

## 第二章 文獻探討

為了探討當服務失誤發生時，服務補救之認知公平對消費者態度及行為的影響，本章將依序地介紹服務補救、認知公平、服務補救之認知公平對服務補救後滿意度及行為的影響程度。本章共分為三節，第一節為服務補救，第二節為認知公平，第三節將分別敘述服務補救之認知公平對服務補救後滿意度及行為的影響。

### 第一節 服務補救

#### 一、服務補救的定義

服務失誤定義為顧客與公司接觸中所遭受到的問題。當問題發生之際，公司雖然不可能減輕所有的服務失誤，但是可學習有效地回應失誤。這個回應意指服務補救，其為公司意圖要矯正服務傳遞失誤的過程 (Maxham III, 2001)。

對於服務補救過中，顧客最重視的是得到原來應得的服務。若因失誤而無法提供最好的服務時，最成功的補救方法是透過補救以解決最初服務失誤的問題 (Lewis & Sotiris, 2001)。服務失誤和補救可視為一個交換過程。在此交換過程中，顧客因服務失誤而遭受損失；企業為了彌補顧客的損失，採用服務補救的方式以補償顧客 (Smith et al., 1999)。服務補救包括已做的（有

形的補償)、如何做(員工與顧客的互動),以及兩者與顧客對服務補救知覺的影響(Andreassen, 2000; Levesque & McDougall, 2000)。

服務補救亦可定義為服務供應者為解決引起服務失誤的問題而採取的行動(Gronroos, 1988; Gronroos, 1990)。Gronroos (1988)認為服務補救亦可稱為服務抱怨處理,係指當企業的產品或服務未達顧客期望時,企業所採取的彌補回應措施(Zemke & Bell, 1990)。Johnston 與 Hewa (1997)則認為,服務補救是服務提供者為了減輕或修復顧客在服務傳遞過程中遭受的損失,所採取的行動。當服務失誤時,服務提供者對於這失誤採取一個令顧客覺得合理的行動,以降低顧客的不滿意(周冰玲, 民 93)。包含了企業用來改正失誤之所有行動,其目的是將感到不滿意的顧客,轉變成感到滿意的顧客(Andreassen, 2001)。

綜合以上學者對服務補救的看法,本研究將服務補救定義為顧客與服務提供者在任何一個服務接觸點上,為減輕因服務失誤所造成顧客的不滿意,而採取的相關反應或行動。

## 二、服務補救的策略

許多學者運用關鍵事件技術法(critical incident technique)以研究顧客流失的原因,而服務失誤被認為顧客背離的原因(Bitner, Booms & Tetreault, 1990; Hoffman, Kelly & Rotasky, 1995; Keaveney, 1995)。雖然管理者已盡力避免失誤的發生;但服務傳遞過程中,服務失誤的產生是無法避免的(Bitner, 1994)。因此,服務提供者必須計畫服務補救策略來防止顧客背

離。Lewis 與 Sotiris (2001) 研究發現服務失誤必須針對適當的服務補救來施行才更有效，也就是補救必須與失誤配合。

Johnson 與 Hewa (1997) 針對商業運送業者 (Commercial carrier)，收集 150 個服務補救事件，提出六種常見的服務補救策略：

#### (一) 對出聲抱怨的補救處理

採用此策略的業者，對顧客的抱怨採取個案處理，實施簡易且成本低廉；但此策略於六項策略中是最不具效用的。

#### (二) 系統化回應

在系統回應的策略中，業者與顧客都認為失誤是有可能發生的，無法全然避免。因此業者必須提出因應的服務補救，顧客也同樣期待業者對失誤進行補救。本類補救方式與上一類的相似處在於業者都只對抱怨的顧客進行回應。差異點在於本類補救方式是依循事前訂定好的計劃執行，而上一類是根據個案性質，以不同補救模式處理。

#### (三) 及早防範預警

此策略提醒了業者服務失誤有潛在發生的可能性。因此必須在失誤發生前，做好預防的準備並且提出因應之道。此一方法能顯著降低服務失誤的負面影響。

#### (四) 零缺點服務補救

此策略的目的是排除所有服務傳遞過程中的缺失，以達到零缺點的服務。

(五) 鼓勵失誤發生，藉以展現服務技巧

此策略強調在服務失誤過程中，以高超的補救技巧進行處理，以獲得顧客高度的忠誠度。

(六) 針對競爭者的失誤，進行補救

在競爭對手無法處理服務失誤的情況下，業者主動出面處理，以博取顧客的信任。

對於服務補救，Spreng et al. (1995)透過實證研究提出以下建議：

- (一) 公司必須建立一個極佳的服務補救方案，這個系統應著重顧客接觸方面的訓練，抱怨處理人員的訓練，處理不滿意顧客的服務人員必須瞭解其重要角色。
- (二) 一旦實行服務補救方案，公司應鼓勵顧客進行抱怨，如此可提高顧客留客率。
- (三) 評估方案成本，雖然某些補救方案會相當昂貴，但可帶來正面口碑而產生利潤，故應仔細估算再決定方案。

Lundeen, Harmon 與 Mckenna-Harmon (1995)指出服務補救包含三個要項：

- (一) 立刻解決問題，使顧客感到滿意。
- (二) 預防問題再度發生。
- (三) 準備好當不可避免的失誤再度發生時的回應方式。

同樣地，Cranage (2004a)整合許多有關服務補救的文獻，將服務補救策略分為三大部分。首先要避免服務失誤，也就是第一次做對；其次提供服務補救，若服務失誤發生時，可一次改正；其他策略包含補償服務失誤對顧客及員工，所造成的負面影響，並改善未來服務遞送過程。研究顯示，若施行上述策略可增加顧客滿意度、忠誠度及重複購買意願，並可增加企業收益。

有關服務補救的策略可細分為下列七點：

- (一) 建立鼓勵顧客抱怨的管道。
- (二) 實施大量的補救措施來補救嚴重的服務失誤，有時得結合多種服務補救。
- (三) 相信核心的服務必須改正。
- (四) 確定每一服務的關係的深度、關係的親近、接觸的時間長短及客製化的程度非常重要。若其一或全部的程度都很高，代表服務補救的方法比內容重要。
- (五) 思考其他可能減少服務失誤或協助減輕服務失誤造成的負面影響的策略。提供服務保證傳達出服務的可靠性。服務保證在服務遞送達到滿意的程度後才可進行。
- (六) 堅持內部服務補救是必須的。滿意的內部顧客可增加滿意的外部顧客。為減少壓力、挫折及無助的感覺，第一線員工需要同理心、鼓勵及社會支持。
- (七) 採用先制策略來減輕服務失誤造成的負面影響。

近期研究中，處理服務失誤的策略是先制策略 (pre-emptive strategies)，即為給予顧客”知情選擇”。Cranage 與 Sujun (2004)指出提供顧客知情選擇為先制策略 (pre-emptive strategies)，其可以緩和服務失誤帶來的影響以及增加顧客的忠誠度。

知情選擇是一個相較於無可選擇或不知情選擇 (uninformed choice) 來得更好的策略。給予顧客知情選擇會是雙贏的策略 (Cranage, 2004b)。然而大部份餐廳不給予顧客就所有空的座位去選擇，頂多就是選擇吸煙區或非吸煙區；而少數餐廳會讓顧客自己選擇座位的餐廳，卻也很少提供有足夠的座位資訊。餐廳可以給予顧客選擇所喜歡的座位鄰近的區域，並提供有關於這個區域的優缺點或可能的優缺點。例如：「我們有靠近窗戶的桌子，但有時會吹到風，或者您可以考慮坐在這個區域裡但是比較靠近沙拉吧的桌子，這樣拿沙拉比較方便。」服務業藉由給予顧客機會讓他們自由選擇，同時提供顧客有助於做出較好選擇的資訊，以增加企業利益。

在服務接觸時施行先制策略 (pre-emptive strategies)，可以減輕由於服務失誤所引發的負面影響。若提供顧客選擇及做選擇的相關資訊，顧客對此服務經驗有可控制及自我決定的感覺。透過知情選擇，顧客會產生自我歸因的想法，認為服務失誤的發生自己有部份的責任。因此顧客會減少責怪服務供應者，而提升其對公司的忠誠度。Cranage (2004b)也說明提供顧客知情選擇，在服務失誤發生後，可維持或增加顧客的忠誠度。

