

國立政治大學 社會科學學院
行政管理碩士學程第十屆碩士論文

指導教授 高安邦 博士

論文題目：

內部服務品質與公車駕駛員服務行為關係之研究
(以大都會客運公司為例)

**A Study of Relationship between Bus Driver's Service
Behavior and Internal Service Quality**

研究生：謝敏華 撰

中華民國九十九年五月

誌 謝

終身學習是我的信念，而能擁有碩士學位是我多年的願望，回首求學之路，因未有學士學歷，因此在進入碩士之大門也倍極辛苦，皇天不負苦心人，終佑我順利進入政大，二年來雖舟車勞頓但卻全勤的未漏過一堂課，因為學習帶給我快樂與充實滿足。

本論文得以順利完成，首應感謝的是指導教授高安邦老師的指導與指引，從研究初期題目定義、文獻基礎來源的尋找、章節架構之建立至本文、結論之撰寫，均能剴切指導與啟迪，使研究步伐之進行不致踉蹌，論文得以順利完成，再者，要感謝口試委員官俊榮老師、黃智聰老師，百忙之中撥冗指導，惠賜寶貴意見，使本論文更臻嚴謹完善。

其次要感謝的是董事長、總經理的支持以及所有調度站站長及駕駛同仁協助填答問卷，才能完成統計資料，也感謝部門經理及同仁的包容與鼓勵，讓我在工作上無後顧之憂，使得本論文能順利進行如期完成。

更要感謝美蓮、惠美、秀蘭、明潔、馨然、傑弘等同學，在求學期間彼此鼓勵與互相扶持共同研究，還要感謝我的摯友小秋、小呆、小玉以及吳大哥為我加油打氣提供意見，讓我在論文撰寫過程能夠克服萬難，圓滿完成。

最後要感謝是我親愛的先生、可愛的女兒、爸爸媽媽及姐妹們，因為有你們的支持帶給我溫暖的依靠，讓我無後顧之憂可以全力以赴完成學業，再次以最誠摯的心，謝謝並祝福一路上關心及支持我的人，畢業後我仍會以政大人為榮，期許自己能在各方面有更好的表現。

謝敏華 謹誌 於台北指南

九十九年五月

摘 要

近年，由於公車運輸產業競爭劇烈，消費者意識抬頭，使得企業在追求管理策略時，除講究營運績效外，更要重視產品品質、彈性及服務等各種品質項目，台北市公車現有十四家業者經營，業者如欲謀生存，必需設法追求更有效的服務方式及更高的服務品質，才能贏得顧客的青睞，同時也要以具有服務導向行為之員工為要務。為了使公車運輸服務在這個產業當中更具有差異化、創新能力，公司內部必需扮演更強而有力的後勤支援角色，來提供優良的服務品質予員工，同時藉由員工對工作的滿意度及員工對顧客的服務行為，能夠讓公司更具競爭力及提升公司獲利能力，本論文研究以 Heskett 服務利潤鏈架構為基礎，並結合內部服務品質八項因子，探討不同公車駕駛員之人口屬性特徵對公車運輸公司內部服務品質的認知與其服務行為的表現是否有差異；再以典型相關分析(Canonical Correlations Analysis)探討內部服務品質與服務行為間之關係為何。

研究結果顯示，內部服務品質認知程度越高，則服務行為表現越好。經統計分析後，綜合以上實證結果，歸納研究結論如下：

1. 人口統計變項中以性別、工作年資及薪資收入之不同與公車駕駛員服務行為有顯著性差異。
2. 內部服務品質與服務行為間具有高度正向相關，由典型相關分析結果得知，角色內服務行為與「管理支持與團隊合作」、「有效訓練」、「溝通與獎賞肯定」及「工具設備」等構面存在有高度的正向關係，而「政策與程序」構面則低度正向關係。故欲提升駕駛員服務行為需從「管理支持與團隊合作」、「有效訓練」、「溝通與獎賞肯定」及「工具設備」等方面著手規劃。
3. 內部服務品質之優劣對服務行為表現具有高度正向之預測能力。

關鍵詞: 內部服務品質、服務行為、駕駛員

Abstract

As a result of the turbulent rivalry in the bus transportation industry and the raising consumer consciousness, an organization will not only strive for the profits, also further focus on their product quality, elasticity, service and any products that focus on their quality. With 14 rivals in bus transportation in Taipei, any one has to attempt to seek for more effective service ways and higher service quality to meet customers if they want to subsist. In addition, they also regard having the staffs with the service-oriented behavior as the important thing. To have more distinction and creation ability for the bus transportation service in the bus transportation industry, an organization in the internal party has to play a stronger logistic support role to offer their employees good service quality. Meanwhile, by way of employees' satisfactions to their jobs and their service behavior to the customers, it enables the institution to have more competitive ability. Besides, it is able to gain more profits. This dissertation is going to explore the comprehension of the internal service quality in the bus transportation for different bus driver with different personality, and whether the performance of their service behavior is different in terms of Services Value Chain by Heskett combining with 8 factors of the internal service quality. After that, it is addressed what the relationship between the internal service quality and the service behavior which will be based on Canonical Correlations Analysis.

It is showed the more perception of the internal service quality, the better performance of the service behavior. With the above-mentioned results, it makes the conclusion as below.

1. It is obviously diversity for bus drivers' service behavior among the difference of the demographic variation in terms of the gender, the working

duration, and the salary.

2. The internal service quality to the service behavior is with high positive relationship. According to the Canonical Correlations Analysis, the service behavior inside the party to some factors in terms of management supports and team works, effective trainings, communication and awards approval, and tooling facilities are having high positive relationship. Nevertheless, the factor of the policy and procedure to the service behavior are with low positive relationship. Therefore, they have to start from the management supports and team works, effective trainings, communication and awards approval, and tooling facilities if they would like to enhance drivers' service behavior.
3. The goodness and the badness of the internal service quality to the performance of the service behavior are with high positive predicted ability.

Keywords: the internal service quality, the service behavior, driver

內部服務品質與公車駕駛員服務行為關係之研究

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景及個案公司簡介	2
第二節 研究動機與目的	11
第三節 研究方法與流程	14
第四節 研究範圍與限制	17
第五節 重要名詞解釋	17
第二章 文獻探討	19
第一節 內部服務品質	19
第二節 服務利潤鏈	26
第三節 員工滿意度	28
第四節 服務行為	30
第五節 內部服務品質及服務行為之相關實證探討	38
第三章 研究設計	45
第一節 研究架構及研究假設	45
第二節 研究變項及操作性定義	49
第三節 問卷調查及資料分析方法	54
第四章 研究結果與分析	59
第一節 樣本特性分析	60
第二節 信度與效度分析	63
第三節 各構面資料統計分析	70
第四節 基本資料變項與內部服務品質及服務行為關係	75
第五節 內部服務品質及服務行為相關分析	93
第五章 結論與建議	103
第一節 研究發現	103

第二節 研究建議.....	109
【參考文獻】	117
附錄一 研究問卷.....	127
附錄二 LSD 比較表.....	131
附表 1 年齡對內部服務品質之政策與程序構面之 LSD 比較結果表	131
附表 2 年資對內部服務品質之政策與程序構面之 LSD 比較結果表	131
附表 3 年資對服務行為之角色外服務行為構面之 LSD 比較結果表	132
附表 4 平均月薪對服務行為構面之 LSD 比較結果表	132
附表 5 平均月薪對服務行為之角色內服務行為構面之 LSD 比較結果表	133
附表 6 平均月薪對服務行為之角色外服務行為構面之 LSD 比較結果表	133

表 目 錄

表 1.1 台北都會區公車業者規模.....	5
表 1.2 台北市聯營公車 2008 年路線數及市場佔有率統計.....	6
表 1.3 台北市聯營公車經營效率.....	7
表 1.3 (續).....	8
表 2.1 內部服務品質構面定義及衡量問項.....	23
表 2.2 內部服務品質相關實證研究彙整表.....	24
表 2.2 (續).....	25
表 3.1 公車運輸公司內部服務品質衡量變數.....	51
表 3.2 公車駕駛服務行為衡量變數.....	53
表 4.1 人口變項資料結構統計表.....	62
表 4.2 KMO 值判定標準.....	63
表 4.3 信度判定標準表.....	64
表 4.4 內部服務品質量表 KMO 與 Bartlett 檢定.....	65
表 4.5 內部服務品質量表建構效度(因素分析)結果摘要表.....	66
表 4.5 (續).....	67
表 4.6 服務行為量表 KMO 與 Bartlett 檢定.....	68
表 4.7 服務行為量表建構效度(因素分析)結果摘要表.....	68
表 4.7 (續).....	69
表 4.8 內部服務品質敘述統計.....	71
表 4.8 (續).....	72
表 4.9 服務行為敘述統計.....	73
表 4.10 服務行為敘述統計.....	74
表 4.11 性別對內部服務品質各構面之差異分析.....	76
表 4.12 性別對服務行為各構面之差異分析.....	77
表 4.13 班別對內部服務品質各構面之差異分析.....	78
表 4.14 班別對服務行為各構面之差異分析.....	79
表 4.15 年齡對內部服務品質各構面之差異分析.....	80
表 4.15 (續).....	81

表 4.16 年齡對服務行為各構面之差異分析.....	82
表 4.17 婚姻狀況對內部服務品質各構面之差異分析.....	83
表 4.18 婚姻狀況對服務行為各構面之差異分析.....	84
表 4.19 教育程度對內部服務品質各構面之差異分析.....	85
表 4.20 教育程度對服務行為各構面之差異分析.....	86
表 4.21 年資對內部服務品質各構面之差異分析.....	87
表 4.21 (續).....	88
表 4.22 年資對服務行為各構面之差異分析.....	89
表 4.23 平均月薪對內部服務品質各構面之差異分析.....	90
表 4.23 (續).....	91
表 4.24 平均月薪對服務行為各構面之差異分析.....	92
表 4.24 (續).....	93
表 4.25 內部服務品質與服務行為的相關分析.....	95
表 4.26 內部服務品質典型變量卡方檢定表.....	98
表 4.27 內部服務品質與服務行為中各因數對典型變量摘要表.....	99
表 4.28 內部服務品質與服務行為影響程度彙整表.....	101
表 5.1 個人基本變量與研究假設與研究驗證一覽表.....	107
表 5.1 (續).....	108
表 5.2 內部服務品質與服務行為研究假設與研究驗證一覽表.....	109

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖	16
圖 2.1 服務利潤鏈概念圖	26
圖 2.2 接觸員工心理結果、接觸員工利他服務行為、服務傳遞的顧客評價之關係	35
圖 3.1 研究架構圖	46
圖 4.1 修正後研究架構圖	70
圖 4.2 「內部服務品質」與「服務行為」典型相關路徑圖	100





第一章 緒論

隨著大台北地區捷運路網的興建完成，公車運輸業者不管在次要走廊的旅客輸運與捷運轉乘接駁上肩負起重要的角色，然在全球化洪流及知識經濟的推波助瀾下，民眾對於搭乘大眾運輸工具所要求之服務品質日益殷切，公車運輸業已由交通運輸業轉型為服務業，而服務業及觀光業的發展與國家的經濟發展有著密不可分的關係，欲提供完整大眾運輸系統的服務，市區公車業必須要能永續經營；而讓公車業生存的條件，最重要的就是要讓民眾覺得搭乘公車是「值得的」、令人滿意的，如此才有可能讓民眾再次願意搭乘。因此，公車運輸業者無不致力於投入龐大資金，強化現代化設備與優質的第一線服務人員來提昇服務品質、增加市場競爭力。

在周駿呈(1998)有關公車服務品質之研究指出影響公車服務之關鍵因素在於駕駛員之管理，顯見公車駕駛管理之重要性，數千名公車駕駛員站在大眾運輸服務的最前線，無論是「服務前」職前訓練，或是「服務中」的參與提供服務，甚至是「服務後」民眾的申訴處理與駕駛的獎懲制度都將影響公車服務品質良窳之主要因素。公車運輸業屬於高接觸之服務業，第一線員工在服務接觸時扮演著影響顧客感受的重要角色(Bitner et al., 1990; Lytle et al., 1998)。另，多數學者提出有滿意的員工才有滿意的顧客(Gronroos, 1984)，為達成此目標，因此如何讓員工在工作中感受到組織內部的支持，便成為內部服務品質熱門話題。

本研究為探討內部服務品質是否驅動著員工服務行為，及如何促使員工更樂意提供高品質的服務行為，以提昇顧客滿意度，進而使具顧客導向的企業獲得利潤與成長。

第一節 研究背景及個案公司簡介

根據行政院主計處所公佈的調查結果顯示，我國的產業結構中服務業的比重已超過 70%（行政院主計處，2006）。而服務品質也已成爲一個企業成功與否的重要關鍵因素。服務品質是與同業進行差異化最重要的特點 (Morrall & Katherine, 1994)。Peppers and Rogers (1993)研究也指出，業者要開發一位新客戶，其所花費的成本，比留住一位原有的顧客的成本高出五倍以上，且忠誠度高的顧客可增進企業的利潤。爲此各企業莫不以提高服務品質藉以提升自己的競爭優勢。

Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1985)認爲員工的行爲表現在服務流程中相當重要，因爲接受服務的顧客對於品質的衡量著重在服務過程上，舉凡公車上的工作和服務皆由「人」來執行、協調、統籌與規劃，服務品質是一種參與服務過程的每一份子之經驗與感受的認知程度(Gronroos, 1984)。因此，公車運輸公司若欲提昇整體競爭力則第一線員工(駕駛員)在服務接觸時的經驗與服務行爲表現堪稱爲關鍵時刻的重要媒介。

服務品質的管理概念漸漸地已從強調「外部服務品質(external service quality)」延伸到「內部服務品質(internal service quality)」，亦即從服務人員與顧客間的服務品質延伸到組織管理階層對員工的內部服務品質。因此，公車運輸業者要提高服務品質使外部顧客滿意前，首先，要提高內部服務品質，滿足內部顧客(Hallowell & Zornitsky,1996)，內部服務品質儼然已成爲最受矚目的研究領域，並引發全球性學術研究議題(Fisk,Brown and Bitner, 1993)，而相關的文獻亦實證及運用於不同產業中，然而，國內相關文獻對於公車產業仍缺乏相關之實證研究。爰此，引發本研究之動機欲

探討公車運輸業者內部服務品質與第一線員工所表現的服務行為間之關係。

周駿呈(1998)認為大眾運輸的營運目的有二，第一是吸引最大乘客量，減少私人運輸工具的使用，以達到抒解交通壅塞的現象；第二是藉此達到所得重分配的效果。而國道客運業者之營運目標，是以利潤最大為主要訴求，但因為大眾運輸為受管制之運輸事業，諸如營運路線、場站以及班次等均受到政府主管單位監督，故在追求最大利潤的同時，必須在不逾越現有法令的原則之下，調整公司的營運策略，才能取得最大的營運生機。

大眾運輸業者在規劃與服務時，由於屬於受限制之服務業，其服務特性也會受到影響，因此除了具有一般服務業的特性：服務無形性(intangibility)、不可分割性(inseparability)、異質性(variability)以及易逝性(perishability)之外，任維廉、胡凱傑(2001)以及周駿呈(1998)的研究也歸納出大眾運輸業還包括其他的服務特性如下：

- (一)可靠性低：由於大眾運輸業者在提供服務時，會受到不可預期的交通狀況影響，其到站準點率相較於火車以及航空等替代運具，可靠性是屬於較低的。
- (二)直接對旅客服務：由於大眾運輸所運送的就是旅客本身，也就是旅客自身會直接感受到服務的好壞，包括服務的安全性、舒適性、便利性、服務態度以及等候時間等服務屬性，旅客都會直接感受到業者服務的好壞程度。
- (三)服務人員與旅客的接觸程度低：在大眾運輸業中，旅客接受服務的時間相較於其他服務業是較長的，但服務人員與旅客的接觸頻率與

互動關係很低，都是上車後就尋找座位，等待到達目的地之後即下車，因此使得每次接觸服務的重要性提高。往往只要有一次旅客接受到的服務不佳，便會留下深刻的印象。

(四)低客製化：由於大眾運輸是同時服務多位旅客，且為了要求服務的效率，服務系統均經過事先規劃，包括路線、站位、班次等，故無法提供客製化的服務。

(五)服務單元的重複性低：由於大眾運輸的營運方式是讓車輛按次發車，因此每次乘客所搭乘的車輛以及服務人員並不一定會相同，而且即使是同一輛車同一服務人員，也會受到外在環境影響而無法提供一致性的服務，因此在管理上並不容易做到提供一致性的服務。

(六)尖峰需求常超過設計的服務容量：由於社會運作的模式具有共通性，上班、上學或者休假的時間都處於同一時段，也因此造成需求量在此時達到尖峰。但大眾運輸業者並不能以提供尖峰需求為最大規模營運，如此在非尖峰時段則會有過多的閒置成本，造成營運的負擔。因此尖峰時段的供應量一定小於旅客的需求量。

(七)旅客的抱怨較難補救：由於運輸業的服務是屬於無形性的，因此，除了重大事故以金錢作為賠償之外，對於非交通事故誤點、塞車、態度不佳等)，很難以其他的補救措施彌補旅客的損失。

而本研究所要探討的台北市公車客運，既是服務業的一種，也是屬於大眾運輸的一部分，因此也同時具備了上述的 7 項服務特性。

早年之隨車人員，是公車內的標準之服務，但 70 年代起，公車業者為縮減人力，逐步精簡隨車人員，所有車上服務作業活動全部由駕駛

員担任，成為「一人服務車」。現今，台北市聯營公車已進入較為講究軟硬體品質的時代，並採用智營慧型運輸系統，乃結合先進之電子、通信、資訊、車輛及控制等技術，建立多功能交通管理系統、提供道路使用者即時資訊，增進道路交通管理安全、道路容量、改善交通擁擠之情形(台北市交通局，2004)；車上設備包涵了 LED 頭牌及站名顯示器、GPS(Global Position System)定位、低底盤及復康公車、語音播報系統、車內監視器、轉彎蜂鳴器，甚至車內雜誌等，讓旅客能有不同的服務體驗。至 2008 年底，台北市共有 14 家客運公司共同組成聯營體系負責台北都會區運輸服務，聯營公車路線計 284 條；各業者規模如表 1.1。

表 1.1 台北都會區公車業者規模

公司別	員工人數	營業車輛數★	場站數	路線數
大都會客運	1355	798	16	52
欣欣客運	748	392	9	51
大南客運	425	219	5	37
大有客運	388	165	12	13
中興客運	280	209	6	26
光華客運	320	267	7	36
指南客運	264	177	7	17
台北客運	850	505	12	33
三重客運	808	414	18	34
首都客運	789	493	15	51
新店客運	215	183	3	9
欣和客運	27	15	1	3
淡水客運	19	6	3	2
東南客運	169	172	2	25

資料來源：本研究作者自行整理(註記：★係2008年底數字，包括報停待修營業車輛)

在營業收入方面，初期係由「聯營管理中心」採統收方式，再按各客運公司營運績效分配營收；自 1981 年起聯營公車採行車上投現便利乘客，至 1996 年底因應成本與會計資料等電腦資訊需求，票證電腦化（台北智慧卡票證公司—悠遊卡）全面實施；目前軍警、學生票價由交通局補助差額；老殘票由各家業者將所得之老殘票證交予交通局轉社會局將票額分給各家公司；捷運轉乘公車優待差額則由捷運局給付票價；補助路線（服務路線）每半年由交通局給付補助款，其餘票種收入皆由各公司自行運用，有關聯營公車各公司經營路線及市場佔有率如表 1.2。

表 1.2 台北市聯營公車 2008 年路線數及市場佔有率統計

市場佔有率 公車單位	路線數	營運里程 市場佔有率	載客數 市場佔有率	客運收入 市場佔有率
大都會客運	52	19.07 %	21.76 %	21.77 %
欣欣客運	51	10.27 %	9.64 %	9.65 %
大南客運	37	4.54 %	4.71 %	4.71 %
大有客運	13	3.83 %	4.38 %	4.38 %
中興客運	26	4.80 %	4.65 %	4.65 %
光華客運	36	5.27 %	4.72 %	4.72 %
指南客運	17	4.75 %	4.43 %	4.43 %
台北客運	33	13.00 %	12.46 %	12.47 %
三重客運	34	13.72 %	13.99 %	14.01 %
首都客運	51	13.02 %	12.63 %	12.57 %
新店客運	9	4.60 %	4.74 %	4.74 %
欣和客運	3	0.33 %	0.25 %	0.25 %
福和客運	1	0.09 %	0.04 %	0.04 %
淡水客運	2	0.46 %	0.29 %	0.29 %
東南客運	25	2.44 %	1.50 %	1.50 %

資料來源：本研究作者自行整理(註：福和客運於2008年9月退出聯營市場)

公車對台北地區民眾通勤、旅運，長期以來扮演不可或缺的角色，為大眾平價、便利之交通工具，1985 年公車載客量每日達 260.3 萬人次之高峰。然隨著經濟的發展與家戶所得提高，及民眾自有汽、機車擁有率持續增加，加上捷運 1988 年開工，進入所謂「交通黑暗期」後，公車載客量即一路下滑；至 1995 年平均每日載客量僅 175.4 萬人次，1996 年起捷運陸續通車營運，實施公車專用道及棋盤式便捷公車路網後，搭乘公車人數也逐漸回升，1999 年載客量平均每日有 198 萬人次；2000 年捷運初期路網形成，使得平行的公車路線備受壓力，運量逐年又呈現下滑趨勢如表 1.3。

表 1.3 台北市聯營公車經營效率

年別	平均每日營運車輛數	每車每日平均行駛班次	每車每日平均行駛里程	平均每日載客量(人次)	每班車平均人次	每公里營收(元)
1983 年	3,036	23.4	181.15	2,385,467	33.58	20.84
1984 年	3,044	22.94	180.85	2,486,711	35.61	20.69
1985 年	3,158	22.71	180.85	2,603,053	36.30	21.98
1986 年	3,249	22.82	183.12	2,536,294	34.21	23.52
1987 年	3,241	22.77	185.00	2,457,003	33.29	22.83
1988 年	2,996	21.75	177.94	2,372,682	36.41	25.73
1989 年	2,863	21.61	174.97	2,271,896	36.73	31.06
1990 年	2,823	20.96	172.44	2,163,496	36.57	32.40
1991 年	2,891	21.58	179.81	2,142,036	34.33	34.60
1992 年	2,876	21.05	176.52	2,110,670	34.58	35.89
1993 年	2,826	20.27	171.02	2,036,008	35.53	36.85
1994 年	2,748	19.87	168.27	1,900,948	34.82	40.26
1995 年	2,778	19.75	167.43	1,753,829	31.96	38.87
1996 年	2,918	20.06	171.21	1,779,248	30.39	36.89
1997 年	2,947	20.73	177.20	1,864,505	30.51	39.68

表 1.3 (續)

年別	平均每日營運車輛數	每車每日平均行駛班次	每車每日平均行駛里程	平均每日載客量(人次)	每班車平均人次	每公里營收(元)
1998 年	3,077	20.96	181.39	1,919,315	29.76	42.01
1999 年	3,319	19.91	177.77	1,979,745	29.95	40.84
2000 年	3,389	19.69	176.48	1,856,135	27.83	37.64
2001 年	3,359	20.11	182.42	1,865,447	27.62	42.60
2002 年	3,369	21.04	192.12	1,773,647	25.03	38.94
2003 年	3,471	20.70	191.25	1,677,566	23.35	35.62
2004 年	3,666	20.29	191.63	1,707,366	22.96	34.04
2005 年	3,805	19.26	184.83	1,678,562	22.90	35.68
2006 年	3,877	18.69	180.77	1,687,960	23.30	36.01
2007 年	3,848	18.57	178.71	1,712,562	23.96	39.53
2008 年	3,812	18.43	179.34	1,783,195	25.38	41.40

資料來源：台北市公共運輸處網站(2009)

由聯營公車近二十年經營效率觀之，以 1985 年營運績效達巔峰，每日平均營運車輛 3,158 輛，每車每日平均行駛里程 180.85 公里，每班車平均乘客人數 36.30 人次，載客量達到每日 260.3 萬人次，爾後載客量則呈現遞減趨勢。

臺北市公共汽車管理處（以下簡稱公車處）即是政府眾多公營事業機構民營化的其中一家，公車處因受到連年虧損，法令規章太過硬性，缺乏應變彈性、人事包袱沉重等多重因素的衝擊下，於是開始尋求解決良方，惟雖歷經多方努力，並在經營法規與管理策略上力求改進，仍無法與民間運輸公司一較長短，在先天及後天條件都居於劣勢下，要使其轉虧為盈，起死回生，無異於緣木求魚，終不可得，復受到臺灣汽車客

運股份有限公司民營化成功之激勵下，逐漸產生了「一定要有所改變」的氛圍，進而一步一步的走向民營化之路，終在民國 93 年 1 月 1 日將客運業務轉移至新成立的大都會汽車客運股份有限公司，順利完成民營化，創下大眾運輸業由政府機構直接移轉至民營公司之首例(藍武王等，2002：2-11)。

回顧臺北市公車經營之歷史，民國 34 年 11 月政府接收日據時期市役所經營之公車 18 輛，至 35 年 4 月 1 日成立臺北市公用事業管理處，負責管理公車運輸及自來水之供應，此為公車處之前身，至民國 41 年臺灣省政府以公共汽車與自來水業務性質不同，遂將自來水業務劃分出來，同年 7 月改組為臺北市公共汽車管理處，以 191 輛公車之規模，獨家提供市民行的交通工具。從民國 41 年至 92 年年底為止，公車處提供了臺北市民行的需求，陪伴著臺北市民的成長，其間歷經 58 年 8 月臺北市區公車開放民間業者經營，一直到 74 年，公車處的經營規模達到最高峰，擁有 1,701 輛公車。惟至 79 年，公車處所屬員工，依法應納入勞動基準法之適用範圍（勞動基準法於 73 年 8 月開始實施），為補發員工之加班費，公車處被迫舉債新臺幣 10.3 億元，從此負債每況愈下，就像沙漏一般逐漸累積成堆，虧損不斷。另一方面隨著臺北縣公車業者加入臺北市聯營，公車業者之間的競爭更加劇烈，復於 85 年捷運系統各路線逐漸興建完成，並加入營運，對原本就經營不善的公車處而言，更是雪上加霜，迫使得政府也不得不積極的謀求解決之道。

