

顧客價值之 IPA 分析

An IPA Analysis of Customer Value

郭東昇¹蘇香琪²

(Received: Dec. 22, 2015 ; First Revision: Jan. 22, 2016 ; Accepted: Apr. 28, 2016)

摘要

員工若具有優良的能力，常可提升企業的服務品質。本文以員工能力及服務品質為顧客價值的兩個元素，為驗證其在顧客心中的感受，本研究以美髮沙龍業員工為實證對象進行問卷調查，共計發放 350 份問卷，回收之問卷以 SPSS 為工具，進行差異性分析及 IPA 分析。研究結果顯示：(1)顧客對美髮沙龍印象重視度及滿意度的前二大因素為「店家服務品質」與「員工能力因素」，而兩因素之間存在顯著相關；(2)不同人口統計變項之顧客，對於店家服務品質重視程度具有顯著差異；(3)不同人口統計變項之顧客，對於店家服務品質事後體驗具有顯著差異；(4)IPA 分析的結果顯示，適當的投資在「保留原狀」、「立即改善」及「重視」三個象限中的變項，可讓經營者以最少金額有效提升顧客滿意度。

關鍵詞：顧客價值、服務品質、員工能力

ABSTRACT

Employees with good competence are always able to enhance service quality. Employee competence and service quality as two elements of customer value, to verify what customers think on these two elements, this study conduct an empirical study by collecting data from 350 questionnaires of hair salon employees. Using SPSS as a tool, the analysis includes differential analysis and IPA analysis. The results show:(1) Two major factors of customers impression and satisfaction are "quality of service in hair salon" and "staff capacity", and there is a significant correlation between the two factors; (2) there are significant differences on the emphasis of service quality across different customers demographic variables; (3) there are significant differences on consumers post-hoc experience of service quality across different customers demographic variables; (4) the result of IPA analysis shows that a proper investment in three quadrants variables:retaining the status quo, immediate improvement and attaching importance is the most effective approach to improve customers satisfaction within the least money.

Keywords: Customer Value, Service Quality, Employee Competence

¹南華大學企業管理學系副教授

²汶萊髮型美容造型設計師

1. 前言

服務品質為服務業成功的重要因素，而員工能力扮演重要角色。在日常生活中許多資訊隨處可得，例如電視、網路、報章、雜誌等。本研究以美髮沙龍業顧客為研究對象，美髮沙龍屬服務業，特別重視技術與服務，如同其他行業，顧客也可以從多種來源的資訊中，精心挑選良好的美髮沙龍店。因此，在此競爭的環境中，業者就必須了解哪些因素是顧客所認為重要的，及哪些是不重要的。如此便可更將資源重新配置在顧客所認為重要的因素上。本研究以美髮業為研究對象，員工能力與服務品質為美髮業成功的兩個重要因素，兩者亦息息相關亦密不可分，例如服務人員的素質與口才、服裝儀容、設計師的技術、服務人員對產品的了解、服務態度等，皆會直接反映在顧客的感受上。因此，提升服務品質與員工能力成為刻不容緩的議題。

本研究擬探討顧客心裡的想法，亦即顧客所重視的因素為何？顧客需要的服務是什麼？還有哪些因素為顧客需要而未被滿足的？反之，哪些因素是顧客所不在乎，而業者卻配置過多的資源？本研究的目的為：(一)、探討顧客對美髮業服務品質的看法；(二)、探討顧客對美髮業員工能力的看法；(三)、對美髮業的服務品質與員工能力進行 IPA 分析。

2. 文獻探討

2.1 顧客價值

顧客價值為顧客認知獲得的利益與及須付出成本的差距(Sirdeshmukh, Singh, and Sabol, 2002)，可分為功能、情境、社會、情感及嘗新等五種價值(Gross, 1991)。本研究探討員工能力與服務品質，涵蓋了情境與情感兩種價值：

2.1.1 員工能力

員工為組織的重要資產，過去研究認為員工能力有利提供優良的服務品質(Hauschild et al., 2001)。Spencer and Spencer (1993)冰山模型認為，員工能力包含外顯的能力與內隱的個人特質，這些能力包含五種特性：動機(Motives)、特質(Traits)、自我概念(Self-concept)、知識(Knowledge)及技能(Skill)。其中動機是指一個人的意向，可導致行為的發生；特質是指一個人與生俱來的生理特質，以及對情境的反應。自我概念是指一個人的態度、價值或對自己的想法。知識是一個人特定領域中所擁有的知識。技能則為執行特定工作的能力，包括分析性思考與概念性思考。

