

東海大學餐旅管理學系碩士論文

獨立餐廳之服務品質改造計畫
—以岱櫻居食屋為例

An Empirical Case Study on Restaurant
Service Quality Using PZB
Gap Model

碩士班研究生 黃淑菁

指導教授 朱惠玲 博士

中華民國一百零五年六月

東海大學碩士學位論文
口試委員會審定書

餐旅管理學系碩士在職專班 黃淑菁 君所提之論文

獨立餐廳之服務品質改造計畫-以岱櫻居食屋為例

係本委員會審議，認為符合碩士資格標準。

論文口試委員會

召集人 黃國隆 (簽名)

委員:

汪淑台

朱惠玲

所長

郭邦峰

中華民國 105 年 6 月 27 日

獨立餐廳之服務品質改造計畫

—以岱櫻居食屋為例

中文摘要

美食、有感服務、用餐氛圍、整體感受的滿意為餐廳經營必要之基本要件，當一切到位時，即易形成顧客實際體驗的認知大於期望的認知，因此，服務的感受認知將是直接影響顧客滿意度之相關要件。

外在環境競爭激烈，消費者意識抬頭對市場要求甚高，為了企業之永續經營，企業必須提出讓服務品質提升的各項策略，積極努力地追求顧客的滿意度。因此，本研究利用 PZB 服務品質模式找出企業之五大缺口，針對缺口 2、3、5，來進行服務品質改造計畫，缺口 2、3 導入相關政策，缺口 5 利用 SERVQUAL 量表及 DINSERV 量表當作衡量的工具。將企業之制度完整的、有系統的規劃並實施，用以提供企業服務品質的改造。

本研究以獨立餐廳--岱櫻居食屋為例，也是政策導入之單位，將制度、規範、準則，帶入獨立餐廳，賦予它另一條靈魂。讓獨立餐廳有大型連鎖餐廳所應具備的完整制度及高規格的服務，以致獨立餐廳有足以複製創造而擴展企業之可能性，同時，服務品質仍是最高等級，也供其他獨立餐廳模仿、學習、效法之楷模。

關鍵字：服務品質、PZB 服務品質模式、SERVQUAL

An Empirical Case Study on Restaurant Service Quality Using PZB Gap Model

ABSTRACT

The basic and important elements for running a restaurant business are delicious foods, touching service, atmosphere and overall satisfaction. Although everything is settled, sometimes customers are easily expecting more than they actually experienced. Therefore, service cognition of actual experience has direct influence on customer's satisfaction.

Since the business competition is high and the consumers demand for better quality, if an enterprise would like to build a sustainable and unbeatable business, it must propose a strategy to promote its service quality and at the same time to pursue customer's satisfaction. Therefore, 5 gaps of an enterprise can be found by using PZB service quality model in this study. There is a service quality reform plan for gap 2, 3 and 5. Relative policies will be led in gap 2 and 3. SERVQUAL and DINSERV scales are used in gap 5 as the instruments of measurement. For offering reformation on service quality in an enterprise, its rules and regulations should be planned and executed fully and systematically.

Dia-Sakura Japanese Cuisine is the sample as an independent restaurant in this study. It also is the enterprise leads in policies and rules, regulations and standards which will give itself another level. Although it is an independent restaurant, after reformation, it has the complete system and high level service quality which a large chain restaurant has. So as to make an independent restaurant has the possibility to create, copy and expand. Meanwhile, service quality is the highest level for all matters and makes it

as the learning, following, and imitating model for other independent restaurants.

Key words: Service quality, PZB service quality model, SERVQUAL

謝誌

寫到這，表示該對碩專班這兩年一個交代了，階段性的任務即將完成，有種釋懷的感覺，但心中也湧起那滿滿的不捨。重回校園一直是多年來的夢想，如今即將圓夢，首先，感謝岱櫻居食屋無形與有形的老闆，願意讓我偶爾從職場上抽離再回學校繼續學習，知道我心中小小的缺憾，在我已過不惑之年的同時，還能完成這個心願，讓我在職涯與學涯留下精彩的歷程，感恩。

依稀記得，與恩師 朱惠玲博士的緣起，那天迎新與朱老師第一次見面，我們互相跟對方說了，「我覺得你好面熟喔！」，其實，我們從沒見過面，真的，這樣的緣分，也許前世曾經相遇過，所以熟識的感覺還停留在我們的靈魂裡。就在當下，我心中默許「我的老闆就是朱老師您了」，我相信緣分會牽起兩方互不相識的你我，就在填寫指導教授時，我就告訴自己應該開口了，然而，朱老師竟然也爽快的一口氣就答應了，殊不知當下答應的這個學生，其實資質平庸，不知會給自己帶來什麼樣的麻煩呢！所幸老師太優秀、太盡責，在我一人身兼數職的情況下（家庭、工作、學業），因為被老師追著跑而不敢怠慢，一路上的提攜、用心傳授、督促，讓自己的結構組織、邏輯思考能力愈加縝密，受益良多，一字字刻畫完成，雖非嘔心瀝血之作，但自認應該是我今生最大的鉅作了。謝謝我美麗、自信、智慧集結於一身的朱老師，感謝您說了那句「我覺得你好面熟喔！」，才能造就今天的我，感謝您，我最敬愛的 朱惠玲老師。

感謝學習期間，教導我、鼓勵我、一起吃喝玩樂（履行餐旅系的宗旨）的老師、同學們，在此致上最誠摯的謝意。論文口試時，承蒙 黃國隆博士、汪淑台博士兩位口試委員提供寶貴的意見，悉心指導，並使我的論文更臻完善，感謝兩位大師。

最後感謝我的家人，先生，昶昇及兩個寶貝洛瑄、祐源，謝謝你們一路陪我走來，讓我無後顧之憂，為我加油，支持我完成學業及論文，尤其在撰寫論文最後三個月，每當下班，晚上十點回到家，進門的第一句話總是「媽媽，晚上要寫論文喔！」，早上起床，絕對不是鬧鐘的聲音，而是「起來寫論文了」，就這樣論文一直跟我糾纏不清，就產生今天的果，讓我得以在預定的時間內完成，謝謝你們不停地對我叨唸，我要跟你們一起分享這份喜悅。

在校兩年，感謝有你們的參與，共同經歷了所有難忘的一切，已深深烙印並長駐我心，謝謝你們，我愛你們。

黃淑菁謹致

2016年6月于東海大學餐旅管理研究所

目錄

摘要.....	1
ABSTRACT	II
謝誌.....	IV
目錄.....	V
表目錄.....	VIII
圖目錄.....	IX
第一章 緒論	1
研究動機與目的	2
第二章 文獻回顧.....	6
第一節 服務品質	6
一、服務的定義.....	6
二、服務品質	8
第二節 服務品質之衡量	12
一、PZB 服務品質模式.....	12
二、PZB 服務品質模式之基本架構.....	14
三、PZB 服務品質模式之延伸架構.....	15
第三節 服務品質衡量方法	21
一、SERVQUAL(Service Quality)量表之服務品質構面.....	21
二、DINESERV(Dining Service Quality)量表之服務品質構面.....	22

第三章 研究方法.....	25
第一節 研究架構	25
第二節 質化研究流程	27
第三節 量化研究流程	29
一、研究設計	29
二、研究對象.....	30
三、實際感受的服務.....	30
四、研究工具.....	30
五、信度分析.....	34
六、抽樣方法.....	35
七、分析方法.....	36
第四章 研究結果分析.....	37
第一節 PZB 服務品質模式 GAP2 和 GAP3 之政策	37
一、明確職責劃分	38
二、導入標準作業程序(SOP).....	41
三、實行教育訓練	44
四、規劃績效考核制度	49
五、訂定關鍵績效指標(KPI)	52
第二節 第一次問卷服務品質模式 GAP 5 五大構面分析.....	54
一、基本資料之統計分析	54
二、第一次服務品質測量之統計分析	57
第三節 第二次問卷服務品質模式 GAP 5 五大構面分析.....	62
一、基本資料之統計分析	62
二、第二次服務品質測量之統計分析	66

第四節 成對樣本 t 檢定分析	71
一、依五大構面分析	71
二、依 32 個問項分析	72
第五章 討論與建議	73
第一節 討論	73
第二節 研究建議	75
第三節 研究限制	77
參考文獻	78
附錄一 顧客問卷	83
附錄二 工作說明書-外場組長	91
附錄三 工作說明書-外場服務人員	92
附錄四 工作流程說明書	93
附錄五 績效考核表	126
附錄六 酒類簡介及服務程序	129

表目錄

表 2-1	服務品質的定義	9
表 2-2	PZB 服務品質缺口之說明	13
表 2-3	SERVQUAL 與 DINESERV 服務品質量表	23
表 3-1	服務品質問項明細表	31
表 3-2	服務品質構面之信度分析表	34
表 3-3	問卷抽樣方式及預估樣本數	35
表 4-1	外場組長/外場人員工作重點敘述表	40
表 4-2	標準作業程序明細表	42
表 4-3	績效考核等級表	50
表 4-4	關鍵績效指標之標準表	52
表 4-5	第一次問卷研究對象之人口統計變項分析表.....	54
表 4-6	第一次問卷服務品質測量之有形性統計分析表.....	57
表 4-7	第一次問卷服務品質測量之確實性統計分析表.....	58
表 4-8	第一次問卷服務品質測量之同理心統計分析表.....	59
表 4-9	第一次問卷服務品質測量之可靠度統計分析表.....	60
表 4-10	第一次問卷服務品質測量之回應力統計分析表.....	61
表 4-11	第二次問卷研究對象之人口統計變項分析表.....	62
表 4-12	第二次問卷服務品質測量之有形性統計分析表.....	66
表 4-13	第二次問卷服務品質測量之確實性統計分析表.....	67
表 4-14	第二次問卷服務品質測量之同理心統計分析表.....	68
表 4-15	第二次問卷服務品質測量之可靠度統計分析表.....	69
表 4-16	第二次問卷服務品質測量之回應力統計分析表.....	70
表 4-17	五大構面之差異性分析表	71

圖目錄

圖 1-1 98 年~102 年我國餐飲業之營利事業家數.....	4
圖 1-2 98 年~102 年我國各餐飲產業別之營利事業家數.....	4
圖 2-1 衡量服務品質之 PZB 評估模式.....	14
圖 2-2 衡量服務品質之 PZB 延伸模式.....	15
圖 3-1 服務品質研究架構圖.....	26
圖 3-2 GAP2-3 關鍵指標執行政策示意圖.....	28
圖 4-1 外場組織架構圖.....	38

第一章 緒論

服務業的發展已成為國家進步的重要指標，一個國家經濟愈發展，服務業的就業人口與產值之比重愈大。根據行政院主計處的統計，國內服務業迅速且蓬勃地發展，從 2005 年到 2015 年，服務業每年的國內生產毛額的比重接近 70%。尤其是餐飲業，進入門檻低，幾乎到了兩步一小家五步一大家，市場呈現飽和狀態。同時，隨著顧客教育程度越高，消費者意識更加抬頭，對服務品質要求愈高且愈堅持。因此，業者已不能墨守成規，在經營模式上必須規劃多元化的行銷方式，以提高顧客滿意度及忠誠度。

孫路弘（1996）認為餐飲業是屬於必須高度服務接觸的產業，尤其是價格愈高的餐廳，其服務比重則愈高，也就是說高級餐廳價位較不親民，相對的，消費者對服務品質的要求及重視程度相較其他餐飲業來得高，服務人員與顧客的互動關係往往影響顧客對服務組織的信任與滿意；進而對企業發展有顯著的作用。

在這一片紅海裡，市場競爭激烈、消費意識抬頭，眾多餐飲業者戰戰兢兢、如履薄冰，各個企業面臨最現實的利潤問題。永續經營必須建立在有利潤的前提下，最能獲利之方法乃在創造滿意，使消費者成為忠實的顧客(衛南陽，1996)。然而，在以往行銷領域中，企業重視的是市場的開發，爭取新客戶；對於客戶服務方面，由於成本與效率的考量，多半是對顧客採被動式的回饋。隨著資訊科技的日新月異、網路建置日益發達，企業與顧客間的溝通與資訊傳遞，近在咫尺，企業必須縮小與消費者間的距離，促使企業與顧客間建立長期且良好的關係。就一個企業體而言，能獲取客戶的信任與滿意，才能建立紮實的競爭優勢，有了好的競爭優勢，亦是各企業生存發展的利基。

綜合以上所言，企業已逐漸運用各種行銷手法來追求忠誠之顧客，並利用其服務品質作為競爭手法，持續改進對顧客的服務水準，用來滿足目標顧客群的需求，以提升顧客滿意度並維持長期穩固的關係，進而創造忠誠的顧客。本研究將探討日式餐廳—岱櫻居食屋，針對店內服務品質之提升及所應具備的最基本條件來進行探討，進而提出建議，做為日後營運之參考。

研究動機與目的

近年來，由於餐飲服務業蓬勃發展，各式各樣的餐廳如雨後春筍般地一一設立，春秋戰國時代又在二十一世紀的今天重現江湖了。

面對這二十一世紀劇烈競爭的環境，企業經營者不斷尋找能與其他競爭者相抗衡的優勢，才能永續經營和相對成長。另外餐飲業經營者仍需清楚服務品質的好壞會影響顧客的忠誠度，而服務人員的服務表現所呈現出來的結果，在顧客的心目中也是服務品質很重要的一環。

因此，服務人員所展現出來的服務品質很值得加以探討。Tsuji (1991) 認為，餐廳服務是否滿意，印象的好壞，往往取決於服務人員在服務過程當中所表現出來的是不是夠專業、夠純熟。陳琇玲 (2001) 表示，餐廳實體的用餐環境除了整潔、舒適之外，員工扮演著非常重要的角色。例如：整體的制服、外表、禮儀、說話的語調、方式、舉止態度等，都會影響顧客的感受。

蘇國堯 (2015) 認為打動人心的服務不是商品製造，而是一項藝術，服務人員需練就十八般武藝，要懂得人情世故，並且在經驗傳承上不斷創新。人類因有五感感官的刺激與體會才可以讓服務溫暖有感、觸動人心。好的服務品質，不單只是服務人員的外觀、行為舉止，連整個用餐的環境、餐點的品質、用餐氛圍，皆是決定服務品質良窳重要的因素。

服務品質提升的重要性，就經營來說，可提升顧客滿意度，顧客永遠不會 100% 的滿意，也會不斷改變他的滿意程度及內涵，因此，讓顧客產生好口碑及好的評價，可以提升品牌的忠誠度。再則，提高作業效率，降低作業成本，如此才能增加市場佔有率，也才有利潤可圖，對公司之永續經營將更跨上另一步。

就台灣餐飲業管理發展過程而言，早期並無良好的管理制度，直至 1983 年麥當勞這大型連鎖餐廳的進駐，掀起了餐飲業的大改造。麥當勞引進開始，台灣餐飲正式進入國際連鎖化時期，而麥當勞是大型外來的連鎖餐廳，有著完整的配套系統，不僅在食物供應鏈的管理、配銷系統、自動化、標準化、服務利潤鏈及全面的品質管理皆有一定的標準作業流程。創始人羅·克洛克曾說：「連鎖店只有標準統一，而且持之以恆的堅持每一個細節標準化執行，才能保證成功」。對於服務品質的衡量，認為單靠產品品質無法滿足顧客的需求，必須提供良好的服務來搭配產品的銷售，顧客對服務品質與實際感受的差距，則為改善的重點。因此，麥當勞得以維持一定的品質，縱橫全球。

另一美式連鎖餐廳 TGI Fridays，其品牌定位是以「創新、新奇、現代」為核心，其經營理念乃是「企業要永續經營，追求利潤固然重要，但如何做好品牌管理也是重點」。經營重點要隨時保持創意，讓品牌歷久彌新，但不隨波逐流而失去了原有的精神。最重要的是，要把企業發展的願景，從上到下，深植在每一位員工的心中，並化為行動。尤其對品牌形象管理非常之重視。TGI Fridays 會透過各種大眾和分眾管道，將信念不斷傳達給消費者，深植於消費者的腦海中。服務人員和客人活潑的互動，亦是 TGI Fridays 的傳統，也是招牌。為了貫徹這個理念，除了在選擇人才時，會特別重視是否具服務熱忱外，教育訓練也著重於此，上菜速度快、有專職且親切的服務、精緻有特色的餐點，美式特色的環境、氛圍等等。這些經營理念及模式皆從國外陸陸續續帶入，漸漸影響台灣之餐飲業者，紛紛仿效及學習。

美式餐廳紛紛進入台灣市場，將商業管理的概念帶入，讓台灣本土餐飲業也跟著學習與改革。就國內大型連鎖餐廳王品集團來說，他們學習國外的制度，並建立自己公司之管理制度，周詳的複製、發展，慢慢形成自己獨特的特色，所有旗下的餐廳服務很貼心，這是大家共同的印象。而要達成這樣讓人感受力強的背後卻是有強大的教育訓練所支撐著。為強化服務人員現場服務的軟技巧，因此規劃了一套以文化為核心的「連鎖七策」、「化蝶五步曲」等課程，所有教育訓練後的員工於現場執行時需透過後續的追蹤、稽核與績效做連結，而達到真正的落實，如此將訓練與現場密切結合，提供了讓顧客感動的服務。如此，有系統的經營管理模式及組織系統紛紛落實在本土的餐飲業者。

然而，雖然小型餐廳無法像大型餐廳一樣如此的有制度化，但國人對於開設餐飲行業卻是依然興致勃勃，各餐飲行業還是不斷的興起，依據財政部資料中心統計指出（如圖 1-1 98 年~102 年我國餐飲業之營利事業家數），根據過去 5 年的統計數字可發現，我國整體餐飲業的家數呈逐年成長的趨勢，近年來家數的成長幅度大約在 3%~4%之間，99 年時整體的家數已突破 10 萬家，至 102 時已達 11 萬家。而餐館類成長家數遠遠超過其他餐飲相關行業（如圖 1-2 98 年~102 年我國各餐飲產業別之營利事業家數）。由此可見，餐館業仍是國人喜愛且認為投身該產業門檻較低，且報酬率較高的一個選擇，這中間不乏有不少具個性化且凸顯個人特色的獨立餐廳，紛紛開設，大群小眾皆能囊括其中。



圖 1-1 98 年~102 年我國餐飲業之營利事業家數(資料來源：財政部資料中心)



圖 1-2 98 年~102 年我國各餐飲產業別之營利事業家數

(資料來源：財政部資料中心)

獨立餐廳，亦即具有自己的風格的小型餐廳，因非連鎖，有制度複製上的優勢。而且台灣的獨立餐廳都很有在地風味，深入的展現美食，很有特色。但當百花齊放之後，後面往往有很多問題產生，當生意變好時，即顯現出背後的空洞，沒有制度及營運系統的支持，很容易就亂掉了，要複製更是困難。本研究將以獨立餐廳為研究對象，同時選擇岱櫻居食屋為研究範本。岱櫻居食屋是家獨立的日式餐廳，店內空間約 100 坪左右，座位數 78 個，內外場員工約 15 人，管理者為店長，店長下有一幹部，職稱為組長，正職員工二人，工讀生共四人，店長統籌、管理店內一切事物，細項執行面交由組長負責，有需考量的部分需經店長同意。岱櫻餐點以套餐、定食、單點的日式餐點為主。沒有大集團背景之優勢，無專門規畫之團隊，更沒有像大型連鎖餐廳有著完善的制度，很多做法皆是想到即試，雖比大型連鎖餐廳易於執行，但欠缺考慮面，服務品質缺口易於發生。因此，建立一套完善的服務品質管理制度，於執行面上落實，同時套用 PZB 模式，消彌服務品質缺口，並將其歷程、研究結果一一記錄，呈現於本研究報告裡，以供其他獨立餐廳學習與參考。餐廳服務品質之好壞，直接、間接影響公司營運。為提升岱櫻居食屋之服務品質，本研究將檢驗岱櫻之原有制度，進而改善舊有的規範，重新建立新制度，用以提升岱櫻居食屋之服務品質。

根據上述之動機，故本研究的目的為

- 一、探討顧客對服務業所期望、認知的服務品質。
- 二、以岱櫻居食屋為研究對象，套用 PZB 模組，找出岱櫻服務品質之缺口，針對缺口提出改善策略、作法，及其關鍵績效指標 (KPI)。
- 三、利用 PZB 的服務品質評估衡量表 (SERVQUAL) 和餐飲服務量表 (DINESERV) 建構問卷，對其結果加以比較與分析，針對岱櫻提出服務品質改善之具體建議與方法，提升顧客滿意度。
- 四、作為其他獨立餐廳建立制度之參考。

第二章 文獻回顧

本章節主要針對服務、服務品質、PZB 服務品質模組的概念進行文獻回顧與探討。並針對餐飲服務業之服務品質，套用 PZB 服務品質模式，依照該理論的架構，進行有系統的分析，並歸納餐廳之服務品質之缺口，以作為本研究後續發展與實務改善之架構基礎。

第一節 服務品質

一、服務 (service) 的定義

服務是「為他人而執行的工作 (work performed for someone else)」，提供滿足需求上可供辨識及無形的活動，並非都與商品或銷售行為有所關聯(Juran, 1986)。Enderwick(1992)認為服務在經濟上具有不可分割性、異質性、變動性、不可見性及規範性。

服務基本上是一種無形的行為，也無所有權之移轉。根據以下兩位學者的定義，Kotler (1996) 將服務定義為「只是一項活動或利益，由一方向另一方提供，本質上是無形的，接受完服務後也不會產生所有權的轉變，服務不一定要依靠實體才能產生」。潘浙楠 (2009) 則認為所謂「服務」係由一方 (服務業者) 向他方 (顧客) 提供之行動或利益，本質上是無形的，不產生任何所有權的移轉，且無法擁有的任何行為、績效、或利益，其生產與實體產品可能有關也可能無關。

服務是滿足顧客的行為，Gronroos (1990) 定義服務為：「一項或一系列在顧客與服務人員、實體資源、產品服務之間，為解決顧客問題所產生的無形互動」。服務以滿足顧客的需要為前提，是達成企業目的並確保必要利潤所採取的活動(杉本辰夫, 1991)。Parasuraman、Zeithaml 及 Berry (1985) 將服務的特性歸納為無形性 (Intangibility)、易逝性 (Perishability)、異質性 (Heterogeneity) 及不可分割性 (Inseparability) 等四個主要特性。在行銷大師 Kotler (2001) 的研究中，彙整了諸多學者的見解，將服務的特性歸納為四項，分述如下：

1、無形性 (Intangibility)

服務是無形的，服務品質不同於有形產品的品質。在消費之前，顧客看不見、聽不見、聞不到也感受不到服務的存在。在消費中，顧客也無法預測

接受服務後所能得到的結果。甚至有些服務在購買後顧客亦很難評斷其品質的好壞。

2、不可分割性(Inseparability)

服務不像其它一般產品，大量生產後才擺上貨架，等待消費者來購買；服務的生產及消費通常具有同時性，亦即服務與其提供的來源牢不可分。服務提供時，服務的生產者及接受者都需要同時在場。因此，服務的提供者及接受者彼此的互動關係就成為服務行銷中極為重要的一環，兩者都會影響服務的產出。

