

東海大學企業管理學系

碩士論文

指導教授：陳耀茂 博士

服務文化、服務管理系統與經營績效
之關聯性研究

**A Study on the Relationship among Service
Culture, Service Management System and
Business Performance**

研究生：沈坤弘

中華民國九十四年六月

摘要

隨著社會經濟的發展，台灣的產業結構正逐漸由「製造的台灣」(Made in Taiwan)轉型為「服務的台灣」(Served by Taiwan)，服務業產值連續數年占我國GDP比率超過50%，不僅服務業產值是製造業的兩倍，其就業人口更是高達58%，由此可見，服務業將是我國經濟發展的主流，也是國際的經濟發展潮流趨勢，因此，對於服務業有探討之必要，所以不可不重視。而本研究目的是要了解服務文化、服務管理系統與經營績效之間，到底存在著什麼樣的關係？

本研究以一千大服務業為研究對象，採用郵寄問卷或親自拜訪的方式對抽樣公司進行調查，共發出250份問卷，回收有效問卷103份，有效問卷回收率為41.2%。根據回收的樣本，使用SPSS統計軟體進行敘述統計分析、信效度分析以及因素分析；並針對本研究所建構之模型以AMOS統計軟體進行結構方程式模型分析，以驗證本研究所提出之研究假設。

本研究之主要研究結果包括：

- 1.服務文化與經營績效間的關係：服務文化對經營績效有正向的影響。
- 2.服務管理系統與經營績效間的關係：服務管理系統對經營績效有正向的影響。
- 3.服務文化與服務管理系統間的關係：服務文化與服務管理系統之間有互動關係。

關鍵詞：服務文化、服務管理系統、經營績效

ABSTRACT

With the development of the economy and society, Taiwan's industrial structure is changing from "made in Taiwan" to "served by Taiwan." Service industry will be a trend of economic development in Taiwan, and it will be in the whole world, too. Therefore, it is necessary that service industry is studied. This study is to understand the relationship among service culture, service management system and business performance.

Service industry is main object of this research. Through questionnaires surveys, there are 250 questionnaires which I mailed to the sampling companies, and 103 questionnaires of them were returned. The effective ratio is 41.2%. According to these 103 questionnaires, these data collected were analyzed by SPSS and AMOS to validate research hypotheses.

This research finds out these conclusions:

1. The relationship of service culture and business performance: Service culture has a positive influence on business performance.
2. The relationship of service management system and business performance: Service management system has a positive influence on business performance.
3. The relationship of service culture and service management system: There is an interaction between service culture and service management system.

Key words: service culture, service management system, business performance.

謝辭

謹將最深誠的敬意與謝意，呈獻給最摯愛的師長與親友們。

本篇論文能順利完成，首先要感謝指導教授陳耀茂博士，在研究過程中悉心的指導、建議與關懷，使我獲益良多。同時感謝口試委員沈葆聖博士、蔡文豐博士、沈維民博士、林政榮博士所給予之寶貴意見，使本論文的內容更臻完善，在此致上最誠摯的敬意與謝忱。

撰寫論文期間，內心壓力非常的大，如果沒有大家的支持與鼓勵，我想我是很難撐過去的，特別感謝同窗好友勇任、怡安、翰蔚、雅萍，謝謝你們的支持與鼓勵，使我的研究所生涯充滿了色彩與回憶。問卷發放期間，感謝珮敏、阿羅子、小佩以及瑩琇的幫忙，讓我的問卷得以順利回收。資料分析方法承蒙吟潔與忻怡毫不吝嗇的指導，讓我對AMOS與SPSS軟體有更深一層的了解，謝謝你們，尤其是吟潔真的很感激妳不時地給予解惑。另外，也感謝瑞慶能與你在論文寫作上作切磋。

最後，感謝我的父親、母親與祖母，謝謝他們對我的愛與支持，讓我在研究所期間可以無憂無慮修得碩士學位。再次向所有關心我的師長與朋友們致上謝意，願與各位分享這份喜悅與榮耀。

沈坤弘
東海大學 企業管理學系碩士班
謹誌於
中華民國九十四年七月

目 錄

摘 要.....	1
ABSTRACT.....	2
謝 辭.....	3
目 錄.....	4
表 目 錄.....	5
圖 目 錄.....	6
第壹章 緒論.....	7
第一節 研究背景與動機.....	7
第二節 研究目的.....	9
第三節 研究流程與範圍.....	10
第四節 預期貢獻.....	12
第貳章 文獻探討.....	13
第一節 服務文化.....	13
第二節 服務管理系統.....	23
第三節 經營績效.....	27
第四節 服務文化、服務管理系統與經營績效間之相關文獻.....	30
第參章 研究設計和研究方法.....	33
第一節 研究架構與研究假設.....	33
第二節 問卷設計及研究對象之選擇.....	36
第三節 資料蒐集與資料分析方法.....	39
第肆章 資料分析與探討.....	43
第一節 樣本描述.....	43
第二節 信度與效度分析.....	47
第三節 因素分析.....	51
第四節 結構方程式模型分析.....	56
第伍章 結論與建議.....	64
第一節 研究發現及管理意涵.....	64
第二節 研究建議.....	65
第三節 研究限制與後續研究方向.....	67
參考文獻.....	68
附錄：研究問卷.....	73

表 目 錄

表 1-1 服務業總成績	7
表 2-1 服務文化的概念	22
表 2-2 服務管理系統的定義	24
表 2-3 服務管理系統的構成要素	25
表 3-1 服務文化之衡量項目	36
表 3-2 服務管理系統之衡量項目	37
表 3-3 經營績效之衡量項目	38
表 3-4 問卷回收統計表	39
表 4-1 填答者公司之行業	43
表 4-2 填答者公司之員工人數	44
表 4-3 填答者公司之創辦歷史	44
表 4-4 服務文化因素描述	45
表 4-5 服務管理系統因素描述	46
表 4-6 經營績效因素描述	47
表 4-7 刪減問項前之信度分析	48
表 4-8 因素負荷量表	49
表 4-9 刪減問項後之信度分析	51
表 4-10 KMO 與 Bartlett 檢定值	52
表 4-11 服務文化構面之因素分析表	53
表 4-12 服務管理系統構面之因素分析表	54
表 4-13 經營績效構面之因素分析表	55
表 4-14 觀測變數之相關矩陣	0
表 4-15 實證結果	61
表 5-1 服務文化、服務管理系統與經營績效關係之結果彙總表	64
表 5-2 服務文化與服務管理系統互動關係之結果彙總表	65

圖 目 錄

圖 1-1 本研究流程圖	11
圖 2-1 服務導向的觀點	17
圖 2-2 服務導向、服務品質以及收益	19
圖 2-3 服務文化的互動	21
圖 2-4 高度接觸的服務管理系統	25
圖 3-1 研究架構圖	34
圖 4-1 未修正前之因果模式	58
圖 4-2 修正後之因果模式的分析結果(標準化解)	64

第壹章 緒論

第一節 研究背景與動機

社會經濟的發展帶來了產業結構的此消彼長，因而對社會的各方面產生了深遠的影響。在歷經了農業、礦業為主的農業經濟社會和以大規模製造業為主的工業經濟社會後，服務經濟逐步成為一個國民經濟和世界經濟的核心。在不知不覺中，我們走進了一個「服務年代」。

綜觀國內服務業之發展，比較農業、工業、服務業各行業發展狀況，民國 92 年，我國服務業產值占整體 GDP（國內生產毛額）的比重高達 68%，服務業就業人口占整體就業人口的比重亦提高至 58%，積極發展服務業已成為我國經濟發展的重要主軸（行政院主計處，民國 92 年）。另外，行政院於今年（民國 93 年）通過「服務業發展綱領及行動方案」，鎖定金融、流通運輸、觀光及運動休閒等十二項新興服務業作推動，預估自啟動方案至民國 97 年，服務業平均實質年成長率可達 6.1%，產值將提高至新台幣 8.55 兆元。而就業人數將由去年（民國 92 年）的 554 萬人提升至近 614 萬人，新增約 60 萬個就業機會。其中知識密集服務業至 2008 年，平均實質年成長率為 8%，產值將由 3.09 兆元提高為 4.54 兆元，新增 25 萬個就業機會（聯合報，93/09/21）。如此發展服務業可吸引台商或外商在台灣進行全球運籌等多元活動，避免被邊緣化，加上知識經濟是全球經濟大勢所趨，發展就業效果大的服務業並可紓緩失業。

以下是台灣服務業近三年來的表現總成績：

表 1-1 服務業總成績

項目	2003 年	2002 年	2001 年
總營業收入(台幣億元)	40103.2	36946.9	34448.5
總營業收入成長率(%)	8.5	7.3	-3.2
營收成長的企業(家)	359	322	229
營收衰退的企業(家)	138	139	232

總資產(台幣億元)	66411.9	64378.6	62062.4
提供家數(家)	440	450	450
總純益(台幣億元)	1938.1	1352	692.7
提供家數(家)	397	415	421
獲利率平均數(%)	4.6	1.7	0.3
平均獲利率(%)	4.8	3.8	2
資產報酬率平均數(%)	4.2	3.3	0.1
平均資產報酬率(%)	2.9	2.1	1.1
股東權益報酬率平均數(%)	10.1	2.9	8.5
平均股東權益報酬率(%)	5.3	3.9	1.9
盈餘的企業(家)	346	334	313
虧損的企業(家)	50	77	108
負債比率平均數(%)	56.5	55.7	56
平均負債比率(%)	45.2	45.8	45
員工總數(萬人)	36	36	35
提供家數(家)	488	440	419
員工產值平均數(台幣百萬)	45.4	37.7	45.1
平均員工產值(台幣百萬)	10.6	9.4	8.9

資料來源：天下雜誌，2004年5月

由上表我們可以看到，雖然受到國際間政經情勢不穩定、911事件影響投資與消費信心、美國爆發企業會計醜聞以及SARS來襲等不利因素之影響，打擊服務業成長的力道，但服務業整體表現卻是愈挫愈勇，一年表現比一年更好。因此，經由上述資料的分析得知，服務業將是我國經濟發展的主流，亦是國際的潮流趨勢，所以不可不重視。

此外，因為服務文化的差異往往會對公司造成極大的影響，但是對於服務業來說，服務文化的重要性遠遠超越其他產業。服務業員工所體驗的服務文化較直接地呈現在顧客面前，特別是那些和顧客有高度接觸、或是顧客會親臨現場的服務類型來說，企業的服務文化更是扮演了舉足輕重的角色(Chase,1978)。因此企業服務文化一直都是國內外討論熱門的話題，文化的觀點不僅受到學術界的重視，也在實務界紮根，成為管理者解釋企業成敗的重要概念。國外針對服務文化

為主題所進行的研究範圍不乏少數，譬如：銀行服務文化對顧客經驗的探討 (Schneider,1973)，後來更把員工經驗納入銀行業服務文化的研究當中 (Schneider,1980；Schneider 和 Bowen,1985；Schneider、Parkington 和 Buxton,1980)、服務文化對企業競爭優勢的影響(Heskett、Sasser 和 Schlesinger,1997) 等。

文化是需做研究、瞭解的重要現象，因為它被視為競爭優勢之潛在基礎。因此，在任何類型的公司裡，公司文化之管控是很重要的。對面臨服務競爭的服務公司及製造廠商而言，服務文化之發展與管理是件關鍵性工作 (Christian Gronroos,2003)。基於學者們的觀點，對於企業服務文化的探討並將其具體化是勢在必行的。

另外，國內對於服務文化、服務管理系統與經營績效三者之綜合性研究尚屬少數，且使用視覺化圖形介面的AMOS軟體來分析這三個構面之關聯性亦不普遍，因此，本研究期望能夠創新、開新例。

第二節 研究目的

基於前述的研究背景與動機，本研究旨在探討服務文化、服務管理系統在服務業裡和經營績效之間，到底存在著什麼樣的關係？成為本研究欲探討的目的。本研究之具體目的如下：

- 1、 瞭解台灣服務業的整個現況與未來前景。
- 2、 探討服務文化、服務管理系統與經營績效之影響因素。
- 3、 探討服務業之服務文化、服務管理系統與經營績效間之交互影響關係。
- 4、 期望能將研究結果與發現，作為實務與學術方面的參考。

第三節 研究流程與範圍

一、研究流程

本研究之研究流程如下圖1-1所示。主要分成三個階段：第一個階段為確認研究背景、動機和目的以及相關文獻的蒐集與整理。第二階段為研究設計，主要為發展研究架構以擬定研究假設，確定研究對象及設計問卷。第三階段則是分析階段，主要是問卷發放及回收、分析資料、解釋分析結果及撰寫分析報告。

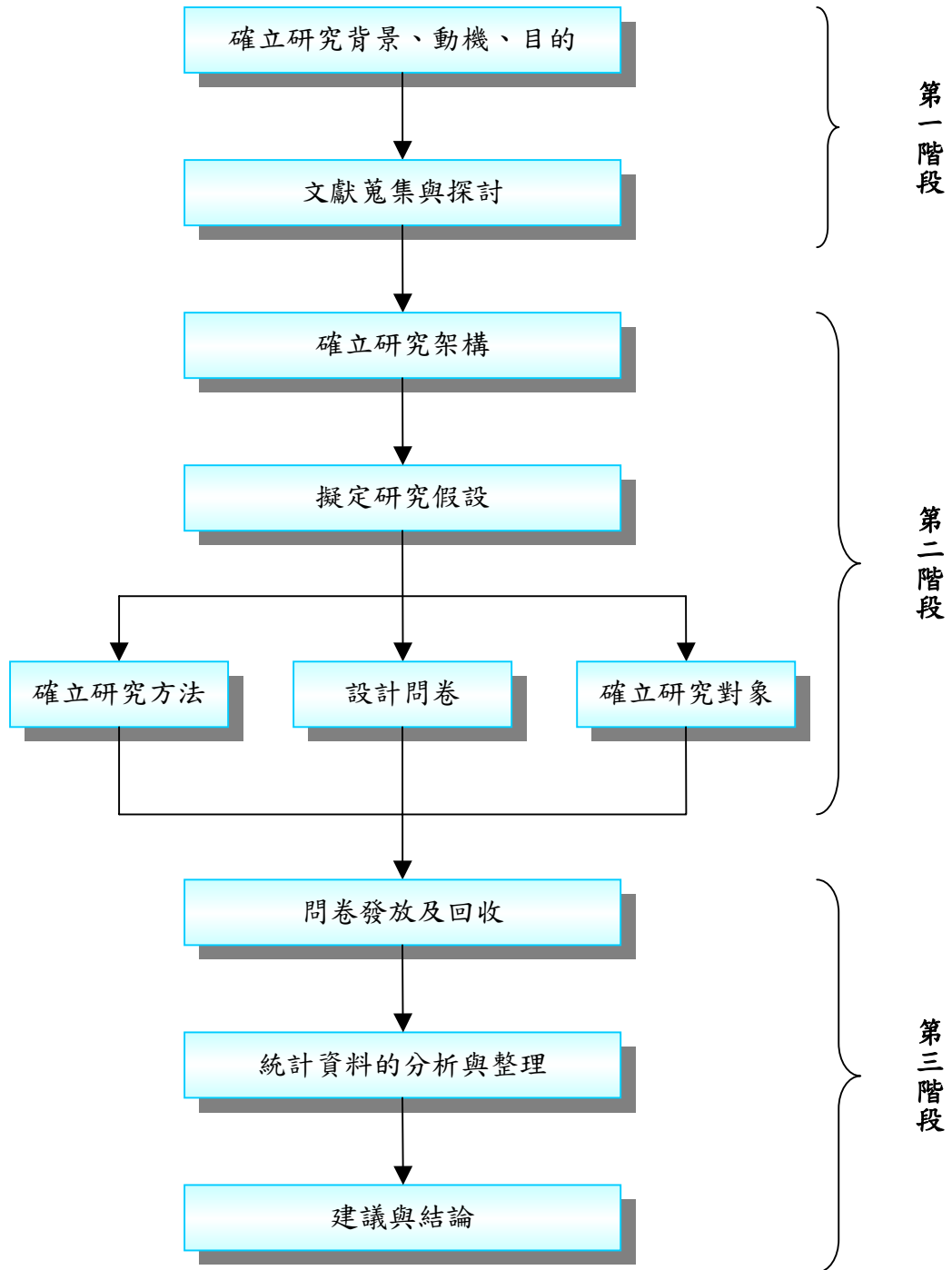


圖1-1 本研究流程圖

二、研究範圍

本研究範圍為商業週刊第911期所刊載之我國一千大服務業為範圍。將問卷直接郵寄或親自拜訪由抽樣取得之公司，交由該公司填答並寄回。

第四節 預期貢獻

1. 國內關於服務管理系統的研究以定性分析，採個案研究較多，對於定量的研究較少，且對於這三個構面大多是採兩兩的相互影響之研究。職是之故，本研究嘗試將服務文化、服務管理系統與經營績效相結合作三者關聯性之完整研究。
2. 將本研究結果與發現，在實務方面作為服務業經營之參考並提供後續研究的建議。
3. 藉由本研究可以來探討與瞭解整個台灣服務業管理的概況。
4. 影響經營績效的要素眾多而企業的資源與能力有限，本研究在於強調服務管理系統與服務文化對於企業經營績效的重要性，使企業能集中心力於關鍵要素，作有效的控制。

