

南華大學

非營利事業管理研究所碩士論文

非營利組織的顧客滿意關鍵成功因素研究

- 以青年志工中心為例

A Study of Critical Success Factors for Customer Satisfaction in Non-profit Organization

- Case Study of The Youth Volunteer Centers

指導教授：王士峰 博士

研究生：陳淑瑤 撰

中華民國 九十二年 六月

南 華 大 學

碩 士 學 位 論 文

非營利事業管理研究所

非營利組織的顧客滿意關鍵成功因素之研究—以青年志工中心為例

研究生：陳淑瑋

經考試合格特此證明

口試委員：劉明德

林志郎

王士岸

指導教授：王士岸

所 長：王振軒

口試日期：中華民國 九十二年 六 月 五 日

南華大學非營利事業管理研究所九十一學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：非營利組織的顧客滿意關鍵成功因素研究

- 以青年志工中心為例

研究生：陳淑瑤

指導教授：王士峰 博士

論文摘要內容：

行政院青年輔導委員會青年志工中心為國內協助非營利組織發展的整合機構，亦為發展志願服務的策略性基地，同時是志願服務團體的表率及領航者，所提供服務的好壞不但關係到政府在第三部門領域方面的績效呈現，亦關係到國內非營利組織形成優勢基礎管理的途徑效標。尤其是顧客群對其所提供服務的滿意程度，更是青年志工中心達成目標使命的最佳指標，而探討青年志工中心顧客滿意關鍵成功因素（CSF），乃為本研究的重點。

本研究以 PZB 三位學者提出之服務品質觀念模式、「SERVQUAL」量表為理論依據及研究架構，佐以黃營杉、王士峰等對關鍵成功因素（CSF）的解釋，對青輔會青年志工中心進行實證性的問卷調查研究，其研究發現如下：

（一）青年志工中心的顧客滿意的服務因素

本研究經實驗分析結果，確定了青輔會青年志工中心在其提供的服務領域方面，有著五大服務構面（可靠性、激勵性、勝任性、有形性、反應性），含 25 題問項的顧客滿意之服務因素存在，實證結果顯示青年志工中心有著令顧客群感到滿意的成功服務領域。

（二）青年志工中心在人口變數方面對服務滿意度的影響

本研究經實證分析結果，發現青年志工中心形成的主要顧客群仍以年輕的女大學生佔大部份；且顧客群的絕多數均是無宗教信仰且未婚；參與者以親友的告知且多數均初次參與者居多。而在推薦青年志工中心給他人知曉參與方面，則以男性及信奉道教之顧客的意願較顯著，另外大學生對於實際服務的感受也顯得較為顯著。

這意謂著有著上述背景資料的顧客群為青年志工中心的中堅客源，他（她）們左右著青年志工中心的服務滿意度，亦反應著當前學園青年參與志願服務的走向，更代表著青年志工中心對顧客群在教育功能的奉獻面有其重要性。

(三) 青年志工中心顧客滿意關鍵成功因素 (CSF) 的所在

本研究經實證分析結果，探討歸納出三個核心關鍵成功因素(CSF)—可靠性、激勵性與勝任性，而經由構成此三個核心 CSF 的 12 題問項內容，導出了青年志工中心的「人員」是促成令顧客群感到服務滿意的靈魂，因為有著他(她)們熱誠、關懷、專業及妥適的付出，進而搭配青年志工中心所設計的專案、所安排的活動課程等，才能令顧客群有著信任、激發與發揮社會服務志願的滿足空間，此即表示青年志工中心在培訓中心人員方面，充份實現了以「顧客為導向」的現代行銷精神。

青年志工中心顧客滿意 CSF 的導出，意謂著青年志工中心所倡導的議題與達到組織目標之間強烈的關聯性，並關係著青年志工中心必須確保在成功的領域中持續地維持並順利執行重要的議題事項的策略導向。而青輔會的青年志工中心涵蓋全國十八個縣市，服務對象為青年階層，顯示其在銜接學校與社會間扮演著十分重要的教育功能角色，本研究以實證方式證實了青年顧客群對青年志工中心所呈現的服務滿意 CSF，此關係著青年志工中心於往後在針對青年顧客群訂定策略時的重要參考指標。

關鍵詞：非營利組織，顧客滿意度，關鍵成功因素，青年志工中心

Title of Thesis : A Study of Critical Success Factors for Customer Satisfaction In Non-profit
Organization - Case Study of The Youth Volunteer Centers

Name of Institute : Graduate Institute of Non-profit Organization Management,
Nan Hua University

Graduate date : June 2003

Degree Conferred : M.B.A.

Name of student : Chen, Shu-Yao

Advisor : Wang, Shih-Feng

Abstract

The Youth Volunteer Center of the National Youth Commission is the integrated institution providing assistance to non-profit organizations. It is also the base for developing volunteer service strategies. Since it stands as the epitome and flagship of volunteer service groups, services offered not only manifests the efficiency of the third sector, but serves as the index of performance of non-profit organization. Degree of customer satisfaction acts as the optimal goal achievement indicator of the youth volunteer center, therefore this paper intends to derive the customer satisfaction and its critical success factors (CSF) of the youth volunteer center.

The paper uses the SERVQUAL assessment chart, a service quality conceptual model proposed by PZB, as the theoretical basis and research framework of this paper. We conducted an empirical questionnaire survey on the Youth Volunteer Center of the National Youth Commission and hopefully to make the conclusions as follow:

(A) Customer Satisfaction Factors of the Youth Volunteer Center

Empirical analysis results proved that the services provided by the center contained the five service qualities (reliable, stimulating, capable, concrete, and responsive); including the customer satisfaction service factors covered in the 25 questions. The empirical results indicated that the services offered in Youth Volunteer Center were capable of providing customer satisfaction.

(B) Effects of Demographic Changes on Service Satisfaction

Empirical analysis results discovered that female university students accounted for majority of the Youth Volunteer Center customers, and most of them were nonsectarian and single. The participants were mostly first-time participants who have heard of the center through referrals

from friends and families. However, recommendation inclination was more significant among male, Taoist customers. Actual service perception is also more significant in university students.

The findings indicated that the customer base possessing the foregoing background data form the backbone customer source of the Youth Volunteer Center. They determined the customer satisfaction rating of the Youth Volunteer Center. The findings also reflected that the trend of volunteer work inclination among youths in the present campus, as well as the importance of the youth volunteer center's contribution into the education of its customer base.

(C) Customer Satisfaction Critical Success Factors (CSF) of the Youth Volunteer Center

The empirical analysis finds three core critical success factors (CSF)—reliable, stimulating, and capable. The 12 questions that obtained these three core CSFs showed that the Youth Volunteer Center staff are the soul factor that make the customers satisfied with the center's services. Their dedication, concern, professionalism, and proper devotion combined with the center-designed programs and scheduled activities and classes won the customers' trust, stimulated them, and optimized social service volunteerism. It is a clear indication that the Youth Volunteer Center had fully realized the modern marketing spirit of "customer orientation" in its personnel training.

The derivation of the Youth Volunteer Center customer satisfaction CSF signified a strong correlation between the agendas and goal achievement capacity of the center; hence the center should make sure that it would be able to maintain its accomplishments and successfully execute its key agenda strategies. The Youth Volunteer Center of the National Youth Commission covers 18 counties and cities and centers all cater to the youth market. This means that the center plays a vital role in youth education and acts as a bridge between the campus and society. The empirical findings of this paper proves the service satisfaction CSF of the center, as manifested by its customers. Data obtained could serve as a key reference for future youth customer market strategy planning studies.

Key words: Non-profit Organizations, Customer Satisfaction, Critical Success Factors ,
The Youth Volunteer Centers

目錄	7
表目錄	9
圖目錄	11

目 錄

第壹章 緒論

第一節 研究背景與動機	12
第二節 研究問題與目的	15
一、研究問題	
二、研究目的	
第三節 研究範圍與限制	16
一、研究範圍	
二、研究限制	
第四節 研究流程	17

第貳章 文獻探討

第一節 非營利組織之相關文獻	20
一、非營利組織的定義	
二、非營利組織的範圍	
三、非營利組織的角色功能	
四、台灣非營利組織概況	
第二節 滿意度之相關文獻	31
一、服務品質	
二、顧客滿意度之定義及理論	
三、服務品質與顧客滿意度之相關性	
第三節 滿意度理論應用於國內非營利組織之相關文獻回顧	55
第四節 關鍵成功因素(CSF)之相關文獻	59
第五節 青年志工中心的起源及功能	61
一、青年志工中心的起源及介紹	
二、青年志工中心的功能	

第參章 研究方法	
第一節 理論基礎	69
第二節 研究架構	72
第三節 研究設計	72
第四節 研究變項之內涵	76
第五節 研究假設	80
第六節 分析方法與分析工具	80
一、分析方法	
二、分析工具	
第肆章 資料分析	
第一節 基本資料分析	85
第二節 因素分析	87
第三節 顧客滿意度排序分析	94
一、問卷之第一部份問項排序	
二、問卷之第二部份問項排序	
三、服務構面/因素之顧客滿意度排序	
第四節 構面信度及效度分析	97
一、信度分析	
二、效度分析	
第五節 顧客滿意度差異性之分析	99
第六節 顧客滿意關鍵成功因素 (CSF) 之分析	110
第伍章 研究結論與建議	
第一節 研究結論	113
第二節 研究建議	115
參考文獻	118
附錄 A : CIT 訪談整理	131
附錄 B : 調查問卷	135

表 目 錄

表 2.1	我國人民團體之分類	28
表 2.2	台灣近年來非營利組織之比較	30
表 2.3	顧客滿意的演進	31
表 2.4	國內外學者對「服務」的定義	34
表 2.5	國內外學者對「品質」的定義	36
表 2.6	PZB 模式之衡量構面關聯表	43
表 2.7	國內外學者對「服務品質」的定義	44
表 2.8	國內外學者對「顧客滿意」的定義	47
表 2.9	學者之顧客滿意理論	50
表 2.10	服務品質與顧客滿意 <縱向> 相關性整理	53
表 2.11	服務品質與顧客滿意 <橫向> 相關性整理	54
表 2.12	滿意度理論應用於國內非營利組織之相關文獻回顧整理	57
表 2.13	青輔會青年志工中心涵蓋之區域及運作之民間團體	63
表 3.1	青年志工中心服務品質/滿意五大差距之定義	69
表 3.2	本研究之 CIT 訪談對象	74
表 3.3	「青年志工中心」之各區域名稱及所負責區域	75
表 3.4	問卷內容之分配	76
表 3.5	問卷內容之構面因素及題目問項	78
表 3.6	統計分析方法與分析工具	82
表 4.1	基本資料分析表	86
表 4.2	解說總變異量表	88
表 4.3	轉軸後的成份矩陣表	91
表 4.4	重新分配之因素問項表	93
表 4.5	顧客對青年志工中心之服務滿意程度排序表	94
表 4.6	顧客對青年志工中心之整體服務滿意程度排序表	96
表 4.7	顧客對青年志工中心之服務構面/因素滿意程度排序表	96
表 4.8	服務滿意度之各構面因素之信度分析表	98
表 4.9	性別與顧客滿意衡量變數之 t 檢定分析表	102

表 4.10	年齡與顧客滿意衡量變數之變異數檢定分析表	-----	103
表 4.11	教育程度與顧客滿意衡量變數之變異數檢定分析表	-----	104
表 4.12	職業與顧客滿意衡量變數之變異數檢定分析表	-----	105
表 4.13	宗教信仰與顧客滿意衡量變數之變異數檢定分析表	-----	106
表 4.14	婚姻狀況與顧客滿意衡量變數之變異數檢定分析表	-----	107
表 4.15	得知之最初途徑與顧客滿意衡量變數之變異數檢定分析表	-----	108
表 4.16	參與經驗與顧客滿意衡量變數之變異數檢定分析表	-----	109
表 4.17	顧客滿意關鍵成功因素表-1	-----	111
表 4.18	顧客滿意關鍵成功因素表-2	-----	112



圖 目 錄

圖 1.1	本研究之研究流程	18
圖 2.1	我國法人種類	29
圖 2.2	PZB 之服務品質概念模式	39
圖 2.3	PZB 之服務品質模式	41
圖 2.4	CSF 之篩選過程	60
圖 3.1	青年志工中心服務滿意差距模式圖	71
圖 3.2	「青年志工中心顧客滿意關鍵成功因素」研究架構圖	72
圖 3.3	「青年志工中心顧客滿意關鍵成功因素」研究設計圖	73

第壹章 緒 論

第一節 研究背景與動機

管理學大師 Peter F. Drucker 明確地歸結非營利組織(Non-profit Organizations, NPOs)的共同使命：「非營利組織是一種點化人類的媒介，它們的共通性在於提供社會變遷，造就脫胎換骨的人類。」(余珮珊譯，1994)，而人群組織管理學者 Pmyron E. Weiner (1990) 亦指出非營利組織是提供各式服務或從事各種活動的原動力，可以追溯到一種基本的意識型態，那就是「促成社會上每一個人生活品質的最高水準」。故而早已在社會的各個角落展開有關社會救助、教育、醫療、娛樂、保存自然資源和維護人類尊嚴與人權的各式各樣的非營利組織，象徵的是一種社會的承諾，是實現公平正義社會的願景。(馮燕，2000)

在社會發展的早期，非營利組織所關心的各種社會福利方面或社會邊緣性的問題，多是由家庭或家族自行負責處理，而後才漸漸地由一些當地的民間慈善機構開始參與、關懷。一九三〇年代，在歐美因政府政策導向，一些福利國家才開始做一些政策性的規劃，並提供各種公共設施、經費或服務來滿足弱勢族群的需求，開啟了由政府處理社會福利問題的先河(鄭讚源，1997)。但是到了一九八〇年代，由於社會福利問題過度的膨脹及政府政策的失靈，使許多國家因而面臨了包括財政危機、合法性危機，以及制度上的危機等所謂「福利國家危機」的威脅，漸而瓦解了原本由政府公部門辦理的各式社會福利政策模式，在大眾的質疑及挑戰下，創提了許多新的策略與方案，如去機構化(Deinstitutionalization)、去科層化(Debureaucratization)、市場化(Marketization)、商品化(Commercialization)、契約外包(Contracting out)及民營化(Privatization)等等社會福利方案(Hill, 1997; Kamerman and Kahn, 1987)，開啟了公部門、營利部門、非營利部門和家庭社區等四個部門間相互依存、既競爭且合作、既依賴又自主的契機，使得政府能結合民間的資源與力量來推展各項社會福利措施，亦使得民間組織能在有法源依歸且容易獲取資源活水下，共同來分擔問題及造福社會(鄭讚源，1997)。

政府陸續自公共服務領域與產業中撤退，及開放社會福利領域民營化、提供組合式的服務提供方案等，使得民間非營利組織亦由此一「福利國家的危機」中，獲得了經營型態的轉機，亦使得原本政府與服務需求者單純的直線服務輸送關係，轉變成出資的購買者、服務提

供者及服務的使用者三者之間的三角關係。在新的三角關係中，政府在福利服務的邊緣性及稀有性訴求下，必須面對福利需求評估、經費提供、鼓勵民間非營利機構監督民間非營利組織等數種不同性質的角色。民間非營利組織亦因而開始發展個案管理的系統，以統合福利服務的輸送，為弱勢族群提供具體而適切的服務(黃慶讚, 2000)。在此種公設民營的福利輸送關係下，以福利服務的購買與製造的角度而言，政府與非營利組織之間的關係亦可說是一種「契約買賣」的關係；即在彼此的互動關係中，政府根據對福利服務需求的評估與一定的經費預算，向製造福利服務的非營利組織購買服務，提供給向政府要求福利服務的需求者，雙方的關係是一種出於自願的關係，唯賣者需注重顧客滿意或售後服務的「買賣」關係。

亦因非營利組織體會到永續的經營應是包含了「被服務者」的滿意程度，故而非營利組織的管理層開始注意到營利組織的績效經營原則並嚐試將一些服務模式引用至非營利組織管理策略當中。非營利組織亦瞭解到組織的目標應與顧客滿意理念結合在一起，才能在日益競爭的市場上尋找到生存與成長的變革利基(黃俊英、林義屏、董玉娟, 1999)。美國著名的管理顧問 Karl 等認為顧客滿意是所有問題的核心(王克捷譯, 1990)，意即問題的原點即在以達成顧客滿意為重心，而 Cardozo(1965)將顧客滿意的概念引進到行銷學的領域之後，Kotler and Levy 更在 1969 年提出將行銷觀念擴大化，促使非營利組織管理者體認到環境變遷中所帶來的挑戰，應該採用更先進的行銷手法，以應付複雜且競爭的社會環境。Love lock & Weinberg(1978)認為非營利組織也必須重視行銷，便為非營利組織的行銷下了定義：「為了獲取或者促使『使命』的達成，而進行各種資源或活動的經營，這種經營在於分辨及滿足市場需求或服務消費者的需要和期望，也由於此種理念不致停止，促使這樣的活動永續不斷。」，而國內學者賴正能及余泰魁(2001)所提出的非營利組織行銷之基本要素，是以消費者的需要和欲望為導向，此觀念與營利組織注重顧客導向、如何掌握顧客滿意度的經營理念一致。

非營利組織循著全球化議題的導向，凸顯出在未來的重要性，故而在引進行銷觀念、顧客導向的同時，應屏棄過往不重視顧客感受的舊習，應以重視顧客的意見、提昇顧客的滿意為主，因此，引發了本研究對非營利組織顧客滿意關鍵成功因素研究的動機。而本研究擬以行政院內政部青年輔導委員會（簡稱青輔會）之青年志工中心（The Youth Volunteer Centers）做為實證對象，選擇的主要理由是青輔會青年志工中心的顧客群屬代表台灣新生代的一群，年齡層含蓋 15 至 45 歲，正代表台灣志願服務的中堅份子，特殊性及限定性較低。另青輔會青年志工中心在非營利組織類別上雖屬於政府單位，但實際經營者為區域性具代表指標的非營利組織，可具規模代表性。再者，青年為國家社會發展的樑柱，青年志

工更是非營利組織永續發展的活水資源，成立志工中心也是世界趨勢，全球有六十多個國家設有志工中心。台灣由於經歷了九二一大地震，使得志願服務工作的缺乏整合的缺點暴顯出來，個人或團體從事志願服務的管道不明，機構在資源的尋求與調度上亦有其盲點。因此行政院青年輔導委員會，為鼓勵區域性志工團體自發性的整合，以 e 化、網絡化、去機構化的方式成立，運用策略聯盟聯網概念 (Internet Organization) 建立共識，參酌國外志工中心設立的模型，於民國九十年起陸續在全國規劃設置七處青年志工中心，以落實「志工台灣、活力青年」的理念。而若把各青年志工中心對其內、外部顧客的服務，視作是青年志工中心的價值，則這些青年志工中心提供的服務，也如一般營利型業者的服務，有其滿意關鍵成功因素研究的務實性。而青年志工中心的內、外部顧客中有的熱心備至，也有的抱持被動心態參與，對他們所提供的服務中，那些才是他們真正想要的？那些是他們所期望的？他們期望的滿意度又是如何？青年志工中心該如何針對他們而提供適當的滿意服務呢？若以企業競爭的角度來看，青年志工中心的顧客滿意管理，有其必須正視的重要性。

在產業界有所謂的競爭優勢之一般性基礎，即效率、品質、創新和顧客回應策略。青年志工中心雖尚不致遭逢市場競爭的壓力，但其身為國內志願服務團體的表率及領航者，理應率先導入可形成優勢的基礎管理策略，以為民間非營利組織學習，尤其是青年志工中心以「人」為服務輸出對象，應該尋求「滿足那些人？」、「滿足什麼？」、「顧客需要如何滿足？」的答案，而形成顧客滿意的成功因素有那些？重要的顧客滿意關鍵成功因素 (Critical Success Factors (CSF)) 又有那些？知曉組織的顧客滿意關鍵成功因素，將有助於組織主事者進行經營策略的調整，以更紮穩的腳步去實現非營利組織的社會公益使命。

學者們對於「服務」顧客滿意之研究，始於 1970 年代後期，而目前研究顧客滿意之文獻當中，其所探討之研究對象大部份皆偏重於對營利性服務業顧客滿意之探討。國內針對非營利組織顧客滿意方面所做的研究雖然不多，但多少尚有文獻可供參考 (蔡政哲，1996；葉淑芳，1999；高大剛，1999；黃俊英、林義屏、董玉娟，1999；羅珣瑜，2000；郭德賓、曾信純、林雅惠、陳家典，2001；劉明德、方之光、王士峰，2002)。然而，至目前為止並無任何針對青年志工中心進行顧客滿意關鍵成功因素方面相關問題的研究，基於國內尚無針對研究青年志工中心之顧客滿意關鍵成功因素探討的專文，本研究嘗試藉著以滿意度相關文獻的整理，設計青年志工中心顧客滿意之問卷量表，企圖找出青年志工中心服務顧客的成功因素，藉以導出青年志工中心的顧客滿意關鍵成功因素 (CSF)，以提供青年志工中心強化其服務的內涵，即成為本研究的動機，期望透過此次研究的成果，能提供青年志工中心相關人員在顧客

滿意服務方面的參考指標。

第二節 研究問題與目的

一、 研究問題

本研究依據 Parasuraman, Zeithmal & Berry (以下簡稱 PZB) 三位學者於 1985 年發表的「服務品質概念模式」(Conceptual Model of Service Quality) 為顧客滿意觀念之架構發展而成，三位學者認為服務業的消費者所認知的服務品質 (Q) 是消費者對服務的期望 (E) 與對所接受服務的知覺 (P) 兩者間的差距，即定義服務品質的模式為 $Q = P - E$ ；並提出十個共同性知覺構面作為各類服務業研究服務品質之範疇領域，PZB 亦再依其提出之十個評估因素，針對銀行業、信用卡公司、證券經紀商及產品維修業等四種服務業的管理人員進行深度訪談，同時亦針對這四種行業的顧客進行集體訪問，於 1988 年提出「SERVQUAL」量表，此量表由 22 個衡量項目及有形性、可靠性、反應性、保證性及同理性等五個知覺構面組成，藉以提供各種不同服務行業評估其服務品質之用。然而，卻有一些學者針對五大構面的適用性提出質疑 (Carman, 1990; Cronin & Taylor, 1992; Mels, Boshoff & Nel, 1997)，其中 Carman (1990) 以實證方式發現不同的服務行業的服務品質構面與 PZB (1988) 所建議的五大構面並不完全相同，因此，Carman 建議當欲研究的對象業別非屬 PZB 所提之四種服務業時，則最好使用 PZB 於 1985 年所提出的十項服務品質原始構面，再參考 PZB (1988, 1991) 發展的「SERVQUAL」量表所使用的程序，修正或補充其缺失或不明處，設計出一套屬於研究對象之業別可以使用之服務品質量表。由此可知，服務品質的構面與內涵可能會隨著不同之服務業別的顧客群而得到截然不同的結果。

由於本研究的實證對象為非營利組織型的青年志工中心，非屬 PZB 所提之四種服務業之一，乃根據 Carman 的建議，修正 PZB 所提的十項服務品質關鍵要素重新設計問卷題目，並在建立青年志工中心顧客滿意度問卷量表的過程中，加入考慮如何使受訪對象忠實地反應出對青年志工中心的服務滿意度，故而本問卷的設計，採用 Likert 五尺度量表為衡量方式，即「非常滿意」、「滿意」、「普通」、「不滿意」、「非常不滿意」等五點，允許受訪者有一定程度的回答彈性空間。是以，本研究具體的議題如下：

- 1、瞭解青年志工中心之顧客對青年志工中心服務滿意的程度為何。
- 2、瞭解不同的人口資料，如性別、年齡、教育程度、職業、宗教信仰、婚姻狀況、認識

管道、經驗等基本變數，與青年志工中心服務滿意程度之間的關係為何。

- 3、透過相關之統計分析方法，瞭解青年志工中心顧客與青年志工中心之間的函數關係為何。

二、 研究目的

鑑於過去非營利組織文獻中，對於青輔會青年志工中心顧客滿意度相關研究之欠缺，本研究乃嘗試從 PZB 三位學者所提出的「服務品質概念模式」(Conceptual Model of Service Quality) 及「SERVQUAL」量表為基礎，進一步探討青年志工中心顧客滿意因素，運用適合衡量青年志工中心服務滿意的統計方法，評估青年志工中心顧客滿意的高低及優劣面，並嘗試導出青年志工中心顧客滿意關鍵成功因素，以明確地提供予青年志工中心相關單位及人員因應提昇服務滿意的參考意見，使之得以建立提昇青年志工中心服務滿意的種種策略。因此本研究的目的有三：

- 1、分析並瞭解青年志工中心之顧客滿意的服務因素為何。
- 2、分析並瞭解青年志工中心之顧客在人口變數方面對服務滿意度有何影響。
- 3、分析並瞭解青年志工中心顧客滿意關鍵成功因素為何。

第三節 研究範圍與限制

一、 研究範圍

本研究擬從顧客滿意的觀點，以深度訪談、學者專家意見及問卷調查等方法，針對行政院青年輔導委員會所籌設並委由地方非營利組織經營之「青年志工中心」內、外部顧客為研究對象，進行探索性及驗證性研究。何以選擇青輔會之青年志工中心為研究對象的原因，首先是青輔會的青年志工中心分據點，涵蓋全國十八縣市，極具區域代表性；其次，青輔會青年志工中心之參與者為 15 至 45 歲之志願服務中堅份子，所佔比例也相當具有規模，以之作為研究的數據，也具有相當的代表性。基於上述的理由，茲將本研究之研究範圍定義如下：

(一) 本研究的研究範圍：以行政院青年輔導委員會在全國各地設置並委由地方非營利組織經營之「青年志工中心」為研究範圍。

(二) 本研究的研究對象：以受過青輔會青年志工中心服務者為研究調查對象，採廣義性的

顧客解釋，即包含青年志工中心之內、外部顧客。

(三)本研究之研究調查期間：自民國九十二年三月一日起至民國九十二年三月三十一日止。

二、研究限制

本研究雖力求過程嚴謹進行，但礙於現實情況，除了在人力、財力及時間等資源上有所限制外，仍有下列各項限制：

- (一)本研究問卷量表參考了國內外相關服務業滿意度之文獻外，並獲得學者專家和相關單位執行人員與資深志工等在效度面上提供寶貴意見，唯在各項變數的選取上，恐無法全部涵蓋而有遺珠之憾，因此，問卷題目是否真正足以涵蓋青年志工中心顧客滿意之成功因素仍待後續研究者去探索。
- (二)本研究之問卷因力求問卷語意簡單明瞭，雖有經過預試，但預試時規模並不大，因此無法確定問卷中的題目，是否足以使每位填答者真正了解到所欲表達的意義。
- (三)本研究之問卷調查容易受到填答者主觀態度及情境因素之影響。
- (四)本研究受測樣本數對母體的推論，受調查期間及問卷回收數的限制。

第四節 研究流程

由文獻中得知，國內目前使用「服務品質」的評量構面與量表間接地衡量「顧客滿意程度」者眾，而在探討非營利組織的顧客滿意關鍵成功因素研究上，尚缺乏相關文獻可供參考。因此，本研究在確立研究主題，建立研究架構前，先蒐集相關文獻加以瞭解及分析，並利用「重要事件技術法」(Critical Incident Technique, CIT)(Flaganan,1954)，佐以深度訪談之定性研究，先行整理出顧客滿意因素，驗證顧客滿意因素的正確性，建立評量構面，據以設計結構性問卷後，再進行大量的問卷調查以做定量的分析，以驗證整體模式的配適程度。

CIT 是指顧客和服務業員工間特殊互動所造成的特別滿意或特別不滿意的案件(Bitner, Booms, Tetreault,1990)，最早脫胎自美國空軍於 1941 年成立的「飛行心理研究計畫」(The Aviation Psychology Program)的研究，該計畫是為了發展一套空軍飛行員檢選與分類的步驟。第一次被用於產業上，是在 1949 年通用汽車公司所做的工作績效訪問調查。而被應用於管理和行銷領域始於八 0 年代，Bitner et al.(1990)則將此法應用於服務相關的研究，並將服務失誤的類型按核心服務、顧客要求及員工行為分為三大類：

- (1) 服務傳送系統失誤所造成的顧客不滿意(Employee response to service delivery system failures)。
- (2) 未能因應顧客要求所造成顧客不滿意(Employee response to customer needs and wants)。
- (3) 員工個人行為所造成的顧客不滿意(Unprompted and unsolicited employee action)。

因 CIT 法在分類上具有從事實歸類的特性，故常被用於分類上，並廣被重視與應用。本研究在問卷設計之初，即透過 CIT 深度訪談方式廣徵學者專家及實際執行者、資深志工對青年志工中心服務提供方面的意見，針對青年志工中心在服務傳送系統過程中及因應服務要求、員工個人行為方面進行滿意及不滿意因素的探討分析，過濾並分類出構成青年志工中心服務滿意之構面因素，藉以建立嚴謹且可靠、可信的問卷架構來。本研究之流程以圖 1.1 表示，而本研究共分五章，茲分述如下：