3、可變動性(Variability)

服務具有高度的變化性，同樣的服務常隨著服務提供者、提供服務的時間及地點之不同，而有許多不同的結果。由於此種特性，使得服務品質的變異程度相當大而難以控制。此外，消費者亦常隨時空的變化，而改變其對服務的要求。

4、不可儲藏性(Perishability)

服務是容易消逝的，無法加以儲存，亦即沒有存貨可言。因此，服務提供者在面對需求波動時，就失去了一個極重要的緩衝工具，而消費者也常因為無法及時受到服務，而對服務的滿意程度降低。

綜合上述學者之觀點，本研究認為服務是整體的感受，服務是無形的，並非一定有商品之交易，但當消費者花錢買服務及產品時，這時他們也滿足了內心的期待。所以，服務是以親切友善的態度，熟練且精確的工作技巧來滿足消費者的需求，解決他們的難題，同時讓他們有受到重視，內心有愉悅的感受。隨時以消費者為中心，確實履行對消費者的承諾，直至滿意為止，因此服務的收穫是獲得對方信賴與尊敬。

二、服務品質

(一) 何謂服務品質 (Service Quality)

由於服務業的產出具有無形性、易逝性，且需要顧客高度參與服務過程，所以服務品質的良窳，不僅依賴最後的結果，更包括提供服務的方式或過程 (Sasser, 1978)，與製造業的品質相比較，它更為廣泛 (Rosander, 1980)。然而，服務品質跟物品品質不同的地方是它是一種抽象性高且不易捉摸的概念 (Crosby, 1979)。Parasuraman、Zeithaml 及 Berry (1985) 三人將服務視為一動態過程，認為服務品質的知覺乃是消費者對於服務的期望與實際接受過程間的比較，並將服務品質定義為顧客預期的服務品質水準與顧客實際感受的服務品質水準之差異。當後者大於或等於前者時，則表示服務良好；反之則表示服務品質不良。

Gronroos (1982) 也認為服務品質為顧客對服務品質之期望與接受服務後之認知的比較。Garvin (1984) 認為當服務品質達到滿意時，即是符合顧客所期望的服務，那就是高品質的服務。服務品質是一種主觀認知的品質，而非客觀的知覺。Holbrook 及 Crofman (1985) 也說服務品質是一種認知的品質而非目標性品質。換言之，它是消費者對於事務主觀的反應，不能以事物的性質與特性予以量化衡量。因此，服務品質不易量化而是決定於服務的提供對消費者服務期望的滿足程度 (Lewis & Booms, 1983)。Oliver (1981) 認為服務品質並不同於滿意水準 (satisfaction)；服務品質是消費者對於事物的一種延續性評價，而滿意水準則是消費者對於事物的一種暫時性的反應。綜合以上觀點，我們明白顧客在未接受服務前會有所期望，稱之為“顧客期望” (consumers expectation)。然而，接受服務之後，會有實際的體驗認知，稱之為“顧客知覺” (consumers perception)，服務品質乃著重於滿足顧客之需求，符合、甚至超越他們內心的期望。對於“知覺” (即整體認知服務品質)，是基於消費者對服務接觸三構面之評價 (1) 消費者與服務人員接觸 (如功能性品質) (2) 服務環境及設施 (3) 產出結果 (如技術品質) (Brady and Cronin, 2001)。最終“顧客才是服務品質的唯一評價者” (Parasuraman et al. 1985, 1988; Horowitz 1987; Ferguson & Zawacki 1993)。就服務品質，學者有許多不同的說法與詮釋，茲整理並分析如下 (如表 2-1 服務

品質的定義)。

表 2-1 服務品質的定義

學者	年代	定義
Gronroos	1984	服務品質是由技術品質(technological quality)、功能品質(functional quality)與公司形象(corporate image)三個項目所構成。
Parasuraman et al.	1985	認為服務品質的評價除了服務的「結果」外，還包括服務傳遞的「過程」，正式將「服務品質」由只談「結果」轉為兼具重視「過程」的論點。
Shetty & Ross	1985	服務品質是提供有效率、親切的、有幫助的、且持續的服務給顧客。
Woodside et al.	1989	服務品質是消費者對提供服務公司的整體服務「過程」與「結果」的感受之評價，最終目的為達到顧客滿意，呼應 Parasuraman 等學者的說法。
Lehtinen	1991	服務品質應從過程品質（指的是顧客在服務過程中的感受評估）與結果品質（指的是顧客對服務結束後的績效評估）來評判。Lehtinen (1991)除了以「消費者認知」來定義「服務品質」之外，也認為服務品質為顧客與業者之間互動下的產物，有三個構面，分別為實體品質（如設備、建築物）、企業品質（如企業形象）與互動品質（顧客與業者之間或顧客與顧客之間的互動關係）
Brady and Cronin	2001	認為服務品質的整體認知是基於消費者對服務接觸三構面之評價（1）服務人員接觸（如功能品質）（2）服務環境及設施（3）產出結果（如技術品質）。因此服務品質的主要構面為：產出品質（outcome）

		<p>互動品質(interaction)及環境品質 (environment)。此三構面又由九個獨立構面組成，其中互動品質是由態度 (attitude)、行為 (behavior) 及專業 (expertise) 所構成，環境品質由周圍情況 (ambient conditions)、設計 (design) 及社會因素 (social factors) 所構成，產出品質由等候時間 (waiting time)、有形物 (tangibles) 及重要性 (valence) 所構成。</p>
--	--	---

資料來源：本研究整理

由上表得知，從早期到近代，學者們所提出的理論可以發現，早期的服務品質著重在公司形象、硬體設備，產品的好壞及其功能性。接著乃注重服務品質的過程、結果，一直到現今，服務品質已漸轉變成一種無形、一種認知的概念，非目標性的品質。消費者對於事物主觀的認知、體驗、感受、反應，已不能光以事物的特性、性質來加以衡量。那些無形的認知、感受，一直到最後的結果，硬體、軟體、有溫度的過程及體驗，都納入現今所說的服務品質，面向是越來越廣了。

(二) 服務品質的屬性

Sasser, Olsen 及 Wyckoff 於 1978 年提出了決定服務品質的七個屬性(Attributes) 如下：

- 1、安全性 (Security)
- 2、一致性 (Consistency)
- 3、態度 (Attitude)
- 4、完整性 (Completeness)
- 5、情境 (Condition)
- 6、便利性 (Availability)
- 7、時效 (Timing)

Parasuraman, Zeithaml 及 Berry 於1985 年提出10 個關於服務品質的決定因素，其中包括：可靠性(Reliability)、回應性 (Responsiveness)、勝任性

(Competence)、接近性(Access)、禮貌性(Courtesy)、溝通性 (Communication)、信賴性(Credibility)、安全性(Security)、關懷性 (Understanding/Knowing the customer) 及有形物(Tangibles)等，並於 1988 年整合成五個衡量的構面，其為：

1、可靠性 (Reliability)

公司能讓顧客相信其有能力能夠正確而準時的執行，並完成所承諾之服務，而且不論是服務本身或提供的過程都能讓顧客信賴與滿意。

2、回應力 (Responsiveness)

公司及其員工均有強烈的意願來為顧客提供良好而快速的服務，並且很負責的來協助顧客妥善的解決顧客的問題，對於顧客的需求或接觸能夠迅速的回應，且提供滿意的服務。

3、確實性 (Assurance)

服務人員具有良好之專業能力與知識，且有純熟之技術，而且態度誠懇，有禮貌，能讓顧客安心及信任，相信他們有能力、有誠意提供滿意的服務。

4、有形性 (Tangibles)

包括所有看得到的實體部分，包括建築、硬體設施與佈置、相關設備、服務人員之儀容、以及文宣資料等等。

5、同理心 (Empathy)

提供服務的機構很容易接觸，服務人員很親切，容易親近，且很誠懇的關心，用心的對待顧客，能讓顧客受到關心與尊重，所以服務人員能耐心傾聽顧客的需求與說明，態度誠懇的跟顧客溝通，因而能理解顧客的需求，進而提供滿意的服務給顧客。亦即具備“同理心”，就是“將心比心的為顧客服務”。

綜合上述，本研究認為，早期的 Sasser, Olsen 及 Wyckoff 等學者提出服務品質的屬性有七項。後期的 Parasuraman, Zeithaml 及 Berry 等學者提出 PZB 模式中的五大屬性，它成為服務品質文獻中的主流。因此，本研究將以探討服務品質 PZB 模式的五大構面為重點。

第二節 服務品質之衡量

一、PZB 服務品質模式

服務業的服務品質往往很難全盤讓顧客滿意，常常有消費前的認知與實際體驗後不一致的情況。眾家學者也紛紛提出多種服務品質模式，而以 Parasuraman，Zeithaml 及 Berry 這三位學者在 1985 年所提出的 PZB 模式最完整。他們訪談了美國的信用卡公司、銀行業、商品維修業、證券業的經紀商等四種服務業的顧客與員工。在探索性訪談的過程當中，發現顧客對事前的服務期待及事後對服務的認知，這中間存在著很明顯的落差。他們將服務視為一動態過程，服務的好壞可以以服務品質來認定。而所謂的服務品質是一種長期且整體性的，可以用“態度”來加以評估的。服務品質的產生是由消費者本身對服務的預期，以及其對服務實際體驗感受，這二種認知之間的落差，並強調消費者是服務品質的決定者。針對服務品質相關之研究，三位學者也集結了其他學者之想法，將其匯集並提出下列關於服務品質之特性：

- 1、對消費者而言，服務品質的評估，相對地比一般實體產品的品質評估來的困難。
- 2、消費者對服務品質好壞的認知，通常來自於消費者本身期望自己所能得到的服務，與實際所感受、接收到的服務兩者之間相互比較的結果。
- 3、服務品質的評估不僅僅只有服務的結果而已，服務傳遞過程也相當重要，它也是評估的一環。

因此，為了找出落差之癥結，三位學者將顧客對服務的認知、社會環境及管理者的認知三者結合，建立一個衡量服務品質績效的模型，稱之為 PZB 模式。現今，PZB 服務品質模式最被廣為認同與應用。

此模式認為服務品質問題的出現，主要是因為服務產生及傳輸的各過程、環節有間隙的存在，而服務提供者為了滿足顧客必須採取一些預防或補救的行動，因為缺口的大小跟方向皆會影響服務品質的好壞。所以，這三位學者在此模式中提出五個服務品質的缺口，這五個缺口也是服務業無法滿足顧客期望的原因。因此，欲使顧客滿意，如何縮小這五個缺口乃是服務業者提升服務品質的當務之急，也是最為重要的課題。

在 PZB 模型五項缺口 (Gap) 中，Gap 1 到 Gap 4 是服務業者提供服務時所產生的落差，Gap 5 則是由顧客對服務的期望與實際知覺 (perception) 之間差距來決

定。

PZB 模型的五項缺口之間的關係如下 (Gap5 可視為前四項缺口之函數)，即

$$\text{Gap5} = f(\text{Gap1}, \text{Gap2}, \text{Gap3}, \text{Gap4})$$

服務業者想提升服務品質就必須縮小 Gap1 ~ Gap4 這四個缺口，以提高消費者的知覺品質。表 2-2 為 PZB 服務品質缺口之說明；圖 2-1 為衡量服務品質之 PZB 評估模式；圖 2-2 則為衡量服務品質之 PZB 延伸模式。

表 2-2 PZB 服務品質缺口之說明

缺口(Gap)	說明	缺口來源
Gap1 服務業管理者對顧客期望服務的知覺之缺口 (marketing information gap)	顧客期望服務與服務業管理者認知間的落差	服務業者
Gap2 服務品質標準之缺口 (service standard gap)	服務業者對顧客期望的知覺與服務品質標準間的落差	服務業者
Gap3 服務績效之缺口 (service performance gap)	服務品質標準與服務績效間的落差	服務業者
Gap4 內/外部溝通之缺口 (internal/external communication gap)	企業內部的服務績效與企業將此訊息傳遞給外部顧客間的落差	服務業者
Gap5 服務品質之缺口 (service quality gap)	顧客對服務品質的期望與實際服務知覺間的落差	消費者

二、PZB 服務品質模式之基本架構

由 PZB 服務品質模式（參考圖 2-1），我們知道消費者到餐廳用餐時，內心其實是有期望的。當消費後，若實際獲得的感受與期望相符時，顧客會對服務品質感到滿意，而服務品質好壞的判斷乃是視消費者對實際用餐後的感受是否符合預期的程度。故餐廳業者應該將顧客的需求轉為服務品質規格化，亦即從服務的設計、整體環境的氛圍、服務流程標準化、服務過程的傳遞及餐點的品質著手，這些作業程序都會影響消費者對於整個餐廳服務品質的評價。

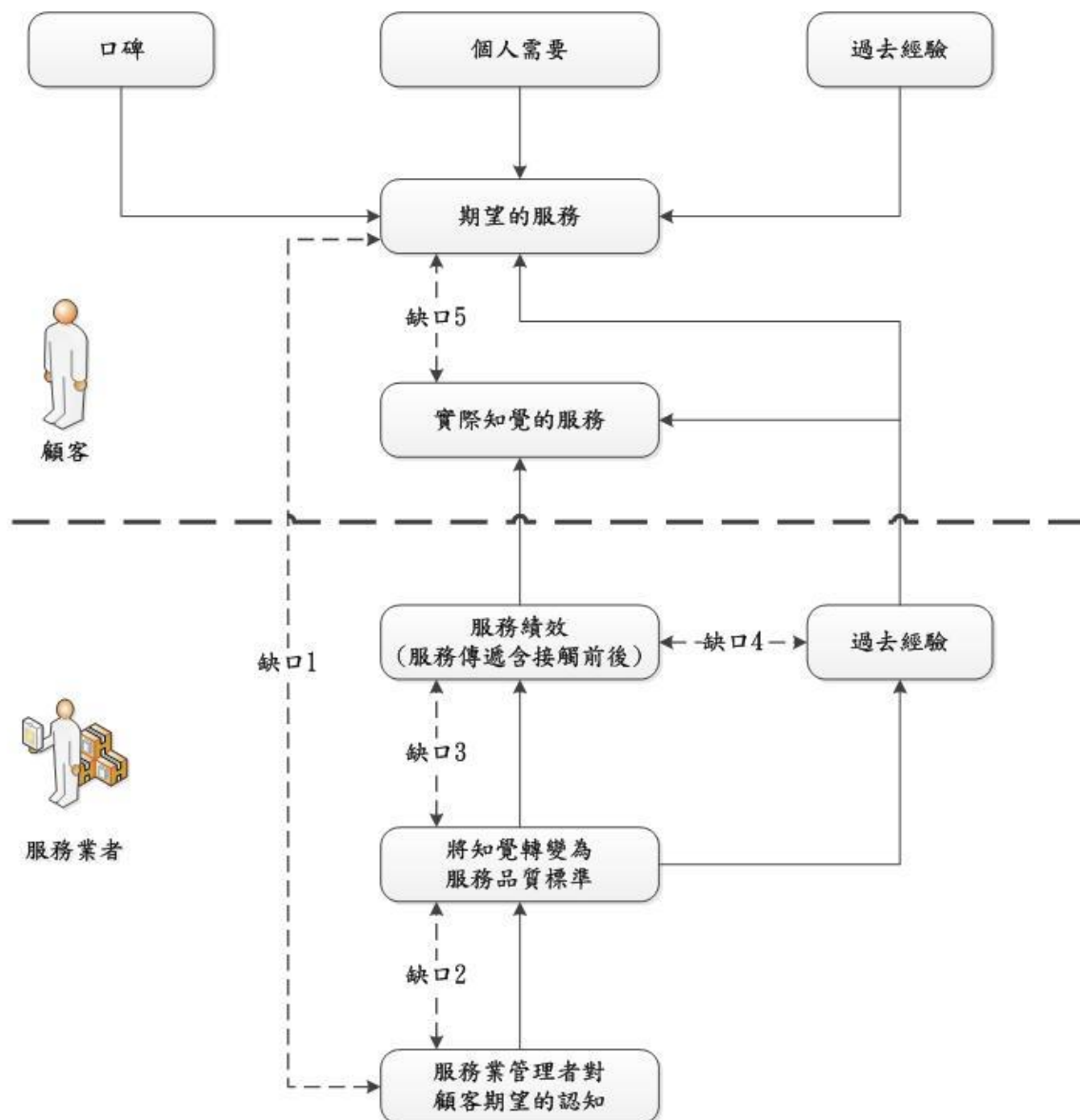


圖 2-1 衡量服務品質之 PZB 評估模式

三、PZB 服務品質模式之延伸架構

餐廳於實務執行上往往會產生缺口，依據 PZB 模式，針對餐廳內每一缺口內需管理的環節一一列出，並打通各個環節，消彌影響餐廳營運的缺口。根據各缺口提出各個隱含在其中的因素，圖 2-2 即顯示衡量服務品質之 PZB 延伸模式。

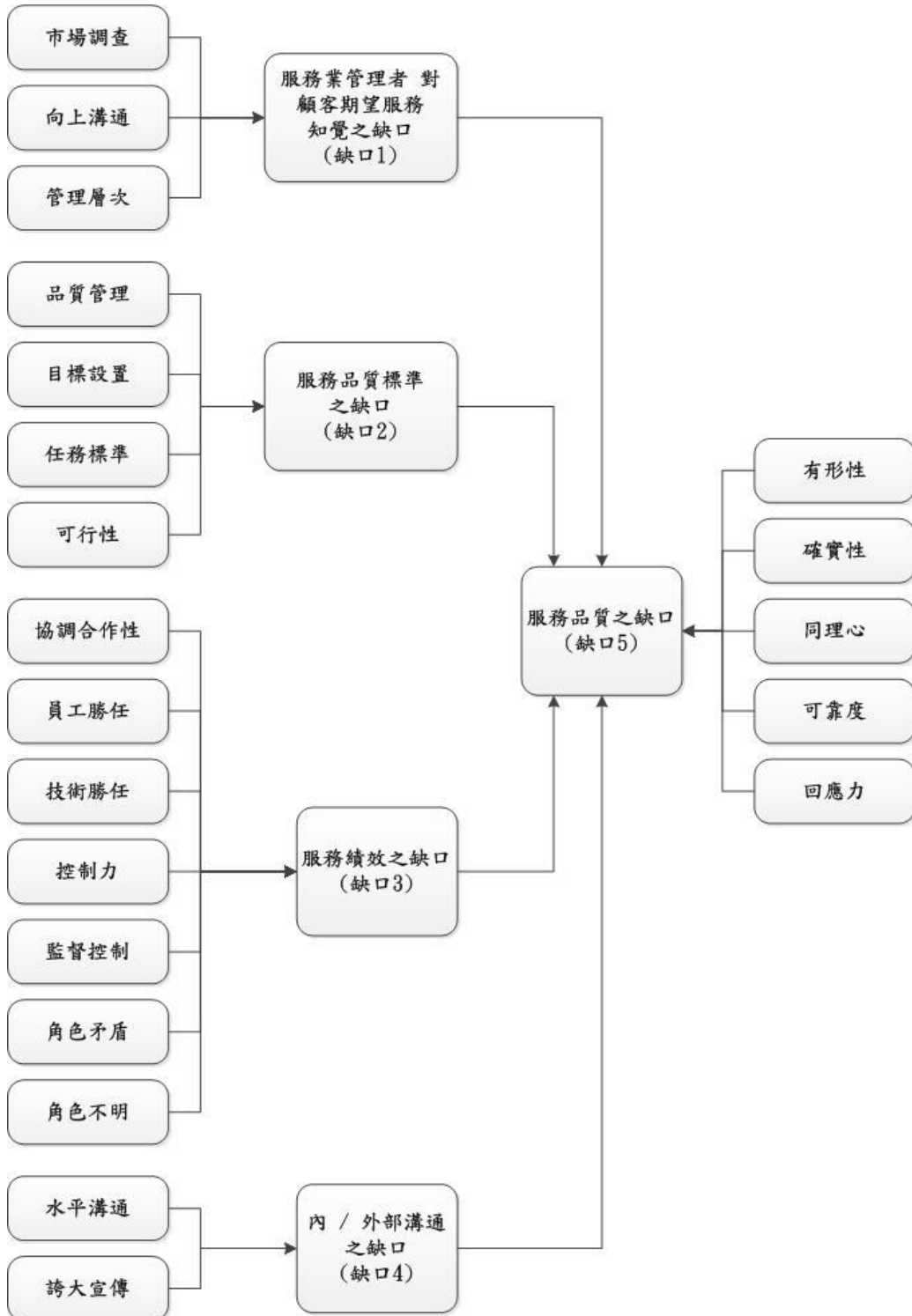


圖 2-2 衡量服務品質之 PZB 延伸模式

在 PZB 服務品質模式中，消費者根據以往的經驗、媒體傳播的渲染、個人自身的需求與口頭溝通，產生了其心目中所期望的服務，而在管理者或產品提供者的心中，對消費者心中期望的認知又有不同的見解，這就是過程中差距產生之處。以下針對 PZB 服務品質缺口模式進行介紹：

缺口一：消費者期望的服務與管理者對顧客期望服務知覺間的缺口

(consumer expectation-management perception gap)

不知道顧客期望什麼。此缺口乃因服務業之管理者，沒有真正的了解消費者對服務的期望是什麼所致。消費者心裡認知的高品質的服務是指什麼？必須提供怎樣的服務屬性？管理者對顧客會喜歡的服務或真正的需求沒有完全了解，因此，發展出來的服務產品觀念自然不能滿足消費者所期望的價值，故而影響消費者對於事後服務品質的認知。

這項缺口大小與以下三項因素有密切相關：

- 1、市場調查：餐廳內所提供的服務與餐點必須符合市場現況需求，縱使自認為餐點是完美的，但往往與事實相距太遠。因此，須先做市調，再依需求開菜單及擬定營業、服務方針，讓餐廳一箭中的，更深入瞭解顧客對服務的期望。
- 2、缺乏向上溝通：外場服務人員每天與顧客接觸，對於顧客的需求與期望是最清楚的。因此，管理者需時常與外場人員溝通，蒐集資料，以使管理者較能清楚明瞭顧客需求。
- 3、管理層次：餐廳管理層級級數不要太多，太多了，則組織上下的溝通障礙將會增多，高層管理者不易接觸到第一線的服務人員，當然也難以知道消費者的需求。因此建議，餐廳的組織架構應趨向扁平化的經營模式，最重要的是讓彼此溝通無障礙。因此管理者可經由「走動式管理」(management by walking around, MBWA) 或「可見式管理」(Visible Management)等管理方式，親身與顧客接觸、觀察，與顧客交談來了解顧客的直接需求。

缺口二：管理者所知覺的消費者期望與服務品質標準所產生的缺口
(management perception—service quality specification gap)

服務業的管理者即使認知消費者所需要的服務屬性，但由於公司內部資源或經營者觀念的限制，使業者無法提供消費者期望之服務品質的能力，進而產生了認知與實際服務品質標準間之缺口。這項缺口之大小與下列四項原因有密切相關：

