

南華大學旅遊管理學系旅遊管理碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF PROGRAM OF  
TOURISM MANAGEMENT DEPRATMENT OF TOURISM  
MANAGEMENT NAN HUA UNIVERSITY

餐旅業對顧客抱怨處理之研究-以劍湖山王子飯店

蔚藍西餐廳為例

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

研 究 生：張孟婷

**GRADUATE STUDENT : MENG-TING CHANG**

指 導 教 授：趙家民 博士

許伯陽 博士

**ADVISOR : CHIA-MING CHAO Ph.D.**

**PO-YANG HSU Ph.D.**

中 華 民 國 1 0 5 年 5 月

南 華 大 學

旅遊管理學系旅遊管理碩士班

碩 士 學 位 論 文

餐 旅 業 對 顧 客 抱 怨 處 理 之 研 究 -

以 劍 湖 山 王 子 飯 店 蔚 藍 西 餐 廳

為 例

The Study of Guest Complaint Management in Hospitality

Industry-Blue Garden Restaurant, Janfusun Prince Hotel

研究生：張孟婷

經考試合格特此證明

口試委員：李謀監

胡子乙

蘇雅慧

指導教授：胡子乙

許為陞

系主任(所長)：丁德敏

口試日期：中華民國 105 年 5 月 11 日

南華大學旅遊管理學系旅遊管理碩士班  
一百零四學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：餐旅業對顧客抱怨處理之研究-以劍湖山王子飯店

蔚藍西餐廳為例

研究生：張孟婷

指導教授：趙家民博士

許伯陽博士

論文摘要內容：

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「餐旅業對顧客抱怨處理」，依據文獻探討顧客抱怨、餐旅業及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：餐旅業、顧客抱怨、危機處理

**Title of Thesis : The study of guest compliant Management in Hospitality Industry-Blue Garden Restaurant, Janfusun Prince Hotel**

**Name of Institute : Master program of Tourism management, Department of Tourism Management, Nan Hua University**

**Graduate Date : May 2016**

**Degree Conferred : M. B. A**

**Name of Student : Meng-Ting Chang**

**Advisor : Chia-Ming Chao Ph.D  
Po-Yang Hsu Ph.D**

## **Abstract**

Tourism industry is always recognized 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 the customers’ complaints, according to documents, discussing and arranging the relative theories and researches about the customers’ complaints, hospitality industry and 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 listened 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 : hospitality, guest complaint, crisis management**

## 目錄

中文摘要 .....	i
英文摘要 .....	ii
目錄 .....	iii
表目錄 .....	viii
圖目錄 .....	x
第一章 緒論 .....	1
1.1 研究背景與動機 .....	1
1.2 研究目的 .....	7
1.3 研究流程 .....	8
1.4 研究內容與限制 .....	11
1.4.1 研究內容 .....	11
1.4.2 研究限制 .....	11
第二章 文獻探討 .....	12
2.1 餐旅業 .....	12

2.1.1	餐旅業歷史.....	12
2.1.2	餐旅業起源與定義.....	14
2.1.3	餐飲業特性.....	16
2.2	顧客抱怨.....	18
2.2.1	顧客抱怨行為定義.....	18
2.2.2	顧客抱怨行為分類.....	20
2.2.3	小結.....	23
2.3	危機管理.....	24
2.3.1	危機定義.....	24
2.3.2	危機特性.....	29
2.3.3	危機類型.....	31
2.3.4	危機處理.....	33
<b>第三章 研究方法.....</b>		<b>40</b>
3.1	研究架構.....	40
3.2	研究方法.....	42
3.3	研究設計說明.....	45
3.3.1	研究訪談對象選取.....	45

3.3.2	訪談內容規劃與執行.....	46
3.4	研究執行 .....	48
<b>第四章</b>	<b>訪談結果與內容分析 .....</b>	<b>50</b>
4.1	訪談結果 .....	50
4.1.1	顧客產生抱怨原因? .....	50
4.1.2	顧客通常會透過何種管道表達抱怨?.....	58
4.1.3	顧客期望獲得之處理方式.....	60
4.1.4	如何傾聽顧客抱怨原因 .....	63
4.1.5	如何解決顧客抱怨.....	67
4.1.6	如何檢討並與顧客重新建立良好關係.....	70
4.1.7	食材進貨控管原則.....	73
4.1.8	如何做驗收及檢查.....	75
4.1.9	對於特定食品如何去驗收（蛋、海鮮、乳製品等） .....	76
4.1.10	一般及乾貨食物的儲存準則.....	78
4.1.11	冷藏及冷凍產品儲存準則.....	80
4.1.12	食材製備過程中如何落實管理.....	82
4.1.13	食材備好供餐至結束間如何有效管理.....	83
4.2	小結 .....	85

4.2.1	顧客產生抱怨原因說明.....	85
4.2.2	顧客會透過何種管道表達抱怨說明.....	85
4.2.3	顧客期望獲得之處理方式說明.....	85
4.2.4	傾聽、解決、檢討並與顧客重新建立良好關係說明.....	85
4.2.5	食材進貨控管、驗收及檢查說明.....	86
4.2.6	特定食品驗收說明.....	86
4.2.7	一般及乾貨食物的儲存準則說明.....	87
4.2.8	冷藏及冷凍產品儲存準則說明.....	87
4.2.9	食材製備過程中落實管理說明.....	88
4.2.10	食材備好供餐至結束間有效管理.....	88
<b>第五章 結論與建議.....</b>		<b>89</b>
5.1	結論.....	89
5.1.1	探討餐旅業面對顧客抱怨時應如何傾聽與解決問題.....	89
5.1.2	探討食材落實有效管理.....	91
5.1.3	重視餐旅業全方位教育訓練.....	91
5.2	建議.....	93
<b>參考文獻.....</b>		<b>94</b>



中文部分 .....	94
英文部分 .....	98
附錄 .....	102
附錄一 訪談題綱 .....	102
附錄二 訪談逐字稿整理 .....	104



## 表目錄

表 1.1	歷年來台旅客統計.....	2
表 1.2	歷年台灣觀光旅館統計.....	4
表 1.3	餐飲歷年收入.....	5
表 2.1	學者對於顧客抱怨行為定義彙整.....	19
表 2.2	學者對於危機定義彙整.....	27
表 2.3	餐旅業常見危機分類.....	35
表 3.1	本研究的訪談對象.....	45
表 4.1	顧客抱怨原因說明.....	57
表 4.2	顧客抱怨管道說明.....	60
表 4.3	顧客期望獲得之處理方式說明.....	63
表 4.4	如何傾聽顧客抱怨說明.....	66
表 4.5	如何解決顧客抱怨說明.....	69
表 4.6	如何檢討並重新建立良好關係說明.....	72

表 4.7	食材進貨控管原則說明.....	74
表 4.8	食材驗收及檢查原則說明.....	76
表 4.9	特定食品驗收原則說明.....	78
表 4.10	一般及乾貨食物儲存原則說明.....	80
表 4.11	冷凍及冷藏食物儲存原則說明.....	81
表 4.12	食材製備過程原則說明.....	82
表 4.13	供餐過程原則說明.....	84



## 圖目錄

圖 1.1	研究流程圖.....	10
圖 2.1	顧客抱怨行為分類.....	20
圖 2.2	顧客抱怨行為類別.....	21
圖 2.3	新顧客抱怨行為分類方法.....	22
圖 2.4	顧客抱怨行為分類方法整理版.....	23
圖 2.5	危機認知模型圖.....	26
圖 2.6	危機意涵解析圖.....	26
圖 2.7	危機階段顯示圖.....	34
圖 2.8	餐旅業顧客抱怨標準作業流程.....	37
圖 3.1	研究架構.....	41
圖 5.1	食材管理程序圖.....	91

# 第一章 緒論

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，最基本是脫離不了吃與住的需求，住需要有旅館、民宿等可供休憩之處，吃就必須有餐廳、酒館等可供飲食之處，這兩種行業合稱為餐旅業，也就是英文的 Hospitality，隨著國人外食日益增多，餐飲相關行業就愈來愈多，「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 4129 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。本章針對研究背景與動機、研究目的、研究流程、研究範圍進行探討，說明如下：

## 1.1 研究背景與動機

根據世界觀光組織（World Tourism Organization；WTO）所預測，到西元 2020 年，全球將會接待將近 16 億人次的國際旅客，金額將高達 2

萬億美元。對台灣來說，根據交通部觀光局 2015 年統計年報指出，自 1985 年至 2014 年，旅客來台人數日益增加，截至 2014 年，來台旅客已來到 991 萬，表 1.1 可看出，自 2004-2014 這 11 年，來台旅客從 2004 年 295 萬人次到 2014 年 991 萬人次，11 年來成長 3.3 倍，詳表 1.1

表 1.1 歷年來台旅客統計

年份	外籍旅客			華僑旅客			總計	
	人數	成長率	佔比	人數	成長率	佔比	人數	成長率
1985	1,195,443	-2.60	82.3	256,216	-11.25	17.65	1,451,659	-4.25
1986	1,333,315	11.50	82.8	277,070	8.14	17.21	1,610,385	10.93
1987	1,510,972	13.30	86.0	249,976	-9.78	14.20	1,760,948	9.35
1988	1,696,677	12.30	87.6	238,457	-4.61	12.32	1,935,134	9.89
1989	1,768,541	4.20	88.3	235,585	-1.20	11.75	2,004,126	3.57
1990	1,712,680	-3.20	88.6	221,404	-6.02	11.45	1,934,084	-3.49
1991	1,629,448	-4.90	87.8	225,058	1.65	12.14	1,854,506	-4.11
1992	1,649,726	1.20	88.0	223,601	-0.65	11.94	1,873,327	1.01
1993	1,601,228	-3.00	86.5	248,986	11.35	13.46	1,850,214	-1.23
1994	1,856,685	16.00	87.0	270,564	8.67	12.72	2,127,249	14.97
1995	2,066,333	11.00	89.0	265,601	-1.83	11.39	2,331,934	9.62
1996	2,088,539	1.00	88.6	269,682	1.54	11.44	2,358,221	1.13
1997	2,115,641	1.30	89.0	256,591	-4.85	10.82	2,372,232	0.59
1998	2,031,811	-4.00	88.0	266,895	4.02	11.61	2,298,706	-3.10
1999	2,115,653	4.10	88.0	295,595	10.75	12.26	2,411,248	4.90
2000	2,310,670	9.20	88.0	313,367	6.01	11.94	2,624,037	8.82
2001	2,291,871	-0.80	81.0	539,164	72.06	19.04	2,831,035	7.89
2002	2,354,017	2.70	79.0	623,675	15.67	20.94	2,977,692	5.18

2003	1,812,034	-23.00	81.0	436,083	-30.08	19.40	2,248,117	-24.50
2004	2,428,297	34.00	82.0	522,045	19.71	17.69	2,950,342	31.24
2005	2,798,210	15.00	83.0	579,908	11.08	17.17	3,378,118	14.50
2006	2,855,629	2.10	81.0	664,198	14.54	18.87	3,519,827	4.19
2007	2,988,815	4.70	80.0	727,248	9.49	19.57	3,716,063	5.58
2008	2,962,536	-0.90	77.0	882,651	21.37	22.95	3,845,187	3.47
2009	2,770,082	-6.50	63.0	1,624,922	84.10	36.97	4,395,004	14.30
2010	3,235,477	16.80	58.0	2,331,800	43.50	41.88	5,567,277	26.67
2011	3,588,727	11.00	59.0	2,498,757	7.16	41.05	6,087,484	9.34
2012	3,831,635	6.80	52.0	3,479,835	39.26	47.59	7,311,470	20.11
2013	4,095,599	6.90	51.0	3,920,681	12.67	48.91	8,016,280	9.64
2014	4,687,048	14.40	47.0	5,223,156	33.22	52.70	9,910,204	23.63

資料來源：交通部觀光局資訊系統觀光統計年報（2015）

來台旅客日益增多促進觀光行業的發達，再加上台灣餐旅行業內需求日漸提高，自然就促進旅館家數愈來愈多，根據交通部觀光局在 2015 年台灣地區觀光旅館家數及房間數統計表得知，自 1985 年至 2008 年台灣旅館家數無太大變化，但至 2009 年至 2014 年，每年日益增加，至 2014 年，國際觀光旅館家數已來到 62 間，一般觀光旅館家數已到達 42 間，提供總房間數為 26,724 間，如表 1.2 所示

表 1.2 歷年台灣觀光旅館統計

年度	國際觀光旅館		一般觀光旅館		合計	
	家數	房間數	家數	房間數	家數	房間數
1985	44	13,468	79	8,334	123	21,802
1986	43	13,268	73	7,987	116	21,255
1987	43	13,223	64	6,999	107	20,222
1988	43	13,174	56	6,121	99	19,295
1989	43	12,965	54	5,824	97	18,789
1990	46	14,538	51	5,518	97	20,056
1991	46	14,538	48	5,248	94	19,786
1992	47	15,018	42	4,706	89	19,724
1993	50	15,953	30	3,614	80	19,567
1994	51	16,465	27	3,135	78	19,600
1995	53	16,771	27	3,131	80	19,902
1996	53	17,008	24	2,775	77	19,783
1997	54	16,845	22	2,557	76	19,402
1998	53	16,558	23	2,653	76	19,211
1999	56	17,403	24	2,871	80	20,274
2000	56	17,057	24	2,871	80	19,928
2001	58	17,815	25	2,974	83	20,789
2002	62	18,790	25	2,973	87	21,763
2003	62	18,776	25	3,120	87	21,896
2004	61	18,705	26	3,039	87	21,744
2005	60	18,385	27	3,049	87	21,434
2006	60	17,830	29	3,265	89	21,095
2007	60	17,733	30	3,438	90	21,171
2008	61	18,092	31	3,679	92	21,771
2009	64	18,645	31	3,750	95	22,395
2010	68	19,894	36	5,006	104	24,900
2011	70	20,382	36	4,951	106	25,333
2012	70	20,339	38	5,178	108	25,517
2013	71	20,434	40	5,613	111	26,047
2014	72	20,675	42	6,049	114	26,724

資料來源：交通部觀光局資訊系統觀光統計年報（2015）



旅館家數增多，代表觀光業蓬勃發展，來台旅客增多加上國人對餐飲需求日益提高，這幾年來餐飲行業可說是相當熱門，餐廳如雨後春筍一家接一家開立，知名餐飲連鎖集團如王品系列、鼎王、瓦城等在台灣各縣市都有分店，老牌飯店如國賓、晶華、漢來等都看好餐飲市場紛紛往外開創獨立餐飲連鎖餐廳，因為來自於客房的營收有限（房間數是固定的），而餐飲創造的收益是具有彈性的（當客滿時只要還有空間則可以靈活運用創造最大營收），據經濟部統計處批發、零售及餐飲業統計調查餐飲歷年收入，截至 2014 年，餐飲業總營收已到達 4129 億，在這 10 年間營收成長將近一倍，詳表 1.3

表 1.3 餐飲歷年收入

單位：億元

年份	餐飲業合計		餐館業		飲料店業		其他餐飲業	
	營收	年增率	營收	年增率	營收	年增率	營收	年增率
2004	2,713	3.0	2,263	3.0	316	-0.2	134	9.9
2005	2,894	6.7	2,446	8.1	319	1.0	130	-3.2
2006	3,027	4.6	2,554	4.4	334	4.8	139	6.9
2007	3,174	4.9	2,683	5.1	351	4.9	140	1.1
2008	3,247	2.3	2,738	2.0	363	3.4	146	4.2
2009	3,263	0.5	2,754	0.6	361	-0.5	147	1.0
2010	3,512	7.6	2,970	7.8	384	6.3	158	7.4
2011	3,809	8.4	3,240	9.1	404	5.2	165	4.2
2012	3,945	3.6	3,360	3.7	416	3.0	169	2.3
2013	4,007	1.6	3,384	0.7	450	8.0	174	2.9
2014	4,129	3.1	3,492	3.2	459	2.0	179	2.8

資料來源：經濟部統計處（2015）

由此顯示出觀光旅遊及餐飲業的熱絡除了帶來錢潮外，不可避免的會有服務失誤、顧客抱怨的事情發生，因服務業就是藉由人與人的互動而產生美好回憶，倘若不幸產生抱怨，應該如何妥善處理，當中環節牽連甚廣。Kalakota 與 Robinson (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。

近年來顧客抱怨事件引發的糾紛接踵發生，楊燕枝與陳巧捷 (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。綜合上述，隨著時代變遷、世界潮流趨勢、經濟及國民所得的發展，我國餐旅業蓬勃發展已是不可改變的趨勢。然而顧客在用餐過程中，因對服務、設備與食材不滿引發出許多問題與糾紛尤其現今消費者意識抬頭，顧容易因上述原因產生抱怨行為。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。目前在台灣民生服務產業日趨發達、其中又以餐飲相關行業最為熱絡。在內需成長

等因素的帶動之下，可望為餐旅業帶來更好的發展。餐飲業是需要大量人力服務之產業，雖可將服務作業流程標準化，在人力需求方面仍無法降低需求，尤其是基層服務人員，是業者與顧客接觸的關鍵點，亦是第一個重要媒介。也是跟顧客接觸最多的，但基層員工工時長、起薪不高，造成餐飲業人員流動快速，正因此原因，容易造成顧客抱怨。依行政院主計處「2015年事業人力僱用狀況調查結果綜合分析」，住宿及餐飲業之缺工人數高達1萬6298人，缺工狀況嚴重就會造成在現場服務有所缺失，就會有抱怨的產生，本研究主要探討當遇到顧客抱怨時，針對原因妥善處理問題，化危機為轉機。本研究基於這樣的理念，試圖透過對相關文獻的分析與探討，並採取訪談法，針對各旅館餐飲部主管、主廚、採購主管與顧客，針對餐旅業對顧客抱怨之危機處理提出觀點及看法，據以預防、因應及處理顧客抱怨事件。

## 1.2 研究目的

基於上述的研究背景及動機，本研究以餐旅業對顧客抱怨之危機處理為研究主題，藉由訪談法及文獻分析去探討，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。

### 1.3 研究流程

本研究流程分為八個部分，如圖 1.1 所表示，第一部份說明因國人對於飲食愈來愈重視，加上外國旅客來台旅遊日益增加，至 2014 年已到達 991 萬旅客，餐旅行業日漸熱絡，再加上國人對於飲食要求愈來愈高，在服務過程當中免不了會因為服務失誤引發顧客抱怨，如何危機處理；第二部分是根據前述的背景去選取主題來探討；第三部份為資料探究與文獻分析，針對餐旅業，顧客抱怨，危機處理，等相關理論進行整理，確認理論基礎；第四部份參考相關研究文獻，結合餐旅行業特性設計訪談大綱並確認訪談對象；第五部分待訪談內容設計與對象確定完成後即進行深度訪談；第六部份將訪談內容進行整理，並加以研究分析與歸納訪談內容；第七部份則是整理上述資料完成論文；第八部份依據研究結果提出結論與相關建議。共分為五章，章節安排如下：

#### 第一章 緒論

包含研究背景與動機、研究目的、研究流程、研究範圍。

## 第二章 文獻探討

蒐集相關文獻，依研究主題分為三個部份，包含餐旅業、顧客抱怨與危機處理及其相關理論進行研究探討。

## 第三章 研究方法

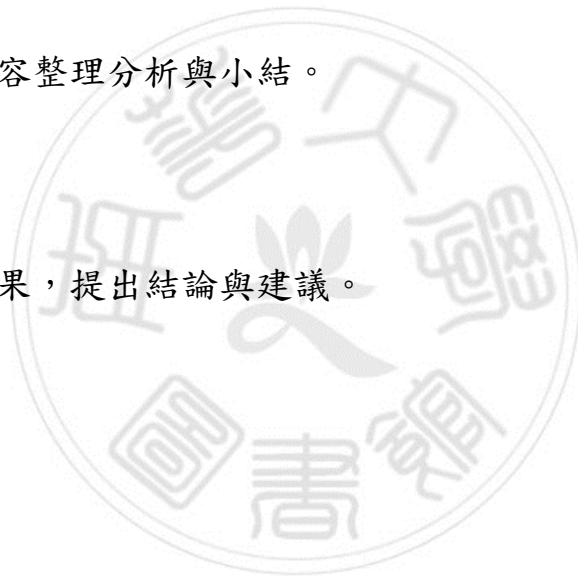
包含研究架構、研究方法、研究設計說明與研究執行等。

## 第四章 結果與分析

依據訪談內容整理分析與小結。

## 第五章 結論

依據分析結果，提出結論與建議。



本研究流程詳如圖 1.1

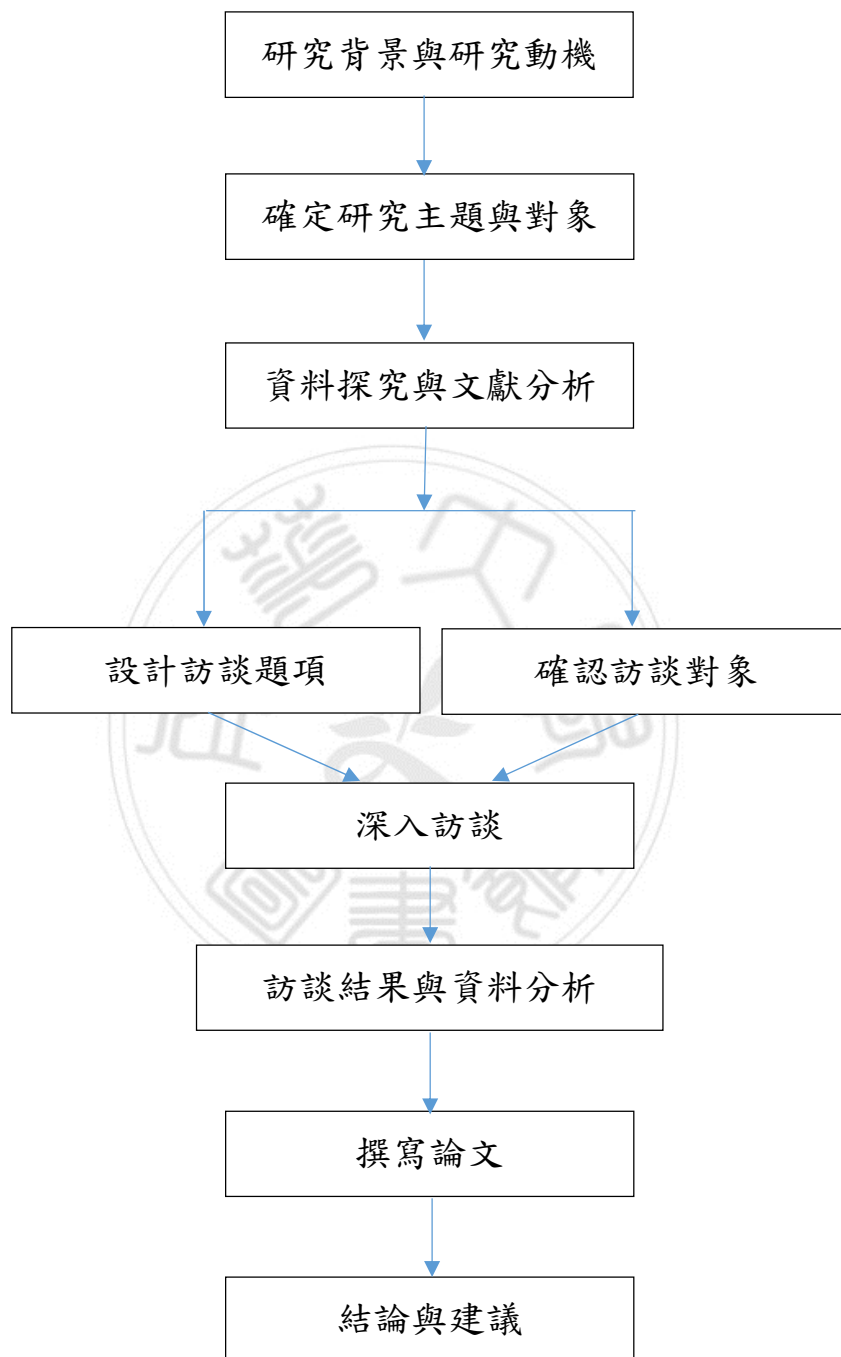


圖 1.1 研究流程圖

## 1.4 研究內容與限制

### 1.4.1 研究內容

探討餐旅業對於顧客抱怨的危機處理，據以瞭解顧客抱怨對於餐飲業帶來什麼影響與衝擊，以及管理者在面對顧客抱怨時的處理與應變方式，並對餐飲業在處理顧客抱怨時能提出相關見解。從所蒐集得到之相關文獻進行分析、探討內容、整理資料與歸納，設計訪談大綱，選擇對象進行訪談，加以分析，得出結論並提出研究之建議。

