

服務補救人員的外表吸引力重要嗎?—蠻橫顧客不當行為類型與服務補救策略之影響

Does Service Recovery Providers' Physical Attractiveness Matter? - The Impact of Jaycustomers' Dysfunctional Behavior Types and Service Recovery Strategies

蔡佳靜¹ Chia-Ching Tsai
國立雲林科技大學企業管理學系

劉建志² Chien-Chih Liu
中華電信明道服務中心

¹Department of Business Administration, National Yunlin University of Science and Technology and ²Ming-Dao Call Center, Chunghwa Telecom Co., Ltd

(Received September 1, 2011; Final Version May 20, 2014)

摘要：本研究實驗一探討蠻橫顧客不當行為類型與服務補救策略對顧客相容性與顧客滿意度之影響。實驗二則探討在服務失誤下，服務補救策略與服務補救人員外表吸引力對服務補救滿意度之影響。兩實驗皆為 $2 \times 2 = 4$ 的因子設計。實驗一研究結果發現顧客對蠻橫顧客的無心不當行為的容忍度與顧客滿意度皆高於蓄意的不當行為，且實質補救的顧客滿意度高於心理補救。對於蠻橫顧客無心的不當行為，心理補救的容忍度與心理舒適度顯著大於實質補救，但對於蠻橫顧客蓄意的不當行為，服務補救策略無顯著的影響。對於蠻橫顧客無心的不當行為，實質補救的顧客滿意度顯著大於心理補救，但對於蠻橫顧客蓄意的不當行為，服務補救策略則無顯著影響。實驗二則發現實質補救的顧客滿意度優於心理補救，且高度外表吸引力的顧客滿意度優於適度外表吸引力。但無論由高度或適度外表吸引力人員進行服務補救，實質補救的顧客滿意度均顯著大於心理補救。

關鍵詞：顧客不當行為、服務補救、外表吸引力、顧客相容性、顧客滿意

Abstract: This research investigates the impact of dysfunctional customer behavior types and service recovery strategies on customer compatibility and customer satisfaction in study 1 and the impact of service recovery strategies and physical attractiveness of service recovery providers on customer compatibility and customer satisfaction toward service recovery under service failure in study 2. Both of the studies are $2 \times 2 = 4$ factorial design. The results of study 1 indicate that accidental dysfunctional customer behavior causes significantly higher tolerance and customer satisfaction than intentional one, and tangible service recovery strategy results in significantly higher satisfaction than psychological one. The tolerance and psychological comfortness comes from psychological service recovery strategy are significantly higher than tangible one under the condition of accidental dysfunctional customer behavior, while there is no significant difference between service recovery strategies under the condition of intentional one. The tangible service recovery strategy causes significantly higher satisfaction than psychological one when accidental dysfunctional customer behavior happens, while there is no significant difference between service recovery strategies when intentional one happens. The results of study 2 indicate that the tangible service recovery strategy is better than the psychological one, and the highly attractive provider outperforms the moderately one for customer satisfaction. Besides, no matter using highly or moderately physical attractive provider, the tangible service recovery strategy causes significantly higher satisfaction than psychological one.

Keywords: Dysfunctional Customer Behavior, Service Recovery, Physical Attractiveness, Customer Compatibility, Customer Satisfaction

1. 緒論

台灣的產業結構已轉變成以服務業為主流，根據行政院主計處的統計，2003 年至 2009 年服務業佔國內生產毛額 (GDP) 比重平均達 65% 以上，且逐步向上攀升。而在美國、英國、德國、法國及日本等主要國家之服務業，更佔國內生產毛額的 70% 以上 (OECD in Figures 2005, 2009)。故服務業所扮演的角色越來越重要，未來的經濟將轉型為以服務業為主體的經濟體系。

服務在傳遞的過程中，不僅服務人員與顧客的互動，顧客間的互動也會影響顧客的滿意度，且顧客造成的影響可能更甚於服務人員 (Lehtinen and Lehtinen, 1991)。Harris and Reynolds (2003) 亦指出顧客以故意或無意、外顯或隱藏之行為，來中斷服務接觸的不當行為，將會影響其他顧客對服務的整體滿意度。然而，顧客常需與其他顧客共同分享服務環境，顧客與其他顧客之間的互動是無法避免的，但目前關於顧客間互動 (customer-to-customer interaction, CCI) 的探討卻

為數不多 (e.g. Bitner *et al.*, 1994; Grove and Fisk, 1997; Harris and Reynolds, 2003)。本研究即針對顧客間的互動進行探討。

Martin and Pranter (1989) 進一步提出顧客間互動的重要性大於顧客與環境以及顧客與服務提供者之間的互動。亦即除了企業與顧客以及服務人員與顧客之間的互動外，顧客間的互動也相當重要。因此，Martin and Pranter (1989) 提出了相容性管理 (compatibility management) 的概念，相容性管理包含管理顧客互動的影響、促進顧客間愉悅的互動，以及將令人不悅的顧客行為降到最低。有效的相容性管理不但可吸引新顧客，更可提昇舊顧客的忠誠度與再購意願。顯見顧客相容性的重要性。

為了減輕或補救在服務傳遞過程中所造成的顧客損失，服務提供者會進行服務補救 (service recovery) (Hart *et al.*, 1990)。服務補救是企業對顧客所造成的服務缺失進行補救的行為，有助於加強顧客與企業之間的聯繫 (Hart *et al.*, 1990)。透過服務補救策略，企業能降低約5%的顧客流失率，其利潤依其產業特性亦可提高25%-85%不等 (Reichheld and Sasser, 1990)，故有效的補救策略不但可有效減緩顧客對企業的不滿情緒，並可提高服務滿意度及品牌忠誠度，以防止顧客之流失 (Tax *et al.*, 1998)。Etzel and Silverman (1988) 指出不同的服務補救水準會產生不同的滿意程度，而顧客的反應也不相同。因此，在顧客不當行為造成服務失誤的情況下，企業進行服務補救策略的有效性為本研究欲探討的主題之一。

此外，服務補救人員在面對顧客進行服務補救時，多少需與顧客進行互動。在人與人的交往互動中，通常第一眼會先注意到他人的外貌，而外貌的美醜常會影響到他人的認知。吸引人的外表不但會引起他人正面的情緒反應、產生正增強效果，還會進一步引發他人設法接近的行為 (Burns, 1987)。Langlois *et al.* (2000) 亦指出具外表吸引力的人確實會被認為具有較正向的人格特質，且較容易得到他人友善的對待。而在服務行銷的相關研究中，Reingen *et al.* (1980) 亦指出具外表吸引力的服務人員較能增加與顧客的互動和購買意願。Baker and Churchill (1987) 更進一步提出服務提供者的外表會影響顧客行為。Bitner (1992) 與 Lovelock and Wright (2002) 則指出影響消費者最重要的線索就是服務提供者的外表。故企業進行服務補救時，服務補救人員外表吸引力的影響亦為本研究欲探討的議題。

綜上所述，本研究主要在探討顧客不當行為類型與服務補救策略對顧客相容性及服務補救滿意度之影響，以及服務補救人員的外表吸引力與服務補救策略對顧客相容性及服務補救滿意度的影響。

2. 文獻探討

2.1 服務接觸

2.1.1 服務接觸之定義

服務接觸 (service encounter) 一詞，首先由 Solomon *et al.* (1985) 所提出，其定義為在一段時間內，由消費者直接與服務人員互動之過程。主要的重點在於顧客與一線服務提供者彼此間的互動關係。此研究為往後許多研究奠定了重要的基石；在服務傳遞的過程中，顧客在服務環境中所接觸到的，包括：人員、實體設施與其他有形因素 (Bitner *et al.*, 1990)。每一個接觸點都極為重要，對顧客滿意度及再購意願都有關鍵性的影響，故 Carlzon (1987) 稱之為關鍵時刻 (moment of truth)。

2.1.2 服務接觸之相關理論

受到服務經營者對服務業管理重視的影響，有不少學者投入相關研究，使得服務接觸成為服務業領域中不可或缺的課題。其中，Langeard *et al.* (1981) 所提出之「服務營運系統」(service operation system) 與 Grove *et al.* (1992) 的「劇場理論」至今仍被廣泛的應用。

