

# 服務接觸、關係品質對顧客忠誠度影響 之研究——以海運承攬運送業為例

## THE IMPACTS OF THE SERVICE ENCOUNTER AND RELATIONSHIP QUALITY ON CUSTOMER ROYALTY IN OCEAN FREIGHT FORWARDER

陳秀育 Shiou-Yu Chen<sup>1</sup>  
莊庭 Ting Chuang<sup>2</sup>  
陳立昕 Li-Sing Chen<sup>3</sup>

(109 年 12 年 31 日收稿，110 年 7 月 18 日第一次修正，  
110 年 11 月 29 日第二次修正，111 年 1 月 19 日接受)

### 摘要

行銷學者與實務界皆認知到在競爭激烈的情境下，建立好的關係品質以贏得顧客忠誠度的重要性。唯將買賣雙方人際互動的服務接觸納入關係品質模式與顧客忠誠度的研究，較少有人探討，尤其是高度競爭的海運承攬運送業。奠基於之前的研究，本研究建立服務接觸、關係品質與顧客忠誠度之概念性因果架構，嘗試找出影響顧客忠誠度之前因與中介變數。此外，本研究特別將關係品質區分為人員關係品質與企業關係品質，深度探討其對顧客忠誠度影響的差異。本研究以海運承攬運送業為研究對象，並對其主要服務對象臺灣進出口業者進行問卷調查，共回收 153 份有效問卷，利用結構方程式進行同步估計特性以辨別多個變數對顧客忠誠度的影響。結果顯示服務接觸經由人員關係品質對企業關係品質有顯著正向影響。人員與企業關係品質同時顯著正向影響顧客忠誠度。值得注意的是企業關係

- 
1. 國立臺灣海洋大學航運管理系教授 (聯絡地址：20224 基隆市中正區北寧路 2 號，電話：02-24622192 #3424，E-mail：shiouyu@email.ntou.edu.tw)
  2. 國立臺灣海洋大學航運管理系碩士。
  3. 宏力實業股份有限公司總經理。

品質對顧客忠誠度的直接效果比人員關係品質強。因而建議海運承攬運送業應重視前線業務人員的服務接觸，以提升人員關係與企業關係品質，達成贏得顧客忠誠度之目標。

**關鍵詞：** 服務接觸、關係品質、顧客忠誠度、海運承攬運送業

## ABSTRACT

*Marketing scholars and practitioners have recognized the importance of building good relationship quality to win customer loyalty in a highly competitive environment. However, the factor of service encounter has rarely been incorporated in the causal model of relationship quality and customer loyalty in relative research, especially the ocean freight forwarding industry. Based on previous studies, this study develops a conceptual causal framework of service encounter, relationship quality, and customer loyalty, aiming to identify the antecedents and mediators that affect customer loyalty. In addition, personnel relationship quality and corporate relationship quality are differentiated to investigate their influences on customer loyalty. A total of 153 valid questionnaires were collected for hypotheses testing, and structural equation model was conducted to simultaneously estimate the impacts of multiple variables on customer loyalty. Results show that service encounter has a significant positive effect on corporate relationship quality through personnel relationship quality. So do both variables of personnel and corporate relationship quality on customer loyalty. It is worth noting that the direct effect of corporate relationship quality on customer loyalty is stronger than that of personnel relationship quality. It is thus suggested that ocean freight forwarders should reinforce the service encounter of frontline employees to improve the personnel and corporate relationship and then achieve customer loyalty.*

**Key Words:** *Service encounter, Relationship quality, Customer loyalty, Ocean Freight Forwarder*

## 一、前言

海運承攬運送業因進入障礙低，近年來家數增加。根據財政部統計資料庫<sup>[1]</sup>營利事業家數顯示海運承攬運送業者在 99 年登記有 514 家，109 年已近 600 家。各海運承攬運送業者因產品及服務缺乏差異性，實務上常以價格作為競爭手段，使得競爭愈發激烈<sup>[2]</sup>。顧客忠誠度 (Customer Loyalty) 在當今競爭激烈市場中其重要性益發重要，對位處高競爭環境的海運承攬運送業體會更深。Hammory and Black<sup>[3]</sup> 於 2016 年報告中指出，美國企業營收中至少 85% 的增長是來自於忠誠度高的顧客。為建立和管理顧客忠誠度，超過 90% 的公司使用專業的行銷方案，最常見是採用忠誠度計劃 (Loyalty Program, LP)(Wollan 等人<sup>[4]</sup>)。

因此贏得顧客忠誠度的重要性可見一斑。

海運承攬運送業雖為企業對企業 (Business to Business, B2B) 服務業，惟因服務內容專業且突發狀況多，導致託運人還是高度依賴承攬運送業業務人員的服務。服務接觸 (Service Encounter) 是海運承攬運送業業務人員與託運人交流互動的開始，也是託運人評估海運承攬運送業者並決定是否繼續購買與建立起長期合作關係的關鍵時刻，直接影響託運人 (顧客) 對與海運承攬運送業者 (服務提供者) 間關係的評估 (Olk 等人<sup>[5]</sup>)。因此海運承攬運送業者更應注意服務接觸對關係品質與顧客忠誠度的影響。儘管服務接觸在服務業受到相當的關注，但在探討關係品質對顧客忠誠度影響卻常忽略此一環節。本研究為補足此研究缺口，建立了較完整影響顧客忠誠度的因果性概念性架構，包含服務接觸與關係品質。

關係行銷領域的學者持續將關係品質 (Relationship Quality) 視為企業間關係建立的核心議題 (Crosby 等人<sup>[6]</sup>)，因其反映了組織間關係良莠，從而成為交易夥伴關係持久性的重要決定因素。企業致力於關係品質建立之最終目標為加強原有的關係，將普通顧客轉變為忠誠的客戶 (Qian 等人<sup>[7]</sup>；Jiang 等人<sup>[8]</sup>)。為更深度理解關係品質對顧客忠誠度的影響，本研究將關係品質分兩個層次，人員的關係品質 (人際層次) 和企業的關係品質 (企業間層次)，試圖辨識顧客 (託運人) 對於服務提供者 (海運承攬運送業) 的忠誠度來自業務人員關係品質多，或是來自企業的關係品質。據本研究所知悉，先前少有將關係品質區分層次進行的研究，本研究的貢獻之二。

綜而言之，由於「人」在海運承攬運送業扮演相當重要的角色，其所表現同時代表著公司。本研究首重業務人員與託運人服務接觸的過程中，影響雙方關係品質的因素。其次，探討服務接觸所產生的人員關係品質，是否能夠增強企業關係品質，抑或直接影響顧客忠誠度。最後，因海運承攬運送業的業務人員流動率高，透過分析人員關係品質與企業關係品質對顧客忠誠度之相對重要性，以提供海運承攬運送業推行顧客忠誠度計畫時資源配置之參考。

本研究採關係行銷之觀點，探討海運承攬運送業之服務接觸、關係品質與顧客忠誠度之因果關係。利用具強大預測能力之偏最小平方法路徑模式 (Partial least squares path modeling, PLS-PM) 以進行驗證性因素分析、路徑分析並驗證模式，探討海運承攬運送業之服務接觸對於人員關係品質與企業關係品質及顧客忠誠度之影響。本研究內容大致如下，第一部分簡述研究之背景與動機，第二部分為相關文獻回顧，探討服務接觸、關係品質與顧客忠誠等內涵與關聯，第三部分進行研究假設推導，設計適當問卷進行資料蒐集與分析；第四部份驗證模式，彙整分析結果；最後一部分進行總結並討論學術與管理上之建議。

## 二、文獻回顧

### 2.1 服務接觸 (Service Encounter, SE)

服務接觸的概念誕生於 1980 年代，早期代表性學者如 Solomon 等人<sup>[9]</sup> 與鄭錫聰<sup>[10]</sup>

將其定義為在服務環境下買方與賣方面對面的人際互動。基於此觀點，之後相關研究普遍將服務接觸定義為顧客與企業服務人員間互動的“關鍵時刻 (moments of truth)”或“關鍵事件 (critical incidents)” (Bitner<sup>[11]</sup> 與 Jayawardhena 等人<sup>[12]</sup>)。然而，不同企業的營運邏輯及顧客的意圖都會影響服務人員和顧客的溝通和互動行為，因而會塑造不同的服務接觸體驗，此說明服務接觸應該是一異質化多面向的現象 (Svingstedt<sup>[13]</sup>)，持此觀點在企業對企業的脈絡環境下更顯得重要。服務人員雖隸屬於企業，但其個人的目標與企業的目標可能不盡相同，服務接觸後的效應不僅發生在企業服務人員與顧客之間，同時也發生在企業與企業之間，因此使得服務接觸創造出更多維的影響，包含個人與企業層面。在海運承攬運送業這種專業型服務的 B2B 環境中，服務接觸不僅僅是滿足立即性的需求，更是建立和維持長期關係的基礎 (Jammernegg and Kischka<sup>[14]</sup>)，對比 B2C、B2B 關係建立更深且更緊密。

Keiningham 等人<sup>[15]</sup> 與 Mertens 等人<sup>[16]</sup> 與 Fonia and Srivastava<sup>[17]</sup> 皆指出優質服務接觸是企業不可或缺的關鍵成功因素，其對提升顧客滿意度與顧客忠誠進而增進企業獲利能力和競爭優勢至關重要。服務接觸過程中產生的互動體驗品質對顧客滿意度與忠誠度有著重大的影響，如顧客對服務失誤的容忍度提高，對價格的敏感度降低，且會自動幫忙口碑行銷等 (Collier 等人<sup>[18]</sup>)。海運承攬運送業與託運人間的關係包含業務人員與託運人的人員關係，企業與企業間的關係也同等重要，因此十分適合服務接觸概念的應用。Vinh<sup>[19]</sup> 發現在海上運輸服務品質中，業務人員具備滿足顧客需要的專業知識、在與顧客面對面接觸時的態度與行為、對於顧客的詢問與請求能快速回應、理解顧客需求等因素是影響顧客評估服務品質的重要因素，也是服務提供者與其顧客建立關係的關鍵時刻。

Zeithaml and Bitner<sup>[20]</sup> 由知覺控制的角度探討服務接觸中的三大要素，服務組織、服務人員及顧客，此三者之間如何共同合作促進服務的傳遞，依各別主導的程度可分成三類：

1. 由組織主導：組織藉由標準化的流程、產品及服務提供顧客最有效率的服務，但組織人員與顧客的知覺控制程度較低。
2. 由顧客主導：公司服務流程需較有彈性，第一線的服務人員因顧客主導而喪失服務接觸之控制權，在服務流程中處於較被動的角色。
3. 由服務人員主導：第一線的服務人員若能掌握服務接觸的控制權，服務組織的作業流程及支援人員皆須配合第一線服務人員，在服務顧客時較能保持彈性。

