

利用二維品質模型提升直銷商滿意度之研究 The Study of Improving Direct-Sellers' Satisfaction by Kano's Two-Dimension Model

蘇懿¹ 鍾雅庭² 謝龔美珍³

摘要

直銷事業的直銷商不僅是公司的消費者，更是直銷公司的事業夥伴，因此直銷商對於各項需求的滿意度為直銷公司永續經營極為關鍵的一環。本研究以直銷體系之直銷商為研究對象，針對直銷公司形象、產品、制度、服務與教育訓練等五項品質構面設計直銷商需求調查。本研究也針對直銷商進行調查，以瞭解直銷商對直銷公司各項需求的重要度。此外本研究也以 Kano 二維品質模型對直銷商各項需求進行分類，瞭解各項直銷商需求特性，以增強直銷商的向心力與忠誠度，進而提高公司整體業績與競爭力。

關鍵詞：直銷、Kano 二維品質模式、變異數分析

Abstract

Direct sellers are not only customs but also solicitors for direct marketing company; therefore, direct sellers' loyalty is most important relationship to direct marketing company. In this study, an investigative questionnaire designed from perspectives of literature and expert is used to examine the direct sells' opinions about Chia Jei Company's image, main products, system, service and Training. The Kano's two-dimensional quality model is used to categorize the associated feature of core capabilities of Chia Jei Company's total quality. Using Kano's model, we try to provide the strategy to make Chia Jei Company's competitive ability better by improving the direct sellers' satisfaction.

Keywords: Kano model, direct selling, ANOVA

¹ 作者為正修科技大學國際企業系副教授，E-mail:suyih@csu.edu.tw

² 作者為加捷科技事業股份有限公司品管經理，E-mail:sammi66@mail2000.com.tw

³ 作者為正修科技大學資訊管理系講師，E-mail:kungma@csu.edu.tw



1. 前言

隨著科技與資訊傳遞的迅速發展，各式各樣的行銷手法與行銷通路不斷推陳出新以符合消費者的需求。在競爭激烈的行銷市場，顧客隨時接收各項新的觀念、服務與產品訊息，當競爭對手提供更有吸引力的產品或服務時，顧客可能因此而見風轉舵。如何提升顧客在全方位的滿意程度與顧客建立深度關係，進而延續顧客忠誠度一直是公司行銷最重要的課題。

依據中華民國直銷協會的定義，直銷是「以面對面的方式，直接於消費者家中或他人家中、工作地點或零售商店以外的地方進行商品的銷售，由直銷人員於現場，對產品或服務作詳細說明或示範」。直銷通常由獨立的直接銷售人員進行說明或示範，這些銷售人員被稱為直銷人員或直銷商(direct sellers)。並且直銷人員代表自身或所屬直銷公司，透過個人銷售關係，販賣產品與服務，在某些地區通稱為獨立承銷人，即這些獨立銷售人員並非所銷售產品公司的員工，而是經營自身事業的獨立事業家。這些獨立直銷人員有機會從事業中獲利，也必須承受經營事業所帶來的風險(中華民國直銷協會，2011)。

直銷傳銷制度中消費者不僅僅是顧客同時也是事業夥伴契約關係，直銷商除了本身是產品消費者之外，也同時取得直銷公司產品銷售代理權。因此如何讓既是消費者又是銷售者雙重身分的直銷商能滿意直銷公司制度、產品與其他各項相關服務等，是直銷公司持續經營茁壯的不二法門，更是直銷公司永續經營的命脈。因而直銷公司要長久擴大經營下去，就必需有忠誠度極高的直銷商。因此直銷公司必需隨著時代的潮流與趨勢，深入瞭解直銷商的需求，不斷的調整修改經營策略，並做好顧客關係管理，提高直銷商的滿意度進而影響其忠誠態度與忠誠行為。

加捷科技事業股份有限公司成立於高雄，以多層次傳銷制度經營預防保健相關的保健產品(加捷公司網站，2011)。本研究目的以加捷公司為研究對象，主要在提升直銷公司的整體競爭力，針對直銷商的滿意度進行調查與改進，研究焦點包含公司形象、產品品質、經銷制度、服務制度與教育訓練等五大構面。透過研究的執行改善目前五大構面的整體品質，以增強直銷商與消費者的向心力與忠誠度，提高公司整體業績與形象。本研究與其他研究以消費者或僅針對產品滿意度的調查研究不同，主要是以直銷商為調查主要對象，因而更能改善與直銷公司關係最密切之直銷商的各項要求與意見，進而持續提升公司業

績達到永續經營的目標。

2. 文獻探討

一般而言，直銷傳銷業之直銷商可分為兩種類型，(1)事業型直銷商與(2)消費型直銷商，不論何種型態直銷商與直銷公司就是一種契約之夥伴關係，不但是事業夥伴關係更是直銷公司基本的消費者來源(張錫淇，2004)。而直銷商又可以依從事直銷的方式分為專職型與兼職型直銷商，不論從事直銷事業為兼職或專職，直銷商對事業的投入多寡直接影響直銷事業的拓展成效。如何提高直銷商的滿意度更直接影響著直銷商對直銷事業投入的熱忱。

