
服務品質

假如你要選擇一家沒有去過的餐廳用餐

- 在去之前，你會參考那些資訊?
- 在去用餐時，有那些因素會讓你決定是否要在此用餐?
- 在用完餐後，有那些因素會讓你決定之後會繼續再去?

-
- 前:經驗、店家態度、地點、需求、現場觀察、優惠、得獎/推薦、品牌、交通便利性、特別的餐點
 - 中:環境衛生、等候時間、菜單與先前資訊是否一致、接待態度、氣氛佳/裝潢、動線、溝通能力、
 - 後:服務態度、口味、經驗(服務、設備)、建議有無改善、貼心小禮

三階段服務品質評量

Takeuchi & Quelch (1983) 認為評量服務品質應依消費者的消費步驟，分三階段來加以綜估並綜合之

- Stage 1: 消費前所考慮的因素

- 業者的行號與形象 (Company's Brand name & image)
- 過去的經驗 (Previous experience)
- 朋友的想法與口碑 (Opinions of friends)
- 商店的聲譽 (Store reputation)
- 政府檢驗結果 (Published test results)
- 廣告宣傳的價格 (Advertised price for performance)

三階段服務品質評量

- Stage 2: 消費時所考慮的因素

- 服務的規格標準
- 對服務人員的評價
- 服務保證條款
- 服務與維修政策
- 支援方案
- 報價

三階段服務品質評量

- Stage 3: 消費後所考慮的因素

- 使用的方便性
- 維修客訴與保證的處理
- 零件的即用性
- 服務的有效性
- 可靠度
- 相對績效

SERVQUAL--服務品質模式

- Zeithaml VA, Parasuraman A, Berry LL.“ Delivering Quality Service---Balancing Customer Perceptions and Expectations” The Free Press 1990
- 12場焦點團體訪談，四種服務(retail banking銀行、信用卡、security brokerage證券經紀人、產品維修與保養)，每一服務領域各3場，每場8-12人參與

主要的待回答問題：

- How exactly do customer evaluate the quality of a service? 顧客如何評估服務品質?
- Do they directly make a global evaluating or do they assess specific facets of a service in arriving at an overall evaluation? 整體評估或有不同構面
- If the latter, what are the multiple facets or dimensions on which they evaluate the service? 哪些構面?
- Do those dimensions vary across services and different customer segments? 不同服務與顧客區隔有差嗎?
- IF customers' expectations play a crucial role in the assessment of service quality, which factors shape and influence those expectations? 哪些因素形成期望?

Development of SERVQUAL

- 從最開始97項涵蓋10構面，從配額抽樣的200位顧客重複資料收集與分析針對五種服務電器維修、銀行、長途電話公司、證卷經紀商與信用卡。依結果刪除三分之二的原始項目，並經合併，最後再做信效度確認，針對全國電器維修、銀行、長途電話公司、與信用卡各190份樣本進行分析，最後的工具包含22項，五種服務品質的構面Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance, Empathy