- 1、企業對服務品質的承諾：公司若只重視如何減少費用、如何獲得短期利益，而沒顧慮到應有的服務品質，那只會造成公司利益損失。應將資源分配於能整體提升服務品質的計畫上，而公司對於績效的衡量，也應將服務品質之因素一併考量在內，這將會大大提升服務品質。
- 2、目標設定：作業目標的設定可引導外場人員的行為與發展。因此，公司應該在組織中明確設定與服務品質相關的作業目標，讓外場服務人員有依循的根據。
- 3、作業標準化程度：當所有作業程序標準化時，即能大大提升其工作效率，若所有的程序標準化了也較易實施與管控。因此，對所有做菜、服務的程序皆應訂定標準化的程序。
- 4、可行性的認知：「不可能的要求」可以用服務革新來克服，不可能的預感之原因有財務、技術上的困難，或顧客需求上的強硬性，最主要的原因是欠缺長遠的眼光，需要替代不可能的想法，以創造出可能性的作法。

缺口三：服務品質標準與服務傳遞間的差距所產生的缺口
(service quality specification-service delivery gap)

縱然公司已有詳實明確的作業程序與品質規格，同時也確知員工在實際執行服務作業時，對顧客的服務品質認知是非常具有影響力的。但由於整個傳送系統受到太多不確定因素影響，難以標準化控制，因此很容易產生預期品質規格與服務傳送間的缺口。這項差距大小與以下七項組織要素密切相關：

- 1、協調合作性：餐廳內的所有人員基於共同的理念與目標，不管是主管、幹部或是服務人員，大家須共同攜手合作致力於達成服務品質的使命。

對於員工的努力，管理者也要給於適當的支援、認同與肯定等，這是非常重要的。

- 2、服務人員勝任力：外場服務人員，因階層較低，往往未受到完善、完整的教育訓練，偏偏他們又是常與顧客接觸的第一線人員，但對於不能勝任服務品質的工作常又未受到管理者的重視。因此，除了要了解服務人員的能力外，還要持續的教育，透過訓練把服務人員的角色做出清楚的定位，減少錯誤的發生。
- 3、技術與設備配合程度：外場人員在執行職務時往往需有一些設備或工具相配合，但如果他們對工具跟技術因不了解而使用不正確，會造成工作上的困擾或錯誤。因此，需時常教育外場人員，讓其技術精進，對他們的工作將有加分的效果，工作效率也會更好。所以，準備最適切的技术與設備，與服務傳遞的品質息息相關、密不可分。
- 4、服務過程控制力：當外場服務人員面對顧客的問題時，不要一味的機器式的回答，應該以顧客的立場來面對顧客，也就是服務人員在服務過程中有相當程度的自主及控制能力時，則工作上的壓力與無力感，將會相對的減少，並將直接表現於較佳的服務品質與工作績效上。
- 5、督導控制系統：外場服務人員之績效評估是依照他們的行為，而不能僅僅以他們服務的數量來做衡量。也就是觀察服務人員的執行業務能力，或透過員工的報告方式來了解。判斷公司重視的作業要素為何。
- 6、服務角色的衝突：外場服務人員必須同時面對顧客的需求，又得面對主管的要求，常常兩者間的期望無法一致。因此，外場人員常常不知如何扮演好其服務的角色。為克服這種現象，可以讓員工參與設定服務的標準，決定教育的優先順序，訓練時間的管理等。
- 7、服務角色的模糊：外場服務人員若因主管對自己行為的規範與期望常有不確定感時，會造成服務人員角色定位的模糊。覺得做也不是，不做也不是。

缺口四：服務傳遞與外部溝通間的差距所產生的缺口

(service delivery-external communication gap)

服務業者對外所做的廣告或其他溝通媒體的運用，會影響顧客對服務的期望。由於顧客的期望對於服務品質水準的認知有很大的影響，因此，服務業者在做溝通活動時，不可言過其實。過度的承諾與保證可以提高顧客消費前的期望與吸引力，但當顧客實際接受到的服務無法達到所期望水準時，會大大地降低顧客對該公司服務品質之認同。這項差距大小與下列二項組織要素密切相關：

- 1、水平的溝通：餐廳內部，不管內場或外場均須充分的溝通，並建立共識，讓食物跟服務同時表現完美。宣傳部門若能取得服務人員所提供的真實資訊，則可充分瞭解餐廳服務能力與傳送系統的實況，進而完美的宣傳。
- 2、過度承諾：競爭日益激烈，許多餐飲服務業者為加強己身的優勢，擴大市場佔有率，增加營業額，因而在廣告上過份誇張的宣傳，來吸引顧客上門，但這也往往是造成服務品質低落的一項主因。

缺口五：顧客對服務的事前期望與事後知覺間的缺口

(expected service -perceived service gap)

這個缺口存在於顧客的主觀意識中，也就是顧客對於自己所得到的服務，會根據自己的經驗、別人的口碑，以及是否能滿足自己的需要，來判斷產品或服務，在自己心裡面覺得好或不好。一般說來，顧客對競爭對手產品(或服務)所得到的滿意，也會相對影響對公司產品(或服務)的期望。

因此顧客認知的服務品質(SQ)，決定於服務的期望(E)與知覺的服務(P)缺口的方向，即 $SQ = P - E$ 。在此將上述結果表示如下：

- 知覺的服務 > 服務的期望 → 顧客滿意提高
- 知覺的服務 < 服務的期望 → 顧客滿意度下降
- 知覺的服務 = 服務的期望 → 顧客表示還算滿意

由上述可以得知：

- 1、服務提供者不一定能正確認知到消費者的期望（缺口 1）；
 - 2、據其認知的狀況也可能礙於技術或其他因素，不一定能將其完全轉換成消費者所想要的商品（缺口 2）；
 - 3、商品到傳達的過程中也不一定讓人滿意（缺口 3）；
 - 4、傳遞時，溝通也會形成一個影響（缺口 4）；
 - 5、最後消費者感受到的服務與期望之間自然會有所落差（缺口 5）。
- 由此可知，缺口 5 是由缺口 1 到缺口 4 累積而成。

在實務上，進行顧客滿意度的測量(SERVQUAL SCORE)，亦可運用服務缺口模式的觀念。Crosby（1979）將服務品質定義為減少顧客對於期望的服務和感受的服務的差距。管理者要提升服務品質，提供消費者滿意的服務，唯有了解消費者期望的服務，並提供符合消費者期望的服務，才能縮小管理者與消費者認知的差距，達到服務品質的目標，亦是提升顧客滿意度的方式之一。

第三節 服務品質衡量方法

一、SERVQUAL(Service Quality)量表之服務品質構面

Parasuraman 等人 (1985) 提出服務品質衡量的模式與缺口理論時，亦提出 10 項決定服務品質良窳的構面，分別概述如下：

- 1、可靠度(Reliability)：為可靠且確實提供服務的能力。
- 2、回應力(Responsiveness)：為幫助顧客和提供適當服務的意願。
- 3、勝任性(Competence)：為擁有提供服務時必要之專業技能及知識。
- 4、接近性(Access)：為服務容易被親近或獲得之程度。
- 5、禮貌性(Courtesy)：為第一線服務人員對顧客之禮貌、尊敬、關懷。
- 6、溝通性(Communication)：為有效聆聽顧客之回饋，並以其能瞭解之語言進行溝通。
- 7、信賴性(Credibility)：為服務提供者能值得顧客信賴。
- 8、安全性(Security)：為服務必須是無危險、無風險及不被質疑。
- 9、瞭解性(Understanding)：為瞭解顧客的需求並提供妥適的服務。
- 10、有形性(Tangibles)：為提供服務的有形設備與人員服裝儀容的外表。

將這十個服務品質構面應用於多個產業之後，Parasuraman 等人 (1985) 提出 SERVQUAL 量表。同時，將十個複雜的構面精簡成五大構面，並且依據其定義設計出 22 題具信效度之量表 (如表 2-3 SERVQUAL 與 DINESERV 服務品質量表)。以下就五大構面予以闡釋並準確的定義如下：

- 1、有形性(Tangibles)：屬於硬體、軟體的服務，及服務人員的形象及外在表現。
- 2、保證性(Assurance)：指服務人員的言語行為是否可令人相信與安心。服務的實際表現與成果，以及服務人員的專業知識等是保證性重要的來源。
- 3、同理心(Empathy)：指服務人員是否容易親近，不擺架子、關懷他人等。關懷心能激發出親和力，通常是透過眼神、笑容、談吐、肢體語言等表現出來。

4、可靠度 (Reliability)：指服務人員是否服務能夠維持一致性且精確的水準。服務人員的態度、服務方式、問題處理技巧等，都應該要維持一定的水準，以免因表現方式與水準飄忽不定，而造成顧客的困擾與不滿。

5、回應力 (Responsiveness)：指服務人員主動協助顧客與迅速回應顧客要求的能力。當顧客提問、要求、埋怨時，服務人員的回應速度經常被用來判斷服務人員的熱心與誠意。

然而，研究者將 SERVQUAL 應用在衡量不同產業的服務品質時，因不同服務產業所呈現的結果，在服務品質構面與量表之間所顯示的也不一定是相同的，Babakus 及 Boller (1992)、Lunt (1992) 與 Mels, Boshoff 及 Nel (1997) 等學者認為要衡量服務品質的構面，應該深入瞭解各行業的服務特性，再依特性並結合該產業的服務系統觀點將其服務品質構面加以組合，再依據該組合衡量其服務品質。

二、DINESERV(Dining Service Quality)量表之服務品質構面

DINESERV 量表(餐廳量表)是由 Parasuraman 等人(1988)的 SERVQUAL 量表衍生而來的，該量表是由 Knutson, Stevens 及 Patton (1995) 針對餐飲業所提出的餐廳量表 (DINESERV)。因此，在 DINESERV 量表中，乃依照 SERVQUAL 的五個構面加以歸類，共歸納出 29 項餐飲服務品質屬性(見表 2-3 SERVQUAL 與 DINESERV 服務品質量表)。此外，Stevens 等人(1995)建議餐飲服務業者可於每季針對 50 ~ 100 位顧客進行調查，將其調查的結果，作為評斷服務品質改善之依據。

表 2-3 SERVQUAL 與 DINESERV 服務品質量表

構 面	SERVQUAL	DINESERV
有 形 性	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公司的設施外觀具吸引力 2. 具有現代化完善的設備 3. 公司員工穿著整潔的服裝與儀表端正 4. 公司的各項設施與所提供的服務項目搭配完整 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具吸引人的停車環境 2. 具吸引人的用餐環境 3. 員工穿著整齊得體 4. 裝潢符合餐廳形象及價格 5. 菜單清楚明瞭易閱讀 6. 菜單具吸引力且符合餐廳形象 7. 有舒適且易於活動的用餐環境 8. 洗手間十分乾淨整潔 9. 用餐環境相當清潔 10. 座位舒適
確 實 性	<ol style="list-style-type: none"> 5. 員工能提供給顧客滿意的服務 6. 員工有耐心、有禮貌 7. 員工是可以被顧客信任的 8. 員工能獲得公司的支援，以利工作順利進行之 	<ol style="list-style-type: none"> 11. 員工可以完整解決顧客的問題 12. 顧客與員工的交易感到安心自在 13. 員工有能力且樂意提供顧客菜單的資訊，如：菜餚內容與烹調方法 14. 使顧客感到安心 15. 員工訓練有素且經驗豐富 16. 員工獲得公司充分的資源或支援，以完成其工作
同 理 心	<ol style="list-style-type: none"> 9. 公司可對顧客提供客製化的服務 10. 員工可對顧客提供個人的照顧 11. 員工了解顧客的需求 12. 公司能以重視顧客的權利為優先考量 13. 提供顧客便利的營業時間 	<ol style="list-style-type: none"> 17. 員工不因餐廳規範而忽略顧客之個別需求 18. 使顧客感覺自己很特別 19. 預先考量顧客的需求 20. 員工能察覺並感同身受不對的事 21. 由衷的為顧客謀求最大利益

表 2-3 SERVQUAL 與 DINESERV 服務品質量表 (續)

構 面	SERVQUAL	DINESERV
可 靠 度	14. 公司能夠履行對顧客的承諾 15. 顧客有困難時，能有樂意協助的意願 16. 公司是可以被信賴的 17. 公司需準時提供所承諾的服務 18. 公司的交易紀錄正確無誤	22. 準時為顧客提供服務 23. 快速的更正任何錯誤 24. 餐廳是值得信賴 25. 帳單金額正確無誤 26. 菜餚的內容與顧客選取的相符
反 應 力	19. 員工於提供服務時，確實告知顧客 20. 員工提供顧客適當的服務 21. 員工樂於協助顧客解決問題 22. 員工不會因忙碌而怠忽對顧客的服務	27. 忙碌時員工會相互支援確保服務品質 28. 提供迅速的服務 29. 儘可能滿足顧客特殊的要求

資料來源：Parasuraman、Zeithaml & Berry(1991); Stevens、Knutson & Patton(1995)

第三章 研究方法

本研究主要以岱櫻居食屋為研究對象，透過 PZB 服務品質模式來衡量岱櫻居食屋外場服務人員之服務品質，篩選出會影響岱櫻居食屋服務品質之關鍵品質屬性，藉以探討該餐廳之顧客對於岱櫻服務品質之滿意程度，瞭解顧客所期望的服務品質與實際感受的落差，做為餐廳改善服務品質之依據。

第一節 研究架構

本研究之概念架構乃以 PZB 服務品質評估模式、服務品質延伸模式為主架構，其中乃以內部服務品質缺口的 Gap2、Gap3、Gap5 為主；Gap2、Gap3 採用質化的方式，透過其指標（Gap2：品質管理、目標設置、任務標準、可行性，Gap3：協調合作性、員工勝任、技術勝任、控制力、監督控制、角色矛盾、角色不明）擬定出相關的政策，記錄過程的改變，作為質化研究的內容。而 Gap5 採用的則是量化的方式，共分兩次問卷，分前後兩次進行，在進行兩次問卷的中間時段，將針對 Gap2、Gap3 所擬定出的政策加以落實，並於做完最後一次問卷後將其結果相互比較其差異，以凸顯 Gap2、Gap3 的價值，真正且確實的提升岱櫻居食屋的服務品質。服務品質研究架構圖 如下圖 3-1 所示：

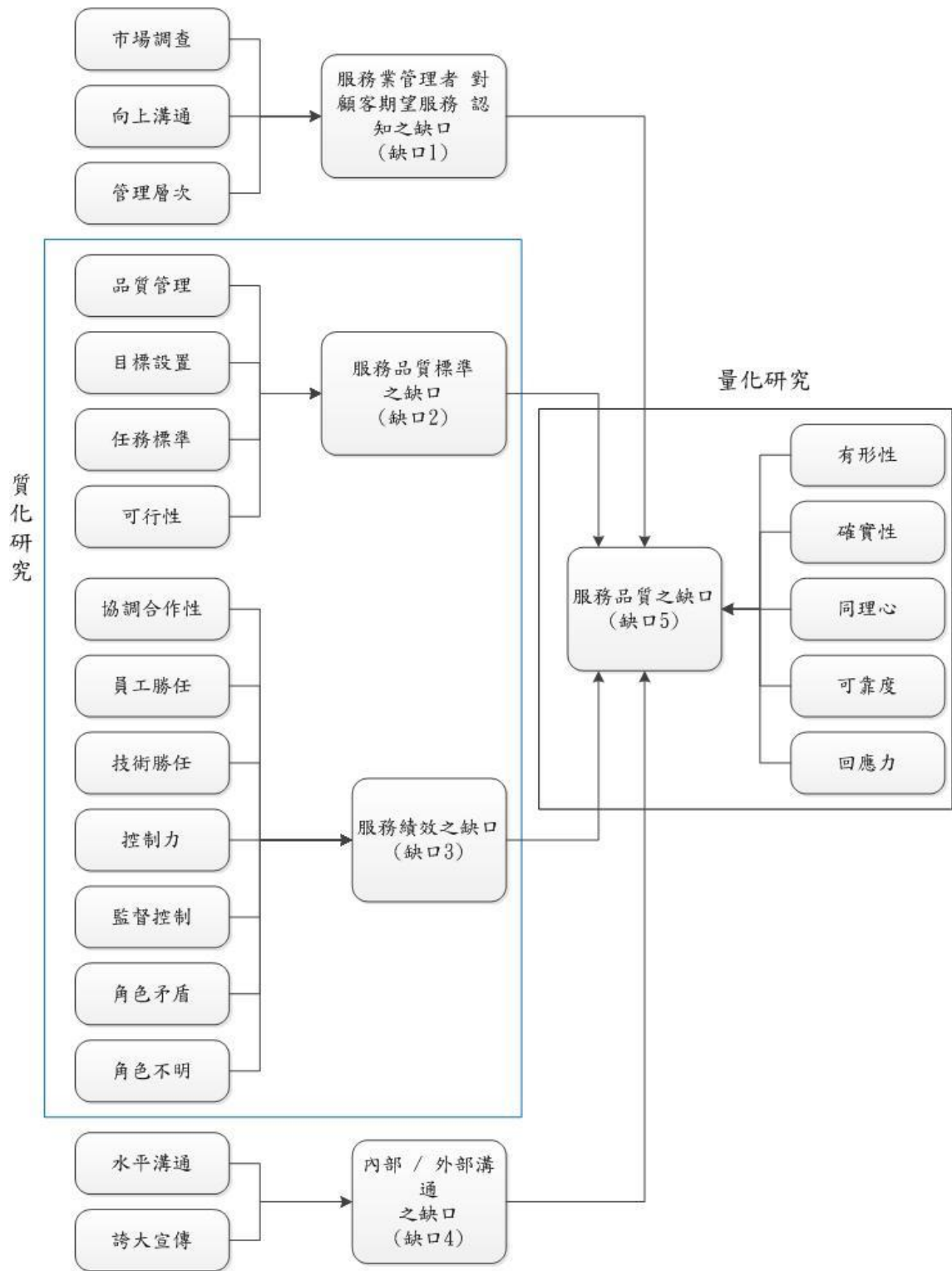


圖 3-1 服務品質研究架構圖

第二節 質化研究流程

針對服務品質缺口 GAP2 (品質管理、目標設置、任務標準、可行性), GAP3 (協調合作性、員工勝任、技術勝任、控制力、監督控制、角色矛盾、角色不明) 等指標, 擬定出各指標相關的政策, 執行, 並記錄改變的過程及結果, 圖 3-2 為 GAP2-3 關鍵指標執行政策示意圖。

一、GAP2：管理者所認知的消費者期望與實際提供的服務品質的缺口

根據公司的規模結構及執行的方便性, 故本研究只針對

「品質管理」、「目標設置」、「任務標準」等三個指標進行研究。

品質管理：在品質管理的部分, 為提升其服務品質, 其策略乃針對外場服

務人員進行多場的教育訓練。

目標設置：提出**關鍵績效指標**, 確定其達成率。

任務標準：服務的每一個細節或動作是否合乎公司標準, 將以 **SOP** 為準

則, 每一任務標準皆以 **SOP** 內所規定的細則去執行。

二、GAP3：服務品質設計及標準與服務傳遞間的差距所產生的缺口

包括「協調合作性」、「員工勝任」、「技術勝任」、「控制力」、

「監督控制」、「角色矛盾」、「角色不明」等指標進行相關之研究。

協調合作性：在工作崗位上同仁們能否互相合作幫忙, 將透過**教育訓練**

加以協調及溝通。

員工勝任：員工能否勝任每一個職務或動作、待客之道, 將透過**教**

育訓練加以說明並練習之。

技術勝任：對每一個設備的使用將透過**教育訓練**一一加以說明並實

際操作之。

控制力：服務人員依循 **SOP** 的步驟相互練習, 亦能同時交換資

訊分享心得。

監督控制：制定**績效考核標準制度**, 定期對員工做績效考核。

角色矛盾：服務人員可參與 SOP 制定準則，再依制定之 SOP 執行，減少矛盾衝突的發生。

角色不明：制定職權劃分標準，公告於各同仁，以免對自己的職務內容模糊和不確定性。

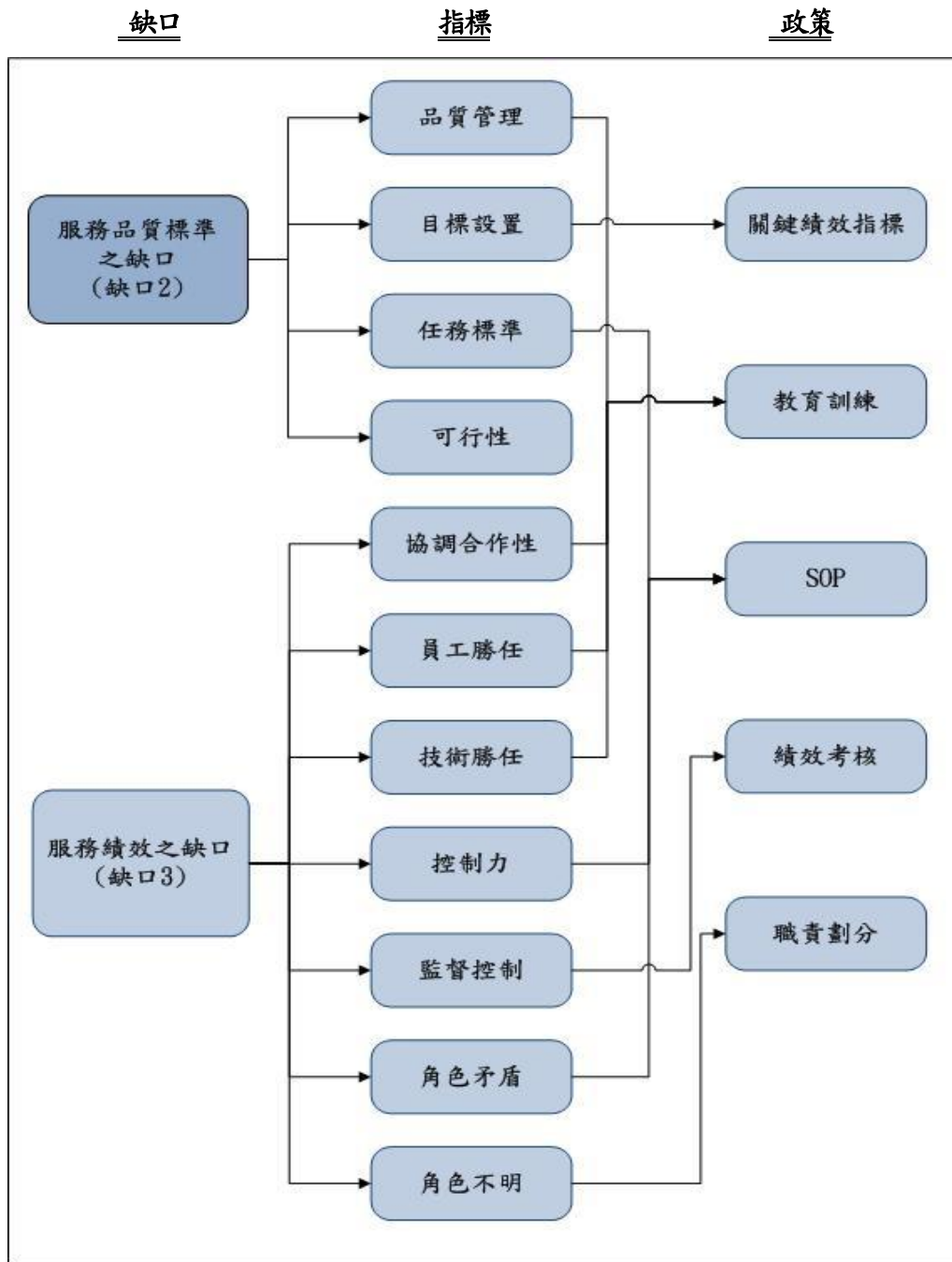


圖 3-2 GAP2-3 關鍵指標執行政策示意圖 (資料來源：本研究整理)

