

服務補救知覺與補救後滿意度之關係—兼論失誤嚴重性 與補救效益的調節效果

陳細鈿* 陳貴凰** 張柏文*** 賴鈺欣****
甘嫻柔**** 陳瑀蓓**** 劉怡君**** 廖苑辰****

*勤益科技大學休閒產業管理系副教授

**靜宜大學觀光事業學系副教授（通訊作者）

***靜宜大學觀光事業學系講師

****勤益科技大學休閒產業管理系學生

（投稿日期：2015.08.18；接受日期：2015.12.04）

摘要

本研究旨在探討服務補救知覺對補救後滿意度影響過程中，服務失誤嚴重性及補救效益組合的調節效果是否存在。本研究以連鎖速食業消費者為實證研究對象，採實驗法及問卷調查方式進行。在實驗中設計兩種服務失誤嚴重性狀況及兩種補救效益方式，共計四種實驗組合來進行測試。結果發現：服務補救知覺（補救期望不一致及知覺公平）對補救後滿意度有顯著的影響。在知覺公平中，又以互動公平對補救後滿意度之影響最顯著。此外，不同服務失誤嚴重性及補救效益的組合確實會對服務補救知覺與補救後滿意度間之關係產生顯著調節效果。故業者若能充分瞭解在不同服務失誤及補救組合情境下，消費者對服務補救知覺與補救後滿意度關係變化的心理機制，將有助於制訂出有效的服務補救策略。本研究亦提供有關不同服務失誤及補救情境對服務補救知覺與補救後滿意度確實存在調節效果的證明，有助於彌補學術上的缺憾。

關鍵詞：顧客滿意度、服務失誤、服務補救知覺、補救後滿意度

壹、緒論

服務具有無形性、不可分割性、異質性及易逝性等特質(Fisk, Brown, & Bitner, 1993)，再加上消費者可能參與服務傳遞過程，因此企業欲達到百分之百「零失誤」的目標幾乎不可能(Goodwin & Ross, 1992; Bitner, Booms, & Mohr, 1994)。服務失誤一旦發生，會影響顧客對此次服務及整體企業的滿意度，甚至造成負面口碑、不願續購及商譽受損等負面效應(Spreng, Harrell, & Mackoy, 1995)。業者若能藉由適當的補救措施來挽救服務失誤，不僅可降低顧客不愉快、避免顧客流失，甚至可提高顧客滿意度，增進其忠誠度與長期互動關係(Fornell & Wernerfelt, 1987; Hart, Heskett & Sasser, 1990)。正所謂「亡羊補牢猶未晚矣」，因此服務失誤、服務補救與顧客滿意度之間關係的研究非常重要。

服務補救悖論(service recovery paradox)的概念是指當服務失誤發生時，廠商提供優質的補救措施，反而使得補救後顧客滿意度超過失誤發生前的滿意度，或產生遭遇服務失誤顧客之補救後滿意度超過未遭遇服務失誤顧客之滿意度的情況(McCollough & Bharadwaj, 1992)。Magnini, Ford, Markowski and Honeycutt(2007)指出任何服務補救要完全消除嚴重失誤所造成之損害是不可能的，只有當顧客認為失誤不嚴重、顧客先前與該廠商交易時未曾遭遇過服務失誤、或顧客認為失誤的原因不能歸咎於該廠商時，補救效果(recovery performance)才可能超過顧客預期，進而發生補救悖論之情形。McCollough(2009)亦主張服務失誤嚴重程度必須是不嚴重的，且補救措施必須非常優越，補救悖論才會出現。由以上論述可知，服務補救悖論的存在與服務失誤的嚴重程度及補救效益息息相關。即失誤嚴重程度與補救效益可能對顧客服務補救知覺與滿意度之間的關係產生調節效果。

過往服務失誤與補救的研究多著重在服務失誤及服務補救分類(Bitner, Booms, & Tetreault, 1990; Hoffman, Kelley, & Rotalsky, 1995)、服務補救對顧客滿意度與行為意願的影響(Spreng et al., 1995; Smith, Bolton, & Wagner, 1999)、顧客關係對服務失誤回應的影響(Kaltcheva, Winsor, & Parasuraman, 2013)、認知公平在服務補救中所扮演的角色(Wang, & Mattila, 2011)、服務補救知覺與補救後滿意度(徐淑如、董和昇、羅雅嬪, 2008)、失誤歸因與滿意度(Dabholkar & Spaid, 2012)之研究等。McCollough, Berry and Yadav(2000)指出以往有關消費者對補救後滿意度之研究，並未將失誤嚴重程度納入考量。Smith et al.(1999)認為若能正確剖析形成補救後滿意度之心理歷程或瞭解影響補救後滿意度之前導因素，進而有效控制服務補救傳遞過程的影響因素，對提升補救後滿意度有事半功倍之效。而

Oliver and Swan(1989)與 Smith et al.(1999)認為期望不一致與公平知覺皆是影響滿意度的重要前因，結合兩者可對滿意度提供更完整的解釋。徐淑如等人(2008)研究有關網路購物服務補救知覺(補救期望不一致與知覺公平)與補救後滿意度之間的關係，但此關係是否會受到失誤嚴重性及補救效益干擾之研究卻相當罕見。若能在研究中將其納入一併探討，有助於企業對服務補救策略的擬定，亦能增進研究結果之完整性。

本研究探討失誤嚴重性與補救方式是基於過往文獻指出，失誤嚴重性將會影響消費者滿意度(Webster & Sundaram, 1998)，是故可能進而影響顧客對補救方式之預期而影響補救後滿意度。此外，學者提出不同的服務補救方式會產生不同滿意程度，形成不同的顧客反應(Etzel & Silverman, 1981)。基於此，將不同嚴重性之服務失誤與不同效益之補救措施視為調節變數，並排除其對服務保證、企業形象、口碑與再購意願關係所產生干擾之影響。本研究依據 Oliver and Swan(1989)與 Smith et al.(1999)的觀點，並參考徐淑如等人(2008)的研究，結合補救期望不一致與知覺公平形成服務補救知覺，探討連鎖速食餐廳服務補救知覺對補救後滿意度的影響，兼論在不同失誤嚴重性與補救方式下，是否影響服務補救知覺與補救後滿意度的關係，這是本文欲釐清之研究問題與目的。

貳、理論基礎與研究假說

一、服務失誤類型與嚴重性

Bitner et al.(1990)指出，當服務水準未達顧客要求、服務傳遞過程太草率或提供的核心服務水準低於顧客最小期望時，服務失誤就發生。服務失誤是可以被分類的，且不同服務失誤可藉由不同補救方式來降低顧客不滿意度(Hoffman et al., 1995)。Bitner et al.(1990)首先以航空、旅館及餐廳三種行業之顧客為例，利用關鍵事件技術法(Critical Incident Technique, 簡稱 CIT)將服務失誤分為三大類 12 小項。其他有關餐飲業服務失誤分類的研究，例如：Hoffman et al.(1995)、Mueller, Palmer, Mack and McMullan(2003)、劉宗其、李奇勳、黃吉村、渥頓(2001)及林玥秀、黃文翰、黃毓伶(2003)，皆從顧客的觀點，以 CIT 法進行服務失誤分類。Bitner et al.(1994)探討員工的觀點，在原有的三種類型之外，新增「問題顧客行為」類型，將服務失誤分為四大類 16 小項。