臺北市政府公營事業民營化推動小組於 86 年 6 月決議：「公車處駕駛員出缺不補，以自然縮減方式，調整營運規模」，並分別於 88 年 10 月釋出 24 條營運路線，91 年再釋出 30 條營運路線，92 年 12 月民營化前又釋出 10 條營運路線，整個營運規模已經朝向民營化的方向逐漸調

整。公車除了縮小營運規模外，另就是否要改組或民營化問題，亦分別由政府及民間四個機構進行研究，並組成專案小組討論，包括 89 年 10 月臺北市政府交通局委託臺灣綜合研究院辦理「臺北大眾捷運股份有限公司與臺北公共汽車管理處經營整合之規劃案」，89 年 12 月市府成立「臺北大眾捷運股份有限公司與臺北市公共汽車管理處經營整合」規劃專案小組，建議公車處併入臺北捷運公司方案，深受公車處員工支持，惟因臺北捷運公司無整合意願而告失敗及 91 年 10 月公車處委託動能創意行銷公司研究之「臺北市公車處營運業務民營化規劃暨執行輔導計劃案規劃階段期末報告」等。在此同時，臺灣汽車客運公司民營化方案執行計畫亦於 90 年 1 月 3 日奉行政院核定，並經半年的籌備，以全數由員工籌組，於 90 年 7 月 1 日轉型為國光汽車客運公司，順利完成民營化（即時運輸科技有限公司，2006），基於同屬汽車客運公營業者，其民營化成功的經驗，無異帶給公車處更具體可行的方向。

90 年 11 月，當時的臺北市市長馬英九先生於臺北市議會市政總質詢中當眾宣示，公車處問題一定會在 92 年年底前解決，並將公車處民營化列入 92 年重大施政計畫中，爰公車處民營化政策自此明確底定。公車處於 91 年下半年進入民營化規劃之緊鑼密鼓階段，產業工會及所屬員工見民營化之政策已定，經過數次的溝通與協調，大多轉而支持民營化。

92 年 5 月 20 日臺北市市政會議審議通過「臺北市公共汽車管理處營運業務民營化執行計畫（草案）」（市政會議紀錄，2003），並函送臺北市議會審議，市議會於 92 年 10 月 8 日審議通過。嗣後臺北市政府及公車處員工即共同籌資，於 92 年 12 月 16 日成立了大都會汽車客運股份有限公司，至 93 年 1 月 1 日，正式接辦公車處之客運業務，順利完成民營化，公車處亦正式走入歷史。此次民營化是以場站與車輛路線分

離之方式，並創下了大眾運輸業直接由政府機構移轉民營公司、原公營事業員工及產業工會無抗爭之首例。

研究個案公司(大都會汽車股份有限公司)自 93 年 1 月 1 日，成立之初面臨公營時期虧損的夢魘，一夕轉換之間旋即需自給自足，而大環境改變，油價不斷提高，載客量逐年下降等壓力，個案公司幾經調整步伐及心態已漸漸通過磨合適應期，而目前個案公司所擁有之優勢為公司擁有之路線皆係具有潛在能力之黃金路線，若能有效率的、安全的經營則潛在能力無語倫比，然因個案公司於民營化過程中因缺少大量駕駛員而於民營初期進用時挑選駕駛員之條件較為寬鬆，故將許多民營業者不良之駕車習性帶進公司進而影響公司之服務品質，使公司服務評鑑成績不甚理想。

然經營六年餘之磨合與歷練公司營運已漸趨穩定，駕駛員不良之行車習性亦漸有改善，然服務的觀念隨著消費者權益及服務品質意識的逐漸高張，服務至上觀念的啟迪與落實，公車文化已漸向「賓至如歸」靠攏，進而慢慢畫上等號，而要促進顧客滿意，首先要有滿意的員工，才能有滿意的顧客，有效的品質觀念與實際且適當的人力資源管理的做法，才會擁有素質良好之員工，才能正確實行品質改善活動，進而提昇服務品質，使企業競爭力增加。

第二節 研究動機與目的

一、研究動機

服務業行銷人員所關心的焦點一直是如何提升傳遞給顧客的服務品質，因為服務品質與公司獲利率、生產力和市場佔有率呈現正向相關(Parasuraman, Zeithaml, and Berry, 1985)。服務品質的好壞攸關著第一線服務人員與顧客間的互動是否具有良好的關係。Schneider and Bowen (1985)認為服務業的員工若有正面的工作經驗，員工才能提供顧客正面的服務，且內部組織呈現給員工的認知程度亦會經由員工傳遞給顧客。

內部服務品質領導著外部服務品質(Varey,1995)，故良好內部服務品質是優異外部服務品質的先決條件(Schneider,1986；George,1990)，駕駛員在傳遞公司之服務品質，扮演關鍵角色為確保服務品質，駕駛員能依照公司之作業規範，提供最適切的服務予顧客，是公司亟欲重視之課題。

為提升公車運輸業者之服務品質，首要了解駕駛員對於公司提供之服務品質認知之優劣，據以提供公司作為改善內部服務品質之方向，因此，探討駕駛員對公車運輸業者所提供之各項內部服務品質要素的認知為何，此為促成作者撰寫本研究動機之一。

員工的服務行為表現是在關鍵時刻(moment of truth)能否成功的關鍵(Carelzon ,1987;Norman ,1984)。Organ (1988)指出，任何組織系統的設計均不可能完美無缺，若只依靠員工角色內行為（工作職掌內的行為），可能很難有效達成組織目標，而必須仰賴員工主動執行某些角色要求以外的行為（工作職掌以外的行為）以補足角色定義之不足，並且促進組織目標的達成。第一線員工之服務行為足以影響企業成敗的關鍵因素。綜觀產、官、學三界學者曾提出之服務品質論點，皆強調第一線員工為企業與顧客在服務接觸時「關鍵時刻」所展現的服務行為效能是具有專業性與服務熱忱的服務表現(Behrman & Perreault, 1984)。

因此，進一步評估駕駛員服務表現之優劣，以提昇公司之服務績效有其必要性，而公司必須了解駕駛員之服務行為表現為何?才可以據以改善內部服務品質之內涵，此為促成作者撰寫本研究動機之二。

針對高品質的服務需求與顧客導向服務行為等影響因素，不同的駕駛員人口統計變數對公車運輸業者的內部服務品質的認知與服務行為表現的影響差異為何?了解不同人口屬性特徵之駕駛員，如不同性別、婚姻、年齡、學歷、薪資，其所認知之內部服務品質與服務行為表現，是否有差異，將有助於提供公車運輸業者在擬定品質管理策略與內部服務品質策略時重要之參考依據。因此，不同人口統計變數對內部服務品質及服務行為間認知之差異為何?為促成作者撰寫本研究動機之三。

企業內部的管理品質對於內部顧客或是外部顧客關係的維持具有重要的影響。Greene, Walls, and Schrest (1994)認為應該將行銷觀念和方法應用在服務顧客的員工身上並且因與員工維持良好的關係，才能使員工對組織產生忠誠度，並能努力做好工作。若要使顧客感受到卓越的服務品質，則組織要先讓員工自願提供正面的服務，而 Mills, Chase, and Margules (1983)提出服務人員與顧客的密切關係對服務組織有極大的影響，對於執行服務傳遞的第一線員工其服務行為表現是存有關鍵性成敗的因子。回顧過去探討影響服務行為因素之文獻中，多由內部行銷之觀點切入公司所提供之內部服務品質與員工之顧客導向服務行為，其關係已有相關之理論與邏輯推論。然而，對公車運輸業者而言仍缺乏相關之實證研究。因此，對於公車運輸業者而言，其應提供哪些內部服務品質要素，才能激發員工良好的服務行為表現，此二者之關係為何?乃促成作者撰寫本研究動機之四。

二、研究目的

根據前述的研究動機，本文的研究目的，具體言之，可分為下列：

- (一) 探討駕駛員對於內部服務品質要素之認知。
- (二) 探討駕駛員對其服務行為表現之認知。
- (三) 探討不同人口統計變數對內部服務品質、服務行為之差異。
- (四) 探討內部服務品質與駕駛員服務行為間之影響關係，期望經由研究提供公車運輸業者管理上、策略上有益的資訊。

第三節 研究方法與流程

一、研究途徑

本文研究途徑係採用「行為研究途徑」，運用科學方法來分析，其應提供哪些內部服務品質要素，才能激發員工良好的服務行為表現，討論公司必須了解駕駛員之服務行為表現為何?才可以據以改善內部服務品質之內涵，發展變項之間的因果關係模型，提出研究假設。以量化分析方式，從行為層面從事資料蒐集、分析、解釋，運用此種途徑來探討內部服務品質對公車駕駛員服務行為之影響。

二、研究方法

本文採用之研究方法為「文獻分析法」、「調查研究法」，調查分析法以問卷方式進行，茲將其分述如下：

- (一)文獻分析法：本文蒐集有關服務鏈、服務品質及服務行為等國內外論文、期刊及書籍等相關理論，以作為研究架構之基礎。
- (二)個案研究法：是一種將研究注意力集中於單一環境中，可能發生之各種變化的研究策略。
- (三)調查研究法：以問卷調查法為主，結合文獻分析及相關論文所得的初步了解，設計問卷並加以分析。



三、研究流程

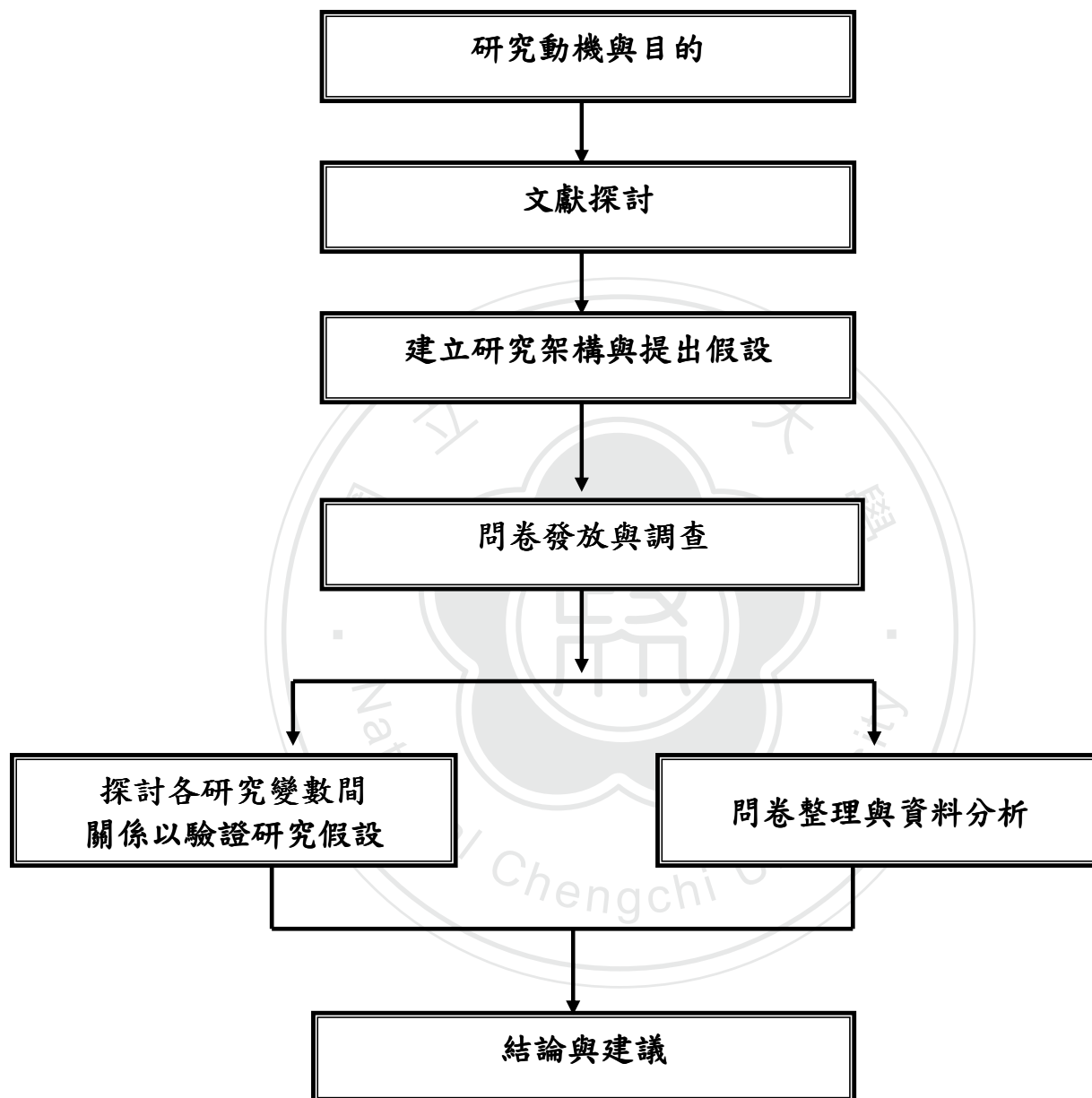


圖 1.1 研究流程圖

第四節 研究範圍與限制

一、研究範圍

本研究以個案公司員工為調查範圍，針對個案公司公車駕駛員進行問卷調查。

二、研究限制

- (一)就問卷調查而言，部份較具敏感之問題會造成自我防衛心理，或因受答者個人觀感、認知、情緒或態度等因素之影響，對問卷內容有所保留或解釋上有所偏差情形，可能造成分析結果的解釋程度不臻理想。
- (二)就時間切面而言，本研究採用橫斷面之研究設計，所收集的資料只能瞭解各變項在某一時期之相關情形，無法瞭解各變項在不同時期或行業景氣循環所帶動的影響。
- (三)就研究對象而言，本文之研究範圍為個案公司員工，僅能做為研究參考，不能代表台北市公車駕駛員，惟仍可供參考。

第五節 重要名詞解釋

內部服務品質：組織內每個單位個體應該提供給內部員工好的服務品質以達到更好的績效、減少浪費及降低成本。此外，提升內部服務品質可望達到外部服務品質同時提升的效果。

服務利潤鏈：主要體現在兩個方面，首先，進行服務利潤鏈管理可以讓企業認識到“內部服務質量”的重要，真正贏得員工的滿意和忠誠；其次，進行服務利潤鏈管理可以讓企業理解顧客價值等式的含義，領會顧客忠誠與企業盈利能力間的關係，這有助於其將營銷管理的重點從追求市場份額的規模轉移到追求市場份額的質量上來，真正樹立優質服務的經營理念，從而實現顧客滿意、培育顧客忠誠的思路和途徑。

服務行為：服務行為是員工提供服務給顧客的行為，使其感到愉悅，並將服務行為分為角色內服務行為及角色外服務行為，前者是員工在服務顧客時所被預期的服務行為，應為明示於組織文件中或工作場合之規範內容中；後者是為員工超越正式角色要求之自發性行為。

第二章 文獻探討

本章將針對本研究主題：「內部服務品質」、「服務利潤鏈」、「工作滿意」、「服務行為」等相關理論與文獻逐一回顧。

第一節 內部服務品質

最早提出內部服務品質 (Internal Service Quality) 概念是由 Sasser and Arbeit (1976) 所提出，將員工視為內部顧客的觀念，用來衡量員工對於工作、同事間及公司對其之感覺，這個觀念亦成為日後學者探討內部服務品質的重要基礎，本節就服務品質及內部服務品質做探討。

一、服務的定義與特性

服務所涵蓋的範圍相當廣，服務乃一方提供給另一方，本質上是無形的，且不能擁有東西之任何活動或利益，他的提供可能和實體產品有關或無關 Kotler (1988)；或即為他人而完成的工作 Juran (1986)；Buell (1984) 認為服務被用為銷售，或者因為配合貨品的銷售而被提供的各種活動、利益或是滿意；林建三 (1987) 服務是幫別人的忙即一個人或組織替代另一個人或組織做事；Regan (1963) 認為服務具有無形性：服務是一種行為，不像實體可以接觸。但是 Lovelock (1991) 有不同的看法，他認為服務純粹是一種自然商品，但有別於一般性商品，在製造過程作業當中會與顧客有較多的互動關係，認定人只是產品組成的一部份。

再者，服務係經由直接銷售或伴隨貨品銷售而提供之活動、效益或滿足。服務之提供可以分為三種途徑：

- (一) 可單獨銷售之無形利益。
- (二) 需經有形財貨提供之無形利益。
- (三) 附帶於產品購買之服務活動。

二、品質的定義

服務本身的特性與有形產品的生產有不少之差異，特別是對於品質的認定標準，無形的服務遠較有形的產品來的主觀、複雜、難以認定。品質是一種比較性的概念，同樣的產品或是服務水準，常會因為時間與地點的差異，有所不同，而影響到顧客的期望，因而導致顧客會產生不同的品質評價。所以說符合顧客期望是追求品質的最起碼要求，要超越顧客期望，讓顧客在接收到產品或是服務時，因遠超過他的想像而發出讚美聲，才是提供優良品質的表現。

品質不僅僅是企業的策略性武器，也是一種企業創造競爭優勢的價值活動之一(Anderson and Zeithaml (1984), Parasuraman Zeithaml and Berry (1988), Hill and Jones (1995))。企業的服務策略在面對顧客時，一定強調品質是顧客導向的，而且要能滿足消費者的需求而非國家標準，大部份顧客的認知是好的，對於公司所提供服務的品質就是一種肯定。Lehtinen (1983) 提出對服務品質的看法為過程品質和輸出品質。過程品質是由正在接受服務的顧客認定、輸出品質則是由已經被服務完成的顧客來認定。

三、服務品質

服務品質雖然主觀、複雜、難以認定，但是只要從顧客的角度出發，來訂定一套服務品質的標準，依循這個規範去執行，然後不斷的去修改、調整，滿足顧客所需，就會達到優質的服務品質。Levitt (1972) 認為服務品質是指服務結果能符合所設定之標準，另外，Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985) 將服務品質定義為「顧客對服務的期望與顧客接受服務後實際知覺之間的差距」，簡單的數學式為：服務品質(Q)=知覺的服務(P)－期望的服務(E)。

上述的數學式當中，如果知覺的服務水準與期望的服務水準不分上下，這表示服務品質普通，還在顧客接受的範圍內；再來，知覺的服務水準大於期望的服務水準，這就代表顧客很滿意所提供之服務品質，所給予的評價比較高；其次，知覺的服務水準小於期望的服務水準，這就代表顧客不滿意所提供之服務品質，常常發生抱怨，所給予的評價比較低。

四、內部服務品質

內部服務品質(這個定義為員工滿意的服務感覺是來自內部服務的提供者)在經驗主義的文獻裏開始受到一些注意，雖然在某些方面，它在理論上被談論像古時一樣 Berry (1981)、Gronroos (1990) 與 Gummeson (1991) 等三位學者認為管理階層必需給予員工好的服務(例如：獎勵、福利等)，才能讓員工願意傳遞好的服務給顧客；Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985) 則進一步將員工分成第一線員工及後勤支援員工等加以探討；Hallowell, et al., (1996) 認為內部服務品質極其重要，良好的內部服務可促進員工的服務能力與工作滿意度，進而影響外

部服務品質；Marshall, Baker & Finn (1998) 以內部服務品質為基礎，單純員工角色擴大至部門與部門間雙向的交易過程來研究。

Hallowell et al., (1996) 提出內部服務品質與工作滿意滿意有很強的聯結關係，這關係比對薪資和利益的滿意還要來得重要，另外又提到非經濟需求的滿意（以內部服務品質的形式），也許比經濟需求滿意對工作滿意來的更為重要。簡而言之，內部服務是非常重要的，他們的品質是如何重要，要依靠組織的任務和員工。儘管這是可變性的，但是內部服務品質對多數組織來說是有很重要的基本組成成分。

在整理及分析內部服務品質之構面相關文獻資料後，發現 Hallowell et al., (1996) 研究中歸納 Berry (1991), Hart (1996), Garvin (1984), Zemke (1990) 等學者對內部服務品質的構面，提出八項內部服務品質因子及組成要素及衡量變量，如表 2.1 所示：

表 2.1 內部服務品質構面定義及衡量問項

構面	提出學者	內部服務品質定義	衡量變數
(一)工具 (Tools)	1,2,3,4,5	意指組織是否提供員工服務顧客所必須的工具?(包括資訊和資訊系統)	1.我必須使用資訊以對我的顧客提供良好的服務。 2.我需要設備的支持以對我的顧客提供良好的服務。
(二)政策與程序(Policies and Procedures)	1,2,3,4	組織的政策與程序是否對服務顧客有正面之幫助?	3.在我的部門/職務，政策干擾我對顧客提供良好服務的能力。 4.在公司內做決策是很困難做決定的。
(三)團隊合作 (Teamwork)	1,2,3,4,5	員工間與部門間是否能協同互助工作?	5.你對於自己部門/職責與其他部門間之團隊合作關係有多滿意? 6.你對於自己部門或職責有多滿意?
(四)管理支持 (Management support)	1,2,3,4,5,6	針對服務能力部份是否會因管理階層(包含同部門及與其他部門間)之影響	7.需要的時候，我的主管對我是有助益的。 8.在工作遇困難時經理和主任希望聽到你的問題並找出方法解決。 9.我希望工作上不受束縛。
(五)目標認同 (Goal alignment)	1,2,3,4,5	意指第一線員工與高階管理人員或組織的工作目標是否契合?	10.我的工作對公司是很重要的。 11.我很樂於見到公司更好。
(六)有效的訓練(Effective Training)	1,2,3,4,5,6	意指於員工訓練之內容是否有效用且合乎時宜?	12.你對新進員工適應的滿意程度為何? 13.我有習慣花時間參加訓練課程。 14.當發生重要變動時，我會接受適當的訓練。
(七)溝通 (Communication)	1,2,3,4,5	意指組織間平行或上下層級單位能否有效溝通?	15.你對自己部門/職務的溝通有多滿意? 16.你對自己部門/職務與其他部門間溝通有多滿意? 17.在公司產品、政策、程序、新的活動等方面有重要改變的時候，公司對工作團隊有清楚的溝通嗎?
(八)獎賞與肯定(Rewards and Recognition)	1,2,3,4,6	指對於有績效表現良好之員工，是否給予獎賞與肯定?	18.當我工作表現良好的時候我受到肯定。 19.在工作中提供良好的服務，你得到獎賞。

1.Zeithaml(1990) 2.Berry(1991) 3.Heskett(1990)4.Hart(1992) 5.Garvin(1988) 6.Zemke(1989)

資料來源: Hallowell, R. Schlesinger A., and Zornitsky J. (1996).“Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management “, Human Resource Planning ,19(2),20-31

本研究彙整國內外學者提出有關內部服務品質之相關文獻，探討公車運輸公司在內部服務品質提供上的認知，是否與第一線公車駕駛員在執勤時對其服務行為具有影響關係。爰此，從內部行銷發展至內部服務品質衍伸之相關研究中，即想要探究出公車運輸公司內部服務品質主要方向，係為提供給員工於工作上必需的服務。一個提供顧客高品質的服務組織，會實行服務導向的服務氣候與組織文化，一個組織的服務導向是建立在創造顧客高價值的因素上，國內外學者內部服務品質相關實證研究彙整於表 2.2。

表 2.2 內部服務品質相關實證研究彙整表

學者及年代	內部服務品質的實證研究	行業別
Parasurman, Zeithaml, & Berry (1988)	發現不適當的角色支援是影響服務人員服務意願與能力的因素，包括人員的招募作業、訓練計劃以及支援性服務等。作者發現該銀行低估了支援性服務的重要性，實際上，對第一線服務人員提供品質不佳的中間服務，會導致給顧客的服務品質不佳，可是內部支援服務的重要性常被忽略。	銀行業
Chaston(1995)	指出應注重八項因素，並建議應建立內部服務導向的環境，避免過度的技術效率及改進對內部顧客的瞭解。	銀行業
Reynoso, & Moores (1997)	訪問有關護士及醫療人員，獲得醫院十項內部服務品質因素。此研究僅作簡單百分比統計，並無發展較嚴謹的量表，對於統計資料亦無檢定差異，作者認為此內部服務品質面向，必須小心外推到其他行業中。	醫院
Hallowell et al., (1996)	發展的內部服務品質量表，是整合全面品質管理 (total quality management; TQM) 與人力資源管理 (human resource management) 所發展出的量表。	保險公司
Daniel J. Mount (1997)	修正PZB(1988)差距三中八個構面為七個構面，其中工作配適改為個人關係，調查三個不同系統的五個飯店。	飯店業
Frederick A. Frost. & Mukesh Kumar (2000)	針對一個大型的服務組織即新加坡航空，以PZB 差距模型為基礎設計出來的概念的模型稱為“內部服務品質模型”。這個模型用來評估構念和構念間的關係，制定內部顧客(第一線員工)和內部供給者(支援員工)之間的服務品質。	新加坡航空

表 2.2 (續)

周怡君(1995)	本研究首先以員工參與經營管理為出發點，實施12個問項長期改善與目前績效衡量問卷調查。為了解顧客對大大鞋業產品及服務品質的滿意程度,實施內部顧客滿意度問卷調查，以了解企業與顧客對產品品質及服務品質的認知差距。	百貨業
張松茂(2000)	本研究嘗試以第一線業務人員的觀點，探討員工對金融集團多角化的認知及內部行銷滿意度與員工對組織承諾關係	保險業
楊宗翰(2000)	利用服務利潤鏈的觀念模式，探索花蓮地區國際觀光旅館內部員工與外部顧客間的互動關係，在組織內部方面結論為：內部服務品質對員工滿意度具有顯著的正向關係，員工滿意度對於員工忠誠度亦具有顯著正向關係。	飯店業
鄭玉惠(2001)	針對護理人員之特性，提出九項內部服務品質因子。醫院詹貞儀(2002)針對台灣區人壽保險業為對象，在內部管理品質變數對於業務員的互動品質影響效果探討提出四個因素。在互動品質變數對於關係品質構面的影響程度提出三個因素。	人壽保險業
陳樺誼(2003)	針對醫院之內部服務品質，以部門為觀點建立內部顧客滿意度衡量模式，以外部顧客滿意度之衡量方式，將部門是唯一小型組織，而與該部門接觸之其它顧客便視為「內部顧客」，以美國顧客滿意度指標(American Customer Satisfaction Index,ACSI)及SERVQUAL為基礎，經過適度修改，建構出：(1)知覺品質；(2)知覺價值；(3)整體滿意；(4)內部顧客抱怨；(5)內部顧客忠誠等五大構面為架構，共26項內部顧客滿意度衡量模式與指標。	醫院
唐受衡(2004)	以臺灣地區台北市之綜合旅行社與甲種旅行社之全職員工為對象，並針對其旅遊服務之特性，探討旅行業內部服務品質量表之建構。	旅行業
丁兆庭(2008)	以中國信託商業銀行員工為對象，以Heskett服務利潤鏈為基礎，結合內部服務品質八項因子、JDI工作說明量表及服務行為構面，探討銀行內部單位(總務部)提供之內部服務品質、員工滿意度與服務行為之關係。	銀行業

