



東吳大學企業管理學系

全面品質管理報告

SERVQUAL 服務品質量測與分析

探討個案：すき家 SUKIYA

指導教授：王超弘 教授

學生：企三 D 04153484 邵郁茹

中華民國一〇六年十一月十六日

# 目錄

壹、緒論.....	1
一、研究動機、背景與目的.....	1
二、研究流程.....	2
三、研究個案簡介.....	3
貳、調查方法與結果分析.....	4
一、問卷內容及調查方式.....	4
二、調查結果.....	6
三、SERVQUAL 分析.....	7
參、建議與改善方法.....	13
一、店內空間動線改善.....	13
二、改善餐點口味及增加選擇多樣化.....	13
肆、結論.....	14
伍、心得.....	15
陸、附錄.....	16

# 壹、緒論

## 一、研究動機、背景與目的

### 研究動機

全面品質管理如果能適當推動，將能為企業帶來效益，如何在競爭激烈的環境中生存、如何吸引消費者並成功抓住消費者的心，創造價值並保有特色是企業一直追求的目標，因此許多成功的企業更是重視全面品質之控管。

在你我生活中充斥著各種不同文化，以餐飲業舉例就有各國不同特色之餐廳，且現今大多人講求快速、追求效率，因此選擇了すき家 SUKIYA 這家餐廳，研究該家餐廳經營之道、成功之處抑或有哪些需改進的地方。

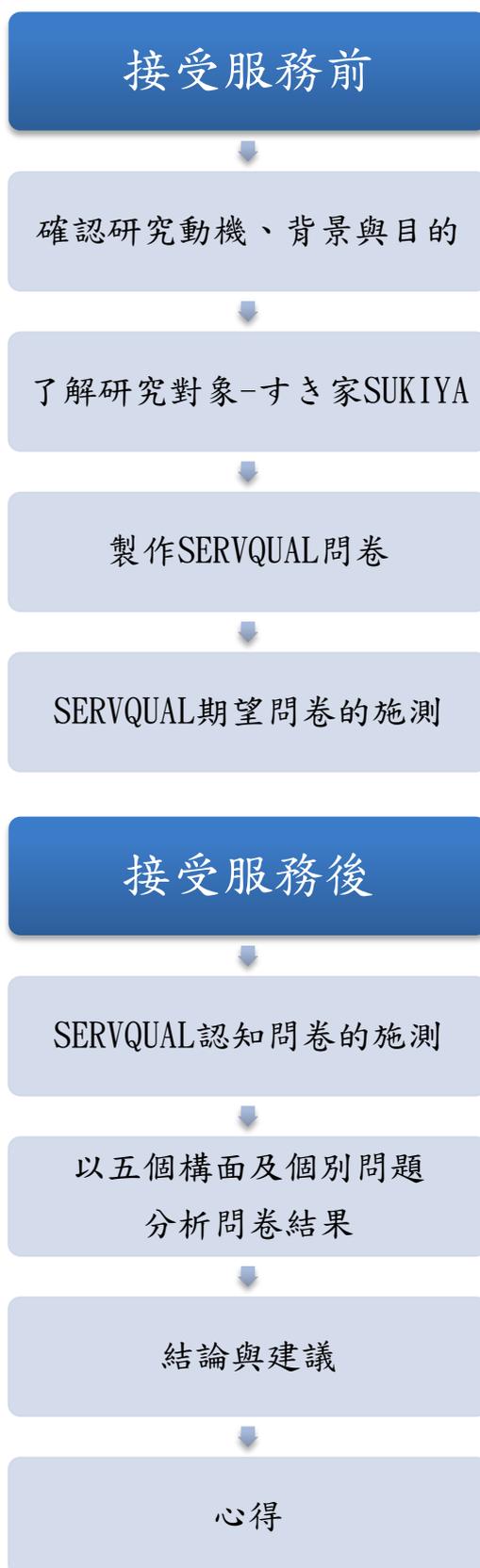
### 研究背景

日本飲食文化豐富多元，該國美食更受國人喜愛，且從日本料理中能感受到日本人的做事精神、對料理秉持堅持，其中丼飯是日本料理具代表性的一種，通常丼飯的菜會稍鹹，醬汁滲入飯中，和平常一道道菜配飯吃的美味不同，廣受各年齡層喜愛。前陣子無意間發現板橋新開一家すき家 SUKIYA，外觀色彩鮮艷的裝潢吸引我目光，看了該家餐廳菜單發現跟同業的吉野家有些相似之處，讓我更想一探究竟在有多元文化飲食、生活腳步緊湊的台灣，すき家 SUKIYA 如何生存、該家餐廳之特色及成功在台設立多家分店的原因。

