

東吳大學商學院企業管理學系

品質管理報告



指導教授：王超弘老師

學生：阮玄妙靈-03153175

班級：企三A

作業一：公司個案 SERVQUAL 企業服務品質測量分析

(知多家-士林店)

品質管理作業

I. 緒論

a. 產業簡介

日本知多家國際食品股份有限公司從 1902 年創業以來，一直經營從事與『飲食』有關的事業，在 1945 年開始設立第一家餐廳，而後隨著日本經濟的成長，積極的擴增店舖。

截至今日，在「日本知多家」直營及授權經營之店舖有「豬排專門店」、「甜點專門店」、「肯德基」、「多拿滋」及其他各種業態的餐飲，且為了能服務更多的大眾，開始積極的拓展海外業務，於 1988 年在台灣設立分公司，並成功的將「咖哩專門店」引進台灣，而後又引進「豬排專門店」，秉持著『透過飲食為社會貢獻』的經營理念。



圖 1 — 知多家的商標

b. 研究流程

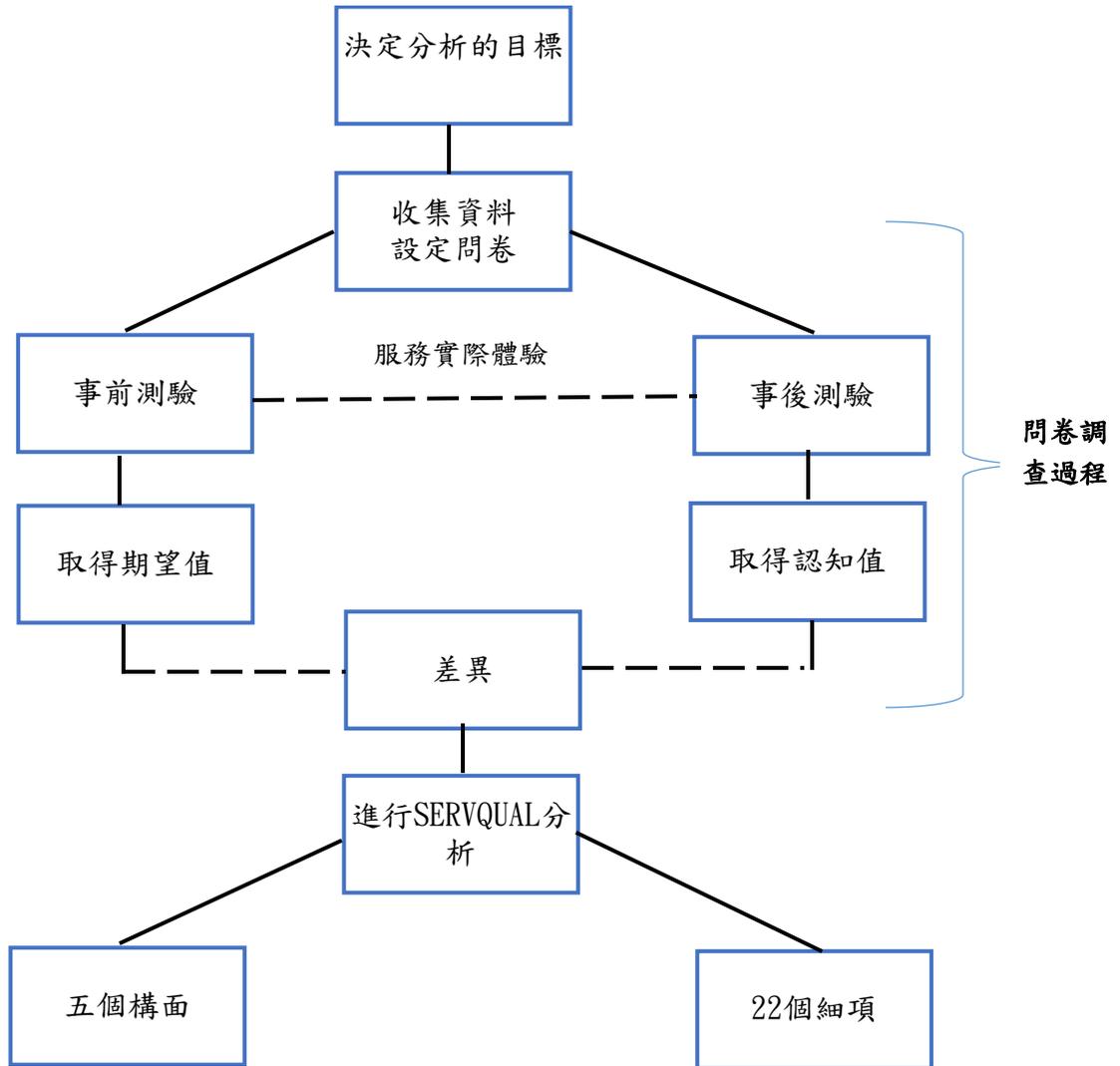


圖 2—研究流程

II. 調查方式與設定問卷

a. 調查方式

- 採用：SERVQUAL 方式來進行調查目標公司的服務品質—知多家
- 人數：5 個人
- 地點：台北市中正路 179 號
- 進行：請參加者填兩次的問卷（一樣的）
 - 步驟 1：第一次填在體驗服務前找出期望值
 - 步驟 2：第二次在體驗服務後找出認知值
 - 步驟 3：使用認知值減掉期望值找差異
 - 步驟 4：分析：找出目標公司的問題、針對問題
 - 步驟 5：提出建議為了改善目標公司的現況
- 因時間的關係，無法跟所有受試者一次同時一起去。因此採用分批用餐的方式（總共三次）。不同的時間所以受到的服務品質也不一樣，導致受試者給的分數落差很大（可在附錄看出）

b. 設定問卷

表 1－問卷調查

	1	2	3	4	5	6	7
1. 知多家外觀先進的設備							
2. 知多家的實體設備看起來具吸引力							
3. 知多家的員工儀容整齊體面							
4. 知多家的簡章資料美觀實用							
