

服務氣候、顧客導向行為與顧客情感承諾關聯性之探討

汪美伶

淡江大學企業管理學系

摘要

本研究整合社會認定理論與關係認定理論，驗證分店服務氣候對顧客導向行為的直接影響，以及顧客導向行為對顧客情感承諾的影響，並探討顧客導向行為是否在分店服務氣候與顧客情感承諾之間，扮演中介角色。是故，本研究以國內從事財富管理服務的理財專員及其所屬顧客為研究對象，以問卷方式蒐集 37 家分行 141 位理財專員與 642 位顧客之資料，採用三層次階層線性模式進行分析。結果發現，分店服務氣候會影響理財專員顧客導向行為的展現；理財專員所展現的顧客導向行為，也會影響顧客對理財專員的顧客情感承諾。更重要的是，分店服務氣候會透過顧客導向行為，對顧客情感承諾產生正向影響。針對上述結果，本研究提出理論意涵與管理建議。

關鍵詞：服務氣候、顧客導向行為、顧客情感承諾、社會認定、關係認定

投稿日期：2014 年 7 月 16 日；接受日期：2015 年 1 月 10 日

通訊作者：汪美伶（淡江大學企業管理學系）

通訊地址：251 新北市淡水區英專路 151 號

通訊電話：(02)26215656 分機 3375

E-mail: magwang@mail.tku.edu.tw

Examining the Relationships among Service Climate, Customer-Oriented Behavior, and Customer Affective Commitment

Mei-ling Wang

Department of Business Administration, Tamkang University

ABSTRACT

Integrating social identity theory with relational identity theory, this study developed and tested the relationships among store service climate, customer-oriented behavior and customer affective commitment. Data was collected from 141 financial consultants in charge of wealth management and their 642 customers in 37 bank branches of Taiwan and analyzed using three-level hierarchical linear modeling. The results show that store service climate had positive influence on financial consultants' customer-oriented behavior, and customer-oriented behavior had positive effects on customer affective commitment toward financial consultants. In addition, store service climate had effects on customer affective commitment through customer-oriented behavior. Both theoretical and practical implications are discussed.

Keywords: service climate, customer-oriented behavior, customer affective commitment, social identity, relational identity

Received Date: July 16, 2014; Accepted Date: January 10, 2015

Corresponding Author: Mei-ling Wang (Department of Business Administration, Tamkang University)

Address: No. 151, Yingzhuan Rd., Tamsui Dist., New Taipei City 251, Taiwan, R.O.C.

Tel: +886-2-26215656 Ext. 3375

E-mail: magwang@mail.tku.edu.tw

緒論

當消費者意識日漸抬頭，顧客不僅購買商品或勞務，也期望在交易過程中，銷售人員能夠主動關心顧客需求，展現出顧客導向行為（customer-oriented behavior），優先考量顧客利益，消除顧客購買前的焦慮情緒，產生正面的服務經驗（Williams & Attaway, 1996）。Narver 與 Slater（1990）指出，顧客導向行為是企業獲利能力的關鍵因素，也是企業競爭優勢的先決要件。服務人員的顧客導向行為也會協助組織與其顧客建立發展長期關係，使買賣雙方均能獲益（Dunlap, Dotson, & Chamber, 1988; Saxe & Weitz, 1982）。

服務行為相關研究主張，組織必須營造有助於改善服務行為的工作環境（如：服務氣候），進而改善顧客的滿意度、知覺服務品質與忠誠度（Paulin, Ferguson, & Bergeron, 2006; Schneider & Bowen, 1985）。亦有學者認為支持性的組織文化或知覺心理氣候等因素，能夠促使銷售人員展現更多的顧客導向行為（Martin & Bush, 2003; Williams & Attaway, 1996）。服務氣候（service climate）的存在，讓員工感受到組織為追求優質服務的價值理念與營運方向，而這些價值理念與營運方向會透過各種管理措施的制定，影響員工對顧客的服務行為，當高度服務氣候存在時，員工愈有可能對顧客展現各種形式的服務行為（Bowen & Schneider, 2014）。服務氣候已被證實會對顧客導向行為產生直接的正向影響（Dimitriades, 2007; Lanjananda & Patterson, 2009; Mechinda & Patterson, 2011），但在上述這些研究中，服務人員與顧客的服務互動（service interaction）型態屬於短期或單次互動的服務接觸（service encounters），亦即顧客與該組織發生多次的服務互動，但每一次的服務互動，可能都遭遇到不同的服務人員；每位服務人員在每次服務接觸時，提供每位顧客同質無差異、符合大多數顧客一般需求的服務（Gutek, Bhappu, Liao-Troth, & Cherry, 1999）。

相較於短時間、單次互動的服務接觸，服務關係（service relationships）類型的服務互動則強調服務人員與顧客間的長期多次互動關係，雙方均預期未來會有再次接觸，彼此認識對方，如同相識者般，甚至是朋友；長時間下會發展分享互動的經驗，並藉此完成交易（Gutek et al., 1999）。基於對顧客的熟悉，服務人員可能會根據顧客需求，展現較多的顧客導向行為。Gutek et al.（1999）亦發現，當服務人員與顧客的服務互動型態屬於服務關係時，顧客會有較佳的服務經驗滿意度，並產生較強的再購意願。有鑑於過往研究較少針對服務關係的服務互動型態，Liao 與 Chuang（2007）針對髮型設計師與其顧客，檢驗服務氣候與服務績效的關係，也建議後續研究可將研究對象擴及到其他同屬服務關係之服務互動型態的服務人員，如提供顧客個人理財服務（personal banking service）的理財專員（financial consultant）。

理財專員對顧客提供的客製化商品與服務，往往會直接影響顧客對該金融機構的整體印象與再消費機率。理財專員與顧客進行互動、傳遞服務價值時，顧客的要求項目往往非常廣泛且因人而異，一般性的工作手冊或工作說明書無法完全涵蓋所有服務情境或顧客需求（胡凱傑、劉敏熙、賀瑞梅，2012）。而顧客購買的金融商品，通常涉及高度不確定性與風險性，對於此種具備高度信賴屬性且

需與顧客高度頻繁互動的服務關係，通常仰賴特定理財專員是否在每次的服務傳遞過程中，一致地表現出瞭解顧客需求、重視顧客利益的服務行為，才能提升顧客對理財專員的整體評價 (Eisingerich & Bell, 2008)。本研究第一個目的即針對在各銀行分行提供財富管理服務的理財專員，檢驗分店服務氣候 (store service climate) 與顧客導向行為的關係。

當企業欲與顧客發展更穩固的長期關係，除了必須將顧客導向的思維與做法灌注於服務傳遞過程，瞭解顧客個別需求、提供客製化的服務外，更要設法在服務過程中，創造留住顧客的能力 (Rust, Zahorik, & Keiningham, 1996)。有學者建議可透過關係連結 (relationship bonding) 來強化服務人員與顧客間的關係 (Berry, 1995)。當服務人員或企業與顧客之間建立互動、高品質的長期關係時，顧客會對該服務人員或企業產生情感上的承諾，繼續維持雙方的關係 (Fournier, Dobscha, & Mick, 1998)。尤其是在屬於服務關係的服務互動情境下，顧客會與服務人員有長期性的持續溝通與互動，並受到服務人員的服務行為影響，對該特定服務人員產生情感承諾。先前探討顧客導向行為為結果變項的研究，大多著重顧客導向行為對於顧客滿意度或忠誠度的影響 (Goff, Boles, Bellenger, & Stojack, 1997)，較少討論顧客情感承諾 (customer affective commitment) 在其間扮演的重要角色。事實上，服務人員代表企業與顧客接觸的最前端，若顧客體驗觀察到服務人員有考量顧客利益來推薦商品、提供服務，可能會基於信任，對該服務人員產生情感上的依賴，並樂於與該服務人員維持長期關係。鑑於先前研究多設定在服務接觸情境下，檢驗顧客導向行為對顧客情感承諾的影響，且強調顧客對企業的情感承諾，而非顧客對服務人員的情感承諾 (Dean, 2007)，本研究的第二個目的在於針對個人理財服務的服務關係，驗證顧客導向行為是否會影響顧客對特定服務人員的情感承諾。

另一方面，服務氣候已被視為是預測員工服務行為或顧客滿意度的重要因素 (Liao & Chuang, 2007; Mayer, Ehrhart, & Schneider, 2009; Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, & Niles-Jolly, 2005)，Bowen 與 Schneider (2014) 整理回顧先前相關研究後指出，服務行為會在服務氣候與顧客經驗變數 (customer experience variables, 如：顧客滿意度、顧客忠誠度、知覺服務品質) 之間，扮演中介角色。換言之，服務氣候通常不會直接影響顧客經驗，而是透過服務人員所表現的各種服務行為或服務績效，影響顧客對該服務人員或企業的評價 (Liao & Chuang, 2007)。顧客情感承諾已被證實與顧客滿意度、忠誠度等顧客經驗變數間，存在顯著關聯性，而近年來金融機構強調資訊整合、財富管理、量身訂做的經營模式，亦突顯顧客情感承諾對於維繫買賣雙方關係的重要性 (練乃華、高淑鑾, 2005)，故本研究亦試圖檢驗銀行分行的分店服務氣候是否會透過理財專員的顧客導向行為，影響顧客情感承諾。

針對上述各項研究目的，本文首先將對各研究變數進行相關理論與實證研究的回顧，並提出本研究架構與各個假設 (見圖 1)，以解釋分店服務氣候、顧客導向行為與顧客情感承諾之相互關聯性。本研究採用問卷調查之研究設計，以在金融機構任職的理財專員與其服務顧客為對象，採用階層線性模式 (hierarchical linear modeling, HLM) 驗證本研究所提擬之理論架構。最後，本研究彙整分析結果，提出對學術以及實務應用之建議。

