

第五章 結論與建議

本章根據研究調查之結果，將主要的發現進行分析、歸納、討論並提出具體建議。本章包含三節，第一節為結論與討論，第二節說明本研究之限制，第三節為建議。

第一節 結論與討論

本研究根據圖 3-1-1 所示之研究架構，將回收之有效問卷，以 SPSS 11.5 及 LISREL 8.5 統計軟體進行資料分析與驗證。依據結構關係模式所得的結果進行討論，本節依研究架構提出的結論與討論如下：

一、服務補救方式對認知公平的影響

如圖 3-1-1 所示，本研究擬瞭解在服務失誤發生時，三種服務補救方式，包括補償、補救速度與道歉，對認知公平中的分配公平、程序公平、與互動公平的影響程度。依據第四章之調查與分析的結果，服務補救方式對認知公平之個別影響程度可以歸納為以下四項：補償效果對分配公平具有顯著影響；補救速度對程序公平具有顯著影響；補救速度對分配公平具有顯著影響；道歉對互動公平具有顯著影響。

補償對分配公平的直接效果達顯著水準，指出獲得補償的顧客較高的分配公平認知。此一結果與 Lapidus & Pinkerton (1995)、陳妙華（民 88）的研究結果相同，他們的研究結果指出獲得高補償的顧客，有較高的公平認知。

補救速度對程序公平的直接效果達顯著水準，指出立即的補救速度較高的程序公平認知。此一結果與 Smith et al. (1999)、陳妙華（民 88）的研究結果相同。Smith et al. (1999) 的研究指出補救回應的速度是顧客等待業者回應所花費的時間，業者對失誤採取立即的回應，則顧客有較高的程序公平認知。

補救速度也對分配公平具有顯著影響，指出立即的補救速度較高的分配公平認知。此研究結果與 Smith et al. (1999) 之研究結果相同，他們的研究指出當業者對服務失誤提供補償或採取立即的補救措施，能提升顧客分配公平的認知。

道歉對互動公平的直接效果達顯著水準，指出獲得道歉的顧客有較高的互動公平認知。此研究結果與 Smith et al. (1999) 之研究結果相同。他們的研究指出，當服務生表示道歉時，能提升顧客互動公平的認知。道歉對程序公平亦有顯著影響，此研究結果與 Smith et al. (1999) 之研究結果相同，當業者對服務失誤採取立即的補救措施或服務生表示道歉時，能提升顧客程序公平的認知。

除此之外，道歉和補救速度在分配公平上具交互作用，此研究結果與 Smith et al. (1999) 之研究結果相通。當服務生有道歉時，業者如採取立即補救失誤的情況，則顧客會有較高的分配公平認知；而在服務生沒有道歉的情況下，補救速度不會影響對分配公平的認知。

綜合上述研究結果可知，欲提升顧客對分配公平的認知，業者可對服務失誤提供具體的補償措施，如餐飲抵用卷；欲提升顧客對程序公平的認知，

業者應對服務失誤採取立即的補救措施，及實行良好的補救程序；欲提升顧客對互動公平的認知，服務生應對顧客的問題表示關切、同理心。

二、知情選擇對認知公平的影響

本研究擬瞭解知情選擇對資訊公平的影響程度。本研究的結果顯示，知情選擇對資訊公平具有顯著影響。此一結果與 Mattila 與 Cranage (2005) 之研究結果相同，欲提升顧客對資訊公平的認知，服務生應提供充足的資訊，以幫助顧客做決定。因此當服務生對服務失誤表示道歉或著提供知情選擇給予顧客時，能提升顧客互動公平的認知。此外，知情選擇和道歉對資訊公平具有交互作用，當服務生如給予知情選擇，並在服務失誤後表示道歉，則顧客會有較高的資訊公平認知。並且，知情選擇對互動公平亦具有顯著影響。因此當服務生對服務失誤表示道歉或著提供知情選擇給予顧客時，能提升顧客互動公平的認知。

三、認知公平對服務補救後滿意度的影響

本研究擬瞭解認知公平對服務補救後滿意度的影響程度。依據第四章之調查與分析的結果，認知公平對服務補救後滿意度之個別影響程度可以歸納為以下四項：分配公平對服務補救滿意度呈正向相關；程序公平對服務補救滿意度呈正向相關；互動公平對服務補救滿意度呈正向相關；資訊公平未與服務補救後滿意度呈正向相關。