在新冠病毒爆發流行以前，全球整體海運市場，因過度追求規模經濟產生的惡性循環，船舶大型化使船噸供過於求的現象持續惡化，導致海運市場傾向於買方市場，使顧客在服務流程中掌握較高的主導權。為避免服務三個要素其中一方過於主導整個服務接觸，海運承攬運送業業務代表即扮演非常重要的角色。海運承攬運送業業務代表與託運人 (顧客) 面對面互動的服務接觸，是影響顧客滿意度以及顧客忠誠度決定性要素之一 (Budianto<sup>[21]</sup>; Liljander and Mattsson<sup>[22]</sup>; de Waal and van der Heijden<sup>[23]</sup>; Winsted<sup>[24]</sup>; Paulin 等人<sup>[25]</sup>; Chen and Fu<sup>[26]</sup>; Nikou 等人<sup>[27]</sup>; Rod 等人<sup>[28]</sup>)。

## 2.2 關係品質 (Relationship Quality)

關係品質是從行銷領域誕生的主題，在過去近三十年來已獲得各研究領域的高度關注並採用不同理論模型進行大量的實證研究 (Leonidou 等人<sup>[29]</sup>)。會得到如此廣泛的注意，主要是肇因於企業與企業間緊密互利的關係是發展持續競爭優勢的策略利器之一 (Qian 等人<sup>[7]</sup>; Nyaga and Whipple<sup>[30]</sup>; Tan and Ndubisi<sup>[31]</sup>)。呼應資源基礎理論 (Resource-Based View)，關係品質是企業特有且不可取代的策略性資源 (Zacharia 等人<sup>[32]</sup>)。

關於關係品質，研究者間尚未達成一致性的定義，從過往文獻中發現關係品質的定義會因研究背景脈絡而有些許差異，大致上可分為人際關係品質與組織間關係品質 (Samudro 等人<sup>[33]</sup>)，以往研究的議題常聚焦在交易雙方對彼此間關係良莠進行評估 (Osobajo and Moore<sup>[34]</sup>)。Weitz and Bradford<sup>[35]</sup> 的研究指出，僅有顧客滿意度不足以衡量關係品質，因顧客滿意著重在近期的消費滿意經驗而缺乏長期的認知，因此主張應加上信任及承諾才能完整地對關係品質此一構念進行描述。

Samudro 等人<sup>[33]</sup>與 Zeithaml 等人<sup>[36]</sup>亦主張買賣雙方關係建立在相互承諾的基礎上，由此可見對於雙方關係品質的衡量，信任與承諾都是必要的構面。Morgan and Hunt<sup>[37]</sup>提出利用信任及關係承諾做為關鍵中介變數的 KMV (Key Mediating Variable Model) 模式，前置變數包括關係終結成本、關係利益、共享價值、溝通及投機行為，影響結果為默許、離去意願、合作、良性衝突、不確定性等。模型中指出信任及關係承諾會直接降低離去意願並產生持續合作的行為。總上所述，關係品質被認為是由幾個不同但相關的構面組成的構念 (Skarmeas and Robson<sup>[38]</sup>)。Athanasopoulou<sup>[39]</sup>回顧自 1987 年至 2007 年間關於關係品質的現有文獻，發現信任、滿意和承諾為三個最常被使用，且在不同背景環境中獲得相當程度的驗證 (Qian 等人<sup>[7]</sup>)。Osobajo and Moore<sup>[34]</sup>也回顧 122 篇文獻，發現超過 50% 研究皆認為信任、滿意度和承諾在任何關係環境是最具信效度的。

### 2.2.1 人員關係品質 (Personal Relationship Quality, PRQ)

Kim and Cha<sup>[40]</sup>將關係品質定義為顧客對於服務人員各項溝通與行為的期望與評價，如尊重、禮貌、同理心以及幫助等。並指出當出現好的人員關係品質，顧客會對特定服務人員產生依賴並持續接受此服務人員的服務。海運承攬運送業業務人員 (此後簡稱業務人員)，代表企業第一線接觸顧客 (託運人) 的服務人員，其專業工作內容包含受託運人委託代訂艙位、運費報價、聯繫貨櫃場和同行及報關行等涵蓋整個貨物運送過程，以確保貨物安全即時送達目的地。業務人員與託運人的互動行為與態度就是形塑託運人評估服務接觸的重要關鍵時刻，並影響後續與業務人員間關係品質的好壞。託運人經常需要業務人員進行即時與密集的專業服務，業務人員回應的態度、頻率和可靠性就會影響託運人對業務人員的信任、滿意與後續的承諾 (Shang and Lu<sup>[41]</sup>)。Lagace 等人<sup>[42]</sup>認為關係品質是顧客對服務人員的信任，也是對彼此間關係的滿意度。Crosby 等人<sup>[6]</sup>探討保險業人員關係品質，結果指出關係品質對顧客未來互動期望有顯著影響。買賣雙方的關係是由個體之間

的接觸所建立，顧客會藉由服務人員的表現來評斷是否繼續維持關係。姚惠忠等人<sup>[43]</sup>探討公關策略、關係品質與顧客忠誠度之關係，結果指出在公關人員善用溝通策略(專業知識、雙向對等)或關係策略(人情平行往來、互動強度、人情操縱)時，會對關係品質產生正向影響，進而影響顧客忠誠度。說明公關人員與顧客間的關係品質愈好時，顧客對組織的忠誠度就會愈高。由此可知，良好的人員關係品質係買賣雙方長久、穩定交易關係的關鍵指標之一。根據以上文獻，本研究將人員關係品質定義為：託運人對與業務人員之間合作關係的整體評價。

### 2.2.2 企業關係品質 (Corporate Relationship Quality, CRQ)

Nyaga 等人<sup>[44]</sup>指出現今產業競爭環境不再是單打獨鬥的時代，而是供應鏈與供應鏈間的競爭，企業能夠有效地構建、協調和管理供應鏈網路成員的關係，維持良好的企業間關係品質，才能有效實現持久性競爭優勢。因此，近期致力於供應鏈環境中 B2B 關係品質的研究數量持續不斷增加，例如，Qian 等人<sup>[7]</sup>綜合分析供應鏈中企業間關係品質的前因與後果，Alejandro 等人<sup>[45]</sup>與 Tan and Ndubisi<sup>[31]</sup>定義供應鏈脈絡下的企業關係品質為交易雙方關係品質的綜合評量。如前所述，關係品質的概念和操作定義多變，而企業關係品質又比人員關係品質層次更高，學者們一致認為關係品質應是二階的整體性構念，由數個一階構面呈現關係品質的多面向(Nyaga 等人<sup>[44]</sup>；Jiang 等人<sup>[8]</sup>)。基於企業間關係仍然鑲嵌於人與人間的社會性質，因此仍以信任、承諾和滿意度當作關係品質的一階衡量構面(Qian 等人<sup>[7]</sup>)。Holtgrave 等人<sup>[46]</sup>指出組織間關係品質首重信任與承諾，其在長期合作關係中扮演關鍵的角色。Rauyruen and Miller<sup>[47]</sup>以澳洲陸上運輸業作為研究對象，探討人員關係品質還是企業關係品質對顧客忠誠度影響較深，結果發現相對於人員關係品質，企業關係品質影響顧客忠誠度力道較強。Čater and Čater<sup>[48]</sup>以製造業作為研究對象，探討企業關係品質(信任、滿意及合作)如何影響下游廠商之情感及行為忠誠度。Palmatier 等人<sup>[49]</sup>研究顧客與業務人員關係品質與銷售公司與顧客之企業關係品質，兩種關係品質對銷售公司的財務績效皆產生積極影響，但隨著顧客知覺銷售公司行為一致性逐漸增加，與銷售公司的企業關係品質的影響力會增強。由此可知關係品質應分成與業務人員的人員關係品質以及與整個企業的企業關係品質。根據以上文獻，本研究將企業關係品質定義為：託運人對與海運承攬運送業者間合作關係(包含信任、承諾和滿意度三構面)的整體評價。

### 2.3 顧客忠誠度 (Customer Loyalty, CL)

Kwiatk 等人<sup>[50]</sup>主張顧客忠誠度是一多構面的概念，包含企業與其顧客之間關係的態度(attitude)和行為結果(behavioral outcomes)。Rauyruen and Miller<sup>[47]</sup>認為在 B2B 的市場環境中，忠誠度可分為兩種型態，一為行為上的忠誠，意指顧客對於重複購買服務或產品，並願意維持與服務提供者之間關係的意願；另一為態度上的忠誠，指對服務提供者的心理上的依附以及態度上的支持程度。Oliver 等人<sup>[51]</sup>亦將顧客忠誠度定義為，一種在未來不管任何情況，其仍會持續重複購買同一品牌，或相關品牌之產品或服務的深度承諾，且除

了行為上的重複購買外，心理上與態度上也呈現忠誠。Watson IV 等人<sup>[52]</sup>稱忠誠度係一種對維繫彼此間關係價值的渴望程度，最常被用來衡量態度忠誠度是顧客自主性的口碑效果 (Word-of-Mouth)，另以購買導向的各種作為衡量行為忠誠度 (Chaudhuri 等人<sup>[53]</sup>)。

中小企業的託運人因成本考量，對運費的價格敏感度較高，若經常往來的海運承攬運送業者在合理範圍提高運費，其仍會採用該公司的服務，代表對某海運承攬運送業者有一定的忠誠度，因此價格容忍度成為衡量顧客忠誠度的重要指標。另外口碑對企業產生一定的影響程度，若企業成功建立起口碑，在同業間透過推薦行為，可創造新的客源。Zeithaml and Bitner<sup>[20]</sup>以口碑與價格敏感度衡量顧客忠誠度。透過以上文獻，本研究將顧客忠誠度定義為：託運人對於海運承攬運送業者提供之服務的偏好，及未來保持合作關係的意願。

## 2.4 研究假設

### 1. 服務接觸與人員關係品質之關係

各學者對於服務接觸定義與衡量構面依產業而異，本研究採託運人觀點評估其與海運承攬運送業業務人員服務接觸的知覺，用以衡量服務接觸。如前所述，海運承攬運送業為一專業性服務業，第一線業務人員扮演著十分重要的角色，因此本研究採用 Andrzejewski and Mooney<sup>[54]</sup>對服務接觸的定義，係指是託運人在購買服務時與海運承攬運送業業務人員直接互動的行為。以三個構面衡量，包含業務人員與託運人的相互揭露、禮儀及業務人員的專業能力與顧客知識。各衡量構面與關係品質之關聯說明如下：

