

顧客抱怨處理：公關策略之研擬 及對組織—群眾關係的影響

劉正道*

《摘要》

本研究以公關四模式作為研擬公關抱怨溝通策略的理論架構，並應用 Grunig 與 Huang (2000) 及 Hon 與 Grunig (1999) 組織—群眾關係量表，評估其對顧客關係變化的影響。

藉由問卷調查南部某大學 240 位學生對真實企業抱怨處理案例的看法，本研究歸納出以不對等溝通為導向的「不認錯」策略及以雙向對等溝通為考量的「同理心」策略。

就顧客關係而言，試圖掌控顧客、維護企業利益的「不認錯」公關溝通策略會導致顧客關係的破裂；反之，強調雙贏、互利及互信的「同理心」公關溝通策略，則可獲得顧客的信任。

關鍵詞：公關策略、顧客抱怨、顧客關係

* 作者劉正道為崑山科技大學公共關係暨廣告系助理教授兼系主任，
e-mail: liumei.stab@msa.hinet.net。

壹、動機與目的

也許沒有任何企業能夠擺脫顧客抱怨的夢魘，但卻都有機會將顧客不滿的情緒，轉換成追求組織卓越的動力（Carder & Gunter, 2001; Goodman & Newman, 2003; Scriabina & Fomichov, 2005; Stichler & Schumacher, 2003），亦或成爲導致顧客忠誠度或再消費意願下降的觸媒（Crie, 2003; Huang & Lin, 2005; Ramsey, 2003；陳志遠、藍政偉，2000）。

企業之所以無法避免顧客的抱怨，除了所提供的產品或服務有明顯的瑕疵外，企業的任何作法或行爲，也都可能引發顧客不悅的感覺（Ramsey, 2003）。但不管顧客的抱怨內容爲何，都必須透過溝通的形式，化解顧客不滿的情緒，並防範任何非預期的抱怨舉動（Crie, 2003; Dunning et al., 2004; Garrett & Meyers, 1996; Gilly et al., 1991; Huang & Lin, 2005; Strauss & Hill, 2001）。因此，顧客抱怨處理應該屬於企業對外溝通事宜的範疇，而溝通正是公共關係的主要組織功能。

從公關的角度，溝通管理（communication management）爲公關在組織中的主要角色及功能。也就是說，透過擬定適用於目標對象的溝通對策，並配合專業溝通技能的運用，公關人員可以協助管理任何可能對企業運作及自主性造成影響的關鍵群眾，進而和其建立及維繫一個互信及互利的長久穩定關係（Grunig & Grunig, 2002; Grunig, 2000, 2001; Ledingham, 2003）。而對企業不滿的顧客正是會影響企業運作的關鍵群眾之一，因爲透過口語傳播或訴諸於媒體，他們的指控都將勢必傷害到企業的商譽（Clark et al., 1992; Scriabina & Fomichov, 2005）。

因此，對公關人員而言，主動向企業表達不滿的顧客，絕對是不可輕忽且必須及早因應的企業外部威脅之一。當然，更不可能等到事情演變至衝突，如教師罷工（Kelleher, 2003）或可口可樂產品被迫下架（Johnson & Peppas, 2003），乃至於對簿公堂，如麥當勞熱咖啡燙傷顧客及 Intel 的 Pentium 處理器運作不正常事件（Gonzalez-Herrero & Pratt, 1996），才開始思索及商討危機或衝突處理的對策。

然而，此一在行銷範疇探討已久的議題，卻並沒有將溝通視爲研究的主軸，更遑論探討在顧客抱怨過程中的溝通策略（communication strategy）。雖然就組織分工而言，公關人員並不是第一線處理顧客抱怨的人員，但公關組織角色理論卻早已將企業溝通策略之研擬與執行，視爲公關人員參與組織管理決策的重要指標之一（Dozier & Broom, 1995）。因此，從公關實務或理論的角度，公關人員在面對此

一議題時，必須思索既有的公關溝通模式（Grunig's models of public relations communication），是否同樣適用於顧客抱怨情境的描述？對公關之組織目標—組織—群眾關係（organization-public relationships）又將會產生何種的變化？

基於以上考量，本研究試圖應用既有公關思維或理論，發展出顧客抱怨處理過程之溝通策略運用，而導入以群眾關係為主的公關思維，勢將對目前以行銷思維或企業利益為出發點的抱怨處理對策，提供更能強化目標群眾對組織認同的修正方向。

貳、文獻分析

一、顧客抱怨

顧客抱怨泛指消費者在與企業交易的過程中，因為經歷不愉快的人、事、物，或是感覺到自身的權益受損（例如，服務人員的態度欠佳、產品的真實情況與廣告的描述不符），而引發對企業不滿的情緒或行為（Garrett & Meyers, 1996; Morel et al., 1997; Ramsey, 2003）。

根據 Broadbridge 與 Marshall（1995）及 Davidow 與 Dacin（1997）的歸納及分析，當不滿意消費企業所提供的產品或服務時，有些顧客可能會自認倒楣或算了，但有些顧客則會以直接或間接的訴求方式，向企業表達不滿。前者多半是不願與他人爭執的個性使然，或是不想浪費時間或力氣；後者則是認定事態已嚴重侵犯到自身的權益。但限於某些內外因素的影響（例如，自認無力與大企業抗衡或因其它更重要的事情而耽擱），只有部份顧客會公開、正式向企業表達不滿，甚至會採取更強勢的手段，如抵制產品、透過媒體或消費者團體的施壓、訴諸法律；其他則只會以私下抗議的方式，如拒絕再使用、甚至告知親朋好友也不要使用該公司的產品或服務，發洩不滿的情緒。

而就顧客的抱怨內容而言，根據 Garrett 與 Meyers（1996）的研究，抱怨顧客主要是說明為什麼消費企業的產品或服務會造成自身不舒服的原因和理由。至於透過何種管道表達抱怨，根據 Mattila 與 Wirtz（2004）的研究，若抱怨者要求實質賠償，會選擇面對面或電話；而若只是發洩不滿的情緒，則多半會寫信或 email。

相反的，為安撫顧客不滿的情緒，以及避免顧客的流失，當面對抱怨顧客的指責，被抱怨企業的回應內容，通常著重在找出造成顧客不舒服的原因，以及建議解決的辦法，包括：快速回應顧客的訴求、便利的處理程序、補償、致歉、展現負責

任的態度、傾聽等處理策略 (Davidow, 2003; Garrett & Meyers, 1996)。但是，也有研究指出，負責抱怨處理的人員通常會根據抱怨的情境（如抱怨的內容或顧客的難纏度），自行判斷處理顧客抱怨的方式。而且，即使是企業本身有設置標準化的抱怨處理程序，抱怨處理人員仍然會按照自己的經驗，以及溝通的方式或習慣，處理不同顧客的抱怨 (Garrett & Meyers, 1996)。例如，某些處理顧客抱怨的人員會認為因時、因地制宜的溝通方式，也許會更有利於抱怨問題的解決。

至於消費者是如何看待企業處理抱怨的方式，根據陳志遠與藍政偉 (2000)、Crie (2003)、Estelami (2000) 及 Tax et al. (1998) 的歸納與分析，考量的層面包括回應的速度與及時性、補償的標準與內容，以及互動的感覺。倘若消費者覺得企業解決抱怨的作為沒有符合公平及合理的原則，則對企業的滿意度、忠誠度，或者是再次消費的意願，也都可能會隨之而降。

雖然先前顧客抱怨研究歸納出快速回應顧客的訴求、便利的處理程序、補償、致歉、展現負責任的態度及傾聽等解決顧客抱怨的方法或形式，但是本文認為其論述都忽略或未能夠深究這些行動背後所隱含的溝通或傳播動機。以最常用的致歉及補償為例，如何向消費者解釋錯誤，以及賠償損失的方式與多寡，都會受到企業文化或管理階層心態的影響，而這背後潛藏的溝通或傳播動機，才是真正左右這些解決抱怨作法的關鍵。換言之，若企業視其消費者為對等的地位，則會以雙贏為最後目標；反之，若企業視其消費者為不對等的地位，則會以贏家必定是自己為最後目標。因此，若只是找出那些方法會減緩顧客的不滿，卻忽略互動過程中的溝通或傳播動機，這將會是治標不治本的作法，也將難以預測彼此消費關係是否得以延續。