顧客對服務品質的看法

Tangibles：儀器、設備、人員與溝通材料的外觀。

Reliability：可靠地、正確地執行所答應服務的能

Responsiveness：願意協助顧客並提供及時的服務。

Competence：具備必須的技巧與知識以執行

Courtesy：接觸人員的禮貌、尊重、體諒與友善

Credibility：服務提供者的可信任、可相信與誠實。

Security：免於危害、風險或懷疑的自由。

Access：接近性與接觸的容易性。

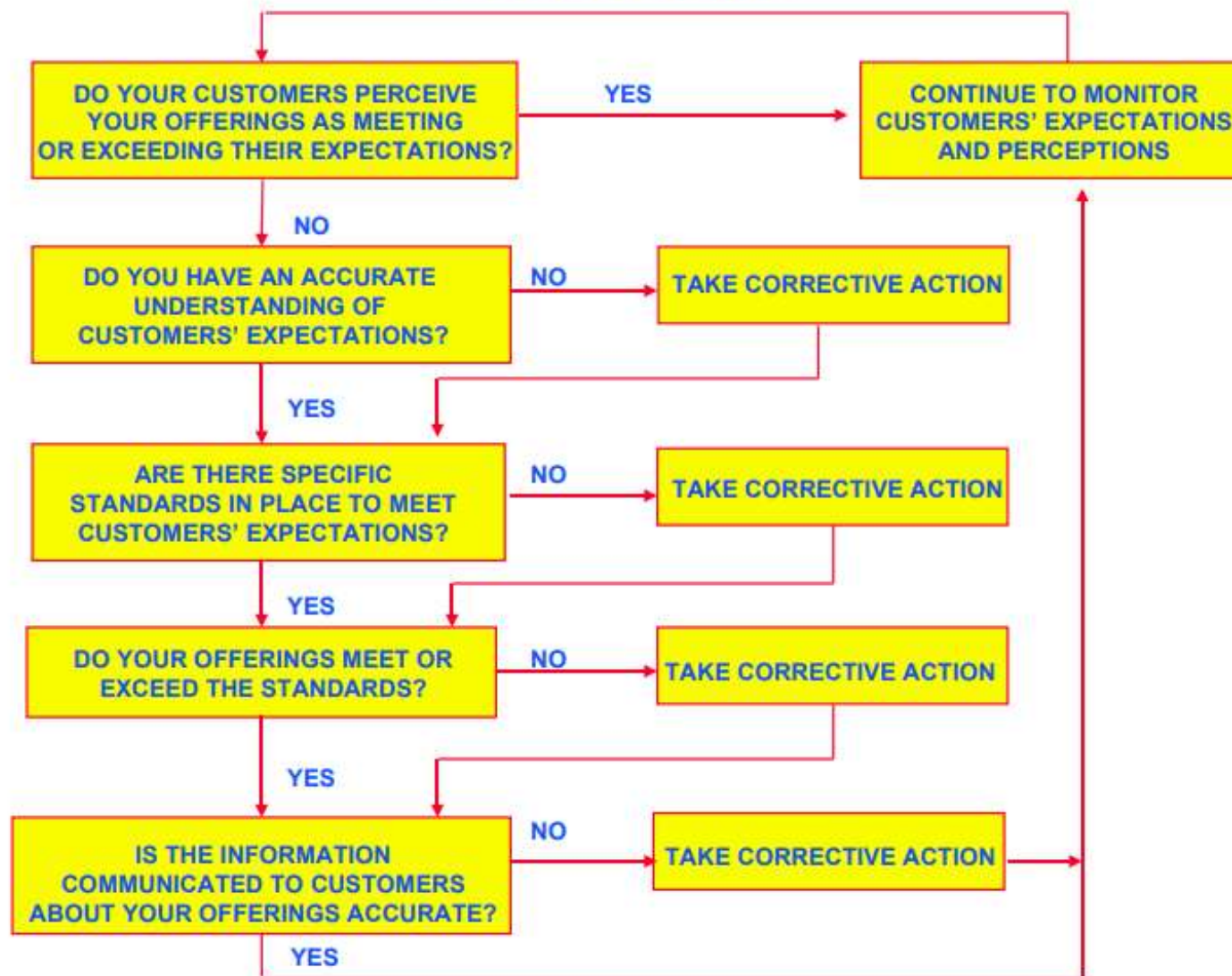
