

國立交通大學

管理學院碩士在職專班

運輸物流組

碩士論文

個案公司配送服務績效及其改善之研究

-以服飾業零售通路配送為例



A Case Study on Delivery Service Performance, and
Improvement-Using Clothing Retail Stores as an Example

研究生：蔡幸嘉

指導教授：黃台生 教授

中華民國九十三年七月

個案公司配送服務績效及其改善之研究-以服飾業零售通路配送為例

**A Case Study on Delivery Service Performance, and Improvement
- Using Clothing Retail Stores as an Example**

研究生：蔡幸嘉

Student：Hsing-Chia Tsai

指導教授：黃台生教授

Advisor：Mr. Tai-Sheng Huang

國立交通大學

管理學院碩士在職專班運輸物流組

碩士論文



Submitted to MBA Program of Transportation and Logistics

College of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master

in

Transportation and Logistics

July 2004

Taipei, Taiwan, Republic of China

中華民國九十三年七月

個案公司配送服務績效及其改善之研究-以服飾業零售通路配送為例

學生：蔡幸嘉

指導教授：黃台生教授

國立文通大學管理學院碩士在職專班運輸物流組

摘要

物流成為企業在競爭中獲利的必要因素，因此，物流專業服務公司如何在競爭的環境中，掌握客戶需求來提升服務績是重要課題。本研究主要為探討個案專業物流公司服飾配送服務績效與資源配置，並研擬個案公司服飾配送服務供應建議。研究結果發現個案公司與兩大通路在重視度的順序具有一致性，但國外品牌代理通路對服務有較高的期望與標準，兩大通路對於滿意度感受差不多，但個案公司雖在各方面比客戶還重視，但績效不如預期，這個警訊需要特別注意，尤其在國外品牌代理通路上。



關鍵詞：配送服務、服務績效、資源配置

A Case Study on Delivery Service Performance, and Improvement - Using Clothing Retail Stores as an Example

Student : Hsing-Chia Tsai

Advisors : Mr. Tai-Sheng Huang

NATIONAL CHIAO TUNG UNIVERSITY COLLEGE OF MANAGEMENT MBA
PROGRAM OF TRANSPORTATION AND LOGISTICS

ABSTRACT

”Logistics” has become a necessary condition for enterprises to gain margin for surviving. So, the logistics corporations especially needs to promote the service performance, and to survive in a competitive environment. This study focuses on the investigation from this company and it’s customers’ view to measure the performance of delivery service. According to the research, some valuable results reflect in the following aspects. The senior management of this company and customer have a common expectation on delivery service, but need to erase the gap of customer satisfaction. And it should pay special attention to the clothing retail stores on agent brand.

Keyword: Delivery Service, Service Performace, Resources Deployment

誌謝

本論文得以順利完成，取得交大碩士學位，感恩許多師長、業界先進、工作伙伴與親人的支持與鼓勵。感恩物流協會祕書長鍾榮欽先生在三年前告知交大管理學院增設碩士在職專班運輸物流組的訊息，及恩師中國命相卜協會理事長謝達輝博士與偉盟系統（股）公司副總經理林瓊珍小姐的用心推薦下，得以順利進入交大的校園。

感恩三年來交大師長的教導與鼓勵，特別是運輸物流專班的班主任，也是我的指導教授黃台生教授，不斷的啟發與耐心指導，一直陪伴著我才得圓滿完成交大學業。感恩汪進財、徐淵靜、黃承傳、馮正民、藍武王、許鉅秉教授在論文寫作中的寶貴意見，以及口試委員蘇隆德教授、王穆衡教授在口試時的指導，惠我良多。

感恩個案公司主管的支持與協助，特別是兩位經營者在這些年來對我的愛護與協助，在研究期間提供相關產業與經營資訊，並於問卷設計上給予特別的審核與修正，以及在問卷調查進行上給予協助，使得本論文研究得以順利進行。感恩偉盟系統（股）公司的工作伙伴，尤其是我的老闆陳煙溪賢伉儷的支持與信任，並且給於時間上的彈性，以及施明哲先生給予論文研究上的協助與鼓勵，特別是親密伙伴炯猷、振國、致伶、昱彰、有衛等等在我忙於課業時，充份整合資源並發揮團隊力量，使得物流事業部績效蒸蒸日上。

最後感恩我的家人與朋友，由於他們的關愛與期盼，讓我能在忙碌的事業上衝刺之餘，還能專注於學業，尤其是夜間部同學琲勳在此關鍵時刻能給於更多體諒與讓步。最重要是母親的生日及父親節將近，為了要獻給他們一份特別的禮物，更是激發我有生以來最大的動能，在短暫的時間內完成論文，順利取得碩士學位。

蔡幸嘉
謹誌於
國立交通大學管理學院
碩士在職專班運輸物流組
中華民國九十三年七月

目 錄

中文摘要	I
英文摘要	II
誌謝	III
目錄	IV
表目錄	IX
圖目錄	XI
一、	緒論 1
1.1	研究背景與動機 1
1.2	研究目的與課題 1
1.3	研究範圍與對象 1
1.4	研究架構 2
1.5	研究流程 3
二、	文獻探討 4
2.1	服飾流通業概況 4
2.1.1	服飾流通業產品類型 4
2.1.2	服飾流通業產品特性 5
2.1.3	服飾流通業通路類型 6

2.2	服務的定義及特性	8
2.2.1	服務的定義	8
2.2.2	服務的特性	9
2.3	品質與服務品質	10
2.3.1	品質的定義	10
2.3.2	服務品質	11
2.3.3	服務品質的特性	14
2.4	服務績效衡量	15
2.4.1	服務品質衡量模式	15
2.4.2	物流服務測定要素	16
2.4.3	客戶服務績效衡量	19
三、	個案公司業務狀況	21
3.1	個案公司之營運項目	21
3.2	個案公司物流配送業務狀況	22
3.2.1	近三年物流配送營收分佈與成長狀況	22
3.2.2	近三年物流配送客戶家數分佈與成長狀況	23
3.2.3	個案公司配送服務訂單數分佈狀況	24
3.3	個案公司服飾類配送服務分佈	28
3.3.1	民國 92 年服飾類家戶零售通路分類分佈	28

3.3.2	民國 92 年服飾類收送類別統計分佈	29
3.3.3	民國 92 年服飾通路類型收件月分佈	30
3.3.4	民國 92 年服飾通路類型收送件數區域分佈	31
3.4	個案公司服飾配送服務	34
3.4.1	服飾配送服務業務說明	34
3.4.2	服飾配送服務作業說明	35
四、	個案公司服飾配送服務績效調查	37
4.1	服飾配送服務績效調查之考量	37
4.1.1	響服飾配送服務績效之因素	37
4.1.2	個案公司服務績效之分析考量	38
4.2	問卷設計	41
4.2.1	客戶基本資料調查(第一部份)	42
4.2.2	服飾配送服務衡量項目調查(第二部份)	43
4.3	問卷調查工作之進行	45
4.3.1	調查計劃	45
4.3.2	問卷回收	45
4.4	服飾配送服務績效調查結果	47
4.4.1	服飾配送服務重視度調查結果	48
4.4.2	服飾配送服務滿意度調查結果	51

4.4.3	服飾配送服務績效指標調查結果.....	55
五、	個案公司服飾配送服務績效之檢討.....	56
5.1	客戶重視度及滿意度的差異分析.....	56
5.1.1	客戶重視度的差異分析.....	56
5.1.2	客戶滿意度的差異分析.....	57
5.2	個案公司與客戶重視度及滿意度的差距分析.....	60
5.2.1	個案公司與自有品牌通路重視度的差異分析.....	60
5.2.2	個案公司與自有品牌通路滿意度的差異分析.....	61
5.2.3	個案公司與國外品牌代理通路重視度的差異分析.....	62
5.2.4	個案公司與國外品牌代理通路滿意度的差異分析.....	64
5.3	服務績效與資源配置之分析.....	66
5.3.1	自有品牌通路服務績效矩陣分析.....	66
5.3.2	國外品牌代理通路服務績效矩陣分析.....	67
5.4	服務績效指標與滿意度之分析.....	68
六、	結論與建議.....	70
6.1	研究結論.....	70
6.2	建議事項.....	71
6.3	後續研究建議.....	71
參考文獻	72

附錄 問卷 73



表 目 錄

表2.1	成衣產品類型說明	4
表2.2	PZB模式的五種缺口與發生原因	15
表2.3	Davis調查結果之前五項客戶服務要素.....	16
表2.4	Lalonde and Zinszer物流服務測定要素.....	17
表2.5	Lalonde物流服務測定要素	18
表2.6	阿保榮司物流客戶服務五大要素	18
表3.1	個案公司營業所及其轄區	21
表3.2	民國 91 至 92 年各類營收成長狀況	23
表3.3	民國 91 至 92 年各類客戶家數成長狀況.....	24
表3.4	民國 92 年配送服務訂單數分佈狀況.....	25
表3.5	民國 92 年服飾類客戶零售通路分類家數分佈表.....	28
表3.6	民國 92 年服飾類零售通路客戶件數分級家數分佈表.....	28
表3.7	民國 92 年服飾類收送類別件數分佈表.....	29
表3.8	民國 92 年服飾收送件數區域分佈表.....	32
表4.1	服務認知差異尺度量表	38
表4.2	問卷命題與構面關係表	41
表4.3	問卷調查卷數統計表	46

表4.5	客戶基本資料樣本統計	47
表4.5	自有品牌通路重視度調查結果	48
表4.6	國外品牌代理通路重視度調查結果.....	49
表4.7	個案公司重視度調查結果	50
表4.8	自有品牌通路滿意度調查結果	52
表4.9	國外品牌代理通路滿意度調查結果.....	53
表4.10	個案公司滿意度調查結果析	54
表 4.11	服飾配送服務績效指標調查結果	55
表5.1	兩大通路重視度的差異比較表	57
表5.2	兩大通路滿意度的差異比較表	58
表5.3	個案公司與自有品牌通路重視度的差異比較表.....	60
表 5.4	個案公司與自有品牌通路滿意度的差異比較表	62
表5.5	個案公司與國外品牌代理通路重視度的差異比較表.....	63
表 5.6	個案公司與國外品牌代理通路滿意度的差異比較表	64
表 5.7	自有品牌通路線性迴歸統計量	68
表 5.8	國外品牌代理通路線性迴歸統計量	69

圖目錄

圖 1.1	研究架構圖	2
圖 1.2	研究流程	3
圖 2.1	服飾流通產業供應鏈模式	6
圖 2.2	認知服務品質模式	12
圖 2.3	Crawford and Getty 服務品質模式	13
圖 2.4	PZB服務品質模式	15
圖 2.5	Marry 重視程度與服務績效分析	19
圖 2.6	Lambert and Sharma 績效評估矩陣(PEM).....	20
圖 3.1	民國 90 至 92 年各類營收分佈狀況	22
圖 3.2	民國 90 至 92 年各類客戶家數分佈狀況	23
圖 3.3	民國 92 年服飾通路類型收件月分佈.....	31
圖 3.4	服飾配送服務作業示意圖	36
圖 4.1	服務績效評估矩陣	39
圖 5.1	自有品牌通路服務績效矩陣分析	66
圖 5.2	國外品牌代理通路服務績效矩陣分析	67

一、緒論

1.1 研究背景與動機

物流服務事業的基本經營項目有運輸、配送、倉儲、裝卸、簡易加工、資訊等相關整合性物流機能業務，有些甚至包含帳務處理或部份行銷之工作。由於此一事業競爭相當激烈，而就現代物流觀念與技術之應用而言，隨著產業之發展趨勢，專業物流公司亦相對有發展空間，但現代物流觀念與技術之運用似相當模糊。

物流服務事業透由管理程序有效結合相關物流活動，以創造價值，滿足顧客及社會需求。提供客戶量身定做的服務成為新時代競爭所在，必需著手客戶需求之研究，因為當企業無法滿足其需求時，客戶會將其業務轉換至其他競爭者手中。以自然法則而論，百分之八十的業績來自於百分之二十的客戶，因此如何掌握客戶需求，進而發展出雙贏之合作策略，是企業致勝的關鍵。本研究即在此背景下擬以此類公司為例，探討其客戶之需求，並且應用現代物流觀念與技術研擬服務改善策略。

1.2 研究目的與課題

基於研究背景與動機，本研究主要目的有二，其一為探討個案專業物流公司服飾配送服務績效，其二為在其服飾配送服務績效的基礎上研擬個案公司服飾配送服務供應建議，以提昇其經營效率(Effectiveness and Efficiency)。在此目的之下，本研究將進行之探討課題包含以下四項：

- 一、透由文獻回顧與評析，探討服飾業零售通路特性、服務品質的意涵，以及服務績效衡量方式。
- 二、收集與整理個案公司服飾配送服務狀況與客戶相關資訊。
- 三、經由問卷或實地訪談，了解服飾業客戶對個案公司的配送服務的重視與滿意程度。
- 四、分析個案公司服飾配送服務績效，並研擬服飾配送服務改善建議。

1.3 研究範圍與對象

本研究僅以個案公司服飾業配送服務業務為研究範圍。排除倉儲服務與快遞服務業務，以及排除非服飾業的配送服務業務。研究對象為個案公司與並調查委託其配送服務的服飾業零售通路客戶。

1.4 研究架構

本研究架構如圖 1.1 所示。先透由分析個案公司配送服務業務狀況，再分析其服飾配送服務業務狀況，並同時透由文獻評析後，進行影響服飾配送服務績效因素之分析。然後透由調查結果分析個案公司及客戶的重視度與滿意度、客戶認知的差距、個案公司與客戶認知的差距及服飾配送服務績效與資源配置，最後檢討服務績效並提出改善建議事項。

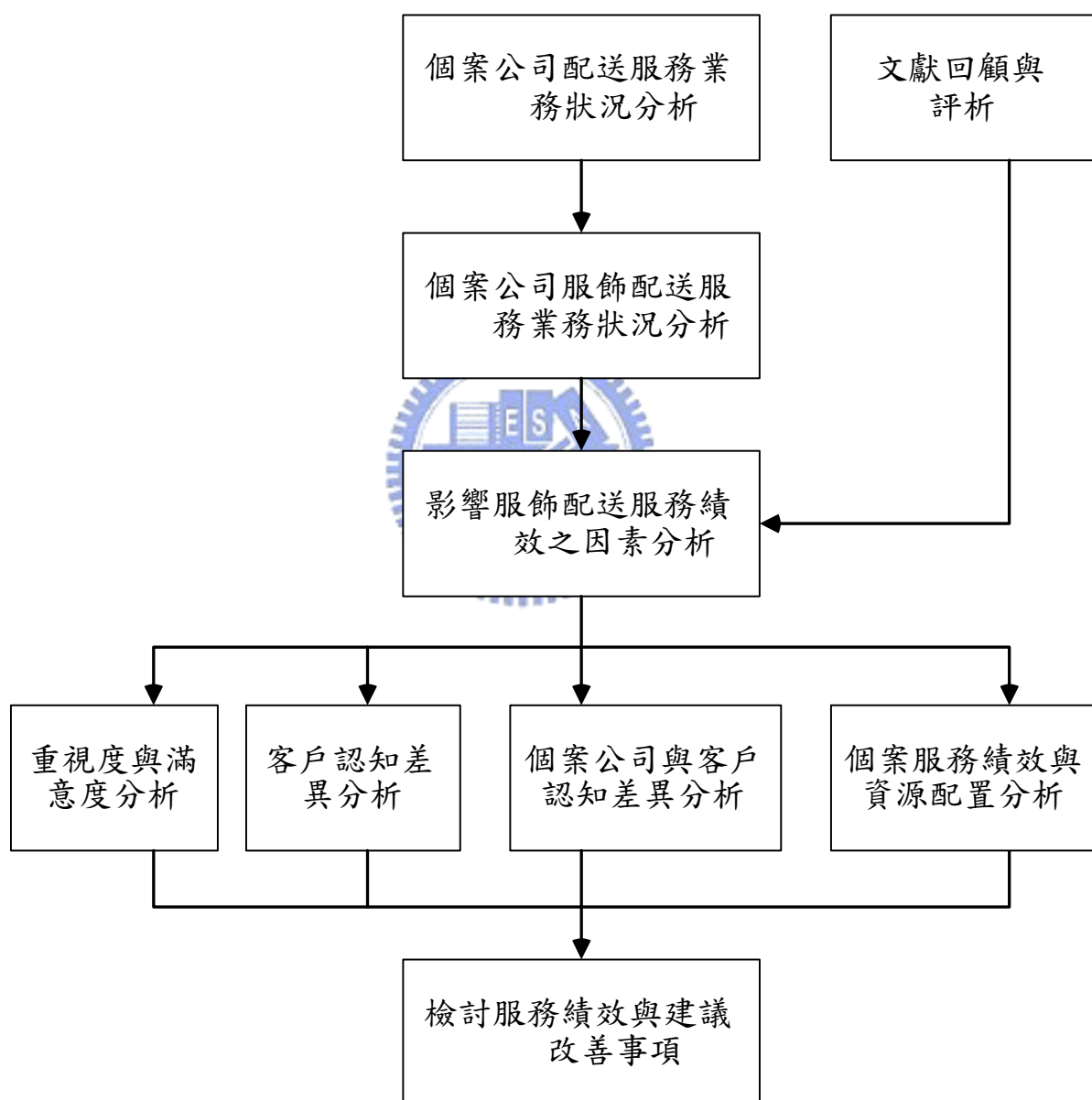


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

1.5 研究流程

本研究流程先透由了解與整理個案公司業務狀況，同時探討服飾流通業與物流服務績效相關文獻，再整理出服飾配送服務衡量要項。透由問卷設計後，調查個案公司服飾配送服務績效，並根據研究分析結果，擬定個案公司服飾配送服務供應改善建議。如圖 1.2 所示。

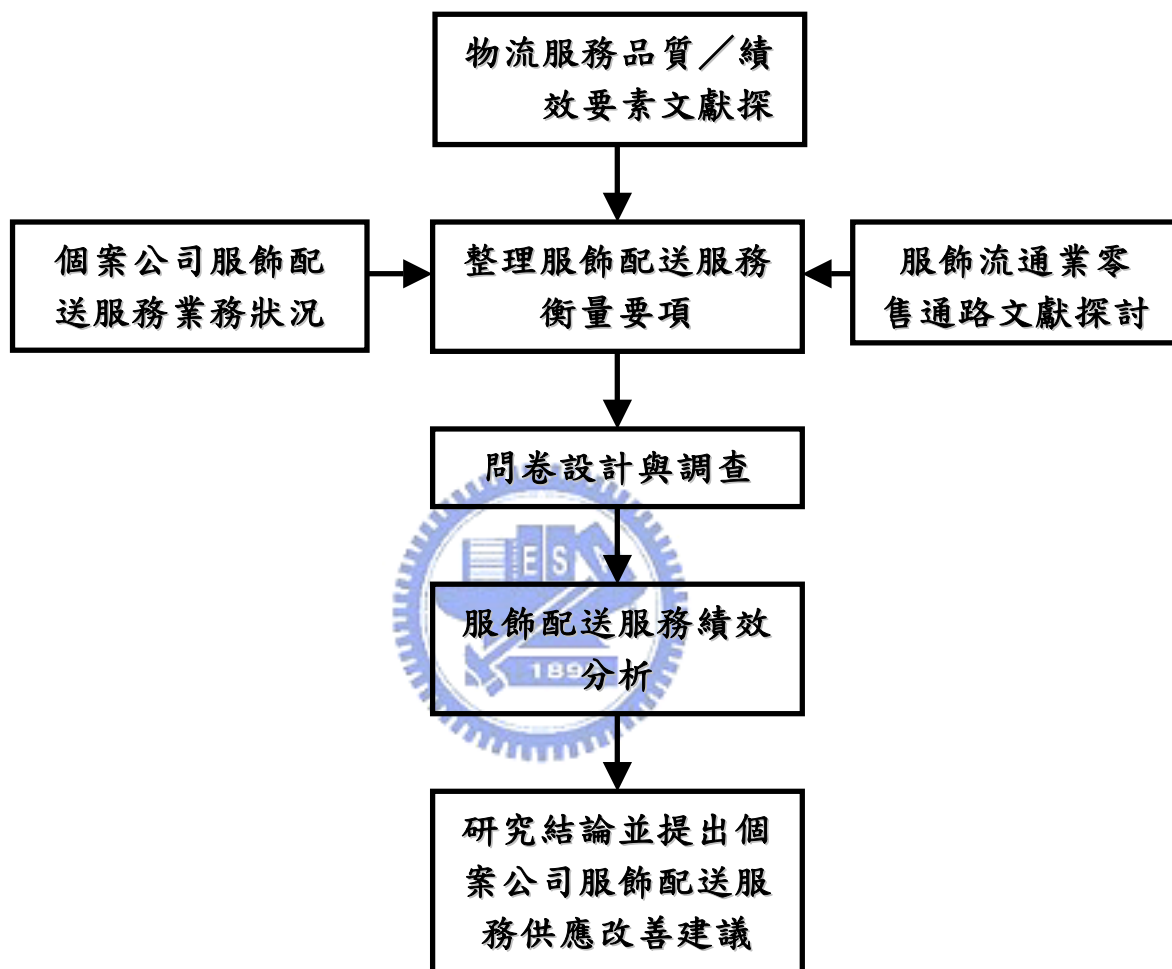


圖 1.2 研究流程圖

資料來源：本研究整理

二、文獻探討

2.1 服飾流通業概況

過去紡織產業是政府推行十大建設的重點發展產業之一，整個紡織產業的供應鏈中的最下游產業是成衣製造與銷售。在人力成本的壓力下，迫使台灣成衣製造與銷售的廠商加速將生產基地大量外移至中國大陸及東南亞等人力廉價區域。根據資策會(2001)研究指出台灣成衣零售市場呈現為外商強佔的局面，主要的品牌進口地為香港、韓國與歐洲各國，以品牌代理商之形式連鎖經營，只有少數以自有品牌之方式自營通路。以下針對台灣服飾流通零售業的概況加以說明，其中包含產品類型、產品特性、通路類型等。

