

服務管理之六--teacher

服務失誤專題

陳澤義 教授

國立東華大學國際企業學系

tychen@mail.ndhu.edu.tw

PP.1-50

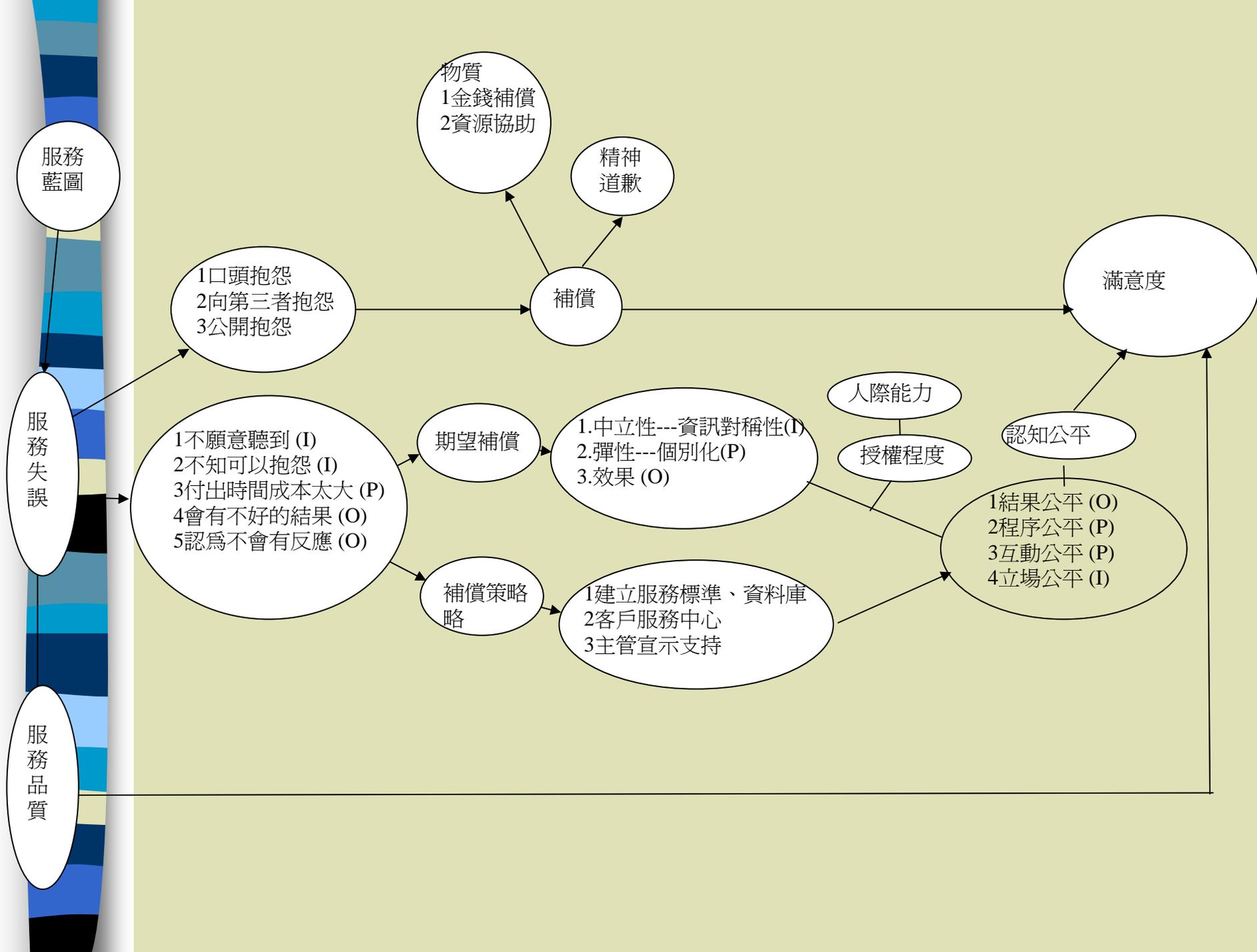


研究服務失誤的重要性

- 服務失誤若處理得宜，亦有機會和顧客建立起長期顧客關係。(Webster, Sundaram, 1998)
- 有效的服務失誤和服務補救分析，可了解服務失誤類型、程度、頻率，也可讓員工和顧客反應及服務補救效果。(Hoffman, Kelley, Rotalsky, 1995)

服務失誤的意義

- 服務失誤：指服務接觸時的感受為負面的，或消費者不滿意的經驗，稱之。
(Bitner, Bernard, Tetreault, 1990; Bitner, Bernard, Mohr, 1994)
- 服務失誤：指當一位顧客要求的服務未能被達成，服務過程輕率，或所傳遞的核心服務低於最小預期之水準，稱之服務失誤。(Tetreault, 1990)