綜合上述各學者所提出之服務補救策略，大致可分為三大策略：(1)預防及避免失誤的發生；(2)當失誤發生時，應立即進行補救；(3)準備好當不可避免的失誤再度發生時的回應方式，以減輕失誤的影響 (Lundeen et al., 1995; Cranage, 2004a)。因此，在服務失誤發生後，除了過去較常探討到的服務補救方式，也就是有形的補償、員工與顧客的互動關係以及立即的補救外，本研究加入 Cranage 與 Sujan (2004)所提出的知情選擇。知情選擇是所採取的先制策略 (pre-emptive strategies)以減輕已發生的服務失誤。本研究探討服務補救方式透過認知公平對消費者態度及行為之影響程度。

### 三、服務補救的影響

#### (一) 服務補救對顧客滿意度和忠誠度的影響

過去研究指出服務失誤及不當的服務補救是顧客轉換的主要原因 (Clark, Kaminski & Rink, 1992; Keaveney, 1995)，而服務補救是企業在服務失誤與顧客抱怨後所採取的行動。若服務補救得當，反而可使顧客有更高的滿意度 (McCullough, Berry & Yadav, 2000)。研究顯示應用認知公平能有效解釋服務補救後的滿意度 (Smith et al., 1999)，認知公平四個構面對於滿意度的變異量高達 65%的解釋能力 (Mattila & Cranage, 2005)。Wirtz 與 Mattila (2004)針對餐飲業的研究調查發現補償、補救的速度和道歉等三項之交互作用會影響補救後滿意度。

Webster 與 Sundaram (1998)探討服務補救方式及服務重要性(criticality)對於服務滿意度和忠誠度的影響。結果顯示服務的重要性和補救方式的交互

作用對於服務滿意度和忠誠度具有顯著影響。因此，有效的執行服務補救，可將憤怒的顧客轉變為擁護企業的忠實顧客，且比不曾遭遇服務失誤的顧客，對企業有更高的向心力 (Tax & Brown, 1998)，對顧客忠誠度有正向的影響 (Webster & Sundaram 1998; Levesque & McDougall, 2000)。

於不良的服務傳遞系統中，仍有機會解決問題以及挽回顧客。換句話說，有效地處理顧客的抱怨或實施服務補救，可以使憤怒或失望的顧客轉變成為忠誠的顧客 (Boshoff, 1997)。Tax 與 Brown (1998)也指出服務補救能增加顧客的滿意度及忠誠度並為企業帶來利潤。

此外，還有許多因素會中介服務補救之認知公平和滿意度的關係。Hoffman 與 Kelley (2000)指出當消費者評估服務補救的認知公平時，主要是根據互動公平，其次是分配公平。其建議在如表 2-1-1 情況下，公平的分配與互動因素格外重要。

表 2-1-1 互動和分配公平對顧客服務補救評估的相對重要性

情況	互動公平	分配公平
關係的深度	服務供應者及顧客間的關係深入時	服務供應者及顧客間的關係低落時
關係親近	服務供應者及顧客間的關係親近	服務供應者及顧客間保持距離的狀況
接觸的時間長短	長期的服務接觸時間	服務接觸的時間過短
客製化程度	客製化、個人化	客制化程度較低、產品或服務標準較低
消費重要性	消費是低時、不重要時	消費是高時、重要時
轉換成本	轉換成本低、少、不重要	轉換成本過高、重要時

資料來源：Hoffman & Kelley (2000)

Hoffman 與 Kelley (2000)建議服務失誤及服務補救利用以下六點來評估：(1) 關係的深度 (depth of the relationship)：關係的深度與顧客於整個服務接觸時的程度有關；(2) 關係親近與否 (proximity of the relationship)：關係的親近於服務接觸時與顧客和服務供應者之間的接近有關；(3) 接觸的時間長短 (duration of the encounter)：接觸的時間愈長，服務接觸的關係愈形重要(Bowen & Lawler, 1992)；(4) 客製化程度 (degree of customization)：服務供應者如何滿足顧客的需求；(5) 消費重要性 (criticality of consumption)：顧客於特定服務接觸時感受到的成功服務遞送；(6) 轉換成本 (switching costs)：當移轉成本提高時，服務的核心部份比關係部份重要。如圖 2-1-1 所示，服務失誤及服務補救與互動公平和分配公平有關。

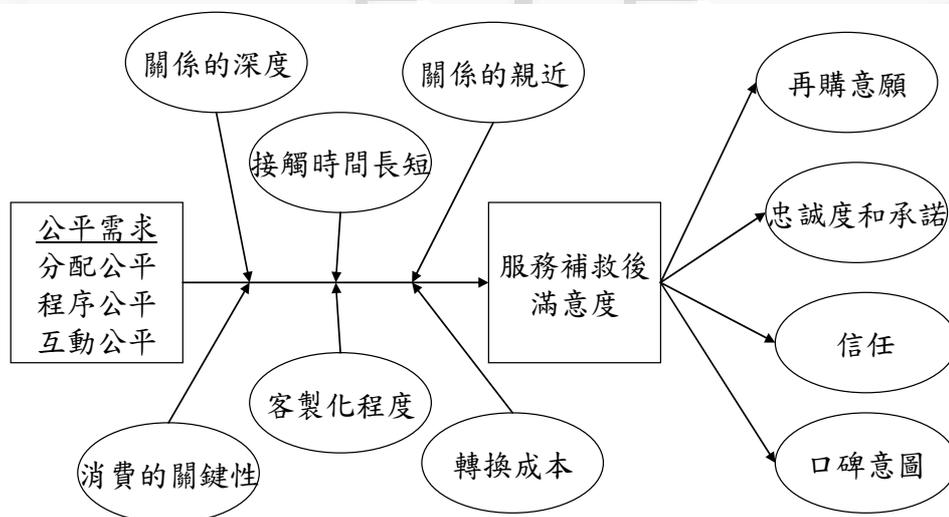


圖 2-1-1 服務補救架構圖

資料來源： Hoffman & Kelley (2000)

由上述可知，服務補救被視為顧客滿意度及忠誠度的重要決定因素 (Tax & Brown, 1998)，良好的補救可提高顧客的滿意度和忠誠度，其滿意度

及忠誠度會直接反應在企業盈虧的表現上。若施行服務補救，則可回收其投資 30%至 150 %的利潤 (Brown, 2000)。基於有效的服務補救將帶來的公司利益觀點，公司如何回應服務失誤就很重要了。

## (二) 服務補救對再購意願和口碑的影響

在今日高度競爭的環境中，重複購買服務的顧客是企業獲利之關鍵要素；而服務失誤會潛在傷害顧客的忠誠度 (Mattila, 2001)。Maxhama III 的研究顯示中、高程度的服務補救可顯著增加服務失誤發生後的滿意度、再購意願及正面口碑，但不良的服務補救，則可能加劇最初服務失誤所造成的不滿意程度 (Maxham III, 2001)。經歷服務失誤的顧客，若補救方式能令顧客滿意，顧客會產生強烈的意願去分享有關這個經驗的正面資訊 (Swanson & Kelley, 2001)。相關研究也發現經歷服務失誤和補救的顧客，其正面口碑傳播的意圖較未發生失誤的顧客為高 (趙泰源，民 92)。

補救的不適當與不足的回應將會顯著地增加顧客背離率。此外，不當處理顧客的抱怨會對抱怨的顧客產生影響，也會透過負面口碑而對顧客的朋友與親戚產生影響 (Becker & Wellins, 1990)。舉例而言，經歷到服務失誤的顧客會將此不良的消費經驗告訴 9 至 10 個人，而感到滿意的顧客會將他滿意經驗告訴 4 至 5 個人 (Collier, 1995)。

由前述之研究結果可知，有效的服務補救能促使顧客再次消費 (Spreng et al., 1995)，傳達正面口碑 (Maxham III, 2001)，以及降低不良服務補救帶來的負面口碑 (Blodgett et al., 1997)。

