# 第一部份

# 緒論、歷史與顧客服務之基本概念


第一章
顧客服務的基本知識

第二章
定義顧客服務

第三章
顧客服務的問題解決之道

第一章

# 顧客服務的基本知識

## 本章目標：

學習完本章之後，你將能夠：

- 指出並且描述美國顧客服務的歷史、演變以及現況
- 指出顧客為何不公開向外抱怨的各種原因
- 指出並且解釋顧客為何會和他人分享不好經驗的原因
- 描述顧客對餐旅業的期望
- 說明並且應用將品質服務做為競爭優勢的概念
- 詳細描述顧客服務的傳奇人物

## 關鍵詞：

通訊時代（Age of Communication）
服務時代（Age of Service）
科技時代（Age of Technology）
事情一次就做對（DRIFT）
走動式管理（MBWA）
瞬間真實感受（Moment of Truth）
計劃－執行－檢查－行動（PDCA）
優質顧客服務（Quality Customer Service）

## 緒論（Introduction）

學習顧客服務不能夠閉門造車。本書所運用的概念是以獨特的方式將餐旅業傳遞優質顧客服務的各種要件綜合探討，包括歷史、專門用語、工具、人力資源、問題解決能力、策略、行銷、技術等。此外，優質顧客服務也需應用到餐旅業的每個部門。

本書主要適用的對象為大學餐旅管理科系第一年、第二年或第三年的學生。此外，從事餐旅服務業人士、一般民眾和其他中等教育學科的學生也可輕鬆使用本書。

### 既是科學也是藝術（A SCIENCE AND AN ART）

本書目的是說明餐旅業中顧客服務管理的主要面向。一般人都知道要對他人友好，但為什麼餐旅業仍有這麼多負面的顧客經驗？這是因為良好的服務不會無故自行發生，而是需要將流程、技術和技能融會貫通，再結合人的因素。本質上，服務既是一門科學也是一門藝術。

### 顧客服務之整合（INTEGRATION OF CUSTOMER SERVICE）

提供服務是一種同心協力的過程。提供優良服務不僅僅是對人很好。為使顧客服務取得成功，它必須融入整體商業模式。顧客服務必須是公司身份或品牌的一部分。它必須適合個別公司的營運，可以透過各種支援系統來量身訂做、規劃與執行。員工必須瞭解品牌、產品和營運。此外，公司必須準確衡量或評估顧客，以確保目標顧客群能符合品牌形象。

因此，公司品牌形象、營運和員工都必須和欲吸引、服務並留住的目標顧客群整合一致。換句話說，提供優質顧客服務不僅僅是對人友好。**這是營運核心的一部分，融入公司的幾乎所有決策中。它經過縝密計算和規劃。在公司營運、人員和計畫的所有層面隨處可見。**

**優質顧客服務 Quality Customer Service：**
滿足和超越顧客的個別期望

### 滿足顧客期望（MEETING GUESTS' EXPECTATIONS）

顧客服務的定義有很多種。基本上，一般顧客或甚至是潛在顧客在任何時候和組織的任一面向有互動時，就產生了顧客服務。**優質顧客服務**是滿足和超越個別顧客的期望。如果服務達到或超過顧客的期望，在任何情

**服務之道（Service Insight）**

鳳梨象徵（The Significance of the Pineapple）

鳳梨是本書用來貼切代表顧客服務的象徵。歡迎顧客是服務業最重要的核心。

鳳梨的起源可以追溯到幾百年前。船隻從加勒比海地區載運鳳梨返回，這甜美的水果在歐洲和美洲殖民地廣受歡迎。當時，主人宴客時喜用鳳梨做為餐桌中央的擺飾，也可用做甜點招待。因此，鳳梨成為殷勤招待的象徵。據聞船長一旦回家，會將鳳梨放置門廊前表示已返回家中。鄰居便可隨時到家中坐坐順道拜訪。

殷勤招待就是我們要做的，我們要讓顧客感到賓至如歸。

況下，就可稱之為優質顧客服務。

優質顧客服務可以發生在任何地方和任何等級的服務業組織中。良好的服務可以發生在美食攤位、高級餐廳、會展活動或是旅遊中。

## 餐旅業概述—餐旅業和顧客服務之相關性（OVERVIEW OF HOSPITALITY – HOW IT RELATES TO CUSTOMER SERVICE）

餐旅業是一個服務行業。服務顧客可經由許多不同的方式達成。餐旅業細分為多個部門，一般認為其中三個主要部門為餐飲、住宿、旅遊。但近年來餐旅業的所屬部門究竟包含了哪些也引起爭論。有論點支持會展、體育、博弈、醫療保健、支援性居處（assisted living）如香客大樓等也屬於餐旅業的範圍；有些人則認為「餐旅業幾乎就等同於旅遊觀光」，或是「行銷」或「企業管理」。儘管有各種爭論，但大多數人都會同意，所有這些學科都屬於經濟體中的服務業。

**做為一個服務行業，這意味著顧客可以決定公司營運的成功與否。顧客可以使一個店家成為市區最受歡迎的店；顧客也可因為選擇不來光顧而使一個大型商業倒閉。**

本書認為每個部門均有其獨特性質，因此細分不同的章節來探討餐點、飲料、旅館、賭場、旅遊和會展等部門。

## 服務差勁的例子（EXAMPLES OF BAD SERVICE）

為什麼會存在差勁的服務？服務品質差的原因有很多，這些原因可能怎麼說都說不完，而且經常是因為失控直接造成的。有些差勁的服務可能是由工作人員、經理或甚至是顧客本身所引起。以下是造成服務差勁的常見藉口。雖然其中有些理由看似合理，但其實全都不可接受。

