

# 提昇服務品質策略之研究

翁崇雄\*

## 摘 要

本論文係由服務品質的特徵（涵蓋：無形性、不可分割性、變異性、易消滅性等）、服務品質決定因素、服務品質觀念性模式等服務品質評估基礎的理論中，推演出服務品質管理上的一重要現象，即「加速延伸互動效果(Accelerated-Extended-Mutual-Influential Effect)」——產消雙方互動因果益更精益求精或每況愈下。業者宜重視此現象，並利用適宜的管理策略，將公司導向「良性的加速延伸互動效果」，並突破 Berry、Zeithaml & parasuraman等所提之服務品質觀念性模式中的五道服務品質缺口。

關於適宜的管理策略，本文將服務過程分成 (1)消費前 (2)消費時(3)消費後三個階段，並依這三個階段提出對應的管理策略，分別是：

- (1) 服務品質的規劃設計與適度廣告或推銷術
- (2) 工業化方式與小集團活動
- (3) 消費者意見調查及反響回饋處理系統。

並使這三階段的策略構成一如輪帶般的整體大策略，而持續不斷的往前推展，使服務品質的提昇工作不停的運行，以達服務品質持續的提昇。

未來研究將針對國內某些公民營服務業，近十餘年來的「加速延伸互動效果」，進行實證個案研討。

**關鍵詞：**服務品質，管理策略，加速延伸互動效果。

---

\*台灣大學工商管理學系

本論文承蒙白健二、劉本傑及謝清佳等教授的指導與鼓勵，陳文賢、黃劍虹、翁景民等教授、方世榮等的協助與支持，及評審教授之斧正，而能展現更深刻的內容與更理想的風貌，在此一併致上真摯的謝意。

## 壹、緒論

### 一、研究背景與研究目的

近二十多年來，我國經濟已由傳統的農業經濟，轉變為工業經濟。近些年，更由於工業之成長進入轉型期，以及國民所得與教育水準的提高而提昇了消費者生活品質，使得經濟型態迅速邁向服務業之時代，整個產業結構朝向服務業發展。

根據行政院主計處的統計，1990年第一季農、工、服務業的產業結構比例分別為：4.19%、39.67%、56.14%。由此，可以獲知服務業已成為我國現今最重要的行業。目前國內各產業所提供之各種服務，大致而言，均已有一定的方式足以滿足消費者之需求，而業者所能努力的重點，只是提供更便捷之服務作業方式與更精緻之服務水準(Heskett著，王克捷等譯,1990)。這明顯表示提昇服務品質的工作，將是我國產、官、學各界首要的急務，且是我國邁進服務時代致勝的關鍵。美國著名的管理顧問卡爾(Karl Albrecht)等認為在提供服務方面，有很多問題可供討論，但服務品質是所有問題的中心(Albrecht & Zemke著，王克捷譯, 1989)，由此更可知服務品質的重要。

關於服務品質的探討，國內外學者專家著有專論繁多，但論及服務品質管理策略的論文則較少，且大部份皆將服務品質限縮於單純服務業中來加以探討；其實在各行各業中，皆存在「服務」部份，只不過其「服務」成份之多寡不同而已，即便於製造業也有「服務」可言。因此，傳統製造業的品質，以現代生產管理學詮釋之，應轉變為較廣義之品質，亦即，其品質不僅指產品之良窳，尚包括服務品質，基於以上服務品質內涵之擴張，及經濟社會對於服務品質之日益重視，提昇服務品質成為學術界及企業界之首要急務，因此，本文擬以提昇服務品質的管理策略為題，深入探討研究國內外有關服務

品質的重要文獻，透過這些專業理論與實務推行結果，以及參考我國在製造工業上，一直致力推行且已有相當卓著成果的品管活動策略，如：品管圈活動、品質管理分析手法等，嘗試提出一適合我國產業提昇其服務品質管理的策略，供予學術界與企業界之參考，俾有助於我國服務品質之提高，進而促進各產業的成長及全民生活素質的改善。

## 二、研究內容

關於研究內容，首先探討評估服務品質的相關理論，其包括：服務品質特性，評估服務品質之構面與因素，及服務品質之觀念性模式等相關理論，並對重要的服務品質管理策略之相關文獻進行回顧與檢討；進而探討服務品質的管理問題，最後提出並說明提昇服務品質管理策略的模式。關於服務品質的管理策略，本文將服務過程分成 (1)消費前 (2)消費時 (3)消費後三個階段，並依這三個階段提出對應的管理策略，分別是：(1)服務品質的規劃設計與適度廣告或推銷術 (2)工業化方式與小集團活動 (3)消費者意見調查及反響回饋處理系統。

## 貳、文獻探討

服務品質的文獻，於八十年代中期以後，在國內外如雨後春筍般的出現。依ABI/INFORM Ondisk(註 1)所收集從1985年 1月至1990年 9月止，在北美、歐洲、亞洲和澳洲等地區出版的 800多家雜誌中，關於服務品質的論文就多達四、五百篇。以下主要以這些論文為基礎，篩選其中較重要者，分就評估服務品質的理論及服務品質的管理策略二方面進行文獻探討。

### 一、評估服務品質之理論

---

註 1：ABI/INFORM Ondisk：即 A Bell & Howell Information Company 所出版的光碟片

(一)探討服務品質之定義與特性者：

學者對服務之定義甚多(Kotler,1987；Juran,1989；杉本著, 盧淵源譯民75)，但綜合其意見，可將服務定義為「為他人提供一對方所需求的行為」；且可將服務的特性歸納出如下所述：( Sasser Olsen & Wyckoff 1978；Haywood-Farmer 1988；Lewis 1989)

1.無形性(Intangibility)：服務所銷售的是無形的產品，通常是一種行為(Bateson 1977; Shostack 1977; Berry 1980)。

2.同時性(Simultaneity)：即不可分割性(Inseparability)，亦即服務常與其提供的來源牢不可分(Gronroos 1978; Upah 1980; Carmen and Langeard 1980; Lewis 1989)。

3.變異性(Heterogeneity)：同一項服務，常由於服務供應者與服務時間、地點的不同，而有許多不同的變化；即使由同一人服務，服務品質也可能因服務者當時的精神及情緒而有所不同，此特性表示較不易維持均勻的服務水準(Lewis 1989)。

4.易消滅性(Perishability)：服務無法儲存，沒有「存貨」(Berry 1985; Lewis 1989)。

至於「品質」的定義，由於觀點不同，產生許多不同的說法，其中最具代表性應屬美國品管學會(ASQC)及歐洲品管組織(EOQC)所提出者，其將品質定義為「能夠滿足既訂需求的產品或服務的整體特質和特性」(戴久永 民76)。

綜合觀察服務與品質的特性，大致可將服務品質分成五大類：1.內部品質 2.硬體品質 3.軟體品質 4.即時反應 5.心理品質(杉本著, 盧淵源譯 民75)。若依服務傳遞的內容與方式，可區分為技術品質與功能品質，前者主要指實際所傳送之服務內容的品質水準；而後者則指服務傳遞的方式(Gronroos 1983)。若依消費過程，則可區分為：(1)過程品質：服務進行過程中，顧客對服務水準的判斷；(2)產出品質：服務完成後，顧客對服務品質的評斷(Lehtinen 198

3)。

至於在實務上，Heskett (Heskett著,王克捷等譯 1990)指出有些服務業公司已經發現，顧客是以「認知品質」(perceived quality)與「期望品質」(expected quality)間的關係，來評斷所接受的服務品質。

Berry等學者(Berry, Zeithaml & Parasuraman 1985)更進一步的提出「服務品質知覺連續帶」的觀念，認為顧客在「購買服務前的期望」乘以服務過程中所感受到的「過程品質」，再乘以服務完成後所評斷的「產出品質」，即為「滿意的品質水準」；若低於此水準，則為不能接受的品質水準；相對的，若超過此水準，則為理想的品質水準。

由以上學者專家的論點，綜合歸納之，可獲知顧客對服務品質之滿意程度，是來自於顧客事前期望的服務品質水準，與公司全體人員所提供而顧客實際感受到的服務品質水準（包括接受服務的過程及服務的結果），這兩者之間的比較而得。

(二)探討消費者對服務品質的認知與評價，以此為基礎進行定性的研究，進而提出評估服務品質之構面與因素者：

提出評估服務品質之構面與因素者，有：( Olsen, Sasser & Wyckoff 1978 ; Quelch, Takeuchi 1983 ; Martin 1986 ; Berry, Parasuraman & Zeithaml 1985, 1988 )

以上各學者所提之衡量服務品質的構面與因素，皆大同小異，其中以Berry等學者所提的最為完整。Berry等學者(1988)並認為精緻化所得的五項基準(註 2)更能抓住原先被概念化的十項基準(註 3)。而且五項基準的後二

---

註 2：Berry 等學者1988年進一步將1985年所提衡量服務品質十項測定基準精緻化，成為以下五項基準 ( Berry, Parasuraman & Zeithaml 1988)：

1. 有形性(Tangibles) 2. 信賴性(Reliability) 3. 迅速性(Responsiveness)  
4. 確實性(Assurance) 5. 共感性(Empathy)

註 3：根據Berry等學者的研究，認為衡量服務品質應包括十項因素(Berry, Parasuraman & Zeithaml 1985)：1.接近性 2.溝通 3.勝任力 4.態度 5.信用性 6.信賴性 7.迅速性 8.安全性 9.有形性 10.瞭解／熟知顧客。

項（確實性與共感性）實際上已包含十項基準中的接近性、溝通、勝任力、態度、信用性、安全性及瞭解／熟知顧客等七項基準，故可採此五項基準做為評估服務品質的基礎。

（三）探討服務品質之觀念性模式者：

服務品質之觀念性模式，有：Sasser Olsen & Wyckoff(1978)，Gronroos(1982)，Berry, Parasuraman & Zeithaml(1985)，Haywood-Farmer (1988)等學者相繼提出。其中以 Berry等學者所提之觀念性模式最為完整且廣被肯定。