(1) 服務營運系統

Langeard *et al.* (1981) 將服務營運系統分為「服務作業系統」及「服務傳送系統」，如圖 1 所示。

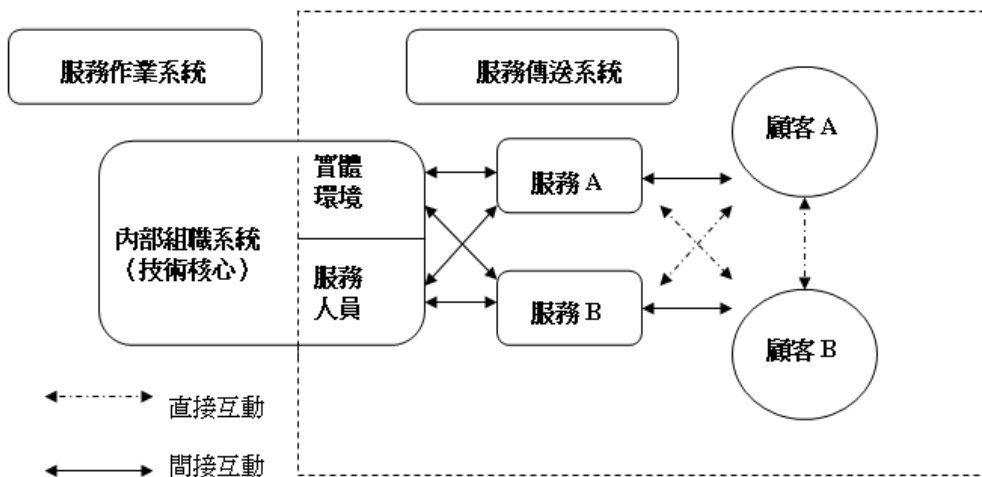


圖1 服務營運系統

資料來源：Langeard *et al.* (1981)

(2) 劇場理論

Grove *et al.* (1992) 指出服務接觸的過程就如同戲劇的演出，乃經由四個關鍵的戲劇要素，即場景 (setting)、演員 (actors)、觀眾 (audience) 與表演 (performance) 將服務接觸之情境帶入劇場中，如圖 2 所示。

經由上述之相關研究，同處在一服務場景中的顧客們，其彼此間的互動無可避免，顧客間的互動在整體服務過程中佔相當重要的一環，故以下即對「顧客與顧客間之互動」做進一步的說明。

2.2 顧客與顧客間之互動

過去服務業對於顧客與顧客間互動的研究為數甚少。然而，從服務接觸的觀點切入，顧客們處在相同的服務環境時，彼此間近距離的互動頻率增加，顧客與顧客互動狀況將對整體滿意度有極大的影響。Martin (1996) 指出了企業與顧客間的五種型態鍊。鍊結一、企業與顧客關係；鍊結二、服務人員與顧客關係；鍊結三、產品服務與顧客關係；鍊結四、企業與員工關係；鍊結五、顧客與其他顧客間的關係。此外，Martin (1996) 利用關鍵事件法 (critical incident technique, CIT) 驗證了服務經驗的滿意度會受到顧客與顧客間互動的影響。Grove and Fisk (1997) 更進一步從關鍵事件法(CIT) 證明了顧客間的互動確實會影響對服務經驗的評價。從上述研究結果可知顧客與顧客間的互動，對服務業管理來說，可謂相當重要。

2.3 蠻橫顧客不當行為與顧客相容性管理

2.3.1 蠻橫顧客與顧客不當行為之定義

過去文獻中，對於顧客的負面行為尚無統一的稱呼。Strutton *et al.* (1994) 用「不適當行為」(inappropriate behavior) 形容這一類不受歡迎的問題顧客之行為。Fullerton and Punj (1997) 則稱

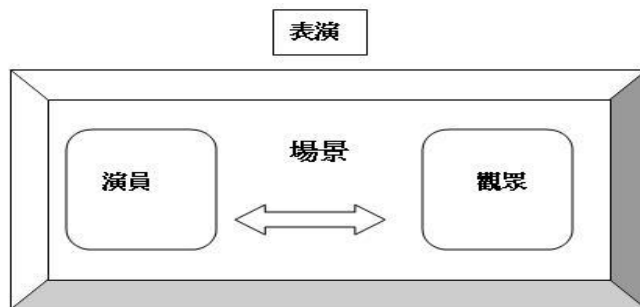


圖2 四個關鍵的戲劇要素

資料來源：Grove *et al.* (1992)

之以「消費者不當行為」(consumer misbehavior)。Lovelock (1994, 2001) 定義顧客不當行為為蓄意或無心地擾亂服務，負面地影響組織或其他顧客。故蠻橫顧客不當行為類型有蓄意或無心兩種。本研究亦將蠻橫顧客不當行為類型操弄成蓄意不當行為與無心不當行為。此外，Lovelock (1994, 2001) 亦將此類不當行為的顧客稱為「蠻橫顧客」(jaycustomers)。Harris and Reynolds (2003) 提出「顧客不當行為」(dysfunctional customer behavior) 一詞，並定義為顧客以故意或無意、外顯或隱藏之行為，來中斷服務接觸。

2.3.2 顧客不當行為的影響

顧客不當行為的影響不可忽視。Harris and Reynolds (2003) 指出了顧客不當行為對服務提供者(公司組織、服務人員)與其他顧客的影響如下：

- (1) 公司組織：顧客不當行為對組織產生直接財物成本、間接財物成本的影響。
- (2) 服務人員：
 - a.顧客不當行為對員工造成身體的受傷。
 - b.顧客不當行為對員工造成當下短暫情緒的低落。
 - c.顧客不當行為對員工造成長期心理的負面陰影。
 - d.顧客不當行為對員工本身行為的改變。
- (3) 其他顧客：
 - a.顧客不當行為造成其他顧客負面的消費經驗。
 - b.顧客不當行為造成其他顧客的困擾及不便。

Lovelock (1994, 2001) 則提出不論蠻橫顧客之不當行為是蓄意的或無心的，均會直接或間接影響消費者的滿意度與服務評價。楊佳容(民98)指出較之無心的顧客不當行為，顧客對蓄意的顧客不當行為之服務評價較低。

2.3.3 顧客相容性管理

對於顧客不當行為，最早由Martin and Pranter (1989) 提出相容性管理 (compatibility management)，並定義為組織先將同質性顧客吸引到服務環境，然後透過積極地管理實體環境，使顧客間達到接觸的滿意，並將不滿降到最低。Martin (1995) 分別以容忍度與心理舒適程度等兩個構面來測量負面行為的相容性。簡而言之，相容性就是對負面行為的容忍度 (Martin, 1996)。

依據以上文獻，蠻橫顧客的不當行為會造成其他顧客的困擾、不便和負面的消費經驗。且顧客對蠻橫顧客蓄意的不當行為之服務評價低於蠻橫顧客無心的不當行為。因此，本研究提出以下假設：

H1a：顧客對蠻橫顧客的無心不當行為之容忍度顯著高於蠻橫顧客的蓄意不當行為。

H1b：顧客對蠻橫顧客的無心不當行為之心理舒適度顯著高於蠻橫顧客的蓄意不當行為。

H1c：顧客對蠻橫顧客的無心不當行為之顧客滿意度顯著高於蠻橫顧客的蓄意不當行為。

2.4 服務補救

2.4.1 服務補救的定義與功能

服務補救 (Service Recovery) 指服務提供者對於其缺失或失誤所進行的活動 (Gronroos, 1988)。亦即服務提供者為了減輕或補救在服務傳遞過程中所造成的顧客損失，所採取的行動 (Hart *et al.*, 1990)。透過服務補救，企業能降低約5%的顧客流失率，其利潤依其產業特性可提高25%-85%不等 (Reichheld and Sasser, 1990)。因此，服務補救不只可彌補服務失誤造成的顧客不滿意，更可強化再購意願與正面口碑宣傳。

2.4.2 服務補救的分類

Kenney (1995) 和 Miller *et al.* (2000) 將服務補救分成二個類型：(1)心理面：指可改善和顧客互動的相關補償，其補救分道歉與解釋兩種方式。以及(2)實質面：指真實與實際的補償，主要是因服務失誤而導致成本、方便性上的損失所採取的補償方式。故本研究依據Kenney (1995) 和 Miller *et al.* (2000) 將服務補救策略操弄為：(1)心理的服務補救策略與(2)實質的服務補救策略。前者即向顧客展現同理心、解釋服務失務的原因、承認錯誤及口頭道歉等。後者則除了心理的服務補救外，另會提供折扣、給予優待卷、贈送免費商品或者退貨等。

