

內、外部服務品質與整體顧客滿意度之關係探究

-以新竹牧場為例

¹ 鄧維兆 ² 江淑澄

¹ 中華大學 經營管理研究所副教授

² 中華大學 經營管理研究所 研究生

E-mail : simond@chu.edu.tw(論文聯絡人)

摘要

在今日激烈競爭的產業環境下，服務業管理者除了極注重外部行銷外，內部行銷也是其極需關切與正視的課題。依服務利潤鏈的觀點，企業若想讓外部顧客對其所提供服務感到滿意，則必須先要讓其內部顧客(員工)滿意。因此內部服務品質、外部服務品質與整體顧客滿意度三者間存有何種關係是值得加以探索研究的。本研究以個案研究方式，運用文獻探討、問卷調查、敘述統計、信度分析、因素分析、相關分析、偏相關分析與重要度績效分析來進行了三者間之關係探索研究與關鍵服務品質屬性之確認。研究結果顯示，三者間皆有正向相關，而內部服務品質關鍵屬性有 6 項，外部服務品質關鍵屬性有 5 項。此內、外部服務品質關鍵屬性的提出將可作為個案烘培店改善服務品質時之參考。

關鍵字： 內部服務品質、外部服務品質、顧客滿意度、重要度績效分析

1. 緒論

隨著國民所得增加及週休二日政策的實施，服務業不斷地蓬勃發展。旅遊業、交通業、旅館業、休閒遊憩業、餐飲業等都紛紛展現出自己的成長潛力，其中又以餐飲業最為的顯著。根據觀光局中華民國 94 年國人旅遊狀況調查【4】顯示，餐飲佔國人國內旅遊每人每次平均總花費(2,080 元)的 24%，平均每人每次花費金額為 505 元，而其餘花費項目依支出高低次序分別為交通費(23%)、購物費(22%)、住宿費(15%)及娛樂費(7%)。另外，觀光局中華民國 94 年來台旅客消費及動向調查【3】指出來台旅客其於旅館外之餐飲花費為每人每日平均總花費(207.5 美元)的 11.37%，平均每人每日花費金額為 24.34 美元，僅次於旅館內支出費(46.09%)與購物費(22.08%)。由此可知，餐飲服務無論在國人國內旅遊或外國人來台觀光旅遊上，皆佔有舉足輕重的地位。

餐飲服務業之經營競爭比起觀光產業中其他服務業更為激烈。因行業進入門檻低，故競爭者眾多。另外顧客餐飲需求變化相當快，而且顧客在服務模式及服務品質上也較以往更加要求。因此餐飲業者除了要用美味可口產品去留住客人外，良好的外部顧客服務品質也絕對是影響顧客滿意度與顧客忠誠度之因素。而

良好外部服務品質是由內部顧客(員工)經服務傳遞後，外部顧客所給予的良好服務績效評價。依「服務利潤鏈」的觀點，企業若想讓外部顧客對其所提供服務感到滿意，則必須先要讓其內部顧客(員工)滿意【7】。因為高品質的內部服務品質可提升員工滿意度，進而促使員工會以積極與熱誠的工作態度來完成服務之傳遞，最後達到外部顧客滿意度提昇、外部顧客忠誠度增強、再消費意願提升與企業獲利潤提升【11】。服務企業體必須了解服務生產之傳遞均需透過企業內的員工來進行，特別是以人為本之服務活動商品，員工服務傳遞本身就是服務產品之一，故唯有先讓員工對其工作感到滿意，也就是提升內部服務品質，才可能促成外部服務品質之良好評價【2】。