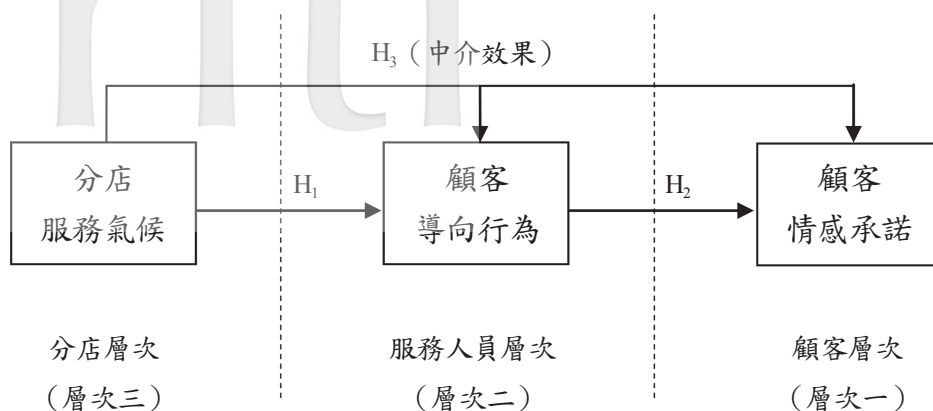


圖 1 研究架構

文獻探討

分店服務氣候

服務氣候一詞，源自於組織氣候 (organizational climate) 的概念。組織氣候係指組織成員所共同感受到組織的政策、程序與實務 (Schneider, 1990)。員工會根據其在組織中的經驗結合而成一主觀意識，而此種主觀意識即為組織之氣候 (Schneider & Bowen, 1995)。一個組織中通常存在多種氣候，如：服務氣候、創新氣候或安全氣候 (Schneider, Gunnarson, & Niles-Jolly, 1994)。而服務氣候意指員工在關於顧客服務品質各方面，對組織活動、程序及行為上獲得與支持的感受 (Schneider, White, & Paul, 1998)。當員工經由工作經驗之累積，知覺到他們會因為對顧客提供優質服務而獲得酬償，並且感受到組織協助服務活動的措施時，即形成組織的服務氣候 (Schneider & Bowen, 1985)。

同樣地，分店服務氣候反映同一分店服務人員對於服務相關措施、程序與酬賞的共同知覺，故分店服務氣候亦是一種集體與共享的現象 (Schneider et al., 1998)。當處於同一分店的員工均對其工作環境的服務氣候有同質性知覺時，此一共同知覺會影響員工對於提升服務品質的意願與表現，進而提升員工的服務績效 (Salanova, Agut, & Peiro, 2005)。相較於組織整體的服務氣候，分店服務氣候更能有效預測顧客滿意度 (Dietz, Pugh, & Wiley, 2004)。亦有研究針對分店服務氣候，探討分店服務氣候對員工服務行為或顧客滿意度的影響 (Liao & Chuang, 2007; Mayer et al., 2009; Schneider et al., 2005)，故分店服務氣候對於預測服務人員的工作態度與行為，確實是相當重要的變數 (紀乃文、陳建丞, 2011)。

顧客導向行為

顧客導向 (customer orientation) 意指盡力滿足顧客的需求 (Grizzle, Zablah, Brown, Mowen, &

Lee, 2009)，能協助企業達到服務差異化，創造顧客價值，進而創造組織長期的利益。Garbarino 與 Johnson（1999）從關係行銷的角度指出，顧客導向是指將行銷概念置入服務人員與顧客的服務互動情境中。基於服務的無形性，服務人員的顧客導向行為會影響顧客所體驗到的滿意度，也會影響組織、顧客之間的關係品質（Dunlap et al., 1988; Saxe & Weitz, 1982）。因此，企業期望服務人員從顧客的角度出發，表現出滿足顧客需求的工作行為，繼而提升員工的服務績效，許多學者亦建議服務人員必須具備高度的顧客導向行為，才能產生好的顧客評價（Brown, Mowen, Donovan, & Licata, 2002; Hennig-Thurau, 2004; Kelley, 1992）。

Saxe 與 Weitz（1982）將顧客導向行為定義為涵蓋銷售人員的所有銷售活動，並強調顧客需求的滿足。Brown 等人（2002）將顧客導向行為定義為，與顧客互動時，員工欲滿足顧客需求的服務傾向，顧客導向行為可反映出員工提供顧客服務的能力、價值、動機與自信。Stock 與 Hoyer（2002）則將顧客導向行為定義為第一線員工協助顧客進行並滿足其需求的行為。Macintosh（2007）認為真正的顧客導向行為應從顧客的立場出發，思考適合個別顧客的交易方式、操作方式與應對方式。綜合上述各學者的定義，本研究將顧客導向行為定義為，服務人員協助顧客達到其購買決策最佳化的各種行為。

顧客情感承諾

Morgan 與 Hunt（1994）認為承諾代表個人持續地想要與另一方維持關係的意願。若從顧客內心狀態或認知（cognition）的角度而言，顧客承諾是一種情緒或心理上對服務提供者或品牌的依附（attachment），也是一種拒絕改變的態度（Pritchard, Havitz, & Howard, 1999）。在企業與顧客間的行銷關係下，顧客承諾能夠真正反映出顧客在購買或消費後，對於服務提供者或企業的心理依附狀態，亦有助於解釋顧客後續的再購行為與推薦行為（Harrison-Walker, 2001）。

Bansal, Irving 與 Taylor（2004）整理組織行為相關文獻，進一步將顧客承諾分為情感承諾、規範承諾與持續承諾三構面。由於情感承諾是出自於喜歡或對角色認同而產生的承諾，因此情感承諾最能具體解釋一個人行為表現的承諾型態（Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004）。同樣地，顧客情感承諾反映出顧客對於企業或特定服務人員的情感歸屬、認同感與涉入，在提供個人理財服務的服務關係情境下，顧客情感承諾比起顧客規範承諾或顧客持續承諾，更能夠預測顧客行為，也會影響到金融企業的獲利能力與顧客終生價值（Menon & O'Connor, 2007）。

分店服務氣候與顧客導向行為之關係

顧客會因不同因素而有不同的需求，導致服務人員必須因應當下的服務互動情況，展現適當的顧客導向行為。根據服務利潤鏈（service profit chain）的主張，若企業有效向員工傳達重視服務的價值觀，可促使員工重視顧客需求，更願意展現符合顧客需求的行為，繼而改善顧客滿意度、提高顧

客忠誠度，最後使企業獲得利潤與成長 (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994)。近年來，許多研究已發現分店服務氣候會對員工的服務績效產生影響 (Liao & Chuang, 2004, 2007)，亦有研究證實分店服務氣候與服務行為間的關聯性 (Dietz et al., 2004; Salanova et al., 2005; Schneider et al., 2005)。

然而，先前文獻並未明確指出服務氣候影響顧客導向行為的理論機制。先前學者在探討服務氣候對服務人員正向情緒表達關係時，曾透過「價值－工具性－期待」模式 (valence-instrumentality-expectancy model, VIE model)，解釋分店服務氣候影響服務人員正向情緒表達 (Tsai, 2001) 或正向團隊情感氛圍的機制 (紀乃文、陳建丞, 2011)。由於服務人員的正向情緒表達與顧客導向行為，均為影響顧客評價與滿意度的重要因素，許多服務業亦要求服務人員在與顧客互動的過程中，必須向顧客表達正向情緒或展現重視顧客需求的顧客導向行為，因此本研究應用 VIE model 來推論分店服務氣候與顧客導向行為間的關係。根據 VIE model，當員工所處的分店強調服務的重要性、鼓勵獎酬良好的服務時，員工會知覺到傳遞優質服務的價值與重要性；服務相關的獎酬、認可與主管支持等管理實務與政策，也會強化員工相信傳遞優質服務即可換取酬償的工具性，並產生只要投入服務努力，便可傳遞優質服務的期待。當服務人員知覺到傳遞優質服務可獲得酬償，並對酬償有所期待時，較容易對顧客展現符合顧客需求的服務行為。

另一方面，當組織重視服務氣候，員工會產生有關服務的重要性認知，並考量顧客對組織提供服務時的評價，衡量應如何對顧客提供更好的服務；當這樣的氣候愈正向時，員工愈有可能從事各項服務顧客相關行為。此看法與社會認定理論 (social identity theory) 一致 (Tajfel & Turner, 1986)。社會認定理論認為，在團體層次上，人們可經由社會比較或是自我歸類來形成不同類別的社會性認同，並將自己定位為這個類別或團體的成員，而個人的行為動機也將由自我利益擴展到團體利益。相較於一般社會團體，組織能夠提供個人更明確、更有具體邊界的屬性描述，幫助個體對組織形成一種基本的認知建構，此認知建構會影響個體的行為與決策 (Mael & Ashforth, 1992)。基於社會認定觀點，在具備高度服務氣候的分店裡，當服務人員知覺到組織的「顧客至上服務價值觀」特質時，亦以此特質定義自己，並參考組織有形的服務規範或無形的服務品質期望，建構調整自己的服務行為。亦有學者建議，工作環境應讓員工產生組織重視顧客服務價值觀的認知，方能創造鼓勵員工展現顧客導向行為的氣氛 (Peccei & Rosenthal, 2010; Schneider, Macey, & Young, 2006)。因此，本研究認為分店服務氣候會對顧客導向行為有正面影響，亦即當員工處於愈強調服務氣候的分店時，愈有可能展現愈多的顧客導向行為，並提出下列假設：

