

國立臺灣師範大學管理學院  
高階經理人企業管理碩士在職專班

碩士論文

Executive Master of Business Administration

College of Management

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

服務人員訓練、服務態度、服務品質與消費者滿意間關係之研

究-以 F 百貨公司為例

Research on the Relationship among Service Staff Training,  
Service Attitude, Service Quality and Customer Satisfaction:  
A Case Study

李淑霞

Lee, Shu-Hsia

指導教授：吳彥濬 博士

Advisor：Wu, Yenchun, Ph.D.

中華民國 110 年 6 月

June 2021

## 中文摘要

百貨零售提供優質服務品質給予消費者，堅信服務理念始終來自於以客為尊的周到服務品質，讓消費者感到滿意和滿足，也間接增加消費者信賴的安全感，給予零售商場和消費者之間的依存度，並且能將好的服務品質和禮貌透過口碑與影響力的傳遞，達到滿意服務與形象風評，創造消費者忠誠與滿意度。

隨著時代演變科技研發成果不斷精進，創新成為零售的新課題，但是創新並非完全汰舊換新，而是將原本的根基深化，使之趨向於新時代的作為，本研究以最接近消費者的一線服務人員為研究對象，探討服務人員的態度養成訓練與消費者滿意間之關聯，期望能作為服務人員養成建議，進而以良好的服務品質打動消費者，成為百貨零售的服務優勢。

本研究分兩階段，對 32 位百貨服務人員與 362 位被服務的消費者，分別進行調查及研究。依據 SPSS 分析驗證結果發現，服務人員的養成應依據不同年資階段，施以跨職能或跨部門學習訓練，方能持續展現良好服務意願，並可提升人員留任率；另外，服務態度所呈現的服務品質，對偶爾到訪以及不同地區之消費者有顯著影響。

研究調查結果亦顯示服務人員之養成訓練，是展現服務品質之關鍵因素，要達到良好的服務品質優勢，仰賴企業與單位主管的重視程度，研究中提出的建議期望能對企業有實質貢獻。

關鍵字:顧客服務、服務態度、服務品質、消費者滿意

## English Abstract

Department store retail has always provided consumers with high-quality service and firmly believes that thoughtful service towards the customer will bring back satisfied customers leading to repeat purchases. Moreover, high service quality may increase the trust of consumers by being able to find out what the needs of the customers are leading to further customer recommendations through word of mouth to their friends and family bringing in new customers as well as making customers into loyal customers.

With the development of the times and the continuous improvement of scientific and technological achievements, innovation has become a new topic for retail. However, innovation does not completely replace the old and tried methods, but tries to deepen the original methods and make it adaptable to the new era. This study takes the front-line service staff who are closest to consumers as the research object. By exploring the relationship between the attitude of service staff and consumer satisfaction, we expect to find important relationship between an attitude of a service staff member and consumer satisfaction and create recommendations to improve consumer satisfaction.

This study is divided into two parts, 32 staff from department store and 362 consumers are investigated and studied respectively. According to the results of SPSS analysis, it is found that the cultivation of service personnel should be based on different seniority stages, and cross functional or cross departmental training can continuously show good service intention and improve the retention rate of personnel; In addition, the service quality presented by service attitude has a significant impact on occasional visits and consumers in different regions.

The research findings also show that the training of service personnel is a key factor in demonstrating service quality. To achieve a good service quality advantage, it depends on the

importance of the company and unit supervisors. The recommendations made in the research are expected to make substantial contributions to the company.

Keywords:

customer service, service attitude, service quality, consumer satisfaction



# 目次

<b>第一章 緒論</b> .....	<b>1</b>
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究範圍與對象.....	4
第四節 研究流程.....	5
<b>第二章 文獻探討</b> .....	<b>6</b>
第一節 服務的定義與特性.....	6
第二節 服務態度.....	8
第三節 服務品質.....	11
第四節 消費者滿意度.....	17
第五節 本章小結.....	18
<b>第三章 研究設計與方法</b> .....	<b>20</b>
第一節 研究架構.....	20
第二節 研究對象與抽樣設計.....	22
第三節 研究方法.....	28
<b>第四章 研究結果</b> .....	<b>45</b>
第一節 訪談個案.....	45
第二節 樣本描素.....	52

第三節 實證結果與資料分析 .....	54
<b>第五章 結論與建議 .....</b>	<b>65</b>
第一節 研究結論 .....	65
第二節 管理意涵與貢獻 .....	69
第三節 研究限制 .....	74
第四節 未來研究建議 .....	75
<b>參考文獻 .....</b>	<b>76</b>
<b>附錄 .....</b>	<b>83</b>



## 表次

表 1 服務的定義彙整表 .....	7
表 2 服務品質定義整理表 .....	13
表 3 服務品質構面彙整表 .....	16
表 4 本研究資料收集統計表 .....	23
表 5 受訪人員資料表 .....	25
表 6 服務人員問卷量表 .....	26
表 7 消費者問項量表 .....	27
表 8 訪談方式表 .....	30
表 9 訪談大綱 .....	30
表 10 問卷法類型表 .....	31
表 11 服務人員問卷構面 .....	32
表 12 消費者問卷構面表 .....	32
表 13 人口統計變項表 .....	33
表 14 KMO 值判斷標準.....	33
表 15 服務態度構面檢定 .....	34
表 16 服務態度因素分析表 .....	35
表 17 服務訓練構面檢定 .....	35
表 18 服務訓練構面因素分析.....	35
表 19 服務態度構面檢定 .....	36

表 20 服務態度構面因素分析.....	37
表 21 服務品質構面檢定 .....	37
表 22 服務品質構面因素分析.....	38
表 23 消費者滿意度構面檢定.....	39
表 24 消費者滿意構面因素分析.....	39
表 25 服務人員信度與修正後項目相關性.....	40
表 26 消費者信度與修正後項目相關性.....	41
表 27 變項之相關係數分配表.....	43
表 28 性別對服務態度與服務品質和消費者滿意分析.....	43
表 29 服務態度與服務品質對消費者滿意度迴歸分析.....	44
表 30 服務人員樣本分配表 .....	52
表 31 消費者樣本分佈表 .....	54
表 32 服務人員年資對各變項分析 .....	56
表 33 服務人員教育程度對各變項分析.....	56
表 34 服務人員對各變項之相關分析.....	57
表 35 性別對變項分析表 .....	58
表 36 店所在區域對各變項之分析.....	59
表 37 到訪次數對變項之分析.....	60
表 38 年齡對各變項之分析 .....	60
表 39 各變項相關分析 .....	62

表 40 驗證假設之分析 ..... 64



## 圖次

圖 1 研究架構 .....	5
圖 2 知覺服務品質模式 .....	14
圖 3 服務品質的觀念性模式 .....	15
圖 4 研究架構圖 .....	20
圖 5 服務人員養成藍圖 .....	48



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

百貨業 2019 年度總營業額 354,082,564 千元，臺北市目前百貨商場約略 30 家，以信義區最為密集，集客率強，商品密度最集中，而臺北市現有人口約有 259 萬人，大約每 8.6 萬人就有一家百貨零售商場。1987 年百貨年度業額 139,505,458 千元，臺北百貨公司只有 17 家，臺北市人口約 230 萬左右，大約 13.5 萬人就養一家百貨公司，營業額增加 37% 左右，家數成長 57% 顯示現今零售百貨競爭之激烈(陳韋聿，2021)。

百貨零售提供優質服務品質給予消費者，堅信服務理念始終來自於以客為尊的周到服務品質，讓消費者感到滿意和滿足，也間接增加讓消費者有信賴的安全感，創造零售商場與消費者之間的依存度，使得消費者能經常光臨，並且能將好的服務品質和禮貌透過口碑與影響力的傳遞，形成良性消費循環，製造消費者的消費動機達到銷售目的，達到滿意服務與形象風評，根深蒂固烙印於消費者心裡，創造消費者忠誠與滿意度。

服務態度優劣影響消費者享受購物樂趣的心情，進而對旅程的結果產生滿意影響，因此服務人員的養成訓練，關係到服務態度的展現影響消費者的滿意程度，服務人員必須在消費者面前保持樂觀開朗的服務態度與誠意，無論消費者提出任何要求仍應保持耐心和善的笑容，並以機智和愉悅的方式做出回應，為公司創造利潤及良好的企業形象。

當消費者決定消費購物時，起心動念的服務接待已經開始，服務的過程在消費者接觸服務空間的那一刻起，商場的接待就已啟動，消費者從硬體外觀、入店感受、與服務人員眼神接觸、問候到消費過程結束離開商場，以及之後的售後服

務與後續和消費者之間的聯繫關係是整個服務接收的過程，從一連串的接觸中感受到服務的態度。

要讓消費者有滿意的服務感受，就必須清楚瞭解服務的真諦，才能有發自內心的服務意願讓消費者深刻感受，而提供優質服務品質給消費者，讓每一次的交易過程中，消費者從「外而內」的全面感受到的所有體驗，這包含有形和無形的五感與精神體驗。

Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985) 提出，對於服務品質好壞的感受決定者是消費者，營業方必須瞭解消費者的需求，假設企業不能掌握消費者的期望，企業必將無法滿足消費者的需求而提供好的服務，並且當企業員工的服務品質或培訓無法標準化，或者出現差異時，消費者對服務品質的看法與印象會呈現不佳觀感，因為消費者的期望和接受服務之後的感覺，是否感到滿意與原先期望的落差由消費者自己決定，企業難以左右，因此要達到消費者滿意服務，必須有一致性的服務流程。

服務是在整個消費的經歷過程中，消費者所感受到有形與無形的體驗過程，最後將服務傳遞時的溝通結果和接受服務的過程中，對服務品質的看法與想法聯結給提供服務的個人、品牌的評價，而決定是否繼續光臨，「服務品質是服務提供者滿足消費者對服務期望的能力」(Berry,1990)。

本研究個案在百貨年周年慶，以「happy together 為主題」讓每位員工將快樂帶給身邊的每位消費者，董事長親自穿著正式的和服與 Hello Kitty 一起迎賓接待消費者，顯示重視消費者的感受與尊崇的儀式表現，罕見的在百貨公司裡擠滿人潮，其中還有需多拄著拐杖，慢步於擁擠的人潮裡的長者，依據個案百貨 2017 到 2019 年的消費者滿意度調查顯示，消費者整體滿意度平均值高達 87.7%，培養出忠誠度平均達 67% 的消費客群，及未來購滿意願有平均 84% (F 百貨 CSR 企

業社會責任)。在全球 COVID-19 疫情下，個案百貨藉由週年慶打破悶經濟的魅力與服務的黏稠度從人產生連結，個案如何做到消費者的高滿意度值得研究，故研究個案 F 百貨企業形象代表，服務人員如何訓練培養良好的服務態度使消費者滿意。

近年實體零售店受到捷運、高鐵網絡發達，間接帶動新商場開發導致商圈移轉及商圈競爭態勢，在資源有限的空間裡，實體百貨店鋪的競爭越趨艱巨，消費者選擇越來越多元且多樣性，零售百貨業者服務特色大同小異，當服務特色不再具有優勢與競爭力，傳統的服務變成例行項目，如何有所改變強化服務品質讓消費者有感，達到創新思維抓住消費者的心，小兵如何能感動並吸引消費者，把消費者留下，製造口碑促進消費者滿意服務。

隨著時代演變，科技研發成果不斷精進，購物不再需要親臨現場，只需透過網路服務平台利用電商即可達到購物的需求和滿足，徹底顛覆消費者的購物行為模式和消費型態，因此創新成為零售的新課題，但是創新並非完全汰舊迎新，而是要將原本的根基深化精進，使之趨於新時代的作為，所謂知己知彼方能百戰百勝，服務人員的養成該如何與消費者滿意結合為研究的動機。

## 第二節 研究目的

消費者在整個購物體驗過程中，服務態度優劣影響消費者享受購物樂趣的心情，進而對消費旅程的結果產生滿意感受影響，故服務人員必須在消費者面前保持樂觀開朗的服務態度與誠意，並以機智和愉悅的方式做出回應，因此服務人員的養成訓練，關係到服務態度的展現，影響消費者的滿意程度，為落實服務根基保持與深化，以延續服務競爭優勢，達到消費者滿意創造營運績效，因此以 F 百貨最接近消費者的一線服務人員為研究對象，進行服務態度養成訓練與消費者滿意研究，期望能達到以下的目的：

一、探討服務人員訓練與服務態度之影響。

二、探討服務態度對消費者滿意度之影響

三、探討服務人員的服務態度展現經由服務品質對消費者滿意間之關聯。

### 第三節 研究範圍與對象

本研究主要對象是在百貨零售業中最接近消費者的服務人員，百貨公司裡除了銷售人員外，還有專為提供消費者服務諮詢的服務人員，為個案 F 百貨形象代表，亦是表現企業態度的重要角色，呈獻儀式感的服務特色展現，為影響消費者滿意因素之一，因此選定以 F 百貨的服務人員做為研究對象，研究範圍包含臺北、中壢、新竹等 F 百貨各店。

服務人員所扮演的角色，是整體服務項目的一環，亦是百貨公司裡最不具有績效生產的貢獻者，負責提供消費者服務諮詢與顧客引導、顧客意見反映的第一線承攬人員，業務內容單一，技術性低，但面對各式各樣的消費者，服務人員皆應妥善面對與誠懇接待，沒有選擇服務對象的權力，故難免須承受消費者不滿的情緒宣洩；在處理消費者情緒時，有時會將消費者對企業不滿情緒，認定為消費者對自身的服務產生抱怨，而影響情緒與消費者發生衝突，導致消費者不滿，導致情緒低落，影響工作職涯周期，人員流動高招聘不易，同時養成服務人員所耗費的成本高效益低，近年來受環境競爭影響，企業逐漸縮減服務人力而影響服務品質表現。

#### 第四節 研究流程

本研究的步驟流程如圖 1。設定研究題目，啟動撰寫動機和目的，根據研究主題探討相關文獻研究範圍與對象，建構研究架構，針對研究對象進行個案訪談與問卷調查，進行資料分析和研究，將研究調查結果，依據相關驗證提出具體建議。

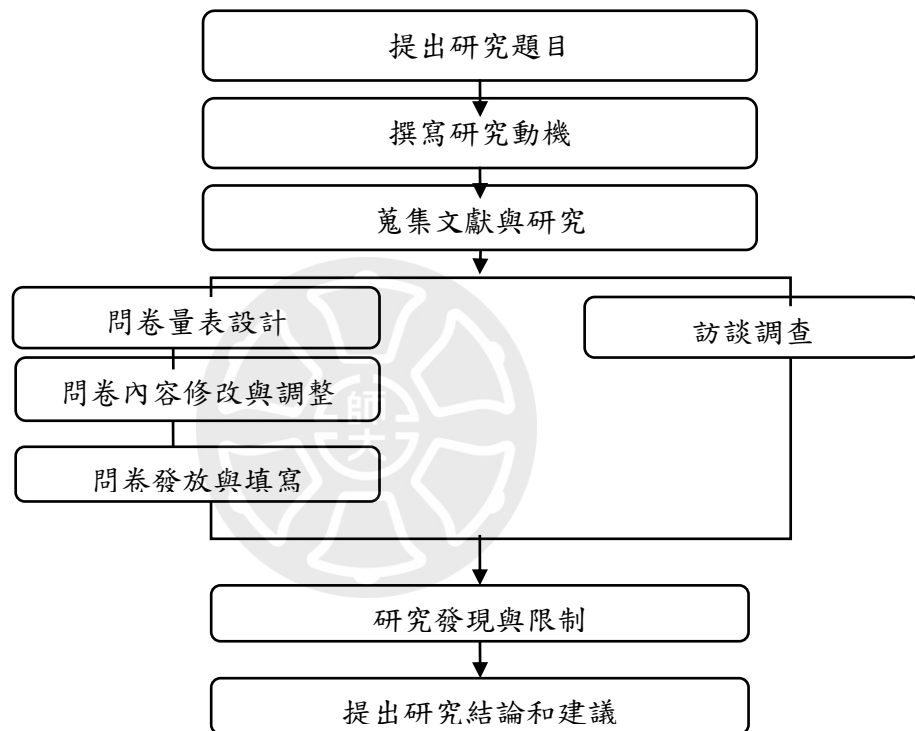


圖 1 研究架構

## 第二章 文獻探討

本章文獻探討著重於服務態度、服務品質、消費者滿意度之定義，做為本研究理論依據。

### 第一節 服務的定義與特性

#### 一、何謂服務

服務是以犧牲奉獻為宗旨，為他人提供需要並創造價值的行為。助人為快樂之本、人生以服務為目的皆為服務的表現。Buell 將服務定義為：「服務是被當作因為銷售或配合銷售的商品，一起出售而且也連帶提供的各種售後的活動、利益或滿意。」(Buell,1984)，服務是在一特定地點、時間，給予消費者提供價值和利益的消費活動。

服務是替他人或大眾提供勞務而不存在實體物件的行為或行動，在買賣過程中沒有實質物品的存在，只是用以滿足消費大眾的無形性任務或感官，提供消費過程的最終階段，做為一個中介因子。在商業活動區塊產業鏈中，服務含括層面越趨廣泛，在上下游的產業形成一種無形的連接特性，且是伴隨貨物或商品在出售時一起提供的商業行為 (American Marketing Association,1960)，能帶給企業或商業活動附加效益，超過商品的實際價值或滿意度。

服務同時也可以單獨出售以勞務為形式的無形商品。服務經常是由企業或廠商提供給買方、消費者的一系列實體物件或商品或資源後，「由賣方員工或系列系統資源，為買方解決問題的途徑所產生一連串互動過程，它具有無形性」(Gronroos,1982)，Kotler (1999)認為服務是企業提供給任何單一個人或群體的利益或活動，一種無形的且有可能與實體物件有相關，「服務是為了要滿足消費者需求，達到企業生存目的並且要確保利潤所採取的一系列活動」(山本辰夫,1991)，

Nicolaides (1990) 認為服務被當成一種「過程」，藉由提供消費者在一個特定時間內，給予空間或時間及特定的形式具有效能的商業行為或活動，包含參與商家所提供的贈獎活動或具經濟效益活動過程中的互動或商家為消費者所提供之作為等要素。從多數學者的研究中如表 1，可以獲得驗證的是，服務的價值在於配合有形的設備、物件商品或是資訊等，給予該有形產品的投入或產出的過程，提供企業或消費者感到滿意的價值體現謂之服務。

表 1 服務的定義彙整表

年代	學者	定義
1984	Buell	被用在銷售或配合銷售的物品而附帶之全部活動、利益或滿意。
1988	Hirsch	商品交易並無所謂服務的發生。但是生產者與消費者產生銷售的互動關係時，則被認為服務的交易型態具有同步性特質。
1996	Zeithaml, Berry and Parasuraman	服務就是一系列的行為、程序和表現
1998	高清愿	服務本質是在協助別人，對人給予的尊重、給自我的肯定，和熱愛社會國家的行為表現；，正如俗語「助人為快樂之本」
2004	Lovelock and Wirtz	由甲方提供乙方的某種行動表現就是服務。
2011	Walker	服務是提供他人物品與勞務，並給予協助的行動與方法

資料來源:本研究整理

## 二、服務的特性

服務是無形體，無形性的商品，無法擺放給人品嚐或觸摸更無法試用，服務的好壞全憑消費者或企業買方的判斷，實體商品優劣除商品本身之條件實用性外，亦取決於無形的服務過程感受，而服務過程體驗屬主觀判斷的結果各有不同。服務是透過與有形商品的交叉感受比較獲得的結果，服務提供具有不確定性與受猜疑性，因此對消費者而言購買服務本身就是具有風險的消費行為。Parasuraman, Zeithaml and Berry(1988)提出服務具有四種特色(Characteristics)，無形、不可分割、無法量化與無法保存的四大特性。

