

如何提昇服務水準及品質-

以神秘客服務稽核為例※林居宏

一、服務品質觀念溝通

1.1 品質成本

1.1.1 定義

- A. 為求達到與維持某一水平品質所支出的全部成本，
- B. 及因故無法達成該水平品質所損失的全部成本。
- C. 服務過程中所發生與品質項目相關的成本。

1.1.2 品質成本的類型

- A. 預防成本：
 - 服務品質管制工程
 - 服務品質活動
 - 新產品／服務審核
 - 服務教育訓練
 - 服務供應商選擇、評估與輔導
- B. 鑑定成本
 - 進料檢驗
 - 製程品質稽核
 - 成品品質保證
 - 檢驗儀器之保養與校正
 - 檢驗儀器折舊費
 - 材料、成品檢查損耗
 - 破壞試驗所損耗之物料成本
 - 委託試驗
- C. 內部失敗成本

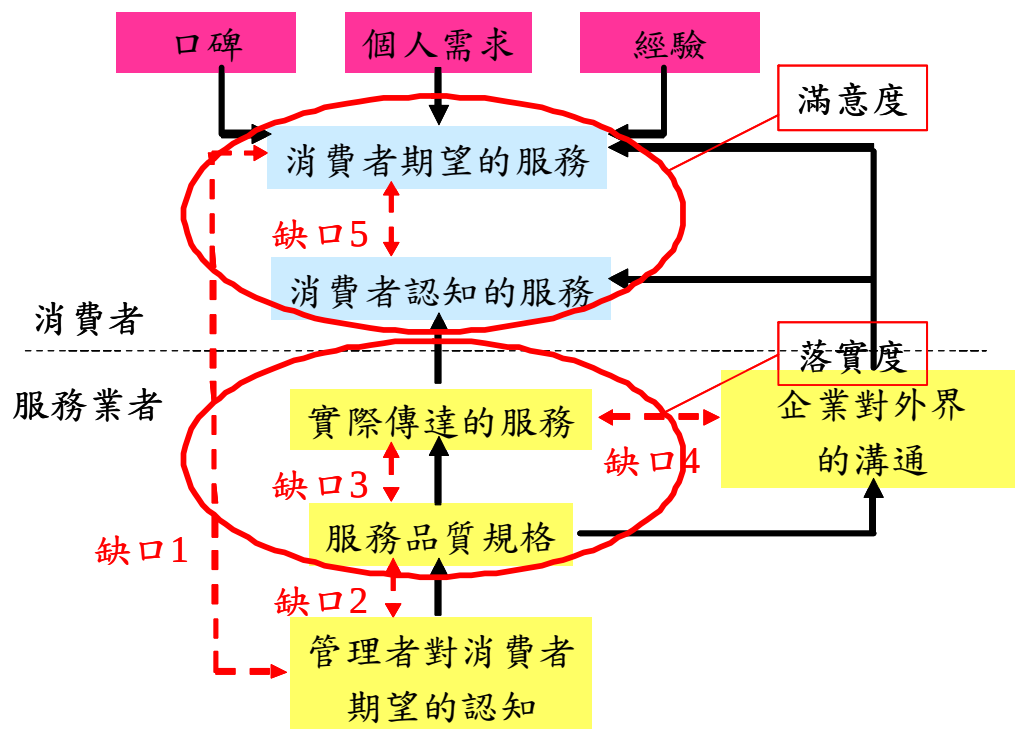
- 報廢
- 重加工
- 閒置時間損失
- 其它費用

D. 外部失敗成本

- 服務材料支出成本
- 抱怨處理損失
- 折讓損失
- 逾期交貨賠償
- 服務費用

1.2 PZB 品質五大缺口模型

1.2.1 模型示意圖



1.2.2 缺口發生原因

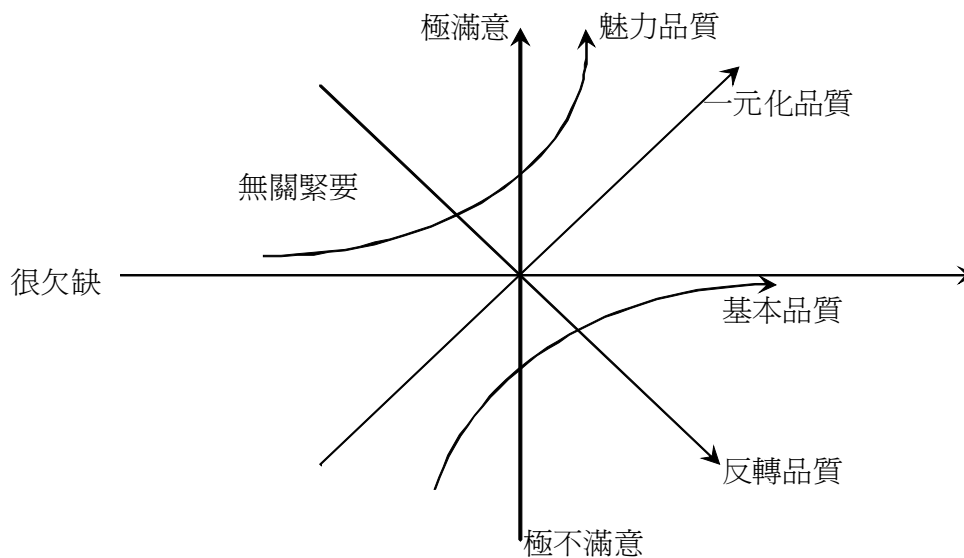
- ◆ Gap 1：消費者的行為模式有時相當難以理解，不容易確定服務品質。另一重要原因是管理者容易根據少數顧客的想法來解釋其所提供的服務，無法準確掌握大多數顧客的需求心理。

- ◆ Gap 2：資源限制、短期行為、市場情況改變、管理人員的能力限制等等。此一缺口和管理人員對服務品質的承諾、企業目標設定、作業標準化、服務可行性的認識程度等有關。
- ◆ Gap 3：服務人員不能或不願意依制訂的標準提供服務，原因為
