

服務難免失誤 如何贏回您的顧客

文・圖／白九芸

去年的母親節，全家一起到知名的牛排館慶祝，一群人熱烈地討論究竟要點哪些餐點，此時服務人員為我們倒上開水，一不小心，開水滴落到我家么弟披掛在座椅的襯衫上，服務人員立刻抱歉，我們認為只是開水，不以為意，我們齊聲都說沒有關係的。沒想到前菜剛用畢，身著制式西裝的主管來到桌邊，再次致歉，並詢問我們是否需要送洗襯衫，么弟認為不用麻煩，主管便微笑致意後離開；意想不到的，幾分鐘過去，服務人員恭敬有禮地送上一個印有餐廳logo的信封，並說道：「裡面有我們為您準備的洗衣費用，麻煩您們自己送洗了」。聽畢，同桌的人每一個都大讚餐廳貼心，一致給予牛排館高度評價！

服務失誤防不勝防

商家提供服務大都包含了實體與無形的成分。餐廳的餐點與環境是實體成分，人員



餐飲業與顧客互動多，變數多，服務的過程中難免失誤。但只要能立即採取補救，定能化解，並且讓企業形象大大加分。（提供／李順仁）

的服務則具有看不見、摸不著的特性，不易實體化，加上提供服務過程中，買賣雙方互動多，變數多，雖然商家們都很盡力給予服務具體的規格，然而對於無形的成分以及遞送服務的溫度，還是難以標準化，不易落實，不容易管理，因此提供服務的過程中難免會有失誤。

只要商家提供的服務低於顧客的期望或超出可容忍的範圍，便可稱為服務失誤，相信大家到餐廳用餐時或多或少都遇過，如餐廳未登記到訂位資訊、牛排的熟度不符合預期、服務人員點菜錯誤、上菜錯誤等，也許有些顧客認為這些的失誤並不嚴重，然而每位顧客的性格、經歷、要求不同，有些人可能認為是無法原諒的行為，因此站在企業的角度上，儘管看似有如芝麻綠豆般的失誤，處理不當仍會引起顧客不滿。特別是當服務失誤造成顧客重大損失時，如飯店未保留入住房間、航空公司因人為因素導致延遲起飛時，將導致顧客不滿、生氣、憤怒、失望等的負面情緒，若未能妥善處理，負面情緒發酵後，在這網路時代，不僅會在網路散佈負面口碑，更可能號召親朋好友抵制消費。

服務失誤發生的原因可歸納如下：（1）服務系統失誤，是指發生在核心服務上的失誤，以餐廳來說與餐點有關，如食物冰冷、有髮絲、用餐環境或餐具不衛生等；（2）服務提供者無法滿足顧客所提出顯性或隱性之要求，比如出餐時忽略了顧客指定的調味方式或其他需求或是讓不吸煙的顧客坐在吸煙區；（3）員工在某些自發性行為上讓顧客產生厭惡或討厭的情緒，比如服務人員粗魯、不禮貌的態度或是結帳時金額計算錯誤，或是多出未指定的餐點等。失誤可能發生在提供服務一連串的動態過程中的任何環節，因此對企業來說防不勝防。

由於服務失誤，可能會導致顧客時間、金錢或心理上的損失，企業、組織通常會採取適當的服務補救，降低或消弭其不滿，避免顧客採取不利於組織的各項行為，就像餐廳顧客若遇到送錯餐服務失誤時，訓練有素的服務人員，通常會表達歉意，並快速重新上菜，有的會給予當次餐費折扣或提供可折抵下次消費的優惠券。

由上述的例子可看出，服務補救大致可分為兩類，一類是實質性補救、另一類是心理性補救。實質性補救是就顧客的損失給予實際回饋，包含給予金錢、折扣、折扣券、退費的金錢性補償，以及恢復原狀、致贈禮品、餐點、更換、額外補償等非金錢性補償，其主要的目的在於彌補顧客的實質損失。而社會性補救指的是心理上的補救措施，比如服務人



若因人為因素如地勤作業疏失導致延遲，航空公司應對顧客造成之損失，提供對等補償，讓顧客感覺到被公平地對待。（提供／李順仁）

員、管理人員以尊重和關懷的態度出面致歉、誠懇地解釋失誤原因、承諾改正等，也可說是親近顧客，讓顧客宣洩心中的不滿、怒氣，同情顧客心情，給予關切，將失誤所帶來的負面影響降至最低。

