

以人員為核心的服務接觸之研究：互動模式的探索

People-Based Service Encounters: An Exploratory Model

魏正元 *Cheng-Yuan Wei*

中原大學企業管理學系

Department of Business Administration

Chung Yuan Christian University

(Received July 1995; revised October 1995; accepted November 1995)

摘要

服務接觸是服務業的重要日常活動，也是管理上的重點所在。對於服務接觸的管理知識，多數仍處於探索狀態。本研究利用現地研究的觀察法，初步澄清了服務接觸時服務員與顧客雙方較佳的互動模式。其中，服務人員劇本觀念的定義、及互動僵局的發現，無論是就服務業管理理論的進展，或是實務上的現場管理而言，都具有重要的意義。

關鍵詞：服務業管理、服務接觸、角色、劇本、零售業

Abstract

Service encounter is both a continuous, everyday activity and therefore focus of service management. Knowledge for managing service encounter still remains unexplored. Through participative field observations, this paper profiles a normative interaction model. The evocation of "employee scripts" and the discovery of "stalemate" provide both theoretical and practical significance.

Key Words: Service Management, Service Encounter, Roles, Scripts, Retailing

壹、背景

從製造業生產管理的發展歷史來看，精確的存貨管理或品質控制數量模式早已普遍被應用在管理程序中；從行銷知識的累積來看，對消費者內在心理或外在行為的分析亦已被成熟地在學術中作精細的區隔。雖然對製造作業流程與消費者的瞭解已是相當成熟，但對服務品質的處理，卻仍在萌芽階段。近來已有許多的文獻及報導，開始討論為何在服務業中服務品質仍無法有效提升的現象 (Koepf, 1987; Zeithaml, Parasuraman, and Berry, 1990)。在服務過程中，人員的互動正是影響服務品質認知的重要因素 (Solomon, Surprenant, Czepiel, and Gutman, 1985; Bitner, 1990; Kelly, Donnelly, and Skinner, 1990; Kelly, Skinner, and Donnelly, 1992)。此種對既有知識（生產流程品管、消費者行為與心理）已充份瞭解，但卻未能充分解釋近來現象（服務過程互動品質降低）的結果，凸顯了對服務業或服務過程情境 (context) 知識適用性討論的必要。換言之，適用於服務

過程所需的作業管理或消費者的知識，其建構的基礎可能應不同於過去的經濟效率思考典範，才有可能針對服務是以人際互動為本質的問題加以處理。

貳、文獻回顧

服務品質的概念，指的是顧客對於事前期望之服務水準與實際經歷之服務水準的差距 (Oliver, 1980; Churchill and Surprenant, 1982; Swan, 1983; Parasuraman, Zeithaml, and Berry, 1985)，而透過事前的廣告可以維持適度的期望水準。但真正的服務品質提升是以實際的服務過程為重心，故而服務接觸 (service encounter) 的探討，很明顯地成為近來服務業管理的重點所在 (Martin and Pranter, 1989; Bitner, Booms, and Tetreault, 1990 ; Bitner, 1990; Pranter and Martin, 1991)。

一、服務接觸

服務接觸指的是「一段時間內消費者直接與服務互動之過程」(Shostack, 1985: 243)。更具體的說是指顧客與服務傳送系統 (service delivery system) 的互動，包括服務人員、實體設施及其他有形的因素 (Bitner, 1990:70)。過去對於服務接觸的研究 (Czepiel, Solomon, and Surprenant, 1985; Lovelock, 1988; Shostack, 1985; Solomon et al., 1985 ; Surprenant and Solomon, 1987) 主要有兩個方向：一是以服務設施為核心，分析顧客與服務環境 (setting) 的互動過程。例如顧客從服務現場中對有形事物的蒐尋，成為服務品質認知的重要來源 (Shostack, 1977)。服務環境的設計、裝璜 (decor)、訊息 (signage) 或任何有形的表徵，都對顧客的品質期望有明顯影響 (Shostack, 1977; Booms and Bitner, 1982; Baker, 1987)。也就是 Gronroos (1984) 所說的功能 (functional) 品質與技術 (technical) 品質獨立的現象。這種服務現場除了人員之外，有形證據對顧客品質影響的重要性，即是 Biggers and Pryor (1982) 所謂服務過程與服務結果的獨立性。服務過程對於服務結果績效的影響，雖仍有不同觀點，但此一取向的研究最重要的主張即在說明服務過程的重要性。

互動研究的第二個取向，專注於探討服務人員與顧客間的互動，但暫時忽略服務設施的部分。此一類研究所探討的服務互動，即是社會心理學中的交換 (exchange, Blau, 1964) 或角色理論主張。例如 Surprenant and Solomon (1987) 即把服務接觸定義為「顧客與服務人員間的雙向互動」，這種現象觀察取向所延續的討論方向，是假設顧客的角色是不變的，服務人員以適當的角色來對應才能使互動進行順利。因此 Solomon et al. (1985) 認為服務接觸其實是服務人員的角色表演 (role performance)。Pranter and Martin (1991) 更進一步把服務人員與顧客及其他顧客之間所扮演的角色澄清為十種：打獵者 (rifleman)，瞄準適合的顧客後進行出擊或行動；環境工程師 (environment engineer)，製造顧客間互動的社會潤滑劑 (social lubricants) 與氣氛；立法者 (legislator)，設立顧客的行為符碼

(conduct codes)；配對者 (match maker)，分離不同類型顧客、聚合同質顧客；教師 (teacher)，教導顧客社會化 (socialization) 及應有的行為；聖誕老人 (Santa Claus)，強化顧客表現良好的行為；警察 (police officer)，執行行為符碼的確認與必要之矯正；團康人員 (cheer leader)，創造顧客的興趣及歸屬感；偵探 (detective)，蒐集各項顧客的相關資訊，作為支援其他角色之用；指揮 (director)，確認顧客整體的行為是和協一致的。這種以角色作為出發點的服務接觸，就是 Goffman(1959) 所描述的「日常生活中的自我表演」。生活中許多的行為，類似舞臺上的表演，正確的劇本及演出可以在重要的旁人 (significant others) 心目中留下良好的印象。對服務人員而言，重要的旁人指的即是顧客。

因此，服務接觸研究發展至此，至少可以指出有二個空缺：一是以服務人員為核心但包含所有服務設施的服務接觸過程並未被討論。顧客服務傳送系統的互動應包括服務人員及服務設施二部份，才能充份了解互動過程的完整內涵。例如，在旅館或航空公司等以設備為核心的服務業中，若因床位、機位等核心服務 (core service) 不足而帶來顧客不滿時，可以利用人員的服務來彌補 (Bitner, et al., 1990 : 74)。這種以設施為服務傳送系統核心的觀點，是目前服務業管理文獻的重要取向。其二是在互動過程中，顧客的互動行為並未被納入來討論對互動結果的影響，致使對於互動績效的了解仍有討論的空間。至於過去在銷售人員方面的行銷文獻（參考 Avila, Fern, and Mann, 1988; Szymanski, 1988; Plotkin, 1987 等人的討論），忽略顧客扮演相對角色的現象則是非常明顯的。