Communication：用顧客能瞭解的語言讓顧客瞭解、傾聽他們

Understanding the customer：努力去瞭解顧客與其需求。

服務品質缺口模式

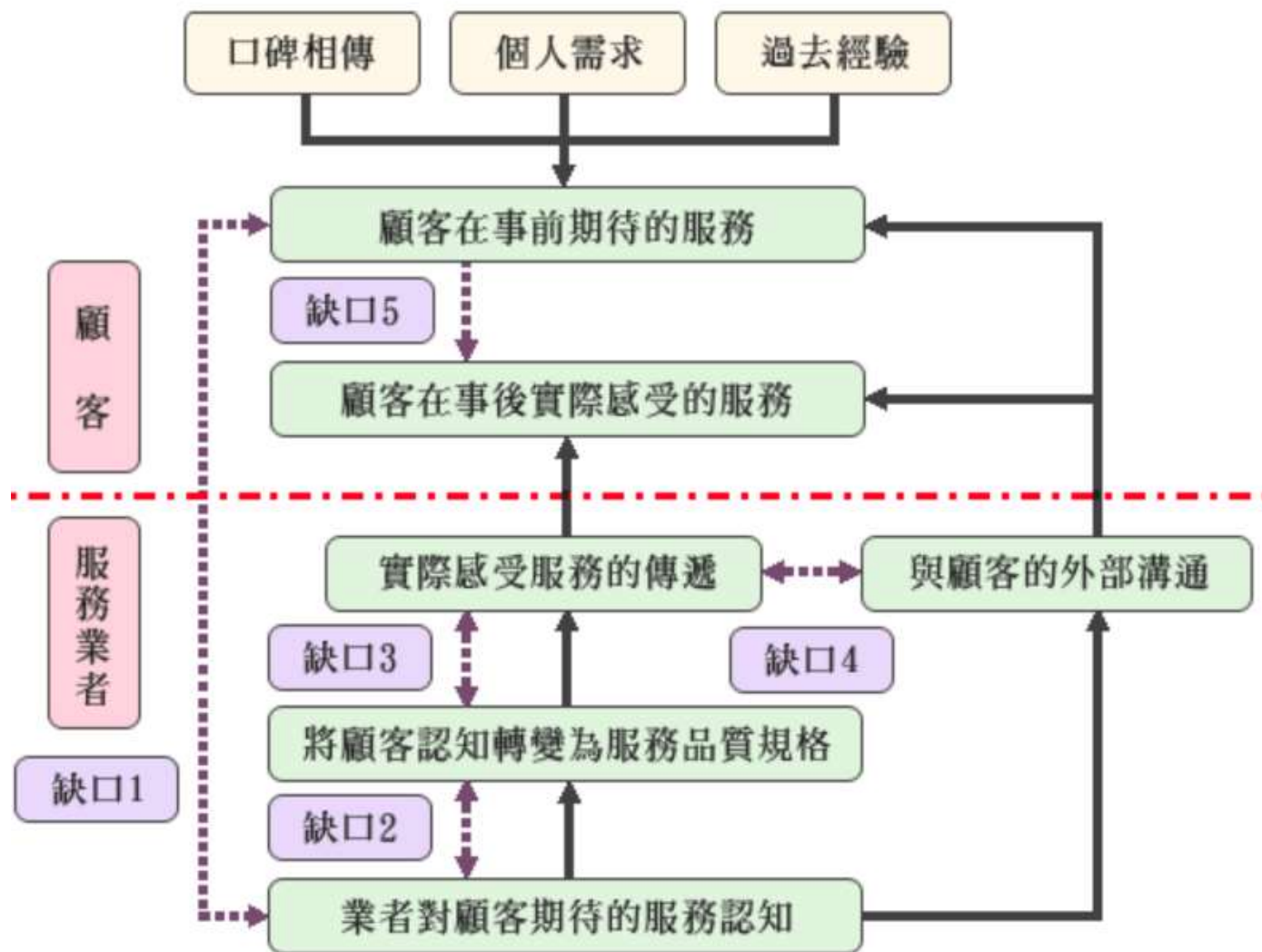
- 服務品質持續測量與改善的流程模式
 - 顧客所感受到的服務是否滿足或超越他們的期望？
 - 你是否正確的了解顧客的期望？
 - 有無訂定明確的標準以滿足顧客的期望？
 - 你的作為\服務能否滿足或超越標準？
 - 有關於提供給顧客在服務方面的資訊是否正確？

