

# 二次服務不滿意構面之研究： 由服務補救不滿意事件探索

## The Dissatisfactory Determinants of Second Service : An Investigation after Service Recovery

鄭紹成\* *Shao-Cheng Cheng*  
中國文化大學  
Chinese Culture University

90 年 11 月 2 日收稿、91 年 3 月 28 日第一次修改、5 月 8 日第二次修改、91 年 5 月 15 日接受刊登

### 摘 要

服務品質是服務行銷領域中重要研究課題，惟就二次服務(服務補救)品質構面進行探討者，仍付闕如。本研究之目的在探討服務失誤發生之後，企業進行服務補救，顧客不滿意之構面為何?在以定性研究方法之重大事件技術法(CIT)，調查 388 份服務失誤和補救案例後，主要發現為二次服務不滿意構面可分為三大項：不可靠性、禮貌不佳性與反應不良性，其下又可分為 8 小類：推諉責任、未解決、未更換、冷漠、態度惡劣、衝突、延遲、未履約。本研究同時提出後續研究和實務應用建議。

**關鍵字：**服務補救，服務品質

### Abstract

Service quality is an important issue in service marketing, but the dissatisfactory

---

\* 作者誠摯感謝兩位匿名審查委員寶貴意見。

本研究為行政院國家科學委員會補助專題研究計劃之一部份(計畫編號：NSC 89-2416-H-034-013)，一併致謝。

determinants of second service (service recovery) quality are relatively unknown. The purpose of this study is to explore the dimension of second service quality in service industry. Critical Incident Technique (CIT), which belongs to the qualitative research method, is using to find out the service failure and service recovery incidents. From 388 questionnaires in Taiwan, the dissatisfactory dimension of second service quality can be defined as the following 3 major categories: Unreliability, Poor-mannered and Slow to reaction. The above category is also divided into 8 points, as follows: shrinking responsibility and making excuses, problems remain unresolved, making no replacement, being indifferent, being rude and ill-mannered, conflict, delay, and failing to effect the contract. The research and management applications for service recovery also discuss.

**Keywords:** service recovery, service quality

## 壹、研究背景

「服務行銷」學門之發軔可追溯至 1960 年代，美國學者觀察到美國服務業之蓬勃發展，並認知到服務之諸般特性--無形性、易逝性、不可分割、易變等，其實與實質有形產品迥異(Judd, 1964；Rathmell, 1966)，因而區隔出此一學術領域。其後 20 年間，學者競相投入研究，1990 年代後，服務行銷已成行銷學門成長速度最快之新興領域(Berry and Parasuraman, 1993)。

服務品質(service quality)為服務行銷學者研究之焦點議題(Fisk, Brown and Bitner, 1993)，對於此議題之關心，有絕大部份係受當時企業重視品質、全面品質管理(TQM)與顧客滿意等企業活動之影響。而其中最受重視之理論，當推 Parasuraman, Zeithaml and Berry(1985)三人提出之服務品質缺口模型與服務品質量表，尤其 PZB 三人與其他學者對服務品質 SERVQUAL 量表各有立場與看法，在 Journal of Marketing、Journal of Retailing 等學術期刊一來一往之辯駁論戰，直至 1990 年代，仍尚延續戰火(Carman, 1990; Cronin and Taylor, 1992; Teas, 1994)。

由於服務品質良窳之判定係由顧客進行，並非按照公司訂定之標準，因而實務上，企業所提供之服務要達到「無缺點」，委實不太可能 (Berry and

Parasuraman, 1991; Bitner, Booms, and Mohr, 1994)。既然服務失誤(service failure)之發生在所難免，為挽回顧客滿意度及避免顧客流失，企業必需採取適當之服務補救(service recovery)行動，例如：道歉、給予折扣券或優惠、免費贈送等，方能有效降低或進而消除顧客之不滿意，避免顧客轉移至競爭者，並且不致衍生其他負面口碑，進而影響未來潛在新顧客之購買(Keaveney, 1995)。

服務補救為國外學者在 1990 年代方始深入探討之新觀念，雖然此觀念在顧客維持(customer retention)非常重要，而學者也發現維持現有顧客成本(如進行服務補救)遠比吸引一位新顧客成本來得低。不過，實務上企業並非普遍重視及了解此觀念及其影響，在台灣有關服務補救方面之研究，亦尚不普遍。

有鑑於服務品質構面理論，已相當成熟，而在「二次服務品質構面」卻尚付闕如，尤其以不滿意角度，探討服務補救品質，更尚無研究。因之，本研究擬以服務品質現有理論基礎，推演至探討服務補救構面，以期了解顧客對二次服務不滿意之因素為何？

而本研究之主要問題在於：服務補救不滿意之各項細部構面為何？據此，本研究之研究目的在於：了解顧客對二次服務不滿意之各項構面，以補強「服務補救」知識領域之不足。

## 貳、文獻探討

### 一、服務接觸不滿意之顧客反應

學者認為服務接觸(service encounter)，對於顧客有短期（成交已否）和長期（顧客忠誠度）之影響。因此，學者嚐試將服務接觸之種種事件，加以分類，以提醒業者。如：Bitner, Booms & Mohr (1990)以航空公司-餐館和旅館消費者之 700 件案例，分類出顧客喜歡/不喜歡(favorable/unfavorable)事件；Bitner, Booms & Tetreault (1994)，改從員工觀點來分類服務接觸時之顧客不滿意事件。

至於顧客轉換方面之研究，顧客遭遇不滿意之後，所產生之負面口碑，為學者探討之一大方向，並有諸多成果。例如：顧客遭遇問題之嚴重性愈大，愈會進行負面傳播企業之服務事件，以致影響企業聲譽(Richins, 1983)；負面口碑是顧客傳播個人經歷與表達其不滿情緒方法，顧客對於企業不滿意之後，其反應主要方法之一就是利用口碑方式(Keaveney, 1995)。

而消費者抱怨行為之研究，更有眾多學者競相投入，探討消費者不滿意後之反應行為分類。消費者抱怨行為一般分為兩大類：行動與不行動，行動又細分為「公開行動」和「私人行動」(Day & Landon, 1977; Day, 1980)；另有學者以「聲音抱怨」、「私人抱怨」、「向第三團體抱怨」三大類來區分消費者抱怨行為(Singh, 1988)。而消費者抱怨行為中，有一類係「消費者抵制購買」和「口頭建議親朋好友抵制購買」，此可視為顧客轉換原因之探討方向。