5. 知多家能履行在約定時間內提供服務							
6. 公司的解決問題的誠意與熱忱							
7. 知多家在第一時間完成服務							
8. 知多家能在允諾的時間內完成服務							
9. 知多家能提供零缺點的記錄							
10. 員工能明確告知完成服務的時間							
11. 員工提供服務敏捷迅速							
12. 員工樂意幫助顧客							
13. 員工不會太忙而忽視顧客的要求							
14. 員工表現總是令人有信心							
15. 與知多家交易時會感到安心							
16. 員工對顧客永遠保持禮貌							
17. 員工有足夠知識回答顧客的問題							
18. 知多家會關注每一位顧客							
19. 員工能給顧客個人的關心							
20. 知多家將顧客最在意的事放在心上							
21. 員工能了解顧客的個別需求							
22. 知多家經營時間便利於顧客							

（註：從 1 到 7 為極度不同意／非常不同意／不同意／沒意見／同意／非常同意／極度同意）

問題 1~4 為 SERVQUAL 的實體構面

問題 5~9 為 SERVQUAL 的可靠構面

問題 10~13 為 SERVQUAL 的反應構面

問題 14~17 為 SERVQUAL 的保證構面

問題 18~22 為 SERVQUAL 的同理心

以上的五個構面意義是：

表 2 – 五個構面的意義

	意義
實體	— 提供服務的器材設施、設備、服務人員。。
可靠	— 完成服務的承諾實現度
反應	— 服務人員的積極、主動與意願
保證	— 服務人員的知識、禮儀與能力因而獲得信任度
同理性	— 所提供的個人化關懷與照顧

III. SERVQUAL 分析
 a. 五個構面

表 3－五個構面的分析計算

	認知	期望	差異
I. 實體	4.95	4.85	0.1
II. 可靠	3.96	4.92	-0.96
III. 反應	4.2	4.65	-0.45
IV. 保證	4.8	4.9	-0.1
V. 同理性	4.36	4.92	-0.56

