

飯店業感動服務實踐之研究

王怡潔* 吳亭儀 張怡容

嘉南藥理科技大學觀光事業管理系

摘要

台灣已正式邁入服務化的社會，根據行政院主計處 2003 年的資料顯示，台灣服務業的產值佔全國國民生產毛額(GDP)的 67.1%，而服務業的就業人口也達總人口數的 57.5%，因此，越來越多的企業投入服務業的行列，使得服務業經營者面臨前所未有的激烈的市場競爭。在競爭激烈的市場狀態下，硬體設備的競賽已達顛峰並漸趨一致，消費者逐漸將注意力轉移到優良服務品質的提供，期望透過與服務人員良性的互動，獲取與眾不同的消費體驗，亦或滿足其優於常人、備受尊寵的優越感。為了了解卓越服務品質的內涵與執行方式，本研究以質性研究的方式，深入訪談學校飯店相關的專業教授與兩家服務業的典範企業 – 日勝生加賀屋與君悅大飯店，了解其執行感動服務的經驗與成果。研究結果顯示感動服務的概念已儼然成為服務業(尤其是五星級飯店產業)服務提供的新標準，要成功實踐感動的服務，所有服務人員必須抱持著真誠用心、將心比心的態度，提供超乎顧客想像的服務水準。並且要能隨時隨地察言觀色與事先設想發覺顧客的需求，根據顧客不同的狀況靈活調整服務以提供量身訂做的服務，最後真誠用心的互動與顧客建立起情感上的連結。

關鍵詞：感動服務、服務品質、顧客滿意、顧客忠誠

*通訊作者：嘉南藥理科技大學觀光事業管理系

Tel: +886-6-2664911Ext6605

Fax: +886-6-2666111

E-mail: joannewang74@hotmail.com

壹、緒論

近年來台灣已從工商業社會逐漸邁向以服務產業為主的社會型態，人民的所得也逐年提升，在支付日常生活所需之餘，仍有多餘的資金可從事額外的休閒旅遊活動的規劃，因此台灣的觀光人口逐年提升，致使台灣觀光相關產業活動蓬勃發展，企業間的競爭也愈趨激烈。在競爭激烈的市場狀態之下，各家業者為了超越競爭對手，凸顯自家企業獨特之處，無不投資鉅額的資金在硬體設備的提升

上，以創造差異化。然而，硬體設備卻是極容易被競爭對手模仿與超越的(Gronroos, 1982)，當各家業者提供的硬體設備均已達到基本水準並趨於一致之後，人們便開始轉而注重軟體方面服務品質的提升與精緻化。也就是說當現代的消費者至一家企業進行消費時，不但會評估硬體設備的品質與獨特性，更會細心檢視服務人員提供的服務是否具備應有的專業性與親切感，讓顧客感覺受到歡迎，有賓至

如歸的感受。優良的服務態度可以營造出人與人之間深刻感動的情感交流，進而為顧客創造出獨特難忘的消費體驗(Mattila, 2006; Menon and Dube, 2000)。

在服務品質逐漸受到重視的社會氛圍之下，飯店業身為服務產業的領導者，更是致力於服務品質的改進與提升。許多飯店紛紛訂定標準作業流程並嚴格訓練與要求服務人員遵守執行，以求達到標準化、一致性的服務品質。近年來，也有許多飯店以提供貼心以及人性化的服務著稱，然而，何謂體貼、感動、人性化的服務？又如何執行？在業界，各家企業執行的標準莫衷一是，而在學界，對於體貼入微、感動人心的服務的相關研究更是屈指可數。2010年底，在日本享譽盛名，以細心款待、體貼入微的女將服務文化著稱的加賀屋正式進軍台灣觀光飯店的市場。本研究希望藉由向標竿企業學習，了解其提供感動服務的實務經驗，對此新型態的服務方式有更深入的認知。本研究藉由深入訪談的研究方式，訪問學校內飯店相關專業教授與台灣知名飯店（君悅飯店與日勝生加賀屋）的資深經理人與服務人員，深入了解飯店如何了解及體會客人細微的需求，以及如何提供體貼感動的服務的具體執行方式。本研究的結果可提供學術界與實務界針對感動服務的內涵與實踐更具系統性的認識與了解。

壹、 文獻回顧

一、 服務品質

(一) 服務品質定義與構面

學者們針對服務品質提出許多的定義，Lewis & Booms (1983)說明服務品質是「傳送的服務」和「期望的服務」吻合之程度，也就是兩者間需具有一致性。Gronroos (1984)提出相類似的看法，顧客在接受服務前會有一個期望品質，接受服務後會產生另一個經驗品質，而兩者相較後的差異，會得到一個總體認知品質，如果經驗品質達到期望品質，則認為總體認知品質是好的，反之則是劣的。另外Lehtinen (1983)則認為服務品質可以分為過程品質(Process quality)和結果品質(Outcome quality)：過程品質是指顧客在服務的過程中所判斷的服務水準，

是顧客主觀的看法，而結果品質是指顧客對服務結果的衡量。另外，杉本臣夫(1986)則提出五類服務品質：

1. 內部品質(Internal quality)：使用者看不到的品質，指服務設施的平時保養與維修程度。
2. 硬體品質(Hardware quality)：使用者看見的硬實體品質，如商品品質、服務場所室內的裝潢與照明亮度等。
3. 軟體品質(Software quality)：使用者看的見的軟實體品質，如廣告、作業錯誤及服務人員之服裝等等。
4. 即時反應(Time promptness)：指服務時間之迅速，如排隊等候的時間、服務人員前來接待的時間、申訴抱怨的答覆時間及服務人員的服務時間。
5. 心理品質(Psychological quality)：指服務人員之態度。

從學者們所提出的定義，我們可以歸納出服務品質即為顧客對服務的期望水準與實際上得到的感受水準之間的差距，服務品質同時也包含了過程品質與結果品質的兩個面相，此外，消費者在評估服務品質時會同時依據技術品質(技術性的服務)與功能性品質(顧客與員工間的互動關係)兩構面進行衡量。

(二) 服務品質的研究模式 – PZB 服務品質觀念模型

在服務品質的研究中，PZB 服務品質模型是最廣為人知並被廣泛的運用於各種服務產業。根據Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985)之定義，認為服務品質是消費者對服務的期望與顧客實際接受過程間之比較。三位學者發展出一套衡量服務品質的量表，稱之為 SERVQUAL 量表，此量表包括五個構面(有形性、可靠性、反應性、保證性及關懷性)二十二個服務品質衡量項目，如表2-1所示。

表2-1 SERVQUAL 量表之衡量因素及其組成項目

衡量構面	組成項目
有形性	1. 擁有現代化的設備。 2. 服務設施具有吸引力。 3. 員工著整潔的服裝和外表。 4. 公司的設施與所提供的服務相配合。
可靠性	5. 公司對顧客所承諾的事均能及時完成。 6. 顧客遭遇困難時能表現出關心並提供協助。 7. 公司是可靠的。 8. 能準時提供承諾的服務。 9. 正確記載相關的服務。
反應性	10. 會告訴顧客將在何時提供服務。 11. 顧客無法迅速由員工那邊得到服務。 12. 員工並非總是願意幫助顧客。 13. 員工因太忙而無法立即提供服務以滿足顧客需求。
保證性	14. 員工是值得信賴的。 15. 在從事交易時顧客會感到安心。 16. 員工是有禮貌的。 17. 員工可從公司得到適當支持以提供良好的服務。
關懷性	18. 公司不會針對不同的顧客提供個別服務。 19. 員工不會給予顧客個別的關懷。 20. 能夠期望員工會了解顧客需求。 21. 公司未將顧客的利益列為優先考量。 22. 公司提供服務的時間無法符合所有顧客的需求。

資料來源: Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and

Berry, L.L. (1988), Journal of Retailing.