第三節 量化研究流程

針對服務品質缺口 GAP5（有形性、確實性、同理心、可靠度、回應力）來進行量化研究，利用資料蒐集來比較導入服務品質改造計畫前、後之顧客對服務品質感受之間的差異。

一、研究設計

探討有關「餐飲業」的服務品質，採用自 Parasuraman 等人(1988)所編之 SERVQUAL 量表，和 Stevens、Knutson及 Patton(1995)對餐飲業而設計的「餐廳量表 (DINESERV)」，DINESERV量表係依照 SERVQUAL的五個構面為基準，分別為「有形性」、「確實性」、「同理心」、「可靠度」、「回應力」。而這五個構面的定義分述如下：

- 1、有形性 (Tangibles)：包括服務的實體設備、員工的儀表與提供服務的工具和設備，即是服務的場所、設備和服務人員的外在表現。
- 2、確實性 (Assurance)：服務人員擁有專業知識、以親切、謙恭有禮的態度確實執行與承諾服務的能力，並獲得顧客的信賴。
- 3、同理心 (Empathy)：對客戶的關心與個別的關注，包括察覺顧客需求的敏銳度及平易近人的親和力。
- 4、可靠度 (Reliability)：顧客對餐廳的信賴度、誠實度是信任的，且餐廳能可靠且正確的提供所承諾服務的能力。
- 5、回應力 (Responsiveness)：服務人員對於顧客的需求及抱怨，能及時給予最適當的處理與回覆。

經由上述概念，本研究提出下列假設：

假設(H)：服務品質改造計畫導入前與導入後顧客對餐廳的感受有顯著差異

H1-1 服務品質改造計畫導入前後顧客對餐廳之『有形性』的感受有顯著差異

- H1-2 服務品質改造計畫導入前後顧客對餐廳之『確實性』的感受有顯著差異
- H1-3 服務品質改造計畫導入前後顧客對餐廳之『同理心』的感受有顯著差異
- H1-4 服務品質改造計畫導入前後顧客對餐廳之『可靠性』的感受有顯著差異
- H1-5 服務品質改造計畫導入前後顧客對餐廳之『回應力』的感受有顯著差異

二、研究對象

本研究將針對岱櫻居食屋之用餐顧客，以問卷調查方式，探討顧客期望之服務品質水準、實際服務品質水準之認定，是否因顧客的性別、年齡、職業、月平均收入、教育程度、用餐服務時間、餐點…等不同而有所差異，以區別顧客的特性。

三、實際感受的服務

本研究定義為“顧客在岱櫻居食屋用餐後，對其服務品質之實際感受程度”。

四、研究工具

根據研究假設，本研究問卷包含二個部分，分別為個人基本資料及服務品質構面問項（如附錄一）。

本研究以 SERVQUAL 量表中的 22 個問項及 DINSERV 量表中的 29 個問項作為設計調查問卷之基礎，並以 Parasuraman, Zeithaml 和 Berry 在 1988 所提出的五大品質構面（有形性、確實性、同理心、可靠性、回應力）來設計岱櫻居食屋之顧客服務品質的調查問卷，表 3-1 即顯示服務品質問項。

表 3-1 服務品質問項明細表

構 面	問 項	量表尺度
有 形 性	1、用餐空間舒適，且容易活動 2、周邊服務設施能滿足顧客的需求 (如停車場、廁所、指示牌等) 3、整體用餐環境乾淨衛生 4、服務人員服裝儀容(服裝、頭髮)整潔得體 5、菜單呈現方式清晰且易閱讀 6、各項餐點具有吸引力 7、菜單能顯示出餐廳的主題特色 8、餐廳裝潢具有濃厚的日式風格與特色 9、餐點的價格合理 10、廁所乾淨、清潔、無異味	Likert 五點 尺度衡量法
確 實 性	11、服務人員詳細介紹餐點的內容，並對您所提 問的問題有詳細回答 12、服務人員能清楚回答顧客的問題 13、服務人員態度友善，常保微笑 14、您對餐點的需求，服務人員能立即改善 15、服務人員熟悉服務流程，很少出現失誤 16、用餐期間服務人員會巡餐關心客人用餐情形	Likert 五點 尺度衡量法

表 3-1 服務品質問項明細表 (續)

構 面	問 項	量表尺度
同 理 心	17、服務人員會依顧客預算與需求提供餐點建議 18、服務人員了解與重視您的需求 19、服務人員耐心回答您的問題，並協助您解決個別需求 20、對不同的客戶提供個人化的關心 (例如：備有兒童椅、愛心傘、刀叉) 21、服務人員為您所做的服務，讓您覺得自己是很特別的(例如：壽星用餐給予貴賓折扣；吃套餐的您不敢吃生魚片，幫您做成炸魚天婦羅) 22、服務人員能察覺不對的事且感同身受 (例如：和室不適合孕婦，坐著肚子卡卡會不舒服；和室太滑不適合老人家，會提醒顧客)	Likert 五點 尺度衡量法
可 靠 度	23、餐點上菜的速度是適當且可接受的 24、服務人員正確的提供顧客所點的餐點 25、餐廳提供可靠信任的服務 26、帳單項目與金額正確 27、服務人員能迅速的更正(餐點相關)失誤	Likert 五點 尺度衡量法

表 3-1 服務品質問項明細表 (續)

構 面	問 項	量表尺度
回 應 力	28、服務人員能迅速為您服務 29、服務人員忙碌時會互相支援，仍維持良好的服務 30、服務人員能主動處理您的抱怨，並採取令您滿意的補救措施 31、服務人員對於顧客發生的偶發事件能立即反應，並完善的處理善後（例如：筷子掉了，打翻水） 32、服務人員能盡量滿足您的特殊需求	Likert 五點 尺度衡量法
其 他	33、您對今天所選取的餐點滿意 34、您滿意今日用餐的整體感受	Likert 五點 尺度衡量法

資料來源：本研究整理

問卷衡量方式採用李克特 (Likert) 五點量表，就受訪者認同程度，分別以 1 ~ 5 分為標示測量值，代表「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」或「非常同意」。

五、信度分析

「信度」(Reliability)，係指一份問卷調查後所得到的數據，是具有穩定性與可靠度。也就是在同一份問卷上所測得的結果必須具有一致性 (consistency)，故信度乃指測量一致性的程度，用以檢核問卷設計時題項品質好壞的程度。本研究引用 Cronbach's α 係數和分項對總項的相關係數來檢定各項因素衡量變數的內部一致性 (信度)，若 $\alpha > 0.7$ 為高信度， $\alpha < 0.35$ 為低信度 (Nunnally,1978)， α 係數愈高表示問項一致性愈佳，反之，則愈差。

表 3-2 為服務品質構面之信度分析表，結果顯示，本研究問卷之五個構面之 Cronbach's α 係數均達 0.8 以上之高信度值，代表本問卷各構面之題項信度頗佳。

表 3-2 服務品質構面之信度分析表

構 面	信度係數(Cronbach's α)
有形性	0.862
確實性	0.897
同理心	0.919
可靠度	0.884
回應力	0.907

六、抽樣方法

本研究之研究母體 (study population) 為岱櫻居食屋用餐之客人，採便利抽樣 (Convenient sampling)，請岱櫻居食屋之顧客填寫，共分成兩次問卷調查，第一次問卷完成與執行第二次問卷間共相隔兩個月，表 3-3 顯示問卷抽樣方式及預估樣本數。

表 3-3 問卷抽樣方式及預估樣本數

問 卷	抽樣方法	回收樣本數	問卷發放時間
前 測	便利抽樣	50	105/3/23~24
第一次問卷		100	105/4/1~15
第二次問卷		100	105/6/1~15

七、分析方法

問卷調查資料回收後，經過整理後轉成有效之資訊，並將每一份回收問卷加以編號，利用「SPSS」套裝軟體作為統計檢定分析工具。

1、敘述性統計分析

針對問卷填答人的基本資料進行次數分配、平均數與標準差的分析，用以顯示問卷調查情況與樣本的分布情形。

2、成對樣本 t 檢定 (Paired t-test)

為比較受訪者在服務品質改造計畫實施前後對岱櫻居食屋的服務品質感受。本研究採用成對樣本 t 檢定來比較服務政策推動前與推動後的差異是否顯著。

第四章 研究結果分析

本研究分別針對服務品質 PZB 模式之缺口 2、3 及缺口 5 進行研究及分析，缺口 2、3 提出相關之政策並施行之，缺口 5 乃針對岱櫻居食屋顧客進行問卷調查，共分成兩次問卷，間隔約兩個月，而這兩個月則是政策施行的時間。依服務品質 PZB 模式等有效之服務品質衡量模型，篩選出提升岱櫻居食屋服務品質之關鍵品質屬性，再依其五個構面進行分析，瞭解顧客所期望的服務品質與實際感受、政策實行過後是否有差異，同時，亦作為岱櫻居食屋服務品質改善之依據。

第一節 針對 PZB 服務品質模式中之 GAP2 和 GAP3 所採取之改善政策

在 GAP2 裡，本研究主要探討的包括品質管理、目標設置、任務標準等三個指標。在「品質管理」著重於提升服務人員的服務品質，因此，施行之政策為教育訓練，讓服務人員的服務基礎更為扎實；在「目標設置」這個指標的用意主要是明確設定與服務品質相關的作業目標，讓外場服務人員有依循的根據。因此，公司所必要施行的政策為提出相關之關鍵績效指標；在「任務標準」指標裡，給服務人員一套標準的作業程序，提升工作效率，也較易實施與管控，政策上將制定標準作業流程(SOP)。

在 GAP3 裡，本研究主要探討的包括協調合作性、員工勝任、技術勝任、控制力、監督控制、角色矛盾、角色不明等七個關鍵指標。首先在「協調合作性」上，所有人員必須要有共同的理念與目標，不管是主管、幹部或是服務人員，均須共同合作達成優良服務品質的使命，因此採取的政策以教育訓練為主；「員工勝任」，則為員工對每一個職務或動作、待客之道，所採取的政策是透過教育訓練加以說明之；「技術勝任」，將透過教育訓練一一說明每一設備使用的方法；「控制力」，外場服務人員面對顧客應站在顧客的立場，在服務過程中有相當程度的自主及控制能力時，則壓力將會減少，表現出最佳的服務品質，因此，遵循 SOP 將易於達到這個目標；「監督控制」，定期對員工做績效考核，以確保良好之工作

效率，制定績效考核標準制度，確實執行之；「角色矛盾」，外場人員常常不知如何扮演好其服務的角色，因此，服務人員可參與 SOP 制定準則，再依制定之 SOP 執行，減少矛盾。「角色不明」，制定職權劃分標準，清楚的權責劃分，減少模糊不清之困擾。以下分別說明本研究針對 GAP2、3 所提出的管理政策，依照各政策分別敘述之：

一、明確職責劃分

餐飲服務業之組織分成內、外場人員，本研究僅以外場人員職責規劃為首要對象，在店長之下分為組長、正職人員、實習人員，以組長、服務人員兩個層級的職責劃分，提出清楚的組織架構圖（如圖 4-1 外場組織架構圖），再依組長、外場人員等職務進行工作分析及工作描述，過程執行完畢，除了有明確的組織架構圖，也完整的提出兩份正式的工作說明書（如附錄二外場組長之工作說明書、附錄三外場服務人員之工作說明書）。

工作說明書會用於未來的組織招募、訓練、績效考核的基礎上，並且也會在新進員工的教育訓練上提供清楚的資料，員工對於自己的職責也更加清楚、明瞭。

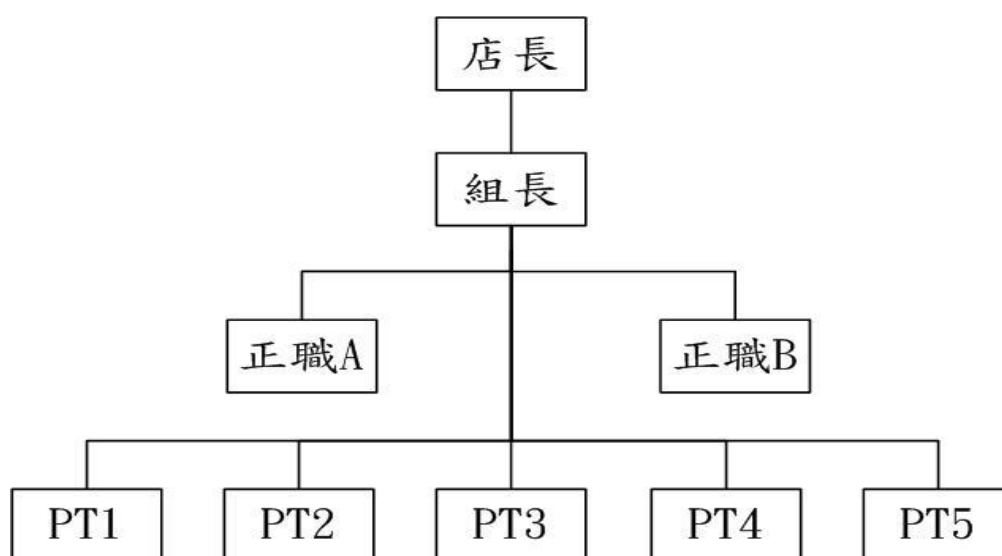


圖 4-1 外場組織架構圖

1、工作分析對象 — 外場組長

職務名稱：外場組長

《工作內容》

為外場之總負責人，店長不在期間須擔任代理店長。需負責人員招募、外場貨品盤點及訂購、人員訓練、月班表排定、各項報表整理彙報；餐期時則須負責和廚房管理出餐順序與品質，並確保客人得到妥善照顧並回應處理顧客意見與抱怨。

《工作描述》

依下列表 4-1 外場組長/外場人員工作重點敘述表所述

2、工作分析對象 — 外場服務人員

職務名稱：外場服務人員

《工作內容》

主要責任為確保客人於用餐時間受到良好的照顧，客人帶位、點餐與桌邊服務...等工作；於客人用餐完畢後，負責收拾碗盤與清理環境，且需要親和力佳具有服務熱誠、有上進心肯學習。

《工作描述》

依下列表 4-1 外場組長/外場人員工作重點敘述表所述

表 4-1 外場組長/外場人員工作重點敘述表

職稱	工作重點敘述	備註
外場組長	協助店營運預算規劃與執行並提出相關報告。	外場組長之工作說明書如附錄二
	制定外場營運工作手冊以及 SOP 標準作業流程。	
	不定期招募新進人員。	
	新進人員的訓練流程制定以及在職精進課程的安排。	
	每月人力資源管理，包含班表排定。	
	完成店長交付之臨時性工作。	
	外場消耗品進貨以及盤點。	
	管理外場人員，確保各站工作品質。	
	處理客人意見及抱怨。	
	與內場料理長協調出餐狀況。	
	與料理長討論菜單內容規劃。	
外場服務人員	負責跑單、擺盤、送餐及聯繫內外場之工作。	外場服務人員之工作說明書如附錄三
	負責客人帶位、倒水、點餐等工作。	
	於客人用餐完畢後，負責收拾碗盤與清理環境。	
	進行簡易餐飲之料理。	
	負責結帳、收銀之工作。	

資料來源：本研究整理、規劃

二、導入標準作業程序(SOP)

岱櫻居食屋一直以來是沒有所謂的標準作業程序(SOP)，早期獨立餐廳的餐飲人員之觀點則認為 SOP 只會讓人的頭腦變笨，不懂得變通，所持的觀念是外場人員必須是靈活的；懂得變通的，因為沒硬性規定服務流程，只在意結果的好壞，過程並不重要的。在岱櫻一路成長的過程當中，曾經有外場人員跟管理者要求 SOP，讓工作能輕易上手，又不易出錯，但管理者認為，凡事只要不影響公司之營利，期望大家能發揮長才找出一套自己好做事的方法，甚至能有創新的點子發生，而不是將大家的思想給箝制住。

岱櫻第一年新進的員工，管理者發現外場人員能符合其公司之管理理念，但由於服務業流動率非常高，慢慢的，管理者發現新進人員似乎愈來愈無法有自我挑戰的想法，必須有一套標準作業流程來當成每日執行業務的依據，在訂定 SOP 的同時也篩檢出岱櫻的問題點，這也是進一步改善的根據，企業改造的起點。

然而 SOP 真正的精神，乃是為了改革作業流程以提升效率，好處是除了能夠縮短新進人員面對不熟練且複雜工作的學習時間，還可以節省資源的浪費，減少錯誤的產生、提升工作效率。SOP 應可降低新進人員面對新的工作程序及執行流程上的不安或恐懼，並確保新進人員對標準作業程序有正確且一致的做法，另外，還可作為訓練教材之用，當主管未到場指導時，SOP 如同工作依據，提供工作人員自我學習；學習者可以針對較複雜或不懂的動作，從 SOP 中進行重複性的瀏覽，加強生疏的工作流程，以節省訓練時間。

對於本研究的服務品質缺口 2、3 的改善，缺口的縮小，制定 SOP 確實有顯著的影響，因此，SOP 勢在必行。時代在改變，觀念也得跟著改，如此在複製上較為快速，所以，岱櫻居食屋的標準作業流程誕生了，它並非一成不變，而是依照需求而不斷修正之。SOP 的內容如下列表 4-2 之標準作業程序明細表，整體服務流程區分為九大作業流程（詳細工作流程說明

書如附錄四)，而這九大標準作業流程將對管理上帶來相當的幫助，它能让新進員工在教育訓練時，逐步、循序漸進的學習，而非自行摸索，且能有效率，完整的學習，提升工作的自信心。

表 4-2 標準作業程序明細表

種 類	項 目	代碼編號
A、基礎概念	1、公司簡介	A01
	2、穿著制服之標準準則	A02
B、一般作業	3、每日營業前的準備工作	B01
	4、每日餐桌之擺設	B02
	5、如何接聽電話	B03
	6、如何記錄訂位	B04
	7、如何告知客人供餐時間	B05
	8、營業時間結束後注意事項	B06
C、待客作業	9、如何迎接客人	C01
	10、如何帶領客人入座	C02
	11、如何服務熱茶	C03
	12、如何歡送客人	C04
	13、學習熟記著客人的名字以及飲食的特性	C05
D、點菜/打包作業	14、如何呈遞菜單	D01
	15、如何點菜	D02
	16、如何依照點菜的內容調整餐具	D03
	17、如何處理外帶或打包之食物	D04

表 4-2 標準作業程序明細表 (續)

種 類	項 目	代碼編號
E、送菜作業	18、如何從出菜口取菜	E01
	19、如何上菜	E02
F、清潔作業	20、如何整理桌面(客人用餐中)	F01
	21、如何清理桌面	F02
	22、如何工作台上之結束清理動作	F03
	23、廁所清洗之準則	F04
G、危機處理作業	24、如何處理翻灑在客人衣服上的食物或飲料	G01
	25、如何處理打破在地板上的器皿	G02
H、硬體設備作業	26、如何操作 POS 機	H01
I、結帳處理作業	27、如何處理現金付款	I01
	28、如何處理信用卡付款	I02

資料來源：本研究整理、規劃

三、實行教育訓練

在具備完整的組織架構圖、工作說明書及標準作業流程的架構下，本研究接著導入相對的教育訓練政策，用於強化服務人員之專業技能，而課程共規劃、設計三大主題課程，有「菜單簡介」、「外場人員作業標準程序」、「清酒/燒酌的基本認知」，用於提升互動的服務品質，提高服務的滿意度。

三大主題分述如下：

【主題一：菜單簡介】分三次進行(食材介紹、烹煮方式、推銷話術)

基層服務人員的基本核心工作是幫顧客點餐的這個動作，菜餐的熟悉度是服務人員的基礎根本，服務人員必須是對菜單瞭若指掌，對於餐點的各個組成元素、烹調方法、推銷的話術，必須有清楚的認識及熟練的對答。對於客人所提出的相關問題，如食材的安全、餐點的選擇，食用時對味蕾的感覺，均能給予完整、滿意的答覆，以消彌顧客的疑慮，達到銷售的目的。

如顧客提問的問題未給予滿意且完整的回答，勢必導致顧客不滿意。因此，本研究繼工作分析書、標準作業流程之後，又推出教育訓練政策，對於菜單進行三次課程，期望透過教育訓練提升服務品質。

菜單簡介之教育訓練標的：

讓外場服務人員對菜單的熟悉度更加清楚，且對客人推薦時能充分說出菜色的特點及品嚐後的感覺，順利推銷給客人，勇於嘗試不同的餐點。

教育訓練進行過程：

教育訓練時，請料理長針對每一道菜色的食材元素做介紹，再將其烹調方式詳細說明之，其食用時的口感為何，一一講述之，在進行過程中，同仁不斷針對食材及烹煮方式提出問題，研究者觀察到這是好的開端，畢竟有問題提出，總比悶著，隨便打混過去好太多了，在你一言我一語當中，同仁們似乎對菜色及製作過程更加熟悉，之所以安排這個教育訓練，甚至

連做法都請料理長詳細說明，因為同仁常常被客人問及某道菜是怎麼烹調的，用什麼部位，同仁們僅就他們看到的成品輕描淡寫的帶過，最主要是烹調細節不清楚，無法詳加說明，尤其客人問的深入些即無法作答，吱嗚其詞，無法有自信的表達出來，更別說跟客人推銷了，往往都請客人稍等，再去請教師傅，一來一往，客人也沒了興致，確實可惜。因此，教育的目的是要顯出其專業，讓客人因為外場人員的推薦而願勇於嘗試，接受新菜。

教育訓練結束後，分三次進行筆試測驗(不同時間，但已明確告知考試時間)，第一次同仁們的成績不盡理想，也出現同仁們不贊同測驗的耳語，認為這個動作並無意義，也無幫助，其實研究者清楚明白他們是不願意多花時間去背這些菜單，以前只需知悉其中，現在被強制規定，甚至需要熟記，雖然年輕人記憶這些菜色本就不難，但他們認為忽然間改變作法是有一些些情緒上的反彈，甚至老闆見狀，也要我無需加重同仁的壓力。其實研究者已相當挫敗，跟老闆溝通良久，跟同仁一一講述研究者要大家表現出來的"夠專業"的感覺，堅持依照原定計畫分次測驗，同時告訴同仁，他們只要照研究者安排的計畫進行，徹底做到，結果好壞研究者自行承擔，因此，強硬地繼續執行下去。

