章前引言

渡船公司改善服務品質



英國海聯渡輪公司 (Sealink British Ferries) 的航線連結英國和愛爾蘭以及幾個歐洲國家，但這家公司服務品質不佳[1]。它是採由上而下的軍事架構，專注於渡輪的運輸營運，而非顧客體驗的品質。後來，全球最大的車輛渡輪營運商之一 —— 瑞典商史丹納航運公司 (Stena Line) 收購了英國海聯。相較於英國海聯，史丹納航運有一個部門專門負責改善服務品質。

英國海聯被收購以前，營運焦點從來不放在準時或可靠運作上，不僅渡輪經常遲到，對顧客的抱怨置之不理，客服經理也沒有改善服務的壓力。英國海聯被收購以後，情況開始有所改善。史丹納航運開始專注處理每一個有問題的領域，以改善渡輪誤點的問題。例如，在某條航線上，港口主管把所有的作業人員都納入管理工作，要求每位人員為改善流程的某個方面負起責任，以塑造責任的「歸屬權」。他們詳細記錄每個航班的情況，也記錄誤點的原因，此外，他們也追蹤競爭對手的營運績效。如此一來，不同職位的員工彼此之間都有緊密的關聯，客服人員也從經驗中學習。短短 2 年內，這條航線的渡輪就達到近乎 100% 的準點率。

船上服務是另一個改善重點。以前客服經理的作法是以員工的便利為重，而不是顧客的便利為重。例如，把員工休息用餐的時間安排在客服需求最顛峰的時刻。一位觀察者提到：「顧客上船後，最初及最後的半個小時都無人理會，那時所有的設施都是關閉的……顧客只能自己在船上走動……服務人員只在顧客提出直接要求及引起他們注意時才有回應。」

史丹納要求船上各部門的員工，各自挑選一個領域去改善服務品質和生產力，並以小組合作的方式達成任務。一開始，有些小組的成效比其他的小組好，以致於每艘船的服務水準不一。後來，管理者聚在一起分享點子和經驗，從彼此的成敗經驗中學習，進一步改善每艘船的服務水準。最初 2 年的重大改變，使所有的航班和渡輪終於達到一致的服務水準。從 2006 年起，全體員工總共提出近 1,500 則改善服務的意見。

2015 年，史丹納已變成全球最大的渡輪業者之一，旗下共有渡輪 35 艘，航行於 22 條航線，每年載運 700 萬名乘客及 150 萬台車輛。身為每個市場中的領導者，史丹納公司強調服務與商品的持續改進，該公司的網頁寫道：

> 當顧客為旅遊、渡假、休閒或貨運等目的選擇史丹納公司時，我們必須盡可能讓顧客獲得最佳體驗。我們的焦點是為顧客開發增值的創新商品與服務，持續追求進步。

老作權所有 侵權必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

14.1 整合服務品質與生產力策略

史丹納航運的成功故事，是說明服務品質和生產力改善如何扭轉營運的絕佳例子，在本章中，我們將學到改善品質與生產力是為顧客與業者創造價值的雙重方法。圖 14.1 顯示本章概要。

接下來，我們深入探索服務品質、生產力、獲利之間的關係。

14.1.1 服務品質、生產力和獲利[2]

服務生產力、顧客滿意度（亦即卓越度）、獲利之間的個別關係，如圖 14.2 所示。檢閱個別連結時可以看到，在所有的條件相同的情況下，顧客滿意度較高，應該會增加回購、荷包占有率和推薦，從而提升淨利。同理，生產力提高應該也會提高獲利，因為成本較低。

生產力和顧客滿意度之間的關係則比較複雜，一般認為兩者之間會有取捨。不過，儘管生產力、服務品質、獲利之間可能會有衝突，但仍有一些例子顯示生產力增加和顧客滿意度提升是密切相關的。例如，某家服務業者重新設計顧客服務流程，刪除無增值效果的工作步驟，使流程變得更精簡、快速、方便。如此一來，生產力和顧客滿意度應該都會提升，那對獲利應該會有直接和間接的影響。自助優格店就是很好的例子，它以比較便宜又好用的自助機器來取代多位服務人員，這樣做可以提高生產力及顧客滿意度，使顧客忠誠度增加，從而提升獲利。

