

## 第二章 文獻回顧

### 2.1 服務品質與利潤之關係

#### 2.1.1 服務品質的意義

1980 年代，學者開始推廣服務品質的概念，美國行銷協會定義服務為「經由直接銷售或伴隨貨品銷售所提供的活動、效益或滿足感」。Zeithaml and Bitner (1996)認為服務是「行為(deeds)、過程(processes)和績效(performance)」。而 Lovelock (1999)認為服務是一種行為或表現而非有形的事物，故無法儲存。它需要一些實體、設備或人力的輔助來創造服務，但這些只是用來描繪其生產的能力而非產品本身。

在日本的生產哲學中，品質就是「零缺點--第一次就做對」；Corsby (1979)認為品質是「符合需求」；Deming (1982)認為品質是「以最經濟的手段製造最有用的產品」；Juran (1989)認為必須考慮到使用者的需要，以滿足顧客的需要為品質最重要的特性。過去研究的重點多放在製造業的生產上，所探討的多為一般有形產品的品質問題。Goetsch and Davis (1994)認為品質不光指產品的品質，還應包含服務、人員、流程、以及環境等多項內涵，如圖 2.1 所示。對服務業來說，產品品質與服務品質屬於外部審查的部分，而人員、流程與環境品質則是企業內部審查的部分。

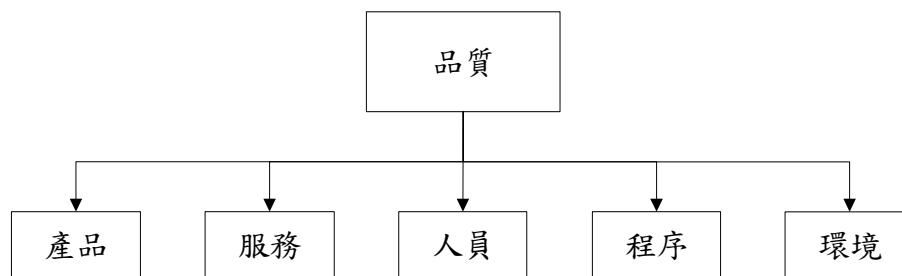


圖 2.1 品質內涵

Parasuraman, Zeithaml 與 Berry 於 1983 年接受美國行銷科學協會(MIS)專案補助，在往後的十年內綜合服務品質文獻，並藉由實證研究，定義服務品質為消費者對服務的期望(E)，與對所接受服務的知覺(P)兩者間的差距，亦即服務品質(SQ)=知覺服務(PS)-期望服務(ES) (PZB,1988)，包含五大構面：有形性、可靠

性、反應力、保證性及同理心。Fitzsimmons (2001)認為對服務而言，品質的認定在於服務傳遞的過程，與顧客的每一次接觸都是關鍵時刻，因為對顧客而言，都是滿意與不滿意的機會。

由於服務業隨著經濟發展而快速成長，因此有學者也開始將注意到品質在服務業上的應用，綜合各家學者的看法，大致可將服務品質分為兩類：

1. 主觀的服務品質：服務品質是消費者本身主觀意識對服務整體優越程度的評價，屬於一種認知的服務品質（Garvin, 1983；Dodds and Moroe, 1985；Jacoby and Olson, 1985）。
2. 客觀的服務品質：服務品質產生於服務期望與認知服務績效間的比較（Sasser *et al.*, 1978；Gronroos, 1982；PZB, 1985）。

### 2.1.2 服務品質、顧客滿意、再購意願與利潤

Cronin and Taylor (1992) 的研究發現服務品質是顧客滿意的前提，而顧客滿意對再購行為有顯著的影響，且顧客滿意對再購行為的影響力比服務品質對再購行為的影響力大，表示顧客滿意是服務品質和再購行為的中介因素。

Wirtz and Bateson (1995)認為所謂顧客滿意度(customer satisfaction)或消費者滿意(consumer satisfaction)的概念，在行銷實務上佔有舉足輕重的地位，並且在消費者行為文獻中也指出顧客滿意為影響購買決策的一個重要因素，進而讓業者有長期獲利的能力，Kotler (1991)亦認為顧客滿意會增加企業獲利率。而Muller(1991)則認為顧客滿意有助於企業競爭優勢。

Oliver (1981) 指出滿意度為顧客對產品的取得和消費經驗的感受評價。它是一種總和的心理狀態，來自預期的情感，且伴隨先前消費經驗所產生的感覺。Kotler (1999) 指出顧客比較消費前對產品或服務品質的期望與實際消費後認知產品或服務的表現，藉以判斷實際認知表現程度與期望是否存在差異。如果實際表現超過期望，則產生滿意；如果實際表現比期望差，則產生不滿意。

張醒亞（民 84）針對航空運輸業，探討服務品質、顧客滿意與購買意願之因果關係，研究結果顯示，整體服務品質的好壞會直接影響顧客滿意度與消費者購買意願，而顧客滿意度也會直接影響顧客購買意願，如圖 2.2 所示。

