

業務服務推展的不二法門-「以客為尊」

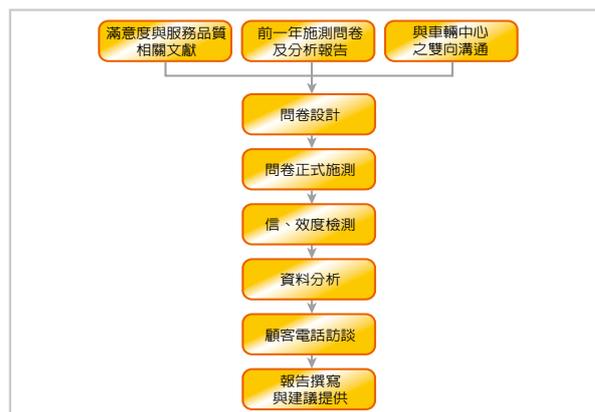
ARTC「顧客滿意度調查」報導

中正大學行銷管理所 盧龍泉博士

隨著產業環境變動快速與國際化競爭劇烈下，如何創造「顧客滿意的感動」即成了企業贏得優勢的首要核心價值。也就是說，唯有持續地瞭解、體會、滿足顧客需求，並開發出一套以顧客滿意為宗旨的真誠服務流程，才能全方位地提升顧客滿意度。其中，「顧客滿意度調查」是最直接且最有效評估顧客需求與認知的工具之一，它是一套客觀且系統化的進行調查，包括顧客訪談、問卷設計與修改、資料收集與彙整、資料分析與解讀等的過程。顧客滿意度調查可瞭解企業所提供的服務及顧客認知服務間之差距，舉凡電話服務、到廠服務、軟體及硬體設施等的服務品質，皆會構成顧客滿意與否的關鍵要素，進而影響顧客的回購行為。因此，顧客滿意度的調查是重要的自我評鑑工作之一。

自98年起迄今，國立中正大學行銷策略與創意研究中心承接了車輛中心委外的顧客滿意度問卷調查，依車輛中心之需求嚴謹地進行問卷設計、施測、資料分析、資料判讀及改善建議擬定等，以瞭解顧客對車輛中心各項服務的滿意程度，並系統化地將顧客心聲確實傳遞，以期協助車輛中心走向百

分百顧客滿意服務之路。計劃實施流程如圖1，詳細進行之步驟及發現則分述說明於下。



▲ 圖1、計劃實施流程圖

首先，在調查方法選擇方面，考量了質性與量性市場調查的優缺點，選定了以兩階段方式進行。第一階段先以半開放式問卷，透過郵寄、傳真與電子郵件方式施測。半開放式問卷的設計，除了以前一年的問卷作為基礎外，更考量以往調查過程中的缺失(如有疑義/爭議的文字描述)、調查限制、調查結果，與車輛中心的實際業務執行狀況、主管意見等，進行題項、文句上的修改或增刪。亦於第一年承接此調查案時(98年)，為了確保填答者對問卷中字彙含意的瞭解程度、措辭的正確性、題項的完



整性等，從車輛中心的五大類客戶群中，每類分別找出了1家代表性廠商進行面對面訪談，並將訪談結果回饋於問卷設計中，以保障問卷設計常提及的「表面效度(face validity)」，增強問卷填答者對問卷的信任與配合，並提高施測之正確性及可衡量性等。

待問卷回收後，針對問卷中顧客不滿意因素進行第二階段的訪談調查，只要一份問卷中有一題勾選到不滿意或所填寫的開放性意見無法釐清其真正原意，則皆會透過訪談方式進行深入追查與瞭解，以試圖找出真正不滿意的原因。在進行訪談時，除適時地引導外，多讓受訪者在不受拘束的情境下進行回答，使其暢所欲言，以獲得廣泛且真實可靠的訪談資料；雖然，有少數顧客的反應較主觀，但絕大部分多能客觀陳述其對車輛中心服務的不滿意原因。例如於99年問卷統計結果發現，測試技術相關服務的檢測時效性滿意度得分不高，但從數值上無法直接瞭解其成因，透過訪談方才得知成因多以檢測的排程等待時程太塞、急件應變不足等，而非關受測時程太久；如此一來，即可提供給車輛中心最正確的顧客需求，並針對此現象進行相關應變措施的改善。因此，「對症下藥」是此兩階段調查方式設計的主要目的。

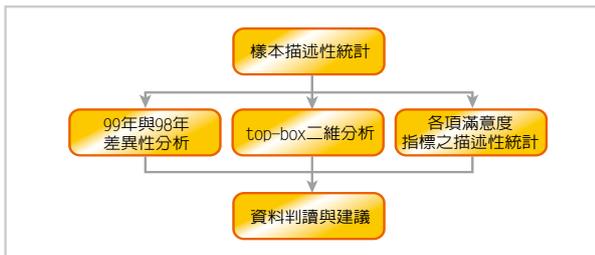
爲了確保所獲取資料的正確性，在問卷資料輸入、偵錯與分類後，承用了問卷量表中常使用的信度與效度分析來進行檢測。信度(Reliability)是用來測量問卷的穩定性，也就是用來確定當測量工具(問卷)在不同的時點對不同的受測者施測時，能夠