2.1.2 服務品質

服務品質是主觀的認知，是顧客自我的評估上的態度反應(Garvin, 1983)。它是顧客對於服務的長期認定且呈現穩定的滿意程度(蘇雪華, 1996)。當顧客對接受服務後的期望與實際感受到服務間不對等，即顧客的期望與認知間產生差異(Parasuraman, Zeithaml, and Berry, 1985)。若顧客的期望無法被滿足，顧客的認知服務品質將是不滿意的，而隨



著不滿意差的擴大，會逐漸往完全不能接受的品質趨近，則會逐漸接近理想品質。服務品質是指透過顧客的認知來評價服務品質(Zeithaml, Bitner, and Gremler, 2009)。服務業在服務傳遞的過程中產生了許多接觸點，而由於顧客多樣性而必須提供多元服務，要產生完美無缺的服務並不容易(徐欽祥、伍木成，2014)。

2.2 重要度表現分析法(IPA)

Martilla and James(1977)提出重要度表現分析法(Importance-Performance-Analysis, IPA)，是用來評估服務品質的有效方法。Marr(1986)將此分析法運用在顧客導向的品質衡量上，將服務業者從顧客身上所獲得的各項服務因素或屬性的重視度和滿意度之數值，繪製成「重要性－滿意度座標圖」以做為服務業者改善服務品質之應用參考。

Hollenhorst et al. (1992)建議在「重要績效度分析」中，使用各自的總平均值為分隔點比較具有判斷力。藉由「重要-表現分析法」IPA(Importance Performance Analysis) 管理矩陣正分析觀念，作為工具來分析服務品質及消費價格(重要性)及(店家表現)之滿意度。服務品質評估及發展管理策略的有效工具，被廣泛應用於觀光產業、餐飲業、服務業休閒旅遊業等服務品質研究，提供有用的規劃及改善的正確方向，讓業者參考提供有效改善的訊息(Martrilla and James, 1977)。在此座標圖中，橫軸為「店家表現」，縱軸為「重要性」，而每項服務因素或屬性在各象限的分佈所表現出各種不同的策略性意義，其意義如下：第一象限繼續保持區(Keep Up Good Work)，此象限內之問項代表重要度與滿意度皆高於平均值，是產業競爭優勢的來源。第二象限集中關注區(Concentrate Here)此象限內之問項代表重要度高，但滿意度低，即此象限內的問項是最有助於業者提高顧客滿意度，因此應優先致力於提高此象限內的項目「重要績效度分析」特別應用於品牌、產品、服務和建立銷售點的優劣勢修正分析。第三象限低度重要區(Low Priority)此象限內之問項代表其重要度與滿意度皆低，即此象限內的問項可考慮投入適當的資源來提升顧客滿意度。第四象限過度努力(Possible Overkill)此象限內之問項代表其重要度低，但滿意度高，即此象限內的問項對於提高顧客滿意度的幫助不大，不必投資過多資源，因此本研究將對店家服務品質、員工能力因素來以此分析方法進行探討。

1. 研究方法

近年來隨著科技的進步和社會的變遷，使的生活品質提升、及消費水準的提高，美髮業屬服務產業，也成為民生消費項目中必要的消費，更是與現代有著密不可分的關係，面對快速變化的大環境，美髮業也需要隨時改變應變顧客的需求，在技術方面跟服務要更加精進，滿足現代顧客的各項需求。美髮業力求突破，除了提供差異化產品，最重要的還是以服務為主要優先，以同理心確實地站在顧客的角度，了解、滿足顧客的各項需求加強服務人員的服務品質，提升服員工能力之影響，以維護顧客該享有的服務水準和滿意度。早期美髮業提供的是美髮服務，因應市場需求而逐漸走向兼具流行時尚的美髮概念。顧客在選擇美髮業時，也從傳統美髮，轉變成對設計質感上的要求。台灣人隨著



人民的生活水準提高，使人們更重視美容、健康與休閒方面的需求，美髮業隨著時代演變，經過多年來生活習慣不同，台灣美髮業逐年備受重視，女性追求流行意識提升，美髮業更提供諮詢及專業服務。美髮沙龍的文化發展不再是單一的選擇更能為店家新增更多元的營業項目所以專業人員教育備受重視，美髮服務以「人」為重要關鍵，由翁聖宗(1995)指出美髮專業服務必須有技術性、造型力、表達力、親和力、幽默感。以更精緻化、為顧客量身訂做專屬性的造型能力，爭取重視個人造型特色的消費族群，帶動高單價消費時代。