有關直銷公司維繫直銷商持續成為忠誠的顧客或事業夥伴關係的條件，相當多的學者已有許多發現。例如 Anderson 與 Mittal (2000)研究指出在競爭激烈的直銷市場中，直銷公司為了能夠永續經營，對於直銷商服務品質也越來越重視，因為服務品質的績效表現將會影響顧客滿意度。陳得發、鄭旭堂(1998)認為大多數直銷商對於直銷產品皆有很高的滿意度；陳得發、王昭雄(2003)的研究也認為直銷產業的顧客滿意度與顧客忠誠度呈正相關，並且針對事業型直銷商方面的服務，宜著重在產品品質、價格、直銷公司聲譽及提供加值服務等方面之改善。張錫淇(2004)則將直銷商忠誠態度與行為之影響因素，區分為形象、產品、制度、服務與教育訓練等五大構面。綜合上述研究發現，直銷公司除了產品品質的滿意度之外，其他如直銷制度、服務、公司形象等均為維繫直銷商忠誠與滿意度所必須的條件。

二維品質的概念最早是由 Frederick Herzberg 提出，其概念與一般的一維品質要素不同。一維品質模式是當顧客感覺品質要素充足時就會感到滿足，反之當品質要素不足時就感到不滿意。而二維品質則認為並不是全部的品質要素在充足時均會令人滿意，有時可能反而會造成不滿意或沒有感覺。日本狩野紀昭(Noriaki Kano)等學者於 1984 年，將 Herzberg 的雙因子理論(Motivator-Hygiene Theory)引入品質相關的領域，進而提出“二維品質”模式(Kano 二維品質模式)，認為不同的品質特性將會帶來不同程度的顧客滿意度。其研究最初運用於製造業產品品質的開發，強調並非所有品質與整體滿意度均呈現一維線性關係，進而將品質分成五種品質要素構面，分別為魅力品質要素(Attractive Quality Element)、線性品質要素(One-dimensional Quality Element)、當然品質要素(Must-be Quality



Element)、無差異品質要素(Indifferent Quality Element)與反轉品質要素(Reverse Quality Element)。

關於 Kano 二維品質的分類,有關品質屬性之分類,狩野紀昭(1984)、Schvaneveldt、Enkawa 與 Miyakawa (1991)、Matzler and Hinterhuber (1998)均做過相關歸類,詳細可見丁華濱(2000)。其中 Matzler and Hinterhuber (1998)的品質要素歸類以「喜歡」、「理所當然」、「沒有差別」、「不會介意」、「不喜歡」等五種的表示方式(如表 1)進行歸類。雖然 Kano 二維品質模式最初是用於製造業產品品質的開發,不過這並不代表此模式只侷限於製造業。例如 Schvaneveldt、Enkawa 及

Miyakawa(1991)將二維品質模式應用於服務業上,探討銀行、乾洗店、餐廳及超級市場等四種行業的服務品;Matzler and Hinterhuber (1998)以 Kano 之二維模式以滑雪橇為例探討產品之研發,找出顧客滿意度之改善的指標、品質改善的指標及品質機能展開等方法。Zhang(2002)則運用在網站品質的研究上。近年來關於 Kano 模式的研究也相當普遍,如 Emery(2006)、Chien(2007)與 Hsieh(2009)等等。至於國內運用二維品質模式的研究近年來也相當豐富,例如湯玲郎與莊泰旭(2004)、林士彥(2005)、鄧維兆與李友錚(2006)、王嘉偉(2008)以及王培馨(2008)等等。

表 1: Matzler and Hinterhuber 之二維品質要素歸類表

不充足 充足	喜歡	理所當然	沒有感覺	能忍受	不喜歡
喜歡	無效	魅力品質	魅力品質	魅力品質	線性品質
理所當然	反向品質	無差異	無差異	無差異	當然品質
沒有感覺	反向品質	無差異	無差異	無差異	當然品質
能忍受	反向品質	無差異	無差異	無差異	當然品質
不喜歡	反向品質	反向品質	反向品質	反向品質	無效

資料來源: Matzler, K. & Hinterhuber, H.H. (1998)

3. 研究方法

3.1. 調查規劃

本研究利用抽樣調查來發掘直銷商對形象、產品、制度、服務與教育訓練等相關議題的意見。問卷包含(1)與整體品質相關的五大項構面,對於每個構面再細分成幾個因素,並以李克特(Likert)的五點尺度來衡量,每項品質屬性的衡量方法分為「非常重要」、「重要」、「普通」、「不重要」、「非常不重要」五個選項。(2)個人基本資料問卷,內容包括人口統計變數以及受訪直銷商身分、從事直銷年資與方式等特性。

由於本研究之抽樣對象包含北、中、南、東各區的直銷商與產品使用者,且北、中兩個區域直銷商人數大致相同,而南部人數較多。在考慮未完成與回收率的情形,且為能較有效了解直銷商的意見,因此抽樣樣本數規劃自北、中兩區分別發出 150 份問卷;再者由於加捷公司位於高雄,因此南部直銷商人數較多,所以發出 200 份問卷;至於東部則因直銷商人數較少因此計劃發出 100 份問卷,綜合上述,本計劃在北、中、南、東四區預期共計將發出 600 份問卷。

本研究對於回收問卷調查表使用統計軟體 .SPSS (Statistical Package for the Social Science)作為資料分析的工具。在考量研究需要,選擇適合之統計方法對調查結果的基本資料以及重要度進行分析,使用的統計方法包括:信度分析、敘述統計等統計方法。

3.2. 研究假設

根據本研究所想要探討的問題,僅提出以下假設:

