

# 運用層級分析法評估 運動中心服務品質重要性

陳金聲 著

中華民國一〇〇年五月

# 運用層級分析法評估運動中心服務品質重要性

## 中文摘要

本研究旨在探討台北市市民運動中心的管理階層、服務人員與顧客對於運動中心所應提供服務品質重要性認知之差異。採問卷調查法，以研究者自編之「運動中心服務品質重要性評估之研究問卷」為研究工具，研究對象為信義、中山、中正、南港、北投等五家運動中心之管理階層、服務人員與顧客，透過層級分析法，探討三者對於服務品質各個構面及屬性之重要性權重與排序。研究結果發現：

一、運動中心管理階層、服務人員與顧客對於服務品質重要性認知上，皆認為「保證性」最為重要。

二、運動中心管理階層、服務人員與顧客三者對於服務品質重要性認知的排序上有差異，其重要性排序並無顯著相關。

三、不同運動中心的管理階層與服務人員所注重的服務品質構面與屬性存在著落差，其重要性排序並無顯著相關存在。

基此，本研究建議未來運動中心經營團隊應該針對目標消費者訂定出服務品質標準，使管理者、服務人員有所依循，且加強對於職員的教育訓練，拉近內外部人員對於服務品質認知的差距。

**關鍵詞：**運動中心、服務品質、層級分析法、重要性評估

# **Application of analytical hierarchy process to evaluate the importance of service quality of Taipei Sport Centers**

## **Abstract**

The main purpose of this study was to reveal the importance assessment of service quality of Taipei Sport Centers. The research work with the questionnaires, analyzed the collected data from managers, employees, and customers of 5 Taipei Sport Centers. Used the analytic hierarchy process to evaluate the relative importance of individual alternatives by hierarchical structures and discussed the ranking correlation between these groups. The results were followed:

1. The highest weight of dimension of service quality among managers, employees, and customers was “Assurance”.
2. There were differences of relative importance and ranking on service quality among managers, employees, and customers, and there were no ranking correlation of importance ranking among them.
3. There were difference of relative importance and ranking on service quality between managers and employees in the same sport center, and there were no ranking correlation of importance ranking among them.

Based on the research results, the management teams of Taipei Sport Centers are suggested to standardize the service quality for managers and employees, and in order to reduce the gap between managers, employees, and customers, these organizations should strengthen the training of employees and managers.

**Keywords: Sport Center, Service Quality, Analytical Hierarchy Process,**

**Importance Assessment**

# 目 錄

中文摘要.....	I
英文摘要.....	II
目 錄.....	III
表目錄.....	V
圖目錄.....	VI
第壹章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究目的.....	6
第三節 研究問題.....	7
第四節 研究範圍.....	8
第五節 研究限制.....	9
第六節 名詞解釋.....	10
第貳章 文獻探討.....	11
第一節 運動中心的發展與簡介.....	11
第二節 服務品質.....	25
第三節 運動中心與服務品質相關研究.....	35
第四節 本章總結.....	41
第參章 研究方法.....	42
第一節 研究架構.....	42
第二節 研究流程.....	43
第三節 研究對象.....	44
第四節 研究工具.....	45
第五節 研究調查實施.....	49
第六節 資料處理.....	50

第肆章 研究結果.....	51
第一節 運動中心管理階層、服務人員與顧客對於服務品質的認知分析.....	51
第二節 運動中心管理階層、服務人員與顧客對於服務品質認知的差異分析..	57
第三節 不同運動中心之管理階層及服務人員對於服務品質認知的差異分析..	62
第伍章 討論.....	69
第一節 運動中心管理階層、服務人員與顧客對於服務品質的認知分析探討..	69
第二節 運動中心管理階層、服務人員與顧客對於服務品質認知的差異分析探討 .....	73
第三節 不同運動中心之管理階層及服務人員對於服務品質認知的差異分析探 討.....	75
第陸章 結論與建議.....	79
第一節 結論.....	79
第二節 建議.....	85
參考文獻.....	87
附錄.....	93

## 表目錄

表 1-4-1 運動中心經營團隊表 .....	8
表 2-1-1 運動中心之經營團隊 .....	13
表 2-1-2 運動中心提供之服務設施現況 .....	14
表 2-1-3 信義運動中心各項設施收費表 .....	18
表 2-2-1 SERVQUAL 簡化後的服務品質構面 .....	33
表 3-4-1 各評估尺度之意義 .....	47
表 3-5-1 各運動中心回收問卷數 .....	49
表 4-2-1 管理階層、服務人員與顧客對服務品質構面認知差異表 .....	58
表 4-2-2 服務品質構面認知排序相關檢定表 .....	58
表 4-2-3 管理階層、服務人員與顧客對服務品質構面認知差異表 .....	60
表 4-2-4 服務品質屬性認知排序相關檢定表 .....	61
表 4-3-1 不同運動中心管理階層對服務品質構面重要性排序 .....	63
表 4-3-2 不同運動中心管理階層對服務品質構面排序相關分析 .....	63
表 4-3-3 不同運動中心管理階層對服務品質屬性重要性排序 .....	64
表 4-3-4 不同運動中心管理階層對服務品質屬性排序相關分析表 .....	65
表 4-3-5 不同運動中心服務人員對服務品質構面重要性排序 .....	66
表 4-3-6 不同運動中心服務人員對服務品質構面排序相關分析表 .....	66
表 4-3-7 不同運動中心服務人員對服務品質屬性重要性排序 .....	67
表 4-3-8 不同運動中心服務人員對服務品質構面排序相關分析表 .....	68
表 4-3-9 不同運動中心管理階層與服務人員對服務品質之排序相關 .....	68

## 圖目錄

圖 2-2-1	服務品質概念性模式.....	29
圖 2-2-2	服務品質擴展模式.....	30
圖 3-1-1	研究架構圖.....	42
圖 3-2-1	研究流程圖.....	43
圖 3-4-1	層級架構圖.....	46

## 第壹章 緒論

為了提昇國民的休閒生活品質，打造「健康城市」，並培養民眾終身運動的習慣，台北市政府於 12 個行政區內規劃興建了「運動中心」，提供民眾一個優質的運動場所，採取公辦民營的模式經營，由政府投資興建完成後，委託民間機構營運。由於各個運動中心的經營機構各不相同，因此所提供的服務也有所不同。本研究旨在探討各個運動中心的管理階層、服務人員與顧客對於運動中心所提供之服務品質認知之差異。本章主要針對研究背景及探討議題的設定加以介紹，共分為以下六節：第一節為研究背景；第二節為研究目的；第三節為研究問題；第四節為研究範圍；第五節為研究限制；第六節為名詞解釋。

### 第一節 研究背景

台灣的運動健身俱樂部產業在近十年來，由於外商公司進入市場的刺激，以及國人健康意識的抬頭，使此產業有一個相當迅速地發展（蔡士傑，2005），在政府的大力推廣下，如在台北市各行政區設立的市民運動中心，或是在各公立體育場設置的健身設備，都提供了民眾一個良好的運動場所，更掀起了推波助瀾的效果。以台北市為例，台北市政府為了「打造健康城市」，培養市民終身運動的習慣，並落

實「處處皆可運動」、「人人喜愛運動」之目標，在 12 個行政區逐步規劃興建運動中心，讓民眾在生活圈中即可接觸到休閒運動設施，聯結民眾的生活與運動，達成全民運動的目標（台北市政府，2006）。台北市首先於民國九十一年三月一日，推出第一座運動中心「中山運動中心」，在公辦民營與低價收費的策略，搭配服務與免費活動的牽引帶動之下，吸引不少台北市民眾前往使用（林秉毅，2005）。特別是由於都市建設迅速發展，使得民眾可活動的空間日漸減少，為解決活動空間不足的問題，室內運動項目的場館設施則相繼成立，讓民眾能在不受天候的限制下充分享受運動的樂趣（黃耀鉉，2006）。

由於運動中心的經營模式是採取公辦民營中的OT（operate transfer）模式經營，亦即由政府投資興建完成後，委託民間機構營運；營運期間屆滿後，營運權歸還政府。由於業者是以競標的方式來獲得運動中心的經營權，因此目前興建完成並委外經營的各個運動中心，其經營的業者各有不同，包括了中山、南港、萬華與信義運動中心的中國青年救國團；經營中正、內湖與大同運動中心的遠東鐵櫃鋼鐵廠股份有限公司；經營士林、北投運動中心的財團法人臺北市中華基督教青年會以及經營松山運動中心的匯陽百貨事業股份有限公司等不同團隊來經營。

運動中心屬於運動產業中的參與性運動服務業中的一環（葉公

鼎，2003），休閒運動產業永續經營的必要條件之一，即為提供良好的產品與服務品質（高俊雄，1994）。以產品而言，各個運動中心的硬體設置，在各家業者投入經營之前，就已經規劃設計完成，且在各項運動健身產品的提供上，不論公私立各種運動健身俱樂部皆大同小異，但是各家運動中心的經營者卻可以從提高服務品質著手。高俊雄（1995）指出服務品質管理乃運動休閒產業經營管理，更認為「服務品質是運動服務業經營管理的重要一環」。藉由提供優質的服務不僅可以提昇顧客滿意度，進而增進顧客的再購意願，企業更可以與其他公司有所區隔進行差異化，因為有形的產品容易複製，但無形的服務難以模仿，這種無形的資產才是企業的核心競爭優勢。

Kolter (1991)認為「服務」是為「一個組織提供另一組織的任何活動或成績，其為無形的且無法產生事物的所有權。服務的生產可能與某項實體產品有關，也可能無關。」Parasuraman, Zeithaml & Berry(1988)提出應以消費者觀點來定義「品質」，即品質需符合消費者的需求(conformance to customer specifications)。自從Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985)發表了服務品質缺口模式後，PZB 模式就成為了研究「服務品質」最常用的工具。

過去雖然有許多針對運動中心或健身俱樂部的服務品質此一主題加以研究，但研究的焦點著重於消費者對於單一運動中心或健身俱

樂部服務品質或服務品質對於滿意度及再購意願的影響（沈淑貞，1999；范智明，1999；陳景森，1996；黃士鑑，1991；曾麗娟，2001；余泳樟、2004；蔡士傑，2005；林秉毅，2005；陳林鴻，2009）。但對於提供服務的各家運動中心的管理階層與服務人員對於服務品質的認知並沒有多加著墨，因此運動中心的管理階層與服務人員如何看待服務品質，對服務品質的認知及兩者對於服務品質的認知是否有差異，是本研究的重點之一。

程紹同（1994）也認為運動休閒服務業以清新的服務觀念、顧客導向概念提升服務品質水準，才能稱做成功的經營策略。隨著運動中心的營運，不同運動中心的經營者，對於服務品質的看法是否有差異，而同樣的經營者對於不同地區的運動中心所提供服務品質的認知是否一致，是本研究的重點之二。

由於台北市各區的運動中心成立時間先後不一且經營團隊不同，因此本研究選取目前已經營運的信義、中山、中正、南港及北投等五個運動中心為研究範圍，分別對於其管理階層、基層服務人員及顧客進行服務品質認知的探討，是本研究重點之三

層級分析法(Alytic Hierarchy Process, AHP)為1971年匹茲堡大學教授Saaty所發展出來的方法，該方法主要應用在不確定情況下及具有多個評估準則的決策問題上(曾國雄、鄧振源，1989)。此法主要

在於藉由專家意見，當相關因素無法量化或社會主觀價值的判斷，藉由AHP把複雜的評估問題予以系統化，簡化為明確的層級架構體系，並以名目尺度的評量方式，求取各層級體系評估準則的權重，層級分析法理論簡單，且具實用性，其應用範圍相當廣泛。「服務品質」便是決定此企業是否能在競爭激烈的服務產業中，永續發展的利基。運動中心主要工作以提供運動服務為主，屬於高度服務性的行業，「服務品質」是運動中心的成功要素（余泳樟，2004），因此利用層級分析法，探討運動中心內外部人員對於服務品質認知的權重與排序，不僅有助於瞭解運動中心內外部人員對於服務品質認知的差異，更有助於運動中心服務品質的提升，在競爭激烈的環境中更能獲取成功。

## 第二節 研究目的

本研究旨在探討各個運動中心的管理階層、服務人員與顧客對於運動中心所提供之服務品質之認知及其差異情形。具體目的如下：

- 一、瞭解運動中心管理階層、服務人員與顧客對於服務品質的認知。
- 二、探討運動中心管理階層、服務人員與顧客對於服務品質認知的差異。
- 三、探討不同運動中心之管理階層及服務人員對於服務品質認知的差異。

### 第三節 研究問題

一、運動中心管理階層、服務人員與顧客對於服務品質認知的現況為何？

二、運動中心管理階層、服務人員與顧客對於服務品質的認知是否有差異？

三、不同運動中心之管理階層及服務人員對於服務品質認知的是否有差異？

#### 第四節 研究範圍

本研究時間設定為2009年9月至2009年12月，以台北市的信義、中山、中正、南港及北投等五座運動中心之管理階層、服務人員與顧客為研究對象，透過問卷的調查，探討三者對於運動中心所提供之服務品質的認知及差異為研究範圍。

此五座運動中心分別由三個不同的經營團隊加以經營，整理如表 1-4-1所示：

表 1-4-1 運動中心經營團隊表

地點	經營團隊	啟用時間
信義運動中心	社團法人中國青年救國團	98.05.28
中山運動中心	社團法人中國青年救國團	92.03.01
中正運動中心	遠東鐵櫃鋼鐵廠股份有限公司	95.10.07
南港運動中心	社團法人中國青年救國團	95.12.01
北投運動中心	財團法人臺北市中華基督教青年會	93.07.05

## 第五節 研究限制

一、本研究受試對象為台北市的信義、中山、中正、南港及北投等五個運動中心之管理階層、服務人員與顧客，如做為推論統計，只限於上述之運動中心之管理階層、服務人員與顧客，為本研究限制之一。

二、就研究方法而言，AHP 評估指標，在某種程度上可能有指標間相依的情形，為本研究限制之二。

## 第六節 名詞解釋

### 一、運動中心

台北市政府為推展體育健康政策，為提升民眾健康體適能、打造健康城市、養成市民終生運動習慣，在十二個行政區中規劃興建之運動場館。本研究之運動中心係指中山區、北投區、南港區、中正區、信義區等五座運動中心。

### 二、服務品質 (Service Quality)

本研究之服務品質，係指運動中心管理階層、服務人員及顧客對於運動中心所應提供的軟、硬體設備及專業服務之認知程度，包含「有形性」、「可靠性」、「反應性」、「保證性」及「關懷性」五個構面及其相關屬性。

## 第貳章 文獻探討

本章主要在探討運動中心、服務品質的相關文獻，共分為以下四節，第一節為運動中心的發展與簡介；第二節為服務品質；第三節為運動中心與服務品質相關研究；第四節為本章總結。

### 第一節 運動中心的發展與簡介

#### 一、運動中心的發展

台灣地區地狹人稠，土地之使用已趨飽和，此現象在都會區（台北、台中、高雄）尤其嚴重。因此，目前有限的公立運動場館，自難滿足民眾從事正當休閒活動之需求（鄭志富，1997），且由於開放學校運動設施之政策，無法完全配合民眾的使用需求，並造成民眾和學校間的困擾（台北市政府，2006），因此如何改善休閒、運動空間不足的問題，營造出一個良好的運動環境，就成為一個重要的課題。有鑑於此，台北市政府即規劃於各行政區內興建專供社區居民運動休閒之空間，讓市民得以隨時配合自己的時間前往使用，並設計符合各年齡層使用之運動與休憩活動設施，不僅提供民眾一個優質的運動環境，也減少了相關單位的困擾。

因此，台北市政府在最初硬體設備規劃構想上，就提出了台北市依行政區分為 12 區，若能就每一行政區先規劃兩座多功能運

動健康中心，逐年分期興建陸續完成後，各地區民眾可就近隨時前往使用，必能有效提升市民身心建康及生活水準。在其整體規劃方向上，分為以下五點，作為設置運動中心的基本大綱（台北市政府，2004）：

（一）基地取得：尋求合適面積市有土地，且土地取得已排除困難者為優先。

（二）布局均衡交通便利：運動中心均衡分布於市內各區，並設於交通方便之處。

（三）以練習型運動場地為主體：市民運動中心之興建主要係為培養民眾日常運動習慣，增加市民運動空間，故中心內應以儘量增加運動場地面積為主、觀看席位為輔，且均以活動席處理。

（四）容納各種類運動場地：規劃適合各種運動場地，以符合民眾不同運動類型喜好之需求。

（五）兼容社區健康活動所需之其他功能，各運動中心民眾除從事運動之外，可從事一些社區藝文或集會活動，並可能規劃一些社區教室、健康諮詢室、弈棋室、兒童遊戲室等，除提高使用率之外，並使休閒運動中心成為市民日常交流活動和生涯學習的主要場所。

至2009年年底為止，台北市所規劃興建的運動中心除文山

區、大安區二所運動中心尚在籌備興建之外，其餘十個行政區之運動中心皆已正式營運，其營運單位主要由「社團法人中國青年救國團」、「財團法人台北市中華基督教青年會」以及「遠東鐵櫃鋼鐵廠股份有限公司」等民間單位負責。