#### (1) 相互揭露 (Mutual Disclosure)

Larivière 等人<sup>[55]</sup>指出於服務接觸中，顧客與服務人員行為都會對服務接觸產生影響，因此建立及維持人際關係時，相互揭露具有一定的重要性。Ghantous<sup>[56]</sup>與 Crosby 等人<sup>[6]</sup>指出顧客與服務人員的相互揭露有助於彼此信任並讓關係品質獲得提升。Willems 等人<sup>[57]</sup>與 Vazifehdust and Ahmadvand<sup>[58]</sup>發現，相互揭露是啟動和發展信任關係的關鍵，當人們彼此透露時，他們更喜歡對方，瞭解彼此並尋求互惠方式，因此產生健康的關係。由此可見，在雙方建立關係時，顧客是否主動參與並揭露其感受以及分享訊息，對業務人員至關重要。若業務人員無法取得顧客端的訊息，對於解決問題或進一步發展關係都會產生障礙，因而對關係品質造成不好的影響。

#### (2) 禮儀

服務接觸的文獻經常提及禮儀，Huang 等人<sup>[59]</sup>將粗魯、不合禮儀的言語交流和態度惡劣等服務人員行為稱為非生產性工作職場行為 (counterproductive workplace behaviors, CWB)。此行為會對服務接觸知覺產生負面影響，進而使顧客對整體服務感到不滿。禮儀為 Parasuraman 等人<sup>[60]</sup>提出服務品質構面中「保證性」的一部分。Lee<sup>[61]</sup>研究跨文化服務接觸時，發現不管西方或東方文化，禮儀和同理心通常是顧客評估服務接觸的重要考量構面之一。Coulter and Coulter<sup>[62]</sup>的研究指出，服務人員的同理心以及禮儀對於關係品質的信任面向有顯著正向的影響。

### (3) 專業能力與顧客知識

Crosby 等人<sup>[6]</sup>提出服務人員的專業能力對關係品質(信任以及滿意)有顯著的影響力。為了達到優良的服務成果,服務人員必須培養特定專業知識與技能,使其能夠在服務接觸中發揮自己的功用,贏得顧客的信任(Verleye<sup>[63]</sup>)。Connelly 等人<sup>[64]</sup>對關係品質中的信任進行深度探究,發現顧客與服務人員間之信任程度受到服務人員專業能力影響(包含技術技能、經驗和顧客知識),此專業能力與知識被稱為能力基礎的信任(competence-based trust)。Nora<sup>[65]</sup>研究表明,通過重複接觸與學習,服務人員可逐漸理解顧客的偏好,此就是專業的顧客知識,進而產生緊密的信任關係與關係承諾。Collier 等人<sup>[18]</sup>發現超凡的服務接觸使顧客基於信任、承諾與滿意與服務人員建立良好的關係品質。

根據上述文獻,本研究推論服務接觸與人員關係品質有顯著正向影響,故提出假設 1 如下:

**H1: 服務接觸對人員關係品質有顯著正向影響。**

#### 2. 人員關係品質與企業關係品質之關係

大部分企業與企業間交易關係的建立,係以第一線服務人員的接觸作為基礎而發展。Narayandas and Rangan<sup>[66]</sup>即指出,個體層次間的信任會激勵企業間承諾的發展,即從個體連結的層次移轉到企業的層次,因此企業間關係品質係來自於人員間信任的建立。Foster and Cadogan<sup>[67]</sup>透過檢驗兩種不同層次的關係品質對顧客忠誠度的影響,發現兩種類型的關係品質都對顧客忠誠度產生積極影響。長期牢固的個人層次關係品質會逐漸強化企業關係品質,證明人員關係品質會影響到顧客對於企業整體關係品質的評價。如前所述,海運承攬運送業者大部分都備有與顧客交流的電子平台,但基本上在洽談貨物託運事宜時,仍以業務代表與貿易商進出口部門人員「面對面」接觸為主,因此雙方人員之間的人員關係建立,即有助於企業與企業之間關係品質的發展。根據上述文獻,本研究推論人員關係品質對企業關係品質有顯著正向影響,故提出假設 2 如下:

**H2: 人員關係品質對企業關係品質有顯著正向影響。**

#### 3. 人員關係品質與顧客忠誠度之關係

Kim and Cha<sup>[40]</sup>研究關係品質發現,若服務人員的顧客導向與關係導向越高,相對地關係品質也獲得提升,最終影響到顧客重複購買行為及顧客忠誠度。Joseph and Unnikrishnan<sup>[68]</sup>研究化工產業,發現公司需要培養服務人員的專業技能和能力,以便為顧客提供優質的服務,使顧客對服務人員滿意並產生信任,合作關係得以長久持續。Kwiatk等人<sup>[50]</sup>探討 200 家中小企業採購行為,發現好的關係品質直接影響顧客簽定長約意願並推薦公司給其他企業。飯店服務人員對顧客積極服務與溝通會增進顧客對其信任、滿意度和承諾,影響飯店顧客重複購買且主動進行口碑行銷,顧客忠誠度大增(Lo 等人<sup>[69]</sup>)。

De Ruyter 等人<sup>[70]</sup>的研究結果顯示情感上的承諾及實質上的承諾,皆會影響顧客想要維持關係的傾向。Parasuraman 等人<sup>[60]</sup>認為發展成功的長期關係與顧客忠誠度,承諾為一至關重要的因素。Crosby 等人<sup>[6]</sup>發覺服務人員在提供較複雜的服務時,通常扮演一種「關



係管理者 (Relationship Manager)」的角色，顯示人員關係品質會正向影響到顧客與企業未來的互動意願。Shamdasani and Balakrishnan<sup>[71]</sup> 發現服務人員的關係品質對於顧客忠誠度有顯著的影響。根據上述文獻，本研究推論人員關係品質對顧客忠誠度有顯著正向影響，故提出假設 3：

**H3：人員關係品質對顧客忠誠度有顯著正向影響。**

#### 4. 企業關係品質與顧客忠誠度之關係

Delgado-Ballester and Munuera-Aleman<sup>[72]</sup> 利用顧客承諾為自變數探討顧客忠誠度，實證結果顯示，品牌信任會直接影響顧客承諾，間接影響到顧客價格容忍度。倪安順<sup>[73]</sup> 以臺灣港埠為例，探討顧客知覺價值、滿意度、信任及忠誠度的關係，結果顯示顧客滿意度與信任同時正向影響顧客忠誠度。Doma<sup>[74]</sup> 調查埃及航運服務部門，發現關係品質包含信任、承諾和滿意度和顧客忠誠度的口碑與價格容忍都呈現正向顯著關係。Kwiatk 等人<sup>[50]</sup> 研究 200 家中小企業採購行為，發覺企業推行忠誠度計畫促進企業關係品質，直接影響顧客簽定更長合約意願並自動推薦公司給其他企業。Eriksson and Vaghult<sup>[75]</sup> 以陸上運輸業者為例，研究交易雙方如何透過互動達到實質關係的建立，結果顯示持久而緊密的關係，是顧客對運輸業者各方面表現滿意度的結果，若顧客滿意度越高，則顧客保留的意願與忠誠度就越高。根據上述文獻，本研究推論企業關係品質對顧客忠誠度有顯著正向影響，故提出假設 4：

**H4：企業關係品質對顧客忠誠度有顯著正向影響。**

## 三、研究方法

### 3.1 研究架構

本研究根據 2.4 節所推論出之研究假說，探討海運承攬運送業業務人員與託運人之服務接觸對人員關係品質、企業關係品質及顧客忠誠之影響。問卷部分，服務接觸主要以託運人評估其與海運承攬運送業業務人員間於服務傳遞時雙方的互動，包含三構面-相互揭露、禮儀、專業能力與顧客知識。人員關係品質是託運人對其與海運承攬運送業業務人員間關係品質的整體評價，包含對業務人員個體層次的信任、滿意度與承諾三個面向。同理，企業關係品質亦為採託運人評估其與海運承攬運送業者間關係品質的整體評價，衡量構面也以信任、滿意度與承諾，惟評估層次是以整體企業。顧客忠誠度則以託運人的態度與行為忠誠、推薦及價格容忍度為衡量變數。由上述研究假設推導後建立服務接觸、人員關係品質、企業關係品質與顧客忠誠度之關聯性架構。值得注意的是，企業關係品質為人員關係品質與顧客忠誠度間之中介變項，如圖 1 所示：

### 3.2 問卷設計與衡量

根據文獻整理，本研究衡量服務接觸、人員關係品質、企業關係品質，以及顧客忠誠

度四構念之參考來源，如表 1 所示。

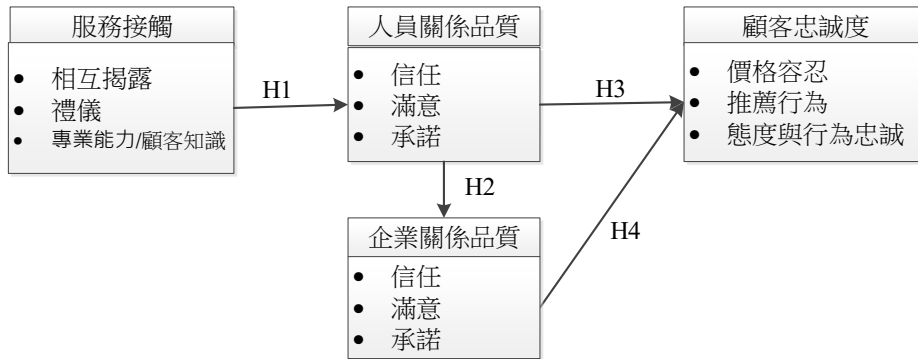


圖 1 本研究概念性架構

### 1. 服務接觸 (SE)

服務接觸係用以衡量海運承攬運送業務人員與託運人面對面接觸時，託運人對於業務人員在服務傳遞過程的感知程度。本研究將服務接觸著重在人員部份，衡量變數包括業務人員與託運人的相互揭露、禮儀，以及專業能力與顧客知識等三個變數。分別擷取 Willems 等人<sup>[57]</sup>與 Vazifehdust and Ahmadvand<sup>[58]</sup>、Lee<sup>[61]</sup>、Coulter and Coulter<sup>[62]</sup>、Cosby 等人<sup>[6]</sup>、Connelly 等人<sup>[64]</sup>、Nora<sup>[65]</sup>等進行問卷設計。以 Likert 7 點尺度衡量，依同意程度，從「非常不同意」得分 1 分至「非常同意」得分 7 分，加總各題項，分數越高代表感知服務接觸越好。如表 1 所示。