服務藍圖

服務失誤

服務品質

物質
1金錢補償
2資源協助

精神
道歉

補償

1口頭抱怨
2向第三者抱怨
3公開抱怨

滿意度

1不願意聽到 (I)
2不知可以抱怨 (I)
3付出時間成本太大 (P)
4會有不好的結果 (O)
5認為不會有反應 (O)

期望補償

1.中立性---資訊對稱性(I)
2.彈性---個別化(P)
3.效果 (O)

人際能力

授權程度

認知公平

補償策略

1建立服務標準、資料庫
2客戶服務中心
3主管宣示支持

1結果公平 (O)
2程序公平 (P)
3互動公平 (P)
4立場公平 (I)

真相時刻與服務接觸

- 由發生的時間點觀之，服務接觸特稱為真相時刻或關鍵時刻，代表著服務傳送的成功失敗，端視對接觸情境能否妥善處理。(moment of truth, Carlzon, 1987)
- 可鼓勵員工把握機會與顧客互動，讓顧客留下美好回憶。(Carlzon, 1987)

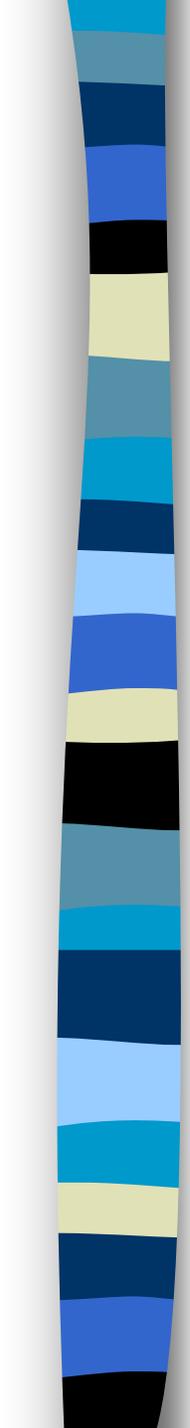
服務失誤：指顧客認為企業所提供之產品或服務，不能符合其標準，而由消費者認定其為不滿意之服務行爲。(鄭紹成, 1997)

服務失誤的發生

- 基於顧客多樣性與服務多變性，服務失誤很難避免。(Goodwin, Ross, 1992)
- 服務失誤的發生，可以在任何的接觸時點中發生。(Boulding, Kalra, Zeithaml, 1993)
- 服務失誤的發生，可以在任何的接觸時點，即從第一次接觸到最近一次接觸；嚴重程度可由微不足道，到非常嚴重。(Kelley, Davis, 1994)

重要事件分析法(Flanagan, 1954 ; critical incident technique, CIT)

- 重要事件指顧客與服務公司員工的特殊互動，所造成的特別滿意、或特別不滿意的事件。
(Bitner, Booms, Tetreault, 1990)
- 值得顧客記憶的特別事件，才被列入重要事件。
- 重要：指以顯著的方式，影響或是改變某種行動，不論正面或負面。
- 事件：一種被觀察到的人類活動。
- 詢問：與員工有實際互動時、搜集愉快與不愉快的互動經驗。是單一與獨立事件、內容細節詳盡充分。**(Flanagan, 1954; Bitner, Booms, Tetreault, 1990)**



重要事件分析法之應用

- 在應用重要事件分析法時，可再結合順序導向問題辨認法(sequence-oriented problem identification, SOPI)，使得在處理重大問題之時，也同時照顧細節之部份。(Botchen, Bstieler, Woodside, 1996)
- CIT法可找出顧客流失、產生轉移行為的原因。(Keavency, 1995)
- CIT法是研究服務互動滿意與否的一最適當的方法。(Nyquist, Booms, 1987)

服務失誤的分類

三大類11小類

四大類16小類

服務失誤

1.員工對服務傳遞失敗的回應

2.員工對顧客特殊需要與請求的回應

(Bitner, Booms, Tetreault, 1990)

3.預期外的員工行爲

4.問題顧客的本身行爲

(Bitner, Booms, Mohr, 1994)

酒醉鬧事、口語與身體傷害、破壞公司規定與法律、顧客不合作

顧客與接洽員工互動困難原因再分類

(Bitner, Booms, Tetreault, 1990, B74)

1.員工對於服務傳遞系統挫敗的反應	2.員工對於顧客要求以及要求的反應	3.員工的自發行爲
無法提供顧客要的服務	顧客有特殊需求 (醫藥)	關心顧客
不合理的怠慢服務	顧客有特殊的偏好	非服務標準之內的行爲
無法提供其他核心服務	認定顧客有錯	倫理道德行爲
	可能會阻擾他人	在逆境下的模範行爲

