

顧客知覺的服務行為與顧客滿意度的 關係：國民性格的調節效應 與本土、外商公司的比較

鄭碧月·邱文彬*

(收稿日期：95 年 3 月 21 日；第一次修正：95 年 5 月 24 日；
第二次修正：95 年 7 月 3 日；接受刊登日期：95 年 8 月 10 日)

摘要

本研究目的在於檢驗顧客的國民性格對所知覺的服務行為與顧客滿意度的調節作用，並針對本土與外商企業進行比較。研究發現，本土公司的顧客認為人際導向的服務高於專業導向的服務，外商公司的顧客認為專業服務高於人際服務；個人主義者所知覺的專業服務高於人際服務，集體主義者所知覺的人際服務高於專業服務。亦發現國民性格為服務行為與顧客滿意度的調節因素，集體主義者顧客，人際服務與滿意度的相關高於專業服務與滿意度的相關；反之，個人主義者顧客，專業服務與滿意度的相關高於專業服務與滿意度的相關。顧客滿意度之預測因子的結果顯示，專業服務為影響顧客滿意最重要的因子，外商公司的顧客滿意度略低於本土公司。

關鍵詞彙：保險產業，國民性格，知覺的服務行為，顧客滿意度

壹· 緒論

隨著國家經濟的發展，服務業已成為台灣產業結構的主流。自從 1991 年以來，政府陸續解除金融保險的管制，打破過去金融市場由少數機構寡佔的局面，由於台灣的保險業還有很多的發展空間，因此吸引許多外商保險公司：ING 安泰、大都會人壽、保誠人壽、紐約人壽...紛紛登台，過去大型的壽險公司如國泰、新光、南山人壽總市場佔有率即佔八成以上，外商保險公司進入市場後，如今本土保險公司的市場佔有率已降至五成左右；早期的台灣本土保險公司的業務人員，注重人際關係導向的服務，業務員均透過這種服務方式拓展業務；然而，由於保險商品愈來愈複雜（生存保險、傷害保險、投資型保險、年金保

* 作者簡介：鄭碧月，台南科技大學財務金融系講師；邱文彬，高雄餐旅學院通識教育中心副教授。

險...），外商以專業導向的服務爭取顧客，兩者間有差異，究竟何種類型的服務屬性 (Service Attribute)，所獲得的顧客滿意度 (Customer Satisfaction) 較高？其次華人的國民性格 (National Character) 是否會誘導保險公司的業務員朝不同導向的服務，也是值得探索的議題。Pepper 與 Rogers (1997) 亦提出，當互動時代來臨，企業必須學會如何對待每一個顧客不同的需求。除了持以專業優良的服務態度外，更需要透過各種管道來瞭解消費者的特性，創造出自己的行銷獨特性，才能創造更佳的業績。

不同國家與社會的顧客有其獨特的文化特徵、行為與期待，他們對事物喜愛的標準當然亦不會相同；先前的相關研究，指出華人受儒家思想影響頗大，所以華人社會具有群體導向的特質 (Tse, Wong & Tan, 1988; Gabrenya Jr. & Hwang, 1996)。Hui (1988) 定義群體 (Collectivism) 「一些有相同屬性、價值支持的信仰存在於群體內 (Group)，而不存在於個體 (Individual)」，在中國的社會有許多這類組織：同鄉會、校友會...。由於華人此種特殊的群體性的人格特質，以致，當群體內的成員面對特別計畫時，便會有類似的行為發生 (Ho & Chiu, 1994)。Tse 與 Wong (1993) 指出四種消費的價值：功利相關的價值 (Utilitarian-Related Value)、採購的價值 (Purchase Value)、唯美價值 (Aesthetics Value) 以及社會價值 (Social Value)；這些價值都與文化有相關性，因此，不同的文化差異會影響消費者服務的判斷 (Customer's Judgment of Service)、決策判斷 (Decision Making) 以及滿意的程度 (Level of Satisfaction)。隨著企業的國際化，許多學者亦開始注意到文化可能對企業經營的影響。因此有關這方面研究論文相繼在西方商業及管理科學的學術雜誌出現 (e.g. Farh, Earley & Lin, 1997; Tsu & Farh, 1997; Farh, Tsui, Xin & Cheng, 1998)。具有專業服務的外商進入日益競爭的保險市場，業者如果能多從文化的構面：個體 (Individualism) 與群體 (Collectivism) 以及儒家 (Confucianism) 與民主 (Liberalism)，來瞭解其目標顧客，將會比其他競爭者獲得更多利益。

在國內諸多的相關研究中，有關保險業顧客滿意度的研究，大都以服務品質 (如林進田，1998；余祖慰，1999；葉光傑，1999) 為研究重點，鮮少從文化差異面向切入，因此，本文擬以保險產業為例，探討本土企業與外商企業其顧客國民性格與認知服務方式 (人際服務與專業服務) 相互影響下顧客的滿意度。整體而言，本研究希望能具體的探討下述議題：

1. 從顧客觀點比較本土與外商保險公司的顧客所知覺的服務導向是否有所不同，以及國民性格是否同樣會對所知覺的服務導向有調節作用，意即是否集體主義與個人主義的顧客所知覺的服務導向有所不同。

2. 探討保險公司顧客所知覺的人際服務、專業服務與其顧客滿意度的關係，以及國民性格對於上述關係的調節作用。

貳· 文獻探討與假設推論

一、東西方企業組織文化差異

從西方的管理觀點，發現西方管理非常重視法規、規章、紀律，常將工作簡單化，對不同的階層給予不同程度的決策權，尤其重視績效評估制度，此一現象甚至被大眾認為外商企業比本土企業更現實更沒有人性（黃英忠，1999）。在傳統的中國，強烈的情感關係可以超越法律，甚至抵抗法律，換言之，情感的支配力量就扮演著重要角色。這種重感情性格的個人在分配報酬時，就會同時使用公平及均等二種不同但符合正義的法則，在合乎正義的前提下，中國人傾向採取顧及集體的利他行為（均等行為），如在面對無關的利他行為時，較傾向採取個人且自利的行為（公平行為）（嚴奇峰，1994）。樊景立與鄭伯壘（2000）認為東西方有文化的差異，西方著重個人主義、平權主義、普遍主義、社會主義及權利，東方重視家族主義、服從權威、特殊主義及責任與義務。鄭伯壘與林家五（1995）分析台灣的家族企業有二種類型：施恩與立威。陳其南（1988）認為西方文化重視團體格局，華人的企業組織是差序導向的純營利經營模式，換言之，中國的傳統社會結構是一種具有同心圓波紋性質的差序格局，波紋的中心是自己，與別人發生的社會關係，就像水的波紋一樣，一圈圈推出去，隨著波紋與中心的遠近，形成種種親疏不同，貴賤不一的差序關係。

