

東吳大學商學院企業管理學系

品質管理報告



指導教授：王超弘老師

製作人：00153250 呂昀諤

公司個案 SERVQUAL 企業服務品質測量分析

(辣中間-大直店)

## 壹、緒論

### 一、產業及企業簡介

由於台灣目前外食及聚餐文化的盛行，各種吃到飽類的餐廳如雨後春筍般的紛紛開張，其中各式各樣的賣點以及特色看得令人眼花撩亂，從 200 元起跳的泰式料理點餐式吃到飽，乃至以龍蝦吃到飽的高價位模式都已經成形，顯示了台灣在吃到飽餐廳的市場。

其中此次報告的個案主題選定的是由藝人甄莉開設的「辣中間」，其主要的主打項目為麻辣鍋及各種鍋物料理的吃到飽，屬於台灣本土的服務業品牌。

辣中間在價位上是比較大眾化，雖說不能說是親民，但在行銷定價策略主打於朋友或是家人間聚餐的定價，其價格平日午餐為 399，晚餐假日為 499，並加收一成的服務費。

另外也可發現辣中間似乎沒有專注於網路行銷的投入，除了企業本身沒有建構官方網站外，網路收尋到的資訊也過於零散，只能夠過部落客的旅遊遊記才能略窺一二。

## 二、研究動機

近期兩岸服務貿易與學運議題吵得沸沸揚揚，姑且不論此次服貿議題中的政治與經濟部分，兩岸早在簽訂WTO之前，就已經開放餐飲服務，所以我們也才能看到台灣的85度C和COCO手搖杯飲料已經到了對岸遍地開花，但我們也沒有看到中國的麻辣鍋類餐飲業小蒙牛等品牌就因而將台灣的品牌打得一蹶不振。

雖說此次爭議之重點不全然偏重於產業脈動有很大的原因，是源自於政治議題，但也可於此次事件發展的論述上，發現台灣在餐飲服務上，事實而言是具有競爭力的，因此也可說餐飲服務業的無法競爭並不是此次服貿爭議的核心議題。

但此時我不經開始想，雖說有競爭力，但處於世界行銷模仿策略盛行，組織學習行為當道的時代，我們台灣餐飲業，真的能沾沾自喜進而故步自封嗎？行銷學裡曾說競爭優勢總有一天會淪為競爭必要性！而就算是當前台灣此時餐飲服務大家普遍認為具有高品質的現在，我認為我們仍須對其以審視的目光改良進而不斷進步，因而我才將此次品質管理的專題研究對象，放在討論台灣本土連鎖餐飲麻辣鍋一辣中間的服務品質上。

### 三、研究目的

此次研究決定以辣中間一大直店為主題，探討在現今台灣核心產業中的服務業的品質管理，選擇服務業中的餐飲服務，除了了解藉由問卷調查個案公司，進行服務品質的分析論證，提出建議改善解決方案，進而印證品質管理，達到實務與理論結合的目的。而主要此次研究方向概要可分為三大類：