而直接針對顧客轉換方面之研究，學者先從「顧客滿意度」切入探討。而以服務滿意與否，是否造成顧客不願再購之研究，則為學者研究重點。如：服務態度改變，對於顧客在整體服務品質判定上，會有強烈影響(Bolton & Drew, 1991)；消費者在連續購買行為滿意和不滿意變動，發覺消費者之品牌轉移是受到顧客不滿意感受影響(LaBarbera & Mazursky, 1983)。另有學者則認為尚有其他因素會影響顧客忠誠度，導致其更換新服務供應商，如認為時間和金錢限制、缺乏替代方案、轉換成本和習慣，可能會影響顧客忠誠度(Bitner et al., 1990)；而在服務品質、顧客滿意、購買意圖(intention)三者間關係，學者發現服務品質影響了顧客滿意／不滿意之判定，顧客滿意對於購買意圖有明顯影響，在便利性、價格方面可加強對顧客滿意之提升，而導致其購買意圖（換言之即轉換與否）之堅定，持續與同一家服務業者交易(Cronin & Taylor, 1992)。

學者之研究，亦有直接針對顧客轉換供應商之原因進行探討，藉此亦可反面思考如何維持現有顧客。如：Keaveney (1995)研究顧客轉換行為，結果認為：價格、不便利、核心服務失敗、服務失敗之反應、競爭、道德、非志願性等八項因素，為造成顧客轉換供應廠商之主要原因。

## 二、服務補救

服務補救是企業面對服務失誤時，對於顧客所採取之行動(Gronoos, 1988)。此行動之正面效果可消除或減少顧客不滿意之態度，持續與企業交易(Hart, Heskett and Sasser, 1990)，而服務補救行動雖然有時成本昂貴，但可視為改善服務傳送系統的機會，產生更多之滿意顧客(Firstahl, 1989)。對於顧客而言，面對企業所提供之服務不滿意時，通常情緒反應強烈，因此，補救行動也要同等強烈有效(Smith, Bolton and Wagner, 1999)；而顧客不滿意之緣由，除了企業之服務失誤之外，另外絕大部份是來自未能做好服務補救行動(Berry and Parasuraman, 1991; Bitner, Booms and Tetreault, 1990)，甚至亦是導致顧客轉移、改向其他企業交易之主要原因之一(Keaveney, 1995)。因此，企業採取良好的服

務補救將有助於加強顧客滿意度、建立顧客關係並防止顧客之流失(Fornell and Wernerfelt, 1987)。

不過，服務補救雖然重要，但由於服務失誤與服務補救是相串連發生，所以，要經由實驗法或其他實地系統化調查，有其研究困難(Smith, Bolton and Wagner, 1999)。是故，現有之文獻大都係針對服務失誤及補救之分類(Bitner, et al., 1990；Kelley, Hoffman, and Davis, 1993；Hoffman, Kelley, and Rotalsky, 1995)或是調查服務補救與其後續顧客滿意與否之程度(Kelley and Davis, 1994；Spreng, Harrel, and Mackoy, 1995)。

服務補救有此重要性，也漸受學者重視研究，一般也認為行銷觀念會引導企業決策，不過，實務上卻並非如此，有許多服務業在實際運作時並未將重要經營觀念(如服務補救)落實在實際工作與服務顧客(Barksdale and Darden, 1972；Zeithaml, Parasurman, and Berry, 1990)。因此，引發本研究以服務品質構面為理論基礎，進而探討服務補救不滿意構面，並提出管理應用建議，以為台灣服務業者之經營參考。

### 三、服務補救行動類別與服務補救滿意歸因

在服務補救之細部執行做法和補救行動分類上：Hart et al.(1990)建議，企業有效進行補救過程為 1.衡量成本；2.打破沈默；3.預測補救需要；4.快速行動；5.訓練員工；6.授權第一線員工；7.結束補救行動；Goodwin & Ross(1992)則發現，企業僅僅只有口頭道歉時，顧客滿意度不高，並使顧客「公平和滿意」的感受維持在低水平，而給予折扣或禮物等有形物質時，滿意度會較口頭抱歉高；Kelley et al.(1993) 調查發現零售業的服務補救方式有：1.折扣 2.更正 3.管理者或員工解決 4.更正加補償 5.更換 6.抱歉 7.退還金額 8.顧客自行更正 9.給予折讓 10.不滿意之更正 11.加大錯誤 12.不做任何處置；Hoffman et al.(1995) 對於餐飲業的服務補救調查，業者使用的補救行動種類有：1.免費食物 2.折扣 3.優待券 4.管理者出面解決 5.替換 6.更正 7.道歉 8.不做任何處置。

而服務補救行動是否能令顧客滿意，學者曾以社會交換(exchange)和公平(equity)理論來分析。Bagozzi(1975)認為服務失誤和補救接觸，包含了功利和象徵構面的交換，功利交換係指經濟資源，如：金錢、商品、時間，象徵交換則是心理和社會資源，如：地位、自尊、同情等。

基於交換之後的顧客心理層面會產生公平認知，Goodwin and Ross(1992)以程序公平 (procedural fairness)：企業提供資訊和給予顧客表達意見的機會，以

及互動公平(interactional fairness)：是否對顧客道歉，來研究當這兩項變數存在與否，是否會令顧客有不同反應。結果發現：企業的申訴機會和道歉，可加強顧客「公平和滿意」的感受，如果再加上企業給了折扣或禮物時，挽回服務的效果會更好；而當沒有實質物品做為補償，僅僅只有口頭道歉時，這種挽回效果就會減少，並使顧客「公平和滿意」的感受維持在低水平。其後 Clemmer and Schneider(1996)提出顧客衡量服務補救係從結果公平、程序公平、互動公平三構面來進行；Tax and Brown(1998)亦同樣以此三構面進行研究，並認為服務補救應強調對顧客之公平性(being fair with customers)；Smith et al.(1999)則以分配公平(補償)、過程公平(反應速度)、互動公平(道歉和自發性)，探討出一服務失誤發生後服務接觸滿意模型。

惟從上述學者研究多在探討顧客滿意之服務補救，且仍未有如 PZB 之服務品質構面探討，事實上，服務補救可視為「第一次服務不佳，組織所進行之第二次服務」，因此，本研究遂有從服務失誤，企業所進行之服務補救案例，再進行服務補救品質不滿意分析之研究動機。