H₁：分店服務氣候與顧客導向行為呈正相關。

顧客導向行為與顧客情感承諾之關係

服務人員的顧客導向行為已經成為服務傳遞過程中不可或缺的部分 (Donavan, Brown, & Mowen,

2004)，當服務人員表現出考量顧客利益，願意主動幫助顧客解決問題與需求時，有助於改善顧客對服務績效的評價（Baker, Parasuraman, Grewal, & Glenn, 2002）。雖然過往諸多研究已證實高度顧客導向服務行為可以提高顧客滿意度（Gazzoli, Hancer, & Kim, 2013; Korunka, Scharitzer, Carayon, Hoonakker, Sonnek, & Sainfort, 2007），加強組織與顧客間的長期合作關係（Dunlap et al., 1988），進而維持顧客的忠誠度（Liao & Subramony, 2008）。除此之外，根據顧客關係管理觀點，若企業為顧客創造美好的消費體驗，會提高顧客對企業的情感承諾（史習安、詹惠君、朱國民、黃俊英，2008），而情感承諾正是顧客滿意度轉化為顧客實際行為的重要中介變項（Moliner, Sanchez, Rodriguez, & Callarisa, 2007）。大多數關於顧客情感承諾的研究，多著重在顧客對整體企業的承諾（Cater & Zabkar, 2009; Dean, 2007），較少探討在長期、多次服務互動的服務關係中，顧客是否也會對特定服務人員產生情感承諾。本研究認為，相較於短暫的服務接觸，處於服務關係的服務人員在每一次服務互動時所展現的顧客導向行為，會逐漸形成顧客對服務人員的情感承諾，此一關係可透過衍生自社會認定理論的關係認定理論（relational identity theory）加以解釋。

不同於社會認定強調團體層次的自我面向，Sluss 與 Ashforth（2007）著重於個體與重要他人關係本質的描述，認為關係認定是採用對偶角色關係的本質與狀態來定義自我。當個體進入一段關係時，會對他人的角色認定與個人認定進行評估，當個體對他人的角色認定與個人認定都具有正向的評價時，才會對他人產生高度的關係認同感（relational identification），並進而影響個體對他人的態度或行為。關係認同可分為特殊性關係認同與普遍性關係認同（Sluss & Ashforth, 2007），前者是指個體對特定他人所形成的關係認同，具有明確的指涉對象，因此個體對每個不同的互動對象都具有不同的特殊性關係認同；後者則是針對互動雙方的角色關係，形成一個全面性的互動準則，並不會因人而異。

根據關係利益（relational benefits）觀點，顧客與服務人員維持長期服務的目的在於獲得特定關係利益，如信心、信任、友誼與個人認同（Gwinner, Gremler, & Bitner, 1998），因此，在顧客與服務人員的對偶關係中，顧客認為服務人員的角色應提供顧客良好的服務內容或特別待遇（special treatment），服務人員也應具備耐心、值得信任等個人特質。當顧客體驗到服務人員的顧客導向行為，並對服務內容產生良好甚至是超越預期的評價時，顧客會對該名服務人員產生關係認同，願意維持此服務關係，也形成對服務人員的情感承諾（Chiu, 2002; Gwinner et al., 1998）。尤其是在服務互動型態為服務關係的情境下，當理財專員為主動協助顧客並解決其問題、滿足其需求、與顧客維持友好的關係等顧客導向行為，讓顧客感受自己獲得理財專員所提供的額外關心、客製化的重視，可加強顧客對理財專員的特殊性關係認同，提高顧客對該理財專員的情感承諾。故本研究提出下列假設：

H₂：顧客導向行為與顧客情感承諾呈正相關。

顧客導向行為之中介效果

雖然有研究已證實分店服務氣候與顧客滿意度間存在正向關係 (Auh, Menguc, Fisher, & Haddad, 2011; Dietz et al., 2004)，但 Hong, Liao, Hu 與 Jiang (2013) 在針對分店服務氣候前因後果的後設分析中，卻發現分店服務氣候不會對顧客滿意度產生直接影響效果，而是透過員工態度或員工服務績效的影響路徑，對顧客滿意度產生間接影響效果。該後設分析結果呼應大多數學者的看法，當員工身在強調服務的分店裡，會樂於展現顧客導向的服務行為，傳遞高品質的服務，最終影響顧客態度、評價或行為 (Auh et al., 2011; Liao & Chuang, 2004, 2007; Schneider et al., 2005)。Bowen 與 Schneider (2014) 亦指出，除了一般常被提及的顧客滿意度、顧客忠誠度、知覺服務品質等顧客經驗變數外，顧客情感承諾在本質上，涉及顧客對服務人員的情感反應或評價，仍屬於諸多顧客經驗變數的一種，建議後續研究可進一步探討服務氣候對其他顧客經驗變數的直接與間接影響效果。先前研究已檢驗角色內服務績效 (Liao & Chuang, 2004, 2007)、顧客導向組織公民行為 (Schneider et al., 2005) 等各項服務導向行為 (service-oriented behaviors) 在服務氣候與顧客經驗變數間的中介角色。考量到顧客情感承諾亦屬於顧客經驗變數的一種，本研究預期，分店服務氣候會透過分店服務人員的顧客導向行為，影響顧客情感承諾。

Gruen, Summers 與 Acito (2000) 認為，為了提高顧客承諾與再購意願，企業必須獲得顧客認同，理由是持續發生的服務關係中，顧客與服務人員有頻繁的接觸與互動，顧客在觀察服務人員的態度與行為後，形成對該組織的整體印象，並產生對該組織的認同。但該研究涉及的是顧客對公司或組織的認同，而非對服務人員的認同，故本研究整合 H₁ 與 H₂ 論述所採取的社會認定與關係認定觀點，闡述顧客導向行為對分店服務氣候與顧客情感承諾兩者關係的中介效果。

Pettigrew (1986) 指出，當個體與他人尚未有密切接觸時，會對他人產生去個人化 (depersonalization)，以對方所屬團體的刻板印象來與之互動，透過與他人一對一的接觸，再逐漸發展屬於個人獨特的關係認定與認同。Hogg (1992) 也認為，組織對個人的吸引力明顯不同於重要他人對個人的吸引力，當個人與他人互動的次數變多之後，普遍性關係認同會轉變為特殊性關係認同，進而與具有某些特性的他人建立緊密的依附關係。由於人是社會性的動物，個體需要與他人建立親密的互動關係，特殊性關係認同正好可滿足此項個體需求。但團體層次的組織認同因為去個人化的關係，無法提供個體對他人的親密需求。在服務關係的服務互動型態裡，組織對顧客的吸引力通常遠不及特定服務人員對顧客的吸引力，因此，顧客傾向根據自己對服務人員的特殊性關係認同，與服務人員建立維持關係。在此情況下，組織需要透過服務人員的跨界 (boundary spanning) 角色，建立服務氣候，讓員工認定組織的服務價值觀後，展現顧客導向行為，再透過服務人員的顧客導向行為，讓顧客加深對該服務人員的特殊性關係認同，產生情感承諾。故本研究提出下列假設：

H₃：分店服務氣候會透過服務人員的顧客導向行為，間接提升顧客情感承諾。

研究方法

研究對象與資料收集

台灣金融業近年來遭遇雙卡效應、台灣企業大舉西進中國之影響，加上利率市場化的推進，金融業的利差收入不斷減少，故各家銀行紛紛成立理財服務部門，聘僱專職理財專員為顧客量身訂做投資理財規劃（胡凱傑等人，2012）。理財專員係指分析顧客理財需求，提供理財諮詢及服務的業務人員（楊雪蘭、陳寶蓮、張如惠，2006）。在金控公司交叉行銷的推波助瀾下，金融商品不斷地推陳出新，加上金融商品的特殊性，理財專員面對顧客一對一的銷售金融商品，已成為金融業的主要行銷方法（蔡淑敏、蔡雪惠，2010）。不同的金融商品適合不同個性的客戶，應用金融投資方面的專業知識，瞭解顧客的需求、為顧客量身訂作一套合適的理財規劃便成為理財專員的首要任務，其與顧客的服務互動，符合 Gutek 等人（1999）所定義的服務關係，故本研究選擇任職於金融機構之理財專員與其服務顧客，作為研究對象，應可切合本研究主題。

根據台灣銀行公會資料顯示，2010 年度台灣共計有 38 家銀行，雇用約 7,000 名理財專員，平均每每家銀行約雇用 100 至 600 名理財專員。考量到各地區的顧客特性與顧客需求，銀行通常不會在各家分行配置理財專員。本研究欲以此 38 家銀行的理財專員及其服務顧客為研究對象，進行調查。為避免相同來源偏差（same source bias）問題，本研究採用配對式問卷，將受測對象區分為兩群，分別為理財專員與其所屬顧客，理財專員填答甲卷，衡量其對分行的服務氣候知覺與顧客導向行為，而顧客則填寫乙卷，衡量顧客對該名理財專員的情感承諾程度，並提供個人資料。

顧及到提高完整回卷且配對的可能性，本研究採立意抽樣法，先行詢問各銀行協助本研究的意願，其中有 12 家銀行願意個別提供 4 至 5 家有設置理財專員的分行主管名單與聯絡方式，故本研究先取得 50 家分行主管的聯絡方式後，再利用電話或電子郵件等方式，詢問 50 家分行主管的參與意願。若該分行主管願意提供協助，再請主管安排適當的時間，由本研究人員前往各家分行，邀請該分行理財專員參與問卷調查，並保證本研究的匿名性與機密性。待理財專員填寫完問卷後，再透過各理財專員將顧客問卷發放給當天接受財富管理服務的顧客填答，顧客問卷附有回郵信封，顧客可在完成問卷填寫後，以回郵方式直接寄回給研究者，進行後續的資料處理。在發放的 180 份配對問卷中，扣除無法配對、填答不完整、及隨意填答等無效問卷，共回收 37 家分行的 141 位理財專員與 642 位顧客的有效配對問卷，平均一位理財專員回收有效對應顧客之間卷數為 4.55 份。