相反地，如果生產力改善反而造成顧客不喜歡的服務變化，顧客滿意度便會下降。例如，公司要求服務人員加快服務速度，可能使顧客覺得遭到催趕，服務匆忙。同理，為了削減人力而以互動式語音系統取代客服人員；為了提高大學教授的生產力而把授課班級的人數加倍；為了增加單次載客數而減少火車班次等，都可能對顧客的體驗造成負面影響。在這些情況下，我們需要權衡。短期內，生產力提升對獲利有立即又直接的正面影響，但這些生產力提升導致顧客滿意度降低，中長期可能會降低顧客的忠誠度和推薦。這表示這些生產力改善對獲利有正面的直接影響，但也會透過顧客滿意度產生負面的間接影響。

同樣地，為了提高顧客滿意度而設計的行銷策略，若是沒有仔細考慮到該策略對營運和人力資源的影響，可能最後不僅成本高昂，還有破壞性。例如，以互動式語音系統來取代客服人員；增加班級人數以改善學生的學習經驗；增加火車的出車頻率讓乘客更方便等，這些作法在中長期都可以透過顧客忠誠度的提升，對獲利產生正面的直接影響。然而，這些變化也會導致生產力降低，而對獲利馬上產生負面的間接影響。在這兩種情況下，獲利最終受到的淨影響，取決於直接和間接影響的相對大小。

