

餐飲業員工服務失誤行為之研究

范垂爐

南開科技大學 企業管理系

通訊作者：范垂爐

聯絡地址：南投縣草屯鎮中正路 568 號

電子郵件：stove123@nkut.edu.tw

投稿日期：2011 年 11 月

接受日期：2012 年 5 月

摘 要

服務失誤研究學者始終強調員工與顧客的互動過程，以及脈絡歷程對於研究議題的重要性；但在服務管理的研究文獻中，總是缺乏較完整而詳細的互動過程探究。本研究以顧客經驗加入線索管理觀點，對於故事性的資料運用「主觀順序事件技術」(Subjective Sequential Incidents Technique, SSIT)鞏固其歷程脈絡，藉以探討員工服務失誤行為。研究發現，以歸納法分析各個服務階段的氣點類型，有引發事件氣點、回應不當氣點、隱性氣點、秘密偵察氣點、補救氣點、提醒性氣點等六類。在結論中，將研究結果與以往對於「服務失誤」文獻進行對話，可供企業針對這些線索的發展路徑，進行一系列的線索管理。

關鍵詞：服務失誤、主觀順序事件技術、顧客經驗

壹、緒論

一、問題背景

自從 Bitner, Booms, and Tetreault (1990) 提出服務失誤的分類架構後，已引起學者們極大的迴響，大體上相關的服務失誤研究仍然承襲該分類架構 (Hoffman, Kelley, & Rotalsky, 1995; Kelley, Hoffman, & Davis, 1993)。多數文獻支持員工回應(employee response)對服務失誤具有影響性(Bitner et al., 1990, 1994; Meuter, Ostrom, Roundtree, and Bitner, 2000)，卻未見其形成過程的相關研究，所以透過顧客的主觀認知，從員工與顧客互動過程的連續經驗探討員工不當行為特徵，乃是本研究關切的議題。

二、相關理論及研究

(一) 餐飲業服務接觸

在高度服務接觸行業，最容易在員工與顧客接觸的關鍵時刻產生不當行為，管理者也最無法掌控每位員工與每位顧客的互動點 (Michel, 2004)，尤其是餐飲業(Bitner, et al.,1990; Pun & Ho, 2001; Susskind, 2002)，餐飲業的服務接觸時間緊迫，員工與顧客的接觸次數高而短暫，產生的顧客負面情緒通常是連續而快速地爆發，企業不易在當下迅即處理，致使顧客帶著不滿情緒而轉檯。本研究透過顧客的負面經驗，探討餐飲業員工在服務遞送過程中，所產生的大量且複雜的服務失誤行為特徵。透過整理顧客主觀認知，可以找出新的探究高度服務接觸中，被顧客知覺的特徵與形成路徑，作為管理者掌握連續失誤狀況，阻斷連續失誤發生。據此，形成本研究的主要研究目的，即建立一個多階段的服務失誤分類架構，以 SSIT 方法歸納員工在服務互動過程中的服務失誤行為特徵。

(二) 服務失誤

Hoffman, Kelley, and Rotalsky (1995) 以 CIT 法將餐飲業服務失誤的類型分為三大類 11 小類，包括：1.服務傳送系統的失誤。2.未能回應顧客要求。3.員工個人行為。4.不正確的餐食問題。歸納出產品缺失在比例上為最主要失誤所在，而重要性卻是設備問題和員工行為居於首位，所以發生頻率和重要性並非同一概念，結果也不一致。在餐廳的服務失誤中，仍有許多的失誤事件衍生，若以多事件的故事觀點進行分析，結論是否相同，值得進一步探討。

Susskind (2002) 強調餐飲管理必須了解引起顧客抱怨的服務失誤構成要素，雖然探討顧客對這些元素的回應性，卻未將員工行為的介入納入考量，是典型的探討事件本身，而非員工行為回應性的服務失誤研究。在餐飲業的失誤分類中，遲緩或等候是最常被討論的。Schmitt, Leclerc, and Dube-Rioux (1988) 將等候分為事前、事中、事後的等候三種。顧客會將等候看做是一種負面經驗，進而產生負面的知覺服務品質和企業形象的評斷(Hui and Tse, 1996)。

貳、方法

一、資料蒐集

本研究不強調驗證工作，而是藉著方法操作提出新的發現，所以不受研究案例數量之限制。茲將資料收集方式分述如下：

(一) 訪談對象與方式

本研究係採質性研究，樣本徵選係依據抽樣原則，根據研究目的需要進行立意抽樣或理論抽樣。以經歷過餐飲業服務失誤事件之顧客為訪談對象，從大葉大學 EMBA、中州技術學院和南開科技大學學生，以隨機立意抽樣收集具故事性資料計 101 篇，排除了 50 篇不符合篩選原則的故事，分析案例計 51 篇。

對於受訪者的篩選原則有三：1.在餐飲消費中，有印象深刻的負面經驗者。2.在該次消費的餐廳，應有相當的專業性。3.排除不具管理意涵之樣本。

(二) 故事收集的內容與重點

故事收集依彈性化設計原則進行調查，以具有「特定負面經驗」的餐飲業消費者為受訪對象，在過濾未具研究主題經驗者後，對於印象深刻的餐飲服務，以受訪者的主觀經驗，讓當事人充分描述整個事件的來龍去脈，並反應個人的情境脈絡(personal context)，記錄其深入而具體的感受，主要目的是要引發當事人對服務人員的感受、態度及評價，以避免抽象或籠統的說詞，並提高資料的正確性與完整性。因此，問

項設計以「請您詳細描述曾經讓您生氣，而且是印象最為深刻的一次餐飲經驗和過程」進行深度訪談。

二、資料分析

餐飲業的服務流程很好確認，階段間也有明確的先後之別，但階段內會有很多情節，這些情節則不必然有先後關係，從這些情節可以衍生很多氣點。在每個服務遞送階段，找出受訪者(顧客)與服務人員(員工)在互動過程中，因員工不當行為造成的顧客負面情緒，並將這些負面情緒定義為氣點，同時將各個遞送階段內的氣點串連為「情節」。

