

顧客信任模式之再探 - 以 3C 流通業為例

A Further Study of Customer Trust Model: The Cases of 3C Distribution Industry

朱國明¹ 詹惠君²

摘要

有關顧客信任的研究很多，但普遍存在著一個問題，就是對於如何去建構一個企業與顧客信任的強化模式及影響因素，卻是長期存在實務界與學術界上的缺口。因此，本研究採用 Sirdeshmukh et al. (2002) 的顧客信任多重構面模式並加以修正，並建構完整的關係行銷傳遞模式，以 3C 流通業為研究對象；結果顯示：在顧客信任來源中，個人的信任傾向較公司可信任行為影響更大，並且進一步顯示將公司可信任行為分成公司管理政策與實務及第一線員工兩部分，有其探索的必要性。

關鍵詞：顧客信任、第一線員工、管理政策與實務、3C 流通業

Abstract

Although there are numerous research been studied about customer trust, however, most theories in general exist a big problem: the issue of how to build and understand the influential factors that lead to a strong and concrete module between business and customer trust, have always been a major gap in the long-term existing realistic and academic world. This paper adopted and modified the study of customer trust from Sirdeshmukh, Singh & Sabol (2002) in a multidimensional conceptualization. The result shows: The most influential factor that comes from customer is the personal trust toward company credible behaviors. Thus, it is considered necessary to separate these behaviors into concrete company management policies and practices & firstline employees.

Keywords: Customer Trust, Company Management Policies and Practices, Firstline Employee, 3C Distribution Industry

1. 研究動機

關係行銷是目前市場上取得強大競爭力的關鍵成功因素，其主要著眼於與顧客建立長遠的穩固關係，以獲得顧客終身價值。然而，在具有資訊不對稱性質的服務業中，就

¹和春技術學院資管系講師

²和春技術學院財金系講師

算顧客懷疑服務提供者的服務內容有偷工減料，但也往往因為自己並不具有充分的資訊，而不能予以監督。此時，如何建立顧客對於服務提供者的信任就成為一個重要，且能延續企業生命與永續經營的議題了。因此，如何取得顧客的信任，進而提升為忠誠顧客，對企業而言是相當重要的課題。根據美國行銷協會的調查指出，找新顧客的成本比留住舊顧客高出六倍。所以在交易過程中如何與顧客建立永久且持續的關係就更形重要。而根據 Morgan & Hunt (1994)的研究指出，信任是成功關係行銷的核心，信任是人與人間、人與社會間溝通最基本元素，且在未來仍對其有承諾與意圖繼續購買的程度。

信任理論在過去幾十年來，一直是各學門熱烈討論的議題，舉凡政治學、哲學、經濟學、社會學，與心理學，均有許多學者傾注心力於信任的相關研究。信任即交易雙方皆相信對方有能力(credibility)，並且真誠的願意替對方的利益著想(benevolence) (Doney and Cannon,1997)。而高度的信任會提高交易雙方的承諾，並且有助於維持彼此的關係，如降低終止關係的意圖、加強合作、降低不確定性 (Morgan and Hunt, 1994)，甚至是提高交易雙方的滿意度，故如何建立顧客信任已經成為一個廣受重視的問題，本研究試圖以三 C 流通業為例，找出與建立顧客信任攸關的原因，並藉此擬定建立顧客信任模式。此外，Rempel et al. (1985)認為信任是在任何一種較緊密關係中最重要的因素；Urban, Sultan & Qualls (2000)則更進一步表示，信任在社會關係的增強是必要的。然而，過去學者的研究大都集中在，顧客信任對於企業的績效有所貢獻，例如，提高顧客信任可增加顧客忠誠度及達成合作關係 (Tax et al.,1998; Garbarino & Johnson,1999)，但是信任會隨著時間、情境而改變，且需要長期的時間建立，但卻可能在瞬間失去(Rousseau et al., 1998)。因此，信任的建立必須是日積月累，唯有透過此顧客信任模式，方可達到與顧客建立長期的關係。雖然過去許多研究顯示，信任與企業相關產出具有關鍵性的影響，但是對於如何去建構一個企業與顧客信任的強化模式，以及影響此模式運作過程的因素，卻是長期存在實務界與學術界的缺口；即企業如何在其行為上與實務上，建構一套有效取得顧客信任的系統機制。

因此，本研究採用 Sirdeshmukh et al. (2002)的研究架構，針對填補顧客信任過程上的缺口，提出一個顧客可信任行為組成要素的多重構面模式，其不但針對顧客信任的組成構面進行分析，更進一步對於顧客信任的來源加以探索，使得理論與實務上更加緊密。但是 Sirdeshmukh et al.的模式亦存在兩個問題：第一個是此模式只從公司的角度去分析顧客信任的來源，但長期關係行銷的建立，公司與顧客雙方均扮演同樣重要的角色。因此，本研究對於信任對象來源，除了考量公司面之外，並透過顧客本身去探討顧客信任的因素。另一個是在探討顧客可信任行為組成元素的多重構面上，根據文獻及實務上的研究，大都欠缺另一個重要因素 - 公司信譽 (Friedman,1991)。因此，本研究將修正 Sirdeshmukh et al. (2002)的對於顧客信任的模式，建構一個更為完整的模式，可使企

業更有效地去掌握顧客信任，進而提升公司的競爭力，乃本研究主要的研究目的之一。

此外，隨著網際網路及電子商務的蓬勃發展，挾著通路上便利性及成本上的優勢，使得 3C 流通業者將遭受到前所未有的挑戰。因此，對於業者而言，關係行銷就顯得更加重要。本研究以 3C 流通業為對象，試圖建構關係行銷的完整傳遞模式，探討業者應該如何透過信任模式，維繫與既有顧客的關係，及探索顧客價值，以獲取持續性的顧客滿意，進而建立堅強的顧客忠誠度，以厚實公司長久的競爭優勢，為本研究的另一個目的。