### 服務之道（Service Insight）

**受訓中（I'm In Training）**

名牌上寫著：「受訓中」。員工流動、交叉培訓、系統變更和員工發展等過程意味著總是會有人在受訓中。要如何因應才是最佳之道？培訓應該永遠藏身後台以模擬方式進行？或者，能不能在顧客面前進行輔助培訓？許多調查結果建議，當顧客看到員工在培訓時通常會比較有耐心且對服務期望較低。但也有顧客會對此無法容忍，他們認為讓培訓中的員工來服務顧客會使他們得不到充分的重視，而且也可能發生服務失誤。

建議：盡可能在後台進行培訓，不要將還未準備好的員工安排到前台服務。運用角色扮演和模擬等方式來訓練員工，直到他們有足夠的能力。服務場所不是訓練的場地。在顧客面前進行員工培訓一定要直接監督，明白告知顧客員工正在培訓中，且有立即可用的支援。這是向顧客顯示，公司在意、關心對他們所提供的服務。

## 服務差勁的藉口（EXCUSES FOR BAD SERVICE）

### 人員（Staffing）

人手不足。

薪資過低。

受訓不足。

他們今天也許是諸事不順。

沒有人員或系統在場監督。

在受訓中。

工時過長、太累了。

這不是他們的責任。

老闆不在或根本不在意。

### 系統（Systems）

電腦速度很慢。

廚房動作很慢。

_____壞了。

我們才剛換了一個新的_____。

### 能力／顧客（Capacity/Customers）

顧客太多了。

他們沒想到有這麼多顧客。

顧客很無禮。

顧客要求過於苛刻。

顧客自己不知道要什麼。

顧客不注意。

顧客似乎不在意。沒有人向公司投訴。

我們旁邊的一群顧客或隔壁房間的顧客太大聲。

### 場所（Setting）

這個社區一切都很糟糕。

這個地方就是低成本。

我們正在裝修。

導致服務差勁的原因有很多，上述大多數原因在所有顧客服務場所中都可見到，這些藉口也常被拿來使用。重點要記住抱持一種心態，這些理由事實上沒有一個可以被接受。

## 為什麼顧客不投訴的原因（REASONS WHY CUSTOMERS DO NOT COMPLAIN）

大多數顧客都不會投訴，他們不會給店家知道哪裡出錯的機會。相反地，客人根本不會再來光顧。顧客不投訴是因為認為你不在乎或者你不配知道，他們可能認為你應該自己想辦法解決，或者認為投訴要真正被聽到太難了；又或者顧客的確試圖抱怨，但店家卻是充耳不聞。或許公司系統沒有到位，導致無法接受或更正問題。

沒有顧客抱怨並不全然代表服務很棒。即使是經營完善的公司也會面臨問題。再者，經常有人說，如果你認為你沒有問題，那麼就是你沒有用力傾聽顧客的聲音。以下列出顧客可能不願意投訴的原因。

- 我不認為這是值得的。
- 我試過了但沒有人聽。
- 我在趕時間。

### 服務之道（Service Insight）

**整新翻修（Renovations）**

整新翻修是不可避免的。某些裝修工程可以在不會對顧客造成干擾或是干擾不大的情況下進行；但有時對顧客造成不便卻是不可避免。因此，業者應該如何向顧客說明它正在進行整修？

一些店家會直接公告：整修中，請見諒。有些則選擇什麼都不說，營運一如往常。如果事先公告即將整修，有些顧客就會選擇不來光顧了。如果顧客在接受服務當中注意到場所在整修，有些人會不在意，有些人會很失望；他們的期望沒有得到滿足。

向顧客公告場所進行整修必須仔細權衡利弊。因應組織場所的整新翻修並沒有一個最佳之道，關鍵在於如何將顧客不便和期望損失降到最低。整修一定會對顧客造成不便，因此必須提供折扣補償，重點在於要有一個完善的補救性服務計畫。此外，好的整修承包商和專案經理將大大添增成功的可能性，請確保他們了解在整修期間業者所期待的服務等級是什麼。

- 我不想當眾大吵大鬧。
- 我替工作人員感到很難過。
- 不是員工的錯。
- 我不想給任何人帶來麻煩。
- 眼前似乎沒有解決方案。
- 我怕他們會亂搞我的餐點。
- 我不認為投訴會有什麼用。
- 我想沒人在乎。
- 我只是討厭這個地方，我想要離開。

你可能永遠無法知道顧客不投訴的原因。雖然他們不會直接了當告訴你，但一定會告訴眾多的朋友。

## 良好服務可以彌補糟糕的食物（GOOD SERVICE CAN MAKE UP FOR BAD FOOD）

服務可能只是造成體驗很糟糕的原因之一。一次糟糕的服務體驗中你最記得的是什麼？是服務差、裝飾風格難看？是活動事件、房間或食物？還是這些東西的組合？有一句常見的話是這麼說的：

「良好服務可以彌補糟糕的食物，但好的食物不能彌補差勁的服務。」

銘記這一點，來看看以下兩種情境。

### 情境一

你在一間不錯的餐廳約會。當晚的計畫是先用晚餐後再去看表演秀。你向服務生提到有表演門票。服務生回答：「好」。你不太確定這是什麼意思，但仍繼續點餐，你點了三、四分熟的牛排，你約會的對象點了精選義大利麵。一段合理時間內餐點送達桌上。切了牛排之後你發現牛排煎得太老了、幾乎到了全熟的程度。你看看四周但找不到那位服務生。幾分鐘後你瞥見那位服務生走進廚房。接下來的幾分鐘你試圖引起他的注意，因為他忙著照顧其他顧客。最後你終於成功向服務生解釋情況，你的牛排被送回廚房。桌上沒了你的餐點，你的約會對象很不安地等待新的牛排送