### 1.4.2 研究限制

本研究為擬訂訪談大綱並以個別深度訪談進行，限制如下：

#### (一) 訪談對象為有限性

訪談對象主要來自於各星級飯店之餐飲部主管、自助餐廳主廚、採購主管與顧客，上述接受訪談之貴賓都是曾經在劍湖山王子飯店餐飲部從事過餐飲部內外場主管並在餐飲業界具有相當資歷（除了顧客），但因取樣對象實在有限，且受限於研究時間不足、資源有限、經費不足及訪談對象參與意願等原因，都會導致資料無法蒐集完全。

## 第二章 文獻探討

### 2.1 餐旅業

#### 2.1.1 餐旅業歷史

餐飲業與旅館業又合稱為餐旅業，餐飲故名思義就是跟飲食有關係的產業，人類要活著就必須吃，所以吃的歷史可謂非常久遠。從歷史的演變至現今幾千年中，歷史學家從許多文化的演變中去探求餐旅業的發展與演變可以得知，餐飲業是一個歷史悠久的產業。

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（Chang,1997）。

在西洋歷史裡記載，大約在西洋前一萬至六千年間，穀物栽種、家畜蓄養及陶瓷就已出現，在兩河流域的美索不達米亞平原就已開始種植農作物並飼養山羊等，透過歷史告訴我們，人類已經懂得利用火來把食物煮熟，隨時間變遷文化發展，在上位者已開始注重美食，在歐洲文明發源地希臘文化中則見證待客之道。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」經過時代變遷逐步移至義大利的羅馬，在文藝復興時代藉由義大利的傳播來到法國，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，但是這場所只提供住宿，其餘所需則必須自理，雖然簡陋但卻充滿款待客人的心意，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。」（Devine & Braganti, 1991）。

在西洋最原始的住宿設備可溯源於古羅馬時代，就有記載著下述文字：「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。」（Balsdon, 1969），但是真正有現代化設備旅館出現則是在 1850 年在法國巴黎的 Grand Hotel 開始，經由巴黎擴展至歐洲與美國，很快的在第一次世界大戰後在美國迎來旅館的黃金時代，但好景不常，在 1930 年代因經濟大蕭條在每國約有八成旅館破產，要到第二次世界大戰後光明才又重新降臨於旅館業。而台灣在光復以前的第一家旅館是位於台北的鐵路飯店，光復後於 1956 年蔣公指示省府：「歐美與日本均注重旅館觀光事業，已因應國際人士往來之必要，兼以

吸收外資，我國實有仿效之必要」經過這幾十年的發展，由其是近十年旅館如雨後春筍般接連著開，至 2015 年底台灣正式邁向 1000 萬旅客的觀光大國。

### 2.1.2 餐旅業起源與定義

餐旅業就是餐廳與旅館，餐旅業英文為「Hospitality」，簡言之為殷勤款待的服務精神，就是用具親和力的、愉悅的即熱誠的態度去服務客人，讓顧客有賓至如歸的感受。而「Hospitality」的原意是拉丁語「Hospes」，中文翻譯意思為客人的保護者，經過下列所示演變為：Hospitalis（款待客人）-Hospitale（中世紀：客人宴客場所）-Hospital（醫院）-Hospitaler（慈善宗教團員）-Hosteler（照顧旅社的人）-Hostel（13 世紀：招待所或旅社）-Hotel（17 世紀：旅館），由文字演變可一窺古代旅行者在長途跋涉後，到旅店能讓疲憊身心得到休息，並能藉此得道餐旅和醫療的服務與殷切的款待，恢復體力再次出發下個目的地（詹益政，2002）。好客、殷勤款待，具有主人給予歡迎與客人接受款待之意義（傅士珍，2006）。是希望到餐廳或旅館的客人藉由服務與款待皆能有愉快的感受。殷勤款待就是讓顧客的需求得到最大的滿足，這可以表示出供應的產品與服務在品質上能夠滿足顧客的最大期望，並讓顧客認為來此消費是值得的（Tideman, 1983）。

旅館的定義因國家不同而賦予其不同的定義，英國為旅館下的定義是：「一座為公眾提供住宿、餐食及服務的建築物或設備，可稱為旅館」。美國是：「旅館是明白的、公然向公眾表示為接待及收容旅行者、及其他受服務的人而收取報酬的地方」。綜合上述結論可得出旅館是一營利事業、是提供住宿與餐食的事業而獲取合理利潤的一種公共設施（詹益政，1994）。

餐廳，Restaurant，據法國大百科辭典解釋意思為恢復元氣，並給予營養的食物來得到充足的休息，起源於古羅馬時代，相傳是在羅馬市有名的「喀拉喀拉」浴場，可以容納約 1600 人，在這裡除了浴場外，還有休閒娛樂場所並提供餐食與飲料，此為早期餐廳的原始形貌。

時間來到 1765 年的法國，一位名叫 Mon Boulange 的人製作了一款湯品，此湯品稱之為「Le Restaurant Divin」，中文為「恢復之神」給顧客享用，結果造成一股旋風，不少同業陸續跟進，人們就將這類場所用此名稱代替，沿用至現今就變成餐廳的代名詞。

在美國餐飲業大部分是來自旅行途中的需求，1670 年第一家咖啡屋出現，因美國為新移民國家，對於飲食文化與發展尚處萌芽階段故必須從歐陸國家如法國學習烹飪技術並研究其經營方式，接著於 1827 年產生

第一家法式美國餐廳 Delmonico，此餐廳橫跨美國一世紀之久（Lundberg, 1987）。

至於在中國歷史上記載關於餐廳的起源，唐朝詩人李白、杜甫、杜牧等大詩人的文章中都有提起關於餐館的名稱，比如酒家、酒肆等，據考究應是早期的餐館。下述二首唐詩皆有描寫到。杜牧：「清明時節雨紛紛，路上行人欲斷魂，借問酒家何處有，牧童遙指杏花村。」韋莊：「酒綠花紅客愛詩，落花春岸酒家旗，尋思避世為逋客，不醉長醒也是癡。」

而對於餐廳的定義，由上述可得知：餐廳不只是可讓旅客恢復元氣的一個場所，並提供美味食物讓顧客獲得滿足，所以是提供餐食的設備與服務的一個場所，而且餐廳不是慈善事業，必須是以營利為目的的、提供顧客好的服務、具備固定的營業場所，一家好的餐廳必備裝潢要雅致、氣氛要舒服、服務要貼心、價格要合理等才稱得上是一家好餐廳（詹益政，2002）。

### 2.1.3 餐飲業特性

餐飲業具有立即、無法儲存之特性，高秋英（2001）認為餐飲業具有以下特性：

1. 地區性：經營餐飲業易因地理位置優劣、場地大小、交通是否便利而影響生意，故在經營餐飲業時首重考慮市場定位及合適地點。
2. 公共性：餐飲業提供人民餐飲需求的滿足，故餐飲業屬大眾之公器，

餐飲業者需考量公共便利度與安全性。

3. 綜合性：餐飲業者為提供給顧客更優質的環境，會提供多樣性功能來滿足顧客，如外燴、外送服務、娛樂設備等，藉此擴展娛樂範圍。
4. 需求異質性：每位顧客需求不同，為滿足顧客期待，就必需有不同的服務，無法像製造業完全標準化。
5. 即時性：餐飲提供服務與顧客消費是同時進行的，無法留待下次使用，對於服務品質需維持一定水準。
6. 不可觸知性：顧客難以從餐廳外表得知服務品質與菜色是否符合期望，故平常在顧客關係維繫上需下功夫。
7. 不可儲存性：餐飲行業有離尖峰時段，餐飲業者必需做好適當調配與運用。
8. 難標準化性：餐飲業是勞力密集產業，以人去服務人就會有差異性出現，要施行標準作業流程需不斷教育訓練，才能確保服務品質。
9. 工作時間性：餐飲業為配合市場需求，從業人員需採輪班、輪休制，工作時間長。
10. 勞動性：餐飲業屬勞力密集產業，無法用機器取代。
11. 變化性：顧客來自於不同階層，從業人員每天服務對象都不同，需具備高度應變能力。

## 2.2 顧客抱怨

### 2.2.1 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（McQuilken & Robertson, 2011）。在服務的過程當中不可避免的會產生失誤無法盡善盡美，消費者進門消費最直接的感受就是在服務的過程當中與服務人員的互動、餐廳整體的氛圍，與其他種種因素加總起來的原因，一旦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（林珮秀、黃文翰、黃毓玲，2003）。

Singh（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。Jacoby與Jaccard（1981）認為顧客抱怨行為的產生是指顧客認知不滿的情緒所引發的反應，無不滿情緒反應通常無法被稱為消費者顧客抱怨行為。Sparks與Mccoll-Kennedy（2001）認為顧客抱怨行為一般來說都是有目標導向的，也就是大部分的顧客會抱怨除了要宣洩心裡的不愉快外，絕大多數是要達到一些目標，比如實質的補償。

而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（Stilwell & Salmon, 1990）。

下表為彙整學者對於顧客抱怨行為定義如表 2.1：

表 2.1 學者對於顧客抱怨行為定義彙整

學者	年份	顧客抱怨行為定義
McQuilken & Robertson	2011	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。
林珮秀、黃文翰、黃毓玲	2003	在服務的過程當中不可避免的會產生失誤無法盡善盡美，一旦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。
Sparks & Mccoll-Kennedy	2001	顧客抱怨行為一般來說都是有目標導向的，也就是大部分的顧客會抱怨除了要宣洩心裡的不愉快外，絕大多數是要達到一些目標，比如實質的補償。
Stilwell & Salmon	1990	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。
Singh	1988	引發顧客抱怨行為是由於購買行為的不滿足。
Jacoby & Jaccard	1981	顧客認知不滿的情緒所引發的反應，無不滿情緒反應通常無法被稱為消費者顧客抱怨行為。

資料來源：本研究整理

## 2.2.2 顧客抱怨行為分類

關於顧客抱怨行為的分類，國內外學者有相關看法，Day 與 Landon (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 2.1 所示：

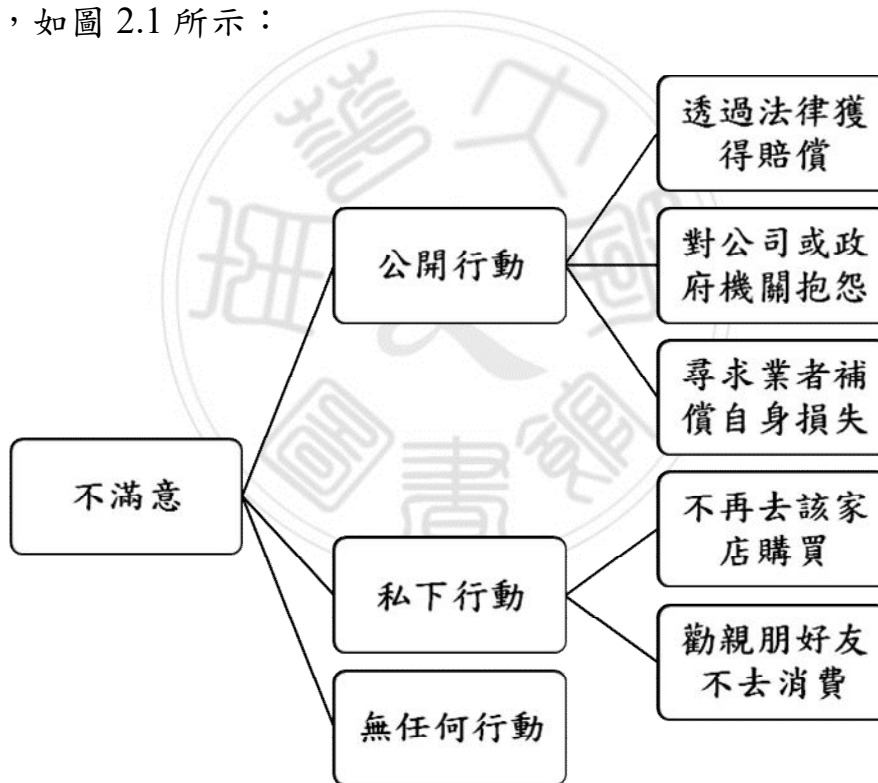


圖 2.1 顧客抱怨行為分類

資料來源：資料來源：Day, R. L., & Landon, E. L. (1977)



Singh (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 (Voice)、私下的抱怨 (Private) 及向第三團體 (Third-Party) 表達抱怨，如圖 2.2 所示。

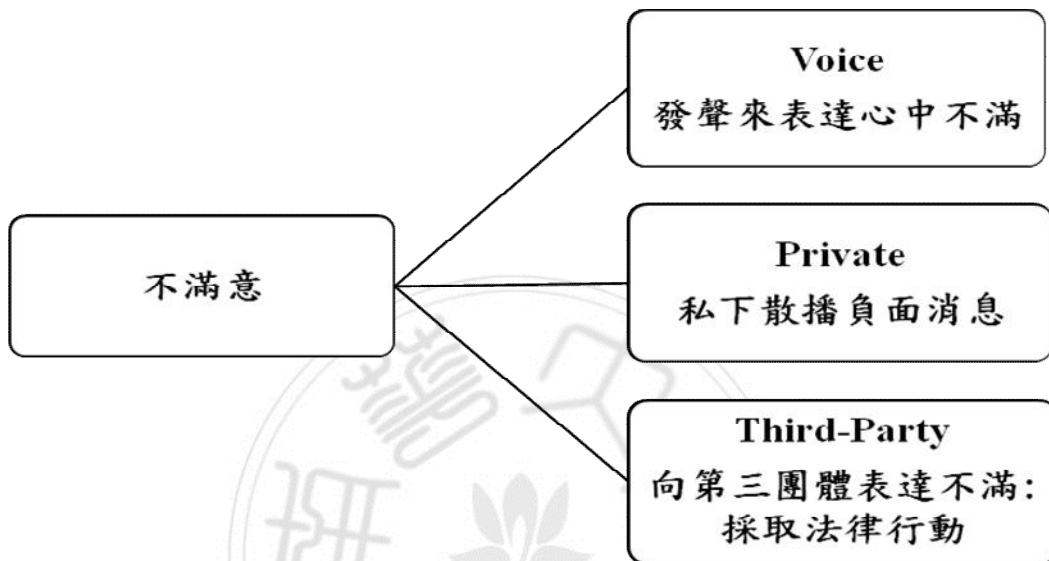


圖 2.2 顧客抱怨行為類別

資料來源：Singh, J. (1988).

郭崑謨與闕河士 (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 (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 2.3 所示。

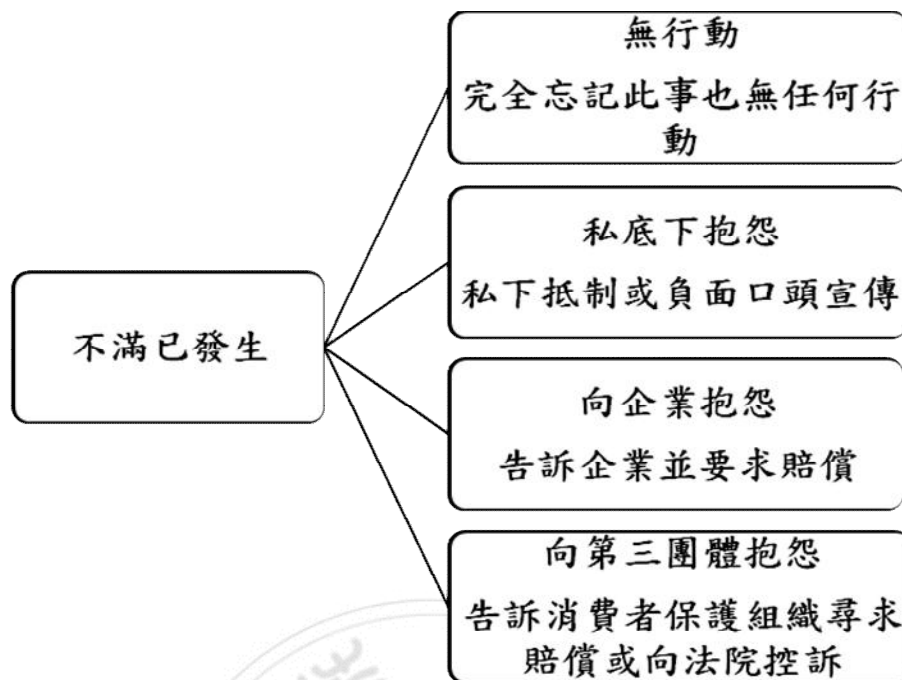


圖 2.3 新顧客抱怨行為分類方法

資料來源：郭崑謨、闕河士（1990）

根據郭崑謨、闕河士這二位學者指出，顧客抱怨行為可分成四種類型，分別是無任何行動、私底下抱怨、向企業或製造商抱怨與透過第三團體抱怨。企業經營者會以收到的抱怨數目去衡量產品在市場上的績效與能見度，但其實很多的消費者並不會向廠商或企業抱怨，反倒是私下進行負面宣傳，站在企業經營的角度應對於消費者抱怨持正面態度看待，妥善處理抱怨問題並可提升服務，如此一來可以提升經營績效與樹立企業良好形象。

### 2.2.3 小結

針對 Day、Landon、Singh、郭崑謨與闕河士四位學者對於顧客抱怨

行為分類可綜合出以下看法，如圖 2.4：

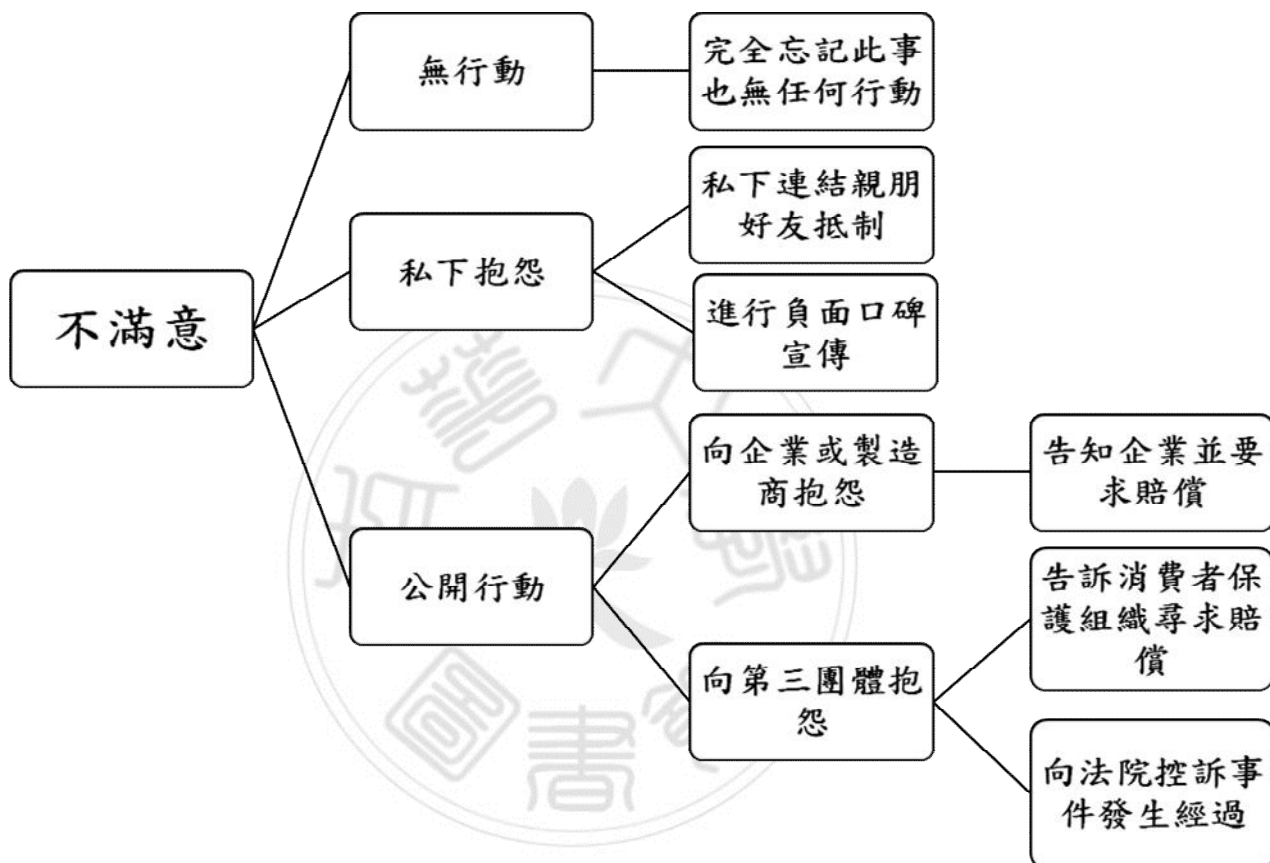


圖 2.4 顧客抱怨行為分類方法整理版

資料來源：本研究整理

## 2.3 危機管理

### 2.3.1 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)。在拉丁文裡的意思為「一個要求決策的情境」。邱強 (2001) 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)。