此十座運動中心之經營團隊加以經營，整理如表2-1-1所示：

表 2-1-1 運動中心之經營團隊

地點	經營團隊	啟用時間
中山	社團法人中國青年救國團	92.03.01
北投	財團法人臺北市中華基督教青年會	93.07.05
中正	遠東鐵櫃鋼鐵廠股份有限公司	95.10.07
南港	社團法人中國青年救國團	95.12.01
萬華	社團法人中國青年救國團	96.05.26
士林	財團法人臺北市中華基督教青年會	97.02.02
內湖	遠東鐵櫃鋼鐵廠股份有限公司	97.08.16
信義	社團法人中國青年救國團	98.05.28
松山	匯陽百貨事業股份有限公司	98.11.01
大同	遠東鐵櫃鋼鐵廠股份有限公司	98.12.12

資料來源：邱鴻森（2009）、研究者整理

目前正式營運的台北市運動中心雖有不同之營運廠商，但各中心所提供之設施與服務多以室內運動與大眾普及運動為主，同時皆有提供停車場服務與各類運動研習，部分運動中心雖發展出獨特性運動設施（如潛水、滑水），但整體來說，各運動中心除地域性有所差異之外，其硬體設備與軟體服務皆有呈現一致性之趨勢，亦即逐漸形成標準化產品與服務（邱鴻森，2009）。

本研究之研究範圍以信義、中山、中正、南港及北投等五座運動中心為主，因此以下針對此五座運動中心所提供之服務設施現況加以整理如表2-1-2：

表 3-1-2 運動中心提供之服務設施現況

設施	中山	北投	中正	南港	信義
SPA	●	●	●	●	●
室內溫水游泳池	●	●	●	●	●
健身房	●	●	●	●	●
韻律教室	●	●	●	●	●
兒童遊戲室	●	●	●	●	●
多功能球場	●	●	●	●	●
社區教室	●	●	●	●	●
攀岩設施		●		●	●
桌球場	●	●	●	●	●
閱覽室	●				●
撞球館		●			
壁球場		●		●	●
室內跑道		●			
物理治療室		●			
武道館		●		●	
高爾夫球室			●	●	●
射箭			●	●	●
空氣槍射擊場			●	●	
羽球場			●	●	
停車場	●	●	●	●	●
潛水池				●	
開放時間	每日06:00~22:00				

資料來源：邱鴻森（2009）、研究者整理

## 二、運動中心與健身俱樂部之差異

自1980年起，從國外引進的健身休閒俱樂部，可說是健身俱樂部

的萌芽時期，但台灣運動健身產業是在90年代末進入起飛期，特別是在1997年後每年有15家以上的健身俱樂部成立（阮微文，2006），而非往年每年成立1至2家的情況，最主要的原因在於經濟環境的改變、政策的推行與產業環境的影響等因素，且由於1998年起週休二日的實施，更使得例行性的休假時間增加，非例行性的假日（連續假期）減少，人們的休閒行為也因而有了改變，由過去偶發性的休閒改為每週的例行性休閒（宋曉婷，2001），因此上健身俱樂部運動成為了一個炙手可熱的休閒活動。

陳景森（1996）將「運動健康俱樂部」定義為：以招收會員的方式來經營，主要是提供滿足會員運動健身需求的服務，除了提供硬體設施（如：健身器材、舞蹈教室、三溫暖設施等）外，同時也提供專業性的軟體服務項目（如：有氧舞蹈教學、運動處方之開立、健身運動指導、醫療諮詢等）。

江盈如（1999）指出運動健身俱樂部經營目的是為滿足消費者在健身、休閒、運動、娛樂等方面的需求，而服務對象除了繳交會費的會員之外，也包括伴隨進入的顧客。所招收會員的會費是俱樂部主要的收入來源；然而，為因應不同消費者的需求，也有永久會員與短期會員之區分，在提供的服務方面亦越趨多元化，以滿足不同消費者的需求。

台北市政府從 2001 年開始興建各個行政區的市民運動中心，其營運的方式及提供之服務在本質上與民營的運動健身俱樂部極為相似，故亦可將此類公營或公辦民營的運動中心視為運動健身俱樂部的類型之一（蔡士傑，2005）。

台北市的運動中心，是屬於專為社會大眾需求所興建，可說是政府公權力介入運動休閒機構的產物。以台北市運動中心所設立的目的與運作方式而言，大部分符合休閒健身俱樂部的性質，如滿足個人在休閒與運動上的需求、具特定場所和設備、提供多樣化的服務等（陳宥任，2007）。艾建宏（2004）認為，台北市運動中心是屬於社區型休閒中心與城市專業健身俱樂部之綜合體。

雖然運動中心視為運動健身俱樂部的類型之一，但運動中心與運動健身俱樂部還是有些許的差異存在：

#### （一）經營者之差異

運動中心所提供的產品與服務，基本上與健身俱樂部並無太大的不同，但在本質上運動中心雖然是委外經營，屬於政府所興建的運動設施，而一般的健身俱樂部則是屬於民間私人營運的運動場所，且運動中心由於是由政府委外經營，所以還帶有社會公益的義務，例如中正運動中心在每日 8:00~10:00 都有設置公益時段，提供社會上的弱勢團體或附近的社區居民免費使用。

## （二）會員制與計次收費

中華民國有氧體能運動協會（2000）指出健身俱樂部會員權利包括「可使用所有設施」、「不限使用時間及次數」、「參加各類活動」及「定期享用各種優待」，而會員所需負擔的義務為「按時繳交會費」與「遵守俱樂部管理規則」。目前市面上絕大多數的健身俱樂部都是以會員制為主，健身中心的會員不僅在加入俱樂部之初要付出一筆會員費，而俱樂部每個月還會向會員收取一定金額的「清潔費」或「會費」，會員在使用各項運動設施時則無須再支付費用。

也由於「會員制」的因素，市面上的許多健身中心因為收費問題產生了許多爭議，例如「加州健身中心」的收費標準不一，導致了相關爭議層出不窮。另外，如亞力山大健身中心，由於經營不善，導致了其所擁有的健身中心經營權的移轉，但是在移轉的過程中，卻沒有照顧到原有會員的權益，特別是有許多的消費者一次付出數萬至數十萬元的會費，在該公司倒閉後，卻求償無門，而經營時間長達23年的中興健身俱樂部也發生同樣情形。

有鑑於健身中心所產生的許多爭議，行政院消費者保護委員會會議討論通過「健身中心定型化契約應記載及不得記載事項」，行政院體育委員會於96年8月15日起公告生效，對於消費者在從事健身的消費行為時將產生實質保障效果，以完善消費者權益之保護。

而台北市各個運動中心所提供的各項運動設施多是以計次付費為原則，以信義運動中心為例，使用健身中心設施每小時 50 元，而使用游泳池設施一次全票 110 元、優待票 80 元，兩者月票皆為 1,500 元，信義運動中心各項設施收費整理如表 2-1-3：

表 4-1-3 信義運動中心各項設施收費表

場地設施	單價
射箭場	全票（每時/道）100 元/時 優待票（每時/道）80 元/時 練習弓箭租金 100 元/時
攀岩場	全票 150 元/時 優待票 100 元/時
溫水游泳池	全票 110 元/次 優待票 80 元/次 月票 1,500 元 回數票 2,970 元（30 張，使用期限半年）
多功能球場	籃球場： 2,000 元/時(體育活動使用) 4,000 元/時(其他活動使用) 羽球場： 300 元/面/時（平日 06:00-18:00，例假日 06:00-12:00） 500 元/面/時（平日 18:00-22:00，例假日 12:00-22:00）
桌球練習區	100 元/時/桌
壁球室	150 元/每間/時（平日 06:00-18:00、例假日 06:00-12:00） 250 元/每間/時（平日 18:00-22:00、例假日 12:00-22:00）
高爾夫練習場	揮桿練習區：全票 200 元/時、優待票 100 元/時 電腦模擬室：全票 300 元/時、優待票 150 元/時
體適能中心	健身中心 50 元/時 月票 1,500 元
2.飛輪教室	飛輪教室辦理飛輪有氧課程。
舞蹈教室	依照本中心運動研習課程簡章收費
社區教室會議室	依照本中心運動研習課程簡章收費

資料來源：信義運動中心

### 三、運動中心之現況

根據台北市政府的統計，在 2008 年 1~8 月間，使用運動中心的

民眾高達 470 萬人次，比上年度同期增加了 102 萬人次（台北市政府主計處，2008），從第一座運動中心開幕至今，已有超過 2500 萬人次使用過，以 2008 及 2009 年比較，每個月平均使用人次也從 60 萬 2 千人次，增加到 72 萬人次，顯示出從 2003 年開始第一座運動中心開始營運後，民眾已經逐漸的接受運動中心的營運模式。

但是運動中心的營運上，還是存在著些許的問題有待解決，例如才開幕半年多的信義運動中心，在主體設施上，出現牆面滲水發霉、漏水，天花板龜裂等缺失；而中正運動中心的游泳池環境髒亂，遭到顧客抱怨並見諸報端；台北市議員也針對種種缺失加以質詢，例如對社區居民的福利根本不多，收費也不見得比一般民間單位低廉，服務人員服務態度也有待加強，此外，業者還巧立名目收取費用，游泳完吹個頭髮收費 10 元、東西放置物櫃保管也要 10 元，從剛開始有提供沐浴用品，也突然無預警的撤掉，要民眾自備，付一樣的錢，服務卻大打折扣（李建昌，2009）。凡此種種缺失，都會造成顧客對運動中心產生不良的觀感，對於其所提供的服務品質產生負面的認知。

由於本研究之運動中心分屬於三家不同的經營團隊，因此在經營理念上也有所不同，因此以下針對此三個經營團隊之經營理念簡介如下：

（一）救國團經營理念（南港運動中心網站，2009）

南港運動中心於2006月12日起由救國團正式接手營運，以清新、親切、熱忱之服務理念，建構一個專業化、多元化、人本化及生活化的運動中心，其營運宗旨與管理方式如下：

(1) 救國團經營運動中心之宗旨：

- a. 落實政府推展九年一貫教育政策，發展多元化、活潑化與彈性化之綜合活動；
- b. 達成體育處所屬「南港運動中心」委託民間經營之目標；
- c. 藉著遊動行銷理念及行銷組合策略，塑造南港運動中心成為運動休閒中心，以有效推動臺北市民的運動休閒，培養台北市民終身運動休閒的習慣；
- d. 「歡樂」、「親子活動」、「專業管理」與「親切的服務品質」是南港運動中心未來的特色；
- e. 推廣市民休閒娛樂活動，體制外導引，貢獻社會；
- f. 推展國際交流活動計畫，培育台北市青少年成為國際新都之e化新青年；
- g. 建立公益回饋制度，為青少年樹立榜樣。

(2) 管理方式：全面推動標準作業流程(Standard operate process)，做好流程管理。目的在：

- a. 使業務標準化、工作效率化；

- b. 評估與衡量人力資源；
- c. 行政業務流程改善，去除錯誤；
- d. 人員訓練與工作交接之依據。

(二) 遠東鐵櫃鋼鐵廠股份有限公司經營理念 (中正運動中心網站，2009)

本中心的經營是以服務為導向，秉持著「Our mission is you」的全民化運動經營理念，建構全方位的經營網路，預計將把中正運動中心發展成五大中心，其說明如下：

- (1) 健康管理中心：以健康管理為基礎，成立體適能檢測站，推動健康評估、運動按摩、運動營養、運動防護、復健、諮商等功能。
- (2) 運動休閒中心：開創各類型的運動休閒營隊，倡導運動休閒的觀念，營造全民運動風氣。
- (3) 觀摩交流中心：串連臺北市各區運動中心，並結盟y17，整合資源成為臺北市模範運動中心。
- (4) 探索教育中心：成立探索體驗學校，透過這種可活動的學校，讓參與者從活動中提升領導能力與自信心，達成健全人格發展。
- (5) 人才培訓中心：結合學校體育運動發展，致力培育國中小、高中職，各項運動項目的優秀人才。

(三)財團法人台北市中華基督教青年會經營理念(北投運動中心網站, 2009)

財團法人台北市中華基督教青年會創立於民國 34 年, 為一財團法人公益組織, 隸屬世界 YMCA 的一份子。以透過教育、文化、技藝、體育、露營、社團服務等相關事務的推行, 培養青少年德、智、體、群、美之均衡發展與品格教育(關懷、誠實、尊重、盡責); 藉由世界各地青年的交流活動, 擴展國際友誼的領域, 以促進世界人類的和平為宗旨。

北投區運動中心營運目標以保障全體市民的「運動權」為出發點, 朝落實「處處皆可運動」、「人人喜愛運動」、「時時皆可運動」之目標努力, 期提升市民健康體能, 提高市民生活品質, 進而打造臺北市成為洋溢青春、充滿活力的「國際化健康優質城市」。

由於經營團隊的不同, 因此上述的三個單位在人力資源的管理上也存在著差異, 根據邱鴻森(2009)台北市運動中心內部行銷對員工工作滿意與組織承諾之研究, 所指出的差異, 整理如下:

(一)在選才上: 現行七所運動中心主要都是透過運動中心進行人才甄選, 而並非透過營運單位來進行選才, 其中中國青年救國團經營與臺北市中華基督教青年會在選才上, 會從自身既有系統調派部分人手至運動中心協助事務。

(二) 在用才上：各營運單位各自有其組織劃分與工作分配，但主要仍以行政與運動指導為主軸，其中臺北市中華基督教青年會主張工作擴大化，因此所屬運動中心員工多有行政職兼任運動指導人員之情形；而中國青年救國團經營與遠東鐵櫃鋼鐵廠股份有限公司則主張行政人員與運動指導人員需專業分工，各自獨立作業。

(三) 在育才上：各運動中心皆會針對其員工進行短期教育訓練，最短四小時，最長可達數天。由於中國青年救國團經營與臺北市中華基督教青年會規模較大且人力充足，故時有調派老手支援新手之情形，俾使新人更能習慣組織行政體系與公司文化。

(四) 在晉才上：各運動中心組織結構單純，表現優良者可晉升為主任或經理，而中國青年救國團則由於體系龐大，因此員工有時會從團部晉升至運動中心協助重要行政職，或是亦有從運動中心調回團部之情形，即透過工作輪調來提升員工經歷。

(五) 在留才上：各運動中心為提升員工福利，員工在自身設備使用上多數享有折扣，其中臺北市中華基督教青年會體系之員工在所有YMCA會館使用服務或設備時，皆享有折扣優惠，YMCA以此來回饋員工。

#### 四、小結

近幾年來，許多健身俱樂部在營運上有許多問題產生，許多會員

制的健身俱樂部經營不善或倒閉的情況時有所聞，因此運動中心成功的案例，將可做為日後其他縣市及多種公共運動設施委託民間經營的重要典範（艾建宏，2004），例如台北縣也依循此一模式，首先在新莊仿效台北市的運動中心興建運動休閒中心，可知運動中心將成為一個提供民眾運動休閒的優質場所的典範。但是由於運動中心屬於委外經營的型態，因此各個運動中心的經營團隊有所差異，故在經營理念及人力資源管理上，還是有不小的差異存在。

## 第二節 服務品質

### 一、服務品質的概念

服務並不像一般的實體商品般，可以實際看得到、觸摸得到，因此Gronroos (1990)即認為服務是由一連串或多或少無形的活動所組成，這些活動經常發生在顧客與服務員工之間。Kotler (2003) 同樣亦指出，服務是指一個群體提供給另一群體的任何活動或利益，其基本上是無形的，且無法產生事物的所有權。服務的產生可能與某項實體產品有關，也可能無關。

Parasruaman 等(1985, 1988)綜合了過去服務行銷相關文獻，整理出服務的特性如下：

- 一、無形性(intangibility)：服務並非是一種實體，消費者看不見也摸不著，因此要設定服務品質標準是非常困難的。
- 二、同時性(simultaneity)：在服務進行時，服務者與被服務者必須同時存在，也就是說服務與消費是同時發生的。
- 三、異質性(heterogeneity)：服務的過程具有高度的變動性，使得服務品質在不同的時間、消費者與生產情況會有不同的品質。
- 四、易逝性(perishability)：服務產品無法儲存，因此在服務的供給與需求控制上較難執行。

Kotler(1991)則將服務特性歸納為無形性、不可分割性、變異性

與易逝性等四大特性，分述如下：

一、無形性(intangibility)：服務是無形的，它不像一般實體產品，在購買之前並無法看到、摸到、聽到、品嚐或聞到。因此，為了降低消費者的不確定性，消費者通常會要求服務品質的保證或具體事實，所以服務的提供者主要任務在於使無形的事物化為有形，以提供給消費者信心。服務業者如何藉由企業形象、品牌形象、口碑宣傳來減少顧客購買與使用時的風險，便成為相當重要的課題之一。

二、不可分割性(inseparability)：通常服務的產生與消費者是同時發生的，這和一般實體產品製造、儲存、配銷、最後被消費的程序並不相同。大多數服務的供應者與顧客必須同時在場，而且彼此之間互動的關係就顯得非常重要。