服務接觸在實務上的觀察是一連串活動的過程，在此過程中服務人員、服務設施及顧客都參與影響互動之結果。研究者認為，要理解這種連續性的服務「互動」，應從具有互動本質的「角色」觀點來著手，才能充份反映互動過程中「有來有往」的實況。同時，以人員（服務人員及顧客）為核心，同時加上服務環境設施的因素，對於服務接觸而言，同時具有補充理論空缺及建立實務規範的重要意義。本文的目的，即在發展以人員為核心的服務接觸模式。

二、角色與劇本理論

角色，是一組「任務」的組合 (Van Maanen and Schein, 1979)，或是一個人被期望應有的行為組合。更精確地說，角色是一個人在特定情境下被期望的行為組合。而各種情境下，對特定事件的期望反映行為之順序組合即為劇本 (Schanck and Abelson, 1977)。「銷售員」此種社會地位所必須擔任的角色常不祇限於一種，社會學家 Merton (1957 : 368-380) 即提出了角色組合 (role set) 的概念，來說明這種多重角色共存於一人的現象。印證 Pranter and Martin (1991) 的服務人員十種角色，即可隱約發現服務人員之角色管理或劇本安排與其績效可能有某種關係。

從 Mills and Morris (1986) 對顧客涉入整個互動過程中的角色剖析，可以呈現出顧客角色組合的事實：在「服務接觸前」階段，顧客必須具有某種水準的期

望與角色擔任 (role enactment) 能力：「初期服務接觸階段」，顧客開始取得其在互動過程中的應有角色，這種角色的取得是透過服務過程中許多不同的人或物而塑造；最後在完成階段，雙方對於何時應結束取得意見一致，顧客與服務人員或設施會產生分離 (decouple)。

這種對於互動過程中顧客角色組合的完整分析，有助於瞭解顧客的可能劇本內涵為何。但是就如同本文所主張的，目前的服務接觸知識最缺乏的乃是在於服務人員的劇本或角色組合。Collins and Makowsky (1989: 181) 認為，角色的扮演是使得人際間互動有意義的重要機制。人類在日常生活中透過學習 一方面逐漸學習到自己應有的角色行為，二方面也熟悉其他人的角色內涵。因此銷售人員的角色學習目標，除了是在建立自己的應有角色劇本外，對於顧客的了解是互動成功的因素之一。相對於銷售人員，顧客對於自己有一定的角色理解，但對於銷售人員應有的角色行為，則較不具有包容力，故而服務水準的一致性才會不斷的被強調是服務品質的重要來源 (Gronroos, 1986; 1990)。Berger and Luckmann (1967) 注意到人際間互動時，每一個人均是以其類型格局 (typifactory scheme) 來理解他人的行為。作為一個銷售人員，本身類型格局的彈性、以及充分熟知顧客可能的類型格局，即是行銷學「消費者行為」的主張。

Soldow and Thomas (1984) 在研究了成功銷售人員的「關係」互動溝通方法後，發現成功的關鍵在於藉用關係來協調互動過程並影響「控制過程」。此一研究的結果基本上認為銷售人員掌控及主導互動過程，是重要的角色取向。這種「滲透顧客參考架構」 (Collins and Makowsky, 1989: 181) 的能力，可說是成功銷售人員對本身與顧客劇本熟悉的具體展現。劇本 (Goffman, 1959)，是一種連接事件之間順序的知識，以便在一特定情境下能引導被期望的行為 (Schank and Abelson, 1977)。當某種特定行為同時展現於二個以上的個人時，即有所謂「互動劇本」 (interactive script, Mangham, 1978) 的產生。因此，劇本在本質上非常適合用來描述銷售點接觸的活動 (Leong, Busch, and John, 1989: 165)，過去已有少數研究 (Weitz, 1981; Dwyer, Leigh and Rethans, 1984; Weitz, Sujan, and Sujan, 1986; Schurr, and Oh, 1987) 初步說明了劇本概念是影響銷售過程及結果的變數。

在一個服務人員與顧客初次接觸的環境下，雙方均會試著調整彼此行為、創造出彼此互惠、重複、認可的鎖定行為 (interlocked behaviors, Weick, 1977, 1979)，以逐漸建構出可接受的互動劇本。在此一劇本下，互動的雙方得以降低彼此認知的模糊性 (Mangham, 1978)。因此就服務接觸的實務來看，為達到銷售目標，互動過程中服務人員對彼此互動劇本的建立應有更明顯的關切。本研究採取了植基理論 (grounded theory, Glaser and Strauss, 1965, 註二) 的取向，從現象觀察著手，即從顧客與服務人員的角色外顯之行為，觀察互動過程，從而歸納服務人員的行為背後所植基 (embedded) 的角色及劇本內涵。

參、研究方法與程序

觀察法是了解社會現象的最基本方法，而參與者觀察 (participant observation) 則是發掘人際象徵意義互動 (symbolic interaction) 時理論基礎最堅實的觀察法 (Adler and Adler, 1994:378)。參與者觀察法是在俗民學 (ethnomethodology) 中常用的方法 (Atkinson and Hammersley, 1994:248)。有些學者更以為所有現象的研究本質上都是參與者觀察法形式的一種，因為學者在研究社會現象時很少能將自己排除於所觀察的社會之外 (Hammersley and Atkinson, 1983)。故對於服務接觸互動的研究，本研究採取了此一參與者觀察法。由四位修習過「服務業管理」課程之大學企管系女同學，經過研究者給予九小時之指導說明及實地演練。指導之內容，主要是根據魏正元（民 82）研究之零售業服務傳送系統觀察架構中，與服務接觸相關的產品、服務設施、服務過程、服務人員及顧客等五項作為核心，說明現地觀察時必須注意的範圍。

觀察員基本上是以二人或多人組成的方式進行互動及觀察，以減少闡釋 (interpretation) 的誤差 (Phillips, 1985; Adler and Adler, 1987; Denzin, 1989)。觀察員在每一次互動觀察後，必須立即至隱密處（如樓梯間或休息處所）儘可能地依照現場所見及所經歷之過程，以自由形式加以記錄。從民國 82 年 9 月至 83 年 5 月期間共計獲得 144 個個案之資料。研究百貨公司的選擇，刻意以二家服務品質最佳的太平洋崇光及新光三越（註三）作為理想典型 (ideal profile, Venkataraman and Prescott, 1990)，並以中壢市遠東百貨公司來對照與理想典型不同之處。觀察的目的在形成服務接觸過程所具有的關鍵事件 (critical incidents, Flanagan, 1954)，用以作為推論事件與行為背後角色劇本的規則。所謂事件，指的是一個可被觀察的人員活動，而此一活動的完整性足以讓研究者對被觀察者進行推論及預測 (Bitner, Booms, and Tetreault, 1990)。而在服務接觸中，關鍵事件指的是「顧客與服務人員間互動行為造成極度滿意或不滿意者」 (Bitner, et al., 1990)。因此事件除了應是互動行為外，也應是可區別、可觀察而且對互動的滿意度有影響者。