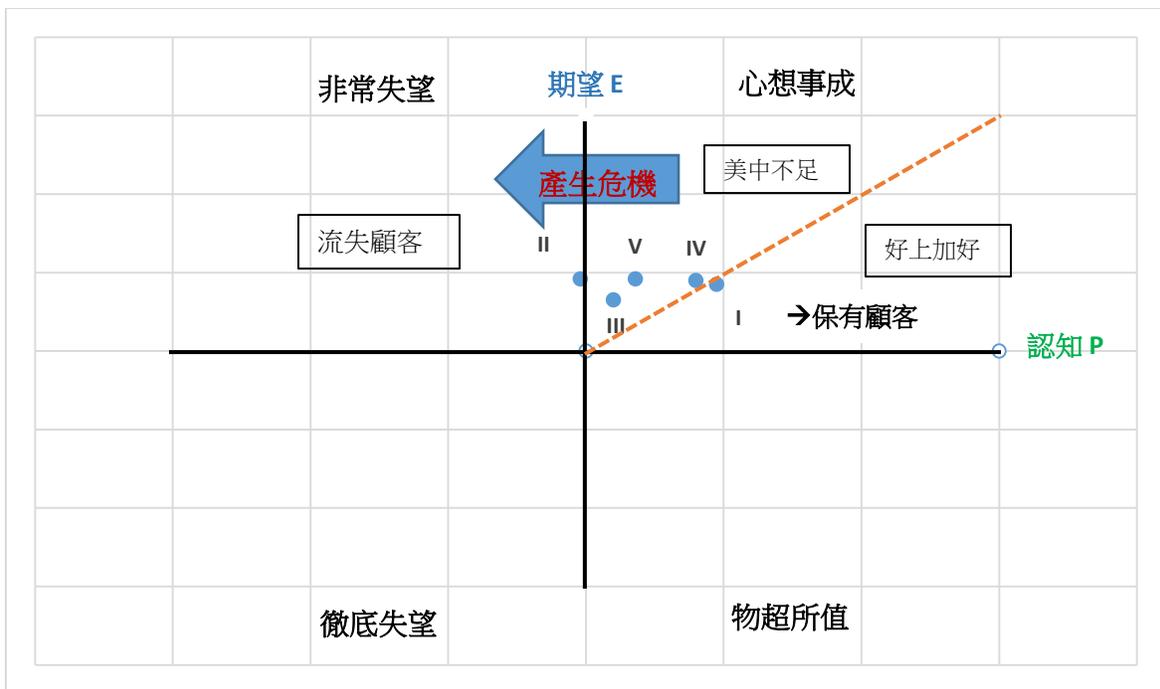


圖 3－五個構面的 SERVQUAL 分析

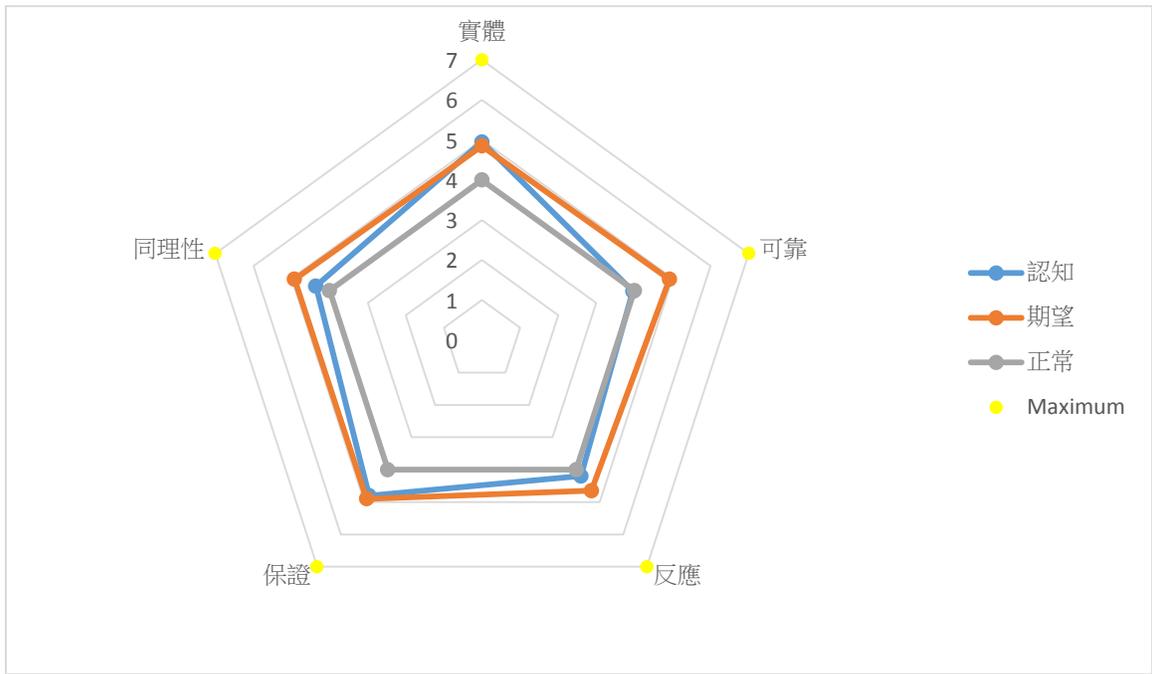


圖 4—五個構面的雷達圖

❖ 結論一：

圖 3 很明顯的看出：

表 5

		構面	差異
心想事成 (高期望 高認知)	好上加好 (認知 > 期望)	I (實體)	正數
	美中不足 (認知 < 期望)	III (反應)、IV (保證)、V (同理性)	負數 (差異不大)
非常失望 (高期望低認知)		II (可靠)	負數 (差異大)