有效的補救策略不但可有效減緩顧客對企業的不滿情緒，並且可提高服務滿意度及品牌忠誠度，以防止顧客之流失 (Tax *et al.*, 1998)，對於正面口碑的提昇也有所助益 (Wang and Chang, 2013)。因此，透過不同程度的服務補救水準將會產生不同的滿意程度，顧客的反應也不相同 (Etzel and Silverman, 1988)。Hoffman *et al.* (1995) 即指出顧客對實質補救的滿意度高於心理補救。故本研究提出以下假設：

H2：實質的服務補救策略所產生的顧客滿意度顯著高於心理的服務補救策略。

2.5 服務補救人員的外表吸引力

2.5.1 外表吸引力的定義與程度

Patzer (1983) 定義外表吸引力 (physical attractiveness) 為目標人物令人賞心悅目的程度。Morrow (1990) 指出外表吸引力為一個人的外表所引發他人心中喜愛的感覺。此外，Richins (1991) 指出外表吸引力就是美麗的面貌。由於本研究將採取照片的形式操弄服務提供者的外表吸引力，較難呈現身材比例，故在本研究中，根據Richins (1991)，外表吸引力即指美麗的面貌。

Bower and Landreth (2001) 與Martin and Kennedy (1993) 將外表吸引力區分為高度吸引力 (highly attractive) 與適度吸引力 (normally/moderately attractive)。其中高度吸引力除了有美麗的面貌外，還需具有姣好的身材 (Bower and Landreth, 2001; Striegel-Moore *et al.*, 1986)，相對於高度吸引力，適度吸引力是指面貌與身材較為一般性，亦即面貌與身材和一般人較為接近者

(Bower and Landreth, 2001)。因此，在本研究當中，高度吸引力係指面貌美麗者；適度吸引力則指面貌美麗程度略低於高度吸引力，且有顯著差異者。

2.5.2 外表吸引力相關的行銷研究

外表吸引力相關的行銷研究多數在探討廣告模特兒或代言人的外表吸引力，Baker and Churchill(1987) 與Petroshius and Crocker (1989) 指出有吸引力的廣告模特兒可以引起更多有利的廣告評價。Caballero and Pride (1984) 同樣指出使用高度吸引力的女模特兒會產生較高的購買意願。此外，其他相關研究 (Reingen *et al.*, 1980; Ronkainen and Reingen, 1979) 指出具外表吸引力的銷售人員被認為有較好的銷售技巧，並能增加與顧客的互動和購買意願 (Reingen *et al.*, 1980)。Baker and Churchill (1987) 更進一步提出服務提供者的外表會影響顧客行為。Bitner (1992) 與Lovelock and Wright (2002) 提出影響消費者最重要的線索就是服務提供者的外表，過去有些研究也證實消費者會以服務提供者的外表吸引力作為其判斷及行為的依據 (Caballero and Solomon, 1984; Solnick and Schweitzer, 1999)，服務提供者的外表吸引力不僅有助於顧客關係之建立 (Wu and Hwang, 2012)，亦能提昇顧客滿意度 (Keh *et al.*, 2013)。故若以高度外表吸引力的服務人員進行服務補救，顧客的滿意度會高於低度外表吸引力的服務人員。本研究因而提出以下假設：

H3: 高度外表吸引力服務補救人員所產生之顧客滿意度顯著高於低度外表吸引力服務補救人員。

根據以上的文獻回顧，本研究實驗一與實驗二的研究架構如圖3與圖4所示。

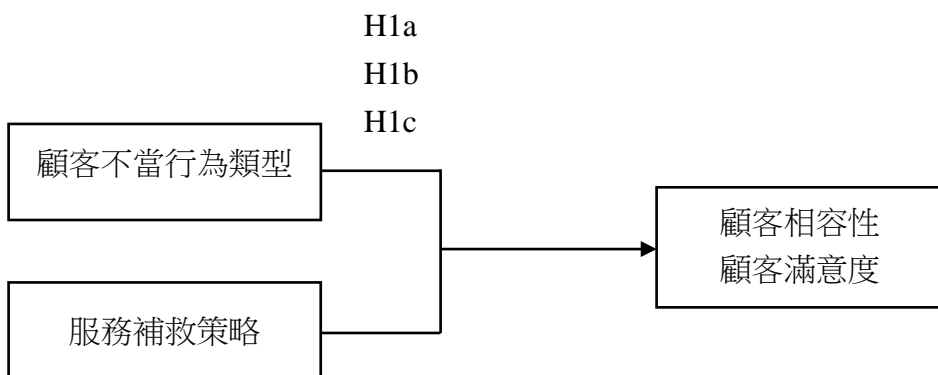


圖 3 實驗一之研究架構

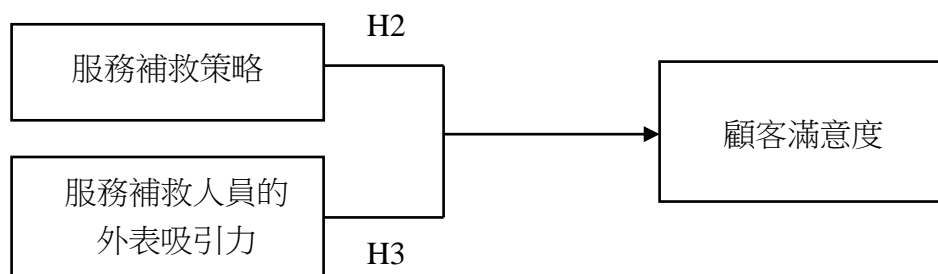


圖 4 實驗二之研究架構

3. 研究方法

3.1 研究設計

3.1.1 實驗設計

本研究主要利用實驗法進行探討，共包括兩個實驗，實驗一在於探討顧客不當行為類型（無心/蓄意）與服務補救策略（實質補償/心理補償）對顧客相容性與顧客滿意度之影響。實驗二則在探討服務補救人員的外表吸引力（高度/適度）與服務補救策略（實質補償/心理補償）對顧客滿意度之影響。因此，本研究的實驗一與實驗二皆為2×2的實驗設計，如表1與2所示。

表1 實驗一之實驗單位

服務補救策略	顧客不當行為類型	
	無心	蓄意
實質補償	(一)	(二)
心理補償	(三)	(四)

表2 實驗二之實驗單位

服務補救人員外表吸引力	服務補救策略	
	實質補償	心理補償
高度外表吸引力	(一)	(二)
適度外表吸引力	(三)	(四)

3.1.2 實驗的執行

前測與實驗開始時，皆先由實驗者簡短扼要的說明整個廣告文案，受測者看完廣告文案後立即填答，全部填寫完畢之後即刻收回問卷，皆歷時約五分鐘。

(1) 前測

實驗一為了檢驗本研究對顧客不當行為類型的操弄是否適當，故進行前測。本前測以中華電信台中區辦公室及台中營運處文心服務中心、霧峰服務中心、工學服務中心等營業廳的服務人員為前測對象。每名受測者會隨機被分派到其中一組進行測試，每組預計有 8 人參與，故共有 32 人參與。前測問卷乃依據 Lovelock (1994)，以「那位顧客的行為是不小心的」、「那位顧客的行為是無心的」與「那位顧客的行為是無意的」等三題問項來衡量顧客無心的不當行為。前測結果顯示無心組得分為 4.612，蓄意組得分數為 1.621，且 t 檢定結果顯示 p 值小於 $\alpha=0.01$ ，無心組顯著大於蓄意組。另以「那位顧客的行為是有目的的」、「那位顧客的行為是故意的」及「那位顧客的行為是有心的」等三題問項來衡量顧客蓄意的不當行為。前測結果顯示無心組得分為 1.511，蓄意組得分數為 4.272，且 t 檢定結果顯示 p 值小於 $\alpha=0.01$ ，蓄意組顯著大於無心組。因此，綜合以上的分析，本研究對顧客蓄意與無心不當行為類型之操弄是適當的。