零售業服務失誤的類型

- 零售業的三大類15項零售失誤：
- 1.服務傳送系統或產品失誤的員工反應：
- 政策失誤：退貨時無收據不受理。
- 緩慢、未提供服務：員工缺席、員工動作慢。
- 系統錯誤：產品單價系統錯誤。
- 包裝錯誤：包裝與內含產品不符、缺零件。
- 缺貨：店中無廣告促銷之貨品。
- 產品缺陷：產品缺陷、過期產品。
- 持有問題：分期付款期限已過。
- 修改：產品送修失誤、送修超過送回期限。
- 壞消息：顧客被告知壞消息，無存貨可替換。

零售業服務失誤的類型

- 2.顧客需求與要求後之員工反應：
- 特殊訂單或要求。
- 顧客承認錯誤。
- 3.員工行爲：
- 金額計算錯誤、找零錯誤。
- 店方舉證偷竊。
- 員工製造窘境，如未清除安全條碼致警鈴大作。
- 員工未給予顧客應有的注意。
- **(Kelley, Hoffman, Davis, 1993)**

餐飲業服務失誤的類型

- 分爲三大類11小類
- 1.服務傳送系統的失誤：
- 產品瑕疵
- 等候時間太長
- 設備問題
- 政策不明朗
- 缺貨或賣完

餐飲業服務失誤的類型

- 2.未能回應顧客要求：
 - 未依要求烹煮
 - 座位問題
- 3.員工個人行爲：
 - 員工態度不佳行爲失當
 - 送錯菜
 - 遺漏餐點
 - 算帳錯誤 (Hoffman, Kelley, Rotalsky, 1995)

服務失誤分類

(Amy, Ruth, Janet, 1999)

失誤類型

結果型失誤

過程型失誤

(Bitner, Bernard, Tetreault, 1990;
Hoffman, Kelly, Rotalsky, 1995;
Smith, Bolton, Wanger, 1999)

失誤重要性

大失誤

小失誤

(Gilly, Gelb, 1982;
Hoffman, Kelley,
Rotalsky, 1995)

否認(denial)

延遲(delay)

(Terrence, 2000)