來。儘管你數度要求對方可以先開始吃，但你面前沒有食物讓她邊吃邊感到很尷尬。最終新的牛排送上桌了，那時候又已經過了將近 20 分鐘，她得要吃得很快，沒有時間享受牛排。同時你也很緊張怕接下來的表演節目會遲到。你試著趕快拿到帳單，整個晚餐剩下來的時間你都很焦慮是不是會趕不上表演節目。

### 情境二

你在一間不錯的餐廳約會，晚餐後準備一起去看表演秀。你向服務生提到有表演門票。服務生問這個秀是不是就在附近的劇院演出，並且向你確認門票時間。服務生問完後微笑、點頭說：「很好。我們會盡力確保您用餐愉快，而且有充分的時間可以去到劇院。你點了三、四分熟的牛排，你的約會對象點了精選義大利麵。一段合理時間內餐點送達桌上。切了牛排之後你發現牛排煎得太老了、幾乎到了全熟的程度。你一抬頭發現那位服務生還留在桌邊準備回應任何問題。他立即表示歉意，並且第一時間將牛排送回廚房更正。服務生很快又送上免費贈送的開胃菜，讓你和約會對象可以開始一起用餐。沒有多久，新的牛排送上桌了。同樣地那位服務生仍舊待在桌邊確保牛排的熟度符合你的喜好，這一次對了。你很高興問題毫不費力解決了。服務生問你是否還需要什麼，你回答沒有。這個時候服務生將帳單放在桌上，並且告知不急、任何時候要結帳都方便。你愉快完成晚餐，並且在表演秀開始前有充分時間抵達劇院。

有時難免會發生失誤。一旦發生時，良好的服務可以促使失誤較令人可以忍受。記住，好的服務可以彌補其他問題，但其他問題卻不能彌補糟糕的服務。上述的兩個情境中即使牛排的烹煮很完美，顧客還是會擔心是否能準時趕上表演秀。無論東西多麼棒，良好的服務都必須存在。

## 服務的競爭優勢（COMPETITIVE ADVANTAGE OF SERVICE）

雖然每個店家略有不同，但大多數的餐旅業者都提供一個通用的產品。幾乎所有：

- 旅館在私人房間內提供一張床、一間浴室。
- 餐廳提供座位用餐。
- 劇院有席位和表演的舞臺。

■ 航空公司從登機門將你從一個城市載運到另一個城市。

當然每個店家業者都有不同的風格、場所、形狀和顏色，但真正可以凸顯差異的地方在於所提供的特定服務。這個概念可應用於所有提供個人化服務的公司行號。有形資產和物流可以透過版權受到保護，但很快這些東西容易被複製；員工和經理人在各個品牌之間跳槽流動，公司也會以對手的創意想法為標竿。惟有個人化的服務體驗是最難以讓競爭對手複製的。

所有商業模式都知道要對顧客友善、提供優質的顧客服務，但只有少數業者可以真正始終如一地滿足或超越顧客期望。有些公司會將這樣的服務作為其品牌行銷的一部分，並善用其成為一種競爭優勢。國際知名連鎖飯店集團麗池卡爾登（Ritz Carlton）便是這樣的例子。這家飯店集團將營運策略定位為提供卓越的顧客服務，為此，飯店也兩次贏得美國 Malcolm Baldrige 國家品質獎。這個品質獎項透過大量的規劃、培訓和準備所制訂而成的績效評比標準，後來也廣受許多行業採納、複製。麗池卡爾登最著名的是其座右銘：「我們以紳士淑女的態度為紳士淑女們忠誠服務」（We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen）。這個聲明賦予員工很高的地位，促使他們對職位引以自豪、也以同樣的高標準對待顧客。

麗池卡爾登的信條也告訴員工「實現顧客甚至未表明的願望」。光臨飯店的消費者被稱為「顧客」，所提供的服務稱為滿足顧客的「願望」，員工應預見顧客言語表達以外的需求是什麼並且盡力滿足這些需求。

面試

麗池卡爾登也積極奉行「員工增權」的信念。飯店對員工宣揚的服務信念包括：「我為顧客所遇到的問題負責並立刻解決」。問題是誰造成或涉及哪個部門都無關緊要，重要的是員工一發現問題就要為其負責並必須立即解決。

麗池卡爾登更進一步培訓員工以宏觀的視野來看待飯店整體格局。另一條服務信念告訴員工要「建立牢固的關係，並為麗池卡爾登創造終身的顧客」。

麗池卡爾登訓練員工服務的基本知識包括「服務三大步驟」：

1. 熱烈、誠摯的問候，稱呼顧客的名字。
2. 預見並滿足顧客的需求。
3. 給顧客溫暖的道別，稱呼顧客的名字。

## 壞事傳千里（BAD NEWS TRAVELS FAST）

店家廣告秀出開心的顧客，並吹噓屢獲殊榮的服務品質，但這樣的廣告真的令人信服嗎？還是友人體驗後的心得分享更有說服力？如果碰到差勁的服務，個人體驗的心得分享會有更大的影響力，因為顧客離開後，更有可能會告訴其他人這個不愉快的經驗。

