

# 高級餐廳服務品質管理之研究- 以茹絲葵牛排餐廳為例

## A Study on Service Quality Management of High-Scale Restaurants- The Empirical Results of Ruth's Chris Steak House

黃薰毅

Hsun-I Huang

吳鳳科技大學 餐旅管理系講師

Lecturer, Department of Hospitality

Management,

Wu-Feng University

李正慧

Cheng-Fei Lee

實踐大學行銷管理學系助理教授

Assistant Professor, Department of Marketing

Management,

Shih Chien University Kaohsiung Campus

**摘要：**本研究從顧客的角度探討其對高級餐廳服務品質之滿意程度，期望提供業者一套餐飲業服務品質管理模式，作為未來服務品質改善之依據。本研究採用問卷調查方式，以曾至茹絲葵牛排餐廳用餐之顧客為受測對象；問卷設計參考 PZB 服務品質模式，針對餐廳服務品質五大構面進行顧客行前期望與實際體驗評量。接著以重要-表現程度分析法(Importance-Performance Analysis)建立高級餐廳服務品質之優劣勢。研究結果發現，業者應立即加強員工服務訓練，改善員工專業能力，使服務品質符合顧客的期盼和品牌形象，建立顧客對高級餐廳的信任感。另一方面，業者應持續提供整齊清潔的用餐環境，以及培育主動、積極、熱情的服務人員，保持其競爭優勢。為創造餐廳差異性。最後，業者可針對顧客不同特性規劃不同的行銷策略，以穩定及吸納客源。

**關鍵字：**高級餐廳、服務品質、顧客滿意度、重要-表現程度分析

**Abstract：** The purpose of the present study is to investigate customer satisfaction level toward service quality offered by high-scale restaurants. It is expected that the results could provide guidelines for use by operators to improve restaurant service. The survey questionnaire was undertaken with those who have been eating at Ruth's Chris Steak Restaurant. The importance-performance analysis was applied to identify the areas of strengths and opportunities for improvement through the examination of customer pre-trip expectations and actual dining experiences towards the five dimensions of service quality proposed by Parasuraman, Zeithaml, and Berry (PZB). The results indicate that the professionalism of service staff is one of the issues that customers care about and the operators of high-scale restaurants should commit to staff training and competence assessment in order to ensure that customer requirements are met and customer trust is gained. The cleanliness and sanitary of the dining environment together with the courtesy



and enthusiasm of service staff are the two most important issues that the operators should continue working on. Finally, the development of marketing strategies should be flexible depending on the different characteristics of customers in order to create differentiation advantage.

**Keyword :** High-scale restaurants , Service quality , Customer satisfaction , Importance-performance analysis

## 壹、緒論

### 一、研究背景

隨著餐飲業的日益繁榮，競爭相對激烈，影響餐飲業經營最重要的課題莫過於「顧客滿意度」的管理。根據 Marriott Hotel 的統計，爭取一名新顧客比留住一位老客戶，至少要多花 10 倍的成本。Plymire (1991)發現 91% 不滿意的顧客將不會再回到該餐廳用餐，並且會與 8 至 10 人談到這種不愉快的經驗。就目前餐飲業而言，食品及飲料的原料來源充足，生產過程易標準化，導致同一型態餐廳所提供的餐食及飲料品質差異越來越少，且大多能令顧客感到一定程度的滿意，服務品質便成為飲業業者經營成敗的主要關鍵因素之一。由於服務有著無形、不可分割、變易及無法儲存等特性較不易規格化，消費者對不同餐廳所提供的服務品質感受差異因此較為明顯。基於上述原因，本研究從顧客角度，試圖探索影響顧客對餐廳服務品質滿意度之因素，並找出服務品質差距的問題源頭，透過後續管理及改善來提升餐廳服務品質。本研究以茹絲葵牛排餐廳為例。定位為高級餐飲的茹絲葵牛排餐廳，典雅精緻貴族式的紅木裝潢，是金融、商業等白領階級美食鑑賞家洽公、商談的正式場所。以高服務品質取勝的茹絲葵牛排餐廳，對於人員服務和餐點品質要求非常嚴格，每位新進員工都必須接受二星期至一個月的專業訓練，舉凡企業精神、應對進退、肉類專業知識等皆按部就班教導，務必表現出最好的服務品質，讓客人有賓至如歸的愉悅感。這樣的經營理念不僅讓茹絲葵牛排餐廳獲得餐飲界最高榮譽的肯定，且建立顧客對茹思葵品牌忠誠度。但對高級餐廳永續經營而言，服務品質的改善是永無止境的。因此本研究透過分析曾至茹絲葵牛排餐廳用餐之顧客對其服務品質的滿意程度，以便更進一步地了解目前高級餐廳服務品質執行情形是否能讓顧客滿意及掌握最新顧客的需要，並發覺現階段品質不符合處來做為服務品質改善方向。餐廳經營型態差異大，各類型餐廳均有其特性，惟服務品質的內涵、管理模式及評估方法是共同的(孫路弘，1996)。本研究期望建構一套餐飲業服務品質管理模式，作為業者經營管理之參考依據，提供合乎顧客需求之高品質的服務，以維持良好的顧客關係及擬定永續經營策略，其研究結果深具意義。

### 二、研究目的：

本研究的研究目的：(1)探索影響顧客評估餐廳服務品質之重要要項；(2)瞭解不同特性的顧客對評估餐廳服務品質之差異性；(3)檢討現階段餐廳服務品質不符合之



處，擬定永續經營方針。

## 貳、文獻探討

### 一、餐飲業

餐廳 (restaurant) 一詞起源於 1765 年，此字衍生自法文 Restaurer，原意為“恢復精神力量”，現則演變成為對顧客提供場所、食物、休息，即恢復體力與精神的地方。孫路弘 (1996) 參考 Jones (1983) 研究將餐廳產品歸納為以下三類：餐食與飲料亦指多樣的菜色及飲料、新鮮的原料、適當的份量、盤飾美觀、味道鮮美；設施包括清潔的用餐區、舒適的氣氛、吸引人的環境、寧靜的場所；服務涵蓋禮貌周到、適當的掌握服務時間、服務人員專業知識豐富。陳文聰 (1997) 亦認為餐飲業基本上應該涵蓋三個組成要素滿足顧客差異性的需求與期望，並獲得經營者的特定目標與利潤之商業行為：提供餐食或飲料；有足夠令人放鬆精神的環境或氣氛；有固定的場所。綜合上述，所謂餐廳係指以固定場所接待客人，提供餐飲、設備、人員服務，賺取利潤的服務性企業。餐廳的種類繁多，經營型態差異大，由圖 1 可知，價格越高者其服務的比重越重。茹絲葵牛排餐廳屬於高級餐廳，以高服務水準取勝，不但注重食物品質及提供精緻之餐食，對於服務人員的訓練管理也相當重視。由於此類型餐廳之服務比重通常比一般餐廳之服務比重更高，需要更謹慎嚴格的管理措施。因此，本研究希望藉由此次餐廳服務品質滿意度調查再次確認顧客的期盼與需求，以便提供業者有用的資訊作為未來改善服務品質之依據，提升餐廳競爭力。