發生時間

發生頻率

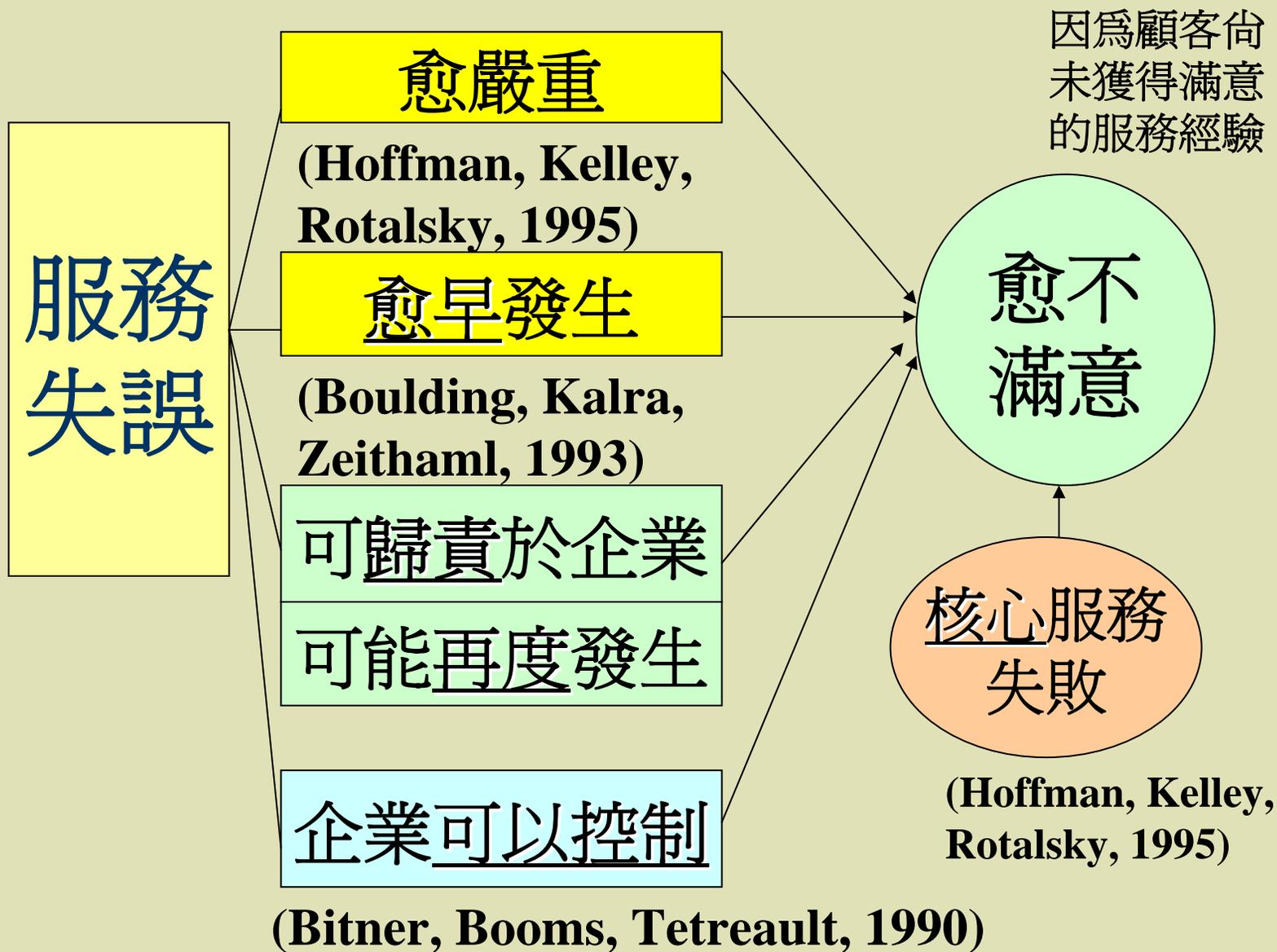
後果嚴重性

(Kelley, Davis, 1994)

服務失誤的影響

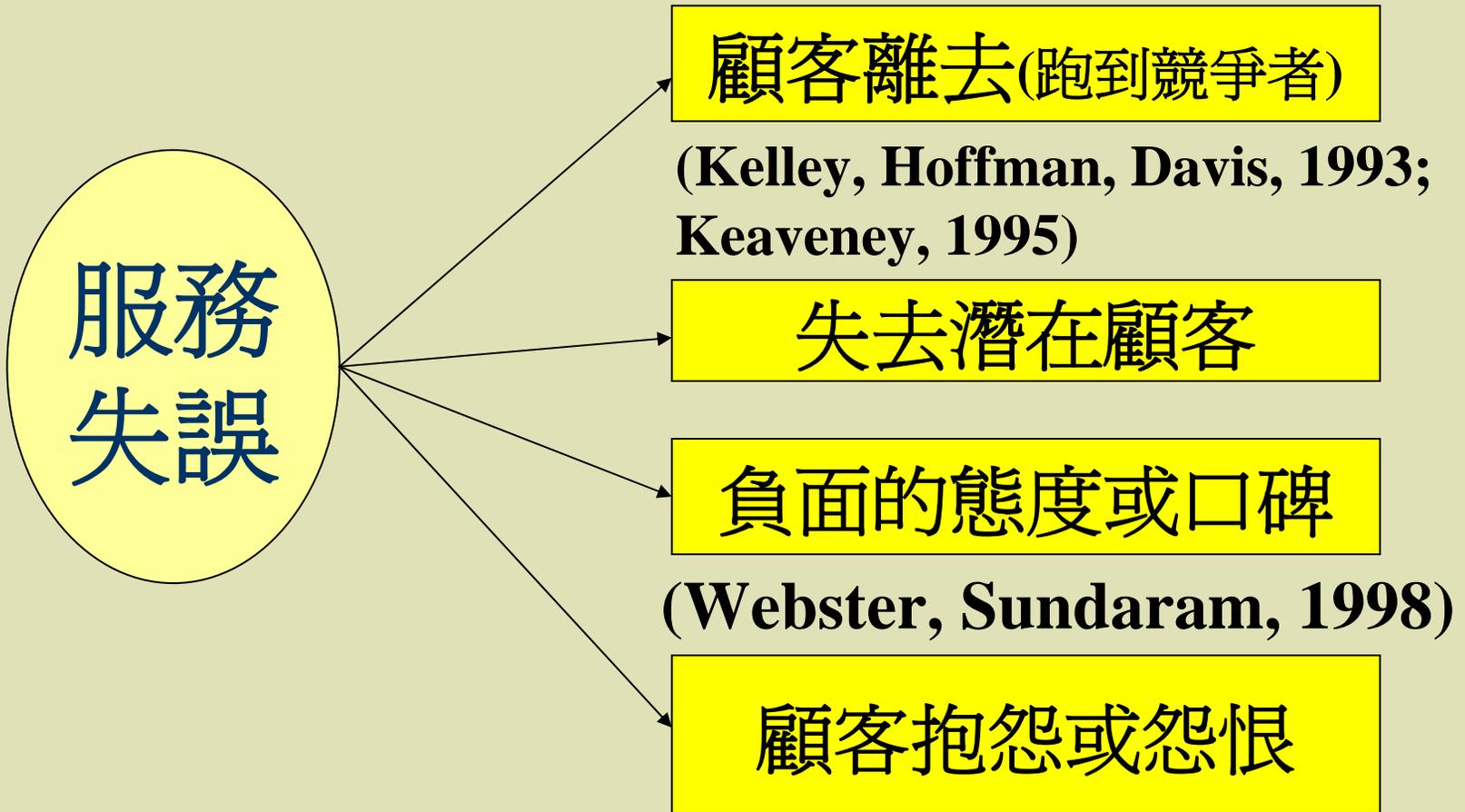
- 服務失誤發生的第一時間，會使顧客感到失望或生氣；然若未馬上獲得妥善處理，則會轉成不滿意與抱怨。(Bitner, Booms, Tetreault, 1990)
- 特別是核心服務的失敗，是顧客最常抱怨的不滿意之服務經驗所在。(Hoffman, Kelley, Rotalsky, 1995)
- 核心服務的失敗，更是顧客移轉購買的最主要的原因。(Keaveney, 1995)