假設 1:直銷商特性會影響直銷商需求的重要度假設。

假設 1-1:不同性別直銷商,對各項滿意度的看法沒有顯著差異。

假設 1-2:不同年齡直銷商,對各項滿意度的看法沒有顯著差異。

假設 1-3:不同教育程度直銷商,對各項滿意度的看法沒有顯著差異。

假設 1-4:不同方式從事直銷事業直銷商,對各項滿意度的看法沒有顯著差異。

假設 1-5:不同身份直銷商,對各項滿意



- 度的看法沒有顯著差異。
- 假設 1-6：不同年資直銷商，對各項滿意度的看法沒有顯著差異。
- 假設 1-7：直銷商加入其他直銷事業家數的多寡，對各項滿意度的看法沒有顯著差異。
- 假設 1-8：居住不同區域直銷商，對各項滿意度的看法沒有顯著差異。
- 假設 1-9：不同資格直銷商，對各項滿意度的看法沒有顯著差異。
- 假設 2：直銷商需求品質構面可以依照二維品質分類理論進行品質歸屬。
- 假設 2-1：不同性別直銷商，對二維品質歸屬沒有顯著差異。
- 假設 2-2：不同年齡直銷商，對二維品質歸屬沒有顯著差異。
- 假設 2-3：不同教育程度直銷商，對二維品質歸屬沒有顯著差異。
- 假設 2-4：不同方式從事直銷事業直銷商，對二維品質歸屬沒有顯著差異。

表 2)。本研究問卷內容是以理論為基礎，參考以往學者類似問卷的內容，並透過資深直銷商以及直銷業界人士討論修改而成，在實際調查之前也進行過預測(pre-test)，因此本研究認為問卷具有相當的內容效度。

其次就受訪者個人資料統計而言(表 3)，男性佔 45.27%、女性佔 54.73%。年齡層則較集中在 40 歲以上直銷商，其中 40~50 歲佔 30.27%，50 歲以上佔 39.21%。至於教育程度則以大專佔 40% 最多，高中職佔 38.27% 居次。就從事直銷方式而言，受訪者中專心從事直銷的全職人員佔

- 假設 2-5：不同身份直銷商，對二維品質歸屬沒有顯著差異。
- 假設 2-6：不同年資直銷商，對二維品質歸屬沒有顯著差異。
- 假設 2-7：直銷商加入其他直銷事業家數的多寡，對二維品質歸屬沒有顯著差異。
- 假設 2-8：居住不同區域直銷商，對二維品質歸屬沒有顯著差異。
- 假設 2-9：不同資格直銷商，對二維品質歸屬沒有顯著差異。

3.3. 調查結果

本研究以加捷公司目前仍持續從事直銷事業的直銷商為調查對象，調查時間為 100 年 1 月 10 日至 3 月 31 日止，總計發出 600 份問卷，回收 406 份問卷，未回收問卷 194 份，回收率 67.67%。

本研究之 Cronbach's α 為 0.925，並且問卷中直銷商需求重要度與 kano 二維品質模式 Cronbach's α 分別為 0.974 與 0.964，顯示本研究問卷的具有極高的信度(詳見

52.48%，兼職為 47.16%，大致各佔一半；而從事直銷身分而言，產品愛用型直銷商佔 35.57%，事業發展型佔 64.43%。再就受訪者加入直銷的年資觀察，其中以年資 5 年以上者最多，有 32.02%，3~5 年者有 29.31% 居次。由於本次調查主要以受訪者居住地區區分，因此北、中及南區分別有 26.11%、28.82% 以及 30.79%，至於東部人數較少因此僅佔 14.29%，顯示本次調查結果可以兼顧全台灣地區加捷公司直銷商的意見。而直銷商身份則以鑽石經理最多佔 20.69%，其他則佔 11% 至 19% 之間，而特約商較少佔 7.64%。

表 2：問卷整體及項目之信賴度結果

評估的項目	題數	Cronbach's α
全部題目	114	0.925
直銷商需求重要度	38	0.974
kano 二維品質模式	76	0.964

資料來源：本研究整理

4. 實證分析

4.1. 直銷商需求重要度分析

表 3。其中各直銷商需求重要度以回答「重要」與「非常重要」為最多，而且直銷商對於各項需求並沒有回答「非常不重要」，顯示直銷商對

就調查結果而言，本研究問卷第一部份詢問直銷商對直銷公司的各項需求重要度百分比，結果如

各項需求而言均非常重視。而其中「產品品質優良具有競爭力」、「公司有產、製、銷觀光工廠」、「產品不含防腐劑及有害物質」與「產品附有詳



細的成分、功效和使用說明」等 4 項，直銷商回答「非常重要」所占比率均超過 50%。至於重要度較低的項目則包括「產品包裝精美」、「僅需小額資金通過審查即成為直銷商」、「有直銷商世襲獎金辦法」、「有專人員對直銷商做行銷組織教育訓練」、「無直銷商最低存貨規定」以及「有專人協助與客戶建立友誼及與產品信任」等 6 項直銷商需求，受訪者回答重要度「普通」比率均超過 20%。

若將各項直銷商需求的答案由「非常不重要」至「非常重要」分別給予 1~5 分，並計算各問項的平均分數，則「產品不含防腐劑及有害物質」最高，達 4.5；其次為「公司治理團隊有正確且明確的經營理念」與「產品附有詳細的成分、功效和使用說明」，均為 4.46；再者為「產品品質優良具有競爭力」，達 4.43。就直銷商需求的品質要素