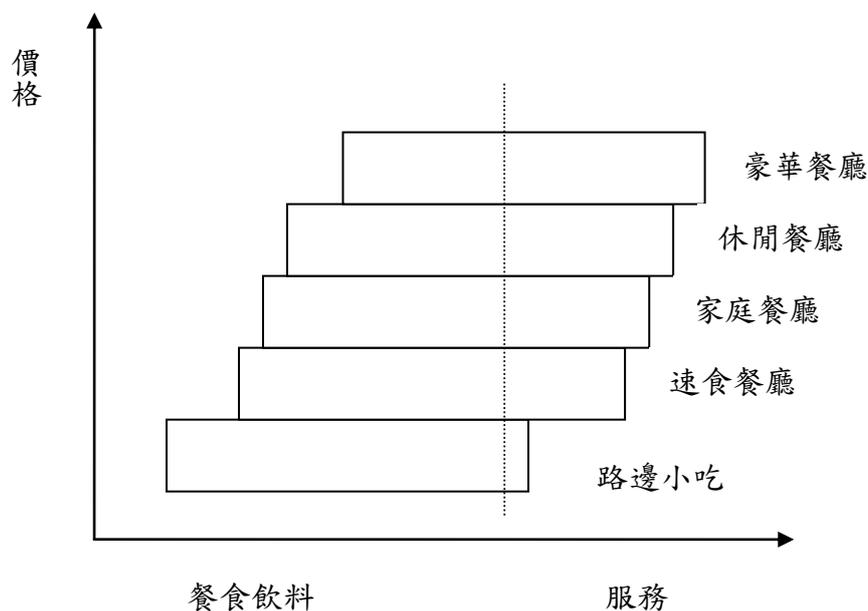


圖 1、餐廳產品結構與價格比較

資料來源：本研究整理



## 二、餐飲服務品質內涵

Parasuraman, Zeithamal and Berry (1985)首先提出服務品質的觀念模式，認為消費者對服務品質的認知，是由消費者對該項服務的期望與實際所接受到的服務，在其心中所產生的認知差距所形成的。消費者對該服務的期望主要是受到過去經驗、個人需要、口頭傳播及外在傳播的影響，至於消費者對實際接受到的服務所產生的認知則是受到服務提供者在服務本身的設計、服務的傳送過程及服務的行銷所影響。Parasuraman et al. (1985)指出“服務品質之缺口有五種，其中最重要的缺口(Gap5)，是其它四個缺口之函數”，此五種缺口定義如下：缺口一：顧客期望與管理者知覺間的差距；缺口二：管理者知覺與服務品質規格間的差距；缺口三：服務品質規格與服務傳遞間的差距；缺口四：服務傳遞與外部溝通之間的差距；缺口五：顧客期望服務與知覺服務之間的差距。

Brogowicz, Delene and Lyth (1990)將過去學者所提出的服務品質管理模式，歸納成一個簡化的服務品質管理模式，其模式有五個缺口與 PZB 服務品質觀念性模式的五個缺口類似，如圖 2 所示。這個模式有五個缺口，第一個稱為「定位缺口」，即顧客的期待品質與業者的知覺品質所造成的缺口。造成此一缺口最大的原因為業者與顧客之間的溝通不良，當顧客認為迅速及正確的服務最為重要，業者認為顧客最重視體貼親切的服務，其間的差異指出定位缺口的存在及服務改進的地方。管理者需要制定明確的服務品質規範使員工有依循的標準，若所制定的服務規範不能符合顧客對服務的期望時，顧客便無法感到滿意。「規格缺口」(缺口二)是指顧客的期待品質與業者對服務品質規格間之缺口。形成原因經常是管理者不重視服務品質，或不具備訂定規格的能力。當一個餐廳建立了明確的服務品質規格後，接下來便須思考是否能將這些規格確實傳遞給顧客，縮小「傳遞缺口」(缺口三)，亦即服務品質規格與服務傳遞間的缺口。在這個階段有兩個主要因素要考慮亦即員工的服務意願及其服務的能力。當員工無法清楚瞭解管理者對他們工作的期望，或是當管理者的期望與顧客的需要有落差時，就會造成員工服務意願的低落。至於缺乏服務的能力大多源於僱用不適任的員工、訓練不當、或使用的設備不符合需要。改善員工選拔、訓練及評估方式，加強餐廳內部溝通，或增購符合工作需要的設備為縮小傳遞缺口的主要方法。第四個缺口為「溝通缺口」，是促銷過程中所傳播的產品訊息與實際所傳遞的服務之間的差距。誇大的宣傳會使顧客產生不切實際的期望，或許在短期內能吸引較多的顧客，然而由於顧客抱怨所造成商譽的破壞對餐廳而言則是一種長期的傷害。「認知缺口」(缺口五)乃顧客對服務的期望與對服務實際認知間的差距。顧客對服務的期望建立於個人需求、過去經驗及所得到的有關服務的資訊。認知高於期望表示顧客對於服務品質評價高，反之則表示評價不佳。