除上述的 SERVQUAL 服務品質量表，Parasuraman, Zeithaml 與 Berry 三位學者更進一步對服務業的管理者進行訪談調查並整合行銷組織

行為，整理出服務品質的缺口模型。在此模型中有五個缺口，代表服務業的服務品質無法滿足顧客需求或期望的原因。以下為此五個缺口的詳細說明：

缺口一：顧客期望的服務與管理者對顧客期望服務認知間的差距。產生的原因是服務業管理者並不了解顧客對服務的期望所造成的。

缺口二：管理者對顧客期望服務認知與服務品質規範之間的差距。業者受到資源條件或市場環境的限制，使服務業者無法提供顧客真正需要的服務。

缺口三：服務品質規範與服務傳遞之間的差距。產生的原因是因為服務業的員工在提供服務時其績效無法標準化，並維持在一定的水準上所造成的。

缺口四：服務傳遞與外部溝通的差距。因為服務業者運用廣告媒體或其他外部溝通工具時，誇大其服務本身。

缺口五：顧客期望與服務品質的差距。由於顧客對事先的服務期望和接受認知之間的差距。服務品質缺口模型中，缺口五的顧客期望與知覺服務之差距受到其他四個缺口的大小及方向所影響。服務業者能了解造成此四個缺口的因素為何，並加以控制及管理，則能減少這四個缺口的差距進而減少缺口五的差距。

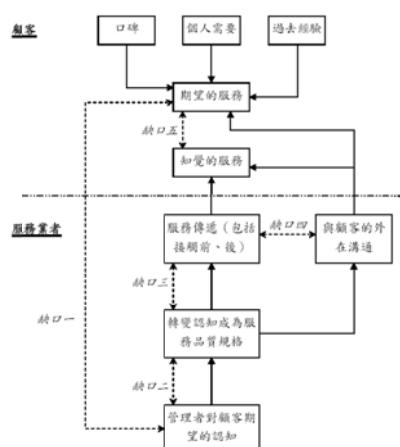


圖 2-1 服務品質缺口模式觀念性架構

資料來源：Parasuraman, A., V. A. Zeithaml & L. L. Berry (1985), Journal of Marketing.

二、顧客滿意度

(一) 顧客滿意度的定義

針對顧客滿意的意義，Parasuraman, Zeithaml & Berry (1994)說明消費者對某產品或服務的績效與期望價值差距所衍生出的愉悅或失望的程度便是顧客滿意度；Bultena & Klessig (1969)也指出顧客滿意度是取決於期望和實際體驗間一致性的程度；另外 Oliver (1981)指出滿意度是來自於產品取得時或消費過程中，一種針對特定交易的暫時性情緒反應，經由消費者本身對產品事前消費經驗與期待不一致而產生的心理狀態。

因此，顧客滿意度是取決於顧客對有形與無形的產品比較其期望獲得的利益與實際獲得的利益是否一致而產生愉快或失望的心裡狀態。因此，顧客滿意是一種經過理性評估的過程後所產生的情緒反應與心理感覺，此種情緒反應會成為顧客再購意願與行為的依據標準。

(二) 顧客滿意度之決定要素

針對顧客滿意度的決定要素，MBA 智庫百科提到要評價顧客滿意的程度，必須建立一組與產品或服務有關的，能反映顧客對產品或服務滿意程度的滿意項目。要建立一組科學的顧客滿意程度的評價指標，首先要研究顧客的需求結構，顧客需求的基本結構大致有以下幾個方面：

1. 品質需求：包括性能、適用性、使用壽命、可靠性、安全性、經濟性和美學(外觀)等。
 2. 功能需求：包括主導功能、輔助功能和兼容功能等。
 3. 外延需求：包括服務需求和心理及文化需求等。
 4. 價格需求：包括價位、價質比、價格彈性等。
- 組織在提供產品或服務時，均應考慮顧客的這四種基本需求。但是，由於不同國家地區、不同的消費人群對這些需求有不同的需求強度。當顧客需求強度高時，稍有不足，他們就會有不滿或強烈不滿，當需求強度要求低時，只需低水平的滿足即可。因此，企業應該根據不同的顧客需求，確定主要的需求結構，以滿足不同層次顧客的要求，使顧客滿意。

三、顧客忠誠度

(一) 顧客忠誠度定義

Brown (1952)提出顧客忠誠度是指有關消費者如何透過對某品牌的認知、試用與重複等過程，進而持續購買某一品牌產品或服務的程度；Selness (1993)也指出顧客忠誠度包含未來購買的可能、服務契約的持續、轉換品牌的可能性以及正面的口碑宣傳，以「顧客是否願意再次前來消費」、「顧客將此家企業介紹給親友」、及「幫此家企業建立正面口碑」等意願來衡量顧客忠誠度；Griffin (1997)則說明顧客忠誠度關係到購買行為，滿意卻只是一種態度而已，其對忠誠度的定義如下：(1)經常性重複購買；(2)惠顧公司提供的各項產品或服務系列；(3)建立口碑；(4)對其他業者的促銷活動有免疫性；Bowen & Shoemaker (1998)也提出忠誠度必須是一個廣泛的涵意，不僅是購買意願的強度，尚包括顧客願意成為此企業的一份子。從學者的定義中了解到顧客忠誠度是指消費者對服務過程是否滿意，對產品是否有重複購買的意願以及顧客對商品或品牌是否建立起強烈的情感。

(二) 顧客忠誠度的利益

Griffin (1995)認為提高忠誠度所帶來的好處包括：(1)減少行銷費用 (2)需要的執行費較少 (3)減少顧客營業額的花費 (4)增進交叉銷售的機會，以爭取更高的顧客佔有率 (5)贏得更多的正面口碑 (6)減少失敗的花費。因此，顧客忠誠一旦建立後，顧客不但對企業會產生好感，使企業的成本花費減少，也會有更具體的重複購買與散佈正面口碑的行動。

(三) 顧客滿意度與忠誠度的關係

Griffin (1996)認為顧客滿意度只是一種短期的態度表現，而顧客忠誠度才會真正影響購買的行為，顧客滿意度對顧客忠誠度具有正向影響。Shankar, Smith, & Rangaswamy (2003)以旅遊服務業為調查對象，由提供線上交易與否來探討顧客滿意度與顧客忠誠度之關係，經其研究結果得知，顧客滿意度對顧客忠誠度具有正向的關係；Reichheld & Sasser (1990)也指出顧客忠誠度主要受顧客本身對於服務滿意度的影響，顧客滿意度會使顧客忠誠

度上升，意味顧客未來會再購買的可能性增加。

四、體貼感動人心的服務

(一) 感動服務定義與重要性

感動服務是近年來興起的服務品質進化概念。在以服務業為主要經營型態的社會結構下，學者紛紛提倡服務的研究應該更體系化與科學化(吳偉文，2009)，因此，服務科學(Service science)與服務創新(Service innovation)已儼然成為服務研究的新趨勢。吳偉文(2009)指出：「服務可以視為提供者與接收者之間，一種主觀的互動過程，涉及知識和技能的調度與運用，也涵蓋事前階段和事後階段的服務運作」而「成功的服務創新，來自於傾聽顧客的聲音與掌握其需求(吳偉文，2009)。」因此，前線的服務執行人員，必須適當使用學習工具，從而蒐集與理解顧客的聲音(Wager, 2008)。歐盟報告指出五種型態的服務創新，包括：服務產品創新、服務過程創新、服務組織創新、市場創新與服務客製化創新(劉詩平，2004)。感動服務的主要訴求是以了解顧客潛在的需求為出發點，提供體貼驚喜的服務，正符合服務創新研究中服務客製化創新的精神與概念，有其研究的必要性與重要性。