### (三) 服務補救對顧客信任和承諾的影響

服務補救除了能提升滿意度、忠誠度、再購意願及正面口碑外，也會影響顧客對企業的信任及承諾。研究顯示成功的服務補救能重新得到顧客的信賴 (Kelley, Hoffman & Davis, 1993)，並且增加顧客的信任 (Tax, Brown & Chandashekar, 1998; Hart & Johnson, 1999; McCole, 2004a; McCole, 2004b; Weun, Beatty & Jones, 2004) 與承諾 (Tax et al., 1998; McCole, 2004a; McCole, 2004b; Weun, Beatty & Jones, 2004)。信任和承諾是企業與顧客維持長期關係的重要因素。

McCole (2004a) 整合許多學者的服務補救相關文獻，提出如圖 2-1-2 的 APQI framework (Awareness of complaint / attitude towards complaining Process & Quality of SR Intention)。這用以協助管理者了解服務失誤的完整過程架構，指出服務失誤/補救情境中的三個主要階段。第一個階段是認識服務失誤或抱怨的態度(顧客觀點)。第二個階段是抱怨的實際過程，而且從這個階段中，可以得知顧客對全面品質，與服務補救滿意度的看法。第三個階段與未來的購買意願有關，包含維持信任與承諾、未來購買意願及口碑。

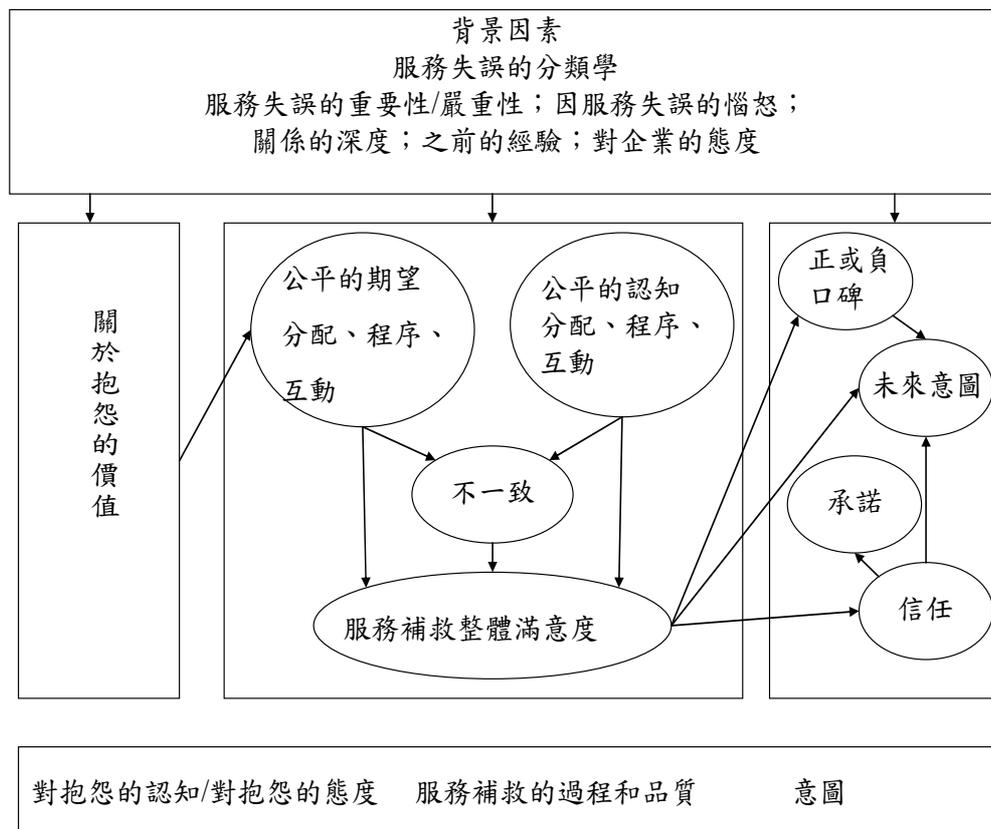


圖 2-1-2 協助管理者了解服務失誤的完整過程架構

資料來源：McCole (2004a)

基於既有的研究發現，服務補救的優劣與否將會影響顧客的滿意度 (Tax & Brown, 1998; Hess, Ganesan & Klein, 2003) 和忠誠度 (Tax & Brown, 1998)，以及在關係行銷上所需的信任和承諾 (Tax et al., 1998; McCole, 2004a; McCole, 2004b; Weun, Beatty & Jones, 2004)，繼而影響顧客的後續行為，如再購行為和口碑 (McCole, 2004a; McCole, 2004b; Spreng et al., 1995; Maxham III, 2001; Blodgett et al., 1997)。因此，服務補救對企業有相當的重要性。

## 第二節 認知公平

### 一、認知公平的定義與構面

當服務失誤發生時，補救過程可能比原本的服務失誤，對於忠誠度有更大的影響。成功服務補救的關鍵在於顧客的公平認知 (Buttle & Burton, 2002)。公平理論的文獻指出公平用於評估企業和顧客的輸入與輸出的適宜比較架構。透過公平測量方法，公平的概念和抱怨的處理有關 (Blodgett et al., 1993; Conlon & Murry, 1996)。顧客認為是否受到公平的對待，會影響顧客的滿意度和未來的忠誠度 (Tax & Brown, 1998)。

認知公平有三個構面包含分配公平、程序公平與互動公平 (McCull-Kennedy & Sparks, 2003)。在服務接觸與品質的文獻中都強調著人際間的往來、流程的要項，與利益/結果乃為服務評估中的核心要素 (Parasuraman et al., 1985; Taylor, 1994)。認知公平用於研究服務補救時，顧客利用三個要項來評估服務補救的公平性 (Blodgett et al., 1997; Tax & Brown, 1998; Tax et al., 1998; Smith et al., 1999; Mattila, 2001)。

- (一) 分配公平：對於結果的公平認知。
- (二) 程序公平：改正服務失誤過程的公平認知。
- (三) 互動公平：對待顧客態度上的公平認知。

近來有學者們關注到認知公平構面的資訊公平，其長期以來在服務相關文獻中被忽略的。Mattila 與 Cranage (2005)指出影響服務補救後滿意度的認知公平四個構面，包含分配公平，程序公平，互動公平及資訊公平。

認知公平四個構面的要素，及其原則之概要與解釋如表 2-2-1。

表 2-2-1 公平要素及相關原則之定義

認知公平構面	定義
<b>分配公平的原則</b>	
公平	產出供應應與輸入及交換成比例
平等	平等產出不考慮包括交換的貢獻
需求	產出應依據需求不考慮貢獻的部份
<b>程序公平的原則</b>	
過程控制	可以自由參與溝通觀念的決策過程
決定控制	可以自由接受或拒絕決定的結果
接近性	容易進行過程
時間/速度	完成過程的時間
彈性	過程的適應以適應個別的情況
<b>互動公平的原則</b>	
解釋/原因說明	提出失誤的原因
誠實	誠實提供資訊
禮貌	有禮貌、行為謙恭
盡力程度	努力解決問題
同理心	在乎顧客個別的需求
<b>資訊公平的原則</b>	
溝通	坦承地溝通
解釋合理性	合理地解釋過程
解釋充足性	詳細地解釋流程
及時性	及時和您溝通細節
認知的適當性	依照個別需求調整溝通方式

資料來源：Tax et al. (1998); Colquitt (2001)

## 二、分配公平

分配公平定義為對於結果的公平認知 (Smith et al., 1999; Mattila, 2001)。分配公平性又稱成果公平性，代表組織到底能夠給予不滿的顧客多少補償 (楊宏雯和沈燕新譯，民 92)，也就是顧客關注於在提出抱怨後所得到的結果 (Tax & Brown, 1998)。

