

管理評論

MANAGEMENT REVIEW

第二十三卷 第三期 2004年7月

- 廠商策略行為相似性與廠商績效之關係
鍾憲瑞、方至民、陳慶樑 1
- 服務失誤之補償效果：跨文化服務接觸的檢視
黃吉村、渥頓、李奇勳、劉宗其 23
- 如果被唬弄了你會怎樣？探討唬弄式網路廣告之效果
郭貞、張卿卿 53
- 台灣第三代行動通訊業務執照發放政策之經濟分析
張興華 71
- 廣告與自我一致性效果.....張卿卿 93
- 應用心理分析於銀行業市場區隔與顧客忠誠度之研究
池文海、唐資文、簡麗萍 115

財團法人光華管理策進基金會 發行

網址：<http://www.mars.org.tw>

※本刊獲國科會評定收錄於TSSCI中※

※本刊榮獲國科會社會科學研究中心補助期刊編輯費用※

服務失誤之補償效果：跨文化服務接觸的檢視

Service Recovery Effects: An Inter-cultural Service Encounters Examination

黃吉村* 渥頓** 李奇勳*** 劉宗其****
Chi-Tsun Huang Clyde A. Warden Chi-Hsun Lee Tsung-Chi Liu

(Received Nov.27, 2003; First Revision Feb.5, 2003; Accepted Apr.27, 2004)

摘要：隨著國際交流往來密切，服務業要面對的不再僅止於本國消費者，外國消費者的比例已逐漸加重，跨文化服務議題將日形重要，尤其服務失誤的避免與補償措施的應用都會影響服務提供者的商譽，不容忽視。Stauss & Mang 認為跨文化的事後歸因會降低服務期望水準，使服務績效缺口縮小，然而其並未考慮補償效果。本文則加入補償效果，並以網路調查進行重要事件法收集資料，據此探討消費者在國內與海外，對服務失誤的認定與補償措施評價是否有差異，且與 Stauss & Mang 模式兩相對照，提出可能的解釋。研究結果發現：消費者對服務失誤認定的參考架構不依時空而變，因此對服務失誤的認定，並不因在國內、外之文化情境不同而有差異。當服務提供者於服務失誤後採取負面回應的補償措施時，不分國內外，均出現文獻所稱的「雪上加霜」效果，使原已不佳的滿意度進一步惡化。不過，當有滿意的補償措施時，消費者會有正向的歸因，因此事後認知的滿意水準提高使服務提供的績效缺口縮小，而且跨文化的經濟補償具有如放大鏡般的擴大效果，其補償滿意度會大於本國業者的補償效果。

關鍵詞：服務接觸、跨文化、重要事件法、雪上加霜

Abstract: Although inter-cultural encounters raise numerous complex issues, they are growing in frequency. This study examined inter-cultural service encounters experienced at restaurants, in order to compare the stages consumers go through in domestic and foreign settings when judging satisfaction of the service. Chinese restaurant customers' service failure experiences both inside and outside a Chinese cultural setting are explored. This research follows Stauss

* 國立屏東商業技術學院國貿系副教授

Associate Professor, Department of International Trade, National Ping-Tung Institution of Commerce.

** 國立彰化師範大學企管系教授

Professor, Department of Business Administration, National Changhua University of Education.

*** 國立聯合大學經營管理學系副教授

Associate Professor, Department of Business Management, National United University.

**** 國立成功大學企管學系教授

Professor, Department of Business Administration, National Cheng Kung University.

本研究承蒙國科會研究計畫補助(編號：NSC89-2416-H-006-054)，謹此致謝。

and Mang's model that consumers may change their expectation level after encountering service failure abroad. We also inspect the recovery effects that Stauss and Mang ignored. Yet findings show that Chinese consumers do in fact retain their service expectations while traveling to foreign cultures. However, when experiencing service failures, there is a benefit given to foreign positive service recoveries and especially the compensation benefit is greater than that of domestic same recovery. But if consumers were offered negative service recoveries, the double deviation effect that dissatisfaction deteriorates will emerge and intercultural negative recoveries will obtain similar outcomes in return as do domestic cases.

Keywords: Inter-culture, Service Encounters, Critical Incident Techniques (CIT), Double Deviation

壹、前言

「全球化」趨勢帶給服務業二個跨文化課題：一是旅遊產業的勃興，使得多數國家國內的各類服務業，未來都有機會服務來自異文化的顧客；二是服務業國際化所導致的跨國經營。旅遊產業包括交通、住宿、休閒、主題樂園與餐飲服務業，均屬於服務為主的產品(service-based products) (Nickerson, 1996)。目前，全球十分之一就業機會與旅遊有關，總數達 2 億 5500 萬人，且在持續成長中，旅遊業因此被視為全球最大的產業 (Fisk, 1999)，未來人類跨越國界的旅行與互動將更形明顯 (Clark & Rajartnam, 1999)。另以已開發國家為例，服務部門佔海外直接投資 (FDI) 的比例，已超越工業部門 (Dicken, 1998, p.387)。而跨國服務與國內服務之不同，在於 (1) 服務管理跨越國境 (2) 涉及外國文化的交往、互動 (Clark & Rajartnam, 1999)，因此從服務業國際化來看，服務提供者也無法迴避文化議題，因為跨國經營勢必涉入不同的文化情境，面對不同文化的顧客、員工，使服務業也如其他產業般必須思考、權衡其提供的服務應全球標準化或當地化的策略選擇。是以瞭解服務接觸中，文化所扮演的角色，對服務業管理者而言益形重要，然而過去對跨文化服務接觸的研究卻十分有限 (Mattila, 1999; Stauss & Mang, 1999; Winsted, 1997)，因此仍待深入探討。

Mattila (1999) 認為文化對以「人員接觸為主」的服務業之影響，尤其深遠，因為人們的行事準則及價值判斷乃鑲嵌 (embodied) 在文化之中，所以文化很自然地融入

交易活動裡。換言之，文化隱然設定了一組遊戲規則，指示社會中交易過程裡的雙方如何分享共同的意義，以及應該如何互動 (D'Andrade, 1987; McCracken, 1991)。然而，勞力密集的服務業很難避免服務失誤 (Berry, 1980)，當在海外發生服務失誤時，異文化的「文化衝擊」(cultural shock)，所造成的認知失調與事後歸因 (Kanazawa, 1992; Wong & Weiner, 1981) 是否會與在自己的文化環境時有所不同？是否會有不同於自身文化氛圍中同一事件的事後評價？以上的論述，若置於服務接觸 (service encounter) 的情境下，即成為服務行銷的重要議題，值得加以探討。

然而，過去對跨文化服務失誤的實證研究屈指可數，Stauss & Mang (1999) 是較為典型的代表，但其研究卻忽略了補償措施所可能扮演的重要角色。補償措施已經被視為服務提供者在釀成服務失誤時扭轉乾坤的重要手段，以往的研究者甚至認為適切合宜的補償努力，可能導致補償後的滿意度高於沒有失誤時的滿意度，文獻將這種豬羊變色的現象，稱為「服務補償的弔詭」(service recovery paradox) (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990; Hart, Heskett, & Sasser, 1990; Kelley et al., 1993; McCollough, Berry, & Yadav, 2000; Smith & Bolton, 1998; Soodwin & Hart, 1993; Tax & Brown, 1998)。雖然這種弔詭現象在諸多的研究間還未有定論，但學者間一致認為適切的服務補償會得到善果，但不良的服務補償反而招致「雪上加霜」(double deviation) 的惡果 (Bitner et al., 1990; Hart et al., 1990)。因此討論跨文化服務失誤時，補償措施的有無及好壞舉足輕

重，亦應一併加以探討。

本研究採用顧客導向的觀點(Garvin, 1984)來探討文化對服務品質認知帶來的影響，進一步擴充Stauss & Mang (1999)所提之跨文化對服務接觸的影響模式，並加入Stauss & Mang (1999)研究中沒有考慮到的補償措施，用以說明這些補償措施在消費者歸因過程中所扮演的角色，以及對事後評價的影響，並檢驗跨文化情境下是否會有雪上加霜的效果，進而從研究結果導出跨文化影響服務接觸之模式。本研究利用網際網路進行重要事件法(Critical Incident Technique: 下稱CIT法)收集資料，研究結果除可望在服務行銷上有助於解釋、擴充或修飾Stauss & Mang(1999)的模式外，並可供旅遊、餐飲及服務產業作為處理跨文化的服務接觸活動，以及政府相關部門推行觀光促進政策時的參考依據。

貳、文獻探討

一、服務失誤及跨文化服務接觸

服務失誤(service failure)係指服務提供者無法全然滿足顧客期望的情形(Zeithaml et al., 1990)，諸如顧客所點選的服務或產品項目已售完、不提供，或供應的速度太慢、延遲過久，或提供之核心服務離最低標準太遠，令人無法接受...等(Bitner 1990; Webster & Sundaram, 1998)。而服務績效缺口(service performance gap)的研究，早已成爲

瞭解如何讓消費者滿意的重要模式(Fournier & Mick, 1999)。當服務提供者未能滿足消費者對服務的期望時，即產生不滿足之缺口(Zeithaml et al., 1990)。雖然期望與認知是主觀的，但當買賣雙方間的信任已被証實能減低交易成本(Nourdewier, John, & Nevin, 1990)，而且是評估產品來源優劣的前提要件時，顧客的不滿足遂不容忽視。再者，既然不同型態的服務失誤會影響這些主觀評判的高低，意謂著不同服務績效缺口的失誤程度，也會有所差異。除此之外，服務原本即具有不可分割性，跨文化的服務接觸又因爲消費者來自異文化而更形複雜。

所謂的「跨文化」乃指服務提供者與顧客雙方來自不同的文化¹(Stauss & Mang, 1999)，不同文化背景的消費者之服務期望當然存在很多的共同點，但是當二種文化間的差異越大時，彼此對服務的期望更可能大異其趣(Taft, 1977)，很多服務接觸在同一國內，往往因爲共享相同的文化架構與思維方式而不致於產生誤解，但在跨國或者跨文化的層次上，卻可能引起爭端與不快。所以，當服務提供者與消費者間的文化差異越大，他們在認知與溝通上所可能存在的鴻溝也會越大(Clark & Rajaratnam, 1999)。例如Riddle (1992)即指出亞洲的服務方式比較講究人的因素(people oriented)，而西方國家則看重服務傳遞的效率(efficiency)。再者，在亞洲的服務文化中，消費者甚至連低價格的服務也要求高的服務水平

¹跨文化研究一詞，在英文有兩種不同的意思，一為「跨文化比較」(Cross-cultural approach)，另一為「跨文化交流分析」(inter-cultural approach)(Usunier, 1996)，前者指「比較不同國家間的行銷系統及商業習慣之差異，重點在於研究哪些是各國獨有、哪些是放之四海皆準的」；後者則為「研究來自不同的文化背景的雙方間的互動，重點在於互動的雙方來自不同的文化背景，有助瞭解來自不同文化者進行交流時，可能遭遇哪些互動上問題與困擾並加以克服」，所分析的情形是跨文化服務接觸的常例。本研究屬於後者。

(Schmitt & Pan, 1996)。Winsted (1997)的研究即發現日本與美國學生對很多餐廳員工行為的評價不同。此外，日本的觀光客認為歐洲機場的服務欠佳，因為機場為保持安靜，很少像日本的機場般會大聲廣播，結果常導致他們錯過班機 (Usunier, 1996)。因此當消費者跨越文化的疆界，進入異文化的服務情境時，服務失誤隨時有可能會發生。而且文化差異越大，共同性越小時，越容易產生服務失誤。

