

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

服務保證對服務補救效果影響之研究

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC93-2416-H-034-001-

執行期間：93年08月01日至94年07月31日

執行單位：中國文化大學國際貿易學系暨研究所

計畫主持人：鄭紹成

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 94 年 10 月 12 日

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

服務保證對服務補救效果影響之研究

Will Service Guarantee Leads to Less Postrecovery Satisfaction?

計畫編號：NSC 93-2416-H-034-001-

執行期限：2004年8月1日至2005年7月31日

主持人：鄭紹成 中國文化大學國際貿易學系暨研究所

一、中文摘要

企業對「有形實體產品」之保證由來已久，但對於「服務」提出保證，則在晚近服務業者方才應用，而學者亦探討服務保證型態，及其對品質知覺感受、服務失誤發生機率與購買意願等對消費者心理與行為面影響，惟對企業違反服務保證事項，執行服務補救後之消費者反應研究，至今尚鮮。故本研究擬以實驗法進行，並以餐飲業為調查背景，設計三種服務保證狀況(完全保證、特定保證、無保證)與不同程度之企業形象(佳與普通)，共6個實驗方格(3 X 2)，探討服務保證及企業形象是否對服務補救產生不同效果。研究結果發現，企業不論有無提供服務保證，縱使進行事後之服務補救或補償行動，其補救效果均十分低落，但是形象佳之企業的補救執行效果則有優於形象普通企業之現象。換言之，企業即使提供了服務保證，應仍要盡量確保能夠正確執行保證之服務事項，否則消費者對於補救後之結果仍然是較不滿意的。

關鍵字：服務保證、服務失誤、服務補救、企業形象

ABSTRACT

Previous researches have been focused on the types of service guarantee and the influences of service guarantee on consumers. Interestingly little attention has been given to explore those consumer response after service recovery whether offers service guarantee or not. This research will use experiment framework with totally 6 groups to investigate three different kinds of service guarantee against two different levels of corporate image.

Keywords: service guarantee, service failure, service recovery and corporate image.

二、緣由與目的

對於企業經營者而言，新顧客之增加與老顧客關係之維持，具有同等重要性(Johnston and Hewa, 1997)，服務組織成功關鍵，在於其能否提供高度穩定的服務品質和令人滿意的服務經驗，以維持顧客關係(Webster and Sundaram, 1998)。

然而，由於服務之無形性、不可分離性、多變性及易逝性等特性(Fisk, Brown, and Bitner, 1993)，造成在服務傳遞過程中，百分之百「零失誤」(zero defection)委實不太可能(Berry and Parasuraman, 1991; Bitner, Booms, and Mohr, 1994; Reichheld and Sasser, 1990)。一旦發生服務失誤(service failure)，不但影響顧客對此次服務之滿意度，更會影響顧客對企業的整體滿

意度判定，後續尚會有傳播負面口碑、不願續購的收益損失等負面效應(Goodwin and Ross, 1992; Spreng, Harrel, and Mackoy, 1995)。因此，如何減少服務流程中服務失誤發生頻率，改善服務傳遞系統運作，遂成為服務業組織之重要管理議題(Berry et al., 1991; Fisk et al., 1993; Kelley, 1992, 1993)。

學者認為服務補救(service recovery)是品質管理中重要環節，為挽回服務失誤發生後之不滿顧客，企業必須採取適當之服務補救行動(Berry and Parasuraman, 1991; Gronroos, 1988; Schweikart, Strasser, and Kennedy, 1993)。雖然服務失誤對顧客滿意度有極大負面影響，甚或促使顧客發生移轉行為 (Keaveney, 1995)，但若顧客在服務失誤發生後，歷經企業提供良好服務補救，其滿意度有可能大於失誤未發生前之滿意程度 (McCullough and Bharadwaj, 1992; Smith and Bolton, 1998)。相對不滿意且不抱怨的顧客，良好的服務補救給予公司彌補服務失誤機會，防止顧客流失(McCollough, Berry, and Yadav, 2000)；而執行不力之服務補救，則會擴大顧客不滿意程度，對企業商譽與利潤造成更大傷害(Hart, Heskett, and Sasser, 1990)。