實驗二則為了篩選服務補救人員之照片，而進行前測。前測從網路中搜尋服務補救人員照片，且剔除模糊不清的照片，並進一步透過合成使服務補救人員之服裝達到一致以降低誤差。最後從中挑選出五張服務補救人員照片，且分別將五位服務補救人員依序編號一至五號以進行前測。前測對象為中華電信力行服務中心辦理業務之顧客，受測前實驗者向受測者說明測驗規則，實驗者將服務補救人員的照片顯示在電腦螢幕上，受測者每看一張服務補救人員照片後就填寫問卷。總共有三十位受測者參與前測。前測問卷乃依據 Bower and Landreth (2001) 與蔡佳靜 (民 95)，以「您認為這位小姐長得很不錯」、「您認為這位小姐具有魅力」與「您認為這位小姐具有吸引力」等三題問項來衡量。結果顯示五號服務補救人員得分 4.267 最高，故為高度吸引力服務補救人員。為選擇適度吸引力之服務補救人員，本研究進行 Scheffe 檢定，結果如表 3 所示。僅三號服務補救人員 (得分 3.100) 與五號服務補救人員在外表吸引力上存在顯著差異 (p 值=0.001 $<\alpha=0.01$)，故選取三號小姐作為適度吸引力的服務補救人員。

(2) 實驗

本實驗以中華電信台中區辦公室及台中營運處文心服務中心、霧峰服務中心、工學服務中心等營業廳的服務人員及顧客為實驗對象。經獲得服務中心主任同意後，即開始進行實驗。每名受測者會隨機分派到其中一組進行測試，故實驗一共有 140 人參與，實驗二則有 120 人參與。

表 3 各個服務補救人員外表吸引力的分數比較

高度吸引力 服務補救人員	服務補救人員編號	與高度吸引力 服務補救人員之差距	p 值	備 註
5 號服務補救人員 (4.267)	1 號補救人員 (3.800)	0.467	0.514	
	2 號補救人員 (3.733)	0.533	0.372	
	3 號補救人員 (3.100)	1.167	0.001**	適度吸引力服務 補救人員
	4 號補救人員 (3.967)	0.300	0.851	

註：** $p < \alpha = 0.01$; 括號內為平均數

3.2 變數操弄方式與量表設計

3.2.1 變數操弄方式

(1) 實驗一

1) 顧客不當行為類型之操弄：

本研究虛擬一電信服務中心，讓受測者看本研究設計的情境，情境主要描述虛擬人物一大雄到電信服務中心辦理業務時，遭遇蠻橫顧客不當行為的情形。依據 Lovelock (1994)，本研究將顧客的不當行為操弄成二種類型，即無心的不當行為與蓄意的不當行為。情境中以同樣在等待的另一位顧客不小心撞翻了的大雄的冷飲，為無心的不當行為。而以同樣在等待的另一位顧客不發一語地直接在大雄前面插隊，為蓄意的不當行為。

2) 服務補救策略之操弄：

本研究依據 Kenney (1995) 和 Miller *et al.* (2000) 將服務補救策略操弄成實質的補償與心理的補償。實質的補償策略則為服務人員即刻趨前清理或處理、口頭道歉以及贈送一份精美小禮物以表達歉意。而心理的補償方式則為服務人員即刻趨前協助清理或處理，並向大雄口頭道歉。

(2) 實驗二

1) 服務補救人員外表吸引力之操弄：

本研究將採取照片的形式操弄服務提供者的外表吸引力。照片已先經過前測篩選，以外表吸引力得分最高者代表高度外表吸引力的服務補救人員，而外表吸引力得分顯著低於高度外表吸引力者為適度外表吸引力的服務補救人員。

2) 服務補救策略之操弄：

服務補救策略之操弄方式與實驗一相同。

3.2.2 實驗題材

(1) 實驗一：

實驗一採取2×2的實驗設計，故共設計了四種文案。文案一（無心不當行為/實質服務補救），描述大雄到電信服務中心辦理業務時，同樣在等待的另一位顧客不小心地撞翻了大雄的冷飲，服務人員即刻趨前協助清理、向大雄口頭道歉，並贈送一份精美小禮物以表達歉意；文案二（蓄意不當行為/實質服務補救），描述大雄到電信服務中心辦理業務時，同樣在等待的另一位顧客不發一語地直接在大雄前面插隊，服務人員即刻趨前處理、向大雄口頭道歉，並贈送一份精美小禮物以表達歉意；文案三（無心不當行為/心理服務補救），描述大雄到電信服務中心辦理業務時，同樣在等待的另一位顧客不小心地撞翻了的大雄的冷飲，服務人員即刻趨前協助清理，並向大雄口頭道歉；文案四（蓄意不當行為/心理服務補救），描述大雄到電信服務中心辦理業務時，同樣在等待的另一位顧客不發一語地直接在大雄前面插隊，服務人員即刻趨前處理，並向大雄口頭道歉。

(2) 實驗二：

實驗二採取2×2的實驗設計，故亦設計了四種文案。實驗二的四種文案皆是設計在蠻橫顧客之蓄意不當行為造成服務失誤的情境下，亦即描述大雄到電信服務中心辦理業務時，遇到同樣在等待的另一位顧客不發一語地直接在大雄前面插隊。文案一（實質服務補救/高度外表吸引力）由高度吸引力的服務人員（Amy）即刻趨前處理、向大雄口頭道歉，並贈送一份精美小禮物以表達歉意；文案二（心理服務補救/高度外表吸引力）由高度吸引力的服務人員（Amy）即刻趨前處理，並向大雄口頭道歉；文案三（實質服務補救/適度外表吸引力）由適度外表吸引力的服務人員（Amy）即刻趨前處理、向大雄口頭道歉，並贈送一份精美小禮物以表達歉意；文案四（心理服務補救/適度外表吸引力），則由適度外表吸引力的服務人員（Amy）即刻趨前處理，並向大雄口頭道歉。

3.2.3 量表設計

(1) 顧客不當行為的類型與外表吸引力

此二量表的題項與前測所使用的量表相同。

(2) 顧客相容性

根據Martin and Pranter (1989) 與Martin (1996)，顧客相容性共分成兩部份：容忍度及心理舒適度來衡量。容忍度以「對於那位顧客的行為，您覺得是可以接受的」、「對於那位顧客的行為，您覺得是可以容忍的」及「您不會受那位顧客的行為影響」等三個問題來衡量。而心理舒適度以「對於那位顧客與您在同一電信服務中心，您覺得很舒適」、「對於那位顧客與您在同一電信服務中心，您覺得很自在」與「對於那位顧客與您在同一電信服務中心，您覺得很美好」等三問題來衡量。並皆以李克特的五點尺度 (Likert Scale) (1=非常不同意 至 5=非常同意) 進行衡量。

(3) 顧客滿意度

根據Bitner *et al.*(1990)，以「關於電信服務中心對您所做的處理方式，您感到滿意」、「整體而言，對於該電信服務中心的服務，您感到滿意」與「電信服務中心對您所提供的服務符合您的期望」等三個問題來衡量服務補救的滿意度。並以李克特的五點尺度 (Likert Scale) (1=非常不同意 至 5=非常同意) 進行衡量。

4. 實驗一之研究研果

4.1 信度與效度

實驗一的量表共分為顧客無心及蓄意不當行為、容忍度、心理舒適度與顧客滿意度等五部份，信度分析顯示 α 值依序為 0.986、0.977、0.878、0.824 與 0.936，各量表 α 值皆大於 0.7，顯示實驗一所使用的量表皆具有良好的信度。

在效度方面，本研究將顧客無心及蓄意不當行為、容忍度、心理舒適度與顧客滿意度等五者分別進行因素分析，結果顯示在表 4 中，各構念皆只萃取出一個因素 (以特徵值大於 1 為萃取標準)，表示構念單一性得到證實，各構念衡量的因素負荷量與變異抽取百分比都相當高，表示本研究所使用的量表具有收斂效度。