Smith et al.(1999)認為顧客滿意度除了受失誤類型影響，亦會受失誤嚴重程度影響。Hoffman et al.(1995)指出，服務失誤可依失誤重要程度而有大小之分。失誤的重要性越大，顧客會感到越不公平，導致越不滿意。因此，若顧客認為此次服務甚為重要，顧客會越在意服務是否順利完成，一旦服務失誤發生，顧客會

認為非常嚴重(Ostrom & Iacobucci, 1995)。Hoffman et al.(1995)指出當服務失誤之影響程度愈大時，顧客滿意度愈低，且愈偏向負面情緒反應。服務失誤發生後，業者若採取負面的回應方式，將會雪上加霜，形成更嚴重的後果(Bitner et al., 1990)。可見不同嚴重程度的服務失誤對補救後滿意度之影響可能有所不同，某些嚴重失誤發生後，即使業者立即採取補救措施，亦為時已晚(Magnini et al., 2007)。爰此，當失誤發生時，業者應對會造成嚴重後果的失誤類型特別注意，並採取適度的補救措施，以挽回顧客的心。

二、服務補救措施與效益

服務補救可改善服務失誤的問題，企業若對服務補救不加以重視，將造成更大的損失(Goodman, 1989)。Hart et al.(1990)認為服務補救是指公司為了減少及修復服務失誤對顧客所造成的傷害所採取的反應與行動。一般而言，顧客大都期望企業能對服務失誤提供快速且令人滿意的回應(Sirdeshmukh, Singh, & Sabol, 2002)。Bejou and Palmer(1998)主張當服務失誤發生時，若能採取有效的服務補救，仍能維繫顧客對公司的信賴、承諾與滿意關係。另有學者指出，有效的服務補救會增加消費者滿意度、購買意願與正面口碑(Maxham, 2001)，並維持顧客忠誠度(Reichheld, 1993)。McCollough et al.(2000)認為不滿意的顧客接受適當的補救後，可能會比未遇到任何問題的顧客有更高滿意度與再購率。簡言之，服務失誤會導致顧客不滿意，成功的服務補救卻可創造補救後滿意度(Bitner et al., 1990)。

Bitner et al.(1990)及 Hart et al.(1990)指出，最常使用的服務補救措施有道歉、協助與補償，道歉是最基本且必要的策略。Smith et al.(1999)研究歸納出二項主要的補救方式：(一) 實質補償：是指當消費者蒙受服務失誤傷害時，業者補救消費者損失的策略，包含折扣、免費、退回、折價卷等；(二) 心理補償：是在服務補救過程中，公司以有禮貌、同理心、尊重與關心的態度向顧客解釋失誤原因、承認錯誤與道歉。有些學者利用 CIT 法，將補救措施加以分類。Hoffman et al.(1995)歸納出八項餐飲業服務補救措施，大部分以「更換餐食」的補救方式居多；在補救後滿意度方面，以「食物免費」、「折扣」、「優待券」及「管理者出面解決」等措施之補救效益最佳，而「不做任何處理」及「只有道歉」為補救效益最低的措施。劉宗其等人(2001)將服務補救措施分為 10 大類，其中以「食物免費」、「管理者出面解決」、「送優待券」、「更換餐食」的滿意度較高，以「不做任何處理」、「責備顧客」的平均滿意度較低。林玥秀等人(2003)將服務補救分為 16 大類，其中以「不做任何處理」、「更正錯誤」、「更換餐食」等最為普遍，以「全部消費免費」、「提供折扣」、「額外補償」、「主管主動介入處理」等補救的

平均補救效益較高，而「錯誤擴大」、「不做任何處理」的平均補救效益較低。

綜合上述發現，不同嚴重性之服務失誤可能影響補救措施之效益；不同效益之補救措施亦可能影響服務失誤造成的嚴重性後果。爰此，服務失誤嚴重性與補救效益之間可能存在相互影響效果，進而調節補救知覺與補救後滿意度間的關係。

三、服務補救知覺

有關影響顧客補救後滿意度前因之研究，常基於「補救期望不一致」與「知覺公平」理論來探討顧客對服務補救滿意度影響之心理歷程(Oliver & Swan, 1989)。Parasuraman, Zeithaml and Berry(1988)基於「期望—不一致典範(expectancy-disconfirmation paradigm)」，提出服務品質評估模式，認為在探討服務品質時，不可忽略服務期望之影響性。Kelley and Davis(1994)將此期望不一致理論，應用於探討顧客對於企業的服務補救期望。當服務失誤發生時，多數顧客會期望企業能適當回應(Blodgett, Granbois, & Walters, 1993)，此種期望有別於服務接觸前之前期望，稱之為「服務補救期望」。當失誤發生時，業者應提供高於顧客期望之補救措施以降低對顧客的傷害，但若企業提供之補救措施不佳，可能進而影響顧客對企業的評價(McCollough et al., 2000)。後來，陸續有學者對補救期望和實際補救感受之不一致理論進行實證，結果顯示顧客在企業進行補救前存在預先期望(Smith et al., 1999)，此補救期望與實際補救比對後，形成「補救期望不一致」知覺。因此，補救期望不一致係指補救期望與補救績效之間的差距。當顧客遭遇服務失誤時，他們會從自身的消費失敗經驗中，將實際獲得的補救待遇與期望補救加以比較，當兩者的失調狀況越嚴重，顧客越感到不滿意。

公平的概念源於社會心理學(Social psychology)，已被廣泛應用於解釋人們面對各種不同衝突情境的反應，其理論基礎為 Adams(1965)所提出之公平理論(Equity theory)。Huppertz, Arenson and Evans(1978)首先將公平理論運用於行銷領域，他們認為顧客會將消費體驗獲得的價值及投入價格，與其他參考群體作比較，只有當認知的品質與價值相等時顧客才會知覺到公平性，從而感到滿意，一旦兩者失調，會產生不公平知覺。後續有學者從公平理論的觀點對服務補救進行分析，即當服務失誤發生時，在知覺公平的基礎上探討顧客對服務補救後續影響狀況之評價(徐淑如等人, 2008; Goodwin & Ross, 1992; Tax & Brown, 1998; Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998)。Tax and Brown(1998)認為在解決服務失誤問題時，應以公平為原則，當顧客認為企業之服務失誤處理過程有較高的分配公平、程序公平及互動公平時，他們會樂意再次消費及減少負面口碑(Blodgett et al., 1993)。