至於產品保證由來已久，對顧客提供保證可追溯至 1855 年，美國發明收割機的 Cyrus McCormick 以書面形式給予顧客退款保證，由此諸多廠商開始對於其所生產和銷售產品，提出品質和維修保證(Swartz & Iacobucci, 2000)。服務保證之好處在於可給予員工明確工作目標、讓顧客知道有抱怨權利獲得顧客回響、令企業有補救機會，進而提升服務品質(Hart, 1988; Hart, Heskett, and Sasser, 1990; Swartz and Iacobucci, 2000)。學者並且發現服務失誤之發生，會令該顧客心理產生不滿意知覺感受，進而對於續後之購買產生疑慮，因之，提供保證尚可消除曾有失誤經驗之顧客購買前風險疑慮(Schmidt and Kernan, 1985)。

是故，植基於企業經常發生失誤，並會採取服務補救行動，而若干企業現並以服務保證為行銷手段，以台灣為例，台灣旅行業唯一股票上市公司鳳凰旅行社，即提出「不滿意領隊品質即退回小費」之服務保證，惟實務上，企業亦有可能對於所提出之服務保證未能履行，因而在顧客提出後進行補償，但是，此群「遭遇服務保證違約獲得補償」之消費者反應，尚未有研究者進行深入探討，因此，消費者之滿意度，是否能因補救而有正面影響？或因前次企業之「無法履行保證服務」經驗，雖獲得補償，但滿意度依舊不高？遂成本研究亟欲釐清之最主要研究問題。此外，由於企業形象是消費者決定購買產品或服務時的一個重要判斷指標，並進一步影響消費者對服務品質的期望，因而影響消費者購買決策至深，因此在探討企業保證活動的推行時，企業形象之影響亦不可忽略，因此本研究將加入企業形象做為研究之干擾變項，期望可更進一步模擬實務上之狀況，釐清影響服務保證活動提出時對消費者可能產生之效果及反應。

本研究之重要性，主要為：

- 1.服務保證(有無與型態)對服務補救產生的效果仍未明確釐清。
- 2.了解企業形象之不同，對於服務補救滿意度之干擾影響，以釐清其影響效果。
- 3.服務保證雖有行銷推廣效果，但若相同失誤嚴重情形與補救，服務保證若對補救後滿意度產生負面影響，此相預期發現，將有助於企業，在面對顧客時，了解服務保證之更深入影響，進而決定是否對顧客提出保證，或何種型態保證。
- 4.以服務保證之變數，擴展服務失誤、服務補救之既有知識領域。

三、結果與討論

(一)綜合討論

本研究主要以餐飲業為調查產業，探討服務保務與企業形象對消費者補救後之滿意度之影響。研究中以服務保證類型為獨立變數，補救後滿意度為依變數，企業形象則為干擾變數，研究結果發現，即使企業提供了再好的服務保證給顧客，一旦服務發生了失誤，補救後的顧客滿意度表現仍然不佳，甚至是與無保證提供的顧客反應是一樣的，即是雖然服務保證的提供明確的降低了消費者消費時的風險和不確定性，但是只要發生了失誤，消費者不會因賠償早已獲得保證而覺得有較少的不滿，消費者反而一樣是感到不開心的，且在補救後的滿意度知覺仍是不佳的，由此可知服務失誤的效果是明顯大於服務保證提出之效果，在此情況下，不論企業是否在事前有保證的提出，事後服務補救的效果是一樣差的。此外，雖然過往研究曾指出，一般消費者是偏愛較明確的特定保證勝於全面保證的(McDougall and Levesque, 1998; Wirtz, 1998)，但是一旦服務發生了失誤之後，不同的服務保證類型下，其補救後之效果都是不好的，並且沒有顯著差異存在。