資料來源：唐受衡(2004)；本研究整理

第二節 服務利潤鏈

服務利潤鏈的目的是在探討研究「有滿意的員工，才有滿意的顧客」，Heskett et al., (1994)提出「服務利潤鏈」的概念架構（如圖2.1），當中的每個環節都有相互關連性，整個架構包含從內部服務品質、員工滿意度開始一直到收益成長、獲利能力，這當中隱含著領導及管理的活動，從內到外，每個概念都有它的價值存在。

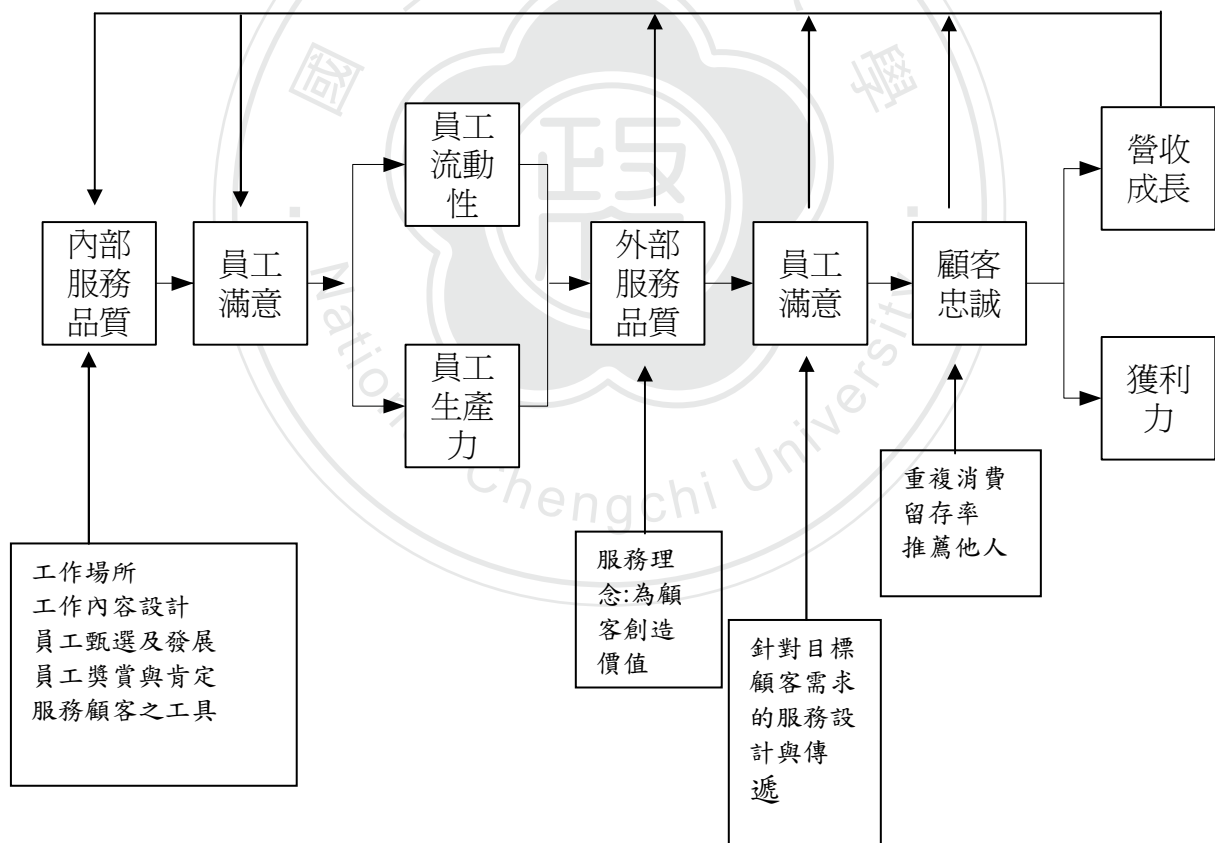


圖 2.1 服務利潤鏈概念圖

資料來源：Heskett, J.L., Jones, T. O., Loveman, G. W., and Schlesinger, Leonard. A. (1994) "Putting the service profit chain to work", **Harvard Business Review**, 72(2), 164-174.

一、服務利潤鏈之意義

「服務利潤鏈」將內部服務品質、員工滿意度、員工生產力、顧客滿意度、獲利能力之間的相互關係整合起來。內部服務品質當中包含工作場所設計、工作內容設計、員工遴選與發展、員工獎勵與肯定、服務顧客的工具，優良的內部服務品質及好的服務政策會使員工工作滿意度提高，員工工作滿意度提高之後，再加上公司完善的福利制度，會讓員工留任率提升，同時也讓員工的生產力大幅提升，外部服務價值自然而然就會顯現出來，而創造出優質服務的價值，會影響到顧客的滿意度，顧客的滿意度對顧客的忠誠度又有非常強的正面影響，最後具備滿意度及忠誠度的顧客會直接影響到公司收益及獲利能力。

二、服務利潤鏈之國內外相關研究

在 Heskett et al., (1994) 提出「服務利潤鏈」的概念後，引起很大的迴響，研究及實證的文章如雨後春筍般浮現，但大多是環繞在「服務利潤鏈」的架構上進行探討，對於實證的研究反而比較少，但慢慢地隨著想法的改變，一些學者開始深入去探討「服務利潤鏈」每個環節的關聯性實證。

Loveman (1998) 以美國銀行各分行所進行的研究，實證的結果為忠誠的員工會對忠誠的顧客有聯結關係；Silvestro and Cross (2000) 對香港連鎖超級市場及食品雜貨店進行「服務利潤鏈」實證研究，結果為部份聯結是成立的；郭思萍 (1999) 以商業銀行為對象進行研究，結果為「服務利潤鏈」所有連結皆能成立；楊宗翰 (2001) 研究花蓮地區國際觀光旅館之「服務利潤鏈」內部服務品質到顧客忠誠度聯結程度，結果顯示只有員工忠誠度與外部服務價值聯結未能成立，其餘的聯結是成

立的；王嵩屹（2005）研究七家台灣地區醫院之員工滿意度與顧客滿意度相關性之研究實證分析，結果顯示員工滿意度與顧客滿意度聯結是成立的；吳文彬（2006）以台灣壽險產業的 505 位員工及其直接接觸顧客為研究對象，研究內部服務品質對員工工作滿意、員工忠誠度之關聯性，結果顯示內部服務品質對員工工作滿意、員工忠誠度的關聯性是成立的。

從服務利潤鏈概念圖中，了解內部服務品質包含工作場所、工作內容的設計、員工甄選、發展及其獎賞、肯定與服務顧客的工具。有良好的內部服務品質能提升員工的滿意度，進而對員工的生產力有所助益。

Schlesinger & Heskett (1991)根據實務上的經驗，提出許多服務業中之管理者、第一線員工依循的模式「失敗的循環」。因其不注重招募、甄選、訓練、支援及工作內容之設計，並給付員工最少的薪資。因而降低員工滿意度、提高離職率、而高的人事異動週轉率將提高公司成本。故指出公司若提供較優良的內部服務品質，使員工忠誠度提高，並且提供顧客導向的服務進而提昇對顧客的服務行為，增加顧客滿意度、忠誠度與再構意願使公司財務績效更獲成長。

第三節 員工滿意度

企業要取得競爭優勢，則不能忽略企業組織內人力之寶貴無形資產，這個寶貴的資產亦即企業內的員工，員工滿意度除了在管理面一直相當注重外，在心理學上也是一個重要的研究議題，員工在工作上非常

滿意便會影響到生產力、降低離職率、提升顧客滿意度及顧客忠誠度，因此為使企業整體後勤支援運作無後顧之憂。

一、員工滿意度的定義

Hoppock (1935) 最早提出員工滿意度的概念，他認為員工滿意度係由員工生理與心理兩方面所形成對工作環境的主觀反應或滿足感。而且「員工滿意度」(employee satisfaction) 亦稱「工作滿足」(job satisfaction) (王嵩竑 (2005))；其次，Beer (1964) 則認為員工滿意度為工作者對公司、工作、同事、工作環境實體的態度；Heskett et al., (1994) 服務利潤鏈涵蓋了內部服務品質與外部服務品質，強調企業除了重視對外部顧客的服務品質外，亦須重視內部員工的服務品質，將員工視為內部顧客般，使員工感受到滿意，讓員工滿意度提昇；Schneider and Vaught (1994) 定義員工滿意度為員工對其工作之態度或感覺；Jerald and Robert (1995) 認為員工滿意度即為員工對他的工作所抱持一般性的態度，亦即個人對於工作認知的、情感的與評價的反映，一般而言白領階級的員工滿意度高於藍領階級的員工滿意度；年長者的員工滿意度高於年輕的員工；經驗豐富的員工，其滿意度高於經驗較不豐富的員工；女性員工的滿意度高於男性員工的滿意度；Locke 定義員工滿意度為一個人評估其工作或工作經驗所產生之愉快或正向的情感反應，而此定義最常為學者所引用 (Brown and Peterson, 1993, Morrison, 1996)。

二、員工滿意度的相關因素

相關的文獻資料可顯示出對員工滿意度的解釋及觀點相當的多而且有所不同，在了解員工滿意度的定義之後，就要來看看影響員工滿意度的因素到底有哪些，Fournet, Distefano and Pryer (1966) 認為影響工作

滿意的因素包含：個人因素--年齡、教育、性別、人格特質等；工作因素--組織與管理、薪資、工作安全、溝通等；Locke（1973）認為影響員工工作滿意度之因素，分為工作事件及行為兩大類，他認為工作滿意是工作事件及行為互動的結果。工作事件相關因素包括工作本身、工作報酬、工作環境；行為因素包括行為者本身及組織內外的其它人；石樸（1991）認為影響員工工作滿意度之因素，包含工作性質(工作本身)、薪資、主管、工作夥伴、升遷、整體滿足；王文堯（1999）認為影響員工滿意度之因，在員工特徵上，包括年資、年齡、教育程度、職級、經濟能力、組織承諾等；林韶瑩（2002）認為影響員工滿意度之因素有薪資福利、工作環境；張世平（2005）認為影響員工滿意度之因素有內部行銷、性別、學歷、年資、薪資。

第四節 服務行為

Parasuraman, Zeithaml and Berry（1985）提出以顧客導向的服務行為，是服務業提供優質服務的必備條件，在服務行銷的領域當中，有研究已指出服務行為是組織服務品質不可或缺的元素。企業不管是服務內部員工或是服務外部顧客，都與服務行為脫離不了關係，好的商品、優質的服務都必需要藉由服務行為的途徑來滿足內部員工及外部顧客的需求。Kelly and Hoffman（1997）指出員工若是能以顧客的角度為服務導向，如此顧客會給予員工服務品質較高的評價，員工的服務行為若是能充分掌握需求理念，執行在顧客需要的地方，這樣便展現出服務行為的價值了，在產生服務行為之前，必然要與顧客產生接觸，如此，我們必需先來了解什麼是服務接觸。

一、服務接觸

服務接觸就是員工與顧客面對面的互動，藉由行為將顧客的需求予以滿足，Bettencourt and Brown (1997)，Winsted (2000) 有提到服務接觸包含經由顧客與員工間的相互影響。接觸顧客必然是第一線員工所會面臨到的，不管對內部員工或是外部顧客，服務行為在整個服務流程當中是相當的重要，佔有舉足輕重的地位。

郭美瑜 (2003) 指出有關服務接觸的文獻大多集中在員工與顧客之間的互動，Folkes and Patrick (2003) 研究選擇健身中心為實驗標的，以 $3 \times 2 \times 2$ 的實驗設計，探討服務期望、消費者情緒、服務行為，對個別服務提供者、服務公司與服務產業的印象，以及消費者的購買意願。其中之一的結論為服務行為會影響消費者對個別、服務公司、服務產業服務提供者的印象與購買意願。接受服務的顧客對於品質的衡量及服務過程的內容會去感受，感受服務行為的好壞，而給予評價。林怡君 (2000) 探討觀光旅館業人力資源管理實務(human resource management practices)、服務行為(service behavior)與服務品質(service quality)三者間的關係，研究實證服務行為與服務品質確實有顯著的正向關係，當員工所扮演的角色能符合實際運作需要時，便能將工作做好，藉由服務接觸來創造績效。黃微煊 (2004) 研究探討長榮、華航、遠東航空公司內部服務品質與空服員服務行為表現之關係，研究結果顯示，內部服務品質認知程度越高，則服務行為表現越好，內部服務品質與服務行為間具有高度正向相關，內部服務品質之優劣對服務行為表現具有高度正向之預測能力。

Lance and Stephen (1997) 在探討服務行為與員工滿意度關係之研究中指出，服務行為是員工提供服務給顧客的行為，使其感到愉悅，並將服務行為分為角色內服務行為及角色外服務行為，前者是員工在服務顧客時所被預期的服務行為，應為明示於組織文件中或工作場合之規範內容中；後者為員工超越正式角色要求之自發性行為。Graham (1986)認為組織公民行為不僅包含了角色外行為，同時也包含了角色內的行為。

二、服務行為構面

Brief and Motowidlo, (1986), George, (1991), Bettencourt and Brown, (1997) 提到在與顧客有直接接觸的第一線員工，他們的服務行為分類可分為兩大類，第一類為對同事間的利他服務行為、第二類為對顧客間的利他服務行為。

利他服務行為簡單而言就是超越自己所扮演的角色，利用額外的時間去執行或完成對企業、組織有利的事情，對企業及組織是有幫助的，如此來看，第一線的員工嘗試去協助顧客解決問題，滿足顧客需求的行為，其實也就是一種利他服務行為，因為這樣做不僅僅可以讓顧客感受到優質的服務行為，更可以藉由這個行為讓組織得到利益。

本研究是從內部角度探討員工的服務行為，每個員工在公司內部都會面對服務內部員工及外部顧客，服務行為分為三個構面(Lance A.Bettencourt and Stephen W Brown (1997))，第一個構面為角色內顧客導向服務行為、第二個構面為角色外顧客導向服務行為、第三個構面為互助合作。

顧客導向服務行為是要從顧客的角度及需求出發，每個企業都會不時的提醒員工顧客導向服務行為是非常重要的，當在服務行為的過程當中，就顧客的感受來看，提供優質的服務品質是應該的也是必然的，以往大多數的企業只以內部流程運作順暢為前提，而忽略了顧客的感受、顧客想要的是什麼？但隨著服務意識的抬頭，市場競爭激烈，除了價格外，也要拼服務，這樣顧客才會上門消費。服務行為是以著重服務的提供者與顧客之間人際互動的本質與意義，也就是第一線服務的員工在面對顧客、服務顧客的真實動作、說話語氣、態度，服務者的一舉一動都會影響到顧客的感受。

很多的研究指出與顧客接觸的第一線員工在創造及提供良好的服務品質所代表的重要性 Parasuraman et al., (1985)，因為顧客會用所接受到服務者所提供之服務行為的感受來對於服務品質進行評價，第一印象將會影響到顧客評價的高低。Hoffman and Ingram (1992) 認為第一線服務人員是否展現顧客導向服務行為，可從他們是否有高度的意願來執行下列要點看出：

- (一) 會主動協助顧客作滿意購買的決定。
- (二) 會協助顧客評估他們真正的需求為何。
- (三) 提供優質的服務來滿足顧客的需求。
- (四) 能確實描繪出服務的內涵，讓顧客充分明白。
- (五) 不會用欺騙或其他不正當的手段去影響顧客的判斷。
- (六) 不會以施壓的手段去對待顧客。

依 Lance and Stephen., (1997) 所提利他服務行為的分類原則，可以將服務行為分為角色內顧客服務 (Role-Prescribed Customer Service) 及角色外顧客服務 (Extra-Role Customer Service)，再加上互助合作 (Cooperation)，便成為服務行為第三個構面 (如圖 2.2 所示)，相關說明如下：

(一) 角色內顧客服務 (Role-Prescribed Customer Service)：

Brief and Motowidlo, (1986), Katz and Kahn, (1978) 提到角色內顧客服務提到，期望員工的行為是要用在服務公司的顧客。另外，角色內顧客服務可能預期來自於工作場合中不成文的規範或是清楚條列載明於組織文件上，例如：工作說明書或工作職責範圍 (Brief and Motowidlo, 1986; Puffer, 1987)。

在其它的行為方面，主管和接觸員工指出期望的顧客服務包括標準的禮貌問候，具備對於產品的準確及專業的知識，對顧客問候、溝通必需要有禮貌尊稱，並且要加強研究相似行為的相關性，例如要讓顧客滿意、服務品質知覺、忠誠和銷售業績 (Bitner et al., 1990; George, 1991; Keaveney, 1995; Parasuraman et al., 1988)。

(二) 角色外顧客服務 (Extra-Role Customer Service)：

角色外顧客服務提到員工任意接觸的行為都會延伸到正式角色要求之外的顧客服務。而且市場上的文宣品也會突顯出優質服務的重要性，利用一些額外的小驚喜、創新的服務、自發性的協助與主動的服務來讓顧客滿意，已獲得顧客較高的滿意及正面情緒的回應 (Bitner et al., 1990; Price et al., 1995)。例如：美國運通和紅獅旅館會登廣告告訴顧客他們服務的訴求是超越顧客所要求的。

(三) 互助合作 (Cooperation) :

互助合作提到對其它直接工作團隊的成員是一種有助益的行為，提供額外的服務予外部顧客，在接觸員工和企業的其它員工之中，靠的是互助合作和內部服務，概念性和經驗主義的研究支持在接觸員工中為服務品質提供互助合作的重要性 (Parasuraman et al., 1990; Zeithaml et al., 1988) , Organ, (1988) , Puffer, (1987) 研究指出，有用的行為在員工之中也許被認為是額外角色，因為員工的這些互助合作行為是不被評價的，這行為不屬於員工正式工作說明的一部分，就因為如此常常在進行服務行為的過程當中，就很容易忽略了，互助合作的重要性，互助合作可以使服務行為的準確度更加提升，對於顧客的服務品質也會有相當的助益。

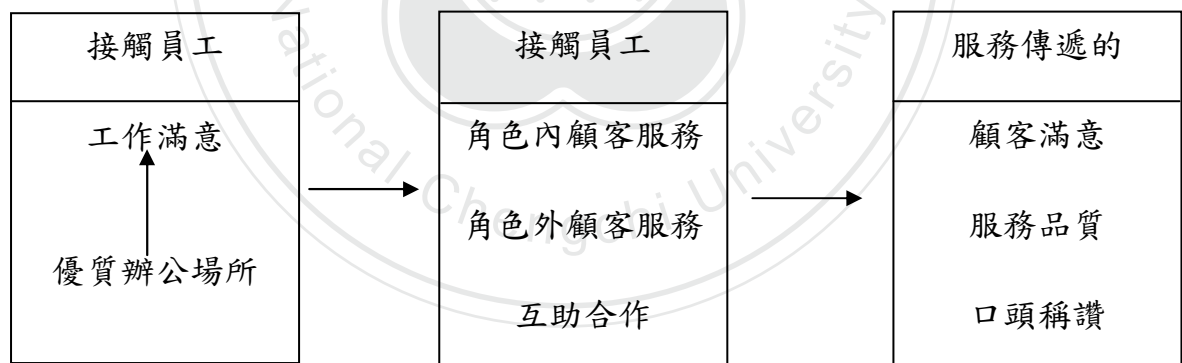


圖 2.2 接觸員工心理結果、接觸員工利他服務行為、服務傳遞的顧客評價之關係

資料來源：Lance A. Bettencourt & Stephen W Brown “Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors” *Journal of Retailing*, Vol.73(1), 1997, pp.39-61

三、相關實證研究

Morrison (1996)以一觀念性的架構說明有關組織中的人力資源管理實務可以創造一種鼓勵員工服務行為的環境，進而提昇服務品質。其研究發現角色內與角色外服務行為的區分並不清楚亦非一線之分隔予以界定。

組織如何施行其人力資源管制度，會影響到員工與組織間的關係，漸進式的影響員工的服務行為，此乃關鍵要素之一，故應如何強調服務行為與內部服務品質間的關係，則為一新課題。以下即整理與本研究相關的實証研究，並且也從中推導服務行為與內部服務品質間的關係。

Zerbe et.al., (1998)以北美主要航空公司空服員及地勤人員進行研究後發現，員工在工作環境中感受到的人力資源管理實務，會是影響其工作表現服務行為的影響因素，尤以領導、工作需求及未來發展與服務行為有顯著相關。

國內陳怡靜(1999)針對 11 家製造業民營廠之人力資源部門主管、品質管理部門主管與員工所做的研究中，發現全面品質導向的人力資源管理對員工的態度與行為並無顯著影響，在研究中也指出應將員工工作滿足變項同步評估後納入考量，方能顯示兩者間的關係存在。

Fey et al., (2000)以在俄羅斯設立的 395 家海外分公司的管理人員及非管理人員來做研究，發現對管理者或非管理者而言，薪資水準都是影響組織績效的顯著因素，但工作安全只對非管理者是一直接影響組織績效的因素；而獎勵晉升也只對非管理者而言是影響企業績效的關鍵因素。服務行為是員工認知到組織如何對待員工後的一種回饋組織的結

果，組織若想改善員工的服務行為，就該從考慮如何改善內部服務品質管理制度著手。

Crosby Evans & Cowels (1990)認為第一線服務人員和顧客在服務過程中所建立的互動關係是影響服務品質的最重要因素，他們皆提出共同認知有關第一線服務人員和顧客間的互動會影響顧客對服務的認知，進而影響服務行為在顧客心中的服務品質地位。

Keaveney (1995)指出，第一線服務人員代表著公司提供服務的員工的態度及行為，是影響顧客滿意與否及對服務品質認知，和忠誠度的重要影響因素。Schneider (1990)提出組織藉由對目標之設定、給予工作規範、對所重視的事情給予獎勵並給予支持，形成組織的氣候。員工因著對組織氣候的認識、體會進而瞭解組織之目標與期望達到服務的標準，當員工的角色知覺與組織氣候相配合時，便會盡力將工作份內的事做好以創造績效，甚至作出超越角色的行為 (extra-role) 作為對組織的回饋。而員工這種超越角色的行為 (組織公民行為) 對組織效率是有貢獻的 (Organ, 1988)。

由於組織希望員工的表現超越其工作需求。而超越工作需求和其服務行為有關，員工是否有正確的角色知覺，將會影響其行為是否能與組織價值相配合，進而影響組織對內部的有效運作，以及對外的發展。因此，有學者針對組織公民行為中角色內或角色外行為的知覺理論加以衡量和研究。因此，是否有一重要的因素驅使員工界定其活動是角色內或角色外是需要探討的。例如，如果員工界定幫助同事是角色內的行為，他將會將行為概念化，並且認為幫助別人是應當作的，若認定為角色外行為則會注意到一些行為的誘因。換言之，員工是因為他希望在組織中

有額外的幫助而幫助其他同事，或是他單純地將這行為視為他工作的一部份。因此，為能了解服務行為的基本動機，必須先了解員工如何認知其工作責任，以及他們對角色內、外行為如何界定 (Organ,1990)。

第五節 內部服務品質及服務行為之相關實證探討

一、內部服務品質相關實證研究

Charston (1994)提到改善內部顧客服務品質應採行的活動有：推行自動化、改善作業程序、滿足內部顧客服務需求、資源供應、適當的作業系統。組織間單位提供服務予他們的內部顧客，是組織內部交易的重要部門，組織間的單位應該要以對外部顧客相同的理由來提供高品質服務給予內部顧客，以達更具效能之績效、低浪費、低成本。依據服務利潤鏈的觀點，改善內部服務品質，以期外部服務品質亦獲得改善(Heskett et al., 1994)。Reynoso and Moors (1997)以醫療機構為研究對象其研究變數為協助、及時性、溝通、有形性、可靠性、專業、機密、準備、體貼等十個構面，而其研究結果顯示(1)有清楚目標的小型組織能提供即時的內部服務。(2)若部門間有適當的資源較少的衝突與較多的內部溝通，可提供較好且可靠性高的內部服務品質(3)感受到的內部服務品質與內部供應單位的組織架構及特性相關。

Hartline and Jones (1996)以旅館之顧客為對象，實證研究顧客認知之服務品質、服務價值與口碑之關係，其結果指出，櫃台、房務及泊車之員工績效顯著影響顧客認知之服務品質，員工績效對顧客認知的服務價值有影響，且服務品質對服務價值亦有影響。Kelley and Hoffman (1997)

做的研究，針對美國中西部城市中 122 位與顧客有接觸的銀行行員探討正向情感、利他行為與服務品質三者間的關係，研究發現顧客導向行為與員工認知到組織所提供的服務品質有正向的關係。

Williams (1999)針對旅館的 65 位員工及 1200 位顧客所做的研究，以服務品質五構面有形性、可靠性、回應性、確實性、關懷性來探討員工績效與服務品質之關係，發現員工績效對顧客認知的服務品質有顯著影響。Forst and Kumar (2000)以新加坡航空為研究對象，並以服務缺口模式及 SERVQUAL 的概念應用於內部服務品質的研究，其研究結果有三：(1)第一線員工的期望與後場支援員工對於內部服務品質的認知不同。(2)第一線員工對於支援部門提供服務品質的評量低於提供服務員工的自我評量。(3)其衡量構面為有形性、反應性、可靠性、保證性、同理心可解釋整體內部服務品質的差異。