服務具有不可分割性，消費者在購買或體驗商品時，會將賣方的企業員工視為商品的一部分，將之當為企業的代表，作為品牌形象的一部份，因此當消費者在有消費念想的瞬間，服務就已經開始在進行並產生無形的消費連結。因為每個人對於服務的認知和體驗的經驗質不同，喜好的想法感受程度也不一樣，消費者對於接受服務的時間、內容、品項或地點位置都有差異感受，即使提供服務的人相同，也會有因時、地、物之不同與心情差異而有不同感受，因此就產生異質性難以衡量且無法量化，所以服務品質難以制定標準。由於服務為無形的體驗式感官知覺，與產品消費同時存在無法分割，當體驗完成服務感受亦同時終止，因此服務有易逝性，無法保存的特性。

## 第二節 服務態度

### 一、服務態度

服務人員為消費者服務的過程中，展現的言語、行為等舉止，能滿足消費者的精神及心理需求即為服務態度，服務態度是使消費者不但得到滿意的商品，而且還有愉悅的心情。

服務態度是一種心理想法的傾向與行為展現，包含，誠懇的眼神、熱情的表情、禮貌與尊重的言語、親切和友善的笑容、同理心和安慰，以及不能把其它因素所產生的情緒表現在消費者面前等。「優質的服務品質，使消費者產生親切、真誠與熱情的感受，且具有時間的持續性，會影響一個人的想法與行為」(Schiffman and Kanuk, 2010)。良好的服務態度展現在認真負責的行事風格，順應消費者需求，認真確實的為消費者完成每一件事務，即使是件微不足道小事，亦應給消費者有個圓滿的結果或答覆，即便消費者提出之要求，不在自己負責的服務範圍內，也應主動給予協助或與相關部門聯繫協助確實解決消費者的疑難問

題，把解決消費者之問題需要，當成是勤務中最重要的事，以為服務消費者為己任，處處為消費者提供方便周到的服務態度。

對於消費者之所有需求，應以積極的態度為消費者著想，為消費者提供之服務，應在消費者提出之前給予或完成，要有主動不厭其煩的想法，積極為消費者提供滿意服務，以助人為快樂之本，為消費者提供方便為主要任務。具有熱情耐心的服務精神，對待消費者如同自己的親朋好友，經常面帶笑容，用和藹可親的態度，熱情誠懇的語言，親切友善展現一見如故的精神。在消費者面前，不論工作有多忙碌，情緒壓力有多大，皆應保持耐心不焦躁的神情，鎮定自如的為消費者提供服務，消費者的任何意見應虛心接受聽取與接納，消費者的任何情緒皆應耐心對待盡量說明與安撫，不與消費者爭辯。

服務人員必須具備發自內心的服務意願，因此服務態度要從心開始，具備用心、貼心、耐心，凡事用心為消費者著想並且想在消費者之前，以將心比心的想法，己所不欲勿施於人的態度服務消費者；在與消費者交談時使用貼心周到的禮貌用語，會帶給消費者溫暖與尊重，能化解許多不必要的困擾，所謂好言一句三冬暖。貼心的話語使消費者有備受關懷的感受；消費者問題五花八門服務人員必須具有耐心不厭其煩的給予回應，任何問題對服務員也許已經回應多次，但對消費者而言或許是第一次，因此服務人員必須耐心的回覆，亦要隨時留意消費者需要，用眼睛觀察注意周遭的所有人、事、物，安全隱憂，以減少意外發生，用誠意接待消費者，善用身體語言，展現優雅的儀態，在舉手投足間，讓消費者感受專業的服務態度。

善用觀察力從消費者眼神和行為中發現需要，運用周到細心的態度和瞭解消費者的想法，以確實掌握服務消費者的最佳機會，提供服務在消費者提出之前，將服務做到無微不至的體貼，讓服務結果超乎消費者的期望，為消費者滿意服務之要件。

服務人員應注重端莊舉止、整潔衣著、優雅談吐、和善言語、具有高尚的教養、並尊重不同風俗民情、宗教信仰，以不卑不亢謙遜的待人處世之禮貌態度對待消費者。Schiffman and Kanuk (1994)認為態度可以經過學習而產生，態度和行為具有一致性的特性，Tornow and Wiley (1991) 發現消費者滿意與服務態度之間有緊密的關聯性。Schlesinger and Heskett (1991)服務態度與消費者的購買行為有顯著相關性。「服務態度的差異化，展現在當產品成熟且品牌和價格具有相同的價值時，將成為企業競爭的主要利器」(Christopher,1992)。Katz and Stotland (1959)態度是由服務認知、服務感覺、行為傾向三者組成，而以服務認知為首，其次是服務感覺，行動傾向為後。Mullen and Johnson (1990)認為服務態度是情緒與親和力的表現。實際上態度存在各種變數，是一種無形的感覺，因此相當難以認定。「服務行為是透過語氣，情緒反應，肢體語言等而推測得知」(Fitzsimmons,1994)。

## 二、服務人員態度訓練

服務人員良好的態度表現仰賴訓練而成，性別、學歷、經歷並不是一位表現優秀服務人員，絕對必備的需要條件，後天的教養和學習及先天的性格才是具備良好服務態度的關鍵所在。服務人員應具備良好的社交性格、懂得控制情緒、樂於對他人表現出關懷，具有服務熱忱的心、注重細節和不以自我為中心。在為消費者服務場所要讓消費者感動，必須提升消費者地位使其感到尊榮的優勢，因此提供服務的服務人員在與消費者互動過程中必須清楚，服務帶給消費者的感受是透過肢體和語言所展現，而靈活運用良好肢體和語言的細緻技巧表現(馬淵哲、南條惠，遠流，2006)，感動消費者之前，需先感動同仁，否則一切感動，都不可能推動。

服務人員養成訓練，應包含組織沿革、公司簡介、禮儀訓練、應對進退之話術、訴願處理流程技巧課程、及電腦事物操作等訓練，以符合服務消費者之技能。

訓練的目的是為了培養服務人員具有服務技能及適應能力，以使服務人員具有未來可發展性的基礎。訓練著重於思想的灌輸和解決問題的能力技能，對企業而言是一項長期的高額投資具有較高的成本也存在風險，對社會卻具有貢獻意義，因教育訓練不僅可培養個人的專業知識能力和技術發展，同時也培養了環境的適應能力和具備與人應對的基本禮儀禮貌態度，延伸至社會則成為良好國民態度的風範。

服務態度是受企業的文化和共同價值觀的蘊育薰陶而成，透過一致的服務理念和行為典範的模仿，以及管理者的引導與激勵和授權，由服務人員現場即時應對、表演所顯現出的結果。訓練必須利用連續有系統的執行發展計畫，用以增進服務人員的知識和技能，並提高工作生產力和改進工作態度與業務效率，廖麗佳(1998)認為教育訓練有助於改善從業人員從事工作的技術與能力，教育訓練能作為企業未來發展的學習及個人職業發展的修練方法(Kirkpatrick, 1998)。

### 第三節 服務品質

Gallup Poll(1985) 提到態度與行為在服務品質的決定要素中佔 67%，禮貌應對、有善、樂於助人等的態度也是影響服務品質最重要因素(林建山，2002)，服務品質是指消費者對服務滿意程度的結果(Churchill and Suprenant1982;陳思倫，2008)並且，根據服務品質研究的結果，服務品質的認定者是消費者(Gronroos,1990;陳思倫，2008)這項研究旨在探討消費者服務與消費者滿意度之間的關係。

本章將先探討消費者服務相關的概念和理論，並以此為基礎來整理和討論其他研究變數的文獻，增進對過去學者研究內容的理解，並闡明每個變數的概念和關係。同時因為服務具備了無形性、不可分割性、無法量化與不易保存性之特色，

因此很難對不同服務做出客觀比較，衡量服務的優劣差異就變得不容易，因此，必須對服務品質進行相關探討。

### 一、服務品質意義

依據服務品質文獻研究，發現不同學者對於服務品質的認定見解有所差異，可以分為說明服務品質的主觀特性與構成和目標三大類，整理歸納學者認為服務品質的定義之研究如表 2，服務品質的構成包含服務產品和服務傳的與服務環境 (Rust and Oliver,1994；戴國良，2007)品質本來是檢驗產品性能的一個重要的客觀指標。每一位消費者在購買產品前都會去搜集一些與產品有關的資訊，形成一種對產品的預期心態，如果消費者感受到的產品品質接近或超過他的預期，他就會認為自己的購買決策是正確的，並且對企業和產品做出正面評價。高水準的品質不僅能吸引消費者，亦能提升消費者對產品的購買意願，並且會重複購買，還有利於提高消費者願意支付的價格水準。

服務品質是來自於消費者期望與實際購買行為而發生的經驗相互比較的結果，是消費者與企業間互動的行為活動所產生 (Lehtinen and Lehtinen,1982)，企業透過廣告宣傳等行銷手段，讓消費者獲得需求的期望感受，或是透過第三者的實際體驗的結果，經由口碑傳遞而獲得的事前印象，再經過實際體驗所獲得的經驗比較。

服務品質的感受是一連串體驗的結果，從現場服務人員以及服務環境所累積而獲得的體驗。學者認為服務品質是消費者在買賣過程之後，感受到服務與期待的感覺差異，而且期望與實際感受越接近滿意程度，表示服務品質越高服務滿意度表現越優異，但當落差越大失望值越高時，則表示消費者對企業的服務品質感受越低，服務評價將越差(Parasuraman, Zeithaml and Berry,1988)。

表 2 服務品質定義整理表

年 代	學 者	定 義
1984	Gronroos	服務品質包含技術品質和功能品質。 技術品質是只顧客接受到的服務結果 功能品質是指服務傳遞的方法。
1990	Parasuraman, Zeithaml, and Berry	服務品質是服務提供者，滿足消費者期望的服務能力；是消費者的期望和感受間的差異範圍。 消費者期望會因口碑傳遞、消費者的個人需求、過去被服務的經驗與溝通及價格等因素影響。
1994	Rust and Oliver	服務品質是消費者接觸到被服務時感受程度。
1996	Lovlock and Yip	消費者享受消費過程所得到的經驗。
1998	翁崇雄	消費者對於產品的主觀判斷或服務的整個過程良好或卓越的評價結果。
2005	Solomon	服務品質為生產者與需求者，在物品交換過程中，消費者對過程的品質感受。

資料來源:本研究整理

「企業追求與競爭對手之間的手段與方法就是服務品質」(Parasuraman, Zeithaml and Berry,1988a)。Kotler(1996)認為服務品質是企業用來區隔與競爭對手的差異。除專利外，商品與服務項目通常是容易受競爭對手抄襲或模仿，而服務行業並無專利可言，惟一差異即是服務價值的高低比較，因此服務業要能長久發展，須依靠卓越的服務品質表現，服務人員要有服務意願，不斷創造高品質的服務和與競爭對手拉出距離的決心，才能符合企業永續經營的理念。

Lehtinen(1991)認為服務品質透過企業形象、實體設備、與消費者之間的互動，三個構面所呈現的認知結果。服務品質亦可從技術和功能雙方面進行探討，消費前的期望和真實被服務過後的感覺，產生對服務的認知為品質，Gronroos (1984) 提出服務品質模型。

## 二、服務品質模式

服務品質差異的認定是由消費者決定，服務品質透過消費者回應情況進行判斷與衡量，衡量從有形的設備、硬體設施、場域等，或是無形的禮貌態度、服務人員的意願表情、對消費者關懷及人員的專業程度、商品的能力等獲得，提供消

費者有形性、可靠信賴、及時回應、關懷、真實等的五個服務品質要素。學者 Parasuram, Zeithaml and Berry(1985)所提出的服務品質模型 (PZB 模型) 圖 2 用來衡量服務品質的構面。

Parasuram, Zeithaml and Berry(1985)認為服務是一種動態的過程；服務品質的感覺是消費者把對服務的期望和實際接收到的感受，進行比較所產生的知覺想法，而服務業為何滿足不了消費者，主要原因是衡量服務品質除包含了服務評價的感知結果，還應包括服務傳遞過程的所有評估，因此服務業滿足不了消費者的需求主要是因為有五個服務認知缺口存在如圖 3。

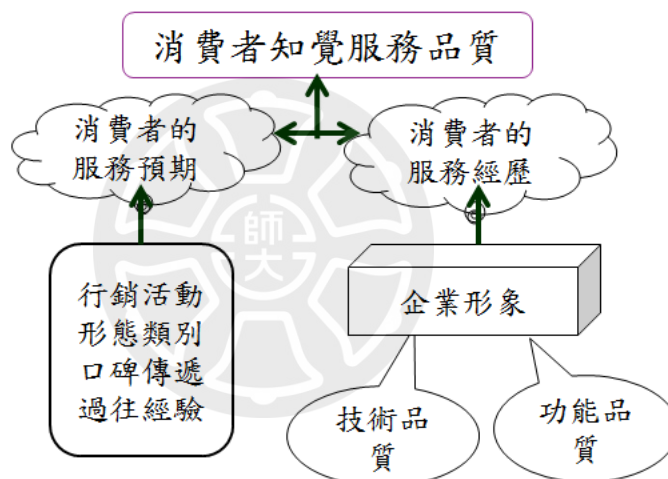


圖 2 知覺服務品質模式  
資料來源:Gronroos(1984)

首先產生的缺口是，消費者的期望與企業管理者對消費者期望的認知兩者間的差距，管理者對於自我感覺良好而忽略消費者真正的需求，沒有完全地瞭解消費者期望的產生。要消除這缺口的策略有：加強對市場研究與改進、管理者必須和第一線員工培養更好的溝通模式、減少企業管理階層數量以避免與顧客疏離。

第二是因為管理者缺少制訂服務品質目標水準的能力，無法符合消費者期望的認知，導致其目標無法轉變成可實行的計畫缺口。產生缺口的原因是由於管理者缺乏承諾及追求服務品質所造成，或是認為根本做不到符合顧客期望。因此必

須將服務提供的過程標準化，和設定目標達到消費者的要求品質，方能消除此一缺口。

第三是服務績效產生缺口，是因為管理者所設定的計畫，無法真正做到服務提供，因此產生績效上的差距，導致團隊缺乏合作機制、員工招募受限、訓練不足及工作設計不適當等，皆是造成缺口的因素。

第四是誇大的承諾與第一線員工欠缺溝通和資訊取得缺乏，導致誇大不實的外部宣傳與服務提供之間的差距缺口，造成說得多做得少的事情發生，而降低消費者對於服務品質的良好印象。

第五是消費者的期望與實際感受到的服務差距缺口，此差距受到其它四個因素缺口所影響，可以經由改善來消除。另外，要讓消費者有滿意的服務品質就必須設法降低消費者的期望與實際感受到的服務所造成的差異影響，因為消費者對

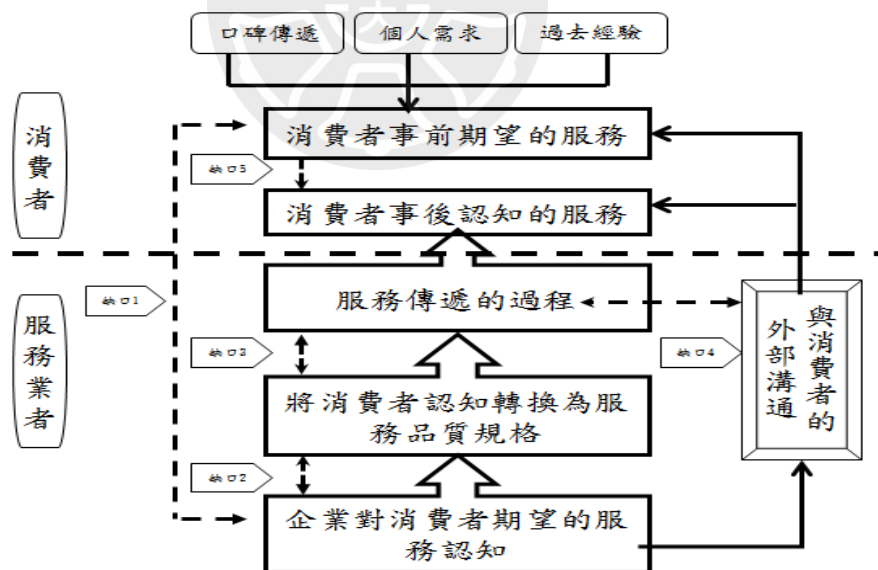


圖 3 服務品質的觀念性模式

資料來源:Parasuraman et al., (1985)

於接收到的服務期望和實際感受的差距，決定了消費者的滿意程度，在各文獻中發覺有關於服務品質構面，每位學者的看法和定義各有不同見解，以下整學者所

提出之服務品質構面做為參考依據如表 3。

表 3 服務品質構面彙整表

年代	學者	品質構面
1982	Lehtinen	實體品質:提供服務環境與硬體設施的展現 公司品質:公司整體形象呈現的層次水準 互動品質:消費者和員工間之的互動過程水準
1984	Gronroos	技術品質:消費者從實際的服務中得到的服務質量 功能品質:消費者如何取得商品或服務便於使用 公司形象:消費者給予公司的形象評價
1985	Parsuraman Zeithaml and Bery	可靠性:重視承諾與可性賴程度。 反應性:員工提供機霖服務、迅速、敏銳等。 勝任性:提供服務所需的各項知識與技能是否具備。 信用性:對顧客是否誠實且值得信賴的程度。 禮貌性:對顧客尊重、友善、客氣的展現。 安全性:使顧客可免於危險或有疑慮之安全性。 接近性:服務可被接近的程度。 溝通性:對顧客有解決問題意願,用易於理解的語言或文字陳述傾聽。 理解性:熟知瞭解顧客的需要。 有形性:指一切提供消費者實體設施、場所、服務人員的外表、工具與外觀。
1988b	Parsuraman, Zeithaml and Bery	有形性:服務的實體場所、設施及人員外表。 可靠性:可保證與信任、準確執行服務之能力。 反應性:快速提供服務與幫助顧客。 保證性:擁有足夠的專業知識,可讓顧客感到信任與安心。 同理心:能站在消費者立場,提供個別照和關心。
1988	Haywood-Farmer	實體設備的使用過程和程序掌握 服務人員處理抱怨解決問題的歡愉性行為 具有專業性判斷能力
1991	Schvaneveldt, Enkawa and Miyakawa	服務核心能力及可達到的程度 正確提供核心服務功能的過程 回應對消費者保證或信任所產生體認的感受結果 提供服務是否具有周邊的服務及多樣性,以及核心服務功能所附加的愉快感受 可接近性、方便性及可靈巧使用的服務功能 消費者所能感受到核心服務功能,除實現的感受外的滿意度及優良的印象
1992	Bitner	消費者在接受服務之後決定再次購買的態度
1996	Lovelock	消費者在享受消費過程中所獲得的滿足經驗。

資料來源:本研究整理

### 三、服務品質衡量方法

許多專家提出服務品質的衡量見解，並且發展了衡量服務品質的模式與方法，SERVQUAL 量表是由 Parsuraman, Zeithaml and Bery (1988b)所提出的，大量被應用在衡量服務品質上，Parsuraman, Zeithaml and Bery (1988b)定義服務品質是消費者的知覺品質和期望品質之間的差距，許多學者專家皆認同的定義，因此 Parsuraman, Zeithaml and Bery (1985)提出的 10 個服務品質構面作為基礎，另外發展出 97 項問題，並挑選五種服務行業進行深入調查與分析，運用因素分析，整理出五個因素具有良好信效度，且重複性低的構面，五個因素構面為有形性、可靠性、反應性、保證性以及關懷性，修正後的服務品質衡量表就是 SERVQUAL 量表。