二、公共關係與顧客抱怨

本文認為，公共關係與顧客抱怨的關聯性，可以從幾個方面來剖析：

首先，就公關在組織中的角色及功能而言，公關人員乃是透過溝通技能的運用，管理任何會影響組織自主性或目標達成的群眾，以及和組織業務有關的群眾建立及維繫一相互有利的關係 (Dozier & Broom, 1995; Grunig & Grunig, 2002; Grunig, 2000, 2001; 孫秀蕙, 1997)。因此，從公關學理的觀點，公關已然被賦予顧客抱怨處理的角色及功能。

事實上，就實務面而言，商管學者 Gilly et al. (1991) 曾指出，當抱怨事件發生時，抱怨資訊通常先傳至所謂的「顧客接觸人員」 (customer contact personnel)，再由這些人員判斷是否交由相關部門管理者處理。根據 Gilly et al. 的

解釋，「顧客接觸人員」即是扮演蒐集、過濾、傳遞任何來自組織外部資訊的「跨界人」(boundary spanners)角色。而這個角色不但是公關取得組織權力的重要來源(張惠蓉, 2000)，也是目前大多數台灣公關人員所扮演的組織角色(Wu & Taylor, 2003)。

最後，就功能面考量，公關的功能即為溝通，而溝通正是顧客抱怨處理的必要手段。陳志遠與藍政偉(2000)、Dunning et al.(2004)、Huang 與 Lin(2005)等研究就曾單獨分析「解釋」(explanation)在抱怨處理過程中的角色與功能，以及它如何影響抱怨者對企業滿意度、忠誠度或再消費意願的看法。但本文質疑，這些研究似乎忽略抱怨者對於抱怨處置的看法是會受到解釋內容、表達方式等因素的影響。換言之，抱怨者面對「藉口」或「強辯」的企業回應方式，應該會產生不同的感受。此外，另一疑慮是對於負責處理抱怨的人員來說，他們是否也會因為缺乏具體的溝通策略，而產生到底要解釋什麼，以及該如何解釋的疑慮或困擾呢？

根據以上分析，本文以為，公關的介入應該更有助於顧客抱怨的解決。然而，這個在行銷領域探討已久的議題，卻幾乎未見以公關為主軸的論述。探究其因，本文認為在現今之商業環境，處於主導地位、以企業獲利為目標之行銷(marketing)，仍然視以企業聲譽建立為目標之公關(public relations)為其目標達成的手段之一(Hutton et al., 2001)。例如，在Claycomb 與 Martin(2002)探討顧客關係建立的研究，發現企業主泰半認為，消費者購物時會先想到該公司、提供消費者較好的服務，以及消費者會說公司好話，才是他們真正汲汲營營的目標。Wu 與 Taylor(2003)也發現，即使台灣公關人員認為自己扮演組織對外協調、聯繫的跨界人角色，卻無法否認公共關係只是行銷功能之一的事實。

但是事實上，顧客抱怨議題卻也未受到公關應有的重視。就本文的搜尋，在過去探討顧客抱怨的中外文獻中，Krentler 與 Cosenza(1987)的研究可能是極少數從公關角度探討顧客抱怨且發表在主要公關學術期刊的文章之一，但該文僅驗證出展現解決問題誠意的回函的確會使抱怨者對企業產生良好的印象(impression)。探究其因，是否因為現階段的組織分工方式，顧客抱怨並不屬於公關的職責呢？例如，沈介文(2002)曾探討台灣公關人員對其專業核心能力認知的議題，但在其發現之「媒體關係」、「策略執行」、「需求反應」及「外國語文」等四項能力，卻難以將顧客抱怨處理能力歸類其中。還是因為顧客抱怨還不到目前公關所掌管的危機處理或衝突管理階段呢？例如，Huang(2005)即指出公關在企業危機處理中扮演極為重要的角色，並以問卷訪問台灣前 500 大企業的高階公關人員，說明他們運

用溝通策略化解企業危機的經驗。雖然文中未列出危機的種類，但如同麥當勞熱咖啡燙傷顧客及 Intel 的 Pentium 處理器運作不正常等事件，相信至少部份起因乃是未能及時化解抱怨事件所致（Gonzalez-Herrero & Pratt, 1996）。

綜合以上的分析，不僅公關角色及功能的發揮受制於企業掌權者對公關的認知，實際上，連公關學界或業界都無法對公關的角色及功能達成一致的共識（Hutton et al., 2001；孫秀蕙，1997）。但本文以為，無論從學理、實務或功能等層面，公關人員應該正視顧客抱怨議題，而其介入最好的時機，則是在抱怨發生最初之際，即主動思索解決顧客抱怨的溝通策略，而不是等到事態嚴重，才轉而被動思索化解企業危機的溝通策略。

三、公關溝通模式

目前描述組織公關運作的方式，仍然以由美國馬里蘭大學教授 James E. Grunig 建構的公共關係模式（models of public relations）為其主要的理論基礎。公關四模式旨在探討企業如何與其目標群眾進行溝通，而這目標群眾泛指任何會影響企業利益的人，這當然也包括因不愉快消費經驗而想向企業抱怨的顧客。抱怨顧客的任何舉動，即使只是向朋友發牢騷，都會對企業營運，造成某種程度的影響（Clark et al., 1992; Scriabina & Fomichov, 2005）。因此，藉由公關四模式，有助於瞭解企業在與抱怨顧客進行溝通時所引用的策略模式。

公關四模式乃是依據企業溝通的方向及目的，建構出：新聞代理 / 宣傳（press agency / publicity）、公共資訊（public information）、雙向不對等（two-way asymmetrical）及雙向對等（two-way symmetrical）等四種不同的公關溝通策略（Grunig, 2000, 2001; Grunig & Grunig, 1992）。溝通的方向是指當組織和其目標群眾溝通時，主要是採取單向資訊散佈，或是雙向訊息交換的方式。溝通的目的則是指組織企圖藉由研究目標群眾想法的方式，調整雙方彼此的態度或行為，以維持對等的關係，亦或改變目標群眾的態度或行為，以形成不對等的關係。

新聞代理 / 宣傳及公共資訊公關模式的特點主要包括：單向溝通、視群眾為被動的資訊接受者為主、不從事群眾想法的研究。然而，新聞代理 / 宣傳是以宣傳或說服、甚至於誇大或欺騙的溝通方式，增加組織或客戶的媒體曝光率，公共資訊（資訊給予）則是以提供正確，但不損組織利益的資訊，取得目標群眾的信任（Grunig, 2000, 2001; Grunig & Grunig, 1992）。

同樣的，雖然雙向不對等及雙向對等公關溝通模式都具有雙向溝通及從事群眾

想法研究的特質，但前者企圖藉由說服技巧，改變群眾的態度和行爲，以取得組織最大的利益，而後者則是經由談判及協商的方式，改變組織和群眾的態度及行爲，以讓雙方都能彼此獲得最滿意的結果（Grunig, 2000, 2001; Grunig & Grunig, 1992）。

因此，新聞代理／宣傳、公共資訊和雙向不對等公關模式都是企圖協助組織控制環境，並使用謀略的方式，影響及說服目標群眾接受組織行動的不對等溝通方式。只有雙向對等公關模式是以對等的溝通方式，協助組織適應環境及和目標群眾維繫相互依賴的關係（Grunig, 2000, 2001; Grunig & Grunig, 1992）。

在過去二十年，許多國內外研究陸續印證此公關四模式的可行性及應用性。例如，Anderson（1992）以某跨國飲料公司在中美洲的貝里斯進行大規模柑橘栽種及設置加工廠為例，發現雙向對等是企業解決群眾抗爭最有效的溝通模式。Lauzen（1997）及 Plowman et al.（1995）則發現企業在與目標群眾協商的過程，同時運用雙向對稱及不對稱的溝通策略，能夠協助管理者精準找出問題的衝突點，以化解可能的經營危機。此外，Gonzalez-Herrero 與 Pratt（1996）所提出的危機溝通模式同樣是以雙向對等為其理論基礎，主張當企業遭逢危機如麥當勞熱咖啡燙傷顧客及 Intel 的 Pentium 處理器運作不正常等事件時，僅雙向對等溝通可以讓權益受損的顧客認為有解決問題的誠意。