一名女性顧客和朋友在小咖啡館剛用完餐，她問女服務生有沒有賣不含咖啡因的茶。這名顧客解釋由於個人健康因素不能食用咖啡因。服務生回答她不確定，會問問看。服務生很快回到桌邊告訴顧客只有一般含咖啡因的茶品。這名顧客對這種情況已習以為常，她因為很喜歡喝茶又不能有咖啡因，都會自行準備不含咖啡因的茶包；她向服務生要求一杯熱水，並從皮包裡拿出自己準備的茶包。幾分鐘後帳單來了，她看到一筆 2 美元的雜項收費。顧客詢問女服務生，她回答經理要收熱水的費用 2 美元。後來經理到桌邊證實有這筆雜項收費，儘管顧客做了解釋，但經理根本無視她的感受。顧客只好作罷，不過是一小筆費用，但這不是錢的問題。事實上，這名女性顧客是當地減重中心的團體諮商師。她告訴班上所有人她在咖啡館遭遇的情況，藉此發洩她的情緒，這件事也帶動大家心中忿忿不平。那些人回家後告

訴其他人，其他人又再告訴別人……。小咖啡館的主要客源仰賴這個小型社區的人口，相信他們很快會發現這個看似不起眼的事件結果帶來的傷害遠比 2 美元多的多。

常言道：好事不出門，壞事傳千里。一個顧客會告訴一群人，那些人可能會告訴其他人，他們可能會告訴更多的人……。根據某些統計，顧客會和 8 到 10 人分享他們碰到的糟糕經歷。實際數字可能因人而異，但一個普遍接受的觀點是，顧客會將不愉快的經驗告訴其他幾個人，然後這些話會不斷傳開。有時候，碰到被差勁服務到的顧客擁有大批的觀眾，就如同上述的諮商師。網路評價特別重要，因為潛在觀眾人數更大，或是網路貼文的讀者更是無遠弗屆。

壞事會如此迅速傳播有其原因，可能這些顧客的聲音沒被聽到或者他們想報復。下面列出壞事傳千里的原因，說明顧客會向其他人分享不愉快經驗的現象：

1. **顧客仍然需要發洩**。顧客需要有機會可以表達自身的感受。讓客人發洩是顧客服務過程中很正常的一部分。如果沒有機會讓自己的感受被聽到、被理解，就可能會尋求其他管道發洩。因此，他們會對任何人以及願意傾聽他們的每一個人敘述自身遭遇的不愉快經驗。
2. **顧客可能會尋求報復**。如果顧客認為受委屈，會想要報復。付了錢卻沒有得到預期的服務水準，這時候顧客會想要討回公道；他們告訴朋友、寫下很差的評價，或任何可以讓他們痛苦經歷和損失得到平反的作法。
3. **顧客會記住不尋常的事件**。人一生中有各式各樣的經歷，我們的大腦會過濾平庸的事件。顧客不斷接收訊息，將最不尋常、引起情緒或重要的資訊記住，而往往忘記那些和往常一樣、典型或平庸的經歷。如果服務體驗只是一般或甚至不錯，人們可能會因為記憶中這些經驗微不足道而不會和他人分享，並且很快就忘了。
4. **人們喜歡重複極端事件**。非常棒和非常糟糕的事件更有趣，因此更值得與他人分享。
5. **不愉快的經驗會讓人感同身受**。每個人都有受冤屈的時候。糟糕的經歷特別值得分享，委屈的情緒很容易引起別人感同身受。
6. **服務業及其員工和個人無關**。談論他人可能被視為說閒話，批評他人甚

至會被視為無禮。然而，談到店家行號時就成了可以抨擊的對象。企業看似是大型的、非屬人的實體。員工也很容易和公司被混為一談，成為這種和個人無關的狀態。既然他們無關個人，就很容易成為被指責和批評的對象。雖然人都會犯錯，但店家行號和個人無關。旅館、賭場、餐廳和他們的員工都不視為真正帶有情感的人。

每次的服務接觸都很重要，因為每一回顧客受委屈就造成壞事傳千里的機會。管理階層和職員應謹記這一點，在日常營運中透過培訓向員工灌輸這樣的觀念，並且監督員工的績效表現，確保他們銘記在心。

## 老主顧的價值（THE VALUE OF A RETURNING CUSTOMER）

想像一下你經營一間小餐廳，擁有的忠實顧客群約 800 人，這些老主顧每週會來你的餐館一次。這個小鎮及周邊地區的人口約 10 萬人，你已成功抓住當中不到 1% 的客源。你不需要行銷廣告，因為有忠實顧客群就夠了。你和員工很快就記住老主顧的名字，他們定期上門光顧，你也不再需要吸引新客。這些常客的喜好你摸得一清二楚，可以精準滿足他們的需求。你知道需要多少員工和食材作好準備，餐廳的營運已取得最高效率，你也坐收豐富的回報。

這會是最理想的情況，但事實上從來沒有那麼容易。忠誠的回頭客是

需要極力爭取的獎品。**業者花費大筆的支出為了吸引消費者光顧，卻在顧客上門體驗產品後低估他們的價值**。他們往往被視為第一次也是最後一次上門。留住老主顧的成本遠低於獲得一個新顧客。業者應該花更少的錢吸引顧客，花更多的精力留住現有的顧客。

## 美國服務業的歷史（HISTORY OF SERVICE IN THE UNITED STATES）

**服務時代 Age of Service：**美國目前所處的時代。美國製造業工作機會的流失，已由服務業所取代。

顧客服務的歷史並不是很久，至少從科學管理的角度來看。文獻有記載旅店老闆熱情好客、小酒館主人討客人開心等，但真正開始將科學方法應用到顧客服務這門藝術上才只是約一個世紀以前。

過去一百年來，美國歷史變遷的速度相對較快；在一個世紀以內，美國已從農業社會轉型為以服務業為主的社會。這樣的產業型態還會持續，因為美國社會要回到過去的農業、工業時代應該不太可能，因此**服務時代**將會持續相當長的一段時間。