PROCESS MODEL FOR CONTINUOUS MEASUREMENT AND IMPROVEMENT OF SERVICE QUALITY



Potential cause of service-quality shortfalls

- Gap 1: Customers' Expectation - Management-Perception
Gap不知道顧客的期望
- Gap 2: Management' s Perceptions-Service-Quality Specifications Gap錯誤的服務品質標準
- Gap 3: Service-Quality Specifications-Service-Delivery Gap服務績效缺口
- Gap 4: Service Delivery - External Communication Gap不當的水平溝通
- Gap 5: Expected Service ---- Perceived Service



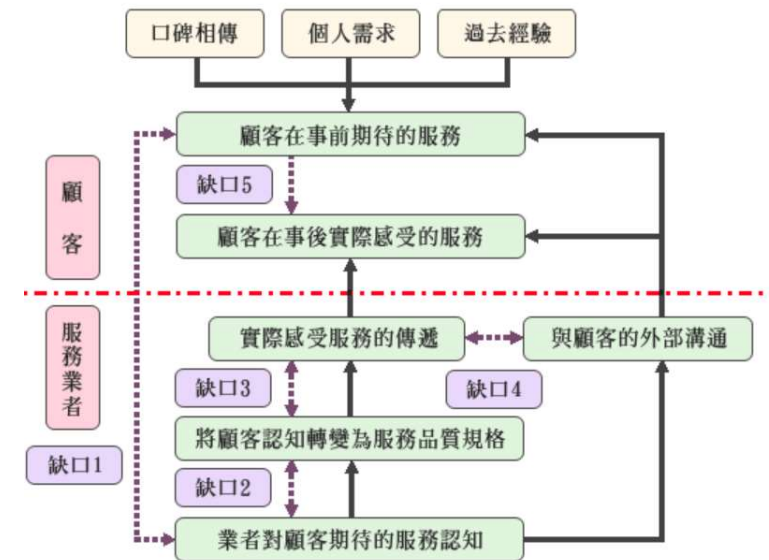
所以，我們該如何消弭缺口

缺口一：消費者的期望與管理者之間的認知缺口

- 指服務業的經營管理者若是不了解消費者對服務的期望，將無法提供讓顧客滿意的服務，這即會造成消費者對服務品質的認知缺口。例如：某坐月子中心的經營者將坐月子中心定位成提供產婦坐月子的場所，這個坐月子中心只關注於如何提供產婦舒適的環境，注重房間的裝潢、餐點的提供，卻忽略了孕婦在選擇坐月子中心時還會考量坐月子中心對寶寶的照護品質，因而存在消費者的服務期望與經營管理者之間的認知缺口。

服務品質缺口一的原因

- 缺口一：不知道顧客的期望
- 缺口一問題：市場研究的不足
 - 缺乏市場研究的導向
 - 市場研究不足、未適當應用研究結果、缺少管理者與顧客的互動
 - 不當的向上溝通
 - 太多階層的管理（減少管理階層）



縮短缺口一的作法：研究顧客需求\期望

	金錢投入	時間投入	主要用途
策略地使用顧客抱怨	低	低	確認服務過程的問題
在相同企業中顧客的期望	低	低	發展顧客期望的最初架構
研究中介顧客	中	中	獲得最終顧客深度資訊的
有效方法			
進行主要顧客的研究	中	中	獲得最重要顧客之深度資訊
創造顧客組合	中到高	中到高	顧客期望改變資訊持續的來源
交易基礎的研究	中	中	提供每一服務品質成分績效的
回饋			
從事全面性的顧客期望研究	高	高	設立以顧客為基礎的測量；提供
			追蹤研究之基礎，了解顧客期望
與感受的動態表現			