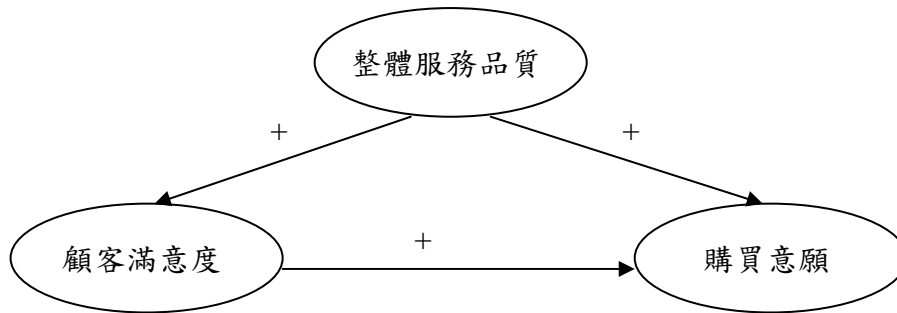


圖 2.2 航空運輸業顧客購買意願模式

Zeithaml *et al.* 在 1996 年 *Journal of Marketing* 發表的文章「服務品質的行為結果」中，回顧了目前有關服務品質與獲利之間關係的文章，並實證調查一些存在於顧客行為傾向與服務品質之間的關係，並發展了一個服務品質對行為與財務結果的概念架構，如圖 2.3 所示。有利(不利)的行為傾向會與顧客忠誠(背棄)有關，且會與公司的財務結果有正的(負的)關係。即服務品質的好壞會直接影響顧客是否會留下繼續消費，而保有忠誠顧客則能增加企業財務上的收入，反之則會減少。

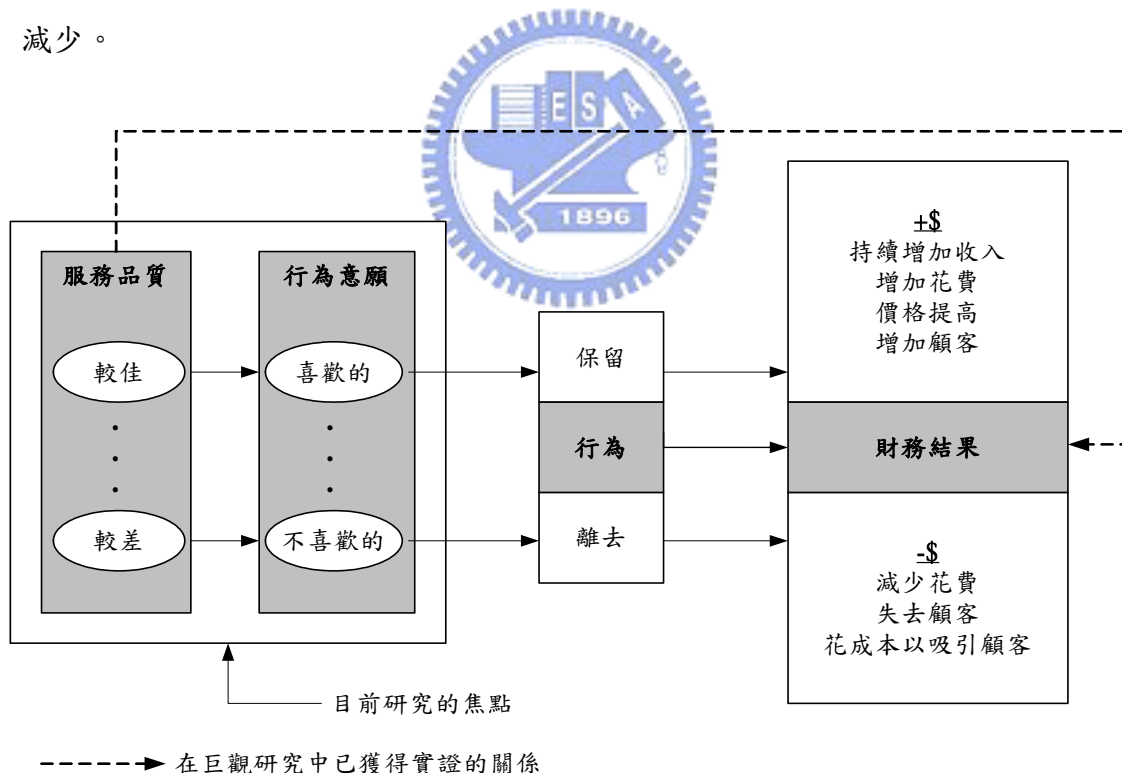


圖 2.3 服務品質的行為與財務結果

Reichheld and Sasser (1990) 也發表許多有關顧客忠誠度和獲利之間有顯著的關係，即保留現有的顧客可以增加公司的市場佔有率，並對利潤產生顯著的影響，其假說背後之理論邏輯是：一般而言，忠誠的顧客(a)其重複購買和口耳相傳

的行為，會減少公司的行銷成本(包括發掘一個新顧客的費用)，(b)因為熟悉運作系統而減少公司的作業成本，(c)透過降低對價格敏感度而增加公司營收。

在市場策略對獲利的影響(Profit Impact of Market Strategy, PIMS)的研究資料庫中，發現了服務品質、行銷變數與獲利力之間有顯著的關係存在(Buzzell and Gale, 1987)。從此一研究發現可知，公司提供較佳的服務可獲得比一般還要高的市場佔有成長率，而獲利受到服務品質的影響包括了增加市場佔有，超額價格，擁有前五分之一高服務品質公司的價格平均比其競爭對手高出 8%。



## 2.2 重要度與績效分析

目前最常採用的是 Martilla 與 James 在 1977 年發展出的重要度與績效分析，分析機車產業產品的屬性研究，將重要度與績效的平均值繪製在二維的矩陣中，將各種服務屬性區分成高重要低績效、低重要低績效、高重要高績效與低重要低績效四個群組，如圖 2.4 所示，可依此進行改善順序的排序。區域一是重要度與績效皆相對較高，故此部份的服務屬性應繼續維持，並應該大力宣傳，使其成為公司的競爭優勢；區域二是有高的重要度但績效卻低，此部份應該是公司要優先改善的服務屬性；區域三是重要度及績效皆低，所以此部份的服務屬性較不重要，改善順序可以排在比較後面；區域四是低重要度但績效卻高，此部份表示公司可能過度重視，故可以考慮將此部份的資源運用至改善其他較重要的服務屬性上。