本研究的各項變數分別為店家服務品質、員工能力因素變數，其各變數操作性定義內容依據本研究之研究動機與目的，並客觀進行研究，根據本研究進行服務品質及顧客滿意度製作問卷，透過文獻及問卷調查方式，在為針對及中部地區人口統計變項分為以性別、婚姻狀況、年齡、職業、教育程度、每月收入、平均每月消費金額、本次消費的美髮沙龍的重要性及店家表現為何。採用人口統計變數的主要目的，乃在於檢定不同的顧客對美髮店家所喜好是否對服務品質的認知有不一樣，進而影響顧客滿意度。中部地區「美髮顧客」為研究對象，於民國 103 年 12 月 20 日至次年 2 月 15 日，為期 8 週並前往中部包含商業區、學區、消費後之顧客為調查對象，透過問卷方式進行便利抽樣，由填答者自行填答問卷，若不想填寫者則再尋找下一位顧客。共發放問卷 350 份回收 300 份，問卷回收率 85%。

前兩周先發放 50 份預試問卷分析：本研究使用 SPSS20.0 統計軟體來做信效度分析，本研究採用紙本問卷調查方式，問卷內容主要分為服務品質、員工能力並依照相關學者所提出的衡量指標，發展出各個問項，最後再與專家進行討論與修正。經項目分析結果，刪除部分部試題項，隨即實施正式問卷的發放。

本研究在問卷的分析上是使用 SPSS 20.0 中文版統計套裝軟體系統來進行分析，本研究使用到 SPSS 系統之統計方法分析如下：遺漏值分析、信度分析、敘述性統計、t 檢定、及重要表現分析方法(IPA)比較美髮業店家服務品質、員工能力因素重要性與店家表現的落差情形，可提供經營管理者正確的改善方向，了解顧客心中想要的是否與店家一樣，讓店家把錢投資在顧客需要的地方甚至不用花費任何金錢仍舊可以改善店內需求並可知道哪些服務項目是不一定要做的，才能對症下藥才使解決問題的好方法並可以提升顧客滿意度始回客率增加。

本研究 300 份有效問卷的統計結果與分析，第一節人口統計變項與顧客行為描述，針對性別、職業、年齡、教育程度、婚姻狀況、平均月收入、平均月消費次數，人口統計變項做有效樣本分析進行樣本分析；第二節部分針對問卷題項作敘述性樣本分析；第三節則為信度分析，針對、店家服務品質、員工能力之間是否具有關聯性作探討。

4. 研究結果與討論

4.1 人口統計變項之描述性統計

本研究的研究對象為中部美髮沙龍的顧客，首先進行基本資料的敘述統計，以次數



分配分別對性別、職業、年齡等七個人口統計變項，其受訪者的樣本結構內容我們將進一步做分析。(如表 1)

(1)性別

男性為 103 人次(34.3%);而女性為 197 人次(65.7%)。由此可知美髮沙龍店的顧客，以女性居多。

(2)婚姻狀況

在婚姻狀況方面，已婚者共 125 人次(41.7%);未婚者共 175 人次(58.3%)，由此可發現未婚者對於上美髮店享受被服務，已經成為生活輕鬆平常的一部分了，沒有婚姻的束縛，家庭的壓力相對的消費能力也提高，自主性強。

(3)年齡

在年齡方面，20 歲含以下者共 18 人次(6.0%);21-30 歲者共 69 人次(23.0%);31-40 歲者共 113 人次(37.7%);41-50 歲者共 78 人次(26.0%);51 歲以上者共 22 人次(7.3%)，由此可發現美髮店的年齡族群裡，31-40 歲的客群最多，這些年齡層較其它年齡族群對於美髮店的需求比例上來的高，並且有足夠的經濟能力來消費。

(4)職業

在職業方面，還在就學的「學生」者共 48 人次(16.0%);為公務人員的「軍公教」者共 37 人次(12.3%);為農的「農」者，共 24 人次(8.0%);為商的「商業」者共 39 人次(13%);從事服務業共 152 人次(50.7%)。由此發現美髮業的顧客職業中，以服務業所占比例最高以服務業居多，次之的則為學生，再次之的則為從商業及軍公教。

(5)教育程度

在教育程度方面，國中程度者共 6 人次(2.0%);高中、職程度者共 109 人次(36.3%);大專院校程度者共 156 人次(52.0%);碩博士含以上程度者共 29 人次(9.7%)，由此可發現美髮業顧客的教育程度以大專院校程度者客群居多，高中、職程度者客群次之。這可能與教育程度的比例有關係。