2. 文獻探討

2.1 顧客信任

Lewicki & Bunker (1995)認為，信任最早起源於個人的心理發展，並根植於個人的個性中。因此，Lewis & Weigert (1985)、Spekman (1988)、Berry (1995)及 Sirdeshmukh et al. (2002)認為，信任是建立買賣雙方長期關係的重要基石。而且亦有相當多的學者提出，顧客信任是建立彼此關係承諾的重要決定因素的觀點 (Gundlach & Murphy, 1993; Nooteboom et al., 1997; Tax et al., 1998; Garbarino & Johnson, 1999; Urban et al., 2000)。因此，在探討顧客信任時，更需要從公司及顧客雙方面的角度，去做深入的了解與探討。

2.1.1 顧客信任的定義

在信任的文獻中提出，對信任夥伴的信心，是來自於公司相信值得信任的夥伴是可靠而且高度誠實的，這種信任又與一致性、能力、誠實、公平、負責、助人，以及仁慈等品質結合在一起(Altman & Taylor, 1973; Dwyer & LaGace, 1986; Larzelere & Huston, 1980; Rotter, 1971)。此外，Garbarino & Johnson (1999)則認為，顧客信任就是顧客對於組織所提供服務的品質與可靠度的信心。因此，Morgan & Hunt (1994)亦認為，信任是顧客對於交易夥伴的信賴，以及誠實存在的信心。而 Sirdeshmukh et al. (2002)則將顧客信任，當成是顧客對於可以依賴服務提供者，在傳遞他們承諾的期望。因此，信任是所有關係交易的核心。

有關顧客信任的定義，大多數的學者雖無一致性及完整性的看法，但對於研究信任發生的情境加以探索，較其定義的一致性來得更有意義且具貢獻性 (Butler, 1991; Sirdeshmukh et al., 2002)。因此，本研究追隨此一觀點，著重於找尋顧客產生信任的來源、構面，及信任結果的研究，進一步去建構一個讓公司強化顧客信任的機制，以填補實務及學術上顧客信任過程的缺口。

2.1.2 顧客信任的構面

根據 Rousseau et al. (1998)、Lewicki & Bunker (1995)與 Sitkin & Pablo (1992)等學者指出信任的建立，需要情境與背景因素的配合，並非在所有的消費行為中消費者與公司都會產生對於彼此交換關係的信任或是不信任。不同的情境中消費者，會產生不同程度的信任或是不信任。因此，Mayer et al. (1995)更具體地指出個人被他人信任的原因有二：一為被信任者的才能 仁慈心及正直；二為信任者的信任傾向。Mayer, Davis & Schoorman (1995)、Kini & Choobineh (1998)，及 Jarvenpaa et al. (1998)採用此觀點，運用於各種不同領域上的研究，探索其各個不同環境下顧客信任的來源。

關於信任的構面，本文根據先前的文獻，將其分成經濟學及人際關係兩個不同的角度來看。從經濟學角度來區分的，Marusako (1992)將顧客信任分成由契約、能力，及自發性所產生的構面。而從人際關係的角度來劃分的，Barber (1983)認為消費者預期會被信任的對象，具備以下兩種特性：其一是在技術上具備高績效表現的能力，且能夠實現其義務與負起責任，並將「維護顧客利益」的重要順位，放在「維護自己利益」之前，而將信任區分成對其工作能力、責任感，及人際關係為基礎的信任三個構面。其次，Zaker (1986)分別以過程、特質及制度三構面為基礎，探討顧客信任形成的因素。此外，Friedman (1991)更直接認為信任就是對於公司商譽的信心；接著 Ganesan (1994)提出信任的兩個構面：信譽(credibility)及仁慈心(benevolence)。前者表示交易伙伴是否具備完成其承諾的能力與意圖；後者為交易伙伴對我方的關懷，不只有因為利益的動機，還有其發自內心的善意，甚至願意犧牲其利益，而能維護我方利益的證據。又 Singh & Sirdeshmukh (2000)認為建立消費者的信任，必須具備以下兩個條件，能力(competence)及仁慈心。在此所謂的「能力」，是企業能夠以可靠而誠實的方法，來達成其對於顧客的承諾。至於有關信任的構面，除了能力及仁慈心之外，Hart, Heskett & Sassewr (1990)、Goodwin & Ross (1992)、Tax et al. (1998)、Sirdeshmukh et al. (2002)等學者則認為，除了能力與仁慈心外，應包括問題解決導向。

2.1.3 顧客信任的來源

有關顧客對於信任行為來源，作為觀察對象之相關研究的學者非常多，其中 Crosby & Stephens (1987)從三個不同的構面，去概化服務的整體滿意，包括接觸的服務人員、核心服務，及組織。Doney & Cannon (1997)對於通路關係的研究，首先將「信任」的客體，以「供應組織」及「銷售人員」兩個角色分離討論，以瞭解組織與個人在信任關係建立時所扮演的角色。而根據 Macintosh et al. (1997)的研究發現，銷售人員對於顧客信任的影響，遠大於對商店的信任；Crosby & Stephen (1987)也提到人員互動過程對於創造滿意的顧客，具有重要的影響。