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

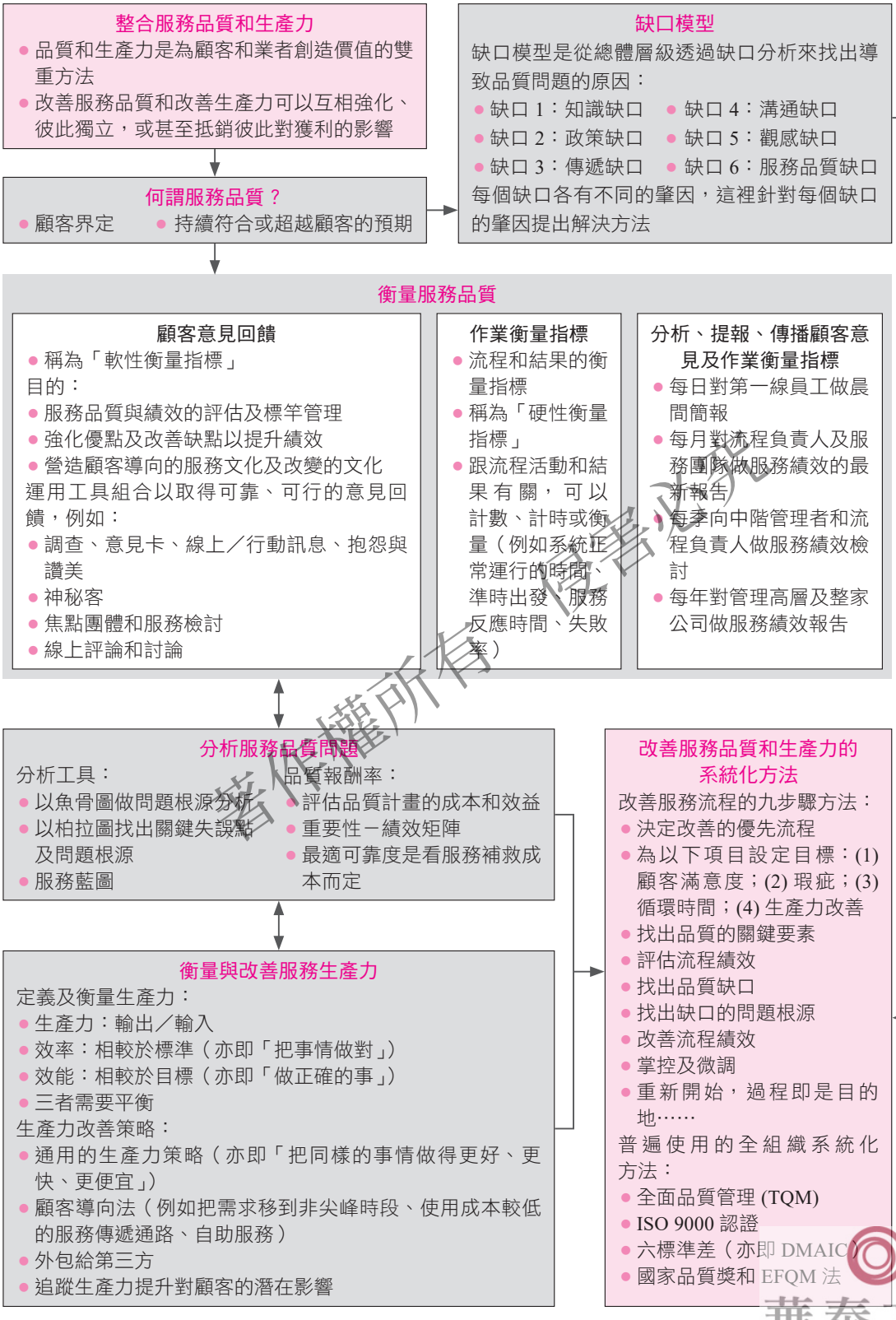


圖 14.1 改善服務品質和生產力

版權所有 侵者必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

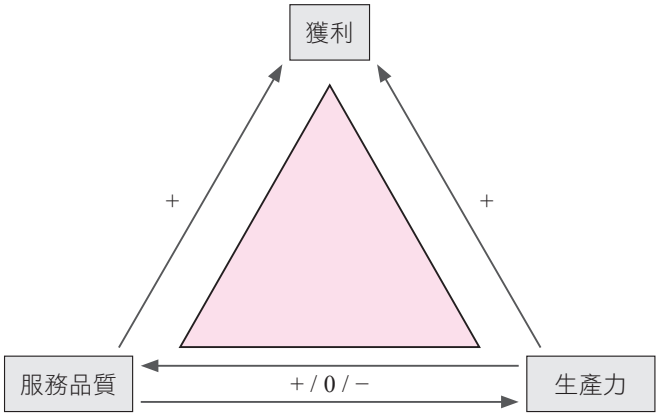


圖 14.2　服務品質－生產力－獲利的三角

此外，有些品質改進措施可能對生產力毫無影響（例如，改進前台的流程，但流程的成本沒變），反之亦然（例如，改進後台的運作效率，但不影響顧客接觸點）。這些情況下，只會產生單一的正面影響：生產力提高使獲利增加，或是顧客滿意度提高使獲利增加。

我們可以看到，生產力和顧客滿意度之間的關係可能是正面、中性或負面的。廣義來說，追求品質是為了幫顧客創造效益；追求生產力是為了幫公司節約財務成本。如果兩者沒有妥善地整合，兩者的焦點可能相互衝突。重點是，改善服務品質和改善生產力必須一起考慮，而不是單獨考慮。在我們討論生產力以前，先來看如何提高服務品質。

著作權所有 侵害必究

14.2 何謂服務品質？

說到服務品質，我們究竟是指什麼？對不同的人來說，**品質** (quality) 的意思可能隨著情境而異[3]。一般對品質的觀點，包含製造導向的觀點，製造導向的觀點主要是涉及工程與製造方式，通常是指製作出來的產品與可衡量的標準相比時，必須落在某個容忍範圍內（例如汽車製造中的銲接容忍度）。在服務業裡，品質是作業導向的，重點是符合內部制定的規格，而且通常和生產力及成本控制目標一致。



◆ 對挑剔的用餐者來說，服務品質可能很難掌握（等了 30 分鐘，沒半個人理我）

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

學者主張，服務因本質特殊，在定義及衡量服務品質時，需要採用獨特的方法。許多服務是無形的，又有多重面向，所以難以像商品那樣衡量服務品質。由於顧客常參與服務的生產，所以需要釐清服務傳遞的流程 (process)（Christian Grönroos 稱之為「功能品質」）和服務的實際產出 (output) 或結果（稱為「技術品質」）之間的差異[4]。Grönroos 等學者也主張，服務的品質觀感是評估流程的結果，在評估流程中，顧客是比較他對服務傳遞的觀感及原本預期的結果。所以，我們是從顧客的觀點，把服務品質定義成持續符合或超越顧客預期（關於顧客對服務品質的觀點，詳見第 2 章的討論）。

