

東吳大學企業管理學系全面品質管理

## servqual 企業服務品質量測與分析

探討個案：COSTCO 中和店

指導教授：王超弘 教授

學生：企三 B 02153258 謝孟珊

# 目錄

壹、緒論	
一、研究動機、背景與方法.....	2
二、研究流程.....	3
三、研究個案簡介.....	3
貳、調查內容與結果分析	
一、問卷內容及調查方式.....	4
二、SERVQUAL 分析.....	5
參、建議與改善方法	
一、實體構面.....	11
二、可靠構面.....	11
三、保證構面.....	12
四、同理心構面.....	13
肆、結論.....	14
伍、心得.....	15

# 壹、緒論

## 一、研究動機、背景與方法

### 研究動機

為確認顧客對於購入的產品或是接受的服務是否感到滿意，以及是否願意再次上門消費，許多產業都已經開始運用品質管理的專業加以改善和控制產品抑或服務的品質。本學期修習全面品質管理課程，提供學生機會進行品質管理之施測與分析的實際操作，希望能對相關知識更加熟稔。

### 研究背景

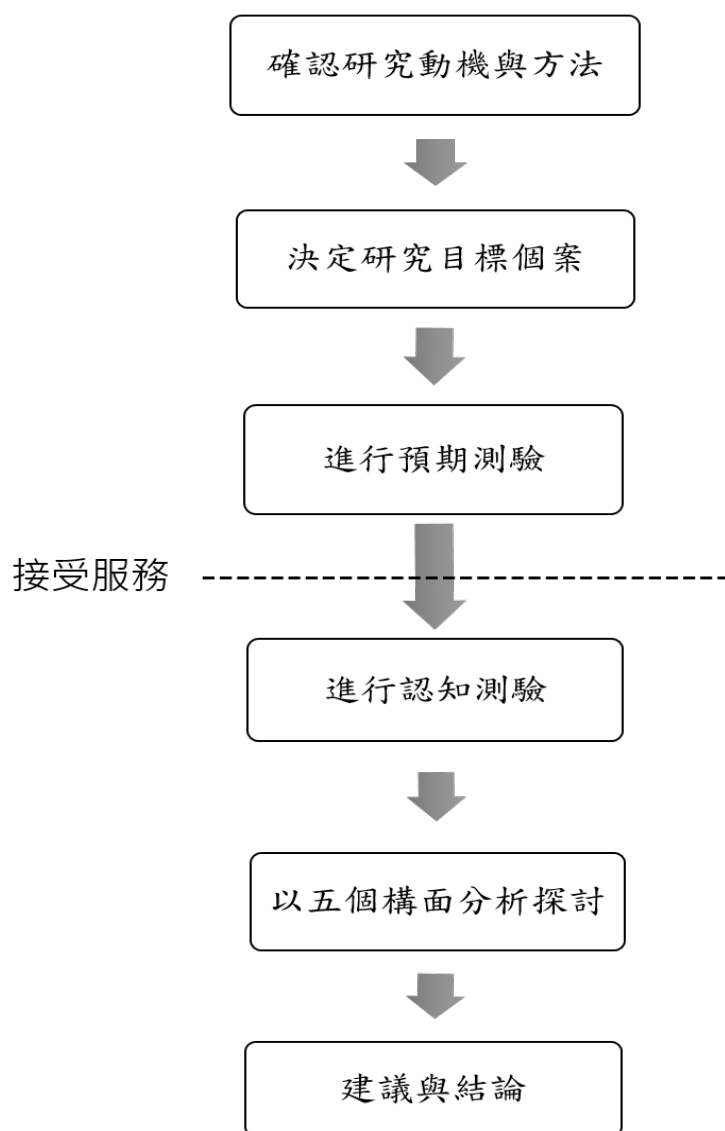
自 COSTCO 於 1997 年進駐台灣，於高雄成立第一家賣場以來，至今已走過 18 個年頭，目前在台灣有 11 家賣場，並且仍持續進行擴點計畫，期望締造更多的銷售佳績。如此快速的擴展腳步令人不禁疑問：除了價格低廉，還有什麼其他因素使它成功？透過品質管理的研究或許能得到一些答案，甚至可以得知其不足，尚需加強的層面與方向。