問卷變項衡量

本研究以問卷為衡量工具，在題項的設計上，除了部分個人基本資料的題項外，其餘各衡量題項皆以李克特 7 點量表，詢問填答者對於該題項的同意程度。本研究所採用問卷主要是依據學者所提出的理論基礎，並結合研究目的與研究假設，設計而成，且所有量表均經過修訂程序，有關各變數之衡量題項來源，詳述如下。

分店服務氣候

本研究將分店服務氣候定義為分店對服務的重視程度，以及對提供高品質服務所花的心力與支援，並採取 Schneider (1990) 發展之服務氣候量表 (service climate scale)，加以修訂以適用金融業之服務環境，衡量理財專員所知覺到的分行服務氣候，包括「我們分行很重視專員的整體服務態度」等 7 個題項。各題項陳述內容請參考附錄一。

由於本研究所探討之分店服務氣候屬於分店層次，而非個人層次的概念，因此本研究參考 Liao 與 Chuang (2004) 的作法，先計算各分行理財專員在分店服務氣候的得分，並計算組內同意度係數值 (within-group interrater reliability, R_{wg}) 與組內相關係數值 (intraclass correlation coefficient, ICC)，再決定是否將各分行理財專員所評量的分店服務氣候加總聚集 (aggregate) 成分店層次的分店服務氣候。結果顯示，各分行理財專員的填答 R_{wg} 值大多介於 0.84 至 0.99 之間， R_{wg} 平均值為 0.97，大於 0.70，代表同一分行所屬理財專員之填答結果具有相當高的評分者間一致性 (George, 1990)。ICC (1) 值與 ICC (2) 值分別為 0.21 與 0.56，符合 ICC (1) 值須大於 0.12、ICC (2) 須大於 0.47 的準則 (James, 1982)。單因子變異數分析結果亦顯示，各分行在分店服務氣候的組間變異值大於組內變異值 ($F = 2.259, p < .01$; Bliese, 2000)。因此，本研究將各分行理財專員填答的分店服務氣候分數加總平均，得出各分行之分店服務氣候分數。

顧客導向行為

顧客導向行為是指個別員工站在顧客立場，設身處地瞭解顧客需求，並滿足其需求的行為。本研究參考修訂 Donovan 等人 (2004) 的顧客導向量表 (customer orientation scale)，衡量理財專員自我陳述 (self-report) 在平日與顧客接觸的過程中，所表現的顧客導向行為程度，包括「我清楚地知道顧客真正的需求」、「我會留意每位顧客的個人喜好」等 13 個題項。各題項陳述內容請參考附錄一。

顧客情感承諾

本研究採用 Hennig-Thurau (2004) 針對具高度客製化特性的旅行社顧客，發展出的顧客情感承諾量表 (customer emotional commitment scale)，衡量顧客對於理財專員的情感承諾程度，包括「當我有相關需要時，我會找這位專員協助」等 4 個題項。各題項陳述內容請參考附錄一。

控制變數

根據先前有關顧客導向的相關文獻，本研究將理財專員之性別與理財服務經驗列為服務人員層次的控制變數，以釐清顧客導向行為與其他研究變數之間的關係。一般而言，女性服務人員較男性服務人員願意替顧客著想，並且能夠提供較適切的服務，滿足顧客的需求與慾望，故女性服務人員

有可能會展現較多的顧客導向行為 (Mattila & Enz, 2002; Piercy, Cravens, Lane, & Vorhies, 2006)。面對不同顧客與服務情境，具備愈多服務經驗的服務人員，愈能解決不同顧客提出的疑問並滿足其需求，故理財服務經驗亦會影響顧客導向行為 (Dolen, Ruyter, & Lemmink, 2004)。進行分析時，本研究將性別設為虛擬變項，男性之值為 0，女性之值為 1；理財服務經驗是以年為計數單位。

在顧客層次方面，本研究將顧客平均月收入與接受該理財專員服務之時間列為控制變數。顧客平均月收入會影響其購買決策，當顧客平均月收入為較高者，較願意拿出部分收入進行投資等風險行為 (Stock & Hoyer, 2005)。由於平均月收入涉及顧客隱私，為提高顧客填答意願，本研究列出「5 萬元以下」、「5 ~ 10 萬元」、「10 ~ 15 萬元」以及「15 萬元以上」四個選項供受試顧客勾選，並在分析時，將其編碼為 1、2、3、4 等 4 個等級。當顧客與為該服務人員維持愈久的關係，顧客愈容易對該服務人員產生信任，樂於與該服務人員地建立長期關係 (Stock & Hoyer, 2005)，本研究採用「顧客接受該理財專員服務之時間」衡量此關係，以年為計數單位。

信效度分析

在內容效度 (content validity) 方面，本研究將初步修正後的各量表題項，洽請三位具五年以上經驗之理財專員，審視各題項之中英文題意、語意適當性與易讀性，再修飾文意，而產生初步之問卷，故本研究所採行之各項量表應具有一定程度的內容效度。本研究運用驗證性因素分析 (confirmative factor analysis, CFA) 檢驗各構面是否具有適當的收斂效度 (convergent validity)。結果顯示，除了顧客導向行為之 SRMR 值略高於 0.05 外，服務氣候 (CFI = 0.97, GFI = 0.91, SRMR = 0.047)、顧客導向行為 (CFI = 0.94, GFI = 0.88, SRMR = 0.074) 與顧客情感承諾 (CFI = 0.99, GFI = 0.99, SRMR = 0.021) 等各變數的模式適合度皆達可接受之水準，因此本研究的各研究變數衡量具有收斂效度。本研究亦檢測分店服務氣候、顧客導向行為與顧客情感承諾等各變數間的區別效度 (discriminant validity)，結果發現，兩兩變數間相關估計的信賴區間加減兩個標準誤後，均不包含 1.00，表示變數與變數間具有區別效度 (Anderson & Gerbing, 1988)。

在信度方面，分店服務氣候、顧客導向行為與顧客情感承諾的 Cronbach's α 值分別為 0.91、0.89 與 0.85，皆大於 0.70，表示各變數衡量題項皆具備良好的內部一致性。此外，經由組合信度 (composite reliability) 的評估，分店服務氣候、顧客導向行為與顧客情感承諾的組合信度分別為 0.91、0.90 與 0.86，達可接受水準 (Fornell & Larcker, 1981)。故本研究所使用的各項量表具有一定的信效度水準。

分析與結果

樣本特性

表 1 列示有效回收樣本之特性。在理財專員部分，男性占 29.8%，明顯低於女性，可能原因是理財專員需要經常與顧客接觸、互動，甚至將顧客視為自己的朋友來關心，而女性相較於男性容易

表 1 樣本特性

		樣本人數	百分比
理財專員			
性別	男	42	29.8%
	女	99	70.2%
年齡	未滿 35 歲	38	27.0%
	35 歲~45 歲	44	31.2%
	45 歲~55 歲	44	31.2%
	55 歲以上	15	10.6%
教育程度	高中(含)以下	28	19.9%
	大學(含)以上	113	80.1%
在該銀行服務年資	未滿 10 年	77	54.6%
	10~20 年	45	31.9%
	20 年以上	19	13.5%
理財服務經驗	未滿 10 年	110	78.0%
	10~20 年	23	16.3%
	20 年以上	8	5.7%
顧客			
性別	男	258	40.2%
	女	384	59.8%
年齡	未滿 35 歲	183	28.5%
	35~45 歲	214	33.3%
	45~55 歲	156	24.3%
	55 歲以上	89	13.9%
教育程度	高中以下	171	26.6%
	大專院校	421	65.6%
	碩士以上	50	7.8%
平均月所得	5 萬元以下	347	54.0%
	5~10 萬元	233	36.3%
	10~15 萬元	32	5.0%
	15 萬元以上	30	4.7%
接受該理財專員服務之時間	未滿 1 年	103	16.0%
	1~3 年	260	40.5%
	3~5 年	108	16.8%
	5 年以上	171	26.7%

能透過互動的過程，瞭解顧客喜好與需求，提供客製化的服務內容。在年齡方面，理財專員的平均年齡為 42.305 歲，標準差為 8.980，45 歲以下占大多數（58.2%）；教育程度則以大專院校為主，占 80.1%。78.0% 左右的理財專員具備 10 年以下的理財服務經驗。

在顧客部分，女性顧客居多數，占 59.8%。顧客平均年齡集中在 35 至 45 歲（33.3%），大專院校以上教育程度占大多數（65.6%）。值得注意的是，半數以上顧客的平均月所得在 5 萬以下（54.0%），表示顧客對於財富管理一事，不同以往保守的儲蓄習慣，加上顧客教育程度普遍提升，

具備理財觀念的消費者也愈來愈多，即使平均月收入不高，仍期望透過專業理財人員的投資規劃來增加其財富。而平均每位顧客與理財專員關係的持續性長達 3 年以上的比例高達 43.5%。

相關分析

本研究分別針對分店、服務人員與顧客等三層次，探討各變項之間的相關性，表 2 列示出各層次變項的平均值、標準差以及相關分析結果。結果顯示，顧客導向行為與理財服務經驗呈現顯著正相關 ($r = 0.280, p < .01$)，顧客情感承諾亦與顧客接受該理財專員服務之時間有顯著正相關 ($r = 0.075, p < .05$)。

表 2 研究變項之平均值、標準差與相關分析表

研究變數	平均值	標準差	1	2
分店層次				
1. 分店服務氣候	5.616	0.643		
服務人員層次				
1. 顧客導向行為	5.540	0.709		
2. 理財專員性別	0.700	0.459	-0.075	
3. 理財服務經驗 (年)	6.558	6.264	0.280**	-0.142
顧客層次				
1. 顧客情感承諾	5.358	1.027		
2. 平均月收入	1.634	0.895	-0.070	
3. 接受該理財專員服務之時間 (年)	4.262	4.726	0.075*	0.088*