韋氏大辭典 (2016) 對於危機詮釋為：「1.發生危機的根源。2.生死成敗之緊要關頭。3.是有危險又有機會的時刻，是給測試決策和問題解決能力的一刻，是團體社會發展的轉折點，是人生生死攸關的轉捩點。」

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。」

Lerbinger (1997) 對於危機定義為：「管理者對於公司未來的成長率已覺憂心，危害到生存之事件，具有三種特性。1.管理者已認知到威脅，而此種威脅會阻礙到公司發展。2.體悟到如果沒有馬上展開因應措施，情況會一發不可收拾導致無法挽回。3.意料之外所遭遇。」

Fishman (1999) 對危機定義為：「將危機刻劃為具五項特性。1.突然間，也就是發生不可預期的事件。2.企業的中心價值受到威脅。3.必需

在短時間做出決定，因為發生危機時代表事件已很緊急，回應時間是很短的。4.危機產生並非是公司所企圖，故組織是扮演較輕微的角色。5.在危機發生時的溝通情境是涉及多方關係的變遷。」

Bland (1998) 對於危機界定：「1.是嚴重的意外事件。2.會造成公司人員損失及形象受損。3.會讓企業陷入危險境地。」

瀧澤正雄 (1999) 認為危機有五項代表意涵：「1.危機就是一個事故的發生。2.危機的發生充滿著不確定性。3.危機即事件發生的可能性。4.危機的發生是危險性的結合。5.危機是預料與結果這兩項變數的結合。」

中國人對於危機定義則是從字面去拆解意思，即是「危險」加「機會」來表示危機，但是這裡所指的機會不是可以或得更多的額外利益，而是隱含存在脫險的機會，如何運用智慧去化險為夷 (朱廷智，2014)。

孫子兵法提到：「故用兵之法，無恃其不來，恃吾有以待也，無恃其不攻，恃吾有所不可攻也。」在面對危機與困難時的用兵作戰法則，不可消極，而是要積極面對迎面而來的衝擊，使進攻之敵無隙可乘。

詹中原 (2008) 對於危機界定為：「在無預警的情況下突然之間爆發迫使決策者在短時間內做決策並採取行動降低損失。危機是一種情境，會威脅到組織利益與整體目標、危機具時間壓力必須馬上做決定、危機含有高度戰爭危機。」

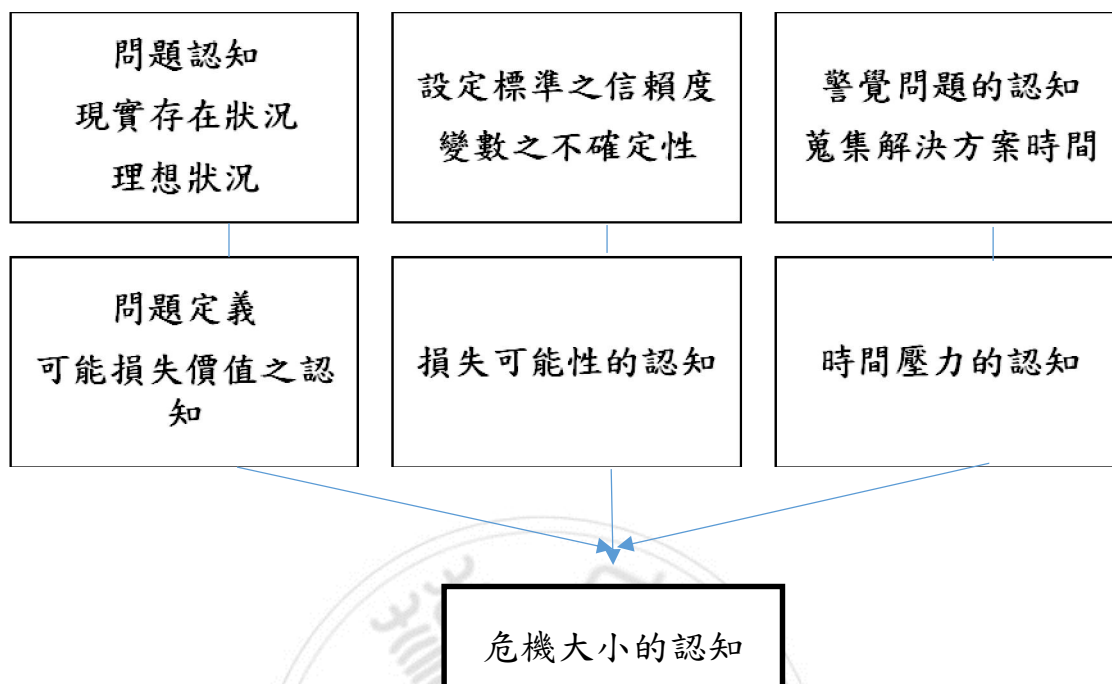


圖 2.5 危機認知模型圖

資料來源：修訂自 Billings；Milburn & Schaalman, (1988)

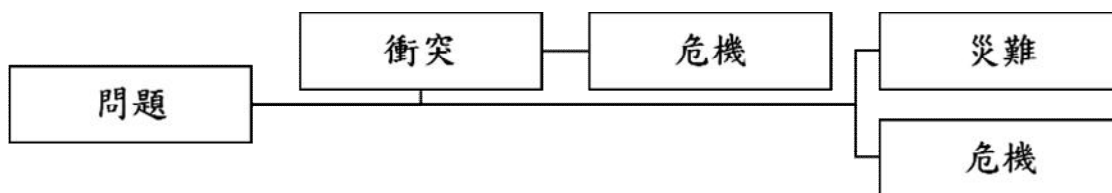


圖 2.6 危機意涵解析圖

資料來源：詹中原 (2008)

朱廷智(2014)歸納出多位學者對於危機界定為：「1.是一突發事件。2.已威脅到企業之基本價值與優先目標。3.對於個人、組織與團體心理會遭受極大震撼。4.危機資訊缺乏。5.危機事件的變化是相當快速的。6.需在有限時間下明快及有智慧的處理。7.處理結果會影響到企業生存與發展。」也就是：「有計畫、有組織、有系統的在危機爆發前先解決危機因子，並在危機爆發後，用最迅速及有效方法，使企業轉危為安的過程。」

下述學者對於危機之定義彙整如表 2.2

表 2.2 學者對於危機定義彙整

學者	年份	危機定義
Mitroff	2001	危機是一突發事件。會威脅到個人、組織的整體。管理者已認知到威脅，會阻礙到公司發展。沒有
Lerbinger	1997	馬上展開因應措施，情況會一發不可收拾導致無法挽回。意料之外所遭遇。
Fishman	1999	突然間發生不可預期的事件。企業的中心價值受到威脅。需在短時間做出決定。在危機發生時的溝通情境是涉及多方關係的變遷。
Bland	1998	是嚴重的意外事件。會造成公司人員損失及形象受損。會讓企業陷入危險境地。

瀧澤正雄	1999	危機就是一個事故的發生。充滿著不確定性。事件發生的可能性。是危險性的結合。是預料與結果這兩項變數的結合。
鄭美華	2003	危機通常是指國家、企業或個人在發展過程當中的轉捩點，面臨生死存亡的重要關鍵點。
韋氏大辭典	2016	發生危機的根源。生死成敗之緊要關頭。有危險又有機會的時刻，是團體社會發展的轉折點，是人生生死攸關的轉捩點。
朱延智	2014	是一突發事件。已威脅到企業之基本價值與優先目標。對於個人、組織與團體心理會遭受極大震撼。危機資訊缺乏。危機事件的變化是相當快速的。需在有限時間下明快及有智慧的處理。處理結果會影響到企業生存與發展。有計畫、有組織、有系統的在危機爆發前先解決危機因子，並在危機爆發後，用最迅速及有效方法，使企業轉危為安的過程。
詹中原	2008	轉捩點、決定性的一刻。

資料來源：本研究整理



### 2.3.2 危機特性

朱延智（2014）認為如無法掌握危機特性，就會有盲點出現而導致管理出現漏洞並可能產生嚴重災難，故掌握危機特質實為重點，他將危機特性分類為七大方向：

1. 危機之程度性：若不知危機輕重程度，在處理危機時就不易掌握全局。  
因危機輕重程度不同，就會牽涉到處理危機方式與資源的有效分配。
2. 危機之破壞性：危機中雖蘊含轉機，但不代表轉機就必然發生，如未能在時間點內妥善處理，輕者危及形象，重者會使企業倒閉。
3. 危機之複雜性：危機很少是單一因素造成，常是內在經營與外在環境產生複雜因素而導致，因此在處理危機需有通盤瞭解才可有效解決危機。
4. 危機之動態性：企業危機決不會是客觀靜止的，危機會隨內在結構與外在環境變化有所變動，是具有因果連鎖的。
5. 危機之速度性：危機事件本身牽涉多方利益與損失，必須快速處理危機事件。
6. 危機之擴散性：如 Ian I Mitroff & Christine M (1996) 所言，危機不僅不會固定不動，而且會向外擴散，並且會形成同質性擴散與異質性擴散兩種。
7. 危機之結構性：不同企業型態會有不同的潛藏結構危機，如不妥善處

理會制約企業的發展。

Karl (1982) 認為危機特性為：

1. 當危機發生時必定會有一個重要的轉捩點，此轉捩點會導致事件有不同結果產生。
2. 當危機發生時則必需做某種決定。
3. 至少有一方面價值受威脅。
4. 要在有限時間做出決定。

Lerbinger (2015) 定義危機特性為：

1. 突發性：危機的發生通常都令人促不及防，但是任何危機的產生都有前兆，只是會很容易忽略。危機的發生也有可能是經過一段時間的醞釀，經過時間累積才爆發，如果管理者不能在事情有徵兆時就觀察出危機，容易導致事情一發不可收拾。
2. 不確定性：如果企業或組織面臨極度複雜與不穩定的環境，要蒐集資訊已不容易，要再預測外界變動更是有難度。當危機發生時，若企業內部有眾多意見，在加上外部相關人士牽扯其中，如此一來不確定性因素會使公司危機處理及運作陷入混亂。一般普羅大眾對於負面消息會本能拒絕接收，但如果不儘早面對現實，會使情況惡化終至一發不可收拾，所以一個好的管理者應確實掌控環境與做好風險評估，適時

接收外面資訊調整內部防衛機制，才能有效降低風險。

3. 時間之緊迫性：危機的發生充滿突發性與不確定性，況且要解決危機是有其時間的限制性，往往會提高決策的困難度，故身為管理層者必須在最短時間內正確掌握情況並降低危機對於企業造成的傷害。

### 2.3.3 危機類型

Lerbinger (2015) 區分危機類型為七類：

1. 天然災害危機：包含地震、火山爆發、龍捲風、洪水、山崩、暴風雨等。
2. 科技危機：核能意外、太空船意外、化學意外等。
3. 衝突危機：勞資衝突、企業商務衝突、遊行示威等。
4. 惡意危機：恐怖主義衝突、勒索、企業間諜、謠言危機等。
5. 管理階層價值觀扭曲危機：因政策錯誤或管理階層未能執行正確標準作業程序導致危機產生。
6. 欺騙危機：隱瞞民眾真實狀況導致危機。
7. 管理不當所導致的危機：管理者貪汙、濫用權力、官商勾結等。

Booth. (1993) 針對危機類型區分為三大類：

1. 蔓延性危機：表面看來一切正常，其實有如溫水煮青蛙是慢慢的滲透發展，如果缺乏良好溝通管道，會無法確認危機的存在。

2. 週期性危機：表面上只有少數人牽涉在內，其餘皆採消極態度，長久對於企業與組織的士氣會有所打擊。
3. 突發性危機：無法預期之危機，比方 1999 年「921」大地震及 2016 年「206」大地震。

增永久二郎（2000）將危機分成五種類型：

1. 天然事故危機：颱風、海嘯、地震、火山爆發等。
2. 攻擊危機：恐怖份子等。
3. 戰爭衝突危機：國內外軍事衝突引發的危機。
4. 企業員工或高級幹部遭到綁架引發的危機。
5. 有關生命、財產等損失引發的危機。

吳思華（1996）歸納出危機五類型：

1. 政治危機：分為「政治不穩定」與「政策不穩定」，政府如未能保持政治與政策的穩定，會造成危機。
2. 法制危機：法律是規範企業活動的準則，兩者互為表裡，互相依存。
3. 經濟危機：金融風暴、因景氣變化導致需求萎縮、貿易環境改變等。
4. 天然與流行疾病危機：氣候與環境改變造成災害與流行疾病全球肆虐。
5. 社會危機：因宗教、族群與意識型態不同產生對立衝突影響企業營運與國家形象。

### 2.3.4 危機處理

朱延智（2014）指出危機管理是在危機尚未報發前的預防作為，也是企業防止危機發生的重要階段。所以危機管理是一門化險為夷、轉危為安的跨學科專業領域。

Ian I Mitroff & Christine M Pearson（2007）提出危機管理五階段：

1. 危機訊號偵測期：管理者已感受到初期的危機訊號，並事先知曉危機發生的可能性。
2. 準備與預防期：管理者對危機事前的預防，即已發生危機時的應對準備。
3. 損害抑制期：避免危機影響到企業內未被破壞的部分。
4. 恢復期：協助企業或組織從危機傷害中恢復正常。
5. 學習期：從經驗去吸取重要的教訓，避免重蹈覆轍，使危機不再發生。

Fink（1986）認為危機有如疾病，是有階段發展，可以分為：

1. 危機潛伏期：就是警告期，事件發生前的階段，是企業尋求生機之成敗關鍵。
2. 危機爆發期：危機已發生，必須儘量控制危機，避免一發布可收拾。
3. 危機後遺症期：是恢復、善後、療傷止痛的時期，應分析其危機發生點。

4. 解決期：藉由上述原因分析並採取適當處理方案，處理得宜危機就可以圓滿解決。

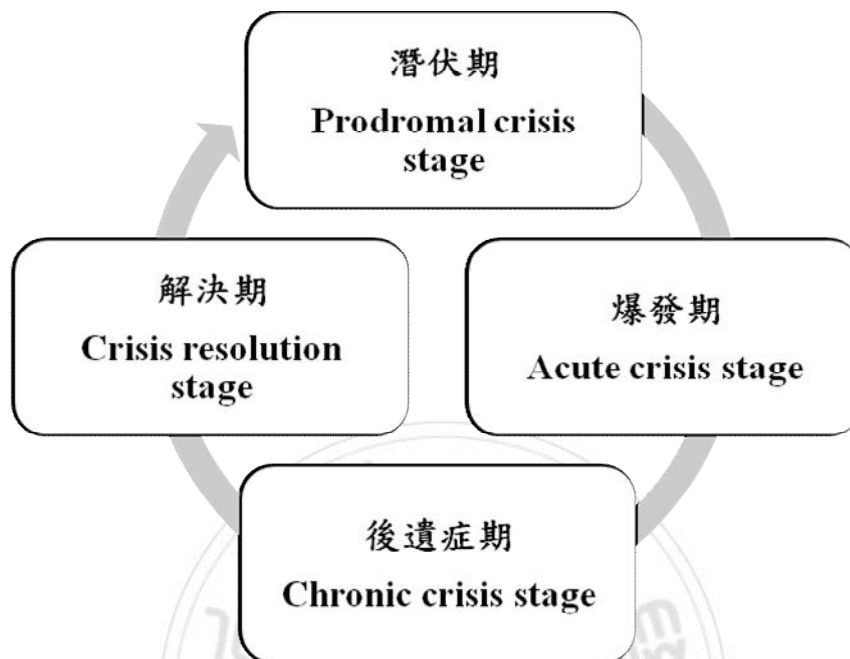


圖 2.7 危機階段顯示圖

資料來源：Steven Fink (1986)，韓應寧譯 (1986)

Henslowe (1999) 提出危機管理準備五階段：

1. 評估企業本身可能發生的危機：管理者要為事前做最周密的計劃與準備。
2. 草擬危機應變計劃：為事前作防範。
3. 準備危機處理的相關措施：以備不時之需。
4. 訓練危機處理專案小組，提高反應能力。
5. 因應情勢變化，不斷作修正。

朱延智 (2014) 綜合國內外學者看法認為危機管理必需做到五階段：

1. 要避免與預防危機。
2. 建立危機管理機制。
3. 要對危機的機制與方案再次確認。
4. 有效控制危機。
5. 有效解決危機。

針對上述各學者提及之危機類性與危機處理，對於餐旅業可能遭受危機因素可歸納出表 2.3 幾項原因：

表 2.3 餐旅業常見危機分類

	非人為	人為
外部原因	<ul style="list-style-type: none"> <li>•天然災害</li> <li>•政經因素</li> <li>•能源危機</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•恐嚇與違法行為</li> <li>•產品被仿冒</li> <li>•消費者抗爭</li> <li>•食物中毒、環境不潔</li> </ul>
內部原因	<ul style="list-style-type: none"> <li>•工安事故</li> <li>•電腦當機</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•組織溝通不良</li> <li>•勞資衝突</li> <li>•服務不佳、專業不足</li> <li>•財務控管不佳</li> </ul>

資料來源：江惠頌、吳孟嬪、郭采彥，2015。

上述提到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、吳孟嬪與郭采彥（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：以飯店業而言，當危機產生應召集公關部、餐飲部、客房部、行政部、工程部等相關部門成立「危機處理小組」，討論如何處理危機事件，才能有效解決。
2. 確認危機處理目標：以餐廳來說，會因服務態度不佳、出餐品質不優及設備老舊而引發顧客抱怨而破壞顧客對於星級飯店之評價，故業者在面對此類危機事件時，需透過適當方式溝通化解對方的不滿。
3. 擬定溝通計劃與策略：首要有 5W1H 要素：時間（When）、地點（Where）、對象（Who）、原因（Why）、內容（What）、如何（How），也就是先瞭解整個事件發生經過並使用積極語彙拉近與顧客間的距離化解疑慮。
4. 檢討供應鏈與服務流程：檢視是哪個環節出問題並針對問題端做內部檢討徹底揭陋防弊，調整作業流程強化體質。
5. 擬定解決方案：餐旅業發生客訴頻率不低，業者需依案例影響企業運作程度來擬定解決方案，但如果遇到需花費較長時間來處理之危機事件，則需規劃階段性解決方案，也要有相關配套措施。



6. 決定對內溝通方案（員工、供應商、資方）：當危機處理期間內部工作資訊要讓員工知悉共同支持並凝聚員工向心力，對於餐飲業來說供應商是佔有相當重要的角色，故必須讓其知曉最新消息可提前因應，在危機處理期間也要向股東報告最新進度，尋求支持。7. 意見討論與反饋：危機處理期間，每天需關注其發展，並蒐集相關資料，適時調整與回應，危機過後需召開內部會議提出改善措施並徹底執行，避免危機再次發生。

顧客來到餐廳消費，當然期望是能得到美好回憶，如果因不滿意而客訴，身為管理者第一時間要去處理顧客客訴事件，分析原因，而處理客訴事件需有標準作業流程並配合業者的誠意與耐心，提高顧客滿意度，讓顧客把原先的不滿轉化為忠誠度高的客人，才能有效解決危機，並提升企業競爭力圖 2.8 為處理餐旅業顧客抱怨的標準作業流程：

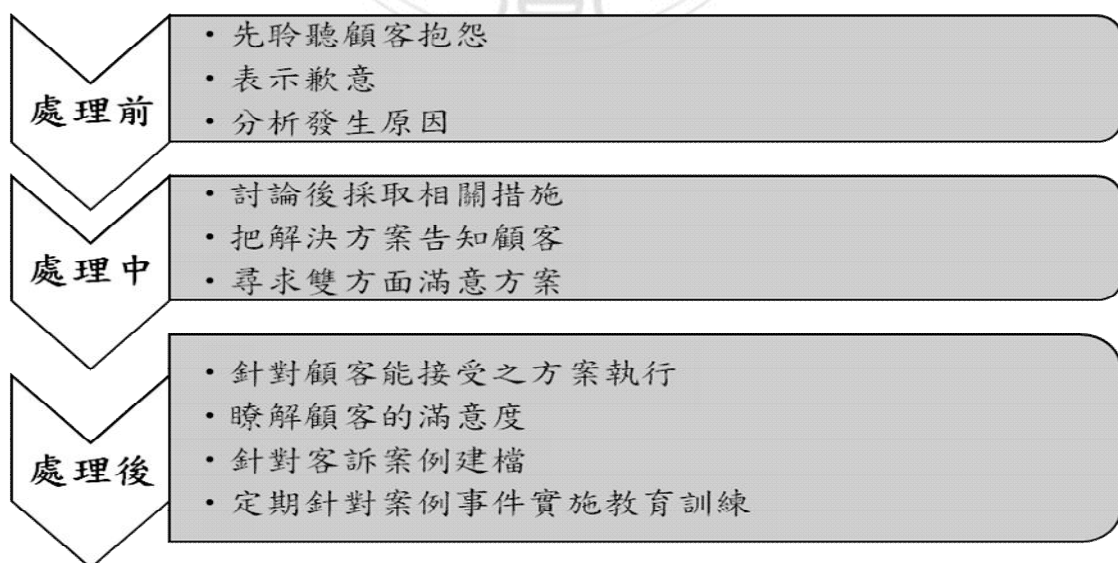


圖 2.8 餐旅業顧客抱怨標準作業流程

張麗英（2006），要有效避免顧客抱怨就必需提供給顧客最適切的服務，根據美國餐廳協會執行副總 Fisher（1995）指出，提供良好服務可有效避免抱怨並能奠定餐廳品牌基礎提升企業形象：1.把企業理念及服務精神明確告知所有人員，作為服務基礎架構。2.對顧客要有同理心與關懷心，要提升服務避面危機必需做到凡事想在顧客前的非常服務（陳文敏，2002）。3.建立顧客意見標準作業流程，迅速且即時採取適當行動，避免危機擴大。4.讓顧客無時無刻感受到被關心，並保持顧客與員工間的良好互動。5.要具有機動性，需注意消費趨勢與需求來設定機動性服務。6.從業人員必備專業性，確保服務品質一致性，才能有效避免抱怨降低危機處理的頻率。7.要具備熱誠，一顆熱誠與對顧客關懷的心，勝過一切。上述提及如能確實做到，讓顧客感受到，顧客抱怨引發的危機處理自然能大幅降低，倘若還是有抱怨發生，就要積極面對化危機為轉機。