從上述華人與西方組織文化相關的文獻中，可以歸納二者有以下的差異：西方組織重視法規與制度，華人組織情感有時會支配一切；西方的組織強調充分授權，華人組織經常中央集權；西方著重個人主義，華人重視家族主義；華人的企業會視關係的深淺，給予差別的待遇。順此脈絡，西方與華人的企業組織，對待顧客時，將會出現不同程度的做法。由此可知，公司的屬性，會影響員工對顧客有不同的面向服務方式。綜合上述，本研究建立以下假設：

H1：公司類型（本土對外商）會調節顧客所知覺的服務導向之影響。

H1A：相對於外商公司，消費者面對本土公司時，所知覺的人際服務導向之程度高於專業服務導向之程度。

H1B：相對於本土公司，消費者面對外商公司時，所知覺的專業服務導向之程度高於人際服務導向之程度。

二、國民性格與服務偏好

中國人本質上受到儒家教育的影響，所以在處理人際關係時，傾向以雙方彼此的關係類型作為應對的考量，這與西方所發展之平等的個人主義截然不同。Triandis (1987; 1989) 曾以「內圈」及「圈外」的概念為基礎，給集體主義下了一個相當具體的詮釋，他指出國民性格具集體主義傾向者，對於「內圈」(家庭、學校、團體、或國家) 的人，會有較不一樣的行為。對於態度與行為一致性的重視是西方人 (即美國人與西歐人) 的重要文化特性之一，但它並不完全是東方人文化的特性。例如，在集體主義或東方文化中，由於這種社會強調外在評量與順從性，因此，這種國民性格傾向重視外在因素的影響，個體的態度或判斷都會考慮外在因素；例如，日本人比較不重視個人的態度，而較重視相互依賴性 (Interdependence) 與對於社會情境的反應性，他們對於一致性的需求與一致性的表達都非常低 (Markus & Kitayama, 1991)。在社會互動中，集體主義傾向的社會，會視其所處情境而表現出不同的態度。相反地，個人主義傾向的社會，在不同情境中，比較會表現出一致的態度 (Singelis, Triandis, Bhawuk & Gelfand, 1995; Triandis, 1995; Rhee, Uleman, & Lee, 1996; Triandis & Gelfand, 1998)。

保險業具高度的服務性，與人的相處非常密切，業務員在與顧客互動時，有時會採取華人常用的人際互動的行為：如送禮 (楊中芳, 1984)、利用人情關係 (喬健, 1984)。雖然華人的國民性格偏向「集體主義」，然而面對國民性格傾向「個人主義」的顧客時，此種以人際導向為主的服務，卻不見得有效。其次，由於保險產品的多元化，且逐漸融入理財的知識，如果能夠提供更專業的服務，或許更能獲得「個人主義」傾向的顧客滿意。有關服務導向的量表曾有學者 Bond (1996) 與 Gabrenya 和 Hwang (1996) 提出人際服務導向的量表衡量人際互動服務的程度，相對，亦有學者 Gronroos (1983) 與 Parasuraman, Zeithaml & Berry (1991) 發展專業服務導向的量表衡量專業服務的行為。因此，如能確實透過量表來瞭解顧客的人際或專業的需求程度，將為影響顧客滿意的重要因素。其次，顧客的國民性格不同，對於不同導向的服務會有不同的偏好，由於保險業是一種與人有高度關係的產業，如果能夠瞭解顧客的國民性格傾向，並據之提供不同導向的服務方式，顧客將更能產生較高的滿意度。換

言之，顧客的國民性格（集體主義者或個人主義者）對於服務行為導向與其滿意度的關係應該扮演重要的調節角色（Moderator）。由此可知，顧客的國民性格類型，會影響員工對顧客有不同的面向服務方式。綜合上述，本研究建立以下假設：

H2：國民性格（集體主義對個人主義）會調節顧客所知覺的服務導向之影響。

H2A：相對於個人主義，集體主義的消費者，所知覺的人際服務導向之程度高於專業服務導向之程度。

H2B：相對於集體主義，個人主義的消費者，所知覺的專業服務導向之程度高於人際服務導向之程度。

三、國民性格、顧客來源與顧客滿意度的影響

Dabholkar (1995) 預測服務品質與滿意度大部份受顧客的認知 (Cognitive) 與情感 (Affective) 傾向影響，Brady 與 Robertson (2001) 更提出服務品質的評估會影響顧客滿意度。已有學者實證發現文化的差異，為評估認知服務品質進而影響顧客滿意度的重要因子 (Ueltschy, Laroche, Tamilia & Yannopoulos, 2004)，Czepiel (1990) 更指出不同的文化價值的確會影響服務的過程，更強調對於東方（例如，高集體主義者需要較多內容的溝通）與西方（例如，高個人主義者僅需較少內容的溝通）的顧客，應有不同的服務側重與訴求。因此不同國民性格傾向的顧客，對於保險公司所提供的服務行為應有不同的重視程度。更精確而言，集體主義者對於人際服務導向的注重應高於專業服務導向；反之，個人主義者對於專業服務導向的注重應高於人際服務導向。

不僅如此，投保公司所提供的服務行為，若能與不同國民性格的顧客所注重的服務導向相契合，則顧客滿意度應會高於不契合的情況。按此邏輯，可以進一步推論，對於集體主義的顧客而言，人際服務導向與其滿意度的關聯性應高於專業服務導向與其滿意度的關聯性。相對地，對於個人主義的顧客而言，專業服務導向與其滿意度的關聯性應高於人際服務導向與其滿意度的關聯性。由此可知，顧客的不同國民性格類型，其知覺的不同面向服務方式，會影響顧客的滿意度。綜合上述，本研究建立以下假設：