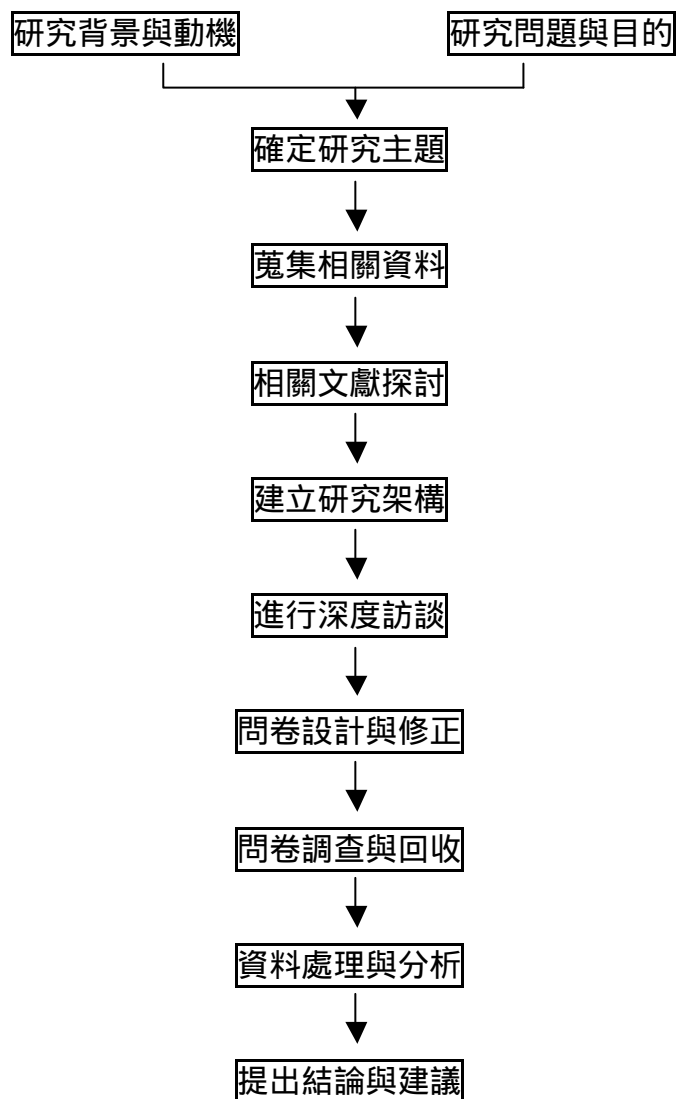


圖 1.1 本研究之研究流程

- (一)第壹章為緒論，主要介紹研究背景與動機、問題與目的、範圍與限制，以及研究流程。
在深入探討欲研究之背景與動機，並發掘可茲探討的問題及目的後，即確定了本研究之研究主題，隨即展開相關文獻資料的蒐集，並積極徵詢學者專家及相關單位人員的意見，以便使本研究之價值性更為顯明。
- (二)第貳章為文獻探討，包括(1)非營利組織之相關文獻、(2)服務品質、滿意度之相關文獻及其間之相關性探討、(3)滿意度理論應用於非營利組織之相關文獻整理、(4)關鍵成功因素(CSF)之相關文獻探討、(5)青年志工中心之相關文獻等的探討。
在多方的進行文獻資料蒐集中，藉文獻的整理及分析，發掘研究對象「青年志工中心」的顧客滿意關鍵成功因素在文獻中的角色與地位，俾使文獻資料能充份印證本研究所欲探討之主題重要性。
- (三)第參章為研究方法，主要介紹本研究之研究架構、研究設計、研究分析方法及研究工具。
在完成前述兩章之探討後，即設計本研究之架構，以使本研究之過程明朗化，而在問卷設計方面，以 PZB 理論及其量表為設計基礎，並佐以 CIT 深度訪談法，進行分析瞭解有關青年志工中心在顧客滿意方面的相關構面因素有那些。而後針對研究主題的訴求，尋求相關的統計分析方法及工具，俾利進行資料之分析。
- (四)第肆章為資料分析與結果，主要在於將所調查之問卷資料做一有系統的編碼整理，以利 SPSS 的應用及分析之用，並導出分析之結果。
- (五)第伍章研究結論與建議，主要在於將所分析之結果做一系統性之歸納說明，俱以提出可茲改善採用的建言。

第貳章 文獻探討

第一節 非營利組織之相關文獻

一、非營利組織的定義

「非營利組織」(Non-profit Organizations, NPOs)一詞源自於美國國內稅制 (Internal Revenue Code, IRC) 第 501 條第 C 項第三款的規定，對於在該稅制之下符合免稅條件的慈善組織 (Charitable)，包括教育、宗教、科學等，且必須致力於公共事務利益，而不是為了增加私人利益的團體給予免稅，依此定義故多以「非營利組織」稱之。亦即表明非營利組織乃為民眾提供公共服務，以彌補政府施政上的不足。Peter Drucker (1990) 認為「非營利組織的興起，是為了彌補營利機構凡是以利潤為考量所引起的偏差與不足，是以非營利組織以各類型直接涉入社會各重要的議題領域，並參與公共事務或提供公共服務，形成與公部門(政府機構)、私部門(企業、市場)三足鼎立之勢。」以下茲將國內外學者對非營利組織的定義，整理如下：

(一) Thomas Wolf (1990) 曾對非營利組織作一描述性的定義，他認為非營利組織必須具備下列六特質：

- 1、必須具備公眾服務的使命。
- 2、必須經政府立案，並接受相關法令規章的管轄。
- 3、必須為一非營利或慈善的法人組織。
- 4、經營結構必須排除私人利益或財物之獲得。
- 5、其經營得享有免除政府稅收的優待。
- 6、享有法律上之特別地位，捐助者或贊助者之捐款得列入免稅範圍。

(二) Salamon (1992) 曾試著將「非營利組織」的用語整理如下：

1、慈善部門 (Philanthropy Sector)：

強調從私人及慈善的捐款來支持組織運作，這些捐款不分配給任何人，且非唯一的財源。

2、獨立部門 (Independent Sector)：

強調組織扮演著重要的「第三勢力」的角色，有別於政府及私人企業，為一獨立的組

織，但財政上較依賴政府和私人企業。

3、志願部門 (Voluntary Sector) :

強調大量的志工投入該部門的管理和運作，但組織的活動不完全創造在志工上，而是領薪的職員來執行。

4、免稅部門 (Tax-exempt Sector) :

強調在美國稅法中，有些組織可免除國家所得稅或房屋稅、地價稅等。

5、公民社會部門 (Civil Society Sector) :

強調以市民為基礎所設立的組織，無固定的成員，而執行工作由領薪的職員完成。

6、非營利部門 (Even Nonprofit Sector) :

強調組織的存在，不為組織擁有者賺錢，但有時組織所賺的錢遠超過年度所花費的。

Salamon(1992)更明白地指出非營利組織的六項特徵並加以解釋：

1、為正式的組織 (Organization) :

它必須具備相當程度的制度化，而非臨時或非正式的組織，且必須獲得法律之認可，而具備法人團體的資格。

2、不得分配利潤 (Non-profit-distributing) :

組織本身得以謀求利潤，但必須將其利潤運用於與組織使命相關之特定任務，且組織內之成員也不得分配利潤。

3、民間私人性質 (Private, As Opposed to Governmental) :

它並不屬於政府的部門，所以也不應由政府人員擔任其董事會成員，但此也並非意指非營利組織就完全不得接受政府的相關財源，或政府人員絕不能擔任其董事，重點在於非營利組織的基本架構應為民間私人的性質。

4、人員的志願參與 (Voluntary) :

非營利組織其成員多數為志願性的參與，特別是董事會的成員多由志願人員所組成。

5、具公益的屬性 (Of Public Benefit) :

非營利組織所提供的服務應具有公共利益性質，以服務公眾目的。

6、具自理能力 (Self-governing) :

非營利組織應不受外在團體的操控，而應具備自我管理的能力，組織內應有其治理程序，而能自我掌控相關活動。

(四)在 1994 年時，Peter Drucker 更進一步將非營利組織界定為「具備法人資格之正式結構的民間組織，必須在政府部門法律的規範下運作，其具有自我管理的能力，以公共利益服

務為目的，非以營利或自身成員謀利為目的，達成公益。」

(五)江明修(1994)認為非營利組織可綜合界定為「具備法人資格，以公共服務為使命，享有免稅優待，不以營利為目的，組織盈餘不分配給內部成員，並具有民間獨立性質之組織。」

(六)司徒達賢(1999)曾指出：「非營利組織是結合社會上的人力、財力與物力等多項資源，經由某一些有組織的活動，創造出某些有價值的服務，以服務社會中的某一些人，即是所謂的「C.O.R.P.S.」模式(Client, 服務對象; Operation, 創造價值之業務; Resources, 財物力資源; Participants, 參與者(含志工); Services, 創造提供服務)。

(七)王順民(1999)扼要地闡明一個共通性的非營利組織在結構 - 操作上的定義，指出其係透過有組織性的、私人性質的、非營利與盈餘不得分配、自我管理的以及自願性質等五個基本的運作特徵，藉以達到精煉簡化的目的，而能有效的區辨出非營利組織的範疇類別，且兼具有提供作為跨國性比較的優點：

1、在服務功能層面(The Functional Definition)上的定義意涵：

本質上，非營利組織的存在是旨在於追求公共利益(Public Interest)或公共目的(Public Purpose)(Salamon & Anheier, 1997)。就此而言，舉凡對於社會上弱勢族群的濟助、公共建築的整修以及受刑人的關懷、強調互助(Mutuality)與社會連帶(Solidarity)性質的結社協會(Associations)等等，都歸屬在非營利組織包羅萬象的服務範圍裡。

2、在法律方面的定義意涵(The Legal Definition):

旨在說明透過法律的明文規範，藉以歸結得出非營利組織的具體範疇，從而使得這些機構得以享有免稅或減稅優惠的法律地位。(Salamon, 1992)

3、從經濟與財務的層面(The Economic/Financial Definition)切入的定義意涵：

就此而言，非營利組織的主要財源並不是來自於在市場銷售財貨服務的所得，而是來自於個人的捐獻。(王順民, 1999)

4、在政治經濟層面上的定義意涵(The Political Economic Definition):

說明了非營利組織本身施展空間與發展能力，相當程度上還是必須要取決於結構性條件，比如經濟景氣循環、民主政治成熟、社會人文條件等等。就此而言，對於非營利組織所衍生出來的預期性與非預期性後果的論斷，自然就無法僅從非營利組織的角度就可以加以解題的。(王順民, 1999)

歸納上述定義，本研究認為非營利組織之定義如下：「非營利組織即不以營利為目的，但得以營利為手段，具法人資格，以公共服務為使命，組織內部之自我管理性高，目的在謀求全體成員或社會大眾非經濟性之公共利益，所得利潤不得分配給所有權人，享有免稅資格之民間獨立自主性質組織。」

二、非營利組織的範圍

對於「非營利組織」的範圍，政府單位及學者們各有其不同的界定，茲整理如下：

(一)美國國內稅制 (Internal Revenue Code , IRC) 對不同性質的非營利組織，有不同的稅法管制，區分為：(呂育一,1992)。

1. 慈善、宗教、教育、科學與教育機構；
2. 人民團體；
3. 同業公會；
4. 社會團體等四大類。

(二)我國所頒布之所得稅法第 11 條「教育、文化、公益、慈善機關或團體，係以合於民法總則公益社團及財團之組織，或依其他關係法令，經向主管機關或立案成立者為限」、第 4 條第 13 款「教育、文化、公益、慈善機構或團體符合行政院規定標準者，其本身之所得及其附屬作業組織之所得」免稅的規定，可歸納出非營利組織的定義與範圍為「各種教育、文化、公益、慈善機關或團體，且合於民法總則公益社團或財團之組織，公益社團以人之集會為特點，財團組織則以財產集合為特點，二者皆為謀求全體社會非經濟性之公共利益或社會大眾之公共利益之組織。」

(三)許士軍(1980)指出非營利組織即為不以營利為目的之組織，雖然有時其收益超過支出，而產生類以利潤之餘額，但其最終目的，並非在追求利潤；並指出非營利組織應包含之範圍為：

1. 醫療及衛生單位；
2. 教育文化單位；
3. 會員組織；
4. 非營利性研究機構。

(四)白省三(1986)在其『非營利組織財源籌募之探討』一文中，指出非營利組織是一種「公共福利機構」，包含了私人基金會、慈善團體、免稅組織(含宗教、醫院)、非商業性團體、民間機構、公立組織，乃至於志願團體等範圍。

(五)Peter Drucker(1990)曾指出「非營利組織」的範圍包括醫院、教會、健康與社會服務、慈善與服務團體、基金會等。

(六)許世雨(1992)依不同的事業目的，將非營利組織分為兩大類：

1. 公益性(Public Benefit)組織範圍：

以提供公共服務為目的，範圍包括慈善事業、教育文化事業、科技研究組織、私立基金會、社會福利機構、宗教團體與政治團體等。

2. 互益性(Mutual Benefit)組織範圍：

以提供會員間互益為目的，範圍包括社交俱樂部、消費合作社、互助會及類似組織、工會、商會及職業團體等。

(七)江明修(1994)亦曾指出非營利組織的範圍應採廣泛性的解釋，含蓋了鄰里組織、社區組織、公益團體、私人志願組織、慈善組織、獨立部門、第三部門、基金會、非政府及非商業等組織。

歸納上述非營利組織之範圍，本研究認為非營利組織是一「社會公共議題機構」，其範圍應包含非商業性團體、慈善團體、公益團體、基金會、志願組織、獨立部門等。雖然青年志工中心是由行政院青年輔導委員會所設置，但其設置及服務的宗旨皆以第三部門非營利領域之志願服務為範疇，另其業務活動亦由地方之非營利組織運作執行，當然隸屬非營利組織的範圍內。

三、非營利組織的角色功能

隨著聯合國(UN)在一九九七年會期中，宣佈二〇〇一年為「國際志工年」，陳水扁總統在其就職演說中亦提出「台灣志工」的施政理念，並於民國九十年公佈了「志願服務法」，使國內非營利組織與國際的接軌更為顯明，凸顯出非營利組織在社會公共議題領域上角色扮演的重要性。以下茲就非營利組織的角色功能整理如下：

(一)Milofsky (1979) 從各種社區組織與發展研究中，歸納出非營利組織的社會角色：

(馮燕，2000)

- 1、有助於界定社區「界限」(Boundaries)，以及發掘社區問題。
- 2、在社區運作中，可創造鄰里關係，促進居民的互動機會。
- 3、在封閉社會中，有助於階級間互動，提供社會流動進階石。
- 4、藉組織與參與，伴隨而來的訓練、經驗、聲望，創造新社會領袖。
- 5、在互動型非營利組織形成時，將個人問題集合眾力，帶入公共層次的討論，可緩和社會衝突的功能。
- 6、在多元社會中，同質性高的非營利組織，因小群體個別需求而產生；而異質性高的組織，則可達成凝聚共識或整合效果。

(二)Kramer (1987) 提出，大多數非營利組織的特質、目標和實際功效中，歸納出

四種角色功能：(馮燕，2000)

1、 開拓與創新的角色功能：

因具有組織彈性、功能自發性、民主代表性，非營利組織對社會大眾需求較為敏銳，常能挾多樣化之人才，發展出應時之策略，並規劃執行，從實際行動中驗證理想，嘗試出合宜的工作方針與方法，引領社會革新。

2、 改革與倡導的社會功能：

非營利組織往往從社會各層面、角落的參與和實踐中，洞察社會脈動之核心，並運用服務經驗展開輿論和遊說，具體促成社會態度之改變，引發政策法規的制定與修正，負擔整個社會體系與政府組織的監督批評。

3、 價值維護的角色功能：

非營利組織透過實際運作系統激勵民眾對社會事務的關懷、參與、提供社會菁英和領袖的培育場所，觸發一般民眾之人格提昇與生活範疇，均有助於民主社會理念及各種正面價值觀的維護。

4、 服務提供的角色功能：

當政府礙於資源與價值的優先順序規劃的限制，而無法充分實踐其保衛福利功能時，非營利組織種類、多樣化的傳輸，恰能彌補這種差距，相對的也提供更廣泛的選擇機會，發揮人權尊重之本意。

(三)蕭新煌 (2000) 以八 0 年代以後發展的台灣非營利組織加以檢示，而在非營利部門的研究文獻上，提出了五種非營利組織的功能：

1、發現和創造新的領域：

許多非營利組織提供慈善服務與救援工作給需要救助的人或弱勢團體，如針對原住民、身心障礙者、清寒子女、低收入戶等，充分展現社會關懷的一面。

2、發起與提倡新的改革：

八〇年代以後，某些非營利組織超越了直接慈善服務工作，而設定自己的目標，針對社會議題與人權問題，直接參與社會改革運動，希望創造更美好的台灣。

3、保護和維繫某些社會價值：

新興的非營利組織則是社會政治轉型的產物，因此更關心出現的社會議題。他們的設立，是為了回應社會之所需，也往往將自己視為是社會代言人。

4、提供服務給有需要的個人與團體：

一些非營利組織是提供個人或團體直接支援，有些具有「社會服務功能」，有些則具有「倡導性功能」，更有些則具有「諮詢性功能」以對改革提出具體的建議。

5、擴大社會參與的方法與管道：

各種新興、多元的非營利組織具有不同的目標、動機與策略，將有助於擴大社會參與範圍。

蕭新煌（2000）並曾將民間組織的社會角色分成積極的角色，如：提醒、監督、諮詢角色，和消極的角色，包括制衡、挑戰和批判。綜合而論，亦即將非營利組織的社會角色歸納為三類：

第一類、「目的角色」，又可分為七種：

1、「濟世工業」的目的角色：

這一類的組織對生活品質的提昇，或倡導新觀點的行動比較沒有那麼高的興趣，目前台灣數量相當多的大小型宗教型慈善會、功德會均屬之。

2、「公眾教育」的目的角色：

面對新的公眾推動新的理念，比較接近倡導和喚起的功能，尤以八〇年代後的台灣，有很多新的從事公眾教育的團體產生，例如：消基會、晚晴協會等均屬之。

3、「服務提供」的目的角色：

這是台灣最早出現的非營利組織型態，如世界展望會、中華兒童福利基金會等，以及八〇年代後出現的伊甸基金會、陽光基金會等均屬之。

4、「開拓與創新」的目的角色：

包括了服務對象、服務方式、服務觀念等的開拓與創新，其共通性都是從一些人企圖為某種特定對象努力一陣子後，有的在組成社團法人後再變更為財團法人，如創世基金會、勵馨基金會等即屬之。

5、「改革與倡導」的目的角色：

最典型的例子就是婦女新知。最初由一群人組成讀書會開始，進而推動婦女運動，又如兒童福利聯盟基金會、殘障聯盟，均可屬於此種目的角色。

6、「價值維護」的目的角色：

價值維護裡有創新價值，亦有維護舊價值者，例如董氏基金會、人本基金會等即屬之。

7、「整合與激勵」的目的角色：

是以服務各種非營利組織，提供資訊及資源、訓練為宗旨，如台灣亞洲基金會、喜瑪拉亞基金會等即屬之。

第二類、「手段」角色：

即除了蕭新前述之「積極手段」、「消極手段」外，再加上「服務提供」。

第三類、「功能發揮」的角色：

對於社會功能的發揮有三個層面：第一是「帶動社會變遷」；第二是「擴大社會參與」；第三個層面是「服務的供給」。

(四)吳忠吉(1992)也曾提出現代台灣社會中出現的基金會，具有下列五種功能：(馮燕,2000)

- 1、提供資訊、服務社會。
- 2、保護社會弱勢團體。
- 3、改善社會風氣，扶正倫理價值。
- 4、主動引導社會主張意見。
- 5、在多元化社會意識型態中，維持各方面意見的平衡。

綜合言之，台灣在八〇年代所呈現的新興、多元的非營利組織，在參與社會議題方面大幅的擴張，而政府及社會對於非營利組織在推動台灣現代化所扮演的角色上，亦都給予正向且高度的肯定，也由於這些角色，使非營利組織產生了包括倡導、價值維護、監督、服務提供、公眾教育、開創與創新等等相對地組織功能。因此，非營利組織所擁有的合法性，在今日的台灣可說是非常確立了，但因其多元發展結果，使得組織的角色及功能也就較不明顯。

青年志工中心在社會角色功能層面的貢獻上，扮演著十分重要的角色，其投入的領域為台灣 15 至 45 歲之青年階層，屬年青力壯的「可勞動」層級，在未來的台灣老人社會或其他公共議題領域上將扮演著志願服務承續者的重要角色，可謂其為台灣未來的活水資源，故而青年志工中心現今的角色及功能除在於服務的提供及整合激勵的消極角色功能外，亦包含了社會價值創新、擴大社會參與與帶動社會改革變遷等等的積極角色功能。

四、台灣非營利組織概況

我國非營利組織的一個特徵是內部的實質分化只具有法律上的意義，所有非營利組織都必須登記為法人，有各自的主管機關，並經過行政上的審查與核准（蕭新煌，2000）。

依「人民團體法」的規定，人民團體分為職業團體、社會團體及政治團體(含政黨)三種，其中除政黨採備案制外，餘應由發起人向各級人民團體主管機關申請許可，但仍應依法受各該目的事業主管機關之指導監督，茲將其分類以表 2.1 說明之：

表 2.1 我國人民團體之分類

種類	目的	法律依據	性質
職業團體	以協助同業關係，增進共同利益，促進社會經濟建設為目的，由同一行業之單位、團體或同一職業之從業人員組成的團體。	人民團體法第 35 條	互益性
社會團體	以推廣文化、學術、醫療、衛生、宗教、慈善、體育、聯誼、社會服務或其他公益為目的，由個人或團體組成之團體。	人民團體法第 39 條	公益性
政治團體	以共同民主政治理念，協助形成國民政治意志，促進國民政治參與為目的，由中華民國國民組成之團體。	人民團體法第 44 條	政治性

資料來源：江明修（1994），非營利組織領導行為之研究，p11。

若依民法的規定，NPO 可分為社團法人與財團法人：

- 1、社團法人以「人」為基礎，以社員為集合體，分為營利社團法人與非營利社團法人。營利社團法人如：企業、公司、商行等，非營利社團法人如：各種協會、人民團體等。另外，介於營利社團法人及非營利社團法人間，還存有中間社團法人，包括同鄉會、同學會、宗親會等。
- 2、財團法人以「財產」為基礎，並恆為公益人。而基金會僅是「財團法人」的一種，其他還包括私立學校、私立醫院、寺廟及政府因特殊目的設立的財團法人（如海峽交流基金會）等。法人的分類圖 2.1 如下所示：

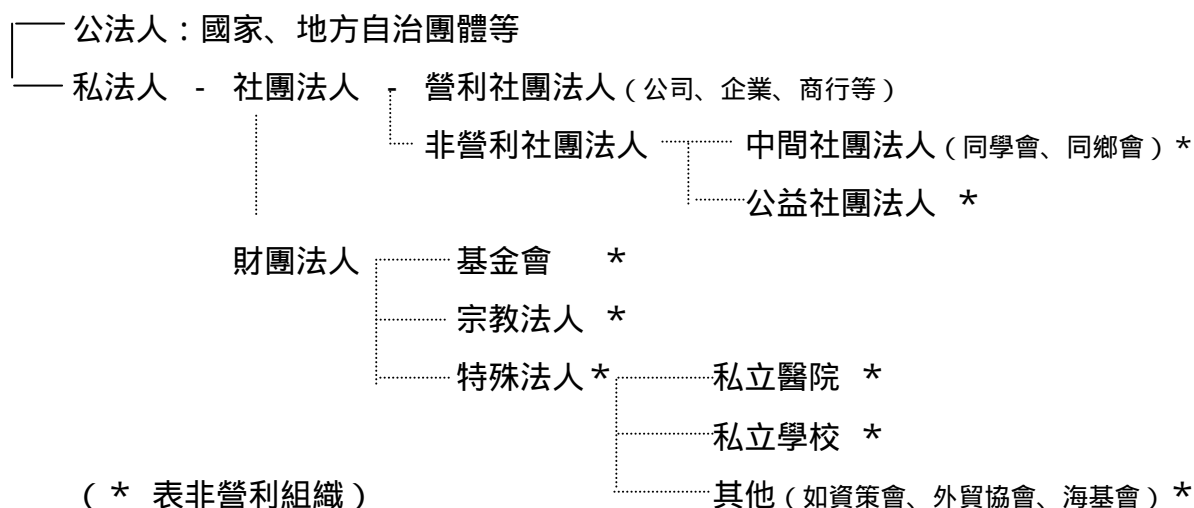


圖 2.1 我國法人的種類

資料來源：官有垣，(1998)，南華大學非營利事業管理研究所研討會，p173。

我國所得稅法第 11 條「教育、文化、公益、慈善機關或團體，係以合於民法總則公益社團及財團之組織，或依其他關係法令，經向主管機關或立案成立者為限」，明文指出非營利組織之範圍係以教育、文化、公益、慈善機關或團體為範疇。國內學者官有垣（1998）、黃世鑫與宋秀玲（1989）的研究，亦將台灣的非營利組織分為七大類：

- 1、學術團體與學術研究基金會。
- 2、私立學校：包含幼稚園、小學、國中、高中、高職、專科及大學院校。
- 3、財團法人醫院與診所，以及醫療衛生團體。
- 4、宗教團體：可區分為（1）宗教社團；（2）財團法人登記之寺廟、教堂；（3）未辦理財團法人登記之寺廟、教堂。
- 5、社會福利與慈善團體及基金會。
- 6、除了社會福利與慈善團體及基金會之外的「公益團體及基金會」，例如文教，體育、

國際交流、經濟業務等類型組織。

- 7、配合政府政策而成立的社團法人及財團法人：一些社團及基金會設立的目的，主要是為了配合政府的公共政策之推動，機構之經費來源部分是由政府捐助，部分則由私人或企業捐助，例如工業技術研究院、中華經濟研究院、中國生產力中心、海基會、國家文藝基金會等。

近年來人民團體在數量與業務上均有顯著之增加及與充實，對經濟成長與社會建設之均衡發展，以及配合國家政策，健全社會組織暨團結民眾方面貢獻良多。以我國內政部統計資料顯示，在民國九十年十二月底止屬社會團體之統計數總共有 18,645 個登記單位，其中全國性人民團體數計有 4,357 個登記單位；地域性的人民團體數計有 14,288 個登記單位。較諸民國七十六年解嚴前之總登記數 5,794 個登記單位（含全國性的計有 734 登記單位、地域性的計有 5,060 個登記單位），增加了 12,851 個登記單位，其激增之比率猶如雨後之春筍般。解嚴前（民國 76 年）及解嚴後之最近（民國 90 年）統計登記單位數，如表 2.2：

表 2.2 台灣近年來非營利組織之比較

年代別	小計	學術文化團體	醫療衛生團體	宗教團體	體育團體	社會服務慈善團體	國際團體	經濟業務團體	宗親會、同鄉會、同學校友會、其他
全國性社會團體登記數總計									
76 年	5,794	952	-	80	-	4,016	-	-	746
90 年	18,645	2,801	526	725	2,098	5,974	2,055	1,943	2,523
中央政府所轄社會團體登記數總計									
76 年	734	325	-	17	-	339	-	-	53
90 年	4,357	1,049	340	355	443	918	130	899	223
地方政府所轄社會團體登記數總計									
76 年	5,060	627	-	63	-	3,677	-	-	693
90 年	14,288	1,752	186	370	1,655	5,056	1,925	1,044	2,300

資料來源：內政部（2003 年 3 月份），本研究整理。

說明：1、本表 76 年之醫療衛生、體育、國際、經濟業務團體併在學術文化及社會服務及公益慈善團體。

2、本表 76 年數據不含福建省。

台灣非營利組織以前通常不使用「使命」、「願景」這兩個名詞來表達組織的核心價值，而普遍地以「宗旨」、「任務」來概述組織的核心理念，此源起於 1987 年以前屬戒嚴期，同一性質之團體一個地區只准一個申請成立，且不易申請通過，所以要成立時，組織的宗旨通常包羅萬象，以利日後運作時的彈性與方便，如此使得立案的組織宗旨都顯得十分的偉大但卻很模糊，而至解嚴後，大部分組織並未隨時代潮流的演進而重新思考組織所真正需要的使命（宗旨）到底是什麼，甚至大部分組織不認為使命會有何問題。及至近年來社會議題導向蓬勃，才促使非營利組織逐漸探討本身的核心使命。台灣非營利組織的使命仍以社會服務為大宗，各種組織中有以服務的方法為其使命、有以服務的對象為使命者、有以成立緣由為使命者、有以服務目的為使命者、也有以服務對象加方法為使命者，另有以服務對象加目的者為使命等等。目前在台灣的非營利組織，常常依據需要而扮演著不同的角色或同時扮演多重角色，少有組織只擔任單一種角色發揮一種功能，因此台灣的非營利組織其彈性較大。

第二節 滿意度之相關文獻

在以營利行銷為利潤訴求的前導下，顧客滿意的演進即從生產導向、銷售導向、行銷導向的蛻變中脫穎而出，強調只有真正關心顧客的服務，才會讓顧客感到滿意，顧客滿意的演進，如表 2.3：

表 2.3 顧客滿意的演進

時代// 導向	焦點	方法	目標
生產導向時代	生產產品	品質控制、全面品質管理	生產極大化以獲致利潤
銷售導向時代	銷售產品	積極的銷售與大量的廣告	銷售極大化以獲致利潤
行銷導向時代	整合各行銷動作	行銷組合、企業形象塑造	行銷附加價值極大化以獲致利潤
顧客滿意導向時代	顧客滿意的追求與發展	統合品管、服務、商業道德、行銷資訊、企業文化、領導力、策略、人力資源管理等	顧客滿意極大化以獲致利潤

資料來源：Dutka, Alan(1994)，衛南陽(2001,服務競爭優勢,p30)

顧客滿意度對經營者來說是重要的，尤其對非營利組織來說，一項擁有較高顧客滿意度的服務，必定會有較高的顧客忠誠度，因此，追求更高的顧客滿意，幾乎是每一位經營者所努力追求的目標，但這樣的情形也引發了另一項重要的問題，就是何謂顧客滿意度以及如何定義顧客滿意度？由於顧客滿意度並非一個可以完全量化定義的名詞，因此曾有許多學者提出不同的定義與見解。因本研究之問卷設計理論係以 PZB 三位學者所提之「服務品質概念模式」為基礎，故在探討滿意度相關文獻之前，擬先就服務品質之相關文獻進行瞭解，而後再行探討顧客滿意度的定義、理論發展過程與衡量方式，並述論其間之關聯性：

一、服務品質 (Service Quality)