### 2. 人員與企業關係品質 (PRQ and CRQ)

人員關係品質係用以衡量託運人對與業務人員間關係品質的評價。其中包括對業務人員的信任、滿意及承諾三個衡量構面。人員關係品質越高，即代表託運人對於業務人員感到滿意，信任，且承諾維持往後持續合作。同理，企業關係品質係指託運人因多次與不同業務人員合作後產生對企業整體感知之企業關係品質，包括對海運承攬運送業者的信任、滿意及承諾三個衡量構面，企業關係品質得分越高，代表託運人對海運承攬運送業者合作關係感到滿意，信任，且承諾維持合作關係。兩個構念的衡量因此分別擷取 Crosby 等人<sup>[6]</sup>、Samudro 等人<sup>[33]</sup>、Athanasopoulou<sup>[39]</sup>、Shang and Lu<sup>[41]</sup>、Lagace 等人<sup>[42]</sup>、Qian 等人<sup>[7]</sup>、Holtgrave 等人<sup>[46]</sup>、Rauyruen and Miller<sup>[47]</sup>、Čater and Čater<sup>[48]</sup>、Palmatier 等人<sup>[49]</sup>、Doma<sup>[74]</sup>等進行問卷設計。以 Likert 7 點尺度衡量，依同意程度，從「非常不同意」得分 1 分至「非常同意」得分 7 分，加總各題項，分數越高代表關係品質越好。如表 1 所示。

### 3. 顧客忠誠度 (CL)

顧客忠誠度則以價格容忍度、態度與行為忠誠以及推薦行為設計問卷，分別擷取

Zeithaml and Bitner<sup>[20]</sup>、Rauyruen and Miller<sup>[47]</sup>、Oliver 等人<sup>[51]</sup>、Chaudhuri 等人<sup>[53]</sup>、Kwiatek 等人<sup>[50]</sup>、Watson 等人<sup>[52]</sup> 等學者文獻進行問卷設計。以 Likert 7 點尺度衡量，依同意程度，從「非常不同意」得分 1 分至「非常同意」得分 7 分，加總各題項，分數越高代表顧客忠誠度越高，如表 1 所示。問卷最後一部份為填答者基本資料。

表 1 各構念之衡量變數、問卷題項與資料來源

構念	變項	資料來源
服務接觸 (SE)	業務人員能提供開誠布公提供有用訊息	Willems 等人 <sup>[57]</sup> ; Vazifehdust and Ahmadvand <sup>[58]</sup> ; Lee <sup>[61]</sup> ; Coulter and Coulter <sup>[62]</sup> ; Cosby 等人 <sup>[6]</sup> ; Connolly 等人 <sup>[64]</sup> ; Nora <sup>[65]</sup>
	業務人員總是禮貌客氣地溝通	
	業務人員會盡力地解決您的問題	
	業務人員會提供可靠的航線、艙位訊息及知識	
人員關係品質 (PRQ)	業務人員對於不可預見的情形會適時地給予幫助	Crosby 等人 <sup>[6]</sup> ; Samudro 等人 <sup>[33]</sup> ; Athanasopoulou <sup>[39]</sup> ; Shang and Lu <sup>[41]</sup> ; Lagace 等人 <sup>[42]</sup> ; Qian 等人 <sup>[7]</sup> ; Holtgrave 等人 <sup>[46]</sup> ; Čater and Čater <sup>[48]</sup>
	業務人員總是可以信守其承諾	
	業務人員是值得信賴的	
	未來業務會毫不猶豫交給此業務人員	
企業關係品質 (CRQ)	非常滿意該業務人員的整體表現	Qian 等人 <sup>[7]</sup> ; Holtgrave 等人 <sup>[46]</sup> ; Rauyruen and Miller <sup>[47]</sup> ; Čater and Čater <sup>[48]</sup> ; Palmatier 等人 <sup>[49]</sup> ; Doma <sup>[74]</sup>
	該公司是值得信任的	
	該公司總是可以信守其承諾	
	未來業務會毫不猶豫交給此公司	
顧客忠誠度 (CL)	非常滿意該公司的整體表現	Zeithaml and Bitner <sup>[20]</sup> ; Rauyruen and Miller <sup>[47]</sup> ; Oliver 等人 <sup>[51]</sup> ; Chaudhuri 等人 <sup>[53]</sup> ; Kwiatek 等人 <sup>[50]</sup> ; Watson 等人 <sup>[52]</sup>
	與該公司合作關係感到滿意	
	繼續支持及採用該公司的服務	
	會主動推薦該公司跟需要同樣服務的人	
	會替該公司做正面口頭宣傳	
	即使該公司收費較高，仍會選擇該公司	

資料來源：本研究自行整理

### 3.3 研究對象與抽樣設計

本研究主要調查對象以臺灣地區使用海運承攬運送業服務之進出口貿易公司為主。本研究使用簡單隨機抽樣以郵寄回郵信封紙本問卷進行調查，自經濟部公佈之績優廠商列表名單中隨機挑選貿易實際績效排名前 500 名進行調查。郵寄問卷之回收率大概為 15%，惟因回收率過低，因此透過打電話追問這 500 家的廠商是否有收到紙本問卷，對方回答沒有或弄丟，本研究人員會記下廠商名稱與接電話的人名，然後以人員親送並當場收回的方式以提高回收份數。最後進行重點式挑選數家貿易商進行口頭深度訪談以補充結構式問卷不足之處。問卷填答時，已經在問卷說明處指名須為該公司負責與海運承攬運送業務人員接觸之人員方能填答。

### 3.4 資料分析方法

本研究採用問卷調查法，刪除答題不完整之問卷，進行問卷統整和資料分析。利用 SPSS22.0 統計軟體進行敘述性統計分析與信度分析，再利用 SmartPLS 統計軟體進行服務接觸、關係品質與顧客忠誠的因果結構性模型驗證。驗證結構方程模型 (Structural Equation Model) 主要有共變數基礎 (Covariance-based SEM) 與變異數基礎 (Variance-based SEM) 兩種估計法。SmartPLS 屬於後者，其優點是適合小樣本，且分析資料也不需符合常態分配加上特別適用於因果模型的預測 (Hair 等人<sup>[76]</sup>)。

## 四、研究結果與分析

### 4.1 基本資料與敘述性統計分析

共郵寄發出 500 份問卷，回收問卷共 163 份，其中因答題不完整因此剔除 10 份無效問卷，因此有效問卷為 153 份，有效回收率為 30.60%。表 2 顯示，填答者之服務年資以 5

表 2 樣本結構次數分配表

人口統計項目	次數與百分比	
服務年資	5 年以內：62 (41%)	16~20 年：15 (10%)
	6~10 年：37 (24%)	20 年以上：17 (11%)
	11~15 年：22 (14%)	
主要託運航線	大陸線：90 (23%)	歐洲線：69 (17%)
	東南亞線：75 (19%)	紐澳線：13 (3%)
	東北亞線：55 (14%)	地中海線：6 (2%)
	北美線：72 (18%)	非洲線：2 (1%)
	中南美線：14 (4%)	
往來海運承攬運送業者家數	1 家：13 (8%)	3 家：26 (17%)
	2 家：14 (9%)	3 家以上：100 (65%)
接觸海運承攬運送業者來源	網路搜尋：3 (2%)	業務自薦：81 (42%)
	報章雜誌或海運相關刊物：10 (5%)	其他：30 (15%)
	同業或朋友介紹：71 (36%)	
隸屬部門	業務部門：57 (36%)	採購部門：10 (7%)
	風險管理部門：11 (7%)	管理/營業部門：22 (14%)
	物流部門：6 (4%)	船務部門：12 (8%)
	進出口部門：26 (17%)	其他：9 (%)

資料來源：本研究自行整理

年內居多，佔樣本 41%，而填答者所託運的公司主要的三大託運航線分別為大陸線佔 23%，東南亞線佔 19%，北美線佔 18%，主要以出口大陸及東南亞的業者居多。樣本中顯示與超過 3 家以上海運承攬運送業者往來的進出口廠商達 65%，3 家以下僅佔整體樣本的 17%。對於樣本與海運承攬運送業者之接觸來源以海運承攬運送業務人員自薦居多，佔 42%；同業或朋友介紹次多，佔 36%，由此可知除業務人員自薦以外，在同行間的風評可能也會影響到貿易商對選擇海運承攬運送業者的決策。

根據表 3 可知，在服務接觸構面中，填答者相對在意業務代表是否能為自己盡力解決問題 (Mean=5.66)，與提供可靠的航線、艙位訊息及知識 (Mean=5.68)；說明服務接觸以「專業能力與顧客知識」影響最高。隱含海運承攬運送業應加強投資對業務人員專業能力與顧客知識的培訓。在人員關係品質構面中，填答者重視業務代表是否遵守承諾 (Mean=5.42) 及是否值得信賴 (Mean=5.41)；在企業關係品質構面中，填答者較重視該企業是否可以信任 (Mean=5.43) 及企業的整體表現 (Mean=5.33)。人員關係品質與企業關係

表 3 各題項之敘述統計

構面與觀察變數	Mean	SD
<b>服務接觸</b>		
業務代表能提供開誠布公提供有用訊息	5.55	1.03
業務代表總是禮貌客氣地溝通	5.61	1.08
業務代表會盡力地解決您的問題	<b>5.66</b>	1.18
業務代表會提供可靠的航線、艙位訊息及知識	<b>5.68</b>	1.13
業務代表對於不可預見的情形會適時地給予幫助	5.40	1.14
<b>人員關係品質</b>		
業務代表總是可以信守其承諾	<b>5.42</b>	1.14
業務代表是值得信賴的	<b>5.41</b>	1.00
未來業務會毫不猶豫交給此業務代表	5.20	1.25
非常滿意該業務代表的整體表現	5.38	1.10
<b>企業關係品質</b>		
該公司是值得信任的	<b>5.43</b>	1.08
該公司總是可以信守其承諾	4.94	1.15
未來業務會毫不猶豫交給此公司	5.28	1.13
非常滿意該公司的整體表現	<b>5.33</b>	1.06
與該公司合作關係感到滿意	5.24	1.04
<b>顧客忠誠度</b>		
繼續支持及採用該公司的服務	<b>5.07</b>	1.00
會主動推薦該公司跟需要同樣服務的人	4.87	1.19
會替該公司做正面口頭宣傳	<b>4.90</b>	1.14
即使該公司收費較高，仍會選擇該公司	4.41	1.55