#### 四、服務品質

Crosby(1979)認為品質(quality)一詞是難以捉摸與不明確(elusive and indistinct)的，消費者經常冠之以不正確的形容詞，如：很好、很豪華、有份量的；Takeuch and Quelch(1983)也認同 Crosby 的觀點，他們認為消費者對於服務品質與要求水準，經常無法清楚說明；事實上，在 1980 年代，連研究者對於服務品質定義也莫衷一是，Monroe and Krishnan(1983)指出研究者對於服務品質之分析與衡量，仍有相當問題存在。

正因如此，歐洲之學者首先發難，展開此方面之研究(Lehtinen and Lehtinen, 1982; Gronroos, 1983)，美國亦隨後跟進，早期學者如 Juran, Gryna and Brigham(1974)，將服務品質分為五構面：技術、心理、時間、契約性與道德；Sasser, Olsen and Wyckoff(1978)則將服務品質分為七構面：安全、穩定性、態度、完整性、調整反應、接近性、及時性；Lehtinen and Lehtinen (1982)，則簡化為三構面：實體、企業與互動品質。

而 Parasuraman, Zeithma and Berry 三人在美國行銷科學協會(Marketing Science Institute)支持之下，投入研究成果卓著，最主要貢獻即其服務品質缺口模型、服務品質構面分析與服務品質量表(SERVQUAL)，不僅學者眾所討論評析與獲得相當肯定，企業亦奉之為圭臬，應用於實務運作方面。

Parasuraman, Zeithaml and Berry(1985) 認為顧客評定服務品質良窳，乃是根據期望與認知做比較，因此，企業要能提供良好服務品質給顧客，當然要先了解顧客的服務期望 (expectation of service)。而由此服務期望觀念，進而剖析出服務品質十大構面，包含可靠性(reliability)，反應性(responsiveness)，勝任性(competence)，接近性(access)，禮貌性(courtesy)，溝通性(communication)，信譽性(credibility)，安全性(security)，理解性(understanding/knowing)，有形性(tangibles)。其後 Parasuraman, Berry and Zeithaml(1991)再縮減為 5 個構面，以更方便實務界之了解與應用：

- (一)可靠性：可靠及正確的提供所允諾之服務。
- (二)有形性：服務場地、設備、服務人員的儀表外觀等。
- (三)反應性：幫助顧客及提供快速服務的意願。
- (四)信賴性(assurance)：服務人員的專業知識，讓顧客感到可以信賴。
- (五)關懷性(empathy)：注重及關心個別顧客的態度。

「可靠性」是「服務結果」，其他 4 項則是「服務過程」的各種提供及接觸，顧客衡量服務品質，既重視最後的服務結果，對於「服務過程」也有各種期望及要求。換言之，服務補救之前置變數-「服務失誤」的產生，在「服務結果」之外，更有可能在「服務過程」的服務傳送系統發生。因之，本研究即以此五項構面，做為分析資料時之主要參考方向。

晚近亦有學者認為 PZB 之服務品質構面，只有單一層次過於簡單化。因之，Dabholkar, Thorpe, & Rentz(1996)針對零售服務業之研究，提出整體服務品質係由主要構面(primary dimension)及其下之次構面(subdimensions)共分三層來構成；Brady & Cronin(2001)延續此觀念，提出服務品質階層導向(hierarchical approach)，共分四個層次來構建服務品質，最上層為服務品質；第二層分別有互動品質、實體環境品質、結果品質三種；第三層則是第二層各項品質的次構面，例如互動品質包含了態度、行為和專業，實體環境品質包含氣氛、設計和社會因素；而最低一層，則套用 PZB 之品質構面概念，認為消費者在第三層次構面之品質判斷，不論是人員態度或氣氛，都會從可靠性、反應性和關懷性來判斷。本研究亦參照此層次概念，期望構建出服務補救品質構面之整理。

## 參、研究方法

### 一、研究設計

本研究之次級資料，將由國內現有之國內外學術書籍及學術期刊收集。

本研究之研究設計，以重要事件技術（Critical Incident Technique, CIT）為主要研究方法。CIT 屬於定性（qualitative）研究方法之一種，以一設計過之調查步驟，觀察人類行為，以便研究者進行「分類」，歸納出主要類別。CIT 是由 Flanagan(1954)研創發表，可適用於不同的員工評量與工作分析架構。最初的形式是監督者記錄員「重要行為」（所謂對工作的重要行為），即是視其是否為工作上所期待的行為。再將這些記錄的行為，分類為特定的類別，如判斷或相處能力（方貞仰，1994）。由於 CIT 在工作分析、心理學方面研究應用甚為廣泛，結果甚佳，故其他學科亦借而引用。

例如：Goodman(1979)，以 CIT 法用於發展服務生訓練專案；Folks(1984)，以 CIT 法研究產品失誤時之顧客反應；Bitner et al.(1990)針對服務接觸之滿意與不滿意事件，亦使用 CIT 法；Kelley et al.(1993)，以 CIT 用於研究零售業失誤和挽回的類別；Keaveney(1995)，研究顧客轉移行為，以 CIT 進行。

CIT 的資料，係以結構化開放式問卷詢答而來，其結果分析可歸諸於內容分析（content analysis），由於 CIT 之詢答係針對特殊事件（specific events），而非概論、說明或結論等，因此 Bitner et al.(1990)以為這種程序合乎 Ericsson 和 Simon 的標準，提供了有價值、可信賴的認知過程資訊。Flanagan(1954)也認為 CIT 在判斷分類穩定性是可信賴的，內容區別方面也具有效度。

在諸多學者皆使用及肯定 CIT，而本研究性質亦適合此研究方法，故在研究設計上乃決定採行 CIT 進行調查及分析。

### 二、資料收集

本研究之實證資料收集係採取人員訪談問卷方式，本研究之抽樣方法，採取非機率抽樣之立意抽樣，其原因在於：

(一)本研究之研究對象為有「特定經驗」之消費者，採取機率抽樣(probability sampling)，受限於研究者研究時間及費用，執行困難。

(二)本研究係具探索及描述性之研究，依據 Bitner et al. (1990, 1994) 和



Keaveney (1995) 之類似探索性主題研究，認用採用立意抽樣，有利研究之進行，並且不致產生研究結果偏誤。

(三)本研究採取立意抽樣，可迅速過濾未具研究主題經驗之消費者，針對本研究之調查對象進行調查，在人員訪談上，可加速資料收集速度及正確性。

而 Lovelock(1983)對於服務業分類觀點，將服務業分為四大類:1.人體、有形活動:醫療、運輸、美容、餐館等。2.事物、有形活動:貨運、維修、洗衣、獸醫、銷售等。3.人心、無形活動:教育、廣播、資訊服務、戲院、博物館等。4.事物、無形活動:銀行、法律、會計、證券、保險等。