此外，本研究之研究結果亦發現，當形象為佳之企業提出的保證時，補救的效果是優於形象為普通之企業，此與過往研究認為形象佳會帶來較高的期望(Kolter, 1973; Mazursky and Jacoby, 1986; Kurtz and Clow, 1991; Clow, Kurtz, and Ozment, 1998)，並導致滿意度表現不佳的結果不同，此結果可能是由於本研究以餐飲業為調查背景，挑選出形象佳與普通的兩家餐飲業者為代表，然而兩家業者除了在形象上有所差異外，其所提供之餐飲服務價格亦有顯著差異存在，由於形象佳之業者提供之餐飲服務價格較高，因此消費者將會重視企業服務的提供，因而可能將對服務失誤事件的發生產生聚焦效果，消費者將會更重視服務補救的提供，因此，不論是否有保證的提供，只要企業針對失誤有提供適當且足夠的補救，消費者即會感到滿意；相對於形象普通之餐飲業者，由於其消費單價較低，一旦發生失誤，所獲補償之項目或金額亦相對較小，因而較無法吸引消費者聚焦並對補救感到滿意，因此服務補救之效果便相對較差，因而產生了形象佳之企業的補救效果優於形象普通之企業的現象。

除此之外，於干擾作用之檢定部份，本研究亦發現，企業形象對於研究中之服務保證與服務補救滿意度關係並無顯著之干擾作用存在，但是其仍然可在敘述統計中可看出，在形象佳之下，全面保證的補救效果是略優於特定保證及無保證，而在形象普通下，則是特定保證略優於全面保證及無保證，因此其間仍有些微之改擾效果存在，但是整體而言，不論在何種保證下，企業形象佳之企業的服務補救效果均是優於形象為普通之企業。

(二)管理意涵

經由上述之研究結果分析，本研究給予實務界於實際操作時之建議，可包括下列幾點：

1.服務保證非萬靈丹

經由本研究之調查及分析後發現，對於服務之企業而言，即使企業積極的提出了服務保證予消費者，降低了消費者之不確定及風險知覺，但是消費者仍然不會因為企業提出的保證，而在服務失誤後進行保證履行而對企業會有較多的滿意產生，反而是與無保證提供時所產生的效果一樣，消費者都是不太滿意的，由此可見服務失誤之影響效力太大，因此企業應思考努力維護服務提供之品質，在第一次服務時即將服務做對，盡量不要讓服務失誤發生，但是若服務失誤發生了，則仍然必須盡力給予顧客補救，尤其當在有服務保證提供的狀態下，保證的確實履行尤其重要，否則消費者恐將因服務承諾若獲企業履行，反而

產生更大之不滿及反彈。

2. 形象佳之企業更應致力於服務品質之維護

由於當服務失誤發生時，企業形象佳之企業可能會由於其優良的形象及較高的產品單價，一旦服務發生了失誤，容易使得消費者將焦點聚焦於服務失誤的事件上，企業面對此一狀況時，對於服務補救的處理更應小心謹慎，並且確實的去執行，如此才可有效挽回顧客，並且避免使得消費者產生更大的不滿或負面效果出現。

3. 服務之口碑傳播效果不可忽視

由於餐飲業必須有消費之經驗方可評斷品質之好壞，因此餐廳的推廣大多需依賴消費過之顧客進行口碑的傳播，因此口碑的推薦對餐飲業者而言相當的重要，然而，企業的服務一旦發生失誤，不論有無提供保證，即使有經過了服務補救後，服務補救效果仍然十分低落，更何況是那些在失誤後未對服務進行補救，或是未履行其先前保證承諾的企業，對於餐飲業者而言，如此作法恐將會影響餐飲業者日後的口碑傳播效果，甚至由於網際網路的發達，而更可能在網路上被顧客廣泛的進行負面傳播及討論，由此可知服務補救的執行與服務保證項目履行的重要性，因此餐飲業者在面對服務失誤的發生時，應謹慎處理及執行，以免因負面口碑的產生及消費者再購的減少，產生的諸多負面之效果，影響企業未來之生存與發展。