觀察，平均數較高的問項大多集中在產品與公司形象的問項上，顯見產品品質優良有競爭力且功效符合消費者需求，以及公司能有正確經營理念、品牌知名度等，仍是直銷商最關心的問題。

至於平均數較低的項目則以「產品包裝精美」最低，為 3.98；「僅需小額創業資金，通過資格審查，即可成為直銷商」居次，為 4.09；再者為「無直銷商最低存貨規定」，僅 4.11 分。若進一步觀察可發現上述三項直銷商需求的重要度回答「普通」的比率都超過 20%，顯示這三項需求可能直銷公司已經有相當成績，如「產品包裝精美」，或者對直銷商並不構成困擾，如「僅需小額創業資金，通過資格審查，即可成為直銷商」與「無直銷商最低存貨規定」，因此直銷商需求的重要度也較低。

表 3：直銷商需求的重要度調查結果

直銷商需求項目	不重要	普通	重要	非常重要	平均分數
有正確且明確的經營理念	0.25	1.98	49.14	48.64	4.46
確實做到對直銷商的各项承諾	0.25	5.20	50.74	43.81	4.38
有良好的品牌知名度	0.00	4.69	50.37	44.94	4.40
財務資金結構公開健全	0.00	4.94	50.37	44.69	4.40
重視直銷商意見定期檢討調整實施	0.00	11.91	50.87	37.22	4.25
重視直銷商成就明訂並落實各項獎勵	0.74	17.28	41.48	40.49	4.22
公司有產、製、銷觀光工廠	0.25	10.15	39.60	50.00	4.39
產品品質優良具有競爭力	0.25	9.90	36.88	52.97	4.43
產品功效與品質符合消費者需求	0.00	12.10	40.49	47.41	4.35
產品售價合理	0.99	15.31	40.99	42.72	4.25
產品生產與包裝符合環保	0.00	14.36	49.01	36.63	4.22
產品種類多能滿足不同客群需要	0.99	13.65	51.12	34.24	4.19
產品具有多元功效	0.00	17.04	50.86	32.10	4.15
產品包裝精美	1.23	24.94	48.40	25.43	3.98
產品不含防腐劑及有害物質	0.49	9.63	29.38	60.49	4.50
產品有詳細的成分功效使用說明	0.25	8.42	36.63	54.70	4.46
有合理的直銷商升遷制度	0.74	14.57	36.30	48.40	4.32
有合理的直銷業績計算方式	0.99	13.65	40.69	44.67	4.29
僅需小額資金通過審查即成為直銷商	2.00	22.19	40.15	35.66	4.09
有公平的獎金制度和激勵辦法	0.99	18.27	37.53	43.21	4.23
有直銷商世襲獎金辦法	1.23	21.48	36.54	40.74	4.17
無直銷商最低存貨規定	2.48	20.35	41.19	35.98	4.11
直銷商購買產品手續簡便	1.24	17.08	42.08	39.60	4.20
直銷商付款方式簡便且多元	0.25	16.79	43.46	39.51	4.22
有旅遊招待直銷商的激勵制度	1.23	19.51	43.70	35.56	4.14
完善退貨辦法降低直銷商風險	0.74	18.56	38.86	41.83	4.22



有專人協助與客戶建立友誼及與產品信任	0.74	20.00	37.28	41.98	4.20
公司服務人員態度親切且專業	0.49	17.53	35.06	46.91	4.28
有專門人員協助直銷商推廣產品	0.74	10.59	57.64	31.03	4.19
有快速的物流支援系統	0.25	5.17	59.11	35.47	4.30
能提供最新的產品資訊與便捷查詢系統	0.25	5.91	52.71	41.13	4.35
服務據點多方便提領和退換貨	0.00	11.33	50.99	37.68	4.26
有設計良好的產品體驗中心	0.25	16.09	43.81	39.85	4.23
對於直銷商各種問題均能快速有效處理	0.25	13.79	43.10	42.86	4.29
對直銷商提供各項產品完善教育訓練	0.25	15.27	42.86	41.63	4.26
定期培訓具有專業能力的講師	0.25	17.00	40.89	41.87	4.24
有專門人員對直銷商做行銷組織教育訓練	0.74	20.69	38.67	39.90	4.18
定期舉辦產品展示說明會	1.23	18.97	41.13	38.67	4.17

4.2. 直銷商需求變異數分析

若以各項受訪者基本資料對直銷商需求的重要度分數進行變異數分析(表 4)，在 F 檢定中以「從事直銷年資」、「目前居住區域」、「直銷商資格」等三個直銷商特性，在直銷商需求重要度分數的變異數分析檢定有明顯差異。其中就直銷商「居住地區」特性而言，38 項直銷商需求中有 36 項有顯著差異，只有「產品種類多能滿足不同客群需要」與「產品包裝精美」兩項直銷商需求沒有顯著差異。再就「加入直銷事業的年資」與「目前資格」兩項基本特性來看，38 項直銷商需求分別有 32 項與 31 項需求有顯著不同。至於「年齡」、「教育程度」與「從事之銷方式」三個特性則各有 17、14 與 16 項直銷商需求有顯著不同。另外「曾加入其他直銷家數」與「性別」特性，則幾乎沒有任何特性有顯著不同。綜合上述變異數分析結果，直銷公司除參考各項直銷商需求的重要度排序作為改善品質依據之外，也應考慮不同直銷商特性有不同的需求，以做為未來改善品質與營運的參考。