H3：對於集體主義的顧客而言，其所知覺的人際服務導向與顧客滿意度的相關應顯著高於專業服務導向與顧客滿意度的相關。

H4：對於個人主義的顧客而言，其所知覺的專業服務導向與顧客滿意度的相關應顯著高於人際服務導向與顧客滿意度的相關。

進一步順此脈絡延伸，顧客較可能傾向認為本土企業比較有彈性、近人情，因此，人際互動可能會較受費孝通 (1948) 所謂的「差序格局」影響，對於關係較為親近者，期待有較優先的服務。換言之，本土公司的顧客應較注重人際導向的服務。然而，壽險業是以出售保險契約為主，保險契約具有認知的不對等、保險交易價能不對等、以及保險交易代價不對等之特質，因此保險業為具有高度專業性的金融服務業 (劉弘彥, 2004)，加上現代保險業源自外國，顧客可能因此而對外商企業有較專業的印象，並進而認為外商保險公司不僅會提供更專業的諮詢，同時亦期待專業導向的服務甚於人際導向的服務。由此可知，來自不同類別 (本土或外商) 保險公司的顧客，其滿意度受員工的知覺服務影響，換言之，顧客知覺的人際與專業的服務方式，均會影響顧客的滿意度。綜合上述，本研究建立以下假設：

H5：在顧客滿意關係上，顧客所知覺的人際服務行為、專業服務行為均與滿意度有正向關聯。

參· 研究方法

本研究主要目的為探討本土與外商保險公司的顧客對投保公司所提供的服務行為與顧客滿意度的相關，並探討顧客的國民性格與顧客來源 (本土對外商) 是否會在其中扮演調節因子。

一、受試者與樣本來源

根據前述說明，為配合本研究的目的，採取立意取樣 (Purposive Sampling)，由台灣現有 12 家壽險公司選擇一家本土保險企業 (台灣富邦保險為新保戶成長排名前 5 名的本土保險公司之一) 與一家外商保險企業 (英商保誠人壽保險具有 150 年的歷史外商保險公司) 做為樣本來源，徵求二家企業主管的合作，由二家保險公司提供該公司的客戶名單，經過「篩選問卷」(願意填答問卷且有 2 年以上保險經驗的顧客) 後，選取 50 位進行預試問卷，經語意修改後完成正式問卷，二家保險公司的業務代表親自拜訪顧客，請其填寫問卷，剔除填答不完整者，有 273 人 (本土：150，外商：123) 完成問卷填答。樣本特性說明如下，性別：男性 (58.5%)、女性 (41.5%)，婚姻狀況：已婚

(55.3%)、未婚 (28.9%)、其他 (15.8%)，平均年齡：42.3 歲，教育程度：高中以下 (12.5%)、大專 (63.5%)、研究所以上 (24.0%)。

二、研究變數的測量

(一)國民性格

國民性格的測量採用 Kashima、Kim、Gelfand、Yamaguchi、Choi、與 Yuki (1995) 針對如何區分東方集體主義與西方個人主義文化所編製的「集體主義量表」(Collectivism Scale)。由於該量表經過嚴謹的信、效度檢驗，亦有實徵研究採用過 (例：邱文彬、萬金生、李嘉紘，2004)，因此，本研究在使用時，力求中文翻譯適合本土受試者理解，採用量表所有題目共計二十二題，以維持原始量表的完整性。本量表採用李克特式五點量表，從「極為同意」到「極不同意」，分別給予五分到一分。預試後進行信度檢驗，以確定測量誤差可接受範圍。結果得到量表內部一致性信度為 .94，達到理想水準。由於本研究以集體主義量表測量國民性格，屬於單一向度的建構，因此採取內部凝聚的效度考驗方式 (Anastasi & Urbina, 1996)，分別計算量表各題與全部題目總分的相關，所有相關係數皆達 .001 水準，係數大小範圍從 .21 到 .56，顯示量表項目間的凝聚性適當。

在受試者之國民性格的分類方面，本量表的總分界於 22 分到 132 分間，由於受試者為華人，集體主義的傾向較高 (邱文彬等，2004)，換言之，量表的得分分佈較偏向負偏態，因此，為適度分出二類國民性格者，不以量表全距中點做為切截分數，而是選取總分高於第三四分位數 (百分等級 75) 才歸類為「集體主義者」，總分低於第一四分位數 (百分等級 25) 者則歸類為「個人主義」，得分界於兩個切截分數中間者則屬於「未明確分化者」。按此標準分類後，集體主義傾向者計 82 人，個人主義傾向者計 77 人，並據做後續研究「國民性格」的正式樣本。以較高標準區分集體主義者與個人主義者，一方面符合「對照團體法」(Contrasted Group Method) 的極端組概念，另一方面更可確保研究結果的類推性。

(二)專業服務導向

專業服務導向的測量採用 Gronroos (1983) 與 Parasuraman et al. (1991) 衡量專業服務行為所編製的專業服務行為量表 (Professional Service Behavior Subscale)，本研究在使用時，確認中文翻譯適合本土受試者理解。經過項目分

析後，完成一份 11 題的專業服務導向的測量工具 (參閱附錄)，量表的計分方式參照原量表的方式，受測者的服務導向，採用李克特式點量表衡量，共分為五個等級，從「極為同意」到「極不同意」，分別給予五分到一分。預試後進行信度檢驗，以確定測量誤差可接受範圍，所得到的量表內部一致性信度為 .91，達到理想水準。由於專業服務導向為單一向度的建構，因此採取內部凝聚效度的方式進行考驗 (Anastasi & Urbina, 1996)，分別計算量表各題與全部題目總分的相關，所有相關係數皆達 .001 水準，係數大小範圍從 .25 到 .61，顯示量表項目間的凝聚性適當。

(三)人際服務導向

人際服務導向的測量，係以人際互動尺度為基礎，主要參考有關華人的面子文化及關係的文獻 (Bond, 1996; Gabrenya & Hwang, 1996)後，修改衡量人際互動服務量表 (Interpersonal Interaction Subscale)，在確認中文翻譯適合本土受試者後，進行項目分析並剔除不合適的題目，完成一份 11 題的人際服務導向的測量工具 (參閱附錄)。量表的計分方式參照原量表的方式，受測者所知覺的服務導向以李克特式量尺分為五個等級，從「極為同意」到「極不同意」，計分方式則從五分依次到一分。預試進行信度檢驗，所得內部一致性信度為 .81，達到理想水準。由於專業服務導向亦屬單一向度的建構，同樣採取內部凝聚的效度考驗方式 (Anastasi & Urbina, 1996)，分別計算量表各題與全部題目總分的相關，所有相關係數皆達 .001 水準，係數大小範圍從 .21 到 .51，顯示量表項目的凝聚性適當。

