

第一章 序論

一、 研究動機

近年來，消費者意識高漲，對本身權益越來越重視，對於購買有形的商品或無形的服務品質，如果消費者本身所要求的標準、方可稱之為滿意。

顧客滿意度是影響顧客對服務品質、購買意願和行為的評估，根據網路調查得知，有 20%~50%的購買者對於所購買之商品不滿意，且一個不滿意的顧客會影響周遭之 20~25 名的親朋好友傳播其消費感受，而其中 91%不滿意之顧客將流失，可見抱怨對消費者忠誠度及企業之負面口碑效應影響鉅。

有鑑於此，以三皇三家-台中市大里店為專題研究對象，針對顧客對複合式餐飲所提供之有形無形商品滿意度的期望與訴求要點以及三皇三家對人力應用以及配置加以研究，提供業者改善疏漏缺失和了解顧客訴求以及人力趨勢，達到符合時代潮流之顧客讚賞的企業滿意度。

二、 研究目的

近年來我國經濟快速成長，服務業在產業結構中所佔比例逐年增加，早已成為我國最重要的產業，尤其以餐廳的成長為甚，由於人們生活水準的提高和競爭越來越激烈，餐飲業和顧客雙方對服務品質更加重。

因此本組嘗試以『店家』為出發點，以餐飲業產品的特性為結構，並參考國內外相關文獻以及專家的意見，歸納整理出消費者以及店家所重視的餐飲業服務品質，以建構一間餐廳服務品質評估模式。

消費者是餐飲業這個競爭環境的主角，業者所提供的一切服務也是為了滿足消費者，換個角度來看，消費者會想要得到怎樣的服務，對外出至餐廳的消費的態度為何，對業者所提供之服務項目是否能得到滿足，所以本小組採用”個案實

地研究法”來套上餐飲業之經營模式是否和顧客需求相符合，以及人力需求是否充足，並透過實際訪問店家且做進一步參考。

了解店家在消費者在選擇餐廳時，所作的重要考量及重視的因素以及銷售後消費者的滿意及重視度，分析整理，提供店家作為將來改善的依據，擬定更政的經營策略，提供更多、更好的服務，增加競爭力。

三、 研究方法

(一) 個案研究

以三皇三家複合式餐廳(大里店),做為個案研究之對象,了解實際營運狀況,並了解經營策略尋找問題,並設定對手之後擬定研究的目標與方法。並配合設計問卷，並進行現場實習與實地訪談，使得整體資料與研究更為完整。

(二) 問卷調查

針對中部地區居民用隨機抽樣法,而問卷內容由本組組員共同參與及設定,此問卷我們利用了服務品質與服務滿意度的理論做為基礎,並排出時間到三皇三家(大里店)做發放,本研究問卷的目的在於調查了解顧客對於受查對象之管理滿意度與重視程度。問卷填寫完後進行回收整理及了解問卷內容,並加以統計及分析。

四、 研究限制

本小組在進行此研究時，發現了研究時所遇到的幾項限制，以本研究小組針對三皇三家雙方分析後個別發現的限制作分項的條例列出：

- (一) 本組研究僅限於三皇三家大里店。
- (二) 問卷只採便利抽樣，由於隨機抽樣不易進行。
- (三) 由於小組之人員皆為在學學生，白天需要上課，晚上有人需要上班，

故所以只能利用在校課餘時間或假日時間進行討論。

(四) 因本組皆為學生，所以交通工具只有機車，本組所進行的問卷調查

範圍會有所限制，因此本組問卷調查只真對台中市地區進行。

(五) 本組專題研究無法取得有干涉商業機密內容相關資料。

由於上敘述幾點的限制因素，也許有時會影響到研究的進度或進行的流暢度，但組員們都會試著找出能改善項目，盡量地去克服而使研究能較順利的進行。

五、 研究架構

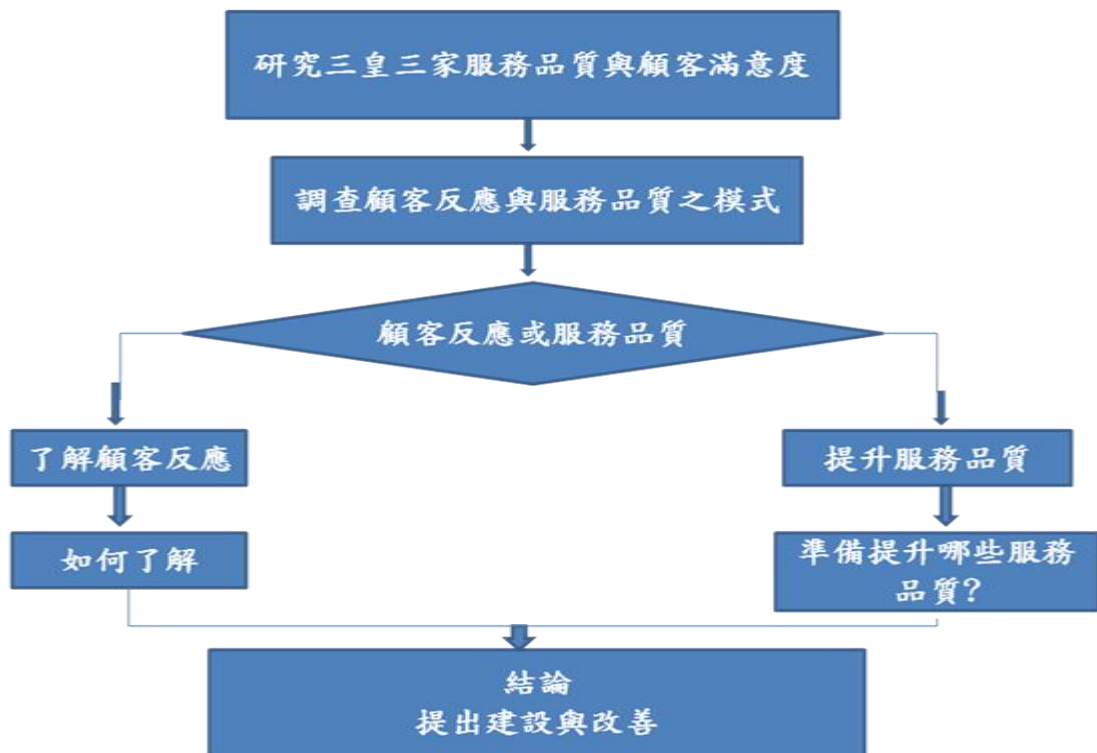


圖 1-1 研究架構

六、 研究計畫表

表 1-1 研究計畫表

項目	工作項目	負責人	工作內容	時間進度
1	討論研究主題	全體組員	依組員興趣而選出主題	3/20~3/22
2	製作計劃書	白盛哲、蘇裕翔	實際前往店家聊解現況及收集資料	3/25~3/30
3	工作分配	全體組員	針對主題尋找資料並討論	4/10~4/15
4	撰寫研究企劃書	全體組員	完成企劃書	4/17~4/30
5	尋找相關資料	廖哲偉、白盛哲	尋找店家之特色、陳設、口味、經營方向等	5/1~5/15
6	問題點分析	蘇裕翔、郭廷帆	將店家現有的缺點進行分析	5/15~6/4
7	問卷設計調查	白盛哲、徐瑋祥	針對局部民眾設計問卷進行調查與分析	6/5~6/20
8	回收問卷調查	全體組員	問卷調查之回收	6/21~7/14
9	分析統計結果	全體組員	分析問卷調查全部資料	6/30~7/28
8	整合蒐集的資料	徐瑋祥、郭廷帆	利用收集資料和現有資源進行研究和比較	7/31~8/10
9	問題討論與結論	全體組員	找出問題點，個案研究之理論	9/20~~11/12
10	製作 power point	蘇裕翔、徐瑋祥	製作 PPT 投影片	10/1~11/5
11	校定、專題報告	全體組員	校定、發表專題	11/6~12/26
12	修訂並繳交報告	全體組員	最後修訂、繳交專題光碟。	12/1~1/13

七、 研究進度表

表 1-2 研究進度表

時程 工作項目	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
討論研究主題	■									
製作計劃書	■									
工作分配		■								
相關資料蒐集		■								
設計調查問卷			■							
發放調查問卷			■	■						
回收調查問卷				■	■					
問卷調查資料統計				■	■					
分析統計結果				■	■	■				
整合蒐集的資料					■	■	■			
問題討論與結論							■	■	■	
製作 power point								■	■	
校定、專題報告									■	■
修訂並繳交報告									■	■

預期進度 ■ 實際進度 ■

第二章 餐飲業之定義

一、 定義

依據行政院主計處「中華民國行業標準分類」之定義，凡不屬於農林漁牧及狩獵業、礦業、土石採取業、製造業、水電燃氣業、營造業者，均屬服務業，而我國服務業的範圍包括：分配性服務業、金融服務業、生產服務業、消費者服務業、公共服務業等五類，其中餐飲業屬消費者服務業【1】。

表 2-1 國內外學者、專家對餐飲業之定義

學者(年份)	內容
山口喜久男 小山周三 (1979) 【2】	餐飲業的定義是「在家庭外提供膳食或其他附帶的服務之專門設施」，或稱為外食餐飲業或餐品服務業。其所提供的餐品有「膳食、飲料的提供」、「對人的服務」、「用餐氣氛」等三部分。
Dittmer Griffin (1993) 【3】	餐飲服務是只提供可立即食用的食物，除外還包括飲料、燈光、視覺外觀、服務技巧、氣氛、服務人員態度等，而餐飲業便是指從事於提供餐飲服務的行業而言。
經濟部商業司 (1995) 【4】	餐廳係以固定場所接待客人，提供餐飲、設備、人員服務，以此賺取利潤的服務性企業。所以舉凡以營利為目的，提供餐飲、服務等商品以及包括人力與機械的服務，具固定營業場所的，即所謂餐飲業
鍾秀敏 (1998) 【5】	餐飲業是「一種出售服務」、「一種營利性」、「一項兼具生產性及服務性」、「以提供餐飲及服務為目的，而得到合理利潤」、「使客人有賓至如歸之感覺」的事業