另外，Sirdeshmukh et al. (2002)亦採用相同的方式，透過社會上的及相互組織關係

的不同研究中，獲得信任的整體模式，並將信任行為從「公司管理政策與實務」(Management Policies and Practices, MPPs)及「第一線員工的行為」(Frontline Employee, FLE)，來觀察其影響顧客信任的情形；並且進一步探索公司如何建構一個強化顧客信任的機制，發展一個多構面的架構。並從顧客信任中再進一步區分出「公司可信任行為」，詳細地描繪顧客如何從公司可信任的行為，進而達成顧客信任的連結機制，並測試其對於顧客信任影響的效果。

故本研究綜合以上學者之研究，將「公司可信任行為」區分為「公司管理政策與實務」及「第一線員工的行為」，首先分別針對顧客信任的四個構面：能力、仁慈心、信譽，以及解決問題的導向加以檢定。接著驗證「公司管理政策與實務」及「第一線員工的行為」兩者之關係，提出以下的虛無假設 ($H_1 - H_3$)。

假設 H_1 ：顧客對公司管理政策及實務可信任行為認知與顧客信任呈現正向關係。

假設 H_{1a} ：顧客對公司作業能力可信任行為認知與公司管理政策與實務的信任呈現正向關係。

假設 H_{1b} ：顧客對公司在仁慈心可信任行為認知與公司管理政策與實務的信任呈現正向關係。

假設 H_{1c} ：顧客對公司在信譽可信任行為認知與公司管理政策與實務的信任呈現正向關係。

假設 H_{1d} ：顧客對公司在解決問題導向可信任行為認知與公司管理政策與實務的信任呈現正向關係。

假設 H_2 ：顧客對第一線員工可信任行為認知與顧客信任呈現正向關係。

假設 H_{2a} ：顧客對第一線員工在作業能力可信任行為認知與第一線員工行為的信任呈現正向關係。

假設 H_{2b} ：顧客對第一線員工在仁慈心可信任行為認知與第一線員工行為的信任呈現正向關係。

假設 H_{2c} ：顧客對第一線員工在信譽可信任行為認知與第一線員工行為的信任呈現正向關係。

假設 H_{2d} ：顧客對第一線員工在解決問題導向可信任行為認知與第一線員工行為的信任呈現正向關係。

假設 H_3 ：顧客對公司的管理政策及實務的信任與第一線員工行為的信任上的認知呈現正向關係，且其關係比例為相等的。

2.1.4 個人信任傾向(the individual's tendency to trust)

根據社會科學和心理學的相關研究顯示，個人的人格特質將會影響個人的信任意願。而 Allport (1994)認為人格特質(personality traits)，是指人在環境中，對刺激穩定且持久的反應方式，其可分為個人特有的人格特質，及群體共有的一般特質，為了避免觀

念混淆，便將個人特質標示為「個人傾向」(personal dispositions)。Cattell (1994)將特質定義為相當持久的反應傾向，即人格的基本結構單位；經過二十年的因素分析研究，Cattell 辨認出 16 種人類人格基本因素的資源特質，而信任正是此資源特質之一，所以信任是一種穩定，且持久性較高的資源特質。

因此，本研究對於顧客信任來源及構面之研究，首先採用 Allport (1994)、Mayer et al. (1995)、Macintosh et al. (1997)、Kini & Choobineh (1998)、Jarvenpaa et al. (1998)，及 Sirdeshmukh et al. (2002)對於顧客信任來源的看法，分成「公司可信任行為」及「個人信任傾向」兩項。故本研究綜合以上學者之研究，提出以下的虛無假設 (H₄)。

假設 H₄：顧客的個人信任傾向與顧客信任呈現正向關係。

3. 研究方法

3.1 研究架構

本研究整合 Ganesan (1994)、Smith & Barclay (1999)，及 Sirdeshmukh et al. (2002)等學者，依照其信任行為的來源，將顧客信任來源分成「公司可信任行為」及「個人信任傾向」兩項。並更進一步將「公司可信任行為」區分成「公司管理政策與實務的信任」及「第一線員工行為的信任」，來觀察各個來源影響顧客信任各個構面的情形。本研究所建構顧客信任模式的觀念性架構，如圖 1 所示。