(6)每月收入

在每月收入方面 2 萬 5 千元以下共 65 人次(21.7%);2 萬 5 千元到 3 萬 5 千元共 118 人次(39.3%);3 萬 5 千元到 5 萬 5 千元共 77 人次(25.7%);5 萬元到八萬共 27 次(9.0%)，八萬元以上共 13(4.3%)由此可發現到美髮店消費的族群，每月收入以 2 萬 5 千元到 3 萬 5 千元收入者最多，3 萬 5 千元到 5 萬 5 千元者客群次之，這也讓我們發現在這些月收的客群較會來店消費。

(7)每月消費金額

在每月消費金額 1000 元以下共 89 人次(29.7%);1001~3000 元共 113 人次(37.7%);3001~5000 元共 50 人次(16.7%);5001~10000 元含以上共 48 人次(16.0%)，由此可發現顧客每月平均消費金額，以 1000~3000 元金額為最多，1001 元金額次者客群次



之，再次之則為 3001~5000 金額。

表 1 顧客基本資料分析表(樣本數：300)

顧客基本資料		樣本數	比例%	顧客基本資料		樣本數	比例%
性別	男	103	34.3	職業	學生	48	14.6
	女	197	65.7		軍公教	37	11.2
狀況 婚姻	已婚	125	41.7		農業	24	7.3
	未婚	175	58.3		商業	39	11.9
年齡	20 歲以下	18	6.0		教育程度	服務業	152
	21-30 歲	69	23.0	國中		6	1.8
	31-40 歲以上	113	37.7	高中、職		109	33.1
	41-50	78	26.0	大專院校		156	47.4
	50 歲以上	22	7.3	碩博 (士)以上		29	8.8
每月消費金額	1000 以下	89	27.1	每月收入	25000 元以下	65	19.8
	1001-3000	113	34.4		25001-35000 元	118	35.9
	3001-5000	50	15.2		35001-55000 元	77	23.4
	5001-10000 以上	48	14.6		55001-80000 元	27	8.2
					80000 元以上	13	4.0

4.2 顧客對服務品質重視程度與滿意度分析

本節探討服務品質中有那些項目是顧客重視或不重視的，顧客對服務品質的重視程度分析此部份之探討，主要針對瞭解顧客對於服務品質重視程度及滿意度，經由 SPSS 軟體運算後，以平均數的方式呈現出來，若分數較高代表顧客比較重視店家此項服務後者為較滿意的項目。本研究之分析結果呈現如表 2，問項：服務人員的服務態度、服務店家的消費環境、服務人員的專業知識、服務人員主動招呼顧客引導就位、服務人員進行交易時給顧客的信任感、服務人員皆受過良好的專業訓練、服務人員耐心的解答顧客的疑問、店家處理顧客問題的能力、店家在服務品質上都維持一定的水準、店家主動關心與問候的服務態度、店家提供的書刊並能定期更新、店家立即處理客訴、服務人員擁有豐富的服務訓練、店家各項訂價合理、店家的位置交通便利，從研究中發現顧客較重視的是店家立即處理客訴，店家各項訂價合理、服務人員的服務態度、店家在服務品質上都維持一定水準、服務人員擁有豐富的服務訓練、店家的位置交通便利，這六項是顧客較重視的部分。而「店家提供的書刊並能定期更新」重視度偏低，有可能是顧客希望服務人員的服務態度與專業知識比書刊定期更新重要，店家提供的書刊並能定期更新則是本研究中最不重視的。而在服務品質重視程度之平均數均達 3.83 以上滿意度為 3.48 以上，在服務品質重視程度重總平均為 3.42，滿意度重視總平均為 3.58 顯示填答者對於服務品質之重視程度高。



4.3 顧客對員工能力滿意度次數統計

4.3.1 員工能力重視程度次數統計

此部分在探討美髮業者之員工能力中有哪些為顧客所重視與不重視的因素。的。經過統計分析後，藉由平均數值表現。分數較高的代表顧客較為重視此項目。本研究之分析結果呈現如表 3，其中「服務人員處理顧客問題的能力」、「服務人員的態度」、「服務人員談吐表達」、「設計師的技術」，此為顧客最重視的五個項目。相比之下，「設計師的獎盃(比賽)」與「設計師的的證照多寡(考試)」，則是本研究當中顧客最不重視的項目。

