

研究論文

## 服務失誤補救後關係維繫模式： 「管家思維」觀點

劉正道

### 摘要

本文採用「管家思維」(stewardship) 導向之關係維繫模式 (Hon & Grunig, 1999; Waters, 2009, 2011) 作為研擬服務失誤補救後關係維繫模式的理論依據，並進而評估此一關係維繫模式對企業和抱怨顧客之間關係的影響。經由隨機電話調查239位年齡達18歲及以上、居住台灣本島地區、曾向消費店家抱怨且得到回應的民眾，研究結果不僅獲致「回報」、「報告」、「關係培養」等用以維繫服務失誤補救後的抱怨顧客關係，也進而發現「回報」遠比「關係培養」、「報告」的策略運用，更能對企業和抱怨顧客之間「關係結果」產生正面的影響。

關鍵詞：公關策略、服務失誤、服務補救、管家思維、關係維繫

劉正道，崑山科技大學公共關係暨廣告系副教授。研究興趣：公關策略、公關理論、公關管理。電郵：liuchengtao@yahoo.com.tw

論文投稿日期：2017年5月2日。論文接受日期：2018年6月6日。

---

Research Article

## Relationship Maintenance Mode of After Service Failure Recovery: “Stewardship” Perspective

Cheng-Tao LIU

---

### Abstract

This study adopts stewardship-oriented relationship maintenance mode (Hon & Grunig, 1999; Waters, 2009, 2011) as a theoretical framework in constructing relationship maintenance strategy of after service failure recovery, as well as evaluating the impact of this strategy on relationship outcomes between company and complaining customers. By randomly telephone surveying 239 respondents aged 18 and above, living in Taiwan, having filed complaints and received responses from consuming companies, the results not only found strategic considerations of “reporting,” “reciprocity” and “relationship nurturing” that can be used for constructing relationship maintenance strategy of after service failure recovery, but also further found that “reciprocity” is greater than “relationship nurturing” and “reporting” in generating positive impact on relationship outcome between company and complaining customers.

**Keywords:** public relations strategy, service failure, service recovery, stewardship, relationship maintenance

**Citation of this article:** Liu, C.-T. (2019). Relationship maintenance mode of after service failure recovery: “Stewardship” perspective. *Communication & Society*, 48, 163–196.

---

Cheng-Tao LIU (Associate Professor). Department of Public Relations and Advertising, College of Creative Media, Kun Shan University. Research interests: public relations strategy, public relations theory, public relations management.

## 動機與目的

服務失誤 (service failure) 被視為企業在和顧客接觸或互動的過程，一個難以避免卻又不能輕忽的組織問題。而如何經由服務補救 (service recovery)，化解抱怨顧客因服務失誤造成的不便或損失而對企業產生不滿的心態或行為，乃至於進而修復以及持續企業和抱怨顧客之間的消費關係，則更是廣泛被探討的行銷議題 (Colgate & Norris, 2001; Hess, Ganesan, & Klein, 2003; Krishna, Dangayach, & Jain, 2011; Kuo, Yen, & Chen, 2011; Maxham, 2001; Vazquez-Casielles, Iglesias, & Varela-Neira, 2012; Weun, Beatty, & Jones, 2004)。然而，已將關係管理視為其組織角色與功能的公共關係 (Hon & Grunig, 1999; Ledingham, 2003)，卻並未探究此一雖名為行銷問題，但實為公關問題，且有助於彰顯公關對組織之價值的公關議題。

從行銷角度而言，補救顧客因服務失誤而造成的不便或損失，乃是基於留住顧客遠比吸引顧客更為重要的策略考量。檢視過往服務失誤研究，即可發現服務失誤補救的成效，在於是否能夠改善或提高抱怨顧客對企業的滿意 (Chuang, Cheng, Chang, & Yang, 2012; Hess et al., 2003; Komunda & Osarenkhoe, 2012; Maxham, 2001; Maxham & Netemeyer, 2002; Siu, Zhang, & Yau, 2013; Smith, Bolton, & Wagner, 1999; Weun et al., 2004)、口碑 (Maxham, 2001; Weun et al., 2004)、信任 (Choi & La, 2013; Kim, Yoo, & Lee, 2012; La & Choi, 2012; Santos & Basso, 2012; Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998; Weun et al., 2004)、承諾 (Kim et al., 2012; Ma, 2012; Tax et al., 1998; Weun et al., 2004) 或忠誠 (Choi & La, 2013; Komunda & Osarenkhoe, 2012; La & Choi, 2012; Santos & Basso, 2012) 程度，乃至於是否能夠留住抱怨顧客或影響其消費的行為意向 (Fan & Ku, 2010; Maxham, 2001; Maxham & Netemeyer, 2002)。而這些評估指標所代表的意涵，都反映出企業重視服務失誤補救的真正考量或盤算，在於試圖藉由維繫和抱怨顧客之間既有消費關係，持續穩固企業獲利的來源 (Cambra-Fierro, Melero, & Sese, 2015; Chou, Hsu, & Goo, 2009; Miller, Craighead, & Karwan, 2000; Smith et al., 1999; Wang, Hsu, & Chih, 2014)。

《傳播與社會學刊》，(總)第48期(2019)

正因服務失誤會影響企業和抱怨顧客之間關係的持續與否，而如何在服務補救後維繫企業和抱怨顧客之間的消費關係，自然成為扮演與擔負關係管理角色與功能的公共關係，一個必須面對及正視的公關議題。從關係管理角度而言，公關之所以能夠對企業做出重要且實質的貢獻，即是在於能夠協助企業和影響其運作成敗的目標公眾，建立及維繫一個互利及對等的雙贏關係(Broom, Casey & Ritchey, 1997; Cutlip, Center & Broom, 1994; Grunig, Grunig & Ehling, 1992; Ledingham, 2003)。是故，公關應將因服務失誤而對企業表現失望或不滿的抱怨顧客，視為得以影響企業運作成敗的關鍵公眾。而如何在企業採行服務失誤補救措施或行動過後，運用既有關係維繫策略模式持續企業和抱怨顧客之間的消費關係，則是公關所應該思考與探索的實務問題(La & Choi, 2012; Priluck, 2003)。

基於以上考量，本文將針對以下二個研究問題進行探究。一是檢視應用「管家思維」導向之關係維繫模式(Hon & Grunig, 1999; Waters, 2009, 2011)研擬企業在服務失誤補救後用以維繫抱怨顧客關係之策略運用的可行性及適切性。二則是評估此一「管家思維」導向之服務失誤補救後關係維繫模式對於企業—抱怨顧客關係結果的實質影響。

## 文獻分析

### 服務失誤、服務補救、企業—抱怨顧客關係

服務失誤對於大多數企業而言，特別像是在通訊、餐飲等需要緊密頻繁人際接觸或互動的產業，幾乎是一個難以避免的問題(Chang, Tsai, & Hsu, 2013; Kim et al., 2012; Kruger & Mostert, 2014)。服務失誤的發生，源於企業和顧客之間接觸或互動的過程或結果，都可能因為疏失、錯誤或意外等原因、理由或問題，導致企業無法滿足或符合顧客對所提供產品或服務的需求或期待(Chou et al., 2009; Colgate & Norris, 2001; Maxham, 2001; Maxham & Netemeyer, 2002)。而企業在服務失誤發生後對抱怨顧客所採取的服務補救，則是試圖用以彌補或賠償其心理不滿或實質損失的行動或措施，以減少或降低服務失誤對企

服務失誤補救後關係維繫模式：「管家思維」觀點

業－顧客關係所可能造成的影響或衝擊 (Gronroos, 1988; Komunda & Osarenkhoe, 2012; Krishna et al., 2011; Miller et al., 2000)。

檢視過往文獻即可發現服務失誤與補救在行銷範疇是一個廣泛及深入被探究的議題。這是因為服務失誤的發生，乃至於後續服務補救的處理，對於企業的經營管理而言，都有可能導致顧客不再消費的立即傷害，更甚者，引發顧客負面口碑的後續傷害 (Kumar & Kumar, 2016; Mostafa, Lages, & Saaksjarvi, 2014)。從關係行銷角度而言，建立及維繫和顧客之間長久的消費關係，乃是企業穩固其獲利力的根本所在。而這也促使企業必須快速、及時採取能夠回應抱怨顧客需求的服務補救行動或措施，以能夠持續維繫和抱怨顧客之間的消費關係 (Gelbrich, Gathke, & Gregoire, 2016; Priluck, 2003; Robinson, Neeley, & Williamson, 2011; Tax et al., 1998; Wang et al., 2014)。所以，就行銷觀點而言，彌補或補償因服務過程或結果而引發或導致的疏失、錯誤或意外，目的即是試圖消弭或撫平抱怨顧客當下或事後的不悅或不滿情緒 (Lastner, Folse, Mangus, & Fennell, 2016)。而這也反映在過往行銷研究針對服務失誤議題所採行的研究取向，亦即處理服務失誤的成效，取決於抱怨顧客是否滿意企業所提供的服務補救，以及抱怨顧客在服務補救後對企業的口碑、信任、承諾、忠誠或再次消費意願 (Bhandari, Tsarenko, & Polonsky, 2007; Kim et al., 2012; Kruger & Mostert, 2014; Kruger, Mostert, & De Beer, 2015; Sabharwal, Soch, & Kaur, 2010)。