**製造時代：**最初美國主要是一個農業國。後來逐漸演變成蓬勃發展的製造業，但隨後很快就失去其主導地位。服務行業所運用的管理技能大多來自於製造業，1900 年代末期以前的歷史敘述多以製造業為主。

**服務時代：**目前美國經濟主要由服務行業主導。美國製造業大量工作機會流失轉向其他國家，服務業也因而開始成為就業機會的主要來源。

**科技時代：**隨著服務業的興起，美國分別在 1980 年代和 1990 年代出現類比科技、數位科技的蓬勃發展。這種產業形態大幅影響企業經營運作的方式，電腦化加快各種商務功能，顧客也能享有伴隨科技進步帶來的各種新

**科技時代 Age of Technology：**美國近期歷經的時代。在美國文化和企業經營方式上，科技佔有更多主導地位。

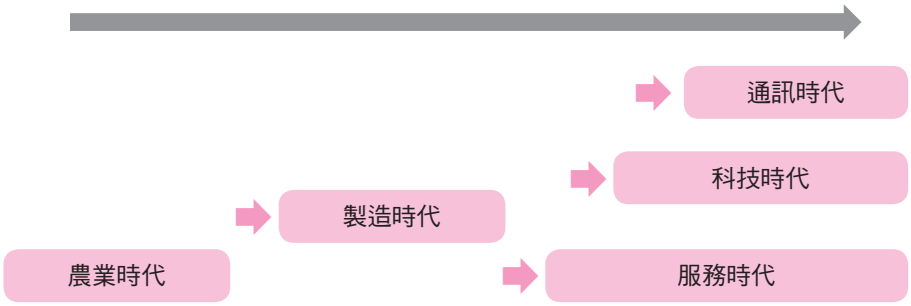


圖 1.1　美國時代變遷（Ages of Change in the United States）

式便利。

**通訊時代 Age of Communication：**以服務業為導向的經濟體結合科技的進步擴展，開創了一個服務可即時通訊、資訊取得毋須花大錢且消費評價隨手可得的通訊時代。

**通訊時代：**雖然服務業繼續主導美國的經濟和就業市場，但科技的進步和擴展帶動了一種通訊的新現象：過去從來沒有像現在一樣，大量資訊的取得可以如此不費吹灰之力、且毋須花大錢。通訊的無遠弗屆已經永遠改變了美國和全球的顧客服務方式。供應商、店家、消費者可以即時溝通，並可取得對方的各種記錄。糟糕的服務，例如航空公司服務人員對乘客大聲喝斥、餐廳爆發食物中毒、旅館房間遭受臭蟲侵襲等情況，現在可立即傳遍世界各地。無論是好是壞，顧客的消費心得和意見現在也隨時可被其他潛在顧客看到。

## 最受歡迎的分享網站

- 社群類
  - Facebook
  - Twitter
  - Blogs
  - YouTube
  - Wikis
  - Digital Pictures (Flickr, Picasa)
- 消費者參與
  - 公司網站
  - Fodor’s
  - Google Alerts
  - Trip Advisor
  - Urbanspoon
  - Yelp
  - Google places
  - Four Square
  - QR Codes

體育賽事可以透過手機讓球迷投票，會議出席人員可以透過主題標籤和友人推特，旅館投宿的新客甚至不用開口告知櫃台之前，旅館就已經認

出客人和知道其喜好。

## 服務的背景（BACKGROUND OF SERVICE）

不久前，大多數人還居住在小型社區，鄰居彼此之間都認識。傳統上，工匠有門好手藝；他們對自己的手藝感到自豪，自然而然也提供優質品質和服務。隨著一些店家行號發展為較大的企業，規模較小的店家無法與大企業更低的價格競爭，小工匠只好歇業。越來越多的人開始為大企業工作，賺取工資時薪；工匠開始失去對鄰里的情感，不再對好手藝感到自豪。**更甚者，工作變成了只是份工作，只是一種為了賺錢的手段；一個值得讓小型社區驕傲的工匠想法從此不再。**

這種情況自此完全改變服務的理念和傳統。管理階層也因為這種發展而出現變化。賞罰制度、動機、標準作業程序等，使得有好手藝的工匠降級為非人的標準。對員工的信任不再，導致顧客服務跟著變糟。經濟起飛帶來可支配收入的增加，只有讓情況變得更糟。一直到 1950、1960 年代，管理階層才開始改變，將人員視為一種資源，即現今通稱的「人力資源」。

1940 年代末期二次世界大戰結束後，美國人發展了一套「對速度需求」的系統。世界也開始想要和需要可以快速進行的所有事物。這種文化現象也改變了餐旅服務行業的經營方式，催生各種速食餐廳、快速行程旅遊、快捷服務、快捷通訊等暴增。顧客可能會消費衝動，期望也隨之增加。突然間，速度也加入到品質、舒適、個人化和價格等顧客服務的列表項目中。

過去二十多年來也看到了自助式服務的蓬勃發展。顧客服務由電腦來取代真的讓事情變得更好，或又更差嗎？目前，自助式服務很普遍，我們早已習以為常，包括：

- 自助報到、退房
- 銀行
- 票務
- 串流媒體娛樂
- 自動收費站

- 代幣兌換

久而久之，消費者已經適應，競爭環境也已改變。但回想下列才不過是 20 年前的服務型態：

- 大多數銀行服務都得透過行員辦理。
- 只有少數幾個 ATM 自動櫃員機的存在，而且很多顧客對此根本不信任。
- 沒有網路銀行業務的存在。
- 自助式退房並不存在，條碼技術也尚未標準化。
- 購物要去實體商店或是透過郵購目錄。
- 服務消費評價要在報紙、雜誌和旅遊小冊子上才看得到。
- 沒有智慧型手機，也沒有「app」的存在。
- 新的電影上映要到電影院才看得到。
- 機票、航空旅遊只能透過航空公司或旅行社預訂。
- 旅館訂房需透過訂房部或旅行社。