4.2 操弄測試

本研究將顧客無心不當行為類型量表之三題題項得分加總平均，以之做為顧客無心不當行為為類型的分數，分數愈高代表無心程度愈高，分數愈低代表無心程度愈低。t 檢定結果顯示無心組得分為 4.595，蓄意組得分為 1.614，且 p 值=0.000 小於 $\alpha=0.01$ ，即無心組顯著大於蓄意組。此外，本研究亦將顧客蓄意不當行為類型量表之三題題項得分加總平均，以之做為顧客蓄意不當行為為類型的分數，分數愈高代表蓄意程度愈高，分數愈低代表蓄意程度愈低。t 檢定結果顯示無心組得分為 1.448，蓄意組得分為 4.310，且 t 檢定結果顯示 p 值=0.000 小於 $\alpha=0.01$ ，亦即蓄意組顯著大於無心組。因此，本研究對顧客蓄意與無心不當行為類型之操弄是成功的。

4.3 顧客不當行為類型與服務補救策略對顧客相容性的影響

本研究以 MANOVA 進行分析，結果顯示顧客不當行類型對顧客相容性有顯著的主效果 ($\Lambda=0.850$, $F(2, 135)=11.945$, $p=0.000 < 0.01$)。而服務補救策略對顧客相容性無顯著的主效果 ($\Lambda=0.984$, $F(2, 135)=1.086$, $p=0.341 > 0.05$)。此外，顧客不當行為類型與服務補救策略對顧客相容性有顯著之交互作用 ($\Lambda=0.907$, $F(2, 135)=6.907$, $p=0.001 < 0.01$)。

表4 實驗一之效度分析

量表	衡量題目	因素負荷量	變異抽取百分比
顧客無心 不當行為	那位顧客的行為是不小心的。	0.985	97.245%
	那位顧客的行為是無心的。	0.980	
顧客蓄意 不當行為	那位顧客的行為是無意的。	0.993	95.624%
	那位顧客的行為是有目的的。	0.966	
	那位顧客的行為是故意的。	0.978	
容忍度	那位顧客的行為是有心的。	0.990	80.760%
	對於那位顧客的行為，您覺得是可以接受的。	0.865	
	對於那位顧客的行為，您覺得是可以容忍的。	0.875	
心理舒適度	您不會受那位顧客的行為影響。	0.954	74.119%
	對於那位顧客與您在同一電信服務中心，您覺得很舒適。	0.801	
	對於那位顧客與您在同一電信服務中心，您覺得很自在。	0.905	
顧客滿意度	對於那位顧客與您在同一電信服務中心，您覺得很美好。	0.874	88.706%
	關於電信服務中心對您所做的處理方式，您感到滿意。	0.913	
	整體而言，對於該電信服務中心的服務，您感到滿意。	0.937	
	電信服務中心對您所提供的服務符合您的期望。	0.974	

4.3.1 顧客不當行為類型與服務補救策略對容忍度之影響

(1) 顧客不當行為類型與服務補救策略對容忍度之變異數分析

根據表 5 及表 6，顧客不當行為類型對容忍度有顯著的主效果 ($F(1, 136)=21.209, p=0.000 < \alpha=0.01$)，且顧客無心不當行為之容忍度平均數 2.581 顯著高於顧客蓄意不當行為之容忍度平均數 2.000，故本研究支持 H1a。服務補救策略對容忍度無顯著的主效果 ($F(1, 136)=1.847, p=0.176$)，即實質的服務補救策略之容忍度平均數 2.205 並不顯著高於心理的服務補救策略 2.376。此外，顧客不當行為類型與服務補救策略之間有顯著交互作用 ($F(1, 136)=5.600, p=0.002 < \alpha=0.01$)。

(2) 顧客不當行為類型與服務補救策略對容忍度之單純主效果檢定

本研究將各組的容忍度整理如表 6 所示。進一步進行單純主效果檢定，分析結果如表 7 所示。根據表 7，當遇到顧客無心的不當行為時，服務補救策略對容忍度有顯著的影響 ($F(1, 137)=8.94, p=0.003 < 0.01$)，且根據表 6，心理補救的容忍度顯著大於實質補救。但當遇到顧客蓄意的不當行為時，則無顯著的影響。

表 5 顧客不當行為類型與服務補救策略對容忍度之變異數分析

變異來源	SS	自由度	MS	F	p
(1) 顧客不當行為類型	11.813	1	11.813	21.209	0.000**
(2) 服務補救策略	1.029	1	1.029	1.847	0.176
(1)×(2)	5.600	1	5.600	10.055	0.002**
誤差	75.746	136	0.557		
總和	94.187	139			

註：** $p < \alpha = 0.01$

表 6 各組容忍度之平均數

服務補救策略 顧客不當行為類型	實質補救	心理補救	主效果— 顧客不當行為類型
無心不當行為	2.295	2.867	2.581
蓄意不當行為	2.114	1.886	2.000
主效果—服務補救策略	2.205	2.376	

表 7 單純主要效果檢定—顧客不當行為類型與服務補救策略對容忍度

變異來源	SS	DF	MS	F	p-value
組內	87.56	136	0.64		
顧客無心不當行為內的服務補救策略	5.71	1	5.71	8.94	0.003**
顧客蓄意不當行為內的服務補救策略	0.91	1	0.91	1.43	0.234

註：** $p < \alpha = 0.01$

4.3.2 顧客不當行為與服務補救策略對心理舒適度之影響

(1) 顧客不當行為類型與服務補救策略對心理舒適度之變異數分析

根據表 8 及表 9，顧客不當行為類型對心理舒適度無顯著的主效果 ($F(1, 136) = 0.359$, $p = 0.550$)，即顧客無心不當行為之心理舒適度平均數 2.099 並不顯著高於顧客蓄意不當行為之心理舒適度平均數 2.024，故本研究不支持 H1b。服務補救策略對心理舒適度無顯著的主效果 ($F(1, 136) = 1.299$, $p = 0.256$)，亦即實質的服務補救策略之心理舒適度平均數 1.990 並不顯著高於心理的服務補救策略 2.133。此外，顧客不當行為類型與服務補救策略之間有顯著交互作用 ($F(1, 136) = 10.216$, $p = 0.002 < \alpha = 0.01$)

(2) 顧客不當行為類型與服務補救策略對心理舒適度之單純主效果檢定

本研究將各組的心理舒適度整理如表 9 所示。進一步進行單純主效果檢定，分析結果如表 10 所示。根據表 10，當遇到顧客無心的不當行為時，服務補救策略對心理舒適度有顯著的影

表 8 顧客不當行為類型與服務補救策略對心理舒適度之變異數之分析

變異來源	SS	自由度	MS	F	p
(1) 顧客不當行為類型	0.198	1	0.198	0.359	0.550
(2) 服務補救策略	0.714	1	0.714	1.299	0.256
(1)×(2)	5.616	1	5.616	10.216	0.002**
誤差	74.766	136	.550		
總和	81.294	139			

註：** $p < \alpha = 0.01$

表 9 各組心理舒適度的平均數

顧客不當行為類型	服務補救策略		主效果－ 顧客不當行為類型
	實質補救	心理補救	
無心不當行為	1.828	2.371	2.099
蓄意不當行為	2.153	1.895	2.024
主效果－服務補救策略	1.990	2.133	

表 10 單純主效果檢定－顧客不當行為類型與服務補救策略對心理舒適度

變異來源	SS	DF	MS	F	p-value
組內	74.77	136	0.55		
顧客無心不當行為內的服務補救策略	5.17	1	5.17	9.40	0.003**
顧客蓄意不當行為內的服務補救策略	1.16	1	1.16	2.11	0.148

註：** $p < \alpha = 0.01$

響 ($F(1, 136)=9.40, p=0.003<0.01$)，且根據表 9，心理補救的心理舒適度顯著大於實質補救。但當遇到顧客蓄意的不當行為時，則無顯著的影響。

4.4 顧客不當行為類型與服務補救策略對顧客滿意度之影響

4.4.1 顧客不當行為類型與服務補救策略對顧客滿意度之變異數分析

根據表 11 與表 12，顧客不當行為類型對顧客滿意度有顯著的主效果 ($F(1, 136)=55.504, p=0.000 < \alpha = 0.01$)，即顧客無心不當行為之顧客滿意度平均數 4.510 顯著高於顧客蓄意不當行為之顧客滿意度平均數 3.681，故本研究支持 H1c。服務補救策略對顧客滿意度有顯著的主效果 ($F(1, 136)=38.015, p=0.000 < \alpha = 0.01$)，即實質的服務補救策略之顧客滿意度平均數 4.438 顯著高於心理的服務補救策略 3.752，故本研究支持 H2。此外，顧客不當行為類型與服務補救策略之間無顯著交互作用 ($F(1, 136)=2.647, p=0.106$)。