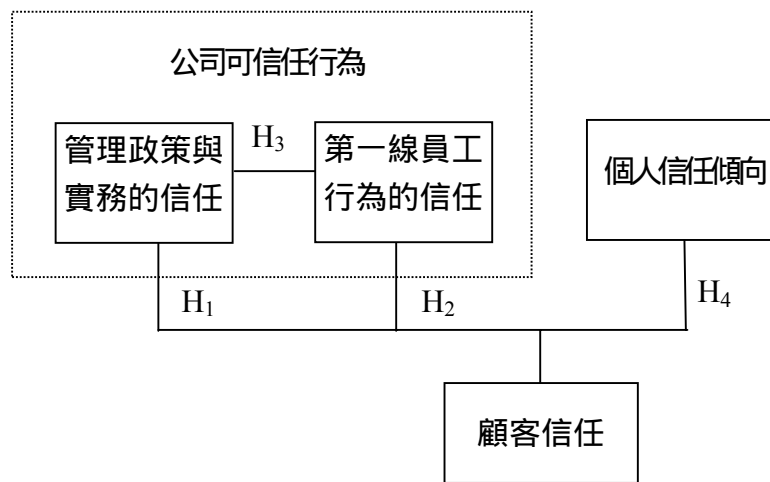


圖 1 顧客信任模式的觀念性架構

3.2 變數的操作型定義與衡量

3.2.1 變數之操作型定義及信度分析

本節將說明架構中的各項變數之操作型定義與信度之結果，並以此作為衡量的依據，結果如表 1 所示。

表 1 各項變數之操作型定義及信度之結果

變數	參考文獻	說明	Cronbach's α 係數	
			MPPs	FLE
公司可信任行為	Ganesan (1994)、Smith & Barclay (1997)、Macintosh et al. (1997)及 Sirdeshmukh et al. (2002)	是詳細的描繪顧客如何從值得信任的行為，進而到達成顧客信任的連結機制。	0.921	0.933
能力	Mayer, et al. (1995)、Allport (1994)、Sirdeshmukh, et al. (2002)	是能夠以可靠而誠實的方法達成其對於顧客的承諾。	0.826	0.819
仁慈心	Ganesan (1994)、Mayer et al. (1995)、Sirdeshmukh et al. (2002)	是交易伙伴對我方的關懷是否不是只有因為利益的動機，還有其發自內心的善意、甚至願意犧牲其利益而能維護我方的利益的證據。	0.779	0.746
信譽	Friedman (1991)、Ganesan (1994)、Sirdeshmukh et al. (2002)	是交易伙伴是否具備完成其承諾的能力與意圖。	0.825	0.781
解決問題的導向	Goodwin& Ross(1992)、Tax et al. (1998)、Smith et al. (1999)、Sirdeshmukh, Singh & Sabol (2002)	是顧客於服務交換的當中或之後所產生的問題鼓勵第一線員工與管理去參與及滿足地解決問題的評估。	0.897	0.849
個人信任傾向	Allport (1994)、Mayer et al. (1995)、Macintosh et al. (1997)、Kini & Choobineh (1998)、Jarvenpaa et al. (1998)、及 Sirdeshmukh et al. (2002)	是根深蒂固基於個人心中的人格特質，而此人格特質會影響個人人是否信任的決策，此種人格特質稱為個人信任傾向。	0.917	

3.2.2 效度分析

有關效度方面，效度是指量表是否能測量出理論上的某些概念或特質的程度，及構念是否能真實反映出實際情況（張紹勳，2001）。因此，本研究利用驗證性因素分析，分別驗證各構面的收斂效度和區別效度。在收斂效度方面，除了整體的配適度指標符合理論的要求之外，其各衡量題項的參數估計值，也均達到 $P < 0.01$ 的顯著水準，表示各構念題項的收斂效度，均在可接受的範圍內；在區別效度方面，本研究各構念之區別效度結果，剔除單一構面的構念，不作區別分析之外，其餘各構念中之兩兩構念的路徑參數限制為 1 時，其限定模式之卡方值，均較未限定模式之卡方值為大，而且其差異均達到顯著水準，故各構面間都具有區別效度。

4. 抽樣設計與問卷調查

本研究是針對台灣地區三家主要的 3C 流通業（NOVA、全國電子及燦坤）的顧客為調查對象，調查期間為民國 91 年 11 月初至 12 月 31 日，於台北、台中及高雄地區三家 3C 流通業門市前，針對前往各店消費後的顧客，採隨機抽樣方式作問卷調查，各 200 份，共發 600 份。經問卷審查後，將回答不完整及勾選尺度均相同的問卷予以剔除後，有效問卷為 548 份，有效回收率約為 91%，其樣本之分布情形，如表 2 所示。

表 2 樣本之基本資料

變項	類別	次數	百分比	變項	類別	次數	百分比
性別	男性	206	37.6%	職業	商業	194	35.4%
	女性	342	62.4%		服務業	174	31.8%
年齡	20 歲以下	99	18.1%		軍公教	47	8.6%
	21~30 歲	74	13.6%		工	63	11.5%
	31~40 歲	169	30.8%		學生	17	3.1%
	41~50 歲	164	29.9%		其他	53	9.6%
	50 歲以上	42	7.6%	平均月收入	20000 元及以下	91	16.6%
教育程度	國小及以下	79	14.4%		20001-40000 元	98	17.9%
	國(初)中	59	10.8%		40001-60000 元	198	36.1%
	高中(職)	81	14.8%		60001-80000 元	84	15.3%
	專科	163	29.7%		80000 以上	77	15.1%
	大學	148	27.0%		逛店次數	1 次	187
	研究所以上	18	3.3%	2-3 次		205	37.4%
婚姻	已婚	366	66.8%	4-5 次		87	15.9%
	未婚	182	33.2%	6 次及以上		69	12.6%

表 2 之結果顯示：回收樣本中，性別以女性為多數（62.4%），年齡以 30 至 50 歲為最多（68.3%），以已婚者為多數（66.8%），教育程度以專科及大學程度為多數（56.7%），其次是高中職者；其次，受訪者職業以從事服務業及商為多數（67.2%），而每月平均所得以 4 萬至 6 萬為最多（36.1%），2 萬至 4 萬者居次，約佔 2 成左右；最後，問到有關最近半年內逛 3C 流通業的次數以 1 至 3 次為多數（71.5%），其次是 4-5 次者。

4. 實證分析與討論

4.1 公司可信任行為與個人信任傾向對於顧客信任的迴歸分析

根據公司可信任行為中分成「公司管理政策與實務的信任」與「第一線員工行為的信任」，以及「個人信任傾向」對於顧客信任的迴歸分析，結果如表 3 所示。

本研究以複迴歸模式去分析公司可信任行為與個人信任傾向對於顧客信任之相關性。其結果如表 3 顯示：就整個模式而言， R^2 為 0.207、F 值為 36.995，達 1% 之顯著水準，表模式具有某種程度的解釋能力；同時 D-W 值為 2.093，表示誤差項之間無自我相關存在，且各自變數的變異數膨脹因素的值均很小，表示自變數之間較無共線性問題的存在。