三、變異性(variability)：隨著服務提供者的不同，或提供服務的時間與地點不同，都會使服務的效果有所改變，因此，服務具有相當高的變異性。由於服務具有此一特性，所以當服務購買者在選擇服務提供者時，都會仔細考慮之後才做決定。

四、易逝性(perishability)：服務無法像實體產品一樣可以儲存求售。一般而言，只有在顧客出現時，服務才有其價值性。因此當市場需求起伏過大時，所以如何維持服務的生產力，將是另一個重要的課題。

二、服務品質的發展

開啟服務品質研究潮流者為Parasuraman 等(1985)，他們所提出的PZB模式發表後，即帶動了服務品質的研究，成為服務行銷管理領域的主流，促使服務品質在服務行銷管理領域中成為受矚目的研究重點（Fisk, Brown & Bitner, 1993）。

Parasuraman 等 (1985)所提出服務品質概念性模式將服務視為一種動態性的過程，強調消費者才是服務品質的決定者。消費者之所以對服務品質不滿意，是因為消費者覺知的服務品質與期望的服務品質有差距產生，而此差距的產生則是因為存在有五道缺口 (gap)所導致。根據此模式，服務業者欲滿足消費者的需求，必須設法突破此五道品質的缺口，其中前四道缺口是來自於服務業者，另一道缺口則由消費者的期望與知覺來決定，而「缺口五」又是「缺口一」到「缺口四」的函數，亦即， $gap5 = f(gap1、gap2、gap3、gap4)$ 。此模式中的五道缺口整理如下：

一、缺口一：消費者期望與管理者認知間的差距（認知缺口）

由於服務業的管理者未必能充份的了解消費者的期望與需求，造成所提供的服務無法滿足消費者的真正需求，因而影響到消費者對服務品質的知覺。

二、缺口二：管理者的認知與服務品質標準間的差距（設計缺口）

此缺口的產生是因為即使管理者瞭解消費者對服務的期望，但由

於資源或市場條件的限制，或經營理念的缺乏，難以訂定符合消費者需求的服務規範，導致無法提供高水準的服務品質來滿足消費者的需求。

### 三、缺口三：服務品質標準與服務傳遞間的差距（執行缺口）

此缺口導因於即使已制訂出明確的服務內容，但在服務傳遞給消費者的過程中，因員工執行服務工作時無法標準化，以及可能由於訓練不足、工作負荷過重等許多不確定因素之影響，即使制定出符合消費者需求的服務規範，但服務在傳遞過程中並不易被標準化，因而產生此項缺口，影響消費者對服務品質的認知。

### 四、缺口四：服務傳遞與外部溝通間的差距（溝通缺口）

服務業者採用媒體廣告及企業其他對外的溝通訊息，會影響消費者對服務的期望。當消費者接受的服務與其在廣告媒體上接收到的有所差距時，便會影響到消費者對服務品質的認知，服務業者在進行外部溝通活動時不應過於浮誇，造成過高的期望，然實際感受又無法滿足所期望的水準，將形成該項缺口。。

### 五、缺口五：消費者期望的服務與知覺服務間的差距（傳遞缺口）

此道缺口是指消費者對服務的期望與實際接受服務後的認知差距，且是缺口一至缺口四的函數： $Gap5 = f(Gap1, Gap2, Gap3, Gap4)$ 。

服務品質概念性模式如圖 2-2-1 所示：

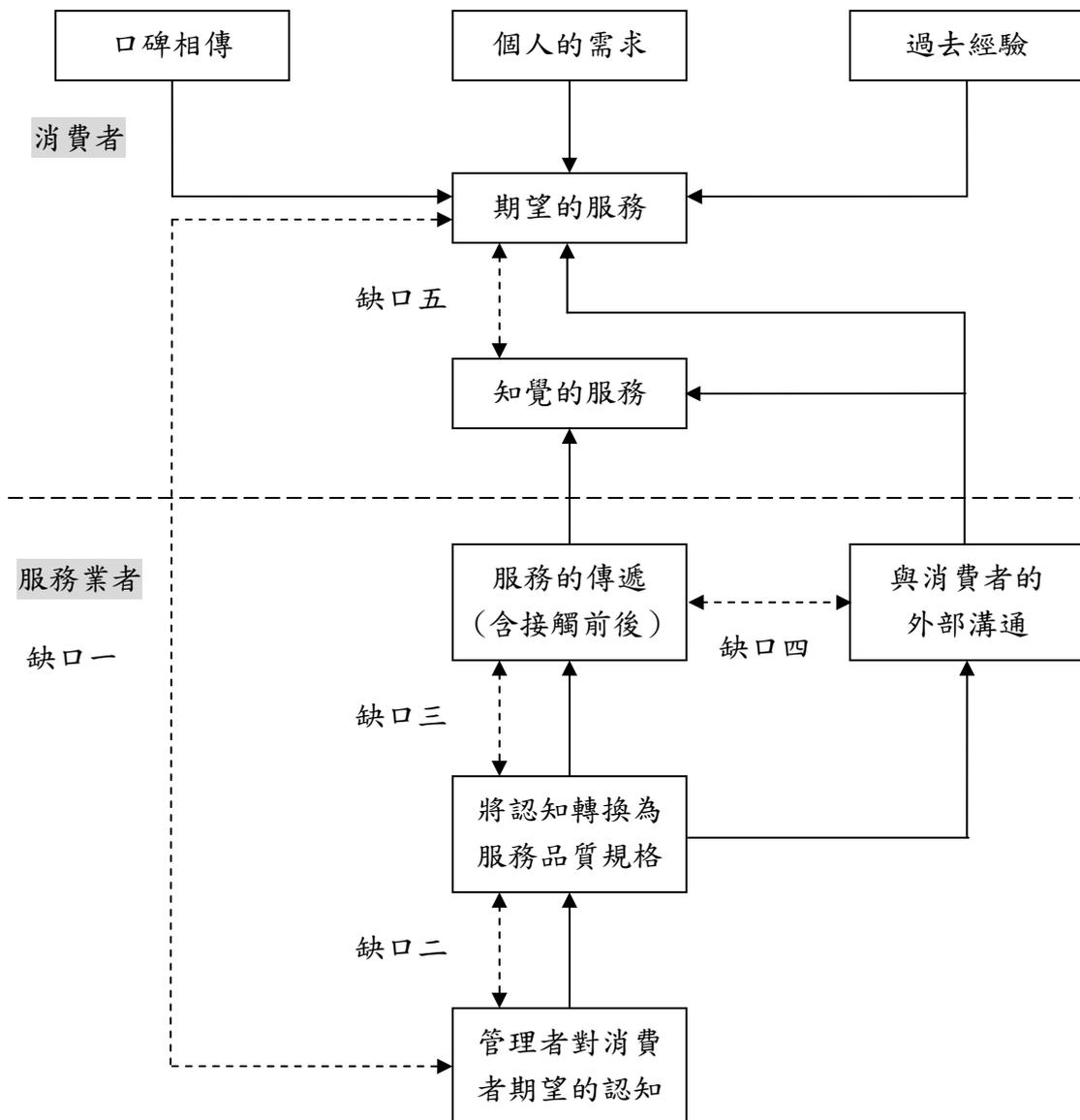


圖 2-2-1 服務品質概念性模式

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

Parasuraman 等 (1988) 再次提出服務品質擴展性模式，進一步說明導致各缺口的因素，並提出 SERVQUAL 量表，由「有形性」、「可靠性」、「反應性」、「保證性」及「關懷性」來衡量消費者期

望的服務與知覺服務間之差距（缺口五）。服務品質擴展模式如圖

2-2-2 所示：

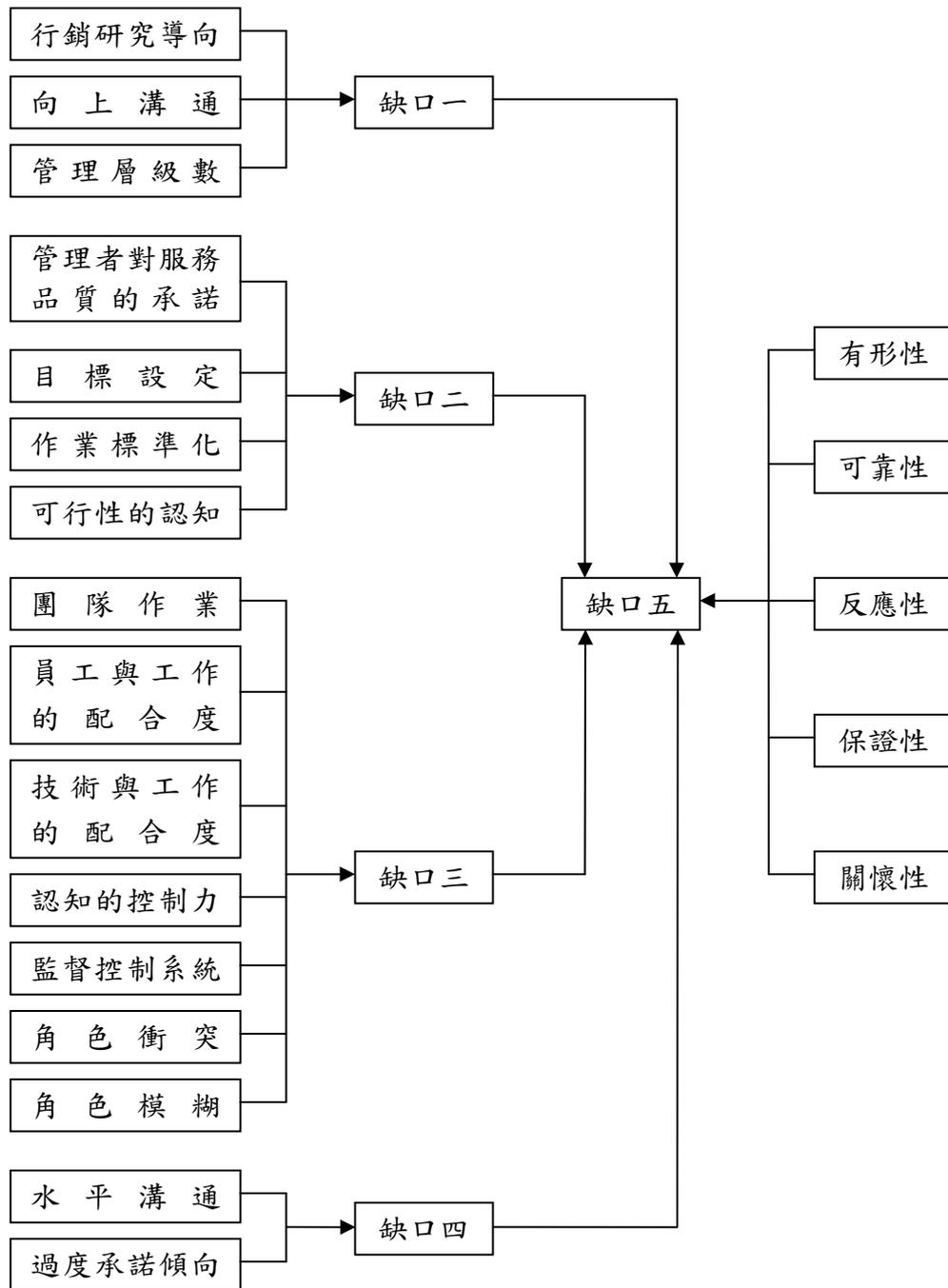


圖 2-2-2 服務品質擴展模式

資料來源：Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1988).

由於消費者對於服務的期望與消費者接受過服務之後的實際感受，因而會在服務之間的衡量，其中差距的產生，即服務品質：

$$\text{服務品質} = \text{心中期望的服務} - \text{實際感受到的服務}$$

因此可得知下列三種關係：

- (1) 實際感受服務 > 心中期望服務，消費者會對服務品質感到很滿意
- (2) 實際感受服務 = 心中期望服務，消費者會對服務品質感到滿意
- (3) 實際感受服務 < 心中期望服務，消費者會對服務品質感到不滿意

如果心中期望的服務水準低於實際感受到的服務水準，那表示服務品質是正數，就是對於服務品質產生滿意的現象。反之，心中期望的服務水準高於實際感受到的服務水準，那表示服務品質是負數，就是對於服務品質產生不滿意的現象。

### 三、服務品質之衡量

Parasuraman 等 (1985) 以銀行業、信用卡公司、證券經紀商及產品維修等四種行業參與運動休閒相關產業的顧客為對象，進行深入訪談，發展出以顧客認知的服務水準和顧客期望的服務水準間的差異作為衡量服務品質基礎的「SERVQUAL」量表，該量表共有十個構面，分述如下：

1. 可靠性(Reliability)：代表服務單位在第一次執行時把它做對，亦表示服務單位信守其承諾。其包括在服務提供過程中的可依賴程度及穩

定性。

- 2.反應性(Responsiveness)：服務人員提供迅速服務的意願及敏捷度。
- 3.禮貌性(Courtesy)：服務人員的體貼、禮儀、尊重與保持友善的態度。
- 4.信用性(Credibility)：讓民眾覺得提供服務的機關是值得信賴且誠實的。
- 5.勝任性(Competence)：服務人員是否具有執行業務所需的技術、專業知識等能力。
- 6.便利性(Access)：民眾在時間、地點、方式上易於獲得服務或便利使用服務設施。
- 7.溝通性(Communication)：服務人員能以適當的表達方法及民眾聽得懂的语言來與民眾溝通。
- 8.關懷性(Understanding/knowing)：服務人員全心去瞭解民眾的個別需求，以便提供正確的服務。
- 9.安全性(Security)：讓民眾在接受服務時，可免於危險、風險或懷疑的顧慮。
- 10.有形性(Tangible)：指的是服務的實體設備。

Parasuraman 等(1988)又將構面精簡成五個構面，設計22個相關題項，來衡量服務品質。但衡量方式仍是以顧客主觀的態度為衡量基礎，將顧客對服務期望水準與實際認知的差距，作為衡量服務品質優

劣的標準。簡化後的服務品質構面如表2-2-1所示：

表 2-2-1 SERVQUAL 簡化後的服務品質構面

構面	內容
有形性 (tangibles)	包含實體設施、設備以及服務人員外表等。
可靠性 (reliability)	正確可依賴的執行服務承諾的能力。
反應性 (responsiveness)	服務人員幫助顧客的意願及迅速提供服務的能力。
保證性 (Assurance)	服務人員的知識、禮貌以及服務執行結果值得信賴的能力。
關懷性 (Empathy)	能關心顧客並提供個人化的服務。

資料來源：Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1988).

上述兩個SERVQUAL量表相比，可發現有三構面是相同的，即有形性(Tangibles)、可靠性(Reliability)與反應性(Responsiveness)，但保證性(Assurance)與關懷性(Empathy)兩項構面則包含原來的七項構面，即勝任性(Competence)、便利性(Access)、禮貌性(Courtesy)、溝通性(Communication)、信用性(Credibility)、安全性(Security)與關懷性(Understanding/knowing)。

在SERVQUAL量表之外，還有其他研究者針對運動健身俱樂部設計出量表來衡量服務品質，略述如下：

Chelladurai, Scott, & Haywood-Farmer (1987) 以加拿大體適能俱樂部的會員為研究對象，建構一套包含「專業服務」、「消費者服務」、「週邊服務」、「設備與環境」及「附屬服務」五個構面的體適能服務屬性量表 (The Scale of Attributes of Fitness Services, SAFS)。

Kim and Kim(1995) 則針對韓國運動中心會員進行研究，建構出一套包含「環境」、「員工態度」、「可靠性」、「資訊傳遞」、「課程設計」、「個人關懷」、「價格」、「專屬性」、「安全性」、「便利性」、「氣氛」及「社交機會」十一個構面的運動中心品質量表 (Quality Excellence of Sports Centers, QUESC)。

在服務品質認知的衡量上，Cronin and Taylor (1992) 建議直接以消費者的知覺服務來衡量服務品質的高低，即顧客直接對各服務品質項目表達其知覺的程度，因此本研究也依此直接探討管理階層、服務人員及顧客對服務品質之認知。

#### 四、小結

服務是無形的、異質的、易逝的，服務品質是消費者對於服務的一種主觀認知，是消費者的期望與實際的感受。也因為如此，可以藉由這種消費者主觀的感受，來評估服務品質的良窳。由於SERVQUAL量表已受到廣泛的使用，且經作者不斷的努力已經具備有良好的信度與效度，可應用在不同的服務產業(Parasuraman等, 1988)。因此本研採用SERVQUAL量表作為衡量服務品質之研究工具。

### 第三節 運動中心與服務品質相關研究

運動中心是從 2003 年的中山運動中心開始正式營運，在此之前對於服務品質的相關研究皆是以運動健身俱樂部為主，因此本研究分為兩部分來探討，第一部分為運動健身俱樂部與服務品質相關研究；第二部分為運動中心相關研究。

#### 一、運動健身俱樂部與服務品質相關研究

在服務品質與運動健身俱樂部的過去相關研究中，許多研究的主題除了探討服務品質外，還包含了顧客滿意度等其他變項的研究，本研究焦點在探討服務品質，因此對於其他變項不再贅述。