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

階層線性模式分析

本研究的 H_1 所涉及的研究變項屬於分店層次 (分店服務氣候) 與服務人員層次 (顧客導向行為)，而 H_2 與 H_3 涉及各研究變項則涵蓋分店層次 (分店服務氣候)、服務人員層次 (顧客導向行為) 與顧客層次 (顧客情感承諾)。根據 Hofmann (1997) 的建議，本研究依序以虛無模式 (null model)、隨機迴歸模式 (random coefficients regression model) 以及截距預測模式 (intercepts-as-outcome model) 進行二層次的 HLM 分析 (Bryk & Raudenbush, 1992)，驗證分店服務氣候對顧客導向行為之跨層級效果。再以虛無模式、隨機迴歸模式、截距預測模式以及完整模式進行三層次的 HLM 分析，以驗證顧客導向行為對顧客情感承諾之跨層級效果，以及顧客導向行為的中介效果。各模式之內容詳見附錄二，分析結果則列示於表 3 與表 4。

顧客導向行為之二層次 HLM 分析

由表 3 之 HLM 分析結果依序來看，虛無模式所得的服務人員層次誤差項的變異數為 0.461，分

表 3 顧客導向行為之二層次 HLM 分析摘要表

	虛無模式		隨機迴歸模式		截距預測模式	
	係數	標準誤	係數	標準誤	係數	標準誤
服務人員層次 ($N = 141$)						
截距項 (γ_{00})	5.541***	(0.066)	5.378***	(0.122)	5.562***	(0.111)
性別 (γ_{10})			-0.056	(0.123)	-0.119	(0.113)
理財服務經驗 (γ_{20})			0.031***	(0.007)	0.009	(0.007)
分店層次 ($N = 37$)						
分店服務氣候 (γ_{01})					0.466***	(0.081)
隨機效果		χ^2		χ^2		χ^2
服務人員層次誤差項 (σ^2)	0.461**		0.464**		0.407**	
分店層次誤差項 (τ_{00})	0.082*	46.655	0.092*	18.854	0.087*	18.412

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

店層次誤差項的變異數則為 0.082 ($\chi^2 = 46.655, p < .05$)，代表顧客導向行為有 15.1% 的變異存在於不同分行間，表示各分行理財專員的平均顧客導向行為有顯著不同，故顧客導向行為可利用分店層次的變項來預測。而隨機迴歸模式則得到 γ_{20} 值為 0.031 ($p < .001$)，代表服務人員層次的理財服務經驗與顧客導向行為間有正向關係。截距預測模式顯示，在控制服務人員層次的性別與理財服務經驗後， γ_{01} 值為 0.466 ($p < .001$)，表示分店服務氣候顯著地正向影響顧客導向行為， H_1 獲得支持。

顧客情感承諾之三層次 HLM 分析

本研究先利用虛無模式來檢視依變項資料是否存有組內一致與組間變異，組間變異數需達到顯著水準，方可進行顧客情感承諾之三層次 HLM 分析。由表 4 的虛無模式可看出，顧客層次誤差項的變異數為 0.657，服務人員層次誤差項的變異數為 0.257 ($\chi^2 = 291.325, p < .001$)，表示同一分行中不同理財專員的平均顧客情感承諾有顯著不同。分店層次誤差項的變異數則為 0.136 ($\chi^2 = 82.378, p < .001$)，表示各分行間的平均顧客情感承諾有顯著不同。顧客情感承諾有 24.5% 的變異存在於不同理財專員之間，有 13.0% 的變異存在於不同分行之間，且都達顯著水準，表示顧客情感承諾可利用分店層次與服務人員層次的變項來預測，顯示本研究以三層次 HLM 進行分析的適切性。

其後，本研究利用隨機迴歸模式來分析平均月收入與接受該理財專員服務之時間等控制變項，對顧客情感承諾的預測力。由表 4 的隨機迴歸模式可知，平均月收入 ($\gamma_{100} = -0.022$) 與接受該理財專員服務之時間 ($\gamma_{200} = 0.001$)，均未達顯著水準。而層次一的截距項存在變異 ($\gamma_{000} = 5.366, p < .001$)，表示就顧客情感承諾而言，在不同群組間確實存在不同的截距。進一步來看，服務人員層次誤差項的變異數為 0.259 ($\chi^2 = 238.865, p < .001$)，表示投入顧客層次的兩個控制變項後，各分行不同理財專員的平均顧客情感承諾仍有顯著不同；分店層次誤差項的變異數為 0.137 ($\chi^2 = 77.964, p < .001$)，表示各分行的平均顧客情感承諾有顯著不同。因此，顧客情感承諾可能受到服務人員層次與分店層次變項影響，故本研究將進行截距預測模式，檢視其他層次變項能否解釋顧客情感承諾

的變異。

由表 4 截距預測模式所列示出截距預測模式的結果可發現，顧客導向行為對顧客情感承諾有直接影響 ($\gamma_{010} = 0.447, p < .001$)；理財專員的性別 ($\gamma_{020} = 0.409, p < .001$) 對於顧客情感承諾亦有顯著影響，表示女性理財專員的顧客，會對理財專員產生較多的顧客情感承諾。服務人員層次誤差項的變異數為 0.160 ($\chi^2 = 39.744, p < .001$)，達顯著水準。與虛無模式相較之下，此模式的服務人員層次誤差項的變異數從 0.259 降至 0.160，變異數削減百分比為 38.2%。分店層次誤差項的變異數為 0.049 ($\chi^2 = 26.674, p < .05$)，表示控制顧客層次兩個控制變數、服務人員層次兩個控制變數以及顧客導向行為對顧客情感承諾的影響下，各分行的平均顧客情感承諾仍有顯著不同。

考量不同層次變項同時存在的直接影響，本研究利用同時置入所有解釋變項的完整模式，檢視分店層次的解釋變項對顧客情感承諾的影響。由表 4 的完整模式結果可知，服務人員層次的顧客導向行為對顧客情感承諾有顯著的直接影響 ($\gamma_{010} = 0.279, p < .01$)， H_2 獲得支持，表示各分行中理財專員的顧客導向行為，對顧客情感承諾有顯著正向影響。分店層次的分店服務氣候對顧客情感承諾亦有顯著的直接影響 ($\gamma_{001} = 0.343, p < .05$)，表示各分行的分店服務氣候，對顧客情感承諾亦有顯著正向影響。

中介效果檢定

本研究除了驗證分店服務氣候對顧客導向行為、顧客導向行為對顧客情感承諾的直接效果外，亦進一步檢驗顧客導向行為在分店服務氣候與顧客情感承諾間的中介效果。本研究採用 Mackinnon,

表 4 顧客情感承諾之三層次 HLM 分析摘要表

	虛無模式		隨機迴歸模式		截距預測模式		完整模式	
	係數	標準誤	係數	標準誤	係數	標準誤	係數	標準誤
顧客層次 ($N = 642$)								
截距項 (γ_{000})	5.365***	(0.082)	5.366***	(0.082)	5.369***	(0.061)	5.354***	(0.073)
平均月收入 (γ_{100})			-0.022	(0.053)	-0.018	(0.051)	-0.012	(0.069)
接受該理財專員服務之時間 (γ_{200})			0.001	(0.008)	0.001	(0.007)	-0.003	(0.014)
服務人員層次 ($N = 141$)								
顧客導向行為 (γ_{010})					0.447***	(0.066)	0.279**	(0.088)
性別 (γ_{020})					0.409***	(0.112)	0.353**	(0.124)
理財服務經驗 (γ_{030})					0.009	(0.008)	-0.009	(0.013)
分店層次 ($N = 37$)								
分店服務氣候 (γ_{001})							0.343*	(0.123)
隨機效果								
		χ^2		χ^2		χ^2		χ^2
顧客層次誤差項 (σ^2)	0.657		0.645		0.644		0.595	
服務人員層次誤差項 (τ_a)	0.257***	291.325	0.259***	238.865	0.160***	39.744	0.141***	41.333
分店層次誤差項 (τ_b)	0.136***	82.378	0.137***	77.964	0.049*	27.764	0.060**	17.735

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

Fritz, Williams 與 Lockwood (2007) 所提出的 PRODCLIN 間接效果信賴區間檢定法，驗證跨層次模式中，顧客導向行為的中介效果。計算結果顯示，「分店服務氣候—顧客導向行為—顧客情感承諾」所組成的路徑 95% 信賴區間，介於 0.046 至 0.231 之間，不包含 0，表示中介效果顯著存在，亦即分店服務氣候透過顧客導向行為的中介效果，影響顧客情感承諾，故 H_3 獲得支持。

結論與建議

研究結論

分店服務氣候與顧客導向行為之關係

根據 VIE model 與社會認定理論，本研究推論分店服務氣候與顧客導向行為間存有正向關係。本研究結果亦支持 Schneider 等人 (2005) 的看法：當工作環境重視服務氣候時，員工便會產生有關該組織重視服務的認知，考量如何對顧客提供更好的服務，較容易展現符合組織利益的服務行為。過去顧客與金融業之間的往來，僅止於櫃檯業務，例如：存款、提款、匯款或是貸款服務，缺乏全方位的諮詢，但是近年來國人逐漸重視財富管理，加上教育程度的提升以及網際網路的普及化，顧客對於產品客製化的要求逐漸增加。而理財專員在銷售金融商品或是提供顧客諮詢服務時，由於涉及到顧客財富的增減變化，經常會遇到許多突發狀況，或是出乎預料的顧客需求，故格外需要具備考量顧客喜好與利益的顧客導向行為。因此，金融業需要在各個營業據點或分行透過顧客導向的組織內部結構、管理程序、績效獎勵等制度，營造分店服務氣候，讓服務人員或理財專員認知到所處的工作環境對顧客服務的重視。

