



海底撈

SERVQUAL 企業服務品質量測與分析

探討個案：海底撈

指導老師：王超弘 教授

學生：企三 A 07153149 陳沛錡

東吳大學企業管理學系

全面品質管理報告

目錄

壹、緒論	3
一、研究背景、動機、目的	3
1. 研究背景	3
2. 研究動機	3
3. 研究目的.....	4
二、研究流程.....	4
三、研究個案簡介.....	5
貳、調查方法與結果分析	6
一、調查問卷設計.....	6
1. 問卷內容	6
2. 調查方式	7
3. 測試對象	7
4. 受測時間	8
5. 實際接受服務狀況.....	8
二、調查結果.....	9
三、SERVQUAL 分析.....	10

參、建議與改善方法..... 17

肆、結論與心得..... 18

壹、緒論

一、研究背景、動機、目的

1. 研究背景

因應網際網路的發達和大數據模式讓實體的經濟發展更加快速，造就服務業（尤其餐飲業）選擇使用新媒體宣傳的廣泛性和快速性去擴張門店，占領市場，許多店家通過新媒體來塑造和傳播品牌文化。越來越多創業的人選擇了開餐飲店，而開火鍋店就是眾多業者選擇的創業方式。

火鍋不僅吃法多、口味多元、消費形態也最多變，吃到飽、迴轉火鍋、火烤兩吃，到最新的火鍋超市等，堪稱是競爭最激烈、變化最快的餐飲類別。於是現在隨處都可以見到火鍋店的身影，業者為了吸引消費者前來光顧，都有屬於自己的獨門特色，例如川劇變臉表演、推出超大肉盤和獨家麻辣醬等，可見得只要擁有消費者的支持，火鍋店永遠都有著被開發的無限商機。

2. 研究動機

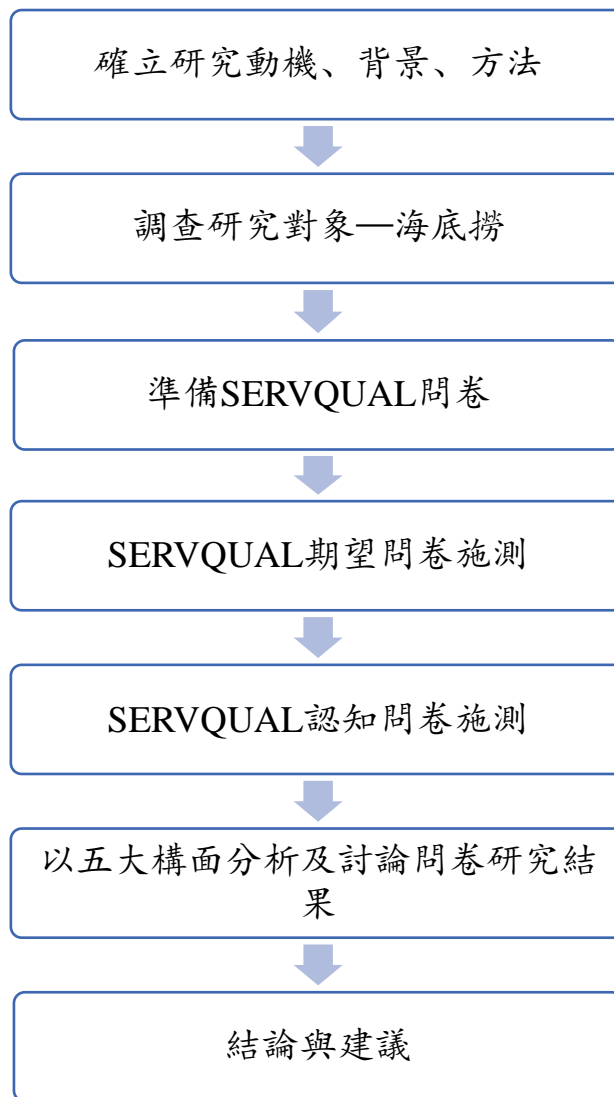
海底撈，是大家耳熟能詳的火鍋店，只要提到海底撈，大家皆會聯想到其服務品質，而究竟是什麼樣的「服務」造就了他們的 brand 名聲？是什麼原因使顧客願意一再來訪，成為忠實顧客？