在績效計算方面，可分為相對績效(relative performance)與實際績效(actual performance)，前者是指企業本身與競爭對手間績效表現的差距，通常會與同業中表現最好的公司當作競爭對手，作為標竿學習的對象(Harding, 1998)，後者是由顧客服務品質滿意度調查中獲得的，不需要與競爭對手做比較，但必須要決定分析時的中點位置，一般採用衡量尺度中點(Peterson and Wilson, 1992)或所有屬性績效平均值作為分析時的中點(Myers, 2001)。



屬性重要度	高	區域二 優先改善 Concentrate Here	區域一 繼續維持 Keep Up the Good Work
	低	區域三 次要改善 Low Priority	區域四 過度重視 Possible Overkill
		低	高

圖 2.4 重要度/績效矩陣



而重要度計算方面，比較常用的方法有兩個(Myers, 2001)，一個是直接請受訪者對每個服務屬性直接評估，例如從非常不重要到非常重要，給予 1 分~5 分，但因此方法的缺點就是會使問卷內容變多，降低受訪者的填答意願，而且大部份的屬性對顧客而言可能都覺得很重要，造成無法有效區分服務屬性的重要度。另一個方法就是有學者建議以迴歸分析間接推估服務屬性的重要度，將整體服務的滿意度或績效當作依變數，而各服務屬性的滿意度或績效作為自變數，即可分辨所有服務屬性的重要度。

而 Sampson and Showalter(1999)提出有關 IPA 分析的三項研究假設：

1. 重要度與績效表現有關。
2. 一般而言，所知覺的重要度與所知覺的績效表現是相反的關係，也就是說當績效表現已經足夠時，其重要度便降低。在馬斯洛的需求理論中也指出當需求被滿足時，就不再成為動機之一。
3. 重要度是績效表現的導因函數，即績效表現的改變會導致重要度的改變。

依顧客需要能將服務屬性分成三種類別，每一個隱含著不同的策略(Rust *et al.*, 1994)，如下所示：

1. 基本屬性(basic attributes)：存在於每個服務中，所以不總是在顧客討論中揭露。例如，航空公司的安全經營、餐廳的休息室、長途電話通訊清楚。
2. 關聯屬性(articulated attributes)：顧客提及渴望或決定性的服務選擇因素，通常這些屬性若有不好的表現，將會導致顧客不滿意，而好的表現將使顧客滿意。可以說是公司謀生的屬性。例如，親切的銀行出納員、準時的修車和價格促銷。
3. 興奮屬性(exciting attributes)：若存在會使顧客愉悅和驚喜。能建立較高的顧客忠誠度。

也有研究依對滿意度的影響程度，將服務屬性分成三類(Johnston, 1995; Matzler *et al.*, 1996; Oliver, 1997)，分別如下所示：

1. 基本因素(basic factors)：這類因素對顧客而言是最低的要求因素。若未能滿足這類因素，將導致顧客不滿意，但提供的話也不會導致滿意。即會導致不滿意，但不會導致滿意的因素。
2. 興奮因素(excitement factors)：若提供這類因素，將可增加顧客滿意，不提供的話也不會導致不滿意。即會導致滿意，但不會導致不滿意的因素。

3. 績效因素(performance factors)：若滿足或超過這類因素的顧客需求的話，將導致滿意，若不滿足將導致不滿意。即會導致滿意也會導致不滿意的因素。

Zahorik *et al.* (2000)認為可藉著適當的品質提升努力，一方面對各類顧客進行管理，另一方面可引導顧客進入到更上一層的類別，而提高顧客的保留率。然而將不滿意的顧客(dissatisfied customers)變成僅僅滿意的顧客(merely satisfied customers)，與將僅僅滿意的顧客變成愉悅的顧客(delighted customers)，通常需要不同的改善計畫。前者需要一個能夠找出問題所在並排除問題的計畫，而後者除了要確實掌握顧客需求之外，更要讓顧客感受到有出乎意料之外的高品質服務，使顧客覺得驚喜萬分。如此一來，就能提高顧客保留率，例如 AT&T 公司發現，當顧客對其產品的評等為「良好」(good)時，顧客保留率為 60%，然而，當顧客將產品評等為「卓越」(excellent)時，則有高達 90%的忠誠度 (Gale, 1994)。故做 IPA 分析時，需將僅僅滿意的顧客與愉悅的顧客分開探討，以瞭解其各別的影響因素，即滿意驅動因子(satisfaction driver)與愉悅驅動因子(delight driver)。



## 2.3 ROQ 模式

本研究利用各種方法搜尋相關文獻(詳見附錄三)發現有關 ROQ 的研究主要由 Rust *et al.*提出，並與不同領域的作者發表相關的探討與應用。1994 年有出版一本書討論品質報酬，1995 年發表研究於行銷期刊，提出方法並應用於旅館業，之後於 1999 年發表相關研究應用於銀行業(1995 與 1999 年的詳細研究內容見附錄四)。

Rust *et al.*在 1995 提出了「品質報酬」的方法，使品質的支出可用財務說明，此方法所依據之四項基本假設前提，如下所示：

1. 品質是一項投資(quality is an investment)  
-如此一來品質改善的花費才能與其它的投資在同樣的基礎之上。
2. 品質努力必須能以財務衡量(quality efforts must be financially accountable)  
-根據上一項假設而來，既是一項投資，則必須是財務上得以衡量的。
3. 有可能在品質上花費過多(it is possible to spend too much on quality )。
4. 並非所有的品質花費均有效益(not all quality expenditures are equally valid)  
-既是投資，不可避免的可能花費過多或花費於錯誤的地方。