2.1.1 服飾流通業產品類型

根據資策會(2001)研究指出，成衣服飾產品可粗分一般量產成衣、精品服飾、特殊服飾、服飾配件等四大類。一般量產成衣以 T-shirt 居多，為基本款式服飾，精品服飾如女裝、兒童服飾等，通常為較少量但高單價的產品，特殊服飾如運動休閒、內衣等，而服飾配件如手錶、鞋子、襪子、眼鏡等。其中成衣產品又可分為高級流行服飾、基本款式服飾、機能性服飾、學生制服或工人之工作服、西裝等五大類。高級流行服飾以高附加價值與少量生產產品為主，主要對象為少淑女、上班族等，基本款式服飾以平價服飾產品為主，主要對象為一般社會大眾，機能性服飾以運動及休閒為主。如表 2.1 所示。

表 2.1 成衣產品類型說明

主要產品	說明
高級流行服飾（高附加價值、少量生產產品）	合纖或合纖與天然纖維複合布料製成的衣著，應用少淑女、上班族等服飾
基本款式服飾（平價服飾）	一般社會大眾服飾
機能性服飾	以運動及休閒服為主力
學生制服或工人之工作服	一般制服
西裝	羊毛合纖複合布料為主

資料來源：資策會(2001)與本研究稍加修改

2.1.2 服飾流通業產品特性

資策會(2001)研究指出成衣服飾產品特性均為產品季節性需求明顯，特別強調品牌風格與獨特性，而且個人化的產品遠多於標準化大量製造的產品，因此價格極具有彈性。因產品無法做系統性的規格化，只能做極粗略的分類，只能由個別廠商對自有產品進行細分類。

1、 季節性需求明顯

成衣服飾產品和食品日用品一般，有極明顯的季節性因素影響，換言之產品的需求及產品生命週期受季節性因素影響很大，從新產品研發、上市、促銷等活動均與季節更替息息相關。也因此消費者對成衣服裝產品的需求亦有明顯之季節週期，且往往最大需求出現在換季，廠商進行降價促銷的時候。

2、 強調品牌風格及獨特性

成衣產品除了基本之蔽寒保暖、美觀功能之外，更強調個人風格與獨特性，此點產品特性在流行服飾產品中更形明顯；換言之，成衣服飾產品大部份之產品由於強調獨特性，各廠商及品牌之間的产品完全不同，產品無法規格化亦無此需求。

3、 產品價格彈性大

除少數成衣產品有部份規格(例如制服)，成衣服飾產品基於獨特品牌風格等因素，產品價格彈性極大，此種現象在少量又高單價的品牌服飾尤為常見，這種現象連帶更影響通路零售廠商在採購時的交易行為與消費的購買行為。以通路商而言，廠商均須以有產品專業流行眼光之專人至供應商處進行現象之驗貨及採購，無法單憑廠商產品型錄即下單採購，而個人消費者亦須親至店面進行挑選、試穿等動作，方能購買。

4、 設計為產品最高附加價值

以價值鏈的觀點來看，在成衣產業中，通路並非最具附加價值的環節，亦非在製造過程，而是產品本身之樣式與剪裁設計才為最高之附加價值環節。因此國外進口服飾著名品牌廠商均將產品設計研發與創新之部份留下，而將製造部份外包給國內成衣製造廠商進行代工。

2.1.3 服飾流通業通路類型

根據資策會(2001)研究指出服飾流通產業供應鏈模式，如圖 2.1 所示。成衣服飾流通零售通路大致上可分為國外品牌連鎖通路、自有品牌連鎖通路、國外品牌代理商、集中批發市場、小型精品店等五種類型，分別說明如下。

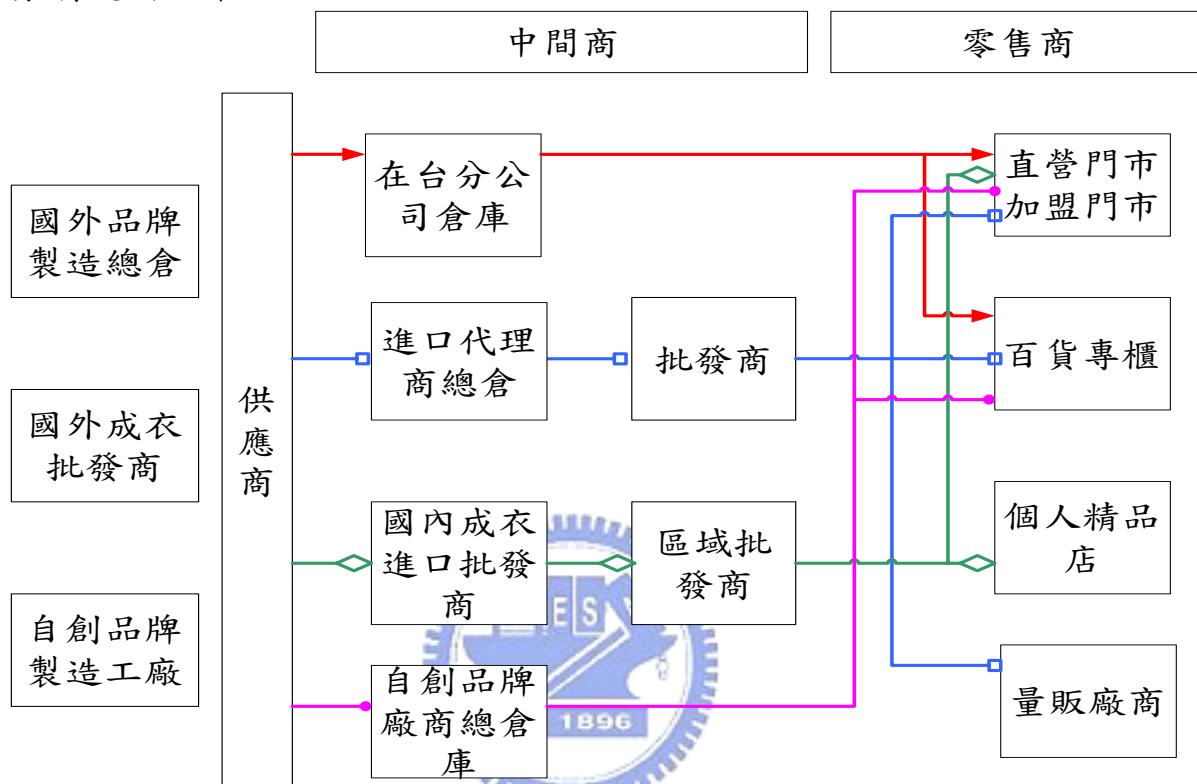


圖 2.1 服飾流通產業供應鏈模式

資料來源：資策會(2001)及本研究稍加修改

1、 國外品牌連鎖通路

此類通路為國外品牌服飾在台灣的分公司通路，以香港商的體系為主，如佐丹奴(Giordano)、Hen Ten…等均屬此類通路。因此所有產品採購來源、系統規格、作業模式均由國外總公司決定，台灣分公司則負責市場銷售預測、促銷策略的制訂。此類通路為目前連鎖通路的最大宗。

2、 自有品牌連鎖通路

此類通路經營模式與國外品牌連鎖通路類似，最大差別在於自創品牌，且在採購來源、行銷策略、資訊系統建置等有完全自主權，如麗嬰房、吉甫實業(Unicorn)、夏姿服飾…等。此類廠商在國內或海外有自己的生產工廠或代工廠，可能有部份產品是透由代理進口來銷售。

3、 國外品牌代理商

這類通路過去通常是國外數個品牌服飾的貿易代理商，以代理進口後批發為主，後來逐漸開始自行經營自有通路，並取得國外品牌在台的獨家代理權，如高林實業(G2000、MEXX)、繽湛(GUESS)、A&D...等為代表。由於以品牌的代理商自居，因此在行銷策略、採購、經營管理上均為自主。目前此類通路也以連鎖體系的方式與上述兩種連鎖通路進行競爭。

4、 集中批發市場

此類通路為台灣本土發展最早的成衣服飾市場型態，此種通路以集散地的方式形成一個成衣批發市集，全省各地的服飾中盤商及精品服飾店均會到此集散地進行現場產品採購。此集散地通路的產品來源均由經營者親自定期至國外成衣市集地進行當場看樣及下單的動作，外成衣市集地主要以韓國及香港為主，再將採購回來的成衣批發給國內各地盤商及精品門市。

5、 小型精品服飾店

此類通路均在鬧區以單店或數店、小坪數店面的方式經營。產品來源則由老闆親自定期至國外以「跑單幫」方式採購，或是由上面提及的集中批發市場採購。雖然近年來香港商品品牌的連鎖通路快速興起，使得部份平價服飾的市場遭到侵蝕。但由於每店產品的特色決定於老闆或採購者獨特的眼光，在服飾產品屬於個人需求的消費習性下仍然有很大的生存空間。

綜合上述所言，本研究依個案公司目標市場，擬以國外品牌連鎖通路、自有品牌連鎖通路與國外品牌代理連鎖通路做為個案公司服飾配送服務通路類型的分類，以及利用產品類型與特性來做為研究之用。

2.2 服務的定義及特性

2.2.1 服務的定義

美國行銷協會(AMA)(1960)認為服務是經由純為銷售或配合一般商品銷售而連帶提供的各種活動、利益或滿足。服務提供可分為三種途徑：(1)可單獨銷售的無形利益連鎖如法律服務；(2)經有形財貨提供的無形利益，如運輸、航空服務；(3)附帶於產品購買的服務活動，如汽車修護服務。

Lovelock(1979)認為服務是將服務附加於產品之上，對消費者而言，可增加對該產品的效用或價格。

Buell(1984)認為服務是被用來銷售或是由於配合產品銷售而被連帶提供的各種活動、滿意與利益。

Juran(1986)認為服務是指為他人而完成的工作。

杉本辰夫(1986)認為服務是以滿足客戶需求為前提，為達成企業目標並確保必要利潤所採取的活動，而且是直接或間接用某種型式有代價地提供需要者所要求的事物。

Stanton(1987)認為服務是指提供需求滿足的那些可個別辨認無形的活動，且不必和商品或其他之出售有所聯結。

Chase(1987)認為服務是直接發生於客戶與服務公司間的社會行為。

Murdick、barry and russel(1990)認為服務是一種經濟活動，這些活動可能表現在時間、地點、形式及心理效用上。

Gronroos(1990)認為服務是一個或一連串的活動，本質上屬於無形性，且發生於消費者與提供服務一方人員間的互動。

Lovelock(1991)認為服務是一種商品，具有七種特性而有別於貨品，(1)是一種自然商品。(2)於整個製造過程中和客戶具有較多之互動關係。(3)人員是產品組成的一部份。(4)和時間因素具有密切關聯性。(5)無法儲存。(6)屬於整個過程的傳送部份。(7)要保存一定的品質水準較難。

Kotler(1991)認為服務是一個組織提供另一群體的任何活動與利益，基本上無形的，不會牽涉任何實體的所有權，且不必要附屬於實體的產品。Kotler(1996)認為服務是指一方提供給另一方的任何活動或利益，基本上無形的，也不會牽涉任何實體所有權，而且不必要附屬於實體的產品。

Enderwick(1992)認為服務在經濟上具有不可分割、異質性、變動性、不可見性及規範性五種特質。

Zeithaml and Bitner(1996)認為服務可視為行為、程序以及表現。

Beckwith(1997)認為服務是某人對某事的一種保證和一種承諾而

已。

綜合以上學者所言，一般認為服務是經由純為銷售或配合一般商品銷售而連帶提供的各種活動、利益或滿足。而且是直接或間接用某種型式有代價地提供需要者所要求的事物。

2.2.2 服務的特性

Regan(1965)認為服務之所以不同於一般有形商品，因為它具備無形性、不可分離性、異質性及易消逝性等四個主要特性，分別說明之。

1、無形性(intangibility)

指服務所提供的是無形的產品，所以在購買之前，無法看到、摸到、聽到、品嚐或聞到。因具備此項特性，使得服務不像實體產品一樣，可以展示給大家看並且明確的衡量其產品品質。因為客戶無法在購買前先試用，所以對客戶來說，服務的購買是一項高知覺風險的消費行為。因此，服務業者如透由企業形象、品牌形象、口碑宣傳來減少客戶購買與使用時的風險，便成為相當重要的課題。

2、不可分割性(inseparability)

指服務的生產和消費是同時發生的。一般實體的生產和消費通常不是同時產生的，其需要經過製造、銷售，最後才被消費。因為服務具有不可分割性，使得服務提供的人員和客戶必須在同一時間內、同一地點內，服務才會產生。所以服務人員與客戶之間的互動關係就變得密切與重要。

3、異質性(heterogeneity)

指服務具有高度的變動性，常常會因為服務提供者、服務的時間或服務地點的不同而發生變化。因此維持服務水準的穩定性是一件不容易的事。所以，如何加強員工的訓練，使員工的服務變異降至最低，是服務業應努力的方向。

4、易消逝性(perishability)

指服務無法像實體產品一樣，可將產品儲存起來，供未來銷售或使用。由於服務不能和製造一樣，經由存貨的方式來調整市場的供需的差異，所以如何維持服務的生產力，將是另一項重要的課題。

2.3 品質與服務品質

2.3.1 品質的定義

Deming(1939)認為品質是以一種最經濟的手段，製造出市場最有用的產品。

Juran(1951)認為品質是由設計品質(quality of design)及一致性品質(quality of conformance)所組成。

Feigenbaum(1961)認為品質並不是絕對最好的，而是只在某些消費條件下才是最好的。

Ishikawa(1963)認為品質是一種能滿足使用者或消費者，且能促使其樂意購買的特性。

Juran(1974)認為品質是一種合用性(fitness for use)，目的並不僅是銷售出去而已，而是要滿足客戶需求。而合用性的意義在於使產品在使用期間能夠滿足使用者的需求。是以客戶導向的觀點重新闡述產品品質的研究與發展的意義。修正過去以生產管理控制品質的觀念，讓消費的需求與供給兩方融入品質的研究領域。

Hayes and Roming(1977)認為品質是符合期望水準、優良程度及符合標準。

Crosby(1979)認為品質就是合乎標準或規格(conformance to specification)的觀念，但是標準或規格必須符合消費者的需求。

美國品管學會(ASQC)與歐洲品管組織(EOQC)(1987)認為品質是能夠滿足既定需求的產品或服務的整體特質和特性。

Zimmerman(1980)將有形產品品質管制的看法運用於服務品質的界定，認為符合適用性、複製能力、及時性、滿足終端客戶及合乎原先設定規格能力的五項條件的服務內容，方能構成完善的服務品質。

Deming(1982)認為品質是用最經濟的手段，製造出市場最有用的商品的工作表現，強調品質是由製造產生，而非檢驗而來。

Anderson and Zeithaml(1984)認為品質並非必須達到最高標準，它只是以某些消費條件為前提下的最佳狀況，這些條件下對客戶最有利的產品，就是符合品質的要求。

Garvin(1984)認為品質可由五個不同的觀點來定義，(1)哲學法(transcendent or philosophic approach)：品質是一種產品卓越的表現，只有接觸該產品時才能感受到。(2)產品法(product-based approach)：品質差異是來自產品可衡量屬性的差異，產品某些屬性水準愈高，就表示品質越好。(3)使用者為主法(user-based approach)：品質取決於使用者評斷，最能符合消費者需求的產品或服務就是高品質。(4)製造者為主法(manufacturing-based approach)品質能符合規格的

程度，符合程度越高，品質越佳。(5)價值為主法(value-based approach)：以價格或成本觀念來定義品質，指品質在可接受的價格或成本範圍內，提供消費者效用與滿意的程度。

Townsend(1985)將品質分成知覺品質(quality in perception)與事實品質(quality in fact)，知覺品質是指客戶的知覺、經驗或看法與期望的配合程度；事實品質是指符合作業標準或規格的程度。

日本品管圈創始人石川馨(1986)認為品質是一種令消費者或使用者的滿足，並且願意購買的特質。品管的追求不只是產品品質、服務品質，更是一種良好的工作品質。

Juran(1986)認為品質是一種適合性，在使用期間越能滿足客戶需求的產品，其適合性越高。

Zeithaml(1988)認為品質是消費者之主觀判斷。

Allen(1988)認為品質是一切可以儲存、銷售及創造滿意。

Feigenbaum(1989)認為品質的建立來自於企業各部門共同運作完美零失誤的產物，而品質是以最經濟的水準，生產出滿足消費者需求的產品。

Murdick, Render & Russell(1990)認為不論服務或產品的品質，皆應由使用者的認知來決定；也就是服務整體能滿足客戶需求的程度，這就是所謂的期望與認知的配合，包括能具備各種客戶所欲求屬性的程度，以及各種屬性在客戶心中的認知，能夠符合其理想的水準的程度。

綜合以上學者所言，一般認為品質是標準或規格必須符合消費者的需求，即品質是由客戶或消費者所認定。並非必須達到最高標準，而是以最經濟的水準滿足消費者需求。

2.3.2 服務品質

Levill(1972)認為服務品質是指服務結果能符合所設定的標準。

Sasser、Olsen and Wyckoff(1978)以材料、設備和人員三構面來定義服務品質，而這一分類暗示服務品質不只包括最佳的結果，也包含提供服務的方式。同時他提供的服務對客戶帶來外在及隱含利益的程度，並且可將其分為期望服務水準與認知服務水準。

Rosander(1980)認為服務業需要一個比製造業更廣的服務品質定義，包括人員績效的品質、設備績效的品質、資料的品質、決策的品質、產出結果的品質。

Churchill & Suprenant(1982)認為服務品質是消費者對於服務滿意

程度，其決定於實際的服務與原來期望之差異。

Gronroos(1982) 提出簡略的服務品質模式，認為整體的服務品質應包括企業形象、技術品質及功能品質。

Gronroos(1983)進一步提出較詳細的認知服務品質模式，認為認知服務品質是由期望服務與體驗服務二者比較而得。其中期望服務受到企業形象、傳統行銷活動、過去經驗、口碑等外在因素的影響，體驗服務則僅受傳統行銷活動影響。如圖

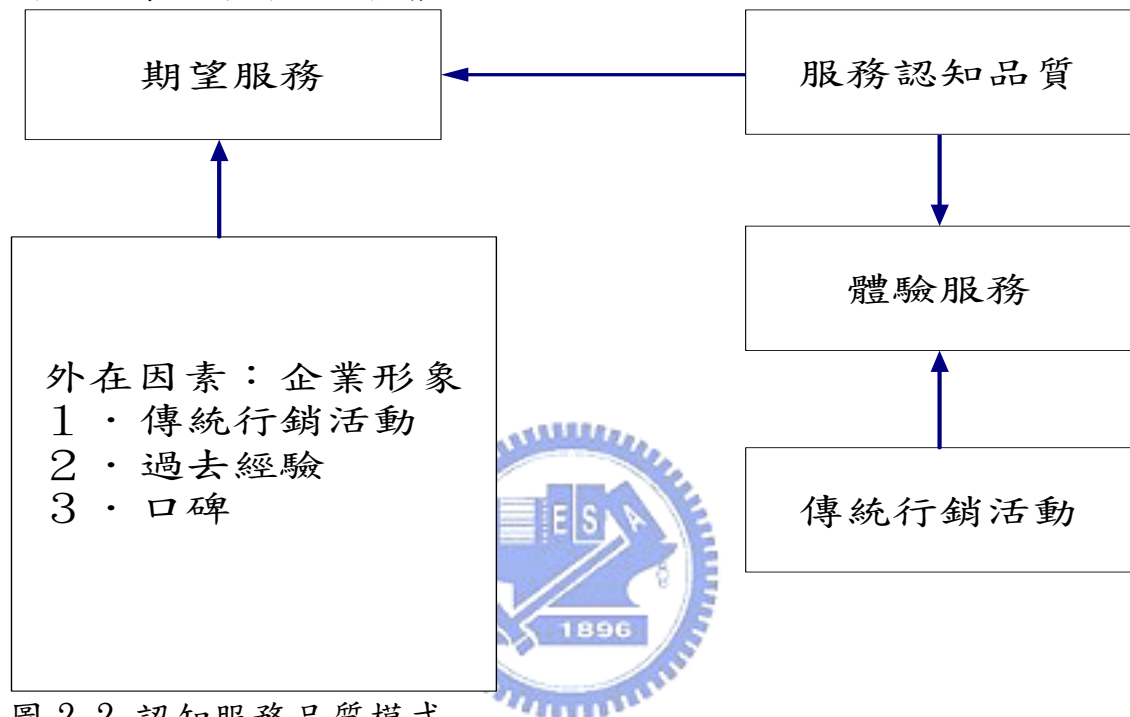


圖 2.2 認知服務品質模式
資料來源：Gronroos(1983)