表 11 顧客不當行為類型與服務補救策略對顧客滿意度之變異數之分析

變異來源	SS	自由度	MS	F	p
(1) 顧客不當行為類型	24.029	1	24.029	55.504	0.000**
(2) 服務補救策略	16.457	1	16.457	38.015	0.000**
(1)×(2)	1.146	1	1.146	2.647	0.106
誤差	58.876	136	.433		
總和	100.508	139			

註：** $p < \alpha = 0.01$

表 12 各組顧客滿意度的平均數

顧客不當行為類型	服務補救策略	實質補救	心理補救	主效果—顧客不當行為類型
無心不當行為		4.943	4.076	4.510
蓄意不當行為		3.933	3.429	3.681
主效果—服務補救策略		4.438	3.752	

表 13 單純主效果檢定—顧客不當行為類型與服務補救策略對顧客滿意度

變異來源	SS	DF	MS	F	p-value
組內	55.88	136	0.43		
顧客無心不當行為內的服務補救策略	13.14	1	13.14	30.36	0.000**
顧客蓄意不當行為內的服務補救策略	4.46	1	4.46	10.30	0.002**

註：** $p < \alpha = 0.01$

4.4.2 顧客不當行為類型與服務補救策略對顧客滿意度之單純主效果檢定

本研究將各組的顧客滿意度整理如表 12 所示。進一步進行單純主要效果檢定，分析結果如表 13 所示。根據表 12 與表 13，當遇到顧客無心的不當行為時，實質補救的顧客滿意度 4.943 顯著大於心理補救 4.076 ($F(1, 136)=30.36, p=0.000 < 0.01$)，且當遇到顧客蓄意的不當行為時，實質補救的顧客滿意度 3.933 亦顯著大於心理補救 3.429 ($F(1, 136)=10.30, p=0.002 < 0.01$)。即不論顧客不當行為類型為何，實質補救的顧客滿意度皆優於心理補救。

5. 實驗二之研究研果

5.1 信度與效度

實驗二之量表亦有外表吸引力、容忍度、心理舒適度與顧客滿意度等四部份，信度分析顯

示 α 值依序為 0.826、0.921、0.741 及 0.849。各量表 α 值皆大於 0.7，顯示實驗二的量表皆具有良好的信度。

在效度方面，本研究對外表吸引力、容忍度、心理舒適度與顧客滿意度等四者分別進行因素分析，結果顯示在表 14 中。根據表 14，各構念皆只萃取出一個因素（以特徵值大於 1 為萃取標準），表示構念單一性得到證實，各構念衡量的因素負荷量與變異抽取百分比都相當高，表示本研究所使用的量表具有收斂效度。

5.2 操弄測試

本研究將服務補救人員外表吸引力量表之三題題項得分加總平均，以之做為服務補救人員外表吸引力的分數，分數愈高代表服務補救人員之外表吸引力程度愈高，分數愈低代表服務補救人員之外表吸引力程度愈低。高度外表吸引力組得分為 4.261，適度外表吸引力組得分數為 3.178，且 t 檢定結果顯示 p 值 = 0.000 小於 $\alpha = 0.01$ ，亦即高度外表吸引力組顯著大於適度外表吸引力組。因此，本研究對服務補救人員外表吸引力之操弄是成功的。

表14 實驗二之效度分析

量表	衡量題目	因素負荷量	變異抽取百分比
外表吸引力	您認為這位小姐長得很不錯。	0.873	74.452%
	您認為這位小姐具有魅力。	0.844	
	您認為這位小姐具有吸引力。	0.842	
容忍度	對於那位顧客的行為，您覺得是可以接受的。	0.958	86.633%
	對於那位顧客的行為，您覺得是可以容忍的。	0.859	
	您不會受那位顧客的行為影響。	0.971	
心理舒適度	對於那位顧客與您在同一電信服務中心，您覺得很舒適。	0.854	76.087%
	對於那位顧客與您在同一電信服務中心，您覺得很自在。	0.807	
	對於那位顧客與您在同一電信服務中心，您覺得很美好。	0.776	
顧客滿意度	關於電信服務中心對您所做的處理方式，您感到滿意。	0.916	77.711%
	整體而言，對於該電信服務中心的服務，您感到滿意。	0.754	
	電信服務中心對您所提供的服務符合您的期望。	0.962	

5.3 服務補救人員外表吸引力與服務補救策略對顧客滿意度之影響

5.3.1 服務補救人員外表吸引力與服務補救策略對顧客滿意度之 ANCOVA

根據邱光輝、吳碧珠 (民 98)，本研究認為在探討服務補救人員外表吸引力與服務補救策略對顧客滿意度的影響時，有必要控制顧客的性別，即應排除顧客性別對顧客滿意度產生的共變效果。故本研究加入性別為共變項 (即控制變項)，以 ANCOVA 進行分析，分析結果如表 15 與表 16 所示。根據表 15 與表 16，性別之共變項效果並不顯著 ($F(1, 115)=1.842$; $p=0.177>0.05$)。服務補救人員外表吸引力對顧客滿意度有顯著的主效果 ($F(1, 115)=24.847$, $p=0.000<\alpha=0.01$)，即高度外表吸引力服務補救人員之顧客滿意度平均數 4.134，顯著高於低度外表吸引力服務補救人員之顧客滿意度平均數 3.671，故本研究支持 H3。服務補救策略對顧客滿意度有顯著的主效果 ($F(1, 115)=29.335$, $p=0.000<\alpha=0.01$)，亦即實質的服務補救策略之顧客滿意度平均數 4.155，顯著高於心理的服務補救策略之顧客滿意度平均數 3.650。此外，服務補救人員外表吸引力與服務補救策略之間無顯著交互作用 ($F(1, 115)=0.403$, $p=0.527$)。

5.3.2 服務補救人員外表吸引力與服務補救策略對顧客滿意度之單純主效果檢定

本研究將各組的顧客滿意度整理如表 16 所示。進一步進行單純主效果檢定，分析結果如表 17 所示。根據表 16 與表 17，當由高度外表吸引力人員進行服務補救時，實質補救的顧客滿意度 (4.416) 顯著大於心理補救 (3.852) ($F(1, 116)=22.21$, $p=0.000<0.01$)，且當由適度外表吸引

表 15 服務補救人員外表吸引力與服務補救策略對顧客滿意度之 ANCOVA

變異來源	SS	自由度	MS	F	p
性別	0.477	1	0.477	1.842	0.177
(1) 服務補救人員外表吸引力	6.436	1	6.436	24.847	0.000**
(2) 服務補救策略	7.598	1	7.598	29.335	0.000**
(1)×(2)	0.104	1	0.104	0.403	0.527
誤差	29.786	115	0.259		
總和	44.088	119			

註：** $p<\alpha=0.01$

表 16 各組顧客滿意度的平均數

服務補救人員外表吸引力	服務補救策略		主效果—服務補救人員外表吸引力
	實質補救	心理補救	
高度外表吸引力	4.416	3.852	4.134
適度外表吸引力	3.894	3.448	3.671
主效果—服務補救策略	4.155	3.650	

表 17 單純主效果檢定－服務補救人員外表吸引力與服務補救策略對顧客滿意度

變異來源	SS	DF	MS	F	p-value
組內	30.26	116	0.26		
高度服務補救人員外表吸引力內的 服務補救策略	4.63	1	4.63	17.75	0.000**
適度服務補救人員外表吸引力內的 服務補救策略	2.82	1	2.82	10.80	0.001**

註：** $p < \alpha = 0.01$

力人員進行服務補救時，實質補救的顧客滿意度 (3.894) 亦顯著大於心理補救 (3.448) ($F(1, 116) = 19.38, p = 0.000 < 0.01$)，亦即不論由高度或適度的外表吸引力人員進行服務補救，顧客對實質補救的滿意度皆優於心理補救。