缺口二：管理者與其所訂服務規範間的認知缺口

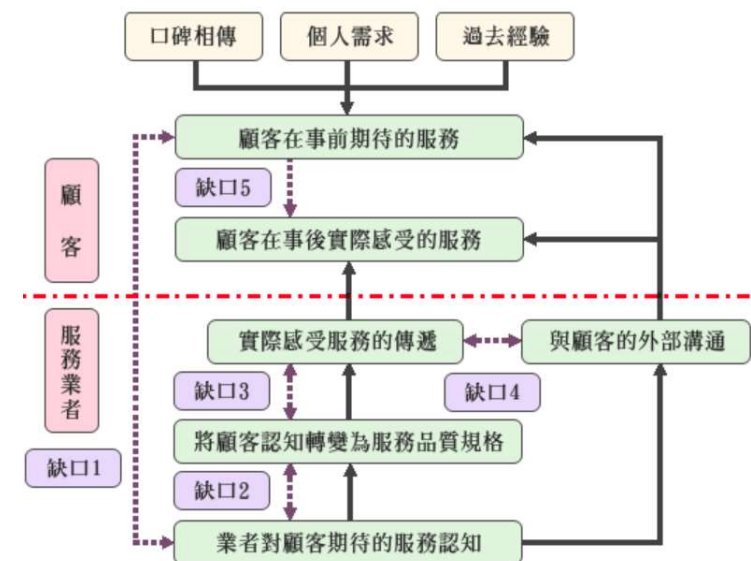
- 指經營管理者可能會因為資源的限制、市場條件等因素，而無法達成或超越消費者對服務所期望的品質、規範，因而造成服務品質的管理缺口。例如：某地區醫院，因為招募不到急診醫師而無法提供病人急診服務。

服務品質缺口二的原因

• 缺口二：錯誤的服務標準

• 主要原因：

- 對服務品質不當的管理承諾：管理式服務品質為主要策略目標的程度。
- 不可行的感受：管理者相信顧客期望可以被滿足的程度。
- 不適當的工作標準（工作標準化）軟硬體技術用以標準化服務任務的程度。
- 缺少目標設定



縮短缺口二的做法

- 得到中階主管的承諾
- 創造可能性(Creating possibilities)
- 工作\任務的標準化 (task standardization)
 - Hard Technology
 - Information Data Bases
 - Automating Tasks
 - Scheduling and Delivery System
 - Soft Technology: changing the work process

縮短缺口二的做法(續)

- 設定服務品質目標
 - Designed to meet customers' expectation 設計用以滿足顧客期望
 - Specific 清楚而特定
 - Accepted by employees 為員工所接受
 - Important job dimensions 與重要的工作構面相
 - Measured and reviewed with appropriate feedback 經由適當回饋的測量與審核
 - Challenge but realistic 具挑戰性但能達成

缺口三：服務規範與服務傳遞過程間的認知缺口

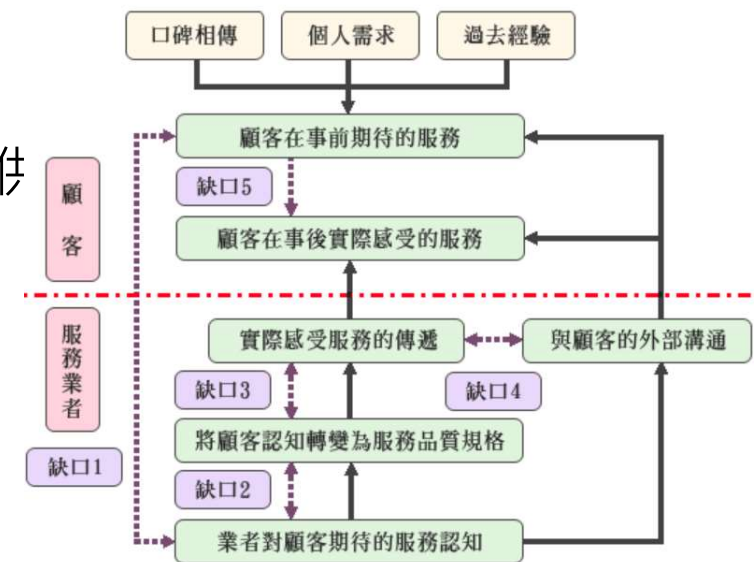
- 指在服務傳遞過程中，經營管理者對於員工素質所造成的差異，或者對於員工的訓練等規範無法達到標準化時，這會使得系統受到許多不確定因素的影響，進而無法達到一定的品質規範或標準，此便造成消費者對服務品質的認知缺口。例如：某家醫院的警衛是採用外包制，由外包公司派遣警衛到醫院服務病人，但由於外包商派遣來的警衛素質不一，造成服務品質的不齊一。醫院可以經由與外包商間的合約訂定，約束外包商派遣醫院的人員素質。