4. 服務提供流程全面規劃及考量，確實掌控服務品質

企業於服務活動規劃之初，應仔細考量服務流程中所可能產生之各種狀況，甚至應考量到服務失誤發生之可能，一併將服務補救活動規劃、考量進入服務流程中，來對顧客提供規劃週全之服務，因為唯有確實掌握服務流程及服務可能面臨之各種狀況、以顧客角度為消費者思考，妥善的規劃及安排服務之整體提供流程，如此才可全面掌握企業提供之服務，確保企業服務之品質無虞。

(三) 研究限制及未來研究方向

由於研究中，為因應實驗設計，而對於企業形象優劣進行代表廠商的選擇，但是在這種選擇下卻也同時產生了企業形象佳與普通之兩企業間存在產品價格高低懸殊的問題，因而恐將影響實驗研究之結果，因此建議未來學者在探討企業形象之影響性時，可增加考量到產品或服務之價格因素，以明確辨別企業形象所產生之影響效果，擴展學術研究之成果。

此外，由於本研究乃是運用實驗法，以餐飲業為實驗背景進行調查，且樣本主要針對在學學生進行之調查及問卷回收之結果，因此唯恐實驗結果可能缺乏一般化能力，而無法擴及一般之服務產業，因此建議未來研究者可考量其他業別進行調查，並考量更多之研究方法進行研究之調查，以一般化研究之結果。

而在研究架構之設計方面，未來學者亦可考量結合失誤之情境因素、不同的失誤之嚴重程度、服務之重要程度等等相關變數於研究中，主要仍是因為這些因素均是影響顧客情緒及滿意度之重要影響因素，因此，未來若可納入研究架構中，將可擴大研究格局，更符合實務面對之服務失誤及補救狀況，而可對實務給予更深入及詳盡之建議。

四、研究自評

研究完成與預計之進度計劃大致相符，此外，計劃內相關之內容亦曾投稿至國內研討

會，包括國立澎湖大學等學校舉辦之研討會，並獲研討會之接受及發表，顯見研究之內容多受肯定，研究成果亦具有具體之實務應用價值與建議，未來將多增加調查產業，以增加一般化能力，改寫投稿期刊。

五、參考文獻

- 1.Andreassen, T.W. (1999), "What drives customer loyalty with complaint resolution," Journal of Service Research, 1(4), 324-332.
- 2.Andreassen, T.W. (2000), "Antecedents to satisfaction with service recovery," European Journal of Marketing, 34(2), 156-175.
- 3.Bebko, C.P. (2000), "Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality," Journal of Service Marketing, 14(1), 9-26.
- 4.Berry, L.L. (1980), "Service marketing is different," Business, 30(3), 24-29.
- 5.Berry, L., and Parasuraman, A. (1991), Marketing Service, New York: The Free Press.
- 6.Bitner, M.J., Booms, B.H., and Mohr, L.A. (1994), "Critical service encounters: The employee's viewpoint," Journal of Marketing, 58(10), 95-106.
- 7.Bitner, M.J., Booms, B.H., and Tetreault, M.S. (1990), "The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents," Journal of Marketing, 54(1), 71-84.
- 8.Blodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1997), "The effects of distributive, procedural, and interactional justice in postcomplaint behavior," Journal of Retailing, 73(2), 185-210.
- 9.Blodgett, J.G., Wakefield, K.L. and Barnes, J.H. (1995), "The effects of customer service on consumer complaining behavior," The Journal of Service Marketing, 9(4), 31-42.
- 10.Boshoff, C. (1997), "An experimental study of service recovery options," International Journal of Service Industry Management, 8(2), 110-130.
- 11.Boshoff, C. (2002), "Service advertising: An exploratory study of risk perceptions," Journal of Service Research, 4(4), 290-298.
- 12.Boshoff, C. (2003), "Intentions to buy a service: The influence of service guarantees, general information and price information in advertising," South Africa Journal of Business Management, 34(1), 39-44.
- 13.Brown, S. W. (1997), "Service recovery through IT: Complaint handling will differentiate firms in the future," Marketing Management, 6(3), 25-27.
- 14.Cardozo, R. (1965), "An experimental study of consumer effort, expectation, and satisfaction," Journal of Marketing Research, 2(8), 244-249.
- 15.Churchill, G.A., Jr. and Surprenant, C. (1982), "An investigation into the determinants of customer satisfaction," Journal of Marketing Research, 19(9), 491-504.
- 16.Firnstahl, T.W. (1989), "My employees are my service guarantee," Harvard Business Review, July-August, 28-32.
- 17.Fisk, R.P., Brown, S.W., and Bitner, M.J. (1993), "Tracking the Evolution of the Service Marketing Literature," Journal of Retailing, 69, 1, 61-103.
- 18.Goodwin, C., and Ross, I. (1990), "Consumer evaluations of responses to complaints: What's fair and why," The Journal of Consumer Marketing, 7(2),39-47.