由於服務業種繁多，為便利研究資料收集和分析統一起見，本研究以零售業(屬於針對事物、有形活動)與餐飲服務業(屬於針對人體、有形活動)為研究行業，此亦考量一般大眾在零售業與餐飲業之接觸較為頻繁，事件樣本較易收集。故本研究所欲研究對象為曾遭遇過企業服務失誤之零售業與餐飲業消費者。

### 三、資料分析

本研究 CIT 研究設計，針對研究主題之重要事件，係由人員進行分類。其分析步驟如下：

- (一)由兩位研究人員，就問卷初試群，進行分類。
- (二)分類後，由研究人員就類別數及類別命名，進行討論，確定複試群類別。
- (三)就(二)之分析類別，進行複試群分類。
- (四)複試群分類後，就兩人歸屬不同類別及認為無法歸類之問卷，進行討論，再行歸入複試類別。
- (五)為測試信度，兩位研究人員進行再次分類，以確認前後兩次對問卷之分類，其差異程度如何？

本研究之實際問卷發放，透過人員訪談填寫。負責問卷之調查人員共有 30 名，在經過本研究之研究目的、CIT 內容、問卷內容解釋、記錄技巧要點後，由調查人員採取立意抽樣方式，進行資料收集。調查時間為民國 90 年 1 月 5 日至 90 年 1 月 31 日，共計回收 452 份問卷。

Hoffman et al.(1995)的調查，發現以 1-10 分評定嚴重程度，其回收失誤事件大都在 6 分以上，亦即較輕微(minor)失誤未曾出現，本研究不在探討嚴重失誤事件，是故，在問卷設計上以「請您以印象中最深刻的一次消費經驗說明(餐飲業或零售業皆可)：該服務業者在對您第一次服務時，提供的產品或服務有所瑕疵，經您反應後，該業者採取的處理行動，令您仍舊相當不滿意之事件」字句進行訪查，而不以失誤嚴重程度來做事件取捨標準分類命名原則。而此題內容，訪員需請答卷者明白陳述五小題：「業者名稱」、「主要經過」、「事件雙方重要談話內容」、「解決方式」、「此事件最不滿意是哪一項因素或行為」。

而問卷其他題目，尚包括「經歷此次事件，您的滿意度如何?」，以 1-7 點評分(有效問卷部分平均分數為 1.82)；「事件發生在幾年之內」，以確認消費者記憶及事件真實度(結果以 1-2 年之內最多 161 份，佔 41.4%，1 年之內次之 109 份，佔 28.1%)；「下次有機會，還會與此公司交易往來嗎」，以了解再購行為(結果只有 21 人表示會，其他 94.6%表示不會)。

在分類前事先告知分析人員 Parasuraman et al. (1991)之服務品質構面理論，建議「可參考」此理論進行；但初試之細類，並無規定，由分析人員依據回收內容加以區別分群。初試群有 200 份，兩位人員各分出 5 大類(推諉責任、未妥善處理、態度不佳、反應遲延、承諾未處理)和 6 大類(推責任、未處理完畢、態度不佳、衝突、反應欠佳、承諾未處理)，經討論後，將原先分析人員認定為「推諉責任、未妥善處理、未處理完畢」之問卷，細分為 3 小類「推諉責任」、「未解決型」、「未更換型」；歸屬「態度不佳」問卷，依據「不佳程度」，細分為三類，由冷漠、惡劣，而到嚴重之雙方衝突；而歸為「反應遲延、承諾未處理」之問卷，則分為「延遲型」和「未履約型」。因此，在初試群之分類確定後，進行複試群之分類，此部份在分類命名上，並無新類別產生。而此細項之歸類為主要構面，則回歸人員分析前提示之 Parasuraman et al. (1991)之服務品質構面理論，並參考 Dabholkar, Thorpe, & Rentz(1996)與 Brady & Cronin(2001)主要構面和次構面概念，以有利本研究構面分類進行與模型圖。

由於問卷係發生情形敘述調查，故有若干問卷會包含兩或三種本研究分類類別特性(例如人員態度惡劣，表示不是公司責任，最後還起了衝突)，此時就由分析人員先行註記「待討論」字樣，經雙方商討認定，並參考答卷者在問卷上所自行認定不滿意因素，加以討論重新歸類或排除不用。依據前述原則，問卷數由原先收回的 452 份，扣除回答不完全(主要針對事件發生問題之五小題

過於簡略或遺漏) 認定為無效問卷之 56 份後, 再剔除此階段分類認定有所爭議無法歸類之問卷 8 份後, 本研究用於資料分析之有效問卷為 388 份。

樣本數方面, Flangan(1954)以為 CIT 之重要事件, 若再增加 100 份, 而僅增加 2 或 3 個重要行為之分類, 則此時樣本數已足夠。本研究為確定樣本數是否已足夠, 故參酌 Flangan 說法, 由一研究人員在第一次分類時, 將用於分析之 396 份(尚未剔除爭議部份問卷)問卷, 分為兩群: 一為 200 份, 一為 196 份, 結果發現並未有新分類, 故可確定符合 Flangan 的樣本判斷準則, 本研究之樣本數已足夠。

而在信度方面, Latham & Saari(1983)認為 CIT 之兩判斷人員(interjudge)判斷相同度超過 0.8, 其結果即屬可信。本研究之 interjudge 為 0.86, 而 intrajudge(同一人對問卷之重複分類)於第一次分類後 10 天進行, 其結果亦在 0.92 和 0.94, 皆達到 0.8 的標準, 已具研究信度要求。

## 肆、研究結果

### 一、答卷者基本資料

本研究有效問卷數為 388 份, 其基本背景資料整理如文後附表 1。在性別方面, 以女性居多(59.3%); 年齡分佈方面, 以 21~30 歲之年輕人較多(42.0%); 職業方面, 則以學生(28.6%)和商(28.4%)佔多數; 教育程度普遍在大專程度, 其中以大學最多(55.2%); 年所得方面, 41~60 萬為最多(35.8%), 20 萬以下居次(29.4%)。

