

東海大學企業管理學系

碩士學位論文

應用行為洞察與服務流程再設計

—以糕餅業為例

The Application of Behavioral Insights and Service
Process Redesign- An Example of Pastry Industry

指導教授：黃開義 博士

研究生：石珮溶 撰

中華民國一〇二年六月

中文摘要

論文名稱：應用行為洞察與服務流程再設計—以糕餅業為例

校所名稱：東海大學企業管理學系研究所

畢業時間：2013 年 6 月

研究生：石珮溶

指導老師：黃開義

論文摘要：

糕餅產業屬於文化創意產業的一種，但其經營概況已漸漸有衰落的趨勢。由於西方飲食文化、下午茶的飲食習慣興起，促使糕餅產業之商品僅擁有節慶送禮、婚宴之功用。加上健康養生風潮影響下，使消費者不偏好於高脂肪、高熱量、多糖多鹽之糕餅商品，為了要迎合顧客的需求，糕餅業者開始研發出符合低脂、低熱量、少糖少鹽之糕餅商品。

本研究以台中市某區之糕餅業者為探討對象，應用服務體驗工程 (Service Experience Engineering) 部分概念，運用行為洞察之五大模型中的三大模型，並透過秘密客消費觀察進行對店家之消費環境、商品購買體驗資料蒐集，再與店家服務人員進行一對一訪談，訪問有關於店家人員運作之模式。最後，結合服務體驗工程、秘密客觀察與訪談結果，規劃出此糕餅業者之互動模型 (Flow Model)、序列模型 (Sequence Model) 及實體模型 (Physical Model)。

從三大模型中進行分析此糕餅業者之顧客與店家的互動方式、商品購買流程、實體場域改進。因此，本研究歸納出店家之購買場域空間不足、服務人員專注在產品包裝使顧客問題回應不佳、產品擺設不明確。針對上述問題做出分析整理並提供建議，作為糕餅業者參考之用。

關鍵字：秘密客、服務體驗工程、行為洞察

ABSTRACT

Title of Thesis : The Application of Behavioral Insights and Service Process Redesign

— An Example of Pastry Industry

Name of Institute : Institute of Business Administration, Tunghai University

Graduation Time : 6 / 2013

Student Name : Pei-Rung Shih

Advisor Name : Kai-I Huang

Abstract :

A lot of pastry goods include high fat, high calories, and a lot of sugar and salt that most consumers do not preferring these pastry goods. As a result of this health-fashion, these pastry stores begin developing new pastry goods. To cater for all tastes, new pastry goods should include some principles like lower fat, lower calories, and less sugar and salt than before, even adding some healthy materials in these pastry goods such as Monascus.

The pastry store in Taichung is used as the main research objects, and this thesis is to analyze shopping environment in store, shopping experience by mystery shoppers and interview with manager. The result of observational survey and interview, and applying concepts of service experience engineering to form the flow model, sequence model and physical model of the pastry store. To analyze pastry store's interaction with customer, shopping procedures, field improvement from these models

According to these models, this thesis generalizing some questions such as insufficient shopping environment, servicers' inappropriate attitude and the goods' indefinite place that providing some suggestion and assistance to this pastry store.

Key word : Mystery Shopper 、 Service Experience Engineering 、 Behavioral Insights

目 錄

中文摘要	i
ABSTRACT	ii
目 錄	iii
表 目 錄	v
圖 目 錄	vi
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究問題與目的	2
第三節 研究流程	3
第二章 文獻探討	4
第一節 糕餅業	4
第二節 服務體驗工程	9
第三節 秘密客	15
第三章 研究方法	19
第一節 研究標的	19
第二節 研究設計	19
第三節 研究架構	30
第四章 店家分析與探討	32
第一節 秘密客現場觀察	32
第二節 現場實地觀察與店家訪談	38
第三節 商品消費觀察與訪談	43
第四節 研究結果	48
第五章 結論與討論	50

第一節 研究結論	50
第二節 理論意涵	51
第三節 實務意涵	54
參考文獻	56
附錄一	59
附錄二	63

表 目 錄

表 2-1	產業環境狀況	8
表 2-2	互動模型符號之定義	12
表 2-3	文化模型符號之定義	13
表 2-4	序列模型符號之定義	14
表 2-5	內、外部秘密客	16
表 3-1	行為觀察要點	23
表 3-2	秘密客消費觀察規畫表	26
表 3-3	敘述性訪談法之優點與困難	27
表 3-4	訪談規畫表	29
表 4-1	服務人員工作排程	39

圖 目 錄

圖 1-1	研究流程.....	3
圖 2-1	烘焙市場區隔：五大類型.....	4
圖 2-2	麵包製作過程.....	6
圖 2-3	西餅製作流程.....	6
圖 2-4	月餅製作流程.....	7
圖 2-5	服務體驗工程架構圖.....	10
圖 2-6	行為塑模.....	11
圖 2-7	秘密客觀察要點.....	17
圖 3-1	秘密客調查之執行步驟.....	20
圖 3-2	觀察法類型.....	22
圖 3-3	敘述性訪談法構成要素.....	27
圖 3-4	研究架構.....	31
圖 4-1	櫥窗展示區觀察.....	32
圖 4-2	商品重複擺放陳列呈現—以太陽餅為例.....	33
圖 4-3	茶桶位置呈現.....	34
圖 4-4	走道狹窄呈現.....	35
圖 4-5	喜餅諮詢區呈現.....	36
圖 4-6	顧客年齡統計.....	37
圖 4-7	顧客性別統計.....	37
圖 4-8	店家之互動模型.....	42
圖 4-9	麵包商品購物流程.....	43
圖 4-10	伴手禮購物流程.....	44
圖 4-11	喜餅訂購過程.....	45
圖 4-12	網路訂購流程.....	46

圖 4-13	店家實體模型.....	47
圖 4-14	建議購物流程—以伴手禮為例.....	48
圖 4-15	實體場域建議.....	49

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

在健康養生風潮興起，震撼了整個糕餅產業，從以往的高熱量、高脂肪、多糖多鹽的糕餅產品，逐漸轉向以低熱量、少糖少鹽、甚至是符合綠能之低碳要素，且並添加有益人體健康之原料（如：大豆異黃酮）之糕餅。再者，根據許多研究指出，反式脂肪酸對人體無益，且長期食用含有反式脂肪酸之食品，容易提高心血管疾病發生機率，因此消費者漸漸注重於食品中，是否含有反式脂肪。隨著所得水準的上升，消費者逐漸重視食品健康與安全，由於過量食用烘焙食品，容易造成肥胖問題，因此在這健康意識高漲下，許多糕餅業者開始針對這股健康風氣，開發出符合健康需求與具有機的糕餅食品。另外，根據詹盛元 (2012) 提出未來十年之前六大飲食需求調查，分別為有機功能比例 (41%)、低熱量及輕食比例(18%)、偏好鹹食休閒食品比例 (16%)。消費者所關心的健康議題，前五大分別為減肥與體重比例 (27%)、膽固醇比例 (21%)、心血管疾病比例 (18%)、糖尿病比例 (16%)、骨質疏鬆症比例 (15%)。

根據 2010 年 IRI 研究報告顯示，全球天然宣稱食品比例中，在全球烘焙及休閒食品部分，其宣稱含有天然標示的比例皆為 8%，其它乳品、包裝水、碳酸飲料、穀物食品分別比例為 49%、30%、20%、11%。另外一項調查，全球穀物配方包含之食品中，烘焙食品部分比例為 23% 位居第二名，而其它部分穀物飲品、鹹式休閒食品、冷凍調理食品分別比例為 54%、11%、6%。除了健康風潮外，有鑑於西方飲食文化的盛行，國人的飲食習慣漸漸改變，對於點心類食品（如：餅乾與糖果）的需求增加，反而對於中式糕餅（如：漢式糕餅）的意願下降，大部分消費者傾向在聚會、聊天時習慣食用這些點心，但是反而在糕餅產品上，較偏好於重要節慶時刻，例如：結婚並須訂購喜餅來贈送給親友，分享喜氣的氛圍給親友，一旦越重視婚禮的習俗，則對於糕餅、喜餅上需求就會越多，也因此能夠帶動此產業的成長。

受到健康養生意識與飲食習慣改變下，國內的糕餅產業發展受到威脅，也由於此產業的發展已具有一定的成熟度，受到外部環境因素影響下，國內的糕餅產業必須透過不斷的創新或製程技術改進，不只是在口味、口感甚至是外型上（含產品本身）不斷的改進和研發，在行銷、包裝上亦是如此。根據張尊禎(2009)指出台灣糕餅文化發展上，讓國內的糕餅產業發展出屬於自己的「餅道」，進而從歷史悠久的糕餅店發現到良好的糕餅文化。

依據台中糕餅商業同業公會 (2008)，糕餅是一種文化創意產業，它傳承了吃餅的文化，藉由此讓消費者從吃餅的過程中，尋找到過去的記憶及當時的感動，將糕餅文化的糕餅記憶傳承給下一代。但悠久文化歷史不是店家之優勢所在，服務態度的呈現、額外的服務貼心展現，是糕餅業者必須去改進執行的，進而跳脫出單純的買賣關係，因此，本研究欲透過實際體驗、觀察後來分析出在購買糕餅商品之外，顧客的服務感受認知、店家整體場域以及店家服務流程呈現為何，抑或是從分析中發現其他因素之處。

第二節 研究問題與目的

本研究以台中某地區之糕餅業者為探討對象，並透過實地觀察與訪談店家後，來了解店家在產品種類上（如：喜餅、伴手禮商品）、內部服務人員運作及其它部分，以服務體驗工程之部分觀點，並互動、序列、實體模型來呈現出店家之模型，而模型所呈現的流程進行實際觀察、體驗，從中發現兩者之差別，因此本研究之研究目的，條列如下：

- 一、藉由實地觀察與訪談，分析糕餅店家之內部服務人員、與顧客對應之間的行為表現。
- 二、藉由實地觀察與訪談後，來規劃出糕餅店家之互動模型、序列模型、實體模型之呈現。
- 三、藉由糕餅店家之互動、序列模型、實體模型，分析糕餅店家現況問題。

- 四、針對商品的服務流程呈現，分析出是否有服務缺失或不足的存在。
- 五、針對糕餅店家現況問題，提供建議方案給糕餅店家作為參考之用。
- 六、應用糕餅店家之實務經驗來延伸出管理意涵所在。

第三節 研究流程

本研究將研究流程分為六大部分，為研究背景、動機及目的、文獻探討、研究方法、實地觀察與訪談、結果分析與探討，最後為結論與建議，其研究流程如圖 1-1 所示。

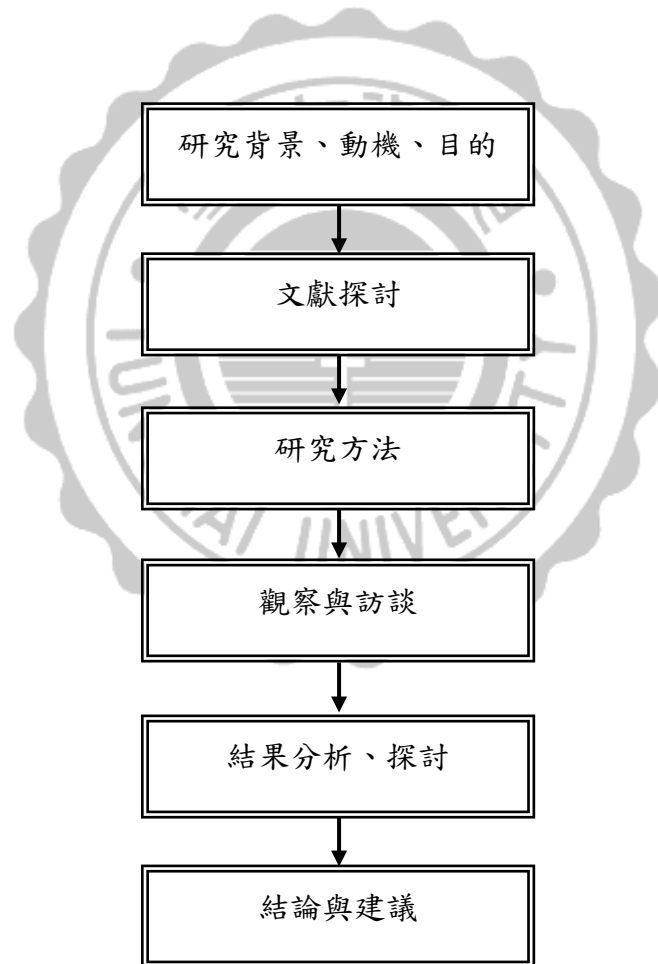


圖 1-1 研究流程

資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

第一節 糕餅業

糕餅文化隨時代的演變有不同的一面，從以前使用「米」當作糕餅的原料，演變到巧克力、奶油、水果來當作糕餅原料，而糕餅業受到外在環境的影響，即：西方文化（美式風格）以及日式風格所帶來的和菓子，改變了糕餅業的整體環境。糕餅業廣泛地融入不同風格，風格與風格之間相互結合（如：西式、日式、中式風格），產生出台灣糕餅業本身獨有的「台式風格」，例如：鹹蛋糕、鳳梨酥、太陽餅...等糕餅產品。另外，糕餅產業在定義上，有些許不明確的地方，因此根據行政院主計處將糕餅業經過修正之後，其產業改為「糖果及烘焙炊蒸食品業」中的「烘焙炊蒸食品製造業」，又依據詹盛元(2012)，提出只要經過烘焙、烘烤、發酵、炊蒸、裝飾皆屬於此產業。例如：麵包、蛋糕、餅乾...等。烘焙食品製造業在市場區隔劃分上，根據銷售通路方式的不同，主要分為五大類型，如圖 2-1 所示。

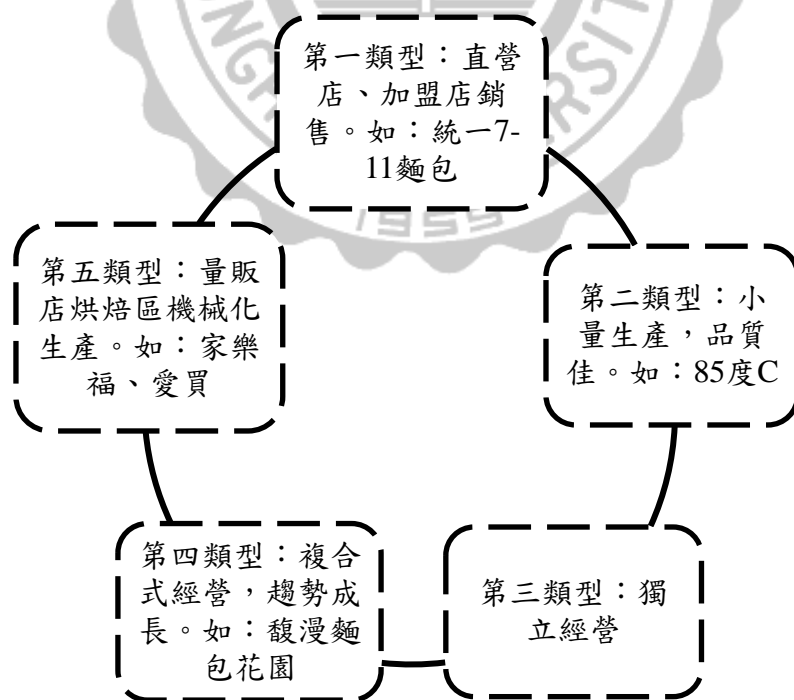


圖 2-1 烘焙市場區隔：五大類型

資料來源：詹盛元(2012)、本研究整理

第一類型為大品牌廠商，製作完成且包裝好的食品，直接轉而運送到廠商自己的直營店與加盟店進行販售，如：統一集團的麵包。相較之下，第二類型為規模較小的烘焙業者，與第一類型相同，產品由中央工廠處理完成，但對於產量為小型量產，也因小量生產，此類型在產品品質上，較能受到控管，如：85 度 C 蛋糕。第三類型為獨立自主經營的方式，此類型多為較傳統的蛋糕麵包商店，第四類型為結合咖啡、下午茶與麵包、蛋糕的概念之複合式類型，給予下午茶搭配蛋糕的方式，並提供良好的用餐環境，易受消費者的喜愛，因此類型的趨勢漸漸成長，如：馥漫麵包花園。最後，第五類型為量販店所設置烘焙區，販賣麵包、餅乾、甚至是蛋糕產品，透過生產機械化降低成本，如：家樂福、愛買...等。在技術層面上，各家業者致力於，產品製作技術改良或自動化生產，同時提升產品創新與生產成本降低，而不同的烘焙食品有不同製造流程，如：麵包、西餅、廣式月餅，並針對這些產品來說明其製造流程為何，如圖 2-2、2-3、2-4 所示。

一、 麵包類

如圖 2-2 所示，麵包的材料經過秤量、攪拌，加入酵母並經過發酵後，形成麵糰，再經由麵糰的切割、烘焙以及麵包包裝、裝飾後，完成最終成品。根據詹盛元(2012)，麵包的製作手法有「張力」有無的加工分別，「無張力」的麵包製作手法能夠使水分充足的麵包品質較佳，因此，目前製作麵包的機器大部分以無張力的方式進行製作，讓麵帶的寬度和厚度能夠有彈性地生產。