許多事物當然是有所改變了。自助式服務的理念現在無所不在，為餐旅業帶來各種利弊。以下列舉一些例子：

### 優點

- 減少人力
- 提高服務速度
- 加快流程
- 縮短排隊時間
- 增加服務管道

### 缺點

- 人的互動消失
- 易受輸入錯誤的影響
- 很難修復錯誤
- 不熟悉科技
- 不熟悉流程

■ 交易的不確定性

儘管不再有自豪的工匠、對速度的需求增加和自助式服務的普及化，但優質顧客服務仍然是餐旅業的基石。近年來，已很少引用全面品質管理或顧客品質計畫的概念，但這些管理技能到今天仍然適用。顧客服務即使不斷演變，但仍將是餐旅業的基本前提，是業者可以區隔對手的要件。大多數商家主張要有熱情的服務，但只有少數能將這一點做到非常好。唯有當企業精通、掌握顧客服務時，這種服務才能真正成為經營策略優勢。

## 服務管理學大師（LEGENDS IN SERVICE MANAGEMENT）

### 愛德華・戴明（W. Edwards Deming）：全面品質管理（Total Quality Management）

愛德華・戴明博士

愛德華・戴明博士是傑出的統計學專家和管理顧問，他提倡全面品質管理（TQM），被視為是顧客服務運動中的佼佼者。雖然戴明早期的研究大多和製造業有關，但其理念也已轉移到非製造業，包括餐旅業。TQM管理透過各種方法促進優質的產品，包括供應商、員工和管理階層等需共同合作才能達成。

戴明博士曾試圖向美國製造業推銷他的理念，但業者對他的建議置若罔聞。二次世界大戰後，戴明向日本闡述將統計學應用到汽車製造的概念，日本業者接受且擁護他的想法。戴明協助日本的汽車製造商實施「持續的流程改進」，促使日本汽車在 1980 年代主導整個美國汽車市場，美國國產車因而節節敗退。戴明直接讓員工參與品質改進的過程，他向員工展現管理階層關心員工，他們也應該關心產品。後來，戴明也提倡消費者應參與品質改進的過程。在戴明的統計方法應用下，日本汽車工業從最後一名躍升到第一名。

1990 年代，TQM 運動向外推展、再次蔚為風潮；但隨著經濟改善，強調顧客服務的影響力減弱，因為反正生意一樣很好，TQM 運動也失去光彩。

戴明博士主張的「戴明循環」（Deming Cycle）也廣受歡迎，該循環包括四個步驟：計劃（Plan）、執行（Do）、檢查（Check）、行動（Act），因此最常被稱為「PDCA 循環」。這是實施變革或流程持續改

**PDCA：**
計劃－執行－檢查－行動的循環。這四個步驟的循環可以帶動持續的改進。

進的四個步驟，對逐步改善或突破性的改進非常有用。戴明所主張的是企業經營永遠有可以改進的空間。

**作法：**將你的改變過程套用到這四大步驟中

**1.** 計劃
- 決定合適的策略
- 組織一切、開始引導改變
- 成立小組
  - 確立問題
  - 收集、審查資料

**2.** 執行
- 測試改變
  - 先導測試
  - 觀察
  - 根據需要改變
- 執行改變

**3.** 檢查
- 測量改變的效果

**4.** 行動
- 根據結果採取行動
  - 作好檔案留存記錄
  - 標準化、形式化
  - 在整個組織內推動改變

**5.** 回到步驟 1，讓循環持續

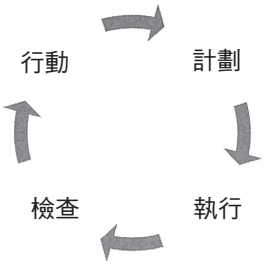


**圖 1.2** 計劃－執行－檢查－行動（PDCA）循環

## 約瑟夫・朱蘭（Joseph Juran）

約瑟夫・朱蘭被推崇為品質服務之父。朱蘭博士是愛德華・戴明的朋友和同事，朱蘭也協助將品質的概念引進到日本。他於 1954 年在日本進行一系列的講座，對日本的經理人闡述品質的概念。朱蘭受邀在超過 40 多個國家擔任講師和企業顧問。他出版《品質控制手冊》（*Quality Control Handbook*）和其他著作，並創立朱蘭學院，目的在於開發和測試

新的品質評估工具。蘋果電腦創始人賈伯斯推崇朱蘭博士對品質推展有卓越貢獻及深遠影響。

### 菲利普・克勞斯比（Philip Crosby）

品改運動較晚期的大師，菲利普・克勞斯比原先是國際電話電報公司（ITT）的品管經理，離開 ITT 後於 1979 年成立了自己的顧問公司。他的著作《品質是免費的》（*Quality is Free*）暢銷全球。克勞斯比主張品改計畫能節省更多的成本。他提倡「事情一次就做對」和「零缺點」的概念。「事情一次就做對」（do it right the first time, DRIFT）最初源於製造業，這個概念目的是要推動可以順利、高效運作的流程和製程，因此第一次就要把事情做對。這減少了浪費、重複、賠償，和為了彌補失誤所需的補救性服務。與 DRIFT 相關的概念是「如果你沒有時間一次就把事情做對，往後你怎麼會有時間做？」