Dabholkar, Thorpe and Rentz (1996)針對零售業發展了專屬的服務品質量表，稱之為 Retailing Service Quality Scale (RSQS)，根據硬體形象、可靠性、人員的互動性、解決問題能力和商店行銷策略等五大構面，同時又在實體形象下增加外觀和方便性的子構面，可靠性又分為承諾和無誤。人員互動分為：充滿信心與具有禮貌或願意提供協助等子構面。構面評量項目共組成 28 個問題，Dabholkar 經過嚴格測試後認為 RSQS 適合用於衡量零售業服務品質的量表。

#### 第四節 消費者滿意度

競爭激烈的產業環境與市場裡，當消費者具有選擇權時，在自我意識高漲情形下，消費者的滿意度會直接或間接影響消費者對企業的購買意願，過去最早的文獻記載有關客戶滿意度的研究是 Cardozo (1965)所提出消費者願意支付商品的費用是在獲得購買商品之後的認知結果。如果感覺到購買商品的利益大於所付出的費用，消費者會感到滿足的快感。相反，感受到商品收益小於支付的費用成本，就意味著消費者並不滿意。Churchill and Sunprenant (1982)將消費者的滿意度，視為透過比較獲得商品和商品的評估結果，是消費者在購買當下反映的感受。而企業最重要的任務是在實現消費者滿意，企業獲得的利潤是消費者滿意後的回饋。

消費者滿意度是消費者在購買前後的期望和感受之差距結果，是主觀感受在正負判斷期間使用利益評估的結果(Kolter,2003)。Oliver(1993)在研究當中，將期望感受的差距運用於模型，將影響個人的滿意感受，用期望、經驗與差距之概念來討論，滿意度差距是透過期望值以及經驗所獲得，但是期望值對滿意度的效果，並沒有實際的數據可衡量，高度期望的結果，也有可能導致在直覺之中的負面差距而產生不滿意的印象，或是因為不容易超越原先高期望的結果，但期望可能是認知差距因素而影響滿意度評估。黃聖茹、張智雄(2010)在滿意度感受的評判中，認為一般消費者都是以期望值作為最後實際驗證比較的結果做為消費者滿意度評斷。Peter (1995)提出企業的任務在於實現消費者滿意，利潤只是讓消費者滿意所獲得的一種回饋。

## 第五節 本章小結

百貨零售業的良好服務態度，表現在服務品質維護與要求上，呈現商場的精緻品味，創造消費者對商場整體的感官知覺和滿足的購物動力與購物享受的滿意樂趣，但消費者在接受服務之後的實際感受到的服務結果，會影響消費者對於企業之評價與滿意情況，但服務因具有無形性、不可分割性、異質性與易消逝性的特質，容易導致消費者滿意期望的產生差異。

消費者對於服務滿意的結果，由提供服務者所產生，服務提供者的態度能左右消費者對於滿意感受的接收程度，但服務態度展現由人制造，而人具有變動性的思想和行為；團體中組成人員受成長環境主客觀因素影響，思想行為各有不同而導致群體行為差異，因此服務表現要達到一致性，需要透過學習和教育，建立統一行為準則和想法，方能產生良好的價值文化，進而創造優良服務品質。

藉由各學者之研究與歸納，提出服務態度探究，而服務品質受服務態度之影響，服務態度由服務人員展現，要達到一致性的服務水準需要藉由訓練養成與管理，故將 F 百貨服務人員訓練養成之服務態度對消費者滿意間關聯提出研究。



### 第三章 研究設計與方法

本章節根據研究目的，以質化的訪談及量化問卷兩種研究方法並進，利用個案訪談與滿意度調查問卷，作為研究結果分析的依據，以達成研究目的。

#### 第一節 研究架構

##### 一、研究架構

依相關文獻與研究目的，探討服務人員透過訓練所表現之服務態度，經由服務品質呈現與消費者滿意間關聯提出研究架構，並設計訪談大綱與問卷題目，調查 F 百貨的服務人員與接受服務之消費者為對象，用以分析問卷量表與深度訪談調查的結果，最後再提出結論與建議。本研究架構如圖 4

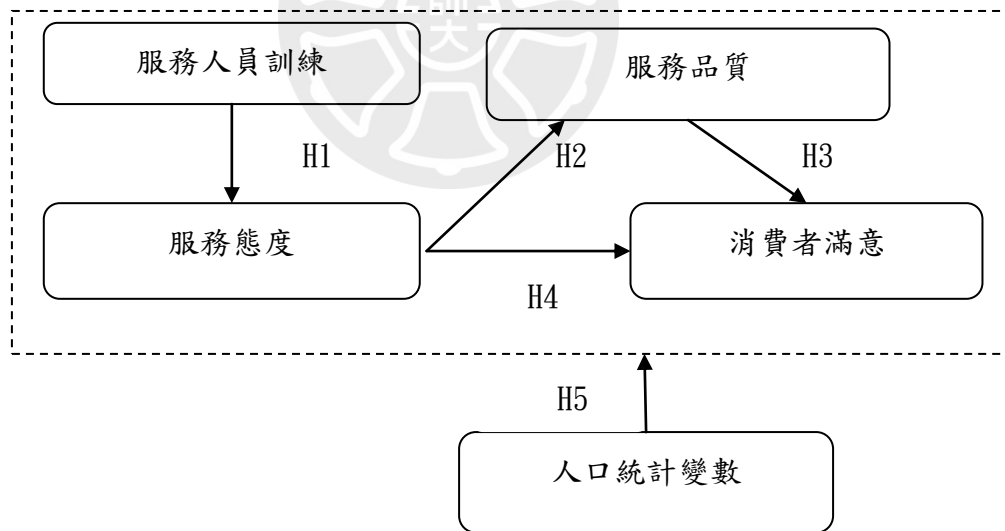


圖 4 研究架構圖

##### 二、研究假設

服務滿意受消費者的心情、偏好影響而產生關聯性，消費者掌控服務滿意的裁決權，當服務人員與消費者接觸前服務的印象已經生成，服務表現的評價已在

消費者心中開始衡量，此時服務人員的服務態度好壞表現，能掌控消費者需求動機，達到消費者滿足的心理因素。Gallup Poll(1985) 提出態度與行為在服務品質的決定要素中佔 67%，禮貌應對、有善、樂於助人等的態度也是影響服務品質最重要因素(林建山，2002)，服務態度是受企業的文化和共同價值觀的蘊育薰陶而成，透過一致的服務理念和行為典範的模仿，以及管理者的引導與激勵和授權，由服務人員現場應對、表演所顯示出的結果(Martin,1986；杉本辰夫，1986)，態度雖然掌握在個人，但企業也能透過有計劃的培訓制度達成。因此基於以上推論建立假設：

H1.服務人員訓練與服務態度展現有正向相關。

服務品質表現與服務人員的態度有關，服務態度與人格特質及教育訓練養成、主管管理、同儕關係有相關性。基於服務的無形性、易逝性，服務印象難以保存。在文獻章節時，已經對於服務品質與消費者滿意度提出探討，許多學者提出服務品質與消費者滿意度之間有明顯的相關性(Zeithaml and Bitner,1996)，而且服務品質是影響滿意度最重要關鍵因素(Ruyter et al.,1997)，另外，研究中發現服務品質是消費者滿意重要優先變數 (Cronin and Taylor.,1992)，增加顧客忠誠度的方法，即是將消費者滿意度提高(Anderson and Sullivan,1993；Fornell,1992；Reichheld and Sasser,1990；Zeithaml and Bitner,1996；Gronholdt et al.,2000)。企業的利潤和發展來自於忠誠的消費者(Heskett,1994)，忠誠的顧客又受到消費者滿意度的直接影響，兩者之間存在的是顯著的正向關係，但是消費者滿意則受到服務品質所影響，服務品質是提供給消費者的服務態度所影響，因此基於以上推論建立假設：

H2.服務態度表現對服務品質有正向影響。

H3.服務品質對消費者滿意度有正向影響。

H4.服務態度對消費者滿意度有正向影響。

H5.服務態度經由服務品質呈現對消費者滿意度有顯著的影響。

## 第二節 研究對象與抽樣設計

### 一、研究對象

以 F 公司之服務人員為主要研究對象，為了更完整了解服務人員訓練之後所表現與變數之間的關係，因此本研究以質性訪談和量化問卷研究雙軌進行，質性調查以訪談法，對 F 百貨台北顧客服務單位人員進行探勘，量化研究以 F 百貨台北、中壢、新竹地區服務人員和接受以上地區服務之消費者進行線上問卷調查，以契合本研究之需要。

第一階段初次探勘訪談，以台北地區之服務人員為對象，利用勤務休息時間不設限人數之訪談，採開閒聊方式利用開放式問題，針對業務執行時與消費者互動之服務心得，企圖找出管理研究之方向。再針對問題問項對台北及中壢二位服務人員之主管及 6 位同仁進行問項訪談，另外，針對台北、中壢、新竹地區之 46 位服務人員進行不分區量化問卷調查，以研究假設 H1 服務人員訓練與服務態度展現有正向相關因素。

第二階段利用問卷對被服務之消費者進行量化研究，以找出各研究變項及其中介效果。問卷發放以隨機抽樣方式，詢問消費者意願，獲得消費者同意後，進行 Survery Cake 雲端問卷線上調查，本研究總共詢問 741 位消費者，實際接受問卷填寫者 362 位，填答率 48.8%。總計資料收及統計如表 4

表 4 本研究資料收集統計表

調查對象	資料收集方式	預估人數	實際回收	有效回收率
服務人員	訪談	8 人	8 人	100%
	問卷調查	46 人	32 份	71.7%
消費者	問卷調查	741 人	362 份	48.8%

## 二、研究對象介紹

服務人員為 F 公司企業形象與企業態度展現之象徵單位，1987 年自日本移植引入服務人員的服務技巧、具有儀式感的優雅姿態動作與工作職務，並專程派任台灣主管遠赴日本學習，開幕期間從日本專程派人親自指導，對服務人員進行縝密細微的職前訓練，從聲音語調、發自內心的微笑技巧、堅挺站姿與鞠躬儀態、引導手勢動作等，開幕後由專職主管持續進行養成教育訓練、定期培訓、動作演練教育、服務至上的服務態度和精神、專業及消費者第一的理念，運用溫柔且豐富周到的敬語，熱忱服務、親切甜美微笑，美麗大方優雅的氣質，隨時提供親切有禮貌的服務態度，不斷傳遞「微笑、活潑、敏捷」的服務精神，接待每一位入店的消費者，並帶給消費者深刻感受的購物體驗，完美呈現每一位服務人員就是 F 百貨企業形象的代表，亦奠定服務人員特色與文化。

業務範圍與內容，包含了貴賓接待、卡務辦理、券類銷售、店內外諮詢、櫃台接待、總機話務、電梯接待等，處理消費者之各項詢問議題與服務事項和不滿意事件的接待負責者，及高端 vip 消費客群接待，因此對於店內之各項服務設施，必須瞭若指掌以隨時指引並接受消費者諮詢。其角色具有形象意義與儀式感，因此消費者對其服務表現有一定的期望和要求，展現的服務態度與服務品質影響消費者對於企業形象之滿意因素。

依據 2018 到 2020 年度 F 百貨發生消費者反應件數共 1,265 件，意見案件有 570 件，受表揚件數達 695 件(F 百貨提供，2021)，消費者對於 F 公司之服務滿

意情況樂於及時反應和表達。

當企業面對環境競爭，與費用成本控制下，服務人員對企業形成巨大費用成本，導致服務儀式是否維持之兩難。服務人員受人員流動與長期面對消費者的各項諮詢，解決疑難雜症時，難免有因消費者態度或個人情緒產生衝突，而影響消費者滿意。因此服務品質達到消費者滿意，就必須讓所有服務人員的態度、禮貌表現一致性，經常性給予輔導與訓練為關鍵因素，雖然態度表現掌握在個人，但企業能透過有計劃的培訓制度達成良好態度展現的樣貌(施君蘭，2011)。

由於時代變遷社會對於櫃檯服務業務評價偏低，工作發展性侷限，缺乏成就感以致於流動性高，人員招聘不易，新人必須經由主管不間斷訓練關懷與開導，以維持服務品質表現，所以專責的主管，負責人員之養成訓練，日常管理、心理輔導與問題解決等，對服務人員展現的服務態度與服務品質有相關因素，因訓練或管理不夠嚴謹人員表現鬆散，間接影響消費者滿意程度，因此本研究對服務人員進行個案研究，探討人員透過訓練展現之服務態度呈現的服務品質與消費者滿意間之關係。

### 三、抽樣設計

依據研究假設進行訪談與問卷調查，作為衡量本研究調查之工具，並依據文獻理論，配合研究對象之單位主管和指導教授指導，所提出的問項及訪談提綱進行抽樣設計說明如下：

#### (一)訪談調查

訪談調查設計以服務人員和主管為對象，以本研究之變相有關服務人員訓練與服務態度等文獻理論，以深入研究各問題之因素與結構，利用訪談法對顧客服務單位之服務人員及管理主管，依據消費者對 F 百貨的意見

及表揚統計資料為參考架構以使訪談具有客觀性，故以主管和曾受消費者表揚與被訴願之人員作為訪談對象，以符合公正為原則，並將訪談年資設定為資深、資淺、新近一年左右人員，台北、中壢共 8 位人員，主管以台北、中壢各一人，服務人員台北四位、中壢二位為受訪人員，受訪人員彙整表，如表 5。

- 1.人數編號以數字表示，如 1、2、3.....，
- 2.受訪對象以英文字母 A 為主管、B 為服務人員
- 3.受訪地區以英文字母 a 為台北、b 為中壢
- 4.受訪人員以受訪地區之後數字 1、2、3.....為地區人數

表 5 受訪人員資料表

編號	受訪對象	年資	說明
1	A-a-1 服務主管	25	課長，基層總機話務人員做起，提升成為客服主管，帶領 15 位服務人員
2	A-b-2 服務主管	22	副課長，基層客服人員做起，提升成為客服主管，帶領 15 位服務人員
3	B-a-1 服務人員	14	三等管理員接受表揚 4 次，歷練 2 店，總機話務，服務台，電梯服務
4	B-a-2 服務人員	9	三等管理員，接受表揚 2 次，訴願 2 次，
5	B-b-3 服務人員	20	二等管理員，接受表揚 2 次，訴願 1 次
6	B-b-4 服務人員	20	二等管理員，表揚 2 次
7	B-a-5 服務人員	3	一等管理員，顧客表揚 1 次，訴願 9 次
8	B-a-6 服務人員	1	一等管理員，表揚 1 次，訴願 0 次

## (二)問卷設計

本研究問卷調查分為 1.服務人員 2.消費者，依據研究主題與研究目的，以服務人員與消費者調查之各變項的問項整理，參考文獻 Stevens,Knutson and Patton(1995) 以 Parasuraman,Zeithaml and Berry(1998) 所提出

SERVQUAL 為理論架構並收集學者研究之量表，再依據研究架構以自編量表進行前測，前測結果與研究單位之主管進行討論，將文字加以斟酌修改，以符合問項之需求，並遵照指導教授之建議和指導方向調整，為本量表之修改原則，問卷量表依設計問項題號供受訪者填答，為便於回收與統計問卷，以線上 Survey Cake 企業級雲端問卷免費問卷平台進行，透過手機直接填答。

### 1. 服務人員問卷設計

服務人員問卷根據文獻(Larsen and Bastiansen (1992)；Cronin and Taylor (1992)；Dabholkar, Thorpe and Rentz (1996)參考眾學者的論點，再以符合問項之設計，將內容分為第一部分「服務態度」9 題，第二部分「服務訓練」8 題共兩部分 17 題，如表 6，第三部分以及包含工作年資、年齡、學歷、個性等問題，採李克特量表 Likert Scale 量表實測，以 7 等尺度為衡量標準，以非常不同意、完全不同意、有點不同意、普通、有點同意、完全同意、非常同意等為計分依據，發放問卷採用 Survey Cake 企業級雲端問卷免費問卷平台，問卷發放填寫期 3 天(2021/03/20~22)，抽樣地點為台北、中壢、新竹三店不記名、不分區進行隨機便利抽樣調查由服務人員填答。

表 6 服務人員問卷量表

構面	題號與問題
服務態度	1.我的言行舉止和應對態度，會影響服務品質與顧客滿意表現
	2.我有充份時間可以為顧客服務
	3.遇到抱怨的顧客我總是可以耐心給予協助
	4.我的心情不受顧客情緒影響
	5.我有同理心能傾聽理解顧客的需求
	6.公司活動和專櫃品牌瞭若指掌正確引導給予顧客詳細說明
	7.我總是小心翼翼的為顧客處理每一筆交易確保不出差錯
	8.我注重儀容儀表給他人留下好印象
	9.我有專業知識與技能，以勝任服務顧客需求。

服務訓練	10. 教育訓練有助於提升解決問題的能力
	11. 面談能讓我清楚知道缺失並加以改進
	12. 教育訓練能讓我更清楚公司願景與服務文化
	13. 前輩會教導我處理各種問題的方法
	14. 我會跟同事學習服務顧客的技巧讓服務品質提升。
	15. 在工作上遇到困難時，主管會傾聽我的想法並教導我
	16. 主管讓我知道服務態度會影響團隊的品質表現
17. 主管的激勵與支持，經常肯定和關心對我很重要	

## 2. 消費者問卷量表設計

本研究之消費者調查，以到服務櫃台接受服務之消費者為對象，進行消費者之變項調查，參考文獻(Parasuraman et al.,1998b；Larsen and Bastiansen ,1992；Cronin and Taylor, 1992；Dabholkar, Thorpe and Rentz, 1996)依據學者論點加以整理為問項，問題構面分為「服務態度」7題，「服務品質」17題，「消費者滿意」9題共計33題，服務品質題項參考SERVQUAL服務品質量表，包含有形、可靠、反應、關懷、保證等服務品質五要素之問卷題項，進行修改與編寫如表7，基本資料包含性別、年齡、到訪次數、地區別等。採用李克特量表(Likert Scale)五等尺度量表，以非常不滿意、不滿意、普通、滿意、非常滿意等作為問卷調查依據。

問卷發放以隨機便利抽樣，詢問消費者意願，依願意利用手機進入Survey Cake企業級雲端問卷免費問卷平台進行填答，共回收362份，問卷調查期間為2021年3月10到2021年3月31日。

表 7 消費者問項量表

構面	題號與問題
服務態度	1.服務人員具有同理心，能傾聽理解顧客的需要
	2.服務人員總是熱心積極面帶笑容為顧客處理問題
	3.服務人員擁有高度服務熱忱以客為尊
	4.服務人員有足夠的專業知識解決難題
	5.服務人員對賣場贈獎活動和品牌能給予正確引導
	6.這家公司服務人員訓練一致服務態度表現良好

