

# 服務失誤、服務補救對賣場服務管理之研究 以服務端為例

歐陽世玫、張景旭

E-mail: 9315887@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

現今企業處於服務經濟的時代，顧客是企業賴以生存、發展的依靠，企業所提供的服務是否能滿足顧客，有賴服務提供者的行為表現。過去國內研究針對服務失誤、服務補救，多是著重在顧客觀點，研究顧客內在心理與外在行為的分析，極少有著墨於服務提供者的深入探討。然而正確的服務失誤、服務補救應該要仰賴員工彼此間共同的努力來解決，針對不同服務失誤型態由不同服務補救方式來處理。由此可見，服務人員的確是重要的影響因素之一，如何將服務正確實行並符合顧客需求，服務人員在服務過程中有哪些需求及管理，是很值得我們繼續探討的。本研究藉由探索性研究深入訪談法，站在服務提供者的角度，針對不同的服務失誤，採取有效的補救措施，並以賣場服務人員為主要研究對象，以期獲得不同角度之全新服務管理概念。研究結果發現，在服務提供者的眼中常見問題顧客類型為：1.顧客不當言行導致服務人員自尊受創。2.顧客要求額外之折扣。3.顧客放大音量影響他人。4.顧客一直“碎碎念”。5.顧客要求退、換貨問題。6.顧客一直“魯”。7.顧客不合理要求與回應問題。8.過渡殷勤服務被誤解未得到回報。9.使用常態性管理模式去因應非常態性管理模式。10.服務人員與顧客認知落差問題。而實務建議服務管理者應適時、適當的給予服務人員所需支援，以利提升服務品質及顧客滿意。

關鍵詞：服務失誤；服務補救；探索性研究

## 目錄

目錄 封面內頁 簽名頁 授權書.....	iii	中文摘要.....	iv
.....v 英文摘要.....	vi	誌謝.....	vii
.....viii 目錄.....	x	圖目錄.....	xiii
.....xiii 表目錄.....	xiv	第一章 緒論 第一節 研究背景與動機.....	1
.....6 第二章 文獻探討 第一節 服務失誤.....	8	第二節 研究目的.....	8
.....8 二、服務失誤類型.....	10	三、服務提供者之服務失誤相關研究.....	22
.....22 四、小結.....	31	第二節 服務補救.....	31
.....31 一、服務補救定義.....	32	二、服務補救類型.....	33
.....33 三、服務補救階段.....	37	四、服務提供者之服務補救相關研究.....	40
五、小結.....	46	第三章 研究方法 第一節 研究工具.....	46
.....48 一、素性研究.....	48	二、質性研究.....	50
.....50 三、深度訪談.....	54	第二節 研究流程.....	56
.....56 第三節 研究設計.....	59	一、研究前分析架構.....	59
.....59 二、研究問題.....	65	三、研究對象.....	66
四、訪談程序與訪談問題的設計.....	67	五、資料分析方法.....	69
研究結果 第一節 常見離譜事件問題分析.....	71	第二節 研究後架構.....	93
.....93 第三節 研究分析內容之探討.....	117	第四節 綜合探討.....	134
.....134 第五章 結論與建議 第一節 結論.....	139	第二節 管理意涵.....	146
.....146 第三節 建議.....	150	參考文獻.....	151
.....151 圖目錄 圖2-1 服務失誤的來源與分類.....	14	圖2-2 零售業之服務失誤.....	18
.....18 圖2-3 服務接觸、服務提供者績效及顧客滿意.....	24	圖2-4 PZB服務品質模式.....	26
.....26 圖2-5 PZB服務品質擴展模式.....	27	圖2-6 服務補救四階段.....	38
.....38 圖2-7 服務補救階段架構.....	39	圖2-8 服務失誤補救模式.....	41
.....41 圖2-9 顧客抱怨資訊流.....	43	圖3-1 質性研究方法之研究流程圖.....	53
.....53 圖3-2 研究流程圖.....	58	表目錄 表1-1 我國產業結構及就業結構.....	2
.....2 表2-1 服務失誤相關研究整理.....	28	表2-2 服務補救相關研究整理.....	44
.....44 表3-1 研究前分析架構.....	65	表4-1 研究後分析架構.....	65