四、服務補救知覺與補救後滿意度的關係

所謂補救後滿意度是指：「在經歷服務失誤後，顧客對企業的服務補救措施之滿意程度」，又稱為第二次滿意度(Spreng et al., 1995; McCollough et al., 2000)。由於顧客滿意度是影響再購意願、口碑及忠誠程度等後續消費行為之關鍵前因，使得企業特別重視顧客的整體滿意度評估。

Bloemer and Odekerken-Schroder(2002)認為，滿意度是顧客服務知覺結果的陳述，即服務知覺為形成顧客滿意度之前因。Smith et al.(1999)曾探討補救期望不一致與知覺公平對補救後滿意度的影響，發現補救期望不一致與知覺公平對補救後滿意度皆具有顯著的影響，且相對於補救期望不一致，知覺公平三構面對顧客補救後的滿意度有更高的影響力。後續相關研究(Boshoff, 1999, 2005; McCollough et al., 2000)指出，補救後顧客滿意度會受到補救不一致的影響。Boshoff(1999)發現，當顧客知覺到的服務補救績效愈大於其對該企業之服務補救期望時，將愈能提升補救後滿意度。McCollough et al.(2000)基於期望不一致理論，認為顧客補救期望不一致的程度是影響其對補救滿意度的重要變數。Boshoff(2005)研究指出，當消費者之服務補救期望小於服務補救績效時，即產生正向的不一致，此對企業形象、顧客滿意度與再購意願將產生正面影響；反之，將對企業造成二度傷害。徐淑如等人(2008)之研究亦發現，補救期望不一致與知覺公平皆會顯著影響顧客對購物網站的補救後滿意度。基於以上論點，本研究提出下列研究假說：

H1：顧客知覺服務補救績效愈大於其服務補救期望時（正向補救期望不一致），將愈能顯著提升補救後滿意度。

在處理服務失誤過程中，顧客對服務補救後滿意度往往取決於其所認知的公平性，例如：Tax et al.(1998)認為服務補救可視為顧客與服務提供者間之交換行為，是一種資源的交換過程，故知覺公平可以作為分析顧客對補救滿意度的基礎。Goodwin and Ross(1992)指出顧客會從知覺公平的三個構面（分配公平、程序公平及互動公平）看待服務補救對滿意度的影響。Smith et al.(1999)主張在認知公平的基礎下，若企業所採行的服務補救措施愈符合顧客知覺的公平層面時，將使補救後的顧客滿意度愈高。Andreassen(1999)亦發現，知覺公平為影響服務補救滿意度之主要前置因素。根據以上論點，本研究提出下列研究假說：

H2：顧客之服務補救知覺公平會正向影響其補救後滿意度。

五、失誤嚴重性與補救效益對服務補救知覺與補救後滿意度關係之調節效果

不同服務失誤類型之嚴重性不相同，而不同服務補救措施之補救效益亦有所

差異（劉宗其等人，2001；林珣秀等人，2003；Hoffman et al., 1995），進而造成消費者對服務補救之後續回應有所不同。Webster and Sundaram(1998)證實消費者會視服務重要性之不同而有不同的服務補救後續回應。當失誤嚴重性越高時，顧客補救後滿意度越低；反之，補救後滿意度越高(Hoffman et al., 1995)。即服務失誤嚴重性與服務補救後滿意度之間存在反向關係。Hart et al.(1990)及 McCollough et al.(2000)的研究指出，當顧客遭遇服務失誤時，不同的服務補救方式會有不同的滿意程度，形成不同的顧客反應。當補救效益越高時，補救後滿意度越高；反之，補救後滿意度越低。即補救效益與補救後滿意度之間存在正向關係。因此，基於公平或交換理論，服務失誤越大，顧客會越不滿意，越期望獲得更多補償；要減輕服務失誤的影響，服務補救必須越實質性(Smith et al., 1999)。

補救悖論只會在非常特殊的情況下發生，這表示它可能是一種罕見的，甚至極端的事件或現象(Magnini et al., 2007; McCollough, 2009)。多數情況下，尤其是當嚴重的失誤發生時，顧客與服務提供者的損失通常很難避免(McCollough, 2009)。良好的補救效益不但可增加顧客的滿意度，更可防止顧客轉換行為(Fornell & Wernerfelt, 1987)。反之，差勁的服務補救，不但增加顧客不滿意，且會對企業形成負面口碑宣傳(Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1993)。Magnini et al.(2007)發現，服務失誤的嚴重程度是服務補救悖論存在與否的調節變數。即服務失誤的嚴重程度輕微時（e.g., 飛機延遲十分鐘），顧客對廠商補救後的滿意度可能很高，甚至超過未遭遇任何服務失誤之顧客；反之，當服務失誤相當嚴重程度時（例如：錯失一班飛機），即使是一流的補救措施，都不可能完全挽回一個遭遇嚴重服務失誤顧客的滿意度(McCollough et al., 2000)。

由此可知，當顧客遭遇服務失誤時，不同程度的補救效益會有不同的滿意程度，並形成不同的顧客反應(Etzel & Silverman, 1981)。然而，Smith et al.(1999)認為，顧客在服務補救上所認知到的期望不一致與公平，會因為不同類型的服務失誤而有所不同，當服務補救能正確地彌補顧客因某種類型的服務失誤所導致的損失時，顧客會提高對服務提供者的評價。因此，不同嚴重度之失誤類型與不同效益之補救措施組合對消費者的服務補救知覺（補救期望不一致及知覺公平）與補救後滿意度間之關係可能存在調節效果。即倘若高嚴重性之服務失誤發生時，服務提供者可能以高效益或低效益之服務補救措施回應，此時消費者的服務補救知覺（補救期望不一致及知覺公平）與服務補救後滿意度間之關係可能產生變化。同理，倘若低嚴重性之服務失誤發生時，服務提供者亦可能以高效益或低效益之服務補救措施回應，而消費者的服務補救知覺與服務補救後滿意度間之關係也可能受到干擾，而有不同的反應。這是一個值得探討的問題，本研究乃提出以下兩個研究假說：

H3：失誤嚴重性及補救效益組合，對補救期望不一致與補救後滿意度間之關係有調節效果。

H4：失誤嚴重性及補救效益組合，對知覺公平與補救後滿意度間之關係有調節效果。

基於上述四項研究假說，針對連鎖速食餐廳之顧客服務補救知覺對補救後滿意度之影響，及不同嚴重度之服務失誤與不同效益之補救措施在此關係中所扮演的調節角色，提出本研究之研究架構，如圖 1 所示。