陳景森（1996）在「運動健康俱樂部服務品質之實證研究—以中興健身俱樂部為例」中，以 SERVQUAL 量表為基礎，設計出包含「有形性」、「可靠性」、「反應性」、「保證性」及「同理心」五個構面的服務品質調查問卷。研究結果顯示，會員較重視的服務項目有：「服務人員的專業能力」、「俱樂部的環境衛生」、「設施設備的安全程度」、「服務人員的服務態度」、「服務人員幫助會員的意願」。在會員較滿意的服務項目有：「服務人員的服務態度」、「俱樂部的良好聲譽」、「服務人員的服務耐心」、「服務人員的服裝儀容」以及「服務人員的專業能力」等。

沈淑貞(1999)探討桃竹苗地區健康休閒俱樂部服務品質與會員滿意度，同樣以SERVQUAL量表為基礎，以因素分析建構出確實性、獨特性、軟硬體設備等三個構面來探討服務品質，

曾麗娟(2001)在「應用行動研究改善運動健身俱樂部服務品質之個案實證研究」中，以SERVQUAL量表為基礎，設計出包含「人員表現」、「軟硬體設施」、「反應性」、「關懷性」及「服務性」五個構面的服務品質調查問卷。

吳陳忠(2003)在其「休閒俱樂部服務品質與顧客滿意度之研究——以台北圓山聯誼會為例」中，以包含「有形性」、「可靠性」、「回應性」、「確實性」及「同理心」五個構面的SERVQUAL量表來衡量服務品質。研究結果發現，顧客對服務品質各構面的重視程度依序為「回應性」、「確實性」、「有形性」、「同理心」、「可靠性」。

何恆東(2004)在其「運動健身俱樂部服務品質評級模式建構之研究」中，以「服務人員」、「便利性」、「實體設備與氣氛」、「制度面」及「企業形象」五個構面來衡量服務品質。研究萃取出「服務人員」、「便利性」、「實體設備與氣氛」、「制度面」及「企業形象」五項影響運動健身俱樂部服務品質因素。

余泳樟(2004)研究北投運動中心使用者服務品質認知與滿意度，使用者對於期望服務品質構面之排序最高為「保證性」，最低則

為「回應性」，在感受服務品質上，最高為「有形性」，最低為「回應性」構面。在題項分析中發現，北投運動中心使用者在使用前對運動中心「服務人員的服務態度親切有禮」、「運動中心訂有清楚明確的場地收費價格」、「服務人員之間應互相協助以求提供更好的服務」等題項的期望程度較高。

林秉毅（2005）則針對中山運動中心之服務品質、顧客滿意與忠誠度進行研究，探討顧客使用運動中心之前、後的服務品質知覺期望，整合了SERVQUAL量表及運動中心服務品質問卷設計(Quality Excellence of Sport Center, QUESC)來探討運動中心服務品質。研究結果顯示整體服務品質構面方面，顧客對構面「軟硬體設施」比較同意。顧客對服務品質之期望程度和實際認知程度部分，最重視之項目為賞心悅目的建築外觀，其次為提供清潔衛生的淋浴區及提供的設備與服務內容相配合。

陳林鴻（2009）研究運動中心的服務品質、關係品質、顧客滿意度與忠誠度關係，採用林秉毅（2005）所編製之服務品質量表，分別為「可靠性」、「關懷性」、「保證性」、「軟硬體設施」、「反應性」等五個構面，透過結構方程模式探討服務品質、關係品質、顧客滿意度與忠誠度的關連性。

## 二、運動中心相關研究

自第一間運動中心正式營運後，對於運動中心的相關研究如雨後春筍般出現，除了上述有關服務品質的相關研究外，研究重點包括了運動中心的消費者行為、經營策略與管理及規劃與評估等議題。

### (一) 消費者行為

艾建宏(2005)台北市民運動中心消費者行為之研究，針對台北市民運動中心消費者決策行為，進行差異性分析，以中山與北投兩所運動中心之消費者為研究對象，探討在人口統計變項、消費者行為及兩運動中心與參與行為、參與動機及顧客滿意度之差異情形，研究結果顯示，消費者在參與動機以「健康需求」為最高；顧客滿意度以「內外部整體感覺」為最高；消費者在參與動機、參與行為及顧客滿意度上有顯著差異。

陳俊賓(2006)則針對中正運動中心消費者之決策型態與購買行為之關係進行探討，並分別針對各決策類型消費者之購買行為進行預測力分析。將消費者決策型態分為完美主義型、品牌意識型、新穎流行意識型、休閒享受購物型、價格考量型、衝動型、困擾型和習慣型等八個模式。

蔡佳燕(2007)以北投運動中心為例，探討顧客知覺價值、關係品質與忠誠度之現況，同時探討三個變項間之關係。研究發現顧客之知覺價值除了對忠誠度有直接效果的影響外，尚有透過中介變項關係

品質影響忠誠度的間接效果。「功能性利益」能夠透過關係品質之「產品品質」與「工作人員品質」對態度忠誠有影響；「產品服務價值」能夠透過關係品質之「工作人員品質」與「組織品質」對行為忠誠有影響。

## （二）經營策略與管理

莊偉廷（2005）以中山運動中心為例，分析運動中心內部策略與外部策略之適配情形，及其與經營績效之關係。研究發現，中山運動中心在選擇策略時需考慮自身條件、所處環境以及組織追求的目標，審慎選擇適合的策略類型，以達到較佳之營運績效，且當公司經營管理層級人員的管理技能愈佳，及組織內工作及人員的協調整合程度愈高，則公司不論整體上及財務面或營運面的績效都會跟著提升。

## （三）規劃與評估

楊智荃（2003）探討民間機構參與台北市運動中心營運可行性評估模式，透過層級分析法，建構營運可行性評估指標，研究結果發現：「市場與經濟」的考量，高於「場地設施與活動」的考量，再高於「風險」的考量，最後才是「組織影響與行政限制」的考量。

徐嘉伶（2006）研究台北市市民運動中心委外經營之過程，並以代理人理論為分析途徑，探討：一、在簽約前，委託單位與代理廠商係如何透過機制之設計來規避逆向選擇的發生。二、簽約後，委託單

位如何透過監督管理機制的設計，來降低代理人發生道德危險的機率。三、從公私協力的角度探討在公辦民營模式下，公部門與私部門係如何調和「公益」與「營利」間的衝突。

徐維聯（2005）以質性研究方式，透過平衡計分卡來規劃台北市北投區運動中心的績效評估指標，共分為以下幾個構面：財務構面、顧客構面、內部流程、學習與成長策略。

蕭信余（2006）以台北市中山區市民運動中心為例，探討運動建築用後評估，研究認為中山運動中心，其各運動空間使用率高、使用者滿意度及投資效益均達到滿意水準，因此本運動中心的營運模式及規劃設計可做為未來其他運動中心規劃設計之參考典範。

李展瑋（2008）同樣以平衡計分卡探討台北市運動中心之營運績效評估指標，以台北市體育處委外經營之中山、北投、南港、中正運動中心為研究對象，並採用層級分析法分析各層級之權重表現，研究建議台北市政府應建構健全的績效評估指標，調整評選標準比重，並設置履約管理機制；委外經營單位應加強現場服務人員教育訓練，積極參與社區活動，以開發新客源，並編訂完善營運年刊。

#### 第四節 本章總結

由以上的文獻整理可以看出，不論是服務品質或是運動中心的相關研究，在近幾年來都受到了相當程度的關注。在服務品質的研究上，大都還是以 SERVQUAL 量表為大宗，且研究顯示運動中心欲維持競爭力，創造利潤與成長，必須能提供良好的服務品質，使顧客達到滿意，因此服務品質良窳是一個關鍵的因素。而對於運動中心的研究上，則包含了消費者行為、經營策略與管理及規劃與評估等面向，相關研究對於運動中心的發展，都是一個值得參考的依據。

## 第參章 研究方法

本研究乃是採用量化的研究設計方式，以 Parasuraman et al.於 1991 年所發展的 SERVQUAL 量表為研究工具，透過層級分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP)，計算各構面與屬性的權重，探討不同運動中心管理階層、服務人員與顧客對於服務品質認知之重要性排序及其認知差異。本章主要針對研究的設計，以及研究工具的發展及實施過程進行說明，共分為以下五節，第一節為研究架構；第二節為研究流程；第三節為研究對象；第四節為研究工具；第五節為研究調查實施；第六節為資料處理。

### 第一節 研究架構

本研究旨在探討不同運動中心管理階層、服務人員與顧客對於服務品質認知之重要性排序及其認知差異。研究架構如圖 3-1-1 所示。

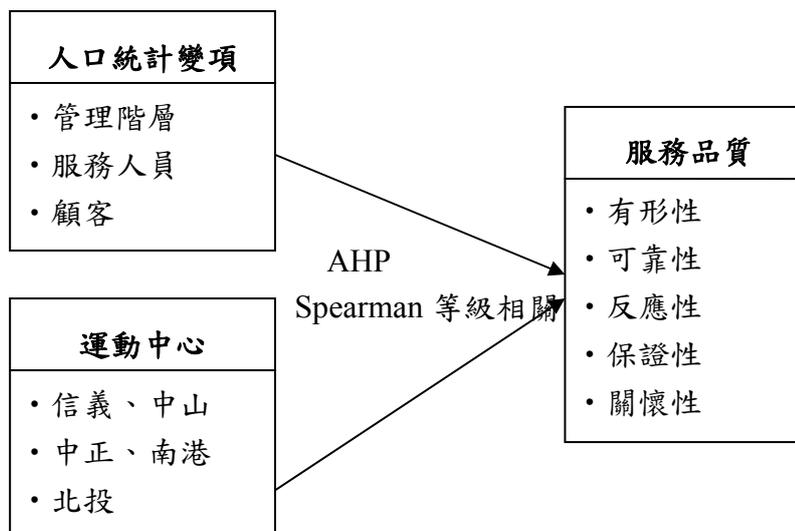


圖 3-1-1 研究架構圖

## 第二節 研究流程

本研究於確定研究主題後，透過研究主題之相關文獻，加以蒐集與整理，作為建構問卷的基礎。經由問卷調查的方式，來探究不同運動中心管理階層、服務人員與顧客對於服務品質認知之重要性排序及其認知差異。在問卷的發放之後，進行資料蒐集與分析整理，最後撰寫研究結果，並提出結論與建議。本研究的研究流程如圖 3-2-1 所示：

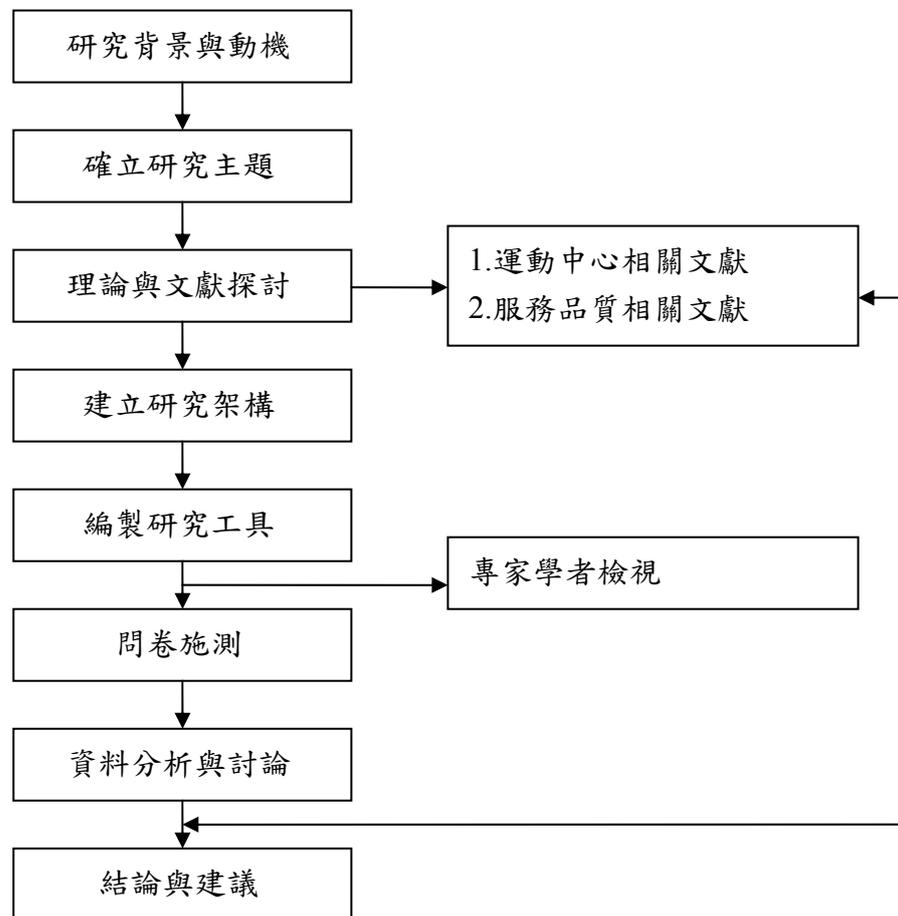


圖 3-2-1 研究流程圖

### 第三節 研究對象

本研究以台北市的信義、中山、中正、南港及北投等五個運動中心之管理階層、服務人員與顧客為研究對象，每個運動中心選取 2~3 位管理階層及 4~5 位服務人員以及 40 位顧客為研究對象，由研究者親至各該中心施測，並於受試者填寫完畢後，一一檢查，確定填寫無疏漏之處。

#### 第四節 研究工具

本研究對於服務品質之評量主要採用 SERVQUAL 量表 (Parasuraman et al., 1991)，該量表經過作者不斷的修訂，目前該量表已被證實具有良好的信度、效度，並被修訂廣泛運用於不同的服務產業。國內學者（沈淑貞，1999；吳陳忠，2003；陳景森，1996；曾麗娟，2001）亦對 SERVQUAL 量表進行中文化，作為運動健身俱樂部服務品質的衡量工具，研究結果顯示同樣具有良好之信、效度，因此本研究不再針對本量表之信、效度作進一步之探討。

本研究運用層級分析法，探討在服務品質之重要性評估之目標 (goal) 下的影響要素，同時對於評估構面 (dimensions) 及其相關屬性 (attributes) 進行探討，藉以建立層級架構及評估準則。參考陳景森 (1996)、沈淑貞 (1999) 所提出服務品質構面設計出原始問卷。在目標下共分為有形性、可靠性、反應性、保證性及關懷性等五個評估構面 (dimension)，各構面項下有不同的屬性 (attributes) 加以評估，總計22個屬性。對目標及評估準則之成對比較矩陣加以運算，並進行一致性檢定，以保證各目標及評估準則間相對權重無邏輯上選擇的問題（馮正民、李穗玲，2000）。

##### 一、建立層級架構：

本研究透過服務品質量表建構之層級架構，如圖 3-4-1 所示：

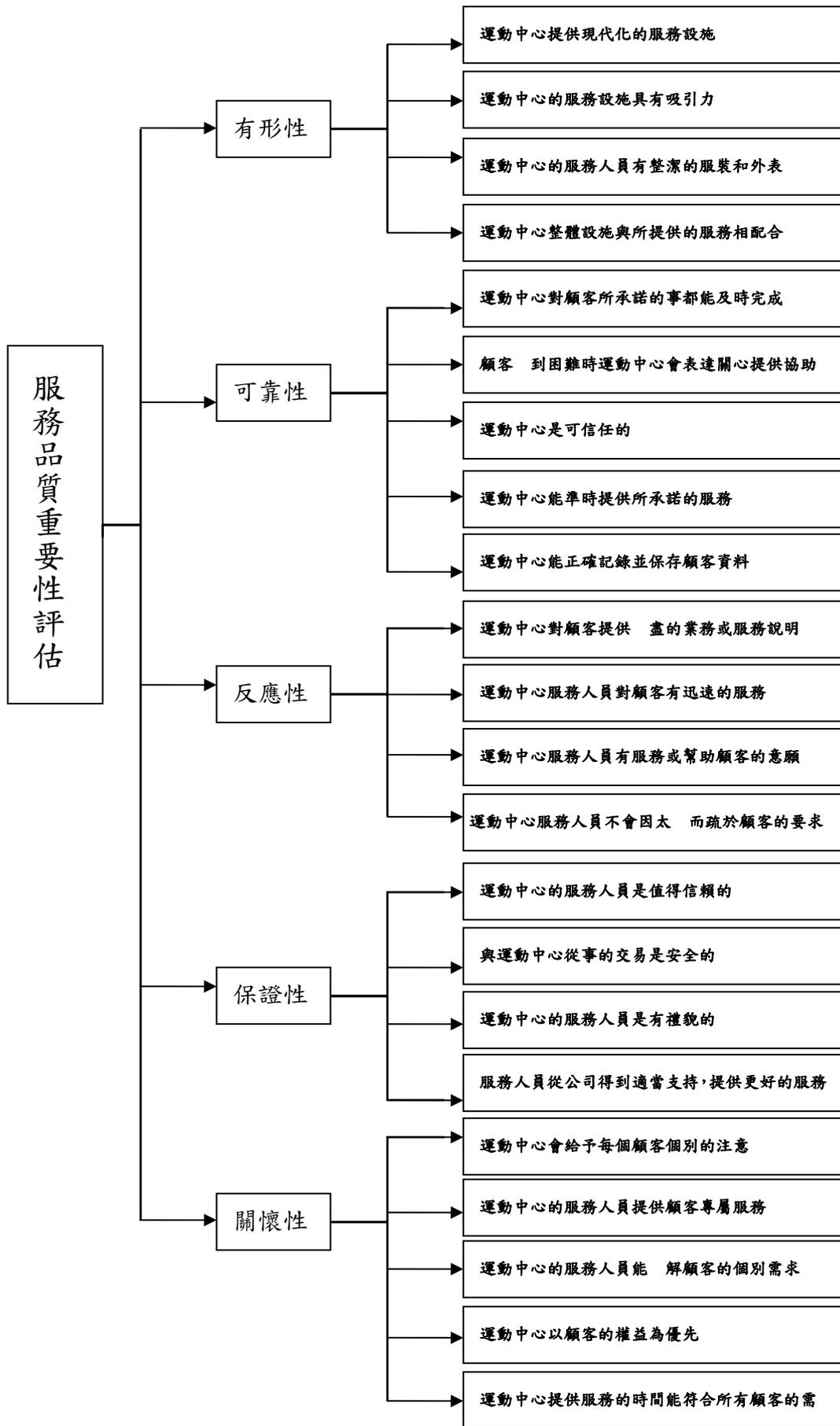


圖 3-4-1 層級架構圖

本問卷之設計，在相對重要程度方面，共為九個不同強度等級。

各評估尺度所代表的意義如表 3-4-1 所示：

表 3-4-1 各評估尺度之意義

評估尺度	定義	說明
1	同等重要 (equal importance)	兩項計畫的貢獻程度具同等重要性 ◎等強(Equally)
3	為重要 (weak importance)	經驗與判斷 微傾向喜好某一計畫 ◎強(Moderately)
5	為重要 (essential importance)	經驗與判斷強烈傾向喜好某一計畫 ◎強(Strongly)
7	極為重要 (demonstrated importance)	顯示非常強烈傾向喜好某一計畫 ◎極強(Demonstratively)
9	絕對重要 (absolute importance)	有足夠證據 定絕對喜好某一計畫 ◎絕強(Extremely)
2,4,6,8	相 尺度之中間值 (intermediate values)	須要折 值時