→好上加好能保有顧客，美中不足容易導致目標公司的危機。可靠構面落在非常失望的區域，表示因這個原因而產生流失顧客的可能性。

圖 4 是雷達圖，我們從圖裡可看出其實受試者的期望都落在 5 (同意的選項)，不管是認知還是期望都不會低於正常線。除了可靠跟反應構面外，其他的構面的認知跟期望落差沒太大。

為甚麼會出現這個現象，我在期望的問卷調查有多做了三個細項：

1. 請問是第一次在知多家用餐嗎？(如果選擇否請繼續回以下的問題)
2. 在知多家用餐過幾次？
3. 上一次在知多家用餐是甚麼時候？

最後的答案有 80% 的人在受測前曾經在知多家用過餐，而且用餐次數從 2 到 5 都有。上一次在知多家用餐最久是兩年前，最近是今年 11 月份。所以受試者去了士林分店前有在其他分店體驗過知多家的服務品質與水準，導致期望分數都不會大於 5。認知與期望的波動不大，除了可靠構面外。這也是為甚麼沒有出現物超所值的現象。

b. 22 個細項

表 4-22 各細項的分析計算

	認知	期望	差異
1. 知多家外觀先進的設備	5.2	4.6	0.6
2. 知多家的實體設備看起來具吸引力	5	5.2	-0.2
3. 知多家的員工儀容整齊體面	5	4.8	0.2
4. 知多家的簡章資料美觀實用	4.6	4.8	-0.2
5. 知多家能履行在約定時間內提供服務	4.8	5	-0.2
6. 公司的解決問題的誠意與熱忱	4.2	4.8	-0.6
7. 知多家在第一時間完成服務	3.8	5	-1.2
8. 知多家能在允諾的時間內完成服務	4.2	5	-0.8
9. 知多家能提供零缺點的記錄	2.8	4.8	-2
10. 員工能明確告知完成服務的時間	3.8	4.4	-0.6
11. 員工提供服務敏捷迅速	3.8	4.2	-0.4
12. 員工樂意幫助顧客	4.8	5	-0.2
13. 員工不會太忙而忽視顧客的要求	4.4	5	-0.6
14. 員工表現總是令人有信心	4.4	4.6	-0.2
15. 與知多家交易時會感到安心	5	5	0
16. 員工對顧客永遠保持禮貌	5.6	5.6	0
17. 員工有足夠知識回答顧客的問題	4.2	4.4	-0.2
18. 知多家會關注每一位顧客	3.6	4.2	-0.6
19. 員工能給顧客個人的關心	4.2	4.4	-0.2
20. 知多家將顧客最在意的事放在心上	3	4.8	-1.8
21. 員工能了解顧客的個別需求	5.2	5.2	0
22. 知多家經營時間便利於顧客	5.8	6	-0.2