其實，在執行的過程當中，研究者也跟師傅商討一些促銷的活動，在店內推出「每日最超值」的活動，看見他們熟悉的介紹菜色，且勇於開口的跟客人推銷餐點，這些願意做的動力是因為研究者同時祭出獎金，有錢能使鬼推磨，更何況是人，當月點菜金額累積最高者給於獎金，忽然間大家都注意到新進的客人點菜與否，並積極詢問客人「可以幫您點菜了嗎?」。同時，也看到同仁願意多跟客人介紹菜色(因測驗要求熟記，這時確實派上用場，熟悉的程度遠遠超過之前的)及特價的餐點，努力增加每桌消費單上的數字，這種感覺讓研究者為之興奮，成果已慢慢顯現，而且是好的結果。

【主題二：外場人員作業標準程序】

在產品愈難形成差異化的時代中，服務成為決勝的關鍵。如何將服務有形化、具體化，即為企業未來提升顧客忠誠度的重要關鍵。服務主要是由「人」來提供的，所以服務品質受到「人」很大的影響。因此，如果企業不了解顧客真正的需求，自然無法提供好品質的服務給客人。

作業標準程序可以增進效率，讓工作程序及服務品質標準一致化，若沒有任何標準流程，工作將會漫無章法；因此，外場人員可依循標準作業流程提升一致性的服務，提高顧客滿意度。

標準作業流程之教育訓練標的：

讓外場服務人員對外場作業的熟悉度提升，且有一致的標準程序，配合 SOP(如附件四 工作流程說明書)實際演練一次。

教育訓練進行過程：

以往的岱櫻沒有 SOP，沒有硬性規定所有的程序需按規則做，沒有規定怎麼服務客人，客人才會感覺到滿意，完全只要讓客人「有感覺」即可，然而，每個外場人員認為「有感覺」的服務認知並不一致，有人認為的「有感覺」只是輕輕帶過，客人想要什麼給他就是了；有人則認為的「有感覺」卻是在顧客身邊不停的徘徊，頻頻關切之，像隻花蝴蝶似的。不管前者或後項，有的人服務只帶到皮毛，隨便敷衍帶過，有的甚至過度服務，這均是未給予一套完整的 SOP 所產生的內部的不一致性，因此，標準的作業程序必須被建立，顯示出這次的教育訓練是相當重要且迫切的。

教育訓練時，由於從未規定其對待客人的說詞及動作，外場人員其實已熟悉自己習慣的做法與說法，當研究者一一說明並做動作時，他們有些許的不適應，因為已經習慣了一切，忽然要大調整，感覺要重來，看得出他們覺得多此一舉的表情。除了溝通還需告知其用意，特別針對他們在帶新人時的困擾及麻煩加以說明。然而有了這套標準程序，帶新人時的繁瑣說明可以減少，出錯的機率變小，組長的負擔減輕，新人不會無所依歸，

慢慢的進入狀況。

教育訓練結束後的幾日，外場人員屬適應期，在作業上、說詞上有一些小小的不順暢，但適時的糾正，對他們來說都不是問題，甚至遇到常發生的問題，在開會時他們也能提出並要我列入 SOP 內，算是短時間內所見到的小成果。

客人方面，因為岱櫻未佩戴名牌，常常有客人問及哪位服務人員在哪？哪位服務人員服務相當親切，那位佩戴黑框眼鏡，斯文斯文的男生是工讀生嗎？念哪個學校的？請他幫我點菜等等……，一些熱情的顧客，對服務人員的注意與關切變多了，想多聊聊，甚至在離場時還會偷偷告訴櫃檯人員，今天哪位服務人員表現真是好極了。由此可知，這是他們很棒、很驕傲的地方，研究者以他們為榮。

【主題三：清酒/燒酌的基本認知】

酒類銷售是最能提高銷售營業額，促進餐、酒搭配的愉悅感，也能讓服務人員的專業知識提升，對自我認識、工作自信心、工作職能能更上一層樓。

清酒/燒酌的基本認知之教育訓練標的：

讓外場服務人員對清酒/燒酌的基本常識能更加熟悉，當顧客有需要想小酌時，可以清楚明白的告知其酒類特色，依其需求而加以推薦相關之清酒(如附錄六 清酒及燒酌之基本常識)。

教育訓練進行過程：

教育訓練時，大家聽到這個主題跟之前不同，眼睛為之一亮，可以看出外場人員對該課程是興致盎然的，且躍躍欲試。

講解的過程當中，邊說邊試其味道，有很多外場服務人員因為年紀小而不敢淺嚐(不鼓勵嘗試)，但上課過程是活潑且勇於發問的，有的同仁甚至淺嚐一小口，臉而紅通通的，相當可愛，偶而釋放一下小小的壓力，感

覺還滿正向的。當然，下課後有喝酒的人員空班得留在店內休息，嚴禁騎車回家。

對店裡來說，這是一項新的挑戰，因為岱櫻非以賣酒類為主的店家，當提出一主題時，外場人員是還滿有興趣的，反爾老闆緊張了，他深怕影響其同仁，尤其對年紀還小的工讀生，所以未滿十八歲的同事是只可聽而不可碰觸的。但對於嗅覺的引發，聞香聞香是沒問題的，整個過程是在歡愉的氣氛下結束。

教育訓練之後，每當有客人對酒類偶有興趣時，外場人員多能侃侃而談，客人還曾告知我，我們的服務人員對清酒懂得還不少。當客人點了燒烤類，隔天若為休假日，外場人員還會跟顧客推銷燒酌(以往這群顧客只點啤酒)，清楚的告知客人飲用的方式，客人覺得滿新奇的，竟然就真的試了一試，看到客人滿足的表情，研究者知道課程的存在價值，也顯示出外場人員專業度是相當重要的。當顧客酒足飯飽時，因心情愉快給了服務人員有感的小費，此時的外場人員格外興奮，因為在店裡，客人給的服務費一律獨享，不需跟其他同仁共享，這是他努力並細心、真誠的對待客人得到的成果。當然爾，其他人有樣學樣也願意開口，在店裡，只有喝酒的客人給的小費最多且最「阿莎力」，重點是獨得啦!其實，研究者也非常興奮呢!因為這並非必要且必須的課程，會有相對的問題與阻力，但這些問題皆已灰飛煙滅了。

四、規劃績效考核制度

為了激勵公司員工的工作積極性，激發員工工作熱情，提升工作業績，增強公司競爭力，保證公司目標的順利達成，特制定本績效考核辦法。

（一）考核對象

公司所有部門及員工。

（二）考核內容和方式

- 1、考核時間：以季為單位，三個月一次。
- 2、考核獎勵標準：將員工每季應發基本薪資總額的 10%作為績效考核獎金之標準，根據當季工作績效考核結果，確定績效獎金發放比例和具體金額，而實際發放之具體金額由公司另行提撥。其中，年薪制員工考核薪資標準為： $\text{年薪} \div 12 \times 80\% \times 10\%$ 。
- 3、考核內容：員工本人當季工作完成情況及綜合表現。
- 4、考核方式：店長考核，直接對內外場人員進行考核。

（三）績效考核流程

- 1、員工考核：員工自評、主管評定（詳見附件五 服務人員考核評量表）；
- 2、部門負責人對員工進行有效的溝通

（四）員工考核結果及獎懲

1、考核結果

考核結果以分數確定，最終轉換為 A、B、C、D 四個等級，以上級主管最終評定為準。各個等級對應分數及基本標準如下（表 4-3 績效考核等級表）：

A 級：超額完成當季工作任務，綜合表現突出，工作成績優異；

B 級：全面完成當季工作任務，綜合表現良好，工作成績良好；

C 級：基本完成當季工作任務，綜合表現合格，工作成績一般，偶有工作失誤；

D級：未完成當季工作任務，綜合表現一般，工作成績較差或有重大工作失誤。

表 4-3 績效考核等級表

最終考核分數	等級
98 分以上	A
86-97 分	B
60-85 分	C
60 分以下	D

2、獎懲辦法

當季考核結果直接與員工當季績效獎金的發放相關：

- (1) 考核結果為 A 級：績效獎金按 100% 發放，並按本人當季考核基本薪資標準的 10% 另行發放獎勵薪資。當季績效考核為 A 級的員工比例不超過公司員工總數的 10%，各部門原則上不超過 1 人。
- (2) 考核結果為 B 級：績效獎金按 100% 發放。
- (3) 考核結果為 C 級：績效獎金按 60% 發放。
- (4) 考核結果為 D 級：不予發放績效獎金。

考核過程中，當季考核等級為 D 的，留任原職查看；累計達到兩次的，轉為試用員工；累計達到三次的，給予解聘或辭退。年度 C 級考核結果累計達到或超過三次的，根據其實際工作情況，給予適當懲處。此外，員工每季工作績效考核結果，將作為年度優秀員工評選、年終考核和獎懲的重要參考依據。

(五) 考核執行程序

1、考核、匯總

(1) 員工考核：員工考核由員工自評、店長考核二個部分組成。

A、員工填寫《服務人員考核評量表》(詳見附錄三績效考核表)，交店長考核；

B、店長考核完畢後，交上級主管評定；

C、考核各階段，應進行必要的溝通。

(2) 匯總：每季 5 日前，各部門將員工考核交上級評定。

2、結果回饋

(1) 根據考核結果，並於每季 10 日前交公司上級主管審批；

(2) 經公司上級主管審批後的考核結果回饋至各分店，並函告會計部門；

(3) 考核人根據實際情況和需要，與被考核人進行溝通，以改進和提高工作績效。

(4) 年終，再依員工年度考核加以匯總，經公司上級主管審批後，回饋至各部門。

(六) 其他事項

考核人員應堅持實事求是，客觀公正地進行考核。被考核人認為考核結果嚴重不符合事實的，可以向公司提出申訴。經調查屬實的，報公司上級同意後，可給予糾正，並對相關責任人進行處理。

五、訂定關鍵績效指標(KPI)

為檢測工作之效率，目標之達成，且給外場服務人員有一個努力的方針，因此，制定相關之關鍵績效指標(KPI)，外場服務人員有了共同的方向，較易達成企業之目標。目標確立，不僅可以將企業績效考核往上提升，若具體實施也能保證企業績效水準的不斷地提高，關鍵績效指標參見(表 4-4 關鍵績效指標之標準表)共分成三部分：A. 財務(促銷計畫完成率、營業收入增加率、銷售目標達成率、促銷活動營業額增長率); B. 服務(工作安排傳達及時性、餐廳清潔達成率、客戶預訂資訊查詢及時性、客訴數量率、客戶投訴有效處理完成率); C. 員工(員工滿意度、員工流動率、員工生產率)。以「季」為單位來評估，針對整體組織進行績效考核，以便導入公司各項政策。

表 4-4 關鍵績效指標之標準表

序號	指標	考核項目	指標定義	功能	目標要求
一	促銷計畫完成率	促銷計畫完成	$(\text{實際執行的促銷活動次數}/\text{計畫次數}) \times 100\%$	檢測促銷活動的的完成情況	促銷計畫按時執行
二	營業收入增加率	營業收入增加	$\{(\text{本期營業收入}-\text{上期營業收入})/\text{上期營業收入}\} \times 100\%$	檢測一定週期內營業收入的增加情況	營業收入增加 %
三	銷售目標達成率	銷售目標	$(\text{實際銷售額}/\text{計畫目標金額}) \times 100\%$	檢測銷售任務的完成情況	銷售目標完成 %
四	促銷活動營業額增長率	促銷活動營業額增長	$\{(\text{促銷期營業額}-\text{上期營業額})/\text{上期營業額}\} \times 100\%$	檢測促銷方案的成效	促銷活動營業額增長 %

表 4-4 關鍵績效指標之標準表 (續)

序號	指標	考核項目	指標定義	功能	目標要求
五	工作安排傳達及時性	工作安排傳達	一定週期內未及時進行工作安排傳達的次數	檢測對工作安排傳達的及時情況	每日早會進行工作安排及傳達 工作安排傳達及時
六	餐廳清潔達成率	餐廳環境	$(\text{達標次數} / \text{檢查總次數}) \times 100\%$	檢測對餐廳環境的管理執行情況	餐廳清潔達標 %
七	客戶預訂資訊查詢及時性	客戶預訂資訊查詢	一定週期內未及時回饋客戶預訂資訊的次數	檢測對客戶預訂資訊的掌握程度回饋及時情況	客戶預訂資訊查詢及時
八	客訴數量率	顧客投訴	$(\text{顧客投訴數量} / \text{全部顧客數量}) \times 100\%$	檢測一定週期內顧客投訴情況及客戶維護工作的效果	顧客投訴 %
九	客戶投訴有效處理完成率	客戶有效投訴處理	$(\text{有效處理客戶投訴的件數} / \text{處理客戶投訴總件數}) \times 100\%$	檢測有效處理客戶投訴的能力	客戶投訴有效處理完成 %
十	員工滿意度	員工對工作的滿意度	$(\text{員工滿意數量} / \text{全部員工數量}) \times 100\%$	檢測一定週期內員工在工作上滿意的程度	員工滿意度 %
十一	員工流動率	員工離職的情況	$(\text{員工離職數量} / \text{全部員工數量}) \times 100\%$	檢測一定週期內員工離職的程度	員工流動 %
十二	員工生產率	單一員工生產的情況	$(\text{實際銷售總額} / \text{員工實際人數}) \times 100\%$	檢測每位員工生產情況	單一員工目標完成 %

資料來源：本研究整理、規劃

第二節 第一次問卷服務品質模式 GAP 5 五大構面分析

本研究為測量岱櫻居食屋之服務品質，在政策未導入前，於 105 年 4 月間以便利抽樣的方式，進行第一次問卷發放，邀請到店消費的消費者參與問卷之填寫，並贈予小禮物，共收得 100 份問卷，作為第一次服務品質測量的依據。

一、基本資料之統計分析

依岱櫻居食屋顧客的基本資料，包括性別、居住地、用餐次數、學歷、收入、餐廳資訊、用餐目的、餐點選擇等之分佈如表 4-5 第一次問卷研究對象之人口統計變項分析表。

表 4-5 第一次問卷研究對象之人口統計變項分析表

人口統計變項	變項分組	有效樣本數	百分比
性別	男性	40	40%
	女生	60	60%
居住地	台中市	90	90%
	彰化縣	6	6%
	苗栗縣	0	0%
	其他	4	4%
來店次數	第一次	32	32%
	第二次	14	14%
	第三次	12	12%
	三次以上	42	42%

人口統計變項	變項分組	有效樣本數	百分比
教育程度	國小	1	1%
	國中	1	1%
	高中(職)	16	16%
	大學(專)	68	68%
	研究所以上	14	14%
	未作答	1	1%
月收入	20,000元以下	8	8%
	20,001 ~ 30,000元	19	19%
	30,001 ~ 40,000元	16	16%
	40,001 ~ 50,000元	18	18%
	50,001 ~ 60,000元	12	12%
	60,001元以上	20	20%
	未作答	7	7%
餐廳訊息來源	親友推薦	48	48%
	網路資訊	3	3%
	剛好路過	32	32%
	其他	17	17%
	未作答	1	1%
用餐原因	親友聚會	33	33%
	洽談生意	3	3%
	慶生	3	3%
	接待客戶	4	4%
	一般用餐	54	54%
	其他	3	3%

1、性別統計

本次問卷調查顧客受訪者之性別以女性居多約占 60%。

2、居住地統計

受訪者之居住地分佈以台中市居多，來店裡用餐之顧客仍有地緣性，百分比高達 90%，其次是彰化縣，但因岱櫻位於台中市較西南部的區域，因此，位於台中市北方的苗栗縣並未有客人至岱櫻用餐。

3、來店次數統計

顧客來店次數比率最高為三次以上，有 42%，有此可知，岱櫻已有培養一些具有忠誠度的客人，其次是第一次來的客人，佔 32%，嘗鮮的意味較濃。

4、教育程度統計

受訪者之教育程度集中於大學(專)約佔68%。

5、月收入統計

受訪者之個人月收入為 60,001 元以上者佔 20%，其次為 20,001 ~ 30,000 元約佔 19%。

6、餐廳訊息來源統計

顧客得知餐廳訊息大多集中於親友推薦佔 48%，將近五成，表示顧客還是相信口碑，其次為剛好路過約佔 32%，這也是餐廳設立於大馬路上的優點。

7、用餐原因統計

顧客用餐的原因多集中於一般用餐佔 54%，超過五成，表示無其他目的，單純只是生理需求，尋求口腹上的滿足，其次為親友聚會約佔 33%。

二、第一次服務品質測量結果之統計分析

針對問卷調查中服務品質之五個構面進行分析。

1、有形性

由第一次問卷服務品質測量之有形性統計分析表（表4-6）中得知，有形性之總平均數為4.3357，其中平均數最高的項目是「整體用餐環境乾淨衛生」（M=4.55），「服務人員服裝儀容(服裝、頭髮)整潔得體」（M=4.50），最低者為「各項餐點具有吸引力」（M=4.14）及「菜單能顯示出餐廳的主題特色」（M=4.18），由此可知用餐環境及服務人員的整體外表在顧客眼中感覺是良好的，但在餐點的設計是否具吸引力及符合餐廳的主題特色必須再加強。

表 4-6 第一次問卷服務品質測量之有形性統計分析表

構面/衡量項目	平均數	標準差
有形性	4.3357	0.42988
1、用餐空間舒適，且容易活動	4.4300	0.60728
2、周邊服務設施能滿足顧客的需求 (如停車場、廁所、指示牌等)	4.4200	0.65412
3、整體用餐環境乾淨衛生	4.5500	0.53889
4、服務人員服裝儀容(服裝、頭髮)整潔得體	4.5000	0.57735
5、菜單呈現方式清晰且易閱讀	4.3100	0.70632
6、各項餐點具有吸引力	4.1400	0.63596
7、菜單能顯示出餐廳的主題特色	4.1800	0.65721
8、餐廳裝潢具有濃厚的日式風格與特色	4.2800	0.69747
9、餐點的價格合理	4.2000	0.72474
10、廁所乾淨、清潔、無異味	4.3469	0.59382

2、確實性

由第一次問卷服務品質測量之確實性統計分析表（表 4-7）中得知，確實性之總平均數為 4.3250，其中平均數最高的項目是「服務人員態度友善，常保微笑」(M=4.45)，顯示出我們的服務人員在態度上是親切的，笑臉迎人。但在「用餐期間服務人員會巡餐關心客人用餐情形」卻是低的，由此看出，其實客人還是在意服務人員是否能常巡桌，了解客戶的需求，這是需加強、提點外場人員應注意之事項。

表 4-7 第一次問卷服務品質測量之確實性統計分析表

構面/衡量項目	平均數	標準差
確實性	4.3250	0.55016
11、服務人員詳細介紹餐點的內容，並對您所提問的問題有詳細回答	4.2400	0.71237
12、服務人員能清楚回答顧客的問題	4.3700	0.59722
13、服務人員態度友善，常保微笑	4.4500	0.67232
14、您對餐點的需求，服務人員能立即改善	4.3900	0.63397
15、服務人員熟悉服務流程，很少出現失誤	4.3300	0.63652
16、用餐期間服務人員會巡餐關心客人用餐情形	4.1700	0.79207

3、同理心

由第一次問卷服務品質測量之同理心統計分析表（表 4-8）中得知，同理心之總平均數為 4.0957，其中平均數最高的項目是「服務人員耐心回答您的問題，並協助您解決個別需求」（M=4.26），顯示出我們的服務人員是有耐心，且能滿足客人的需求。但「服務人員會依顧客預算與需求提供餐點建議」（M=3.990）相對較低，應該是外場人員不清楚客人的需求，因此無法給有效的建議，外場人員針對這個部分需再作教育訓練加強之。

表 4-8 第一次問卷服務品質測量之同理心統計分析表

構面/衡量項目	平均數	標準差
同理心	4.0957	0.65559
17、服務人員會依顧客預算與需求提供餐點建議	3.9900	0.81023
18、服務人員了解與重視您的需求	4.0800	0.80000
19、服務人員耐心回答您的問題，並協助您解決個別需求	4.2600	0.70525
20、對不同的客戶提供個人化的關心 (例如：備有兒童椅、愛心傘、刀叉)	4.1959	0.70177
21、服務人員為您所做的服務，讓您覺得自己是很特別的（例如：壽星用餐給予貴賓折扣；吃套餐的您不敢吃生魚片，幫您做成炸魚天婦羅）	4.0937	0.79575
22、服務人員能察覺不對的事且感同身受 (例如：和室不適合孕婦，坐著肚子卡卡會不舒服；和室太滑不適合老家，會提醒顧客)	4.0313	0.80070

4、可靠度

由第一次問卷服務品質測量之可靠度統計分析表(表 4-9)中得知，可靠度之總平均數為 4.4263，其中平均數最高的項目是「服務人員正確的提供顧客所點的餐點」(M=4.58)，最低者為「餐點上菜的速度是適當且可接受的」(M=4.33)。相比較之下，服務人員點菜錯誤率較低，但出菜速度仍不夠快速。

表 4-9 第一次問卷服務品質測量之可靠度統計分析表

構面/衡量項目	平均數	標準差
可靠度	4.4263	0.49951
23、餐點上菜的速度是適當且可接受的	4.3300	0.66750
24、服務人員正確的提供顧客所點的餐點	4.5800	0.53522
25、餐廳提供可靠信任的服務	4.4100	0.55222
26、帳單項目與金額正確	4.4700	0.55877
27、服務人員能迅速的更正(餐點相關)失誤	4.3333	0.68512

5、回應力

由第一次問卷服務品質測量之回應力統計分析表(表 4-10)中得知，回應力之總平均數為 4.3383，其中平均數最高的項目是「服務人員能迅速為您服務」(M=4.46)，最低者為「服務人員對於顧客發生的偶發事件能立即反應，並完善的處理善後」(M=4.2708)，前者顯示，只要顧客提出需求，外場人員能迅速滿足需求。但後者，顧客會註明並未發生，所以無法正確填答，這應該也是分數較低的原因。

表 4-10 第一次問卷服務品質測量之回應力統計分析表

構面/衡量項目	平均數	標準差
回應力	4.3383	0.53443
28、服務人員能迅速為您服務	4.4600	0.53973
29、服務人員忙碌時會互相支援，仍維持良好的服務	4.3434	0.59181
30、服務人員能主動處理您的抱怨，並採取令您滿意的補救措施	4.2727	0.63597
31、服務人員對於顧客發生的偶發事件能立即反應，並完善的處理善後 (例如：筷子掉了，打翻水)	4.2708	0.67245
32、服務人員能盡量滿足您的特殊需求 (例如：飲料要少冰半糖)	4.3367	0.65714

綜合上述分析結果，服務品質之五個構面中的有形性、確實性、可靠度、回應力的平均值約在 4.33 左右，顯示這幾個構面，岱櫻居食屋外場人員表現得還算盡如人意。唯獨同理心，平均值約 4.0957，這個構面較為抽象或需實際發生才能測知。因此，平均值相對較低，但仍是能再加強的一部分。