並提出服務品質改善與獲利能力之間的連鎖效果關係，如圖 2.5 所示。

投入改善的努力如果成功，會產生服務品質改善的結果，服務品質的改善會產生知覺品質和顧客滿意度增加及可能減少成本的結果，增加顧客滿意度導致更高水準的顧客保留率和正面的口耳相傳，更高水準的顧客保留率和正面的口耳相傳所吸引來的新顧客使得收入和市場佔有率上升，而收入的增加再加上成本的減少導致更高的利潤。因口耳相傳的效果難以衡量，所以圖中是以虛線連結，忽略吸引來的新顧客所帶來的利益，使得衡量服務品質的效果將是保守的估計。



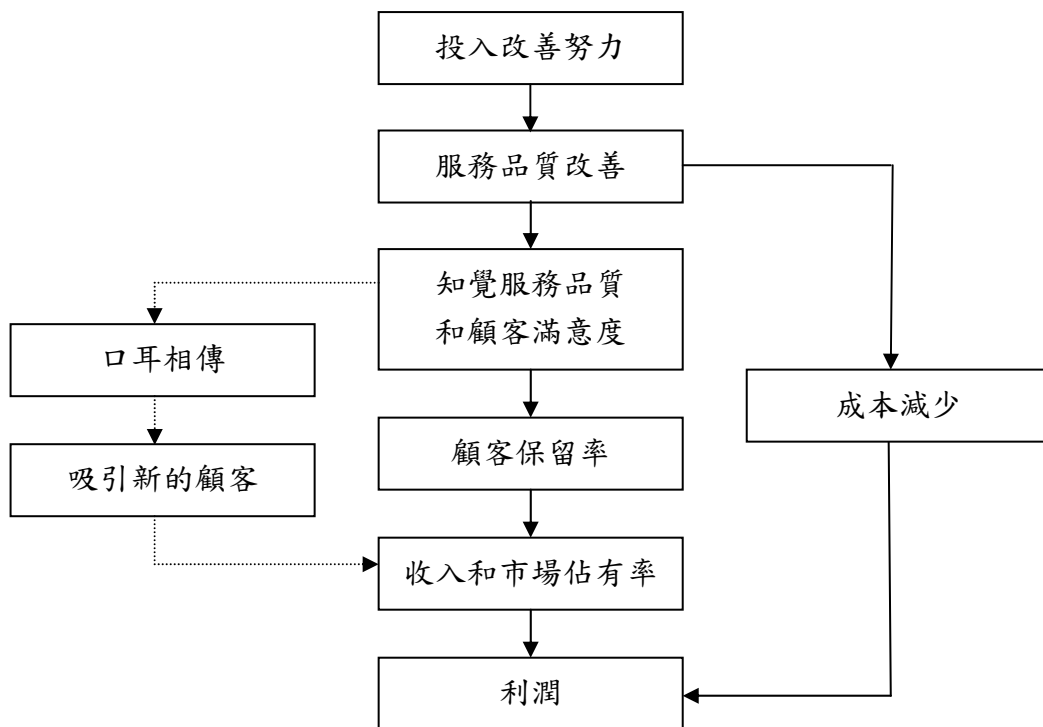


圖 2.5 服務品質改善利潤模式

### 2.3.1 顧客管理

當改善服務品質後，如果顧客只純粹覺得滿意，不一定足以建立其對公司的忠誠度或為公司創造利潤。事實上，管理者最重視的顧客滿意度通常只有三種層級：不滿意、滿意、愉悅（dissatisfaction、satisfaction、delight）。很多分析者並不採用分別問有關表現或期望的問題，而是建議直接讓受訪者根據記憶來評估自己所經驗的「比期望糟很多」、「與期望差不多」、「比期望好很多」（Babakus and Boller, 1992; Carman, 1990; DeSarbo *et al.*, 1994; Devlin *et al.*, 1993; Oliver, 1980; Rust *et al.*, 1994）。這種反確認的方式也和管理者對於顧客滿意度與品質評估的經驗一致。即使滿意度是以十分等級來評估，管理者也傾向將這些資料總計為三個自然的類別（DeSarbo *et al.*, 1994）：

1. 不滿意的顧客：這類顧客使用尺度中較低等級的評分，約為 1~5 分。這類顧客多數都遭遇到明顯的問題，因而覺得生氣，所以感覺到的績效比期望來得差，並且極可能轉而成為其他公司的顧客。
2. 僅僅滿意的顧客：這類顧客的期望剛好得到滿足，但沒有超過，大約為 6~7 分，甚至可以達到 8 分。一般來說，這樣的評等結果代表產品還算普通，並沒有比競爭對手所提供的產品更好或更差。所以這些顧客有可能會

再度光臨，但很容易就會被其他更有競爭力的行銷策略所吸引走。

3. 愉悅的顧客：獲得 9~10 分的極高評分（有些只把 10 分才列入此等級）。代表公司的表現超過了顧客的期望。

Zahorik *et al.* (2000)認為藉著適當的品質提升努力，一方面可以對各類顧客進行管理，另一方面也可以經由引導他們進入到更上一層的類別，而提高顧客的保留率。故需將僅僅滿意的顧客與愉悅的顧客分開探討，以瞭解其各別的影響因素或驅動因子，即滿意驅動因子與愉悅驅動因子。