Lewis and Booms(1983)認為服務品質是決定於所提供的服務是否有滿足消費者所期望的服務。

Garvin(1984)認為服務品質是客戶對於事物主觀的反應，是一種知覺品質(perceived quality)，並非客觀品質(objective quality)，同時也表示服務品質往往無法量化衡量。

Lehtinien(1985)認為應站在客戶的觀點來看服務品質，認為服務品質為在服務過程中，客戶對此服務的主觀評價的過程品質(process quality)，以及客戶對服務成果的衡量的產出品質(output quality)。

Zimmerman(1985)認為服務品質應具備以下五點：(1)合用性(符合客戶需要)；(2)重複製造的能力(提供的服務保持一定的水準)；(3)及時性；(4)最終使用者的滿足；(5)符合既定的規格。

Parasuraman, Zeithaml, Berry(1985)將服務品質定義為客戶對服

務的期望與客戶接觸服務後的實際知覺到服務間的差距，即服務品質=期望的服務-認知的服務。如果期望的服務水準與認知服務水準相等，表示服務品質普通；如果認知的服務水準大於期望的服務水準，表示服務品質高；如果認知的服務水準小於期望的服務水準，表示服務品質低。

Bitner(1990)認為服務品質是客戶對服務消費後，是否再度購買的整體態度。

Lewis and Mitchell(1990)認為服務品質是客戶需求的程度。

Bolton and Drew(1991)認為服務品質的本質可由三種品質型態模擬，消費者購買前可以決定產品好壞程度的搜索品質；消費者在消費中或消費後才能決定品質好壞特性的經驗品質，以及消費者於消費後仍無法評估服務好壞情況的信用品質。

Crawford and Getty(1991)提出服務品質模式，指出由消費者的分類著手，首先將客戶分成外部客戶與內部客戶，外部客戶為一般消費大眾，注重的服務品質構面分為氣氛、時間性、可靠度、個人服務的績效、價值及交貨能力；而內部客戶為公司員工，注重的構面分別為資源、明確的責任、溝通的標準、自由的決策與激勵等，如圖所示，必須滿足這些構面來提升服務品質。

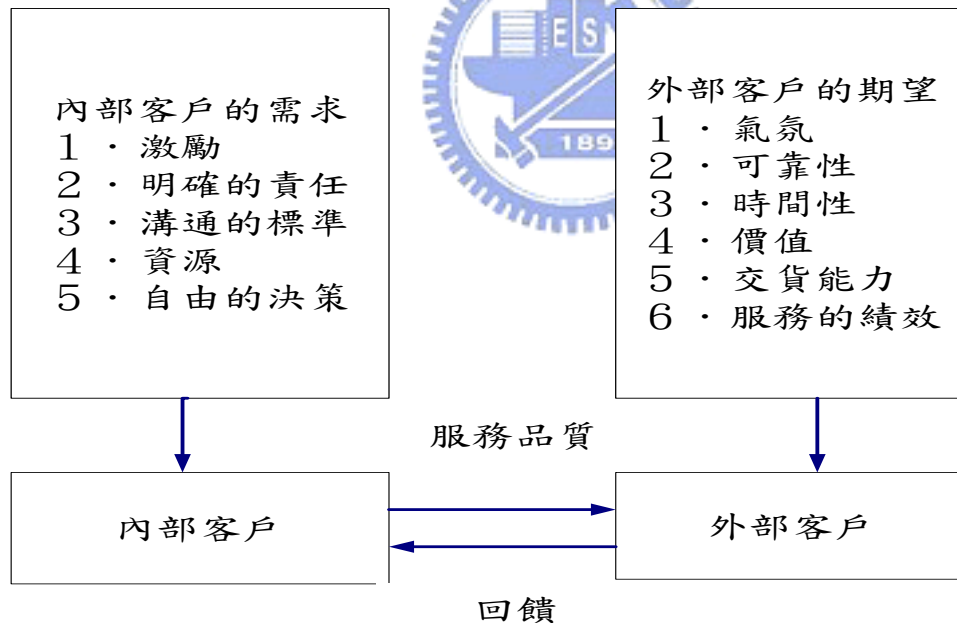


圖 2.3 Crawford and Getty 服務品質模式

資料來源：Crawford and Getty(1991)

Cronin & Taylor(1992)認為服務品質是由服務執行的績效來做衡量，並不必要再與期望的服務水準做比較。

Bitner、Booms & Mohr(1994)認為服務品質是經由客戶的判定，然而每位客戶的需求又不盡相同。

Zeithaml & Bitner(1996)認為服務品質是客戶滿意度的組成成份之一。

綜合以上學者所言，一般皆以「消費者的期望與認知的差距」做為「服務品質」的定義。且服務品質是客戶滿意度的主要成份之一。

2.3.3 服務品質的特性

杉本辰夫(1986)歸納出五種服務品質的特性，分別說明如下。

1、 內部品質(internal quality)

指使用者看不到的品質，因為看不到，所以服務品質的好壞有賴於服務提供者的內部作業是否充足完善。

2、 硬體品質(Hardware Quality)

指使用者看得到的品質，因為看得到，使用者對品質的好壞會有立即的感受與反應。硬體品質與製業或農牧業所提供的產品品質是否良好，息息相關。

3、 軟體品質(Software Quality)

指使用者看得到的軟性品質。軟體品質與硬體品質雖然一樣都看得到，但硬體品質為實體產品，軟體品質則針對作業。

4、 即時反應品質(time promptness)

指服務的迅速性、排隊等候購物時間、服務員前來接待時間、醫院等候看病時間、客戶抱怨的回覆時間、維修人員到府維修時間等的長短，都反應著此種品質的良好與否。

5、 心理品質(Psychological Quality)

指服務提供者是否提供客戶有禮貌的應對，親切的招待，讓客戶感受舒服的服務。

綜合以上述所言，認為服務品質具有客戶看的到與看不到的特性，看得到的服務品質又可分為實體產品的硬體品質與針對作業的軟性品質。而又常因時間與態度來反應著客戶對於服務品質的評價。

2.4 服務績效衡量

2.4.1 服務品質衡量模式

Parasuraman, Zeithaml, Berry(1985)提出一套服務品質觀念模式，一般簡稱「PZB 模式」，如圖 2.4 所示。其中提出五個服務業服務品質無法滿足客戶的缺口，如表 2.2 所示。

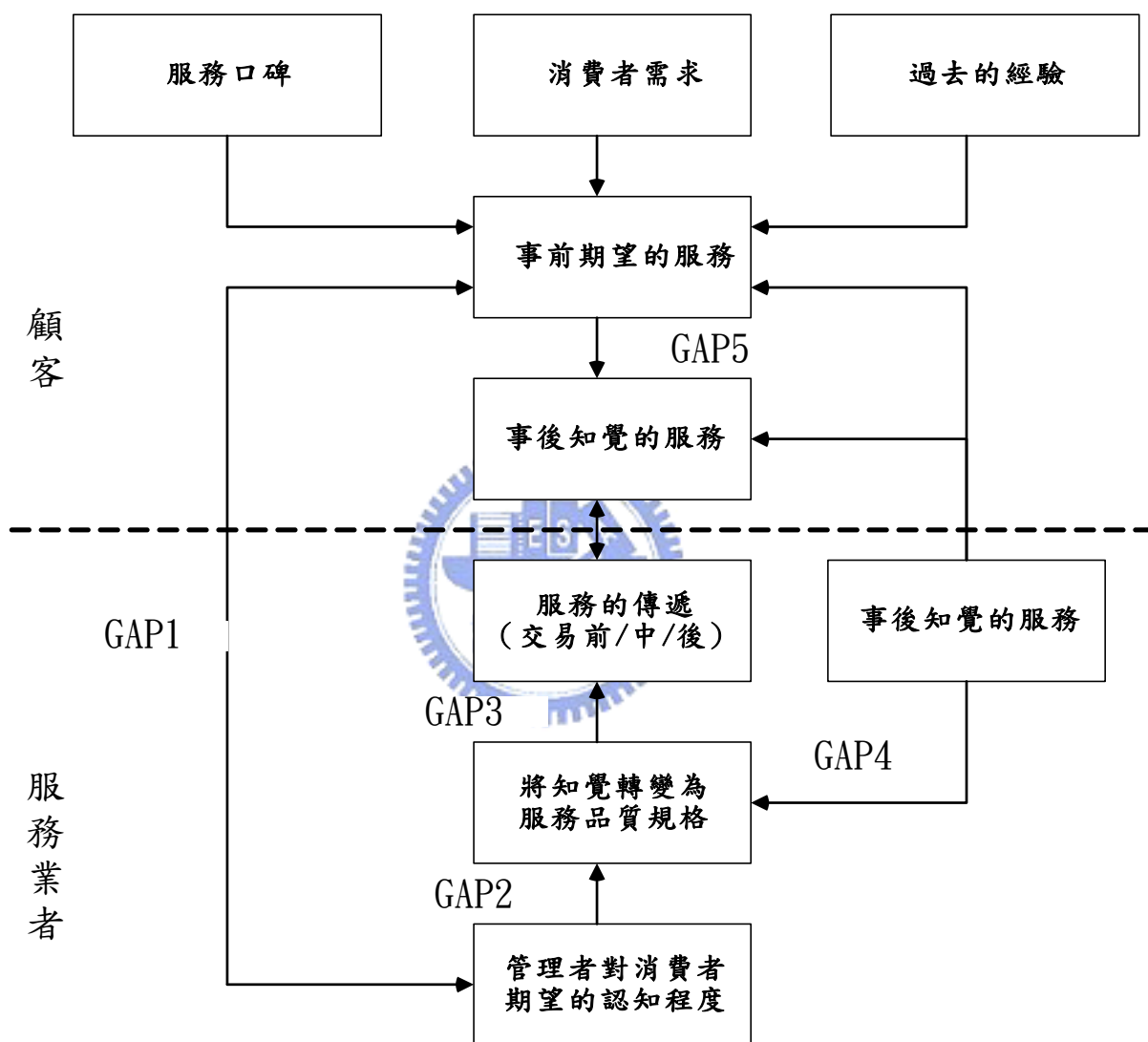


圖 2.4 PZB 服務品質模式

資料來源：Parasuraman, Zeithaml, Berry(1990)

表 2.2 PZB 模式的五種缺口與發生原因

缺口 (GAP)	意義說明	發生原因	差距來源
----------	------	------	------

缺口一 (GAP 1)	客戶期望的服務與 管理者對客戶期望 服務認知間的差距	1. 業者不了解消費者的期望	服務 業者
缺口二 (GAP 2)	管理者對客戶期望 服務認知與服務品 質規格間的差距	1. 業者未訂定服務品質標準 或標準不夠明確 2. 標準過高無法達成	
缺口三 (GAP 3)	服務品質規格與服 務傳遞間的差距	1. 無標準作業程序 2. 人員缺乏訓練 3. 機器設備故障	
缺口四 (GAP 4)	服務傳遞與外部溝 通間的差距	1. 業者散佈過多承諾 2. 實際服務無法達到	
缺口五 (GAP 5)	客戶的期望與認知 服務間的差距	1. 消費者個人需要、過去消 費經驗、業者口碑 2. 消費者要求過高	消費 者

資料來源：Parasuraman, Zeithaml, Berry(1990)

綜合以上述所言，本研究擬利用 PZB 服務品質模式，將缺口一(客戶期望的服務與管理者對客戶期望)及缺口五(客戶的期望與認知服務間的差距)納入服務績效之分析與檢討。



2.4.2 物流服務測定要素

Hutchison and Stolle(1968)提出訂貨處理時間、檢貨完成時間、配送時間、庫存信賴度、訂貨數量限制、穩定性、持續性、銷售人員訪問頻率、訂貨方便性、訂貨相關資訊、促銷期間之存貨支援以及訂貨單格式等 12 項物流服務要素。

Stephenson and Willet(1968)提出 15 項物流服務要素，為上述 Hutchison and Stolle(1968)提出之 12 項物流服務要素，再加上產品物理狀況、訴怨的處理以及傳票順序等三項。

Davis(1972)調查 71 家物流公司提出最重要的五項客戶服務要素，如表 2.3 所示。

表 2.3 Davis 調查結果之前五項客戶服務要素

客戶服務要素調查	百分比(%)
1. 如期交貨	42
2. 配送人員所造成的送貨延誤	39

3. 缺貨	33
4. 文書作業	29
5. 人事問題	28

資料來源：Davis(1972)

Perreault and Russ(1974)提出 18 項物流服務要素，為 Stephenson and Willet(1968)提出之 15 項物流服務要素，再加上平均前置時間、前置時間的異動以及可利用率。

Perreault and Russ(1976)又提出訂貨方便性、訂貨相關資訊、訴怨的處理、傳票順序、平均前置時間、前置時間的異動、緊急出貨以及訂單填寫正確性等 8 項物流服務要素。

Lalonde and Zinszer(1976)提出六個物流客戶服務要素，如表 2.4 所示。並提出物流客戶服務可用三種概念區分，其一可從服務活動區分，如客戶訴願處理與訂貨處理；其二可從績效標準區分，如庫存充足率或前置時間等；其三可從經營理念區分。

表 2.4 Lalonde and Zinszer 物流服務測定要素

物流客戶服務要素	概念說明	測量單位
可利用率	通常藉由某些基礎單位來加以定義	基礎單位可利用率百分值
訂貨前置時間	從訂貨到收到貨所經過的時間，通常以單位時間為測定基礎，或和交貨時間之差異多大來衡量	速度和正確性為基準
物流系統彈性	對於客戶的特別期望和需求的組織對應，包含督促以及替代品交貨能力	特別訂貨所需時間
物流系統資訊能力	客戶所要求之資訊，能夠用適當且正確的態度去回答所需之資訊處理能力	時間、精確度、詳細程度等
物流系統機能障礙	為修復物流組織機能不全	修復時間
產品售後服務	製品交貨後，在技術資訊、物流或設備維修等方面之效率	修復所需的時間

資料來源：Lalonde and Zinszer(1976)

Lalonde(1985)提出一些製造業、商業所常用的物流服務測定要素，如表 2.5 所示。

表 2.5 Lalonde 物流服務測定要素

主分類	副分類
可利用率	產品系統擔保可能性、產品群擔保可能性交付單據、盒裝或散裝
前置時間	訂貨前置時間、訂貨處理、合計訂貨過程
正確性	訂貨前置時間、出貨、運送時間、到達時間、倉庫搬運
應對時間	訂貨狀況、訂貨狀況之追蹤、交貨延遲狀況之追蹤、訂貨確認、有無替代品、缺貨狀況、產品資訊的要求
錯誤率	破損率、退貨率、客戶訴怨
出貨時之事故	緊急訂貨、緊急運送、特殊捆包
特別處理	

資料來源：Lalonde(1985)

阿保榮司(1990)提出物流客戶服務五大要素，如表 2.6 所示。

表 2.6 阿保榮司物流客戶服務五大要素

物流客戶服務要素	概念說明
可利用率	可能利用狀態之機率，可利用率的大小決定於消費者從供應商獲得商品的速度，即取決於供應者庫存的充足性
可利用率與前置時間之結合要素	在所規定的前置時間內，交貨完成的準確率
配送信賴度	指前置時間變動幅度之大小
附加客戶服務要素	最小訂貨限制、訂貨時間之限制
支援性客戶服務要素	物流系統彈性、物流資訊系統能力、物流系統的機能障礙、產品的售後服務

資料來源：阿保榮司(1990)

綜合以學者所言，一般認為物流配送測定要素包含可利用率、前置時間、如期交貨、服務人員能力、貨況追蹤、異常處理、信賴、物流系統彈性、物流資訊系統、售後服務、錯誤率、破損率、訂貨方便性、緊急、穩定、持續、抱怨、方便性、正確性等，並可從服務活動、績效標準及經營理念來區分。

2.4.3 客戶服務績效矩陣

Martilla and James(1977)發展出重視程度與績效水準分析。Marry(1986)將重視程度與績效水準分析應用於客戶導向的品質衡量上，繪製成「重視程度與績效水準」座標，做為服務業者改善服務品質之應用，如圖 2.3 所示。

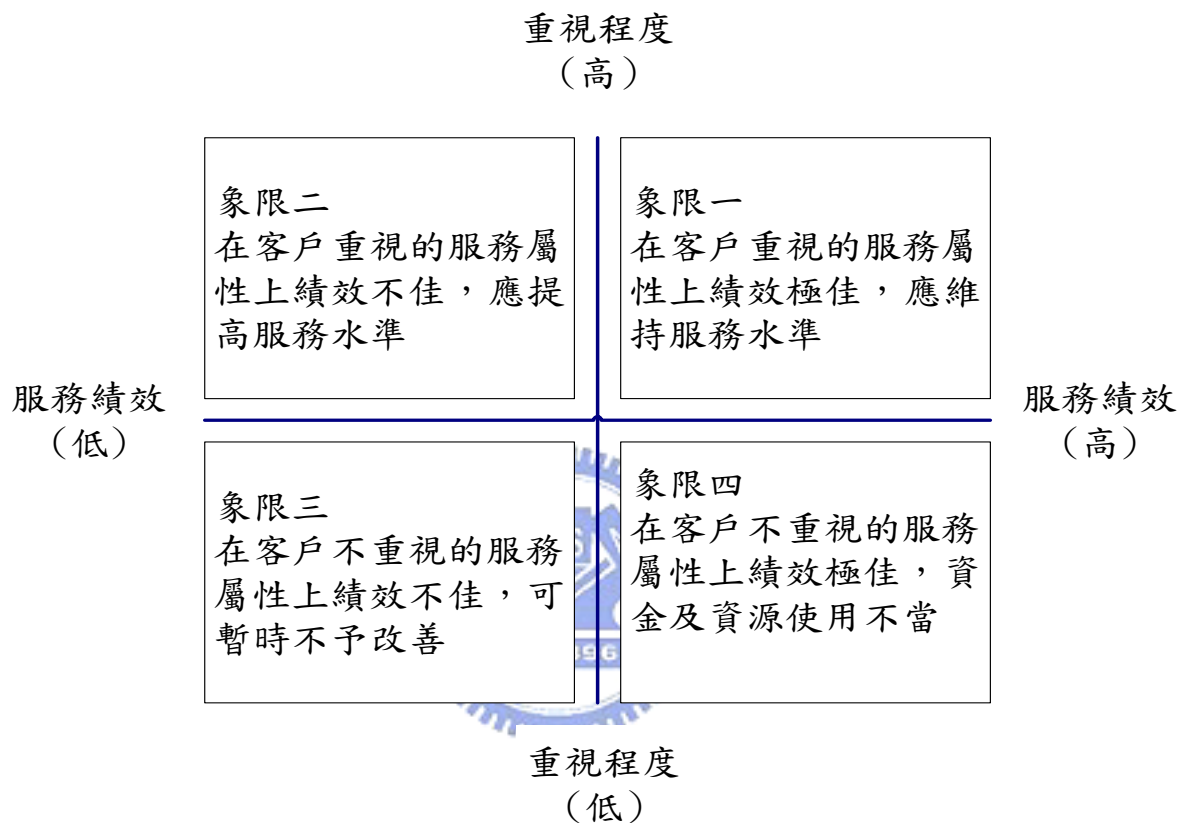


圖 2.5 Marry 重視程度與服務績效分析
資料來源：Marry(1986)

Sterling and Lambert(1991)提出客戶服務競爭策略規劃，其中也運用績效評估矩陣(Performance Evaluation Matrix; PEM) 分析出服務績效表現情況，由客戶認知的服務要素之績效與重視程度兩個構面所構成，可如圖 2.5 所示。

