



指導教授:王超弘

學生: 企三 C 04153324 張育綸

東吳大學企業管理學系全面品質管理

SERVQUAL-服務品質測量與分析

個案:旺角石頭火鍋(西門店)

目錄

內容

壹、緒論.....	3
一、研究背景、動機、方法.....	3
二、研究流程.....	4
三、個案簡介.....	4
貳、調查內容與結果分析.....	5
一、問卷內容及調查方式.....	5
二、SERVQUAL 分析.....	7
三、調查結果分析.....	8
參、建議與改善方法.....	13
肆、結論.....	14
伍、心得.....	15

壹、緒論

一、研究背景、動機、方法

研究背景：

台灣是一個以美食為聞名的國家，除了夜市美食和珍珠奶茶外，其實還有一樣東西是我們經常吃，卻沒有極力推廣的，那就是「火鍋」。在台灣火鍋的總類有分很多種，有麻辣鍋、涮涮鍋、酸菜白肉鍋又或是經常看到的臭臭鍋，都是我們不分一年四季在享用的。經濟部統計處更在 105 年做了一份調查，連鎖餐廳總數相較於 101 年增加 1,548 家，其中又以火鍋店增加 590 家為最多，可見在火鍋市場在台灣有多麼大的商機。

研究動機：

在競爭的餐飲業中，餐廳更加需要落實全面品質管理，不管是在食材的挑選上，還是員工服務的品質，餐廳都應該要好好去思考如何為顧客帶來一段精彩的味覺享受。因為唯有顧客消費的滿意度和回客次數，才能真正顯示出一家餐廳是否能繼續生存在這塊競爭激烈的餐飲業中。所以顧客滿意度和回客次數更可以直接做為全面品質管理優劣的依據。

