

陸軍服裝供售站實體店面服務品質滿意度之研究

作者/李欣育、呂宗翰

審者/朱艷芳、羅裕耀

提要

- 一、陸軍服裝供售站（以下稱陸軍服裝供售站）營運方式與民間服務業相似，惟營運迄今仍有許多與服務品質有關之反映事項，顯見其服務品質仍有精進空間；未來如何提升官兵至陸軍服裝供售站實體店面消費之意願與其存在是否符合實需，係本研究探究之重點。
- 二、本研究透過對陸軍官兵進行問卷調查，探討官兵對陸軍服裝供售站實體店面服務品質之感受與滿意程度，以提供相關業管單位策進方向。
- 三、經研究分析結果，歸納提出「運用資訊技術詳實調查，調整供售品項滿足實需」等五項建議事項，期能提升官兵對陸軍服裝供售站實體店面滿意度與展現其存在價值。

關鍵詞：滿意度、實體店面、服務品質、服裝供售站

圖片來源：設計者拍攝



壹、前言

一、研究背景

伴隨時代演變與科技發達，各行業對產品行銷方式也日新月異，然日益多元化的消費方式，伴隨而來的服務問題也逐漸增加，消費者關心的不僅是購物便利性與商品品質，也相對重視店家的服務態度。因此，各企業採用多樣管道蒐集顧客消費滿意度，由最初的紙本問卷、電話客服專線及信箱，直至近年高度發展的社群平台（如臉書及google評價）等，凸顯服務品質與顧客滿意度對企業行銷之重要性，而在激烈的市場競爭中，提高服務品質與顧客滿意度係企業維持市場地位和競爭優勢的關鍵。¹

反觀國軍針對服裝補給方式，向來由各地區補給庫採「定期、定項、定量」之服裝供補模式，實施官兵服裝撥發作業，然定期補給之品項往往無法滿足官兵實際需求。故國防部依104年「服裝興革作法」及參考「美軍營區販賣部」相關制度，²自105年起逐步推動國軍服裝供

售站委商營運；107年10月起試營運迄今，已有桃園龍岡福利站等16處實體店面及3處服務據點供官兵自主選購，並考量因戰訓任務不便前往服裝供售站之官兵，另提供網路及APP訂購，可選擇配送或自行至一千餘家全聯超市取貨之方式，以改善舊式定補模式對官兵服裝換補帶來之不便。

探究陸軍服裝供售站實體店面之運作方式，與民間服務業相仿，而服務業永續經營之主要目標，不外乎是提供顧客所需的服務以滿足其對產品的需求，因此，強化服務品質是提升企業競爭力的重要因素，亦為組織更加精進之管理原則，³由此可知，服務品質對企業經營之重要性。

二、研究動機

在現今多樣性購物方式的環境下，不論實體店面或線上購物，其經營價值往往取決於消費者對服務品質的滿意程度。因此，經營者需找出對消費者對服務不滿之處，進行改善與精進，以滿足消費者需求及永續經營。鑑此，過去探

1 Christian Homburg & Annette Giering(2001), "Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty—an empirical analysis." *Psychology & Marketing*, pp. 43-66.

2 〈國軍「服裝興革專案」推動案〉，《中華民國國防部—全球資訊網》，〈<https://rb.gy/899nei>〉（檢索日期：民國111年9月25日）。

3 徐木蘭，〈服務品質不能花拳繡腿〉，《天下雜誌》，第205期，民國101年6月。

討各項產業之服務品質滿意度，多運用「服務品質的觀念性模式」又稱為「PZB (Parasuraman, Zeithaml, Berry) 模式」，其採取五項缺口模式，並發展出 SERVQUAL 量表，將服務品質分為有形性 (tangibles)、可靠性 (reliability)、反應性 (responsiveness)、保證性 (assurance) 及同理性 (empathy) 等5個構面，以分析消費者對服務品質的認知落差。

本研究動機有二，一是因應國軍人力精簡，國軍服裝供補逐漸朝向委商方式進行，從而發展出國軍服裝供售站。為瞭解影響官兵對實體店面消費感受的關聯因素，使實體店面能發揮最大服務效益；二是國軍服裝供售站營運迄今，接獲許多與服務品質相關的負面評論及建議事項，因此，為滿足官兵服裝換補之需求，期能透過本研究對實體店面消費的官兵進行滿意度調查，分析精進與改善之建議方法，以提升服裝供售站實體店面的存在價值。

三、研究目的

綜合上述之研究背景與動機，將針對曾至陸軍服裝供售站實體店面消費經驗之官兵，進行服務品質及滿意度實施研究，研究目的分述如後：

(一) 運用文獻探討及問卷調查等方法，

探討官兵至陸軍服裝供售站實體店面消費後，針對各項服務構面影響其後續至陸軍服裝供售站實體店面消費意願之關聯因素，並以不同背景之官兵資料進行細部分析，以參考建立滿意度衡量標準。

(二) 藉由「PZB模式」與「IPA (Importance-Performance Analysis) 分析法」等理論，研析策進陸軍服裝供售站實體店面服務品質滿意程度的相關策略，並將研究結果回饋至相關承辦單位參考運用。

四、研究範圍及限制

(一) 研究範圍

1. 主要係探討陸軍服裝供售站營運迄今官兵之消費情形，為有效調查官兵對實體店面消費上之感受與滿意度，研究範圍以曾實際前往實體店面之官兵為主要受測對象。
2. 陸軍服裝供售站實體店面運作方式計有配合營區開設 (計大直服裝供售站等9處) 與配合全聯門市開設 (計有桃園2處) 等兩種模式，囿於每種消費模式對官兵的感受均有不同層面的影響，故將研究範圍統一設定為配合營區開設之實體店面，避免造成受測者對問卷答題產生認知差異。

(二) 研究限制

1. 本研究係以問卷進行資料彙整，問卷題項屬封閉式，故受測結果將因受測者之個人認知、階級、年資或至陸軍服裝供售站實體店面之次數等而有所影響，造成數據差異。
2. 本研究僅針對PZB模式缺口一至四實施問卷設計，並應用重要性之表現分析法來進行題項研析；另缺口五部分因需對受測者進行前往實體店面前、後之感受進行調查，囿於受訪者難以進行追蹤調查，不予探討。