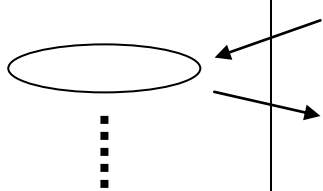
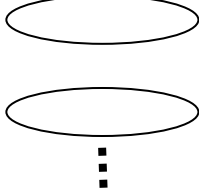
本研究將事件分為數個情節(episode)和接觸點(encounter)，情節是在一段時間內所發生的一連串具有連貫性的事件，接觸點是事件在某一情節發生後所造成的結果。依故事的陳述，進行內容分析，依情節的發展階段，進行反覆的推理。每一個情節只有一個引發事件(包括有氣點和無氣點的引發事件)，而服務失誤事件的演變，是依循引發事件接續著隨後出現的員工回應不當行為而進行，且這些回應不當的出現，有可能不只一次的員工不當行為產生。這個氣點包括顧客知覺到的外在情境、內心詮釋的活動，以及主動行為所獲得的測試結果，當受訪者在單一氣點陳述多重角度之詮釋，或知覺到多面向事件特徵，我們仍視為同一氣點之多重面向。

本研究採用質性分析，以 SSIT 分別針對故事內容進行資料分析，步驟如下：

(一) 分析 SSIT 表格

首先將故事資料按當事人描述的事件發生順序排列，而非完全按照故事發生的時間順序排列，並依服務遞送程序分為若干階段，為了開發服務端與顧客端的訊息和脈絡，從逐字稿找出理論訊息和脈絡背景，其中的理論訊息係由顧客的新增負面情緒獲得，脈絡背景係由消費經驗階段獲得。故文字分派原則，是將服務端「說了什麼或做了什麼」的描述移入「服務端狀況」欄，其餘有關當事人的感受或情境，均置於「消費端狀況」欄。再從顧客端狀況找氣點，從服務端找肇因，分析時避免將當事人的事後評論重複認列為事件發生時的想法與情緒。建構 SSIT 分析表格由左至右，依序為階段或情節、服務端狀況、顧客端狀況及負面情緒點(以氣點稱之)等四個欄位，如表一 SSIT 分析表格。

表一 SSIT 分析表格

階段或情節	服務端狀況	消費端狀況	氣點
階段或情節			<p>服務失誤事件的報導：顧客對該事件的主觀詮釋。是「每次新增負面情緒的因子」有關的文字。</p>

根據受訪者提供的主觀經驗，整理服務端與顧客端的各種互動訊息。當某一重要情節的服務端資料過少時，我們可以從顧客端的陳述進行推論；推論的陳述特別加框，作為區別之用。

檢視服務端的訊息，將某一特定「引發事件」有關的文字，視為同一情節。這些經驗所涉及的「服務遞送藍圖」及其相關階段概念，是隱藏在顧客主觀消費經驗中的階段概念，該概念既非來自研究者，也非服務管理者所提供的，我們稱其為「主觀服務遞送藍圖」，這個藍圖所呈現的「階段」即為本研究的分析單位，顯見 SSIT 與 CIT 之不同處，是 SSIT 以階段為分析單位，而 CIT 以案例為分析單位；因分析單位不同，SSIT 提供了脈絡意涵，CIT 則否。

為了擷取與研究問題有關的理論訊息，將情緒點定義為：每一次使顧客產生新的負面情緒經驗。這個情緒點不是顧客情緒表現的狀態本身，而是服務端所引起的生氣原因。本研究對於「情緒經驗」這個分析單位並不關注量的訊息(譬如生氣的強度)，而是分析這個經驗是不是新產生的；它必須包含兩部分(以冒號分隔)，冒號前為服務失誤事件的報導，屬於較客觀且不涉情感的觀察；冒號後為顧客對該事件的主觀詮釋，屬於當事人情感上的價值判斷。有關研究者推論的陳述，則在其後加 [] 註之，以備後續分析之用。對於逐字稿的用語和措詞，本研究並不強調也不分析生氣的形容詞及強弱特徵，只分析服務失誤的現象，以這些顧客知覺到的員工言行舉止、具體情境特徵，作為分析的基本資料。

在單一故事 SSIT 的氣點分析中，擷取氣點文字採取「只加不減」原則，因為後續合併案例分析時，會脫離故事而分析，並且每個情節會有多個氣點，單一案例不宜太早分析氣點屬性，宜在後續的階段聯集表中，再依規則進行氣點屬性分類。

(二) 建立階段分類框架

因為各個服務遞送階段均具有許多服務端應控管的線

索。本研究在進行分析前，先將所有案例並列，將故事的發展依遞送程序進行切割，此階段與情節的切割準則是採評定者間(作者、指導教授與另一博士班學生共三位)的一致性原則進行，步驟如下：

1. 每一個故事涉及的階段，先作詳細記錄，求繁不求簡，求細不求大。
2. 將所有的故事階段排列成表，橫座標是案例號，縱座標是依故事內容命名的階段名稱。
3. 將各案例具有相同階段名稱之故事內容並列，但是故事發展順序不予更動。
4. 不論一個故事只有一個階段，或是一個階段只有一個故事的氣點呈現，所有階段都往最左邊寫成「正式階段名稱」。
5. 最後之階段範圍界定，可以將各階段前後之服務遞送情節，類似者合併為同一階段，合併原則為求簡不求繁，目的是試圖將相關的、零星的氣點合併，但盡量以不切割同一主題的氣點串列為原則。同一階段內存在有多個氣點，均可視之為單點氣點。