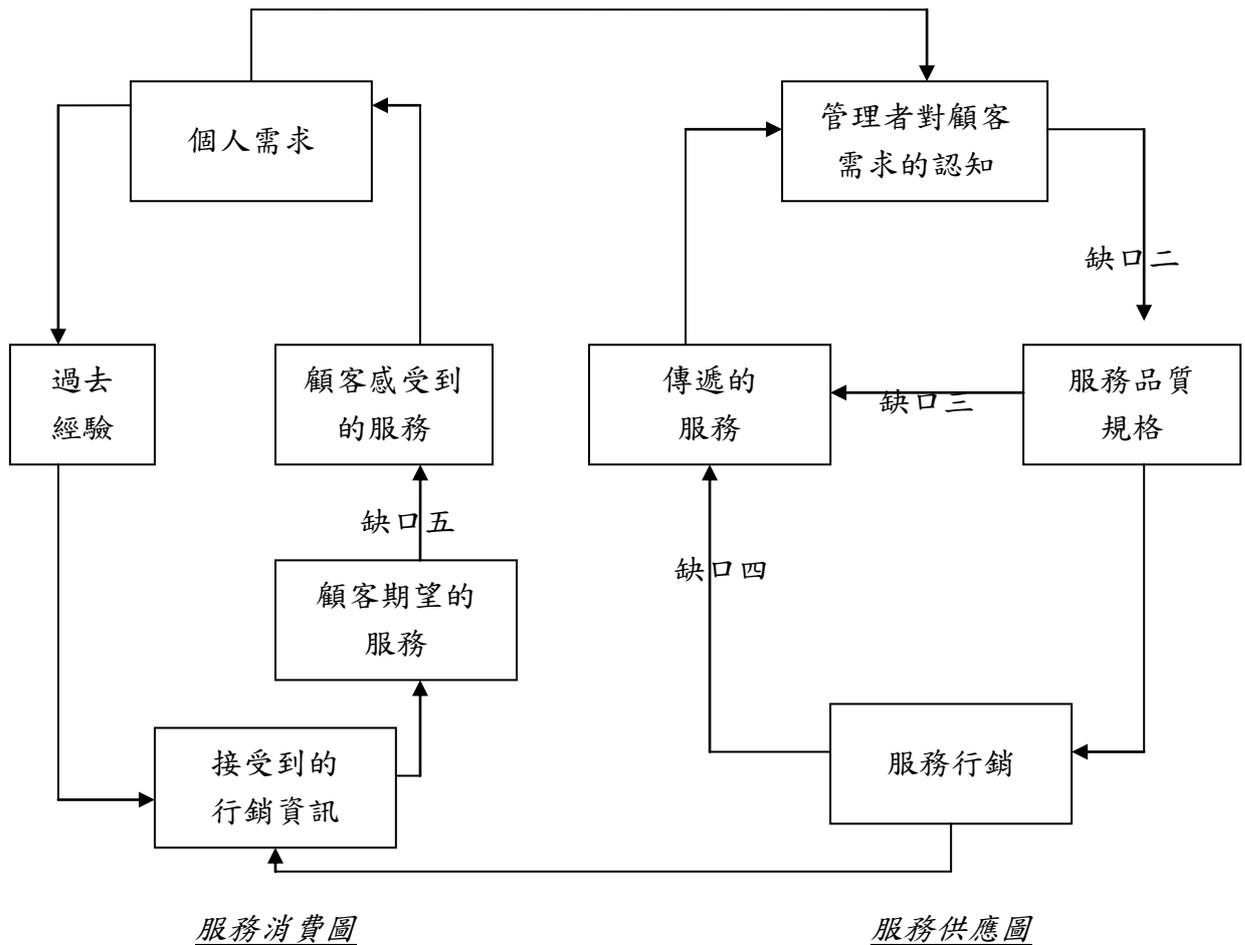


圖 2 服務品質管理模式

資料來源：本研究整理

### 三、顧客滿意度

#### (一)顧客滿意度的意義

顧客滿意度 (Customer satisfaction) 的概念起源於 Howard and Sheth (1969) 首先將其應用於消費者理論，指出顧客滿意度是消費者評價產品或服務所付出的犧牲與獲得補償是否適當的一種認知；或指消費者在不確定下的暫時性、情緒性的反應 (Oliver, 1981)。Kotler (1991) 認為顧客滿意度是指顧客對於產品功能特性的知覺及對產品的期望，兩者相互比較而形成滿意的標準，是知覺與期望兩者間差異的函數；高的顧客滿意度是企業未來能否獲利的最佳指標 (Kotler, 1975)。Hempel (1977) 認為顧客滿意度決定於顧客所期望產品利益的實現程度，反映出預期與實際的一致性程度。雖然學者對於顧客滿意度的定義不盡相同，但仔細分析其各學者之觀點卻是殊途同歸，可歸納得知，當顧客感受的實際服務符合或超過事前預期的水準，則會產生滿意的感覺或非常滿意；反之，若未來達到事前預期，則會有不滿意產生或非常不滿。



隨著餐飲業的競爭日益增加，顧客滿意度已成為經營餐廳時主要衡量指標，未來餐飲業如何透過建立制度化評鑑方式，不斷地提升顧客滿意度，維持或提升優越的服務品質，便成為業者爭取客源的重要關鍵或是形成其行銷特色的最佳利器(曾明媛，2005)。然而顧客滿意度是一種多重構面，顧客對於業者所提供之服務是否感到滿意並非單一現象所構成，而是融合了經營管理的各種現象以及雙方互動，形成的一種複雜交錯的情形。因此，顧客對於餐廳服務品質滿意度需要以多重項目來衡量。

## (二) 服務品質與顧客滿意度的關係

顧客滿意度跟服務品質是相互影響的。多位學者以實證研究方式來解釋服務品質與顧客滿意關係，例如 Cronin and Taylor (1992)檢視服務品質、顧客滿意度及購後行為三者相互的關係，發現服務品質的確可以視為顧客滿意的前因要素，然後服務品質進一步影響購買意願。Reidenbath and Mihton (1991)對銀行的顧客做大調查，發現銀行的服務品質與顧客的滿意度有關係，且當他們對服務滿意時，大都會向其他人推薦這家銀行。Oliver (1993)、Rust and Oliver (1994)等學者亦認為服務品質影響顧客滿意度，主張建立最終滿意度作為影響未來的知覺績效品質的中介層級。綜合上述可歸納，服務品質與顧客滿意度是密不可分的，一個是前因，一個是後果。

## 參、研究設計與方法

### 一、重要-表現程度分析法

重要-表現程度分析法(Importance-Performance Analysis; IPA)是由 Martilla and James (1977)所發展出來，用於檢視汽車銷售商的服務品質。IPA 是一種由「重要」-對消費者的重要性和「表現」-消費者認為表現情況的測量，將特定服務或產品的相關屬性優先排序的方法(Sampson & Showalter, 1999)。近年來許多學者運用 IPA-行前期望及實際體驗矩陣分析來討論顧客對於餐廳服務品質滿意程度(陳昭靜、鄭凱文，2005；劉姚伶等人，2006；鄧維兆等人，2007)，其順序分為下列四個步驟：

- (一).列出服務品質各項屬性，並發展成問卷形式。
- (二).讓使用者針對這些屬性分別在重要程度與表現程度兩方面評以等級。所謂重視程度指該參與者在該項屬性的重視程度；而表現程度指供應者在該屬性上表現如何。
- (三).以重要程度為縱軸，以表現程度為橫軸，以各屬性在重要與表現程度評定等級為座標，將各屬性標示在二維的空間裡。
- (四).以等級終點為分隔點，將空間分為四象限。而四個象限之策略意涵如下：A 象限表示對落在此區的問題為應該「改善的重點(concentrate here)」；B 象限表示落在此區的問題屬於「繼續保持(keep up the good work)」；C 象限表示落在此區的問題屬於「優先順序低(low priority)」；D 象限表示落在此區的問題屬於「供給過度(possible overkill)」。如圖 3 所示。



|      |   |               |              |
|------|---|---------------|--------------|
| 重要程度 | 高 | A 象限<br>改善的重點 | B 象限<br>繼續保持 |
|      | 中 | C 象限<br>優先順序低 | D 象限<br>供給過度 |
| 低    |   | 低             | 中            |
|      |   | 表現程度          |              |
|      |   |               | 高            |