## 參考文獻

- 參考文獻 一、中文部分 1.曾端真、曾玲民譯(1996), 人際關係與溝通(Inter-act:using interpersonal communication skills, 7th ed.), Rudolph F. Verderber, Kathleen S. Verderber著, 台北市:揚智文化。 2.方世榮譯(2002), 關係行銷(Relationship Marketing), John Egan著, 台北市:五南圖書。 3.古永嘉譯(1996), 企業研究方法, 台北市:華泰文化事業公司。 4.朱美珍(1992), 社會科學研究中有關質的探討, 質化研究在社會工作界的應用 論見彙編, 社會工作員訓練叢書之四十六, 頁64-87。 5.行政院主計處(2003), 台灣地區人力資源調查統計指標摘要。 6.行政院主計處(2003), 「國民所得統計」, 我國產業結構變動。 7.徐宗國譯(1997), 質性研究概論(Basic of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques), Anselm Strauss, Juliet Corbin 合著, 台北市:巨流, 頁20。 8.胡幼慧(1996), 主編“質性研究 - 理論、方法及本土女性研究實例”, 台北市:巨流。 9.黃俊英(1996), 行銷研究 管理與技術, 華泰書局。 10.張景旭(2002), 質性研究方法。 11.葉重新(2001), 教育研究法, 台北市:心理, 頁298。 12.甄曉蘭(1996), 從典範移轉的在思考意義, 嘉義師院學報10期, 頁125-126。 13.鄭紹成(1997), 服務失誤、服務補救與購買意圖之研究, 東吳經濟商學學報, 第25期, 頁61-92。 14.廖森貴、施柏均(2000)。行動電話服務業服務失誤與補救之研究。台北科技大學學報, 第34-1期, 頁189-205。 15.賴其助(1997), 消費者抱怨行為、抱怨後行為及其影響因素之研究, 國立台灣大學商學研究所未出版之碩士論文。 16.藍政偉(1997), 消費者抱怨行為、抱怨處理方式及其抱怨處理後行為之研究, 國立雲林科技大學企業管理研究所碩士論文。 17.嚴秀茹(2000), 服務失誤與服務修復之顧客及組織影響因素探討, 行政院國家科學委員會補助專案研究計畫成果報告。 18.嚴秀茹(2001), 內部服務品質與顧客歸因歷程在服務修復管理的影響, 行政院國家科學委員會補助專案研究計畫成果報告。 二、英文部分 1.Andreassen, T. W. (1998). “ Antecedents to satisfaction with service recovery,” *European Journal of Marketing*, 34(1), pp.156-175. 2.Albrecht, K. & Bradford, L. J. (1989). “ The Service Advantage, Dow-Jones Irwin, ” *Homewood, IL*. 3. Barnes, J.G. and Howlett, D.M. (1998) “ Predictors of equity in relationships between service providers and retail customers ”, *International Journal of Bank Marketing*, 16(1), 5-23. 4. Bitner, M. J., B. H. Booms and M. S. Ttrreault, (1990). “ The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incident,” *Journal of Marketing*, Vol.54, pp.71-84. 5. Bitner, M. J., B. H. Booms and L. A. Mohr, (1994). “ Critical Service Encounters: The Employee ’ s Viewpoint,” *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.95-106. 6. Boshoff, Christo, (1999). “ An Instrument to Measure Satisfaction with Transaction-Specific Service Recovery,” *Journal of Service Research*, Vol. 1, Iss. 3, pp.236-249. 7. Boulding, W., A. Kalra, R. Staelin, & V. A. Zeithaml, (1993). “ A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectation to Behavioral Intentions,” *Journal of Marketing Research*, Vol. No.3, pp.7-27. 8. Christo, B. (1997). “ An Experimental Study of Service Recovery Options,” *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), pp.110-130. 9. Churchill, G. A. (1995). *Marketing Research: Methodological Foundations*, 6th ed, The Dryden Press. 10. Colon, D. E. & N. M. Murray, (1996). “ Customer Perceptions of Corporate Responses to Product Complaints: The Role of Expectations,” *Academy of Management Journal*, Vol. 39, Iss. 4 (1996), pp. 140-156. 11. Cooper, D. R. & C. W. Emory (1995) *Business Research Methods*, Richard D. Irwin Inc. 12. De Lisser, E. (1993). “ Today ’ s Specials Include Customer Satisfaction,” *The Wall Street Journal*, B1. 13. Day, R. L., (1980). “ Research Perspectives on Consumer Complaining Behavior,” *Theoretical Development in Marketing*, Charles Lamb and Patrick Dunne, eds. Chicago, IL: American Marketing Association Press, pp.211-215. 14. Firnstahl, T. W., (1989). “ My Employees are My Service Guarantees,” *Harvard Business Review*, pp.4-8. 15. Folkes, Valerie S. & Kotsos B.(1986). “ Barclays Life: Customer Satisfaction and Loyalty Tracking Survey,” *International Journal of Bank Marketing*, pp.287-292. 19.George, William R. (1990). “ Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level,” *Journal of Business Research*, Vol. 20, pp.63-70. 20.Gilly, M. C., (1987). “ Post Complaint Processes: From Organizational Response to Repurchase Behavior,” *Journal of Consumer Affairs*, Vol.21, pp.293-313. 21.Gilly, M. C., W. B. Stevenson & L. J. Yale, (1991). “ Dynamics of Complain Management in the Service Organization,” *Journal of Consumer Affairs*, Vol.25, No.2, pp.295-322. 22.Goodwin, C. & I. Ross, (1992). “ Consumer Responses to Service Failures:Influence of Procedural and Interactional Fairness Perception,” *Journal of Business Research*, Vol.25, pp.149-163. 23.Gronroos, C. (1988). “ Service Quality: The Six Criteria Of Good Perceived Service Quality,” *Review of Business*, 9, pp.10-13. 24.Hart, C. W. L., J. L. Heskett & W. E. Sasser Jr. (1990). “ The Profitable Art of Service Recovery,” *Harvard Business Review*, pp.148-156. 25.Hoffman, K. D., S. W. Kelley & H. M. Rotalsky,(1995). “ Tracking Service Fairures and Employee Recovery Efforts,” *Journal of Service Marketing*, Vol.9, No.2, pp.49-61. 26.Kandampully, J. and Duddy, R. (1999) *Relationship marketing: a concept beyond the primary relationship. Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 17, No. 7, pp. 315-323. 27.Keaveney, S. M., (1995). “ Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study ”, *Journal of Marketing*, Vol.59, pp.71-82. 28.Kelley, S. W., & M. A. Davis, (1994). “ Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery,” *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.22, No.1, pp.52-61. 29.Kelley, S. W., K. D. Hoffman & M. A. Davis, (1993). “ A Typology of Retail Fairures & Recoveries,” *Journal of Retailing*, Vol.69, No.4, pp.429-452. 30.Kenney, M. J., (1995). “Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery,” *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol,22. No.1, pp.52-62. 31.Levesque, T. J. & McDougall, G. H. G. (2000). “ Service Problems and Recovery Strategies: An Experiment,” *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(1), pp.20-37. 32.Maxham III, J. G. & Netemeyer, R. G. (2001). “ A Longitudinal Study of Complaining Customers ’ Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts,” *Journal of Marketing*, 66(4), pp.57-71. 33.McCollough, M. A., Berry, L. L. & Yadav, M. S. (2000). “ An Empirical Investigation of Consumer Satisfaction After Service Failure and Recovery,” *Journal of Service Research*, 3(2), pp.121-137. 34.Miller,