關於感動服務的描述，亞都麗緻服務管理學苑總經理嚴心鏞曾說：「服務往往是企業最先提起，顧客要的無非是了解他們在乎的事情，只要我們投其所好，與顧客同聲同調，就能觸發顧客的感覺，就能促成近一步的交易。服務才是您的目的，賺錢只是必然的結果。能夠把員工當作家人，把客人當恩人，自然就能產生感動人心的服務。」而林陽助(2003)所著《服務行銷》提出：「優質服務始終來自於人性。它的成功有賴於人際間的關係，如何讓服務看得見、摸得著、聽得到，那一定要去定價值，而不是定價格，顧客支付的是金錢，得到的是價值，而且要去從事獨特而有價值的創新服務活動，要能差異化，塑造品牌獨特的個性，在與顧客互動的關係中注入熱情與用心，呈現好的服務事蹟，創造顧客美好的消費生活體驗。」

近幾十年在顧客滿意與顧客忠誠的學術研究中，學者一致認為，消費者情感的因素(Emotional component)遠比認知性的利益(Cognitive benefit)更

容易達到顧客滿意，甚至能建立與顧客之間的情感連結(Emotional bond)，讓顧客長期對企業忠誠(Jayanti, 1993; Mano and Oliver, 1993; Oliver, 1993)。因此，顧客的情緒或情感(Emotion)已是企業成功不可忽視的關鍵因素。學者也建議：下一階段的服務研究，需設法蒐集、了解顧客的情緒因素(進入企業之前與之後的情緒)在服務提供上的作用(Mattila and Enz, 2002)。而如何在與顧客接觸的過程中，引發顧客正面的情緒(Positive emotion)也成為企業經營的新議題。要引發顧客正面的情緒，讓顧客對企業印象深刻，學者建議：企業必須要能提供遠超越顧客期望，甚至是達到驚訝程度的服務(Oliver, Rust and Varki, 1997)，這樣的服務便能引發顧客高度愉悅與感動的情緒，進而帶給顧客與眾不同的消費體驗(Plutchik, 1980; Patterson, 1997)。另外，在服務接觸過程中，服務人員與顧客間真誠的互動與情感的交流也能帶給顧客心靈層面的感動，為顧客營造深刻的、與眾不同的消費情感體驗(Arnould and Price, 1993)。因此，感動服務的提供能引發顧客正面的情緒，同時帶給顧客與眾不同的消費體驗，以幫助企業建立與顧客間的情感連結。

(二) 感動服務的要素

加賀屋對服務品質的要求一直是業界公認最嚴謹的飯店之一，加賀屋更是一直以來執行感動服務不遺餘力的業界典範，其對員工應具備的服務態度與正確的心態有以下之陳述：「當顧客進入飯店時，所有的服務人員便站在大廳門口迎接所有的顧客，以精神飽滿的聲音及表情為顧客洗去一身的疲憊感，不論顧客來自哪裡，雖然語言不通卻以溫暖的笑容及全世界互通的肢體語言跟來自不同國家的客人溝通。客人會因為體貼入微感動人心的服務而感受到一絲絲的尊重及關懷。以笑臉迎接顧客，在笑臉中釋放出善意和關懷，拉近與顧客間的距離，不論在何時何地，都讓顧客感覺到像回到家的溫暖。服務人員必須多用「心」，要關心、要細心、要貼心、更要有耐心，時時要關心顧客要的是什麼，要比顧客更細心的檢查產品，耐心的傾聽顧客的問題，做到令顧客覺得貼心的服務。」另外，在遠見雜誌2011年服務業大調查的報導中，多家企業都提及

感動服務的精神與執行方式，其中連鎖速食業肯德基說：「每當顧客進門與服務人員接觸時，微笑的手勢與目光是決定感動服務滿意度的關鍵。」；而直銷通路安麗則用「感動服務一二五」來服務顧客，所謂的感動服務一二五是說一心二意五行動，而一心指的是同理心，二意是誠意和創意，五行動則是指親切、微笑、熱忱、主動和專業；復興航空也提出同理心特別重要，是服務的精隨；房屋仲介信義房屋也說：把服務變習慣，才能讓顧客感動，想讓顧客感動，就必須照顧每個顧客的獨特性；台新銀行則推出用心、細心、真心、熱心、貼心的「五心級」服務。

貳、 研究方法

服務品質、顧客滿意與顧客忠誠是近幾十年來被廣泛研究的主題，然而針對體貼入微、感動人心的服務的研究卻明顯不足，因此本研究計劃運用質性研究的方式進行資料的蒐集。質性研究是一種將觀察者置於這個世界中的情境式活動，包括運用田野筆記、訪談、對話、照片、錄音、及個人備忘錄等方式，蒐集置身在特定生活方式或特定現象中的人們對於此特定現象或生活方式的經驗與看法。因此，質性研究探討的是處於自然狀態之事物，試著根據人們所賦予之意義來認識或解釋該現象 (Denzin and Lincoln, 2005)。運用質性研究方法可以讓本研究直接接觸到實際執行感動服務的業者與教授，並透過深度訪談的過程從這些有實際經驗的資深員工與教授身上獲取第一手資訊，以幫助本研究了解感動服務的真義與執行要項。本研究將會以文獻探討與深度訪談兩種方式進行資料的蒐集。

一、 文獻探討

文獻探討 (Literature review) 中的文獻 (Literature) 泛指一切以紙本或電子媒體所呈現的資料，如期刊、報紙、摘要、評論、圖書、雜誌、研究報告、微縮軟片、網路上的電子資料等。探討 (Review) 不僅是閱讀，亦包含回顧、檢討、整理、批評等。經由文獻探討，研究者熟悉相關知識，了解相關概念、理論、變項、定義、已存在的研究問題、假設、方法 (周文欽, 2008)。在文獻探討的

部份，本研究分別針對服務品質、顧客滿意、顧客忠誠與感動服務等主題蒐集相關文獻，這些文獻資料能幫助我們對這些主題有基本的認識，以做為後續研究的知識基礎。

二、 深度訪談

(一) 定義及適用時機

訪談法是假定他人的觀念與看法是有意義的，透過訪談，研究者能發現存在受訪者心中建構世界的方式，以及他們對生活中重要事件所賦予的意義與想法。透過開放式的訪談方式，本研究可以搜集到旅館業者與教授旅館相關專業的老師對於感動服務的看法與經驗，以幫助本研究對這個主題有更深入的了解。

(二) 訪談對象：

1. **學校旅館相關專業教授：**本研究首先以學校裡旅館專業的老師為首批訪談對象，從老師的經驗中了解飯店服務的基本資訊，如：飯店服務提供的方法、基本流程、服務人員應具備的專業態度、服務人員與顧客互動的方式、處理顧客抱怨的基本流程與注意事項以及目前飯店執行感動服務的狀況等。本研究訪問的教授都是擁有在飯店產業服務超過十年以上的經歷後才轉職到學校的老師，所以接受訪談的教授們對於飯店的各部門的營運方式、服務態度及服務提供方式等都有非常深入的了解。本研究一共訪問了兩位飯店專業的教授，每位教授訪談的時間約 30 分鐘。
2. **飯店資深服務人員與管理者：**本研究欲從實際執行感動服務的典範企業中，了解學習其服務人員執行感動服務的經驗與作法，因此鎖定飯店產業中以提供感動服務著名的兩家五星級飯店 – 日勝生加賀屋與君悅飯店，共訪問兩家飯店五位資深的第一線服務人員與管理者，了解兩家企業執行感動服務的執行細節、執行方式、員工態度的訓練以及執行成果等相關資料。訪談時間約持續 45 至 90 分鐘不等。訪談人員的相關資料整理成表格 3-1。