(一)服務的定義

「服務」(Service) 可以說是包含了有形的實體和無形的態度和感受，是人類社會群居性的活動特性之一。以下茲將學者對「服務」所做的定義整理如下：

- 1、Willian J.Regan(1963)認為服務有四種特質：無形性 (Intangibility)、不可分割性 (Inseparability)、不可庫存性 (Perish ability)、變異性 (Heterogeneity), 指出了服務項目並非實體可見，無法評估顧客對服務的滿意程度，但產品和消費是同時存在，不能分割，且服務是無形的，隨顧客需求做調整，不似產品可以庫存。
- 2、PZB 三位學者於 1985 年針對服務，提出了其具有無形性、不可分割性、異質性、易逝性等特性。
- 3、Juran (1986) 認為服務是為他人而完成的工作。
- 4、Kotler (1991) 將服務定義為「服務是指一個組織提供給另一個群體活動或利益，它基本上無形且無法產生事物的所有權。服務的產生可能與某一實體產品有關，但也可能無關」。
- 5、方世榮 (1994) 曾將服務劃分為單純的有形財 (A Pure Tangible Good)、附加服務的有形財 (A Tangible Good with Accompanying Services)、重要的服務為主附加次要的商品與服務 (A Major Service with Accompanying Minor Goods and Services) 和單純的

服務 (A Pure Service) 四類。

6、Alan Dutka(1994)從顧客滿意的觀點探討，「服務」應該是真誠(Sincerity)、同理心(Empathy)、值得信任(Reliability)、具有價值(Value)、彼此互動(Interaction)、完美演出(Completeness)、充分授權(Empowerment)。

7、李良達 (1998) 則認為服務亦是一種態度、情緒和倫理。

8 康乃爾大學(Cornell University)從傳送服務的動作與環境來看的觀點，對服務(Service)下了以下的定義 (衛南陽,2001)：

(1) 「S」(Smile for everyone)：

表示要以微笑待客。

(2) 「E」(Excellence in everything you do)：

要精通職務上的工作。

(3) 「R」(Reaching out to every customer with hospitality)：

對顧客的態度要親切友善。

(4) 「V」(Viewing every customer as special)：

要將每一位顧客都視為特殊及重要的大人物。

(5) 「I」(Inviting your customer to return)：

要邀請每一位顧客下次再度光臨。

(6) 「C」(Creating a warm atmosphere)：

要為顧客營造一個溫馨的服務環境。

(7) 「E」(Eye contact that shows we care)：

要以眼神來表示對顧客的關心。

以下茲將學者們對「服務」的定義整理，如表 2.4：

表 2.4 國內外學者對「服務」的定義

年代	學者	服務的定義
1963	Willian J.Regan	認為服務有四種特質：無形性、不可分割性、不可庫存性、變異性。指出了產品和消費是同時存在，不能分割，且服務是無形的，隨顧客需求做調整，不似產品可以庫存。
1985	PZB	提出了服務具有無形性、不可分割性、異質性、易逝性等特性。
1986	Juran	認為服務是為他人而完成的工作。
1991	Kotler	服務是指一個組織提供給另一個群體活動或利益，它基本上是無形且無法產生事物的所有權。服務的產生可能與某一實體產品有關，但也可能無關。
1993	方世榮	將服務劃分為(1)單純的有形財、(2)附加服務的有形財、(3)重要的服務為主附加次要的商品、(4)服務和單純的服務等四類。
1995	Alan Dutka	從顧客滿意的觀點探討，「服務」應該是真誠、同理心、值得信任、具有價值、彼此互動、完美演出、充分授權。
1998	李良達	認為服務亦是一種態度、情緒和倫理。
2001	Cornell University	從 SERVICE 字面分解服務所代表的意義，包括真心的微笑待客、具備工作技能、態度親切、個別看待、誠摯的邀請、溫馨的環境、關愛的眼神等。

資料來源：本研究整理。

由以上各學者對「服務」的定義獲知，所謂的「服務」是指人與人之間，或人與組織之間，亦或組織與組織之間的一種無形的勞務行為，可以藉由有形的實體而加強關係的存在，在人之間而言是一種憑認知、感情、真誠的互動行為；在組織方面，服務是可以策略運用的優勢手段，「以客為尊」、「顧客至上」等口號，皆是藉由服務的價值創造而達到顧客滿意、顧客忠誠的目的。

青年志工中心佐證於人力資源的招募、整合、互動、運用等方面，若以顧客滿意的觀點來看，其佐證在於能使「服務」精神充份發揮出來，以熱誠的態度、融入的技巧、充份的信任、創新的價值、密切的互動性、默契的培養等，在成熟的體制及專案的規劃下，為志願服務的領域扮演好領導的角色。

(二)品質的定義

品質(Quality)亦包含了有形的實體和無形的態度和感受。早期所追求的品質在於產品的標準化、規格化上面，但隨著行銷及顧客滿意時代的來臨，顧客心中無形的感受認知，被認為是制定品質水準的訴求，故而對品質很難加以定論標準，尤其是在服務業方面。以下茲就學者對「品質」的定義整理如下：

- 1、Deming(1982)提出，品質是最經濟的手段，製造出在市場上最有用的產品之工作表現。
- 2、Garvin,D.A. (1984)則將品質分為五種觀點來加以定義：
 - (1)哲學上的觀點
品質是無法加以明確的定義，只有靠體會才能感受得到。
 - (2)產品為基礎的觀點
品質是精確且可以衡量的，產品的差異來源在產品的本身屬性和要素上。
 - (3)使用者為基礎的觀點
使用者可以決定品質的好壞，能滿足使用者需求的產品或服務，則被視為好的品質。
 - (4)製造為基礎的觀點
品質要能符合製造規格，當產品品質製造規格的標準差距愈小，表示品質愈好。
 - (5)價值為基礎的觀點
以價格和成本的概念來探討品質，即品質是在可以接受的價格或成本範圍之內，提供績效利益與滿足消費者。
- 3、PZB 三位學者(1985)指出「品質」是顧客的知覺品質，只能由顧客來判斷，其它方法基本上都不是攸關的。
- 4、石川馨(1986)指出，品質是具有能夠滿足顧客需求，而且顧客願意再次購買的特質，強調在產品生產過程中，即應注意品質之形成問題。(盧淵源譯,1986)
- 5、Feigenbaum(1989)曾提出，從全面品質管制的觀點來定義品質的意義，認為品質乃是企業內各部門完全無誤運作結合下的產物，並能以最經濟的水準，生產出完全滿足被服務者需求的產品。

- 6、Juran (1992) 認為品質是產品在使用的期間能夠滿足顧客的需求，其定義反應出以顧客為期望的導向。
- 8、ISO 8402(1994)提出對於品質的定義，指出品質乃是一項產品或服務整體的特徵或特性，而此種特徵或特性，是具有滿足顧客規定或潛在需求的能力。
- 7、陳耀茂(1999)提出，品質是指公司內部管理的提升，是提升外部顧客的滿意度，需顧及承擔地球環保之責任，是追求真善美，是世代相傳，能掌握未來顧客的需求。

以下茲將學者們對「品質」的定義，整理如表 2.5：

表 2.5 國內外學者對「品質」的定義

年代	學者	品質的定義
1982	Deming	品質是用最經濟的手段，製造出在市場上最有用的產品之工作表現。
1984	Garvin,D.A.	以哲學、產品、使用者、製造及價值為基礎等方面解釋品質的定義。指出品質是要靠體會，且可加以衡量，使用者擁有決定好壞的權力，好的品質其標準差愈小，以成本及價格來達到顧客滿意。
1985	PZB	是顧客的知覺品質，只能由顧客來判斷。
1986	石川馨	品質是具有能夠滿足顧客需求，而且顧客願意再次購買的特質。強調在產品生產過程中，即應注意品質之形成問題。
1989	Feigenbaum	從全面品質管制的觀點來定義品質，在企業內各部門完美配合下，能以最經濟的水準，生產出完全滿足被服務者需求的產品。
1992	Juran	是產品在使用的期間能夠滿足顧客的需求，其定義反應出以顧客為期望的導向。
1994	ISO 8402	乃是一項產品或服務整體的特徵或特性，具有滿足顧客規定或潛在需求的能力。
1999	陳耀茂	品質乃公司內部管理及外部顧客滿意度的提昇，需顧及綠色企業的社會責任，能掌握未來顧客的需求即能永續經營。

資料來源：本研究整理。

由以上各學者對「品質」的定義觀之，品質的產生在實體方面的呈現，是以製造過程追

求零缺失為最高標準，是運用經濟手段有效生產出產品。而在無形方面的呈現，是屬於顧客心理層面的需求滿足，可能因人而異，沒有一定的追求標準，端賴顧客親身體驗後才能有所定論。

青年志工中心在品質方面，亦以實體及無形方面提供顧客體驗，在實體方面包括了場地設備、文宣刊物、課程活動資料、人員儀表及獎勵品等，而在無形方面則包括人員態度、親和力、專業知識、授課老師的豐富度、工作技能及整合媒介的妥適性等，但這一切亦須由顧客在親身體驗服務過程後，才能以認知感受來評論品質的高低好壞。

(三)服務品質的定義

綜合上述之服務及品質相關論點，可以窺知服務業的服務品質亦無法完全地加以具體化，在顧客消費的同時，服務品質才隨之產生，而服務的提供者也會著時間、地點、議題的不同而提供不同的服務，因此服務品質並不能保證永遠是一樣且一致的。

- 1、根據 Levitt (1972) 的觀點，服務品質是服務結果能符合顧客所設定的標準。
- 2、Sasser, Olsen & Wychoff (1978) 依據服務特性，將原料、設備、人員組成服務品質模式，稱之為 SWO 模式，由安全性 (Security)、一致性 (Consistency)、態度 (Attitude)、完整性 (Completeness)、調節性 (Condition)、方便性 (Availability) 和及時性 (Timing) 等七個構面所組成。
- 3、Gronroos (1984) 則認為顧客知覺的服務品質是經由比較期望的服務與知覺的服務過程所得到的結果，並提出了概念性模式，仍為了解消費者如何知覺服務品質，以及找出哪些因素會影響服務品質，以幫助企業進行行銷及管理，故而針對消費者行為進行文獻探討，並針對 Swan & Combs (1976) 所提出的設備績效 (Instrumental Performance) 及表達性績效 (Expressive Performance) 概念的延伸發展出服務品質的模式。該模式認為消費者所知覺的服務品質是經由比較期望的服務 (Expected Service) 及認知接受服務 (Perceived Service) 的過程所得的結果，亦即服務品質決定於期望服務與知覺服務，並依據服務傳遞的內容與過程將服務品質分為技術性品質與功能性品質兩個構面，其中技術性品質是消費者對於服務後所得到的技術性結果，如機構單位所提供的有形性服務即屬之，而功能性品質則是消費者對於接受服務過程的功能性感受所做的評量，即顧客如何接受服務，如機構

單位人員所釋出的親切的服務態度即屬之。

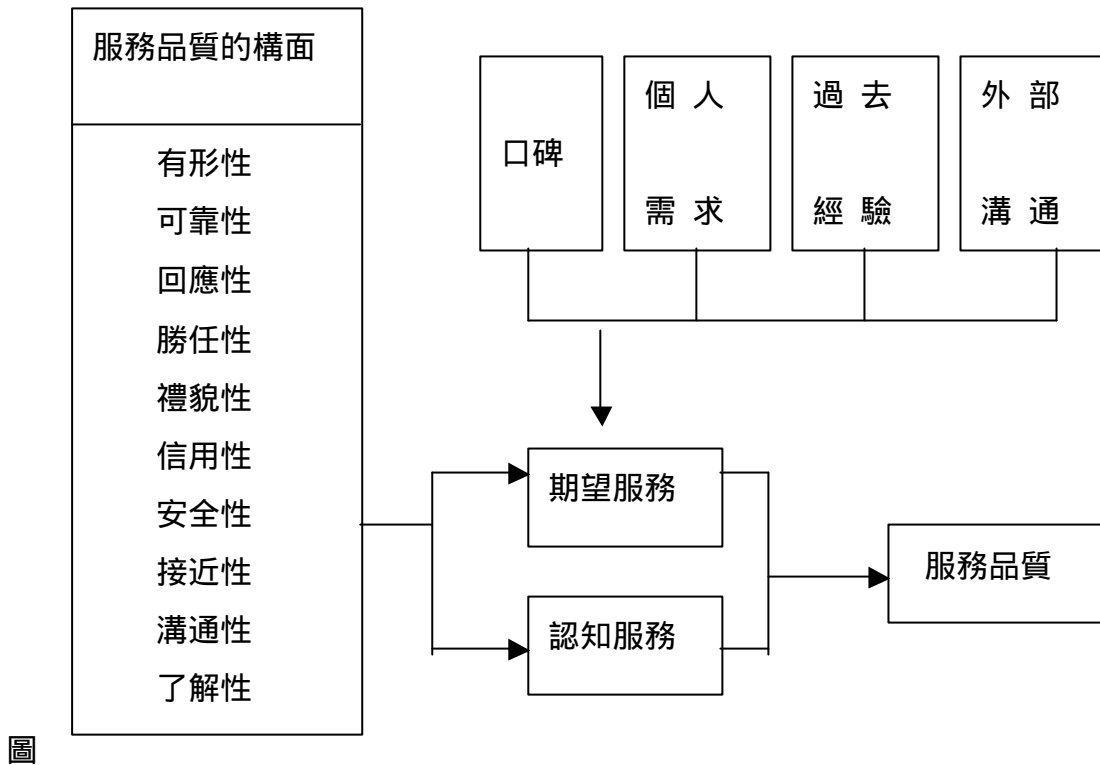
- 4、Garvin (1984) 則認為服務品質是顧客對產品的主觀反應，是屬於知覺的服務品質，並非客觀的服務品質，且能達到顧客所期望的水準。
- 5、Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) 將服務品質定義為顧客對服務的期望與顧受服務後實際知覺到服務之間的差距，亦即服務品質 = 期望的服務 - 知覺的服務，若知覺的服務水準低於期望的服務水準，則表示服務品質低；反之，若知覺的服務水準高於期望的服務水準，則表示服務品質高。此外，PZB 在綜合與服務相關的研究之後，將服務品質歸納出三個特性：
 - (1)對顧客而言，服務品質比產品品質更難評估；
 - (2)服務品質的認知，來自顧客期望與實際服務績效比較後的結果；
 - (3)服務品質的評估不僅包括對服務結果的評估，亦包含對服務過程的評估。

PZB 於 1985 年以探索性研究，建立服務品質觀念的模式，並獲致三種結論(陳欽榮, 1996):

- (1)服務品質的定義為顧客的服務品質的期望程度與實際獲得服務程度間之差距。
- (2)口碑相傳、個人需求、過去經驗和業者對顧客外部溝通四個關鍵因素乃會影響顧客對「期望的服務品質」的認知。
- (3)提出影響服務品質的十項決定因素或構面。

以下茲就 PZB 所提出之十項因素加以陳述，並將其與四個關鍵因素之相關性，如圖 2.2 所示：

- (1)有形性：指服務中有關實體外觀方面，包括設備、人員及溝通媒介等項目。
- (2)可靠性：指服務過程可依賴性之程度，亦即服務人員具有確實完成服務承諾的能力。
- (3)回應性：指服務人員有幫助顧客及提供即時服務的意願。
- (4)勝任性：指服務人員有提供服務需要的專業技術和知識。
- (5)禮貌性：服務人員能有禮貌、尊重顧客及體恤顧客需求，同時能待客親切。
- (6)信用性：讓顧客覺得服務人員誠實，值得信用及信任。
- (7)安全性：讓顧客免於產生危險、危機及懷疑的憂慮並保障顧客的安全和隱私。
- (8)接近性：顧客能容易接觸及親近提供服務的人員或地點。
- (9)溝通性：指服務人員以顧客能了解的語言文字解說，耐心聆聽他們的陳述。
- (10)了解性：指服務人員能充分的了解顧客的需求。



2.2 PZB 之服務品質概念模式

資料來源：Parasuraman, Zeithaml & Berry(1985)

此外，PZB 模式中，期望的服務和知覺的服務之間有差距，該差距會影響服務品質的衡量，從下圖之服務概念模式中，可發現影響服務品質的五個差距，且由調查過程發現可由五個差距評量服務品質，而且因其中四個差距之相互影響，進而形成第五個差距，如圖 2.3。



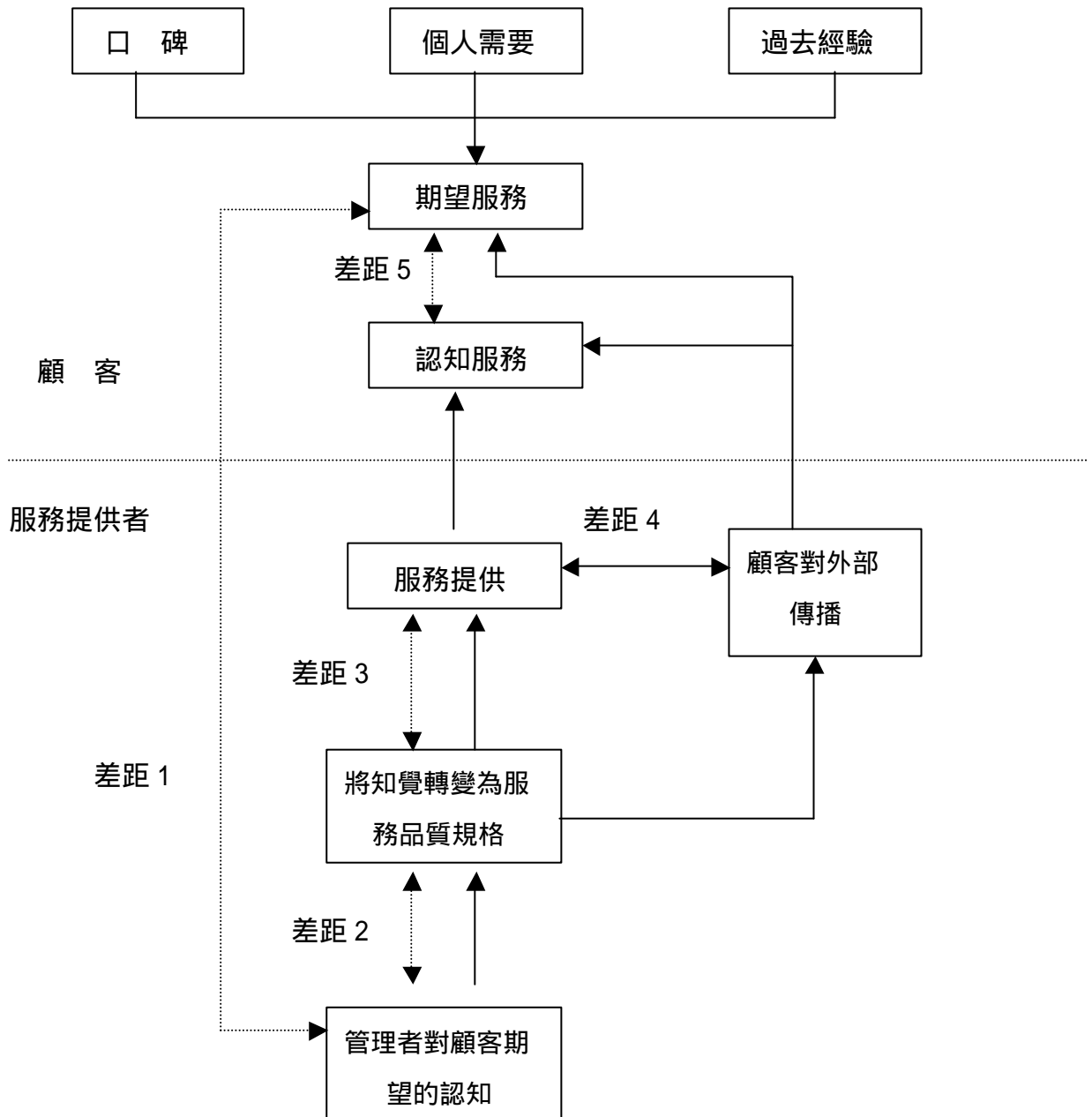


圖 2.3 PZB 服務品質模式

資料來源：Parasuraman, Zeithaml & Berry(1985)

圖 2.3 模式之意義如下所述：

(1) 差距一 (Consumer Expectation Management Perception Gap)

消費者對服務的期望與管理者對消費者服務期望的知覺有差距。

管理者未能確切知道消費者的需求，以致不當的決策造成低落的服務感受。

(2) 差距二 (Management Perception Service Quality Specification Gap)

管理者對消費者知覺的期望與實際服務品質規格之間的差距。

由於公司條件或可使用，加上資源有限，使管理者無法使服務品質規格符合消費者所期望的服務要求。

(3) 差距三 (Service Quality Specification Service Delivery Gap)

公司的服務品質規格與實際服務提供之間的差距。

因員工能力不夠或不願意配合公司所定的服務績效標準，以致於服務品質無法標準化，造成服務規格標準與實際提供的服務產生差距。

(4) 差距四 (Service Delivery External Communication Gap)

公司服務品質的提供與服務的外部溝通之間的差距。

外部溝通和服務提供差距的產生，乃因廣告媒體、銷售壓力以及其他的傳播資訊等因素，提高消費者的期望，導致服務標準無法達到消費者的期望水準。

(5) 差距五 (Expected Service Perceived Service Gap)

消費者對服務的期望與實際所知覺到的服務之間的差距。

第五差距所產生服務的期望與實際服務認知間的差距，乃受到前四個差距影響。

服務品質滿意程度可依五個差距的相關性做為認定消費者比較期望與滿意程度認定之基礎，以供服務品質滿意與否的參考標準。其比較情形分成三類，如下陳述：

1、 $ES > PS$

於實際的服務大於所期待的服務品質之時，消費者會對服務品質感到滿意。

2、 $ES = PS$

於實際的服務等於所期待的服務品質之時，消費者會對服務品質感到滿意，但對服務好壞卻沒有太大印象。

3、 $ES < PS$

於實際的服務小於所期待的服務品質之時，消費者會對服務品質感到不滿意。

PZB 亦再依其提出之十個評估因素，針對銀行業、信用卡公司、證券經紀商及產品維修業等四種服務業的管理人員進行深度訪談，同時亦針對這四種行業的顧客進行集體訪問，而發展出一套「服務品質觀念模式」，並於 1988 年提出「SERVQUAL」量表，此量表由 22 個衡量項目及 5 個知覺構面組成，其五個構面之意義如下述。

(1)實體性(Tangible)：

包含軟硬體設施、提供服務的場所，設備及工作人員。

(2)可靠性(Reliability)：

指所提供之服務的可信任性及一致性，服務人員能可靠的執行所承諾的服務能力。

(3)回應性(Responsiveness)：

指服務人員具有提供服務和幫助顧客的意願。

(4)保證性(Assurance)：

服務人員具有一定的專業知識與技術，能讓顧客對服務人員感受到信任。

(5)同感心(Empathy)：

指服務人員能關懷顧客及注意顧客個別需求。

並就其前後二次所提出之構面關聯性如表 2.6。

表 2.6 PZB 模式之衡量構面關聯表

十項構面 (1985)	五項構面 (1988)	衡量之問項
可靠性	可靠性	服務提供者是否能可靠且準確提供所承諾的服務能力；著重於服務的結果。
勝任性	保證性	服務提供者是否具執行服務所需知能、技巧或知識。
禮貌性		服務提供者能否有禮貌、尊重、體貼及友善顧客。
信賴性		服務提供者是否以服務為第一考量，且銘記服務者的權利。
安全性		提供身心及財務方面的信任感與安全感服務，使服務接受者免於風險與懷疑的自由。
溝通性		服務提供者與服務接受者間的互動關係，以及服務提供者對服務接受者的了解程度。
反應性	回應性	服務提供者協助並即時提供服務給服務接受者的意願，與提供服務的快速程度；著重於衡量服務過程的服務品質。
接近性		服務接受者是否容易與服務提供者接觸，且方便取得資訊。
了解性	同感心	服務提供者是否能夠了解服務接受者的需求，針對不同個人情況而提供個人化或特定之服務。
有形性	實體性	可看見之實體或表現，包括服務提供之設備、場所、儀表等；

		著重於服務過程之服務品質衡量。
--	--	-----------------

資料來源：Parasuraman, Zeithaml & Berry(1985,1991)

- 6、陳明邦(1995)提出了「服務品質」應該具有體貼的心意，善解人意的表現、解決問題的誠意、用心傾聽的態度及負責任的態度等等。(康秀芳,2002)
- 7、楊宗明、周怡君(1997)提出，若要提升服務品質就必須以顧客滿意為基礎，亦即所謂的顧客導向。
- 8、徐堅白(2000)認為服務品質就是衡量服務的提供對消費者服務期望的滿足程度。

以下茲將學者對「服務品質」的定義，整理如表 2.7：

表 2.7 國內外學者對「服務品質」的定義

年代	學者	服務品質的定義
1972	Levitt	即服務結果能符合顧客所設定的標準。
1978	Sasser, Olsen & Wychoff	依據服務特性，將原料、設備、人員組成服務品質模式，稱之為 SWO 模式，由安全性、一致性、態度、完整性、調節性、方便性和及時性等七個構面所組成。
1984	Gronroos	認為顧客知覺的服務品質是經由比較期望的服務與知覺的服務過程所得到的結果。
1984	Garvin	認為服務品質是顧客對產品的主觀反應，是屬於知覺的服務品質，並非客觀的服務品質，且能達到顧客所期望的水準。
1985	PZB	顧客的服務品質的期望程度與實際獲得服務程度間之差距。
1995	陳明邦	應該具有體貼的心意、善解人意的表現、解決問題的誠意、用心傾聽的態度及負責任的態度等等。
1997	楊宗明、周怡君	若要提升服務品質就必須以顧客滿意為基礎，亦即所謂的顧客導向。
2000	徐堅白	衡量服務的提供對消費者服務期望的滿足程度。

資料來源：本研究整理。

由以上各學者的論點可歸納出，「服務品質」的評估是產生在整個服務過程中，顧客與服

務人員進行服務輸送時所導出的。顧客對服務品質的滿意程度，是由顧客在實際認知的服務與期望的服務之間做比較而來的，顧客的評量即是服務品質的優劣程度，亦即反應出服務的良缺。

本研究由 PZB 三位學者對服務品質理論中得知，會影響服務品質優劣程度的最主要者乃是顧客，而本研究個案對象屬非營利型組織，與 PZB 所研究之營利型組織分屬不同性質之行業，因此，在研究上考量到不同行業之服務特性及顧客看法，而加以修正衡量構面因素，如此才能讓服務滿意在衡量方面更趨妥適。

青年志工中心以「人」為訴求對象，而人有著心理認知層面的事實存在，服務輸送過程中所需要的軟、硬體設備及人員的付出表現，都是關係服務品質優劣的一環，亦即是導出關鍵成功因素的重要因素。

二、顧客滿意度之定義及理論

(一)顧客的定義

管理大師 Peter Drucker 在一九五〇年代就曾說過：「企業的任務，就在於創造滿意的顧客，利潤並不是最重要的事情，因為利潤只是我們顧客滿意之後的一種回饋。」誰是顧客？從國外學者 Schule(1992)根據人力資源管理的觀點所指出，顧客即是「利益關係人」(Stakeholders)，所謂「利益關係人」就是會對企業組織產生各種直接或間接關連的人，在營利組織則包括公司組織(Organization)、股東與投資者(Stockholders and Investors)、顧客(Customers)、員工(Employees)、社會(Society)、公司的策略夥伴(Strategic partners)等六種。而在非營利組織方面則包括有組織、董監事會幹部、職工、志工、社會、策略聯盟夥伴、主管單位等。

另有一種解釋，就是把會受到此組織影響的人稱為顧客。而「顧客」亦可簡單地分成內部顧客(Internal Customer)及外部顧客(External Customer)兩種，所謂內部顧客，指的就是組織內的所有成員，如組織、股東與投資者、員工等；而外部顧客則是包含了上門購買與非上門購買的顧客，如消費者、社會、策略夥伴等即是。再簡單的區分，則是「內部顧客」指的就是員工，「外部顧客」指的就是前來購買產品或享受被服務的人。

本研究對於研究對象青年志工中心「顧客」的認定，採簡單廣義的解釋，即涵蓋青年志

工中心內、外部的「顧客」，本研究認為來自外部的「顧客」，會自動或被動去接觸青年志工中心的服務，表示其內心認同對社會公益工作的志願服務意願，所以應該廣納進來成為本研究之研究對象；另青年志工中心內部人員原已是志工群的一員，本身對青年志工中心之服務感受應特別深，當然應被本研究包括為研究對象，故而本研究之研究對象定義為：接受青輔會青年志工中心服務的人即是「顧客」。

(二)顧客滿意度之定義

顧客滿意度 (Customer Satisfaction) 對服務業的經營績效而言，是一項很重要的評估依據，尤其是在以「顧客導向」的現代，更被經營管理者奉為競爭優勢的核心策略之一。而在非營利組織方面，則因社會公益奉獻心態的影響，故而一向比較不注重顧客滿意的追求，但隨著公共議題的多元化、非營利組織的蓬勃發展，使得顧客滿意漸漸地受到重視。

本研究茲根據各學者對於顧客滿意度的定義，整理如下：

1、Hempel (1977) :

認為顧客滿意度決定於顧客所預期的產品或服務利益的實現程度，他反應的是預期與實現結果的一致程度。

2、Oliver (1981) :

顧客滿意度是由一特定交易所產生的情緒性反應。

3、Klaus (1985) :

為顧客主觀評斷的消費經驗，立基於消費者的知覺與客觀的產品特徵之間的關係。

4、Engel, Blackwell, and Miniard (1986) :

顧客使用產品後，會對產品績效與購買前信念兩者間的一致加以評估，當兩者間有相當的一致性時，顧客將獲得滿足。反之，若顧客對產品之信念與產品實體績效兩者不一致時，則顧客產生不滿意。

5、Foennell (1992) :

顧客滿意度是一種以經驗為基礎的整體性態度，認為服務品質會影響顧客滿意度的程度。

6、Woodruff (1993) :

顧客滿意度是消費者在一定特定使用的情形下，對商品傳送的價值，所產生的一種立即的情緒反應。

7、Kotler (1994) :

顧客滿意度是顧客所知覺的產品績效與個人期望的差異程度，為知覺績效與期望的函數。

8、Hernon, Nitecki, and Altman (1999) :

顧客滿意度應包含兩部分，即：

- (1)對直接接觸之人員的滿意：顧客對服務員的滿意/不滿意程度。
- (2)整體服務滿意度：顧客根據以往的經驗及所有服務員的滿意/不滿意程度。

9、衛南陽(2001)亦對顧客滿意下過三個定義：

- (1)簡單的定義：找出顧客的需要，然後滿足他。
- (2)複雜的定義：使用最直接深入顧客內心的方法，去找出顧客心裡對於我們的公司、商品及員工的期望，並且以最快、最直接、最符合顧客意願的作法，比競爭者更早去預先滿足顧客的需要。還要透過來自顧客角度的認知評估，不斷的持續改善這個過程，以獲得顧客的信任，使他們成為終生顧客，進而達成共存共榮的目標。
- (3)精華的定義：即是客觀、理性、認真、實行。