烘培業也像一般零售業一樣，非但要以「顧客導向」理念來設計麵包糕點之口味與樣式，還需開發能增加消費價值之服務，並做好外部服務品質。而無論有形之麵包糕點或無形之服務，皆是由內部顧客來加於生產與服務，故「服務利潤鏈」的關係也應存在於此種餐飲服務業中。本研究旨在針對烘培業進行內部、外部服務品質與整體顧客滿意度之關係探索研究，希望所得研究結果能再次驗證「服務利潤鏈」之正確性與一般適用性，另外對烘培業提供可參考遵循之內外部服務品質改善方向，以期最後能達顧客滿意度與顧客忠誠度提昇、再消費意願提升與企業獲利潤提升之目的。根據上述說明，本研究之研究目的如下：(1)確認個案烘培店內部服務品質之實際感受現況；(2)確認個案烘培店外部服務品質之實際感受現況；(3)探討內部服務品質與外部服務品質之關係；(4)探討內、外部服務品質與整體顧客滿意度之關係；(5)指出關鍵影響顧客滿意度之內、外部服務品質屬性分別為何，並提出相關改善建議。而本研究是以新竹市中正路新竹牧場總店為個案烘培店來進行研究，問卷調查對象分為公司的內部顧客(員工)與來店消費的外部顧客。

2. 研究方法

本研究旨在以新竹市中正路新竹牧場總店為研究之範圍與對象，運用問卷調查法進行內、外部服務品質與整體顧客滿意度之關係探索，另外亦運用 IPA 分析進行關鍵影響顧客滿意度之內、外部服務品質屬性之確認。本研究整體研究之調查問卷設計、抽樣調查規劃、問卷預試與修正、資料分析方法與關鍵內、外部服務品質屬性確認之程序作法將詳述如下：

2.1 調查問卷設計

因本研究之主要研究方法為問卷調查法，故調查問卷的合適設計與有效性是研究之根基。而因本研究需分別對內部服務品質與外部服務品質進行調查問卷，故調查問卷設計可分內部服務品質問卷設計與外部服務品質問卷設計。內部服務品質問卷設計部分，本研究主要參考 Hallowell *et al.*【6】所提之內部服務品質八大品質構面(工具、政策與程序、團隊合作、管理資源、目標合作、有效的訓練、溝通、獎酬與褒揚)與 33 項問題為問卷設計之基礎。而外部服務品質問卷設計部

分，本研究主要參考 Parasuraman *et al.* 【16】所提之服務品質五大構面(有形性、可靠性、反應性、保證性及關懷性)與 22 項問題為問卷設計之基礎，另外烘培業之特性亦加入問卷問項設計考量中。經初步品質屬性問項選定並與個案烘培店經理討論後，內部服務品質問卷之品質屬性問項總計 24 題，外加 1 題整體內部顧客滿意度之調查問項。外部服務品質問卷之品質屬性問項總計 23 題，外加 1 題整體外部顧客滿意度之調查問項。

而在內部與外部服務品質評量上，本研究採用 Cronin and Taylor 【5】以修正 SERVQUAL 模式 【13, 16】而得的 SERVPERF 模式。因為 Cronin and Taylor 【5】認為以簡單的服務績效而不需要服務期望與服務實際感受來計算服務品質之評價，而且他們也指出 SERVPERF 模式較 SERVQUAL 模式具有較佳之預測能力及輻合效度(convergent validity)與辨別效度(discriminating validity)。Peter *et al.* 【17】與翁崇雄【1】在他們實證研究中，也認定 SERVPERF 模式較 SERVQUAL 模式具有較佳之預測能力。後來，Parasuraman *et al.* 【15】首先反駁 SERVPERF 模式在信度、效度及預測能力上會比 SERVQUAL 模式佳，但很快地，Parasuraman *et al.* 【14】則承認 SERVPERF 模式具有較佳之預測能力。SERVPERF 模式評量服務品質的計算公式如下：

$$Q=P \quad (1)$$

Q: 服務品質評量(Perceived Service Quality)

P: 顧客接受服務後所評價之服務績效(Service Performance)

兩份調查問卷皆以結構性封閉式問題方式設計為二大部分，第一部份是服務品質服務績效之調查與整體顧客滿意度之調查，第二部份是受訪者之人口統計資料。問卷調查問題的答案皆採用李克特 (Likert) 五點量尺，受訪顧客將依自身考量選擇 1 分至 5 分之答案。5 分表示服務績效為「非常滿意」，3 分表示服務績效為「普通」，1 分表示服務績效為「非常不滿意」。