圖 3 重要-表現程度分析圖

資料來源：本研究整理

由於使用方便，且可以快速提供業者有用的資訊，本研究採用重要-表現程度分析法衡量顧客對於高級餐廳服務品質滿意程度，分析顧客行前期望和實際體驗之間的差異，擬定相關改善與管理策略，提升餐廳服務品質，達成永續經營目標。

## 二、研究架構及問卷設計

本研究架構是以 Parasuraman et al. (1988) 所提出之服務品質衡量模式為理論基礎，再以問卷調查法來收集研究所需初級資料，經統計分析產生研究結論與建議。本研究問卷設計運用 PZB 在 1988 年提出服務品質之 SERVQUAL 量表為設計的基礎，設計符合高級餐廳服務品質的問卷項目，並使用李克特(Likert)五點量表作為衡量尺度，將事前服務品質期望程度分為五個等級(非常不重要、不重要、普通、重要、非常重要)，給予 1 至 5 分；將事後服務品質實際感受程度分成五個等級(非常不滿意、不滿意、普通、滿意、非常滿意)，給予 1 至 5 分。問卷架構分為兩大部分：第一部份，為受訪者的社經背景包括性別、年齡、職業、教育程度、月收入，共計 5 題；第二部份為顧客對於高級美食餐廳的事前服務品質期望與事後服務品質實際感受之問卷設計。問卷題目設計依 SERVQUAL 量表中五個服務品質構面，包含有形構面(tangible)、信賴構面(reliability)、反應構面(responsiveness)、確實構面(assurance)及關懷構面(empathy)，共 22 個項目，並依照高級餐廳屬性和諮詢專家意見完成問卷初稿，共 20 個問項詳見表 1。



表 1 服務品質構面與高級餐廳服務品質問項

| 變數<br>構面 | 高級餐廳服務品質要項   | PZB SERVQUAL 量表   |
|----------|--|---|
| 有形構面     | 1. 典雅裝潢<br>2. 座位舒適<br>3. 用餐環境寬敞<br>4. 菜單清晰<br>5. 員工穿著適當整齊<br>6. 用餐環境整齊清潔<br>7. 餐廳內標示清楚<br>8. 寧靜的用餐環境 | 1. 有較新的設備<br>2. 設施應該在視覺上很吸引人<br>3. 員工穿著適當且整潔<br>4. 設施外觀與服務型態相搭配                                   |
| 信賴構面     | 9. 員工能夠解答顧客疑問<br>10. 用餐環境的舒適性<br>11. 用餐環境的安全性  | 5. 公司會履行在某時段內做某事之承諾<br>6. 顧客碰到問題時，會以真誠的態度之解決<br>7. 在第一次服務顧客時就做對<br>8. 在所承諾的時間內提供服務<br>9. 堅持零缺點的紀錄 |
| 確實構面     | 12. 準時提供各種服務<br>13. 迅速更正錯誤<br>14. 提供正確的帳單<br>15. 員工對於工作的專業   | 10. 員工的行為讓顧客逐漸信任<br>11. 讓顧客在交易過程有安全感<br>12. 員工對顧客保持禮貌和態度<br>13. 員工有足夠的專業知識回答顧客問題                  |
| 反應構面     | 16. 員工相互支援<br>17. 提供迅速服務   | 14. 承諾時立即提供服務<br>15. 正確地保存記錄<br>16. 員工願意幫助顧客<br>17. 員工會告訴顧客何時提供服務                                 |
| 關懷構面     | 18. 滿足顧客需求<br>19. 員工親切有禮<br>20. 營業時間對顧客的便利性  | 18. 依顧客不同需求給予不同服務<br>19. 給予顧客不同服務<br>20. 員工知道顧客特定的需求<br>21. 為顧客謀求最大的福利<br>22. 以顧客便利性來決定營業時間       |

資料來源：本研究整理

### 三、抽樣方法與對象

本研究主要探討顧客對高級餐廳服務品質之滿意程度，因此本研究之母體界定在曾經至茹絲葵牛排餐廳用餐之消費者，以利進行本研究之實證分析。本研究選擇



茹絲葵牛排餐廳為研究對象，主要原因是該餐廳平均消費金額從 1,500~2,000 元以上；價位屬於高價位，且知名度高，在市場經營時間超過 15 年以上(1993 年來台)，相當符合消費大眾對高級餐廳之定義。考量成本限制與高級餐廳禁止進行訪談的規定，抽樣方式採用便利抽樣法，由調查人員於顧客用餐完畢，離開餐廳後進行隨機抽樣。調查時間於民國九十六年九月十日至九月十三日，共計 4 天，施測時間為晚上 7 點至 10 點，每晚 25 份進行。本研究共計發放問卷 100 份，回收問卷總數 100 份，剔除無效問卷 4 份，實得有效問卷 96 份，有效問卷回收率為 96%。

#### 四、資料分析方法

本研究採 SPSS10.0 軟體進行統計分析，分析方法包括：(1)敘述性統計分析(Descriptive Analysis)，透過次數分配與百分比，瞭解由客社經背景；(2)平均數差異檢定，分別採用獨立樣本 t 檢定(Independent T-test)和單因子變異數分析(One-way Analysis of Variance)，分析不同顧客社經背景對於高級餐廳行前期望與實際體驗是否有顯著差異；(3)重要-表現程度分析(Importance-Performance Analysis)，顧客對於高級餐廳之行前期望與實際體驗後有何差異，以作為餐飲業者改善服務品質之參考依據；(4)信度分析(Cronbach's  $\alpha$ )：主要檢測問卷調查結果之一致性和穩定性。Cronbach's  $\alpha$  係數愈高，表示問卷各項目間的關連性愈高，問卷的一致性和穩定性愈高。

### 肆、實證分析

#### 一、信度分析

根據 Nunnally (1978)建議 Cronbach's  $\alpha$  係數大於 0.7，表示問卷具有內部一致性。正式問卷部分，測試結果顯示問卷各變項 Cronbach's  $\alpha$  值皆達 0.7 以上之高信度水準(如表 2)，表示問卷具有相當高的穩定性和精確性。

表 2 各變項之信度分析

| 項目      | 正式問卷 Cronbach's $\alpha$ |
|---------|--------------------------|
| 行前期望重視度 | 0.7365                   |
| 實際體驗滿意度 | 0.7897                   |
| 總信度     | 0.8057                   |