準此，Stauss & Mang(1999)原本將其模式建立在 Hofstede(1980, 1995), Hall(1976)及 Riddle(1986)的研究基礎上，認為文化距離越大，越有可能增加服務缺口。但 Stauss & Mang 利用重要事件法(CIT)訪問分析結果卻發現：跨文化下的服務失誤情形少於同一文化內的服務失誤，得出服務失誤並不受文化距離之負面影響，反而會因為跨文化場域的不同，而降低原先對服務滿意應有的期望水準。換言之，當消費者身處跨文化場域時，因為自知人在異國，意識到失誤可能是來自於文化差異，而非業者蓄意造成，所以比較不會像在國內般計較服務的好壞，因而降低服務水準的可接受標準（見圖 1 最右方第三階段，可接受標準順著箭頭向下降），結果使得容忍域放大，服務提供者的服務績效缺口因而隨之縮小，滿意度因此相對升高。Stauss & Mang (1999) 據此論稱消費者會將跨文化的服務失誤，或多或少，乃至於全

部，歸因於跨文化場域所造成的結果，因而放寬了「容忍域」(zone of tolerance)。

由圖 1 可看出，Weiner(1985, 2000)所提出的歸因理論(attribution theory)是在圖中的「階段二」發生作用，即消費者之「容忍域」反映的是消費者認定的可接受之品質水準高低，如果其知覺到的服務水準沒有到達可接受水準以上的容忍域時，即表示有服務缺口，在此稱為「跨文化服務提供者績效缺口」，此時會啟動歸因理論(Weiner, 1985, 2000)中的三個機制作用：(1)穩定性(stability)：顧客可能會假設此種服務水準在此舉國皆然，並非特例；(2)因果路徑(locus of causality)：問題發生的原因可能不在於服務提供者身上，而是來自顧客不切實際的要求，或者是文化偏見所造成的結果。此時顧客可能會進一步推想是自己錯怪對方，因而不冉責難服務提供者；(3)可控程度(controllability)：雖然服務提供者並未供應顧客所期待的服務，但這是因為服務提供者完全不知外國顧客要求的水平。顧客在作此歸因之後，乃會降低跨文化情境下服務失誤嚴重性的的評比。依此，本研究提出的第一個假說是：

H₁：消費者在異國遭遇服務失誤時，其所認知的失誤嚴重性，將低於在國內發生時所認知的嚴重程度。

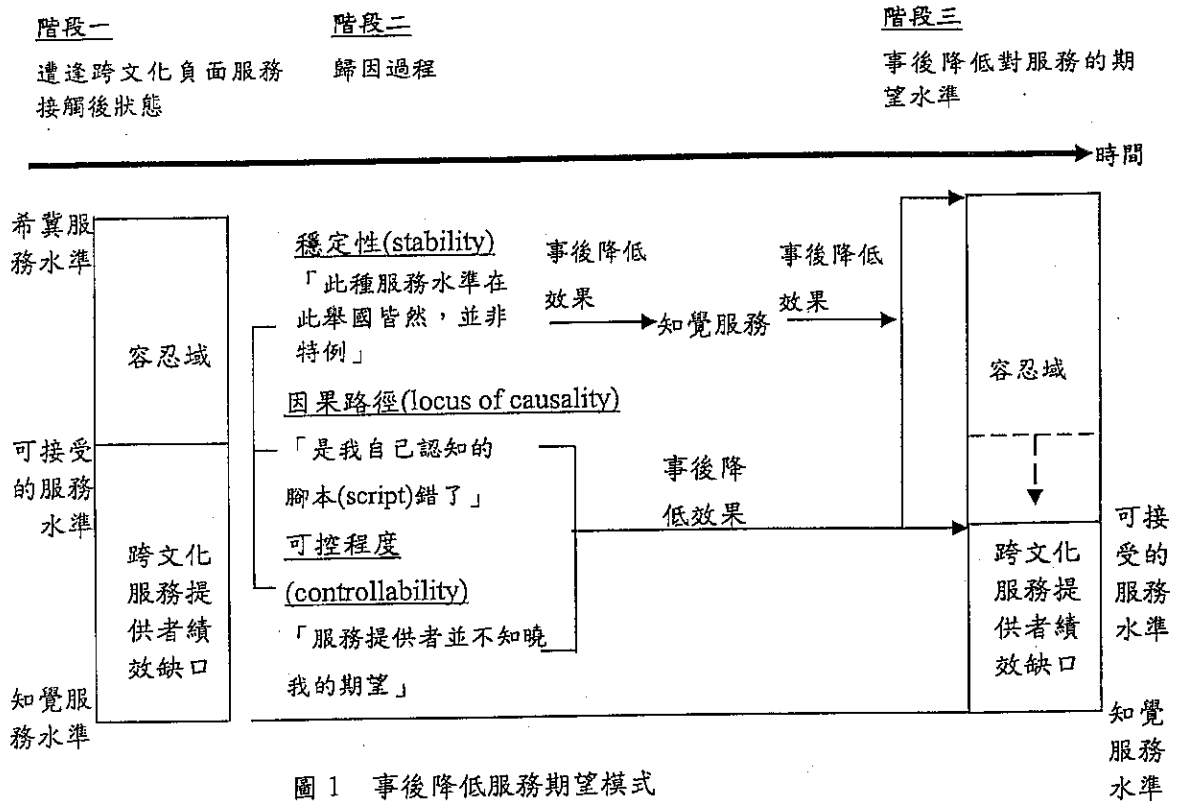


圖 1 事後降低服務期望模式

說明：事後歸因效果使階段三之容忍域較階段一擴大(見箭頭向下)，從而壓縮原先的績效缺口，降低不滿意程度。資料來源：引自 Stauss & Mang (1999), p.341。

二、跨文化補償措施的效果

補償措施 (service recovery) 係指服務提供者面臨服務失誤時，所採取的回應行動 (Gronroos, 1988)。前述 Stauss & Mang (1999) 的跨文化研究，並沒有考慮到服務提供者的補償措施。因此我們的問題是：如果服務提供者在失誤之後採取了服務補償的行動，結果會如何？本國文化情境與異文化情境是否有差異？

Kelley et al. (1993) 在進行的零售業補償措施的研究中，將補償措施分成可接受 (acceptable) 與不可接受 (unacceptable) 二大類。過往的研究文獻則顯示，補償措施的好壞，會影響滿意水準的高低 (Bitner et al., 1990; Hoffman et al., 1995; Kelley et al., 1993)，其中，正面、

有效的補償措施會啟動消費者的反思，使消費者從服務提供者的觀點思考，因而改變補償的參考座標 (Burton & Babin, 1989)。部分學者甚至提出所謂的「補償弔詭效果」 (recovery paradox effect)，亦即事後的優質補償所帶給消費者的滿意度，反而高於沒有失誤發生時，並促使原先受挫不滿的消費者轉變成忠誠不移的顧客 (Bitner et al., 1990; Hart et al., 1990; Kelley et al., 1993; Smith & Bolton, 1998; Soodwin & Hart, 1993; Tax & Brown, 1998)。雖然補償措施這種具有扭轉乾坤能力的觀點還未獲得定論 (Berry et al., 1990; Fornell, 1992; Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996; McCollough et al., 2000)。然而，文獻間則一致接受「若事後補償得當的確優於沒有補償」的說法。因此，

我們主張補償措施會影響消費者對服務提供者的最終評價。如果服務失誤發生後業者「沒有」適當的加以補償(回應)，反而採取消極回應(無反應)或負面回應(怪罪顧客)時，將使服務滿意度大幅降低，形成學者所謂的「雪上加霜」(double deviation)的惡果(Bitner, et al. 1990; Hart, et al. 1990)。此時負面補償(含無回應與怪罪顧客)所招致的補償後滿意度將遠低於正面補償的結果，並且低於可接受的程度。本研究因此提出第二個假說：

H₂：消費者對服務提供者所採取的負面補償，其滿意度將遠低於正面補償，且低於一般的可接受水準，形成「雪上加霜」的現象。

另外，跨文化的補償效果與同一文化情境的補償效果是否有差異，也是一個實用且有趣的問題。依據歸因理論，當服務失誤產生在服務提供者採取補償措施的階段，即有可能產生前後態度不一致的認知失調(Cummings & Venkatesan, 1976)與事後歸因(Kanazawa, 1992; Wong & Weiner, 1981)。事後歸因原本即有助於顧客解釋事件的前因後果(Folkes, 1988; Mizerski, et al., 1979)，顧客必須在先前發生的服務失誤，與後來因設身處地從服務提供者角度思考後所得到的新參考座標，兩者之間求得平衡。所以消費者會對服務失誤與補償進行事後歸因(Swanson & Kelley, 2001)，其中在跨文化的情境下「因果路徑」的事後歸因最為重要---即消費者會思考服務提供者的補償係來自於顧客自身努力爭取而來(內部歸因)，或者係服務提供者主動的善意回應(外部歸因)？當跨文化失誤事件發生後，若業者提出適當的補償措

施，消費者可能會如 Stauss & Mang(1999)所言「反求諸己」，將部分失誤歸諸於係因自己來自不同文化背景所致，甚至消費者可能會認為既然服務提供者都已經承認失誤了，得饒人處且饒人，而將服務補償歸因於服務提供者的善意回應，繼而對服務提供者所做的補償措施，予以更多的肯定(亦即採取外部歸因)，因而使服務補償的滿意度提高(Swanson & Kelley, 2001)。但在同文化的情境下，消費者不會將服務失誤歸因於文化差異(因為不會有誤解)，而將服務補償歸因於是自身爭取而來(內部歸因)，此時服務補償的滿意度較低(Swanson & Kelley, 2001)。

過去的研究顯示，消費者在外部歸因下的滿意度會比內在歸因時來得高(Oliver & DeSarbo, 1988)；也就是說在跨文化情境下，若業者做出善意回應採取正面補償措施，來自異國的消費者會將服務失誤歸咎於文化間的差異(外部歸因)，對補償的滿意度會超越原先的預期，因而壓縮原來失誤的服務缺口；相對之下，在同一文化裡則沒有文化差異的藉口，接受補償乃成理所當然，兩相比較之下，可看出消費者會給予異文化的補償較高的評價。因此跨文化的正面補償會使 Bitner et al.(1990)所洞察到的放大效果(magnification)更為彰顯，亦即當有正面補償時，跨文化補償所獲得的滿意度會遠高於同文化；反之，當是負面補償時，跨文化的不滿程度也會遠低於同文化的負面補償，亦即跨文化如同一具放大鏡，將補償的好壞更形凸顯出來。本研究針對正面補償的歸因效果提出第三個假說：