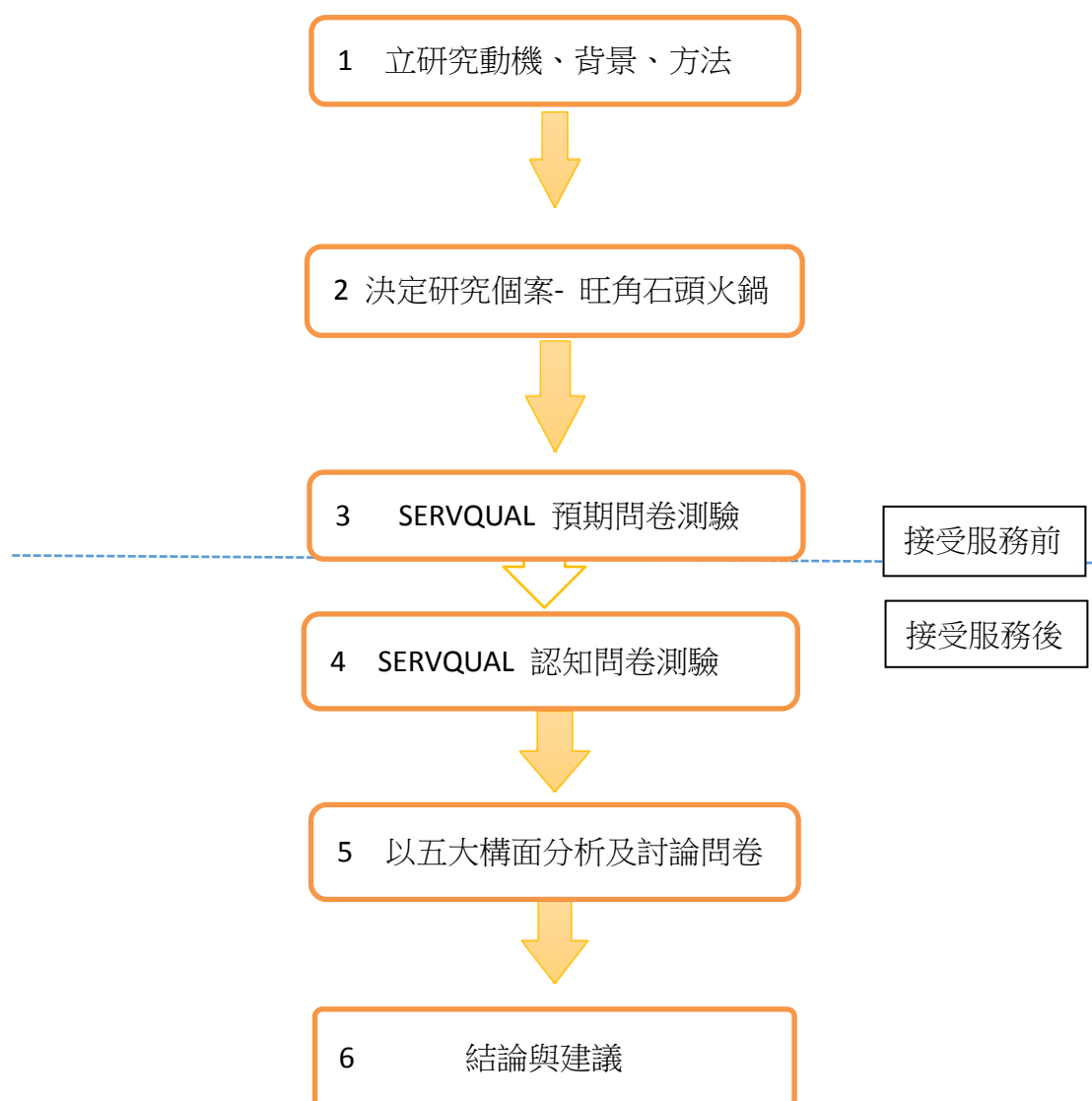
研究方法：

使用 SERVQUAL 問卷調查表來分析顧客在體驗前的期望和體驗後的認知差異，進而瞭解到顧客對餐廳的滿意度與回客的可能性評估。

SERVQUAL 調查表將服務品質中的 22 個項目調查分成 5 構面，分別是

「實體、可靠、反應、保證、同理心」，我們可以從各個構面中去分析服務品質的水準和可以再改進的缺點。

二、研究流程



三、個案簡介

餐廳	旺角石頭火鍋(西門店)
營業時間	11:30 - 24:00(周一到周日)
地址	台北市萬華區中華路一段 74 號(靠近西門捷運站六號出口)
電話	02 2388 0285

貳、調查內容與結果分析

一、問卷內容及調查方式

1. 問卷設計

以 SERVQUAL 卓越的服務品質調查表為依據設計而成，共有 22 題，分別調查五大構面。其中 1-4 題為實體構面，5-9 題為可靠構面，10-13 為反應構面，14-17 題為保證構面，18-22 為同理心構面。

2. 測驗方式

請五位沒去過旺角石頭火鍋的人填寫接受服務前的期望問卷，算出他們的期望值。接受服務後，再請他們填一次認知問卷，算出他們的認知值。我們再從期望值和認知值中的差異去分析這家餐廳全面品質的優劣，並去探討數值差異的原因。