### 研究方法

透過 servqual 卓越服務品質調查表的施測，了解顧客接受服務前的期望與接受服務後的認知，兩者之間的差異，進而加以改善弱勢。

servqual 調查表以五個構面評比服務品質，分別為(1)實體構面、(2)可靠構面、(3)反應構面、(4)保證構面，以及(5)同理心構面。藉由五個構面的評比可以更切確的知道哪一方面是尚有缺點的，以利於更精確找出需要改進之處。

## 二、研究流程



## 三、研究個案簡介

公司名稱	COSTCO 中和店
地址	新北市中和區中山路 2 段 347 號
營業時間	星期一至星期日 上午 10:00 至下午 9:30
賣場特別部門服務	除賣場販售之商品，尚有熟食區、輪胎修護中心、光學眼鏡部、藥品部、相片沖印服務等，並提供輪椅

## 貳、調查內容與結果分析

### 一、問卷內容及調查方式

#### 問卷內容

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，分為五個構面進行 COSTCO 中和店服務品質之探討。

問題 1 ~4 為實體構面；問題 5 ~ 9 為可靠構面；問題 10 ~13 為反應構面；問題 14 ~17 為保證構面；問題 18 ~22 為同理心構面。

#### 調查方式

以「接受 COSTCO 中和店的服務」這個動作作為分界，接受服務前對受試者進行期望調查，以得知顧客預期在 COSTCO 中和店將會接受到的服務品質水準；接受服務後再次對同一批受試者進行認知調查，以了解顧客接受 COSTCO 中和店服務後的實際感受。

期待與實際接收的服務水準間的落差，稱為缺口；若能透過缺口分析使後者優於前者，顧客會感受到好的服務品質。

#### 受試者說明

日前一室友的雙親為了處理家務事前來台北，並藉此機會帶著室友及我們其他兩位室友一同前往 COSTCO 中和店進行日常用品與食品的採買，學生便想以這個機會實施 COSTCO 中和店服務品質的探討。受測對象為：室友父親、室友母親、室友 A、室友 B，與自己，共五人。