H₃：消費者對異文化情境下之正面

補償措施的評價，會高於自身本國文化下相同補償措施的評價。

但是在跨文化情境下若服務提供者採取負面補償，則可能有兩種不同的效果出現：一是與上述跨文化情境下正面補償之放大效果的對稱情形，只是變成跨文化使負面補償的不滿程度更向下加深，尤其在於語言與文化的障礙下，雙方的溝通互動可能產生更大的誤解，而使前述的歸因路徑呈反向進行。例如消費者會歸因為係因自己來自異邦而受到不公平的待遇等，消費者在討不到公道之下，原先的不滿乃火上加油，此即是跨文化使「雪上加霜」的現象更形擴大。這種情形配合 H_3 正面補償的歸因效果，就構成跨文化完整的放大鏡效果。但另一方面，跨文化情境下的負面補償，也會使消費者採行如 Stauss & Mang (1999) 研究中所述的歸因——來自異國的消費者會將錯誤歸因於文化因素所導致，因此反而縮小「雪上加霜」的程度。顯示跨文化情境具有「上浮」(floating) 的效果，不僅使正面補償加分，負面補償也因跨文化的歸因而將大事化小、小事化無。由於以上所述的「放大效果」或「上浮效果」都有可能發生，顯示消費者對於負面補償措施的評價，會因「放大效果」或「上浮效果」，而使得異文化情境會有不同於本國文化情境下的評價；因此本研究提出的第四個假說是：

H_4 : 消費者對異文化下之負面補償措施的評價，會低於本國文化下負面補償措施的評價(放大效果)，或者高於本國文化下負面補償措施的評價(上浮效果)。

參、研究方法

本研究旨在探討服務提供者與顧客雙方來自不同文化的跨文化情境裡 (Stauss & Mang, 1999)，服務失誤與補償效果之差異比較。資料收集則在網路上採用「電腦輔助自填問卷工具」(Computer-Aided Survey Instrument: CASI) 的方式來進行重要事件法(CIT)研究，吾人稱之為 CIT 網路研究，收集一組台灣消費者樣本，探討他們在國內和國外不同文化環境下遭遇服務失誤時，其所認定的失誤嚴重性是否有差異；以及他們對國內、外服務提供者之補償措施的評價是否也會因地而異。由於餐飲服務是以人員為主的服務，較易釀成失誤，失誤種類比較多，而且雙方互動的持續時間(duration)亦比一般服務為長，受文化因素影響的可能性大，足以蒐羅整理出較多跨文化失誤與補償的事實與現象進行分析探討，因此本研究以餐廳為事件發生的環境背景(setting)。以下先簡介 CIT 法及採用此法的理由，再說明本研究在網路研究上進行 CIT 的作法，以及所收集到的樣本。

一、資料收集方法

(一)CIT 法

重要事件(critical incident)是指顧客和服務公司員工間的特殊互動所造成的特別滿意或特別不滿意的的事件(Bitner et al. 1990)；因此只有那些值得顧客記憶的特別滿意或不滿意的才稱為重要事件。重要事件可能會激怒顧客或令其不悅，但當服務人員給予的服務超乎預期時，極可能令顧客感到滿意愉悅，尤其在處境艱難時，超乎預期的服務帶來的滿意度會更高(Edvardsson et al.1994)。

重要事件法(CIT 法)屬於定性

研究法，係以設計過的調查步驟蒐集人類行為的觀察資料，並加以分類，以便能呈現出實際的問題 (Flaganan 1954)。由於此一方法能深入研究服務接觸過程的不同面向與情節發展，Bitner et al.(1990)首先將此法應用於服務相關領域的研究。之後，CIT 法就被廣泛應用在探究消費者對服務的反應上，逐漸滙集成服務接觸研究中實驗設計之外的另一股研究方法支流²。

採用 CIT 法至少有三大優點。第一個好處是 CIT 採用開放式描述的答題方式，可以對實際發生及經常出現的服務失誤及其後果，得到更清楚的瞭解 (Swanson & Kelley, 2001), Nyquist & Booms(1987)甚至認為 CIT 法是最適合用來研究服務互動滿意的的方法。CIT 法的第二項優點在於其為事後歸納法，若將吾人歸納所得的結果與前人的研究結果相互比較，可以瞭解其間的差異，尤其當前人的研究是不同國家的結果時，透過事後的比較，即可確認是否有文化差異的存在，以瞭解同一套分類標準是否可以放諸四海而皆準，也可從中找出異常處 (anomalies) 與前人的遺漏處 (omission)，這是事後歸納的好處 (Fournier & Mick, 1999)。

第三項優點是 CIT 法所得的結果可進行量化研究。雖然 CIT 法本質上是屬於主觀、歸納的研究方法 (Edvardsson, 1992)，但經過適當的處理，也可以進行量化的多變量統計分析 (Grove & Fisk, 1997; Meuter et al., 2000)，以便能進行更深入的

比較分析。Hoffman et al. (1995) 即是較早採用 CIT 法進行量化分析的研究者，隨後 Grove & Fisk (1997), Chung & Hoffman (1998)，鄭紹成 (1999)，Meuter et al. (2000)，劉宗其等人 (2001) 陸續採用。以上三項優點均符合本研究的目的，也是本研究選用 CIT 法的理由。同時，Meuter et al. (2000) 更進一步將 CIT 方法用在網路調查上，探究消費者使用科技型服務接觸時滿意與不滿意事件的分類，成效良好；因此本研究亦採取在網路上進行 CIT 的方法收集資料。

(二)CIT 網路研究

在網路上進行 CIT 研究，除上述三項優點外，則還具有方便受訪者在全球資訊網 (WWW) 上提供意見而不受地理限制，而且經濟有效 (cost-effective) 的第四項優點 (Meuter et al., 2000)。本研究於網站上建構問卷，並招募受訪者接受調查；調查時要求受訪者回答下列 4 種用餐情境時曾發生的服務失誤：(1) 在國內發生，補償結果滿意，(2) 在國內發生，但補償結果不滿意，(3) 在國外發生，補償結果滿意，(4) 在國外發生，但補償結果不滿意。

受訪者使用滑鼠，點選他們想回答的上述 4 種情況之一，此 4 類的排列次序，於受訪者進入網頁時會隨機更換。原則上以受訪者的親身經驗來決定要回答的類別，因此受訪者最多可以一次完成四類的作答，但也可自行選擇有親身遭遇過

²如 Bejou & Palmer, 1998; Bitner, Booms and Mohr, 1994; Bitner, Booms and Tetreault, 1990; Bitner, Nyquist and Booms, 1985; Chung & Hoffman, 1998; Gremler and Bitner, 1992; Gremler, Bitner and Evans, 1994; Grove and Fisk, 1997; Hoffman, Kelly and Rotalsky, 1995; Hoffman, Kelley and Rotalsky, 1995; Keaveney, 1995; Meuter, Ostrom, Roundtree and Bitner, 2000; Schmidt and Sapsford, 1995; Stauss and Mang, 1999; White and Locke, 1981. 等。

的某些類別填答，毋需 4 類全作答³。如某受訪者回憶不出某類別的經驗時，則可以跳開該類別，進入其他類別，或跳至基本資料部分。

當受訪者(下稱參與者⁴)點選某個「地區／滿意與否」的組合後，會被要求對所遭遇的事件加以描述。對「事件描述」部份，要求參與者於空白圖文框中打字鍵入對失誤事件的細節加以敘述，以作為服務失誤分類的基礎；失誤補償的經過亦依循此一方式進行。此外，也請參與者針對該服務失誤之嚴重性與補償滿意度(均為 10 點尺度)分別加以評比，以便於進行量化分析，這些步驟大抵與 Meuter et al. (2000) 的作法相似。

二、樣本描述

參與者的招募，係於某家台灣主要的商業入口網站上，設立廣告 banner，宣稱若點選進入參加問卷填答將獲贈品。結果共有 417 位人士參與，且完成某部份的調查，去除不完整、無效資料，共得 271 份發生於台灣的失誤事件，和 122 份發生於國外的服務失誤事件(北美佔 52%，西歐佔 20%，日本為 12%，其餘散落於其他亞洲國家、紐澳、南美及南非等地)。參與者平均年齡為 27 歲，41% 女性，59% 男性，且多數為大專畢業(62%)，33% 在私人企業工作，35% 仍為學生，此樣本結構與當時台灣網際網路使用人口相近⁵。

三、變數衡量

(一) 因變數

本研究除了採用 CIT 法收集完整跨文化服務失誤與補償措施之類別以外，為了驗證假說，亦請參與者對「服務失誤嚴重性」及「補償措施滿意度」進行評量，前者請參與者就發生的服務失誤評定其失誤嚴重性，後者則是對服務提供者之回應的滿意度加以評量。失誤的嚴重性及補償滿意度的高低，其實均為消費者的主觀評價(Fisk, Brown, & Bitner, 1993)。因此，本研究之失誤嚴重性及補償滿意度的衡量，乃參考前人的研究，採用十度量表(Chung & Hoffman, 1998; Hoffman et al., 1995)；就失誤嚴重性而言，1 表示極不嚴重，10 表示極嚴重；就補償滿意度而言，1 為極不滿意，10 為極滿意。

(二) 解釋變數

本研究在於檢視服務失誤與補償效果在跨文化之間的差異，其中跨文化意指顧客與服務提供者來自不同的文化，因為採用顧客觀點的研究，顧客係從台灣民眾取樣，所以跨文化事件乃指在外國發生的服務失誤。解釋變數為「異文化因子」，係一個二元的虛擬變數，以國家文化為範疇，若在國外發生的服務失誤視為跨文化失誤，其值設為 1；若在國內發生則仍為同文化情境之失誤，其值設為 2。同時，本研

³ 採 CIT 法所得到的觀察值是在國內外已經發生的結果滿意與不滿意各一的重大事件，事件彼此干擾的情形不大，也不如 scenario-based 的實驗設計般嚴重，進一步進行模式檢驗後發現觀察值不獨立的問題並不顯著。

⁴ 由於一般電腦上的施測，均將受訪者稱為「參與者」(participates)，本文比照處理。

⁵ 國內著名網站「蕃薯藤」於 1999 年 12 月所做的研究調查顯示，台灣網路使用者平均年齡為 25-30 歲，男性佔 54.4%、女性 45.6%，教育程度大專佔 69.6%(專科 29.1%，大學或學院 40.5%，學生佔 40.9%)，本研究於 2000 年初進行期間與其較接近，研究結果的人口結構也相仿，因此具有代表性。(見 <http://survey.yam.com/99/>)。

究亦將探討異文化因素與服務失誤類別及服務補償類別的交互效果。

(三) 控制變數

控制變數部份依過去的研究發現，服務失誤的類別不同，其失誤的嚴重性也隨之不同(Bitner et al., 1990; Hoffman et al., 1995; 劉宗其等人, 2001)，因此如果要進行研究假說 1 的驗證檢定，在比較不同文化情境下的服務失誤嚴重性時，應該要控制服務失誤類別所帶來的影響。同理，在驗證研究假說 H₂、H₃、H₄ 時，除了控制服務失誤類別的影響外，也應該控制補償措施類別。

除此之外，根據公平理論(equity theory)，顧客認為失誤嚴重性越大時，他們越期待業者提供足夠份量的補償，才能彌平不滿意程度，因此服務失誤嚴重性的大小，會影響服務補償滿意度的高低(Leversque & McDougall, 2000; Hess, Ganesan, & Klein, 2003)。如以餐飲為例，同樣是打翻菜餚，可能因消費者所知覺到的失誤嚴重性大小(潑到顧客身上或只在飯桌上弄翻)，影響對服務補償的期望程度高低，當服務提供者的補償不符合期望時，補償滿意度會降低，甚至造成所謂的雪上加霜、火上加油(double deviation)效果。因此在檢定第二項假說時，亦將控制服務失誤嚴重性，將其列為共變數(covariate)。