#### 1.五大構面的分析

#### 2.個別問題的分析

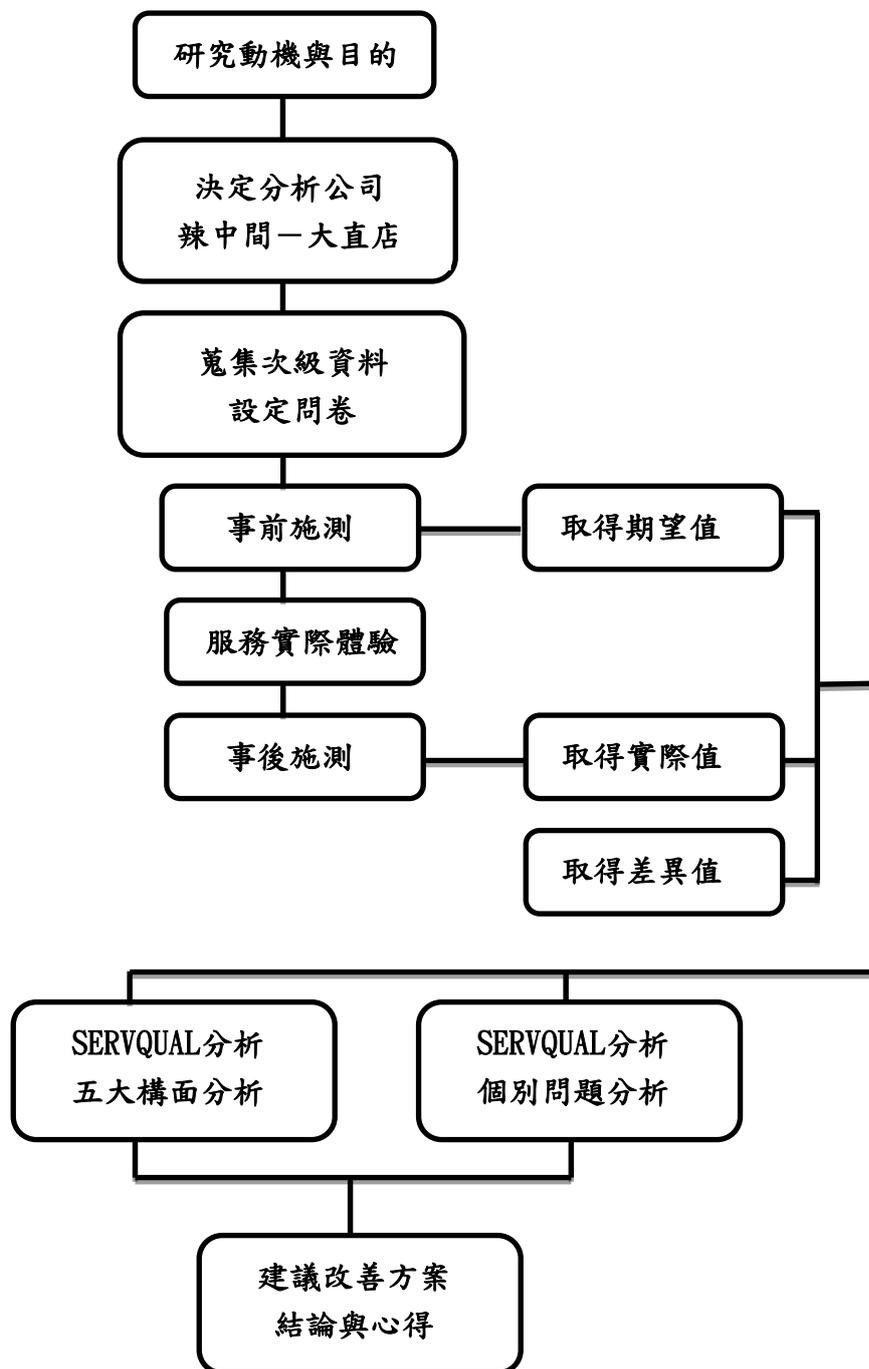
#### 3.運用行銷學及經濟學及品質管理做出實際改善建議

而主要訪談的受測人的問題解析也將著重於這三個面向，但是由於此次報告的受測者人數並不十分大量，數據上的分析不能說具有十足的統計水準，因此此次研究並不將重點放置於精準數字的導論而在於發掘服務品質上的問題。

而除了在公司個案的探討，也要在擬定問題的過程中，探討品質管理理論上的意義，更是實際印證理論轉變實務的過程，而之於問卷結果，訓練將數據化為實質分析與訓練發現問題之能力，並以正確的邏輯思考出結論與問題的解決方式。

除了希望以此略窺學校以外服務業的實際運作，並藉中此次報告的研究思考未來的工作取向，以期真正了解品質管理的真正意涵。

#### 四、研究流程



## 貳、訪問問卷及調查方式

### 一、問卷實體內容設計

項目	非常 不滿意	不滿意	普通	滿意	非常 滿意
1 辣中間有整潔吸引人的外觀					
2 辣中間的實體設備具有吸引力					
3 服務生的儀容整其體面					
4 辣中間菜單、餐點資料明瞭實用					
5 服務生帶位點餐迅速					
6 辣中間有解決顧客問題的熱忱					
7 辣中間可在第一時間完成顧客要求服務					
8. 辣中間能在約定時間完成服務					
9. 辣中間堅持零缺點的服務					
10. 服務生能明確告知完成服務的時間					
11. 服務生提供服務敏捷迅速					
12. 服務生樂於幫助顧客					
13. 服務生不會因為太忙而忽視顧客需求					
14. 服務生表現總是令人有信心					
15. 到辣中間用餐時總是能感到安心					
16. 服務生對顧客永遠保持禮貌					
17 服務生有足夠的知識回答顧客問題					
18 辣中間會關注每一位顧客					
19 辣中間的營業時間便利於所有顧客					
20 服務生能給顧客個人的關心					
21 辣中間將顧客最在意的事放在心上					
22 服務生能夠了解顧客的個別需求					