## 二、servqual 分析

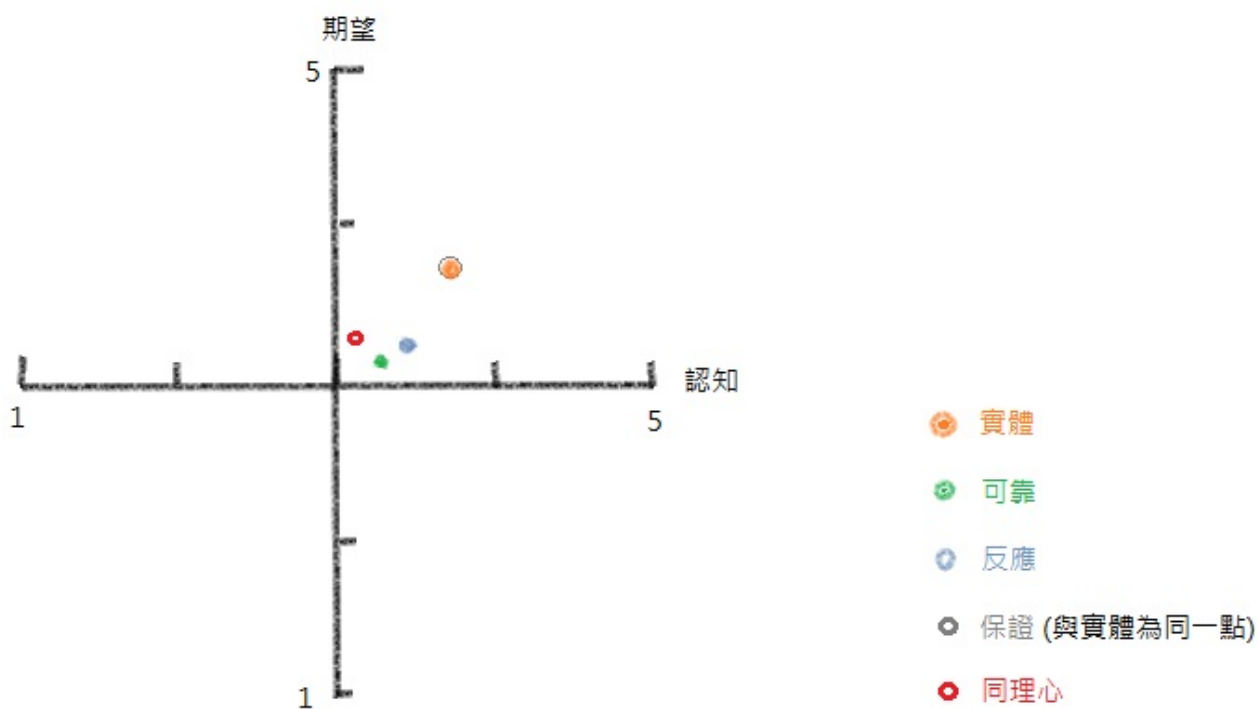
### 調查結果

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

項目	認知	期望	差異
1. 賣場有乾淨整齊的外觀	4.00	4.00	0.00
2. 賣場的實體設備優良先進	3.80	3.60	0.20
3. 賣場人員的儀容整齊體面	3.40	3.60	-0.20
4. DM 清楚且實用	3.40	3.80	-0.40
5. 賣場人員能及時的提供服務	3.20	3.60	-0.40
6. 賣場人員解決問題有誠意與熱誠	3.60	3.40	0.20
7. 賣場架上沒有缺貨	3.00	2.80	0.20
8. 結帳人員能在允諾時間內完成服務	3.20	3.20	0.00
9. 賣場提供零缺點的紀錄	3.20	2.80	0.40
10. 結帳人員能明確告知完成服務的時間	3.20	2.60	0.60
11. 賣場人員提供服務敏捷迅速	3.60	3.40	0.20
12. 賣場人員樂意幫助顧客	3.60	3.40	0.20
13. 賣場員工不會因為太忙而忽視顧客需求	3.40	3.40	0.00
14. 賣場員工表現總是令人有信心	3.60	3.60	0.00
15. 產品品質令人安心	4.00	4.40	-0.40
16. 員工對顧客永遠保持禮貌	3.40	3.40	0.00
17. 員工有足夠知識回答顧客問題	3.60	3.60	0.00
18. 賣場會關注每一位顧客	3.00	3.20	-0.20
19. 員工能給顧客個人的關心	2.80	3.20	-0.40
20. 公司將顧客最在意的事放在心上	2.80	3.40	-0.60
21. 員工了解顧客的個別需求	2.80	3.20	-0.40
22. 賣場營業時間便利於所有顧客	3.80	3.80	0.00

## SERVQUAL 分析結果

	認知	期望	差異
實體	3.65	3.75	-0.10
可靠	3.24	3.16	0.08
反應	3.45	3.20	0.25
保證	3.65	3.75	-0.10
同理心	3.04	3.36	-0.32



由結果看出，在實體、保證與同理心構面雖位於第一象限，但同時也位於45°左方，差異值為負值，代表企業表現仍有改善之需求。在可靠與保證兩個構面，差異值為正，代表企業表現超出顧客預期。

## 1. 實體構面

項目	認知	期望	差異
1. 賣場有乾淨整齊的外觀	4.00	4.00	0.00
2. 賣場的實體設備優良先進	3.80	3.60	0.20
3. 賣場人員的儀容整齊體面	3.40	3.60	-0.20
4. DM 清楚且實用	3.40	3.80	-0.40
實體	3.65	3.75	-0.10

實體構面是指公司提供服務的器材設施、環境、服裝等，差異值為-0.10。實體構面類別的問題中《賣場人員的儀容整齊體面》及《DM 清楚且實用》兩項目為負值。

室友 A 表示，自己不曾去過全台任何一家 COSTCO，中和店是她拜訪的第一家，也是第一次。她提出在接受服務前，預期賣場員工會如同一般外頭下午茶咖啡廳員工，穿戴整齊且乾淨俐落，但拜訪後卻發現，賣場員工的衣著像是管理倉庫庫存的員工。另外，學生當日在賣場購物時也發現幾位賣場員工的衣著並不是非常整齊，例如：將上衣紮進褲子裡後卻有部分衣角露出，雖然並非天大的失誤，但卻會帶給顧客負面觀感。

DM 簡章方面清楚標示各種商品優惠折扣的日期，令室友母親感到滿意，而到現場後發現有幾項商品的價格標示與貨品擺放位置不符，因此扣了分。另外室友 A 認為 DM 看起來有些令人眼花撩亂，因此在認知分數給了較低的分數。