資料來源：曾國雄、鄧振源（1989）。

## 二、一致性檢定

一致性檢定的目的在於求得一致性指標 (Consistency Index, *CI*)，檢查問卷填 者回 所構成的成對比較矩陣，是否為一致性矩陣，Saaty (1980)建議以  $CI \leq 0.1$  為可接受的誤差，如此一致性才能獲得保證。

本研究用 Expert Choice 軟體是以整體階層不一致性考驗 (overall inconsistency) 來表示問卷之一致性比率，在管理階層 (overall inconsistency = .01)、服務人員 (overall inconsistency = .01) 及顧客

(overall inconsistency = .02)皆小於 0.1 之 界值，表示整體因素層級結構符合一致性，所得之權重分配值可以接受。

## 第五節 研究調查實施

本研究於 2009 年 9 月至 2009 年 12 月實問卷調查，分別於台北市的信義、中山、中正、南港及北投等五個運動中心進行施測，總計收回管理階層問卷 14 份，服務人員 34 份及顧客 200 份，總計共回收 248 份問卷。各運動中心回收問卷數整理如表 3-5-1：

表 3-5-2 各運動中心回收問卷數

地點	管理階層	服務人員	顧客
信義	3	5	40
中山	3	4	40
中正	3	5	40
南港	3	5	40
北投	2	5	40
合計	14	34	200

## 第六節 資料處理

### 一、層級分析法

依據所得資料，採用Expert Choice 2000套裝軟體程式，加以統計處理，根據研究所得之成對比較矩陣，針對整體層級指標權重，進行一致性檢定，然後建立各構面及屬性之相對權重及排序。

### 二、Spearman等級相關(Spearman's Coefficient of Ranking Correlation)

在管理階層、服務人員與顧客對服務品質重要性排序的相關情形的探討上，本研究使用 Spearman 等級相關，來檢定管理階層、服務人員與顧客對服務品質的重要性評估排序是否具有相關性。

## 第肆章 研究結果

本章主要針對研究問卷調查資料分析之研究結果進行陳述，共分為以下三節，第一節為運動中心管理階層、服務人員與顧客對於服務品質的認知分析；第二節為運動中心管理階層、服務人員與顧客對於服務品質認知的差異分析；第三節為不同運動中心之管理階層及服務人員對於服務品質認知的差異分析。

### 第一節 運動中心管理階層、服務人員與顧客對於服務品質的認知分析

本節主要針對運動中心管理階層、服務人員與顧客對於服務品質的認知重要性及排序情形進行陳述。

#### 一、管理階層

在構面的權重上，管理階層在對於服務品質的認知上，重要性最高者為「保證性」權重值為 .328，其次為「關懷性」與「反應性」，權重值分別為 .195、.179；重要性權重最低者為「有形性」權重值為 .133，次低者為「可靠性」權重值為 .166。

在服務品質各個屬性的重要性排序上，管理階層最注重的前五項依序為「運動中心服務人員是有禮貌的」權重值為 .092、「運動中心服務人員是值得信賴的」權重值為 .087，「與運動中心從事的交易

是安全的」及「運動中心服務人員從公司得到適當支持提供更好服務」  
 權重值皆為 .074，「運動中心服務人員對顧客有迅速的服務」權重  
 值為 .068。而在權重值較低的五個屬性依序為：「運動中心能正確  
 記錄並保存顧客資料」權重值為 .021，「運動中心的服務人員提供  
 顧客專屬服務」權重值為 .022，「運動中心的服務設施具有吸引力」  
 權重值為 .025，「運動中心提供服務的時間能符合所有顧客的需求」  
 權重值為 .028 以及「運動中心是可信任的」權重值為 .031。管理階  
 層對服務品質的構面及屬性權重值與排序整理如表 4-1-1 所示：

表 4-1-1 管理階層對服務品質的構面及屬性權重值與排序

構面	權重	排序	屬性	權重	排序
有形性	.133	5	運動中心提供現代化的服務設施	.038	12
			運動中心的服務設施具有吸引力	.025	20
			運動中心的服務人員有整潔的服裝和外表	.037	13
			運動中心整體設施與所提供的服務相配合	.032	17
可靠性	.166	4	運動中心對顧客所承諾的事，都能及時完成	.039	11
			當顧客到困難時，運動中心會表達關心並提供協助	.034	15
			運動中心是可信任的	.031	18
			運動中心能準時提供所承諾的服務	.040	9
反應性	.179	3	運動中心對顧客提供盡的業務或服務說明	.034	15
			運動中心服務人員對顧客有迅速的服務	.068	5
			運動中心服務人員有服務或幫助顧客的意願	.036	14
			運動中心服務人員不會因為太忙而疏於顧客的要求	.040	9
保證性	.328	1	運動中心服務人員是值得信賴的	.087	2
			與運動中心從事的交易是安全的	.074	3
			運動中心服務人員是有禮貌的	.092	1
			運動中心服務人員從公司得到適當支持提供更好服務	.074	3

構面	權重	排序	屬性	權重	排序
關懷性	.195	2	運動中心會給予每個顧客個別的注意	.042	8
			運動中心的服務人員提供顧客專屬服務	.022	21
			運動中心的服務人員能解顧客的個別需求	.045	7
			運動中心以顧客的權益為優先	.058	6
			運動中心提供服務的時間能符合所有顧客的需求	.028	19
overall inconsistency = .01					

## 二、服務人員

在基層的服務人員對於服務品質的認知構面上，重要性依序為：「保證性」、「可靠性」、「反應性」、「關懷性」及「有形性」，「保證性」的權重值最高為 .221，「有形性」的權重值最低為 .170。

從服務人員對服務品質各個屬性的重要序排序上，以「運動中心整體設施與所提供的服務相配合」的權重最高，權重值為 .070，其次依序為「運動中心服務人員有服務或幫助顧客的意願」、「當顧客到困難時，運動中心會表達關心並提供協助」、「運動中心服務人員是值得信賴的」、「運動中心服務人員是有禮貌的」，權重值介於 .069

.059 之間；而在重要性較低的屬性排序上，依序為：「運動中心能正確記錄並保存顧客資料」、「運動中心的服務人員有整潔的服裝和外表」、「運動中心的服務人員提供顧客專屬服務」、「運動中心提供現代化的服務設施」與「運動中心提供服務的時間能符合所有顧客的需求」權重值介於 .024 .031 之間。服務人員對服務品質的構面及屬性權重值與排序整理如表 4-1-2 所示：

表 4 -2-2 服務人員對服務品質的構面及屬性權重值與排序

構面	權重	排序	屬性	權重	排序
有形性	.170	5	運動中心提供現代化的服務設施	.031	18
			運動中心的服務設施具有吸引力	.044	13
			運動中心的服務人員有整潔的服裝和外表	.025	20
			運動中心整體設施與所提供的服務相配合	.070	1
可靠性	.216	2	運動中心對顧客所承諾的事，都能及時完成	.043	14
			當顧客到困難時，運動中心會表達關心並提供協助	.066	3
			運動中心是可信任的	.045	11
			運動中心能準時提供所承諾的服務	.039	15
反應性	.202	3	運動中心對顧客提供盡的業務或服務說明	.054	6
			運動中心服務人員對顧客有迅速的服務	.046	10
			運動中心服務人員有服務或幫助顧客的意願	.069	2
			運動中心服務人員不會因為太忙而疏於顧客的要求	.033	17
保證性	.221	1	運動中心服務人員是值得信賴的	.064	4
			與運動中心從事的交易是安全的	.048	9
			運動中心服務人員是有禮貌的	.059	5
			運動中心服務人員從公司得到適當支持提供更好服務	.050	8
關懷性	.191	4	運動中心會給予每個顧客個別的注意	.045	11
			運動中心的服務人員提供顧客專屬服務	.025	20
			運動中心的服務人員能瞭解顧客的個別需求	.038	16
			運動中心以顧客的權益為優先	.052	7
			運動中心提供服務的時間能符合所有顧客的需求	.031	18
overall inconsistency = .01					

### 三、顧客

在顧客對於運動中心所提供之服務品質構面的重要性排序上，以「保證性」的權重最高為 .249，其次為「可靠性」權重值為 .225、「有形性」權重值為 .202，權重值較低者為「關懷性」、「反應性」，權重值分別為 .133、.192。

從服務品質的各個屬性重要性來看，以「運動中心服務人員是值得信賴的」、「與運動中心從事的交易是安全的」及「運動中心整體設施與所提供的服務相配合」此三項屬性的權重值最高，分別為 .073、.072、.072，其次為「運動中心服務人員有服務或幫助顧客的意願」、「當顧客 到困難時，運動中心會表達關心並提供協助」權重值為 .060、.059。而權重值最低的五項屬性依序為「運動中心提供服務的時間能符合所有顧客的需求」、「運動中心的服務人員提供顧客專屬服務」、「運動中心會給予每個顧客個別的注意」、「運動中心能正確記錄並保存顧客資料」及「運動中心的服務人員有整潔的服裝和外表」，權重值介於 .027 .017 之間。顧客對服務品質的構面及屬性權重值與排序整理如表 4-1-3 所示：

表 4 -3-3 顧客對服務品質的構面及屬性權重值與排序

構面	權重	排序	屬性	權重	排序
有形性	.202	3	運動中心提供現代化的服務設施	.053	8
			運動中心的服務設施具有吸引力	.049	9
			運動中心的服務人員有整潔的服裝和外表	.027	18
			運動中心整體設施與所提供的服務相配合	.072	2
可靠性	.225	2	運動中心對顧客所承諾的事，都能及時完成	.049	9
			當顧客 到困難時，運動中心會表達關心並提供協助	.059	5
			運動中心是可信任的	.046	12
			運動中心能準時提供所承諾的服務	.046	12
			運動中心能正確記錄並保存顧客資料	.024	19
反應性	.192	4	運動中心對顧客提供 盡的業務或服務說明	.040	15
			運動中心服務人員對顧客有迅速的服務	.057	6
			運動中心服務人員有服務或幫助顧客的意願	.060	4
			運動中心服務人員不會因為太 而疏於顧客的要求	.035	16

構面	權重	排序	屬性	權重	排序
保證性	.249	1	運動中心服務人員是值得信賴的	.073	1
			與運動中心從事的交易是安全的	.072	2
			運動中心服務人員是有禮貌的	.057	6
			運動中心服務人員從公司得到適當支持提供更好服務	.047	11
關懷性	.133	5	運動中心會給予每個顧客個別的注意	.022	20
			運動中心的服務人員提供顧客專屬服務	.020	21
			運動中心的服務人員能 解顧客的個別需求	.031	17
			運動中心以顧客的權益為優先	.043	14
			運動中心提供服務的時間能符合所有顧客的需求	.017	22
overall inconsistency = .02					

## 第二節 運動中心管理階層、服務人員與顧客對於服務品質認知的差異分析

### 一、服務品質構面認知差異分析

首先從管理階層與服務人員對於服務品質的五個構面上的差異而言，可以看出兩者皆認為「保證性」最為重要，但兩者的權重差異達 .107，顯示管理階層認為「保證性」此一構面的重要性超過了服務人員。兩者在重要性排序上的差異是在於「可靠性」及「關懷性」，管理階層認為「關懷性」較為重要，而服務人員則認為「可靠性」重要性較高。

在管理階層與顧客的差異方面，兩者同樣認為「保證性」的重要性最高，但是在其他四個構面的重要性排序上有所差異，其中管理階層認為「關懷性」較「反應性」、「可靠性」、「有形性」為重要，但是顧客相較於管理階層則認為「關懷性」較「可靠性」、「有形性」及「反應性」為不重要。

最後，由第一接觸顧客的服務人員與顧客之間的比較上，可以看出兩者認知差異較大者為「有形性」，在顧客的認知上有形性的重要性較高。管理階層、服務人員與顧客對服務品質構面認知差異如表 4-2-1 所示：

表 4-2-1 管理階層、服務人員與顧客對服務品質構面認知差異表

服務品質構面	管理階層與服務人員認知差距		管理階層與顧客認知差距		服務人員與顧客差異	
	權重	排序	權重	排序	權重	排序
有形性	-0.037	0	-0.069	2	-0.032	2
可靠性	-0.050	2	-0.059	2	-0.009	0
反應性	-0.023	0	-0.013	-1	0.01	-1
保證性	0.107	0	0.079	0	-0.028	0
關懷性	0.004	-2	0.062	-3	0.058	-1

接著，透過 Spearman 等級相關係數（Spearman's Coefficient of Ranking Correlation），來檢定管理階層、服務人員與顧客對服務品質構面認知的重要性評估排序是否具有相關性，結果顯示管理階層與顧客對於服務品質構面重要性排序的相關性最低，而相關性最高者為服務人員與顧客，但皆未達顯著水準。管理階層、服務人員與顧客對服務品質構面認知排序相關檢定整理如表 4-2-2：

表 4-2-2 服務品質構面認知排序相關檢定表

	管理階層	服務人員	顧客
管理階層	1.000		
服務人員	.600	1.000	
顧客	.100	.700	1.000

## 二、服務品質屬性認知差異分析

在服務品質的各個屬性上，管理階層與服務人員兩者差異較大者為「運動中心的服務人員能瞭解顧客的個別需求」、「運動中心整體設施與所提供的服務相配合」、「運動中心服務人員有服務或幫助顧客的意願」、「當顧客 到困難時，運動中心會表達關心並提供協助」、「運動中心對顧客提供 盡的業務或服務說明」、「運動中心服務人員不會因為太 而疏於顧客的要求」等六項，但是兩者也同樣認為「運動中心能正確記錄並保存顧客資料」此一項是在服務品質中最不重要的屬性，「運動中心的服務人員提供顧客專屬服務」此一問項也同樣認為較不重要。

其次，在管理階層與顧客對服務品質屬性認知的差距上，以「運動中心整體設施與所提供的服務相配合」此一屬性差距最大，此外顧客較管理階層注重的項目為「運動中心的服務設施具有吸引力」、「當顧客 到困難時，運動中心會表達關心並提供協助」、「運動中心服務人員有服務或幫助顧客的意願」。另一方面，管理階層較顧客注重「運動中心會給予每個顧客個別的注意」、「運動中心的服務人員能瞭解顧客的個別需求」等項目。但兩者也同樣認為「運動中心的服務人員提供顧客專屬服務」、「運動中心能正確記錄並保存顧客資料」等問項是在服務品質中較為不重要的屬性。

相較於管理階層與服務人員、管理階層與顧客的差異，服務人員與顧客的認知差距較小，例如「運動中心能正確記錄並保存顧客資料」、「運動中心的服務人員有整潔的服裝和外表」、「運動中心的服務人員提供顧客專屬服務」這幾個問項的差距不大。在差異較大的屬性中，顧客較服務人員注重「運動中心提供現代化的服務設施」，而服務人員較顧客重視「運動中心對顧客提供 盡的業務或服務說明」、「運動中心會給予每個顧客個別的注意」。管理階層、服務人員與顧客對服務品質構面認知差異如表 4-2-3 所示：