## 二、調查方式

將上述 SERVQUAL 問卷調查表，在受測者前去辣中間前將給予受試者進行事前測驗，用意以取得受試者對此次分析個案之事前期望值，並在受測者實際獲得體驗後，再進行事後問券測驗，取得個案分析認知值，並用期望值與認知值計算取得兩者間的差異進行分析。

問題設計採用五大構面的設計，包括實體構面、可靠構面、反應構面、保證構面、同理心構面等等，針對不同面向進行針對性的探討，其中各方面構面的代表意義如下：

<b>實體構面</b>	包括實際設施，設備以及服務人員的列表等。
<b>可靠構面</b>	可靠性是指可靠的，準確地履行服務承諾的能力。
<b>反應構面</b>	指幫助顧客並迅速的提高服務水平的意願。
<b>保證構面</b>	指員工所具有的知識、禮節以及表達出自信與可信的能力。
<b>同理心構面</b>	是指關心且為顧客提供個性服務。

而此次實際問卷問題的設計，各個問題都具有其代表的核心構面，其中：

1～4 題為 SERVQUAL 問卷量表之**實體構面**

5～9 題為 SERVQUAL 問卷量表之**可靠構面**

10～13 題為 SERVQUAL 問卷量表之**反應構面**

14～17 題為 SERVQUAL 問卷量表之**保證構面**

18～22 題為 SERVQUAL 問卷量表之**同理心構面**

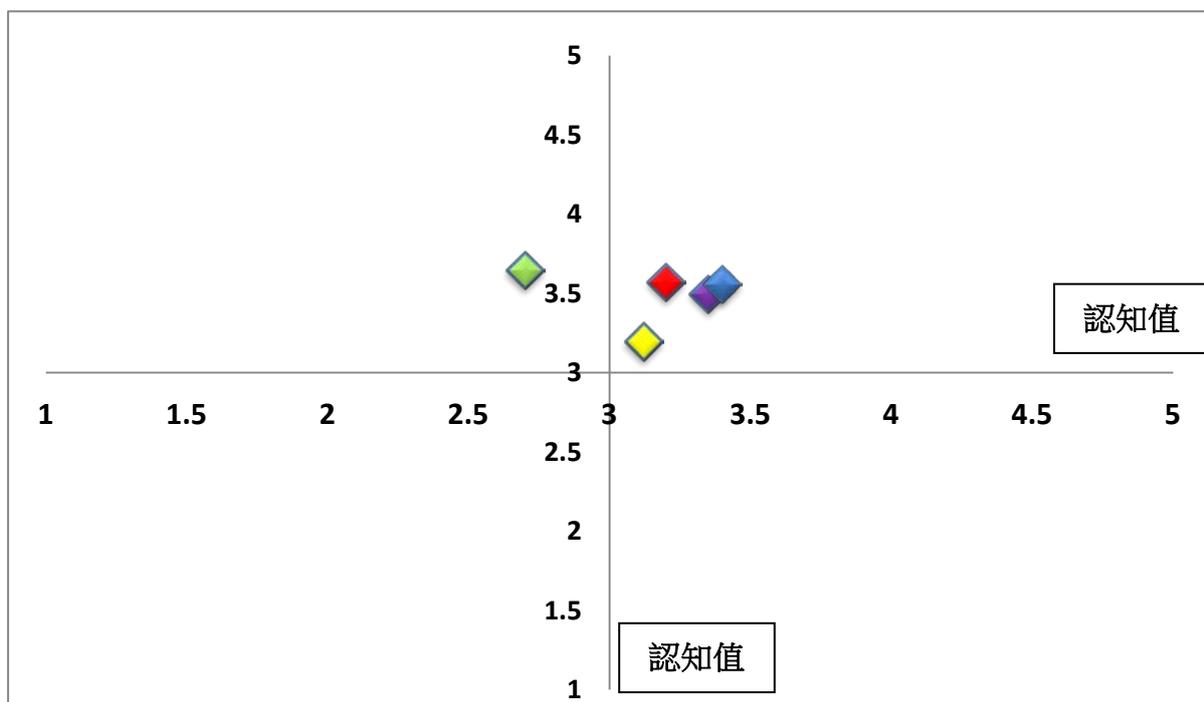
## 參、SERVQUAL 分析

### 一、五大構面分析

#### 1. 計算結果表格：

	認知值	期望值	差異值
實體構面	3.35	3.5	-0.15
可靠構面	3.4	3.56	-0.16
反應構面	2.7	3.65	-0.95
保證構面	3.2	3.575	-0.375
同理心構面	3.12	3.2	-0.08