2.2 抽樣調查規劃與問卷預試修正

本研究之調查對象為新竹市中正路新竹牧場總店之內部顧客(員工)與實際消費之外部顧客。問卷預試部份，則於95年1月初對10員工進行內部服務品質問卷之預試與對40名消費外部顧客進行了外部服務品質問卷之預試。兩份問卷預試完成後，調查問卷問項初稿在修正不適處後，便定稿為正式調查問卷。而正式問卷之發放調查係於95年1、2、3月底分別執行一次。內部服務品質問卷之調查是採普查方式，由店經理交與全體員工進行問卷填答與回收，。而外部服務品質問卷之調查是採現場訪問法，由訪問員於店外對已消費完畢之外部顧客進行便利抽樣法之調查工作，且問卷由顧客自行完成填寫再交還訪問員做最後之確認檢查。

2.3 資料分析方法

回收有效的內、外部服務品質問卷資料，將透過 SPSS for Windows 10.0 版統計應用軟體進行問卷之「信效度分析」。由於內部服務品質問卷是針對同樣員工連續三個月進行服務績效評鑑，故會先行計算每一位員工對各內部服務品質屬性績效評鑑之平均值，在進行後續相關分析。而外部服務品質問卷部份，則是針對連續三個月之總回收有效問卷進行後續相關分析。另外針對內、外部服務品質問卷資料進行個案烘培店內、外部服務品質實際感受現況之「敘述統計分析」。接著針對內、外部服務品質與整體顧客滿意度三者間進行「相關分析」。最後執行「關鍵服務品質屬性確認之程序作法」以確認服務品質重要度高與服務績效評鑑低的「關鍵服務品質屬性」為何。

2.4 關鍵服務品質屬性確認之程序作法

關鍵服務品質屬性之確認是經由重要度績效分析來加以確認的。若服務品質屬性經 IPA 分析後是落於「高重要度且低評鑑績效」之區域，則該服務品質屬性便是分析者急需改善之服務品質屬性【9】，也就是本研究所稱之關鍵服務品質屬性。IPA 分析是一個二維矩陣圖分析。在矩陣圖中，品質屬性之評鑑績效與重要度分別為 X 軸與 Y 軸。而 X 軸與 Y 軸之中心線是各品質屬性之評鑑績效與重要度的總平均值(見圖 1)。



圖 1. 重要度績效分析(資料來源：Martilla and James 【9】)

其中評鑑績效就是 SERVPERF 模式問卷中之 P 量測值(見公式(1))。而重要度部份，本研究採用 Matzler *et al.* 【10】所提之隱性重要度(Implicitly derived importance)求解方法進行本研究重要度之獲得。他們是運用偏相關分析法處理各服務品質屬性與整體顧客滿意度之偏相關關係(探討整體顧客滿意度與特定一個服務品質屬性之相關關係且其他服務品質屬性固定不變)，而所得之各偏相關係數便定義為各服務品質屬性之隱性重要度。當各服務品質屬性之隱性重要度與評鑑績效皆已知後，依上一段之陳述做法繪製出 IPA 分析之二維矩陣圖，而落於方格二之

服務品質屬性便是關鍵服務品質屬性。

3. 資料分析與結果

3.1 樣本特質分析

內部服務品質問卷之有效問卷數為 30 份。其中在性別部份，男性占 42%、女性占 58%；年齡 20 歲(含)以下為 27.5%、21~30 歲為 52.2%、31~40 歲為 11.6%、41~50 歲為 7.2%、51~60 歲為 1.4%；教育程度顯示國小(含)以下為 1.4%、國(初)中為 17.4%、高中(職)為 40.6%、專科為 7.2%、大學為 31.9%、研究所(含)以上為 1.4%；婚姻狀況中，已婚為 27.5%、未婚為 72.5%；職階是職員為 82.6%、幹部或主管為 17.4%；服務年資 1 年(含)以下為 39.1%、1~3 年為 37.7%、4~6 年為 11.6%、7~9 年為 5.8%、10 年(含)以上為 5.8%。

