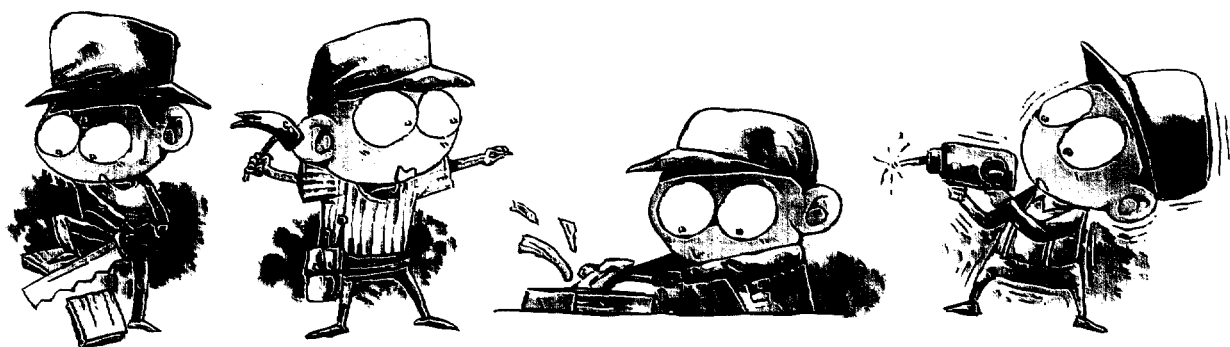




服務失誤與服務補救之探討 ——以服務業為例



* 蔣大成 · 林婉琳 · 洪瑞敏

一、前言

服務業由於具有無形性、不可分割性、變異性，以及易逝性等特性，且「人」的因素在其中扮演舉足輕重的腳色。當服務失誤發生時，一個有效地服務補救能轉變憤怒的顧客為忠誠，因此服務失誤與補救成為服務業者與顧客間關係的轉捩點。Hoffman et al(1995)(11)提出，當服務失誤愈嚴重時，顧客的滿意度就愈低，所以一旦與服務接觸過程中發生失誤，都會使顧客不滿意而有抱怨行為發生。故服務失誤若能補救處理得當，除了改善自身缺失外，更能維繫顧客對企業之忠誠度。

二、服務失誤

服務具有異質性乃因服務提供與執行皆與人有關係；服務具有不可分割性是因為消費者必須親臨現場接受服務，因此企業必須面臨服務失誤(Service Failure)發生的可能。Booms and Tetrealt(1990)認為服務失誤有可能發生在許多

方面，例如：企業無法提供顧客所需之服務、服務未依照標準作業程序執行、服務因為某些因素而發生延遲及核心服務低於可接受的服務水準等(9)，分別說明如下：

1. 企業無法提供顧客所需之服務

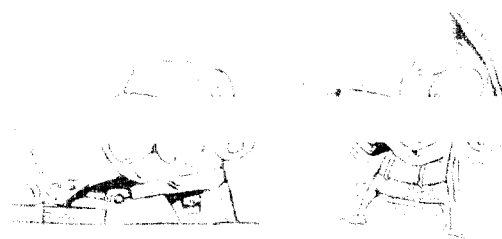
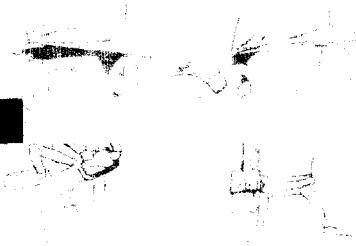
企業以往大多只著重本身能提供什麼服務而不是考慮顧客需要什麼服務，例如：某一餐飲業的分店，僅基於以往總部經驗及廚師個人的想法，於制訂新的菜單時，菜色及價格均未能考慮到當地顧客的需求及感受，導致分店裝潢重新開幕後，營業額反而不若以往。另外例如：國內航空公司處理飛機延誤起飛時間問題時，大多僅藉由廣播告知顧客延誤之時間，並未考慮到顧客感受而進行相關的服務補救措施，來降低顧客於等待時對公司所產生的負面影響。