表 3 公司可信任行為與個人信任傾向對顧客信任的迴歸分析

模式	未標準化係數		標準化係數	T 值	顯著性	共線性統計量	
	B 之估計值	標準誤	Beta 分配			允差	VIF
(常數)	1.555	0.356		4.364	0.000		
管理政策與實務的信任	0.586	0.215	0.495	2.722	0.007	0.057	17.664
第一線員工行為的信任	0.476	0.062	0.391	2.152	0.032	0.057	17.690
個人信任傾向	0.487	0.221	0.389	8.067	0.000	0.806	1.241
R				0.455			
R ²				0.207			
Adj R ²				0.202			
D-W				2.093			
F 檢定				36.995			
樣本數				548			

結果顯示假設 H_1 、 H_2 ，及 H_4 成立：表示「公司管理政策與實務的信任」、「第一線員工行為的信任」與「個人信任傾向」等三個構面，與「顧客信任」均呈現顯著的正相關；即三個構面對於顧客產生顧客信任行為而言，具有正面的增強效果；其係數分別為 0.586, 0.476 及 0.487。在各相關構面中又以「公司管理政策與實務的信任」有較大的迴歸係數 (0.586)，顯示使顧客增加一各單位的「公司管理政策與實務的信任」，會提高 58.6%單位的顧客信任；對於「第一線員工行為的信任」與「個人信任傾向」部分則分別增加 47.6%及 48.7%的顧客顧客信任。整體顯示台灣地區 3C 流通業消費者，對於公司的信任是由「公司可信任行為」與「個人信任傾向」所構成，其中「公司可信任行為」是由顧客對於「公司管理政策與實務的信任」與「第一線員工行為的信任」來源所構成。

4.2 公司管理政策與實務與第一線員工行為互動關係之研究

本研究資料於進行典型相關檢驗後，擷取特徵值(大於 0.1)和典型相關係數達顯著水準(P -value < 0.05)之二組線性組合，即有二組典型變量、二組典型負荷量，如表 4 所示。

表 4 台灣地區消費者生活型態與百貨公司屬性選擇之典型相關檢定表

典型相關式	特徵值	典型相關係數平方	Approx F	Sig.
1.	3.096	0.782	44.846	0.000
2.	0.335	0.251	21.654	0.001
3.	0.039	0.037	6.391	0.013
4.	0.009	0.009	4.724	0.170

由表 4 及圖 2 結果顯示：3C 流通業消費者對於「公司管理政策與實務的信任」與「第一線員工行為的信任」的典型相關係數達顯著相關(CAN R-square=0.782， $F=44.846$ ， $P=0.000$)。而預測變數與準則變數在典型關係的重疊百分比為 47.024 % 及 60.946 %。

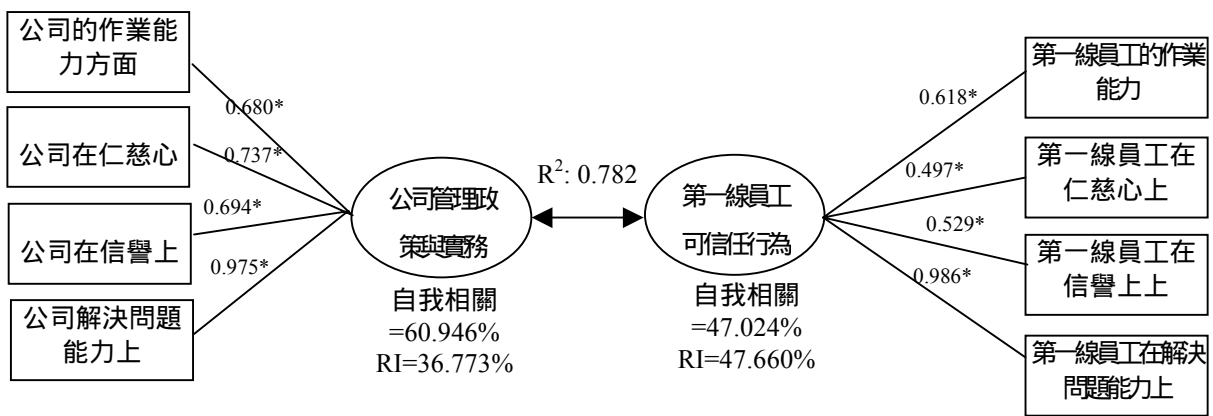


圖 2 公司管理政策與實務與第一線員工行為信任之典型相關（第一組線性組合）

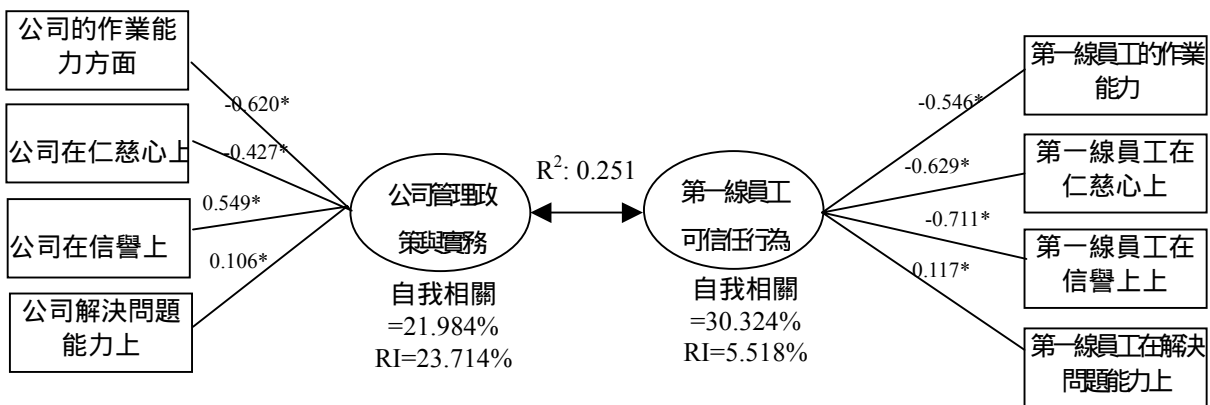


圖 3 公司管理政策與實務與第一線員工行為信任之典型相關（第二組線性組合）

此外，由表 4 及圖 3 結果顯示：3C 流通業消費者對於「公司管理政策與實務的信任」與「第一線員工行為的信任」的典型相關係數達顯著相關(CAN R-square=0.251, F=21.654, P=0.001)。而預測變數與準則變數在典型關係的重疊百分比為 30.324 % 及 23.714 %。