3. 測驗人員

從未吃過旺角石頭火鍋的五名大學同學

4. 測驗時間

民國 106 年 11 月 1 日 中午 12:30

5. 問卷內容

實體	1~4題
可靠	5~9題
反應	10~13題
保證	14~17題
同理心	18~22題

6. 問卷分析

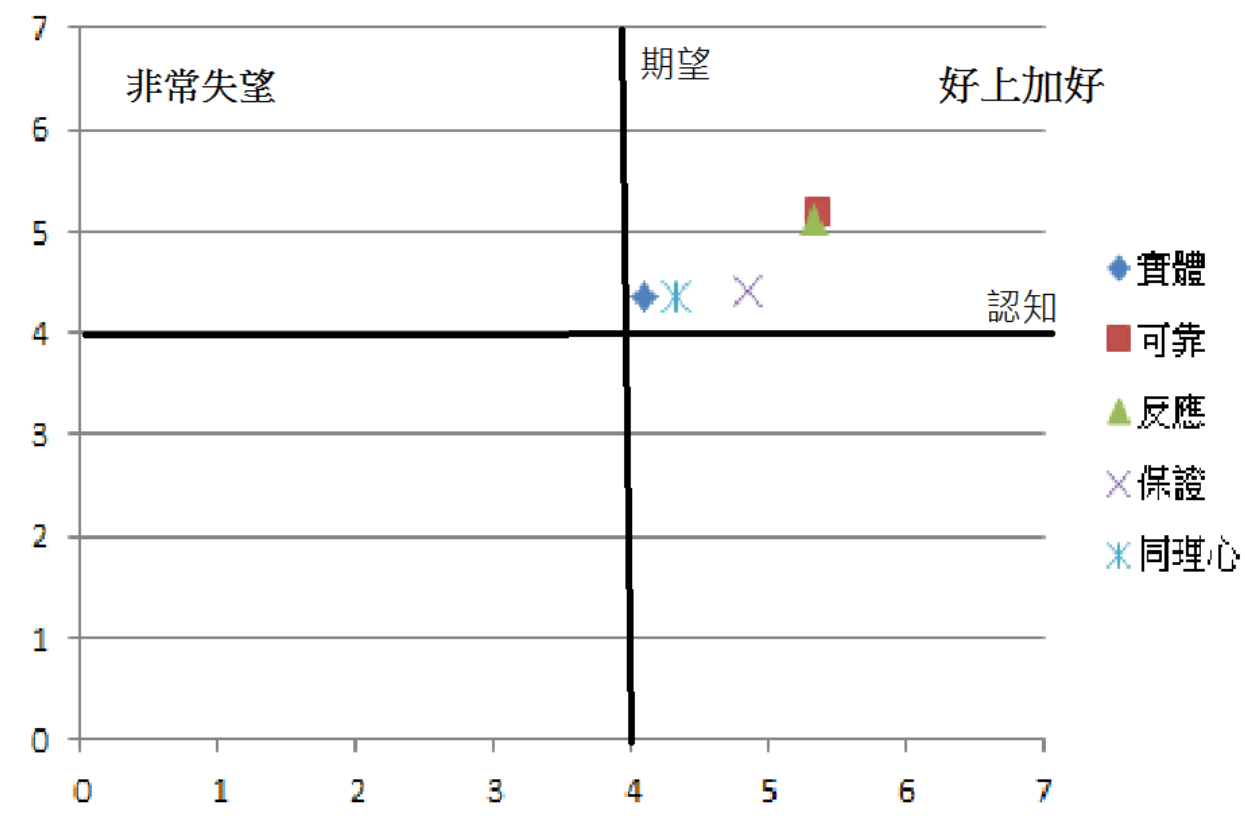
(程度為 1 到 7，分別是極度不同意／非常不同意／不同意／沒意見／同意／非常同意／極度同意)

	認 知	期 望	差 異
1.旺角石頭火鍋有外觀先進的設備	3.6	3.8	-0.2
2.旺角石頭火鍋的實體設備看起來具吸引力	3.4	4.4	-1.0
3.旺角石頭火鍋的員工儀容整齊體面	5.2	4.8	0.4
4.旺角石頭火鍋的簡章資料美觀實用	4.2	4.4	-0.2
5.旺角石頭火鍋能履行在約定時間內提供服務	6	5.8	0.2
6.旺角石頭火鍋有解決問題的誠意與熱忱	5.6	5.2	0.4
7.旺角石頭火鍋能在第一時間完成服務	5.4	5.2	0.2
8.旺角石頭火鍋能在允諾的時間內完成服務	6	5.8	0.2
9.旺角石頭火鍋能提供零缺點的記錄	3.8	3.8	0.0
10.員工能明確告知完成服務的時間	6.2	5	1.2
11.員工能提供服務敏捷迅速	5.6	5.2	0.4
12.員工樂意幫助顧客	5.4	5.2	0.2
13.員工不會太忙而忽視顧客要求	4.1	5	-0.9
14.員工表現總是令人有信心	4	4.4	-0.4
15.與旺角石頭火鍋交易時會感到安心	4.8	5.2	-0.4
16.員工對顧客永遠保持禮貌	5.2	4.2	1.0
17.員工有足夠的知識回答顧客的問題	5.4	3.8	1.6
18.旺角石頭火鍋會關注每一位顧客	3.6	4.4	-0.8
19.旺角石頭火鍋的員工能給顧客個人的關心	3	4	-1.0
20.旺角石頭火鍋將顧客最在意的事放在心上	3.6	3.6	0.0
21.旺角石頭火鍋能瞭解顧客的個別需求	4.4	3.6	0.8
22.旺角石頭火鍋的營業時間便利於顧客	7	6.2	0.8