	7.我對這家公司的整體服務態度感到滿意並符合期望
服務品質	8.這家公司賣場設施與環境安全舒適值得信賴
	9.企劃活動節慶佈置有吸引力來店禮具有魅力
	10.服務人員的制服設計有特色具流行感
	11.服務人員的妝容得宜自然有精神儀態大方舉止端莊優雅
	12.服務人員所承諾的事情都能及時完成
	13.服務人員訓練有素具有專業能力
	14.商品與服務總是令人感到信賴與可靠
	15.服務人員相互支援積極處理顧客問題
	16.服務人員經驗豐富反應靈敏能及時提供協助
	17.服務人員具有良好的溝通技巧與表達能力
	18.這家公司能迅速反映現場問題立即處理
	19.這家公司以顧客至上的態度服務消費者
	20.這家公司商品品質和整體服務值得信賴
	21.這家公司注重顧客承諾答應的事能確時做到
22.顧服人員不會因為太忙而忽略顧客	
23.顧服人員非常樂於協助顧客解決問題	
24.這家公司總是以顧客權益為導向	
消費者滿意	25.當我有困難時服務人員能給予正確協助讓我感到滿意
	26.服務人員總是具有耐心與同理心回答問題感到滿意
	27.這家公司對於顧客權益與商品品質維護讓我感到滿意
	28.服務人員有足夠的服務時間給予協助感到滿意
	29.我對於這家公司品牌形象感到滿意樂於推薦給親友
	30.這家公司硬體設施標示清楚資訊取得方便讓我感到滿意
	31.我對智能客服有助於服務提升感到滿意
	32.我對車牌辨識系統助於服務提升感到滿意
	33.我對手機 APP 有助於服務提升感到滿意

### 第三節 研究方法

本研究為了深入了解 F 百貨之服務人員的服務態度養成訓練，採用實證研究方式，蒐集相關文獻進行整理與梳理，歸納出服務人員訓練態度、服務品質與消費者滿意度之理論基礎，並利用訪談與問卷兩種研究方法深入研究，藉以找出服務人員訓練與服務態度展現之服務品質與消費者滿意間之相關性，針對各研究方法提出說明如下：

#### 一、訪談法

訪談是以目標為導向，利用聽與說的溝通方式，採用開放且直接的口語問話，直接引出研究取像的敘事問題內容，事先準備調查研究之各種資料與邀請函，安排訪問時程，利用文字、錄音等訪談方式將訪談內容及資料來源之受訪對象的姓名、有關文件或觀察詳細記錄，進行逐字稿整理以形成研究之基本資料，

#### (一)焦點訪談法

團體深度訪談一般稱為團體焦點訪談(Focus Groups)，是一種研究方法。團體焦點訪談是 Paul and Robert (1941)合作訪談所運用的方法，利用事先準備的資料引起討論，並紀錄所有的反應和時間因素等。團體焦點訪談分為三種類型一、由受過專業訓練的主持人進行訪談引導的團體訪談，二、小型團體焦點訪談，以人數 4-6 人組成的團體訪談，三、電話團體焦點訪談 Thomas L. Greenbaum (1998)，隨著資訊發達越來越多人採用網路及視訊訪談進行。

在質性研究初期為了要探勘問題，收集研究資料時，經常會利用團體互動形式進行探討，以找到研究主題的想法或是蒐集意見，以集體互動形式之訪談方式，被稱為「焦點團體訪談」是一種快速收集資料的方法。本研究初期即為確定研究方向，因此對服務人員以焦點訪談形式先進行探勘，確定訪談題綱及方向後進行深入訪談。

#### (二)深度訪談法

本研究經過資料初步收集，為了更進一步掌握研究主題分析，另外採用深度訪談，深度訪談可以分為設定主題方向，但是讓受訪者可以有較多表達想法的「半結構式訪談」，於事前設計題項，以標準化訪問方式的「結構性訪談」或是事前不設定任何標準的「非結構性訪談」，如表 8，深度訪談法可以允許受訪者依據個人的經驗，充分發表看法，可以獲得較多的受訪者資料和心理層面的感受、意見、經驗等，研究者透過逐字稿，紀錄受訪者的談

話內容意進行研究。

表 8 訪談方式表

方 式	說 明
半結構性訪談	沒有特定訪綱，利用一個主題與受訪者直接進行交談，沒有討論的順序，可以靈活的變化提問內容。
結構性訪談	事先準備並設計題綱，有一定的步驟，並要求受訪者必須依照進度回答問題，有統一設計的問題調查表或是問卷，一般用於量化研究時使用。
非結構性訪談	且具有結構性訪談的題目，有一定標準與統一化的問項，但可以使受訪者有較多的自主空間充分表達意見，較能避免過於制式化而有靈活度，可使受訪者有彈性可發揮空間。

資料來源:本研究整理

本研究受訪對象為服務人員與主管，為了使受訪者能盡其所言，且真實表達服務心情，以面對面非結構性訪談方式，事先說明對於談話內容進行錄音紀錄，隨機自由發揮談話，日後再進行內容整理。便於讓受訪者放鬆心情，以聊天的方式與受訪者輕鬆對談，再逐步導入訪談前預定之主題內容，找出研究訪談題綱方向，運用敘事方式，以日常業務、服務消費者的感受與甘苦談出發，可避免過度拘謹而影響研究的真實性。

### (三)訪談大綱

訪談題綱設計以服務人員養成訓練為主，用自我角色察覺對於消費者展現之服務態度與滿意意圖為出發，探討服務人員達到消費者滿意之作為，訪談大綱如表 9。

表 9 訪談大綱

面 相	構 面	因 素
A 管理者	訓練輔導	Q.人員培養與訓練過程
	服務態度	Q.服務人員角色認知與服務態度管理
B 服務人員	服務態度	Q.訓練對於服務態度養成是否具有關聯性
		Q.自我角色認知與自我管理對服務態度的表現與消費者滿意是否有關聯性。
	滿意度執行	Q.如何展現服務態度與服務品質達到消費

		者滿意
--	--	-----

## 一、問卷調查法

一般調查稱為調查法 (Survey Method) 或是抽樣 (Sampling) 調查研究，一種具有歷史的研究方式，在社會科學研究和其他學術研究領域經常會使用的研究方法。

問卷調查法 (Questionnaire Survey) 又稱為問卷法，以事先統一設計的問題，調查者利用書面格式化提出問題的方式，對被調查者徵詢意見或瞭解情況的調查形式，對被調查者搜集資料的一種研究方法。

研究者將研究的問題製作成表格，透過網路、電話當面作答、以追蹤訪問方式，瞭解被調查者對某一特定問題、現象的看法和意見，因此又稱為問題表格法。問卷法有三種問答方式的類型：開放型問答、封閉型問答和混合型問答如表 10。

表 10 問卷法類型表

問答類型	說明
開放型問答	不提供任何具體答案，由被調查者自由回答問題，最大優點具有靈活、適地性較強，開放型回答容易獲得一些具啟發性回答。
封閉型問答	封閉型問答是將問題的答案全部列出，由被調查者從中選取適合自己的答案進行回答，作答方式通常需要做指導說明。
混合型問答	混合型問答，是封閉型與開放型的結合方式，也是屬半封閉、半開放的問答類型，結合了兩種問答類型的優點，亦可避免兩種類型的缺點，具有非常廣泛的用途。

資料來源：本研究整理

本研究依據服務人員養成訓練與消費者滿意之各變項進行整理，參考文獻並收集學者研究之問卷量表，並採用 SERVQUAL 服務品質概念的問項，但為符合問項之需求以自編量表，運用封閉型問答方式進行問卷問答，以符合本研究問項之需要。問卷調查的目的是為了蒐集目前現況，瞭解問題發生的原因，找出對策擬定改進執行方案與計畫，故依研究探討需求制訂本量表，將文字加以斟酌修

改，依據與研究單位主管討論，並遵照指導教授之建議和指導方向，設計消費者問卷題目共 33 題。問項題目以精簡扼要原則設計，經多次往來討論完成後，提出 33 份問卷進行前測，前測 Cronbach's  $\alpha$  標準值達到 0.888，為避免議題中含有相關性以及確保有良好信效度原則，依其結果提出的類型加以再修訂，當 Cronbach's  $\alpha$  標準值達到 0.7，為符合本研究問卷之量表定稿。

問卷以服務人員本身和被服務的消費者兩部分進行問卷填寫。為能充分瞭解人員對各變項內容調查的真實反映，服務人員問卷，採李克特量表(Likert Scale)七等尺度實測，以「非常不同意」、「完全不同意」、「有點不同意」、「普通」、「有點同意」、「完全同意」、「非常同意」等為衡量標準，針對「服務態度」9 項，「服務訓練」8 項共 17 項如表 11 進行問卷構面調查。

表 11 服務人員問卷構面

構 面	問題題號
服務態度	1~9
服務訓練	10~17

消費者滿意問卷，利用李克特量表(Likert Scale)五等尺度實測，分別為「非常不滿意」、「不滿意」、「普通」、「滿意」、「非常滿意」等作為依據，構面分為「服務態度」7 項，「服務品質」16 項，「消費者滿意度」10 項共計 33 項如表 12。

表 12 消費者問卷構面表

構 面	問題題號
服務態度	1~7
服務品質	8~24
消費者滿意度	25~33

## 二、問卷分析

問卷資料根據研究目的及研究假設，運用 SPSS Statistics 23 統計軟體，對個變數資料進行分析說明如下：

### (一)描述分析

描述統計提供資料的相關強度、離散程度和集中趨勢等，樣本分佈情形。在研究中所得到的相關數據，歸類處理、整理、簡化或是製成圖、表稱為「描述性統計」，用來歸納及描述資料的特徵值，是統計方式的最基礎部分。

本研究問卷之統計變數，消費者問卷含年齡、性別、到店訪問比例、店所在區域，服務人員問卷含學歷、年齡、年資、個性等如表 13，以瞭解填答者對各變項的分佈情況。

表 13 人口統計變項表

服務人員	消費者
1.年 資	1.性 別
2.年 齡	2.年 齡
3.學 歷	3.到訪比例
4.個 性	4.店所在區域

### (二)因素分析

研究設計的問卷題項，主要為衡量本研究有關內容是否具有適當性，是否能夠達到符合研究主題之測量目標，在因素分析中，信效度越高，表示測量結果越能顯示預測對象的真正特質，依據 Hair, Black, Babin, Anderson, Tatham (2006)因素分析以主軸因素萃取，最大變異數法因素負荷量低於 0.4 為太低應予以刪除，因素負荷量大於 0.6 為適當題目，由於不是所有量表皆適合進行因素分析，為了判斷本研究變項是否具有因素分析之條件，先以 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)檢定越接近 1，表示資料適合做因素分析如表 14，

表 14 KMO 值判斷標準

KMO 值	因素分析適用性
$0.9 \leq KMO$	非常合適
$0.8 \leq KMO \leq 0.9$	良 好

$0.7 \leq KMO \leq 0.8$	適 用
$0.6 \leq KMO \leq 0.7$	普 通
$0.5 \leq KMO \leq 0.6$	不 太 適 用
$KMO \geq 0.5$	不 適 用

資料來源:邱皓政(2019)

以 Bartlett 球形值檢定各變數組成，如果球形檢定達到顯著水準，就表示量表的各變數之相關矩陣有共同的因素存在。Kaiser(1960)法則以特徵值必須大於 1，表示變項之間的共通因素越多，可以適合進行因素分析。

因素轉軸時，採用直接斜交轉軸法，如果在因素間沒有顯著性，則需再以直交轉軸法的最大變異轉軸法進行因素萃取。最後，保留因素負荷量大於 0.5 以上之測量題項，再根據變項之題意進行各因素之命名。本研究利用因素分析，對構面進行因素之縮減，發現構面都只有一題衡量問項，無法進行後續之驗證性因素分析，故利用探索性因素分析進行因素縮減，以利後續驗證性因素分析之進行。

## 1. 服務人員「服務態度」與「服務訓練」構面之因素分析

### (1) 「服務態度」構面因素分析

構面先以 KMO 和 Bartlett 球形檢定，從得知 KMO 取樣適切性檢定為 0.779，Bartlett 的球形檢定結果達到顯著，顯示本量表適合進行因素分析。如表 15

表 15 服務態度構面檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。		.779
Bartlett 的球形檢定	近似卡方分配	77.228
	自由度	15
	顯著性	.000

「服務態度」構面問項，刪除(B-1)低於 0.5 以下的題項，經透過因素分析後，萃取一個特徵值大於 1 的因素，題項內的因素負荷量都大於

0.6，累積解釋變異量達到 57.422%，Cronbach'  $\alpha$  值為 0.858，顯示此表問卷具有良好的內部一致性。如表 16

表 16 服務態度因素分析表

題項	問 項	因素負荷	特徵值	解釋變異量 %	累積解釋變異量 %	Cronbach' $\alpha$ 值
B-3	3. 遇到抱怨的顧客我總是可以耐心給予協助	.830	3.445	57.422	57.422	0.858
B-4	4. 我的心情不受顧客情緒影響	.825				
B-2	2. 我有充份時間可以為顧客服務	.807				
B-5	5. 我有同理心能傾聽理解顧客的需求	.734				

(2) 「服務訓練」構面因素分析

以 KMO 和 Bartlett 球形檢定，從表 17 得知 KMO 取樣適切性檢定為 0.817，Bartlett 的球形檢定結果達到顯著，本量表具有良好的適合性可進行因素分析。

表 17 服務訓練構面檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。		.817
Bartlett 的球形檢定	近似卡方分配	167.271
	自由度	28
	顯著性	.000

從中得從表 18 中知「服務訓練」構面，經過因素分析後，萃取一個特徵值大於 1 的因素，題項內的因素負荷量都大於 0.6，累積解釋變異量達到 63.159%，Cronbach'  $\alpha$  值為 0.906，顯示此表具有良好的內部一致性。

表 18 服務訓練構面因素分析

題項	問 項	因素負荷	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異	Cronbach' $\alpha$
----	-----	------	-----	-------	--------	--------------------

				%	量%	值
T-8	17. 主管的激勵與支持，經常肯定和關心對我很重要	0.896	5.053	63.159	63.159	0.906
T-5	14. 我會跟同事學習服務顧客的技巧讓服務品質提升。	0.881				
T-4	13. 前輩會教導我處理各種問題的方法	0.851				
T-7	16. 主管讓我知道服務態度會影響團隊的品質表現	0.841				
T-3	12. 教育訓練能讓我更清楚公司願景與服務文化	0.746				
T-2	11. 面談能讓我清楚知道缺失並加以改進	0.734				
T-6	15. 在工作上遇到困難時，主管會傾聽我的想法並教導我	0.732				
T-1	10. 教育訓練有助於提升解決問題的能力	0.642				

## 2. 消費者「服務態度」「服務品質」「消費者滿意度」之構面因素分析

### (1) 「服務態度」構面因素分析

以 KMO 和 Bartlett 球形檢定，從表 19 得知 KMO 取樣適切性檢定為 0.936，非常接近 1，Bartlett 的球形檢定結果達到顯著，顯示本量表非常適合進行因素分析。

表 19 服務態度構面檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。		.936
Bartlett 的球形檢定	近似卡方分配	2562.558
	自由度	21
	顯著性	0.000

從表 20 中得知「服務態度」，經因素分析後，萃取一個特徵值大於 1 的因素，題項內的因素負荷量都大於 0.8，累積解釋變異量達到 79.356%，Cronbach'  $\alpha$  值為 0.957，得知此表具有非常良好的內部一致

性。

表 20 服務態度構面因素分析

題項	問 項	因素負荷	特徵值	解釋變異量 %	累積解釋變異量 %	Cronbach' $\alpha$ 值
S-3	3. 服務人員擁有高度服務熱忱以客為尊	.923	5.555	79.356	79.356	0.957
S-6	6. 這家公司服務人員訓練一致服務態度表現良好	.899				
S-7	7. 我對這家公司的整體服務態度感到滿意並符合期望	.899				
S-1	1. 服務人員具有同理心能傾聽理解顧客的需要	.893				
S-4	4. 服務人員有足夠的專業知識解決難題	.891				
S-2	2. 服務人員總是熱心積極面帶笑容為顧客處理問題	.879				
S-5	5. 服務人員對賣場贈獎活動和品牌能給予正確引導	.849				

(2) 「服務品質」構面因素分析

以 KMO 和 Bartlett 球形檢定，從表 21 得知 KMO 取樣適切性檢定為 0.974，Bartlett 的球形檢定結果達到顯著，顯示本量表適合進行因素分析。

表 21 服務品質構面檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。		.974
Bartlett 的球形檢定	近似卡方分配	7674.783
	自由度	136
	顯著性	0.000

從 22 中得知「服務品質」構面，經因素分析後，萃取一個特徵值大於 1 的因素，題項內的因素負荷量都大於 0.7 以上，累積解釋變異量達到 79.189%，Cronbach'  $\alpha$  值為 0.979，得知此表具有非常良好的內部一致性。

表 22 服務品質構面因素分析

題項	問項	因素負荷	特徵值	解釋變異量 %	累積解釋變異量 %	Cronbach' $\alpha$ 值
Q-5	12. 服務人員所承諾的事情都能及時完成	.911	12.952	76.189	76.189	0.979
Q-13	20. 這家公司的商品品質和整體服務值得信賴	.906				
Q-12	19. 這家公司以顧客至上的態度服務消費者	.904				
Q-8	15. 服務人員相互支援積極處理顧客問題	.902				
Q-6	13. 服務人員訓練有素具有專業能力	.902				
Q-9	16. 服務人員經驗豐富反應靈敏能及時提供協助	.898				
Q-7	14. 商品與服務總是令人感到信賴與可靠	.898				
Q-10	17. 服務人員具有良好的溝通技巧與表達能力	.897				
Q-14	21. 這家公司注重顧客承諾答應的事能確時做到	.892				
Q-11	18. 這家公司能迅速反映現場問題立即處理	.892				
Q-16	23. 服務人員非常樂於協助顧客解決問題	.874				
Q-4	11 服務人員的妝容得宜自然有精神儀態大方舉止端莊優雅	.872				
Q-17	24. 這家公司總是以顧客權益為導向	.853				
Q-15	22. 服務人員不會因為太忙而忽略顧客	.837				
Q-1	8. 這家公司賣場設施與環境安全舒適值得信賴	.827				
Q-2	9. 企劃活動節慶佈置有吸引力來店禮具有魅力	.797				
Q-3	10 服務人員的制服設計有特色具流行感	.759				

(3) 「消費者滿意度」構面因素分析

以 KMO 和 Bartlett 球形檢定，從表 23 得知 KMO 取樣適切性檢定為

0.944, Bartlett 的球形檢定結果達到顯著,顯示本量表適合進行因素分析。

表 23 消費者滿意度構面檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。		.944
Bartlett 的球形檢定	近似卡方分配	3340.445
	自由度	36
	顯著性	0.000

從表 24 中得知「服務品質」構面,經因素分析後,萃取一個特徵值大於 1 的因素,題項內的因素負荷量都大於 0.7 以上,累積解釋變異量達到 74.300%,Cronbach'  $\alpha$  值為 0.952,得知此表具有非常良好的內部一致性。

表 24 消費者滿意構面因素分析

題項	問 項	因素負荷	特徵值	解釋變異量%	累積解釋變異量%	Cronbach' $\alpha$ 值
C-4	28. 服務人員有足夠的服務時間給予協助感到滿意	.919	6.687	74.300	74.300	0.952
C-3	27. 這家公司對於顧客權益與商品品質維護讓我感到滿意	.904				
C-5	29. 我對於這家公司品牌形象感到滿意樂於推薦給親友	.898				
C-6	30. 這家公司硬體設施標示清楚資訊取得方便讓我感到滿意	.894				
C-2	26. 服務人員總是具有耐心與同理心回答問題感到滿意	.885				
C-1	25. 當我有困難時服務人員能給予正確協助讓我感到滿意	.881				
C-9	33. 我對手機 APP 有助於服務提升感到滿意	.813				
C-8	32. 我對車牌辨識系統助於服務提升感到滿意	.794				
C-7	31. 我對智能客服有助於服務提升感到滿意	.755				

### (三)信度分析

用來檢視一個指標的穩定情況和可信度，將相同的指標對同一群體實施多次的測驗方法 (test-retest method)，都得到同樣的結果，呈現穩定的一致性，表示信度的測量具有一致性的程度，用以衡量本研究問卷設計之題目，對相關內容是否能夠符合研究主題測量的目的，採 Cronbach'α 係數之信度分析，藉以瞭解接受問卷對象之問卷內容符合一致性，當信度 α 值大於 0.7 時，表示題項內容有良好的一致性，信度值結果具有可靠性；如 α 值介於 0.35~0.7 之間為可接受範圍，α 值低於 0.35 表示低信度不值得參考，應予以忽略。