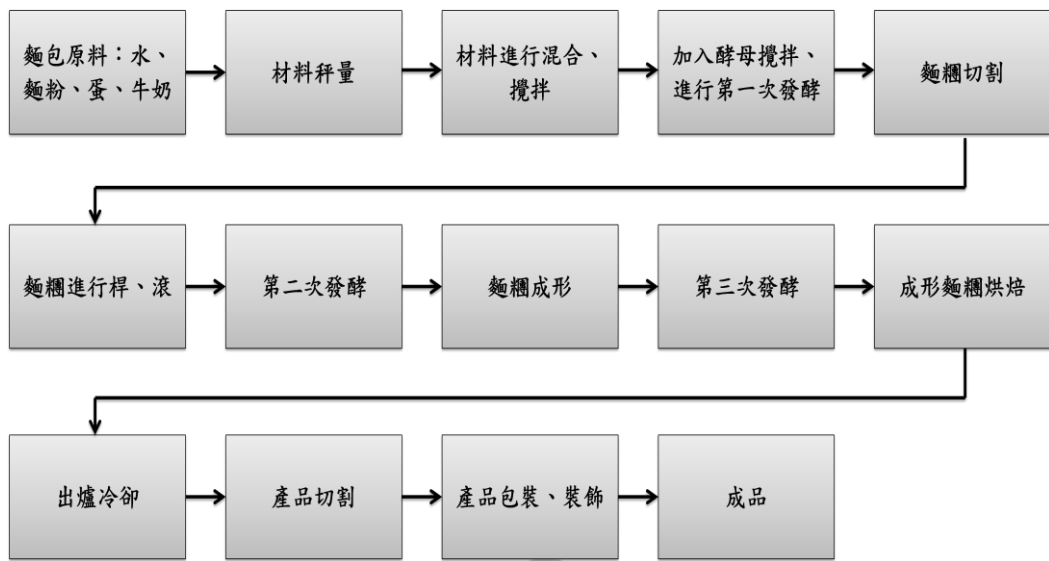


圖 2-2 麵包製作過程

資料來源：詹盛元(2012)、本研究整理

二、西餅

依據圖 2-3 所示，西餅與麵包製作方式不同於，由於西餅講求小而精緻，因此在大小上不需添加酵母或發粉，使麵糰經過烘焙之後而膨脹，在外形上，呈現出各種不同樣貌（如：方形、圓形...等），搭配喜餅禮盒的組裝，擁有多元的口味的西餅。另外，對於喜餅的偏好，漸漸轉移到外包裝所呈現的質感，且喜餅的組裝創新也是偏好考慮因素之一。

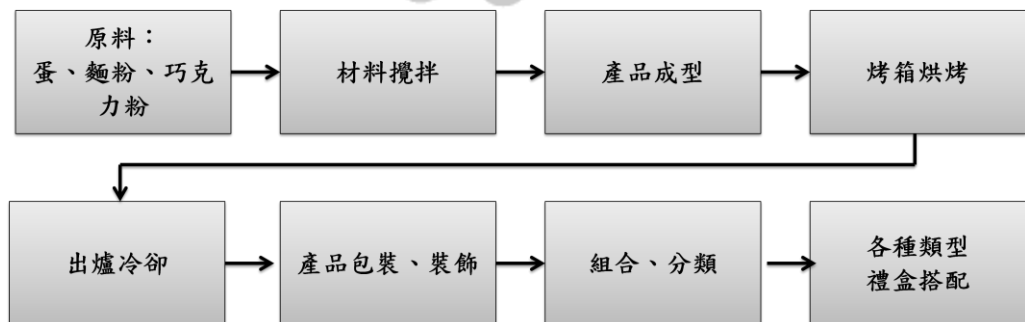


圖 2-3 西餅製作流程

資料來源：詹盛元(2012)、本研究整理

三、月餅

根據詹盛元 (2012) 顯示出，烘焙麵食品的口味大部分以鳳梨、豆沙口味為主。另外，台中縣糕餅商業同業公會 (2008) 表示，廣式月餅花紋圖案講究細緻，容易保存不易碎裂，但是因健康風氣興起，人們比較講求食品的健康養生，加入低熱量、低脂、低糖的要素在糕餅上，是糕餅業者首要著重之處。

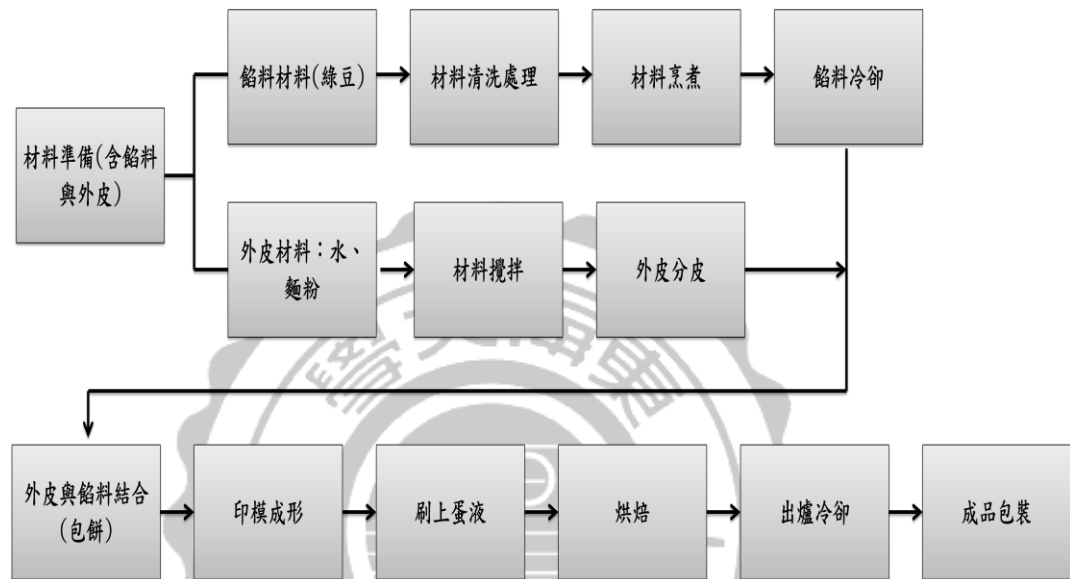


圖 2-4 月餅製作流程

資料來源：詹盛元(2012)、本研究整理

依據詹盛元 (2012)，對於整個烘焙業整體環境變動概況，而將整個糕餅業產業環境事件整理如表 2-1 所示。

表 2-1 產業環境狀況（待續）

年代	產業事件
2000	千禧龍年，結婚人數增加，促使喜餅數量增加。
2001~2002	受景氣衰落因素，在餐飲支出上減少，帶動結婚熱潮下降，喜餅量降低。
2002	台灣加入 WTO，由於關稅變動，使大量進口食品進入此市場，另一方面，國內原料成本提升，廠商遷移國外生產，造成進口食品競爭壓力大。
2003	國人糕點飲食習慣趨於下午茶概念，如：蛋糕搭配咖啡，使國內市場興起連鎖咖啡店的經營方式。另外，在原料方面，黃豆、小麥、玉米價格提升，使糕餅業者成本支出增加。
2004	在原料方面，砂糖供需失衡，政府提升砂糖進口量。
2005	砂糖全面放進口，砂糖不足情況趨緩。
2006	國際糖價格上漲，對於烘焙食品業者廠商必須增加採購成本，透過公會的幫助，進行聯合採購壓低採購成本。
2007	國際麵粉上漲，使業者將成本轉移到商品價格。
2008	中國毒奶（三聚氰胺）事件發生，造成食品面臨重大危機，加上業者檢驗標準不明確，造成國人降低購買意願。又面臨金融風暴影響，全世界買氣大幅度的下降。
2009	受到 2008 年金融風暴影響，在買氣大幅度下降時，糖果產品消費卻逐漸增加，大部分人認為食用糖果能夠使情緒高漲。一方面糖果的價格，較烘焙食品低，消費者容易接受。

表 2-1 產業環境狀況 (續)

年代	產業事件
2010	景氣回升，糖果與烘焙食品業銷售成長 8.37%，相當於 272.74 億元，與 2009 年相比之下，增加 21.06 億元。
2011	發生塑化劑事件，從飲料延燒到烘焙食品，導致消費者購買風氣下降，與 2010 年相比之下，衰落了 2.47%。但因百年結婚熱潮，且國人實質所得增加，仍帶動整個產業提升。

資料來源：詹盛元(2012)、本研究整理

由於糖果與烘焙食品，非消費者之必需用品，而是休閒食品，所使用的時機多為節慶、朋友相聚、送禮。因此，此產業容易受到景氣變動、原料品質而有所影響，根據表 2-1 得知，一旦景氣有大幅度的變動或原料品質欠佳時，國人對於糖果與烘焙食品產業之商品購買意願，將會下降或上升的變動。

第二節 服務體驗工程

依據蕭淑鈴、黃宣龍、張呈璋、林義倫、吳明珊、楊墮沂、陳以玲(2009)，所謂服務體驗工程 (Service Experience Engineering, SEE)，是由德國 Fuaunhofer IAO (Institut für Arbeitswirtschaft und Organisatoin) 根據德國之 186 家企業進行研究所發展出來的。而國內資策會創新應用服務研究所 (Innovative Digttech-Enabled Applications & Services Institute, IDEAS) 將服務體驗工程引進，並以創新服務設計與發展作為基礎。而服務體驗工程 (Service Experience Engineering, SEE) 主要分為四大階段，分別為趨勢研究 (Find)、服務價值鏈研究 (Innovation Net)、服務實證 (Design Lab)、場域實證 (Living Zone)，包含六大流程趨勢研究、產業價值鏈研究、服務塑模、概念體驗、服務體驗、商業體驗，其服務體驗工程架構如圖 2-5 所示。

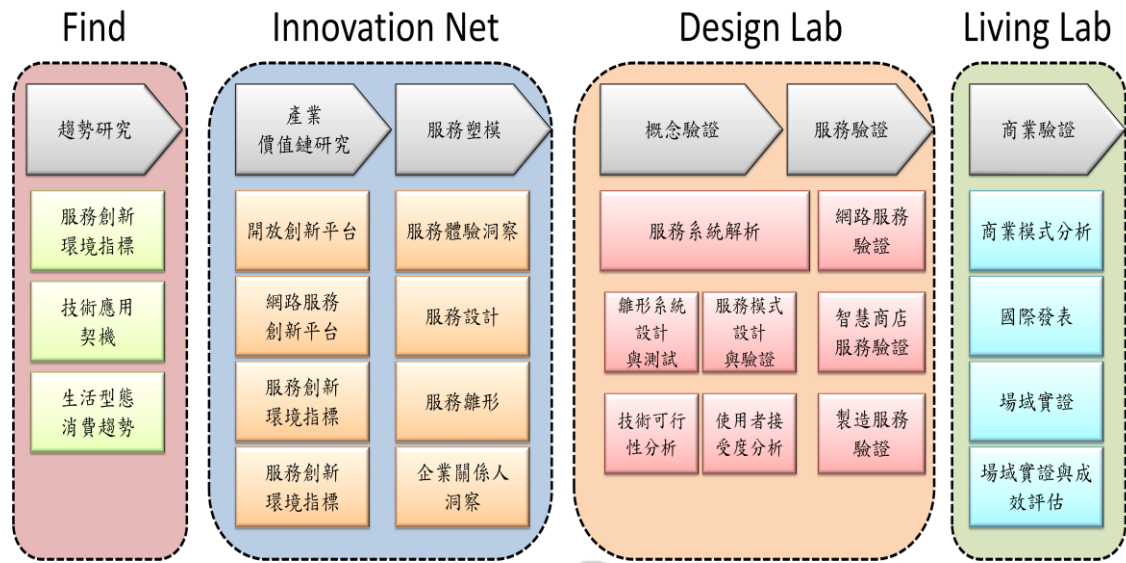


圖 2-5 服務體驗工程架構圖

資料來源：蕭淑鈴、黃宣龍等人 (2009)《顧客洞察者的田野手冊》、本研究整理

在蕭淑鈴等人 (2009) 指出，第一階段：趨勢研究 (Find) 階段的主要目的為確認出新的服務創新是否能夠執行，在這當中必須蒐集大量有關服務的創新資料，進一步驗證出創新服務的是否可執行，並且對市場接受度進行調查評估，使企業免於成本的耗損。第二階段：服務價值鏈研究 (Innovation Net)，此階段所包含的流程為「產業價值鏈研究」與「服務塑模」，產業價值鏈研究界定出企業之產業價值，並完成創新服務的初期模型，以便於進行第二活動「服務塑模」。至於「服務塑模」活動，其內容為以顧客體驗觀察與服務設計相互結合，依據從顧客在服務體驗當中，得知需改進或創新的要素，在規畫服務設計時，將這些元素套入設計中，發展出新服務流程。第三階段：服務實證 (Design Lab)，此階段必須對於新服務設計進行測試，安排實際顧客來體驗新服務，一方面能夠確保服務的可行性，也能降低服務執行後的風險性。另外，在第三階段所包含的流程為「概念驗證 (Proof of Concept, POC)」與「服務驗證 (Proof Of Service, POS)」，兩項流程針對於整體服務概念進行分析，如：服務模式設計與驗證、技術可行性分析…等。最後，第四階段：場域實證 (Living Zone)，此階段著重在以系統化的生活研究室 (Living

Lab)，來驗證服務概念，而重點在於使用者透過實際的生活進行服務的參與，其所帶來的效果為何，研究出是否存在著優勢或可帶來便利之處。

脈絡洞察流程中的「行為塑模」為脈絡洞察所延續的活動，其目的為為了使團隊內、外的成員能夠去了解計畫中所有的細節，清楚地知道每一個環節。更進一步有系統地整理所有觀察到的細節。最終目的使模型的塑造過程中，能有團隊內、外的共同語言或符號，使整理過後的研究資料能繼續傳遞下去。因此必須要有「行為塑模」的存在，而「行為塑模」分為五大行為模型，分別有：互動模型 (Flow Model)、文化模型 (Cultural Model)、序列模型 (Sequence Model)、工具器物模型 (Artifact Model)、實體模型 (Physical Model)，如圖 2-6 所示並依序說明「行為塑模」中之五大行為模型：

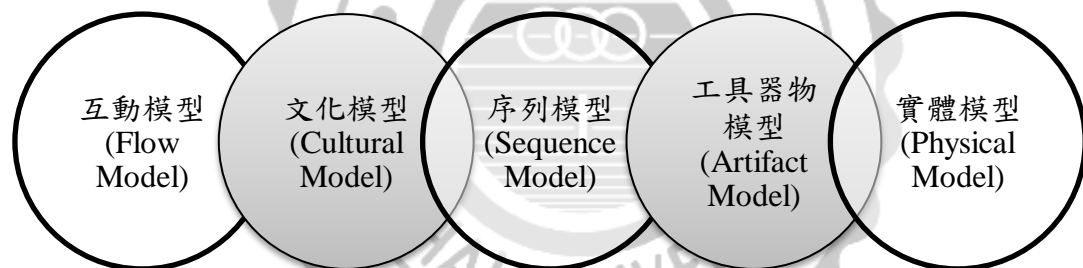


圖 2-6 行為塑模

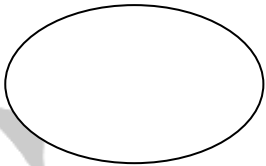
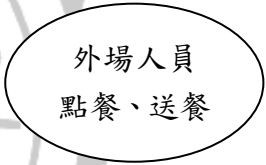
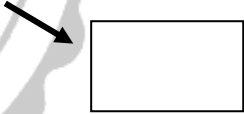


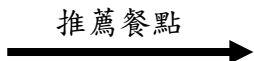

資料來源：蕭淑鈴、黃宣龍等人(2009)《顧客洞察者的田野手冊》、本研究整理

一、 互動模型 (Flow Model)

使用者透過人、事、地點來傳遞互動訊息，並且藉由五官的感受進行接觸，找出特定行為的互動模式，且發展出一套獨特的溝通方法，如：眼神交會。而在模型中，依據資策會 (2010) 定義了一些符號與圖案，當整體模型出現類似於「閃電」符號時，代表著在互動過程中有阻礙。「圓形」圖案代表著一項流程的事件、人、團體。「圓形中有叉叉」的符號，顯示出每個人所屬的職責為何，必須執行哪些業務。「箭頭」代表著流程進行的方向或資訊傳遞，

讓使用者可以依序觀察整個流程的動向。當「箭頭上出現叉叉的圖案」時，表示在互動過程中，資訊的傳遞必須依靠著某種工具，使成為訊息傳遞之載具。而在「箭頭旁出現一段文字」時，顯示出在互動過程中，所表現出來的動作為何，此項動作能夠使觀察者詳細觀察出小細節的地方，以便後續研究資料整理。前面所敘述的符號或圖案之表示，如表 2-2 所示。

表 2-2 互動模型符號之定義

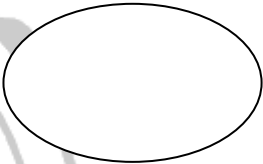

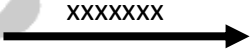

定義	符號與圖案
個人或團體 (Individual/Group)： 表示互動過程之事件、進行的服務項目，如：點餐、送餐點…等。使用者必須在圖形中寫上事件、執行的動作為何。	
責任 (Responsibility)： 代表每一個人所屬工作項目以及職責為何，如：餐廳外場服務人員必須進行點餐、送餐…等工作項目。	
地點、場所 (Place)： 代表在互動過程中，所進行中或完成後之活動的地點、場所。而資訊傳遞大多為單向接受或發送。	
流程 (Flow)： 代表流程進行或資訊傳遞的方向，以便於了解事件的動向為何。	
工具 (Artifact)： 在資訊傳遞中所需使用的載具，如：手機、msn。	
溝通、活動 (Communication/Active)： 代表互動動作表現為何，此項記錄能夠使觀察者觀察出小細節的地方，以便後續資料整理。	
阻礙、失敗 (Breakdown)： 代表著在互動過程中或資訊傳遞時，出現阻礙。	