品質都重視信守承諾與信任，建議海運承攬運送業應在選才時挑選人格特質可靠性高值得信賴的員工，另外在職訓練也應多灌輸信守承諾的企業價值。而顧客忠誠的表現則以行為忠誠 (Mean=5.07) 與推薦 (Mean=4.90) 得分最高。

## 4.2 信效度分析

### 4.2.1 驗證性因素分析

從表 4 可以看到本研究之各構面 Cronbach's alpha 皆大於 0.8，表示具有高信度，故均予以採用。將各構面題項因素負荷量未達 0.7 的予以刪除，所剩題項因素負荷量皆於 0.8 以上且都顯著，表示各題項皆於適當的構面向下。

表 4 驗證性因素分析

構面與觀察變數	因素負荷量	T 值	Cronbach $\alpha$
<b>服務接觸(SE)</b>			0.921
SE1 業務代表能提供開誠布公提供有用訊息	0.820***	29.402	
SE2 業務代表總是禮貌客氣地溝通	0.887***	36.129	
SE3 業務代表會盡力地解決您的問題	0.895***	51.654	
SE4 業務代表會提供可靠的航線、艙位訊息及知識	0.874***	34.347	
SE5 業務代表對於不可預見的情形會適時地給予幫助	0.881***	32.454	
<b>人員關係品質(PRQ)</b>			0.893
PRQ1 業務代表總是可以信守其承諾	0.899***	50.682	
PRQ2 業務代表是值得信賴的	0.870***	44.651	
PRQ3 未來業務會毫不猶豫交給此業務代表	0.834***	24.007	
PRQ4 非常滿意該業務代表的整體表現	0.879***	32.613	
<b>企業關係品質(CRQ)</b>			0.912
CRQ1 該公司是值得信任的	0.838***	21.179	
CRQ2 該公司總是可以信守其承諾	0.811***	23.039	
CRQ3 未來業務會毫不猶豫交給此公司	0.875***	43.531	
CRQ4 非常滿意該公司的整體表現	0.907***	52.254	
CRQ5 與該公司合作關係感到滿意	0.866***	28.560	
<b>顧客忠誠度(CL)</b>			0.855
CL1 繼續支持及採用該公司的服務	0.804***	20.509	
CL2 會主動推薦該公司跟需要同樣服務的人	0.924***	58.209	
CL3 會替該公司做正面口頭宣傳	0.913***	49.628	

### 4.2.2 收斂與區別效度

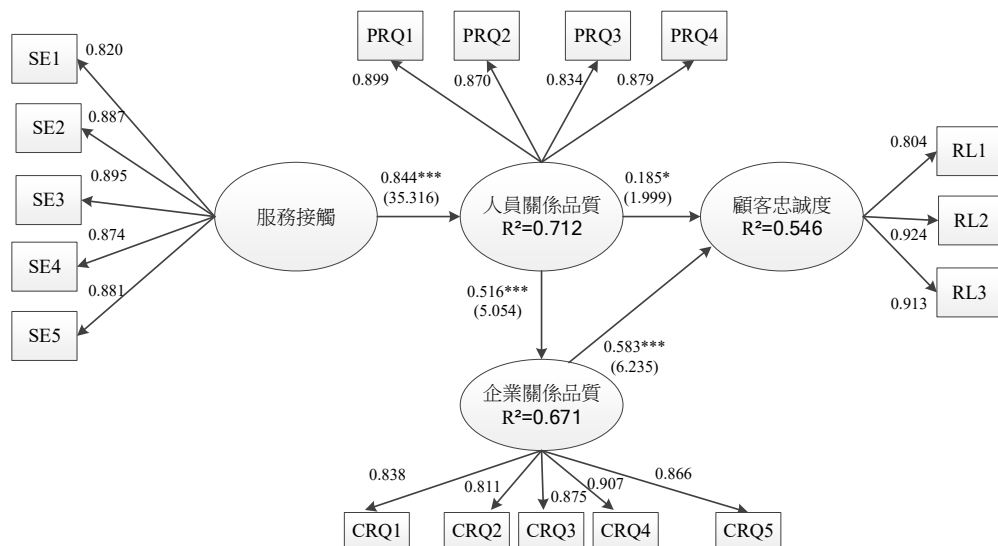
本研究利用 SmartPLS 軟體使用 bootstrap 估計方式重複估計 5000 次。組合信度之門檻值為 0.7 (Hair 等人<sup>[76]</sup>)，本研究之組合信度 (CR) 皆大於 0.9；Koufteros<sup>[77]</sup> 指出 AVE 為組合信度之輔助性指標，建議之門檻值為 0.5，本研究之 AVE 值皆大於 0.6，故本研究具收斂效度。Hair 等人<sup>[78]</sup> 建議如果對角線 AVE 的開根號值大於其他兩兩構面之平方相關值，則便可稱該潛在構面具有區別效度，故本研究各構面之值皆大於垂直與水平的相關係數值，顯示各構面是以不同之構念組成，本研究具有區別效度 (如表 5)。

表 5 區別與收斂效度

構面	CR	AVE	1	2	3	4
1.服務接觸(SE)	0.941	0.760	<b>0.872</b>			
2.人員關係品質(PRQ)	0.926	0.758	0.844	<b>0.871</b>		
3.企業關係品質(CRQ)	0.934	0.740	0.771	0.799	<b>0.860</b>	
4.顧客忠誠度(CL)	0.913	0.778	0.596	0.651	0.731	<b>0.882</b>

### 4.3 路徑係數分析

本研究以偏最小平方法路徑模式 (Partial least squares path modeling, PLS-PM) 驗證各構面之關聯，其結果如圖 2 所示。總體模型配適度可見表 6，本研究模型之 SRMR=0.056，



註解：\* p < 0.05; \*\* p < 0.01; \*\*\* p < 0.001

圖 2 結構方程模式驗證結果

根據 Hu and Bentler<sup>[79]</sup> 表示 SRMR 值低於 0.08 即算是模式配適度佳；NFI=0.864，Hair 等人<sup>[76]</sup> 主張由於 NFI 在樣本數小的時候會被低估，因此以 0.8 當作標準；RMS\_theta=0.189，值愈接近 0 則表明外部模型誤差項之間的相關性非常小（接近零），具良好模型適配度；卡方值為 340.967。總體數值顯示本研究之模型具良好配適度。

第二章提出之研究假設共有 H1~H4 四個，驗證結果彙整如表 6 所示，全數假設獲得支持成立，結果分別以下列四點簡述之：

1. H1：服務接觸對人員關係品質有正向顯著影響。

「服務接觸」與「人員關係品質」之間的關係，可由圖 2 得知，其路徑係數=0.844 ( $t=35.316 > 1.96$ ) 達顯著水準 ( $p$  值 $<0.001$ )，表示業務人員與託運人的服務接觸得分越高，雙方之間的關係品質越高，其  $R^2=0.712$ ，高達 71.2%解釋能力，其解釋效果值  $f^2=2.478$ ，屬較大效果解釋力 (Cohen<sup>[80]</sup>)，因此假設 H1：服務接觸對人員關係品質有顯著正向影響獲得支持。

2. H2：人員關係品質對企業關係品質有正向顯著影響。

「人員關係品質」對「企業關係品質」之路徑係數=0.516 ( $t=5.054 > 1.96$ )，達顯著水準 ( $p$  值 $<0.001$ )，表示人員關係品質越高時，企業的關係品質亦會提升，與文獻中提出之觀點相符，其  $R^2=0.671$ ，高達 67.1%解釋能力，其解釋效果值  $f^2=0.232$ ，屬中等效果解釋力，故假設 H2：人員關係品質對企業關係品質有顯著正向影響獲得支持。

3. H3：人員關係品質對顧客忠誠度有正向顯著影響。

「人員關係品質」與「顧客忠誠度」之間的關係，根據本研究模式路徑係數=0.185 ( $t=1.999 > 1.96$ ) 達顯著水準 ( $p$  值=0.046 $<0.05$ )，表示人員關係品質愈高時，顧客忠誠度也會愈高，其解釋效果值  $f^2=0.027$ ，屬較小效果解釋力，因此本研究假設 H3：人員關係品質對顧客忠誠度有顯著正向影響獲得支持。

表 6 研究假設驗證結果

假設	路徑	St. Coefficients	t-value	results	$f^2$	模型配適度
H1	服務接觸→人員關係品質	0.844	35.316***	成立	2.478	SRMR=0.056 NFI=0.864 RMS_theta=0.189 Chi_square=340.967
H2	人員關係品質→企業關係品質	0.516	5.054***	成立	0.232	
H3	人員關係品質→顧客忠誠度	0.185	1.999*	成立	0.027	
H4	企業關係品質→顧客忠誠度	0.583	6.235***	成立	0.271	

註解：\*  $p < 0.05$ ；\*\*  $p < 0.01$ ；\*\*\*  $p < 0.001$



4. H4：企業關係品質對顧客忠誠度有正向顯著影響。

「企業關係品質」與「顧客忠誠度」之間的關係，本研究模式顯示其路徑係數=0.583 ( $t=6.235>1.96$ ) 達顯著水準 ( $p$  值=0.000<0.001)，表示企業關係品質愈高，顧客忠誠度也會愈高，其解釋效果值  $f^2=0.271$ ，屬中效果解釋力，故假設 H4：企業關係品質對顧客忠誠度有顯著正向影響獲得支持。結合人員關係品質與企業關係品質對顧客忠誠度的影響總效果，其  $R^2=0.546$ ，高達 54.6%解釋能力，顯示本模型解釋能力足夠。

4.4 直接效果、間接效果、總效果

本研究四研究假設分別探討四個構面之因果關係，藉由各構面之間直接效果、間接效果及總效果探討各構面的交互影響，如表 7 所示。本研究驗證海運承攬運送業者與託運人間的服務接觸、人員關係品質及企業關係品質，與顧客忠誠度之間相互關係的概念性架構，另一重點比較人員關係品質與企業關係品質對顧客忠誠度的影響程度。分別說明如下：

表 7 標準化直接效果、間接效果、總效果

影響路徑	標準化直接效果	標準化間接效果	標準化總效果
服務接觸→人員關係品質	0.844***	-	0.844
服務接觸→人員關係品質→企業關係品質	-	0.435***	0.435
服務接觸→人員關係品質→顧客忠誠度	-	0.156*	0.410
服務接觸→人員關係品質→企業關係品質→顧客忠誠度		0.254***	
人員關係品質→企業關係品質	0.516***	-	0.516
人員關係品質→顧客忠誠度	0.185*		0.486
人員關係品質→企業關係品質→顧客忠誠度	-	0.301***	
企業關係品質→顧客忠誠度	0.583***	-	0.583