雖然公關四模式的建構是依據北美國家的企業現況，Grunig et al.（1995）、Sriramesh et al.（1999）、Wu 與 Taylor（2003）及 Wu et al.（2001）等研究亦陸續證實此模式適用於印度、希臘、南韓、日本、台灣等國家的企業現況。而明顯的差別是，這些國家較常使用新聞代理／宣傳及公共資訊等單向溝通的方式。雖然多數公關人員都明瞭雙向溝通模式的重要性，但因為受限於自身缺乏從事研究的知識與能力、管理階層的認知、文化、政治影響等外在因素，而常有無能為力之感。

四、公關抱怨溝通策略

公關四模式（即新聞代理／宣傳、公共資訊、雙向不對等及雙向對等）精簡的歸納出組織在和其目標群眾進行溝通時的方式與目的。因此，藉由公關四模式，可以建構出組織和抱怨顧客之間的溝通模式。新聞代理／宣傳、公共資訊強調單向、無回饋（no feedback）溝通，「宣傳」及「資訊給予」各為其溝通之目的。雙向不對等及雙向對等強調雙向、互動式（interactive）溝通，「說服」及「相互瞭解」各為其溝通之目的。將之應用於顧客抱怨情境，則可說明如下：

- (一) 新聞代理 / 宣傳—此策略採單向溝通，並以「宣傳」為目的。這說明企業在面對抱怨時，根本不會理會顧客的指控，也不會自承疏失，而是設法轉移或模糊問題的焦點，以免於責任的承擔。同時也會運用誇大或不實的宣傳技法，突顯企業重視顧客權益的形象。
- (二) 公共資訊—此策略採單向溝通，並以「資訊給予」為目的。這說明企業在面對抱怨時，即使不會否認抱怨的事實，但也不會主動提供任何會影響企業利益的資訊，而是將其解釋成意外或偶發事件，以使傷害性降至最低。
- (三) 雙向不對等—此策略採雙向溝通，並以「說服」為目的。這說明企業試圖藉由調查，取得足以說服抱怨者的資訊，進而左右他們的態度。雖然願意正視顧客抱怨的事實，但絕對不會隨意認錯，而是藉由不斷的互動與試探，以設法找出足以讓企業全身而退的說詞。
- (四) 雙向對等—此策略採雙向溝通，並以「相互瞭解」為目的。此策略試圖同時兼顧企業與抱怨者的利益，藉由調查，瞭解抱怨者的訴求，再尋求彼此都能接受的解決方案。這顯示企業誠心解決抱怨問題，並藉由相互的溝通及不斷的協調，以獲得合情合理的解決方式。

五、企業—抱怨者關係

公關學者相信藉由溝通管理，協助企業與其群眾建立及維繫相互瞭解、互利的關係，可以說是公關人員對組織最主要的貢獻。因此，組織—群眾關係的測量及應用曾引起廣泛及深入的探討 (e.g., Broom et al., 1997; Bruning & Galloway, 2003; Bruning & Ledingham, 1999; Hon & Grunig, 1999; Huang, 2001a; Ki & Shin, 2006; Ledingham, 2003)。而就本研究的性質及目的而言，以組織—群眾關係作為公關抱怨溝通策略運用的成效判斷依據，不但有利於公關理論的建立，也能夠區隔以行銷思維或企業利益為考量的顧客抱怨論述。

因本研究意圖探究公關抱怨策略的運用與企業—群眾關係變化的關聯性，本文認為 Grunig 與 Huang (2000) 及 Hon 與 Grunig (1999) 建構以測量「關係結果」(relationship outcome) 為目標的組織—群眾關係量表，非常適合應用於抱怨處理後，組織與抱怨者之間可能衍生的關係質變。此一量表的適用性，除曾印證於 Huang (2001b) 探討組織與群眾關係、公關策略及衝突化解等三者間的關聯性研究外，其採用的測量依據亦含括滿意度及承諾度等經常運用在先前的抱怨研究，茲說明如下：

- (一) 信任 (Trust) 一指企業之目標群眾對其誠實性、依賴性及執行力的信心程度。應用於抱怨者關係，則為抱怨者是否相信被抱怨的企業有解決問題的能力與誠意。
- (二) 相互制衡 (Control Mutuality) 一指企業與其群眾彼此間的相互影響程度。應用於抱怨者關係，則為抱怨者是否認為在抱怨處理過程中擁有和被抱怨企業對等的決定權。
- (三) 滿意度 (Satisfaction) 一指企業的目標群眾對其表現的喜愛程度。應用於抱怨者關係，則為抱怨者是否滿意被抱怨企業所提出的解決方案。
- (四) 承諾度 (Commitment) 一指企業與其群眾對維繫雙方互動關係的必要性。應用於抱怨者關係，則為抱怨者是否願意持續再去被抱怨企業消費的意願。

從文化的觀點，台灣學者黃懿慧 (2001)、Huang (2001a) 雖然倡議測量「關係」時，必須再將影響華人社會人際關係變化甚鉅的「人情與面子」構念 (construct)，列入考量。因本研究著眼於抱怨情境的普遍性，也就是抱怨者與抱怨處理者都互不認識的情況下，所以此一概念無法應用於本研究的情境。

另外，由 Bruning 與 Galloway (2003) 及 Bruning 與 Ledingham (1999) 等學者發展出的組織—群眾關係量表，因其建構的目標是當組織無法與關鍵群眾建立如個人 (personal)、專業 (professional)、社區 (community) 等關係，將會對關鍵群眾的行為造成何種的影響，故也不適用於本研究的情況。

總結以上文獻，本文試圖強調顧客抱怨不應只從行銷面探討，也就是說，如果能針對問題的核心—溝通，思索解決之道，也許更能使問題有效解決。正因為如此，期望透過公關的角度，重新檢視顧客抱怨處置的方式，亦即引用公關四模式的理論架構，發展出面對顧客抱怨時的公關溝通策略，並檢視其對企業—群眾關係變化的影響。

參、研究方法

一、研究目標

顧客抱怨是企業必須正視的議題，而解決的根本之道在於溝通。基於此一考量，本文認為，顧客抱怨應被視為重要的公關議題。因此，身為企業對外溝通的公關人員，在面對顧客抱怨時，應該要能夠採取有效的溝通策略，化解顧客的不滿，以及維繫企業與抱怨者之間的關係。

總結先前抱怨研究文獻，本文認為，這些論述偏向抱怨解決方法及其成效的探討，反而忽略這些方法背後所潛藏的溝通動機，事實上，會影響企業與其群眾之間的關係。此外，這些論述主要是從行銷的觀點，發展出以企業利益為導向的抱怨處理方法，因此，這些方法未必會有助於企業與其群眾關係的延續。本文以為，在處理顧客抱怨時，企業管理階層面對此一議題的心態，會左右抱怨處理的溝通目的，乃至於後續溝通策略之研擬及運用。而對抱怨者或其他消費者而言，他們則會根據反映在實際的企業抱怨處理作為，重新評估及調整往後與企業之間的關係。

基於以上考量，本文從探索性的角度，應用既有的公關溝通理論－公關四模式，嘗試建構出解決顧客抱怨的公關溝通策略，再以公關之組織目標－企業－公眾關係，作為評估公關抱怨溝通策略成效的依據。因此，本文將根據此一研究目標，實證檢測此一衍生自公關四模式之公關顧客抱怨溝通策略之可行性，並進一步分析它對企業－群眾關係的影響。具體之研究問題包括：

研究問題一：顧客抱怨處理時之公關溝通策略為何？

研究問題二：承上題，此一策略對企業與其群眾關係的影響為何？

二、研究規劃

（一）研究方式

本文意欲發展出以公關為導向的顧客抱怨溝通策略，並測試其對企業－群眾關係的影響。為有效掌控研究的進行，但在無損於研究結果推論性的前提下，本研究採用案例研究法的方式，也就是選擇真實的企業抱怨處理案例，再問卷調查該案例消費者對其抱怨溝通策略及後續雙方關係的看法。

（二）目標對象

就前述研究目標而言，被抱怨企業的抱怨者應該是本研究的主要研究對象，也就是瞭解顧客端對企業在抱怨處理時溝通策略運用的看法。但本文以為，就現實上的考量，抱怨者個人的影響力不太可能撼動被抱怨企業的營運，除非他們透過口傳或其他傳播方式，引起其他消費者的注意，進而形成輿論壓力。因此，選擇抱怨者以外的消費者為研究對象，應該更能客觀判斷出對企業所採取之公關顧客抱怨溝通策略的接受程度，並進而推估他們往後與企業之間的關係變化。