二、SERVQUAL 分析

	認知	期望	差異
實體	4.1	4.35	-0.25
可靠	5.36	5.16	0.20
反應	5.325	5.1	0.225
保證	4.85	4.4	0.45
同理心	4.32	4.36	-0.04

五大構面的認知與期望象限結果判讀



三、 調查結果分析

由 SERVQUAL 五大構面的結果去分析，發現五大構面全部都落在第一象限，然後只有實體面和同理心的差異值為負值，由此可知旺角石頭火鍋所提供的服務跟測驗者的期望值是差不多的，這也就表示旺角石頭火鍋的全面品質管理是不錯的。但是仍有兩實體和同理心的差異為負值，所以旺角石頭火鍋想要增加回客率或來客數的話，這兩項是他們可以去改善的地方。

實體構面

	認知	期望	差異
1.旺角石頭火鍋有外觀先進的設備	3.6	3.8	-0.2
2.旺角石頭火鍋的實體設備看起來具吸引力	3.4	4.4	-1.0
3.旺角石頭火鍋的員工儀容整齊體面	5.2	4.8	0.4
4.旺角石頭火鍋的簡章資料美觀實用	4.2	4.4	-0.2
實體	4.1	4.35	-0.25

實體構面表示了一家店的外觀、設備和服務人員整齊度的象徵。認知值為 4.1，期望值為 4.35，差異值為-0.25。在用餐之前，我們在網路上搜尋過旺角石頭火鍋的外觀和設備，我們普遍認為還可以。實際去用餐後，外觀的部分跟我們期望的差不多，但在設備的部分就與我們所期望的有所落差(差異-0.1)，因為火鍋設備有些老舊，不像網路上的照片一樣。員工儀容的部分比我們預期的好，因為全體都有穿著制服和圍裙，給人一種整齊有序的感覺。簡章資料則是跟網路上看到的並無太大差別，唯獨菜單(等待時的手拿菜單)有些摺痕，換新的可能會更好。所以整體而言實體面還算可以，與期待稍微有一些落差而已。

可靠構面

	認知	期望	差異
5.旺角石頭火鍋能履行在約定時間內提供服務	6	5.8	0.2
6.旺角石頭火鍋有解決問題的誠意與熱忱	5.6	5.2	0.4
7.旺角石頭火鍋能在第一時間完成服務	5.4	5.2	0.2
8.旺角石頭火鍋能在允諾的時間內完成服務	6	5.8	0.2
9.旺角石頭火鍋能提供零缺點的記錄	3.8	3.8	0.0
可靠構面	5.36	5.16	0.2

可靠構面是顯示店家能完成已承諾的服務的能力。認知值為 5.36，期望值為 5.16，差異值為 0.2。我們一開始到旺角石頭火鍋時，整家店近乎客滿，店家馬上就我們是否要吃五人一鍋的火鍋，因為只剩下共鍋的桌，但我們有人比較偏向個人鍋，店家也立即幫我們安排個人鍋的位子，只是需要等一下，而且最後等的時間也不超過五分鐘。所以在約定時間內提供服務和解決問題這兩項，我們的認知值都大於期望值。然後在我們點完菜後，我們的火鍋也都在五分鐘內全上齊。所以認知值在七、八項也是大於期望值的。至於第九項的提供零缺點的紀錄，雖然認知和期望值是相同的，但分數在可靠構面中卻是最底的，原因是出在服務火鍋上菜的人員，在過程中有跟同事聊天，這過程也就有衛生上的疑慮。但整體而言，可靠面是可以給予中上的評價，如果可以改善第九項的缺失，整體的評價是可以往上再上去的。

反應構面

	認 知	期 望	差 異
10.員工能明確告知完成服務的時間	6.2	5	1.2
11.員工能提供服務敏捷迅速	5.6	5.2	0.4
12.員工樂意幫助顧客	5.4	5.2	0.2
13.員工不會太忙而忽視顧客要求	4.1	5	-0.9
反應構面	5.325	5.1	0.225