關鍵事件法是最適合用來發掘服務互動滿意與否的重要研究方法 (Nyquist and Booms, 1987)，透過互動者所記憶之故事轉換成文字後，再以必要之方法或統計技術，如因素分析、集群分析、多構面 (multi-dimensional) 分析 (Hunt, 1983:354) 來加以分類。本研究的 144 個觀察個案中，研究者根據 Bitner et al. (1990) 對關鍵事件的定義共選出 156 個關鍵事件，亦即部份單一個案中所記錄之關鍵事件可能超過一個。由於目前並無中文化之文字頻率統計之內容分析軟體（參考王石番，民 80；馬立君，民 79），因此 156 個關鍵事件之分類是由研究人員與研究助理二人作人工處理。首先由二位人員分別就各研究過程中不斷蒐集而得的個案所涉及之環境、服務人員行為及對話、顧客行為及對話等項目，抽離可能影響服務結果之事件。之後比較二位研究人員對同一個案所抽離之關鍵事件，遇

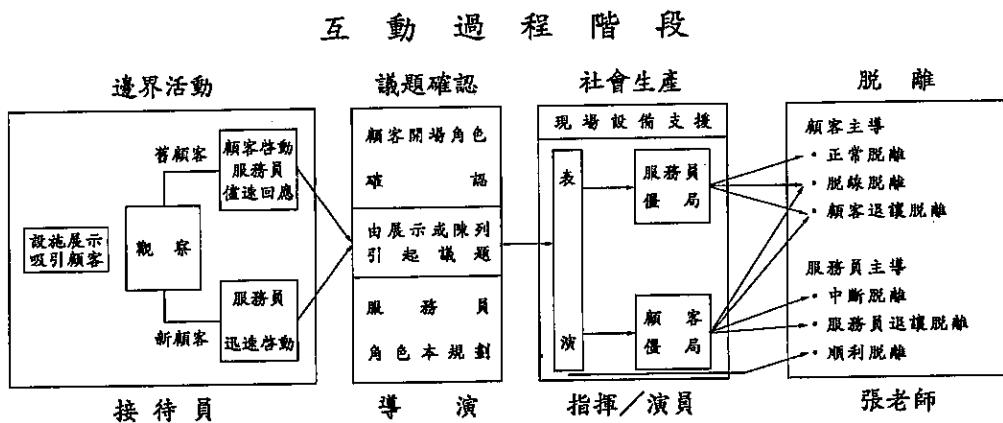


圖 1 服務人員銷售點互動模式

有抽離結果不同之情況時，由二位研究人員共同比較與討論該個案關鍵事件抽離原因的差異原因所在後，決定該個案的最後關鍵事件選取結果。由於此一人分類過程是在植基理論的建構觀念下進行，因此一方面在漸進蒐集新的關鍵事件，二方面以所抽出之關鍵事件逐漸發展出理論觀念架構，故而不似一般關鍵事件法是在全部資料蒐集完成後以電腦作分類，也因此不特別探討關鍵事件選取的評審間 (inter-raters) 信度問題，此為利用植基理論來從事探索性研究的特性。人工從事內容分析的效度，英文背景的資料根據 Morris(1994) 的比較，與電腦的結果不相上下。

關鍵事件法的本質是一種利用內容分析的分類技術，對於探索性研究，是將現象萃取成為知識的良好工具。它的優點是在精確一致的解釋人的行為，但又不減損行為背後原因的豐富性 (Viney, 1983: 560)。傳統作法的關鍵事件法信度與效度已在許多方面被證明是蒐集資訊可靠的工具 (White and Locke, 1981; Polley, 1985; Zimmer and Golden, 1988)。

肆、研究發現與討論

從 144 個現場的個案觀察中，研究者發現影響服務接觸的滿意或不滿意事件及其發生順序可以歸納圖一。

一、邊界活動

觀察中發現，無論是顧客或服務人員先啟動服務接觸，都有可能導致滿意或不滿意。例如顧客在專櫃前徘徊時，服務人員必須優先啟動對話，此時的服務人員優先啟動行為具有減少顧客猶豫的作用，例如『我能為您服務嗎？』之類的對話。對於舊顧客，顧客本身通常即是啟動者，例如顧客會要求「XX 系列的最新產品可否拿給我看？」或「給我二瓶 XX 產品」，通常此時顧客已有確定之購買

物，其關鍵是顧客接近櫃台時被服務之迅速程度。由於啓動者是誰，須視顧客之使用狀態 (usage status)，即顧客對產品使用的經驗而決定。

嚴格地說，啓動時機之事件發生先於啓動者事件，但就研究的發現來說，本研究是先發現啓動者，觀察其不同後才發現有啓動時機的問題。根據研究發現不論新舊顧客，服務人員優先啓動通常效果是正面的，唯一必須注意的是何時應該啓動。對舊顧客快速的服務接觸是必要的，可以促進購買期望儘快被實現。但對新顧客而言，過早啓動服務接觸將面臨南條惠 (1989) 所提出的店員地盤意識 (territory consciousness) 擴張，使顧客在心理上無容身之地，反而造成驅逐顧客的結果。

為了解決此種舊顧客必須快速服務而新顧客不能太早啓動的兩難，出現了「延遲」的現象。觀察中個案，店員通常在客人接近時，先以「歡迎光臨」迎接之後，會有五秒鐘的延遲。這五秒之時間，即是用以確認新舊顧客。在這段時間中，服務人員並不接近顧客，而是「不經意」的觀察顧客行為。觀察中顯示，服務接觸現場所準備之目錄及商品陳列所揭露之資訊，有助於確認顧客之狀態，一般來說，現場商品資訊，絕大部份為舊產品者，因此對這些舊產品資訊仍有吸收行為者，屬於新顧客之比率較高。這種顧客吸收舊資訊的行為即是 Mills and Morris (1986) 的「服務接觸前」階段，所觀察到的顧客取得服務接觸知識與技能的行為。本研究認為這種延遲與啓動者的事件二者關係密切，因此將包含此二者的服務接觸階段稱之為「邊界活動」。利用現場陳列與資訊提供，服務人員觀察顧客之新舊性，作為判斷服務接觸啓動之時機，此時服務人員擔任著類似於「接待員」的角色。

由於百貨公司中的顧客，絕大部分是屬於無預設購買目的的「逛街」人群，因此吸引流動的逛街人潮加入某一零售專櫃點、成為演員的一部份是很重要的，也就造成現場的「舞臺」佈置與裝潢是邊界階段的重要設施，甚至是顧客是否進入該零售點邊界的最重要部份。Goffman (1959) 稱這種設計為台前的「外部裝置 (setting)」。專業的零售店設計師 (Fitch and Knobel, 1990: 172) 對於法國 Galeries Lafayette 百貨公司的化妝品專櫃設計的評論如下：「.... 透過化妝品與香水 (的擺設)，現場充份設計傳達了浪漫 (glamour)、目不暇接 (variety) 與興奮 (excitement)....」，這段話充份指出了在邊界階段設施的重要性。