陳文蓉 (1999)針對國內某民營商業銀行 26 家分行之主管、行員及顧客為對象，研究結果發現，顧客導向行為與服務品質呈顯著正相關，此點可能是因為銀行行員所表現出來主動幫助顧客解決問題、以顧客利益為優先的行為，比較能加深顧客對此服務銀行的正面服務知覺。

二、內部行銷與服務行為

Schneider (1990)提出組織經由對目標之設定、給予工作之規範對所重視的事情給予獎勵及支持，將對顧客的觀念漸而行銷給員工，讓員工了解到組織目標與期望，而使其進行服務接觸時之服務行為能夠創造組織之績效。組織希望員工的表現超越其工作應有的基本要求，而超越工作需求和服務行為與角色界定有關聯，員工是否有正確的角色知覺，將會影響其服務行為是否能與組織設定的目標與價值一致。

Organ (1988, 1990) 提出在角色內和角色外, Organ and Konovsky, (1989); Smith et al.,(1983)) 員工界定角色內行為較角色外行為更願對角色的界定, 因此員工對組織重視服務、在提供優質服務時給予支持與獎勵以及重視服務導向行為等組織服務氣候的知覺會使其較廣義的定義其工作範圍, 將服務導向公民行為視為其工作的一部份, 並且也因此常展現之。由於員工對服務氣候的知覺影響角色的界定進而影響服務導向公民行為。

探討員工之服務行為之前, 必須先從員工對其角色之界定著手, 因此是否有其重要之因素驅動著員工界定其活動是角色內或角色外仍是本研究所欲探討之議題。

三、品牌內部行銷標竿個案介紹

由於服務業具有無形性、不可分割性、異質性、易消失性等特性, 因此服務品牌奠基於每次服務過程的內涵裡, 消費者藉由服務過程中體驗到業者所欲傳遞的理念價值, 每個服務的環節都是傳遞品牌價值的重要部份。在服務的過程中, 員工是與顧客互動最重要的角色, 因此如何有效地透過員工傳遞品牌理念給消費者是服務業的重要課題。服務品牌的特點在於藉由服務顧客的過程中傳遞公司品牌的價值, 這樣的品牌消費者連結過程主要是由顧客、員工與企業組織三方單位, 分別進行包括企業組織和顧客間的品牌外部行銷過程、企業組織和員工間的品牌內部行銷過程以及顧客和員工間的品牌傳遞互動過程, 以下就國內品牌內部行銷標竿個案逐一介紹。

1. 鼎泰豐

鼎泰豐的核心理念為用心做好每個細節與用心做好品質，其內部行銷做得很好，像是嚴謹的挑選適合的人、良好的訓練制度、良好的管理制度(例如紀律管理、過程管理、走動管理、工作日誌、重視品保等)、優於同業的福利制度、重視分享與誠實的組織文化，此外，楊老闆對鼎泰豐的用心程度以及以身作則，員工皆能從楊老闆身上強烈地感受其品牌核心理念。也正因為鼎泰豐對品質的用心與堅持，消費者能從產品品質、服務人員與服務流程中，知覺到鼎泰豐所欲傳遞的品牌理念，進而創造口碑效果，而這也是鼎泰豐經營服務品牌成功之處。

2. 乾杯企業

乾杯企業主希望塑造出親切、熱情、讓所有來店消費的顧客都能享受輕鬆且放鬆的感覺，這個核心理念展現在企業主所有的作法，乾杯社長所有經營環節皆圍繞在熱鬧、有活力的核心理念，充分展現其一致性。內部行銷部分包括挑人（挑選有熱情且能帶動氣氛的員工）、訓練（讓員工工作中學，在店內感受其氣氛）、組織文化（塑造出活潑的組織文化）、薪資（優於同業的薪資，讓員工充滿動力）、賦權（在既定的原則下給員工很大的空間，例如：可以送顧客飲料或菜以拉近和顧客的距離、炒熱氣氛等）、優於同業的休假制度（除了月休8天外，一年有14天假，連續作4年就直接給員工兩個月中有兩個禮拜的休息，完善的休假制度就是希望能讓員工可以充電，永遠保持最佳狀態）、輪調制度（一定時間內可以輪調到乾杯不同體系，避免員工在同一個單位待太久無法產生倦怠，無法帶給顧客歡樂感）、至日本學習（帶員工到日本體驗其居酒屋文化，且透過日本遊讓員工可以充電，保持元氣）。互動行銷部分，其服

務流程希望能傳遞熱情有活力的、熱鬧的訊息、每家店有主持人（負責炒熱氣氛與帶活動）、拉近與顧客的距離（例如八點全店舉杯乾杯會再送一杯飲料、消費者接吻會送一盤豬五花肉、幫客人免費拍照等）、過程輔以道具（例如大聲公創造吵鬧氛圍）。外部行銷部分為地點的選擇（選在台北鬧區）、實體裝潢擺設（擁擠的空間製造熱鬧氛圍、熱鬧的音樂聲、牆上貼滿客人接吻照片的、員工個人在既定原則下可在制服上作裝飾等）。

3. 故宮晶華

故宮晶華品牌核心理念為中華文化，內部行銷部份強調說菜訓練，互動行銷部份則強調說菜服務，實體環境部分呈現卻明確地呈現中華文化精神給消費者，包括地點位於故宮旁，配合故宮的展覽而有不同主題菜色、具文化特色的菜單設計、具中華文化特色菜色、古典音樂、裝潢(各包廂有不同的主題)、餐具器皿的設計與故宮文物結合、主題宴會、擺設(例如冰裂紋、新石器時代的玉琮、清明上河圖西周宗周鐘、唐人宮樂圖、宋徽宗文會圖)、具中華文化特色的燈具、跟故宮搭配活動等等，所有實體環境擺設搭配皆以中華文化精神為核心展現在各個環節，塑造出獨特的空間感且傳遞明確的品牌訊息。

4. 中華航空

中華航空傳遞的屬性為「民主化管理」與「人性化管理」兩項要素，也積極希望能讓員工感到公司「充分照顧員工、誠信、公平公正」的形象，這樣的屬性不僅對內促進勞資互動的和諧，對外也可傳遞給外界良好的服務品質與形象；中華航空提供的經濟性誘因為「中上的薪資」與「航空業相關福利」，情感性誘因則為「情感交

流」與「向心力」，對外在招募活動中可提升吸引力，對內則可降低員工流動率；中華航空的價值觀為乘為「值得信賴的航空公司」，對內可提升員工滿意度與信賴感，進而對外可提升企業形象與服務品質。

綜上，歸納出服務品牌的重要結論如下：

- (1)獨特鮮明的服務品牌定位以滿足消費者情感體驗服務品牌的核心意義乃是奠基在服務過程的內涵裡，強調消費者經由廠商所提供的服務，體驗到的美好感受與意義價值，強化該特定品牌與消費者感受體驗的聯結。
- (2)服務品牌組織學習的重要性由於傳遞服務品牌的是員工，所有的服務品牌，都設計一套組織學習機制，以利於員工學習，同時傳遞服務品牌的核心精神。
- (3)好的服務品牌傳遞，非常注重一致性的品牌服務展現。由標杆個案中體現了從核心價值面(服務品牌定位的明確鮮明)制度面(遴選、教育訓練、薪資結構)以及環境面(整體裝潢)、以系統的方式打造服務品牌的一致性，成功的服務品牌鼓勵品牌價值與員工行為間一致性的系統設計，也包括外部及內部溝通與員工行為間的一致性。

經上述相關文獻探討，結合大眾運輸之服務屬性與產業特性，本研究擬以 Hallowell et al., (1996)所提出之內部服務品質理論為基礎來探討公車運輸業第一線服務人員對於公司所提供之內部服務品質之感受，包括工具設備、政策與程序、團隊合作、管理支持、目標認同、有效的訓練、溝通、獎賞與肯定等。並且進一步針對駕駛員對於角色內服務行為與角色外服務行為間之關係。



第三章 研究設計

本研究依據前述研究動機、研究目的經蒐集國內、外文獻資料作為研究理論基礎，並參考學者專家意見產生研究架構，進而擬定問卷進行預試分析。

第一節 研究架構及研究假設

一、研究架構

本研究係探討公車業者內部服務品質與公車駕駛員服務行為之關係，依據前述研究動機、研究目的並經由文獻探討，對以往相關之研究與理論加以整合、分析，提出本研究之研究架構如圖 3.1 所示。

本研究係以個人變項、內部服務品質為自變項，服務行為為依變項，針對彼此之間關係加以探討。本研究擬以 Hallowell et al.,(1996)對內部服務品質之構面，分為工具設備、政策與程序、團隊合作、管理支持、目標認同、有效的訓練、溝通、獎賞與肯定等八個構面來探討內部服務品質，而服務行為則以 Lance and Stephen(1997)對服務行為之構面，分為角色內服務行為與角色外服務行為來說明，以了解內部服務品質與服務行為間之關係，其次，本研究以人口統計變項包括性別、班車型態、婚姻、學歷、年齡、年資、薪資之不同，探討內部服務品質與服務行為認知之差異如圖 3.1，以提供公車公司研擬服務品質相關策略之參考。

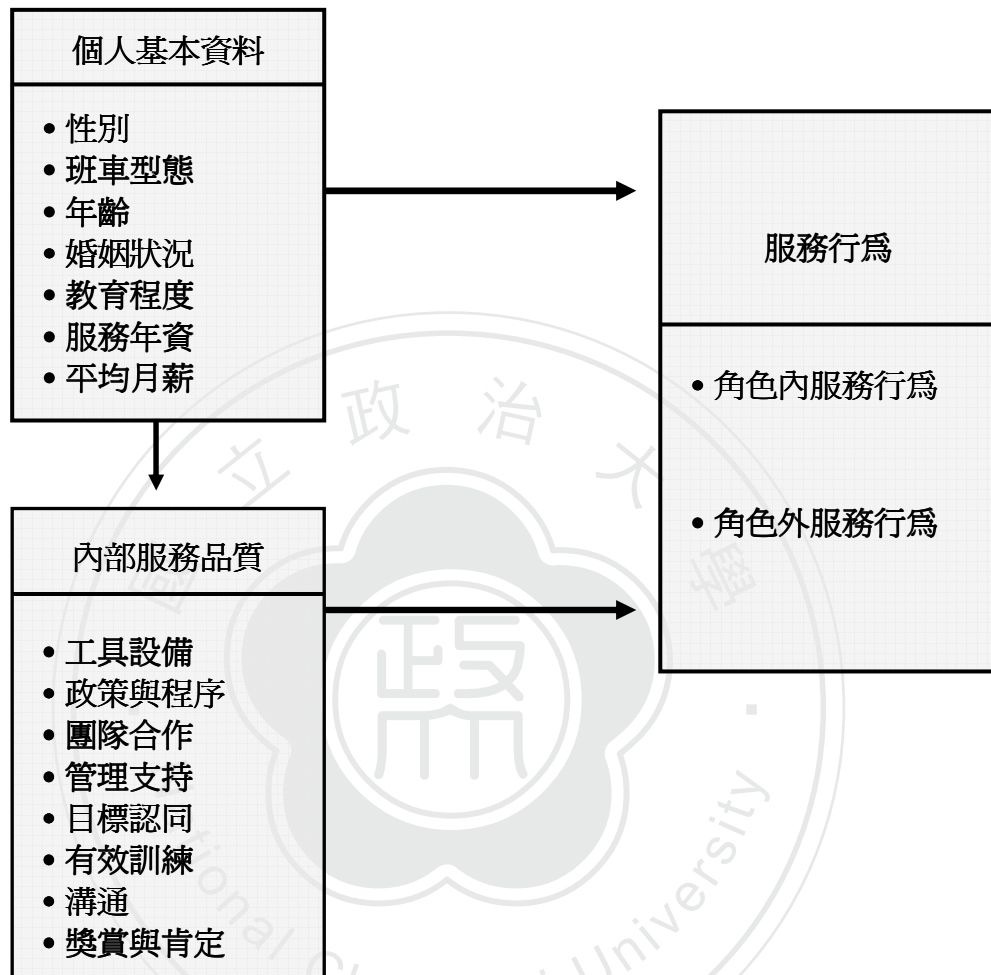


圖 3.1 研究架構圖

資料來源：研究者自繪

二、研究假設

基於相關理論基礎、與前人研究發現及邏輯推論，本研究對內部服務品質、服務行為之關係，推導研究假設陳述如下：

公車運輸屬於高度服務接觸產業，服務過程皆須靠人來完成，針對研究樣本不同屬性特徵，如性別、班別、婚姻、年齡、學歷、年資、薪資等人口統計變項是否會影響對內部服務品質與服務行為認知造成差異。人口統計變項為一概略性的統計，了解不同的人口統計變項對哪些方面的內部服務品質認知之差異，不同人口統計變項對內部服務品質、服務行為認知上有顯著差異存在，可進而提供公車運輸公司提升內部行銷的策略亦可了解員工的屬性特徵。

依研究動機，研究架構及相關理論，本研究提出以下幾項假設：

假設 1：駕駛員人口屬性變數不同對於公車運輸公司內部服務品質看法無顯著差異。

假設 1.1：不同性別公車駕駛員對內部服務品質看法無顯著差異。

假設 1.2：不同班車型態公車駕駛員對內部服務品質看法無顯著差異。

假設 1.3：不同年齡公車駕駛員對內部服務品質看法無顯著差異。

假設 1.4：不同婚姻狀況公車駕駛員對內部服務品質看法無顯著差異。

假設 1.5：不同教育程度公車駕駛員對內部服務品質看法無顯著差異。

假設 1.6：不同服務年資公車駕駛員對內部服務品質看法無顯著差異。

假設 1.7：不同平薪月薪公車駕駛員對內部服務品質看法無顯著差異。

假設 2：公車駕駛員之人口屬性變數之不同對執勤時的服務行為無顯著差異。

假設 2.1：不同性別公車駕駛員對服務行為看法無顯著差異。

假設 2.2：不同班車型態公車駕駛員對服務行為看法無顯著差異。

假設 2.3：不同年齡公車駕駛員對服務行為看法無顯著差異。

假設 2.4：不同婚姻狀況公車駕駛員對服務行為看法無顯著差異。

假設 2.5：不同教育程度公車駕駛員對服務行為看法無顯著差異。

假設 2.6：不同服務年資公車駕駛員對服務行為看法無顯著差異。

假設 2.7：不同平薪月薪公車駕駛員對服務行為看法無顯著差異。

內部行銷是透過發展符合員工需求的產品，以吸引發展、激勵、以及留住組織所要的優秀員工，屬於策略性管理哲學。亦是一種視員工如顧客的管理哲學。本研究乃以人力資源之觀點來探討內部服務品質認知之要素，以內部行銷作為趨動服務人員之服務行為，使服務人員於工作時能積極主動的展現其服務行為。因此，公司若能提供好的工具設備來

支援第一線員工，建立在組織政策與程序上，藉以提升堅強的團隊理念與管理單位的支持，讓員工能夠對組織之目標產生認同感，並且提供有效的訓練模式與良好的內部溝通管道以改善不適用之制度規章並訂定一致性的獎賞肯定制度與罰責內容來提升內部服務品質，因此可幫助公車駕駛於服務顧客時，展現較佳的服務行為根據以上之論點，本研究提出以下之假設三。

假設3：公車公司內部服務品質與駕駛員服務行為無關聯性存在。

第二節 研究變項及操作性定義

經由相關理論與文獻探討所設定的研究架構與研究假設，希望能藉由回收資料加以驗證，為廣泛的收集所需的資料，本研究採問卷調查法，問卷內容上包括了三部份，分別為第一部分的內部服務品質量表、第二部分為公車駕駛服務行為量表、第三部份個人背景資料，以個案公司公車駕駛為樣本。為衡量公車運輸公司所提供之內部服務品質的認知對駕駛員服務行為間之關係。

壹、內部服務品質

一、操作性定義

針對公車駕駛所感受到公司其他部門所提供的服務品質(perceived service quality)之認定程度。包含員工間的態度與相互服務的方式。本研究直接以公車駕駛知覺的內部服務品質項目表達其知覺程度，若知覺程度高，則內部服務品質佳，反之，若知覺程度低，則內部服務品質差。

二、衡量工具

本研究乃引用 Hallowell et al.,(1996)提出之衡量內部服務品質的觀念將顧客期望與感受服務品質融合成一量表，依據公車運輸產業特性，對問項中的用字語譯加以修飾調整包含 8 個構面，32 個問項，如表 3.1 之陳述。

問卷之測量尺度，以李克尺度(Likert Scale)測量之，由「非常不同意」到「非常同意」分為五等級，讓受試者勾選適當的同意程度。量表分別標明「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」等五種。依序由非常不同意為 1 分、不同意為 2 分、無意見為 3 分、同意為 4 分、非常同意為 5 分。

將各構面所包含的題目之得分加總，分數愈高則表示對內部服務品質認知程度愈高；反之，則滿意度愈低。

問卷編碼方面，正面影響問項之回答由非常同意到非常不同意，分數愈高表示其滿意度評價愈高，其中「題 5、題 6、題 18」為負面影響問項，由非常同意到非常不同意，同意程度愈高表滿意度愈低，為以分數高低描述滿意程度，因而對負面影響問項，以「非常同意」到「非常不同意」分為五等級。

表 3.1 公車運輸公司內部服務品質衡量變數

構面	衡量變數
(一)工具(Tools)	1.我認為公司在公車上所提供的設備是現代化。 2. 公司所提供有關的公車路線資訊是正確。 3. 公司提供的資訊，能幫助我提供乘客完善的服務。 4. 公司的政策會讓我無法完全提供給乘客良好的服務。
(二)政策與程序 (Policies and Procedures)	5.在公司現行的服務規範下，我在車上服務時無法任意改變服務流程。 6. 本公司駕駛員的服務流程比其他公司規定繁重。 7.當公司作業程序改變時，會主動對公車駕駛說明清楚。
(三)團隊合作 (Teamwork)	8. 行車時，能與同線駕駛能互助合作完成整趟服務。 9. 駕駛員間皆能彼此相互關懷。 10. 為了不影響排班派遣困擾，我願意接受任何派遣與班表。
(四)管理支持 (Management support)	11 我的站長願意傾聽我的問題。 12. 當我工作遇到困難時，主管能給予適當的協助。 13我認為公司非常關心我的生涯發展。 14. 我認為我的工作表現對公司是重要的。 15. 在公司現有的資源下，可以使我充分發揮服務精神。
(五)目標認同 (Goal alignment)	16. 公司的營運路線規劃對我個人營收績效是有幫助的。 17.我覺得我的公司是一個值得長期任職的公司。 18.我認為我的公司沒有任何值得讚揚之處。 19.公司所重視的服務內容與我的認知相同。
(六)有效的訓練 (Effective Training)	20.公司提供的年度複訓是足夠的。 21.公司提供的在職訓練是足夠的。 22.新進公車駕駛公司會提供完整的服務訓練課程。 23.公司會提供完整的行車安全訓練課程予公車駕駛。 24.我很滿意公司目前針對公車駕駛所提供的教育訓練課程
(七)溝通 (Communication)	25 公司會定期的舉行站務會議與駕駛員溝通。 26.我與直屬主管的溝通管道是暢通的。 27.跨越直屬主管，我與高階主管溝通是暢通的
(八)獎賞與肯定 (Rewards and Recognition)	28.如果獲得乘客的稱讚，我會受到公司表揚。 29.我認為在行車途中提供良好的服務，就能得到肯定。 30.我以身為公車駕駛為榮(薪水、職業別)。 31.公司經常公開表揚優良之公車駕駛。 32.整體而言公司內部所提供的服務令我感到滿意。

資料來源：研究者自行整理。

貳、服務行為

一、操作性定義

指公車運輸公司主要提供第一線服務的公車駕駛，其形於外的表現包含服務動作、聲音及態度等，可以讓旅客所意識到的感受程度。包括角色內服務行為與角色外服務行為二大面向。

1. 角色內服務行為

泛指公車駕駛的服務表現是因在工作場所內不成文的規定，或清楚明列在組織文件如工作標準化說明書、公告事宜或考核表中的工作職責。

2. 角色外服務行為

未被正式明列在角色要求中而成為個人工作時，一種超越正式角色要求的自發性的正面行為。

二、衡量工具

本研究依據 Lance & Stephen(1997)發展之角色內、外服務量表及 Tsaor & Lin(2004)所發表之人力資源與服務行為之衡量，逐項修正討論並且確認問項適用於衡量公車駕駛對服務行為表現之認知，以確保量表之內容效度，並且依各題之陳述、就受試公車駕駛評定自己在執勤時的服務行為描述勾選其實際認知。

經調整後量表為 13 個題項，包括角色內服務行為量表 6 題，角色外服務行為量表 7 題，共計 13 題，每個分量表的總分，代表對該構面的行為分數，整體服務行為的分數即為該二個分量表的總和，分數愈高表

示其對服務行為表現愈好。計算方式係採 Likert 五點尺度計分法，量表分別標明「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」等五種。依序由非常不同意為 1 分、不同意為 2 分、無意見為 3 分、同意為 4 分、非常同意為 5 分。將各構面所包含的題目之得分加總，分數愈高則表示對自己服務行為滿意程度愈高；反之，則滿意度愈低。

表 3.2 公車駕駛服務行為衡量變數

構面	衡量變數
(一)角色內服務行為	1.我會依照公司規定的職責來提供車上服務。 2.我能熟悉在不同路線服務流程。 3.我會確實完成駕駛工作範圍內應提供之服務。 4.在職責內我會以愉悅的心情來提供乘客的要求。 5.我曾經因為過於忙碌，而忘記乘客的要求。 6.我能確實地提供乘客需要的服務。 7.我具備駕駛員應有的良好禮儀。
(二)角色外服務行為	8.行車中，我會依乘客的需求與狀況提供服務。 9.我能熟悉乘客需求並且提供適當的服務。 10我會幫助乘客解決不在駕駛員工作範圍內的問題。 11當乘客發生特殊狀況時，我會主動提供協助服務。 12工作上任何小細節我總是能注意到並妥善處理。 13.在行車中我會主動協助乘客排解其不適。

資料來源：Lance & Stephen (1997)、Tsaor & Lin (2004)；研究者整理。

參、個人基本資料

個人基本資料為研究架構中的自變項，測量尺度屬於名目尺度，包括性別、班別、婚姻狀況、教育程度、年齡、工作年資、每月平均月薪。

- 一、性別：分「男」、「女」2種類別。
- 二、班別：分「雙班」、「單班」2種類別。
- 三、年齡：區分為 35 歲以下、36-40 歲、41-45 歲、46-50 歲、51-55 歲、56-60 歲、60 歲以上等 7 種類別。
- 四、婚姻狀況：分已婚、未婚及其它等 3 種類別。
- 五、教育程度：區分為國小、國中、高中、大專以上等 4 種類別。
- 六、年資：區分為 2 年以下、2-3 年、3-5 年、5 年以上等 4 種類別。
- 七、月薪：區分為 3.5 萬以下、4-5 萬、5-6 萬、6-7 萬、7-8 萬、8 萬以上等 6 種類別

第三節 問卷調查及資料分析方法

本研究採普查方式，對個案公司駕駛員進行問卷調查。問卷調查進行前會先對個案公司站長(訪員)說明問卷內容及回收方式說明，以便訪員於受答者填答過程中隨時給予充分解說。

正式問卷於 98 年 12 月上旬發放，於 12 月底全數回收。共發出 1065 份問卷，回收問卷 1050 份，剔除填答不完全問卷 4 份，總計有效問卷為 1046 份，問卷回收率 98.6%，有效問卷回收率 98.2%。

根據本章第一節所提出之研究架構及本研究的目的與假設，以統計套裝軟體 SPSS 14.0 進行資料分析，茲將所採用的統計分析方法如以下的說明：

一、因素分析(factor analysis)

本研究以因素分析法建構量表效度，將問卷資料建檔以統計套裝軟體 SPSS for Windows14.0 版進行探索性因素分析(exploratory factor analysis)，藉主要成份分析法(principal component analysis)，並以最大變異直交轉軸(varimax orthogonal rotations)進行因素萃取，對問卷項目，選取特徵值大於 1 的因素，分別給與命名；並求取因素最大累積解釋變異量。依據學者 Kaiser(1974)指出：KMO 抽樣適當性數量 (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) 的值大於 0.5 以上始適合進行因素分析；此外 Bartlett's 球形檢定值(Approx Chi-Square)如達顯著，代表母群體的相關矩陣有共同因素存在，適合進行因素分析；本研究以選取因素負荷量達 0.3(含)以上為入選之門檻。目的是將各構面間彼此相關的變數轉化成為少數之因素，以達資料濃縮的目的，與定義資料結構中的潛在架構。

二、Cronbach's α 值信度分析

所謂信度是衡量變數的一致性，可測得測驗分數的可信度或穩定度，一般信度分析以 Cronbach's α 值來檢查，該值必須 ≥ 0.7 以上問卷內容才可謂，系數若低於 0.35 者，便需加以拒絕。

三、敘述性統計分析(descriptive analysis)

敘述性統計是用來分析變數的標準偏差，中央傾向、分佈的大小、峰態、自變數和依變量的標準差(吳明隆，2007)。本研究使用敘述性統計分析人口統計變項、並計算內部服務品質與服務行為量表之次數分配、百分比、平均數及標準差。

四、t 檢定(t-Test)

t 檢定分析係利用兩個不同的樣本比較其是否有顯著的差異，兩個樣本分享共同利益的某些變量，但是在兩組成員之間沒有重疊(吳明隆，2007)，例如利用此檢定對性別(男性與女性)，分派班別之內部服務品質知覺及服務行為進行檢定，以確定兩者之間無顯著差異存在。

五、單因子變異數分析(One-Way ANOVA)

適用於三個或三個以上母群體在某一個或數個依變數上是否不同(吳明隆，2007)，本研究在探討不同年齡、工作年資、教育程度、月薪等條件是否在內部服務品質知覺及服務行為有顯著差異存在，若分析結果顯示各組有差異存在，則進一步利用最小顯著差異法，找出差異性存在於那些團體之中。

六、皮爾森(Pearson)積差相關分析

皮爾森積差相關，用來檢測兩個都是等距或比率變數之間的相關性，本研究以此方法檢定內部服務品質與公車駕駛員服務行為是否有關聯性。

七、典型相關分析 (Canonical Correlation Analysis)