以下茲將學者對「顧客滿意」的定義，整理如表 2.8：

表 2.8 國內外學者對「顧客滿意」的定義

年代	學者	顧客滿意的定義
1977	Hempel	認為顧客滿意度決定於顧客所預期的產品或服務利益的實現程度。
1981	Oliver	顧客滿意度是由一特定交易所產生的情緒性反應。
1985	Klaus	為顧客主觀評斷的消費經驗，立基於消費者的知覺與客觀的產品特徵之間的關係。
1986	Engel , Blackwell ,	顧客使用產品後，對產品績效與購買前信念兩者間做一致性的評估。

	and Miniard	
1992	Foenell	是一種以經驗為基礎的整體性態度。
1993	Woodruff	消費者在一定特定使用的情形下，對商品傳送的價值，所產生的一種立即的情緒反應。
1994	Kotler	為知覺績效與期望的函數。
1999	Hernon , Nitecki ,and Altman	應包含兩部分： (1)對直接接觸之人員的滿意度。 (2)整體服務滿意度。
2001	衛南陽	(1)簡單的定義：找出顧客的需要，然後滿足他。 (2)複雜的定義：以最快、最直接、最符合顧客意願的作法，比競爭者更早去預先滿足顧客的需要。獲得顧客的信任，使他們成為終生顧客，進而達成共存共榮的目標。 (3)精華的定義：即是客觀、理性、認真、實行。

資料來源：本研究整理。

(三)顧客滿意度理論

Cardozo 在 1965 年將顧客滿意度的概念引進到行銷學領域，而 Churchill and Surprenant (1982) 指出 1970 年代的初期顧客滿意度開始出現一個正當的研究領域，美國農業部的顧客滿意度資訊的研究；同時 Olshavsky and Miller (1972) 和 Anderson (1994) 檢驗期望的不確定性及其對產品績效評估的影響，這兩個研究與 Cardozo (1965) 的實驗，形成後來理論測試與實驗研究的基礎。

以下茲就學者的顧客滿意度理論整理如下，並以表 2.9 列述：

1、Helson (1964)：

提出調適理論 (Adaptation Theory)，認為產品績效若高於調適水準，則會產生正面的評價，反之則產生負面的評價。心中的期望越高，心裡判斷滿意的標準越高。但往往無法配合，正面的不配合會增加心中滿意的判斷，反之，負面的不配合則減低其滿意度。

2、Lawler (1973)：

提出期望理論 (Expectancy Theory), 認為人們從事行動所能獲得的表現, 是可能存有預期的心理, 因此當在採取行動時, 跟當時的期望與偏好有關。且人們的動機驅力和對事情努力、表現、成果的期望與其價值皆有關連。

3、Schreyer & Roggenbuck (1978):

提出差異理論 (Discrepancy Theory), 認為顧客事前的期望與事後的實際知覺之間的差距可以決定滿意度的高低, 在任何的情況下, 整滿意度會因各層面的差異組合所決定。

4、Latour and Peat (1979):

提出滿意理論 (Satisfaction Theory), 認為消費者可以明確的瞭解產品所隱藏的屬性, 並對屬性造成期望, 滿意水準是屬性的附加本質。消費者對屬性的判斷會形成一種態度, 並將滿意和態度結合在一起。

5、Oliver (1980):

針對疫苗接種的滿意度進行實驗研究提出滿意決策的前因與後果認知模式, 發現顧客在購買行為之前會先對產品做預期, 如果購買後對於產品的知覺表現與此一預期發生不一致, 便會形成不確定性, 而事前的預期與事後的不確定性都會影響顧客滿意度。

6、Surprenant (1982):

分別對耐久財與非耐久財進行實驗研究探討顧客滿意度過程的決定因素, 研究結果發現, 只有非耐久財的顧客既非不確定性的經驗也非顧客最初的期望影響滿意, 而是由績效唯一決定滿意。因此滿意的決定因素會因產品的不同而有所差異。

7、Woodreiff、Cadotte and Jenkins (1983):

提出一個經驗為主的顧客滿意度模式, 認為顧客對於產品的預期不是單單對於特定產品的預期, 而是對特定品牌或其他相同產品的預期, 所以顧客對於特定品牌或相關品牌的所有消費經驗在滿意過程中扮演著相當重要的地位。

8、Weiner (1985):

提出歸因理論 (Attribution Theory), 首先提出, 他認為從三個構面可以導出因果。即內在或外在原因、原因的穩定性和變動性和可控制性。內在的原因包含個人努力和能力, 而外在的原因則有工作的困難和運氣。

9、Tse and Wilton (1988):

實驗結果發現，除了期望與主觀的不確定性之外，知覺的績效直接而且顯著地影響滿意模式。

10、Oliver & Desarbo (1988):

提出公平理論 (Equity Theory)，認為滿意是比較投入和產出是否公平為基礎。對消費者而言，若經歷不公平時，則產生滿意的態度，反之，當感覺公平時，即感到滿足。

11、Oliver (1993):

結合了認知與情感的典範並加入心理學的歸因與公平理論提出擴大的顧客滿意度模式。

12、Parasuraman, Zeithaml and Berry (1994):

提出一個整合服務品質和顧客滿意度理論觀點認為，對於某一項特殊的交易而言，服務品質、產品品質和價格的評估形成了交易的滿意。對於整體的評估而言，累積多項交易的顧客滿意度形成為廠商有關滿意服務品質、產品品質和價格的整體印象。

13、Fornell, Johson, Anderson, Chha, and Bryant (1996):

對美國廠商進行顧客滿意度指標的研究調查，以知覺的品質和知覺的價值取代期望的不確定性模式中的知覺績效和期望的不確定性。

以下茲將學者對「顧客滿意」的理論，整理如表 2.9：

表 2.9 學者之顧客滿意理論

年代	學者	顧客滿意的理
1964	Helson	調適理論 (Adaptation Theory) 認為產品績效若高於調適水準，則會產生正面的評價，反之則產生負面的評價。
1973	Lawler	期望理論 (Expectancy Theory) 認為人們在採取行動時，跟當時的期望與偏好有關，且人們的動機驅力和對事情努力、表現、成果的期望與其價值皆有關連。
1978	Schreyer &	差異理論 (Discrepancy Theory)

	Roggenbuck	認為顧客事前的期望與事後的實際知覺之間的差距可以決定滿意度的高低，在任何的情況下，整體滿意度由各層面的差異組合所決定。
1979	Latour and Peat	滿意理論 (Satisfaction Theory) 認為消費者可以明確的瞭解產品所隱藏的屬性，並對屬性造成期望，滿意水準是屬性的附加本質。
1980	Oliver	針對疫苗接種的滿意度進行實驗研究提出滿意決策的前因與後果認知模式，事前的預期與事後的不確定性都會影響顧客滿意度。
1982	Surprenant	分別對耐久財與非耐久財進行實驗研究探討顧客滿意度過程的決定因素，研究結果發現，滿意的決定因素會因產品的不同而有所差異。
1983	Woodreff、 Cadotte and Jenkins	提出一個經驗為主的顧客滿意度模式，認為顧客對於特定品牌或相關品牌的所有消費經驗在滿意過程中扮演著相當重要的地位。
1985	Weiner	歸因理論 (Attribution Theory) 認為從三個構面可以導出因果。即內在或外在原因、原因的穩定性、變動性和可控制性。內在的原因包含個人努力和能力，而外在的原因則有工作的困難和運氣。
1988	Tse and Wilton	實驗結果發現，除了期望與主觀的不確定性之外，知覺的績效直接而且顯著地影響滿意模式。
1988	Oliver & Desarbo	公平理論 (Equity Theory) 認為滿意是比較投入和產出是否公平為基礎。
1993	Oliver	結合了認知與情感的典範並加入心理學的歸因與公平理論提出擴大的顧客滿意度模式。
1994	PZB	提出一個整合服務品質和顧客滿意度理論觀點認為，無論是針對單一產品或整體服務，組織的服務品質、產品品質和價格的評估形成了交易的滿意。
1996	Fornell、 Johson、 Anderson、 Chha Bryant	對美國廠商進行顧客滿意度指標的研究調查，以知覺的品質和知覺的價值取代期望的不確定性模式中的知覺績效和期望的不確定性。

資料來源：本研究整理。

歸納以上各學者對「顧客滿意」的定義及理論，本研究認為所謂的「顧客滿意」，即是顧客在接觸消費或被服務之前、當中及之後的一種比較的心理知覺感受。當顧客的期望被滿足或獲得實現後，其滿意會呈現水平或高於水平的行為認知，在往後會有持續惠顧的忠誠度存在；而當顧客的期望與實際的獲得有落差時，即會感到不滿意，這時的顧客可能會有忍受的行為出現，繼續的消費或被服務，但忠誠度會愈來愈弱，直到不再忍受而產生行為移轉，或者是在開始一有不滿意的感覺後，即刻地產生尋求市場移轉的行為。

青年志工中心屬非營利型的志願服務單位，接觸的內、外部顧客均對社會公益服務，有著一份奉獻的心意存在，對於能讓其滿意的因素較不計較，但其顧客年齡層均在 15 至 45 歲之間，接觸的是所謂現代的「速食文化」，加上社會志願服務管道多元，對青年志工中心的服務感受將呈現隱性與顯性的行為出現：

- 1、在隱性方面，感受滿意的顧客將持續或加強他的投入程度，而感受有落差不滿意的顧客，將會默默地退出青年志工中心的服務範圍，另尋可讓其奉獻的單位或活動。
- 2、顯性方面，感受滿意的顧客會形成磁吸效應，以吸引他人的投入，而感受有落差而不滿意的顧客，會尋求反應改進的途徑，以面對面、書信、電話、網際網路等方式來表達其不滿意，並會期待善意的回應。但在處理結果獲不滿意的顧客，亦會產生擴散效應，將其不滿意的感受散播出去。

三、 服務品質與顧客滿意度之相關性

服務品質和顧客滿意度之間的關係，可從文獻中了解到各學者專家間在認定上有其一定的差異性，以下僅就各學者專家的認定陳述：

- 1、Parasuraman, Zeithaml & Berry(1985,1988)：

認為服務品質和顧客滿意度之相關性乃是針對預期和績效兩者間差距的比較，顧客滿意度所指的預期是顧客依據過去經驗或績效的預測，而服務品質所認定的預期則是依顧客情感上的認知做判斷。

- 2、Oliver(1993)：

顧客滿意度是指必須是對產品有實際消費經驗，但服務品質無消費的經驗下，仍可依知覺做判斷。

3、Teas(1993)：

顧客滿意度是指顧客對某種消費行為的認知，服務品質乃是顧客滿意度所累積而成的。

4、Anderson, Fornell & Lehmann(1994)：

其認為顧客滿意度須有消費經驗發生，服務品質不須先有；顧客滿意度是價值的函數，價值則是服務品質和價格的比值；服務品質只對目前的服務認知，顧客滿意度則包含過去及未來的消費經驗。

5、Lewis(1994)：

認為服務品質與顧客滿意兩者的預期本質不同，服務品質的預期是顧客對企業應該提供的服務慾望或慾念，顧客滿意的預期是顧客對企業即將提供的服務預測。

6、Zeithaml & Binter(1996)：

認為顧客滿意的範圍應比服務品質更廣泛，包括產品品質、服務品質、價格、情境因素和個人因素都會影響顧客滿意度，而服務品質的衡量只專注於服務品質的構面，包括有形性、可靠性、反應性、保證性及關懷性，因此，服務品質只是滿意度的影響因素之一。

以下茲將有關服務品質與顧客滿意相關性之研究，做一整理如表 2.10 及表 2.11：

表 2.10 服務品質與顧客滿意之<縱向>相關性整理

年 代	學 者	服務品質與顧客滿意之相關性
1985 1988	PZB	二者乃是針對預期和績效兩者間差距的比較。 顧客滿意度所指的預期是顧客依據過去經驗或績效的預測； 而服務品質所認定的預期則是依顧客情感上的認知做判斷。
1993	Oliver	顧客滿意度是指必須是對產品有實際消費經驗； 但服務品質無消費的經驗下，仍可依知覺做判斷。
1993	Teas	顧客滿意度是指顧客對某種消費行為的認知； 服務品質乃是顧客滿意度所累積而成的。
1994	Anderson, Fornell & Lehmann	顧客滿意度須有消費經驗發生，是價值的函數，價值則是服務品質 和價格的比值； 服務品質不須先有消費經驗，只對目前的服務產生認知。

1994	Lewis	認為兩者的預期本質不同。 顧客滿意的預期是顧客對企業即將提供的服務預測； 服務品質的預期是顧客對企業應該提供的服務慾望或慾念預測。
1996	Zeithaml & Binter	認為顧客滿意的範圍應比服務品質更廣泛，服務品質只是滿意度的影響因素之一。

資料來源：本研究整理。

表 2.11 服務品質與顧客滿意之<橫向>相關性整理

關連項目	服務品質	顧客滿意
因果關係	消費之前因	行為之後果
消費行為	滿意之累積	某一消費
價值感	和價格的比值	價值的函數
產品	實際消費或知覺	實際消費
範圍	小於顧客滿意	包含服務品質
預期服務	應該提供的 依情感認知比較	即將提供的 依過去經驗和績效比較

資料來源：本研究整理。

從上述的文獻理論可知服務品質和顧客滿意度彼此間有相互影響關聯性，顧客滿意度是服務品質的需求得到滿足後之經驗累積而得，而服務品質則顧客滿意度的好壞決定性前因。在今日「顧客導向」的行銷時代，組織之服務品質應依顧客之回應意見統整改善，如此方能提昇組織之行動力，以應市場之需。

青年志工中心藉由志願服務的活動，培訓並提昇青年的專業知能，以激發青年對社區、社會、國家的使命感及責任感。而在活動及培訓的過程中，如何讓服務品質維持一定要求及創新水準，以滿足青年顧客對青年志工中心的需求，是目前青年志工中心應積極提昇之道。本研究即試圖以 PZB 的「服務品質概念模式」及其量表，設計出適合青年志工中心應用的問卷，以尋求青年志工中心滿足顧客需求之因素，進而確定其關鍵成功因素，故服務品質應以達成顧客滿意為前提要件，而顧客滿意是服務品質優劣的最佳說明。

第三節 滿意度理論應用於國內非營利組織之相關文獻回顧

國內有關滿意度探索的相關探討文獻中，有許多學者針對不同產業來做研究和探討，通常探討的問題多屬顧客對產業提供的服務品質是否滿意和顧客的忠誠度（即顧客是否願意再次消費或顧客是否願意介紹給其他人等），而研究理論架構包含了 SERVQUAL 量表、PZB 模式、Lisrel 模式等，探討的產業大多包含公部門（政府）、私部門（商業、市場）方面，屬非營利方面的探討研究文獻，僅在博物館、美術館、圖書館、學校、捐血中心、醫療保健方面有所窺見。從文獻中可以發現不管何種產業，其服務品質的好壞及滿意程度的高底，皆對顧客造成重大的影響，甚至會影響顧客是否願意再次購買或持續參與的情境選擇。以下茲將相關文獻做一整理陳述並以表 2.12 列述：

1、蔡政哲（1996）：

針對美術館館方現職人員、現職義工為對象，分析美術館館方與義工對觀眾期望服務認知有無差異。其理論架構為 PZB 模式中的缺口三和 SERVQUAL 量表。其結果發現：

- (1)二者對觀眾期望服務品質的認知上有顯著差異。
- (2)義工個人特質不同對觀眾期望服務品質之認知無顯著差異。
- (3)義工個人特質不同對工作特性無顯著差異。
- (4)義工個人特質不同對績效評估有顯著差異。
- (5)義工個人特質不同對角色壓力有顯著不同。
- (6)工作特性對觀眾期望服務認知有顯著差異。
- (7)角色壓力對義工對觀眾期望服務認知無顯著差異。
- (8)工作特性對義工服務傳遞有顯著差異。
- (9)角色壓力對義工服務傳遞無顯著差異。

2、葉淑芳（1999）：

針對五所學校的教師、學生為樣本，分析讀者對圖書館利用情形和對圖書館期望的服務品質及滿意程度。其理論架構為 PZB 模式和 SERVQUAL 量表。其結果發現：

- (1)在讀者利用圖書館服務項目中最常使用和最不常使用的項目各校間無明顯差別。
- (2)讀者認為圖書館權重值為 a. 館藏利用、b. 圖書館設備與環保、c. 流通服務、d. 服務時間、e. 服務內容及作業方式、f. 服務說明及指引、g. 館員態度。

3、高大剛（1999）：

針對到科博館參觀的遊客以郵寄問卷之方法調查，分析個人特質與行銷溝通對科博館之服務品質是否有差異。其理論架構為個人特質與行銷溝通影響服務品質，服務品質影響顧客滿意，顧客滿意影響忠誠度和 SERVQUAL 量表。其結果發現：

- (1)性別和居住地兩者對反應保證性的構面影響較顯著。
- (2)五個構面對顧客滿意有極大影響。
- (3)顧客滿意對顧客購買意願有顯著影響。
- (4)參觀者選擇特性與參觀者的經驗特性對購買意願有顯著影響。
- (5)參觀者對博物館服務品質的評估，心中期望與實際認知有差異存在。

4、黃俊英、林義屏、董玉娟 (1999)：

針對台南捐血中心之捐血人為對象，分析顧客的滿意決定因素。其理論架構為期望的不確定模式。其結果發現：

- (1)事前期望服務對實際知覺績效有正向的顯著影響，而對不確認性則是負向的顯著影響，但對顧客的滿意的影響則未達顯著水準。
- (2)實際知覺績效對不確認性與顧客滿意皆有正向的顯著影響，不確認性對顧客滿意則有正向的顯著影響。

5、羅玕瑜 (2000)：

針對到台北市立美術館參觀的遊客為對象，分析顧客對北美館的服務品質與機構形象的期望與實際知覺是否有差異。其理論架構為服務品質影響顧客滿意，顧客滿意影響忠誠度和 SERVQUAL 量表。其結果發現：

- (1)以顧客滿意及服務品質評量之整合模式應用於非營利組織有正面的效果。
- (2)顧客對服務品質與機構形象的期望水準及期望與知覺的差異間顯著的差異。
- (3)機構形象服務較服務品質對顧客整體滿意度有顯著的影響。
- (4)期望水準與知覺績效易受口碑和經驗影響。
- (5)從人口統計變數看來，年齡和職業對服務品質和機構形象有顯著的差異。
- (6)顧客整體滿意與再次參觀意願、推薦介紹有顯著相關。

6、郭德寶、曾信純、林雅惠、陳家典 (2001)：

針對健保中心台南聯合門診中心之病患，探討影響病患選擇醫療服務的主要因素，建構「醫療服務業顧客滿意評量模式」。其理論架構為 Yi (1993) 的「完全評量模式」，使用 LISREL 進行分析，其結果發現：

- (1)病患選擇醫院的主要原因與醫院之間有顯著的相關。
- (2)影響病患滿意的評量構面以「價格」為最滿意，其他為服務人員、服務設備、醫院形象以及便利性。
- (3)病患對醫院的期望，以「有醫術高明的專業醫師」、「有技術純熟的醫護人員」、「醫師看診仔細態度親切」等三項之期望值最高。
- (4)病患對醫院的知覺績效，以「醫師看診仔細態度親切」、「有醫術高明的專醫生」、「領藥等待時間不會很久」等三項的評量最高。

7、劉明德、方之光、王士峰（2002）：

提出建立非營利組織的顧客滿意評量模式建立，以評估非營利組織本身的競爭性、進而擬定經營策略與提昇服務品質。其模式的發展以同質性的非營利組織為對象，藉由建立評估因素經配對比較分析後，聚集並加總求得組織顧客滿意度，以此建立評量模式，以評估組織本身的競爭性與未來擴量的可能性。

以下茲將滿意度理論應用於國內非營利組織之相關文獻回顧，整理如表 2.12：

表 2.12 滿意度理論應用於國內非營利組織之相關文獻回顧整理

年代	學者	研究對象及理論架構與結論
1996	蔡政哲	研究對象：針對美術館館方現職人員、現職義工為對象，分析美術館館方與義工對觀眾期望服務認知有無差異。 理論架構：PZB 模式中的缺口三和 SERVQUAL 量表。 結果發現：二者對觀眾期望服務品質的認知上有顯著差異。
1999	葉淑芳	研究對象：針對五所學校的教師、學生為樣本，分析讀者對圖書館利用情形和對圖書館期望的服務品質及滿意程度。 理論架構：PZB 模式和 SERVQUAL 量表。 結果發現：利用圖書館服務項目中最常使用和最不常使用的項目各校間無明顯差別。讀者認為圖書館權重值的順序排行。
1999	高大剛	研究對象：針對到科博館參觀的遊客以郵寄問卷之方法調查，分析個人特質與行銷溝通對科博館之服務品質是否有差異。 理論架構：個人特質與行銷溝通影響服務品質，服務品質影響顧客滿意，顧客滿意影響忠誠度和 SERVQUAL 量表。

		結果發現：個人特質與行銷溝通對科博館之服務品質有顯著影響。
1999	黃俊英、 林義屏、 董玉娟	研究對象：針對台南捐血中心之捐血人為對象，分析顧客的滿意決定因素。 理論架構：期望的不確定模式。 結果發現： (1)事前期望服務對實際知覺績效有正向顯著影響，而對不確定性則是負向顯著影響，但對顧客的滿意的影響則未達顯著水準。 (2)實際知覺績效對不確定性與顧客滿意皆有正向顯著影響，不確定性對顧客滿意則有正向顯著影響。
2000	羅珣瑜	研究對象：針對到台北市立美術館參觀的遊客為對象，分析顧客對北美館的服務品質與機構形象的期望與實際知覺是否有差異。 理論架構：服務品質影響顧客滿意，顧客滿意影響忠誠度和SERVQUAL 量表。 其結果發現： (1)以顧客滿意及服務品質評量之整合模式應用於非營利組織有正面的效果。 (2)顧客對服務品質與機構形象的期望水準及期望與知覺的差異間有顯著的差異。 (3)機構形象服務較服務品質對顧客整體滿意度有顯著的影響。 (4)期望水準與知覺績效易受口碑和經驗影響。 (5)年齡和職業對服務品質和機構形象有顯著的差異。 (6)顧客整體滿意與再次參觀意願、推薦介紹有顯著相關。
2001	郭德賓、曾信純 林雅惠、陳家典	研究對象：針對健保中心台南聯合門診中心之病患，探討影響病患選擇醫療服務的主要因素，建構「醫療服務業顧客滿意評量模式」。 理論架構：Yi (1993) 的「完全評量模式」，使用 LISREL 進行分析。 結果發現： (1)病患選擇醫院的主要原因與醫院之間有顯著的相關。 (2)影響病患滿意的評量構面以「價格」為最滿意。 (3)發現病患對醫院的期望及知覺績效排行榜。

2002	劉明德、方之光 王士峰	研究對象：以同質性的非營利組織為對象。 理論架構：藉由建立評估因素經配對比較分析後，聚集並加總求得組織顧客滿意度。 結果發現：建立評量模式，評估本身的競爭性與未來擴量的可能性。
------	----------------	--

資料來源：本研究整理。

而本研究運用 PZB 模式的 SERVQUAL 量表以探討青年志工中心顧客所感受之服務滿意因素，在大部份的文獻中，幾乎沒有人談到在非營利組織運作中相當重視的激勵性構面，故而本研究依研究對象之特性，將之涵蓋加以探討。本研究架構使用 PZB (1985) 理論模式發展以建立滿意度問卷模式，以五大構面廿五項問題及整體知覺度與顧客基本資料來探討青年志工中心之滿意度成功構成因素，期以求出顧客滿意之關鍵成功因素(CSF)。

第四節 關鍵成功因素 (CSF)

關鍵成功因素 (Critical Success Factors, CSF), 在 1939 年巴納德即以企業 (而非產業) 為著眼點提出類似的觀念，當時以關鍵能力 (Critical Ability) 稱之，丹尼爾 (R.Daniel) 於 1961 年在討論管理資訊系統時率先引用「成功因素」一詞，但直到主攻控制的知名學者安松尼 (Robert N Anthony) 在 1972 年將之納入教科書，才開始受到管理學界的注意(張志育,1998)。雖然學者們探討的角度不一，包含了「管理資訊系統」、「策略管理」、「組織設計」等方面，但其觀念是一致的。茲將學者們對 CSF 之觀點及定義列述如下：

1、Boynton and Zmud(1984)：

認為 CSF 的定義為「是一企業或經理人欲獲得良好績效或成功，而必須給予特別且持續注意的一些事情，包括目前及未來影響該企業營運活動成功的主要因素。」(譚策方,1998)

2、大前研一(1985)：

認為 CSF 乃策略家尋找策略優勢的四條途徑之一，即透過確認本行業的關鍵成功因素，然後把企業的資源集中投入可以取得競爭優勢的特定領域中。

認為欲找出產業的 CSF，最簡捷的方法是分析該產業完成最終產品或服務的過程中各階段的附加價值，各階段的附加價值比例是找出關鍵成功因素的最佳指標。此即是「從原料的取得到售後服務，必須詳細檢視整個營運的每一個環節，方可導出經營某種行業的 CSF。」

3、Aaker(1988)：

認為所謂 CSF，即是企業為求成功或生存所需具備的競爭性資產或技術。企業不僅要辨識目前產業的 CSF 而且要預測此關鍵成功因素在未來的演變。

4、黃營杉(1992)：

產業的 CSF，係指一門產業中最重要的競爭能力或資產，廠商惟有把握住產業之 CSF 才能建立持久性競爭優勢，否則即使擁有極佳的策略，但在關鍵成功因素上處於劣勢，競爭能力將會大打折扣。

CSF 是從外部總體環境、產業分析所得企業經營成功的重要性因素，而獨特競爭能力則為企業內部分析所發覺不同於競爭對手的獨特強勢，透過此二者的連結(linkage)及分析比較，即可做為企業制定策略的最佳來源。

CSF 可透過產業結構分析來確認，是指企業可針對產業中的五種競爭力量的情形予以分析，俾能歸納出在特定產業運作所必須具備的競爭性技術、能力或資產，此即產業關鍵成功因素之所在。而五種競爭力量為：

- (1)供應商的議價力量。
- (2)顧客的議價力量。
- (3)潛在競爭者的威脅。
- (4)替代品的威脅。
- (5)現有廠商的競爭。

5、王士峰(1999)：

關鍵成功因素(CSF)或稱關鍵項目，意指一個組織或管理者必須持續注意的少數重點管理領域，這些管理領域可以帶來高的效率及成功的達成目標。在組織方面即是尋求成功領域內導致成功之因素，再從中篩選出最重要的關鍵因素，即為關鍵成功因素，以圖 2.4 示之如下：



圖 2.4 關鍵成功因素(CSF)的篩選

資料來源:王士峰,1999

而 CSF 的特性列舉如下：

- (1)CSF 是一些關鍵領域，組織必須維持這些領域的順利執行。
- (2)CSF 是一些重要的事項，組織必須做好以保證成功。
- (3)CSF 是一些重要的議題，可以幫助定義組織是否已達到目標。

另，CSF 的來源有：

- (1) 產業因素，乃由產業特質而決定之因素。
- (2) 環境因素，政府法規等因素非企業所能控制。
- (3) 暫時因素，偶發或特定時間之事件所引起之因素。
- (4) 企業文化因素，企業的傳統、經營者之價值觀等因素。

以組織為例，整體有 CSF，而每個部門也有各自的 CSF，當最高主管確認為了達成組織的關鍵成功因素後，就可以將這些因素予以分配給組織內不同的單位。

青輔會青年志工中心為國內同類型志工中心的表率，具有領航者的使命感，在服務結果輸出之際即負有品牌形象之慮，故而對要在其所服務的青年領域中，尋出並建立促使其成功的因素，再由其成功因素中確立重要的關鍵成功因素，而青年志工中心所服務的對象為「青年」顧客，使顧客滿意而獲好評是其達於成功領域的途徑，故而顧客滿意的關鍵成功因素是青年志工中心必須知曉並確認的，如此方能在服務領域中對所面臨的議題，迅速做出策略判斷，以最妥適的方案服務顧客。

第五節 青年志工中心的起源及功能

一、青年志工中心的起源及介紹

志工中心(Volunteer Centers)乃是起源於美國，主要是透過一系列方案與服務，把社區需求與人力資源連結在一起，提供志願服務給主要的地方性領導階層和資源組織。在全美約有 450 個志工中心，其中光明基金會與全國主要的 400 家志工中心以及積極準備籌設志工中心的社區一起合作推動志願服務工作。(青輔會，2002)

第一家志工中心在西元 1919 年在明尼亞波利斯(Minneapolis)成立，最初為「志工局」(volunteer bureau)，而後蓬勃發展，其服務項目和範圍也隨之擴大。1970 年「全國志願行動中心」(National Centers 簡稱 VACs)，取代當時的「志工局」。VACs 致力於發掘社區內的問題，然後動員志工，並且協助志工去解決問題，而且最主要的工作是放在協助非營利性組織招募志工。到了 1980 年代中期，大家把「志願行動中心」改稱為「志工中心」，這種轉

變反應出該中心工作主要是在招募並推薦志工，而不是親自去替社區解決問題的「志願行動」。1991年光明基金會與「全國志工中心」合併後開啟新的責任，成為全國的志工中心的資源提供組織。(青輔會，2002)

早期，基金會提供各志工成立志工中心的經費，加強他們的工作能力，研發設立社區聯絡網的模式，推廣地方的志願服務。1993年發起了一項盛大的全國志願服務運動 - 「VC2000展望」，目標放在「未來的志工中心善用人力及資源，用創造性的方法解決社區問題」，大力協助志工中心網的能力、定位和效益的提昇。1997年4月更舉辦了一項名為「『為美國未來』的總裁高峰會」(the Presidents “Summit for America’s” Future)，領導全國以及地方性的代表，籌辦地方高峰會，同時也推動一項讓百萬青年有服務機會的運動，自此志工中心成為全國體系重要的一環。(青輔會，2002)