第貳章 文獻探討

本研究於此章將對過去之相關文獻作探討及研究假設之發展，共分四節。首先探討服務文化相關影響要素，次之探討服務管理系統及其影響因素，然後探討經營績效，而最後一節為各相關構面互動關係之研究。

第一節 服務文化

一、文化的定義

文化的概念是從人類學引用而來。文化乃是人類行為的整體模式，包括思想、語言、行動和人工製品，藉由人類學習和傳遞知識的能力代代相傳（韋氏新大學辭典）。Sathe（1983）對普遍使用於描述文化的名詞歸納有七項，如信念、價值、認同、形象、態度、氣氛、核心價值、規範和意識形態等。對文化的描述，認為大致可分成二類觀點：

1. 「文化適應者」學派：文化是可直接從社會成員身上觀察得到，如社會成員的行為類型、語言與使用器具等。
2. 「觀念」學派：文化是社會成員所共有的心智精神狀態，也就是指信念、價值、觀念與想法等。

由於文化是觀念性的建構，不同的人對文化有不同的看法。因此，迄今對文化的定義仍無一致的觀點，謹列舉學者對文化所下的定義如下：

Pettigrew（1983）認為文化是在某一時間、某一群體內運作，而被公開且集體接受的意義系統。Vijay（1983）則認為文化是社會共同的重要假設，而這些假設可以分為信念與價值觀二者，此二者是已經內化的，並非人們可知覺到的或口語上的信念和價值觀。Kilmann（1985）則認為文化是共同的哲學思想、意識形態、價值觀、信念、假設與規範，且文化是隱藏在組織中具體可見的事物背後

一股看不到的力量，會影響人類之行為。Ott（1989）則認為文化是社會中的人群所培育出來的共同價值觀、信念，及特有的行為模式。Steers（1991）更認為文化是一個群體成員不同於另一個群體成員思維程序的集合體，以及相互作用的共同特徵，會影響一個群體對外界的反應。

綜合上述學者們之見解，本研究認為文化是一個組織共同的哲學思想、信念、價值觀與規範，經過內化的過程，深植於群體成員心中，並對組織成員產生一股無形的行為約束力；且用以區別此群體與其他群體之相異處，並可影響外界對此群體之反應。

二、服務文化

大部分學者都認為服務文化是組織文化的一種(Gronroos,2000；Zerbe,Dobni和 Harel,1998；Puth 和 Ewing,1998)。對於組織文化，Barney(1986)解釋為給予組織成員有意義的共有價值和信念的一種型態，它提供了組織成員行為的準則。根據此定義，服務文化即是雇主為了提供卓越的服務而發展的價值觀和信念，並且與員工們分享這些價值觀和信念。一般來說，大多學者採用Gronroos所定義的服務文化，此種文化可描述成：對優質服務高度重視、每位員工把提供內部以及最終、外部顧客優質服務視為自然的生活方式、最重要的一種價值觀的文化。換言之，服務文化它是提升服務行為的基本原則(Zerbe,Dobni 和 Harel,1998)。

根據Gronroos的定義，服務文化不但是有關於組織實務亦是員工的態度。如果公司有強勢的服務文化時，公司員工將會知道如何回應各種問題並且做出最佳的反應，亦即員工會為其顧客做的更多、也更有禮貌、更能隨機應變，設法找出顧客想要的、適當的解決方案，且願意花額外的心力把已經出錯、或已發生預想不到的狀況作補救(Gronroos,2000)。因此，優質的服務需要靠服務文化來維持。總結上述，服務文化是一個相當廣泛的概念，它涉及到許多有關服務的主題，例

如：服務氣候、服務品質、服務導向等，其介紹如下：

1.服務氣候(service climate)

(一)定義

服務氣候為員工對組織作為、程序以及行為獲得獎酬、支持和提供顧客服務和服務品質時得到回饋的知覺。例如當員工提供優質服務時會獲得獎酬，即是組織中具有服務氣候。Schneider and Bowen (1993) 並提出服務氣候的衡量可由以下四個組織的政策、運作及程序來衡量：

- A.管理者對提供優質服務給予獎酬、支持、規劃的行為。
- B.在行銷部門或人力資源部門對顧客服務提供有形的支持程度。
- C.致力於留住顧客。
- D.為提供優質服務給予設備、設施、供應上有形的支援。

對於服務文化與服務氣候有部分學者認為是可以相互替換的(Gronroos,2000)，但兩者之定義仍有一些小小的差異，服務氣候是比較屬於狹隘的觀念並且聚焦於組織的實務；而服務文化不單單是組織方針更是存在於整個組織所有成員身上的價值與信念。

(二)服務氣候的相關研究

Schneider, White and Paul (1998) 指出服務氣候可以使顧客在服務傳遞過程中感受到優質的服務，因為組織的結構、程序、目標、獎酬等作為都會使顧客感受到服務人員提供優質服務的知覺，故組織需創造服務氣候。

顧客對組織氣候的知覺是藉由管理者、第一線員工與顧客的互動而來 (Schneider, 1980, 1990)。當提供服務時由服務人員與顧客面對面接觸，服務也同時發生。因此，顧客與服務人員之接觸是十分重要的 (Bitner, Booms,and

Tetreault 1990；Berry, Zeithaml, and Parasuraman 1985；Grönroos,1983）。例如，當顧客到銀行存款與行員接觸時，服務因此產生，顧客在組織的服務氣候中感受到的方式、型態或禮貌等都是顧客對服務品質整體的經驗。而內部組織呈現給員工的氣候會因為員工與顧客接觸的結果反應給顧客。因此，員工對組織的服務氣候之知覺，會影響到員工對顧客之服務傳遞。也與顧客所評價的服務品質有關連性（Schneider, 1980）。

Schneider and Bowen（1985）提出員工對其工作環境氣候的知覺與顧客對服務的評價和是否願意再度接受此服務有很強的相關性。研究中也發現管理者和員工對組織中服務氣候的知覺和員工對服務的評價也有很強的關連性。許多研究中指出組織中的服務氣候在顧客對服務的評價上扮演著很重要的角色(Bitner, Booms and Tetreault, 1990；Parasuraman 1987)。

當員工知覺到組織盡力提供設備、增進生涯機會、提供正面諮詢等作為時，員工在服務顧客時便更有彈性，因此，在服務業中，組織在提昇服務的作為上不僅對員工、對顧客也有正面的影響。當員工工作設備上獲得支持時，員工會致力於滿足顧客需求（Schneider and Bowen, 1993；Schneider, White and Paul, 1998）。

2.服務導向(service orientation)

服務導向是服務文化的一個特性，其研究領域可以分成兩種層級，如下圖2-1所示(Homburg, Hoyer and Fassnacht,2002)：

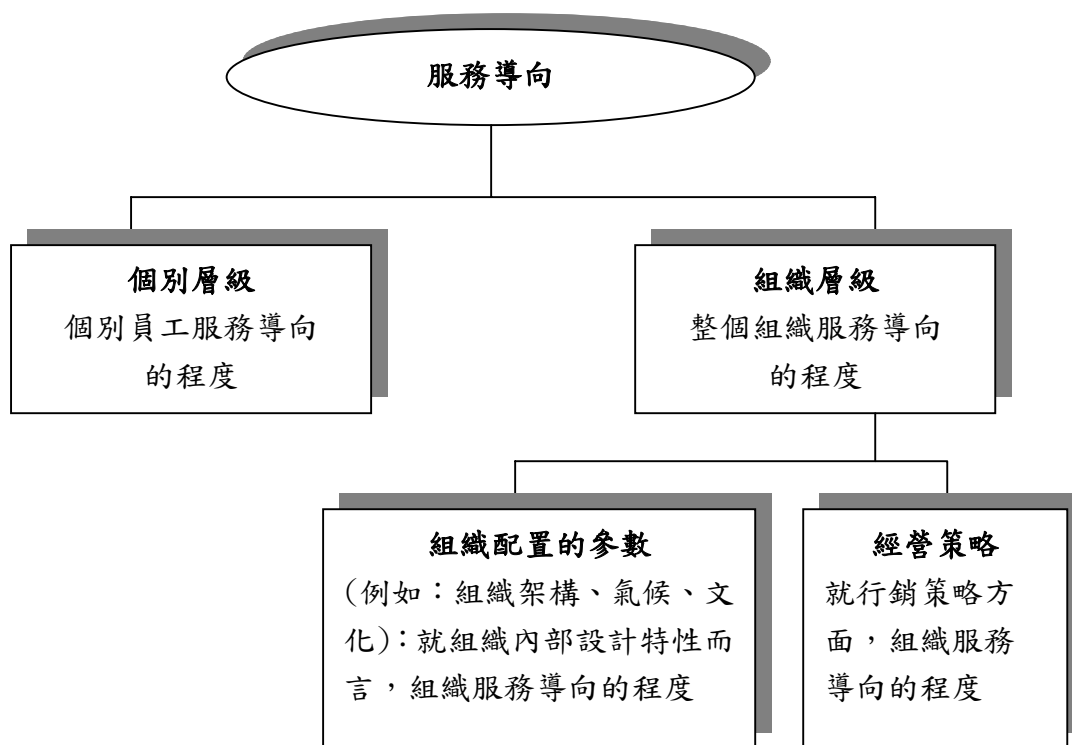


圖2-1 服務導向的觀點

整體來看，服務導向之議題可以分成個別層級和組織層級。在組織層級方面，可分成文化和策略兩個構面。有些學者對員工服務導向做評估與研究 (Cran,1994；Dale and Wooler,1991；Hogan,Hongan and Busch,1984；Hurley,1998；Keillor,Parker and Pettigjohn,1999)，譬如，Hogan,Hongan and Busch(1984)認為服務導向是一基本的個別傾向，對於顧客提供有幫助、有禮貌的服務的傾向。Hurley(1998)探究速食連鎖店第一線銷售人員在顧客服務行為上性格的影響，結果發現性格確實影響顧客服務而優良服務的提供者傾向有較高的外向性和一致性。因此，服務人員的服務導向在組織內激起了一個重要的正向流程 (Gronroos,2000)。另外，其他研究有關組織服務導向的學者(Bowen, Siehl and Schneider,1989；Johnson,1996；Lytle, Hom and Mokwa,1998；Schneider, Wheeler and

Cox,1992；Webster,1993；Homburg, Hoyer and Fassnacht,2002），譬如：Lytle, Hom 和 Mokwa(1998)提出組織服務導向的四個構面：服務領導實務、服務接觸實務、人力資源管理實務、服務系統實務，並且根據這四個構面 Lytle 等學者發展了一個有關組織服務導向的自我陳述量表。此外，Gronroos(2000)亦提及到如果員工感受到組織服務導向的氣候時，將會反映在顧客對服務品質的感受上。

服務導向的含意其實是有點近似於服務氣候。服務導向是廣泛的包含有關支持、獎勵優良服務行為的創造與傳遞的一組基本的永久性政策、實務和常規(Lytle, Hom and Mokwa,1998)。Lytle, Hom and Mokwa(1998)指出服務導向是組織整個氣候的一個特點，且經由誘發員工的感受、信念和主張而被有效地了解與衡量。

3.服務品質(service quality)

(一)定義

在服務業行銷中，服務品質可說是企業成功最重要的關鍵要素(Etzel, Walker and Stanton, 2001)。但服務具有無形性、不可分割性、可變性以及易逝性等特性(Kotler, 2000)，所以很難具體描述服務品質，也增加了在其定義、衡量及控制上的困難(Etzel, Walker and Stanton,2001)。在此，學者專家們對於服務品質有幾種不同的定義，如下：

洪順慶(2001)指出服務品質是一個主觀而抽象的觀念，和顧客的感受息息相關。Etzel, Walker與Stanton(2001)認為服務品質是由顧客來衡量，且顧客是以期望的服務對比上實際感受到的服務來衡量服務品質。Parasuraman, Zeithaml與Berry(1985)利用顧客期望與顧客認知來定義認知的服務品質(Perceived Service Quality)，其定義為認知的服務與期望的服務之差距，稱之為認知的服務品質。

雖然學者對於服務品質的定義並不相同，但其實差異並不大，而其中最重要的共同點是「顧客是服務品質的唯一評價者」(Parasuraman et al., 1985)。由此可

知，利用顧客認知的服務品質來作定義之方式，已被大多數學者所接受。

Schneider, White和Paul(1998)指出員工認知的服務氣候越高，顧客服務品質的認知就越佳，因此，服務品質是服務文化(氣候)的結果。換句話說，員工傳遞的優質服務依賴組織創造並維持服務氣候(Schneider,1990；Schneider and Bowen,1995)。此外，顧客認知的品質是公司收益之主要的（雖不是唯一的）決定因素，所以服務文化與服務導向會改善服務品質，接著服務品質又正向地影響收益，這種良性的流程像個往上升的螺旋狀物，因為更佳的收益是提供、維持及進一步改善員工服務導向態度之方法。這個流程本身就能自添燃料、持續不斷(Gronroos,2000)。Gronroos(2000)繪製服務導向、服務品質和收益之間的關係如下圖：

