 1. 計算(calculative)過程：計算機會成本，衡量欺騙的利益與被逮捕的損失，來推論夥伴是否可信任。
- 2. 預測(prediction)過程：需仰賴夥伴的過去承諾與行爲，與道德標準高低來評定行爲是否可預測。
- 3. 才能(capability)過程：判斷夥伴執行承諾的能力，特別重視可信任的因素。

# 信心行爲的發展過程

- 4. 意圖(intentional)過程：去解釋對方行爲背後的動機，若被認定有意維護雙方利益，與誠心協助，則較容易獲得對方的信任。
- 5. 移轉(transference)過程：信任乃是透過第三者的認證，直接移轉到無直接接觸過的團體或個人身上。(Doney, Cannon, 1997)

# 信心行為影響信任建立

信心行為是信任關係發展的一種過程，交易雙方因著透過互動過程建立起信任；或因為雙方特質的相似性，而產生的親切感，或者是透過社會制度的保護，進而產生與陌生對象進行社會交易時，所需的基本信任；例如，顧客在接受服務前，基於其服務人員具備的專業證照，因而產生基本信任。皆會建立起對彼此的信任感。(Zucker, 1986)。



# 信賴(Confidence)與信任(Trust)

信賴不需考慮對象，而信任則針對特定的對象。Mayer, Davis & Schoorman (1995)

顧客有信心相信交換夥伴的意願，兩種明顯因素：客觀信用和誠意。信賴一詞可和信用(Credibility)和誠意(Benevolence)交互使用。Ganesan (1994)

# 顧客信賴的構面

情感(Affect)和認知(Cognition)是構成顧客信賴的主要因素。

情感是顧客對商店的安全感。

認知是顧客依靠商店應有的能力和動機之信念。Swan,et al. (1988)

# 承諾的意義

- 承諾是夥伴間相互依賴的最高級狀態。  
(Scanzoni, 1979)
- 承諾是一種持續的意願，去維持彼此間有價值的關係。(Moorman, Zaltman, Deshpande, 1992)
- 長期導向關係即意味著承諾，而雙方的相互承諾將使個別獨立的成員，會通力合作以達成服務客戶的需求，並同時增加雙方的獲利能力。(Anderson & Weitz, 1992)



# 承諾的意義

- ❖ 承諾包括：發展穩定關係的期望、願意以短暫的犧牲，換取關係的維持，與對關係穩定的信心。(Anderson, Sullivan, 1993)
- ❖ 承諾是雙方皆對未來的願景有行動的意圖，與積極互動的態度。(Liljander, Strandvik, 1993)
- ❖ 關係承諾是交易夥伴間，相信與夥伴維持繼續的關係是相當重要的，並相信長期維持雙方間的關係是有其價值的，進而願意付出最大的代價努力去維持。(Morgan & Hunt, 1994)



# 承諾的意義

- 承諾是顧客對於組織一種心理上的愛慕、忠誠、關心其福祉、認同感，乃至於以該組織為榮。(Garbarino, Johnson, 1999)
- 承諾指雙方願意投注資源與努力，以維持住關係。(Fontenot, Wilson, 1997)
- 承諾是一種拒絕改變的態度，並導致穩定的表現。(Pritchard, Havitz and Howard, 1999)。

# 承諾的構面

- 承諾可分成兩種：(Birgelen, Wetzels, Ruyter, 1997; Morgan, Hunt, 1994)

情感承諾

**(affective) :**

認為自己是組織的一份子，或將組織的價值，視為自己的一部分，所產生的承諾。

計算承諾

**(calculative) :**

理性評估與組織繼續維持關係，所能帶來的價值後，所產生的承諾。

# 承諾的五個構面

有效性  
(credibility)

投機行爲

社會關係  
規範

不對稱性

整體的  
長期承諾

(Anderson, Weitz, 1992 ;  
Gundlach, Achrol, Mentzer, 1995)