貳、文獻探討

一、陸軍服裝供售站現況

(一) 服務對象

依照國軍官兵(含軍事院校學生)服役年資及性別的不同建立「額度分配清冊」，並提供得標廠商作為提領消費基準。任官(職)滿1年核配額度4,134點、任官(職)滿2年6,470點、任官(職)滿3年(含)以上9,860點(新臺幣1元=1點)。⁴除提供現役軍人以點數或現金購買之品項外，亦販賣市售之服裝商品，提供一般民眾選購。

(二) 供售品項

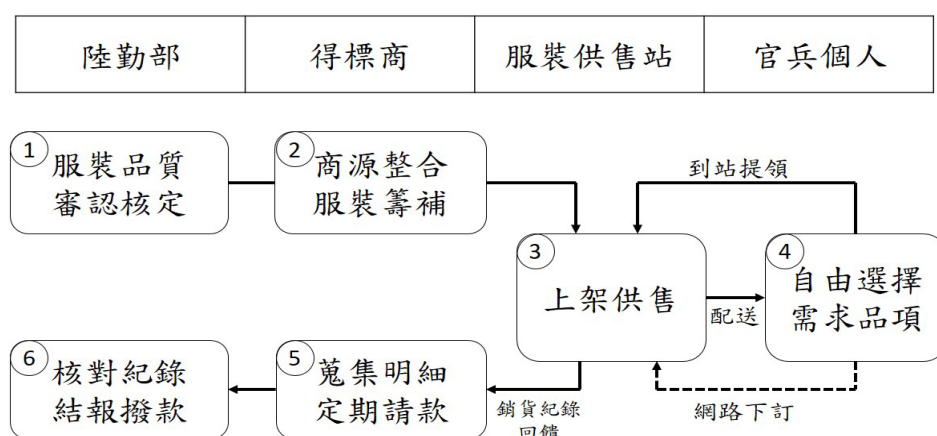
1. 公費品項：以「國軍服制條例」規範服裝品項為限，將產品規格區分為基本及優化兩種，前者即302廠契約品項，提供制式軍服、消耗性服裝、鞋類、運動服、服裝配件等五類，按現有服裝規格製作販售；後者則係在不變更樣式外觀下，由廠商進行材質及功能優化。
2. 自費品項：一般市售之服裝商品，不限品項、品牌及規格，並以優惠折扣提供選購。

(三) 供售方式

1. 實體店面供應：官兵個人前往服裝供售站實體賣場，現場挑選欲購買之品項，至收銀台告知或出示個人代碼，進行辨識身分及付款後提領。
2. 網路物流供應：官兵登入網路商店瀏覽商品項目，點選購買品項、確認付款與配送地點後，由物流公司於7個工作天內完成配送，若官兵未領取包裹紀錄達2次(含)以上，將暫停提供個人物流配送服務1個月，並限以實體店面購買(如圖一)。

綜合上述，相較於定期補給模式，服裝供售站的撥補模式，大幅減少受補

4 陸軍服裝補給管理作業手冊(國防部)，民國108年8月7日，附3-1。



圖一 服裝供售站流程圖

資料來源：陸軍服裝補給管理作業手冊

單位及補給單位「繁雜的系統人員資料建置、維護」、「大量的憑單製作、簽證列印」及「搬運補給品所需人員、車輛派遣」等相關作業。

故為滿足官兵因勤務、訓練及演訓任務產生的服裝換補需求，服裝供售站所提供之品項及服務品質成為近期補給作業之重點。此外，近年因網路購物崛起，實體店面逐漸式微，而國軍服裝供售站運作模式係以網路購物與實體店面並行，故服裝供售站實體店面是否有存續必要，亦值得探討。本研究將持續針對實體店面之服務品質進行探討，期能提升官兵對服裝供售服務之滿意度彰顯實體店面存在價值。

二、服務品質

所謂「服務」，簡言之即「幫助別人解決問題」，係一種執行的行為，而 Parasuraman、Zeithaml 與 Berry 等學者也提出，⁵ 服務之所以有別於一般有形商品，係因其具備無形性 (Intangibility)、不可分割性 (Inseparability)、異質性 (Heterogeneity) 及易消逝性 (Perishability) 等四大特性：

- (一) 無形性：服務係無形的商品，消費者無法在購買商品前看到、觸摸到或試用。
- (二) 不可分割性：服務與一般實體商品不同之處在於，一般商品消費為先生產再提供使用，而服務消費則係

5 Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988), "SERQUAL: A Multiple-Item scale for measuring consumer perceptions of service quality," *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 12-40.

生產的當下。

(三) 異質性：服務品質將因個人感受差異而有所不同，同樣的服務，可能會因時間、地點及服務人員的不同而有所差異；就因異質性具高度變易特性，使其成為服務品質中最不易量化的因素。

(四) 易消逝性：相較實體商品可儲存於庫房，並可預留後續銷售存量；無形的服務則是無法儲存，亦無法預判後續需求，在消費當下產生服務，而消費結束後服務即消失，故時間效用對服務而言相對重要。

關於「品質」的定義，各方學者抱持觀點各異，其中以美國品管學會(ASQC)、歐洲品管組織(EOQC)及日本工業標準調查會(JIS)所提出「產品或服務的整體特質和特性，影響其能否滿足消費者所提需求之能力」之觀點最具代表性。⁶ 而品質又區分為客觀與主觀兩種，前者係產品真實技術中可測量與證實之優良性或卓越性；後者則係消費者本身主觀意識感受對品質的認定而得的結果。此外，有關服務的所有歸屬權問

題，由於服務僅能讓消費者接近或利用，而不能被消費者完全地擁有，故服務並不具所有權，對企業而言則是有價值且獨特的資產。

綜合上述定義，Parasuraman、Zeithaml與Berry等學者提出「服務品質主要取決於消費者的認知，是消費者期望與實際評估的績效之間差異」的觀點，⁷ 若消費者所知覺的服務水準低於期望的服務水準，表示服務品質低；相反地，若其知覺的服務水準高於期望的服務水準，則表示服務品質高。故越符合消費者期待，服務品質越好。因此，本研究認為「服務品質」即為官兵對服裝供售服務的連續性評價過程，是一種無法從商品外表來判斷、有意識且無形的感覺。

三、服務品質的模式與構面

近年來研究服務品質最常使用且最具代表性的衡量方法，即由Parasuraman、Zeithaml與Berry等學者，於1985年所提出「服務品質的觀念性模式」又稱為「PZB模式」，其同時提出「服務品質缺口理論(Gap Theory)」，即5個服務缺口的「服務品質差距模式」。⁸ 此

6 翁崇雄，〈期望服務與服務績效影響服務品質評量之研究〉，《臺大管理論叢》，第9卷第1期，西元1998年12月，頁153-176。

7 Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L.(1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research," Journal of marketing, Vol. 49, No. 4, pp. 41-50.