表 2 服務品質重視度分析

服務品質題項	重視度 平均數	標準差	滿意度 平均數	標準差
服務人員的服務態度	3.86	1.356	3.85	3.115
服務店家的消費環境	3.79	1.204	3.67	1.100
服務人員的專業知識	3.75	1.344	3.78	3.190
服務人員主動招呼顧客引導就位	3.81	1.304	3.66	1.156
服務人員進行交易時給顧客的信任感	3.80	1.329	3.66	1.135
服務人員皆受過良好的專業訓練	3.81	1.289	3.63	1.188
服務人員耐心的解答顧客的疑問	3.83	1.310	3.64	1.096
店家處理顧客問題的能力	3.81	1.313	3.59	1.194
店家,在服務品質上都維持一定水準	3.86	1.293	3.59	1.143
店家主動關心與問候的服務態度	3.82	1.250	3.66	1.179
店家提供的書刊並能定期更新	3.71	1.176	3.54	1.107
店家立即處理客訴	3.91	1.228	3.61	1.185
服務人員擁有豐富的服務訓練	3.86	1.277	3.64	1.146
店家各項定價合理	3.90	1.256	3.68	1.170
店家的位置交通便利	3.86	1.174	3.68	1.127

註:以平均數遞減；重視度總平均為 3.83 滿意度總平均為 3.42

4.3.2 員工能力顧客滿意度次數統計

此部分是針對美髮店經事後體驗，探討哪些是顧客滿意或不滿意的因素，以敘述統計之平均數來表示，分數較高表示顧客較滿意此事後體驗項目，結果呈現如表3。由表中數值可見，「服務人員穿著打扮」、「服務人員處理顧客問題的能力」、「服務人員的態度」、「服務人員談吐表達」、「服務人員外表」等五項，為顧客滿意度最高者。相較之下，「設計師的獎盃(比賽)」，則為本研究當中顧客滿意度最低的感受。

4.3.2 員工能力滿意度差異次數統計

此部份主要是在探討美髮店員工能力事前體驗期望程度與滿意度間的差異情形，求出顧客對於消費體驗之期望程度與滿意度的平均值，而後再將平均值予以相減，以求出



差異。

由表3可以得知，美髮店之顧客對於事前期望程度與滿意度間的差距情況，差距值為正值即代表期望程度大於滿意度，即對該項體驗呈現不滿意的狀態，若差距值為負值表示滿意度大於期望程度，所以顧客對該項體驗感到滿意。經顧客事後體驗每項都有微幅成長，代表顧客對某方面都為滿意，但尚有成長的空間之題項最後需要以重要表現分析法方可呈現圖像，品質若發生不滿意之情況，顧客希望當下就能夠把事情處理好，而不是默默接受不滿意的服務品質。

表 3 員工能力重視度與滿意度差異分析

題項	重視程度	滿意度	差距值(I-S)
1.服務人員穿著打扮	3.72	3.74	-0.02
2.服務人員外表	3.63	3.64	-0.01
3.服務人員談吐表達	3.79	3.65	0.14
4.設計師的進修狀況	3.63	3.57	0.06
5.設計師的學歷	3.58	3.64	-0.06
6.設計師的技術	3.79	3.62	0.17
7.服務人員的態度	3.81	3.69	0.12
8.設計師的口碑	3.66	3.62	0.04
9.設計師的證照多寡(考試)	3.39	3.56	-0.17
10.設計師的獎盃(比賽)	3.34	3.54	-0.20
11.設計師是否有等級之分	3.47	3.59	-0.12
12.設計師的知名度	3.66	3.62	0.04
13.服務人員處理顧客問題的能力	3.91	3.70	0.21

註：1代表非常不同意到5代表非常同意；在滿意度的部份，由1代表非常不滿意到5代表非常滿意。

4.4 信度與效度分析

本研究以 Cronbach α 作為問卷信度的評量標準，Cronbach α 小於等於 0.9 係數時表示極高的信度 Cronbach α 小於 0.9 大於等於 0.7 係數時表示很高信度，Cronbach α 小於 0.7 大於等於 0.5 係數時表示次高信度，Cronbach α 小於 0.5 大於等於 0.4 係數則為可接受之信度。若 Cronbach α 值小於 0.3，則表示信度極低，無法接受。本研究顯示店家服務品質(重要性)、店家服務品質(店家表現)、員工能力因素(重要性)、員工能力因素(店家表現)由表 4 可知，各量表之信度均大於 0.7，顯示整體量表具有相當高的信度。在效度方面，本研究在發展問卷時，參考相關研究之問卷以修改為適合本研究之題項，因此已檢視問卷之內容效度，並經由大學教授與業者審視題項，亦已符合專家效度之檢視。



表 4 信度分析

問卷項目	信度
店家服務品質(重要性)	0.988
店家服務品質(店家表現)	0.926
員工能力因素(重要性)	0.913
員工能力因素(店家表現)	0.972