就直銷商「從事直銷年資」對於各項需求的事後檢定來看，以「從事直銷 3~5 年」者對於各項需求重要度分數都較低，而「從事直銷不到 1

年」的直銷商對於各項需求的重要度分數都較高，因此也使得單因子變異數分析有顯著不同(見圖 1)。此一現象可能因為加入直銷事業未滿 1 年的直銷商，對於各項直銷事業的推展尚未成熟，需要直銷公司給予各方面的協助相對也較大，因此對於各項直銷商需求品質都認為非常重要。而其他年資直銷商能繼續從事直銷事業，對直銷事業應已有一定了解，因此推行直銷事業已有一定的應對之道，所以較不依賴直銷公司，因此對於各項直銷商需求的重要程度認知也就較為降低。

至於不同居住區域的直銷商，以中部直銷商對於各項需求的分數最低，與其他區域的直銷商意見不同，而北部直銷商對於各項需求的平均數最高，因此各項需求的單因子變異數分析呈現顯著不同(見圖 2)。因此針對此一現象，直銷公司對於北部地區直銷商的各項需求品質應更加重視，以贏得北部地區直銷商的認同及忠誠。至於中部地區直銷商對於直銷商需求重要程度的平均分數雖然較低，但並不表示直銷公司可以放鬆對於直銷商的需求品質的提升，反而應了解中部地區直銷商對於直銷公司角色的扮演以及各項品質服務的看法，以更加强直銷商的忠誠度。



表 4：受訪者基本資料對直銷商需求變異數分析 p-value 結果

受訪者基本資料	p-value<0.05 個數	p-value<0.05 百分比
性別	0	0.0%
年齡	17	44.7%
教育程度	14	36.8%
直銷方式	16	42.1%
直銷身分	2	5.3%
直銷年資	32	84.2%
加入其他直銷家數	3	7.9%
居住區域	36	94.7%
資格	31	81.6%