表 4-2-3 管理階層、服務人員與顧客對服務品質構面認知差異表

屬性	管理階層與服務人員差異		管理階層與顧客差異		服務人員與顧客差異	
	權重	排序	權重	排序	權重	排序
運動中心提供現代化的服務設施	0.007	-6	-0.015	4	-0.022	10
運動中心的服務設施具有吸引力	-0.019	7	-0.024	11	-0.005	4
運動中心的服務人員有整潔的服裝和外表	0.012	-7	0.01	-5	-0.002	2
運動中心整體設施與所提供的服務相配合	-0.038	16	-0.04	15	-0.002	-1
運動中心對顧客所承諾的事，都能及時完成	-0.004	-3	-0.01	2	-0.006	5
當顧客 到困難時，運動中心會表達關心並提供協助	-0.032	12	-0.025	10	0.007	-2
運動中心是可信任的	-0.014	7	-0.015	6	-0.001	-1
運動中心能準時提供所承諾的服務	0.001	-6	-0.006	-3	-0.007	3
運動中心能正確記錄並保存顧客資料	-0.003	0	-0.003	3	0	3
運動中心對顧客提供 盡的業務或服務說明	-0.02	9	-0.006	0	0.014	-9
運動中心服務人員對顧客有迅速的服務	0.022	-5	0.011	-1	-0.011	4
運動中心服務人員有服務或幫助顧客的意願	-0.033	12	-0.024	10	0.009	-2
運動中心服務人員不會因為太 而疏於顧客的要求	0.007	-8	0.005	-7	-0.002	1
運動中心服務人員是值得信賴的	0.023	-2	0.014	1	-0.009	3
與運動中心從事的交易是安全的	0.026	-6	0.002	1	-0.024	7

	管理階層與服務人員差異		管理階層與顧客差異		服務人員與顧客差異	
運動中心服務人員是有禮貌的	0.033	-4	0.035	-5	0.002	-1
運動中心服務人員從公司得到適當支持提供更好服務	0.024	-5	0.027	-8	0.003	-3
運動中心會給予每個顧客個別的注意	-0.003	-3	0.02	-12	0.023	-9
運動中心的服務人員提供顧客專屬服務	-0.003	1	0.002	0	0.005	-1
運動中心的服務人員能 解顧客的個別需求	0.007	-9	0.014	-10	0.007	-1
運動中心以顧客的權益為優先	0.006	-1	0.015	-8	0.009	-7
運動中心提供服務的時間能符合所有顧客的需求	-0.003	1	0.011	-3	0.014	-4

接著透過 Spearman 等級相關係數，來檢定管理階層、服務人員與顧客對服務品質屬性重要性評估排序的相關性，結果顯示相關性最高者為服務人員與顧客，且具有顯著相關，顯示兩者對於服務品質的重要性排序相近。但管理階層與顧客、管理階層與服務人員對於服務品質屬性排序的相關性皆不高。管理階層、服務人員與顧客對服務品質屬性認知排序相關檢定整理如表 4-2-4：

表 4-2-4 服務品質屬性認知排序相關檢定表

	管理階層	服務人員	顧客
管理階層	1.000		
服務人員	.365	1.000	
顧客	.393	.736*	1.000

\* p < .05

### 第三節 不同運動中心之管理階層及服務人員對於服務品質認知的

#### 差異分析

由於台北市各個運動中心所委外經營的團隊各有不同，本研究所選取之五個運動中心，其中信義、中山、南港等三個運動中心是由社團法人中國青年救國團所經營，而北投運動中心是由財團法人臺北市中華基督教青年會，中正運動中心則是由遠東鐵櫃鋼鐵廠股份有限公司的經營團隊加以營運，因此本節旨在探討不同運動中心的管理階層與服務人員對於服務品質重要性認知的差異，以及各個運動中心的管理階層與服務人員兩者對於服務品質重要性認知的差異情形。

#### 一、不同運動中心管理階層對服務品質之認知

從表 4-3-1 可以看出，不同運動中心管理階層對於服務品質構面重要性排序，其中信義、中山、南港等三個運動中心雖然都是由社團法人中國青年救國團所經營，但管理階層對於服務品質的認知重要性排序仍有所不同。透過 Spearman 等級相關檢定，也顯示出同樣的情況，其中相關係數最高者為中正與南港運動中心，但兩者分別屬於遠東鐵櫃鋼鐵廠股份有限公司及社團法人中國青年救國團所經營。不同運動中心管理階層對服務品質構面重要性排序及不同運動中心管理階層對服務品質構面排序相關分析整理如表 4-3-1、4-3-2 所示：

表 4-3-1 不同運動中心管理階層對服務品質構面重要性排序

運動中心	信義		中山		中正		南港		北投	
構面	權重	排序								
有形性	.196	3	.116	4	.043	5	.081	5	.201	3
可靠性	.163	5	.231	2	.067	4	.265	3	.125	5
反應性	.233	1	.153	3	.118	3	.088	4	.216	2
保證性	.222	2	.418	1	.610	1	.278	2	.199	4
關懷性	.185	4	.082	5	.162	2	.289	1	.259	1

表 4-3-2 不同運動中心管理階層對服務品質構面排序相關分析

地點	信義	中山	中正	南港	北投
信義	1.000				
中山	.200	1.000			
中正	.300	.300	1.000		
南港	-.300	.000	.800	1.000	
北投	.300	-.800	.200	.200	1.000

從表 4-3-3 同樣可以看出，不同運動中心管理階層對於服務品質屬性重要性排序也各有不同，由社團法人中國青年救國團所經營的信義、中山、南港等三個運動中心管理階層對各個服務品質屬性的重要性排序也不盡相同。不同運動中心管理階層對服務品質屬性重要性排序如表 4-3-3 所示：

表 4-3-3 不同運動中心管理階層對服務品質屬性重要性排序

屬性	信義		中山		中正		南港		北投	
	權重	排序								
運動中心提供現代化的服務設施	.051	10	.051	9	.008	21	.020	16	.076	2
運動中心的服務設施具有吸引力	.037	15	.019	17	.010	17	.017	20	.030	18
運動中心的服務人員有整潔的服裝和外表	.049	11	.035	11	.015	13	.015	21	.046	10
運動中心整體設施與所提供的服務相配合	.059	5	.011	20	.009	18	.028	14	.049	6
運動中心對顧客所承諾的事，都能及時完成	.039	14	.070	6	.019	11	.031	13	.019	22
當顧客 到困難時，運動中心會表達關心並提供協助	.054	9	.012	19	.012	15	.045	7	.032	17
運動中心是可信任的	.025	20	.038	10	.009	19	.060	5	.033	16
運動中心能準時提供所承諾的服務	.032	18	.087	4	.019	10	.035	11	.019	21
運動中心能正確記錄並保存顧客資料	.013	22	.024	13	.009	2	.093	4	.023	20
運動中心對顧客提供 盡的業務或服務說明	.071	1	.020	16	.013	14	.013	22	.028	19
運動中心服務人員對顧客有迅速的服務	.059	6	.065	7	.074	5	.031	12	.074	3
運動中心服務人員有服務或幫助顧客的意願	.063	4	.018	18	.011	16	.020	17	.072	4
運動中心服務人員不會因為太 而疏於顧客的要求	.041	13	.051	8	.020	9	.024	15	.042	13
運動中心服務人員是值得信賴的	.064	3	.106	2	.165	2	.051	6	.047	9
與運動中心從事的交易是安全的	.059	7	.081	5	.145	3	.038	10	.039	14
運動中心服務人員是有禮貌的	.056	8	.138	1	.207	1	.041	9	.068	5
運動中心服務人員從公司得到適當支持提供更好服務	.044	12	.092	3	.093	4	.149	1	.044	12
運動中心會給予每個顧客個別的注意	.033	17	.022	14	.044	7	.018	19	.080	1
運動中心的服務人員提供顧客專屬服務	.018	21	.010	21	.016	12	.019	18	.045	11
運動中心的服務人員能 解顧客的個別需求	.031	19	.020	15	.072	6	.041	8	.047	8
運動中心以顧客的權益為優先	.067	2	.026	12	.021	8	.104	3	.038	15
運動中心提供服務的時間能符合所有顧客的需求	.035	16	.005	22	.008	22	.106	2	.049	7

透過 Spearman 等級相關檢定發現，中山與中正運動中心的管理

階層對於運動中心服務品質屬性的排序相關性較高且達顯著相關，但除此之外，各個運動中心的相關性並不高。不同運動中心管理階層對服務品質屬性排序相關分析整理如表 4-3-4 所示：

表 4-3-4 不同運動中心管理階層對服務品質屬性排序相關分析表

地點	信義	中山	中正	南港	北投
信義	1.000				
中山	.145	1.000			
中正	.055	.636*	1.000		
南港	-.110	.251	.303	1.000	
北投	.217	-.076	-.014	-.135	1.000

\*  $p < .05$

## 二、不同運動中心服務人員對服務品質之認知

從服務人員的認知而言，不同運動中心服務人員對服務品質構面重要性排序情形與管理階層相似，各個運動中心服務人員所注重的服務品質構面也各不相同。

透過 Spearman 等級相關檢定，亦顯示同樣情況，不論是否屬於同一經營團隊，服務人員對於服務品質的各個構面的重要性排序並無顯著相關存在。不同運動中心服務人員對服務品質構面排序及 序相關檢定如表 4-3-5、表 4-3-6 所示：

表 4-3-5 不同運動中心服務人員對服務品質構面重要性排序

運動中心	信義		中山		中正		南港		北投	
構面	權重	排序								
有形性	.046	5	.111	5	.218	3	.259	2	.147	5
可靠性	.158	3	.176	3	.148	5	.261	1	.254	1
反應性	.245	2	.132	4	.239	1	.157	4	.211	2
保證性	.504	1	.261	2	.161	4	.182	3	.184	4
關懷性	.047	4	.320	1	.234	2	.142	5	.204	3

表 4-3-6 不同運動中心服務人員對服務品質構面排序相關分析表

地點	信義	中山	中正	南港	北投
信義	1.000				
中山	.300	1.000			
中正	-.100	-.100	1.000		
南港	-.100	-.500	-.800	1.000	
北投	.300	.200	-.100	.100	1.000

表 4-3-7 也顯示，不同運動中心服務人員對於服務品質屬性重要性排序也各有不同，且差異大。再由社團法人中國青年救國團所經營的信義、中山、南港等三個運動中心管理服務人員對各個服務品質屬性的重要性排序也不盡相同。不同運動中心管理階層對服務品質屬性重要性排序如表 4-3-7 所示：

表 4-3-7 不同運動中心服務人員對服務品質屬性重要性排序

屬性	信義		中山		中正		南港		北投	
	權重	排序								
運動中心提供現代化的服務設施	.008	20	.024	19	.049	8	.021	21	.036	16
運動中心的服務設施具有吸引力	.013	15	.025	18	.032	16	.085	3	.042	11
運動中心的服務人員有整潔的服裝和外表	.002	22	.021	20	.031	18	.039	10	.022	21
運動中心整體設施與所提供的服務相配合	.023	12	.041	11	.106	1	.114	1	.047	9
運動中心對顧客所承諾的事，都能及時完成	.053	6	.046	10	.025	20	.032	13	.049	6
當顧客 到困難時，運動中心會表達關心並提供協助	.050	7	.053	9	.060	5	.064	6	.065	5
運動中心是可信任的	.029	11	.028	16	.026	19	.098	2	.034	17
運動中心能準時提供所承諾的服務	.013	14	.029	15	.021	21	.037	11	.081	1
運動中心能正確記錄並保存顧客資料	.013	13	.019	21	.015	22	.030	14	.025	20
運動中心對顧客提供 盡的業務或服務說明	.040	9	.063	7	.070	3	.022	20	.067	4
運動中心服務人員對顧客有迅速的服務	.041	8	.025	17	.044	10	.042	9	.047	10
運動中心服務人員有服務或幫助顧客的意願	.110	4	.032	14	.093	2	.067	5	.048	8
運動中心服務人員不會因為太 而疏於顧客的要求	.053	5	.012	22	.032	15	.026	17	.049	7
運動中心服務人員是值得信賴的	.146	3	.067	6	.042	11	.068	4	.041	12
與運動中心從事的交易是安全的	.150	2	.069	4	.031	17	.035	12	.031	19
運動中心服務人員是有禮貌的	.179	1	.068	5	.038	13	.028	15	.075	2
運動中心服務人員從公司得到適當支持提供更好服務	.029	10	.058	8	.050	7	.050	7	.037	13
運動中心會給予每個顧客個別的注意	.011	18	.070	3	.041	12	.050	8	.034	18
運動中心的服務人員提供顧客專屬服務	.003	21	.039	12	.034	14	.015	22	.037	14
運動中心的服務人員能 解顧客的個別需求	.010	19	.070	2	.053	6	.024	19	.037	15
運動中心以顧客的權益為優先	.011	17	.105	1	.061	4	.027	16	.075	3
運動中心提供服務的時間能符合所有顧客的需求	.012	16	.036	13	.045	9	.026	18	.022	22

透過 Spearman 等級相關檢定，亦顯示同樣情況，不論是否屬於

同一經營團隊，服務人員對於服務品質的各個屬性的重要性排序並無

顯著相關存在，且相關係數值皆不高。不同運動中心服務人員對服務品質屬性排序相關檢定如表 4-3-8：

表 4-3-8 不同運動中心服務人員對服務品質構面排序相關分析表

地點	信義	中山	中正	南港	北投
信義	1.000				
中山	.158	1.000			
中正	.021	.416	1.000		
南港	.305	-.062	.006	1.000	
北投	.421	.215	.257	.021	1.000

### 三、不同運動中心管理階層與服務人員對服務品質之重要性排序相關

此處將針對本研究之五個運動中心，分別探討其管理階層與服務人員對於服務品質各個構面與屬性的重要性排序是否有相關性存在。研究結果顯示，各個運動中心的管理階層與服務人員，不論是在服務品質的構面及屬性上相關性皆不高，且有負相關的情況出現。不同運動中心管理階層與服務人員對服務品質之排序相關整理如表

4-3-9：

表 4-3-9 不同運動中心管理階層與服務人員對服務品質之排序相關

地點	信義	中山	中正	南港	北投
構面	.500	.000	.100	-.500	-.200
屬性	.462	.083	-.236	-.075	-.277

## 第五章 討論

本章主要針對研究所得結果，進行分析及討論。共分為以下三節，第一節為運動中心管理階層、服務人員與顧客對於服務品質的認知分析探討；第二節為運動中心管理階層、服務人員與顧客對於服務品質認知的差異分析探討；第三節為不同運動中心之管理階層及服務人員對於服務品質認知的差異分析探討。

### 第一節 運動中心管理階層、服務人員與顧客對於服務品質的認知分析探討

#### (一) 管理階層

本研究結果顯示管理階層在服務品質的認知上，重要性最高者為「保證性」，可能的原因在於近來由於許多私人健身俱樂部在經營上都發生許多問題，如亞力山大、中興健身俱樂部相繼倒閉，使得會員求償無門，因此對於管理階層而言，在提供服務上最注重「保證性」，因此同樣的在「保證性」構面下，「運動中心服務人員是值得信賴的」、「運動中心服務人員是有禮貌的」、「與運動中心從事的交易是安全的」及「運動中心服務人員從公司得到適當支持提供更好服務」等相關屬性其權重值也較高。過去研究顯示會員在選擇健身俱樂部時，「形象」是較為重視的因素之一（黃士鑑，1991；江盈如，1999），

由於許多運動中心經營團隊，如救國團、YMCA等團體，在過去已經在民眾心中建立良好形象，再加上政府單位的監督，對於管理階層而言，這就是一種服務品質的保證。

而權重值最低者為「有形性」，由於各個運動中心在委外經營之前，相關的硬體設施建設皆已完成規劃並已興建完成，因此各個營運的經營團隊，對於相關的硬體設施並不能有所更動，且由於各個運動中心所提供的相關設施皆大同小異，因此在「有形性」構面上，管理階層的重視程度最低，同樣的情況也顯示在「運動中心的服務設施具有吸引力」此一屬性的重要性排序上。此外，在屬性上權重值較低者為「運動中心能正確記錄並保存顧客資料」、「運動中心的服務人員提供顧客專屬服務」、「運動中心提供服務的時間能符合所有顧客的需求」，由於運動中心並非如一般的私人健身俱樂部一樣較為注重會員制，因此在顧客的資料保存上並沒有較為專屬性的服務，也不會像一般私人的健身中心提供個人教練 (personal trainer)等服務，再加上各個運動中心的營業時間大都固定，因此在上述的各項屬性上，對於管理階層而言其重要性就相對的低。

## (二) 服務人員

基層的服務人員對於服務品質的認知構面上，最重要的構面為「保證性」，最不重要者為「有形性」與管理階層對於服務品質的認

知相同。

但是在屬性上，服務人員較為注重「運動中心整體設施與所提供的服務相配合」、「運動中心服務人員有服務或幫助顧客的意願」、「當顧客遇到困難時，運動中心會表達關心並提供協助」、「運動中心服務人員是值得信賴的」、「運動中心服務人員是有禮貌的」，這些屬性皆與服務人員切身相關，因此對於服務人員在運動中心所應提供的服務品質認知中，這些屬性的權重值皆較高。而在權重值較低的項目上，則大多與管理階層相似，例如「運動中心能正確記錄並保存顧客資料」、「運動中心的服務人員提供顧客專屬服務」、「運動中心提供服務的時間能符合所有顧客的需求」等屬性。