8 同註7。

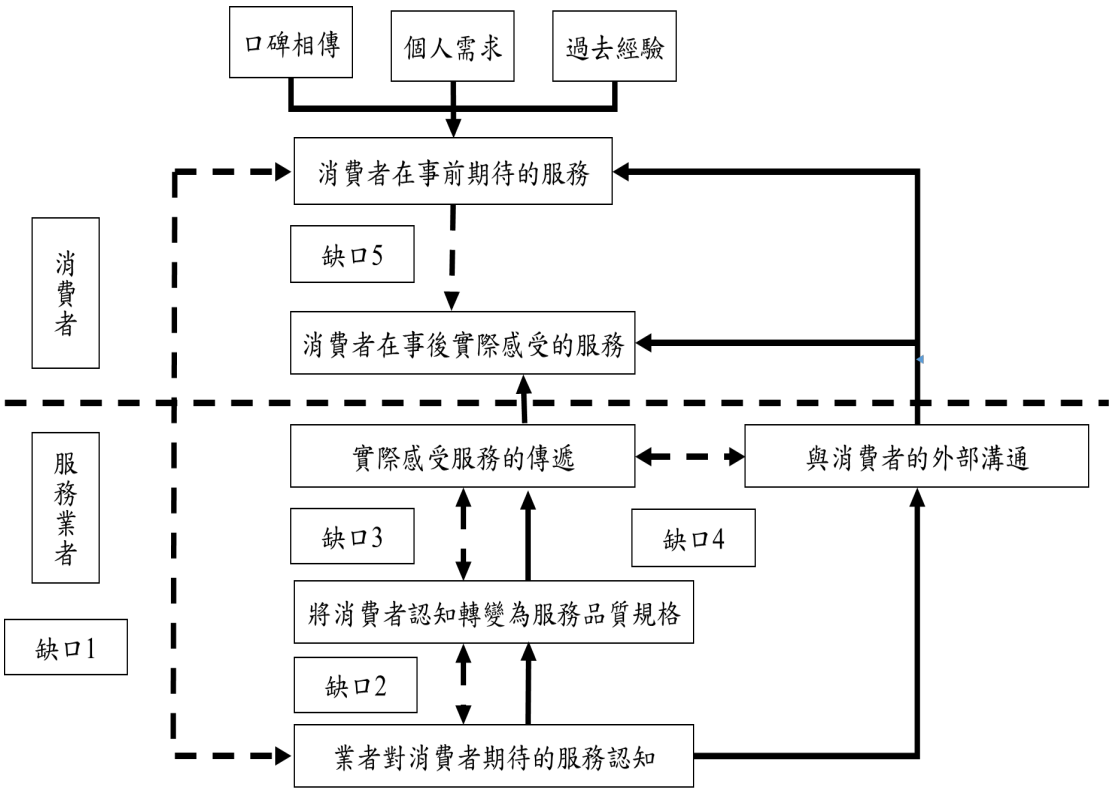
模式主要概念以消費者是服務品質的決定者，而消費者所認知的服務品質取決於缺口五的方向與規模，若企業想要完全滿足消費者需求，則需解決服務品質的5個缺口（如圖二）。⁹

（一）缺口一（Gap 1）：消費者期望與經營管理者之間的認知缺口，當企業不瞭解消費者的期待時，便無法提供讓消費者滿意的服務，故缺口來源為經營管理者。

源為經營管理者。

（二）缺口二（Gap 2）：經營管理者與服務規格之間的缺口，企業可能受限於資源與市場條件，可能無法達成標準化服務，而產生品質管理的缺口，故缺口來源為經營管理者。

（三）缺口三（Gap 3）：服務品質規格與服務傳達過程的缺口，當企業員工素質或訓練無法標準化或出現異



圖二 PZB服務品質模式

資料來源：本研究繪製

9 卓美慧、彭建文、王世燁，〈物業管理業服務缺口之研究〉，《物業管理學報》，第1卷第1期，西元2010年3月，頁25-33。

質化時，將影響消費者對服務品質的認知，故缺口來源為經營管理者。

(四) 缺口四 (Gap 4)：服務傳達與外部溝通的缺口，如過於誇大的廣告，造成消費者期望過高，使實際接受服務卻不如預期時，將降低消費者對服務品質的認知，故缺口來源為經營管理者。

(五) 缺口五 (Gap 5)：消費者期望與體驗後的服務缺口，係指消費者接受服務後所產生的知覺差距，僅此缺口大小係由消費者決定，故缺口來源為消費者。

因服務具無形性、不可分割性、異質性及易消逝性等四大特性，使服務品質之良窳相較實體產品更難衡量。故 Parasuraman、Zeithaml 與 Berry 等學者，於1985年提出服務品質十項構面，後於1988年與1991年以此為基礎，發展出目前多數研究服務品質所使用的「SERVQUAL」量表，其包含五項構面與其22個評量項目，¹⁰分述如下：

(一) 有形性 (Tangibles)：意指包含實體設施、工具、設備、員工儀態及服務人員說話的口氣與用語等。

(二) 可靠性 (Reliability)：可正確且可靠地提供承諾服務的能力。

(三) 反應性 (Responsiveness)：服務人員對提供服務的敏捷性與意願。

(四) 確實性 (Assurance)：服務人員具備執行服務所需之知識，並能得到消費者的信賴。

(五) 關懷性 (Empathy)：意指服務人員能給予消費者特別的關懷與關注。

綜合上述，本研究認為服務品質係涵蓋企業服務人員專業素養、硬體設備、軟體設備品質與規格是否具一致性，並能滿足消費者需求等要素所組成，亦認為服務缺口一至四均為消費者於實際體驗後而產生且與企業經營管理者有關。

利用「SERVQUAL」量表測量至陸軍服裝供售站實體店面消費後的官兵對服務缺口一至四之問題所在，並依量測結果研擬改善方案，進而提升陸軍服裝供售站實體店面的服務品質；而缺口五則是與消費者的期望與認知有關，須先行瞭解官兵於消費前的感受，此為較難測量與掌握的因素，亦不易研擬改善方案。因此本研究將針對服務缺口一至四與「SERVQUAL」量表之5個構面納入後續研討之重點。