14.3 找出及修正服務品質的問題

瞭解服務品質是什麼以後，接著我們來探索一個模型，它可以幫我們找出及修正整家公司的服務品質問題。

14.3.1 服務設計和傳遞的缺口模型

Zeithaml、Parasuraman 和 Berry 在服務組織中找到四種潛在缺口，這四種缺口可能導致第五種、也是最嚴重的缺口：顧客預期和實際觀感的落差[5]。在圖 14.3 中，我們延伸及重新定義了他們的架構，以列出設計及傳遞服務時，不同時點可能出現的六種缺口。

以下詳細探索這六種缺口：

⊙ **缺口 1（知識缺口）** 是指管理高層對顧客期望的認知與顧客的實際期望之間有落差。

⊙ **缺口 2（政策缺口）** 管理者對顧客期望的瞭解與他們為服務傳遞所設定的服務標準之間有落差。此處稱為政策缺口，是因為管理者的政策決定並未反映他們所預期的顧客期望。他們之所以把標準設得比顧客期望還低，通常是基於成本與可行性的考量。

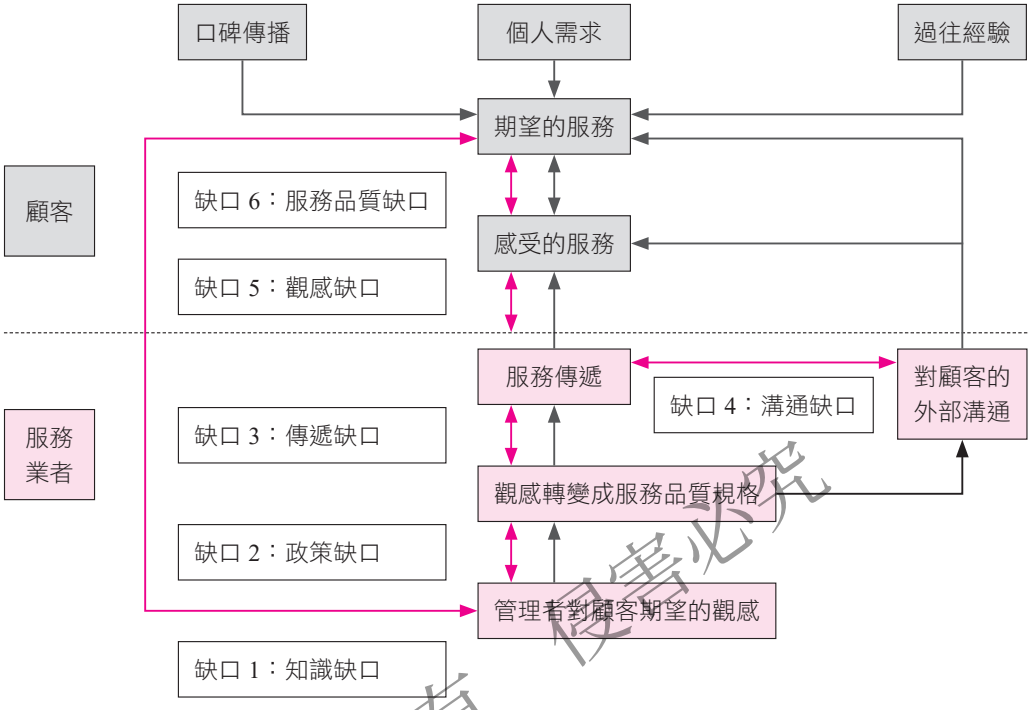
⊙ **缺口 3（傳遞缺口）** 特定的服務標準和服務團隊的實際表現之間有落差。