(三) 多案例訊息之綜合分析

在現實生活中，記憶的呈現只是片斷且無法完整被記錄的，因此對於資料分析(data analysis)，只是在資料中尋找類型(patterns)，包括重覆發生的行為(behaviors)、目標(objects)、面向(phases)或理想(ideas)型態。一旦確認了某種類型，就以相關的理論或發生的場景(setting)來加以詮釋，或將多個案例並置進行平行示範，以顯示某理論可應用於多重案例上(Neuman, 2006)。故本研究採用純粹歸納法，進行多案例訊息之綜合分析。首先建立表二之單一階段氣點聯集表，將各案例同類型氣點文字依階段放在一起後，易於看到共同性和歷程性，經過相互比較後，從共同特徵命名。亦即將同一階段的氣點依性質、類別予以分類，建立符合管理意涵的服務失誤氣點標籤。此按照階段分類架構表，彙整該階段所有案例

之氣點，依故事所呈現的服務遞送順序排列，運用純粹歸納法，連結各個案例之類似氣點即為單一階段氣點標籤表（表三）。

表二 單一階段氣點聯集表

案例	2	3	6	8
單一階段	氣點 A1	氣點 A1	氣點 A1	氣點 B2	
	氣點 A2	氣點 B1	氣點 C1	氣點 E2	
	氣點 B1		氣點 D1		
	氣點 C1		氣點 D1		
			氣點 E1		

表三 單一階段氣點標籤表

氣點類型與構面	氣點內容(典型範例陳述)	案例號
A	A1	A1(1)、A1(2)、A1(3)
	A2	A2(1)
B	B1	B1(1)、B1(2)
	B2	B2(1)
C	C1	C1(1)、C1(2)
D	D1	D1(1)、D1(2)
E	E1	E1(1)
	E2	E2(1)

參、結果

一般的服務遞送研究是由研究者區分階段，而本研究則由當事人的描述，進行服務遞送階段的細分。依據資料呈現的互動歷程與特性，區分包括 1.促銷階段、2.接待階段、3.入座階段、4.點餐階段、5.副餐或沙拉吧階段、6.第一次送餐階段、7.用餐與後續送餐階段、8.結帳階段、9.臨別階段、10.事後階段等 10 個服務遞送階段。

本研究分析的 51 篇故事，依提供者的性別分，女性有 22 位、男性 29 位。51 個案例中，文字數量最多有 5230 字，文字數量最少有 997 字，平均文字量為 2117 字，總文字量合計 107967 字。可以發現，51 個消費生氣故事中，均蘊含著相當多顧客的負面經驗訊息。

從故事中發現，氣點在服務遞送階段產生的原因有三：一、服務人員未察覺，但已造成顧客負面情緒的失誤。二、服務人員察覺到自己的失誤，並採取補救措施，自以為危機已經解除，但顧客的負面情緒仍然存在。三、服務人員察覺卻來不及補救，直接引發顧客負面情緒的失誤。本研究從氣點的前端找出引起失誤的屬性或條件並予以分類，作為研究的分析單位。

本研究依據 51 個顧客實際經驗過程的案例所彙整分析的 321 個氣點，透過主觀遞送藍圖所呈現的員工失誤和顧客氣點，建構氣點類別和氣點模組。這裡指出兩個值得注意的現象：第一、有了更細緻的服務失誤氣點存在的階段；受訪者完整陳述的資料不但豐富了服務失誤遞送藍圖的階段，例如，入座、副餐或沙拉吧階段等非主要核心服務階段的負面情緒點，使各個階段內負面情緒的過程與關係有了更細緻的脈絡。第二、氣點存在於延伸階段，包括顧客尚未進入服務場景內的促銷階段、結帳後的臨別階段與顧客已離開服務場景的事後階段，均有氣點的產生。本研究也特別關注在各遞送階段內氣點的發生，以及互動歷程的氣點發展，所呈現的氣點也是一種顧客經驗延伸圖。

本研究在不考慮各階段氣點發展順序下，以過半數氣點特徵作為該階段之氣點類別命名，可以有效區辨氣點屬性。茲將歸納法所建構的各階段氣點類型說明如後：

一、第一階段

於本階段沒有進行服務接觸，尚無氣點產生，但發現一個價格期待的隱性氣點，顯性化於點餐階段，顯示本階段的促銷活動雖然沒有與顧客直接接觸，仍會造成後續階段的氣點產生。

二、第二階段

接待階段的服務接觸發生於入座之前，引發事件始於待位爭議，如員工的違反訂位承諾、無法立即入座之不公平對待或等待遲緩。回應不當延續待位爭議問題，是顧客對責任的質疑和要求無法獲得滿意的回應所造成，包括顧客質疑與不公平有關的回應不當，可以分為不理會的回應不當和重申單方規則的回應不當，多數氣點屬於重申單方規則，可能是員工將責任推給公司制度，且不知權變的組織低度賦權行為所致。其他尚有與訂位有關的回應不當，如無能為力；與等待遲緩有關的回應不當，如下雨未照顧的等待。

在協商失敗後，顧客展開秘密偵察，以證據確認員工服務失誤，產生秘密偵察氣點；被發現的爭議座位則成為本階段的提醒性物質，如提醒性空位。當員工進行補救，肇事者的態度又成為補救氣點，如儀式性道歉、程度不足或肇事者未道歉。

三、第三階段

當顧客入座後，產生的座位問題是本階段的引發事件氣點，包括入座經驗、座位空間和整潔問題。延續引發事件，顧客對服務員要求調整，當服務員以賦權不足，造成重申單方規則、漠視或卸責，顧客對此產生了回應不當氣點，這類