資料來源：本研究者整理

#### 二、敘述性統計分析

本研究使用次數分配與百分比求出顧客社經背景分佈情形、顧客對服務品質重視度與滿意度之優先順序、顧客期望服務品質平均值、實際服務品質感受平均值和兩平均值之差距來了解受訪者對於高級餐廳服務品質之評價。



## (一) 樣本結構分析

在 96 份有效樣本中，以女性佔多數，有 71 人佔 74%，男性則有 25 人佔 26%。在年齡結構方面，以 20-29 歲者所佔比例最高(65%)，其次為 30-39 歲者(15%)，顯示青壯年族群至高級餐廳用餐經驗已是普遍現象。依教育程度而言，以大專院校所佔人數 45 位(47%)，顯示受訪者受教育程度普遍偏高；其次為高中職所佔人數 41 位(43%)。在職業方面，以從事服務業者居多數(60%)，其次為學生族群(12%)。在平均月收入方面，以 15,001-45,000 為最多，佔 65%，顯示至高級美食餐廳用餐已為中產階級人口普遍接受。詳見表 3。

表 3 樣本結構分析

| 顧客基本資料 |           |  |  | 樣本數 | 百分比         | 顧客基本資料           |     |                 |   | 樣本數 | 百分比 |     |
|--------|-----------|--|--|-----|-------------|------------------|-----|-----------------|---|-----|-----|-----|
| 性別     | 男         |  |  | 25  | 26%         | 職業               | 服務業 |                 |   | 58  | 60% |     |
|        | 女         |  |  | 71  | 74%         |                  | 金融業 |                 |   | 6   | 6%  |     |
| 年齡     | 19 歲以下    |  |  | 11  | 11%         |                  | 保險業 |                 |   | 8   | 9%  |     |
|        | 20 到 29 歲 |  |  | 62  | 65%         |                  | 軍公教 |                 |   | 3   | 3%  |     |
|        | 30 到 39 歲 |  |  | 14  | 15%         |                  | 自由業 |                 |   | 3   | 3%  |     |
|        | 40 到 49 歲 |  |  | 5   | 5%          |                  | 家管  |                 |   | 4   | 4%  |     |
|        | 50 到 59 歲 |  |  | 1   | 1%          |                  | 學生  |                 |   | 11  | 12% |     |
|        | 60 歲以上    |  |  | 3   | 3%          |                  | 其他  |                 |   | 3   | 3%  |     |
| 教育程度   | 國中以下      |  |  | 4   | 4%          |                  | 月收入 | 15,000 元以下      |   |     | 18  | 19% |
|        | 高中職       |  |  | 41  | 43%         |                  |     | 15,001-45,000 元 |   |     | 62  | 65% |
|        | 大專院校      |  |  | 45  | 47%         | 45,001-75,000 元  |     |                 |   | 8   | 8%  |     |
|        | 研究所以上     |  |  | 6   | 6%          | 75,001-105,000 元 |     |                 |   | 5   | 5%  |     |
|        |           |  |  |     | 105,001 元以上 |                  |     |                 | 3 | 3%  |     |     |

資料來源：本研究整理

## (二) 各構面敘述性統計分析

研究結果顯示，顧客最重視「用餐環境整齊清潔」，其次為「用餐環境的舒適性」、「員工親切有禮」、「提供迅速服務」、「提供正確帳單」；最不重視「典雅裝潢」、「用餐環境寬敞」、「營業時間對顧客的便利性」；最滿意「員工親切有禮」，其次為「準時提供各種服務」、「員工能夠解答顧客疑問」、「提供正確帳單」、「用餐環境整齊清潔」；最不满意「用餐環境寬敞」、「營業時間對顧客的便利性」、「寧靜的用餐環境」。交叉分析後發現，顧客所重視「用餐環境整齊清潔」、「員工親切服務」及「提供正確帳單」三項要素皆已獲得最大滿足，業者必須繼續保持。值得注意的是，顧客雖然對於用餐時餐廳的寧靜度較不重視，但餐廳在此項的表現亦不如理想，值得業者思考並研擬改善之道，以鞏固現有客源。詳見表 4。



表 4 敘述性統計量值彙整表

| 構面   | 變數              | 平均數  |    | 平均數  |    |
|------|-----------------|------|----|------|----|
|      |                 | 期望   | 排名 | 實際   | 排名 |
| 有形構面 | 1. 典雅裝潢         | 3.00 | 20 | 4.19 | 13 |
|      | 2. 座位舒適         | 3.89 | 13 | 4.03 | 15 |
|      | 3. 用餐環境寬敞       | 3.49 | 19 | 3.76 | 20 |
|      | 4. 菜單清晰         | 3.68 | 17 | 4.02 | 16 |
|      | 5. 員工穿著適當整齊     | 3.82 | 14 | 4.02 | 16 |
|      | 6. 用餐環境整齊清潔     | 4.32 | 1  | 4.43 | 4  |
|      | 7. 餐廳內標示清楚      | 3.72 | 16 | 4.18 | 14 |
|      | 8. 寧靜的用餐環境      | 3.81 | 15 | 3.88 | 18 |
| 信賴構面 | 9. 員工能夠解答顧客疑問   | 4.01 | 11 | 4.47 | 3  |
|      | 10. 用餐環境的舒適性    | 4.20 | 2  | 4.23 | 10 |
|      | 11. 用餐環境的安全性    | 4.05 | 7  | 4.20 | 12 |
| 確實構面 | 12. 準時提供各種服務    | 4.04 | 8  | 4.48 | 2  |
|      | 13. 迅速更正錯誤      | 4.09 | 6  | 4.41 | 7  |
|      | 14. 提供正確的帳單     | 4.13 | 5  | 4.43 | 4  |
|      | 15. 員工對於工作的專業   | 4.03 | 9  | 4.22 | 11 |
| 反應構面 | 16. 員工相互支援      | 4.03 | 9  | 4.36 | 8  |
|      | 17. 提供迅速服務      | 4.15 | 4  | 4.42 | 6  |
| 關懷構面 | 18. 滿足顧客需求      | 3.91 | 12 | 4.36 | 8  |
|      | 19. 員工親切有禮      | 4.19 | 3  | 4.51 | 1  |
|      | 20. 營業時間對顧客的便利性 | 3.52 | 18 | 3.86 | 19 |