⊙ **缺口 4（溝通缺口）** 公司的溝通與顧客的理解和體驗有落差。這項缺口是來自兩個「子缺口」[6]。第一個子缺口是內部 (internal) 溝通落差，亦即公司廣告與銷售人員對產品特性、績效、服務品質的認知，與公司實際能夠傳遞的服務之間有落差；第二個子缺口是外部 (external) 溝通落差（又稱為過度承諾的缺口），可能來自廣告和銷售人員為了成交而做出過度承諾。

⊙ **缺口 5（觀感缺口）** 業者實際傳遞的服務與顧客感受到的服務之間有落差，因為顧客無法精確判斷服務品質。

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

⊙ **缺口 6（服務品質缺口）** 顧客預期收到的服務和實際收到服務後的觀感有落差。



資料來源：Adapted from the original five-gaps model developed by Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing* 49, Fall 1985 pp. 41–50; Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (p. 46.). NY: McGraw Hill/Irwin, 2006. A further gap (Gap 5) was added by Christoper Lovelock (1994), *Product Plus* (p. 112). NY: McGraw Hill.

➤ 圖 14.3 缺口模型

著作權所有 侵害必究

在這個模型中，缺口 1、5、6 代表顧客與組織之間的外部缺口；缺口 2、3、4 是發生在組織內部不同部門之間的內部缺口。

14.3.2 縮小服務品質缺口的關鍵方法

服務設計和傳遞的任何時點出現缺口時，都會破壞組織與顧客的關係，其中服務品質缺口（缺口 6）特別重要，所以改善服務品質的終極目標是盡可能縮小這個缺口。為了達到這個目標，服務業者通常需要先努力縮小圖 14.3 描述的其他五個缺口。改善服務品質需要找出每個缺口的肇因，然後規劃策略去消除那些缺口。

缺口模型的好處在於，它提供一套各行各業都適用的通用見解和方案。表 14.1 歸納了一系列縮小六種品質缺口的通用方法，這些方法是思考如何在組織中消除特定缺口的不錯起點。本章稍後會討論如何從細部層面（或流程面）來消除缺口。

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

➤ 表 14.1　消除六種服務品質缺口的方法

缺口 1：知識缺口
建議：教導管理者瞭解顧客的預期
● 施行有效的顧客回饋系統，裡面包括滿意度研究、抱怨與讚美的內容分析、顧客討論小組、線上追蹤 ● 強化市調程序，包括問卷和訪問設計、取樣、實地施行、定期的重複研究 ● 增加顧客和資深管理者的互動（例如「一日實地體驗」之類的活動、資深管理者到客服中心接聽電話） ● 改善向上溝通，促進及鼓勵第一線員工和管理高層溝通
缺口 2：政策缺口
建議：根據顧客需求和期望，設立正確的服務產品、流程、標準
● 落實正確的商品和顧客服務流程： ‣ 以嚴謹、系統化、顧客導向的流程，來設計及重新設計服務商品和顧客服務流程 ‣ 以硬性科技取代人力接觸並改善工作方式（軟性科技），藉此把重複的任務加以標準化，以確保一致性和可靠性 ● 針對每個工作單位，設定、溝通、加強可衡量的顧客導向服務標準： ‣ 為服務傳遞的每個步驟設定一套清楚的服務品質目標，那些目標要有挑戰性、切合實際，且明顯符合顧客預期 ‣ 確保員工瞭解與接受這些目標、標準，及優先順序 ● 開發符合顧客預期的分級式服務： ‣ 考慮推出頂級、標準級及平價級的服務，讓顧客按個人需求自我區隔 ‣ 以不同的價格提供顧客不同層級的服務
缺口 3：傳遞缺口
建議：確保服務績效達到標準
● 確保顧客服務團隊受到激勵，且能夠達到服務標準： ‣ 改進人才招募方式，把焦點放在員工與工作的適配度上；選擇有能力和技巧把工作做好的員工 ‣ 訓練員工有效執行任務的技術和軟性技巧，包括人際關係技巧，尤其是在壓力下因應顧客的能力 ‣ 釐清員工的角色，確保員工明白他們的工作對顧客滿意的貢獻，讓他們知道顧客的期望、觀感和問題 ‣ 建立跨功能的服務團隊，提供顧客導向的服務傳遞和問題解方，包括有效的服務救援 ‣ 把決策權下放，授權服務現場的管理者與員工 ‣ 衡量績效、提供定期的意見回饋，獎勵達到品質目標的員工、主管和服務團隊 ● 安裝合適的科技、設備，來支援流程和產能： ‣ 選擇適合的科技和設備以提升績效 ‣ 確保負責內部支援的員工為他們的內部顧客（亦即第一線員工）提供優質服務 ‣ 平衡需求和產能 ● 為了服務品質而管理顧客： ‣ 教育顧客在服務傳遞過程中扮演好自己的角色和責任，讓服務傳遞的效果更好 ● 有效地調整服務傳遞的中介者和第三方： ‣ 調整與中介者之間的目標、績效、成本和獎勵（例如客服中心外包時的服務傳遞，或航空公司的報到櫃檯） ‣ 追蹤及獎勵服務品質