尋求公平補償

什麼樣的服務補救是適當的補救呢？一般理性的顧客通常認為只要補救能補償損失，讓他們覺得付出和損

失的金錢、時間、資源有對等的回報，也就是付出與所得相當時就會滿意。顧客一般都期待服務補救能使他們在分配上、程序上以及互動上都受到公司公平的對待。

分配公平指的是補救應該要能補償實質上的損失，因此企業應該依照失誤的嚴重程度來提供等值的補救方案，顧客才會覺得公平，比如餐廳對於主餐餐點的失誤通常提供高金額的補償，而對於價格較低、份量較小的前菜失誤，給予較低金額之補償。

顧客對於服務補償水準的期待與失誤之歸因有關，失誤若是因企業流程設計不佳、服務人員能力不足、態度不佳所引起，這類的失誤可歸因於企業本身，企業應負起失誤的責任，比如航空業中常見因航空公司作業調度，導致班機延後起飛，在這樣情境下，公司應該提供高價值的補償；除此之外，失誤也可能是非企業可控制之因素所引起，比如班機因天候因素無法準時起降，餐廳因為其他顧客過於熱絡太過吵雜等，雖然也是失誤，但主要的起因並非來自企業，因此無須負起全部的失誤責任，當然顧客對於補償水準的期待就不若歸因於企業的狀況來得高。

程序公平指的是回應速度快與是否遭受特別待遇，意即及時給予補救以及失誤嚴重性相同的補救，影響了顧客對於服務補救的評價，話雖如此，若要讓顧客對於服務補救印象深刻，可以創造顧客的特別待遇，比如高階主管的親自慰問、服務人員的私人招待等，

都會讓顧客認為自己與眾不同，備感尊榮，大幅提升知覺互動公平以及滿意度。

互動公平指的是顧客期待被真誠、友善、有禮貌地對待，除了補救人員言行舉止、儀態、情緒都能表現同理心外，最好還包含相關資訊的揭露，企業若能以主動、誠摯的態度說明、解釋服務失誤發生的原因，如此可大幅降低因失誤引起的心理成本。

完美搭配

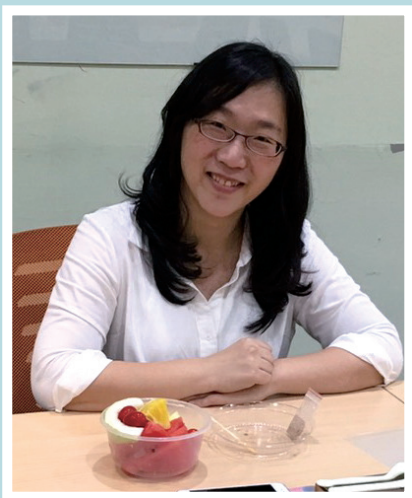
令顧客滿意的補償得確保兼顧分配、程序及互動的公平，服務人員首要以真誠的態度道歉，說明失誤的原因，只要理由充分、合理，大部分顧客都能諒解，不會苛責，然而僅止於此，對顧客來說並不足夠，要快速及時地搭配實質性補救，如此顧客多能欣然接受，並從負面情緒中恢復。

企業絕對要抓住、好好利用第二次讓顧客滿意的機會，讓顧客感到被公平地對待，甚至有一點占便宜的感覺，就像本文一開始的案例，雖然不敢說我們是該餐廳的忠誠顧客，但若有機會一定會再度前往消費，當然也樂意推薦。

危機也是轉機

服務失誤對企業來說是危機也是轉機，若能善用補救矛盾（Service Recovery Paradox）的機會，顧客也會給予高滿意度的回報，成為忠誠顧客。

在競爭越來越激烈的市場中，企業無不絞盡腦汁設計服務系統，強化服務標準化，拉開與競爭對手之間的距離，感動顧客的服務補救是創造差異化的絕佳機會，企業們請善用服務失誤的機會，一舉贏得顧客的信任與承諾吧！（本專欄策畫／工商管理學系郭佳瑋教授）



白九芸小檔案

2008 年畢業於臺灣大學商學研究所，前後於國立高雄第一科技大學以及國立彰化師範大學擔任專任教師，多所公立大學擔任兼任教師，現為彰師大企管系教授。目前教學課程以營運管理、行銷理論、流通管理為主。曾獲「傑出教學教師獎」、「傑出研究教師獎」、「特優導師」、「科技部特殊優秀人才獎勵」及「白紗學術研究獎」。研究興趣為營運管理、服務業管理、服務行銷管理，著作發表於國內外管理類學術期刊。目前除了致力於學術研究之外，也參與業界、基金會之合作計畫。