顧客質疑與責任或問題是否成立有關之回應不當的主要特徵有：推諉的回應不當、不理會的回應不當、產生枝節處理回應不當、淡化處理回應不當；與顧客要求解決處理方針有關之回應不當的主要特徵是受理不理；顧客要求與單方規則有關之再次回應不當的主要特徵是迴避。產生這些特徵的原因可能是回應處理時間短暫，且事件本身的重要性微不足道，所以沒有協商空間，又因情境和規則使得員工不處理或處理得不甘脆。本階段未發現補救氣點和秘密偵察氣點。若爭議座位持續空著，該座位將成爲提醒性空位，是爲提醒性氣點。

本階段發現的座位問題涉及員工的過度承諾、不公平對待、耗時等待，以及顧客知覺的擁擠和清潔問題，這些問題已超越座位本身的問題，更指出了各種員工因座位所引發的回應不當特徵。

四、第四階段

在本階段發現菜單上無標價所產生的隱性氣點。有些非氣點的請求點餐說明與協商，以及顧客要求通融或不提供額外說明的點餐服務都不是引發事件，因此將之與場景、人員接觸之點餐印象和點餐挫折等引發事件統稱爲觸發事件。觸發的回應不當有四類：顧客質疑與點餐場景接觸有關之回應不當，如遲緩和重申單方規則；與點餐選擇有關之回應不當，如肢體語言；與顧客強制要求點餐有關之回應不當，如推諉、無餐可點；與點餐協商之回應不當，如要求通融提議再被拒絕。儀式性道歉是本階段發現的補救氣點；顧客瀏覽餐廳吵雜不符期待則是秘密偵察氣點；前階段肇事者持續進行服務成爲提醒性人物則是提醒性氣點。

五、第五階段

設備或衛生問題是本階段的引發事件氣點，對引發事件的敷衍或無下文是回應不當氣點；本階段發現雖有補救處理，但只是作作樣子的補救氣點之外，另有一個和補救氣點有關的特徵--補救餘波，這是前階段所未發現的特殊氣點；顧客跑到廚房查看發現真相則是秘密偵察氣點；本階段未發現提醒性氣點。

六、第六階段

對於第一次送餐的引發事件氣點主要和送餐節奏問題，以及餐食問題有關；後續回應不當氣點主要在負面情緒升溫前發生，僅出現請求調整的不合理解釋和帶著肢體語言的處理態度的回應不當；補救氣點在於被動認錯道歉和服務態度未改善；秘密偵察氣點是顧客察覺服務員一直送餐給鄰桌；提醒性氣點則未發現。

七、第七階段

引發事件氣點有餐食問題、遲緩、團體送餐遲緩、送餐節奏不平衡、設備問題、意外、催促和特殊(額外)需求等；回應不當氣點有針對顧客請求、要求、質疑和升級調整等無法讓顧客滿意的回應，例如，不理會、重申單方規則、拒絕；補救氣點有程度不足、肇事者未道歉；秘密偵察氣點有服務員間的言行不一致的洩密；提醒性氣點有提醒性贈品和標語。

八、第八階段

引發事件氣點有結帳遲緩、顧客提議、意料外折扣條件與價格；回應不當氣點主要與前述問題有關的回應不當，包括辯解、淡化處理和拒絕；補救氣點是程度不足、壓力下的道歉和補救餘波；秘密偵察氣點是服務員說溜嘴；無提醒性氣點。

九、第九階段

引發事件氣點有成爲注目焦點(案例 7)和挽回說明時的引發枝節；回應不當氣點有辯解、拒絕；補救氣點、秘密偵察氣點、提醒性氣點均未發現。

十、第十階段

只發現引發事件氣點有餐食衛生問題、事後申訴的補救氣點、提醒性地點店招和被沾污的衣服之提醒性氣點，其餘氣點類別均未發現。

區分遞送階段易於釐清與掌握專屬特定引發事件氣點的狀況，瞭解普遍性氣點則有助於服務者行爲模式的控管與指導，這一點對於管理領域的服務失誤認知與釐清是有助益的。綜觀歸納法所呈現各階段的氣點，將六個氣點類型匯整如表四所示：

表四 氣點類型分析表(歸納法)

類型	定義	次類型(階段號)
引發事件氣點	以顧客消費經驗為焦點，從顧客的觀點來看，那些使他(她)們情緒產生波動的因子，大多數都來自於外在環境各種事件的刺激。引發事件氣點對顧客而言是被動的服務端表現，包括印象、服務人員的肢體語言、餐食問題、預期挫折等。值得注意的是，不同階段的引發事件氣點，通常具有階段性專屬特性。	待位爭議(A 遲緩等待或不公平等待/B 有訂位又被要求等待)(2.1) 入座爭議(3.1) 座位問題(A 座位觀感/ B 整潔問題)(3.2) 點餐無人理會(4.1) 觸發事件(人員接觸之點餐印象/點餐挫折)(4.2) 設備或衛生問題(5.1) 送餐節奏問題(A 第一次送餐速度太快/B 管理設計遲緩/C 個別送餐遲緩/D 團體送餐遲緩)(6.1) 不公平節奏(6.2) 餐食問題(6.3) 餐食瑕疵/餐食異物(7.1) 節奏不平衡(遲緩/團體送餐遲緩)(7.2) 設備問題(7.3) 拒絕特殊(額外)需求(7.4) 意外(7.5) 催促(提醒時間/示意/用餐時打烊行為)(7.6) 結帳遲緩(8.1) 結帳協商事件(8.2) 意料外折扣條件(8.3) 意料外價格(8.4) 停車代幣(9.1) 回家癡狀(拉肚子)(10.1)
回應不當氣點	在各類型的顧客「請求協助」、「請求調整」、「要求調整」、或「質疑質問」行動下所引發出的，使顧客產生負面情緒經驗的服務員反應。請求、額外需求、要求、更正說明、質疑、顧客提議、顧客攻擊等訊息，均易造成員工的回應不當。	A 重申單方規則-人數與空位格式不符/B 重申單方規則(2.1) 不公平處理-叫位置被佔的顧客等待(3.1) A 座位觀感(淡化問題嚴重性)/ B 整潔問題(愛理不理的印象)(3.2) 要求點餐(推諉)(4.1) 拒絕通融(4.2) 要求處理(遲緩)(5.1) 送餐節奏(重申單方規則)(6.1) 送餐不公平(被動改善且未道歉)(6.2) 餐食問題(不夠熱變過熱)(6.3) 餐食瑕疵(不理會/淡化問題嚴重性)(7.1) 餐食異物(否認)(7.2) 遲緩(重申單方規則)(7.3) 團體送餐遲緩(卸責)(7.4) 設備問題(暗示顧客責任)(7.5) 特殊(額外)需求(重申單方規則)(7.6) 意外(未道歉)(7.7) 催促(肢體語言)(7.8) 結帳協商(暗示顧客責任)(8.1) 抱怨(卸責/淡化問題的嚴重性)(8.2) 意料外價格(事後補充規則)(8.3) 停車代幣(暗示顧客責任)(9.1)
補救氣點	是指服務人員認知到某個服務情境發生危機，服務人員主動進行特殊安撫的紓壓行為，當事人負面情緒未緩解、或甚至因而更強烈的一種顧客經驗。補救氣點前端通常有待補氣點和服務端的補救模式，當補救失敗後則會產生補救氣點，判斷依據有二：	補救氣點(儀式性道歉/程度不足/肇事者未道歉)(2.1) 儀式性道歉(4.1) 罵給客人聽/員工集中目光之補救餘波(5.1) 心結未解/程度不足(6.1)(7.1) 服務人員為遲緩主動道歉：顧客無法現場發作(7.2)