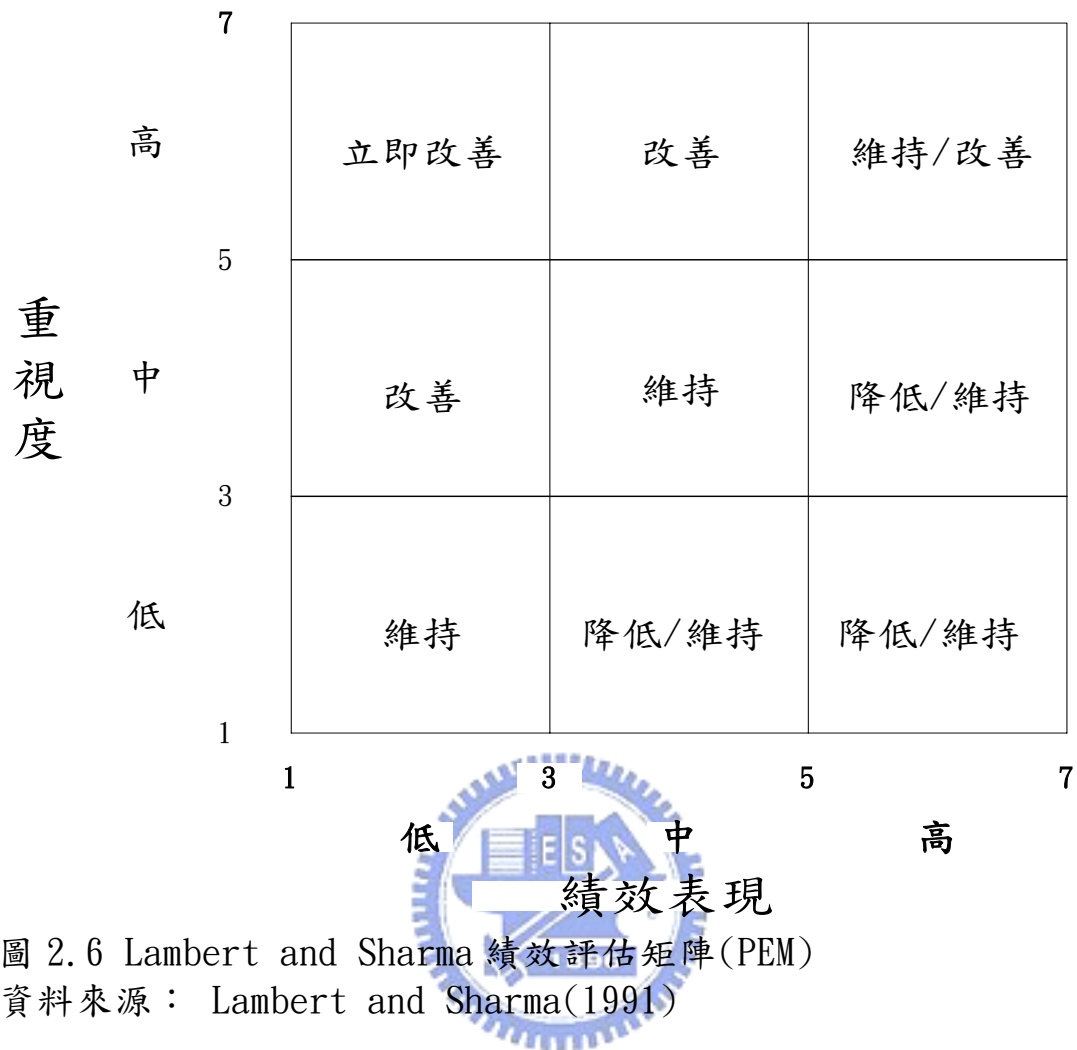


圖 2.6 Lambert and Sharma 績效評估矩陣(PEM)
 資料來源：Lambert and Sharma(1991)

綜合以學者所言，本研究擬以服務績效評估矩陣來加以修訂衡量個案公司服飾配送服務績效與資源配置。績效表現以客戶對服飾配送服務要項的滿意度來衡量。

三、個案公司業務狀況

3.1 個案公司之營運項目

個案公司為登記有案之服飾、精品的專業物流配送服務公司，成立至今已有十餘年，總部設於台北縣，底下設有財務、資訊、人事等部門。除在台北市設有速件快遞部門外，主要物流配送據點分為北區、桃竹、台中、嘉南、高屏等五個營業所，每個營業所皆具有獨立業務接單、收件、轉運、配送、客服之機能。各營業所管轄地區。如表 3.1 所示。

表 3.1 個案公司營業所及其轄區

營業站所	轄區
北區營業所	台北市、台北縣、基隆市、宜蘭縣
桃竹營業所	桃園縣、新竹縣、苗栗縣
台中營業所	台中市、台中縣、南投縣
嘉南營業所	台南縣、嘉義縣、雲林縣
高屏營業所	高雄市、高雄縣、屏東縣、花蓮縣、台東縣

資料來源：本研究整理

個案公司因定位為百貨商場、精品門市及購物中心的專業物流服務公司，所以主要客戶群皆為通路類別之客戶。早期首創在中南部提供物流配送服務至百貨公司櫃上，逆物流之收退貨也至櫃點上服務，大幅提昇個案公司服務品質及競爭力，物流配送服務為該公司營收貢獻度最大的營業項目。後來又因客戶經營上快速回應需求，在全省營業所提供客戶促銷贈品、道具及生財備品的物流倉儲服務。近來更因應顧客需求及強化企業整體競爭優勢，成立代理倉儲的業務，頗獲好評。未來計劃擴充倉儲業務，有效整合資源，提供更全方位的服務，成為全國最專業的百貨商場、精品門市、購物中心的專業物流服務公司。

個案公司目前所服務的商品皆為常溫貨品，主要客戶群商品為服飾類、鞋類、化妝品類、精品類、用品類以及同業類等六大類商品。其中用品類又區分為二小類，其一為日常生活用品，如電器、餐具、寢具、清潔用品等；其二為辦公室用品，如文具、茶包、事務用品等。同業類係同業委託配送，如宅配公司或專業物流業者，將百貨專櫃、精品通路的商品委託個案公司配送。

3.2 個案公司物流配送業務狀況

因本研究只針對個案公司物流配送服務進行研究範圍，故以下業務概況只針對物流配送服務項目，不包含物流倉儲服務及速件快遞服務項目。

3.2.1 近三年物流配送營收分佈與成長狀況

依該公司民國 90 至 92 年之營業資料顯示，服飾類營收貢獻度平均佔總物流配送營收的六成以上，三年皆為該公司最大的營收來源。第二大營收來源為化妝品類，約佔營收貢獻度近二成。再者為用品類、鞋類以及精品類，三類營收貢獻度均在 10% 以下。最小為同業委託類，佔整體營收貢獻度不到 0.5%，如圖 3.1 所示。

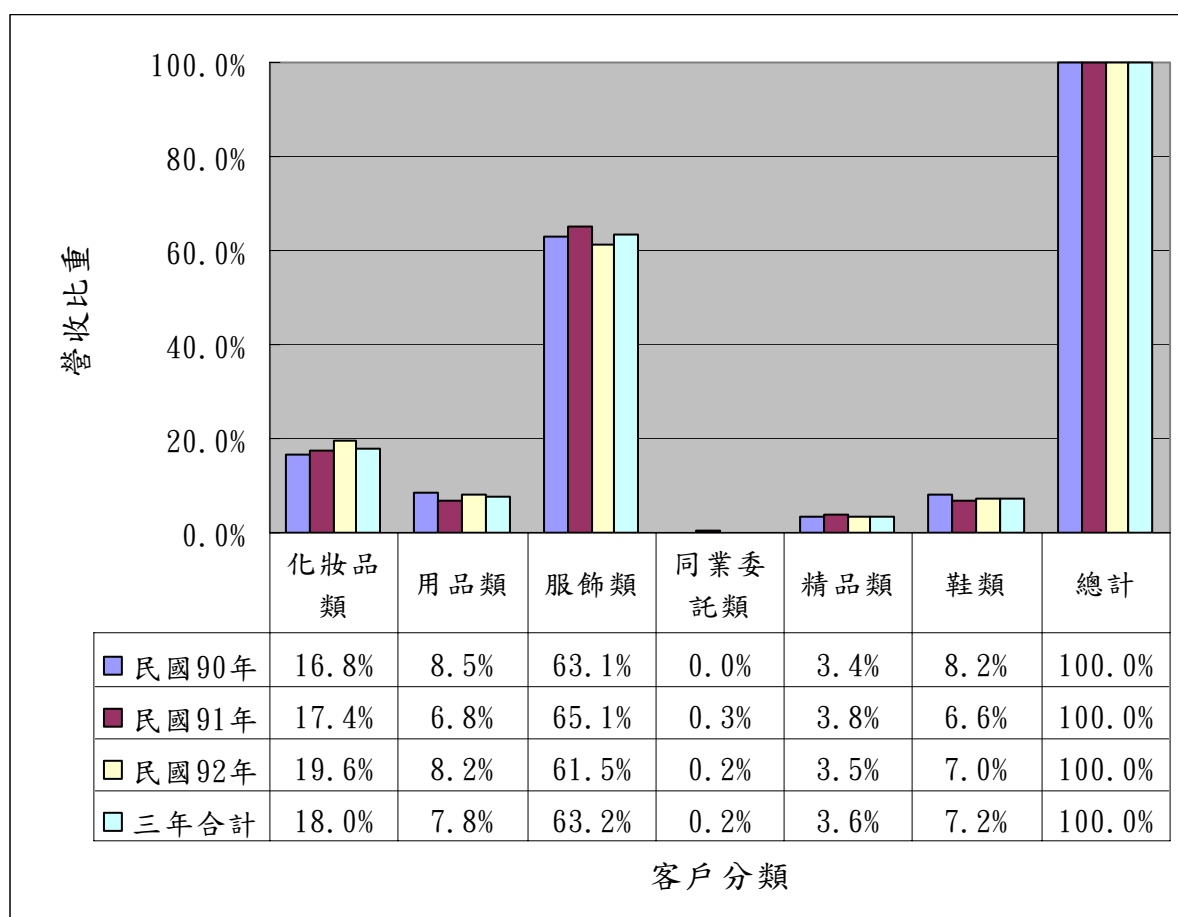


圖 3.1 民國 90 至 92 年各類營收分佈狀況

資料來源：本研究整理

個案公司各類業務近三年營收成長狀況如表 3.2 所示。服飾類、化妝品類及精品類在民國 91 年營收皆大幅成長，但於民國 92 年僅化妝品

類持續成長，服飾類及精品類呈現小幅衰退。用品類及鞋類於民國 91 年營收呈現小幅成長，民國 92 年則呈現大幅成長。也因此該公司能在民國 92 年佔營收貢獻度六成以上的服飾類小幅衰退下，整體營收仍呈現小幅成長。

表 3.2 民國 91 至 92 年各類營收成長狀況

客戶分類\營收成長率	民國 91 年	民國 92 年
化妝品類	33.4%	16.8%
用品類	2.9%	24.9%
服飾類	33.0%	-2.4%
同業委託類		-49.0%
精品類	42.0%	-4.3%
鞋類	3.5%	10.0%
總計	28.8%	3.4%

資料來源：本研究整理

3.2.2 近三年物流配送客戶家數分佈與成長狀況

依該公司民國 90 至 92 年之客戶家數統計，服飾類家數最多，為該公司最大的客戶群，佔總家數近 56%。第二大客戶群為用品類、化妝品類及精品類，各佔約 11%至 14%，此三大類總計佔約 37%。再其次為同業及鞋類客戶，各佔約 3%。如圖 3.2 所示。

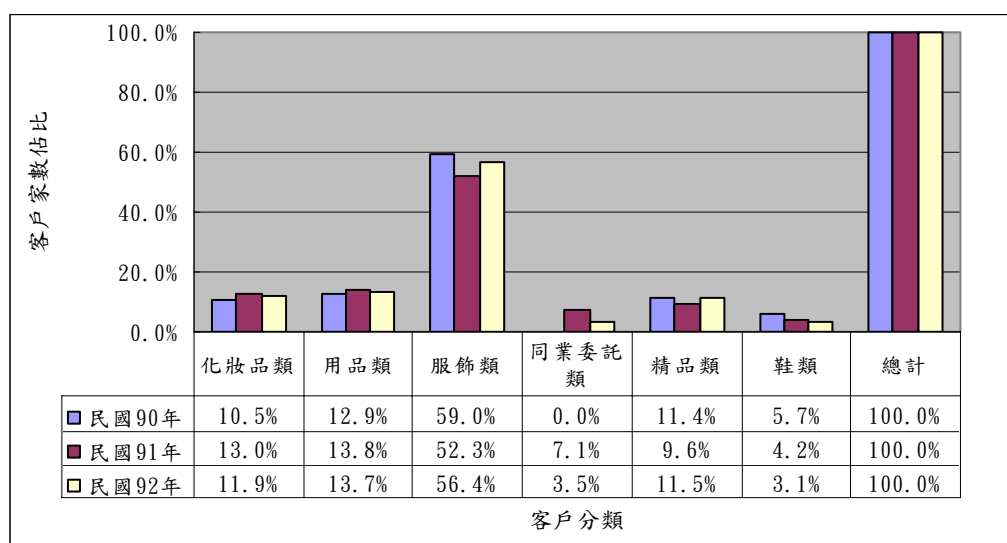


圖 3.2 民國 90 至 92 年各類客戶家數分佈狀況

資料來源：本研究整理

該公司各類客戶家數成長狀況如表 3.3 所示。在民國 91 年整體客戶家數成長近 14%，化妝品類客戶家數大幅成長近 41%居冠，其次為用品類客戶家數成長逾 22%，服飾類客戶家數僅微幅成長(不到 1%)，而精品類客戶家數呈小幅衰退約 4%，客戶家數衰退最多者為鞋類，衰退近 17%。民國 92 年整體客戶家數衰退 5%，精品類客戶家數成長 13%居冠，其次為服飾類客戶家數仍微幅成長(不到 3%)，用品類衰退逾 6%，化妝品類衰退近 13%，鞋類客戶家數大幅衰退 30%。同業委託類也大幅衰退近 53%，如表 3.2 所示。

表 3.3 民國 91 至 92 年各類客戶家數成長狀況

客戶分類\家數成長率	民國 91 年	民國 92 年
化妝品類	40.9%	-12.9%
用品類	22.2%	-6.1%
服飾類	0.8%	2.4%
同業委託類		-52.9%
精品類	-4.2%	13.0%
鞋類	-16.7%	-30.0%
總計	13.8%	-5.0%

資料來源：本研究整理

3.2.3 個案公司配送服務訂單數分佈狀況

依個案公司民國 92 年之配送服務訂單數分佈統計，如表 3.4 所示。依客戶分類分佈狀況顯示，服飾類配送服務訂單數居冠，為公司最大的配送服務客戶群，一年共有二十萬九千多張，占總配送服務訂單數 72.2%。化妝品類為第二大配送服務客戶群，一年共有三萬七千多張，占總配送服務訂單數 13%。其次為鞋類、用品類及精品類三大類，一年各有一萬多張，分別占總配送服務訂單數 5.5%、5.2%、3.9%。同行委託類最小，一年共有八百多張，占總配送服務訂單數 0.3%。

依收件營業處分佈狀況顯示，北區營業處配送服務訂單數居冠，一年共有十二萬七千多張，占總配送服務訂單數 43.9%。台中、高屏及桃竹三大營業處居次，一年各有四萬多張，分別占總配送服務訂單數 15.8%、15.5%、14%。最小為嘉南營業，一年共有三萬多張，占總配送服務訂單數 10.8%。依收件區域分佈狀況顯示，前五大分別為台北市中心區、台中市中心區、高雄市中心區、台南市中心區、桃園市中心區，分

別占總配送服務訂單數 35.1%、13.7%、13.5%、9.4%、5.7%。

依客戶分類及收件營業處分佈狀況顯示，前五大分別為北區營業處服飾類、台中營業處服飾類、高雄營業處服飾類、桃竹營業處服飾類、嘉南營業處服飾類，分別占總配送服務訂單數 33%、11.6%、10.5%、9.7%、7.4%。依收件營業所及收件區域分佈狀況顯示，該公司每個營業所收件排行第一名的區域皆分佈於最繁榮的縣市中心及百貨公司所在地區。

表 3.4 民國 92 年配送服務訂單數分佈狀況

收件處	收件區域	化妝品類	用品類	服飾類	同行委託類	精品類	鞋類	合計	合計占比
北區營業處	北市中心區	12742	6356	74349	1	4411	3732	101591	35.1%
	北市百貨	248	479	10514		97		11338	3.9%
	北市內湖、北縣汐止	1	2	1				4	0.0%
	北縣百貨	707	24	7337		139	14	8221	2.8%
	北縣中永和、土城	6	26	224		78	1087	1421	0.5%
	北縣三重、新莊	1	34	429	229		122	815	0.3%
	北縣板橋	225	228	283			16	752	0.3%
	北縣新店		1	332				333	0.1%
	宜蘭、羅東	37	7	1046		59		1149	0.4%
	基隆仁愛			320				320	0.1%
	散點專用	334	156	666	4	69	37	1266	0.4%
北區營業處 合計		14301	7313	95501	234	4853	5008	127210	43.9%
北區營業處 合計占比		4.9%	2.5%	33.0%	0.1%	1.7%	1.7%	43.9%	
桃竹營業處	桃園市	2815	904	10953	191	562	1136	16561	5.7%
	桃縣中壢	1041	483	6322		207	451	8504	2.9%
	桃縣平鎮、楊梅、龜山	3	1	1				5	0.0%
	新竹市區	2457	868	10725		260	931	15241	5.3%
	竹縣竹北	1						1	0.0%

	散點專用	7	55	194	3	21	6	286	0.1%
桃竹營業處	合計	6324	2311	28195	194	1050	2524	40598	14.0%
桃竹營業處	合計 占比	2.2%	0.8%	9.7%	0.1%	0.4%	0.9%	14.0%	
台中營業處	台中市中區	5016	1362	28505		1678	3165	39726	13.7%
	中市西屯、南屯	69	217	27				313	0.1%
	中縣豐原	410		2430		66	167	3073	1.1%
	中縣大甲、大里、沙鹿	4		677				681	0.2%
	彰化、員林	4		1226				1230	0.4%
	雲林縣			42				42	0.0%
	南投縣	1		26				27	0.0%
	散點專用	52	21	624		26	4	727	0.3%
台中營業處	合計	5556	1600	33557	0	1770	3336	45819	15.8%
台中營業處	合計 占比	1.9%	0.6%	11.6%	0.0%	0.6%	1.2%	15.8%	
嘉南營業處	台南市	3621	1621	18212	171	1563	1936	27124	9.4%
	南縣新營	3		217				220	0.1%
	南縣仁德、北港、永康、佳里、歸仁	4	6	107	26			143	0.0%
	嘉義市	582	8	2689	16	62	81	3438	1.2%
	散點專用	39	9	161		21	6	236	0.1%
	嘉南營業處	合計	4249	1644	21386	213	1646	2023	31161
嘉南營業處	合計 占比	1.5%	0.6%	7.4%	0.1%	0.6%	0.7%	10.8%	
高屏營業處	高雄市	6203	1926	26417	207	1812	2538	39103	13.5%
	屏東市區	818	38	2758	1	62	237	3914	1.4%
	花蓮市	164	106	460		1	178	909	0.3%
	高縣鳳山	4		608		35		647	0.2%
	高縣岡山			19				19	0.0%

	台東市區			116				116	0.0%
	散點專用	25	12	129		68	1	235	0.1%
高屏營業處	合計	7214	2082	30507	208	1978	2954	44943	15.5%
高屏營業處	合計 占比	2.5%	0.7%	10.5%	0.1%	0.7%	1.0%	15.5%	
總計		37644	14950	209146	849	11297	15845	289731	100.0%
總計佔比		13.0%	5.2%	72.2%	0.3%	3.9%	5.5%	100.0%	

資料來源：本研究整理

綜合以上分佈狀況顯示，服飾類客戶為個案公司最重要的客戶群，北區為該公司最大的營業處，前五大收件區域皆集中於都會區，且依客戶分類可看出由服飾類通路帶動了其它類客戶群，為該公司經營的主軸，佔有非常重要的地位，故本研究以個案公司服飾類配送服務為主要的研究課題。



3.3 服飾類配送服務分佈

服飾類配送服務為個案公司最重要的營收來源，因此本節再針對其服飾類通路類型家數及收送類別件數分佈等二個方向進行探討。

3.3.1 民國 92 年服飾類家戶零售通路分類分佈

依服飾類客戶的零售通路分類統計，零售通路類型可區分為國外品牌連鎖通路、自有品牌連鎖通路、國外品牌代理商以及自有品牌與國外品牌代理等四大類。如表 3.5 所示，國外品牌代理商客戶家數最多，次為自有品牌連鎖通路，其次為自有品牌暨國外品牌代理，而國外品牌連鎖通路最少。其中自有品牌與國外品牌代理兩大通路占服飾類客戶家數近 95%，為個案公司服飾業配送核心家戶群。

表 3.5 民國 92 年服飾類客戶零售通路分類家數分佈表

零售通路類型	國外品牌連鎖通路	自有品牌連鎖通路	國外品牌代理連鎖通路	自有品牌暨國外品牌代理	總計
%	1.74%	12.17%	82.61%	3.48%	100.00%

資料來源：本研究整理

依民國 92 年服飾類零售通路客戶件數分級分佈統計，如表 3.6 所示。國外品牌連鎖通路和自有品牌與國外品牌代理兩類雖然客戶家數少，但年貨件都介於一萬件以上。自有品牌連鎖通路統計介於一萬件以上的客戶有 57.14%。國外品牌代理商客戶統計介於在 1 萬件至 5 萬件有 22.11%，介於 5 萬件以上的客戶有 10.53%。

表 3.6 民國 92 年服飾類零售通路客戶件數分級家數分佈表

零售通路分類	5 萬件以上	1 萬至 5 萬件	1 萬件以下	總計
國外品牌連鎖通路	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
自有品牌連鎖通路	0.00%	57.14%	42.86%	100.00%
國外品牌代理連鎖通路	10.53%	22.11%	67.37%	100.00%
自有品牌暨國外品牌代理	50.00%	50.00%	0.00%	100.00%

資料來源：本研究整理

3.3.2 民國 92 年服飾類收送類別統計分佈

個案公司依收送點分為兩大類，第一類為銷售點，主要分為門市(直營門市或加盟門市、百貨專櫃與零售量販店)與散點；第二類為倉庫，主要分為客戶倉庫及個案公司倉庫。依物流作業型態可分為三大類，第一類物流配送服務，又可區分為從客戶倉庫收件配送至銷售點，以及從個案倉庫收件配送至銷售點等二種；第二類為逆物流配送服務，又可區分為從銷售點收件送至客戶倉庫，以及從銷售點收件送至個案倉庫等二種；第三類調轉物流配送服務，又可區分為從銷售點收件調轉至銷售點、從客戶倉庫收件調轉至客戶倉庫、從客戶倉庫收件調轉至個案倉庫，以及從個案倉庫收件調轉至客戶倉庫等四種。