因此，經由回顧過往服務失誤與補救文獻，應可說明企業採行服務補救的真正目的，在於解決服務失誤所造成的消費糾紛，以及化解任何後續可能引發企業營運的危機。而服務補救之所以能夠對抱怨顧客關係產生影響的原因，則是因為企業能夠妥善處理服務失誤的問題，進而使得抱怨顧客願意重新考量是否持續維繫和企業之間的消費關係。此一分析正如黃識銘、方世榮 (2008) 的研究所曾強調，企業在補救服務失誤的過程，應要確保抱怨顧客能夠認知或感受到企業對顧客關係的投入與重視，而這是因為抱怨顧客對企業服務失誤補救策略運用的認知，扮演影響和企業之間關係品質的中介角色。此外，Priluck (2003)、Robinson 等 (2011) 從顧客關係管理角度採行服務補救行動或措施的研究，同樣也是試圖藉由讓負責服務補救的員工獲得充

《傳播與社會學刊》，(總)第48期(2019)

份授權，以使得抱怨顧客的服務失誤問題，能夠得到更為快速、有效的處理。

綜合以上分析，本文以為，從公關的關係管理角度而言，為能讓抱怨顧客在服務失誤發生後，認知或感受到企業對關係維繫的投入與重視，不能僅是採行服務補救的行動或措施，而是應在服務失誤補救後，再運用針對關係維繫的方式或做法，以確保企業能夠持續維繫和抱怨顧客之間的消費關係。具言之，則是企業應在服務失誤補救後，仍須憑藉關係維繫策略的運用，而不是單憑服務失誤補救策略的運用，以促使抱怨顧客能夠直接認知或感受到企業試圖維繫雙方彼此關係的努力與付出。

#### 服務失誤補救後關係維繫策略研擬

在公關專業範疇，有效管理組織和目標公眾之間的關係，亦即關係管理 (relationship management)，已成為公關人員得以對組織做出實質貢獻的價值所在 (Broom et al., 1997; Cutlip et al., 1994; Grunig et al., 1992; Ledingham, 2003; Waters, 2008; Waters & Bortree, 2012; Cardwell, Williams, & Ryle, 2017)。而為有利於此一公關目標之遂行，關係管理研究亦曾分別從「人際關係」(Bortree, 2010; Ki & Hon, 2009)、「衝突解決」(Huang, 2001)、「管家思維」(Waters, 2009, 2011) 等不同理論角度或觀點，發展出得以應用在不同公關情境或需求的關係維繫策略考量。而在檢視既有關係維繫模式後，本文以為，以關係延續及發展為其策略考量的「管家思維」關係維繫模式，應可作為發展服務失誤補救後關係維繫模式的理論依據。

從公關學理角度分析，「管家思維」關係維繫模式即是運用強調相互瞭解和互蒙其利的雙向對等溝通模式，維繫企業和目標公眾之間的關係。雙向對等溝通模式是藉由研究目標公眾想法的方式，調整企業對目標公眾的態度或行為，以使企業能夠和目標公眾之間維持一個對等的關係。而其最終目的，則是試圖經由談判及協商的方式，改變企業和目標公眾的態度及行為，以讓雙方都能獲取得以滿足彼此所需或符合彼此利益的關係結果 (Hon & Grunig, 1999; Grunig & Grunig,

服務失誤補救後關係維繫模式：「管家思維」觀點

1992)。因此，「管家思維」導向的關係管理模式強調，企業在追求自身最大利益的同時，也要謀求目標公眾的利益最大化，以使企業和目標公眾之間得以維繫一個相互依賴的雙贏 (win-win) 或盟約 (covenantal) 關係 (Caldwell & Karri, 2005; Davis, Schoorman, & Donandson, 1997; Hernandez, 2012; Hung, 2005; Karns, 2011)。

正因「管家思維」關係維繫模式能夠協助企業延續與發展和目標公眾之間的關係，而被視為可以補足既有公關運作模式 (例如，研究、計畫、傳播、評估；研究、目標、方案、評估) 所欠缺最後一個重要且必備的步驟 (Hon & Grunig, 1999; Kelly, 2001; Ledingham, 2003; Waters, 2009; Worley & Little, 2002)。這是因為既有公關運作模式僅關注如何從所舉辦之公關活動獲取所需要的公關效益，而沒有考量如何將所得到的公關效益再加以持續及延伸，導致每次經由投入龐大人力與物力換得而來的組織—公眾關係，都會隨著活動結束而逐漸散去或消失。因此，將以關係延續與發展為其策略考量的「管家思維」關係維繫模式，作為公關運作模式的最後一個步驟，可使得原本公關運作的模式，不再是從研究如何進行活動至評估活動成效即告結束的直線式，而是轉變成為活動成效評估後得以持續維繫已然建立之互動關係的循環式。具言之，則是運用「管家思維」關係維繫模式，可使爾後所要規畫及執行的公關活動，無須重新接觸先前已經有所互動的目標公眾，只須經由已然建立關係的目標公眾，再行延伸及擴大所要接觸的目標公眾，即可有效遂行所設定的公關目的。

「管家思維」關係維繫模式歸納出：「回報」(reciprocity)、「責任」(responsibility)、「報告」(reporting) 及「關係培養」(relationship nurturing) 等四個可以作為組織在公關活動舉辦過後用以持續維繫和目標公眾之間關係的策略考量。「回報」是指組織對曾支持或協助其行動的目標公眾，藉由採取任何能夠彰顯他們在組織心中之特殊地位或感受到組織關心、體貼或照顧他們的方式或做法 (例如，給予個人化的感謝函、在特殊場合給予獎勵或表揚、邀請參加組織舉辦的私人聚會)，表達出對他們的感激與謝意。「責任」是指組織對曾支持或協助其行動的目標公眾，藉由實現或履行先前對他們所做過的承諾，或滿足他們對組織所倡議或推廣行動的期待，展現出組織願意善盡社會責任的行事依歸。「報告」是指組

《傳播與社會學刊》，(總)第48期(2019)

織對曾支持或協助其行動的目標公眾，藉由提供他們公開、正確及任何可能造成影響的資訊，讓他們得以隨時知道或掌握組織所倡議或推廣行動的情況或結果。「關係培養」是指組織對曾支持或協助其行動的目標公眾，藉由對話、尋求建議等方式或做法，讓他們能夠持續：感受到組織對他們的關心及重視，知道他們對組織運作的重要性，以及瞭解他們對組織決策的影響性(Hon & Grunig, 1999; Kelly, 2001; Worley & Little, 2002; Waters, 2009)。

而針對此一「管家思維」關係維繫模式在實務運作上的可行性及應用性，關係管理研究則曾針對不同關係類型、需求或目的進行檢測與評估。Worley & Little (2002) 經由檢視美國癌症協會協同大專院校籃球教練募款個案，分析策略運用在募款活動過程所扮演的角色與功能，以及如何促使募款活動成效的達成與延續。Waters (2009) 經由問卷調查美國西部某非營利醫療機構的556位捐款者，發現「責任」和「關係培養」策略最能影響他們和該組織之間包括信任、相互制衡、滿意、承諾等四個層面的關係結果，而「回報」策略則無法對其造成影響。Pressgrove 及 McKeever (2016) 藉由問卷調查位於美國南部某一聯合勸募(United Way)機構的660位捐款者和志工，發現「關係培養」策略不僅最能影響他們和該組織之間的關係結果，也能進而影響他們對該組織的忠誠度(loyalty)，以及後續參與該組織活動的行為意向(behavioral intention)，而「報告」策略則無法對其造成影響。Harrison、Xiao、Ott 及 Bortree (2017) 則是問卷調查過往二年曾在美國任一非營利機構擔任固定志工的428位民眾，發現「回報」和「責任」策略最能影響他們對該組織的投入(involvement)，以及和該組織之間包括信任、相互制衡、滿意、承諾等四個層面的關係結果，而「關係培養」策略則無法對其造成影響。

此外，Waters (2011) 經由分析財富雜誌所排名美國前100名企業的網站內容，發現營利企業同樣會使用「管家思維」策略維繫和目標公眾之間關係，而其使用頻率依序為「報告」、「回報」、「責任」及「關係培養」，但整體而言，「報告」和「回報」的策略運用，則是多於「責任」和「關係培養」的策略運用。Hardy 及 Waters (2012) 藉由檢視420件曾經獲頒美國公關協會年度最佳公關運作的案例，發現「管家思維」策略不僅

### 服務失誤補救後關係維繫模式：「管家思維」觀點

廣為運用在非營利組織的關係維繫，同樣也被應用在營利企業的公關運作，而四個策略的使用頻率則依序為「關係培養」、「報告」、「回報」和「責任」。Byrd (2012) 則經由檢視2010-2011年豐田汽車召回的危機事件，解析企業在危機發生期間如何可以應用融入「回報」、「報告」、「責任」和「關係培養」等四個「管家思維」策略考量的社群媒體溝通模式，維護顧客關係以及品牌聲譽。

