

品質提升，客戶一定會滿意，然後產生忠誠？在真實人生中，品質、滿意、忠誠間，並不是單純的線性關係，經理人必須視情況，活用其中微妙的關係。

盧希鵬

國立台灣科技大學資訊管理系  
教授、東吳大學客座講座教授



## 曲線看管理：品質、滿意與忠誠

**經**理人花很多心血在提升服務品質，我要問的是：「服務品質提升，客戶一定會比較滿意嗎？」而當所有企業一味地追求客戶滿意時，我進一步想問的是：「滿意的客戶一定會忠誠嗎？」

許多時候，企業追求服務品質與客戶滿意的策略，都假設品質、滿意與忠誠之間是正相關的，而統計中的相關，又通常是線性的。但是在真實人生中，好像沒那麼單純。這次我要分享3個理論，來討論品質與滿意度、滿意度與忠誠度之間的非線性關係。

### 品質與滿意度：雙因子理論

一般人以為品質至上，只要品質做好了，客戶就會滿意；品質不好，一定會影響到滿意度，真的嗎？

第一個提出挑戰的應該是心理學家弗雷德里克·赫茲伯格 (Frederick Herzberg)，他提出了雙因子理論 (two-factor theory)，並在滿意與不滿意之間加了「沒有滿意」 (no satisfaction) 與「沒有不滿意」 (no dissatisfaction) 兩個認知。

雙因子理論將個人對工作滿意度的影響因子分做「激勵因子」 (motivator) 與「保健因子」 (hygiene factor)。激勵因子要盡力做得最好，因為做好了，員工就會滿意，如果做不好也還好，員工只是沒有滿意。反

之，保健因子就要避免做不好，因為做不好員工就會不滿意，但是做得再好，員工頂多是沒有不滿意，也不會因此而滿意。

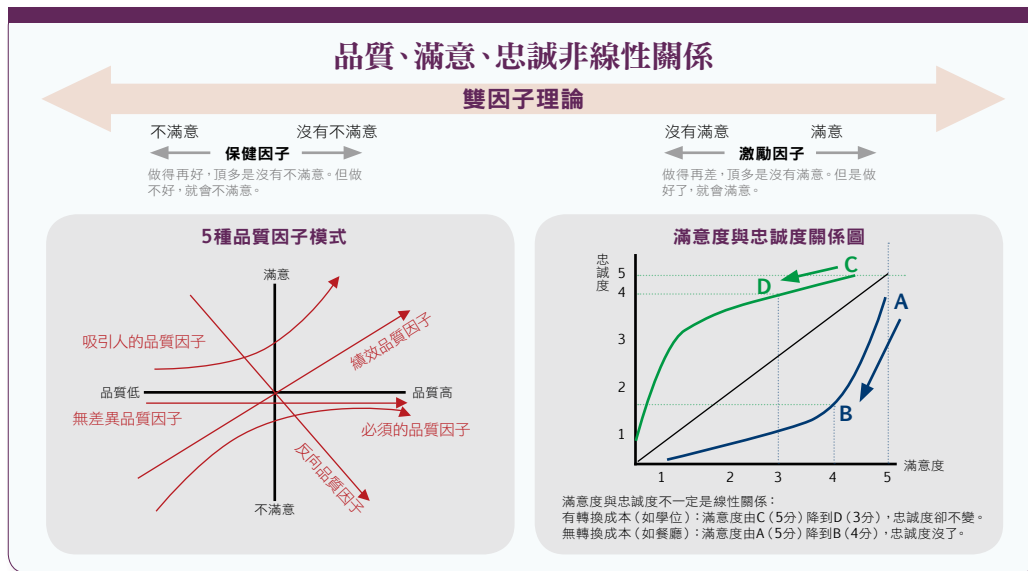
所以在品質管理上，赫茲伯格主張保健因子重點在於不能做得太差，但也沒必要做得太好；激勵因子則要盡力做好，但是做差了，也還好。

舉例來說，公司管理制度的品質，就是一項保健因子。制度不好，員工會不滿意，但如果企業管理制度很棒，頂多是沒有不滿意，也談不上滿意。而工作成就感則是赫茲伯格提出的激勵因子。如果工作很有成就感，員工會很滿意，如果沒有成就感，頂多是沒有滿意，也不會不滿意。

雙因子理論最大的貢獻在於，讓經理人了解原來品質與滿意度之間的關係，並非完全是線性的，有些品質只要做到不差的水準 (保健)，有些品質則要做到優異 (激勵)，所以能在成本預算限制下，做更有效的資源分配。不過赫茲伯格的理論也被人詬病，因為他忽略了情境與個人差異，不同的人在不同的情境下，會有不同的品質因子。

### Kano品質模式：5種品質因子

接著登場的是日本教授狩野紀昭 (Noriaki Kano) 的品質模式，他針對雙因子理論的限制，做了些修正，並擴充成「5因子」：



1. **必須的品質因子 (must-be quality)**：如果做好了，沒什麼感覺；如果沒做好，就完了。像車胎有氣，沒什麼；如果輪胎洩氣，就慘了，因為有氣的輪胎已經是基本的品質因子。

2. **吸引人的品質因子 (attractive quality)**：如果做好，真是太棒了；如果做不好，也還好。像旅館送水果，真是太好了；如果沒有水果，也可以接受。

3. **績效品質因子 (one-dimension quality)**：如果做好，很滿意；做不好，就不滿意。像是汽車愈省油，我就愈喜歡。

4. **無差異品質因子 (indifferent quality)**：是否有此品質因子，都不致影響客戶滿意度。這個因子就不要做了。

5. **反向品質因子 (reverse quality)**：顧客是因為這項因子，才心生不滿；如果沒有，反而滿意。譬如喜歡安靜購物的客戶，店員愈熱心服務，他就愈不滿意。

狩野主張：企業應該先分析品質因子的歸類，再做有效的資源分配

## 滿意度與忠誠度：曲線或直線？

企業重視滿意度的原因在於，相信滿意的

客戶一定會忠誠。但是，在實際的經驗上，滿意一定代表忠誠嗎？更弔詭的是，如果你不是很滿意，為什麼還會忠誠？

湯瑪斯·瓊斯 (Thomas Jones) 與厄爾·賽塞 (Earl Sasser) 的研究結果顯示，二者的關係受到行業競爭狀況的影響。譬如，許多人對微軟 (Microsoft) 的服務不見得滿意，但軟體升級時，還是會繼續購買。許多人讀到大三，對學校或所選科系不是很滿意，但下學期還是會繼續繳學費。

分析上述個案，你會發現二者原來都存在著「轉換成本」(switching cost)，也就是如果你不忠誠，就會有損失。此時滿意度無論是5分或3分，你的忠誠度也不會有太大改變。

反之，如果沒有轉換成本，滿意度就會從5分下降一點，連帶引發忠誠度大幅下降。企業要創造5分滿意度，必須付出很高的代價；然而，如果有了轉換成本，則3、4分的滿意度，就能帶來幾乎同樣的忠誠度，將大大節省企業的服務成本。關於轉換成本的理論，有機會再來講理。

原來，理論還能幫企業省很多錢！