類似於超市中各產品透過其包裝吸引顧客的停留，百貨公司零售點的裝潢，是在主流人潮動線中創造「迴流」的重要裝置 (魏正元, 民 83)，此裝置造成人潮在某一零售點或區域的迴流，正是接觸某一零售點邊界的開始。吸引顧客接近邊界的方法，除了具吸引力的裝潢外，有些零售點會以「擴張邊界」的方式，延伸零售點邊界的半徑，達到主動讓邊界接觸顧客的目的，例如服務人員主動至賣場走道散發廣告品或招攬顧客之行為。

總結來說，邊界階段的接待員角色，其劇本重要的任務在利用環境的設施吸引顧客進入可以啓動互動過程的範圍之內，並且在判斷顧客特性後決定啓動互動

的時機及啓動者。

二、議題確認

在邊界階段的顧客一旦選擇願意進入該零售現場所佈置之互動範圍，即不會立即離去。根據研究觀察顯示此時服務人員的重要任務在於進一步「分離」顧客的特性。例如購買之目的、使用者個人生理特徵、產品的適用程度等。透過以下幾種典型的問題，服務人員企圖迅速地建立與顧客之間的正確「對話議題」：(1)購買目的（自用或送人）；(2)需要什麼；(3)使用者之年齡、偏好等；(4)是否有預算；(5)建議適合的產品。此一對話議題確認的目的，並不在完整地廓清所有問題，而是尋找適當之著力點。一旦找到適當之著力點，顧客較易善意地回答問題，對話就從該點展開，也就進入議題確認階段。

透過數項與顧客特性有關的問題，服務人員一方面快速地澄清顧客的開場角色可能為何，二方面立即規劃出自己準備演出的角色及節目。績效佳的服務人員通常不須將所有議題均確認完全即展開下一階段活動。而且冗長的問題使得顧客的地位受到質疑，因此正確地找到任何一個顧客有正面回應的議題，即展開社會生產的表演活動，有助於顧客社會地位的維持。研究者認為，服務接觸對話的議題設定(*agenda setting*)是在「社會生產過程」中「邊作邊完成」的。因此議題確認階段一方面要儘快連接上一邊界階段，二方面必須能快速地找到好的議題。好的議題究竟是「顧客導向」或「產品導向」的問題，根據目前的觀察結果顯示並不重要。前者例如「是您自己要用的嗎？」，後者則為「要不要看看我們的XX新產品？」

研究者注意到在服務接觸的過程中，舊顧客通常都已具備適當的角色經驗，使得服務人員可以輕易地與之展開討論。角色經驗指的可能是本身對化粧品的確定偏好、對產品的使用經驗以及如何向服務人員進行商品之諮詢。因此服務人員最大的挑戰在發掘新顧客角色經驗及預期，例如觀察中的一位服務人員在主動詢問以上(1)至(3)組問題後，似乎認為顧客之角色經驗相當貧乏，因此採取了「自導自演」的角色，將顧客當成是觀眾。這種擔任角色的決策基礎，是經由議題確認階段而對顧客之顧客角色有適當地掌握。找到開場的議題，瞭解顧客角色經驗的過程中，服務人員所扮演的角色可以稱之為「導演劇本」。

在議題確認過程中，服務人員在尋找對話的開端，不論是新舊顧客，陳列之商品似乎是展開話題或是進行展開話題的良好輔助工具。研究者觀察到陳列於最醒目之處的商品，通常是最新推出之品項或促銷標的之商品；最新之商品，服務人員可以擁有較顧客為多之資訊，對於主導話題之開端有正面之作用；促銷之商品則是顧客主動詢問價格之焦點。因此綜合來說，現場之陳列與吸引注意力之設施，可以被視為是「議題有形化」之設計。

三、社會生產

當顧客已透過回答問題表現出其擔任之角色之意願及劇本知識的水準，而服

務人員亦已清楚察覺顧客是何種角色時，通常立即已規劃好其角色及劇本，並在同時啓動了服務接觸的核心活動，即「社會生產」階段。類似於製造業的工廠，化粧品零售現場或銷售點準備了各種的設備：皮膚檢驗儀器、試用品、新產品、香水紙或口紅紙、書面說明、現場的表演設施等，構成服務人員在進行對顧客服務過程中必要的支援設備。研究者注意到一個好的服務人員對顧客的「表演節目」有一定的內容，但其組合及順序並不一定。更重要的是，在社會生產過程中，不能有「僵局」出現，否則立即導致對話氣氛僵硬，造成顧客的「發言壓迫感」。

所謂僵局，指的是服務人員在執行其劇本時，在某些劇本上未獲得顧客的正面回應時，若無法立即對顧客的非正面反應尋得合理的藉口、或順利轉換至下一節目所造成的服務接觸中斷。這種中斷的原因，可以進一步再分為二種：由服務人員所中斷或由顧客所中斷。前者是一般服務人員新手因對本身的劇本知識不足，所表現出的服務接觸停頓。一般而言舊顧客遇此種中斷通常會接手服務接觸主導權，因此有中斷但不會有僵局；但若服務人員是新手且面對的是新顧客時，若服務人員無法順利連接下一項節目，而新顧客所擔任之角色僅能是觀眾時，這種中斷的氣氛會迫使服務接觸參與者（包括顧客）均想突破僵局，對顧客而言具有「強迫發言」的壓力，其焦慮是可預期的。因此新顧客在此種僵局下，經常快速地選擇結束服務接觸。在中壢遠東百貨某國產化妝品的觀察個案中，一位服務員為了要找出目錄上的舊產品以提供顧客比較而手忙腳亂時，顧客不知該如何是好，即說：「沒有關係，我再看看好了」並離去。想像在一場演唱會中，一位不具備歌唱技能與心理準備之聽眾，突然被提名要上台表演，對聽眾而言所造成的角色干擾焦慮是非常類似的。

社會生產可以說是一連串的表演活動，由服務人員與顧客共同執行。服務人員的節目有介紹產品、試用、解說、比較、測試等活動。在此部份服務人員僵局的產生可能來自於本身對表演節目的不熟悉（如無法正確地使用產品），或來自顧客表演的挑戰（如顧客對產品特性的深度問題）。顧客的角色則在於適當地回應服務人員的表演，例如試用後對於試用結果加以評論。其僵局亦來自二方面：本身的反應不當（如「我覺得很好，但我不想買」）或服務人員提出的問題不當（如太早提出「現在就帶一瓶回去吧」之單方面結論）。僵局的出現是導致服務接觸脫離或中止的重要原因，但可能因服務人員或顧客的自覺，迅速對本身的失誤加以彌補，而將社會生產拉回至「順利表演」部份。例如顧客在作出「我覺得很好，但我不想買」之不當表演後，立即以「我是想再多瞭解其他產品，不想現在作決定」來彌補，即可將服務接觸重置於順利的社會生產過程。