四、分析工具

為驗證研究假說，吾人採取一般線性模式分析(generalized linear model: GLM)，此一分析工具的優點在於回歸分析、Logit、ANOVA 及 ANCOVA 均只是此一模式的特例(McCullagh & Nelder, 1989)，因此可以用來檢定本研究的四項假設，

並且可以進行事後成對比較的差異分析。

肆、研究結果

一、服務失誤與補償措施之分類

服務失誤類別的分類部份，Bitner et al. (1990) 從旅館、餐廳及航空公司三個產業的實例中檢驗不同事件與行為，探索出服務接觸中滿意度的不同構面，他們將所有的滿意與不滿意服務事件(service incidents) 歸類成三類：服務傳送系統失誤(employee response to service delivery system failures)、服務人員對顧客需要與要求的回應(employee response to customer needs and guests)、及服務人員自發性的行為(unprompted unsolicited employee actions)；至於該事件究竟是否屬於服務失誤，則全為顧客(受訪者)的主觀判斷。本研究參考 Bitner et al. 的三大類服務失誤為基礎，先由一位研究人員將參與者所描述的失誤情節加以細項分類，若無適切的類別，則歸為「其他」。完成後，再由第二位研究人員進行第二輪的獨立歸類，以進行檢證。檢證結果發現：我們在服務失誤的歸類一致性達到 91%，足見此項分類具有相當的信度。附錄中之附表 1 即為參與者在網路上鍵入事件描述的示例，以及各項失誤類別歸類的情形。服務失誤經分類後共得到 13 小分類，各大類別及小類別的分佈情形如表 1 所示。由表中資料可以看出，不管國內外均以核心服務的服務傳送系統失誤為主要的失誤類別，服務人員自身引發的失誤則居次；此結果與過去國內外之研究發現相近(如 Bitner et al., 1990; Hoffman et al., 1995; 劉宗其等人，

2001)。

表 1 台灣消費者在國內及海外服務接觸失誤類別與項目(%)

	T in T ^a	T in other ^b
第一類 服務傳遞系統之失誤		
餐點有瑕疵	23.4	11.9
服務太慢遲延	23.1	23.8
設備問題	7.2	1.6
餐點售完	1.0	5.6
政策不清	2.8	3.2
後到者先上菜	2.4	2.4
第二類 服務人員對顧客抱怨之回應		
座位問題	5.5	3.2
未依要求烹飪	2.8	4.0
第三類 服務人員本身自發性之失誤		
遺失訂單	8.6	7.1
服務人員態度不佳	10.0	11.1
送錯菜	7.9	14.3
打翻餐點/湯汁/果汁	4.8	5.6
算錯帳	0.3	5.6

$\chi^2=34.49$, 自由度=12, $n=393$, $P<0.001$

註: a-T in T: 台灣消費者在本土文化之結果。

b-T in Other: 台灣消費者在其他文化之結果。

若將台灣消費者在國內與海外所經歷的服務失誤類別「細項」加以比較, 經卡方檢定發現, 失誤類別之發生次數比例在跨文化的經驗上並不完全相同 ($\chi^2=34.49$, $df=12$, $n=393$, $P<0.001$)。若不考慮「餐點售完」、「送錯菜」、「算錯帳」等三項, 則其餘 10 項失誤發生比例在不同文化情境下並無顯著差別 ($\chi^2=10.824$, $df=9$, $n=337$, $P>0.05$)。由於跨文化之語言溝通的障礙, 導致點菜與送菜的失誤可能性增加, 所以「餐點售完」、「送錯菜」及「算錯帳」三項失誤在海外發生的比例均較高。有海外旅遊經驗的人, 大多可以體會在換算外幣時, 偶而會有困擾, 此時極容易產生算帳錯誤的問題。由於服務失誤類別發生比例在跨文化之間有所差異, 故當進行服務失誤嚴重性之跨

文化比較時, 有必要對服務失誤類別加以控制, 以避免混淆 (confounding) 效果的出現。

接著, 參考過去的研究 (如 Bitner et al., 1990; Chung & Hoffman, 1998; Hart et al., 1990; Hoffman et al., 1995; Kelley et al., 1993; Leversque & McDougall, 2000; 劉宗其等人, 2001), 依據補償措施的本質, 本研究亦將服務補償措施加以分類。分類過程一如服務失誤的分類, 分別由二位研究人員進行獨立的分類, 再將二人分類的結果加以檢證, 結果一致性達到 93%, 顯示這項分類有相當高的一致性。如表 2 所示, 補償措施分類結果共得到四大類 10 小類, 分別是: 經濟補償 (包括免費招待餐點、折價卷及折扣)、面子補償⁶ (經理出面與服務

⁶ 文獻上一般係以「道歉」(apology)來稱呼此類別, 不過本文審視華人的社會心理, 乃以「面子補償」稱之。

人員親自道歉)、更正復原⁷(重換新餐點與更正錯誤),及負面補償(無反應、怪罪顧客及其他)。各補償策略在國內與國外被採用的頻次,經檢定結果並無太大差異($\chi^2=15.57$,

$df=9, n=414, p>0.05$, 見表 2)。因此能夠以此為基礎,進一步比較補償之後的滿意度是否相同,而毋須憂慮兩地若採用不同的補償策略,會使比較結果混淆不明的現象發生。

表 2 餐廳補償措施 (%)

	T in T	T in other ^c
第一類 經濟補償		
免費招待餐點 (含水果/飲料)	11.1	11.9
折價券(下回使用)	5.2	0.8
折扣	5.2	4.0
第二類 面子補償		
經理出面	4.5	7.1
服務人員道歉	9.0	15.1
第三類 更正復原		
重換新餐點	13.2	11.1
錯誤更正	6.6	9.5
第四類 負面回應		
沒有任何反應	28.8	26.2
怪罪顧客	6.6	10.3
其他	9.7	4.0

註：c 同表 1。 $\chi^2=15.57(d.f.=9, P>0.05)$

二、跨文化失誤：與 Stauss and Mang 的推斷不一致

消費者對失誤嚴重性的評比,如表 5 所示,經平均值比較(t 檢定)結果,顯示國內與國外的失誤嚴重性,並沒有差異($\bar{X}_{台}=6.44$ vs. $\bar{X}_{海外}=6.46, t=0.49$),此發現與「消費者在國外旅行遭遇服務失誤時,其所認知的失誤嚴重性,將低於發生在國內時所認知的嚴重程度」的假說不符, H_1 不成立。此結果與 Stauss & Mang(1999)的推斷不一致,因此台灣消費者對海外服務失誤嚴重性的認定與發生於國內的服務失誤嚴重性評定到底有無差異,值得進一步加以檢驗。

本研究進一步採用一般線性模式來探討「異文化」是否會影響服務失誤嚴重性的評比。首先,當只比較異文化因素(虛擬變數,國外設為 1,國內設為 2)在失誤嚴重性上的差異時,發現並不顯著($F=0.019$, 見表 3 中之(1)模式一),此結果說明失誤嚴重性並不因發生在國內外而有差別,也證明消費者對失誤認定的參考架構不變。其次,為了控制服務失誤類別對服務失誤嚴重性的干擾效果,進一步加入服務失誤類型為另一因子,並令其有交互效果,分析結果發現失誤的類別會影響嚴重性的評比;但異文化因素對嚴重性的評比仍然沒有差異($F=0.977$, 見表 3 之(2)模式二部分),可見失誤嚴重性的變異來源

⁷大多數文獻稱為 assistance, 實為復原(replacement)及更正(correction),為了更貼近中文意義,我們稱為「復原更正」。

係來自服務失誤類型，而非文化差異；因此再一次證明假說 H_1 沒有獲得支持。

表 3 服務失誤嚴重性之一般線性模式分析結果

應變數=服務失誤嚴重性	(1)模式一	(2)模式二
截距	2174.8** (0.841)	1785.16** (0.815)
異文化 ^a	0.019 (0.000)	0.98 (0.002)
服務失誤類別 ^b		4.14** (0.02)
異文化×服務失誤類別		2.11 (0.01)

註：數字為 F 值，括弧內為 effect size 之 η^2 值。

a：異文化為一虛擬變數(dummy)，在外國為 1，在本國為 2。

b：服務失誤類別分為三類，服務傳遞系統之失誤、服務人員對顧客抱怨之回應，及服務人員本身自發性之失誤。

**表達到顯著水準 0.05。

三、跨文化補償效果

如前述，各補償措施在國內與國外被採用的頻次，經檢定結果並無太大差異 ($\chi^2 = 15.57$, $df=9$, $p>0.05$ ，見表 2)。因此吾人能夠以此為基礎，進一步比較補償之後的滿意度是否相同，而毋須憂慮若因兩地採用不同補償措施，使比較結果混淆不明的現象。

本研究進一步控制服務失誤類型、補償類別對補償措施滿意度的干擾效果⁸，以補償措施的滿意度來進行一般線性模式分析，分析結果發現「異文化因素」(為虛擬變數，國外為 1，國內為 2)的確對補償滿意度有影響(見表 4 之(1)模式三部

分)，且異文化下補償滿意度平均值高於國內滿意度平均值(見表 5 最右欄， $\bar{X}_{台}=3.89$ vs. $\bar{X}_{海外}=4.86$, $t=3.04$)，代表消費者對國外之補償的滿意度較高。若再加入服務失誤類別、補償措施類別及此二者與異文化因素的交互效果後，異文化因素仍呈正面影響，且異文化與服務補償的交互效果也顯著(表 4 之(2)模式四)。若再進一步排除失誤嚴重性的干擾效果(設為共變數(covariate))後，「異文化」與服務補償的交互效果均顯著(見表 4 之(3))，因此有必要瞭解交互效果的情形。

⁸ 本研究亦曾以個人因素(例如性別)作為控制變數，發現其對服務失誤嚴重性及補償滿意度兩個 GLM 模式均無顯著影響，對原先設定的兩模式也無干擾效果，為了篇幅限制與模式的簡潔性考量，本文並未將其分析結果納入。

表 4 補償措施滿意度之一般線性模式比較分析結果

應變數=補償措施滿意度	(1)模式三	(2)模式四	(3)模式五
截距	757.27** (0.00)	642.67** (0.00)	234.88** (0.00)
異文化 ^a	9.22** (.003)	8.93** (0.003)	10.26** (0.003)
服務失誤類別 ^b		1.92 (0.148)	1.29 (0.276)
補償措施類別 ^c		27.64** (0.00)	23.37** (0.00)
異文化×服務失誤類別		1.97 (0.141)	2.036 (0.132)
異文化×補償措施類別		6.09** (0.00)	8.42** (0.00)
服務失誤嚴重性			14.30** (0.00)
R ²	0.022	0.279	0.306
Adj-R ²	0.020	0.257	0.283

註：數字為 F 值，括弧內為 P 值。**表達到顯著水準 0.05。

a: 異文化為一雙元變數(binary)，在外國為 1，在本國為 2。

b: 服務失誤類別分為三類，服務傳遞系統之失誤、服務人員對顧客抱怨之回應，及服務人員本身自發性之失誤。

c: 補償措施類別分為四類：經濟補償、面子補償、更正復原、負面補償。

表 5 服務失誤嚴重性／補償措施滿意度之比較

	N	失誤嚴重性平均值	補償滿意度平均值
T in T (CASI)	271	6.44 (2.56)	3.89 (2.84)
T in Other (CASI)	122	6.46 (2.58)	4.86 (3.23)
t 值(df=410)		.049	3.04**