**DRIFT 事情一次就做對：**
減少錯誤和效率不彰的做法，這麼一來才無需修補很多的事情，或是為生產瑕疵品付出代價。

### 湯姆・彼得斯（Tom Peters）：走動式管理（Management by Walking Around, MBWA）

湯姆・彼得斯出版過多本著作，包括《追求卓越》（*In Search of Excellence*）。彼得斯博士曾擔任企業顧問，是當代最具影響力的管理大師之一。他主張透過實際可行的方法來提供卓越的服務。MBWA 管理技能很簡單但非常有效，經理人應自動自發四處走動，向員工、顧客說話。繁雜的文書工作和其他業務可能妨礙了經理人在部門間四處走動，但走動式管理可以促進經理人聆聽各種聲音和意見，並且進行質化評估。與其坐在辦公室裡看報告，經理人藉由四處走動可以和員工及顧客保持聯繫，能更有效發現問題並尋求解決方案。

**MBWA 走動式管理：**
經理人應和員工及消費者「取得聯繫」的概念，以得知實際發生的狀況。

### 彼得・杜拉克（Peter Drucker）

現代管理學之父彼得・杜拉克提倡管理科學中人性的一面，而非一味強調數字。他所主張的「目標管理」（management by objectives, MBO）和「知識員工」（knowledge worker）等概念廣受全球推崇。杜拉克對於允許員工為自己著想的概念非常有興趣。他提出了許多預測，其中一些預言成真。杜拉克也協助日本企業，並且也參與通用汽車（GM）的品改。

## 典範（PARADIGMS）

典範是一種信念，是需要做某件事情的一般公認的正確方法。這是1962 年由湯瑪斯・庫恩（Thomas Kuhn）所提倡的概念，他主張人們應「跳脫框架思考」（thinking outside the box），而典範就是這個所謂的「框架」。品改運動盛行時，「典範轉移」的主張頗受歡迎；到今天，「跳脫框架思考」這種論調仍是很普及。例如，Taco Bell 速食餐廳有一個主要的廣告宣傳活動，鼓勵顧客「think outside the bun」（譯註：bun 為漢堡麵包），傳達快餐不一定非得是漢堡的訊息。

**瞬間真實感受 Moment of Truth：**
取得或喪失顧客服務的時刻。

## 瞬間真實感受（MOMENT OF TRUTH）

瞬間真實感受的概念首先由北歐 SAS 航空公司總裁 Jan Carlzon 提出。Jan 主張，服務經歷是由許多不同的瞬間真實感受所組成，在這些瞬間片刻當中，顧客服務可能成功或是失敗了。不同的服務情境會產生不同數量的瞬間真實感受。例如，快餐店可能有三至五個，但度假酒店可能有幾百個。如果能將服務經歷分解為不同的瞬間真實感受，管理階層和員工便可以更好地分析、實現並監督整個服務過程中的關鍵時刻。

民眾——是我們生意上最重要的人。民眾不依賴我們，是我們仰賴他們。民眾不會打斷我們工作，他們才是我們中斷工作的目的。我們服務民眾不是給他們恩惠；是他們願意幫我們忙、給我們機會來為他們服務。民眾不是我們生意以外不相關的人，他們是我們生意的來源！民眾不是冷冰冰的統計數字，他們是有血有肉、有情緒、有好惡

### 服務之道（Service Insight）

**典範移轉（Paradigm Shift）**

1967 年，製造石英手錶的技術首度在鐘錶貿易展上展出。幾十年來主導全球高級鐘錶市場的瑞士商對這種技術嗤之以鼻，認為手錶的製作不應該如此。石英手錶儘管價格較低廉、具有較少的機械零件，卻違反了手錶製造公認的方法或典範。日本人從石英技術中看到了製作手錶的新方法，他們嗅到了新的商機；他們看到了這種新技術的潛力，即所謂的「典範轉移」，並且把握契機。兩年後，1969 年精工（Seiko）推出第一個商業化的石英手錶。精工石英錶問世後席捲全球，導致瑞士永遠失去了其在傳統手錶市場的地位。

的人類。民眾不是要來爭辯或鬥智，或試圖智取，沒有商家會爭贏他們。民眾——帶來他們所想要的事物，我們的工作就是要以讓他們驚喜、對他們有幫助的方式來處理其需求，這樣他們才會一次又一次的上門光顧。

— Gold, C. 1983.《Solid Gold Customer Relations》
New York: Prentice Hall 出版

## 複習問題討論（CHAPTER REVIEW QUESTIONS）

1. 優質顧客服務的定義是什麼？
2. 為什麼消費者會選擇不向店家投訴？
3. 我們目前正處於哪個變遷的時代？
4. 過去一週內你曾使用哪些自助式服務？請舉出五個例子。
5. 戴明博士如何協助日本工業？
6. 為什麼我們會特別記住某些事件，又特別容易忘記某些事件？
7. 快速服務的需求什麼時候在美國蔚為風潮？
8. 為什麼糟糕的服務仍舊會存在？
9. 誰是品質服務之父？
10. 誰是現代管理學之父？

## 個案研究（CASE STUDIES）

**Club Me 夜店（Club Me）**

Club Me 夜店是市中心繁華地段的新夜店，附近有三所學院。它座落在一棟破舊的廠房內，舞池四周有閣樓、陽臺和多間很酷的私人包廂。這間夜店主要的目標市場是三所學院的學生。市中心的夜店彼此之間競爭激烈，並沒有忠誠顧客族群；學生可以下一刻選擇要換一間夜店，整個場景就立刻變得很不一樣。