另外，針對領導統御 (leadership) 和「管家思維」策略運用的關聯性，Waters (2013) 經由問卷調查539位美國公關從業人員，發現資深從業人員因能參與管理事務而較常使用「責任」及「關係培養」策略，年輕從業人員則因負責技術事務而較常使用「回報」及「報告」策略。Waters、Bortree及Tindall (2013) 也經由問卷調查美國二個大都市421位民眾藉以了解「管家思維」策略對僱主—員工關係的影響，而研究發現「回報」、「責任」策略可以影響「關係結果」的四個層面，「報告」策略可以影響除了「滿意」以外的其他三個層面，「關係培養」策略則無影響。

因此，上述分析說明「管家思維」關係維繫模式能夠被應用在不同關係類型、需求或目的，而其中Byrd (2012) 解析豐田汽車召回檢修危機的研究，則可支持本文嘗試將此一策略應用在服務失誤補救過後企業用以維繫和抱怨顧客之間關係的推論。該研究根據內容分析企業臉書所得到的結果，確認豐田在危機發生的期間，運用「管家思維」策略維繫和車主之間的互動關係。除此之外，將「管家思維」關係維繫模式作為服務失誤補救後關係維繫模式的合理性，亦可從相關服務失誤文獻獲得印證。例如，Wang等 (2014) 針對服務失誤補救過後如何留住顧客的研究，在其用以評估抱怨顧客是否滿意企業所提供服務補救行動或措施的依據，可以發現引用自Boshoff (2005) 所建構量表中包括「溝通」、「回饋」、「解釋」等策略，即是類似於「管家思維」關係維繫模式之「報告」和「關係培養」的策略運用。又如Lastner等 (2016) 針對服務失誤補救的研究發現，企業對抱怨顧客所展現出善意的服務失誤補救行動或措施，能夠引發或觸動抱怨顧客感謝企業所付出努力的正向情緒，繼而可以使抱怨顧客因滿意企業服務失誤補救作為而增加對企業的再惠顧意願。而該研究所探討的顧客感謝 (customer gratitude)，即是

《傳播與社會學刊》，(總)第48期(2019)

「管家思維」關係維繫模式之「回報」的策略運用。另外，Mostafa 等 (2014) 建構的「顧客補救」(customer recovery) 量表，納入得以檢視顧客所遭遇的服務失誤問題是否能夠完全且滿意的獲得解決的「後續追蹤」(follow-up) 策略，亦可視為「管家思維」關係維繫模式之「責任」的策略運用。

是故，將「管家思維」關係維繫模式應用在服務失誤補救過後的關係維繫情境，應可同樣從：「回報」、「責任」、「報告」及「關係培養」等四個角度或方向來加以考量 (Hon & Grunig, 1999; Waters, 2009, 2011)。具體而言，「回報」策略可以解釋為，企業在服務失誤補救後，對抱怨顧客所給予的建議、意見、包容、諒解或支持，表達出誠摯的謝意 (Lastner et al., 2016)。「責任」策略可以解釋為，企業在服務失誤補救後，除了履行先前對抱怨顧客所承諾過的服務補救事項之外，也同時對後續可能衍生出的服務失誤或補救問題，表現出不推諉或規避的負責態度 (Mostafa et al., 2014)。「報告」策略可以解釋為，企業在服務失誤補救後，藉由提供公開、正確及任何可能影響抱怨顧客權益的資訊，讓抱怨顧客能夠隨時掌握服務補救的處理進度，以及後續有關服務失誤問題的改善措施。「關係培養」策略可以解釋為，企業在服務失誤補救後，藉由對話、尋求建議等方式或做法，展現出對於維繫和抱怨顧客之間關係的重視與誠意 (Wang et al., 2014)。

根據以上分析，雖然理論上可將「管家思維」關係維繫模式應用在服務失誤情境，但是實務上，原本用於「管家思維」關係維繫的策略考量，是否同樣可作為研擬服務失誤補救後關係維繫策略的依據，其適用性及可行性則仍須加以求證。因此，本文將所要探討的第一個研究問題，設定為：應用「管家思維」關係維繫模式作為服務失誤補救後關係維繫模式的適切性為何？

### 服務失誤補救後關係維繫策略效能評估

根據關係管理研究的分析，關係維繫策略運用的成效，在於是否能夠對關係結果，產生正面或正向的影響或改變 (Hon & Grunig, 1999; Ledingham, 2003)。因而，服務失誤補救後關係維繫策略的效能評

服務失誤補救後關係維繫模式：「管家思維」觀點

估，同樣可以從企業和抱怨顧客之間的關係結果來加以檢測及評估。而由 Hon & Grunig (1999) 所建構的組織—公眾關係結果量表，則仍是最為公關學界所廣泛引用的評估依據 (Waters & Bortree, 2012)。此量表歸納出目標公眾用以評估和組織之間關係現況的四個考量因素，包括：「信任」(trust)，即目標公眾是否對組織的廉正、可靠及能力抱持信心、「相互制衡」(control mutuality)，即目標公眾是否可以影響組織的決策、「滿意」(satisfaction)，即目標公眾是否對組織抱持好感、「承諾」(commitment)，即目標公眾是否願意持續和組織之間的互動關係。而此量表亦曾陸續被證實不僅具備良好的信度及效度，而所測量的四個層面，也都能夠反映組織—公眾關係所要達成的目標 (Hon & Brunner, 2002; Jo, Hon & Brunner, 2004; Ki & Hon, 2009)。

關於此一量表的實際應用，例如，Waters (2009) 的研究即是引用此一關係結果量表檢測所建構之管家思維關係維繫策略對於非營利組織和捐贈者之間關係的影響。而根據經由驗證式因素分析所獲得的研究結果，顯示「責任」及「關係培養」可以影響關係結果中的四個層面，「報告」可以影響除「信任」以外的其他三個層面，「回報」則無法影響關係結果中的任何層面。此外，Waters 等 (2013) 針對「管家思維」關係維繫模式對僱主—員工關係影響的研究，也是引用此一關係結果量表，並發現僱主運用「回報」、「責任」和「報告」策略考量，可以影響和他們之間關係的信任、制衡及承諾程度，而運用「回報」和「責任」策略考量，則可以影響和他們之間關係的滿意程度。

因此，根據以上分析，雖然推論出評估服務失誤補救後關係維繫策略的效能，可以從企業在服務失誤補救後和顧客所接觸與互動的關係結果來加以判斷，但是，服務失誤補救後關係維繫策略到底會如何影響關係結果，則仍須加以進一步檢測。因此，本文將所要探討的第二個研究問題，設定為：「管家思維」導向之服務失誤補救後關係維繫策略對企業—抱怨顧客關係結果的影響為何？

## 研究方法

### 研究對象及情境

因考量研究目的為發展服務失誤補救後的關係維繫策略，故研究對象選擇曾經有過向消費店家抱怨經驗的消費者。而為了能夠擴大研究樣本的來源，並確保研究結果能夠真實反映所要達成的研究目的，受測樣本僅挑選曾向任何消費店家抱怨遭受不舒服或不愉快對待，且得到該消費店家回應的消費者。

### 問卷設計

#### I. 服務失誤補救後關係維繫策略研擬依據

此部份問題試圖找出用以研擬服務失誤補救後關係維繫策略的考量因素。而所參考的理論依據，則是引用「管家思維」關係維繫模式 (Hon & Grunig, 1999; Waters, 2009, 2011)。以下為修正及改寫此二個策略依據的操作型定義，以及其對應做法的測量問題。

1. 回報：企業在服務失誤補救後，對於抱怨顧客所給予的建議、意見、包容、諒解或支持，表達出誠摯的謝意。
  - (1) 您所抱怨的店家，對於您能夠諒解或包容他們的服務失誤，表達出誠摯的謝意。
  - (2) 您所抱怨的店家，對於您能夠提供有關服務失誤的意見或建議，表達出誠摯的謝意。
  - (3) 您所抱怨的店家，對於您能夠指正出他們的服務失誤問題，表達出誠摯的謝意。
2. 責任：企業在服務失誤補救後，除了履行先前對抱怨顧客所承諾過的服務補救事項之外，也同時對後續可能衍生出的服務失誤或補救問題，表現出不推諉或規避的負責態度。
  - (1) 您所抱怨的店家，能夠對他們所造成的服務失誤負責到底。
  - (2) 您所抱怨的店家，能夠做到他們對您承諾處理服務失誤所要完成的事。

### 服務失誤補救後關係維繫模式：「管家思維」觀點

- (3) 您所抱怨的店家，能夠在處理服務失誤的過程，重視您的感受。
3. 報告：企業在服務失誤補救後，藉由提供公開、正確及任何可能影響抱怨顧客權益的資訊，讓抱怨顧客能夠隨時掌握服務補救的處理進度，以及後續有關服務失誤問題的改善措施。
  - (1) 您所抱怨的店家，能夠讓您隨時掌握服務失誤的處理情況。
  - (2) 您所抱怨的店家，能夠向您主動說明服務失誤的處理情況。
  - (3) 您所抱怨的店家，能夠向您詳細說明服務失誤的處理情況。
4. 關係培養：企業在服務失誤補救後，藉由對話、尋求建議等方式或做法，展現出對於維繫和抱怨顧客之間關係的重視與誠意。
  - (1) 您所抱怨的店家，對待您的態度，仍然和以往一樣熱絡。
  - (2) 您所抱怨的店家，仍然會持續詢問您對他們的意見或建議。
  - (3) 您所抱怨的店家，能夠展現出維繫和您之間關係的重視與誠意。

以上測量問題的回應方式，是依據五等級量表，即「1」代表「非常不同意」、「2」代表「不同意」、「3」代表「還好」、「4」代表「同意」、「5」代表「非常同意」，以評估受訪者對所抱怨消費店家採用之關係維繫方式或做法的同意程度。

## II. 企業—抱怨顧客關係結果評估依據

此部份問題試圖找出用以評估企業—抱怨顧客關係結果的依據。而所參考的理論依據，則是引用 Hon & Grunig (1999) 所建構用以檢測組織—公眾關係結果的指標。以下為修正及改寫關係結果所包含四個層面的操作型定義及其對應做法的測量問題：

1. 信任：抱怨顧客對企業之誠實性、依賴性及執行力的信心程度。
  - (1) 您所抱怨的店家能夠公平及公正的對待您。
  - (2) 您對您所抱怨那間店家的專業能力非常有信心。
  - (3) 您對那間店家很信賴。

《傳播與社會學刊》，(總)第48期(2019)

2. 相互制衡：抱怨顧客和企業之間的相互影響能力。
  - (1) 您所抱怨的店家很重視您的意見。
  - (2) 您所抱怨那間店家會傾聽您的心聲。
  - (3) 您可以影響您所抱怨那間店家的決策。
3. 滿意：抱怨顧客對企業之表現的喜愛程度。
  - (1) 您對您所抱怨的店家很滿意。
  - (2) 您喜歡到您所抱怨那間店家消費。
  - (3) 您所抱怨那間店家能滿足您的需求。
4. 承諾：抱怨顧客對於維繫和企業之間關係的必要性。
  - (1) 相較於其它店家，您更在乎和您所抱怨那間店家之間的關係。
  - (2) 您很看重和您所抱怨那間店家之間的關係。
  - (3) 您希望長久維繫和您所抱怨那間店家之間的關係。

以上測量問題的回應方式，同樣採用五等級量表，即「1」代表「非常不同意」、「2」代表「不同意」、「3」代表「還好」、「4」代表「同意」、「5」代表「非常同意」，以評估受訪者對和所抱怨消費店家之間關係現況的看法。

### III. 受訪者背景資料

性別、年齡範圍、教育程度、工作狀態、抱怨服務失誤的發生時間、抱怨服務失誤的類型、抱怨服務失誤的次數。

### IV. 抽樣方式及樣本數量

關於受測對象的選擇，因考量能獲得具有推論性的研究結果，故採用隨機抽樣的方式，調查居住在台灣本島地區、年齡達18歲及以上曾向任何消費店家抱怨且得到回應的民眾。樣本數量的決定，則是依據因素分析統計方法的檢驗規定，即每一測量問題能夠達到15名受測人數的基本要求(Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C., 2006)。而考量統計方式採取個別針對服務失誤補救後關係維繫策略依據(12個測量問題)及企業—抱怨顧客關係結果評估依據(12個測量

服務失誤補救後關係維繫模式：「管家思維」觀點

問題)等構念進行因素分析，所以，只要獲得至少180位受測人數，即可達到足夠統計檢驗的樣本需求數。

## V. 問卷預測

第一階段，為確保問卷問題的適當性、相關性，以及能夠反映所要探討主題的意涵，問卷初稿先給予二位具備公關及傳播實務背景之學者進行專家審查，並依其看法及意見，修改問卷的內容。第二階段，採用便利抽樣的方式，由研究者任教學校的日夜間部學生，將修改後的問卷，發送給240位曾向消費店家抱怨且得到回應的民眾，再依其回應及填答的情況，修改問卷內容，並確認最後正式施測的問卷版本。

## VI. 問卷執行

本文採用電訪方式進行問卷調查。相較於目前廣泛使用的網路調查方式，電話調查雖然費用較高，但是，卻具有易於控管抽樣來源，以及快速獲取足夠樣本數的優勢。電訪執行是從2016年5月24日至26日，於每日晚上六至九時，由資深督導人員帶領受過電訪訓練的工讀生，使用電腦電話訪問輔助系統(CATI)，採取電話號碼尾碼加一的隨機抽樣方式，訪問年齡達18歲及以上、居住台灣本島地區、曾向消費店家抱怨且得到回應的民眾。為能有效取得符合進行因素分析所需之180份樣本數的統計檢驗規定，電訪進行並沒有先行設定居住地區、性別等變數的數量，而是直接經由電腦自動選號，再尋求願意接受及完成平均約10分鐘電訪調查的民眾，並持續直到取得足夠的受測樣本數為止。

# 結果與分析

## 描述統計分析

採用IBM SPSS 19.0統計軟體分析受訪者的背景資料，共計取得239份有效樣本。如附錄所示，男女受訪者的比例約為47%與53%，約65%受訪者的年齡在31-55歲的範圍，約61%受訪者有正職工作，約64%受訪者有大專以上的教育程度，約79%受訪者表示曾在一年內抱怨過服務失誤，約66%受訪者表示較少抱怨過服務失誤。

## 驗證式因素分析

採以 IBM Amos 22.0 統計軟體針對「管家思維」關係維繫策略和關係結果等兩個構念進行驗證式因素分析。

### I. 「管家思維」關係維繫策略

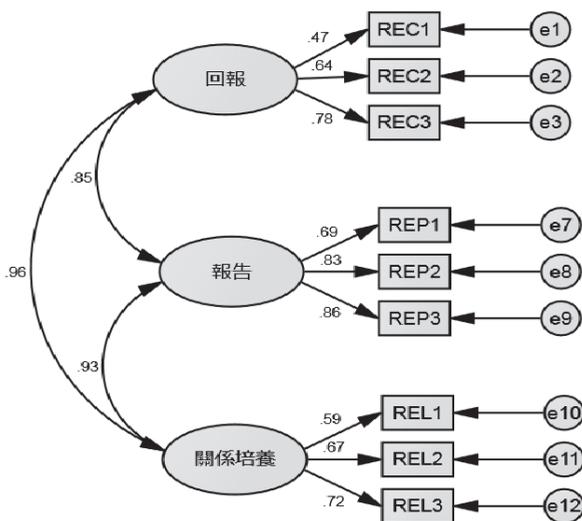
#### 1. 信度分析

顯示除了報告 ( $\alpha = .83$ ) 之外，回報 ( $\alpha = .68$ )、責任 ( $\alpha = .72$ ) 和關係維繫 ( $\alpha = .70$ ) 等 Cronbach's  $\alpha$  係數僅達到 .70 的基本要求，而這可能是受限於測量問題數量較少所致 (Bollen, 1989; DeVellis, 1991; Hair et al., 2006)。

#### 2. 測量模式

圖一是根據理論分析以及參考修正指標 (modification indices)，刪除原本的责任層面及其對應測量問題之後，所獲得僅能夠達到模式適配度之基本要求的測量模式。而根據卡方值/自由度 = 2.096、適配度指標 (GFI = .951)、修正適配度指標 (AGFI = 0.909)、平方均值估計殘差根 (RMSEA = .068) 等用以檢測模式適配度的數值所顯示，這可能是受到樣本數量偏低的影響 (Fan, Thompson, & Wang, 1999; Hair et al., 2006; Hu & Bentler, 1999; McDonald & Ho, 2002)。

圖一 「管家思維」關係維繫策略之測量模式



### 3. 構念信度分析

#### (1) 組合信度 (composite reliability)

依據計算公式，即因子所有測量指標之因素負荷值之總合的平方除以因子所有測量指標之因素負荷值之總合的平方加上測量誤差（即一減測量指標之因素負荷值的平方）的總合。因此，回報 (.67)、報告 (.84)、關係維繫 (.70) 都到達 .60 的基本要求 (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006)。

#### (2) 平均變異數萃取量 (average variance extracted)

依據計算公式，即因子所有測量指標之因素負荷值之平方的總合除以因子所有測量指標之因素負荷值之平方的總合加上測量誤差（即一減測量指標之因素負荷值的平方）的總合。因此，除了報告 (.63) 之外，回報 (.41) 和關係維繫 (.44) 沒有到達 .50 的基本要求 (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2006)。