各主要構面間互動性之使用方法。用於探討多個準則變數與多個預測變數線性組合的相關分析方法。其目的在於：

1. 探討兩組變數（準則變數與預測變數）之間的關聯程度。
2. 針對準則變數與預測變數導出數組權重以使此兩組變數間之各組線性組合相關性最大，且各線性組合間是相互獨立。
3. 分析準則變數組與預測變數各組線性組合間之關聯。

預測變數 X (自變項或稱控制變項)的線性函數組合和準則變數 Y (依變項或稱效標變項)的線性函數組合間所能獲得的最大相關係數，並使這兩組的線性組合有最大的相關； X 變項與 Y 變項的線性組合是潛在的，無法直接觀察，也是未知變項，因而稱為典型變項(canonical variable)，二個典型變項間的相關稱為典型相關，典型相關以「 ρ 」符號表示。

本研究以典型相關分析檢定，對內部服務品質感受及服務行為認知上，是否有顯著性相關，為瞭解各主要研究構面因素是否有顯著的關係。



第四章 研究結果與分析

本研究主要在探討駕駛員對公車運輸公司內部服務品質與其服務行為之間的關係，經回顧過去相關理論與文獻後，建構出一關係模式及進行模式的驗證，駕駛員服務行為確實與內部服務品質存在高度之正相關，進而對個案公司提出具體的結論與建議。

經由第一線員工的服務行為來聯結，探討得知內部單位的支援是因哪些功能的運作影響到員工有更高的意願來展現其角色外、角色內的服務行為，讓第一線員工了解到提供服務行為的依據與準則。並且藉由服務行為的表現以提升外在的服務績效。

員工滿意度直接影響員工工作積極性，也影響組織的整體績效與競爭力，因此如何有效提高員工工作滿意對組織而言是相當重要的，如何促使員工更樂意提供高品質的服務行為，以提昇顧客滿意度(customer satisfacton)，產生高顧客忠誠度(customer loyalty)，進而使具顧客導向的企業獲得利潤與成長愈是重要(Heskett et al., 1994)。所以，探討影響員工表現服務行為的原因時如果能瞭解其行為動機與需求並加以引領指導，一方面可以促使員工表現出組織所期待與重視的服務行為，另一方面也可以促使組織績效的增長。

具體言之：

(一)探究內部服務品質對駕駛員服務行為的相關性。

(二)提供個案公司決策上的參考指標。

(三)改善企業服務品質，並提昇組織競爭力。

本章研究結果與分析分為五節陳述，首先第一節針對調查樣本資料作概略性分析，其次在第二節說明內部服務品質、服務行為之信度與效度分析，再者，於第三節說明不同人口統計變數對內部服務品質之差異分析及第四節說明不同人口統計變數對服務行為之認知分析，並於第五節利用典型相關分析之統計方法說明內部服務品質與服務行為間之關係及分別探討各研究假設的檢定，並陳述各研究假設的驗證結果。

第一節 樣本特性分析

本節乃根據回收之有效問卷，運用敘述性統計了解受訪之公車駕駛員特質與分布狀況，茲詳述如下表 4.1 所示：

一、樣本分析

本研究共計回收 1,050 份問卷，就受訪公車駕駛員之基本資料分析，有 4 份問卷未完整填答將予以刪除，以下分別就公車駕駛員之「性別」、「班別」、「婚姻」、「學歷」、「年齡」、「年資」、「薪資」等七項個人基本資料進行分析說明，論述如下，參閱表 4.1。

(一)性別：就整體受訪者而言，有效樣本共計 1,046 人，其中男性樣本佔大多數為 1,025 人，為總樣本數之 97.9%；女性樣本計 21 人，為總樣本數之 2.01%。

(二)班別：在整體受訪者中，班別分配平均，其中雙班樣本計 516 人，為總樣本數之 49.3%；單班樣本為 530 人，為總樣本數之 50.7%。

(三)婚姻：受訪公車駕駛員之婚姻狀況分佈，其中以已婚者居多數，為總樣本數 71.5%；而未婚者為 20.8%；其他為 7.7%。

(四)年齡：受訪公車駕駛員之年齡分佈，其中以 36-40 歲及 41-45 歲居多，佔總樣本數分別為 24.4% 及 23.0%；60 歲以上者最少，只佔 0.5%。

(五)教育程度：在 1,046 個有效樣本中，受訪公車駕駛員之學歷以高中程度者為最多，為總樣本數 65.2%；其次為國中學歷，為 23.6%。

(六)服務年資：受訪駕駛員現職年資以 5 年以上者為最多，為 47.1%，其次為 3 年以上未滿 5 年者，為 27.0%；再者為 2 年以上未滿 3 年者，為 13.5%。

(七)平均月薪：在薪資收入方面以 4 萬至 5 萬較多佔 33.0%，其次為 5 萬至 6 萬為 27.5%，3.5 萬(含)以下者為 25.3%，6 萬至 7 萬以下佔 12.1%。

表 4.1 人口變項資料結構統計表

個人基本資料	類別	樣本個數	百分比(%)
性別	(1)男	1025	97.99
	(2)女	21	2.01
	總和	1046	100.00
班別	(1)雙班	516	49.33
	(2)單班	530	50.67
	總和	1046	100.00
婚姻	(1)已婚	749	71.61
	(2)未婚	218	20.84
	(3)其他	79	7.55
	總和	1046	100.00
年齡	(1)35歲以下	167	15.97
	(2)36-40歲	255	24.38
	(3)41-45歲	241	23.04
	(4)46-50歲	146	13.96
	(5)51-55歲	144	13.77
	(6)56-60歲	78	7.46
	(7)60歲以上	15	1.43
	總和	1046	100.00
教育程度	(1)國小	46	4.40
	(2)國中	247	23.61
	(3)高中	682	65.20
	(4)大專以上	71	6.79
	總和	1046	100.00
服務年資	(1)2年以下	130	12.43
	(2)2-3年	141	13.48
	(3)3-5年	282	26.96
	(4)5年以上	493	47.13
	總和	1046	100.00
平均月薪	(1)3.5萬以下	265	25.33
	(2)4-5萬	345	32.98
	(3)5-6萬	288	27.53
	(4)6-7萬	127	12.14
	(5)7-8萬	17	1.63
	(6)8萬以上	4	0.38
	總和	1046	100.00

資料來源：研究者自行整理

第二節 信度與效度分析

評估測量工具之主要準則可分別由信度(reliability) 及效度(validity) 進行分析，信度是指評量結果具有一致性或穩定性之程度，及指測量程序之正確性與精確性；效度則指評量工具真正能測出研究者所要衡量事物的程度，本節將分別針對問卷之信度與效度加以說明。

效度(validity)乃指衡量工具能正確測出研究者所要測量之特質或屬性之程度，亦即根據研究目的、內容及檢定研究所做的衡量是否有效。本研究為了找出各構面內之共同因素，故採用探索性因素分析。為了確認資料是否適合進行因素分析，在正式分析前，必須先計算 KMO 抽樣合適性測量值 (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy)，此值愈高，代表任兩變數間的偏相關係數愈低，進行因素分析時，萃取共同因素的效果愈好。一般 KMO 值的判定標準如表 4.2 所示，除了 KMO 值判斷原始資料合適性外，Bartlett 球面性檢定法 (Bartlett Test of Sphericity)，則以所採用因素個數是否合適之分析。若 p 值小於顯著水準時，即表示所選用之因素分析模式合適。

表 4.2 KMO 值判定標準

KMO 範圍	因素分析之合適性
$KMO \leq 0.5$	非常不適合
$0.5 < KMO \leq 0.6$	不太適合
$0.6 < KMO \leq 0.7$	普通
$0.7 < KMO \leq 0.8$	適合
$0.8 < KMO \leq 0.9$	很適合
$KMO > 0.9$	非常適合

資料來源：研究者自行整理

信度乃是對同一或相似母體重複測量所得結果的一致程度，通常採用最普遍的量測類型 Cronbach's α 係數（以下說明以簡稱以 α 值表示），作為信度衡量的指標。Cuieford (1965)認為 Cronbach's α 係數大於 0.7 者為高信度值，若小於 0.35 則為信度過低而予拒絕，信度的判定標準如表 4.3 所示。

表 4.3 信度判定標準表

α 值範圍	可靠性
$\alpha < 0.3$	不可信
$0.3 \leq \alpha < 0.4$	勉強可信
$0.4 \leq \alpha < 0.5$	尚可信
$0.5 \leq \alpha < 0.7$	很可信（最常見）
$0.7 \leq \alpha < 0.9$	很可信（次常見）
$\alpha \geq 0.9$	十分可信

資料來源：研究者自行整理

一、內部服務品質量表效度與信度分析

本研究以因素分析（Factor Analysis）建構量表效度，將問卷資料建檔，以 SPSS14.0 版套裝軟體中文版進行資料處理，以主成分因素分析法(Principal Components)萃取共同因素，選取選取特徵值大於 1 的因素，並經陡坡圖試驗及以最大變異法(varimax) 進行正交轉軸，以獲得旋轉後之各因素負荷量，使轉軸後每一共同因素內各題目變量的因素負荷量大小相差達到最大，以利於共同因素的辨認與命名。

由表 4.4 可知內部服務品質量表 KMO 值為 0.951，表示非常適合進行因素分析。此外，從 Bartlett 球形考驗的近似卡方分配值為

17948.955 (自由度為 496)，顯著性.000 達顯著，代表母群體的相關矩陣間有共同因素存在，適合進行因素分析，正式問卷共 32 題，經因素分析後由原先八個子構面減為五個子構面重新分配題項並重新命名，所得結果，其中因素一包含題號第 7，8，9，10，11，12，13，14，15，16 及 17 題經研究者檢視題目內容重新命名為「管理支持與團隊合作」構面，累積解釋變異量為 16.243%；因素二包含題號第 19，20，21，22，23，及 24 題並重新命名為「有效訓練」構面，累積解釋變異量為 30.188%，因素三包含題號第 25，26，27，28，29，30，31 及 32 題並重新命名為「溝通與獎賞肯定」構面，累積解釋變異量為 43.161%，因素四包含題號第 1，2，及 3 題並重新命名為「工具設備」構面，累積解釋變異量為 51.370%，因素五包含題號第 4，5，6 及 8 題並重新命名為「政策與程序」構面，累積解釋變異量為 58.514%，解釋變異量在 50% 以上，顯示探索因素分析結果良好，該內部服務品質量表具有良好的建構效度。而整體量表整體量表之 Cronbach's α 值.923，大於 0.7 顯示本量表信度良好，內部一致性水準相當高，其分析結果彙整於表 4.4 及 4.5。

表 4.4 內部服務品質量表 KMO 與 Bartlett 檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量。		.951
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	17948.955
	自由度	496
	顯著性	.000

資料來源：研究者自行整理。

表 4.5 內部服務品質量表建構效度(因素分析)結果摘要表

構面	題項	成份				
		1	2	3	4	5
管理支持與團隊合作	7	.558				
	8	.597				
	9	.655				
	10	.491				
	11	.754				
	12	.688				
	13	.485				
	14	.642				
	15	.491				
	16	.359				
17	.550					
有效的訓練	19		.568			
	20		.783			
	21		.806			
	22		.778			
	23		.735			
	24		.733			
溝通與獎賞	25			.570		
	26			.579		
	27			.394		
	28			.651		
	29			.641		
	30			.671		
	31			.720		
	32			.643		

表 4.5 (續)

構面	題項	成份				
		1	2	3	4	5
工具設備	1				.793	
	2				.769	
	3				.713	
政策與程序	4					-.795
	5					.709
	6					.784
	18					.646
特徵值		5.197	4.462	4.151	2.627	2.286
解釋變異量(%)		16.243	13.945	12.973	8.210	7.144
累積解釋變異量(%)		16.243	30.188	43.161	51.370	58.514
Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。		.951				
Bartlett 球形 檢定	近似卡方分配	17948.955				
	自由度	496				
	顯著性	.000				
整體量表之Cronbach's α 值		.923				

資料來源：研究者自行整理。

二、服務行為量表效度與信度分析

由表 4.6 可知服務行為量表 KMO 值為 0.942，表示非常適合進行因素分析。此外，從 Bartlett 球形考驗的近似卡方分配值為 7009.744(自由度為 78)，顯著性.000 達顯著，代表母群體的相關矩陣間有共同因素存在，適合進行因素分析，正式問卷共 13 題，分為二個構面，經因素分析後由重新分配題項，所得結果，其中因素一為「角色內服務行為」

構面，包含題號第 1，2，3，4，6，7，8，9，11，12 及 13 題，累積解釋變異量為 48.859%，因素二為「角色外服務行為」構面包含題號第 5，8 題，累積解釋變異量為 58.477%，解釋變異量在 50% 以上，顯示探索因素分析結果良好，該內部服務品質量表具有良好的建構效度。而整體量表整體量表之 Cronbach's α 值 .876，大於 0.7 顯示本量表信度良好，內部一致性水準相當高，其分析結果彙整於表 4.6 及 4.7。

表 4.6 服務行為量表 KMO 與 Bartlett 檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量。		.942
Bartlett 球形檢定	7009.744	7009.744
	78	78
	.000	.000

資料來源：研究者自行整理。

表 4.7 服務行為量表建構效度(因素分析)結果摘要表

		成份	
構面	題號	1	2
角色內服務行為	1	.749	
	2	.549	
	3	.811	
	4	.714	
	6	.781	
	7	.814	
	8	.805	
	9	.790	
	11	.771	
	12	.733	
	13	.664	

表 4.7 (續)

		成份	
構面	題號	1	2
角色外服務行為	5		.837
	10		.529
特徵值		6.352	1.250
解釋變異量(%)		48.859	9.619
累積解釋變異量(%)		48.859	58.477
Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。		.942	
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	7009.744	
	自由度	78	
	顯著性	.000	
整體量表之Cronbach's α 值		.876	

資料來源：研究者自行整理。

三、修正後研究架構

本研究問卷資料進行因素分析後，原研究變項之各構面略有變動，修正後之研究架構如圖 4.1 所示。

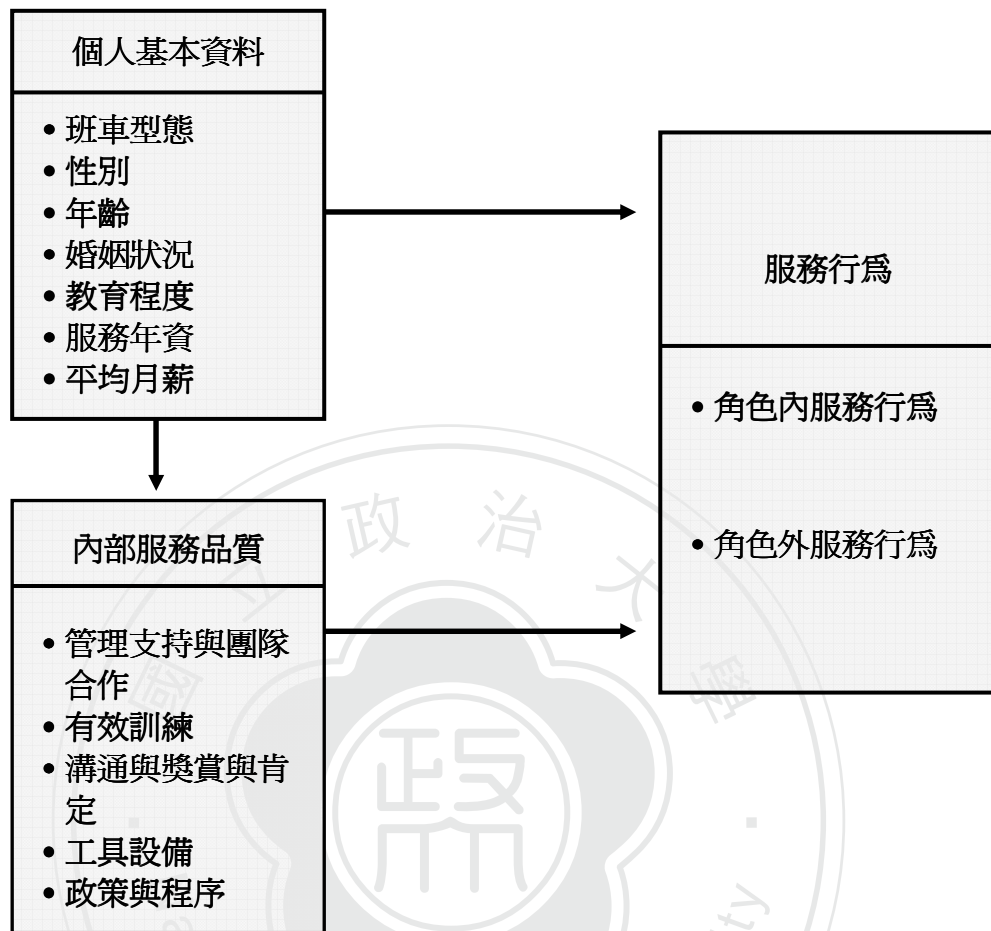


圖 4.1 修正後研究架構圖

資料來源：研究者自繪

第三節 各構面資料統計分析

本節為回收問卷之敘述性統計分析，依據研究架構分別觀察其平均數與標準差，以了解本研究中公車公司駕駛員之整體狀況。

一、內部服務品質各題描述分析

針對內部服務品質中各變項之平均數與標準差做整體性分析，以瞭解受訪者在各項之分佈情形，平均數之計算方式是以內部服務品質各題項分數加總後再除以題數，再求所有樣本平均所得。

在內部服務品質各題以「公司會定期的舉行會議與駕駛員溝通」得分最高，「我的站長願意傾聽我的問題」次之，顯示大多數駕駛員認同公司定期舉行之站務會議，且多數站長會傾聽駕駛員問題，而以「在公司現行的服務規範下，我在車上服務時無法任意改變服務流程」得分最低，顯示公車公司駕駛員對公司規範之服務流程最不認同，如表 4.8 說明。

表 4.8 內部服務品質敘述統計

題號及題目內容	個數	總和	平均數	標準差
1.我認為公司在公車上所提供的設備是現代化	1046	3934	3.76	.867
2.公司所提供有關的公車路線資訊是正確	1046	4044	3.87	.782
3.公司提供的資訊，能幫助我提供乘客完善的服務	1046	4000	3.82	.787
4.公司的政策會讓我無法完全提供給旅客良好的服務	1046	3331	3.18	1.013
5.在公司現行的服務規範下，我在車上服務時無法任意改變服務流程	1046	2682	2.56	.880
6.本公司駕駛員的服務流程比其他公司規定繁重	1046	2786	2.66	.939
7.當公司作業程序改變時，會主動對駕駛員說明清楚	1046	3941	3.77	.807
8.行車時，能與同線駕駛能互助合作完成整趟服務	1046	3935	3.76	.841
9.駕駛員間皆能彼此相互關懷	1046	3960	3.79	.854

表 4.8 (續)

題號及題目內容	個數	總和	平均數	標準差
10.為了不影響排班派遣困擾，我願意接受任何派遣與班表	1046	3876	3.71	.831
11.我的站長願意傾聽我的問題	1046	4138	3.96	.832
12.當我工作遇到困難時，主管能給予適當的協助	1046	4014	3.84	.808
13.我認為公司非常關心我的生涯發展	1046	3631	3.47	.949
14.我認為我的工作表現對公司是重要的	1046	4045	3.87	.758
15.在公司現有的資源下，可以使我充分發揮服務精神	1046	3904	3.73	.789
16.公司的營運路線規劃對我個人營收績效是有幫助的	1046	3791	3.62	.849
17.我覺得我的公司是一個值得長期任職的公司	1046	4023	3.85	.831
18.我認為我的公司沒有任何值得讚揚之處	1046	3379	3.23	1.086
19.公司所重視的服務內容與我的認知相同	1046	3833	3.66	.780
20.公司提供的年度複訓是足夠的	1046	3768	3.60	.822
21.公司提供的在職訓練是足夠的	1046	3741	3.58	.852
22.新進駕駛員公司會提供完整的服務訓練課程	1046	3853	3.68	.831
23.公司會提供完整的行車安全訓練課程予駕駛員	1046	3936	3.76	.788
24.我很滿意公司目前針對駕駛員所提供的教育訓練課程	1046	3866	3.70	.809
25.公司會定期的舉行會議與駕駛員溝通	1046	4213	4.03	.679
26.我與直屬主管的溝通管道是暢通的	1046	4073	3.89	.766
27.跨越直屬主管，我與高階主管溝通是暢通的	1046	3523	3.37	1.613
28.如果獲得乘客的稱讚，我會受到公司表揚	1046	3921	3.75	.831
29.我認為在行車途中提供良好的服務，就能得到肯定	1046	4088	3.91	.758
30.我以身為駕駛員為榮(薪水、職業別)	1046	3915	3.74	.840
31.公司經常公開表揚優良之駕駛員	1046	3949	3.78	.760
32.整體而言公司所提供的內部服務品質令我感到滿意	1046	3902	3.73	.821

資料來源：研究者自行整理。

二、服務行為各題描述分析

從服務行為各題可以看出公車公司駕駛員在「我會依照公司規定的職責來提供車上服務」得分最高，顯示駕駛員對依照公司規定之職責來執行角色內之服務行為之認同度最高，而以「我曾經因為過於忙碌，而忘記提供乘客的服務」及「我會幫助乘客處理不在駕駛員工作範圍內的問題」之得分最低，顯示公車公司駕駛員對執行角色外之服務行為最不認同，如表 4.9 說明。

表 4.9 服務行為敘述統計

題號及題目內容	個數	總和	平均數	標準差
1.我會依照公司規定的職責來提供車上服務	1046	4258	4.07	.586
2.我能熟悉在不同路線服務流程	1046	3868	3.70	.800
3.我會確實完成駕駛員工作範圍內應提供之服務	1046	4188	4.00	.611
4.在職責內我會以愉悅的心情來提供乘客的要求	1046	4119	3.94	.694
5.我曾經因為過於忙碌，而忘記提供乘客的服務	1046	3527	3.37	1.008
6.我能確實地提供乘客需要的服務	1046	4113	3.93	.652
7.我具備駕駛員應有的良好禮儀	1046	4151	3.97	.647
8.行車中，我會依乘客的需求與狀況提供服務	1046	4098	3.92	.714
9.我能熟悉乘客並且提供適當的服務	1046	4086	3.91	.688
10.我會幫助乘客處理不在駕駛員工作範圍內的問題	1046	3739	3.57	.854
11.當乘客發生特殊狀況時，我會主動地提供協助與服務	1046	4140	3.96	.656
12.工作上的任何小細節，我總是能注意到並妥善處理	1046	4004	3.83	.716
13.在行車中我會主動協助乘客排解其不適	1046	4015	3.84	.745

資料來源：研究者自行整理。

一、 內部服務品質及服務行為各層面之描述分析

由表 4.10 可知，在內部服務品質中以「工具設備」平均數最高，達 3.817，且內部服務品質其餘構皆高於中間值 3，而內部服務品質之平均數為 3.644 也高於中間值 3，顯示受訪者在這些構面的認同度很高。

而服務行為中角色內服務行為的平均數達 3.914 高於角色外服務行為，而服務行為之平均數為 3.846 亦高於中間值 3，代表受訪者在這些構面的認同程度也很高。

表 4.10 服務行為敘述統計

變項與構面	個數	總和	平均數	標準差
內部服務品質	1046	3812.34	3.644	.473
管理支持與團隊合作	1046	3932.55	3.759	.584
有效的訓練	1046	3832.83	3.664	.690
溝通與獎賞肯定	1046	3948.00	3.774	.600
工具設備	1046	3992.67	3.817	.684
政策與程序	1046	3183.50	3.043	.370
服務行為	1046	4023.54	3.846	.476
角色內服務行為	1046	4094.55	3.914	.511
角色外服務行為	1046	3633.00	3.473	.685

資料來源：研究者自行整理。

第四節基本資料變項與內部服務品質及服務行為關係

本節以公車公司駕駛員個人基本資料因素為自變項，內部服務品質及服務行為為依變項，以單因子變異數分析及 t-檢定，以檢定公車公司駕駛員個人基本資料不同，其對內部服務品質之認同度及服務行為是否有統計上顯著的差異，當 $\alpha=0.05$ 時，p 值若小於 0.05，具有顯著差異。以下分別就公車公司駕駛員個人基本資料所得分數平均數與標準差與對內部服務品質滿意度及服務行為關係予以說明，並對於檢定值(F 值) 達顯著差異之變項，再進一步以最小顯著差異法(LSD)檢定兩個以上類別之變數，分析各類別之差異程度。

一、性別對各構面之差異分析

(一) 性別對內部服務品質滿意度之差異分析

- 1.由表 4.11 可知，不同性別的受訪者在「溝通與獎賞肯定」構面上無顯著差異($P>.05$)，代表男性與女性在這個構面之內部服務品質滿意度上感受並無不同，而在「有效的訓練」、「工具設備」及「政策與程序」之構面上之內部服務品質滿意度，男性受訪者顯著高於女性，可能之原因為男性駕駛員較常派受各項訓練且對公司提供之各項車上設備毋需假藉他人之手則可完成資訊設備之整裝，因此在這幾項構面上滿意度顯著高於女性；而在「管理支持與團隊合作」之構面上之內部服務品質滿意度，則為女性受訪者顯著高於男性，可能之原因為女性公車駕駛員在公司流程作改變時較能注意各項公告，且在工作中遇

到困難時能適時向主管求助且得到主管回應，因此本構面滿意度顯著高於男性。

表 4.11 性別對內部服務品質各構面之差異分析

構面	性別	個數	平均數	標準差	t 值	P 值
內部服務品質	男	1025	3.64	.471	-.1089	.277
	女	21	3.75	.560		
管理支持與團隊合作	男	1025	3.75	.576		
	女	21	3.80	.929	-.228	.001**
有效的訓練	男	1025	3.65	.688	-2.307	.021*
	女	21	4.00	.725		
溝通與獎賞肯定	男	1025	3.77	.596	.142	.887
	女	21	3.75	.769		
工具設備	男	1025	3.81	.683	-2.206	.028*
	女	21	4.14	.703		
政策與程序	男	1025	3.03	.370	-2.286	.022*
	女	21	3.22	.361		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

資料來源：研究者自行整理

(二) 性別對服務行為之差異分析

1.由表 4.12 可知，不同性別的受訪者在「角色內服務行為」及「角色外服務行為」均達顯著水準且各構面上男性均顯著大於女性，可能的原因為在第一線服務行為的表現上男性較女性勇於表現，且與乘客互動上也較女性多，因此在服務行為之構面上男性顯著高於女性。