由各預測變數在典型關係上的因素負荷量結果，茲對各個假設加以分析說明，其結果如下：

4.2.1 有關公司管理政策及實務（MPP）可信任行為各構面之關係

研究假設 H_{1a} 至假設 H_{1d} 成立：顯示顧客對公司的作業能力、仁慈心、信譽及解決問題導向可信任行為認知，與公司管理政策與實務的信任均呈現顯著的正向關係，相關係數分別為 0.68、0.74、0.69 及 0.98。由此可知，顧客對於公司的管理政策與實務可信任行為中，以公司的解決問題導向及仁慈心影響程度為最強。而相對於公司的作業能力及信譽可信任行為，產生對於公司管理與實務的可信任行為程度則較弱，但皆達到統計

上的顯著水準。

4.2.2 有關第一線員工可信任行為各構面之關係

研究假設 H_{2a} 至假設 H_{2d} 成立：顯示顧客對第一線員工的作業能力、仁慈心、信譽及解決問題導向可信任行為認知，與對於第一線員工行為的可信任行為呈現顯著的正向關係，路徑係數分別為 0.62、0.50、0.53 及 0.99。由此可知，顧客對於第一線員工可信任行為中，以第一線員工的解決問題導向及作業能力可信任行為認知程度為最強，其次是對於第一線員工的仁慈心及信譽可信任行為，產生對於公司第一線員工的可信任行為，而且均達到統計上的顯著水準。

4.2.3 有關公司的管理政策與第一線員工行為的信任之關係

研究假設 H₄ 部分成立：顯示顧客對公司的管理政策及實務的信任與第一線員工行為的信任認知，呈現顯著的正向關係，但是其路徑係數為不相等的，由公司的管理政策及實務的信任，而產生第一線員工行為的信任係數為 0.48，而由第一線員工行為的信任而產生公司的管理政策及實務的信任係數為 0.37；即顧客對於第一線員工行為信任的認知與公司的管理政策及實務信任的認知兩者是會有相互影響的增強效果，但是經由公司管理政策與實務信任對於第一線員工可信任行為的認知有較強的影響程度。

綜合以上的結果得知，顧客對於公司管理政策與實務可信任行為、第一線員工可信任行為及個人信任傾向的認知與顧客信任行為，皆呈現顯著的正向關係；其中，以個人信任傾向對於顧客信任行為的影響程度較高，其次是公司管理政策及實務可信任行為，而以第一線員工可信任行為為最低。

就公司可信任模式組成構面之關係得知，在公司管理政策與實務可信任行為構面中，顧客對於公司的作業能力及仁慈心影響程度為最強，依次是公司的信譽及解決問題導向可信任行為，皆達到統計上的顯著水準。顧客對於第一線員工可信任行為構面中，以第一線員工的作業能力及解決問題導向程度為最強，其次是對於第一線員工的信譽及仁慈心可信任行為，產生對於公司第一線員工的可信任行為，而且均達到統計上的顯著水準。

進一步分析公司管理政策及實務與第一線員工行為彼此的關係中得知，公司管理政策及實務可信任行為與第一線員工可信任行為係數達到顯著水準，並且證明兩者雖呈現顯著的正向關係，但是其路徑係數為不相等的，而以公司的管理政策及實務認知的信任對於第一線員工行為的信任有較強的影響程度。

5. 結論與建議

5.1 結論

以下是針對本研究之實證結果所提出彙總的論點。

1. 有關顧客信任的對象來源是由公司的第一線員工信任行為、公司管理政策與實務及個人的信任傾向三部份所構成，並透過這些部分對於公司產生可信任行為的認知，而構成完整的顧客信任模式。並進一步分析顧客信任的三個來源關係中得知，三者相互的路徑係數皆呈現正相關，並進一步顯示公司管理政策及實務可信任行為與第一線員工可信任行為雖呈現顯著的正向關係，但是其路徑係數為不相等的，且前者較後者有更強的影響程度。3C 流通業的顧客對於顧客信任來源中的主要依據第一線員工的表現的影響，這顯示服務業中有關服務接觸的問題（Lovelock,2001），即第一線員工在前場中，與顧客直接產生互動，容易造成實際的認知，而顧客容易依據這種認知而產生擴散效應，而成為對整體公司的信任參考。
2. 在以往有關交易關係的信任模式中，考慮消費者本身信任傾向因素的研究並不多見，實證結果顯示，顧客的個人信任傾向對於顧客信任行為有較高的影響程度，其次是公司管理政策及實務可信任行為與第一線員工可信任行為。亦即業者在從事關係行銷的同時，除了公司管理政策及實務與第一線員工的行為是否引起顧客的信任之外，更重要的是考量顧客本身的特質，及影響其顧客信任的來源，亦是必須考量的重要因素；因此，將客戶分群有利於企業瞭解顧客，更準確的獲取顧客，更快速的瞭解顧客之需求。
3. 在公司管理政策及實務可信任行為構面中，以顧客對於公司的作業能力及仁慈心影響程度為最強，依次是公司的信譽及解決問題導向可信任行為，且皆達到統計上的顯著水準。顧客與公司的接觸是屬於間接性的接觸，因此著重於公司的管理政策與實務上是否重視服務作業的設計，以及公司的經營理念是否有把顧客列為優先地位等，而且有完善的售後服務系統，以及良好的企業形象，因此其信任的來源可能是透過較多元的訊息來源（廣告控制來源與不可控制來源產生）。
4. 顧客對於第一線員工可信任行為構面中，以第一線員工的作業能力及解決問題導向程度為最強，其次是對於第一線員工的信譽及仁慈心可信任行為，而且均達到統計上的顯著水準。顯示顧客與第一線員工是屬於直接的接觸，因此顧客對於第一線員工信任的主要來源是依據服務接觸中，服務人員的能力及其服務是否有被快速及充分的達成其需求為主，其次是服務人員的態度與是否關心顧客。
5. 在於公司管理政策及實務可信任行為構面與第一線員工可信任行為構面對於產生顧客信任行為的重要程度存在著不同。因此，研究結果證明顧客對於公司及第一線員工的信任行為所接觸的點是不同的，造成參考點亦不同，是有必要將其信任的來源將以分開的必要性。