(四)顧客滿意度

本研究顧客滿意度的測量，根據郭德賓、周泰華及杜富燕 (1999) 針對服務顧客滿意模式之研究，並參考國內針對服務業顧客滿意的相關研究 (廖森貴 & 蔡妙幸，2003；張淑青，2004；黃逸甫，2004；蕭至惠，2004)，歸納出顧客滿意有「再購傾向」、「介紹意願」、「服務績效」、「服務態度」等範疇，乃分別針對各個範疇，編製適合測量保險業顧客滿意的預試題目。由於本量表為自編量表，所以進行專家效度與效標效度。先交由兩位熟悉服務業顧客服務與不知研究目的的獨立評量者，進行專家效度的檢驗。在評量時，依據本研究顧客滿意界定，以二元計分量表（「適合」與「不適合」）評量每個題目與顧客滿意意義的適切性，然後刪去評分不一致的題目。經過專家效度的檢驗後，預試量表總計八個題目。在預試量表施測時，要求受試在李克特式五點量表上

(從「非常同意」到「非常不同意」) 評量顧客滿意程度，並分別給予五至一分，反向題目的計分則反之。

預試量表項目分析時的選題效標為：第一，該題目對於所屬分量表的內部一致性信度有正向貢獻者。換言之，若刪去某題目後，量表內部一致性反而增加者，則該題不包括在正式量表。第二，根據內部凝聚性的效度檢驗 (Anastasi & Urbina, 1996)，考驗每一題目得分與分量表總分相關是否達顯著水準。經過項目分析，正式量表為顧客滿意的六個題目 (參閱附錄)，量表的內部一致性信度係數為 .82。綜合觀之，本量表的信度合乎評估團體測驗信度的一般性標準 (Anastasi & Urbina, 1996)。在內部凝聚效度上，正式量表每個題目與其分量表總分相關皆達 .05 顯著水準，其內部凝聚係數的大小界於 .33 到 .56 之間，因此，本量表的內部凝聚效度適當。

肆· 研究結果

一、公司類別與顧客知覺的服務行為

首先，檢驗不同公司類別的顧客 (本土公司對外商公司)，與其所知覺的二種服務方式 (人際導向對專業導向) 是否有顯著差異？其中的顧客來源 (本土對外商) 為受試者間因子，另一個自變項 (知覺的服務行為：人際導向對專業導向) 為受試者內因子，因其得分為重複量數變項 (Repeated-Measurement Factor)，採取二因子混合設計的變異數分析，如表一所示，二因子交互作用達顯著水準 ($F(1, 271) = 41.29, p < .01$)，因此，不同來源的顧客與二種服務的方式的看法間存在有交互作用。接著，繼續進行事後比較 (根據表二) 以檢驗假設 1 的兩個次假設是否獲得支持。考驗結果指出，本土公司的顧客認為投保公司所提供的人際導向服務 ($M = 3.83$) 顯著高於專業導向服務 ($M = 3.57$) ($t(149) = 4.37, p < .01$)。反之，外商公司的顧客則認為投保公司所提供的專業服務 ($M = 3.75$) 顯著高於人際服務 ($M = 3.60$)，($t(122) = 3.25, p < .01$)，研究發現支持假說 1A 與 1B。

表一 不同顧客來源與知覺的服務行為之二因子混合設計變異數分析摘要表

變異來源	SS	DF	MS	F 值
不同顧客來源	0.40	1	0.40	8.00*
交互作用項	2.06	1	2.06	41.29**

誤差項	15.67	271	0.05	
-----	-------	-----	------	--

註：* $p < .05$, ** $p < .01$ 。

表二 顧客來源與知覺的服務行為之統計數

顧客來源	知覺的服務行為	
	人際服務導向	專業服務導向
本土公司 (n = 150)		
<i>M</i>	3.83	3.57
<i>SD</i>	0.83	0.93
外裔公司 (n = 123)		
<i>M</i>	3.60	3.75
<i>SD</i>	0.59	0.51

註：知覺的服務行為導向得分採取總分除以題數，全距界於一至五分。

二、國民性格與顧客知覺的服務行為

針對假說 2，檢驗不同國民性格的顧客（個人主義對集體主義）與其所知覺的服務行為導向（人際導向對專業導向）是否存在交互作用？國民性格類別為受試者間因子，顧客所知覺的服務行為（人際導向對專業導向）則為重複量數因子，因此，採取二因子混合設計變異分析，如表三所示，顧客的國民性格與其所知覺的服務行為有顯著的交互作用 ($F(1, 157) = 65.01, p < .01$)。接著，繼續進行事後比較（根據表四）以檢驗假設 2 的兩個次假設是否獲得支持。考驗結果指出，集體主義的顧客認為投保公司所提供的人際導向服務 ($M = 3.90$) 顯著高於專業導向服務 ($M = 3.52$) ($t(81) = 5.32, p < .01$)。反之，個人主義的顧客則認為投保公司所提供的專業服務 ($M = 4.01$) 顯著高於人際服務 ($M = 3.80$) ($t(76) = 3.34, p < .01$)，研究發現支持假說 2A 與 2B。

表三 不同國民性格與知覺的服務行為之二因子混合設計變異數分析摘要表

變異來源	SS	DF	MS	F 值
不同國民性格	0.51	1	0.51	12.75*
交互作用項	2.60	1	2.60	65.01**
誤差項	6.91	157	0.04	

註：* $p < .05$, ** $p < .01$ 。

表四 顧客國民性格與知覺的服務行為之統計數

國民性格	知覺的服務行為	
	人際服務導向	專業服務導向
集體主義者 (n = 82)		
M	3.90	3.52
SD	0.64	0.64
個人主義者 (n = 77)		
M	3.80	4.01
SD	0.98	0.96