鑒於海底撈的成功，讓我不經思考在產品同質化越來越明顯的時代，顧客們會認為企業所提供的產品沒有實質性的區別，所以會從價格、折扣、服務之中找出區別性，進而去做出選擇。而雖然價錢是能最直接影響消費者的因素，但優質的服務品質更能凝聚消費者對企業的忠誠度也能在激烈的競爭環境中受到消費者的青睞。這也是從全面品質課程中所學習到的，促使我選擇了位於松山區的海底撈慶城店作為我的研究調查對象。

3. 研究目的

服務已經成為現代企業認為至關重要的競爭手段，希望可以藉由這次的調查了解是什麼樣的服務品質受到消費者的喜愛以及透過 SERVQUAL 服務品質調查表中的五大構面作為問卷，進一步分析消費者的期許及業者可以更加重視改善的面向為何。

二、 研究流程



三、 研究個案簡介

店家名稱	海底撈慶城店
營業時間	每週一至週日 11:00-4:00
餐廳電話	(02) 27193155
餐廳地址	台北市松山區慶城街1號3樓
交通資訊	搭乘捷運至南京復興站七號出口
停車資訊	力揚停車場：位於遼寧街185巷口內



餐廳入口



餐廳環境

貳、調查內容與結果分析

一、調查問卷設計

1. 問卷內容

此問卷的內容以 SERVQUAL 卓越服務品質調查表為設計基礎，總共 22 題，並分為五大構面：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，以進行海底撈慶城店的服務品質探討。

服務品質問題 \ 期望值 / 認知值	(1) 極度不同意	(2) 非常不同意	(3) 不同意	(4) 無意見	(5) 同意	(6) 非常同意	(7) 極度同意
1. 您認為海底撈有外觀先進的設備							
2. 您認為海底撈的實體設備看起來具吸引力							
3. 您認為海底撈的員工儀容整齊體面							
4. 您認為海底撈的簡章資料美觀實用							
5. 您認為海底撈能履行在約定時間內提供服務							
6. 您認為海底撈有解決問題的誠意與熱忱							
7. 您認為海底撈能在第一時間完成服務							
8. 您認為海底撈能在允諾的時間內完成服務							
9. 您認為海底撈能提供零缺點的記錄							
10. 您認為海底撈的員工能明確告知完成服務的時間							

11. 您認為海底撈的員工提供服務敏捷迅速							
12. 您認為海底撈的員工樂意幫助顧客							
13. 您認為海底撈的員工不會太忙而忽視顧客要求							
14. 您認為海底撈的員工表現總是令人有信心							
15. 您認為海底撈交易時會感到舒適							
16. 您認為海底撈的員工對顧客永遠保持禮貌							
17. 您認為海底撈的員工有足夠知識回答顧客的問題							
18. 您認為海底撈會關注每一位顧客							
19. 您認為海底撈的員工能給顧客個人的關心							
20. 您認為海底撈將顧客最在意的事放在心上							
21. 您認為海底撈的員工能瞭解顧客的個別需求							
22. 您認為海底撈的營業時間便利於顧客							

2. 調查方式

以網路表單的方式製作好 SERVQUAL 卓越服務品質調查表，在出發前往餐廳前，請他們填事前的服務品質預期問卷。享用完餐點及其服務品質後，再請受訪者依照消費的整體經驗填事後的服務品質認知問卷。而最後經由將資料加以整理和統整，可以建構成之「預期的服務品質水準」和「實際認知的服務品質水準」，並做進一步的瞭解和分析。

3. 測試對象

邀請了五位朋友，皆為東吳大學企管系三年級學生，為同時間享用餐點，且已事先確認受訪者未曾至該店及其他分店用餐。

4. 受測時間

事前調查時間為 2020/11/3 6:00-6:10 p.m.

事後調查時間為 2020/11/3 8:30-8:40 p.m.