19. Goodwin, C., and Ross, I. (1992), "Consumer responses to service failures: Influence of procedural and interactional fairness perceptions," Journal of Business Research, 25(9), 149-163.
20. Gronroos, C. (1984), "A service quality model and its marketing implications," European Journal of Marketing, 18(4), 36-44
21. Gronroos, C. (1988), "Service quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality," Review of Business, 9, 3, 10-13.
22. Hart, C.W.L. (1988), "The power of unconditional service guarantee," Harvard Business Review, July-August, 54-62.
23. Hart, C.W.L., Heskett, J.L. & Sasser, Jr., W.E. (1990), "The profitable art of service recovery," Harvard Business Review, July-August, 148-156.
24. Hart, C.W.L., Schlesinger, L.A. and Maher, D. (1992), "Guarantees come to professional service firms," Sloan Management Review, Spring, 19-29.
25. Hoffman, K.D., Kelley S.W., and Rotalsky, H.M. (1995), "Tracking service failures and employee recovery efforts," Journal of Service Marketing, 9(2), 49-61.
26. Johnston, T.C., and Hewa, M.A. (1997), "Fixing service failures," Industrial Marketing Management, 26(5), 467-473.
27. Keavency, S.M. (1995), "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study," Journal of Marketing, 59, 4, 71-82.
28. Kelley, S. W. (1992), "Developing Customer Orientation among Service Employees," Journal of the Academy of Marketing Science, 20, 1, 27-36.
29. Kelley, S. W. (1993), "Discretion and the Service Employee," Journal of Retailing, 69, 1, 104-126.
30. Kelley, S.W., Hoffman, K.D., and Davis, M.A. (1993), "A typology of retail failures and recoveries," Journal of Retailing, 69(4), 419-481.
31. Kelley, S.W., and Davis, M.A. (1994), "Antecedents to customer expectations for service recovery," Journal of the Academy of Marketing Science, 22(1), 52-61.
32. Levitt, T. (1981), "Marketing intangibility products and product intangibles," Harvard Business Review, 59(1), 94-102.
33. Lewis, A. (1993), "Service guarantees in outpatient clinics: a case study," Health Care Management Review, 18(3), 59-65.
34. Lovelock, C., (2001), Service marketing: people, technology and strategy, New York: Prentice Hall.
35. McDougall, G.H.G., Levesque, T., and VanderPlaat P. (1998), "Designing the service guarantee: unconditional or specific?," The Journal of Service Marketing, 12(4), 278-293.
36. McCollough, M.A., Berry L.L., and Yadav, M.S. (2000), "An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery," Journal of Service Research, 3, 2, 121-137.
37. McCollough, M.A., and Bharadwaj, S.G. (1992), "The Recovery Paradox: An Examination of Consumer Satisfaction in Relation to Disconfirmation, Service Quality, and Attribution-Based