10 丘宏昌、林能白，〈以需求理論為基礎建立服務品質分類〉，《管理學報》，第18卷第2期，西元2001年6月，頁231-253。

參、研究方法

一、研究架構與假說

本研究欲探討陸軍官兵至陸軍服裝供售站實體店面消費後，對其服務品質之滿意程度，並依「官兵背景統計變項」是否對重要及滿意度有顯著的差異（如圖三）。

本篇蒐整變項相關的文獻進行探討後，發展下列研究假說：

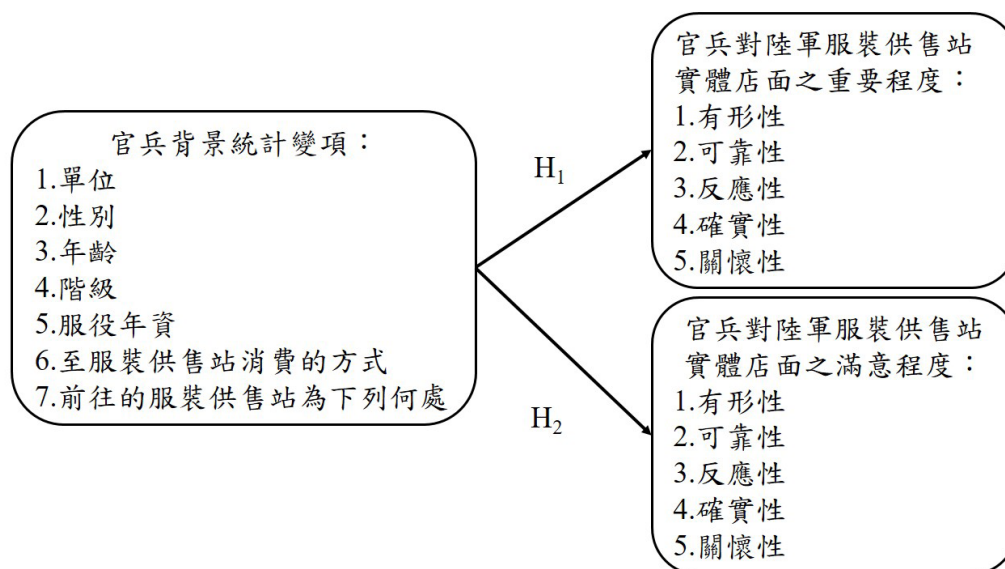
假說1：官兵背景統計變項對官兵對陸軍服裝供售站實體店面之重要程度有顯著差異。

假說2：官兵背景統計變項對官兵對陸軍服裝供售站實體店面之滿意程度有顯著差異。

二、問卷設計及資料分析方法

問卷設計區分為二部分，第一部分為陸軍服裝供售站實體店面整體性的服務品質重要及滿意程度調查；第二部分則為官兵背景統計。本研究參考「SERVQUAL」量表列舉修正19個題項，各題項均以Likert五點尺度實施量表測量（如表一）。

本研究採用SPSS 22統計套裝軟體，針對蒐整的問卷進行編碼及登錄、樣本資料彙整與分析，採用有效樣本進行「敘述性統計分析」、「信度分析」及「重要性—滿意程度分析法」以檢驗本研究變項之間假設的適配度；另運用IPA分析法，將消費者所認知的服務項目「重要性」（Y軸）與實際經歷後「績效」實質滿



圖三 研究架構圖

資料來源：本研究繪製

表一 服裝供售站實體店面服務品質問卷

區分	題項編號	題項內容
有形構面	Q1	服裝供售站結帳可使用現金及刷卡方式。
	Q2	服裝供售站櫃架擺設讓您容易找到商品。
	Q3	服裝供售站服務人員有乾淨制服與清爽外表。
	Q4	服裝供售站內可提供的商品種類繁多。
可靠構面	Q5	服務人員會盡力協助您在消費過程中所遇之問題。
	Q6	服務人員能一次性就把您提出的問題解決。
	Q7	服裝供售站能在答應您的時效內完成物流配送服務。
	Q8	服裝供售站具備完善的退（換）貨售後服務。
反應構面	Q9	服務人員會主動向您介紹商品。
	Q10	服務人員總是充滿熱誠。
	Q11	服務人員能及時在您需要幫助時提供服務。
	Q12	服務人員不會因忙碌而疏於回應您。
確實構面	Q13	服務人員能快速有效的完成結帳。
	Q14	服務人員在與您交談時能保持禮貌性。
	Q15	服務人員充分瞭解各項商品之資訊。
關懷構面	Q16	服務人員會針對您提供個別的服務。
	Q17	服務人員會親切的與您問候。
	Q18	服務人員會親切的詢問瞭解您的需求。
	Q19	至服裝供售站消費讓您感到愉快。

資料來源：本研究整理

意度（X軸）所建構的二維矩陣圖形，以其做為座標平面中心點後，再定義4個象限之內容，具體呈現研究中認知與期望的差異，以有效提升服務品質之滿意度（如圖四）。

肆、驗證分析與結果

一、問卷資料回收分析

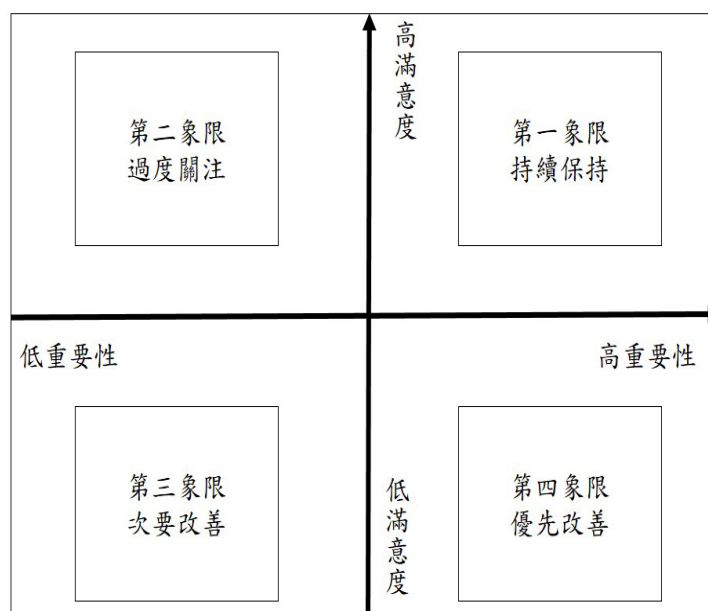
本研究以國軍官兵為施測對象，共

計發放150份，最後有效問卷為130份，有效問卷回收率為87%。回收問卷之樣本背景，區分單位、性別、年齡、階級、服役年資、消費方式及前往的服裝供售站等七項（如表二）。