### 2.3.2 整體顧客滿意驅動因子

進行 ROQ 分析的第一個步驟，是瞭解什麼是影響整體顧客滿意的決定性因素，以便將投資鎖定在與顧客最為攸關的事物上。而 Vonderembse (1995) 指出過去公司用在研究顧客滿意的方法，常遭遇下列問題：(1)無法確定公司品質改善的最重要範圍；(2)無法預估公司獲利力；(3)顧客滿意衡量尺度的偏態；(4)顧客滿意研究結果與管理相關性低。例如航空服務業，大多數人認為安全非常重要，但事實上從顧客滿意度研究來看，安全對顧客再度消費的影響卻不大，換言之，公司無法藉由顧客滿意度問卷確定公司需要做品質改善的最重要範圍，亦無法預估公司的獲利能力。又 Keiningham *et al.* (1994/1995) 的研究指出，如銀行業的顧客滿意問卷通常包含「行員服務態度」之重要問題，但是這些資訊無法分辨出是櫃台人員、管理者、抑或是外務人員的服務態度，也就是顧客滿意問卷上的問項，常會與企業管理過程或管理責任沒有很大的關連。

因此，Rust *et al.* (1995) 為避免上述顧客滿意調查的一般傳統問題，建議有關顧客滿意調查的部份，必須以企業程序(business process)的架構來設計問卷問項，以瞭解顧客是否滿意企業之程序及其次程序(subprocess)的服務品質，俾可連結整體顧客滿意度及顧客保留率，到企業之實務改善工作。層級架構如圖 2.6 所示。

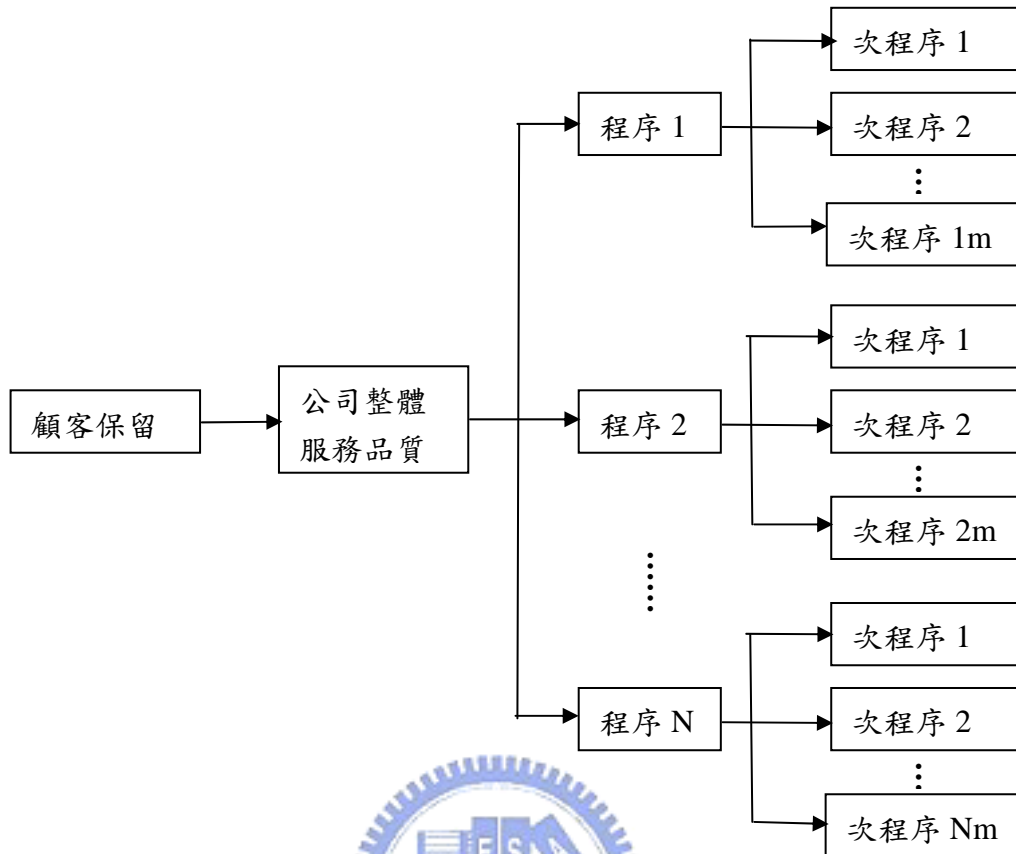


圖 2.6 驅動顧客保留的企業程序要素

好的方法可幫助分析者辨識出樹狀的結構。品質機能展開(QFD, Quality Function Development)與品質屋(House of Quality)已經建立了類似的層級架構,幾十年來,這些方式幫助人們瞭解了顧客對品質知覺之驅動因子(Hauser 和 Clausing,1988)。

建構企業程序的方法,可先利用有關顧客和員工的品質研究、文獻搜尋、顧客申訴檔案、管理上的腦力激盪(brainstorming)等方式,找出所有可能存在的程序和次程序,不要漏掉任何一項重要的滿意度趨動因子(drivers of satisfaction),使清單上的備選項目足夠多。接下來將每一個項目加以分類組合成一個連貫的樹狀結構,為獲致有效的分析結果,選定的結構需符合下列的標準:

1. 可以反映顧客對於服務及服務之元素的看法。
2. 每個程序應該合理地各自獨立,而每個程序中的次程序亦然。為了對管理者做出有關品質提升之可執行而準確的建議,各個程序必須明確定義,使單一程序的改善不會對其他程序造成影響(程序間都獨立)。特別是服務裡的各元素之滿意度評估不應該互相牽連混淆。

3. 可執行的建議亦要求程序與次程序能符合管理職責的範圍。

此種層級結構是找出最接近描述顧客觀點的結構，所以可提供管理者衡量和改善關鍵服務組成的診斷工具，也是顧客滿意度問卷及後續 ROQ 分析的基礎。在問卷中必須讓顧客評估他們對每個程序的滿意度，包括：再購意願、整體滿意度、對每個程序的整體滿意度及每個次程序的滿意度。藉由分析這些資料，有助於管理者釐清改善各項問題的優先順序。