Oliver 與 Swan (1989)是最早以認知公平及顧客認知與期望間的差異用於顧客滿意的模型中。但只用到認知公平中分配公平之構面。其研究結果顯示公平性認知和滿意度呈正相關。Tax 與 Brown (1998)說明感到滿意的顧客大多數是因為公司對他們造成不便之處，提供了退費、打折、折價券、修理以及換貨或以道歉作為補償等服務。除此之外，給予顧客選擇補償的方式而不是單方面地由公司決定，這樣的結果較容易使顧客產生正面的反應。

## 三、程序公平

程序公平定義為改正服務失誤流程的公平認知 (Mattila, 2001)，也就是指補救程序的政策、規定及顧客可能花費的時間 (Tax & Brown, 1998)。處理顧客抱怨的速度一定要快，最好由顧客最先接觸的那位員工負責 (Boshoff, 1997)。服務失誤的補救速度或著和抱怨處理的速度是決定顧客對於程序公平認知的主要原因 (Blodgett et al., 1997; Tax et al., 1998)。

Tax 與 Brown (1998)研究顯示，認為公平的顧客，主要是因為公司認錯的態度很明確，且毫不猶豫的改正錯誤。公平的程序包含了公司認為自己應

該為失誤負責，快速的處理抱怨，並且最好是由第一線人員處理，制訂一個具彈性的處理方式，能考量顧客的個別需求。

#### 四、互動公平

互動定義為對待顧客態度上的公平認知 (Mattila, 2001)。互動公平著重於抱怨過程中，顧客和員工人際互動的關係。公平的互動行為包括，表現出有禮貌、關懷和誠實的態度，以及清楚地解釋失誤的原因，並努力地設法解決問題 (Tax & Brown, 1998)。

互動的公平性意指個人感受，代表顧客是否受到應有尊重，並有機會申訴不滿之情。若服務人員態度傲慢、冷漠不在乎，顧客雖心生不滿，卻又苦無機會申訴，也找不到高層人員，顧客便感覺到遭受不平等待遇 (楊宏雯和沈燕新譯，民 92)；若服務人員在處理服務失誤時，能表現出體貼、道歉、關切、重視等態度，將可使顧客對企業有正面評價 (Blodgett, Wakefield & Barnes, 1995)。

#### 五、資訊公平

互動公平可進一步分為二個子構面，包含人際對待和資訊公平 (Colquitt, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001)。人際對待是服務傳遞過程中互動的要素，而資訊公平是具有足夠的認知和真實的訊息解釋不利於結果的原因 (Colquitt, 2001)。一般企業常提供顧客選擇，但較少給予足夠的訊息幫助顧客選擇，資訊公平更強調的是員工對顧客是否有坦承的溝通及充分的解釋。

過去有關服務補救之認知公平的相關研究，認知公平係指分配公平、程序公平與互動公平。近來有國外學者指出資訊公平的重要性，國內尚無學者研究。本研究希望對服務補救之認知公平有更進一步認識及發現，故將探討資訊公平和原有的三個構面對消費者態度及行為之影響程度。



### 第三節 服務補救之認知公平對服務補救後滿意度及行為的影響

有許多研究發現認知公平在服務補救的關鍵角色 (Blodgett et al., 1997; Tax & Brown, 1998; Tax et al., 1998; Smith et al., 1999; Mattila, 2001; Mattila & Cranage, 2005)。顧客會從服務補救的認知公平來評估自己是否有受到公平的對待 (Tax & Brown, 1998)，並會影響消費者的滿意度及再購意願。顧客愈滿意則較有可能再購，並減少其負面口碑行為 (Teo & Lim, 2001)。本研究將採 Mattila 與 Cranage (2005)所提出的認知公平的四個構面包含分配公平、程序公平、互動公平及資訊公平，來探討服務補救之認知公平對消費者態度及行為的影響。以下整理與歸納認知公平的相關理論和研究。

#### 一、服務補救方式及知情選擇對認知公平的影響

研究顯示當服務失誤發生時，服務補救應考量公平層面來探討有關顧客對服務補救的滿意情形。認知公平用於研究服務補救時，顧客利用分配公平、程序公平、互動公平與資訊公平，來評估服務補救的公平性 (Blodgett et al., 1997; Tax & Brown, 1998; Tax et al., 1998; Smith et al., 1999; Mattila, 2001; Mattila & Cranage, 2005)。

Smith et al. (1999)整合認知公平三構面及顧客期望與認知之間的差距，提出服務補救方式並不會直接影響顧客滿意度，而是間接透過認知公平及顧客期望與認知之間的差距來影響顧客滿意度。服務補救方式和認知公平構面關係如下：分配公平受服務補救方式中補償效果的影響，程序公平和補救回

應的速度有關，互動公平受服務補救方式中道歉的影響，資訊公平和知情選擇有關 (Mattila & Cranage, 2005)。以下四點將詳述服務補救方式及知情選擇和認知公平的關係。

### (一) 補償

補償是業者對服務失誤所帶來的不公平，所給予的彌補。分配公平受服務補救方式中補償效果 (compensation) 的影響，愈高程度的補償會導致較高的分配公平 (Smith et al., 1999)。同樣地，Lapidus & Pinkerton (1995) 研究發現獲得高補償的顧客比獲得低補償的顧客，有較高的公平認知。Levesque & McDougall (2000) 指出補償方式指的是當失誤無法解決時，對於帶給顧客的不便，公司所提出金錢的賠償；補償愈高，滿意度也愈高。在協助與補償的方式中，於低關鍵的狀況下，先給予補償再給予協助是最有效的補償方式；而在高關鍵的狀況下，先給予協助再給予補償是最有效的補償方式。

### (二) 補救回應的速度

補救回應的速度是顧客等待業者回應所花費的時間，業者所花費的時間愈長，愈有可能損害顧客程序公平認知 (Smith et al., 1999)。服務失誤的補救速度 (response speed) 或著和抱怨處理的速度是決定顧客對於程序公平認知的主要原因 (Blodgett et al., 1997; Tax et al., 1998)。Katz, Larson & Larson (1991) 指出在實務經驗上，光是訓練專業及愉快的服務人員是不夠的，時間與速度也是決定服務品質的關鍵因素。

Christo (1997)指出抱怨回應時間與滿意度成反比，業者補救速度愈慢而消費者等待時間愈長，則顧客愈不滿意。而對顧客抱怨若能迅速回應，將可使顧客忠誠度維持不變的可能性增加(Conlon & Murray, 1996)。隨著服務補救延遲時間的增長，顧客對於服務補救後滿意度的衡量愈低，業者除了較佳的服務補救措施之外，如果能在縮短顧客等待的服務補救時間，讓服務補救的執行更具效率，如此將可以提高顧客服務補救滿意度。更可進而提高顧客之再購意願及口碑（王貴正，民 89），因此服務補救的執行在合理的時間內完成，對服務評價有正向關係存在 (Boshoff, 1997)。

### (三) 道歉

道歉是當服務失誤發生時，給予顧客禮貌、關心、努力及同理心。互動公平受服務補救方式中道歉 (apology)的影響 (Smith et al., 1999)，當顧客對於服務的認知小於事前期望時，顧客除了希望企業能儘快採取補救措施，以達成先前的承諾外，並希望獲得服務人員的重視及誠摯的道歉 (Zemke & Bell, 1990)。道歉方式意指當顧客遭遇到輕微的服務問題，提供道歉是有效的補救方式；但是當問題較為嚴重時，提供道歉就非為有效方式 (Levesque & McDougall, 2000)。

綜合各學者的研究發現，服務補救方式對認知公平皆有影響，呈正相關 (Smith et al., 1999; 周毓哲，民 90)。也就是說公司雖有服務失誤，只要公司拿出誠意，透過適當的實質補償或是公司積極後續處理的態度，皆能使顧客由原忿怒的抱怨情緒轉化為滿意的肯定（馮淑美，民 94）。

#### (四) 知情選擇

在菜單及服務上，提供多樣選擇是讓顧客感到有掌控能力的關鍵因素。顧客可以接受或拒絕服務人員所提供的選擇。當顧客選擇符合所需求的服務時，顧客會認為對他們的消費經驗具有掌控能力。顧客對於自己能夠掌控情況的認知和滿意度直接相關 (Sill, 2004)。