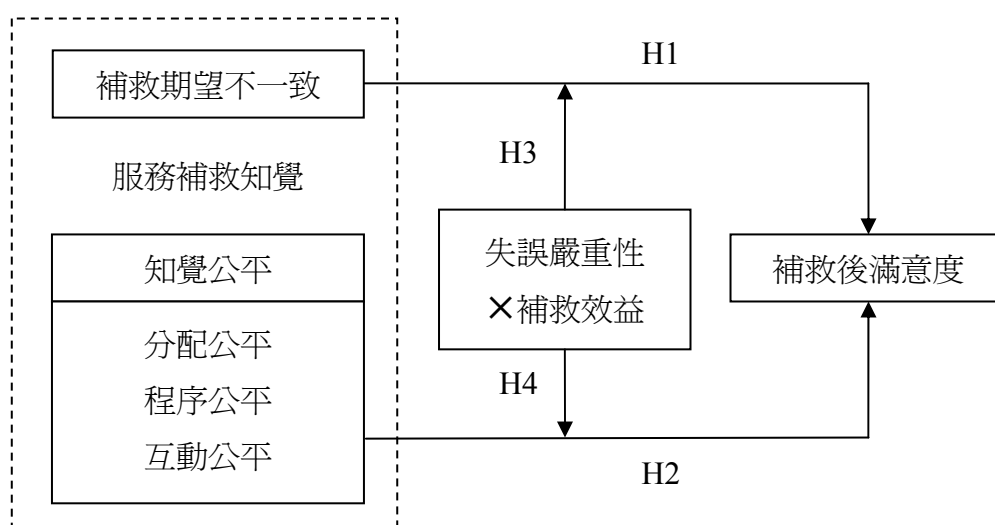


圖 1 研究架構

參、研究方法

一、研究設計與實驗情境

過往服務補救的研究都使用假設情境法來描述服務失誤及服務補救(徐淑如等人, 2008; Ha & Jang, 2009), 使用此種方法的好處是服務失誤及服務補救的情境容易受到控制。由於連鎖速食餐廳已成為人們生活的一部分, 大部分的民眾都有到連鎖速食餐廳消費的經驗, 且過去的研究指出餐廳是最常發生服務失誤的地點(Hoffman et al., 1995), 故本研究以連鎖速食餐廳為服務情境發生地點。爰此, 為了探討連鎖速食餐廳消費者在不同服務失誤嚴重性及不同服務補救措施情境下, 顧客服務補救知覺(補救期望不一致與知覺公平)及補救後滿意度的回應, 本研究參考 Smith et al.(1999)的研究, 採用 2×2 因子實驗設計。兩種操弄變數及其水準分別為:(一)服務失誤類型依嚴重性分為高、低兩水準;(二)服務補救

措施依補救效益分高、低兩水準。此實驗設計採用受試者間設計，受訪樣本將隨機接受此四種情境之一的問卷調查，而各情境設定回收 120 個有效樣本。

服務失誤嚴重性及補救效益之情境組合方式，乃以 Bitner et al.(1990)及 Bitner et al.(1994)之理論為基礎，參考劉宗其等人(2001)、林玥秀等人(2003)及 Hoffman et al.(1995)研究結果，將服務失誤嚴重性及補救措施之效益各分為高、低二種程度設計，各挑選一種具代表性之失誤項目與補救措施作為本實驗設計之問卷虛擬情境(表 1 及表 2)，經兩位餐飲領域之專家學者審閱，並提供修正意見後確認其適切性。受訪者針對四種不同情境組合之一，分別填答問卷題項。以實驗情境組 1 合為例，它是嚴重性高之服務失誤及補救效益高之補救措施組合，其情境描述如下：「假設您在某家連鎖速食餐廳用餐時，發現餐點中有部份疑似昆蟲之殘骸，覺得非常噁心，向店員抱怨。店經理得知事態嚴重後，馬上出面道歉，並立即更換完全免費招待的新鮮餐點。」該組受訪者在閱讀完以上情境描述後，馬上回答有關服務補救知覺及補救後滿意度的問卷題項。其餘三種組合之情境描述方式及問卷填答過程，與情境 1 類似。

表 1 不同嚴重性之服務失誤項目實驗範例

失誤類型	服務失誤項目	參考文獻
嚴重性高	餐點品質缺失	Hoffman et al.(1995)[7]、劉宗其等人(2001)[3]、林玥秀等人(2003)[5]。
嚴重性低	送錯餐點	Hoffman et al.(1995)(8)[8]、劉宗其等人(2001)[13]、林玥秀等人(2003)[21]。

註：[]為在各參考文獻中之服務失誤嚴重性排序

表 2 不同效益之服務補救措施實驗範例

失誤類型	服務失誤項目	參考文獻
效益高	道歉且餐點完全免費	劉宗其等人(2001)(1)、林玥秀等人(2003)[1]、Hoffman et al.(1995)[1]。
效益低	不做任何處理	劉宗其等人(2001)[8]、林玥秀等人(2003)[14]、Hoffman et al.(1995)[8]。

註：[]為在各參考文獻中之補救效益排序

二、研究變項定義與操作化

本研究變項均參考相關文獻進行變項定義與量表設計（詳見表 3）。基於 Smith et al.(1999)之研究，本研究將「補救期望不一致」定義為「顧客對餐廳業者所提供之補救措施的事後實際認知與事先期望之差距」。基於 Smith et al.(1999)及 Tax and Brown(1998)等文獻，將分配公平定義為「顧客對於餐廳補救資源的分配、交換後分配結果之公平性認知」；程序公平定義為「在補救過程中，顧客有充分表達資訊或感覺的機會，及對餐廳補救政策與做法公平合宜的認知」；互動公平定義為「顧客對補救過程中餐廳的處理態度及溝通方式的公平性認知」。參考 Smith et al.(1999)，將「補救後滿意度」定義為「顧客在經歷服務失誤及業者採取服務補救措施後，對於該餐廳的主觀評價」。

在操作化方面，本研究參考 Oliver and Swan(1989)、Smith et al.(1999)與徐淑如等人（2008）等文獻之理論與量表設計，並依研究情境加以修改，如表 3 所示。問卷變項之衡量採 Likert 七點尺度（1=非常不同意至 7=非常同意），由受訪者在看完假設實驗情境後自行勾選完成。分數愈高代表補救認同度（即正向補救期望不一致、知覺公平或補救後滿意度）愈高；反之，分數愈低代表補救認同度愈低。

表 3 研究變項操作化與參考文獻彙整

構面	子構面	變項操作化	參考文獻		
知覺公平	補救期望不一致	E1.餐廳做的補救比我預期的還要多。	徐淑如等人（2008）；Oliver & Swan(1989); Smith et al.(1999)。		
		E2.餐廳實際的補償比我預期的還要好。			
	分配公平	D3.餐廳給我的補償結果是公平的。	徐淑如等人（2008）；Oliver & Swan(1989); Smith et al.(1999); Maxham III & Netemeyer (2003)。		
		D4.餐廳給我的補償結果是恰當的。			
		D5.餐廳給我的補償結果是合理的。			
		D6.餐廳給的補償結果是我應得的。			
		D7.餐廳給我的補償結果是我想要的。			
		程序公平		P8.餐廳採取的補救方式是適宜的。	徐淑如等人（2008）；Goodwin & Ross (1992); Smith et al. (1999); Maxham III & Netemeyer (2003)。
				P9.餐廳的補救方式顯示出負責的態度。	
	P10.餐廳在處理失誤時很有彈性。				