檢測題項的同質性標準屬性時，應具備高度相關性，以相關係數 0.3 作為問項之間的標準值，如果問項之間相關係數低於 0.3，就應予以考慮刪除該問項。

服務人員量表共發出 32 份，分為「服務態度」「服務訓練」問項，經信度分析整體 Cronbach'α 值為.921，屬於高信度，具有良好的內部一致性，且顯示每個問項的相關係數結果皆大於 0.3 的標準，因此每一問項具有高度相關性系數，達到一致標準如表 25。

表 25 服務人員信度與修正後項目相關性

構面	題項	問題	更正後項目 總計相關性	Cronbach'α 值
服務態度	B-1	1.我的言行舉止和應對態度，會影響服務品質與顧客滿意表現	.461	0.869
	B-2	2.我有充份時間可以為顧客服務	.653	
	B-3	3.遇到抱怨的顧客我總是可以耐心給予協助	.710	
	B-4	4.我的心情不受顧客情緒影響	.633	
	B-5	5.我有同理心能傾聽理解顧客的需求	.546	
	B-6	6.公司活動和專櫃品牌瞭若指掌正確引導給予顧客詳細說明	.573	
	B-7	7.我總是小心翼翼的為顧客處理每一筆交易確保不出差錯	.475	

	B-8	8.我注重儀容儀表給他人留下好印象	.786	
	B-9	9.我有專業知識與技能，以勝任服務顧客需求。	.653	
服務訓練	T-1	10.教育訓練有助於提升解決問題的能力	.570	0.906
	T-2	11.面談能讓我清楚知道缺失並加以改進	.665	
	T-3	12.教育訓練能讓我更清楚公司願景與服務文化	.687	
	T-4	13.前輩會教導我處理各種問題的方法	.771	
	T-5	14.我會跟同事學習服務顧客的技巧讓服務品質提升。	.809	
	T-6	15.在工作上遇到困難時，主管會傾聽我的想法並教導我	.628	
	T-7	16.主管讓我知道服務態度會影響團隊的品質表現	.761	
	T-8	17.主管的激勵與支持，經常肯定和關心對我很重要	.832	

消費者問卷於 2021 年 3 月 7~10 日執行前測共發出 33 份問卷回收 33 份，問卷內容為「服務態度」「服務品質」「消費者滿意」三部份及個人資料，經信度分析 Cronbach'  $\alpha$  值係數大於 0.7，且顯示每個問項的相關係數結果皆大於 0.3 的標準，表示問項的內容有良好的且具有高度一致性。

2021 年 3 月 11~31 日進行實測問卷共 362 份經信度分析整體 Cronbach'  $\alpha$  值為 0.987。本問卷的問項都具有良好的一致性屬於高信度；且相關性顯示每個問項的相關係數結果皆大於 0.3 的標準，表示每一問項皆具有高度相關性係數，達到一致標準如表 26。

表 26 消費者信度與修正後項目相關性

構面	題項	問題	更正後項目總計相關性	Cronbach' $\alpha$ 值
服務態度	S-1	1.顧服人員具有同理心能傾聽理解顧客的需要	.852	0.957
	S-2	2.顧服人員總是熱心積極面帶笑容為顧客處理問題	.834	
	S-3	3.顧服人員擁有高度服務熱忱以客為尊	.891	
	S-4	4.顧服人員有足夠的專業知識解決難題	.850	
	S-5	5.顧服人員對賣場贈獎活動和品牌能給予正	.797	

		確引導		
	S-6	6.這家公司顧服人員訓練一致服務態度表現良好	.860	
	S-7	7.我對這家公司的整體服務態度感到滿意並符合期望	.860	
服務品質	Q-1	8.這家公司賣場設施與環境安全舒適值得信賴	.807	0.979
	Q-2	9.企劃活動節慶佈置有吸引力來店禮具有魅力	.776	
	Q-3	10 顧服人員的制服設計有特色具流行感	.735	
	Q-4	11 顧服人員的妝容得宜自然有精神儀態大方舉止端莊優雅	.854	
	Q-5	12.顧服人員所承諾的事情都能及時完成	.896	
	Q-6	13.顧服人員訓練有素具有專業能力	.886	
	Q-7	14.商品與服務總是令人感到信賴與可靠	.882	
	Q-8	15.顧服人員相互支援積極處理顧客問題	.886	
	Q-9	16.顧服人員經驗豐富反應靈敏能及時提供協助	.880	
	Q-10	17.顧服人員具有良好的溝通技巧與表達能力	.879	
	Q-11	18.這家公司能迅速反映現場問題立即處理	.875	
	Q-12	19.這家公司以顧客至上的態度服務消費者	.887	
	Q-13	20.這家公司的商品品質和整體服務值得信賴	.891	
	Q-14	21.這家公司注重顧客承諾答應的事能確時做到	.875	
	Q-15	22.顧服人員不會因為太忙而忽略顧客	.815	
	Q-16	23.顧服人員非常樂於協助顧客解決問題	.856	
	Q-17	24.這家公司總是以顧客權益為導向	.833	
消費者滿意	C-1	25.當我有困難時服務人員能給予正確協助讓我感到滿意	.836	0.952
	C-2	26.服務人員總是具有耐心與同理心回答問題感到滿意	.841	
	C-3	27.這家公司對於顧客權益與商品品質維護讓我感到滿意	.862	
	C-4	28.顧服人員有足夠的服務時間給予協助感到滿意	.882	
	C-5	29.我對於這家公司品牌形象感到滿意樂於推薦給親友	.855	
	C-6	30.這家公司硬體設施標示清楚資訊取得方便讓我感到滿意	.865	
	C-7	31 我對智能客服有助於服務提升感到滿意	.705	
	C-8	32.我對車牌辨識系統助於服務提升感到滿意	.749	
	C-9	33.我對手機 APP 有助於服務提升感到滿意	.775	

#### (四)相關分析

相關分析在於探討兩個連續變數之間的線性相關，係數值介於負 1 跟正

1 之間，當兩個相關的斜率為正時，表示兩變數彼此間的相互共變數的關係具有密切性，負相關時則出現線性斜率為負，表示兩變數相互間不具有密切性。相關係數絕對值與變相關聯程度： $>0.99$  為完全相關， $0.7\sim 0.99$  之間為高度相關， $0.40\sim 0.69$  為中度相關， $0.10\sim 0.39$  為低度相關， $<0.10$  為無相關或微相關(邱皓政，2010)。

驗證本研究探討之「服務態度」「服務品質」與「消費者滿意」是否達相關性如表 27，顯示三者之間具有高度相關性。

表 27 變項之相關係數分配表

變 項	服務態度	服務品質	消費者滿意度
服務態度	1		
服務品質	.921**	1	
消費者滿意度	.853**	.929**	1
**. p< 0.01			

#### (五)獨立樣本 t 檢定

用以檢視不同變數對變項之間，是否有顯著的差異，以 Levene's 檢定觀察變異數分析後的結果，當 p 值 $>0.05$  表示兩組變異數並無顯著差異，如果 p 值 $<0.05$  表示兩組變異數之間有顯著的差異，需要看不採用相當變異數的結果。

表 28 性別對服務態度與服務品質和消費者滿意分析

變 項	性別	樣本數	平均值	標準差	t 值	顯著性
服務態度	男	174	1.659	0.605	-0.604	.388
	女	188	1.698	0.600		
服務品質	男	174	1.703	0.609	-1.198	.297
	女	188	1.779	0.606		
消費者滿意	男	174	1.724	0.619	-1.682	.409
	女	188	1.834	0.622		

本研究服務人員為單一性別，因此不進行獨立樣本 t 檢定之分析。僅就消費者問卷進行檢視「服務態度」、「服務品質」、「消費者滿意」是否有

顯著差異進行分析，如表 28 所示 p 值 $<0.05$  說明「性別」對「服務態度」、「服務品質」、「消費者滿意」並沒有關聯性。

#### (六)單因子變異數分析

服務人員以年資、年齡、學歷、個性四項為個人背景的變項，消費者以性別、年齡、到店次數、店所在區域等，檢定對變項的 p 值，是否具有顯著差異，利用 Scheffe 法進行事後多重比較，以瞭解群組間是否有顯著差異。

#### (七)迴歸分析

用來解釋變項間的關係，自變數與中介變項是否有連續的顯著相關，Bonar and Kenny(1986)提出對中介效果的看法，如果要成立能中介效果，必須符合四個條件，自變數與中介變數、中介變數與依變數、自變數與依變數，均因在 p 值小於 0.001 表示具有顯著相關性，當模型加入中介值之後，自變數對於依變數的  $\beta_1$  值係數會變小如  $\beta_4$  模型。

根據前面所述條件作為驗證中介效果的步驟，以「服務態度」為自變項，「服務品質」為中介因子，「消費者滿意」為依變項，進一步瞭解以服務品質作為中介效果對消費者滿意度之相關性如表 29。

表 29 服務態度與服務品質對消費者滿意度迴歸分析

依變項	服務品質		消費者滿意					
	$\beta_1$ 值	t 值	$\beta_2$ 值	t 值	$\beta_3$ 值	t 值	$\beta_4$ 值	t 值
服務態度	.930***	44.940			1.040	103.89	.003	.059
服務品質			.951***	47.748			1.012***	20.085
F 值	2019.603***		2279.848***		10793.970***		11614.761***	
$R^2$	.864		.864		.864		.985	
$\Delta R^2$	.863		.863		.968		.985	

\*\*\*.  $p < 0.001$

## 第四章 研究結果

根據研究假設以服務人員與消費者利用訪談與問卷進行調查，將回收之有效樣本資料，透過適當的統計分析方法進行分析，用以驗證所提出之各假設是否成立已符合本研究。

### 第一節 訪談個案

#### 一、主管訪談綜合結果

##### Q1:人員培養與訓練過程

服務人員代表企業形象，人員篩選擇以具有服務熱誠、喜歡與人接觸、有親切甜美笑容為主，需兼顧其外在儀態與適應性。為確保企業用人有之效益，對服務人員施以教育訓練，以達到服務水準一致性，呈現完善品質以讓消費者滿意。服務人員入職後依公司的教育訓練執行。

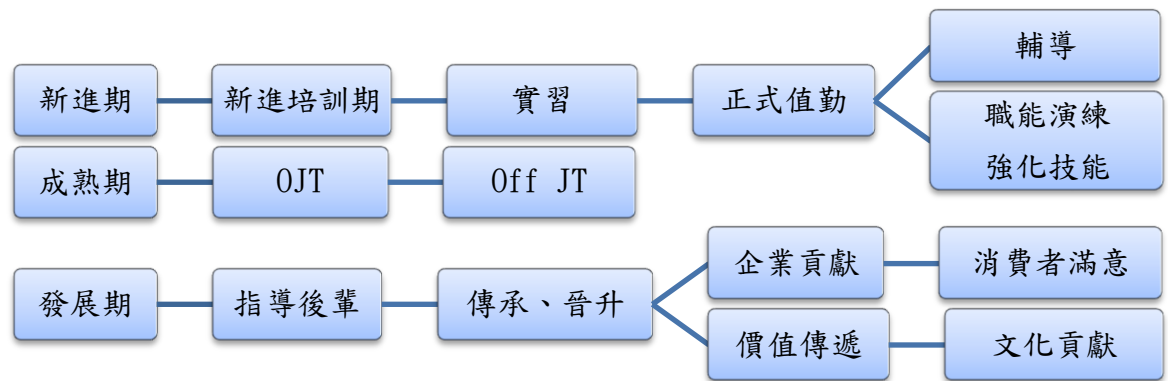
##### Q2:服務人員角色認知與服務態度管理

服務人員經過新進教育階段，已瞭解自身代表公司形象之角色概念，從每一個值勤細節，包括服裝儀容，在範圍內符合規範的行動中展現，且透過團隊在消費者面前表現出絕佳的行為態度。

#### 二、主管訪談歸納與建議

服務人員訓練依據入職時間與資歷之不同，故除業務知識如化妝技巧、流行趨勢、例行業務學習外，業務職能養成歷程可分階段實施如下：

(一)服務人員訓練歷程分為新進時期，成熟期，發展期三時期



1. 新進時期-基礎業務職能訓練為主

人才管理不外乎選、用、育、留，對於服務人員培育亦同，身為企業形象代表，在選人不易的前題下，人員培育必須兼具激勵技巧與成就感，紮實訓練服務基礎創造願景；因此服務人員態度訓練，為不間斷的案例模擬演練及心理建設課程與面談，以求面對消費者時能有完美表現為企業創造價值。

初期，培訓以服務理念、角色認知、團隊精神、儀態訓練等觀念架構為主；另，工作職能以公司沿革、服務資訊、商品活動等，同時兼具工作態度與職場認同之培訓課程。工作態度養成涉及個人面對消費者應有基本同理心與服務熱誠的心態與意願，這階段決定新人的去留抉擇，故此時對於新進服務人員的觀察為是否勝任為主。

中期，進入工作現場從實習開始，由資深人員帶領示範及指導，形成師徒之關係，學習各種應對技巧與現場實際業務，這時期人員因工作有新鮮感，消費者樂於給予鼓勵，與消費者互動較為羞澀，但學習意願強烈成就感高。

後期，實習結束已具備獨立作業能力，但仍須與資深同仁一起值勤，

依學習進度大約需半年至一年方能完全獨立上線作業形成團隊合作模式；此期間為初期養成，人員易因缺乏工作新鮮感而掛冠求去，主管須持續掌握工作狀況，適時給予鼓勵及指導，以延續期職涯生命週期。

## 2. 成熟期- OJT 或 Off JT 訓練

人員進入成熟穩定期以可獨立作業，處理各項現場之行政業務及化解消費者情緒，為了使業務更具技巧給予 OJT(On the Job Training)訓練或 Off JT(Off Job Training)訓練，訓練形式包括在職人員會議、業務演練等，說明如下：

在職人員會議：傳達公司經營理念、當前營運狀況、工作目標等，讓人員瞭解公司經營方向，凝聚向心力建立團隊文化一致性；提出人員在服務客人時之個人習慣或未能依公司要求的標準執行作業之狀況，引導相互討論，瞭解可能產生的不良影響、如何運用更臻完善之方法服務消費者，讓人員瞭解工作的「角色扮演」樣貌，以培養工作責任感及自我要求的態度。

業務演練：對於各種消費者問題進行模擬演練，以加強對作業流程標準的再確認及精進面對客人時的應變能力與應對技巧。

日常測驗：對於公司各項企劃活動、商品品牌、服務資訊，透過測驗以確保人員的專業度，提供消費者正確無誤資訊，確保服務品質之維護，以達消費者滿意目的。

## 3. 發展期-給予指導後輩的機會

服務人員工作成就感低、易逝、流動大、職業生命週期短，當人員到達發展期時，在晉升有限的前提下，給予升職或創造跨部門調動的機

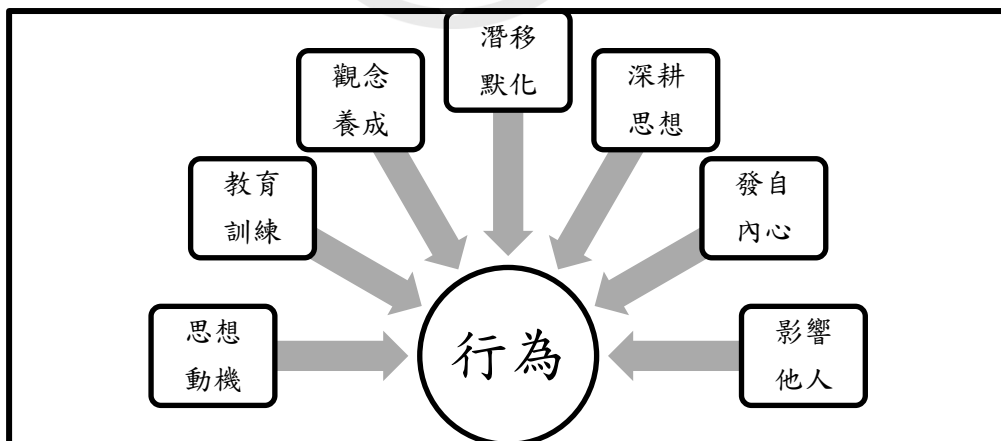
會，可協助主管培育人員肩負傳承文化使命，使其發揮效益為企業貢獻績效，間接為社會傳遞價值文化，達到人才發展之目的。

## (二)建立服務養成行動藍圖

服務人員的禮儀態度易成為模仿學習之對象，具有潛移默化影響他人之效能，基於服務之無形、易逝、不可分割、異質等特性，故對於服務人員之養成訓練須堅持理念和有效管理，所以訓練以強調理念教育，創造態度品質一致性之認同教育為主，以達到良好服務態度展現。

服務人員態度養成訓練，除仰賴培訓機制外尚須透過同儕影響，團隊合作等，如細水長流般，藉由實質教育課程與主管言教、身教帶動，養成統一行為規範和共同的行為舉止，使行為禮儀逐漸融入於舉手投足間，形成行為養成藍圖如圖 5，方得以創造永續及不可變動之態度行為，透過行為藍圖亦可延續影響他人之作為，形成良善循環。

圖 5 服務人員養成藍圖



## (三)提升解決問題能力與技巧之訓練機制。

面對消費者的疑問或需求，必須明確瞭解消費者的想法及需要，以同理心站在消費者的角度予以理解和判斷，在不損害公司利益的基礎下，適當的處理，心態上將消費者的問題當做是服務人員本身的疑問，技巧上讓

消費者感受到服務人員的服務具有溫度；將同理心建構於自我管理上，充分的表現服務消費者時的愉悅工作態度，讓消費者感受到專業及用心；以親切和耐心的態度服務消費者，能同時將服務氣息感染給同儕，形成良善的服務氛圍，造就團隊文化，讓消費者對於所提供的服務給予肯定製造消費者滿意服務。

### 三、服務人員訪談整理

Q1: 訓練對於服務態度養成是否具有關聯性

受訪者	訪談內容整理
B-a-1 B-b-3 B-a-6	服務業是人與人互動密切的行業，服務禮儀需要經過訓練與雕琢，才能更優雅，因每一個舉止間展現動作的意義不同，消費者非常敏感，舉手投足間皆不得隨意。
B-a-2 B-b-3 B-a-5 B-b-4	透過服務養成訓練和問題演練，能更具技巧性的處理各種較為艱難之突發狀況，同時能透過實際演練過程能更專業的掌控問題，並瞭解問題所在，而不侷限於處理問題當下之堅持，能更周到的服務消費者亦可避免產生與消費者之衝突，而獲得消費者認同。
B-a-1 B-a-2 B-b-3	服務並非只有熱誠即可，而是需要透過訓練而累積處理消費者問題之技巧，持續性的訓練養成，有助於技巧性、適當性處理消費者問題，進而提高服務意願投入服務工作。
B-b-4 B-b-3 B-a-6	養成越久資歷越深技巧越成熟，對於不同類型之消費者的情緒安撫及應對技巧與掌握性更趨純熟圓融，使服務更得心應手，面對消費者更優雅，表現越專業消費者也會感覺到服務用心與貼心的表現，消費者能看在眼裡，記在心裡而給予鼓勵，獲得消費者信任增加服務成就感。
B-a-1 B-a-2 B-b-3 B-a-6	訓練有助於對於服務工作認同感提升，讓服務工作有價值與存在感，亦可延伸於自身之涵養增加處事態度之延展性。