表 3-1 訪談人員資料

類別	受訪者背景	訪談時間
旅館專業教授	男性，專業技術助理教授	約 30 分鐘
	女性，專業技術講師	約 30 分鐘
君悅飯店 資深服務人員	女性，人力資源處副理	約 30 分鐘
加賀屋資深服務人員與管理 者	女性，客房處副協理	約 1 小時 30 分
	女性，資深管家（客係室）	約 1 小時 30 分
	女性，資深管家（客係室）	約 1 小時 30 分
	女性，資深管家（客係室）	約 1 小時 30 分

（三）訪談進行方式：

為了將訪談中的干擾減至最低，本研究在進行訪談時均選擇在安靜的辦公室或是會議室進行訪問，在安靜的地點進行訪問，較不會受到任何形式的干擾，而訪談者與受訪者也更能專心於訪談之中，蒐集到的資訊也能更完整。在訪談的過程中，研究者詢問一些開放式的問題，藉由這些問題引導受訪者陳述他們的意見與經驗。在訪談之中，若受訪者提到先前沒有想到的意見，則會針對這些意見請受訪者做更詳細的說明。在訪談的過程中，研究者以錄音的方式完整記錄受訪者陳述的意見與資訊，在錄音之前會先徵求受訪者的同意。在訪談結束後，研究者將每一位受訪者的錄音跟手寫筆記的內容整理成訪談逐字稿，比較每一位受訪者的意見以歸納整理出共同的結論。

參、 結果分析

本研究在結果分析之呈現，主要根據訪談大綱研擬之議題：感動服務的定義、感動服務的要素、執行方式、感動服務的效果，依序進行歸納與整理。

一、感動服務的定義

關於感動服務的定義，本研究將訪談內容歸納整理成兩項重點，其一是感動服務必須是發自內心的將心比心，除此之外，感動服務還必須要做到超乎顧客的期望。

（一）發自內心的將心比心

一位加賀屋的資深管家陳述到“要讓顧客感到感動的服務必須是服務者自己要先感動才行。”感動服務與一般標準作業流程規範的服務帶給顧客的感受是有很大的差別的，主要的差別就在於服務人員是否有全心全意的用「心」在提供服務。就如同加賀屋的主管所陳述：

“感動的服務要用心。就拿笑這個動作來說，飯店服務人員都被要求要微笑，但你可以皮笑肉不笑，因為都有笑啊，但你的笑不是發自內心的笑，那就不一樣，顧客的感受就會不一樣。”

因此，加賀屋的服務最高宗旨就是「全心全意的款待」，付出全心全意提供的服務，所傳遞出的真誠的訊息是最直接的，也因此能最直接的讓顧客體會感受到服務提供者的用心。加賀屋的資深管家提出她的看法：

“我們習慣把服務稱之為款待，表示我真的對您(顧客)很重視，我很重視您這個人，所以我為您端出的每一杯茶，說的每一句話，都是從我心裡發出來的。這樣的態度是發自內心的，它所傳遞出來的東西就很直接，就會產生人跟人之間、心跟心之間靈魂的交流，這就是服務的精髓。”

感動服務的用心，除了在於服務人員全心全意的提供真誠的服務之外，還在於服務人員是否能夠「將心比心」。加賀屋的主管又說到：

“服務的提供是去觀察客人要什麼，不是你要給客人什麼，是客人要什麼你才去提供，也就是將心比心。要去體會客人的需求，不見得只是用眼睛耳朵去聽去看，甚至要用心去體會每一位客人的需要。”

學校老師也同樣的提到了服務人員將心比心的態度是提供感動服務的重要因素：

“感動服務必須要將心比心，將心比心就是要把客人當做是自己，設想自己想要什麼樣的服務，就必須提供這樣的服務給客人。”

因此，要提供能讓顧客感動且印象深刻的服務，首要因素便是在於服務人員必須全心全意的付出。只提供標準作業流程規範的服務是很表面的、沒有溫度的服務，是無法在顧客心中產生共鳴的。服務人員必須要真誠的付出心意並且設身處地的設想並提供顧客可能需要的服務，這樣的服務態度才能讓顧客感受到服務人員真誠、熱忱的服務心意。

(二) 超出客人的期望

感動服務的真義除了包含服務人員真誠的用心之外，還需要做到超越顧客期望的服務。在激烈的市場競爭狀態之下，每家企業提供的產品與服務已大同小異。若提供的服務只能做到滿足顧客期望的服務水準，消費者面對這樣的服務早已習以為常，因此無法在顧客心中留下較深刻的印象。相反的，若能提供超越顧客期望的服務，便會為顧客營造出一種驚喜甚至感動的感覺，這種驚喜與感動便會能創造出企業的差異化，同時能再一次讓顧客感受到企業與服務人員的用心。針對這項論點，受訪的老師與業者均有相同的看法。

學校教授說到：“要做到讓顧客留下深刻印象的服務必須提供超出顧客期待的服務，舉例來說顧客進到房間會期待有迎賓水果，但若看到是一盤豐盛的水果盤或好吃的飯店巧克力，這就是超乎顧客的期待；或是顧客抱怨牛排太老，重新給顧客一份新的牛排就是符合顧客的期待，但在結帳時又給予折扣，這樣就超出顧客的期待。這樣的服務才能在顧客心中留下深刻的印象。”

加賀屋資深管家也說到：“我們提供的服務是更仔細、更細心的，我們的細心是在客人還沒有開口向我們要求服務之前，我們就會發現客人需要的小細節，所以便能事先滿足顧客的需求。這樣的服務往往能感動顧客。”

綜上所述，本研究將感動服務定義為「真誠用心的將心比心以提供超乎顧客期望的服務」。

二、感動服務的要素

(一) 察言觀色與事先設想以發掘顧客的需求並提供超出顧客期望的服務

察言觀色的能力再配合上根據不同情境，事先設想顧客可能需要的服務的服務態度能訓練服務人員從顧客細微的肢體語言、臉部表情或是言談之中發現許多顧客尚未表示但有可能需要的服務提供的機會。也因此能在顧客提出要求之前提供顧客需要的服務。加賀屋的管家說到：

“提供貼心款待的服務要察言觀色，比如說我看客人身體不舒服皺眉頭，那可能是頭痛，通常這樣我就會遞溫開水而不會給冰水或冰的飲料。我會事先設想，當萬一需要的話，就會在客人還沒開口前就先準備好他需要的物品；假如我遇到的客人腳不方便，延伸想下去的可能性就是他的腳循環不好一定會冷，就先幫他準備毛巾；如果客人有小孩或是穿裙子就直接給客人毯子。人在沒有安全感的情況下，再好吃的東西也沒有味道，所以你自己要訓練自己觀察細微事物的那種能力。”

培養自己觀察細微事物的能力，並在顧客尚未提出要求前將顧客需要的服務提供到位，這樣的服務水準便是卓越服務與一般服務最明顯的差異所在。君悅飯店的資深管理者也說明君悅飯店的作法：

“感動的服務是要做到超乎顧客的期望，比如說，天氣冷不用客人說主動將白開水換成熱水；客人坐在那個地方，從客人的表情看起來覺得他很冷，員工就會主動過去詢問空調是不是太強，需不需要調整。從小細節做起，不等客人主動開口，事先幫客人想到，這樣的服務就是超越顧客的期待。”

(二) 根據顧客狀態隨時調整服務的提供

近年來，標準作業流程(SOP)的服務程序與規範常被討論到的缺點便是訓練出只會照表操課的服

務機器人，標準作業流程的規範似乎也成為服務人員不想幫顧客多想一些、多做一些的藉口。然而這種無差別、一致性的服務態度是沒有溫度的。卓越的服務應該是更具人性化、更具彈性的。因此，感動服務具備的特性之一便是服務人員會依照客人個別的需求，在企業規範的大方向之下，盡可能提供客製化的服務。加賀屋的管理者說明他們的作法：