外部服務品質問卷每月發放 120 份並實施三個月，共計 360 份，回收 351 份，扣除無效問卷 27 份，有效問卷為 324 份。其中性別上，男性為 33.3%、女性為 66.7%；年齡 20 歲(含)以下為 22.8%、21~30 歲為 40.7%、31~40 歲為 16.4%、41~50 歲為 14.8%、51~60 歲為 4.9%、61 歲(含)以上 0.3%；教育程度顯示國小(含)以下為 0.9%、國(初)中為 10.8%、高中(職)為 22.8%、專科為 13.6%、大學為 40.7%、研究所(含)以上為 11.1%；職業中農林漁牧業為 0.6%、軍公教業為 6.8%、工業為 9.3%、商業為 10.8%、服務業為 18.8%、自由業為 7.4%、學生為 39.8%、其他為 6.5%；每月平均到店次數 1~4 次為 66%、5~8 次為 18.5%、9~12 次為 10.8%、13 次(含)以上為 4.6 次。

3.2 信效度分析

本研究首先採用因素分析進行服務品質屬性構面的萃取，接著再以信度分析進行每個萃取之服務品質屬性構面的 Cronbach's α 值。藉由因素分析與信度分析結果來判斷內、外部服務品質問卷的信度與建構效度是否良好。其中因素分析是以主成份分析法及最大變異數轉軸法，特徵值大於 1，因素負荷量大於 0.4 的方式進行。表 1 呈現內部服務品質問卷之因素分析與信度分析結果，表 2 呈現外部服務品質問卷之因素分析與信度分析結果。因內、外部服務品質問卷之總累積因素負荷量分別為 70.463%與 53.072%。另外 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)檢定值對內、外部服務品質問卷分別為 0.946 與 0.913；而 Bartlett 球形檢定之 P 值兩者皆近似零。故兩種問卷之建構效度亦是無問題的【8】。而各服務品質屬性構面的信度皆大於 0.7，故本研究調查問卷之信度為高信度【12】。

3.3 內、外部服務品質之實際感受現況

經對有效問卷執行統計量計算，內部服務品質之實際感受總平均值為 3.781，標準差為 0.778。而外部服務品質之實際感受總平均值為 3.694，標準差為 0.674。故此

表示個案烘培店員工目前對公司所提供之內部服務評價是介於「普通」與「滿意」間。而外部顧客對個案烘培店所提供的服務評價也是介於「普通」與「滿意」間。實際感受現況結果說明了個案烘培店無論在內、外部服務品質上皆有努力改善的空間。

3.4 內部服務品質、外部服務品質與整體顧客滿意度三者間之關係

運用相關分析進行內部服務品質、外部服務品質與整體顧客滿意度三者間關係之探討，分析結果見表3。

由表3可知，內部服務品質(ISQ)與外部服務品質(ESQ)會互相影響並呈現正相關；內部服務品質(ISQ)與整體顧客滿意度(OCS)會互相影響並呈現正相關；外部服務品質(CSQ)與整體顧客滿意度(OCS)會互相影響並呈現正相關。

3.5 關鍵服務品質屬性之確認

依 2.4 節之程序作法執行內、外部服務品質關鍵服務品質屬性之確認。內部服務品質屬性落於高重要度與低服務評鑑績效第二象限方格內的服務品質屬性有「公司營運發展」、「公司適當的支援」、「公司內部有效溝通與協調」、「充分的教導設備」、「外部研習活動」及「獎勵良好表現」(見圖 2)。以上六項為個案烘培店內部服務品質之關鍵服務品質屬性，其將需要立即之改善強化。

而外部服務品質屬性落於高重要度與低服務評鑑績效第二象限方格內的服務品質屬性有「適時的回應要求」、「意外處理」、「與顧客的互動良好」、「注意顧客個別的需求」及「便利的訂購及外送服務」(見圖3)。以上五項為個案烘培店外部服務品質之關鍵服務品質屬性，其將需要立即之改善強化。