二、信度及效度分析

本研究針對130份有效樣本中，服務品質題項的重要度與滿意度進行Cronbach’α值的信度分析。重要性之Cronbach’α值有形性構面為0.77、可靠

構面為0.86、反應構面為0.82、確實構面為0.88及關懷構面為0.89，Cronbach's α 值介於0.77至0.89之間；滿意度之Cronbach's α 值有形性構面為0.78、可靠構面為0.80、反應構面為0.86、確實構面為0.84及關懷構面為0.90，Cronbach's α 值介於0.78至0.90之間。不論是重要性或是滿意度的Cronbach's α 值均達到0.7以上，顯示本研究量表具相當程度的內部一致性（如表三）。



圖四 IPA分析矩陣圖

資料來源：本研究繪製

另效度測量模式分析係基於檢定模式中「收斂效度」及「鑑別效度」(discriminant validity)兩種重要的建構效度。而平均變異萃取量 (Average Variance Extracted, AVE) 則代表觀察變數能測得多少百分比潛在變數之值，不僅可用來評判信度，同時也代表收斂效度 (convergent validity)，學者 Fornell與Larcker (1981) 建議0.5為臨界標準，平均變異萃取量 (Average Variance Extracted, AVE) 值大於0.5表示具有良好的收斂效度。

三、官兵背景統計變項對陸軍服裝供售站實體店面服務品質重要性與滿意度的差異分析

本研究為探討官兵背景統計變項對

服務品質的重要性與滿意度是否有差異性，故在性別部分採「獨立樣本t檢定」，另單位、年齡、階級及服役年資則採「單一變異數分析」檢定，以驗證研究之假設。性別對各構面重要性P值介於0.06至0.38、對滿意度P值介於0.02至0.62無顯著；單位對各構面重要性P值介於0.03至0.71、對滿意度P值介於0.01至0.14；年齡對各構面重要性P值介於0.00至0.02、對滿意度P值介於0.00至0.03；階級對各構面重要性P值介於0.37至0.93、對滿意度P值介於0.15至0.79；服役年資對各構面重要性P值介於0.52至0.98、對滿意度P值介於0.54至0.99。

表二 樣本基本資料分析

變項	類別	樣本數	百分比(%)
單位	機關類型	23	17.7%
	學校類型	39	30%
	部隊類型	68	52.3%
性別	男性	78	60%
	女性	52	40%
年齡	20歲(含)以下	2	1.5%
	21至30歲	30	23.1%
	31至40歲	87	66.9%
	41至50歲	11	8.5%
	50歲(含)以上	0	0%
階級	士兵	13	10%
	士官	44	33.8%
	軍官	73	56.2%
服役年資	4年(含)以下	18	13.8%
	5年至10年(含)以下	25	19.2%
	11年至15年(含)以下	69	53.1%
	16年(含)以上	18	13.8%
消費的方式	公費	127	97.7%
	自費	3	2.3%
前往的服裝供售站	大直服裝供售站	30	23.1%
	龍岡服裝供售站	48	36.9%
	湖口服裝供售站	7	5.4%
	豐原服裝供售站	32	24.6%
	臺南服裝供售站	8	6.2%
	花蓮服裝供售站	3	2.3%
	澎湖服裝供售站	2	1.5%

資料來源：本研究整理

四、重要性—滿意度分析

- (一) 本研究針對陸軍服裝供售站實體店面服務品質重要性與滿意度調查之題項共計19題，各構面之重要性及滿意度經分析後，有形構面之重要性平均值介於3.98至4.45、滿意度平均值介於3.83至4.29；可靠構面之重要性平均值介於3.95至4.31、滿意度平均值介於3.79至4.21；反應構面之重要性平均值介於3.85至4.04、滿意度平均值介於3.49至3.96；確實構面之重要性平均值介於4.10至4.35、滿意度平均值介於4.01至4.32；關懷構面之重要性平均值介於3.67至4.05、滿意度平均值介於3.68至4.00；整體重要性之總平均值為4.04，滿意度之總平均值為3.97（如表四）。
- (二) 另本研究為凸顯官兵背景統計變項對官兵對陸軍服裝供售站實體店面之顯著影響，故先採用全樣本進行整體分析，將重要性與滿意度的個別總平均值設為（4.04,3.97）分隔線，以重要性為X軸，滿意度為Y軸，調製出IPA分析矩陣圖，以利後續進行個別分析時，結果可呈現明顯之差異

(如圖五)。

品質IPA分析矩陣圖」進行象限歸納後，發現落於「第一象限—繼

(三) 依「陸軍服裝供售站實體店面服務

表三 信度及效度分析表

構面名稱	重要性 Cronbach's α	平均變異萃取量 AVE	滿意度 Cronbach's α	平均變異萃取量 AVE
有形構面 (題1-題4)	0.77	0.50	0.78	0.50
可靠構面 (題5-題8)	0.86	0.51	0.80	0.50
反應構面 (題9-題12)	0.82	0.50	0.86	0.50
確實構面 (題13-題15)	0.88	0.50	0.84	0.50
關懷構面 (題16-題19)	0.89	0.57	0.90	0.60