資料來源：蕭淑鈴、黃宣龍等人(2009)《顧客洞察者的田野手冊》、本研究整理

二、 文化模型 (Cultural Model)

指受到內、外因素影響（如：法律、產業規定、工會、情感、態度）後，所受影響之使用者的行為為何。文化模型難以具體地的呈現出受到行為影響的表現，而只能透過文字、語言呈現出受到影響行為之程度為何。而「橢圓形」圖案大小代表使用者受到影響的程度越大，其文化模型符號或圖案之定義，如表 2-3 所示。

表 2-3 文化模型符號之定義

定義	符號與圖案
影響者 (Influencer)： 使用者受到外在因素影響（如：政府、顧客、競爭者）後，所表現出的行為。當影響程度越大則橢圓圖形越大。	
影響 (Influence)： 代表著影響的方向為何，大多來自不同因素影響，因此有時為單向或雙向影響。	
代表著影響的內容或活動為何	
阻礙、失敗 (Breakdown)： 顯示過程中受到阻礙，當影響有所不良影響時，以此圖案代表。	

資料來源：蕭淑鈴、黃宣龍等人 (2009)《顧客洞察者的田野手冊》、本研究整理

三、 序列模型 (Sequence Model)

將整體活動流程依序呈現，從每一階段流程的行為，察覺出活動的目的與發現。而此模型較能使使用者觀察出，互動、溝通的內容為何，看出此動作的意向是什麼，並經由一個事件的發生作為接觸點，進而執行後續的流程。而序列模型之符號與圖案，如表 2-4 所示。

表 2-4 序列模型符號之定義

定義	符號與圖案
<p>步驟 (Step)：</p> <p>透過接收接觸點的訊息後，開始進行行動或思考，沒有特定的標準行為，針對不同的行為或思考進而做出不同的反應。</p>	
<p>接觸點 (Trigger)：</p> <p>為流程開始的一個起始點，依據不同的情境下，來引發接下來的活動為何。如：顧客進入店內時</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p>接觸點：</p> <p>XXXXXXXXXX</p> </div>
<p>意圖 (Intent)：</p> <p>指行為者所要進行動作的目的為何。</p>	<p>意圖：XXXXXXXX</p>
<p>順序、環狀、分支 (Order/Loop/Branch)：</p> <p>步驟與步驟之間的連結，使觀察者容易看出流程的方向，並看出使用者的思考或活動為何。</p>	
<p>障礙、失敗 (Breakdown)：</p> <p>顯示過程中受到阻礙，代表過程無法延續下去，必須思考或進行其它方案。</p>	

資料來源：蕭淑鈴、黃宣龍等人 (2009)《顧客洞察者的田野手冊》、本研究整理

四、 工具器物模型 (Artifact Model)

為在行為過程所使用的工具，以及工具使用方式、工具型號、及如何利用工具達到目的，讓整個流程活動能夠順利進行下去，並透過照片的拍攝記錄或繪圖下所使用的工具並寫下說明，讓使用者了解到工具的功用性，防止工具受到阻礙時而無法知道問題所在為何。

五、 實體模型 (Physical Model)

以場域觀點出發，依據整體的場地與設備放置區分布，並透過使用者在進行某一活動時所觀察出來的動線，清楚知道使用者的流程與顧客的活動為何。而實體模型的設計並非要像設計師設計室內空間圖一樣，而是標示出場地的設備擺設位置、器具分布、使用者如何運用這些設備、及服務的動線。

第三節 秘密客

所謂秘密客 (Mystery Shopper) 也稱作匿名消費者、秘密購物者，指的是在企業未知的情況之下，調查者依據執行調查前所擬好的調查大綱或情境，向業者進行詢問服務問題，甚至是給予企業及時性的狀況，以考驗業者的反應機制或臨場狀態，並以秘密客所整理出的調查結果來檢視企業的缺點或不足的，使企業或競爭者得以知道企業內部的資訊。

而根據許多學者對於「秘密客 (Mystery Shopper)」提出許多定義，由 Cobb (1995)提出「秘密客」為一種市場調查方法，適用於各大產業中，有時稱作秘密客為隱形顧客。而 Finn And Dayande (1999)稱秘密客為在秘密客與業者完成交易後，秘密客將資料整理好一份完整報告，並詳細說明給委託人。又依據王文科 (1999)稱秘密客以參與式觀察技術並運用在蒐集資料上。秘密購物客之發展背景，根據秘密購物協會(Mystery Shopping Providers Association, MSPA (2003)，秘密客最早開始於 1940 年代，由 Wilmark 應用在檢視顧客服務上，到了 1990 年代，網際網絡發展迅速，使秘密客調查成本降低，接受度大幅度增加，漸漸的秘密客廣泛地遍及各個產業，如：金融業、醫療業、餐飲業…等。檢視產品和服務品質好壞，與服務人員的反應狀態。根據王一芝、張元祥 (2004)、方永慶 (2006)，秘密客調查與問卷調查、顧客回覆卡、ISO 認證不同於，能夠馬上得知及時性的訊息，及能夠觀察並體驗到第一線服務人員的服務呈現。雖然後三者皆在實務界為常用調查方法，但問卷調查、顧客回覆卡皆屬於被動式回答企業問題，顧客回覆卡無法探討到企業較深入的訊息。另外，ISO 認證雖為主動式提供企業整體資進行認證，但比較於秘密客調查，企業可以針對 ISO 準則提出公司有益的資料，亦可以有作假的動作，是 ISO 認證難以看出的細節。而秘密客調查使企業無法隱藏對於企業本身不利資訊，因為情境的發生是無法重新再來過的。

在挑選秘密客時，所進行秘密客調查之人員有可能為企業本身、競爭企業，而企業本身又分為內、外部人員扮演秘密客進行調查，而秘密客因年齡、背景、

經歷有所不同，因此根據方永慶 (2006) 對於企業內、外部人員為秘密客之差別，如表 2-5 所示。

表 2-5 內、外部秘密客

項 目 \ 性 質	內部人員秘密客	外部人員秘密客
人員挑選	大部分為企業品管、稽核人員	為委託外包調查公司
優點	降低成本支出、易了解公司產品與服務	可有效控管成本
缺點	容易使企業人員辨認出	增加成本支出、對公司產品與服務不熟悉

資料來源：方永慶 (2006)、本研究整理

以內部人員為秘密客，向競爭者進行調查時，能夠去觀察出與本身所屬公司的差異所在，並尋找出競爭對手之優、缺點之處，使公司本身能夠皆由此項調查，吸取競爭者優勢、避免缺點，提升競爭力找出差異化，因此企業以內部人員為秘密客對應於競爭者調查，也屬於優點之一。

另外，秘密客之道德議題方面，根據神秘購物協會 (Mystery Shopping Providers Association, MSPA) 明確地規範出幾項準則：

- 一、以秘密客進行調查目地為使企業能夠增進產品或服務品質，此份調查資料提供給企業，使企業以此份資料作為計畫的基礎。另外，秘密客調查資料對於即將離職員工或遣散員工是不合適的。
- 二、業者決定採取秘密客調查時，應確保當事（委託）人皆遵守指導準則與內容規範。
- 三、所進行的工作內容或活動皆需受當地法令規定並遵守執行。
- 四、公司必須以文件或網路告知內部員工，關於接受神秘顧客調查的時機為何。

而立約當事人必須清楚了解調查是以哪一種評價方式，以便於管理者能夠知道服務規範，且也告知員工評價方式為何。

五、當秘密客調查應用競爭對手時，由於競爭對手公司之員工，不會因為對方採用秘密客調查，而有所更動，因此對於前一點所敘述的準則，則不須遵守。

六、在規劃調查情境時，必須根據幾項要點來設計，如：執行力高、不違法、符合實際狀況、客觀立場。

依據方永慶 (2006)，對於秘密客調查，最大的價值在於在業者未知的情況之下，所進行的調查，但也由這一項價值，與隱私方面有所衝突，因此在進行觀察時，調查者必須遵守上述所提出的準則，並給予企業一定尊重，以便於檢視出公司的實際狀態為何。為了減輕觀察者的負擔，Thompson (1993) 提出兩項技巧，一、考慮達成率與確切判定服務標準，著重在服務效率與傳遞是否達成。二、在記錄時能快速寫入，減輕再次回憶的負擔，避免主觀意見加入或偏誤。另外，Thompson (1993)、Finn (2001)在秘密客執行上有幾項檢視要點，並整理如圖 2-7 所示。



圖 2-7 秘密客觀察要點

資料來源：Thompson (1993)、Finn (2001)、本研究整理

一、顧客第一印象的呈現：服務人員的服裝儀容與服務時間。

二、顧客需求處理過程：能夠第一時間處理顧客需求、仔細聆聽和回答需求。

三、產品訊息傳遞技巧：是否能夠說明出顧客滿意的產品資訊，並依照公司策略。

四、溝通方式技巧：服務人員的說明是否能夠符合口齒清晰、邏輯和眼神交流。

五、產品推銷能力：是否能夠準確地傳遞出產品的優點、特性。

六、銷售與交易技巧：基於顧客至上原則，能夠不因顧客外在呈現差異而給予不同銷售態度。



第三章 研究方法

第一節 研究標的

本研究所進行的觀察與訪問對象為某一家糕餅業者，其店家的歷史悠久，為台中早期糕餅業者之一，而店家的地位在台中具有一定的辨識度。整體上，店家透過獨特的日式風格與台式糕餅口味結合出混搭風格呈現。商品種類多樣，其中包含台中特有名產太陽餅、鳳梨酥…等商品，而店家之產品分類為糕餅、麵包、喜餅、西餅、鹹蛋糕。注重消費者需求，產品上不斷改良，接受創新的口味。講究用料實在且不惜成本，大量使用品質佳的原料，使製作出的產品在口味、口感上有完美的呈現，在產品包裝上也以精緻風格呈現。因此，此店家之「需求」、「原料」、「包裝」為店家的三大主軸。而為了方便顧客購買商品，特別增加南北部銷售據點，每天中央工廠低溫配送，讓顧客吃到新鮮的產品。

第二節 研究設計

本研究針對服務體驗工程架構中之第一階段 (FIND) 到第二階段 (INNOVATION NET)，並加入以脈絡洞察流程中的「行為塑模」之五大行為模型中的互動模型 (Flow Model)、序列模型 (Sequence Model)、實體模型 (Physical Model)，兩者相互結合與所研究之店家進行探討。

一、秘密客消費調查

基於第二章文獻探討所描述的互動模型 (Flow Model)，互動模型符號與圖案所定義內容，如表 2-2 所示。而本研究之秘密客依照互動模型的定義與要點，於店內進行消費觀察，尋找並整理出屬於店家的互動模型 (Flow Model)。而在秘密客進行消費觀察前，必須擬好要觀察的項目為何，根據神秘購物協會 (Mystery Shopping Providers Association, MSPA)，說明秘密客調查法的執行步驟，如圖 3-1 所示。

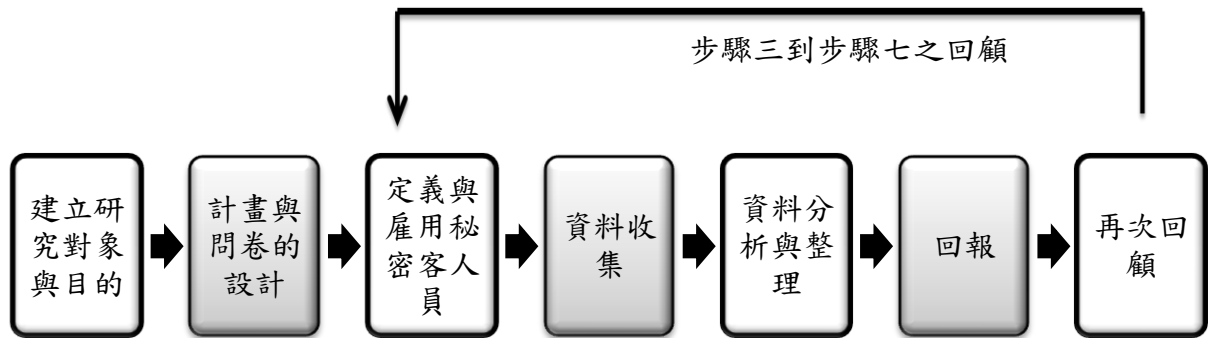


圖 3-1 秘密客調查之執行步驟

資料來源：方永慶 (2006)、本研究整理

(一) 建立研究對象與目的

確立執行秘密客調查的目的地為何，基於道德準則和目的，確定出哪一種的發現或答案是可以使用的，所訂定的問題必須符合標準的，讓秘密客所提供的資料能幫助研究者。

(二) 計畫與問卷的設計

確立執行秘密客調查的目的地為何，基於道德準則和目的，確定出哪一種的發現或在執行秘密客調查前，必須告知員工進行調查的時間點，並讓員工感到有期望性，不管是匿名的方式或已知的情況之下，皆必須擁有正向的行為態度。而檢核表與問卷皆必須符合觀察的目的，使結果能夠達到一致性。考量回答必須避免以主觀性的意見，因此需採用客觀的立場針對問卷的設計來回覆所觀察到的，在問卷設計上，其所包含的內容為產品和服務內容之品質問項、整體環境及員工專業技能…等。

為深入探討企業較深入的資訊，當填答者認知為反面時，必須清楚地了解原因何在，且讓填答者知道評分標準，避免太過主觀的分析，加入建議填寫空間，讓填答者能夠填寫特別得註記。

(三) 定義與雇用秘密客人員

必須符合所要進行消費購物場域的人員，而以薪資聘雇秘密客，不管

是企業內部稽查人員或外包委託員工，皆遵照準則來完成任務。一些企業公司會主動釋出調查的機會，提供人員申請表，以便於依照不同情境或任務，進行秘密客調查。有時，秘密客必須給予及時性的問題提出或要求，檢測出業者的回應為何，如：當點錯飲料要求更改飲料時，服務人員會如何解決。

(四) 資料收集

秘密客必須在規定的時間上完成動作，必且短時間的整理、分析所觀察的資料。為了達到一致性，安排不同秘密客在不同情境下，來檢視業者的反應。一旦被業者發現時，秘密客必須更加小心業者的資料，整理時必須判斷真正的訊息。

(五) 資料分析與整理

資料結果必須達到客觀性、一致性且文件格式相同，以便於委託者能夠清楚地閱讀，對於資料內容必須再做最後的確認，以避免失誤的產生。

(六) 回報

運用網際網路的科技，讓回報速度加快，將全部秘密客資料分類點出重點，且顧客基本資料、位置、行為必須加入，方便研究者探討。

(七) 再次回顧

在步驟（三）到步驟（七）尋找發現，使秘密客調查資料形成一份正式計畫，並讓員工意識到每一位消費者皆為秘密客的可能性，以促進員工的工作效率。

二、觀察法

根據蕭淑鈴、黃宣龍等人 (2009)，運用觀察法的目的在於透過顧客在購買過程中，發現服務流程之劣勢所在，以提供創新或改變原本的服務缺失。經由專業觀察員來執行，較不容易使顧客感受到不自在的感覺。在任何執行

研究方法時，皆必須擬定好計劃，確立欲探討的主題與目的為何。依據 Kvale (2007)、Rapley (2007)指出觀察法主要分為非參與式與參與式觀察。依據張可婷 (2010) 觀察法的研究類型分為四種類型，如圖 3-2 所示。

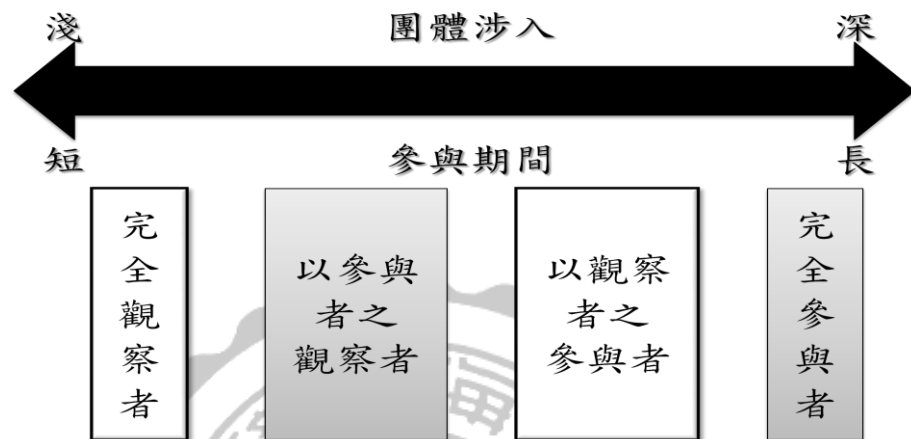


圖 3-2 觀察法類型

資料來源：本研究整理

(一) 完全觀察者 (A Complete Observer)

亦即觀察員完全不能被發現，以客觀的立場去檢視業者，一方面如同於秘密客調查之倫理道德問題，皆因在「不知情」的情況之下，容易衍生出隱私問題，另外一方面，在實務上卻能夠提出真實有力的資訊。

(二) 以參與者為角色之觀察者 (A Observer As Participant)

觀察期間較短，以此方式觀察的目的為了解背景架構，也可便於之後的訪談動作，純粹以研究對象來進行觀察，不須完全參與在團體之環境，僅與部分內部人員參與互動，因此在時間的耗費上較少。

(三) 以觀察者為角色之參與者 (A Participant As Observer)