	一是服務人員的額外安撫行動，包括服務人員的減壓行動；二是服務人員採取主動行為。	儀式性道歉/被拒後臉很臭、眼神令人不舒服之補救餘波(8.1) 事後補救：電話中的儀式性道歉(10.1)
隱性氣點	是指一種事件、情境特徵或管理行為，顧客在當時並未因此產生負面情緒(甚至，常常還會有正面情緒)；然而，這個事件、情境特徵或管理行為，在隔一段時間後，卻和後續顧客的某個負面情緒經驗有密切關聯。這個後續的負面情緒經驗我們稱之為「顯性化氣點」。每一個隱性氣點總是對應著一個顯性化氣點。隱性氣點通常具有跨階段的特性。顯性化氣點又有兩種類型：一是指那些因為隱性氣點才「產生」的氣點；一是指那些因為隱性氣點，顧客情緒因而「更為強化」的氣點。	價格期待(1.1)(2.1) 無標價(4.1) 餐食問題(10.1)
提醒性氣點	是指各種藉著提程序、互動、位置、招牌、人物、贈品、標誌、或失衡心理內在發酵活動，顧客先前不愉快交易或消費經驗被再次喚醒或提醒的一種負面情緒經驗。	提醒性空位(2.1) 提醒性人物(2.2) 提醒性贈品(4.1) 提醒性標語(7.1) 提醒性地點(10.1) 提醒性連鎖店(10.2) 提醒性衣物(10.3)
秘密偵察氣點	這是各種和顧客「發現秘密」有關的氣點，特徵包括服務人員刻意掩飾的表現，顧客為求真相的額外付出，以及與比較有關的顧客行動。在服務失誤領域，「秘密」指的是那些和顧客負面情緒相關的「破壞性訊息」。這些「秘密」可能是服務人員所刻意要隱瞞的訊息；也可能是服務人員未察覺，因而不能有效管理的訊息。整體而言，本研究的秘密偵察氣點可分為三大類。因為服務員或服務團隊不協調的言行，所引發的顧客負面經驗，稱為「洩密氣點」。因為第三者提供破壞性訊息，所引發的顧客負面經驗，稱為「告密氣點」。因為顧客主動進行調查並取得破壞性訊息，所引發的顧客負面情緒經驗，稱為「揭密氣點」。	【洩密】 未預約先入座(2.1) 晚來先入座(2.2) 後台洩密-客滿餐點無法供應(4.1) 洩密-服務人員的行動不一致所造成(7.1) 行為不一致產生(7.2) 洩密-送餐速度差別待遇(7.3) 洩密-發現原先被欺騙(7.4) 洩密-菜堆在廚房(7.5) 下班時間快到了(7.6) 收拾沙拉吧洩密(7.7) 說溜嘴(8.1) 【告密】 過度承諾(2.3) 【揭密】 確認座位失誤(2.4) 瀏覽餐廳吵雜不符期待之用餐品質(4.2) 揭密-送錯桌(7.8) 揭密-不一致對待行為(7.9)

從表四可以發現，以引發事件氣點類別為主的討論觀點，氣點特徵與遞送階段存在相依性與普遍性的關係；有專屬特定階段的氣點，如負面服務場景、有空位的等待、訂位承諾失效等氣點，都發生在初期接待階段；座位爭議、負面座位觀感、違反常態入座程序、座位清理遲緩在入座階段；打烊前的限制點餐行為、服務員不耐煩言辭之氣點在點餐階段；未及時補足數量、違反常態遞送程序在副餐或沙拉吧階段；數量不足、送餐速度、送餐順序在送餐階段；後續送餐

遲緩、餐飲問題、規則設計問題、用餐設備故障、後續送餐灑灑失誤未改善等氣點是在用餐與後續送餐階段；結帳時的淡化處理綜合抱怨、結帳價格挫折之氣點則在結帳階段；使成焦點、挽回引發的枝節在臨別階段；可疑症狀、提醒性物質在事後階段。另一類跨階段的普遍性氣點，它是普遍性的核心服務失誤問題模式，包括：期待挫折、遲緩、負面肢體語言、洩密、爭議物質重現、補救失效、衛生問題。