註解：\*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*\*\*  $p < 0.001$

1. 服務接觸、人員關係品質、顧客忠誠度之關係

如圖 3 表示服務接觸對人員關係品質具有相當高的直接效果 (0.844\*\*\*)，顯示託運人

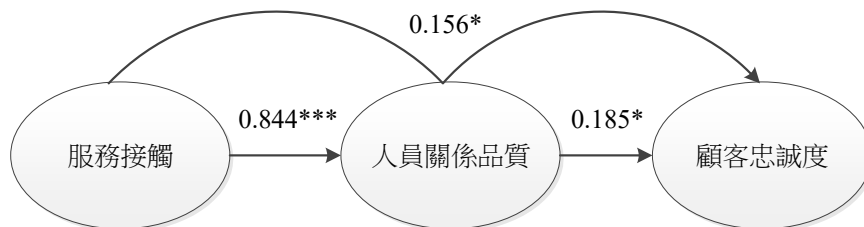


圖 3 服務接觸、人員關係品質、顧客忠誠度之關係

與海運承攬運送業務人員間接觸後，對於人員關係品質具有相當大的助益，且雙方所建立之關係品質會進而影響顧客忠誠度 (0.185\*)，服務接觸透過人員關係品質會間接影響顧客忠誠度。

## 2. 服務接觸、人員關係品質、企業關係品質之關係

實務上海運承攬運送業與託運人之間的交易模式仍由雙方人員接觸為主，以人員關係品質作為中介變數，亦能對企業關係品質產生相當的間接效果 (0.435\*\*\*)，另外人員關係品質對企業關係品質的直接效果也相當顯著 (0.516\*\*\*)(如圖 4)，因此可推論託運人與業務人員互動接觸後所建立之人員關係品質必須加強維持，因為人員關係品質是服務接觸與企業關係品質的重要中介變數。

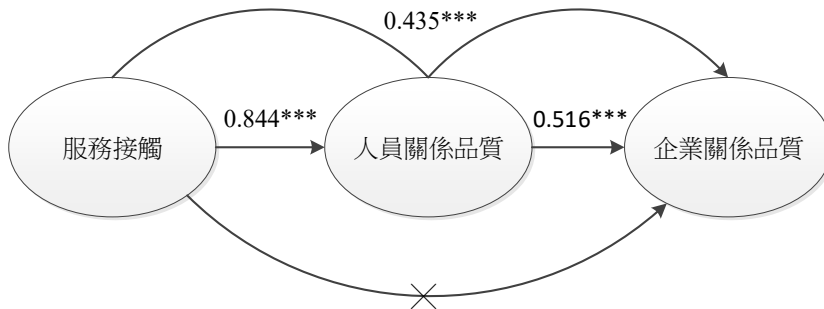


圖 4 服務接觸、人員關係品質、企業關係品質之關係

## 3. 人員關係品質、企業關係品質、顧客忠誠度之關係

企業關係品質 (0.583\*\*\*) 相較人員關係品質 (0.185\*) 對顧客忠誠度有較強的直接效果。同時人員關係品質也可透過企業關係品質之中介效果影響顧客忠誠度 (如圖 5)。以此結果可推斷，業務人員與託運人之間建立的關係品質效果不得小覷，人員關係品質顯著正向影響忠誠度 (0.156\*)。因為人員關係品質是專屬於託運人與業務人員之間，等同顧客滿意於某特定業務人員，信任並承諾與這位業務人員維持良好關係。因此，若業務人員轉職到另一家海運承攬運送業，託運人基於對其忠誠，可能也會跟著轉換到別家海運承攬運送業。而人員關係品質對企業關係品質也呈現顯著重要的影響 (0.516\*\*\*)。但從效果解釋力觀察，託運人與業務人員所建立的人員關係品質對顧客忠誠度影響力相較於企業關係品質的影響力相對薄弱 (解釋效果值  $f^2=0.027$ ，屬較小效果解釋力)，而企業關係品質對忠誠度產生影響力 (解釋效果值  $f^2=0.271$ ，屬中效果解釋力) 則較強大。說明了託運人會隨業務人員跳槽或轉換與其他海運承攬運送業合作的機會並非很高。因此最佳路徑應為透過人員之間的服务接觸提升雙方人員關係品質，進而影響企業的關係品質，便能對提升顧客忠誠度產生影響 (0.254\*\*\*) (如圖 6)。

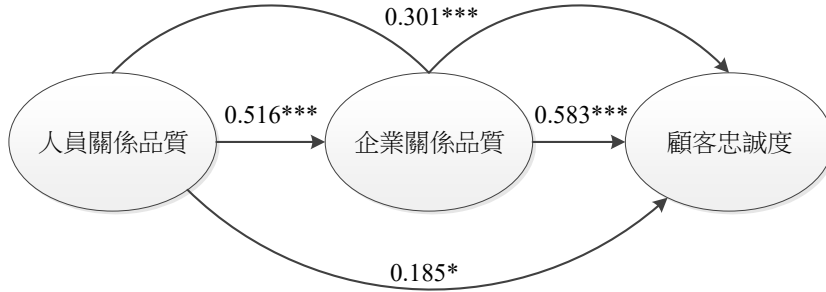


圖 5 人員關係品質、企業關係品質、顧客忠誠度

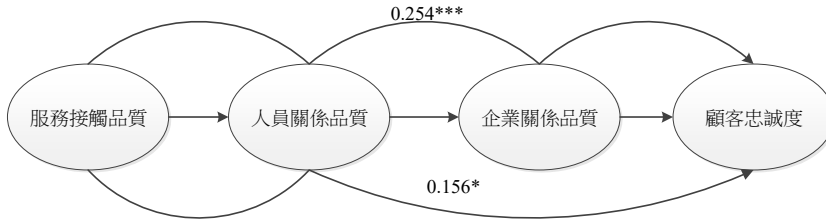


圖 6 服務接觸、人員關係品質、企業關係品質、顧客忠誠度之關係

## 五、結 論

### 5.1 結論

本研究採關係行銷之觀點，探討海運承攬運送業之服務接觸對於人員關係品質、企業關係品質以及顧客忠誠度之影響。以期提供海運承攬運送業維持或提高顧客忠誠度之參考。本研究資料分析後得到之結論如下：

#### 1. 海運承攬運送業業務人員之「專業能力與顧客知識」在服務接觸扮演重要角色

在服務接觸過程當中，託運人重視業務人員是否能夠瞭解其需求，並以專業能力、知識與技能回應之，例如如今 COVID-19 之下，海運承攬運送業業務人員能夠為託運人尋得艙位，及時完成進出口貨物流，將對顧客忠誠度產生重大影響。

#### 2. 人員關係品質會強化企業關係品質

本研究模型得知，人員關係品質會發展強化企業關係品質，更進一步影響託運人的顧客忠誠度。人員關係品質中，顧客重視業務員「信守其承諾」與「值得信賴」，因此海運承攬運送業者除重視業務員的業務專業能力外，也應盡量在挑選業務人員時，以人格特質中值得信任類型當作選才重要考量之一。

#### 3. 企業關係品質對顧客忠誠度的直接效果大於人員關係品質

推究其可能原因，人員關係品質雖正向影響顧客忠誠度，但長期關係的顧客忠誠，還是依靠企業與企業間的關係。業務人員在外雖代表公司，與顧客接洽的過程中所產生之關係雖能為雙方企業建立良好關係品質，惟海運承攬運送業的人員流動率極高，這不利於關係品質的穩定。因此業務人員轉換公司，託運人跟著轉換的可能性就不高。顯示企業間所建立的關係品質比較穩定與持久，因為長久合作，已習慣該公司的操作模式以及企業所提供之服務與價格，即使託運人與業務人員存在人員關係品質，此人員關係品質是鑲嵌在企業關係品質之下，因此業務人員離開公司，人員關係品質是無法帶走的。人員關係品質是可以增強企業關係品質，兩者必須同時存在且互相強化，對顧客忠誠度才是最佳的狀態。企業層次的關係品質才是能持久對顧客忠誠度產生影響，此與 Rauyruen and Miller<sup>[47]</sup> 研究澳洲陸上運輸業發現人員關係品質相較企業關係品質影響顧客忠誠度較低的結果一致。

延續上述人員關係品質，目前託運人與海運承攬運送業者的合作關係仍大量依賴人際接觸(線上溝通或是電話)磋商而成。因此經由服務接觸，形成人員關係品質對顧客忠誠度之影響雖較小，但透過增強企業關係品質後對顧客忠誠度則有顯著正向的影響。因此業務人員離職對原承攬業者造成之損失亦不可輕忽。因此對海運承攬運送業者而言，選才、教育與訓練、福利薪資等各種人力資源管理策略，應配合提升人員關係品質與企業關係品質。

綜上述實證結果，建議海運承攬運送業者除了投資員工的硬實力專業知識，也該加強其軟性的禮儀、服務態度與行為。畢竟企業關係品質前因之一是人員關係品質，而人員關係品質又受到服務接觸所影響，所以對員工的禮儀與專業能力與顧客知識的培養就成了企業追求高顧客忠誠度的起點。此外，在數位化浪潮襲來的衝擊下，託運人對於海運承攬運送業的服務採購仍然沒有擺脫電話和電子郵件。雖然學術界和產業專家在過去一、二十年裡，持續預測互聯網與物流網的興起會破壞海運承攬運送業業務人員的角色，但在國際海運承攬運送業裡幾乎找不到證據證明這項事實(Sullivan 等人<sup>[81]</sup>)。值得注意的是，國內外航商已經紛紛加入數位化貨櫃航運聯盟(Digital Container Shipping Alliance, 簡稱DCSA)等區塊鏈進行數位化轉型。因此為超前部屬，海運承攬運送業應重新定位業務人員的服務價值主張。越來越多利用新科技進行創新商業模式，例如2013年成立的Flexport，總部矽谷，其在舊金山、紐約、阿姆斯特丹、香港及深圳均設有辦公室。Flexport提供的是「以人為本的國際貨運承攬整合服務」，透過科技與通訊即時追蹤、管理貨運運輸活動，協助顧客分析國際航線、運輸價格、倉儲成本、訂單履行、以及進出口報關等資料。並利用大數據來分析貨物處理，物聯網即時追蹤貨物流向，為顧客節省物流作業流程、降低交易成本；亦透過電子化流程來減少人工錯誤，以大幅提升效率。因此海運承攬運送業管理者必須重組和提升技能，因為去中介化的風險和威脅從未如此高過。數位化轉型趨勢不可逆。但是人與人的接觸與關係品質的培養在科技的衝擊下，跟如何調整，是海運承攬運送業值得思考的方向。