在餐飲業的分類方面，經濟部商業司【4】頒定之「中華民國行業營業項目標準分類」將餐飲業分為三大類：

1.餐館類：凡從事中式餐飲提供，領有執照之餐廳、飯館、食堂等之行業均屬之。其下又分

(1)一般餐廳：中式餐廳、西式餐廳、日式餐廳等。

(2)速食餐廳：中式速食、西式速食、日式素食等。

2.小吃店業：凡從事便當、麵食、點心等供應，領有執照之行業均屬之，包括火鍋店、包子店、豆漿店、茶樓、野味飲食店、餃子店、燒臘店、點心店。

3.飲料店業：凡以飲料、水果飲料供應顧客而領有執照之行業均屬之。

而在歐美最常採行的餐飲分類法，是根據英國 1980SIC 的修正方法，其中將餐飲業劃分商業型及非商業型兩大類。商業型餐飲，即是以營利為目的。由於客源不同，商業型餐廳又可分為：

1.特定市場：特定市場所服務的客源限定再某一階層或僅在某一特定區域活動，所以運輸月附設的餐飲組織及私人俱樂部皆屬此型。

2.一般市場：一班市場的餐飲業的客源特性較無明顯差異，只要顧客願意在此消費，就提供餐飲服務，一般外食者是此類型的最大消費群。因此一般市場餐飲業涵蓋，若以服務和等級區分，又可分為一般餐廳、四時和外賣店、小酒館及旅館等四種【6】。

二、 餐飲業之特性

根據法國百科辭典的紀載，餐廳（Restaurant）一詞所指的即是使人恢復精神與氣力的意思。也就是說，餐廳是一個可以提供休息與進食的場所，在一個特定的場所所能夠提供餐食、飲料與點心，並且提供一個能讓顧客充分休息即回復

精神的地方，而必須在經營牟利的前提下。

因此餐飲業的基本組成要素即是：

1. 必須要有飲料及餐食的供應。

2. 能提供使人放鬆的環境或氣氛。

3. 有固定的場所，並滿足顧客之需求與期望，亦要滿足經營者的特定目標與利潤之商業行為。

根據 彭俊成【7】所提出的台灣地區餐飲業所具備之四項特性而言，包括雙重性質、與休閒業結合、成本高以及超過飽和等現象。

Jones 與 Merricks【8】將餐飲業作業流程、服務流程、生產流程，此三項流程是同時進行的，彼此互相影響且互相支援活動

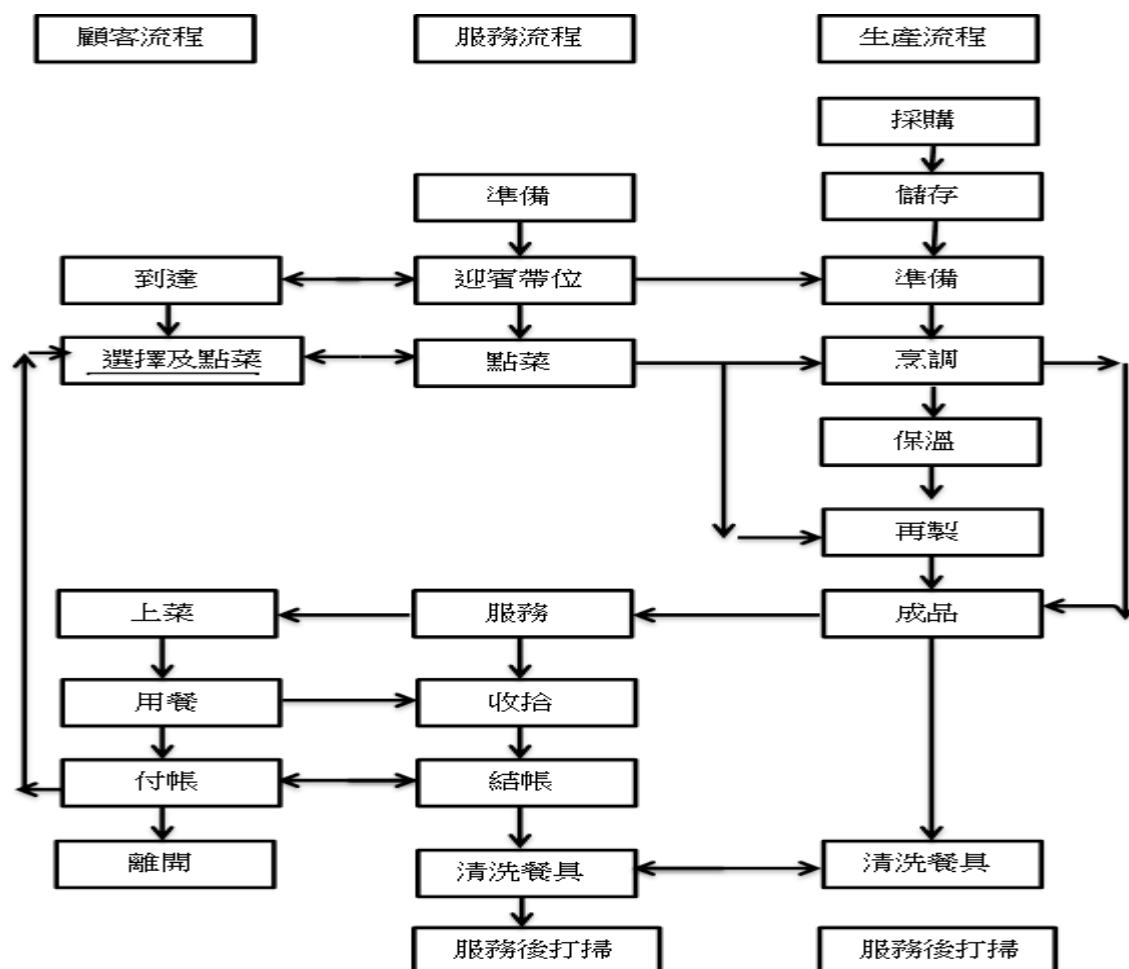


圖 2-1 用餐流程【8】

三、 品質與服務品質

(一) 品質

在 ISO9000 的定義中經濟部標準檢驗局【9】 「產品或服務的總合性特徵與特性，此種者和性的特徵與特性使得產品或服務，具有滿足顧客明訂的或淺在之能力。」而在美國國家標準協會(American National standard Institute , ANSI) 之品質定義為 「一種產品或服務員具備滿足需求者需要的輪廓與特質」【10】。因此，品質為特定的良好程度，但因為針對評估的主題不同時，或使用不同的評估方式，將會產生不同的品質定義，在美國品質管制會(American Society for Quality Control, ASQC)給品的定義為「一項產品或服務之綜合特性與特徵，此種綜合特性與特徵乃為用以滿足特定需求之一種能力」，所以可知品質乃為一項產品或服務如何滿足顧客需求之一種衡量【11】。

從產品的製造、檢查，到服務的管制、稽核，一直有許多學者深入探究品質的重要性與影響，並提出相關理論說明品質的重要性。例如：戴明(Edward Deming)強調「品質是製造出來的而非檢驗出來的」認為「用經濟的手段，製造出市場最有用的製品。」戴明為日本的品質之神；石川馨：品質是一種令人消費者或使用者滿足，並且願意購買的特質，品管追求的不只是產品品質、服務品質，是更良好的工作品質；費京堡(Armand Feugenbaum)首創「全面品管(total quality control)，強調品管的核心是預防而非補救，重視品質成本，以及品質所指的並不是最好的等觀念。」

因此，從管理的角度來看，基於顧客滿足之適用性定義已成為品質主要的定義，但卻有其基本差異的定義為：品質乃為「滿足」或「超過」顧客期望。

(二) 服務品質之定義

服務品質許多學者均對「服務」有不同的定義，如日本學者杉本辰夫認為「服

務是直接或間接以某種形式，有代價的提供需求者之事務，以滿足顧客需求為前提，達到企業目的並獲取利潤所採取的活動」【12】。服務是無形解無法儲藏，很難用價值來衡量，一切全憑顧客感覺而定，透過廣告宣傳、口碑和過去經驗，使顧客有購買意願，而在購買行為發生後，將直接對服務品質產生評價，如果大於期望顧客會感到喜悅，並可能成為主顧客，當服務與期望相同時，顧客隨時有可能跳槽，而最糟的情況就是服務低於期望，這將使顧客產生負面印象，並可能停止購買行為。

服務的重要關鍵在於人，有高品質的人力素質，才能提供高品質的服務，而唯有使服務成一種習慣和文化深植每位員工的心中，服務文化的塑造，並非短時間可以做到必須長期推行，在潛移默化中，變化成每位人員的一部分，以斷追求超越顧客期望的服務品質為目標，服務人員就是傳遞服務品質得靈魂，而有快樂的員工才會有快樂的顧客，要贏的顧客滿意必須先要擁有工作愉快、自在的員工【1】。

(三) 服務品質之特性

服務唯一般實體產品在許多方面有相當顯的差異，這些差異對行銷策略會有重大的影響，Regan 最早進行服務品質之研究，提出服務品質四大特性【13】，分述如下：

1.無形性(intangibility)：服務所銷售的是無形的產品，消費者不易評估服務的內含與價值，企業更難以了解消費者對其所提供服務的滿意度與認真為何。

2.同時性(simultaneity)：即不可分割性(inseparability)，服務者與消費者是不可分割的，兩者必須同時在場，才能提供服務，而服務不可事前儲存與生產。