W.L. & B.F. Crabtree (1992). Primary care research :a multimethod typology and qualitative research map. In Crabtree & Millers (eds) , *Doing Qualitative Research*, Newbury Park CA:Sage 3-28. 35.Miller, J. L., C. W. Craighead, & K. R. Karwan, (2000). " Service Recovery: A Framework and Empirical Investigation, " *Journal of Operations Management*, Vol. 18, pp.387-400. 36.Mishler, Elliot G. (1986). *Research Interviewing: Context and Narrative* (Cambridge, MA: Harvard University Press,) 37.Mohr, L. A. & Bitner, M. J. (1995). " The Role of Employee Effort in Satisfaction with Service Transactions. " *Journal of Business Research*, 32(3), pp.239-252. 38.Oliver, R. L. (1980). " A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, " *Journal of Marketing Research*, 17(4), pp.460-469. 39.Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L.L. Berry, (1985). " A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, " *Journal of Marketing*, Vol. 49, PP.41-50. 40.Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L., (1988). " Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality, " *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp.35-48. 41.Price, L. L., E. J. Arnould & P. Tierney, (1995). " Going to Extremes: Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance, " *Journal of Marketing*, Vol.59, pp.83-97. 42.Schlesinger, L. A. & J. L. Heskett, (1991) " Breaking the Cycle of Failure in Services, " *Sloan Management Review*, pp.17-28. 43.Schweikhart, S. B., Strasser, S., & Kennedy, M. R. (1993). " Service recovery in healthy service organizations, " *Hospital & Healthy Service Administration*, 38(1), pp.3-21. 44.Shostack, G. L., (1985) *Planning the service encounter*. In J. A. Czepiel, M. R. Solomon and C. F. Surprenant ed., *The service encounter*, Lexington, MA: Lexington Books, pp.243-254. 45.Smith, A. K., Bolton, R. N. & Wagner, J. (1999). " A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery, " *Journal of Marketing Research*, 36(3), pp.356-372. 46.Spreng, R. A., G. D. Harrell & R. D. Mackoy, (1995). " Service Recovery: Impact on Satisfaction and intention, " *Journal of Service Marketing*, Vol.9, No.1, pp.15-23. 47.Tax, S. S. & S. W. Brown, (1998). " Recovery and Learning from Service Failure, " *Sloan Management Review*, Vol.40, pp.75-88. 48.TARP (Technical Assistance Research Program), (1986) " Consumer Complaint Handling in America: An Update Study, " Whitehouse Office of Consumer Affairs, . 49.Westbrook, R. A., (1981). " Sources of Consumer Satisfaction with Retail Outlets, " *Journal of Retailing*, Vol.57, No.3, pp.68-85. 50.Zeithaml V.A & M.J Bitner (2000). " *Service Marketing : Service Recovery* " , 2nd edition , pp.165-190. 51.Zikmund, Willam G. (1994), *Business Research Methods* , 4th. Ed., Fort Worth: Dryden Press.