 - 「角色衝突」：銷售員殷切地依工作規範為顧客介紹商品時，有時會使那些希望不受干擾的顧客感到厭煩，此時服務人員需隨機應變，只在適時介紹服飾之特色與搭配等。或同一時間內做被要求提供多種服務。
 - 「對控制的知覺」：在某些狀況下未被授權採取服務措施，逐漸喪失為顧客提供滿意服務的積極性。
 - 「角色模糊」：因不能正確瞭解服務品質標準制訂之意涵而無法提供令顧客滿意的服務
- ◆ Gap 4：企業利用各種媒體進行宣傳，希望達到產品之知名度，在某種程度上即影響客戶的期望。由於承諾高品質之服務，而與實際提供之服務間產生落差而導致負面效果。
- ◆ Gap 5：影響因素包括
 - 「有形性」：如硬體設備、環境、服務人員之儀容。
 - 「速應性」：對顧客需要之感受程度、服務熱忱和回應能力。
 - 「同理心」：是否願意提供超出顧客需求的意願。
 - 「保證」：顧客接受服務時對服務人員的信任狀況、服務人員的自信、禮貌及能力。
 - 「可靠性」：顧客會對服務承諾之兌現程度來確認其可靠性。

1.3 KANO MODEL

日本的品質管理學者狩野紀昭(Noriaki Kano)及其同事於1984年修正了一般人的「品質屬性一元化」認知之看法。而提出了「二維品質模式」(Two-dimension model)。

1.3.1 「二維品質模式」：用兩個座標軸把品質屬性(要素)區分成五種類型。



1.3.2 此五種類型分述如下：

A. 魅力品質(Attractive Quality)

當該品質屬性(或要素)未具備時，則顧客並不會感到不滿意。但如果具備的話，則會讓顧客感到滿意。這些對客戶而言是未預期得到的、善體人意的、令人喜悅的驚奇，並將吸引更多潛在之消費者。