### （三）顧客

在顧客對於運動中心所提供之服務品質構面的重要性排序上，以「保證性」的權重最高，在此構面下的屬性中，「運動中心服務人員是值得信賴的」、「與運動中心從事的交易是安全的」的權重值同樣重要，可以看出顧客在對於服務中心所提供的服務品質上，最重要的考量因素為保證、信賴與安全，特別是因為過去健身中心所發生的消費中，消費者往往是處於弱勢的一方，因此對於消費者而言，這些考量就顯得更加重要。余泳樟（2004）探討北投運動中心、林秉毅（2005）研究中山運動中心之服務品質，結果也顯示使用者期望服務

品質構面中排序最高者為「保證性」，由於委外經營單位盡力配合政府要求，在環境衛生、設備提供與服務人員方面皆有規劃、培訓與要求，因此對這「保證性」、「軟硬體設施」有較高的認同(陳林鴻, 2009)，皆與本研究相符，顯示保證性是所有服務品質中顧客最重視的一環。

權重值較低的構面為權重值較低者為「關懷性」與「反應性」，與過去相關研究大致相符(余泳樟, 2004; 林秉毅, 2005; 陳林鴻, 2009)，整體而言顧客對於服務品質構面上，其重視程度有較為一致的看法，而在屬性上權重值最低的項目如「運動中心提供服務的時間能符合所有顧客的需求」、「運動中心會給予每個顧客個別的注意」及「運動中心能正確記錄並保存顧客資料」等屬性，大致上也與管理階層相符。

## 第二節 運動中心管理階層、服務人員與顧客對於服務品質認知的差

### 異分析探討

管理階層、服務人員與顧客皆同意「保證性」最為重要，但是管理階層的權重值，亦即重視程度要遠高於服務人員與顧客，原因在於管理人員負責運動中心的整體營運與經營管理，對運動中心的經營負有成 之責，因此對於此一構面的重視程度。

但是除了「保證性」之外，其他四個構面的重要性排序，管理階層與顧客之間有明顯的差距存在，相較於管理階層，服務人員與顧客在服務品質構面的認知差異上就較小，可能的原因在於服務人員是在第一 面對顧客，能夠直接的與消費者進行溝通，因此較為瞭解消費者對於服務品質認知的需求，較為貼近顧客，而管理階層反而平時較沒有與顧客接觸，因此在認知上與顧客的差異較大。

在服務品質屬性的差距分析上，三者差異較小的題項為「運動中心能正確記錄並保存顧客資料」、「運動中心的服務人員提供顧客專屬服務」、「運動中心提供服務的時間能符合所有顧客的需求」，且都認為這幾個屬性較不重要，原因在於不論是管理者、服務人員與顧客，都對於運動中心所提供的服務有一定的認知，因此對於目前運動中心的服務時間上、提供專屬服務等服務上，並沒有太大的重要性。但除此之外，對於服務品質的重要性排序，其實還是有很大的 異。

由等級相關係數的更可以看出結果，管理階層、服務人員與顧客對服務品質構面重要性評估排序並沒有顯著相關存在。在屬性上，相關性最高者為服務人員與顧客，且具有顯著相關。Parasuraman 等（1985）所提出服務品質概念性模式中，提出了消費者之所以對服務品質不滿意，乃是因為其知覺到的服務品質與期望的服務品質有所差距，而此差距的產生則是因為有五道缺口（gap）的存在所導致。其中「缺口一」，亦即消費者期望與管理者認知間的差距。由於管理者未必能正確地瞭解消費者的期望，造成所提供的服務無法滿足消費者的真正需求，因而影響到消費者對服務品質的知覺。因此，管理階層應該多接觸運動中心的顧客並與之溝通，去聽顧客的需求，如此才能消兩者對於服務品質認知的差距，讓運動中心所提供的服務品質能更貼近消費者的認知，過去許多的研究（江建良，1998；沈淑貞，1999；陳景森，1996；余泳樟，2004；蔡士傑，2005；Cronin & Taylor, 1992；Kotler, 1991）皆指出服務品質是影響滿意度的因素之一，經由服務品質的提昇，能增加顧客的滿意度，更進一步的提高消費者的再購意願。

### 第三節 不同運動中心之管理階層及服務人員對於服務品質認知的

#### 差異分析探討

##### 一、不同運動中心管理階層對服務品質之認知探討

本研究探討的五座運動中心管理階層對於服務品質構面、屬性重要性排序各有不同，由社團法人中國青年救國團所經營的信義、中山、南港等三個運動中心管理階層對各個服務品質構面、屬性的重要性排序也不盡相同。台北市運動中心之營運管理，主要委外由中國青年救國團、臺北市中華基督教青年會（YMCA）與遠東鐵櫃鋼鐵廠股份有限公司三個單位進行經營，因此在不同營運單位對於服務品質的認知有相當大差異。本研究認為可能的原因有以下兩點：

（一）經營的區域不同：台北市的各個運動中心是以行政區加以劃分，而不同的行政區由於歷史因素其社區結構、人口組成及家庭型態有所不同（邱鴻森，2009），陳宥任（2007）研究也指出南港運動中心吸引到的族群向有一定收入的社會人士，而中正運動中心吸引到的則是較無固定收入的學生族群，這可能跟所在區域的性質有關。因此在管理階層面對不同型態的消費者時，對於服務品質的各個評估因素重要性也因此會有所調整，來因應不同型態的消費人口。

（二）人力資源管理的差異：由於不同團隊在人力資源管理上有不同的方式，以中國青年救國團為例，由於其體系龐大，因此員工有

時會從團部晉升至運動中心協助重要行政職，或是亦有從運動中心調回團部之情形，即透過工作輪調來提升員工經歷，而臺北市中華基督教青年會亦會從自身既有系統調派部分人手至運動中心協助事務(邱鴻森，2009)。雖然此二個經營團隊都是以教育休閒娛樂產業為經營的主體，但是運動中心與其原本經營的相關休閒產業還是有差異存在，因此管理階層在對於服務品質的認知上面才会有不同的差異產生。

## 二、不同運動中心服務人員對服務品質之認知探討

從服務人員對於服務品質重要性排序上而言，本研究結果顯示不同運動中心之間並沒有相關存在且差異大。而由同樣團隊經營的信義、中山、南港等三個運動中心管理服務人員對各個服務品質的重要性排序也不盡相同，探究其原因可能有以下幾點：

(一) 運動設施的差異：由於運動中心所提供的運動設施非常多樣化，包括了健身中心、游泳池、籃球場、羽球場、桌球、壁球、舞蹈教室、射箭等等，而不同的服務人員所負責的區域及範圍不盡相同，因此對於所應提供的服務品質在認知上會有差異產生。

(二) 職責不同的差異：根據邱鴻森(2009)的研究，台北市各個運動中心自有其組織劃分與工作分配，但主要仍以行政與運動指導為主軸，其中台北市中華基督教青年會主張工作擴大化，因此所屬運

動中心員工多有行政職兼任運動指導人員之情形，而中國青年救國團經營與遠東鐵櫃鋼鐵廠股份有限公司則主張行政人員與運動指導人員需專業分工，各自獨立作業。因此，可能服務人員所扮演的角色不同，對於服務品質的重要性有不同的認知。

### 三、不同運動中心管理階層與服務人員對服務品質之重要性排序相關探討

本研究結果顯示，各個運動中心的管理階層與服務人員，不論是在服務品質的構面及屬性上相關性皆不高，且有負相關的情況出現，因此也產生了服務品質中的「缺口三」，即服務品質標準與服務傳遞間的差距。此缺口導因於即使已制訂出明確的服務內容，但在服務傳遞給消費者的過程中，因員工執行服務工作時無法標準化，以及可能由於訓練不足、工作負荷過重等許多不確定因素之影響，而影響消費者對服務品質的認知（Parasuraman 等，1985）。

由目前各個運動中心的員工教育訓練現況而言，各運動中心雖然會針對其員工進行短期教育訓練，但時間最短四小時，最長可達數天（邱鴻森，2009），只是基本的工作訓練，因此要將經營理念與服務品質標準有效的傳遞給基層員工效果有限。再加上運動中心人員的流動率較高，且管理階層也在經營團隊的政策下進行輪調，因此要將服務品質標準化，消除兩者之間的差異，經營團隊應該將服務標準化，

並作出明確的規範，使得管理階層及服務人員有所依循，不會因為人員的調動或工作人員的異動而導致對於服務品質認知的落差，且員工服務的好 將是影響此消費者對服務品質的實際認知（林秉毅，2005），因此也應該加強教育訓練，不僅是員工，管理階層也應該接受相關的訓練，且運動中心組織設計上，平均每五位員工就有一位管理階層，控制 度不大，應該可以 善維 管理階層與員工間的溝通（邱鴻森，2009），由於服務品質的好 是由消費者主觀認定，因此服務品質標準化應以顧客對服務品質的期望與認知為基準，提升服務品質，來滿足消費者的需求。

## 第陸章 結論與建議

本章旨在將本研究作一整體概述，根據研究所得之結果，提出結論與建議。本研究的目的為：一、瞭解運動中心管理階層、服務人員與顧客對於服務品質的認知。二、探討運動中心管理階層、服務人員與顧客對於服務品質認知的差異。三、探討不同運動中心之管理階層及服務人員對於服務品質認知的差異。根據以上目的，研究者選取台北市信義、中山、中正、南港、北投等五家運動中心之管理階層、服務人員與顧客為研究對象，透過層級分析法，探討三者對於服務品質各個構面及屬性之重要性權重與排序。本章共分為以下兩節，第一節為結論；第二節為建議。

### 第一節 結論

#### 一、運動中心管理階層、服務人員與顧客對於服務品質的認知

##### (一) 管理階層

管理階層在對於服務品質構面的認知上，重要性最高者為「保證性」，其次為「關懷性」與「反應性」，最低者為「有形性」，次低者為「可靠性」。

在屬性的重要性排序上，管理階層最注重的前五項依序為「運動中心服務人員是有禮貌的」、「運動中心服務人員是值得信賴的」、

「與運動中心從事的交易是安全的」、「運動中心服務人員從公司得到適當支持提供更好服務」及「運動中心服務人員對顧客有迅速的服務」。權重值較低的五個屬性依序為：「運動中心能正確記錄並保存顧客資料」、「運動中心的服務人員提供顧客專屬服務」、「運動中心的服務設施具有吸引力」、「運動中心提供服務的時間能符合所有顧客的需求」以及「運動中心是可信任的」。

## （二）服務人員

服務人員對於服務品質的認知構面上，重要性依序為：「保證性」、「可靠性」、「反應性」、「關懷性」及「有形性」。

各個屬性的重要序排序上，以「運動中心整體設施與所提供的服務相配合」的權重最高，其次依序為「運動中心服務人員有服務或幫助顧客的意願」、「當顧客 到困難時，運動中心會表達關心並提供協助」、「運動中心服務人員是值得信賴的」、「運動中心服務人員是有禮貌的」；而在重要性較低的屬性上，依序為：「運動中心能正確記錄並保存顧客資料」、「運動中心的服務人員有整潔的服裝和外表」、「運動中心的服務人員提供顧客專屬服務」、「運動中心提供現代化的服務設施」與「運動中心提供服務的時間能符合所有顧客的需求」。

## （三）顧客

顧客對於運動中心所提供之服務品質構面的重要性排序上，以

「保證性」的權重最高，其次依序為「可靠性」、「有形性」、「反應性」及「關懷性」。

從屬性重要性來看，以「運動中心服務人員是值得信賴的」、「與運動中心從事的交易是安全的」及「運動中心整體設施與所提供的服務相配合」此三項屬性的權重值最高，其次為「運動中心服務人員有服務或幫助顧客的意願」、「當顧客到困難時，運動中心會表達關心並提供協助」。而權重值最低的五項屬性依序為「運動中心提供服務的時間能符合所有顧客的需求」、「運動中心的服務人員提供顧客專屬服務」、「運動中心會給予每個顧客個別的注意」、「運動中心能正確記錄並保存顧客資料」及「運動中心的服務人員有整潔的服裝和外表」。

## 二、探討運動中心管理階層、服務人員與顧客對於服務品質認知的差異

### (一) 服務品質構面認知差異分析

#### 1. 服務品質構面

管理階層、服務人員與顧客皆認為「保證性」最為重要。

管理階層與服務人員的差異是在於管理階層認為「關懷性」較為重要，而服務人員則認為「可靠性」重要性較高。

管理階層認為「關懷性」較「反應性」、「可靠性」、「有形性」為

重要，顧客則反。

顧客的服務人員與顧客之間的比較上，可以看出兩者認知差異較大者為「有形性」。

在構面重要性評估的等級相關上，管理階層與顧客對於服務品質構面重要性排序的相關性最低，而相關性最高者為服務人員與顧客，但皆未達顯著水準。

## 2. 服務品質屬性

管理階層與服務人員兩者差異較大者為「運動中心的服務人員能瞭解顧客的個別需求」、「運動中心整體設施與所提供的服務相配合」、「運動中心服務人員有服務或幫助顧客的意願」、「當顧客到困難時，運動中心會表達關心並提供協助」、「運動中心對顧客提供盡的業務或服務說明」、「運動中心服務人員不會因為太而疏於顧客的要求」等六項。

管理階層與顧客對服務品質屬性認知的差距上，以「運動中心整體設施與所提供的服務相配合」此一屬性差距最大。顧客較管理階層注重的項目為「運動中心的服務設施具有吸引力」、「當顧客到困難時，運動中心會表達關心並提供協助」、「運動中心服務人員有服務或幫助顧客的意願」。

服務人員與顧客的認知差距較小，在差異上的比較上，顧客較服

務人員注重「運動中心提供現代化的服務設施」，而服務人員較顧客重視「運動中心對顧客提供 盡的業務或服務說明」、「運動中心會給予每個顧客個別的注意」。

服務品質屬性重要性評估排序的相關性分析顯示，相關性最高者為服務人員與顧客，且具有顯著相關，顯示兩者對於服務品質的重要性排序相近。

### 三、探討不同運動中心之管理階層及服務人員對於服務品質認知的差異

#### (一) 管理階層

但管理階層對於服務品質的認知重要性排序有落差。透過等級相關檢定分析，結果也顯示五座運動管理階層在構面重要性排序上無顯著相關。

中山與中正運動中心的管理階層對於運動中心服務品質屬性的排序相關性較高且達顯著相關，但除此之外，各個運動中心的相關性並不高。

#### (二) 服務人員

各個運動中心服務人員所注重的服務品質構面各不相同，且各個構面的重要性排序並無顯著相關存在。

在屬性上的重要性排序也各有不同，且差異 大。不論是否屬於

同一經營團隊，服務人員對於服務品質的各個屬性的重要性排序並無顯著相關存在，且相關係數值皆不高。

(三)不同運動中心管理階層與服務人員對服務品質之重要性排序相關

各個運動中心的管理階層與服務人員，不論是在服務品質的構面及屬性上相關性皆不高，且有負相關的情況出現。

## 第二節 建議

根據本研究之發現，研究者提出一般性及後續研究建議，作為業界及學界之參考。

### 一、一般性建議

(一) 對管理階層而言，除了要考量經營團隊的理念之外，也應該顧慮到顧客對於服務品質的認知，並加強與顧客的接觸與溝通，以短兩者對於服務品質認知的差異。

(二) 對服務人員而言，由於較常與顧客接觸與溝通，應該的角色，將顧客對於服務品質的認知傳遞給管理階層，作為營運的重要參考，且應以顧客的認知為依據，提供優質的服務，進而提升顧客的滿意度。

(三) 對運動中心而言，由於經營團隊的不同，而所處的地域亦有差異，因此因該針對目標消費者訂定出服務品質標準，使管理者、服務人員有所依循，且加強對於職員的教育訓練，拉近內外部人員對於服務品質認知的差距。

### 二、後續研究建議

(一) 本研究僅針對運動中心管理階層、服務人員及顧客對於服務品質之認知加以研究，但對於服務品質並沒有建構出一套標準的衡量準

則，建議可以結合產 學界擬定出一套評估運動中心服務品質的標準與權重，且可作為往後評估運動中心的依據之一。

(二) 本研究以 SERVQUAL 量表來探討服務品質，雖然是一通用的量表，但其中還是有些許不適 之處，建議未來研究可以針對運動中心所提供的相關服務設施，建構出更為合適的量表加以研究。

(三) 本研究探討不同經營團隊服務品質認知的差異，建議未來可以針對同一經營團隊所經營的不同休閒設施之服務品質加以比較（如 YMCA）、或是委外經營與私人健身俱樂部的管理者與服務人員加以研究其對於服務品質認知之差異。