Berry 等學者配合前述的過程品質、期望與知覺水準之比較模式等觀念，發展出一更詳細的服務品質之觀念性模式（如圖 2- 1）（Berry, Parasuraman & Zeithaml, 1985）。

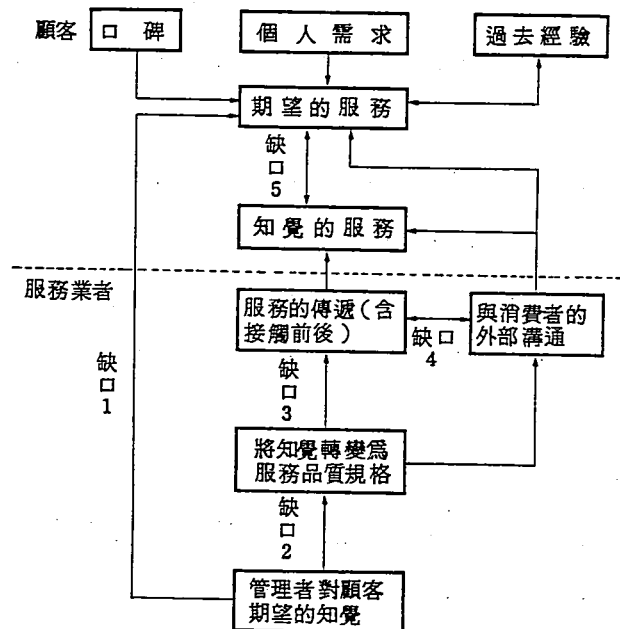


圖2-1 Berry等之服務品質模式

綜合以上所述，可獲知顧客依個人的需求、過去的經驗、口碑以及外部的溝通而產生期望的服務品質，亦即這些因素會影響到顧客對服務的預期。

故業者應將顧客的需求轉為服務品質「規格」，並於提供服務後，蒐集顧客的意見，回饋修訂服務品質「規格」；也就是說從服務的設計、規格化與傳遞過程，都會影響消費者對服務品質的評價。由此進一步可知，要提昇服務品質，必須突破 Berry等之服務品質觀念性模式中的五道缺口，這五道缺口中，有四道缺口是來自業者本身，只有一道缺口是存在消費者方面，而消費者的這一道缺口大小，又是前四道缺口的函數，故不論對於業者、消費者兩方面，於提昇服務品質的管理策略中皆應加以重視。

## 二、服務品質之管理策略

探討服務品質管理策略的文獻甚少，倘偶有論及，亦多側重於實務面的報導，如：Wyckoff(1984), 前田勇(1988-1989), Lewis(1989), Kohnke (1990)等。而從事於通盤性的研究更少，如：戴久永(民76B, 78)；唐富藏(民79)；畠山芳雄(1987-1988)Berry, Zeithaml Parasuraman(1990)等。本論文是屬於通盤性的研究，因此，以下擬就這些通盤性研究的文獻進一步的加以探討。

(一)Berry, Zeithaml, Parasuraman等學者，近年來發表了一系列有關服務品質的論文，並廣為各界採用(如：曾麗蓉，民77年；陳志明，民77年；陳晏如，民77年；陳淑惠，民77年；吳宏章，民79年等)。最近(1990)他們又發表一篇關於服務品質管理策略的論文，提出以下五個提昇服務品質的方法：

- 1.服務角色的定義(Define the Service Role)
- 2.員工才能的發揮(Compete for Talent — and Use it)
- 3.強調服務組合(Emphasize Service Teams)
- 4.受肯定的信賴性(Go for Reliability)
- 5.慎重的處理顧客問題(Be Great at Problem Resolution)

在這些策略中，Berry 等學者雖注意到公司員工的能力提昇、管理等問題，但未更深一層指出如何進行能力的提昇，及如何方能將服務品質的管理

工作進行得更為理想，易言之，倘能將一些觀念性的問題，以更具體的方法來落實提昇服務品質的管理工作，那麼將能使管理的策略更為明確可行。此外，Berry 等學者在這文章中，明白指出「顧客」是評估服務品質的唯一審判者，但卻未對顧客方面提出充分且良好的管理策略，僅提供一些顧客抱怨時的因應對策，惟事前的防範常遠較事後的彌補來得重要；且因服務品質的良窳，源於顧客的期望與公司全體人員所提供之服務，而經由顧客感受比較而得，如僅重視公司人員的管理及事後產生抱怨的補救，而忽略顧客事前的期待，那對提昇服務品質所獲得的效果將大打折扣。

(二) 崑山英雄，於1987年10月至1988年7月亦發表一系列「服務產業經營革新」的論文。於論文中提出下述服務品質的管理策略：

1. 首先使「負服務」達到零，並繼續保持之。
2. 設計獨特的服務，並進行教育。
3. 於適當的間隔，繼續開發獨特的服務。

崑山英雄又進一步提出如下更具體的策略步驟：

1. 事前期待
2. 標準化
3. 教育訓練
4. 服務活動

崑山英雄提出之策略中，已注意到顧客事前期待的重要性，但卻忽略事後的管理。從整體的服務品質管理策略言之，成立顧客抱怨的申訴管道，以及業者主動追尋未合乎消費者期待之服務，和發掘服務品質的問題點等作法，對於提昇企業之服務品質，亦佔有相當重要的地位。

(三) 戴久永，於民國76, 78年分別提出關於服務業品質經營的論文。戴教授(民78)以裘蘭(J. M. Juran)所提出之改進工作過程的設計與操作的三個基本方法(即：品質規劃，品質管制及品質改進)為架構，而分別提出對應的策略。



不過，在其因應策略中，於管制階段僅重視工業化方式的品質提昇策略，而忽略對人員能力提昇之策略；且對於事後的管理策略亦著墨不多。此外，唐富藏(民79)亦曾發表服務業發展政策與經營策略的論文，唐教授根據降低服務成本及提高品質的前提，提出經營的三種策略，即：1) 低成本高品質策略 2) 低成本策略 3) 高特色的策略；惜未另就顧客事前期待與事後回饋(feedback)管理等策略工作加以探討。

品質管理的工作，本身就是一連續不斷的循環管理，永遠無法達到百分之百的滿意，好還要更好；且隨著社會環境的變遷，消費者對品質要求的水準，亦將隨之而改變。此外，事後對員工與消費者的回饋管理，即在服務過程中和服務完成後，對員工和消費者進行調查分析，以瞭解目標及行動的問題，進而進行改善等的管理工作，於現代服務品質管理策略中亦益顯重要。戴明博士(Dr. W.E. Deming)(1971, 1975)所提之著名的 PDCA 管理循環，其認為對品質的管理活動，應依循 P (Plan, 規劃設計), D (Do, 執行), C (Check, 查核), A (Action, 採取改進行動) 等四種活動，依序反覆循環且不斷的推進，如此方能使品質不斷的獲得改善，進而促進品質持續的提昇。這項循環管理的工作，在提昇服務品質的管理策略中，仍具相當重要性，但在前述的文獻中皆未被重視，並加以研討。

### 參、提昇服務品質策略之模式

就前田等(1988)所提主張，根據服務特性進行服務品質的管理是必要的。本章在提出服務品質的管理策略模式前，擬先探討服務品質的管理問題：

#### 一、服務品質的管理問題

從本文第二章所述，已略窺知服務品質係決定於「事前期待」至「事後評價」的比較。而影響服務品質之事前期待除外部溝通外，尚有口碑、業者

形象、聲譽、個人需求、過去經驗等因素；這些因素在服務之提供過程中，經由顧客之消費與業者之服務互動而產生。又因為服務是一種活動過程，在此過程中，服務的提供與消費同時發生，故在服務進行中或完成時，顧客立即感受到此服務品質的水準，因此服務品質與顧客評價構成延伸互動，亦即所謂「延伸互動效果」。此效果可透過經濟學的供需原理（圖 3-1）及劉本傑（1976, 1978, 1988）的生活品質模式（圖 3-2）獲得進一步的瞭解。

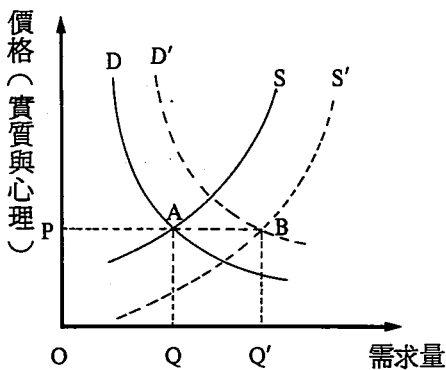


圖3-1 供需原理

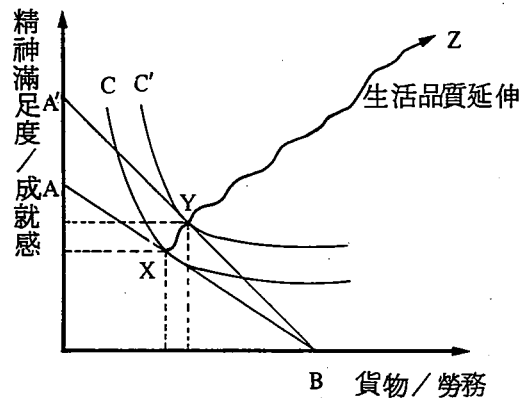


圖3-2 生活品質模式

由圖 3-1顯示，在供求均衡狀況下，可得到一均衡的需求量(Q)及均衡的價格(P)，而此價格應包含二個層面，一為實質層面，可用金錢表示的市場價格或成本；另一為心理層面的感受效益或感受成本，此項通常在經濟學原理中視為常數，並未加以探討。當服務品質提昇時，對消費者而言，若市場價格不變，則意味著消費者的感受效益提昇，其將造成 D往D'移動的可能，其移動幅度及D'線上的彈性係數，將視消費者本身感受及其對外推薦的結果而定。而對業者言，若市場成本不變，其感受成本將因商譽的提昇及同業的敦促與鼓勵，在競爭情況下，或將適度的下降，其 S將往S'移動，其移動幅度