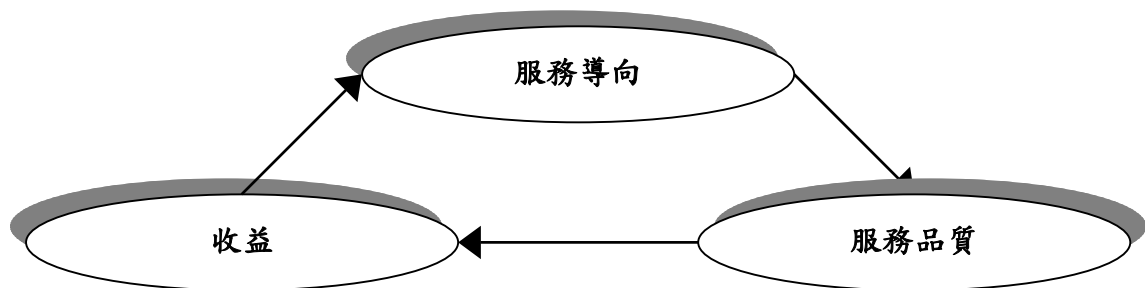


圖2-2 服務導向、服務品質以及收益

(二) 服務品質模式

服務品質模式是將服務提供過程中，影響服務品質的主要因素與構面予以概念化、具體化，藉由服務品質模式可對服務品質之衡量與管理作為更有著力點。較具代表性的服務品質模式有Kano所提出之二維品質模式（謝成荃, 2003）及Parasuraman, et al. (1985) 所提出之PZB模式。現在將兩種模型，分別簡述如下：

A. 二維品質模式

一般而言，顧客對於某項服務品質屬性或品質要素之滿意程度，跟該品質屬性(要素)所具備之程度有關。以平面座標中的橫座標來表示該品質要素所具備的程度，然後以縱軸表示客戶滿意的程度。利用橫軸與縱軸的相對關係，把品質屬性或品質要素分為五類：魅力品質(Attractive quality)、一元化品質(One-dimensional quality)、當然品質(Must-be quality)、無差異品質(Indifferent quality)、反轉品質(Reverse quality)。

在這五類品質要素中「當然品質」一定要具備才行，否則會引起顧客的不滿意，進而顯著影響產品或服務的銷售。至於「一元化品質」應儘可能的具備，而且要避免欠缺。「魅力品質」可以當做競爭的策略，以增加銷售。上面所說的品質要素的具備及加強均會促使顧客的滿意，是服務業者所不能忽略的。至於「反轉品質」是絕對不能有，具備的話不但沒有好處，反而有害，不可不慎。「無差異品質要素」不論是具備與否，均不會帶來太大的影響，所以在降低成本的考量下，應可加以排除。

B. PZB服務品質模式

Parasuraman, et al.(1985)用「接觸性」及「可及性」為關鍵構面(key dimension)，以銀行、信用卡、債券經紀商及維修服務四種服務業為研究對象，進行廣泛探索性研究。分別對四種服務業之高階主管進行訪談，及其消費者進反轉品質行群體焦點訪談。

根據訪談結果，研究發展出PZB服務品質模式。認為服務品質是顧客整體性的評量態度，服務品質來自於接受服務前的期望與接受服務後的認知之間的差異。根據所提出之服務品質模式，提出影響服務品質的五個落差(gap)，分別是：
落差1：顧客的期待與管理者對顧客期待的認知之間的落差。

落差2：管理者對顧客期待的認知與公司服務品質規格間的落差。

落差3：公司服務品質規格與真實服務傳遞的落差。

落差4：真實服務傳遞與對外部服務溝通的落差。

落差5：顧客期望與認知服務間的落差。

由以上的模式可知，要使顧客達到滿意的服務品質，必須縮小落差5，因為顧客對服務的期望和認知間的差距，決定顧客對服務品質滿意的程度。此外，Parasuraman, et al.(1985)也將第5個落差獨立出來，單獨地從顧客的期望服務和知覺服務間的差距，來衡量顧客知覺的服務品質。

根據文獻的回顧和 Gronroos 的陳述，服務文化是內部行銷(internal marketing)像組織氣候一樣為了使服務導向的員工提供優質的服務(Gronroos,2000；Zerbe,Dobni and Harel,1998；Schneider,White and Paul,1998)。而有研究也顯示出服務文化也是一種外部行銷(external marketing)，並且會影響著消費者行為。簡單地說，服務文化包含了組織、員工和顧客，其互動關係如下圖：

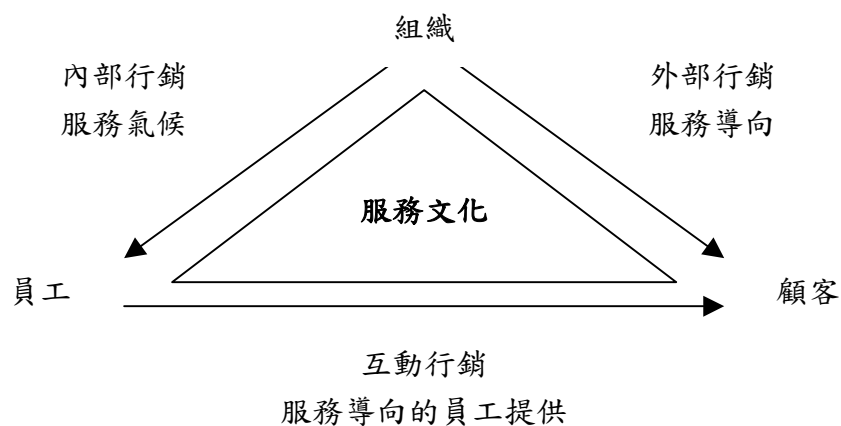


圖2-3 服務文化的互動

如果就顧客需求而言，服務文化與創造性行銷(creative marketing)是相關的，創造性行銷是發現和解決顧客並沒有提出，但他們會熱情響應的需要

(Kotler,2002)。對照創造性行銷，另有兩種不同回應顧客需求的方法：回應式行銷(responsive marketing) 是尋找已存在的需求並滿足它，即此行銷的任務在滿足現有的需求；預期式行銷(anticipative marketing)是要走在顧客需要之前，即此行銷的任務在發掘潛在的需求。

表2-1 服務文化的概念

概念 \ 服務文化	低	中	高
公司定位	生產	銷售	服務
服務品質	低	中	高
反應顧客需求	回應式行銷	預期式行銷	創造性行銷

資料來源：陳滌瀕，服務文化決定交易公平性、顧客滿意與忠誠度三者關係之重要性研究，國立高雄第一科技大學行銷與流通管理所碩士論文，2002。

三、服務文化的衡量

文化的衡量與其本身定義有直接關係，由於文化可由行為、價值理念及基本假設等三個層次來定義，因此，文化的衡量大致可由此三層次之操作性定義來加以衡量。

在行為面上的衡量，主要是針對組織中的文化產物如儀式、慶典、英雄人物、神話、故事、語言或象徵等所顯現的行為特徵加以觀察、分析，而再推論其背後所隱含之價值或信念，學者們採用之行為有：儀式或慶典（Rites or Rituals、Ceremonials），故事（Stories），神話（Myths），象徵（Language or Symbols）；由於這一類的研究大都以個案研究方式為之，故所得到的文化較不具一般性，而無法做組織間比較。

至於價值信念和基本假設的衡量，除了可以用觀察法加以推論外，尚可應用

訪談法或問卷調查法來加以衡量，這種方式除了可做組織間的比較外，尚可做多變量分析。Hofstede 等人曾在一項跨國性組織文化的研究中，分別比較使用價值觀和由儀式、英雄人物和象徵所形成的行為慣例(practices)來衡量組織文化，結果發現以行為慣例來衡量組織文化，其衡量效果較佳，同時也可作多變量分析和組織間比較。

四、服務文化構面採用之變項

涉及服務文化的主題眾多，且受限於衡量上所需的時間成本與填答者意願的考量，以及服務文化的本質與內容能否反應出企業的實況，此次本研究參考了國外學者 Gronroos(2000)的文獻與國內研究學者陳滌瀕(2003)的碩士論文採用了「服務氣候」、「服務導向」、「服務品質」這三個變項，用以描述企業服務文化的型態，雖然實際上並沒有一公司可以清楚地描述其文化型態，但仍希望透過這個簡單的架構，可以達到研究的目的。

第二節 服務管理系統

一、服務管理系統的定義

國內有許多服務業，曾嘗試就機能別（如銷售部門與作業部門等）將組織加以分類，進行各個部門的強化或重新編組的部份。但是，這些服務業當中卻很少有人可以有體系的方式去掌握整個服務組織，也就是說很多企業缺乏可以掌握整個組織活動的一個綜合性架構(陳耀茂，2003)。因此，可以藉由服務管理系統來分析、規劃服務流程或系統，讓服務組織可以更加以體系化。

接下來將國內外學者對「服務管理系統」的定義做一統合整理。如下表2-2

所示：

表2-2 服務管理系統的定義

學者	年代	定義
Karl Albrecht & Ron Zemke	1985	服務系統包括實體設備和辦事程序，服務人員可以透過它來滿足顧客的需求。
Heskett	1986	服務系統是由一群有能力、工作態度良好的人員，在設備、場地及擺設佈置上能配合工作流程與顧客需要，並在一組明確的共同服務目標下所發展出來的各種服務程序。
Cowell	1987	服務系統是業者提供服務的整個作業流程。
王文信	1994	將行銷、企劃與顧客參與設計的服務產品組合和實體呈現，透過銷售與服務作業程序傳送給顧客的過程所組成的服務系統。
Schenenner	1995	其定義是規範服務的產生過程，包括服務品質成本及顧客滿意度的控制。
郭柏成	1998	以系統的觀點而言，以人員與設備為投入因素，經由服務作業過程的轉換，而最後以服務本身為產出的整個服務過程。
張建豪、袁叔娟	2002	服務從粗糙進而精緻，從單純變成複雜，提供服務的時候，如何讓顧客感受到滿意的結果，業者必須提供一系列的活動。這一系列服務活動的組成就是服務管理系統。

資料來源：本研究整理

二、服務管理系統的構成要素

服務管理系統存在著三個相互重疊的子系統：服務作業（指服務產品的投入要素被處理與製造的地方）、服務傳遞（指上述這些要素最終被組合以及傳送給顧客的地方）、服務行銷（包含所有與顧客接觸的要點，包括廣告與行銷研究），如下圖 2-4 所示。對顧客來說這個系統中有些部分是顯而易見的，有些部分則是隱藏起來而使顧客無法察覺到—而這些部分有時便被視為其技術核心。對於上述

的概念有些學者習慣以前場與後場來作為類似的分類方式。

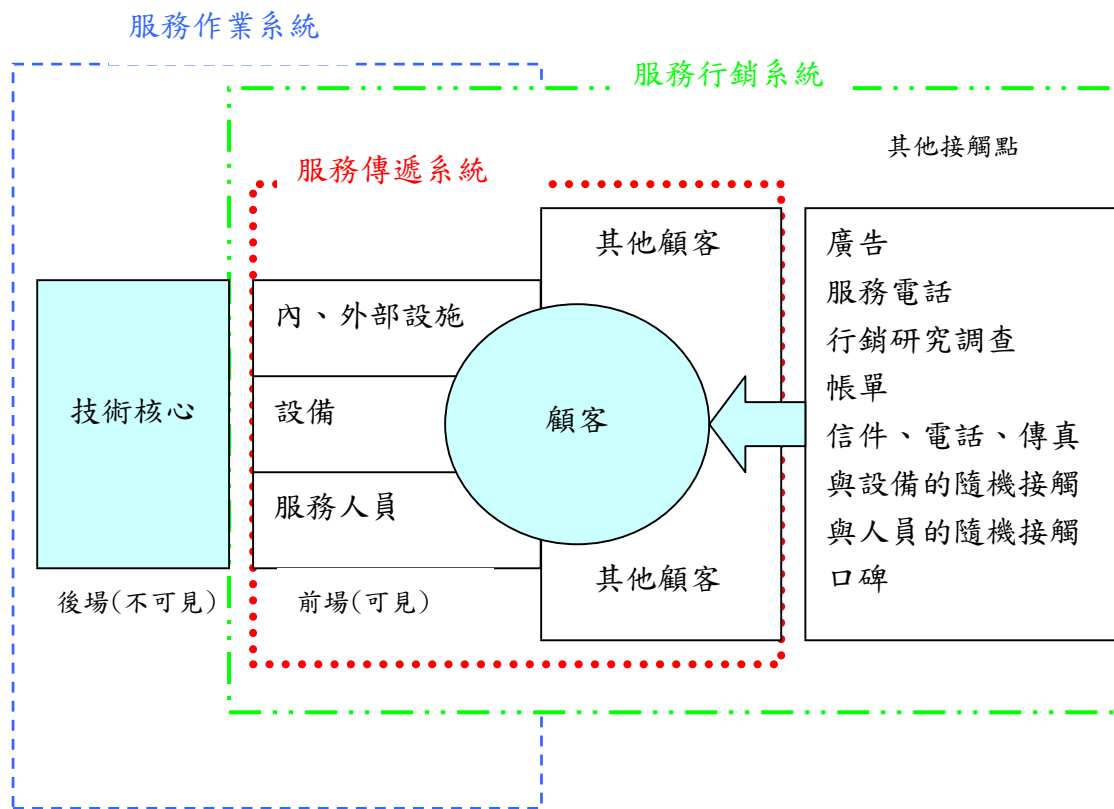


圖2-4 高度接觸的服務管理系統

資料來源：周逸衡譯，Christopher H.Lovelock著，服務業行銷，1999.