## 5.2 建議

根據本研究之結論，提出以下實務與學術上建議，以供海運承攬運送業者與研究者參考：

### 1. 提升業務人員能力與素質，讓關鍵接觸瞬間成為企業提升競爭力的重點

服務接觸對於人員關係品質有相當大的影響力，而影響服務接觸的因素包含相互揭露、禮儀以及專業能力與顧客知識。此三個構面分別對服務接觸有不同強度的關聯，建議在訓練業務人員時，從關聯性較強的部份著手。在面對面接觸的開始，業務人員的穿著、約定時間是否準時以及溝通的能力是基本禮儀的要求；相互揭露的部分則是必須要能夠引導顧客透露自己的想法以及過去的經驗，以判斷顧客的習慣，進一步對其需求，以自身專業能力回應之。例如進出口人員可能對目前航線、艙位訊息或市場行情無法掌握，此時若業務人員能展現核心專業能力，具體提供其所需資訊，甚至在顧客無法預料的情況中給予協助，除可提升服務的滿意度外，勢必能夠使提升雙方的人員與企業關係品質。

### 2. 提升企業服務的一致性與穩定性，有助於關係品質強化

關係品質著重在滿意度、信任與承諾，尤其現在疫情期間，櫃位缺乏的情況下，若業務人員與企業能加強服務的一致性與穩定性，確保船期準時、艙位與貨櫃種類的可獲得性，則能贏得信任並增強託運人與業務人員與企業的關係品質。

### 3. 降低高離職率，用盡人員關係品質的好處

本研究在海運承攬運送業與託運人間的關係中，業務人員關係品質依然佔有很大的影響因素，除了對企業關係品質有增強效應，對於顧客忠誠度亦有直接效果。然海運承攬運送業人員流動率相對其他服務業偏高，為避免人員流動公司造成之負面影響，企業應該加強人力資源管理，徹底從選才、教育訓練、用人、晉升與安排退休進行改善，確保人員關係品質能被企業所善用。

### 4. 學術上貢獻

學術上也認知現今競爭不再是單一廠商間的競賽，而是供應鏈網路之間的競爭，因此供應鏈網路成員間保持長期穩定關係是供應鏈獲利的關鍵因素，意即，在海運供應鏈上，託運人對海運承攬運送業者的顧客忠誠度客顯得重要。惟以往研究多以顧客關係管理的技術性作法以求拴住顧客(如顧客忠誠度計畫即運用財務誘因而讓顧客回購)。惟海運承攬運送業是極度依賴人際互動的產業，要用不同的架構解析海運承攬運送業的營運哲學。另外關係品質也在近一、二十年來十分流行，但是多數研究聚焦在 B2C 消費者市場，因此本研究連結人際互動的服務接觸、關係品質，再鏈結其與顧客忠誠度的影響，提供海運承攬運送業較新穎與完整之概念架構。

## 5.3 後續研究建議

本研究雖力求嚴謹，但尚有許多待改善之處，囿於人力、時間及成本等研究限制，尚

有未能涵蓋之處，提供數點建議以供後續研究者作進一步深入探討：

1. 本研究調查的對象主要為經濟部公布的 500 家出進口績優廠商，大部分公司規模較大，會根據出貨量的多寡而選擇使用船公司或海運承攬運送業者的服務，建議後續研究可針對小型託運人作調查，並比較營運規模大小不同託運人對服務接觸認知上的差異。
2. 因貨物性質、價值的不同，不同產業的託運人對海運承攬運送業者服務接觸所注重的因素也可能會不同，建議針對不同產業，或以貨物類型作分類，比較在不同的情況下服務接觸的重要因素是否具差異性。
3. 本研究是以託運人的角度出發，研究雙方服務接觸及關係品質對顧客忠誠度之影響，建議可以業務人員的角度切入加以比較，以彌補雙方認知之落差。
4. 本研究採問卷調查之方式，並以結構方程模式建立概念性模型，建議未來可對相同對象作質性探討，並以模型對照而使本研究結果更具完整性及說服力。

## 參考文獻

1. 財政部統計資料庫營利事業家數，2021 年 11 月 28 日取自 <https://web02.mof.gov.tw/njswwww/WebMain.aspx?sys=100&funid=defjspf2>。
2. 曾柏興、石雯珍，「探討購買涉入、品牌權益、服務品質與顧客滿意度之關係—以 DHL 為例」，*航運季刊*，第 27 卷，第 4 期，民國 107 年，頁 1-29。
3. Hammory, M. and Black, K., “Is it Time to Rethink Loyalty Programs? Drive Market Share with New Strategies for Success”, Kpmg LP, 2017, <https://advisory.kpmg.us/articles/2017/is-it-time-to-rethink-your-loyalty-program.html> (accessed 11 July 2021).
4. Wollan, R., Davis, P., De Angelis, F. and Quiring, K., “Seeing Beyond the Loyalty Illusion: It’s Time You Invest More Wisely”, Accenture, 2017, available at: [www.accenture.com](http://www.accenture.com) (accessed 11 July 2021).
5. Olk, S., Lindenmeier, J., Tscheulin, D. K., and Zogaj, A., “Emotional Labor in a Non-Isolated Service Encounter - The Impact of Customer Observation on Perceived Authenticity and Perceived Fairness”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.58, 2021.(<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102316>)
6. Crosby, L. A., Evans, K. R., and Cowles, D., “Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective”, *Journal of marketing*, Vol.54, No.3, 1990, pp.68-81.
7. Qian, C., Seuring, S., and Wagner, R., “A Review of Inter-Firm Relationship Quality in Supply Chains”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.36, No.12, 2020, pp.2187-2200.
8. Jiang, Z., Shiu, E., Henneberg, S. and Naudé, P., “Relationship Quality in Business to Business Relationships –Reviewing the Current Kinds of Literature and Proposing A New Measurement Model”, *Psychology & Marketing*, Vol.33, No.4, 2016, pp.297-313.
9. Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., and Gutman, E. G., “A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter”, *Journal of Marketing*, Vol.49, No.1, 1985, pp.99-111.

10. 鄭錫聰，「服務接觸對企業形象與顧客忠誠度之影響-關係品質之中介效果」，*中華創新發展期刊*，第4卷，第1期，民國105年，頁24-38。
11. Bitner, M. J., "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings on Employee Responses", *Journal of Marketing*, Vol.54, No.2, 1990, pp.69-82.
12. Jayawardhena, C., Souchon, A. L., Farrell, A. M. and Glanville, K., "Outcomes of Service Encounter Quality in a Business-to-Business Context", *Industrial Marketing Management*, Vol.36, No.5, 2007, pp.575-588.
13. Svingstedt, A., "The Practice of Service Encounters in a District Court, a Home for The Elderly, and a Hotel", *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol.13, No.1, 2013, PP.78-81.
14. Jammernegg, W. and Kischka, P., "Procution, Manufacturing and Logisitics: Dynamic Cutomer-Oriented Improvement of Supply Networks", *European Journal of Operational Research*, Vol.167, No.2, 2005, pp. 413-426.
15. Keiningham, T., Gupta, S., Aksoy, L., & Buoye, A., "The High Price of Customer Satisfaction", *MIT Sloan Management Review*, Vol.55, No.3, 2014, pp.37-46.
16. Mertens, W., Recker, J., Kummer, T. F., Kohlborn, T., and Viaene, S., "Constructive Deviance as a Driver for Performance in Retail", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.30, 2016, pp.193-203.
17. Fonia, B. R. and Srivastava, D., "Service Quality Assurance and Customer Satisfaction", *Journal of Business Management and Quality Assurance*, Vol.1, No.1, 2017, pp.19-24.
18. Collier, J. E., Barnes, D. C., Abney, A. K., and Pelletier, M. J., "Idiosyncratic Service Experiences: When Customers Desire the Extraordinary in a Service Encounter", *Journal of Business Research*, Vol.84, 2018, pp.150-161.
19. Vinh, V, Thai., "Service Quality in Maritime Transport: Conceptual Model and Empirical Evidence", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol.20, No.4, 2008, pp.493-518.
20. Zeithaml, V. A., and Bitner, M. J., *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, McGraw-Hill, New York, 2003.
21. Budianto, A., "Customer Loyalty: Quality of Service", *Journal of Management Review*, Vol.3, No.1, 2019, pp.299-305.
22. Liljander, V., and Mattsson, J., "Impact of Customer Preconsumption Mood on the Evaluation of Employee Behavior in Service Encounters", *Psychology and Marketing*, Vol.19, Iss.10, 2002, pp.837-860.
23. de Waal, A. and van der Heijden, B., "Increasing Customer Loyalty and Customer Intimacy by Improving the Behavior of Employees", *Journal of Strategy and Management*, Vol.9, No.4, 2016, pp.492-510.
24. Winsted, K. F., "Service Behaviors that Lead to Satisfied Customers", *European Journal of Marketing*, Vol.34, No.3/4, 2000, pp.399-417.
25. Paulin, M., Ferguson, R.J. and Payaud, M. "Business Effectiveness and Professional Service Personnel Relational or Transactional Managers?", *European Journal of Marketing*, Vol.34, No.3/4, 2000, pp.453-472.