每一次的僵局出現，對於僵局創造者或互動對手而言都產生一些對互動結果的信心損失。例如當服務人員不能順利地使用某項產品進行表演時，顧客會對其專業性逐漸感到懷疑；而顧客若一再地有「脫線」(deviant) 的演出對話時，服務人員也會認知到成交的可能性在降低。因此，減少僵局的出現或產生，很顯然

是服務人員在此一階段重要的角色。他必須一方面自己是個演員，正確地演出自己的劇本；也必須是個指揮，引導顧客適當地演出其劇本。因此有時候服務人員本身的表演角色必須是積極的自導自演，因為顧客是沉默的；有時候則讓顧客成為主角，帶動節目的進行，這種角色的彈性，是本研究所主張「服務人員角色集」的意義之一。

以製造活動來比擬，服務人員的任務在維持服務接觸過程的流暢，僵局的產生即相當於社會生產活動的中斷，誘使服務人員與顧客雙方都急於搶救此一僵局而脫離了自己的劇本角色，反而造成社會生產活動的混亂，因此容易有非預期的服務接觸中止或脫離點出現。

最常見到的社會生產模式，是服務人員忽視顧客的存在，滔滔不絕地演說。這種現象的出現，可能是因為服務人員對於僵局產生的焦慮，透過連續的演說、搶答顧客的問題來彌補。特別是顧客對於某些服務員所提出的問題可能給予負面的答案時，為了避免因為負面的答案導致顧客脫離服務接觸的發生，不待顧客提供答案即轉入另一主題的社會生產。例如觀察個案中的某一服務員在介紹了口紅新產品，並推薦某一種主流顏色詢問顧客是否喜歡時，發現顧客有猶豫的狀態，立即以「這裡還有另外一個系列的產品，保濕功能特別好」來轉移顧客對顏色不滿意的主題。

適當的轉移主題對於僵局的避免確實有明顯的幫助，但對於顧客而言，滔滔不絕的服務員，會讓顧客成為「無足輕重的人」(Goffmann, 1959: 162)，也就是說顧客容易會有被忽視的感覺。因此，本研究所觀察到的順利社會生產，應是建構於雙方的順利「互動」，而不是單方面的表演，故應鼓勵顧客在適當時機貢獻其投入或資訊(Mills and Moberg, 1982)。

四、脫離

脫離又可分為由顧客主導及服務人員主導。

(一)服務人員主導

a. 順利脫離

服務人員與顧客雙方對脫離時機有共識時，即可順利完成交易而脫離服務接觸。最理想的服務接觸中止點，是服務人員與顧客對於何時應中止有共識，通常指的即是顧客充份表現出對商品的滿意，進一步進行交易處理之結果。此時所謂的零售服務即出現，用以提高對商品、服務接觸的滿意度，例如信用卡、包裝、贈品等。除此之外，任何由僵局所導致的脫離都不能說是成功的服務接觸。

b. 中斷脫離

在社會生產的互動過程中，服務人員不會一直的表演下去，當所有節目已演完或開始有「重播」的反覆現象出現時，服務人員即必須尋求服務接觸中止點，否則因重播產生的「自然僵局」將使雙方都感到無趣。例如服務人員在將所有產品及顧客特性作了所有可能組合後，顧客仍未置可否時，服務人員會認為顧客未

能正確地演出其劇本，將主動尋求中止服務接觸，如「請您再參觀比較一下」之對應話，表示不再對顧客解說。

這種服務人員主導的中斷脫離是用來解決顧客之僵局，若顧客之角色演出一再失常時，服務人員若以「中斷退出」來中止服務接觸，雖能達到中止之目的，但顧客的挫折與服務人員的情緒均受到負面的影響。例如服務人員轉身處理其他顧客或內部事物而不再理會該顧客，即是非常明顯的中斷退出行為。

c. 服務員退讓脫離

另一種服務人員主導之脫離稱為服務人員退讓，適用於顧客演出失常或服務人員察覺商品並不能適合顧客需要所產生之顧客僵局。在本研究的觀察中，這是較好的一種處理方式。因顧客僵局可由顧客或服務人員主導之脫離來中止服務接觸，而顧客主導之脫離有負面影響，可以推論得知服務人員在面對顧客僵局時，應避免由顧客主導脫離之發生，而且最好是以服務人員退讓方式脫離較佳。過程中與顧客爭取主導脫離權的技巧，在於服務人員是否能以「張老師」的角色，適時地對顧客不想進行服務接觸的動機加以發掘，並提供合理化的離去藉口。

作為一個服務人員，特別是資深者，通常可以很清楚地判別顧客是否對商品感到滿意，因此對於顧客在不滿意情形下可能的脫線或其他類型的脫離行為，可以敏感地察覺其動機。若其動機已無法促使互動之順利進行，則服務人員應有退讓角色的演出。例如「目前的商品都不太適合您的需要，希望您下次再來看看」或「沒關係，您再到別處逛逛，考慮看看」。店員的退讓脫離對顧客的利益是非常明顯的，此行為為顧客本身角色演出的失常提供了合理化的藉口，降低顧客可能產生的挫折；但這種一次交易的損失所維持的顧客再次接觸可能性，目前仍無法下結論。Solomon, Surprenant, Crepiel, and Gutman (1985) 認為互動雙方的目的在使服務接觸的利益最大而成本最低，不過就本研究所觀察到的退讓行為顯示，這種利益最大的觀點，應該納入時間的概念，才能有效解釋個別交易的退讓行為。

(二) 顧客主導

a. 正常脫離

對於已產生的僵局，或在社會生產過程中雖無僵局、但卻瞭解到該商品已無法對映其需要時，顧客會主動創造脫離點，例如「我再看看其他專櫃」。面對服務人員僵局時，顧客可用「自然退出」（如「我再看看好了」）方式離開而本身不會有挫折感發生，但對該零售點的互動能力或服務品質易產生不良印象。另一方面，服務人員因本身的失誤造成顧客交易機會的損失（正常脫離）或服務能力的貶低（脫線脫離），對服務人員本身將造成服務信心的挫折及顧客導向 (Kelley, 1992; Hoffman and Ingram, 1992) 的降低。幸運的是，這種挫折會成為某些服務人員角色的學習經驗。

b. 脫線脫離

顧客主導的脫離，還可能來自其本身失誤所形成的僵局。一個因為對映台詞

不當的顧客，可能掉頭就離開服務接觸點，這是典型的用脫線的脫離來解決顧客的僵局。

本研究觀察到並不是每一位顧客都能「順利地」脫離服務接觸。例如有些顧客用來脫離服務接觸的說辭是「太貴了」、「我沒帶錢」等，這一類說詞並不符顧客劇本中應有的角色。在社會實體(social reality)的建構(Berger and Luckerman, 1967)中，百貨公司專櫃商品較貴的事實、以及逛街時應有適當的購買能力的共同認知，都使得服務人員不願意接受此一類型中止的理由。同時，這種中止的真正原因可能是顧客對商品或服務人員不滿意，但服務人員卻會認為是對其劇本的表現不佳而導致服務人員本身會有挫折。二方面更重要的是服務人員會對顧客「脫線」的角色演出感到憤怒，影響其情緒及行為。例如一位銷售員是這麼說的：「買不起還逛百貨公司！」「沒帶錢還問那麼多！」