（三）案例選擇

為順利取得真實抱怨案例，研究者以加分的方式，鼓勵授課班級的學生，透過 email 或傳真的方式，向最近消費過的店家，抱怨自己不愉快的消費經驗。此一作法乃是根據先前的研究發現，即抱怨者通常會透過寫信或 email 的管道，向企業陳述自己不愉快的消費經驗（Mattila & Wirtz, 2004）。雖然最初有許多學生參與，但由於被抱怨的企業都未能在設定的一週期限內回應，最後僅獲得 13 份的企業回函。

在選擇案例時，除考量抱怨內容不是捏造外，企業的消費或經營型態必須為受訪者所熟悉，且抱怨的內容也要能使受訪者感同身受（陳志遠、藍政偉，2000）。另外，原預期企業回覆抱怨的方式會反映出公關四模式所建構出的溝通策略，但如同先前研究（Grunig, 2001; Grunig & Grunig, 1992）所發現，企業可能在溝通的過程中同時運用不同的公關溝通模式，因而所有回收的企業抱怨處理回函都夾雜不同的公關溝通策略意含。因此，案例樣本的選擇只能儘量區隔出四種不同的版本，而不致使受訪者的回答趨於一致，而造成後續統計分析的偏差。最後經過篩選，選定 2 家便利商店、1 家服飾店及 1 家餐廳的回函為測試樣本（如附件）。

三、研究程序

（一）問卷設計

問卷內容包括兩大部份。第一部份為抱怨案由說明及企業回應內容；第二部份包括三大題項，分別是：公關抱怨溝通策略的運用（16 題）、企業與抱怨者關係的評估（16 題）及受訪者背景資料（5 題）。前兩大題項的回答格式採用 5 個刻度的李克（Likert）量表方式呈現，分別為「1」代表「非常不同意」；「2」代表「不同意」；「3」代表「既不同意也不反對」；「4」代表「同意」；「5」代表「非常同意」。以下為各題項之說明、操作型定義及測量問題：

1. 公關抱怨溝通策略—這個部份是根據 Grunig 的公關四模式及其原有之測量指標，改寫出公關人員在處理顧客抱怨時可能採用的溝通策略及具體作法，包括：

- (1) 新聞代理 / 宣傳：以轉移或模糊問題焦點的溝通方式，使其得以逃避爭議（操作型定義）；測量問題包括：「1 - 突顯該商店重視顧客權益的形象」、「5 - 偏向該商店自身利益的維護」、「9 - 企圖淡化抱怨問題

的嚴重性」、「13 - 想要模糊抱怨問題的焦點」（數字代表問卷之題號）。

- (2) 公共資訊：以不觸及負面資訊的溝通方式，使其傷害得以減少（操作型定義）；測量問題包括：「2 - 提供對該商店有利的正面資訊」、「6 - 通知抱怨問題的處理結果」、「10 - 迴避顧客的抱怨問題」、「14 - 告知會妥善處理顧客的抱怨事項」（數字代表問卷之題號）。
- (3) 雙向不對等：以據理力爭的溝通方式，使其得以掙脫指控（操作型定義）；測量問題包括：「3 - 辯解不完全是該商店的錯」、「7 - 引述資料，以捍衛該商店自身的正當性」、「11 - 試圖替該商店的過失找藉口」、「15 - 企圖主導抱怨問題的解決方式」（數字代表問卷之題號）。
- (4) 雙向對等：以將心比心、設身處地的溝通方式，使其得以化危機為轉機（操作型定義）；測量問題包括：「4 - 希望提出公平的解決方案」、「8 - 建議對雙方都有利的解決辦法」、「12 - 希望藉由協商的方式，解決爭議」、「16 - 努力降低雙方對問題認知的差異」（數字代表問卷之題號）。

2. 企業－抱怨者關係評估－這個部份乃是依據 Grunig 與 Hon（1999）及 Grunig 與 Huang（2000）組織一群眾關係量表之概念及測量指標，改寫出適合本研究設定之抱怨情境的測量問題，包括：

- (1) 信任：指企業之目標群眾對其誠實性、依賴性及執行力的信心程度（操作型定義）；測量問題包括：「1 - 有處理顧客問題的能力」、「5 - 會認真解決顧客的問題」、「9 - 會信守對顧客的承諾」、「13 - 會公平及公正的對待顧客」（數字代表問卷之題號）。
- (2) 相互制衡：指企業與其目標群眾彼此間的相互影響能力（操作型定義）；測量問題包括：「2 - 作風過於霸道」、「6 - 根本聽不進顧客的心聲」、「10 - 不會對顧客大小眼」、「14 - 該商店的顧客完全處於挨打的局面」（數字代表問卷之題號）。
- (3) 滿意度：指企業之目標群眾對其表現的喜愛程度（操作型定義）；測量問題包括：「3 - 該商店能夠滿足顧客的需求」、「7 - 該商店對顧客很好」、「11 - 會滿意與該商店的關係」、「15 - 與該家商店有愉快的互動」（數字代表問卷之題號）。

(4) 承諾：指企業與其目標群眾對維繫雙方互動關係的必要性（操作型定義）；測量問題包括：「4 - 不會再去該商店消費」、「8 - 該商店並不在乎顧客的去留」、「12 - 後悔曾經到這家商店消費」、「16 - 會珍惜與這家商店的關係」（數字代表問卷之題號）。

3. 受訪者背景資料

此一部份的測量問題包括：「1. 是否曾經歷過類似問卷指定的抱怨情境」、「2. 工作經驗的多寡」、「3. 是否自身曾在工作場所遭受顧客的抱怨」、「4. 本身向消費企業抱怨不愉快消費經驗的意願」、「5. 性別」（數字代表問卷之題號）。第四題之回答格式採用區間尺度，即「1」代表「很高」；「2」代表「高」；「3」代表「還好」；「4」代表「低」；「5」代表「很低」。其餘題目之回答格式均採類別（名目）尺度。

基於問卷中測量公關抱怨溝通策略及抱怨者關係的問題，僅是參考 Grunig 公關四模式，以及由 Grunig 與 Huang（2000）及 Hon 與 Grunig（1999）發展出的組織一群眾關係量表，故仍商請五位在管理、行銷、公關等領域的專家學者，評論問卷題目敘述的可行性（內容效度）。於修正後，再由曾在類似案例企業消費過的學生，施以問卷預測，以作為判定題目敘述閱讀性或回答難易程度的修改依據。

（二）受訪樣本選取

限於經費，本研究採用方便性樣本（convenience sample），選擇南部某私立大學的學生為受測對象。但此一作法不致於過度影響研究結果的客觀性及推論性，因為在選擇案例企業時，即考量便利商店、服飾店及餐廳等都是學生族群經常消費的場所。而且，這些案例企業都是南部知名、符合學生經濟能力的企業，特別是選定的便利商店甚至在校內設有數間分店。此外，在選擇受測學生時，也將性別、年級、學制等因素列入考量，以使樣本的來源更為多元化。至於受測樣本的數量，是依據進行因素分析統計方法時所需之樣本數，即問卷中每一測量問題有 15 位的受訪者回答（Hair et al., 1998），而將其設定為 240（16*15）。

（三）訪問執行

研究者於 94 年 4 月 25 日起開始詢問各系所不同年級的授課老師是否願意協助本研究調查，凡同意配合的班級，於隔週 5 月 2 日起，利用上課前 20 分鐘完成問卷填寫，此一過程至 5 月 13 日結束。進行時，先排除未至類似案例商店消費的學生，然後請符合受測資格的學生閱讀指定之抱怨實例（包括顧客抱怨的事實及企業

對抱怨的回覆)，再要求推論假如自己就是案例中的抱怨者，是否同意問卷內關於該企業處理顧客抱怨的敘述。為確保參與者都清楚問卷填寫的方式，除了問卷本身的填寫說明之外，亦請接受過訪員訓練的工讀生再予以口頭解釋。

（四）資料分析

本研究採用 SPSS-X 10.0 統計分析軟體，進行資料的輸入及分析。研究者於問卷填寫完畢後，先進行問卷有效性之判別，再予以編號及資料的輸入，最後採用百分比分析、因素分析、信度分析及相關分析等統計方法，回答前述設定之研究問題。

肆、結果與分析

本研究共發放 250 份問卷，回收 245 份，扣除廢卷 5 份（例如，問題超過三分之二未回答或明顯圈選同一答案），有效問卷為 240 份，此符合本研究統計分析所需之最低樣本數。