在特定階段產生的氣點聯集，具有連續性和延伸性。各

階段較特殊的氣點是秘密偵察，顧客爲了累積證據所作的主動措施，可分爲顧客對於後續行動所進行的偵察，以及對事件收尾之偵察。在低度賦權的工作環境中，第一線員工面臨顧客質疑的反應，通常是先以單方規則作辯解，經過顧客的秘密偵察確認服務失誤後，再產生草率處理的回應不當。面對失誤證據確鑿的嚴重問題，服務員的回應不當通常以否認、不理會或逃避作事件之淡化處理，例如，與餐食異物有關之回應不當(堅持無誤、不理會、淡化問題嚴重性)，若事

件嚴重性不足，則可見道歉爲其主要回應方式。

造成顧客負面情緒的一連串反應不只是行爲本身，尙包括與情境阻隔、確認問題有關的爭執、責任歸屬有關的爭執、協商處理有關的爭執、非協商處理有關的爭執和逃避行爲等六個與回應不當特徵有關的構面，每個構面的升級與衝突也會加劇後續的爭執。因此，本研究將歸納的回應不當氣點類型與特徵定義如表五，可以透過案例的表現，更清楚發現回應不當的順序發展關係與趨勢。

表五 回應不當行爲特徵定義

氣點類型	回應不當行爲特徵	定義	氣點例證(案例號)
與情境阻隔有關的回應不當	晾在一邊	服務人員有接觸到顧客，仍在顧客面前進行其他活動，卻未進行服務，使顧客無法進行下一階段的消費活動。	【你們稍等-繼續打電話】(2)
與情境阻隔有關的回應不當	愛理不理	服務人員有接觸到顧客，但態度上卻未積極進行應有服務，使顧客產生負面印象。	【愛理不理的印象】(6)(33)(44) 【石沉大海】(11-3)
與確認問題有關的回應不當	淡化問題嚴重性	顧客認爲問題事態嚴重，服務人員卻以言語或行動進行淡化處理，刻意避開其嚴重性。	【淡化問題嚴重性】(14)(12)(45-1)(7)(48)(3-4)(45-2) 【淡化問題嚴重性：要顧客隨便坐】(29) 【淡化問題-沒很髒】(32)
與確認問題有關的回應不當	堅持無誤	服務人員不承認問題存在，甚至認爲是顧客有問題。	【堅持無誤-暗示顧客愚昧】(2-2)(2-3) 【堅持無誤】(36-2) 【否認】(35-2)(44)
與責任有關的回應不當	推諉	服務人員將服務失誤的責任推給服務情境的不當回應。	【推諉-假日人多】(14)(13)(16) 【推諉：旺季情境】(33) 【推諉給環境】(44) 【推諉給內部作業環境】(42-5)
與責任有關的回應不當	卸責	服務人員將服務失誤的責任推給其他員工的不當回應。	【卸責：內部人員作業不及導致推遲點餐】(33) 【卸責-責任推給新員工】(19)
與責任有關的回應不當	重申單方規則	在不知權變且低度賦權下，服務人員將服務失誤的責任推給公司制度的不當回應。	【重申單方規則-人數與空位格式不符】(4)(8)(30)(38) 【重申單方規則-先來未訂位者比有定位後來者優先】(29) 【重申單方規則：內部作業程序且未道歉】(33) 【重申單方規則-人多者優先送餐】(16) 【重申單方規則-以作業制度辯解】(7-4)(14-5) 【重申單方規則】(15-2)(42) 【重申單方規則-以作業制度辯解】(27)
與責任有關的回應不當	暗示顧客責任	服務人員認爲責任應由顧客自行負擔。	【暗示顧客責任-質疑顧客爲點餐】(21) 【暗示顧客責任-責任推給顧客】(18-2) 【暗示顧客責任-請顧客自行解決問題】(18-4) 【責任推給顧客】(16) 【暗示顧客責任】(39) 【暗示顧客責任-歸責顧客沒仔細看清楚】(27)
與責任有關的回應不當	被動認錯	服務失誤事件被公開後，服務人員被動地承認自己應負	【被動認錯：脫線遺失菜單】(32)

		的責任。	
與非協商處理有關的回應不當	不理會	服務人員沒有接觸顧客，使顧客無法進行下一階段的消費活動。	【不理會】(38)(46)(9)(7)
與非協商處理有關的回應不當	敷衍	服務人員隨便說說，卻未積極進行應有服務，使顧客產生應付了事的負面印象。	【敷衍：口頭說好卻不來點餐】(48) 【敷衍處理-罵給客人聽】(25) 【敷衍】(3-2)
與非協商處理有關的回應不當	治標處理	服務人員未針對問題本質進行解決，僅從周邊簡單的途徑處理，使顧客感覺治標而不治本。	【治標處理：湯太酸加水淡化】(45-4) 【治標處理：只把異物從湯裏剔除】(45-5)
與非協商處理有關的回應不當	不公平處理	服務人員對不同顧客有差別待遇，使顧客有權益受損的感覺。	【不公平處理-叫位置被佔的顧客等待】(6)
與協商處理有關的回應不當	拒絕	服務人員不答應顧客所提的請求通融、要求協助及提議。	【拒絕服務】(1-8) 【拒絕-需自取】(46-2) 【補充事後規則】(42-3) 【拒絕升級處理】(15-3)(16)
與逃避有關的回應不當	逃避	服務人員以規避、迴避或躲避因應面對無法解決的難題，使顧客無法繼續與肇事者對話。	【在場不敢出面】(7) 【逃避問題】(40) 【沒人出面解決】(49)
與情境阻隔、確認問題、責任、處理、協商、逃避均有相關的回應不當	肢體語言	不論服務人員有無接觸到顧客，其表情或行為使顧客產生負面印象者。	【臉色難看】(29)(24)(41)(42) 【清理時臉臭臭】(19) 【肢體語言-員工集中目光[好像我是奧客]】(25) 【肢體語言-調頭走人】(46-9) 【肢體語言-臉色難看】(40-12) 【眼神令人不舒服】(7)