顧客導向行為與顧客情感承諾之關係

延續自社會認定理論的關係認定觀點，本研究推論服務人員的顧客導向行為，會讓顧客對服務人員有高度的特殊性關係認同，產生情感承諾。本研究實證結果支持此假設，發現當理財專員展現較多的顧客導向行為時，會對顧客情感承諾產生直接正向影響。個體關係本質的認定提供人際互動的認知與情感的黏著劑 (glue)，指引個體其後行動的依據 (Brewer & Gardner, 1996)。故對此結果的可能解釋是，在提供顧客財富管理服務的服務關係中，若理財專員幫助顧客解答其問題或者是滿足其需求，提供因人而異、有變化性的服務，顧客認為理財專員的行為符合其關係認定，願意認同並接受自己與理財專員的關係，因而比較容易對理財專員產生情感上的承諾。

顧客導向行為的中介效果

Bowen 與 Schneider (2014) 建議研究者在探討服務氣候對顧客經驗的影響時，應同時考量角色內、角色外服務行為的中介角色。有別於先前探討角色內服務績效 (Liao & Chunag, 2004, 2007) 或

顧客導向組織公民行為 (Schneider et al., 2005) 在服務氣候與顧客經驗變數間的中介效果，本研究結合社會認定與關係認定理論，解釋顧客導向行為的中介角色，並證實分店服務氣候會透過服務人員在與顧客互動時，表現出「顧客利益優先」的顧客導向行為，間接影響顧客情感承諾，代表如同服務人員的跨界角色一般，服務人員的顧客導向行為也具備連結組織服務氣候與顧客經驗變數的中介效果。此發現與 Siehl 與 Martin (1990) 的主張一致，表示組織的氣候與文化會影響員工所展現的行為，而員工行為會繼而影響顧客對員工的評價；亦呼應 Hong 等人 (2013) 的後設分析結果，顯示服務氣候會透過服務人員的服務績效，影響顧客滿意度。

值得注意的是，雖然 Hong 等人 (2013) 的後設分析中，分店服務氣候不會對顧客滿意度產生直接影響效果，本研究卻發現分店服務氣候與顧客情感承諾有顯著的正向關係，表示當銀行分行有高度服務氣候時，顧客會對提供個別財富管理服務的理財專員產生情感承諾。對此結果的可能解釋是，顧客與理財專員的互動中，同時也會接收到銀行重視服務的訊息，認知到可能是因為受惠於分店服務氣候，自己才能獲得理財專員所提供的良好服務，而對銀行產生回報心理。由於回報資源在情感性認定關係中是可以移轉的 (蔡松純、鄭伯壘、周麗芳、姜定宇、鄭弘岳，2009)，顧客可能將其回報資源全部移轉或部分移轉給與其有直接頻繁互動的理財專員，對理財專員產生情感承諾。

理論意涵

本研究對於服務氣候與顧客導向行為文獻的理論意涵與貢獻，分述如下。

對服務氣候文獻的貢獻

先前研究多採用 Heskett 等人 (1994) 所提出的服務利潤鏈觀點，強調服務氣候對企業的重要性時，認為若企業有效向員工傳達重視服務的價值觀，可促使員工重視顧客需求，更願意展現符合顧客需求的行為，繼而改善顧客滿意度、提高顧客忠誠度，最後使企業獲得利潤與成長。本研究應用 VIE model 與社會認定理論解釋服務氣候與顧客導向行為的關係，並根據源自於社會認定理論的關係認定理論，推論顧客導向行為與顧客情感承諾的關係。更重要的是，本研究進一步整合社會認定與關係認定的觀點，解釋在此服務利潤鏈中，服務氣候如何透過顧客導向行為，影響顧客情感承諾，同時亦呼應 Bowen 與 Schneider (2014) 針對服務氣候的未來研究建議。後續研究可參考本研究對各變數關係所提出的可能解釋，進一步釐清服務氣候對各項員工行為與顧客經驗變數的影響效果。

另一方面，服務氣候相關研究多將員工或顧客資料加總，進行單一層次的分析，驗證服務氣候對服務行為與顧客滿意度的影響 (如：Schneider et al., 2005)，或是進行兩層次的跨層次分析，驗證分店層次的服務氣候對個人層次的員工服務績效與顧客滿意度之影響效果 (如：Liao & Chuang, 2007)。本研究考量各銀行分行的服務氣候會影響理財專員的顧客導向行為，繼而影響顧客對理財專員的情感承諾，各項假設所涉及的變數分別屬於分店、員工與顧客層次，提出一個跨層次的理論模式，收集 37 家分行的 141 位理財專員及其 642 位顧客的資料，進行三層次的階層線性模式分析，

分析結果亦證實服務利潤鏈所提及的「組織（分店）服務氣候 → 員工服務行為 → 顧客反應」關係，是本研究對服務氣候文獻的另一貢獻。

對顧客導向行為文獻的貢獻

過去有關顧客導向行為前因變項之研究（Brown et al., 2002; Hennig-Thurau, 2004; Kelley, 1992），大多著重在員工個人層次變數的探討（如：員工性格），雖然亦有學者指出組織文化（Williams & Attaway, 1996）、組織氣候（Martin & Bush, 2003）、市場導向（Siguaw, Brown, & Widing, 1994）等組織因素對顧客導向行為的可能影響，但驗證服務氣候與顧客導向行為兩者關係的研究，多集中在醫療照護領域（Lanjananda & Patterson, 2009; Mechinda & Patterson, 2011），故本研究對顧客導向行為文獻的貢獻，是呼應 Liao 與 Chuang（2007）的研究建議，針對提供客製化財富管理服務的理財專員，探討在服務關係情境下的顧客導向行為，是否與分店服務氣候有正向關係。研究結果不僅與先前研究一致，亦初步證實，身肩金融產品銷售與提供諮詢服務等工作職責的理財專員，會基於認知到所在分行存在分店服務氣候，加深顧客利益為先的服務意識，產生較多的顧客導向行為。

在顧客導向行為的結果變項部分，先前有研究針對電話客服中心的服務人員，發現服務人員表現出愈多顧客導向的行為時，顧客會對企業產生較高的情感承諾（Dean, 2007），但電話客服中心服務人員與顧客的服務互動型態偏向單次的服務接觸，雙方並未預期會有再度發生互動的機會。本研究則發現，當服務人員與顧客間存在長期、多次互動的服務關係時，服務人員的顧客導向行為會增加顧客對該服務人員的情感承諾。此發現呼應 Gutek 等人（1999）對服務接觸與服務關係兩種服務互動型態的區別，亦暗示服務互動型態會對各種顧客經驗變數產生程度不一的影響。

管理意涵

近年來，我國政府以服務業為國家發展主軸，雖然金融業產值占國內生產毛額比例，相較於過去已降低許多，但仍然是國內一項重要產業。而銀行業分支機構增加，加上利息收入不如以往，各家金融機構開始將經營主力放在消費金融業務，設法透過一對一的理財專員行銷方式，強化企業與顧客的長期關係，創造利潤。本研究發現，當銀行分行存在較高度的分店服務氣候時，理財專員愈有可能展現顧客導向行為，顧客導向行為又會更進一步加深顧客對該理財專員的情感承諾。據此，本研究對金融業提出以下實務建議。

增強員工對分店服務氣候的知覺

分店服務氣候已被認為會影響顧客導向行為的產生，故建議金融業配合其他管理措施，在各分支單位或各分店傳達組織重視顧客服務的價值觀，提升各分支單位或分店的服務氣候，藉此激勵改善員工在服務顧客時的態度與行為（Schneider & Bowen, 1985）。考量金融業與理財專員的工作特性，建議金融業除了可建立一套完善的獎酬與表揚制度，提供理財專員在服務顧客所需的硬體、軟體設

施以及充足的顧客資訊之外，分行主管應主動傾聽並幫助理財專員解決問題，並賦予專員足夠權力與自主性，提供客製化服務、符合顧客期望。直線主管亦可提供理財專員加強服務品質的輔助工具、定期蒐集顧客對服務反應的相關資訊，向理財專員傳遞組織對於顧客服務的重視程度。

協助員工改善顧客導向行為

當顧客考慮是否購買服務人員推薦的產品時，會觀察評估服務人員是否有「顧客至上，服務為先」的顧客導向行為，再決定是否聽取銷售人員的意見與建議，並在事後產生對整體服務傳遞過程的評價。本研究結果顯示，當理財專員表現的服務行為是以顧客利益為優先、願意主動幫助顧客解決問題時，會增加顧客對理財專員的情感承諾。目前多數金融業對旗下業務員或理財專員的訓練課程，僅教導如何將產品銷售給顧客，忽略顧客真正的需求，因此，在進行實際銷售時，顧客很容易對此種銷售導向行為產生反感，認為理財專員僅是為了業績而推銷產品，漠視顧客的喜好與利益。故本研究建議，除了金融商品專業知識的訓練外，亦應讓理財專員體認到顧客導向的重要性，將「顧客利益優先」的觀念深植員工心中，並教導理財專員相關的人際溝通技巧，設法在服務接觸過程中，瞭解顧客實際需求，再配合專業知識，為顧客設計提供專屬客製化的投資理財建議。

研究限制與後續研究建議

在研究設計上，本研究力求完善，仍有以下限制值得注意，而這些均為後續研究可努力之處。本研究對象為金融業理財專員與其所屬顧客，調查資料取得不易，然而理財專員可能會誇大自身的顧客導向行為，而顧客對理財專員的情感承諾等問卷資料，有可能係由理財專員主觀挑選之顧客為樣本，產生自我選擇偏誤（self-selection bias），影響研究結果。建議後續研究可採先前學者的調查方式（蔡維奇、吳烜懋，2001），經過金融業者、理財專員與顧客同意後，觀察記錄理財專員提供服務時的顧客導向行為，並直接針對甫接受完理財專員服務的顧客，詢問其對理財專員的情感承諾，以便提高調查資料的客觀性，增強本研究結果的推論能力（generalizability）。