表 3.7 民國 92 年服飾類收送類別件數分佈表所示，前二大物流配送收送類別件數比重近 87%，最大者為客戶倉庫收件配送至銷售點占最高近 45%，第二大為銷售點收件調轉至銷售點近 43%。國外品牌連鎖通路客戶將其貨品委外個案公司做倉儲保管，因此由個案公司倉庫收件配送至銷售點超過 43%，而由客戶倉庫收件配送至銷售點僅超過 10%。物流配送服務超過 53%、逆物流服務不到 9%、調轉物流服務近 38%。自有品牌連鎖通路客戶並未將其貨品委外個案公司做倉儲保管，物流配送服務超過 60%、逆物流服務近 15%、調轉物流超過 25%。自有與國外代理品牌客戶並未將其貨品委外個案公司做倉儲保管，物流配送服務近 50%、逆物流服務超過 14%、調轉物流超過 36%。國外品牌代理客戶只將 1%的貨品委外個案公司做倉儲保管，因此由客戶倉庫收件配送至銷售點近 45%。物流配送服務超過 46%、逆物流服務超過 9%、調轉物流服務近 46%。

表 3.7 民國 92 年服飾類收送類別件數分佈表

件數%	物流		逆物流		調轉物流				總計
	倉庫→ 銷售	個案→ 銷售	銷售→ 倉庫	銷售→ 個案	銷售→ 銷售	倉庫→ 倉庫	倉庫→ 個案	個案→ 倉庫	
全部	44.51%	3.31%	8.72%	0.37%	42.34%	0.71%	0.02%	0.03%	100.00%
國外品 牌連鎖 通路	10.19%	43.24%	3.47%	5.37%	37.74%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
自有品 牌連鎖	60.37%	0.00%	14.36%	0.00%	25.25%	0.02%	0.00%	0.00%	100.00%

通路									
國外品牌代理商	44.97%	1.03%	8.17%	0.08%	45.19%	0.51%	0.02%	0.03%	100.00%
自有品牌與品牌代理	49.78%	0.00%	14.14%	0.00%	30.72%	5.36%	0.00%	0.00%	100.00%

資料來源：本研究整理

由以上統計可明顯看出所有自有品牌客戶並未委託個案公司倉儲保管，且逆物流配送都超出 14%，較全部與其它類別徧高，但調轉物流較全部與其它類別徧低。

3.3.3 民國 92 年服飾通路類型收件月分佈

根據個案公司民國 92 年服飾通路類型收件月統計，如圖 3.2 所示。可看出整理及各別服飾業通路客戶的委託配送時間分佈。根據數據顯示可看整體服飾類週期的一致性，依全部可看出該年度二月、五月及六月件數分佈為最小月，顯示出為服飾業的淡季。十月及十二月件數分佈為最大月，三月、九月及十月次之，顯示出為服飾業的旺季。其中因為自有品牌連鎖通路及國外品牌代理商是個案公司服飾類二大客戶群，因此該兩類通路委託貨件的時間分佈與整體服飾類較為相近，而國外品牌連鎖通路及自有品牌與國外品牌代理商兩類通路，則因為客戶數較少，因此與整體比較淡旺季之變化有較大差異性。

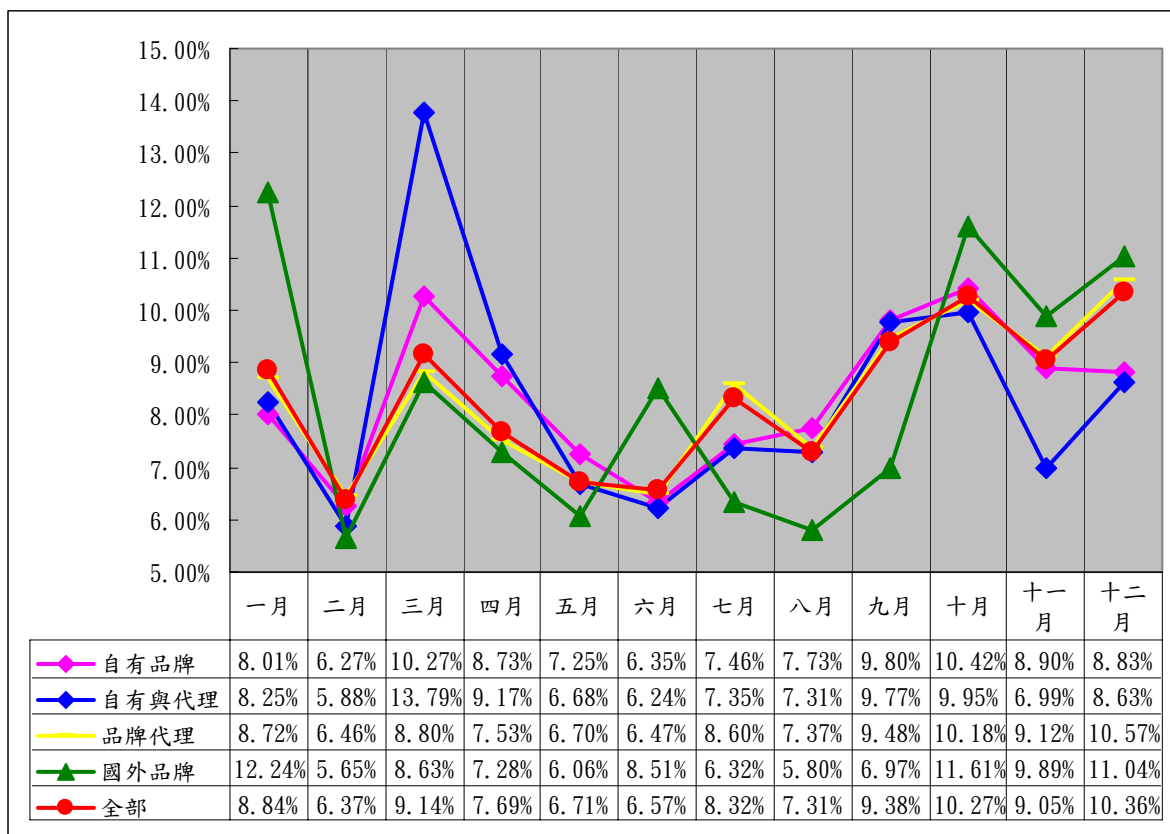


圖 3.3 民國 92 年服飾通路類型收件月分佈

資料來源：本研究整理

本研究問卷調查對象擬排除國外品牌連鎖通路及自有品牌暨國外品牌代理連鎖通路，僅調查自有品牌與國外品牌代理兩大連鎖通路。

3.3.4 民國 92 年服飾通路類型收送件數區域分佈

根據個案公司民國 92 年服飾通路類型收送件數五大營業處統計，可看出整體及各別通路收件與送件的空間分佈。整體收件服務比重以北區營業處居冠，占總件數 60.32%，台中營業處占 12.1%居次，再者為為桃竹營業處、嘉南營業處與高屏營業處，各占 9.67%、9.42%與 8.5%。整體送件服務比重同樣以北區營業處居冠，占總件數 48.8%，台中營業處占 17.01%居次。桃竹營業處、嘉南營業處與高屏營業處，各占 10.53%、10.73%與 12.9%。

整體收件後需轉運至其它營業所的比重超過 60%，顯示有超過 60%

左右的貨件需透由轉運的機能再集貨配送。國外品牌連鎖通路、自有品牌連鎖通路、國外品牌代理連鎖通路皆在 60%左右，惟自有品牌暨國外品牌代連鎖通路只有超過 30%，顯示個案公司約有 60%的貨件需透過大車轉運。

表 3.8 民國 92 年服飾收送件數區域分佈表

服飾 通路 類型	件數比重	送件營業處					
		北區營業 處	桃竹營 業處	台中營 業處	嘉南營 業處	高屏營 業處	總計
國外 品牌 連鎖 通路	北區營業 處	41.50%	10.89%	14.09%	3.51%	6.08%	76.07%
	桃竹營業 處	5.60%	1.17%	0.82%	0.25%	0.65%	8.50%
	台中營業 處	5.96%	0.79%	1.01%	0.51%	0.74%	9.03%
	嘉南營業 處	1.42%	0.25%	0.42%	0.12%	0.58%	2.78%
	高屏營業 處	2.20%	0.35%	0.38%	0.39%	0.30%	3.62%
	合計	56.69%	13.45%	16.72%	4.80%	8.35%	100.00%
自有 品牌 連鎖 通路	北區營業 處	37.24%	8.02%	10.09%	6.37%	9.98%	71.70%
	桃竹營業 處	4.69%	0.36%	0.42%	0.30%	0.42%	6.19%
	台中營業 處	6.38%	0.34%	1.42%	0.34%	0.54%	9.02%
	嘉南營業 處	3.59%	0.34%	0.31%	0.57%	0.77%	5.59%
	高屏營業 處	5.50%	0.37%	0.44%	0.58%	0.62%	7.50%
	合計	57.40%	9.43%	12.67%	8.17%	12.33%	100.00%
國外 品牌	北區營業 處	27.93%	6.74%	9.07%	5.71%	7.61%	57.07%

代理 連鎖 通路	桃竹營業處	4.79%	1.30%	1.77%	1.42%	1.32%	10.60%
	台中營業處	5.26%	1.15%	4.34%	1.18%	1.19%	13.11%
	嘉南營業處	3.97%	1.06%	1.62%	1.12%	2.19%	9.96%
	高屏營業處	4.05%	0.69%	1.29%	1.77%	1.45%	9.26%
	合計	46.00%	10.94%	18.08%	11.21%	13.76%	100.00%
自有 品牌 暨國 外品 牌代 連鎖 通路	北區營業處	66.40%	0.67%	2.44%	5.84%	1.96%	77.31%
	桃竹營業處	0.63%	0.03%	0.07%	0.35%	0.01%	1.09%
	台中營業處	0.33%	0.02%	0.05%	3.14%	0.07%	3.61%
	嘉南營業處	4.96%	0.88%	3.63%	2.86%	2.84%	15.16%
	高屏營業處	0.44%	0.02%	0.10%	2.25%	0.01%	2.82%
	合計	72.76%	1.61%	6.29%	14.45%	4.90%	100.00%
整體 通路	北區營業處	31.25%	6.81%	9.14%	5.65%	7.47%	60.32%
	桃竹營業處	4.64%	1.16%	1.52%	1.21%	1.14%	9.67%
	台中營業處	5.17%	1.01%	3.70%	1.16%	1.05%	12.10%
	嘉南營業處	3.84%	0.94%	1.53%	1.10%	2.01%	9.42%
	高屏營業處	3.91%	0.62%	1.11%	1.61%	1.25%	8.50%
	合計	48.80%	10.53%	17.01%	10.73%	12.93%	100.00%

資料來源：本研究整理

3.4 個案公司服飾配送服務

根據上述章節可知服飾業配送服務為個案公司最重要的營收業務項目，因此本章節將進一步的說明個案公司服飾配送服務，分別說明其服飾配送服務業務項目，以及服飾配送服務作業內容。

3.4.1 服飾配送服務業務說明

分別針對個案公司主要與附加服飾配送服務業務作以下說明。

1、 主要服飾配送服務業務

本項業務主要為個案公司承接其服飾業客戶在於國內因銷售業務所產生的配送服務業務，根據配送型態再細三種配送服務業務，分別說明如下。

(1) 物流配送服務：

本業務主要提供客戶因銷售業務產生的出貨配送服務，主要從客戶倉庫或個案倉庫收件，經清點後再配送至客戶全省零售通路，如門市、專櫃或其它銷售點或客戶其它的指送地點。

(2) 調轉物流配送服務：

本業務主要提供客戶之門市、專櫃或其它銷售點因銷售業務產生缺貨時之商品調轉，或者因換季期間策略性將門市、專櫃或其它銷售點做商品之調撥移轉。

(3) 逆物流配送服務：

本業務主要提供客戶因銷售業務產生之退貨配送服務，主要從全省零售通路或指定地點收取退貨貨件，經清點後送回客戶倉庫或個案倉庫，或者因換季期間將調回倉庫或指定地點。

2、 附加配送服務業務

本項業務主要為個案公司服飾類客戶之需求而產生的附加配送服務業務，附加配送服務故名思意為提高客戶滿意度所增設之服務，不是個案公司的主要業務，因此不是獲利的來源，依型態可再細分為以下五種服務。

(1) 特殊調轉服務：

本業務主要提供門市、專櫃或其它銷售點因緊急且極少量之調轉貨作業，或因服飾修改之專送、以及客戶文件傳遞之用。

(2) 特殊活動物流配送服務：

本業務要主要因客戶零售通路舉辦特賣會或相關促銷活動而產

生之配送服務，如百貨公司大型特賣會、百貨專櫃個別促銷活動等，因此客戶會指定時間及地點。

(3) 特殊活動逆物流配送服務：

本業務主要因客戶零售通路結束特賣會或相關促銷活動後產生之配送服務，因此客戶也會指定時間及地點。

(4) 進櫃物流配送服務：

本業務主要因客戶零售通路增設據點時所產生的物品搬遷服務。

(5) 撤櫃物流配送服務：

本業務主要因客戶零售通路取消據點時所產生的物品搬遷服務。

3.4.2 服飾配送服務作業說明

個案公司配送服務採合約制，與客戶簽訂配送服務合約後，接著便是提供一連串完整的配送服務，而每一完整的服飾配送服務作業循環內容可分四大作業，分別為委託配送作業、收件作業、送件作業與帳務作業，分別說明如下。

1、 委託配送作業：

委託配送作業可分為例行及非例行性委託配送。當客戶出貨量形成某一週期規模量時，即可採用例行方式，事先與客戶協定每日或定期至客戶倉庫或直接由個案倉庫收貨配送。而非例行性委託服務則為客戶不定期通知個案公司於指定日期及時間段至指定地點收貨配送。而客戶通知個案公司模式目前以電話居多，其次為傳真或 e-Mail，目前尚未進行電子資料交換模式進行委託服務作業。個案公司預先提供委託服務單於客戶收件端，客戶於個案公司前往收件前填寫委託服務單，以利後續服務作業之進行。

2、 收件作業：

派車人員整合客戶之例行及非例行性委託配送服務進行車輛派遣，收件人依路線別至客戶收件點收取貨件。到達收件點收貨時需依照客戶要求清點貨件，如果委託配送服務之付款方式為收現的話，則收件人員同時收取委託服務費用。同時請客戶簽收並交付委託服務單副聯做存查，若客戶無事先填寫委託服務單者，收件人員應隨身攜帶委託服務單填寫以利收件作業之進行。收件人員再依委託服務內容之指示，將貨品直接送至指定送件地點或載回所屬營業所集貨、分貨，到達營業所時

需先繳回委送服務單，經營業所清查人員逐一清點貨件是否與委送內容相符，同時進行集貨及分貨作業，以利後續送件作業之進行。

3、送件作業：

若委送服務需求為專車指定送達，且收件人員於收件後立即配送至客戶指定地點。其它非專車指定送達之貨件則依各營業所之轄區配送權責，將其它營業所權責配送之貨件透由大車運輸至其它營業所執行送件作業，而原收件營業所則需整合其它營業所轉交之貨件進行派車送件作業，再將貨品送至客戶指定地點，收件客戶收取貨品同時簽收委送服務單，並留存一聯給收件客戶。若委送服務需求之付款類別為到付者，送件人員同時收取配送服務費用。

送件人員遇貨件問題時需立即回報個案公司客服人員，客服人員與委送客戶連絡即時處理問題貨件。送件人員完成該趟次送件作業後，需將送件完成之委託服務單及委送服務費用繳回營業所，同時進行回單核銷作業，其中包含問題貨件之處理紀錄。財務人員並驗收委送服務費用，以利後續帳作業。

4、帳務作業：

個案公司平常除核銷上述收現及到付二種付款方式外，另外需按個別客戶結帳日及付款模式進行應收帳款結算統計，稱為元付（月結）付款。北區營業處帳務人員按月統計客戶委送服務費用，並同其它業務服務，並製作發票及應收對帳單進行請款作業。

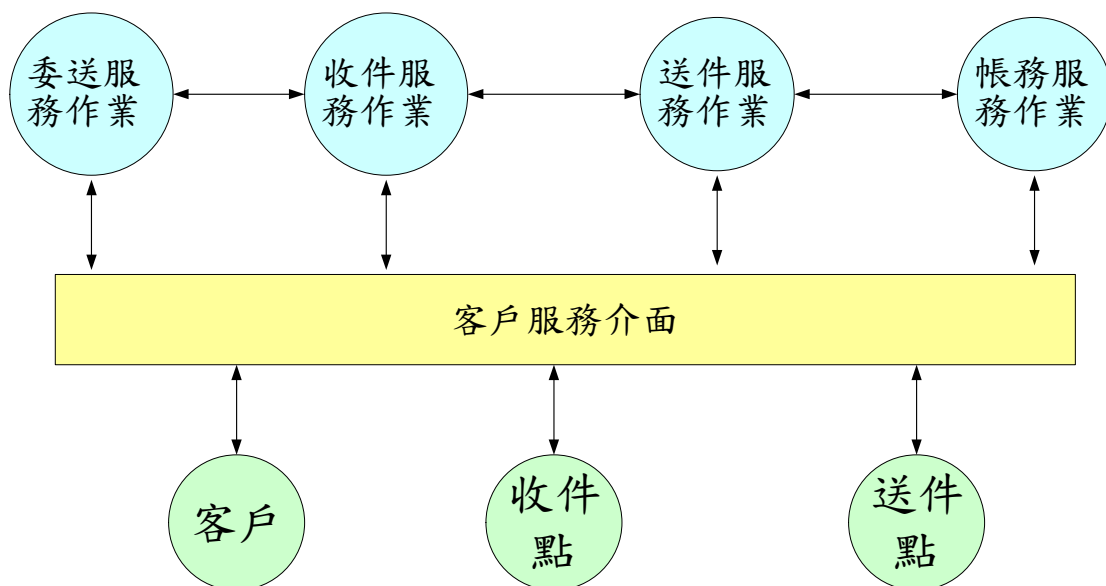


圖 3.4 服飾配送服務作業示意圖

資料來源：本研究整理

四、個案公司服飾配送服務績效調查

本章將進行服飾配送服務績效調查，首先做績效調查之考量，以及問卷之設計，並說明問卷調查進行方式，最後說明調查結果。

4.1 服飾配送服務績效調查之考量

服飾配送服務績效調查之考量分為兩部份進行，探討影響服飾配送服務績效之因素與個案公司服務績效之分析考量，分別說明之。

4.1.1 影響服飾配送服務績效之因素

影響企業服務績效的因素隨著產業及服務型態的不同而有所異同。因此本研究根據第二章相關文獻探討及第三章個案公司服飾配送服務業務狀況資料，再整理出影響服飾配送服務績效之因素，將影響服飾配送服務績效之因素分為六大構面，分別整理說明如下。

1、服務介面的構面

客戶委託配送重點在於完整無誤的送交到收件人手中，因此委託配送連繫要簡便並且需保有彈性。隨時能夠有效掌握貨況，並且對帳利求簡便。

2、時間配合的構面

委託配送截止時間要有彈性，並且約定合適的例行收件配送頻度以利收件服務作業之進行。由於市場的多變性，指定時間送達服務已成趨勢。

3、配送品質的構面

有良好配送品質才有良好的滿意度，收取貨件與送交貨件不失誤，不造成不損壞，客戶才能委託配送安心。尤其在服飾業有時委託配送是消費者已購買修改之服飾。或者高單價服飾。

4、服務態度的構面

良好的態度與素質是影響服務績效重要的因素，個案公司直接人力分為收件人員與送件人員，間接人力為客服人員，包含帳務人員。客戶希望能快速得到問題回應，暢通的異常問題處理與抱怨管道。

5、 價格的構面

價格是影響客戶滿意度的因素之，在競爭激烈的市場，合理的配送服務費用也影響著客戶對服務績效的認知。

6、 整體營運的構面

百貨公司在貨件搬運時間及作業較有特別規定，以及避免櫃上銷售業務，因此送件交貨符合零售通路的需求。服飾業隨著季節性有各種促銷活動，因此需滿足其零售通路各種活動的配送需求。並且需提供客戶配送服務創新的建議，協且客戶改善其企業物流系統。新時代的企業關係更卓著於伙伴關係，因此，身為專業物流的個案公司如何扮演著服飾業客戶的最佳後勤資源已成產業趨勢。

4.1.2 個案公司服務績效之分析考量

本研究服務績效衡量採用五點尺度量表，為求差異之比較，故將調查結果之平均數下列之度量，如表 4.1 所示。分析考量項目分別說明如下。

表 4.1 服務認知差異尺度量表

平均數	重視程度	滿意程度
1.5(含)以下	非常不重視	非常不滿意
1.5 至 2.5(含)	不重視	不滿意
2.5 至 3.5(含)	普通	普通
3.5 至 4.5(含)	重視	滿意
4.5 以上	非常重視	非常滿意