Q2: 自我角色認知與自我管理對服務態度的表現與消費者滿意是否有關聯性。

受訪者	訪談內容整理
B-a-5 B-a-1 B-a-2	面對消費者執行份內業務是必然，也希望能盡力做到位，但是有時候與消費者認之有些差異，必然造成消費者不滿，並非有意為之，經常是等主管告知之後，方知消費者有意見，造成客訴，因

B-b-3 B-b-4	此主管的管理與經常性關懷至關重要，對於自我覺醒有一定的幫助，但是主管的言行一致，以身作則能起身教作用，看主管對待消費者的行為與解決問題的能力亦是學習的榜樣。
B-a-1 B-b-3 B-b-4 B-a-5 B-a-6	服務工作內容是幫助顧客解決問題，所以不斷更新、加強業務知識，以及學習新的數位操作，以助於面對顧客時更自信展現專業形象讓顧客滿意是自我要求的重要表現。
B-a-1 B-a-2 B-b-4 B-a-5	身為公司的形象代表，對於外在的形象與內在的專業，給與顧客對公司及個人最好的印象。注意自己的服裝儀容或是妝容及笑容，讓消費者對服務人員的印象是美好及專業的形象，因此自我管理及自己所扮演的角色一定要充分認知，畢竟消費者滿意才是最大成就感。
B-a-2 B-b-4 B-a-5 B-a-6	服務這份工作自我管理的能力必須要有較高的要求，才能站在櫃台服務消費者。獻出貼心與耐心及用心的態度服務每一位消費者，讓消費者可以體會到窩心的服務。例如：熟記每一項活動資訊、樓層櫃位，店內外資訊等，我們必須熟知才能給消費者最及時及最正確的訊息，顧客會給予鼓勵滿足顧客已等於滿足自己。
B-a-1 B-b-3 B-a-5 B-a-6	服務人員必須清楚定位自己的角色與服務消費者的標準，在服務態度表現上才可以表現出消費者滿意的一面。當自己發自內心是這樣的認定後，在服務態度表現上就會是自然而然並非是偽裝出來的服務態度。
B-a-1 B-b-3 B-b-4	做為百貨工作者，就是將消費者的疑問或是需求，盡全力的為消費者解決以達到顧客想要的。簡單來說，像是把消費者的問題當做是自己的疑問，這樣子服務起來，必定能夠讓消費者感受到服務人員的服務是有溫度的。
B-a-2 B-a-6	自我管理上，則是將愉悅的工作態度充分的表現在服務顧客上，甚至將這種氣息能夠感染到身邊的同事；時時加強自己的專業知識，讓顧客感受到我們的專業及用心。

Q3: 如何展現服務態度與服務品質達到消費者滿意

受訪者	訪談內容整理
B-a-1 B-b-3 B-a-6	站在消費者的角度為其解決疑問，並以親切和耐心的態度服務顧客，相信顧客會感受到我們的用心；面對消費者以同理心為出發點，思考：「如果我是消費者我會想得到什麼樣的服務？」，無論遇到什麼客人或是問題都秉持有耐心的及積極的態度，使消費者滿意。
B-a-2 B-a-5 B-b-3 B-b-4	把消費者當成家人，真誠的服務，多站在對方的立場著想！想想自己希望得到對方什麼樣的回應！服務品質上，在活動檔期前就必須充分的了解，主動提供更多的活動訊息給消費者，掌握工作內容提供正確訊息維持在隨時都可以及時回答資訊的狀態，是讓

	消費者滿意的重要關鍵。
B-b-3 B-b-4 B-a-6	將心情保持在一定的狀態，不要受個人或是上一位消費者的情緒影響，而影響到下一位所要服務的消費者的服務品質。面對不同的顧客使用不同的應對方式，以同理心為出發點，慎重對待顧客提出的意見，協尋能為他解決的方案。

#### 四、服務人員訪談歸納與建議

##### (一)良好服務態度仰賴於教育訓養成

服務養成訓練有助於提升處理消費者問題之技巧、應變與專業態度展現、安撫消費者之情緒與執行服務業務能力等。訓練可讓服務人員在面對消費者問題時更加有自信處理問題，而表現出良好服務態度與服務品質。從消費者的鼓勵中獲得個人成就感，增加認同與向心力，使得服務人員樂在工作並形成滿意良好的團隊氣氛，進而提升消費者滿意度。

##### (二)自我認知是展現服務態度的重要關鍵。

服務人員的表現會影響消費者滿意評斷，因此對於自我角色扮演與自我管理的認知需非常清楚，才能瞭解充實自己為消費者提供服務是幫助顧客解決問題的方法，不斷更新加強業務知識是提供服務諮詢的必備資訊，把消費者當成家人真誠的服務，多站在對方立場著想將心比心是同理心的表現。雖然有時會對於自身的態度表現與消費者認知有所不同，造成消費者訴願，亦能於事後經由主管協助與教導，找到調節之方法而避免問題再次發生。

##### (三)主管與同儕的言行是教育訓練的一環。

主管或同儕參與服務的過程具有身教意義，服務消費者的言行經歷是部屬學習觀摩榜樣，依上行下效和前例可循原則，每個服務事件的處理技巧或結局經驗，皆為案例有案可循。因此主管與同儕的行為和處理技巧與方法亦是OJT的一部分。良好服務品質展現於團隊合作的基礎，主管對於業務執行

的關注，影響現場執行人員的表現程度，同儕合作是團隊凝聚力展現，在良性循環原則下，表現良好服務態度與品質受良好的行為影響。

## 第二節 樣本描素

本研究調查對象為 F 百貨服務人員與被服務之消費者，採用便利抽樣方式進行，問卷調查期間為 2021 年 3 月 10 到 2021 年 3 月 31 日，

### 一、服務人員樣本資料敘述分析

服務人員樣本分布情況如表 30，以台北、中壢、新竹三店之人員為對象，共計 46 位，不載明區域，自由意願填寫 SurveyCake 線上問卷，共回收 32 份佔 71.7%，顧客服務從業人員，由於業務屬性之故以女性為主要對象，因此性別為單一樣本。

年資以 11 年以上樣本數有 17 人佔 53% 居多，雖未分區域，但由於中壢地區已成立 21 年，人員穩定性高且年資較其他區域長，因此從表中可判定中壢地區填表人數較多。

年齡樣本在中、高、低分布較為平均各佔 3/1 左右，對於人員養成與文化傳承具有一定基礎，可看出服務人員年齡層偏大，對於環境變遷的應變能力與接受新事物改變與挑戰能力略顯不足與缺少動力。

教育程度之樣本數，大學共 21 位佔 65.6%，乃因政府教育改革大學畢業率增加，因此公司用人策略亦隨之調整，以聘用大學畢業者為主，且因應全球化與國際化都市的改變，外國旅客增多，服務人員之各項聘用條件亦相對提高，故以大學畢業者為多數。

表 30 服務人員樣本分配表

變項名稱	類別	次數分配表	百分比	有效百分比
------	----	-------	-----	-------

性 別	女	32	100.0	100.0
年 資	1 年(含)以下	4	12.5	12.5
	2-4	5	15.6	15.6
	5-7	2	6.3	6.3
	8-10	4	12.5	12.5
	11(含)以上	17	53.1	53.1
年 齡	21-30	10	31.3	31.3
	31-40	11	34.4	34.4
	41-50	10	31.3	31.3
	50(含)以上	1	3.1	3.1
教育程度	高 中	3	9.4	9.4
	大 專	8	25.0	25.0
	大 學	21	65.6	65.6
性 格	活 潑	9	28.1	28.1
	熱 情	4	12.5	12.5
	溫 和	15	46.9	46.9
	害 羞	1	3.1	3.1
	冷 淡	3	9.4	9.4

性格以溫和者為多數共 15 位佔 46.9%，服務從業人員，以為消費者提供資訊和解決問題需具備的特質有關，性格溫和者處理消費者訴願問題時，面對消費者情緒變化較能冷靜圓融應對，且服務過程中多半要求服務人員具有不卑不亢之態度，故服務人員以溫和者居多。

## 二、消費者樣本資料敘述分析

消費者以隨機抽樣方式共詢問 741 人，依據意願發放 SurveyCake 線上問卷，發放且回收 362 份問卷，填答比例為 48.8%。消費者樣本分布情況如表 31。

有效樣本女性填答者居多數佔 51.9%，女性人數稍高於男性，調查發現男、女性差距比例僅 4%，顯示喜愛逛街消費男女差異不大，打破以往百貨商場以女性逛街人口多於男性之想法，因此對於男女消費者之商品需求皆須考慮以符合需求。

年齡以 31-40 歲 36.2% 佔多數，41-50 歲佔 28%，此年齡段薪資收入相較穩定，可支配所得較多及消費力較旺盛有關。

到訪次數偶爾有 197 位佔 54.4%，較經常到訪者和第一次到訪多，顯示偶爾到訪之消費者屬於游移性較大之客群，忠誠度尚需培養，需藉由滿足其需求而將其留下，找到一個讓其非來不可的理由，而第一次只有 11 位佔 3%，顯示新客群較少，有待探究。

店所在區域為中途加入調查，因此產生遺漏值 257 份，但仍有 104 份可作為有效樣本數，其中以台北 60 份，佔有效百分比為 57.7%，中壢 7%，新竹 5%。

表 31 消費者樣本分佈表

變項名稱	類別	次數分配表	百分比	有效百分比
性別	男	174	48.1	48.1
	女	188	51.9	51.9
年齡	20(含)以下	6	1.7	1.7
	21-30	54	14.9	14.9
	31-40	131	36.2	36.2
	41-50	101	27.9	27.9
	51-60	55	15.2	15.2
	61(含)以上	15	4.1	4.1
到訪次數	第一次	11	3.0	3.0
	偶爾	197	54.4	54.4
	經常	154	42.5	42.5
店所在區域	台北	60	16.6	57.7
	中壢	26	7.2	25.0
	新竹	18	5.0	17.3
	遺漏	258	71.3	

### 第三節 實證結果與資料分析

本研究分為服務人員和消費者兩部分，「性別」利用獨立樣本 t 檢定分析法，以瞭解性別對各構面是否具有顯著性，其他人口統計變數運用單因子變異數分析，以檢視人口統計變數是否有關聯性。

#### 三、服務人員樣本資料

##### (一)單因子變異數分析

以各變項對統計變數，利用單因子變異數(ANOVA)分析，檢定「年資」「性格」「教育程度」等對「服務態度」「服務訓練」是否具有顯著差異，當 p 值達到顯著時，利用 Scheffe 法進行事後檢定比較，以進一步了解兩兩群組間的差異是否有顯著性。

#### 1. 「年資」與「服務態度」「服務訓練」間之差異分析

不同「年資」之服務人員在「服務態度」「服務訓練」是否有顯著差異，經單因子變異數分析驗證結果，從表 32「年資」與研究變項間差異分析得知，「服務態度」好壞與「年資」長短無關，「服務訓練」與「年資」有相關性。

從分析中發現「年資」一年(含)以下大於 8 年以上年資人員，和 5-7 年年資人員大於 11(含)以上年資人員。顯示教育訓練對於一年(含)以下之新進人員及 5-7 年年資人員有顯著相關性，較 8-10 年年資人員更需要施以訓練或強化教育。

一年(含)以下之新進人員，為能快速熟悉並瞭解業務內容，需藉由新進教育課程，將公司各項規章作業，及業務流程清楚說明詳細指導，以減少業務疏失且避免接待消費者時產生失誤，因此對於教育訓練需求較其他年資者更為顯著。

5-7 年年資的服務人員，服務消費者之經驗和能力較為豐富，比新進人員更能有效處理各種消費者的問題或紛爭，亦是新進人員的前輩及業務指導者，責任壓力大升遷機會低故人員流動機率較大，此時需要施以進階教育或培育跨業種學習以留住人才，因此教育訓練需求較 8-10 年以上年資人員顯著。

表 32 服務人員年資對各變項分析

變 項	年 資	樣本數	平均值	標準差	F 值	p 值	Scheffe 事後比較
服務態度	(1)一年(含)以下	4	2.389	0.577	0.53	0.714	
	(2)2-4	5	2.044	0.617			
	(3)5-7	2	2.444	0.471			
	(4)8-10	4	1.861	1.004			
	(5)11(含)以上	17	2	0.627			
服務訓練	(1)一年(含)以下	4	2.563	0.857	3.245*	0.027	(1)>(4)>(5) (3)>(5)
	(2)2-4	5	1.9	0.379			
	(3)5-7	2	2.563	0.619			
	(4)8-10	4	1.563	0.65			
	(5)11(含)以上	17	1.64	0.511			

\*.  $p < 0.05$

## 2. 「性格」與「服務態度」「服務訓練」差異分析

因「害羞」少於兩個觀察值，故性格不進行單因子變異數分析，因此忽略不予分析討論。

## 3. 「教育程度」與「服務態度」「服務訓練」變項間之差異分析

不同「教育程度」的服務人員在「服務態度」「服務訓練」經單因子變異數分析驗證結果，從表 33 發現「教育程度」與研究變項間並無顯著差異，顯示「服務態度」好壞與「服務訓練」需求對的不同「教育程度」之服務人員不會有影響。

表 33 服務人員教育程度對各變項分析

變項	教育程度	樣本數	平均值	標準差	F 值	p 值	Scheffe 檢定
服務訓練	(1)高中	3	1.417	.520	3.135	.0585	
	(2)大專	8	1.500	.433			
	(3)大學	21	2.036	.657			
服務態度	(1)高中	3	1.350	.156	2.050	.1470	
	(2)大專	8	2.100	.564			
	(3)大學	21	2.118	.668			

## (二)相關分析

主要探討服務人員之「服務訓練」對「服務態度」及年資、年齡、性格等之相關程度，並利用皮爾森(Pearson)相關分析進行驗證，相關程度整理如表 34。說明如下：

### 1. 「服務訓練」與變項之相關分析

從相關矩陣分析得知，「服務訓練」對「服務態度」呈現顯著影響，相關係數為.649( $p < 0.00$ )有中度相關，代表「服務訓練」越紮實也會影響「服務態度」表現，「服務訓練」與個人背景變項部分，除「性格」外沒有顯著差異外，年齡、教育程度其他都有部分影響，對於年資相關性更顯著。

### 2. 「服務態度」與變項之相關分析

從變項之相關矩陣分析得知，「服務態度」對「服務訓練」呈現顯著影響，相關係數為.649( $p < 0.00$ )有中度相關，代表「服務訓練」越紮實也會影響「服務態度」表現，「服務訓練」與個人背景變項部分除性格外沒有顯著差異外，年齡、教育程度其他都有部分影響，對於年資相關影響較顯著。

表 34 服務人員對各變項之相關分析

變 項	服務訓練	服務態度	年資	年齡	性格	教育程度
服務訓練	1					
服務態度	.649**	1				
年 資	-.460**	-.163	1			
年 齡	-.355*	-.119	.775**	1		
性 格	-.061	.075	-.091	-.002	1	
教育程度	.399*	.276	-.534**	-.611**	.057	1

\*.  $p < 0.05$  , \*\*.  $p < 0.00$

## 一、消費者樣本資料

### (一) 敘述分析

利用獨立樣本 t 檢定，檢視不同「性別」的消費者對服務人員的「服務態度」、「服務品質」、「消費者滿意」是否有顯著差異。從表 35 性別和變相間之分析，可以得知消費者的不同性別對於「服務態度」、「服務品質」、「消費者滿意」並無特別明顯的差異。

表 35 性別對變項分析表

變 項	性別	樣本數	平均值	標準差	t 值	顯著性
服務態度	男	174	1.659	0.605	-0.604	.388
	女	188	1.698	0.600		
服務品質	男	174	1.703	0.609	-1.198	.297
	女	188	1.779	0.606		
消費者滿意	男	174	1.724	0.619	-1.682	.409
	女	188	1.834	0.622		

### (二) 單因子變異數分析

以變項對統計變數，利用單因子變異數(ANOVA)分析，檢定消費者「店所在區域」、「到訪次數」、「年齡」對服務人員的「服務態度」、「服務品質」、「消費者滿意」是否具有顯著差異，如果 p 值達到顯著時，利用 Scheffe 法進行事後檢定比較，進一步探詢兩兩群組間之差異是否有顯著性。

#### 1. 「店所在區域」與變項間之差異分析

以不同地區之消費者對服務人員的「服務態度」、「服務品質」、「消費者滿意」是否有顯著差異，經單因子變異數分析驗證結果，從表 36

發現「服務態度」、「服務品質」、「消費者滿意」有顯著差異且(3)「新竹」地區大於(1)「台北」地區，顯示「新竹」地區比「台北」地區的消費者更重視服務人員的「服務態度」、「服務品質」、「消費者滿意」的表現。

表 36 店所在區域對各變項之分析

變 項	店所在區域	樣本數	平均值	標準差	f 值	p 值	Scheffe 檢定
服 務 態 度	(1)台北	60	1.50	0.541	3.687*	.028	(3)>(1)
	(2)中壢	26	1.59	0.652			
	(3)新竹	18	1.93	0.622			
服 務 品 質	(1)台北	60	1.55	0.569	4.148*	.019	(3)>(1)
	(2)中壢	26	1.73	0.639			
	(3)新竹	18	2.00	0.629			
消 費 者 滿 意	(1)新竹	60	1.63	0.616	4.308*	.016	(3)>(1)
	(2)中壢	26	1.79	0.640			
	(3)新竹	18	2.12	0.652			

\*. P<0.05

新竹地區包括竹科、大專院校，客層以年輕家庭，收入穩定可支配所得較高之新貴族群，屬理性客群較注重自身權益且善於表達服務意見，因此新竹地區較台北地區對「服務態度」、「服務品質」、「消費者滿意」有顯著影響。

## 2. 「到訪次數」與變項間之差異分析

以消費者的「到訪次數」對服務人員的「服務態度」、「服務品質」、「消費者滿意」是否有顯著差異。經單因子變異數分析驗證結果，從表 37 中可以得知「到訪次數」對「消費者滿意」並無差異，但是對「服務態度」、「服務品質」有顯著性，以事後(Scheffe 法)事後檢定比較發現(2)偶爾到訪大於(1)經常到訪，顯示偶爾到訪者比經常到訪者對於「服務態度」與「服務品質」的表現感受更敏銳。

表 37 到訪次數對變項之分析

變 項	到訪次數	樣本數	平均值	標準差	F 值	p 值	Scheffe 事後檢定
服務態度	(1)經常	154	1.49	0.597	7.196*	.001	(2)>(1)
	(2)偶爾	197	1.79	0.603			
	(3)第一次	11	1.55	0.577			
服務品質	(1)經常	154	1.47	0.491	7.174*	.001	(2)>(1)
	(2)偶爾	197	1.85	0.617			
	(3)第一次	11	1.63	0.579			
消費者滿意	(1)經常	154	1.53	0.514	3.480	.032	
	(2)偶爾	197	1.85	0.626			
	(3)第一次	11	1.71	0.613			

\*. P<0.05

可以說明「服務態度」與「服務品質」對於經常到訪者，可能因素為經常到訪者已習慣於 F 百貨消費購物，對於服務人員在「服務態度」的要求較無特殊明顯性。表示經常到訪者為 F 公司的主顧客群，習慣於 F 公司購物消費，與銷售人員、服務人員已建立長久信任關係，且為 F 公司之忠誠顧客，即使服務稍有不滿亦能給予包容與諒解，因此感受小於偶爾到訪者。

### 3. 「年齡」與各變項間之差異分析

以「年齡」對服務人員的「服務態度」、「服務品質」、「消費者滿意」是否有顯著影響。從單因子變異數分析驗證結果從表 38 可以看出年齡對「服務態度」、「服務品質」、「消費者滿意」，並無顯著差別。