### 研究目的

藉由施測 SERVQUAL 問卷，了解受試者在體驗前的期望及體驗後的認知，從中知悉すき家 SUKIYA 在消費者心目中的服務品質滿意程度、消費者前往餐廳用餐的動機是什麼。並由服務品質調查表中「實體、可靠、反應、保證、同理心」的五構面發掘該餐廳有何處需要加強改進，並進一步探討改善辦法。

## 二、研究流程



### 三、研究個案簡介



餐廳名稱	すき家 SUKIYA 板橋新埔店
地址	新北市板橋區文化路一段 309-6 號
營業時間	周一至周日 10:00~23:00
電話	(02) 2552-8700

來自日本的平價牛丼專賣連鎖店すき家 SUKIYA 進駐台灣已有 3 年，分店聚集於台北區域，大部分分店營業時間為 24 小時。本篇報告研究店家位在新北市板橋區，從捷運新埔站步行約 5 分鐘路程，此間門市於九月一日開幕。

すき家 SUKIYA 的商品價格非常實惠，最便宜的套餐甚至只要加三十元就能升級，該店提供豐富多樣的日本料理，除了牛肉蓋飯、咖哩等傳統日本料理之外，還提供芝士、韓國泡菜等各種配菜，能根據自己的喜好隨意組合搭配。

## 貳、調查方法與結果分析

### 一、問卷內容及調查方式

#### 問卷設計

本次問卷內容以 SERVQUAL 卓越服務品質調查表為依據進行設計，共計 22 題，並將 22 題分為五個構面「實體、可靠、反應、保證、同理心」進行すき家 SUKIYA 板橋店服務品質之探討。問卷之 1~4 題為實體構面，5~9 題為可靠構面，10~13 題為反應構面，14~17 題為保證構面，18~22 題為同理心構面。

項目	非常 不滿意	不滿意	普通	滿意	非常 滿意
1. すき家有外觀先進的設備					
2. すき家的實體設備看起來具吸引力					
3. すき家的員工儀容整齊體面					
4. すき家的簡章資料美觀實用					
5. すき家能履行約定的服務內容					
6. すき家有解決問題的誠意與熱忱					
7. すき家能在第一時間完成服務					
8. すき家能在允諾的時間內完成服務					
9. すき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要求					
14. 員工表現總是令人有信心					
15. 與すき家交易時會感到舒適					
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. すき家會關注每一位顧客					
19. 員工能給顧客個人的關心					
20. すき家將顧客最在意的事放在心上					
21. 員工能瞭解顧客的個別需求					
22. すき家營業時間便利於顧客					

### 調查方式

製作完問卷後請家人及朋友幫忙填寫，在填寫之前先確認受試者先前未曾有去該家餐廳消費的經驗，在接受服務前先請受試者填寫事前期望問卷，以取得受試者對すき家 SUKIYA 之預期服務品質水準，接著帶受試者前往すき家 SUKIYA 接受服務，並在受試者體驗完後讓他們填寫事後認知問卷，以取得接受服務後實際認知的結果。

事前期望問卷和事後認知問卷之問題內容一樣，主要目的就是藉由兩份問卷取得之間的落差，藉由期望及認知之不同感受探討該餐廳是否有哪些地方需加強改進，抑或該餐廳有何嘉許之處，從問卷所得的結果進行下一步之分析與建議。

### 受試者說明

家裡附近開了一間日式丼飯《すき家 SUKIYA》，該店的裝潢寬敞明亮，引起我和家人好奇，藉由此次報告促使前往的動機。第一次先和兩位高中朋友前往接受服務，隔天再和媽媽及妹妹前往，受試者共計五人。