### 二、研究結果

本研究依據問卷所分析出之 8 項服務不滿意因素, 進而再參考 Parasuraman et al.(1985,1991)之服務品質構面與 Dabholkar et al.(1996)和 Bradey & Cronin (2001)之服務品質階層概念, 歸納出如圖 1 與表 1 所示之研究結果。

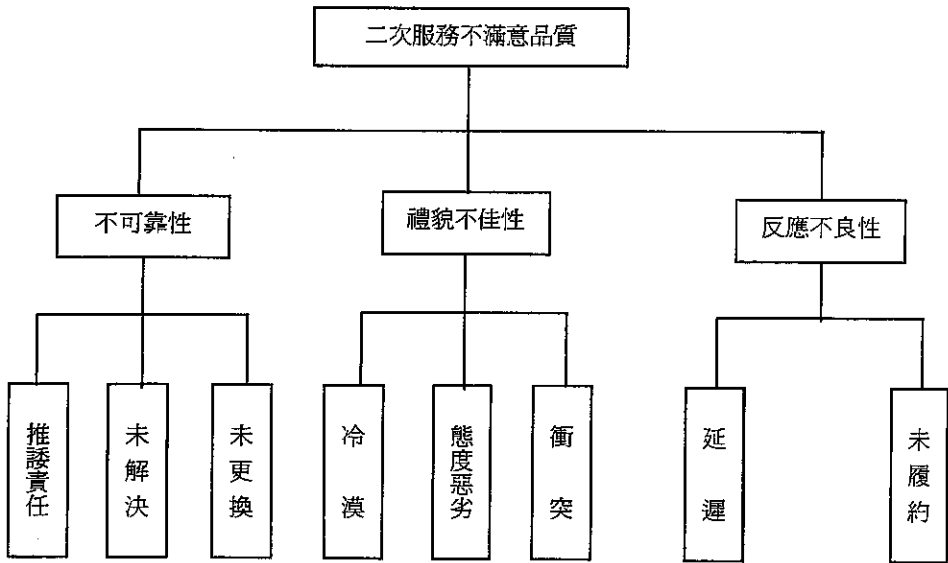


圖 1 二次服務不滿意品質階層圖

表 1 二次服務不滿意構面與細項因素

構 面	細項因素	份 數	百 分 比
不可靠性	1.推諉責任型	71	18.3
	2.未解決型	60	15.5
	3.未更換型	31	8.0
禮貌不佳性	1.冷漠型	52	13.4
	2.態度惡劣型	66	17.0
	3.衝突型	39	10.1
反應不良性	1.延遲型	47	12.1
	2.未履約型	22	5.6
合 計		388	100.0

### (一)不可靠性

不可靠性係指企業在第二次服務未能可靠及正確的提供先前所允諾之服務，而反應在問卷上不滿意構面因素，則係推諉責任型、未解決型和未

更換型三類，問卷數共有 162 份（41.8%）。此部份之排序，係按份數多寡依次排列。

### 1.推諉責任型

此型不滿意因素，主要係顧客發現企業第一次未能提供所允諾之服務，而在前往要求企業處理時，企業服務或處理人員，推諉責任，未予處理。問卷數有 71 份（18.3%）。

案例如：結帳時，工讀生將價錢打錯，向他反應，他還是堅持不是他的錯，也未將差額退還；所買褲子經店員修改後，回家發現長度不對，拿到店中要求再改，她堅稱不是她的問題，也沒有辦法再修；買了一台音響，回家使用發現按鍵有問題，向店家反應，他說是原廠製造問題，他是零售店無法處理；買了蛋糕，發現有異味，拿回原來蛋糕店，老闆說他賣了幾十年，從來都沒有這個狀況，一定是我們放太久了。

### 2.未解決型

此型不滿意因素，主要係顧客發現企業第一次未能提供所允諾之服務，而在前往要求企業處理時，企業服務或處理人員，承認錯誤，但仍未解決「服務」部分問題。問卷數有 60 份（15.5%）。

案例如：在某連鎖電子商品商場買了電腦，使用時發現有開機問題，電詢該公司，要我將電腦搬回該公司維修，但是維修完搬回家，還是一樣有同樣情況；某大超市推出會員促銷案，高高興興的加入，但是第一個月帳單數字比我之前購買金額多了一倍，向其服務部門反應，結果，反應了兩次才更正。

### 3.未更換型

此型不滿意因素，主要係顧客發現企業第一次未能提供所允諾之服務，而在前往要求企業處理時，企業服務或處理人員，承認錯誤，但仍未解決「產品」部分問題。問卷數有 31 份（8.0%）

案例如：到某炸雞店買了三塊炸雞，有一塊實在是小得離譜，再向店員要求更換，他居然說產品一出櫃檯就不能更換；在某著名連鎖書局買書，回去翻閱後發現印刷有嚴重漏字現象，回去更換，該店員卻不讓我換；到某服飾店買了一件外出服，過了多天要穿時才發現有一破洞，拿到原店，店主說事隔多日，已過更換期限，恕不更換；買了一雙鞋，回家試穿之後

發現太緊，再到原店要求更換時，老闆以「已穿過，不能換」來拒絕我的要求。

## (二)禮貌不佳性

禮貌不佳性主要係指企業人員面對顧客抱怨，處理時之服務態度不佳，而反應在問卷上不滿意構面因素，則分為冷漠型、態度惡劣型與衝突型三細類，問卷數共有 157 份 (40.5%)。此部份之排序，係由態度之冷漠不理至較差之惡劣態度，甚至最嚴重之衝突型，依次排列說明。

### 1. 冷漠型

此型不滿意因素，主要係顧客發現企業第一次未能提供所允諾之服務，而在前往要求企業處理時，企業服務或處理人員，表現冷漠，未予關心，甚至未說抱歉，表達基本禮貌。問卷數有 52 份 (13.4%)。

案例如：在某連鎖店買了一盒巧克力，發現有幾顆變質，再到店裡時，該店人員一邊打電話聊天，一邊換給我，好像跟他們公司毫無關係；在某鞋店買了一雙名牌運動鞋，感覺還是太大不合腳，第二次再到店中說明欲更換時，老闆一聽就忙著招呼其他客人，不太願意聽我講下去；到某量販店購物，發現處理人員寫錯購買項目，欲更改發票要求修正時，因為已過用餐時間，他急著去吃飯，表現不太樂意的表情勉強再坐下來更改；在接近打烊的時候點餐，服務人員動作遲緩，一再要求之後，才送上餐來，但已較平常慢了 10 分鐘，連一句道歉也沒有。