5.4 小結

本研究茲將實驗一與實驗二的實證結果整理如表 18 所示。根據表 18，除了 H1b 未獲支持外，H1a、H1c、H2 與 H3 皆獲得支持。

6. 結論與建議

6.1 結論

實驗一主要探討顧客不當行為類型與服務補救策略對顧客相容性，即容忍度與心理舒適度，以及服務補救後之顧客滿意度的影響。研究結果發現顧客不當行為類型對容忍度與顧客滿

表 18 研究假設實證結果

研究假設	實證結果
H1a：顧客對蠻橫顧客的無心不當行為之容忍度顯著高於蠻橫顧客的蓄意不當行為。	支持
H1b：顧客對蠻橫顧客的無心不行為之心理舒適度顯著高於蠻橫顧客的蓄意不當行為。	不支持
H1c：顧客對蠻橫顧客的無心不當行為之顧客滿意度顯著高於蠻橫顧客的蓄意不當行為。	支持
H2：實質的服務補救策略所產生的顧客滿意度顯著高於心理的服務補救策略。	支持
H3：高度外表吸引力服務補救人員所產生之顧客滿意度顯著高於低度外表吸引力服務補救人員。	支持

意度皆有顯著的主效果，且無心的不當行為皆高於蓄意的不當行為。而顧客不當行為類型對心理舒適度則無顯著的影響，致使 H1b 不被支持，回顧 Martin (1995) 與檢視研究結果，不論顧客不當行為是無心的或蓄意的，心理舒適度皆偏低，故可能是不論蠻橫顧客的不當行為類型為何，顧客皆感到偏低的心理舒適度所致。服務補救策略只對顧客滿意度有顯著的主效果，且實質補救的顧客滿意度高於心理補救。此外，顧客不當行為類型與服務補救策略對容忍度與心理舒適度有顯著的交互作用。單純主要效果檢定進一步發現當顧客產生無心的不當行為時，心理補救的容忍度與心理舒適度顯著大於實質補救，但當顧客產生蓄意的不當行為時，服務補救策略則無顯著的影響。而當顧客有無心的不當行為時，實質補救的顧客滿意度顯著大於心理補救，但當顧客有蓄意的不當行為時，服務補救策略則無顯著的影響。

實驗二主要在進一步探討於顧客蓄意不當行為的情況下，服務補救策略與服務補救人員之外表吸引力對服務補救後之顧客滿意度的影響。研究結果發現在控制顧客性別的情況下，服務補救策略與服務補救人員之外表吸引力對顧客滿意度皆有顯著的主效果，且實質補救優於心理補救、高度外表吸引力優於適度外表吸引力。然而，本研究發現性別之共變項效果並不顯著，原因可能是邱光輝、吳碧珠 (民 98) 是針對高接觸的美髮業進行探討，服務提供者與顧客之間會有較親暱的接觸。而本研究乃針對電信服務業，相較於美髮業，電信服務業之服務提供者與顧客之間較不會有親暱的接觸所致。而服務補救策略與服務補救人員外表吸引力對顧客滿意度無顯著的交互作用。單純主要效果檢定進一步發現無論由高度或適度外表吸引力人員進行服務補救，實質補救的顧客滿意度均顯著大於心理補救。

6.2 行銷意涵與建議

本研究發現顧客對無心不當行為的容忍度與顧客滿意度皆高於蓄意的不當行為，且當蠻橫顧客產生不當行為時，實質補救的顧客滿意度高於心理補救。故應設法盡量避免讓蠻橫顧客產生蓄意的不當行為，建議可運用相容性管理 (compatibility management) (Martin and Pranter, 1989)，透過廣告或定位策略，執行市場區隔，以降低蠻橫顧客 (Jaycustomers) (Lovelock, 1994, 2001) 之蒞臨，並將同質性顧客吸引到服務環境，然後透過積極地管理實體環境，以促進顧客間接觸的滿意，並將不滿降到最低。如：服務場景的佈置 (動線規劃、告示牌設置、... 等)，以排隊為例，建議業者應明示顧客需排隊才能接受服務，並事先規劃好等候的方式，且以告示牌及現場人員指示或教育顧客如何排隊。本研究進一步發現面對顧客無心的不當行為時，顧客僅需心理補償即能有較高的容忍度與心理舒適度，但仍對實質補救有較高的滿意度。而當面對蠻橫顧客的蓄意不當行為時，心理補救或實質補救策略無論對容忍度、心理舒適度或顧客滿意度的影響是差不多的。在此，又再次呼應了降低蠻橫顧客產生蓄意不當行為的重要性。

當進行服務補救時，本研究建議採取小禮物、折扣券、免費招待...等實質補救方式為主。

至於實質補償的型式，Huang and Lin (2011) 指出功能性服務（如：銀行）適合使用折扣，而享樂性服務（如：餐廳）則適合使用免費的禮品，故企業在進行實質補償時，宜考慮其所提供服務之性質，以決定採用何種實質補償型式。而關於實質補償的額度，Siu *et al.* (2013) 強調了公平性的重要角色，另外，Clark *et al.* (1992) 則指出企業提供比公平補償再多一點的補償，能使 91% 遭受服務失誤的顧客維持忠誠度。因此，給顧客稍多一點，或等值的實質補償對於企業的長期經營是有利的。

此外，本研究亦發現當蠻橫顧客的不當行為造成服務失誤時，由高度外表吸引力人員進行服務補救的效果優於適度外表吸引力的人員，故顯示服務補救人員的外表吸引力仍存在某些影響，建議企業在服務失誤發生時，宜派遣外表吸引力高的人員出面進行服務補救。服務業徵選人才時，宜將應徵者的外表吸引力列入考慮。在人員培訓時，亦應鼓勵員工設法維持或提高自己的外表吸引力，企業可將外表儀態之提昇列入員工教育訓練的重點項目。如：開設化妝課、美姿美儀訓練、或飲食相關課程以幫助員工維持體態...等。此外，企業亦可將員工之服裝儀容納入績效考核的準則之一，塑造重視外表吸引力的組織文化，使員工潛移默化，自然地隨時注重自己的外表吸引力。如此，至少增加了顧客賞心悅目的程度 (Patzer, 1983)。然而，服務補救人員的外表吸引力雖然有其重要性，本研究進一步發現當由高度外表吸引力人員進行服務補救時，實質補救的容忍度與心理舒適度大於心理補救，但若由適度外表吸引力人員進行服務補救，則皆無顯著的影響。故以高度外表吸引力的人員出面進行實質服務補救的效果為佳。但無論由高度或適度外表吸引力人員進行服務補救，顧客還是對實質補救感到較為滿意。因此，小禮物、折扣券、免費招待...等實質補救策略是企業進行服務補救必備的條件。

6.3 研究限制與未來研究建議

本研究透過平面文案，以虛擬服務場景的方式進行實驗，再針對受測者觀看平面文案後的立即反應進行衡量，與現實生活中顧客實際的體驗或許有所不同，後續研究者可使用動態影片方式進行實驗，或可提高真實性與顧客實際的感受。若時間與人力狀況允許，於服務現場中，針對服務失誤情境進行立即的訪問調查或許為一可行方式。此外，本研究僅針對服務補救人員的外表吸引力進行探討，後續研究者或可針對服務補救人員的聲音、穿著、表情...等進行系列性研究，應可獲得一套較具特色的研究發現。

本研究所使用的實驗題材僅呈現女性服務補救人員，若使用男性服務人員進行服務補救，其效果是否相同值得後續研究。且實驗題材是挑選電信業服務中心進行探討，但是服務業的類型在特性上有許多的不同，後續研究者或可針對其他類型的服務業進行探討。