雖然本研究以大學生族群為研究對象，但在選取時，刻意將學制（120 名日間部及 120 名夜間部學生）、性別（132 位男生及 108 位女生）、年級（61 名大一、30 名大二、39 名大三及 110 名大四學生）等因素列入考量，以使樣本的來源更為多元。此外，結果也顯示 86% 的受訪者有工作（含打工）經驗，其中又有 46% 的受訪者曾遭到過顧客抱怨的經驗，這意味本研究所採用的學生樣本並未和現實環境脫離。換言之，根據這個樣本來源所獲得的結果，應該影響研究結果的推論性。此外，69% 的受訪者雖然碰過類似問卷描述的抱怨情境，但如同 Goodman 與 Newman（2003）引述 TARP 的研究發現，真正會抱怨自己不愉快經驗的意願不高（平均值=3.43，1 為「很高」、5 為「很低」）。

研究問題一：顧客抱怨處理時之公關溝通策略為何？

藉由因素分析¹，表一呈現出顧客抱怨處理時的公關溝通策略運用。因子一主要是由原先測量「宣傳」及「說服」策略概念的問題所組成，亦包括原作為測量「資訊提供」策略概念的問題 10（迴避顧客的抱怨問題）。因子二則是以測量「相互瞭解」及「資訊提供」策略概念的問題為主。第三個因子僅含兩個測量指標，分別是測量「資訊提供」概念的問題 2（提供對該商店有利的正面資訊）及測量「說服」概念的問題 3（辯解不完全是該商店的錯），因其信度值（0.43）過

低，故不予考量。事實上，此因素分析的結果呈現出對比的情況，即「自身利益維護」對「雙贏為利基」的公關抱怨策略運用。前者（因子一）說明當企業遭顧客抱怨，採取不認錯的策略，企圖以不同的方式或藉口，替自己的錯誤找理由；後者（因子二）則是說明當企業遭抱怨時，試圖以同理心的策略，爭取顧客對其解決問題誠意的認同。因此，將因子一命名為「不認錯」及因子二命名為「同理心」，較能真實描述目前企業處理顧客抱怨所採取的公關策略。此外，根據其信度值（0.88、0.85），此兩個因子的測量指標都有很好的可靠度及穩定度。

研究問題二：承上題，此一策略對企業與其群眾關係的影響為何？

在回答此一問題時，必須先行檢驗企業一群眾關係的因素分析結果。根據表二，其結果並未完全獲致與 Grunig 與 Hon（1999）及 Grunig 與 Huang（2000）以「信任」、「相互制衡」、「滿意」及「承諾」為主的測量依據。

結果顯示，測量「信任」及「滿意」概念的問題均併入因子一，原先作為測量「相互制衡」概念的問題 10（不會對顧客大小眼），亦納入此一因子。這說明受訪者無法根據指定之研究情境，區分這二個概念的差異；同時也說明受訪者不認為測量「相互制衡」概念的問題 10，其測量目標是有別於同一因子的其他測量問題。基於測量「信任」的問題在此一因子具有較高的因素負荷值，將因子一命名為「信任」，應較能真實反應本研究的設計結果。此外，根據其信度值（0.91），此因子有非常可靠及穩定的結果。

因子二的結果，除問題 8（該商店並不在乎顧客的去留）外，問題 2、6、14 都是原先設定為測量「相互制衡」概念的問題。雖然問題 8 原先設定為「承諾」概念的測量指標之一，但受訪者確認為其語意較符合「相互制衡」概念的測量目的。此外，此因子結果亦有可以採信範圍內的信度值（0.79）。

最後，因子三的測量問題則是完全符合原先測量「承諾」概念的推論，且同樣獲致可以採信範圍內的信度值（0.78）。另外，必須說明測量「滿意」概念的問題 15（與該家商店有愉快的互動），亦同時可歸於因子三（承諾），但其因素負荷值（0.52）低於在因子一（信任與滿意）的因素負荷值（0.59）。測量「承諾」概念的問題 16（會珍惜與這家商店的關係），則同時可歸入因子一（信任與滿意），但其因素負荷值（0.56）低於在因子三（承諾）的因素負荷值（0.58）。

為進一步瞭解抱怨處理時的公關溝通策略運用如何影響企業與其群眾之間的關係，藉由相關分析可以發現，²「不認錯」的公關溝通策略與全部的關係變數成負向關聯（ $p < .001$ ），其關聯係數分別為：「相互制衡」（-.69）、「信任」

(-.60)、「承諾」(-.39)；相反的，「同理心」的公關溝通策略則與所有的關係變數成正向關聯 ($p<.001$)，其關聯係數分別為：「信任」(0.62)、「相互制衡」(0.47)、「承諾」(0.31)。

這結果說明以雙向對等為導向的「同理心」公關溝通策略最能夠維繫與抱怨顧客之間的關係，特別是從「信任」的層面考量。反之，以不對等為考量的「不認錯」公關溝通策略則無法維繫與抱怨顧客之間的關係，因為企圖想在抱怨處置過程中掌握控制權，以捍衛企業的利益。

表一：公關抱怨策略因素分析

因子名稱 / 測量因子的問題	因素負荷值	共同性數值	平均值
因子一：不認錯		$\alpha=0.88$	
5. 偏向該商店自身利益的維護。	0.79	0.65	3.38
11. 試圖替該商店的過失找藉口。	0.78	0.71	2.98
10. 迴避顧客的抱怨問題。	0.77	0.69	3.13
13. 想要模糊抱怨問題的焦點。	0.75	0.64	3.21
9. 企圖淡化抱怨問題的嚴重性。	0.74	0.55	3.79
1. 突顯該商店重視顧客權益的形象。	-0.52	0.59	3.40
因子二：同理心		$\alpha=0.85$	
16. 努力降低雙方對問題認知的差異。	0.78	0.65	3.25
8. 建議對雙方都有利的解決辦法。	0.77	0.64	3.25
4. 希望提出公平的解決方案。	0.76	0.61	3.38
12. 希望藉由協商的方式，解決爭議。	0.70	0.54	3.29
14. 告知會妥善處理顧客的抱怨事項。	0.66	0.62	3.32
6. 通知抱怨問題的處理結果。	0.60	0.55	3.23
因子三：未定		$\alpha=0.43$	
2. 提供對該商店有利的正面資訊。	0.87	0.76	3.42
3. 辯解不完全是該商店的錯。	0.60	0.60	2.97
<ul style="list-style-type: none"> ● 每一因子的特徵值 (eigenvalue) 依序為 5.87、1.68、1.25。 ● 三個因子的累積可解釋變異量 (cumulative variance explained) 為 62.82%。 ● 被刪除的問題包括：【7. 引述資料，以捍衛該商店自身的正當性；15. 企圖主導抱怨問題的解決方式】。 			

表二：組織一群眾關係因素分析

因子名稱 / 測量因子的問題	因素負荷值	共同性數值	平均值
因子一：信任		$\alpha=0.91$	
10. 不會對顧客大小眼。	0.78	0.65	2.91
9. 會信守對顧客的承諾。	0.77	0.66	3.04
13. 會公平及公正的對待顧客。	0.75	0.66	3.05
1. 有處理顧客問題的能力。	0.70	0.68	3.08
5. 會認真解決顧客的問題。	0.63	0.60	2.97
15. 與該家商店有愉快的互動。	0.59	0.65	2.62
7. 該商店對顧客很好。	0.54	0.52	2.53
11. 會滿意與該商店的關係。	0.53	0.53	2.62
3. 該商店能夠滿足顧客的需求。	0.52	0.50	2.66
因子二：相互制衡		$\alpha=0.79$	
2. 作風過於霸道*。	0.76	0.62	3.03
6. 根本聽不進顧客的心聲*。	0.76	0.72	3.12
14. 該商店的顧客完全處於挨打的局面*。	0.74	0.61	2.87
8. 該商店並不在乎顧客的去留*。	0.53	0.50	3.10
因子三：承諾		$\alpha=0.78$	
4. 不會再去該商店消費*。	0.85	0.77	2.75
12. 後悔曾經到這家商店消費*。	0.74	0.68	2.95
16. 會珍惜與這家商店的關係。	0.58	0.69	2.53
<ul style="list-style-type: none"> ● 每一因子的特徵值 (eigenvalue) 依序為 7.70、1.21、1.11。 ● 三個因子的累積可解釋變異量 (cumulative variance explained) 為 62.61%。 ● 標示*符號的問題 2、4、6、8、12、14 均為反向題，故已先在資料檔完成反向編碼。 			