關於服務管理系統的構成要素，歷年來各個學者的看法不盡相同，為了能清楚地瞭解構成要素，以便整合出影響服務管理系統的主要因素，因此，現在以表2-3對歷年來各學者對服務管理系統的構成要素作一整理。

表2-3 服務管理系統的構成要素

學者	年代	構成要素
Richard Normann	1984	認為服務管理系統的構成要素有五項，即 1.服務理念、2.市場區隔、3.提供體制、4.形象、 5.組織的理念、文化。

Johnston	1987	服務系統乃是服務參與者、服務過程與服務實體環境三者之間，一系列的交互作用所組成。
James L.Heskett	1987	其認為成功的服務制度包括：設計周詳的工作，讓有能力且工作態度良好的人員來完成；在裝備、設施以及佈置上，均能有效配合工作流程並滿足顧客需要；以及由一套定義明確的共同目標，所發展出來的服務程序。
Gronroos	1990	服務系統分三大部分： 1. 前場：指顧客看得見的服務人員與硬體設備部份。 2. 服務接觸點：指前場中直接與顧客發生互動的部份。 3. 後場：是顧客看不到也接觸不到的部份。
劉劭愷	1993	構成服務管理系統的四大要件： 1.工作管理、2.物料管理、3.設備管理、4.成本管理
魏正元	1993	主張以提供顧客利益的觀點，將服務系統歸納為七項內容，即7P： 1. 產品及服務(Product) 2. 價格(Price) 3. 立地(Place) 4. 廣告與溝通(Promotion) 5. 銷售過程(Process) 6. 顧客(Participant) 7. 服務人員(Provider)
郭柏成	1998	選取硬體設備、服務流程、人員、訂價、宣傳與促銷以及產品等六個構面代表航空公司的服務傳送系統。
衛南陽	2001	服務系統涵蓋八大內容： 1.中心思維、2.策略、3.領導、4.員工、5.規劃設計、6.基礎建設、7.衡量標準、8.改善。
張建豪、袁叔娟	2002	服務系統的組成因子有三項： 1.顧客、2.設備(包含人員)、3.資訊

資料來源：本研究整理

三、服務管理系統構面採用之變項

歸納了以上服務管理系統的相關文獻，由於Richard Normann和衛南陽兩位學者所提之構成要素大致涵蓋了大部分學者所提的構成要素，因此，本研究以他們兩位學者為基礎，將服務理念、服務設備(包括人員、技術)、服務流程、顧客為本構面之變項。

第三節 經營績效

一、經營績效的概念

大多數的學者專家皆同意「績效是對組織目標達成程度的一種衡量」(Robbins,1990)，可見績效乃是企業組織運作中不可或缺的一個重要指標。雖然多數學者對於績效的看法與定義相似，但對於績效的衡量標準卻持有不同的看法。

許雅隸(2001)指出績效一詞在字面上的意義是指「表現的程度」，但在管理學上的激勵理論中則將之解釋為「一個員工完成一個工作」，而在組織行為上，績效是指「效率、效能與效力三方面的整體表現」。Carroll & Schneier(1982)指出績效的特性應包含下列五點：1.績效來自於「行為」或「作業」；2.績效是一種相互比較的概念；3.績效的標準是預先設定的；4.績效直接或間接與其「行為」或「作業」的結果相關；5.績效是可以衡量的。而Kast(1985)認為績效應該包含：1.效果 (Effectiveness)；2.效率 (Efficiency)；3.組織成員滿意度 (Participant Satisfaction)。

Dess & Robinson (1984) 建議，在一般管理領域進行企業績效的相關研究時，研究者經常會面臨到績效比較標準無法一致或財務資料無法取得的問題，建議可採用「主觀績效標準」作為衡量工具的替代指標。Delaney & Huselid(1996)認為在判斷一個企業或事業單位有無達成目標時，必須加入一些主觀判斷來評價

企業的績效，而且認知的指標通常都會與客觀指標具有高度相關性。

二、經營績效的衡量構面與指標

Kaufam認為績效指標是用以辨識與證明預先規劃的目標成效是否已達成所預期的結果的衡量方法。而Fortuin則將績效指標定義為一種變數，用以衡量一個整體系統或部分系統的效率或效能，以了解其作業過程是否符合設定目標。

談到經營績效的衡量指標與構面，則必須視欲分析的企業而定，不同企業對於目標的設定不盡相同，其衡量指標亦有所不同。如有些企業目標為追求利潤極大化，有些則以達成高顧客滿意度為其準則；因此有以「定量」如投資報酬率及獲利率等財務指標為績效衡量的指標，或者以「定性」如生產力、顧客滿意度等作為績效衡量指標。以下是學者們對於經營績效的衡量構面與指標的看法：

(一)Venkatraman & Ramanujam (1986)提出了經營績效衡量的三種不同範圍之績效：

1. 財務績效(Financial Performance)：指企業的經濟目標，如銷售成長、獲利率、每股盈餘。
2. 事業績效(Business Performance)：除了財務績效外，再加上作業績效(Operatiuonal Performance)，即事業績效是兩者之總和。作業績效指的是市場佔有率、新產品的上市、產品的品質以及行銷之效能等。
3. 組織績效(Organization Performance)：是最廣泛的組織績效的定義，包含上述兩者，也包括達成組織各種互相衝突的目標和各種利害關係人的滿足度在內。

(二)Howell及Soucy(1978)的五項指標，其強調企業須改變績效衡量方法，以求

真正能達到績效評估之目的，而非傳統的財務績效評估指標。

1. 品質衡量：顧客的抱怨、品質查核、品質成本等。
2. 存貨衡量：存貨週轉率、空間的減少、存貨數量等。
3. 材、廢料：材料成本佔總成本之比率、實際廢料損失、廢料佔總成本之比率。
4. 設備及維修：設備的使用率、設備維修與設備有用性等。
5. 運送方面：運送之準時性、前置時間、時間的浪費等。

(三) Dyer和Reeves(1995)：以四項指標來衡量企業績效，分類如下：

1. 人力資源產出：離職率、曠職率、工作滿意度等。
2. 組織產出：生產力、品質、服務等。
3. 財務會計產出：資產報酬、利潤率等。
4. 資本市場產出：股價、成長率等。

(四) Dalton(1980)：認為組織績效可分為：

1. 軟性績效(soft performance)：主管評估、自我知覺及一些類似的指標等。
2. 硬性績效(hard performance)：銷售額、毛利、生產量、佣金與提供之服務等。

此外，國內學者司徒達賢(1979)將績效構面分為稅前淨利率、總資產報酬率、固定資產報酬率、目標達成率等四部份。吳思華(1984)則將績效構面分為獲利率、目標達成率、市場佔有率之改善、成長規模等四部份。

在企業經營的績效衡量上，有許多的研究是由效率及效能上去分類，也有從生產、財務、銷售上去分類，但不論是從何種觀點去分類，都可發展出許多的衡量指標，而每一個指標都代表其經營或管理上的特別涵意。

三、經營績效構面採用之變項

綜合上述文獻探討，不同的研究目的與對象會影響選擇的績效構面與指標，並且選擇單一指標又不足以代表企業之整體表現，又財務績效多屬商業機密取得不易，因此本研究於企業經營績效之衡量方式參考 Dess & Robbin(1984)及 Bourgeois(1980)的建議採用主觀衡量方式，由受訪者根據公司內部之經營概況與業界平均水準相比較做主觀性衡量，以得知個別企業的經營績效。在此本研究採用了財務性績效指標與非財務性績效指標，包括了總營業收入、投資報酬率與營業收入成長率等財務性績效指標；企業形象與商譽、顧客滿意度、設施滿意度、員工滿意度、員工的流動性、品質滿意度等非財務性績效指標來測量企業的經營績效。

第四節 服務文化、服務管理系統與經營績效間之相關文獻

一、服務文化與經營績效之關係

在文化和績效方面，近年來，許多學者紛紛重視文化在組織中發揮的影響力。有關企業服務文化方面之研究，其目的多在瞭解服務文化究竟在管理上扮演何種角色？其又如何影響公司的經營？

許多管理學者認為具有高強度的服務文化是影響績效的主要因素，Schneider (1980)在其研究中指出當員工感受到公司對服務文化的高度重視，並且能夠獲得傳遞服務時所需要的支援，他們的工作壓力比較小、對工作的滿意度較高，工作結果也比較正面；Calori & Sarnin(1991)以法國企業為對象的研究中也指出，具有高強度及一致性的文化，與企業成長率呈正相關；Robbins (1993)指出強勢文化

能使員工的離職率降低，且讓員工順從組織的要求，使組織凝聚力、忠誠度及認同感增加。這些結果都能促使組織的績效提高；此外，Saffold (1988)認為文化的特徵會依不同的強度來影響企業績效，換言之，文化強度固然是影響企業績效的重要因素，但適當的文化內容更是高績效的關鍵。

二、服務管理系統與經營績效之關係

在服務管理系統與經營績效方面，列舉了三位國內外學者的研究結果：

(一)郭柏成(1998)選取硬體設備、服務流程、人員、訂價、宣傳與促銷以及產品等六個構面代表航空公司的服務系統。至於營運績效方面則選取了載客率、RPK(延人公里數)、顧客抱怨個案數、以及顧客讚美個案數等四個指標來衡量航空公司的營運績效。研究結果顯示：績效表現差異主要是在服務人員、便利顧客作為、硬體設備等因素上，因此航空公司應該首先重視這些因素的設計。但也發現全面重視服務系統各因素才能夠有最好的營運績效。

(二)鄧振邦(1998)於其研究中指出連鎖西餐業服務系統之關鍵成功因素有七項：人員因素、服務因素、承諾因素、產品因素、場所因素、設備設施因素、互動因素，並確認消費者人口統計變數、服務傳送系統、消費者行為變數之相互影響關係。

(三)Karl Albrecht(1985)指出服務管理系統的績效必須衡量，首先要考慮整套服務管理系統的績效衡量方式。其成果要如何衡量？例如：每位顧客花了多少錢？或是與顧客建立的關係有多深？而成果的衡量又與整套服務管理系統或過程有何種關係？有哪些重要過程需要衡量？例如：交通運輸重要嗎？顧客的滿意程度是有價值的衡量指標嗎？這些衡量指標讓企業知道是否正朝

預定的成果邁進，並告訴企業是否應提高服務標準。另外，衡量人員績效方面務必做到公平，要讓員工知道指標有哪些，以及應達到何種績效水準，絕不能以他們並不直接負責的事為衡量標的。

檢視過去學者相關的研究，可看出服務系統的不同，對企業的經營績效有著不同程度、形態的影響。

三、服務文化與服務管理系統之關係

在文化和服務管理的相關文獻方面，有 A.Parasuraman(1987)利用當前服務管理相關文獻和組織理論證明一個適當的顧客導向的組織文化是服務成功的關鍵要素。他提出幾項公司文化的價值，藉由這些價值跟服務的提供作連結來探討這些價值的重要性。最後也提到一家服務公司不可能宣稱有確切的顧客導向文化，除非它的文化也顯示出真正關心重視員工，尤其是跟顧客接觸的人員；另外，Kathleen S.Goehring(2002)指出服務的有效與否端是你對企業服務文化是否真正的接受或只是一種 Lip Service（應酬話）。建立一個服務文化需要你的組織付諸實行顧客服務。她認為文化要跟顧客滿意、顧客服務做連結且要建立一個持續服務改善的環境。由上述文獻推論，可以知道文化和服務管理之間有一定的互動關係。

第參章 研究設計和研究方法

本章將提出本研究之研究架構，並對各研究構面的操作型定義及衡量問項加以說明，且建立研究假設及說明研究方法。

第一節 研究架構與研究假設

一、研究架構

根據研究目的，並經過相關文獻的探討，建立了本研究的研究架構，如圖3-1所示。本研究之研究構面包含了服務文化、服務管理系統、經營績效。以台灣服務業為實證研究對象，分析驗證整個產業在上述三個構面之間的關聯性。

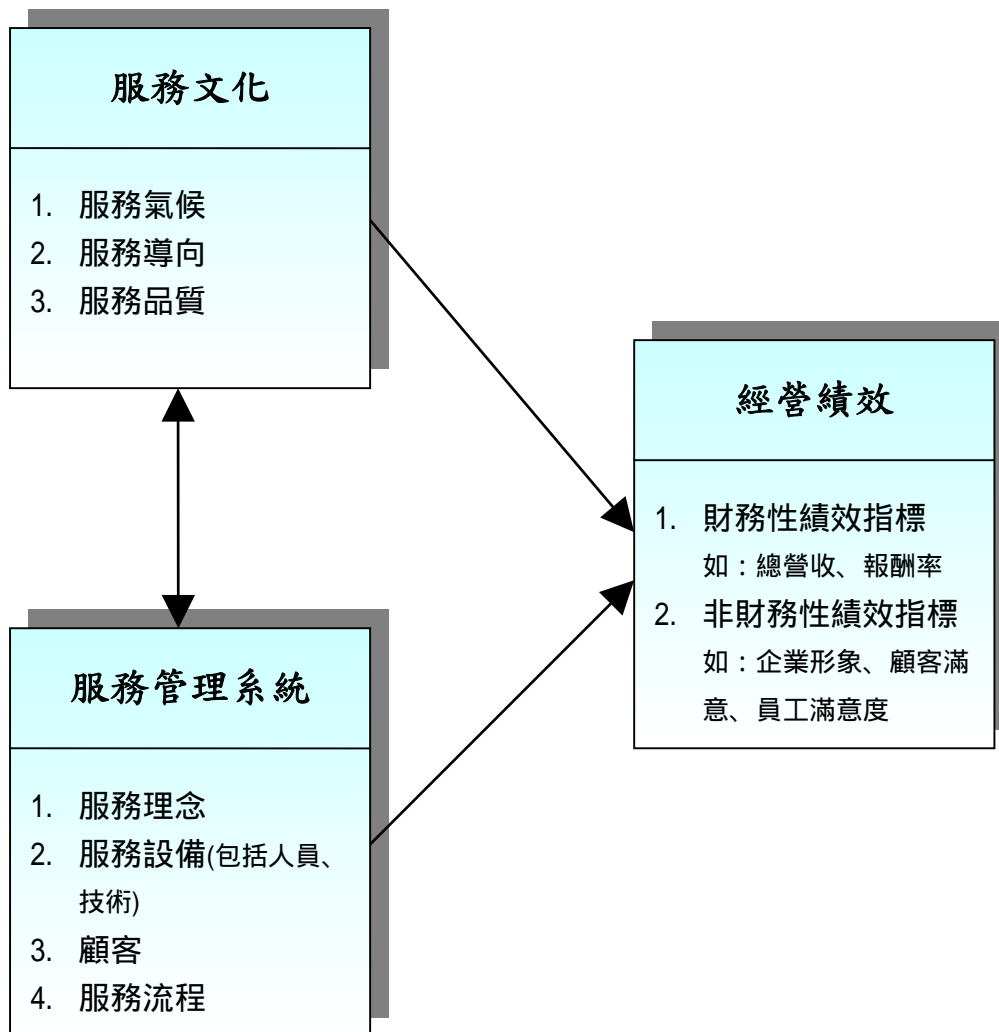


圖3-1 研究架構圖

二、研究構面之操作性定義

(一)服務文化

綜合學者們的論述，本研究對服務文化的操作性定義為企業對優質服務的高度重視，每位員工對顧客提供優質服務視為一種自然的生活方式、一種最重要的價值觀。其衡量方式可採用觀察法、訪談法或問卷調查法來加以衡量。本研究根據研究目的採用問卷調查法將抽象的概念具體化，獲得觀察值。

(二)服務管理系統

綜合各學者所言，本研究認為服務管理系統是在服務發生時，能明確地傳達其人員投入、設備(軟、硬體)設計、服務品質等價值給顧客，且在服務後能對顧客的反饋做適當的反應。本研究針對企業的服務理念、服務設備、服務流程、顧客等四個衡量項目，作問卷設計。

(三)經營績效

由於財務績效多屬商業機密取得不易，因此，本研究於企業經營績效之衡量方式參考 Dess & Robinson (1984)及 Bourgeois(1980)的建議採用主觀衡量方式，由受訪者根據公司內部之經營概況與業界平均水準相比較做主觀性衡量，以得知個別企業的經營績效。在此本研究採用了財務性績效指標與非財務性績效指標，包括了總營業收入、投資報酬率與營業收入成長率等財務性績效指標；企業形象與商譽、顧客滿意度、設施滿意度、員工滿意度、員工的流動性、品質滿意度等非財務性績效指標來測量企業的經營績效。

三、研究假設

本研究之主要目的乃在探討服務文化、服務管理系統、經營績效等三個構面因素之相關性及互動性，根據圖 3-1 之研究架構和第二章相關文獻的探討，提出本研究之研究假設，分別敘述如下：