及在S'線上的彈性係數，將隨業者本身的感受度及外部敦勵與競賽的結果而定。因此，將使均衡區的數量由OQ增至 OQ'，而產消(業者與消費者)雙方的福祉，亦可由OPAQ增至OPBQ'。反之，若服務品質下降，D'及 S'則將向左方移動而置於D及S之左側，因此產消二者之間的福祉亦將相對的消退。是故，服務品質優良之業者，其業績必將蒸蒸日上；而服務品質低劣之業者，勢必每況愈下。

圖 3-2中，代表產消二者間各自因產消品質的提昇，而達到個人生活品質的更上層樓及其延伸趨向（相對於經濟學理論上的延伸途徑(Expansion path)）。當服務品質提昇時，若所能購買的物量不變，但精神滿足度或將會提昇，因此由AB轉為 A'B，同時產消者的無異曲線將由 C提昇至C'，若此將使產消兩者各別的生活品質滿足度或業績成就感，由X提昇至Y。若依此例，繼續提高產消品質的全民生活福祉，亦將隨各自的生活品質延伸導出社會的生活福祉指標，由X,Y至Z。而 XYZ的走向絕非是直線上升，而其漲落的幅度端視貨物與精神二者間的替代延伸而有所不同。亦即將使生活品質往上延伸，並使精神滿足度或成就感與貨物的產消兩者產生延伸互動效果。

上述「延伸互動效果」可能次第產生精益求精的互動正效果，反之，亦可產生每況愈下的互動負效果。而且由於這互動效果的週期因受服務業各項特性的影響，往往較其他的產業為快，為便於說明，本論文暫稱之為「加速延伸互動效果(Accelerated-Extended-Mutual-Influential Effect)」。

「加速延伸互動效果」可分為「良性加速延伸互動效果」與「惡性加速延伸互動效果」。「良性加速延伸互動效果」，是指服務品質良好的公司，顧客容易且能夠受到較佳的服務，長此以往，業者形象、聲譽、顧客的口碑、過去經驗等皆會有良好的表現，顧客的評價因此提高，其再「眷顧率」及引介新顧客之延伸率自然就增加。反之，「惡性加速延伸互動效果」，係服務品質欠佳的公司，顧客無法享受預期的服務水準，當然業者形象、聲譽、消

費者口碑、過去經驗等亦會日漸惡化，最後只好走上門可羅雀或結束營業之途。

服務品質的提昇，不但可以增加消費者的福祉，亦可提昇消費者與生產者之間的良性互動效果。劉本傑（Liu, 1970, 1975, 1983, 1985）曾以美國地方政府、民間、醫院保險服務以及總體能源消費等為例，探討過服務業與提昇生活品質的相關問題。因此，在服務品質的管理上，應重視「加速延伸互動效果」的現象，並利用適宜的管理策略，將公司導向「良性的加速延伸互動效果」。

又由Rosander(1980)；Berry, Zeithaml & Parasuraman(1985)；King (1987)等學者的研究，可瞭解服務品質的問題，往往較製造業的產品品質問題更為複雜且不易掌握管理。一般製造業產品品質問題係肇因於員工、原料或零件的採購、控制系統及產品設計與製程設施的維護等，至於導致服務品質問題之原因則大相逕庭，可將之歸納出下列的理由：

1. 服務的產品是無形的，且其品質係由知覺而得，不似工業產品是有形的，且品質來自於事實，故服務品質的測量與管理皆較為困難。

2. 服務產業是一種勞力密集的產業，而「人」是其一重要的關鍵，服務人員的儀表、技能、態度都被認為是產品的一部分。且由於服務的不可分割性及變異性等之特性，因此常使品質的一致性難以掌握。

3. 公司內部支援系統未充分的合作。第一線的工作人員，除了本身的表現外，尚需要「前工程」人員（即公司配合第一線工作的其他所有人員）予以良好的支援（如採購、生產等），否則將影響到最後消費者的服務品質。

4. 業者與顧客間常存在溝通缺口，其包括：(1)公司給予顧客不實的廣告與推銷，過多的承諾，造成顧客對服務有過高或過多的期望。(2)公司未與顧客充分密切的聯繫或溝通內容未被了解，而造成服務接受間不能順利的進行。(3)公司未能傾聽消費者的意見，瞭解顧客的需要等。

5.服務的複雜性提高，使得服務人員需要更廣的專業知識，組織亦需有效的立即配合。

6.過於重視短期利潤，而缺乏對服務品質的承諾與保證。往往未以顧客的方便、利益為著眼點來提供服務，如：排隊等候，延遲回覆電話等問題，及服務人員未予良好的教育訓練和激勵，因此造成品質問題層出不窮。

以上所述之服務品質問題，雖早已存在，但從產業生命週期觀之，以前服務產業尚處於引入期，不瞭解亦不重視品質問題，直到最近幾年來服務產業慢慢進入成長期、成熟期，消費者的服務品質意識漸漸提昇，因此才引起較多的關切與注意。

據一些曾經橫跨服務業以及製造業兩種產業的人士表示，經營這兩種產業，最大的不同就在於維持品質一致的困難程度，尤其對服務品質的控制更是困難。但是只要能建立品質的一致性，不但可以使公司避開同業的競爭，更可創造出高價值的服務形象，並且可以從忠實顧客那裡獲得極高的利潤。他們亦發現最具效果的品質控制方法，是激起員工自願提供良好服務的慾望，而不是只針對一個問題，予以更嚴密的監督而已（Heskett著，王克傑等譯1990）。

服務品質管理及傳統的產品品質管理之間，雖前者所涵蓋的範圍較廣且執行上亦較困難，但兩者的管理理念與所追求的目標，其實是一致的。而製造業品管的基本程序：規劃、生產、數據蒐集、分析、回饋及矯正行動等，仍然是適用於服務品質的管理（Rosander, 1980）。我國在製造工業上亦一直致力推行品管活動，至今已有二十幾年的經驗，且有相當卓著的成果，其品質管理的策略，如：品管圈活動、品質管理分析方法技能等，在學術界、實務界皆有相當良好的基礎與結果。因此本文擬將這些既有的基礎引用於自己建立的策略中，俾使提出的管理策略更適合國內產業且更易推行。

## 二、服務品質管理策略之模式

參酌上述服務品質特性，Quelch等所提衡量服務品質之要素，Berry等學者所提的服務品質觀念性模式及服務品質缺口等理論，與服務品質的管理問題等，本論文將服務品質的管理策略分成三個階段 (1)消費前 (2)消費時(3)消費後，根據這三個階段提出對應的管理策略，分別是：(1)規劃設計與適度廣告或推銷術 (2)工業化方式與小集團活動 (3)消費者意見調查及反響回饋處理系統 (如圖 3-3)。這些階段與對應的管理策略，將形成一整體的大策略，而如同一大輪帶不斷連續的往前滾動，亦即必須反覆且持續的進行這些策略，方能使服務品質不斷的獲得改善，進而促進服務品質持續的提昇。下一節擬依這三階段所對應的策略來加以探討、說明。

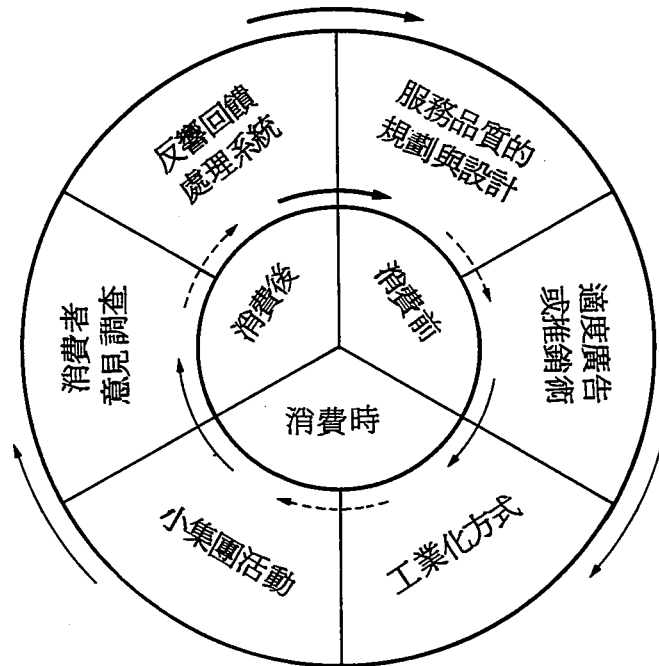


圖3-3 服務品質管理策略之模式

## 肆、服務品質之管理策略

### 一、消費前

在「消費前」之階段，本文認為服務品質的規劃與設計，以及適度廣告或推銷術，為提昇服務品質之重要管理策略，茲詳述於后：

#### (一) 服務品質的規劃與設計

Albrecht和 Zemke (Albrecht & Zemke著，王克捷譯，1989 )認為要有良好且可靠的服務品質管理，就得做好有系統的規劃設計。在服務品質的設計階段與製造產品的程序相同，應廣泛的環視周遭各種考慮因素，確立適用性，選擇切合使用者需要的設計構想，然後將構想轉變為規格。而由前面所述評估服務品質的構面與因素，可知時間、福祉(well-being)和延續性是決定服務品質的重要因素 (Juran, 1973)。因此，於服務品質的規劃設計階段中，應慎重考慮這三個因素。以下即以這三個重要因素為基礎，對於服務品質的規劃設計，進行更深一層的探討。