俗話說：「嫌貨才是買貨人」，透過客訴事件可以讓業者檢視產品與所提供之服務是否需要調整，管理面與營運面是否有問題，透過完善處理客訴事件，再次贏得顧客信任，故危機管理就是「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

機首先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）。



## 第三章 研究方法

本研究採用質化研究半開放型訪談，也可稱為半結構型訪談(Bernard, 1988；Fontana & Frey, 1994)，主要探討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。並採取個別深度訪談(Individual Depth Interview, IDI)(古永嘉、楊雪蘭，2014)。其中第一節為研究架構；第二節為研究方法；第三節為研究設計；第四節為研究執行。

### 3.1 研究架構

先確定所要探討與研究之相關主題，再設定研究方法及研究設計，開始蒐集相關餐旅業、顧客抱怨與危機管理文獻資料，包括期刊、報章與雜誌、博士論文、專書、相關實例與相關網站，以便能全盤瞭解顧客抱怨對餐飲業危機處理相關的研究與理論。

以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，首先設計訪談題目，並以旅館餐飲部門主管、資深主廚、採購主管、顧客為訪談對象。訪談設計是經由多年的旅館餐飲部門自助餐廳經營經驗，針對顧客抱怨必須面臨的危機處理，透過個別深度訪談與資料綜合整理之後，獲得研究結果與結論，本研究的架構如下圖所示：

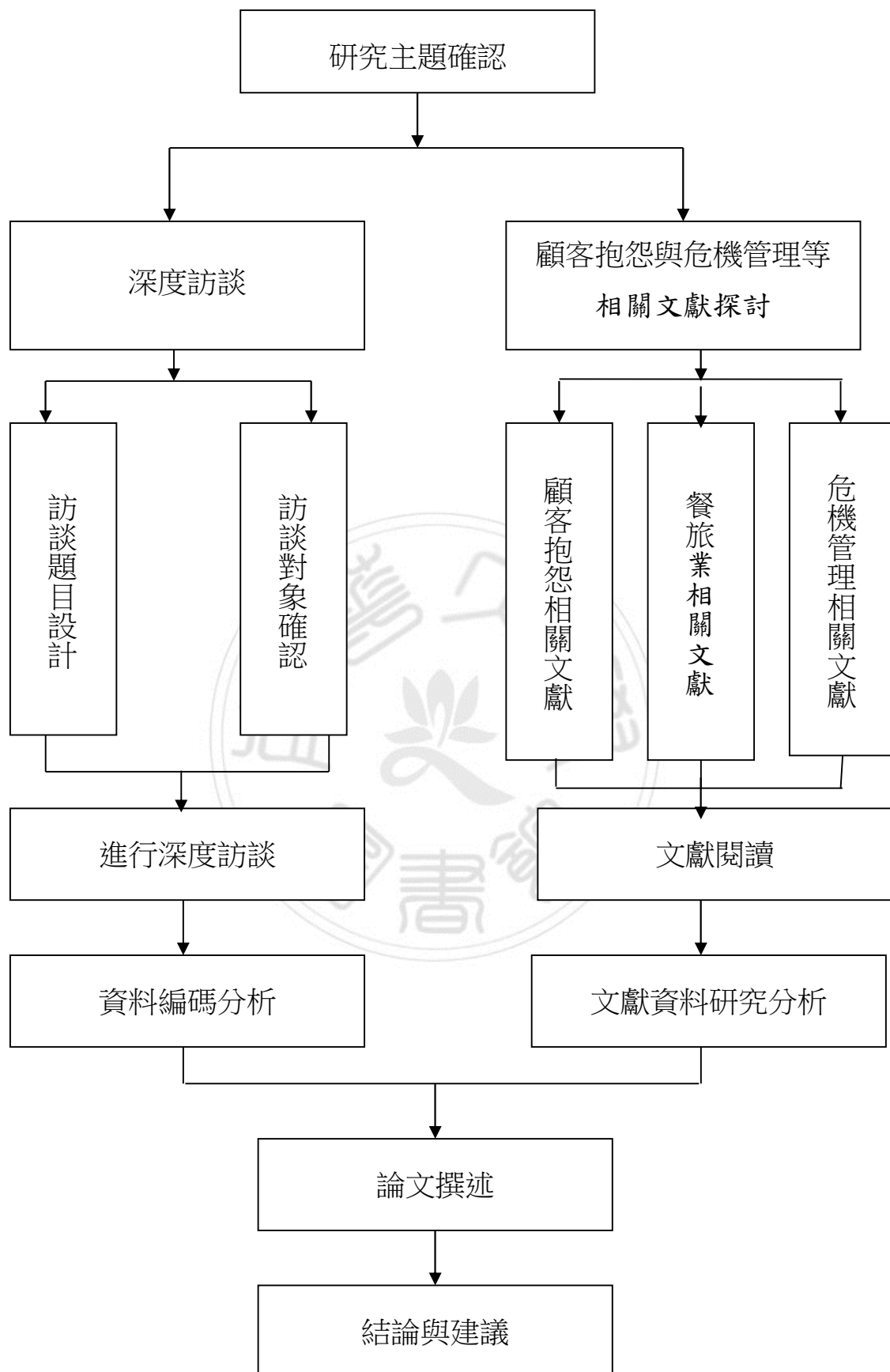


圖 3.1 研究架構

## 3.2 研究方法

本研究之研究方法主要如下：

### (1) 質性研究法

質性研究可解釋為對於事情的發生與過程想要更深入的探究其中所隱藏的涵義，解釋並理解。質性研究通常是告訴研究人員如何（發生的過程）與為何（代表的意義）會發生此事，也就是「一系列的解釋分析技術，以尋求能夠描述、解碼或轉譯，以解釋在現實社會現象中，並非經常出現的事件其所發生的原因」。質性研究就是設計用來告訴研究人員，如何（發生的過程）與為何（代表的意義）會發生這類的事。在資料蒐集階段所使用的技巧包括焦點團體、個別深度訪談、個案研究、人種誌、紮根理論、行動研究與觀察法（古永嘉、楊雪蘭，2014）。

陳向明（2002）指出，質性研究要在自然狀況下進行，在自然狀態下對個人及社會進行研究，且研究者本身必定與研究對象有直接接觸，並在自然情境下採用多種蒐集資料的方法對社會現象進行探討，並分析資料，通過與研究對象互動使其瞭解對方的行為與意義並獲得了解事件發生和發展的過程。

Miles & Huberman 指出，質性研究所使用的資料是非常具有吸引力，研究者可以藉由資料去探討與瞭解事情的發生之過程，並以這些資料去歸納出結論（引自張芬芬譯，2005）。

## (2) 個案研究法

個案研究 (Case Study) 有時也稱為個案歷史 (Case history)，是屬於質性研究，想對一個人或一群人的複雜問題做進一步的探討，深入瞭解某事件造成的影響，目的是要獲得組織、事件、過程在某特定時間內的多重關點。是強調少數事件或條件彼此之間關聯性的分析是量化研究過程無法得到的。簡言之，個案是許多相關事實的說明，透過個案分析，瞭解問題狀況，尋求解決問題的可行方案 (陳萬淇，1995)。

國內學者鄭怡世針對個案，提到 Gillhan (2000) 認為個案必需具備四個特徵：(1) 存於真實世界中，是人類活動的一個單位。(2) 只在特定情境中進行研究與瞭解。(3) 存於此時此地。(4) 因為是存於特定情境中，故很難界定明確界限。根據 Bonoma (1985) 和 Robert (1989) 的定義，個案研究法具有下列幾種特性：(1) 研究環境為天然，非人為操控。(2) 可使用多種資料蒐集方法。(3) 研究對象可能為一個或多個對象。(4) 就研究對象需深入瞭解其複雜性。(5) 個案研究較適合應用在對問題仍屬於探索性的階段，尚無許多前人研究可循或處於衍生階段。(6) 研究中不操控變數。(7) 研究重點以實務為基礎的問題。(8) 對於研究「為什麼」及「如何做」的問題較有用，可作為追蹤未來相關研究變數之基礎 (曹書銘、林我聰，2005)。

### (3) 深度訪談法

訪談是研究者尋訪、訪問被研究者並與被研究者進行交談或詢問的一種活動，是一種研究性交談，透過口頭談話的方式從被研究者那裡搜集到第一手資料的一種研究方法，是社會科學中一個非常有用的研究方法（陳向明，2002）。

訪談是有特定目的和一定規則的研究性談話，具有一定的目的和形式，交談雙方的地位和權力也是不同，訪談是研究者有權力控制雙方交談方式，包括訪談的內容、風格及資訊的類型與容量（Bernard, 1988）。

個別深度訪談（Individual Depth Interview, IDI）意指各別訪談者和一位受測者之間的互動。完成個別深度訪談通常要花 20 分鐘（電話訪談）至 2 小時（預先安排，面對面訪談），依研究主題與所使用的接觸方法而異（古永嘉、楊雪蘭，2014）。

訪談是透過語言交流表達出不同想法而歸納得出，有幾項功能：

(1) 瞭解受訪者觀念與想法。(2) 瞭解受訪者過去的經歷並透過他們去得到事件的發生過程。(3) 透過訪談對研究對象有更深入瞭解。(4) 為研究提供指導，事先瞭解那些問題可再深入追問，何者不宜。(5) 為彼此雙方建立互信關係。(6) 使受訪者感到更加有力量。（陳向明，2002）。



### 3.3 研究設計說明

#### 3.3.1 研究訪談對象選取

本研究深度訪談對象主要為星級飯店餐飲部外場部門主管共五名、餐飲部內場中西餐主廚共兩名、常客一名及負責採購食材之採購單位主管一名，分別為義大天悅飯店餐飲部協理、泊逸度假飯店餐飲部經理、桃園大飯店餐飲部經理、三好國際酒店餐飲部經理、劍湖山王子飯店餐飲部經理、劍湖山王子飯店西餐廳主廚、新竹喜來登西餐廳主廚、顧客一名、劍湖山王子飯店採購部課長等九名，上述所提及各星級旅館皆曾經或現在都在劍湖山王子飯店餐飲部門從事過內外場管理工作，名單如下：

表 3.1 本研究的訪談對象

組別	代號	單位	姓名/職稱/年資	訪談日期	訪談地點
A	A1	義大天悅飯店	○○○/餐飲部協理/25	2015/08/05	天悅飯店酒吧
	A2	泊逸度假飯店	○○○/餐飲部經理/20	2015/08/14	醒醒咖啡館
	A3	桃園大飯店	○○○/餐飲部經理/15	2015/08/15	寶艾西餐廳
	A4	三好國際酒店	○○○/餐飲部經理/17	2015/08/24	蔚藍西餐廳
	A5	劍湖山王子飯店	○○○/餐飲部經理/24	2015/09/10	禪園中餐廳
B	B1	劍湖山王子飯店	○○○/西餐廳主廚/20	2015/09/05	蔚藍西餐廳
	B2	新竹喜來登飯店	○○○/西餐廳主廚/22	2015/09/12	星巴克咖啡館
C	C1	顧客 1	○○○/自助餐廳常客	2015/09/05	蔚藍西餐廳
D	D1	劍湖山王子飯店	○○○/採購部課長/20	2015/09/20	採購辦公室

資料來源：本研究整理

### 3.3.2 訪談內容規劃與執行

本研究確定研究方向之後，研究者針對研究目的擬定訪談大綱，並與指導教授討論訪談大綱綱要與內容的適切性與所要進行訪談與研究對象的可行性，經多次修正最後定稿。本研究分為四個區塊，「第一份是外場管理者訪談大綱」，「第二份是內場管理者訪談大綱」，「第三份是顧客端訪談大綱」，「第四份是採購管理者訪談大綱」，訪談內容大致分為四個部分，第一部分是員工對於顧客抱怨的陳述：第二部分是顧客產生抱怨的陳述：第三是主管對於顧客抱怨處理方式：第四是廚房管理者如何依據食品衛生安全準則製備食物：第五是採購端如何管控進貨確保食品衛生安全。依上述架構，本研究設計訪談大綱如下：

#### 第一份是外場管理者訪談大綱

##### 第一部份：顧客產生抱怨的陳述

- (1) 顧客為何產生抱怨？抱怨原因？
- (2) 顧客通常會透過何種管道表達抱怨？
- (3) 顧客期望獲得之處理方式

##### 第二部份：外場管理者對於顧客抱怨處理方式

- (1) 如何傾聽顧客抱怨原因
- (2) 如何解決顧客抱怨

(3) 如何檢討並與顧客重新建立良好關係

## **第二份是內場管理者訪談大綱**

第一部份：顧客產生抱怨的陳述

(1) 為何會產生客訴？原因？

(2) 顧客期望業者如何回應並解決客訴

第二部份：內場管理者對於食材進貨與管控方式

(1) 對於食材進貨的控管

(2) 食材製備過程中如何落實管理

(3) 食材備好準備供餐至結束期間如何有效管理

## **第三份是顧客端訪談大綱**

第一部分：顧客端產生抱怨的原因與解決方法

(1) 因為環境而投訴，餐旅業者如何處理

(2) 因為餐食投訴，餐旅業者如何處理

(3) 因為服務態度投訴，餐旅業者如何處理

第二部份：管理者對於顧客抱怨處理方式

(1) 如何傾聽顧客抱怨原因

(2) 如何解決顧客抱怨

(3) 如何檢討並與顧客重新建立良好關係

## 第四份是採購管理者訪談大綱

### 第一部份：公司採購流程

- (1) 如何去選擇供貨廠商
- (2) 如何做驗收及檢查
- (3) 對於特定食品如何去驗收（蛋、海鮮、乳製品等）

### 第二部份：進貨後之保存方法

- (1) 一般食物的儲存準則
- (2) 冷藏及冷凍產品儲存準則
- (3) 乾貨產品的儲存準則

## 3.4 研究執行

本研究為質性研究半開放型之深度訪談法，確定所要研究問題與研究目的後，再擬定訪談大綱。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，說明本研究之研究目的並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。

完成訪談後，必需清楚記載訪談日期、時間與地點，並將完整訪談內容整理後成為文字資料，訪談錄音內容以逐字稿方式呈現，儘可能呈現當時訪談的內容與過程。

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。

## 第四章 訪談結果與內容分析

### 4.1 訪談結果

餐旅業者對於顧客抱怨之危機處理，可從三個方向說明，顧客因餐廳設備不滿意而投訴、因服務態度不佳而投訴或因食材不滿意或不新鮮而投訴，其中以食材方面問題牽涉範圍最廣，餐旅業者在針對顧客抱怨問題如何傾聽、解決問題及食材進貨如何有效控管等…，茲分析如下：

#### 4.1.1 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。

根據受訪者 A1：「顧客會產生抱怨的原因有很多，可大致分為五大類：對產品不滿、產品壞掉、品質不良、產品裡面有異物、產品過期、產品標示不清、產品份量不足、產品賣相不佳或盛具不對。(A1-1-1-1)

對服務內容不滿，產品漏放、搞錯、等很久、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，與顧客間溝通不良、懷疑顧客的表情出現、用詞不當、無法答覆顧客想瞭解的問題、不遵守與顧客間的約定、言行間冒

犯了顧客。(A1-1-1-3)

對整體氣氛不滿，挑剔店內燈光太亮或太暗、冷氣太強或溫度太高、店內有令人難以忍受的異味、音樂聲音太小聲或太吵、店的擺設過於凌亂、設施安全性不足。(A1-1-1-4)

出於顧客本身原因、出於自身挑剔與苛刻的性格、對服務人員抱有偏見或是本身處於心情不好的情況下。(A1-1-1-5)」

根據受訪者 A2：「從事餐飲業二十年的經驗來說，顧客抱怨大致可分為三點：對服務不滿，服務人員在服務的過程中用詞表達拖拉和不願意承擔責任、口氣和表情流露出對顧客漠不關心、自身的舉止行為冒犯了顧客、與客人的承諾無法做到，又無法事先告知，也沒有妥善的處理方法。(A2-1-1-1)

對產品不滿，食材不新鮮、食物量不夠、產品標示內容不清楚、在點菜時不能夠給予顧客適當的建議，只推銷高單價產品，沒考慮到顧客的實際需求、出品品質與點菜落差大。(A2-1-1-2)

顧客本身的問題，有些客人可能在進來用餐之前就心情不好，一進來餐廳就開始挑剔，嫌用餐環境不好啦、服務人員態度差、菜難吃、冷氣太冷等…抱怨的原因有：服務人員應對不佳、態度不好，菜餚味道或質量不優，沒有服務人員前來關心，上菜的速度太慢，忘記顧客的需求、

結帳時間太長，除了嫌軟體，也會對於硬體有所批評，冷氣太強、燈光太亮或太暗、音樂很難聽。(A2-1-1-3)」

根據受訪者 A3：「對產品不滿意：簡言之就是對菜色不滿意，菜色不合口味、菜太鹹、味道太淡、菜裡面有不應該出現的異物…(A3-1-1-1)

對服務人員的服務不滿意：外場服務員會讓顧客產生抱怨原因有在幫客人收餐盤時沒有先問客人是否還要就直接收走、顧客問問題時不去理會客人，並說我不清楚或我不知道來避開問題，讓客人的疑問無法獲得解答，口氣與表情流露出對顧客的冷漠、讓客人等菜等太久、客人有訂位，但是沒登記到客人的大名…(A3-1-1-2)

顧客本身的問題：有些客人在來餐廳用餐前心情就不愉快，這很容易因個人情緒遷怒到餐廳的服務人員，再來有的會對服務人員有偏見，或客人本身的個性是屬於孤僻型客人，有著愛挑剔與愛苛責的個性，上述原因也是造成顧客抱怨的因素。(A3-1-1-3)」

根據受訪者 A4：「顧客會產生抱怨的原因一定是在用餐時不愉快才會有抱怨產生，抱怨的原因大致可以分為三個因素：對於出餐品質不良的抱怨：覺得菜不好吃、太熱或太冷、食物裡面有異物，發現蟑螂、碎玻璃、訂書針、紙巾等這些不應該出現在菜餚裡的東西都會引發顧客抱怨。(A4-1-1-1)



對服務態度不滿所產生的客訴：對服務態度不滿有幾個面向，事前有訂位結果到現場才發現位子沒訂，偏又客滿，如果再加上人員話術不當就會引起抱怨，在用餐中客人的餐點還要繼續使用，服務員要收盤沒看清楚狀況問也沒問就收了客人的盤子，會讓顧客產生不滿，或是客人離開位子去取餐，服務人員沒有觀察到顧客的動向，逕自把桌面整理讓其他客人使用，造成重複帶位，產生顧客抱怨。(A4-1-1-2)

客人本身的問題：可能在旅途中受了氣，到了餐廳用餐，有些客人會開始嫌東嫌西，看任何事情都不順眼，客人素質不佳，趁著人多時領檯沒注意到混進去用餐，當現場人員發現時反而會「見笑轉生氣」而大發脾氣，這三個點大概是客人最常抱怨的原因。(A4-1-1-3)

根據受訪者 A5：「顧客會產生抱怨其實不外乎有三個因素，對於設備方面的抱怨，設備方面有空調、燈光太亮或太暗、餐廳擺設太亂、桌子與桌子之間的距離太近、音樂太過吵雜或不符合餐廳主題（西餐廳播中式音樂，中餐廳播西式音樂）。(A5-1-1-1)

對於菜色方面的抱怨，菜餚裡面有異物，比方頭髮啦、蟑螂、菜蟲等不該在食物裡面出現的東西，冷菜的溫度不夠冷、熱菜溫度不夠熱，自助餐檯沒有定時檢查以致於太過雜亂，或客人前來用餐時是因為某種主題前來用餐，來的時候發現與廣告或官網內容有所誤差，這些情況常

會引起顧客對於菜色的抱怨。(A5-1-1-2)

對服務人員態度不滿，客人到餐廳用餐希望感受到的是賓至如歸的待客，這時候服務人員如果是一副冷淡、愛理不理的表情就會引發顧客抱怨，服務人員私底下交頭接耳的說某某桌客人很難搞又不巧被客人聽到，收客人盤子時不事先告知客人直接就伸手去拿取盤子，盤子疊太高裝沒看見而不去收盤子造成顧客不悅等…，這些都是會造成顧客抱怨的原因。(A5-1-1-3)」

根據訪談者 B1：「身為廚房主廚身份而言，會接到來自於顧客抱怨絕大部分原因是屬於食 材方面的問題，食物裡面有異物，食材品質不佳、食材變質、食物引發身體不適。(B1-1-1-1)

客人會跟我反應食材之外的相關抱怨，身為主廚，我會在營業現場服務客人，並會觀察客人的反應以做改善，會有客人跟我反應其他部分，餐廳的設備與氣氛問題。有時候也會跟我反應外場服務人員的問題，我曾經碰過客人跟我說他覺得服務人員收桌太快讓他有壓力，這些是我會接收到來自於顧客的種種抱怨。(B1-1-1-2)」

根據受訪者 B2：「會產生客訴的原因有很多，一般來說，會有餐廳設備因素的客訴、對服務人員服務態度不滿及對於菜色不滿，餐廳設備及服務方面的會由外場主管去統一處理顧客抱怨。(B2-1-1-1)

關於菜色方面的客訴與反應，在第一時間外場主管會跟我說明，我會馬上去瞭解顧客反應的菜色問題，可能的原因大約有下列幾種：食物裡面有異物、食材品質不新鮮、菜的溫度不夠熱等，像碰到這些問題時，我會先請外場餐檯人員先把菜拿進來，先瞭解問題所在，再來即針對顧客反應問題馬上解決，因為顧客抱怨是讓我們對於服務與菜色方面能夠更加精進。(B2-1-1-2)」