伍、結論

一、研究發現

本研究以 Grunig 公關四模式建構出公關人員在處理顧客抱怨時的溝通策略。除驗證此一分類的實務性，本研究也試圖藉由 Hon 與 Grunig (1999) 及 Grunig 與 Huang (2000) 所提出的組織－群眾關係量表，檢驗以公關四模式建構之抱怨溝通策略對企業－群眾關係的影響。

藉由問卷調查南部某大學的學生對於真實企業抱怨處理案例的看法，本研究歸納出以不對等溝通為導向的「不認錯」策略及以雙向對等溝通為考量的「同理心」策略。此一結果，除可能受到測試樣本的影響，亦可能是受訪者無法區分四種策略的差異。此外，此一結果也可能是真實反應出目前的現狀，也就是說，對抱怨者而言，他們只能感受或只在乎企業是否願意承認錯誤並賠償過失。

就抱怨者關係而言，試圖掌控顧客、維護企業利益的「不認錯」公關溝通策略會導致顧客關係的破裂；反之，強調雙贏、互利及互信的「同理心」公關溝通策略，則可獲得顧客的信任。此一結果看似必然，但值得深思的是，許多企業在遭到顧客抱怨時，並不會真正的虛心檢討，而只是以應付的心態，面對顧客的不滿。換言之，這些企業會試圖找理由，以規避責任；即便願意認錯，也是試圖找理由，以減輕損失。也因為心態上的問題，這些企業認為抱怨者有如小孩一樣，給糖吃，就會乖乖聽話。事實上，消費者的心態也是被動、消極，不敢與企業抗衡，而一旦企業願意給予補償，則不再計較。

因此，本研究認為，公關人員在面對顧客抱怨時，運用「不認錯」的溝通策略，或許可以平息爭議，但卻可能因此傷害企業與其群眾（包括抱怨者）的關係，也就是說，最後的輸家還是企業自己。而雖然運用「同理心」的溝通策略，企業也許會承受短暫的損失，但是，可以預期的是，抱怨者會因為感受到真心回應及解決問題的誠意，而願意持續與企業之間的消費關係。

二、研究貢獻

本研究以公關四模式衍生出公關人員在解決顧客抱怨時的溝通策略，可以彌補過去顧客抱怨研究未能重視溝通層面的缺失。公關四模式歸納出企業是如何與其群眾進行溝通，尤其是其潛藏的溝通動機。因此，將公關四模式運用在顧客抱怨溝通

的情境，可以使公關人員在面對顧客抱怨時，更能夠清楚如何與之溝通與協商。

此外，本研究也運作組織一群眾關係的概念，作為判斷溝通策略的依據。此一作法與以行銷為導向的抱怨處理有所區隔，即瞭解那些方式如道歉或賠償，對解決顧客的抱怨及之後持續的消費關係有效。換言之，此一作法是將公關的核心概念如溝通及關係，予以實務上的應用與驗證。

三、實務意涵

如文獻分析曾提及，或許公關並非第一線顧客抱怨解決的人員，但因公關之組織角色使然，公關人員必須能夠提供出有效之溝通策略，以供實際負責人員參考。藉由本研究的結果，處理顧客抱怨的人員可以瞭解運用不同的公關溝通策略，將會導致企業與抱怨者的關係，包括「相互制衡」、「信任」、「承諾」等層面，產生何種程度上的質變。具體而言，面對怒氣沖沖的顧客，若採取「同理心」的溝通策略，將有助於事實真相的還原，且不管對與錯或補償與否，抱怨者都可能因感受到企業解決問題的誠意，而願意持續與企業之間的消費關係。反之，運作「不認錯」的溝通策略，顯示企業吃定消費者的心態，試圖找出搪塞消費者的理由，就算最後證明是消費者自身的問題，已然傷害雙方之間的關係。

從企業經營角度，本文以為，固然承認錯誤會影響企業商譽，但若確有其事，及早承認過失絕對遠比因罪證確鑿所造成的損失還要渺小，反之，若出於誤會，例如，顧客質疑杜邦生產的廚具塗料有安全疑慮，同樣的，採對等立場的解釋方式（同理心策略）也絕對遠比採不對等的解釋作法（不認錯），更能獲得消費者的理解，乃至於及時阻止抱怨爭端的擴大。

四、研究限制

本研究是以大學生為受測對象，雖然為測試企業的主要消費群之一，但終究其觀點不能完全代表所有消費族群的看法。此外，受訪者以推論的方式，提供對指定之真實抱怨案例的看法，雖然不至於有無法作答的疑慮，但終究不是當事人，可能會較難以完全融入當時的情境，且心態上，也不太可能會像當事人那麼的激動，因而對溝通策略的運用，乃至於對顧客關係的判斷，也許會有不同的體會及評論。另外，對抱怨事由的正當性及嚴重性，亦會因人而異，進而會對研究的最後結果，造成某種程度的影響。

五、後續研究建議

本研究以公關四模式為基礎，發展出「不認錯」及「同理心」等二種抱怨溝通對策，後續研究可進行驗證此一結果，亦或再深入探究其概念的意涵，以強化測量的精確度。對於「關係」的測量，本研究並沒有產生與先前研究（Huang, 2001b）一致的結果。探究其因，可能因為受訪者只是推論對抱怨案例的感受，且「滿意度」的判斷與實質補償有直接的關係，故無法呈現出差異。因此，後續研究可依案例的嚴重程度，配合不同程度的補償計劃，再進行驗證。

此外，後續研究亦可藉由歸納不同企業先前顧客抱怨處理的方式，檢驗與本研究結論（「不認錯」及「同理心」）的異同處，並同時驗證這些策略對「抱怨者關係」變化的影響程度。

最後，台灣學者黃懿慧（2001）認為，當檢測企業與顧客的關係，基於文化的影響，「人情與面子」的因素必然不可或缺。但探討企業與抱怨者關係時，除非公關人員曾與抱怨者建立相當程度的人際關係，否則不會影響「關係」的變化。因此，後續研究若要考量此一因素，應先確認此一前提。

註釋

- 1 因素分析操作的方式是先運用主成份分析法（principle component method）產生初步的因素結果，再以最大變異法（Varimax）將此因素結果旋轉至最簡單的結構（即具有高相關的測量問題會各自互成同一個因子。最後，依據特徵值（eigenvalue）及陡坡檢定（scree test），決定因素（factor）的個數。
由於研究尚屬探索階段，故對於測量問題的取捨，採較嚴格的標準。因此，凡測量問題的因素負荷值（factor loading）低於 0.5，以及其共同性數值低於 0.5，該測量問題則予以刪除。一旦某構念中不符合標準的測量問題刪除，該構念即重做因素分析，此程序一直重覆至獲得合理的因子結果。
因素分析的樣本數（240）有達到 Bartlett's test of sphericity（即測量整個相關矩陣的顯著程度）0.001 的顯著值和 Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy（即決定樣本數的足夠性）0.9 取樣適切性係數以上的範圍（Hair et al., 1998；邱皓政，2002）。
- 2 在進行相關分析前，原有數目不等測量問題的各變數均先進行加總及平均的運

算，以成爲單一變數。

參考文獻

- 沈介文（2002）。〈公關人員對專業核心能力認知之研究〉，《新聞學研究》，72: 119-146。
- 邱皓政（2002）。《量化研究與統計分析》。台北：五南。
- 陳志遠、藍政偉（2000）。〈消費者抱怨行爲、抱怨處理方式及抱怨處理後行爲之研究〉，《企業管理學報》，48: 139-172。
- 孫秀蕙（1997）。《公共關係：理論、策略與研究實例》。台北：正中。
- 張惠蓉（2000）。〈組織傳播與公共關係的共同參考架構—從組織跨界人觀點看公關人員影響力、角色衝突及溝通模型〉，《廣告學研究》，15: 49-65。
- 黃懿慧（2001）。〈公共關係之「關係」研究—研究方向的省思與展望〉，《廣告學研究》，17: 21-44。
- Anderson, D. S. (1992). Identifying and responding to activist public: A case study. *Journal of Public Relations Research*, 4(3), 151-165.
- Broadbridge, A., & Marshall, J. (1995). Consumer complaint behavior: the case of electrical goods. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 23(9), 8-18.
- Broom, G. M., Casey, S., & Ritchey, J. (1997). Toward a concept and theory of organization-public relationship. *Journal of Public Relations Research*, 9(2), 83-98.
- Bruning, S. D., & Ledingham, J. A. (1999). Relationships between organizations and publics: Development of a multi-dimensional organization-public relationship scale. *Public Relations Review*, 25(2), 157-170.
- Bruning, S. D., & Galloway, T. (2003). Expanding the organization-public relationship scale: Exploring the role that structural and personal commitment play in organization-public relationships. *Public Relations Review*, 29(3), 309-319.
- Carder, S., & Gunter, L. (2001). Can you hear me? Corporate America's communication with dissatisfied customers. *Journal of American & Comparative Cultures*, 24(3/4), 109-112.
- Clark, G. L., Kaminski, P. F., & Rink, D. R. (1992). Consumer Complaints: Advice on how companies should respond based on an empirical study. *The Journal of Consumer marketing*, 9(3), 5-14.