並不是每一位顧客都具備有進行服務互動所需的技術與功能品質能力(Gronroos, 1986)，同時也可能是因为現場的情境因素，或情緒性影響，顧客會有演出失常的「脫線」行為發生(Gardner, 1985)。在研究中觀察到以此種方式脫離服務接觸的顧客，本身通常對自己的表演亦有高度的挫折感。一些顧客的事後共同感覺是：「很不好意思」、「下次先想好要買什麼再問」。這種顧客的挫折事實上對零售業者本身並無好處，顧客降低了接近服務人員的意願，亦將導致服務接觸發生機會之降低。

c. 顧客退讓脫離

當服務人員提出適當問題等待回答，而顧客無法合理對映所產生的顧客僵局，顧客可能以「那我就買這個好了」之退讓作為脫離之方法。

在顧客之需求無法對映至商品，且顧客亦自覺到本身無法提出適當之劇本台詞情況下，為了不造成對自己角色演出失敗的挫折感，顧客通常會以購置部份商品完成交易作為退讓，並且藉以脫離服務接觸。許多年齡輕、較無社會互動經驗之女性顧客，容易以此方式來中止互動。這種脫離方式就該次互動而言，雙方都有利：服務人員獲得交易機會，而顧客減少了自己可能的挫折感。但就長期來看，顧客是否傾向於不再與同一零售店進行服務接觸，以避免再次可能的挫折感，則有待進一步研究。

觀察個案中曾經注意到有二位同行的年輕女性顧客，在某化妝品的專櫃詢問保養品後無意購買、但卻又想離去而產生猶豫及焦慮。再加上服務人員則緊追不捨地不斷提出「您決定要買哪一種、您看就這一瓶好不好」類型的結論性問題，要求顧客進行決策。在強大的決策壓力之下，顧客顯然未能即時提出不願意購買之有效理由，只好說「好吧！就這一瓶」，以顧客退讓結束了互動的過程。

圖一各階段之活動，基本上在每一次互動均會產生，但是在某些情況下，部份階段活動很快開始亦迅速結束，因此可能形成「階段跳躍」的現象。例如本文所舉之「給我兩瓶XX產品」之例，似乎是從「邊界活動」跳躍至「脫離」，但是服務人員通常試圖以「是否還需要其他產品？」來創造可能的新議題。若是顧

客拒絕而創造了僵局，已有成交產品在前，服務人員即以本身之退讓來創造脫離。否則，仍有可能再創造另外一次明顯的「社會生產」活動。此種互動階段之關係，除了「跳躍」之外，是否亦有可能有「退縮」（如回至上一階段）或更複雜之組合（如多組顧客或顧客間有互動），將有待進一步研究之討論。

伍、結論與含意

服務接觸過程中，互動雙方應有適當的角色期望與共識，互動過程才會有效率（Surprenant and Solomon, 1987）。這種期望所構成的角色規範性，可以稱之為「服務劇本」（參考Grove and Fisk, 1983；Smith and Houston, 1983；Solomon et al., 1985）。對零售店或點而言，本研究的發現說明了服務人員劇本的重要性。在議題確認階段，對各項問題的熟悉有助於找到劇本的起點。在社會生產階段，平時對各項「節目」的熟悉，使服務人員能將節目、週邊設施等納入成為劇本的一部份，服務接觸過程將更順利。本研究曾訪問對象中之每一化妝品公司專櫃小姐是否曾接受類似的劇本訓練，發現未曾有任何一家公司有類似之課程，完全是由服務人員個人在銷售過程中自行體會而得。

南條惠(1989)曾經列出服務人員在無顧客時，應依照一些既定的劇本從事表演才可能解除顧客的戒心，進而被吸引入門。這些無顧客時的服務人員劇本活動包括「輕輕擦拭物架」、「整理架上的商品」、「退回商店內部工作室」、「在商店內移動位置」、「從商店內部的工作室走出來」、「擦拭櫥窗」、「回到第一個動作」。本研究的結果則是凸顯了與顧客互動時必須有劇本或事先準備各項節目，二者對於劇本觀念的強調，可以說對於零售業服務人員訓練的涵意是非常明顯的。

角色、劇本、舞臺等觀念的出現，所帶來一個非常重要的討論是「行為的分離」現象。當一個銷售員在工作上所表現出之言行舉止即是其居家生活的真實一切時，就不會有所謂「表演」的必要性。此種表演行為，可以稱之為「前臺行為」；居家生活的活動則可以稱之為「後臺行為」(Goffman, 1959)。本研究的觀察過程中，注意到了百貨公司裝潢、前後場的相對佈置、服務人員的行為等都隱含有「分離」的意圖。例如觀察中的二家百貨公司都有員工洗手間的設計，且有明文規定員工不得使用顧客的洗手間，這是典型的分離現象，也是本研究未來進一步探討的方向。

僵局是整個服務接觸的重點問題所在，常常必須以結束雙方的互動來作為解決僵局的代價，因此避免僵局的產生是較積極的作法。而避免的方法，仍然必須回溯至服務人員訓練有素的本身表演與引導顧客角色能力。這種人際互動的知識，一方面是理論尚未被建立，因此有本研究的產生；二方面因為這種知識的組合有非常多種而且是隨機應變的，因此需要較多的練習(practice)。資深服務人員之價值，在於他已從練習中熟悉了劇本，而能隨興地演出不產生僵局。本研究這

種以人為核心，現場環境為輔的服務接觸分析，一方面重新定位了零售相關設施或環境是用來支援或成為服務人員表演劇本的一部份，同時也注意到服務人員面對不同顧客、或同一服務接觸不同階段活動中角色的變化，提升了過去將服務人員單一化、靜態化的結論。因此我們可以看到人與服務設施均有其貢獻，甚至顧客角色的管理都是服務接觸所應注意到的。

本研究的探索特性，使得它在從純粹現象轉換至理論關係的過程中，不得不捨棄主觀上認為較不重要的支流問題，例如服務人員沿路攔顧客，強迫啓動服務接觸；服務人員劇本中的組合是否一定無關；服務接觸過程中如何提高顧客的角色正確性等，在本研究中都未被更精細的分析，也可以說得探討之空間仍然很廣。

相對於過去有關服務人員行為或角色的文獻，本研究發現之意義在於以下幾項：

一、角色是動態且複雜的

過去的學者通常是採單一角色或特性行為來討論互動，例如 Pranter and Martin(1991)，因此得以在較過去的範圍下結論，但如此一來不容易將不同學者的觀點加以整合、提出實務上完整的問題解決思考方向。本研究試著提出角色多元性不僅表現在同一階段，還顯示於不同階段，且必須被加以連結，因此角色是動態的。雖然目前並不知此種角色動態模式是否為唯一，但從更符合實際動態現象的方式來進行研究是本研究不同之處。