#### 1. 時間因素

服務過程中，由於服務的不可分割性，因此使得提供服務所需的時間成爲一相當重要的因素，在服務的傳遞過程中，可將其劃分爲如下的三個時段：

##### (1)接近時間(Access time)

這一時段是從顧客試圖與公司聯絡，至受到接待的時間。其可利用電話設備自動記錄，或由觀察員現場抽樣測量之。

##### (2)等待時間(Queuing time)

在服務的過程中，常由於服務場所、服務人員能力、工作量、經濟條件等因素，而造成顧客有所等待。公司如何針對此點來加以規劃設計，其須考慮的事項有下述二點：

a.應採用何種等候模式。如：顧客到達型態，服務站之個數，服務順序，

系統最大容納數等。

b.等候線的長度，即等待時間的長短。服務業應根據過去的資料來加以考量規劃。

### (3)服務時間(Action time)

從接到顧客訂單，到完成所需服務為止的時間。這段時間之長短，主要決定於服務人員之專業知識、技能以及團隊的合作情形等。

Troxell (1981)曾將一般常見的服務業依其每次服務所需的時間及每週接觸的次數分別以對數座標的橫軸及縱軸表示之；並將各服務業的資料分別點繪如圖 4-1。在左下角之矩形中所列之服務，如：銀行，速食，緊急修護等行業，顧客大約一個禮拜、數週或幾個月才接觸一次，每次服務的時間約一小

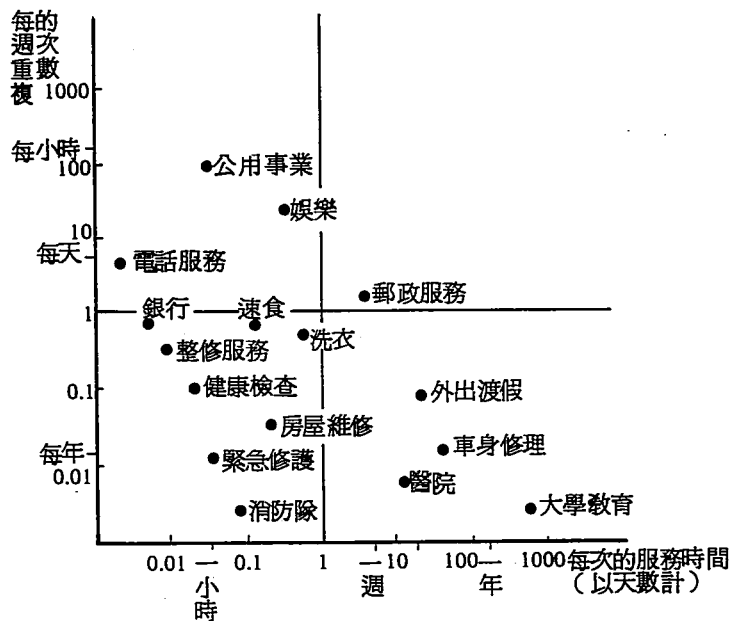


圖4-1 服務業依服務時間之分類

時或數小時內即可完成，這些服務，對消費者而言，時效性是一相當重要的因素。Troxell 認為在這象限內之行業，可利用等候理論而使服務的時間安排



更加完善。

在國內某些銀行、飯店餐廳、速食業、民營加油站、洗車業等，對顧客於服務傳遞過程的時間長短，相當的重視。如：臺灣土地銀行，為「縮短客戶存取款時間」，利用叫號指示器，使所有顧客成單一等候線，再分配至各服務窗口，結果使客戶存取款時間較往昔縮短 41.7%，所獲得的成效相當良好(土銀，民76)。福華大飯店珍珠舫(港式飲茶)，當廳內客滿時，亦利用號碼牌，使後來的顧客成單一等候線，服務人員並透過專業訓練，估算並告知顧客可能等候的時間，使顧客預知等候的時間，且進一步的利用等候的時間，逛該飯店內的書店、商店等，以俟時間之經過，不但減輕廳外顧客等待用餐之不耐與焦躁，且免除廳內用餐顧客受到不當的干擾，因之，消費者對其評價亦相當卓著。由此可知，時間因素在規劃設計上的重要，且對提昇服務品質有相當大的影響。

綜合以上所述，業者在服務時間的品質管理上應該：

- (1) 建立各種服務單元的標準時間，並設立實施這些標準的管制。
- (2) 充分研究、瞭解服務的過程與內容，找出浪費時間之處，並加以改進，以便縮短服務時間。
- (3) 服務時間短且重複性低的服務可經由等候理論的應用而獲得更佳的服务品質。
- (4) 設計未來的服務系統時，應以服務時間作為一主要的變數。
- (5) 每經適當的時間間隔，就需對服務單元的標準時間，進行檢討與改進，以使服務品質不斷的提昇。

## 2. 福祉因素

考慮到消費者的福祉因素時，在規劃設計上應重視所提供服務之環境及從業人員的技能，如：注意到創造服務現場宜人的氣氛，強調禮儀，使消費者有受到尊敬、重視的感覺，進而提供相關的諮詢服務，使消費者能夠充分

且便利的獲得所需的完整資訊。

譬如現代化的書店，其環境的規劃設計，大多以明亮、優雅、舒適的環境，配合輕鬆流暢的音樂及井然有序的書架擺設，來吸引、服務消費者。如：金石堂文化廣場，將從前單純的賣場平面擺設，如「口」字形排列，改為像百貨公司或超市的動線安排，以迴旋曲折的書架放置，讓顧客進入書店後感覺四周皆是書；隨著主次要動線的安排，讓每一處皆有重點，如此將使服務的環境更宜人且富有立體感。至於從業人員技能之重視，可以新學友書局為例，其服務人員除了須對自己負責的部門有深入的瞭解，同時對各類書籍的出版特色，也要有所認識，以便能簡單明瞭的答覆顧客，及幫忙顧客尋找或建議所需的書籍；另外，經常聘請學者專家來對服務人員進行演說，或請出版社、文具廠商來解說產品特色和書籍的開本、印刷、製作等，培養服務人員的基本知識和觀念認知的訓練，也是該書局提昇服務品質可取的作法（品質，民77）。

由以上所述，可知公司環境的規劃設計，包括室內外設計，貨品擺設等；從業人員的技能，一般皆透過教育訓練來達成，亦即依據公司特色、消費對象、工作性質等，規劃適當的教育訓練課程且持續的進行，並且須經適當的時間間隔，進行檢討改進，使所提供之環境、人員技能，更能合乎消費者的需求。而在服務之外，保障消費者生命財產的安全亦是服務品質中應重視的基本工作。

### 3. 延續性因素

在服務的延續性方面，服務系統的設計應確保服務的提供持續不斷，不論遭遇到任何狀況，服務皆應持續且正常的進行，此外，在其他的服務設計上，必須考慮到為消費者個人需求而提供的服務。其方法包括下列數項：

- 1.為顧客創設不同的花樣以供選擇。
- 2.提供一個便於依個人需求而能加以調整的系統。

### 3.應於適當的時間間隔，繼續不斷開發新的服務。

在這競爭的時代，業者對提昇服務品質的管理，應以第三種方法為首要。「保持現狀，就是落伍」，於現代的環境中，對服務提供者而言，這真是一至理名言。消費者對服務品質的要求，常隨社會環境的變遷，而有相當大的改變。如：最近幾年，國內消費者對銀行、餐廳、加油站、緊急修護等行業服務時間的期待，尤其等候的時間，皆有相當大的改變，消費者希望於最短的時間內，完成所指定的服務。民營加油站及將來的民營銀行等更大量的加入市場，必將使競爭更為激烈，當然營運的勝敗，必繫於服務品質的良窳。故每經適當的時間間隔，繼續不斷開發新的服務，在服務品質的管理上是一相當重要的策略。另外，尚須考慮的是服務的設計應力求簡單明瞭，使顧客易懂易用，同時提供必要的技術協助及各種補助性的服務。

#### (二) 適度廣告或推銷術

由 Berry等學者所提的服務品質知覺連續帶，服務品質觀念模式及Heskett教授所提服務品質評價之理論獲知，「事前期待」對服務品質的影響相當重大。顧客的「事前期待」非常主觀且隨人而異，因此在提出這階段的管理策略之前，首先應考慮其如何形成。由 Berry等學者的服務品質模式及Quelch等所提衡量服務品質因素中，可知影響「事前期待」的服務品質因素有：口碑，業者形象，聲譽，個人需求，過去經驗及外部溝通等因素，而在此六個因素中，業者能夠在短期間內迅速影響的因素，僅有「外部溝通」一種，亦即是廣告、推銷術等工作，其他皆是業者無法立即改變的因素，亦即對「事前期待」影響急速且重要的是公司的廣告和推銷。顧客接受報章雜誌或電視廣告，想像描繪自己可能受到的服務及公司的接待等，而建立起事前的期待。此外，接待人員或銷售員的推銷內容，亦常使顧客依該內容揣測服務的情形。

這些皆是透過廣告、推銷術而產生的「事前期待」。而由前述可以瞭解，服務品質是「事前期待」至「事後評價」二者間的比較，若事後評價超過事

前期待，則顧客對此公司的服務品質將認為是好的。為獲得顧客給予公司服務品質「滿意」甚至趨近「理想」的評價，公司必須將顧客「事前期待」具體落實於服務過程中，據此可知，公司如何將服務品質「事前期待」具體化，將成為公司管理階層於消費前階段必須慎重考慮之重要問題，因此，本文於消費前之階段，提出「適度廣告或推銷術」的管理策略，期有助於服務品質的提昇。

所謂「適度廣告」（或「適度推銷術」），係指雖然公司實際上有十成服務品質水準實力，但於廣告或推銷時，僅能適度的宣傳，如：僅宣傳至八成的水準等；如此將使消費者對「事前期待」不致過高，亦即使「事後評價」能相等或超過「事前期待」。易言之，不應有誇大不實或過度膨脹的廣告與推銷術，否則，不但浪費金錢且必將造成顧客的失望，而漸流失顧客。故此策略將提高顧客對公司服務品質的評價，當然除了「適度廣告或推銷術」外，最重要的是必須服務業者好好的完成每一項服務，方能真正提高服務品質。