- Claycomb, C., & Martin C. L. (2002). Building customer relationships: An inventory of service providers' objectives and practices. *The Journal of Services Marketing*, 16(7), 615-635.
- Crie, D. (2003). Consumers' complaint behavior, taxonomy, typology and determinants: Towards a unified model. *Journal of Database Marketing & Consumer Strategy Management*, 11(1), 60-79.
- Davidow, M. (2003). Organizational responses to customer complaints: What works and what doesn't. *Journal of Service Research*, 5(3), 225-250.
- Davidow, M., & Dacin, P. A. (1997). Understanding and influencing consumer complaint behavior: Improving organizational complaint management. *Advances in Consumer Research*, 24, 450-456.
- Dozier, D. M., & Broom, G. M. (1995). Evolution of the manager role in public relations practice. *Journal of Public Relations Research*, 7:1, 3-26.
- Dunning, J., Pecotich, A., & O'Cass, A. (2004). What happens when Things go wrong? Retail sales explanation and their effects. *Psychology & Marketing*, 21(7), 553-562.
- Estelami, H. (2000). Competitive and procedural determinants of delight and disappointment in consumer complaint outcomes. *Journal of Service Research*, 2(3), 285-300.
- Garrett, D. E., & Meyers, R. A. (1996). Verbal communication between complaining consumers and company service representatives. *The Journal of Consumer Affairs*, 30(2), 444-475.
- Gilly, M. C., Stevenson, W. B., & Yale, L. J. (1991). Dynamics of complaint management in the service organization. *The Journal of Consumer Affairs*, 25(2), 295-322.
- Gonzalez-Herrero, A., & Pratt, C. B. (1996). An integrated symmetrical model for crisis-communication management. *Journal of Public Relations Research*, 8(2), 79-105.
- Goodman, J., & Newman, S. (2003). Understand customer behavior and complaints. *Quality Progress*, 36(1), 51-55.
- Grunig, J. E. (2000). Collectivism, collaboration, and societal corporatism as core professional values in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 23-48.
- Grunig, J. E. (2001, May). *The role of public relations in management and its contribution to organizational and societal effectiveness*. Speech delivered in Taipei,

Taiwan.

- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1992). Models of public relations and communication. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 285-325). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2002). Implications of the IABC excellence study for PR education. *Journal of Communication Management*, 7(1), 34-42.
- Grunig, J. E., Grunig, L. A., Sriramesh, K., Huang, Y., Lyra, A. (1995). Models of public relations in an international setting. *Journal of Public Relations Research*, 7(3), 163-186.
- Grunig, J. E., & Huang, Y. (2000). From organization effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 23-53). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis: with readings* (5th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. A report for the Commission on Public Relations Measurement and Evaluation, the Institute for Public Relations, Gainesville, FL.
- Huang, Y. (2001a). OPRA: A cross-cultural, multiple-item scale for measuring organization-public relationships. *Journal of Public Relations Research*, 13(1), 61-90.
- Huang, Y. (2001b). Values of public relations: Effects on organization-public relationships mediating conflict resolution. *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 265-301.
- Huang, J., & Lin, C. (2005). The explanation effects on consumer perceived justice, satisfaction and loyalty improvement: An exploratory study. *Journal of American Academy of Business*, 7(2), 212-218.
- Huang, Y., Lin, Y., & Su, S. (2005). Crisis communicative strategies in Taiwan: Category, continuum, and cultural implication. *Public Relations Review*, 31, 229-238.
- Hutton, J. G., Goodman, M. B., Alexander, J. B., & Genest, C. M. (2001). Reputation Management: The new face of corporate public relations? *Public Relations Review*, 27, 247-261.
- Johnson, V., Peppas, S. C. (2003). Crisis management in Belgium: The case of Coca-

- Cola. *Corporate Communications*, 8(1), 18-22.
- Kelleher, T. (2003). PR and conflict: A theoretical review and case study of the 2001 University of Hawaii faculty strike. *Journal of Communication Management*, 8(2), 184-196.
- Ki, E., & Shin, J. (2006). Status of organization-public relationship research from an analysis of published articles, 1985-2004. *Public relations Review*, 32, 194-195.
- Krentler, K., & Cosenza, R. (1987). Redress response and its effects on company impression. *Public Relations Review*, 13(3), 33-45.
- Lauzen, M. M. (1997). Understanding the relation between public relations and issues management. *Journal of Public Relations Research*, 9(1), 65-82.
- Ledingham, J. A. (2003). Explicating relationship management as a general theory of public relations. *Journal of Public Relations Research*, 15(2), 181-198.
- Liu, B. S., Sudharshan, D., & Hamer, L. O. (2000). After-service response in service quality assessment: A real time updating model approach. *The Journal of Service Marketing*, 14(2), 160-177.
- Mattila, A. S., & Wirtz, J. (2004). Consumer complaining to firms: The determinants of channel choice. *The Journal of Service Marketing*, 18(2/3), 147-155.
- Morel, P. N., Poiesz, B. C., & Wilke, A. M. (1997). Motivation, capacity and opportunity to complain: Towards a comprehensive model of consumer complaint behavior. *Advances in Consumer Research*, 24, 464-469.
- Plowman, K. D., ReVelle, C., Meirovich, S., Pien, M., Stemple, R., Sheng, V., & Fay, K. (1995). Walgreens: A case study in health care issues and conflict resolution. *Journal of Public Relations Research*, 7(4), 231-258.
- Ramsey, R. D. (2003). How to handle customer complaints. *The American Salesman*, 48(10), 15-20.
- Scriabina, N., & Fomichov, S. (2005). 6 ways to benefit from customer complaints. *Quality Progress*, 38(9), 49-54.
- Sriramesh, K., Kim, Y., & Takasaki, M. (1999). Public relations in three Asian cultures: An Analysis. *Journal of Public Relations Research*, 11(4), 271-292.
- Stichler, J. F., & Schumacher, L. (2003). The gift of customer complaints. *Marketing Health Services*, 23(4), 14-15.
- Strauss, J., & Hill, D. J. (2001). Consumer complaints by email: An exploratory investigation of corporate responses and customer reactions. *Journal of Interactive Marketing*, 15(1), 63-73.

- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76.
- Wu, M., Taylor, M., & Chen, M. (2001). Exploring societal and cultural influences on Taiwanese public relations. *Public Relations Review*, 27, 317-336.
- Wu, M., & Taylor, M. (2003). Public relations in Taiwan: Roles, professionalism, and relationship to marketing. *Public Relations Review*, 29(4), 473-483.