### 測驗時間

事前期望問卷：十月二十五日～十月二十八日

事後認知問卷：十月二十七日/十月二十八日

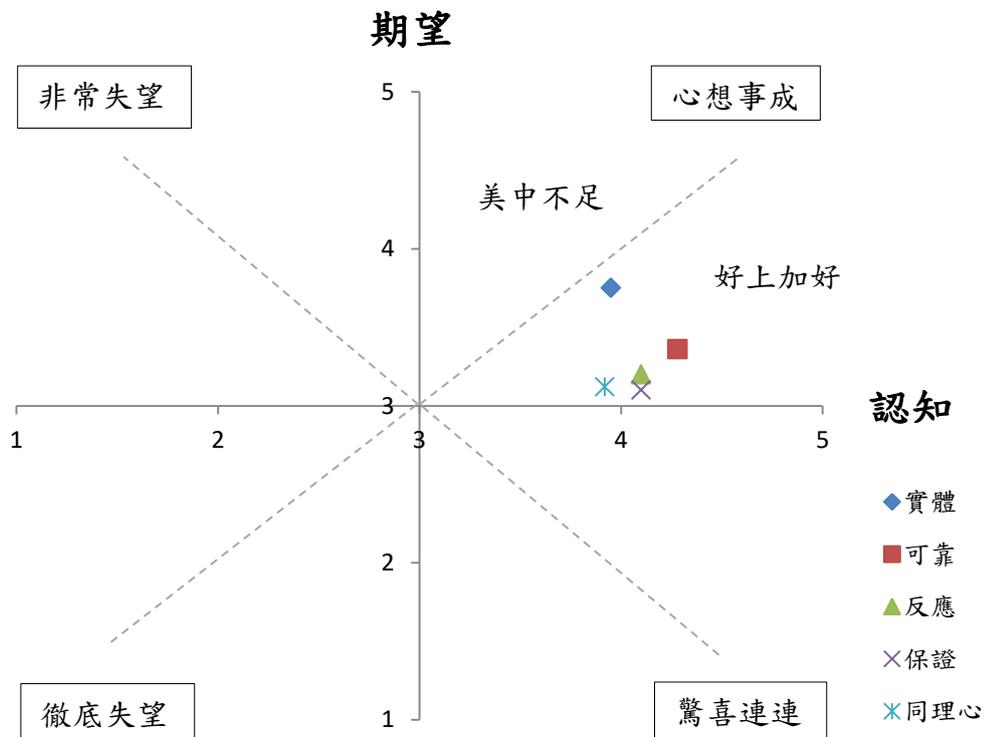
## 二、調查結果

(程度為 1 到 5，分別為非常不滿意 / 不滿意 / 普通 / 滿意 / 非常滿意)

項目	認知	期望	差異
1. すき家有外觀先進的設備	4.0	4.0	0.0
2. すき家的實體設備看起來具吸引力	3.8	4.0	-0.2
3. すき家的員工儀容整齊體面	3.8	3.4	0.4
4. すき家的簡章資料美觀實用	4.2	3.6	0.6
5. すき家能履行約定的服務內容	4.2	3.8	0.4
6. すき家有解決問題的誠意與熱忱	4.2	3.2	1.0
7. すき家能在第一時間完成服務	4.6	3.6	1.0
8. すき家能在允諾的時間內完成服務	4.6	3.2	1.4
9. すき家能提供零缺點的記錄	3.8	3.0	0.8
10. 員工能明確告知完成服務的時間	3.6	3.0	0.6
11. 員工提供服務敏捷迅速	4.6	3.4	1.2
12. 員工樂意幫助顧客	4.0	3.4	0.6
13. 員工不會太忙而忽視顧客要求	4.2	3.0	1.2
14. 員工表現總是令人有信心	4.0	3.0	1.0
15. 與すき家交易時會感到舒適	4.2	3.2	1.0
16. 員工對顧客永遠保持禮貌	4.4	3.2	1.2
17. 員工有足夠知識回答顧客的問題	3.8	3.0	0.8
18. すき家會關注每一位顧客	3.8	3.0	0.8
19. 員工能給顧客個人的關心	3.8	3.0	0.8
20. すき家將顧客最在意的事放在心上	4.0	3.0	1.0
21. 員工能瞭解顧客的個別需求	4.0	3.0	1.0
22. すき家營業時間便利於顧客	4.0	3.6	0.4

### 三、SERVQUAL 分析

	認知	期望	差異
實體	3.95	3.75	0.20
可靠	4.28	3.36	0.92
反應	4.10	3.20	0.90
保證	4.10	3.10	1.00
同理心	3.92	3.12	0.80