資料來源：本研究整理

### (三) T 檢定與變異數檢定

本研究使用獨立樣本 T 檢定及單因子變異數分析結果發現資料皆為不達統計顯著性，即不同性別、年齡、職業別、教育程度及月收入之顧客對高級餐廳服務品質所有構面的重視程度和滿意程度並無顯著差異。但以積極態度來說，瞭解不同社經背景顧客對服務品質構面行前期望與實際感受差異程度亦是值得業者深入探討。分析結果如表 5-9。研究結果顯示(如表 5)，「關懷構面」是男女顧客群認為服務品質差異最大的構面，表示高級餐廳在爭取不同性別客源時應該格外重視服務人員是否能給予顧客個別的注意與關心。



表 5 不同性別顧客對於期望與實際感受之差異平均表

|   | 有形構面  | 信賴構面  | 確實構面  | 反應構面  | 關懷構面  |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| 男 | -0.28 | -0.09 | -0.33 | -0.30 | -0.36 |
| 女 | -0.37 | -0.25 | -0.30 | -0.30 | -0.38 |

資料來源：本研究整理

研究結果顯示(如表 6)，19 歲以下顧客群及 50~59 歲顧客群認為差異最大之服務品質構面為「有形構面」；20~29 歲、30~39 歲、40~49 歲及 50~59 歲顧客群則認為「關懷構面」差異最大；對 60~69 歲顧客群而言，差異最大為「確實構面」。由此可知，高級餐廳在吸引青壯年族群時需要特別考量服務人員是否能給予顧客個別的注意與關心。至於如何吸引年輕族群和年長族群，業者應該致力於用餐環境實體設施、設備之外觀及服務人員之外表。

表 6 不同年齡顧客對於期望與實際感受之差異平均表

|           | 有形構面  | 信賴構面  | 確實構面  | 反應構面  | 關懷構面  |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 19 歲以下    | -0.65 | -0.03 | 0.02  | 0.18  | -0.12 |
| 20 到 29 歲 | -0.31 | -0.21 | -0.33 | -0.31 | -0.35 |
| 30 到 39 歲 | -0.43 | -0.31 | -0.43 | -0.68 | -0.74 |
| 40 到 49 歲 | -0.23 | -0.27 | -0.4  | -0.1  | -1.31 |
| 50 到 59 歲 | 0.38  | 0     | 0     | 0     | 0     |
| 60 歲以上    | -0.33 | -0.44 | -0.75 | -0.50 | -0.44 |

資料來源：本研究整理

研究結果顯示(如表 7)，國中以下、高中職及大專院校顧客群認為高級餐廳之「有形構面」差異最大；而研究所以上顧客群認為「確實構面」差異最大。由此可知，教育程度的不同會造成顧客對事前服務品質期望和事後服務品質實際感受亦有差異，高級餐廳欲吸引高教育程度顧客需要特別重視服務人員的禮貌、專業知識以及博取顧客信任與信賴的能力；欲吸引低教育程度顧客則需要特別強調用餐環境實體設施、設備之外觀及服務人員之外表。

表 7 不同教育程度顧客對於期望與實際感受之差異平均表

|       | 有形構面  | 信賴構面  | 確實構面  | 反應構面  | 關懷構面  |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 國中以下  | -0.56 | -0.50 | -0.37 | -0.25 | -0.42 |
| 高中職   | -0.35 | -0.14 | -0.29 | -0.21 | -0.34 |
| 大專院校  | -0.33 | -0.29 | -0.28 | -0.32 | -0.30 |
| 研究所以上 | -0.31 | -0.22 | -1.35 | -0.83 | -0.89 |

資料來源：本研究整理



研究結果顯示(如表 8)，從事服務業、保險業及學生顧客群認為高級餐廳之「關懷構面」差異最大；金融業和家管顧客群認為「有形構面」差異最大；軍公教和保險業顧客群認為「確實構面」差異最大；自由業和家管顧客群認為「反應構面」差異最大。由此顯示，不同行業別顧客群對服務品質之各項構面有不同看法。因此，餐廳業者有必要針對特定職業族群強化特定服務品質構面表現。

表 8 不同職業別顧客對於期望與實際感受之差異平均表

|     | 有形構面  | 信賴構面  | 確實構面  | 反應構面  | 關懷構面  |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 服務業 | -0.32 | -0.18 | -0.26 | -0.29 | -0.33 |
| 金融業 | -0.54 | -0.33 | -0.50 | -0.50 | -0.39 |
| 保險業 | -0.18 | -0.14 | -0.29 | -0.16 | -0.29 |
| 軍公教 | -0.46 | -0.56 | -0.83 | -0.67 | -0.56 |
| 自由業 | -0.29 | -0.44 | -0.33 | -0.50 | -0.11 |
| 家管  | -0.50 | -0.25 | -0.38 | -0.50 | -0.25 |
| 學生  | -0.36 | -0.21 | -0.32 | -0.14 | -0.45 |
| 其他  | -0.50 | -0.22 | -0.25 | -0.17 | -1.30 |

資料來源：本研究整理

研究結果顯示(如表 9)，收入在 15,000 元以下和 105,001 元以上之顧客群認為高級餐廳之「有形構面」差異最大；收入 15,001-45,000 元之顧客群認為「確實構面」差異最大；而收入 45,001-75,000 元和 75,001-105,000 元之顧客群皆認為「關懷構面」差異最大。高級餐廳欲吸引中產階級顧客群需要加強訓練服務人員的禮貌、專業知識以及博取顧客信任與信賴的能力；欲吸引低收入或高收入顧客群則需要特別強調用餐環境實體設施、設備之外觀及服務人員之外表等相關表現。

表 9 不同收入顧客對於期望與實際感受之差異平均表

|                  | 有形構面  | 信賴構面  | 確實構面  | 反應構面  | 關懷構面  |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 15,000 元以下       | -0.58 | -0.19 | -0.05 | -0.28 | -0.46 |
| 15,001-45,000 元  | -0.26 | -0.17 | -0.31 | -0.27 | -0.30 |
| 45,001-75,000 元  | -0.47 | -0.42 | -0.38 | -0.44 | -0.50 |
| 75,001-105,000 元 | -0.25 | -0.33 | -0.7  | -0.80 | -0.93 |
| 105,001 元以上      | -0.54 | -0.04 | -0.08 | 0.17  | -0.11 |

資料來源：本研究整理



#### (四) 重要—表現程度分析法

本研究以實際體驗滿意度為橫軸(或 X 軸)，以行前期望重視度為縱軸(或 Y 軸)，構成高級餐廳服務品質 IPA 座標圖。隨後，再依據顧客行前期望與實際體驗之總平均值將座標切割成 A、B、C、D 四個象限，茲將各象限所代表的意義說明如下：A 象限表示顧客對落在此區的問題非常重視，但高級餐廳並未滿足顧客需求，故業者應該當將注意力集中在此，否則這些項目將成為高級餐廳未來經營上的「威脅(threats)」；B 象限表示顧客對落在此區的問題非常重視且對於現況感到非常滿意，是業者未來進行推廣或行銷的「機會(opportunities)」；C 象限指得是低重視程度與低滿意程度，這些屬於是競爭中的「弱點(weaknesses)」；D 象限表示顧客對落在此區的問題不重視，但仍能滿足顧客需求，這是市場競爭中的「優勢(strengths)」。