5. 實際接受服務狀況

因未先行預約，所以我們在快要 6 點時到現場抽取號碼牌等候進場。在等候期間服務生有給我們消磨時間用的遊戲，完成遊戲可以兌換免費的食物，而在玩遊戲期間，也有服務生前來詢問我們是否要享用一些水果和水，也可以自己拾取座位旁的小零嘴和冰淇淋。



等候了一個半小時左右，輪到我們入場，雖等候許久，但大家覺得服務生的服務態度很好，不會使人感到不耐煩。進去後，服務生首先替我們介紹了整體的環境，告訴我們水果、醬料和廁所在何處，也帶我們至座位處，隨後詢問我們是否要用圍裙、髮圈和裝手機的塑膠袋，接下來替我們

介紹餐點。餐點都到齊後，在享用期間，服務生會前來關心我們餐點的口感有沒有哪裡要調整並幫我們把湯上的泡泡撈起。

在快要享用完餐點時，服務生特別準備了每人一份的水果杯，朋友們都感到受寵若驚。在結帳時，朋友們發現是不用加收服務費的，讓大家感到很意外，與一般的餐廳不同，卻有著真正讓人心服口服付服務費的品質。於是最後大家都很開心地談論下次還要再一同前往用餐。

二、 調查結果

下表為受測者填寫的問卷回答之平均結果。分數從 1~7 分，分別為極度不同意、非常不同意、不同意、沒意見、同意、非常同意以及極度同意。

題目	認知	期望	差異
1. 您認為海底撈有外觀先進的設備	5.8	5	0.8
2. 您認為海底撈的實體設備看起來具吸引力	5.6	4.8	0.8
3. 您認為海底撈的員工儀容整齊體面	5.6	5.6	0
4. 您認為海底撈的簡章資料美觀實用	5.4	5.2	0.2
5. 您認為海底撈能履行在約定時間內提供服務	5.6	5.2	0.4
6. 您認為海底撈有解決問題的誠意與熱忱	6.4	5.4	1
7. 您認為海底撈能在第一時間完成服務	6	5.2	0.8
8. 您認為海底撈能在允諾的時間內完成服務	6.4	4.8	1.6
9. 您認為海底撈能提供零缺點的記錄	5.2	4.6	0.6
10. 您認為海底撈的員工能明確告知完成服務的時間	5.4	4.4	1

11. 您認為海底撈的員工提供服務敏捷迅速	6.2	5	1.2
12. 您認為海底撈的員工樂意幫助顧客	6.2	5	1.2
13. 您認為海底撈的員工不會太忙而忽視顧客要求	6.4	4.8	1.6
14. 您認為海底撈的員工表現總是令人有信心	5.8	5.2	0.6
15. 您認為海底撈交易時會感到舒適	5.8	5	0.8
16. 您認為海底撈的員工對顧客永遠保持禮貌	6.2	4.8	0.6
17. 您認為海底撈的員工有足夠知識回答顧客的問題	6	4.6	1.4
18. 您認為海底撈會關注每一位顧客	6	4.8	1.2
19. 您認為海底撈的員工能給顧客個人的關心	5.6	4.8	0.8
20. 您認為海底撈將顧客最在意的事放在心上	5.2	4.6	0.6
21. 您認為海底撈的員工能瞭解顧客的個別需求	5.2	5	0.2
22. 您認為海底撈的營業時間便利於顧客	5.2	5	0.2