### 2. 態度惡劣型

此型不滿意因素，主要係顧客發現企業第一次未能提供所允諾之服務，而在前往要求企業處理時，企業服務或處理人員，表現惡劣之服務態度，如：「不耐煩」、「相當不友善」、「臉色非常難看」之問卷內容描述。問卷數有 66 份 (17.0%)。

案例如：至某連鎖牛肉麵店用餐，牛肉麵已送到，小菜遲遲未來，向服務人員反應後，服務生雖說：「讓您久等了」，但臉上卻是十分不悅的表情；在某大量販店買了一台床頭音響，發現有問題，拿回該店詢問時，處理人員十分不耐煩的要我講快點，他還有很多事要處理；在某生鮮超市買了海鮮，發現有點怪味，要求處理時，櫃檯人員忙著接電話，臉色很難看的要我找另外一位負責人員，好像我打擾了她的聊天；至某化妝專櫃買

化妝品，小姐拿錯了，我提醒她，她卻說：「要哪種啦，剛剛也不會說清楚」。

### 3.衝突型

此型不滿意因素，主要係顧客發現企業第一次未能提供所允諾之服務，而在前往要求企業處理時，企業服務或處理人員，表現惡劣服務態度，甚至惡言相向，與顧客引起爭執、衝突。問卷數有 39 份（10.1%）。

案例如：至大賣場購買電視，使用不到一個月，即有故障，向賣場反應，承諾派人來，時間到卻爽約未來，第二次又催，來的人一臉不高興，怪我一再跟催，害他被主管釘，我也回嘴雙方就吵了起來；購買 V8，使用不久發生故障，要求原店負責，店員一臉流氓樣，還說：「當初就是你自己貪小便宜，買水貨，我們才不負責」，當然，我也不甘示弱地回應；至某湘菜餐廳用餐，由於某些朋友食量頗大，在此自助式餐廳一再拿菜，讓服務人員補菜頻頻，有位服務人員卻在旁冷言相譏說：「這些人像蝗蟲」，我們也就回嘴相應。

## (三)反應不良性

反應不良性係指協助顧客處理問題的意願和速度欠佳，反應在問卷上不滿意構面因素，則分為延遲型和未履約型兩細類，問卷數共有 69 份（17.8%）。此部份係按承諾但延遲履約，以及根本未履行承諾兩類依次說明。

### 1.延遲型

延遲型不滿意因素，主要係顧客發現企業第一次未能提供所允諾之服務，而在前往要求企業處理時，企業服務或處理人員，承諾予以處理，但未照原定時間履行。問卷數有 47 份（12.1%）。

案例如：向電器行買了錄影機，看了一個星期左右，就發生倒帶問題，向其反應，答應隔天即會派人來修，但是 3 天後仍不見人影，又再打電話，維修人員才來；在某連鎖咖啡店喝咖啡，端來之後覺得味道有異，服務人員答應馬上換，卻隔了半個小時才端來；至專櫃購買衣服，式樣可以，符合的尺碼缺貨，銷售人員答應調貨，卻一再延誤。

### 2.未履約型

未履約型不滿意因素，主要係顧客發現企業第一次未能提供所允諾之服務，而在前往要求企業處理時，企業服務或處理人員，承諾延後處理，

但最後仍未履行所承諾處理方式。問卷數有 22 份 (5.6%)。

案例如：在某量販店買了一台除濕機，用後不久即故障，送回該量販店，承諾 1 個月會維修完畢，時間到電話查詢，卻說還在倉庫，仍未送出維修；向某書店買了一套旅遊書籍，承諾會寄來贈品書架，隔了一個月仍未見到，向原公司查詢，前後兩次說馬上寄出，卻仍未收到；購買某名牌手機，店家保證非水貨，否則可換，使用時經友人發現非原裝貨，店家承諾應是拿錯，但貨源不足，要我留下電話貨一到即可換，結果已經 3 個月，向其詢問總是一句「貨還沒到」。

## 伍、結 論

### 一、綜合討論

本研究之服務補救不滿意構面命名，主要係參考 Parasuraman et al. (1985,1991)，與其 1991 年之廣為學者應用之五大構面比較。另外 Dabholkar, Thorpe, & Rentz (1996) 之三層與 Brady & Cronin (2001) 之四層服務品質概念，本研究亦用三層方式來分析問卷，建構本研究之服務補救階層品質。

本研究在可靠性、有形性、反應性、信賴性和關懷性方面，從問卷中呈現案例，發現有「可靠性」和「反應性」，可參考應用在本研究之分類構面命名，另外在「服務態度」方面之三細類服務補救不滿意因素，本研究則以 Parasuraman et al. (1985) 之十項服務品質構面中「禮貌性」(courtesy) 參考命名，但若以「服務人員態度」命名，其實更能表達三項細類意涵，惟以前人研究為準，故以禮貌不佳性命名之。

Bitner (1990) 之研究發現：當企業發生服務失誤時，顧客感覺此項原因為企業所能控制時，會比原因為企業不可控制時，感覺滿意程度更低。換言之，企業「應負責否」，亦會影響顧客感受。而本研究之服務補救不滿意，其實為企業發生首次服務失誤，顧客要求處理後，企業的第二次服務仍舊發生失誤，未令顧客滿意，而所有之服務補救（二次服務），在問卷中發現不論是可靠性、禮貌不佳性、反應不良性，其實都是由企業所造成（亦即為企業可控制）。因之，在答卷時以最不滿意的服務補救事件詢問時，呈現 Bitner (1990) 之同樣狀況，顧客以企業可控事件為作答對象。

另外在 Bitner et al. (1990, 1994) 由服務接觸來探討顧客滿意與不滿意狀



況，發現主要有：服務傳送系統失誤之員工反應、顧客需求和要求之員工反應、員工自發性行為與問題顧客行為（problematic customer behavior）四種主要分類。本研究係調查顧客，故未同 Bitner et al. (1994) 之研究，由員工觀點分析服務接觸，而得出一服務失誤新分類，失誤之發生其實也有由「顧客」所造成情形；但在服務傳送系統發生失誤之後，顧客前往要求補救處理之本研究問卷可發現，本研究之「不可靠性」不良服務補救，可歸諸於「服務傳送系統二次失誤」，「禮貌不佳性」不良服務補救則係「員工自發性行為」（因為企業絕對不會要求員工表現不好之服務態度），至於「反應不良性」不良服務補救，則仍回歸「服務傳送系統」和「顧客需求之員工反應」之二次服務失誤。