Club Me 夜店一開幕就爆紅。新的夜店給人很不同的新鮮感和樂趣，因此總是有一群人排隊等著進場，這使得更多人想要進去一探究竟。Club Me 夜店有非常棒的 DJ 陣容，並定期舉辦競賽、提供各種贈品。每個晚上都擠滿了人，導致這間夜店變得越來越擁擠。一開始，舞池中摩肩擦踵

氣氛倒是有趣；但時間久了，群眾繼續湧入，顯然 Club Me 夜店已經無法因應這樣的消費人潮。有一次，其中一個私人包廂爆發兩名女子之間的衝突。保全人員駐守在大門、舞池和吧檯等區域，但卻鮮少注意私人包廂中的動靜，往往這些較隱密的區域都被忽略了。一名保全人員被告知有兩名女子發生互毆時，他只是嘻嘻作笑說：「酷！女人之爭。」他以為兩人只是爭吵，沒有派援手去查看。等到他做出回應時，其中一名女子已經被打到昏迷失去了意識，而其他人卻是袖手旁觀。後來這名女子被救護車載走，到院時仍情況危急。在這件事情上，Club Me 夜店顯然因為疏忽大意沒有即時做出適當的反應。

Club Me 夜店後來很快聘請更多受過訓練的保全人員，但群眾不再去這間夜店了。上述消息傳遍整個夜店圈，女性顧客覺得不受保護；當女生再也不來時，男生自然也不會來。顧客在那裏沒有安全感，因此再也不去 Club Me 夜店了。

1. 為什麼群眾湧入 Club Me 夜店？
2. Club Me 夜店如何滿足顧客的期望？
3. Club Me 夜店後來是如何無法滿足顧客的期望？
4. Club Me 夜店要怎麼做才能改變目標市場對他們的態度？

**Chivo's 宴會餐廳（Chivo's Banquet Hall）**

Chivo's 宴會餐廳是一間地標性的宴會餐廳，由 Chivo 家族經營；餐廳有舉辦宴會時，家族幾乎全員出動幫忙。Chivo 家族對這間餐廳非常自豪，Chivo 媽媽通常在外場忙進忙出，很常可以看到她向工作人員發號施令，擁抱和親吻老主顧，甚至向參加人員提供建議。她是真正保有傳統風格的媽媽。

Chivo 爸爸則負責食物的部分。Chivo 爸爸主廚對自身廚藝很驕傲，並且熱愛他的工作。偶爾他和 Chivo 媽媽會為如何舉辦宴會的最佳方式有些爭執。通常 Chivo 媽媽會爭贏，爸爸只好退回廚房工作。

為確保顧客滿意度，Chivo 主廚會穿著廚師服在餐廳裡走動。上菜完後，主廚會到每個桌邊詢問大家喜不喜歡宴會和食物；大家總是說一切都很棒。他看著每個人的盤子，如果盤子上的食物都空了，他直接問他們還想不想要更多；如果盤子上還留有食物，他就會問哪裡出了問題。他讓顧

客直接當場回答，大家幾乎總是回答沒有任何問題。主廚於是很懷疑地看著他們、搖搖頭，讓他們知道他覺得被冒犯了。有時主廚會告訴他們需要多吃點，因為身材看起來太瘦了，即使他們根本不瘦。

1. 描述 Chivo 宴會餐廳顧客服務的調性。
2. 評論 Chivo 主廚獨特的顧客服務風格。
3. Chivo 家族為什麼很少聽到客人投訴的可能原因？
4. 如果你可以給 Chivo 家族的顧客服務提出建議，你會提出什麼建議？

**Mount Will 滑雪場（Mount Will）**

Mount Will 是一座小型陡峭的山峰，冬季特點是可提供滑雪和雪板等運動，其他季節則舉辦各種極限運動。儘管場地規模有限，但 Mount Will 滑雪場知名的地方就是遊客可進行各種極限運動。它的宣傳口號是：「小小一座山讓你腎上腺素大大激增」。Mount Will 滑雪場吸引眾多遊客想要上山挑戰各種極限經驗。幸運的是，這座山旁邊有一條主要公路，經過這個路段的人都可以很明顯看到山上的活動。Mount Will 滑雪場經理人嘗試每年改變各種運動遊戲項目，以維持新鮮感。今年，他們安排廠商載運一輛大型吊車，讓遊客可以在公路旁玩高空彈跳；行經這個路段的人都可以看到刺激的高空彈跳過程，這是很好的宣傳。Mount Will 滑雪場和廠商價格談得很漂亮，因此很高興能提供這個運動項目。

不幸的是，Mount Will 滑雪場今年生意沒有很好。很少有人敢嘗試高空彈跳，而本季的整體來客人數下滑。園區經理 Scott 感受到營收損失的壓力，決定在當地超市設立一個小攤位，宣傳高空彈跳的活動並派發優惠券。人們通常有禮貌接過優惠券，但 Scott 發覺這招也並不是很有效。

Scott 決定到公路旁的吊車前方一探究竟，和廠商討論問題出在哪裡。他很驚訝的發現，從高速公路上看向吊車的景象很不同。廠商提供的吊車看起來既骯髒又單調，纜線已出現生鏽。吊車操作人員不修邊幅，穿著也很隨便。Scott 向廠商反應，卻被告知纜線安全綽綽有餘，只是表面生鏽。吊車經由州政府檢查已通過品質測試。不過，Scott 還是很關心形象問題。他現在終於意識到問題出在哪了。

1. 身為消費者，列出你對高空彈跳操作人員和設備的期望是什麼。

2. 在高速公路上路過的潛在顧客，他們的想法是什麼？
3. 這些潛在顧客的期望如何能被滿足？