2. 服務未依照標準作業程序執行

企業對於服務均有一套基本的標準作業程序，以降低服務品質之異質性。設定服務標準時，服務標準作業程序應達到顧客預期之標

* 中華民國品質學會服務業品質專業師





準，但若對員工的教育訓練不足或溝通不良時，這套標準作業程序也就不能確切地執行，而導致服務失誤的發生，尤其在高度接觸服務的行業中，標準作業程序的執行就顯得更為重要，例如：於2003年3月份發生之阿里山火車翻覆事件，經由鐵路專家研判出，就是因為火車操作相關人員完全未依標準作業程序操作，既未依規定開啓角旋塞，開車前也未進行氣剎測試，且為省事圖方便，事先將車廂底之氣缸全部放氣，才會釀成這起重大傷亡(2)。

3. 服務因為某些因素而發生遲

不論任何行業，均可能因內延部問題而造成服務延遲，在服務業更是常見，例如：飛機未準時起飛或抵達、貨物未能按時交貨及餐廳延誤上菜時間等皆屬一種服務失誤。然而延遲的失誤對顧客的嚴重性可大可小，在點餐上的延遲也許只是浪費顧客的時間，但若延遲是發生在公司的交貨便可能喪失營收及信用，因此時間對於服務業而言是項基本的服務品質，企業應十分重視才是。

4. 核心服務低於可接受的服務水準

一般而言，服務提供者對顧客所保證的基本服務就是所謂的核心服務。當核心服務低於顧客可接受的水準時，亦是一種服務失誤，例如：顧客到高級餐廳用餐，卻發生服務人員送錯餐點、結帳錯誤等一連串核心服務的失誤，這顯然就與消費者期望的服務認知有所差異，甚至低於其可接受的水準，因此也是一種服務失誤。

Tax and Brown(1998)(12)也提出服務失誤的有效確認方式：1.設定服務標準，使得顧客可以合理的預期應有的服務標準，2.與員工溝通服務補救的重要性，並訓練員工對服務失誤及服務補救措施負起責任，3.訓練顧客如何抱怨，如設置抱怨管道等，4.使用科技設施支

援，如免費設置客戶服務中心處理顧客抱怨等。

綜合以上觀點，是否發生「服務失誤」的判定權是掌握在顧客的手上，乃因顧客會比較自身的期望與實際接受服務的感受去評估服務品質，這也是一般服務業經營的困難與挑戰。

Bitner, Booms, and Tetreault (1990)(13)根據航空業、旅館業及餐飲業等三種行業的700件案例調查顧客不滿意(unfavorable)的狀況，指出服務失誤發生的三種來源，如表一所示。

經研究結果發現這三大分類的確適用於廣泛的服務業中。在這「顧客導向」的時代，倘若企業能夠以顧客的角度去深思服務的失誤與發生，便不難發現顧客的需求所在了。

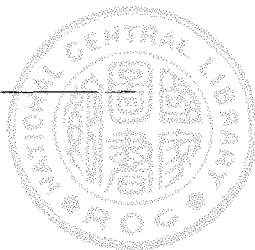
三、顧客抱怨

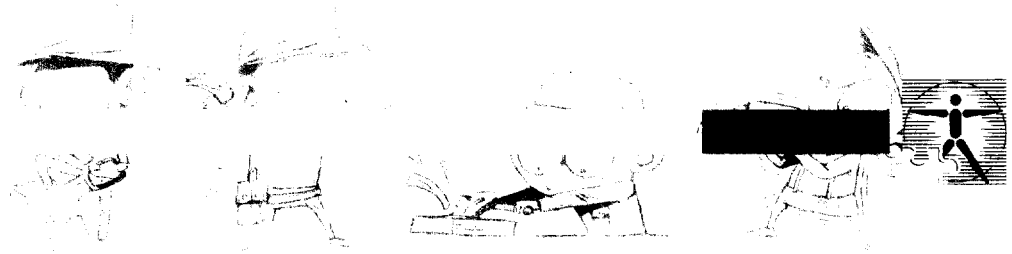
當服務失誤發生時，顧客可能會有不同的反應方式。Tax and Brown(1998)(12)發現到只有5%到10%的不滿意顧客會向公司抱怨，而其他不滿意的顧客不是直接轉換提供者就是散播負面口碑，甚至向第三團體抱怨。學者Sindh(1990)(14)就顧客抱怨的型態及特質進行比較，如表二所示；另本研究亦整理出顧客抱怨的行動特徵如表三所示，並說明如下：