反應構面顯示的是能夠協助顧客與提供立即服務之意願。認知值為 5.325，期望值為 5.1，差異值為 0.225。我們在點餐後，店員也有告知馬上就可以上菜，並且也很快地幫我們上菜，所以 10、11 項的認知值都大於期望值。當我們需要醬料補充時和詢問廁所的位置時，旺角的員工都有幫我們處理，只是在要求醬料補充時，可能因為店內人數眾多，店員太忙了，以至於忘了我們的需求，跟店員反映了第二次，他們才立即為我們服務。雖然在第十二項，認知值和期望值，都有不錯的分數。但在第十三項的部份我們的認知值低於期望值，顯示我們對員工的反應還是有些許的失望。整體來看反應面，我們還是可以給予中上的評價。但也希望店家在重視顧客要求這一面可以再加強，或許可以把員工分成出菜和關注顧客個別需求這兩類，這樣一方面可以提效率，也可以大大提升顧客的滿意度。

保證構面

	認知	期望	差異
14.員工表現總是令人有信心	4	4.4	-0.4
15.與旺角石頭火鍋交易時會感到安心	4.8	5.2	-0.4
16.員工對顧客永遠保持禮貌	5.2	4.2	1.0
17.員工有足夠的知識回答顧客的問題	5.4	3.8	1.6
保證構面	4.85	4.4	0.45

保證構面顯示的是員工的知識、禮貌，以及傳達信任與信心的能力。認知值為 4.85，期望值為 4.4，差異值為 0.45。旺角員工整體來說都是面帶微笑在面對客人，讓人也比較不會壓力在吃飯。當我們在詢問菜單上的內容時，旺角的員工也都會一一為我們解答，這跟我們當初預期的有點不一樣，我們當初認為它只是一家平價家火鍋店，員工的受訓練程度可能沒有很高，雖然沒辦法像王品那樣的解說方式，但相對於其他平價火鍋店來說，我們認為它的解說算是不錯的，所以在 16、17 項的認知和期望值差異都有大於 1。至於在結帳時，有一點讓我們感到不放心就是收銀員一邊幫我們結帳一邊接訂位電話，這個結帳過程說不定會有找錯錢的可能性，雖然最後錢都有找對，但還是希望收銀員可以先服務在場顧客。整體而言，保證構面是可以得到尚可的評價。如果能改善第十七項的話，讓顧客也會比較放心的交易。

同理心構面

	認知	期望	差異
18.旺角石頭火鍋會關注每一位顧客	3.6	4.4	-0.8
19.旺角石頭火鍋的員工能給顧客個人的關心	3	4	-1.0
20.旺角石頭火鍋將顧客最在意的事放在心上	3.6	3.6	0.0
21.旺角石頭火鍋能瞭解顧客的個別需求	4.4	3.6	0.8
22.旺角石頭火鍋的營業時間便利於顧客	7	6.2	0.8
同理心構面	4.32	4.36	-0.04

同理心構面顯示的是能敏銳地察覺顧客需求，且能夠提供顧客個人化的關心。認知值 4.32，期望值 4.36，差異值-0.04。在所有構面中，這一塊的分數普遍不高，因為在要求加湯或是火爐的大小(由員工控制)，他們比較少去關注個別客人，都要主動通知，他們才會幫忙服務。也並沒有詢問我們的個別需求，了解到我們可能不吃那些食材。但唯獨營業時間的部份是我們很滿意的，認知值甚至到滿分(7分)，因為它的營業時段是從 11:00-24:00，而且中間是不休息的，對於我們可能有課到一點或兩點的話是非常方便的。但整體而言，我們在同理心方面給予的評價是中下的。因為扣除掉第二十二項的話，認知值會是相當低，所以這是旺角石頭火鍋可以大為改善的一個構面，如果它能對客別顧客能服務的更周到，相信他的來客數也會有一定幅度的成長。