3.變異性(heterogeneity)：「服務」音服務者、時間及地點不同等因素，無法給於一訂標準，消費者也會因需求而更改其所要求知服務屬性。

4.易銷毀性(perishability)：服務是項無形之產品，隨著消費者需求而做修改，

故不能事先儲存。

在「服務品質」方面，學者們各有見解，下列為其對服務品質之論點：

1. Sasser, Olsen & Wychoff 【14】：服務水準，是指提供服務者對顧客帶來外在及隱含利益的水準，可分為期望服務水準和知覺服務水準。
2. Gronroos 【15】：服務品質乃是顧客對服務的期望與接受服務後實驗之認知。
3. Gaevin 【16】：只要能符合顧客所期望的服務，就是高品質的服務，服務品質是一種主觀認知的品質，而非客觀的知覺。
4. Cronin&Taylor 【17】：服務品質應有服務執行之績效來衡量，不須再與期望之服務水準做比較。
5. Parasurmanet.al. 【18】：所提出之「服務品質衡量模式」，認為服務品質決定於顧客滿意度，並受消費者過去經驗與主觀知覺因素之影響。此模式並將消費者之知覺、心理、社會等因素，及管理者的知覺均納入考量，提供一完整詳盡之架構，並廣為後續研究者之採用。

四、 餐飲服務之品質管理

(一) 服務品質管理

餐飲服務業的品質管理，一般分為人員的管理及食物和烹調的管理。在服務流程及生產製造流程中，能於每個環節做好品質管理工作，最後就能停工安全的餐食並使顧客滿意。

鐘秀敏【19】研究報告中指出，餐飲服務業的品質管制，依其整體背景及其整體流程，可以看出品質管制的重點有兩大項：

1. 為產品餐食：餐飲服務業所提供的是一份餐食，而這份餐時是以客人的最大滿意程度為依歸，在餐飲業中製造出一份餐食的品質管制，可以從餐飲管理的角度來看，換言之須從食物原料、操作設備及過程和操作人員等三方面來

看。

- (1) 食物原料：餐飲業所用和所採購的各種食物原料，必須以新鮮為原則，各種新鮮的食物與原料的採購與儲存，需有專業的知識與原則，也更加顯示餐飲食物品質的重要。
 - (2) 操作設備及過程：餐飲設備及流程對於品質之影響，於不同類型的餐飲，會有不同的設備及過程，每道菜都有其一定的材料、製作過程、製作方法及製作溫度所需時間，就是所謂的標準食譜(Standard Recipe)。另外，整個廚房操作時間及人員分配等，餐飲負責人都應有每日的規劃與設計。
 - (3) 操作人員：從事餐飲業的工作人員，應有基本程度以上的專業技術與知識。操作人員可分為兩種，一種閤內場工作人員，即廚房工作人員，人數視餐飲的量及需求而定；此為製造產品的人員，並有一定的工作需求，以確保品質與衛生；另一種即為外場工作人員，上至外場負責人，下至餐飲服務人員等皆是。
2. 為餐飲服務：所謂的餐飲服務即是顧客在用餐的過程中所接受到的服務，因此要做好餐飲業的服務品質管制，其主要流程可分為二：
- (1) 服務體系流程：可以加強工作人員的訓練及培育方面等，以達到品質管制的目的。
 - (2) 生產體系流程：可以加強食物管理與食物製作的過程等，如標準化、科學化等方法，以期做到品質管制的目的。

在林原輝【20】所提出的研究報告中指出「品質」所代表的內涵已不只是「服務品質」或「產品品質」，而是包含了整個企業的形象與經營理念。並指出一般作業現場的管理應可分成：人的管理與事的管理，在人的管理上。在人的管理上，是團隊領導的部分；而事的掌控，為樓面賣場管理。

因此餐飲服務夜現場作業管理重點歸內為事前準備工作、建立分工系統、適

當人力安排、擅用各類表格、確立追蹤管理、隨時巡視觀察、有效研判處理以及意外事件防範處理等十項，以確實作為在作業現場服務品質控管之依據，並可供管理者檢討服務品質缺失之參考要點。

(二) 提升餐飲服務品質

餐飲服務品質是餐飲業的核心產品，為共同維繫餐飲業永續經營的關鍵。在鐘秀敏【21】的報告中提出提升餐飲品質的策略包括了全體員工共同推動及確實實施、了解與重視餐飲客人之意見、需求與抱怨、完善之餐飲教育訓練與人才培訓、建立獎勵制度、暢通升遷管道、妥善經營溝通管道、實施員工關係計畫以及服務標準化制度等七項。而在林原輝【22】「餐飲服務業作業手冊規範的重要性」中強調，餐飲業標準作業的建立方式，可有效提升餐飲服務品質，其中必須建立全員共識以及落實全面性工作分析及工作設定，並解建立作業手冊資料與作業執行性評估，最後就是全面推動執行與後效觀察皆是有效提升服務品質之重點。

另外，陳堯帝【23】並提出對於提升餐僅業服務品質的原則，則認為探討服務的本質與功能，可分為下列四項：

1. 加強餐飲系統的管理
2. 了解顧客的需求
3. 從服務的流程檢視品質水準
4. 學習最佳的品質模式以追求卓越

為有效提升餐飲業服務人員之專業能力，進而提升服務品質與顧客滿意度，教育訓練與作業規範之參考原則便格外重要【24】。

而劉典嚴【25】：提出下列五點，並運用「顧客價值三角形」解釋價格、產品品質與滿意度主要來自於產品品質、服務品質與價格如圖 2-2；認為欲提高顧

客滿意度，可分為下列五項：

1. 可靠(Reliability)：有效提高顧客忠誠度，贏得顧客的信心
2. 回應(Responsiveness)：縮短顧客等候時間，加快回應速度，以建立顧客之信心，增加良好印象與危機處理能力
3. 保證(Assurance)：增加顧客對公司信賴的能力，並使顧客相信公司對於保護顧客權益與公司產品的信任感
4. 用心(Empathy)：真心了解消費者之需求，迎合多數顧客之需求，以提高顧客滿意度，使顧客增加親切感
5. 具體(Tangibles)：以博得顧客之信任感，並積極做相關回應以建立顧客之滿意度

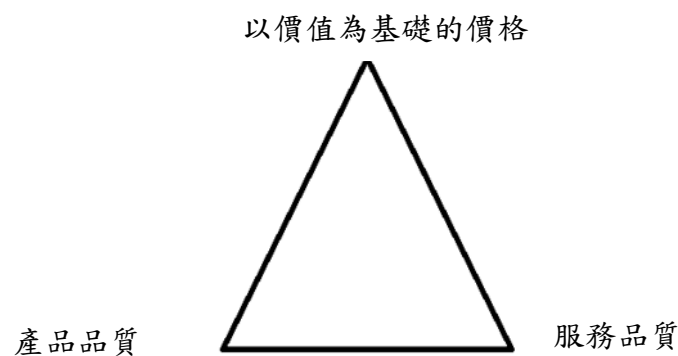


圖 2-2 顧客價值三角形

因此服務品質的提升一直是被餐飲業視為首要的課題，也唯有積極提升餐飲業的服務品質，才能持續開創新的客源並提高顧客滿意度與維持舊有顧客的忠誠度，而欲了解業者提供之相關服務品質與經營理念，以及顧客知覺之服務品質與滿意程度等相關資料，並探討服務品質與滿意程度之相關性，需同時了解業主與顧客雙方之認知與感受。因此，本研究採質量並重方式了解影響服務品質與顧客滿意度之重視程度與滿意度。

五、 顧客滿意度

在 ISO9000 品質管理性系統【9】中解釋顧客滿意度係指「顧客的要求以滿足成故知顧客的認知」；「顧客對其所接受服務，包括：服務、品質、價格及時程等在內的綜合性之反應，有不滿意的、滿意的或欣悅的區別，在程度上亦有所不同，雇用顧客滿意度於以區分」

在顧客滿意度的相關文獻中，對於顧客滿意度的定義並無統一之共識，但是若將「顧客滿意」的相關文獻加以整理後，可以發現大多的學者是從以下三個方向探討：

(一) 以範疇來探討顧客滿意度

以「顧客滿意」在早期的理論中主要運用在「有形產品」的評量上，由顧客比較在自我預期產品的效用與供應商所實際提供的產品效用兩者間實際的差異性做衡量，而 Oliver【26】提出顧客滿意是由一特定交易所產生的情緒反應。「顧客滿意度」則是在特定使用產品或服務所獲得或感受到的價值程度，並解產生的一種立即性的情緒反應。

(二) 以性質來探討顧客滿意度

若以性質來坦討顧客滿意度的構面，包括認知性觀點、情感性觀點與折衷性管點。Oliver【27】認為兩者間主要的差異在於以認知性觀點認為滿意度的形成，是經過一連串心理層面的評估，即消費者先有認知的比較過程。相反的，情感性的觀點強調消費者滿意度的形成來自於顧客立即性的情緒反應。

1. 認知性觀點：以認知觀點來定義顧客滿意度，多數認為顧客滿意度是消費者將實際從產品或服務中所獲得或感受到的先前對產品或服務表現的期望做一比較的認知過程評價。Olive【26】認為滿意是期望與實際認知的失驗(expectancy-disconfirmation)，顧客滿意則是消費者對購前

期望的購後評價

2. 情感性觀點：此派學者提出顧客滿意來自於消費者心中主觀的感覺，滿意度是消費者對事物一種暫時性的情緒反應 Oliver【26】。而滿意是一種來自消費者經驗的情緒反應，不同對品牌的情緒，消費者會使用情緒化的語句來表達使用產品時所產生的不滿或滿意的感受 Woodruff【28】。
3. 折衷性觀點：Oliver【26】嘗試以實證性的數據並整合相關理論來定義滿意，研究結果發現滿意是先前消費的經驗，配合期望失驗的情感，所產生一種綜合心理狀態，而在 1993 年又提出傳統的「顧客滿意」評量模式主要以「期望-失驗」點為範例基礎，而且除了認知外，亦包括情感的因素。

