

## 第五章 結論與建議

### 5.1 結論

本研究為獲得服務品質改善的證明，透過相關文獻的回顧，確認服務品質對利潤有顯著的影響關係，並進一步瞭解之間衡量的方法，經由問卷的設計，對搭乘 A 國道客運公司的顧客、公司內部及管理者蒐集相關的資料並進行分析，利用 IPA 分析找出影響顧客滿意度的關鍵因素，即滿意驅動因子與愉悅驅動因子，提出改善方案後，應用 ROQ 模式推估服務品質的淨現值與報酬率，以確認此投資方案是否值得投資。根據研究分析的結果，可得到以下之結論：

- 一、經彙整相關文獻，本研究認為顧客滿意是服務品質與再購意願的中介因素，而服務品質的好壞確實會直接影響顧客是否會保留下來繼續消費，進而增加公司的收入及利潤。即服務品質、顧客滿意、再購意願與利潤之間具顯著的影響關係。
- 二、本研究在顧客滿意度衡量問項方面，是依 A 客運公司之企業程序與次程序所設計的，分成四個程序，「候車站」有 5 個次程序問項、「服務人員」有 3 個次程序問項、「搭乘便利性」有 4 個次程序問項、「車內設施」有 5 個次程序問項；而衡量「再購意願」是 1 個顧客再搭乘可能性問項。
- 三、以 A 公司為例，根據 IPA 分析，在滿意驅動因子的部份，以不滿意比例最高的 p1 候車站程序最需要改善，其次程序中 p12、p13、p14、p15 皆需要改善，經與 A 公司管理者討論認為 p12 候車站設施與空間的裝潢設計有質感的改善所牽涉的投資金額與改善機會最大，最值得進一步評估。另外，在愉悅驅動因子的部份，以愉悅比例最低的 p4 車內設施程序下的 p42 車內的個人視訊娛樂系統之選擇多樣化最需要改善。
- 四、以 A 公司為例，根據 ROQ 分析，改善方案一候車站設施與空間的裝潢設計的部份，在只預估提升保留顧客所帶來的效益之情況下，目前支出水準與實施此改善方案的支出水準，其  $ROQ = -27.66\%$ ，投資報酬率為負，故不值得投資，應保持現況即可。改善方案二車內的個人視訊娛樂系統之選擇多樣化的部份，在只預估提升保留顧客所帶來的效益之情況下，目前支出水準與實施此改善方案的支出水準，其  $ROQ = 14.88\%$ ，投資報酬率為正，且大於管理者的最低報酬率 8%，故值得投資。

- 五、根據敏感度分析，發現折現率及平均變動成本皆與 ROQ 呈反向變動關係，且折現率是較敏感的影響因素。
- 六、根據實施改善方案前後的載客數資料，驗證結果顯示服務品質改善後，確實會增加公司載客數。改善方案一使日平均載客數由 504 人增加至 562 人，而改善方案二使日平均載客數由 2,131 人增加至 2,329 人。
- 七、根據實施改善方案前後的顧客滿意度調查資料，驗證結果顯示服務品質改善後，確實會顯著增加顧客滿意度。改善方案一使 P12 平均顧客滿意度由 3.4926 提升至 3.9825，P1 平均顧客滿意度由 3.5741 提升至 3.955，而改善方案二使 P42 平均顧客滿意度由 3.4222 提升至 4.2975，P4 平均顧客滿意度由 3.7815 提升至 4.2000。
- 八、根據第四點及第七點的結果，顯示服務品質的改善確實會提升顧客滿意度，但方案一的評估結果卻是不值得投資的。可見管理者只要求提高服務品質，增加顧客滿意度是不夠的，必須進一步考量其所帶來的效益是否大於投入的成本。



## 5.2 建議

### 5.2.1 對國道客運業者營運管理之建議

從服務品質連結至利潤間財務影響關係之研究及分析結果，提出以下幾點建議：

一、顧客滿意度調查之衡量項目，要依據公司之企業程序設計。

問卷調查項目若不能與管理實務相結合，所得到的調查結果將無法有效地從中發現服務失敗點並實施改善。流程是服務的主軸，建議利用服務藍圖將所有活動項目明確地界定，幫助管理者確認在服務過程中可能會降低服務品質與顧客滿意度的潛在失敗點，以建構完整的企業程序與次程序項目來衡量顧客滿意度，使管理更有效率。本研究發展之服務藍圖及國道客運企業程序可直接提供給 A 客運公司使用，而其他客運公司可依自己實際流程不同之處，進行修改來使用。

二、優先改善顧客重視且績效差的服務品質項目，使公司有限資源達最佳配置。

若高品質的服務不是顧客所重視的或需要的，只會造成資源的浪費，故必須經由顧客問卷調查瞭解顧客對公司各項程序與次程序之滿意度與重要程度後，對顧客做分群管理，分別找出影響顧客整體滿意度之滿意驅動因子與愉悅驅動因子，將焦點放在改善效果最大的項目上，以達投資效益最大，故可利用本研究擴展的 IPA 分析方法。

三、品質改善是連續永無止境的，必須不斷更新顧客調查資料。

顧客對公司所提供之服務品質的期望，會隨著時間、市場的變化、競爭對手的策略而有所不同，故管理者必須持續定期地做顧客調查，再次地評估及確認含有品質改善潛在機會的企業程序與次程序，才能比競爭對手更快及時反應顧客與市場的變化。

四、考量成本，預估服務品質改善之投資效益。

提高服務品質確實可增加顧客滿意度，進而增加再搭乘意願，使公司增加收入而獲利。但並非盲目地改善服務品質，必須進一步地考量方案之成本並評估其效益，以確認是否值得投資改善。且投資方案金額小的，不代表成本低就值得投資，反之，投資金額大的，不代表因為其成本高就不值得投資，皆必須進一步考量其 NPV 與 ROQ，才能確定是否值得投資，哪個方案較佳

及多少的支出水準其投資報酬率較高，故可應用 ROQ 模式及方法，評估服務品質改善的投資報酬率，以輔助管理者做相關之投資決策。

### 5.2.2 對後續研究之建議

- 一、本研究於預估收益時，因只計算保留顧客所增加的載客數所帶來的收入，會低估改善方案對公司所帶來的正面效益。比較實施改善方案前後的樣本結構，發現每季搭乘頻率的部份，由原本每季搭乘頻率為 0~1 次的比例是佔 27.04%，增加至 37.75%，可見吸引了許多新顧客，且從許多文獻回顧中得知口耳相傳也是影響公司收入與利潤的重要來源之一，因此建議未來研究者納入吸引新顧客對利潤的影響，使評估更完善。
- 二、本研究因國道客運的特性，改善前後並非是調查同一群顧客，無法追蹤顧客實際再搭乘意願，且受限於研究時間，無法獲得實際的 ROQ。故建議未來研究者追蹤同一群顧客的改善前後資料，於計畫結束後，驗證改善前後之 ROQ。