B. 一元化品質(One-dimensional quality)

當品質屬性(或要素)的具備程度越高，則顧客會越滿意；如果欠缺，則顧客會越不滿意。

C. 基本品質 (Must-be Quality)

顧客認為理所當然的品質，具備此品質屬性，客戶不會感到滿意；但若缺少就會令顧客不滿意甚至憤怒。大多數的客戶抱怨屬於此類

D. 無關緊要之品質 (Indifferent Quality)

不論具備與否，顧客均不會太在意。

E. 反轉品質(Reverse quality)

當出現此品質要素，反而會使顧客很不滿意，而若未具備的話，顧客反而會滿意。

二、 神秘客稽核定義

在現場服務同仁不知情的情形下，由查核員扮演一般消費者，依業者所提供之制式查檢

表，對組織所提供之服務品質及現場進行落實度的查核及回饋親身感受的滿意度。

三、為何需要導入神秘客

心態	目的	預期得到的效果
積極面	營運改善	瞭解客戶對公司所提供服務的實際感受(滿意度)。 希藉由有經驗的專業稽核員於查核過程中發現改善契機並提出消費者觀點的建議(持續改善的壓力)。
消極面	符合性	瞭解同仁對公司服務規範的執行狀況(落實度)。 使現場服務同仁能在日常操作中保有一定的警覺性(品質控制方法)。

四、導入神秘客之效益

甲、診斷-

- i. 確認目前店面整體服務水準
- ii. 瞭解店面服務最需加強要項
- iii. 據以做出訓練安排／品牌設計／定價策略

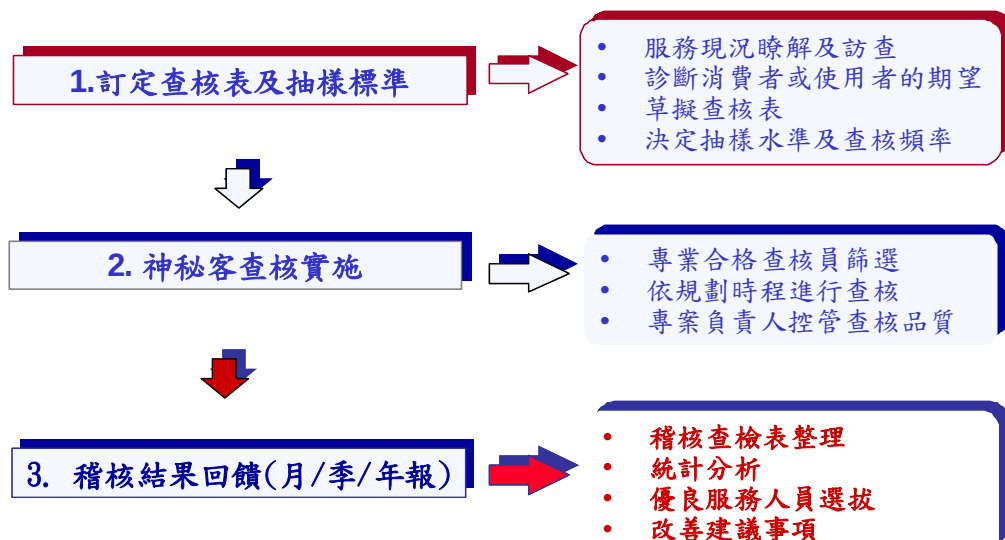
乙、品管-使服務水準穩定維持在一定水平以上

- i. 第一線服務人員及分區管理壓力維持
- ii. 現場服務品質及客戶滿意度長期監控

丙、績效

- i. 各事業部/店面績效管控結合(年終利潤分紅)
- ii. 現場服務及管理人員之選訓用留

五、神秘客導入流程



六、 神秘客查核技巧

甲、不能暴露身份（最高指導原則）

乙、事先釐清各種服務之基本品質、反轉品質等

丙、查核前需確認查核表中之要項是否能於一次查核中完整的確認

丁、依不同場合預估查核所需之時間

戊、預先構思與安排查核之路徑

己、可預先至類似之查核地點接受服務

七、 神秘客稽核員人格特質

甲、正義感

乙、責任心

丙、樂於助人

丁、細心/用心

戊、靈活反應快(演技要好)

己、具有一定的 SENSE