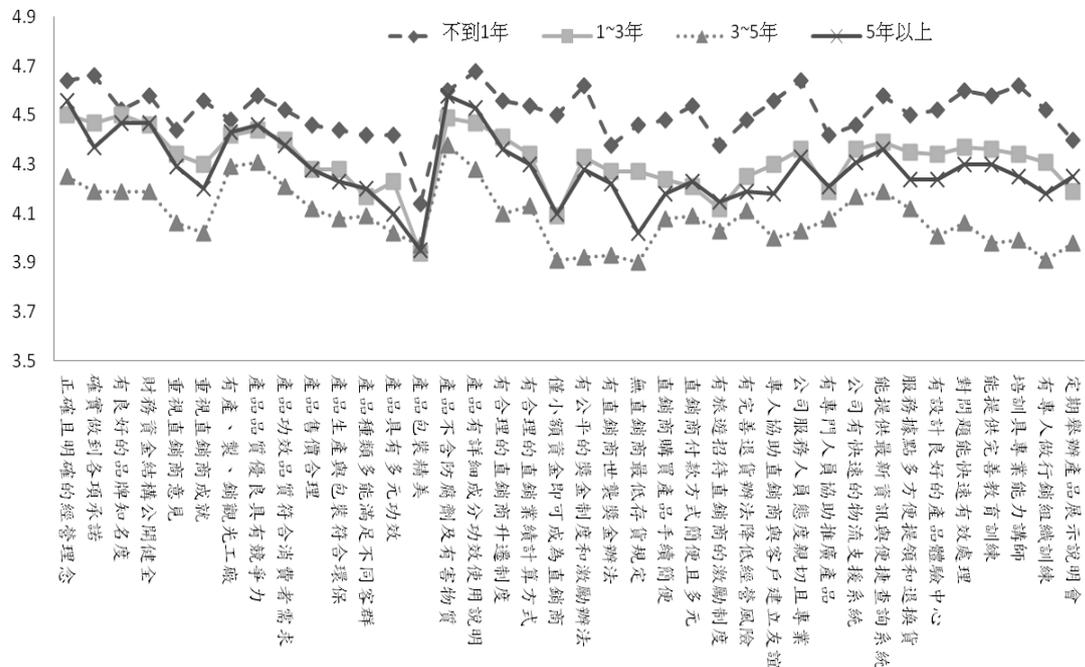


圖 1：直銷商從事直銷的年資對直銷商需求的平均數



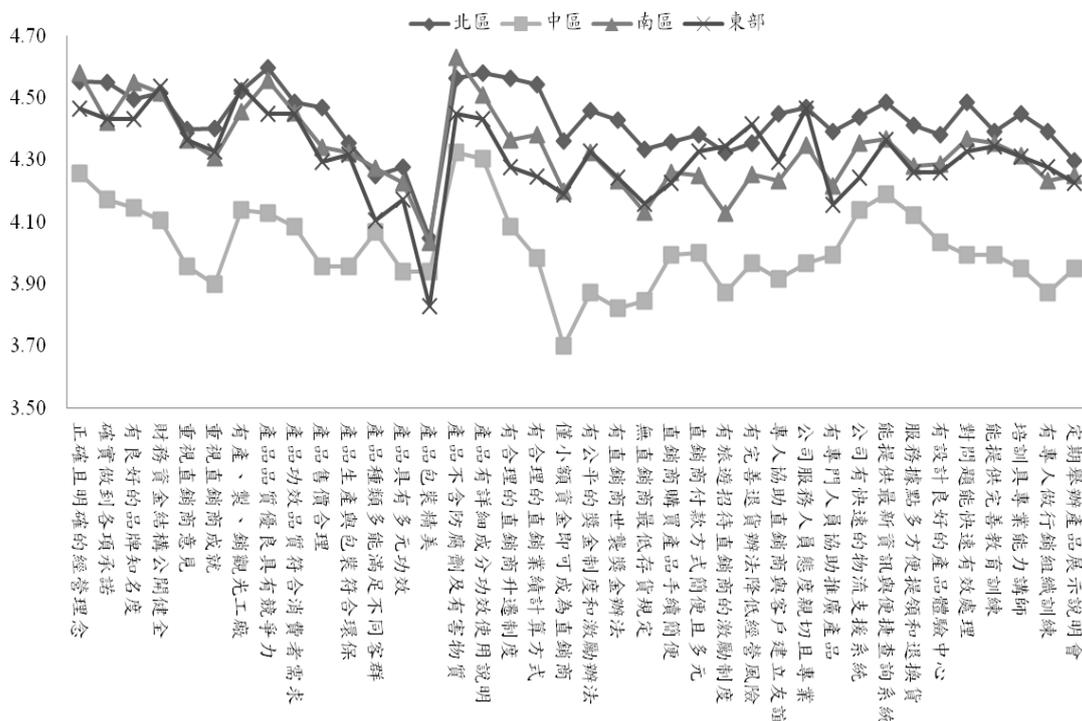


圖 1：直銷商居住區域對直銷商需求的平均數

4.3. Kano二維品質分類

本研究依照野野紀昭(1984)提出的二維品質要素分類，並利用調查結果針對每個直銷商需求之具備與不具備的相對多數進行二維品質分類。根據錯誤！找不到參照來源。可以分別針對 38 項直銷商需求品質進行二為品質分類(詳見表 1)。在 38 項直銷商需求中分為魅力品質、當然品質、無差異品質與線性品質四類。其中「公司財務資金結構公開且健全」、「公司重視直銷商意見，定期檢討並調整實施辦法」、「公司重視直銷商成就，明訂並落實各項獎勵辦法」與「有直銷商世襲獎金辦法」等 4 項直銷商需求被歸類為「當然品質」，這幾項直銷商需求被視為基本要求，若不具備這幾項直銷商需求，則被認為無法滿足。因此直銷公司對於上述幾項直銷商需求應持續落實檢討，甚至有關制度的直銷商需求應明訂於直銷制度規範中。另外「產品售價合理」、「有合理的直銷商升遷制度」、「有合理的直銷業績計算方式」與「無直銷商最低存貨規定」等等共計 10 項需求歸類為線性品質，顯示直銷商心中這 10 項需求，直銷公司做得越好能有令直銷商滿意的效果。

此外「產品品質優良具有競爭力」、「產品功效與品質符合消費者需求」與「產品種類多，能

滿足不同客群需要」、「產品具有多元功效」與「有旅遊招待直銷商的激勵制度」等共計 19 項需求被歸為「魅力品質」。當直銷公司具備這些直銷商需求時，直銷商會感到滿足，雖然當這些直銷商需求不具備時，直銷商也不會不滿意。但這些魅力品質需求可以形塑直銷公司與其他同類型公司的差異性，以滿足直銷商的需求加強直銷商的向心力。至於「公司治理團隊有正確且明確的經營理念」、「公司能確實做到對直銷商的各項承諾」、「公司具有良好的品牌知名度」、「僅需小額創業資金，通過資格審查，即可成為直銷商」與「有公平的獎金制度和激勵辦法」等 5 項需求則歸類為無差異品質，顯示這些需求較不受直銷商重視。因此針對假設 2，各項直銷商需求品質構面可以進行 Kano 二維品質分類。

本研究也利用 Matzler and Hinterhuber(1998)所發展出來的品質改善指標公式，分析不同族群對直銷商需求品質改善做預測分析，公式如下：

$$\text{增加滿意指標：}(A+O)/(A+O+M+I)$$

$$\text{消除不滿意指標：}(O+M)/(A+O+M+I)$$

上述品質改善指標的計算，首先依據每位直銷商對於每一項直銷商需求品質進行 Kano 二維品質分類，其次統計每一項直銷商需求品質的各項品質歸類情形百分比，在將結果帶入品質改善？



指標。例如「有正確且明確的經營理念」，其中魅力品質(A, 19.49%)；線性品質(O, 24.30%)；當然品質(M, 10.89%)；無差異品質(I, 40.76%)；反向品質(R, 0.76%)。利用上述資料可以計算計算 Matzler and Hinterhuber 增加滿意指標為 $(19.49+24.3)/(19.46+24.3+10.89+40.76)$ 為 45.89%；其次 Matzler and Hinterhuber 消除不滿意指標： $(24.3+10.89)/(19.46+24.3+10.89+40.76)$ 為 36.87%，後 38 項直銷商需求品質改善指標結果如表 1。所有直銷商需求的改善品質指標的結果得知，「產品品質優良具有競爭力」以及「公司有產、製、銷觀光工廠」兩項增加滿意度指標最高，分別為 59.45% 以及 59.02%，也就是當直銷公司增加這兩項需求的滿意度時，直銷商能有最高的滿意狀況。至於消除不滿意指標的項目以「無直銷商最低存貨規定」以及「有合理的直銷業績計算方式」兩項，分別為 47.87%，46.15%，這可能是目前直銷公司較為不足需要努力改善的直銷商