根據受訪者 C1：「客人到餐廳用餐時，是懷抱著美好的心情前來用餐，因為餐廳某些設備問題有缺失一定會影響到用餐的情緒，燈光太亮或燈光太暗、冷氣溫度太冷或溫度太高、餐廳裡面或洗手間有令人難以忍受的異味、餐廳佈置品的擺設雜亂無章無法呈現出整體品味、環境太吵雜，都會引發出我身為顧客到餐廳用餐時的不滿意，餐旅業業者面對來自於各行各業各地而來的旅客，每位顧客的看法與需求都截然不同，因環境設備硬體是固定的，顧客的不滿意僅能依客人的意見作為檢討或改進，但是如果是清潔工作不確實就必須跟顧客致歉並馬上處理，並做好安撫與溝通。(C1-1-1-1)」

會因餐食投訴有二個原因：1.餐食的口味不符合，餐旅業業者在處理時，會採用平和的態度去跟顧客作說明，因為每一家餐廳的特色都是不同的，更何況是「眾口難調」，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。(C1-1-2-1)

餐食不新鮮、品質不良、產品有異物或食材過期等缺失就會比較麻煩了，因為這就是餐廳的問題，顧客在跟我們反應時，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，一拖下去事情就會有所變化，因為這時候顧客一定是很不滿的心情，如果不能讓客人先舒緩心情的話，客人可能會尋找另外的管道去做第二次抱怨，因為我會認為業者並沒重視這個問題，我的不滿會更加倍。(C1-1-2-2)

只要基本的服務禮節有做到即可，除非特別差勁的比方說我請服務人員收盤時，對我愛理不理，說話不禮貌、忘記顧客需求、在客人面前說話不加修飾、討論顧客的隱私、在與客人應答時不得體、口氣與表情流露出對客人的漠不關心、冒犯客人的忌諱、答應客人的事情無法做到又不事先告知。(C1-1-3-1)

面對顧客因服務態度不滿時，首先確認顧客抱怨原因為何，是服務人員因服務疏失導致問題的發生，或是客人自己的原因，可能客人在進來用餐時心情就不好，所以他會故意去挑剔以達到隱蔽的目的，又或者

顧客本身對服務人員抱持偏見等，在處理抱怨時一樣是秉持著認真去傾聽的原則，傾聽原因，探求顧客心理，以真誠態度面對顧客抱怨，讓顧客轉換心情來達成圓滿的境界。(C1-1-3-2)」

表 4.1 顧客抱怨原因說明

顧客抱怨原因	看法
服務缺失	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.服務人員一副冷淡、愛理不理的表情</li> <li>2.幫客人收餐盤時沒有先問就直接收走</li> <li>3.顧客問問題時不去理會客人，讓客人的疑問無法獲得解答</li> <li>4.在顧客背後討論客人隱私</li> </ol>
食材不新鮮或壞掉	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.先瞭解事情的來龍去脈與發生經過</li> <li>2.把握時間點馬上處理問題</li> </ol>
餐廳硬體有所缺失	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.可以馬上處理的比如冷氣太冷或太熱，必須馬上處理讓顧客滿意</li> <li>2.當下無法處理的先向顧客致歉，再去檢討</li> </ol>

資料來源：本研究整理

#### 4.1.2 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 與 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。

根據受訪者 A1：「顧客最常抱怨的是直接跟現場人員表示菜色或服務面等的的不滿，或離開現場後打電話至餐廳跟人員反映、透過 E-Mail、寫信到消費者文教基金會、向朋友抱怨，其中比較嚴重的是顧客直接透過媒體去爆料他在這家餐廳吃到了什麼不應該出現的東西或是認為服務態度惡劣等… (A1-1-2-1)」

根據受訪者 A2：「大部分的顧客在遇到他不滿的時，會叫當廳主管出來處理，這一類的客人其實都算好處理，有一些在當下沒有反應，事後會利用寫顧客意見的方式或上公司網站或利用 Facebook 去紓發他的不滿，甚至有些比如發現菜色有異物先拍照之後投書媒體去爆料的都有，這一類客人算是較為棘手的部分。(A2-1-2-1)」

根據受訪者 A3：「一般來說大部分的客人抱怨時，第一時間會把主管叫來處理，這是最直接的方法同時也是相對好處理的客人。

會透過顧客意見卡來表達他心中的想法、或透過公司官網來傳達。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)」

根據受訪者 A4：「在用餐過程中有抱怨要客訴時，一定會先找當班的主管去發洩他心中的不滿，如果當下沒處理好，可能會衍生出客人回去時利用網站或公共管道去表達，像是 Facebook、公司內部網站、比較嚴重的就是向媒體爆料造成事件擴大等…(A4-1-2-1)」

根據受訪者 A5：「大部分客人第一反應會先跟服務人員表達他的不滿與抱怨，服務人員如果沒有即時告知當班主管而延遲處理，客人就會心情開始浮躁並要求主管出來處理，處理好也就算了，處理不好的話，客人回去後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，到處去跟朋友講，個人認為最難處理的就屬動不動就要找新聞媒體爆料的這種人了。(A5-1-2-1)」

表 4.2 顧客抱怨管道說明

顧客抱怨管道	看法
直接反應	直接反應的顧客在處理時是相對好處理的情況
透過內部網站或外部網路	如果顧客透過內部網路反應抱怨，首先要先瞭解發生經過並思考如何處理，再馬上回覆客人
媒體	如透過公眾媒體去爆料是相對難處理也相對麻煩的案例，應由單一窗口對外並小心謹慎處理案例

資料來源：本研究整理

#### 4.1.3 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 與 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。

根據受訪者 A1：「顧客在抱怨時一定是希望業者能馬上處理他的問題，身為管理者必須在第一時間先瞭解整件事情發生經過，真正發生原



因為何?以及已經處理的進度，同時先清楚客人的相關資訊，這樣可以先抓到重點，可以避免讓客人一再去重覆不愉快的事情。(A1-1-3-1)

接著就把握時機，主動去瞭解顧客抱怨的點到底是哪裡，絕對不能拖延，如果對待顧客的態度是採取拖的態度，客人必定會去找尋另外的管道去做更激烈的反應，因為客人沒有適時的得到回應，抱怨一定會加倍，一定要第一時間處理，並適時瞭解顧客抱怨心理。(A1-1-3-2)」

根據受訪者 A2：「對於顧客而言，一定是希望他的抱怨能夠妥善獲得處理，身為主管必須能提出雙方都滿意的解決之道，針對客人不滿的部分解釋說明清楚，並提出解決的辦法妥善處理，在處理過程當中站在顧客角度去思考解決的方法，重點是一定要真心誠意去解決，絕對不可敷衍了事。(A2-1-3-1)」

根據受訪者 A3：「以我的經驗來說，當客人已經在抱怨時，不管多忙一定要放下手邊的事務優先處理顧客抱怨，首先先瞭解客人因為什麼原因抱怨，再來則是第一時間到客人旁邊傾聽，並從客人的角度去探究顧客心理到底希望我們如何處理抱怨，非常重要的是一定要真心誠意去理解、迅速處理客人問題。(A3-1-3-1)」

根據受訪者 A4：「管理者一定要在第一時間先瞭解事情的發生經過，先知道顧客抱怨的點出在哪裡，馬上趨前跟顧客致意，也就是說先瞭

解顧客心裡想的是什麼，站在客人的立場去想事情，而且在面對客人時務必是真心誠意、身段柔軟，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)」

根據受訪者 A5：「顧客一定是希望我們能夠馬上處理他的不滿，身為一位管理者，首先要瞭解事情的來龍去脈，掌握客人不滿的點，有時客人的抱怨其實也並非想得到什麼，處理方式就是聽他說，瞭解客人心理，站在顧客觀點去感同身受。(A5-1-3-1)」

根據受訪者 B1：「來自於營業現場的這些問題，會請外場管理者馬上去處理顧客所要反應的事，如果是食材方面的問題，外場主管第一時間會先讓我知道，顧客之所以抱怨，一定心理有不舒服的感受，我們一定要先瞭解顧客心裡面在想什麼，並馬上到客人那邊，且要誠心誠意的先向客人致意，先聽客人的想法，再去做適當回應，切不可敷衍了事，客人會看出來的。(B1-1-2-1)」

根據受訪者 B2：「客人如果已經產生抱怨，必定是希望管理者能夠馬上處理他的問題，先瞭解問題發生的原因，再來就是到客人面前去聆聽顧客抱怨。(B2-1-2-1)」

此時客人一定把他心中不滿發洩出來，靜靜的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，並站在顧客角度去處理，簡

而言之，就是要有同理心，真的是我們的問題，一定要從客人角度去看事情並去體會客人的感受，也就是要去探求顧客心理，因為缺乏同理心就很難「超出期望」，再來對於顧客抱怨如果真是我們的疏失一定要勇於認錯不可以胡亂編理由去塘塞，且要具體提出改善方案，也不可以去承諾無法做到的事，這樣才能有效處理客訴，並能化危機為轉機。  
(B2-1-2-2)」

表 4.3 顧客期望獲得之處理方式說明

期望獲得處理方式	看法
瞭解事發經過	第一時間先瞭解顧客抱怨的原因為何，初步瞭解後要馬上到客人面前先處理抱怨
探討原因	先聽客人怎麼講，藉由傾聽去瞭解顧客心理，站在顧客立場去解決問題

資料來源：本研究整理

#### 4.1.4 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，再由顧客所發的抱怨去整理出重點解決顧客抱怨。

根據受訪者 A1：「第一時間先瞭解事情發生經過讓客人把不滿的情緒發洩出來，而且要有心理準備會聽到難聽的話。(A1-2-1-1)

傾聽顧客抱怨時，要全神貫注並聽得到重點，面部也要有相對應的表情，且要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)

傾聽顧客抱怨時務必要隨身攜帶紙、筆千萬不可隨便抓一張餐巾紙或廢紙來記事情，不要客人一開口就記筆記，這樣會讓客人認為你沒有注意聽他要講什麼，也不可以隨便亂寫。(A1-2-1-3)

要有同理心，要從客人的角度去看事情、去體會客人的感受才是，缺少同理心就很難做到「超越期望」。(A1-2-1-4)」

根據受訪者 A2：「1.一定要對顧客抱怨認真傾聽，切記千萬不要在一開始就替自己辯解。2.在處理顧客抱怨時不要兩個或以上的人員站在客人面前，這樣會讓客人認為我們好像是在威嚇他，易造成反效果。3.如果客人在公眾場所大聲投訴，這時就必須先緩和客人情緒，並試著請客人到一個較為安靜的空間，讓客人心情先緩和，再來就讓客人反應心中不滿，冷靜思考解決之道。(A2-2-1-1)」

根據受訪者 A3：「第一時間瞭解之後，再來就是要傾聽客人抱怨，先聽客人把他不滿的情緒表達出來，千萬不要插嘴，不然事情會更加難

以處理。傾聽客人抱怨時身段一定要很軟，並準備紙與筆詳實記錄，讓顧客感受到誠意，等他說完，火也消了一些。從顧客的說法去瞭解探究顧客心理，他的目的地是單純要管理者解決問題?還是要金錢的補償?或只是吐吐苦水? (A3-2-1-1)」

根據受訪者 A4：「先跟客人致意，這時候的顧客想必會有非常多的話想說，身為管理者一定要先聽客人說，先讓顧客把心中不滿的情緒先發洩完，當顧客在發洩他的不滿時我們身段一定要夠軟，身邊帶個筆記把重點記錄下來，並從顧客的字裡行間去瞭解顧客心理，探究客人心中真正想要的是什麼。(A4-2-1-1)」

以我的經驗來說大部分的客人只是要面子（當天他請客人吃飯）或吐苦水，這時我們如能很清楚明白顧客抱怨與需求，就能很快去處理問題。(A4-2-1-2)」

根據受訪者 A5：「瞭解顧客產生抱怨的原因在哪裡，接著先記下重點，再來就是要在最短時間內到客人身邊，免不了一定會遭到客人的責怪，如果碰到情緒很激動的客人甚至會對我們破口大罵，這時我們更必須保持平和的心情，客人一定會把他心中的怨氣發洩出來，一定要先讓他發洩出來之後，他心情才會較平和。(A5-2-1-1)」

傾聽客人的不滿時，除了聽他的內容外，要去注意他的語調與音量，這反應顧客心中的想法，必須去了解顧客心理層面的真正需求，站在顧客的角度去設身處地的為他想。(A5-2-1-2)」

根據受訪者 C1：「發生顧客抱怨，在時間允許下瞭解整件事情的發生經過，當有初步瞭解後要馬上到顧客面前去致意，也就是先聽顧客的抱怨，這時要有心理準備有可能會聽到不好聽的話語，因總是要讓客人把他心中的不滿發洩，這個時候只要好好的聽客人說，藉由說的過程去探討顧客抱怨的心理層面的問題，並要有感同身受，總之自己本身態度一定要放軟。(C1-2-1-1)」

表 4.4 如何傾聽顧客抱怨說明

如何傾聽	看法
面部表情與肢體動作	面部要有相對應的表情出現，保持冷靜並要有感同身受的感覺，肢體動作要表現出柔軟態度，如果顧客是坐在位置上必需要彎腰或蹲下來與客人能四目交接讓顧客感受到誠意
攜帶什麼？	在傾聽時一定要攜帶紙、筆，千萬不可隨便抓一張紙來寫字
如何解決？	聆聽的同時也要瞭解顧客心理，唯有「感同身受」才能妥善處理

資料來源：本研究整理

#### 4.1.5 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。

根據受訪者 A1：「要勇於認錯，不可胡編理由，這樣只會讓事情更加複雜，並及時提出改善方法，把實際的作法告知客人，讓客人瞭解，非用「我們一定會改善」或「加強訓練」這類話語敷衍客人，重要的是不要承諾無法做到的事不要承諾無法做到的事。(A1-2-2-1)」

根據受訪者 A2：「知曉處理客人抱怨的正確程序，一定要細心傾聽顧客心中不滿，不管誰對誰錯先拉低姿態向客人致意，這樣有助於讓顧客安定情緒，再來則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，藉此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，切記切記，在處理顧客抱怨時永遠不能說出口的言詞：「這又不是什麼大問題」、「一分錢一分貨，不要想用這種價錢吃到好東西」、「怎麼可能會發生這種事、不可能」、「這跟我沒有關係，是廚房的問題」、「這一件事情我不太清楚」、「我們網站、海報都寫的很清楚，你沒看到嗎？」、「公司是這麼規定的，我沒辦法」、「我什麼都不知道，去找主管」，當員工說了這些不該說的話就慘了，運氣好的話，主管也許能當場解決，更多時候是餐廳要付出更大的代價才能處理，甚至

會演變成相當大的危機。(A2-2-2-1)」

根據受訪者 A3：「先瞭解事情發生的前因後果，並讓客人抒發心中情緒，探求客人心理瞭解顧客真正想法。客人情緒已經非常不滿應在第一時間將客人帶離現場，先處理客人的情緒，讓客人情緒先緩和下來。試著問客人一些問題，從客人的敘述中去瞭解客人抱怨的原因為何？提供解決的方案讓客人滿意並達到彼此雙方的共識。追蹤並確認後續處理狀況。(A3-2-2-1)」

根據受訪者 A4：「聆聽顧客的抱怨，瞭解事情的發生經過與來龍去脈，讓客人先發洩心中情緒並藉由客人的說法去先初步瞭解客人的心理，更能清楚顧客背後真正的想法。(A4-2-2-1)」

要有同理心，處理事情前要先處理客人的情緒，唯有同理心，管理者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)

問客人，是為了什麼原因產生客訴，並提供解決方案讓客人做參考，與客人有一個共識存在，如果說因事態嚴重無法馬上處理必需要有專人去負責追蹤。(A4-2-2-3)」

根據受訪者 A5：「一定要先傾聽顧客抱怨，顧客在極度不滿時一定會怒氣沖沖，身為管理者一定要靜下心來讓客人把他心中不滿講出來，並要瞭解顧客心理表示我們的充分理解，必須把重點記下來，然後要站



在客人的角度先與顧客話家常，去瞭解顧客的背景，處理問題，首要是一定要真誠，真心誠意是人與人之間最好的溝通管道，真誠才會讓顧客感受到我們是真心在處理問題，不可以推託：「這不是我的問題」、「這跟我沒有任何關係」，「這是公司規定」，不但無法解決問題，嚴重甚至會引發公司危機。(A5-2-2-1)」

根據受訪者 C1：「主管必須知道處理客人抱怨程序，細心傾聽顧客心中想法，務必要在第一時間向客人致意，先讓顧客情緒緩和，再透過溝通去瞭解原因，觀察客人投訴的動機與原因，也就是要先探究顧客抱怨的心理，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)」

表 4.5 如何解決顧客抱怨說明

解決顧客抱怨	看法
向顧客致意	<p>不管誰對誰錯，第一時間到顧客面前時先姿態放軟，讓顧客把他心中的話先說出來，重點記下來</p>
應對口條	<p>不可用推拖的語氣與顧客說話，對談必需要有條理，不急不徐，一定要讓顧客感受到我們是站在顧客立場真心誠意的去解決顧客問題</p>

資料來源：本研究整理

#### 4.1.6 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 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。

根據受訪者 A1：「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)」

藉由顧客反應，發現問題的所在，化危機為轉機，讓抱怨的顧客成為我們忠實的客人。(A1-2-3-2)。」

根據受訪者 A2：「首要在於檢討：1.建立顧客抱怨的正確程序及所屬單位之權責分工。2.訓練員工危機處理能力，提供支援與指導。3.發顧客意見卡請客人填寫，並藉此跟客人互動，可以瞭解顧客心理的真正想法，管理者也可以針對顧客提出的建議去改進我們的服務品質與菜色，也藉

著與顧客的溝通，增加客人回流的機會，創造雙贏。4.在平常就必須針對可能會發生的問題去做一個 case study，透過彼此間的討論來預防可能會發生的狀況。(A2-2-3-1)」

根據受訪者 A3：「當處理完一件顧客抱怨時，要詳細記錄顧客抱怨記錄，並去分析顧客抱怨的因素有哪些，再來則是提出改善問題的方案，並做教育訓練，讓同仁們理解並學會：用正確的態度去面對顧客抱怨，會吃才會嫌，客人的抱怨我們要感謝，因為他讓我們看見我們不足的地方及需要改進的點在哪裡。藉由顧客抱怨經由我們的妥善處理化危機為轉機讓客人成為我們的忠實客戶。(A3-2-3-1)」

根據受訪者 A4：「顧客抱怨處理完畢後，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，要知道會嫌的客人對管理者的經營是正面的事情，厲害的管理者會把顧客抱怨化危機為轉機，藉由顧客不滿抱怨的點去做改變，反而可以讓這些客人因為看到改變而成為常客。(A4-2-3-1)」

管理者更要去針對這些不同案例的顧客抱怨編成教案去與公司內部員工分享並做教育訓練，藉由 case study 去提升服務品質。(A4-2-3-2)」

根據受訪者 A5：「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，在每個營業時段儘可能跟客人保持良好的互動，由互動中了解顧客心理並針對顧客提出的想法去做改善，減少顧客抱怨創造客人回流的機會創造雙贏。(A5-2-3-1)」

根據受訪者 C1：「面對顧客抱怨時，第一時間解決問題，重要的是事後的檢討，表單記錄，分析顧客抱怨原因，記錄改善問題的方法，會反應的客人對管理者的經營是正面的事情，把顧客抱怨化危機為轉機，藉由顧客不滿抱怨的點去做改變，反而可以讓這些客人因為看到改變而成為常客。並編成教案去與公司內部員工分享並做教育訓練，來提升服務品質。(C1-2-3-1)」

表 4.6 如何檢討並重新建立良好關係說明

檢討並重新建立關係	看法
檢討顧客抱怨原因	檢討發生經過與處理過程，瞭解抱怨原因
記錄發生經過	建立顧客抱怨處理標準作業流程及所屬全責分工，並訓練員工危機處理能力，化危機為轉機
事例探討	把顧客資料建檔做成案例教導員工，透過彼此間討論更加精進

資料來源：本研究整理

#### 4.1.7 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、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。Kotas 與 Davis (1981) 提出要控管好食材進貨就必須精準掌握採購行為，此行為需符合餐飲組織的政策，包括有貨品尋找、挑選、採購、收發、儲存與使用，故餐飲採購原則是一連串的作業流程環環相扣，才能維持一定水準。

根據受訪者 B1：「食材的安全首重源頭管理，為確保食材來源的安全性，除了衛生安全的相關證明外，必須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，並具追溯性，包括進貨廠商相關資料、批號、製造日期、生產數量、驗收報告、進貨日期、進貨數量及銷售對象等。(B1-2-1-1)」

選擇合法供應商，使用合法供應商之原物料，建立供應商名冊掌握產品來源，提出進貨證明、檢驗報告或其他來源證明，確保產品規格標示均合法，禽畜肉品均需購自合法廠商及電宰廠。(B1-2-1-2)」

根據受訪者 B2：「確保物品是安全無虞的，必須選擇合格的食物供應商，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)

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)」

根據受訪者 D1：「食材安全最重要是源頭管理的控管，為確保食材來源的安全性，必須要有衛生安全相關證明，還要有追溯資料，確認食材需符合國內現行衛生法規的相關資料應確實，包括進貨廠商相關資料、驗收報告、進貨日期、進貨數量及銷售對象等。(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，要求廠商提出進貨證明、報告等其他來源說明，以確保產品規格標示均合法。(D1-1-1-2)」

表 4.7 食材進貨控管原則說明

食材進貨控管	看法
供應商條件	必須選擇合法供應商，所謂合法供應商是已接受國家檢查並遵守國家相關法令的供應商，並建立供應商名冊以掌握產品來源
相關證明	食材要有衛生安全相關證明，要有追溯資料以確保食材是符合國內現行法規，並提出進貨證明等以確保產品規格皆合法

資料來源：本研究整理

#### 4.1.8 如何做驗收及檢查

訂定各種原物料驗收標準，驗收程序由請購單位與採購部門共同驗收，不符合驗收標準應予退貨，並記錄不符驗收標準廠商之供貨能力，以評估其供貨準則。

根據受訪者 B1：「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，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。  
(B1-2-1-3)」

根據受訪者 B2：「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)」

驗收物品程序上一定要採購部門與請購單位等共同驗收，不符合驗收標準物品必須退貨，且要記錄不合格廠商，藉此評估供貨準則。  
(B2-2-1-4)」

根據受訪者 D1：「驗收程序上一定要由採購部門與請購單位兩方共同驗收，如果不符合必須要退貨，並要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)」