4.5 IPA原理

IPA主要是透過顧客瞭解項目的重要性跟現實情況，製作成為矩陣圖；在矩陣中軸線尺度與象限位置可以自訂意義，以矩陣中不同點的關係位置呈現優先順序，由此圖並可以分析顧客對各項目的滿意度。

以使用者重視程度代表期望之項目的重要程度，及使用者以滿意度代表項目之表現程度，可瞭解顧客滿意度，店家可將資源轉移至所需注意及改善的項目上。

以顧客體驗之滿意度為橫軸(X軸)，顧客體驗之期望程度為縱軸(Y 軸)，再依期望程度和滿意度之總平均值切割成 I、II、III、IV 四個象限：

(1)第I象項限：繼續保留區(高期望程度、高滿意度)

落在此象限之項目，代表顧客對於這些項目期望程度很高，美髮業不論服務品質、員工能力因素都能滿足顧客達到高度的滿意度，是需維持顧客的顧客滿意度所需要持續保留的項目。

(2)第II象項限：集中關注區(高期望程度、低滿意度)

落在此象限之項目，代表顧客對於項目期望程度很高，但對其滿意度乃是偏低的，因而是美髮業業者所需首要改善的重要項目，若忽視這些產品及服務特性可能對業者造成威脅。

(3)第III象項限：低順位區(低期望程度、低滿意度)

落在此象限之項目，代表顧客並不重視此項目，但仍對此區域之項目感到不滿意，此區乃是屬於次要的改善區。

(4)第IV象限：過度努力區(低期望程度、高滿意度)

落在此象限之項目，代表顧客並不重視此項目，但此區域之項目卻能讓填答者感到滿意，因此乃是美髮業管理者過度重視的屬性。

本研究之顧客體驗項目共十五項，分別落在四個象限，說明如下：

第一象限繼續保留區的項目有一項，為：「1.服務人員的服務態度」，這部份項目是顧客給予高期望，達到相當的滿意程度。

第二象限集中關注區的項目則共十一項，是美髮店所需要集中關注區項目，分別為「4.服務人員主動招呼顧客引導就位」、「5.服務人員進行交易時給顧客的信任感」、「6.服務人員皆受過良好的專業訓練」、「7.服務人員耐心的解答顧客的疑問」、「8.店家處理顧客問題的能力」、「9.店家在服務品質上都維持一定水準」、「10.店家主動



關心與問候的服務態度」、「12.店家立即處理客訴」、「13.服務人員擁有豐富的服務訓練」、「14.店家各項定價合理」、「15.店家的位置交通便利」等部份項目是顧客對於此項限重視度很高，但對其滿意度是偏低的，顧客需要的業者沒達到應有的水準，須立即改善來提升顧客滿意度。

第三象限低順位區的項目則有共二項，「2.服務店家的消費環境」、「11.店家提供的書刊並能定期更新」，這部份項目是顧客並不十分重視的項目，仍然對此區域項目感到不夠滿意，因此不需花過多金錢在這兩項目上，但這對於美髮業者來說是不需要花太多金錢就能改善之項目可先行改善，對於店裡的業績仍有些微的成長，更能提升整體的認同感，此區稱次要的改善項目。

第四象限過度努力區的項目則有項，「3.服務人員的專業知識」這項目是顧客並不是最重視此項目，但對此區域之項目滿意度的評價都不錯，都能達到顧客的期望水準，在美髮市場上已具備優勢。有過度供給的意思，又可稱為過度努力區域，美髮業者還是需維持應有的服務品質，但又需減少服務項目，如客人也不重視之項目，不需過度強調。以上藉由圖片與表格方式說明，重要性—店家表現後之兩者顧客體驗經營之狀況。各項目分佈在四個象限的分布如圖1，IPA分析如表5所示。