#### 2. 五大構面四象限落點



## 2.分析：

首先可以看到在五大構面面中，共有反應構面落點於第二象限，其餘四項構面落點位於第一象限，代表此次受測分析，在此次反應構面上，受測者具有高期望低認知的失望，而其他的四大構面則有正向的期望也有正向的認知，但卻都是在距離中心點較近的位子上，代表了受試者雖然滿意此次服務但滿意程度偏低，且經由事前事後測驗取得知數值在經由計算出的差異質結是顯示負值，顯示辣中間提供的服務的品質和受試者的預期上具有落差，而左右受試者預期數值的因素極多，包括辣中間的定價，廣告，市面上吃到飽餐廳的普遍服務品質等等，而這也是辣中間-大直店亟需考慮應變的部分。

而以下部分，則進行五大構面一一的詳細論述分析。

### 實體構面：

落點於第一象限，屬於正向期望與正向認知的一項構面，原則上而言屬於尚佳，但由於距離中心點的距離實屬過於接近，而目前在於各家公司接努力追求服務品質至上的情況，實屬不算一個可以慶祝的結果。

實體構面的期望影響除了來自於網路上的照片、圖片，也包括了受試者在其他吃到飽餐廳的實體構面上的經驗，這也會因受試者的個人經驗而有些微的不同，但除非是具有特殊經驗知受試者，原則上而言，我認為並不會極度影響數值的結果。

而實體構面包括實際設施，設備以及服務人員的列表等等，在行銷學的範疇中屬於7 P的實體驗證（physical evidence）的部分，而民眾對於餐廳實體構面的要求主要分為兩個層次，一為最基本的整潔，清晰，二則為餐廳的是否具有獨特特色，是否與其行銷定位有著契合，才不會致使受試者產生認知上的不協調，而這也是此次辣中間可分別檢視的部分。

### 可靠構面：

可靠構面主要是衡量店家是否能可靠的，準確地履行服務承諾的能力，而這部分的構面之下的四個構面在受試者的事前測驗中都屬於較抽離較以想像方式的進行，多是由店家本身的行銷推廣或是他人經驗的口述乃至自己的憑空想像進行，而以下四個方面本身比較難以達成低期待高認知的情況，畢竟倘若期望過低，顧客是否消費都會是一個大問題了。

而此構面經由本人推測，在未知的情況下，大部分受試者一般而言都會以價格為主要衡量因素，或是比較謹慎之受試者則會在問卷填下”普通”之選項，而此構面在此次問卷測驗中的差異質雖屬負質但仍是偏低的情況，屬可接受範圍，但仍須檢討。而關於更細項的構成原因則須在個別問題分析時進行討論。

### 反應構面：

反應構面是指幫助顧客並迅速的提高服務水平的意願，而此部分的預期，誠如上一項構面分析所言，故不多加論述。在餐飲服務中，此部分的認知產生須將其主要的重點放在服務生上，此構面主要要提高認知因素需服務生於服務顧客上的熱情與積極度，此次得數值結果顯示，差異質仍屬負值，顯然與受試者的預期仍有落差，而致於產生的原因需歸咎於人手不足抑或教育訓練的不充分，乃至服務生個人的不適任都是其中種種的可能之一。

而此構面在數值上為差異值為負值且為差異質差距最大者，而落點也進入了第二象限，因而產生了高期望實際低認知的情況，為辣中間亟需正視且處理的情況，反應構面事實上一定程度的反應了員工的積極性、熱情程度等等，故本人認為，此次很大的原因需歸咎於店家的服務教育訓練及員工人數的不足，無法使服務生能做出快速的反應。

### **保證構面：**

保證構面指員工所具有的知識、禮節以及表達出自信與可信的能力，此方面考驗著公司如何將公司營運上的理念、知識傳授給員工使用。

而也可以從人力資源管理之角度切入，進行思考，公司在進行徵選，任用的過程是否適當，服務生主要的核心能力的養成為何？公司該如何建立一個促使員工有效率且有效能的制度，接是考驗著經營者管理上實力的問題。

此次數值結果在此構面上之差異質屬於負值，且相對而言屬於差異較大之構面，而綜合反應構面與保證構面的結果，本人推測辣中間的服務生教育訓練並不令人滿意，其中的管理上出現了漏洞，如不快點進行補就很有可能造成客源持續的流失。