從上面 SERVQUAL 五大構面結果中可以看到各構面落在第一象限，且幾乎落在好上加好之區域，五大構面之認知與期望差異值皆為正數，代表受試者對すき家 SUKIYA 的認知品質皆高於期望品質，在接受服務前受試者抱著相當期望，接受服務後更是得到預期的服務結果。此外從象限中亦注意到實體構面之期望與認知間的差異最小，和其他四個構面所反映出的結果稍有不同，代表受測者在接受服務前的期望和接受服務後的認知旗鼓相當。總體來看すき家 SUKIYA 之服務具有正面效益。

## 1. 實體構面

項目	認知	期望	差異
1. すき家有外觀先進的設備	4.00	4.00	0.00
2. すき家的實體設備看起來具吸引力	3.80	4.00	-0.20
3. すき家的員工儀容整齊體面	3.80	3.40	0.40
4. すき家的簡章資料美觀實用	4.20	3.60	0.60
實體構面	3.95	3.75	0.20

實體構面 (Tangibles) 為企業提供服務的器材設施、環境、服裝、用具、網站、文宣、...等，すき家 SUKIYA 在此構面之認知平均分數為 3.95，而期望平均分數為 3.75，差異分數為 0.20。

在我們造訪すき家 SUKIYA 板橋新埔店前對該家裝潢有深刻印象，整體顏色以紅色為主，黃色及白色為輔，該店址坐落於新埔站及板橋站附近，交通十分方便，且面積寬廣，給人舒適寬敞不會有擁擠壓迫的感覺，該家亦能將其特色明確顯現，讓人一目了然販賣日式丼飯，此外在實際造訪前我們先上 PTT、Dcard、Facebook 等社群軟體查詢其提供的設備、菜單設計、員工服裝樣式如何，皆看到不錯評價，因此對該家有一定期望。

在實際造訪後我們認為該店設備和預期差異不大，但我認為因店面空間十分寬敞，店內走道稍嫌過大，我們在離峰時間前往用餐因此不用排隊，但平常路過會看到排隊人潮，若能善用店內空間擺放多點座位，將能舒緩人潮增加流動率，所以在第二個問題給了較低分數，也是造成該項問題之差異分數呈負數的原因。在員工儀容方面我們注意到他們上半身為紅色衣服，和すき家 SUKIYA 招牌主要顏色相同，員工下半身為卡其色褲子及圍裙，整體服裝整齊體面，額外加分的是員工將頭髮梳理上去並戴起帽子，讓人覺得該店充分注重衛生方面問題，能避免頭髮掉落至食物。此外菜單設計清楚明瞭、圖文並茂，圖片能充分顯示餐店內容物，價錢標示清楚，將單點餐點顯示於菜單左區，而套餐加價購則集中顯示於菜單最右區，也是第三、四項問題差異分數為正值且偏高之原因。

但整體而言我們在すき家 SUKIYA 實體構面之認知和先前對於該店之期望差不多，因此最後差異分數不大，此構面之差異值也是五大構面中差異值最低的。

## 2. 可靠構面

項目	認知	期望	差異
5. すき家能履行約定的服務內容	4.20	3.80	0.40
6. すき家有解決問題的誠意與熱忱	4.20	3.20	1.00
7. すき家能在第一時間完成服務	4.60	3.60	1.00
8. すき家能在允諾的時間內完成服務	4.60	3.20	1.40
9. すき家能提供零缺點的記錄	3.80	3.00	0.80
可靠構面	4.28	3.36	0.92

可靠構面 (Reliability) 為完成服務的承諾實現度，如工作內容、結果、準時、一次做好、…等，すき家 SUKIYA 在此構面之認知平均分數為 4.28，而期望平均分數為 3.36，差異分數為 0.92。