5.2 建議

5.2.1 對實務界的建議

企業贏得顧客信任，並非企業獲取顧客的主要關鍵，但卻是企業贏取顧客的主要基礎，因此，本研究對實務界提供以下建議：

1. 透過顧客信任來源得知，業者建立一個顧客信任機制的重要性；即業者一方面必須有完整的員工教育訓練，使員工與顧客的服務接觸過程中，更注重服務品質的提昇；另一方面，業者必須投入時間及成本，建立完善的公司服務品質維繫制度（售後服務與服務失誤復原系統），及以顧客為導向的經營理念（以顧客為先），以提昇公司的商譽知名度與良好的口碑（Word of Mouth）。
2. 建立全天候的顧客諮詢服務系統，3C 流通業的性質須經常與顧客互動，所以因於與顧客觸的機會就好好把握以建立企業的口碑；全天候的顧客諮詢服務中心的建立將有助於增強與顧客的互動，而諮詢中心的工作人員態度、解決問題能力與誠意，甚至是電話是否容易接通等環節都牽動著前來尋求支援的顧客的滿意度，故本研究建議 3C 流通業要特別小心處理顧客諮詢服務中心的每個業務環節，以掌握這個與顧客互動並建立口碑的機會。
3. 顧客的滿意除了來自於第一次就作對的服務之外，暢通的顧客抱怨申訴管道也是另外一個能夠彌補服務失敗的好方法，所以成立消費者服務熱線並提供迅速而非敷衍的反應，並滿足顧客需求將可以幫助 3C 流通業建立在顧客心目中「關懷顧客需求」的良好印象，透過滿意的顧客抱怨結果與口碑效果將會建立企業在市場上的聲譽，並增加消費者對於其 3C 流通業的信任感。

5.2.2 對後續研究的建議

1. 本研究的模式僅針對3C流通業的顧客進行實證研究，結論亦可能僅能推論至服務業，對於其他行業而言，或許稍嫌薄弱，因此建議後續研究者可將本研究模式應用於其他產業。
2. 本研究之理論基礎中Mayer(1995)之信任整合模式，其中曾提及風險的概念，認為產生信任而決定信任時，尚須經由考慮知覺風險。因此，建議後續學者，可由考量風險的角度，以擴大顧客購物之信任模式。

參考文獻

1. Allport, G. W. (1994), "Personality: A Psychological Interpretation" In Schultz, D., & Schultz, S. E., *Theory and Personality*, Brooks/Cole Publishing Co.
2. Barber, B. (1983), "The Logic and Limits of Trust", *New Brunswick, NJ: Rutgers University Press*.
3. Bitner, Larry N.; Powell, Judith D (1990), "So Your Clients Think They're Successful," *The National Public Accountant*, 35(11), 20-23.
4. Bolton, Ruth N.; Drew, James H. (1991), "A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes," *Journal of Marketing*, 55(1), 1-9.
5. Bowlby, J.(1973), "Attachment and Loss, Separation: Anxiety and Anger" *Hogarth Press*, London, England, 2.

6. Butler, John K. (1991), "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust," *Journal of Management*, 17(3), 643-663.
7. Carver, Charles S. and Michael F. Scheier (1990), "Origins and Functions of Positive and Negative Affect: A Control-Process View," *Psychological Review*, 97(1), 19-35.
8. Cattell, R. B. (1994), "Travels in Psychological Hyperspace," In Schultz, D., & Schultz, S.E., *Theory of Personality*, Brooks/Cole Publishing Co.
9. Day, G. S. and Robin Wensley (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing*, 52(April), 1-20.
10. Deutsch, M. (1958), "Trust and Suspicion," *Journal of Conflict Resolution*, 2(4), 265-279.
11. Deutsch, M. (1962), "Cooperation and Trust: Some Theoretical Notes," Nebraska Symposium on Motivation, University of Nebraska Press, 275-320.
12. Doney, P. M. and J. P. Cannon (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
13. Friedman, R. A. (1991), "Trust, Understanding and Control: Factors Affecting Support for Mutual Gains Bargaining in Labor Negotiations," *Academy of Management*, August.
14. Ganesan, S. (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(1), 1-19.
15. Garbarino, E. & Mark S. Johnson (1999), "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships," *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
16. Goodwin, C. and I. Ross (1992), "Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perception," *Journal of Business Research*, 25, 149-163.
17. Griffin, J. (1995), *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It*, New York: Simmon & Schuster Inc.
18. Gronroos, C. (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, New York: Lexington Books.
19. Gwinner, Kevin, Dwayne D. Gremler, and Mary Jo Bitner (1998), "Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (Spring), 101-114.
20. Hart, C. W. L., J. L. Heskett and W. E. Sasser Jr (1990), "The Profitable Art of Service Recovery," *Harvard Business Review*, 148-156.
21. Heard, E. (1994), "Walking the Talk of Customer Value," *National Productivity Review*, winter, 21-7.
22. Heskett, James L., Thomas O. Jones. Gary W. Lovement, W. Earl Sasser and Leonard A. Schlesinger (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, Mar/Apr., 164-174.
23. Jarvenpaa, S. L. & K. Knoll, & D. E. Leidner (1998), "Is Anybody Out There?"