三、SERVQUAL 分析

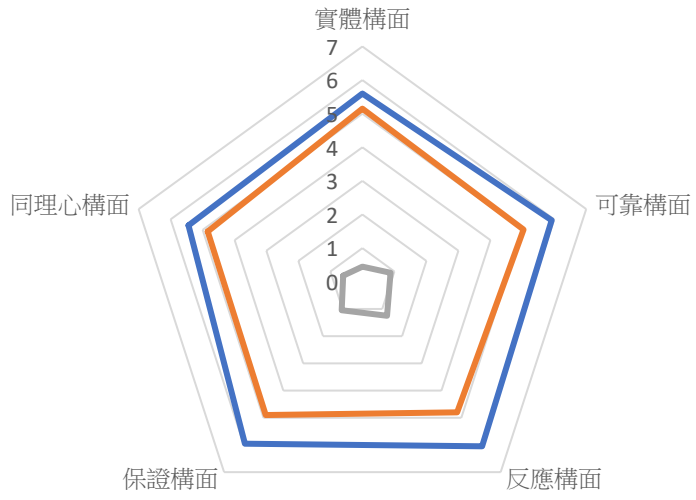
(一) 五大構面整體分析

	認知	期望	差異 (認知-期望)
實體構面	5.6	5.15	0.45
可靠構面	5.92	5.04	0.88
反應構面	6.05	4.8	1.25
保證構面	5.95	4.9	1.05
同理心構面	5.44	4.84	0.6

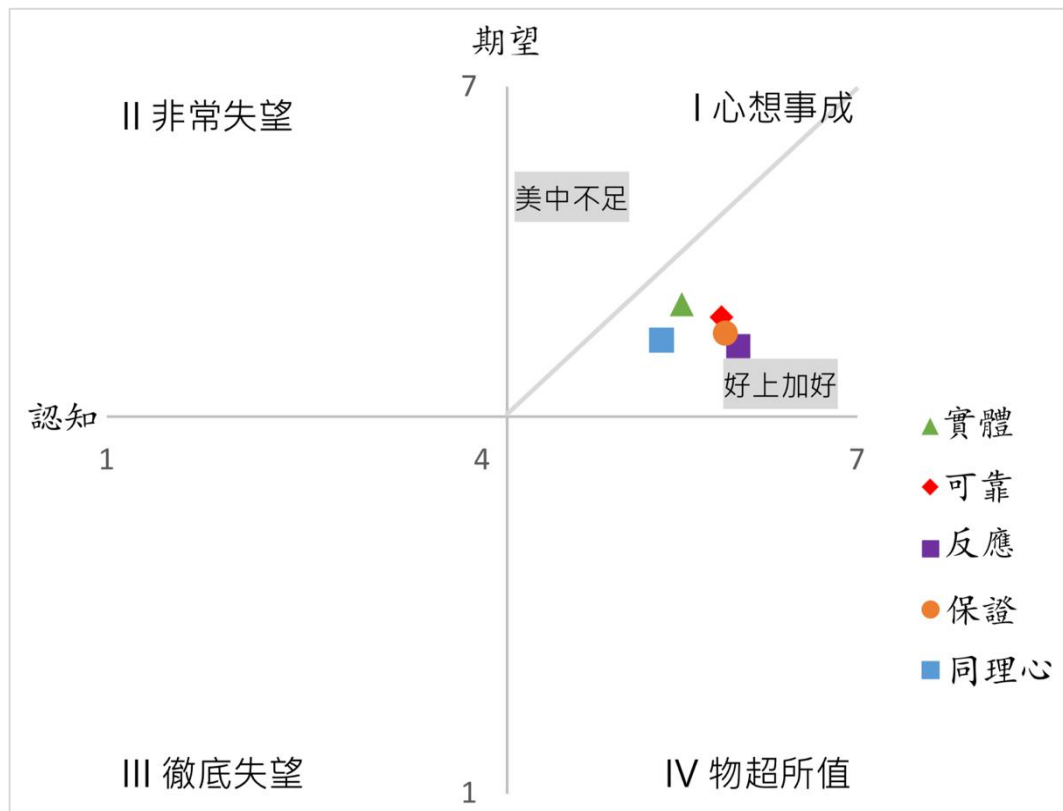
上表為 SERVQUAL 分析的五大構面之結果，將其各個構面之數值對應到下方的雷達圖及座標圖中。

海底撈五大構面雷達圖

— 認知 — 期望 — 差異 (認知-期望)



藉由上方的雷達圖中可以發現，反應及保證構面所增加的幅度相比其他三者稍大，尤以反應構面最為明顯。整體差異值範圍落在 0.4~1.3，整體而言，受測者在接受服務後大部分的認知值皆高於期望值，由此可看出海底撈的服務品質是備受高度好評的，但在每個面向的稍微差值下，依舊能看出有哪些可以