此類型與前面類型完全不同，即是完全參與在團體之環境中，與內部人員深入交流，以學習的方向進行觀察，進而昇華到夥伴關係，此類型優勢在於，能夠得到較多的資訊，也較容易在認可之下執行觀察研究。

(四) 完全參與者 (A Complete Participant)

相較於完全觀察者，此類型的最大差異為完全投入在此環境中，不只要以學習的方向進行、內部人員深入交流外，而是完全參與到公司決策訂定，對公司的營運績效負責，達到完全不提及本身研究之地步，此類型之參與時間較長。

根據上述所描述的，本研究採用第二種類型觀察法—以參與者為角色之觀察者 (A Observer As Participant)，在觀察前事先告知業者將要進行觀察，一方面合乎隱私問題，且能夠在業者同意之下進行觀察。而觀察動作執行前必須擬定好觀察計畫，亦即「行為觀察要點」，根據蕭淑鈴、黃宣龍等人 (2009)，在不同條件下 (如：個人狀況、食物和飲料、人口統計…等)，提出幾項行為觀察要點，如表 3-1 所示。

表 3-1 行為觀察要點 (待續)

條件	觀察要點
個人	消費者參加什麼性質的活動、對話的內容、肢體表達呈現、情緒表現為何、穿著為何、顧客年齡範圍
家庭狀況	顧客親友是否出現、小孩年齡範圍、親子互動、消費環境、產品、服務是否有考慮到親子因素
食品	顧客購買哪些食品或飲品、顧客在哪裡進行購買、顧客何時交易、顧客試吃時，是否有所反應、消費服務為何
所在環境	空間設計為何、環境風格呈現、內、外在空間是否依照主題性、是否有特殊的裝飾、設備擺設的設計
持有物	顧客隨身物、顧客攜帶個人物品的方式、持有物的功用為何

表 3-1 行為觀察要點 (續)

條件	觀察要點
人口統計學	顧客的人口統計資料為何、團體之間的互動方式、團體的行為舉止為何
動線	地點交通動線為何、服務人員的服務動線為何、服務動線是依據什麼所設計的、動線的流暢度為何、顧客偏好哪個地點
資訊及溝通	購買地點的資訊傳遞為何、顧客是否有運用資訊工具(如：網路、關鍵字搜尋)、顧客是否常用於服務工具(如：ATM)
體驗	整體環境為何、是否有新奇的發現、顧客習慣為何、是否有類似環境出現

資料來源：蕭淑鈴、黃宣龍等人 (2009)《顧客洞察者的田野手冊》、本研究整理

依據張可婷 (2010)探討觀察研究過程中，觀察者除了按照所擬定的計畫與目的，另外，也必須符合所要求的規律性和準確性。而在觀察過程中，觀察者必須同時注意很多事件，因此觀察者必須擁有記憶力強、寫作技巧佳…等特質，以下說明觀察研究之過程為何。

(一) 地點選擇

選擇特定地點，有可能是因業者限制、單一地點、環境受限、觀察者個人問題，無論前面的因素為何，一旦選定好觀察場地，首先必須要取得業者的同意，即入場權利，並非所有業者皆同意觀察員來進行觀察，因此在開始觀察前，觀察員必須與業者有良好溝通橋樑，並達成共識，向業者告知進行觀察目的，且不會損害到業者經營，使能夠幫業者找出產品和服務需改進之處。

(二) 適應環境、進入狀況

不管運用哪一種觀察類型，剛開始可能會受到文化衝擊 (Culture Shock)，

面對不熟悉的環境所導致的結果，即使熟悉此環境，亦是如此。觀察員雖受到文化衝擊 (Culture Shock)，但仍需盡快地進入狀況，詳細記錄所觀察得一切，而在記錄時，把握一項準則，即能夠方便後續資料整理，其常以表格、關鍵字 (Key World) 記錄，但現在行動裝置的科技發展迅速，觀察員除了以照片方式記錄或電腦記錄整理外，觀察員可以聲控方式記錄，並不是指用錄音筆記錄對方的談話，而是觀察者本身可以在必須同時記錄多項事件發生時，運用行動裝置也是一項不錯的方式。最重要的是，仍必須依據計畫的目的。

(三) 過程窄化、達到飽和點

當觀察員已持續一段時間，愈習慣環境的變動也對企業有一定的了解，這時容易產生研究窄化的問題，使觀察員聚焦在特定問題，但觀察的過程必須持續進行，因此觀察員在達到理論飽和點 (Point of Theoretical Saturation) 時，即可將觀察動作停止。

本研究以秘密客消費與觀察法，及行為塑模中互動模式 (Flow Model)，進行觀察符合店家環境、內部人員、顧客的互動模式，進而尋找出店家可能的服務缺失、產品問題所在，或是發展出更佳的服務流程。招募學校企管系碩士班，共五位學生來執行秘密客消費觀察，進行秘密客觀察、服務體驗工程之相關知識修習與訓練，為 9 小時，並針對研究主題進行秘密客觀察規劃，其秘密消費觀察規劃表，如表 3-2 所示。

表 3-2 秘密客消費觀察規畫表

觀察目的：	
了解店家產品擺設陳列方式，服務人員之特定的服務動線，及觀察顧客專有特點，如：顧客衣著、消費行為…等。	
觀察地點： 台中市某地區	
觀察時間： 2013/01/22 (二) 9：00~12：00	
秘密消費觀察者及人數： 東海大學企管系碩士班學生共五名	
注意事項： 不被內部人員發現、避免顧客起疑心	
觀察要點	
顧客	消費者參加什麼性質的活動、對話的內容、肢體表達呈現、情緒表現為何、穿著為何、顧客年齡範圍
食品（商品）	顧客購買哪些食品、顧客在哪裡進行購買、顧客何時交易、顧客試吃時，是否有所反應、消費服務為何
隨身物	顧客隨身物、顧客攜帶個人物品的方式、持有物的功用為何
服務動線	服務人員的服務動線為何、服務動線是依據什麼所設計的、動線的流暢度為何、顧客偏好哪個地點
所在環境	空間設計為何、環境風格呈現、內、外在空間是否依照主題性、是否有特殊的裝飾、設備擺設的設計
人口統計	顧客的人口統計資料為何、團體之間的互動方式、團體的行為舉止為何

資料來源：蕭淑鈴、黃宣龍等人 (2009)《顧客洞察者的田野手冊》、本研究整理

三、訪談法

透過受訪者接受訪談者的訪問，為半結構式訪談。依據 Uwe Flick (2007) 訪談法主要分為三種：敘述性訪談法、事件訪談法、傳記與事件間的描述。如圖 3-3 所示，在敘述性訪談法中，所構成的要素為：(一) 主敘述 (Main Narrative)：明確地說明出研究主題的問項，即「啟始敘說問句 (Generative Narrative Question)」，讓受訪者開啟敘述的意願。(二) 再次回問 (Narrative Enquiries)：再次詢問受訪者在先前主敘述有所漏掉或說明不清楚之處。(三)

平衡階段 (Balancing Phase): 即進入後續資料整理階段, 將所有所訪問的問題, 受訪者所回答的內容有系統整理, 歸納出一個敘述主題, 並將受訪者敘述的內容, 導入理論性的解釋。

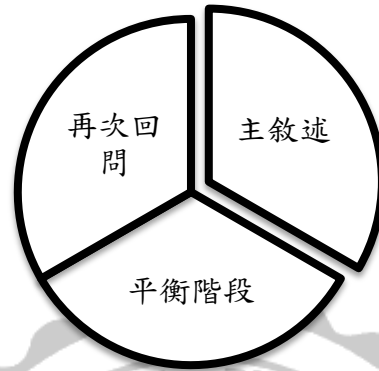


圖 3-3 敘述性訪談法構成要素

資料來源：本研究整理

另外，為避免敘述內容與研究主題不一致，研究者在設計訪談問項時，訪談的方向必須先擴大範圍，使受訪者能夠充分回答，而不受限在特定範圍內。當進行訪談時，訪談者必須避免幾種回應呈現，如：「問題回應」：你所說的東西是有趣的嗎？「指示回應」：你不應該先處理這個問題？「評價回應」：你的回答蠻有概念的。這些回應容易打斷受訪者所要描述的內容，也會造成受訪者轉移到其他議題的敘述，讓主敘述的方向偏差。將敘述性訪談之優點與困難整理如表 3-3 所示。

表 3-3 敘述性訪談法之優點與困難

優點	困難
訪談過程中，形成獨立性	非易懂的問項與非易了解回答造成衝突
完全表達受訪者的經驗與原則	表達程度不同，影響訪談呈現
敘述內容與經驗達成一致性	文化衝突，無法有效應用在異文化

資料來源：本研究整理

運用訪談法中的敘述性訪談，能夠提供內容或經驗更多的面向，原因在於受訪者在進行敘述時，會進入一種特定訪談情境，使受訪者擁有特殊的約束，而約束分為：結束型約束、濃縮型約束、細節化約束。「結束型約束」指的是訪談由受訪者開始描述內容，則訪談的結束也會由受訪者結束。「濃縮型約束」：受訪者針對一些有興趣的問題回答較多的內容，甚至是針對有熟悉的議題進行敘述。「細節化約束」：提供詳細的且與內容有相關的背景、文化、關係。根據 Schutze (1976)，提出敘述性訪談能夠帶來優點為：(一) 在敘述的過程，能夠形成某種程度的獨立性。(二) 所描述的內容，是經過受訪者完全的表達出自己經驗及本身原則，讓訪問者能夠以真實內容、知識呈現而非以理論性的方式。(三) 內容與敘述的經驗呈現一致性。但敘述性訪談法所帶的困難為：(一) 訪談者用於非易懂的字言，甚至是理論性的問題，而受訪者所回答的內容，為談話者所無法理解時，兩者之間相互衝突，造成無法使訪談過程順暢。(二) 因受訪者表達的程度不同，影響整體訪談呈現。(三) 西方文化的理論架構無完全的應用在非西方文化中，因此以敘述性訪談探討異文化的問題，可能會有不適用的情況發生。

因此，本研究針對店家條件採用「敘述性訪談法」，在進行訪談前，以電話方式詢問受訪者意願，告知訪談目的為何，讓受訪者知道此項訪談不會損害到任何利益。而訪談規畫表內容包含：訪談目的、受訪者、預計訪談時間、預計訪談地點、訪談者、記錄者、訪談性質、訪談要點、注意事項，其訪談規畫表的呈現，如表 3-4 所示。

表 3-4 訪談規畫表（待續）

訪談目的：了解顧客購買流程、環境設備、各項服務執行流程	
詢問訪談意願方式：電話詢問	
預計訪談時間、地點：2013/03/18(一) 14:00~16:00 台中市某地區	
訪談性質：敘述性訪談，以一對一進行	
注意事項：回應方式避免以問題、命令、評論的口氣回應、使用非理論性的問題訪談	
電話詢問意願內容	
<p>您好，我是東海大學企管所研究生，不好意思打擾到店長的時間，想請問一下，是否有時間能夠接受訪談，訪問的目的是為了解貴公司之顧客怎麼購買貴店之商品、貴店之服務流程是如何執行的，並不會損害到貴公司之任何利益，訪談資料只提供於研究所用，並以匿名的方式呈現，希望店長能夠給予訪談機會，謝謝！</p>	
受訪者/訪談者/記錄者	
受訪者	女性／店長
訪問者	本研究之研究生
記錄者	本研究之研究生
訪談要點	
人員服務	服務人員怎麼告知顧客禮品之選購、如何引導顧客到專屬服務區、主動詢問顧客需求的時機為何、訂單如何處理
環境設備	設備的使用、人員集中在哪些區域、如何安排人員在各個區域、設備環境之位置

表 3-4 訪談規畫表 (續)

訪談大綱
<ul style="list-style-type: none">● 當顧客想要詢問貴公司伴手禮的類型，請問服務人員要如何讓顧客得知呢？● 為了不讓顧客感到購買壓力，服務人員要如何介紹產品呢？● 在服務的過程中，服務人員如何讓顧客願意嘗試產品試吃？● 如果顧客提出特殊要求（如：刷卡服務、特殊包裝）時，服務人員的回應為何呢？● 接續上一個問題，貴公司是否有什麼貼心服務呢？如何去執行的？● 貴公司之喜餅商品，顧客如何去進行選購的？消費的過程是如何進行的？● 貴公司之整體環境設備，是如何去分割和安排呢？● 接續上一個問題，服務人員如何知道顧客常留在哪一區域呢？● 接收電話訂單時，服務人員是如何進行？● 當商品進貨時，服務人員會存放在哪裡呢？如何存放？● 貴公司之銷售通路是如何進行？● 貴公司之商品是如何生產出來？● 服務人員之間的業務職責是如何去區分出來的？以及業務事項為何？

資料來源：本研究整理

第三節 研究架構

本研究之研究過程，如圖 3-4 所示。由於進行調查的地點皆為同一處，因此將訪談與秘密客消費觀察法分別進行，並由不同調察人員來執行，且執行時間也不相同。以避免內部人員認出，或者因觀察、訪談過後影響結果的客觀性與真實性。

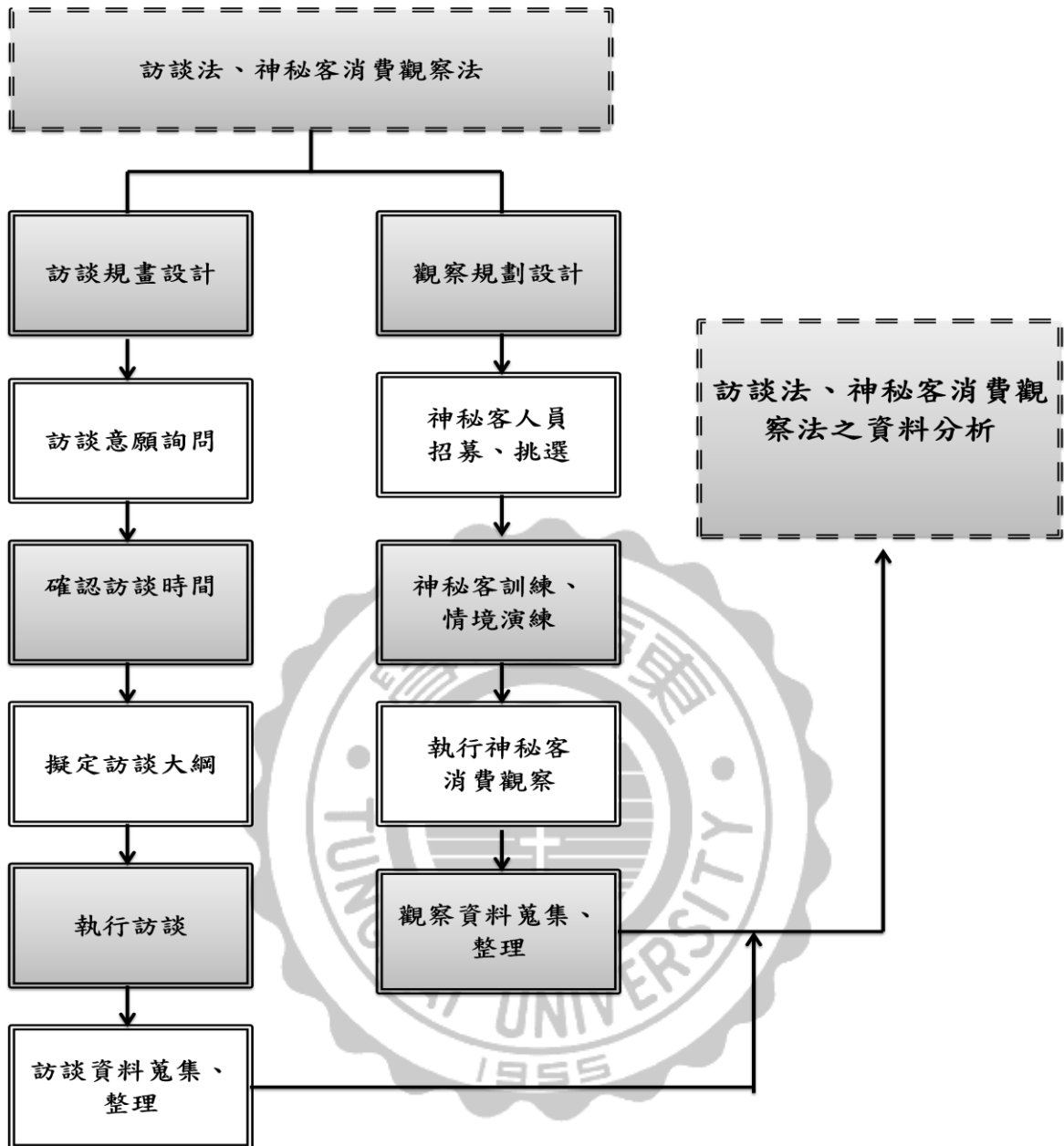


圖 3-4 研究架構

資料來源：本研究整理

第四章 店家分析與探討

第一節 秘密客現場觀察

為了方便招募秘密客，因此本研究透過班會集合時間來進行詢問意願，並藉由老師的幫助來進行挑選秘密客人選，以對糕餅業有興趣者為優先，並且不耽誤學生修課時段條件下進行挑選動作，挑選過後的學生有五位。在挑選動作完畢後，進行相關知識修習，安排老師進行服務體驗工程、秘密客講習課程，並進行分組活動來演練秘密客情境練習，所演練的主題含有：電話詢問產品細節、現場購買的臨時狀況、網路訂購商品購買…等，確保秘密客能夠了解調查流程或立即反應店家回應，調查出糕餅業者的現況與服務。