## 二、消費時 —— 工業化方式與小集團活動

在服務的過程中，提昇服務品質的二個重要方法，為利用「工業化方式」改進服務方式，及利用「小集團活動」教育訓練員工和發覺、改善服務的問題。（註 4）

---

註 4：此構想係參考下述論著而來：

- (1) Karl Albrecht & Ron Zemke 著，王克捷譯，服務業的實戰管理，第三波文化事業，1989年 3月，pp.242-263。
- (2) 島山芳雄，サービス産業經營革新——サービスを標準化する，JMAジャーナル Vol.6 No.12 pp.23-26。
- (3) 島山芳雄，サービス産業經營革新——サービスを有形化する，JMAジャーナル Vol.7 No.1 pp.23-26。
- (4) 島山芳雄，サービス産業經營革新——經營技術をどう利用するか，JMAジャーナル Vol.7 No.5 pp.22-26。
- (5) 翁崇雄，日本品管圈分析方法之研究，社會科學論叢，民國74年10月，pp.311-360。

### (一) 工業化方式

Levitt (Albrecht & Zemke著, 王克捷譯, 1989) 認為可利用工業化方式來改進服務品質。而畠山芳雄(畠山, 1988. 5) 認為日本的製造業, 在品質與生產力上, 可說已躍居世界之首, 其能夠達此水準並非僅靠良好的機械設備, 最重要的是努力學習新的經營技術, 並活用於公司。此點亦是今日服務業者可加以學習效法的。其亦指出對服務業者而言, 可加以廣泛應用的經營技術就是IE(Industrial Engineering), 即是生產技術。由此可知利用工業化方式來提昇服務品質是一相當重要的管理策略。

至於工業化的定義是指將你能做到的部分自動化, 不能做到的則制度化、標準化, 其最大的目的是在使服務品質能夠達到安定。在各行各業的服務, 幾乎皆含有「有形」與「無形」二部分服務, 只不過在比例上有所差異, 當然有些行業, 僅存在「無形」的服務, 而無「有形」者, 如休閒娛樂業、旅遊業等(畠山, 1988. 1)。

服務是出售直接效用的「產品」及同時出售「程序(process)」, 亦即服務品質是由直接效用的「產品」及服務「程序」上而產生, 這二部分構成了服務品質之整體。一般而言, 直接效用的「產品」, 在很多公司之間其差別不會很大, 如: 銀行間, 醫院等, 其「產品」部分皆無法發揮服務品質的差別力。而服務「程序」, 實際上則存有很大的差別, 因為同一工作由不同的人、不同的時間、不同的地點實施, 皆可能因人的能力、訓練、人品等而產生很大的差異, 這是由於服務程序未經標準化的結果。參諸學者強調 "標準化的機能是最能影響「程序」之質的要素"(畠山, 1988. 1) 之見解可知, 標準化在提昇服務品質之過程中扮演極重要之角色。

而Levitt (畠山, 1988. 1) 認為出售無形產品的服務業者, 亦應重視服務的有形化。是故, 在提昇服務品質的工作中, 首先應提高有形部分的服務品質; 至於無形部分的「程序」, 可利用標準化的軟體技術, 且進一步擴大能

夠有形化的部分。例如：旅社，應將殷勤、賓至如歸之熱誠，以顧客更容易瞭解的方式表達出來。

綜合以上所述，可將工業化方式更進一步提出以下三種策略，即：

- (1)硬體：使用硬體技術來取代人為的工作。
- (2)軟體：以標準化的方式改進工作方法。
- (3)綜合上述兩種方法。

在硬體技術上，即利用機器、設備、自動化設施等，使服務減少人為的影響，以提高服務品質的穩定性，這項作法於服務創新方面最為常見。例如：銀行在各處設立的自動櫃員機，機場的X光檢驗設備，自動洗車設備，自動販賣機等，皆以硬體技術來取代人工，其服務品質亦因硬體技術的利用，而能夠達到安定且提昇。

在運用軟體技術方面，於麥當勞、肯德基及龐德羅莎等公司，皆因採行高水準的標準化且徹底的執行，而獲得相當良好的服務品質；又國內最大且享有極佳信譽的會計師事務所——勤業會計師事務所，即是一強調高服務品質的事務所，以該事務所對「一般公認查帳準則總綱」的規定，就製定了六本各種執行細節的規定與表單，亦即對整個查帳作業給予標準化且徹底的執行，因此，勤業會計師事務所亦能提供良好的服務品質予客戶。

至於I C工業公司的米達斯消音器連鎖店，是結合二種方式的最佳實例，這些連鎖店以標準化作業程序，並使用特殊工具，以極快的速度來替顧客取出舊的並裝上新的消音器（Albrecht & Zemke著，王克捷譯，1989）；而國內汽車製造廠或知名汽車進口商直屬的保養場，如：喜美汽車保養場、正章汽車保養場等，亦皆由於自動化及標準化的結果，使得公司的服務品質獲得很大的改進。

在品質安定及大量生產較困難的服務產業中，欲提昇服務品質者，標準化將是一相當重要的工具，其重要性遠甚於製造業，且其成功與否直接影響

到公司的營運與服務品質（崑山，1988.5）。至於標準化之工作，其步驟可依序為：

- (1) 先將服務的每件事情徹底的研究，而決定出最佳的方法。
- (2) 依此方法步驟書寫成手冊或製作成錄影帶。
- (3) 再依此紮實且徹底的進行教育、訓練。
- (4) 未列於這些標準的例外事項，則由管理者決定處理的方法。

在前面曾提到的麥當勞、迪斯耐樂園等公司，皆是實施標準化而相當成功的公司。而臺灣土地銀行、世華聯合商業銀行、北區電信管理局及勤業會計師事務所等，亦是實施標準化而獲得相當良好評價的公司。

## 2.小集團活動

提昇服務品質的另一方法是「以員工為中心(Employee-centered)」的作法（Albrecht & Zemke著，王克捷譯，1989）。在提倡「以員工為中心」的活動，不僅是把能自動化的部份自動化，且希望達到「聰明地運用人類智慧」的中心目標，其主要方法是重視改進第一線的品質與效率，亦即利用小集團活動（即品管圈活動）來進行提昇服務品質的工作。

品管圈活動目前正盛行於全世界，其不但在製造業上對產品品質的改進有相當卓越的貢獻，對於改進服務品質也是一相當有效的活動（石川，1981；戴久永，民78）。在日本將品管圈活動推行於改善服務品質的工作，已有十幾年的歷史且迄今仍被成功地運用著。例如：日立製作所、精工舍等製造業的間接部門，及八重洲的東京圖書中心，三井銀行，住友保險公司等，皆是明顯的例子（日科技連，1980）。我國推行品管圈活動，已有二、三十年的經驗，並獲有相當卓著的成效，在學術界、實務界亦皆有豐富的經驗與心得。近年來，漸被利用於製造業的間接部門及服務業中，其對服務品質的提昇亦有良好的成果。如：統一企業公司、裕隆汽車製造公司及和成欣業公司等製造業的間接部門，和臺灣北區電信管理局、華南銀行、土地銀行等皆是顯著

的例子（品管學會，民76；先鋒企業，民75, 79）。

品管圈活動的目標，包括有：（QCサークル本部，1982.7）

(1) 以提高工作現場和第一線監督者的領導能力及管理能力為目標，且由自我啓發來達成。

(2) 由包含服務人員的全體人員參加，透過品管圈活動以提高工作現場的士氣，使品質管理皆能徹底的實行，且以此為基礎，謀求品質意識、問題意識和改善意識的提昇。

(3) 做為全公司品質管理的一環和以工作現場為中心的活動。

至於品管圈活動的本質，在日本「QCサークル綱領」和「QCサークル活動運営の基本」（按：「品管圈綱領」和「品管圈活動營運的基本」）這兩本書中均詳細的予以說明。於「QCサークル綱領」的一開始，就對品管圈活動加以定義：（QCサークル本部，1982.5）

品管圈是

同一工作現場的人員

自動自發的進行

品質管理活動

其所組成之小組

這小組

做為全公司品質管理的一環

在自我啓發、相互啓發的原則下

活用品管方法

以全員參加的方式

繼續不斷的進行

工作現場的管理與改善。

為何要實行品管圈活動？主要是基於「品管圈活動的基本理念」，而品管圈活動的基本理念包含有：

(1) 幫助企業體質的改善和發展



- (2) 建立尊重人性及有意義且愉快的工作現場
- (3) 發揮人的能力及引發出人的無限腦力資源。

由以上品管圈活動的目標、本質及服務品質的特性，可知在提昇服務品質工作上，推行品管圈活動，將可以在服務品質的管理上，發現問題根源所在，進而提出改進對策，同時使員工建立品質意識、成本意識及改善意識，不但在降低成本方面有所貢獻，並且有助於提供滿意的服務品質，以及增進員工與管理者之間的溝通。

例如：世華聯合商業銀行，利用品管圈活動，進行「縮短出國結匯客戶等待時間」的工作，使顧客接受服務的時間，由改善前的15分37秒減為9分57秒（先鋒企業，民75），即減少36.3%的等候時間。又臺灣土地銀行，亦利用品管圈活動，進行「縮短客戶存取款時間」的工作，使客戶存取款時間，由原來的8.4分減少為3.5分。臺灣土地銀行的人員亦認為利用品管圈活動來提昇服務品質的工作，除了能獲得有形的成果(縮短等候時間)外，其他，如：建立良好形象，業務蒸蒸日上，同仁均能發揮積極主動精神，且士氣提高，行員腦力資源充分利用，隨時動腦，提出建言，改善企業體質等無形的成果（品管學會，民76）。這明顯顯示品管圈活動，對提昇服務品質的成效也陸續產生。由此，可獲得證明品管圈活動對服務品質提昇的效益。