表 4.12 性別對服務行為各構面之差異分析

構面	性別	個數	平均數	標準差	t 值	P 值
服務行為平均	男	1025	3.83	.472	-3.502	.000***
	女	21	4.20	.517		
角色內行為平均	男	1025	3.90	.508	-3.294	.001**
	女	21	4.27	.540		
角色外行為平均	男	1025	3.46	.682	-2.275	.023*
	女	21	3.80	.782		

* $p < .05$ ，** $p < .01$ ，*** $p < .001$

資料來源：研究者自行整理

二、班別對各構面之差異分析

(一) 班別對內部服務品質滿意度之差異分析

1.由表 4.13 可知，不同班別(雙班及單班)的受訪者在內部服務品質各構面之滿意認同度上無顯著差異($P > .05$)，代表不同班別之受訪者，在內部服務品質滿意度上感受並無不同。

表 4.13 班別對內部服務品質各構面之差異分析

構面	班別	個數	平均數	標準差	t 值	P 值
內部服務品質平均	雙班	516	3.641	.478	-.311	.756
	單班	530	3.642	.468		
管理支持與團隊合作	雙班	516	3.766	.576	.80	.704
	單班	530	3.752	.593		
有效的訓練	雙班	516	3.642	.707	-.994	.321
	單班	530	3.685	.674		
溝通與獎賞肯定	雙班	516	3.778	.615	.236	.813
	單班	530	3.770	.585		
工具設備	雙班	516	3.792	.666	-1.169	.243
	單班	530	3.841	.701		
政策與程序	雙班	516	3.036	.371	-.575	.566
	單班	530	3.050	.370		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

資料來源：研究者自行整理

(二) 班別對服務行為之差異分析

1. 由表 4.14 可知，不同班別(雙班及單班)的受訪者在服務行為二個構面上無顯著差異($P > .05$)，代表不同班別之受訪者，在服務行為的表現上並無不同。

表 4.14 班別對服務行為各構面之差異分析

構面	班別	個數	平均數	標準差	t 值	P 值
服務行為平均	雙班	516	3.8456	.46345	-.069	.945
	單班	530	3.8476	.48916		
角色內行為平均	雙班	516	3.9073	.49421	-.446	.656
	單班	530	3.9214	.52909		
角色外行為平均	雙班	516	3.5058	.66462	1.517	.129
	單班	530	3.4415	.70468		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

資料來源：研究者自行整理

三、年齡對各構面之差異分析

(一) 年齡對內部服務品質滿意度之差異分析

1. 由表 4.15 可知，不同年齡的受訪者在「管理支持與團隊合作」、「有效訓練」、「溝通與獎賞肯定」及「工具設備」上無顯著差異($P > .05$)，代表不同年齡在四個構面的分數皆同，故在四個構面之內部服務品質滿意度上感受並無不同，而在「政策與程序」構面上，達顯著差異($P < .05$)，經事後比較得知 35 歲以下，36-40 歲，41-45 歲，46-50 歲，51-55 歲及 56-60 歲之受訪者在「政策與程序」之內部服務品質認同度上均顯著不同於 60 歲以上受訪者，其分組間平均值間之差異值如附錄二表 1 所示；另外，35 歲以下之受訪者對「政策與程序」之內部服務品質認同度上亦顯著不同於 51-55 歲受訪者，可能之原因為 60 歲以上受訪者因屆齡退休，且在初進入公車

業服務時與現行服務規定差異甚大，因此在各項政策程序上較無法適應及認同。

表 4.15 年齡對內部服務品質各構面之差異分析

構面 年齡	分組	個數	ANOVA			
			平均值	標準差	F 值	P 值
內部服務品質	(1)35 歲以下	167	3.676	0.529	1.088	.367
	(2)36-40 歲	255	3.617	0.501		
	(3)41-45 歲	241	3.605	0.456		
	(4)46-50 歲	146	3.659	0.458		
	(5)51-55 歲	144	3.659	0.426		
	(6)56-60 歲	78	3.706	0.400		
	(7)60 歲以上	15	3.802	0.510		
	總和	1046	3.645	0.473		
管理支持 與團隊合作	(1)35 歲以下	167	3.779	0.631	1.205	.301
	(2)36-40 歲	255	3.734	0.607		
	(3)41-45 歲	241	3.702	0.602		
	(4)46-50 歲	146	3.793	0.572		
	(5)51-55 歲	144	3.787	0.544		
	(6)56-60 歲	78	3.817	0.404		
	(7)60 歲以上	15	4.006	0.658		
	總和	1046	3.760	0.585		
有效的訓練	(1)35 歲以下	167	3.695	0.775	.825	.550
	(2)36-40 歲	255	3.638	0.715		
	(3)41-45 歲	241	3.612	0.682		
	(4)46-50 歲	146	3.691	0.666		
	(5)51-55 歲	144	3.689	0.609		
	(6)56-60 歲	78	3.701	0.610		
	(7)60 歲以上	15	3.933	0.818		
	總和	1046	3.664	0.691		

表 4.15 (續)

構面 年齡	分組	個數	ANOVA			
			平均值	標準差	F 值	P 值
溝通與 獎賞肯定	(1)35 歲以下	167	3.805	0.616	1.243	.281
	(2)36-40 歲	255	3.744	0.611		
	(3)41-45 歲	241	3.716	0.563		
	(4)46-50 歲	146	3.783	0.584		
	(5)51-55 歲	144	3.806	0.532		
	(6)56-60 歲	78	3.889	0.778		
	(7)60 歲以上	15	3.908	0.476		
	總和	1046	3.774	0.600		
工具設備	(1)35 歲以下	167	3.846	0.704	.378	.894
	(2)36-40 歲	255	3.783	0.699		
	(3)41-45 歲	241	3.801	0.710		
	(4)46-50 歲	146	3.824	0.705		
	(5)51-55 歲	144	3.822	0.589		
	(6)56-60 歲	78	3.863	0.646		
	(7)60 歲以上	15	3.978	0.750		
	總和	1046	3.817	0.685		
政策與程序	(1)35 歲以下	167	3.085	0.361	2.685	.014*
	(2)36-40 歲	255	3.066	0.394		
	(3)41-45 歲	241	3.064	0.378		
	(4)46-50 歲	146	3.005	0.370		
	(5)51-55 歲	144	3.000	0.327		
	(6)56-60 歲	78	3.022	0.340		
	(7)60 歲以上	15	2.767	0.383		
	總和	1046	3.044	0.371		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

資料來源：研究者自行整理

(二) 年齡對服務行為之差異分析

1.由表 4.16 知，不同年齡的受訪者在「角色內服務行為」及「角色外服務行為」上無顯著差異($P > .05$)，代表無論那個年齡層在服務行為表現上並無不同。

表 4.16 年齡對服務行為各構面之差異分析

構面 年齡	分組	個數	ANOVA			
			平均值	標準差	F 值	P 值
服務行為	(1)35 歲以下	167	3.868	0.542	.574	.751
	(2)36-40 歲	255	3.815	0.478		
	(3)41-45 歲	241	3.850	0.477		
	(4)46-50 歲	146	3.861	0.439		
	(5)51-55 歲	144	3.849	0.464		
	(6)56-60 歲	78	3.829	0.422		
	(7)60 歲以上	15	4.010	0.434		
	總和	1046	3.847	0.476		
角色內 服務行為	(1)35 歲以下	167	3.940	0.589	.406	.876
	(2)36-40 歲	255	3.883	0.515		
	(3)41-45 歲	241	3.922	0.506		
	(4)46-50 歲	146	3.930	0.483		
	(5)51-55 歲	144	3.908	0.494		
	(6)56-60 歲	78	3.901	0.446		
	(7)60 歲以上	15	4.036	0.452		
	總和	1046	3.915	0.512		
角色外 服務行為	(1)35 歲以下	167	3.473	0.699	1.122	.347
	(2)36-40 歲	255	3.441	0.712		
	(3)41-45 歲	241	3.456	0.676		
	(4)46-50 歲	146	3.486	0.659		
	(5)51-55 歲	144	3.524	0.672		
	(6)56-60 歲	78	3.436	0.681		
	(7)60 歲以上	15	3.867	0.611		
	總和	1046	3.473	0.686		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

資料來源：研究者自行整理

四、婚姻狀況對各構面之差異分析

(一) 婚姻狀況對內部服務品質滿意度之差異分析

1. 由表 4.17 可知，不同婚姻狀況的受訪者在內部服務品質之五個構面上之得分相同無顯著差異($P > .05$)，故不同婚姻狀況在內部服務品質滿意度上感受並無不同。

表 4.17 婚姻狀況對內部服務品質各構面之差異分析

構面 婚姻	分組	個數	ANOVA			
			平均值	標準差	F 值	P 值
內部服務品質	(1)己婚	749	3.652	0.467	.386	.680
	(2)未婚	218	3.621	0.521		
	(3)其他	79	3.638	0.392		
	總和	1046	3.645	0.473		
管理支持 與團隊合作	(1)己婚	749	3.774	0.582	.896	.409
	(2)未婚	218	3.714	0.626		
	(3)其他	79	3.748	0.480		
	總和	1046	3.760	0.585		
有效的訓練	(1)己婚	749	3.667	0.690	.031	.970
	(2)未婚	218	3.659	0.722		
	(3)其他	79	3.650	0.615		
	總和	1046	3.664	0.691		
溝通與 獎賞肯定	(1)己婚	749	3.784	0.599	.309	.734
	(2)未婚	218	3.750	0.647		
	(3)其他	79	3.755	0.459		
	總和	1046	3.774	0.600		
工具設備	(1)己婚	749	3.823	0.691	1.067	.345
	(2)未婚	218	3.769	0.684		
	(3)其他	79	3.895	0.624		
	總和	1046	3.817	0.685		
政策與程序	(1)己婚	749	3.033	0.373	1.275	.280
	(2)未婚	218	3.078	0.374		
	(3)其他	79	3.051	0.338		
	總和	1046	3.044	0.371		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

資料來源：研究者自行整理

(二) 婚姻狀況對服務行為之差異分析

1. 由表 4.18 知，不同婚姻狀況的受訪者在服務行為之構面上之得分相同無顯著差異($P > .05$)，故無論婚姻狀況為何在服務行為表現上並無不同。

表 4.18 婚姻狀況對服務行為各構面之差異分析

構面 婚姻	分組	個數	ANOVA			
			平均值	標準差	F 值	P 值
服務行為	(1)己婚	749	3.861	0.461	1.517	.220
	(2)未婚	218	3.797	0.541		
	(3)其他	79	3.847	0.426		
	總和	1046	3.847	0.476		
角色內 服務行為	(1)己婚	749	3.931	0.493	1.503	.223
	(2)未婚	218	3.862	0.594		
	(3)其他	79	3.907	0.439		
	總和	1046	3.915	0.512		
角色外 服務行為	(1)己婚	749	3.479	0.691	.485	.616
	(2)未婚	218	3.438	0.675		
	(3)其他	79	3.519	0.662		
	總和	1046	3.473	0.686		

* $p < .05$ ，** $p < .01$ ，*** $p < .001$

資料來源：研究者自行整理

五、教育程度對各構面之差異分析

(一) 教育程度對內部服務品質滿意度之差異分析

1.由表 4.19 可知，不同教育程度之受訪者在內部服務品質之五個構面上之得分相同無顯著差異($P > .05$)，故教育程度不同在內部服務品質滿意度上感受並無不同。

表 4.19 教育程度對內部服務品質各構面之差異分析

構面 教育程度	分組	個數	ANOVA			
			平均值	標準差	F 值	P 值
內部服務品質	(1)國小	46	3.602	0.471	.793	.498
	(2)國中	247	3.684	0.456		
	(3)高中	682	3.635	0.470		
	(4)大專以上	71	3.631	0.562		
	總和	1046	3.645	0.473		
管理支持 與團隊合作	(1)國小	46	3.759	0.540	.856	.463
	(2)國中	247	3.811	0.579		
	(3)高中	682	3.745	0.581		
	(4)大專以上	71	3.727	0.661		
	總和	1046	3.760	0.585		
有效的訓練	(1)國小	46	3.594	0.809	1.042	.373
	(2)國中	247	3.716	0.643		
	(3)高中	682	3.660	0.683		
	(4)大專以上	71	3.573	0.834		
	總和	1046	3.664	0.691		
溝通與 獎賞肯定	(1)國小	46	3.666	0.541	.917	.432
	(2)國中	247	3.815	0.644		
	(3)高中	682	3.767	0.579		
	(4)大專以上	71	3.769	0.671		
	總和	1046	3.774	0.600		
工具設備	(1)國小	46	3.775	0.609	.102	.959
	(2)國中	247	3.831	0.698		
	(3)高中	682	3.814	0.681		
	(4)大專以上	71	3.826	0.734		
	總和	1046	3.817	0.685		
政策與程序	(1)國小	46	3.011	0.349	1.015	.385
	(2)國中	247	3.053	0.361		
	(3)高中	682	3.036	0.371		
	(4)大專以上	71	3.109	0.411		
	總和	1046	3.044	0.371		

* $p < .05$ ，** $p < .01$ ，*** $p < .001$

資料來源：研究者自行整理

(二) 教育程度對服務行為之差異分析

1.由表 4.20 知，不同教育程度的受訪者在「角色內服務行為」及「角色外服務行為」上無顯著差異($P > .05$)，故不同教育程度之駕駛員在服務行為表現上並無不同。

表 4.20 教育程度對服務行為各構面之差異分析

構面 教育程度	分組	個數	ANOVA			
			平均值	標準差	F 值	P 值
服務行為	(1)國小	46	3.722	0.421	1.102	.347
	(2)國中	247	3.853	0.466		
	(3)高中	682	3.853	0.481		
	(4)大專以上	71	3.842	0.501		
	總和	1046	3.847	0.476		
角色內 服務行為	(1)國小	46	3.779	0.456	1.142	.331
	(2)國中	247	3.926	0.495		
	(3)高中	682	3.919	0.516		
	(4)大專以上	71	3.925	0.564		
	總和	1046	3.915	0.512		
角色外 服務行為	(1)國小	46	3.413	0.599	.727	.536
	(2)國中	247	3.456	0.697		
	(3)高中	682	3.493	0.692		
	(4)大專以上	71	3.387	0.639		
	總和	1046	3.473	0.686		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

資料來源：研究者自行整理

六、年資對各構面之差異分析

(一) 年資對內部服務品質滿意度之差異分析

1. 由表 4.21 可知，不同服務年資的受訪者在「管理支持與團隊合作」、「有效訓練」、「溝通與獎賞肯定」及「工具設備」上無顯著差異($P > .05$)，代表不同年資在四個構面的分數階同，故在四個構面之內部服務品質滿意度上感受並無不同，而在「政策與程序」構面上，達顯著差異($P < .05$)，經事後比較得知 2 年以下年資及 2-3 年年資之受訪者在「政策與程序」之內部服務品質認同度上顯著不同於年資 5 年以上之受訪者，其分組間平均值間之差異值如附錄二表 2 所示；推論可能因個案公司年資 5 年以上之受訪者大部份接近退休，且主管機關對駕駛員之規定日漸繁瑣，使得之年資 5 年以上駕駛員對政策與程序之規定較無法認同。

表 4.21 年資對內部服務品質各構面之差異分析

構面 年資	分組	個數	ANOVA			
			平均值	標準差	F 值	P 值
內部服務品質	(1)2 年以下	130	3.665	0.461	.256	.857
	(2)2-3 年	141	3.625	0.489		
	(3)3-5 年	282	3.657	0.504		
	(4)5 年以上	493	3.638	0.454		
	總和	1046	3.645	0.473		
管理支持 與團隊合作	(1)2 年以下	130	3.796	0.573	.770	.511
	(2)2-3 年	141	3.702	0.601		
	(3)3-5 年	282	3.781	0.620		
	(4)5 年以上	493	3.754	0.562		
	總和	1046	3.760	0.585		

表 4.21 (續)

構面 年資	分組	個數	ANOVA			
			平均值	標準差	F 值	P 值
有效的訓練	(1)2 年以下	130	3.710	0.641	.275	.843
	(2)2-3 年	141	3.636	0.689		
	(3)3-5 年	282	3.664	0.747		
	(4)5 年以上	493	3.661	0.672		
	總和	1046	3.664	0.691		
溝通與 獎賞肯定	(1)2 年以下	130	3.764	0.564	.069	.976
	(2)2-3 年	141	3.769	0.564		
	(3)3-5 年	282	3.767	0.607		
	(4)5 年以上	493	3.783	0.616		
	總和	1046	3.774	0.600		
工具設備	(1)2 年以下	130	3.795	0.682	.768	.512
	(2)2-3 年	141	3.797	0.566		
	(3)3-5 年	282	3.870	0.726		
	(4)5 年以上	493	3.799	0.693		
	總和	1046	3.817	0.685		
政策與程序	(1)2 年以下	130	3.081	0.328	3.435	.016*
	(2)2-3 年	141	3.108	0.415		
	(3)3-5 年	282	3.055	0.391		
	(4)5 年以上	493	3.009	0.353		
	總和	1046	3.044	0.371		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

資料來源：研究者自行整理

(二) 年資對服務行為之差異分析

1. 由表 4.22 知，不同服務年資的受訪者在「角色內服務行為」上無顯著差異($P > .05$)，代表不同年資構面在角色內服務行為之表現並無不同，而在「角色外服務行為」構面上，達顯著差異($P < .05$)，經事後比較得知年資 5 年以上及 2-3 年之受訪者在角色外服務行為表現顯著不同於 2 年以下年資之受訪者，其分組間平均值間之差異值如附錄二表 3 所示；推論可能係從事服務業之公車駕駛員年資較長，與乘客時間接觸較多，在工作經驗及閱歷上較豐富，故呈現在角色外之服務行為較易展現。

表 4.22 年資對服務行為各構面之差異分析

構面 年資	分組	個數	ANOVA			
			平均值	標準差	F 值	P 值
服務行為	(1)2 年以下	130	3.777	0.472	1.082	.356
	(2)2-3 年	141	3.851	0.487		
	(3)3-5 年	282	3.863	0.491		
	(4)5 年以上	493	3.855	0.466		
	總和	1046	3.847	0.476		
角色內 服務行為	(1)2 年以下	130	3.859	0.511	.735	.531
	(2)2-3 年	141	3.904	0.522		
	(3)3-5 年	282	3.938	0.537		
	(4)5 年以上	493	3.919	0.495		
	總和	1046	3.915	0.512		
角色外 服務行為	(1)2 年以下	130	3.327	0.667	3.105	.026*
	(2)2-3 年	141	3.560	0.622		
	(3)3-5 年	282	3.450	0.714		
	(4)5 年以上	493	3.500	0.687		
	總和	1046	3.473	0.686		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

資料來源：研究者自行整理

七、平均月薪對各構面之差異分析

(一) 平均月薪對內部服務品質滿意度之差異分析

1. 由表 4.23 可知，平均月薪不同之受訪者在內部服務品質之五個構面上之得分相同無顯著差異($P > .05$)，故平均薪資不同在內部服務品質滿意度上感受並無不同。

表 4.23 平均月薪對內部服務品質各構面之差異分析

構面 平均月薪	分組	個數	ANOVA			
			平均值	標準差	F 值	P 值
內部服務品質	(1)3.5 萬以下	265	3.601	0.479	1.734	.124
	(2)4-5 萬	345	3.636	0.473		
	(3)5-6 萬	288	3.662	0.482		
	(4)6-7 萬	127	3.685	0.463		
	(5)7-8 萬	17	3.831	0.226		
	(6)8 萬以上	4	4.000	0.155		
	總和	1046	3.645	0.473		
管理支持 與團隊合作	(1)3.5 萬以下	265	3.733	0.570	.652	.660
	(2)4-5 萬	345	3.748	0.601		
	(3)5-6 萬	288	3.770	0.609		
	(4)6-7 萬	127	3.797	0.543		
	(5)7-8 萬	17	3.957	0.398		
	(6)8 萬以上	4	3.818	0.074		
	總和	1046	3.760	0.585		
有效的訓練	(1)3.5 萬以下	265	3.603	0.721	1.893	.093
	(2)4-5 萬	345	3.661	0.678		
	(3)5-6 萬	288	3.683	0.691		
	(4)6-7 萬	127	3.702	0.680		
	(5)7-8 萬	17	3.902	0.445		
	(6)8 萬以上	4	4.417	0.397		
	總和	1046	3.664	0.691		

表 4.23 (續)

構面 平均月薪	分組	個數	ANOVA			
			平均值	標準差	F 值	P 值
溝通與 獎賞肯定	(1)3.5 萬以下	265	3.737	0.643	2.180	.054
	(2)4-5 萬	345	3.761	0.584		
	(3)5-6 萬	288	3.791	0.603		
	(4)6-7 萬	127	3.794	0.550		
	(5)7-8 萬	17	4.022	0.440		
	(6)8 萬以上	4	4.531	0.295		
	總和	1046	3.774	0.600		
工具設備	(1)3.5 萬以下	265	3.750	0.670	1.174	.115
	(2)4-5 萬	345	3.788	0.683		
	(3)5-6 萬	288	3.868	0.679		
	(4)6-7 萬	127	3.892	0.745		
	(5)7-8 萬	17	3.902	0.524		
	(6)8 萬以上	4	4.333	0.272		
	總和	1046	3.817	0.685		
政策與程序	(1)3.5 萬以下	265	3.013	0.361	.726	.604
	(2)4-5 萬	345	3.051	0.371		
	(3)5-6 萬	288	3.056	0.373		
	(4)6-7 萬	127	3.045	0.403		
	(5)7-8 萬	17	3.147	0.235		
	(6)8 萬以上	4	3.000	0.289		
	總和	1046	3.044	0.371		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

資料來源：研究者自行整理

(二) 平均月薪對服務行為之差異分析

1. 由表 4.24 知，不同平均月薪的受訪者在「角色內服務行為」及服務行為二個構面及「角色外服務行為」上達顯著差異($P < .05$)，經事後比較得知在總體服務行為上月薪在 3.5 萬以下，4-5 萬及 5-6 萬受訪者之服務行為表現顯著不同於月薪 6-7 萬，7-8 萬及月薪 8 萬以上之受訪者；在「角色內服務行為」子構面上，月薪在 3.5 萬以下，4-5 萬及 5-6 萬受訪者之角色內服務行為表現顯著小於月薪 6-7 萬及月薪 8 萬以上之受訪者；另外在「角色外服務行為」子構面上，月薪在 3.5 萬以下，4-5 萬，5-6 萬，6-7 萬及月薪 7-8 萬受訪者之角色外服務行為表現，均顯著不同於月薪 8 萬以上之受訪者，其分組間平均值間之差異值如附錄二表 4、5 及 6 所示；推論可能因駕駛員服務行為表現優良與乘客間互動良好使得乘客更有意願選擇搭乘，進而提高駕駛之載客量，故載客獎金因此較高，相對使得駕駛之服務表現更益優良。

表 4.24 平均月薪對服務行為各構面之差異分析

構面 平均月薪	分組	個數	ANOVA			
			平均值	標準差	F 值	P 值
服務行為	(1)3.5 萬以下	265	3.803	0.453	3.645	.003**
	(2)4-5 萬	345	3.836	0.486		
	(3)5-6 萬	288	3.833	0.502		
	(4)6-7 萬	127	3.950	0.434		
	(5)7-8 萬	17	4.095	0.310		
	(6)8 萬以上	4	4.365	0.246		
	總和	1046	3.847	0.476		

表 4.24 (續)

構面 平均月薪	分組	個數	ANOVA			
			平均值	標準差	F 值	P 值
角色內 服務行為	(1)3.5 萬以下	265	3.855	0.478	3.505	.004**
	(2)4-5 萬	345	3.904	0.522		
	(3)5-6 萬	288	3.910	0.540		
	(4)6-7 萬	127	4.027	0.486		
	(5)7-8 萬	17	4.182	0.329		
	(6)8 萬以上	4	4.341	0.250		
	總和	1046	3.915	0.512		
角色外 服務行為	(1)3.5 萬以下	265	3.515	0.642	2.883	.014*
	(2)4-5 萬	345	3.459	0.697		
	(3)5-6 萬	288	3.406	0.717		
	(4)6-7 萬	127	3.524	0.654		
	(5)7-8 萬	17	3.618	0.650		
	(6)8 萬以上	4	4.500	0.408		
	總和	1046	3.473	0.686		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

資料來源：研究者自行整理

第五節 內部服務品質及服務行為相關分析

統計分析中求二個連續變項間的關係，採用 Pearson 積差相關，相關係數(r)的絕對值愈高，表示二個變項的關係愈密切，正值為正相關，

負值為負相關， $|r| < 0.4$ 表低度相關， $.40 \leq |r| \leq .70$ ，表中度相關， $|r| > .70$ 表高度相關，本節以 Pearson 積差相關分析公車公司駕駛員內部服務品質與服務行為之關聯性。

一、內部服務品質與服務行為相關分析

p 值 $< \alpha (0.05)$ ，即拒絕虛無假設接受對立假設，顯示內部服務品質及其各構面「管理支持與團隊合作」、「有效的訓練」、「溝通與獎賞肯定」、「工具設備」、及「政策與程序」與服務行及其子構面「角色內服務行為」及「角色外服務行為」有顯著關聯性，由表 4.25 發現服務行為整體與內部服務品質及各構面相關性強度順序為：內部服務品質(中度正相關) > 管理支持與團隊合作(中度正相關) > 溝通與獎賞肯定(中度正相關) > 有效的訓練(中度正相關) > 工具設備(中度正相關) > 政策與程序(低度正相關)。

另外在角色內服務行為與內部服務品質及各構面相關性強度順序為：內部服務品質(中度正相關) > 管理支持與團隊合作(中度正相關) > 溝通與獎賞肯定(中度正相關) > 有效的訓練(中度正相關) > 工具設備(中度正相關) > 政策與程序(低度正相關)。

而在角色外服務行為整體與內部服務品質及各構面相關性強度則為：管理支持與團隊合作(低度正相關) > 內部服務品質(低度正相關) > 溝通與獎賞肯定(低度正相關) > 工具設備(低度正相關) = 有效的訓練(低度正相關)，在政策與程序之構面上則無顯著相關。