(三) 整合性觀點

顧客滿意度是顧客經歷許多正面或負面因素經驗的結果，出現較多的滿意因素時，顧客滿意度較高，反之則低【29】。Oliver【26】認為期望為消費者有關消費經驗的預先感覺，主要針對產品及服務本身能否滿足顧客預先感覺，認為服務品質受到顧客期望與感受績效間的差異，並且經由顧客內心的比較、歸因、影響與評估後，顧客心中便產生滿意度

因此綜合以上顧客滿意度的定義可歸納為：顧客滿意度主要來自於顧客內心對產品或服務的預期與實際消費後真實的認知兩者間差距的心裡滿反應，為可累積的暫時情感反應，因此在特定的消費情境時，會影響往後顧客購買產品或服務的整體態度與決策

(四) 顧客滿意度之相關理論

統整相關文獻之後，顧客满意度之相關理論可分為三大類來探討【30】

1. 期望失驗理論(Expectancy Disconfirmation Theory)

期望失驗理論主要包含「期望」的形成，以及期望經由與績效比較所形成的「失驗」所組成。即認為滿意源自失驗的大小與方向，而失驗又與期望及績效間有關，實際機要等於期望時，無失驗產生；實際績效小於期望時，則產生失驗，以期望失驗理論為架構的顧客滿意度理論包括以下五項：

(1) 對比理論(Contrast Theory)

對比理論假設為消費者會誇大自我態度與其他態度之間的不一致，消費者會擴大期望與實際績效間的差距，使自身的感受更為深切，當實際績效低於期望時，消費者會擴大差距，使產品評價比實際更差；而當實際績效高於期望時，消費者亦會擴大此一差距，使產品評價比實際績效更好

(2) 類化理論(Assimilation Theory)

類化理論係由認知失調理論發展而來，此理論假設消費者不願接受認真與實際感受間的差距，而將實際感受類化成原來的期望水準，因此受到這些期望所影響的人，將會反映與其類似的滿意水準

(3) 一般否定理論(Generalized Negativity Theory)

一般否定理論主張消費者唯有在實際績效等於期望水準時，滿意才會產生，一旦心中的期望水準不等於實際的績效時，不管差異的大小與方向，消費者皆會去降低產品評價，並以否定的態度面對產品，使滿意度降低

(4) 類比對比理論(Assimilation - Contrast Theory)

此理論主要假設消費者的滿意與否分為接受區與拒絕區，具體而言，當實際績效與心中的期望水準差異不大時，會落在消費者的接受區域內，消費者會將此差異類化，縮短兩者間差異的距離，趨於一致而產生滿意；相反的，若是兩者間的差異過大，期望與實際績效的差異落在消費者拒絕區。簡單的說，落在消費者之接受區，會產生類化效果；落在拒絕區，則產生對比效果

(5) 調適理論(Adaptation Theory)

此理論主要認為個人的感受與外在刺激及某一調適水準有關，一旦水準建立後，就會利用來評估產品績效標準，亦即正面或負面的失驗都會在個人原始的基礎點附近，期望為滿足的先決條件，因而成為績效評價的基礎，即代表調適水準

2. 利益觀點 (Perspective of Interest)

(1) 公平理論(Equity Theory)

(2) 即消費者在交易過程中，會去比較他們的投入(input)與結果(outcome)的公平性，也就是在交易中雙方若都覺得公平就會覺得滿意，反之，若是投入大於產出時就會覺得不滿意

(3) 歸因理論(Attribution Theory) Bitner【31】認為歸因是對於自身行為、他人行為、或所觀察到的事件原因的認知。如果將行為發生的原因歸因於行為者本身，則稱為內在歸因或是個人歸因，反之，若將行為的原因歸咎於外在環境，則稱為外在歸因或情境歸因，以推論發生不同消費結果的原因

3. 補償過程(Redress Process)

一般而言，顧客滿意度的相關理論研究重點在於影響滿意度的因素為何，然而近年來亦有許多的研究是從顧客在發生不滿意的情況下來探究消費行為。例如：研究消費者對不滿意的情況發生時，是否會採取任何的行動已獲得補償，以及顧客滿意對購後行為之影響，皆是補償過程理論探討的重點。

許多學者對於顧客滿意提出相關理論，以下表格 2-2 加以統整，提出說明

表 2-2 顧客滿意理論

顧客滿意理論	學者及年代	理論內容
期望不配合理論	Adler and Robinson, 1980	顧客對產品或服務之期

	Gloia & Stearns , 1980 Oliver , 1980	望與認知績效會造成判斷滿意的指標
滿意理論	Letour & Peat , 1979	消費者對慘品或服務的每一屬性皆有重要性判斷的權重，而這些判斷將形成態度
失調理論	Festinger , 1983 Kotler , 1991	消費者經歷不一致情況，則會藉由調整認知差距來降低失調感
調適理論	Latour & Peat , 1979 Bearden & Teel , 1983 La Baebera&Mazursky , 1983	評價的產生是根據某些標準來比較績效。過去認真為調適水準。期望為判斷績效之調適標準
同化對比理論	Sherif &Hovland , 1961 Anderson , 1973 Olshavsky &Milier , 1972 Olson & Dover , 1979	期望與績效的不一致較小時，消費者會同化其判斷。 消費者會把判斷融化最初感覺中
心理一致理論	Latour & Peat , 1979	在期望與績效的不一致情況時，消費者會改善，對實際服務績效之認知
比較水準理論	Thibout & Kelly , 1959 Latour & Peat , 1979	建立判斷績效之比較標準
公平理論	Oliver & Desarbo , 1988 Huppertz &Arenson & Evans , 1980	消費者感覺被公平對待及覺得結果與投入比例為公平時，會感到滿意
歸因理論	Folers , 1984 Weiner , 1985 Folkers &Koletsky&Graham , 1987	滿意對內部因素比對外部因素具有更高的評價

資料來源:【30】

(五) 顧客滿意度評量模式

綜合文獻後可知，顧客滿意度主要來自於知覺跟實際感受體驗實際績效後，

在關鍵時刻的感受若感受到滿足，另外再加上對於價格、產品品質、情境因素以及個人因素等原因，使得顧客有良好的消費經驗。但是由於顧客滿意度並不是一個可以完全良化的客觀度量，因此就幾種不同評量方式進行探討：

1. 衡量尺度

顧客滿意度的尺度可分為以下五類【30】：

- (1) 簡單滿意尺度(Simple Satisfaction Scale)：從完全滿意、非常滿意、……到很少滿意、沒有滿意等分成三個、五或七個尺度，很少滿意或沒有滿意及代表不滿意。
- (2) 混合尺度(Mixed Scale)：由非常滿意、滿意…到不滿意、非常不滿意等分成三到七個尺度，而滿意和不滿意亦是位於連續帶上的兩端。
- (3) 期望尺度(Expectational Scale)：該尺度的主要功能用在於衡量期望與實際績效間的差距，若是實際績效比期望績效好，消費者會感到滿意，若是實際績效比顧客期望差，消費者就會感到不滿意。
- (4) 態度尺度(Attitude Scale)：從非常喜歡、喜歡、…到不喜歡、非常不喜歡等分成三到七個尺度，並且認為消費者若是越喜愛一產品，則該項產品的態度尺度就會越高。
- (5) 情感尺度(Affect Scale)：運用在衡量消費者的情感反應，若是對於該產品感到滿意時，就會有正面反應；相反的若是有負面的情感，則表示對於該項產品感到不滿意。

2. 衡量項目

在進行滿意度評量時需選取哪些項目，學者有不同的方式。Oliver【27】提出一個衡量方式，即多種衡量(multipleitem)即綜合性尺度(summary scale)，了解消費者感覺被公平對待時，會感到滿意。另一方面，在小名川貞治郎【32】的「顧客滿意度經營的實踐」中提出服務方針，即服務水準目標之相關概念表 2-3，在

為了達到顧客滿意，不同服務單元下所應做到的服務方針，並且針對每一個服務方針訂出不同的「服務水準目標」，以利完成顧客滿意度，並且以「服務方針」為主要施行方式，如在「歡迎服務」中，只要讓顧客感受到信賴、親切與爽朗的服務，進而是顧客可以前來消費。

表 2-3 顧客滿意經營-服務方針、服務水準目標設定表

服務單元	服務方針	服務水準
歡迎服務	3S 應對服務(信賴、親切、朗爽)	使特意的「詢問」與「入會」結合起來
溝通服務	提供多一點的利用服務	回答「不知道的機會為零」!
協助服務	顧客絕對第一，即效對應服務	「到底如何了?」的詢問機會為零!
關係服務	對特意的聯絡以「感謝」的心為顧客服務	聽錯為零!
救援服務	「以安心」的緊急的應對服務	讓顧客左右不安感的應對為零!