4. 結論

由分析結果顯示，個案烘培店員工目前對公司所提供之內部服務評價是介於「普通」與「滿意」間。而外部顧客對個案烘培店所提供的服務評價也是介於「普通」與「滿意」間。而內部服務品質與外部服務品質會互相影響並呈現正相關，另外內、外部服務品質與整體顧客滿意度間皆有互相影響並呈現正相關。因此驗證了「服務利潤鏈」的觀點，也就是，企業若想让外部顧客對其所提供服務感到滿意，則必須先要讓其內部顧客(員工)滿意。最後，藉由運用重要度績效分析找出可提升個案烘培店內、外部服務品質之關鍵服務品質屬性。其中內部服務品質之關鍵服務品質屬性共有六項，故建議個案烘培店應加強此六項之改善，好讓員工在進行服務傳遞時能有良好之服務品質。而外部服務品質之關鍵服務品質屬性共有五項，也是個案烘培店要積極改善之重點，以達外部顧客最高滿意度的目標。相信在經努力改善後，個案烘培店定能讓內部顧客與外部顧客感到滿意，進而提升公司之經營績效並產生企業永續經營之競爭優勢。

表1. 內部服務品質問卷之因素分析與信度分析

構面名稱	問項	特徵值	變異數的 %	Cronbach's α 值
教育訓練	22. 公司會和員工討論工作內容和心情，並能給予正面回應和開導	5.089	21.204	0.9128
	23. 公司能依員工服務年資和工作能力給予適當的升遷			
	19. 公司有給予足夠的時間讓員工接受訓練			
	17. 公司能提供充分的教導設備來教導員工學習新知			
	18. 公司會鼓勵員工參加外部研習活動			
	20. 公司主管會聆聽員工意見，並給予回應			
	24. 對於公司決策年節獎金的方式和發放均能感受其公平性			
	6. 公司營運發展目標明確且可行性高			
	16. 部門間彼此合作能有效提昇服務品質的執行			
管理支援	8. 公司之服務工作理念制定合適	3.302	13.76	0.8335
	7. 任職部門內有著同理心和相互支持的氣氛			
	11. 在服務顧客的過程中，能受到公司適當的支援以便強化提昇服務品質			
	12. 管理者能授予員工所需要的自由空間（如權力、工作方式）以完成工作			
	4. 公司在制度或措施的更新變革時，會視員工反應調整			
團隊合作	15. 公司部門間相處融洽	3.108	12.949	0.8017
	14. 公司各部門同事間相互共同合作以完成工作			
	21. 公司內部非正式的溝通管道暢通無礙			
	13. 公司很重視我所擔負的工作			
營運工具	1. 公司能提供各項有形、無形的軟硬體設施協助員工完成工作	3.066	12.776	0.8716
	2. 公司能依據員工的實際需求改善現有的設施			
	3. 公司對於提供員工工作所需的服務工具之保養與維修能有效率執行			
公司政策	9. 部門內整體環境安全舒適且動線流暢	2.346	9.774	0.8252
	10. 管理者會主動詢問員工工作情形並給予支援			
	5. 公司在政策推行上，能有效規劃相關配套措施			
累積解釋變異量			70.463%	