# 承諾強度的衡量標準

- 雙方在關係上資源的投入：包括經濟資源、溝通資源、情感資源。
- 雙方關係的持久性：當環境改變時，雙方願意去調整，以維持關係的穩定。
- 雙方資源投入的一致性：越一致越容易有持久的承諾。(Dwyer, Paul, Oh, 1987)



# 承諾的先行變數：倚賴

- 對供應商的倚賴、供應商的可信性與慈悲心，是承諾的先行變數。(Ganesan, 1994)
- 高度倚賴時，會導致承諾，且以計算承諾為主，而非情感承諾。(Birgelen, Wetzels, Ruyter, 1997)
- 高倚賴時，容易發展長期關係，會導致承諾；低倚賴時，容易發展短期關係，多形成契約式交易。雙方倚賴不均時，也不容易導致承諾，而是以強制與表面順從、投機行為取代之。(Kumar, Scheer, Steenkamp, 1995)

# 承諾的先行變數：信任

- 信任是承諾的主要決定因素。因為雙方一旦承諾，將不可避免的暴露弱點，此時唯有先找信任的夥伴。(Morgan, Hunt, 1994)
- 顧客如不能信任組織，則不可能會對之承諾。(Garbarino & Johnson, 1999)
- 互信提高時，基於情感涉入提高，有助於情感承諾。(Birgelen, Wetzels, Ruyter, 1997)

# 承諾的先行變數：關係終結成本

- 當買方預期將會有相當高的關係終結成本之時，會提高維持彼此關係的意願。  
**(Dwyer, Paul, Oh, 1987)**
- 關係終結成本、關係利益，共同分享價值、信任、是承諾的先行變數。  
**(Morgan, Hunt, 1994)**
- 關係終結成本、關係利益，連同關係交易成本是關係承諾的先行變數。  
**(Fontenot, Wilson, 1997)**

# 關係終結成本與關係利益

● 關係利益：指原關係相對於對立關係的比較利益。包括：獲利率、顧客滿意度、產品或服務品質。

關係終結成本：欲終止雙方合作關係，所導致的各項成本。包括：舊關係解散支出、新關係的尋覓與選擇成本、轉換成新關係的成本。(Morgan, Hunt, 1994)。亦包括：明顯的財物損失、找尋替代方案之成本、個人生理、心理與情緒壓力。(Fontenot, Wilson, 1997)



# 承諾的先行變數：綜合

- 服務品質、顧客滿意、信任、倚賴是承諾的解釋變數。(Birgelen, Wetzels, Ruyter, 1997)
- 良好的溝通關係，會促成合作、滿意程度、承諾。(Mohr, Nevin, 1990)
- 關係交易成本：交易過程中的資訊蒐集成本、交易執行成本、協商成本。

# 承諾影響忠誠度

- 承諾，對於企業在經營顧客關係來說，當顧客在心理上願意給其承諾時，即代表著顧客對於組織一種心理上的愛慕、忠誠、關心其福祉、認同感，甚至以該組織為榮。此不論是企業之間，或是企業對消費者之間均是如此，而能否贏得對方長期且具穩定性的承諾，將是有沒有機會為彼此帶來共同利益的最佳保證。進而正向影響其忠誠度的培養。(Garbarino & Johnson, 1999)

# 承諾的結果

- ❖ 承諾是關係的基礎。(B & P, 1991)
- ❖ 承諾會影響雙方彼此的合作、默許、離開關係的傾向。(Morgan, Hunt, 1994)
- ❖ 承諾會影響對企業服務失誤時，補正的期望。(Kelley, Davis, 1994)
- ❖ 承諾會影響雙方未來來往的意願。(Garbarino, Johnson, 1999)
- ❖ 承諾會影響顧客忠誠度。(Pritchard, Havitz, Howard, 1999)