而 Keavency (1995) 研究顧客轉移因素，發現主要有：價格、不便利、核心服務失敗、服務接觸失敗、服務失誤之反應、競爭、道德以及非自願性轉移等八項。本研究之重點為不良服務補救，因此，若重新回顧「不可靠性」之分類，其實即為「核心服務失敗」，企業在第二次服務時，仍未能正確提供商品或服務；「禮貌不佳性」為「服務接觸失敗」，在第一線之服務人員，第二次接觸時態度欠佳，引起顧客不滿；至於「反應不良性」，則為「服務失誤之反應」；而綜合研判之，當然，本研究之三項分類，亦都可歸為 Keavency 之「服務失誤之反應」型分類。

綜合之，本研究應用服務品質構面理論，亦可用於不良服務補救構面之命名；而從不良原因為可控否之觀點，本研究可佐證 Bitner (1990) 之論點；至於與其他服務接觸研究之比較，本研究之分類，亦可與 Bitner et al. (1990,1994) 和 Keavency (1995) 之研究，相互推衍論證。

## 二、管理意涵

本研究係從不滿意觀點了解服務補救構面，對於企業之實務意涵為：

### (一)面對失誤，承擔責任

企業第一線人員，對於顧客抱怨，多持排斥或多一事不如少一事心裡，不敢正面處理，因此，在顧客願意給予企業再一次補救機會，不能牢牢把握。

當然，企業除要求員工不得拒絕處理抱怨事件外，公司本身亦需建立「賠償損失由公司負擔」的政策，員工方不會因為產品或服務損失，要由自己負擔，因而，排斥客訴事件。

## (二)加強訓練／督導，建立良好服務態度

本研究發現縱使企業對於商品／服務有所更換或補強，但由於服務態度欠佳，答卷者仍會列出此事件。對於企業而言，係「正確提供商品／服務」，但由於人員的為德不卒，顧客依舊不滿意。

因此，對於員工之服務態度，平時由於教育訓練加強，再搭配稽核督導制度之執行，採定時／不定時方式，稽核第一線人員服務態度，方能維持相當服務品質。

## (三)建立登錄及跟催體系，確保服務補救執行

本研究之第三項服務補救構面為反應性，其中包含對於服務補救行動予以延遲和根本未照承諾補救時間履行。因此，服務業者對於服務補救，首先應強調在顧客抱怨之第一時間，即應處理完畢。

而若需延後處理，企業應有登錄系統，主管應每日檢視執行狀況，如果再加上專責服務人員或客訴處理人員之配置，更能有效跟催，確實執行對顧客承諾。

## (四)構建完整服務補救系統，全面重視顧客抱怨

由本研究之分析，可發現多數之不良服務補救，絕大多數由第一線處理人員所造成，但企業其實亦不能推託卸責。因之，若要消除人員產生不良服務補救，首要之道仍需從公司方面發動。

首先公司應建立客訴事件檔案，了解經常發生之抱怨類別，進而擬定正式之補救應對規定。對於各項規定之先期宣導，透過教育訓練機構模擬演練，和公司主管、稽核人員之品質控管，尤其是人員能體會和落實各項規定，甚至賦予員工更大職權，解決顧客問題。如此，方能做好二次服務，重建顧客信心。

## 三、研究意涵

本研究之研究限制與後續研究建議，綜合列述如下：

(一)本研究調查兩種業別，並未針對服務業中之特定單一業別，後續研究或可就單一業別進行深入調查，以比較與本研究之分類。

(二)本研究係由答卷者就其實務經驗作答，並由 CIT 法進行研究分析，後續研究若採定量方法和實驗法，應可更深入了解本研究三構面對服務

補救滿意度之不同影響程度。

- (三)本研究之研究結果係從事構面分類，而各種服務失誤之嚴重程度 (failure criticality)，對於相同類型補救，其滿意度會有差異 (Webster and Sundaram, 1998)，建議後續研究先針對嚴重程度加以分類，進而了解不同嚴重程度下之服務補救構面是否有所不同？
- (四)本研究之研究結果，係參照現有服務品質構面之命名，應用在本研究之分類。後續研究亦可跳脫前人現有命名，或可有新構面之命名分類。
- (五)本研究之分析，係由人員進行分類，在分析前，已先提示 Parasuraman et al. (1985,1991) 之研究，後續研究之分析，或可嘗試不予前人研究提示，如此，在分析問卷前，即或可先有不同分類出現。
- (六)顧客之前置服務補救期待高低，亦會影響服務補救滿意度 (Kelly and Davis, 1994)，本研究並未探討此項前置變數。後續研究亦可從此切入，以了解相同服務補救，為何呈現不同滿意度之現象？並進而探討其他影響「服務補救期望」之變數，究竟為何？
- (七)本研究未考慮各項不良服務補救之維持效果 (retention effect)，亦即經歷不良服務補救，是否仍繼續與此企業往來？後續研究亦可比較「良好」與「不良」服務補救之維持效果究竟為何？以補強 Kelley et al. (1993) 和 Hoffman et al. (1995) 皆從正面良好服務補救效果之不足。

附表 1 答卷者基本資料表

性 別	份 數	百 分 比
男	156	40.2
女	232	59.3
合計	388	100.0
年 齡	份 數	百 分 比
20 歲以下	32	8.2
21-30 歲	163	42.0
31-40 歲	60	15.5
41-50 歲	68	17.5
51-60 歲	61	15.7
61 歲以上	4	1.0

二次服務不滿意構面之研究－由服務補救不滿意事件探索

合計	388	100.0
職 業	份 數	百 分 比
軍人	13	3.4
公務人員	35	9.0
商	110	28.4
教育	40	10.3
農	2	0.5
工	19	4.9
學生	111	28.6
自由業	22	5.6
家管	18	4.6
其他	18	4.6
合計	388	100.0
教育程度	份 數	百 分 比
國中以下	13	3.4
高中(職)	49	12.6
專科	80	20.6
大學	214	55.2
研究所以上	32	8.2
合計	388	100.0
年所得(新台幣)	份數	百分比
20 萬以下	114	29.4
21-40 萬	82	21.1
41-60 萬	139	35.8
61-80 萬	25	6.4
81-100 萬	10	2.6
101-150 萬	13	3.4
151 萬以上	5	1.3
合計	388	100.0