近有學者提出知情選擇 (informed choice)，指的是業者是否提供充分的資訊幫助顧客做決定 (Mattila & Cranage, 2005)，知情的選擇可減輕服務失誤所造成的影響，給予顧客知情選擇較沒有選擇，對企業有更高的忠誠度 (Cranage & Sujana, 2004; Cranage, 2004b)。Mattila 與 Cranage (2005) 針對餐飲業進行研究，提出認知公平包含四個構面：分配公平、程序公平、互動公平及資訊公平。研究顯示知情選擇和顧客的資訊公平有關。

Cranage 與 Sujana (2004) 針對餐飲業進行調查，給予顧客知情選擇對其忠誠度所產生的影響，給予知情選擇的顧客會比給予不知情選擇 (uninformed choice) 或沒有選擇的顧客有更高的忠誠度。研究發現：

1. 顧客的忠誠度在知情選擇與可預知的情況下，忠誠度是最高的，餐飲管理者應該給予顧客知情選擇以及相關訊息並要確認可能發生的服務失誤，讓管理者與顧客雙方都預知它可能會發生。
2. 不知情的選擇和沒有選擇對顧客的忠誠度並沒有什麼差別。
3. 給予一個單純的選擇(不知情的選擇)，並不會增加顧客的忠誠度，甚至可能比起不給任何選擇，會有更低的忠誠度。

Cranage (2004b)提供知情選擇與完整資訊可於服務失誤發生後，維持或增加顧客忠誠度，因為得到知情選擇的顧客比較可分擔服務失誤的責任。另外給予不知情的選擇與沒有選擇，當服務失誤發生時，顧客忠誠度是相同的。

以上的服務補救方式和服務失誤的預防方式，在許多研究中也常用來分析其對認知公平的影響。Webster 與 Sundaram (1998)針對餐廳、汽車維修、乾洗業的研究中，亦將補救方法分為道歉、協助與折扣。Levesque 與 McDougall (2000)在旅館業的研究中，將服務補救方式分為道歉、協助、補償、協助加上補償等四種。

另外，Smith et al. (1999)整合認知公平三個構面及顧客期望與認知之間的差距提出：服務失誤及服務補救的顧客滿意模型，服務補救屬性是透過認知公平及顧客期望與認知之間的差距來影響顧客滿意度，針對餐飲業及旅館業研究中，將服務補救方式分為補償、補救速度、道歉、主動補救，此服務補救方式也為後續學者所分類使用（陳妙華，民 88；周毓哲，民 90；韓維中，民 90）。

## 二、認知公平對服務補救後滿意度和再購意願的影響

以往學者多半以期望和認知理論的差異來衡量顧客滿意度，但是只用這兩構面來探討顧客的滿意度解釋力很低 (Smith et al., 1999)。因此，有許多學者探討認知公平與滿意度 (Oliver & Swan, 1989; Tax et al., 1998; Smith et al., 1999; Mattila & Cranage, 2005; Mattila, 2001; Maxham III & Netemeyer, 2002; Collie, Bradley & Sparks, 2002; Teo & Lim, 2001; Sparks & McColl-Kennedy, 2001)，以及再購意願 (Blodgett, Granbois & Walter, 1993; Blodgett et al., 1995; Blodgett et al., 1997; Teo & Lim, 2001) 的相關性，而國內也有相關研究 (陳妙華，民 88；王英櫻，民 89；周毓哲，民 90；馮淑美，民 94；蕭雅蓉，民 93)，結果顯示認知公平對顧客滿意度有很高的解釋力，且為不同的產業所運用，其中有許多研究指出認知公平中的分配公平對滿意度影響最大 (Smith et al., 1999; Mattila, 2001; Teo & Lim, 2001)。

Oliver 與 Swan (1989) 是第一位以認知公平及顧客認知與期望間的差異用於顧客滿意的模型中。但只用到認知公平的其中一個構面：分配公平。其研究結果顯示公平性認知和滿意度呈正相關。

Tax et al. (1998) 在其研究抱怨處理的滿意度中，提出抱怨處理關係架構圖，如圖 2-3-1 所示。研究顯示公平理論 (分配公平、程序公平、互動公平) 與抱怨處理 (服務補救) 的滿意度呈正相關。三個構面的交互關係與抱怨處理 (服務補救) 滿意度亦呈正相關。

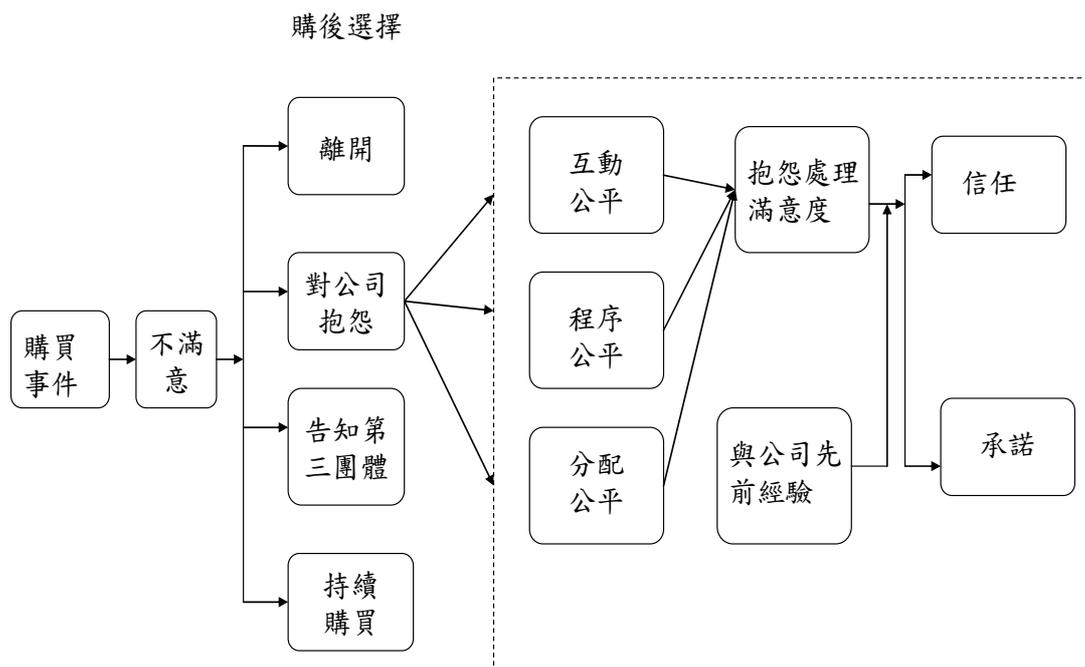


圖 2-3-1 抱怨處理關係架構圖

資料來源：Tax, Brown & Chandashekar (1998)

Smith et al. (1999) 整合認知公平三個構面及顧客期望與認知之間的差距，並提出如圖2-3-2所示之服務失誤及服務補救的顧客滿意模型。研究結果顯示：

- (一) 服務補救屬性是透過認知公平及顧客期望與認知之間的差距來影響顧客滿意度。
- (二) 認知公平三個構面對滿意度的解釋力高達60%以上。
- (三) 分配公平對滿意度的影響最大，其次為互動公平。其中分配公平受補救屬性中補償效果的影響；程序公平受服務補救屬性中補救速度的影響；而互動公平受服務補救屬性中主動補救及道歉的影響。