資料來源:小名川真治郎，顧客滿意經營的實踐，第 175 頁，和昌出版社，1998

【32】

3. 顧客滿意模式

自顧客滿意受到重視後，便有許多相關模式之建立，以探究滿意度高低。一般而言，顧客滿意評量模式多以「期望-失驗模式」為基礎。影響滿意度之原因由期望的影響逐漸發展至產品績效的重視；而在擴大顧客滿意模式中，公平、歸因、期望與產品績效皆會影響滿意度。

4. 顧客滿意度與服務品質

顧客滿意度來自於多種不同的影響因素所構成，一般而言是以前一次的消費經驗為主要評估的標準 Cronin and Taylor【17】。而顧客滿意度與服務品質兩者間的關係，有些學者認為「服務品質」與「顧客滿意」的結果 Parasurman Zeithaml & Berry【33】。相反的亦有學者主張「服務品質」是「顧客滿意」的前因 Anderson Class & Donald【34】。因此從不同的角度探討，有不同的差異點存在。

Oliver【26】認為滿意度來自於顧客某次的消費經驗，並且會融入消費顧客的整體態度之中，因此消費者第一次對一個新的標準的心理態度是以期望來其基礎，在接下來的消費經驗皆是以滿意或不滿意的程度高低來調整其態度。

不過在 Cronin & Taylor【17】針對銀行、除蟲公司、乾洗店以及速食店進行服務品質相關研究，對於「顧客滿意度」皆有顧客知覺服務品質水準與期望服務品質水準兩者間函數的差距，因此同樣的有些研究並未明確的加以區隔，但在 Zeithaml & Bitner【35】的研究中就試圖定義出「知覺服務品質」與「顧客滿意度」的不同之處，服務品質、產品品質、價格、情境因素與個人因素等五項皆會影響顧客滿意度，而服務品質主要因服務的可靠、反應、確實、關懷與有形等構面之影響。Parsuraman, Zeithaml, & Berry【33】認為顧客知覺服務品質與顧客滿意度中的期望若不足，便會影響滿意度，而知覺服務品質中的期望指的是顧客的慾望或想要的服務，即只在消費中應該被提供的服務；而滿意度中的期望則為消費前的預期心理，所指的是即是消費者心中所期望被提供的服務。

Zeithaml & Bitner【35】指出，雖然服務品質與知覺顧客滿意度可個別被視為單獨的服務接觸水準，不過亦可被視為依整體性的水準，但是由於「滿意度」一般被視為比「服務品質評量」更寬廣的概念，因此在該研究中「服務品質」被視為是「顧客滿意」組成中重要的一項因素。「服務品質」來自於消費者對於可靠度、反應性、確實性、關懷性以及有形性間的相互影響，而「顧客滿意」則是受到服務品質、產品品質、價格、情境因素與個人因素等五個要件影響。

而顧客期望受到公平的對待、尊重感、安全感，以及可以信任的組織與多樣化的產品與服務 Kenneth & Oliver【36】，在顧客認知情感上便會感到欣喜，顧客滿意度便會隨之提高。

就顧客而言，服務品質與顧客滿意度來自於組織的服務，而不論是服務人員的表現、產品的品質，亦是組織整體的形象，對於消費顧客而言都是一樣重要的，也都會影響滿意程度 Peter, Danuta & Ellen 1999【37】。

因此，本研究主要在探討三皇三家中，針對業者服務品質管理的各個構面及管理現況加以探討，並且了解業者提供之服務品質與顧客的知覺服務品質間的差異狀況，另一方面，進一步探討針對知覺服務品質的五個構面，包括有形性(tangibility)、關懷性(empathy)、確實性(assurance)、反應性(responsiveness)、以及可靠信(reliability)，對於顧客滿意度的影響，以了解顧客在消費後對於各項服務項目中的滿意程度，以及總體的消費滿意度，為本研究之主要研究方向【32】。

第三章 三皇三家經營理念、歷程

一、經營理念

- (一) 顧客滿意：提供安心健康的飲食環境，堅持、品質、衛生清潔的要求，用對待好朋友的新作體貼的服務，時常保持創新與創意的領先
- (二) 品牌第一：創造台灣餐飲奇蹟，成為複合式餐飲第一品牌
- (三) 同仁樂意：優質的文化，良性的學習環境，教育訓練完整，滿足成長學習的要求，只要能力、合夥、創業很容易

二、三皇三家歷程

1991年3月3日開創於西門小巷中的『皇綠泡沫綠茶專賣店』，1994年確定期『連鎖加盟店』發展，原商號『皇家』二字音太多工商行號已登記，為區隔及紀念創始店『3月3日』成立，固更名為『3皇3家』

1991年3月3日 於台南西門路成立第一家泡沫綠茶專賣店

1993年 展開內部創業加盟並轉型為平價咖啡

1994年 對外開放加盟，並且擴大營業據點：台南、嘉義、高屏

1998年 朝中大型店發展轉型為複合式餐廳

2004年 正式進軍大陸市場於陝西省西安開立第一家『3皇3家複合式餐廳』

2005年 發展新體系『TEA&POT』：台南、杭州

2009年 二代店展店小3皇系統：台灣新竹以北、大陸西安

2010年 大陸河南展店，持續發展新體系鬆餅店：台北日湖百貨、天母誠品、信義誠品、高雄夢時代

2011年 將重新進軍北部市場朝全國複合式餐飲連鎖發展

三、大里店地圖與地址



圖 3-1 三皇三家地圖與地址

資料來源:三皇三家大里店提供

商圈屬性:為綜合性商圈附近有辦公大樓，金融機構，住宅大樓，學校，兒童藝術館，國光花市

四、客層

主要客層為 30~40 歲,早上以上班族居多，中午以上班族,晚上及假日均以學生族跟家庭式消費者居多。

表 3-1 顧客群特性分析

班別客群年齡	10~20	20~30	30~40	40~50	50~60
早班	2%	26%	42%	25%	5%
晚班	5%	16%	38%	37%	9%

資料來源:三皇三家大里店提供

五、三皇三家大里店立地利以及人力優劣

(一)立地利優勢

1. 位於兩大路口交叉口，能見度佳。
2. 附近餐廳類別多，易聚集人潮。

3. 中投公路下來往大里市區必經道路。
4. 店鋪占地廣大，最大容納客席數 220 位
5. 擁有大小型會議室提供機關團體定位
 - (1) 小會議可容納 20 位
 - (2) 大會議可容納 40 位



圖 3-2 三皇三家大里店周圍圖

資料來源:研究小組到場拍攝

(二)立地利劣勢

1. 建築物本身的色系並不明顯。
2. 大型餐飲店多，顧客選擇性多。
3. 停車較不易。



圖 3-3 三皇三家大里店周圍圖

資料來源:三皇三家大里店提供

(三)服務力現況

1. 外場人力配置表-平均分配工作量
2. 廚房人力配置
3. 同仁上班前須向當班領卡並檢查服儀方可打卡
4. 供餐速度:如遇爆衝或量做不來時,會由收銀告知等候時間
5. 收銀機共兩台,收銀人員需接電話並協助外帶窗客人點餐

(四)服務力優勢

1. 互動:與客人互動並與熟客有良好互動
2. 服儀要求:定期要求服儀
3. 送餐:送餐節奏佳配合客人進與出
4. 收餐:收餐保持禮貌.主動詢問
5. 儀態:保持笑容.微笑代人
6. 定期檢定:公司活動為員工定期考試熟知公司活動內容

(五)服務力劣勢

1. 人員流動率高:人才快速流失.平均員工留職3個月到半年
2. 人員機動性低:流動率高人員經驗不足
3. 人員教育:經驗不足.人員教育後流失
4. 人員穩定性:人員不穩定因素高
5. 人員疲勞:人員人數低休假減少人員疲勞

六、 人力配置

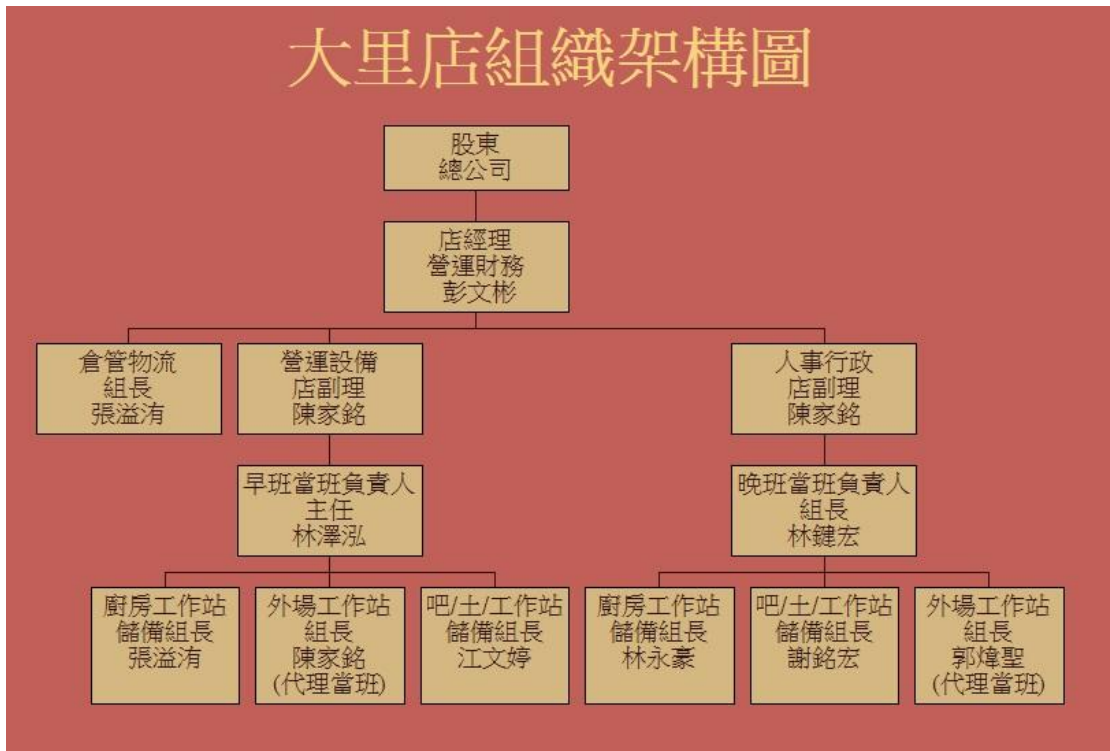


圖 3-4 大里店組織架構圖

資料來源：三皇三家大里店提供

(一)職責分配與委任

1. 店經理職責委任

表 3-2 營運方面

店鋪基層教育	店務會議主持	各項工作計劃擬定	公司目標設定專案計劃
人員進度安排與追蹤	月工作計劃排定	分配執行與追蹤檢討	意外狀況處理回報
年度預估	表報分析	商圈調查	應徵面試
人力資源表	機動人力調配	排班表審核公佈	績效評核.薪資審核