被改善的地方。

上方的座標圖中，其實體、可靠、保證、同理心和反應五大構面的值皆落在第一象限，且都在好上加好的區域，代表受測者的期望與認知整題而言皆為正面的評價與感受，而其中反應、保證和可靠更是相近，可見在五大構面中，

海底撈已有很高的服務水平，如能更增進實體和同理心方面的改善，定能使差異值更小。以下會從五大構面做更進一步的分析。

1. 實體構面

	認知	期望	差異
1. 您認為海底撈有外觀先進的設備	5.8	5	0.8
2. 您認為海底撈的實體設備看起來具吸引力	5.6	4.8	0.8
3. 您認為海底撈的員工儀容整齊體面	5.6	5.6	0
4. 您認為海底撈的簡章資料美觀實用	5.4	5.2	0.2
實體構面答覆值之總平均	5.6	5.15	0.45

實體構面顯示的是，以實體代表的服務顯示對顧客關心的證明，像是實際的設施、設備、員工、以及書面資料等等。其中海底撈的認知平均分數為 5.6，期望的平均分數為 5.15，差異分數為 0.45。

抵達海底撈後，在等待座位時，服務員已給我們菜單使我們能先行決定想要享用的餐點為何。菜單的設計十分簡約，與商標所使用的紅色一樣，也以紅色為主軸去製作菜單，明確的了解海底撈所給人朝氣蓬勃的意象，在菜單上也未有多餘的設計以及令人不能理解的名稱，都詳細清楚的列印在一張紙上。在進去享用餐點時則是用平板點餐，高科技的設備使用起來也讓人感到很新奇，十分便利。

在設備上，裡面設有按摩椅，朋友體驗的感受良好，有別於其他餐廳的體驗。而在用餐時，也有送餐點的機器，它會送達指定的餐點到每一桌，設備上十分新穎，吸引著顧客的目光，我們一致認同許多企業都可以應用此機器，所以在實體構面的設備上認知比期望皆高出了 0.8 的分數。

而員工的部分，我們認為服務員有時無法顧及到每個顧客。因我們享用餐點的時間為巔峰時段，客人眾多，一個服務員要負責一個小區域，會造成無法顧及到每位用餐者的情形，但只要稍作反應，他們都會給予立即的協助。儀容部分女性服務員皆有把頭髮綁起，所有服務員都有確實配戴口罩及穿著工作服，在去拿配料時，經過每一位服務員皆會微笑點頭，最後離開時也有服務員引導我們到出口，禮貌地表示謝謝光臨。但因大家皆預期海底撈會有如此良好的服務品質，所以在員工上的表現並無差異。

2. 可靠構面

	認知	期望	差異
5. 您認為海底撈能履行在約定時間內提供服務	5.6	5.2	0.4
6. 您認為海底撈有解決問題的誠意與熱忱	6.4	5.4	1
7. 您認為海底撈能在第一時間完成服務	6	5.2	0.8
8. 您認為海底撈能在允諾的時間內完成服務	6.4	4.8	1.6
9. 您認為海底撈能提供零缺點的記錄	5.2	4.6	0.6
可靠構面答覆值之總平均	5.92	5.04	0.88

可靠構面顯示的是，店家能夠可靠且正確地執行已承諾服務的能力。其中海底撈的認知平均分數為 5.92，期望的平均分數為 5.04，差異分數為 0.88。

在還未用餐前，大家都認為海底撈因客人眾多，送餐的餐點可能較無法快速的送達，但在點完餐不久後，餐點即被送上，不因人潮眾多而影響效率。且在火鍋湯底滾後，即前來把表面的泡泡撈起，同時詢問我們撈麵和銀絲卷大致想要享用的時間為何，我們也給予明確的時間，服務員也確實地在我們所說的時間送達餐點，意料之外的準時。

在免費冰淇淋的部分，朋友相當期待是草莓口味，但是那天的口味是咖啡和抹茶，所以提前詢問了服務員在庫存有草莓的前提下，是否能替我們準備一份，而服務員在替我們詢問後也做口頭上的答應，也在餐點都享用完後，服務員替朋友拿出準備好的冰淇淋，信守承諾。