假設一：服務文化對經營績效有正向的影響

假設二：服務管理系統對經營績效有正向的影響

假設三：服務文化與服務管理系統之間有互動關係。

第二節 問卷設計及研究對象之選擇

本研究問卷依據理論基礎，並結合本研究目的與研究假設而設計，除個人與企業基本資料外，所有問項皆採Likert七點量表編製。

一、問卷設計

1.服務文化

本研究參考徐永昌(2000)、Lytle, Hom和Mokwa(1998)、Parasuraman, et al. (1988)之研究問卷修正而擬定了如下10個問項：

表3-1 服務文化之衡量項目

研究構面	研究變項	衡量項目
服務文化	服務氣候	1.公司能支援員工在服務上所需的技術及資源。 2.對服務人員方面表現優異的員工，公司能給予認同和獎勵。 3.主管對於整體環境改變十分敏銳，引導員工積極成長與創新。 4.主管樂於與他人分享公司願景、心得。 5.公司強調員工人際間的和諧。 6.主管對於部屬員工能充分授權。
	服務導向	7.在提供服務的同時，員工能流露出關心顧客的態度。 8.面對顧客，員工有禮貌且有耐心。
	服務品質	9.公司在服務品質的持續追蹤檢討上所花費的心力高。 10.重視客戶的抱怨，且設有申訴專線或專門人員來處理。

以上各變項的衡量方式以Likert七點量表編製，計分方式依「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「普通」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」，分別給予1,2,3,4,5,6,7分，問卷回答者依其主觀認知，按照目前實際狀況來圈選、評比，以衡量服務文化之特性。

2.服務管理系統

本研究係參考楊慧華(2002)、高誌德(1999)、高秀如(2000)等人之研究問卷修正而擬定了如下16個問項：

表3-2 服務管理系統之衡量項目

研究構面	研究變項	衡量項目
服務管理	服務理念	1.強調以客為尊的信念。 2.擁有高度的知名度。 3.服務理念經過公司明白的解釋，員工們都能瞭解與認同。
	服務設備(包括人員、技術)	4.公司具備完善的網際網路服務站。 5.公司將商業自動化資訊技術(如電子資料交換系統(EDI)、增值網路系統(VAN))應用或引進各種作業流程相當積極。 6.提供一乾淨、整齊、寬敞的購買場所。 7.公司要求服務人員上班時穿著制服。 8.服務人員非常熟悉作業流程。
	顧客	9.顧客所提出之需求，能予以滿足。 10.能準時運送服務至顧客手中的能力。 11.有一書面的客戶服務政策。

以上各變項的衡量方式以Likert七點量表編製，計分方式依「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「普通」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」，分別給予1,2,3,4,5,6,7分，問卷回答者依其主觀認知，按照目前實際狀況來圈選、評比，依各變項分數高低來衡量該企業經營績效之表現。

二、研究對象

本研究之研究對象以商業週刊第 911 期之一千大服務業為母群體，自母群體中依行業別採分層隨機抽樣 25%，共有 250 家公司作為本研究之研究樣本。

而本研究之一千大服務業依中華民國行職業標準分類之定義，將其分成四大類：1.商業(批發業、零售業、國際貿易、進出口貿易業、餐旅業等)、2.運輸倉儲及通信業(鐵路運輸、汽車及遊覽車客運、汽車貨運、水上及航空運輸、倉儲、郵政及電信業等)、3.金融保險不動產及工商服務業(金融業、保險業、經紀業、法律工商服務業、建築及景觀設計服務、顧問及資訊服務、廣告等及其它工商服務和機械設備租賃等)、4.公共行政社會服務及個人服務業(包括公共行政、國防、社會服務、環境衛生服務、大眾傳播事業、醫療保健服務、文化及康樂服務、汽車及機踏車修理、洗染、理髮、美容、裁縫及其他個人服務業等)。

第三節 資料蒐集與資料分析方法

一、問卷回收

本研究針對250家抽樣公司作問卷之發放。經過兩次的催收，回收106份問卷，其中剔除無效問卷(資料填答不完整者)3份，得到有效問卷103份，故問卷回收率為42.4%，有效問卷回收率為41.2%。

表3-4 問卷回收統計表

問卷	問卷總數	回收問卷	有效問卷
公司家數	250	106	103
回收率(%)	—	42.4%	41.2%

資料來源：本研究整理

二、資料分析方法

本研究以SPSS以及AMOS統計套裝軟體為資料分析工具，並使用下列統計方法對回收的問卷資料進行整理與分析：

(一)敘述性統計分析

針對樣本回收之基本資料與問項，採用敘述性統計之分析方法，對樣本結構作一初步的概括分析，主要說明基本資料與各個問項的次數分配、平均數、標準差及排名等，以了解各個問項的離散及分佈狀況。

(二)信度與效度分析

所謂信度 (reliability) 是指所用的測量工具所衡量出來的結果之穩定性 (stability) 及一致性 (consistency)。目前較常使用的信度評估方法為Cronbach's α 係數，以Cronbach's α 係數值檢定各個研究變項，以衡量內部一致性。當Cronbach's α 值越大，內部一致性就越高，亦即表示衡量工具越可靠。而本研究將針對各研究變項與其所屬研究構面進行信度分析，以Cronbach's α 值為信度的判定標準。

所謂效度 (validity) 是指衡量的工具是否真正衡量到研究者想要衡量的問題。評估效度的高低程度，可用內容效度 (content validity)、效標關聯效度 (criterion-related validity) 及建構效度 (construct validity) 三個項目加以評判。其中建構效度又稱為衡量效度 (measure validity)，指測量工具所能衡量到理論概念的程度；效標關聯效度又稱實證或統計效度 (empirical or statistical validity)，指測量結果和效度標準之間的相關程度；內容效度是指測量工具的內容是否反映出切合研

究主題，及能夠涵蓋足夠層面的程度。若問卷內容依循理論架構為基礎，蒐集所有相關的問題與變數，從中選擇能夠完整涵蓋所界定的研究範圍的問題，並參考以往學者類似研究之問卷內容加以修訂，並與實務或學術專家討論過，且進行過測試，即可認為具有相當高的內容效度（楊國樞等人，民國 78 年；林師模、陳苑欽，民國 93 年）。

而本研究採用建構效度與內容效度來衡量問卷的效度。

(三)因素分析

針對服務文化、服務管理系統、及經營績效等各個構面之研究變項進行因素分析，以壓縮資料，並萃取適當變數，同時歸納出解釋更佳的因子群，以減少原來大量資料而形成結構化的構面因素。

本研究採用主成分因素分析法（Principal Component Analysis）加以分析，再以直交轉軸法（Orthogonal Rotation）中的最大變異數轉軸法（Varimax）轉軸，以萃取主要的因素。於選取因素上，選取特徵值（Eigenvalue）大於1，而因素負荷量（Factor Loading）絕對值大於0.7之因素，且兩因素負荷量差大於0.3之因素。

(四)結構方程式模型(structural equation modeling ; SEM)

本研究利用AMOS統計軟體，建立結構方程式模型，檢定變數的路徑係數是否顯著，藉以驗證研究假設並針對模型的適合度（Fit）進行評估。

而使用AMOS的原因是AMOS是一套功能超強的視覺化的SEM(Structural Equation Model)分析工具。它提供了視覺化的圖形介面，操作簡單，讓使用者可以藉著Amos的繪圖功能，直接由圖形來建立模型與進行模型的估計，並且可以圖形方式看到分析結果，從圖形中修改模型，最後可將圖形中結果輸出。

根據AMOS的功能與其指標的意義，本研究選定來評估整體模式適合度的測

量指標簡單說明如下：

(1)卡方值 (chi-square; χ^2) 與標準化卡方指數 (Normed Chi-square Index; NCI)

卡方值係用來對研究者所提出之理論模式與觀察所得資料可以配適的虛無假設進行適合度檢定。因此，若卡方值越大，代表理論模式與實際資料的配適情形越差，但是卡方值對於樣本數大小極為敏感，容易隨著樣本數的大小而改變；當樣本數太大時，卡方值將會相對提高，而容易達到拒絕虛無假設的現象；若樣本數太小，卡方值容易不顯著，使研究者容易接受虛無假設，因此，卡方值並不適宜作為適合度指標。是故有學者建議以NCI (χ^2 / df ，卡方值除以自由度) 作為適合度的判斷指標，當NCI<3時，表示模式適合度可以接受(Carmines & MacIver, 1981)。

(2)適合度指標(GFI)

GFI值的範圍介於0與1之間，與迴歸分析中的r平方可以同樣解釋。愈接近1表示模型適合度愈好，愈接近0表示配適不佳。Joreskog & Sorbom(1988)指出在0.80~0.89之間屬於合理的配適，在0.90以上就達到最佳配適的標準。

(3)殘差平方平均平方根(Root mean square residual; RMR)

如字面所示，將數據與模式之差(殘差)取平方和(平方平均)再取平方根所求出者，表示觀測數據的變異共變異矩陣與由模式所求出的變異共變異矩陣之差。觀測數據與模式一致時，殘差即為0，此值愈近似0，愈可判斷數據與模式的配適佳。

(4)比較適合度指標(Comparative fit index; CFI)

CFI值介於0與1之間，值愈大表示模式適配度愈好，而CFI值理應均在0.8以上。

第肆章 資料分析與探討

本章將所得樣本資料利用適當的統計方法予以處理，並對結果加以說明與討論。本章節包括了樣本描述、信度與效度分析、因素分析、結構方程式模型分析等四部份。

第一節 樣本描述

一、企業基本資料

本研究針對有效問卷部份，分別以填答者公司之行業、員工人數以及創辦歷史為分類基礎，將樣本之分佈情形整理列表如下：

表4-1 填答者公司之行業

行業別	商業	運輸倉儲及 通信業	金融保險不動產 及工商服務業	公共行政社會服 務及個人服務業	合計
份數	24	19	28	32	103
百分比	23.2%	18.4%	27.2%	31.1%	100%

資料來源：本研究整理

在公司所屬行業中，商業類有 24 家(佔 23.2%)，運輸倉儲及通信業類有 19 家(佔 18.4%)，金融保險不動產及工商服務業類有 28 家(佔 27.2%)，公共行政社會服務及個人服務業類有 32 家(佔 31.1%)，合計 103 家。其中以公共行政社會服務及個人服務業 32 家最多，運輸倉儲及通信業 19 家為最少。

表4-2 填答者公司之員工人數

員工人數	100人以下	101~300人	301~500人	501~700人	701~900人	901人以上	合計
份數	11	23	11	12	10	36	103
百分比	10.7%	22.3%	10.7%	11.7%	9.7%	34.9%	100%

資料來源：本研究整理

填答者公司之員工人數在問卷中分成六個等級，其中以員工人數901人以上有36家(佔34.9%)最多，101-300人有23家(佔22.3%)居次，501-700人有12家(佔11.7%)排第三，100人以下與301-500人各有11家(各佔10.7%)，701-900人有10家(佔9.7%)為最少，合計103家。

表4-3 填答者公司之創辦歷史

創辦歷史	3年以內	3~5年	6~8年	9年以上	合計
份數	3	16	37	47	103
百分比	2.9%	15.5%	35.9%	45.6%	100%

資料來源：本研究整理

在公司創辦歷史中，3年以內有3家(佔2.9%)，3-5年有16家(佔15.5%)，6-8年有37家(佔35.9%)，9年以上有47家(佔45.6%)，合計103家，其中以9年以上47家最多，3年以內3家為最少。

二、服務文化因素描述

依照回收之有效樣本，針對受訪者對該公司服務文化因素資料進行描述，如

表4-4。在10題問卷中，按照其所得平均數排列，前五項最重視的項目分別為「10.重視客戶的抱怨，且設有申訴專線或專門人員來處理」；「1.公司能支援員工在服務上所需的技術及資源」；「8.面對顧客，員工有禮貌且有耐心」；「7.在提供服務的同時，員工能流露出關心顧客的態度」；「9.公司在服務品質的持續追蹤檢討上所花費的心力高」。由此推估，大部分服務業較強調顧客服務品質方面的問題，對於顧客採取高度的禮貌與關心，且員工在提供服務時能給予支援。

表4-4 服務文化因素描述

因素	平均數	標準差	總排名
1. 公司能支援員工在服務上所需的技術及資源。	5.8252	0.9333	2
2. 對服務人員方面表現優異的員工，公司能給予認同和獎勵。	5.4175	1.0712	7
3. 主管對於整體環境改變十分敏銳，引導員工積極成長與創新。	5.2233	0.9490	10
4. 主管樂於與他人分享公司願景、心得。	5.3107	0.9904	9
5. 公司強調員工人際間的和諧。	5.3786	1.0301	8
6. 主管對於部屬員工能充分授權。	5.5534	1.1178	6
7. 在提供服務的同時，員工能流露出關心顧客的態度。	5.6893	0.8748	4
8. 面對顧客，員工有禮貌且有耐心	5.8155	0.8603	3
9. 公司在服務品質的持續追蹤檢討上所花費的心力高。	5.6796	1.0310	5
10. 重視客戶的抱怨，且設有申訴專線或專門人員來處理。	6.2427	0.9125	1

資料來源：本研究整理

三、服務管理系統因素描述

依照回收之有效樣本，針對受訪者對該公司服務管理系統因素資料進行描述，如表4-5。在16題問卷中，按照其所得平均數排列，前五項最重視的項目分別為「1.強調以客為尊的信念」；「6.提供一乾淨、整齊、寬敞的購買場所」；

「4.公司具備完善的網際網路服務站」；「8.服務人員非常熟悉作業流程」；「12.提供服務均有制定一標準的作業流程」。由此推估，大部分服務業強調以客為尊的理念，且提供服務的軟硬體設備方面具備完善。

表4-5 服務管理系統因素描述

因素	平均數	標準差	總排名
1. 強調以客為尊的信念。	6.0971	0.9343	1
2. 擁有高度的知名度。	5.7961	1.0419	6
3. 服務理念經過公司明白的解釋，員工們都能瞭解與認同。	5.4951	0.8618	12
4. 公司具備完善的網際網路服務站。	5.8738	1.2342	3
5. 公司將商業自動化資訊技術(如電子資料交換系統(EDI)、增值網路系統(VAN))應用或引進各種作業流程相當積極。	5.3689	1.1881	14
6. 提供一乾淨、整齊、寬敞的購買場所。	5.9417	0.8497	2
7. 公司要求服務人員上班時穿著制服。	5.4078	1.8494	13
8. 服務人員非常熟悉作業流程。	5.8641	0.9294	4
9. 顧客所提出之需求，能予以滿足。	5.7864	0.7229	7
10. 能準時運送服務至顧客手中的能力。	5.7476	0.8369	8
11. 有一書面的客戶服務政策。	5.5534	1.1776	10
12. 提供服務均有制定一標準的作業流程。	5.8058	0.9081	5
13. 公司會儘量依據員工合理的建議而修改一些服務流程。	5.3398	1.0986	15
14. 有清楚詳細的作業程序系統提供給客戶遵照依據。	5.1553	0.9677	16
15. 公司的洽辦業務手續簡便。	5.5437	0.9879	11
16. 運送的錯誤率很低。	5.6602	0.8466	9