針對本研究所提出的 20 個影響顧客對於高級餐廳服務品質之滿意度因素，進行 IPA 分析後發現，在有形構面，除了「用餐環境整齊清潔(6)」落在 B 象限、「座位舒適(2)」落在 A 象限，其他項目包括「典雅裝潢(1)」、「用餐環境寬敞(3)」、「菜單清晰(4)」、「員工穿著適當整齊(5)」、「餐廳內標示清楚(7)」、「寧靜的用餐環境(8)」均落在 C 象限。在信賴構面，「用餐環境的舒適性(10)」、「用餐環境的安全性(11)」兩個變項落在 A 象限，而「員工能夠解答顧客疑問(9)」則落在 B 象限。在確實構面，除了「員工對於工作的專業(15)」落在 A 象限之外，其他變項包括「準時提供各種服務(12)」、「迅速更正錯誤(13)」、「提供正確的帳單(14)」均落在 B 象限。在反應構面，兩個變項「員工相互支援(16)」和「提供迅速服務(17)」皆落在 B 象限。在關懷構面，「員工親切有禮(19)」落在 B 象限，「營業時間對顧客的便利性(20)」落在 C 象限，至於「滿足顧客需求(18)」則落在 D 象限。詳見圖 4 高級餐廳服務品質 IPA 分析。



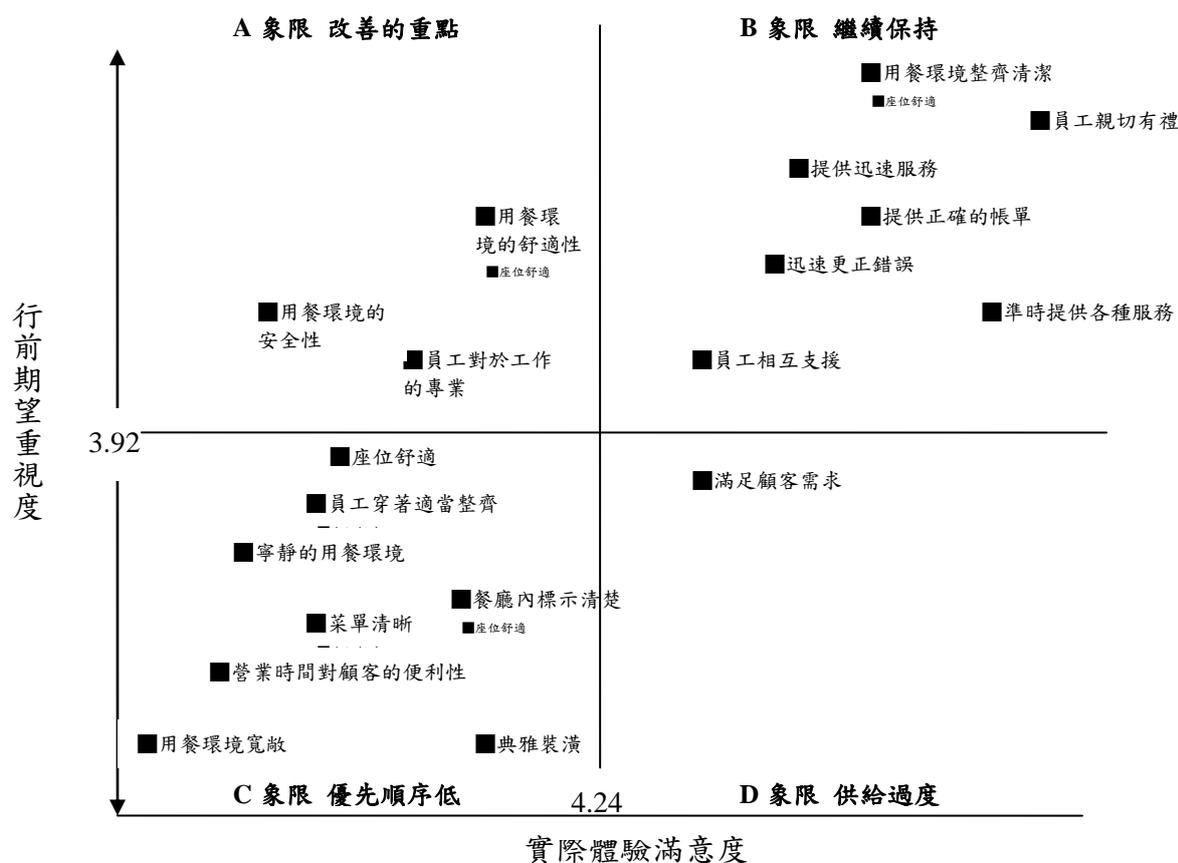


圖 4 高級餐廳服務品質 IPA 分析

資料來源：本研究整理

## 伍、結論與建議

### 一、結論

本研究以便利抽樣方式探索顧客對高級餐廳服務品質的事前服務品質期望與事後服務品質實際感受之差異程度，以便瞭解顧客對高級餐廳服務品質之滿意程度。主要的研究發現可歸納成下列四項結論：

- (一) 高級餐廳服務品質待改善項目主要集中在確實構面和保證構面，包括「員工對於工作的專業(15)」、「用餐環境舒適性(10)」、「用餐環境安全性(11)」等三項。由此可知，用餐環境是否能让顧客感到安全、自在、值得信賴是高級餐廳永續發展的威脅，業者應立即加強員工服務訓練，提升員工專業知識與能力，使服務品質符合顧客的期盼和要求。
- (二) 高級餐廳服務品質應繼續保持的項目包括有形構面的「用餐環境整齊清潔(6)」，保證構面的「員工能夠解答顧客疑問(9)」，確實構面的「準時提供各種服務(12)」、「迅速更正錯誤(13)」、「提供正確的帳單(14)」，反應構面的「員工相互支援(16)」



和「提供迅速服務(17)」，關懷構面的「員工親切有禮(19)」。上述各項為高級餐廳未來發展的機會，業者應該繼續保持，以提供顧客整齊清潔的用餐環境，訓練主動、積極、熱情的服務人員為優先考量。