日本之品管圈活動能如此的蓬勃發展，主要原因之一係因活用統計方法而獲得的效果。戴明博士於日本戴明獎創設三十週年紀念演講會中，曾說「日本因利用統計的想法和應用統計的方法而稱霸於國際市場」，的確日本在統計方法的應用是世界第一，其亦是支撐整個品質管理的重要之柱（細谷，1981）。在品管圈活動中，收集資料，發覺問題，通常必須經過各種的分析方法，方能獲得有用的資訊，而這些分析方法亦皆適用於各產業，並適用於提昇服務品質的工作。國內世華銀行、土地銀行、北區電信管理局等公司之品管圈活動，皆明白顯示品管圈分析手法，於品質管理推行過程的各階段中，

皆扮演重要角色。因此統計分析方法的學習，在品管圈活動亦即提昇服務品質的策略中亦是一重要的工作。

筆者曾對日本品管圈的分析方法進行過詳細的研究（翁崇雄，民74），發現在初步性的方法(註5)中，以圖表，特性要因圖，及柏拉圖等最常被使用且最重要。筆者亦提出一品質管理方法的多層性構造（如圖4-2），表示品質管理方法的教育訓練，應隨解決問題之經驗的增長，而依多層性構造

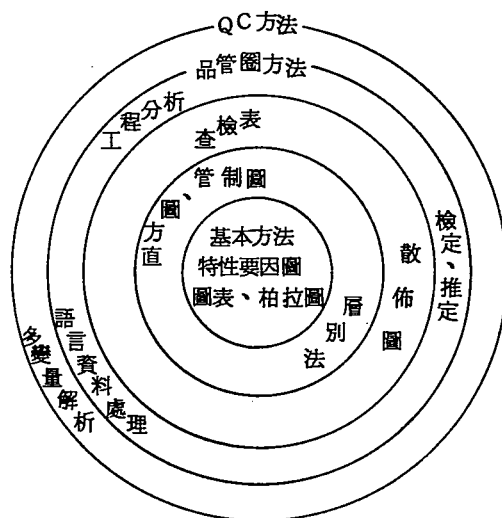


圖4-2 品質管理方法的多層性構造

，由內往外階段性的實施方法教育，方能有效的繼續發掘問題。且在服務品質的問題中，由前述可知，其資料的屬性大多屬於質性的資料；而語言資料處理方法(註6)是一針對質性資料而加以整理解析的工具（日科技連，1985）。因此隨著問題複雜度的增加，除了初步性的方法外，應配合語言資料處理方法，方能更有效的發掘服務品質的問題，進而達到提昇服務品質的目標。

註5：初步性的方法包括有：特性要因圖，柏拉圖，圖表，管制圖，層別法，工程能力圖，檢查表及散布圖等。一般又稱之為「簡易QC七種手法」。

註6：語言資料處理方法包括有：關連圖法，KJ法，系統圖法，矩陣圖法，矩陣數據解析法，PDPC法，箭頭圖法等。一般又稱之為「新QC七種手法」。

在這階段中，因服務的不可分割性，服務人員在提供服務予顧客的過程中，服務人員與顧客，幾乎皆面對面同時在場，故服務人員在這階段，應順便瞭解顧客期待的服務與實際所提供之服務是否有所差異及消費者的意見如何等，且於品管圈活動時加以反應，這反應包括由顧客方面所得的及服務人員本身的問題等，並進而共同謀求解決之道，如此方能使服務品質更達完美。如：美國 Chase Manhattan Bank 亦認為員工可以幫忙找到服務的問題點及提供服務問題的解決之道，且利用小集團活動，亦可幫助管理解決紛爭及採取正確的行動（Kohnke，1990）。

### 三、消費後 —— 「消費者意見調查」，「反響回饋處理系統」

顧客在接受業者所提供的服務時，常不知不覺地在心中評估服務品質的良窳。每位顧客或一群顧客在他們各自心目中，一再重覆而累積起來的評估結果，就是他們根據服務的品質而建立起對該公司的印象。顧客在消費後，於其腦海中，都會有一張「評估報告表」，而他們在卡上的給分結果，就成為決定他們今後繼續光顧這家公司，或拂袖而去另尋「新歡」的指標。這張看不見的「評分報告表」，對業者是相當的重要（Albrecht & Zemke著，王克捷譯，1989）。

美國消費者事務協會委託華盛頓的科技輔助研究計劃公司曾完成一系列消費者投訴行為之研究報告，在此研究報告中發現了以下的重點：（Albrecht & Zemke著，王克捷譯，1989；陳梨華，陳雪紅，民79）

- 1.一般的企業只會收到不滿意客戶中 4%的投訴；而收到的投訴中，亦僅有 26%的客戶真正提出問題，其中的 6%則是嚴重的問題。
- 2.投訴者比非投訴者更可能再與這家公司往來，即使是其所提出的問題並未獲得圓滿的解決。
- 3.如果顧客向一家公司所提出的問題獲得解決，則其中有54%到70%的顧客

會再與該公司往來。如果顧客覺得其投訴很快獲得解決，則將達95%的顧客會再與該公司往來。

4.一般對某一家公司不滿意的顧客，通常會將這件事告訴其他的九至十個人。而有13%對某家公司不滿意的人，會將這件事說給其他二十個人聽。

5.對某一家公司已提出投訴，而且已獲得圓滿解決的顧客，通常會將他們所得到的結果告訴其他五個人。

由以上所述，可知如何讓這看不見的「報告表」顯示出來，是一件相當重要的工作，而且必須確實謹慎的加以處理，因為公司可能因多發覺一位不滿意的顧客，使公司原將減少十位左右的客戶不至於減少，並且也可能因為公司快速且圓滿的解決，而多增加了五位客戶；亦即因公司對一位不滿意之客戶的努力與否，將造成達十五位以上的客戶差距。由此可深深體認，業者在「獲知瞭解消費者情形，進而謀求解決問題」，無疑亦是業者在提昇服務品質上極需採行的策略之一。而這策略筆者認為應包括：透過「消費者意見調查」(包括「消費者信箱」)，來獲知此「報告表」；進而利用「反響回饋處理系統」，並配合前述消費前、消費時之策略，獲得謀求改善之道。

一般對消費者進行服務品質的衡量，其方式可分如下三種：

1.顧客主動的抱怨或讚賞。顧客的褒貶除應加以記錄分析，且找出原因並加以改進外，更可以之來衡量公司各服務項目的績效。

2.公司主動發送意見卡。這是衡量服務品質非常有效的一種工具，但其僅能接觸到惠顧該店且願意作答的顧客，對於非該店的顧客則無法接觸瞭解。

3.公司主動進行顧客調查。其可以免除(2)之缺點，同時最好以定期調查的方式進行，並應將季節性或週期性波動的因素加以考慮。

筆者所提之「消費者意見調查」中的「消費者信箱」即為上述的第一種方式，純屬消費者採取主動的情形，其包括設置傳統的消費者信箱、電話或最近常被企業界加以採用的免費電話(如：國內以 080開頭的電話號碼)等。對

於不滿意的服務，有些消費者會自動的提出，公司必須設計一申訴的管道，使願意申訴的消費者有一固定的部門或人員予以接受；並且可能因公司存在此一制度，使一些認為「算了」的消費者願意將不滿意之處提出。當然，口頭的或書面的申訴皆必須加以接受，使得消費者申訴的管道更為寬廣，亦即公司應盡可能的蒐集這些不滿之聲音。此由前述消費者投訴行為之研究報告可知，透過公司對於消費者信箱之重視，將使不滿意的消費者愈願意提出意見，從而公司受益隨之增加。

至於「消費者意見調查」，調查的對象當然包括：曾與公司有所往來的顧客及潛在的而尚未與公司有所往來的顧客，此即為上述的第二、三種方式，是業者採取主動的情形。倘使對象置於潛在顧客的調查，主要目的在於開發、發掘新的顧客群，亦即在檢測公司的推廣等策略是否存在應改進之處。而設若對象是曾有往來顧客的調查，很明顯的是在瞭解公司所提供之服務，亦即檢視消費者在消費前或消費過程中，對公司所提供之服務品質的評價情形。調查對象不論是前者或後者，公司皆可利用調查的機會，評估競爭對手的長短處。

這些調查工作皆是相當重要的，公司可藉由這些調查工作，提高發掘不滿意顧客中投訴的比例，並由調查結果獲知本身應該改進的地方。雖從消費者投訴行為之研究報告中，獲知大部份顧客所提的問題並非真正的問題，但有 6%提出的是嚴重的問題，這比例雖不高但透過這些調查工作，不但可提高這比例，而且這些問題對公司而言是非常可貴的，公司必須好好的加以分析研究，進而謀求解決的方法。美國 Chase Manhattan Bank 爲了提昇其服務品質，而所提出之强有力的「服務品質改進計劃」中，就將調查資料的收集(Requires Data Collection)，列爲首要的步驟 (Kohnke, 1990)。麻省理工學院的范希伯教授(Eric Von Hippel)，曾作過有關新產品來源的多項研究，指出於某些業界之業者的新產品其實是由顧客所開發，例如：匹斯伯利西點

麵包公司(Pillsbury)或 IBM 電腦公司等 (Aaker 著，許是祥譯，民79)。由此更可明確凸顯顧客意見調查之重要性。

此項調查最基本的工作，乃在於使調查獲得確實的消費者反應；而要獲得確實的資料，首要工作就是做好調查的設計。在消費者滿意調查的設計工作中，最重要的是確實掌握一些基本的原則，這些重要的基本原則包括如下：

1.方法：

- 提供管道讓顧客提出個人特定的問題。
- 電話訪問為收集顧客意見的最佳方法。
- 應定期的連續調查。

2.對象：

- 基本上以現有顧客為對象，進行隨機抽樣調查。
- 如能再抽出老顧客與新顧客來加以比較，以瞭解彼此看法的差異，則對品質管理的工作將更為有利。
- 有時應將潛在顧客列入調查對象。