表 4.8 食材驗收及檢查原則說明

驗收及檢查原則	看法
如何驗收及檢查	訂定各種物品驗收標準，進貨時要由請購單位與採購部門共同驗收，如不符合驗收標準應予退貨，並針對不合格廠商記錄下來，以利下次進貨判斷
何種食材不能採購	非食品原料生產的食品、添加化學物質或其它危害人體物質的添加劑及再製品

資料來源：本研究整理

#### 4.1.9 對於特定食品如何去驗收（蛋、海鮮、乳製品等）

「蛋類」表面要粗糙，不具光澤，外觀無污染之雜物，搖動時不會有搖動聲音。「貝類」海產要以甲殼密，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。

根據受訪者 B1：「驗收物品「肉、蛋、海鮮及乳製品」驗收程序，以肉品來說，瘦肉部分必須是粉紅色的，在肥肉部分要有適度硬度，肉層分明，質紋細嫩，用手指去壓是有彈性的，而且肉的表面無出水現象才是優良品。在「家禽類」部分則要肉質結實，表皮要完整，表皮與肌



肉間無水樣液薄膜，肌肉無不良顆粒為佳。「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)」

根據受訪者 B2：「驗收肉類，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。蛋的驗收先看表面，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)」

根據受訪者 D1：「蛋外表摸起來表面要粗糙，且不具光澤，檢視外觀要沒有污染的雜物，拿在手上搖時不會有搖動聲音的產生這樣才可以驗收。(D1-1-3-1)」

貝類海產甲殼要密，拿起來敲聲音要清脆：無異味為佳。(D1-1-3-2)

乳製品外包裝應該要完整無破損，打開後聞起來要無酸味、無分離沉澱及倒出來無黏稠現象。(D1-1-3-3)

肉的部分必須要呈粉紅色為佳，且要有適度硬度，肉層分明，看起來質紋呈現細緻柔嫩，手指去壓要有彈性，表面無出水現象才優。家禽類要表皮完整、肉質結實，肌肉無不良顆粒為佳。(D1-1-3-4)」

表 4.9 特定食品驗收原則說明

特定食品驗收原則	看法
蛋	表面粗糙無光澤，外觀無污染，拿在手上搖不會有搖動聲
肉品	肉質結實表皮完整，表皮與肌肉間無水樣液薄膜，外表無不良顆粒，質紋細緻，手指去壓要有彈性，表面無出水現象為優
海鮮	貝類海鮮甲殼密，聞起來無異味，如果產品已變得混濁，就不行
乳製品	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

資料來源：本研究整理

#### 4.1.10 一般及乾貨食物的儲存準則

一般食物儲存準則：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，避免交叉污染。熟食應加蓋及標示使用期限，熟食在上生食在下。乾貨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。

根據受訪者 B1：「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。(B1-2-1-5)

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，要保持涼爽、乾燥、通風之處，溫度應維持在攝氏 20 度以下，濕度為 50%-60% 之間，並設檢查表每天記錄，一樣採先進先出為原則，如發現有過期品一律報廢處理，不可再次利用。(B1-2-1-7)」

根據受訪者 B2：「乾貨儲存方法應保持乾貨儲存區乾燥、涼爽與通風處，為確保食物安全，乾貨儲藏區溫度應保持在攝氏 10 度至 21 度，溼度為 50-60%之間，並離地面至少 15 公分，並設有檢查表每日檢查，物品一定要先進先出為原則。(B2-2-1-6)」

根據受訪者 D1：「一般食物儲存原則是進貨時絕對不能夠放到地面上，一定要距離地面及牆面 15 公分以上，以先進先出為原則。熟食儲存需有加蓋及標示使用期限，熟食在上生食在下。生鮮食品應分項存放，為避免交叉污染要以不同顏色容器盛裝。(D1-2-1-1)

乾貨儲存不可以直接曝曬陽光下以免造成物品變質，溫度維持在攝氏 20 度以下，濕度維持在 50%-60%之間，每天記錄檢查溫度與濕度，一樣採先進先出，如果有發現過期物品馬上丟棄，不可再次利用。

(D1-2-3-1)」

表 4.10 一般及乾貨食物儲存原則說明

一般及乾貨儲存原則	看法
一般食材	進貨時不能放置地面，需離地面及強面 15 公分，以先進先出為原則，生食與熟食要分開存放，熟食在上生食在下
乾貨食材	不可放置於陽光直射處以免變質，要保持涼爽乾燥通風之處，溫度要在攝氏 20 度以下，濕度為 50%-60%之間，一樣採先進先出

資料來源：本研究整理

#### 4.1.11 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。每天要檢查溫度，避免因突發狀況造成重大損失。

根據受訪者 B1：「冷藏及冷凍產品存放準則，冷藏溫度要在攝氏 1 度至 5 度，冷凍要在攝氏零下負 18 度，裡面層架要使用不銹鋼設備，高度以 180-190 公分，深度 45-50 公分為宜，在冷凍或冷藏儲存之貨品最好不超出總存貨量 70%以下，以利冷空氣循環。每天一定要檢查溫度，以免因突發狀況造成重大損失，也一樣要採先進先出為原則。(B1-2-1-6)」

根據受訪者 B2：「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，在放置東西時不可讓冷藏或冷凍庫裝載過量，因儲存過多食物會阻礙冷空氣流通，也會讓設備加重運作無法維持冷度，所以裝載物品最好要在 70% 以下，並要特別注意如果太頻繁去開關冷藏庫的門會讓暖空氣進入冷藏冷凍庫，會影響到食品安全，所以我們會在門口處使用塑膠簾以維持溫度，特別重要的是要每天檢查溫度，以免因突發狀況造成重大損失。(B2-2-1-7)」

根據受訪者 D1：「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。並每天檢查溫度，避免因停電等突發狀況造成重大損失，一樣採先進先出。(D1-2-2-1)」

表 4.11 冷凍及冷藏食物儲存原則說明

冷凍及冷藏儲存原則	看法
冷凍食材	進貨後要保存在攝氏零下負 18 度，存貨量不超出總量 70% 以下以利冷空氣循環，每天定期檢查溫度避免因突發狀況造成損失，一樣採先進先出
冷藏食材	進貨後要保存在攝氏 1 度-5 度，存貨量不超出總量 70% 以下以利冷空氣循環，每天定期檢查溫度避免因突發狀況造成損失，一樣採先進先出

資料來源：本研究整理

#### 4.1.12 食材製備過程中如何落實管理

依衛生標準作業程序書執行，才能確保食材的安全並避免交叉汙染。

根據受訪者 B1：「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）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，才能有效避免交叉汙染。(B1-2-2-1)」

根據受訪者 B2：「確認工作區的用具都已經清潔或消毒完成，如果說要從冷藏庫裡拿出東西製備，一次只拿取適量即可，這樣是確保食材的新鮮。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，如此才能確保食材的安全並避免掉交叉汙染。(B2-2-2-1)」

表 4.12 食材製備過程原則說明

製備過程說明	看法
過程	依衛生標準作業程序書確實執行，並要有三專管理，才能有效避免交叉汙染

資料來源：本研究整理

#### 4.1.13 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，熱食為攝氏 60 度以上，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。

根據受訪者 B1：「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」這是為了保持餐點的乾淨並避免冷食與熱食的交叉污染。而在我的餐廳內因為是屬於日本王子體系，對於食材的過敏原是非常重視的，在 2 年前就針對七大過敏原做說明，並對顧客作貼心說明「如您對某種食材過敏，請務必告知我們」。(B1-2-3-1)

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，如果超過小時食物就必須處理掉，這些標準作業程序絕對不能馬虎。(B1-2-3-2)」

根據受訪者 B2：「食材準備好要供餐至營業結束時首先要注意到食物的保溫，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)

食物已送出廚房到餐廳營業現場時，冷藏食物在供應時溫度不得超

過攝氏 21 度，如果有超過此溫度應要立即丟棄，而且冷藏食物自供應開始算起必須在 6 小時以內食用完畢，如超出時間應立即丟棄。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)」

表 4.13 供餐過程原則說明

供餐過程原則	看法
餐檯上	需有說明立牌，「請務必使用指定器具拿取食物」 避免食材交叉污染，在菜卡上要註記過敏原讓顧客知曉
冷菜保存	冷菜保存要在攝氏 5 度以下或更低，菜餚絕不可放到下個餐期使用，食物送出放置在餐檯上不可超過 4 小時
熱菜保存	熱菜保存要在攝氏 60 度以上或更高，菜餚絕不可放到下個餐期使用，食物送出放置在餐檯上不可超過 4 小時

資料來源：本研究整理



## 4.2 小結

### 4.2.1 顧客產生抱怨原因說明

顧客抱怨大致可分為三點：對服務不滿，服務人員在服務的過程中沒有服務到位，疏忽顧客的需求。對產品不滿，食材不新鮮、份量不夠、無法給顧客適當的建議、沒考慮到顧客實際需求。顧客本身的問題，因心情不好而挑剔，這三點是顧客大致產生抱怨主因所在。

### 4.2.2 顧客會透過何種管道表達抱怨說明

最常見是直接跟現場人員反映問題，或離開現場後打電話至餐廳跟人員反映、透過 E-Mail、寫信到消費者文教基金會、向朋友抱怨等，其中比較嚴重的是顧客直接透過媒體去爆料他在這家餐廳吃到了什麼不應該出現的東西或是認為服務態度惡劣等…這樣的情況是較棘手的。

### 4.2.3 顧客期望獲得之處理方式說明

希望業者能馬上處理他的問題，身為管理者必須在第一時間先瞭解整件事情發生經過，真正發生原因為何?以及已經處理的進度，同時先清楚客人的相關資訊，把握時機，絕對不能拖延，因為客人沒有適時的得到回應，抱怨一定會加倍。

### 4.2.4 傾聽、解決、檢討並與顧客重新建立良好關係說明

第一時間先瞭解事情發生經過讓客人把不滿的情緒發洩出來，

並要全神貫注並聽得到重點，且要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。如果客人情緒已經非常不滿應在第一時間將客人帶離現場，先處理客人的情緒，讓客人情緒先緩和下來。如果是我們的疏失就要勇於認錯，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。

#### 4.2.5 食材進貨控管、驗收及檢查說明

食材的安全首重源頭管理，為確保食材來源的安全性，除了衛生的相關證明外，必須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，並具追溯性，包括進貨廠商相關資料、批號、製造日期、生產數量、驗收報告、進貨日期、進貨數量及銷售對象等。務必選擇合法供應商，使用合法供應商之原物料，建立供應商名冊掌握產品來源，提出進貨證明、檢驗報告或其他來源證明，確保產品規格標示均合法，禽畜肉品均需購自合法廠商及電宰廠。

#### 4.2.6 特定食品驗收說明

以肉品來說，瘦肉部分必須是粉紅色，有適度硬度，肉層分明，質紋細嫩，用手指壓有彈性，而且肉的表面無出水現象才是優良品。

家禽類部分則要肉質結實，表皮要完整，表皮與肌肉間無水樣液薄

膜，肌肉無不良顆粒為佳。

貝類海產要以甲殼密，拿起來互敲聲音要清脆：聞來無異味為佳。

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、無分離沉澱現象。

#### 4.2.7 一般及乾貨食物的儲存準則說明

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，要保持涼爽、乾燥、通風之處，溫度應維持在攝氏 20 度以下，濕度為 50%-60% 之間，並設檢查表每天記錄，一樣採先進先出為原則，如發現有過期品一律報廢處理，不可再次利用。

#### 4.2.8 冷藏及冷凍產品儲存準則說明

冷藏溫度要在攝氏 1 度至 5 度，冷凍要在攝氏零下負 18 度，裡面層架要使用不銹鋼設備，高度以 180-190 公分，深度 45-50 公分為宜，在冷凍或冷藏儲存之貨品最好不超出總存貨量 70% 以下，以利冷空氣循環。

每天一定要檢查溫度，以免因突發狀況造成重大損失，也一樣要採先進先出為原則。

#### **4.2.9 食材製備過程中落實管理說明**

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。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。

#### **4.2.10 食材備好供餐至結束間有效管理**

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」這是為了保持餐點的乾淨並避免冷食與熱食的交叉污染。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。

## 第五章 結論與建議

### 5.1 結論

本研究主要是探討「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」，以星級飯店餐飲部外場主管、自助餐廳主廚、飯店採購部門主管與顧客針對顧客抱怨危機對於餐廳的影響與從業人員面對危機時如何妥善處理，研究者初期以蒐集文獻探討為理論基礎：以星級旅館內餐飲部從業人員、採購部門及顧客進行深度訪談，將其訪談結果進行後續整理並分析出結論，期望藉此瞭解餐旅業者在面對顧客抱怨時能快速分析原因從而進行妥善之危機處理。

#### 5.1.1 探討餐旅業面對顧客抱怨時應如何傾聽與解決問題

會發生顧客抱怨的因素經訪談後歸納出 3 點，分別為：

1. 設備面：顧客對於餐廳設備投訴主要有：冷氣故障、燈光異常、環境不潔與器具不潔等因素，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，當管理者在面對顧客針對設備面的客訴時，必需第一時間馬上瞭解情況，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，第一時間先瞭解狀況，再來是解決客訴，要用真誠態度與行動去感動顧客，以客為尊、設身處地為顧客著想，藉由傾聽過程中揣摩客人心中真正的想法，讓顧客感受到誠意，並表示我們對顧客的重視與關心，也就是同理心去理解顧客不同立場的想法，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，業者在處理時，會採用平和的態度去跟顧客作說明，每家餐廳的特色不同，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，一拖下去事情就會有所變化，客人可能會尋找另外的管道去做第二次抱怨，必須妥善處理。

### 5.1.2 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：



圖 5.1 食材管理程序圖

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，要讓錢花在刀口上。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。產品製備過程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。如此一來要供應給顧客的食材才會符合標準，並讓顧客食用安全。

### 5.1.3 重視餐旅業全方位教育訓練

身為餐飲業從業人員在每日的工作上需要有著對顧客友善熱情的態度，對於顧客的要求要儘量去滿足，從顧客一進餐廳門口到結完帳離開都必需有著兢兢業業的態度，所以在面對每天枯燥煩瑣的工作假設又碰到要求無理的客人，很容易就會磨損了餐飲業從業人員的熱情，造成人員流動率高，流動率高對於餐廳固有的傳承就會中斷，影響服務品質，畢竟服務業與製造業是非常不同的產業別，製造業很多部分可以用機器

取代人工生產產品，而服務業「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。

高秋英（2001）認為，每個人適合從事的工作不盡然相同，身為餐飲從業管理者首要是要尋找最合適的人選，這是教育訓練成功的第一步，透過對餐飲業人員所需條件訂定標準，還有餐飲從業人員的人格特質，才能讓工作事半功倍。再來是對於員工的訓練：

1.實作訓練：針對員工進行操作技巧的訓練，由服裝儀容開始，再來則是執行日常服務技巧、餐具器皿的使用與維護、食品衛生安全觀念的建立、物品進銷存觀念的養成與執行、顧客應對技巧的教導與顧客抱怨處理作業流程，當對人員實施上述的操作訓練之後，訂定服務規範與訓練書面化去列表測試員工是否確實執行。

2.管理面訓練：為讓餐廳能夠永續經營，對於具有潛力或資深員工需給予管理面的訓練，讓基層員工有往上晉升的機會並加強員工對公司的向心力，重點在於公司的政策與運作的觀念建立，教導員工對於財務報表的認識、政府對於餐旅行業未來的政策為何、人員跨單位、跨部門輪



調，讓員工跳脫原本工作環境而能換位思考，為晉升做準備，讓人員良性互動也讓整體工作素質往上提升。

## 5.2 建議

本篇主要探討「餐旅業對顧客抱怨危機處理之研究」，焦點聚焦在餐旅業者在遇到顧客抱怨時應如何傾聽並圓滿解決顧客問題，因顧客服務在未來只會更重視，從事服務業之人員都必須瞭解也必須清楚顧客服務的重要性，但在服務的過程當中確無法避免會產生顧客抱怨，要做到高品質服務相對就必需付出高成本，在現今企業經營都講求如何控管人力、降低成本，這就成為企業面臨的挑戰，在服務管理過程當中，本研究針對上述結論對於處理顧客服務的人才需設定就業要求需適才適所。

在顧客抱怨的過程當中應要容許顧客投訴，藉由顧客抱怨才能正視企業經營的死角，但必須從失敗的經驗中去汲取教訓，轉化失敗為經驗值，化危機為轉機，以積極態度處理顧客抱怨，才能與顧客維持長久良好之關係，也就是要有互相尊重、感恩的態度才能有良性互動，有長遠發展。

## 參考文獻

### 中文部分

- 1.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。
- 2.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，160-185。
- 3.古永嘉、楊雪蘭（2014），企業研究方法，台北：華泰文化。
- 4.朱延智（2014），企業危機管理，台北：五南圖書出版股份有限公司。
- 5.朱玉華（2014），客戶服務：與客戶投訴抱怨處理技巧，中國：民主與建設出版社。
- 6.朱柔安(譯)（2001），Case Study Research: Design and Methods.CA:Sage Publishing/ Robert, K. Y. 著(1994)，個案研究，台北：弘智。
- 7.交通部觀光局（2015），交通部觀光局資訊系統觀光統計年報，檢所日期：2016年03月25日，網址：<http://admin.taiwan.net.tw/>。
- 8.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。
- 9.吳思華（1996），策略九說，台北：麥田出版公司，16頁。

- 10.吳宜蓁、徐永絮（譯）（2007），Ian I Mitroff /Christine M. Pearson 著，  
危機管理診斷手冊，台北：五南圖書出版股份有限公司。
- 11.冷則剛、任文姍（譯）（2011），經驗性政治分析：量化與質化研究，  
台北：五南。
- 12.林淑馨（2013），質性研究理論與實務，台北：巨流圖書。
- 13.林珣秀、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），35-39 頁。
- 14.邱強（2001），危機處理聖經，台北：天下文化。
- 15.韋氏大辭典（2016），檢索日期：2016 年 2 月 2 日，網址：<http://www.m-w.com/>。
- 16.高秋英（2001），餐飲服務。台北：揚智文化事業股份有限公司。
- 17.陳向明（2002），社會科學質的研究，台北：五南圖書股份有限公司。
- 18.陳萬淇（1995），個案研究法，台北：心理。
- 19.曹書銘、林我聰（2005），以個案研究法分析企業 e 化階段歷程研究-  
以資訊電子業為個案研究對象，產業論壇，7(2)，151-182。
- 20.張芬芬(譯)(2005)Qualitative Evaluation and Research Methods. / Miles,  
M. B. & Huberman, A. M.著，質性研究資料分析，台北：雙葉。
- 21.張麗英（2006），餐飲概論，台北：揚智文化事業股份有限公司。

- 22.傅樂成（1995），中國通史，台北：大中國圖書公司。
- 23.傅士珍（2006），德希達與「悅納異己」，中外文學，34（8），87-106 頁。
- 24.經濟部統計處（2015），檢索日期：2016年03月20日，網址：  
[http://www.moea.gov.tw/Mns/dos/content/Content.aspx?menu\\_id=6712](http://www.moea.gov.tw/Mns/dos/content/Content.aspx?menu_id=6712)
- 25.詹益政（1994），旅館經營實務，台北：中國文化大學觀光叢書39號。
- 26.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。
- 27.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。
- 28.詹素娥（2013），在地文化特色活動對地方觀光發展之研究-以南投縣清靜社區為例，南華大學文化創意事業管理學系碩士論文。
- 29.楊正寬（2000），觀光政策.行政與法規，台北市：揚智文化事業股份有限公司。
- 30.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，427頁。
- 31.廖珮岑（2008），旅行社危機處理與公共關係之研究，南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文。

- 32.鄭怡世，(2002)，個案研究法之介紹-兼論其在社會工作實務研究中的運用，社區發展季刊，99，415-430。
- 33.鄭美華(2003)，危機管理機制建立之研究，開南管理學院通識教育中心研究集刊，4，197-198。
- 34.增永久二郎(2000)，危機處理實戰對策，台北：三思堂文化事業有限公司，16頁。
- 35.蔡慧儀、張宜婷、胡瑋珊譯(2013)，Robert Christie Mil 著，餐飲管理，三版，台北：台灣培生教育出版股份有限公司。
- 36.聯合國世界觀光組織(2016)，檢索日期：2016年03月10日，網址：<http://www2.unwto.org/>。
- 37.謝鴻鎮(譯)(2010)，Kaye(Kye-Sung)Chon,Thomas A.Maier 著，Welcome to Hospitality：An Introduction, 3e，餐旅業導論，台北：桂魯。
- 38.簡素琴(2013)，地方文化與產業對社區觀光發展之研究-以南投縣仁愛鄉親愛村為例，南華大學文化創意事業管理學系碩士論文。
- 39.瀧澤正雄(1999)，企業危機管理，台北：高寶國際有限公司。
40. 陳文敏(2002)，穿上顧客的鞋子-POS 非常服務給您非常成功，台北：天下遠見。

## 英文部分

1. Bernard, H. R. (1988). Unstructured and semistructured interviewing : research, methods in cultural anthropology. Newbury Park : Sage.
2. Balsdon, J. P. V. D. (1969). Life and Leisure in Ancient Rome. (pp. 215). England : McGraw-Hill Book Company.
3. Booth, S. A. (1993). Crisis management strategy : Competition and change in modern enterprises, London: T. J. Press Ltd), pp.86-88.
4. Bland, M. (1998). Communicating Out Of A Crisis. London : Macmillan Press Ltd, p.5.
5. Day, R. L., & Landon, E. L. (1977). Towards a theory of consumer complaining behavior, in Arch Woodside, Jagdish Sheth, and Peter Bennett, (eds), Consumer and Industrial Buying Behavior. Amsterdam: North Holland Publishing Company Press.
6. Devine, E., & Braganti, N. L. (1991). The Traveler's Guide to Middle Eastern and North African Customers and Manners. New York : St. Martins's Press, 15.
7. Fishman, D. A. (1999). ValuJet flight 592: Crisis communication theory blended and extended. *Communication Quarterly*, 47(4 ), pp.347.
8. Fontana, A. & Frey, J.H. (1994). Interviewing the art of science. In N. K. Denzin and Y.S. Lincoln (eds), Handbook of Qualitative Research.
9. Fink, S. (1986). Crisis Management, Planning for the Inevitable, New York: American Management Association.