## 2. 可靠構面

項目	認知	期望	差異
5. 賣場人員能及時的提供服務	3.20	3.60	-0.40
6. 賣場人員解決問題有誠意與熱誠	3.60	3.40	0.20
7. 賣場架上沒有缺貨	3.00	2.80	0.20
8. 結帳人員能在允諾時間內完成服務	3.20	3.20	0.00
9. 賣場提供零缺點的紀錄	3.20	2.80	0.40
可靠	3.24	3.16	0.08

可靠構面用以評估企業提供的服務是否為顧客需要的服務，係指完成服務的



承諾實現度，差異值為 0.08，服務後認知略高於服務前期望。在可靠構面類別的問題中，唯有《賣場人員能及時的提供服務》一題差異值為負值。

以學生的角度觀察思考後，認為此項目為負值的關鍵因素在於題目的「及時」二字。COSTCO 為美式大型賣場，經營模式偏向以減少人力支出方式，換取商品以較低廉價格出售，從而在賣場中設置的人力支援密度較低，導致顧客在購物中途產生疑問時可能出現求助無門的情形，進而在及時提供服務方面得到較低的認知分數。

《賣場架上沒有缺貨》此項雖出現 0.20 的正差異值，但當天因為為週休假期，至 COSTCO 中和店顧客人數甚多，一些商品確實有出現架上缺貨的情形，但不久後補貨人員隨即出現，我們也立即的購買到重新補貨上架之商品，因此並未在此項目失分。

上述如此的結果看似與《賣場提供零缺點的紀錄》出現正的差異值相互矛盾，但其實不然。《賣場提供零缺點的紀錄》此題雖然出現正的差異值，但可以觀察到是因為本題的服務前期望值較低，且服務後認知值也較平均值 3.24 低，因此雖然本題的差異值為正，但認知值與期望值皆較可靠構面兩項各自的平均值低，顯示仍有改善空間。

### 3. 反應構面

項目	認知	期望	差異
10. 結帳人員能明確告知完成服務的時間	3.20	2.60	0.60
11. 賣場人員提供服務敏捷迅速	3.60	3.40	0.20
12. 賣場人員樂意幫助顧客	3.60	3.40	0.20
13. 賣場員工不會因為太忙而忽視顧客需求	3.40	3.40	0.00
反應	3.45	3.20	0.25

反應構面是針對服務者的積極、主動與意願進行評比。此構面的服務後認知

與服務前期望差異值為 0.25，是五個構面中差異值為正最大者，顯示與顧客第一線接觸的服務人員表現超出顧客原先期望。其中《結帳人員能明確告知完成服務的時間》項目的差異值更高達 0.60

室友父親提到在當天採買時，想要購買 COSTCO 頗具盛名且十分美味的烤雞，但在賣場熟食區尋找一陣子後卻都不見烤雞的蹤跡，詢問賣場服務人員後得知因適逢週休假期，烤雞的購買量較多，導致生產速度趕不及顧客的購買量。同時，賣場人員更進一步熱心的主動告知下一批出爐至架上的時間約在 5 至 10 分鐘後，請他稍作等待。之後確實在賣場人員告知的時間內看到烤雞上架並購得烤雞，因此在《結帳人員能明確告知完成服務的時間》項目得到大於零的差異值。此外，《賣場人員樂意幫助顧客》也因為賣場人員並未等到顧客提問，反而是主動告知烤雞出爐時間而使認知分數大於期望分數。

#### 4. 保證構面

項目	認知	期望	差異
14. 賣場員工表現總是令人有信心	3.60	3.60	0.00
15. 產品品質令人安心	4.00	4.40	-0.40
16. 員工對顧客永遠保持禮貌	3.40	3.40	0.00
17. 員工有足夠知識回答顧客問題	3.60	3.60	0.00
保證	3.65	3.75	-0.10

保證構面係指因為服務者的知識、禮儀與能力而獲致的信任度，此構面服務前與服務後差異值為-0.10，其中《賣場員工表現總是令人有信心》、《員工對顧客永遠保持禮貌》及《員工有足夠知識回答顧客問題》三項目的差異值皆為零，顯示顧客的期望與認知相同，因此不會造成顧客有過多的失望。