肆、結論

本研究以顧客經驗管理探討服務失誤，以失誤氣點當線索建構顧客的情緒經驗模組，不同於過去以作業模式為藍圖的服務管理研究。在操作上，本研究以服務情境中的顧客知覺線索，重新定義服務失誤為「顧客在接受服務的過程中，與顧客負面情緒之建構有關的主觀經驗，且這些經驗源自服務互動情境和相關聯的延伸性情境」，提出由六個氣點類別所構成的階段氣點模組。茲將研究結論之理論意涵、管理意涵和建議說明如後。

一、理論意涵

(一) 以 SSIT 方法所進行的服務失誤研究，透過線索管理的概念，提出在體驗經濟管理領域中可能的管理意涵。

每一個氣點都是服務人員令顧客產生負面體驗的情境線索，從顧客經驗管理觀點，管理者得以這些線索進行負面體

驗之控管。本研究在服務失誤領域中，加入線索管理的概念，建構與顧客負面經驗有關的體驗經濟，此探究路徑有助於正面經驗的鞏固。

(二) 以顧客經驗管理所進行的負面經驗研究，透過服務失誤定義的修改，脫離傳統服務補救思維，提出服務研究領域中可能的管理意涵。

本研究以歷程補救取代事後補救的概念進行顧客負面經驗研究，發現在補救過程中，如未解決顧客主觀認知的服務失誤癥結，會進一步引發補救失敗的氣點。即在藉由氣點脈絡關係的分析，可以發掘顧客氣點的癥結，而非氣點最終的表象。故服務研究領域應將失誤的焦點，以體驗經濟觀點探討事件引發後的請求調整，以及回應不當的串列反應，才能建構完整的氣點模組。

二、管理意涵

分析引起顧客生氣的員工服務失誤行為特徵，可以讓企

業或員工了解顧客生氣的癥結，提醒員工在接觸顧客的關鍵時刻及時修正行為，比傳統的事後補救更具積極性。透過本研究所示範的分析架構，可以找出服務失誤線索，進行體驗經濟中負面案例的示範性學習，以線索管理改善組織的服務系統。茲分述本研究之管理意涵如下：

(一) 從失敗中學習

本研究將顧客的主觀負面經驗，轉換為員工與顧客間的一個連續性學習過程，有助於組織建立一個好的顧客關係管理程序。員工對問題的回應，其重要性和問題本身相同。但本研究發現，員工對於後續的回應不當行為，其破壞性又凌駕於問題本身，不但會衍生枝節，還會對於原引發事件氣點具有增溫效果。

(二) 員工不當行為之產生與防範

Wong and Tam (2000) 將關係 (guanxi) 互動過程中的溝通管道視為隱性因素，強調建立有效的溝通管道，有助於組織與顧客的關係建立。在分析當事人的經驗敘事 (experience narrative) 或故事情節後，發現企業對於一個顧客的生氣經驗，不應找到一個簡單的顧客反應就停止探索，應繼續挖掘出重要的引發事件和顧客情緒知識，以此探索員工不當行為之產生原因與特徵。

(三) 在每個關鍵時刻實施防火措施

本研究提供了服務人員得以隨時偵測服務歷程的失誤類型，能在歷程中進行補救。為了防範顧客認知上的偏差，積極的作法是在服務遞送前進行服務預告 (service preview)，這是 Young, Corsun, and Shinnar (2004) 提出的防火 (fire prevention) 概念的落實，也是及早攔截可能失誤點的管理措施。

三、後續研究建議

本研究在研究觀點與研究議題上仍有許多限制，釐清這些限制範疇，可供後續研究繼續擴展探討，茲分述如下：

(一) 研究觀點的建議

對於期望失驗的研究，典型的研究是以消費前 (pre-consumption) 的期待和消費後 (post-consumption) 的評價，進行變異性比較 (Webb, 2000)。但是，從本研究的發現，顧客在同一服務遞送過程中，其期待會隨著員工的回應行為而調整，是動態地比較對照，而非消費前後的結果比較；這個發現，提醒後續的服務失誤研究，應聚焦於消費中 (during-consumption) 的顧客心理變化，由強調顧客期望與服

務結果的知覺差距，轉為強調過程的遞送程序，以及隨著服務的進行，顧客期望不斷改變的動態知覺差距。

(二) 研究議題的建議

1. 氣點的跨階段關連性

除了隱性氣點顯性化的討論外，對於不同階段間氣點的關連性，本研究並未討論；建議後續研究就此議題深入探討，可以在服務遞送各個階段間，建立一套具有跨階段關聯的服務失誤歷程模式。

2. 階段順序的限制

本研究在用餐後的結帳階段發現，此階段蘊藏大量的氣點，但在服務遞送藍圖的時間順序上，結帳也可能會在用餐前進行，氣點的產生是否與結帳所處的階段順序有關，這種用餐前結帳的服務，本研究並未討論，值得後續研究探討可能的氣點特性。

3. 員工和顧客對同一氣點的對照研究

Karl and Peluchette (2006) 證實員工的職場認知對顧客的服務品質具有顯著影響。本研究未針對員工知覺 (employee perceptions) 及失誤氣點模組並行研究，無法同時呈現員工與顧客互動過程中的情緒狀態。未來研究可以針對同一事件，同時訪問員工和顧客，分析彼此在服務遞送過程中感受到的經驗，如此更能透過服務接觸研究，協助企業建構一套兼顧員工與顧客情緒的前瞻性服務藍圖。

參考文獻

- Arnould, E. J., & Price, L. I. (1993). River magic: extraordinary experience and the extended service encounter. *Journal of Consumer Research*, 20 (June), 24-45.
- Bitner, M. J., Brown, S. W., & Meuter, M. L. (2000). Technology infusion in service encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 138-149.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: the employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(4), 95-106.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54, 71-84.
- Cumby, J. A. & Barnes, J. (1998). How customers are made to feel: The role of affective reactions in driving customer satisfaction. *Customer Relationship Management*, 1(1), 54-63.
- Dasu, S. & Rao, J. (1999). Nature and determinations of customer expectations of service recovery in health care.