聯合國大會(UN)在一九九七年十一月二十日第五十二之次會期中，由一百二十三個國家連署，以第52/17決議文正式宣佈公元二〇〇一年為「國際志工年」(International Year of Volunteers, IYV)。希望藉由IYV的議題凸顯並肯定志工的無私奉獻與非凡成就，並進而促進志願服務發展的構想。二〇〇一年一月十四日至十八日，國際志工協會在荷蘭阿姆斯特丹召開了第十六屆世界年會，通過了「全球志工宣言」(The universal declaration on volunteering)及「全球行動方案」(The global agenda for action)，這兩份文件具體勾勒出二十一世紀志願服務的方向、願景及實踐的作法。而我國總統陳水扁先生亦在其就職演說中提出「志工台灣」的施政理念，更率先身體力行親自參與社會服務。民國九十年一月二日公佈了「志願服務法」，開啟了台灣志願服務法制化的前景及契機。互助利他型的志願服務內涵豐富了過去慈善性志願服務的不足之處，強調是一種本著自由意志、發自己願、利他的情操，是一種選擇性、並不被強迫的服務精神，是基於社會的關懷、不受酬的精神、自在自願、不求回報及善用餘暇的理念下，以助人、利他、採取個別或集體行動的方式提供社會服務，以表達對社會的積極關懷。(陳金貴,1994；孫建忠,1991；Billis & Harris,1996)

成立志工中心是世界趨勢，全球有六十多個國家設有志工中心。台灣已於民國八十四年七月訂頒「廣結志工拓展社會福利工作—祥和計畫」，以創新務實的活動設計，結合更多熱心社會福利的志工朋友，一起為社會福利工作盡力打拼。截至八十九年底各直轄市及縣市政府共成立志願服務隊966隊，隊員數計有5萬7千人，平均每萬人有25人為志願服務隊員，平均每人每週服務二小時，年齡以30至49歲者居多，佔46.1%，與八十五年底相比，則隊數加83%，隊員數增加61%(內政部,2003)，由統計數據可以顯現出台灣志工潛力無窮，只是沒

有妥善被發掘及整合運用而已。台灣由於經歷了九二一大地震，使得志願服務工作的缺乏整合的缺點暴顯出來，人或團體從事志願服務的管道不明，機構在資源的尋求與調度上亦有其盲點。因此行政院內政部青年輔導委員會著力強化青少年學校以外的非正式學習管道，有效發展全方位的學習，包括推動青年參與志願服務方案，使青少年增進自我成長、參與社會能力。此方案系由三個管道切入，即社會民間力量、大專院校學校服務性社團、中等學校服務學習。為鼓勵區域性志工團體自發性的整合，以e化、網絡化、去機構化的方式成立，運用策略聯盟聯網概念（internet organization）建立共識，落實志工服務在地化、有效整合地區志工資源，實現「志工台灣、活力青年」的理念，進一步以服務與學習帶動社區改造。故而參酌國外志工中心設立的模型，於民國八十九年間委託曾華源教授進行「設置地方志工中心可行性研究」，探訪各民間團體的需求與意見，民國九十年在認為時機已成熟下開始籌設，於是首先協助花蓮青少年公益組織協會籌設東部青年志工中心，作為實驗方案，之後由青輔會規劃將全國分為六個區域（見表 2.12），分別輔導當地已立案、運作正常且有橫向聯繫經驗之民間團體籌設青年志工中心，其中南投因應九二一重建需要，輔導籌設南投青年志工中心。冀望區域志工中心的成立，能在平時推動「服務學習」（Service-Learning），發揮召募及培訓社會上有熱忱及肯服務之志工，並達到整合區域內志願服務團體資源整合的作用，以應付社會的需要及急難時救援的功效。（青輔會，2002）

以下茲將青輔會青年志工中心涵蓋之區域及運作執行之民間組織列述如表 2.13：

表 2.13 青輔會青年志工中心涵蓋之區域及運作之民間團體

名稱		含蓋區域	運作之民間團體名稱	
1	東部	花宜東青年志工中心	花蓮、宜蘭、台東	花蓮青少年公益組織協會
2	北部	基北北青年志工中心	基隆、台北縣市、馬祖	勵馨文教基金會
3		桃竹苗青年志工中心	桃園、新竹、苗栗	怡仁愛心基金會
4	中部	中彰青年志工中心	台中、彰化、南投	水源地文教基金會
5		南投青年志工中心	南投縣市	千禧龍青年基金會
6	南部	雲嘉南青年志工中心	雲林、嘉義、台南	新港文教基金會
7		高高屏青年志工中心	高雄縣市、屏東、澎湖、金門	高雄縣志願服務協會

資料來源：行政院內政部青年輔導委員會。（本研究整理）

1、花宜東青年志工中心

現行由花蓮青少年公益組織協會負責運作業務，整合花蓮、宜蘭、台東地區的志願服務團體。設執行長、聘任發展委員會、研究發展組、招募推廣組、訓練發展組、輔導諮詢組、專案企畫組、行政資源組、資訊中心。

宗旨在於：

- (1)提供東部社會發展志願服務一個更穩固的橋樑與策略的基地。
- (2)成為協助非營利機構發展、政策溝通、資源取得、問題解決方案的整合機構與橋樑角色。

服務項目有：

- (1)規劃服務流程、管理流程、相關表單、考管辦法、資訊登管制流程等研究發展與規劃工作。
- (2)推動執行志工招募方案，推廣志願服務。
- (3)需求狀況訪查，提供輔導諮詢。
- (4)出版志工報、建構及維護志工網站。
- (5)推動專案型服務方案。

2、基北北青年志工中心

現行由勵馨文教基金會負責運作業務，結合台北市、台北縣、基隆、馬祖地區的志願服務團體，將人力與資源做有效運用與交流，並將服務落實到弱勢及需要關懷的地方。

宗旨在於：

- (1)聯結各服務性團隊之力量，協助各式公益活動，發揮更大服務績效。
- (2)透過網路及各個連繫活動讓更多優秀青年加入志工行列。

服務項目有：

- (1)志工人力流通。
- (2)志工參與激勵。
- (3)志工素質提昇。
- (4)組織網絡建構。

3、桃竹苗青年志工中心

現行由怡仁愛心基金會負責業務運作，整合桃園、新竹、苗栗地區的志願服務團體資源。

宗旨在於：

- (1)建構社會資源網絡。
- (2)提昇福利服務的品質。

服務項目有：

- (1)推動學習服務型方案。
- (2)鼓勵青年人加入志工行列。
- (3)參與社會公益活動。

4、中彰青年志工中心

現行由水源地文教基金會負責業務運作，整合台中縣市、彰化縣市之志願服務團體及志工，橫向及縱向聯繫，具備協調與服務能力，並將無限人力資源應用到弱勢及最需要的地方。

宗旨在於：

- (1)整合各類志願服務團體之資源。
- (2)召募及培訓社會上有熱忱及肯服務之志工。

服務項目有：

- (1)志工中心組織整合及發展。
- (2)志願服務教育訓練。
- (3)志工媒合與志工成效評估。
- (4)志工觀摹聯誼及社會資源整合。

5、南投青年志工中心

現行由千禧龍青年基金會負責業務運作，整合南投縣市之志願服務資源，強化救災應急之資源整合，將人力源應用到弱勢及最需要的地方。

宗旨在於：

- (1)培訓志工們一定之服務理念及技藝。
- (2)適當按志工興趣專長及能力、體力分配志願服務工作。

服務項目有：

- (1)組織志願服務推動小組。
- (2)辦理新進志工認知訓練及進階訓練等教育訓練課程。
- (3)成立志工網站，加強志工資訊流通。
- (4)志工媒合及服務成效評估。
- (5)志工觀摹聯誼及社會資源整合。

6、雲嘉南青年志工中心

現行由新港文教基金會負責業務運作，整合雲林縣、嘉義縣市、台南縣市志願服務團隊的資源，依專業分工及不同性質，分別成立了社區工作組、環保生態組等及大義工、新中文教小義工、大專青年聯誼會等組別，冀希藉由經驗的流通及分享、互動，達到資源共享的目的。

宗旨在於：

- (1)儲備不同專長及技能之志工人力資源，並提供大眾參與志工的機會。
- (2)扮演政策溝通、資源取得及問題解決方案之中介角色。
- (3)建立資源平台與青年志工聯繫之交流網絡。
- (4)連結國際志願服務團體，營造志願精神的公民社會。

服務項目有：

- (1)地區資源網絡建立與聯繫。
- (2)發行志工報或電子報。
- (3)設立志工學苑辦理各項教育訓練。
- (4)辦理聯合服務活動。
- (5)推廣志願服務。
- (6)定期召開聯繫會報，以達資源整合、資訊交換及經驗交流。

7、高高屏青年志工中心

現行由高雄縣志願服務協會負責業務運作，整合高雄縣市、屏東縣市、澎湖、金門地區之志願服務資源，推動志願服務的專業與提升志願服務的品質。

宗旨在於：

- (1)倡導志願服務精神。
- (2)結合個人與團體，運用專業方法，推展志願服務工作。

服務項目有：

- (1)辦理志工進修、聯誼、福利及獎勵事宜。
- (2)協助推展社會福利服務事項。
- (3)國內外志工服務知識之介紹、篇纂及出版。
- (4)辦理國內外志工團體之交流事項。

二、青年志工中心的功能

青輔會青年志工中心招收之成員以 15 至 45 歲，具中華民國國籍者為主。成立目標則是使青年志工中心發展成為一個協助非營利機構發展的整合機構，與政策溝通、資源取得、問題解決方案的橋樑角色，同時也成為發展志願服務的策略性基地。其服務之功能方式有下述幾項：(青輔會,2002)

1、建構志願服務的招募體系

建立常態的志工招募體系、受理窗口、規劃年度的志工招募計畫與活動，並配合學校推動學習服務方案。

2、建構志工訓練課程

配合志工招募計畫與志工的服務需求，規劃推動志工訓練課程。課程包括認知課程、進階課程、激勵課程、領航訓練與專業企劃課程，並建立志工受訓的進階辦法。

3、提供志願服務的需求情報

建立加盟型的支援中心，定期訪查加盟機構的需求情報，並在志工報、志工網站上加以公布，同時這種加盟型態也成為志工中心對青年及學校團體推薦服務機構的象徵。

4、提供參考性的志工服務管理架構

配合志工招募、訓練課程、轉介服務及評估建議，發展參考性的志工服務管理架構，設計機構的評估表單以及志工的自我評估表單，定期加以訪查追蹤，並適時提供諮詢、輔導、轉介及停止轉介服務。

5、提供志願服務的轉介服務

提供志願服者與需求機構之間的媒合管道，在遇有衝突時提供緩衝的處境，以及轉介的可能性。

6、提供志工服務與時數認定

協助志工與機構建立志工服務與時數認證，以作為評估考核獎勵與開立服務證明的客觀基礎。

7、提供激勵與考核

舉辦激勵與獎勵的表揚活動，年度發給服務建議書，並藉以推動建立機構內的志工評估系統。

8、提供服務品質提昇方案

針對不同類別的服務機構或志工需求，提供專案式的品質提升計畫。

9、資源流通與整合

透過志工供應、需求訪查與召開聯繫會報尋求資源流通與資源整合的可能性。

10、參考諮詢

提供志工及服務機構有關志工管理、志工服務的參考諮詢。

第參章 研究方法

第一節 理論基礎

本研究依據 PZB 於 1985 年發表之「服務品質概念模式」為理論基礎，並以 1988 年、1991 年、1994 年修正後之最新版的 SERVQUAL 量表為問卷設計基礎，以下茲將該服務品質的五大差距，轉換成青年志工中心服務滿意差距之定義：

表 3.1 青年志工中心服務品質/滿意五大差距之定義

差距(GAP)	原服務品質之定義	青年志工中心服務滿意之定義
差距(GAP1)	消費者期望與經營者認知之差距	青年志工中心顧客與青年志工中心管理者認知之差距。
差距(GAP2)	管理認知與服務規格之差距	青年志工中心在瞭解顧客的需求後，所提供的服務項目，無法適合於顧客所要求的滿意程度。
差距(GAP3)	服務規格與服務提供者之差距	青年志工中心服務人員，在提供服務時無法達到當初管理者所訂的要求。
差距(GAP4)	服務提供者與外部溝通之差距	青年志工中心顧客受到外界對青年志工中心宣傳與讚譽的影響，以致對青年志工中心過度的期望，而青年志工中心服務人員的服務無法達到顧客所期望的。
差距(GAP5)	預期的服務與認知服務之差距	青年志工中心顧客在接受青年志工中心服務後，產生了期望與實際感受之間的差距。

資料來源：本研究整理。

由於本研究之研究對象為青輔會青年志工中心，非屬 PZB 所提之四種服務業之一，乃根據學者 Carman 的建議，考量青年志工中心的特質屬性，將 PZB 之服務品質模式，轉換為青年志工中心服務滿意差距模式，如下圖 3.1 所示：



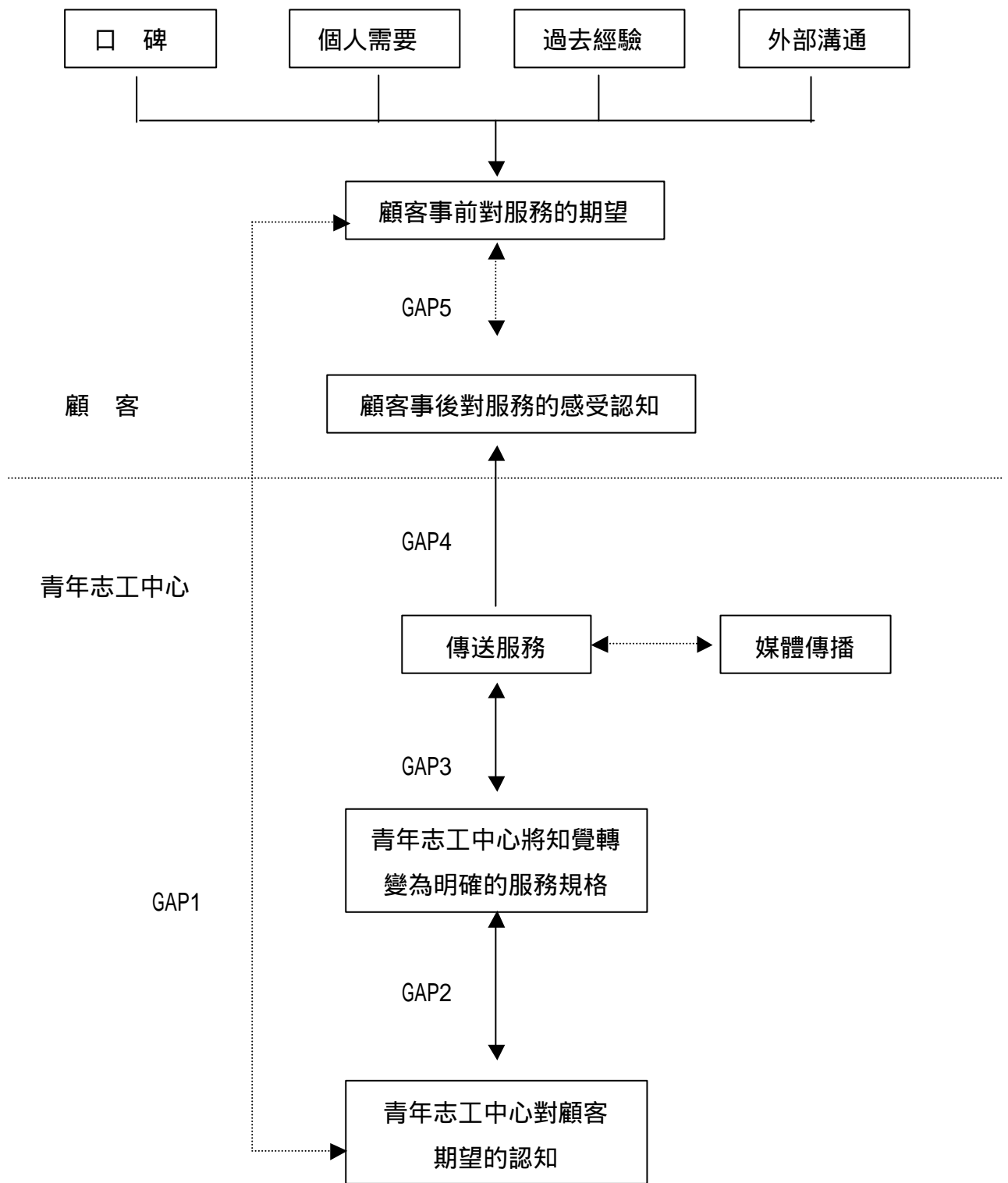


圖 3.1 青年志工中心服務滿意差距模式圖

資料來源：Parasuraman, Zeithaml & Berry(1985)

第二節 研究架構

本研究應用了學者 PZB 三位學者於 1985 年所發表的「服務品質概念模式」及 SERVQUAL 量表為依據，並利用 CIT 深度訪談法粹取出適合青年志工中心的服務構面來，分別為有形性、可靠性、反應性、勝任性及激勵性，再以問卷調查法進行實證調查，據以分析顧客滿意之因素，再求出關鍵成功因素，以期能應用於非營利組織。其 PZB 提出的顧客滿意觀念經修正為適合本研究應用之架構如圖 3.2 所示：

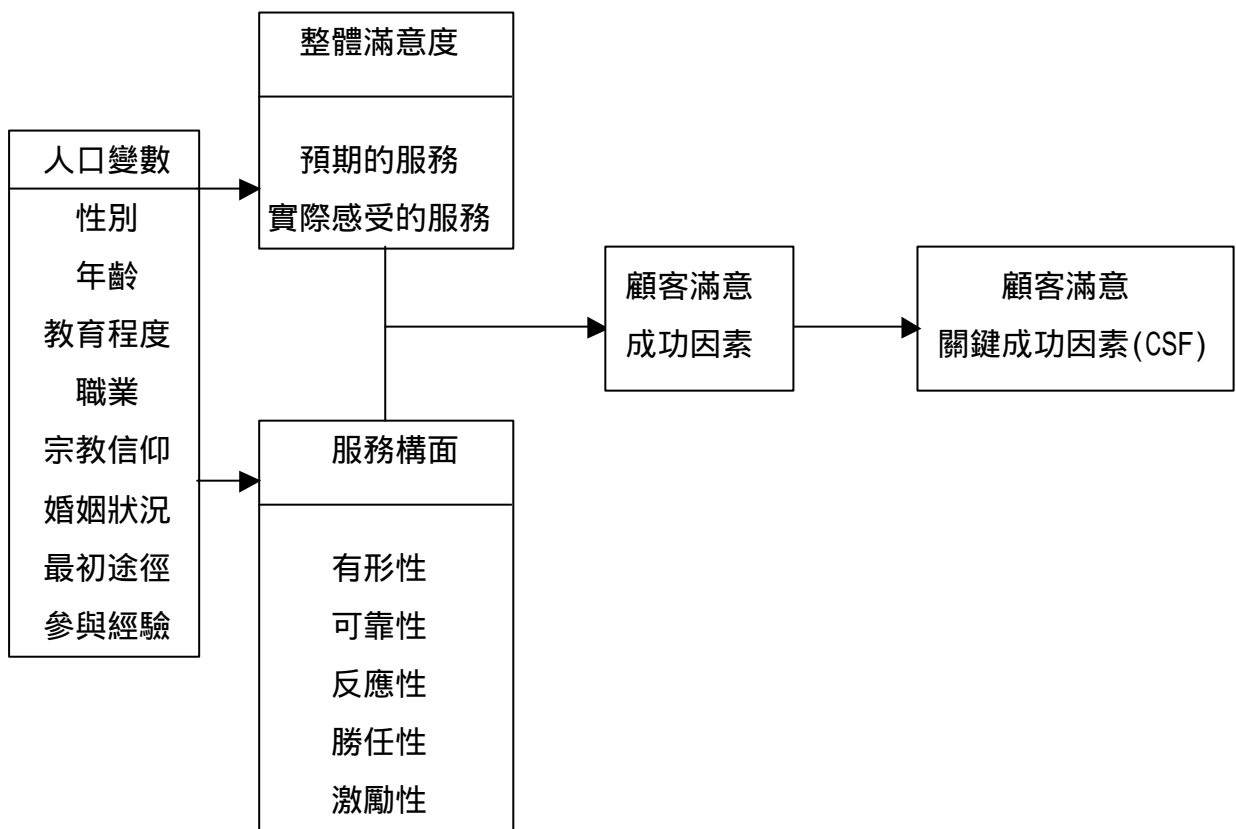


圖 3.2 「青年志工中心顧客滿意關鍵成功因素」研究架構圖

第三節 研究設計

本研究擬從顧客滿意的觀點，以所蒐集到的相關文獻，詳細研讀並歸類，建立研究架構，再佐以 CIT 深度訪談、學者專家意見等方法，並藉由研究架構來探討所應用之分析方法，根據 PZB 之理論依據設計本問卷共計三十八題衡量變數，以建立青年志工中心之顧客滿意因素內涵，俱以求出顧客滿意關鍵成功因素。其研究設計流程如圖 3.3。

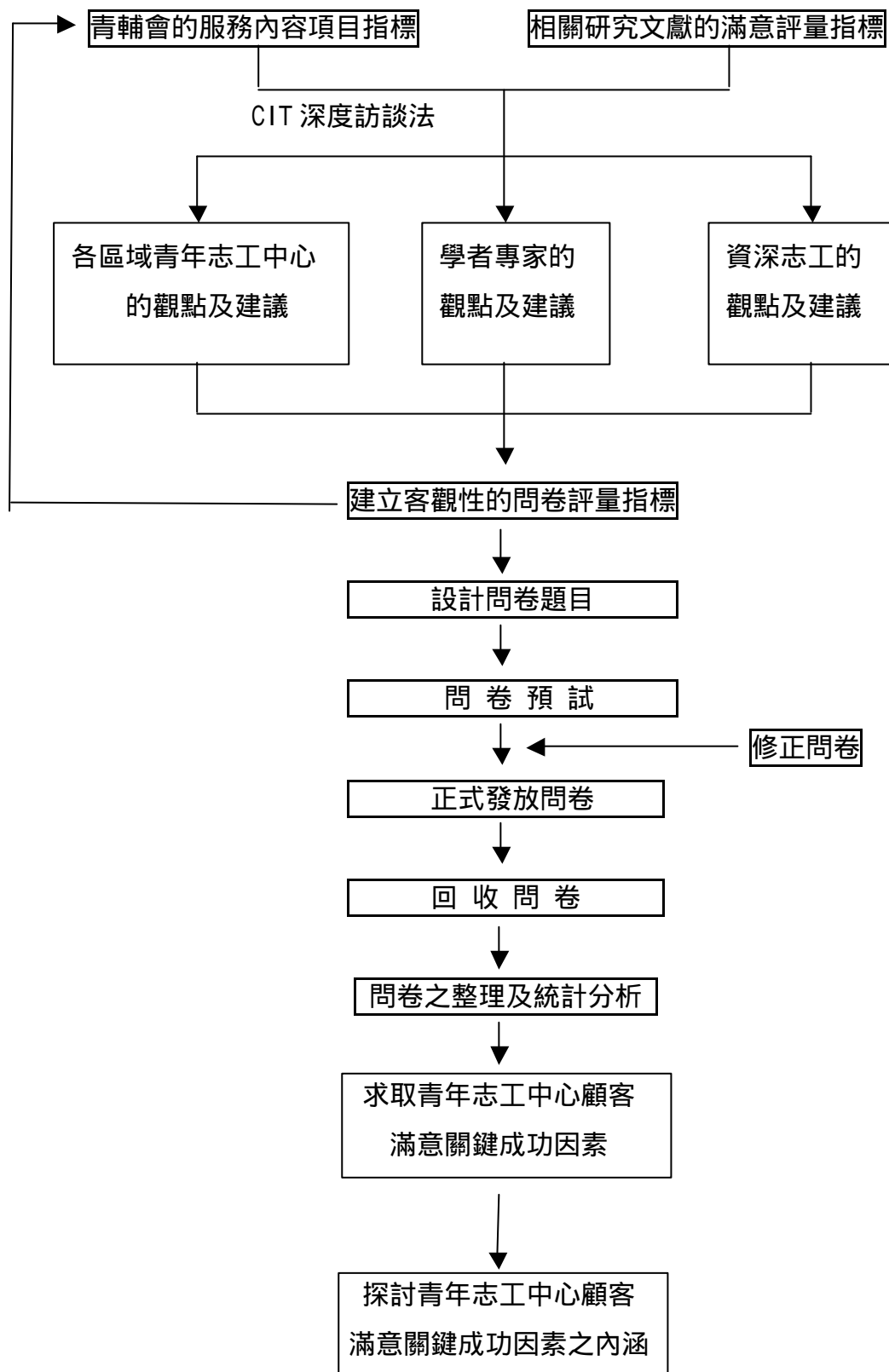


圖 3.3 「青年志工中心顧客滿意關鍵成功因素」之研究設計圖

本研究設計以結構式問卷為研究之工具。在設計問卷之前，先經由瞭解青輔會青年志工中心相關的服務內容項目重要性因素及經相關的文獻探討，經 CIT 深度訪談法粹取並匯整出構成顧客滿意的構面因素問項【附錄 A】，據以設計出結構式問卷的初稿，再交由學者專家及各青年志工中心實務執行者和資深志工，提供對該份問卷之修改意見並進行試測，將語意不清或較不明瞭的字句加以修改，藉以發展出一份適合探討青年志工中心顧客滿意關鍵成功因素的結構式問卷，問卷內容所用之評量問項皆採用 Likert 之五尺度量表來評量。本研究問卷設計及調查程序分為二階段：

(一)第一階段：

本研究之問卷先根據所蒐集之相關資料文獻，進行初稿之設計，在初步確立問卷內容後，以預測方式測試本問卷之可行性，本階段共發 55 份問卷，實收問卷 33 份，回收後以 Cronbach's α 值評量問卷之信度，結果得其信度 Cronbach's α 值為 0.8776，具有非常高的信度。

但本研究為使問卷能更加精確地將本研究主題意義呈現出來，將回收之問卷整理後，再次向專家學者和地方之「青年志工中心」業務執行者及資深志工請益，期以瞭解「青年志工中心」服務構面因素的重要性及妥適性，以作為未來調整評量之參考。因此，本研究以立意取樣方式，選取訪談的對象，包括了專家學者二位、各青年志工中心實際負責業務執行者七位及資深志工三位。受訪者的基本背景及受訪日期如表 3.2 所述：

表 3.2 本研究之 CIT 訪談對象

編號	職 稱	正 式 受 訪 日 期
01	大學副教授	2003/02/26
02	大學副教授	2003/02/26
03	基金會幹部	2003/02/20
04	基金會執行長	2003/02/20
05	公益組織幹部	2003/02/19
06	基金會總幹部	2003/02/19
07	基金會幹部	2003/02/19、 2003/02/25
08	協會幹部	2003/02/21

09	基金會秘書長	2003/02/25
10	資深志工	2003/02/18、 2003/02/24
11	資深志工	2003/02/18、 2003/02/24
12	資深志工	2003/02/18、 2003/02/24

資料來源：本研究整理。

(二)第二階段：

為求研究的客觀性，第二階段乃以發放問卷調查為研究工具，問卷調查的對象擬定為與「青年志工中心」有接觸的對象進行問卷調查，其範圍涵蓋了青輔會在全國六區域所設置之七個「青年志工中心」，各區域之青年志工中心之涵蓋範圍如表 3.3：

表 3.3 「青年志工中心」之各區名稱及所負責區域

	名 稱	負 責 區 域
A	基北北青年志工中心	基隆、台北縣市、馬祖
B	桃竹苗青年志工中心	桃園、新竹、苗栗
C	花宜東青年志工中心	花蓮、宜蘭、台東
D	中彰青年志工中心	台中、彰化
E	雲嘉南青年志工中心	雲林、嘉義、台南
F	高高屏青年志工中心	高雄縣市、屏東、澎湖、金門
G	南投青年志工中心	南投

資料來源：本研究整理。

本研究在取得青輔會的同意下，採用便利抽樣方式發放問卷，至活動現場發放及委由志工中心人員發放方式，共發出問卷 1,317 份，以郵寄方法回收問卷，共回收 376 份，扣除漏答與填答不完整者計 45 份，有效問卷為 331 份，有效回收率計 25.13%。在探究本研究問卷回收率稍低之原因，發現除回收採以郵寄方式之原因外，另因受測者除了接受本問卷之受測外，亦接受主辦及協辦單位之問卷測試，故而填答回寄之意願不高，殊屬遺憾。

本研究問卷經第二次信度測試，結果得其信度 Cronbach's α 值為 0.9214，與第一次評量比較，Cronbach's α 值有增加，且前後二次評量值均在學者 DeVellis(1991)認為

是「非常好」的.80 以上之 Cronbach's α 值之間，證明本研究問卷具有高度之信度。

第四節 研究變數之內涵

青年志工中心服務滿意關鍵成功因素，取決於顧客對服務項目品質之感受，滿意度高，則表示服務理念互動越充分，亦即表示顧客滿意關鍵成功因素的重要性。由於在非營利領域中未有過此方面的探討分析，故本研究嘗試將 PZB 三位學者之理論及量表內涵，轉換成青年志工中心之服務滿意的操作性研究變數。

本研究問卷總共分成三部份，第一部份為顧客對青年志工中心所提供服務之滿意程度(共 25 題)，第二部份為顧客對青年志工中心之整體性的感受程度(共 5 題)，第三部份為個人基本資料(共 8 題)【請參考附錄 B】。問卷之內容分配如表 3.4：

表 3.4 問卷之內容分配

問卷部份	題數	操作性研究變數
第一部份之一	5	有形性
第一部份之二	5	可靠性
第一部份之三	5	反應性
第一部份之四	5	勝任性
第一部份之五	5	激勵性
第二部份	5	整體期望、滿意度及忠誠度
第三部份	8	基本資料