1、 重視度分析

分析自有品牌通路、國外品牌代理通路及個案公司在配送服務構面及要項上的重視度與排序。

2、 滿意度分析

分析自有品牌通路、國外品牌代理通路及個案公司在配送服務構面及要項上的滿意度與排序。

3、 客戶重視度及滿意度的差異分析

分析比較自有品牌與國外品牌代理兩大通路在配送服務構面及要項上重視度及滿意度的差異。

4、 個案公司與客戶重視度及滿意度的差異分析

分析比較個案公司與客戶在配送服務構面及要項上重視度及滿意度的差異。

5、 個案公司服務績效與資源配置分析

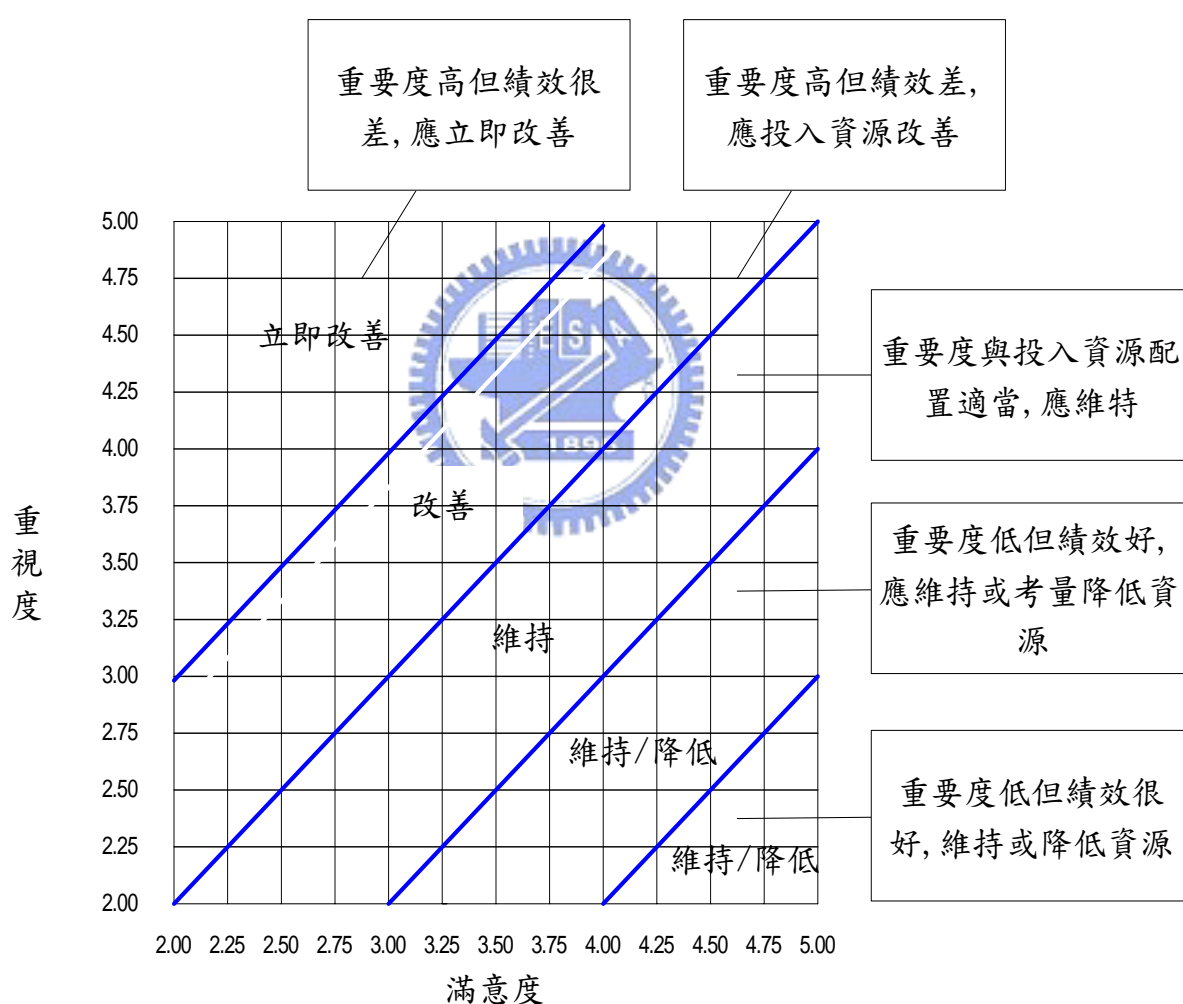


圖 4.1 服務績效評估矩陣

資料來源：Lambert and Sharma(1991)及本研究修改

分析個案公司的資源運用配置。運用服務績效評估矩陣分析自有品牌與國外品牌代理兩大通路服務績效，如圖 4.1 所示。分別檢視在

兩大通路的服務水準與資源運用配置。本研究服務績效衡量採用五點尺度量表，當服務績效(滿意度)小於重視度 0 至 1 尺度，即重視度較高，但績效差時，應投入資源改善。當服務績效(滿意度)小於重視度 1 尺度以上，即重視度高，但績效很差時，應立即投入資源改善。當服務績效(滿意度)等於重視度或大於重視度 0 至 1 尺度，視為重視度與投入資源配置得當，應維持服務績效水準。當服務績效(滿意度)大於重視度 1 至 2 尺度，視為重視度低而績效好，應維持或考慮降低資源。當服務績效(滿意度)大於重視度 2 尺度以上，視為重視度低而績效很好，應維持或降低資源。

6、服務績效指標與滿意度之分析

分析兩大通路務績效指標與滿意度，各別分析準點率、錯誤率與損壞率指標與相關服務要項滿意度。



4.2 問卷設計

本研究採用問卷方式調查個案公司與兩大通路客戶對其服飾配送服務要項之重視度與滿意度的衡量。根據 4.1 服飾配送服務績效調查之考量設計問卷，為有利於問卷調查之進行與資料之準確性，問卷採用服務作業分類之安排，再利用題目來反應出服飾配送服務構面，如表 4.2 所示。產出問卷初稿後，並經由個案公司高階主管審核修正編制而成。

表 4.2 問卷命題與構面關係表

構面	項次	服飾配送服務衡量項目	問卷分類
服務 介面	1	委託配送連繫簡便	委送服務作業
	4	緊急委託配送服務能力	委送服務作業
	13	對帳簡便且計算無誤	帳務服務作業
	15	貨況追蹤簡便、快速且無誤	整體服務作業
時間 配合	2	委託配送截止時間有彈性	委送服務作業
	3	例行收件配送頻度	委送服務作業
	6	於指定時間內收取貨件	收件服務作業
	9	於指定時間內送達貨件	送件服務作業
配 送 品 質	8	收取貨件不失誤	收件服務作業
	11	送交貨件不失誤	送件服務作業
	16	委託配送安心，貨件不損壞	整體服務作業
服 務 態 度	5	客服人員態度良好且能勝任工作	委送服務作業
	7	收件人員態度良好且能勝任工作	收件服務作業
	10	送件人員態度良好且能勝任工作	送件服務作業
	17	快速回應客戶咨詢問題	整體服務作業
	18	快速且認真處理異常問題	整體服務作業
	19	重視客戶抱怨，耐心處理	整體服務作業
價 格	14	合理的配送服務費用	帳務服務作業
整 體 營 運	12	送件交貨符合零售通路的需求	送件服務作業
	20	提供客戶配送服務革新建議	整體服務作業
	21	滿足服飾零售通路各種活動的配送需求	整體服務作業
	22	扮演服飾業客戶最佳後勤資源	與客戶之關係

資料來源：本研究整理

本問卷內容主要分為二大部份，第一部份為客戶基本資料調查，採用名目尺度(nominal scale)與比例尺度(ratio scale)來度量，共計10題，包括通路類型、服飾產品特色以及零售通路點數。為了掌握客戶委外配送情況，特別將委外配送貨件之比重、委託個案公司配送貨件之比重、委託個案公司配送服務的通知方式以及委託個案公司例行收件配送之頻度納入問卷調查內容，並且調查配送服務三項績效指標。第二部份為服飾配送服務衡量項目之重視與滿意程度調查，採用李克特(Likert Scale)五點尺度量表，調查對象需針對每項服飾配送服務項目進行衡量重視及滿意程度，問卷詳細內容如附錄。

4.2.1 客戶基本資料調查(第一部份)

本研究首先調查個案公司服飾業配送服務的客戶基本資料，包括通路類型、服飾產品特色以及零售通路點數。為了掌握客戶委外配送情況，特別將委外配送貨件之比重、委託個案公司配送貨件之比重、委託個案公司配送服務的通知方式以及委託個案公司例行收件配送之頻度納入問卷調查內容，並且調查配送服務三項績效指標，以利本研究分析及擬定改善建議之用，整理如下十項。

1、服飾零售通路類型：

調查個案公司服飾流通業客戶之通路類型，將通路類型分為二大類型，自有品牌連鎖通路、國外品牌代理商。

2、服飾產品主要特色：

調查個案公司服飾流通業客戶之將產品特色，將產品特色分為四大類型，設計師品味、OL(Office Lady)或 OG(Office Gentleman)、流行趨勢(High Fashion)以及平實。

3、零售通路家數：

調查個案公司服飾流通業客戶之零售通路家數，將零售通路家數分為五大範圍，15家以下、16~30家、31~45家、45~60家以及60家以上，因為服飾業零售通路家數在15家以下的很難生存，60家以上的並不多，且通常不只代理一種品牌的可能性非常高。

4、委外配送貨件占總配送貨件的比重

調查個案公司服飾流通業客戶委外配送貨件與總配送貨件的比重，

為求問卷調查簡便，分成 20%以下、21~40%、41~60%、61~80%以及 81~100%等五級。

5、 委託個案公司配送貨件占總委外貨件的比重：

調查個案公司服飾流通業客戶委託其配送貨件占總委外貨件的比重，為求問卷調查簡便，分成 20%以下、21~40%、41~60%、61~80%以及 81~100%等五級。

6、 委託個案公司配送服務的通知方式：

調查個案公司服飾流通業客戶委託其配送服務的通知方式，分為例行收件、電話通知、傳真通知以及電子郵件通知等四大類。

7、 雙方約定例行收件配送的頻度：

調查個案公司與服飾零售通路客戶約定之例行收件配送的頻度，分為一日二配、一日一配、一週三配、一週二配、一週一配以及無特別約定等六大類。

8、 個案公司配送服務準點率：

調查個案公司服飾零售通路客戶配送服務準點率。
配送服務準點率為=指定時間內完成的委送服務單/委送服務單總數

9、 個案公司配送服務錯誤率：

調查個案公司服飾零售通路客戶配送服務錯誤率。
配送服務錯誤率為=錯誤的委送服務單數/委送服務單總數

10、 個案公司配送服務損壞率：

調查個案公司服飾零售通路客戶配送服務損壞率。
配送服務損壞率為=損壞的委送服務單數/委送服務單總數

4.2.2 服飾配送服務衡量項目調查(第二部份)

設計服飾配送服務要項，共計 22 個項目，整理如下。

1、 委送服務作業(共計 5 個要項)

- (1) 委託配送連繫簡便
- (2) 委託配送截止時間有彈性

- (3) 例行收件配送的頻度
 - (4) 緊急委託配送服務能力
 - (5) 客服人員態度良好且能勝任工作
- 2、收件服務作業(共計 3 個要項)
- (1) 於指定時間內收取貨件
 - (2) 收件人員態度良好且能勝任工作
 - (3) 收取貨件不失誤
- 3、送件服務作業(共計 4 個要項)
- (1) 於指定時間內送達貨件
 - (2) 送件人員態度良好且能勝任工作
 - (3) 送交貨件不失誤
 - (4) 送件交貨符合零售通路的需求
- 4、帳務服務作業(共計 2 個要項)
- (1) 對帳簡便且計算無誤
 - (2) 合理的配送服務費用
- 5、整體服務作業(共計 7 個要項)
- (1) 貨況追蹤簡便、快速且無誤
 - (2) 委託配送安心，貨件不損壞
 - (3) 快速回應客戶咨詢問題
 - (4) 快速且認真處理異常問題
 - (5) 重視客戶抱怨，耐心處理
 - (6) 提供客戶配送服務革新建議
 - (7) 滿足服飾零售通路各種活動的配送需求
- 6、與客戶之關係(共計 1 個要項)
- (8) 扮演服飾業客戶最佳後勤資源

4.3 問卷調查工作之進行

問卷調查工作之進行分為調查計畫與問卷回收兩部份，分別說明之。

4.3.1 調查計畫

1、問卷對象與內容

本研究調查對象以個案公司與其自有品牌及國外品牌代理兩大通路客戶進行調查。

(1)兩大通路客戶：

個案公司服飾類四種通路類型中，因國外品牌連鎖通路與自有品牌暨國外品牌代理通路的家數極少，故只調查自有品牌及國外品牌代理兩大通路，另外扣除因倒閉或其它因素已終止合約之客戶、營業規模縮小貨件量少之客戶、未來將終止約合之客戶、非契約之客戶，以及扣除民國 93 年新增之客戶，並將同一客戶不同品牌列帳款之對象進行合併，故問卷調查份數在兩大通路客戶方面，自有品牌連鎖通路共 12 家及國外品牌代理連鎖通路共 26 家，故預計問卷調查客戶總數共 38 份。

(2)個案公司：

僅調查問卷第二部份（服飾配送服務衡量要項）。問卷調查對象為北區營業處主管兩份，其它四個營業處主管各一份，故預計問卷調查總數共 6 份。

2、調查方式

為求問卷之可信度與有效度，本問卷調查一律採用電話訪談個案公司五大營業處主管與其服飾類兩大通路客戶物流管理者方式進行，為求調查順利，先以電子郵件寄發或傳真給調查對象。

4.3.2 問卷回收

本研究在兩大通路客戶方面，自有品牌通路問卷回收數 11 份，問卷回收率 91.67%，扣除無效問卷總數 1 份，有效問卷總數共計 10 份，有效問卷回收率 83.33%。國外品牌代理通路問卷回收數 20 份，問卷回收率 76.92%，扣除無效問卷總數 2 份，有效問卷總數共計 18 份，有效問卷回收率 69.23%。個案公司問卷回收總數 6 份，問卷回收 100.00%，扣

除無效問卷總數 1 份，有效問卷總數共計 5 份，有效問卷回收率 83.33%，如表 4.3 所示。問卷第二部份第 11 項（送交貨件不失誤）與第 16 項（委託配送安心，貨件不損壞）在滿意度回答不一致時（如兩項差距超出一個尺度以上），本研究視為無效問卷。

表 4.3 問卷調查卷數統計表

問卷調查對象	自有品牌	國外品牌代理商	客戶合計	個案公司
發出問卷總數	12	26	38	6
問卷回收總數	11	20	31	6
問卷回收率	91.67%	76.92%	81.58%	100.00%
有效問卷總數	10	18	28	5
有效問卷回收率	83.33%	69.23%	73.68%	83.33%

資料來源：本研究整理



4.4 服飾配送服務績效調查結果

本研究針對兩大通路客戶有效問卷統計整理出客戶基本資料樣本統計，如表 4.4 所示。以通路家數規模方面比較，國外品代理通路在通路家數在 60 家以上有 38.9%，但自有品牌通路沒有超出 60 家以上的客戶，介於 31~45 家的客戶有 70.0%。以例行配送頻度方面，只有一日二配、一日一配，以及無特別約定三種，兩大通路客戶皆以一日一配為主。以總委外比重方面，兩大通路皆以委外配送為主，但自有品牌通路自行配送較國外品牌代理通路高。以總委外個案公司比重方面，國外品牌代理通路全部委外個案公司配送的比重較高。

表 4.4 客戶基本資料樣本統計

基本資料	資料分類	自有品牌 家數	百分比	國外品牌 代理家數	百分比
通路家數	15 家以下	0	0.0%	3	16.7%
	16~30 家	2	20.0%	4	22.2%
	31~45 家	7	70.0%	4	22.2%
	46~60 家	1	10.0%		0.0%
	60 家以上	0	0.0%	7	38.9%
例行配送頻度	一日二配	1	10.0%	4	22.2%
	一日一配	8	80.0%	12	66.7%
	無特別約定	1	10.0%	2	11.1%
總委外比重	41-60%	1	10.0%	3	16.7%
	61-80%	2	20.0%		0.0%
	81-100%	7	70.0%	15	83.3%
總委外個案比重	20%以下	1	10.0%		0.0%
	21-40%	0	0.0%	1	5.6%
	41-60%	2	20.0%		0.0%
	61-80%	3	30.0%	3	16.7%
	81-100%	4	40.0%	14	77.8%
總計		10	100.0%	18	100.0%

資料來源：本研究整理

4.4.1 服飾配送服務重視度調查結果

以下區分自有品牌通路、國外品牌代理通路及個案公司三類，分別說明服飾配送服務重視度調查結果。

1、自有品牌通路重視度調查結果

根據自有品牌通路重視度調查結果，如表 4.5 所示。自有品牌通路在配送品質、服務態度、時間配合與服務介面四大構面上表示重視，尤其在配送品質構面上，而在價格與整體營運兩大構面上表示普通。因此自有品牌通路較重視度配送品質。在服務介面構面的項目上，除第 04 項(緊急委託配送服務能力)表示普通外，其它項目上皆表示重視，尤其在第 15 項(貨況追蹤簡便、快速且無誤)。在時間配合構面的項目上，除第 02 項(委託配送截止時間有彈性)表示普通外，其它皆表示重視。在配送品質構面的項目上，每項皆表示重視，尤其在第 16 項(委託配送安心，貨件不損壞)與第 11 項(送交貨件不失誤)。在服務態度構面的項目上，每項皆表示重視，尤其在第 07 項(收件人員態度良好且能勝任工作)與第 10 項(送件人員態度良好且能勝任工作)，顯示較重視直接人員的服務態度。在整體營運構面的項目上，除第 20 項(提供客戶配送服務革新建議)表示不重視外，其它項目皆表示重視。

表 4.5 自有品牌通路重視度調查結果

構面	平均數	排序	標準差	排序	項目	平均數	排序	標準差	排序
服務介面	3.550	4	0.230	6	1	3.800	12	0.422	15
					4	2.900	21	0.568	6
					13	3.500	18	0.527	11
					15	4.000	5	0.000	22
時間配合	3.675	3	0.290	5	2	3.200	19	0.632	4
					3	3.800	12	0.632	4
					6	3.800	12	0.422	15
					9	3.900	7	0.316	18
配送品質	4.167	1	0.360	3	8	4.000	5	0.471	14
					11	4.200	2	0.422	15
					16	4.300	1	0.483	12
服務態度	3.867	2	0.312	4	5	3.900	7	0.568	6
					7	4.100	3	0.316	18

					10	4.100	3	0.316	18
					17	3.600	16	0.699	3
					18	3.600	16	0.843	2
					19	3.900	7	0.568	6
價格	3.100	6	0.568	1	14	3.100	20	0.568	6
整體營運	3.450	5	0.369	2	12	3.700	15	0.483	12
					20	2.300	22	0.949	1
					21	3.900	7	0.316	18
					22	3.900	7	0.568	6

資料來源：本研究整理

2、國外品牌代理通路重視度調查結果

根據國外品牌代理通路重視度調查結果，如表 4.6 所示。國外品牌代理通路在配送品質構面上非常重視，在其它五大構面上皆表示重視。因此國外品牌代理通路重視服務的全面性。在服務介面構面的項目上，每項皆表示重視，尤其在第 15 項(貨況追蹤簡便、快速且無誤)與第 01 項(委託配送連繫簡便)上表示非常重視。在時間配合構面的項目上，每項皆表示重視，尤其在第 03 項(例行收件配送頻度)。在配送品質構面的項目上，每項皆表示非常重視，尤其在第 16 項(委託配送安心，貨件不損壞)。在服務態度構面的項目上，每項皆表示重視，尤其在第 10 項(送件人員態度良好且能勝任工作)上表示非常重視。在整體營運構面的項目上，除第 20 項(提供客戶配送服務革新建議)表示普通外，其它項目皆表示重視。

表 4.6 國外品牌代理通路重視度調查結果

構面	平均數	排序	標準差	排序	項目	平均數	排序	標準差	排序
服務介面	4.264	3	0.603	2	1	4.500	4	0.618	12
					4	3.833	21	1.150	2
					13	4.167	18	0.786	5
					15	4.556	1	0.511	19
時間配合	4.264	3	0.489	5	2	4.111	19	0.676	10
					3	4.444	7	0.705	8
					6	4.222	17	0.732	7
					9	4.278	14	0.752	6

配送品質	4.519	1	0.527	4	8	4.500	4	0.618	12
					11	4.500	4	0.618	12
					16	4.556	1	0.616	15
服務態度	4.389	2	0.450	6	5	4.389	10	0.608	18
					7	4.444	7	0.616	15
					10	4.556	1	0.511	19
					17	4.389	10	0.698	9
					18	4.278	14	0.826	4
19	4.278	14	0.669	11					
價格	4.056	6	0.938	1	14	4.056	20	0.938	3
整體營運	4.125	5	0.564	3	12	4.333	12	0.485	21
					20	3.389	22	1.243	1
					21	4.333	12	0.485	21
					22	4.444	7	0.616	15