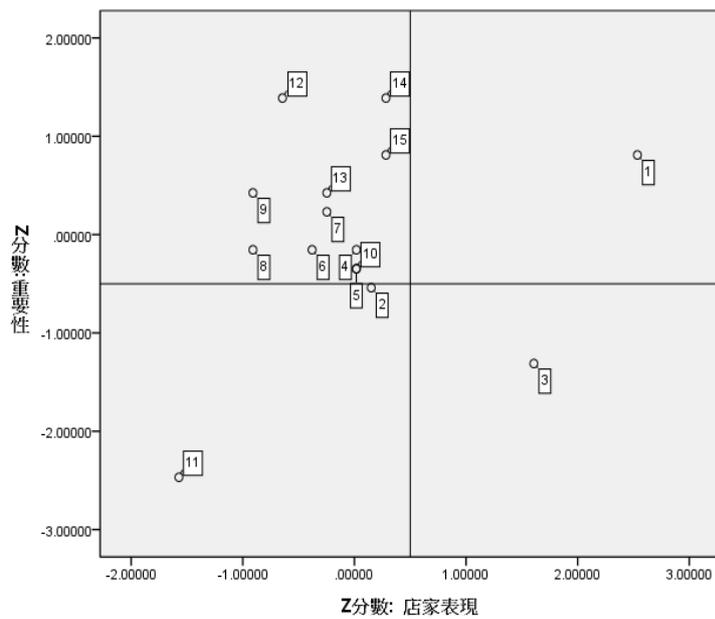


圖4.1服務品質之IPA圖



表 5 服務品質之 IPA 分析

象限	項目
第一象限 繼續保留區	1.服務人員的服務態度
第二象限 集中關注區	4.服務人員耐心的解答顧客的疑問 5.店家處理顧客問題的能力 6.店家在服務品質上都維持一定水準 7.店家主動關心與問候的服務態度 8.店家提供的書刊並能定期更新 9.店家立即處理客訴 10.服務人員擁有豐富的服務訓練 12.店家的位置交通便利 13.服務人員擁有豐富的服務訓練 14.店家各項定價合理 15.店家的位置交通便利
第三象限 低順位區	2.服務店家的消費環境 11.店家提供的書刊並能定期更新
第四象限 過度努力區	3.服務人員的專業知識

資料來源:本研究整理

第 2 部份本研究所提出顧客體驗項目共十三項，以下藉由圖片與表格方式說明，應用重要—表現分析法後之顧客體驗管理之狀況。員工能力重要-表現分析分析結果由圖 2 及表 6 可得知。

第一象限繼續保留區的項目有四項，為：「1.服務人員穿著打扮」、「3 服務人員談吐表達」、「7.服務人員的態度」、「13. 服務人員處理顧客問題的能力」，這部份項目是顧客給予高期望，達到相當的滿意程度。

第二象限集中關注區的項目則三項，是美髮店所需要集中關注區項目，分別為「6.設計師的技術」、「8.設計師的口碑」、「12.設計師的知名度」這部份項目是顧客對於此項限重視度很高，但對其滿意度是偏低的，顧客需要的業者沒達到應有的水準，須立即改善來提升顧客滿意度。

第三象限低順位區的項目則有共四項，「4.設計師的進修狀況」、「9. 設計師的的證照多寡(考試)」、「10.設計師的獎盃(比賽)」、「11.設計師是否有等級之分」這部份項目是顧客並不十分重視的項目，仍然對此區域項目感到不夠滿意，因此不需花過多金錢在這四項目上，但這對於美髮業者來說是不需要花太多金錢就能改善之項目可先行改善，對於店裡的業績仍有些微的成長，更能提升整體的認同感，此區稱次要的改善項目。

第四象限過度努力區的項目則有項，「2.服務人員外表」、「5.設計師的學歷」這項目是顧客並不是最重視此項目，但對此區域之項目滿意度的評價都不錯，都能達到顧客的期望水準，在美髮市場上已具備優勢。有過度供給的意思，又可稱為過度努力區域，



美髮業者還是需維持應有的服務品質，但又需減少服務項目，如客人也不重視之項目，不需過度強調。

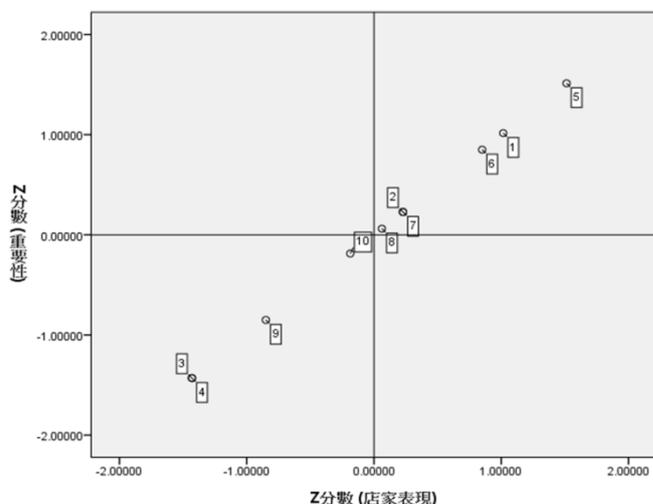


圖 4.2 員工能力之重要表現分析座標圖

表 4.5 員工能力IPA分析表

象限	項目
第一象限 繼續保留區	1.服務人員穿著打扮 3.服務人員談吐表達 7.服務人員的態度 13.服務人員處理顧客問題的能力
第二象限 集中關注區	6.設計師的技術 8.設計師的口碑 12.設計師的知名度
第三象限 低順位區	4.設計師的進修狀況 9.設計師的的證照多寡(考試) 10.設計師的獎盃(比賽) 11.設計師是否有等級之分
第四象限 過度努力區	2.服務人員外表 5.設計師的學歷