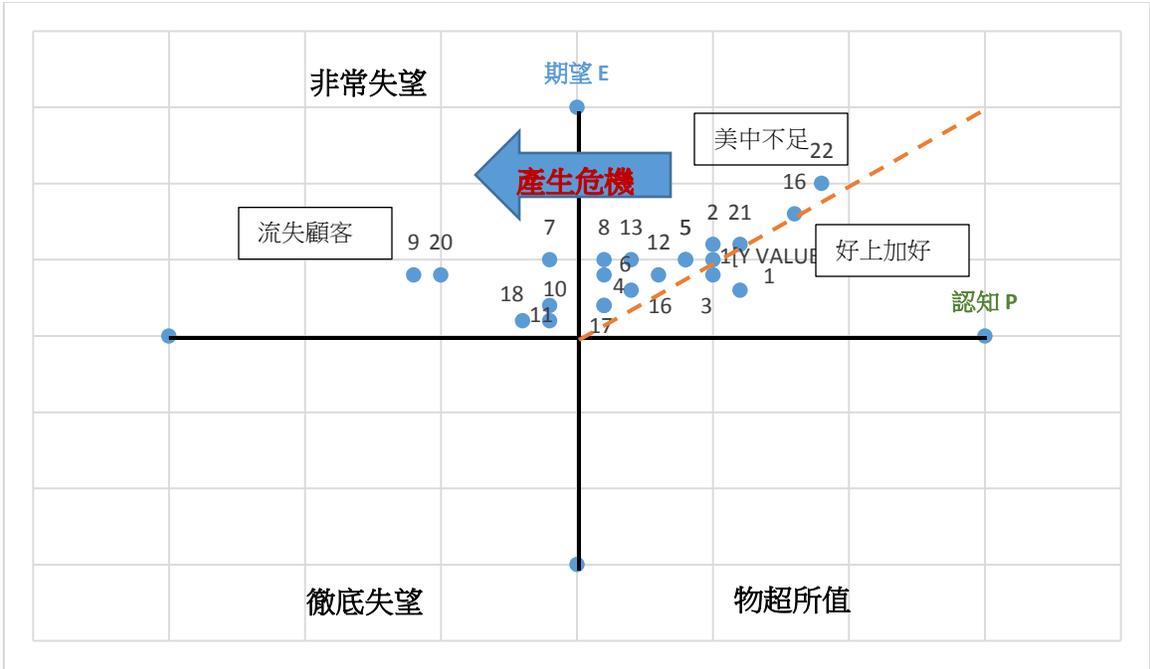


圖 5-22 各細項的 SERVQUAL 分析

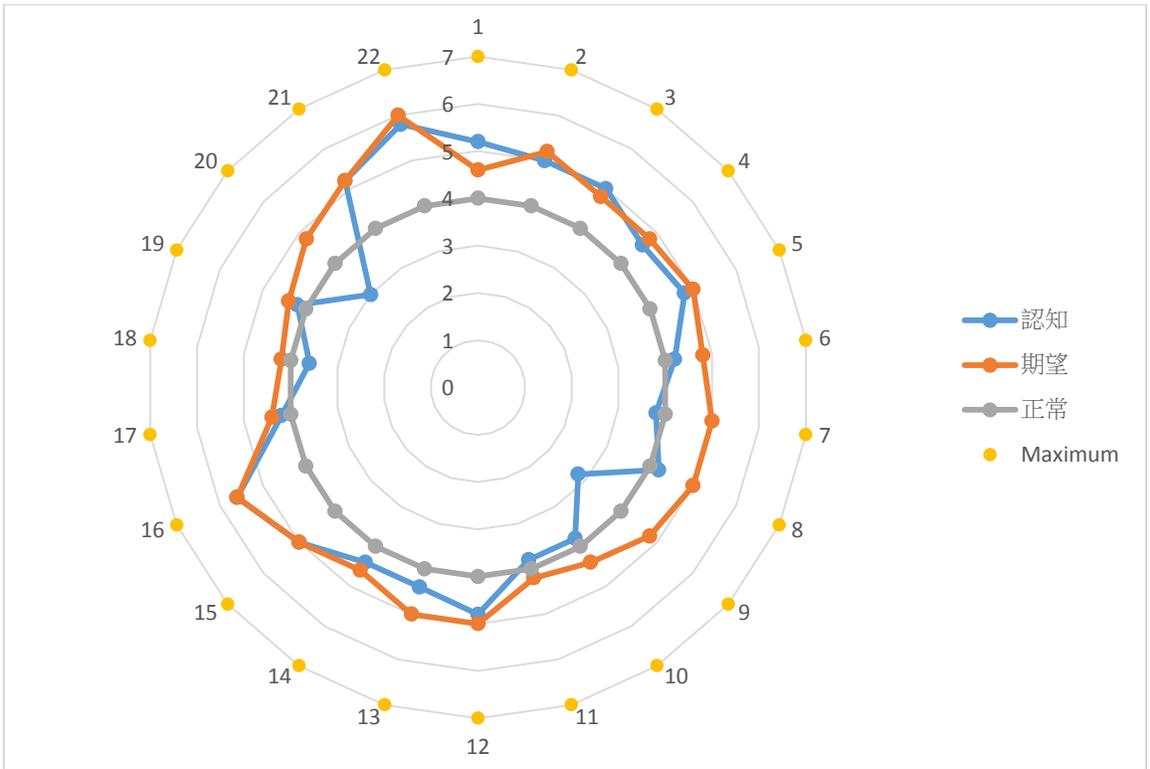


圖 6-22 各細項的雷達圖

結論二

圖 5 明顯看出

表 6

		細項
心想事成 (高期望高認知)	好上加好 (認知超過受試者的期望)	1, 3, 15, 16, 21
	美中不足 (認知低於受試者的期望)	2, 4, 5, 6, 8, 12, 13, 14, 17, 19, 22
非常失望 (高期望低認知)		7, 9, 10, 11, 18, 20