## 參考文獻

- 方貞仰譯，1994，工業組織心理學，台北：揚智書局。
- Bagozzi, R. P. 1975. Marketing as Exchange. *Journal of Marketing*, 39: 32-39.
- Barksdale, H. C. and W. R. Darden 1972. Consumer attitudes towards marketing and consumerism. *Journal of Marketing*, 36: 28-35.
- Berry, L. L. and A. Parasuraman 1991. *Marketing Service: Competing Through Quality*. New York: The Free Press.
- Berry, L. L. and A. Parasuraman 1993. Building a new academic field-the case of service marketing. *Journal of Retailing*, 69(1): 13-60.
- Bitner, M. J., B. H. Booms, and M. S. Tetreault 1990. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(January): 71-84.
- Bitner, M. J., B. H. Booms, and L. A. Mohr 1994. Critical service encounters: the employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(October): 95-106.
- Bolton, R. N., and J. H. Drew 1991. A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *Journal of Marketing*, 55: 1-9.
- Boshoff, C. 1999. RECOVSAT: an instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery. *Journal of Service Research*, 1(3): 236-249.
- Brady M. and J. Cronin Jr. 2001. Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach, *Journal of Marketing*, 65(July): 34-49.
- Carman, J. M. 1990. Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66: 33-35.
- Cronin, J. J. and S. A. Taylor 1992. Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(July): 55-68.
- Crosby, P. B. 1979. *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, New York: New American Library.
- Day, R. L. and E. L. Landon 1977. Toward a theory of consumer complaining behavior. in *Consumer and Industrial Buying Behavior*, Arch Woodside, Jagdish Sheth, and Peter Bennett, eds. Amsterdam: North Holland, New York .
- Day, R. L. and E. L. Landon 1980. Research perspectives on consumer complaining behavior. in *Theoretical Developments in Marketing*, Charles Lamb, and Patrick Dunne, eds. Chicago: American Marketing Association.
- Dabholkar P., D. Thorpe, and J. Rentz 1996. A measure of service quality for retail stores. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(Winter): 3-16.
- Firnstahl, T. W. 1989. My employees are my service guarantees. *Harvard*

- Business Review*, July-August: 4-8.
- Fisk, R. P., S. W. Brown and M. J. Bitner 1993. Tracking the evolution of the service marketing literature. *Journal of Retailing*, 69(1): 61-103.
- Flanagan, J. C. 1954. The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(July): 327-358.
- Folkes, V. S. 1984. Consumer reactions to product failures: an attributional approach. *Journal of Consumer Research*, 10 (March): 389-409.
- Fornell, C. and B. Wernerfelt 1987. Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis. *Journal of Marketing*, 24(November): 337-346
- Goodman, Jr. R. J. 1979. *The Uses of Critical Incident Methodology Applied to the Development of Waiter-Waitress Training Programs*. Unpublished Ph. D dissertation, Cornell University.
- Goodwin, C. and I. Ross 1992. Consumer responses to service failures: influence of procedural and interactional fairness perceptions. *Journal of Business Research*, 25 (September): 149-163.
- Gronroos, C. 1979. *Marketing of Service: A study of the Marketing Function of Service Firms*. Econ. D. dissertation, Swedish School of Economics (Finland).
- Gronroos, C. 1983. *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Gronroos, C. 1988. Service quality: the six criteria of good perceived service quality. *Review of Business*, 9(Winter): 10-13.
- Hart, C. L., J. L. Heskett and W. E. Sasser 1990. The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, July-August: 148-156.
- Hoffman, K. D., S. W. Kelly, and H. M. Rotalsky 1995. Tracking failures and employee recovery effects. *Journal of Service Marketing*, 9(2): 49-61.
- Judd, R. C. 1964. The case for redefining service. *Journal of Marketing*, 18(January): 58-59.
- Juran, J. M., F. M. Gryna and R. S. Brigham 1974. *Quality Control Handbook*, New York: McGraw-Hill.
- Keaveney, S. M. 1995. Customer switching behavior in service industries: a exploratory study. *Journal of Marketing*, 59(April): 71-82.
- Kelley, S. W., K. D. Hoffman, and M. A. Davis 1993. A typology of retail failures and recoveries. *Journal of Retailing*, 69(4): 429-452.
- Kelley, S. W. and M. A. Davis 1994. Antecedents to customer expectations for service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1): 52-61.
- Labarbera, P. A. and D. Mazursky 1983. A longitudinal assessment of consumer satisfaction/ dissatisfaction: the dynamic aspect of the cognitive process.

- Journal of Marketing Research*, 20: 393-404.
- Lovelock, C. H. 1983. Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing*, 47 (Summer): 9-20.
- Monroe, K. B. and R. Krishnan 1983. *The Effect of Price on Subjective Product Evaluations*. Blacksburg: Virginia Polytechnic Institute, working paper.
- Parasuraman A., V. A. Zeithmal and L. L. Berry 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(Fall): 41-50.
- Parasuraman A., L. L. Berry and V. A. Zeithmal 1991. Understanding customer expectation of service. *Sloan Management Review*, 32(Spring): 39-49.
- Rathmell, J. M. 1966. What is meant by service?. *Journal of Marketing*, 30(October): 32-36.
- Reichheld, F. F. and W. E. Sasser 1990. Zero defection: quality comes to services. *Harvard Business Review*, (Sept-Oct): 301-307.
- Richins, M. L. 1983. Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers: a pilot study. *Journal of Marketing*, 47: 68-78.
- Sasser, W. E., R. P. Olsen and D. P. Wyckoff 1978. *Management of Service Operation*, MA: Allyn & Balon.
- Smith, A. K., R. N. Bolton and J. Wagner 1999. A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(August): 356-372.
- Spreng, R. A., G. D. Harrell, and R. D. Mackoy 1995. Service recovery: impact on satisfaction and intentions. *Journal of Service Marketing*, 9(1): 15-23.
- Takeuchi, H. and J. A. Quelch 1983. Quality is more than making a good product. *Harvard Business Review*, 61(July-August): 139-145.
- Teas, R. K. 1994. Expectation as a comparison standard in measuring service quality: an assessment of a reassessment. *Journal of Marketing*, 58: 132-139.
- Westbrook, R. A. 1981. Sources of consumer satisfaction with retail outlets. *Journal of Retailing*, 57(3): 68-85.
- Zeithaml, V. A., A. Parasuraman, and L. L. Berry 1990. *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: Collier Macmillan.
- Zeithaml, V. A., L. Berry & A. Parasuraman 1993. The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1): 1-12.