註：知覺的服務行為導向全距界於一至五分。

三、國民性格對顧客知覺的服務行為與滿意度的調節作用

由前述研究結果，可知不同國民性格的顧客所知覺的服務導向有所差異，接下來則進一步檢驗不同國民性格的顧客，在所知覺的服務行為導向（人際導向對專業導向）與顧客滿意度的關係上是否有所不同？資料分析時，分別就兩群不同國民性格的顧客（集體主義者、個人主義者），計算兩種服務導向與滿意度的關係。對於個人主義者的顧客，所知覺的服務行為導向與滿意度的相關分別為 $r_{\text{人際, 滿意}} = .50$ ($p < .001$)、 $r_{\text{專業, 滿意}} = .73$ ($p < .001$)；集體主義者的顧客，則分別為 $r_{\text{人際, 滿意}} = .84$ ($p < .001$)、 $r_{\text{專業, 滿意}} = .61$ ($p < .001$)。

接著，再分別針對個人主義者與集體主義者，將其人際、專業服務與顧客滿意度之相關係數，進行相關係數差異性的顯著性考驗。先將相關係數進行費雪爾的 z 轉換法，將 r 值轉換成 z 值，再進行顯著性考驗，以比較不同服務行為導向與滿意度的關聯強度是否有無顯著差異。結果發現，就個人主義者而言，其所知覺的專業服務導向與滿意度的相關顯著高於人際服務導向與滿意度的相關 ($z_{\text{個人主義}} = 1.98$, $p < 0.05$)；就集體主義者而言，其所知覺的人際服務導向與滿意度的相關顯著高於專業服務導向與滿意度的相關 ($z_{\text{集體主義}} = 2.02$, $p < 0.01$)。換言之，對於個人主義的顧客，保險公司所提供之專業導向的服務與整體滿意度的關聯性高於人際服務導向與整體滿意度的關聯性；反之，集體主義的顧客，人際導向的服務與整體滿意度的關聯性則高於專業服務導向與整體

滿意度的關聯性，研究發現支持假說 3 與假說 4，顯示國民性格對保險公司所提供的服務行為與顧客滿意度有調節作用。

四、公司類別、知覺的服務行為與顧客滿意度的關係

爲了更進一步探討不同公司類別的顧客來源（本土對外商）、知覺的服務行為和顧客滿意度的關係，本研究採用多元迴歸分析，並將顧客來源視爲虛擬變項（本土公司 = 1，外商公司 = 0），然後將顧客來源、人際服務、專業服務做爲預測變項，顧客滿意度做爲效標變項，採取「同時模式」（Simultaneous Model）。在進行多元迴歸分析前，應先檢定自變項間是否存在共線性（Collinearity）。共線性的檢測可用容忍度（Tolerance）與變異數膨脹因素（Variance Inflation Factor；VIF）作爲判斷的準則。容忍度指 $1-R^2$ ，其中 R^2 爲各自變項與其他自變項間的多元相關係數的平方，變異數膨脹因素爲容忍度的倒數。一般而言，容忍度介於 0 與 1 之間，如果容忍度太小（小於 .01），表示此變項與其他自變項間有共線性問題；同理，膨脹因素應小於 10，如果 VIF 的值愈大，愈可能存在共線性問題（Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998）。共線性的檢驗結果顯示各變數的容忍度皆接近 1，且 VIF 值皆小於 10，表示預測變項間的共線性並不存在。

表五 顧客來源、人際服務、專業服務對顧客滿意程度的多元迴歸分析

預測變項	B	SE B	β	Part Correlations	t 值
常數項	1.22	0.22			
顧客來源	0.27	0.08	0.17	.16	3.31***
專業服務	0.35	0.07	0.35	.27	5.45***
人際服務	0.31	0.07	0.29	.22	4.51***
R	.60				
R²	.36				

註：顧客滿意度以總分除以題數；*** $p < .001$ 。

根據表五可知，自變項間的線性組合對顧客滿意度的整體預測力達到顯著水準 ($F(3, 269) = 50.18, p < .001$)，多元相關係數爲 .60，整體的解釋度達 36%，能夠預測顧客滿意的因素爲顧客來源、人際服務與專業服務，從標準化迴歸係數與部份相關係數觀之，其中以專業服務對顧客滿意度的預測力最大，人際服務次之，再次爲公司類別，支持假說 5。此模型的多元迴歸模式：

$$\text{顧客滿意度} = 1.22 + 0.27(\text{公司類別}) + 0.35(\text{專業服務}) + 0.31(\text{人際服務}) + \varepsilon_i$$

由於顧客來源的公司類別（虛擬變項）為顯著的預測變項，表示本土公司與外商公司的顧客滿意度有顯著不同。在迴歸模式中，公司類別值為 0 時，代表外商公司的顧客滿意度預測模式；公司類別值為 1 時，為本土公司的顧客滿意度預測模式。比較二種公司類別的滿意度模式，顯示本土公司的顧客滿意度略高於外商公司 ($SR = .16$)。

伍· 結論與建議

本研究為從顧客的角度切入，主要目的在於比較不同國民性格與公司類別的顧客所知覺的服務行為是否不同，並進一步檢驗顧客國民性格對所知覺的服務行為與顧客滿意度的關係是否具有調節作用。本節擬就實徵的結果，作進一步的討論，首先說明研究結果在理論與研究的意涵，其次，就管理與實務層面進行建議，最後，並對後續研究方向提出說明。

一、綜合討論

(一)顧客的公司類別、國民性格與知覺的服務行為

關於顧客來源的公司類別與其所知覺的服務行為的交互作用顯示，本土公司的顧客所知覺的人際服務高於專業服務，這樣的結果與傳統華人本土企業重視人際關係的經營導向相符合。相反地，外商公司的所知覺的專業服務高於人際服務，這可以由外商公司重視管理與制度，以及對於業務代表在專業訓練的投入來解釋。

顧客的國民性格確實會反映在他們對保險公司所提供服務行為的相對重視程度，個人主義者所知覺的專業服務顯著高於人際服務；反之，集體主義者所知覺的人際服務顯著高於專業服務。研究發現指出個人/集體主義傾向的顧客，確實會表現出不同的態度、價值或偏好，這同時呼應過去學者所提出的相關研究成果與論述 (e.g. Triandis, McCusker & Hui, 1990; Singelis, et al. 1995; Triandis, 1995; Rhee, Uleman, & Lee, 1996; Triandis & Gelfand, 1998)。