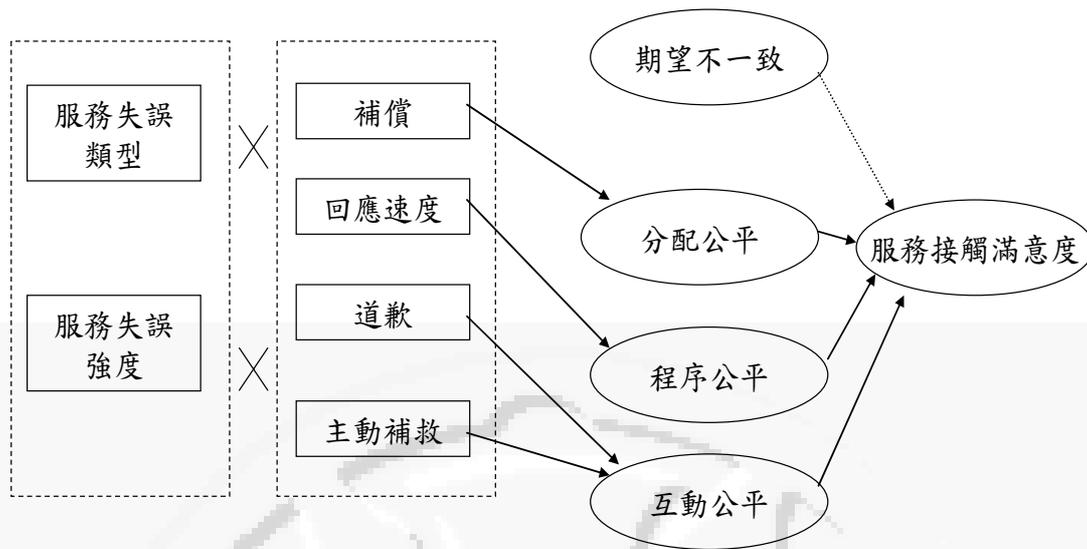


圖 2-3-2 服務失誤及服務補救的顧客滿意模型

資料來源：Smith, Bolton & Wanger (1999)

Mattila 與 Cranage (2005)針對餐飲業進行研究，以 280 位大學生為受試對象。提出公平理論的四個構面包含分配公平、程序公平、互動公平及資訊公平，對服務補救後滿意度的變異量解釋力高達 65%。

Mattila (2001)針對美髮業、餐飲業、乾洗業進行研究，探討服務補救策略的有效性與服務失誤嚴重性與服務型態的交互影響。研究結果顯示：

- (一) 認知公平三個構面對抱怨處理滿意度的解釋力高達 78% (餐飲業)、79% (美髮業)、74% (乾洗業)。
- (二) 在餐飲業及乾洗業中，認知公平三個構面中的分配公平為服務補救滿意度最重要的決定因素；而美髮業，互動公平為服務補救滿意度最顯著的影響因素。

Wirtz 與 Mattila (2004) 針對餐飲業進行研究，探討公平三個構面如何影響顧客歸因的過程、補救後的滿意度和行為反應(再購意圖和負面口碑)。

研究結果顯示：

- (一) 補償、補救的速度和道歉的三向交互作用會影響補救後滿意度。
- (二) 當補救過程是執行得好(道歉結合立即回應)時，補償無法提升滿意度；同樣地，補償無法減少對於不良補救過程的不滿意(沒有道歉及延遲的回應)。
- (三) 不過，提供補償在道歉及延遲補救的情況下，或者在沒有道歉及立即補救的狀況下，對於增加滿意度有效。

Maxham III & Netemeyer (2002) 針對銀行業及房屋建築銷售業進行研究，探討服務失誤補救之認知公平對顧客滿意度及意圖之影響。研究結果顯示：

- (一) 認知公平三個構面對整體公司滿意度呈正向相關。
- (二) 程序公平與互動公平對整體公司滿意度的影響大於分配公平。
- (三) 分配公平對服務補救滿意度呈正相關。

Blodgett, Granbois & Walter (1993) 顧客對抱怨處理的認知公平愈高，會有較高的再購意願及較少的負面口碑。

Blodgett et al. (1995) 顧客對抱怨處理的互動公平及分配公平認知愈高，會有較高的再購意願及正面口碑。

Blodgett et al. (1997) 針對運動鞋零售業進行研究，探討分配公平、互動公平和程序公平對抱怨後再購意願和負面口碑意圖的影響。研究結果顯示：

(一) 互動公平對於抱怨後再購意願和負面口碑意圖的影響最大，而程序公平對顧客的再購意圖和負面口碑沒有影響。

(二) 分配公平和互動公平對於再購意願及口碑具有顯著的交互作用。高度的分配及互動公平，顧客較可能再次消費並減低負面口碑的行為。

當顧客被有禮對待時，分配公平對抱怨後行為才會有正面影響。也就是在分配和互動公平的交互作用中，對具高度互動公平認知的顧客而言，不同程度的分配公平對再購意願及負面口碑有很大影響，而對低度互動公平的顧客而言，不同程度的分配公平對再購意願及負面口碑沒有影響。

Teo 與 Lim (2001) 針對電腦零售業進行研究，探討認知公平的三個構面，包括分配公平、程序公平與互動公平，對於滿意度及再購意願的關係，並檢視滿意度對再購意願及負面口碑的影響。使用結構方程模式分析結果顯示：

(一) 認知公平三個構面對滿意度的影響達正向相關。

(二) 顧客愈滿意則較有可能再購，並減少負面口碑行為。

(三) 分配公平對滿意度具有最重要的預測力，而程序公平對再購意願具有最佳的預測力。

根據上述的研究可發現，認知公平會影響顧客的服務補救後滿意度 (Smith et al., 1999; Mattila, 2001; Teo & Lim, 2001; Maxham III & Netemeyer,

2002; Mattila & Cranage, 2005) 和再購意願 (Teo & Lim, 2001; Blodgett et al., 1997)。表 2-3-1 彙整認知公平對消費者態度及行為的影響。

表 2-3-1 認知公平對消費者態度及行為的影響

作者	行業	研究發現
Oliver & Swan (1989)	零售業	第一位以認知公平及顧客認知與期望間的差異用於顧客滿意的模型中。但只用到認知公平的其中一個構面：分配公平。其研究結果顯示：公平性認知和滿意度呈正相關。
Blodgett et al. (1997)	零售業	互動公平對於抱怨後再購意願和負面口碑意圖的影響最大，而程序公平對顧客的再購意圖和負面口碑沒有影響。
Smith et al. (1999)	餐旅業	整合認知公平三個構面及顧客期望與認知之間的差距提出：服務失誤及服務補救的顧客滿意模型。研究調查在餐飲業及旅館業中，認知公平三個構面對滿意度的解釋力，高達 60% 以上，且以分配公平對滿意度的影響最大，其次為互動公平。
Mattila (2001)	美髮業、餐飲業、乾洗業	認知公平三個構面對抱怨處理滿意度的解釋力高達 78% (餐飲業)、79% (美髮業)、74% (乾洗業)。且分配公平為服務補救滿意度最重要的決定因素。

資料來源：本研究整理

續表 2-3-1 認知公平對消費者態度及行為的影響

作者	行業	研究發現
Teo & Lim (2001)	電腦零售業	認知公平三個構面對滿意度的影響呈正向相關。而分配公平對滿意度具有最重要的預測力，而程序公平對再購意願具有最佳的預測力。
Maxham III & Netemeyer (2002)	銀行業、 房屋建築銷售業	認知公平三個構面對整體公司滿意度呈正向相關，而分配公平對服務補救滿意度亦呈正相關。
Mattila & Cranage (2005)	餐飲業	提出公平理論的四個構面包含分配公平、程序公平、互動公平及資訊公平，對服務補救後滿意度的變異量解釋力高達 65%。
陳妙華 (民 88)	網路撥接業者	四種服務補救屬性透過認知公平後所產生的滿意度總和，對整體滿意度達到 55% 的解釋能力。
王英櫻 (民 89)	零售業	分配公平認知、程序公平認知和互動公平認知愈高時，顧客滿意度愈高，且以分配公平認知對顧客滿意度最大。
周毓哲 (民 90)	旅館業	分配公平（補償）、程序公平（補救速度）與互動公平（道歉）和顧客滿意度呈正向關係，且為再購意願的主要原因。
馮淑美 (民 94)	信用卡產業	認知公平三個構面與再使用意願和口碑呈正向關係。而互動公平較影響抱怨後行為的再使用意願。

資料來源：本研究整理

### 三、服務補救後滿意度對再購意願和口碑的影響

補救後的滿意度為在服務失誤發生後，顧客對某特定交易服務補救的措施，感到滿意的程度 (Boshoff, 1999)。抱怨的滿意度為留客率的首要條件 (Stauss, 2002)。好的服務補償才可增強顧客滿意與建立顧客關係，並防止顧客對品牌的背叛行為 (Fornell & Wernerfelt, 1987)。顧客在歷經服務補救後，對整體服務的滿意評價，若顧客主觀認定服務補救好，便產生滿意；若反之，則為不滿意 (黃文翰, 2001)。