### 2.3.3 品質改善程序

ROQ 品質改善的程序(Rust *et al.*, 1995)，如圖 2.7 所示。步驟說明如下：

1. 公司搜集顧客調查資料、市場資訊及內部資訊，並同時使用專業管理的知識經驗。
2. 利用初步蒐集得來的資訊，估計品質報酬等財務資訊，讓管理者確定有獲利的品質改善機會。
3. 選定並測試已建議實施之部份品質改善活動。
4. 使用財務相關的方程式，計算與已建議品質改善活動相關之品質報酬、最大費用、市場佔有軌跡及淨現值等財務資訊。
5. 公司管理者應努力落實此項有獲利的品質改善活動。

因品質改善是連續永無止境的，故品質報酬研究過程可以再回到第一個步驟。換言之，公司管理人員需要不斷更新顧客調查資料，並再次評估及確認含有品質改善潛在機會之企業程序。

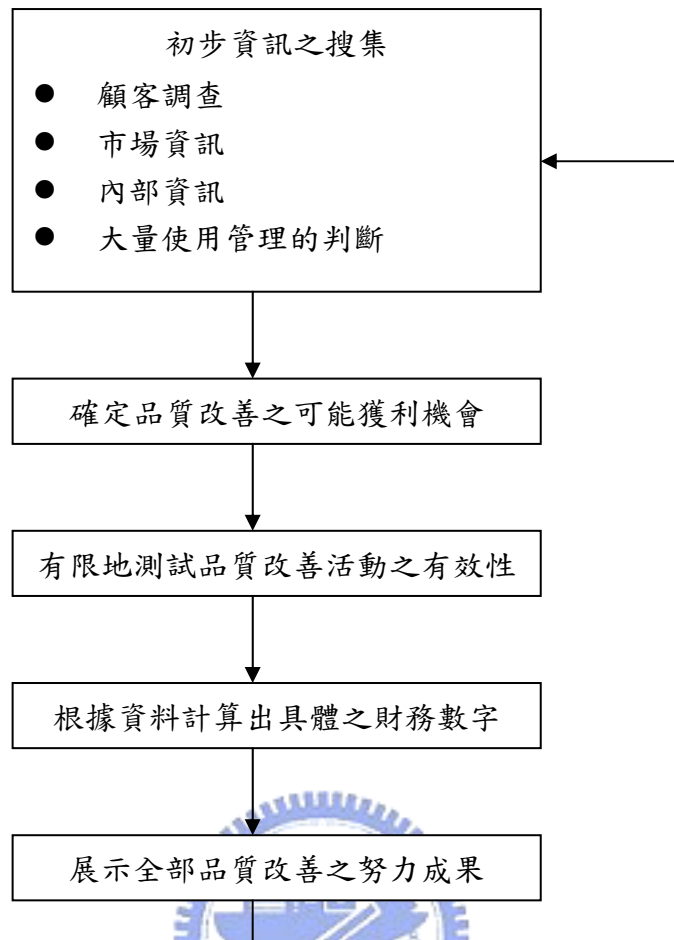


圖 2.7 評估品質改善的 ROQ 程序

如 Rust *et al.*(1995)依上述品質改善的 ROQ 程序，探討美國某全國旅館連鎖店最佳品質報酬之品質改善活動。首先，由顧客調查資料等，發現客房的浴室是最影響顧客滿意度的企業程序，及清潔是影響顧客對客房浴室滿意的重要元素。其次，經理人員決定客房浴室的最佳品質改善活動是增加清潔員工在客房浴室的工作時間。最後，計算出此項最佳品質改善活動之品質報酬率高達 44%。因此，公司管理者再作進一步投資時，可能會考慮此項含有報酬之品質改善活動。

Rust *et al.*(1999)也利用 ROQ 的方法應用在評估銀行的服務品質改善計畫上，此計畫的獲利能力分成組織、假設、執行與分析三個階段來評估。

1. 組織階段：

- (1) 將顧客滿意調查做調整以確保獲得所需的資訊。
- (2) 四個分行為實驗組，四個分行為控制組。
- (3) 搜集整個市場的顧客滿意資料以及市場大小、市場佔有率、計畫的成本、顧客獲利能力等內部資料。

2. 假設階段：

- (1) 估計潛在可能增加的顧客滿意。
- (2) 使用決策支援系統評估可達到的獲利。

3. 執行與分析階段：

- (1) 於實驗組執行服務改善計畫。
- (2) 三個月後於實驗組與控制組搜集顧客滿意度資料。
- (3) 將真正的滿意度資料輸入決策支援系統並計算獲利。
- (4) 評估整體的結果。

假設階段估計的 ROQ 為 57.6%，經執行與分析階段的實驗組所得到的測試結果調整 ROQ 為 44.4%，所以此服務改善計畫具獲利性。





## 2.4 國道客運業特性及服務品質構面

### 2.4.1 國道客運業服務特性

根據經濟學家 Colin Clark 三級產業分類方式，運輸業係屬於服務業的一類，對於服務業而言，最重要的就是提供達到顧客期望的水準，並提升乘客知覺的價值感受，因此國道客運業具有服務業的四種基本特性：

1. 服務的無形性 (Intangibility)：服務所銷售的是無形的產品，且服務通常是一種行為，消費者很難在購買前確知服務的內涵與價值，因此服務業的交易是以消費者對服務提供者的信心為基礎。
2. 不可分割性 (Inseparability)：服務在進行時，通常服務者與被服務者必須在同一現場，因此服務的提供與消費是同時發生。
3. 異質性 (Heterogeneity)：由於服務具有高度變化性，會隨著提供者與消費者的不同或提供服務的時間與地點不同，而有不同的服務品質。
4. 易逝性 (Perishability)：服務是無法儲存，故沒有存貨的問題，因此，消費者可能因無法即時受到服務，而使得滿意程度降低。