表 2. 內部服務品質問卷之因素分析與信度分析

構面名稱	問項題號	特徵值	變異數 的%	Cronbach's α 值
有形性	2. 店內整體環境舒適（例：採光、擺設、動線……）	4.29	18.652	0.8561
	3. 本店服務人員的服裝儀容整齊清潔			
	1. 本店具有符合潮流及現代感之裝潢與擺設			
	4. 本店提供多樣化產品及飲料供顧客選擇			
	6. 結帳正確且有效率			
	8. 產品新鮮且衛生			
	18. 服務人員具有良好的溝通能力			
	15. 服務人員具有親切和藹的服務態度			
	7. 產品目錄中所提供之產品特性與實際產品相符			
反應性	11. 服務人員具有迅速效率處理狀況與意外事件的能力	4.1474	18.032	0.8335
	13. 服務人員能敏銳地察覺顧客所需			
	12. 服務人員很願意協助您			
	10. 服務人員從未因為太過忙碌而未回應您的要求			
	9. 服務人員能正確解答顧客問題			
	14. 業者提供有顧客申訴、抱怨及表達意見的管道，並會立即處理			
可靠性	23. 服務人員會注意顧客個別的需求	3.7691	16.3872	0.8577
	21. 營業時間對顧客來說是方便的			
	22. 服務人員與顧客互動良好			
	16. 服務人員具有專業知識與技能			
	17. 服務人員能提供使顧客安心並感到滿意的服務			
	20. 服務人員能秉持顧客至上理念並以顧客立場思考			
	19. 服務人員能維持產品良好的外觀			
	5. 產品目錄訊息詳盡且正確			
累積解釋變異量			53.0717%	

表 3. 內、外部服務品質與整體顧客滿意度相關分析表

相關分析	平均數	標準差	Pearson 相關		
			ISQ	ESQ	OCS
ISQ	3.781	0.778	1		
ESQ	3.694	0.674	0.100	1	
OCS	3.864	0.629	0.023	0.681	1