經由安排秘密客進行消費與觀察後，對於店家之資料進行整理分析，依據第三章之表 3-2 秘密客消費觀察規畫表，所觀察之要點主要分為：產品擺設、服務動線、顧客性質。觀察要點分為顧客、食品(商品)、顧客隨身物、服務動線、所在環境、人口統計部分。而秘密客所觀察有關店家之場地、擺設、產品…等皆以示意圖呈現，並依照示意圖來說明店家之現況及建議，另外，為避免讓服務人員產生起疑，因此五位秘密客輪流進入店內觀察。

一、外觀與商品擺設

(一) 櫥窗展示區

店家之外部櫥窗展示區之示意圖，如圖 4-1 所示。

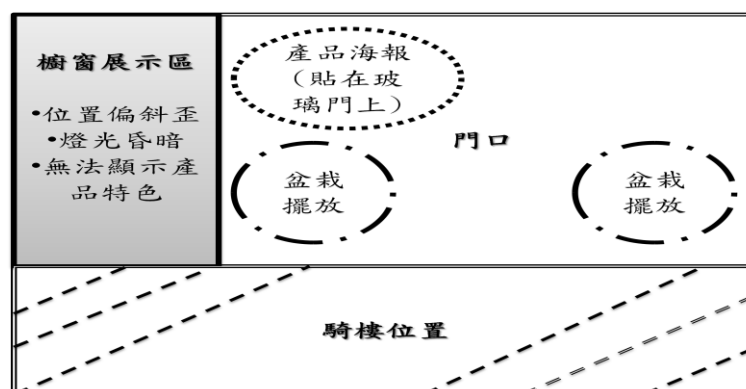


圖 4-1 櫥窗展示區觀察

1. 「櫥窗展示區」之現況與建議

「現況」部分：從外觀來看，櫥窗展示區擺放了茶具與部分糕餅商品陳列，雖符合糕餅商品搭配茶飲之互補性感覺，但由於展示的空間太過狹窄，且櫥窗展示區的燈泡顏色偏黃，又加上櫥窗展示區的位置偏歪斜，導致顧客無法知道產品的訊息。

「建議」部分：以明亮的風格導入到展示區上，並加入有關產品的元素，如：日式茶道，將店家之整體特色展現出來，使櫥窗展示區能夠明確展示給行徑馬路之過路客而非只有行徑騎樓之人群，除了主力商品（如：太陽餅）展示，另外也可放入喜餅商品，吸引顧客上門消費。

(二) 產品擺設陳列

內部產品擺設陳列，重覆擺放置分別為常溫展示櫃、一般陳列架（分接近門口與較往裡面區域）、中間特定展示區域四大區塊，以下以店家之其中糕餅產品——「太陽餅」為例，其示意圖如圖 4-2 所示。

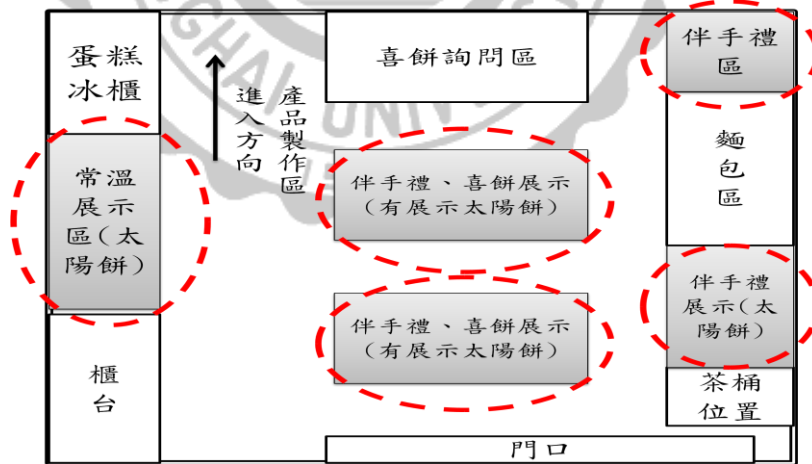


圖 4-2 商品重複擺放陳列呈現—以太陽餅為例

1. 「產品擺設陳列」之現況與建議

「現況」部分：由於店家之產品種類多，且產品的擺設上有重覆擺放問題，如圖 4-2 所示，擺放在常溫展示櫃、一般陳列架（分接

近門口與較往裡面區域)、中間特定展示區域，因此容易造成顧客進入店內消費時，無法馬上得知所需產品的擺放位置為何，再者，可能讓顧客認知誤解產品重覆擺放原因是因兩者商品會有所差別。加上產品的擺放位置隨時更動，讓顧客以為所需商品已不再販售，而降低購買意願。

「建議」部分：將產品的區塊設立好，採用量販店商品區域指引方式，讓顧客一進入消費環境馬上可看出所要的產品在哪個區域，再根據服務人員銷售經驗分析出顧客主要區域位置，擺放主打商品。伴手禮、喜餅區展示區應可使用一個區塊，使消費環境有寬敞的感覺。

二、 內部環境擺設

(一) 貼心服務—茶飲提供

店家之茶桶的位置示意圖，如圖 4-3 所示。

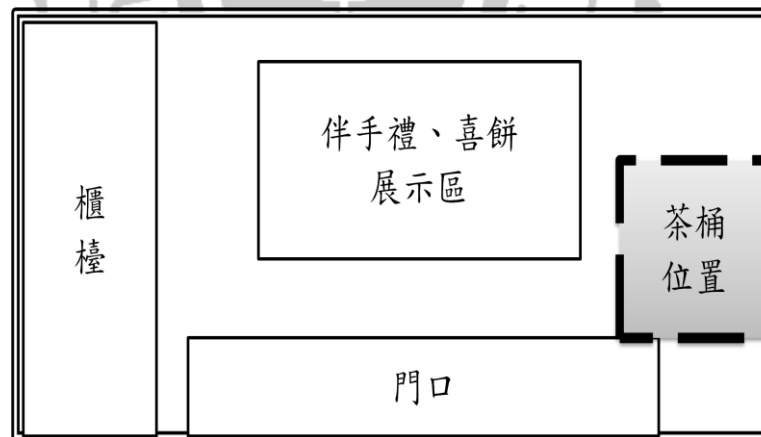


圖 4-3 茶桶位置呈現

1. 「貼心服務—茶飲提供」之現況與建議

「現況」部分：店內提供免費茶飲服務，是一項貼心服務，但是以店家的角度來看，是屬於「被動式」的服務，亦即只擺放茶桶

讓顧客主動去飲用，使這項貼心服務打了折扣。

「建議」部分：應採用「主動式」的服務，亦即現場服務人員可主動端茶給進來消費的顧客，讓顧客覺得受到尊重。以這種主動端茶的服務，使端茶服務人員能夠主動告知店家活動訊息，如：優惠活動、試吃商品，亦可回答顧客對商品有疑問所提出的問題。服務人員應採用「半主動式」推銷商品，亦即主動告知顧客—「如果對商品有所不了解的，可以向現場服務人員詢問」，讓顧客可以以輕鬆的氣氛選購產品，而不是服務人員壓力式的推銷商品。

(二) 內部常溫展示櫃形狀 (較接近櫃台非蛋糕冰櫃)

內部展示櫃之示意圖，如圖 4-4 所示。

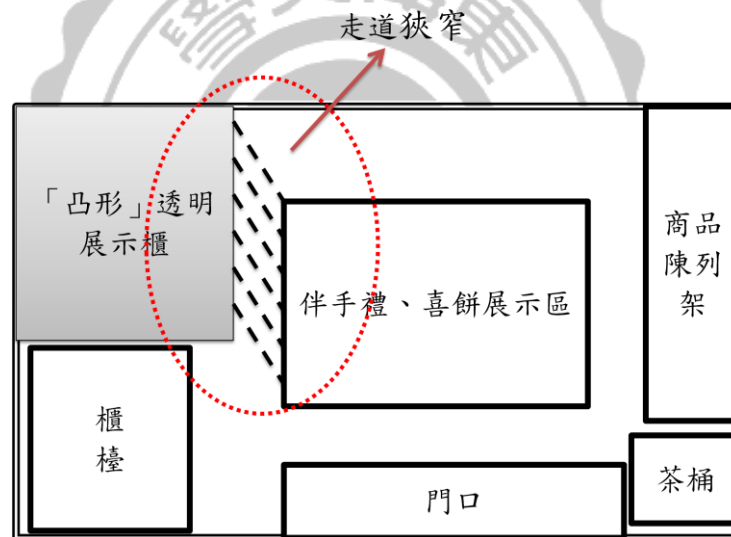


圖 4-4 走道狹窄呈現

1. 「內部展示櫃形狀」之現況與建議

「現況」部分：在現場觀察後，發現一旦同時有多數顧客必須經過常溫展示櫃或觀看展示櫃時，容易因走道太狹窄，影響到顧客消費的動向。因常溫展示櫃的類型是屬於「凸形」的透明櫃，雖可以使展示商品擺放好看，但會使走道變狹窄。

「建議」部分：可考慮用「直立型」透明展示櫃，如：百貨公司美食街之套餐模型展示櫃，使顧客在走動時能夠順暢。如無法改

變透明櫃的類型，則應改變伴手禮、喜餅展示區之位置。讓顧客不會感到消費空間狹小產生壓力。

(三) 喜餅諮詢區

喜餅諮詢區示意圖，如圖 4-5 所示，圖中之「虛線箭頭」為顧客走動動線。

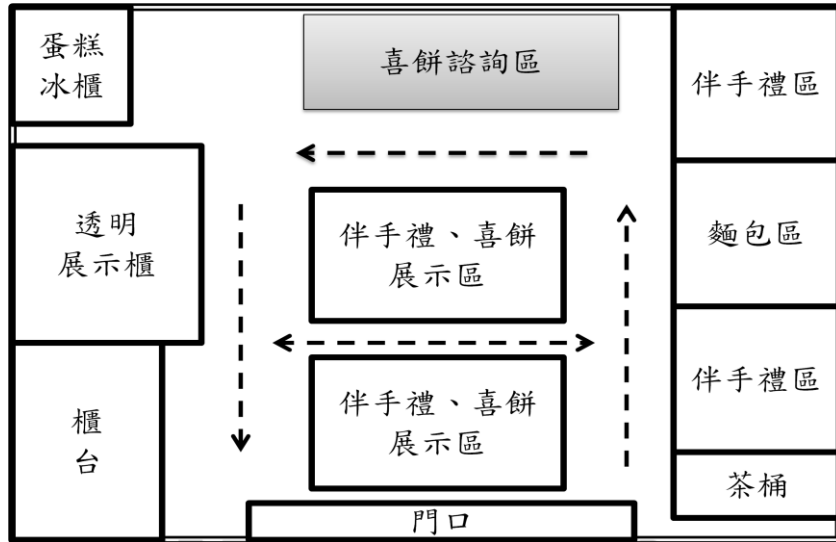


圖 4-5 喜餅諮詢區呈現

1. 「喜餅諮詢區」之現況與建議

「現況」部分：由於整體店內的燈光顏色偏昏暗，除了部分商品有燈光投射外，整體的呈現較無明亮的感覺。而「喜餅諮詢區」位在店內較深處的位置，更顯得昏暗，沒有表現出喜氣洋洋的氛圍。

「建議」部分：將喜餅諮詢區重新裝潢，採用隱密式 VIP 空間，讓詢問者可以在不受其它顧客眼光或議論情況下，進行洽談喜餅的事項和喜餅試吃動作，也因訂購喜餅數量及費用相當龐大，使用隱密式空間設計，讓欲在此空間進行金錢交付之顧客可以更加放心。

三、顧客人口統計

依據秘密客觀察後，總共觀察七組顧客，共 13 位，顧客之團體關係為家庭、情侶、父子、姐妹或同事關係，將秘密客所記錄的資料整理出一實地觀察—顧客購買活動、特質統計表中，並提出幾項特質統計，如年齡、性別。

(一) 年齡方面

從圖 4-6 得知，在早上 9:00~12:00 期間主要的顧客年齡間距為 41~50 歲，而年齡差距中 1~10 歲的出現，是由於受到家長的帶領下進入店內，而非有消費能力的。

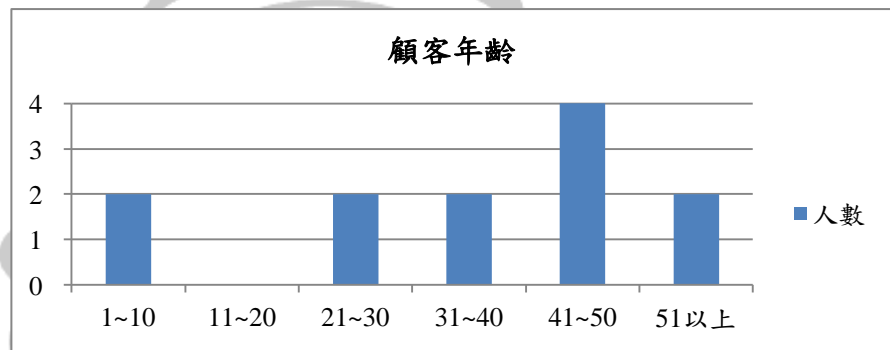


圖 4-6 顧客年齡統計

(二) 性別方面

從圖 4-7 得知，在早上 9:00~12:00 期間顧客性別之男、女性人數相似分別為 5 位及 4 位，小孩的人數為 2 位。

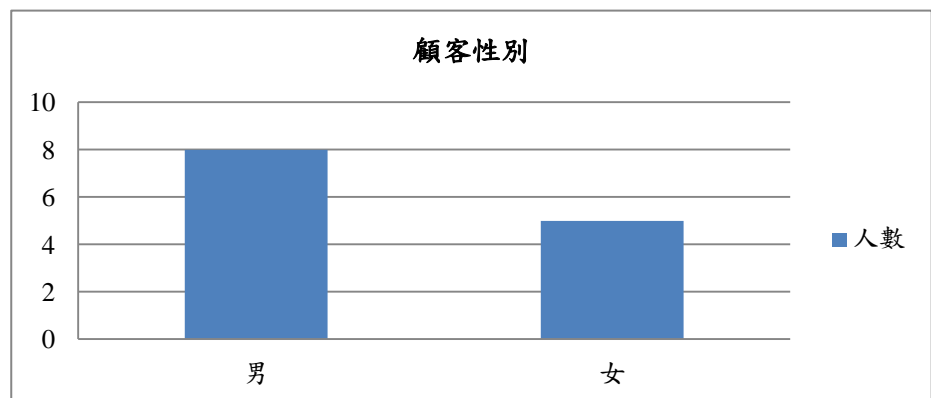


圖 4-7 顧客性別統計

(三) 顧客觀察分析

而在這段時間的顧客，其購物品項大部分為「伴手禮」，有些顧客需要知道商品的內容、原料為何，從顧客的購買動作發現，當顧客看完商品內容明細表後，常將商品放回原處，顯示出可能的原因為，顧客覺得熱量太高、產品內容不喜歡、無法食用這項商品、或是比較不具吸引力…等，而伴手禮的功用性以送人居多，因此在這當中，顧客為表示心意因此會特地要求服務人員，是否有特殊的包裝，讓顧客在送禮時顯示出重視感。在所有被觀察的顧客中，有一對諮詢喜餅的顧客，在觀察中兩人談話音量大，且當男性顧客打電話詢問對方意見後表情呈現苦惱，顯示出可能的原因為，對方可能不喜歡喜餅的價格、款式、數量…等。基於這項原因，可能造成此對顧客沒有進行訂購的動作。

第二節 現場實地觀察與店家訪談

透過秘密客的觀察與敘述性訪談法之後，將兩者的資料結合，並以「行為塑模」中五大模型之互動模型 (Flow Model) 呈現有關於店家之整體互動模型為何，如圖 4-8 所示。

一、銷售通路

店家之銷售通路主要分為電話訂購、現場購買、網路訂購三大部分，而網路訂購商品只限定喜餅與伴手禮。「現場購買」方面：顧客進入店內進行消費選購，服務人員提供服務。商品的數量皆由中央工廠與生產部門固定供貨量。而當店內有額外、急迫性的訂單出現時，店長必須向中央工廠與生產部門訂購，因此櫃檯人員必須每天將額外訂單數量統計，在向店長報告額外訂單量之數據，讓店長進行與中央工廠及生產部門訂購產品並要求當天進貨或隔天進貨，一旦中央工廠與生產部門無法負荷額外訂單數量，

則必須通知顧客延長取貨時間。而櫃台服務人員提供結帳服務，如：現金交付、刷卡服務，並告知顧客商品保存期限及保存方法。現場服務人員必須隨時注意顧客需求以及商品的擺放、包裝，並告知店長現場銷售狀況。「電話訂購」方面，全體服務人員必須接聽電話訂購，詢問顧客訂購商品、數量、額外服務(如：蛋糕蠟燭歲數)為何，當訂單達到一定數量，服務人員告知店長訂單狀況，讓店長向中央工廠與生產部門下訂單，一旦發生大量訂單無法負荷時，必須馬上通知顧客延長取貨時間。「網路訂購」方面，透過網路下標訂購，由網路專業人員負責統計訂單數量及確認商品送達日期後，再向中央工廠與生產部門確認訂單數量，而商品運送部分由中央工廠負責執行。另外，商品退貨流程，由網路專業人員負責執行。

二、中央工廠、生產部門與門市合作

「中央工廠與生產部門」方面，配合門市營運時間為早上 9 點開始，生產部門所出爐之麵包必須送至門市現場陳列架上，服務人員將所有麵包分袋包裝，擺放整齊在麵包區陳列架上，下午 1：45~2：00 及晚上 6：00~7：00 為中央工廠送貨時間，因此店內之服務人員必須進行進貨訂單核對，並向店長報告進銷貨狀況。