續表 3 研究變項操作化與參考文獻彙整

構面	子構面	變項操作化	參考文獻
知覺 公平	互動 公平	I11. 餐廳對我的抱怨表現應有的禮貌與尊重。	徐淑如等人 (2008) ; Goodwin & Ross (1992); Smith et al. (1999); Maxham III & Netemeyer (2003)。
		I12. 餐廳對此服務失誤表達適度的關心。	
		I13. 餐廳積極盡力的處理此服務失誤。	
		I14. 餐廳對此服務失誤表現誠實面對的態度。	
補救後滿意度		S15. 餐廳對服務失誤的補救方式令我滿意。	Spreng et al. (1995); Webster & Sundaram (1998); McCollough et al. (2000); Smith et al.(1999)。
		S16. 餐廳的補救方式讓我願意再來消費。	
		S17. 餐廳的補救方式讓我願意向親友推薦。	

三、問卷設計與抽樣調查

本研究以漢堡、炸雞及薯條等為主要銷售產品，且店內附有座位之連鎖速食餐廳的顧客為研究對象。研究涵蓋範圍包含台中市的麥當勞、摩斯漢堡、肯德基及漢堡王等門市。此研究問卷涉及四種實驗情境，且採用受試者間設計方式，每位受訪者被隨機分配到其中一種情境。問卷因牽涉實驗情境，故訪員在發放問卷前，必須先接受行前訓練，實際訪問時需向受訪者解釋研究目的、各情境的用意及其他填寫時須注意事項。

本研究基於研究變項定義與操作化設計問卷，分為兩個階段：(一) 前測問卷—除了基本資料外，其餘各量表均參考具有良好信、效度之相關文獻量表，並邀請兩位相關領域之專家學者審閱與提供意見，再依研究情境加以修改或引用，最後完成問卷。此階段問卷分為兩大部分：第一部份是個人基本資料，第二部份是由補救期望不一致、知覺公平及補救後滿意度等題項（如表 3）構成。為瞭解問卷設計是否合宜，本研究隨機選取情境組合 1 和 2 進行前測。每項情境各由 50 位有連鎖速食店消費經驗之大學生參與填答，問卷依據 Likert 七點尺度衡量，將受訪者認為模糊的情境與題項做修正，並回收各 50 份有效問卷。首先進行項目分析，結果發現所有題項之高低分群組差異及題項間之相關係數皆相當顯著，題項具有相當鑑別力。接著進行信度分析，結果顯示各構面 Cronbach's α 值介於 0.75-0.90 之間，可見量表具有相當可靠之水準。因此，本階段未刪除任何題項。

(二) 正式問卷分為三大部分：第一部份是個人基本資料，第二部份是連鎖速食

餐廳消費行為調查，第三部份是前測問卷修改後之題項。

本研究採便利抽樣法進行正式問卷調查，指派受過行前訓練之訪員（兩人一組，共三組），前往台中市的麥當勞、摩斯漢堡、肯德基及漢堡王等速食餐廳門口進行訪問，對象為剛消費完或兩個月內曾到這些速食餐廳之消費者，但不限於曾在此連鎖速食餐廳經歷服務失誤之顧客。然後，隨機指定四種情境組合之一給受訪者填答，各組合分別收集 120 個樣本。

肆、實證分析與討論

一、描述性統計分析

本研究之問卷調查共分四大實驗情境組合，實際回收之有效樣本數依序為 115、113、108 及 116，合計 452 份，有效樣本回收率約為 94%。本研究之受訪者人口特徵在性別方面，女性約佔 53.1%，男性約佔 46.9%；在年齡方面，以 30 歲以下的學生或年輕族群居多(70.4%)；在教育程度方面，以大專/大學居多(66.2%)；在職業方面，以學生佔 40.3%最多，服務業(36.5%)與製造業(15.2%)次之；在收入方面，月收入多在 30,000 元以下，約佔 68.8%，此與受訪者多為學生或年輕族群可能有密切關係。由以上樣本結構發現，受訪者以 30 歲以下的年輕族群、大專/大學教育程度、學生族群為主，此與連鎖速食餐廳之主要客群類似。

在速食餐飲消費行為方面，平均每週於連鎖速食店消費次數，以 1 次或以下佔最多數(65.2%)。單次平均消費金額，以 100~200 元者最多，約佔 67.6%。而受訪者最常去的前三大連鎖速食餐廳共佔 93.9%，其中為麥當勞約佔 51.4%，其次為摩斯漢堡(21.9%)與肯德基(20.6%)。在受訪者心目中最喜歡的連鎖速食餐廳也以麥當勞居多，約佔 46.3%，其次為摩斯漢堡，約佔 25.1%。由以上結果可知，連鎖速食餐廳業呈現三足鼎立局面，在消費者印象中麥當勞仍然居於領先地位，摩斯漢堡強調美味與健康的行銷概念，似乎蠻符合現代人追求健康的潮流，已超越肯德基成為台灣消費者心目中速食連鎖業的第二選項。

受訪者對服務補救知覺及補救後滿意度認同度最高的三題項依序是「餐廳的補救方式顯示出負責的態度(4.53)」、「餐廳對我的抱怨表現應有的禮貌與尊重(4.39)」、「餐廳對此服務失誤表現誠實面對的態度(4.38)」，這些題項認同程度均超過 4 分（普通）；最不認同的前三題項依序是「餐廳給我的補償結果是我想要的(3.82)」、「餐廳給的補償結果是我應得的(3.98)」及「餐廳的補救方式讓我願意向親友推薦(3.99)」，這些題項認同程度介於 4 分（普通）及 3 分（稍微不同意）之間。

二、信度與效度分析

本研究採用 Cronbach's α 係數值對正式問卷量表進行信度分析。共分為三部份，第一部份為補救期望不一致之信度分析，其整體 Cronbach's α 值達 0.810，各情境之 Cronbach's α 值除了情境 4 為 0.692，略小於 0.7 外，其餘情境之 Cronbach's α 值均大於 0.7 以上；第二部份為知覺公平之信度分析，其整體 Cronbach's α 值達到 0.947，各情境之 Cronbach's α 值均達 0.8 以上；第三部份為補救後滿意度信度分析，其整體 Cronbach's α 值達 0.929，各情境之 Cronbach's α 值除了情境四為 0.678，小於 0.7 外，其餘情境之 Cronbach's α 值均大於 0.8 以上。因此，本研究正式問卷量表之信度為相當可信(Nunnally, 1978)。

在效度方面，邱皓政（2005）指出效度是測量的正確性，而內容效度主要反應測量工具本身內容的適切性。本研究之問卷題項係參考國內外學者所提出之研究量表，經相關文獻探討，並斟酌連鎖速食餐廳的特性及研究情境加以修改而成，具有相當的理論基礎，且在問卷設計的過程中，經專家審閱及修訂後定案，問卷內容應具相當的內容效度及專家效度。