其次，本研究雖蒐集 141 位分屬 12 家銀行旗下 37 間分行理財專員的資料，研究樣本數仍然不足以涵蓋所有銀行，亦無法將理財專員的服務氣候知覺加總平均為代表各銀行服務氣候的高低程度。建議後續研究除設法擴大樣本數外，亦應設法取得更多家銀行業者的協助，進行涵蓋組織—分行—理財專員—顧客等四層次的研究，以便呼應服務利潤鏈的論點，瞭解組織氣候因素，是否影響各分店氣候與各分店員工的服務行為，繼而影響顧客經驗與組織最終的獲利能力。

最後，本研究各變數關係間可能存在干擾變數，如 Dietz 等人（2004）指出，服務氣候與顧客經驗間的關係，會隨著服務人員—顧客接觸頻率的提高；Ehrhart, Witt, Schneider 與 Perry（2011）也發現良好的工作單位內部服務品質，會增強服務氣候對顧客經驗的影響效果。故後續研究可在服務利潤鏈中，將各項干擾變數列入考量，以便瞭解服務氣候透過哪些途徑或是哪些情境下，對顧客態度與行為產生影響。

參考文獻

- 史習安、詹惠君、朱國明、黃俊英，2008，「以顧客關係管理觀點探討顧客保留之前因、中介與干擾模型研究」，中山管理評論，16卷1期：頁119-148。
- 紀乃文、陳建丞，2011，「分店服務氣候、正向團隊情感氛圍、服務人員正向情緒表達與顧客購買決策關聯性之探討」，組織與管理，4卷1期：頁129-162。
- 胡凱傑、劉敏熙、賀瑞梅，2012，「銀行業員工滿意度、服務導向組織公民行為與顧客忠誠度之關係——以財富管理部門為例」，東吳經濟商學學報，79卷：頁45-79。
- 楊雪蘭、張寶蓮、張如惠，2006，「消費者對理財專員服務接觸與關係品質之認知——以銀行業為例」，行銷評論，3卷4期：頁447-472。
- 練乃華、高淑鑾，2005，「服務業顧客知覺關係狀態與未來關係發展之研究」，管理評論，24卷4期：頁127-143。
- 蔡松純、鄭伯壘、周麗芳、姜定宇、鄭弘岳，2009，「領導者上下關係認定與部屬利社會行為：權力距離之調節效果」，中華心理學刊，51卷1期：頁121-138。
- 蔡淑敏、蔡雪惠，2010，「台灣金融保險業行銷策略之研究——以本土及外商人壽保險公司為例」，東亞論壇，469卷：頁101-116。
- 蔡維奇、吳姮憶，2001，「組織服務氣候對服務品質的影響：以員工正面情緒表達為中介變項」，臺大管理論叢，12卷1期：頁149-169。
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. 1988. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103: 411-423.
- Auh, S., Menguc, B., Fisher, M., & Haddad, A. 2011. The perceived autonomy-perceived service climate relationship: The contingency effect of store-level tenure diversity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18: 509-520.
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., & Glenn, B. V. 2002. The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. *Journal of Marketing*, 66(2): 120-141.
- Bansal, H. S., Irving, P. G., & Taylor, S. F. 2004. A three-component model of customer commitment to service providers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32: 234-250.
- Berry, L. L. 1995. Relationship marketing of services: Growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23: 236-245.
- Bliese, P. D. 2000. Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*: 349-381. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Bowen, D. E., & Schneider, B. 2014. A service climate synthesis and future research agenda. *Journal of Service Research*, 17: 5-22.
- Brewer, M. B., & Gardner, W. 1996. Who is this "we"? Levels of collective identity and self-representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71: 83-93.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T., & Licata, J. W. 2002. The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39: 110-119.
- Bryk, A. S., & Raudenbush, S. W. 1992. *Hierarchical linear models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Cater, B., & Zabkar, V. 2009. Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: The client's perspective. *Industrial Marketing Management*, 38: 785-797.
- Chiu, H. C. 2002. A study on the cognitive and affective components of service quality. *Total Quality Management*, 13: 265-274.
- Dean, A. M. 2007. The impact of the customer orientation of call center employees on customers' affective commitment and loyalty. *Journal of Service Research*, 10: 161-173.
- Dietz, J., Pugh, S. D., & Wiley, J. W. 2004. Service climate effects on customer attitudes: An examination of boundary conditions. *The Academy of Management Journal*, 47: 81-92.
- Dimitriades, Z. S. 2007. The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: A survey. *Employee Relations*, 29: 469-491.
- Dolen, W. V., Ruyter, K. D., & Lemmink, J. 2004. An empirical assessment of the influence of customer emotions and contact employee performance on encounter and relationship satisfaction. *Journal of Business Research*, 57: 437-444.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. 2004. Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1): 128-146.
- Dunlap, B. J., Dotson, M. J., & Chamber, T. M. 1988. Perception of real-estate broker and buyers: A sale orientation, customer orientation approach. *Journal of Business Research*, 17: 175-187.
- Ehrhart, K. H., Witt, L. A., Schneider, B., & Perry, S. J. 2011. Service employees give as they get: Internal service as a moderator of the service climate-service outcomes link. *Journal of Applied Psychology*, 96: 423-431.
- Eisingerich, A. B., & Bell, S. J. 2008. Perceived service quality and customer trust: Does enhancing customers' service knowledge matter? *Journal of Service Research*, 10: 256-268.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. 1981. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18: 382-388.

- Fournier, S., Dobscha, S., & Mick, D. G. 1998. Preventing the premature death of relationship marketing. *Harvard Business Review*, 76(1): 42-51.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. 1999. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2): 70-87.
- Gazzoli, G., Hancer, M., & Kim, B. P. 2013. Explaining why employee-customer orientation influences customers' perceptions of the service encounter. *Journal of Service Management*, 24: 382-400.
- George, J. M. 1990. Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75: 107-116.
- Goff, B. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N., & Stojack, C. 1997. The influence of salesperson selling behaviors on customer satisfaction with products. *Journal of Retailing*, 73: 171-183.
- Grizzle, J. W., Zablah, A. R., Brown, T. J., Mowen, J. C., & Lee, J. M. 2009. Employee customer orientation in context: How the environment moderates the influence of customer orientation on performance outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 94: 1227-1242.
- Gruen, T. W., Summers, J. O., & Acito, F. 2000. Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. *Journal of Marketing*, 64(3): 34-49.
- Guterk, B. A., Bhappu, A. D., Liao-Troth, M. A., & Cherry, B. 1999. Distinguishing between service relationships and encounters. *Journal of Applied Psychology*, 84: 218-233.
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D., & Bitner, M. J. 1998. Relational benefits in services industries: The customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26: 101-114.
- Harrison-Walker, L. J. 2001. E-complaining: A content analysis of an internet complaint forum. *Journal of Services Marketing*, 15: 397-412.
- Hennig-Thurau, T. 2004. Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15: 460-478.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. 1994. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72: 164-174.
- Hofmann, D. A. 1997. An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management*, 23: 723-744.
- Hogg, M. A. 1992. *The social psychology of group cohesiveness: From attraction to social identity*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Hong, Y., Liao, H., Hu, J., & Jiang, K. 2013. Missing link in the service profit chain: A meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 98: 237-267.
- James, L. R. 1982. Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67: 219-229.

- Kelley, S. 1992. Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20: 27-36.
- Korunka, C., Scharitzer, D., Carayon, P., Hoonakker, P., Sonnek, A., & Sainfort, F. 2007. Customer orientation among employees in public administration: A transnational, longitudinal study. *Applied Ergonomics*, 38: 307-315.
- Lanjananda, P., & Patterson, P. G. 2009. Determinants of customer-oriented behavior in a health care context. *Journal of Service Management*, 20: 5-32.
- Liao, H., & Chuang, A. 2004. A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47: 41-58.
- Liao, H., & Chuang, A. 2007. Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92: 1006-1019.
- Liao, H., & Subramony, M. 2008. Employee customer orientation in manufacturing organizations: Joint influence of customer proximity and the senior leadership team. *Journal of Applied Psychology*, 93: 317-328.
- Macintosh, G. 2007. Customer orientation, relationship quality, and relational benefits to the firm. *Journal of Services Marketing*, 21: 150-159.
- Mackinnon, D. P., Fritz, M. S., Williams, J., & Lockwood, C. M. 2007. Distribution of the product confidence limits for the indirect effect: Program PRODCLIN. *Behavior Research Methods*, 39: 384-389.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. 1992. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13: 103-123.
- Martin, C. A., & Bush, A. J. 2003. The potential influence of organizational and personal variables on customer-oriented selling. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18: 114-132.
- Mattila, A., & Enz, C. 2002. The role of emotions in service encounters. *Journal of Service Research*, 4: 268-277.
- Mayer, D. M., Ehrhart, M. G., & Schneider, B. 2009. Service attribute boundary conditions of the service climate-customer satisfaction link. *Academy of Management Journal*, 52: 1034-1050.
- Mechinda, P., & Patterson, P. G. 2011. The impact of service climate and service provider personality on employees' customer-oriented behavior in a high-contact setting. *Journal of Services Marketing*, 25: 101-113.
- Menon, K., & O'Connor, A. 2007. Building customers' affective commitment towards retail banks: The role of CRM in each 'moment of truth'. *Journal of Financial Services Marketing*, 12: 157-168.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. 2004. Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89: 991-1007.