有一致的表現。但是，一份具有高信度的量表並不能確定其所測得的東西，與我們真正所要測量的東西是相同的。因此，在確保信度指標是可以接受下，接著要進行效度檢測。

效度(Validity)就是準確性程度，即問卷是否真實反映了我們想要測量的概念。如果問卷在設計時是要用來衡量顧客的滿意度，而問卷施放後得到的結果準確代表顧客心裡真正的想法與滿意程度，那麼這份問卷就具備高度的效度。也就是說，若我們所發出的滿意度問卷，可以獲得高度穩定性(信度)，且確實有效具體地衡量到顧客的滿意程度(效度)，即可宣稱此問卷具有高度的信度與效度表現。

在資料分析部份，則應用了SPSS統計分析軟體進行了一系列地分析，資料分析流程如圖2。首先，以描述性統計法分析了顧客對車輛中心整體與各部門各服務項目的滿意度評價。例如於99年分析結果發現，顧客對整體滿意度皆有正面高度的肯定，且對於服務態度、公正性、檢測技術能力、期望切合度、溝通協調能力與文件報告品質、試車場的機密性與安全性控管、再合作意願等亦有高度的肯定。第二，透過獨立樣本檢定之統計方法，進行了99年及98年各項滿意度表現的差異比較分析，此乃有助於瞭解98年顧客所提出的缺失，是否真正獲得改善並使顧客重拾認同；同時，亦從開放式意見與電訪紀錄中尋找出讓顧客從不滿意轉成滿意，或從滿意變成不滿意的原因。例如，顧客99年的各項評價多顯著地高於98年的評價，其乃因多數顧客對

於人員服務態度的親切熱心、檢測排程的縮短、接放測試件時效的提升與檢測技術的專業表現等給予高度的肯定，更明顯地感受到改善計劃的成效。

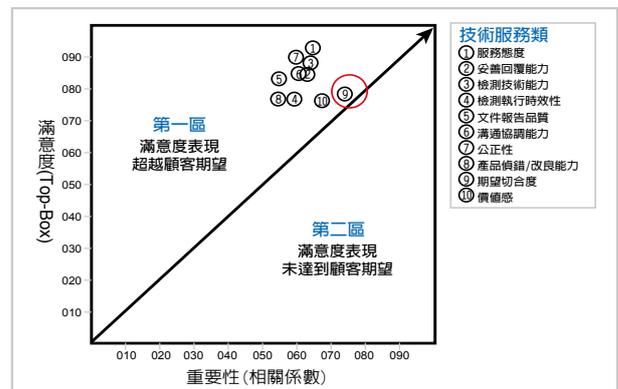


▲ 圖2、資料分析流程圖

為了使有限的資源能發揮最大的效能，並使改善對策有所聚焦，最後還參考了柏木吉基^[1] (2009) 所提出的top-box滿意度比率與重要性的二維分析法，藉以瞭解哪些因素是顧客認為重要且有達到顧客的滿意期望，或者哪些因素是重要且需要再加強的部份。舉例來說，99年測試技術服務類別中(如圖3)，在橫軸為重要性、縱軸為滿意度指標下，若滿意度因素落於對角線上者，表示顧客認為此因素重要且已獲得了相對的滿意；若滿意度因素落於對角線之上方者，則表示其滿意程度遠超過顧客的預期；若滿意度因素落於對角線之下方者，即為滿意程度與顧客期望還有一段差距，必須視為首要提升與改進的項目。因此，由圖中可知，十項滿意度因素皆落於對角線上方區塊內，即顧客認為重要的因素皆獲得了高度的肯定；當然，若要精益求精，好還要更好，那麼「期望切合度」將為第一首選。

顧客滿意度的追求，永無止盡。無論是第幾級產業中的企業，在面對只有日趨競爭的環境下，「以客為尊」成了企業都必須面對的課題之一。然

而，顧客滿意的追求，最怕企業單方面的自我認知，唯有適時地瞭解顧客需求，站在顧客的角度出發來拓展服務品質，才能事半功倍地掌握持續性的核心競爭價值。（作者為國立中正大學行銷策略與創意研究中心主任）



▲ 圖3、測試技術服務類別之重要性與滿意度二維圖

後 記

車輛中心本著持續性關注與傾聽顧客聲音的初衷，仍將持續進行外部顧客滿意度調查，以作為服務提升及改善的方針。並感謝盧龍泉教授及其所帶領的「行銷策略與創意研究中心」團隊，以熱誠、客觀的態度，協助此計畫執行，讓車輛中心顧客的聲音能夠真實地呈現，從而給予重視及改善的機會，達到雙贏的局面。

參考文獻

- [1] 柏木吉基，蔡佩玉譯，2009，Excel決策分析-經理人正確決策的關鍵技法，臺北市：旗標出版股份有限公司，p. 3-14~3-15。