### 4. 構念效度分析

#### (1) 收斂效度 (convergent validity)

指同一構念之測量指標彼此之間具有高度的關聯性 (DeVellis, 1991; Loehlin, 1992; Spector, 1992)，而判斷構念是否具有收斂效度，則依據構念是否具有高度之個別因子的因素負荷值及組合信度值 (Anderson & Gerbing, 1995; Bagozzi & Yi, 1988; Marsh & Grayson, 1995)。因此，回報 (因素負荷值 = .47、.64、.78；組合信度值 = .67)、報告 (因素負荷值 = .69、.83、.86；組合信度值 = .84)、關係維繫 (因素負荷值 = .59、.67、.72；組合信度值 = .70) 具有可以接受的收斂效度。

#### (2) 區別效度 (discriminant validity)

指不同構念之測量指標彼此之間僅具有適度的關聯性 (DeVellis, 1991; Loehlin, 1992; Spector, 1992)，而判斷構念是否具有區別效度，則檢視構念之平均變異數萃取量是否高於和其它構念之相關係數的平方 (Anderson & Gerbing, 1995; Bagozzi & Yi, 1988; Marsh & Grayson, 1995)。因此，回報 (.41 > .63<sup>2</sup> = .40) 和報告 (.63 > .63<sup>2</sup> = .40) 之間具有區別效度、回報 (.41 < .66<sup>2</sup> = .44) 和關係維繫 (.44 < .66<sup>2</sup> = .44) 之間不具有區別效度、報告 (.63 > .71<sup>2</sup> = .50) 和關係維繫 (.44 < .71<sup>2</sup> = .50) 之間的區別效度不足。

## II. 關係結果

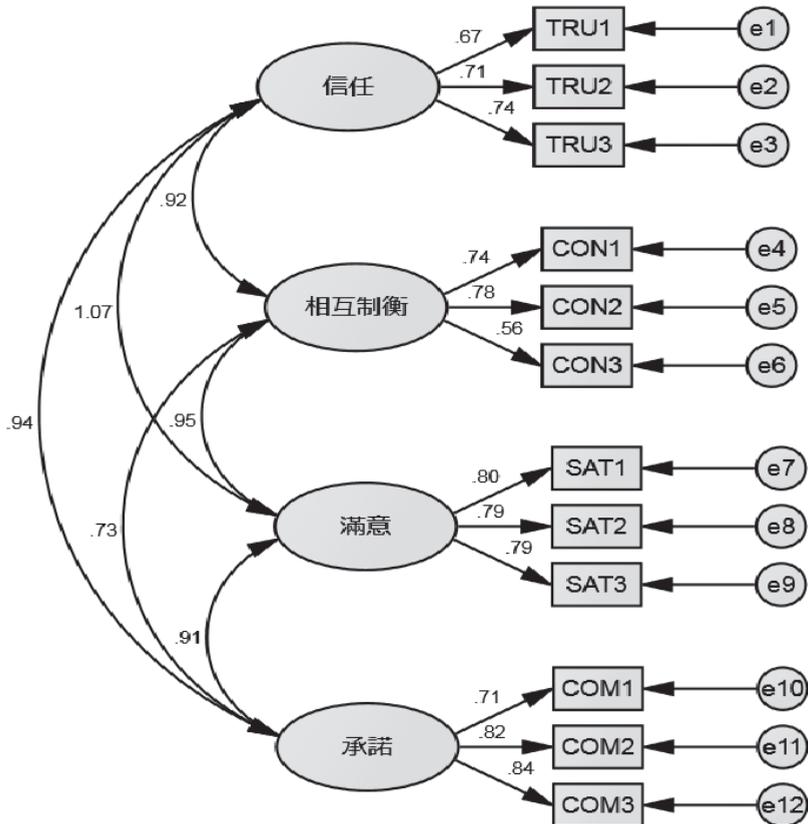
### 1. 信度分析

顯示信任 ( $\alpha = .74$ )、相互制衡 ( $\alpha = .73$ )、滿意 ( $\alpha = .83$ )、承諾 ( $\alpha = .83$ ) 等 Cronbach's  $\alpha$  係數都達到 .70 的基本要求 (DeVellis, 1991; Hair et al., 2006)。

### 2. 測量模式

如圖二所示，設定信任、相互制衡、滿意、承諾等四個層面之間關係為相關。首次分析顯示測量模式產生違犯估計，以及發生適配度檢測數據不符基本要求的情況 (Hair et. al., 2006)。雖再經多次修正，仍因個別構念之間相關性過高，而無法獲得合理的測量模式。

圖二 關係結果之測量模式



### 服務失誤補救後關係維繫模式：「管家思維」觀點

因此，後續分析將採用整體關係的評估方式進行檢測，亦即將關係結果視為同時含括信任、相互制衡、滿意、承諾等四個層面的單一構念 ( $\alpha = .93$ )。而此一測量結果可以代表或反映抱怨顧客如何在服務失誤補救過後評估和企業之間整體關係的好壞或強弱。此一測量方式亦被應用在關係行銷研究，例如，Inyang (2015) 即採用同時加總並平均包括信任、滿意、承諾等三個層面的「關係品質」(relationship quality)，作為評估銷售人員服務行為在服務失誤補救過後對於顧客關係之影響或改變的依據。

### 迴歸分析

針對「管家思維」關係維繫模式對企業—抱怨顧客關係結果之影響的評估，乃是採用解釋型多元迴歸分析統計方法，亦即經由同時將所有自變數輸入迴歸分析的方式，藉以從理論上解釋及預估所有自變數對依變數的影響程度 (Hair et al., 2006)。具體操作程序則是將「關係結果」設為依變數，「回報」、「報告」、「關係培養」設為自變數，而各變數都是採取加總並平均成為單一變數的運算方式。

如表一所示，經由強迫進入變數法所建立的迴歸模式，其效果達顯著水準 ( $F = 82.02, p < .001$ )，整體解釋力  $R^2$  為 .51，即三個自變數可以解釋「關係結果」依變數中 51% 的變異量。由於迴歸模式考驗結果具統計上的意義，故繼而檢視各自變數的個別解釋力，而依據顯著性、 $t$  值及  $Beta$  值等結果，判定其重要性或影響性，依序為：「回報」、「關係培養」、「報告」。

表一 「管家思維」關係維繫策略對關係結果之迴歸分析

依變數：關係結果			
自變數	Beta 值	t 值	顯著性
回報	.36	5.61	.001
報告	.20	2.97	.003
關係培養	.25	3.56	.001
$F = 82.02$	$R^2 = .51$		$p < .001$

《傳播與社會學刊》，(總)第48期(2019)

而為確保迴歸結果的可靠性及推論性，也同時針對自變數彼此之間以及整體迴歸模式進行共線性診斷。如表2所示，顯示共線性統計量沒有產生允差(即容忍值)過小( $< .2$ )和VIF(變異數膨脹因素)過大( $> 5$ )的情況，故說明自變數彼此之間沒有嚴重的共線性。此外，共線性統計量沒有產生特徵值過小和條件指標過大( $> 30$ )的情況，故說明整體迴歸模式也沒有產生嚴重的共線性問題(邱皓政, 2006; Belsley, 1991; O'Brien, 2007)。

表二 「管家思維」關係維繫策略對關係結果之共線性診斷

自變數	共線性統計量			
	允差	VIF	特徵值	條件指標
回報	.52	1.94	.04	9.41
報告	.45	2.24	.02	13.23
關係培養	.42	2.39	.02	14.13

## 研究問題回答

第一個研究問題探討：「應用『管家思維』關係維繫模式作為服務失誤補救後關係維繫模式的適切性為何？」。根據驗證式因素分析結果，顯示「管家思維」關係維繫模式可以作為研擬服務失誤補救後的關係維繫模式。可是，研究結果顯示只有「回報」、「報告」、「關係培養」等策略考量，可以轉化為用以維繫企業在服務失誤補救後和抱怨顧客之間關係的公關運作模式。原本用以研擬「管家思維」關係維繫模式的「責任」考量，其適用性則無法在本研究獲得驗證。

第二個研究問題探討：「『管家思維』導向之服務失誤補救後關係維繫策略對企業一抱怨顧客關係結果的影響為何？」。根據迴歸分析結果，顯示運用採以「回報」、「報告」、「關係培養」為策略考量的服務失誤補救後關係維繫模式，可以影響或改變組織和目標公眾之間的「關係結果」。可是，運用「回報」，則會比「關係培養」和「報告」的策略考量，更能夠正面影響或改變「關係結果」。

## 結論與建議

### 重要發現

本文從關係管理角度引用衍生自「管家思維」觀點的關係維繫模式 (Hon & Grunig, 1999; Waters, 2009, 2011)，發展並評估企業在服務失誤補救過後，能夠用以維繫和抱怨顧客之間互動關係的公關策略。藉由電腦電話訪問輔助系統 (CATI) 隨機訪問 239 位年齡達 18 歲及以上、居住在台灣本島地區、曾向消費店家抱怨且得到回應的民眾，研究結果發現企業在補救服務失誤過後，可以採行「回報」、「關係培養」和「報告」等策略考量，改善或強化和抱怨顧客之間關係的維繫與互動。而相較於「關係培養」和「報告」導向的策略運用，研究結果則顯示，運用以「回報」為策略考量的關係維繫模式，能夠對企業和抱怨顧客之間的整體「關係結果」，產生更為正面或正向的影響或改變。