表 4.25 內部服務品質與服務行為的相關分析

		服務行為	角色內行為	角色外行為
內部服務品質	Pearson 相關	.671(**)	.684(**)	.225(**)
	顯著性 (雙尾)	.000	.000	.000
管理支持與團隊合作	Pearson 相關	.617(**)	.624(**)	.227(**)
	顯著性 (雙尾)	.000	.000	.000
有效的訓練	Pearson 相關	.565(**)	.572(**)	.201(**)
	顯著性 (雙尾)	.000	.000	.000
溝通與獎賞肯定	Pearson 相關	.595(**)	.602(**)	.217(**)
	顯著性 (雙尾)	.000	.000	.000
工具設備	Pearson 相關	.482(**)	.481(**)	.201(**)
	顯著性 (雙尾)	.000	.000	.000
政策與程序	Pearson 相關	.133(**)	.145(**)	.005
	顯著性 (雙尾)	.000	.000	.882

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

資料來源：研究者自行整理

二、內部服務品質與服務行為典型相關

本研究主要探討內部服務品質與服務行為之關係，以檢定本研究之假設三是否成立。以典型相關 (Canonical Correlation) 統計方法來探討兩組變數間的相關性，再針對有顯著相關者做更進一步的探討與分析說明。典型相關通常用於當兩組變數個數為多數時，所得的相關係數個數會較多，且如果要從這些相關係數中，得到一個較能代表整體相關性

的數值較不明確，此時則以典型相關分析來釐清多個變數間的關連性，因此典型相關即是以多個準則變數（ $1 Y$ 、 $2 Y$ 、...、 NY ）和多個預測變數（ $1 X$ 、 $2 X$ 、...、 NX ）線性組合的相關分析方法。

使用典型相關分析時，須注意到一個相當重要的條件，即變數之間不能存在共線性，假使組內變數存在某種程度以上相關時，則使得在探討組間變數的相關上有差異存在，故如果能使組內變數相關程度越低越好，甚至完全不相關(張宦民，2004)。

1. 典型相關分析之目的

- (1) 探討兩組變數（準則變數及預測變數）之間的相關程度。
- (2) 針對準則變數和預測變數找出數組權重，使準則變數和預測變數之間各組線性組合的相關性為最大。
- (3) 分析準則變數和預測變數各組線性組合的關聯。

2. 在典型相關模型中，須特別注意下列數據之呈現

(1) 典型相關係數 (Canonical correlation coefficient)

預測變數 X 的線性函數組合和準則變數 Y 的線性函數組合間所能獲得的最大相關係數。典型相關係數平方若小於 10% 之典型，即使 p 值有小於 0.05，達到顯著相關，因解釋變異量能力不足而不予考慮。

(2) 典型負荷量 (Canonical loadings)

預測和準則變數兩組原始變數對各自之典型線性組合間的相關程度。通常典型負荷量在 0.3 以上即代表此一變數對於各自之線性組合具有顯著之解釋能力。

(3) 重疊指數 (Index of redundancy)

簡稱 RI。與複迴歸中的判定係數 (R^2) 相同，是衡量典型相關中被解釋的變異量。重疊指數由兩個數字相乘而得：

(A) 準則或 (預測) 變數典型變量之解釋百分比 (即自我相關係數)。

(B) 典型相關係數的平方 (R^2)。衡量兩個典型變量間共有的變異數。

重疊指數未達 5%，則此組線性組合之解釋能力即不予考慮。

三、「內部服務品質」與「服務行為」之典型相關分析：

分析結果發現，有一組典型相關係數達到顯著水準 (p 值 <0.05)，如表 4.26 所示之。另經由表 4.26 得知，典型變量解釋變數的相關情形如圖 4.2。

1. 內部服務品質與服務行為關係之探討

分別以先前所萃取出來的五個內部服務品質組成因素及二個服務行為組成因素做為預測變項及準則變項，進行典型相關分析，結果如表 4.26 所示。由表 4.26 可看出，經典型相關分析後，可選出一組具有顯著水準的典型變量，其典型相關係數為 0.691，由此可知本組變項間應有顯著的關聯性。由於典型負荷量大於 0.3 者可視為具有影響力，因此由表 4.26 可知。

預測變項在該典型變量的因素負荷絕對值大於 0.3 的項目依高低順序為「管理支持與團隊合作」典型變量為.904、「有效訓練」典型變量為.829、「溝通與獎賞肯定」典型變量為.873、「工具設備」典型變量為.701、「政策與程序」典型變量為.205。

另準則變項在典型變量的因素負荷絕對值大於 0.3 的項目依高低順序則有「角色內服務行為」典型變量為.998 以及「角色外服務行為」典型變量為.371。

將表 4.26、4.27 的分析結果整理成圖 4.2，由圖中可清楚的看出預測變數、準則變數與典型變量間的聯結關係。

研究結果得知，當公車公司希望駕駛員在角色內及角色外服務行為表現效能佳時，應從「管理支持與團隊合作」、「有效訓練」、「溝通與獎賞肯定」、「工具設備」及「政策與程序」等五方面功能加強施行內部服務品質。因此，由以上分析結果可知，內部服務品質與服務行為確實存有顯著的相關性。所以經此驗證接受假設三。

表 4.26 內部服務品質典型變量卡方檢定表

特徵值	典型相關係數	典型相關係數平方	F 值	P 值
.910	.691	.477	80.171	.000***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

資料來源：研究者自行整理

表 4.27 內部服務品質與服務行為中各因數對典型變量摘要表

控制變項(X 變項)	典型變量	效標變項(Y 變項)	典型變量
內部服務品質因素名稱	(X)	服務行為因素名稱	(Y)
管理支持與團隊合作	.904	角色內服務行為	.998
有效訓練	.829	角色外服務行為	.371
溝通與獎賞肯定	.873		
工具設備	.701		
政策與程序	.205		
抽出變異數百分比(%)	56.93	抽出變異數百分比	56.66
		(%)	
重疊指數	.26726	重疊指數	.27039
		ρ^2	.477
		ρ	.691***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

資料來源：研究者自行整理

自表 4.27 得知，自變數「內部服務品質」中第一個典型相關變項可解釋五個內部服務品質構面的總變異 56.93%；應變數「服務行為」中第一個典型相關變項可解釋二個服務行為構面的總變異 56.66%。由以上的結果可整理「內部服務品質」與「服務行為」之關係於表 4.28。

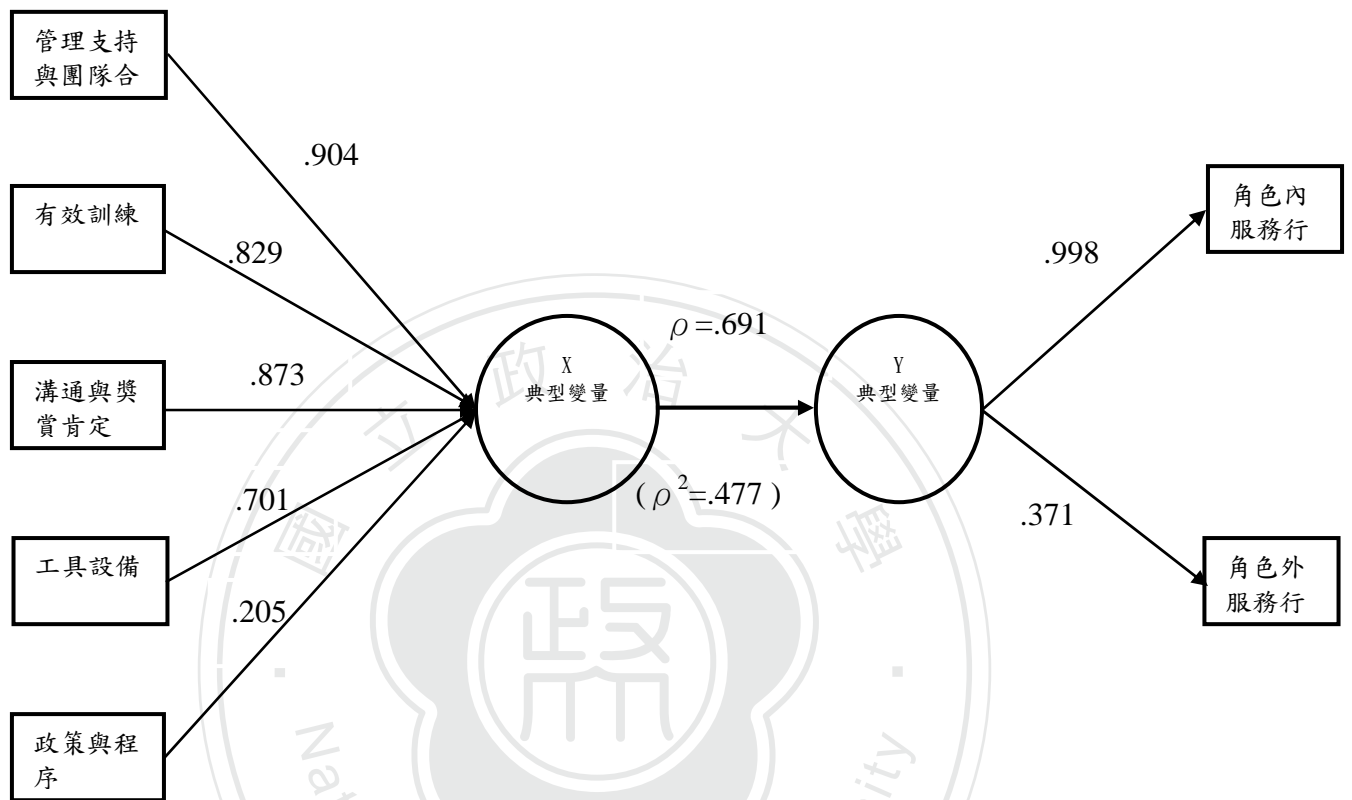


圖 4.2 「內部服務品質」與「服務行為」典型相關路徑圖
資料來源:研究者自行整理

典型線性組合為 $X1 = 0.904$ 管理支持與團隊合作 + 0.829 有效的訓練 + 0.873 溝通與獎賞肯定 + 0.701 工具設備 + 0.205 政策與程序， $Y1 = 0.998$ 角色內服務行為 + 0.371 角色外服務行為，由表 4.27 及 4.28 中知第一典型相關係數為 0.477，「管理支持與團隊合作」、「有效訓練」、「溝通與獎賞肯定」及「工具設備」與第一典型 (X1) 呈高度正向影響，另「政策與程序」與第一典型變量 (X1) 呈低度正向影響。「角色內服務行為」與第一典型 (Y1) 呈高度正向影響，「角色外服務行為」與第一典型 (Y1) 呈中度正向影響。

表 4.28 內部服務品質與服務行為影響程度彙整表

內部服務品質因素	典型係數 影響力	典型相 關係數	被解釋的 總變異%	服務行為 因素	典型係數 影響力
管理支持與團隊合作	高度正向	.477	56.66	角色內 服務行為	高度正向
有效訓練	高度正向				
溝通與獎賞肯定	高度正向				
工具設備	高度正向			角色外 服務行為	中度正向
政策與程序	低度正向				

資料來源:研究者自行整理

由表 4.28 可得結論說明如下：

1. 對於典型變量，大約有 56.66% 的「內部服務品質」可與「服務行為」互相被解釋，而其關係為各項內部服務品質項目對於「角色內服務行為」是屬於高度正向關係，而對「角色外服務行為」是屬於中度正向關係。因此可知隨著「管理支持與團隊合作」、「有效訓練」、「溝通與獎賞肯定」及「工具設備」等項目的內部服務品質因素提高將可增加角色內服務行為型態的提高。
2. 如果以內部服務品質為控制變項，而服務行為為效標變項，則控制變項和效標變項在被解釋之總變異為 56.66%，換言之內部服務品質控制變項經由典型因素可說明駕駛員服務行為的二個構面之總變異量為 56.66%。因此，接受假設三之內部服務品質與服務行為關係呈高度顯著正相關；為本研究之貢獻。



第五章結論與建議

本研究旨在探討公車公司駕駛員對公車公司內部服務品質與其服務行為影響之關係，希望透過公車駕駛員觀點進行實證研究，本章先彙整研究後所獲之重要結果，並進一步提供實務界及後續研究者建議。

第一節 研究發現

一、問卷調查方面

- (一) 針對公車駕駛員對於內部服務品質要素之認知經由本研究利用主成份分析法，將量表萃取成五個因素，分別為「管理支持與團隊合作」、「有效訓練」、「溝通與獎賞肯定」、「工具設備」及「政策與程序」；與學者 Hallowell et al., 在 1996 年所提出的內部服務品質之構面些微差異，將「管理支持」與「團隊合作」及「溝通」與「獎賞肯定」分別合併成一個構面來衡量內部服務品質，而在「目標認同」之構面上則經因素分析後，主成份分析不足而未納入分析構面，研究結果顯示駕駛員認為最重視之「管理支持與團隊合作」，其次為「有效訓練」、「溝通與獎賞肯定」與「工具設備」因素，均呈現高度正相關。而在「政策與程序」則呈現中度正相關。

(二) 針對公車駕駛員對服務行為表現要素之認知經由本研究利用主成份分析法，將量表萃取成二個因素，分別為角色內服務行為與角色外服務行為；與學者 Lance and Steph(1997)及 Tsauro & Lin (2004)所提出服務行為衡量構面相同，在角色內服務行為之認知程度較高於角色外服務行為。

二、人口統計變數對內部服務品質的影響

(一) 研究發現不同性別在內部服務品質各因素中在「管理支持與團隊合作」因素認知上女性高於男性，而在「有效訓練」、「工具設備」及「政策與程序」因素之認知上，則為男性高於女性，推論在「管理支持與團隊合作」可能是因為女性，需要常與家人及與家人相關人員交流間因接觸較頻繁，故較重視此因素的影響。其次，在「有效訓練」、「工具設備」及「政策與程序」上，推論可能系男性對於工具設備上有較多之了解，因此毋需假藉他人之手或透過訓練即可自行處理，故在此三構面之滿意度上分數較高。

(二) 研究發現班車型態不同對內部服務品質各因素沒有顯著的不同。

(三) 研究發現不同年齡層在內部服務品質各因素中，在「管理支持與團隊合作」、「有效訓練」、「溝通與獎賞肯定」及「工具設備」等因素認知上沒有顯著差異，而在「政策與程序」之內部服務品質認同度上不同年齡層有顯著之差異，推論可能之原因為 60 歲以上受訪者屆齡退休，因現行公車運輸已由交通運輸業轉為服務業，且囿於台北市民對交通運輸服務品質之要求日益提高，故主管機關對業者之管理規定步入法規化，並訂定相當之罰者，使公

車公司須制定較多之管理規定令公車駕駛員遵循，此與屆齡退休之受訪者初進入公車業服務時服務規定差異甚大，因此在各項政策程序上較無法適應及認同。

(四) 研究發現婚姻狀況不同、學歷高低及不同平均月薪對內部服務品質各因素沒有顯著的不同。

(五) 研究發現不同服務年資的公車駕駛員，在「管理支持與團隊合作」、「有效訓練」、「溝通與獎賞肯定」及「工具設備」等因素認知上沒有顯著差異，而在「政策與程序」之內部服務品質認同度上不同服務年資則有顯著之差異，推論可能隨著公車運輸由交通運輸業轉為服務業，且民眾對交通運輸服務品質之要求日益提高，公車公司須制定較多之管理規定令公車駕駛員遵循，而服務年資較長之公車駕駛員大多屆齡退休，與初進入公車業服務時服務規定與工作經驗差異甚大，因此在各項政策程序上較無法適應及認同，另外年資較淺之駕駛員較大部份為初進入公車運輸工作，因此在教育訓練及認知上，年資較淺之駕駛員對公車運輸為服務業之觀念上較為認同，且年資較淺之駕駛員對於工作手法及服務禮儀仍在學習階段，對於公司規定之角色內應執行之服務流程較能接受，因此在「政策與程序」之規定上較不排斥。

三、人口統計變數對服務行為的影響

(一) 研究發現不同性別在服務行為因素中，無論「角色內服務行為」或「角色外服務行為」等構面上，男性均顯著大於女性，原因可能是在第一線服務行為的表現上男性較女性勇於表現，且與乘客互動上也較女性多，且對服務行為之認知評價較高，因而較重視此因素的影響。

- (二) 研究發現班車型態不同、年齡大小不同、婚姻狀況不同及學歷之高低對服務行為各因素沒有顯著的不同。
- (三) 研究發現服務年資不同角色外服務行為構面上，年資在5年以上及2-3年之受訪者顯著不同於2年以下之受訪者，推論可能係從服務業之公車駕駛員年資較長，與乘客時間接觸較多，在工作經驗及閱歷上較豐富，故呈現在角色外之服務行為較易展現。
- (四) 研究發現平均月薪不同在服務行為因素中，無論「角色內服務行為」或「角色外服務行為」等構面上，平均月薪在6萬以上之受訪者顯著不同於6萬以下之受訪者，推論可能因駕駛員服務行為表現優良與乘客間互動良好使得乘客更有意願選擇搭乘，進而提高駕駛員之載客量，故載客獎金因此較高平均月薪亦較高，因所提供優良之服務與報酬有相對肯定，使得駕駛在服務行為之表現更益優良。

四、內部服務品質與公車駕駛員服務行為間關係影響。

- (一) 本研究為了探討公車公司內部服務品質對公車駕駛員服務行為的關係，因此在問卷題項中加入了關於公車駕駛員對公車運輸公司內部服務品質認知之整體滿意度的問項，而分析結果顯示公車駕駛員在對內部服務品質各因素作聯結時是利用接受服務的認知來對內部服務品質做衡量，而兩者的相關係數高達0.671**，顯示本研究以內部服務品質與服務行為表現的認知來做衡量是適當的。
- (二) 經由典型相關統計分析結果得知，角色內服務行為與內部服務品質之「管理支持與團隊合作」、「有效訓練」、「溝通與獎賞肯定」及「工具設備」等因素存在有高度的正向關係。公車駕駛員

之服務行為與公車運輸公司內部服務品質的關係係數達 0.691，被解釋的總變異量則為 56.66%。顯示公車駕駛員服務行為對公車運輸公司內部服務品質的關聯程度呈現高度正向關係；亦得以證實公車運輸公司提供內部服務品質的優劣將影響公車駕駛員對服務行為的表現，因此，未來公車運輸公司在制訂提升內部服務品質的各項策略時，應將影響公車駕駛員服務行為之因素納入規劃，特別是在薪資制度之規劃上。

表 5.1 個人基本變量與研究假設與研究驗證一覽表

假設編號	研究假設	假設成立與否	說明
假設 1	駕駛員人口屬性變數不同，對於公車運輸公司內部服務品質看法無顯著差異。	部份拒絕假設	在不同性別、年齡及服務年資上有顯著差異
假設 1.1	不同性別公車駕駛員對內部服務品質看法無顯著差異。	部份拒絕假設	在「管理支持與團隊合作」女性>男性；在「有效訓練」、「工具設備」及「政策與程序」男性>女性
假設 1.2	不同班車型態公車駕駛員對內部服務品質看法無顯著差異。	假設成立	皆無顯著差異
假設 1.3	不同年齡公車駕駛員對內部服務品質看法無顯著差異。	部份拒絕假設	在「政策與程序」上有顯著差異
假設 1.4	不同婚姻狀況公車駕駛員對內部服務品質看法無顯著差異。	假設成立	皆無顯著差異
假設 1.5	不同教育程度公車駕駛員對內部服務品質看法無顯著差異。	假設成立	皆無顯著差異
假設 1.6	不同服務年資公車駕駛員對內部服務品質看法無顯著差異。	部份拒絕假設	在「政策與程序」上有顯著差異

表 5.1 (續)

假設 編號	研究假設	假設成立 與否	
假設 1.7	不同平薪月薪公車駕駛員對內部服務品質看法無顯著差異。	假設成立	皆無顯著差異
假設 2	公車駕駛員之人口屬性變數之不同對執勤時的服務行為無顯著差異。	部份拒絕 假設	在不同性別、服務年資及平均月薪上有顯著差異
假設 2.1	不同性別公車駕駛員對服務行為看法無顯著差異。	拒絕假設	在「角色內」及「角色外」服務行為上男性 > 女性
假設 2.2	不同班車型態公車駕駛員對服務行為看法無顯著差異。	假設成立	皆無顯著差異
假設 2.3	不同年齡公車駕駛員對服務行為看法無顯著差異。	假設成立	皆無顯著差異
假設 2.4	不同婚姻狀況公車駕駛員對服務行為看法無顯著差異。	假設成立	皆無顯著差異
假設 2.5	不同教育程度公車駕駛員對服務行為看法無顯著差異。	假設成立	皆無顯著差異
假設 2.6	不同服務年資公車駕駛員對服務行為看法無顯著差異。	部份拒絕	在角色外服務行為達顯著差異
假設 2.7	不同平薪月薪公車駕駛員對服務行為看法無顯著差異。	拒絕假設	在「角色內」及「角色外」服務行為均達顯著差異

資料來源：研究者自行整理

表 5.2 內部服務品質與服務行為研究假設與研究驗證一覽表

假設 編號	研究假設	假設成立與否
假設 3	公車運輸公司內部服務品質與駕駛員服務行為無關聯性存在	拒絕假設

資料來源：研究者自行整理

五、小結

相較於過去文獻，Zerbe 等人(1998)以北美主要航空公司空服員及地勤人員所進行的研究發現，員工在工作環境中感受到的人力資源管理實務，會是影響其工作表現服務行為的影響因素，所以組織若欲改善員工的服務行為，則應從內部管理制度著手。經實際驗證與本研究所獲得之結果證實內部服品質與服務行為確實存有高度正向相關，此結果與黃微煊（2004）的研究結果一致。

第二節 研究建議

本研究之研究建議論述如下：

一、對業者建議

內部服務品質是員工對內部服務提供者所提供的服務感受到滿意的態度(Hallowell et al.,1996)。Kelley and Hoffman (1997)在其研究中發現顧客導向行為與員工認知到組織所提供的服務品質有正向關係。良好的內部服務品質是優異外部服務品質之先決條件(Schneider,1986; George,

1990)服務品質的管理概念漸漸地已從強調「外部服務品質(external service quality)」延伸到「內部服務品質(internal service quality)」，亦即從服務人員與顧客間的服務品質延伸到組織管理階層對員工的內部服務品質。與本研究之結果相符，茲就本研究以內部服務品質與服務行為之構面經由 t 檢定、變異數分析與典型相關分析結果顯示提出對業者之建議如下。

(一)落實角色內服務行為之關聯

經本研究分析結果得知，若要提升角色內服務行為可從下列四個構面中執行，首先是管理單位對第一線員工的支持且在行車中服務過程需強調發揮團隊合作的精神完成，其次是落實於駕駛員之職前訓練及在職訓練。再者，員工優異表現應以正面肯定的態度去表揚並且給予適當讚賞及鼓勵，另外，對於應有的服務內容可提供良好的工具與設備，增加服務流程的順暢與作業時之便利性及強化員工對組織目標的認同感，等幾個影響內部服務品質要素來提升角色內服務行為效能。茲就影響關係順序分述如下：

1. 「管理支持與團隊合作」及「政策與程序」構面中，在性別、年齡及服務年資之人口統計變項經變異數分析結果皆有顯著性差異。經本研究結果得知，此二方面為公車駕駛員最重視之公車運輸公司內部服務品質認知要素，因公車運輸公司之調度人員為掌控服務品質把關者及公司政策程序之宣導者，因此在車輛調派方面，應適當分配工作，避免駕駛員因長時間工作造成壓力，而影響服務品質，且能在駕駛出車前注意其情緒與身心狀況並於上路前叮嚀注意服務態度、注意行車安全，提供駕駛員更多路線上之交通

資訊，使駕駛員能對即將工作之環境預作心理準備，適時降低焦躁及工作壓力，避免不良之服務態度與行為之產生。

2. 「角色內服務行為」構面中，在性別、及平均月薪等有顯著性差異，因女性在公車駕駛工作中所佔比例較少，故應加強工具設備使用之訓練使之對工作執掌之熟悉度，方能提升其服務行為，提昇顧客滿意度與服務品質，另外，運用激勵理論，在薪酬制度中制定公平合理的制度，調整適當之載客獎金、里程獎金及服務獎金，凡無肇事者、無乘客申訴與內、外部考核優良者，加發獎金等提高薪資滿足感，以獎勵駕駛員保有良好之駕駛態度及服務行為，促使員工在工作崗位更能積極有意願去發揮潛能，讓公司更能展現活力。
3. 另外，固定班次之排班方面應更具彈性，如年齡較高之駕駛員排班在服務性路線，避免因競爭性過大，或工作時間過長產生壓力而影響服務品質。
4. 此外，對於公司對於各項申訴案件的處理則應加強處理技巧與相關溝通輔導技能，以避免申訴案件的處理不當造成二次傷害，而服務行為方面，對於公司整體政策、目標要非常明確且落實，個案公司應透過一些管道及課程讓員工知道顧客服務行為的重要，服務以客為尊的概念，使得員工在各單位員工藉由一些課程訓練團隊合作競賽同仁互動，加強員工之間對於互助合作的認知及觀念，並加強建立互相駕駛員間合作默契，利用團隊力量來解決問題並提供最完整的後勤支援。

5. 對管理者而言，在訂定各項服務品質標準在對駕駛員的要求上不應該只具備良好的駕駛技術，更要有安全防禦的駕駛觀念及主動服務旅客的態度，如此能更貼近旅客的期望。未來個案公司在制定各項管理辦法及規範時必須切合駕駛員工作需求並依當時情況進行調整，作業流程及程序必需予落實宣導符合時效及品質需求，因每一項業務決策的結果及訂定的業務計畫之好壞會直接反映在員工身上，員工展現的價值及感受也會直接影響到公司的業績及成長性，員工的感受必需時時留意。為避免時間愈久，造成員工產生疲憊及內心厭倦，此時建議個案公司需利用一些方式及規劃讓員工可以適時調整工作的步調及感受，例如：藉由聯誼、旅遊或功能性社團及增加各項福利等激勵方式來提升員工工作的士氣，讓員工將疲憊的感受轉化為重新再出發的動力。