和家人及朋友用餐的兩次經驗中，すき家 SUKIYA 的上餐速度非常快，店內員工數和大部分餐飲業差不多，每位員工各司其職，外場員工服務客戶、負責點餐送餐，內場則料理餐點及清洗餐具。其中和朋友用餐的經驗中，在我們入座前員工詢問我們是否介意併桌，因我們坐的是四人桌會有個空位，並很有禮貌的跟我們說如果不能接受也沒關係，後來朋友委婉地拒絕，服務員面帶微笑地回應我們，因此問卷中第六個問題我們事後認知給予相當分數，差異值足足有正數一分。在入座後時員工皆會過來替我們倒茶水，並詢問我們是否需要介紹，接下來要向服務員點餐時按桌面的服務鈴，過沒幾秒服務員馬上到桌邊為我們點餐，點完餐時會再次確認點餐清單以確保無誤，看著店裡坐滿客人以為會等很久，沒想到五分鐘內餐點即送達，速度之快令我們驚訝，並讓我思考上餐速度如此快，那餐點品質是否有維持一定水準，眼前的餐點擺盤整齊，食物看起來乾淨，餐具沒有髒汙，當我們品嚐後的確沒有失望。在可靠構面すき家 SUKIYA 的服務承諾實現度能確實完成，滿足先前期望，也是五大構面中表現最佳的。

### 3. 反應構面

項目	認知	期望	差異
10. 員工能明確告知完成服務的時間	3.60	3.00	0.60
11. 員工提供服務敏捷迅速	4.60	3.40	1.20
12. 員工樂意幫助顧客	4.00	3.40	0.60
13. 員工不會太忙而忽視顧客要求	4.20	3.00	1.20
反應構面	4.10	3.20	0.90

反應構面 (Responsiveness) 為服務的熱忱、積極、主動、意願、快速與有效率、...等，すき家 SUKIYA 在此構面之認知平均分數為 4.10，而期望平均分數為 3.20，差異分數為 0.90。

在我們實際接受服務前於網路上就有看到許多消費者對於すき家 SUKIYA 服務之讚許，和家人朋友兩次前往接受服務的經驗中確實感受到該店服務之效率。在第十項問題之差異值雖為正數，但我和朋友接受服務的經驗中員工並未告知完成服務的時間，因此朋友在該項給予的事後認知評價較事前期望評價低，此外和家人前往接受服務的經驗中員工有告知完成服務的時間，因此他們給予相當不錯的評價，而綜合兩次經驗在該項我給的事前期望評價和事後認知評價相同。在第十一項問題中認知與期望差異值為正數，且足足有 1.2 之高分，員工能在時間內完成服務，不論是帶位、倒茶甚至送餐皆敏捷快速，尤其送餐速度快得令我們印象深刻，雖快速但服務內容及餐點品質卻不馬虎，此項事後認知就有三位給予五分滿分。在我們用餐時只要有問題服務員皆會上前解惑，尤其我和家人的用餐經驗中，隔壁桌用餐時不慎弄倒食物，服務員也立刻上前清理，當時店內有很多客人但他們依舊及時發現並上前處理，這也是第十二及十三項事後認知分數高於事前期望之因素。

整體而言在反應構面すき家 SUKIYA 表現良好，代表他們能滿足消費者期望，我們能感受到他們的熱忱、做事積極又主動為客人服務，更值得一提的是做事非常有效率不用三催四請，能在時間內完成服務。

#### 4. 保證構面

項目	認知	期望	差異
14. 員工表現總是令人有信心	4.00	3.00	1.00
15. 與すき家交易時會感到舒適	4.20	3.20	1.00
16. 員工對顧客永遠保持禮貌	4.40	3.20	1.20
17. 員工有足夠知識回答顧客的問題	3.80	3.00	0.80
保證構面	4.10	3.10	1.00

保證構面（Assurance）為服務的知識、禮儀與能力、口碑、安全、…等因而獲致的信任，すき家 SUKIYA 在此構面之認知平均分數為 4.10，而期望平均分數為 3.10，差異分數為 1.00。

和家人前往すき家 SUKIYA 時剛好為離峰時間不用排隊，但妹妹因有事較晚到，而該店規則為人數到齊才能入座，所以請我們在旁邊稍待，並語氣和藹的告知我們在等待人數到齊的同時若後面有客人會先行安排入座，常常看到很多消費糾紛就是店家未事先告知，先到的客人看見後到的客人能提早進去，紛爭便開始發生，但該店在這方面做法令我們滿意，能先清楚告知避免發生誤會。此外在點餐時我們分別點了兩個丼飯套餐、一個單點丼飯及一份可樂餅，後來服務員上餐後前來告知我們單點可樂餅的價錢和換成套餐的價錢一樣，建議我們將單點丼飯升級成可樂餅套餐，價位一樣又能多得一碗味噌湯，此舉讓我們感到窩心，也表現出服務員對店內提供之餐點有足夠知識，因此在第十七項事後認知分數媽媽及妹妹給了滿分五分。在最後結帳時店員很細心的接手零錢，將總金額清楚告知顧客，不論是剛進去店家抑或接受服務後，員工總是很有禮貌接待顧客，因此在第十六項事後認知分數得到三個非常滿意之評價。