二、角色是互動且受背景影響的(contextual)

本研究雖在英文標題中使用 encounter 一詞，但相較於過去國外文獻，如 Bitner(1990); Bitner, Booms, and Tetreault(1990); Czepiel, Solomon, Surprenant (1985) Shostack(1985); Solomon(1985)，本研究其實更主張 encounter 是一種互動，因此服務人員在現場之角色處理雖有多種可能加組合，但均必須注意基於「顧客」的互動回應來調整，以及現場設備的支援而定。正如同文獻回顧中所提出的，同時注意到服務人員、顧客與現場設施之互動研究，本文正是朝此一方向來進行探索。

註 釋

註一：本研究是在國科會「零售業類型與技能知識類型關係之探索性研究」計畫案的一部份，計畫編號 NSC 83-0301-H033-011，民國八十四年七月完成。

註二：嚴格來說，植基理論並不是一種研究技術或方法，而是一種從事計質 (qualitative) 研究的風格 (style, Strauss, 1990:5)，其特點包括了理論選取 (theoretical sampling)，以及利用一定的編碼方法 (coding paradigm) 及不斷的比較 (constant comparisons) 來作為方法論上的指引，以確認抽象

觀念的發展及密度 (density)。Henwood and Pidgeon (1992) 認為植基理論指的是從詳細的計質資料檢查與分析中，所產生而得的理論。這種研究風格的發展背景有二 (Strauss, 1990)：一是自 John Dewey, George H. Mead, Charles Peirce 以來的美國實證學派 (American Pragmatism) 的興起，著重於對問題及問題解決時行動及情境的形成 (conceiving)；其次是 Chicago 社會學派在 1920-1950 年代大量的使用現地觀察 (field observations) 及深度訪談，來作為資料的蒐集方法，並且強調此種方法是以社會互動及社會過程為觀察核心。

註三： 卓越雜誌曾於民國 81 年對國內五大服務業之服務品質進行調查，以一千大企業經理人為樣本，其中零售業的太平洋崇光與新光三越二家百貨公司分居一、二名。

參考文獻

1. 南條惠，商店經營術，許麗鳳編譯，台北：書泉出版社，1989。
2. 王石番，傳播內容分析法—理論與實証，台北：幼獅文化，民 80 年。
3. 馬力君，我國主要報紙使用字彙之內容分析，輔大大眾傳播所未出版碩士論文，民 79 年。
4. 魏正元，服務核心、服務傳送系統與績效關係之研究—以台北市服飾零售業為實證對象，政大企研所未出版博士論文，民 82 年。
5. 魏正元，大型商店內部設計與消費者行為關係之研究，國科會八十五年計畫，民 84 年。
6. Adler, P.A. and P. Adler, "Observational Techniques," in Denzin, N. K. and Y. S. Lincoln (eds.), Handbook of Qualitative Research, London: Sage, 1994, pp.377-392.
7. Adler, P.A. and P. Adler, Member Roles in Field Research, CA: Sage, 1987.
8. Atkinson, P. and M. Hammersly, "Ethnograph and Participant Observation," in N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (eds), Handbook of Qualitative Research, London: Sage, 1994, pp.248-261.
9. Avila, R.A., E.F. Fern, and O.K. Mann, "Unrevealing Criteria for Assessing the Performance of Salespeople: A Casual Analysis," Journal of Personal Selling and Sales Management, vol.8, May 1988, pp.45-54.
10. Berger, P.L. and T. Luckmann, The Social Construction of Reality, NY: Doubleday, 1967.
11. Biggers, T. and B. Pryor, "Attitude Change: A Function of the Emotion-Eliciting Qualities of Environment," Personality and Social Psychology Bu

- letin. vol 8, March 1982, pp.94-95.
- 12 Bitner M J. 'Evaluating Service Encounter: The Effects of Physical Surroundings and Employee Response," Journal of Marketing, vol.54, Jan. 1990, pp 69-82.
13. Bitner, M. J., B.H. Booms, and M.S. Tetreault, "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," Journal of Marketing, vol 54, Jan. 1990, pp. 71-84.
- 14 Blau, P M., Exchange and Power in Social Life, NY: John Wiley, 1964.
15. Booms, B.H. and M J. Bitner, "Marketing Services by Managing the Environment." Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, vol.23, May 1982, pp.35-39.
16. Churchill, G.A. Jr. and C. Surprenant, "An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction," Journal of Marketing Research, vol.19, Nov. 1982, pp.491-504.
17. Collins, R. and M. Makowsky, The Discovery of Society, NY: Random House, 1989.
18. Czepiel, J.A., M.R. Solomon, and C. F. Surprenant, The Service Encounter, NY: Lexington Press, 1985.
19. Denzin, N.K., The Research Act, NJ: Prentice-Hall, 1989.
20. Dwyer, F.R., P.H. Schurr, and S. Oh, "Developing Buyer-Seller Relationships," Journal of Marketing, vol.51, April 1987, pp.11-27.
21. Fitch, R. and L. Knobel, Fitch on Retail Design, Oxford: Phaidon Press, 1990.
- 22 Flanagan, J.C.. "The Critical Incident Technique," Psychological Bulletin, vol 51, July 1954, pp. 327-357.
23. Gardner, M.P., "Mood States and Consumer Behavior: A Critical Review," Journal of Consumer Research, vol.12, Dec. 1985, pp.281-300.
24. Glaser B. and A.L. Strauss, Awareness of Dying, Chicago: Aldine Publishing, 1965.
25. Goffman, E.R., The Presentation of Self in Everyday Life, NY: Doubleday, 1959, 徐江敏·李姚軍譯, 「日常生活中的自我表演」, 臺北: 久大、桂冠聯合出版。
26. Gronroos, C., "A Service Quality Model and Its Marketing Implications," European Journal of Marketing, vol.18, 1984, pp.36-44.
27. Gronroos, C., "Developing Service Quality: Some Managerial Implications," Paper in Annual Conference Proceedings of European Marketing Academy, Helsinki Finland, 1986, pp.3-6.