附件

案例一

顧客抱怨的事由

您好，我上星期天要求我男朋友跟我一同去高雄 XXXX 消費 XXX，但沒想到在餐點中發現蟑螂頭和蟑螂腳，且不是同一盤，而是在陸陸續續送上來的餐點中發現的，事後我有向櫃檯反應，她只以 2 支原子筆作為歉禮，我並不是在意原子筆的多寡，而是如果你是消費者，在你享用最喜歡吃的美食中發現昆蟲的屍體，你作何感想？還有，經過這一次的事件，現在我男朋友都不怎麼相信我的建議了。

店家對顧客抱怨的回覆

感謝您願意撥空來信直接告知我們需要特別加強和改進的地方。

因餐點品質衛生問題造成您不愉快的用餐經驗及困擾，在此向您致上十二萬分的歉意，同時我們萬分慎重看待您給予我們的資訊，在收到 email 的第一時間已轉相關部門，特別是負責餐飲管理專員，將會加強督導各櫃點的食材衛生及服務品質，謝謝您的來信，讓我們有檢討和改善的空間。

我們將會寄兩張 xxx 餐卷給您，期望您給予我們再次為您服務的機會。

再次謝謝您的來信，也謝謝您耐心地看完我們回給您的郵件，今後懇請您再繼續給予批評與指教，期待有機會再為您服務！

服務專線 0800-xxx-xxx（平日 9:00-18:00）

願您

健康平安·事事順心

xxx 客服中心 敬上

案例二

顧客抱怨的事由

4 月 23 日晚上，我和同學到學校內的 xxx 便利商店幫老師買中罐的礦泉水，因為老師喉嚨痛不能喝冰水，但是現場都沒有，於是請服務員幫我們拿，服務員卻說沒有，且態度強硬。因為我的同學也是做類似的工作，他知道應該會有未放入冰箱的庫存，於是再詢問他，但他想都不想就說沒有，我同學也再一次問他，他都沒

進去看看，就說沒有，因此，我就回他說，難道商品的庫存量都背起來了嗎？於是他才心不甘情不願的進去找，結果真的有。對於他的態度，實在令人不敢領教，也令人心寒，與你們現在正在強打的服務品質形象廣告實在有很大的出入！！

無敵失望的 xxx 忠實消費者
2005.04.24

店家對顧客抱怨的回覆

（總公司的回答）

您好！

感謝您的來函指教，針對職員的缺失做提醒，這封信對我們而言非常重要，造成您的不便及困擾，在此謹代表公司及門市表達最誠摯的歉意及謝意，已將您的來信轉知該門市的主管，當地主管會至門市瞭解原因，本公司亦會加強員工之教育訓練，再次感謝您的來函讓我們知道有此問題進而加以改善缺失，今後若有任何服務上的問題或相關建議，更歡迎您來電本公司免付費專線 0800-xxx-xxx 將會有專人為您服務！

敬祝
健康快樂！

xxx 聯合服務中心

（分公司的回答）

xxx 忠實的消費者，您好，

我是 xxx 門市的區顧問，林 xx。非常感謝您撥空發了封對於 xx 門市服務品質反應的 mail，給了我與門市管理者非常大的幫助，提供我們在作業的服務上，一個很大的進步機會。在收到您的 mail 後，我已盡速至門市了解情況。詳情請聽我娓娓道來吧！話說 4/24 有一年一度的二技聯招在 xx 大學舉行，門市職員爲了做好萬全的準備，所以於 4/23 即開始將門市作相關佈置與商品的準備，也因爲在百忙之中，產生對於您的需求有服務不周的現象，對您真是有萬分說不出的歉意。在了解情況後，我已經對門市所有職員進行再教育，也非常感謝您的大德。也肯發這封信，表示您對於我們 xx 還有信心。請給我們一個改進的機會，我們將盡力做到最好。

謝謝

xx 區顧問 林 xx 上

案例三

顧客抱怨的事由

貴公司您好，我是位於台南市友愛街快靠近海安路上的 xxx 便利商店的消費者。那家 xxx 在 2005 年 4 月 3 日晚上的某位男性店員（我忘了看他的名字），他的服務態度真是令人不滿意到極點！我問他（當時只有他一位店員）：先生，請問你們有賣沒冰的黑松沙士嗎？他（表情一副很敷衍的感覺）回答：嗯…我想一想…應該是沒有吧！我說：沒有嗎？…難道 xxx 沒在賣沒冰的黑松沙士嗎？他回答：我想一想應該是沒有吧，因為全部的貨都拿去冰了，沒在賣！

我的天呀！他根本連進去倉庫看一眼都沒有耶！態度真是極為敷衍！我卻在另一家的 xxx 能買到沒冰的黑松沙士！所以我才決定投訴該家店店員的服務態度，真是過份到極點！我還沒遇到過哪家的 xxx 態度有那麼差的！這還真是第一家！

台南消費者 鄭 xx 小姐 敬上

店家對顧客抱怨的回覆

您好！感謝您的來函指教，針對職員的缺失做提醒，這封信對我們而言非常重要，造成您的不便及困擾，在此謹代表公司及門市表達最誠摯的歉意及謝意，因您來函中提及所發生的門市，不知是否能再提供較詳細的資料（門市詳細地址，或鄰近明顯標地物，或該門市所開立的發票上所載之店名或店號），因無正確資料無法轉會所屬主管針對此事做專案處理，若您方便再度來函告知門市名稱，本公司會再加強員工之教育訓練，今後若有任何服務上的問題或相關建議，更歡迎您來電本公司免付費專線 0800-xxx-xxx 將會有專人為您服務！

敬祝
健康快樂！

xxx 聯合服務中心

案例四

顧客抱怨的事由

我是住在台南的消費者，算是貴牌的忠實顧客，時常消費，但是我實在忍受不了在台南的門市，尤其是北門店、西門新天地這兩家門市，服務態度實在不好，尤其是北門店，問他們關於褲子的款式都愛理不理，要不然就是態度很不好，而且對於自家的款式，好像也都不是很熟悉，問還會不會再進貨，一家店跟我說會進貨，

因為是基本款，一家則說不可能，因為是一季一季的出，出完這季就不會有了，落差很大，而且款式都很不齊全，時常缺貨。

希望貴店能改進，畢竟是服務業，也不是說花錢的就是大爺，但是該得到的服務也不能被剝削吧！高高興興去買件衣服，結果大家都臉臭臭的出來，這件事也不是一天兩天的事，而且我認識的朋友都有同感，只要有去過都覺得服務很不好（北門店），靜候您們的回覆，謝謝。

店家對顧客抱怨的回覆

（總公司的回覆）

您好，很抱歉現在才回覆您的信件。首先，要先感謝您對 xxx 的支持及指教，有關於您所反應台南門市銷售人員服務態度的問題，我們在接到您的來信後，已經馬上與南區業務主任聯繫說明此情況，由當地業務主任針對問題去門市做充分瞭解，必定尋求需要改進之處。再一次的感謝您的來信，由於您的來信告知，會使得我們更知道何處需要再加強，如何對支持我們的消費者服務做的更好。也希望您可以繼續支持我們 xxx，對於您的建議我們會虛心接受並改進，也隨時歡迎您提供您寶貴的意見給我們，謝謝。

祝 順心

美商 xx 國際有限公司－台灣分公司
地址：110 台北市基隆路 x 段 xxx 號 x 樓
總機：8862.2730.xxxx
電子郵件：xxxx_Taiwan@xxxx.com

（分公司的回覆）

您好！首先謝謝忠實顧客撥冗給 xxx 門市的誠心建議，對於門市人員的服務態度帶給您和友人的不舒服感覺深感致歉，為能更確切了解事情始末，不冤枉善盡職責的無辜同仁，希望您能告知態度欠佳人員之外型特徵及具體事由，協助公司做出合理罰則，留下我的聯絡電話（民族店的電話），可直接與我聯繫抑或留下您的電話，我將儘快與您聯絡，再次謝謝您的寶貴意見。

順頌

鈞安！

電話：221-xxxx（13:00-17:30）

• 廣告學研究 • 第二十七集 民96年1月

e-mail: xxxx.tn@msa.hinet.net

台南市專賣店主管

曾 xx

Customer Complaints Handling: A Study of Public Relations Strategy and Its Effects on Organization-Public Relationships

Chengtao Liu*

Abstract

This study adopts models of public relations as a theoretical framework to develop public relations oriented strategies in dealing with customer complaints. This paper also applies Hon & Grunig's (1999) organization-public relationship scale to assess its impact on the change of customer relations.

In a survey of two hundred and forty college students who had experiences in handling real-life customer complaints, the researcher identified two strategies: One is 'never admit own mistake,' and the other is 'put one's feet on other's shoes.' The former is an asymmetric-oriented public relations strategy. That is, the company attempts to manipulate customers in order to protect its interests, whereas, the latter is a symmetric-based strategy. The organization tries to enhance mutual trust and mutual beneficial relationship with its customers when facing customers' complaints.

Moreover, the study revealed that, in terms of customer relations building, 'never admit one's mistakes' strategy damaged of customer relationship. In contrast, 'put one's feet on other's shoes' earned customers' trust.

Keywords: Customer complaint, Public relations strategy, Customer relations

* Chengtao Liu is Assistant Professor at the Department of Public Relations & Advertising, Kun Shan University of Technology, Tainan, Taiwan.

• 廣告學研究 • 第二十七集 民96年1月