すき家 SUKIYA 在保證構面是五大構面中表現最好的，事後認知分數比事前期望分數高一分，顯現出店家能確實滿足顧客期望，在實際造訪後我們發現員工的確有足夠知識和顧客應對、態度良好，能讓顧客安心並獲得顧客信任。

## 5. 同理心構面

項目	認知	期望	差異
18. すき家會關注每一位顧客	3.80	3.00	0.80
19. 員工能給顧客個人的關心	3.80	3.00	0.80
20. すき家將顧客最在意的事放在心上	4.00	3.00	1.00
21. 員工能瞭解顧客的個別需求	4.00	3.00	1.00
22. すき家營業時間便利於顧客	4.00	3.60	0.40
同理心構面	3.92	3.12	0.80

同理心構面（Empathy）為服務單位所提供的個人化關懷與照顧，すき家 SUKIYA 在此構面之認知平均分數為 3.92，而期望平均分數為 3.12，差異分數為 0.80。

在我們的用餐經驗中充分感受到該店注重顧客感受，前面內文提到在入座時先詢問是否介意併桌，不會為了營利而忽略顧客感受，讓我們有被重視的感覺，在點餐時也會介紹餐點，並建議我們如何點最划算。員工時常巡視店內顧客有甚麼需求，在茶水快沒時及時前來添加茶水，且店內有任何突發狀況員工能馬上反應並前往善後。すき家 SUKIYA 板橋新埔店和其他大部分分店營業時間不同，大部分分店營業時間為二十四小時，而該店營業時間為早上十點至晚上十一點，總體而言，すき家 SUKIYA 營業時間有配合到顧客用餐作息，且周一至周日皆營業，很多假日補習的學生也能在該店用餐，十分便利於顧客。

すき家 SUKIYA 在同理心構面的事後認知分數亦高於事前期望分數，代表他們能達成顧客期望，我們充分感受到該店對顧客的關懷，且誠懇用心的照顧顧客感受，此外家人對於該次接受服務後相當滿意，因此他們在這個構面之評價幾乎為滿分。

## 參、建議與改善方法

### 一、店內空間動線改善

すき家 SUKIYA 板橋新埔店店內左邊區域座位像是爭鮮迴轉壽司的位子設計，以方便獨自前往用餐的顧客，而店內右邊座位區則是二人桌不等，視人數而合併，該店占地面積相當寬廣，店內位子設置卻有些不良，桌與桌之間稍嫌擁擠，而兩排座位間的走道過寬，但顧客進出時不會經過兩排座位中間走道，造成閒置空間過寬，實際進出空間卻較擁擠，應再多多規劃，善用店內空間。

### 二、改善餐點口味及增加選擇多樣化

我們認為すき家 SUKIYA 的餐點有些過鹹，在前往享用之前於網路上有看到類似評價，實際享用後確實也有如此感受，朋友點的咖哩飯更是明顯，吃完感到很渴不停喝水，後來發現咖哩醬汁和飯的比例能做改善，醬可以少一點、飯再增量些，醬汁口味能再調淡，另外配料的薑過鹹，很像在吃鹽巴，店家可針對大家反應的部分過鹹餐點做改善，以符合大眾口味。

此外，すき家 SUKIYA 為日式連鎖店，日本的味噌湯很具代表性，但該店的味噌湯卻很普通、沒有特色，妹妹發現味噌湯是用沖泡式的，這部分令我們有些失望，雖然味噌湯不是主角但也是重要配角，若能在這個地方改善，研發出屬於自己的特色必能讓顧客額外留下特別印象。

在餐點選擇方面可多樣化，肉類方面僅供應牛肉，但有些不能吃牛肉的人就只能選擇沒有肉的餐點，而無肉餐點又是咖哩，咖哩口味稍過鹹，將可能流失一些顧客，建議肉類可多點選擇，以增加客源。另外小菜選擇太少，可增加小菜的多樣化，像是日本具代表性的茶碗蒸，如此能增加顧客吃完後心靈上的滿足感。