資料來源：本研究整理

四、經營績效因素描述

依照回收之有效樣本，針對受訪者對該公司經營績效因素資料進行描述，如表4-6。在8題問卷中，按照其所得平均數排列，前五項最重視的項目分別為「4. 企業形象為同業中最好的」；「7.顧客滿意度為同業中排名最前面的」；「8.品質滿意度為同業中排名最前面的」；「1.去年的總營收為同業中最高的」；「2.去年的營業額成長率為同業中最高」。由此推估，大部分服務業在企業形象、顧客滿意度及品質滿意度等非財務性績效方面皆認為較同業為高，而在財務性績效方面如營業收入亦有少部分認為較同業為高。

表4-6 經營績效因素描述

因素	平均數	標準差	總排名
1. 去年的總營業收入比競爭者好。	5.3981	1.0227	4
2. 去年的營業額成長率比競爭者好。	5.2136	1.1172	5
3. 去年的投資報酬率比競爭者好。	5.1845	1.1526	6
4. 企業形象為同業中最好的。	5.5437	1.1006	1
5. 員工的流動性為同業中最高。	4.1553	1.1944	8
6. 員工滿意度為同業中排名最前面的。	4.8835	1.0874	7
7. 顧客滿意度為同業中排名最前面的。	5.4369	0.7880	2
8. 品質滿意度為同業中排名最前面的。	5.4078	0.9745	3

資料來源：本研究整理

第二節 信度與效度分析

一、刪減問項前之信度分析

本研究根據林師模、陳苑欽(民國93年)所提出之信度判斷原則來評估各研究變項的信度，判斷原則如下所示：

α 0.3：不可信

0.3 < α 0.4 : 初步的研究，勉強可信

0.4 < α 0.5 : 稍微可信

0.5 < α 0.7 : 可信

0.7 < α 0.9 : 很可信

α > 0.9 : 十分可信

在未刪減問項前，本研究利用Cronbach's α 係數對整份問卷進行信度測試，其結果如表4-7：

表4-7 刪減問項前之信度分析

研究構面	研究變項	研究變項 Cronbach's α	研究構面 Cronbach's α
服務文化	服務氣候	0.7858	0.8250
	服務導向	0.8444	
	服務品質	0.7454	
服務管理系統	服務理念	0.6071	0.8882
	服務設備	0.7035	
	顧客	0.7479	
	服務流程	0.6890	
經營績效	財務性績效	0.8964	0.8544
	非財務性績效	0.6966	

資料來源：本研究整理

由上表可知，本研究問卷量表之 α 值皆在可接受的範圍內，顯示其內部一致性相當良好。

二、效度分析

本研究利用因素分析測量問項之因素負荷量以進行效度的檢測。其中因素負荷量小於0.5者表示效度不佳，應予以刪除；因素負荷量大於0.5者表示效度在可接受的範圍內。此即建構效度。以下為因素分析後之因素負荷量的結果。

表4-8 因素負荷量表

研究構面	問 項	因素負荷量
服 務 文 化	1.公司能支援員工在服務上所需的技術及資源。	0.594
	2.對服務人員方面表現優異的員工，公司能給予認同和獎勵。	0.685
	3.主管對於整體環境改變十分敏銳，引導員工積極成長與創新。	0.665
	4.主管樂於與他人分享公司願景、心得。	0.518
	5.公司強調員工人際間的和諧。	0.410
	6.主管對於部屬員工能充分授權。	0.321
	7.在提供服務的同時，員工能流露出關心顧客的態度。	0.579
	8.面對顧客，員工有禮貌且有耐心。	0.562
	9.公司在服務品質的持續追蹤檢討上所花費的心力高。	0.765
	10.重視客戶的抱怨，且設有申訴專線或專門人員來處理。	0.621
服 務 管	1.強調以客為尊的信念。	0.627
	2.擁有高度的知名度。	0.382
	3.服務理念經過公司明白的解釋，員工們都能瞭解與認同。	0.688
	4.公司具備完善的網際網路服務站。	0.446
	5.公司將商業自動化資訊技術(如電子資料交換系統(EDI)、增值網路系統(VAN))應用或引進各種作業流程相當積極。	0.443
	6.提供一乾淨、整齊、寬敞的購買場所。	0.661
	7.公司要求服務人員上班時穿著制服。	0.645

理 系 統	8.服務人員非常熟悉作業流程。	0.695
	9.顧客所提出之需求，能予以滿足。	0.652
	10.能準時運送服務至顧客手中的能力。	0.674
	11.有一書面的客戶服務政策。	0.653
	12.提供服務均有制定一標準的作業流程。	0.659
	13.公司會儘量依據員工合理的建議而修改一些服務流程。	0.527
	14.有清楚詳細的作業程序系統提供給客戶遵照依據。	0.307
	15.公司的洽辦業務手續簡便。	0.551
	16.運送的錯誤率很低。	0.545
經 營 績 效	1.去年的總營業收入比競爭者好。	0.601
	2.去年的營業額成長率比競爭者好。	0.645
	3.去年的投資報酬率比競爭者好	0.676
	4.企業形象為同業中最好的。	0.699
	5.員工的流動性為同業中最高。	0.198
	6.員工滿意度為同業中排名最前面的。	0.685
	7.顧客滿意度為同業中排名最前面的。	0.736
	8.品質滿意度為同業中排名最前面的。	0.692

資料來源：本研究整理

由上表的結果可知，在服務文化的問項當中只有第5、6題未達到0.5的標準，而予以刪除；在服務管理系統方面，有第2、4、5、14題未達標準，而予以刪除；經營績效方面，只有第5題未達標準，而給予刪除。其餘問項之因素負荷量均高於0.5，故本研究問卷大致上符合建構效度。

此外，在內容效度方面，本研究之問卷設計均由相關文獻整理而來，且多數引用國內外學者曾經使用過之量表或衡量項目，並針對服務業之特性修改而成，且由學校教授與學者對其內容加以檢視，然後進行修改，因此，本研究所使用之衡量工具應能符合內容效度之要求。

三、刪減問項後之信度分析

經過效度分析後，本研究刪除了效度不佳的問項，使問卷更能衡量出本研究所欲瞭解的問題。在刪減之後，本研究再對刪減之後的各構面與變項進行信度分析，結果如下表4-9所示：

表4-9 刪減問項後之信度分析

研究構面	研究變項	研究變項 Cronbach's α	研究構面 Cronbach's α
服務文化	服務氣候	0.7735	0.8249
	服務導向	0.8444	
	服務品質	0.7454	
服務管理系統	服務理念	0.6020	0.8941
	服務設備	0.7259	
	顧客	0.7479	
	服務流程	0.6590	
經營績效	財務性績效	0.8964	0.9105
	非財務性績效	0.8544	

資料來源：本研究整理

經過問項刪減後，整體信度都在可接受的標準內，且研究構面信度都有所提昇，綜言之，本研究量表具有良好的內部品質信度與效度。

第三節 因素分析

在進行分析之前，必須先進行因素分析適合度的評估，以評量所獲得的資料是否適合進行因素分析。本研究採用「取樣適切性量數」（KMO；

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) 來進行適合度分析，而若 KMO 值愈大時，即表示變數間的共同因素愈多，愈適合進行因素分析，最好是能夠高於 0.8，Kaiser (1974) 指出當 KMO 值小於 0.5 時，表示資料不適合進行因素分析。而本研究之 KMO 值為 0.854 (見表 4-10)，另外，以 Bartlett 球形檢定法，其顯著機率為 0.000，亦達顯著性(顯著機率 0.000 小於顯著水準 $\alpha=0.05$)，亦即，存在有不為 0 的共變異數，因此觀測變量之間似乎有某種關聯。經由以上兩項指標的評估，本研究的樣本資料適合進行因素分析。

表4-10 KMO與Bartlett檢定值

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數		0.854
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	2032.049
	自由度	351
	顯著性	0.000

資料來源：本研究

在因素分析方面，本研究採用最大變異數轉軸法 (Varimax) 轉軸，並根據各因素之特徵值大於1、因素負荷量絕對值大於0.7，各變數所屬因素與其他因素負荷量之差距大於0.3的標準，來萃取各構面因素之因子，最後參考各因素內因子的文意及負荷量給予命名。本研究是分別以各研究構面下之研究變項進行因素分析，分析結果在這三個構面中共萃取出了9個因素，分別為：

- 1.服務文化構面：服務氣候、服務導向、服務品質；
- 2.服務管理系統構面：服務理念、服務設備、顧客、服務流程；
- 3.經營績效構面：非財務績效、財務績效。

各研究變項經因素分析後，皆萃取出一個共同因素，且萃取出的因素與之前文獻探討的結果相若，因此，不予以新的命名。

一、服務文化構面

表4-11 服務文化構面之因素分析表

構面	因素名稱	因素 負荷量	特徵 值	累積解釋 變異量	因素分析後 Cronbach's α 值
服 務 文 化	服務氣候		2.041	68.018%	0.7644
	主管對於整體環境改變十分敏銳，引導員工積極成長與創新。	0.847			
	對服務人員方面表現優異的員工，公司能給予認同和獎勵。	0.836			
	主管樂於與他人分享公司願景、心得。	0.790			
	服務導向		1.731	86.538%	0.8444
	在提供服務的同時，員工能流露出關心顧客的態度。	0.930			
	面對顧客，員工有禮貌且有耐心。	0.930			
	服務品質		1.594	79.704%	0.7454
	公司在服務品質的持續追蹤檢討上所花費的心力高。	0.893			
	重視客戶的抱怨，且設有申訴專線或專門人員來處理。	0.893			

資料來源：本研究整理

在服務文化的問卷題目當中，只有第1題因不符合上述標準而予以刪除，最後萃取出三個因素分別為：

- (1)服務氣候：包含3、2、4等三個問項，特徵值為2.041。
- (2)服務導向：包含7、8等兩個問項，特徵值為1.731。
- (3)服務品質：包含9、10等兩個問項，特徵值為1.594。

二、服務管理系統構面

表4-12 服務管理系統構面之因素分析表

構面	因素名稱	因素 負荷量	特徵 值	累積解釋 變異量	因素分析後 Cronbach's α 值
服 務 管 理 系 統	服務理念		1.390	69.513%	0.6020
	服務理念經過公司明白的解釋，員工們都能瞭解與認同。	0.834			
	強調以客為尊的信念。	0.834			
	服務設備		1.945	64.829%	0.7259
	服務人員非常熟悉作業流程。	0.877			
	提供一乾淨、整齊、寬敞的購買場所。	0.790			
	公司要求服務人員上班時穿著制服。	0.743			
	顧客		1.998	66.589%	0.7479
	能準時運送服務至顧客手中的能力。	0.847			
	顧客所提出之需求，能予以滿足。	0.837			
	有一書面的客戶服務政策。	0.761			
	服務流程		1.433	71.666%	0.6046
公司會儘量依據員工合理的建議而修改一些服務流程。	0.847				
公司的洽辦業務手續簡便。	0.847				

資料來源：本研究整理

在服務管理系統的問卷題目中，共有兩題因不符合上述標準而予以刪除，分別是第12、16題，最後萃取出四個因素分別為：

- (1)服務理念：包含3、1等二個問項，特徵值為1.390。
- (2)服務設備：包含8、6、7等三個問項，特徵值為1.945。
- (3)顧客：包含10、9、11等三個問項，特徵值為1.998。
- (4)服務流程：包含13、15等二個問項，特徵值為1.433。

三、經營績效構面

表4-13 經營績效構面之因素分析表

構面	因素名稱	因素 負荷量	特徵 值	累積解釋 變異量	因素分析後 Cronbach's 值
經營 績 效	財務性績效		2.487	82.913%	0.8964
	去年的投資報酬率比競爭者好。	0.942			
	去年的營業額成長率比競爭者好。	0.915			
	去年的總營業收入比競爭者好。	0.874			
	非財務性績效		2.789	69.713%	0.8544
	品質滿意度為同業中排名最前面的。	0.877			
	顧客滿意度為同業中排名最前面的。	0.864			
	企業形象為同業中最好的。	0.798			
	員工滿意度為同業中排名最前面的。	0.797			

資料來源：本研究整理

在經營績效方面，所有問項皆符合標準，所以不刪除任何問項，並最後萃取出二個因素分別為：

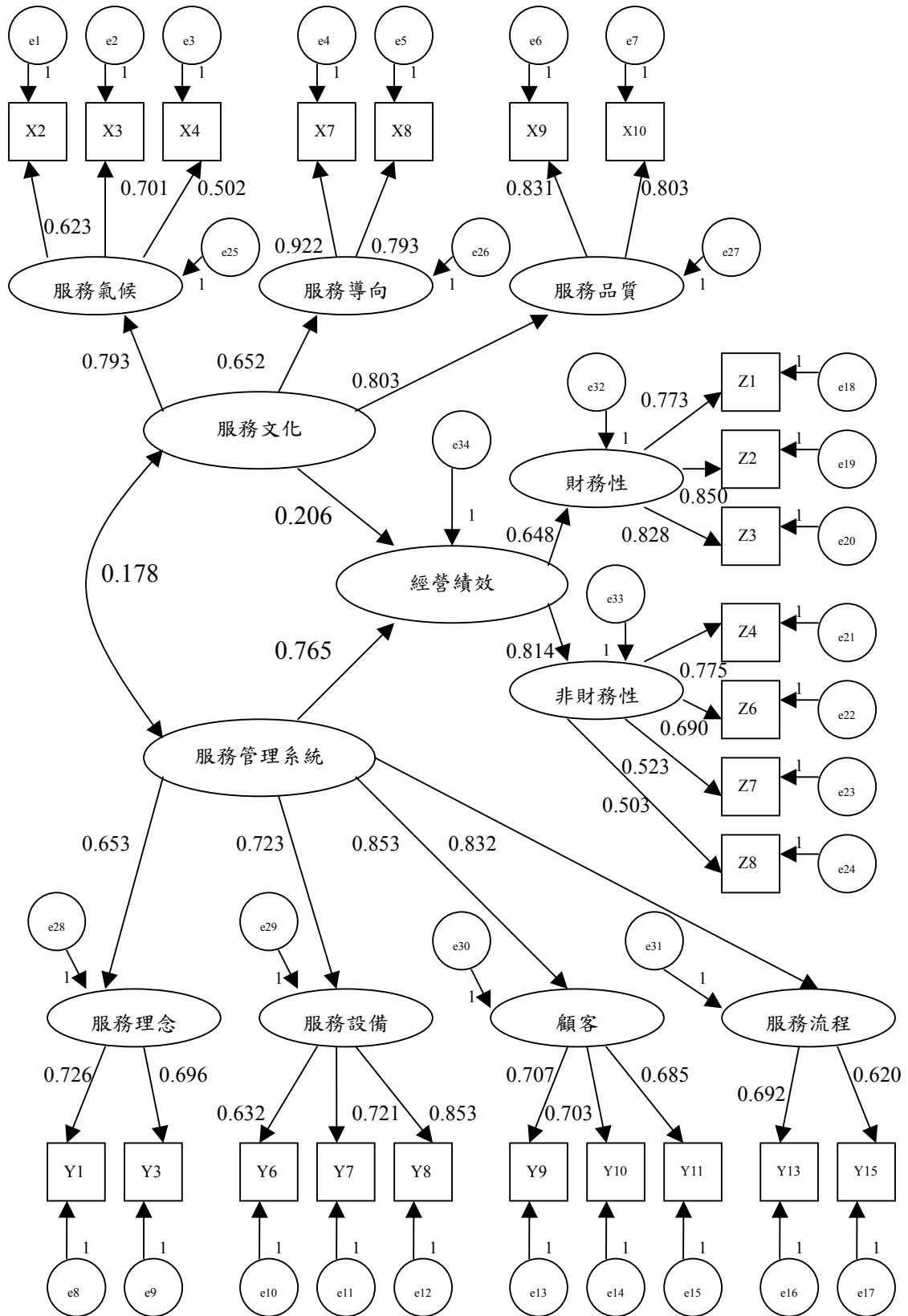
(1)財務性績效：包含3、2、1等三個問項，特徵值為2.487。

(2)非財務性績效：包含8、7、4、6等四個問項，特徵值為2.789。

第四節 結構方程式模型分析

一、模型未修正前

本研究之結構方程式模型在未修正前(見圖4-1)，其某些相關的適合度指標尚未達到應有的標準(如GFI>0.8)，以致無法進行下一步的假設檢定。因此，本研究之結構方程式模型有修正的必要，使其可以與樣本資料達到配適。