相較之下，可以見得在《產品品質令人安心》層面，統計出的差異值較大。進一步觀察後，發現此層面的接受服務前期望值與接受服務後認知值兩者皆較保證構面的期望值和認知值的平均高出許多。由此推斷，COSTCO 中和店的商品品質仍表現不凡，只是因為外界媒體抑或網路部落客的誇張宣傳，造成顧客有過高

的期望。

### 5. 同理心構面

項目	認知	期望	差異
18. 賣場會關注每一位顧客	3.00	3.20	-0.20
19. 員工能給顧客個人的關心	2.80	3.20	-0.40
20. 公司將顧客最在意的事放在心上	2.80	3.40	-0.60
21. 員工了解顧客的個別需求	2.80	3.20	-0.40
22. 賣場營業時間便利於所有顧客	3.80	3.80	0.00
同理心	3.04	3.36	-0.32

同理心構面是表示顧客對於服務單位所提供的個人化關懷與照顧的感受。此構面的差異值為五個構面當中最底者，為-0.32，其中僅有《賣場營業時間便利於所有顧客》之差異值為零，其他項目之差異值皆為負值。顯示顧客在接受 COSTCO 中和店的服務過程中，並未感受到個人化的照顧。

室友 B 表示，自己對於 COSTCO 賣場內有許多試吃商品的服務十分喜歡，畢竟如果買回的食物不如自己的預期，可能造成地球糧食資源的浪費；另外，透過接受試吃的服務也可以多方嘗試，對類似商品進行比較，便於做出更聰明的購物抉擇。因此此次前往 COSTCO 中和店時，室友 B 同樣對這點特色抱持期待的心情，但沒想到當日因為人潮過多，許多食品並未提供試吃的服務，因此在《公司將顧客最在意的事放在心上》項目，室友 B 給了低分。

## 參、建議與改善方法

### 一、實體構面

實體構面中，學生針對《賣場人員的儀容整齊體面》與《DM 清楚且實用》兩個項目提出改善建議。

在 COSTCO 中和店內，賣場試吃服務人員多戴有口罩確保食物衛生，熟食區部分內場人員更帶有帽子防止頭髮掉落進食物中，賣場中負責補貨的員工也一致的穿著便於活動的 POLO 衫。於《賣場人員的儀容整齊體面》層面，學生認為若將 COSTCO 中和店員工制服改造設計為如同一般下午茶餐廳的員工衣著，恐怕不妥。如此不僅需要耗費一筆金額為數不小的花費支出，也失去 COSTCO 賣場服務人員對食品處理專業的形象特色。學生認為這些為加強食品衛生的衣著賣場員工應穿戴整齊，而非只是穿在身上為做出樣子給顧客看。公司需要真正地教育員工，讓每位員工體認到自己是食品衛生品質的把關者。如此一來，員工必會更加重視身上衣著的功能性，將之穿戴整齊，以發揮衣著的最大功用。此外，賣場補貨人員除了穿著一致，也要注意衣服的乾淨與整齊，以避免帶給顧客負面的觀感。

在《DM 清楚且實用》層面，補貨人員應該注意商品價格內容標示擺放位置與實體商品架上陳列位置是否一致，否則容易造成顧客對商品的錯誤理解，嚴重者可能造成不必要的購物糾紛。

### 二、可靠構面

「價格低廉卻仍維持商品品質水準」一直是美式大型連鎖賣場 COSTCO 深受顧客喜愛的原因之一。若是為了解決《賣場人員能及時的提供服務》的不足而增

聘員工，導致商品價格上漲，可能造成顧客抱怨。多數顧客提出的問題類似：某商品的擺放位置、結帳時間還須等待多久等非專業性問題，因此學生認為不需要增聘員工。而在此前提下，可以在員工的衣著上或服務櫃台前增設「有問題請問我，我樂意為您解答」的類似標語，可以鼓勵顧客向服務人員提問。在平日不需頻繁補貨知時段，將少部分補貨人員調度為賣場巡視員，補貨人員可以以自己職務範圍內知識告知顧客商品陳列位置，為顧客解決疑問。

補貨人員在巡視賣場時，同時可以注意到哪些商品的架上陳列數量甚少需要補貨，進而改善《賣場架上沒有缺貨》項目。賣場駐點促銷人員也可以留意附近商品貨架上是否出現缺貨情況，甚至留心消費者的偏好，哪些商品是很快銷售一空的，以利於回報公司同仁。缺貨商品若等到顧客上前詢問後才進行補貨，除了可靠構面的分數降低，可能也已錯失不少先前想購買此商品卻未被滿足的顧客。