- Quality Management in Health Care*, 7(4), 32-48.
- Edwards, F.(1989). The marketing of wine from small wineries: Managing the intangibles. *International Marketing Review*, 6(2), 14-17.
- Goodwin, C., & Ross, I. (1992). Consumer responses to service failures: Influence of procedural and interactional fairness perceptons. *Journal of Business Research*, 25(2), 149-153.
- Henderson, A. (2005). The value of integrating interpretive research approaches in the exposition of healthcare context. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 554-560.
- Hoffman, K.D., Kelley, S.W., & Rotalsky, H.M. (1995). Tracking service failure and employee recovery efforts. *Journal of Service Marketing*, 9(2), 49-61.
- Hui, M. K., & Tse, D. K. (1996). What to tell consumers in waits of different lengths: An integrative model of service evaluation. *Journal of Marketing*, 60(2), 81-90.
- Karl, K., & Peluchette, J. (2006). How does workplace fun impact employee perceptions of customer service quality? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 2-13.
- Keaveney, S. M. (1995). Customer switching behavior in service industries : An exploratory study. *Journal of Marketing*, 59(2), 71-89.
- Kelley, S. W., Hoffman, K. D., & Davis, M.A. (1993). A typology of retail failures and an Assessment of a reassessment. *Journal of Marketing*, 58(1), 132-139.
- Ma, Y. J., & Niehm, L. S. (2006). Service expectations of older generation customers: An examination of apparel retail settings. *Managing Service Quality*, 16(6), 620-640.
- Massad, N., Heckman, R., & Crowston, K. (2006). Customer satisfaction with electronic service encounters. *International Journal of Electronic Commerce*, 10(4), 73.
- Mattila, A. S., & Patterson, P. G. (2004). Service recovery and fairness perceptions in collectivist and individualist contexts. *Journal of Service Research*, 6(4), 336-346.
- McCole, P. (2004). Dealing with complaints in services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(6), 345-354.
- McCull, R., Mattsson, J., & Morley, C. (2005). The effects of service guarantees on service evaluations during a voice complaint and service recovery. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 18(1), 32-50.
- McKenzie, B. (2006). Retail service quality success factors in Estonia: A qualitative approach. *Baltic Journal of Management*, 1(3), 352-369.
- Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Roundtree, R. I., & Binter, M. J. (2000). Self-service technologies: Understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. *Journal of Marketing*, 64(3), 50-64.
- Michel, S. (2004). Consequences of perceived acceptability of a bank's service failures. *Journal of Financial Services Marketing*, 8(4), 367-377.
- Morris, S. A., & Marshall, T. E. (2004). Perceived control in information systems. *Journal of Organizational and End User Computing*, 16(2), 38-56.
- Neuman, W. L. (2006). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. (6ed.). Bosten: Pearson Education Company.
- Schmitt, B. H., Leclerc, F., & Dube-Rioux, L. (1988). Six typing and consumer behavior: A test of gender schema theory. *Journal of Consumer Research*, 15(1), 122-129
- Suarla, A., Barua, A., & Whinston, A. B. (2003). Understanding the service component of application service provision: An empirical analysis of satisfaction with ASP services. *MIS Quarter*, 27(1), 91-123.
- Susskind, A. M. (2002). I told you so!: Restaurant customers' word-of-mouth communication patterns. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 75-85.
- Warden, C. A., Liu, T. C., Huang, C.T., & Lee, C. H. (2003).Service failures away from home: Benefits in intercultural service encounters. *International Journal of Service Industry Management*, 14 (4), 436-457.
- Webb, D. (2000). Understanding customer role and its importance in the formation of service quality expectations. *The Service Industries Journal*, 20(1), 1-21.
- Westbrook, R.A. (1980). Interpersonal affective influences on consumer satisfaction with products. *Journal of Marketing Research*, 7(June), 49-54.
- Williams, J. A., & Anderson, H. H. (2005). Engaging customers in service creation: A theater perspective. *The Journal of Services Marketing*, 19(1), 13-23.
- Young, C. A., Corsun, D., & Shinnar, R. S. (2004). Moving from fire-fighting to fire prevention:What service organizations need to know? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 27-36.

Research of the Restaurant Employee's Service Failure Behavior Characteristics

Chui-Lu Fan

Department of Business Management, Nan Kai University of Technology

Abstract

The scholars who researched the service failures always emphasized: The customer's experience, interactive process and sequential analysis are very important principles for the research of service failures. But, in the past research studies, there always not be found. This study is with the ' Subjective Sequential Incidents Technique' (SSIT) method to strengthen the materials formed with story's type, and analyze the anger points, interactive processes, and sequential relations of the service failures by the customer's interpretative view. Result of this study, build up the subjective delivery blueprint of service failures, and sort the anger points develop types and their sequential relations of triggers and improper responses of service failures. In the conclusion, we compare result of this paper with the past studies of the service failures, service blueprint, service failures in the restaurant, and service recovery. We try to develop the proper research methodology and more effective management in service failures course, the method should emphasize interactive process, sequential analysis, and customer's subjective experience.

Keywords: service failure, subjective sequential incidents technique , customer experience.