(二)強化角色外服務行為之關聯

經分析結果得知，若要提昇角色外服務行為可從下列構面中執行，發揮團隊合作的影響力、與員工對組織的目標認同及訓練有素的專業技能等三個影響內部服務品質因素來提升角色外服務行為效能。茲就影響關係大小分述如下：

1. 「角色外服務行為」構面中，在性別、服務年資及平均月薪等均有顯著性差異，因工作場所之設備與工作經驗、年資有關，因此對於較資淺公車駕駛員可增加專業的在職訓練，以增加其對工作執掌之熟悉度、加強工具設備使用之技能與技巧，不僅可以增加自信、提高工作效能達到展現其優秀的服務行為表現，方能提升其服務行為，提昇顧客滿意度與服務品質。

2. 管理者需透過各種方式加強駕駛員的訓練與專業技能的培養，對駕駛員工而言，增加本身的專業技術除了可以增加遞送服務時自信，提升執行服務品質標準的能力，也可藉由專業的表現提高乘客對公司服務品質的知覺程度，開展多元經營與拓展業外收入之差異化策略，促使公車駕駛員在固定營運路線之路線運輸中，提供差異化之旅運服務，透過差異化之經營，創造高附加價值之收益，取得產業之競爭優勢。而塑造良好企業形象是對公車客運業之基本要求，具備良好企業形象之公車客運必能提高顧客滿意度與忠誠度。
3. 經由第一線員工的服務行為來聯結，探討得知內部單位的支援是因哪些功能的運作影響到員工有更高的意願來展現其角色外、角色內的服務行為，讓第一線員工了解到提供服務行為的依據與準則。並且藉由服務行為的表現以提升外在的服務績效。Hallowell, Schlesinger and Zornitsky (1996)在內部服務品質研究中發現員工的服務行為、能力與顧客的滿意度是相關聯的。因此內部服務品質驅動著員工的服務行為，如何促使員工更樂意提供高品質的服務行為，以提昇顧客滿意度(customer satisfacton)，產生高顧客忠誠度(customer loyalty)，進而使具顧客導向的企業獲得利潤與成長愈是重要(Heskett et al., 1994)。所以，探討影響員工表現服務行為的原因時如果能瞭解其行為動機與需求並加以引領指導，一方面可以促使員工表現出組織所期待與重視的服務行為，另一方面也可以促使組織績效的增長。

二、對主管機關建議

主管機關強化公車評鑑制度功能，有助服務品質的提升，業者評鑑得分好壞也會影響民眾搭乘意願，建議主管機關除落實評鑑制度外亦應強化搭車乘客之禮貌、禮儀，並教育民眾需尊重駕駛員並合理提出申訴，公車外之其餘車輛在路上不與公車爭道、搶道造成駕駛員駕駛環境之干擾，才能共同提升整體公車服務品質。

三、未來研究建議

針對本研究的研究架構及方式，未來如欲更深入研究有關公車運輸公司之內部服務品質，可從下列幾點著墨：

(一)研究設計方面

本研究乃以橫斷面之個案研究方法，關於在一特定時點及互動態度認知情境下，公車運輸公司與公車駕駛員之關係為求更完整精確之研究結果，建議後續對此議題有興趣探討之研究者或公車運輸公司本身可朝縱斷面的研究進行。

(二)研究範圍方面

本研究僅針對個案公司公車駕駛員作為研究對象，研究結果無法囊括公車運輸公司之組織整體互動情形及其他公車業者。若能擴大研究範圍與對象，或對不同組織為基礎作實證比較研究，以了解不同組織中，第一線員工對內部服務品質支援之認知，及其服務行為間之關係所產生之差異與影響。

(三)研究問卷方面

- 1.本研究之服務行為問卷乃以公車駕駛員自評進行，建議後續研究以不同身份，例如：員工互評、乘客、主管等多重衡量方式，克服其缺點或以權重方式處理，使分析資料能增加其精確性，亦可探討不同衡量方式是否存在著差異。
- 2.本研究之內部服務品質乃以服務接受者的角度去分析公車運輸公司。未來可以服務提供者（公車運輸公司）為分析切入點，研究公車運輸公司服務人員對於內部服務品質的認知，並與服務接受者（公車駕駛員）的觀點作一比較分析，以瞭解彼此認知的差異為何，以作為改善內部服務服務品質的依據指標。
- 3.對不同公車運輸公司之公車駕駛員作更深入的研究，在公車運輸公司內部服務品質之各構面上有何差異及對乘客進行服務行為認知上的交叉比較分析。
- 4.延伸內部服務品質理論，擴大研究內部服務品質模式，將其與外部服務品質作一分析；並將授權、員工滿意度（Williams & Anderson, 1991）、關係品質(Crosby et al.,1990)、服務補救(Berry & Parasuraman,1991)、契合度、角色衝突、角色模糊(Rizzo, House, and Litzman,1970)等變項加入研究架構，深入探討內部服務品質與公車駕駛員工作滿意度之間是否有其他線性關係存在。



【參考文獻】

一、 中文部分

丁兆庭(2008)。內部服務品質、員工滿意度與服務行為關係之研究-以中國信託商業銀行總務部為例，國立台北大學企業管理學系碩士論文。

王嵩竑(2005)。員工滿意度與顧客滿意度相關性之研究-七家台灣地區醫院之實證分析，國立台北大學企業管理學系碩士論文。

交通局(2004)。臺北市政府交通 2004，交通年刊。

行政院主處計(2006)。充分就業論文研究-台灣經濟數據研究。

石樸(1991)。企業員工工作滿足、工作投入與離職意願之研究，國立政治大學社會學研究所碩士論文。

任維廉、胡凱傑(2001)。大眾運輸服務品質量表之發展與評估-以台北市公車系統為例，運輸計劃季刊，30 卷 2 期，頁 371-408。

吳文彬(2006)。服務利潤鏈之實證與影響因素之探討，國立東華大學企業管理學系博士論文。

吳明隆(2005)。SPSS 統計應用實務，台北：松崗電腦圖書資料(股)公司。

吳明隆(2006)。SPSS 統計應用學習實務，台北：知城數位科技(股)公司。

吳明隆(2007)。SPSS 問卷統計分析實務操作與應用，台北：五南圖書出版(股)公司。

林怡君(2000)。觀光旅館人力資源管理實務.服務行為與服務品質關係之研究，中國文化大學觀光事業研究所碩士論文。

- 林韶瑩(2002)。員工績效與員工滿意度之關聯性研究-以某電子公司為例，中原大學工業工程研究所碩士論文。
- 林建山(1987)。服務業界線及其定義之探討，七十六年服務業學術管理論文研討會論文集，中華民國管理科學學會。
- 周駿呈(1998)。台北市聯營公車服務品質與乘客滿意度之研究，淡江大學運輸科學碩士班碩士論文。
- 唐受衡(2004)。旅行業內部服務品質量表建構之研究—以臺灣之商業銀行為例，中國文化大學觀光休閒事業管理研究所碩士論文。。
- 郭思萍(1999)。員工滿意度、顧客忠誠度與公司獲利性關係之實證研究—以臺灣之商業銀行為例，長庚大學管理學研究所碩士論文。
- 郭美瑜(2003)。服務接觸的印象與購買意願之探討，國立中央大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 陳文蓉(1999)。員工利他行為對服務績效影響之研究—以台灣地區銀行業為例，私立元智大學管理科學研究所未出版碩士論文。
- 陳怡靜(1999)。全面品質導向的人力資源管理與員工工作態度與行為之研究，私立中國文化大學勞工研究所未出版碩士論文。
- 張世平(2005)。內部行銷作為、員工工作滿意與員工顧客導向行為之研究—以國泰世華銀行台中地區員工為研究對象。國立嘉義大學管理學院未出版碩士論文。
- 張宦民 (2004)。組織文化、主管領導型態、員工滿意度對企業創新能力之影響-以台灣上市電線電纜公司為例。國立成功大學在職專班碩士論文。

黃微煊(2004)。航空公司內部服務品質與空服員服務行為關係之研究，中國文化大學，觀光休閒事業管理研究所碩士論文。

楊宗翰 (2001)。從服務利潤鏈的角度探討內部服務品質與忠誠度之關係-以花蓮地區國際觀光旅館為例，國立東華學企業管理學系未出版碩士論文。

藍武王、丁金輝、陳政憲(2002)。台北市公共汽車管理處營運業務民營化規劃暨執行輔導期末報告書，台北：台北市公共汽車管理處。

二、英文部分

Anderson, C. and Zeitham, C. P. (1984) "Stage of The Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance", *Academy of Management Journal*, 27(1), 5-24.

Behrman, D. N. and Perreault, Jr. W. D. (1984) "A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons", *Journal of Marketing*, 48(4), 9-21.

Bettencourt, L. A. and Brown, S. W. (1997) "Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviours", *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.

Berry, L. L. (1981) "The employee as customer", *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33-40

Bitner, M. J. (1990) "Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses", *Journal of Marketing*, 54(April), 69-82.

Brief, A. P. and Motowidlo, S. J. (1986) "Prosocial organizational behaviors", *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.

- Brown, S.P. and Peterson, R. A. (1993) "Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects", *Journal of Marketing Research*, 30(February), 63-77.
- Buell, V. P. (1984) *Marketing Management: A Strategic Planning Approach*, New York, NY, 62.
- Carlzon, J. (1987) *Moments of Truth*, Ballinger, New York, NY.
- Crosby, L. A., Evans, K. R. and Crowels, D. (1990) "Quality in service selling: An interpersonal influence perspective", *Journal of Marketing*, 54(July), 68-81.
- Fey, C. F., Bjorkman, I. and Pavlovskaya, A. (2000) "The effect of human resource management practices on firm performance in Russia", *The International Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-18.
- Fisk, R. P., Brown, S. W. and Bitner, M. J. (1993) "Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature", *Journal of Retailing* (69:1), 61-103.
- Folkes, V. S. and Patrick, V. M. (2003) "The Positivity Effect in Perceptions of Services: Seen One, Seen Them All ?", *Journal of Consumer Research*, 30(June), 125-137.
- Fournet, G. P., Distefano, M. K. Jr. and Pryer, M. W. (1966) *Job Satisfaction Issues and Problem*, *Personnel Psychology*, 19, 165-183.
- Frost, F. A. and Kumar, M. (2000) "INTSERVQUAL - An Internal Adaptation of the GAP Model In a Large Service Organization", *Journal of Services Marketing*, 14(5), 358-377.
- Garvin, D.A. (1984) "What Does Product Quality Really Means", *Sloan Management Review*, 30(3), 25-43.
- George, W. R. (1990) *Internal marketing and organizational behavior: A of Business Research*, 20(1), 63-70.

- George, J.M. (1991) "State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work", *Journal of Applied Psychology*, 76, 299-307.
- Goetsch, D. L. and Stanley D. (1994), *Introduction to Total Quality*, Macmillan College, New York, N.Y.
- Greene, W. E., Walls, G. D. and Schrest, L. J. (1994) "Internal Marketing The Key to External Marketing Success", *Journal of Service Marketing*, 8(4), 5-13.
- Gronroos, C. (1984) "A service quality model and its marketing implication", *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Gronroos, C. (1990) *Service management and Marketing Managing the Moments of Truth in Service Competition*, U.S. : Lexington Books.
- Gummesson, E. (1991) "Marketing orientation revisited: the crucial role of the part-time marketers", *European Journal of Marketing*, 25(2), 60-67.
- Hallowell, R., Schlesinger, L. A. and Zornitsky, J. (1996) "Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management", *Human Resource Planning*, 19(2), 20-31.
- Hartline, M. D. and Jones, K. C. (1996) "Employee performance cues in a hotel service environment: Influence on perceived service quality, value, and word-of-mouth intentions", *Journal of Business Research*, 35(3), 207-215.
- Heskett, J.L., Jones, T. O., Loveman, G. W., and Schlesinger, Leonard. A. (1994) "Putting the service profit chain to work", *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Hill, C. W. L. and Jones, G. R. (1995) *Strategic Management: An Integrated Approach*, (3rd edition). Boston: Houghton Mifflin.
- Hoffman, K. D. and Ingram, T. N. (1992) "Service Provider Job Satisfaction and Customer-Oriented Performance", *The Journal of Services Marketing*, 6 (2), 68-78.
- Hoppock, R. (1935) *Job satisfaction*, New York: Harper and Brothers.

- Jerald, G. and Robert, A. B. (1995) "*Behavior Organizations: Understanding And Managing: The Human Side Of Work*", 5th edition, Prentice Hall International, Inc.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1978) *The social psychology of organizations*, 2nd edition, Wiley, New York, NY.
- Keaveney, S. M. (1995) "Customer switching behavior in service industries: An exploratory study", *Journal of Management*, 59, 71-82.
- Kelley, S. W. and Hoffman, K. D. (1997) "An investigation of positive affect, prosocial behaviors and service quality", *Journal of Retailing*, 73 (3), 407-427.
- Kelly, S. W., Hoffman, K. D. and Davis, M. A. (1993) "A Typology of Retail Failures and Recovery", *Journal of Retailing*, 69(4), 429-452.
- Kelly, S. W., and Davis, M. A. (1994) "Antecedents to Customer Expect-actions for Service Recovery", *Journal of Academy of Marketing Science*, 22(1), 52-61.
- Kotler, P. (1988) *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control*, 6th edition, Prentice Hall.
- Lance, A. B. and Stephen, W. B. (1997) "Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors" *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61.
- Locke, E. A. (1973) "Satisfactors and Dissatisfactors among White Collar and Blue Collar Employee". *Journal of Applied Psychology*, 58, 67-76
- Leithwood, K., Chapman, J., Corson, D., Hallinger, P. and Hart, A. (Eds.) (1996) *International handbook of educational leadership and administration*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers.
- Levitt, T. (1972) "Production-Line Approach to Service", *Harvard Business Review*, Vol. 50, pp.41-52.

- Lovelock, C. H. (1991) *Service marketing*, 2nd edition, New Jersey Prentice Hall.
- Loveman, G. W. (1998) "Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: An empirical examination of the service profit chain in retail banking", *Journal of Service Research*, 1(1), 18-31.
- Lytle, R. S., Hom, P. W. and Mokwa, M. P. (1998) "SERVQUAL: A managerial measure of organizational service-orientation", *Journal of Retailing*, 74(4), 455-489.
- Marshall, G. W., Baker, J. and Finn, D. W. (1998) "Exploring Internal Customer Service Quality", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4-5), 381-392.
- Morrison, K. A. (1996) "An empirical test of a model of franchisee job satisfaction", *Journal of Small Business Management*, 34(3), 27-41.
- Morrall and Katherine (1994) "Service quality: the ultimate differentiator", *Bank Marketing*, 26(10), 33-38.
- Normann, R. (1984) *Service Management*, Wiley, New York, NY.
- Organ, D. W. (1988) "A restatement of the satisfaction performance hypothesis", *Journal of Management*, 14, 547-557.
- Organ, D. W. (1990) "The motivational basis for organizational citizenship behavior", *Research in organizational behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D. W. and Konovsky, M. A. (1989) "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior", *Journal of applied Psychology*, 74, 157-164.
- Parasuraman, A. V., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1988) "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perception question", *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

- Parasuraman, A. V., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1985) "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, 49(3), 41-50.
- Parasuraman, A. V., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1991) "Understanding Customer Expectations of Service", *Sloan Management Review*, 32(Spring), 39-48.
- Peppers, D. and Rogers, M. (1993) *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, New York: Doubleday.
- Price, L. L., Arnould, E. J. and Deibler, S. L. (1995) "Consumers emotional response to service encounters", *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 34-63.
- Puffer, S. M. (1987) "Prosocial behavior, noncompliant behavior, and emotional responses to service encounters, International", *Journal of Service Industry Management*, 72, 615-621.
- Regan, W. J. (1963) and Moores, B. (1997) "Operationalising the quality of internal support operations in service organizations", *Advance in Service Marketing and Management*, 6, 147-170.
- Sasser, W. E. and Arbeit, P. S. (1976) "Selling jobs in the service sector", *Business Horizons*, 19(3), 61.
- Schneider, B. and Bowen, D. E. (1985) "Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension", *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423-433.
- Schneider, B. 1986. Notes on Climate and Culture, in Creativity in Services Marketing. M. Venkatesan et al., eds., *American Marketing Association*, Chicago, 63-67.
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Schneider, B., DeBora, S. and Babby, C. V. (1994) "A comparison job satisfaction between public and private sector managers:", *Public Administration Quarterly*, 17(1), 68-83.
- Schlesinger, L. A. and Heskett, J. L. (1991) "Breaking the Cycle of Failure in Services", *Sloan Management Review*. 32(3), 17-28.
- Silvestro, R. and Cross, S. (2000) "Applying the service profit chain in a Retail environment challenging the "satisfaction mirror"", *International Journal of Service Industry Management*, 11(3), 244-256.
- Tamini, N. and Gershon, M. (1995) "A Tool for Assessing Industry TQM Practice Versus The Deming Philosophy", *Production and Inventory Management Journal*, First Quarter, 27-32.
- Tsaur, S. H. and Lin, Y.C. (2004) "Promoting Service Quality in Tourist Hotels: The Role of HRM Practices and Service Behavior", *Tourism Management*, 25(4), 471-481.
- Varey, R. J. (1995) "Internal marketing: A review and some interdisciplinary research challenges", *International Journal of Service Industry Management*. 6(1), 40-63.
- Wall, G. and McDonald, M. (2007) "Improving bus service quality and information in Winchester ", *Transport Policy* , 14(2), 165-179.
- Williams, J. G. (1999) "The impact of employee performance cues on guest loyalty, perceived value and service quality", *The Service Industries Journal*, 19(3), 97-118.
- Winsted, K. F. (2000) "Service behaviors that lead to satisfied customers", *European Journal of Marketing*, 34(3-4), 399-417.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and Berry, L. L. (1990) *Delivering quality service: Balancing customer perception and expectations*, Macmillan, New York.

Zemke, R., and Bell, C. (1990) "Service Recovery: Doing Right in Second Time"
Training, 27(6), 42-48.

Zerbe, W. J., Dobni, D. and Harel, G. H. (1998) "Promoting employee service behavior: The role of perceptions of human resource management practices and service culture", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15(2), 165-179.



附錄一 研究問卷

親愛的駕駛朋友您好:

感謝您撥冗填寫此學術研究問卷，本研究主要目的是探討『公車公司內部服務品質與駕駛服務行為關係之研究』，期能作為公車業提昇內部服務品質之參考。

本問卷乃採不記名方式，全部資料僅供統計分析之用，絕不對外公開，答案並無對錯，請就您實際的體驗與意見安心填答，感謝您的協助。

謹此 敬祝您

工作愉快 心想事成

國立政治大學行政管理碩士學程

指導教授 高安邦 博士

研究生 謝敏華 敬啟

中華民國九十八年十一月十二日

第一部份 請就您對於公司的「內部服務品質」之實際感受程度，予以勾選項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
1. 我認為公司在公車上所提供的設備是現代化.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 公司所提供有關的公車路線資訊是正確.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 公司提供的資訊，能幫助我提供乘客完善的服務.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 公司的政策會讓我無法完全提供給旅客良好的服務.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 在公司現行的服務規範下，我在車上服務時無法任意改變服務流程..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 本公司駕駛員的服務流程比其他公司規定繁重.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 當公司作業程序改變時，會主動對駕駛員說明清楚.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 行車時，能與同線駕駛能互助合作完成整趟服務.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 駕駛員間皆能彼此相互關懷.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 為了不影響排班派遣困擾，我願意接受任何派遣與班表.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我的站長願意傾聽我的問題.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. 當我工作遇到困難時，主管能給予適當的協助.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我認為公司非常關心我的生涯發展.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我認為我的工作表現對公司是重要的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 在公司現有的資源下，可以使我充分發揮服務精神.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 公司的營運路線規劃對我個人營收績效是有幫助的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我覺得我的公司是一個值得長期任職的公司.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 我認為我的公司沒有任何值得讚揚之處.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 公司所重視的服務內容與我的認知相同.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 公司提供的年度複訓是足夠的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 公司提供的在職訓練是足夠的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 新進駕駛員公司會提供完整的服務訓練課程.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 公司會提供完整的行車安全訓練課程予駕駛員.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 我很滿意公司目前針對駕駛員所提供的教育訓練課程.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. 公司會定期的舉行會議與駕駛員溝通.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. 我與直屬主管的溝通管道是暢通的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. 跨越直屬主管，我與高階主管溝通是暢通的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. 如果獲得乘客的稱讚，我會受到公司表揚.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. 我認為在行車途中提供良好的服務，就能得到肯定.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. 我以身為駕駛員為榮(薪水、職業別).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. 公司經常公開表揚優良之駕駛員.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. 整體而言公司所提供的內部服務品質令我感到滿意.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二部份 以下問題是有關駕駛員執勤時的「服務行為」描述，請依您的實際認知予以勾選項目	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
1. 我會依照公司規定的職責來提供車上服務.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我能熟悉在不同路線服務流程.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我會確實完成駕駛員工作範圍內應提供之服務.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 在職責內我會以愉悅的心情來提供乘客的要求.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. 我曾經因為過於忙碌，而忘記提供乘客的服務.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我能確實地提供乘客需要的服務.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我具備駕駛員應有的良好禮儀.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 行車中，我會依乘客的需求與狀況提供服務.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我能熟悉乘客並且提供適當的服務.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我會幫助乘客處理不在駕駛員工作範圍內的問題.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 當乘客發生特殊狀況時，我會主動地提供協助與服務.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 工作上的任何小細節，我總是能注意到並妥善處理.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 在行車中我會主動協助乘客排解其不適.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

三、個人基本資料

1. 您的性別：男 女
2. 您的班別：雙班 單班
3. 您的年齡：35歲以下 36-40歲 41-45歲 46-50歲 51-55歲
56-60歲 60歲以上
4. 婚姻狀況：已婚 未婚 其他(鰥、寡、離)
5. 您的教育程度：國小 國中 高中職 大專(含)以上
6. 請問您在公司擔任駕駛員年資為：
- 2年以下 2年以上未滿3年
3年以上未滿5年 5年(含)以上
7. 平均月薪：3.5萬(含)以下 4~5萬(含)以下
5~6萬(含)以下 6~7萬(含)以下
7~8萬(含)以下 8萬(含)以上



附錄二 LSD 比較表

附表 1 年齡對內部服務品質之政策與程序構面之 LSD 比較結果表

年齡分組	平均值	年齡平均值間之差異值					
		(1)35 歲以下	(2)36-40 歲	(3)41-45 歲	(4)46-50 歲	(5)51-55 歲	(6)56-60 歲
(1)35 歲以下	3.085						
(2)36-40 歲	3.066	0.0196					
(3)41-45 歲	3.064	0.0210	-0.0014				
(4)46-50 歲	3.005	0.0802	0.0606	0.0592			
(5)51-55 歲	3.000	0.0853*	0.0657	0.0643	0.0051		
(6)56-60 歲	3.022	0.0629	0.0433	0.0419	-0.0173	-0.0224	
(7)60 歲以上	2.767	0.3186*	0.2990*	0.2976*	0.2384*	0.2333*	0.2557*

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

資料來源：研究者自行整理

附表 2 年資對內部服務品質之政策與程序構面之 LSD 比較結果表

年資分組	平均值	年資平均值間之差異值		
		(1)2 年以下	(2)2-3 年	(3)3-5 年
(1)2 年以下	3.081			
(2)2-3 年	3.108	-0.0274		
(3)3-5 年	3.055	0.0258	0.0532	
(4)5 年以上	3.009	0.0722*	0.0996*	0.0464

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

資料來源：研究者自行整理

附表 3 年資對服務行為之角色外服務行為構面之 LSD 比較結果表

年資分組	平均值	年資平均值間之差異值		
		(1)2 年以下	(2)2-3 年	(3)3-5 年
(1)2 年以下	3.327			
(2)2-3 年	3.560	-0.2334*		
(3)3-5 年	3.450	-0.1235	0.1099	
(4)5 年以上	3.500	-0.1731*	0.0603	-0.0496

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

資料來源：研究者自行整理

附表 4 平均月薪對服務行為構面之 LSD 比較結果表

平均月薪分組	平均值	平均月薪平均值間之差異值				
		(1)3.5 萬以下	(2)4-5 萬	(3)5-6 萬	(4)6-7 萬	(5)7-8 萬
(1)3.5 萬以下	3.803					
(2)4-5 萬	3.836	-0.0331				
(3)5-6 萬	3.833	-0.0302	0.0029			
(4)6-7 萬	3.950	-0.1471*	-0.1140*	-0.1169*		
(5)7-8 萬	4.095	-0.2924*	-0.2593*	-0.2622*	-0.1453	
(6)8 萬以上	4.365	-0.5628*	-0.5297*	-0.5326*	-0.4157	-0.2704

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

資料來源：研究者自行整理

附表 5 平均月薪對服務行為之角色內服務行為構面之 LSD 比較結果表

平均月薪分組	平均值	平均月薪平均值間之差異值				
		(1)3.5 萬以下	(2)4-5 萬	(3)5-6 萬	(4)6-7 萬	(5)7-8 萬
(1)3.5 萬以下	3.855					
(2)4-5 萬	3.904	-0.0492				
(3)5-6 萬	3.910	-0.0555	-0.0063			
(4)6-7 萬	4.027	-0.1723 *	-0.1231 *	-0.1168 *		
(5)7-8 萬	4.182	-0.3269 *	-0.2777 *	-0.2714 *	-0.1546	
(6)8 萬以上	4.341	-0.4860	-0.4368	-0.4305	-0.3137	-0.1591

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

資料來源：研究者自行整理

附表 6 平均月薪對服務行為之角色外服務行為構面之 LSD 比較結果表

平均月薪分組	平均值	平均月薪平均值間之差異值				
		(1)3.5 萬以下	(2)4-5 萬	(3)5-6 萬	(4)6-7 萬	(5)7-8 萬
(1)3.5 萬以下	3.515					
(2)4-5 萬	3.459	0.0557				
(3)5-6 萬	3.406	0.1088	0.0531			
(4)6-7 萬	3.524	-0.0085	-0.0642	-0.1173		
(5)7-8 萬	3.618	-0.1025	-0.1582	-0.2113	-0.0940	
(6)8 萬以上	4.500	-0.9849 *	-1.0406 *	-1.0937 *	-0.9764 *	-0.8824 *

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

資料來源：研究者自行整理