“我們管家的安排是指名制，也就是客人可以指定特定管家提供服務，如此，管家能很熟知這位客人的需求與喜好，提供更客製化的服務。”

然而要將彈性的服務更進一步做到感動貼心的境界，仍舊需要從旁觀察顧客的舉止，在顧客還未提出需求前便為其調整提供的服務。加賀屋資深管家說：

“我們會去觀察客人要什麼，然後調整我們提供的服務。重點在於不是客人告訴你之後你才做，而是我們要先去觀察。譬如說：客人可能沒有跟我們說他不吃沙西米，但看到客人都沒有動筷子，這一定有問題，不是客人不喜歡吃就是不敢吃，管家就會詢問，並作適當的調整。我們會在跟客人聊天當中知道她喜歡什麼，而適時的調整與提供符合客人需求的服務。”

(三) 真誠的互動以建立情感的連結

要讓服務印象深刻，必須直搗人心。服務人員必須用真誠的心跟客人培養出心靈上的互動與情感上的交流，讓客人感覺到像回到家一樣的溫馨、快樂與放鬆，不讓顧客感到拘謹、嚴肅或不被尊重。所以真誠的情感上的互動交流不只能讓顧客感到窩心，連服務人員也會感到快樂。在訪談加賀屋的過程中，受訪者分享了許多真誠感動的故事：

“有一位常客第一次來，他是一個蠻好學的台灣人，對我們館內各個藝術品都非常有興趣，其實他沒有藝術的底子，但是又很想知道，所以管家要盡量用他聽的懂的方式解說每一項藝術品。在晚餐的過程中，也不斷的聊食材、餐具，所以每道菜都聊

很久。在整個住宿期間，他就不斷的拋問題給管家，管家也不厭其煩的回答他。後來發現先生是骨科醫生，太太是英文老師，當他看到我們這樣子跪，就告訴我要怎麼保養。服務是雙向的，就是要互相互動，所以服務人員就要關懷與用心，如果服務人員從頭到尾就是想客人不要過來問我、煩我，這個心態就不對了。我常常告訴我們的管家，我們就是使命必達，我們要盡可能的去滿足顧客的需求。”

另一個感動的故事：

“有一次服務一對母女，他們進來都不怎麼聊天，直到要去泡湯在收拾行李，女兒拿出一張照片，我就小心翼翼的問是父親嗎？媽媽就說他們父女倆感情很好，在父親走了之後還是會帶他的照片一起出來玩。在他們泡湯的時間我就幫他們準備晚餐，特別在母女倆用餐的方桌旁設了一個小桌子，把爸爸的照片放在那邊，然後插了一盆小花，擺著跟他們一樣的餐具與菜餚。當客人泡湯回來後看到這樣的擺設，媽媽就感動的一直哭，我也跟著他們一直哭。”

服務人員與顧客之間的關係不用那麼界線分明，可以跟客人像朋友、家人一樣分享許多事情，這樣的服務不只能讓客人受益良多，連服務人員自己都能從服務的過程中得到許多心靈上的感動。

(四) 提供量身訂做的服務

感動的服務最後一個特性便是能做到根據客人的習慣、喜好提供量身訂做、個人專屬的服務。這樣的服務可以為顧客節省許多擾人、浪費時間的需求說明，也可以讓顧客感受到備受重視與尊寵的感覺。加賀屋資深管理者舉例說明：

“我們會用三步驟來蒐集客人的個人習慣與嗜好的資訊。第一次來住宿的旅客，在訂房時我們都會問一些基本的問題，我們第一個就是問過敏，然後吃不吃生食，再來就是吃不吃牛肉。有些客人會說不知道，到時候再說，所以第二關管家會再跟他聊天，在聊天的過程中發掘蒐集顧客的習慣。

吃飯的時候，我們會再觀察顧客有沒有動筷子，沒動筷子時我們就會再詢問顧客沒動筷子的理由。”

服務人員每天頻繁的跟顧客接觸，從接觸服務顧客的過程中可以很容易發現到顧客的習慣、喜好，將這些習慣紀錄下來，有利於之後客人再度造訪時，在顧客尚未開口之前便能依照顧客個人的習慣與喜好，提供客人習慣的服務內容與方式。

二、感動服務執行的方式

要將以上感動服務的要素落實在每位服務人員提供服務的工作方式之中，企業必須有一套完整的制度與員工訓練計畫，才能將感動服務的概念深植於每位服務人員的信念中，而在提供服務時自然而然的展現。因此，根據訪談的內容，本研究將感動服務的執行方式歸納為以下四要項。

(一) 硬體設備與環境氣氛的營造

當顧客第一次光臨，對企業的產品與服務均無了解的情況之下，自然會以企業的硬體設備與環境氣氛為評估標準。也就是說，企業提供的硬體設備與環境氣氛是給顧客第一印象的重要媒介。因此，環境氣氛的營造也是提供感動服務重要的工具之一，企業必須站在顧客的角度，用心、細心的挑選每一項硬體設備與設計營造每一處的環境氣氛，讓顧客不管身處在飯店的任何一個角落、觀賞飯店內陳列的每一項藝術品或是使用飯店的任何用具備品時，都能體會到飯店真誠款待顧客的用心。

在參觀加賀屋的過程中，研究者發現在加賀屋的大廳、走道、公共空間與房間中都擺放著許多藝術品。經管家的介紹得知，這些藝術品都是加賀屋的會長、女將、董事長親自去日本拜訪老師，請老師為台灣加賀屋專程製作並空運來台的國寶級的工藝創作，每一件藝術品都有它自己的故事。放置這些故事性豐富的藝術品在飯店的環境之中，可以讓顧客細細品嚐與欣賞日本國寶級工藝品之美，也可以讓顧客走在加賀屋的每一個角落都有不同的樂趣。加賀屋還會因為特別節日或不同的季節更換不一樣的擺設，讓顧客再次消費時，不會感覺旅館是一成不變的，讓顧客每次來都有不一樣的驚喜。

此外，加賀屋的管家在顧客 check in 並稍作休息之後，會詢問顧客是否想要參觀加賀屋。在加賀屋之旅的過程中，管家會詳細的介紹加賀屋的歷史、每一項藝術品的製作方式及其歷史與典故，經由管家詳細的導覽與解說，顧客可以享受到一趟豐富的日本文化與藝術之旅，並經由與管家的互動，得到不一樣的飯店住宿體驗，如此更能讓顧客留下更深刻的印象。

(二) 服務人員的訓練

感動服務的提供，人還是最關鍵的因素。要如何訓練員工，才能讓每一位服務人員自動自發的為顧客多想一些、多做一些，以提供感動的服務？本研究將受訪者對於服務人員訓練的意見歸納為甄選與訓練兩部分：

1. 甄選具有獨特人格特質的員工

受訪的飯店業者均表示：一個人的專業知識與技巧是可以被訓練出來的，但一位成功的服務人員的人格特質卻是無法經由訓練而塑造出來。所以在應徵服務人員時，主管會特別注意應徵者的人格特質，以作為錄取與否的條件。加賀屋的管理者說到：

“當我們在徵選服務人員時會特別注意觀察應徵者的人格特質。我覺得最大的條件就是應徵者必須對服務非常的有熱誠，你要有熱誠後我們才能教你接下來的東西，像是不會端盤子、不會穿和服，我們都可以教，但是如果對服務沒有熱誠，我們再怎麼教也不會吸收進去。除了對服務要有熱誠之外，還要喜歡與人接觸、要雞婆、要有比較敏銳的細微的觀察能力、要能吃苦耐勞、要有耐心、還要有責任感。這些都是成為一位能夠提供感動服務的人員必須具備的人格特質。”