### 理論意涵

本文對關係管理研究的貢獻，是從學理上建構及評估一個企業在服務失誤補救過後，能夠用以持續和抱怨顧客之間關係維繫與互動的公關策略及其影響。從所獲得的因素驗證結果，可以發現用以發展「管家思維」關係維繫模式的四個策略考量，除了「責任」以外，「回報」、「關係培養」和「報告」都可以作為發展企業在服務失誤補救過後用以維繫抱怨顧客關係的策略依據。整體而言，此一從台灣消費者觀點獲致的研究結果，大致符合 Waters (2011) 所發現「報告」和「回報」是美國百大企業網站最常使用的策略，以及 Hardy & Waters (2012) 所發現「關係培養」和「報告」是過往獲頒美國公關協會年度最佳公關運作案例最常使用的策略。而從迴歸分析結果則可進而發現，相較於「關係培養」以及「報告」的策略運用，「回報」策略是最能影響或改變企業和抱怨顧客之間包括信任、相互制衡、滿意、承諾等四個層面的「關係結果」。此一研究結果說明企業在服務失誤補救過後，可以採用「回報」為主、「關係培養」和「報告」為輔的策略考量，改善與強化和抱怨顧客之間的互動關係。

《傳播與社會學刊》，(總)第48期(2019)

針對「責任」的適用性未獲確認，可從初次驗證性因素分析結果所顯示「責任」分別和「回報」以及「關係培養」之間的關聯性過高(相關係數都超過1)，而推論應是受訪者無法區別「責任」和其它二個潛在變數之間所代表意涵的差異所致。其原因則可能是受訪者認為消費店家所造成的服務失誤，是導致於可控管的疏失，而不是非控制的意外，故將「責任」視為一種理所當然，如同「回報」或「關係培養」的方式或做法。Bambauer-Sachse及Rabeson(2015)的研究即曾發現抱怨顧客對服務失誤發生的責任歸屬，會影響他們判定企業所提供實質補償的適當性。據此，則可合理推論「責任」策略，應較適用在抱怨顧客認定企業不須對所發生之服誤失誤負全責的情況。但針對此一推論，Mostafa等(2014)卻曾發現類似於「責任」的「後續追蹤」策略，並不能影響或改變抱怨顧客對服務失誤補救行動或措施的滿意度，故仍後續研究再行驗證。

而「回報」能夠對企業一抱怨顧客關係產生較大效能的原因，應是此一策略運用能夠引發或促成顧客感謝的回應，即企業在服務失誤補救過後，藉由持續表達對抱怨顧客的感激與謝意，使得抱怨顧客能夠感受到企業為維繫雙方關係所做出的努力，而願意繼續和企業進行互動。Palmatier、Jarvis、Bechkoff及Kardes(2009)即曾發現顧客感謝在關係行銷運作扮演極為重要的角色，亦即企業積極投入時間與金錢在建立與維繫顧客關係的關係行銷策略，能夠激發或觸動顧客感謝企業的感覺以及產生答謝企業的回報行為，繼而可以增加顧客購買意向以及銷售成長。Huang(2015)採以台灣消費者為調查對象的研究，也進而發現優惠待遇、人際溝通和實質獎勵等關係行銷的策略運用，能夠增加顧客感謝企業的感覺，以及進而對企業的行為忠誠。Lastner等(2016)則針對服誤失誤情境確認企業若是能夠真心誠意彌補顧客因其失誤而受到的損失，可以引發顧客感謝的正向情緒，並進而影響顧客的再惠顧意向。

但是，相較於「回報」對台灣企業一抱怨顧客關係所展現的效能，此一策略運用卻完全無法對美國非營利組織一捐贈者關係造成任何影響或改變(Waters, 2009)。而針對此一衝突結果，本文以為，應不是受到文化差異影響所致，而應是所針對的關係對象，是相對比較不求回

### 服務失誤補救後關係維繫模式：「管家思維」觀點

報之捐贈者的緣故。此一推論符合 Waters 等 (2013) 針對僱主—員工關係以及 Harrison 等 (2017) 針對非營利組織—志工關係所發現「回報」和「責任」是最能影響或改變雙方之間「關係結果」的策略運用。很明顯，員工和志工都是和抱怨顧客一樣，在關係互動過程相對較會抱持自己所付出能有所回報的心態。此外，根據此二個研究同時也發現「責任」對於員工或志工關係維繫的影響，可以間接支持先前所推論，若抱怨顧客認定錯在企業，則「責任」就是企業本該為之，而不是可以為之的作為。

另外，「關係培養」是相較於「報告」，更能影響或改變抱怨顧客關係的策略運用。「關係培養」的策略運用是企業在服務失誤補救後，透過對話或尋求建議的方式或作法，能夠讓抱怨顧客感受到企業對維繫雙方關係的重視與誠意。「報告」的策略運用則是企業在服務失誤補救後，藉由提供公開、正確及任何可能影響抱怨顧客權益的資訊，讓抱怨顧客能夠隨時掌握服務補救的處理進度，以及後續有關服務失誤問題的改善措施。而此二個策略運用對於服務失誤補救後顧客關係維繫的影響，就如同 Wang 等 (2014) 發現運用「溝通」、「回饋」、「解釋」等能夠提高服務補救滿意的策略，以及 Inyang (2015) 發現善用「回應」、「同理心」等銷售人員服務行為的策略，可以改善或強化包括信任、滿意、承諾等三個層面的關係品質，繼而能夠影響顧客的購買意向，以及後續的購買行為。

### 實務應用

本文的實務價值在於從關係管理運作上，提供公關人員在服務失誤補救過後，一個得以參與並協助企業促進和抱怨顧客之間關係維繫的方式或做法。如同先前文獻所分析，企業會採用如道歉或賠償的服務補救方式或做法，解決服務失誤對抱怨顧客所造成的不便或損失，以藉此挽回抱怨顧客對企業所提供產品或服務的信心，或者是避免抱怨顧客做出任何不利於企業營運的動作。所以，企業針對服務失誤所採取的服務補救行動或措施，也會隨著抱怨顧客的問題獲得解決而結束。然而，服務失誤補救行動或措施的採行，應該只是表示失誤事件

《傳播與社會學刊》，(總)第48期(2019)

的告一段落，而不是代表整個失誤事件的結束。這是因為從抱怨顧客的角度而言，服務失誤對於他們和企業之間關係所造成的傷害，即便企業能夠提供足以符合或滿足他們所需的服務補救方式或做法，也難以重新或完全回到和服務失誤發生之前同樣的消費關係。

因此，企業在服務失誤事件過後，不能僅是憑藉提供超過抱怨顧客期待的補償方式或做法，而是還要再輔以採用關係維繫為訴求的方式或做法，以確保和抱怨顧客之間的消費關係得以持續維繫。正如本研究發現，可以採用「回報」為主、「關係培養」和「報告」為輔的策略做法，改善或強化和抱怨顧客之間的「關係結果」。具體而言，則是企業在服務失誤補救過後，應該主要採用以「回報」為策略考量的方式或做法，即藉由感謝抱怨顧客對服務失誤的諒解與包容，或針對服務失誤所提供的建議與意見，乃至於抱怨顧客對企業的不棄與支持，使得抱怨顧客能夠從而感受到企業所給予的對等回饋。此外，也可以同時搭配採用以「關係培養」以及「報告」為策略考量的方式或做法。「關係培養」乃是仍然抱持對抱怨顧客相同的態度，並藉由服務失誤相關的話題不斷與之對話以及尋求建議，使得抱怨顧客能夠從而感受到企業對維繫雙方彼此關係的重視與誠意。「報告」則是藉由提供任何有助於抱怨顧客掌握服務失誤相關事宜處理或後續改善措施的資訊，使得抱怨顧客能夠從而感受到企業對處理服務失誤的慎重與重視。

關於此一服務失誤補救後關係維繫模式的實際應用，則可依據Byrd (2012) 解析豐田汽車召回檢修危機來加以說明。Byrd從企業角度解析包括「回報」、「責任」、「報告」和「關係培養」等四個「管家思維」策略如何可以應用在維繫因產品失誤而受到影響的顧客關係。但因Byrd僅是內容分析企業臉書而無實際調查企業管理階層以及受到影響顧客的看法，故只能推論「管家思維」策略在危機期間對企業和其顧客之間關係的影響或改變。此外，此案例雖名為探討「管家思維」策略在危機期間的應用，但實則是檢視「管家思維」策略在產品召回維修之後，亦即是在服務失誤補救過後的應用。而如同本文研究結果所顯示，作為主要的關係維繫方式或做法，運用「回報」是要讓車主感謝，甚至於答謝豐田為解決產品失誤問題而做出的任何努力。而為了讓車主能夠產生感謝甚至於答謝的感覺與心態，除了感謝車主對產品失誤的諒解與