表 38 年齡對各變項之分析

變 項	年 齡	樣本數	平均值	標準差	F 值	p 值
服務態度	20(含)以下	6	1.833	0.983	2.204	.053
	21~30	54	1.601	0.591		
	31~40	131	1.806	0.627		
	41~50	101	1.635	0.549		
	51~60	55	1.540	0.598		

	61(含)以上	15	1.600	0.471		
服務品質	20(含)以下	6	1.853	0.964	1.864	.100
	21~30	54	1.654	0.627		
	31~40	131	1.860	0.620		
	41~50	101	1.709	0.552		
	51~60	55	1.646	0.610		
	61(含)以上	15	1.565	0.526		
消費者滿意	20(含)以下	6	1.815	0.963	1.293	.266
	21~30	54	1.733	0.670		
	31~40	131	1.880	0.618		
	41~50	101	1.760	0.580		
	51~60	55	1.663	0.619		
	61(含)以上	15	1.652	0.591		

### (三) 相關分析

主要探討以消費者對於「服務態度」、「服務品質」、「消費者滿意」及年齡、到訪次數、店所在區域等變項之相關程度，並採用皮爾森(Pearson)相關分析法進行驗證，變項之相關程度說明如下：

#### 1. 「服務態度」與變項之相關分析

從表 39 相關矩陣分析得知，「服務態度」對「服務品質」、「消費者滿意」有顯著影響，相關係數分別為.921( $p < 0.01$ )與.853( $p < 0.01$ )皆有高度相關，代表「服務態度」越好，消費者對於服務品質認可越高滿意度相對提高；「服務態度」對消費者年齡、性別變項部分沒有顯著相關，但是「服務態度」對店所在區域和到訪次數有顯著差異，顯示店所在地區對於服務態度的感受明顯不同，服務態度好壞對於到訪次數有顯著影響。

#### 2. 「服務品質」與變項之相關分析

從表 39 相關矩陣分析得知，「服務品質」對「消費者滿意」呈現顯著影響，相關係數為.929( $p < 0.00$ )有高度相關，代表「服務品質」越好

「消費者滿意」認同度越高，「服務品質」對消費者年齡、性別變項沒有顯著相關，但是「服務品質」對店所在區域和到訪次數有顯著差異，顯示店所在地區對於服務品質的感受明顯差異，服務品質好壞對於到訪次數有影響。

### 3. 「消費者滿意」與各變項之相關分析

從表 39 相關矩陣分析得知，「消費者滿意」對消費者年齡、性別、到訪次數變項沒有顯著相關，但是對店所在區域有部分相關，顯示不同區域的消費者對於 F 百貨的消費者滿意度要求有差異。

表 39 各變項相關分析

變 項	服務態度	服務品質	消費者滿意	店所在區域	到訪次數	年齡	性別
服務態度	1						
服務品質	.921**	1					
消費者滿意	.853**	.929**	1				
店所在區域	.245*	.274**	.275**	1			
到訪次數	-.144*	-.123*	-.072	-.206*	1		
年 齡	-.088	-.077	-.076	-.039	.060	1	
性 別	.032	.063	.088	.231*	.189**	-.013	1
**. P < 0.01, * . < 0.05							

#### (四)迴歸分析

探討消費者對於「服務態度」經由「服務品質」的中介效果會影響「消費者滿意」。採用迴歸分析方法，探討自變項「服務態度」對「服務品質」、「消費者滿意」依變項之預測能力，如果具有顯著影響，表示存在因果關係，進一步以層級迴歸分析進行驗證，中介變項「服務品質」在「服務態度」對「消費者滿意」的影響具有中介效果。

##### 1. 驗證「服務態度」對「服務品質」有顯著影響

將「服務態度」與「服務品質」進行簡單迴歸分析，從表 40 模型一發現「服務態度」可以預測「服務品質」。「服務態度」對「服務品質」之  $R^2=0.864$ ，自變「服務態度」可以解釋「服務品質」變異量的 97%，F 檢定值為 2019.603， $p=.000<0.05$  顯示達顯著水準，從  $\beta_1$  係數值 0.930，t 值為 44.940， $p<.05$  達顯著水準。表示服務態度越好消費者對服務品質的認同越高。

## 2. 驗證「服務品質」對「消費者滿意」有顯著影響

將「服務品質」與「消費者滿意」進行簡單迴歸分析，從表 40 模型二發現「服務品質」可以預測「消費者滿意」。「服務品質」對「消費者滿意」之  $R^2=0.864$ ，自變數「服務品質」可以解釋「消費者滿意」變異量的 97%，F 檢定值為 2279.848， $p=.000<0.05$  顯示達顯著水準，從  $\beta_2$  係數值 0.951，t 值為 47.748， $p<.05$  達顯著標準。表示服務品質越精細影響消費者滿意程度越顯著。

## 3. 驗證「服務態度」對「消費者滿意」有顯著影響。

將「服務態度」與「消費者滿意」進行簡單迴歸分析，從表 40 模型三「服務態度」可以預測「消費者滿意」。「服務態度」對「消費者滿意」之  $R^2=0.864$ ，自變數「服務品質」可以解釋「消費者滿意」變異量的 97%，F 檢定值為 10793.970， $p=.000<0.05$  顯示達到顯著標準，從  $\beta_3$  係數值 1.040，t 值為 103.89， $p<.05$  達到顯著標準值。表示服務態度越好影響消費者滿意度越高。

## 4. 驗證「服務態度」與「服務品質」對「消費者滿意」有顯著影響，且「服務品質」在「服務態度」對「消費者滿意」的影響具有中介效果。

將「服務態度」和與「服務品質」同時對「消費者滿意」進行層級迴歸，從表 40 模型四中發現「服務態度」因為「服務品質」加入後，「服務態度」對於「消費者滿意」的  $\beta$  係數值從.930 降低為.003 且仍呈現顯著水準，因此判定「服務品質」具有完全中介效果。

表 40 驗證假設之分析

變數名稱	服務品質		消費者滿意					
	模型一		模型二		模型三		模型四	
自變項	$\beta_1$ 值	t 值	$\beta_2$ 值	t 值	$\beta_3$ 值	t 值	$\beta_4$ 值	t 值
服務態度	.930***	44.940			1.040***	103.89	.003	.059
服務品質			.951	47.748			1.012	20.085
F 值	2019.603***		2279.848***		10793.970***		11614.761***	
$R^2$	.864		.864		.864		.985	
$\Delta R^2$	.863		.863		.968		.985	
假設驗證結果	成立		成立		成立		成立，且為完全中介	
***. P < 0.001								



## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究結論

本研究以訪談與問卷方式，對個案百貨服務人員與被服務之消費者進行研究，探討服務人員的服務態度養成訓練與消費者滿意間關聯之研究，將研究目的調查與分析結果，歸納並提出結論與建議，依據研究結果提出管理意涵與貢獻，期望能供企業與未來研究者參考。

#### 一、探討服務人員訓練與服務態度之影響。

##### (一)服務人員訓練有助於提升問題處理技巧，展現精緻的服務態度。

依據訪談結果，一般消費者服務諮詢，只要服務人員稍微具有服務熱誠，即可輕易做到消費者滿意服務，但對於較刁鑽消費者或棘手消費問題，則需要透過人員訓練或個案演練之訓練方式培養應對與處理技巧，方能有效且圓融處理消費者問題，而且經驗越豐富，處理刁鑽棘手之問題越專業且及時，較能有效控制危機發生，對於服務態度的表現與掌握較能合於消費者需求與滿意。

##### (二)5~7 年以上人員給予進階養成訓練，可增加人才留任與發展。

服務人員之教育訓練有助於快速進入職場並熟悉業務職能，因此入職時必定進行新人訓練，且主管定期召開業務會議給予業務檢討以減少業務執行失誤，或不定期給予例行教育訓練以維持服務品質，但是訓練最終目的乃為人才培育提升能力及有效管理，因此針對不同時期或經驗者需有進階或進級訓練機制非一視同仁之平行教育。

根據研究調查一年(含)以下人員，較 8 年以上之資深人員需要訓練，年資 5~7 年者較年資 11 年以上資深人員，更需要施以教育訓練，5~7 年

年資的服務人員服務消費者經驗和能力較為豐富，比新進人員更能有效處理各種消費者問題或紛爭，亦是資淺人員的前輩及業務指導者，具有身教之意義與責任，且例行性業務已駕輕就熟，缺少挑戰和變化性，此時期較易於出現工作倦怠期，而有轉換工作之念想，進而影響良好服務態度的表現意願。故年資到達5~7年時應給予進階提升教育，輔以跨部門或跨職能學習，以持續展現良好服務意願，同時留任人才。

### (三)強化服務認同培養之同理心訓練。

訪談過程中服務人員對於自身所扮演的角色具有相當認知程度，面對消費者的消費疑問或是需求，必須明確瞭解消費者的想法和需要，以同理態度站在消費者的角度予以理解和判斷，在不損害公司利益的基礎下，給予適當的處理，心態上將消費者的問題，當作是服務人員本身的疑問，技巧上讓消費者感受到服務人員的服務是具有溫度的；將愉悅的工作態度充分表現於服務消費者之上，讓消費者感受到專業及用心，並以親切和耐心的態度服務消費者。

訪談中亦瞭解到，服務人員對於服務消費者有一定的喜愛程度，但缺少進一步提升服務品質的意願與認同，尤其是新進年輕者，缺乏追求優質細緻服務的服務品質態度與動機，看待同理的角度忽略不同世代之差異，除以自身為標準外，更須同理跨世代對於環境變化科技進步的差異影響。因此提升人員的服務認同要從同儕的影響力及團隊的合作與配合，若將同理心建構於自我管理上，相對的團隊合作氣息必將服務氣息感染給同儕，在團隊上形成良善的服務氣氛造就團隊文化，讓消費者對於所提供的服務給予肯定創造消費者滿意。

招聘服務人員時除注重意願外，尚會考慮活潑開朗熱情之個性，但根

據研究顯示活潑開朗熱情者對於服務養成與服務態度認同度較低，相對溫和型個性更適合從事服務性的工作。根據調查大學學歷較大專或高中學歷，對團隊合作更具有認同感，惟大學學歷者較具優越感與自信心，因此管理者需有一定的說服力，方能使之信服而願意對團隊做出貢獻，故主管須投資更多精神與心力，方能養成達到留才育才之目的，主管自身亦須精進自身能力。

### 三、探討服務態度對消費者滿意間之影響

#### (一)「偶爾」到訪之消費者更在乎服務人員的服務態度表現

根據單因子變異數分析發現，影響消費者滿意度的服務態度評價中，到訪 F 公司的消費者以「偶爾到訪」大於「經常到訪」者，顯示經常到訪者已習慣於 F 百貨消費購物，因此對於服務人員在服務態度的要求較無特殊明顯性變化，主顧客群已經習慣於 F 公司之消費購物模式及銷售人員、服務人員已與消費者建立長久信任關係，為忠誠顧客，即使服務稍有不滿亦能給予包容，因此給予經常到訪的消費者製造到店的機會，定期舉辦活動作為情感及習慣維繫。

偶爾到訪者有 197 位佔問卷份數的 54.4%，較經常到訪者及第一次到訪者多，顯示服務態度表現對偶爾到訪之消費者有顯著影響，表示在服務偶爾到訪之消費者的過程中，服務人員必須更謹慎展現服務態度，且將準備服務消費者的意念，做到無時無刻絲毫不能掉以輕心，方能維持良好服務評價達到消費者滿意，因此對於偶爾到訪之消費者，服務人員必須隨時掌握服務時機，並保持提供優質服務態度與服務品質。

公司對於偶爾到訪消費者之經營，亦需更加注重，舉辦之行銷或體驗活動需投其所好，方可透過實質感動之服務表現給予滿意感受，留住偶爾

到訪之消費者，使其養成消費習慣，而成為忠實主顧客群。

## (二)「新竹」地區消費者更注重服務態度與服務品質的展現

從地區可看出，雖然新竹地區調查份數少於台北只有 5%，但在消費者滿意度評價中較台北更在乎服務態度與服務品質的要求。新竹地區包括竹科、大專院校、結婚與出生率高，客層以年輕家庭，收入穩定可支配所得較高之新貴族群，屬理性客群較注重自身權益且善於表達服務意見，因此新竹地區較其他地區應更注意對於消費者的服務細節及態度表現。故服務人員需更加提升和注重服務品質之整體展現，主管對於人員教育訓練及管理需更加用心和投入，以優質服務品質讓更多新竹地區之消費客群得到認同。

## 三、探討服務人員的服務態度展現經由服務品質對消費者滿意間的關聯。

從分析驗證中得知「服務態度」展現經由「服務品質」對「消費者滿意」有正向的影響，且「服務品質」做為中介變數，以「服務態度」和「服務品質」同時對「消費者滿意」進行層級迴歸分析，從中發現「服務態度」因為「服務品質」加入後，「服務態度」對於「消費者滿意」的 $\beta$ 係數值從.930 降低為.003 且仍呈現顯著水準，因此判定為完全中介效果，顯示服務態度的好惡會影響消費者對於服務品質的認知情況而影響滿意度。

消費者對於服務品質的認定是來自於服務態度的表現，企業為了維持永續競爭優勢與地位必須堅持不懈維持信念，服務人員設置乃以消費者需求為出發點，基於讓消費者於商場購物消費時有任何疑難雜症問題，可以快速獲得諮詢與解惑的服務窗口，亦為企業型態之競爭需求，被視為理所當然存在，同時具有為企業帶來形象展現之儀式目的，以及滿足消費者解惑之需求。然而服務態度表現有賴於企業的組織文化建立與薰陶，將文化

深植到企業所有人員的每一分細胞裡，由上到下從基層人員到企業經營者、中間幹部及企業內前、後勤的所有人員，都必須具備表現良好的消費者服務態度認知。將服務態度所展現出的服務品質要求給予重視，讓服務態度表現成為服務消費者文化 DNA 的一部份，為企業建構 CSR 之形象給予消費者信賴與滿意。

## 第二節 管理意涵與貢獻

### 一、服務人員服務訓練與消費者滿意間關聯之研究貢獻

服務人員扮演的角色，是提供消費者諮詢的一個管道，為整體服務項目的一環，亦是最不具有績效生產力的貢獻者，其業務看似微不足道，其實對百貨零售業態的消費者而言，具有舉足輕重的地位不容忽視，百貨零售業之服務人員對消費者的服務較數位化系統更具人性與有溫度，硬體指引系統再優美，都不及服務人員的一句溫暖話語或一個動作令人感動與貼心，故追求系統化的數位服務時，也不能忽略服務人員之重要性。

在研究調查中發現消費者對於服務人員的滿意度在 362 位調查中有 321 人填寫滿意到非常滿意，佔問卷的 88.6%，滿意度與 F 百貨在 CSR 報告中，調查消費者滿意度中消費者滿意度達 87.7%，有相似處，顯示消費者對與服務人員的高度肯定，因此要持續讓消費者對於服務人員之服務表現呈現高滿意狀態，有賴於管理者的努力和堅持。本研究依據調查提出對管理者建議如下：

#### (一)管理幹部自我能力提升與精進建議

服務人員以大學畢業者為主，因服務業務需具備一定的語言能力和解決問題能力基礎，因此符合條件者對於自身優越感和自信心較強，對管理者之管理能力認同度較低，管理者在執行人員管理時需具備信服力，才能

使服務人員感到尊崇，而願意對團隊做出貢獻且為企業所用。

服務人員訓練與管理責任由管理幹部親自執行，但因區域不同，幹部管理能力因人而異，個人職能限制及對事情要求標準想法不一等原因，易產生管理能力差異，管理者必須更精進於自身管理能力培養和以身作則之身教基礎，讓同仁得以願意追隨並做為學習榜樣。為避免團隊效益產生店別與區域性之差異，企業對於管理幹部之教育培訓，雖因地制宜，但企業之文化與管理應予以標準化一致性且落實至每個分店，由企業中央管理單位進行管理職能之培育，並給予進修機會，以提升個人管理能力，進而達到內部人員之效尤，建構學習型組織增進全體人員自我革新的能力，達到團隊服務水準一致性。

## (二) 管理者之管理態度建議

偶爾到訪之消費者在接受被服務後對服務態度與服務品質的認知具有影響力，為消費者滿意之口碑傳遞者，具有影響企業形象與消費者信任的因素。維護偶爾到訪之消費者的滿意關鍵，除服務人員的表現外尚需企業與管理者的重視，因此延續服務品質的堅持，掌握於單位主管與企業的要求程度，相對影響服務人員之養成訓練的情況和服務人員對於企業之向心力的表現作為。

主管對於訓練養成的管理態度與對整體服務表現的努力，為優良服務表現的重要關鍵因素，所謂「上行下效」有堅持才有好品質，即是最好的管理基礎。同時，服務人員之服務態度維護，需藉由主管堅持管理信念與經常性關懷和開導溝通以達到人員認同，並透過理念教育與個案模擬演練方式給予訓練，以最佳應對技巧理解消費者之問題所在，有助於維護服務品質達到消費者滿意的服務態度養成。

另外並非每位服務人員皆具有管理能力，因此針對不適任管理職之人員，給予職涯轉換之機會，鼓勵多元成長學習，建構跨部門人才培養機制，激發團隊認同感與工作成就感，給與正向期待和自主空間，皆能影響服務態度表現而展現好的服務品質。

在區域調查中新竹地區消費者較台北或中壢更重視服務品質表現，因此新竹地區主管應更加強於人員基礎訓練及對每一個服務細節的演練與管理，以達到新竹地區消費者對服務品質之要求水準。

### (三)服務無差別化且服務態度不鬆懈建議。

影響消費者滿意度的服務評價中，以偶爾到訪個案公司較經常到訪之消費者多，顯示服務人員在服務消費者的過程中，必須將準備服務消費者的意念做到無時無刻絲毫不能掉以輕心，以隨時盡最大心力服務每位消費者方能維持良好服務評價。

消費者對於服務品質認定是來自於服務態度表現，企業為了維持永續競爭優勢與地位必須堅持不懈維持信念，然而服務態度表現有賴於企業的組織文化建立與薰陶，文化深植到企業所有人員的每一分細胞裡，由上到下從基層人員到企業經營者、中間幹部及企業內前、後勤的所有人員，都必須具備表現良好的消費者服務態度與認知，俗話說：「上梁不正下梁歪」。企業全體必須是表裡一致，確實予以落實並以長期堅持與推動具優良服務品質之企圖心，將服務態度所展現出的服務品質要求給予重視，讓服務態度表現，成為服務消費者文化的一部份，為企業建構 CSR 之形象給與消費者信賴與滿意服務。

### (四)情感連結之訓練建議

對於教育訓練課程設計，可運用啟發與連結性課程內容，增加個案演練次數，用將心比心己所不欲勿施於人的態度，使其瞭解處理問題的方法和技巧，所產生結果會有意想不到的影響與結局，且能看見自身缺失而得到啟發，以提升優質表現動機及意願和團隊認同之成就感為提供優質服務努力。

雖薪酬為提升工作意願的最佳鼓勵及留才方式，但薪酬多寡礙於企業制度可控性低，因此管理幹部對於服務人員訓練管理，可透過服務認同與同儕影響及前後輩師徒指導方式，增加情感認同與團隊凝聚力建構，亦可利用消費者滿意認同所創造之成就感，提升人員留任率及優質服務表現。且好的服務態度來自於發自內心的展現，因此建立團隊文化，形成提攜團隊同儕相助合作之精神，營造手足親情關係的環境，對企業具有向心力與凝聚力，願意齊心守護企業品牌且樂在工作的文化團隊氣氛，有益於企業永續經營的動力與生機。