資料來源：本研究整理。

依據研究架構中各構念的關係，問卷之第一部份在瞭解青年志工中心 15 歲至 45 歲間之顧客對各問項實際感受服務的重要和滿意程度，除了參考 SERVQUAL 量表原有之五個構面外，還參考了黃俊英、林義屏、董玉娟(1999)以台南捐血中心為例之研究中服務品質的構面分類，經 CIT 訪談後，修改後得五大構面及 25 題問項，此五大構面包含了有形性、可靠性、反應性、勝任性和激勵性。

1、有形性：

此構面評量青年志工中心在提供服務過程中可見的部份，如態度、場地設備、文宣、電腦設備及網站內容等。

2、可靠性：

此構面評量青年志工中心服務的可靠程度，如適時的服務、專業知識、保密度、適性及整合媒介等。

3、反應性：

此構面評量青年志工中心服務人員服務的反應程度，如服務速度、資訊、需求洞察力、交流園地及地區需求等。

4、勝任性：

此構面評量青年志工中心服務的勝任程度，如服務項目、活動課程、技能方面、轉介及媒合及授課老師等。

5、激勵性：

此構面評量青年志工中心提供的關懷及獎勵程度，如適時關懷、營造能力、獎勵表揚方式、實質獎勵品及投入誘因等。

第二部份在瞭解青年志工中心顧客對青年志工中心的期望與實際滿意度之態度，問項共 5 題，在參與青年志工中心之前及之後的整體滿意度高低有 2 題，即參與之前對理想的青年志工中心可貢獻的期望程度及對實際上的青年志工中心整體的滿意程度。另顧客對青年中心所產生的抱怨與不滿程度高低有 1 題，及顧客對青年志工中心忠誠度高低計有 2 題，即繼續參與的機率和願意推薦的機率程度。

第三部份為青年志工中心顧客的基本資料，共有 8 題問項。基本資料包含顧客的性別、年齡、教育程度、職業、宗教信仰、婚姻狀況、最初得知途徑、參與經驗等。

本研究之問卷全部採單選題作答，問卷之第一部份採 Likert 五尺度量表為衡量方式，設計為「非常滿意」、「滿意」、「普通」、「不滿意」、「非常不滿意」等五點，分別給予 5、4、3、2、1 分，分數越高，即表示越滿意。第二部份亦採 Likert 五尺度量表為衡量方式，以 1 到 5 分為衡量標準，其中第 26、27、29、30 題為正向問項，分數越高，表示期望滿意程度越高；第 28 題為反向問項，為求計算分析之統整性，其分數應予 5、4、3、2、1 計之，以代表滿意程度。有關問卷中之問項設計彙整參見表 3.5：

表 3.5 問卷內容之構面因素及題目問項

類別	構面因素/探討原因	題目問項
第一部份	探討青年志工中心於服務之「有形性方面」的構面因素重要性及滿意程度	01. 中心人員的服務態度與熱忱
		02. 授課活動場地設備安排
		03. 發行書面文宣刊物
		04. 中心擁有具網際網路功能的電腦設備
		05. 中心設計規劃的網站內容
	探討青年志工中心於服務之「可靠性方面」的構面因素重要性及滿意程度	06. 中心人員提供的適時服務
		07. 中心人員提供相關的專業知識方面
		08. 中心在志工資料方面的保密度
		09. 中心處理抱怨與不滿問題的妥適性
	探討青年志工中心於服務之「反應性方面」的構面因素重要性及滿意程度	10. 中心提供地區性的整合媒介服務角色
		11. 中心人員的服務速度及正確性
		12. 中心主動提供相關的資訊
		13. 中心對地區服務需求的洞察力
		14. 中心提供意見交流的園地
	探討青年志工中心於服務之「勝任性方面」的構面因素重要性及滿意程度	15. 中心的文宣資料在符合地區需求方面
		16. 中心提供的服務項目
		17. 中心所安排的活動及課程
		18. 授課的結果在幫助提昇工作技能方面
		19. 中心提供的轉介及媒合服務
	探討青年志工中心於服務之「激勵性方面」的構面因素重要性及滿意程度	20. 授課老師的講課內容及態度
21. 中心提供的適時關懷		
22. 中心營造激勵氣氛的努力		
23. 中心設計的獎勵及表揚方式		
24. 中心提供實質的物品獎勵		
第二部份	探討整體期望及滿意程度	25. 中心同伴的相互鼓勵,在激起對志願服務投入方面
		26. 對理想的青年志工中心可貢獻的期望程度
		27. 對實際的青年志工中心整體的滿意程度

		28. 產生抱怨與不滿的程度
	探討忠誠度的高低程度	29. 願意繼續參與的機率
		30. 願意推薦給親朋友好的機率
第三部份	基本資料	31. 性別 男 女
		32. 年齡 14 歲 (含) 以下 15-25 歲 26-35 歲 36-45 歲 46 歲 (含) 以上
		33. 教育程度 國中以下 高中/高職 專科 大學 研究所 (含) 以上
		34. 職業 學生 軍公教 農林漁牧 工商業 非營利單位 其他
		35. 宗教信仰 無 佛教 道教 民間信仰 天主教 基督教 其他
		36. 婚姻狀況 未婚 已婚 離婚 分居 鰥寡
		37. 知曉的最初途徑 傳播媒體 (電視 . 廣播 . 報紙等) 親朋好友告知 青輔會主動通知 網路 其他團體告知 其他
		38. 參與的經驗 初次參與 曾經或持續是其他志工中心單位的成員 (含地方政府單位或其他機構單位)

資料來源：本研究整理。

第五節 研究假設

依據本研究之研究目的，建立研究基本假設如下：

H1：假設不同性別的顧客對青年志工中心服務的滿意程度，無顯著差異。

H2：假設不同年齡的顧客對青年志工中心服務的滿意程度，無顯著差異。

H3：假設不同教育程度的顧客對青年志工中心服務的滿意程度，無顯著差異。

H4：假設不同職業的顧客對青年志工中心服務的滿意程度，無顯著差異。

H5：假設不同宗教信仰的顧客對青年志工中心服務的滿意程度，無顯著差異。

H6：假設不同婚姻狀況的顧客對青年志工中心服務的滿意程度，無顯著差異。

H7：假設得知途徑不同的顧客對青年志工中心服務的滿意程度，無顯著差異。

H8：假設參與經驗不同的顧客對青年志工中心服務的滿意程度，無顯著差異。

第六節 分析方法與分析工具

一、分析方法

本研究所採取之分析方法有四，茲述如下：

(一)文獻研究法 (Documentary Research)

此研究方法亦稱「資料分析法」(Informational analysis)，即經由對相關文獻的蒐集與分析，以獲取概括性 (Generalization) 的原理，藉以對所欲研究的主題界定、樣本選取、變項因果關係等方面皆達一定的幫助，利於節省經費，並可導出事件發展的趨勢及優劣點，以

達到增加探索性研究領域的新知（涂旭辰，2000）。因此，本研究擬蒐集國內外專家學者在非營利組織及顧客滿意評量方面之相關研究文獻，以作為理論及建構滿意評量指標之依據。

(二)重要事件技術法(Critical Incident Technique ,CIT)

CIT 是指顧客和服務業員工間特殊互動所造成的特別滿意或特別不滿意的案件(Bitner et al.,1990)。Bitner et al.(1990)則將此法應用於服務相關的研究，並將服務失誤的類型按核心服務、顧客要求及員工行為分為三大類：

- (1)服務傳送系統失誤所造成的顧客不滿意(Employee response to service delivery system failures)。
- (2)未能因應顧客要求所造成顧客不滿意(Employee response to customer needs and wants)。
- (3)員工個人行為所造成的顧客不滿意(Unprompted and unsolicited employee action)。

因 CIT 法在分類上具有從事實歸類的特性，常被用於分類上，並廣被重視與應用。本研究問卷在設計之初，即透過 CIT 深度訪談方式廣徵學者專家及實際執行者、資深志工對青年志工中心服務提供方面的意見，針對青年志工中心在服務傳送系統過程中及因應服務要求、員工個人行為方面進行滿意及不滿意因素的探討分析，過濾並分類出構成青年志工中心服務滿意之構面因素，藉以建立嚴謹且可靠、可信的問卷架構來，期以建立青年志工中心顧客滿意成功因素評量問項。

(三)深度訪談法 (In-depth Interview)

本研究為期能深入瞭解青年志工中心在理論上及實務面的運作情形，乃針對相關學者專家及各青年志工中心的實務執行者與資深志工進行面對面或電話的 CIT 深度訪談。由於成本經費及受訪者時間配合度上的考量，在訪談前皆事先擬妥訪談問卷內容，並先行以 E-mail 或以傳真方式告知，俱以建立嚴謹且可靠、可信之問卷內容。

(四)問卷調查法 (Mail Survey)

本研究主要研究對象為青輔會設置於全國各區域之青年志工中心之顧客，由於分佈區域廣，欲研究之對象名單受限於隱私性不能外流取得外，且在研究預算及人力有限的情況下，逐透過在一定期限內於青年志工中心舉辦之活動據點發放問卷之方式，以蒐集資料。另顧慮

到研究對象於活動時間內不使用心填答，為了讓他們能有足夠、適合的時間來思考問卷的答案，故本研究採用了附回郵之問卷調查方法，以利問卷之回收。

本研究採用結構式問卷來蒐集資料，可避免或減少訪員因主觀或認知的不同而影響調查的結果，且為避免回收率偏低及訪問時間過長，故儘量精簡問項，以提高問卷回收的比例。

二、分析工具

本研究屬量化研究，為求量化資料的統計分析處理能完整呈現數據結果，故採用 SPSS 統計分析軟體。SPSS 統計分析軟體是「社會科學統計套裝軟體(Statistical Package for the Social Science)」的簡稱，由於其簡易的操作界面，且相容於 PC 個人電腦，尤其是視窗版軟體(SPSS for Windows)，其資料處理速度更快，且富人性化的視窗操作，可讓研究者根據研究問題，選用適當統計方法，將研究之量化資料快速且完整、清晰的呈現數據結果。本研究依據研究問題的屬性，以描述性統計、因素分析、信效度分析、T 檢定、變異數分析等統計分析方法進行，茲將資料統計方法整理於表 3.6，並說明如表下。

表 3.6 統計分析方法與分析工具

方析方法與工具	應用範圍
描述性統計	1. 包含樣本的人口變數等基本資料的描述，各變數的次數分配及百分比分析，以瞭解樣本的分佈情形。 2. 以平均數及標準差來描述青年志工中心顧客滿意關鍵因素之各構面及整體滿意等變項，以瞭解顧客在這些相關變項的反應。
因素分析	以因素萃取及因素轉軸方式分析計算所有變項共同解釋的變異量。
信效度分析	以 Cronbach s 檢定概念，瞭解衡量結果的一致性及穩定性。並以內容效度衡量內容之適切性。
t 檢定	用以檢定人口統計變數與衡量變項的樣本平均數差異。
變異數分析	比較各種不同平均數情形，並以「事後比較」方式進行驗證。

1、描述性統計 (Descriptive Statistics)

是一套用以整理、描述、解釋資料的系統方法與統計技術。對於數據的描述與呈現，主要

有兩項工作，第一，運用次數分配來整理並描繪數值分佈情形，並利用統計圖表來表現出數據的特性與分佈情形。第二，透過描述統計的統計量運算，建立初步的統計指標，作為後續統計分析的基礎。本研究之問卷經初步整理編碼、建成資料檔後，即進行建立次數分配表 (Frequency Distribution)，藉以瞭解樣本資料分佈情況。

2、因素分析 (Factor Analysis)

本研究為了證實所設計的量表的確在測某一潛在特質，並釐清潛在特質的內在結構與存在的形式，以建立量表的因素效度 (Factorial Validity)，使之能夠將一群具有共同特性的測量分數，抽離出背後的潛在構念，將以因素的萃取 (Factor Extraction) 及因素的轉軸 (Factor Rotation) 兩方法進行因素分析，以簡化測量的內容，進行最直接適切的測量，同時針對每一題目的獨特性進行精密的測量，比較相對的重要性，茲說明如下：

(1) 因素的萃取 (Factor Extraction)

此步驟的目的在決定從問卷測量變項當中，存在著多少個潛在的成份 (Component) 或因素 (Factor)。

本研究問卷除以人為設定因素的個數之外，為了瞭解測量變項當中潛在的成份，將以主軸因素法 (Principal Axis Factors)，分析變項間共同變異。其計算方式是將相關矩陣中的對角線，由原來的 1.00 改用共同性 (Communalities) 來取代。目的在抽出一系列互相獨立的因素，直到所有的共同變異被分割完畢為止。再用主成份分析法 (Principle Component Analysis)，計算所有變項共同解釋的變異量，以線性方程式將所有變項加以合併，經數次的線性組合建立後，每一成份的解釋量依次遞減，直到無法抽取共同變異量為止。

(2) 因素轉軸 (Factor Rotation)

本研究基於因素間是相互獨立的前提，將前一步驟所萃取的因素，經過數學三角函數的轉換，使因素之間的相對關係，以轉軸矩陣 (Transformation Matrix) 所計算出的因素負荷矩陣的參數，將原來的共變結構所抽離出來的項目係數進行數學轉換，經直交轉軸 (Orthogonal Rotation)，形成新的轉軸後因素負荷矩陣，以進行因素的命名，如此能夠達到因素結構簡單化的目的，且對於因素結構的解釋較為容易，概念較為清晰。以直交轉軸轉換得到的新參數，是基於因素間是相互獨立的前提，在數學原理上，是將所有的變項在同一個因素或成份的負荷量平方的變異量達到最大，如此最能夠達到簡單因素結構的目的。

3、信效度分析

(1)信度分析(Cronbach's α 係數)

信度分析是在評估整份問卷量表的可靠性 (Trustworthiness) 程度，求得測量結果的一致性 (Consistency) 或穩定性 (Stability)。學者 DeVellis(1991)認為 α 係數值如果在 0.0 至 0.65 之間最好不要； α 係數值界於 0.65 至 0.70 間是最小可接受值； α 係數值界於 0.70 至 0.80 之間相當好； α 係數值界於 0.80 至 0.90 之間非常好。本研究為求進一步瞭解問卷的可靠性與有效性，以 Likert 態度量表法中常用的 Cronbach's α 係數檢定為本研究問卷之信度分析。

(2)效度分析(Validity)

效度分析即測量的正確性，指測量工具能測得其所欲測量的特質或功能之程度。

本研究之問卷內容係參考 PZB 三位學者提出的服務品質概念模式及其量表為主，再經由專家學者、青年志工中心實際執行者及資深志工深度訪談討論後加以修改，因此應具相當內容效度。且在問卷回收整理後，進行因素分析，瞭解問卷之潛在因素相關性，故亦具建構效度。

4、t 檢定(T-test)

t 檢定即樣本平均數的差異檢定。

本研究運用獨立樣本 t 檢定，以比較兩組不同樣本測量值的平均數差異，檢驗變異數之同質性。

5、變異數分析(Analysis of Variance, ANOVA)

由於多因子設計下的平均數檢定，會導致平均數差異有多重原因，因此必須使用變異數分析，以 F 考驗來比較各種不同平均數情形。本研究在考慮到本研究問卷因素之類別變項中包含有三個以上的水準，有多個平均數必須進行兩兩比較，故而會以多重比較 (Multiple Comparison) 之「事後比較」(Posteriori Comparisons) 方式進行驗證。

第肆章 資料分析

第一節 基本資料分析

本章節主要是分析問卷調查之結果，以瞭解青年志工中心的顧客對青年志工中心的服務滿意程度及其差異性，藉以探討並歸納出令顧客滿意的關鍵成功因素(CSF)。

本章節分為五小節，第一節為基本資料分析，第二節為因素分析，第三節為顧客滿意度排序分析，第四節為構面信度及效度分析，第五節為顧客滿意度差異性之分析，第六節為顧客滿意關鍵成功因素(CSF)分析。

本研究在實際測試問卷調查時，共發出 1317 份，回收 376 份，扣除漏答與填答不完整者計 45 份，有效問卷為 331 份，有效回收率約計 25.13%。基本資料分析運用描述性統計，資料分析結果整理如表 4.1，茲說明如下：

- 1、在性別方面，男生佔 39.6%，而女生佔 60.4%，男女比率有顯著差異，女性比男性多約近 21%的比率，可能之原因有三：
 - (1)實際參與活動者以女性居多。
 - (2)調查者對選擇受訪者有差誤。
 - (3)男性較不願意填答。
- 2、在年齡方面，15 至 25 歲佔 90.3%，26 至 35 歲佔 7.3%，36 至 45 歲佔 2.4%，年齡分佈有顯著差異，可看出參與活動者以 15 至 25 歲青年居多。
- 3、在教育程度方面，國中以下佔 1.2%，高中/職佔 26.6%，專科佔 6.6%，大學佔 64.4%，研究所以上佔 1.2%，教育程度有顯著差異，其中以大學最多，其次為高中/職青年。資料顯示參與青年志工中心之顧客群仍以大學程度之青年為主流。
- 4、在職業方面，學生身份佔 88.5%，軍公教身份佔 3.0%，工商業身份佔 3.9%，非營利身份佔 2.1%，其他身份者佔 2.4%，並無從事農林漁牧者參與，可見青年志工中心之顧客仍以在學之青年學子佔大多數，顯示學校單位為其最大之人力招募管道。
- 5、在宗教信仰方面，無宗 明顯信仰者佔 52.9%，佛教信仰者佔 15.1%，道教信仰者佔 12.1%，民間信仰者佔 5.7%，天主教信仰者佔 0.6%，基督教信仰者佔 8.2%，其他宗教信仰者佔 5.4%，可見青年志工中心之顧客群在參與方面，以無宗教信仰者居多。

- 6、在婚姻狀況方面，屬未婚者佔 97.3%，已婚者佔 1.5%，離婚者佔 0.9%，分居者佔 0.3%，並無鰥寡參與，其原因應是參與之青年以在學學子居多，故而未婚者眾。
- 7、在得知的最初途徑方面，由傳播媒體得知的佔 18.4%，由親朋好友介紹得知的佔 34.7%，青輔會主動通知的佔 7.3%，從網路上得知的佔 6.0%，另由其他團體告知的佔 20.8%，其他管道得知的佔 12.7%。可見青年志工中心之顧客獲知方式仍以傳統之親朋好友及週遭團體告知居多，兩者加起來超過半數，另值得注意的是由其他管道得知者佔 12.7%，顯示青年志工中心顧客獲知訊息途徑亦有多數非屬傳播媒體及網際網路管道。
- 8、在參與的經驗方面，初次參與者佔 56.8%，非初次參與志願服務者佔 43.2%，顯示青年志工中心之顧客來源以新血輪居多，超過半數。

表 4.1 基本資料分析表

基本資料	細目	人數 / 次數	百分比(%)
性別	男	131	39.6
	女	200	60.4
年齡	15 - 25 歲	299	90.3
	26 - 35 歲	24	7.3
	36 - 45 歲	8	2.4
教育程度	國中以下	4	1.2
	高中/職	88	26.6
	專科	22	6.6
	大學	213	64.4
	研究所(含)以上	4	1.2
職業	學生	293	88.5
	軍公教	10	3.0
	農林漁牧	0	0.0
	工商業	13	3.9
	非營利單位	7	2.1
	其他	8	2.4
宗教信仰	無	175	52.9
	佛教	50	15.1
	道教	40	12.1

	民間信仰	19	5.7
	天主教	2	0.6
	基督教	27	8.2
	其他	18	5.4
婚姻狀況	未婚	322	97.3
	已婚	5	1.5
	離婚	3	0.9
	分居	1	0.3
	鰥寡	0	0.0
得知的最初途徑	傳播媒體	61	18.4
	親朋好友	115	34.7
	青輔會主動通知	24	7.3
	網路	20	6.0
	其他團體	69	20.8
	其他	42	12.7
參與的經	初次	188	56.8
	非初次	143	43.2

第二節 因素分析

本研究為了證實所設計問卷量表之潛在特質，並釐清潛在特質的內在結構與存在的形式，以建立量表的因素效度 (Factorial Validity)，使之能夠將一群具有共同特性的測量分數，抽離出背後的潛在構念，將以因素的萃取 (Factor Extraction) 及因素的轉軸 (Factor Rotation) 兩方法進行問卷第一部份問項之因素分析，以簡化測量的內容，進行最直接適切的測量，同時針對每一題目的獨特性進行精密的測量，比較相對的重要性。

在問卷第一部份問項原共有 25 題，經過因素分析得五個因素，分別命名為反應性、激勵性、可靠性、勝任性、有形性、以下茲將解說總變異量表及轉軸後的成份矩陣表列述如表 4.2 及表 4.3，而表 4.4 即整理了上述二表之內容，以五個因素重新分配問項。

表 4.2 是以問卷 1 至 25 題為因素分析的共同性，特徵值=1 為萃取標準，得到五個主要

因素，分別可以解釋 41.498%、5.271%、4.799%、4.377%及 4.137%的變數變異量，合計佔 60.080%。表示轉軸後的五個因素的相對位置不變，但是因素的完整性增加，可解釋的比重改變，轉軸後的五個因素的平方和負荷量分別為 14.957%、12.859%、12.786%、10.790%及 8.688%，合計佔 60.080%。

表 4.2 解說總變異量表

問項 成份	初始特徵值			平方和負荷量萃取			轉軸平方和負荷量		
	總和	變異數的%	累積%	總和	變異數的%	累積%	總和	變異數的%	累積%
1	10.374	41.498	41.498	10.374	41.498	41.498	3.739	14.957	14.957
2	1.318	5.271	46.768	1.318	5.271	46.768	3.215	12.859	27.816
3	1.200	4.799	51.567	1.200	4.799	51.567	3.197	12.786	40.602
4	1.094	4.377	55.944	1.094	4.377	55.944	2.698	10.790	51.392
5	1.034	4.137	60.080	1.034	4.137	60.080	2.172	8.688	60.080
6	.843	3.371	63.451						
7	.760	3.038	66.489						
8	.752	3.008	69.498						
9	.697	2.789	72.286						
10	.670	2.680	74.966						
11	.614	2.457	77.422						
12	.599	2.395	79.817						
13	.557	2.230	82.047						
14	.510	2.040	84.087						
15	.472	1.888	85.976						
16	.445	1.779	87.755						

17	.422	1.687	89.442						
18	.404	1.617	91.058						
19	.384	1.534	92.593						
20	.353	1.412	94.005						
21	.346	1.383	95.387						
22	.306	1.222	96.610						
23	.302	1.207	97.816						
24	.279	1.116	98.932						
25	.267	1.068	100.000						
萃取法：主成份分析。									

表 4.3 表示構成某一因素的題目內容與比重，經由直交轉軸的因素負荷量，相類似的題目構成某一特定的因素，因此藉由題目的內容來決定因素的名稱。



表 4.3 轉軸後的成份矩陣表

	構面成份				
	1	2	3	4	5
文宣資料符合地區需求	.760	.166	.171	.199	.131
提供意見交流的園地	.724	.274	.134	.198	9.574E-02
地區服務需求的洞察力	.666	.302	.208	.149	.199
主動提供相關資訊	.566	.222	.418	3.063E-02	.224
提供的服務項目	.558	.162	.311	.430	6.452E-02
地區性整合媒介服務角色	.497	.152	.371	.228	.168
提供轉介及媒合服務	.480	.285	.156	.349	.236
獎勵及表揚方式	.302	.709	.160	.148	.199
營造激勵氣氛的努力	.199	.694	.204	.237	.140
提供適時的關懷	.253	.684	.279	.180	8.549E-02
同伴的相互鼓勵	.119	.646	.323	.127	.133
實質的物品獎勵	.255	.634	.101	.200	.227
提供適時的服務	.117	.261	.675	.184	8.369E-02
抱怨問題處理的妥適性	.332	.300	.632	.106	6.274E-02
提供相關的專業知識	.220	.150	.615	.265	.203
資料方面的保密度	.225	.120	.610	.263	9.036E-02
服務速度及正確性	.484	.210	.549	3.275E-03	.154
人員的態度與熱忱	.107	.264	.487	.190	.429
協助提昇工作技能	.198	.244	.119	.764	7.650E-02
安排的活動及課程	.260	.135	.262	.715	7.932E-02
授課內容及態度	6.426E-02	.236	.257	.678	.218

場地設備安排	.216	.133	8.070E-02	.493	.402
設計規劃的網站內容	.209	.112	.158	.126	.771
具上網的電腦設備	.110	.287	9.094E-02	.166	.764
書面文宣刊物	.359	.117	.283	9.782E-02	.407
萃取方法：主成分分析。					
旋轉方法：旋轉方法：含 Kaiser 常態化的 Varimax 法。					

經由表 4.2 及表 4.3 之因素粹取及因素的轉軸，以主成份分析法，並使用最大變異法 (Varimax) 轉軸，經過因素分析後，得到可分成五個因素，經對照原問卷內容後，仍以反應性、激勵性、可靠性、勝任性、有形性分別命名之。茲以表 4.4 說明分配如下：

表 4.4 重新分配之因素問項表

因素	題號	服務滿意程度問項
反應性	15	中心的文宣資料在符合地區需求方面
	14	中心提供意見交流的園地
	13	中心對地區服務需求的洞察力
	12	中心主動提供相關的資訊
	16	中心提供的服務項目
	10	中心提供地區性的整合媒介服務角色
	19	中心提供的轉介及媒合服務
激勵性	23	中心設計的獎勵及表揚方式
	22	中心營造激勵氣氛的努力
	21	中心提供的適時關懷
	25	中心同伴的相互鼓勵，可激起對志願服務更熱切的投入
	24	中心提供實質的物品獎勵
可靠性	06	中心人員提供的適時服務
	09	中心處理抱怨與不滿問題的妥適性
	07	中心人員提供相關的專業知識
	08	中心在志工資料方面的保密度
	11	中心人員的服務速度及正確性
	01	中心人員的態度與熱忱
勝任性	18	授課的結果在幫助提昇工作技能方面
	17	中心所安排的活動及課程
	20	授課老師的講課內容及態度
	02	授課活動的場地設備安排
有形性	05	中心設計規劃的網站內容
	04	中心擁有具網際網路功能的電腦設備
	03	發行書面文宣刊物

第三節 顧客滿意度排序分析

本章節主要是針對問卷調查的結果進行排序分析，從中得知顧客對青年志工中心的服務提供的滿意程度及各衡量項目上認知的優先順序，以瞭解青年志工中心在服務滿意度上的差異性，藉以導出構成服務滿意之關鍵成功因素，以做為青年志工中心未來提供服務之修正及改善之參考。

本研究先將問項依 Likers 五尺度量表計分，以求各問項平均數與標準差，並依照其數據大小排序分析。顧客在服務的滿意程度平均數為 3.834，屬「普通滿意」偏「滿意」之分佈層，顯示顧客對青年志工中心所提供之服務，普遍認為「滿意」者眾。

一、問卷之第一部份問項排序

從表 4.5 中得知，排序之前四名，分別為「中心人員的態度與熱忱」(平均數=4.15)、「中心同伴的相互鼓勵」(平均數=4.06)、「授課老師的講課內容及態度」(平均數=4.04)、「中心人員提供的適時服務」(平均數=4.00)，其滿意程度屬於「滿意」程度以上。

而對青年志工中心服務滿意程度最低的三名，分別為「中心提供的轉介及媒合服務」(平均數=3.63)、「中心對地區服務需求的洞察力」(平均數=3.67)、「中心的文宣資料在符合地區需求方面」(平均數=3.68)，其滿意程度亦屬「普通滿意」偏「滿意」之分佈層。

表 4.5 顧客對青年志工中心之服務滿意程度排序表

排序	題號	服務滿意程度項目	平均數	標準差
1	01	中心人員的態度與熱忱	4.15	0.64
2	25	中心同伴的相互鼓勵，可激起對志願服務更熱切的投入	4.06	0.72
3	20	授課老師的講課內容及態度	4.04	0.76
4	06	中心人員提供的適時服務	4.00	0.65
5	07	中心人員提供相關的專業知識	3.93	0.71
6	11	中心人員的服務速度及正確性	3.89	0.72
6	22	中心營造激勵氣氛的努力	3.89	0.76

7	08	中心在志工資料方面的保密度	3.88	0.72
8	17	中心所安排的活動及課程	3.87	0.75
8	21	中心提供的適時關懷	3.87	0.73
9	16	中心提供的服務項目	3.86	0.65
10	03	發行書面文宣刊物	3.85	0.70
11	12	中心主動提供相關的資訊	3.83	0.73
12	09	中心處理抱怨與不滿問題的妥適性	3.80	0.72
12	18	授課的結果在幫助提昇工作技能方面	3.80	0.81
13	05	中心設計規劃的網站內容	3.76	0.70
13	10	中心提供地區性的整合媒介服務角色	3.76	0.67
14	02	授課活動的場地設備安排	3.75	0.80
14	23	中心設計的獎勵及表揚方式	3.75	0.73
15	04	中心擁有具網際網路功能的電腦設備	3.71	0.79
15	14	中心提供意見交流的園地	3.71	0.76
16	24	中心提供實質的物品獎勵	3.70	0.83
17	15	中心的文宣資料在符合地區需求方面	3.68	0.73
18	13	中心對地區服務需求的洞察力	3.67	0.75
19	19	中心提供的轉介及媒合服務	3.63	0.73

二、問卷之第二部份問項排序

問卷之第二部份問項在導出顧客對青年志工中心服務之整體性的滿意認知程度，經問項之排序顯示，以「願意繼續參與的機率」(平均數=3.96)為第一，相當接近「滿意」，足見顧客對青年志工中心有著相當的向心力；而排序第二之「產生的抱怨與不滿程度」(平均數=3.92)，資料顯示青年志工中心在讓顧客產生抱怨與不滿的服務方面，是相當低的，故其滿意程度也相對提高，達平均數為 3.92；排序第三的「願意介紹給親朋好友的機率」(平均數=3.80)，也相當地有力，顯見青年志工中心是一個讓顧客會代為宣傳行銷的非營利組織；而「對理想中的青年志工中心可貢獻的期望程度」雖排序第四，但亦偏屬「滿意」程度，可見顧客在預期的期望上亦從青年志工中心的服務上獲得相當的實現；再者，排名第五之「對實際上的青年志工中心整體的滿意程度」介於「普通滿意」與「不滿意」之間(平均數=2.39)，偏屬「不滿意」，顯見青年志工中心除所提供之服務外，另有讓顧客覺得不足之處。