資料來源：本研究整理

5. 結論與建議

本研究探討顧客對於美髮店人口統計變項對服務品質的重視程度關係，進而探討顧客服務品質、員工能力重視程度及顧客實際體驗滿意度之探討。本章根據研究目的與研究問題，並以電腦統計軟體進行問卷項目資料的統計分析後，再針對探討結果作摘要性的描述，提出建議提供美髮業及後續學術研究者之參考，探討出改善影響顧客滿意度之因素。

本研究可提供美髮業者參考首先及次要需改善的項目：

如服務人員耐心的解答顧客的疑問、店家處理顧客問題的能、店家在服務品質上都維持一定水準、店家主動關心與問候的服務態度、店家提供的書刊並能定期更新、店家



立即處理客訴、服務人員擁有豐富的服務訓練、店家的位置交通便利、服務人員擁有豐富的服務訓練、店家各項定價合理、店家的位置交通便利、設計師的技術、設計師的口碑、設計師的知名度以上項目是顧客認為重要，但店家卻不能達到顧客的期待，用心管理且增加人員的培訓時間，應該能改善以上的問題，會讓美髮店帶來更多的商機。

再者，需要改善的部分，如服務店家的消費環境、店家提供的書刊並能定期更新、設計師的進修狀況、設計師的證照多寡(考試)、設計師的獎盃(比賽)、設計師是否有等級之分，以上是表示顧客雖然不是十分重視這些項目但顧客滿意度若是偏低，業者應該要停止該項服務或是改善此項目服務。而將此區的缺點問題改善，並保此區的優點，顧客滿意度一定增加，最後再將過度努力區三項問題包含服務人員的專業知識、服務人員外表、設計師的學歷，此區項目重視度偏低，但對其顧客滿意度高，業者不需過度強調，應維持此服務項目。讓資源及人力有效運用在其它適當的位置，讓美髮能以最小的投資到最精確的地方並找到自我特色而不被取代，讓顧客習慣到店內消費。



參考文獻

1. 呂湘南(2003)，「商店印象與顧客忠誠度之研究-以大台北區百貨公司為例」，元智大學管理研究所碩士論文，中壢市。
2. 翁聖宗(1995)，「美髮業服務品質與品牌忠誠關係之研究」，國立中山大學企業管理學系碩士論文，高雄市。
3. 蘇雪華(1996)，「服務品質衡量方法之比較研究」，國立中山大學博士論文，高雄市。
4. 吳忠宏、黃宗成(2001)，「玉山國家公園管理處服務品質之研究：以遊客滿意度為例」，國家公園學報，第11卷，第2期，117-135頁。
5. 徐欽祥、伍木成(2004)，「運用六標準差改善餐廳過度服務現象之探討」，休閒運動保健學報，第6期，85-94頁。
6. Garvin, D. A. (1983), "Quality on the Line," *Harvard Business Review*, Vol.61, pp.65-75.
7. Hollenhorst, S. and D.Olson and R. Fortney(1992), "Use of Importance-performance Analysis to Evaluate State Park Cabins: The Case of the West Virginia State Park System," *Journal of Park and Recreation Administration*, 10 (1), pp.1-11.
8. Humphreys, M. A. and Williams M. R., (1996), "Exploring the Relative Effects of Salesperson Interpersonal Process Attributes and Technical Product Attributes on Customer Satisfaction," *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16(3), pp. 47-57.
9. Marr, J. W. (1986), "Letting The Customer be The Judge of Quality," *Quality Progress*, 19 (10), pp.46-49.
10. Martilla, J. A. and J. C. James (1977), "Importance-Performance Analysis," *Journal of Marketing*, 41 (1), pp.77-79.
11. Parasuraman, A., V. A. Zeithaml and Berry L. L. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, 49(3), pp.41-50.
12. Sirdeshmukh, D., J. Singhand B. Sabol(2002), "Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges," *Journal of Marketing*, 66(1), pp.15-37.
13. Spencer, L., and M. Spencer(1993), *Competency at Work: Models for Superior Performance*, New York: John Wiley and Sons, Inc.
14. Zeithaml, V. A., M. J. Bitner and D. D. Gremler (2009), *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (5th ed), NY: McGraw-Hill.