君悅飯店的人力資源部副理也抱持著相同的看法：

“整個凱悅集團要求員工最重要的就是態度的問題，我們要求每一位服務人員必須有熱忱的態度，這樣才能提供真誠的服務。”

2. 員工訓練

當具備有優良人格特質的員工被甄選進入企業之後，企業便要安排一系列的員工訓練以提昇員工的能力與素質。員工訓練在現代的企業經營中已是再普遍不過的了，但是要運用何種訓練方式才能將感動服務的精神灌輸到每位服務人員的心中，讓每一位員工都能深信感動服務的理念，並實踐在每一次服務提供的過程中？加賀屋稱這種訓練方式為“師徒制”，而君悅飯店則強調主管或資深員工必須“以身作則”。加賀屋的管家說到：

“加賀屋的員工是用師徒制的方式訓練。管家之間都稱姐姐，有任何的問題只要請教姐姐，資深的姊姊就會說明教導。當管家要實際到房間服務客人時，也是由資深的姊姊一對一的帶領，在資淺的管家服侍客人時，姊姊便在旁邊觀察，有什麼不足之處或可以改進之處，姊姊都會再提醒。”師徒制的訓練方式也可以讓資淺員工觀察到資深員工平時款待客人的心意，以及與顧客之間互動的方法與模式，這些都是其他員工訓練的方式較難傳授與教導的。君悅飯店的副理則說明：

“主管平時的以身作則很重要。主管的管理方式會關係到部門的員工，也會影響員工工作的態度。有些東西，尤其是態度，不一定教就有用，有時候講很多員工不一定聽的進去，可是如果主管能夠以身作則，員工看著你做也會跟著做。譬如說服務的熱誠，不是說主管叫員工要有熱忱，員工就能有熱忱，但如果主管做給員工看，員工在旁邊看到原來我們的主管可以這麼熱誠的去對待客人及員工，他們在耳濡目染的情況下就會按照那樣的標準與模範去做。”

(三) 公司文化與團隊合作

感動服務要執行成功，不能只停留在個人層次的認知，必須動用全公司的力量，將感動服務的理念與精神深植在企業文化中，傾盡公司全力配合第一線服務人員，在與顧客接觸的每一個關鍵時刻，都能毫無顧慮的竭盡所能提供顧客需要的服務去感動顧客。因此，企業文化與團隊的支援可以說是

實踐感動服務強有力的後盾。加賀屋的管理者說到：

“加賀屋所有的管家基本上是一個 team，當任何一位管家有困難時，其他的姊姊就會盡力幫忙。我們還有一個客室中心，客室中心的工作就是在支援管家，管家有什麼需要，只要跟客室中心講，所有疑難雜症客室中心就要負責解決。管家是在現場服務顧客，而客室中心就是在後場服務管家的。所以當有一個 team 在背後當你的後台，生手也願意去嘗試一些東西。”

(四) 獎勵、激勵制度

最後，服務人員執行工作時，適當的獎勵可以支持、鼓勵員工持續執行正確的行為，企業也可透過獎勵制度，清楚的向員工傳達公司要求的服務態度與水準。因此，獎勵與激勵制度一直以來都是企業要求員工工作績效的重要、有效的工具。學校受訪教授便指出：

“訓練員工一定要有物質層面的提供，像是給員工獎勵，員工被顧客讚美就需要公開表揚。公開讚美反而比加薪或者是員工福利還來的重要，讓員工覺得這樣的付出有得到上司的賞識。顧客的讚賞、長官的讚賞，公開場所的表揚，會給員工帶來工作上的鼓勵與成就感。”

加賀屋的管理者談到加賀屋執行獎勵、激勵措施的方式：

“加賀屋有指名制，比方說您覺得 A 管家服務很好，下次來就可以指名 A 管家為您服務。公司針對被多次指名的管家會給予特別的獎勵。”

因此，企業若希望服務人員能長期的執行感動的服務，就必須在企業的激勵制度中制定合理的獎賞機制，適時的獎勵與感謝員工的付出。

三、感動服務的效果

感動服務不僅能讓顧客享受到超越滿意的服務水準，讓顧客留下美好的消費體驗，豐富顧客的生活體驗，相反的，受到感動的顧客給予服務人員的回饋也同樣能讓服務提供者感受到相同程度的

感動與激勵，是一種心靈上的回饋。如此雙向的互動關係便形成一個良性的循環，結果往往因為服務的提供，服務人員與顧客之間成為好朋友。而這種進階的關係便會為企業建立起與顧客之間牢固的情感連結，也就是顧客忠誠度。加賀屋資深管理者分享他的經驗：

“顧客感動往往會轉變成顧客感謝，我們就有好多客人回去之後還會寄感謝函過來給我們，感謝我們的款待。像這一個感謝板，就是一家日本公司來加賀屋做員工旅遊，回去之後寄過來給我們的，每一位員工都在上面寫下感謝我們的話。此外，也有好多客人只要有假期就會回來，除了想要輕鬆悠閒的度個假之外，還會想回來看看服務他的管家。”

因此，感動服務能達到的效益不只限於因顧客忠誠為企業帶來長期的利潤，更是員工與顧客之間心靈層面的良性交流與互動。

肆、 結論與建議

21世紀的台灣已經邁入服務化的社會，已有超過70%的生產活動與服務業有關（黃鴻程，2003）。現在的台灣雖然有非常多服務性質的公司，但大多數的企業也只能勉強稱得上有制定完整的標準作業流程(SOP)，並依照SOP提供顧客一致性，能滿足顧客期望的服務。但在競爭激烈的市場狀態之下，我們不禁要問，只依照SOP提供一致性、滿足顧客期望的服務，是否足夠讓企業在消費者心中凸顯出差異性？畢竟，當越來越多企業都能提供SOP的服務，都能滿足顧客的期望時，企業間的差異性便逐漸縮小，顧客消費過後就忘了。在服務企業的數量成倍數成長的今天，我們不禁要問：我們服務業的「質」是否也同「量」一般有顯著的成長？的確，目前台灣的服務業興起了一股服務精緻化的改革聲浪，許多業界、學界的領導者也都極力提倡「服務要超越SOP，要做真誠、細膩、感動人心的服務」的理念（蘇國垚，2010）。因此，本研究希望向以提供卓越服務著稱的典範企業－日勝生加賀屋與君悅大飯店，學習他們提供感動人心服務的

實務經驗，以了解感動服務的真義，執行要素、執行方式與可以達到的效益。茲將本研究的結論簡述如下：

一、感動服務的定義

什麼樣的服務才能讓顧客感動？日勝生加賀屋與君悅大飯店的資深服務人員與主管均指出：服務人員的真誠用心及提供超乎顧客期待的服務是其關鍵。在服務接觸過程中，服務人員若能抱持著真誠用心、將心比心的態度，仔細觀察、事先設想顧客需要的服務，在顧客尚未提出要求前，將顧客需要的服務提供到位。如此，不僅能讓顧客產生驚喜的感覺，也能與顧客建立心靈層面的情感交流。

二、感動服務的特性與要素

感動服務與在標準作業流程規範下提供的服務於本質上有根本的差異。首先，服務人員積極主動的態度與察言觀色的能力是基本要件，如此，才能在顧客提出要求前，將顧客需要的服務提供到位。因此，感動服務的提供需要積極主動、細心體貼的服務心態與敏銳的觀察能力。其次，感動服務必須即時依照顧客個人的狀態與需求，調整服務提供的內容與方式。因此，感動服務是更具彈性的服務方式，同時也能提供量身訂做、客製化的服務。除此之外，在服務接觸過程中，服務人員與顧客的互動必須是發自內心真誠的表現，真誠的態度與互動能讓顧客產生最直接、直達內心深處的感受。因此，感動服務能建立與顧客之間情感上的連結。