3.內容：

- 同時評估消費者滿意程度並診斷公司優劣勢，及瞭解競爭者的情形與變化。
- 將顧客重覆購買的意願及願意將公司推薦予他人的程度列入調查內容。
- 所有影響消費者滿意程度與購買行為的產品屬性或服務屬性等皆應列入調查內容。
- 應包括顧客的建議事項及他項，以防問卷設計內容的遺漏。

4.處理：

- 將各屬性的相對重要程度及公司績效水準加以統計與分析，以「重要程度——績效水準座標圖」（如圖 4-3）來加以繪製，並依各象

限適當的管理之。

- 競爭之品質或顧客滿意指標，應用來做為公司在市場上建立相對品質定位之用。
- 將調查結果應用於日常作業、管理中。
- 處理情形應不斷的加以追蹤、管制。

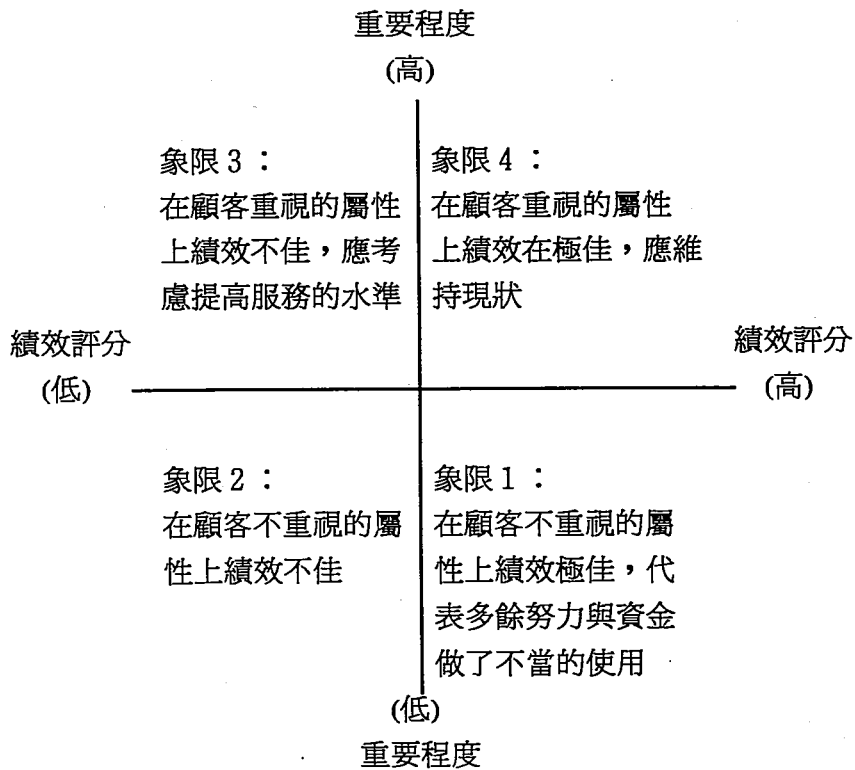


圖4-3 屬性評估圖(重要程度—績效水準)

資料來源：Marr, Jeffrey W. Letting the customer be the judge of quality. *Quality Progress*, Oct. 1986。

「消費者意見調查」之目的包括了兩方面，一為讓消費者更有機會將不滿意之處提出，另一為使業者能瞭解，所提供服務品質之問題點在那裡。在「消費後」的整個提昇服務品質策略中，「消費者意見調查」僅完成一半而已；另一半的工作就是如何針對前者的所有問題，來加以分析，進而提出解決之道，使顧客能獲得迅速且圓滿的解決，進而達到整個服務品質的提昇。這一半的管理策略，即是筆者所提出的利用「反響回饋處理系統」，並應配合前述於消費前——規劃設計、適度廣告或推銷術——與消費時——工業化方式與小集團活動——所提之策略，共同謀求改善之道。

由前述消費者投訴行為之研究報告中，可知僅瞭解消費者的意見是不夠的，更進一步的利用消費者的意見或問題點，確實的加以分析，而提出解決的策略，亦是一相當重要的工作。此外，由於服務產業有筆者所提之「快速趨勢循環」特性，所以在策略執行上爭取時效是相當重要的。在解決問題的策略上，通常會牽涉到整個環境，亦即會牽涉到消費前與消費過程中的所有工作及原採行的策略，甚至須改進原來的策略或增加提供符合消費者需求的服務。而整個大策略（包括消費前、消費時及消費後的策略）將如同一大車輪不斷連續的往前滾動，亦即必須反覆且持續的進行，如此方能使服務品質不斷的獲得改善，進而促進服務品質持續的提昇。

國內的台安醫院是一明顯的實例，其每隔一段時間就對院內各部門的病患(顧客)進行問卷調查，並依照調查所得的結果，做成「品質確認報告書」向董事會提出，以便發掘院方是否能為病患提供更高品質的醫療及看護服務。例如在一次調查中，發現X光部門人員在要求病患提供先前於其他醫院所照之X光片，以作為診治參考的次數百分比上過低；院方所設的「品質協調員」在得到這個問題之後，立即向「品質委員會」報告並溝通，且提出改善的辦法，直到報告書上所列之改善方案，經確實執行後，獲得良好的結果，方才由委員會的最高指導者(即院長本人)，進行認可簽字，因此，台安醫院能夠不



斷的提昇其服務品質且長久維持良好的聲譽（嚴慧玲，1990）。

在提昇服務品質的策略中，除了以上所提之策略外，提供從業人員工作的激勵與誘因，例如：升遷制度，提案制度和獎勵制度等，及公司良好的人事制度與人事管理方案。例如：人員發展，管理訓練，人力規劃，為員工設定工作標準，經常性的巡視督察服務品質經營狀況，協助員工發展前程計劃，定期舉辦員工意見調查，設立有效的員工申訴制度與建議系統，員工入股或分紅計劃等。這些對提昇服務品質的管理亦皆是相當重要的。如：美國Chase Manhattan Bank 將領導訓練、溝通聯繫、獎賞計劃、能力與技能訓練等列入服務品質改進計劃，且獲相當良好成效（Kohnke, 1990）。

## 伍、結 論

本論文，從服務品質的特性、服務品質決定因素、服務品質觀念性模式等理論中，發現服務品質管理上的一重要現象，即「加速延伸互動效果(Accelerated-Extended-Mutual-Influential Effect)」——產消雙方互動因果益更精益求精或每況愈下。業者宜重視此現象，並利用適宜的管理策略，將公司導向「良性的加速延伸互動效果」。關於適宜的管理策略，本文分別根據 (1) 消費前 (2) 消費時 (3) 消費後三個階段，提出如表 5- 1 的提昇服務品質策略。

表 5- 1 提昇服務品質之管理策略

管 理 階 段	管 理 策 略
消費前	服務品質的規劃設計 適度廣告或推銷術
消費過程中	工業化方式 小集團活動
消費後	消費者意見調查 反響回饋處理系統

在「消費前」階段，應重視服務品質的規劃與設計，在規劃設計上，應重視服務的時間因素、福祉因素及延續性因素。而由於公司持續的運轉與管理，將不斷的發展問題，且客觀環境瞬息萬變，故經適當的時間間隔，繼續不斷開發新的服務，是一相當重要的策略。另外，在廣告推銷上，則應採取保守的策略——適度廣告與推銷術，使消費者所接受之服務品質能超過事前的期待。

在「消費時」階段，應利用工業化方式，使有形之服務盡量自動化，無形之服務，則予制度化、標準化，以使服務品質能夠達到穩定；並且透過小集團活動，來提高服務人員的領導、管理等能力，藉由自我啓發及教育、訓練服務人員，以達服務品質的提昇。此外，服務人員應利用服務過程，瞭解顧客真正的需求、顧客對所提供服務品質的反應，及公司的問題點等；公司則應運用品管圈的活動，瞭解服務人員的反應，這反應包括服務人員由顧客方面所得及服務人員本身所發覺的問題，且利用品管圈的活動，由全體人員共同來謀求解決之道，以便提昇服務品質。

在「消費後」階段，利用「消費者意見調查」，充分獲悉現有顧客及潛在顧客的問題，進而將調查收集所得的資訊，開發、發掘新的顧客，檢測公司的推廣、行銷策略，及瞭解、評估公司的服務品質與競爭對手的長短處；並利用「反響回饋處理系統」及配合消費前、消費時之策略，共同改善之，使三階段的策略構成一如輪帶般的整體大策略，而持續不斷的往前滾動，使服務品質的提昇工作不停的進行，以達服務品質持續的提昇。後續研究：

筆者預備將針對國內某些公民營服務業，近十餘年來的「加速延伸互動效果」，進行實證個案研討。

## 參考文獻

### (一) 中文部份

- 世華聯合商業銀行，如何縮短出國結匯客戶等待時間，第3屆全國業務服務品質管圈大會，民國75年4月13日。
- 台灣北區電信管理局，用戶至上服務第一——如何提昇查號服務品質？，現場與管理18(1)，民79。
- 台灣土地銀行，縮短客戶存取款時間，中華民國第33屆品管圈活動示範觀摩會，民國76年4月19日。
- 林英峰，現代生產與作業管理，商略印書館，民國74年1月。
- ，服務業作業系統之設計，中華民國七十六年服務業管理學術論文研討會論文，民國76年10月4日。
- 林建山，服務業業際界限及其定義之探討，中華民國管科學會七十六年服務業管理學術論文研討會論文，民國76年10月4日。
- 品質雜誌採訪組，顏如玉的世界——談書店的服務品質，品質7(10)，民77: 76-81。
- ，加油！你有權利要求!!——談加油站的服務品質，品質7(10)，民77: 66-71。
- 吳宏章，臺北地區連鎖化便利商店服務品質之實證研究，臺灣工技學院工程技術研究所碩士論文，民國七十九年六月。
- 唐富藏，服務業發展政策與經營策略，台灣經濟預測與政策，中央研究院經濟研究所，21(2)，民79: 97-138。
- 翁崇雄，日本品管圈分析方法之研究，台灣大學法學院社會科學論叢，民國74年10月: 311-360。
- 陳梨華、陳雪紅，服務業品質，品質管制月刊26(8)，民79，8月: 42-45。
- 陳志明，超級市場服務品質之實證研究，政治大學企業管理研究所碩士論文，民國七十七年七月。
- 陳晏如，銀行業服務品質之實證研究，政治大學企業管理研究所碩士論文，民國七十七年六月。
- 陳淑惠，速食業服務品質之實證研究，政治大學企業管理研究所碩士論文，民國七十七年六月。
- 曾麗蓉，醫院門診服務品質之實證研究，政治大學企業管理研究所碩士論文，民國七十七年六月。
- 黃俊英，台灣服務業的發展與未來展望，中華民國管科學會七十六年服務業管理學術論文研討會論文，民國76年10月4日。