表 4.6 顧客對青年志工中心之整體服務滿意程度排序表

排序	題號	整體服務滿意程度項目	平均數	標準差
1	29	願意繼續參與的機率	3.96	0.82
2	28	產生的抱怨與不滿程度	3.92	0.96
3	30	願意介紹給親朋好友的機率	3.80	0.90
4	26	對理想中的青年志工中心可貢獻的期望程度	3.74	0.90
5	27	對實際上的青年志工中心整體的滿意程度	2.39	0.80

三、服務構面/因素之顧客滿意度排序

綜合第一及第二部份問卷問項排序，本研究再以問卷第一部份之服務構面因素和問卷之第二部份問項相較，以敘述統計分析之，可得表 4.7，由表中資料顯示，青年志工中心有著讓顧客產生繼續參與的動力，且讓其顧客有著可茲信任的認知感，故而產生低程度的抱怨與不滿。但青年志工中心在整體性的表現，卻使顧客感到屬低程度的「不滿意」，是否意味著在青年志工中心除了所提供的服務外，另有讓顧客感到不滿意的地方。

表 4.7 顧客對青年志工中心之服務構面/因素滿意程度排序表

排名	構面/因素	最大值	最小值	平均數	標準差
1	繼續參與機率	1	5	3.96	0.82
2	可靠性	2.50	5	3.94	0.51
3	抱怨與不滿程度	1	5	3.92	0.96
4	激勵性	2.00	5	3.86	0.59
5	勝任性	1.75	5	3.86	0.60
6	介紹機率	1	5	3.80	0.90
7	有形性	1.33	5	3.77	0.57
8	期望程度	1	5	3.74	0.90
9	反應性	2.29	5	3.73	0.54
10	實際整體滿意程度	1	5	2.39	0.80
有效的 N(完全排除)=331					

第四節 構面信度及效度分析

一、信度分析

所謂信度(Reliability)，就是量表的可靠性或穩定性，信度的測量乃是對問卷調查結果的一項衡量工具，可藉以瞭解衡量結果的一致性及穩定性，在態度量表法常用考驗信度的方法為 L.J.Cronbach 所創的 α 係數， α 係數值界於 0 至 1 之間。本研究乃依據信度 Cronbach α 檢定概念算出所得總變異數與各別變異數，以得知衡量結果是否一致性之檢定依據。本研究問卷設計及調查程序分為二階段：

第一階段：共發 55 份問卷，實收問卷 33 份，回收後以 Cronbach α 值評量問卷之信度，結果得其信度 Cronbach α 值為 0.8776，具有非常高的信度。

第二階段：研究者在取得青輔會的同意，採用便利抽樣方式發放問卷，以研究者至活動現場發放及委由志工中心人員發放方式，共發出問卷 1,317 份，以郵寄方法回收問卷，共回收 376 份，扣除漏答與填答不完整者計 45 份，有效問卷為 331 份，有效回收率計 25.13%。經第二次信度測試，結果得其信度 Cronbach α 值為 0.9214，與第一次評量比較，Cronbach α 值有增加，且前後二次評量值均在學者 DeVellis(1991)認為是「非常好」的 Cronbach α 值 0.80 以上，且第二階段依學者 Gay(1992)所提出的觀點解釋，即本問卷之信度極佳。

而本研究亦將問卷問項內容所屬之構面因素各做信度分析，得到表 4.8 之 Cronbach α 值，表中各構面因素皆大於最小可接受之 0.65 以上的標準，反應性(0.8760)、激勵性(0.8415)、可靠性(0.8233)、勝任性(0.7784)、有形性(0.6653)，代表各因素之決定是可以信賴的。

表 4.8 服務滿意度之各構面因素之信度分析表

因素	題號	變 項	Cronbach s 值
反應性	15	中心的文宣資料在符合地區需求方面	0.8760
	14	中心提供意見交流的園地	
	13	中心對地區服務需求的洞察力	
	12	中心主動提供相關的資訊	
	16	中心提供的服務項目	
	10	中心提供地區性的整合媒介服務角色	
	19	中心提供的轉介及媒合服務	
激勵性	23	中心設計的獎勵及表揚方式	0.8415
	22	中心營造激勵氣氛的努力	
	21	中心提供的適時關懷	
	25	中心同伴的相互鼓勵，可激起對志願服務更熱切的投入	
	24	中心提供實質的物品獎勵	
可靠性	06	中心人員提供的適時服務	0.8233
	09	中心處理抱怨與不滿問題的妥適性	
	07	中心人員提供相關的專業知識	
	08	中心在志工資料方面的保密度	
	11	中心人員的服務速度及正確性	
	01	中心人員的態度與熱忱	
勝任性	18	授課的結果在幫助提昇工作技能方面	0.7784
	17	中心所安排的活動及課程	
	20	授課老師的講課內容及態度	
	02	授課活動的場地設備安排	
有形性	05	中心設計規劃的網站內容	0.6653
	04	中心擁有具網際網路功能的電腦設備	
	03	發行書面文宣刊物	

二、效度分析

效度(Validity)係指評估衡量工具能出所欲測量的事物。問卷內容效度越高，越能顯示所測驗對象的真正特徵，以內容效度而言，是指問卷內容是否具有相當代表性，並能包含被衡量建構之所有層面的項目，若問卷內容係以理論為基礎並參考以往學者類似研究之問卷內容加以修定，即可認為具有相當的內容效度(江秀愛,2002)。

本研究問卷調查之項目乃以 PZB 三位學者於 1985 年所提之「服務品質概念模式」理論及經修正後之「SERVQUAL」量表與黃營杉、王士 等對「關鍵成功因素」(CSF)的解釋之相關研究文獻為設計基礎，並依據青輔會青年志工中心之服務項目和各中心實際執行者、專家學者、資深志工們所提供的意見，經 CIT 深度訪談法進行分類並歸納整理修改，因此本研究之內容效度應具有一定的水準。

且本研究調查之問卷在回收後，亦針對問項之潛在構念進行因素分析，以釐清各問項之因素強度，故而亦具一定之因素效度。

第五節 顧客滿意度差異性之分析

本章節主要在瞭解青年志工中心的顧客基本資料特質是否會影響對青年志工中心顧客滿意的程度，以驗證本研究假設是否成立，藉以找出顧客滿意關鍵成功因素。本研究採用 t 檢定及變異數分析方法(ANOVA)，以瞭解性別、年齡、教育程度、職業、宗教信仰、婚姻狀況、得知的最初途徑、參與的經驗等八項基本資料，是否會和服務滿意構面因素之間產生顯著差異。

本研究分析將隨著顧客特徵變項類別數目之不同，而使用不同的檢定方法，當變項為二分類別變項時(如性別)，將以獨立樣本 t 檢定進行檢定；當變項為二分以上類別時(如教育程度等)，則以變異數分析(ANOVA)進行檢定；而當分析的特徵變項具顯著性時再進行事後檢定，以探討差異之來源。

人口變數變項之差異性檢定分析，整理如表 4.9 至 4.16。

(一)性別

針對性別對青年志工中心服務滿意程度進行 t 檢定，分析結果整理如表 4.9，由表中顯示出，在 0.05 的顯著水準下，性別在人口變數的差異程度大多不顯著，僅在「介紹機率」此變項上顯示男性推薦介紹青年志工中心的意願較女性為高。

(二)年齡

本研究問卷依青輔會對青年志工年齡的規定，以 15 至 45 歲為調查範圍，分成三個部份，分別 15 至 25 歲、26 至 35 歲、36 至 45 歲，進行問項的單因子變異數分析(ANOVA)，分析結果由表 4.10 可看出，在「激勵性」與「抱怨及不滿程度」的衡量變項上有顯著差異，經由多重比較之 Tamhane 事後檢定結果顯示：年齡不同者在「激勵性」與「抱怨及不滿程度」此兩項變項上無顯著的差異。

(三)教育程度

針對教育程度做單因子變異數分析，結果由表 4.11 可看出，在「實際滿意程度」及「抱怨與不滿程度」與「繼續參與機率」上有顯著差異，經由多重比較之 Tamhane 事後檢定結果顯示：「抱怨與不滿程度」與「繼續參與機率」此兩變項無顯著的差異，然在「實際滿意程度」的變項上顯示：大學教育程度之顧客較高中/職教育程度的顧客對青年志工中心的服務滿意程度高。

(四)職業

針對職業做單因子變異數分析，結果由表 4.12 可看出，在「抱怨與不滿程度」上有顯著差異，經由多重比較之 Tamhane 事後檢定結果顯示：「抱怨與不滿程度」此變項無顯著的差異。

(五)宗教信仰

針對宗教信仰做單因子變異數分析，結果由表 4.13 可看出，在「繼續參與機率」及「介紹機率」上有顯著差異，經由多重比較之 Tamhane 事後檢定結果顯示：「繼續參與機率」此變項無顯著的差異，然在「介紹機率」的變項上顯示：信仰道教之顧客較無宗教信仰之顧客對青年志工中心服務滿意程度為大。

(六)婚姻狀況

針對婚姻狀況做單因子變異數分析，分析結果由表 4.14 可看出，婚姻狀況在所有衡量變數上皆無顯著差異，即顧客對各變項服務滿意程度並不會因婚姻狀況不同而產生顯著差異。

(七)得知的最初途徑

針對得知的最初途徑做單因子變異數分析，分析結果由表 4.15 可看出，得知的最初途徑在所有衡量變數上皆無顯著差異，亦即顧客對各變項服務滿意程度並不會因得知的最初途徑不同而產生顯著差異。

(八)參與的經驗

針對參與的經驗做單因子變異數分析，分析結果由表 4.16 可看出，參與的經驗在所有衡量變數上皆無顯著差異，即顧客對各變項服務滿意程度並不會因參與的經驗不同而產生顯著差異。

表 4.9 性別與顧客滿意衡量變數之 t 檢定分析表

		變異數相等的 Levene 檢定		平均數相等的 t 檢定		
		F 檢定	顯著性	t	自由度	顯著性(雙尾)
反應性	假設變異數相等	4.898	.028	.838	329	.403
	不假設變異數相等			.809	245.212	.419
激勵性	假設變異數相等	.959	.328	.912	329	.362
	不假設變異數相等			.904	269.459	.367
可靠性	假設變異數相等	1.311	.253	-.020	329	.984
	不假設變異數相等			-.019	260.575	.985
勝任性	假設變異數相等	.144	.705	1.054	329	.293
	不假設變異數相等			1.040	265.936	.299
有形性	假設變異數相等	.000	.987	.158	329	.875
	不假設變異數相等			.157	271.621	.876
預期滿意程度	假設變異數相等	1.909	.168	.328	329	.743
	不假設變異數相等			.319	252.049	.750
實際滿意程度	假設變異數相等	.265	.607	-7.07	329	.480
	不假設變異數相等			-.693	259.074	.489
抱怨與不滿程度	假設變異數相等	4.999	0.26	-1.909	329	.057
	不假設變異數相等			-1.863	254.662	.064
繼續參與機率	假設變異數相等	.284	.594	-.199	329	.842
	不假設變異數相等			-.196	262.808	.845
介紹機率	假設變異數相等	8.630	.004 *	-2.623	329	.009
	不假設變異數相等			-2.524	241.694	.012

註：有*表有顯著差異(<0.05)。

表 4.10 年齡與顧客滿意衡量變數之變異數檢定分析表

變異數分析				
		自由度	F 檢定	顯著性
反應性	組間	2	1.421	.243
	組內	328		
	總和	330		
激勵性	組間	2	3.118	.046 *
	組內	328		
	總和	330		
可靠性	組間	2	2.995	.051
	組內	328		
	總和	330		
勝任性	組間	2	.090	.914
	組內	328		
	總和	330		
有形性	組間	2	.807	.447
	組內	328		
	總和	330		
預期的滿意度	組間	2	.633	.531
	組內	328		
	總和	330		
實際的滿意度	組間	2	.372	.690
	組內	328		
	總和	330		
不滿與抱怨程度	組間	2	4.067	.018 *
	組內	328		
	總和	330		
繼續參與機率	組間	2	.138	.871
	組內	328		
	總和	330		
介紹機率	組間	2	.055	.946
	組內	328		
	總和	330		

註：有*表有顯著差異(<0.05)。

表 4.11 教育程度與顧客滿意衡量變數之變異數檢定分析表

變異數分析				
		自由度	F 檢定	顯著性
反應性	組間	4	1.404	.232
	組內	326		
	總和	330		
激勵性	組間	4	1.753	.138
	組內	326		
	總和	330		
可靠性	組間	4	1.118	.348
	組內	326		
	總和	330		
勝任性	組間	4	1.765	.136
	組內	326		
	總和	330		
有形性	組間	4	.451	.772
	組內	326		
	總和	330		
預期的滿意度	組間	4	2.067	.085
	組內	326		
	總和	330		
實際的滿意度	組間	4	5.495	.000 *
	組內	326		
	總和	330		
不滿與抱怨程度	組間	4	3.474	.009 *
	組內	326		
	總和	330		
繼續參與機率	組間	4	2.715	.030 *
	組內	326		
	總和	330		
介紹機率	組間	4	1.799	.129
	組內	326		
	總和	330		

註：有*表有顯著差異(<0.05)。

表 4.12 職業與顧客滿意衡量變數之變異數檢定分析表

變異數分析				
		自由度	F 檢定	顯著性
反應性	組間	4	.580	.678
	組內	326		
	總和	330		
激勵性	組間	4	1.886	.112
	組內	326		
	總和	330		
可靠性	組間	4	1.525	.194
	組內	326		
	總和	330		
勝任性	組間	4	.220	.927
	組內	326		
	總和	330		
有形性	組間	4	1.051	.381
	組內	326		
	總和	330		
預期的滿意度	組間	4	.549	.770
	組內	326		
	總和	330		
實際的滿意度	組間	4	.758	.553
	組內	326		
	總和	330		
不滿與抱怨程度	組間	4	2.766	.028*
	組內	326		
	總和	330		
繼續參與機率	組間	4	.663	.618
	組內	326		
	總和	330		
介紹機率	組間	4	.152	.962
	組內	326		
	總和	330		

註：有*表有顯著差異(<0.05)。

表 4.13 宗教信仰與顧客滿意衡量變數之變異數檢定分析表

變異數分析				
		自由度	F 檢定	顯著性
反應性	組間	6	1.352	.234
	組內	324		
	總和	330		
激勵性	組間	6	.821	.554
	組內	324		
	總和	330		
可靠性	組間	6	1.469	.188
	組內	324		
	總和	330		
勝任性	組間	6	1.719	.116
	組內	324		
	總和	330		
有形性	組間	6	1.798	.099
	組內	324		
	總和	330		
預期的滿意度	組間	6	.491	.815
	組內	324		
	總和	330		
實際的滿意度	組間	6	2.032	.061
	組內	324		
	總和	330		
不滿與抱怨程度	組間	6	.580	.746
	組內	324		
	總和	330		
繼續參與機率	組間	6	2.264	.037 *
	組內	324		
	總和	330		
介紹機率	組間	6	2.427	.026 *
	組內	324		
	總和	330		

註：有*表有顯著差異(<0.05)。

表 4.14 婚姻狀況與顧客滿意衡量變數之變異數檢定分析表

變異數分析				
		自由度	F 檢定	顯著性
反應性	組間	3	.646	.586
	組內	327		
	總和	330		
激勵性	組間	3	.792	.499
	組內	327		
	總和	330		
可靠性	組間	3	2.528	.057
	組內	327		
	總和	330		
勝任性	組間	3	.504	.680
	組內	327		
	總和	330		
有形性	組間	3	1.186	.315
	組內	327		
	總和	330		
預期的滿意度	組間	3	1.094	.352
	組內	327		
	總和	330		
實際的滿意度	組間	3	.083	.969
	組內	327		
	總和	330		
不滿與抱怨程度	組間	3	.975	.405
	組內	327		
	總和	330		
繼續參與機率	組間	3	.663	.576
	組內	327		
	總和	330		
介紹機率	組間	3	.946	.418
	組內	327		
	總和	330		

註：有*表有顯著差異(<0.05)。

表 4.15 得知的最初途徑與顧客滿意衡量變數之變異數檢定分析表

變異數分析				
		自由度	F 檢定	顯著性
反應性	組間	5	.483	.789
	組內	325		
	總和	330		
激勵性	組間	5	.809	.544
	組內	325		
	總和	330		
可靠性	組間	5	.706	.619
	組內	325		
	總和	330		
勝任性	組間	5	1.033	.398
	組內	325		
	總和	330		
有形性	組間	5	.572	.721
	組內	325		
	總和	330		
預期的滿意度	組間	5	.615	.688
	組內	325		
	總和	330		
實際的滿意度	組間	5	2.126	.062
	組內	325		
	總和	330		
不滿與抱怨程度	組間	5	1.400	.224
	組內	325		
	總和	330		
繼續參與機率	組間	5	.597	.702
	組內	325		
	總和	330		
介紹機率	組間	5	.272	.929
	組內	325		
	總和	330		

註：有*表有顯著差異(<0.05)。

表 4.16 參與的經驗與顧客滿意衡量變數之變異數檢定分析表

變異數分析				
		自由度	F 檢定	顯著性
反應性	組間	1	.098	.754
	組內	329		
	總和	330		
激勵性	組間	1	1.161	.282
	組內	329		
	總和	330		
可靠性	組間	1	.359	.549
	組內	329		
	總和	330		
勝任性	組間	1	1.237	.267
	組內	329		
	總和	330		
有形性	組間	1	.478	.490
	組內	329		
	總和	330		
預期的滿意度	組間	1	.493	.483
	組內	329		
	總和	330		
實際的滿意度	組間	1	.010	.920
	組內	329		
	總和	330		
不滿與抱怨程度	組間	1	.531	.467
	組內	329		
	總和	330		
繼續參與機率	組間	1	3.116	.078
	組內	329		
	總和	330		
介紹機率	組間	1	.004	.950
	組內	329		
	總和	330		

註：有*表有顯著差異(<0.05)。

第六節 顧客滿意關鍵成功因素(CSF)分析

本研究之目的主要在探討青輔會青年志工中心顧客滿意關鍵成功因素，藉由問卷的設計，經由 CIT 深度訪談方法篩選出導致青年志工中心服務滿意的因素，而後以大量問卷調查方式，廣泛地收納青年志工中心顧客的意向，佐以 SPSS 統計軟體系統之分析，得到以下結果：

- 一、青輔會青年志工中心顧客普遍對所提供之服務感到普遍滿意(平均數=3.834) ，顯示青年志工中心在提供服務的方面，有其令顧客滿意的成功因素存在，此亦驗證本研究問卷設計之五構面 25 題問項內容足以彰顯青年志工中心在服務領域方面的顧客滿意因素。
- 二、經因素分析後，更加確立本研究依 PZB 理論所設計的五個服務構面(反應性、激勵性、可靠性、勝任性、有形性)及 25 題問項之因素效度，使得顧客滿意成功因素更為清晰明確。
- 三、經由顧客滿意度差異之分析，發現：
 - 1、男性較女性願意將青年志工中心推薦給他人。
 - 2、教育程度的高低對青年志工中心的服務滿意，並無特別明顯的差異，但大學教育程度的顧客顯得較在意實際得到服務的滿意。
 - 3、在宗教信仰方面，信奉道教的顧客在願意介紹青年志工中心給他方方面較無信仰的顧客來得積極熱心。
 - 4、而職業分類、婚姻狀況、得知的最初途徑及參與的經驗對顧客服務滿意程度並無顯著差異，代表著顧客不因上述背景因素而左右了滿意程度。

綜合顧客滿意度差異分析結果，可發現顧客在對服務構面因素方面皆無顯著之差異，而顧客在整體滿意度方面，實際感受的服務及介紹機率問項對大學教育程度與信奉道教的顧客有顯著影響。亦即在研究假設 H1 至假設 H8 的驗證方面，除 H1：假設不同性別的顧客對青年志工中心服務的滿意程度，無顯著差異；H3：假設不同教育程度的顧客對青年志工中心服務的滿意程度，無顯著差異；H5：假設不同宗教信仰的顧客對青年志工中心服務的滿意程度，無顯著差異；其他的假設均成立。

四、經顧客滿意度的排序分析後，得到「滿意」以上程度的問項有：

- 1、中心人員的態度與熱忱。(平均數=4.15) 可靠性

- 2、中心同伴的相互鼓勵。(平均數=4.06) 激勵性
- 3、授課老師的講課內容及態度。(平均數=4.04) 勝任性
- 4、中心人員提供的適時服務。(平均數=4.00) 可靠性

而資料中前十名之服務構面因素排序分別為：

可靠性(5 個問項) > 激勵性(3 個問項) > 勝任性(2 個問項) > 有形性(1 個問項) > 反應性(1 個問項)

顯示青年志工中心顧客對可靠性、激勵性、勝任性最滿意，亦即表示此三服務構面為青年志工中心服務關鍵成功之因素，茲將此三構面之問項整理如表 4.17 及表 4.18，從表中看出青年志工中心的人員扮演著讓服務滿意的重要角色，包含了態度、關懷、專業知識及迅速正確等素質；而中心人員表現出色，代表著青年志工中心在安排人員、培訓人力方面的成功。故而使得顧客在繼續參與方面意願的提昇，也使得中心得到的抱怨與不滿程度降低，甚至願意將青年志工中心推薦給他人。其中又以可靠性之服務構面所佔比率最高，在六題問項中即有五題問項列入前十名，足見青年志工中心給予顧客在可靠性方面的服務最讓顧客感到滿意，故而青年志工中心之核心關鍵成功因素(CSF)應為「可靠性」次為「激勵性」、三為「勝任性」。

表 4.17 顧客滿意之關鍵成功因素表-1

排序	構面	顧客最滿意之前十名問項
1	可靠性	中心人員的態度與熱忱
2	激勵性	中心同伴的相互鼓勵，可激起對志願服務更熱切的投入
3	勝任性	授課老師的講課內容及態度
4	可靠性	中心人員提供的適時服務
5	可靠性	中心人員提供相關的專業知識
6	可靠性	中心人員的服務速度及正確性
6	激勵性	中心營造激勵氣氛的努力
7	可靠性	中心在志工資料方面的保密度
8	勝任性	中心所安排的活動及課程
8	激勵性	中心提供的適時關懷
9	反應性	中心提供的服務項目

10	有形性	發行書面文宣刊物
----	-----	----------

表 4.18 顧客滿意之關鍵成功因素表-2

構面	顧客最滿意之前十名問項
可靠性	中心人員的態度與熱忱
	中心同伴的相互鼓勵，可激起對志願服務更熱切的投入
	中心人員提供相關的專業知識
	中心人員的服務速度及正確性
	中心在志工資料方面的保密度
激勵性	授課老師的講課內容及態度
	中心營造激勵氣氛的努力
	中心提供的適時關懷
勝任性	中心人員提供的適時服務
	中心所安排的活動及課程
反應性	中心提供的服務項目
有形性	發行書面文宣刊物

經前述資料分析得知，青年志工中心參與者平均年齡屬 15 至 25 歲之間，正值尚在學校體系或剛踏出社會階段，在參與團體活動時，偏向尋求認同的關懷及安全的感受，更常需要環境的鼓勵，而青年志工中心即在負有教育功能的建構下，設計出吸引顧客群參與的方案。故經由顧客滿意度的排序分析所得之顧客滿意 CSF 對照前述因素分析之轉軸後的成份矩陣表（表 4.3），呈現出集中於成份 3、成份 2 及成份 4 的現象，依問項數計算出所佔比率分別為 0.83、0.6 及 0.5，彰顯出青年志工中心在可靠性、激勵性及勝任性三個服務構面設計的成功，因為顧客們在接受青年志工中心輸送服務的過程中，充份感受到安全且值得信任的服務，並實際地從環境中獲得激勵、獎勵的回饋。

本研究在探討顧客滿意 CSF 過程中，為釐清問卷量表之潛在特質的內在結構與存在的形式，使顧客滿意成功因素更為清晰明確，故經由因素分析來佐證顧客滿意 CSF 確實存在於問卷真正所屬的服務構面內，而從分析結果得知，服務構面與問項內容相符。

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

本研究最主要的目的是在探討青輔會青年志工中心顧客對青年志工中心所提供之服務的顧客滿意關鍵成功因素(CSF)，藉由青年志工中心之顧客背景因素及對服務的滿意程度進行差異性分析，以檢定本研究所提出的八項假設，且同時將問卷調查的問項進行描述性統計，瞭解不同顧客背景之數據分佈情形，進而利用因素分析統計方法，重新檢驗問卷問項之潛在構念，比較相對的重要性，以建立量表的因素效度。再者將問卷調查的問項依據平均數做顧客滿意度的排序分析，從顧客對服務構面問項的優先順序，瞭解最滿意的問項，亦即導出青年志工中心顧客滿意之關鍵成功因素。並就上述的分析提供予青輔會青年志工中心做為改進服務品質及提高顧客滿意度之建議參考。本章節乃將第肆章分析結果加以統整歸納，而提出其結論與建議。

本研究之資料分析結果得知：

(一) 基本資料

青年志工中心的顧客在性別方面，男性佔 39.6%，而女性佔了 60.4%，男女比例有顯著的差異；年齡方面以 15 至 25 歲的比率居高(90.3%)；教育程度方面則以大學(64.4%)及高中/職(26.6%)的比率較高；在職業方面，以學生(88.5%)佔大多數；宗教信仰方面則偏向無宗教信仰者居多(52.9%)；另婚姻狀況，以未婚者比率居高(97.3%)；得知的最初途徑以親朋好友告知的比率較高(34.7%)；初次參與者比率亦相當高(56.8%)。

(二) 顧客滿意程度排序

由研究分析得知，屬「滿意」程度以上的問項有四題，分別為中心人員的態度與熱忱、中心同伴的相互鼓勵、授課老師的講課內容及態度、中心人員提供的適時服務等，其服務構面分屬可靠性、激勵性及勝任性，而分析前十名之成功因素中，其服務構面排序亦為可靠性、激勵性及勝任性。

(三) 顧客滿意問項差異分析

在顧客滿意問項方面，「介紹機率」在性別及宗教信仰方面有顯著差異，顯示男性及信仰道教之顧客在推薦青年志工中心給他人知曉參與方面的意願較高。而對青年志工中心服務的「實際感受滿意程度」，則以大學教育程度之顧客較有顯著差異。綜合上述，可發現顧客在服務構面因素方面皆無顯著差異。而本研究的研究假設 H1、H3、H5 是未成立的，其餘假設 H2、H4、H6、H7、H8 是成立的。

(四) 顧客滿意關鍵成功因素(CSF)分析

在問卷設計之初即以 CIT 深度訪談法萃取出青年志工中心服務成功的因素，計五大服務構面 25 題問項，經施測回收後，以 SPSS 系統軟體，檢驗其信效度，又以因素分析重新粹取分配問項之服務構面，驗證其因素效度，同時檢視其變異數之差異情形，最後比較歸納出青年志工中心顧客服務滿意成功因素為可靠性、激勵性、勝任性、反應性與有形性等五服務構面 25 題問項，再從中分析出青年志工中心關鍵成功因素(CSF)為可靠性、激勵性與勝任性等三服務構面，進入前十名排序之問項計 12 題(如表 4.20)。

綜合上述分析結果，本研究發現：

(一) 青年志工中心的顧客滿意的服務因素

本研究經實驗分析結果，確定了青輔會青年志工中心在其提供的服務領域方面，有著五大服務構面(可靠性、激勵性、勝任性、有形性、反應性)，含 25 題問項的顧客滿意之服務因素存在(滿意程度平均數=3.834，最高滿意平均數為 4.15，最低滿意平均數為 3.63)，實證結果顯示青年志工中心有著令顧客群感到滿意的成功服務領域。

(二) 青年志工中心在人口變數方面對服務滿意度的影響

本研究經實證分析結果，發現青年志工中心形成的主要顧客群仍以年輕的女大學生佔大部份；且顧客群的絕多數均是無宗教信仰且未婚；參與者以親友的告知且多數均初次參與者居多。而在推薦青年志工中心給他人知曉參與方面，則以男性及信奉道教之顧客的意願較顯著，

另外大學生對於實際服務的感受也顯得較為顯著。

這意謂著有著上述背景資料的顧客群為青年志工中心的中堅客源，他(她)們左右著青年志工中心的服務滿意度，亦反應著當前學園青年參與志願服務的走向，更代表著青年志工中心對顧客群在教育功能的奉獻面有其重要性。所以如何妥適地設計出色的方案，讓這些中堅客源能對青年志工中心持續地感到滿意，即為青年志工中心日後的課題。

(三) 青年志工中心顧客滿意關鍵成功因素(CSF)的所在

本研究經實證分析結果，探討歸納出三個核心關鍵成功因素(CSF)—可靠性、激勵性與勝任性，而經由構成此三個核心CSF的12題問項內容，導出了青年志工中心的「人員」是促成令顧客群感到服務滿意的靈魂，因為有著他(她)們熱誠、關懷、專業及妥適的付出，進而搭配青年志工中心所設計的專案、所安排的活動課程等，才能令顧客群有著信任、激發與發揮社會服務志願的滿足空間，此即表示青年志工中心在培訓中心人員方面，充份實現了以「顧客為導向」的現代行銷精神。

青年志工中心顧客滿意CSF的導出，意謂著青年志工中心所倡導的議題與達到組織目標之間強烈的關聯性，並關係著青年志工中心必須確保在成功的領域中持續地維持並順利執行重要的議題事項的策略導向。而青輔會的青年志工中心涵蓋全國十八個縣市，服務對象為青年階層，顯示其在銜接學校與社會間扮演著十分重要的教育功能角色，本研究以實證方式證實了青年顧客群對青年志工中心所呈現的服務滿意CSF，此關係著青年志工中心於往後在針對青年顧客群訂定策略時的重要參考指標。

第二節 研究建議

一、對青輔會青年志工中心之建議

(一)本研究之結果發現青年志工中心所提供的服務使顧客普遍感到「滿意」者眾，從其顧客滿意關鍵成功因素(CSF)中可看出中心人員扮演著非常重要的角色，顧客所感受到的「服務品質」直接受到中心員工在傳遞服務的過程所影響。組織鮮明的目標，尚需能凸顯議題的出色專案設計，以及默默在推動執行的人力資源，從外部的環境中，分析出對組織