服務失誤的影響



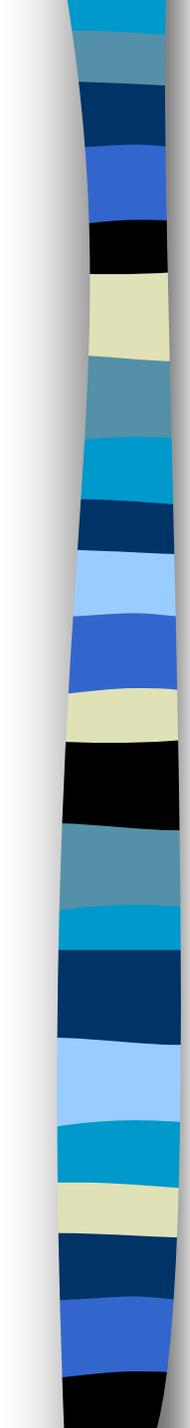
服務失誤的影響

(Johnston, Hewa, 1997)



面對服務失誤以留住顧客

- 1.事先避免：魚骨圖：(fishbone charts, Locklock, 1994, B276)
- 2.事後補救：
- 處理顧客抱怨(Locklock, 1994, B273-274)
- 改善服務品質以留住顧客(Armistead & Machin, 1998)



補償策略

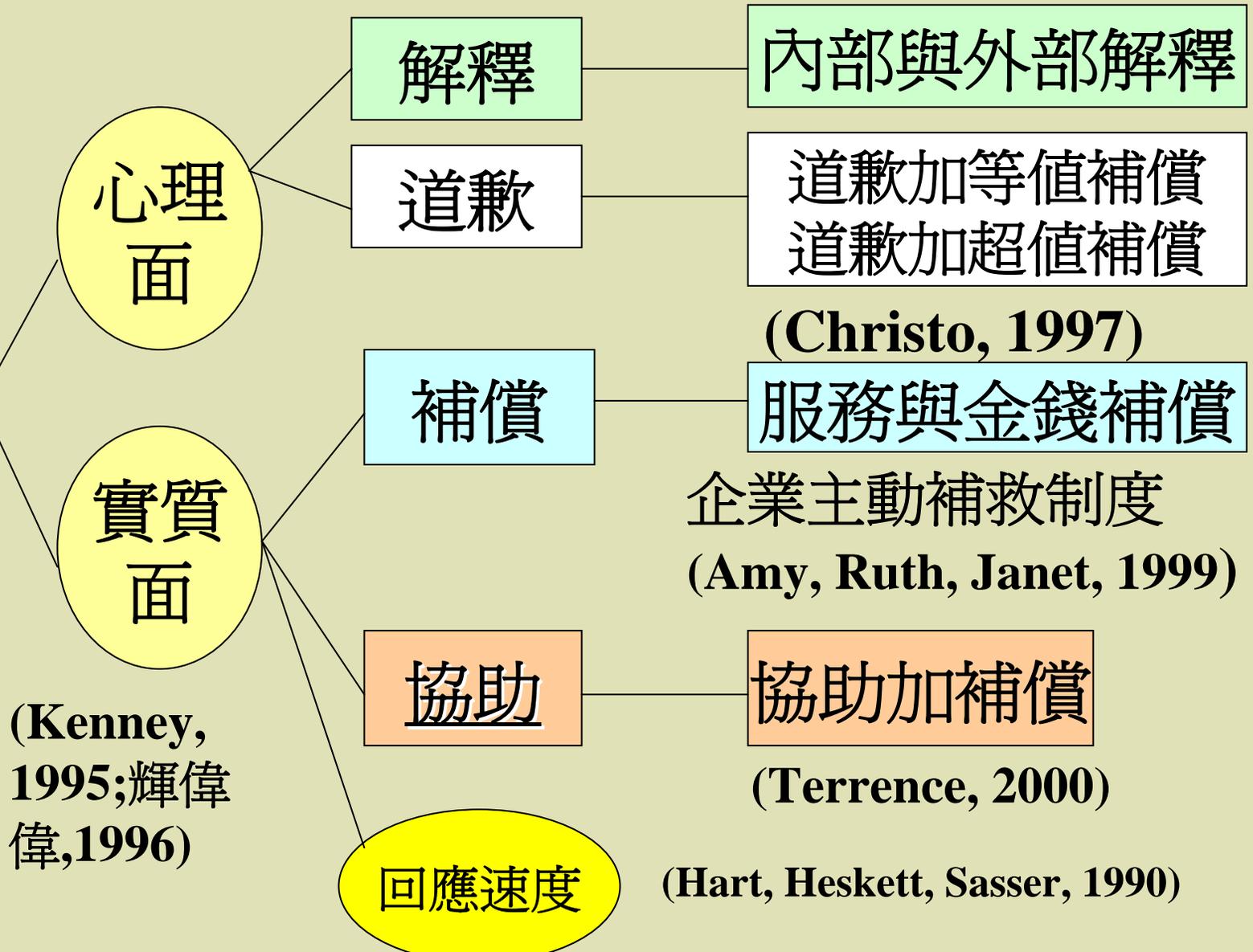
- 補償策略指服務提供者在面臨服務失誤時，所採取的回應與行動。**(Gronroos, 1990)**
- 補償行動不只可彌補服務失誤的不滿，更可轉不利為有利，強化再惠顧與正面口碑宣傳。**(Spreng, Harrell, Mackoy, 1995)**
- 服務認錯和勇於改錯的準備，隨時處理顧客反應的服務補救，是有效差異化的一項途徑。**(Kelley, Davis, 1994)**