任維廉與胡凱傑 (民 90) 對市區及長途客運業服務價值的研究中，將大眾運輸業的服務特性整體歸納為以下 11 項：

1. 服務是無形的：客運服務就是在提供「移動」的服務，「移動」本身是一種動作，是一種為了其他目的所必須採行的活動，意即「衍生性活動」，因此是看不見的。對於乘客來說，看不見的服務很難直接衡量其品質。
2. 直接服務在乘客本身的：客運業所運送的就是顧客本身，亦即服務的好壞直接關係到乘客自身的感受。包括像服務的安全性、舒適性、服務態度、時間等候等伴隨服務提供所產生的各種屬性，乘客都會直接的感受到業者服務的好壞。
3. 服務人員與乘客接觸程度低：雖然顧客是參與服務活動流程中，接受服務的時間比例較其他服務業來說較長，但是通常與服務人員(如駕駛員、售票員)的接觸頻率很低。甚至除了收票以外，乘客很少會與駕駛員或售票員接觸。由於接觸頻率低，只要有一次接觸時服務人員的服務態度不佳，便會給乘客留下「深刻」的印象。
4. 乘客與業者間沒有正式關係：客運業者與乘客之間缺乏有形(如契約)或

無形(如會員)的關係存在，乘客下車後隨即從事自身所欲之活動，沒有售後服務或保固之類的行為發生。雖然長途客運會有提供定期票或月票等長時間搭乘的優惠價格，但對於乘客來說並沒有強制力。

5. 服務是低度顧客化的：由於大眾運輸是同時服務多位顧客，為求服務提供的效率性，服務系統均經過事前規劃，包括路線選定、站位分佈等，無法提供乘客個人化的「戶及戶」服務。不過近來某些長途客運業提供雙排座椅車輛，甚至每個座位前均有個人視聽設備，顯示其在「車內服務的顧客化」方面已有所提升。
6. 服務單元(車輛)重複性低：由於客運業的營運方式是讓車輛按班次發車，每次乘客搭乘的車輛與服務人員不一定會相同，不易提供一致性的服務。
7. 尖峰需求常超過服務容量：由於社會運作的模式有共通性，上班上學的時間大家都處與同一段時間，導致服務大眾的需求量在此時達到尖峰。但是業者不能因為提供最大尖峰需求而以最大規模營運，如此在非尖峰時所產生的成本損失會使得經營無效率。經由適當的經濟模式分析，通常業者的服務容量會比尖峰時的最大需求來的低。而這卻造成許多只在尖峰搭車的民眾對公車或客運形象印象不佳。
8. 服務過程易受交通環境影響：由於客運業的車輛是在路上行駛的，因此，道路交通環境的好壞，直接影響到車輛排班的運作，但卻是業者不可控制的部分。
9. 顧客抱怨較難補救(recovery)：由於客運業的服務無形性，使得服務提供結束後，若過程中有問題發生，除非重大事故以金錢作賠償外，對於非交通事故的服務問題，很難以其他的補救措施挽回乘客。例如當因塞車導致乘客遲到、駕駛員服務態度不佳，客運業者不能像零售業一樣退貨、換貨，給與折價或優待對於乘客所受的心理傷害來說可能微不足道。
10. 受政府法令限制：汽車客運業是受管制的產業，相關業務多少均與政府政策有關，例如市區公車價格的訂定標準較無彈性。但在公路客運已朝向放鬆管制，也逐漸出現了多樣化的價格(各種折扣票)與服務。
11. 服務完整性不足：因公路客運屬於大眾運輸，其營運路線與站位固定，不可能滿足乘客「戶及戶」的需求，乘客需轉成其他運具或步行至其目的地，使得服務的完整性多少打了折扣。

## 2.4.2 客運業服務品質構面

任維廉、胡凱傑、林容聖與吳佳綺（民 89）在評估國道客運業者之營運績效與乘客之服務品質知覺感受的研究中，採用 PZB 所提出的 SERVAUAL 量表，建立適用於衡量國道客運業服務品質的量表，其中包含「有形性」、「可靠性」、「反應力」、「保證性」與「同理心」5 個衡量構面，及 24 個服務品質衡量項目，詳述如下：

1. 有形性：「車輛內放置行李的空間足夠且位置適當」、「車內座椅舒適且寬敞」、「車內之空調溫度恰當且舒適」、「車輛內部清潔乾淨」、「後車站之候車資訊標示清楚且充足」、「後車站之空間和設備足夠且乾淨」、「駕駛員服裝儀容整齊清潔」、「駕駛員無不當之行為」、「車輛之視聽設備據吸引力」。
2. 可靠性：「客運公司準時地按其班表或班距發車」、「客運公司確實地將乘客運送至其承諾的地點」、「客運公司誠懇地解決乘客的問題」。
3. 反應力：「客運公司迅速地告知乘客班次或班表調整等資訊」、「服務人員迅速有效地處理車禍或車輛故障等意外事故」、「服務人員主動地幫助乘客」、「服務人員不會因為忙碌而疏忽了乘客」。
4. 保證性：「駕駛員駕駛車輛平穩舒適使乘客安心」、「乘客對於搭乘該客運感到安心」、「服務人員親切有禮，且具高度的敬業態度」、「服務人員的安全知識及危機處理能力足以為乘客解決問題」。
5. 同理心：「客運公司提供了方便的購票或搭乘方式」、「客運公司有適當的乘客申訴管道且能迅速正確」、「客運公司重視乘客的權益」、「客運公司提供的班次班距或營運時間符合乘客需求」。