表 4-1 服務人員工作排程

人 員 工 作 時 段	櫃檯服務人員	現場服務人員
早班	9：00~15：00	9：00~17：00
晚班	13：45~22：00	13：45~22：00
重覆時段	13：45~15：00	13：45~17：00
原因(重覆時段)	因櫃台人員需要核對當班時段的記帳內容，故晚班人員於 13：45~15：00 協助現場服務	重覆時段為顧客人潮，且配合中央工廠送貨時間，因此需要較多數服務人員

依據前面所描述的，整理出關於店內服務人員的工作時間，如表4-1所示。櫃檯事務的服務人員為一位，負責櫃檯收銀與核對金額、刷卡服務、門市銷貨統計…等。依據4-1所示，早、晚班之櫃檯人員在交接上，必須仔細確認好該負責時段之金額確認，因此晚班櫃檯人員必須先負責協助現場人員的事務，如：麵包袋裝、電話訂購接單…等。而在現場服務人員部分，其重覆時段較長，因此時段面臨下班階段、中央工廠進貨時段，因此必須多加派人手幫忙，讓店內之工作效率提升。

三、門市運作問題

(一) 職務代理問題

當店長不在時，店員必須接替店長的工作，如：向中央工廠訂購、門市銷貨管理…等。狀況的發生於店員向中央工廠或生產部下訂單時，造成訂單資訊傳送錯誤，或是不知下訂明細準則為何，使中央工廠無法進行生產和進貨。

1. 建議：應設立副店長職務，一旦店長無法執行工作事項或臨時狀況發生，副店長可接替店長職務，因此副店長必須熟悉店長相關工作內容，使訂單減少錯誤。抑或是，訓練櫃檯人員進行店長業務接替。

(二) 服務人員職務內容重覆

櫃檯人員與現場人員皆有電話訂購接單事務，造成訂單資訊容易產生錯誤，如：訂單重覆、未達顧客要求，而增加營運成本。

1. 建議：應訂定出標準作業流程，每位服務人員皆必須遵守並執行，假如有特殊因素或狀況，必須備註說明且該訂單負責之服務人員須簽名表示負責。櫃檯人員與現場服人員皆必須了解店內銷售狀況。

(三) 急迫性訂單與進銷貨統計錯誤

有時必須接下急迫性訂單，龐大的訂單數量必須由多數服務人員參與，使服務人員無法顧及現場顧客需求，讓顧客感覺不到良好的服務，使顧客購買意願降低。另外，服務人員以口頭和紙本方式，向店長回報進銷貨和訂單數量，容易產訂單錯誤情形或遺漏。

1. 建議：對於急迫性訂單，必須考慮過店內目前訂單狀況，及服務人員是否能夠在時間內完成，如無法負荷或是當天交付，必須將急迫性訂單取消或延長取貨時間。讓服務人員能夠專注在自己的事務及服務顧客。另外，訂單回報過程，可以透過 POS 系統導入，將店內產品明細、進銷貨數量、庫存量、消費明細、訂貨明細…等加入，讓店長能夠掌握店內的整體營運狀態，並控管訂單執行，減少不必要的成本和時間。



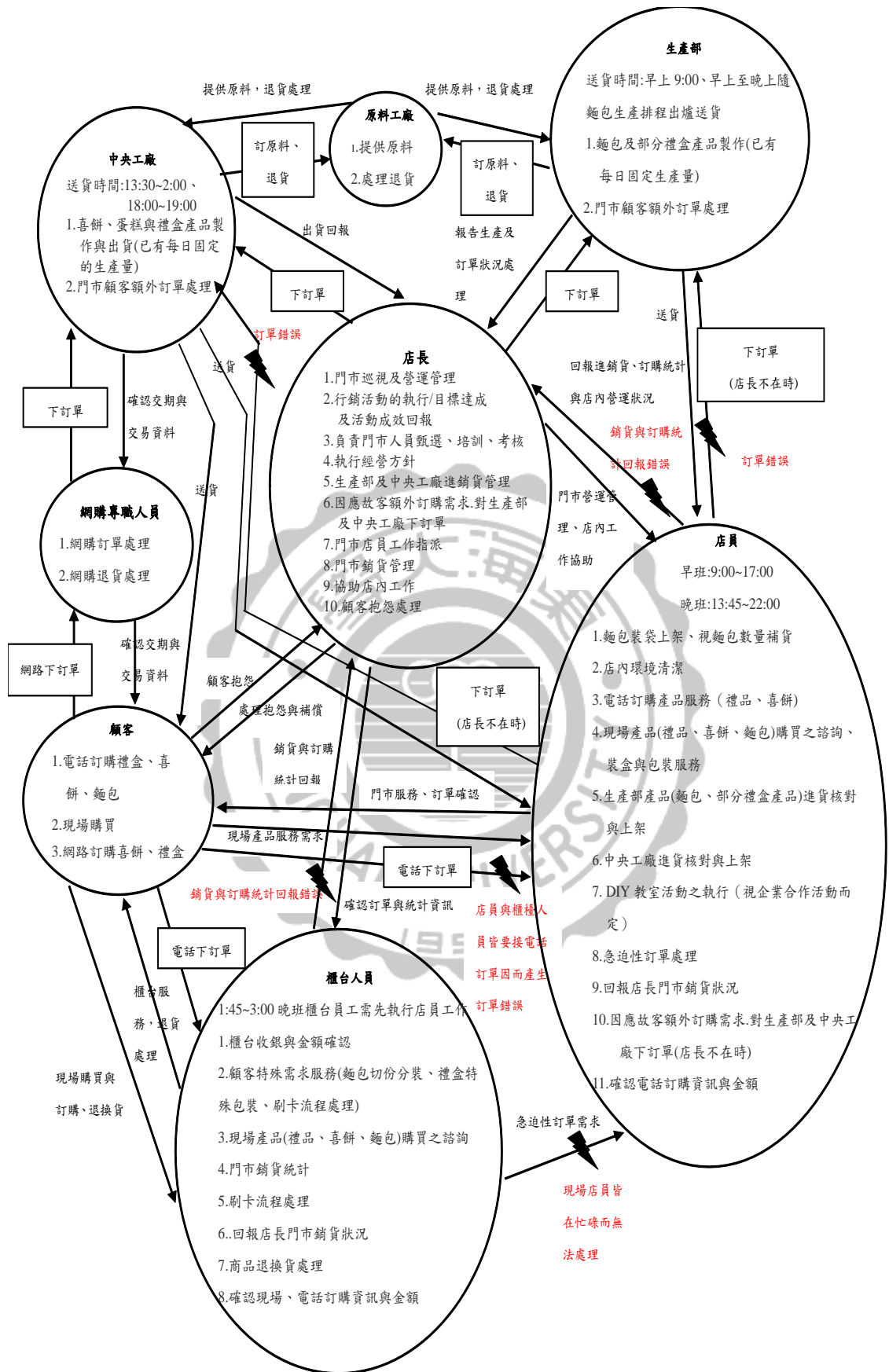


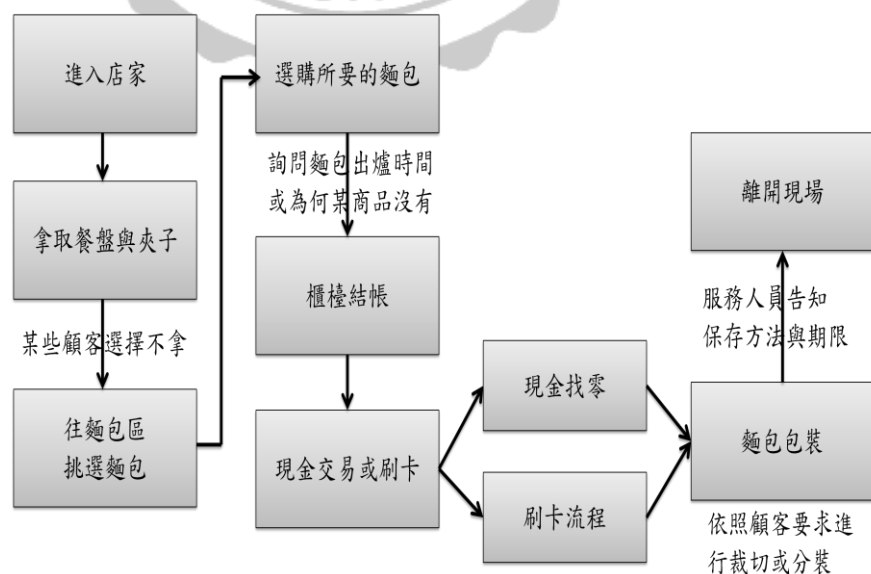
圖 4-8 店家之互動模型

第三節 商品消費觀察與訪談

一、顧客購買流程呈現

(一) 麵包購買流程

當顧客在選購麵包時，有些顧客會拿取夾子與餐盤將所挑選的麵包放入，但有些顧客不會拿取餐盤與夾子，針對以包裝好的麵包挑選。當顧客在挑選麵包時，會在麵包區來回走動挑選，同時並詢問現場服務人員，所需麵包的位置或麵包內餡為何、麵包出爐時間為何，甚至是向現場服務人員反應所需要的麵包為何沒有在麵包區內。當顧客挑選好麵包後，走向櫃檯進時，大部分會觀看旁邊的伴手禮，然後到櫃檯進行結帳時，櫃檯服務人員操作收銀機。若顧客想要使用刷卡結帳，則櫃檯人員採用刷卡方式結帳，結帳完詢問麵包是否需要裁切包裝，若顧客想要分裝麵包，服務人員將會執行顧客要求。包裝完服務人員會告知顧客，商品保存方法與保存期限，告知完顧客離開現場。其麵包購買流程將以「行為塑模」之五大模型中「序列模型 (Sequence Model)」示之，如圖 4-9 所示。



(二) 伴手禮、禮盒購買流程

伴手禮、禮盒展示區，從一進入門口即可看到（即：近門口伴手禮展示區），當顧客一進入店內時，會留在此區進行選購伴手禮，此時，現場服務人員會開始注意此區顧客，等待一段時間過後，現場服務人員主動詢問顧客是否需要商品訊息或介紹。服務人員說明哪些商品可以挑選口味，當顧客挑選好伴手禮商品和口味時，服務人員引導顧客到櫃檯區結帳，並將顧客所選定的商品包裝，顧客在等待包裝時，服務人員提供試吃服務，試吃產品為店家的主打商品，包裝完後，櫃檯服務人員進行結帳動作，若顧客欲以刷卡方式結帳，則櫃檯服務人員進行刷卡流程，結帳完將商品分袋裝入，如此時顧客要求特殊包裝，則服務人員將使用包裝紙包裝，反之，則直接袋裝讓顧客拿走，最後向顧客告知保存方法與期限後，顧客離開現場，其伴手禮購物流程如圖 4-10 所示。

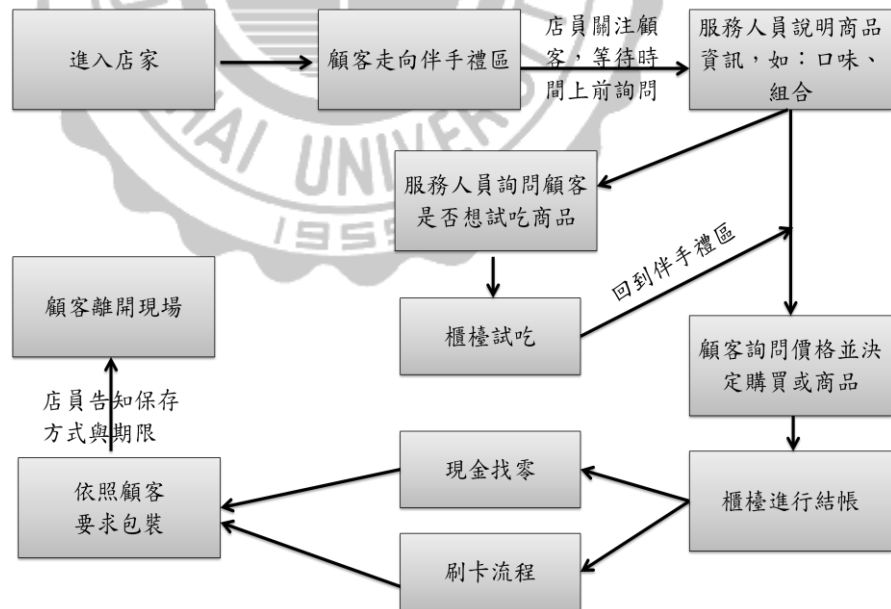


圖 4-10 伴手禮購物流程

從麵包與伴手禮購物流程中，發現到一旦服務人員擁有急迫性訂單

時，可能無法依照上面的流程向顧客進行服務，而點出了前述之「門市運作」中「急迫性訂單問題」。

(三) 喜餅購買流程

喜餅諮詢區位在店內最深之處，當顧客進入店內詢問喜餅資訊時，櫃檯人員負責告知現場服務人員，或是顧客主動詢問現場服務人員，由服務人員引導顧客至喜餅諮詢區，提供喜餅的資料給顧客，如：喜餅樣本、目錄…等。並提供喜餅試吃給顧客，大部分的試吃商品為中式喜餅，讓顧客試吃喜餅口味，服務人員詳細說明喜餅種類與口味。顧客向服務人員說明喜餅問題，如：價格、搭配組合…等。服務人員說明後，顧客決定訂購喜餅，挑選喜餅樣式與數量。服務人員給予訂購明細，讓顧客填寫資料，服務人員確認訂單後，引導顧客至櫃檯區結帳，如顧客以刷卡付款方式，則櫃檯人員進行刷卡流程，結帳完畢後，告知顧客提貨時間後，顧客離開現場，喜餅購買流程如圖 4-11 所示。

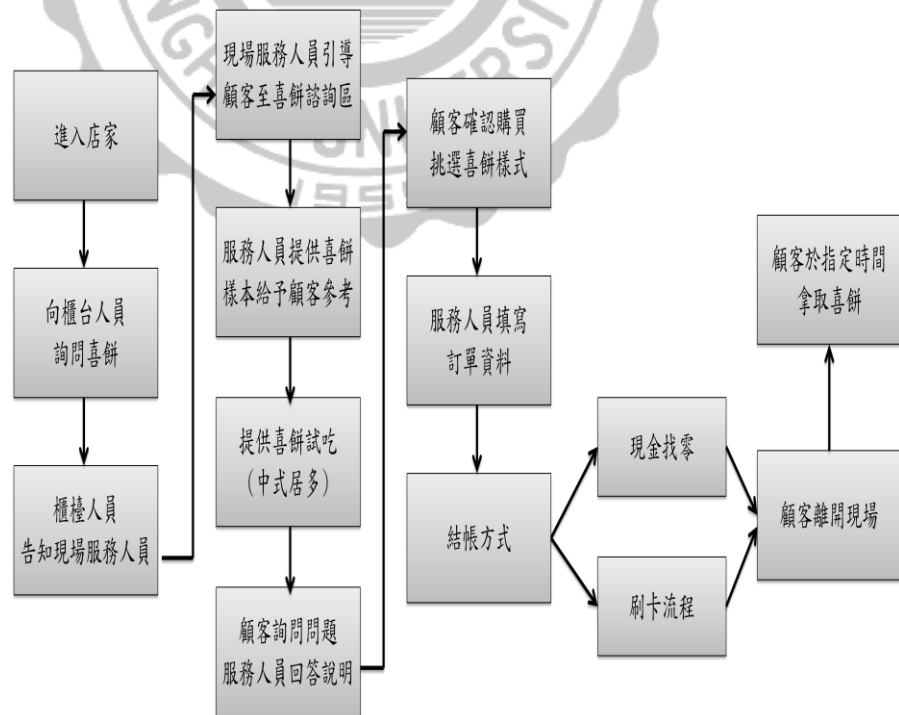


圖 4-11 喜餅訂購過程

(四) 購買通路—網路訂購

進入商店網站，挑選所需商品後點選購物服務，將商品加入到購物車中，經過最終挑選完畢時，點選購物車確認選購商品，點選確認訂單以非會員的方式進入下一步驟，填寫寄送資料，如：住址、電話…等。核對寄送資料、商品品項、應付金額，確認後選擇付款方式：ATM、匯款、貨到付款。訂單送出後，由商店之網路專業人員負責確認訂單資料與寄送資料，確認後等待商品送達，完成網路訂購流程，其網路購物流程如圖 4-12 所示。