26. Chen, Y., and Fu, F. Q., "The Behavioral Consequences of Service Quality: An Empirical Study in the Chinese Retail Pharmacy Industry", *Health Marketing Quarterly*, Vol.32, No.1, 2015, pp.14-30.
27. Nikou, S., Selamat, H. B., Yusoff, R. C. M., and Khiabani, M. M., "Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty: A Comprehensive Literature Review (1993-2016)", *International Journal of Advanced Scientific and Technical Research*, Vol.6, No.6, 2016, pp.29-46.
28. Rod, M., Ashill, N. J., and Gibbs, T., "Customer Perceptions of Frontline Employee Service Delivery: A Study of Russian Bank Customer Satisfaction and Behavioral Intentions", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.30, 2016, pp.212-221.
29. Leonidou, C. N., Leonidou, L. C., Coudounaris, D. N., and Hultman, M., "Value Differences as Determinants of Importers' Perceptions of Exporters' Unethical Behavior: The Impact on Relationship Quality and Performance", *International Business Review*, Vol.22, No.1, 2013, pp.156-173.
30. Nyaga, G.N. and Whipple, J.M. , "Relationship Quality and Performance Outcomes: Achieving a Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Business Logistics*, Vol.32, No.4, 2011, pp.345-360.
31. Tan, Y.C. and Ndubisi, N.O., "Evaluating Supply Chain Relationship Quality, Organizational Resources, Technological Innovation and Enterprise Performance in the Palm Oil Processing Sector in Asia", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.29, No.6, 2014, pp.487-498.
32. Zacharia, Z.G., Nix, N.W., and Lusch, R.F., "An Analysis of Supply Chain Collaborations and Their Effect on Performance Outcomes", *Journal of Business Logistics*, Vol.30, No.2, 2009, pp.101-123.
33. Samudro, A., Sumarwan, U., Yusuf, E. Z., and Simanjuntak, M., "Perceived Quality and Relationship Quality as Antecedents and Predictors of Loyalty in the Chemical Industry: A Literature Review", *European Scientific Journal*, Vol.14, No.28, 2018, pp.173-192.
34. Osobajo, O. A., and Moore, D., "Methodological Choices in Relationship Quality (RQ) Research 1987 to 2015: A Systematic Literature Review", *Journal of Relationship Marketing*, Vol.16, No.1, 2017, pp.40-81.
35. Weitz, B. A., and Bradford, K. D., "Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27, No.2, 1999, pp.241-254.
36. Zeithaml, V. A., Berry, L. L., and Parasuraman, A., "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, Vol.60, No.2, 1996, pp.31-46.
37. Morgan, Robert M., and Hunt, Shelby D., "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.58, No.3, 1994, pp.20-38.
38. Skarmeas, D., and Robson, M. J., "Determinants of Relationship Quality in Importer-Exporter Relationships", *British Journal of Management*, Vol.19, No.2, 2008, pp.171-184.
39. Athanasopoulou, P., "Relationship quality: A Critical Literature Review and Research Agenda", *European Journal of Marketing*, Vol. 43, No.5/6, 2009, pp.583-610.
40. Kim, W. G. and Cha, Y., "Antecedents and Consequences of Relationship Quality in Hotel



- Industry”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.21, No.4, pp.321-338.
41. Shang, K. C., and Lu, C. S., “Customer Relationship Management and Firm Performance: An Empirical Study of Freight Forwarder Services”, *Journal of Marine Science and Technology*, Vol. 20, No.1, 2012, pp.64-72.
  42. Lagace, R. R., Dahlstrom, R. and Gassenheimer, J. B., “The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.11, No.4, 1991, pp.39-47.
  43. 姚惠忠、施松村、謝芳妤，「關係品質在公關策略對客戶忠誠度之影響的中介效果探討—以公關公司人員經營客戶為例」，*傳播管理學刊*，第9卷，第3期，民國107年，頁49-76。
  44. Nyaga, G.N., Whipple, J.M. and Lynch, D.F., “Examining Supply Chain Relationships: Do Buyer and Supplier Perspectives on Collaborative Relationships Differ?”, *Journal of Operations Management*, Vol.28 No.2, 2010, pp.101-114.
  45. Alejandro, T.B., Souza, D.V., Boles, J.S., Ribeiro, Á.H.P. and Monteiro, P.R.R., “The Outcome of Company and Account Manager Relationship Quality on Loyalty, Relationship Value and Performance”, *Industrial Marketing Management*, Vol.40, No.1, 2011, pp.36-43.
  46. Holtgrave, M., Nienaber, A.-M., and Ferreira, C., “Untangling the Trust–Control Nexus in International Buyer–Supplier Exchange Relationships: An Investigation of the Changing World Regarding Relationship Length”, *European Management Journal*, Vol.35, No.4, 2017, pp.523-537.
  47. Rauyruen, P., and Miller, K.E., “Relationship Quality as a Predictor of B2B Customer Loyalty”, *Journal of business research*, Vol.60, No.1, 2007, pp.21-31.
  48. Čater, T., and Čater, B., “Product and Relationship Quality Influence on Customer Commitment and Loyalty in B2B Manufacturing Relationships”, *Industrial Marketing Management*, Vol.39, No.8, 2010, pp.1321-1333.
  49. Palmatier, R. W., Scheer, L. K., Houston, M. B., Evans, K. R., and Gopalakrishna, S., “Use of Relationship Marketing Programs in Building Customer–Salesperson and Customer–Firm Relationships: Differential Influences on Financial Outcomes”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol.24, No.3, 2007, pp.210-223.
  50. Kwiatek, P., Morgan, Z., and Thanasi-Boçe, M., “The Role of Relationship Quality and Loyalty Programs in Building Customer Loyalty”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.35, No.11, 2020, pp.1645-1657.
  51. Oliver, R. L., Rust, R. T., and Varki, S., “Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insight”, *Journal of Retailing*, Vol.73, No.3, 1997, pp.311-336.
  52. Watson IV, G.F., Beck, J.T., Henderson, C.M. and Palmatier, R.W., “Building, Measuring, and Profiting from Customer Loyalty”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.43 No.6, 2015, pp.790-825.
  53. Chaudhuri, M., Vorhees, C.M. and Beck, J.M., “The Effects of Loyalty Program Introduction and Design on Short and Long-term Sales and Gross Profits”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.47, No.4, 2019, pp.640-658.
  54. Andrzejewski, S. A., and Mooney, E. C., “Service with a Smile: Does the Type of Smile

- Matter?”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.29, 2016, pp. 135-141.
55. Larivière, B., Bowen, D., Andreassen, T. W., Kunz, W., Sirianni, N. J., Voss, C., Wunderlich, N. V., and De Keyser, A., “Service Encounter 2.0”: An Investigation into the Roles of Technology, Employees and Customers”, *Journal of Business Research*, Vol.79, 2017, pp.238-246.
  56. Ghantous, N., “Re-Examining Encounter Intensity's Conceptualisation, Measurement and Role”, *The Service Industries Journal*, Vol.35, No.5, 2015, pp.237-254.
  57. Willems, Y. E., Finkenauer, C., and Kerkhof, P., “The Role of Disclosure in Relationships”, *Current Opinion in Psychology*, Vol.31, 2020, pp.33-37.
  58. Vazifehdust, H., and Ahmadvand, S., “The Impact of Relationship Improvement of Customer Relations Manager on Shaping Trust in Key Customers in the Context of Comprehensive Banking”, *International Journal of Scientific Management and Development*, Vol.5, No.3, 2017, pp.109-115.
  59. Huang, R. T., Sun, H. S., Hsiao, C. H., and Wang, C. W., “Minimizing Counterproductive Work Behaviors: The Roles of Self-determined Motivation and Perceived Job Security in Organizational Change”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.30, No.1, 2017, pp.15-26.
  60. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L., “Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, *Journal of retailing*, Vol.64, No.1, 1988, pp.12-40.
  61. Lee, H. E., “Does a Server's Attentiveness Matter? Understanding Intercultural Service Encounters in Restaurants”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.50,2015, pp.134-144.
  62. Coulter, K. S., and Coulter, R. A., “Determinants of Trust in a Service Provider: The Moderating Role of Length of Relationship”, *Journal of Services Marketing*, Vol.16, No.1, 2002, pp.35-50.
  63. Verleye, K., “The Co-Creation Experience from The Customer Perspective: Its Measurement and Determinants”, *Journal of Service Management*, Vol.26, No.2, 2015, pp.321-342.
  64. Connelly, B. L., Crook, T. R., Combs, J. G., Ketchen, D. J., and Aguinis, H., “Competence- and Integrity-Based Trust in Interorganizational Relationships: Which Matters More?” *Journal of Management*, Vol.44, No.3, 2015, pp.919-945.
  65. Nora, L., “Trust, Commitment, and Customer Knowledge: Clarifying Relational Commitments and Linking Them to Repurchasing Intentions”, *Management Decision*, Vol.57, No.11, 2019, pp.3134-3158.
  66. Narayandas, D., and Rangan. V.K., “Building and Sustaining Buyer-seller Relationships in Mature Industrial Markets”, *Journal of Marketing*, Vol.68, No.3, 2004, pp.63-77.
  67. Foster, Brian D., and John W. Cadogan., “Relationship Selling and Customer Loyalty: An Empirical Investigation”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.18, No.4, 2000, pp.185-199.
  68. Joseph, M. S., and Unnikrishnan, A., “Relationship Bonding Strategies and Customer Attention: A Study in Business To Business Context”, *IOSR Journal of Business and*

- Management*, 2016, pp.38-44.
69. Lo, A. S., Im, H. H., Chen, Y., and Qu, H., “Building Brand Relationship Quality among Hotel Loyalty Program Members”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.29, No.1, 2017, pp.458-488
  70. De Ruyter, K., Moorman, L., and Lemmink, J., “Antecedents of Commitment and Trust in Customer–Supplier Relationships in High Technology Markets”, *Industrial Marketing Management*, Vol.30, No.3, 2001, pp.271-286.
  71. Shamdasani, P. N., and Balakrishnan. A.A., “Determinants of Relationship Quality and Loyalty in Personalized Services”, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.17, No.3, 2000, pp.399-422.
  72. Delgado-Ballester, E. and Munuera-Aleman. J.L., “Brand Trust in the Context of Consumer Loyalty”, *European Journal of marketing*, Vol.35, No.11/12, 2001, pp.1238-1258.
  73. 倪安順, 「港埠物流鏈顧客知覺價值、滿意度、信任、忠誠度關係研究」, *航運季刊*, 第 18 卷, 第 4 期, 民國 98 年, 頁 45-74。
  74. Doma, S. S. B. A., “Relationship Quality as a Predictor of B2B Customer Loyalty”, *Systemics, Cybernetics and Informatics*, Vol.11, No.1, 2013, pp.72-78.
  75. Eriksson, K., and Vaghult. A. L., “Customer Retention, Purchasing Behavior and Relationship Substance in Professional Services”, *Industrial Marketing Management*, Vol.29, No.4, 2000, pp.363-372.
  76. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., and Thiele, K. O., “Mirror, Mirror on the Wall: A Comparative Evaluation of Composite-based Structural Equation Modeling Methods”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.45, No.5, 2017, pp. 616-632.
  77. Koufteros, X.A., “Testing a Model of Pull Production: A Paradigm for Manufacturing Research Using Structural Equation Modeling,” *Journal of Operations Management*, Vol.17, No.4, 1999, pp.467-488.
  78. Hair, J.F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C., *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice-Hall: New Jersey, 1998.
  79. Hu, L., and Bentler, P. M., “Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives,” *Structural Equation Modeling :A Multidisciplinary Journal*, Vol.6, No.1, 1999, pp.1-55.
  80. Cohen, J., *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New York, 1988.
  81. Sullivan, M., Wong, D., and Tang, Z., “The Evolution of Freight Forwarding Sales”, *The Digital Transformation of Logistics: Demystifying Impacts of the Fourth Industrial Revolution*, 2021, pp. 329-344.