資料來源:三皇三家大里店提供

2. 早晚班當班負責人

營運方面(Q 品質 .C 清潔 .S 服務 .S 速度)四大方向

- (1) 現場之品質.清潔.服務管理不合乎標準立即要求人員注意
- (2) 人員對顧客與同事間服務熱忱度、積極度、口語話術落實度、人員服儀精神度要求與提昇
- (3) 人員出餐速度要求並注意與維持產品價值感
- (4) 人員認證進度掌握與規劃，每月定期督促人員會簽認證提昇生產力
- (5) 安排之工作站清潔表執行與每月重大工作落實推動
- (6) 店舖機器設備、人員狀況、物品之定位、危機處理(顧客報怨)即時回報店經理
- (7) 公司政策與店舖活動之執行及追蹤督導，即時回報店經理
- (8) 幹部日誌填寫與交接人.事.物並規劃執行，設定明日促銷與達成
- (9) 交接班表檢查與要求人員，並時常了解餐點銷售數及新品銷售量
- (10) 工作站物品器具定位乾淨整齊要求人員習慣

3. 晚班閉店安全與乾淨度檢查要求

(1) 財務方面

每日營業額結帳、零用金盤點更換及報表 ki-ni(檢查表、日報表、人力預估表…等相關報表)

PS.早班現金點交銀行.零錢更換

(二)人力分布

表 3-3 人力需求

外場	沙發	水池	A 區	收銀	二樓	支援	總力
平日	1 人	1 人	0 人	0-1 人	0 人	0-1 人	3-4 人
假日	1 人	1 人	1 人	1 人	2-3 人	0-1 人	6-8 人

資料來源:三皇三家大里店提供

平日:3-4 人如有大型定位才會增加支援

假日:6-8 人假日訂位人數過多時會增加支援 2 樓調整到最大值

1. 人力配置優勢

- (1) 幹部優秀:廚房.吧檯.都有經驗豐富的幹部
- (2) 區域劃分:人員區域劃分清楚.熟知認證自動自發.人員機動高
- (3) 時段規劃:每時段規劃流程.人員依規劃完成任務.

2. 人力配置劣勢

- (1) 人力編製稍少,假日有時需早晚班人力互相支援
- (2) 人員流動率高易出現斷層
- (3) 儲備幹部年資短經驗少管理稍差
- (4) 用餐集中:集中用餐內場爆單短時間無法正常供餐
- (5) 人員心態:新人流動率高.多數新人心態不正確
- (6) 教育:人員教育時間越還越長.

第四章 問卷調統計分析

一、問卷調查流程

(一) 問卷設計

首先，我們針對現有之硬體設備及環境設施與人員的服務態度作為現有的依據，並觀察其他相似餐飲店之整體環境與服務內容，而訂定相關問答，而對於顧客本身之年齡，身分及用餐目的給予適當區隔，並針對用餐時段的差異，藉此反應任何時段對於服務要求之差異與訴求，而已硬體環境餐點內容及人員服務等三大項目作為主要方向，硬體設備以燈光及整體用餐氣氛、餐具等，而環境以店外是否方便停車與店內環境是否乾淨衛生為導向，並提出顧客最在意之部分作為重點，餐點內容以顧客當天所點之餐點作為依據，並針對所點餐點互做比較，而對於評價負面之餐點選出其缺點，及餐點價格滿意度之調查，人員服務則以進場時之帶位速度及服務態度是否良好作為依據，並包括點餐、出餐及收餐的速度及服務態度作為評比。

(二) 問卷發放與收回

本組員組員在三皇三家大里店門口進行問卷調查，在調查過程中難免碰到謝絕調查的民眾，但是還是有許多熱心幫助的民眾，在這邊再次感謝他(她)們付出寶貴的時間，願意幫我們做一份問卷調查。

表 4-1 問卷發放與回收表

問卷發放數量	200 份
問卷回收數量	188 份
問卷回收率	94%
問卷淘汰率	6%

資料來源:本研究小組

二、問卷統計與分析

本研究首先計算問卷題目之次數分配，並整理成表格及分析問卷最高百分比項目結果，再以問卷統計數據，以得知百分比。

其初步統計之次數分配可用表 4-2-1 至表 4-2-20 說明之，統計結果如下所敘：

1. 來店的客群以女性消費者為主，佔有效百分比 61.2。
2. 來店的客群多半使用機車為交通工具，佔有效百分比 53.1。
3. 多半消費者是近三個月至本餐廳第一次用餐，佔有效百分比 73.4。
4. 來本餐廳用餐的消費者多偏向於家庭，所以通常來店的消費者是從家裡選擇來到三皇三家消費，佔有效百分比 53.7。
5. 大多數消費者至本餐廳消費的原因為純粹吃飯，佔有效百分比 70.2。
6. 消費者用餐時間大約在 1 至 2 小時之間，佔有效百分比 66.5。
7. 來店消費族客群主要來自於客人本身喜歡三皇三家為主，佔有效百分比 53.1。
8. 三皇三家主要給消費者的感覺讓人燈光美氣氛佳，因而願意再次來店消費，佔有效百分比 51。
9. 吸引來自本店消費者第一次點用的飲料則為拿鐵咖啡，佔有效百分比 53.5。
10. 大多數消費者認為最好吃的餐點為北海道奶鍋，佔有效百分比 28.8。
11. 在餐點改進方面，大多數消費者認為，重點在於餐點沒熟，佔有效百分比 21.3
12. 在飲料改進方面，大多數消費者認為，重點在於則為太甜，佔有效百分比 49.5。
13. 而消費者對於整體用餐經驗的評價，最在乎的是人員服務，佔有效百分比 50.0。
14. 消費者認為三皇三家需要改進的地方則在於主餐點的價格太過昂貴，佔有效百分比 66.5。
15. 消費者對於三皇三家整體評價給予 80 分以上，所以消費者也都選擇願意再次來店消費，佔有效百分比 85.7

(一)問卷統計

表 4-2-1 問卷填答者身分次數分配表

		次數	百分比	有效百分比	累計百分比
有效的	學生	102	54.2	54.2	54.2
	上班族	70	37.3	91.5	91.5
	自由業	16	8.5	100.0	100.0
	總和	188	100.0	100.0	

資料來源:本研究小組

表 4-2-2 問卷填答者交通工具次數分配表

		次數	百分比	有效百分比	累計百分比
有效的	機車	100	53.1	53.1	53.1
	開車	88	46.9	100.0	100.0
	總和	188	100.0	100.0	

資料來源:本研究小組

表 4-2-3 問卷填答者性別次數分配表

		次數	百分比	有效百分比	累計百分比
有效的	男	73	38.8	36.5	36.5
	女	115	61.2	100.0	100.0
	總和	188	100.0	100.0	

資料來源:本研究小組

表 4-2-4 問卷填答者由何處來至本餐廳次數分配表

		次數	百分比	有效百分比	累計百分比
有效的	工作地點	63	33.5	33.5	33.5
	家裡	101	53.7	87.2	87.2
	學校	14	7.4	94.6	94.6
	其他	10	5.4	100.0	100.0
	總和	188	100.0	100.0	

資料來源:本研究小組

表 4-2-5 問卷填答者近三個月至本餐廳次數分配表

		次數	百分比	有效百分比	累計百分比
有效的	第 1 次來	72	38.3	38.3	38.3
	2~3 次	66	35.1	73.4	73.4
	4~6 次	45	23.9	97.3	97.3
	7~9 次	2	1.2	98.5	98.5
	10 次以上	3	1.5	100.0	100.0
	總和	188	100.0	100.0	

資料來源:本研究小組

表 4-2-6 問卷填答者此次至本餐廳消費的原因次數分配表

		次數	百分比	有效百分比	累計百分比
有效的	純粹吃飯	132	70.2	70.2	70.2
	消夜休閒	17	9.0	79.2	79.2
	特殊節日	11	5.8	85.0	85.0
	聚會	22	11.7	96.7	96.7
	談生意	6	3.3	100.0	100.0
	總和	188	100.0	100.0	

資料來源:本研究小組

表 4-2-7 問卷填答者本次消費的用餐時間次數分配表

		次數	百分比	有效百分比	累計百分比
有效的	1 小時內	53	28.1	28.1	28.1
	1~2 小時	125	66.5	94.6	94.6
	2~3 小時	10	5.4	100.0	100.0
	總和	188	100.0	100.0	

資料來源:本研究小組

表 4-2-8 問卷填答者至本餐廳消費的原因次數分配表

		次數	百分比	有效百分比	累計百分比
有效的	本身喜歡	100	53.1	53.1	53.1
	親友介紹	35	18.6	71.7	71.7
	報章雜誌	13	6.9	78.6	78.6
	路過	13	6.9	85.5	85.5
	有折價卷	5	2.6	88.1	88.1
	停車方便	12	6.3	94.4	94.4
	店面裝潢	7	3.7	98.1	98.1
	朋友招待	3	1.9	100.0	100.0
	總和	188	100.0	100.0	

資料來源:本研究小組

表 4-2-9 問卷填答者與誰同行次數表

		次數	百分比	有效百分比	累計百分比
有效的	親戚	30	16.0	16.0	16.0
	朋友	105	55.8	71.8	71.8
	同事	25	13.2	85.0	85.0
	客戶	8	4.2	89.2	89.2
	獨自	6	3.2	92.4	92.4
	男女朋友	14	7.6	100.0	100.0
	總和	188	100.0	100.0	