### **同理心構面：**

**同理心構面**是指關心且為顧客提供個性服務，原則上而言此構面屬於較主觀的部分，其很大的結果在一般中價位餐飲服務其實算是受試者不會主動要求的部分，一般而言只要服務生的服務品質太差，基本上本人認為其期望與認知上並不會有太大的落差。

而數值顯示，此構面的差異質屬於五大構面中差異最小的部分，但本人認為需要造就此構面分數的卓越是考驗著服務生的個人特質及組織文化，顯示而言倘若辣中間寄望提申此構面認知質，則須開始推廣關心客人的組織文化並開始緊是審慎挑選具有同理心及良好應答技巧的服務生。

## 二、個別問題分析

### 1. 個別問題之

#### 期望值、認知值、差異值 列表

項目	認知值	期望值	差異值
1 辣中間有整潔吸引人的外觀	4	4	0
2 辣中間的實體設備具有吸引力	3.8	3.4	0.4
3 服務生的儀容整其體面	3	3.4	-0.4
4 辣中間菜單、餐點資料明瞭實用	2.6	3.2	-0.6
5 服務生帶位點餐迅速	3.8	3	0.8
6 辣中間有解決顧客問題的熱忱	3.2	4	-0.8
7 辣中間可在第一時間完成顧客要求服務	3.2	3.6	-0.4
8. 辣中間能在約定時間完成服務	3.8	3.8	0
9. 辣中間堅持零缺點的服務	3	3.4	-0.4
10. 服務生能明確告知完成服務的時間	2.8	3	-0.2
11. 服務生提供服務敏捷迅速	2.8	3.2	-0.4
12. 服務生樂於幫助顧客	2.8	3.4	-0.6
13. 服務生不會因為太忙而忽視顧客需求	2.4	3	-0.6
14. 服務生表現總是令人有信心	2.8	3.6	-0.8
15. 到辣中間用餐時總是能感到安心	3.2	3.7	-0.5
16. 服務生對顧客永遠保持禮貌	3.6	4	-0.4
17 服務生有足夠的知識回答顧客問題	3.2	3	0.2
18 辣中間會關注每一位顧客	3	3.2	-0.2
19 辣中間的營業時間便利於所有顧客	3.8	3.4	0.4
20 服務生能給顧客個人的關心	3	3	0
21 辣中間將顧客最在意的事放在心上	2.8	3	-0.2
22 服務生能夠了解顧客的個別需求	3	3.4	-0.4

## 2. 分析：

個別問題期望值與認知值之間差異的分析相比五大構面而言要來的更瑣碎與更繁雜，但相較於五大構面宏觀的視野，個別問題數值的討論將有助於找出目前店家急需改善的細微方向，而此處我們則依照數值較為特殊者進行討論。

### ※實體構面

**問題 4 辣中間菜單、餐點資料明瞭實用 得到了。認知值 2.6。**

本人認為，在實地體驗後，辣中間本身沒有菜單供顧客點餐，但也沒有其他提供其他方式給受試者進行收集資訊的工作，導致受試者在進行點餐時，需以口頭進行詢問。而在實體上缺少了實體的依歸導致了此部分的分數低落。

### ※可靠構面

此構面為此次 SERVQUAL 問卷量表評認知值皆高於 3，故此處分析辣中間一大直店需改善之部分，將由差異值方向切入進行探討，皆可發現實際認知值的低落，其中差異值最大者為問題 6。

**問題 6 辣中間有解決顧客問題的熱忱。差異值-0.8。**

此題的差異值高達-0.8 顯示受試者在此項問題期望與認知上極大的落差，本人認為其中最大的原因是因為服務人員數目的不足，造成服務人員在進行既有服務的 SOP 時就已經手忙腳亂，又有何來的時間能親切的對受試者表現服務的熱誠?而當受試者在評量辣中間的服務熱忱想必將從服務的速度與服務的速度兩方面判斷，而此事兩部分將是辣中間需考慮的項目。

## ※反應構面

此構面為此次 SERVQUAL 問卷量表評等最低之構面，亦屬辣中間-大直店最需改善之部分，從問題 10~問題 13，皆可發現實際認知值的低落，且揭示低於 3，尤以問題 13 的部分最為嚴重。

**問題 10. 服務生能明確告知完成服務的時間。認知值 2.8。**

**問題 11. 服務生提供服務敏捷迅速。認知值 2.8 分。**

**問題 12. 服務生樂於幫助顧客。認知值 2.8 分。**

由於此三題的得分數接近故統一分析，三項問題分數低落的原因，本人認為可能造成知原因有二，其一可能為員工教育訓練的不足，其二辣中間服務的 SOP 流程造成了服務缺口，因而引發了受試者的評分低落。