註：括弧內數字為標準誤；***P<0.01。T in T：台灣消費者在本土文化，

T in Other：台灣消費者在異文化。

表 6 補償措施之事後比較

因變數：補償滿意度	95% 信賴區間				事後比較
	平均值	標準誤	Lower Bound	Upper Bound	
A. 經濟補償	5.472	0.254	4.972	5.973	與負面補償有差異
B. 面子補償 (人員出面)	5.123	0.305	4.524	5.722	同上
C. 更正 (更換餐點或改錯)	5.16	0.329	4.513	5.807	同上
D. 負面回應 (無反應/怪客人)	1.877	0.218	1.448	2.305	同上

經事後分析的結果，如表 6 所示。可看出三種較具正面意義的補償(經濟補償、面子補償、更正復原)的滿意度，均顯著高於負面補償的滿意度(1.877)，而且滿意度的衡量極滿意為 10，極不滿意為 1，中間值為 5，負面補償的滿意度平均值顯著低於 5，落於不滿意的區域，說明負面補償不僅無助於補救原有的失誤，並且遠低於顧客對補償措施的期望，因此也成為不滿意的來源，使得顧客整體滿意度的缺口更形擴大，產生「雪上加霜」(double deviation)的現象，此與過去研究的推理相吻合，也印證本研究假說 H₂ 的推論。

爲了瞭解異文化的交互效果，再採用一般線性模式進行檢定，結果如表 7 所示。雖然在以負面補償爲基底的條件下，三項正面補償與負面補償間的確有「雪上加霜」的效果差異(係數值分別爲：2.132, 3.131, 3.129)，但與異文化的交互作用，僅有經濟性補償(免費招待、折扣、折價券及更換新餐點)獲致顯著高於國內的補償滿意度；其餘兩項正面補償的評價在國內與異文化間並沒有差異。因此本研究假說 H₃「消

費者對異文化情境下正面之補償措施的評價，會高於自身本國文化下相同補償措施的評價」，僅部份成立。

反之，在負面補償部份，依模式 5 (見表 4) 之一般線性模式進行：消費者對負面回應(無反應與怪罪顧客)不滿程度的國內/外比較，結果如表 8 所示。可看出跨文化的滿意度雖略高於國內，有上浮效果的傾向；但並不顯著。因此，本研究假說 H₄ 「消費者對異文化下負面之補償措施的評價，會低於本國文化下的負面補償措施評價(放大效果)，或者高於本國文化下負面補償的評價(上浮效果)」並不成立。

從 H₃ 及 H₄ 檢定結果，說明跨文化情境具有部份的放大鏡(magnifier)效果，消費者在異文化的情境下，對服務提供者具誠意的經濟補償措施，的確比國內的補償的評價來得高，但其他的補償措施之效果在同文化及異文化之間並沒有差異，因此放大鏡效果只有向上放大的部分成立，向下放大效果則未獲得支持。

表 7 補償措施滿意度之一般線性模式檢定分析結果(模式 5)

因變數：補償滿意度	係數估計值	標準誤	t 統計量	顯著性	Eta Squared
Intercept	3.421	0.481	7.12	0	0.129
國外地區(異文化 dummy)(以國內為基底)	-0.399	0.597	-0.669	0.504	0.001
<i>H₂ 雪上加霜效果檢定</i>					
經濟補償(以負面補償為基底)	2.132	0.343	6.211	0	0.101
面子補償(以負面補償為基底)	3.131	0.42	7.459	0	0.14
更正復原(以負面補償為基底)	3.129	0.463	6.756	0	0.117
<i>H₃ 跨文化放大鏡效果檢定</i>					
異文化×經濟補償	2.927	0.646	4.529	0	0.056
異文化×面子補償	0.231	0.722	0.319	0.75	0
異文化×更正復原	0.308	0.769	0.401	0.689	0
<i>控制變數</i>					
服務失誤嚴重性	-0.178	0.046	-3.85	0	0.041
服務傳遞系統失誤(以服務人員失誤為基底)	-0.339	0.336	-1.009	0.314	0.003
服務人員對顧客回應失誤(以服務人員失誤為基底)	-0.988	0.465	-2.128	0.034	0.013
異文化×服務傳遞系統失誤	0.466	0.56	0.831	0.407	0.002
異文化×服務人員對顧客回應失誤	1.005	0.861	1.167	0.244	0.004

註：以...為基礎，是指「以...為參考群(reference group)」之意。

表 8 負面補償回應服務失誤後滿意度的邊際平均值之跨文化比較 (地區 1=國外, 2=國內)

應變數：服務補償滿意度		95% Confidence Interval				
補償類型	3 大類失誤	地區	Mean	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound
負面回應(無反原 1-6 服務傳遞系統 應/怪罪客人)		1	1.872	0.312	1.253	2.49
		2	1.789	0.184	1.425	2.154
	原 7,8 服務人員對顧客回應	1	1.815	0.41	1.004	2.627
		2	1.396	0.255	0.892	1.9
	原 9-13 服務人員失誤	1	1.655	0.384	0.894	2.415
		2	1.736	0.33	1.083	2.389

伍、討論與結論

一、Stauss & Mang「事後降低服務期望模式」之修飾

(一)服務期望並不因跨文化而變

本研究第一個假設：消費者在異國遭遇服務失誤時，由於容忍域的擴大，其所認知的失誤嚴重性，

會低於在國內的情境，並未獲得支持。此假設係來自 Stauss & Mang(1999)的推論，因此有必要檢視 H₁之所以不成立的原因。Stauss & Mang(1999)原先認為，文化衝擊(cultural shock)會使消費者在異文化的情境下，遭遇到比自身國內還要多的服務失誤，但經由 CIT 的實証後發現，跨文化的服務失誤反而少於自身文化中所發生的失誤，他

們因而推論消費者在異文化情境下反而擁有同理心，對服務的期望比在國內低，所以對服務品質較不苛求，服務的容忍域因此變大。Stauss & Mang(1999)文中的模式因此加入顧客對服務品質期望的「事後下降效果」(ex post facto reduction)，此一效果乃來自於服務失誤發生後，消費者對服務提供者的回應進行三種事後歸因(參見圖 1)，其一為試圖找出前因後果的因果路徑(locus of causality)，檢討是不是自己事先設定的腳本(script)有問題，因此錯不在對方？其次為自我忖度服務提供者是否有能力於事先防範失誤發生，即評估失誤事件的可控程度(controllability)，例如會歸因為服務提供者事先並不知道我的期望，因此不知者無罪。第三種則是「穩定性」(stability)歸因的問題：這類服務失誤在這個國家是否屬於「正常情況」，即如果服務提供者對他們國人也如對我們這般一視同仁，則自然無法過度要求對方。

這三類歸因都會令消費者縮減服務提供者的績效缺口，使得當跨文化服務接觸中，超過容忍區的不好經驗發生時，顧客會將事件的發生歸因於文化距離、文化差異，轉而忽略服務提供者的失誤，甚至於會怪罪自己(如「是我要求太多了...」)。也就是說，Stauss & Mang(1999)認為來自異文化的消費者會有高度的同理心，會在失誤發生後「反求諸己」，反省自己是否沒有「入境隨俗」，以致錯怪對方。當有這些反思與歸因過程後，服務績效的缺口自然容易會縮減。但這是Stauss & Mang(1999)的事後推論，他們並沒有進行實證檢定。本研究假說 H₁ 即立基在這些論點上，卻發現在台灣樣本上此假說並不成立。因此 Stauss & Mang(1999)的推論仍

有待斟酌。

究其原因可能是對文化因素影響力的推論不同所致。吾人在概念上很容易理解來自不同文化的人，除了對一些基本的服務失誤會有類似反應外，對不同類型的服務失誤，則可能會有不同的感受。因為文化的特質是「文化是經由長年累月學習而來」，雖然一般人在意識中很少察覺到深受文化的影響(Usunier, 1996)，但卻如 James Lee(1966)所稱母國文化極容易作為解釋情境、評量他人、以及建議消費者在發生什麼事時該採取何種態度的「自我參考準則」(self reference criterion)。因此吾人可以很合理地作這樣的預期：旅行者的母國文化所潛移默化塑造的服務期望，會在無形中伴隨他出國旅行。例如過去的研究指出日本遊客之所以覺得德國餐廳服務不佳，是因為侍者既沒有在門口迎接也沒有帶位入座，以及點餐時侍者的目光接觸讓他們感到不舒服(Stauss & Mang, 1999)。所以當消費者跨越文化的疆界，進入異文化的服務情境時，通常消費者沒有意識到文化差異，而慣性採用國內文化習慣所養成的服務期望，造成服務失誤隨時可能發生。

本研究發現不管在國內或海外，當發生相同的服務失誤類別時，消費者對服務失誤嚴重性的認定並沒有差別，說明消費者在國內外均採用相同的認定標準，而與文化距離無關；故 Stauss & Mang(1999)的推測有待進一步釐清。

(二)負面服務補償具有「雪上加霜」效果

服務提供者所做的補救措施是Stauss & Mang(1999)模式所沒考慮到的。補償措施並不能改變原先服

務失誤的嚴重性，因為事件發生在前，補償在後；不過補償可使顧客在下次做產品／服務搜尋時，將該服務提供者納入考慮集合(consideration set)中。如此一來，消費者也會縮減服務提供者的績效缺口，但本研究認為缺口的縮減，係藉由補償措施的影響，增加服務品質的知覺水準而來(使知覺到的服務品質增高)(Bitner et al., 1990; Soodwin & Hart, 1993; Hart et al., 1990; Kelley et al., 1993; Smith & Bolton, 1998; Tax & Brown, 1998)，而不是如 Stauss & Mang (1999)所說的，藉由改變顧客的容忍域的大小所致。這點從我們的一般線性模式分析得知：消費者在跨文化情境下所改變的不是服務失誤的嚴重性(國內/外的嚴重性沒有顯著差異)，而是補償效果的滿意度有所變化，如國外的經濟補償滿意度會高於國內。但是當服務提供者在服務失誤後採取負面回應(無反應與怪罪顧客)時，將使服務滿意度大幅降低，形成學者所謂的「雪上加霜」(double deviation)的惡果(Bitner et al., 1990; Hart et al., 1990)。如果以中間值 5 為基準，因為雪上加霜、二度傷害所招致滿意度的降幅(由 5 降為 1.877，見表 6)，遠大於正面補償造成滿意度上升的幅度(由 5 升至 5.472，同表 6)，這點也符合 Kahneman & Tversky(1979)之「消費者對損失(loss)的評價遠大於獲得(gain)」原則，並且不分國內外均是如此，說明負面補償措施的破壞性，不容服務提供者掉以輕心。

(三)跨文化服務補償具有部份放大鏡效果

本研究發現正面的補償措施，如經濟性補償(免費招待、折扣、折價券)、更正復原(如更換新餐點或錯誤更正)，以及有禮貌的道歉認錯(經理出面及服務人員親自道歉)，

的確具有修補失誤的積極效果；尤其當國外服務提供者給予經濟補償時，其效果更明顯高於國內服務提供者採取相同措施的效果。也就是說，跨文化的情境，將使服務補償的效果較諸單純的國內事件更形擴大，產生 Bitner et al.(1990)所洞察到的放大效果(magnification)，本研究乃為該項洞察提供跨文化情境的實徵證據。不過「面子補償」與「更正復原」等其他正面補償並不具備這類跨文化的放大鏡效果，可能有以下幾點原因：一是面子補償其實也涉及文化溝通的解讀是否正確，經理與服務人員的解釋是否能被聽懂、身段是否夠軟、言詞之間的善意是否對味，都會影響跨文化提供者所展現出來的「善意」是否能被完整正確接收，否則可能會「作不到面子」。再者，這類補償流於口惠，對消費者並無實際好處，所以過去的研究發現這類型的道歉，與更正復原及經濟補償相比較，消費者的滿意度最差(Darida, Lexesoue, & McDougall, 1996; Goodwin & Ross, 1992; Hoffman et al., 1995; Leversque & McDougall, 2000)，因為消費者總希望能有所獲(gain)來補償其損失(服務失誤)，而不僅是道歉了事。