服務補救

- 服務補救：指服務提供者在面臨服務失誤時，所採取的回應與行動。(Gronroos, 1990)
- 服務補救：指當顧客感到不滿意之時，企業所做出撫平顧客不滿情緒的舉動。(Kenney, 1995)
- 服務補救即是顧客抱怨處理。(Hart, Heskett, Sasser, 1993)

服務補救的類型

服務補救



服務補救的類型續一

- 服務補救解釋分爲三類型：
- 1.找藉口(**excuse**)：不承認錯誤。
- 2.證明正當(**justification**)：承認錯誤、但不賠償，因爲不認爲服務品質會有重大影響。(Greenberg, 1990)
- 3.道歉(**apology**)：承認錯誤，並賠償。
- 六種處理方式：找藉口、證明正當、道歉、道歉並證明正當、避免再發生、等候更多資訊再處理。(Conlon, Murray, 1996)

服務補救的類型續二

- 餐廳服務補救有八種：免費招待、折扣優惠、送折價卷、主管出面協調、換新的餐點、更正失誤、口頭道歉、無任何回應。(Hoffman, Kelley, Rotalsky, 1995)
- 折價卷會使顧客再來店消費者，重溫不愉快經驗，故顧客無法接受。

服務補救的類型續三

- 服務補救分爲12種：
- 可被顧客接受者：失誤主動更正、經理出面處理、折扣、失誤更正另加額外賠償、更換商品、退款、道歉。
- 無法被顧客接受者：被動回應顧客的更正要求、折價卷、不滿意更正方式的提出、失誤擴大(責怪顧客)、不理采。
(Kelley, Hoffman, Davis, 1993)

服務補救與認知公平

- 服務補救並不直接影響顧客滿意度，而是間接透過認知公平，與顧客期望與認知之差距，來影響顧客滿意度。(Smith, Bolton, Wanger, 1999)
- 分配、程序、互動公平，皆與服務補救的滿意程度，呈正相關。(Tax, Brown, Chandrashekar, 1998)
- 只要能有效解決服務失誤問題，即可明顯提高顧客滿意度。(Tax & Brown, 1998)

認知公平

認知公平

分配(結果)公平

第一位使用認知公平
來分析顧客滿意程度
(Oliver, Swan, 1989)

程序(過程)公平

如給顧客表達感受之機會

(Goodwin, Ross, 1992)

互動公平

如道歉

(Clemmer, Schneider, 1996)

(Tax, Brown, 1998)

一如服務接觸三構面

認知公平三構面

- 1. 分配公平：指資源分配與交易認知之結果公平。
- 2. 程序公平：指做成決策並據以解決衝突的過程公平。
- 3. 互動公平：指資訊交換的方式與溝通的結果。(Smith, Bolton, Wanger, 1999; Tax, Brown, Chandrashekar, 1998)

服務補救與認知公平

- 分配公平：主要受服務補救之補償構面所影響。較具體且容易量化，故最能解釋補救的滿意度。
- 程序公平：主要受服務補救之回應補救之速度構面所影響。
- 互動公平：主要受服務補救之主動補救與道歉兩構面所影響。(Smith, Bolton, Wanger, 1999)