曾鵬廷（民 90）在探討中長程國道客運市場之行銷契機的研究中，以 SERVAUAL 量表的五大構面為基礎，在考量旅運行為決策理念模式，並結合國道客運市場特性後，提出包含「有形性」、「可靠性」、「反應力」、「保證性」與「同理心」5 個衡量構面，及 26 個服務品質衡量項目，詳述如下：

1. 有形性：「車內佈設整齊乾淨」、「車內空調溫度舒適且味道清新」、「車內座椅寬敞舒適且設備良好」、「車內提供良好的視聽遊樂設施」、「車上提供可口的餐點飲料」、「車輛內放置行李的空間足夠且位置適當」、「車輛噪音小，車廂內寧靜」、「車站和隨車服務人員的服裝儀容整齊乾淨」、「駕駛員的服裝儀容良好且沒有不當的駕駛行為」、「車站內提供充足的商品

販售服務」、「車站乾淨、空間和設施足夠且相關資訊標示清楚」。

2. 可靠性：「公司能準時依照班表或班距發車」、「公司能確實履行其承諾」、「公司有良好的形象、信譽及安全紀錄」。
3. 反應力：「公司主動提供充足的旅行資訊」、「搭乘客運有受尊重的感覺」、「客運公司提供適當的乘客申訴管道定能迅速回應」。
4. 保證性：「駕駛員、車站和隨車服務人員態度親切有禮、友善細心」、「車站及隨車服務人員具有專業素養」、「車輛行駛時車體平穩舒適」。
5. 同理心：「公司提供符合乘客需求的班次、班距和營運時間」、「搭乘客運的等待時間和旅行時間合理」、「客運公司應該收取合理的票價」、「客運公司提供便利且廣泛的售票及取票管道」、「場站位置良好並具有便利的接駁運具」、「客運公司能提供充分維護顧客權益的保障」。

胡凱傑（民 92）在發展大眾運輸服務品質量表的研究中，以汽車客運業為例，參考並修改 PZB 發展的 SERVQUAL 量表的步驟，建構一個系統化的三階段大眾運輸業服務量表發展程序，此量表具有 4 個服務品質構面以及 20 個問題，詳述如下：

1. 與乘客互動：「駕駛員會注意乘客上下車時的安全」、「駕駛員與我溝通時親切有禮」、「駕駛員駕駛車輛平穩，技術良好」、「駕駛員遵循路線行駛且不會過站不停」、「公司能對事故處理迅速合理」、「公司對我的抱怨或意見能迅速有效的處理」。
2. 有形服務設施：「公司以安全的車輛提供服務」、「車輛內部清潔乾淨」、「車內噪音不會太吵」、「車內設備使用方便，符合我的需要」、「車內空調舒適」、「後車站設施規劃良好」。
3. 服務提供便利性：「站位分佈適當，方便搭車」、「路線接駁轉運很方便」、「站牌資訊標示清楚正確」、「路線或班次變動時公司提前在車上公告，讓乘客知道」、「路線或班次變動時公司迅速更新站牌內容」。
4. 營運支援管理：「等車時不會擔心沒有班車」、「等車時間不會太久」、「公司按時發車，不脫班」。



## 2.5 文獻評析

由以上文獻可以得知，許多研究證實企業可藉由提昇服務品質，以增加顧客保留率，進而獲利。而運輸產業亦屬於服務業的一種，所以在國道客運產業競爭激烈的情況下，各客運公司不得不提升本身服務品質的水準，以提高顧客滿意度，吸引顧客再度搭乘。

但是改善何項服務品質才會符合、甚至超越顧客所需，以提昇顧客對整體的滿意度，進而增加再購意願，是管理者應該要關切的課題。且在企業資源有限的情況下，不可能顧及所有需要改善的服務項目或屬性，所以必須藉由 IPA 分析方法，有效地衡量各項服務屬性的績效，以找出需優先改善的程序及其次程序，也就是將投資鎖定在與顧客最為攸關的事物上，達投資效益最大化。又為能對顧客故分群管理（不滿意、僅僅滿意、愉悅），故本研究擴展傳統的 IPA 分析，將顧客不滿意與愉悅分開探討，分別找出其影響因素，即滿意驅動因子與愉悅驅動因子，以進行不同的改善計畫。

以往客運業服務品質的研究，主要是根據 SERVQUAL 量表所建構之服務品質構面及問項，或是參考 PZB 發展 SERVQUAL 的程序，應用在客運業，本研究為避免顧客知覺的服務品質與管理實務改善行動方案之關聯性不夠明確，故主張顧客滿意度問卷之項目必須依據國道客運之企業程序設計。

在當前講求責任和效率化的時代裡，幾乎所有的公司都渴望取得證據和工具來確認並監控新服務品質投資的利益與回收。因客運公司營運的最終目的不外乎就是要獲利，以達企業永續經營。但要如何評估一個品質改善活動或計畫是否具獲利性、值得投資，是一個值得深入探討的課題。可藉由 ROQ 的方法量化品質改善的財務影響，在實施品質改善活動或計畫前先預估其 ROQ，以評估方案之可行性與獲利性，再進行小規模的測試，修正其 ROQ，更精確地確認是否具獲利性，再正式執行此品質改善活動或計畫，使投資的風險降低，減少損失的機會。所以此 ROQ 方法對於企業而言提供了一個不錯的投資評估方法。

根據以上所言，本研究針對 ROQ 模式與方法做深入的探討與瞭解，並以國道客運業為例進行實證分析，利用蒐集國道客運業者的顧客問卷調查結果，找出最大的改善機會，並應用 ROQ 方法連結服務品質與利潤之間的關係，以評估服務品質改善計畫的報酬率，確認是否值得投資。