表一 航空業、旅館業及餐飲業之服務失誤發生的三種來源

序號	來源	備註
1	服務傳送系統失誤	包括無法提昇應有之服務、服務延遲及其他核心服務發生失誤。
2	對顧客要求或請求之服務發生失誤	包括對顧客有特殊需求或偏好時、員工之反應及顧客發生錯誤或干擾他人時，員工之處理方式。
3	員工行為造成之服務失誤	包括員工對顧客的注意程度、員工不尋常的行為方式以及受到斥責後的反應。

資料來源：本研究整理





表二 Shingh之顧客抱怨型態與時勢比較表

特質 \ 抱怨型態	被動者	發聲者	激怒者	主動者
市場疏離	較少	較少	較多	較多
抱怨獲取社會利益	較少正面態度	正面態度	正面態度	非常正面態度
私人規範對抱怨的態度	較少正面態度	正面態度	更正正面態度	非常正面態度
第三團體反應	較少	較少	較少	較多
私人反應	較少	較少	非常多	非常多
聲音反應	較少	較多	有點正面態度	非常多
年齡	較少	較大	較大	較小

資料來源：(14)

表三 顧客抱怨行動特徵表

顧客抱怨型態 \ 抱怨行動分類	有行動					無行動
	私下抱怨	向親友抱怨	轉移購買	散佈負面口碑	向第三團體抱怨	
被動者						✓
發聲者	✓					
激怒者	✓	✓	✓	✓		
主動者	✓	✓	✓	✓	✓	

資料來源：本研究整理

1. 被動者(Passives)

這類顧客通常不採取行動，乃因他們懷疑抱怨之有效性，認為花時間抱怨是不值得的。

2. 發聲者(Voicers)

這些顧客被看作服務提供者最好的朋友，乃因他們不會散佈負面口碑。

轉移購買或向第三者抱怨，反而向服務提供者積極的抱怨，並且給予服務提供者改善服務的機會。

3. 激怒者(Irates)

這些顧客較不可能給服務提供者改善服務的機會，反而會接受競爭者之服務，並且向親

朋好友傳播負面口碑，但不會向第三團體抱怨(如消基會)。

4. 主動者(Activists)

這些顧客除了會向親朋好友傳播負面口碑，同時比其他類型的顧客更有可能主動地向第三團體或第三者抱怨。

綜合上述，將顧客抱怨行為的分類，整理如表三所示。

四、服務補救

隨著消費者權益意識抬頭，當消費者面臨服務失誤或不滿時，就會產生顧客抱怨，服務提供者若不能及時有效處理顧客所經歷的服務失誤，可能會因此失去顧客，也可能因為顧客抱怨的行為(如負面口碑或向第三者機關抱怨等)而失去更多潛在顧客。當然不是每位顧客發生服務失誤時都會獲得相同補救措施，必須針對服務失誤的型態與嚴重性提出適當的服務補救(Service Recovery)措施。

1. 服務補救方式

Kelley, Hoffman, and Davis(1993)(15)之研究以零售業為調查對象，採關鍵事件法(critical incident technique)將661件服務補救事項加以分類，並調查顧客對於各類服務補救方式的評價及再次惠顧的意願，依調查結果將服務補救分成12種不同的方式，評分以1到10依序表示最差到最好，如表四所示。由表四之評分欄得知前七種方式為顧客較能接受的方式，且由採用比率中得知零售業者最常採用之補救方式為更換產品，另「折扣」、「更正」和「管理者或員工解決」等三種服務補救方式效果較高，但此三者，除「更正」較常被業者所採用外，「折扣」及「管理者或員工解決」被業者所使用的比率偏低，且顧客最不满意之方式卻高居