10. Fisher, W. B. (1995). S.E.R.V.I.C.E-Nation's Restaurant News, 15(3).  
p.39
11. Henslowe, P. (1999). Public Relations: A Practical Guide to the Basics,  
London: The Institute of Public Relations, pp.76-78,
12. Jacoby, J., & Jaccard, J. J. (1981). The sources, meaning, and validity of  
consumer complaint behavior : a psychological analysis. Journal of  
retailing, 57(3), 4-24.
13. Karl, W. D. (1982). Crisis Decision-Making-The Information Approach,  
Managing International Crisis. Beverly Hill : Sage Publication Inc,  
pp.15-16.
14. Kalakota, R., & Robinson, M. (2001). E-business : roadmap for success(2<sup>nd</sup>  
ed). Reading, MA : Addison Wesley.
15. K.C.Chang(ed),(1997). Food in Chinese Culture. Anthropological and  
Historical. Perspectives, Yale University Press, pp11-12.
16. Kotas, R. & Davis, B. (1981), Food and Beverage Control. Glasgow:  
International text book co.ltd.
17. Lundberg, D. E. (1987) The Hotel and Restaurant Business, A CBI Book,  
VNR, New York, pp.222-224
18. Lerbinger, O. (1997). The Crisis Manager : Facing Risk and Responsibility.  
Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, pp.4-7.
19. McQuilken, L, and Robertson, N. (2011). The influence of  
guarantees, active request to voice and failure severity on customer

- complaint behavior. International Journal of Hospitality Management, 30(4), 953-955. doi: 10.1016/j.ijhm.2011.02.003
- 20.Mitroff, Ian. I. (2001). Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management. Amaco. New York, NY.
- 21.Milburn, W. & M. L. Schaalman(1988). A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis, Administration Science, Quarterly 25.
- 22.Singh, J. (1988). Consumer complaint intensions and behavior, definitional and taxonomical issues. Journal of Marketing, 52(1), 93-107. doi : 10.2307/1251688
- 23.Sparks, B. A., & McColl-Kennedy, J. R. (2001). Justice strategy options for increased customer satisfaction in a service recovery setting . Journal of Business Research, 54(3), 209 – 218.  
doi:10.1016/S0148-2963(00)00120-X
- 24.Stilwell, N. C., & Salamon, M. J. (1990). Complaining behavior in long tern.care: a multifactorial conceptualization. Clinical Gerontologist, 9(3-4), 77–90.
- 25.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, pp. 356-372
- 26.Tideman, M. C. (1983). External influences on the hospitality industry. In E. H. Cassee, & R. Reuland (Eds.), The Management of Hospitality (pp.1-24). Oxford : Pergamon.



27. Wheelhouse, D. (1989). Managing Human Resources in the Hospitality Industry. Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, pp. 75-76.



# 附錄

## 附錄一

### 第一份是外場管理者訪談大綱

#### 第一部份：顧客產生抱怨的陳述

- (1) 顧客為何產生抱怨？抱怨原因？
- (2) 顧客通常會透過何種管道表達抱怨？
- (3) 顧客期望獲得之處理方式

#### 第二部份：外場管理者對於顧客抱怨處理方式

- (1) 如何傾聽顧客抱怨原因
- (2) 如何解決顧客抱怨
- (3) 如何檢討並與顧客重新建立良好關係

### 第二份是內場管理者訪談大綱

#### 第一部份：顧客產生抱怨的陳述

- (1) 為何會產生客訴？原因？
- (2) 顧客期望業者如何回應並解決客訴

#### 第二部份：內場管理者對於食材進貨與管控方式

- (1) 對於食材進貨的控管
- (2) 食材製備過程中如何落實管理
- (3) 食材備好供餐至結束間如何有效管理

### 第三份是顧客端訪談大綱

#### 第一部分：顧客產生抱怨的陳述

- (1) 因為設備而投訴，管理者如何處理
- (2) 因為菜色投訴，管理者如何處理
- (3) 因為服務態度投訴，管理者如何處理

#### 第二部份：管理者對於顧客抱怨處理方式

- (1) 如何傾聽顧客抱怨原因
- (2) 如何解決顧客抱怨
- (3) 如何檢討並與顧客重新建立良好關係

### 第四份是採購管理者訪談大綱

#### 第一部份：公司採購流程

- (1) 如何去選擇供貨廠商
- (2) 如何做驗收及檢查
- (3) 對於特定食品如何去驗收（蛋、海鮮、乳製品等）

#### 第二部份：進貨後之保存方法

- (1) 一般食物的儲存準則
- (2) 冷藏及冷凍產品儲存準則
- (3) 乾貨產品的儲存準則

## 附錄二 訪談逐字稿整理

訪談編號：A1

訪談對象：義大天悅飯店餐飲部協理

訪談時間：104年08月05日

訪談地點：義大天悅飯店酒吧

訪問方式：開放式錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p><b>第一部份：顧客產生抱怨的陳述</b></p> <p>(1) 顧客為何產生抱怨？抱怨原因？</p> <p><u>顧客會產生抱怨的原因有很多，可大致分為五大類：1.對產品不滿，譬如產品壞掉、品質不良、產品裡面有異物、產品過期、產品標示不清、產品份量不足、產品賣相不佳或盛具不對。</u></p> <p>2.<u>對服務內容不滿，如產品漏放、搞錯、等很久、活動內容標示不清楚、不信守承諾等。</u></p>	<p>顧客會產生抱怨的原因有很多，可大致分為五大類：對產品不滿、產品壞掉、品質不良、產品裡面有異物、產品過期、產品標示不清、產品份量不足、產品賣相不佳或盛具不對。(A1-1-1-1)</p> <p>對服務內容不滿，產品漏放、搞錯、等很久、活動內容標示不清楚、不信守承諾。(A1-1-1-2)</p>

3. 對人員服務不滿，如與顧客間溝通不良或有懷疑顧客的表情出現、用詞不當、無法答覆顧客想瞭解的問題、不遵守與顧客間的約定或在言行間冒犯了顧客。

4. 對整體氣氛不滿，譬如挑剔店內燈光太亮或太暗、冷氣太強或溫度太高、店內有令人難以忍受的異味、音樂的聲音太小聲或太吵、店的擺設過於凌亂或店內設施安全性不足。

5. 出於顧客本身原因，出於自身挑剔與苛刻的性格、對服務人員抱有偏見或是本身處於心情不好的情況下。

(2) 顧客通常會透過何種管道表達抱怨?

通常顧客最常抱怨的是直接跟現場人員表示他對於菜色或服務面等的不滿或是離開現場後打電話至餐廳跟人員反映他的心聲，再來就是透過 E-Mail、寫信到消費者文教基金會、向朋友抱怨、

對人員服務不滿，與顧客間溝通不良、懷疑顧客的表情出現、用詞不當、無法答覆顧客想瞭解的問題、不遵守與顧客間的約定、言行間冒犯了顧客。(A1-1-1-3)

對整體氣氛不滿，挑剔店內燈光太亮或太暗、冷氣太強或溫度太高、店內有令人難以忍受的異味、音樂聲音太小聲或太吵、店的擺設過於凌亂、設施安全性不足。(A1-1-1-4)

出於顧客本身原因、出於自身挑剔與苛刻的性格、對服務人員抱有偏見或是本身處於心情不好的情況下。(A1-1-1-5)

顧客最常抱怨的是直接跟現場人員表示菜色或服務面等的不滿，或離開現場後打電話至餐廳跟人員反映、透過 E-Mail、寫信到消費者文教基

其中我認為比較嚴重的是顧客直接透過媒體去爆料他在這家餐廳吃到了什麼不應該出現的東西或是認為服務態度惡劣等...

### (3) 顧客期望獲得之處理方式

顧客在抱怨時一定是希望業者能馬上處理他的問題，這時身為管理者就必須在第一時間先瞭解整件事情發生經過，真正發生原因為何？以及已經處理的進度，並同時先清楚客人的相關資訊，比如顧客的名字、背景、吃了什麼東西、在用餐期間發生了什麼事，這樣可以先抓到重點也可以避免讓客人一再去重覆不愉快的事情。

接著就把握時機，主動去瞭解顧客抱怨的點到底是哪裡，絕對不能拖延，如果對待顧客的態度是採取拖的態度，客人必定會去找尋另外的管道去做更激烈的反應，因為客人沒有適時的得到回應，抱怨一定會加倍，而且這時候客人的心理已經

金會、向朋友抱怨，其中比較嚴重的是顧客直接透過媒體去爆料他在這家餐廳吃到了什麼不應該出現的東西或是認為服務態度惡劣等...

(A1-1-2-1)

顧客在抱怨時一定是希望業者能馬上處理他的問題，身為管理者必須在第一時間先瞭解整件事情發生經過，真正發生原因為何？以及已經處理的進度，同時先清楚客人的相關資訊，這樣可以先抓到重點，可以避免讓客人一再去重覆不愉快的事情。(A1-1-3-1)

接著就把握時機，主動去瞭解顧客抱怨的點到底是哪裡，絕對不能拖延，如果對待顧客的態度是採取拖的態度，客人必定會去找尋另外的管道去做更激烈的反應，因為客人沒有適時的得到回應，抱怨一定會

非常不愉快，所採取的手段想必是更激烈，所以當發生抱怨時，一定要第一時間處理，並適時瞭解顧客抱怨心理。

## 第二部份：外場管理者對於顧客抱怨處理方式

### (1) 如何傾聽顧客抱怨原因

首先要在第一時間先瞭解事情發生經過，並馬上到客人旁邊讓客人把不滿的情緒發洩出來，而且要有心理準備會聽到難聽的話。

在傾聽顧客抱怨時，要全神貫注並聽得到重點，面部也要有相對應的表情，且要及時回應（是的、對、我瞭解您的感受、我懂您的意思）並且在聽取顧客抱怨的時間同時思考如何處理解決客訴問題。

並要注意身體語言、表情、用字遣詞，且在傾聽顧客抱怨時務必要隨身攜帶紙、筆千萬不可隨便抓一張餐巾紙或廢紙來記事情，不要客人一開口就記筆記，這樣會讓客人認為你沒有注意聽他要講什麼，也不可以隨便亂寫。

加倍，一定要第一時間處理，並適時瞭解顧客抱怨心理。

(A1-1-3-2)

第一時間先瞭解事情發生經過讓客人把不滿的情緒發洩出來，而且要有心理準備會聽到難聽的話。(A1-2-1-1)

傾聽顧客抱怨時，要全神貫注並聽得到重點，面部也要有相對應的表情，且要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)

傾聽顧客抱怨時務必要隨身攜帶紙、筆千萬不可隨便抓一張餐巾紙或廢紙來記事情，不要客人一開口就記筆記，這樣會讓客人認為你沒有注意聽他要講什麼，也不可以隨便亂

再來是要有同理心，要從客人的角度去看事情、去體會客人的感受才是，如果缺少同理心就很難做到「超越期望」。

### (2) 如何解決顧客抱怨

解決顧客抱怨要勇於認錯，千萬不可胡編理由，這樣只會讓事情更加複雜，並及時提出改善方法，也就是把實際的作法告知客人，讓客人瞭解，而非用「我們一定會改善」或「加強訓練」這類話語敷衍客人，重要的是不要承諾無法做到的事。

### (3) 如何檢討並與顧客重新建立良好關係

在解決顧客抱怨後，接著就必須檢討，並確保所有的部門工作人員都知道這個事件，發生經過與處理過程，接著將類似事件做成每日機會教育的教材，當成從業人員的借鏡。

寫。(A1-2-1-3)

要有同理心，要從客人的角度去看事情、去體會客人的感受才是，缺少同理心就很難做到「超越期望」。(A1-2-1-4)

要勇於認錯，不可胡編理由，這樣只會讓事情更加複雜，並及時提出改善方法，把實際的作法告知客人，讓客人瞭解，非用「我們一定會改善」或「加強訓練」這類話語敷衍客人，重要的是不要承諾無法做到的事不要承諾無法做到的事。(A1-2-2-1)

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)



<p>且藉由顧客反應，我們才能夠去發現問題的所在，化危機為轉機，讓抱怨的顧客成為我們忠實的客人。</p>	<p>藉由顧客反應，發現問題的所在，化危機為轉機，讓抱怨的顧客成為我們忠實的客人。 (A1-2-3-2)</p>
--	--



談編號：A2

訪談對象：泊逸度假酒店餐飲部經理

訪談時間：104年08月14日

訪談地點：基隆醒醒咖啡廳

訪問方式：開放式錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p><b>第一部份：顧客產生抱怨的陳述</b></p> <p>(1) 顧客為何產生抱怨？抱怨原因？</p> <p>就我<u>從事餐飲業二十年的經驗來說，顧客產生抱怨大致可分為三點</u>：1.<u>對服務不滿，服務人員在服務的過程中用詞表達拖拉和不願意承擔責任、口氣和表情流露出對顧客漠不關心、自身的舉止行為冒犯了顧客、與客人的承諾無法做到，又無法事先告知，也沒有妥善的處理方法。</u></p> <p>2.<u>對產品不滿，在出餐時食材不新鮮、食物量不夠、產品標示內容不清楚、服務人員在點菜時不能夠給予顧客適當的建議，比如只推銷高單價產品，沒考</u></p>	<p>從事餐飲業二十年的經驗來說，顧客抱怨大致可分為三點：對服務不滿，服務人員在服務的過程中用詞表達拖拉和不願意承擔責任、口氣和表情流露出對顧客漠不關心、自身的舉止行為冒犯了顧客、與客人的承諾無法做到，又無法事先告知，也沒有妥善的處理方法。</p> <p>(A2-1-1-1)</p> <p>對產品不滿，食材不新鮮、食物量不夠、產品標示內容不清楚、在點菜時不能夠給予顧客適當的建議，只推銷高單價產</p>

慮到顧客的實際需求、或實際出品品質與點菜落差太大。

3.出於顧客本身的問題，有些客人可能在進來用餐之前就處於心情不好的狀態中，一進來餐廳就開始挑剔，就我碰過的有嫌用餐環境不好啦、服務人員態度差、菜難吃、冷氣太冷等...

產生抱怨的原因大致有：覺得服務人員應對不佳、態度不好，菜餚味道或質量不優，坐下來沒有服務人員前來關心，上菜的速度太慢，忘記顧客的需求、結帳時間太長，客人除了嫌軟體部分，也會對於硬體有所批評，比如覺得冷氣太強啦、燈光太亮或太暗、音樂很難聽等...

(2)顧客通常會透過何種管道表達抱怨?

部分的顧客在遇到他不滿的時，會叫當廳主管出來處理，這一類的客人其

品，沒考慮到顧客的實際需求、出品品質與點菜落差大。

(A2-1-1-2)

顧客本身的問題，有些客人可能在進來用餐之前就心情不好，一進來餐廳就開始挑剔，嫌用餐環境不好啦、服務人員態度差、菜難吃、冷氣太冷等...

抱怨的原因有：服務人員應對不佳、態度不好，菜餚味道或質量不優，沒有服務人員前來關心，上菜的速度太慢，忘記顧客的需求、結帳時間太長，除了嫌軟體，也會對於硬體有所批評，冷氣太強、燈光太亮或太暗、音樂很難聽。

(A2-1-1-3)

大部分的顧客在遇到他不滿的時，會叫當廳主管出來處理，這一類的客人其實都算好處

實都算好處理，有一些在當下沒有反應，事後會利用寫顧客意見的方式或上公司網站或利用 Facebook 去紓發他的不滿，甚至有些比如發現菜色有異物先拍照之後投書媒體去爆料的都有，這一類客人算是較為棘手的部分。

### (3) 顧客期望獲得之處理方式

對於顧客而言，一定是希望他的抱怨能夠妥善獲得處理，身為主管必須能提出雙方都滿意的解決之道，針對客人不滿的部分解釋說明清楚，並提出解決的辦法妥善處理，在處理過程當中站在顧客角度去思考解決的方法，重點是一定要真心誠意去解決，絕對不可敷衍了事。

**第二部份：外場管理者對於顧客抱怨處理方式**

理，有一些在當下沒有反應，事後會利用寫顧客意見的方式或上公司網站或利用 Facebook 去紓發他的不滿，甚至有些比如發現菜色有異物先拍照之後投書媒體去爆料的都有，這一類客人算是較為棘手的部分。

(A2-1-2-1)

對於顧客而言，一定是希望他的抱怨能夠妥善獲得處理，身為主管必須能提出雙方都滿意的解決之道，針對客人不滿的部分解釋說明清楚，並提出解決的辦法妥善處理，在處理過程當中站在顧客角度去思考解決的方法，重點是一定要真心誠意去解決，絕對不可敷衍了事。(A2-1-3-1)

1. 一定要對顧客抱怨認真傾聽，切記千萬不要在一開始就

<p>(1) 如何傾聽顧客抱怨原因</p> <p>傾聽顧客的抱怨實在是一門學問：<u>1.一定要對顧客抱怨認真傾聽，切記千萬不要在一開始就替自己辯解。2.在處理顧客抱怨時不要兩個或以上的人員站在客人面前，這樣會讓客人認為我們好像是在威嚇他，易造成反效果。3.如果客人在公眾場所大聲投訴，這時就必須先緩和客人情緒，並試著請客人到一個較為安靜的空間，讓客人心情先緩和，再來就讓客人反應心中不滿，冷靜思考解決之道。</u></p> <p>(2) 如何解決顧客抱怨</p> <p>首先要<u>知曉處理客人抱怨的正確程序，一定要細心傾聽顧客心中不滿，不管誰對誰錯先拉低姿態向客人致意，這樣有助於讓顧客安定情緒，再來則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，藉此觀察客人投訴的動機與原因，進而採取適當應</u></p>	<p>替自己辯解。2.在處理顧客抱怨時不要兩個或以上的人員站在客人面前，這樣會讓客人認為我們好像是在威嚇他，易造成反效果。3.如果客人在公眾場所大聲投訴，這時就必須先緩和客人情緒，並試著請客人到一個較為安靜的空間，讓客人心情先緩和，再來就讓客人反應心中不滿，冷靜思考解決之道。(A2-2-1-1)</p> <p>知曉處理客人抱怨的正確程序，一定要細心傾聽顧客心中不滿，不管誰對誰錯先拉低姿態向客人致意，這樣有助於讓顧客安定情緒，再來則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，藉此觀察客人投訴的動機與原因，</p>
--	---

急措施，來尋求雙方滿意的解決之道，  
切記切記，在處理顧客抱怨時永遠不能  
說出口的言詞：「這又不是什麼大問  
題」、「一分錢一分貨，不要想用這種價  
錢吃到好東西」、「怎麼可能會發生這種  
事、不可能」、「這跟我沒有關係，是廚  
房的問題」、「這一件事情我不太清  
楚」、「我們網站、海報都寫的很清楚，  
你沒看到嗎？」、「公司是這麼規定的，  
我沒辦法」、「我什麼都不知道，去找主  
管」，當員工說了這些不該說的話就慘  
了，運氣好的話，主管也許能當場解  
決，更多時候是餐廳要付出更大的代價  
才能處理，甚至會演變成相當大的危  
機。

進而採取適當應急措施，來尋  
求雙方滿意的解決之道，切記  
切記，在處理顧客抱怨時永遠  
不能說出口的言詞：「這又不是  
什麼大問題」、「一分錢一分  
貨，不要想用這種價錢吃到好  
東西」、「怎麼可能會發生這種  
事、不可能」、「這跟我沒有關  
係，是廚房的問題」、「這一件  
事情我不太清楚」、「我們網  
站、海報都寫的很清楚，你沒  
看到嗎？」、「公司是這麼規定  
的，我沒辦法」、「我什麼都不  
知道，去找主管」，當員工說了  
這些不該說的話就慘了，運氣  
好的話，主管也許能當場解  
決，更多時候是餐廳要付出更  
大的代價才能處理，甚至會演  
變成相當大的危機。

(A2-2-2-1)

(3)如何檢討並與顧客重新建立良好關係

在處理完顧客抱怨後，首要在於檢討：1.要著手去建立顧客抱怨的正確程序及所屬單位之權責分工。2.要訓練員工危機處理的能力，並提供充分的支援與正確的指導。3.在每一個營業時段發顧客意見卡請客人填寫，並藉此機會去跟客人互動，這樣可以瞭解顧客心理的真正想法，管理者也可以針對顧客提出的建議去改進我們的服務品質與菜色，也藉著與顧客的溝通，增加客人回流的機會，創造雙贏。

4.在平常就必須針對可能會發生的問題去做一個 case study，透過彼此間的討論來預防可能會發生的狀況。

首要在於檢討：1.建立顧客抱怨的正確程序及所屬單位之權責分工。2.訓練員工危機處理能力，提供支援與指導。3.發顧客意見卡請客人填寫，並藉此跟客人互動，可以瞭解顧客心理的真正想法，管理者也可以針對顧客提出的建議去改進我們的服務品質與菜色，也藉著與顧客的溝通，增加客人回流的機會，創造雙贏。4.在平常就必須針對可能會發生的問題去做一個 Case study，透過彼此間的討論來預防可能會發生的狀況。(A2-2-3-1)

訪談編號：A3

訪談對象：桃園大飯店餐飲部經理

訪談時間：104年08月15日

訪談地點：君悅飯店寶艾西餐廳

訪問方式：開放式錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p><b>第一部份：顧客產生抱怨的陳述</b></p> <p>(1) 顧客為何產生抱怨？抱怨原因？</p> <p>客人抱怨的原因不外乎有下列幾項：</p> <p>1. <u>對產品不滿意：簡言之就是對菜色不滿意，菜色不合口味、菜太鹹、味道太淡、菜裡面有不應該出現的異物…</u></p> <p>2. <u>對服務人員的服務不滿意：外場服務員會讓顧客產生抱怨原因有在幫客人收餐盤時沒有先問客人是否還要就直接接收走、顧客問問題時不去理會客人，並說我不清楚或我不知道來避開問題，讓客人的疑問無法獲得解答，口氣與表情流露出對顧客的冷漠、讓</u></p>	<p>對產品不滿意：簡言之就是對菜色不滿意，菜色不合口味、菜太鹹、味道太淡、菜裡面有不應該出現的異物… (A3-1-1-1)</p> <p>對服務人員的服務不滿意：外場服務員會讓顧客產生抱怨原因有在幫客人收餐盤時沒有先問客人是否還要就直接接收走、顧客問問題時不去理會客人，並說我不清楚或我不知道來避開問題，讓客人的疑問無法獲得解答，口氣與表情流露出對顧客的</p>



客人等菜等太久、客人有訂位，但是沒登記到客人的大名…。

3.顧客本身的問題:有些客人在來餐廳用餐前心情就不愉快，這很容易因個人情緒遷怒到餐廳的服務人員，再來有的會對服務人員有偏見，或客人本身的個性是屬於孤僻型客人，有著愛挑剔與愛苛責的個性，上述原因也是造成顧客抱怨的因素。

(2) 顧客通常會透過何種管道表達抱怨?