28. Gronroos, C., Service Management and Marketing, MA: Lexington, 1990.
29. Grove, S.J. and R.P. Fisk, "The Dramaturgy of Services Exchange: An Analytical Framework for Service Marketing," in L.L. Berry, G.L. Shostack, and G.D. Upah (eds.), Emerging Perspectives in Service Marketing, Chicago: American Marketing Association, 1983.
30. Hammersley, M. and P. Atkinson, Ethnograph ; Principles in Practice, London; Tavistock, 1983.
31. Henwood, K.L. and N.F. Pidgeon, "Qualitative Research and Psychological Theorizing," British Journal of Psychology, vol.83, 1992, pp.97-111.
32. Hoffman, K.D. and T.N. Ingram, "Service Provider Job Satisfaction and Customer-Oriented Performance," Journal of Services Marketing, vol.6, Spring 1992, pp.68-78.
33. Hunt, S.D., Marketing Theory : The Philosophy of Marketing Science, IL: Irwin, 1983.
34. Kelley, S.W., "Developing Customer Orientation Among Service Employees," Journal of the Academy of Marketing Science, vol.20, Winter 1992, pp.27-36.
35. Kelley, S.W., S.J. Skinner, and J.H. Donnelly, "Organizational Socialization of Service Customers," Journal of Business Research, vol.25, Nov. 1992, pp.197-214.
36. Kelley, S.W., J.H. Donnelly, and S.J. Skinner, "Customer Participation in Service Production and Delivery," Journal of Retailing, vol.66, Fall 1990, pp.315-335.
37. Koepp, S., "Pul-eaze! Will Somebody Help Me?" Time, Feb. 2, 1987, pp.28-34.
38. Leigh, T.W. and A.J. Rethans, "A Script-Theoretic Analysis of Industrial Purchasing Behaviors in Sales Encounters," in J. Jacoby and C.S. Craig (eds.), Personal Selling: Theory, Research, and Practice, MA: D. C. Health and Company, 1984, pp.223-236.
39. Leong, S.M., P.S. Busch, and D.R. John, "Knowledge Bases and Salesperson Effectiveness : A Script - Theoretic Analysis," Journal of Marketing Research, vol.26, May 1989, pp.164-178.
40. Lovelock, C.H., Managing Services: Marketing, Operations and Human Resources, NJ: Prentice-Hall, 1988.
41. Mangham, I., Interactions and Interventions in Organizations, NY: Wiley, 1978.
42. Martin, C.L. and C.A. Pranter, "Compatibility Management: Customer-

- to- Customer Relationships in Service Environments," Journal of Service Marketing, vol.3, Fall 1989, pp.5-15.
43. Merton, R.K., Social Theory and Social Structure, IL:Free Press, 1957.
44. Mills, P.K. and J.H. Morris, "Clients as 'Partial' Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation," Academy of Management Review, vol.11, Oct. 1986, pp.726-735.
45. Mills, P.K. and D.J. Moberg, "Perspectives on the Technology of Service Organizations," Academy of Management Review, vol.7, July 1982, pp.467-478.
46. Morris, R., "Computerized Content Analysis in Management Research: A Demonstration of Advantages and Limitations," Journal of Management, vol.20, Winter 1994, pp.903-931.
47. Nyquist, J.D. and B.H. Booms, "Measuring Services Value From the Consumer Perspective," in C. Surprenant (ed.), Add Value to Your Service, Chicago: American Marketing Association, 1987, pp.13-16.
48. Oliver, R.L., "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," Journal of Marketing Research, vol.17, July 1980, pp.460-469.
49. Parasuraman, A., V.A. Zeithaml, and L. L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," Journal of Marketing, vol.49, Fall 1985, pp.41-50.
50. Phillips, B., Sociological Research Methods, IL: Dorsey, 1985.
51. Plotkin, H.M., "What Makes a Successful Salesperson?" Training and Development Journal, vol.41, Sep. 1987, pp.54-56.
52. Pollay, R.W., "The Subsiding Sizzle: A Descriptive History of Print Advertising, 1900-1980," Journal of Marketing, vol.49, Summer 1985, pp.24-37.
53. Pranter, C.A. and C.L. Martin, "Compatibility Management: Roles in Service Performance," Journal of Service Marketing, vol.5, Spring 1991, pp.43-53.
54. Schank, R.C. and R.P. Abelson, Scripts, Plans, Goals, and Understanding, NJ: Lawrence Erlbaum, 1977.
55. Shostack, G.L., "Breaking Free from Product Marketing," Journal of Marketing, vol.41, April 1977, pp.73-80.
56. Shostack, G.L., "Planning the Service Encounter," in J.A. Czepiel, M.R. Solomon, and C.F. Surprenant (eds.), The Service Encounter, NY: Lexington Books, 1985, pp.243-254.
57. Smith, R.A. and M.J. Houston, "Script-Based Evaluations of Satisfac-

- tion with Services, in L.L. Berry, G.L. Shostack, and G.D. Upah (eds.), Emerging Perspectives in Service Marketing, Chicago: American Marketing Association, 1983.
58. Soldow, G.F. and G P. Thomas, "Relational Communication: Form versus Content in the Sales Interactions," Journal of Marketing, vol.48, Winter 1984, pp.84-93.
59. Solomon, M.R., C. Surprenant, J.A. Czepiel, and E.G. Gutman, "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter," Journal of Marketing vol.49, Winter 1985, pp.99-111.
60. Strauss, A.L., Qualitative Analysis for Social Scientists, NY: Combridge University Press, 1990.
61. Surprenant, C.F. and M.R. Solomon, "Predictability and Personalization in the Service Encounter," Journal of Marketing, vol.51, April 1987, pp.86-96.
62. Swan, J., "Consumer Satisfaction Research and Theory: Current Status and Future Directions," in R.L. Day and H.K. Hunt (eds.) , International Fare in Consumer Satisfaction and Complaining Behavior, School of Business, Indiana University, 1983, pp.124-129.
63. Szymanski, D.M., "Determinants of Selling Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to the Personal Selling Concept," Journal of Marketing, vol.52, Jan. 1988, pp.64-77.
64. Van Maann., J. and E.H. Shein, "Toward a Theory of Organizational Socialization," in B.M. Staw (ed.), Research in Organizational Behavior, vol.1, CT:JAI Press 1979.
65. Venkatraman, N. and J.E. Prescott, 'Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications,' Strategic Management Journal, vol.11, Jan. 1990, pp.1-23.
66. Viney, L.L., "The Assessment of Psychological States through Content Analysis of Verbal Communications," Psychological Bulletin, vol.94, 1983, pp.542-563.
67. Weick, K.E., Enactment Processes in Organizations, in Staw, B.M. and G. Salancik (eds.), New Directions in Organization Behavior, IL: St. Clair Press,1977.
68. Weick, K.E., Cognitive Processes in Organizations, in B.M. Staw(ed.), Research in Organization Behavior, IL: St. Clair Press,1979.
69. Weitz, B.A, H.Sujan, and M. Sujan, "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior : A Framework for Improving Selling Effectiveness," Journal

of Marketing, vol.50, Oct. 1986, pp.174-191.

70. Weitz, B.A., "Effectiveness of Sales Interactions: A Contingency Framework," Journal of Marketing, vol.45, Winter 1981, pp.85-103.
71. White, F.M. and E.A. Locke, "Perceived Determinants of High and Low Productivity in Three Occupational Groups: A Critical Incident Study," Journal of Management Studies, vol.18, Oct. 1981, pp.375-387.
72. Zeithaml, V.A., A. Parasuraman, and L.L. Berry, Delivering Quality Service, NY: Free Press, 1990.
73. Zimmer, M.R. and L.L. Golden, "Impressions of Retail Stores: A Content Analysis of Consumer Images," Journal of Retailing, vol.64, Fall 1988, pp.265-294.