(二)不同國民性格的顧客在其服務行為與滿意度關係的差異

本研究發現顧客國民性格會對不同導向的服務方式與滿意度的關聯性產生調節作用，更具體而言，集體主義者的顧客滿意度與人際服務的關聯性顯著高於專業服務，個人主義者的顧客滿意度與專業服務的關聯性則顯著高於人際服務，這個結果與不同文化會影響顧客價值與滿意度的觀點一致 (Mattlia & Patterson, 2004)。因此，即使在全方位的服務中，面對不同國民性格的顧客，因其人際導向與專業導向的服務存在差異化的重視程度，這指出跨國保險業在客製化服務 (Customer-Tailored Service) 的執行中，國民性格為必須考量的重要因素。

(三)顧客滿意度的相關因子

多元迴歸分析的結果顯示，專業導向的服務與人際導向的服務皆為顧客滿意度的正向預測因子，並且專業服務對於顧客滿意度的預測力略高於人際服務。在保險商品愈來愈多樣化、保險契約也愈來愈複雜的趨勢下，唯有加強專業的服務，才能提高顧客的滿意度。其次，人際服務也與顧客滿意度有顯著正相關，表示保險公司亦應該重視本身與顧客的人際互動關係。

再者，顧客來源的公司類別亦為顧客滿意度的顯著預測因子，研究發現外商公司的顧客滿意度略低於本土公司。進一步的樣本特性輔助分析顯示，公司類別與顧客的國民性格有關 ($\chi^2(1) = 8.12, p < .01$)。在外商公司的顧客中，屬於集體主義者的顧客比例 ($p = 35\%$) 高於個人主義者 ($p = 16\%$)，本土公司中屬於個人主義者的比例 ($p = 84\%$) 則高於集體主義者 ($p = 65\%$)。換言之，外商公司中亦有許多顧客屬於集體主義者，參照先前集體主義者較重視人際導向的服務，以及外商公司顧客知覺公司所提供的人際服務低於專業服務的研究發現，可以推測外商公司顧客滿意度略低於本土公司的可能原因在於，所提供的人際服務尚未充分滿足集體主義者所重視的水平。綜合研究發現，外商保險公司在面對華人顧客時，應特別留意高度集體主義傾向的顧客，多加強其人際導向的服務項目，這將有助於顧客整體滿意度的提昇。

二、建議

(一)學術研究意涵

過去國內有關服務業對於企業比較的研究，大部份從不同國籍的企業組織加以比較，探討領導風格、獎酬決策等依變項。由於服務業注重顧客的個別差異性，所以針對不同類型的顧客，加強不同類別的服務，這種「消費價值－服務行為契合度」的觀點應是探討與預測顧客滿意度的重要研究途徑之一，本研究係國內外首次將顧客的國民性格做為調節變項，探討保險服務業的服務行為與顧客滿意度的實徵論文。其次，過去的研究均著重比較不同國籍的組織，在愈來愈多外商企業進入台灣的情況下，本研究從顧客的知覺切入，針對不同國民性格者的服務的需求，探討兩種不同導向的服務與顧客滿意度的關係，研究結果可以提供學術社群在從事跨文化比較或顧客國民性格的影響層面時的深化途徑。

(二)管理實務意涵

面對保險產品多樣化的時代，員工的專業知識愈來愈重要，面對外商保險公司大舉登台，本土保險公司應修正過去透過關係、爭取業績的經營方式，企業為了提昇競爭力，唯有加強員工的教育訓練，才能提升專業化服務，如此，才能與外商保險公司競爭。其次，本研究發現國民性格為服務行為與顧客滿意度的調節因子，針對華人性格有較高的集體主義傾向，因此，外商保險公司如要深耕台灣，除了保持本身的專業服務優勢外，高階主管在經營策略的擬訂，各項制度應融入華人特殊的文化，更應教育員工不可忽視人際關係，尤其面對集體主義傾向的顧客，服務的方式必需加強「人際服務」。總之，外商來台拓展業務時，不可忽略華人的集體主義性格，當「管理制度」植入時，更應配合在地的文化特性，修改成適合華人社會習慣的制度，如此，在公司內部激勵制度及顧客接觸層面，才會有更好的績效。

其次，本研究發展出衡量顧客的人際服務與專業服務量表，可以做為企業人力資源部門，考評員工的重要參考，透過此量表，衡量業務代表的人際服務行為以及專業服務行為，如此，才能瞭解顧客對業務代表「人際層面」與「專業層面」的服務績效，並針對他們較差的項目，進行教育訓練。目前，服務業愈來愈重視顧客關係管理，透過標準化的量表，可做為企業對員工的有效考核工具，未來亦可推廣至其他服務業。

三、未來研究方向及研究限制

本研究主要探討不同國民性格對顧客滿意層面的影響，依據 Hofstede (1983) 提出的文化差異的四個層面，除了個人主義對集體主義外，還有權力距離 (Power Distance)、避免不確定性 (Uncertainty Avoidance) 以及男性作風對女性作風等層面，未來也可透過這些變項，進行本土企業或外商企業之間的比較。其次，消費者的品牌偏好 (Brand Preference)、或是來源國效應 (Origin of Country Effect) 亦會影響顧客的忠誠度，後續研究亦可針對這些議題進行實證檢驗。再者，任何服務業不可能提供零缺點的服務，服務失誤的補救議題早已受到重視 (e.g. Bitner, Booms & Tetreault, 1990; Tax, Brown & Chandrashekar, 1998; Smith, Bolton & Wagner, 1999)，未來研究可以針對不同國民性格 (集體主義/個人主義) 的顧客，探討服務失誤補救與其滿意度的關係是否會因所重視的服務導向不同而有所差異。更精確而言，是否集體主義的顧客對於人際導向服務補救的重視或偏好高於專業導向的服務補救？個人主義的顧客是否較著重於專業導向的服務補救甚於人際導向的服務補救？

本研究的樣本局限於一家本土企業與一家外商公司，後續研究可蒐集較多家公司的樣本，或類推至其他服務業，藉以檢驗與擴充研究結果的外在效度。其次，Meade 及 Barnard (1973) 認為華人的集體主義傾向，使得他們遇到與大眾不同的意見時，容易感受到較大的順從壓力。同時，由於華人相當顧及自己的面子，因此，在表達個人的意見時，便會做出一些妥協，在自陳式量表的填答上容易產生「趨中效應」，這些都是後續研究可以考量的測量議題。