3. 反應構面

	認知	期望	差異
10. 您認為海底撈的員工能明確告知完成服務的時間	5.4	4.4	1
11. 您認為海底撈的員工提供服務敏捷迅速	6.2	5	1.2
12. 您認為海底撈的員工樂意幫助顧客	6.2	5	1.2
13. 您認為海底撈的員工不會太忙而忽視顧客要求	6.4	4.8	1.6
反應構面答覆值之總平均	6.05	4.8	1.25

反應構面顯示的是能夠協助顧客與提供立即服務之意願，其中海底撈的認知平均分數為 6.05，期望的平均分數為 4.8，差異分數為 1.25。

反應構面為五構面裡差異最大的。如前者所言，服務員能在準確的時間送達餐點，即使在客人眾多的情況下，依舊盡力的配合顧客的需求。在用餐時，有兩位朋友感到溫度過低，告知服務員後，服務員拿了兩條圍巾詢問我們是否需要，也解釋道因為整體環境的關係，空調無法做調整，我們對此的反應都給予高度評價，服務員也有再前來詢問兩位朋友問題是否有被改善，並沒有忽視顧客需求，立即為顧客尋求解決方法。

而雖然服務員不會時時刻刻告知送達餐點的時間為何，但在我們有要求的情況下，皆會準確的送達，在詢問時，也會依照詢問結果替我們安排餐點的先後順序。服務員在忙碌的情況下，如在送餐點的人員也皆會在我們招手時停下手邊的工作，即時協助我們。在兩次的招手詢問服務員協助下，都有得到回應，未被忽視，建立良好的服務印象。

4. 保證構面

	認知	期望	差異
14. 您認為海底撈的員工表現總是令人有信心	5.8	5.2	0.6

15. 您認為海底撈交易時會感到舒適	5.8	5	0.8
16. 您認為海底撈的員工對顧客永遠保持禮貌	6.2	4.8	0.6
17. 您認為海底撈的員工有足夠知識回答顧客的問題	6	4.6	1.4
保證構面答覆值之總平均	5.95	4.9	1.05

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，像是在執行服務的能力、對顧客保持的禮貌與尊重態度、能與顧客進行有效地溝通並考量顧客的最佳利益。其中海底撈的認知平均分數為 5.95，期望的平均分數為 4.9，差異分數為 1.05。

這是我們第一次至海底撈用餐，對菜單上的餐點有很多都不太了解，在詢問過程中服務員皆很有耐心的解釋每道餐點的口感為何，向我們推薦一些他認為我們會喜歡的餐點，在用餐期間也會不定時前來詢問我們餐點的味道是否合宜，依我們的需求幫我們進行調整，整個溝通過程令人十分舒適，不會感到被強迫推薦，服務員對自身的餐點都瞭若指掌，針對顧客的提問能即時做出反應及說出自身的見解。

在享用餐點時，有察覺到隔壁桌的顧客對服務員的態度不佳，常常指使服務員怎麼未幫他們煮食材、拿碗筷等要求，而服務員不只未面露不悅，反而依舊和顏悅色的協助消費者，並道歉表面自己有所疏失，在最後服務員還是有送小甜點給隔壁桌的客人，展現了海底撈的服務精神和禮貌。

5. 同理心構面

	認知	期望	差異
18. 您認為海底撈會關注每一位顧客	6	4.8	1.2
19. 您認為海底撈的員工能給顧客個人的關心	5.6	4.8	0.8
20. 您認為海底撈將顧客最在意的事放在心上	5.2	4.6	0.6
21. 您認為海底撈的員工能瞭解顧客的個別需求	5.2	5	0.2
22. 您認為海底撈的營業時間便利於顧客	5.2	5	0.2
同理心構面答覆值之總平均	5.44	4.84	0.6

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。其中海底撈的認知平均分數為 5.44，期望的平均分數為 4.84，差異分數為 0.6。