### 三、保證構面

在保證構面，可以觀察到唯有《產品品質令人安心》此題未達顧客接受服務前之期望，因此針對此題討論改善辦法。

《產品品質令人安心》此項在顧客接受服務後的認知平均值仍拿下 4.00 的高分，學生認為顧客雖然對 COSTCO 中和店販售之商品品質感到些微失望，但顧客仍然願意再次前往採購。消費者在 COSTCO 中和店多次進行購買行為後，會逐漸認知到其販售商品的品質水準。儘管如此，企業也應持續致力於商品品質的提升，為顧客提供更好的服務品質，以吸引更多顧客，更是避免新加入競爭者造成威脅的良方。

### 四、同理心構面

由 SERVQUAL 調查表分別對五個構面分析，得知顧客對於在 COSTCO 中和店接受有關「人員互動」服務之期望值皆偏低，表示顧客普遍對於大型賣場服務人員的服務態度，以及顧客與賣場人員之間的互動並沒有高度的期待。因此在同理心構面只要企業做出些微的改善，便能創造顧客出乎意料的驚喜，使顧客感到滿意。初步的改善方法例如：賣場人員主動詢問顧客需要什麼服務。

在第三頁個案研究簡介部份提及，COSTCO 中和店有提供輪椅的服務，但賣場的顧客經常是人滿為患，時常連購物推車都難以通行，對於想要在賣場購物、行動不便的身障人士必然更是一大挑戰。學生認為 COSTCO 中和店可以為身障人士在離峰時段提撥一段時間，作為他們專屬的購物時間，給予特殊需求人是個人的關心。除了上述的做法之外，相信企業無論在個人化服務層面做出何種努力，都能獲得一定程度的肯定。

## 肆、結論

因為 COSTCO 屬於連鎖企業，顧客若是曾經到訪過中和店以外的據點，在前往 COSTCO 中和店接受服務前，會以曾經到訪其他據點的經驗情形做預期；而對於未曾至 COSTCO 購物的顧客，則會以網路上的報導、親友的口頭闡述作為預期。不論是以自身經驗形成預期，或是經過口耳相傳，每一位顧客在接受服務後都會有自己的感受認知，並且對所接受的服務產生評價。單一位顧客的評價就足以影響其人身邊親友---也就是潛在顧客的想法認知。如此看來，顧客的評價在服務業是足以影響成敗的重要因素，因此身為服務業者應該照顧到每一位顧客的感受。

自此份報告也看出，現今的大型連鎖企業在追求效率與降低成本的目標下，對於提供客人個人化的關懷與照顧顯得較為不足。消費者也似乎在這樣的社會氛圍下，被教育的不會對同理心構面品質有過高的要求，因此可以注意到社會上的企業若是稍微加強對於顧客的個人關心，多能獲得好評，例如：王品集團旗下餐廳品牌。除此之外，在與顧客有較多接觸的服務產業，例如：國際連鎖飯店業者，更應該多加留意同理心構面的服務。

## 伍、心得

這是第一次完成如此份量的報告，除了感到些微的成就感之外，更重要的是在完成報告的過程中確實學到了很多，例如：服務品質可以分為五個構面進行探討。雖然是個簡單入門的概念，但確實在修讀品質管理課程前學生並沒有如此的概念。

在實際分析各類別問題時，學生驚奇的發現，雖然五個構面看似需要分開討論，但其實在服務程序中的一個動作卻同時需要使用不同構面的思維進行分析。這並不是什麼博大精深的學問，但每每透過自己的探索發現未知的知識時，總是讓學生感到格外驚喜。報告執行過程中，也了解到如何有條理地並且具象找出服務過程中的缺失，如此才能更加明確的針對不足提出改善方法，而非只是無的放矢、漫無目標的討論改善計畫。

學生在完成這份報告時也體悟到，當看到別人的缺失時可以提出，以供對方在規劃策略時做參考，但不應該狂妄地抨擊批評。因為批評很容易，提出改善作法卻是困難的，需要考慮外在環境及可行性。雖然與本門課程沒有相關，但卻是受用一生的處事道理。