服務品質缺口三的原因

• 缺口三：服務績效缺口

• 主要原因：

- 員工不確知管理者的期望以及如何滿足該期望
- 員工感受到不能滿足所服務的顧客之程度
- 員工的技術與工作的匹配
- 員工用以執行工作的工具與技術之適當性
- 評估與獎勵系統的適當性
- 員工感受到他們可以有彈性處理的程度而不是在提供
- 員工與管理者一起完成共同目標的程度



如何縮短服務績效缺口？

- 提供明確的角色(Providing role clarity)
- 去除角色的衝突 (Eliminating role conflict)
- 改善員工技術與工作的搭配
(Improving employee-technology-job fit)
- 測量及獎勵服務績效
(Measuring and rewarding service performance)
- 授權給提供服務的員工
(Empowering service employees)
- 管理外部顧客(Managing external customer)

缺口四：傳遞的服務與外部溝通之間的認知缺口

- 指廣告或其他外部的溝通會造成消費者對服務的高期望，當服務提供者實際提供的服務不如消費者預期，或服務提供者無法提供服務時，將會降低消費者對服務品質的認知，因而產生服務缺口。例如：某減肥藥品公司宣稱某減肥藥的神奇療效，可使病人在服用兩週後可以減重5公斤，但小王在服用該減肥藥兩週後體重仍維持不變，因而產生服務的缺口。

服務品質缺口四的原因

- 缺口四：說出承諾與提供服務的不能匹配
 - Inadequate horizontal communication
 - inadequate communication between advertising and operation
 - inadequate communication between salespeople and operation
 - inadequate communication between human resources, marketing and operation
 - differences in policies and procedures across branches or department
 - 公司對外溝通未能正確反映顧客接受服務的程度 (Propensity to over-promise)

缺口五：消費者對服務的期望與其所認知的缺口

- 指消費者對服務期望與其所認知的服務之間產生不同時，會影響消費者對服務品質的認知，這個缺口的大小是由消費者所決定。例如：小李去某美容中心接受紅寶石雷射除斑手術，理想中應將臉部所有的黑斑完全消除，恢復原本沒有斑點的狀態。但在小李接受手術後的一個月，已經過了手術的恢復期的他，臉上黑斑仍然存在，只是顏色稍微變淡，小李因而產生消費者對服務的期望與其所認知的服務缺口。

服務設計與傳遞過程中可能發生的7種缺口



-
- 1.知識的缺口(knowledge gap)：服務提供者對顧客期望的認知，和顧客實際上的需求與期望之間的差異。
 - 2.標準的缺口(standard gap)：管理者認知的顧客期望與服務傳遞中品質標準的差異。
 - 3.傳遞的缺口(delivery gap)：實際傳遞的表現與所設定的傳遞標準之間的差異。
 - 4.內部溝通的缺口(internal communications gap)：公司廣告與銷售人員對產品特性、績效與服務品質的認知，與公司實際上真正能夠傳遞者之間的差異。
 - 5.知覺的缺口(perceptions gap)：實際傳遞與顧客知覺到的服務差異品質（因為顧客無法正確地評估服務品質）。
 - 6.解釋的缺口(interpretation gap)：在服務傳遞前，服務提供者行銷宣傳的承諾，和顧客知覺到的承諾之間的差異。
 - 7.服務的缺口(service gap)：顧客對服務的知覺與期望之間的差異。