這次用餐是 6 人一同用餐，除了上面提及服務員為兩位覺得溫度過低的朋友準備圍巾外，在其他人享用的過程中，也提供了我們諸多服務，用心對待每位顧客。如看到朋友弄髒了手機，在朋友告知後，即時提供手機擦拭布，在朋友反應湯的口感過濃時，服務員則即時準備了較清淡的湯頭，在一開始問是否吃牛肉時，針對不吃的人在推薦餐點時，特別推薦了豬肉的選項以供選擇。

在同理心構面分析中雖差異較小，但因我們未有十分特別的需求，在認知上就未有與預期有太大的不同，而個別化的部分，服務員皆有盡

到服務的本分，雖有時是我們主動尋求協助，卻能理解服務員要在眾多客人中要了解個別需求實屬不易。但如能增加每個區域的服務員人數，相信定能更針對每位顧客做服務上的調整。

參、建議與改善方法

1. 增加服務員人數

有察覺到一個小區域的服務人員皆只有一位，對於在巔峰時段用餐的客人數來說，服務員人數應增加至兩到三位，這樣更能針對各桌的每位顧客提供完善的服務，也能更容易地針對個別需求給予協助。

而在已有一定的服務水準和服務員人數增加的前提下，在客人不需協助時，也能在較不繁忙的時間，用心地注意到每位顧客，了解他們對餐點口感的反應、座位的安排等都可以使企業再更加進步。

2. 空調的調整

實際用餐時，感覺到空調的溫度調得很低，在享用餐點的過程中有更明顯的感受，導致顧客會不想久待於此的情形，進而減少消費意願。

服務員可以在顧客剛入座時立即詢問是否感到溫度過低，以便調整位置至溫度較為合宜的地方。在位置的設計上，可以設置一些座位區是溫度較高的，一些則是溫度較低的，這樣更能針對不同需求的顧客進行調整。

3. 號碼牌的抽取

在沒有事先預約的情況下，網路上的預約皆已滿額，我們只能選擇在現場抽取號碼牌等候，但如等候的時間稍長，客人會感到十分的浪費時間，造成不想等候而離開的情形。

為了避免這樣的情形產生，我認為海底撈可以設置線上號碼牌的抽取，顧客可以在家中以 QR code 查看最新的等候資訊，使顧客在時間的安排上更加便利。不需要一定要到現場抽取號碼牌，這樣的設計可以使住在離海底撈較遠的客人能更好的運用時間且能減少交通上的麻煩。

肆、結論與心得

對於這次去海底撈的用餐體驗，我給予高度的評價。在服務品質上，服務員們皆表現出優良的服務態度，感受到他們對工作的熱情，不因忙碌、客人態度不佳，而影響他們服務的品質。我認為他們的員工訓練做的十分確實，會讓顧客想一再來訪，可見得良好的服務品質對一個企業的重要性。一同去用餐的朋友也認可服務員的上班精神，因朋友有在打工，在看到他們的服務態度後覺得實屬不易，能在如此忙碌的服務業中依舊保持笑容和禮貌，是一個真正能鍛鍊自己能耐的工作。

修了這堂全面品質管理課後，真正使我接觸到了品質調查與管理，其中在問卷中又有許多的細節值得我們加以研究其中的每個構面。從此作業中學習到如何正確利用 SERVQUAL 問卷來分析與評價一家企業的服務品質，進而找出優缺點，使企業可以藉此來維持自身優點、改善缺點，使自身能在現今競爭激烈的火鍋業中脫穎而出，且能不斷增進自己各方面的品質。相信企業如能有效地分析自身的服務品質，實際的操作 SERVQUAL 問卷，定能以零缺點為目標前進。

而雖然海底撈的整體表現已非常卓越，但從五構面的分析中可以看出還有一些細節能再進一步的改善。沒有一家企業是完美的，都應再自我要求。在未來將會面臨更加科技化的時代，如想把送餐機器人的服務效能再提高，是否把科技的研究也納入成本中也是一個考量，因人的服務終究是能帶給客人真正的

溫度。海底撈在服務產業中還有很長的路要走，不管在未來面臨轉型或者面臨同性質的競爭對手時，都應保有初衷，要一直保有著以服務至上的精神，不忘根本。