資料來源：本研究整理

3、個案公司重視度調查結果

根據個案公司通路重視度調查結果，如表 4.7 所示。個案公司在價格構面上表示重視，其它構面皆表示非常重視，尤其在配送品質構面上。在服務介面構面的項目上，除第 15 項(貨況追蹤簡便、快速且無誤)表示重視外，其它項目上皆表示非常重視，尤其是在第 01 項(委託配送連繫簡便)。在時間配合與配送品質兩大構面的項目上，每項皆表示非常重視。在服務態度構面的項目上，每項也皆表示非常重視，尤其在 17 項(快速回應客戶諮詢問題)與第 19 項(重視客戶抱怨，耐心處理)。在整體營運構面的項目上，每項皆表示非常重視，尤其是在第 21 項(滿足服飾零售通路各種活動的配送需求)、第 22 項(扮演服飾業客戶最佳後勤資源)。

表 4.7 個案公司重視度調查結果

構面	平均數	排序	標準差	排序	項目	平均數	排序	標準差	排序
服務介面	4.600	3	0.652	1	1	4.800	1	0.447	15
					4	4.600	9	0.894	1
					13	4.600	9	0.548	5
					15	4.400	19	0.894	1
時間配合	4.600	3	0.627	2	2	4.600	9	0.894	1

					3	4.600	9	0.894	1
					6	4.600	9	0.548	5
					9	4.600	9	0.548	5
配送品質	4.800	1	0.447	4	8	4.800	1	0.447	15
					11	4.800	1	0.447	15
					16	4.800	1	0.447	15
服務態度	4.667	2	0.425	5	5	4.600	9	0.548	5
					7	4.600	9	0.548	5
					10	4.600	9	0.548	5
					17	4.800	1	0.447	15
					18	4.600	9	0.548	5
					19	4.800	1	0.447	15
價格	4.400	6	0.548	3	14	4.400	19	0.548	5
整體營運	4.600	3	0.418	6	12	4.400	19	0.548	5
					20	4.400	19	0.548	5
					21	4.800	1	0.447	15
					22	4.800	1	0.447	15

資料來源：本研究整理

4.4.2 服飾配送服務滿意度調查結果

以下區分自有品牌通路、國外品牌代理通路及個案公司三類，分別說明服飾配送服務滿意度調查結果。

1、自有品牌通路滿意度調查結果

根據自有品牌通路滿意度調查結果，如表 4.8 所示。自有品牌通路在配送品質、服務態度、時間配合與服務介面四大構面上表示滿意，尤其在配送品質構面上，而在價格與整體營運兩大構面上表示普通。在服務介面構面的項目上，除第 04 項(緊急委託配送服務能力)表示普通外，其它項目上皆表示滿意。在時間配合構面的項目上，除第 02 項(委託配送截止時間有彈性)表示普通外，其它皆表示滿意，尤其是在第 03 項(例行收件配送頻度)。在配送品質構面的項目上，三項皆表示滿意，而且是

22 個項目中客戶最為滿意的。在服務態度構面的項目上，每項皆表示滿意，尤其在第 10 項(送件人員態度良好且能勝任工作)與第 11 項(送交貨件不失誤)，顯示直接人員的服務態度良好，但在第 18 項(快速且認真處理異常問題)滿意度較低。在整體營運構面的項目上，除第 20 項(提供客戶配送服務革新建議)表示不滿意外，其它項目皆表示滿意。

表 4.8 自有品牌通路滿意度調查結果

構面	平均數	排序	標準差	排序	項目	平均數	排序	標準差	排序
服務介面	3.550	4	0.307	5	1	3.900	8	0.738	5
					4	2.900	21	0.568	9
					13	3.500	17	0.527	12
					15	3.900	8	0.568	9
時間配合	3.575	3	0.442	2	2	3.000	20	0.471	17
					3	4.100	5	0.568	9
					6	3.600	13	0.843	3
					9	3.600	13	0.699	6
配送品質	4.300	1	0.246	6	8	4.200	3	0.422	19
					11	4.300	2	0.483	14
					16	4.400	1	0.516	13
服務態度	3.850	2	0.372	3	5	4.000	7	0.471	17
					7	4.100	5	0.316	21
					10	4.200	3	0.422	19
					17	3.600	13	0.843	3
					18	3.500	17	0.850	2
					19	3.700	11	0.483	14
價格	3.200	6	0.632	1	14	3.200	19	0.632	8
整體營運	3.400	5	0.316	4	12	3.700	11	0.483	14
					20	2.400	22	0.966	1
					21	3.900	8	0.316	21
					22	3.600	13	0.699	6

資料來源：本研究整理

2、國外品牌代理通路滿意度調查結果

根據國外品牌代理通路滿意度調查結果，如表 4.9 所示。國外品牌代理通路在六大構面上皆表示滿意，尤其在配送品質構面上。在服務介面構面的項目上，除第 04 項(緊急委託配送服務能力)表示普通外，其它項目皆表示滿意。在時間配合構面的項目上，每項皆表示滿意，尤其在第 03 項(例行收件配送頻度)。在配送品質構面的項目上，每項皆表示滿意，尤其在第 16 項(委託配送安心，貨件不損壞)。在服務態度構面的項目上，每項皆表示滿意，尤其在第 05 項(客服人員態度良好且能勝任工作)。在整體營運構面的項目上，除第 20 項(提供客戶配送服務革新建議)表示普通外，其它項目皆表示滿意。

表 4.9 國外品牌代理通路滿意度調查結果

構面	平均數	排序	標準差	排序	項目	平均數	排序	標準差	排序
服務介面	3.653	5	0.403	3	1	3.944	10	0.539	18
					4	3.222	21	1.114	1
					13	3.722	15	0.461	20
					15	3.722	15	0.826	4
時間配合	3.792	3	0.346	6	2	3.833	12	0.514	19
					3	4.222	3	0.548	17
					6	3.722	15	0.575	15
					9	3.389	20	0.778	6
配送品質	4.167	1	0.539	2	8	4.111	6	0.676	10
					11	4.111	6	0.758	7
					16	4.278	1	0.575	16
服務態度	3.963	2	0.386	4	5	4.278	1	0.669	11
					7	4.056	9	0.725	9
					10	4.167	5	0.618	13
					17	3.778	13	0.732	8
					18	3.722	15	0.826	4
					19	3.778	13	0.647	12
價格	3.556	6	0.856	1	14	3.556	19	0.856	3
整體營運	3.708	4	0.366	5	12	4.222	3	0.428	21
					20	2.556	22	0.922	2
					21	4.111	6	0.583	14
					22	3.944	10	0.416	22

資料來源：本研究整理

3、個案公司滿意度調查結果

根據個案公司通路滿意度調查結果，如表 4.10 所示。個案公司除在時間配合與價格兩大構面表示滿意外，其它構面皆表示非常滿意，尤其在配送品質構面上。

在服務介面構面的項目上，除第 04 項(緊急委託配送服務能力)與第 15 項(貨況追蹤簡便、快速且無誤)表示滿意外，其它項目上皆表示非常滿意。在時間配合構面的項目上，除第 03 項(例行收件配送頻度)與第 06 項(於指定時間內收取貨件)表示滿意外，其它項目皆表示非常滿意。在配送品質構面項目上，每項皆表示非常滿意，尤其在第 11 項(送交貨件不失誤)、第 16 項(委託配送安心，貨件不損壞)。

在服務態度構面的項目上，除第 07 項(收件人員態度良好且能勝任工作)表示滿意外，其它項目皆表示非常滿意。在整體營運構面的項目上，除第 12 項(送件交貨符合零售通路需求)表示滿意外，其它項目皆表示非常滿意。

表 4.10 個案公司滿意度調查結果

構面	平均數	排序	標準差	排序	項目	平均數	排序	標準差	排序
服務介面	4.500	4	0.637	1	1	4.600	5	0.548	5
					4	4.400	15	0.894	1
					13	4.600	5	0.548	5
					15	4.400	15	0.894	1
時間配合	4.350	6	0.518	3	2	4.400	15	0.894	1
					3	4.200	20	0.837	4
					6	4.200	20	0.447	17
					9	4.600	5	0.548	5
配送品質	4.733	1	0.435	5	8	4.600	5	0.548	5
					11	4.800	1	0.447	17
					16	4.800	1	0.447	17
服務態度	4.600	2	0.384	6	5	4.600	5	0.548	5
					7	4.200	20	0.447	17
					10	4.600	5	0.548	5
					17	4.800	1	0.447	17
					18	4.600	5	0.548	5

					19	4.800	1	0.447	17
價格	4.400	5	0.548	2	14	4.400	15	0.548	5
整體營運	4.550	3	0.447	4	12	4.400	15	0.548	5
					20	4.600	5	0.548	5
					21	4.600	5	0.548	5
					22	4.600	5	0.548	5

資料來源：本研究整理

4.4.3 服飾配送服務績效指標調查結果

根據兩大通路服務績效指標，如圖 4.11 所示，調查結果顯示在準點率部份，國外品牌代理通路準點率較高，以及錯誤率較低，但在損壞率部份較自有品牌通路高。但經 t 檢定後，在信賴水準 95% 之條件下，準點率之 t 值為 1.60，錯誤率之 t 值為 1.24，損換率之 t 值為 0.76，均少於臨界值 1.96 未拒絕兩者無差異之虛無假設，亦即就統計觀點而言，個案公司對兩大通路配送服務之準點率、錯誤率及損壞率無差異。

表 4.11 兩大通路服務績效指標

衡量指標	自有品牌平均數	自有品牌標準差	國外品牌代理平均數	國外品牌代理標準差
準點率	99.710%	0.296%	99.876%	0.149%
錯誤率	0.191%	0.172%	0.113%	0.123%
損壞率	0.010%	0.032%	0.021%	0.045%

五、個案公司服飾配送服務績效之檢討

本章根據調查結果檢討個案公司服飾配送服務績效，依客戶重視度及滿意度的差異、個案公司與客戶重視度及滿意度的差異、個案公司服務績效與資源配置、服務績效指標與要項滿意度進行分析，分別說明之。

5.1 客戶重視度及滿意度的差異分析

本章為了解客戶重視度及滿意度的差異，因此各別依兩大通路重視度及滿意度進行分析。

5.1.1 客戶重視度的差異分析

根據調查結果整理出兩大通路對重視度的差異比較表，如表 5.1 所示。國外品牌代理通路在每個構面上的重視度皆較自有品牌通路高，故國外品牌代理通路對服務整體服務構面有較高的期望與標準。尤其在配送品質構面上，其表示非常重視，而自有品牌通路表示重視；在價格構面與整體營運上表示重視，而自有品牌表示普通。

兩大通路在構面上重視度的順序具有一致性，惟國外品代理通路在服務介面與時間配合構面上具有相同的重視度。故兩大通路對配送服務構面的看法相同，都認為配送品質與服務態度構面為首要，時間配合與服務介面構面為次要，後者為整體營運與價格構面。故委託貨件不失誤與良好的服務態度是客戶委外配送的優先考量，也表示如果配送品質與服務態度都做不好的話，客戶是不會滿意的，其它構面做的多好，恐無用武之地。如果時間配合又適當，而且有良好的委送服務介面，處理異常問題與抱怨的機會就少，整體營運自然順暢，而且能得到較好的價格，營業利益自然增加。

在所有的服務項目上國外品牌代理通路也都比自有品牌高。故國外品牌代理通路對整體服務項目有較高的期望與標準。在服務介面構面的項目上，在第 04 項(緊急委託配送服務能力)國外品牌代理通路表示重視，而自有品牌表示普通；在第 15 項(貨況追蹤簡便、快速且無誤)表示非常重視，而自有品牌為重視。在時間配合構面的項目上，在第 02 項(委託配送截止時間有彈性)國外品牌代理通路表示重視，而自有品牌表示普通。

在配送品質構面的項目上，每項國外品牌代理通路都表示非常重視，而自有品牌表示重視。在服務態度構面的項目上，在第 10 項(送件人員態度良好且能勝任工作)國外品牌代理通路表示非常重視，而自有品

牌表示重視。故國外品牌代理通路對送件服務人員的標準較高。在整體營運的項目上，在第 20 項(提供客戶配送服務革新建議)國外品牌代理通路表示重視，而自有品牌表示普通。故國外品牌代理通路較希望掌握新的觀念，改善其物流系統。

表 5.1 兩大通路重視度的差異比較表

構面	國外品牌代理	排序	自有品牌	排序	項目	國外品牌代理	排序	自有品牌	排序
服務介面	4.264	3	3.550	4	1	4.500	4	3.800	12
					4	3.833	21	2.900	21
					13	4.167	18	3.500	18
					15	4.556	1	4.000	5
時間配合	4.264	3	3.675	3	2	4.111	19	3.200	19
					3	4.444	7	3.800	12
					6	4.222	17	3.800	12
					9	4.278	14	3.900	7
配送品質	4.519	1	4.167	1	8	4.500	4	4.000	5
					11	4.500	4	4.200	2
					16	4.556	1	4.300	1
服務態度	4.389	2	3.867	2	5	4.389	10	3.900	7
					7	4.444	7	4.100	3
					10	4.556	1	4.100	3
					17	4.389	10	3.600	16
					18	4.278	14	3.600	16
價格	4.056	6	3.100	6	14	4.056	20	3.100	20
					19	4.278	14	3.900	7
整體營運	4.125	5	3.450	5	12	4.333	12	3.700	15
					20	3.389	22	2.300	22
					21	4.333	12	3.900	7
					22	4.444	7	3.900	7

資料來源：本研究整理

5.1.2 客戶滿意度的差異分析

根據調查結果整理出兩大通路滿意度的差異比較表，如表 5.2 所示。國外品牌代理通路除了在配送品質構面滿意度較低於自有品牌通路外，其它五大構面的滿意度都比自有品牌通路高。在價格與整體營運兩大構面上國外品牌代理通路表示滿意，而自有品牌通路表示普通。在尤其在配送品質構面上，其表示非常重視，而自有品牌通路表示重視；在價格構面與整體營運上表示重視，而自有品牌表示普通。

兩大通路在構面上滿意度的順序也具有一致性，惟國外品代理通路在整體營運構面的滿意度比服務介面構面高。而自有品牌通路相反之。故兩大通路對服務構面的滿意度感受相同，都感受到個案公司在配送品質做的最好、其次是服務態度，再者是時間配合構面，最後是價格構面。故不管其它構面滿意度多高，價格對個案公司永遠是一大挑戰。

在服務介面構面的項目上，在在第 15 項(貨況追蹤簡便、快速且無誤)國外品牌代理通路滿意度比自有品牌通路低。在時間配合構面的項目上，在第 02 項(委託配送截止時間有彈性)國外品牌代理通路表示滿意，而自有品牌表示普通；在第 09 項(於指定時間內送達貨件)國外品牌代理通路表示普通，而自有品牌表示滿意。在配送品質構面的項目上，每項滿意度國外品牌代理通路都比自有品牌表示低。在服務態度構面的項目上，在第 07 項(收件人員態度良好且能勝任工作)與第 10 項(送件人員態度良好且能勝任工作)滿意度國外品牌代理通路比自有品牌通路低。故國外品牌代理通路對送件服務人員的標準較高。在整體營運的項目上，每項都國外品牌代理通路都比自有品牌通路高。

表 5.2 兩大通路滿意度的差異比較表

構面	國外品牌代理	排序	自有品牌	排序	項目	國外品牌代理	排序	自有品牌	排序
服務介面	3.653	5	3.550	4	1	3.944	10	3.900	8
					4	3.222	21	2.900	21
					13	3.722	15	3.500	17
					15	3.722	15	3.900	8
時間配合	3.792	3	3.575	3	2	3.833	12	3.000	20
					3	4.222	3	4.100	5
					6	3.722	15	3.600	13
					9	3.389	20	3.600	13
配送品質	4.167	1	4.300	1	8	4.111	6	4.200	3

					11	4.111	6	4.300	2
					16	4.278	1	4.400	1
服務態度	3.963	2	3.850	2	5	4.278	1	4.000	7
					7	4.056	9	4.100	5
					10	4.167	5	4.200	3
					17	3.778	13	3.600	13
					18	3.722	15	3.500	17
					19	3.778	13	3.700	11
價格	3.556	6	3.200	6	14	3.556	19	3.200	19
整體營運	3.708	4	3.400	5	12	4.222	3	3.700	11
					20	2.556	22	2.400	22
					21	4.111	6	3.900	8
					22	3.944	10	3.600	13

資料來源：本研究整理



5.2 個案公司與客戶重視度及滿意度的差異分析

本章為了解個案公司與客戶對服務重視度及滿意度的差異，因此各別依個案公司與兩大通路重視度及滿意度進行比較。

5.2.1 個案公司與自有品牌通路重視度的差異分析

根據調查結果整理出個案公司與自有品牌通路重視度的差異比較表，如表 5.3 所示。個案公司在每個構面上的重視度都比自有品牌通路高，故個案公司對整體服務構面有較高的標準。在配送品質、服務態度、時間配合與服務介面構面上，其表示非常重視，而自有品牌通路表示重視；在價格構面上表示重視，而自有品牌普通。在整體營運構面上表示非常重視，而自有品牌表示普通。故個案公司非常重視整體服務面，故價格在市場上常因削價競爭，及其特性等相關因素，故個案在價格構面上也較其它構面有所差異。

個案公司與自有品牌通路在構面上重視度的順序具有一致性，惟個案公司在服務介面、時間配合與整體營運三大構面上具有相同的重視度。故個案公司與自有品牌通路對配送服務構面的看法也相同，都認為配送品質與服務態度構面為首要，時間配合構面為次要，後者為服務介面、整體營運與價格構面。在所有的服務項目的重視度上，個案公司都比自有品牌通路高。在服務介面構面的項目上，在第 04 項(緊急委託配送服務能力)差異較大，在 15 項(貨況追蹤簡便、快速且無誤)差異較小。

在時間配合構面的項目上，在第 02 項(委託配送截止時間有彈性)差異較大，其它項目個案公司都表示非常重視，而自有品牌表示重視。在配送品質與服務態度兩大構面的項目上，每項個案公司都表示非常重視，而自有品牌通路都表示重視。在整體營運的項目上，在第 20 項(提供客戶配送服務革新建議)差異較大。

表 5.3 個案公司與自有品牌通路重視度的差異比較表

構面	個案公司	排序	自有品牌	排序	項目	個案公司	排序	自有品牌	排序
服務介面	4.600	3	3.550	4	1	4.800	1	3.800	12
					4	4.600	9	2.900	21
					13	4.600	9	3.500	18

					15	4.400	19	4.000	5
時間配合	4.600	3	3.675	3	2	4.600	9	3.200	19
					3	4.600	9	3.800	12
					6	4.600	9	3.800	12
					9	4.600	9	3.900	7
配送品質	4.800	1	4.167	1	8	4.800	1	4.000	5
					11	4.800	1	4.200	2
					16	4.800	1	4.300	1
服務態度	4.667	2	3.867	2	5	4.600	9	3.900	7
					7	4.600	9	4.100	3
					10	4.600	9	4.100	3
					17	4.800	1	3.600	16
					18	4.600	9	3.600	16
					19	4.800	1	3.900	7
價格	4.400	6	3.100	6	14	4.400	19	3.100	20
整體營運	4.600	3	3.450	5	12	4.400	19	3.700	15
					20	4.400	19	2.300	22
					21	4.800	1	3.900	7
					22	4.800	1	3.900	7

資料來源：本研究整理

5.2.2 個案公司與自有品牌通路服務滿意度的差異

根據調查結果整理出個案公司與自有品牌通路對服務滿意度的差異，如表 5.4 所示。個案公司在所有構面上的滿意度都比自有品牌高。個案公司與自有品牌通路在配送品質與服務態度兩大構面上，其滿意度順序一致。

在所有的服務項目的滿意度上，個案公司都比自有品牌通路高。在服務介面構面的項目上，在第 04 項(緊急委託配送服務能力)差異較大，在 15 項(貨況追蹤簡便、快速且無誤)差異較小。在時間配合構面的項目上，在第 02 項(委託配送截止時間有彈性)差異較大，在 03 項(例行收件配送頻度)差異較小。在配送品質構面的項目上，每項滿意度個案公司都表示非常滿意，而自有品牌表示滿意。在服務態度構面的項目上，除第 07 項(收件人員態度良好且能勝任工作)個案公司與自有品牌都表示滿意外，其它項目個案公司都表示非常滿意，而自有品牌通路都

表示滿意。在整體營運的項目上，在第 20 項(提供客戶配送服務革新建議)兩者滿意度差距較大。

表 5.4 個案公司與自有品牌通路滿意度的差異比較表

構面	個案公司	排序	自有品牌	排序	項目	個案公司	排序	自有品牌	排序
服務介面	4.500	4	3.550	4	1	4.600	5	3.900	8
					4	4.400	15	2.900	21
					13	4.600	5	3.500	17
					15	4.400	15	3.900	8
時間配合	4.350	6	3.575	3	2	4.400	15	3.000	20
					3	4.200	20	4.100	5
					6	4.200	20	3.600	13
					9	4.600	5	3.600	13
配送品質	4.733	1	4.300	1	8	4.600	5	4.200	3
					11	4.800	1	4.300	2
					16	4.800	1	4.400	1
服務態度	4.600	2	3.850	2	5	4.600	5	4.000	7
					7	4.200	20	4.100	5
					10	4.600	5	4.200	3
					17	4.800	1	3.600	13
					18	4.600	5	3.500	17
					19	4.800	1	3.700	11
價格	4.400	5	3.200	6	14	4.400	15	3.200	19
整體營運	4.550	3	3.400	5	12	4.400	15	3.700	11
					20	4.600	5	2.400	22
					21	4.600	5	3.900	8
					22	4.600	5	3.600	13