第三節 第二次問卷服務品質模式 GAP 5 五大構面分析

本研究導入改善政策之後，於 105 年 6 月期間，採用便利抽樣方式，共收集到 100 份問卷，作為第二次問卷的依據，同時將問卷分析，並與前一次問卷加以比較，觀察其分析結果之差異。

一、基本資料之統計分析

依岱櫻居食屋顧客的基本資料，包括性別、居住地、用餐次數、學歷、收入、餐廳資訊、用餐目的、餐點選擇、餐廳訊息來源、用餐原因等之分佈如第二次問卷研究對象之人口統計變項分析表（表 4-11）所示，此表為第二次問卷之客戶資料分析。

表 4-11 第二次問卷研究對象之人口統計變項分析表

人口統計變項	變項分組	有效樣本數	百分比
性別	男性	31	31%
	女生	69	69%
居住地	台中市	88	88%
	彰化縣	2	2%
	苗栗縣	1	1%
	其他	9	9%
來店次數	第一次	42	42%
	第二次	16	16%
	第三次	6	6%
	三次以上	36	36%

人口統計變項	變項分組	有效樣本數	百分比
教育程度	國小	1	1%
	國中	4	45%
	高中(職)	23	23%
	大學(專)	55	55%
	研究所以上	16	16%
	未作答	1	1%
月收入	20,000元以下	14	14%
	20,001 ~ 30,000元	19	19%
	30,001 ~ 40,000元	20	20%
	40,001 ~ 50,000元	19	19%
	50,001 ~ 60,000元	10	10%
	60,001元以上	14	14%
	未作答	4	4%
餐廳訊息來源	親友推薦	54	54%
	網路資訊	3	3%
	剛好路過	25	25%
	其他	18	18%
用餐原因	親友聚會	47	47%
	洽談生意	2	2%
	慶生	0	0%
	接待客戶	0	0%
	一般用餐	46	46%
	其他	4	4%
	未作答	1	1%

表4-11 第二次問卷研究對象之人口統計變項分析表（續）

人口統計變項	變項分組	有效樣本數	百分比
每個月至餐廳用餐次數 (其他餐廳)	一次	18	18%
	二次	23	23%
	三次	19	19%
	三次以上	39	39%
	未作答	1	1
選擇餐廳之型態	中式餐廳	36	36%
	日式餐廳	41	41%
	韓式餐廳	6	6%
	美式餐廳	3	3%
	泰式餐廳	2	2%
	其他	11	11%
	未作答	1	1%

1、性別統計

第二次問卷調查顧客受訪者之性別分佈還是女性居多約占69%，男性占31%，其實男性用餐人數也相當多，只是他們不太願填寫問卷，以致大多為女性。

2、居住地統計

受訪者之居住地分佈仍以台中市民居冠，百分比高達88%。

3、來店次數統計

第二次問卷受訪者之來店次數以第一次來店佔大多數，占42%，其次為三次以上，有36%，與第一次問卷完全相反。

4、教育程度統計

第二次問卷受訪者仍集中於大學(專)約佔55%，於高中(職)、研究所以上均有增加，分別為23%、16%。

5、月收入統計

受訪者之個人月收入分佈集中於30,001 ~ 40,000元(佔20%)，40,001 ~ 50,000元(佔19%)及20,001 ~ 30,000元(佔19%)，而60,001元以上佔14%，退居第四，跟第一次問卷不同之處。

6、餐廳訊息來源統計

受訪者之餐廳訊息來源仍集中於親友推薦佔54%，已超過五成，其次還是剛好路過佔25%，與第一次相同，所以岱櫻之顧客仍相信親友之推薦，客戶之經營是非常重要的，尤其熟客。

7、用餐原因統計

受訪者之用餐原因大多分佈於親友聚會佔47%，一般用餐佔46%，兩個因素旗鼓相當，加總超過90%。

8、每個月至餐廳用餐次數(其他餐廳)

此題目於第一次問卷中並未出現，依問卷顯示，大多數消費者每個月至餐廳用餐次數最高者為三次以上，佔39%，顯示出大家常至餐廳用餐的機率是非常高的，這也難怪餐廳之家數成長會如此迅速。

9、選擇餐廳之型態

此題目於第一次問卷中並未出現，由問卷分析得知，岱櫻之顧客仍偏向喜歡日式餐廳，佔39%，其次為中式餐廳，佔36%。

二、第二次服務品質測量之統計分析

依本問卷調查，針對服務品質之五個構面進行分析。

1、有形性

由第二次問卷服務品質測量之有形性統計分析表（表4-12）中得知，有形性之總平均數為4.3750，其中平均數最高的項目是「整體用餐環境乾淨衛生」（M=4.58），「周邊服務設施能滿足顧客的需求」（M=4.57），最低者為「各項餐點具有吸引力」（M=4.13）及「菜單能顯示出餐廳的主題特色」（M=4.14），由此可知用餐環境及服務人員的整體外表在顧客眼中感覺是良好的，但在餐點的設計是否具吸引力及符合餐廳的主題特色必須再加強。

表 4-12 第二次問卷服務品質測量之有形性統計分析表

構面/衡量項目	平均數	標準差
有形性	4.3750	0.49354
1、用餐空間舒適，且容易活動	4.3800	0.66332
2、周邊服務設施能滿足顧客的需求 （如停車場、廁所、指示牌等）	4.5700	0.65528
3、整體用餐環境乾淨衛生	4.5800	0.62247
4、服務人員服裝儀容(服裝、頭髮)整潔得體	4.5200	0.65874
5、菜單呈現方式清晰且易閱讀	4.4000	0.68165
6、各項餐點具有吸引力	4.1300	0.76085
7、菜單能顯示出餐廳的主題特色	4.1400	0.71095
8、餐廳裝潢具有濃厚的日式風格與特色	4.3100	0.69187
9、餐點的價格合理	4.3300	0.65219
10、廁所乾淨、清潔、無異味	4.3542	0.59788

2、確實性

由第二次問卷服務品質測量之確實性統計分析表（表 4-13）中得知，確實性之總平均數為 4.3533，其中平均數最高的項目是「服務人員態度友善，常保微笑」（M=4.42），兩次問卷顯示一致。但在「服務人員詳細介紹餐點的內容，並對您所提問的問題有詳細回答」（M=4.27），平均數較低，這外場人員應注意之事項。

表 4-13 第二次問卷服務品質測量之確實性統計分析表

構面/衡量項目	平均數	標準差
確實性	4.3533	0.47690
11、服務人員詳細介紹餐點的內容，並對您所提問的問題有詳細回答	4.2700	0.58353
12、服務人員能清楚回答顧客的問題	4.3500	0.53889
13、服務人員態度友善，常保微笑	4.4200	0.57172
14、您對餐點的需求，服務人員能立即改善	4.4200	0.51601
15、服務人員熟悉服務流程，很少出現失誤	4.3600	0.59493
16、用餐期間服務人員會巡餐關心客人用餐情形	4.3000	0.62765

3、同理心

由第二次問卷服務品質測量之同理心統計分析表（表 4-14）中得知，同理心之總平均數為 4.1667，其中最高的項目是「服務人員耐心回答您的問題，並協助您解決個別需求」（M=4.27），與第一次問卷相同。但「服務人員會依顧客預算與需求提供餐點建議」（M=4.12）、「服務人員了解與重視您的需求」（M=4.12），相對較低，兩次問卷相同，外場人員需再作教育訓練加強之。

表 4-14 第二次問卷服務品質測量之同理心統計分析表

構面/衡量項目	平均數	標準差
同理心	4.1667	0.47263
17、服務人員會依顧客預算與需求提供餐點建議	4.1200	0.59084
18、服務人員了解與重視您的需求	4.1200	0.57349
19、服務人員耐心回答您的問題，並協助您解決個別需求	4.2700	0.54781
20、對不同的客戶提供個人化的關心 (例如：備有兒童椅、愛心傘、刀叉)	4.2121	0.61067
21、服務人員為您所做的服務，讓您覺得自己是很特別的（例如：壽星用餐給予貴賓折扣；吃套餐的您不敢吃生魚片，幫您做成炸魚天婦羅）	4.1224	0.64641
22、服務人員能察覺不對的事且感同身受 (例如：和室不適合孕婦，坐著肚子卡卡會不舒服；和室太滑不適合老家，會提醒顧客)	4.1717	0.58971

4、可靠度

由第二次問卷服務品質測量之可靠度統計分析表(表4-15)中得知,可靠度之總平均數為4.4640,其中平均數最高的項目是「帳單項目與金額正確」(M=4.57),最低者為「餐點上菜的速度是適當且可接受的」(M=4.38)。

表4-15 第二次問卷服務品質測量之可靠度統計分析表

構面/衡量項目	平均數	標準差
可靠度	4.4640	0.43100
23、餐點上菜的速度是適當且可接受的	4.3800	0.54643
24、服務人員正確的提供顧客所點的餐點	4.4400	0.53786
25、餐廳提供可靠信任的服務	4.4300	0.53664
26、帳單項目與金額正確	4.5700	0.49757
27、服務人員能迅速的更正(餐點相關)失誤	4.5000	0.54123

5、回應力

由第二次問卷服務品質測量之回應力統計分析表（表 4-16）中得知，回應力之總平均數為 4.3600，其中平均數最高的項目是「服務人員能盡量滿足您的特殊需求」（M= 4.42），最低者為「服務人員對於顧客發生的偶發事件能立即反應，並完善的處理善後」（M=4.28）。對於後者，顧客常會註明並未發生，所以無法正確填答，這應該也是該題分數較低的原因，與第一次問卷相同。

表 4-16 第二次問卷服務品質測量之回應力統計分析表

構面/衡量項目	平均數	標準差
回應力	4.3600	0.54532
28、服務人員能迅速為您服務	4.4000	0.60302
29、服務人員忙碌時會互相支援，仍維持良好的服務	4.3700	0.61390
30、服務人員能主動處理您的抱怨，並採取令您滿意的補救措施	4.3300	0.63652
31、服務人員對於顧客發生的偶發事件能立即反應，並完善的處理善後 (例如：筷子掉了，打翻水)	4.2800	0.65258
32、服務人員能盡量滿足您的特殊需求 (例如：飲料要少冰半糖)	4.4200	0.62247

綜合上述分析結果，服務品質之五個構面中的有形性、確實性、可靠度、回應力的平均值約在 4.3~4.5 之間，這幾個構面所表現的，兩次問卷雷同，但第二次問卷略為提高。在同理心，平均值約 4.1667，以五個構面來比較仍顯得較弱。

第四節 成對樣本 t 檢定分析

本研究比較第一次與第二次兩份問卷之調查結果發現，受測者的基本資料在性別、居住地、來店次數、月收入、教育程度、餐廳訊息來源、用餐原因等面向，兩次問卷的受測者基本資料構成的型態接近。因此，本研究採取成對樣本 t 檢定的方式進行比較，在政策推行前後，消費者在服務品質五大構面上之知覺是否有顯著的差異。

一、依五大構面分析

由五大構面之差異性分析表（表 4-17）得知，受測者在這五大構面中，第二次問卷平均值皆高於第一次問卷平均值，唯在進行成對樣本 t 檢定的結果，並沒有達到顯著差異。由於五大構面並無顯著差異，H1-1 ~ H1-5 不成立，因此，進一步針對五大構面之 32 個問項，再使用成對樣本 t 檢定一一加以檢測。

表 4-17 五大構面之差異性分析表

序號	構面	第一次問卷	第二次問卷	差值	t值	顯著性
		平均數	平均數			
第一對	有形性	4.336	4.375	0.039	-0.407	0.685
第二對	確實性	4.325	4.353	0.028	-0.431	0.667
第三對	同理心	4.096	4.167	0.071	-0.719	0.474
第四對	可靠度	4.426	4.464	0.038	-0.588	0.558
第五對	回應力	4.338	4.360	0.022	-0.417	0.678

二、依 32 個問項分析

依照五大構面的 32 個題項，根據兩次問卷分成 32 對進行差異性分析，32 對題項分析情況有幾個題項接近 0.05，但顯示並未小於 0.05，因此結果仍是無顯著差異。

第五章 討論與建議

第一節 討論

市場上有很多的獨立餐廳，各個具有自己的風格，而這些獨立餐廳都很有在地風味，深入的展現美食，很有特色。但當百花齊放之後，接著在經營上有很多問題產生。當生意變好時，即顯現出背後的空洞，沒有制度及營運系統的支持，以致無法上軌道，導致管理有諸多問題，人員流動、服務品質穩定性不夠等等，要複製更是困難。本研究以一個典型的餐廳——岱櫻居食屋為對象，希望樹立其典範，成為其他獨立餐廳觀摩、學習、效法之單位。

本研究針對服務品質缺口 2、3，提出各缺口的指標，依據各指標所需改進的部分，提出相關的政策，並加以導入之。同時，為了瞭解這些政策是否奏效，並以服務品質缺口五當中的五個構面加以檢驗，導入前後共執行兩次問卷調查，以期望能充分了解顧客感受服務品質的情況，真正清楚顧客對服務品質的要求，而加以改進。

在研究過程當中，依 PZB 模式中的五個缺口，導入一系列管理上的政策與制度，其中以缺口 2、3 為主，在這兩個月期間，缺口 2、3 分別導入了職權劃分、教育訓練、標準作業流程、績效考核方法、訂定關鍵績效指標等政策，而政策於實施的過程當中，見識到員工工作態度更積極、更有自信的表達及推銷餐點，希望顧客能明顯感受到員工的改變及不一樣的差異，深刻感受到更高的服務品質，同時對服務滿意度的提升。

整個研究過程當中，標準作業流程及教育訓練是影響整個改善計畫的兩大關鍵。標準作業流程的制定，是為了達到理想的顧客服務，而它兼顧著「標準化的效率」與「個人化的顧客接觸」。拆解流程僅是一種手段，目的是藉此進行團隊合作和分工，做出滿足顧客需求和期待的服務，給顧客更好的感性體驗，有了這樣的目的，再透過教育訓練將它內化在每位服務人員的身上。研究者的確看到了

顧客服務品質的改善，也正持續發酵中。從之前所認為的無章法，到現今基本配備已完善，上場作戰將可以一無反顧。因此兩者是相輔相成，缺一不可。

雖然針對服務品質缺口五之五大構面，共發了兩次問卷，也採用成對樣本 t 檢定檢驗其結果，雖無顯著差異，但有幾個題項是非常接近的，縱使如此，整體外場服務人員的改變、表現及客人的回饋，研究者卻有明顯的感受之間的差異，(結帳時口頭詢問顧客)，再再顯示我們的政策是奏效的，研究中各項政策的導入開始慢慢地展現成效，雖只是小小的改變，但也是進步的開端。

在兩次問卷調查所呈現的結果，因為政策施行的時間太短，雖無很顯著的差異，但營業額與上月業績，甚至比起去年同期是有明顯的成長，客人對岱櫻居食屋的服務品質是滿意的，這也是岱櫻居食屋須持續保持的優點。尤其在缺口五裡的五大構面中的有形性、確實性、可靠度、回應力都屬較高的滿意度，因此，服務品質上要繼續保持，並充分的、徹底地讓政策持續落實；但在同理心方面，它屬於較為抽象或較不易預見的情況，須強化它，並讓顧客有感覺，成為有感的服務，以提升顧客滿意度。

第二節 研究建議

本研究之其建議共分成兩個部分，一是對業者的建議，另一則是對研究者的建議，分述如下：

一、對業者的建議

- 1、很多獨立餐廳欠缺良好的制度。制度是一個規範，制度的建立與導入相當重要，它可以讓內部管理上、作業上更加一致性。制度不是一層不變，一策到底，它是需依照事實的變化而持續不斷的修正。制度管理要有所本，而這些根本需建立在本研究所提出的政策--職權劃分、教育訓練、標準作業流程、績效考核方法、關鍵績效指標等之上。若能有效落實上述政策，慢慢管理將會步上軌道，員工工作效率不斷提升。未來服務人員在親切度、敏銳度、熟客辨識度、及服務人員跟客戶建立的友好關係度上須加強訓練之，讓服務更臻完善。
- 2、業者應先了解顧客所期望、認知的服務品質是什麼，套用 PZB 模組，找出自己餐廳的服務品質之缺口，再依本研究所提出之策略、作法，及其關鍵績效指標 (KPI) 進行修正，找其適合自家的模式加以運用。當制度須複製時，只要持續修正即可，擴店更易上手，狀況更易進入，管理將更盡完善。
- 3、服務品質評估衡量表 (SERVQUAL) 和餐飲服務量表 (DINESERV) 建構的問卷是消費者滿意度檢測的一個良好的工具，業者可以例行性、持續性的拿出來進行服務品質的檢測，所呈現出來的結果，可了解顧客對服務品質認知的好壞；了解顧客的反應；作為改善服務之依據，亦可作為提升服務品質之重要因素。
- 4、本研究僅提出了一些基礎相關的政策，而這只是一個開端，政策是沒有設限的，有了開始，接著應該以提升營銷而推行相關之政策，積極推行、修正，找出其他適合企業經營的相關模式，讓企業能開枝散葉，持續穩定的發展。

二、對未來研究者的建議

組織推行新的管理政策與制度時，影響的層面除了顧客、員工之外，還有組織營運效率，三者乃互相牽連互有關係。本研究僅針對顧客面進行調查，在推行政策時員工的態度反應，本研究並未進行系統性探討。但卻已深深感受到員工在點菜方式、招待客人的態度、餐點主動推銷的話術等均有所改變。當員工產生抗拒的行為，心情跟著轉換而起伏不定，這時研究者必須讓他們知道改變的具體目標，清楚表達對於改變的期望之外，還應說明具體的作為，提供應有的協助，盡量幫助他們解決過程中的困難。員工是有能力、有潛力的。然而，如果沒有嘗試，就永遠不會知道。未來的研究者若對員工面、企業組織面有興趣作類似的研究，也可持續深入探討而研究之。

對於企業組織之關鍵績效指標，政策之導入，除了影響前述所提及的兩個面向外，企業組織之關鍵績效指標也是值得探討的一環。數字會說話，政策成功與否，企業可以從營運的關鍵指標(例如銷售額、生產力等)進行長期性追蹤以了解政策對組織營運的實質影響與改變。未來研究若能從顧客、員工與組織營運績效面來進行完整探究，研究結果將可作為獨立餐廳建立完整制度的參考依據。

第三節 研究限制

- 一、這個研究僅僅是個個案研究，只針對岱櫻居食屋，在研究過程並非百分之百的客觀，反而是較為主觀，尤其質化的部分。未來研究希望能夠以更有系統的方式，提高它的客觀性。
- 二、成對樣本 t 檢定並非配對而是接近的資料，所以檢測的結果會有些許的誤差。
- 三、本研究結果發現二次施測結果無顯著差異，時間是最大因素。政策實行時間不夠長，僅有兩個月的時間，政策實施要真正看到其成果，需要內化、發酵、再到有感，須有一定時間才能看出成效，兩個月太過匆促，實無法看見其差異。

參考文獻

中文文獻

1. 杉本辰夫、盧淵源（1991），事務、營業、服務的品質管制，中興管理顧問公司印行。
2. 卓美慧（2009），物業管理業服務缺口之研究，國立臺北大學不動產與城鄉環境學系碩士論文，台北。
3. 高瑞新（2006），以 PZB 服務品質缺口模型探討警察服務品質之研究—以高雄港務警察局為例，國立高雄第一科技大學行銷與流通管理系碩士論文，高雄。
4. 孫路弘（1996），「餐飲服務品質管理」，觀光研究學報，2（1），79-91。
5. 曾光華、陳貞吟、饒怡雲（2008），觀光與餐旅行銷，新北市：前程文化事業有限公司。
6. 張憶君（2011），運用 Kano 與 PZB 模式提升證券業客戶服務滿意度之研究—以 P 證券公司為例，國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，台南。
7. 張巧宜（2006），餐飲業服務品質屬性與顧客滿意間不對稱及非線性關係之研究，國立高雄餐旅大學餐旅管理研究所碩士論文，高雄。
8. 黃聖宇（2011），利用平衡計分卡結合 PZB 理論建立—管理部門績效之研究，國立交通大學工學院工程技術與管理學程碩士論文，新竹。
9. 葉書芳（2002），服務品質、關係品質以及服務補救與顧客行為意向關係之實證研究—以國內航空業為例，國立成功大學工業管理研究所碩士論文，台南。
10. 劉文章（2006），餐飲業標準化手冊，台北：麥可國際出版公司。
11. 陳琇玲（2001），成效管理，台北：天下文化。
12. 陳耀茂（1997），服務品質管理手冊，台北：遠流出版事業股份有限公司。

13. 戴國良 (2007), 服務業行銷與管理, 台北: 普林斯頓國際有限公司。
14. 衛南陽 (1996), 顧客滿意學, 台北: 牛頓出版股份有限公司。
15. 潘浙楠 (2009), 「六標準差之戰略創新」, 第十二屆兩岸中華文化與經營管理學術研討會, 浙江大學, 杭州, 中國。
16. 蘇國垚 (2015), 好服務、壞服務, 台北: 商周。

英文文獻

1. Babakus, E. & Boller, G.W. (1992). An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Business Research*, Vol.24(3), 253-268.
2. Brady, M.K., and Cronin, J.J.(2001). "Some New Thoughts on Conceptualization Perceived Service Quality :A Hierarchical Approach," *Journal of Marketing*, Vol. 65, July, pp.34-49.
3. Crosby, P.B.(1979). "Quality is Free", McGraw-Hill Book Co., New York, pp.5.
4. Enderwick P.(1992). *The scale and scope of service sector multinationals, multinational enterprises in the world Economy*(Buckley P.J. and Casson., M., ed.) Chapter 8.
5. Garvin, D. A. (1984). Quality on the line, *Harvard business review*, 61(5), 65-75.
6. Gronroos, C. (1982). A service quality model and its marketing implications, *European Journal of Marketing*, Vol. 18(4), pp.36-44.
7. Gronroos, C. (1990). *Strategic Management and Marketing in Service Sector*, Marketing Science Institute, Christian, MA.
8. Holbrook, M. B., and Corfman, K. P.(1985). "Quality and Value in the Consumption Experience: Phaedrus Rides Again," *Perceived Quality*, pp.31-57.
9. Juran, J.M. (1986). "A Universal Approach to Managing for Quality", *Quality Progress*, Vol. 19, pp. 19-24.
10. Kotler, P. (1996). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control 9th edition*, New Jersey: Prentice Hall
11. Kotler, P. (2001). *Marketing Management, 11th Ed*, Prentice-Hall Inc.
12. Lehtinen, U., and Lehtinen, J.R.(1991). "Two Approaches to Service Quality Dimensions," *The Service Industries Journal*, Vol. 11(3), pp.287-303.