需求項目，而這兩個項目的改善也能消除直銷商最多的不滿意。

再就各項基本資料觀察二維品質分類觀察，可以利用 Kano 二維品質分類就每位受訪者對於各項直銷商需求進行分類，以探討不同特性是否會影響 Kano 二為品質分類。分類方法如前述依照各特性直銷商針對 38 項直銷商需求在具備與不具備時的回答，所占百分比最高者進行分類。根據各項基本特性與 Kano 二維品質分類結果再以卡方檢定進行檢定(表 2)。就性別而言，男性與女性的二維品質分類差異並不大，在 38 項直銷商滿意度需求中只有 1 項不同。而年齡對於二維品質的分類有較明顯的差異，有 14 項需求的卡方檢定有顯著差異。至於差異最大的是直銷商資格、居住區域、教育程度與直銷年資等 4 項，在卡方檢定中，各項直銷商需求的二維品質在上述受訪者特性中幾乎都有顯著不同，此結果與變異數分析的結果非常相似。

表 1：直銷商需求之 Kano 品質要素歸類表與品質改善指標

直銷商需求項目	Kano 品質屬性	增加滿意指標	消除不滿意指標
有正確且明確的經營理念	無差異品質	45.9	36.9
確實做到對直銷商的各項承諾	無差異品質	37.9	37.9
有良好的品牌知名度	無差異品質	44.1	34.0
財務資金結構公開健全	當然品質	39.5	38.2
重視直銷商意見定期檢討調整實施	當然品質	37.9	37.1
重視直銷商成就明訂並落實各項獎勵	當然品質	38.2	40.7
公司有產、製、銷觀光工廠	魅力品質	59.0	33.1
產品品質優良具有競爭力	魅力品質	59.5	38.9
產品功效與品質符合消費者需求	魅力品質	50.8	36.9
產品售價合理	線性品質	42.6	41.2
產品生產與包裝符合環保	魅力品質	41.3	37.1
產品種類多能滿足不同客群需要	魅力品質	41.2	34.2
產品具有多元功效	魅力品質	44.4	33.1
產品包裝精美	魅力品質	39.2	30.6
產品不含防腐劑及有害物質	魅力品質	54.7	40.0
產品有詳細的成分功效使用說明	魅力品質	46.5	40.4
有合理的直銷商升遷制度	線性品質	41.4	43.4
有合理的直銷業績計算方式	線性品質	42.6	46.2
僅需小額資金通過審查即成為直銷商	無差異品質	40.3	37.8
有公平的獎金制度和激勵辦法	無差異品質	37.6	42.7
有直銷商世襲獎金辦法	當然品質	41.4	44.0
無直銷商最低存貨規定	線性品質	43.3	47.9
直銷商購買產品手續簡便	線性品質	45.1	41.3
直銷商付款方式簡便且多元	魅力品質	46.0	37.8



有旅遊招待直銷商的激勵制度	魅力品質	41.8	34.8
完善退貨辦法降低直銷商風險	線性品質	42.4	42.7
有專人協助與客戶建立友誼及與產品信任	魅力品質	42.6	40.0
公司服務人員態度親切且專業	魅力品質	49.7	38.1
有專門人員協助直銷商推廣產品	魅力品質	44.8	36.5
有快速的物流支援系統	魅力品質	46.4	37.2
能提供最新的產品資訊與便捷查詢系統	魅力品質	48.3	38.4
服務據點多方便提領和退換貨	魅力品質	47.6	36.5
有設計良好的產品體驗中心	魅力品質	51.0	34.6
對於直銷商各種問題均能快速有效處理	線性品質	45.0	41.1
對直銷商提供各項產品完善教育訓練	線性品質	44.6	42.0
定期培訓具有專業能力的講師	線性品質	42.7	40.9
有專人員對直銷商做行銷組織教育訓練	線性品質	42.6	42.9
定期舉辦產品展示說明會	魅力品質	44.6	42.7

表 2：Kano 二維品質對受訪者特性之卡方檢定

受訪者基本資料	p-value<0.05 個數	p-value<0.05 百分比
性別	1	2.6%
年齡	14	36.8%
教育程度	38	100.0%
從事直銷方式	19	50.0%
身分	14	36.8%
直銷年資	37	97.4%
曾加入其他直銷	2	5.3%
居住區域	38	100.0%
資格	38	100.0%

5. 結論與建議

本研究針對直銷商對於直銷公司五大品質構面滿意度進行調查，38 項直銷商需求品質要素重要度，受訪者均以回答「重要」與「非常重要」為最多。就各直銷商需求品質的平均分數而言，以「產品品質優良具有競爭力」最受直銷商滿意；其次為「公司治理團隊有正確且明確的經營理念」與「公司有產、製、銷觀光工廠」。就平均數較高的問項而言，大多集中在產品與公司形象的問項上，顯見有品質優良有競爭力且功效符合消費者需求的產品，以及公司能有正確經營理念、品牌知名度等，仍是直銷商最關心的問題。