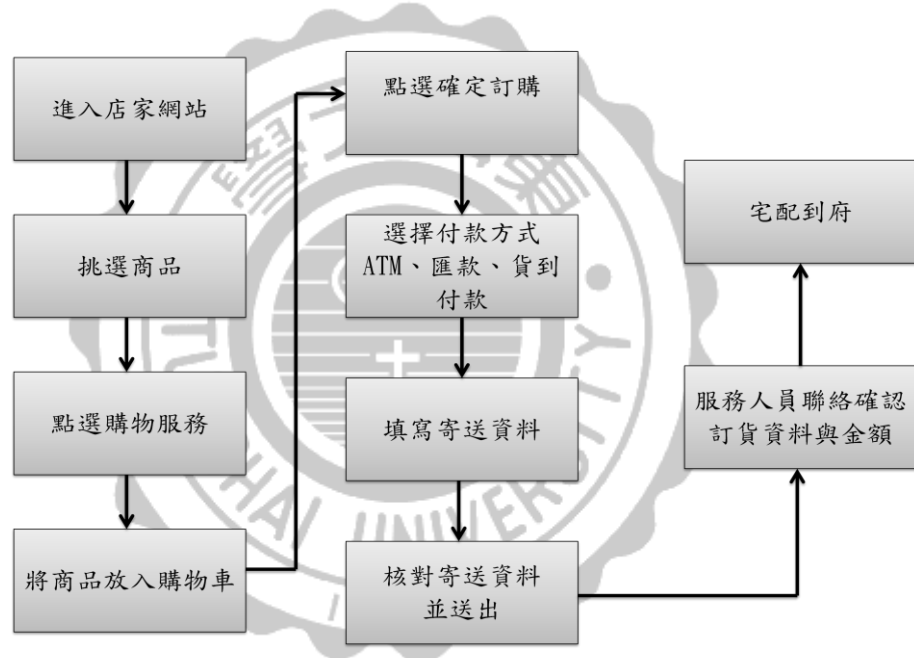


圖 4-12 網路訂購流程

根據觀察與訪談後，規劃出店家之實體模型 (Physical Model)，又以顧客購買麵包動線為例 (圖 4-13 中之序號 1~3)，從顧客進入拿取餐盤和夾子走向麵包區，經過詢問服務人員問題後，走向櫃檯區進行結帳，如圖 4-13 所示。另外，店內服務人員主要集中位置為序號 4、5。

第四節 研究結果

此店家主要問題在於：一、產品上的種類多，沒有特定區域容易使顧客不知道店家主打商品為何，又或者是店家隨時更動產品生產有無，使針對某產品購買之顧客無法購買，使顧客造成混亂。二、服務人員的服務流程，無法隨現場的狀況而做出回應，且訂單處理不當，使顧客感受不到良好的服務態度。三、場域的限制，造成顧客購買流程進行較不順暢，抑或是產品的擺設位置沒有標準，容易使顧客尋找不到產品。

上述問題皆圍繞在缺乏以顧客的立場去思考，店家如果在有限的資源下，尋找出有利於顧客增加購買、明顯感受到人員服務的熱忱之方法，替顧客預設立場，那麼是否會加強店家的整體營運績效。因此在整個流程改善上，本研究提出建議提供給店家最為參考，並以購買伴手禮為例，如圖 4-14 所示。

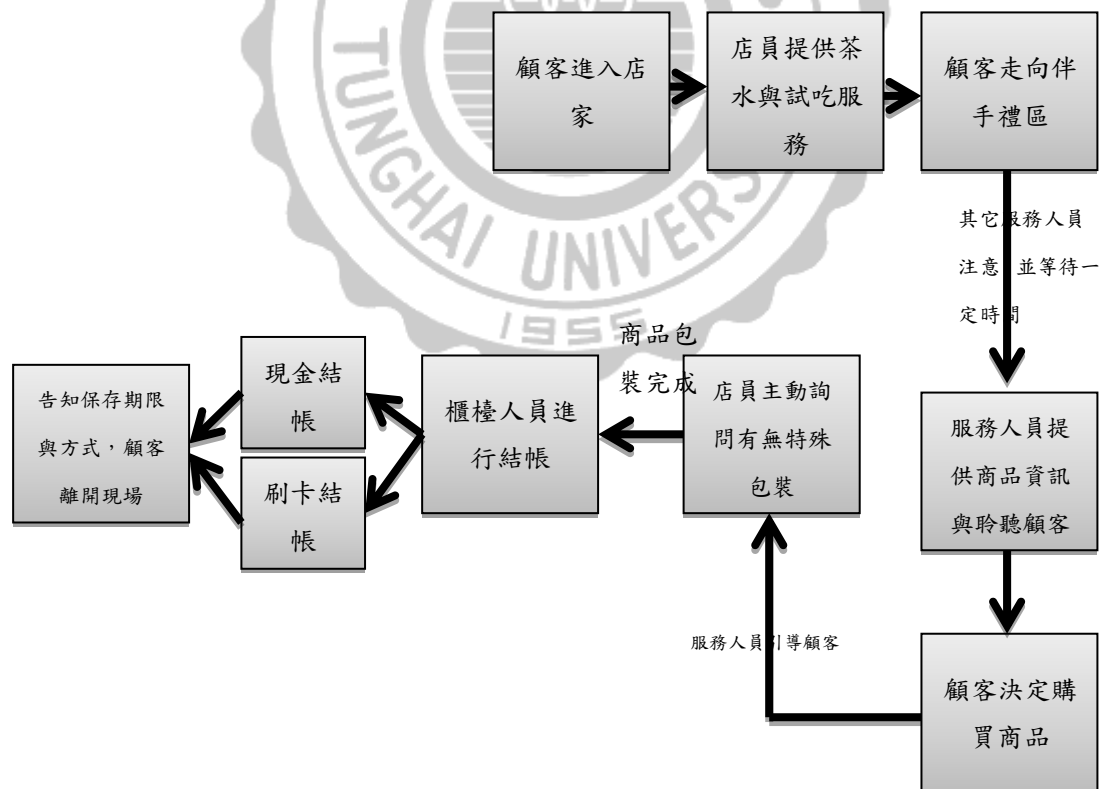


圖 4-14 建議購物流程—以伴手禮為例

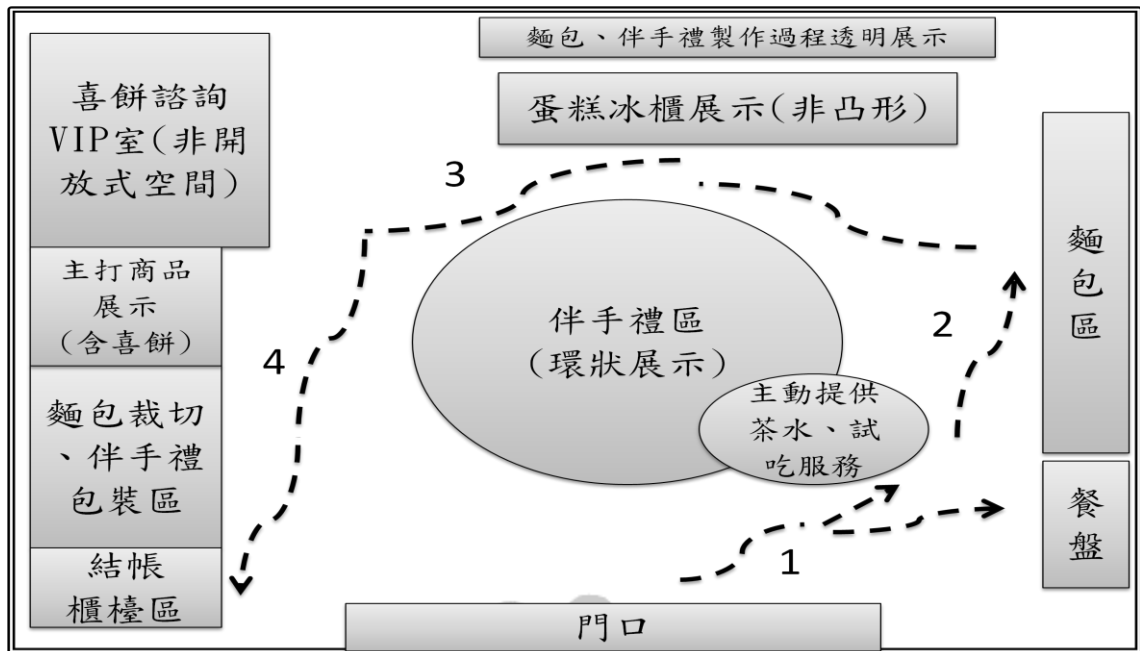


圖 4-15 實體場域建議

另外，整個實體場域部分，如圖 4-15 所示。依據圖中動線表示，分別以序號 1 至序號 4 說明之。序號 1：顧客一進入店內，受到現場服務人員所提供的試吃產品與茶水，讓顧客知道店內活動訊息與商品訊息。序號 2：當顧客接受主動式服務後，拿取餐盤進行挑選麵包動作，且麵包出爐時間單，貼在餐盤區，服務人員依照所安排的時間進行作業，例如：在某時段，A 服務人員負責回應顧客問題，B、C 服務人員負責上架麵包與伴手禮商品，D 服務人員負責裁切麵包或分裝。序號 3：當顧客挑選完麵包商品後，走向麵包裁切區進行告知裁切要求。假如此時段有喜餅購買客在 VIP 室，獨立空間可以避免隱私問題。序號 4：在麵包裁切或分裝後，再由櫃台人員負責結帳動作，使麵包衛生問題得以解決。

第五章 結論與討論

第一節 研究結論

一、動線

經過現場觀察後，並以實體模型 (Physical Model) 呈現店家動線，發現店家服務人員皆集中在櫃檯區域及喜餅諮詢區前，即靠近麵包區（如圖 4-13 所示）。顧客在進行購買麵包時，一開始會從拿取餐盤作為動線的開始，挑選麵包時以左右走動的方式，進行挑選麵包或向服務人員詢問問題，結束挑選後顧客走向櫃檯區進行結帳，完成購買動作。

由於走道狹窄，顧客在進行選購時，產生顧客與顧客之間推擠狀況發生，容易使顧客購買出現障礙，不便於顧客購買。而喜餅諮詢區，位置較為店內深處，顧客進入店內後，詢問櫃檯服務人員作為動線的開始，再由服務人員引導至喜餅諮詢區進行喜餅選購或詢問，完成挑選或詢問後，顧客走向櫃檯區結帳或離開現場，完成喜餅購買流程。只要顧客位於伴手禮、喜餅展示區，所有的人員將會等待一段時間後，開始進行主動詢問顧客之服務動線執行。

二、秘密客

經由秘密客實際觀察及購買後，發現到店家某些服務上稍有不足，飲料桶的擺放提供給顧客飲用，雖然是一項貼心服務，但這項服務提供，顯示出缺少了主動性的服務態度，也喪失傳遞店內訊息的機會，而影響後續發展。由於店內的商品擺設位置重覆，在進行挑選時，容易產生不知道怎麼挑選，雖然有服務人員服務，但仍缺少了整體一致感。而服務人員較不偏向主動服務，而是被動地接受顧客詢問，雖符合服務品質標準，但在實際服務的提供之間產生落差，或辜負顧客的期望，而必須進行再次服務訓練。店外整體建築上，呈現出昏暗、舊的感受，無法吸引到過路客，整體應呈現出新穎的感覺，跳脫出與其它店家不同之處，不因只靠歷史悠久的因素，而必須推陳出

新。

三、 訪談而得的細節

經過店家訪談後，服務人員分為現場人員與櫃檯人員，而在職務分配上，最大不同於前者為關係到產品的上架、擺設、品項管理，而後者關係到櫃台銀收、帳款核對，但同時必須為店內進銷貨、電話訂購接單、產品詢問負責，兩者服務人員必須互相幫助，而不是只負責本身工作內容，但容易產生出訊息傳遞錯誤問題，如：訂單缺失。在工時分配部分，透過訪談得知，櫃檯人員工時為早班 9:00~15:00、晚班 13:45~22:00，而現場服務人員為早班 9:00~17:00、晚班 13:45~22:00，在櫃檯人員部分，為了店內帳款明細正確，該班櫃檯人員必須點收核對完畢，帳款確定無誤才能交給下一位櫃檯人員，因此有重覆班表的產生，即：13:45~15:00。在現場人員部分，由於下午時段為顧客人潮最多階段，且中央工廠進貨時間也在此時段，因此店家必須有多數服務人員，分頭進行服務與進貨點收，也因此有重覆班表的產生，即：13:45~17:00。另外，有關於店長部分，店長的職務必須負責額外訂單告知、門市管理、進銷貨管理、人員招募、培訓…等，店長於店內位置極為重要，一旦店長不在門市，其它的服務人員就必須職務代理，但在任務的執行上仍不及於店長，容易產生營運缺失。除了固定商品數量進貨外，中央工廠必須接受急迫性訂單，當急迫性訂單無法負荷時，就必須延遲或取消訂單，並通知門市進而告知顧客延遲取貨。生產部門除了固定生產麵包數量外，也必須處理顧客商品運送業務。

第二節 理論意涵

一、 CRM 及顧客滿意 (PZB)

(一) PZB 服務品質缺口

藉由本研究之探討後，在店家在顧客服務方面這塊，以飲料桶的提

供為例，雖符合基本服務品質，但是卻無法能夠得到顧客滿意，原因在於此服務是屬於被動式服務，而不是採用主動式服務。從此項服務中，可藉由 PZB 服務品質缺口中的「缺口一」說明之，亦即：「顧客所期望的與管理階層認知」之間的落差，因現場服務人員為第一線服務人員，必須直接面對顧客需求，因此，此項服務應改由服務人員主動遞茶水給顧客，讓顧客感受到真正的服務使顧客滿意。而本研究是透過秘密客的實地觀察，發現到此項服務的問題所在，進而引導出服務品質缺口之處。再者，因服務人員在服務的項目比例極少數，只專注在生產作業上，如：麵包上架、進銷貨核對…等，比較不偏向顧客需求回應。說明出其產生 PZB 服務品質「缺口三」，亦即：「服務品質標準與實際服務品質的提供」之間的落差，服務人員沒有確實依照服務目標，因此必須進行員工訓練，加強服務人員執行力。

(二) 顧客關係管理 (Customer Relationship Management)

對應於急迫性訂單處理，門市及中央工廠依據訂單的負荷量來判斷，是否能夠接受急迫性訂單，在此檢視訂單過程中，產生出時間成本的浪費與人為可能的疏失（如：計算錯誤訂單數量）。因此，透過店家設立 POS 系統，建置訂貨訊息、進銷貨數量、銷售金額核對…等，另外對應於中央工廠連線訂單查詢服務，減少訂單缺失並可檢視訂單完成度。而建立 POS 系統除了幫助於店家營運外，對於顧客部分，透過顧客銷售紀錄（含：顧客購買商品記錄、包裝需求），進行顧客資料整合，使店家透過顧客資訊進行對服務、行銷上的改進，並透過既有顧客資訊，發展出符合顧客需求服務系統，開發出潛在顧客群。

二、由 SEE 得出場域限制、流程

透過實體模型 (Physical Model)，店家規劃出一套服務動線來對應於顧客消費情況，即服務人員集中在店家某二個區域，進行等待顧客反應做出回應，但每位顧客的需求不同，在實際執行上，當顧客在購買麵包產品外，其顧客多加添購伴手禮產品情況時，專注在麵包區服務動線的服務人員，卻無法以伴手禮的購買流程去執行，產生出服務動線錯亂，而無法將伴手禮訊息傳遞給顧客，顧客只能依自己所挑選的產品進行結帳動作。另外，受到店家場域的限制下，使服務人員只集中在某兩區上，一旦顧客位在服務人員集中區外，如：店外櫥窗位置。店員則無法顧及到店外顧客，而喪失顧客機會。

另外，喜餅諮詢區之場域限制下，從櫃檯人員告知現場人員，在藉由現場人員引導到喜餅諮詢區之喜餅選購流程。在實際執行上，顧客諮詢喜餅時段位在下午階段時，為店內業務最繁忙時刻，這時所有服務人員必須應付其他顧客或進貨核對，而沒有多餘的服務人員引導顧客進而介紹喜餅，造成顧客無法順利進行喜餅購買流程。

三、SEE—觀察員親身參與之洞察

透過序列模型 (Sequence Model)，呈現出伴手禮、喜餅、麵包等購買流程。伴手禮購買流程部份，透過實際購買後，服務人員確實等待一段時間後，會主動詢問顧客對於伴手禮是否要介紹說明，但顧客是處於了解伴手禮的訊息條件下，而只是猶豫不決該挑選哪一種商品是比較好，而拒絕了服務人員的介紹說明服務。在主觀的感受上，感覺到服務人員的過度主動服務產生一種壓力，而在客觀的環境上，因顧客位於店內之伴手禮區，造成服務人員產生關注動作產生。

喜餅購買方面，由於店家規畫出一個喜餅諮詢區，以方便顧客在此區域進行洽談喜餅內容。但是在實際購買之後，由於喜餅諮詢區是屬於開放式的空間，其他顧客和服務人員是可以走動經過此區的，容易遭受到被觀注的問題。在主觀的感受上，店家沒有保護到顧客的隱私，也由於喜餅訂購是必須

有一段的討論時間和試吃，因此在客觀的環境上，因店家沒有規劃出一個獨立隱私空間，作為喜餅諮詢區。

第三節 實務意涵

一、實體場域觀察

店家之多數產品擺設重覆，在整體的呈現使顧客產生混亂及不便於顧客立即尋找到欲想產品。也透過實地進行喜餅諮詢購買過程，了解到喜餅諮詢的空間重要性。配合服務人員主動式服務，提供茶水或試吃產品給顧客。為了要避免重覆擺設產品問題，搭配喜餅諮詢 VIP 室建設、麵包裁切衛生問題、主動提供試吃服務。本研究建議動線為，將店內整體環境分為：喜餅諮詢 VIP 室、麵包區、餐盤區（並貼上麵包出爐時間）、伴手禮區、主打商品展示區、麵包裁切區、結帳區及服務人員提供茶水與試吃站立區。伴手禮區採用環狀展示架以增加店內空間，而喜餅 VIP 諮詢區採用獨立式空間，確保隱私問題。另外，將服務人員分配該負責的職務，如：負責裁切麵包或分裝、提供試吃與茶水、回應顧客問題、結帳服務。因此，將動線調整為，當顧客一進入店內時，服務人員提供茶水與試吃，並且告知顧客店內訊息與產品。顧客拿取餐盤與夾子，進行挑選麵包動作，一旦有問題則詢問另外一位負責回應問題的服務人員。藉由伴手禮的環狀展示架，除增加店內空間外也讓顧客在走向結帳區時，可順勢圍繞觀看一圈，增加購買意願。結帳前，顧客皆先走向麵包裁切區進行麵包裁切需求，完成裁切後，才換結帳區進行結帳動作，而結帳服務人員必須告知顧客產品保存方法與日期。