## 參考文獻

### 一、中文資料

中華民國有氧體能運動協會（2000）。**台灣健身房（體適能中心）**

**設施管理之研究**。台北：行政院體育委員會。

台北市政府（2004）。**2004 年台北市政府年鑑**。台北市：台北市政府處。

台北市政府，（2006）。**2006 年台北市政府年鑑**。台北市：台北市政府處。

台北市政府主計處（2008）。**市政統計週報**。台北市：台北市政府處。

江建良（1998）。服務品質管理模式之研究。**企銀 刊**，22(2)，45-77。

江盈如（1999）。**大台北地區健康俱樂部顧客滿意度、忠誠度以及滿意構面重視度之研究**。未出 士論文，國立交通大學，新竹市。

艾建宏（2004）。**臺北市民運動中心消費者行為之研究**。未出 士論文，輔 大學，臺北縣。

何恆東（2004）。**運動健身俱樂部服務品質評級模式建構之研究**。未出 士論文，國立台灣體育學院，台中市。

余泳樟（2004）。**臺北市北投區市民運動中心使用者服務品質認知與**

- 滿意度之研究。未出 士論文，輔 大學，臺北縣。
- 吳陳忠（2003）。休閒俱樂部服務品質與顧客滿意度之研究—以台北 圓山聯誼會為例。未出 士論文，國立臺北大學，台北市。
- 宋曉婷（2001）。台北市健康俱樂部會員轉換行為之研究。未出 士論文，朝陽 技大學，台中縣。
- 李展璋（2008）。臺北市運動中心委外經營營運績效評估指標建構之 研究。未出 士論文，國立臺灣 範大學，台北市。
- 沈淑貞（1999）。桃竹苗地區運動健身俱樂部服務品質與會員滿意度 之研究。未出 士論文，國立臺灣 範大學，台北市。
- 林秉毅（2005）。臺北市市民運動中心服務品質、顧客滿意度與忠誠 度之相關研究。未出 士論文，國立 東 範學院， 東市。
- 阮微文（2006）。健康休閒俱樂部會員保留意願之研究--以亞力山大 健康休閒俱樂部為例。未出 士論文，國立臺灣 範大學，台 北市。
- 邱鴻森（2009）。臺北市運動中心內部行銷對員工工作滿意與組織承 諾之研究。未出 士論文，國立臺灣 範大學，台北市。
- 范智明（1999）。台北市運動健身俱樂部會員消費者行為之研究。未 出 士論文，國立臺灣 範大學，台北市。
- 徐嘉伶（2006）。臺北市市民運動中心委外經營過程之研究。未出 士論文，國立臺北大學，臺北縣。
- 徐維聯（2005）。臺北市北投區運動中心營運績效評估指標之建構。

- 未出 士論文，輔 大學，臺北縣。
- 高俊雄（1994）。休閒運動企業經營的基本條件。國民體育 刊，  
23(2)，44-49。
- 高俊雄（1995）。運動休閒產業經營管理面 的十大 。大專體育，  
17，44-49。
- 莊偉廷（2005）。運動中心策略配適與營運績效之研究—台北市中山  
運動中心之個案探討。未出 士論文，國立體育學院，桃 縣。
- 陳林鴻（2009）。服務品質、關係品質、顧客滿意度與忠誠度影響關  
係之研究-以臺北市市民運動中心為例。未出 士論文，國立  
臺灣 範大學，台北市。
- 陳俊賓（2006）。臺北市中正運動中心參與者之消費者決策型態與購  
買行為之研究。未出 士論文，國立 林 技大學， 林縣。
- 陳宥任（2007）。臺北市運動中心使用者公共關係知覺之研究—以南  
港與中正運動中心為例。未出 士論文，國立臺北教育大學，  
臺北市。
- 陳景森（1996）。運動健康俱樂部服務品質之實證研究—以中興健身  
俱樂部為例。未出 士論文，國立臺灣 範大學，台北市。
- 曾國雄、鄧振源（1989）。AHP 的內 特性與應用，中國統計學報，  
27(6)，5-27。
- 曾麗娟（2001）。應用行動研究改善運動健身俱樂部服務品質之個案  
實證研究。未出 士論文，國立台灣體育學院，台中市。

- 程紹同 (1994)。現代體育發展的新趨勢-運動休閒管理。中華體育，  
7 (4)，25-30。
- 馮正民、李穗玲 (2000)。由決策習慣探討 AHP 之評估方法。中華  
管理學報，1(1)，21-26。
- 黃士鑑 (1991)。企業經理人休閒俱樂部消費行為之研究。未出  
士論文，國立政治大學，台北市。
- 黃耀鉉 (2006)。台中市健康體適能俱樂部會員參與動機參與行為顧  
客滿意度及品牌忠誠度關係之研究。未出 士論文，大葉大  
學， 化縣。
- 楊智荃 (2003)。民間機構參與臺北市運動中心營運可行性評估模式  
之研究。未出 士論文，輔 大學，臺北縣。
- 葉公鼎 (2003)。運動產業總論--論運動產業之範 與分類。 技通  
訊，126，18-26。
- 蔡士傑 (2005)。運動健身俱樂部服務品質、顧客滿意度與再購意願  
之研究—以 富士運動俱樂部為例。未出 士論文，國立臺灣  
範大學，台北市。
- 蔡佳燕 (2007)。臺北市北投區市民運動中心顧客知覺價值、關係品  
質與忠誠度之研究。未出 士論文，輔 大學，臺北縣。
- 鄭志富 (1997)。學校運動場地設施經營管理策略之研究。行政院國  
家 學委員會專題研究計畫成果報告 (NSC-86-2413-H-003-022)

(116-119 )，未出。

蕭信余 (2006)。運動建築用後評估研究—以台北市中山區市民運動中心為例。未出 士論文，國立臺灣體育學院，臺中市。

## 二、英文資料

Chelladurai, P., Scott, F. L., & Haywood-Farmer, J. (1987). Dimensions of fitness service: Development of a model. *Journal of Sport Management, 1*, 159-172.

Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing, 56*, 55-68.

Fisk, R.P., Brown, S.W., & Bitner, M.J. (1993). Tracking the evolution of the service marketing literature. *Journal of Retailing, 69*(1), 13-60.

Gronroos (1990). *Service Management and Marketing*. Lexington: Lexington Books.

Kim, D., & Kim, S. Y. (1995). QUESC: An instrument for assessing the service quality of sport centers in Korea. *Journal of Sport Management, 9*, 208-220.

Kotler, P. (1991). *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*(7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Kotler, P. (2003). *Marketing management*(11 ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing, 49*, 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.

### 三、網路資料

中正運動中心(2009)。中正運動運動中心簡介。2009 年 12 月 24 日，  
取自 <http://www.jjsports.com.tw/>。

北投運動中心(2009)。北投運動運動中心簡介。2009 年 12 月 24 日，  
取自 <http://www.btsc.org.tw/>。

南港運動中心(2009)。南港運動運動中心簡介。2009 年 12 月 24 日，  
取自 <http://ngsc.cyc.org.tw/>。

李建昌 (2009)。運動中心巧 亂收錢 市民權益無人顧。2009 年 12  
月 24 日， 取自 <http://tw.myblog.yahoo.com/lichienchang>。

## 附錄

### 運動中心服務品質重要性評估之研究

各位先進， 好

此為一份關於**運動中心服務品質重要性評估之研究**的問卷。本研究旨在探討 認為**運動中心**所應提供服務品質之重要性排序， 望能 重 的經驗與瞭解程度，提供 意見。

本問卷係採用**層級分析法(Alytic Hierarchy Process, AHP)**，故 在填 問卷之前，先行 「問卷說明」的部份，避免造成誤解，進而使問卷之結果產生 差。

誠 地感 時間協助填 本問卷， 所提供的 意見，將對本研究有重大的幫助。本問卷純屬學術研究，填 時採不記名方式，且內容不另作他用，其研究結果亦僅供學術研究之用，故 安心填 。 的支持將是本研究 利完成的關鍵。再次萬分感 的鼎力相助

健康 樂 萬事如意

致理技術學院 運動健康與休閒系

陳金聲

上 2009年9月

如有任何指教，可藉由聯 電 : **02-22576167#2703** 或 Email : **csc2006@ mail.chihlee.edu.tw**

#### 一、問卷目的

本問卷旨在探討**運動中心服務品質重要性評估之研究**，並透過層級分析法(Alytic Hierarchy Process, AHP)了解各項因素之相對重要程度，以供本中心改進之參考。

#### 二、問卷說明

本問卷採用層級分析法(Alytic Hierarchy Process, AHP)之概念架構，利用兩兩比較的方式， 出各項評估因素彼此間的相對重要程度。本問卷之設計，在相對重要程度方面，分為五個不同強度等級：等強(Equally)、 強(Moderately)、 強(Strongly)、極強(Demonstratively)及絕強(Extremely)，再加上每二者間的中間強度值為 2,4,6,8，共為九個不同強度等級。各評估尺度所代表的意義如下表所示。

評估尺度	定義	說明
1	同等重要(equal importance)	◎ <b>等強(Equally)</b> ：兩項因素的貢獻程度具同等重要性
3	為重要(weak importance)	◎ <b>強(Moderately)</b> ：經驗與判斷 微傾向喜好某一因素
5	為重要(essential importance)	◎ <b>強(Strongly)</b> ：經驗與判斷強烈傾向喜好某一因素
7	極為重要(demonstrated importance)	◎ <b>極強(Demonstratively)</b> ：顯示非常強烈傾向喜好某一因素
9	絕對重要(absolute importance)	◎ <b>絕強(Extremely)</b> ：有足夠證據 定絕對喜好某一因素
2,4,6,8	相 尺度之中間值(intermediate values)	須要折 值時

每題 兩邊各有一個因素，若 認為 邊因素較 邊因素重要時， 在 的尺度中選擇一適當位置打 「√」；反之，若 認為 邊因素較 邊因素重要時， 在 的尺度中選擇一適當位置打 「√」。例如：當 要購買手機時，考量了多項因素，假設其中的兩項因素為手機的「品牌」與「功能」，而 認為「功能」較「品牌」重要，且重要程度為 9:1，則於「9:1」之 內打 「√」。

評估準則	強度比例																評估準則	
	絕強		極強		強		強		等強		強		強		極強	絕強		
功能	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	品牌
	√																	

### 三、層級結構說明

本研究建立分析層級架構如下圖所示。主要分為三層級、五構面及二十二項評估因素。述如下：

第一層：係本研究之總目標，亦即「**運動中心服務品質之關鍵因素**」。

第二層：經過文獻探討後，將第二層級的分析構面分為**有形性(Tangibles)**、**可靠性(Reliability)**、**反應性(Responsiveness)**、**保證性(Assurance)**與**同理心(Empathy)**等五項。

第三層：根據第二層級各分析構面，分別發展**運動中心服務品質之關鍵因素各屬性**，共計二十二項。

(一) **有形性(Tangibles)**：包含實體設施、設備以及服務人員外表等。

(二) **可靠性(Reliability)**：正確可依賴的執行服務承諾的能力。

(三) **反應性(Responsiveness)**：服務人員幫助顧客的意願及迅速提供服務的能力。

(四) **保證性(Assurance)**：服務人員的知識、禮貌以及服務執行結果值得信賴的能力。

(五) **關懷性(Empathy)**：關心顧客並提供個人化的服務。

#### 四、問卷內容

##### 第二層級－運動中心服務品質關鍵因素構面之比較

問 認為 有形性 、 可靠性 、 反應性 、 保證性 、 關懷性

這五項運動中心服務品質關鍵因素構面中，對於 而言之相對重要程度為何？ 先在 上寫  
下 個人「重視排序」。 從1（最重要）排至5（最不重要）。

\_\_\_\_\_ A. 有形性：包含實體設施、設備以及服務人員外表等。

\_\_\_\_\_ B. 可靠性：正確可依賴的執行服務承諾的能力。

\_\_\_\_\_ C. 反應性：服務人員幫助顧客的意願及迅速提供服務的能力。

\_\_\_\_\_ D. 保證性：服務人員的知識、禮貌以及服務執行結果值得信賴的能力。

\_\_\_\_\_ E. 關懷性：關心顧客並提供個人化的服務。

根據 上述的重要程度排序，在下表的兩兩比較中，選擇 認為兩者間的強度比例為何？並在  
適當位置打「√」。

評估 準則	強度比例																評估 準則	
	絕 強		極 強		強		強		等 強		強		強		極 強			絕 強
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8		1:9
A																		B
A																		C
A																		D
A																		E
B																		C
B																		D
B																		E
C																		D
C																		E
D																		E

### 1. 「有形性」構面下各評估因素之比較

問 認為在「有形性」構面下的四項評估因素，其相對重要程度為何？ 先在 上

寫下 個人重視排序，從 1（最重要）排至 4（最不重要）。

\_\_\_\_\_ A. 運動中心提供現代化的服務設施

\_\_\_\_\_ B. 運動中心的服務設施具有吸引力

\_\_\_\_\_ C. 運動中心的服務人員有整潔的服裝和外表

\_\_\_\_\_ D. 運動中心整體設施與所提供的服務相配合

根據 上述的重要程度排序，在下表的兩兩比較中，選擇 認為兩者間的強度比例為何？

並在適當位置打「√」。

評估 準則	強度比例																評估 準則	
	絕 強		極 強		強		強		等 強		強		強		極 強			絕 強
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8		1:9
<b>A</b>																		<b>B</b>
<b>A</b>																		<b>C</b>
<b>A</b>																		<b>D</b>
<b>B</b>																		<b>C</b>
<b>B</b>																		<b>D</b>
<b>C</b>																		<b>D</b>

## 2. 「可靠性」構面下各評估因素之比較

問 認為在「可靠性」構面下的五項評估因素，其相對重要程度為何？ 先在 上  
寫下 的個人重視排序，從 1（最重要）排至 5（最不重要）。

- \_\_\_\_\_ A. 運動中心對顧客所承諾的事，都能及時完成
- \_\_\_\_\_ B. 當顧客 到困難時，運動中心會表達關心並提供協助
- \_\_\_\_\_ C. 運動中心是可信任的
- \_\_\_\_\_ D. 運動中心能準時提供所承諾的服務
- \_\_\_\_\_ E. 運動中心能正確記錄並保存顧客資料

根據 上述的重要程度排序，在下表的兩兩比較中，選擇 認為兩者間的強度比例為何？  
並在適當位置打「√」。

評估 準則	強度比例																評估 準則	
	絕 強		極 強		強		強		等 強		強		強		極 強	絕 強		
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8		1:9
A																		B
A																		C
A																		D
A																		E
B																		C
B																		D
B																		E
C																		D
C																		E
D																		E

### 3. 「反應性」構面下各評估因素之比較

問 認為在「反應性」構面下的四項評估因素，其相對重要程度為何？ 先在 上  
寫下 的個人重視排序，從 1（最重要）排至 4（最不重要）。

- \_\_\_\_\_ A. 運動中心對顧客提供 盡的業務或服務說明
- \_\_\_\_\_ B. 運動中心的服務人員對顧客有迅速的服務
- \_\_\_\_\_ C. 運動中心的服務人員有服務或幫助顧客的意願
- \_\_\_\_\_ D. 運動中心的服務人員不會因為太 而疏於顧客的要求

根據 上述的重要程度排序，在下表的兩兩比較中，選擇 認為兩者間的強度比例為何？

並在適當位置打「✓」。

評估 準則	強度比例																評估 準則	
	絕 強		極 強		強		強		等 強		強		強		極 強	絕 強		
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8		1:9
A																		B
A																		C
A																		D
B																		C
B																		D
C																		D

#### 4. 「保證性」構面下各評估因素之比較

問 認為在「保證性」構面下的四項評估因素，其相對重要程度為何？ 先在 上  
寫下 的個人重視排序，從 1（最重要）排至 4（最不重要）。

\_\_\_\_\_ A. 運動中心的服務人員是值得信賴的

\_\_\_\_\_ B. 與運動中心從事的交易是安全的

\_\_\_\_\_ C. 運動中心的服務人員是有禮貌的

\_\_\_\_\_ D. 運動中心的服務人員從公司得到適當的支持，以提供更  
好的服務

根據 上述的重要程度排序，在下表的兩兩比較中，選擇 認為兩者間的強度比例為何？

並在適當位置打「√」。

評估 準則	強度比例																評估 準則	
	絕 強		極 強		強		強		等 強		強		強		極 強	絕 強		
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8		1:9
A																		B
A																		C
A																		D
B																		C
B																		D
C																		D

### 5. 「關懷性」構面下各評估因素之比較

問 認為在「關懷性」構面下的五項評估因素，其相對重要程度為何？ 先在 上  
寫下 的個人重視排序，從 1（最重要）排至 5（最不重要）。

- \_\_\_\_\_ A. 運動中心會給予每個顧客個別的注意
- \_\_\_\_\_ B. 運動中心的服務人員提供顧客專屬服務
- \_\_\_\_\_ C. 運動中心的服務人員能 解顧客的個別需求
- \_\_\_\_\_ D. 運動中心以顧客的權益為優先
- \_\_\_\_\_ E. 運動中心提供服務的時間能符合所有顧客的需求

根據 上述的重要程度排序，在下表的兩兩比較中，選擇 認為兩者間的強度比例為何？

並在適當位置打「✓」。

評估 準則	強度比例																評估 準則	
	絕 強		極 強		強		強		等 強		強		強		極 強	絕 強		
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8		1:9
A																		B
A																		C
A																		D
A																		E
B																		C
B																		D
B																		E
C																		D
C																		E
D																		E

問卷到此結  ，  再次檢查是否有漏  之處，  
萬分感