回顧過去許多文獻可發現顧客滿意度會影響未來的再購意願 (Stauss, 2002; Spreng et al., 1995; Teo & Lin, 2001)，再購意願為顧客在未來購買公司產品或服務的傾向 (Maxham III & Netemeyer, 2002)。當服務補救是有效的，購買意願會維持穩定的狀態甚至增加；相反的一個不好的服務補救可能會大量降低對於公司的未來購買意願 (Maxham III, 2001)。

顧客愈滿意則較有可能再購 (Teo & Lin, 2001; Spreng et al., 1995) 及傳達正面口碑 (Spreng et al., 1995; Maxham III, 2001; Becker & Wellins, 1990)，而愈不滿意則愈可能傳達負面口碑 (Teo & Lin, 2001; Becker & Wellins, 1990; Richins, 1983)。口碑為非商業性的傳播者與接收者間，對於品牌、產品、或服務的口頭、面對面的溝通 (Lau & Ng, 2001)，Maxham III 與 Netemeyer (2002)將口碑定義為在失誤和補救措施後，顧客推薦公司的產品或服務的可能性。消費者在服務傳遞與消費之前，會尋求特定服務的口碑及相關訊息，以降低風險 (Harrison-Walker, 2001)。Spreng et al. (1995) 發現顧

客若愈滿意，則愈有可能傳達正面口碑。57%的顧客接收到良好的服務時，會告訴朋友或同事 (Becker & Wellins, 1990)。

另一方面，當經歷不良的服務時，65%的顧客會告知他人 (Becker & Wellins, 1990)。Teo 與 Lin (2001)發現滿意度與負面口碑呈負相關。一般而言，不滿意的顧客會將不良的服務經驗告知至少 10 個人，許多人會告知多達 20 個人 (Becker & Wellins, 1990)。公司應需採取措施來降低不滿意的程度。Lau 與 Ng (2001)研究也顯示負面口碑的發生會隨著不滿意的降低而減少。

Stauss (2002) 指出顧客對企業處理抱怨的滿意度會影響未來的行為。如圖 2-3-3 所示，抱怨滿意度的屬性包括結果型抱怨的滿意度(outcome complain satisfaction)及程序型抱怨的滿意度 (process complain satisfaction)。研究結果顯示：

- (一) 結果型抱怨的滿意度及程序型抱怨的滿意度會影響整體抱怨的滿意度 (overall complain satisfaction)、關係滿意度 (relational complain satisfaction)及再購意願。
- (二) 結果型抱怨的滿意度比程序型抱怨的滿意度對於整體抱怨的滿意度有較大的影響。
- (三) 程序型抱怨的滿意度比結果型抱怨的滿意度對於關係滿意度及再購意願有較大的影響。

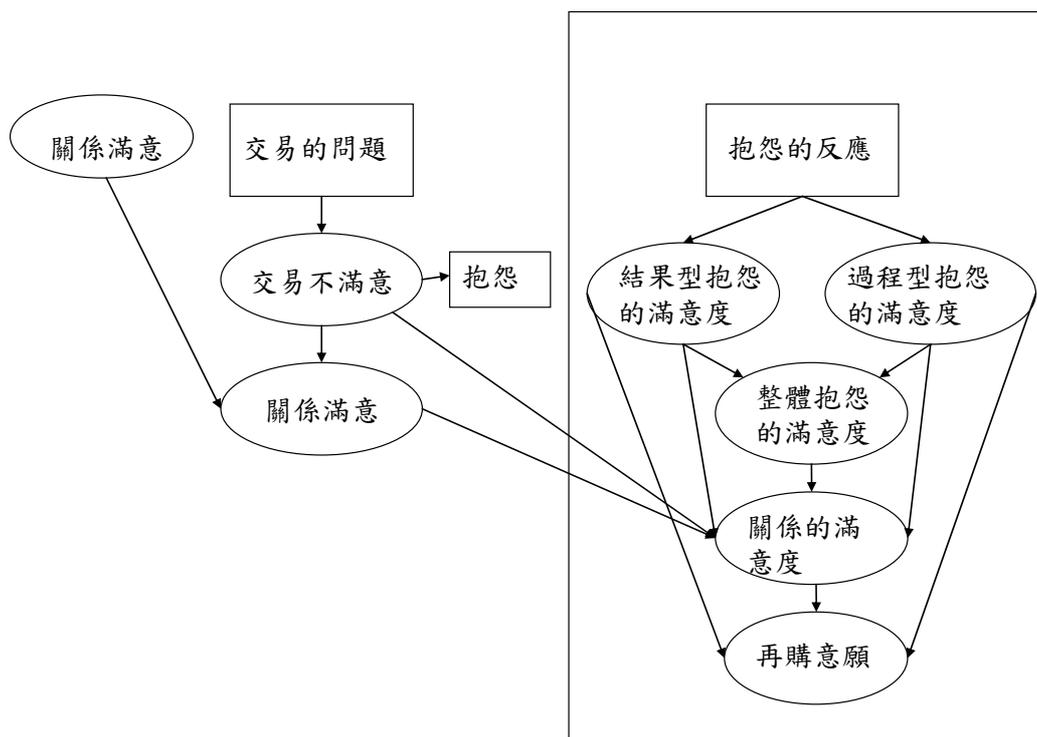


圖 2-3-3 抱怨滿意度和再購意願的關係

資料來源：Stauss (2002)

Maxham III (2001) 針對美髮業和網路業所進行的研究結果發現中、高程度的服務補救，可顯著增加服務失誤發生後的滿意度、再購意願及正面口碑。此外，中度與高度的服務補救對於顧客的滿意度與再購意願的影響，無顯著差異，業者無法藉由提高金錢和時間的成本，而增加顧客滿意度與再購意願。

Spreng et al. (1995) 針對搬家業進行研究，其對象為在搬運過程中有財產損害者，最後樣本為 410 個。透過 LISREL 進行分析，發現正確包裝的滿意度、貨車司機的滿意度、運送時間的滿意度、運送損害的滿意度及服務補救後的滿意度對於整體滿意度具有顯著之正相關，且顧客對服務人員服務補

救方式的滿意比其他服務屬性對整體滿意、口碑及再購意願的影響大。如圖 2-3-4 所示，顧客若愈滿意，則愈有可能再次進行消費，並傳達正面口碑。



如圖 2-3-5 所示，Wirtz 與 Mattila (2004) 針對餐飲業進行調查，發現服務補救後的滿意度為服務補救方式（補償、補救速度和道歉）及行為意圖（再購意圖和負面口碑）的中介變項。