其次，在消費者眼中「更正復原」其實是理所當然必須採取的動作，因為那只是使服務回到應有的狀態(Leversque & McDougall, 2000)，所以跨文化服務提供者的這項作為，並不比國內提供者優越。反之，經濟補償則是最直截了當的宣告服務提供者承認錯誤並提供經濟性優惠來謝罪，對來自異文化的顧客，這也是最實際的補償。在此有兩種原因，可能使跨文化的經濟補償效果優於國內：一是跨文化的經濟補償或許超越消費者原先的預

期，依期望理論 (expectancy theory)，此時的評價會高過原先的水準。例如餐點有瑕疵、上菜太慢或服務人員的失誤，顧客原本可能只期望更正復原(重換)或道歉即可，但國外提供者竟出乎意料給予經濟補償，此時顧客會進行事後歸因，認定此項失誤也許是不可控制因素造成(可控程度歸因)、這種失誤情形在該國並非常態(穩定性歸因)，或者是跨文化情境下自己事先沒有溝通清楚使然(因果路徑歸因)，從而給予補償較高的評價。另一原因可能來自於旅行團經濟補償較大，當失誤發生於接待旅行團時，服務提供者的經濟補償總額勢必高於獨立旅行顧客的總額，無形中超越消費者的知覺閾(threshold)，令消費者眼睛為之一亮，並且印象深刻。無論哪一種原因，這點發現明顯標示著經濟補償在跨文化服務失誤處理上的優越性。

然而，當服務提供者採取負面補償時，無論國內外均會產生雪上加霜效果，但跨文化情境似乎並不會進一步擴大，而維持在與國內相當的不滿意水準，這與我們原先的預期不符。可能有兩種原因，值得進一步探討：(1)問卷量尺(scale)的地板效應(floor effect)，使得差異無法被表現出來(Pedhazui & Schmelkin, 1991)，由於量表非常滿意為 10，非常不滿意為 1，多數受訪者在負面補償上給予評分非常不滿意 1，無法再給更低的分數了，因此造成國內外幾乎相等的評價；(2)仔細分析國內外負面補償的評價時發現，若將給分 4 及 5 併為一項、同時給分 1 及 2 者併為一項(併項係為了使方格內數字大於 5，以便進行卡方檢定)，保留評分 3 者不動(此項國內/外比例相近)，則國外在外 4, 5 分的人數比例高於國內達 7%，

反之國內在 1, 2 分項的人數比例亦高於 7%，隱約看出國外對負面補償的評價略高，這可能是跨文化歸因的「上浮(美化)效果」所致。雖然這項卡方檢定不顯著，但可能是受樣本太小所影響，值得後續研究加以檢證。

據此，我們將 Stauss & Mang 模式加入補償措施的作用，修飾如圖 2。本研究所持本研究所持的理由是，當服務提供者提供一項補償時，顧客可能會經歷一次態度前後不一致的認知失調(Cummings & Venkatesan, 1976)，並且會將服務失誤歸因於跨文化的情境使然。例如「算錯帳」在顧客的主觀心理上就是一項失誤，此時若有歸因產生，並非因為該名消費者重新檢討自己的期望正不正確，而是因為服務提供者的補償措施，讓來自異文化的消費者認為，既然對方已經察覺到是跨文化場合下所導致的錯誤，且還試圖補救，不免會對服務提供者的努力予以加分。

如圖 2 所示，當有正面補償時，消費者在國內的情境下會提高對此服務的評價水準，因此正面補償後的知覺服務水準，會從圖中失誤後的原水準向上提昇(圖 2 最右方之箭頭向上)；當受到跨文化的「經濟補償」時，其提昇的幅度還會高過國內的水準(本研究之一般線性模式分析結果支持此點)，服務提供者的績效缺口因此縮小；而不像 Stauss and Mang 模式因不考慮補償效果，認為異文化顧客會以降低「可接受服務水準」的方式(見本文頁 6 之圖 1 最右方之箭頭向下)來壓縮服務提供者的績效缺口。本研究據此推測，如果正面補償應用得當，所增加的服務滿意結果或許可能超越原先設定的可接受滿意水準，並形成文獻中的「補償的弔詭效果」(Hart

et al., 1990; Smith & Bolton, 1998; 究主旨，值得後續研究的檢證。
Tax & Brown, 1998)，但此並非本研

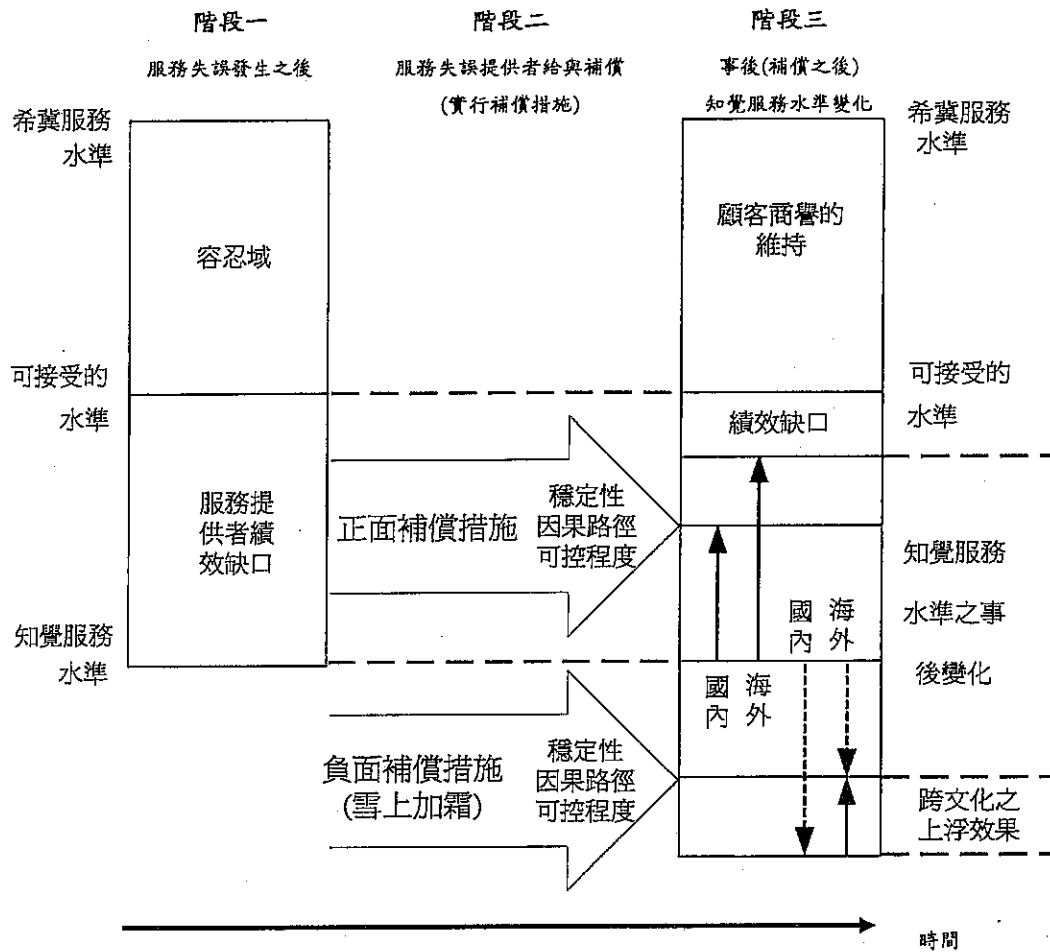


圖 2 加入補償措施之事後知覺服務水準變化模式

說明：因正面補償導致的事後歸因效果使階段三之知覺的服務水準具有回補的作用，使原先產生服務績效缺口的知覺滿意水準向上提昇(實線箭頭向上)，而且跨文化的經濟補償所提昇的幅度會高過國內補償的水準，因此跨文化產生向上放大的效果。而負面補償則會使服務滿意水準再次下降(虛線箭頭向下)，出現雪上加霜(double deviation)的效應；但跨文化的負面補償並不一定會使雪上加霜再進一步惡化，反而可能有上浮效果，美化了負面補償的缺失。整體而言，跨文化情境具有局部放大鏡的作用。

二、管理意涵

雖然本研究採用網路調查，其結果未必可以完全類推到所有人士，但研究結果仍呼應前人的研究所主張的：面對服務失誤時採用建設性作法，至為重要。正面的補償措施，即便只是真心道歉，都代表是試圖要建立彼此的關係與互信互賴，因為這類舉動標示著「您的滿

意對我們無比重要」(Bitner et al., 1990)。不管消費者的內在期望在異文化的脈絡下是否不切實際，服務提供者無論如何都難以改變消費者的內在期望。試圖要改變一個人的心理模式、人口統計(身分、階級、年齡、性別...)以及經驗背景，似乎是不可能的；因為硬想要求我們的顧客用我們的方式行事，只會得到服務失誤的報應。本研究結果顯

示，當跨文化的服務失誤發生時，正面的補償措施反而會激起消費者正面的反應，而且效果比同文化的互動結果來得大。因此服務提供者可以利用認知失調機制，透過補償措施的應用，讓異文化的消費者將服務失誤某種程度地歸因於文化的因素。

此外，經常與異文化人士往來的服務提供者，可以在組織內建立容忍的氣氛，以及培養員工解決服務問題的主動精神。從本研究的結果來看，有二項理由可說明員工訓練的重要：(1)正向的補救措施遠勝於沒有反應，(2)對來自異文化的顧客而言，正確補償措施的作用，效果宏大。因此讓員工熟悉既普遍又有效的補償措施，將服務失誤扭轉成留住顧客的商譽口碑，乃是相當值得的作法。因此關鍵作法在於賦權(empower)給員工，以便他們在處理顧客不愉快事件時，能立即決斷、迅速反應，因為一個正面有效的補償措施，能將醞釀成形的風暴瞬間消弭於無形；而且過去30年的發展可看出，重要決策可能來自現場的員工，而非企業總部(Zinkhan, 2003)。所以如Carlson(1988)所言，在「關鍵時刻」誰都無全權干涉第一線員工的行動，因此服務業者可以多考慮允許員工擁有更多權力來處理未能預料的問題。

此外，相關之旅遊與餐飲旅館產業應正視文化議題，尤甚當服務對象是團體旅客更應如此。不管顧客是來自國外的團體旅客、或國內出發到國外的旅行團，都應妥善安排，在不引起其他顧客興起差別待遇的反感下，盡量提供這些團體顧客「賓至如歸」的貼心服務，將有助於信譽與口碑的建立，也有助於將一次交易行為延展為長期的顧客