參、建議與改善方法

一、服務人員的細節注意需要提升

整體而言服務人員的態度和對菜單的專業知識都是表現得相當不錯，但在為客人煮火鍋時(店員幫客人先幫客人炒肉，然後再放進火鍋煮)，可能因回答顧客問題或是與同事交談，而導致整個煮火鍋的過程中有衛生的疑慮，希望他們能戴上口罩，讓整體衛生更加提升。然後在人力資源配置上面有些分配不佳，在員工幫我們煮火鍋時，都只有一個員工為我們五個人服務，等於他用了五倍的時間在幫我們服務，但旁邊仍有員工沒事做，所以我覺得他們可以設置一個顧客意見回饋單，並且讓每一名員工都掛上名牌，讓顧客去表揚一些盡責的員工，相反的也可以請一些表現較為不優的員工再改進。然後顧客需要加湯或是加醬料時，希望員工可以主動地去瞭解到顧客需求，當顧客知道員工有在關注到這些細節時，他對這家店的好感度會大大提升。

二、增加用餐時間

用餐時間為一個半小時，這個時間處於一個很尷尬的情況，對於一些吃比較慢的顧客來說，可能是一大難題。在網路上就有看到一些顧客反應時間太短，我們實際用完餐的時間為一個小時又二十分鐘(我們吃的速度算是一般)，我們也有看到店家提醒其他顧客用餐時間快到的問題，我認為店家應該把用餐時間改為兩小時，因為與它同價位的打狗霸火鍋用餐時間也是兩小時。給予顧客一些緩衝時間，或許顧客對這家店的映象分數會更好。如果只是要急著要提高翻桌率而影響到顧客用餐的品質，反而有可能造成回客率下降。

肆、結論

整體而言旺角石頭火鍋在平價火鍋中是可以不錯的評價，不管事實食材的品質還是員工的服務態度都是讓人很放心的，唯獨一些小細節仍是需要去改善的。如果旺角石頭火鍋想要增加更多客源，他需要尋找更多突破點，比如說上述有提到的打狗霸，也是以平價火鍋為聞名，他的服務品質跟旺角石頭火鍋可說是相當的，但打狗霸卻不用收服務費，在比價之下，顧客可能會選擇打狗霸，這是旺角石頭火鍋可以去思考的。另外，他在 Facebook 也有粉絲團，他可以利用讓顧客拍照打卡送肉片之類的活動，進而增加他的曝光度。FB 除了為推廣知名度的用途外，旺角也可以把 FB 當作一個顧客滿意度調查的地方，告知他們有哪些地方需要再改進，然後在最短的時間內，完成不足地方。一旦顧客知道自己說提的問題被改善，就會認為這家店是有再關心顧客的需求的，下次再光顧的機會也會大大增加。我認為只要旺角石頭火鍋只要能掌握本身的優點和改善一些缺失的話，未來仍有利潤成長的空間，顧客也會源源不絕地來。

伍、心得

這次的報告應該是財管之外，寫過這麼正式的報告了，雖然撰寫這份報告時，有點辛苦，但做到最後的感覺是非常有成就感的。再聽老師講課時，都覺得 SERVQUAL 問卷和五個構面都是很容易去理解的。但實際做過以後，才發現原來這些內容後面所賦予的意義竟然是可以去分析出一家公司或餐廳的競爭力，這下我終於能體會何謂讀萬卷書不如行萬里路的意義。再做這份問卷中，我覺得五個構面已經把很多店家可以改善的地方，都給分析出來，但是就餐飲業而言，我認為食物美味與否其實也是一個重點，因為如果食物無法讓人接受的話，再多的品質改善，對來客數並不會有太大的變動。如果可以我會在實體面加上第五項-旺角火鍋是否美味，這樣一來也可以增加整體報告的完整性。

謝謝老師給我們這一次機會，做了如此充實的報告。雖然花的時間有點常，但從中學到的不只是 SERVQUAL 問卷和五個構面，還學習到了如何去用 excel 和小畫家去做象限圖(雖然有點不好看)，但這都是親自上網找教學去學的，這對我們未來在做專題報告時都是幫助。最後「觀察」也是我受益最多的地方，在旺角石頭火鍋用餐時，我會仔細去觀察整家店的優缺點，看到有些缺點是可以改進的，但也有些優點是可以表揚。其實這就可以應用在我們日常生活，好的我們可以學習來，壞的則是成為我們的借鏡，兩者都能有實踐的話，我們將能有更多的競爭優勢。