參考文獻

- 邱光輝、吳碧珠，「外表吸引力對跨性別親暱服務關係強度影響之研究」，商管科技季刊，第十卷第一期，民國 98 年，91-115 頁。
- 楊佳容，「惡質顧客不當行為之分類與企業之補救回應對消費者滿意度之影響」，國立中興大學行銷學研究所未出版碩士論文，民國 98 年。
- 蔡佳靜，「廣告模特兒外表吸引力的迷思？-不同男性產品之探討」，廣告學研究，第二十五卷，民國 95 年，107-129 頁。
- Baker, M. J. and Churchill, Jr., A. G., "The Impact of Physically Attractive Models on Advertising Evaluations," *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, 1987, pp.538-555.
- Bitner, M. J., "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees," *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 2, 1992, pp. 57-71.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., and Mohr, L. A., "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint," *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, 1994, pp. 95-106.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., and Tetreault, M. S., "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incident," *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, 1990, pp. 71-84.
- Bower, A. B. and Landreth, S., "Is Beauty Best? Highly versus Normally Attractive Models in Advertising," *Journal of Advertising*, Vol. 30, No. 1, 2001, pp. 1-12.
- Burns, L. H., "Infertility and the Sexual Health of the Family," *Journal of Sex Education and Therapy*, Vol. 13, 1987, pp. 30-34.
- Caballero, M. J. and Pride, W. M., "Selected Effects of Sales Person Sex and Attractiveness in Direct Mail Advertisement," *Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 1, 1984, pp. 94-100.
- Carlzon, J., *Moments of Truth*, New York: Ballinger, 1987.
- Clark, G. L., Kaminski, P. F., and Rink, D. R., "Customer Complaints: Advice on How Companies Should Respond Based on an Empirical Study", *Journal of Services Marketing*, Vol. 6, No.1, 1992, pp. 41-50.
- Etzel, M. J. and Silverman, B. I., "A Managerial Perspective on Directions for Retail Customer Dissatisfaction Research," *Journal of Retailing*, Vol. 57, No. 3, 1988, pp. 124-136.
- Fullerton, R. A. and Punj, G., "What is Consumer Misbehavior?," *Advances in Consumer Research*, Vol. 24, , No.1, 1997, pp. 336-339.
- Gronroos, C., "Service Quality: the Six Criteria of Good Perceived Service Quality," *Review of Business*, Vol. 9, No. 3, 1988, pp. 10-13.
- Grove, S. J. and Fisk, R. P., "The Impact of Other Customers on Service Experiences: a Critical

- Incident Examination of 'Getting Along'," *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 1, 1997, pp. 63-85.
- Grove, S. J., Fisk, R. P., and Bitner, M. J., "Dramatizing the Service Experience: a Managerial Approach", *Advances in Services Marketing and Management*, Vol. 1, No. 1, 1992, pp. 91-121.
- Harris, L. C. and Reynolds, K. L., "The Consequences of Dysfunctional Customer Behavior," *Journal of Service Research*, Vol. 6, No. 2, 2003, pp. 144-161.
- Hart, C. W. L., Heskett, J. L., and Sasser, W. E., "The Profitable Art of Service Recovery," *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 4, 1990, pp.148-156.
- Hoffman, K. D., Kelley, S. W., and Rotalsky, H. M., "Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts," *Journal of Service Marketing*, Vol. 9, No. 2, 1995, pp. 49-61.
- Huang, W. and Lin, T., "Developing Effective Service Compensation Strategies: Is a Price Reduction More Effective than a Free Gift?" *Journal of Service Management*, Vol. 22, No. 2, 2011, pp. 201-216.
- Keh, H. T., Ren, R., Hill, S. R., and Li, X., "The Beautiful, the Cheerful, and the Helpful: The Effects of Service Employee Attributes on Customer Satisfaction," *Psychology & Marketing*, Vol. 30, No. 3, 2013, pp. 211-226.
- Kenney, M. J., "Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery," *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 22, No.1, 1995, pp.52-61.
- Langeard, E., Bateson, J. E. G., Lovelock, C. H., and Eiglier, P., *Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers*, Cambridge: Marketing Science Institute, 1981.
- Langlois, J. H., Kalakanis, L., Rubenstein, A. J., Larson, A., Hallam, M., and Smoot, M., "Maxims or Myths of Beauty? A Meta-analytic and Theoretical Review," *Psychological-Bulletin*, Vol. 126, No. 3, 2000, pp. 390-423.
- Lehtinen, U. and Lehtinen, J. R., "Two Approaches to Service Quality Diminutions," *Service Industries Journal*, Vol. 11, No. 3, 1991, pp. 287-303.
- Lovelock, C. H., *Product Plus: How Product and Service Equals Competitive Advantage*, New York: McGraw-Hill, 1994.
- Lovelock, C. H., *Service Marketing in Managing Service Encounters*, 4th ed., USA: Prentice-Hall, 2001.
- Lovelock, C. and Wright, L., *Principles of Service Marketing and Management*, New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- Martin, C. L., "The Customer Compatibility Scale: Measuring Service Customers' Perceptions of Fellow Customers," *Journal of Consumer Studies and Home Economics*, Vol. 19, No. 3, 1995, pp.

299-311.

- Martin, C. L., "Consumer-to-consumer Relationships: Satisfaction with Other Consumers' Public Behavior," *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 30, No. 1, 1996, pp. 146-169.
- Martin, C. L. and Pranter, C. A., "Compatibility Management: Customer to Customer Relationships in Service Environments," *Journal of Service Marketing*, Vol. 3, No. 3, 1989, pp.6-15.
- Martin, M. C. and Kennedy, P. F., "Advertising and Social Comparison: Consequences for Female Pre-Adolescents and Adolescents," *Psychology and Marketing*, Vol. 10, No. 6, 1993, pp. 513-530.
- Miller, J. L., Craighead, C. W., and Karwan, K. R., "Service Recovery: A Framework and Empirical Investigation," *Journal of Operations Management*, Vol. 18, No. 4, 2000, pp. 387-400.
- Morrow, P. C., "Physical Attractiveness and Selection Decision Making," *Journal of Management*, Vol. 16, No. 1, 1990, pp. 45-60.
- Patzer, G. L., 1983 "Source Credibility as a Function of Communicator Physical Attractiveness," *Journal of Business Research*, Vol. 11, No. 2, pp. 229-241.
- Petroshins, S. M. and Crocker, K. E., "An Empirical Analysis of Spokesperson Characteristics on Advertisement and Product Evaluations," *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 17, No. 3, 1989, pp. 217-225.
- Reichheld, F. F. and Sasser, W. E., "Zero Defections: Quality Comes to Service," *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 5, 1990, pp. 150-111.
- Reingen, P. H., Gresham, L. G., and Kernan, J. B., "Behavioral Consequences of the Physical Attractiveness Stereotype in Personal Selling," In *the 1980 AMA Educators' Conference Proceedings*, American Marketing Association, Chicago, 1980, pp. 109-113.
- Richins, M. L., "Social Comparison and the Idealized Images of Advertising," *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, No. 7, 1991, pp. 71-83.
- Ronkainen, I. A. and Reingen, P. H., "Cognitive Effects of the Physical Attractiveness Stereotype in Personal Selling," In *the 1979 AMA Educators' Conference Proceedings*, American Marketing Association, Chicago, 1979, pp. 210-213.
- Siu, Y. N., Zhang, J. T., and Yau, C. J., "The Roles of Justice and Customer Satisfaction in Customer Retention: A Lesson from Service Recovery," *Journal of Business Ethics*, Vol. 114, No. 4, 2013, pp. 675-686.
- Solnick, S. J. and M. E. Schweitzer, "The Influence of Physical Attractiveness and Gender on Ultimatum Game Decisions," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 79, No. 3, 1999, pp. 199-215.

- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., and Gutman, E. G., "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter," *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 1, 1985, pp.99-111.
- Striegel-Moore, R. H., Silberstein, L. R., and Rodin, J., "Toward an Understanding of Risk Factors for Bulimia," *American Psychologist*, Vol. 41, No. 3, 1986, pp. 246-263.
- Strutton, D., Vitell, S. J., and Pelton, L. E., "How Consumers may Justify Inappropriate Behavior in Market Setting: An Application on the Techniques of Neutralization," *Journal of Business Ethics*, Vol. 30, No. 3, 1994, pp. 253-260.
- Tax, S. S., Brown, S. W., and Chandrashekar, M., "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4, 1998, pp. 60-76.
- Wang, S. E. and Chang, S., "Creating Positive Word-of-Mouth Promotion Through Service Recovery Strategies," *Services Marketing Quarterly*, Vol. 34, No. 2, 2013, pp. 103-114.
- Wu, P. P. and Hwang, I., "The Influence of Gender Dyads and Physical Appearance on the Strength of the Customer-Provider Relationship in the Taiwanese Hairdressing Industry," *Services Marketing Quarterly*, Vol. 33, No. 2, 2012, pp. 138-154.