關係。尤其是在網際網路時代，資訊科技對旅遊產業、旅館、餐飲、航空等相關產業已經帶來極大的衝擊(Fisk, 1999)，這些過去是屬於低科技的產業，如今因為網路的發達，可以線上預約，甚至進行直效行銷(Roberts, 1998)，但同時國際與各國旅遊網站的蓬勃發展，使得旅遊者隨時可以上網查詢、在討論群中抱怨服務提供者的缺失，並以電子郵件不斷轉寄(forward)，甚至建構hate.com的網站，在國內要澄清這些攻擊已屬不易，跨國的冷箭更難處理，壞事傳千里的結果，對服務提供者造成莫大困擾與難以補救的巨大損失，因此跨文化的服務提供者絕不可掉以輕心。

三、政府政策意涵

外國觀光客會有創造外匯的經濟效果，而且他們在國內的消費與交易，透過類似「貨幣乘數效果」的「觀光客乘數指數」(tourist multiplier index)，對國民所得的增長，有相當大的助益(Pearce, 1985)。因此在政策上，關心旅遊業帶來經濟效益的政府當局，應該慎重瞭解外國旅客的期望。觀光局應該從事兩項業務，一是蒐集相關資訊給國內業者，以貼心接待來自異文化的消費者。由於觀光局擁有外國人出入境的人口統計資料，因此足以知曉哪些外國文化對我國的觀光業及旅館業最為重要。這些資訊還應該加以擴充，涵蓋到這些外國遊客認為在自己的國家中，最經常發生的服務失誤有哪些，以便提供給業界參考，使能事前防範以避免消費者認定的「重大」失誤發生，或者事先根據這些資訊擬訂較佳的補償措施。其二，觀光局若能善用傳媒與觀光旅遊網站，提供外國旅遊人士更多有關本國文化及接待

(hospitality)傳統習慣上與其他文化不同的獨特性訊息，除了有助於傳達本地旅遊的異國情調之吸引力外，也可以使來自異文化的遊客事先熟悉本地服務產業的服務流程中與自己文化相異的表徵與象徵，可以事先排除一些認知所造成的服務失誤，解決部份的跨文化產生的難題(Collett, 1971)。以上這些資訊之所以應由政府來蒐集與流傳，一是因為一般的業者較無法獨力蒐集及散播這些資訊，或者成本過高；二是政府公開其研究成果或所蒐集資訊，亦可以創造外部經濟效果。

四、研究限制與未來研究方向

未來的研究可再採用調查及實驗法來探究此一主題(Kelly et al., 1993)；此外本研究並沒有考慮國外旅遊次數多寡所造成的「經驗/學習因素」，一般而言，國外旅遊經驗越多(尤其是到不同國家越多)，跨文化的衝擊越小，適應力可能越強，對服務失誤的認定及補償措施的歸因可能不同，故未來宜將此納入研究中，以探討學習效果的影響⁹。再者，Mattila (1999)發現滯留的目的(洽公、旅遊、留學…)對服務評價雖然並沒有直接影響，但有交互效果，故「目的」也可能會有干擾效果，宜於未來的研究中予以考量。

因為本研究的受訪者均屬華人文化，大部份前往的地區是歐美等地，因此研究發現只能類推、適用於相似的文化背景之下。若能將本研究的作法應用於探究其他不同文化的旅客處於不同的異文化下的反應，亦即將研究擴大至歐、美、日或其他亞洲國家等人士進入異文化中所遭遇的服務失誤及服務補償的

效果比較，這種數國比較(cross-cultural)的研究將有助於瞭解服務失誤及服務補償的主觀性是否普世皆同、足以放諸四海(Bitner et al., 1990)，尤其可以探究文化距離的高低所產生的影響。再者，就外部效度而言，本研究所進行的網路調查雖然大致能反映台灣網民(netizens)的人口結構及其面臨本研究主題時的看法及反應，但能否推論至所有人士，尤其非上網者，仍有待進一步的研究及確認。此外，服務品質的加分效果是否會因遊歷地點之不同而異，也有待進一步探討。例如行銷學所說的「產品(服務)來源國效果」：消費者可能會因為遊歷的地主國是較先進的國家，因而對該地的同一補償措施有較高的滿意程度？如果答案是肯定的，則可能該消費者在遊歷較不進步的國度(文化)時，也較不會欣賞該地的補償措施，即便兩地的失誤嚴重性一樣，補償措施也相同。

晚近對「產品品質」的研究發現，當消費者對某個國家較為欣賞或較有好感時，對來自該國的產品品質會有較好的評價(Hong & Wyer, 1990; Leclerc et al., 1994)，而且不同的國家有不同的偏好傾向，特定國家的製品不一定有絕對的優勢(Bozell-Gallup, 1996)，其中一個影響因素可能是文化因素(Gurhan-Canli & Maheswaran, 2000)；不過對「服務品質」的研究，目前仍付之闕如，值得學界進一步探究。隨著國際交流往來日益密切，為了能完全瞭解改善服務傳送系統、增進顧客滿意的的方法，回答以上的這些疑問，顯然相當重要，值得學界深入加以探討。

⁹ 探討如何將這種文化衝擊的經驗予以內化，也是個有趣的議題，Usunier (1996)曾舉日本觀光局主事(主催人) Misako Kamamoto 的觀察：即使先前已經反覆多次叮嚀、提醒日本觀光客：「歐洲餐廳的服務速度很慢」，但她的同胞仍然經常對這種服務速度抱怨連連。

參考文獻

1. 劉宗其、李奇勳、黃吉村、渥頓(民 90), 「服務失誤、補償措施與再惠顧率之研究--以餐飲業為例」, 管理評論, 第 20 卷第 1 期, 頁 65-97。
2. Bagozzi, R. P.(1975), "Marketing as Exchange," Journal of Marketing, 39(4), pp.32-39.
3. Bejou, D. and A. Palmer (1998), "Service Failure and Loyalty: An Exploratory Empirical Study of Airline Customers," Journal of Services Marketing, 12(1), pp.7-22.
4. Berry, Leonard L. (1980), "Service Marketing is Different," Business Magazine, 30(May/June), pp.24-29.
5. Berry, Leonard L., Valerie A. Zeithaml, and A. Parasuraman (1990), "Five Imperatives for Improving Service Quality," Sloan Management Review, 31 (Summer), pp.29-39
6. Bozell-Gallup (1996), The Second Annual Bozell-Gallup Worldwide Quality Poll. N.Y.: Bozell Worldwide.
7. Bitner, Mary Jo. (1990), "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses," Journal of Marketing, 54 (April), pp.69-82.
8. Bitner, Mary Jo. (1992), "Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees," Journal of Marketing, 54 (April), pp.57-71.
9. Bitner, Mary Jo, Bernard H. Booms, and Lois A. Mohr. (1994), "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint," Journal of Marketing, 58 (October), pp.95-106.
10. Bitner, Mary Jo, Bernard H. Booms, and Mary Stanfield Tetreault. (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," Journal of Marketing, 54 (January), pp. 71-84.
11. Bitner, Mary Jo, Jody D. Nyquist and Bernard H. Booms (1987), "Measuring Services Value From the Consumer Perspective," in Add Value to Your Service, Cerol Surprenant (ed.). Chicago: American Marketing Associations, pp.13-16.
12. Bohner, G., H. Bless, N. Schwarz, and F. Strack. (1988), "What Triggers Causal Attributions? The Impact of Valence and Subjective Probability," European Journal of Social Psychology, 18, pp.335-345.
13. Broderick, A. J. (1999), "Role Theory and the Management of Service Encounters," The Service Industries Journal, 19(2), pp.117-131.
14. Burton, Scot, and Laurie A. Babin (1989), "Decision-Framing Helps Make the Sale," The Journal of Consumer Marketing, 6 (2), pp.15-23.
15. Chung, B. and D. Hoffman (1998), "Critical incidents," Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 39(3), pp. 66-72.

16. Carlson, J. (1988), Moment of the Truth, 李田樹譯, 關鍵時刻。台北：長河出版社。
17. Clark, T. and D. Rajaratnam(1999), "International Service :Perspectives at Century's End," Journal of Service Marketing, 13(4-5), pp.298-310.
18. Collett, P.(1971), "Training Englishmen in the Non-verbal Behaviour of Arabs," International Journal of Psychology, 6, pp.209-215.
19. Cummings, William H., and M. Venkatesan. (1976), "Cognitive Dissonance and Consumer Behavior: A Review of the Evidence," Journal of Marketing Research, 13 (August), pp.303-308.
20. D'Andrade, R. G. (1987), "A Folk Model of the Mind," in D. Quinn and N. Holland(eds.), Cultural Models in Language and Thought. Cambridge : Cambridge University Press, pp.112-148.
21. Darida, T., T. Lexesoue, & G. McDougall (1996), "Service Problems and Recovery Strategies: An Exploratory Investigation in Hospitality Sector," in C. Berneman (ed.), Proceedings of the Administrative Science Association Conference 1997 (pp.101-110). Montreal: Administrative Science Association.
22. Edvardsson, B. B. (1992), "Service Breakdowns: A Study of Critical Incidents in an Airline," International Journal of Service Industry Management, 3(4), pp.17-29.
23. Edvardsson, B, B. Thomasson and J. Ovretveit (1994), Quality of Service: Making it Really Work. London: Mc Graw-Hill International (UK) Limited.
24. Etzel, Michael J., and Bernard I. Silverman (1981), "A Managerial Perspective on Directions for Retail Customer Dissatisfaction Research," Journal of Retailing, 57 (Fall), pp.124-36.
25. Fisk, R. P. (1999), "Wiring and Growing the Technology of International Service Marketing," Journal of Service Marketing, 13(4-5), pp.311-318.
26. Fisk, R.P., S. W. Brown, & M. J. Bitner,(1993), "Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature," Journal of Retailing, 69(Spring), pp.61-103.
27. Flanagan, John (1954), "The Critical Incident Technique," Psychological Bulletin, 51 (July), pp.327-58.
28. Folkes, V. S. (1984), "Consumer Reactions to Product Failures: An Attributional Approach," Journal of Consumer Research, 10(March), pp.398-409.
29. Folkes, Valerie S. (1988), "Recent Attribution Research in Consumer Behavior: A Review and New Directions," Journal of Consumer Research, 14 (March), pp.548-565.
30. Fornell, C. (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience," Journal of Marketing, 56(1), pp.6-21.
31. Fournier, S. and D. Mick (1999), "Rediscovering Satisfaction," Journal of Marketing, 63(October), pp.5-23.