-
- Antecedents of Trust in Global Virtual Teams,” *Journal of Management Information Systems*, 14(4), 29-64.
24. Kini, A. & J. Choobineh (1998), “Trust in Electronic Commerce: Definition and Theoretical Considerations,” IEEE.
25. Kotler, P. (1992), “Marketing's New Paradigm: What's Really Happening Out There,” *Planning Review*, 20(5), 50-52.
26. Lewicki, R. J., and B. B. Bunker (1995), “Developing and Maintaining Trust in Work Relationships” In Kramer, R.M., and Tyler, T.R. (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publication, CA.
27. Lewis D. J., and A. Weigert (1985), “Trust As A Social Reality,” *Social Forces*, 63(4), 967-985.
28. Loehlin, J. C. (1992), *Latent Variable Models: An Introduction to Factor, Path, and Structural Analysis*, NJ: Lawrence Erlbaum. Second edition.
29. Lovelock, C.H. (2001), *Service Marketing : People, Technology, Strategy*, 4th.ed, Prentice-Hall, New Jersey, 59-66.
30. Mayer, R. C., Davis, James H. and Schoorman, F David (1995), “An Integration Model of Organizational Trust,” *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
31. Marusako (1992), *Price, Quality and Trust*, Cambridge University Press, 37-40.
32. Monroe, K. B. (1990), *Pricing: Making Profitable Decisions*, New York: McGraw-Hill.
33. Morgan, R. M. and S. D. Hunt (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
34. Moorman, C., Zaltman, G. and Deshpande, R. (1992), “Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations,” *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.
35. Neal, William D. (1999), “Satisfaction Is Nice, But Value Drives Loyalty,” *Marketing Research*, 11(Spring), 21-23.
36. Nooteboom, B., H. Berger, N. G. Noorderhaven (1997), “Effects of Trust and Governance on Relational Risk,” *Academy of Management Journal*, 40(2), 308-338.
37. Peltier, James W, Thomas Boyt, John A Schibrowsky (1998), “Relationships Building,” *Marketing Health Services*, 18(3), 16-24.
38. Peltier, J. W. and Westfall, J. E. (2000), “Dissecting the HMO-Benefits Managers Relationship: What to Measure and Why,” *Marketing Health Services*, 20(2), 4-13.
39. Peppers, Don and Martha Rogers(1995), “The One to One Future : Building Relationships with One Customer at A Time,” *Sagalyn Literary Agency*.
40. Prus, Amanda, Brandt, Randall (1995), “Understanding Your Customers,” *American Demographics*, Jul/Aug, 10-14.
41. Remple, J. K., & J. G. Holmes, & M. P. Zanna (1985), “Trust in Close Relationships,”

- Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 95-112.
42. Rousseau, D. M., Sim B Sitkin, Ronald S Burt, and Colin Camerer (1998), "Not So Different after All: A Cross-Discipline View of Trust," *The Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
 43. Singh, J., & D. Sirdeshmukh (2000), "Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments," *Journal of Academy of Marketing Science*, 128(1), 150-167.
 44. Sirdeshmukh, D., J. Singh, and B. Sabol (2002), "Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges," *Journal of Marketing*, 66(January), 15-37.
 45. Slater, S. F. and John C. Narver (1995), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, 59(July), 63-74.
 46. 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(3), 356-372.
 47. Smith, J. B. & Donald W Barclay (1999), "Selling Partner Relationships: The Role of Interdependence and Relative Influence," *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(4), 21-40.
 48. Spekman, R. E. (1988), "Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer," *Business Horizons*, 31(4), 75-81.
 49. Tax, Stephen S., Stephen W Brown and Murali Chandrashekar (1998), "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 62(2), 60-77.
 50. Urban, Glen L., Fareena Sultan, and William J. Qualls (2000), "Placing Trust at the Center of Your Internet Strategy," *Sloan Management Review*, 42(Fall), 39-49.
 51. Vallacher, Robin R. and Daniel M. Wegner (1987), "What Do People Think They Are Doing? Action Identification and Human Behavior," *Psychological Review*, 94(1), 3-15.
 52. Wellen, J. (1999), "Customer Loyalty in the Face of Change," *Discount store News*, 38(5), 12.
 53. Woodruff, R.B. (1997), "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139-53.
 54. Zarker, L. G. (1986), "Production of Trust: Institutional Source of Electronic Structure, 1984-1920," *Research in Organizational Behavior*, 8, 55-111.
 55. Zeithaml, V.A., Leonard L. Berry, and Parasuraman (1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality," *Journal of Marketing*, 60(April), 31-46.
 56. Zeithaml, Valerie A. and Mary Jo Bitner (1996), *Service Marketing*, McGraw-Hill.