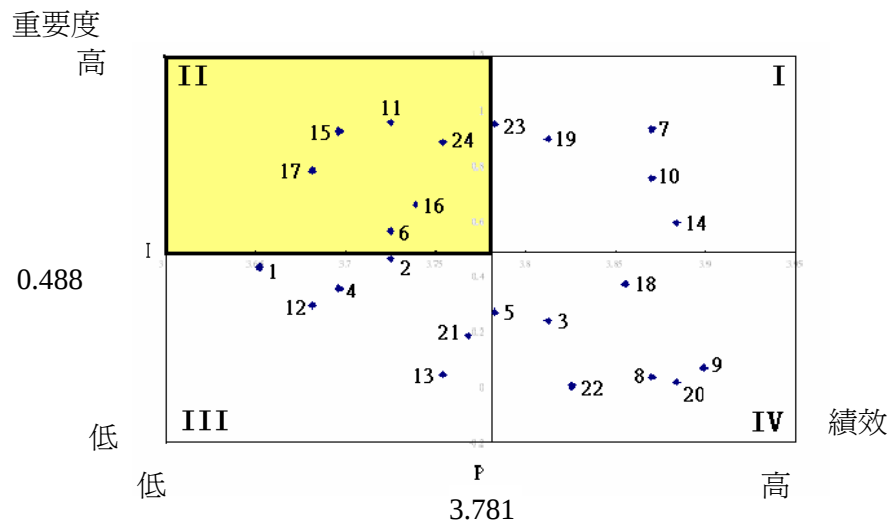


圖 2. 內部服務品質之重要度績效分析矩陣圖

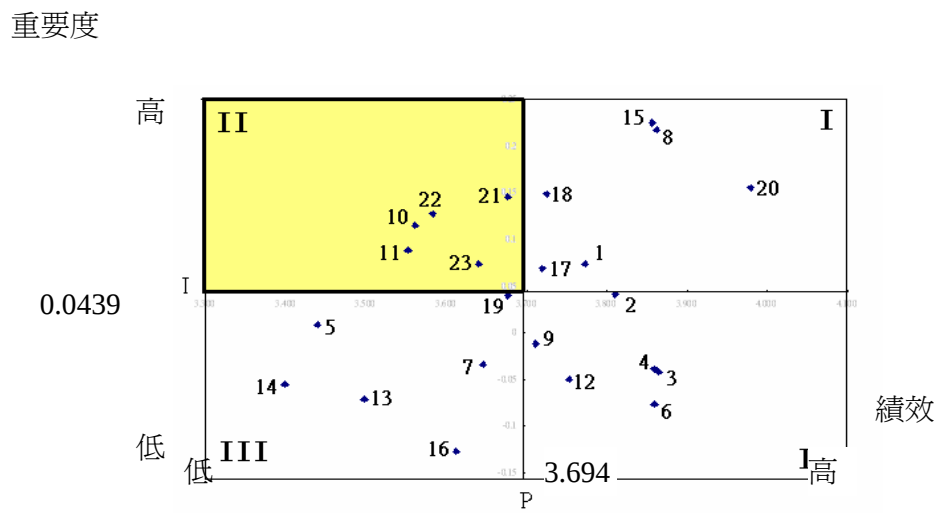


圖 3. 外部服務品質之重要度績效分析矩陣圖

參考文獻

1. 翁崇雄，「服務品質評量模式之研究」，*中山管理評論*，8(1)，105-122 (2000)。
2. 涂慧娟、羅榮司，「銀行員工工作滿足感之研究-以台中地區為例」，*產業金融*，114，80-93 (2002)。
3. 觀光局，*中華民國 94 年來台旅客消費及動向調查*，觀光局，台北 (2006^b)。
4. 觀光局，*中華民國 94 年國人旅遊狀況調查*，觀光局，台北 (2006^a)。
5. Cronin, J. J. and S. A. Taylor, 1992, "Measuring service quality: a reexamination and extension," *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 55-68.
6. Hallowell, R., L. A. Schlesinger and J. Zornitsdy, 1996, "Internal service quality, customer and job satisfaction: linkages and implications for management," *Human Resource Planning*, Vol. 19, No. 2, pp. 20-31.
7. Heskett, J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Jr. Sasser and L. A. Schlesinger, 1994, "Putting the service-profit chain to work," *Harvard Business Review*, Vol. 72, pp. 164-174.
8. Kaiser, H. F., 1974, "An index of factorial simplicity," *Psychometrika*, Vol. 39, pp. 31-36.
9. Martilla, J. A. and J. C. James, 1997, "Importance-Performance Analysis," *Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 1, pp. 77-79.
10. Matzler, K., M. Fuchs and A. K. Schubert, 2004, "Employee satisfaction: does Kano's model apply?," *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 15, No. 9/10, pp. 1179-1198.
11. McDermott, L. C. and M. Emerson, 1991, "Quality and service for internal customer," *Training & Development Journal*, Vol. 45, pp. 61-64.
12. Nunnally, J. C., 1978, *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
13. Parasuraman, A., L. L. Berry and V. A. Zeithaml, 1985, "A conceptual model of service quality and its implications for future research," *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 41-50.
14. Parasuraman, A., V. A. Zeithaml and L. L. Berry, 1994^b, "Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria," *Journal of Retailing*, Vol. 70, No. 3, pp. 201-230.
15. Parasuraman, A., V. A. Zeithaml and L. L. Berry, 1994^a, "Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research," *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 111-124.
16. Parasuraman, A., V. A. Zeithaml and L. L. Berry, 1988, "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality," *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 12-40.

17. Peter, J. P., G. A. Churchill and T. Brown, 1993, "Caution in the use of difference scores in consumer research," *Journal of Consumer Research*, Vol. 19, No. 3, pp. 655-662

The Relationship of Internal Service Quality, External Service Quality and Overall Customer Satisfaction

¹Wei-Jaw Deng ²Shu-Ying Chiang

^{1,2}Graduate School of Business Administration, Chung Hua University

Abstract

Nowadays the internal marketing is an important management issue of service industry besides external marketing. According the viewpoint of Service Profit Chain, the achievement of internal customer (employee) satisfaction is the base for presuming excellent external customer satisfaction. Only when employee feels satisfaction, he or she will deliver high quality service to customer. Therefore, the relationship of internal service quality, external service quality and overall customer satisfaction are needed to discuss. The research results appear that the relationship of internal service quality, external service quality and overall customer satisfaction are all positive relationship. There are six critical quality attributes of internal service quality and five critical quality attributes of external service quality. These critical quality attributes can be used by case study bakery store to improve its internal and external service quality. Furthermore, the business competition advantage can be achieved.

Keywords: internal service quality, external service quality, customer satisfaction, IPA