13. Lewis, R. C. and Booms, B. H. (1983). "The Marketing Aspects of Quality in Emerging Perspectives on Service Marketing Association," pp.99-107,.
14. Lunt, P (1992) . Four Wways to Attract Business Customers American Bankers Association. *ABA Banking Journal*,Vol. 84(12), 78.
15. Mels, G., Boshoff, C. & Nel, D. (1997) . The Dimensions of Service Quality: The Original European Perspective Revisited . *The Service Industries Journal*, Vol.17(1), 173-189.
16. Nunnally,J.C.(1978).Psychometric theory.New York : McGraw Hill.
17. Oliver, R. L. (1981). "Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings", *Journal of Retailing*, 57, 25-48.
18. Parasuraman A., Zeithaml V. A., and Berry L. L. (1985). "Problems and Strategies in Services Marketing", *Journal of Marketing*, 49, 33-40.
19. Parasuraman A., Zeithaml V. A., and Berry L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 41-50.
20. Parasuraman, A., L. L. Berry and V. A. Zeithaml. (1998). "*SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*", spring, pp. 17-23.
21. Rosander, A. C., (1980). Service Industry QC-IS the Challenge Being Met, *Quality Progress*,Vol. 13, pp.34-35.
22. Sasser, W. E., Olsen, R. P., and Wyckoff, D. D. (1978) . *Management of Service Operation : Text, Cases, and Reading* , New York: Bacon .
23. Stevens, P., Knutson, B. & Patton, M. (1995) . DINESERV: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurant. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(2), 56-60..

24. Woodside, A.G., Frey, L.L., and Daly, R.T.,(1989). “Linking Service Quality, Customer Satisfaction,” *Journal of Health Care Marketing*, 9, 5-17.

附錄一 顧客問卷

親愛的先生小姐：

您好，打擾您了！我是東海大學餐旅管理研究所的研究生，這是一份學術性問卷，目的在探討「岱櫻居食屋的服務品質」。本問卷資料僅供學術研究，絕對外公開，請您安心填答。同時，我們會將您寶貴的意見作為公司改善之依據，懇請您撥空勾填，非常感謝您的支持與合作，並祝您

身體健康，萬事如意！

東海大學餐旅管理研究所

指導教授：朱惠玲 教授

研究生：黃淑菁 敬上

以下乃針對岱櫻居食屋各項服務的「滿意程度」，請您依體驗經驗在以下各個問項的□中勾選（ ）您的滿意程度。滿意程度：您對岱櫻居食屋所提供的服務品質的感受。

非 不 普 同 非
常 同 通 意 常
不 同
同 同
意 意 通 意 意

(一) 有形性：餐廳及服務人員之印象

- | | | | | | |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1、用餐空間舒適，且容易活動 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2、周邊服務設施能滿足顧客的需求
(如停車場、廁所、指示牌等) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3、整體用餐環境乾淨衛生 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4、服務人員服裝儀容(服裝、頭髮)整潔得體 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5、菜單呈現方式清晰且易閱讀 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6、各項餐點具有吸引力 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7、菜單能顯示出餐廳的主題特色 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8、餐廳裝潢具有濃厚的日式風格與特色 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9、餐點的價格合理 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10、廁所乾淨、清潔、無異味 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

非 不 普 同 非
常 同 意 意 常
不 同 意 意 意
同 意 通 意 意
意 意 通 意 意

(二) 確實性：顧客對服務人員的信任

- 11、服務人員詳細介紹餐點的內容，並對您所提問的問題有詳細回答
- 12、服務人員能清楚回答顧客的問題
- 13、服務人員態度友善，常保微笑
- 14、您對餐點的需求，服務人員能立即改善
- 15、服務人員熟悉服務流程，很少出現失誤
- 16、用餐期間服務人員會巡餐關心客人用餐情形

(三) 關懷性：對顧客的關心及個人化服務的程度

- 17、服務人員會依顧客預算與需求提供餐點建議
- 18、服務人員了解與重視您的需求
- 19、服務人員耐心回答您的問題，並協助您解決個別需求
- 20、對不同的客戶提供個人化的關心
(例如：備有兒童椅、愛心傘、刀叉)
- 21、服務人員為您所做的服務，讓您覺得自己是
很特別的
(例如：壽星用餐給予貴賓折扣；
吃套餐的您不敢吃生魚片，幫您做成炸魚天婦羅)
- 22、服務人員能察覺不對的事且感同身受
(例如：和室不適合孕婦，坐著肚子卡卡會不舒服；
和室太滑不適合老人家，會提醒顧客)

(四) 可靠度：可靠與正確履行其承諾服務之能力

- 23、餐點上菜的速度是適當且可接受的
- 24、服務人員正確的提供顧客所點的餐點
- 25、餐廳提供可靠信任的服務
- 26、帳單項目與金額正確
- 27、服務人員能迅速的更正(餐點相關)失誤

非 不 普 同 非
常 同 意 意 意
不 同
同 意 通 意 意
意 意 通 意 意

(五) 回應力：協助顧客與提供立即服務的意願

- 28、服務人員能迅速為您服務
- 29、服務人員忙碌時會互相支援，仍維持良好的服務
- 30、服務人員能主動處理您的抱怨，並採取令您滿意的補救措施
- 31、服務人員對於顧客發生的偶發事件能立即反應，並完善的處理善後（例如：筷子掉了，打翻水）
- 32、服務人員能盡量滿足您的特殊需求（例如：飲料要少冰半糖）

(六) 其他

- 33、您對今天所選取的餐點滿意
- 34、您滿意今日用餐的整體感受
- 35、請問您今天所點的餐點是
- 套餐 一品套餐 和風套餐
 - 定食 鯖魚鹽烤 生魚片 天婦羅 牛肉陶板
秋刀魚蒲燒 咖哩豬排 雞肉陶板 豬肉陶板
 - 丼飯 鮭魚炙燒 松阪豬 醬燒牛肉 黃金豬排
地雞蔥串
 - 鍋物 海鮮寄世鍋 鮭魚石狩鍋 韓式泡菜鍋
岱櫻獨享鍋—豬肉 岱櫻獨享鍋—牛肉
 - 食事 日式炒烏龍 海鮮鍋燒麵 日式飯糰 鮭魚炒飯
 - 其他餐點

36、請問岱櫻應改進的地方_____

☺ 個人基本資料（僅用在學術研究，絕不對外公開，請您放心填寫）

- 1、請問您的性別： 男性 女性
- 2、請問您的居住地： 台中市_____區 彰化縣_____區
 苗栗縣_____區 其他_____
- 3、請問您是第幾次來： 第一次 第二次 第三次
 三次以上
- 4、請問您的學歷： 小學 國中 高中（職）
 大學（專） 研究所以上
- 5、請問您的個人月收入： 20,000 元以下 20,001 ~ 30,000 元
 30,001 ~ 40,000 元 40,001 ~ 50,000 元
 50,001 ~ 60,000 元 60,000 元以上
- 6、請問您如何得知岱櫻居食屋
 親友推薦 網路資訊 剛好路過
 其他_____
- 7、請問您用餐的原因是 親友聚會 洽談生意 慶生
 接待客戶 一般用餐
 其他_____

謝謝您的參與，岱櫻有您寶貴的意見

服務品質將更臻完美，感恩……………



親愛的先生小姐：

您好，打擾您了！我是東海大學餐旅管理研究所的研究生，這是一份學術性問卷，目的在探討「岱櫻居食屋的服務品質」。本問卷資料僅供學術研究，絕不對外公開，請您安心填答。同時，我們會將您寶貴的意見作為公司改善之依據，懇請您撥空勾填，非常感謝您的支持與合作，並祝您

身體健康，萬事如意！

東海大學餐旅管理研究所

指導教授：朱惠玲 教授

研究生：黃淑菁 敬上

以下乃針對岱櫻居食屋各項服務的「滿意程度」，請您依體驗經驗在以下各個問項的□中勾選（ ）您的滿意程度。滿意程度：您對岱櫻居食屋所提供的服務品質的感受。

非 不 普 同 非
常 同 通 常 常
不 同
同 同
意 意 通 意 意

(二) 有形性：餐廳及服務人員之印象

- | | | | | | |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1、用餐空間舒適，且容易活動 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2、周邊服務設施能滿足顧客的需求
(如停車場、廁所、指示牌等) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3、整體用餐環境乾淨衛生 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4、服務人員服裝儀容(服裝、頭髮)整潔得體 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5、菜單呈現方式清晰且易閱讀 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6、各項餐點具有吸引力 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7、菜單能顯示出餐廳的主題特色 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8、餐廳裝潢具有濃厚的日式風格與特色 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9、餐點的價格合理 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10、廁所乾淨、清潔、無異味 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

非 不 普 同 非
常 同 意 意 常
不 同 意 意 意
同 意 通 意 意
意 意 通 意 意

(二) 確實性：顧客對服務人員的信任

- 11、服務人員詳細介紹餐點的內容，並對您所提問的問題有詳細回答
- 12、服務人員能清楚回答顧客的問題
- 13、服務人員態度友善，常保微笑
- 14、您對餐點的需求，服務人員能立即改善
- 15、服務人員熟悉服務流程，很少出現失誤
- 16、用餐期間服務人員會巡餐關心客人用餐情形

(三) 關懷性：對顧客的關心及個人化服務的程度

- 17、服務人員會依顧客預算與需求提供餐點建議
- 18、服務人員了解與重視您的需求
- 19、服務人員耐心回答您的問題，並協助您解決個別需求
- 20、對不同的客戶提供個人化的關心
(例如：備有兒童椅、愛心傘、刀叉)
- 21、服務人員為您所做的服務，讓您覺得自己是
很特別的
(例如：壽星用餐給予貴賓折扣；
吃套餐的您不敢吃生魚片，幫您做成炸魚天婦羅)
- 22、服務人員能察覺不對的事且感同身受
(例如：和室不適合孕婦，坐著肚子卡卡會不舒服；
和室太滑不適合老人家，會提醒顧客)

(四) 可靠度：可靠與正確履行其承諾服務之能力

- 23、餐點上菜的速度是適當且可接受的
- 24、服務人員正確的提供顧客所點的餐點
- 25、餐廳提供可靠信任的服務
- 26、帳單項目與金額正確
- 27、服務人員能迅速的更正(餐點相關)失誤

非 不 普 同 非
常 同 意 意 常
不 同 意 意 意
同 意 通 意 意
意 意 通 意 意

(五) 回應力：協助顧客與提供立即服務的意願

- 28、服務人員能迅速為您服務
- 29、服務人員忙碌時會互相支援，仍維持良好的服務
- 30、服務人員能主動處理您的抱怨，並採取令您滿意的補救措施
- 31、服務人員對於顧客發生的偶發事件能立即反應，並完善的處理善後（例如：筷子掉了，打翻水）
- 32、服務人員能盡量滿足您的特殊需求（例如：飲料要少冰半糖）

(六) 其他

- 33、您對今天所選取的餐點滿意
- 34、您滿意今日用餐的整體感受
- 35、請問您今天所點的餐點是
- 套餐 一品套餐 和風套餐
 - 定食 鯖魚鹽烤 生魚片 天婦羅 牛肉陶板
秋刀魚蒲燒 咖哩豬排 雞肉陶板 豬肉陶板
 - 丼飯 鮭魚炙燒 松阪豬 醬燒牛肉 黃金豬排
地雞蔥串
 - 鍋物 海鮮寄世鍋 鮭魚石狩鍋 韓式泡菜鍋
岱櫻獨享鍋—豬肉 岱櫻獨享鍋—牛肉
 - 食事 日式炒烏龍 海鮮鍋燒麵 日式飯糰 鮭魚炒飯
 - 其他餐點

36、請問岱櫻應改進的地方有_____

☺ 個人基本資料 (僅用在學術研究, 絕不對外公開, 請您放心填寫)

- 1、請問您的性別 男性 女性
- 2、請問您的居住地 台中市_____區 彰化縣_____區
 苗栗縣_____區 其他_____
- 3、請問您是第幾次來岱櫻 第一次 第二次 第三次 三次以上
- 4、請問您的學歷 小學 國中 高中(職)
 大學(專) 研究所以上
- 5、請問您的個人月收入 20,000 元以下 20,001 ~ 30,000 元
 30,001 ~ 40,000 元 40,001 ~ 50,000 元
 50,001 ~ 60,000 元 60,000 元以上
- 6、請問您如何得知岱櫻居食屋
 親友推薦 網路資訊 剛好路過
 其他_____
- 7、請問您用餐的原因是 親友聚會 洽談生意 慶生
 接待客戶 一般用餐 其他_____
- 8、請問您每個月至餐廳用餐的次數約 (一般餐廳)
 一次 二次 三次 三次以上
- 9、請問您至餐廳用餐大多選擇 (單選)
 中式餐廳 日式餐廳 韓式餐廳
 美式餐廳 泰式餐廳 其他_____

謝謝您的參與，岱櫻有您寶貴的意見
服務品質將更臻完美，感恩………☺.

附錄二 工作說明書-外場組長

岱櫻居食屋工作說明書				
工作 識 別	工作職稱	外場組長		
	所屬部門	外場		
	直接主管	店長	部門主管	外場組長
	撰寫人	工作分析師	薪點範圍	120-150
	審核人		薪資範圍	30000-50000
	撰寫日期	105年5月26日		
工作 摘 要	為外場之總負責人，店長不在期間須擔任代理店長。需負責人員招募、外場貨品盤點及訂購、人員訓練、月班表排定、各項報表整理彙報；餐期時則須負責和廚房管理出餐順序與品質，並確保客人得到妥善照顧並回應處理顧客意見與抱怨。			
工 作 關 係	向誰報告：店長 與誰配合：內場料理長 督導人員：店長			
職 責	<ol style="list-style-type: none"> 1. 協助店營運預算規劃與執行並提出相關報告。 2. 制定外場營運工作手冊以及 SOP 標準作業流程。 3. 不定期招募新進人員。 4. 新進人員的訓練流程制定以及在職精進課程的安排。 5. 每月人力資源管理，包含班表排定。 6. 完成店長交付之臨時性工作。 7. 外場消耗品進貨以及盤點。 8. 管理外場人員，確保各站工作品質。 9. 處理客人意見及抱怨。 10. 與內場料理長協調出餐狀況。 11. 與料理長討論菜單內容規劃。 			
職 權	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人事抉擇權 2. 預算控制 			
工 作 條 件	學歷要求：高中職、專科、大學 相關工作經驗一年以上 可配合排班			

附錄三 工作說明書-外場服務人員

岱櫻居食屋工作說明書				
工作說明書	工作職稱	外場服務人員		
	所屬部門	外場		
	直接主管	外場組長	部門主管	外場組長
	撰寫人	工作分析師	薪點範圍	120-150
	審核人		薪資範圍	25000-35000
	撰寫日期	105年5月26日		
工作摘要	<p>主要責任為確保客人於用餐時間受到良好的照顧，客人帶位、點餐與桌邊服務等工作。於客人用餐完畢後，負責收拾碗盤與清理環境。 親和力佳具有服務熱誠、有上進心肯學習。</p>			
工作關係	<p>向誰報告：外場組長 與誰配合：外場服務人員 督導人員：店長</p>			
職責	<ol style="list-style-type: none"> 1. 負責跑單、擺盤、送餐及聯繫內外場之工作。 2. 負責客人帶位、倒水、點餐等工作。 3. 於客人用餐完畢後，負責收拾碗盤與清理環境。 4. 進行簡易餐飲之料理。 5. 負責結帳、收銀之工作。 			
職權	無			
工作條件	<p>學歷要求：高中職、專科、大學 無相關工作經驗可 可配合排班 每週最少 20 小時</p>			

附錄四 工作流程說明書



SUBJECT: A.基礎概念 單位簡介 / 公司簡介		NO:A01
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 1/2
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

1. 岱櫻居食屋 日式料理餐廳 Dia-Sakura Japanese Cuisine

由薛清源師傅帶領日式料理廚師團，提供在地台灣味之日式料理，結合新鮮魚貨、地方特產，並以傳統日式料理之烹飪方式所作之美食料理。各種日料美食皆物超所值，滿足您對日本料理美食不同的需求！

2. 裝潢：以日式及個人隱私的概念，加入紅與白的設計感，及溫馨和諧的氛圍，同時以親切感的服務理念為宗旨。

3. 營業時間：午餐--11:00 ~ 14:30 晚餐--17:00 ~ 21:30

4. 營業型態：單點、定食、丼飯及精緻套餐等為主。

5. 面積：95 坪，座位數：沙發區 30 位、一般用餐區 18 位、和式區 30 位，共 78 位。



SUBJECT: A.基礎概念 單位簡介 /公司簡介		NO:A01
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 2/2
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

6. 沙發區：分成 4 人桌及六人桌，4 人桌有三張，6 人桌有 3 張，每張桌子有屏風隔開，給您最貼心及不受他人影響的私人用餐空間。

7. 一般用餐區及和式區：一般用餐區皆四人桌居多，適合有帶小孩並須使用嬰兒座椅之貴賓。和式區為六人桌，每桌可坐 6 人，桌與桌間有電動拉簾做區隔，讓客人有獨立包廂的感覺！

單點每道： NT\$60 元起 無最低消費 無服務費



SUBJECT: A.基礎概念 穿著制服之標準準則		NO: A02
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 1/2
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

標準制服配備有：

1. 穿著印有岱櫻字樣之日式七分袖衣服，如天氣較冷可加黑色長上衣於內。
2. 黑色褲子(不可為牛仔褲)
3. 黑色襪子、黑色園丁鞋。
4. 圍裙，繫於腰部下方五公分處。
5. 頭巾，女生需綁馬尾，勿露出黑色以外之髮飾
6. 男生頭髮勿過長，不可留鬍子，每日要刮乾淨。
7. 整體造型之標準如下圖。



SUBJECT: A.基礎概念 穿著制服之標準準則		NO:A02
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 2/2
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:





SUBJECT: B.一般作業 每日營業前的準備工作		NO: B01
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 1/2
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

1. 早上 10 點前到達現場，先開一、二、三區之吊燈開關。
將餐具放置在推車上，將餐具擺放至各個桌面上。
2. 沖泡麥茶，平日沖一大桶，假日需沖泡兩大桶，視當日客流量的多寡請師傅煮開水。
3. 開啟出納以及 POS 機，將櫃檯上所有使用到的設備插頭插上。
4. 檢查現場的工作環境。
5. AM 10：30 裝醬油瓶，擦拭好瓶身(蓋)、底盤後並補至 7-8 分滿，牙籤罐內的牙籤也補足，並放於每張桌子上；桌上衛生紙低於五分之一包需更換新的。
6. 將未歸位餐具平均放至各 Station。
7. 將大桶柴魚醬汁放至 Station 上。



SUBJECT: B.一般作業 每日營業前的準備工作		NO: B01
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 2/2
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

8. 將小菜一一分盤並蓋上包鮮膜置於冰箱內。
9. 裝一大桶麥茶至工作桌上。
10. 依現場訂位之情況，將位子補上或撤掉。
11. 10:50 全員集合 Briefing，宣布今日晨會注意事項&檢查服裝儀容。
12. 11:00 全員至門口喊精神口號，結束後翻牌(營業中)，打開音樂，
各區人員 Stand-By 等候客人的到來！



SUBJECT: B.一般作業 每日餐桌之擺設		NO: B02
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 1/1
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

1. 依據訂位本需求來擺設餐桌上的餐具數量；否則就依照原本座位的設定來擺設。
2. 應檢查餐具 Setting 是否完整且無破損、乾淨無水痕；餐巾紙、醬油碟、筷子、水杯等是否擺放適當；桌上的促銷擺設皆 OK。
3. 椅子及餐桌下面檢查是否乾淨，衛生紙、牙籤、醬油是否充足。



SUBJECT: B.一般作業 如何接聽電話		NO: B03
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 1/1
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

1. 三聲鈴響之內，接聽起電話。
2. 依據公司問候標準，向客人問候招呼。
3. 回答電話時，需保持微笑及良好的禮儀態度。
4. 提供適當(正確)的訊息給客人。
5. 記下客人所需的要求。
6. 以良好的禮儀態度向客人道別，並感謝客人的來電。



SUBJECT: B.一般作業 如何記錄訂位		NO: B04
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 1/1
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

1. 需保持微笑及良好的禮儀態度，先詢問客人的姓。“請問先生／小姐
您貴姓？”
2. 隨時以客人的姓尊稱，隨時以“請、對不起、謝謝您”與客人互動。
3. 記下客人姓名、聯絡電話、用餐日期、訂位餐期、訂位時間、用餐
人數。
4. 重複客人的訂席資料，並提醒客人位子的保留時間。
5. 如果餐廳訂位訂滿時，可以建議訂其他餐廳用餐。



SUBJECT: B.一般作業 如何告知客人供餐時間		NO: B05
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 1/1
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

1. 接近客人時需親切有禮貌，面帶微笑，告知：先生/小姐，對不起打擾了。
2. 在最後供餐時間的前 15 分鐘。
3. 我們最後點單時間為**點，是否需要加點其他餐點呢?