三、感動服務的執行方式

感動服務的執行是企業全體人員從觀念、制度到行為上的全面改革。首先，利用企業文化將感動服務的理念與真義清楚傳達給每位員工並成為其信念，如此，在提供服務時，才能自然而然的表達出真誠的心意。其次，運用招募甄選之機制，甄選對服務具有熱情且具備特定人格特質之服務人員。再運用師徒制的訓練方式，讓資深員工以身作則的帶領訓練新進同仁，新進同仁在耳濡目染的工作環境之下也較容易建立起感動服務的信念。同時，企業需設計支援團隊、獎勵與激勵措施等相關配套措施，從旁協助服務人員實踐感動服務。透過這些機制，企業也可不斷強化與強調感動服務的理念。

最後，精心設計與安排的硬體設備與環境氣氛不僅能再一次讓顧客感受到企業真誠款待的用心，也同時能帶給顧客與眾不同的住宿體驗。

本研究在進行的過程中，受到人力與時間的限制，有許多限制未能克服，茲將重點陳述如下，供後續研究改進之參考。首先，訪談的樣本數偏少，受訪代表企業只有兩家，此兩家飯店的狀況未必具備足夠的代表性以顯示整個台灣飯店產業的狀況，因此，建議後續研究者可增加樣本數，並擴張至其他產業類別，以增加研究結果的可信度、完整度與實用性。另外，日勝生加賀屋的服務型態與一般休閒或商務類型的飯店不同，一般休閒與商務類型的飯店因人力成本的考量，並無一間房間配置一個管家的機制。因此，日勝生加賀屋的經驗是否能夠沿用到一般休閒與商務飯店，仍舊有待後續研究者繼續發掘。但本研究相信，感動服務的基本理念是可適用於任何形式的飯店與產業的，惟執行的方式可依產業類別或企業經營型態的不同而作適當調整。

參考文獻

- (1) 林陽助（2003），服務行銷，初版，台灣；鼎茂。
- (2) 加賀屋官方網站，2011年12月20日
<http://www.kagaya.com.tw/>。
- (3) 吳偉文（2009），服務科學與服務創新策略，東亞論壇季刊，463期，31-40頁。
- (4) 周文欽（2008），文獻探討，空大學訊，393期，95頁。
- (5) 黃鴻程（2003），服務業經營，初版，台灣台北：滄海書局。
- (6) 范姜秀桂（2005），服務品質之文獻探討，2011年10月15日
<http://www.swjh.tcc.edu.tw/sq/08/08-02.htm>。
- (7) 蘇國垚（2010, 11月）。遠見雜誌。293(11)，118。
- (8) 嚴心鏞（2010），感動服務—服務帶動行銷故事取代廣告，網路聯盟行銷研究中心，2010年4月27日
<http://blog.sina.com.tw/affiliate/article.php?pbgid=3101&entryid=594213>。
- (9) MBA智庫百科(<http://wiki.mbalib.com/zh-tw>)。
- (10) Arnould, E., & Price, L. (1993). River magic: extraordinary experience and the extended service encounter. *Journal of Consumer Research*, 20, 24-45.
- (11) Brown, G. H. (1952). Brand Loyalty-Fact or Fiction. *Advertising Age*, 23, 52-55.
- (12) Bultena, G. L., & Klessig, L. L. (1969). Satisfaction in camping: A conceptualization and guide to social research. *Journal of Leisure Research*, 1, 348-364.
- (13) Denzin, N., & Lincoln, Y.S. (2005b). *The Sage Handbook of Qualitative Research (3rd ed)*. London: Sage.
- (14) Gronroos, C. (1982). An Applied Service Marketing Theory. *European Journal of Marketing*, 16(7), 30-41.
- (15) Griffin, J. (1995). *Customer loyalty: How to earn It and how to keep It*. Lexington Books: New York.
- (16) Griffin, J. (1996). *Customer loyalty*. Simon & Schuster, Inc.
- (17) Jayanti, R. (1993). Affective responses towards service providers: implications for service encounter satisfaction. *Health Marketing Quarterly*, 14(1), 46-65.
- (18) Jones. & Sasser. (1995). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-175.
- (19) Mano, H., & Oliver, R.L. (1993). Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling, and satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 20 (3), 451-466.
- (20) Mattila, A.S. (2006). How affective commitment boosts guest loyalty (and promotes frequent-guest programs). *Cornell*

- Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47(2), 174-181.
- (21) Mattila, A.S., & Enz, C.A. (2002). The role of emotions in service encounters. *Journal of Service Research*, 4 (4), 268-277.
- (22) Menon, K., & Dube, L. (2000). Ensuring greater satisfaction by engineering salesperson response to customer emotions. *Journal of Retailing*, 76 (3), 285-307.
- (23) Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction process in retail settings. *Journal of Retailing*, 57, 25-47.
- (24) Oliver, R.L. (1993). Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of Consumer Research*, 20 (3), 418-430.
- (25) Oliver, R.L., Rust, R.T., & Varki, S. (1997). Customer delight: foundations, findings, and managerial insight. *Journal of Retailing*, 73(3), 311-336.
- (26) Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing Research*, 49 , 41-50.
- (27) Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52, 35-38.
- (28) Patterson, K. (1997). Delighted clients are loyal clients. *Rough Notes*, 140 (3), 221-234.
- (29) Plutchik, R. (1980). *Emotion: a psychoevolutionary synthesis*. Harper & Row Press: New York.
- (30) Reichheld, F. F., & Sasser, E. W. (1990). Zero defections: Quality comes to service. *Harvard Business Review*, 68, 105-111.
- (31) Selnes, F. (1993). An Examination of the Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty. *European Journal of Marketing*, 27, 9, 19-35.
- (32) Shankar, V., Smith, A. K., & Rangaswamy, A. (2003). Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments. *International Journal of Research in Marketing*, 20, 153-175.
- (33) Wager, K. (2008). Exploring tools for learning about customers in a service setting. *International Journal of Service Industry Management*, 19 (5), 596-620.

附件一：深度訪談內容整理

受訪者	感動服務的定義	感動服務的要素	感動服務執行方式 – 硬體設備與環境氣氛	感動服務執行方式 – 服務人員的訓練	服務人員的心態與特質	企業相關配合政策與措施	感動服務的效果	顧客回流、忠誠度建立的方式	感動服務例子
學校教師 1				找適合做服務業的員工，企業文化對於員工訓練也有幫助	腰軟、嘴甜、腳要勤、手要快。	建立服務企業文化很重要。有些新人雖然技術不是很熟，把他丟在部門裡面，讓他看著其他人服務人員服務客人服務的服服貼貼的時候，新人也會跟著學，這個要企業文化，企業文化對於服務品質是有幫助的。		面對比較愛面子的顧客，必須顧及他們的想法	當顧客抱怨時，請生氣的客人到旁邊，再適時的給予一些幫助，解決問題，並送一些小禮物，客人就會開心的離開。
學校教師 2	提供超出顧客期待的服務	將心比心			將心比心的態度有的話，把客人當成自己想說自己想要什麼樣的服務，就必須提供這樣的服務給客人	給員工獎勵及公開讚賞		服務品質當然是讓客人回流的重要因素。如果把 SOP 做到完整的話相對的服務品質也會很好。所以要讓顧客回流必須讓飯店提供的服務水準標準一致。	顧客進到房間都會有迎賓水果，但如果是一堆水果或者是好吃的飯店巧克力，這些已經超出顧客的期待。又譬如說顧客抱怨牛排太老，重新一份新的牛排就是按照顧客的要求去做，但在結帳的時候又替客人打折，這樣就超出客人的期待。