資料來源：本研究整理

5.2.3 個案公司與國外品牌代理通路服務重視度的差異

根據調查結果整理出個案公司與國外品牌代理通路對服務重視度的

差異，如表 5.5 所示。個案公司在每個構面上的重視度都比國外品牌代理通路高，故個案公司對整體服務構面有較高的標準。在配送品質構面上兩者都表示非常重視，在價格構面上兩者都表示重視，在其它四大構面上，個案公司都表示非常重視，而國外品牌代理通路都表示重視。

個案公司與國外品牌代理通路在構面上重視度的順序具有一致性，惟個案公司在服務介面、時間配合與整體營運三大構面上具有相同的重視度。故個案公司與國外品牌代理通路對配送服務構面的看法也相同，都認為配送品質與服務態度構面為首要，時間配合構面為次要，後者為服務介面、整體營運與價格構面。

在所有的服務項目的重視度上，除第 15 項(貨況追蹤簡便、快速且無誤)外，個案公司都比國外品牌代理通路高。在服務介面構面的項目上，在第 04 項(緊急委託配送服務能力)差異較大。在時間配合構面的項目上，個案公司都表示非常重視，而國外品牌代理表示重視。在配送品質構面的項目上，兩者都表示非常重視。在服務態度構面的項目上，除第 10 項(送件人員態度良好且能勝任工作)兩者都表示非常重視外，其它項目個案公司皆表示非常重視，而國外品牌代理通路表示重視。在整體營運的項目上，在第 20 項(提供客戶配送服務革新建議)差異較大。故客戶對於新的建議需求並不同。

表 5.5 個案公司與國外品牌代理通路重視度差異比較表

構面	個案公司	排序	國外品牌代理	排序	項目	個案公司	排序	國外品牌代理	排序
服務介面	4.600	3	4.264	3	1	4.800	1	4.500	4
					4	4.600	9	3.833	21
					13	4.600	9	4.167	18
					15	4.400	19	4.556	1
時間配合	4.600	3	4.264	3	2	4.600	9	4.111	19
					3	4.600	9	4.444	7
					6	4.600	9	4.222	17
					9	4.600	9	4.278	14
配送品質	4.800	1	4.519	1	8	4.800	1	4.500	4
					11	4.800	1	4.500	4
					16	4.800	1	4.556	1
服務態度	4.667	2	4.389	2	5	4.600	9	4.389	10
					7	4.600	9	4.444	7

					10	4.600	9	4.556	1
					17	4.800	1	4.389	10
					18	4.600	9	4.278	14
					19	4.800	1	4.278	14
價格	4.400	6	4.056	6	14	4.400	19	4.056	20
整體營運	4.600	3	4.125	5	12	4.400	19	4.333	12
					20	4.400	19	3.389	22
					21	4.800	1	4.333	12
					22	4.800	1	4.444	7

資料來源：本研究整理

5.2.4 個案公司與國外品牌代理通路滿意度的差異

根據調查結果整理出個案公司與國外品牌代理通路對服務滿意度的差異，如表 5.6 所示。個案公司在所有構面上的滿意度都比自有品牌高。個案公司與國外品牌代理通路在配送品質與服務態度兩大構面上，其滿意度順序一致。在所有的服務項目的滿意度上，除第 03(例行收件配送頻度)個案公司比較低外，其它比國外品牌代理通路高。

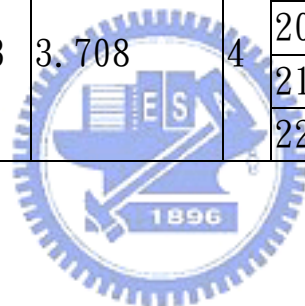
在服務介面構面的項目上，在第 04 項(緊急委託配送服務能力)差異較大。在時間配合構面的項目上，在第 09 項(於指定時間內送達貨件)差異較大。在配送品質構面的項目上，每項滿意度個案公司都表示非常滿意，而國外品牌代理通路都表示滿意。在服務態度構面的項目上，除第 07 項(收件人員態度良好且能勝任工作)差異較小。在整體營運的項目上，在第 20 項(提供客戶配送服務革新建議)兩者滿意度差距較大。

表 5.6 個案公司與國外品牌代理通路滿意度的差異比較表

構面	個案公司	排序	國外品牌代理	排序	項目	個案公司	排序	國外品牌代理	排序
服務介面	4.500	4	3.653	5	1	4.600	5	3.944	10
					4	4.400	15	3.222	21
					13	4.600	5	3.722	15
					15	4.400	15	3.722	15
時間配合	4.350	6	3.792	3	2	4.400	15	3.833	12

					3	4.200	20	4.222	3
					6	4.200	20	3.722	15
					9	4.600	5	3.389	20
配送品質	4.733	1	4.167	1	8	4.600	5	4.111	6
					11	4.800	1	4.111	6
					16	4.800	1	4.278	1
服務態度	4.600	2	3.963	2	5	4.600	5	4.278	1
					7	4.200	20	4.056	9
					10	4.600	5	4.167	5
					17	4.800	1	3.778	13
					18	4.600	5	3.722	15
					19	4.800	1	3.778	13
價格	4.400	5	3.556	6	14	4.400	15	3.556	19
整體營運	4.550	3	3.708	4	12	4.400	15	4.222	3
					20	4.600	5	2.556	22
					21	4.600	5	4.111	6
					22	4.600	5	3.944	10

資料來源：本研究整理



5.3 服務績效與資源配置之分析

根據調查結果並運用服務績效評估矩陣，檢討個案公司服務水準與資源運用配置，並分別說明如下。

5.3.1 自有品牌通路服務績效矩陣分析

自有品牌通路服務績效矩陣，如圖 5.1 所示。六大構面及 22 個項目均分佈在改善區與維持區，而且非常集中在中心線左右。故整體而言個案公司在自有品牌通路服務已達水準，大致上資源運用配置得當，因此需要改善的地方與投入的資源較少，只有時間配合、整體營運與服務態度三大構面需要稍為改善，其它三大構面應該維持服務水準。在服務介面的構面項目上，應稍為改善第 15 項(貨況追蹤簡便、快速且無誤)，其它項目應維持。在時間配合構面項目上，僅第 03 項(例行收件配送頻度)應維持，其它項目都要稍為改善。在配送品質的構面項目上都應維持。在服務態度的構面項目上，除第 18 項(快速且認真處理異常問題)與第 19 項(快速且認真處理異常問題)需稍為改善外，其它項目都應維持。在整體營運的構面項目上，除第 22 項(扮演服飾業客戶最佳後勤資源)需稍為改善外，其它項目都應維持。

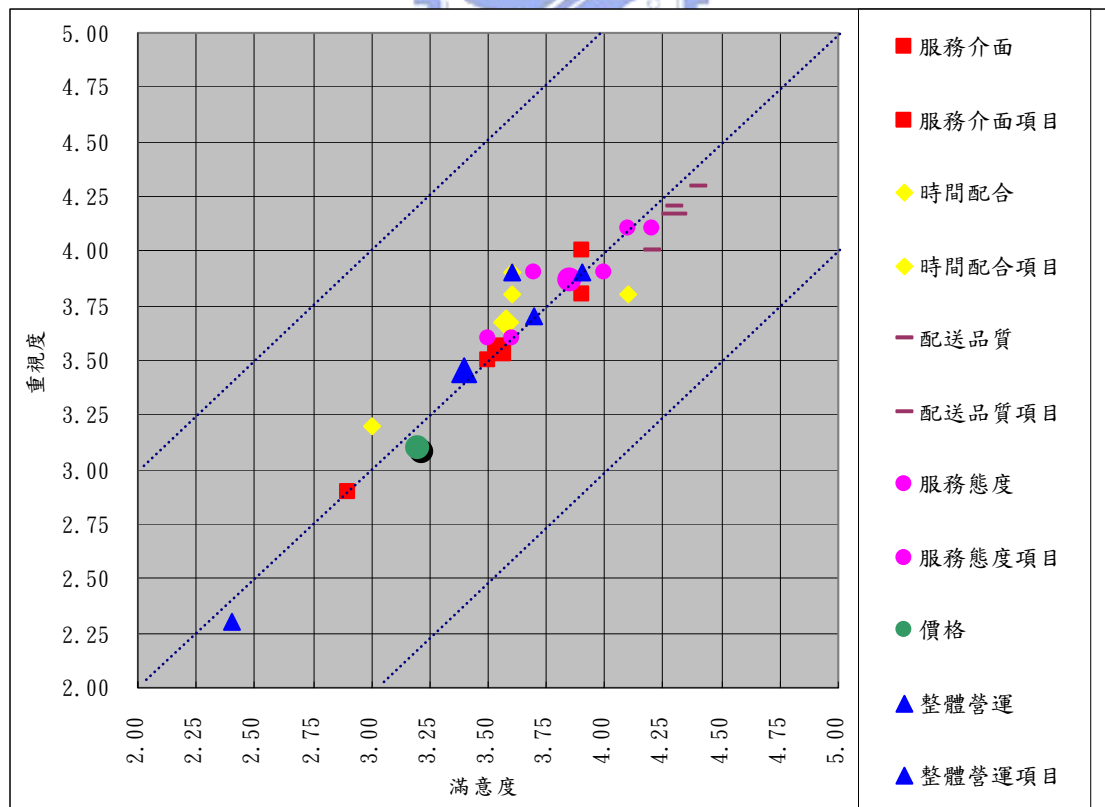


圖 5.1 自有品牌通路服務績效矩陣分析

5.4 服務績效指標與滿意度之分析

根據調查結果將時間配合構面中第 06 項(於指定時間內收取貨件)與第 09 項(於指定時間內收取貨件)兩項合併為準點項目滿意度。將配送品質構面中第 08 項(收取貨件不失誤)與第 11 項(送交貨件不失誤)兩項合併為錯誤項目滿意度，第 16 項(委託配送安心，貨件不損壞)為損壞項目滿意度。求得兩大通路服務績效迴歸式說明如下。

1、自有品牌通路服務績效迴歸式

(1) 準點服務績效迴歸式

準點率% = $100.042 - 0.09231(\text{準點項目滿意度})$

(2) 錯誤服務績效迴歸式

錯誤率% = $0.635 - 0.10444(\text{錯誤項目滿意度})$

(3) 損壞服務績效迴歸式

損壞率% = $0.083 - 0.01667(\text{損壞項目滿意度})$

其中準點率迴歸式之斜率為負值，準點率之提高與滿意度呈相反方向，與先驗知識不合，且三個迴歸式判定係數都太低，即表示迴歸式的配適度太低，因此三個服務績效指標與要項滿意度沒有顯著關係，因此自有品牌通路三個迴歸式之關係均不成立。如表 5.7 所示。

表 5.7 自有品牌通路線性迴歸統計量

績效項目		準點績效		錯誤績效		損壞績效	
斜率	截距	-0.000923077	1.000423077	-0.001044444	0.006348889	-0.000166667	0.000833333
斜率標準誤	截距標準誤	0.001556386	0.005686669	0.001676696	0.007148114	0.000208333	0.000922331
判定係數	y 值的標準誤	0.042117578	0.003073616	0.046259649	0.001778404	0.074074074	0.000322749
F 統計量	自由度	0.351755725	8	0.388027192	8	0.64	8
迴歸平方和	殘差的平方和	3.32308E-06	7.55769E-05	1.22722E-06	2.53018E-05	6.66667E-08	8.33333E-07

資料來源：本研究整理

2、國外品牌代理通路服務績效迴歸式

(1) 準點服務績效迴歸式

準點率% = $99.99 - 0.03206(\text{準點項目滿意度})$

(2) 錯誤服務績效迴歸式

錯誤率% = $-0.077 + 0.04621(\text{錯誤項目滿意度})$

(3) 損壞服務績效迴歸式

損壞率% = $0.102 - 0.01881(\text{損壞項目滿意度})$

其中準點率與錯誤率迴歸式之符號也與先驗知識不合，且三個迴歸式判定係數都太低，即表示迴歸式的配適度太低，因此三個服務績效指標與要項滿意度沒有顯著關係，因此國外品牌代理通路三個迴歸式之關係均不成立。如表 5.8 所示。

表 5.8 國外品牌代理通路線性迴歸統計量

服務績效項目		準點績效		錯誤績效		損壞績效	
		斜率	截距	斜率	截距	斜率	截距
斜率	截距	-0.000320561	0.999895327	0.000462143	-0.00077214	-0.000188119	0.001015842
斜率標準誤	截距標準誤	0.000623828	0.00224684	0.000439292	0.001828918	0.000188181	0.000811823
判定係數	y 值的標準誤	0.016235358	0.00152097	0.0646962	0.001225127	0.058787129	0.000445758
F 統計量	自由度	0.264052713	16	1.106741151	16	0.999342538	16
迴歸平方和	殘差的平方和	6.10846E-07	3.70136E-05	1.66115E-06	2.4015E-05	1.9857E-07	3.17921E-06

資料來源：本研究整理

六、結論與建議

6.1 研究結論

本研究調查個案公司在服飾業零售通路配送服務績效，調查對象包含個案公司營業處主管與其服飾業兩大通路(自有品牌與國外品牌代理)客戶物流管理者進行問卷調查。根據調查結果並分析服務重視度、服務滿意度、客戶對服務重視度及滿意度的差異、個案公司與客戶對服務重視度及滿意度的差異，以及運用服務績效評估矩陣檢討個案公司資源配置，透由以上檢討個案公司服飾配送服務績效，本研究結論說明如下。

1、 個案公司與兩大通路重視度的順序具有一致性，且國外品牌代理通路對服務有較高的期望與標準，且具全面性，自有品牌較重視配送品質，個案公司大體能掌握客戶需求，一致認為配送品質與服務態度兩大構面最重要，其次時間配合與服務界面的構面，最後為整體營運與合理價格的構面。

2、 個案公司與兩大通路滿意視度的順序大體具有一致性，兩大通路在滿意度上差異最小，大體上國外品牌代理通路較自有品牌通路滿意，惟配送品質外，但相較之下對服務界面也較有意見。個案公司自認為對各方全面都較客戶重視，但績效不如預期，需要注意。三者都感受到個案公司在配送品質做的最好、其次是服務態度，再者是時間配合構面，最後是價格構面。

3、 個案公司對兩大通路的服務方式與資源配置上差不多，但國外品牌代理通路在服務績效矩陣上皆落在改善區，是一個重要的警訊，因為國外品牌代理通路也是個案公司最主要的客戶。

4、 自有品牌代理通路落在改善區的構面有服務界面與價格，貨況追蹤、委送截止時間的彈性、指定時間處理、異常與抱怨處理、與合作關係相關的要項也落在改善區。

6.2 建議事項

根據上述研究結論，提出個案公司服飾配送服務改善建議事項，分別說明如下。

- 1、 個案公司需要更務實去了解與客戶認知的差異，去除服務績效感受的差距，針對各構面或要項進行強化及評估有限資源的投入。
- 2、 個案公司需要更進一步去探討國外品牌代理通路。可進一步去了解不同貨件量、委託比重是否有不同的認知，以及不同營業處配送服務與資源的運用情況。
- 3、 服務績效指標與滿意度方面，需要再更進一步收集資料來建立關係。可考量運用服務績指標來控管服務績效，如配送品質與時間配合的方面。
- 4、 事實上在比較兩大通路或個案公司與客戶間的差異，都需要做統計檢定，因受限於時間上未處理，需要加強來進一步辨識是否真有差異。



6.3 後續研究建議

- 1、 本研究僅針對個案公司為對象，研究其服飾業零售通路配送服務，建議後續研究可含蓋個案公司其它客戶業態別（如化粧品、精品等等）或其它業務範圍（如倉儲、快遞等等）或其它經營構面（如財務、行銷等等）納入研究。
- 2、 後續研究針對服飾業零售通路廠商為研究對象，探討其對於委外物流公司之評估或服務績效評量，並可了解各別物流公司競爭地位及相關績效。

參考文獻

中交部份

- [1] 物流經營管理實務，經濟部商業司編印，民國 85 年 4 月。
- [2] 林祖得、樂以媛，我國流通業電子化現況與展望(三)-成衣服飾業，資策會，民國 90 年。
- [3] 楊銘郎，”便利商店對物流服務績效滿意度之研究”，國立台北大學，企業管理學系碩士在職專班碩士論文，民國 90 年。
- [4] 宋伯年，”運籌服務品質、滿意度及忠誠度之探討-以宅配服務為例”，國立高雄第一科技大學，碩士論文，民國 91 年。
- [5] 陳智德，”管理顧問業服務品質、顧客滿意度及顧客忠誠度研究”，國立成功大學，管理學院高階管理碩士在職專班 EMBA 碩士論文，民國 91 年。
- [6] 董景福，”國際運輸服務業關係品、服務構面與服務價值關係之研究”，國立中山大學，企業管理學系，碩士論文，民國 91 年。
- [6] 阿保榮司，”物流戰略的展開”，白桃書房，1990，p21-p22。

西文部份

- [1] Valarie a. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry, ”Delivering Quality Service-Balancing Customer Perception and Expectation”, The Free Press, 1990
- [2] B. J. Lalonde and P. H. Zinszer, ”Customer Service: Meaning and Measurement”, National Council of Physical Distribution Management, 1976
- [3] B. J. Lalonde, ”Customer Service”, in J. F. Robeson and R. G. Houseeds, The Distribution Handbook, New York, The Free press, 1985
- [4] Doublas M. Lambert and Arun Sharma, ”A Customer-based Competitive Analysis for Logistics Decisions”, IJPD&LM20, 1991
- [5] J. U. Sterling and D. M. Lambert, ”Customer Service Research: Past, Present and Future”, I. J. P. D&M. M., Vol. 19, No. 2, 1990

附錄

<服飾配送服務績效問卷調查>

親愛的先生、女士：您好

本問卷調查為個案公司服飾配送服務績效及其改善之學術研究，主要目的在瞭解個案公司的服飾配送服務績效水準，以及提供其做為服飾配送服務改善之建議。

感謝您百忙撥空填寫，您所填寫的資料絕不對外公開，請您放心。

國立交通大學管理學院運輸物流組

指導教授：黃台生

研究生：蔡幸嘉 敬上



第一部份：服飾業客戶基本資料

01. 貴公司服飾零售通路類型
自有品牌連鎖通路 國外品牌代理商
02. 貴公司服飾產品主要特色(可複選)
設計師品味 OL(Office Lady)或OG(Office Gentleman)
流行趨勢(High Fashion) 平實
03. 貴公司服飾業零售通路家數
15家以下 16~30家 31~45家 45~60家 60家以上
04. 貴公司委外配送貨件占總配送貨件的比重
20%以下 21~40% 41~60% 61~80% 81~100%
05. 貴公司委託個案公司配送貨件占總委外配送貨件的比重
20%以下 21~40% 41~60% 61~80% 81~100%
06. 貴公司委託個案公司配送服務的通知方式(可複選)
例行收件 電話通知 傳真通知 電子郵件通知
07. 貴公司與個案公司例行收件配送的頻度
一日二配 一日一配 一週三配 一週二配 一週一配
無特別約定

08. 貴公司委託個案公司配送服務準點率?
 _____=指定時間內完成的委送服務單/委送服務單總數
09. 貴公司委託個案公司配送服務錯誤率?
 _____=錯誤的委送服務單數/委送服務單總數
10. 貴公司委託個案公司配送服務損壞率?
 _____=損壞的委送服務單數/委送服務單總數

第二部份：服飾配送服務衡量項目之重視與滿意程度調查

請貴公司針對每一項配送服務衡量項目的重視及滿意程度打勾

非 常 重 視	重 視	普 通	不 重 視	非 常 重 視	非 滿 意	普 通	不 滿 意	非 常 滿 意
------------------	--------	--------	-------------	------------------	-------------	--------	-------------	------------------

- <委送服務作業>=====
01. 委託配送連繫簡便-----
02. 委託配送截止時間有彈性-----
03. 例行收件配送頻度-----
04. 緊急委託配送服務能力-----
05. 客服人員態度良好且能勝任工作-----
- <收件服務作業>=====
06. 於指定時間內收取貨件-----
07. 收件人員態度良好且能勝任工作-----
08. 收取貨件不失誤-----
- <送件服務作業>=====
09. 於指定時間內送達貨件-----
10. 送件人員態度良好且能勝任工作-----
11. 送交貨件不失誤-----
12. 送件交貨符合零售通路的需求-----
- <帳務服務作業>=====
13. 對帳簡便且計算無誤-----
14. 合理的配送服務費用-----
- <整體服務作業>=====
15. 貨況追蹤簡便、快速且無誤-----

16. 委託配送安心，貨件不損壞-----
17. 快速回應客戶諮詢問題-----
18. 快速且認真處理異常問題-----
19. 重視客戶抱怨，耐心處理-----
20. 提供客戶配送服務革新建議-----
21. 滿足服飾零售通路各種活動的配送需求--
- <與客戶之關係>=====
22. 扮演服飾業客戶最佳後勤資源-----

<問卷調查到此結束，感謝您百忙撥空填寫與協助，感恩>