## 肆、結論

整體而言すき家 SUKIYA 表現相當好，我們滿意該家所提供的服務，從尚未踏入店前就已被該家裝潢吸引，尤其板橋新埔店外觀看起來更是寬敞，給人一種舒適感，且該店提供之餐點也符合我們喜愛的類別，從網路上亦看到許多正面評價，因此有了良好的第一印象。在實際接受服務後我們更能感受到店家之用心，感受到店家傳達顧客至上之理念，尤其員工總是很有禮貌的和我們對答及提供服務，且員工有一定知識能回答問題，讓我們在接受服務的整個過程中感到愉悅，也是為什麼すき家 SUKIYA 在保證構面能獲得最高評價。從五個構面中最後的差異值全為正數，且各構面在象限中皆落在好上加好之區域，我們認為該家幾乎沒有大問題可挑剔，服務令我們很滿意。

すき家 SUKIYA 在日本有三大牛丼之一的名號，日本三大牛丼連鎖體系分別為最早來台的吉野家、尚未來台開店的松屋及すき家 SUKIYA。其中吉野家我們耳熟能詳，兩家特色相似，但吉野家近幾年負面評價越來越多，不外乎價格變高、C/P 值低、服務生態度差…等等，甚至有消費者因服務生態度差而掉頭，卻意外發現すき家 SUKIYA，接受服務後一夕間變忠實顧客，因其價錢合理、經濟實惠，服務態度良好，給了消費者美好印象。

現在日式丼飯在生活周遭隨處可見，在競爭激烈的環境中如何脫穎而出，我認為要有好品質、能讓消費者感到物超所值，且服務態度相當重要，若服務態度不好，顧客便留下不好印象，店家形象隨之大打折扣，此外餐點更要能滿足顧客需求，能符合消費者喜好，抓住消費者的胃，價格方面也要合理，讓顧客覺得花的這筆錢是值得的，讓顧客感到有一定的 C/P 值。真正成功的企業是能讓顧客再次上門，而不是看到的都是新面孔，若有許多客源回流則代表能抓住顧客的心，能滿足他們的期望。

## 伍、心得

完成報告這刻心裡有滿滿的成就感，從一開始摸不著頭緒到最後抓到方向針對問題進行分析，也因為這份報告讓我更加知悉這門課所要傳授之概念，在做報告時我反覆翻閱了上課講義，以利我對內容有更深了解，避免報告偏離主題。做報告前我找了許多所想研究的對象，一開始原本將「長鼻子 泰國餐廳」設為研究對象，但其價格稍微偏高，因此又另尋是否有大眾平常消費會接受價位之餐廳，後來因緣際會之下注意到すき家 SUKIYA，回家上網查詢該店資料符合心目中之設定，因此將該店作為研究對象。另外我先在腦海中構想報告內容如何規劃，每一主題該如何清楚將內容表達出來，接著製作問卷，將問卷以 Google 表單呈現，把問卷傳給受試者填寫，然後統計數據，在統計數據時將數字重複試算多次，避免當中出差錯。在這次報告中製作象限圖最令我困擾，為了製作出滿意的象限圖找了許多教學，最後在 Youtube 找到一段九分鐘教學影片，最後成功製作出象限圖的那刻讓我很有成就感。

從這次準備報告的經驗中，我深深了解到只有自己真正著手、實際了解體驗過才能將所有想法及經驗真實呈現，這點讓我在寫分析時更是有感，我能馬上針對問題寫出自己見解，且因為事前有先清楚了解研究的動機、研究對象背景及報告主要重點，讓我不會在撰寫時仍充滿困惑。另外特別感謝家人朋友願意幫我填寫兩份二十二題的問卷，其中一位朋友是餐旅系的學生，在接受服務時更是仔細的觀察餐廳設備、環境衛生、員工態度及餐點品質，甚至觀察到廚房內部動態，觀察到很多我沒注意的細節，很感謝家人朋友用心地填寫問卷，態度一點也不馬虎，並給予我很多想法及感受，讓我在撰寫這份報告時不會大海撈針不知所云，在撰寫同時能湧現許多畫面，所體驗的一切歷歷在目，更便於我對餐廳進行分析。因為這份報告我學到了很多技巧，以前認為 EXCEL 麻煩、過程繁複很不喜歡，但在完成象限圖時竟然感到有趣，在這次經驗中所學一切皆很實用，相信這些知識及技巧在日後必定受用無窮。

# 陸、附録