- Moliner, M. A., Sanchez, J., Rodriguez, R. M., & Callarisa, L. 2007. Perceived relationship quality and post-purchase perceived value: An integrative framework. *European Journal of Marketing*, 41: 1392-1421.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3): 20-38.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4): 20-35.
- Paulin, M., Ferguson, R. J., & Bergeron, J. 2006. Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages. *Journal of Business Research*, 59: 906-915.
- Peccei, R., & Rosenthal, P. 2010. Front-line responses to customer orientation programmes: A theoretical and empirical analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 11: 562-590.
- Pettigrew, T. F. 1986. The intergroup contact hypothesis reconsidered. In M. Hewstone & R. Brown (Eds.), *Contact and conflict in intergroup encounters*: 169-195. Oxford, UK: Blackwell.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. 2006. Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34: 244-262.
- Pritchard, M. P., Havitz, M. E., & Howard, D. R. 1999. Analyzing the commitment-loyalty link in service contexts. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27: 333-348.
- Rust, R. T., Zahorik, A. J., & Keiningham, T. L. 1996. *Service marketing*. New York: Harper Collins College.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. 2005. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90: 1217-1227.
- Saxe, R., & Weitz, B. 1982. The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19: 343-351.
- Schneider, B. 1990. The climate for service: An application of the climate construct. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*: 383-412. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. 1985. Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70: 423-433.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. 1995. *Winning the service game*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., & Niles-Jolly, K. 2005. Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48: 1017-1032.

- Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. 1994. Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23: 17-29.
- Schneider, B., Macey, W. H., & Young, S. A. 2006. The climate for service: A review of the construct with implications for achieving CLV goals. *Journal of Relationship Marketing*, 5: 111-132.
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. 1998. Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83: 150-163.
- Siehl, C., & Martin, J. 1990. Organizational culture: A key to financial performance? In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*: 241-281. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Siguaw, J. A., Brown, G., & Widing, R. E. 1994. The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31: 106-116.
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. 2007. Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, 32: 9-32.
- Stock, R. M., & Hoyer, W. D. 2002. Leadership style as driver of salespeoples' customer orientation. *Journal of Market-Focused Management*, 5: 355-376.
- Stock, R. M., & Hoyer, W. D. 2005. An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33: 536-552.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. 1986. The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*: 7-24. Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Tsai, W. C. 2001. Determinants and consequences of employee displayed positive emotions. *Journal of Management*, 27: 497-512.
- Williams, M., & Attaway, J. 1996. Exploring salespersons' customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationships. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16(4): 33-52.

作者簡介

汪美伶

國立台灣大學商學研究所組織行為與人力資源管理組博士，目前為淡江大學企業管理學系副教授。主要研究領域包括：服務氣候、學習氣候、顧客知識、顧客關係管理、服務業員工態度與行為、壓力管理。學術論文曾發表於 *Journal of Social Psychology*、*The Service Industries Journal*、*Journal of Managerial Psychology*、*Human Systems Management*、*British Journal of Industrial Relations*、*Managing Service Quality*、*Total Quality Management & Business Excellence*、人力資源管理學報、中華心理衛生學刊、東吳經濟商學學報等期刊。

airiti

附錄一

量表名稱	題項
服務氣候	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我們分行很強調專員在服務方面所具備的知識與技能。 2. 我們分行很支持專員為改善服務態度所作的努力。 3. 當專員對顧客表現良好的服務態度時，主管會給予肯定與正面的評價。 4. 我們分行很重視專員的整體服務態度。 5. 我們分行主管很努力地改善服務品質。 6. 我們分行很強調專員對顧客的溝通。 7. 我們分行會提供足夠的資源，協助專員改善工作品質與顧客服務。
顧客導向行為	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我喜歡為我的顧客服務。 2. 我喜歡讓每位顧客覺得他們都是唯一的客戶。 3. 對我而言，每位顧客的問題都很重要。 4. 我盡心盡力地提供服務給每位顧客。 5. 我清楚地知道顧客真正的需求。 6. 在顧客開口前，我就會知道顧客想要什麼樣的服務。 7. 我喜歡事前預測顧客的需求。 8. 我會透過顧客的肢體語言，來決定要與該名顧客產生多少互動。 9. 我會在顧客要求時間內提供服務。 10. 當我準確完成顧客要求時，我會感到很滿足。 11. 我有信心能夠提供顧客良好的服務。 12. 我會詳記每位顧客的名字。 13. 我會留意每位顧客的個人喜好。
顧客情感承諾	<ol style="list-style-type: none"> 1. 當我有相關需要時，我會找這位專員協助。 2. 我覺得與這位專員的每一次接觸，有助於建立我們彼此間的關係。 3. 如果和這位專員沒有業務上的往來，對我而言是很大的損失。 4. 如果這位專員於業務上犯了輕微的錯誤，我會不計小節原諒他（她）。

附錄二

模式名稱		顧客導向行為之二層次階層線性模式
虛無模式	Level 1 :	顧客情感承諾 $_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$
	Level 2 :	$\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$
隨機迴歸模式	Level 1 :	顧客情感承諾 $_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}$ 性別 + β_{2j} 理財服務經驗 + r_{ij}
	Level 2 :	$\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$ $\beta_{1j} = \gamma_{00} + u_{1j}$ $\beta_{2j} = \gamma_{20} + u_{2j}$
	Level 3 :	
截距預測模式	Level 1 :	顧客情感承諾 $_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}$ 性別 + β_{2j} 理財服務經驗 + r_{ij}
	Level 2 :	$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}$ 服務氣候 + u_{0j} $\beta_{1j} = \gamma_{00} + u_{1j}$ $\beta_{2j} = \gamma_{20} + u_{2j}$
	Level 3 :	
模式名稱		顧客情感承諾之三層次階層線性模式
虛無模式	Level 1 :	顧客情感承諾 $_{ijk} = \pi_{0jk} + e_{ijk}$
	Level 2 :	$\pi_{0jk} = \beta_{00k} + r_{0jk}$
	Level 3 :	$\beta_{00k} = \gamma_{000} + u_{00k}$
隨機迴歸模式	Level 1 :	顧客情感承諾 $_{ijk} = \pi_{0jk} + \pi_{1jk}$ 平均月收入 + π_{2jk} 接受該理財專員服務之時間 + e_{ijk}
	Level 2 :	$\pi_{0jk} = \beta_{00k} + r_{0jk}$ $\pi_{1jk} = \beta_{10k} + r_{1jk}$ $\pi_{2jk} = \beta_{20k} + r_{2jk}$
	Level 3 :	$\beta_{00k} = \gamma_{000} + u_{00k}$ $\beta_{10k} = \gamma_{100} + u_{10k}$ $\beta_{20k} = \gamma_{200} + u_{20k}$
	Level 4 :	
	Level 5 :	
截距預測模式	Level 1 :	顧客情感承諾 $_{ijk} = \pi_{0jk} + \pi_{1jk}$ 平均月收入 + π_{2jk} 接受該理財專員服務之時間 + e_{ijk}
	Level 2 :	$\pi_{0jk} = \beta_{00k} + \beta_{01k}$ 顧客導向行為 + β_{02k} 性別 + β_{03k} 理財服務經驗 + r_{0jk} $\pi_{1jk} = \beta_{10k} + r_{1jk}$ $\pi_{2jk} = \beta_{20k} + r_{2jk}$
	Level 3 :	$\beta_{00k} = \gamma_{000} + u_{00k}$ $\beta_{01k} = \gamma_{010} + u_{01k}$ $\beta_{02k} = \gamma_{020} + u_{02k}$ $\beta_{03k} = \gamma_{030} + u_{03k}$ $\beta_{10k} = \gamma_{100} + u_{10k}$ $\beta_{20k} = \gamma_{200} + u_{20k}$
	Level 4 :	
	Level 5 :	
完整模式	Level 1 :	顧客情感承諾 $_{ijk} = \pi_{0jk} + \pi_{1jk}$ 平均月收入 + π_{2jk} 接受該理財專員服務之時間 + e_{ijk}
	Level 2 :	$\pi_{0jk} = \beta_{00k} + \beta_{01k}$ 顧客導向行為 + β_{02k} 性別 + β_{03k} 理財服務經驗 + r_{0jk} $\pi_{1jk} = \beta_{10k} + \beta_{11k}$ 顧客導向行為 + β_{12k} 性別 + β_{13k} 理財服務經驗 + r_{1jk} $\pi_{2jk} = \beta_{20k} + \beta_{21k}$ 顧客導向行為 + β_{22k} 性別 + β_{23k} 理財服務經驗 + r_{2jk}
	Level 3 :	$\beta_{00k} = \gamma_{000} + \gamma_{001}$ 服務氣候 + u_{00k} $\beta_{01k} = \gamma_{010} + \gamma_{011}$ 服務氣候 + u_{01k} $\beta_{02k} = \gamma_{020} + \gamma_{021}$ 服務氣候 + u_{02k} $\beta_{03k} = \gamma_{030} + \gamma_{031}$ 服務氣候 + u_{03k} $\beta_{10k} = \gamma_{100} + \gamma_{101}$ 服務氣候 + u_{10k} $\beta_{11k} = \gamma_{110} + \gamma_{111}$ 服務氣候 + u_{11k} $\beta_{12k} = \gamma_{120} + \gamma_{121}$ 服務氣候 + u_{12k} $\beta_{13k} = \gamma_{130} + \gamma_{131}$ 服務氣候 + u_{13k} $\beta_{20k} = \gamma_{200} + \gamma_{201}$ 服務氣候 + u_{20k} $\beta_{21k} = \gamma_{210} + \gamma_{211}$ 服務氣候 + u_{21k} $\beta_{22k} = \gamma_{220} + \gamma_{221}$ 服務氣候 + u_{22k} $\beta_{23k} = \gamma_{230} + \gamma_{231}$ 服務氣候 + u_{23k}
	Level 4 :	
	Level 5 :	