受訪者	感動服務的定義	感動服務的要素	感動服務執行方式 – 硬體設備與環境氣氛	感動服務執行方式 – 服務人員的訓練	服務人員的心態與特質	企業相關配合政策與措施	感動服務的效果	顧客回流、忠誠度建立的方式	感動服務例子
君悅饭店主管	從小細節做起，不等客人主動開口，先幫他想到，超乎他的期望，超乎他的期望	從小細節做起，不等客人主動開口，先幫他想到，超乎他的期望	殘障房是專門為一些行動比較不方便的客人所設計的，大部分都是設在靠近電梯的位置可以讓他們出入很方便，在房間內也有一些為他們所製的設施例如衛浴設備、坐椅等都有針對他們的需求設計過	平常主管要以身作則，還有觀念的灌輸。因為不是我教你要熱誠你就會熱誠。但主管可以做給員工看，當員工看到原來我們的主管也是這麼熱誠的去對待員工與客人，員工可能在耳濡目染之下就會有那個標準，就會按照那個模範去做。	要有熱誠的態度。所以對於員工是否具備工作經歷或工作技巧並不一定是最重要的，有當然加分，但是最重要的還是回歸到員工執行工作流程所抱持的態度			特別措施：飯店裡還有一個VIP service 貴賓服務部門，是針對貴賓的客人，在他們到來的時候，飯店的服務人員就會特別去關心他們。除了貴賓管家會在大廳迎接貴賓客人之外，貴賓服務部門的人員也會在客人到來的時候迎接他們，客人離開時也會一起歡送他們；或者他們要在餐廳裡訂位子的時候，貴賓管家會幫他們訂之外也會親自帶領他們過去，看一下他們用餐的狀況等。 天氣冷不用客人說主動將白開水換成熱水；客人坐在那個地方，從他的表情看來覺得他很冷，員工就會主動過去詢問說空調是不是太強需要調弱之類的詢問。	

受訪者	感動服務的定義	感動服務的要素	感動服務執行方式 – 硬體設備與環境氣氛	感動服務執行方式 – 服務人員的訓練	服務人員的心態與特質	企業相關配合政策與措施	感動服務的效果	顧客回流、忠誠度建立的方式	感動服務例子
加賀屋 管家三位， 管理者一位 (一起接受 訪談)	誠摯款待 的精神；自 己先感 動；去體會 客人的需 求；要將心 比心 細心的察言觀色： 客人還沒有要求 我之前,我們就會 發現一些客人需 要的小細節,然後 提供客人要的物 品或服務。服務就 是很重要的重點 就是當下去觀察 顧客的需求。 設身處地為客人 事先設想: 如果客 人是老年人,走路 比較慢比較不方 便,我們就會幫他 安排靠近電梯的 房間 真誠用心的情感 交流與互動: 要 互相互動,關心關 懷 量身訂做的服務:	公共區域及房 間內均擺設有 日本國寶級工 藝品,並根據季 節與節慶的不同, 定期更換擺設；管 家會帶領顧客進 行加賀屋之旅,詳 細解說加賀屋歷史 典故與每件工 藝品的故事；大廳 lobby 整點都有專 人演奏日本三弦琴 或其它日本傳統樂 器	師徒制: 到樓層房間 服務的時候,我們是一 對一的姐姐會帶 較資淺的管家,她在 裡面服務客人的時 候姊姊會在旁邊觀 察	對服務非常的有熱誠與耐 心; 喜歡與人接觸; 一定要 雞婆; 要有觀察的能力; 要有責任感	獎勵制度: 我們安排管家是指名制。比方說你覺得 A 管家服務很好, 你下次來可以指名 A 管家為你服務。我們公司針對常被指名的管家會有獎勵。 支援團隊: 我們所有的管家是一個 team, 是一個 team work, 當資淺管家有事情不會做時, 就可以去問姊姊, 資深的管家就會教你。有一個 team 在後面當你的後台, 生手會願意去嘗試一些東西。 客室中心: 客室中心的工作就是, 如果管家有什麼需要, 他們只要跟客室中心說, 客室中心就要負責 deliver。管家只負責現場, 其他的疑難	客人會變成你一生忠實顧客, 最好的朋友 建立真誠互動的關係: 到最後已不是服務生跟客人的關係, 而是融入客人的生活, 跟他一起悲一起喜。	指名制; 比方說你覺得這位服務員服務很好, 你下次來可以指名他。 提供比較量身訂做的服務或是客製化的服務。 跟顧客建立起情感的連結	1. 有一位第一次來的客人, 是一個蠻好學的台灣人, 他對我們館內各個藝術品非常有興趣, 但其實他沒有藝術品的底子, 但是又很想知道, 所以我就一一的向他解釋, 他不斷的拋問題給我, 我也盡量的滿足他。後來發現先生是醫生, 太太是英文老師, 他們有時候也會告訴我們一些保養的常識, 譬如說他看到我們這樣子跪, 他就告訴我要怎麼保養。 2. 有一組客人結婚 30 周年, 管家搜集情報後知道太太生日, 我們就送蛋糕、禮物、樂隊去幫她慶祝, 結果那個客人哭到不行。 3. 有一位客人, 有一天他跟我們的管家說他明天要去掃墓, 結果我們的管家自己跑去菜市場買了兩束花, 在客人上車前交給他, 客人也感動到不	

		管家是一個收集 情報者,收集到的 情報再根據顧客 個人需求提的情 報提供需要的服 務。			雜症就交給客室中心。			行。 4. 有一對母女他們進來都不 怎麼聊天,直到他們要去泡湯 在收拾行李,女兒拿出一張照 片,我就小心翼翼的問是父親 嗎?媽媽就說他們父女兩個感 情很好,可是走了之後還是會 帶他的照片一起出來玩,她就 去泡湯,我就幫她們準備晚 餐,她們泡完湯回來用餐的時 候就會發現我們在餐桌旁邊 又另外設了一個小桌子,把爸 爸的照片放在那邊,然後插了 一小盆花,擺著跟他們一樣的 餐具跟菜餚,媽媽真的很感動 一直哭,我就跟著他一起哭。
--	--	--	--	--	------------	--	--	--

A Study of The Implementation of Impressive Service in Hotel Industry

Yi Chieh Wang* Ting Yi Wu I Jung Chang

¹Department of Tourism Management
Chia Nan University of Pharmacy and Science,
Tainan, Taiwan 71710, R.O.C.

Abstract

Taiwan has become a service-dominated society. According to the statistics from the Directorate-General of Budget, Accounting and Statistics, Taiwan, in year 2003, 67.1% of total GDP came from service industry and the workforce in service industry accounted for 57.5% of total population. Therefore, more and more companies invest in service industry, which increase the competition dramatically. Under such unprecedented fierce competition, how can a company survive and differentiate itself? When physical facilities look alike in every company, people gradually turn to company's service quality. Delightful interaction with service employee enables customers to have unique consumption experience and thus to leave long vivid impression on customers' minds. In order to understand the context of impressive service quality, the current study applies qualitative research method to conduct several in-depth interviews with school's professors and two esteem hotels – Radium-Kagaya International Hotel and Grand Hyatt Taipei to learn from their experiences. The current study discovers that providing impressive service has become the new industry standard. To successfully implement impressive service, service personnel must show sincerity, always think for customers and provide service that exceed customers' expectation. To provide services beyond customers' expectation, service employees must observe and discover customers' hidden emotions and needs, adjust and provide appropriate service according to each individual customer's situation, and have authentic and sincere interaction with customers. By doing so, an enduring emotional bond between customers and the company is able to be built.

Keywords: Impressive service, Service quality, Customer satisfaction, Customer loyalty

*Correspondence: Department of Tourism Management, Chia Nan University of Pharmacy and Science, Tainan, Taiwan 71710, R.O.C.
Tel: +886-6-2664911Ext6605
Fax: +886-6-2666111
E-mail: joannewang74@hotmail.com