## 二、消費者滿意研究建議

從地區可看出，雖然新竹地區調查份數少於台北，但較台北更在乎服務態度與服務品質對滿意度之影響。經常到訪之消費者，對服務態度與服務品質較無差別，但對於偶爾到訪之消費者影響較顯著，第一次到訪人數 11 位佔問卷調查份數之 3%，30 歲以下只有 16%，顯示缺乏新客群和年輕族群。建議如下：

### (一) 偶爾到訪之消費者具有評論企業服務品質優劣的關鍵因素

依據本研究顯示消費者滿意程度來自於服務品質的期待是成立的，而服務品質展現程度，受服務態度表現影響，在實證中亦獲得證實。因此認定服務品質展現源自於企業對消費者態度的重視程度，一般企業注重主顧

客經營，但在研究中發現偶爾到訪之消費者具有評論企業服務品質優劣的關鍵因素，故企業亦應精心經營非主顧客之消費者。

## (二)創造不可不來的理由

偶爾到訪消費者有 197 位，較經常到訪者及第一次到訪多，佔問卷份數的 54.4%，顯示對於偶爾到訪之消費者，需要利用情感連結創造非來不可的理由。百貨商品為生活民生物品，除實際生活需求外，尚有情感連結之樂趣與享受，如欣賞美麗物品與擺飾，了解不同流行趨勢與設計，品味生活的典雅氣氛，逛街消費的精神療癒等，因此滿足消費者五感體驗及嚐鮮的心態，亦是零售百貨可以創造的價值掌握消費者到店的意願。

新零售時代雖然網路購物盛行且便利，但心靈滿足與具溫度的人性服務，還是消費者需求之生活型態，商場體驗活動結合新科技加上服務人員之熱誠服務，可以創造消費者不可不來的理由，畢竟人不能離群索居，如疫情帶動網購與線上的消費熱潮，但是報復性出遊還是消費者的心靈期待。

## (三)年輕客群與新客比例偏低值得再研究

根據統計分析第一次到訪之消費者只有 11 位佔 3%，30 歲以下只有 16%，顯示缺乏新客群和年輕族群，百貨商場之商品品牌與年齡定位，或許未能符合年輕客群或從未到訪之消費者需要，隨著數位化科技及網路購物盛行，年輕客群更願意在網路上消費購物，而個案百貨在新消費模式中以傳統百貨經營模式，略顯中規中矩，缺少有趣性和話題性，另外數位化科技不斷進步數位轉型迫切，快速應變是零售百貨一向使用之行銷策略，以解決消費者問題為出發點，亦能同時解決企業問題和消費者連結之障礙，可減少消費者不滿意情緒。

企業因應數位轉型提升服務效率推出手機 APP，根據調查服務消費者使用手機 APP 諮詢，耗費時間為一般問題諮詢者約三倍以上的時間，顯示手機 APP 對消費者有進入障礙之限制，數位化之服務與購物連結不足或許是不受年輕客層青睞的原因之一，但實際因素仍須探究，可以做為未來研究方向。

### 第三節 研究限制

#### 一、難以實際深化到消費者滿意之層面。

本研究以服務人員為對象進行養成訓練後之服務態度表現對消費者滿意間關係之研究探討，惟服務人員之業務面較為侷限，雖與消費者觸機會雖多，但經過訪談、問卷調查以及文獻整理發現，影響消費者滿意度的面相因素，涵蓋既廣且深，就服務人員之服務態度而展現之服務品質，難以實際深化消費者滿意之層面，缺乏全面性之客觀原因。

#### 二、影響消費者滿意的面相欠缺客觀性。

此次研究可得知消費者對於服務人員之服務態度與服務品質表現認知有正向影響，且得知服務人員之訓練培養對於 5~7 年之年資人員應予以重視，有助於管理幹部對服務人員養成訓練需求之瞭解。

偶爾到訪之消費者較經常性到訪之消費者與新竹地區消費者較台北更注重服務品質表現，但實際影響服務態度表現與服務品質之面相，具有多重因素，單就服務培養之訓練看待服務態度及服務品質表現對消費者滿意而言，尚有不足之處有待進一步研究與驗證。

#### 第四節 未來研究建議

本研究充分瞭解服務人員訓練與消費者滿意間關聯的因素，未來以企業永續經營角度和環境變遷在高度競爭的前提之下，維持競爭力需要企業全體人員有一致性的認同感與前進的動力，個案百貨屬企業集團旗下子公司，近年來受限於展店速度減緩，內部人員對於企業願景與發展趨於保守，影響人員升遷管道與輪調機制，在加上績效貢獻成長有限的情況，導致人員積極心態產生變化，且以服務人員 8 年以上年資樣本數達 65%，4 年以下佔 27%，顯示企業穩定性高，員工年資 8 年以上即不易流動，可能會導致對新事務學習及創新力不足的情形產生，企業與員工之間的相互滿意度可能會產生遞減效應。

因此未來可從內部員工角度，進行公司內部滿意度實證研究調查，更能顯示內部員工對外部消費者之影響，依據調查消費者對個案公司的滿意度表現非常高，維持高滿意度的堅持須同仁齊心努力，因有幸福快樂員工方能創造高滿意度之消費客群。以企業之社會責任為前提，評估與調查內部員工滿意度，能確實了解企業內部之問題而加以改善，並能增進企業面對環境適應和競爭能力，使企業有高滿意度員工帶來高貢獻的績效，亦能為企業相關責任者帶來穩定之影響，有助於企業長久發展和社會和諧之貢獻。

## 參考文獻

- 孔令震 (2004)。商店印象、顧客價值及價格敏感度之相關性分析—以百貨業為例。國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文，高雄市。
- 呂瓊瑜 (2013)。服務品質、企業社會責任認知、顧客—公司認同與顧客忠誠之探討。國立中正大學企業管理研究所博士論文，嘉義縣。
- 杉本辰夫著 (1991)。事務、營業、服務的品質管制(改訂版)，日本規格協會。
- 林孜孜 (2005)。服務品質與顧客滿意關係之研究。經營管理論叢，特刊，287-294。
- 林建山 (2002)。產業政策與產業管理。台北市：環球經濟社。
- 林錦堂 (2006)。顧客對服務態度與服務品質認知之關聯—以 S.W.清潔服務公司為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 邱皓政 (2019)。量化研究與統計分析(第六版)。台北:五南圖書。
- 徐堅白、陳學玲 (2000)。俱樂部的經營管理。新北市：鼎亦印刷事業股份有限公司。
- 翁千嫻 (2008)。五感，知覺消費者利益與美好體驗關聯之實證研究—以咖啡消費為例 (Doctoral dissertation)。
- 翁崇雄 (1991)。服務品質評量模式之比較研究。中山管理評論，8(1)，105-122。
- 翁崇雄 (1991)。期望服務與服務績效影響服務品質評量之研究。台大管理論叢，9(1)，153-176。
- 馬淵哲、南條惠 (2006)。讓顧客感動的服務。臺北市：遠流。
- 高清愿 (1998)。『團體服務，夢想昇華』服務高手。時報文化。
- 陳彥豪 (2004)。訓練制度與訓練認知對員工職能提升、組織承諾與工作投入之影響。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，高雄市。
- 陳思倫 (2008)。服務品質管理。臺北市:前程文化。

- 黃建中 (2002)。高雄市百貨公司消費者購買行為與商店形象之探討。國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文，高雄市。
- 楊政樺、陳光華 (2006)。航空公司第一線服務人員之組織承諾、專業承諾與顧客期望服務態度之探討--以神馳經驗為干擾變項。旅遊管理研究，217-243。
- 詹定宇 (1999)。服務態度管理：四家標竿個案研究。中華管理評論，6，17-34。
- 廖麗佳 (1999)。人力資源策略、教育訓練政策與人力資源績效的關係。國立臺灣師範大學工業科技教育研究所碩士論文，台北市。
- 鄭敏媛 (2004)。金融業客服中心服務功能品質對顧客服務認知價值與行為意向之影響研究。國立東華大學國際企業研究所碩士論文，花蓮縣。
- 戴國良 (2007)。企業管理-精華理論與本土案例。台北：五南。
- Johnny Lin (2006)。服務業聖經。台北市：易富文化，227。
- 施君蘭 (2011)。專業好養，態度難教。天下雜誌 321 期(2011 年 04 月 19)。2021 年 5 月 21 日，取自 <https://www.cw.com.tw/article/5010735>
- 柯雲娥 (2012)。調查法，survey method。2021 年 5 月 22 日，取自圖書館學與資訊科學大辭典 <http://terms.naer.edu.tw/detail/1678715/>
- 陳韋聿 (2021)。每 8.8 萬人擁一家！為何台北百貨公司密度全球最高？。未來城市 futuristic city@天下 (2021-02-01)。2021 年 5 月 22 日，取自 <https://futurecity.cw.com.tw/article/1870>
- SOGO 百貨 CSR 企業社會責任。2021 年 1 月 22 日，取自 <https://www.sogo.com.tw/csr/>

## 二、英文部分

- American, M. A (1960) . *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*, American Marketing Association,.15.
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W.( 1993), The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms, *Marketing Science*, 12,. 125-143.

- Barney, J. B. & William S. Hesterly.(2008). *Strategic Management and Competitive Advantage, Pearson International Edition*, New York.
- Berry, L. L., Zeithaml, V. A., & Parasuraman, A. (1990). Five Imperatives for Improving Service Quality. *MIT Sloan Management Review*, 31(4), 29.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Buell, V. P. (1984). *Marketing Management: A Strategic Planning Approach* , McGraw-Hill Book. Co.: 62.
- Cardozo, R.N.(1965).An Experimental Study of Customer Effort, *Expectation and Satisfaction.Journal of Marketing Research*,2(3),244-249.
- Carman, J. M., & Langeard, E. (1980). Growth Strategies for Service Firms. *Strategic Management Journal*, 1(1), 7-22.
- Christopher, M.(1992).*Logistics and Supply Chain Management*, Pitman Publishing.
- Churchill Jr, G. A., & Surprenant, C..(1982).An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 491-504.
- Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A.(1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension.*Journal of Marketing*, 56(7)55-68.
- Dabholkar, P. A., Thorpe, D. I., & Rentz, J. O. (1996). A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 3.
- Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. (1994). *Service Management for Competitive Advantage*. New York:McGraw-Hill.161-187.
- Fornell,C. (1992). A National Customer Satisfaction Barameter: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 55, 1-21.
- Greenbaum, T. L. (1998). *The Handbook for Focus Group Research*. Sage.

- Gronroos, C.(1978). A Service-Oriented Approach to Marketing of Services, *European Journal of Marketing*, 12 (8), 588-601.
- Gronroos, C.(1982),*An Applied Service Marketing Theory*, European Journal of Marketing, 16(7), 30-41.
- Gronroos, C. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implication. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Gronroos, C. ( 1990 ) . Service Management: A Management Focus for Service Competition, *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 6-14.
- Gronholdt, L., Martensen, A. & Kristensen, K. (2000).The Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty: Cross-Industry Differences. *Total Quality Management*, 11, 509-514.
- Haywood-Farmer, J. (1988). A Conceptual Model of Service Quality, *International Journal of Operations and Production Management*,8(6), 19-29.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Katz,D. ,Stotland,E. (1959). A Preliminary Statement to a Theory of Attitude Structure and Change,*Psychology: A Study of a Science*,3,423-475.
- Kotler, P. (1996), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Principles of Marketing.*, New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. Wiley.

- Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Larsen, S., & Bastiansen, T. (1992). Service attitude in hotel & restaurant staff and nurses. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4(2), 27-31.
- Lehtinen, U., & Lehtinen, J. R. (1982), *Service Quality: A Study of Quality Dimensions*, Service Management Institute, 240-251.
- Lehtinen, U., & Lehtinen, J. R. (1991). Two Approaches to Service Quality Dimensions. *Service Industries Journal*, 11, 287-303.
- Lovelock, C. H., & Yip, G. S. (1996). Developing Global Strategies for Service Businesses. *California Management Review*, 38(2), 64-86.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2004). *Services marketing: people, technology, strategy* (5<sup>th</sup> Ed) .New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Lovelock, C. G. E.(2004), Whither Service Marketing. Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives, *Journal of Service Research*, (1), 20-41.
- Martin, S. L., Javalgi, R. R. G., & Ciravegna, L. (2018). Service Advantage Built on Service Capabilities: An Empirical Inquiry of International New Ventures. *Journal of Business Research*, 88, 371-381.
- Mullen, B., & Johnson, C. (1990). Distinctiveness-based Illusory Correlations and Stereotyping: A Meta-analytic Integration. *British Journal of Social Psychology*, 29(1), 11–27
- Nicolaides, P.(1990). Services in Growing Economies and Global Markets, *The Pacific Review*.3(4) , 283-295.
- Oliver, R.L. (1993), Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response, *Journal of Consumer Research*, 20(3), 418-430.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988a). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality, *Journal of Retailing*, 52(2), 35-48.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988b). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Rust, R. T. & Olive, R. T. (1994). The Death of Advertising. *Journal of Advertising*, 23(4), 71-77.
- Ruyter, K. D., Bloemer, J., & Peeters, P. (1997). Merging Service Quality and Service Satisfaction: an Empirical Test of an Integrative Model, *Journal of Economic Psychology*, 18, 387-406.
- Schiffman, L.G & Kanuk, L.L (2010). Consumer Behavior: Global Edition. (10<sup>th</sup> Ed) *Tenth Edition. United States of America: Pearson Prentice Hall.*
- Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L. (1991). The Service-Driven Service Company. *Harvard Business Review*, 69(5), 71-81.
- Schvaneveldt, S. J., Enkawa, T., & Miyakawa, M. (1991). Consumer Evaluation Perspectives of Service Quality: Evaluation Factors and Two-way Model of Quality. *Total Quality Management*, 2(2), 149-162.

- Solomon, M. R., Marshall, G. W., & Stuart, E. W. (2005). *Marketing Real People, Real Choices*. (4<sup>th</sup> Ed.), New Jersey: Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Stevens, T., Knutson, B. & Patton, M. (1995). DINESREV : A Tool For Measuring Service Quality in Restaurant. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 4,56-60.
- Tomow, W. W., Wiley, J. W. (1991). Service Quality and Management Practices: a Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction, And Bottom-Line Consequences. *Human Resource Planning*, 14(2), 105-115
- Twedt, D. W. (1960). The American Marketing Association. *Journal of Marketing*, 25(1), 57-61.
- Walker, J. R. (2011). *Exploring the Hospitality Industry* (2<sup>nd</sup> Ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.

## 附錄

### 附錄 1:消費者問卷

<p>顧客服務人員態度養成與消費者滿意研究</p> <p>親愛的小姐先生您好 這是一份探討「顧客服務與消費者滿意」的研究問卷調查，純學術研究之用，以匿名方式進行，請安心填寫，由衷感謝您的熱心協助。 感謝您百忙之中給予協助，敬祝 萬事如意 謝謝！ 國立台灣師範大學 高階經理人企業管理碩士在職專班(EMBA) 指導教授:吳彥濬 博士 研 究 生:李淑霞 敬上</p>	非常 滿意	滿 意	普 通	不 滿 意	非 常 不 滿 意
1. 顧服人員具有同理心能傾聽理解顧客的需要					
2. 顧服人員總是熱心積極面帶笑容為顧客處理問題					
3. 顧服人員擁有高度服務熱忱以客為尊					
4. 顧服人員有足夠的專業知識解決難題					
5. 顧服人員對賣場贈獎活動和品牌能給予正確引導					
6. 這家公司顧服人員訓練一致服務態度表現良好					
7. 我對這家公司的整體服務態度感到滿意並符合期望					
8. 這家公司賣場設施與環境安全舒適值得信賴					
9. 企劃活動節慶佈置有吸引力來店禮具有魅力					
10. 顧服人員的制服設計有特色具流行感					
11. 顧服人員的妝容得宜自然有精神儀態大方舉止端莊優雅					
12. 顧服人員所承諾的事情都能及時完成					
13. 顧服人員訓練有素具有專業能力					
14. 商品與服務總是令人感到信賴與可靠					
15. 顧服人員相互支援積極處理顧客問題					
16. 顧服人員經驗豐富反應靈敏能及時提供協助					
17. 顧服人員具有良好的溝通技巧與表達能力					
18. 這家公司能迅速反映現場問題立即處理					
19. 這家公司以顧客至上的態度服務消費者					
20. 這家公司的商品品質和整體服務值得信賴					
21. 這家公司注重顧客承諾答應的事能確時做到					
22. 顧服人員不會因為太忙而忽略顧客					
23. 顧服人員非常樂於協助顧客解決問題					
24. 這家公司總是以顧客權益為導向					
25. 當我有困難時服務人員能給予正確協助讓我感到滿意					
26. 服務人員總是具有耐心與同理心回答問題感到滿意					
27. 這家公司對於顧客權益與商品品質維護讓我感到滿意					
28. 顧服人員有足夠的服務時間給予協助感到滿意					
29. 我對於這家公司品牌形象感到滿意樂於推薦給親友					
30. 這家公司硬體設施標示清楚資訊取得方便讓我感到滿意					
31. 我對智能客服有助於服務提升感到滿意					
32. 我對車牌辨識系統助於服務提升感到滿意					
33. 我對手機APP有助於服務提升感到滿意					
<p><b>基本資料</b></p> <p>1. 性別 ○男○女○其他</p> <p>2. 年齡 ○20(含)以下○21-30○31-40○41-50○51-60 ○61(含)以上</p> <p>3. 到店比例 ○經常○偶爾○第一次</p>					

附錄 2:服務人員問卷

顧客服務人員態度養成與消費者滿意研究							
親愛的小姐先生您好 這是一份探討「顧客服務與消費者滿意」的研究問卷調查，純學術研究之用，以匿名方式進行，請安心填寫，由衷感謝您的熱心協助。							
國立台灣師範大學 高階經理人企業管理碩士在職專班(EMBA) 指導教授:吳彥濬 博士 研 究 生:李淑霞 敬上							
問項	非常同意	完全同意	有點同意	普通	有點不同意	完全不同意	非常不同意
1. 我的言行舉止和應對態度，會影響服務品質與顧客滿意表現							
2. 我有充份時間可以為顧客服務							
3. 遇到抱怨的顧客我總是可以耐心給予協助							
4. 我的心情不受顧客情緒影響							
5. 我有同理心能傾聽理解顧客的需求							
6. 公司活動和專櫃品牌瞭若指掌正確引導給予顧客詳細說明							
7. 我總是小心翼翼的為顧客處理每一筆交易確保不出差錯							
8. 我注重儀容儀表給他人留下好印象							
9. 我有專業知識與技能，以勝任服務顧客需求。							
10. 教育訓練有助於提升解決問題的能力							
11. 面談能讓我清楚知道缺失並加以改進							
12. 教育訓練能讓我更清楚公司願景與服務文化							
13. 前輩會教導我處理各種問題的方法							
14. 我會跟同事學習服務顧客的技巧讓服務品質提升。							
15. 在工作上遇到困難時，主管會傾聽我的想法並教導我							
16. 主管讓我知道服務態度會影響團隊的品質表現							
17. 主管的激勵與支持，經常肯定和關心對我很重要							
18. 主管是我的最佳榜樣							
19. 團隊要求嚴謹，表現優秀讓我有優越感							
20. 我樂於幫忙處理各項行政事務							
<b>基本資料</b>							
1. 年資							
○1年(含)以下○2年以上○5年以上○8年以上-○10以上							
2. 年齡							
○20(含)以下○21-30○31-40○41-50○51(含)以上							
3. 學歷							
○高中(含)以下○大專○大學○研究所以上							
3. 個性							
○活潑○熱情○溫和○害羞○冷淡							