資料來源:本研究小組

表 4-2-10 問卷填答者最滿意的菜次數分配表

		次數	百分比	有效百分比	累計百分比
有效的	清蒸檸檬魚	20	10.6	10.6	10.6
	北海道奶鍋	53	28.2	38.8	38.8
	香煎雞腿排	27	14.3	53.1	53.1
	起士豬排	23	12.2	65.3	65.3
	紅燒牛肉鍋	35	18.6	83.9	83.9
	泰式酸辣鍋	10	5.3	89.2	89.2
	排骨烏龍麵	8	4.3	93.5	93.5
	大汗蒙古鍋	12	6.5	100.0	100.0
	總和	188	100.0	100.0	

資料來源:本研究小組

表 4-2-11 問卷填答者點餐次數分配表

		次數	百分比	有效百分比	累計百分比
有效的	海鮮烏龍麵	10	5.4	5.4	5.4
	排骨烏龍麵	16	8.6	14.0	14.0
	番茄肉醬麵	13	6.9	20.9	20.9
	牛肉山賊燒	12	6.4	27.3	27.3
	咖哩豬排	9	4.8	32.1	32.1
	清蒸檸檬魚	7	3.8	35.9	35.9
	宮保雞丁	11	5.9	41.8	41.8
	日式豬排	6	3.2	45.0	45.0
	香煎雞腿	3	1.6	46.6	46.6
	黃金魚排	2	1.1	47.7	47.7
	起司豬排	14	7.5	55.2	55.2
	蔥燒鮮魚	9	4.8	60.0	60.0
	鮮蔬燴飯	12	6.4	66.4	66.4
	鮮菇燴飯	10	5.3	71.7	71.7
	元氣養生鍋	3	1.6	73.3	73.3
	紅燒牛肉鍋	7	3.8	77.1	77.1
	巴西蘑菇鍋	13	6.9	84.0	84.0
	招牌什錦鍋	7	3.8	87.8	87.8
	大漢蒙古鍋	6	3.2	91.0	91.0
	北海道奶鍋	12	6.3	97.3	97.3
泰式酸辣鍋	5	2.7	100	100	
總和	188	100.0	100.0		

資料來源:本研究小組

表 4-2-12 問卷填答者菜色改進次數分配表

		次數	百分比	有效百分比	累計百分比
有效的	太鹹	36	19.2	19.2	19.2
	太淡	39	20.7	39.9	39.9
	太油	24	12.8	52.7	52.7
	不新鮮	37	19.6	72.3	72.3
	沒熟	40	21.3	93.6	93.6
	其他	12	6.4	100.0	100.0
	總和	188	100.0	100.0	

資料來源:本研究小組

表 4-2-13 問卷填答者飲料次數分配表

		次數	百分比	有效百分比	累計百分比
有效的	熱拿鐵咖啡	49	26.4	26.4	26.4
	冰拿鐵咖啡	51	27.1	53.5	53.5
	手工青茶	14	7.3	60.8	60.8
	皇家奶茶	37	19.6	80.4	80.4
	奶香青茶	14	7.4	87.8	87.8
	可可亞鮮奶	23	12.2	100.0	100.0
	總和	188	100.0	100.0	

資料來源:本研究小組

表 4-2-14 問卷填答者最好喝的飲料次數分配表

		次數	百分比	有效百分比	累計百分比
有效的	無	69	36.7	36.7	36.7
	卡布奇諾	13	7.0	43.7	43.7
	手工青茶	7	3.5	47.2	47.2
	奶香青茶	25	13.3	60.5	60.5
	熱拿鐵咖啡	10	5.4	65.9	65.9
	冰拿鐵咖啡	20	10.7	76.6	76.6
	皇家奶茶	44	23.4	100.0	100.0
	總和	188	100.0	100.0	

資料來源:本研究小組

表 4-2-15 問卷填答者飲料改進次數分配表

		次數	百分比	有效百分比	累計百分比
有效的	太甜	93	49.5	49.5	49.5
	太淡	50	26.6	76.1	76.1
	太濃	5	2.7	78.8	78.8
	不夠冰(熱)	13	6.9	85.7	85.7
	其他	27	14.3	100.0	100.0
	總和	188	100.0	100.0	

資料來源:本研究小組

表 4-2-16 問卷填答者本次用餐不滿意次數表

		次數	百分比	有效百分比	累計百分比
有效的	價格太貴	125	66.5	66.5	66.5
	東西不好吃	22	11.7	78.2	78.2
	上菜慢	21	11.2	89.4	89.4
	都很滿意	20	10.6	100.0	100.0
	總和	188	100.0	100.0	

資料來源:本研究小組

表 4-2-17 問卷填答者整體評分次數分配表

		次數	百分比	有效百分比	累計百分比
有效的	90 分	89	47.4	47.4	47.4
	80 分	72	38.3	85.7	85.7
	70 分	17	9.0	94.7	94.7
	60 分	10	5.3	100.0	100.0
	總和	188	100.0	100.0	

資料來源:本研究小組

表 4-2-18 問卷填答者形容詞次數分配表

		次數	百分比	有效百分比	累計百分比
有效的	燈光氣氛佳	97	51.6	51.6	51.6
	物美價廉	23	12.3	63.9	63.9
	服務親切	17	9.1	73.0	73.0
	流連忘返	3	1.6	74.6	74.6
	裝潢華麗	30	16.0	90.6	90.6
	平淡無奇	8	4.2	94.8	94.8
	輕鬆舒暢	8	4.2	99.0	99.0
	滋補養生	2	1.0	100.0	100.0
	總和	188	100.0	100.0	

資料來源:本研究小組

表 4-2-19 問卷填答者經驗表現次數分配表

		次數	百分比	有效百分比	累計百分比
有效的	人員服務	94	50.0	50.0	50.0
	食物本身	55	29.2	79.2	79.2
	環境衛生	34	18.1	97.3	97.3
	硬體設備	5	2.7	100.0	100.0
	總和	188	100.0	100.0	

資料來源:本研究小組

表 4-2-20 問卷填答者用餐經驗次數分配表

		次數	百分比	有效百分比	累計百分比
有效的	食物本身	100	53.1	53.1	53.1
	主菜價格	41	21.9	75.0	75.0
	硬體設備	7	3.8	78.8	78.8
	優惠方式	20	10.6	89.4	89.4
	速度	20	10.6	100.0	100.0
	總和	188	100.0	100.0	

資料來源:本研究小組

第五章 結論與建議

本研究於用餐時發放問卷，且回收率高，而可直接反應顧客需求，因此採定量的方式來了解顧客對於本店產品服務的認知程度，已透過統計分析方法，找出顧客認為需要改進的部分，並將餐廳原有服務做進一步的分析，提出改善重點，並加強此餐廳在服務品質上的提升。而在餐廳方面，必須加強對於提供服務者本身的認知，並針對產品本身品質，以熱忱的態度經營，等方面努力。

根據本研究數據顯示，此餐廳最吸引族群為年輕族群及上班族，由此可發現本店必須針對次兩大族群作為本店經營方針，提供最適合之服務，而上班族中多半以中餐用餐時段來消費本店，便必須顧及其用餐時間有限而加以注意，但也不能因此忽略食物本身品質，在短短的午餐時間中，面對消費者忽然增加，其人員服務品質便不得忽略，必須維持原有之服務品質，才能保持整體服務內容。其次顧客所反應的一大重點為食物本身是否好吃，給予了反面的回應，對於餐飲店而言，此點便是最重要的重點之一，對此也必須注意到食物的口感及新鮮度，或是食物之製造過程是否需要改進及是否是廚房環境及廚師等問題，身為餐飲店，食物本身變為基本訴求，而食物美味中，以食物的冷熱度拿捏最不受顧客青睞，多半為食物不夠熱，因此容易使顧客對於本店食物新鮮產生疑慮，對於此項缺失，我們也發現了其他待改進的地方中上菜速度也是一大重點，我們也不難發現，上菜速度若是太慢，也會間接影響食物本身熱度，而也容易使客人久候，對於此點也顯示出服務態度必須更積極，以更嚴謹的態度去實行，一旦時間過久，也容易影響到顧客用餐時間，使餐廳整體品質下降。然而我們也發現需要改進的另一重點為食物量的多寡，針對先前敘述，發現來本店消費族群多為食用正餐的上班族及學生族群，除了食物美味外，食物量往往也是顧客一大訴求，通常也是影響顧客消費本店的重要因素，必須在有限的資源下，盡量供給更多的食物量，來滿足食用正餐之顧客，因為正餐時段也是本店消費之尖峰時段，必須加以掌握。在問

卷中也顯示出火鍋為主要熱門食物，由此也必須推行一些有關火鍋等特餐，加以推行與促銷以吸引更多的顧客，至於飲料部分，多半反應味道不佳，飲料乃為重要的食品重點，必須有效改善，針對製造過程中加以注意其糖分或是其他材料的均勻分配，一直不斷嘗試，製造出更可口之風味。

對於人員的服務滿意度，顧客都給予了優良評價，顯示出高度親和力，不但必須維持再提升，更要成為本店重要優勢，加以發揚，來吸引更多顧客，而對於顧客普遍反應價格過高，也可針對顧客來本店消費頻率頗高的特點，來發放優待或是點數累積等優惠方式，不但可以維持原有之顧客，也可以增加新消費族群，雖然顧客多半給予之整體評價為輕鬆舒暢的評語，但也不難發現出許多之問題，而必須盡速加以改善，提升更完善之服務品質，才能提升其競爭力，使服務更上層樓。

另外本小組對於三皇三家大里店的研究因受限於廠商配合度意願不高，以及時間與金錢上的不足，使此次研究僅能完成至「顧客滿意度」，而本小組也依據回收問卷後所得的分析結果，列出以下幾項建議讓廠商作為參考：