服務補救與第二波滿意

- 顧客的整體滿意，係來自於原始服務品質、和服務補救。
- 服務提供的服務品質與善後行爲，共同決定顧客的滿意度。(Webster, Sundaram, 1998)
- 抱怨處理後的顧客認知公平與否，是顧客負面口碑與重購意圖的主要決定因素。(Blodgett, Granbois, Walters, 1993)

若業者能對失誤對顧客給予補償，則顧客的滿意度與忠誠度，甚至會高於未經任何服務失誤的顧客。(Folks, Kotsod, 1986; Hart, Heskett, Sasser, 1990)

第二波滿意與再購意願

- 服務失誤若處理得宜，亦有機會和顧客建立起長期顧客關係。(Webster, Sundaram, 1998)
- 服務失誤若處理得宜，可產生第二波滿意，有助建立長期惠顧關係。(Westbrook, 1987)
- 來自抱怨處理得當的二度滿意，較諸其他服務屬性，對整體滿意、口碑、再購意願有更大之影響。(Spreng, Harrel, Mackoy, 1995)
- 來自抱怨處理的二度滿意，其忠誠度高於最初服務滿意的顧客。(Etzel, Silverman, 1981)

服誤失誤後顧客的反應

- 抱怨：西方社會常見。
- 不抱怨：佔大多數，特別是東方社會，心態上多息事寧人，不願惹事生非。
(Tax & Brown, 1998)

滿意度：若顧客認知其公平性，即會產生二次滿意。

失誤後顧客不抱怨的原因

- 1 認為這件事不值得去抱怨。(I)
- 2 認為我不知道可以抱怨。(I)
- 3 認為抱怨的付出時間成本太大。(P)
- 4 認為抱怨會有不好的結果。(O)
- 5 認為對方不會有所回應。(O)

(Tax & Brown, 1998)

期望補償

顧客雖然不抱怨，但仍期望被補償。

- 1.中立性---資訊對稱性(I)。期望獲得的補償，是在平衡資訊下為之。
- 2.彈性---個別化(P)。期望獲得個人性的補償，以獲得最大滿足。
- 3.效果---補償效果(O)。期望補償效果清楚、迅速、且明確具體化。(Tax & Brown, 1998)

補償策略

服務業者具體的補償策略有三：

1. 建立服務標準、與資料庫。投入面。此時需要有巨細彌遺的服務標準、與資料庫，做為實施補償的依據。
2. 客戶服務中心。過程面。補償策略之執行，係透過客戶服務中心為之。
3. 主管宣示支持。結果面。此補償策略執行過程中，需有主管宣示支持，方能確保補償效果的貫徹。(Tax & Brown, 1998)

認知公平

- 1 結果公平：補償結果是否公平 (**O**)。
- 2 程序公平：補償過程中，在正式規條的引述上是否公平合理 (**P**)。
- 3 互動公平：補償過程中，雙方互動是否平和圓滿 (**P**)。
- 4 立場公平：在補償出發點上，雙方認定的角色立場是否公正公平 (**I**)。(Tax & Brown, 1998)

關鍵性的調節變數

1. 人際能力：調節人是否具備人際上的調停與親和能力，以妥善處理被服務者失望、憤怒的情緒。
2. 授權程度：調節人是否獲得主管的充份授權，能夠做出最終補償的決定。

滿意度：若顧客認知其公平性，即會產生二次滿意。(Tax & Brown, 1998)

顧客消費後的行為意圖

- 服務品質優劣，會引發兩種行為意圖，接著才會造成實際行為：(PZB, 1991; Boulding, Kalra, Staelin, Zeithaml, 1993)

- 1.有利：繼續惠顧或建立穩固關係。
- 2.不利：採取對公司的負面行動。

購後行為可分為五種：(ZBP, 1996)

- 1-2.忠誠度、支付更多：服務品質越好，越容易產生有利的行為意圖。
- 3-4.轉換行為、外部反應：服務品質越好，越容易減少不利的行為意圖。
- 5.內部反應：抱怨。

有利的行為意圖

- 再惠顧：即忠誠度。包括四個子項目：
- 對原公司持續偏好、持續向原公司購買、增加對公司的消費、願意付較高價格。(Rust, Anthony, 1993)
- 口碑：對其他顧客稱許並推荐之。(Boulding, Kalra, Staelin, Zeithaml, 1993)



影響顧客忠誠度的因素

- 影響顧客忠誠度的因素：時間與金錢的限制、缺乏替代方案、轉移成本、習慣。(Booms, Tetreault, 1990)
- 服務品質影響忠誠度乃無庸置疑，然不同的服務品質構面，對忠誠度之影響，則有輕重大小之分。(ZBP, 1996)