表四 零售業服務補救方式評分表

服務補救方式	評 分	比 率 (%)	備 註
1.折扣	8.86	3.8	效果高
2.更正	8.81	12.3	效果高
3.管理者或員工解決	8.42	1.8	效果高
4.更正加補償	8.24	3.2	
5.更換產品	7.91	26.2	最常使用
6.道歉	6.75	8.0	
7.退費	6.48	12.3	
8.顧客自行更正	3.82	0.9	最少使用
9.給予顧客商家折扣	3.36	1.7	
10.不滿意之更正	2.57	5.6	
11.加重錯誤	2.36	7.6	
12.不作任何處置	1.55	17.2	效果差

資料來源：(15)

表五 餐飲業服務補救方式評分表

服務補救方式	評 分	比 率 (%)	備 註
1.免費食物	8.05	23.5	效果高
2.折扣	7.75	4.3	
3.優惠卷	7.00	1.3	最少使用
4.管理者出面解決	7.00	2.7	
5.替換	6.35	33.4	最常使用
6.更正	5.14	5.7	
7.道歉	3.72	7.8	
8.不作任何處置	1.71	21.3	效果差

資料來源：(16)

採用比率第二名「不作任何處置」，由此可知，業者之服務補救與顧客期望有所落差，故如何有效進行服務補救，實值得業者深思。

由於產品行銷(零售業)與服務行銷(餐飲業)在經營本質上有所差異，故Hoffman, Kelley, and Rotalsky (1995)(16)則以餐飲業為調查對象，亦採用關鍵事件法，探討餐飲業所使用的服務補救方式。將331件服務補救事項分為八

大類，評分以1到10依序表示最差到最好，如表五所示。

由表五中得知，基於顧客滿意之考量餐飲業者在服務補救措施上，應偏重考慮免費食物、折扣、優惠卷及管理者出面解決等實際具體之補救方式，效果會較好。然而就採用之比率而言，替換食物的方式卻是最常使用的，顯示出業者所提供之服務補救，並非顧客最期望之服務。

2. 服務補救策略

根據統計，當有一位顧客提出不滿時，則應還有二十五位左右的顧客也會有類似的的不滿，但服務提供者對於抱怨的顧客如能妥善滿意的處理，則會有70%的抱怨者會回頭，且忠誠度將會更高，因此本研究於綜合各專家學者之論述後，提出服務提供者在服務補救上可採取之策略為：1.歡迎顧客抱怨、2.快速採取補救措施、3.授權於第一線員工、4.公平對待顧客、5.從補救經驗中學習、6.結束補救環節(防患疏

失)並回饋資訊給顧客，分別說明如下：

(1) 歡迎顧客抱怨

顧客抱怨會使企業看見自身未發現的疏忽，因此一個好的企業應該是歡迎顧客提出抱怨，甚至策略性的鼓勵顧客說出心中不滿意之處，以藉由顧客之意見來改進服務品質，所以必須教導顧客如何表達意見，此乃因某些時候顧客對服務有所不滿時，卻不知道該向誰說以





及抱怨的程序是什麼，所以最好也盡可能使抱怨的程序簡單化且建立有效之抱怨管道，才能做到歡迎抱怨甚至鼓勵抱怨。

(2) 快速採取補救措施

當服務失誤發生時，大多數的企業或其服務人員，均採取迴避問題的心態，故錯失在黃金時期處理顧客抱怨的契機，甚至釀成不必要的損失。依據經驗，若能在第一時間內(以航空公司為例，其快速回應的第一時間絕對不要超過72小時)處理顧客抱怨，其所得的成效遠大於在一開始就採取迴避問題的做法，因此在第一時間馬上處理顧客抱怨是很重要的，而採取服務補救的過程中，處理人員應盡可能做到聆聽、瞭解、尊重、解釋及必要時的道歉，甚至提出服務補救措施，如此一來，即使當下服務發生了失誤，但若現場服務人員能迅速地回應與處理顧客抱怨，其滿意度也就相對提升了。