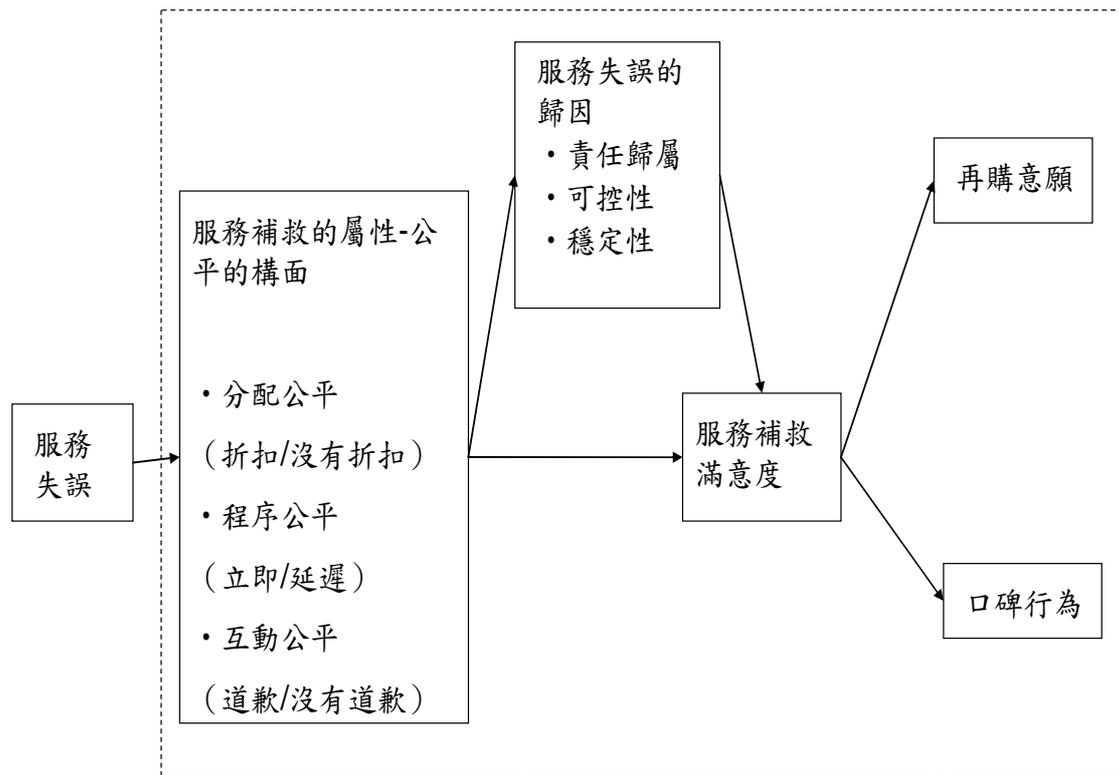


圖 2-3-5 認知公平和歸因理論對滿意度和服務接觸後反應的角色

資料來源：Wirtz & Mattila (2004)

Teo 與 Lin (2001)針對零售業進行研究，其利用 LISREL 來實証如圖 2-3-6 所示建構的模式。研究結果顯示：

- (一) 認知公平的三個構面直接或間接影響再購意願及負面口碑。
- (二) 滿意度與再購意願呈正相關，而與負面口碑呈負相關。

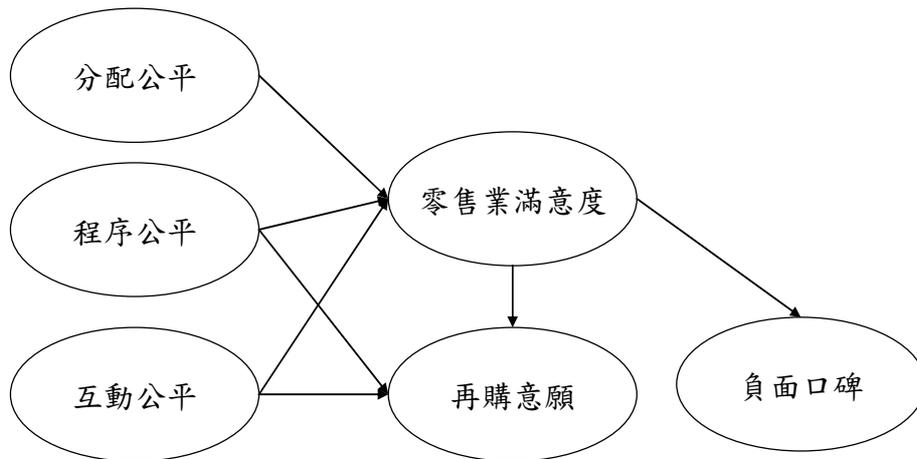


圖 2-3-6 認知公平對滿意度和行為意圖的影響

資料來源：Teo & Lim (2001)

陳妙華（民 88）針對網路撥接業進行研究，發現不同服務補救滿意度程度將造成不同再購意願。滿意度愈高再購意願愈高，滿意度是再購意願的先行指標。

王貴正（民 89）以具有國際經驗之旅行業顧客為研究對象，探討服務補救等待時間對於服務補救滿意度的影響。研究結果發現如下：

- (一) 服務補救措施愈佳對服務補救後滿意度、再購意願、口碑呈正向相關。
- (二) 服務補救滿意度和再購意願及口碑呈正向相關。

周毓哲（民 90）針對旅館業進行調查，發現顧客滿意度和再購意願呈正向相關。

李碧瑜（民 93）以曾有過網路購物退换货經驗之顧客為主要研究對象，研究結果發現：

(一) 補救後顧客滿意度對於後續顧客結果存在著正向之影響，若能提升補救

後顧客滿意度，則顧客整體滿意度、口碑及再購意願，也會大幅上升。

(二) 補救後顧客滿意度，在公平理論與顧客結果間具顯著之中介效果。

根據上述的研究可發現，滿意度影響消費者後續的行為包含再購意願、

正面口碑與負面口碑；滿意度與再購意願和正面口碑呈正相關；滿意度與和

負面口碑呈負相關。以下就滿意度對消費者後續行為的影響彙整如表 2-3-2。

表 2-3-2 滿意度對消費者後續行為的影響

作者	行業	研究發現
Spreng et al. (1995)	搬家業	針對搬家業所進行的調查，發現正確包裝的滿意度、貨車司機的滿意度、運送時間的滿意度、運送損害的滿意度及服務補救後的滿意度對於整體滿意度具有顯著之正相關，且顧客對服務人員服務補救方式的滿意比其他服務屬性對整體滿意、口碑及再購意願的影響大。顧客若愈滿意，則愈有可能再次進行消費，並傳達正面口碑。
Maxham III (2001)	美髮業、網路業	研究結果發現中、高程度的服務補救可顯著增加服務失誤發生後的滿意度、再購意願及正面口碑。此外，中度與高度的服務補救對於顧客的滿意度與再購意願的影響無顯著差異。

資料來源：本研究整理

續表 2-3-2 滿意度對消費者後續行為的影響

作者	行業	研究發現
Teo & Lin (2001)	零售業	針對電腦零售業進行研究，發現滿意度與再購意願呈正相關，而與負面口碑呈負相關。即顧客愈滿意較有可能再購，並且較不會有負面口碑的行為。
Stauss (2002)	汽車製造	指出顧客對企業處理抱怨的滿意度會影響未來的行為。抱怨滿意度的屬性分為二個構面，包括結果型抱怨的滿意度及程序型抱怨的滿意度。研究結果顯示： 1. 結果型抱怨的滿意度及程序型抱怨的滿意度會影響整體抱怨的滿意度、關係滿意度及再購意願。 2. 結果型抱怨的滿意度比程序型抱怨的滿意度對於整體抱怨的滿意度有較大的影響。 3. 程序型抱怨的滿意度比結果型抱怨的滿意度對於關係滿意度及再購意願有較大的影響。
Wirtz & Mattila (2004)	餐飲業	針對餐飲業進行調查，發現服務補救後的滿意度為服務補救方式（補償、補救速度和道歉）及行為意圖（再購意圖和負面口碑）的中介變項。

資料來源：本研究整理

續表 2-3-2 滿意度對消費者後續行為的影響

作者	行業	研究發現
陳妙華 (民 88)	網路撥接	針對網路撥接業進行研究，發現不同服務補救滿意度程度將造成不同再購意願，且滿意度愈高再購意願愈高，滿意度是再購意願的先行指標。
王貴正 (民 89)	航空業	探討服務補救等待時間對於服務補救滿意度的影響。研究結果發現，服務補救滿意度和再購意願及口碑呈正向相關。
周毓哲 (民 90)	旅館業	針對旅館業進行調查，發現顧客滿意度和再購意願呈正向相關。
李碧瑜 (民 93)	線上購物	補救後顧客滿意度對於後續顧客結果存在著正向之影響，若能提升補救後顧客滿意度，則顧客整體滿意度、口碑及再購意願，也會大幅上升。

資料來源：本研究整理

綜合上述，認知公平的三構面（分配公平、程序公平、互動公平）會直接或間接影響服務補救後滿意度、再購意願、正面口碑及負面口碑。然而國內仍未有學者研究有關認知公平之資訊公平對餐飲業顧客之消費者態度及行為的影響，而國外也只有極少數探究。因此，本研究擬探討在餐飲業中，認知公平的四個構面對消費者態度及行為的影響。