SUBJECT: B.一般作業 營業時間結束後注意事項		NO: B06
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 1/2
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

1. 將桌上所有的醬油瓶收回倒入集中瓶放回冰箱冷藏。並检查工作檯物品是否歸位。
2. 用清潔用品擦拭所有的工作檯、餐桌、餐椅。
3. 清理垃圾包含工作區、櫃檯垃圾桶及外面抽菸區之垃圾桶。
4. 廚餘需全部倒至外面廚餘回收桶中。
5. 掃地→拖地；並關閉冷氣電源。
6. 晚班人員可利用時間補工作檯的餐具。
7. 整理現場之座椅，及物歸原處。
8. 洗碗區內的餐具歸位。
9. 檢查資源回收區是否有空瓶要送至回收場。



SUBJECT: B.一般作業 營業時間結束後注意事項		NO: B06
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 2/2
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

**關閉總電源。

並檢查所有電源是否關閉(包含營業場所、男女員工廁所、洗碗區、男女廁所、外面燈光)。



SUBJECT: C.待客作業 如何迎接客人		NO: C01
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 1/1
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE: Help seating guest. It should be lady first and then gentlemen

PROCEDURE:

1. 先確認各定位名單。
2. 檢查外場人員服裝儀容是否符合標準(頭髮、工作鞋、衣服)。
3. 於 11:00(或 17:00)派人至門口前迎賓。
4. 在門口迎賓時，需注意站姿及保持微笑，並要主動積極詢問，不可站立不動。
5. 當客人入內時，迎賓人員需有精神且大聲帶頭喊《いらっしやいませ (irassyaimase)》，其他人員齊喊《いらっしやいませ (irassyaimase)》。
6. 迎賓接待人員對於各餐廳及環境皆要熟悉。
7. 門口領檯人員需詢問客人是否有訂位；並稱呼客人的職稱或姓氏。
8. 當客人較少時，或於 13:00(19:00)迎賓接待人員即要返回現場幫忙。



SUBJECT: C.待客作業 如何帶領客人入座		NO: C02
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 1/1
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

1. 引導客人到用餐的區域（一區、二區或三區）。
2. 走在客人右前方 1.5 公尺處，提醒客人小心腳步及台階。
3. 針對客人的需求，來安排較適合客人的座位。
4. 先把椅子拉出，請客人入座時，將椅子輕推，以雙手提椅，右腿輔助推入。
5. 如果有小朋友請告知坐於內側位置，以免上菜時危險。
6. 至冰箱取出一盤小菜送到客人桌上。



SUBJECT: C.待客作業 如何服務熱茶		NO: C03
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 1/1
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

1. 當客人就定位了，即可至 Station 拿起茶壺並走向客人的桌前，準備倒茶。
2. 幫每位客人一一倒好第一杯麥茶，請客人慢用並小心燙口。



SUBJECT: C.待客作業 如何歡送客人		NO: C04
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 1/1
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

1. 詢問客人的用餐感受並且記下客人的意見。
2. 先生 /女士 非常的感謝您，希望您有個愉快的一天(或夜晚)。
3. 以真誠的態度向客人說再見。
4. 客人出門時外場服務人員需同時喊” ありがとう ございます” 。



SUBJECT: C.待客作業 學習熟記著客人的名字以及飲食的特性		NO: C05
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 1/1
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

1. 第一次向客人打過招呼之後，一定要記得客人，尤其是常來用餐的客人。
2. 記下客人的用餐習慣。
3. 跟客人交換名片或請客人給你一張他的名片。
4. 領檯接待人員需記下常客的公司統編。



SUBJECT: D. 點菜/打包作業 如何呈遞菜單		NO: D01
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 1/1
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

1. 準備菜單（清潔、無破損、頁數完整），依客數約 2 人 1 本。
2. 將菜單翻至第一頁，從客人前方遞送，女士或長者優先。
3. 當呈遞菜單時，記得向客人推薦當日促銷的物品。
4. 大約過一下子（5~10 分內），再過去客人處接受點菜。



SUBJECT: D. 點菜/打包作業 如何點菜		NO: D02
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 1/2
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

1. 首先詢問客人是否來過，來過，則針對他想了解的作介紹。
2. 沒來過，則告訴客人，我們的餐點分成套餐、定食、單點。
3. 套餐分成 680 元和 480 元；定食為一主菜，三樣小菜，一碗飯、一份茶碗蒸及一碗味噌湯，外加甜點；單點有分生魚片、壽司、手卷、沙拉、鍋物、食事、炸物、烤物、揚物等(邊翻菜單邊說明)。
4. 甚至依據客人的需求，來搭配菜色，將特色餐點推薦給客人。
5. 根據人數，再幫客人增加或減少點單數量。
6. 當日有任何促銷的菜色或有缺貨的菜色，皆要清楚了解。
7. 記得再複誦一遍客人所點的菜色，讓客人再確認一次或有機會可以更改；也可以避免自己的點錯單的疏失。



SUBJECT: D. 點菜/打包作業 如何點菜		NO: D02
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 2/2
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

8. 客人如是選擇套餐，詢問是一道道上菜還是全上，飲料是隨餐還是餐後。
9. 若有需時間烹調的菜色，應事先告知，避免客人久候而造成客怨。
10. 離開時需向客人說謝謝，並告知稍待將為您上菜。



SUBJECT: D. 點菜/打包作業 如何依照點菜的內容調整餐具		NO: D03
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 1/1
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

1. 幫客人點完菜單之後，依據客人需要的人數，把多餘的餐具收拾。
2. 接著依客人所點的餐點，如客人點的是丼飯、套餐則不用收餐巾紙；如是定食，則將餐巾紙收起來；如果是單點，不須收餐巾紙，但需擺上用餐的個人盤子跟小碗。
3. 準備好圓托盤，把餐桌上多餘的餐具，分類依序收掉。
4. 接著依現場客人人數，調整好較合適的座位。



SUBJECT: D. 點菜/打包作業 如何處理外帶或打包之食物		NO: D04
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 1/1
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

1. 當收到外帶的菜單之後，就要立即 Key 入 POS 系統，送單到廚房出菜。
2. 當食物烹調好之後，立即要把食物裝入到適合的外帶容器內。
3. 確認好每一項客人外帶的品項都是完全被做好，而且是裝好的。
4. 向客人確認好帳單明細是否無誤，即可向客人結帳。
5. 歡送客人，並向客人致意道謝。



SUBJECT: E. 送菜作業 如何從出菜口取菜		NO: E01
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 1/1
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

1. 廚房師傅將餐點送至出菜口，先確認出的菜名及桌號，準備好即可上菜。
2. 準備好每道菜需要的餐具（例：湯勺）或需要的品項（例：醬料或沾醬）。
3. 把菜餚及準備好所需的品項放到托盤上。
4. 檢查餐點是否排放整齊，確認餐點與出菜單相符，餐點沒問題後，外場服務人員服務上菜給客人。



SUBJECT: E. 送菜作業 如何上菜		NO: E02
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 1/1
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

1. 將餐點端至餐桌前，清楚地報上菜名，詢問哪位客人的餐點，再從客人的側邊上菜，如因最內側無法送達，請旁邊的客人讓一下位置，以便順利送餐。
2. 如果是屬於單點的餐點，則放置中央，方便共同享用。
3. 需注意要平穩輕放客人面前，而且手指不要觸碰到食物，抽起桌邊消費單將該品項劃掉，表示已出菜。
4. 離開時記得說“請慢用”。
5. 如餐點已是最後一道，離開時請說“餐點到齊了，請慢用”。



SUBJECT: F. 清潔作業 如何整理桌面(客人用餐中)		NO: F01
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 1/1
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

1. 在客人用完一些餐點之後，服務人員須主動詢問客人，是否需要整理桌面。
2. 將空的餐盤收走，餐具仍需留在桌面上。
3. 調整一下餐具，如仍有未出的餐點，則餐具繼續留著；若餐點出完了，則餐具、餐巾紙皆收走，僅留下水杯。
4. 詢問客人是否要再加茶水。



SUBJECT: F. 清潔作業 如何清理桌面		NO: F02
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 1/1
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

1. 在客人用完餐點之後，要上點心之前，就要開始準備清桌了。
2. 依序收拾筷子、湯匙、味碟及其他是用完畢的餐盤。
3. 備好點心（匙）後，就可出點心了。



SUBJECT: F. 清潔作業 工作台上之結束清理動作		NO: F03
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 1/1
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

1. 清理所有的髒的盤子、杯子及所有使用過的餐具。
2. 把所有的垃圾拿到(後場的)垃圾桶。
3. 把所有的工作檯都清理擦拭乾淨。
4. 最後，確認所有的物品都備好及歸位，並且把對講機拿回櫃檯充電。



SUBJECT: F. 清潔作業 廁所清洗之準則		NO: F04
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 1/1
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

1. 首先將清潔用品噴灑至馬桶、小便斗、洗手台上，等待五分鐘。
2. 等待時先將鏡子擦拭乾淨。
3. 接著刷淨馬桶、小便斗、洗手台，並沖刷乾淨。
4. 洗手台要用刮刀將水漬刮乾淨。
5. 地板噴上清潔用品，刷好沖洗乾淨，務必將地板拖乾。
6. 將衛生紙、擦手紙、洗手乳加以補充。
7. 清洗後務必將玻璃門打開，通風，以免潮濕而有霉味。
8. 關燈



SUBJECT: G. 危機處理作業 如何處理翻灑在客人衣服上的食物或飲料		NO: G01
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 1/1
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

1. 先誠心的歉意，“X 先生／小姐！對不起！我們會馬上送洗您的衣服。”
2. 在第一時間處理污漬，以餐巾紙輕吸汁液，切勿來回擦拭。
3. 通知店長，由店長陪同道歉。
4. 借或買件客人適合的衣服，請客人換上。
5. 把客人的衣服送洗（乾洗或快洗）。
6. 留下客人的大名、聯絡電話、聯絡地址及方便的時間。
7. 待衣服清洗好之後，記得先告知客人，聯絡送還衣服的方式及時間。
8. 衣服歸還客人時，應再次說：X 先生/小姐，真得非常抱歉，造成您的不便。



SUBJECT: G. 危機處理作業 如何處理打破在地板上的器皿		NO: G02
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 1/1
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

1. 向客人誠心的致歉：X 先生/小姐，對不起造成您的困擾，我們會馬上處理。
2. 幹部本身或另外安排他員可在該區域提醒經過的客人，以免經過的客人發生意外。
3. 準備好掃帚、笨斗、拖把、乾淨無破損的抹布、擦手紙或餐巾紙。
4. 在掃地板時，該注意隨時提醒經過的客人，動作要迅速，用掃帚掃起破碎物品，需降低碎物碰撞聲音，破損的器皿用報紙包好送至破損箱。
5. 若地板上有液體，先以擦手紙或餐巾紙吸乾液體，再用乾淨的地板抹布擦乾。



SUBJECT: H. 硬體設備作業 如何操作 POS 機		NO: H01
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 1/1
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

1. 啟動 POS 系統的電源開關。
2. 進入點單系統。
3. 輸入個人密碼，按確認以便進入點單系統。
4. 客人是外帶或內用，外帶 KEY 外帶的區塊，進單入廚房，另一張消費單則放於出菜口。內用則選桌號。
5. 依照客人的桌號，點選桌號別。
6. 輸入來客數，並按照客人的點單依序按電腦桌面。
7. 檢查所有 KEY 入品項及數量是否是正確的。
8. 若檢查無誤，就列印該桌號的消費單；送至客人桌上。



SUBJECT: I. 結帳處理作業 如何處理現金付款		NO: I01
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 1/1
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

1. 客人告知要付現金後，需詢問客人的公司統一編號或停車代幣。
2. 然後把現金拿到出納櫃檯。
3. 結完帳後，就把零錢、發票放入帳本夾，拿回去給客人。
4. 向客人表達感謝之意，並向客人確認他們對於食物、飲料、服務的意見；最後要感謝客人的蒞臨。



SUBJECT: I. 結帳處理作業 如何處理信用卡付款		NO: I02
DEPARTMENT: 外場	JOB CATEGORY:	PAGE: 1/1
PREPARED BY: 服務人員	REVISED BY:	APPROVED BY:
EFFECTIVE DATE:	105.04.01	

PURPOSE:

PROCEDURE:

1. 客人告知要付信用卡後，把卡片拿取後另需詢問客人的公司統一編號或停車券。
2. 把信用卡拿到出納櫃檯。
3. 結清帳單後，親自把發票、信用卡及簽收單交給客人；
確認信用卡的號碼及有效日期是否有效正確。
4. 如果卡片拒絕交易，需以婉轉柔和的語調告知客人，可否更換另外一張信用卡；需確認簽名是否與信用卡上是相同的。
5. 向客人表達感謝之意，並向客人確認他們對於食物、飲料、服務的意見；最後要感謝客人的蒞臨。

附錄五 績效考核表

◇ 能力值評估

【岱櫻服務人員考核評量表】													
姓名：													
職稱：		店長：											
考核期間：		年	月	日	~	年	月	日	★考核總成績：				
項目	店長評分				自我評分				內容				
	優	好	普	差	優	好	普	差					
專業能力										1	能細心、注意、堅持維護崗位職責與品質。		
										2	能獨立負責目前所負責的工作，遵守店長指示、貫徹執行，提昇工作品質。		
										3	對所負責的工作，基本知識、安全守則、注意事項熟悉、了解。		
										4	能獨立熟悉、負責2個以上工作崗位，並具有標準品質水準。		
										5	能獨立處理解決目前所負責崗位之臨時突發狀況，並確實迅速完成回報組長之流程。		
能力類										6	具有優良外語能力(能夠基本對話、不包含國台語)。【優:2種以上、好:2種、普:1種、差:無】		
										7	具有教學他人的能力與耐心。		
										8	具有敏銳觀察力，能迅速察覺事情異常、顧客需求或顧客抱怨等相關事宜，並能立即主動改善、解決，且確實迅速完成回報店長之流程。		
										9	在工作中流露機智，當突發或特殊狀況發生，具有冷態度與應變能力，排解困境。		
										小計	分數：		
工作效率										1	能迅速了解所負責工作職責，並獨立或帶領、協助其他外場員工進行完成任務。		
										2	能在預定時間內完成工作與任務，並符合維持標準品質水準。		
										3	能做好完整與仔細的工作交接才下班與休息，不造成他人工作困擾。		
										4	能明確、清楚傳達(或表達)事情，並使事情能正確、準時傳達給他人(或店長)明瞭。		
										5	學習快速，記憶良好。		
									小計	分數：			

項目	店長評分				自我評分				內容
	優	好	普	差	優	好	普	差	
工作紀律									1 不遲到早退或請假 【優】 均未有病假、事假、遲到早退 【好】 有，但有經主管認同為不可避免之正當理由 【普】 遲到或請假均有辦理規定請假手續 【差】 未依規定在時間內辦理完成請假手續或遲到1次以上
									2 上班服裝穿著合乎公司規定之標準，並注重自己的服裝儀容與衛生。
									3 諳守公司標準做法或規定之工作標準作業流程。
									4 不在工作場所，輕挑、嘻鬧、聚集聊天。
									5 不在工作上班時間，從事私人事情。
	小計								分數：

☆ 態度類評估

項目	主管評分				自我評分				內容
	是	大多注意	時常忘記	否	是	大多注意	時常忘記	否	
態度類	團隊合作								1 不對於工作夥伴有霸凌行為。
									2 不會誤解訊息、傳達錯誤，而造成團隊之間彼此誤解、不和諧。
									3 樂意主動協助其他同事。
									4 願意參與、協助、引領夥伴一同全力配合店長(公司)交付任務執行。
									5 願意讓自己嘗試各崗位的工作彈性。
									6 願意主動調解同事夥伴工作間的衝突與誤解。
責任感								1 主動積極檢討、改善，相關任務的缺失，確保品質維持，讓工作任務進行順利，並正確且確實完成回報主管之流程。	
								2 明辨是非，勇於承擔錯誤，不包庇同事、不推卸責任。	

項目	主管評分				自我評分				內容
	是	大多 注意	時常 忘記	否	是	大多 注意	時常 忘記	否	
工作 態 度									1 工作中積極配合、主動、精神飽滿、保持笑容、聲音語調有活力，並時時思考如何創新。
									2 待人態度謙卑，尊重其他夥伴(不論正職、兼職、主管)。
									3 堅守秉持服務業精神，任何時候(不論在內外場、閉店、休息)，均會抱著服務顧客精神，親切有禮對待顧客。
									4 樂觀正向看待事情與困境、具有危機即是轉機的心態。
									5 願意積極面對工作中的挫折與挑戰、不抱怨。
									6 對工作、夥伴與顧客不負面思考，隨時保持愉悅快樂的心情。
									7 對於他人的批評(不論主管、正職、兼職或顧客)，均誠心虛心接受，並積極找出改善方法，不怪罪他人。
									分數：
									分 分
	員工自評：					主管總評：			
<p>1、考核成績計算方式：『優』=3分，『良』=2分，『普』=1分，『差』=0分，店長評分*0.6+自我評分*0.4=總分</p> <p>2、考核成績滿分為102分，低於60分者視為考核不及格，公司有權經店長決議後，請個人自動離職。</p>									

附錄六 酒類簡介及服務程序

酒類簡介及服務程序

日本酒種類相當多樣，例如「純米大吟釀」、「純米吟釀」、「純米酒」、「生貯藏酒」等等，風味都不盡相同。善於形容各種日本酒的不同風味、能在日本料理店一邊淺酌一邊喃喃自語「這杯純米大吟釀，真是既濃醇又深沉．．」的男人，對女人來說可是相當有魅力的。

一、清酒

(一)日本酒的種類

米吟釀

精米比例(去除米糠並精米之後，剩餘部分所佔的比例在60%以下，風味非常細緻。其中香氣特別芬芳的又稱為「香吟釀」，風味略勝香氣一籌的又稱為「味吟釀」。「純米吟釀白鶴」

純米大吟釀

精米比例50%以下。一般來說，把米削得越多雜味就越少，釀出來的酒味道也就更純。其芳香之豐厚可說是日本酒的藝術品！「翔雲」

純米酒

不使用任何酒精，只用米和米麴釀製而成的酒。保留米的自然風味，喝起來濃醇深厚，馥郁清香的味道就像日本酒一樣。「純米白鶴」、以鮮烈辛口為特徵的「淡麗純米」

生貯藏酒

裝瓶之前把通常進行兩次的加熱殺菌改為一次，充滿朝氣的芬芳和栩栩如生的新鮮風味令人陶醉。「生貯藏酒」

濁酒

用洞比較大的粗布或篩子來過濾發酵好的「諸味」(還沒過濾的酒)時，如此一來留在「諸味」裡面的米就不會被濾掉，讓酒變得又白又濁，強烈的香氣和濃醇的風味是清澈的酒所沒有的。「小百合」正是風味新鮮、自然甘甜、口感滑溜的新型濁酒。

(二)日本酒的風味簡介

種類	風味描述
端麗	口感輕快流暢、風味低調樸實，容易讓人一杯接著一杯。
淡麗	酸度較低，香氣新鮮而且風味清爽，喝起來相當順口。
芳醇	指香氣馥郁又鮮烈的酒
濃醇	也可以用「深厚」或「寬廣」來表現，一種有深度的熟成風味。
鮮烈	爽口的辛味痛快地過喉，在口中留下無比清爽。
醇厚	恰到好處的甘、辛、酸、苦、澀，風味馥郁芬芳。

(三)本酒的分級標示

依據日本的酒稅法，日本酒必須在酒標上標明該瓶酒的種類；根據製造法和原料的不同，日本酒可區分為「特定名稱酒」和「普通酒」兩大類。

特定名稱酒之中，再依：

1. 精米步合的程度：精米步合會影響到成品的香味。
2. 釀造用酒精使用與否：特定名稱酒添加釀造用酒精不是為了增量，而是為了調整香味和增進保存性；依規定釀造用酒精的添加量不得超過白米重量的 10%，相當於一噸白米的原料添加量在 116 公升以下。釀造用酒精通常是用成本低廉的糖蜜或澱粉發酵、蒸餾而成，酒精濃度 95%。
3. 是否使用「吟釀釀造法」：所謂的吟釀釀造法，必須要採用吟釀酒用的特別酵母，並且以低溫(10°C 以下)長時間發酵(約 30 天以上)。成品特徵就是細緻華麗的香味。

上述三個條件來細分為八種等級。

名稱	特定名稱	使用原料	精米步合	品質條件
吟 釀 酒	純米大吟釀酒	米、米麴	50 %以下	吟釀釀造法，固有的香味、光澤特別良好
	大吟釀酒	米、米麴、釀造用酒精	50 %以下	吟釀釀造法，固有的香味、光澤特別良好
	純米吟釀酒	米、米麴	60 %以下	吟釀釀造法，固有的香味、光澤特別良好
	吟釀酒	米、米麴、釀造用酒精	60 %以下	香味、光澤特別良好
純 米 酒	特別純米酒	米、米麴	60 %以下，或是使用特別的釀造方法	香味、光澤特別良好
	純米酒	米、米麴	70 %以下	香味、光澤特別良好
本 釀 造 酒	特別本釀造酒	米、米麴、釀造用酒精	60 %以下，或是使用特別的釀造方法	香味、光澤特別良好
	本釀造酒	米、米麴、釀造用酒精	70 %以下	香味、光澤特別良好

吟釀酒(Ginjoushu)：日文的「吟味」原意是指吟誦詩歌而仔細體會其中意境，後來也引申為對其他事物的玩味；因此「吟釀」可以解釋為值得細細玩味的珍釀。吟釀酒本來不是做為量販產品生產的，畢竟要把高檔原料米磨掉一大半是非常奢侈的，原本是為了研究提升技術和參加全國新酒評鑑會比賽用的，近幾十年才慢慢變成正式產品。吟釀酒從原料米的處理，到發酵、裝瓶、出貨等階段，都要有高度的技術才能完成。經由吟釀釀造法釀製，可以表現出特別的芳香和高雅纖細的味道。

純米酒(Junmaishu)：如同字面上看到的，這是純粹以米釀造出來的日本酒。純米酒才是真正日本酒的原本風貌，表現出米的本來風味。香味馥郁、口感濃醇是其特色。

本釀造酒(Honjoushu)：也稱為「本造」、「本仕」。使用原料米精米步合要在 70 %以下，並且除了規定的限量以內的釀造用酒精之外，不能添加糖類或香精。用少量的酒精來調整味道，使產品的香味口感圓潤順口，這種做法其實已有數百年的歷史。通常是一些優良酒廠的基本款產品。

普通酒：簡單地說，就是特定名稱酒以外的清酒。其精米步合高於 70 % (一般約在 73~75 %之間)，添加了超過白米重量 10 %以上的釀造用酒精(一噸的白米添加 120~280 公升)；由於添加了大量的釀造用酒精，所以又被稱為增量酒。另外甚至有添加更多酒精(一噸的白米 280~720 公升)，以及糖類、酸味料、調味料等增量到三倍的「三增酒」。普通酒是因為二次世界大戰末期到剛結束時，日本在嚴重缺乏稻米的情況下發展出來的，當時這種做法的確挽救了日本酒業。普通酒因為價格低廉，戰後以來一直是市場大宗，特定名稱酒只佔市場的三成弱。

二、燒酒(蒸餾法=>連續蒸餾/單次蒸餾)

燒酒的原料主要為蕃薯或大麥，採用日本獨特的蒸餾法釀造而成，不同原料釀造的燒酒其口味也不同。大米也可用於燒酒釀造，但是用大米釀出的燒酒酒精含量比較高。近年來，以萵苣和水果為原材料釀造的燒酒廣受人們的喜愛，尤其是對飲食有嚴格要求的人們。在人們的傳統觀念中，燒酒屬於中老年人喝的酒，然而隨著蔬菜和水果釀造的燒酒的出現，越來越多的年輕人成為燒酒的粉絲。

燒酒的喝法：日本人喝燒酒時喜歡加冰塊，不過資深人士更喜歡什麼都不加，直接喝。許多女性在喝燒酒時喜歡添加果汁之類的，如鮮榨葡萄汁等等。一般來說，價格低廉的燒酒都可以用這種方式飲用，就像喝蘇格蘭麥芽威士忌時一定要加蘇打或可樂一樣。

三、斟酒的方法：幫客人拿來需要的酒後，要將酒瓶的商標對著主人，主人確認

並同意後方可開瓶。

(1)斟酒時，商標正對著客人斟。

(2)斟酒的順序是從正主位元右邊的上賓先斟，若賓客帶夫人的應先給夫人斟。然後再給正主位左邊的客人斟，按順時針方向逐位斟。先客人後主人。

(3)斟酒時要站立在客人的右邊往杯裡斟。斟清酒時，要拿起酒杯，用酒盅慢慢斟。斟清酒至酒杯八分滿；斟燒酒只向杯裡斟一至二分即可。為客人加冰塊或檸檬；熱水或梅子；並且調勻。

四、酒類與菜色速配方程式

配合不同的菜，應點不同的酒，餐前可來一些開胃的，香氣與酒精不重的；餐中較油膩的菜可點較辣的（瓶上會標「辛口」的酒）；較清淡的菜需挑偏甜（瓶上會標「甘口」的酒或「本釀造」），常錯誤的是在口味清淡的菜之前，喝香氣濃烈的「大吟釀」，接下來就食不知味。

吃燒烤類食物，可挑選烈一點的燒酌（以番薯等澱粉為主的）校對味，水割（加水）、湯割（加熱水）。