分配公平對服務補救滿意度呈正向相關，此研究結果與 Smith et al. (1999)、Mattila (2001)、Mattila 與 Cranage (2005)之研究結論相同。他們的研究皆指出分配公平的認知愈高，服務補救後滿意度愈高。其中認知公平中的分配公平為服務補救滿意度最重要的決定因素，此研究結果與 Smith et al. (1999)、Mattila (2001)之研究結論相同，當顧客獲得具體的補償時，他們的滿意度也有較大幅的提升。

程序公平和互動公平對服務補救滿意度呈正向相關，此研究結果與 Smith et al. (1999)、Mattila (2001)、Mattila 與 Cranage (2005)之研究相同。他們的研究結果皆顯示提升顧客對程序和互動公平的認知，可增加服務補救後滿意度。

資訊公平未與服務補救後滿意度呈顯著相關。此研究結果與於 Mattila 與 Cranage (2005)之研究結果發現不相同。研究結果之差異的原因可能有二項：抽樣對象不同與情境設計不同。受試者的樣本不同，在 Mattila 與 Cranage (2005)研究中主要樣本為學生；本研究主要樣本為上班族。並且，知情選擇中資訊與選擇的設定不同以及國情之不同。在提供顧客資訊方面，Mattila 與 Cranage (2005)研究中提供座位選擇對服務速度之影響的資訊，本研究則為提供餐點選擇對供餐速度之影響的資訊。在 Mattila 與 Cranage (2005)研究中，有兩種座位可以選擇。一個是在餐廳中央的座位，另外一個是靠景觀窗的座位。服務生告知您們在餐廳中央的座位可享受餐廳氣氛，且服務的速度較快，或者可選擇靠窗的座位，可欣賞美麗的景觀，但約需等候

20 至 30 分鐘。在本研究中，有兩種餐點可供選擇。如果點今日特餐的話，上菜速度會較快。如果選擇一般餐點，雖然選擇較多，但製備時間較久，上菜速度較慢，約需等 20 分鐘。座位的選擇資訊對於 Mattila 與 Cranage (2005) 的受試者而言，對於事先預知的結果較會產生更大的責任感，在服務速度太慢時，他們心理上感到不滿意的程度會降低。於本研究中，受試者會覺得製備時間長短雖然已經在事先就由餐廳告知，當供餐速度比預知的結果較慢時，每個受試者感到的滿意程度不同。

綜合上述研究結果可知，在認知公平中，分配公平、程序公平、互動公平對服務補救後滿意度的影響，以分配公平對服務補救後滿意度的影響最大，其次為程序公平，再其次為互動公平。提升顧客對分配公平、程序公平、互動公平的認知，可增加顧客服務補救後的滿意度。

四、認知公平對再購意願的影響

本研究擬瞭解認知公平對再購意願的影響程度。認知公平對再購意願之個別影響程度可以歸納為以下四項：分配公平未與再購意願呈正向相關；程序公平未與再購意願呈正向相關；互動公平未與再購意願呈正向相關；資訊公平未與再購意願呈正向相關。

分配公平、程序公平、互動公平皆未與再購意願呈正向相關，此研究結果與 Teo 與 Lim (2001)、Blodgett et al. (1997) 之研究結論不同。本研究結果指出認知的分配公平、程序公平及互動公平，未能直接地增加顧客的再

購意願。直接影響顧客的再購意願之因素為服務補救後滿意度。擬增加顧客服務補救後的滿意度應提升顧客對分配公平、程序公平與互動公平的認知。因此，透過服務補救後滿意度，認知公平對再購意願有間接之影響。此結論可以由分配公平、程序公平與互動公平的間接效果來說明。認知公平對再購意願之間接影響的結果與 McCole (2004a) 所提出的結論相同。

綜合上述研究結果可知，從直接效果的觀點，無論是分配公平、程序公平、互動公平、資訊公平皆未與再購意願呈正向相關。從間接效果的觀點，認知公平會透過服務補救後滿意度而對再購意願產生影響。在所有間接對再購意願的影響效果中，以分配公平最大。顯示增加顧客分配公平的認知對於服務補救後滿意度及對再購意願的間接效果影響最大。