一、本小組研究出三皇三家大里店的主要顧客群是女性的上班族群，且年紀都約略在 30~40 歲左右，所以我們要針對此顧客群來加強我們的服務品質。

二、在餐飲方面，針對消費者認為餐點沒熟及飲料味道不佳做改善，就是讓餐點送到顧客桌上前，對於餐點溫度加強控制，並在第一時間送到顧客桌上，保持最佳風味，而飲料方面，對於消費者的口味，本小組建議三皇三家大里店應做進一步的口味喜好之調查，以改善消費者對於飲料味道不好之問題。

三、而餐點價格太貴也是消費者不滿意的地方，所以建議在餐點價格上作改善，或者是作促銷活動，讓消費者對餐點價格上更滿意。

四、接著，消費者對於食物分量也不滿意，所以對於食物餐點的份量因該作適當之調整。

五、人員的服務讓大部分消費者感到滿意，因該繼續加以保持並不斷地進步，讓消費者更滿意。

第六章 參考文獻

- 【1】 行政院主計處，「中華民國行業標準分類」，第 413-417 頁，1997
- 【2】 山口喜久男、小山周山，外食服務產業，東洋經濟新報社，1979
- 【3】 Dittmer, P.R. and Griffin, G.G., "The Dimensions of the Hospitality Industry," Van Nostrand Reinhold, 1993.
- 【4】 經濟部商業司，「餐飲業經營管理技術實務」，中國生產力中心，第 22 頁，1995
- 【5】 鐘秀敏「邁向兩千年餐飲服務業的品質管理」，品質管制月刊，34 卷，10 期，第 23-26 頁，1996
- 【6】 高秋英「餐飲服務」楊智文化事業股份有限公司，第 11 頁，2001
- 【7】 彭俊成，連鎖商店致富秘訣，漢宇出版公司。
- 【8】 Jones, P. and Merricks, P., The Management of Food Service Operations, London, Cassel Villiers House, 1994
- 【9】 經濟部標準檢驗局，ISO9000 品質管理系統-基本法則語詞彙，經濟部標準檢驗局，2001
- 【10】 陳炳宏，服務業類型與服務品質關係之研究，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 【11】 著:EVANS 譯:陳智瑋、梁添富、吳英偉、陳光偉、王文志、生產及作業管理，蒼海書局，第 39 頁，1999
- 【12】 杉本辰夫，「事務、營業、服務的品質管制」，1986
- 【13】 Regan，服務特性理論，1963
- 【14】 Sasser, Olsen and Wychoff，服務水準，1978
- 【15】 Gronroos，「服務金三角(The Service Marketing Triangle)」，1984
- 【16】 Gaevin，服務品質，1980
- 【17】 Cronin and Taylor，服務品質，1992

- 【18】 Parasuraman et al. , 服務品質衡量模式, 1991
- 【19】 鐘秀敏, 現階段餐飲服務業的品質管理, 中國飲食文化基金會會訊, 4, 33-37, 1998。
- 【20】 林原輝, 餐飲服務現場作業管理-掌握食客心的方向, 管理雜誌, 233, 1998。
- 【21】 鐘秀敏, 如何提升餐飲服務品質, 品管雜誌, 229, 38-42, 1992。
- 【22】 林原輝, 建立餐飲服務業作業手冊規範, 落實吃的管理, 管理雜誌, 230, 48-51, 1993。
- 【23】 陳堯帝, 餐飲業提升服務品質之探討, 中國飲食文化基金會會訊, 3, 20-26, 1997。
- 【24】 林原輝, 服務品質是致勝關鍵, 管理雜誌, 229, 38-42, 1992。
- 【25】 劉典嚴, TQM 解開顧客價值的三角習題, 管理雜誌, 333, 50-53, 2001。
- 【26】 Oliver , R.L. , Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing* , 57(4) , 25-48 , 1981。
- 【27】 Oliver , R.L. , A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions . *Journal of Marketing Research* , 17(11)495-507 , 1980
- 【28】 Woodruff , R.B. , Developing and applying consumer satisfaction knowledge : Implications for future research . *Journal of Consumer Satisfaction* , 1993。
- 【29】 林公孚, 做好顧客滿意度的方法, 品質月刊, 37, 86-88, 2001。
- 【30】 鄭博宇, 台北市咖啡連鎖店服務品質管理與顧客滿意度之個案研究, 中國文化大學生活應用科學研究所碩士論文, 2003

- 【31】 Bitner, M. J., Evaluating service encounters : The effects of physical surrounding and employee responses. *Journal of Marketing Research*, 54(8), 69-82, 1990。
- 【32】 小名川真治郎，顧客滿意經營的實踐，和昌出版社，1998。
- 【33】 Parasuraman, Zeithaml and Berry, 服務品質，1985
- 【34】 Anderson, Class, and Donald, 顧客滿意度， 1997
- 【35】 Zeithaml & Bitner, 顧客滿意度，2000
- 【36】 Kenneth & Olive, 顧客期望，2002
- 【37】 Peter, Danuta & A Ellen, “Service Quality and Customer Satisfaction: An Assessment and Future Direction,” . *The Journal of Academic Librarianship*, pp. 9 - 17, 1999

附錄 問卷樣本

調查單位:3R3H 大里店 協助單位:修平科技大學工管系學生

親愛的顧客您好：

此問卷在於探討三皇三家服務、餐飲與品質意圖之研究。本問卷採不記名方式，請您放心填答，且所得資料僅為學術之用，對於您的參與獻上最真誠的謝意！

1.請問您的性別：男 女

2.請問您是否常外出用餐：

每周 1、2 次 每月 1、2 次 除非特別節日 其他_____

3.請問您使用何種交通工具來用餐：

汽車 機車 公車 步行 其他_____

4.請問您由何處直接來本餐廳：

家裡 工作地點 學校 其他:_____

5.請問您這三個月至本店消費次數大概幾次：

第一次來 2~3 次 4~6 次 7~9 次 10 次以上

6.請問吸引您第一次至本店消費的原因：

本身喜歡 親友介紹 報章雜誌、媒體介紹 路過臨時起意

有優惠折價卷 停車方便 被店面裝潢吸引

7.請問你您今天至本店消費原因：

純粹吃飯 消夜休閒 特殊節日 公司或親友聚會

談生意 同學會

8.請問您今天與誰一同至本店消費：

家人親戚 朋友同學 同事 客戶 獨自前往

男女朋友

9.請問您今天用餐時間多長：

1 小時以內 1~2 小時 2~3 小時 3 個小時以上

10.請問您今天最滿意哪幾道餐點

(1)_____ (2)_____ (3)_____

11.請問您認為本公司哪幾道餐點需要改進

(1)_____ (2)_____ 無

您認為需要改進地方是:

太鹹 太淡 太油 不新鮮 沒熟 其他_____

12.你認為那些飲料最好喝:

(1)_____ (2)_____ (3)_____

13.您認為本公司那些飲料需要改進

(1)_____ (2)_____ 無

您認為需要改進的地方是:

太甜 太淡 太濃 不新鮮 不夠冰(熱) 其他_____

14.請問您今天最不滿意的是:

都很滿意 東西不夠好吃 上菜速度太慢 價格太貴

服務態度不佳 環境太髒 其他_____

15.若以 10 分，數字越高代表越滿意，您認為今天本店整體表現可以拿到幾分:

10 分 9 分 8 分 7 分 6 分 5 分 4 分 3 分

2 分 1 分

16.若以一句話形容本店，您認為最恰當的一句形容詞是:

燈光美、氣氛佳 裝潢粗俗 物美廉價 有家的感覺

價格昂貴 服務親切 令人留連忘返 服務惡劣

裝潢華麗 平淡無奇 輕鬆舒服 美食之家

環境髒亂 其他_____

17.請問本店給您的整體用餐經驗表現最好的是在:

人員服務 食物本身 主菜價格 環境衛生 硬體設備

優惠方式 速度 其他_____

18.請問本店給您的整體用餐經驗表現需要改進的是在:

人員服務 食物本身 主菜價格 環境衛生 硬體設備

優惠方式 速度 其他_____

19.請問您目前身份是:

學生 私人企業上班族 企業負責人 家庭主婦

軍公教人員 自由業 待業中 其他_____

編號填寫單

*請問今天您點了哪幾道餐點?(第 11.12 題)

風味餐:1>泡菜海鮮烏龍麵2>軟炸排骨烏龍麵3>義式番茄肉醬麵4>和風咖哩豬排5>和風咖哩雞腿排6>和風咖哩魚排7>清蒸檸檬魚8>樹子蒸魚9>泰式風味雞排10>宮保雞丁11>日式豬排12>香煎雞腿13>黃金魚排14>奧勒岡起司豬排15>椒麻雞腿排16>蔥燒鮮魚17>牛肉山賊燒

風味鍋:1>招牌什錦鍋2>南洋叻沙鍋3>巴西蘑菇鍋4>高鈣白湯鍋5>泰式酸辣鍋6>大汗蒙古鍋7>北海道奶濃鍋8>韓式泡菜鍋9>元氣養生鍋10>紅燒牛肉鍋11>川蜀麻辣鍋

素食: 1>巴西蘑菇鍋2>元氣養生鍋3>健康素食鍋4>紅燒素肉烏龍麵5>什錦鮮蔬燴飯6>醬燒鮮菇燴飯

*請問今天您點了哪幾道飲品?(第 14.15 題)

1>小葉紅茶2>鮮活綠茶3>皇家奶茶4>每日鮮榨果汁5>熱水果茶6>美式咖啡7>卡布奇諾8>拿鐵咖啡9>焦糖拿鐵10>高山烏龍11>菊花茶12>伯爵奶茶13>檸檬汁14>蜂蜜蘋果醋飲15>梅子綠茶16>葡萄柚綠茶17>檸檬青茶18>可可亞鮮奶19>香蕉鮮奶茶20>其他_____