負面性的研究課題

- 消費者不滿意後的反應行爲，可分爲：
- 1.行動：分公開行動與私下行動。
- 2.不行動。(Day, Landon, 1977)

消費者抱怨行爲，依目的分類：

1.尋求賠償：

2.抱怨：

3.個人抵制：(Day, 1984)

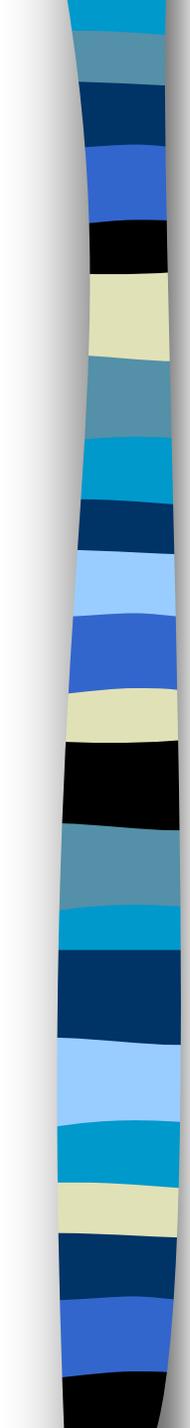
負面性的研究課題

- 抱怨分爲三類：**(Singh, 1988)**
- 私下抱怨：如負面口碑。另包括消費者抵制購買、口頭建議親朋好友抵制購買。
- 出聲抱怨：如向銷售者要求賠償、不採取行動。
- 向第三團體抱怨：向消費者團體抱怨、採取法律行動。
- 賴其勛(1997)則將不採取行動，歸入私下抱怨。

不利的行爲意圖

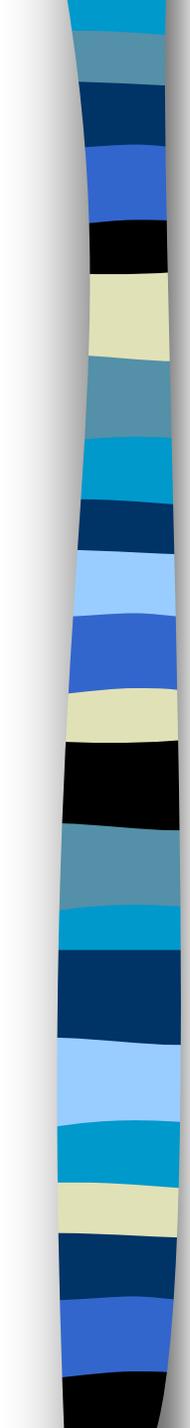
- 顧客抱怨(**consumer complain behavior, CCB**)模式：(Singh, 1990)
- 提出抗議：向賣方要求改正。
- 私下行爲：負面的口碑、反宣傳。
- 第三團體：採取法律行動。

此外，更會產生顧客轉換
品牌的意圖。(Keaveney, 1995)



影響顧客轉換品牌的因素

- 影響顧客轉換品牌的因素：價格、不便利、核心服務失敗、服務接觸失敗、服務失敗之反應、競爭、道德、非志願性轉移。(Keaveney, 1995)
- 顧客於不滿意之後，主要反應是利用口碑宣傳，傳達不滿之情緒。(Keaveney, 1995)



處理抱怨的十大措施

(Locklock, 1994, B273-274)

- 1.快速反應
- 2.承認錯誤，不要辯護
- 3.試著由顧客眼光來了解問題
- 4.不與顧客爭吵
- 5.瞭解顧客的感受
- 6.給予顧客最合理的利益
- 7.明確指出解決問題所需要的步驟
- 8.讓顧客一直知道整個處理的過程
- 9.考慮補償措施
- 10.重建顧客對公司的信心

再惠顧率

- 再惠顧率指失誤事件發生後，顧客仍然再度光臨的比例。(Kelley, Hoffman, Davis, 1993; Hoffman, Kelley, Rotalsky, 1995)
- 再惠顧率一如忠誠度，不但可形成正面口碑，更可增加企業的獲利能力。(Anderson, Fornell, Lehmann, 1994)
- 再惠顧率較之滿意度，更適合衡量品質績效，且與獲利率更直接相關。(Lowenstein, 1995)
- 再惠顧行為最能反應顧客的忠誠度，理由是實際行動更正確於口頭的承諾。(Lowenstein, 1995)

服務補救處理結果的不同意見

- 即使問題得到滿意解決，失敗的顧客仍會減少與公司往來。(Bolton, Drew, 1992)
- 未遭遇問題的顧客，最可能產生有利的行為意圖。遭遇問題而解決者次之。遭遇問題未能解決者再次。(ZPB, 1990)