五、服務補救後滿意度對再購意願、正面口碑及負面口碑影響

本研究擬瞭解服務補救後滿意度對再購意願、正面口碑及負面口碑的影響程度。影響程度可以歸納為以下三項：服務補救後滿意度對再購意願呈顯著正相關；服務補救後滿意度對正面口碑呈顯著正相關；服務補救後滿意度對負面口碑呈負向相關。

本研究結果顯示，服務補救後滿意度對再購意願呈顯著正相關，此研究結果與 Wirtz 與 Mattila (2004) 及陳妙華 (民 88) 之研究結論相同，皆發現顧客的滿意度愈高，則再購意願愈高。Maxham III (2001) 指出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；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。此外在增加顧客的再購意願方面除了滿意度外，補償、補救速度與道歉也對再購意願產生間接的影響，並且以補救速度的對再購意願的間接影響最大。

服務補救後滿意度對正面口碑呈顯著正相關，此研究結果與 Spreng et al. (1995)、Maxham III (2001)、Becker 與 Wellins (1990)之研究結果相同，皆發現當顧客對於服務補救後的滿意度愈高，愈能傳遞良好的口碑，滿意的顧客因此會是業者的最佳免費宣傳廣告。此外，分配公平、程序公平與互動公平的間接效果顯示，認知公平會透過服務補救滿意度而間接影響顧客的正面口碑。

服務補救後滿意度對負面口碑呈負向相關，此研究結果與 Teo 與 Lim (2001)之研究結果相同，皆發現當顧客對於服務補救後的滿意度愈高，較不會有負面口碑的行為。

綜合上述研究結果可知，顧客在遇到服務失誤的情況下，良好的服務補救，能增加補救後的滿意度。並且從分配公平、程序公平與互動公平對服務補救後滿意度、正面口碑、負面口碑的間接效果得知，服務補救後的滿意度是影響顧客認知公平（分配公平、程序公平、互動公平）和後續行為之中介變項。

六、服務補救方式對服務補救後滿意度的影響

本研究擬瞭解服務補救方式對服務補救後滿意度的影響程度。影響程度可以分為以下三項：補償間接影響服務補救後滿意度；補救速度間接影響服務補救後滿意度；道歉間接影響服務補救後滿意度。

在補償間接影響服務補救後滿意度方面，本研究結果顯示，補償透過分配公平對服務補救後滿意度產生間接的影響，此研究結果與 Smith et al. (1999)之研究結果相同。本研究的結果未能顯示補償對服務補救後滿意度的直接影響效果，此結果與 Wirtz & Mattila (2004)之研究發現不同，他們的研究指出補償直接影響服務補救後滿意度。

在補救速度間接影響服務補救後滿意度方面，本研究結果顯示，補救速度透過程序公平對服務補救後滿意度產生間接的影響，此研究結果與 Smith et al. (1999)之研究結果相同。本研究的結果未能顯示補救速度對服務補救後滿意度的直接影響效果，此結果與 Wirtz & Mattila (2004)之研究發現不同，他們的研究指出補救速度直接影響服務補救後滿意度。

在道歉間接影響服務補救後滿意度方面，本研究結果顯示，道歉透過互動公平對服務補救後滿意度產生間接的影響，此研究結果與 Smith et al. (1999)之研究相同。本研究的結果未能顯示道歉對服務補救後滿意度的直接影響效果，此結果與 Wirtz & Mattila (2004)之研究結果不同，他們的研究指出道歉直接影響服務補救後滿意度。

綜合以上結論，補償、補救速度與道歉會間接影響服務補救後滿意度。因此擬增加顧客服務後滿意度，服務補救方式的優劣是很重要的。

第二節 研究限制

本研究擬驗證圖 3-1-1 所示之研究架構，研究限制說明如下：

- 一、本研究以餐飲業為研究產業，故研究結果可能無法適用在其他產業。
- 二、本研究以上班族作為研究對象，故研究結果可能無法適用在其他對象。
- 三、本研究採用模擬情境法，受試者可能無法全然要求自己進入假想狀態，致使受試者的反應與實際反應有所差異。無法深入得知當服務失誤發生之際受試者的真正感受，故仍有其侷限之處。在真實消費狀況中，顧客情緒上對服務失誤的反應，很有可能會影響服務補救後的認知。
- 四、本研究的實驗操弄是基於四個類別變項，包括補償、補救速度、道歉與知情選擇。對於所有變項而言，受試者的主觀認定之差異性會導致不同的反應與結果。