(3) 授權於第一線員工

員工必須被訓練和授權去解決服務過程所發生的問題，若員工能具備服務補救之觀念及被授予補救的權責，則當失誤發生時，第一線員工便能及時補救，如此對顧客滿意就能有很大的幫助。

(4) 公平對待顧客

當服務失誤發生時，顧客所在意的是服務人員處理的態度與自己是否受到尊重等，因為被公平的對待是顧客的權利，因此服務補救過程中，公平對待每一位顧客是十分重要的。

(5) 從補救經驗中學習

服務補救過程是屬於一種服務修正的動作，同時也是挽回顧客忠誠的最佳時機。然而，服務補救的真正用意不單單只是如此而已，其補救過程所潛在的價值，更是值得我們去省思及把握的。

當服務失誤發生時，我們往往只著重服務

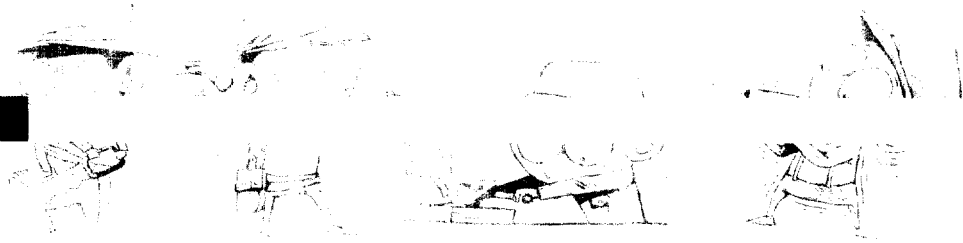
補救措施的完善與否，而忽略或未充分利用補救經驗，其實每一次補救所累積的經驗才是最具有價值的，例如：相同的失誤是否一再重複，那要如何進行服務補救才能使顧客滿意度提昇，這些都可以從服務補救經驗中獲得。除此之外，補救過程中難免會因補救不當而流失了顧客，這時我們更應該檢討並把其經驗轉化成企業資源的一部分，使服務補救之功能發揮得淋漓盡致。

(6) 結束補救環節(防患疏失)並回饋資訊給顧客

公司在營運的過程，難免會有服務失誤發生，若有良好的服務補救措施，是可以將不滿意的顧客(甚至是可能不再消費的顧客)轉變成再度惠顧的老顧客。對服務業而言，顧客有高度的再購買意願是非常重要的資產，維持顧客再購買的意願，除了提供超出顧客期望的服務外，更重要的是要建構防患疏失的機制，有研究顯示，如Gilly (1987)(17)在服務補救的研究發現，顧客對服務補救處理滿意會較原先就滿意但沒有抱怨的顧客，有更較高的購買意圖。所以在服務補救策略中，如何結束補救的環節，不讓錯誤重複發生(再發防止)才是最根本之道。

在服務失誤的補救措施發生之後，服務業者更應該將後續再發防止的相關資訊回饋給顧客，因為資訊的回饋與建立，除了能讓企業檢討其服務提供是否能滿足顧客的需求，並可以修正企業的服務缺失外，亦可使顧客感受到企業對其重視，而樂於與企業維持顧客關係。例如：顧客向飯店預約房間，卻在住宿當天沒有預約的房間，此時服務人員應當機處理顧客住宿問題(例如：提供房間升級)外，飯店管理階層更應立即檢討及改善內部溝通的問題，必要時應建立或修正企業內部正式的業務溝通管理機制，以避免類似事件的再度發生；當顧客退房離去後，飯店應再與顧客聯繫(例如：信件或





E-mail)，並告知顧客公司內部已建立改善機制，期待顧客再度接受高品質的服務，甚至可贈與下次住宿的折扣優惠以示邀請。藉由公司內部失誤檢討所產生出的機制，回饋分享予顧客，不僅可以讓公司提供更優良的服務品質，還能維持與顧客間更緊密的關係與信任。