資料來源：本研究整理

表四 陸軍服裝供售站實體店面服務品質重要性—滿意度分析表

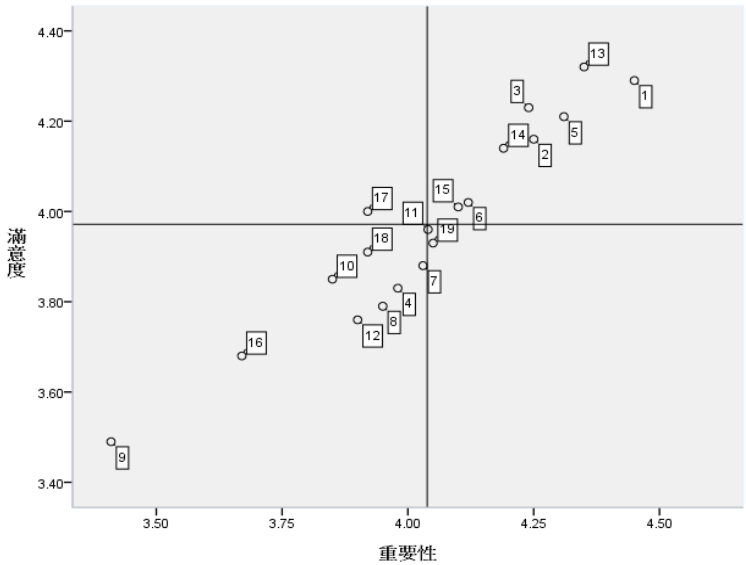
構面名稱	題目編號	平均值			
		重要性	與總平均值差距	滿意度	與總平均值差距
有形構面 (題1-題4)	Q1	4.45	0.41	4.29	0.32
	Q2	4.25	0.21	4.16	0.19
	Q3	4.24	0.20	4.23	0.26
	Q4	3.98	-0.06	3.83	-0.14
可靠構面 (題5-題8)	Q5	4.31	0.27	4.21	0.24
	Q6	4.12	0.08	4.02	0.05
	Q7	4.03	-0.01	3.88	-0.09
	Q8	3.95	-0.08	3.79	-0.18
反應構面 (題9-題12)	Q9	3.41	-0.63	3.49	-0.48
	Q10	3.85	-0.18	3.85	-0.12
	Q11	4.04	0.00	3.96	-0.01
	Q12	3.90	-0.14	3.76	-0.21
確實構面 (題13-題15)	Q13	4.35	0.31	4.32	0.34
	Q14	4.19	0.16	4.14	0.17
	Q15	4.10	0.06	4.01	0.04
關懷構面 (題16-題19)	Q16	3.67	-0.37	3.68	-0.29
	Q17	3.92	-0.12	4.00	0.03
	Q18	3.92	-0.12	3.91	-0.06
	Q19	4.05	0.01	3.93	-0.04
總平均值		4.04	0	3.97	0

資料來源：本研究整理

續保持區」計八項、
「第二象限－過度開發區」計一項、
「第三象限－次要改善區」計八項及
「第四象限－優先改善區」計二項（如表五）。

五、全背景樣本分析

本研究以背景樣本為分類項目，將座落各象限的題數進行歸納比較後，顯



圖五 陸軍服裝供售站實體店面服務品質IPA分析矩陣圖

資料來源：本研究繪製

表五 IPA各象限服務品質題項統計表

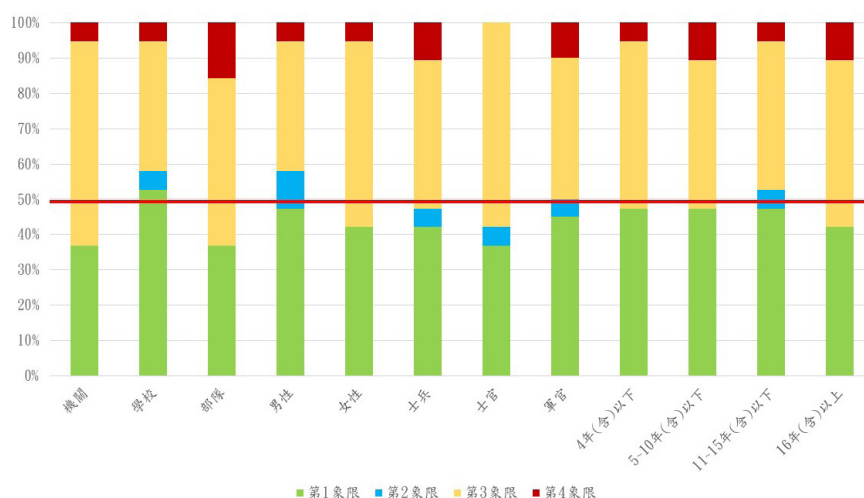
區分	題項編號	題項內容
第一象限（繼續保持）	Q1	服裝供售站結帳可使用現金及刷卡方式。
	Q2	服裝供售站櫃架擺設讓您容易找到商品。
	Q3	服裝供售站服務人員有乾淨制服與清爽外表。
	Q5	服務人員會盡力協助您在消費過程中所遇之問題。
	Q6	服務人員能一次性就把您提出的問題解決。
	Q13	服務人員能快速有效的完成結帳。
	Q14	服務人員在與您交談時能保持禮貌性。
	Q15	服務人員充分瞭解各項商品之資訊。
第二象限（過度開發）	Q17	服務人員會親切的與您問候。
第三象限（次要改善）	Q4	服裝供售站內可提供的商品種類繁多。
	Q7	服裝供售站能在答應您的時效內完成物流配送服務。
	Q8	服裝供售站具備完善的退（換）貨售後服務。
	Q9	服務人員會主動向您介紹商品。
	Q10	服務人員總是充滿熱誠。
	Q12	服務人員不會因忙碌而疏於回應您。
	Q16	服務人員會針對您提供個別的服務。
	Q18	服務人員會親切的詢問瞭解您的需求。
第四象限（優先改善）	Q11	服務人員能及時在您需要幫助時提供服務。
	Q19	至服裝供售站消費讓您感到愉快。

資料來源：本研究整理

示僅「學校」、「男性」及「11至15年(含)以下」等三項樣本背景，其「第一象限—繼續保持區」與「第二象限—過度開發區」認同度加總超過50%，相對「機關」、「部隊」、「女性」、「軍官」、「士官」、「士兵」、「4年(含)以下」、「5至10年(含)以下」及「16年(含)以上」等9個樣本背景，其於「第三象限—次要改善區」與「第四象限—優先改善區」的認同度加總超過50%，故推論大部分消費族群蒞臨陸軍服裝供售站實體店面後，認為其服務品質尚待精進。故應針對實體店面服務品質「不認同」程度較高的消費族群，研議具體行銷策略，以積極爭取服務對象之認同（如圖六）。