第三節 建議

一、未來研究的建議

- (一) 本研究基於四個類別變項，包括補償、補救速度、道歉與知情選擇來進行問卷調查之實驗操弄。利用類別變項做來操弄有益於研究結果之量化分析、驗證與決策。量化的結果可能未能深入得知顧客的需求。若能透過深入訪談方式，以更深入瞭解消費者在接受特定的服務之際，對於服務失誤補救與預防方式的行為與態度之影響。然後針對不同顧客之心理需求與觀感，服務提供者可擬定符合其顧客所需的服務失誤補救與預防的方式。
- (二) 本研究採用的情境為消費者受到餐廳供餐速度的服務失誤。故後續研究可以考慮其他的服務失誤情境及不同的知情選擇。可能的服務失誤情境包括服務傳送系統失誤、員工對顧客需求的反應與員工自發性行為 (Huffman, Kelly & Rotalsky, 1995)。
- (三) 為了瞭解服務失誤補救與預防方式之實際成效，以及對消費者後續的態度及行為的影響，未來研究可以深入探討服務失誤發生的類型，並針對失誤問題提出補救方式進行研究，以提供服務提供者做為擬定服務補救與預防方式的施行準則。對於擬定良好服務失誤的補救方式，建議由服務提供者與消費者的觀點來進行研究。比如尋找服務提供者與消費者皆可接受之補償方式。

(四) 本研究的調查方式是採用模擬情境而不是真實消費狀況。由於顧客的需求之多樣化，建議後續可實際針對某個企業進行個案研究，深入得知當服務失誤發生之際顧客的真正感受。藉由瞭解消費者在真實消費狀況中對於服務失誤之補救方式的主觀判定與需求，以擬定良好服務失誤的補救方式。

(五) 未來研究可以拓展至其他的研究產業，比如觀光業與旅遊業。亦可拓展至其他的研究對象，比如觀光客。

二、管理意涵

(一) 留住顧客可以使企業獲利。因為服務業是高度顧客接觸的產業，服務失誤自然不可避免。研究發現消費者透過服務補救之認知公平進而影響補救後的滿意度，而補救後的滿意度會影響後續的再購意願、正面口碑及負面口碑。老顧客一直是業者最佳的免費宣傳廣告。故企業應研擬好服務補救的對策，增加顧客的滿意度，以留住顧客、刺激再購意願與建立企業好口碑。

(二) 企業在面對多樣化的顧客時可以從已發生過服務失誤與補救中學習。為了瞭解公司本身的顧客群對服務失誤的主觀認知，公司可整合顧客對公司補救方式的公平認知看法以及服務失誤及補救的經驗，並建立資料庫，以做為未來服務補救方式的進行與改進之重要參考。

- (三) 本研究與過去的研究結果皆顯示分配公平是影響服務補救後滿意度的最大因素。業者擬提高分配公平的認知與增加顧客的滿意度，可從具體的補償著手。業者需要尋找公司與消費者皆可接受之補償方式。適當的補償方式可以使業者在損失最少的情況下，讓消費者在服務失誤後仍可維持服務補救後滿意度，並建立企業口碑。
- (四) 本研究亦顯示程序公平亦是影響服務補救後滿意度的重要因素。業者擬提高程序公平的認知與增加顧客的滿意度，可從服務補救流程比如補救速度著手。因此，企業要著重服務補救的流程，重新審視公司內部的服務補救作業流程，以補強公司的補救流程、制度，並加強員工教育訓練，達到快速且良好的服務品質。
- (五) 本研究亦顯示互動公平亦是影響服務補救後滿意度的重要因素。業者擬提高互動公平的認知與增加顧客的滿意度，可從員工教育訓練著手。在企業有限的成本下，建議透過員工教育訓練，提升員工素質，使員工在服務失誤發生時，特別注意顧客對互動公平認知這方面的需求，有禮的待客並建立良好的溝通管道，使顧客感受到公司願意解決失誤問題的誠意及關懷之意，以挽回顧客的滿意度。