- Theories,” Marketing Theory and Application, 65, 4, 102-107.
- 38.Menezes, M.A.J. and Quelch, J.A. (1990), “Leverage your warranty program,” Sloan Management Review, 31(4), 69-80.
- 39.Murray, N.M., and Schlacter (1990), “The impact of services versus goods on consumers’ assessment of perceived risk and variability,” Journal of the Academy of Marketing Science, 18(1), 51-65.
- 40.Oliver, R.L. (1980), “A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions,” Journal of Marketing Research, 17(11), 460-469.
- 41.Ostrom, A.L. and Iacobucci, D. (1998), “The effect of guarantee on consumers’ evaluation of services,” The Journal of Service Marketing, 12(5), 362-378.
- 42.Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., and Berry, L.L. (1985), “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research,” Journal of Marketing, 48, 3, 41-50.
- 43.Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., and Berry, L.L. (1988), “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality,” Journal of Retailing, 64, 1, 12-40.
- 44.Reichheld, F.F., and Sasser, W.E. (1990), “Zero defections: Quality comes to service,” Harvard Business Review, 68(5), 105-111.
- 45.Richins, M. L. (1987), “Loyalty-Based Management,” Harvard Business Review, 71, 2, 64-73.
- 46.Schmidt S.L. and Kernan, J.B. (1985), “The many meanings (and Implications) of satisfaction guaranteed”, Journal of Retailing, 61(4), 89-108.
- 47.Schweikhart, S.B., Strasser, S., and Kennedy, M.R. (1993), “Service Recovery in Healthy Service Organizations,” Hospital and Healthy Service Administration, 38, 1, 3-21.
- 48.Smith, A.K., and Bolton, R.N. (1998), “An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounter: Paradox or Peril?” Journal of Service Research, 36, 8, 65-81.
- 49.Smith, A.K., Bolton, R.N., and Wagner, J. (1999), “A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters involving Failure and Recovery,” Journal of Marketing Research, 36, 8, 356-372.
- 50.Spreng, R.A., Harrell, G.D., and Mackoy, R.D. (1995), “Service recovery: Impact on satisfaction and intentions,” Journal of Service Marketing, 9(1), 15-23.
- 51.Swartz, T.A. and Iacobucci, D. (2000), Handbook of service marketing and management, Sage Publication, Inc.
- 52.Tax, S. S., and Brown, S. W. (1998), “Recovery and learning from service failure,” Sloan Management Review, 55(4), 75-88.
- 53.Tucci, L. and Talaga, J., (1997), “Service guarantee and consumers’ evaluation of services,” The Journal of Service Marketing, 11(1), 10-18.
- 54.Webster, C., and Sundaram, D.S. (1998), “Service consumption criticality in failure recovery,” Journal of Business Research, 41(2), 153-159.
- 55.Wirtz, J. (1998), “Development of a service guarantee model,” Asia Pacific Journal of

Management, 15, 51-75.

56. Wirtz, J., Kum, D. and Lee, K.S. (2000), "Should a firm with a reputation for outstanding service quality offer a service guarantee," Journal of Service Marketing, 14(6), 502-512.
57. Wirtz, J. and Kum, D. (2001), "Designing service guarantee: is full satisfaction the best you can guarantee," Journal of Service Marketing, 15(2), 282-299.
58. Yi, Y. (1993), The determinants of customer satisfaction: The moderating role of ambiguity. In L. McAlister and M. L. Rothschild (Eds.), *Advance in consumer research*, 20, 502-506.
59. Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. (2000), Service marketing: integrating customer focus across the firm, 2/e, New York: Irwin McGraw-Hill.
60. Zemke, R., and Bell, C. (1990), "Service recovery: Doing right in second time," Training, 27(6), 42-48.