二、秘密客—服務缺失發現與精進

透過秘密客消費觀察，對於店家服務缺失及精進之處，整理出三部分作為說明，分別為商品、環境、服務。首先，在商品的部分，產品的擺設是有關於一家店的整體風格呈現，不僅能夠吸引顧客注視，也能達到廣告效果，

因此店家應在產品的擺設上，作出明確的產品陳列擺設及店外櫥窗展示。二、環境方面，以顧客的立場去思考，以顧客的角色為出發點，在進行體驗消費時，去尋找出哪些缺失，缺失不只是服務上，還必須包含整個消費環境的氛圍，了解到顧客是否在此環境中享受較佳的購買環境。因此，此店家的走道或設備擺設應在重新設置。營造出尊重顧客感受為出發點，應改變此店家之喜餅諮詢區的空間。最後，在服務上一再提到主動性服務為首要重點，主動提供茶水、試吃給顧客，是一項良好服務之一。不只是在動作上的執行，服務人員的態度也是重點之一，微笑禮貌應對顧客需求，應是最基本之服務品質之一。

三、觀察與訪談—流程細節與實際落差比較

從流程中發現到兩個細節，分別為「試吃商品」與「麵包裁切」，「試吃商品」部分，在實際體驗過後，假設決定購買某伴手禮，但是透過在結帳前的試吃動作後，卻發現試吃產品較受顧客喜愛，讓顧客欲改為購買試吃商品，但無法委婉取消原本已購買的商品，而使顧客多花費金錢，每位顧客觀感不同，則感受可能也會不同。但如果把「試吃產品」流程，改變為在顧客一進門消費時，就提供試吃動作，較容易把主打商品訊息傳遞給顧客，再透過現場服務人員說明其它商品細節，是否使購買流程更加順暢。另外，在「麵包裁切包裝」部分，在實際體驗過後，發現櫃台服務人員，會在結帳動作完成後，才會進行麵包裁切動作，這樣的流程會產生出對於衛生的疑慮，雖然服務人員皆有戴上手套，但如果進行結帳手中碰過錢幣，之後再麵包裁切，感覺到麵包的衛生是否不妥的嫌疑。因此在流程中，應改為詢問顧客是否裁切麵包或分袋包裝，再進行結帳動作，而在裁切麵包時，一律戴上手套後再進行，而櫃台人員再結帳時，必須脫掉手套進行接受顧客現金或刷卡結帳。

參考文獻

一、中文文獻

1. 方永慶(2006)，《應用神秘客與難纏客調查法於國際觀光旅館服務品質評量之研究》，東吳大學企業管理學系研究所之碩士論文。
2. 王一芝(2004)〈遠見服務品質大調查—六大業態半數不及格〉，《遠見雜誌》，221期，來源：聯合知識庫，udndata.com，瀏覽日期：2013/04/22。
3. 王文科(2003)，《教育研究法》，(增訂七版)，台北市：五南圖書出版股份有限公司
4. 台中縣糕餅商業同業公會(2008)，《台灣糕餅名店—來一趟糕餅的美味洗禮》(初版)，台中市：台中縣糕餅商業同業公會、生活家出版事業有限公司。
5. 呂孟優(2007)，《豐原糕餅業商業空間之研究—以中正路為例》，國立嘉義大學史地學系研究所之碩士論文。
6. 巫旻樺(2010)，《百年糕餅產業成長歷程之研究—以舊振南餅店為例》，國立高雄餐旅大學台灣飲食文化產業系研究所之碩士論文。
7. 李政賢、廖志恒、林靜如(2007)，《質性研究導論》(初版)，台北市：五南圖書出版股份有限公司。
8. 林曉琪(2010)，《應用服務體驗工程於銀髮族家事服務系統設計》，龍華科技大學商學與管理研究所之碩士論文。
9. 段伴虬、陳聰堅、蘇德義(2013)，〈以服務體驗洞察觀點形塑銀髮族遠距健康照顧服務需求之研究〉《福祉科技與服務管理學刊》，1(2)，11-26。
10. 財團法人資訊工業策進會創新應用服務研究所編撰(2008)，《服務體驗工程方法指引—研究篇》(初版)，台北市：資策會。
11. 財團法人資訊工業策進會編撰(2011)，《服務體驗工程方法：藍圖、工具、案例》(初版)，台北市：資策會。
12. 張可婷(2010)，《民族誌與觀察研究法》，新北市永和：韋伯文化國際。

13. 張尊禎(2007),《台灣老餅鋪與傳統餅食研究》,台北藝術大學傳統藝術系研究所之碩士論文。
14. 張尊禎(2009),《台灣糕餅50味—舌尖上的懷舊旅行》(初版),台北市:遠流出版事業股份有限公司。
15. 許博欽(2011),《使用服務體驗工程探索住屋市場需求趨勢》,國立雲林科技大學企業管理系研究所之碩士論文。
16. 陳宏志(2004),《神秘購物客於旅館電話訂房服務品質檢測之應用—以國內某度假飯店為例》,國立東華大學觀光暨遊憩管理系研究所之碩士論文。
17. 陳佩秀(2001),《地獄來的顧客:搞定難纏顧客的生存指南》(初版),台北市:遠流出版事業股份有限公司。
18. 楊永妙、賈凱傑(2006),〈應用神秘客調查法於服務業服務品質—以國內航空公司第一線電話服務為例〉,第十屆科際整合管理研討會論文集,台北,東吳大學。
19. 詹盛元(2012),〈糖果及烘焙炊蒸食品業之現況與展望〉,來源:台灣經濟研究院, <http://www.tier.org.tw/>, 瀏覽日期:2013/05/13。
20. 詹盛元(2012),〈糖果及烘焙炊蒸食品業基本資料(2012/02/24)〉,來源:台灣經濟研究院, <http://www.tier.org.tw/>, 瀏覽日期:2013/05/13。
21. 廖昭郡(2010),《結合服務品質與服務體驗工程方法發展智慧型定位服務平台之研究》,國立高雄第一科技大學資訊管理系研究所之碩士論文。
22. 蔣佳璘(2007),《糕餅產業之經營策略研究—以台中縣糕餅業為例》,逢甲大學經營管理碩士在職專班之論文。
23. 鄭宇涵(2011),《台中市烘焙名店之商品與包裝策略研究》,國立台中科技大學商業設計系碩士班之論文。
24. 蕭淑玲、黃宣龍、張呈偉、林義倫、吳明珊、楊沂、陳以玲(2009),《顧客洞察者的田野手冊》(初版),台北市:資策會。
25. 謝良鳳(2009),《神秘顧客調查法應用於便利商店服務品質查核之研究》,國立

二、英文文獻

1. Cobb, R.(1995) “Magical mystery lure”, *Journal of Marketing*, 45, pp. 45
2. Finn, A. & Kayande, U., (1999) “Unmasking a phantom: A Psychometric Assessment of mystery shopping”, *Journal of Retailing*, 75(2), pp. 195-217
3. Finn, A.(2001) “Mystery shopper bench marking of durable-goods chains and store”, *Journal of Service*, 3(4), pp. 310-320
4. Fuchs, S.(2003) “Die Messung der Service Qualitat mittels Mystery Shopping” Leipzig
5. Kepper, G.(1994) “Qualitative Marktforschung” Wiesbaden pp. 107-119
6. Parasuraman., A., Zeithaml V., and Berry L., (1988) “SERVQUAL: A Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality,” *Journal of Retailing*, April pp. 35-48.
7. Thompson, P.K.(1993) “Tracking your service with mystery shoppers” *Restaurants USA*, 24-27
8. Wilson, A.(1998) “The role of mystery shopping in the measurement of service performance”, *Managing Service Quality*, 8(6) pp. 414-420

附錄一

實地觀察—顧客購買活動、特質統計

人數	2 位	2 位	1 位	3 位
性別	男性、小孩(男)	女性	男性	男性、女性、 小孩(女)
穿著	男：休閒襯衫、西裝褲 小孩：童裝	A 女：淺灰套裝、絲襪、黑高跟鞋 B 女：黑色套裝、黑高跟鞋	黑色 POLO 衫、休閒短褲	男：黃色 POLO 衫、休閒長褲 女：洋裝 小孩(女)：學校制服
猜測年齡	男：40~45 歲 小孩：3~5 歲	A 女：39~42 歲 B 女：33~35 歲	45~55 歲	男：42~47 歲 女：42~45 歲 小孩(女)：8~10 歲
持有物	手機、小孩玩具	女性包包、紙袋	手機、I-PAD	手機、小孩書包、 雨傘
進入店內時間	9：56	11：26	9:56	12：24
選購位置代號	A.近門口伴手禮區 B.麵包區 C.近喜餅諮詢區之伴手禮區 D.近門口之伴手禮、喜餅展示區 E.近喜餅諮詢區之伴手禮、喜餅展示區 F.蛋糕冰櫃 G.透明展示櫃			

H.喜餅諮詢區				
選購位置	B	B、D	E、G	A
購買活動	挑選一個麵包後，向櫃檯服務人員詢問內餡為何後，更換另外一種麵包	看了糕餅商品包裝成分後，隨及放回原來位置後兩人開始討論，之後到麵包區檢視麵包種類，檢視時間長，兩人討論後仍沒有購買任何商品。	進入店內觀看商品展示，途中服務人員上前詢問是否要介紹，服務人員介紹產品後，與服務人員討論過後，當中有打電話詢問意見，又跑去透明展示櫃觀看，最終購買伴手禮且向服務人員索取DM。	看了伴手禮區之商品，男女一起討論，小孩在旁邊玩手机，男性顧客主動詢問現場服務人員價格、組裝份數，詢問完後決定購買，在結帳時，要求有無特殊包裝，女性顧客提醒小孩離開。
選購時間	10 分鐘	15 分鐘	20 分鐘	15 分鐘
完成購買	有	無	有	有
購買品項	麵包	無	伴手禮	伴手禮

實地觀察—顧客購買活動、特質統計(續)

人數	2 位	2 位	1 位
性別	男性	男性、女性	男性
穿著	男：T-shirt 上衣、休閒褲	男：T-shirt 上衣、牛仔褲 女：雪紡上衣、牛仔短褲	公司制服
猜測年齡	34~38 歲	男：28~30 歲	60~65 歲

		女：28~30 歲	
持有物	免持藍芽、手機	女性包包、紙袋、寶特瓶、 手機	手機
進入店內時間	10：35	10：48	11：10
選購位置代號	A.近門口伴手禮區 B.麵包區 C.近喜餅諮詢區之伴手禮區 D.近門口之伴手禮、喜餅展示區 E.近喜餅諮詢區之伴手禮、喜餅展示區 F.蛋糕冰櫃 G.透明展示櫃 H.喜餅諮詢區		
選購位置	G	D、E、H	A、C
購買活動	一進入店內，買上向櫃檯人員詢問伴手禮類型，服務人員介紹中，男性顧客注視透明展示櫃，迅速決定選購產品，快速離開現場。	專挑有展示喜餅區觀看，女性顧客將喜餅商品拿起觀看，男性顧客詢問服務人員，服務人員引導到喜餅諮詢區，並拿出一些喜餅禮盒範本給男、女性顧客觀看，服務人員提供一些喜餅商品的試吃，兩人再次討論後，男性打電話詢問意見，女性顧客觀看喜餅樣本，最終，沒有訂購喜餅的動作，	觀看兩區伴手禮商品後，且互相比對之後，服務人員詢問是否要介紹商品資訊，男性顧客提出兩者商品是不一樣的疑問，服務人員解釋後，男性顧客觀看後面包裝內容明細，江商品放回陳列架，離開現場。

		離開現場。	
選購時間	8 分鐘	30 分鐘	10 分鐘
完成購買	有	無	無
購買品項	伴手禮	無	無



附錄二

實地訪談記錄

訪談目的： 了解顧客購買流程、環境設備、各項服務執行流程	
預計訪談時間、地點： 2013/03/18(一) 14:00~16:00 台中市某地區	
訪談性質：敘述性訪談，以一對一進行	
注意事項：回應方式避免以問題、命令、評論的口氣回應、使用非理論性的問題訪談	
受訪者/訪談者/記錄者	
受訪者	女性/店長
訪問者	本研究之研究生
記錄者	本研究之研究生
訪談紀錄	
<p>主要分為兩個方向來說明，分別為內部運作及商品購買流程，內部運作包含服務人員(店長、櫃檯、現場)、中央工廠與生產部，兩個單位與門市的合作。另外，商品購買包含伴手禮、麵包、喜餅，及網路通路購買。</p> <p>●店內服務人員與中央工廠運作：</p> <p>1.店長與服務人員</p> <p>店長主要負責巡視店內整體，服務人員之甄選、培訓、考核、整體執行營運方針、提供額外訂購需求給中央工廠…等。一旦店長無法參與業務，則服務人員必須代替店長職務，但是容易產生許多問題，如：訂單數錯誤、訂單訊息遺漏，在職位代理上，還要再加強。而櫃檯業務，如：金額確認、收銀、刷卡、電話訂購接單、商品退換、商品諮詢…等為櫃檯服務人員主要負責部分，另外，現場服務人員負責商品上架、環境</p>	

整潔、中央工廠進貨核對…等。現場服務人員之工作時間為早班 9：00~17：00、晚班 13：45~22：00，而櫃檯服務人員之工作時間為早班 9：00~15：00、晚班 13：45~22：00。因此，晚班櫃檯人員必須要先負責現場服務人員的工作，而讓早班櫃檯人員進行核對帳款、進銷貨狀況，以示負責該當班之帳款。

2. 中央工廠與生產部

由於中央工廠對於每日進貨到門市的數量固定，且固定時間為 13：30~14：00、18：00~19：00，且必須接收每日門市的急迫性訂單，如果無法負荷產量時，則必須通之門市讓服務人員通知顧客，必須延遲取貨或取消接受訂單。除了門市外，也必須接受網路通路之訂單，依照網路專業負責人員的統整資訊，讓中央工廠配合顧客要求，進行送貨動作。另外，在生產部門部分，除了進行麵包與伴手禮產品的製作外，也必須進行商品的外送服務，固定時間為早上 9：00。如同中央工廠，在製作麵包與伴手禮的商品皆有固定的數量，並接受急迫性訂單要求，若無法負荷訂單量，則必須告知服務人員通知顧客延遲取貨時間或取消接受訂單。

● 商品購物部份：

1. 伴手禮部分

伴手禮的展示區接近在門口位置，當顧客進來的時候，就可以立即看到伴手禮商品的陳列。而全體服務人員，在顧客進入店內時，會注意觀看在伴手禮區的顧客，會等待一段時間後再詢問顧客是否需要介紹伴手禮的資訊，而服務人員會提供店內主打伴手禮商品，讓顧客可以挑選搭配，在顧客決定好伴手禮後，服務人員進行協助包裝。

服務人員引導顧客到櫃檯區結帳，在結帳包裝前，服務人員提供試吃的服務，試吃的產品主要以店內之主打商品為主。在進行結帳時，櫃檯人員會詢問顧客使以哪一種方式結帳，如果顧客要以刷卡結帳，則櫃檯服務人員會進行刷卡結帳流程。一旁的服務人員會同時進行商品包裝動作，假設顧客有特殊包裝要求，則服務人員會提供包裝紙

包裝，假設顧客沒有要求，則會直接袋裝讓顧客帶走，在商品拿給顧客同時，會告知顧客商品保存方式與期限。

2. 麵包部份：

餐盤與夾子位在門口右邊區域，提供給顧客放置所挑選的麵包，而麵包區位置在接近門口之伴手禮區，因此必須通過伴手禮區，才會走到麵包區進行選購，顧客會將挑選的麵包放入餐盤後，走向櫃台區進行結帳，若顧客要以刷卡方式進行，則櫃檯人員會進行刷卡流程。顧客再在挑選麵包的時候，會詢問現場服務人員為什麼沒有上次購買的商品，或是詢問特定麵包商品的擺放處。進行結帳動作時，若顧客有特殊要求，服務人員會將麵包裁切分裝，並再給予顧客包裝好的麵包時，告知顧客麵包的保存方法和期限。

3. 預訂喜餅：

喜餅諮詢區在店內位置最深處，因此大部分顧客進入店內時，都會先詢問櫃檯人員或現場服務人員，再由服務人員帶領顧客到喜餅諮詢區。在介紹過程中，服務人員會提供中式喜餅給顧客試吃，讓顧客選擇所喜歡的口味，在試吃的過程中，服務人員會說明各種喜餅的種類與搭配方式，並說明訂購的方式為何，當顧客決定好喜餅樣式後，服務人員會將訂購單拿給顧客填寫資料，引導顧客到櫃檯區進行結帳動作，如同伴手禮、麵包一樣，顧客以刷卡的方式結帳，則櫃檯人員會進行刷卡流程。

4. 網路訂購：

除了實體店面消費外，還有網路訂購方式提供給顧客，顧客可以透過店內網頁進行商品挑選並下訂單，顧客可以挑選送貨日期、時間，付款有匯款、ATM方式，提供專業的網路服務人員，與顧客進行確認顧客資料後，將訂單資料給予中央工廠。而運費部分，提供台灣本島常溫配送 5000 元以上免運費。