### 服務失誤補救後關係維繫模式：「管家思維」觀點

包容以外，還要感謝車主對產品失誤所提出的建議與意見，以及車主在問題解決後所給予的鼓勵與支持。當然，在運用「回報」的同時，也可以運用「關係培養」和「報告」的關係維繫方式或做法。「關係培養」是要讓車主感受到豐田對維繫和他們之間關係的重視與誠意，除了不會因為這件事而改變對車主的態度以外，也要積極、主動持續針對產品失誤相關話題和車主進行對話以及尋求建議。「報告」則是要讓車主不會有狀況外的感覺，而豐田所要做第事確保資訊公開透明，以讓車主能夠掌握產品失誤事宜處理以及後續改善方式或做法的相關資訊。

### 研究限制及後續研究方向

此一應用「管家思維」關係維繫模式發展而成的服務失誤補救過後關係維繫模式，因僅針對台灣地區曾經遭遇過服務失誤的消費者，故所獲得之研究結果的推論性，未必能夠完全反映或代表其他華人或以外地區之消費者的看法或意見。特別是針對「責任」的策略運用，雖將所獲致之結果解讀為可能僅是適用在當抱怨顧客認定所發生之服務失誤不是企業需要完全負責的情況，但此一推論的正確性，以及是否同樣適用於不同文化背景的消費者，則仍需後續研究再加以驗證及測試。

而為擴大受測樣本的來源，僅挑選曾向任何消費店家抱怨遭受不舒服或不愉快對待，且得到該消費店家回應的消費者。最後成功回收樣本來源則顯示受訪者所依據的服務失誤發生時間，半年前佔51%，一年前約27%，二年前約10%，超過二年則約11%。研究設計未設限服務失誤發生時間的原因，是因考量採用拒訪機率很高的電話隨機抽樣調查方式，故推論願意接受電訪且能完整回應問卷的受訪者，應是能夠引用印象深刻的經驗作為回答的依據。但即便如此，特別是引用超過一年的受訪者，仍有可能因時間過久而無法完整回憶的疑慮，故後續研究可以設限服務失誤發生的時間在三個月或半年內，以再檢視是否和此一研究結果有所差異。

此外，關於服務失誤發生類型的影響，雖結果顯示受訪者引用的服務失誤經驗，產品或服務本身有缺失佔54%，提供產品或服務的人員有缺失佔46%，但因為是針對服務失誤補救過的關係維繫，故受訪者

《傳播與社會學刊》，(總)第48期(2019)

所經歷的服誤失誤類型，應不會影響此一關係維繫模式的適用性及可行性。但是，若僅是單一的服務人員失誤或產品失誤，是否個別策略運用對於關係結果的影響會因服務失誤類型不同而有所不同或改變，則須後續研究再行檢測其差異。

另外，針對回報 ( $\alpha = .68$ )、責任 ( $\alpha = .72$ ) 和關係維繫 ( $\alpha = .70$ ) 等 Cronbach's  $\alpha$  係數偏低的問題，後續研究可以採用七點尺度量表的測量方式以及增加測量個別構念指標的數量，以改善測量結果的一致性、穩定性及可靠性，同時，也可考量增加受測樣本的數量，以改善後續測量模式的適配度 (Bollen, 1989; DeVellis, 1991; Hair et al., 2006)。

最後，後續研究可以針對不同產業或單一企業的抱怨顧客，進行探究以驗證及延伸本文所獲致之研究結果的應用性、適用性及推論性。此外，本文僅檢測「管家思維」關係維繫模式對於企業在服務失誤補救後和抱怨顧客之間關係結果的影響。後續研究則可依循關係管理研究模式，進而評估此一模式如何影響目標公眾對企業的忠誠度以及後續行為意向 (Pressgrove & McKeever, 2016)，乃至於企業聲譽 (Byrd, 2012)。另外，「管家思維」關係維繫模式的運用，代表企業應該和其抱怨顧客之間維持雙贏或盟約的關係，但兩者之間已然存在的不對等權力關係，對於此一關係維繫模式成效的影響，則也須後續研究再加以深入探究。

## 參考文獻

### 中文部分 (Chinese Section)

- 邱皓政 (2006)。《量化研究與統計分析：SPSS中文視窗版資料分析範例解析》(第三版)。台北：五南圖書公司。
- Qiu Haozheng (2006). *Lianghua yanjiu yu tongji fenxi: SPSS zhongwen shichuangban ziliao fenxi fanli jiexi (disanban)*. Taipei: Wunan tushu gongsi.
- 黃識銘、方世榮 (2008)。〈服務補救策略的研究——關係行銷的觀點〉。《管理與系統》，第15卷第1期，頁1-31。
- Huang Shiming, Fang Shirong (2008). *Fuwu bujiu celve de yanjiu—guanxi xingxiao de guandian*. *Guanli yu xitong*, 15(1), 1-31.

### 英文部分 (English Section)

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Bambauer-Sachse, S., & Rabeson, L. (2015). Determining adequate tangible compensation in service recovery processes for developed and developing countries: The role of severity and responsibility. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 117–127.
- Belsley, D. A. (1991). *Conditioning diagnostics: Collinearity and weak data in regression*. New York: John Wiley & Sons.
- Bhandari, M. S., Tsarenko, Y., & Polonsky, M. (2007). A proposed multi-dimensional approach to evaluating service recovery. *Journal of Service Marketing*, 21(3), 74–185.
- Boshoff, C. (2005). A re-assessment and refinement of RECOVSAT: An instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery. *Managing Service Quality*, 15(5), 410–425.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. Wiley, New York.
- Bortree, D. S. (2010). Exploring adolescent-organization relationships: A study of effective relationship strategies with adolescent volunteers. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 1–25.
- Broom, G. M., Casey, S., & Ritchey, J. (1997). Toward a concept and theory of organization-public relationships. *Journal of Public Relations Research*, 9(2), 83–98.
- Byrd, S. (2012). Hi fans! Tell us your story! Incorporating a stewardship-based social media strategy to maintain brand reputation during a crisis. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(3), 241–254.
- Chang, H. C., Tsai, Y. C., & Hsu, S. Y. (2013). The effects of relationship-destroying factors on customer relationships: Relationship recovery as the moderator. *Contemporary Management Research*, 9(4), 369–388.
- Cambra-Fierro, J., Melero, I., & Sese, F. J. (2015). Managing complaints to improve profitability. *Journal of Retailing*, 91(1), 109–124.
- Caldwell, C., & Karri, R. (2005). Organizational governance and ethical systems: A covenantal approach to building trust. *Journal of Business Ethics*, 58, 249–259.
- Cardwell, L. A., Williams, S., & Ryle, A. (2017). Corporate public relations dynamics: Internal vs. external stakeholders and the role of the practitioners. *Public Relations Review*, 43, 152–162.
- Choi, B., & La, S. (2013). The impact of corporate social responsibility (CSR) and customer trust on the restoration of loyalty after service failure and recovery. *Journal of Services Marketing*, 27(3), 223–233.
- Chou, C., Hsu, Y. H., & Goo, Y. J. (2009). Service failures and recovery strategies from the service provider perspective. *Asia Pacific Management Review*, 14(2), 237–249.

- Chuang, S. C., Cheng, Y. H., Chang, C. J., & Yang, S. W. (2012). The effect of service failure types and service recovery on customer satisfaction: A mental accounting perspective. *The Service Industries Journal*, 32(2), 257–271.
- Colgate, M., & Norris, M. (2001). Developing a comprehensive picture of service failure. *International Journal of Service Industry Management*, 12(3), 215–233.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (1994). *Effective public relations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donandson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Newbury Park, CA: Sage.
- Fan, Y., & Ku, E. (2010). Customer focus, service process fit and customer relationship management profitability: The effect of knowledge sharing. *The Service Industries Journal*, 30(2), 203–223.
- Fan, X., Thompson, B., & Wang, L. (1999). Effects of sample size, estimation method, and model specification on structural equation modeling fit indexes. *Structural Equation Modeling*, 6, 56–83.
- Gelbrich, K., Gathke, J., & Gregoire, Y. (2016). How a firm's best versus normal customers react to compensation after a service failure. *Journal of Business Research*, 69, 4331–4339.
- Gronroos, C. (1988). Service quality: The six criteria of good perceived service quality. *Review of Business*, 9, 10–13.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1992). Models of public relations and communication. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 285–325). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Ehling, W. P. (1992). What is an effective organization? In J. E. Grunig, D. M. Dozier, W. P. Ehling, L. A. Grunig, F. C. Repper, & J. White (Eds.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 65–90). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). London: Prentice-Hall International.
- Hardy, E. E., & Waters, R. D. (2012). Identifying the norms of professional practice: Reviewing PRSA's silver anvil award-winning campaigns. *Public Relations Review*, 38, 898–905.
- Harrison, V. S., Xiao, A., Ott, H. K., & Bortree, D. (2017). Calling all volunteers: The role of stewardship and involvement in volunteer-organization relationships. *Public Relations Review*, 43, 872–881.
- Hernandez, M. (2012). Toward an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of Management Review*, 37(2), 172–193.
- Hess, R. L., Ganesan, S., & Klein, N. M. (2003). Service failure and recovery: The impact of relationship factors on customer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 127–145.