NCI = 2.570 , GFI = 0.726 , RMR = 0.061 , CFI = 0.810

圖4-1 未修正前之因果模式

本研究使用Spearman相關係數透過相關性來修改模型，將各觀測變數的Spearman相關係數大於0.7且具有顯著性者，其之間的誤差變數設為共變異，來修正該模型，亦即具有高度相關的觀測變數，在AMOS圖上將它們之間的誤差項用雙箭號來連結，以調高模型的適合度。高度相關又具有顯著性的觀測變數有X7,X8、Y1,Y6、Y1,Y9、Y8,Y9、Z1,Z3、Z2,Z3、Z3,Z4、Z7,Z8，將這些觀測變數的誤差變數設為共變異，見圖4-2，其中觀測變數X7,X8之間設為共變異，會導致模型無法運算，因此，觀測變數X7,X8之間不設共變異。下表4-14為觀測變數的相關矩陣。

表4-14 觀測變數之相關矩陣

	X2	X3	X4	X7	X8	X9	X10	Y1	Y3	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y13	Z1	Z2	Z3	Z4	Z6	Z7	Z8	
X2	1.0																							
X3	.5	1.0																						
X4	.4	.4	1.0																					
X7	.3	.2	.2	1.0																				
X8	.3	.2	.2	.7	1.0																			
X9	.3	.5	.3	.4	.3	1.0																		
X10	.4	.3	.1	.2	.3	.5	1.0																	
Y1	.4	.2	.2	.4	.3	.4	.3	1.0																
Y3	.3	.5	.4	.3	.3	.5	.2	.4	1.0															
Y6	.4	.3	.2	.3	.3	.4	.4	.7	.2	1.0														
Y7	.4	.4	.3	.2	.3	.3	.4	.3	.3	.3	1.0													
Y8	.4	.4	.1	.5	.4	.4	.3	.4	.4	.4	.4	1.0												
Y9	.3	.2	.0	.4	.3	.5	.5	.7	.4	.5	.4	.7	1.0											
Y10	.2	.4	.3	.5	.4	.5	.1	.3	.5	.2	.4	.5	.4	1.0										
Y11	.1	.3	.2	.3	.4	.4	.2	.2	.4	.3	.3	.3	.2	.4	1.0									
Y13	.3	.3	.2	.3	.2	.4	.3	.4	.4	.4	.1	.4	.3	.2	.3	1.0								
Z1	.4	.3	.3	.1	.1	.2	.3	.2	.2	.4	.4	.2	.1	.2	.0	.2	1.0							
Z2	.2	.3	.1	.3	.4	.3	.3	.1	.3	.2	.4	.4	.2	.4	.3	.3	.3	1.0						
Z3	.3	.4	.3	.2	.2	.3	.3	.2	.3	.3	.4	.3	.2	.4	.1	.2	.2	.7	1.0					
Z4	.3	.4	.2	.3	.3	.4	.4	.3	.3	.4	.3	.3	.2	.4	.2	.3	.2	.6	.6	1.0				
Z6	.4	.5	.3	.3	.3	.4	.3	.2	.3	.3	.3	.4	.4	.5	.2	.3	.4	.3	.4	.5	1.0			
Z7	.5	.4	.3	.4	.4	.4	.3	.4	.4	.5	.4	.4	.4	.3	.1	.2	.4	.4	.4	.5	.5	1.0		
Z8	.3	.3	.1	.4	.4	.3	.3	.3	.4	.4	.3	.4	.3	.4	.1	.3	.3	.4	.4	.4	.5	.5	.7	1.0

*在 .01水準 (雙尾) 上的相關才會顯著。

*在 .05水準 (雙尾) 上的相關才會顯著。

二、模型修正後

修正後的模型請見圖4-2。以下分為兩部份，主要在於分析修正後結構方程式模型的適合度以及假說的實証結果。

(一) 模型適合度分析

以下逐項說明修正後之模型適合度的相關指標分析結果：

(1) 卡方值(χ^2)與標準化卡方指數(NCI)

由於卡方值容易受到樣本數大小的影響，因此，本研究採標準化卡方指數(卡方值/自由度)，該指數應以不大於3為標準(Carmines & MacIver, 1981)，本研究修正後模型之卡方值為584.622，自由度為234，故標準化卡方指數為2.498，屬於標準範圍內。

(2) 適合度指標(GFI)

GFI值的範圍介於0與1之間，愈接近1表示模型適合度愈好。本研究的GFI值為0.824，在可接受的範圍內。

(3) 殘差平方平均平方根(RMR)

就RMR而言，一般應低於0.1，而低於0.05 則代表完美的配適(Joreskog & Sorbom, 1988)，本研究模型之RMR值為0.055，雖超出了最佳配適的標準，但亦在可接受的範圍之內。

(4) 比較適合度指標(CFI)

CFI值介於0與1之間，值愈大表示模式適合度愈好。本研究之CFI值為0.871，仍在可接受範圍內。

根據各指標判斷的結果發現，本研究之修正後模型適合度大致上在可接受的標準內。

(二) 研究假設之實證分析結果

(1) 服務文化與經營績效之分析結果

根據結構方程式模型分析之實證結果得知(表4-15)，服務文化與經營績效兩者之間的標準化路徑係數為0.154，且達到顯著性($P < 0.05$)，顯示服務文化對於企業經營績效存在顯著的正向影響效果。

因此，假設一服務文化對經營績效有正向影響獲得支持。

(2) 服務管理系統與經營績效之分析結果

根據結構方程式模型分析之實證結果得知(表4-15)，服務管理系統與經營績效兩者間的標準化路徑係數為0.859，且達到顯著性($P < 0.05$)，顯示服務管理系統對於企業經營績效存在顯著的正向影響效果。

因此，假設二服務管理系統對經營績效有正向影響獲得支持。

(3) 服務文化與服務管理系統之互動關係分析結果

在服務文化與服務管理系統的相互關係方面，由分析結果(表4-15)可知，服務文化及服務管理系統之共變異係數為0.203，且達到顯著性($P < 0.01$)，這顯示服務文化及服務管理系統兩者間存在有正向的相互影響關係，其中一方的增減都會影響到另一方的增減。

因此，假設三服務文化與服務管理系統之間有互動關係之假設成立。

表4-15 實證結果

變數	標準化路徑係數	P值
服務文化→經營績效	0.154	0.040*
服務管理系統→經營績效	0.859	0.032*
服務文化↔服務管理系統	0.203	0.000**

**表示 $P < 0.01$ ，*表示 $P < 0.05$

資料來源：本研究

下圖4-2是修正後的因果模式，其利用AMOS軟體來繪畫出路徑分析圖，圖形中的橢圓形代表「潛在變數」，此種變數是無法直接測量的構成概念；而方框代表「觀測變數」，是可以直接測量的變數，此處代表著問卷中的問項；圓形代表的是誤差變數。

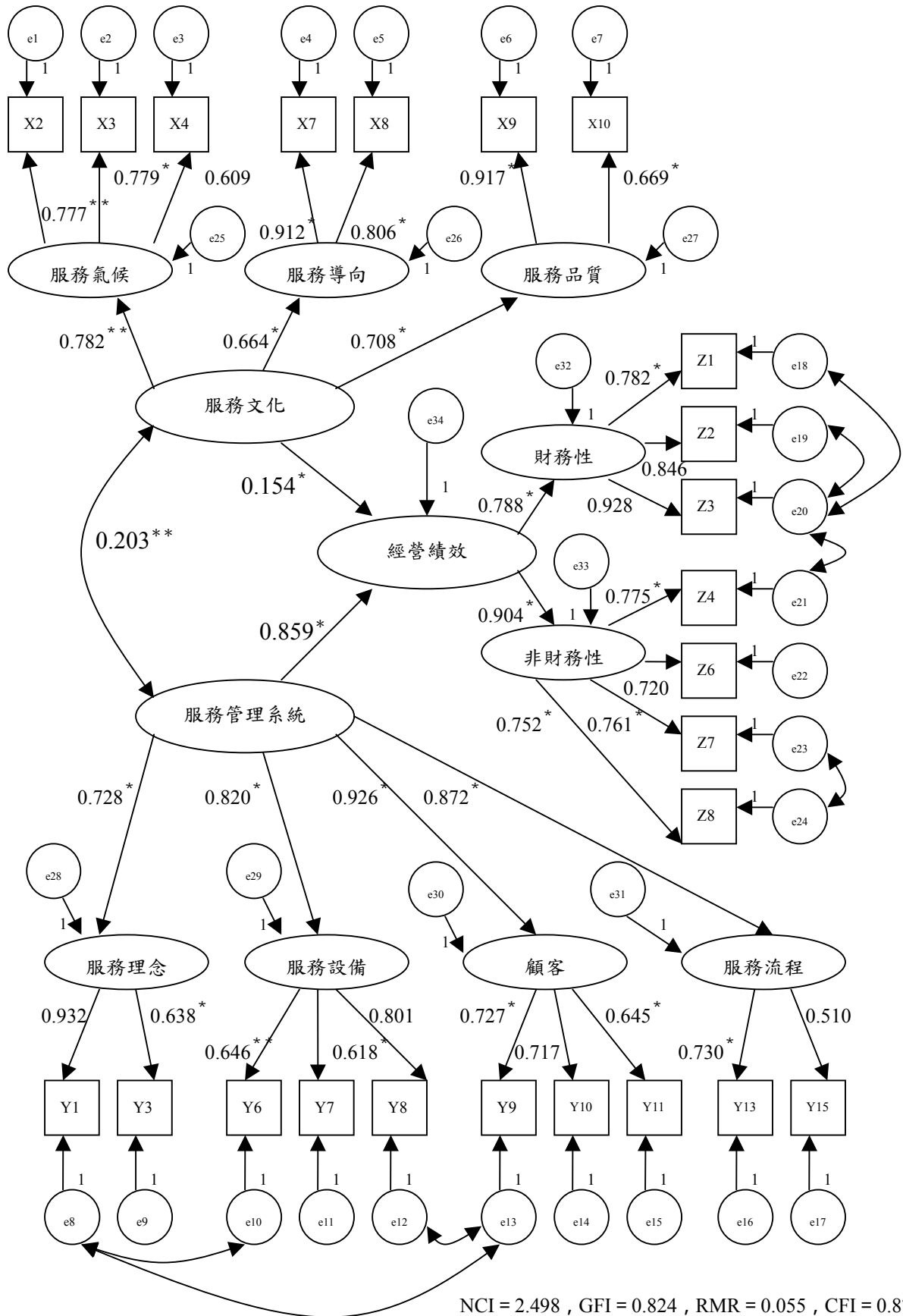


圖4-2 修正後之因果模式的分析結果(標準化解)

第五章 結論與建議

本章共分為三小節，首先就研究假設的研究發現做進一步的說明與歸納；第二節則針對研究結果給予服務業建議；最後再對研究限制與後續研究提出建議。

第一節 研究發現及管理意涵

本節針對本研究之研究假設及第四章的研究結果作進一步的說明與歸納，茲分別由表5-1、表5-2顯示之。

表5-1 服務文化、服務管理系統與經營績效關係之結果彙總表

研究假設	驗證結果
假設一：服務文化對經營績效有正向的影響	支持
假設二：服務管理系統對經營績效有正向的影響	支持
研究發現與管理意涵	
<p>透過表4-15顯示，服務文化對企業經營績效有正向的直接關係，其中路徑係數為+0.154代表服務文化對於經營績效具有0.154的解釋能力，亦即服務文化增加一單位，會使得經營績效增加0.154單位。服務文化裡的變項以服務氣候對其影響最深，若企業想提昇服務文化可從服務氣候先著手以達事半功倍，其次為服務品質、服務導向。</p> <p>另外，服務管理系統對經營績效亦有正向的影響關係，其中路徑係數為+0.859代表服務管理系統對於經營績效具有0.859的解釋能力，亦即服務管理系統增加一單位，會使得經營績效增加0.859單位。服務管理系統中以顧客對其影響最大，可見服務管理系統是以顧客為中心，以顧客來建構整個系統，其次</p>	

服務流程、服務設備、服務理念亦為重要的影響要素。

服務文化及服務管理系統對於經營績效之係數皆為正數(+0.154及+0.859)，顯示兩者皆對於經營績效有著正向且直接的影響，亦即服務文化或服務管理系統提升都會增加企業的經營績效，但就影響程度大小而言，服務管理系統對於企業經營績效的影響程度遠遠大於服務文化對於企業經營績效的影響程度。

資料來源：本研究整理

表5-2 服務文化與服務管理系統互動關係之結果彙總表

研究假設	驗證結果
假設三：服務文化與服務管理系統之間有互動關係	支持
研究發現與管理意涵	
<p>透過表4-15顯示，可得知服務文化與服務管理系統有相互影響的關係，其共變異係數具有+0.203的水準，顯示服務管理系統與服務文化具有相互支援的效果，服務文化支援著服務管理系統進行著與顧客間的互動，而互動所產生的結果亦會回饋給服務文化。因此，企業透過服務文化的加強可提高服務管理系統對於經營績效的影響，而服務管理系統的加強亦會提高服務文化對經營績效的影響，兩者有著密不可分的關係，且在兩者的交互作用影響下，才能使企業的經營績效達到綜效。</p>	

資料來源：本研究整理

第二節 研究建議

針對服務業提出以下兩項建議：

(1)服務文化與服務管理系統應並重，不宜僅偏重一方

若從服務文化、服務管理系統對經營績效的關係來看，服務管理系統對於經營績效的影響要比從服務文化所產生的影響來得大，但從研究及相關的文獻探討中可以發現服務文化與服務管理系統具有相互支援的關係，服務文化支援著服務管理系統進行著與顧客間的互動，而互動所產生的結果亦會回饋給服務文化，這樣的交互影響使得企業的經營績效得到加乘的作用。

然而有些企業的資源與能力有限，無法同時並重服務文化與服務管理系統，基於效率，企業雖可將心力集中於影響最深遠的要素，作最有效控制，雖然短期可以見到一定的績效，但這樣的作法並非永久之策，最後應該雙管齊下，兩者兼重，使得績效受到雙重的正向影響。