# 繼續往來的意願

繼續往來的意願，是企業和顧客繼續留在彼此合作的關係中，類似於顧客忠誠度。

**(Birgelen, Wetzels, Ruyter, 1997)**

- 繼續往來的意願，是一種重複購買的意願，明顯與重複購買的行動不同。

**(Crosby, Evans, Cowles, 1990)**

- 重複購買的意願(受行為面影響)，又與滿意程度(受認知與情感面影響)不同。

**(Mittal, Ross, Baldasare, 1998)**



# 影響繼續往來意願的因素

- 對銷售人員的信任與滿意程度，會影響繼續往來的意願。(Crosby, Evans, Cowles, 1990)
- 關係的承諾有助於繼續往來的意願。信任乃是透過承諾，來影響繼續往來的意願。(Morgan, Hunt, 1994)
- 滿意與承諾，共同決定繼續往來意願。(Birgelen, Wetzels, Ruyter, 1997)

# 影響繼續往來意願的因素

- 發展替代關係、投機行爲，都會減少雙發繼續往來的意願。
- 計算承諾與情感承諾，都不利於發展替代關係、與投機行爲。
- 計算承諾與情感承諾，都有助於維持繼續往來意願、渴望維持關係、表現、增加關係投資。(Birgelen, Wetzels, Ruyter, 1997)

# 影響繼續往來意願的因素

☛ 關係是否繼續的六個決定因素：  
(Anderson, Weitz, 1989)

- ☛ 1. 交易團體的彼此信任程度。
- ☛ 2. 雙方彼此間權力的平衡程度。
- ☛ 3. 雙方的溝通情形。
- ☛ 4. 雙方相互的利害關係。
- ☛ 5. 雙方往來的時間長短。
- ☛ 6. 製造商關於公平對待上的商譽。



# 顧客型態與繼續往來意願

- 顧客型態分爲短期導向與長期導向：
- 顧客型態可能是滿意度和關係導向，之間的調節變數。(Garbarino & Johnson, 1999)
- 短期導向的顧客：顧客繼續往來的意願，受整體滿意程度的影響。
- 短期導向的顧客：顧客繼續往來的意願，受信任與承諾的影響。(Garbarino & Johnson, 1999)
- 不同顧客型態，不同關係行銷方式。



# 顧客型態 (Garbarino & Johnson, 1999)

區分	前因變數	中介變數	後果變數
短期顧客	人員熟悉度 人員滿意度 服務態度	整體滿意度	信任 承諾 未來意願
長期顧客	組織態度	整體滿意度 信任 承諾	未來意願



# 影響顧客信賴的因素-1

## 1. Bush & Wilson (1976)

- (1) 專業知識
- (2) 相似性(態度)

## 2. Swan, et al. (1988)

- (1) 可靠能力
- (2) 誠實
- (3) 負責
- (4) 相似性(外表、生活型態、地位、態度)

# 影響顧客信賴的因素-2

## 3.Crosby, et al.(1990)

- (1)相互表白
- (2)合作
- (3)專業知
- (4)頻率(溝通、期間經驗)
- (5)相似性(外表、生活、地位)

## 4.Lagace, et al.(1991)

- (1) 道德
- (2)專業知識
- (3)頻率(互動)
- (4)關係期間



# 影響顧客信賴的因素-3

## 5. Ganesan(1994)

- (1) 信譽
- (2) 投資
- (3) 滿意度
- (4) 頻率(期間經驗)

## 6. Doney & Cannon (1997)

- (1) 專業知識
- (2) 權力
- (3) 頻率(期間經驗、業務、社交)
- (4) 相似性(外表、生活型態、地位、態度)

# 影響顧客信賴的因素-4

- (1)商店方面：滿意、信賴、信譽。
- (2)銷售技術方面：整合性。
- (3)銷售人員方面：誠意、公正、道德、合作、能力、專業知識、可靠、性別種族。
- (4)顧客方面：相似性、和銷售人員的相處之道。