- 戴久永，品質管理，三民書局，民國76年10月(a)。
- ，服務業的品質經營，中華民國管科學會七十六年服務業管理學術論文研討會論文，民國76年10月4日(b)。
- ，服務業品質經營之研究(上)，品質管制月刊，Vol.25 No.2 民國78年2月：13-24。
- ，服務業品質經營之研究(下)，品質管制月刊25(4)，民78，4月：23-30。
- 謝長宏、褚宗堯，服務業基本特性的概念性分析，中華民國管科學會七十六年服務業管理學術論文研討會論文，民國77年10月4日。
- 嚴慧玲，服務的過程品質：關鍵時刻的接觸，戰略生產力雜誌，Sept. 1990: 26-27。
- Karl Albrecht、Ron Zemke著，王克捷譯，服務業的實戰管理，宏基科技管理教育中心，1989年3月再版。
- James L. Heskett著，王克捷、李慧菊譯，服務業的經營策略，天下叢書，民79年5月。
- David A. Aaker著，許是祥主譯，企業策略管理，中華企業管理發展中心，民國79年1月。
- 杉本辰夫著，盧淵源譯，事業、營業、服務的品質管制，中興管理顧問公司，民國75年。

## (二) 日文部份

- QCサークル本部編，QCサークル活動運營の基本，日科技連，1982年7月。
- QCサークル本部編，QCサークル綱領，日科技連，1982年5月。
- 日本能率協會，第9回當面する企業經營課題に関する實態調査報告書，*JMA Special Report* No.38 Nov. 1987。(JMA : Japan Management Association)
- 日科技連FQC誌編集委員會，事務・販賣・サービスのQCサークル活動，日科技連，1980年11月。
- 日科技連FQC誌編集委員會，銀行・保険業のQCサークル活動，日科技連，1982年3月。
- 日科技連新QC七つ道具研究會編，やさしい新QC七つ道具，日科技連。
- 石川馨，TQCとは何か——日本的品質管理，日科技連，1981年10月。
- 前田勇，サービス・マネジメントの研究 第1～9回，*JMAジャーナル*，Oct.1988～June 1989: ①24-28 ②37-41 ③49-53 ④52-56 ⑤63-67 ⑥64-68 ⑦71-75⑧71-75 ⑨73-77。
- ，サービスの品質を考える——顧客にとって満足とは何か，*JMA*ジ



- Cravens, D.W., C.W. Holland, Jr., C. W. Lamb, and William C. Moncrief, III  
Marketing's role in product and service quality. *Industrial Marketing Management* 17. 1988: 285-304.
- Crosby, P.B. *Quality is Free*. New York : McGraw-Hill. 1979.
- Deming, W.E. Some Statistical logic in the management of quality. Proceedings of the All India Conference on Quality Control, New Delhi, 17 Mar. 1971.
- My view of quality control in Japan. Reports of Statistical Applications Research, *Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE)*, Tokyo Vol.22 No.2 (June) 1975.
- Foster, M., S. Whittle, and S. Smith. A total-quality approach to customer service. *Training & Development Journal*. Dec. 1989: 55-58.
- Garvin, D.A. What does 'product quality' really mean? *Sloan Management Review* 26(1). 1984: 25-43.
- Gronroos, C. A service-oriented approach to marketing of services. *European Journal of Marketing*. 12(No.8) 1978: 588-609.
- An applied service marketing theory. *European Journal of Marketing*. 16,7 1982: 588-601.
- *Strategic Management and Marketing in the service sector*. Boston : Marketing Science Institute. May 1983.
- Hagan, J.T., and F. Scanlon. Quality management for the service industries - - part II. *Quality Progress*. June 1983: 30-35.
- Haywood-Farmer, J. A conceptual model of service quality. *International Journal of Operations & Production Management(IJOPM)*. Vol.8 No.6 1988: 19-29.
- Hostage, G.M. Quality control in a service business. *Harvard Business Review*. July-August 1985: 98-106.
- Juran, J.M. Quality control in service industries. *Quality*. 3 1973: 76-81.
- *Quality Control Handbook*. New York : McGraw-Hill Book Co. 3rd Ed. 1974.
- Catching up : how is the west doing? *Quality progress*. Nov. 1985: 18-22
- Universal approach to managing for quality : the quality trilogy. *Executive Excellence*. May 1989:15-17.
- King, C.A. A framework for a service quality assurance system. *Quality*

- Progress*. Sept. 1987: 27-32.
- Kohnke, L. Designing a customer satisfaction measurement program. *Bank Marketing*. July 1990: 28-30.
- Kotler, P. *The Principle of Marketing*. Prentice-Hall Ltd. 1987.
- Lehtinen, J.R. Customer oriented service system. Service Management Institute Working Paper ' 1983.
- Lehtinen, U., and J.R. Lehtinen. Service quality : a study of quality dimensions. unpublished working paper. Helsinki: Service Management Institute. Finland OY 1982.
- Lewis, B.R. Customer care in service organisations. *Marketing Intelligence & Planning(UK)*. Vol.7 Iss.5,6 (1989): 18-22.
- Liu, B.C. Determinants of retail sales in large metropolitan areas, 1954 and 1963. *Journal of the American Statistical Association*. Dec. 1970 Vol.65: 1460-1473.
- . *Quality of life indicators in U.S. metropolitan areas*. Washington D.C. U.S. GPO 1976. and Colorado Westview Press. 1978.
- . Differential net migration rates and the quality of life. *Review of Economics and Statistics* LVII. Aug. 1975.
- . Evaluating a hospital cost-containment program in a paired experiment. *Journal of American Statistical Association* 78(382) : June 1983: 249-256. Applications Section.
- . *Energy, income and quality of life management in U.S.A.* Tamkang Chair Lecture Series, Taipei. June 1988.
- Lovelock, C.H. *Managing Services*. Prentice-Hall International Editions. 1988.
- Marr, J.W. Letting the customer be the judge of quality. *Quality Progress*. Oct. 1986: 46-49.
- Martin, W.B. Defining what quality service is for you. *Cornell HRB Quality*. Feb. 1986:32-38.
- Powers, T.L. Identify and fulfill customer service expectations. *Industrial Marketing Management*. 17 1988: 273-276.
- Quelch, J.A., and H. Takeuchi. Quality is more than making a good product. *Harvard Business Review*. July-Aug. 1983: 139-145.
- Ramanathan, R. *Introductory Econometrics with Applications*. N.Y. Harcourt Brace Jovanovich(HBJ) Publishers, 1988.
- Robertson, T.S., J. Zielinski, and S. Ward. *Consumer Behavior*. Scott

- Foresman and Company 1984.
- Rosander, A.C. Service industry QC — Is the challenge being met. *Quality Progress*. Sept. 1980: 34-35.
- Rushton, A., and D.J. Carson. Services — Marketing with a difference?. *Marketing Intellgence & Planning(UK)*. Vol.7 Iss.5, 6(1989): 12-17.
- Ryan, J. ASQC/Gallup survey results revealed. *Quality Progress*. Nov. 1985: 12-17.
- Sasser, W.E., R.P. Olsen, and D.D. Wyckoff, *Management of Service Operations*. Allyn and Bacon Inc. 1978.
- Shetty, Y.K., and J.E. Ross. Quality and its management in service businesses. *Industrial Management*. Nov.-Dec. 1985: 7-12.
- Shostack, G.L. Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*. 41(April) 1977: 73-80.
- Thomas, D.R.E. Strategy is different in service businesses. *Harvard Business Review*. July-Aug.1978: 158-165.
- Townsend, P.L. Insurance firm shows that quality has value. *Quality Progress*. June 1985: 41-45.
- Troxell, J.R. Service time quality standards. *Quality Progress*. Sep. 1981: 35-37.
- Upah, G.D. Mass marketing in service retailing : a review and synthesis of major methods. *Journal of Retailing*. 56(Fall)1980: 59-76.
- Wyckoff, D.D. New tools for achieving service quality. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Nov. 1984: 78-91.
- Zimmerman, C.D. Quality: Key to. *Quality Progress*. June 1985: 32-35.



## MANAGEMENT STRATEGIES FOR IMPROVING SERVICE QUALITY

*Chorng-Shyong Ong\**

### ABSTRACT

This paper divides service process into three stages : (1) Before (2) During (3)After consumption. The paper also offers appropriate management strategies aimed at the three stages:

- (1) The techniques in planning and designing service quality and moderate advertising or promotion.
- (2) Method of industrialization and Small groups' activities.
- (3) Consumers' correspondent columns, consumer surveys and Consumers feedback handling systems.

This study further integrates the strategies of these stages into a wheel-like overall strategy to continually roll forward, whereby, the effort to improve quality is unceasingly put forth and the service quality is, in turn, constantly upgraded.

**Key Words:** Service quality, Management strategy, Accelerated-extended-mutual-influential effect.

---

\*Department of Business Administration, National Taiwan University.