- Hon, L. C., & Brunner, B. R. (2002). Measuring public relationships among students and administrators at the University of Florida. *Journal of Communication Management*, 6(3), 227–238.
- Hon, L. C., & Grunig, J. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations Research.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.
- Huang, M. H. (2015). The influence of relationship marketing investments on customer gratitude in retailing. *Journal of Business Research*, 68, 1318–1323.
- Huang, Y. (2001). Values of public relations: Effects on organization-public relationships mediating conflict resolution. *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 265–301.
- Hung, C. J. F. (2005). Exploring types of organization-public relationships and their implications for relationship management in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 17(4), 393–425.
- Inyang, A. E. (2015). The buffering effect of salesperson service behaviors on customer loyalty after service failure and recovery. *Journal of Managerial Issues*, 27, 102–119.
- Jo, S., Hon, L. C., & Brunner, B. R. (2004). Organization-public relationships: Measurement validation in a university setting. *Journal of Communication Management*, 9(1), 14–27.
- Karns, G. (2011). Stewardship: A new vision for the purpose of business. *Corporate Governance*, 11(4), 337–347.
- Kelly, K. S. (2001). Stewardship: The fifth step in the public relations process. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of Public Relations* (pp. 279–289). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ki, E. J., & Hon, L. C. (2009). A measure of relationship cultivation strategies. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 1–24.
- Kim, T., Yoo, J. J., & Lee, G. (2012). Post-recovery customer relationships and customer partnerships in a restaurant setting. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(3), 381–401.
- Komunda, M., & Osarenkhoe, A. (2012). Remedy or cure for service failure? Effects of service recovery on customer satisfaction and loyalty. *Business Process Management Journal*, 18(1), 82–103.
- Krishna, A., Dangayach, G. S., & Jain, R. (2011). Service Recovery: Literature review and research issues. *Journal of Service Science Research*, 3, 71–121.
- Kruger, L., & Mostert, P. (2014). The influence of relationship intention on cell phone users' satisfaction, loyalty and retention after service recovery. *Management Dynamics*, 23(3), 13–29.
- Kruger, L., Mostert, P., & De Beer, L. T. (2015). Relationship intention and satisfaction following service recovery: The mediating role of perceptions of

- service recovery in the cell phone industry. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 18(4), 608–628.
- Kumar, M., & Kumar, N. (2016). Three dimensions of service recovery: Examining relationship and impact. *Supply Chain Management: An International Journal*, 21(2), 273–286.
- Kuo, Y. F., Yen, S. T., & Chen, L. H. (2011). Online auction service failure in Taiwan: Typologies and recovery strategies. *Electronic Commerce Research and Applications*, 10, 183–193.
- La, S., & Choi, B. (2012). The role of customer affection and trust in loyalty rebuilding after service failure and recovery. *The Service Industries Journal*, 32(1), 105–125.
- Lastner, M. M., Folse, J. A. G., Mangus, S. M., & Fennell, P. (2016). The road to recovery: Overcoming service failures through positive emotions. *Journal of Business Research*, 69, 4278–4286.
- Ledingham, J. A. (2003). Explicating relationship management as a general theory of public relations. *Journal of Public Relations Research*, 15, 181–198.
- Loehlin, J. C. (1992). *Latent variable model: An introduction to factor, path and structural analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ma, J. (2012). Does the customer-firm relationship affect consumer recovery expectations? *Academy of Marketing Studies Journal*, 16(2), 17–29.
- Marsh, H. W., & Grayson, D. (1995). Latent variable models of multitrait-multimethod data. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 177–198). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maxham, J. G., III. (2001). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research*, 54, 11–24.
- Maxham, J. G., III., & Netemeyer, R. G. (2002). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: The effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*, 78, 239–252.
- McDonald, R. P., & Ho, M. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analysis. *Psychological methods*, 7, 64–82.
- Miller, J. L., Craighead, C. W., & Karwan, K. R. (2000). Service recovery: A framework and empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 18, 387–400.
- Mostafa, R., Lages, C. R., & Saaksjarvi, M. (2014). The CURE scale: A multidimensional measure of service recovery strategy. *Journal of Service Marketing*, 28(4), 300–310.
- O'Brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & Quantity*, 41(5), 673–690.
- Palmatier, R. W., Jarvis, C. B., Bechhoff, J. R., & Kardes, F. R. (2009). The role of customer gratitude in relationship marketing. *Journal of Marketing*, 73, 1–18.
- Pressgrove, G. N., & McKeever, B. W. (2016). Nonprofit relationship management: Extending the organization-public relationship to loyalty and behaviors. *Journal of Public Relations Research*, 28, 193–211.

- Priluck, R. (2003). Relationship marketing can mitigate product and service failures. *Journal of Service Marketing*, 17(1), 37–52.
- Robinson, D., Neeley, S. E., & Williamson, K. (2011). Implementing service recovery through customer relationship management: Identifying the antecedents. *Journal of Service Marketing*, 25(2), 90–100.
- Sabharwal, N., Soch, H., & Kaur, H. (2010). Are we satisfied with incompetent services? A scale development approach for service recovery. *Journal of Service Research*, 10(1), 125–142.
- Santos, C. P. D., & Basso, K. (2012). Do ongoing relationships buffer the effects of service recovery on customers' trust and loyalty? *International Journal of Bank Marketing*, 30(3), 168–192.
- Siu, Y. M., Zhang, J. F., & Yau, C. Y. (2013). The roles of justice and customer satisfaction in customer retention: A lesson from service recovery. *Journal of Business Ethics*, 114, 675–686.
- Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356–372.
- Spector, P. E. (1992). *Summated rating scale construction: An introduction*. Newbury Park, CA: Sage.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60–76.
- Vazquez-Casielles, R., Iglesias, V., & Varela-Neira, C. (2012). Service recovery, satisfaction and behavior intentions: Analysis of compensation and social comparison communication strategies. *The Service Industries Journal*, 32(1), 83–103.
- Wang, K. Y., Hsu, L. C., & Chih, W. H. (2014). Retaining customers after service failure and recoveries: A contingency model. *Managing Service Quality*, 24(4), 318–338.
- Waters, R. D. (2008). Applying relationship management theory to the fundraising process for individual donors. the contingency. *Journal of Communication Management*, 12(1), 73–387.
- Waters, R. D. (2009). Measuring stewardship in public relations: A test exploring impact on the fundraising relationship. *Public Relations Review*, 35(2), 113–119.
- Waters, R. D. (2011). Redefining stewardship: Examining how Fortune 100 organizations use stewardship with virtual stakeholders. *Public Relations Review*, 37, 129–136.
- Waters, R. D. (2013). The role of stewardship in leadership: Applying the contingency theory of leadership to relationship cultivation practices of public relations practitioners. *Journal of Communication Management*, 17(4), 324–340.

《傳播與社會學刊》· (總) 第 48 期 (2019)

- Waters, R. D., & Bortree, D. S. (2012). Advancing relationship management theory: Mapping the continuum of relationship types. *Public Relations Review, 38*, 123–127.
- Waters, R. D., Bortree, D. S., & Tindall, N. T. J. (2013). Can public relations improve the workplace? Measuring the impact of stewardship on the employer-employee relationship. *Employee Relations, 35*(6), 613–629.
- Weun, S., Beatty, S. E., & Jones, M. A. (2004). The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships. *The Journal of Services Marketing, 18*(2), 133–146.
- Worley, D. A., & Little, J. K. (2002). The critical role of stewardship in fund raising: The coaches vs. cancer campaign. *Public Relations Review, 28*, 99–112.

服務失誤補救後關係維繫模式：「管家思維」觀點

## 附錄

受訪者資料項目	類別	百分比 (%)
居住地區	台北	5.0
	新北	21.8
	桃園	15.9
	新竹	0.8
	苗栗	2.1
	台中	11.7
	彰化	7.9
	雲林	2.1
	南投	3.8
	嘉義	5.0
	台南	7.5
	高雄	7.5
	屏東	1.7
	宜蘭	1.7
花蓮	1.7	
基隆	3.8	
性別	男	46.9
	女	53.1
年齡範圍	18-20	10.1
	21-25	6.3
	26-30	6.7
	31-35	12.6
	36-40	16.3
	41-45	11.3
	46-50	7.1
	51-55	17.6
	56-60	4.2
	61歲及以上	7.9
教育程度	碩士	10.5
	大學	33.9
	專科	19.2
	高中職	25.9
	國中	5.9
	小學	4.6

《傳播與社會學刊》，(總)第48期(2019)

工作狀態	正職	60.7
	兼職	5.4
	無	11.3
	退休	8.8
	家管	13.8
抱怨服務失誤的發生時間	3個月前	31.8
	6個月前	19.2
	9個月前	6.7
	1年前	20.9
	1年半前	5.9

## 本文引用格式

劉正道 (2019)。〈服務失誤補救後關係維繫模式：「管家思維」觀點〉。《傳播與社會學刊》，第48期，頁163-196。