**問題 13. 服務生不會因為太忙而忽視顧客需求。認知值 2.4 分**

問題 13 分數特別的低落，顯示辣中間-大直店除了具有上述的兩項問題外，需改善的方面可能還可能具有員工人數不足的問題，因為如果人數不足將會成顧客無法受到妥善的服務。

## ※保證構面

**問題 14. 服務生表現總是令人有信心。認知值 2.8。差異值-0.8。**

此部分問題有可和可考構面問題 6 兩相比較，本人認為構成兩項問題分數的低落之原因是相同的，主因在於員工人數的不足。

## ※同理心構面

**問題 21 辣中間將顧客最在意的事放在心上。認知值 2.8。**

此項問題的分數過於主觀。故本人不進行推論式的分析，要造成此項構面的高分除了長久組織文化的薰陶，更需選認識任的員工，此部分本人無法提出建構性的分析，故此問題的數值主要用於整題服務品質的參考。

## **肆、結論建議與心得分享**

### **一、結論建議**

#### **1. 員工教育訓練的不足**

在反應構面與保證構面中的數值低落顯示，員工在服務態度與技術上的不純熟導致了受試者在認知上的不協調，次部分的可以強調於員工的服務流程上的訓練，畢竟在目前服務業競爭激烈的當下，員工的服務態度始終是顧客是否重複消費的重要考量因素，行銷學 7P 中的 People 也提到，其實員工是企業組織的微型縮影，甚至可以說是代言人，如果員工對顧客的態度不友善，通常都會被視為企業品牌對顧客的不友善，這也是辣中間大直店急需思考的地方。

#### **2. 服務流程 SOP 過於混亂**

除了教育訓練外，組織內部的服務流程制定需要合理且流暢，畢竟過於繁雜的 SOP 將會造成員工進行服務行為上的困難，因而產生時間成本進而引發顧客的不滿，此部分建議辣中間在重新擬定服務流程的 SOP 時，需徵求企業外部，資深服務生，經理人等各方面意見整合，才能提出進步但符合實際情形的 SOP 流程。

#### **3. 員工工作需合理從新分配**

此次本人於實地探訪中發現，辣中間現場的服務生人數實際上是相當不足的，造成點餐時間與送餐時間的延宕不在少數，也因而顧客在點取餐點時必須舉著手呼喚服務生造成不便，因此建議辣中間大直店重新審核員工的工作內容提出新的合理工作分配，才能提升服務品質。

#### **4. 辣中間的行銷重新定位**

在目前餐飲服務競爭激烈的時代，辣中間如需要脫穎而出，需重新審視自己的市場定位與目標市場，是要搶奪競爭激烈的大餅，那就需有極高的服務品質才能有所競爭力，如要選擇競爭者忽略的目標市場，則就必須有與眾不同的行銷定位，這也是本人在此呼籲辣中間的經營者須好好考慮的事項。

## 二、心得分享

此次報告的選定主題餐廳，其實在地緣上和我的住家十分的接近，但卻少有機會光臨，但近期發現以往經過都大排長龍、人滿為患的店家，最近卻顯得有些冷清，不經提起了想要光顧的意思。其實相較於其他連鎖大型的餐廳，辣中間的裝潢已經顯得獨樹一幟，但顯然經營者對於辣中間的經營管理上還是有所疏漏的。

有句成語名為「掛萬漏一」意旨就算不斷的防止，還是會有所疏漏，因此我認為服務上的缺漏就短期而言是可以接受的，重點在於事後的補救與因應，並且品質管理的研究是需要持續的，畢竟市場競爭千變萬化，各種行銷手法及服務手法都不斷在推陳出新。

想當然爾，一班的經營者是無法控制外部環境的進步與變化，而經營者能做的則是事前的預測與權變計畫的擬定，越完善的規劃將越能在服務發生不足時降低組織的機會成本。

而我也在此報告中學習到了實際服務業營運上的不容易與精細之處，一間服務業的完美營運，將如各部門、各個員工及管理者的緊密契合，猶如一台精密的齒輪機器間的咬合，進而共同運轉。而我也開始反思，此次報告的品質管理應該不只受限於服務業的運作上，如何將此項方法用於此後的實務，是我該開始審視考慮的部分。

## 附錄-事前問卷與事後問卷