五、結論

由於服務的無形性、不可分割性、變異性、易逝性等特性，故服務失誤的發生是無可避免的，因此服務提供者對於服務的處理與補救過程就顯得更重要了。企業若能有效的建立服務補救管理機制，可以增強顧客滿意度，並且藉此修復企業較弱的環節，進而提升顧客的忠誠。

留住一個舊顧客所花費的成本要比吸引一位新顧客上門所花的成本少得多，而一位不滿意的顧客又可能影響更多潛在的顧客，因此服務失誤對企業利潤的損失有相當大的影響，企業應盡可能的做到「事前的預防，以減少更多失誤的發生」才是上上之策。

服務「零缺點」雖然是企業追求的境界，但服務失誤發生時，透過顧客的抱怨，能即時啟動服務補救管理機制，對於提升顧客的滿意度必有助益，進而增進顧客的忠誠、創造更多的收益。因此企業若能針對顧客的需求而改善服務補救方式，甚至做到服務「零缺點」，這不僅能與其他競爭對手產生服務差異化的優勢，更能因此而獲得顧客對企業之正面評價這也正是企業永續經營之精神所在。 A

參考文獻

1. 王秀華譯, Jill Griffin原著, 忠誠顧客: 如何培養。如何保持, 初版, 台北, 朝陽堂文化出版(1996)
2. 李文儀, 阿里山火車翻覆特別報導, 自由時報新聞網(2003年3月3日), <http://www.libertytimes.com/2003/new/mar/3/today-train2.htm>(瀏覽日期: 93/9/21); 登山補給站網頁 <http://www.keepon.com.tw/>(瀏覽日期: 2004/10/13)。
3. 李錦雲, 服務補救時間延遲對服務補救滿意度之研究-以航空業為例, 中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文(2002)
4. 邱玉妮, 顧客組織承諾、顧客參與過程與服務補救後滿意度關聯性之研究, 中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文(2001)
5. 周冰玲, 不同服務補救策略之下服務失誤對顧客反應的影響-以國道長途客運為例, 真理大學管理科學研究所碩士論文(2004)
6. 洪順慶, 行銷管理, 第二版, 台北: 泰華(2001)
7. 黃文翰, 服務補救不一致, 服務補救後滿意度與消費者後續行為意圖之關係研究, 國立東華大學觀光暨遊覽管理研究所碩士論文(2001)
8. 鄭紹成, 服務業失誤失誤、挽救服務與顧客反應之研究, 中國文化大學國際企業管理研究所博士論文(1997a)
9. 韓維中, 服務缺失、顧客歸因與補救回覆之滿意度模式, 國立臺灣大學商學研究所碩士論文(2000)
10. 葉聖雄, 國際觀光旅館服務失誤關鍵影響因素之研究, 朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文(2001)
11. Hoffman, K. Douglas, Scott W. Kelly and Holly M. Rotalsky, "Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts," *Journal Service Marketing*, 9(2), pp.49-61(1995)
12. Tax Stephen, S. and Brown S.W., "Recovering and Learning from Service Failure," *Sloan Management Review*, Fall, pp75-88(1998)
13. Bitner, M.J., Booms, B. H., & Tetreault, M.S.. The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*. 54(1), 71-84(1990)
14. Singh, J., "A Typology of Consumer Dissatisfaction Response Styles," *Journal of Retailing*, Vol.66, p.57-99.(1990)
15. S. W. Kelley, K. D. Hoffman, and M. A. Davis. A typology of retail failures recoveries. *Journal of Retailing*. 69(4). 429-452. (1993)
16. K. D. Hoffman, S. W. Kelley, and H. M. Rotalsky. Tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Service*.(1995)
17. Gilly, M. C., "Post Complaint Processes: From Organizational Response To Repurchase Behavior" *Journal of Consumer Affairs*, Vol.21, Winter(1987)