三、服務補救知覺對補救後滿意度影響之分析

本研究藉由迴歸分析驗證研究架構中的 H1-H2 是否成立，以瞭解服務補救知覺及知覺公平各構面對補救後滿意度之影響效果。就整體樣本而言，由表 4 可得知，模式一以「服務補救知覺」為自變數，「補救後滿意度」為依變數的標準化迴歸係數為 0.945($p < 0.001$)，表示補救知覺對補救後滿意度具相當顯著的正向影響，當顧客認為服務補救做得越好，其補救後滿意度也越高。

模式二以「補救期望不一致」及「知覺公平」為自變數，「補救後滿意度」為依變數作複迴歸分析。為了確保自變數無嚴重共線性，適合進行複迴歸分析，先對模式做共線性診斷。當容忍度(Tolerance)越接近 0 時，多重共線性越嚴重，一般判斷標準為 0.1，若容忍度小於 0.1 有嚴重共線性問題（吳明隆，2009）。診斷結果顯示「補救期望不一致」及「知覺公平」之容忍度係數均在 0.2 以上，可見「補救期望不一致」及「知覺公平」對補救後滿意度之複迴歸模式應無嚴重共線性問題，適合做進一步的複迴歸分析。由表 4 之模式二分析結果可知，「補救期望不一致」（標準化迴歸係數為 0.119， $p < 0.001$ ）及「知覺公平」（標準化迴歸係數為 0.897， $p < 0.001$ ）均顯著且正向影響「補救後滿意度」，即 H1 及 H2 獲得實證的支持，其中又以「知覺公平」對「補救後滿意度」的影響效果較大。

表 4 整體樣本服務補救知覺及知覺公平對補救後滿意度之迴歸分析結果

迴歸 模式	自變數/依變數	補救後滿意度			
		標準化 β	t 值	R^2	F 值
模式一	服務補救知覺	0.945	60.688***	0.892	3682.981***
模式二	補救期望不一致	0.119	3.478***	0.892	1837.763***
	知覺公平	0.897	24.512***		
模式三	補救期望不一致	0.116	3.426***	0.896	947.483***
	分配公平	0.198	4.195***		
	程序公平	0.213	3.667***		
	互動公平	0.448	8.226***		

註：***表示顯著水準 $p < 0.001$ 。

模式三以「補救期望不一致」、「分配公平」、「程序公平」、「互動公平」為自變數，「補救後滿意度」為依變數作複迴歸分析，以驗證 H1、H2-1、H2-2 及 H2-3。同理，先對此模式做共線性診斷。結果顯示，所有自變數之容忍度係數都在 0.1 以上，可見「補救期望不一致」、「分配公平」、「程序公平」、「互動公平」對「補救後滿意度」之複迴歸模式應無嚴重共線性問題，可做進一步複迴歸分析。由表 4 之模式三分析結果可知，「補救期望不一致」、「分配公平」、「程序公平」、「互動公平」均顯著正向影響「補救後滿意度」，其中「互動公平」的影響效果最顯著，其他影響效果大小依序為「程序公平」、「分配公平」及「補救期望不一致」。

根據以上整體樣本之分析結果可知，欲提升連鎖速食餐廳消費者之補救後滿意度，可考慮先從「知覺公平」著手，其中以「互動公平」對提升補救後滿意度效果最佳，其次再從「程序公平」及「分配公平」改進，而正向「補救期望不一致」對提升補救後滿意度亦相當顯著。

四、失誤嚴重性及補償效益對服務補救知覺與補救後滿意度關係之調節效果

(一) 調節效果的驗證

為了便於驗證失誤嚴重性及補救效益兩個因子對服務補救知覺及補救後滿意度之間的關係具有調節效果，首先對服務補救知覺進行分組，原則上參考 Jacoby and Chestnut(1978)之分類基準，得分較高者(前 33%)視為「高補救知覺」群組；得分較低者(後 33%)視作「低補救知覺」群組；中間 34%被視為「中補救知覺」群組。接著以補救後滿意度為依變項，分別以失誤嚴重性及補救效益

與服務補救知覺進行二因子變異數分析，檢驗失誤嚴重性與補救知覺二因子的交互作用，及補救效益與補救知覺二因子的交互作用是否顯著。若為顯著，表示失誤嚴重性及補救效益兩個因子對補救知覺及補救後滿意度之間的關係具有顯著調節效果。

由表 5 及表 6 之二因子變異分析結果可知，失誤嚴重性及補救知覺二因子對補救後滿意度之交互作用相當顯著($F=12.89$ ， $p<0.001$)；補救效益及補救知覺二因子對補救後滿意度之交互作用亦相當顯著($F=10.401$ ， $p<0.001$)。即補救知覺對補救後滿意度的影響程度會因失誤嚴重性及補救效益高低之不同，有不同結果。由上可知，失誤嚴重性及補救效益對補救知覺與補救後滿意度之間的關係具有調節效果，因此補救知覺與補救後滿意度之間的關係，應依失誤嚴重性及補救效益高低四種不同情境分別加以分析與探討。

表 5 失誤嚴重性及服務補救知覺對補救後滿意度之二因子變異數分析結果

變異來源	平方和	自由度	均方和	F 檢定	R ²
失誤嚴重性	8.789	1	8.789	12.746***	
補救知覺	1555.968	2	777.984	1122.63***	
失誤嚴重性 ×補救知覺	17.865	2	8.933	12.89***	R ² =0.844
誤差	308.781	446	0.693		
總和	1983.783	451			

註：依變數是補救後滿意度；***表示顯著水準 $p<0.001$ 。

表 6 補救效益及服務補救知覺對補救後滿意度之二因子變異數分析結果

變異來源	平方和	自由度	均方和	F 檢定	R ²
補救效益	8.198	1	8.198	12.365***	
補救知覺	202.178	2	101.089	152.472***	
補救效益 ×補救知覺	13.791	2	6.896	10.401***	R ² =0.851
誤差	295.666	446	0.663		
總和	1983.783	451			

註：依變數是補救後滿意度；***表示顯著水準 $p<0.001$ 。

(二) 考慮調節效果下服務補救知覺對補救後滿意度影響之分析

由表 7 失誤嚴重性及補救效益因子調節下之服務補救知覺對補救後滿意度迴歸分析結果可知，在高失誤嚴重性且高補救效益情境下（情境 1），顧客補救期望不一致及程序公平知覺對補救後滿意度無顯著影響，分配公平及互動公平對顧客補救後滿意度有顯著正向的影響，其中又以互動公平影響效果較大。在高失誤嚴重性且低補救效益情境下（情境 2），則顧客補救期望不一致、程序公平及互動公平均對補救後滿意度無顯著影響，僅分配公平對補救後滿意度有顯著正向的影響。在低失誤嚴重性下，無論補救效益高（情境 3）或低（情境 4），顧客補救期望不一致及互動公平都顯著正向的影響補救後滿意度，其餘分配公平及程序公平皆不顯著。