六、改善象限分析

（一）次要改善區分析



圖六 全樣本分析圖

資料來源：本研究繪製

以「有形」、「可靠」、「反應」、「確實」及「關懷」等5個構面為分類項目，將座落在「第三象限—次要改善區」的背景樣本數進行歸納比較後，發現有「Q4—服裝供售站可提供的商品種類繁多」、「Q8—服裝供售站具備完善的退(換)貨售後服務」、「Q9—服務人員會主動向您介紹商品」、「Q10—服務人員總是充滿熱誠」、「Q11—服務人員能及時在您需要幫助時提供服務」、「Q12—服務人員不會因忙碌而疏於回應您」、「關懷構面的「Q16—服務人員會針對您提供個別的服務」、「Q17—服務人員會親切的與您問候」及「Q18—服務人員會親切的詢問瞭解您的需求」等9個題項，超過6個背景樣本認為需要改善。因此，就服務品質的缺口分布而言，應針對「缺口—消費者期望與經營管理者

之間的認知缺口」與「缺口三服務品質規格與服務傳達過程的缺口」實施改善；另就各構面分布情況而言，陸軍服裝供售站實體店面應著重於「反應」與「關懷」構面相關問題的改善措施（如圖七）。

(二) 優先改善區分析

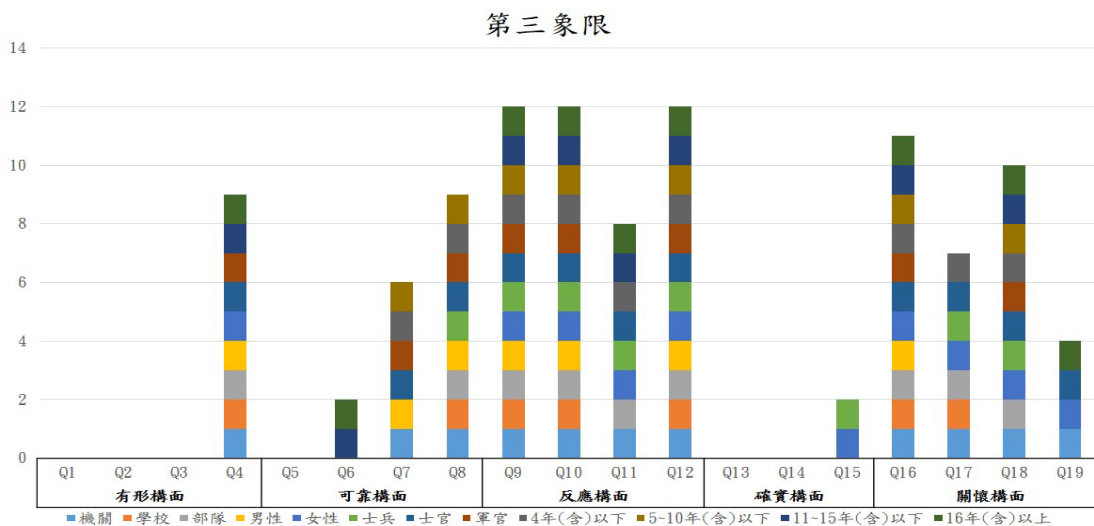
將座落「第四象限—優先改善區」的背景樣本數進行歸納排序後（如圖八），發現「Q7—服裝供售站能在答應您的時效內完成物流配送服務」排序第一，「Q15—服務人員充分瞭解各項商品之資訊」與「Q19—至服裝供售站消費讓您感到愉快」排序並列第二，而「Q4—服裝供售站可提供的商品種類繁多」排序第三，在此象限內以前述四項較為官兵所重視。與全樣本分析結果相較下，有顯著的差異，顯見不同背景之官兵對陸軍服裝供售站實體店面須優先改善的構面確實具影響性。故就服務品質的缺口分布而言，應針對「缺口—消費者期望與經營管理者之間的認知缺口」與「缺口三服務品質規格與服務傳達過程的缺口」實施

改善；另對官兵重視程度高但服務品質卻未能達到整體滿意程度的劣勢項目，陸軍服裝供售站實體店面應立即提出相應服務策略，以提升官兵蒞臨實體店面消費意願。

伍、結論與建議

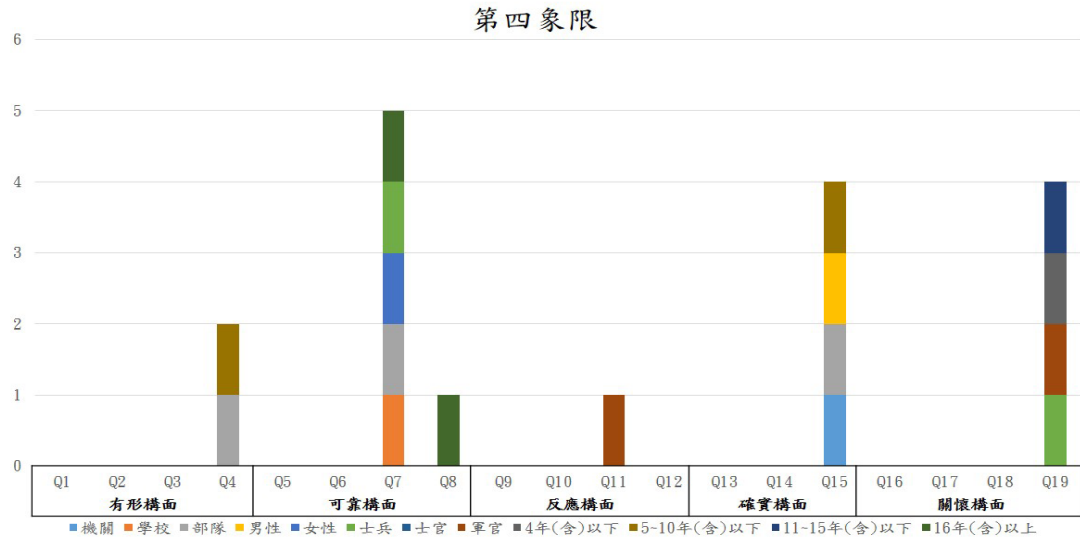
一、結論

經彙整各分類象限及樣本分析結果顯示，使用官兵背景統計變項進行IPA分析後，座落於各象限需改善之題項，均高於使用全樣本分析後之結果，顯見官兵背景統計變項對官兵對陸軍服裝供售站實體店面之重要程度及滿意程度有顯著差異。故本研究假說1、2均為部分成立；另透由官兵背景統計變項分析後，顯示