參考文獻

- 余祖慰，「服務業顧客服務的探討－以宏福人壽為例」，中山大學企業管理學系研究所碩士論文，1999 年。
- 林進田，「壽險服務品質的提升」，壽險行銷與服務研討會論文，1998 年，頁 24-28。
- 邱文彬、萬金生、李嘉紘，「提昇大專教師網路教學的正向態度：認知失調論的應用與國民性格的調節」，*教育研究資訊*，第 12 卷第 4 期，2004 年，頁 59-82。
- 張淑青，「顧客滿意與信任對忠誠度影響之研究」，*管理學報*，第 21 卷第 5 期，2004 年，頁 611-627。
- 郭德賓、周泰華與杜富燕，「服業業顧客滿意評量方法之重新檢驗」，*台大管理論叢*，第 11 卷第 1 期，1999 年，頁 103-132。
- 陳其南，「傳統家族制度與企業組織：中國、日本與西方社會的比較研究」，台北：桂冠圖書公司，1988 年。

- 喬健，「建立中國人計策行為芻議」，收錄於《現代化與中國文化研討會論文選編》，香港：香港中文大學社會科學院，1984年，頁309-326。
- 費孝通，「鄉土中國與鄉土重建」，上海：觀察社，1948年。
- 黃英忠，「管理的本質：現代管理學」，第四版，台北：華泰書局，1999年。
- 黃逸甫，「服務品質、價格、品牌形象與品牌個性對顧客滿意度之影響-以銀行業為例」，*廣告學研究*，第21期，2004年，頁53-80。
- 楊中芳，「香港人社會價值變遷與送禮行為」，*香港工商管理學報*，第1期，1984年，頁7-26。
- 葉光傑，「壽險行銷服務品質滿意度之研究以國華人壽保險公司為例」，中山大學企業管理學系研究所碩士論文，1999年。
- 廖森貴、蔡妙幸，「服務環境下服務品質、服務價值、顧客滿意與顧客忠誠度關係之研究」，*台北科技大學學報*。第36卷第1期，2003年，頁39-150。
- 劉弘彥，「台灣壽險業人力資源管理之比較-外商與台商」，政治大學勞工研究所碩士論文，2004年。
- 樊景立、鄭伯壘，「華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析」，*本土心理研究*，第13期，2000年，頁127-180。
- 鄭伯壘、林家五，「差序格局與華人組織行為：台灣大型民營企業的初步研究」*中央研究院民族學研究所集刊*，第6期，1999年，頁9-72。
- 蕭至惠，「服務業顧客滿意度實證之前後比較-以A銀行為例」，*台灣銀行季刊*。第55卷第2期，2004年，頁11-36。
- 嚴奇峰，「台灣傳統家族企業極端共存組織現象之探討—系統穩態觀點」，*管理評論*，第13卷第1期，1994年，頁1-22。
- Anastasi, A., and Urbina, S., "Psychological Testing", 7th ed., New York, NY: MacMillan. 1996.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., and Tetreault, M. S., "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing*, (54), 1990, pp.71-84.
- Bond, M. H., "The Handbook of Chinese Psychology", Hong Kong: Oxford University Press. 1996.
- Brady M. K., and Robertson, C. J., "Searching for A Consensus on The Antecedent role of Service Quality and Satisfaction: An Exploratory Cross-National Study", *Journal of Business Research*, (51), 2001, pp.53-60.
- Czepiel, J., "Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research", *Journal of Business Research*, (20), 1990, pp.13-21.
- Dabhoklar, P., A, "Contingency Framework for Predicting Causality between Customer Satisfaction and Service Quality", *Advances in Consumer Research*, (22). Provo, UT: Association for Consumer Research, 1995, pp.101-106.

- Farh, J. L., Earley, P. C., and Lin, S. C., "Impetus for Action: A Culture Analysis of Justice and Organization Citizenship Behavior in Chinese Society", *Administrative Science Quarterly*, (42), 1997, pp.421-444.
- Farh, J. L., Tsui, A. S., Xin, K. R., and Cheng, B. S., "The Influence of Relational Demography and Guanxi: The Chinese Case", *Organization Science*, (42), 1998, pp.421-444.
- Gabrenya Jr. W., and Hwang, K. K., "Chinese Social Interaction: Harmony and Hierarchy on The Good Earth", *The Handbook of Chinese Psychology*, Oxford, Hong Kong: Michael Harris Bond, 1996, pp.312-313.
- Gerbing, D. W., and Anderson J. C., "Monte Carlo Evaluations of Goodness-of-Fit Indices for Structural Equation Models", In K. A. Bollen and J. S. Long, (eds), *Testing Structural Equation Models*, Newbury park, CA: Sage, 1993, pp.40-65.
- Gronroos, C., "Strategic Management and Marketing in the Service Sector", report no. 83/104. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1983.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C., "Multivariate Data Analysis", 5th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1998.
- Ho, D. Y. F., and Chiu, C. Y., "Components of Individualism, Collectivism, and Social Organization: An Application in the Study of Chinese Culture", In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. C. Choi, and G. Yoon (Eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications*, London: Sage, 1994, pp. 137-156.
- Hofstede, G., "The Culture Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, (14), 1983, pp.75-89.
- Hui, C. H., "Measurement of Individualism-Collectivism", *Journal of Research in Personality*; (22), 1988, pp.17-18.
- Kashima, Y., Kim, U., Gelfand, M., Yamaguchi, S., Choi, S. C., and Yuki, M., "Culture, Gender, and Self: A Perspective from Individualism-Collectivism Research", *Journal of Personality and Social Psychology*, (69), 1995, pp.925-937.
- Markus, H. R., and Kitayama, S., "Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation", *Psychological Review*, (98), 1991, pp.224-253.
- Mattila, A. S., and Patterson, P. G., "Service Recovery and Fairness Perception in Collectivist and Individualist Contexts", *Journal of Service Research*, (6), 2004, pp.336-346.
- Meade, R. D. and Barnard, W. A., "Conformity and Anticonformity among Americans and Chinese", *Journal of Social Psychology*, (96), 1973, pp.137-138.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L., "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale", *Journal of Retailing*, (67), 1991, pp.420-450.
- Pepper, D. and Rogers, M., "Don't Resist Marketing Automation", *Journal of Sales & Marketing Management*, (15), 1997, pp.32-33.
- Rhee, E., Uleman, J. S., and Lee, H. K., "Variations in Collectivism and Individualism by Ingroup and Culture: Confirmatory Factor Analyses", *Journal of Personality and Social Psychology*, (71), 1996, pp.1037-1054.

- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D., and Gelfand, M. J., "Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement", *Cross-Cultural Research*, (29), 1995, pp.240-275.
- Smith, A. K., Bolton, R. N., and Wagner, J., "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery", *Journal of Services Marketing*, (9), 1999, pp.356-372.
- Tax, S. S., Brown, S. W., and Chandrashekar, M., "Customer Evaluations of Service Compliant Experiences: Implications for Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, (62), 1998, pp.60-76.
- Triandis, H. C., "Collectivism and Individualism: A Reconceptualization of a Basic Concept in Cross-Cultural Social Psychology", In C. Bagley & G. K. Verma (Eds.), *Personality, Cognition and Values*, pp.57-89. London: McMillan, 1987.
- Triandis, H. C., "The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts", *Psychological Review*, (96), 1989, pp.506-520.
- Triandis, H. C., "Individualism and Collectivism", Boulder, CO: Westview Press, 1995.
- Triandis, H. C., and Gelfand, M. J., "Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism", *Journal of Personality and Social Psychology*, (74), 1998, pp.118-128.
- Triandis, H. C., McCusker, C., and Hui, C. H., "Multimethod Probes of Individualism and Collectivism", *Journal of Personality and Social Psychology*, (59), 1990, pp.1006-1020.
- Tse, D. K., and Wong, J. K., "Are We There Yet? Testing and Extending Levitt's Market Globalization Paradigm", Unpublished working paper, Business and Management Department, City University of Hong Kong, 1993.
- Tse, D. K., Wong, J. K., and Tan, C., "Towards Some Standardization Consumption Values in Asia Pacific Countries", In Michael J. Houston (Ed.), *Advances in Consumer Research*, 15, Provo, UT: Association for Consumer Research. 1988, pp. 387-395.
- Tsu, A. S. and Farh, J. L., "Where Guanxi Matters: Relational Demography and Guanxi in the Chinese Context", *Work and Occupations*, (24), 1997, pp.56-79.
- Ueltschy, L. C., Laroche, M., Tamilia, R. D., and Yannopoulos, P., "Cross-Cultural Invariance of Measures of Satisfaction and Service Quality", *Journal of Business Research*, (57), 2004, pp.901-912.

附錄

一、專業服務及人際互動構面量表

- 1.我認爲我的保險業務員能以專業能力來解決問題

- 2.我的保險業務員有足夠的專業知識，因應客戶所提出的問題
- 3.當我有保險業務上的需要時，我的保險業務員都能及時配合我的需要
- 4.針對我的需要，我能夠信賴他們所提供的服務
- 5.如有必要，我的保險業務員會主動通知我，以修改契約內容
- 6.當我需要投保時，公司的品牌及形象是我考慮的重要因素
- 7.我的保險業務員經常以專業及得宜的裝扮出現
- 8.我的保險業務員可以把每樣產品都講解的很清楚
- 9.我相信我的保險業務員，能精確無誤的提供我所需要的服務
- 10.在我接受服務時，總是要經過很長的時間才能得到他的回覆
- 11.我相信我的業務員能在問題第一次出現時，就能即刻把問題解決
- 12.我的保險業務員認為我是忠誠的顧客
- 13.我的保險業務員會主動與我保持溝通並與我建立友誼
- 14.我的保險業務員會在特定的節日寄來卡片或禮
- 15.我的保險業務員讓我覺得我們就像好朋友一樣
- 16.我的保險業務員非常關心我在工作或生活上所面臨的問題
- 17.不管我的保險業務員多麼繁忙，縱使我沒有預約，也能夠及時得到服務
- 18.向該公司購買保單是因為該公司有我的家人或朋友在那工作
- 19.向熟識的人，購買保險讓我覺得很放心
- 20.我的保險業務員，通常給予我特別待遇（折扣或優惠）
- 21.我對產品或服務不滿意時，我會向我的保險業務員抱怨
- 22.當我對產品或服務不滿意時，我會直接向更高階的管理人員提出反應

二、顧客滿意度量表

- 1.我對於投保這家保險公司，整體的服務感到滿意
- 2.我認為向這家保險公司投保不會後悔

- 3.我認為這家保險公司，是最佳的投保選擇
- 4.若我需要再購保險時，我會再選擇這家保險公司
- 5.我會考慮購買該保險公司所提供的其他商品
- 6.我會樂意向親朋好友推薦這家保險公司

Customers' Perceived Service Behaviors and Customer Satisfaction: The Moderating effect of National Character and the Comparison between Local and Foreign Companies

PI-YUEH CHENG, WEN-BIN CHIOU *

ABSTRACT

The purposes of this research were to examine how customers' national character (collectivists vs. individualists) moderates the relationship between perceived service behaviors (interpersonal service vs. professional service) and customer satisfaction as well as the comparison between local and foreign companies in Taiwanese insurance industry. The results revealed that customers of a local company perceived higher interpersonal service than professional service, whereas customers of a foreign company perceived higher professional service than interpersonal service. Customers with high collectivism perceived higher interpersonal service than professional service, whereas customers with high individualism perceived higher professional service than interpersonal service. More important, research findings indicated that national character played as a moderator on the relationship between perceived service behaviors and satisfaction. For customers with high collectivism, the correlation of interpersonal service and customer satisfaction was significantly higher than the correlation of professional service and customer satisfaction. In contrast, the correlation of professional service and customer satisfaction was significantly higher than the correlation of interpersonal service and customer satisfaction for customers with high individualism. As to the findings about the predictors of customer satisfaction, professional service was the most contributing factor in predicting customer satisfaction, and customer satisfaction of a foreign company was marginally lower than it of a local company. In regarding the ways to enhance customer satisfaction, the findings imply that foreign companies should notice the relative preference of service behaviors among collectivist customers, and then put more emphasis on interpersonal service. On the other hand, local companies might strengthen their professional service.

Keywords: insurance industry, national character, perceived service behaviors, customer satisfaction

* Pi-Yueh CHENG, Lecturer, Department of Finance, Tainan University of Technology. Wen-Bin CHIOU, Associate Professor, General Education Center, Kaohsiung Hospitality College.