綜合以上迴歸分析結果顯示，連鎖速食餐廳消費者在個別情境組合（即不同失誤嚴重性及補救效益情境組合）樣本下，其補救期望不一致、分配公平、程序公平及互動公平知覺對補救後滿意度之影響效果並不相同。可見不同服務失誤嚴重性及服務補救效益情境組合對服務補救知覺（補救期望不一致、分配公平、程序公平及互動公平）與補救後滿意度之間的關係產生調節效果，即本研究所建立之研究假說 H3、H4 在部分情境組合獲得支持。

表 7 失誤嚴重性及補救效益情境組合下之服務補救知覺對補救後滿意度迴歸分析

失誤嚴重性/ 補救效益組合	樣本數	補救期望 不一致	分配公平	程序公平	互動公平	R ²	F 值
情境 1(高，高)	115	-0.018	0.327**	0.129	0.501***	0.757	38.330***
情境 2(高，低)	113	-0.107	0.724***	-0.043	0.331	0.813	54.280***
情境 3(低，高)	108	0.352***	-0.112	0.107	0.588***	0.781	44.605***
情境 4(低，低)	116	0.398***	-0.126	0.055	0.627***	0.389	8.800***

註：依變項是補救後滿意度；自變項是補救期望不一致、分配公平、程序公平、互動公平；

表示顯著水準 $p < 0.01$ 、*表示顯著水準 $p < 0.001$ 。

伍、結論與管理意涵

針對以上分析、結果可知，在不考慮調節變項下，顧客之「服務補救知覺」對「補救後滿意度」有顯著正向影響，即顧客相當在意業者採取的服務補救行動，適當補救措施可以彌補服務失誤所造成的顧客不滿，以提升顧客補救後滿意度

(即二次顧客滿意)。此研究結果與 Bitner et al.(1990)、Bitner et al.(1994)、Spreng et al.(1995)及 McCollough et al.(2000)等學者之結論一致。而「服務補救知覺」研究中，發現「知覺公平」對「補救後滿意度」具有顯著正向影響效果較「補救期望不一致」大；若再將「知覺公平」加以細分，其對「補救後滿意度」的顯著正向影響性大小依序為：「互動公平」、「程序公平」、「分配公平」及「補救期望不一致」。

根據 80/20 法則，欲提升連鎖速食餐廳消費者之補救後滿意度，在服務失誤發生時，無論嚴重性高低，業者應考慮先從「互動公平」著手，包含：「餐廳對我的抱怨，表現了應有的尊重與禮貌」、「餐廳對此服務失誤表達適度的關心」、「餐廳積極盡力的處理此服務失誤」及「餐廳對此服務失誤表現誠實面對的態度」等題項著手加強及改善，以同理心、禮貌的方式對待顧客，若顧客感受到業者在處理服務失誤及補救過程中的尊重、禮貌、關心與誠意等態度，則對服務失誤的彌補（補救後滿意度）是最有效益的。其次，業者要傾聽顧客心聲，讓顧客有適度表達感受之機會，如此消費者會感受到程序公平；在安撫顧客情緒並瞭解失誤原因後，應依顧客所遭受服務失誤類型與嚴重性判斷，提供滿足、甚至高於顧客期望之實質補償或心理補償（分配公平及正向補救期望不一致），以提升顧客補救後滿意度，挽回顧客的心。正如 Goodwin and Ross(1992)及 Tax et al.(1998)所言，當顧客因服務缺失蒙受損失時，只有顧客認為所獲得之補償與投入之價格相當時，他們才會覺得公平與滿意。反之，若服務失誤發生後業者未能採取立即且適當的補救措施，將對企業造成更大傷害(Goodman, 1989)。反之，當服務失誤發生後，業者若採取負面的回應方式，將會雪上加霜，形成服務滿意度下降幅度更大的嚴重後果(Bitner et al., 1990)。

在考慮調節變數下，連鎖速食餐廳消費者在個別情境組合（即不同失誤嚴重性及不同補救效益情境組合）樣本，其補救期望不一致、分配公平、程序公平及互動公平知覺對補救後滿意度之影響效果大小並不相同。即餐廳業者需視不同服務失誤嚴重性，制訂對應且適當的補救措施，讓遭遇服務失誤的消費者感受到正向的補救期望不一致、分配公平、程序公平及互動公平知覺，以提升顧客補救後滿意度，塑造企業正面的企業形象及商譽。

本研究成果及貢獻歸納如下：一、國內外探討不同服務失誤嚴重性及補償方式對服務補救知覺與補救後滿意度關係之調節效果的研究相當罕見。本研究以連鎖速食業為例，驗證不同嚴重性之服務失誤及不同補救效益之補方式對服務補救知覺與補救後滿意度的因果關係確實存在調節效果。二、本研究將服務失誤嚴重性及補償方式各分為二種情境，設計共包含四種組合情境之實驗，配合問卷調查，以獲得各種組合情境下顧客之服務補救知覺與補救後滿意度資料，以供實證

分析使用及後續研究之參考。三、以速食餐飲業為研究範例，驗證服務失誤嚴重性及補償方式對服務補救知覺與補救後滿意度關係之調節效果，可提供餐飲業擬定各種服務失誤類型及補償方式組合的策略建議，期望可透過有效的補償方式提升顧客補救後滿意度，並可作為學術界之參考與引用對象。

最後，由於本研究分為四種實驗情境，受限於時間及資源，各情境組合之樣本數稍嫌不足，若能再增加一倍以上，並改善抽樣與問卷調查方式，會使本研究樣本更具代表性，推論之準確度也會跟著提升。

參考文獻

- 吳明隆 (2009)。SPSS 操作與應用：問卷統計分析實務。台北市：五南圖書。
- 林玥秀、黃文翰、黃毓伶 (2003)。服務失誤及服務補救之類型分析—以台灣地區之餐廳為例，*觀光研究學報*，9(1)，39-58。
- 邱皓政 (2005)。量化研究方法 (一)：研究設計與資料處理。台北市：雙葉書廊。
- 徐淑如、董和昇、羅雅嬪 (2008)。網路購物服務失誤、服務補救與顧客滿意度—期望不一致與知覺公平觀點，*管理評論*，27(1)，1-24。
- 劉宗其、李奇勳、黃吉村、渥頓 (2001)。服務失誤類型、補償措施與再惠顧率之探索性研究—以 CIT 法應用於儒撥為例，*管理評論*，20(1)，65-97。
- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 267-299). New York, NY: Academic Press.
- Andreassen, T. W. (1999). What drives customer loyalty with complaint resolution? *Journal of Service Research*, 1(4), 324-332.
- Bejou, D., & Palmer, A. (1998). Service failure and loyalty: An exploratory empirical study of airline customer. *The Journal of Services Marketing*, 12(1), 7-22.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(10), 95-106.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable & unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54, 71-84.
- Blodgett, J. G., Granbois, D. H., & Walters, R. G. (1993). The effects of perceived justice on complainants' negative Word-of-Mouth behavior and repatronage intentions. *Journal of Retailing*, 69(4), 399-428.
- Bloemer, J., & Odekerken-Schroder, G. (2002). Store satisfaction and store loyalty explained by customer and store-related factors. *Journal of Consumer*

Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 15, 68-80.