→在 45 度線上，密集度高。差異為負數高達 77.27% (17/22)，能造成流失顧客的因素也高達 27.27% (6/22)。根據問卷調查的結果，在問卷裡頭所提出的問題有 50% (11/22) 的細項會產生顧客流失的危機。

圖 6 可看出浮動最大與哪個選項的認知值低於正常線。

表 7

	認知值低於正常線	浮動大	
		大 (> 1)	小 ($-0.5 < X < 1$)
問題	7, 9, 10, 11, 18, 20	7, 9, 20	6, 8, 10, 13, 18

→問題 6, 7, 8, 9 都屬於服務可靠度的構面，浮動大。尤其是 7, 9 為 -1.2, -2。可以做出結論知多家的服務效率低，無法在短時間內提供服務給顧客，犯錯率高（問題 9）所以零缺點紀錄的認知值是最低的 2.8。

→問題 10, 11, 13 屬於反應構面。其中 10 跟 11 的認知低於都低於 4。這兩個都關於服務的速度與時間。我覺得問題員工沒按照 SOP 辦事，加上教育訓練不足。另一個可能是服務員年紀都稍微大了點。

→問題 18, 22 屬於同理心。問題 20 的差異是 -1.8，浮動特別大。問題可出在不按照 SOP 進行，服務人員無法操控外場情況。做事不合理導致外場忙得很，沒時間照顧到顧客。

IV. 建議

因為時間關係，所以我採用分批用餐的方式來做問卷調查，總共 3 次。

在知多家我遇到哪些問題：

- 送錯餐率高達 66.67% (3 次來 2 次送錯)
- 點錯餐率 33.33% (1 次)
- 送少餐點 (1 次)
- 忽視顧客的要求 (續高麗菜，問服務生 4 次才有人來解決) → 沒顧到每位客人
- 送餐跟飲料速度慢

為了提高知多家的效率我有些建議：

1. 桌上可以加桌號為了減少送錯餐的問題。
2. 可以用電子化點餐能減少做錯餐的問題。

例如：客人在排隊等時可以先使用手機線上點餐，或餐廳提供的電子產品給客人點

3. 服務生可以 1、2 個人負責 1 個區域。這樣會減少因為太忙而忽視客戶的需求。或許一起分工合作，一個送餐、一個人注意客人現場的需求
4. 建議把吧檯跟內場分開，因為內場太多人進進出出很容易手忙腳亂

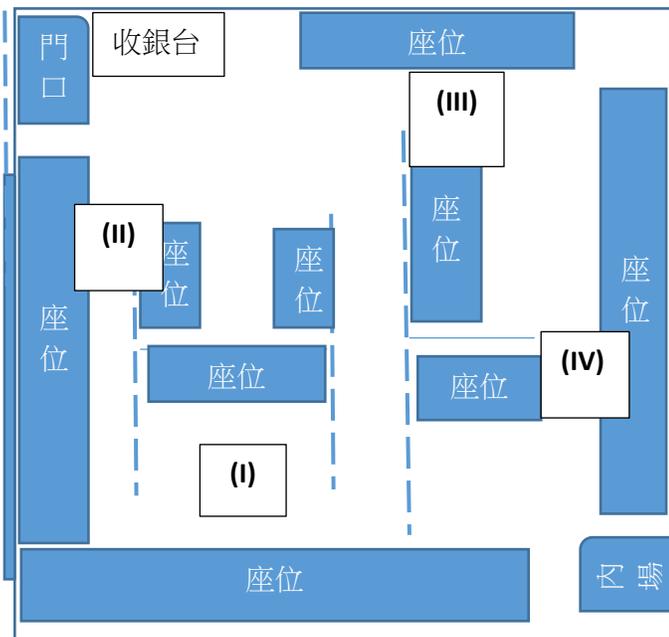


圖 7-建議分布員工圖

5. 按照 SOP 處理事務，而不是每一次都不一樣。
6. 可提供兒童餐。因為去士林分店的知多家很多都是帶著小朋友，可是知多家餐點價位偏高。所以小孩會跟爸媽一起吃。多個方案可以獲得多利潤。
7. 目前我去了三次外場至少會有 5 到 7 個人，2/3 都 30 以上。排班時建議多年輕工讀生在外場。這也是解決速度慢問題的一種方法。

附錄

問卷調查事前與事後的結果跟計算過程