(2)將服務業外銷，賺全世界的錢

過去，台灣靠代工，賺全世界的錢；如今，台灣要靠服務業外銷，賺全世界的錢。現在要從Made in Taiwan轉型到Served by Taiwan。雖然有些服務業早已進軍國際（如海運、中華電信），賺取全世界的錢，但是終端消費型服務業，生產點往往也是消費點，例如顧問業、餐廳等傳統第三級產業，說到外銷出口，談何容易？不過不論那一種形式的服務業，其核心在於知識、品牌及整個運作系統這些最典型的知識資本，也就是說服務業賺的是知識財。但知識財是看不到、摸不著的，該如何讓知識財變得具體有形，甚至可以輸出外銷？根據台灣智庫董事長陳博志的說法：「運用科技將知識累積，並複製知識，以進軍國際」。也就是說將整個服務過程的細節、道理記錄下來，複製此知識，此知識可能是技術或品牌等，將此知識利用權利金的方式授權給國際，外銷到國際市場，此乃服務業外銷之道。台灣服務業只要懂得差異化，懂得累積知識、複製，再搭配上國際級的格局與雄心，便能拓展至國際市場，在國際市場上勝出，賺取全世界的錢。

第三節 研究限制與後續研究方向

一、研究限制

由於受限於時間、成本及能力等客觀因素的影響，在研究過程中亦難免有下列的研究限制：

- (1)本研究係以一千大服務業為研究母體，採分層隨機抽樣方法，有效回收樣本只有103份，樣本數不多，因此，未能涵蓋所有的服務業，在研究分析上稍嫌不足。
- (2)經營績效的定義與衡量方法甚多，基於時間限制與資料取得的不便，僅以主觀的問卷資料進行分析，恐有疏漏之處。
- (3)本研究之問卷題項，均依填答者個人主觀之認知所勾選出，難免受到個人因素影響而有所偏頗，此外，由於每一家公司僅寄發一份問卷，單憑個人之填答，恐難代表該整個公司，如此造成問卷調查所產生不可避免之偏誤。

二、後續研究方向

- (1)由於研究時間及成本的限制，本研究是針對所有服務業作整體性之研究並未對各別產業做詳細之探討，後續研究者可針對其中某種行業別再做單獨之深入研究與探討，以供實務界參考。或者進行不同產業間的比較，以瞭解其間差異。
- (2)後續研究者可以更進一步地，探討服務文化、服務管理系統與經營績效其底下研究變項之相互影響關係，將有助於更深入瞭解其間的關連性。

參考文獻

中文部分

1. 陳耀茂，服務行銷與管理，初版二刷，高立圖書有限公司，2004。
2. 陳耀茂譯，近藤隆雄著，服務管理－消費者主導的管理世紀，台北市：書泉，2000。
3. 陳耀茂，共變異數構造分析的 AMOS 使用手冊，台北市：鼎茂圖書，2004。
4. 陳耀茂，多變量分析的 SPSS 使用手冊，台北市：鼎茂圖書，2004。
5. 陳耀茂，多變量分析導論，全威圖書有限公司，2002。
6. 陳耀茂，服務品質管理手冊，臺北市：遠流，1997。
7. 顧志遠，服務業系統設計與作業管理，初版，台北：華泰，1998。
8. 衛南陽，服務競爭優勢－探索永續經營的奧秘，商兆文化公司，2001。
9. 陳順宇，多變量分析，華泰書局，1998。
10. 周逸衡譯，Christopher H.Lovelock 著，服務業行銷，華泰書局，1999。
11. 王克傑、李慧菊譯，James L. Heskett 著，服務業的經營策略，天下文化，1987。
12. 潘成滿譯，Christian Gronroos 著，服務業管理與行銷，普林斯頓國際有限公司，2003。
13. 尉騰蛟譯，Karl Albercht & Ron Zemke 著，服務管理－建立顧客導向的企業文化，長河出版社，1998。
14. 林師模、陳苑欽，多變量分析－管理上的應用，雙葉書廊有限公司，2004。
15. 「天下雜誌」，第 298 期，2004 年 5 月，頁 251-346。
16. 「商業週刊」，第 911 期，2005 年 5 月，頁 119-184。
17. 潘成滿譯，Christian Gronroos , Philip Kotler 著，服務業管理與行銷，普林斯頓國際，2003。
18. 聯合知識庫網站 <http://www.udndata.com/>
19. 郭柏成，航空客運業服務傳送系統與營運績效關係之研究，國立台灣大學商

- 學研究所碩士論文，1998。
20. 梁懷國，服務業傳送系統與服務品質績效之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，1994。
 21. 楊慧華，企業文化、經營策略與經營績效之關係研究—以台灣觀光旅館為實證，2002。
 22. 鄧振邦，連鎖西餐業服務傳送系統之關鍵成功因素研究，私立中國文化大學，商學院觀光事業研究所碩士論文，1998。
 23. 賴國茂，企業文化、產業類型與企業績效之研究，國立中正大學企業管理研究所碩士論文，1995。
 24. 戴淑賢，服務氣候與服務導向公民行為之關連性探討，私立元智大學管理研究所碩士論文，2002。
 25. 歐季金，由服務傳送系統探討服務接觸、顧客消費後反應與顧客特徵關係之研究~以小型商務旅館為例，國立東華大學觀光暨遊憩管理研究所，2002。
 26. 林展榮，企業文化與經營策略之配適與經營績效關係之研究，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文，1996。
 27. 蔡雪紅，企業文化、領導型態、與企業績效之關係研究—台灣地區國際觀光旅館為例，私立逢甲大學企業管理研究所碩士論文，1999。
 28. 蕭天輝，企業文化、組織特性、組織知識管理與組織績效之關係探討—以台灣高科技產業為例，中華大學經營管理研究所碩士論文，2002。
 29. 許雅惠，華碩電腦企業文化對財務績效之影響，國立中央大學企業管理研究所碩士論文，2000。

英文部分

1. Christian Gronroos, Service management and marketing : a customer relationship management approach. Chichester, England : John Wiley & Sons, Ltd.,2000.
2. Christian Gronroos, Strategic Management and Marketing in the Service Sector. Helsingfors: Swedish Schol of Economics and Business Administration,1982.
3. James A. Fitzsimmons & Mona J. Fitzsimmons, service management 4th. McGRAW-Hill ,2004.
4. Kathleen S Goehring, Linking a service culture with patient satisfaction. Healthcare Executive, Jul/Aug 2002, ABI/INFORM Global, pp.60.
5. Parasuraman, A., Customer-Oriented Corporate Cultures Are Crucial To Service.The Journal of Services Marketing, Summer 1987,ABI/INFORM Global,pp.39.
6. Simmons, L.C.,Organizational Culture. Mortgage Banking, Vol.56, No.9, pp.105-106,1996.
7. Dalton, D.R., D.T. William , J.S. Michael, J.F. Gordon, and W.P. Lyman, Organization structure and Performance: A critical Review. Academy of Management Review, Vol.5 No.1,1980.
8. Bettinger, Cass, Use Corporate Culture to Trigger High Performance. Journal of Business Strategy,Vol.10, No.2,pp.38-42,1989.
9. Botterill, M. Changing Corporate Culture.Management Services,Vol.34, No.6, pp.14-18,1999.
10. Dess, G. C. and R. B. Robinson, Jr., " Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures ." Strategic Management Journal, Vol.5, No.3, pp.265-273,1984.
11. Edgar H. Schein, " Organization Culture & Leadership. " San Francisco : Jossey – Bass,pp.14,1984.

12. Gordon, George G., and DiTomaso, Nancy, "Predicting Corporate Performance From Organizational Culture", *Journal of Management Studies*, Vol.29, No.6, pp.783-798 ,1992.
13. Gordon, George G., " The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance." In Kilmann, Ralph H. et al.(Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture* , San Francisco: Jossey-Bass ,pp.121,1985.
14. Kotter John P. and Heskett " Corporate Culture and Performance. " NewYork : A Division of MacMillan, 1992.
15. Michael E. Porter ,*Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. N.Y.:The Free Press , pp.37 ,1985.
16. Zerbe Wilfred J., Dobni Dawn and Harel Gedaliahu H., " Promoting Employee Service Behavior: The Role of Perceptions of Human Resource Management Practices and Service Culture." *Canadian Journal of Administrative Science* 15: pp.165-179, 1998.
17. Simmons, L.C., *Organizational Culture. Mortgage Banking*, Vol.56, No.9, pp.105-106,1996.
18. Venkatraman, N., and Ramanujam, V. , "Measurement of Business Performance in Strategy Research : A Comparison of Approaches" .*Academy of management Review*, Vol.11, No.4,pp.801-814 ,1986.
19. Baker,D.A., Fesenmaier, D.R., Effects of service climate on managers' and employees' rating of visitors' service quality expectations, *Journal of Travel Research*, 36, pp.15-22,1997.
20. Berry, L.L., V. Zeithaml., & A. Parasuraman, "Quality Counting Services,Too.". *Business Horizons*, May-June: pp44-52,1985.
21. Bowen, D.E. & Schneider, B. , *Services Marketing and Management: Implications for Organizational Behavior*. *Research in Organizational Behavior*, 10,

- pp.43-80,1988.
22. Schneider, Benjamin, Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, pp.447-479,1975.
 23. Schneider Benjamin, "The climate for service: An application of the climate construct" .In Schneider B (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
 24. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L., "A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research".*Journal of Marketing*, Vol. 49, pp.41-50,1985.
 25. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L., "The Behavioral Consequences of Service Quality". *Journal of Marketing*, Vol.60, pp.31-46, 1996.
 26. Hogan Joyce, Hogan Robert and Catherine N. Busch, " How to Measure Service Orientation". *Journal of Applied Psychology* Vol.69, pp.167-173, 1984.

附錄：研究問卷

敬愛的企業界先進，您好：

這是一份研究論文的問卷，我們亟需 您能提供寶貴的資料與意見，期使此一論文能順利完成。

學生為私立東海大學企業管理研究所的研究生，目前在陳耀茂博士的指導下，正從事有關「服務文化、服務管理系統與經營績效之關聯性研究」。

想請 您幫忙填寫一份問卷。本問卷並無標準答案，也無所謂對錯， 您只要依自己的感受，依題填寫即可。 您所填寫的資料僅作為學術分析之用，絕對不會對外公開， 敬請放心。

素仰 貴公司為國內知名度極高的服務業， 您的填答對本研究的進行有絕對性的幫助，敬請 您能撥冗填寫。謝謝 您。

敬祝 鴻圖大展 萬事如意

私立東海大學 企業管理研究所

指導教授：陳耀茂 博士

研究生：沈坤弘 敬上

連絡電話：0958-578-865

E-MAIL：astuv2001@yahoo.com.tw

地址：台中市407西屯區台中港路三段181號954信箱

中華民國九十四年三月

【壹、請依 您自己的感受，在右邊的空格中勾選出符合 貴公司服務文化之程度。】

非 不 有 普 有 同 非
 常 同 點 通 點 意 常
 不 意 不 同 同
 同 同 意 意
 意 意

1 2 3 4 5 6 7

- 1.公司能支援員工在服務上所需的技術及資源。-----
- 2.對服務人員方面表現優異的員工，公司能給予認同和獎勵。-----
- 3.主管對於整體環境改變十分敏銳，引導員工積極成長與創新。-----
- 4.主管樂於與他人分享公司願景、心得。-----
- 5.公司強調員工人際間的和諧。-----
- 6.主管對於部屬員工能充分授權。-----
- 7.在提供服務的同時，員工能流露出關心顧客的態度。---
- 8.面對顧客，員工有禮貌且有耐心。-----
- 9.公司在服務品質的持續追蹤檢討上所花費的心力高。---
- 10.重視客戶的抱怨，且設有申訴專線或專門人員來處理。

【貳、請依 您的感受，在右邊的空格中勾選出符合 貴公司服務管理系統之程度。】

非 不 有 普 有 同 非
 常 同 點 通 點 意 常
 不 意 不 同 同
 同 同 意 意
 意 意

1 2 3 4 5 6 7

- 1.強調以客為尊的信念。-----
- 2.擁有高度的知名度。-----
- 3.服務理念經過公司明白的解釋，員工們都能瞭解與認同。
- 4.公司具備完善的網際網路服務站。-----
- 5.公司將商業自動化資訊技術(如電子資料交換系統(EDI)、
 加值網路系統(VAN))應用或引進各種作業流程相當積極。

非 不 有 普 有 同 非
 常 同 點 通 點 意 常
 不 意 不 同 同
 同 同 意 意
 意 意

1 2 3 4 5 6 7

- 6.提供一乾淨、整齊、寬敞的購買場所。-----
- 7.公司要求服務人員上班時穿著制服。-----
- 8.服務人員非常熟悉作業流程。-----
- 9.顧客所提出之需求，能予以滿足。-----
- 10.能準時運送服務至顧客手中的能力。-----
- 11.有一書面的客戶服務政策。-----
- 12.提供服務均有制定一標準的作業流程。-----
- 13.公司會儘量依據員工合理的建議而修改一些服務流程。-----
- 14.有清楚詳細的作業程序系統提供給客戶遵照依據。-----
- 15.公司的洽辦業務手續簡便。-----
- 16.運送的錯誤率很低。-----

【參、請依 您的感受，在右邊的空格中勾選出符合 貴公司經營績效的程度。】

非 不 有 普 有 同 非
 常 同 點 通 點 意 常
 不 意 不 同 同
 同 同 意 意
 意 意

1 2 3 4 5 6 7

- 1.去年的總營業收入比競爭者好。-----
- 2.去年的營業額成長率比競爭者好。-----
- 3.去年的投資報酬率比競爭者好。-----
- 4.企業形象為同業中最好的。-----
- 5.員工的流動性為同業中最高。-----
- 6.員工滿意度為同業中排名最前面的。-----
- 7.顧客滿意度為同業中排名最前面的。-----
- 8.品質滿意度為同業中排名最前面的。-----

【肆、公司基本資料。】

1. 貴公司名稱：_____

2. 貴公司行業：

商業(批發業、零售業、國際貿易、進出口貿易業、餐旅業等)

運輸倉儲及通信業(鐵路運輸、汽車及遊覽車客運、汽車貨運、水上及航空運輸、倉儲、郵政及電信業等。)

金融保險不動產及工商服務業(金融業、保險業、經紀業、法律工商服務業、建築及景觀設計服務、顧問及資訊服務、廣告等及其它工商服務和機械設備租賃等。)

公共行政社會服務及個人服務業(包括公共行政、國防、社會服務、環境衛生服務、大眾傳播事業、醫療保健服務、文化及康樂服務、汽車及機踏車修理、洗染、理髮、美容、裁縫及其他個人服務業等。)

3. 貴公司成立至今已經幾年： 3年以內 3~5年 6~8年 9年以上

4. 貴公司員工人數： 100人以下 101~300人 301~500人 501~700人
 701~900人 901人以上

【陸、結語。】

一、您若是對本研究有任何建議與意見，歡迎您在下列空白處告訴我們，您的意見對於本研究之進行相當有助益！

二、若您希望得到本研究之研究結果摘要，請您在此留下您的姓名與地址（或附上您的名片），俟研究工作完成，將作成摘要為您寄上。謝謝！

姓名：_____ 地址：_____

建議：

本問卷到此結束，由衷感謝您的熱心參與與協助！