Boshoff, C. (1999). An instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery. *Journal of Service Research, 1(3), 236-249.*

Boshoff, C. (2005). A re-assessment and refinement of RECOVSAT: An instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery. *Managing Service Quality, 15(5), 410-425.*

Dabholkar, P. A., & Spaid, B. I. (2012). Service failure and recovery in using technology-based self-service: Effects on user attributions and satisfaction. *The Service Industries Journal, 32(9), 1415-1432.*

Etzel, M. J., & Silverman, B. I. (1981). A managerial perspective on directions for retail customer dissatisfaction research. *Journal of Retailing, 57(3), 124-136.*

Fisk, R. P., Brown, S. W., & Bitner, M. J. (1993). Tracking the evolution of the service marketing literature. *Journal of Retailing, 69(1), 61-103.*

Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1987). Defensive marketing strategy by customer complaint management: A theoretical analysis. *Journal of Marketing Research, 24(4), 337-346.*

Goodman, J. (1989). The nature of customer satisfaction. *Quality Progress, 22(2), 37-40.*

Goodwin, C., & Ross, I. (1992). Consumer responses to service failures: Influence of procedural and interactional fairness perceptions. *Journal of Business Research, 25(2), 149-163.*

Ha, J., & Jang, S. C. (2009). Perceived justice in service recovery and behavioral intentions: The role of relationship quality. *International Journal of Hospitality Management, 28(3), 319-327.*

Hart, C. L., Heskett, J. L., & Sasser, W. E. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review, 25(2), 148-156.*

Hoffman, K. D., Kelley, S. W., & Rotalsky, H. M. (1995). Tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Service Marketing, 9(2), 49-61.*

Huppertz, J. W., Arenson, S. J., & Evans, R. H. (1978). An application of equity theory to buyer-seller exchange situations. *Journal of Marketing Research, 15(2), 250-260.*

Jacoby, J., & Chestnut, R. W. (1978). *Brand loyalty: Measurement and management.* New York: Wiley.

- Kaltcheva, V. D., Winsor, R. D., & Parasuraman, A. (2013). Do customer relationships mitigate or amplify failure responses? *Journal of Business Research*, 66(4), 525-532.
- Kelley, S. W., & Davis, M. A. (1994). Antecedents to customer expectations for service recovery. *Journal of Academy of Marketing Service*, 22(1), 52-61.
- Magnini, V. P., Ford, J. B., Markowski, E. P., & Honeycutt Jr, E. D. (2007). The service recovery paradox: Justifiable theory or smoldering myth? *Journal of Services Marketing*, 21(3), 213-225.
- Maxham III, J. G. (2001). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive Word-of-Mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research*, 54(1), 11-24.
- Maxham III, J. G., & Netemeyer, R. G. (2003). Firms reap what they sow: The effects of shared values and perceived organizational justice on customers' evaluations of complaint handling. *Journal of Marketing*, 67(1), 46-62.
- McCollough, M. A. (2009). The recovery paradox: The effect of recovery performance and service failure severity on post-recovery customer satisfaction. *Academy of Marketing Studies Journal*, 13(1), 89-104.
- McCollough, M. A., Berry, L. L., & Yadav, M. S. (2000). An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. *Journal of Service Research*, 3(2), 121-137.
- McCollough, M. A., & Bharadwaj, S. G. (1992). The Recovery Paradox: An Examination of Customer Satisfaction in Relation to Disconfirmation, Service Quality, and Attribution Based Theories. In Allen C. T. (Eds.), *Marketing Theory and Applications*, American Marketing Association (pp.119). Chicago: American Marketing Association.
- Mueller, R. D., Palmer, A., Mack, R., & McMullan, R. (2003). Service in the restaurant industry: an American and Irish comparison of service failures and recovery strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 395-418.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd Eds.). New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L., & Swan, J. E. (1989). Equity and disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 16, 372-383.

- Ostrom, A., & Iacobucci, D. (1995). Consumer trade-offs and the evaluation of services. *Journal of Marketing*, 59(1), 17-28.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Reichheld, F. F. (1993). Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, 71(2), 64-73.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Customer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37.
- Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 26(4), 356-372.
- Spreng, R. A., Harrell, G. D., & Mackoy, R. D. (1995). Service recovery: Impact on satisfaction and intention. *Journal of Service Marketing*, 9(1), 15-23.
- Tax, S. S., & Brown, S. W. (1998). Recovery and learning from service failure. *Sloan Management Review*, 40(1), 271-285.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76.
- Wang, C. Y., & Mattila, A. S. (2011). A cross-cultural comparison of perceived informational fairness with service failure explanations. *Journal of Services Marketing*, 25(6), 429-439.
- Webster, C., & Sundaram, D. S. (1998). Service consumption criticality in failure recovery. *Journal of Business Research*, 41(2), 153-159.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.

The Influence of Service Recovery Perception on Post-recovery Satisfaction — The Moderating Role of Failure Severity and Recovery Effects

Hsi-Tien Chen*

*Associate Professor, Department of Leisure Industry Management,
National Chin-Yi University of Technology, Taiwan

Kai-Hwang Chen**

**Professor, Department of Tourism Management, Providence University, Taiwan

Pou-Wen Chang***

***Lecturer, Department of Tourism Management, Providence University, Taiwan

Yu-Xin Lai****

****Student, Department of Leisure Industry Management,
National Chin-Yi University of Technology, Taiwan

Pei-Zo Gan****

****Student, Department of Leisure Industry Management,
National Chin-Yi University of Technology, Taiwan

Yu-Qiang Chen****

****Student, Department of Leisure Industry Management,
National Chin-Yi University of Technology, Taiwan

Yi-Jun Liu****

****Student, Department of Leisure Industry Management,
National Chin-Yi University of Technology, Taiwan

Yuan-Chen Liao****

****Student, Department of Leisure Industry Management,
National Chin-Yi University of Technology, Taiwan

Abstract

This study aims to identify the moderating effects of service failure severity and service recovery effectiveness on the relationship between service recovery perception and post-recovery satisfaction. We took the chain fast-food industry as an example and employed experiments with four scenarios consisting of combinations of two service failure situations and two recovery policies to collect data. Results showed that the post-recovery satisfaction is affected significantly by service recovery perception (i.e., expectancy disconfirmation and the perceived justice) of customers, respectively. Among the perceptions of justice, the interactional justice has the strongest effect on customer satisfaction after recovery. In addition, the moderating effects of service failure severity and service recovery effectiveness on the relationship between service recovery perception and post-recovery satisfaction exit. If the managers can clearly understand the mechanisms of consumer psychological change on the relationship between service recovery perception and post-recovery satisfaction at different combinations of service failure and service recovery situations, it will contribute to the development of the effective service recovery strategies. These research findings will help make up the academic gaps.

Keywords: customer satisfaction, service failure, service recovery perception, post-recovery satisfaction.