圖七 第三象限分析圖

資料來源：本研究繪製



圖八 第四象限分析圖

資料來源：本研究繪製

優先及次要改善區的服務缺口集中於缺口一與缺口三，顯見官兵認為陸軍服裝供售站實體店面在缺乏瞭解消費者實需及期待與員工缺乏專業素養等兩部分最需要改進。故本研究針對優先及次要改善項目分析結論說明如下：

(一) 陳列商品未能滿足選購需求

研究分析結果中，「Q4—服裝供售站可提供的商品種類繁多」超過6個背景樣本認為需要改善，顯見陸軍服裝供售站實體店面陳列之商品種類過少，無法滿足選購實需。官兵願意花費時間至實體店面消費，多為期待能採購不同於線上購物販售品項，或可套量試穿商品等因素，然親蒞現場後，發現並無多樣化產品可供選擇，導致期望落空或產生不滿

情緒。

(二) 商品配送與退換缺乏時效性

依優先或次要改善區分析結果，發現「可靠構面」中的「Q7—服裝供售站能在答應您的時效內完成物流配送服務」與「Q8—服裝供售站具備完善的退（換）貨售後服務」較被認為需要改善。官兵於陸軍服裝供售站實體店面採購商品返家後，若產生退（換）貨需求時，可選擇「交付廠商物流回收」或「返回實體店面退換」等兩種方式。其中「交付廠商物流回收」方式，因官兵無法準確掌握退（換）品項作業節點與配送時間等訊息，對商品配送與退換的時效感受不佳。

(三) 工作人員未能積極提供服務

次要改善區分析中，「反應構面」所

列之題項均超過6個背景樣本認為需要改善。顯然官兵至陸軍服裝供售站實體店面消費時，服務人員對消費者提供服務或介紹商品之主動性不足，如官兵遇到選購問題，而服務人員因忙碌而未主動協處，導致官兵認為服務人員熱忱不足，此類問題如未獲得改善，恐生怨懟情事，將使官兵至陸軍服裝供售站實體店面的消費意願更為降低。

（四）服務人員專業知識尚待提升

依優先改善區分析結果，發現「確實構面」中的「Q15—服務人員充分瞭解各項商品之資訊」，較被認為需要改善。官兵於陸軍服裝供售站實體店面消費時，往往希望能獲得商品相關規格、特性及用途等資訊，如服務人員對店內商品資訊不熟悉，無法適切傳遞正確的商品資訊，將造成消費者期望落空。陸軍服裝供售站實體店面的「確實構面」僅此問題尚待改進，合約商應對所屬工作人員強化產品介紹的專業訓練。

（五）消費者個別感受未獲得重視

依優先或次要改善區分析結果，發現「關懷構面」所列之題項均超過6個背景樣本認為需要改善。官兵於陸軍服裝供售站實體店面消費的當下，個別服務的需求感受常常是被忽略的一環，推論服務人員對消費官兵係採取被動服務方

式，服務人員鮮少對官兵親切的個別問候，或是協助挑選商品及試穿，使多數官兵於消費時無法感受到自身需求受到重視，此將直接影響陸軍服裝供售站實體店面的服務滿意度。

二、建議

陸軍服裝供售站實體店面的服務品質需要持續觀察及策進，俾符官兵實需，本研究針對前述結論，提出相關建議事項如下：

（一）運用資訊技術詳實調查，調整供售品項滿足實需

因應陸軍服裝供售站實體店面陳列之商品種類過少，無法滿足官兵實際選購需求部分，建議可透過官兵購買或退（換）貨紀錄進行數據分析，以預測各類商品喜好與購買行為，有效進行貨架產品擺設與監控管理；另可定期利用紙本或線上問卷方式，調查官兵的商品需求之異動，除尋求廠商合作生產上市，亦可逐一汰換滯銷品項，使實體店面商品日臻多樣，滿足多元選購需求。

（二）貨品流向訊息透明呈現，鏈結介面爭取退換時效

現今服務業的物流配送作業，最為重視時效，針對消費後產生退（換）貨需求時，對商品配送與退換的時效感受不佳，建議可借鑑購物網路之消費模式，以

APP傳遞訊息或是透過手機簡訊或電子信箱發送商品資訊與流向，使消費者能隨時掌握相關資訊。另客服人員應熟稔退（換）貨之流程並清楚說明作業現況，使作業節點與配送時間等訊息透明化，提升官兵對退（換）貨作業之滿意度。

（三）激勵員工發揮接待熱忱，展現實體店面核心價值

針對服務人員對消費者提供服務或介紹商品主動性不足，導致官兵認為工作人員服務熱忱不足。建議廠商應全面審視服務人員的福利或獎勵制度之適切性，以有效提升員工的工作熱忱；另可透過員工服務品質調查，定期評選服務績優人員，適時予以表揚肯定，以建立服務人員榮譽感，正向推展組織公民行為，展現實體店面不同於網路購物的核心價值。

（四）落實工作人員專業訓練，熟稔供售商品規格資訊

為使陸軍服裝供售站實體店面服務人員擁有適切的表達技巧，能傳遞正確的商品資訊，建議合約商可藉由學術機構舉辦的教育訓練、合作廠商產品介紹及企業員工座談會等，提供服務技巧研討、經驗交流與理念溝通的管道，定期對所屬服務人員強化產品介紹的專業訓練，確保員工對商品資訊的認知，形塑服

務人員專業形象。

（五）彈性增設科技設備使用，彌補個別服務不佳感受

囿於多數官兵於消費時無法感受到自身需求有受到重視，故建議陸軍服裝供售站實體店面可藉由科技設備輔助服務工作，參考大賣場定點設置商品資訊查詢設備的作法，使消費者可自行查詢商品內容；亦可比照服飾業於APP提供身形換算建議尺寸系統與店面增設試穿模擬螢幕等。當服務人員忙碌時，仍可提供差異化服務，亦讓官兵產生耳目一新的臨場感受，創造穩定的顧客流量。

作者簡介

李欣育少校，國防大學資源管理及決策研究所碩士畢業。專業軍官班99年班、陸軍後勤正規班106年班、國防大學指參班112年班。曾任區隊長、人事官、補給官，現為國防大學管理學院國管中心教官。

作者簡介

呂宗翰上校，健行科技大學企業管理系碩士畢業。國防大學指參班103年班、國防大學戰略班105年班。曾任排長、分庫長、後參官，現為國防大學管理學院國管中心主任。