發展有益的競爭機會，搭配著內部資源的優勢，才得以在社會的需求中，站穩腳步，繼往開來。因此青年志工中心管理者應持續注重其人員的培訓過程，務使目前保有的顧客滿意關鍵成功因素持續並加強，青年志工中心更應朝著使顧客「非常滿意」的境界努力。

(二)青年志工中心顧客身份大多為學生，年齡層偏低，代表著學校為青年志工中心主要的招募場所，而如何妥當地配合學校的資源，以為青年顧客設計出可銜接學校教育功能的社會志願服務方案，用以培養青年顧客未來在社會上能持續地從事志願服務的工作，應是青年志工中心重要功能之一，故而如何使青年顧客對青年志工中心所設計安排的課程活動滿意，應置於青年志工中心的目標內。而本研所得之顧客滿意關鍵成功因素(CSF)應對青年志工中心管理者在規劃策略時有所參考價值。

(三)青年志工中心為台灣目前組織最大且運作完善的志工中心，雖屬行政院青年輔導委員會設置，但實際執行者皆為地方具代表性的非營利組織，其作業過程及概況皆為同質性非營利組織效法學習的榜樣。以本研所得之結果，顯示出青年志工中心的顧客滿意成功因素及關鍵成功因素的所在，青年志工中心應把如此令顧客滿意的因素形成過程釋出，讓非營利界更能汲取應用，共同來促進並提昇非營利組織顧客管理方面的水準。

二、對非營利組織之建議

(一)正視「顧客」對非營利組織的重要性

好的顧客，使得組織的使命能夠彰顯發光，亦使得組織擁有磁吸的效應，不斷地依社會市場的需求而充實發展。而相反地，對組織有不滿的顧客，則可能使組織面臨斷炊危機。在非營利組織中，內、外部的顧客皆是組織永續生存發展的活水資源，他們大多是憑著一股對社會公益奉獻回饋的心，來從事著精神報酬的志願服務工作，而非營利組織的活動力，端賴這些內、外部顧客的串連。固然社會需要非營利組織來從事彌補社會功能的失靈，但非營利組織運作的前提，則在於先要正視組織「顧客」的存在，再尋求滿足組織「顧客」的需求策略，如此方能使組織穩健地在非營利的範疇內施展理念。

(二)建構「顧客滿意」的服務行銷策略

非營利組織的顧客會有群聚行為，是受了組織使命的吸引影響而來的，組織應在瞭解「顧客」的存在後，效法企業界重視顧客、珍惜顧客意見的即時回應態度。組織應瞭解到所

有的一切問題核心，皆源自於顧客，此階段的「了解顧客」是達成較佳的顧客回應及顧客滿意的關鍵。非營利組織應在了解顧客需求後，尋求規劃「顧客滿意」的服務行銷策略可能性，進而階段性地設計出如何使顧客獲得滿意的方案，如此方能真正落實非營利服務之精神。

(三)積極導入適當的「顧客管理」系統

組織需要管理，顧客也需要一套妥適的管理系統。過去的非營利組織在顧客資料建檔能力方面一向薄弱，故而未能在數據方面呈現精確度來，使得研究者及相關單位取得困難。近年來情況雖逐步有改善，但在關於「顧客管理」方面則顯得雜亂，導因非營利組織雖有職工，但管理專才不足所致，非營利組織應積極尋求導入企業界「顧客管理」的專業概念，以有系統、有次序地建構出讓後繼者容易瞭解進入的系統，如此方能使組織策略在執行上前後貫徹一致，亦能讓組織人員在面對顧客之前，即能充份了解顧客之資料，便於針對顧客需求，做出正確之服務行為，此亦為達成較佳的顧客回應及顧客滿意的關鍵。

三、後續研究之建議

- (一)本研究之研究對象涵蓋了青輔會所設置的全國七處青年志工中心，但限於時間和人力規模，未能進行長時效及更深入之調查研究，後續若有足夠的人力和時間，將可依照本文的研究過程，進行長時間或跨期之縱斷面或分區比較的深入調查研究。
- (二)本研究採用 PZB 三位學者理論及量表做為研究及問卷設計基礎的引用依據，並根據黃營杉、王士峰等學者對關鍵成功因素(CSF)的解釋，進行研究調查，但亦可採用不同學者專家的研究理論，以印證顧客滿意關鍵成功因素是否有不同的結論。
- (三)在本研究中，因缺乏同質性及橫斷面的比較對象，因此可能造成顧客在評斷各服務構面時的誤差，因此建議在往後的研究中可加入同質性的組織做參考，以供顧客做相關之評估比較，以改善此誤差情形。

參考文獻

一、中文部份：

大前研一(1985)。21 世紀企業全球戰略。台北市：天下文化。

方世榮(1994)。行銷管理學。台北市：東華書局。

王士峰(1999)。管理學。台北市：文京，PP.71-73。

王克捷譯，Karl Albrecht & Ron Zemke (1990)。服務業的實戰管理。台北市：宏碁管理叢書，3 版，pp.242。

王順民(1999)。非營利組織及其相關議題的討論 - 兼論台灣地區非營利組織的構造意義。社區發展季刊，第 85 期：pp.36-41。

司徒達賢(1999)。非營利組織的經營管理。台北市：天下遠見。

白省三(1986)。非營利組織財源籌募之探討。華崗研究學報，第一期，PP.(3)1-(3)21。

江明修(1994)。非營利組織領導行為之研究(編號：NSC82-0301-H-004-060)。台北市：國科會專題研究計畫。

江明修主編(2000)。第三部門：經營策略與社會參與。台北市：智勝文化。

江秀愛(2000)。圖書館網際網路服務品質滿意度之研究 - 以某大學圖書館為實證研究。私立南華大資訊管理研究所碩士文，未出版，嘉義縣。

余佩珊譯，Peter F. Drucker (1994)。非營利機構的經營之道。台北市：遠流。

吳明隆(2003)。SPSS 統計應用與實務。台北市：松崗。

呂育一(1992)。非營利組織之績效指標之研究 - 以文教基金會為例。國立台灣大學商學研究所碩士論文，未出版，台北市。

李良達(1998)。服務高手。台北市：時報出版。

官有垣(1998.12)。非營利事業種類及其社會功能：公益型非營利事業。非營利事業管理研究所規劃研討會，嘉義縣：私立南華大學。

林東泰研究主持(1997)，楊孝榮、林勝義、陳金貴協同主持。青年對志願服務之看法。台北市：行政院青年輔導委員會。

邱皓政(2002)。社會與行為科學的量化研究與統計分析。台北市：五南。

孫建忠(1991)。私有化與社會服務：執行面的理念探討。人文及社會科學季刊，4(1)，pp.197-230。

徐堅白(2000)。俱樂部的經營管理。台北市：揚智文化。

高大剛(1999)。非營利組織行銷溝通特性、顧客特質、服務品質與顧客態度關係之研究 - 以國立自然科學博物館為例。私立逢甲大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台中市。

涂旭辰(2000)。中華社會福利聯合勸募協會組織績效評估指標建立之研究。國立台北大學公共行政暨政策學研究所碩士論文，未出版，台北市。

康秀芳(2002)。寺院服務品質模式之建立。私立義守大學管理科學研究所碩士論文，未出版，高雄縣。

張在山譯(1991)。非營利事業的策略性行銷。台北市：授學出版。

張志育(1998)。管理學。台北市：前程出版。

張茂芸譯，赫茲林格等著(2000)。哈佛商業評論精選 - 非營利組織。台北市：天下遠見。

許士軍(1980)。管理學。台北市：東華書局。

許世雨(1992)。非營利部門對公共行政之影響。國立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版，台北市。

郭德賓、曾信純、林雅惠、陳家典(2001)。顧客滿意與顧客忠誠度關係之研究 - 健保中心台南聯合門診中心之實證。南台科技大學學報，第 25 期，pp.1-13。

陳金貴(1994)。美國非營利組織的人力資源管理。台北市：瑞興圖書。

陳欽榮(1996)。電信服務品質實證研究 - 以電信總局專戶服務為例。私立東海大學管理研究所碩士論文，未出版，台中市。

陳耀茂(1997)。服務品質管理手冊。台北市：遠流。

陳耀茂、鄭憶莉(1999)。二十一世紀品質的應有認識與展望。中華民國品質學會第二十五屆年會暨第五屆全國品質管理研討會論文集，台北市。

陸宛蘋(1999)。非營利組織之定義與角色。社區發展季刊，第 85 期，pp.30-35。

陸宛蘋(2000)。非營利組織的人力資源規劃與管理。載於蕭新煌(主編)，非營利部門：組織與運作(pp.205-226)。台北市：巨流。

曾華源、郭靜純(2000)。設置地方志工中心可行性研究(編號：89NYC-4-04)。台北市：行政院青年輔導委員會。

馮 燕(2000)。導論：非營利組織之定義、功能與發展。載於蕭新煌(主編)，非營利部門：組織與運作(pp.1-42)。台北市：巨流。

黃世鑫、宋秀玲(1989)。我國非營利組織功能之界定與課稅問題之研究。台北市：財政部賦稅改革委員會。

黃俊英、林義屏、董玉娟(1999)。非營利組織顧客滿意模式之研究 - 以台南捐血中心為例。亞太管理評論，第 4 卷，第 3 期，pp.323-339。

黃榮墩主持(2001)。東區青年志工中心運作模式。台北市：行政院青年輔導委員會。

黃慶讚(2000)。從社會福利的發展看非營利機構與政府間之互動關係。載於蕭新煌(主編)，非營利部門：組織與運作(pp.291-314)。台北市：巨流。

黃營杉譯，Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones (1992)。策略管理。台北市：華泰文化。

楊宗明、周怡君(1997)。顧客滿意度調查 - 大大鞋業的個案研究。品質學報，4(2)，pp.149-163。

葉淑芳(1999)。以讀者滿意度探討圖書館服務品質之研究。私立中華大學工業工程與管理研究所碩士論文，未出版，新竹市。

劉宗奇、李奇勳、黃吉林、渥頓(2001)。服務失誤類型、補償措施與再惠顧率之探索性研究 - 以 CIT 法應用於餐飲業為例。管理評論，第二十卷，第一期，pp.67-97。

劉明德、方之光、王士峰(2002.05)。非營利組織的顧客滿意評量模式建立。莊耀輝(主持人)，第三屆非營利組織管理研討會論文集，pp.(2)-1 至(2)-14。嘉義市：私立大同商專。

蔡政哲(1996)。非營利組織的服務品質研究 - 以高美館義工運用為例。國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。

衛南陽(2001)。服務競爭優勢 - 探索永續經營的奧秘。台北市：商兆文化。

鄭讚源(1997)。既競爭又合作、既依賴又自主：社會組織民營化過程中，政府與民間非營利組織之角與定位。社區發展季刊，第 80 期，pp.79-87。

鄭讚源(2000.03)。既公又私，不公不私？從非營利部門的特性談非營利管理的發展方向。陳誠一(主持人)，第一屆非營利組織管理研討會論文集，pp.(4)-1 至(4)-17。嘉義縣：國立中正大學。

盧淵源譯，杉本辰夫 (1986)。事務、營業、服務的品質管制。台北市：中興管理顧問公司，pp.107。

蕭新煌、孫志慧(2000)。結論：台灣非營利部門的未來。載於蕭新煌(主編)，非營利部門：組織與運作(pp.291-314)。台北市：巨流。

蕭新煌(2000)。台灣非營利組織的現況與特色。載於蕭新煌(主編)，非營利部門：組織與運作(pp.109-128)。台北市：巨流。

賴正能、余泰魁(2001.03)。非營利組織網路行銷策略。王昌斌(主持人)，第二屆非營利組織管理研討會論文集，pp.(5)-1 至(5)-19。嘉義縣：私立南華大學。

羅珣瑜(2000)。組織服務品質、形象與顧客滿意之研究 - 以台北市立美術館為例。國立台北大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北市。

譚策方(1998.07)。長纖梭織業關鍵成功因素與核心競爭力之探討。經營策略與綜合運用，第 25 期。摘自(2003.04.18)：<http://www.dfm.com.tw/liture/%E7%.../g253401.ht>

二、英文

Aaker, David A. (1988). Developing Business Strategies. J. Wiley & Sons.

- Anderson, E. W., Fornell, C. and Lehmann D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share and Profitability : Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(July), pp.53-66.
- Billis and Margaret Harris (1996). *Voluntary Agencies : Challenges of Organization and Management*. Hound mills, Basingstoke, Hampshire : Macmillan.
- Binter M. J., B. H. Booms and M. Tetreault (1990). The Service Encounter : Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(January), pp.71-84.
- Cardozo, Richard N. (1965). An Experimental Study of Customer Effort, Expectation and Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, Vol. 24(August), pp.244-249.
- Carman, James M. (1990). Consumer Perceptions of Service Quality : An Assessment of The SERVQUAL Dimensions. *Journal of Retailing*, 66(1), pp.33-55.
- Churchill Gilbert & Surprenant, Carol (1982). An Investigation into the Determinants of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, Vol.19, pp.491-504.
- Cronin, J. J. Jr., and S.A. Taylor (1992). Measuring Service Quality : A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(July), pp.55-68.
- De Vellis, R. F. (1991). *Scale Development Theory and Applications*. London : SAGE.
- Deming, W. E. (1982). Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management. *National Productivity Review*, pp.12-22.

- Drucker, P. F. (1990). *Managing the Non-profit Organization :Principles and Practices*. N. Y. :Harper Collins Publishers.
- Drucker, P. F. (1993). *The Druoker Foundation Self-Assessment Tool for Nonprofit Organizations :Participant ' s Workbook & User Guide*. San Francisco, CA : Jossner-Bass.
- Dutka, Alan (1994). *AMA Handbook for Customer Satisfaction*. Chicago : NTC Publishing Group in Association with The American Marketing Association.
- Engel, James F., Roger D. Blackewll & Paul W. Minard (1986). *Consumer Behavior*. (7thed.). Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, The Dryden Press.
- Feigenbaum Armand V. (1989). *Quality ' s Up, but not Enough*. *Industry week*, 238.
- Flanagna, J. C. (1954). *The Critical Incident Technique*. *Psychological Bulletin*, 51(July), pp.327-58.
- Fonell, Claes. (1992). *A National Customer Satisfaction Braymer : The Swedish Experience*. *Journal of Marketing*, Vol.56(January), pp.1-21.
- Fornell, Claes, Michael D. Johnson, Eugene W. Anderson, Jaesung Cha, and Barbarsa Everitt Bryant (1996). *The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings*. *Journal of Marketing*, Vol. 60(Oct.), pp.7-18.
- Garvin, D. A. (1984). *What does Product Quality Mean*. *Sloan Management Review*, 26, pp.25-43.
- Gay, L. R. (1992). *Educational Research Competencies for Analysis and Application*. N. Y. : Macmillan.

- Gronroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), pp.36-44.
- Helson, H. (1964). *Adaptation-level Theory*. N.Y. : Harper and Row.
- Hempel, D. J. (1977). *Consumer Satisfaction with the Home Buying Process: Conceptualization and Measurement*. Mass : Marketing Science Institute.
- Hernon, Peter, Nitecki, Danuta A., and Altaman, Ellen (1999). Service Quality and Customer Satisfaction : An Assessment and Future Direction. *The Journal of Academic Librarianship*, Vol.25(1), pp.9-17.
- ISO 8402 (1994). *Quality Management and Quality Assurance Vocabulary*. APLAV TC002, Australia. 摘自(2003.04.18) : <http://www.ianz.govt.nz/aplav>
- Juran, J. M. (1986). *Universal Approach to Managing for Quality*. *Quality Progress*, 19, pp.10-24.
- Juran, J. M. (1992). *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*.
- Klaus, P. (1985). *Quality Phenomenon : The Conceptual Understanding of Quality in Face-to-face Service Encounters*. In Czepiel, J. A. Solon, M. R. and Surprenant, C. F. (eds), *The Service Encounters : Managing Employee Customer Interaction in Service Business*, Lexington, MA : Health and Co. pp.17-33.
- Kotler, Philip (1991). *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control* (7thed.). New Jersey, Prentice-Hall, pp.321-322.
- Kotler, Philip (1994). *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementations, and Control* (8th ed.). Englewood, Cliff, New Jersey : Prentice-Hall. Pp.464.

- Kotler, Philip and Sidney J. Levy (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 33(Jan.), pp.10-15.
- Kramer, R. M., and B. Grossman (1987). Contracting for Social Services : Process Management and Resource Dependencies. *Social Service Review* (March) : pp.32-55.
- Latour, S. A., and Peat N. C. (1979). Conceptual and Methodological Issue in Consumer Satisfaction Research (6th ed.). William Wilkie, Ann Arbor, MI : Association for Consumer Research, pp.431-437.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in Work Organizations*. California : Brooks/Cole Publishing Company, pp.224.
- Levitt, T. (1972). Production Line Approach to Service. *Harvard Business Review*, 50(Sep/Oct), pp.41-52.
- Lewis, Barbara R. and Mitchell, Vincent W. (1994). Defining and Measuring the Quality of Customer Service. *Marketing Intelligence and Planning*, Vol.8, pp.11-17.
- Lovelock Christopher H. & Charles B. Weinberg (1978). Public and Nonprofit Marketing Comes of Age. In Gerald Zaltman and Thomas V. Bonoma, eds., *Review of Marketing*, Chicago, IL : American Marketing Association.
- Mels, G., C. Boshoff, and D. Nel (1997). The Dimensions of Service Quality – The Original European Perspective Revisited. *Service Industries Journal*, 17(1), pp.173-189.
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of

- Satisfaction Decision. *Journal of Marketing Research*, 17(Nov.), pp.422-469.
- Oliver, R. L. (1981). What is Customer Satisfaction. *Wharton Magazine*, Vol.5 (Spring), pp.36-41.
- Oliver, R. L. (1993). A Cognitive Model of Service Quality and Service Satisfaction : Compatible Goal, Different Concepts, *Advances in Service Marketing and Management*. Teresa A. Swartz, David A. Bowen, and Stephen W. Brown (2th eds), Greenwich, CT : JAI press, pp.65-86.
- Oliver, R. L. and W. S. Desarbo (1988). Response Determinants in Satisfaction Judgments. *Journal of Consumer Research*, Vol.14(March), pp.495-507.
- Olshavsky, Richard N. and John A. Miller (1972). Consumer Expectations, Product Performance, and Perceived Product Quality, *Journal of Marketing Research*, 9(February), pp.19-21.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml and L. L. Berry (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(Fall), pp.41-50.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml and L. L. Berry (1988). SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing* 64(Spring), pp.12-40.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml and L. L. Berry (1991). Refinement and Reassessment of The SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67(4), pp.420-450.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml and L. L. Berry (1994). Alternative Scales for Measuring Service Quality : A Comparative Assessment Based on Psychometric

- and Diagnostic Criteria. *Journal of Retailing*, 70(3), pp.201-230.
- Salamon, L. M. (1992). *America's Nonprofit Sector : A Primer*. N. Y. : The Foundation Center.
- Salamon, L. M. and Anfeier (1997). *Defining the Nonprofit Sector : A Cross National Analysis*. N.Y. : Manchester University Press.
- Salamon, L. M. & Anheior H. K. (1992). In Search of the Nonprofit Sector : The Question of Definitions. *Journal of Marketing*, Vol.3(2), pp.125-151.
- Sasser, W. E., R. P. Olsen, Jr., and D. D. Wychoff (1978). *Management of Service Operations : Text, Cases and Readings*. Allyn and Bacon Inc., Boston.
- Schreyer, R., and Roggenbuchk, J. W. (1978). The Influence of Experience Expectation on Crowding Perceptions and Social Psychological Carrying Capacities. *Leisure Science*, Vol. 1(4), pp.373-394.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic Human Resources Management : Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics*, Vol.21(1), pp.18-30.
- Teas, R. K. (1993). Expectations, Performance Evaluation and Customers' Perceptions of Quality. *Journal of Marketing*, 57(Oct.), pp.18-34.
- Tse, D. K. & Wilton, C. P. (1988). Models of Customer Satisfaction Formation : An Extension. *Journal of Marketing Research*, 25, pp.204-212.
- Weiner (1985). An Attribution Theory of Achievement Motivation and Emotion. *Psychological Review*, Vol. 92(4), pp.548-573.

William J. Regan (1963). The Service Revolution. Journal of Marketing, July, pp. 57-62.

Wolf, Thomas (1990). Managing a Nonprofit Organization. N. Y., Prentice-Hall Press.

Woodruff, Robert, Ernest R. Cadotte and Roger L. Jenkins. (1983). Modeling Consumer Satisfaction Process Using Experience-Based Norms. Journal of Marketing Research, 20(August), pp.296-304.

Woodruff, R. Schumann, David W. & Gardial, Sarah Fisher (1993). Survey of Business. Summer(Fall), pp.33-40.

Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (1996). Service Marketing. N. Y. : McGraw. Hill.

三、其他

內政部 (2003.03)。台閩地區職業團體及社會團體活動概況調查提要報告。摘自 (2003.03.27): <http://www.moi.gov.tw>

中彰青年志工中心 (2002.10.24/ 2003.02.24/ 2003.03.27)
<http://www.youngwater.org.tw>

北部青年志工中心 (2002.10.24/ 2003.02.24/ 2003.03.27)
<http://210.241.73.51>

行政院青年輔導委員會 (2002.10.24/ 2002.11.02/ 2003.02.24)
<http://www.nyc.gov.tw>

青年志願服務網 (2002.10.24/ 2003.02.24/ 2003.03.27)

<http://volunteer.nyc.tov.tw>

東部青年志工中心 (2002.10.24/ 2003.02.24/ 2003.03.27)

<http://www.youth-volunteer.org.tw>

南投青年志工中心 (2002.10.24/ 2003.02.24/ 2003.03.27)

<http://www.nyvc.org.tw>

桃竹苗青年志工中心 (2002.11.13/ 2003.02.24/ 2003.03.27)

<http://thm.link.org.tw>

高高屏青年志工中心 (2002.11.13/ 2003.02.24/ 2003.03.27)

<http://www.kyvc.org.tw>

雲嘉南青年志工中心 (2002.10.24/ 2003.02.24/ 2003.03.27)

<http://www.enpo.org.tw>

一、訪談問卷內容

以下題目全部為單選題，請逐題勾(✓)選 您最肯定的一個選項，謝謝！

第一部份		
說明：本部份之問項主要在瞭解您對青年志工中心提供的服務面所感受到的滿意度，請依據 您的意見，逐題勾(○)選最肯定的一個選項。		非 非常 不 滿意 滿意 普通 滿意 滿意
一、關於地區資源網絡的建立與聯繫方面		
01	對於進入中心網站的容易度	
02	資料資訊的更新速度	
03	表格的使用	
04	網站內容符合地區需求	
05	回覆問題的處理速度	
二、關於資訊的取得與吸收方面		
06	主動提供相關的資訊	
07	資訊平台的交流互動	
08	電子報內容吸引人	
09	自我成長的助力	
10	自我評量的效益	
三、關於各項的教育訓練方面		
11	課程內容與工作性質的相關性	
12	講授人員的教學態度、教學技巧及方法	
13	實務研討之內容	
14	教材及講義之編寫、內容、補充性	
15	設備狀況	
四、關於聯合服務活動方面		
16	人員的服務態度與熱忱	

17	人員能提供適時的服務 (如有疑問時，可迅速找到可諮詢對象或中心人員會適時主動地詢問等)	
18	人員服務的速度與正確性	
19	人員處理案主要求的速度	
20	人員的專業知識表現	
21	活動的媒體曝光率	
22	活動的次數	
23	活動的品質	
24	活動的成果	
25	活動的流程規劃	
五、關於刊物方面		
26	志工刊物內容充實精彩	
27	志工刊物的宣導效果	
28	志工刊物的議題取向	
29	充份展現區域的特色	
30	定時的聯誼成果	
六、關於轉介及媒合方面		
31	對所欲服務案主的蒐集、分析、建檔、解說	
32	轉介及媒合的速度	
33	對服務對象有適當的選擇性	
34	服務項目的適合性	
35	服務過程中志工中心所付出的關懷	
七、關於激勵及獎勵方面		
36	激勵的表現方式	
37	激勵氣氛的營造	
38	激勵的內容	
39	表揚獎勵的方式	
40	獎勵的名額限制	

未含上述問項之其他服務滿意與否問項及建議：

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

二、訪談對象

學者專家二位、各青年志工中心執行幹部七位、資深志工三位。

三、訪談方式

以電話、傳真、E-mail 或面對面等方式進行。

四、訪談紀要整理

學者專家：

- 1、問卷填答對象應釐清。
- 2、問卷語氣應重新整理。
- 3、內容應依理論基礎整理構面。
- 4、應依問項屬性歸類整理。

志工中心執行幹部：

- 1、服務項目不甚了解。
- 2、表揚不是每個中心都舉辦的，可再斟酌。
- 3、場地及電腦設備問項應再了解各中心情形。
- 4、出現重覆關聯的選項內容。

資深志工：

- 1、各志工中心可能因地區人員屬性不同、而在服務項目內容方面有所增減，應再了解。
- 2、問項語意應再斟酌、使填答者容易了解。
- 3、填答時間稍長，題項可再縮減。

五、結論：

依 CIT 訪談結果，粹取並匯整出構成顧客滿意的構面因素問項，據以設計出結構式問卷，並將語意不清或較不明瞭的字句加以修改，藉以發展出一份適合探討青年志工中心顧客滿意關鍵成功因素的結構式問卷，以進行預測。

【附錄 B】 青輔會青年志工中心服務面滿意度調查問卷

親愛的受訪者：

您好！感謝您在百忙中仍不忘奉獻己力，加入台灣志工的行列，共同來築構一個惜福、知福、造福的希望社會，讓台灣因此能更為祥和及美麗。以下是一份南華大學非營利事業管理研究所碩士論文的學術性研究問卷，本問卷旨在探討您對青輔會青年志工中心提供的服務面所感受到的滿意程度。您的回答對於本研究的完整性具有決定性的影響，您所提供的資料僅作學術研究參考，絕不作其他用途，敬請安心作答。

煩請於收到問卷後撥冗作答，並於填妥問卷後繳回發卷者處、或傳真至 05-2256477、或反摺加封寄回。若有任何問題，請您隨時與我連絡（0919-196599）。衷心的感謝您寶貴的意見與協助，謝謝您。

敬祝

萬 事 如 意

南華大學非營利事業管理研究所

指導教授 王士峰 博士

研究生 陳淑瑤

敬啟 2003 年

以下題目全部為單選題，請逐題勾（✓）選 您最肯定的一個選項，謝謝！

第一部份 說明：本部份之問項旨在瞭解您對青年志工中心提供的服務面所感受到的滿意度，請依據 您的意見，逐題勾（○）選最肯定的一個選項。		非 常 不 滿 意 非 常 不 滿 意 普 通 滿 意 滿 意
一、有形性方面		
01	對於中心人員的服務態度與熱忱，我覺得	
02	對於授課活動的場地設備安排，我覺得	
03	對於發行書面文宣刊物，我覺得	
04	對於中心擁有具網際網路功能的電腦設備，我覺得	
05	對於中心設計規劃的網站內容，我覺得	
二、可靠性方面		
06	對於中心人員提供的適時服務，我覺得	
07	對於中心人員提供相關的專業知識方面，我覺得	
08	對於中心在志工資料方面的保密度，我覺得	
09	對於中心處理抱怨與不滿問題的妥適性，我覺得	
10	對於中心提供地區性的整合媒介服務角色，我覺得	
三、反應性方面		
11	對於中心人員的服務速度及正確性，我覺得	
12	對於中心主動提供相關的資訊，我覺得	
13	對於中心對地區服務需求的洞察力，我覺得	
14	對於中心提供意見交流的園地，我覺得	
15	對於中心的文宣資料在符合地區需求方面，我覺得	
四、勝任性方面		
16	對於中心提供的服務項目，我覺得	
17	對於中心所安排的活動及課程，我覺得	
18	對於授課的結果在幫助提昇工作技能方面，我覺得	
19	對於中心提供的轉介及媒合服務，我覺得	
20	對於授課老師的講課內容及態度，我覺得	

五、激勵性方面	
21	對於中心提供的適時關懷，我覺得
22	對於中心營造激勵氣氛的努力，我覺得
23	對於中心設計的獎勵及表揚方式，我覺得
24	對於中心提供實質的物品獎勵，我覺得
25	對於中心同伴的相互鼓勵，可激起我對志願服務更熱切的投入，我覺得

第二部份	
說明：本部份之問項旨在瞭解您對青年志工中心之期望與實際滿意度之態度。	
【請逐題勾(✓)選 您最肯定的一個選項。】	
26	請問您在參與青年志工中心之前，您對 <u>理想的</u> 青年志工中心可貢獻的期望程度是： 非常低 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 非常高
27	請問您在參與青年志工中心之後，您對 <u>實際上的</u> 青年志工中心整體的滿意程度是： 非常低 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 非常高
28	請問您因青年志工中心所提供的服務而產生的抱怨與不滿程度是： 非常低 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 非常高
29	請問您願意繼續參與的機率是： 非常低 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 非常高
30	請問您願意介紹青年志工中心給親朋好友的機率是： 非常低 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 非常高

第三部份 基本資料	
31	請問您的性別是： 男 女
32	請問您的年齡是： 14 歲(含)以下 15 - 25 歲 26 - 35 歲 36 - 45 歲 46 歲(含)以上
33	請問您的教育程度是： 國中以下 高中/高職 專科 大學 研究所(含)以上

34	請問您的職業是： 學生 軍公教 農林漁牧 工商業 非營利單位 其他_____
35	請問您的宗教信仰是： 無 佛教 道教 民間信仰 天主教 基督教 其他_____
36	請問您的婚姻狀況是： 未婚 已婚 離婚 分居 鰥寡
37	請問您會知道青輔會青年志工中心的最初途徑是： 傳播媒體(電視、廣播、報紙等) 親朋好友告知 青輔會主動通知 網路 其他團體告知 其他_____
38	請問您參與志工中心的經驗是： 初次參與 曾經或持續是其他志工中心單位的成員(含地方政府單位或其他機構單位)