32. Goodwin, C. & I. Ross (1992), "Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions," Journal of Business Research, 25, pp. 149-163.
33. Gremler, D., and M.J. Bitner(1992), "Classifying Service Encounter Satisfaction Across Industries," in Chris T. Allen et al. (eds.), Marketing Theory and Applications. Chicago, IL:AMA.
34. Gremler, D., M. J. Bitner, and K. Evans (1992), "The Internal Service Encounter," International Journal of Service Industry Management, 5(2), pp.34-57.
35. Gronroos, C.(1988), "Service Quality:The Six Criteria of Good Perceived Service Quality," Review of Business, 9(winter), pp.10-13.
36. Grove, S. and R. P. Fisk (1997), "The Impact of Other Customers on Service Experiences: A Critical Incident Examination of 'Getting Along,'" Jurnal of Retailing, 73(1), pp. 217-24.
37. Gurhan-Canli, Z. and D. Maheswaran (2000), "Cultural Variations in Country of Origin Effects," Journal of Marketing Research, 37(August) , pp. 309-317.
38. Hall, E.T.(1976), Beyond Culture. N.Y.:Doubleday.
39. Hart, Christopher W.L., James L. Heskett, and W. Earl Sasser, Jr. (1990), "The Profitable Art of Service Recovery," Harvard Business Review, 68 (July-August), pp.148-156.
40. Hess Jr., R. L., S. Ganesan, and M. Klein (2003), "Service Failure and Recovery: The Impact of Relationship Factors on Customer Satisfaction," Journal of Academy of Marketing Science, 31(2), pp.127-145.
41. Hoffman, K. Douglas, Scott W. Kelley, and Holly M. Rotalsky. (1995), "Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts," Journal of Services Marketing, 9 (2), pp.49-61.
42. Hofstede, G. (1980), Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills: Sage.
43. Hofstede, G. (1995), "The Business of International Business is Culture," in Jackson, T. (Ed.), Cross-Cultural Management. Oxford: Butterworth-Heinemann, pp. 150-165.
44. Hong, S. T. and R. S. Wyer Jr.(1990), "Determinants of Product Evaluation: Effect of the Time Interval Between Knowledge of a Product's Country of Origin and Information About Its Specific Attributes," Journal of Consumer Research, 17(December), pp.277-288.
45. Kahneman, D. & A. Tversky(1979), "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk," Econometrical, 47, pp. 263-291.
46. Kanazawa, S. (1992), "Outcome or Expectancy? Antecedent of Spontaneous Causal Attribution," Personality and Social Psychology Bulletin, 18, pp.659-668.
47. Keaveney, S. M. (1995), "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study," Journal of Marketing, 59(April),

- pp.71-82.
48. Kelley, H. H. (1972), "Attribution in Social Interaction," in E. E. Jones et al. (eds), Attribution: Perceiving The Causes of Behavior, pp.1-26, NJ: General Learning Press.
 49. Kelley, W. Scott, K. Douglas Hoffman, and Mark A. Davis (1993), "A Typology of Retail Failures and Recoveries," Journal of Retailing, 69 (4), pp.429-452.
 50. Leclerc, F., B. Schmitt, and L. Dube (1994), "Foreign Branding and Its Effects on Product Perceptions and Attitudes," Journal of Marketing Research, 31(May), pp. 263-270.
 51. Lee, J. (1966), "Cultural Analysis in Overseas Operations," Harvard Business Review, March-April, pp.106-11.
 52. Leversque, T., & G. H. McDougall (2000), "Service Problems and Recovery Strategies: An Experiment," Canadian Journal of Administrative Sciences, 17(1), pp.20-37.
 53. Lovelock, C. H. & G. S. Yip (1996), "Developing Global Strategies for Service Business," California Management Review, 38(2), pp.64-86.
 54. Mattila, A. S.(1999), "The Role of Culture and Purchase Motivation in Service Encounter Evaluations," Journal of Service Marketing, 13(4-5), pp. 376-389.
 55. McCollough, Michael A., and S. G. Bharadwaj (1992), "The Recovery Paradox: An Examination of Consumer Satisfaction in Relation to Disconfirmation, Service Quality, and Attribution Based Theories," in Chris T. Allen et al. (eds.), Marketing Theory and Applications. Chicago: American Marketing Association.
 56. McCollough, M. A., L. L. Berry, and M. S. Yadav (2000), "An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery," Journal of Service Research, 3(2), pp.121-137.
 57. McCracken, G.(1991), "Culture and Consumer Behavior: An Anthropological Perspective," Journal of Market Research Society, 32(1), pp.3-11.
 58. McCullagh P. and J.A. Nelder(1989), Generalized Linear Models. N.Y.: Chapman and Hall.
 59. Meuter, M. L., A. L. Ostrom, R. I. Roundtree, and M. J. Bitner(2000), "Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters," Journal of Marketing, 64(July), pp.50-64.
 60. Miller, R. B. and J. C. Flanagan (1950), "The Performance Record: an Objective Merit-rating Procedure for Industry," American Psychologist, 5, pp.331-332.(Abstract)
 61. Mizerski, Richard W., Linda L. Golden, and Jerome B. Kernan. (1979), "The Attribution Process in Consumer Decision Making," Journal of Consumer Research, 6 (September), pp.123-140.

62. Mohr, Lois A. and Mary Jo Bitner(1991), "Mutual Understanding Between Customers and Employees in Service Encounters," in Advances in Consumer Research, vol.18, R. H. Holman and M. R. Solomon (eds.), Provo, UT: Association for Consumer Research, pp. 611-617.
63. Nickerson, Norma P. (1996), Foundations of Tourism. New Jersey: Prentice-Hall.
64. Nourdewier, Thomas G., George John, and John R. Nevin. (1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships," Journal of Marketing, 54 (October), pp. 80-93.
65. Nyquist, J. & H. B. Booms (1987), "Measuring Services Value From the Consumer Perspective," in Add Value to Your Service, Carol Surprenant, (ed.), pp.13-16. Chicago: AMA.
66. Oliver, R. L. & W. S. DeSarbo (1988), "Response Determinants in Satisfaction Judgments," Journal of Consumer Research, 14(March), pp.495-507.
67. Pearce, P. (1982), The Social Psychology of Tourist Behaviour. New York: Oxford.
68. Pedhazui, E., and L. Schmelkin (1991), Measurement, Design, and Analysis: An Integrated Approach. NJ: Lawrence Erlbaum.
69. Riddle, D. (1992), "Leveraging Cultural Factors in International Service Delivery," Advances in Service Marketing and Management, 1, pp.297-322.
70. Roberts, Mark. (1998), "Home and Away," The Economist, London, Jan.10, 346 (8050), S3-S5.
71. Samiee, S. (1999), "The Internationalization of Services: Trend, Obstacles and Issues," Journal of Service Marketing, 13(4/5), pp.319-328.
72. Schmitt, B. and A. Simson. (1998), Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity and Image. N.Y.: Free Press.
73. Schmidt, R. and R. Sapsford (1995), "Issues of Gender and Servicescape: Marketing UK Public Houses to Women," International Journal of Retail & Distribution Management, 23(3), pp.34-40.
74. Smith, Amy K. and Ruth N. Bolton(1998), "An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounter: Paradox or Peril?" Journal of Service Research, 1(August), pp.65-81.
75. Solomon, Michael R., Carol Surprenant, John A. Czepiel, and Evelyn G. Gutman(1985), "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter," Journal of Marketing, 49(Winter), pp.99-111.
76. Stauss, Bernd, and Paul Mang. (1999), "Culture Shocks' in Inter-Cultural Service Encounters," Journal of Services Marketing, 13 (4/5), pp.329-346.

77. Swanson, S. W., & S. W. Kelley (2001), "Attributions and Outcomes of The Service Recovery Process," Journal of Marketing Theory and Practice, Fall, pp.50-65.
78. Taft, R. (1977), "Coping with Unfamiliar Cultures," in N. Warren(ed.) Studies in Cross-Cultural Psychology, 1. London: Academic Press.
79. Tansik, D. & Chase, R. (1988), "Effects of Customer Induced Uncertainty to the Design of Service System," presented at the Academy of Mangement Annual Meeting. CA: Anaheim.
80. Tax, S. S., and S. W. Brown(1998), "Recovering and Learning from Service Failure," Sloan Management Review, (Fall), pp. 75-88.
81. Usunier, Jean-Claude.(1996), Marketing Across Cultures. New York: Prentice Hall.
82. Weiner, B.(1985), "An Attribution Theory of Achievenment Motiuation and Emotion," Psychological Review, 92(October), pp.548-573.
83. Weiner,B.(2000),"Attriblational Thoughts about Consumer Behavior," Journal of Consumer Research, 27(December), pp.382-387.
84. White, F. M., and E. A. Locke (1981), "Perceived Determinants of High and Low Productivity in Three Occupational Groups: A Critical Incident Study," Journal of Management Studies, 18(4), pp.375-87.
85. Winsted, K.F. (1997),"The Service Experience in Two Cultures: A Behavioral Perspective," Journal of Retailing, 73 (3), pp.337-360.
86. Wong, P. T. P. and B. Weiner. (1981), "When People Ask 'Why' Questions, and The Heuristics of Attributional Seared," Journal of Personality and Social Psychology, 40, pp.650-663.
87. Zeithaml, Valarie A., and Mary Jo Bitner (1996), Services Marketing. New York: McGraw-Hill.
88. Zeithaml, Valarie A., A. Parasuraman, and Leonard L. Berry. (1990), Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York: Free Press.
89. Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry and A. Parasuraman(1996), "The Behavioral Consequence of Service Quality," Jouranl of Marketing, 60(April), pp.31-46.
90. Zinkhan, G. M. (2003), "A Look to the Future of JAMS: Three Out, Thirty Years Out...," Journal of Academy of Marketing Science, 31(3), pp.225-228.

附錄

附表 1 網路研究之服務失誤事件

失誤類型 / 名稱	描述示例
第一類 服務傳遞系統之失誤	
餐點有瑕疵	食物有蟑螂；一道菜中有頭髮
服務太慢遲延	點完菜後，30 分鐘後才送第一道菜，問服務生為什麼每一道菜都這麼慢，他們總推說已經在做了，兩個人吃完五樣菜就花了兩小時
設備問題	牆壁漏水
餐點售完	要什麼沒有什麼；屬於點菜吃到飽 固定費用 要點 menu 的菜單通常多沒有
政策不清	在與信用卡公司有聯合促銷活動之餐廳用餐結帳時服務員表示沒有優惠因此必須全額付款
後到者先上菜	那天生意很好，點菜之後等了很久，發現比我們晚到的人都已用餐完畢，但我們的餐點卻還沒來.....我和朋友餓著肚子，覺得很不愉快
第二類 服務人員對顧客抱怨之回應	
座位問題	告知是禁煙區座位，卻帶往吸煙區
未依要求烹飪	早餐送上的牛排幾乎 60%都是油質，反應後換了全新一份；食物不熟
第三類 服務人員本身自發性之失誤	
遺失訂單	ORDER 後等很久，原來是 WAITER 忘了送單子進廚
服務人員態度不佳	服務生可能看我們是觀光客，或許較難溝通，點餐時態度不佳，且無法說明所提疑問
送錯菜	用餐之食物原為西餐但卻為炒米粉；我們所點的餐點服務生記錄錯誤，出錯餐點。服務生不承認錯誤，要我們照單全收。
打翻餐點/湯汁/果汁	在中國餐館用餐，服務人員為大陸人，非常粗魯，使得菜湯溢出潑在褲子上
算錯帳	結帳時發生錯誤

註：描述示例係直接取自參與者在網頁上所鍵入的詞句。

Management Review

Volume 23 Number 3 Jul. 2004

The Relationship Between Strategic Behavioral Similarity and Performance
.....Hsien-Jui Chung · Cher-Min Fong · Joseph C. L. Chen 1

Service Recovery Effects: An Inter-cultural Service Encounters ExaminationChi-Tsun Huang · Clyde A. Warden · Chi-Hsun Lee · Tsung-Chi Liu 23

What would You Do If You were Tricked ? Examining the Effects of Trick Banners.....Cheng Kuo · Chingching Chang 53

An Economic Analysis of Taiwan's 3G Licensing Policy
.....Alan Hsing-Hua Chang 71

Ad-Self-Congruency Effects.....Chingching Chang 93

The Psychological Analysis for the Market Segmentation and the Consumer Loyalty of Banking Industry
.....Wen-Hai Chih · Tzy-Wen Tang · Li-Ping Chien 115