就研究發現受訪者基本資料對直銷商需求品質的重要性進行變異數分析，以「從事直銷年

資」、「目前居住區域」、「直銷商資格」等三個直銷商特性的差異最為明顯。因此根據不同直銷商特性，所應加強的直銷商需求也有不同，尤其以「從事直銷 3~5 年」者以及身分為「特約商」，對於各項需求重要度分數的認知都較高，可能因為加入直銷事業未滿 1 年的直銷商，對於各項直銷事業的推展尚未成熟，需要直銷公司給予各方面的協助相對也較大，因此直銷公司對於新加入的直銷商也應更加強各項品質需求的加強與服務，以提升直銷商持續推展直銷事業的動力。

至於不同居住區域的直銷商，以中部直銷商對於各項需求的分數最低，北部的平均數最高。直銷公司對於北部地區直銷商的各項需求品質應更加重視，以贏得北部地區直銷商的認同及忠誠。另外也應了解中部地區直銷商對於直銷公司角色的扮演以及各項品質服務的看法，以更加强



直銷商的忠誠度。

本研究主要是針對加捷科技事業股份有限公司，進行直銷商對直銷公司各項需求品質重要度的看法，因此本研究並未針對其他公司的情況進行比較與探討，未來研究可加強相關類似直銷公司的差異比較，以更了解直銷商需求品質構面與直銷公司品質機能展開的差異。此外本研究主要進行直銷商需求分析，至於直銷商忠誠度與再購買行為，因為時間與研究限制並未涉及。針對直銷商再購買或持續推展直銷事業是直銷公司獲利與持續經營的動力來源，因此除了解直銷商需求品質構面外，未來可針對本研究品質機能展開的結果，持續觀察直銷商對於技術核心能力改進後的忠誠度與再購買行為進行觀察。

由於本研究限於時間與經費，調查對象主要限於有持續從事直銷事業的直銷商，因此調查結果也主要是仍持續從事直銷之直銷商的意見。直銷商的持續加入與開展直銷事業，是直銷事業最重要的經營利器，因此對於中斷或不繼續從事直銷事業的直銷商或消費者，如何改善公司各項技術核心能力，或了解其退出直銷事業的原因與需求，也是直銷事業持續經營與壯大的重要因素。未來可加強中斷或不繼續從事直銷事業的直銷商或消費者意見調查，以做為直銷公司經營策略調整的依據。

致 謝

本研究承蒙國科會產學合作研究計畫經費補助 (NSC 99-2622-H-230-001-CC3)，特此申謝。

參考文獻

1. 狩野紀昭、瀨樂信彥、高橋文夫、迂新一著 (1984)。有魅力的品質與應該有的品質 (Attractive Quality And Must-Be Quality)。品質管制月刊,21(5)，33-41。譯自日本品質雜誌。14(2)，147。
2. 陳得發、鄭旭榮(1998)。多層次傳銷組織網的經營管理之研究。第三屆直銷學術研討會論文集，1-20。
3. 丁華濱(2000)。應用Kano模型探討影響便利商店服務品質因素之研究。高雄第一科技大學行銷與流通管理所碩士論文。
4. 陳得發、王昭雄(2003)。直銷產業顧客滿意度與顧客忠誠度關係之研究。第八屆直銷學術研討會論文集，中山大學直銷學術研發中心，231-246。
5. 湯玲郎、莊泰旭(2004)。Kano二維模式在開發汽車配備品質功能之研究。管理學報，21(3)，311-330。
6. 林士彥(2005)。休閒旅遊服務之產品層次探討—以度假民宿為例。顧客滿意學刊，1(1)，145-168。
7. 鄧維兆、李友錚(2006)。台北市美術館關鍵觀眾服務品質屬性之確認：Kano模式之應用。博物館學季刊，20(4)，27-48。
8. 王培馨(2008)。遊客環境態度與環保旅館品質要素之關聯研究。國立臺南大學碩士論文。
9. 王嘉偉(2008)。以Kano model 探討安麗直銷商特性對物流宅配服務品質特性認知之研究。清雲科技大學經營管理研究所碩士論文
10. Anderson, E. W. & Mittal, V.(2000). Strengthening the Satisfaction Profit Chain. Journal of Service Research, 3(2), 107-120.
11. Chien, T.-K. (2007). Using the learning satisfaction improving model to enhance the teaching quality. Quality assurance in education, 15(2), 192-214.
12. Emery, C. R. (2006). An examination of professor expectations based on the kano model of customer satisfaction. Academy of Educational Leadership Journal, 10(1), 11-25.
13. Hsieh K. L. (2009). The Application of Value Analysis Based on Kano's Two Dimensions Model and Value Expansion Model. Information Technology Journal, 8(7), 1020-1026.
14. Matzler, K. and Hinterhuber, H. H. (1998). How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment, Technovation, 18(1), 25-38.
15. Schvaneveldt, S. J., Enkawa, T. & Miyakawa, M. (1991). Consumer evaluation perspectives of service quality : Evaluation factors and two-way model of quality. Total Quality Management, 2, 149-161.
16. Zhang, P., Von Dran, G. (2002). User expectations and rankings of quality factors in different web site domains, International Journal of Electronic Commerce, 6(2), 9-33.
17. 加捷科技事業股份有限公司 (2011)。http://www.chiajei.com.tw/web/chineseindex/all.htm