著作權所有　侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

➤ 表 14.1　消除六種服務品質缺口的方法（續）

缺口 4：溝通缺口
建議：確保溝通承諾切合實際，也確保顧客瞭解正確，以減少內部和外部溝通缺口
● 確保溝通內容讓顧客產生切合實際的預期，並教育負責銷售和行銷溝通的管理者瞭解公司的作業能力： ▸ 規劃新的溝通方式時，向第一線員工和作業人員徵詢寶貴的意見 ▸ 對顧客打廣告之前，先讓服務提供者看過廣告內容及其他的溝通內容 ▸ 銷售人員會見顧客時，也邀作業人員一起和顧客面對面溝通 ▸ 規劃內部教育性和激勵性的活動，以強化行銷、作業、人力資源部門的相互瞭解與整合，也把不同地點的服務傳遞加以標準化 ● 銷售團隊的獎勵和服務傳遞團隊的獎勵要一致，這樣可以避免銷售團隊只專心衝高業績（例如過度承諾），忽略了顧客滿意（例如顧客失望） ● 承諾明確並管理顧客對溝通內容的理解： ▸ 事先測試所有的廣告、手冊、電話腳本、網站內容，以確定目標受眾對那些東西的解讀和公司所想的一樣。如果不一樣，就應該修改並重新測試，確保廣告內容精準反映顧客最重視的服務特徵，讓顧客知道什麼可能、什麼不可能，以及為什麼 ▸ 即時找出並解釋服務績效有落差的原因，強調那些公司無法掌控的因素 ▸ 事先記錄服務協議或合約中包含哪些任務與績效保證
缺口 5：觀感缺口
建議：把傳遞的服務品質具體化，並加以溝通
● 讓服務品質具體化，並溝通傳遞的服務品質： ▸ 服務環境及實體證據線索應該要設計得跟服務水準一致 ▸ 對於複雜的信任型服務，服務傳遞期間應該讓顧客知道現況，並於服務傳遞後簡單地向顧客報告，讓顧客感受獲得的服務品質 ▸ 工作完成後，針對帳單上的項目說明做了哪些事情 ▸ 提供實體證據（例如：維修服務時，讓顧客看移除的故障零件）
缺口 6：服務品質缺口
建議：消除缺口 1 到 5 以便與顧客的期望一致
● 缺口 6 是前面所有缺口的累積結果。當缺口 1 到 5 都消除時，就不會出現缺口 6

資料來源：Adapted and extended from Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, and Leonard L. Berry, *Delivering Service Quality: Balancing Customer Perceptions and Expectations* (New York: The Free Press, 1990), Chapters 4–7; and Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, and Dwayne D. Gremler, *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 2013), Chapter 2. The remaining prescriptions were developed by the authors.

14.4 衡量服務品質

我們現在知道缺口模型以及消除六種品質缺口的通用方法。接著，我們討論如何運用衡量指標來指引服務品質的改善活動。俗話說：「沒有衡量，就沒有管理。」在缺乏衡量下，管理者無法確定服務品質的缺口是否存在，更不可能知道是哪種缺口、缺口在哪裡，以及可以採取哪種補救行動。當然，衡量的標準會決定業者施行變革後，改善品質的目標是否達成了。

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING