

## 餐旅業對顧客抱怨危機處理之研究

### -以劍湖山王子飯店蔚藍西餐廳為例

## The Study of Crisis Management of Guest Complaint in Hospitality-Janfusun Prince Hotel, Blue Garden Restaurant

趙家民<sup>1</sup>、許伯陽<sup>2</sup>、張孟婷<sup>3</sup>

Chia-Ming Chao、Bo-Yang Hsu、Meng-Ting Chang

### 摘要

觀光事業一直被世界公認是世界上成長最快速，規模愈來愈大的服務性產業，當中又以餐旅業佔觀光事業的一半收益。餐飲業與旅館業又合稱為餐旅業，是觀光事業中最關鍵之角色。本研究主要目的為瞭解「餐旅業對顧客抱怨危機處理」，依據文獻探討顧客抱怨、餐旅業及危機管理等相關理論與研究進行整理，並對餐旅業者、顧客等為對象進行深度訪談，藉此瞭解餐旅業者在面對顧客抱怨時對於顧客需求及面對之危機處理方法，採用質性研究深度訪談調查法，經分析討論提出三點結論：餐旅業面對顧客抱怨時應立即傾聽與解決問題、食材落實有效管理及重視餐旅業全方位教育訓練。

**關鍵字：**顧客抱怨、餐旅業、危機處理

### Abstract

Tourism industry is always recognized by the world as the fastest growing service industry in the world and its scale is getting bigger and bigger. Among the tourism industry, the hospitality industry accounts for half of the profit of tourism industry. Catering industry and hotel industry together are called hospitality industry, which is the most crucial role in the tourism industry. The main purpose of this research is to understand “the research of hospitality industry dealing with the crisis of the customer’s complaints, according to documents, discussing and arranging the relative theories and

<sup>1</sup> 南華大學旅遊管理學系助理教授

<sup>2</sup> 南華大學旅遊管理學系助理教授

<sup>3</sup> 南華大學旅遊管理學系研究生



researches about the customers' complaints, hospitality industry and crisis management, etc. by having depth interview with people working in hospitality industry, customers and etc. as objects to understand the customers' needs and the crisis management method when people working in hospitality industry encounter the complaints from customers . This research adopts qualitative research depth interviews survey, after analysis and discussion, proposing three conclusions: hospitality industry should immediately listen to the customers and solves problems when facing customers' complaints, foods should be under effective management and value comprehensive education and training in hospitality industry.

**Keywords: guest complaint, hospitality, crisis management**

## 壹、前言

時代愈來愈進步、國民年均所得逐步增加，使人們對於休閒娛樂的需求愈來愈高，在週遭的人們最常聊到的話題即是最近是否有去哪邊品嚐到令人讚賞的美食或遊歷了哪些地方，因為對於育樂的需求提高，就間接或直接造成了觀光事業的蓬勃發展，「遠見雜誌」於 2007 年調查出台灣外食人口在 20 歲以上比例高達 70%，至 2014 年餐飲業總營收已到達 4,129 億，由此顯示出國人對於餐飲需求日益增加，至餐廳消費頻率增多免不了在用餐的過程中會因服務的失誤或餐點內容有誤造成顧客抱怨。有鑑於此，本研究即以餐旅業對於顧客抱怨如何危機處理，以劍湖山王子飯店蔚藍西餐廳為例，去進行分析探討與研究。

Kalakota,R & Robinson, M(2001)指出，顧客對於在服務過程當中的不滿意會告知八至十個人，但只要管理者能針對顧客針對的點提出解決方案，則會有百分之七十的顧客還會上門消費。所以妥善處理顧客抱怨問題，對於顧客抱怨能夠重視自然能夠化解危機。楊燕枝、陳巧捷（2013）提及顧客在進行消費行為時，如發現期待之服務與實際有所落差時，會產生服務失誤，如管理者未能立即處理顧客所面臨之服務失誤，就會失去顧客再次前來消費的機會，因而導致顧客抱怨。對於從事餐旅業之工作，需長期關注顧客用餐的滿意度與因不滿而引發的抱怨行為，藉由顧客抱怨來調整與改善營運方向。

歸納本研究主要具體研究目的如下：

- (一) 探討餐旅業面對顧客抱怨時應如何傾聽與解決問題。
- (二) 探討食材落實有效管理。
- (三) 探討重視餐旅業全方位教育訓練



## 貳、文獻探討

### 一、餐旅業歷史

根據中國歷史大約在五十萬年前的北京人已經有記載會使用火，從發現遺留大量木炭、燒過的獸骨等器物說明北京人已會打獵並使用火來烤肉吃（傅樂成，1995），在中國周朝，有一份列出管理皇宮的職務表，在約四萬個職位中，將近60%是在處理飲食相關職務，其中有包含162位營養師、256位廚師與62位副手，由記載可得知陣容龐大（K.C.Chang，1997）。

荷馬（Homer）史詩奧德賽（The Odessey），主人接待來遠道而來的旅客，提供旅客食物與棲身之所，讓旅客恢復精神與體力，可以再繼續下一段旅程，此謂「待客之道，Hospitality」經過時代變遷並在法國發揚光大。

旅館業的歷史也是相當悠久，據推測大約在四千年前，在中東地區巴比倫時代，貿易路線上有著第一家供人類休息之場所，古中東諺語為此作了極好的註解：「我從不是一個奴隸，除了對我的客人以外。」（Elizabeth Devine and Nancy L.Braganti，1991）

在西洋最原始的住宿設備可溯源於古羅馬時代，記載著下述文字：「旅人在古羅馬的街道上沿著路就有旅館可供旅者住宿，而好旅館除附設餐廳外也有庭院與馬廄。」（J.P.V.D.Balsdon，1969）

### 二、顧客抱怨行為定義

引發顧客抱怨主因是因為服務失誤，也就是當服務有所誤差無法滿足顧客期望而導致顧客抱怨產生出一連串的抱怨行為，顧客抱怨若未能得到圓滿解決會造成顧客不再上門消費（Lisa. M & Nichola. R,2011）。因服務過程發生失誤讓顧客心情不愉悅而導致顧客抱怨行為產生，就是服務失誤（林玥秀、黃文翰、黃毓玲，2003）。

Singh.J(1988)指出顧客抱怨行為被認為是具備多項的概念，引發顧客抱怨行為是由於購買行為的不滿足。Stilwell, N & Salmon, M(1990)指出顧客的抱怨行為是希望能做一些改變，因為這樣可以讓相關單位變得更好，重要的是會讓客人有宣洩的功能。

### 三、顧客抱怨行為分類

Day,R.L,& Landon,E.L(1977)這二位學者對於抱怨行為的分類有一種是對於抱怨行為沒有任何行動的，而對於抱怨行為有所動作的可以分為兩類，一個是私下行動，就是會私下勸家人或朋友不要購買或消費。另一個是公開行動，會尋求



業者補償自身損失、對公司或政府機關抱怨，再來是採取法律行動來獲得賠償，如圖 1 所示：

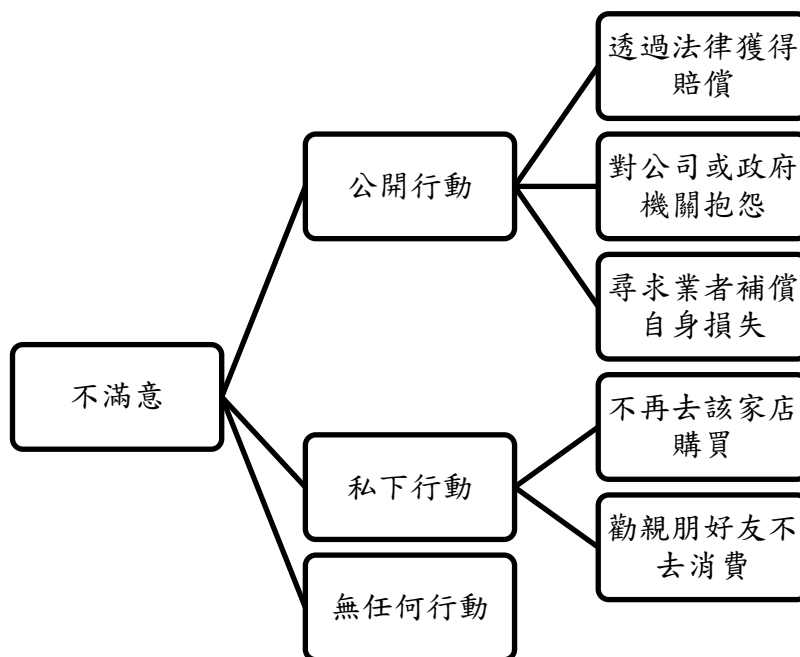


圖 1 顧客抱怨行為分類

資料來源：Day,R.L,& Landon,E.L(1977)

Singh,J.(1988)則是將顧客抱怨行為分類為三種不同的類別，分別是表達心中不滿的抱怨、私下的抱怨及向第三團體表達抱怨，如圖 2 所示。

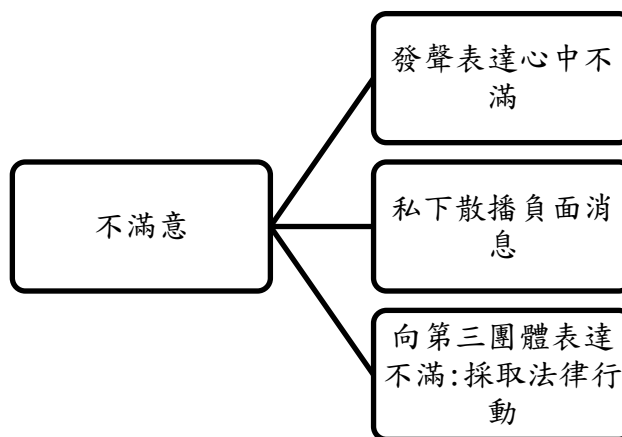


圖 2 顧客抱怨行為類別

資料來源：Singh,J.(1988)

郭崑謨、闕河士（1990）對於有關消費者抱怨行為研究方面認為各家學者對



於顧客抱怨行為觀念、分類與定義上很不一致，導致各種研究難以整合，雖然 Singh,J,(1988)是第一位以實證方法建立消費者抱怨行為結構學者，但這二位學者提出比 Singh 更為合理且更能被接受的顧客抱怨行為分類，如圖 3 所示。

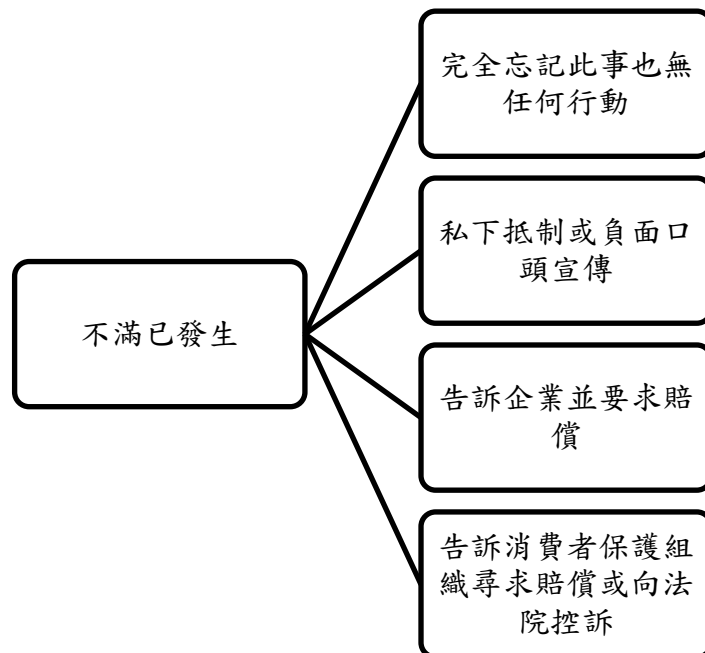
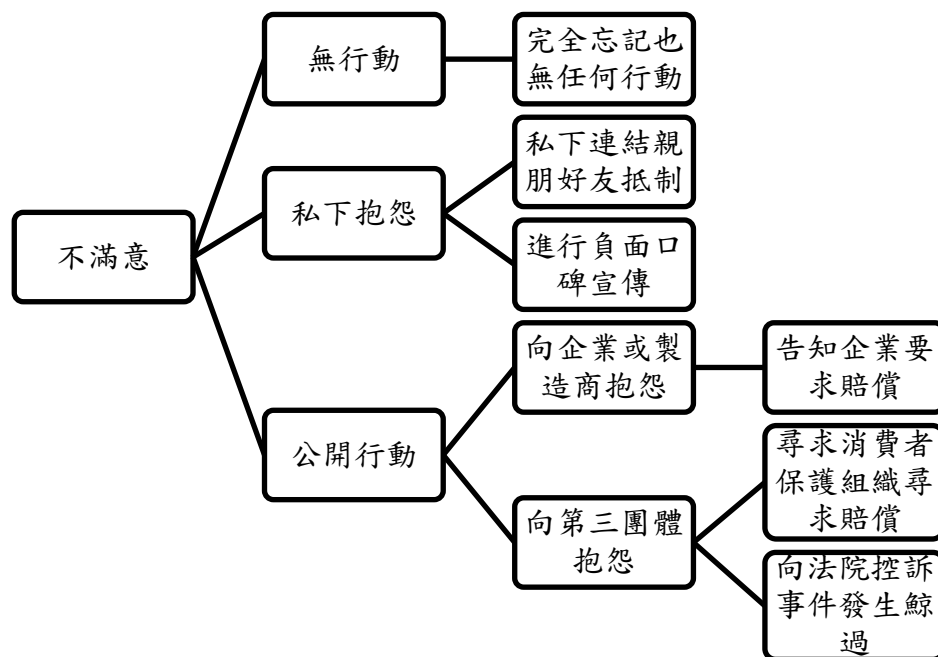


圖 3 新顧客抱怨行為分類方法

資料來源：郭崑謨、關河士（1990）

針對 Day & Landon、Singh、郭崑謨與關河士等學者對於顧客抱怨行為分類可綜合出當顧客不滿時會產生三種做法，分別是完全無行動、私底下抱怨及公開行動，由這三種行為會衍生出更多作法，如圖 4 所示





資料來源：本研究整理

#### 四、危機定義

危機 (crisis) 一詞是由希臘文 *krisis* 衍生而出，意思為在社會、宗教與倫理方面，所有一切人為努力都必須在上帝旨意下受審判，也就是「當機立斷」(=to decide)。而危機通常是指國家、組織企業或個人在發展過程當中的轉捩點，或面臨生死存亡的重要關鍵點。(鄭美華，2003)

Ian I.Mitroff (2001) 對危機界定為：「1.危機是一突發事件。2.會威脅到個人、組織的整體。」

#### 五、餐旅業危機處理

餐旅業常見的危機分類有分為非人為與人為兩種，內部因素與外部因素，本研究主要聚焦在旅館內之自助餐廳，當顧客來到自助餐廳消費時，若遇顧客抱怨如何危機處理並將傷害降到最低：如何建立危機處理機制，江惠頌、吳孟嬪、郭采彥 (2015) 在餐旅公關危機處理提及以下步驟：

1. 建立危機處理小組。
2. 確認危機處理目標。
3. 擬定溝通計劃與策略。
4. 檢討供應鏈與服務流程。
5. 擬定解決方案。
6. 決定對內溝通方案。
7. 意見討論與反饋。

此為處理餐旅業顧客抱怨的標準作業流程，詳圖 5





圖 5-餐旅業顧客抱怨標準作業流程

資料來源：本研究整理

危機管理就是「危險」與「機會」並存，即「危機就是轉機」，透過專家學者所討論的危機類型經由管理手段，克服危機，如何正確管理危機事件是組織往上躍升之條件，當組織遭受風險時，如何透過危機處理手段將風險降到最低的過程。處理危機首在判斷危機事件的輕重緩急，安排處理的優先順序，才可有效處理危機（王耀東、趙家民、劉彥良，2009）。

## 叁、研究方法

### 一、研究流程

依據相關文獻探討歸納研究結果與問題及研究目的，並加以分析相關內容，研究流程圖如圖 6：

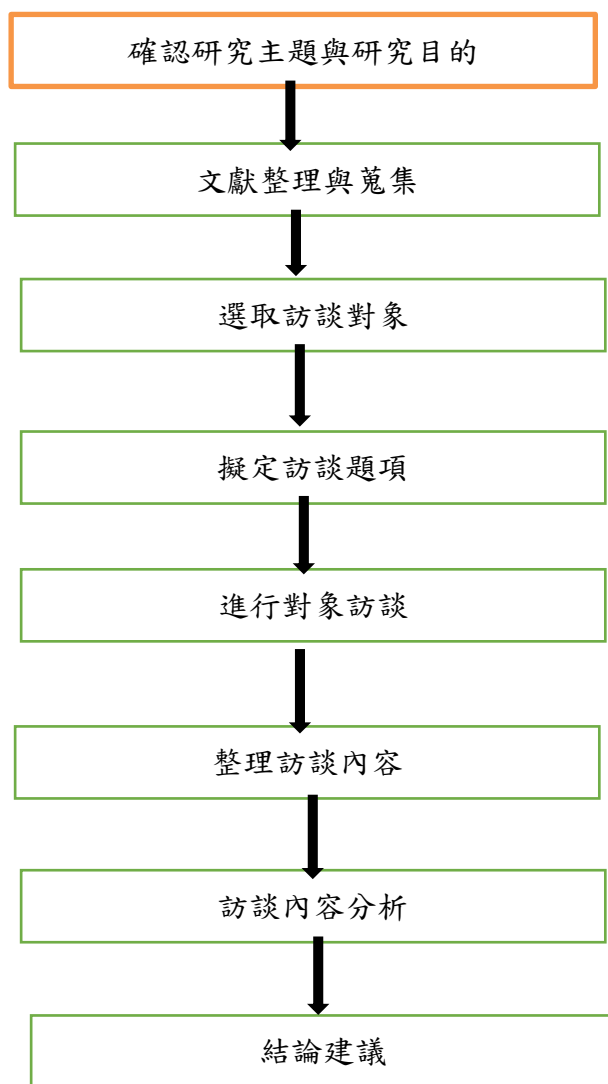


圖 6-研究流程圖

## 二、研究訪談對象與時間

本研究訪談對象如下：

1.星級飯店餐飲部外場主管 5 位、星級飯店餐飲部內場主管 2 位、星級飯店採購部門主管 1 位與顧客 1 位。

2.訪談時間自 2015 年 8 月至 2015 年 9 月。

表 1-訪談對象

編號	姓名	類別	職位	年資
A1	○○○	外場主管	義大天悅飯店餐飲部協理	25
A2	○○○	外場主管	泊逸度假飯店餐飲部經理	20





A3	○○○	外場主管	桃園大飯店餐飲部經理	15
A4	○○○	外場主管	三好國際酒店餐飲部經理	17
A5	○○○	外場主管	劍湖山王子飯店餐飲部經理	24
B1	○○○	內場主管	劍湖山王子飯店西餐廳主廚	20
B2	○○○	內場主管	新竹喜來登飯店西餐廳主廚	22
C1	○○○	顧客		
D1	○○○	採購主管	劍湖山王子飯店採購課長	20

### 三、研究執行

本研究為質性研究半開放型之深度訪談法，擬定訪談大綱。依據訪談內容進行深度訪談，在受訪過程中依照上述問題去引導受訪者深入的回答。

確定受訪者後，先以電話連絡或是直接當面去拜訪受訪者，詢問受訪者受訪意願，再確認受訪者是用電子郵件或者是親送訪談大綱讓受訪者先行過目。使受訪者先瞭解訪談內容再與受訪者約定訪談時間與地點，並於訪談前事先詢問受訪者是否同意接受錄音，有利於日後資料之整理，本研究訪談內容採全程錄音方式，最後使用編碼形式進行後續的資料整理與分析。

訪談逐字稿分左右兩欄編碼，左欄是訪談內容原始資料逐字稿，右欄是整理後之訪談重點。

本研究訪談對象為飯店餐飲部門內外場管理者、顧客、採購部門：飯店餐飲部門外場管理者以 A1-A5 為編碼代號，內場管理者以 B1-B2 為編碼代號，顧客端以 C1 為編碼代號，採購部門以 D1 為編碼代號。針對訪談內容各主軸及細目做資料編碼，以下列出編碼代表內容。

第一部份：員工對於顧客抱怨的陳述

1-1 代表 1 員工是否第一時間回報狀況

1-2 代表 2 員工是否如實告知發生經過

1-3 代表 3 如無確實告知，會產生什麼影響

第二部份的第一細目以 1-1-1，第二細目以 1-1-2....，以此類推。在文中若引用到受訪者 A1，談到關於員工對於顧客抱怨的陳述時，會以 A1-1-1-1，A1-1-1-2，A1-1-1-3 來表示，以此類推。

## 肆、訪談結果與分析

### 一、顧客產生抱怨原因？



顧客產生抱怨最主要有幾項原因：對產品本身不滿意、對服務人員服務態度不滿、對食材不滿意及餐廳設備不滿意等原因是造成顧客抱怨主因，Singh (1988) 提及會造成顧客抱怨最主要的原因來自於消費行為的不滿足，管理者遇到這些問題時首先要處理問題。

對產品不滿。(A1-1-1-1) 對服務內容不滿，活動內容標示不清楚、不信守承諾。(A1-1-1-2) 對人員服務不滿，溝通不良、懷疑顧客、言行間冒犯了顧客。(A1-1-1-3) 出於顧客本身原因、自身挑剔與苛刻的性格造成。(A1-1-1-5)

對服務不滿。(A2-1-1-1)。對產品不滿，食材不新鮮、食物量不夠只推銷高單價產品。(A2-1-1-2)顧客本身的問題造成。(A2-1-1-3)

對菜色不滿意，對服務人員的服務不滿意(A3-1-1-2)。對服務人員有偏見。(A3-1-1-3)

出餐品質不良。(A4-1-1-1)對服務態度不滿產生顧客抱怨。(A4-1-1-2)客人本身的問題。(A4-1-1-3)

設備方面的抱怨。(A5-1-1-1)對於菜色方面的抱怨，。(A5-1-1-2)對服務人員態度不滿，是造成顧客抱怨的原因。(A5-1-1-3)」

## 二、顧客通常會透過何種管道表達抱怨?

大部分顧客會直接跟現場人員抱怨表達心中不滿，其次會透過 e-mail、填寫顧客意見表單來表達意見，再來較難處理的即是利用媒體去表達。Day & Landon (1977) 提出顧客抱怨會有兩種情況，一種是私下去跟認識的朋友或家人抱怨，另一種會透過大眾管道，比方媒體，或對公司直接討公道。

直接跟現場人員反映、透過 E-Mail、向朋友抱怨，其中比較嚴重的是顧客直接透過媒體去爆料等... (A1-1-2-1)

部分客人抱怨時，第一時間會把主管叫來處理，這是最直接的方法。較難處理的我認為是當下不發表任何想法，離開餐廳後直接跟媒體爆料，這類客人是相對難處理的顧客。(A3-1-2-1)

找當班的主管去發洩他心中的不滿， (A4-1-2-1)

跟服務人員表達他的不滿與抱怨，會透過公司官網來表達想法，去消費者文教基金會投訴，透過 facebook 去散播。(A5-1-2-1)

## 三、顧客期望獲得之處理方式

顧客一定是希望管理者對於抱怨能馬上處理，身為從業人員必須瞭解顧客心態，馬上針對客人提出的問題給予詳實的回答與後續的處理。Smith, Bolton & Wagner(1999) 提出對於因服務失誤造成顧客抱怨的補救有心理層面與實質層面，



心理層面意即關心有禮的態度去軟化客人的抱怨，再來是針對顧客抱怨的點去做實質的補償，比如折扣、免費或退費等方式讓顧客滿意。

必須在第一時間先瞭解整件事情發生經過，避免讓客人一再去重覆不愉快的事情。(A1-1-3-1) 絕對不能拖延，要第一時間處理。(A1-1-3-2)

須能提出雙方都滿意的解決之道，提出解決辦法妥善處理。(A2-1-3-1)

先瞭解客人因何抱怨，要真心誠意去迅速處理客人問題。(A3-1-3-1)

先瞭解事情的發生經過，站在客人的立場去想事情，如此一來我認為大部分的客人都能夠感受到我們的同理心。(A4-1-3-1)

身為管理者，首先要先瞭解事情的來龍去脈，站在顧客觀點去感同身受。(A5-1-3-1)

讓客人說出他的心聲，並藉由聽得時候去思考如何解決問題，要有同理心，具體提出改善方案，化危機為轉機。(B2-1-2-2)

#### 四、如何傾聽顧客抱怨原因

先讓顧客發洩心中不滿，要隨身攜帶紙、筆詳實記錄，認真傾聽，要有同理心並站在顧客立場去替顧客著想，再由顧客所發洩的抱怨去整理出重點解決顧客抱怨。

瞭解事情發生經過讓客人把不滿的情緒發洩出來。(A1-2-1-1) 及時回應在聽取顧客抱怨的時間同時思考如何處理解決客訴問題。(A1-2-1-2)

要有同理心，要從客人的角度去看事情、去體會客人的感受。(A1-2-1-4)

認真傾聽，先緩和客人情緒，讓客人反應心中不滿，冷靜思考解決之道。(A2-2-1-1)

先聽客人把他不滿的情緒表達出來，並準備紙與筆詳實記錄，從顧客的說法去瞭解探究顧客心理，解決問題。(A3-2-1-1)

先聽客人說，先讓顧客把心中不滿的情緒先發洩完，把重點記錄下來，探究客人心中真正想要的是什麼。(A4-2-1-1)

瞭解整件事情發生經過，要好好聽客人說，並有感同身受。(C1-2-1-1)

#### 五、如何解決顧客抱怨

瞭解抱怨真正原因，根據顧客需求提出解決方案，把實際作法告知客人，切記提出的方案一定要確實可行之方案，才能有效解決問題。

不可胡編理由，並及時提出改善方法，把實際的作法告知客人，讓客人瞭解，



不要承諾無法做到的事不要承諾無法做到的事。(A1-2-2-1)

要細心傾聽，再來是透過溝通去瞭解整件事情的來龍去脈，去分析並求得事實，尋求雙方滿意的解決之道。(A2-2-2-1)

瞭解事情發生前因後果，探求客人心理瞭解顧客真正想法，提供解決的方案追蹤並確認後續處理狀況。(A3-2-2-1)

處理事情前要先處理客人的情緒，才能去知道對方心裡的真正想法，並做出妥善的處理。(A4-2-2-2)

細心傾聽，觀察客人投訴的動機與原因，進而採取適當應急措施，來尋求雙方滿意的解決之道，化危機為轉機。(C1-2-2-1)

## 六、如何檢討並與顧客重新建立良好關係

建立顧客抱怨的正確程序及所屬單位之權責分工。訓練員工危機處理能力，提供支援與指導。增加互動瞭解顧客真正想法，管理者針對顧客提出的建議去進行教育訓練強化團隊素質，並改進我們的服務品質與菜色，藉著與顧客的溝通，增加客人回流的機會，創造雙贏。根據 David Wheelhouse (1989) 提出經營餐飲業要成功，除了地點及策略正確外，重點在於要有優秀的團隊，而要保證員工服務品質及維持員工正確工作態度就是，要找對的人來從事對的事，再來是員工需徹底接受完整的教育訓練。

解決顧客抱怨後就必須檢討，確保部門工作人員都知道這個事件，發生經過與處理過程，做成每日機會教育的教材，當成從業人員的借鏡。(A1-2-3-1)

處理完顧客抱怨時，要詳細記錄顧客抱怨記錄，並去分析顧客抱怨的因素，提出改善問題的方案，並做教育訓練，用正確的態度去面對顧客抱怨。(A3-2-3-1)

顧客抱怨處理完後，要有表單去記錄，分析顧客抱怨原因，詳實記錄改善問題的方法。(A4-2-3-1)

處理完顧客抱怨，要把相關詳細資料建檔，建立一個專屬於顧客抱怨的標準作業流程，並藉此標準作業流程套入顧客抱怨的實例，定期教育訓練，訓練員工對於顧客抱怨的危機處理能力。(A5-2-3-1)

## 七、食材進貨控管原則

食材的安全首重源頭管理，追溯食材的生產來源。確認食材的衛生標準需符合國內現行衛生法規，原材料來源、廠商與數量等相關資料應確實執行，選擇合法供應商，使用合法供應商之原物料，以確保產品規格標示均合法。

食材的安全首重源頭管理，確認食材的衛生標準需符合國內現行衛生法規。(B1-2-1-1)選擇合法供應商，使用合法供應商之原物料，。(B1-2-1-2)」



選擇合格的食品供應商，已接受國家檢查並遵守國家相關法令的供應商，除了衛生安全相關證明外，還要追溯產品製造與進貨的生產來源，包括進貨廠商資料、批號、製造日期、進貨日期、使用期限等。(B2-2-1-1)

食材安全最重要是源頭管理的控管，確認食材需符合國內現行衛生法規的相關資料應確實。(D1-1-1-1)選擇合法供應商，一定要建立供應商名冊掌握產品來源，以確保產品規格標示均合法。(D1-1-1-2)」

## 八、如何做驗收及檢查

訂定各種原物料驗收標準，貨品進來時要由請購單位與採購部門共同驗收，如發現不符合驗收標準應予退貨，並要記錄不符驗收標準廠商之供貨能力，以評估其供貨準則，不能採購，非食品原料生產的食品或添加化學物質和其他危害人體物質的添加劑，或用回收食品再製物。

驗收及檢查部分則必須訂定各種原物料驗收標準，貨品進來時要由請購單位與採購部門共同驗收，以評估其供貨準則。(B1-2-1-3)」

不能採購下列相關物品：非食品原料生產的食品或添加化學物質和其他危害人體物質的添加劑，或用回收食品再製物。(B2-2-1-2)

驗收程序上一定要由採購部門與請購單位兩方共同驗收，如不符合須退貨，針對不合格廠商記錄下來，下次叫貨可以依據記錄判斷。(D1-1-2-2)

## 九、對於特定食品如何去驗收(蛋、海鮮、乳製品等)

驗收程序，「蛋類」表面要粗糙，不具光澤，外觀無污染之雜物，拿在手上搖時不會有搖動聲音，「貝類」海產要以甲殼密，拿起來互敲聲音要清脆：聞起來無異味為佳，「乳品」外包裝應完整無破損，打開後無酸味、無分離沉澱及黏稠現象。

驗收程序，以肉部分必須是粉紅色的，用手指去壓是有彈性的，無出水現象才是優良品。「貝類」海產要以甲殼密，拿起來互敲聲音要清脆：聞起來無異味為佳。「蛋類」表面要粗糙，不具光澤，外觀無污染之雜物，拿在手上搖時不會有搖動聲音。「乳品」外包裝應完整無破損，打開後無酸味、無分離沉澱及黏稠現象。(B1-2-1-4)

瘦肉部分要是粉紅色，肥肉要有適當硬度，肉質結實，質地細緻，無出水現象。蛋必須要清潔無破損，牛奶及乳製品要在攝氏 5 度以下的溫度才能收取，海鮮方面像甲殼類如果產品已變得混濁外殼呈現破損應拒收。(B2-2-1-5)」

## 十、一般及乾貨食物的儲存準則

一般食物儲存準則為進貨之原物料不能放置地面，需離地面及牆面 15 公分，



原料要以先進先出為原則。「生鮮食品」應分項存放，並以不同顏色容器盛裝，避免交叉污染。「熟食」的儲存應加蓋及標示使用期限，熟食在上生食在下。乾貨儲存準則為不可設於陽光直射之處以免造成貨品變質，溫度應維持在攝氏 20 度以下，濕度為 50%-60% 之間。

一般食物儲存不能放置地面，需離地面及牆面 15 公分，原料要以先進先出為原則。(B1-2-1-5)

乾貨儲存方法應保持乾貨儲存區乾燥、涼爽與通風處，保持在攝氏 10 度至 21 度，溼度為 50-60% 之間，並離地面至少 15 公分，有檢查表每日檢查，物品要先進先出。(B2-2-1-6)

### 十一、冷藏及冷凍產品儲存準則

冷藏溫度在攝氏 1 度至 5 度，冷凍在攝氏零下負 18 度，層架使用不銹鋼設備，高度以 180-190 公分，深度 45-50 公分為宜，儲存之貨品不超出總存貨量 70% 以下，利冷空氣循環。每天一定要檢查溫度，以免因突發狀況造成重大損失。

冷藏與冷凍產品儲存準則，冷藏溫度要在攝氏 1 度至 5 度，冷凍產品要在攝氏零下 18 度，放置東西時不可讓冷藏或冷凍庫裝載過量，裝載物品要在 70% 以下，要每天檢查溫度，以免因突發狀況造成重大損失。(B2-2-1-7)

冷藏物品儲存溫度要在攝氏 1 度至 5 度，冷凍物品儲存溫度要在攝氏零下負 18 度，冷凍或冷藏儲存之物品不得超出總存貨量 70% 以上，讓冷空氣完整循環到每個角落。(D1-2-2-1)

### 十二、食材製備過程中如何落實管理

依衛生標準作業程序書，包含建築與設施(冷廚、熱廚、等)動線、設備與器具的清洗衛生、從業人員衛生管理、清潔及消毒等化學物質與用具管理(三專管理)、廢棄物處理、蟲鼠害管制，才能有效避免交叉污染。

食材製備必須依衛生標準作業程序書，包含建築與設施(冷廚、熱廚、等)才能有效避免交叉污染。(B1-2-2-1)

依據衛生管理標準作業程序書去施行，包含動線要合理，所有的設備與器具的清洗要符合衛生標準，廚房從業人員自身衛生管理，清潔、消毒等化學物質跟用具管理等，才能確保食材的安全並避免掉交叉汙染。(B2-2-2-1)

### 十三、食材備好供餐至結束間如何有效管理

自助餐冷菜，溫度必需在攝氏 5 度以下或更低，熱食溫度則為攝氏 60 度以上或更高才是，自助餐檯上的菜肴絕對不可以在下 一個餐期使用。食物一送出來放置在餐檯上時時間不得超過 4 小時，根據標準作業程序執行。



餐檯上必需要有清楚的說明立牌，「請務必使用指定器具拿取食物」這是為了避免冷食與熱食的交叉污染。(B1-2-3-1)

冷菜，溫度需在攝氏 5 度以下或更低，熱食為攝氏 60 度以上或更高才是，自助餐檯上的菜肴絕對不可以在下 一個餐期使用。(B1-2-3-2)」

保溫食物應該要保存在攝氏 60 度或更高的溫度，這樣可以避免仙人掌桿菌滋生。冷藏食物則要保存在攝氏 5 度或更低的溫度，這樣是為了避免金黃色葡萄球菌等病菌的滋生。(B2-2-3-1)

冷藏食物在供應時溫度不得超過攝氏 21 度，冷藏食物自供應開始算起必須在 6 小時以內食用完畢。保溫的食物溫度應要保持在攝氏 60 度或更高溫度，從供應時間開始算起不得超過 4 小時，超過則應立即丟棄。(B2-2-3-2)

## 伍、結論

### 一、探討餐旅業面對顧客抱怨時應如何傾聽與解決問題

(1) 設備面：顧客對於餐廳設備投訴主要有：冷氣不冷、照明太亮或太暗、環境不潔等因素，即使餐廳都會進行每日開廳關廳檢查表去檢測問題，但仍無法完全消除潛在問題，所以當管理者在面對顧客針對設備面的客訴時，要在第一時間去瞭解情況，再根據真實狀況採取適當措施，跟顧客說明真實情況取得顧客諒解，並在事後再與顧客電話聯絡關心，確認顧客需求得到滿足。

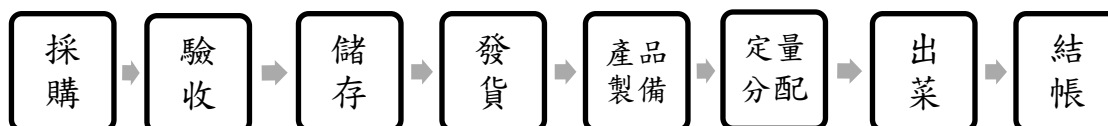
(2) 服務面：顧客對於服務面投訴因素有：對待顧客被動、沒有笑容、服務態度冷漠、要收盤時沒問客人就直接收走、客人還沒離開就清空桌面並讓下一組顧客用餐、向顧客遞帳單用丟的等因素都是造成客訴原因，當管理者在處理服務面的客訴時，先問清楚是什麼原因，再來是解決客訴，用真誠態度與行動去感動顧客，藉由傾聽過程中揣摩客人心中真正的想法，並表示我們對顧客的重視，依不同情況去解決不同問題。

(3) 食材面：顧客對於食材面投訴因素有：食材不新鮮、食材裡有毛髮、異物、烹調方式不合口味等，餐食的口味不符合，業者處理時，會採用平和的態度去跟顧客作說明，每家餐廳的色不同，顧客所需要的各有不同之處，是無法達到完美的，但站在業者的立場還是會參考客人意見並針對地方的特色、顧客的背景與主廚討論去呈現食材色香味的搭配，儘量去取得一個平衡點。餐食不新鮮、品質不良、產品有異物或食材過期等缺失是很嚴重的，業者必須在第一時間先瞭解整件事情的來龍去脈，並把握時機點主動去處理抱怨，絕對不能拖延，必須妥善處理。

### 二、探討食材落實有效管理

食材的有效管理有一套標準作業流程，必須採取以下程序：





在採購端必須要能明確瞭解物品種類、價格、食材是否為當季、進貨物品是否符合飯店需求、食物是否在保鮮期內等。驗收程序應逐一打開驗收食材並要記錄驗收日期、品種、驗收重量、產品價格，不符合規定就退貨。進貨後就要儲存在適當地點，依不同品項做不同儲存地點。發貨就必須遵守標準食譜卡去執行。製備過程當中會依冷熱菜不同而在不同的空間處理食材以符合衛生安全。

### 三、探討重視餐旅業全方位教育訓練

服務業「人」是最重要的資產，要想擴大營業規模，必需依賴眾多員工的熱情投入與專業能力的養成與傳承，無法依靠機器取代，是勞力密集的產業，管理者必須透過定期的教育訓練去做經驗的傳承，藉由訓練與員工對話並激勵員工，提升員工的服務水準，保持服務水準的一致性。

## 參考文獻

- 韋氏大辭典（2016），2016年2月2日取自 <http://www.m-w.com/>
- 郭崑謨、關河士（1990），消費者抱怨行為及其影響因素之研究，pp155-173。
- 鄭美華（2003），危機管理機制之研究。開南管理學院通識研究集刊第四期，p197
- 林玥秀、黃文翰、黃毓伶(2003)，服務失誤及服務補救之類型分析-以台灣地區之餐廳為例，觀光研究學報，9(1)，pp35-39。
- 楊燕枝、陳巧捷（2013），服務失誤、服務補救與顧客公開抱怨：基質於內容分析之實證研究，行銷評論，p427。
- 王耀東、趙家民、劉彥良（2009），旅行社對危機認知及應變行為之研究-以雲嘉南地區旅行社為例，運動與休憩研究，pp160-185。
- 詹益政（2002），旅館餐飲經營實務，台北，鼎易印刷事業股份有限公司。
- 詹益政（1994），旅館經營實務，台北，中國文化大學觀光叢書 39 號。
- 高秋英（2001），餐飲服務，台北，揚智文化事業股份有限公司。
- 傅樂成（1995），中國通史，台北：大中國圖書公司。
- 傅士珍（2006），德希達與「悅納異己」，中外文學，34（8），pp87-106。
- 19.邱強（2001），危機處理聖經，台北：天下文化。





- 詹中原 (2008), 危機管理理論架構, 台北: 聯經出版事業股份有限公司。
- 江惠頌、吳孟嬪、郭采彥 (2015), 餐旅公關與危機處理, 台北: 華都文化事業有限公司。
- 于鳳娟譯 (2015), Otto Lerbinger 著, 危機管理, 台北: 五南圖書出版股份有限公司。
- 吳宜蓁、徐永絮譯 (2007), 危機管理診斷手冊, Ian I Mitroff / Christine M. Pearson 著, 台北: 五南圖書出版股份有限公司。
- Day, R.L., and Landon, E.L. (1977), Towards a theory of consumer complaining behavior. In Consumer and Industrial Buying Behavior, Arch Woodside, Jagdish Sheth, and Peter Bennett, eds. Amsterdam: North Holland Publishing Company. Press.
- Donald A. Fishman (1999), Valujet Flight 592: Crisis Communication Theory Blended and Extended, *Communication Quarterly*, Vol. 47, No. (4), p347.
- Elizabeth Devine and Nancy L. Braganti (1991), *The Traveler's Guide to Middle Eastern and North African Customers and Manners*. New York: St. Martin's Press: 15.
- Fontana, & Frey, J.H. (1994)., Interviewing: The Art of Science. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Ian I. Mitroff. (2001), *Managing Crisis Before They Happen* (New York: American Management Association) , p.34
- Jacoby, J. and Jaccard, J.J. (1981), The sources, meaning, and validity of consumer complaint behavior: a psychological analysis, *Journal of Retailing*, 57(3), pp4-24.
- P.V.D. Balsdon, *Life and Leisure in Ancient Rome* (England: McGraw-Hill Book Company, 1969) :215.
- K.C. Chang, ed (1997), *Food and Chinese Culture. Anthropological and Historical*



Perspectives. Yale University Press, pp11-12.

Kaye(Kye-Sung)Chon, Thomas A. Maier 著，謝鴻鎮譯，2010, (Welcome to Hospitality: An Introduction, 3e 餐旅業導論)，台北: 桂魯

Lisa McQuilken and Nichola Robertson(2011), The influence of guarantees, active request to voice and failure severity on customer complaint behavior, pp953-955.

Singh, J. (1988), Consumer complaint intentions and behavior, definitional and taxonomical issues. *Journal of Marketing*. 52(1), pp93-107.

19. Spark, B. A., Mccoll-Kennedy, J. (2001), Justice strategy options for increased customer satisfaction in a service recovery setting . *J. Bus. Res.* 54(3), pp209-218.

Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery, *Journal of marketing research*, pp356-372