(三) 對高級餐廳而言，提升服務品質優先順序低的項目主要集中在有形構面和關懷構面，包括「典雅裝潢(1)」、「座位舒適(2)」、「用餐環境寬敞(3)」、「菜單清晰(4)」、「員工穿著適當整齊(5)」、「餐廳內標示清楚(7)」、「寧靜的用餐環境(8)」、「營業時間對顧客的便利性(20)」等八項。是否應該改善和創新用餐環境硬體設備與氣氛，並延長營業時間服務顧客是值得業者仔細思考，因為一旦競爭對手成功地將上述要素經營出色，對餐廳永續發展而言將形成一定的威脅，業者應予以加強，以便穩固客源與市場地位。

(四) 對高級餐廳而言，關懷構面之「滿足顧客需求」是唯一顧客低度重視但高度滿意的項目。這代表兩種不同意義：滿足顧客需求對於提升顧客的滿意度影響不大，但業者卻投入過多的資源而形成浪費；亦或是業者已經滿足顧客需求，但顧客對其重要性認知不足，故業者有必要檢討投入此項工作之資源使用狀況，以提升資源使用效益，期使「滿足顧客需求」轉變為餐廳競爭優勢之一。

分析顧客社經背景對於高級餐廳服務品質的事前服務品質期望與事後服務品質實際感受是否有顯著差異發現，受訪者性別、年齡、職業、教育程度、月收入等社經背景的不同對高級餐廳服務品質之行前期望和實際體驗並未產生不同的看法。然而進一步探討顧客對行前期望與實際體驗差異性時發現，除了性別之外，顧客年齡、職業、教育程度、及月收入不同的確對餐廳服務品質各項構面有不同看法，餐廳業者必須針對顧客不同特性設計規劃不同的營運策略，創造品牌差異化，以便穩定及吸納客源。

## 二、建議

### (一) 對政府有關單位的建議

由於生活水準提高，消費型態的轉變，顧客對於前往餐廳用餐的要求已不再只是單純的吃得飽，更要吃的巧，甚至滿足其感官上的刺激及無形的體驗傳遞。隨著各式各樣的餐飲型態為了滿足顧客而產生，政府相關單位必須對餐廳衛生管理加以重視及規劃，並加強對餐廳衛生稽查工作，保障顧客權益，特別是標榜高服務品質的高級餐廳。

### (二) 對高級餐廳業者的建議

顧客對於高級餐廳服務品質普遍相當重視，且實際體驗後滿意度頗高。未來業者欲進提升餐廳服務品質，建立高級餐廳品牌形象，建議可朝員工服務態度與應對技巧訓練、用餐環境硬體設施與氣氛兩方面進行改善。在員工服務訓練部份，業者



可以加強服務人員服務技巧能力與態度、提升服務人員的專業知識與技術，並舉辦職前與在職訓練，期使顧客認同高級餐廳之高額收費是值得的。至於用餐環境硬體設施部分，高級餐廳業者應加強督導用餐環境寬敞明亮與整齊舒適，嚴格要求現場服務人員服裝儀容，致力於提供一個用餐便利性的環境。

### 三、研究限制與後續研究建議

在研究限制方面，本研究基於人力、物力、時間及經費之有限，調查時間短促，於四天內完成問卷收集和調查工作，且樣本選取以便利抽樣方式為主，僅針對曾至茹絲葵牛排餐廳用餐之顧客群發出問卷，無法涵蓋全體參與顧客，在抽樣上難免產生誤差，成為本研究最大的限制。在後續研究方面，建議可以與不同高級餐廳業者(e.g 台塑王品牛排)進行比較。透過與相同性質之競爭者比較，獲取更正確且客觀之研究結果。另外，本研究之調查時間為四天，建議未來可以拉長調查時間，以一整年為單位，持續追蹤及觀察餐廳服務品質是否有所改善。



## 參考文獻

### 一、中文部份

- [1] 孫路弘。1996。餐飲服務品質管理。觀光研究學報，2(1): 79-90。
- [2] 陳文聰。1997。餐飲業。台北：行政院勞工委員會職業訓練局。
- [3] 陳昭靜、鄭凱文。2005。高級餐廳業經營策略之探討。遠東學報，22(2): 251-261。
- [4] 曾明媛(2005)，「紗帽山溫泉餐廳服務品質影響遊客滿意度及忠誠度之研究-以椰林溫泉餐廳為例」，南華大學旅遊管理事業所碩士論文。
- [5] 劉姚伶、陳蕙竹、陳儀娟、李雨蓉。2006。土雞城餐廳服務品質行前期望及實際體驗差異之探討，第六屆觀光休閒暨餐旅產業永續經營學術研討會論文集，國立高雄餐旅學院餐旅管理研究所。
- [6] 鄧維兆、吳欣芳、蔡志弘、蔡世傑。2007。提升餐廳服務品質之實證研究，品質月刊，43(12): 67-74。

### 二、英文部份

- [1] Brogowiez, A. A., Delene, L.M., & Lyth, D.M. (1990). A Synthesized Service Quality Model with Managerial Implications. *International Journal of Service Industries Management*, 1(1), 27-45.
- [2] Cronin, J. J., & Taylor, S.A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing Research*, 56(3), 55-68.
- [3] Hempel, D.J. (1977). Consumer Satisfaction with the Home Buying Process: Conceptualization and Measurement, in *The Conceptualization of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, H. Keith Hunt, ed., Cambridge, Mass : Marketing Science Institute.
- [4] Howard, J.A., & Sheth, J.N. (1969). *The Theory of Buyer Behavior*, New York: John Wiley & Sons Inc.
- [5] Kolter, P. (1975). *Marketing for Non-Profit Organization*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall Inc.
- [6] Kolter, P. (1991). *Marketing Management-Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Upper River Saddle, NJ : Prentice Hall Inc.
- [7] Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-Performance Analysis, *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79.
- [8] Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory* (2<sup>d</sup> ed). New York : McGraw-Hill.
- [9] Oliver, R.L. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings. *Journal of Retailing*, 57(4), 25-48.
- [10] Oliver, R.L (1993). Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction
- [11] Response, *Journal of Consumer Research*, 20(3), 418-430.



- [12] Parasurman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- [13] Plymire, J. (1991). Complaints as opportunities. *Journal of Consumer Marketing*, 8, 39-43.
- [14] Reidenbath, R.E., & Mihton, A.P. (1991). Customer Service Segments : Strategic Implications for the Commercial Banking Industry, *Journal of Professional Services Marketing*, 6(2), 129-142.
- [15] Rust, R. T., & Oliver, R.J. (1994). Service Quality : Insights and Managerial Implications from the Frontier, In *Service Quality : New Direction in Theory and Practice*, Roland T. Rust, and Richard L. Oliver eds. New York : Sage Publications, Inc , 1-19.
- [16] Sampson, S.E., & Showalter, M.J. (1999). The Performance-Importance Response Function: Observations and Implications. *The Service Industries Journal*, 19 (3), 1-25.