一般來說大部分的客人抱怨時，第一時間會把主管叫來處理，這是最直接的方法同時也是相對好處理的客人。

會透過顧客意見卡來表達他心中的想法、或透過公司官網來傳達。

冷漠、讓客人等菜等太久、客人有訂位，但是沒登記到客人的大名…。(A3-1-1-2)

顧客本身的問題:有些客人在來餐廳用餐前心情就不愉快，這很容易因個人情緒遷怒到餐廳的服務人員，再來有的會對服務人員有偏見，或客人本身的個性是屬於孤僻型客人，有著愛挑剔與愛苛責的個性，上述原因也是造成顧客抱怨的因素。(A3-1-1-3)

一般來說大部分的客人抱怨時，第一時間會把主管叫來處理，這是最直接的方法同時也是相對好處理的客人。

會透過顧客意見卡來表達他心中的想法、或透過公司官網來傳達。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

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。

### (3) 顧客期望獲得之處理方式

以我的經驗來說，當客人已經在抱怨時，不管多忙一定要放下手邊的事務優先處理顧客抱怨，首先先瞭解客人因為什麼原因抱怨，再來則是第一時間到客人旁邊傾聽，並從客人的角度去探究顧客心理到底希望我們如何處理抱怨，非常重要的是一定要真心誠意去理解、迅速處理客人問題。

## 第二部份：外場管理者對於顧客抱怨處理方式

### (1) 如何傾聽顧客抱怨原因

在第一時間瞭解之後，再來就是要傾聽客人抱怨，如何做呢?先聽客人把他不滿的情緒表達出來，千萬不要插嘴，不然事情會更加難以處理。在

跟媒體爆料，這類客人是相對難處理的顧客。(A3-1-2-1)

以我的經驗來說，當客人已經在抱怨時，不管多忙一定要放下手邊的事務優先處理顧客抱怨，首先先瞭解客人因為什麼原因抱怨，再來則是第一時間到客人旁邊傾聽，並從客人的角度去探究顧客心理到底希望我們如何處理抱怨，非常重要的是一定要真心誠意去理解、迅速處理客人問題。(A3-1-3-1)

第一時間瞭解之後，再來就是要傾聽客人抱怨，先聽客人把他不滿的情緒表達出來，千萬不要插嘴，不然事情會更加難以處理。傾聽客人抱怨時身段一定要很

傾聽客人抱怨時身段一定要很軟，並準備紙與筆詳實記錄，讓顧客感受到誠意，等他說完，火也消了一些。接著從顧客的說法去瞭解探究顧客心理，他的目的地是單純要管理者解決問題?還是要金錢的補償?或只是吐吐苦水?

(2) 如何解決顧客抱怨

1.先瞭解事情發生的前因後果，並讓客人抒發心中情緒，探求客人心理瞭解顧客真正想法。2.如果客人情緒已經非常不滿應在第一時間將客人帶離現場，先處理客人的情緒，讓客人情緒先緩和下來。3.試著問客人一些問題，從客人的敘述中去瞭解客人抱怨的原因為何? 4.提供解決的方案讓客人滿意並達到彼此雙方的共識。5.追蹤並確認後續處理狀況。

軟，並準備紙與筆詳實記錄，讓顧客感受到誠意，等他說完，火也消了一些。從顧客的說法去瞭解探究顧客心理，他的目的地是單純要管理者解決問題?還是要金錢的補償?或只是吐吐苦水?

(A3-2-1-1)

先瞭解事情發生的前因後果，並讓客人抒發心中情緒，探求客人心理瞭解顧客真正想法。客人情緒已經非常不滿應在第一時間將客人帶離現場，先處理客人的情緒，讓客人情緒先緩和下來。試著問客人一些問題，從客人的敘述中去瞭解客人抱怨的原因為何? 提供解決的方案讓客人滿意並達到彼此雙方的共識。追蹤並確認後續處理狀況。

(A3-2-2-1)

(3) 如何檢討並與顧客重新建立良好關係

當處理完一件顧客抱怨時，要詳細記錄顧客抱怨記錄，並去分析顧客抱怨的因素有哪些，再來則是提出改善問題的方案，並做教育訓練，讓同仁們理解並學會：用正確的態度去面對顧客抱怨，會吃才會嫌，客人的抱怨我們要感謝，因為他讓我們看見我們不足的地方及需要改進的點在哪裡。

藉由顧客抱怨經由我們的妥善處理化危機為轉機讓客人成為我們的忠實客戶。

當處理完一件顧客抱怨時，要詳細記錄顧客抱怨記錄，並去分析顧客抱怨的因素有哪些，再來則是提出改善問題的方案，並做教育訓練，讓同仁們理解並學會：用正確的態度去面對顧客抱怨，會吃才會嫌，客人的抱怨我們要感謝，因為他讓我們看見我們不足的地方及需要改進的點在哪裡。藉由顧客抱怨經由我們的妥善處理化危機為轉機讓客人成為我們的忠實客戶。

(A3-2-3-1)

訪談編號：A4

訪談對象：三好國際酒店餐飲部經理

訪談時間：104年08月24日

訪談地點：蔚藍西餐廳

訪問方式：開放式錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p><b>第一份是外場管理者訪談大綱</b></p> <p><b>第一部份：顧客產生抱怨的陳述</b></p> <p>(1)顧客為何產生抱怨？抱怨原因？</p> <p><u>顧客會產生抱怨的原因很簡單，一定是在用餐時不愉快才會有抱怨產生，至於抱怨的原因大致可以分為三個因素：1.對於出餐品質不良的抱怨：簡單來說，覺得菜不好吃、太熱或太冷、食物裡面有異物，比如有發現蟑螂、碎玻璃、訂書針、紙巾等這些不應該出現在菜餚裡的東西都會引發顧客抱怨。</u></p> <p><u>2.對服務態度不滿所產生的客訴：客人對服務態度不滿有幾個面向，事前</u></p>	<p>顧客會產生抱怨的原因一定是在用餐時不愉快才會有抱怨產生，抱怨的原因大致可以分為三個因素：1.對於出餐品質不良的抱怨：覺得菜不好吃、太熱或太冷、食物裡面有異物，發現蟑螂、碎玻璃、訂書針、紙巾等這些不應該出現在菜餚裡的東西都會引發顧客抱怨。</p> <p>(A4-1-1-1)</p> <p>2.對服務態度不滿所產生的客訴：對服務態度不滿有幾個面</p>

有訂位結果到現場才發現位子沒訂，偏又客滿，這時如果再加上人員話術不當就會引起抱怨，在用餐中客人的餐點還要繼續使用，服務員要收盤沒看清楚狀況問也沒問就收了客人的盤子，會讓顧客產生不滿，或是客人離開位子去取餐，服務人員沒有觀察到顧客的動向，逕自把桌面整理讓其他客人使用，造成重複帶位，產生顧客抱怨。

3.客人本身的問題：有些客人有可能在旅途中受了氣，到了餐廳用餐，有些客人會開始嫌東嫌西，看任何事情都不順眼，或有些客人素質不佳，有的會趁著人多時領檯沒注意到混進去用餐，當現場人員發現時反而會「見笑轉生氣」而大發脾氣，這三個點大概是客人最常抱怨的原因。

向，事前有訂位結果到現場才發現位子沒訂，偏又客滿，如果再加上人員話術不當就會引起抱怨，在用餐中客人的餐點還要繼續使用，服務員要收盤沒看清楚狀況問也沒問就收了客人的盤子，會讓顧客產生不滿，或是客人離開位子去取餐，服務人員沒有觀察到顧客的動向，逕自把桌面整理讓其他客人使用，造成重複帶位，產生顧客抱怨。

(A4-1-1-2)

3.客人本身的問題：可能在旅途中受了氣，到了餐廳用餐，有些客人會開始嫌東嫌西，看任何事情都不順眼，客人素質不佳，趁著人多時領檯沒注意到混進去用餐，當現場人員發現時反而會「見笑轉生氣」而大發脾氣，這三個點大概是客人最常抱怨的

<p>(2)顧客通常會透過何種管道表達抱怨?</p> <p>以我的經驗來說，客人如果<u>在用餐過程中有抱怨要客訴時，一定會先找當班的主管去發洩他心中的不滿，藉此去反應他所要被解決的事情，如果當下沒處理好，可能會衍生出客人回去時利用網站或公共管道去表達，像是 Facebook、公司內部網站、比較嚴重的就是向媒體爆料造成事件擴大等…</u></p> <p>(3)顧客期望獲得之處理方式</p> <p>當顧客已經在跟你的服務人員抱怨時，身為<u>管理者一定要在第一時間先瞭解事情的發生經過，先知道顧客抱怨的點出在哪裡，馬上趨前先跟顧客致意，也就是說先瞭解顧客心裡想的是什麼，站在客人的立場去想事情，而且在面對客人時務必是真心誠意、身段柔</u></p>	<p>原因。(A4-1-1-3)</p> <p>在用餐過程中有抱怨要客訴時，一定會先找當班的主管去發洩他心中的不滿，如果當下沒處理好，可能會衍生出客人回去時利用網站或公共管道去表達，像是 Facebook、公司內部網站、比較嚴重的就是向媒體爆料造成事件擴大等…(A4-1-2-1)</p> <p>管理者一定要在第一時間先瞭解事情的發生經過，先知道顧客抱怨的點出在哪裡，馬上趨前先跟顧客致意，也就是說先瞭解顧客心裡想的是什麼，站在客人的立場去想事情，而且在面對客人時務必是真心誠意、身段柔軟，如此一來我認為大部分的客人</p>
---	--

軟，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。

## 第二部份：外場管理者對於顧客抱怨 處理方式

### (1) 如何傾聽顧客抱怨原因

當來到客人身邊時，先跟客人致  
意，這時候的顧客想必會有非常多的  
話想說，

身為管理者一定要先聽客人說，先讓  
顧客把心中不滿的情緒先發洩完，當  
顧客在發洩他的不滿時我們身段一定  
要夠軟，身邊帶個筆記把重點記錄下  
來，並從顧客的字裡行間去瞭解顧客  
心理，探究客人心中真正想要的是什

麼，是要折扣？要面子？或只是想吐  
吐苦水，其實以我的經驗來說大部分  
的客人只是要面子（當天他請客人吃  
飯）或吐苦水，這時我們如能很清楚  
明白顧客抱怨與需求，就能很快去處  
理問題。

都能夠感受到我們的同理心。

(A4-1-3-1)

先跟客人致意，這時候的顧客想  
必會有非常多的話想說，身為管  
理者一定要先聽客人說，先讓顧  
客把心中不滿的情緒先發洩  
完，當顧客在發洩他的不滿時我  
們身段一定要夠軟，身邊帶個筆  
記把重點記錄下來，並從顧客的  
字裡行間去瞭解顧客心理，探究  
客人心中真正想要的是什麼。

(A4-2-1-1)

以我的經驗來說大部分的客人  
只是要面子（當天他請客人吃  
飯）或吐苦水，這時我們如能很  
清楚明白顧客抱怨與需求，就能  
很快去處理問題。(A4-2-1-2)



<p>(2) 如何解決顧客抱怨</p> <p>首先：<u>1.聆聽顧客的抱怨，瞭解事情的發生經過與來龍去脈，讓客人先發洩心中情緒並藉由客人的說法去先初步瞭解客人的心理，如此一來也更能清楚顧客背後真正的想法。</u></p> <p><u>2.在來要有同理心，處理事情前要先處理客人的情緒，唯有同理心，管理者才能去知道對方心裡的想法，並做出妥善的處理。</u></p> <p><u>3.接著就是問客人，是為了什麼原因產生客訴，並提供解決方案讓客人做參考，與客人有一個共識存在，如果說因事態嚴重無法馬上處理必需要有專人去負責追蹤。</u></p>	<p>聆聽顧客的抱怨，瞭解事情的發生經過與來龍去脈，讓客人先發洩心中情緒並藉由客人的說法去先初步瞭解客人的心理，更能清楚顧客背後真正的想法。</p> <p>(A4-2-2-1)</p> <p>要有同理心，處理事情前要先處理客人的情緒，唯有同理心，管理者才能去知道對方心裡的想法，並做出妥善的處理。</p> <p>(A4-2-2-2)</p> <p>問客人，是為了什麼原因產生客訴，並提供解決方案讓客人做參考，與客人有一個共識存在，如果說因事態嚴重無法馬上處理必需要有專人去負責追蹤。</p> <p>(A4-2-2-3)</p>
<p>(3)如何檢討並與顧客重新建立良好關係</p> <p><u>顧客抱怨處理完畢後，要有表單</u></p>	<p>顧客抱怨處理完畢後，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，要知道</p>

去記錄，分析顧客抱怨原因，詳實記錄改善問題的方法，要知道會嫌的客人對管理者的經營是正面的事情，厲害的管理者會把顧客抱怨化危機為轉機，藉由顧客不滿抱怨的點去做改變，反而可以讓這些客人因為看到改變而成為常客。

而管理者更要去針對這些不同案例的顧客抱怨編成教案去與公司內部員工分享並做教育訓練，藉由 case study 去提升服務品質。

會嫌的客人對管理者的經營是正面的事情，厲害的管理者會把顧客抱怨化危機為轉機，藉由顧客不滿抱怨的點去做改變，反而可以讓這些客人因為看到改變而成為常客。(A4-2-3-1)

管理者更要去針對這些不同案例的顧客抱怨編成教案去與公司內部員工分享並做教育訓練，藉由 Case study 去提升服務品質。(A4-2-3-2)

訪談編號：A5

訪談對象：劍湖山王子飯店餐飲部經理

訪談時間：104年09月10日

訪談地點：禪園中餐廳

訪問方式：開放式錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p><b>第一部份：顧客產生抱怨的陳述</b></p> <p>(1) 顧客為何產生抱怨？抱怨原因？</p> <p><u>顧客會產生抱怨其實不外乎有三個因素：1.對於設備方面的抱怨，設備方面主要有空調、燈光太亮或太暗、餐廳擺設太亂、桌子與桌子之間的距離太近以致於毫無隱私感、音樂太過吵雜或不符合餐廳主題（西餐廳播中式音樂，中餐廳播西式音樂）。</u></p> <p>2.對於菜色方面的抱怨，常遇到的情況有<u>菜餚裡面有異物，比方頭髮啦、小強（蟑螂）、菜蟲等不該在食物裡面出現的</u></p>	<p>顧客會產生抱怨其實不外乎有三個因素，對於設備方面的抱怨，設備方面有空調、燈光太亮或太暗、餐廳擺設太亂、桌子與桌子之間的距離太近、音樂太過吵雜或不符合餐廳主題（西餐廳播中式音樂，中餐廳播西式音樂）。</p> <p>(A5-1-1-1)</p> <p>對於菜色方面的抱怨，菜餚裡面有異物，比方頭髮啦、蟑螂、菜蟲等不該在食物裡面出</p>

東西，冷菜的溫度不夠冷（通常冷菜需  
要有保冷裝置），熱菜溫度不夠熱（電磁  
爐溫度設定不夠或是忘了開開關導致菜  
餚冷掉），自助餐檯沒有定時檢查以致於  
太過雜亂，或客人前來用餐時是因為某  
種主題前來用餐（通常自助餐每三個月  
會更換一種主題餐）結果來的時候發現  
與廣告或官網內容有所誤差，這些情況  
常會引起顧客對於菜色的抱怨。

3.對服務人員態度不滿，簡而言之就是  
客人到餐廳用餐希望感受到的是賓至如  
歸的待客，這時候服務人員如果是一副  
冷淡、愛理不理的表情就會引發顧客抱  
怨，不然就是服務人員私底下交頭接耳  
的說某某桌客人很難搞又不巧被客人聽  
到，或在收客人盤子時不事先告知客人  
直接就伸手去拿取盤子，盤子疊太高裝  
沒看見而不去收盤子造成顧客不悅  
等…，這些都是會造成顧客抱怨的原

現的東西，冷菜的溫度不夠  
冷、熱菜溫度不夠熱，自助餐  
檯沒有定時檢查以致於太過  
雜亂，或客人前來用餐時是因  
為某種主題前來用餐，來的時  
候發現與廣告或官網內容有  
所誤差，這些情況常會引起顧  
客對於菜色的抱怨。  
(A5-1-1-2)

對服務人員態度不滿，客人到  
餐廳用餐希望感受到的是賓  
至如歸的待客，這時候服務人  
員如果是一副冷淡、愛理不理  
的表情就會引發顧客抱怨，服  
務人員私底下交頭接耳的說  
某某桌客人很難搞又不巧被  
客人聽到，收客人盤子時不事  
先告知客人直接就伸手去拿  
取盤子，盤子疊太高裝沒看見

因。

(2) 顧客通常會透過何種管道表達抱怨?

通常大部分客人第一反應會先跟服務人員表達他的不滿與抱怨，這時候服務人員如果沒有即時告知當班主管而延遲處理，客人就會心情開始浮躁並要求主管出來處理，如果當下處理好也就算了，處理不好的話可能會導致下列後果：客人回去後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，到處去跟朋友講，我處理過的抱怨裡個人認為最難處理的就屬動不動就要找新聞媒體爆料的這種人了。

而不去收盤子造成顧客不悅等…，這些都是會造成顧客抱怨的原因。(A5-1-1-3)

大部分客人第一反應會先跟服務人員表達他的不滿與抱怨，服務人員如果沒有即時告知當班主管而延遲處理，客人就會心情開始浮躁並要求主管出來處理，處理好也就算了，處理不好的話，客人回去後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，到處去跟朋友講，個人認為最難處理的就屬動不動就要找新聞媒體爆料的這種人了。

(A5-1-2-1)

### (3) 顧客期望獲得之處理方式

顧客一定是希望我們能夠馬上處理他現在的不滿，身為一位管理者，首先要先瞭解事情的來龍去脈，掌握客人不滿的點為何，因為有時客人的抱怨其實也並非想得到什麼，這時我們的處理方式就是聽他說，瞭解客人心理，站在顧客觀點去感同身受，這是非常重要的。

## 第二部份：外場管理者對於顧客抱怨處理方式

### (1) 如何傾聽顧客抱怨原因

首先要先瞭解顧客產生抱怨的原因在哪裡，接著先記下重點，再來就是要在最短時間內到客人身邊，通常這個時候免不了一定會遭到客人的責怪，如果碰到情緒很激動的客户甚至會對我們破口大罵，這時我們更必須保持平和的心情，因為

顧客一定是希望我們能夠馬上處理他的不滿，身為一位管理者，首先要先瞭解事情的來龍去脈，掌握客人不滿的點，有時客人的抱怨其實也並非想得到什麼，處理方式就是聽他說，瞭解客人心理，站在顧客觀點去感同身受。(A5-1-3-1)

瞭解顧客產生抱怨的原因在哪裡，接著先記下重點，再來就是要在最短時間內到客人身邊，免不了一定會遭到客人的責怪，如果碰到情緒很激動的客户甚至會對我們破口大罵，這時我們更必須保持平和

客人一定會把他心中的怨氣發洩出來，你一定要先讓他發洩出來之後，他心情才會較平和，在傾聽客人的不滿時，除了聽他的內容外，重點要去注意他的語調與音量，因為這反應顧客心中的想法，也就是必須去了解顧客心理層面的真正需求，並站在顧客的角度去設身處地的為他想，對他提出的一些問題表示認同與理解，且非常關心他的問題。

## (2) 如何解決顧客抱怨

就像上面說的，首要一定要先傾聽顧客抱怨，因為顧客在極度不滿時一定會怒氣沖沖，身為管理者一定要靜下心來讓客人把他心中不滿講出來，並要瞭解顧客心理表示我們的充分理解，客人在講的時候必須把重點記下來，然後要站在客人的角度先與顧客話家常，藉由話家常去瞭解顧客的背景，最後就是處

的心情，客人一定會把他心中的怨氣發洩出來，一定要先讓他發洩出來之後，他心情才會較平和。(A5-2-1-1)

傾聽客人的不滿時，除了聽他的內容外，要去注意他的語調與音量，這反應顧客心中的想法，必須去了解顧客心理層面的真正需求，站在顧客的角度去設身處地的為他想。

(A5-2-1-2)

一定要先傾聽顧客抱怨，顧客在極度不滿時一定會怒氣沖沖，身為管理者一定要靜下心來讓客人把他心中不滿講出來，並要瞭解顧客心理表示我們的充分理解，必須把重點記下來，然後要站在客人的角度先與顧客話家常，去瞭解顧客

理問題了，首要是一定要真誠，真心誠意是人與人之間最好的溝通管道，唯有真誠才會讓顧客感受到我們是真心在處理問題，千萬不可以推託：「這不是我的問題」、「這跟我沒有任何關係」，「這是公司規定」，如此一來不但無法解決問題，嚴重甚至會引發公司危機。

### (3) 如何檢討並與顧客重新建立良好關係

在處理完顧客抱怨之後，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，並且在每個營業時段儘可能跟客人保持良好的互動，也能由互動中了解顧客心理並針對顧客提出的想法去做改

的背景，處理問題，首要是一定要真誠，真心誠意是人與人之間最好的溝通管道，真誠才會讓顧客感受到我們是真心在處理問題，不可以推託：「這不是我的問題」、「這跟我沒有任何關係」，「這是公司規定」，不但無法解決問題，嚴重甚至會引發公司危機。

(A5-2-2-1)

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，在每個營業時段儘可能跟客人保持良好的互



善，減少顧客抱怨創造客人回流的机会  
創造雙贏。

動，由互動中了解顧客心理並  
針對顧客提出的想法去做改  
善，減少顧客抱怨創造客人回  
流的機會創造雙贏。  
(A5-2-3-1)



訪談編號：B1

訪談對象：劍湖山王子飯店西餐廳主廚

訪談時間：104 年 09 月 05 日

訪談地點：蔚藍西餐廳

訪問方式：開放式錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p><b>第一部份：顧客產生抱怨的陳述</b></p> <p>(1) 為何會產生客訴？原因？</p> <p>以我身為廚房主廚身份而言，會接到來自於顧客抱怨絕大部分原因是屬於<u>食材方面的問題</u>，比方說<u>食物裡面有異物</u>，<u>食材品質不佳</u>、<u>食材變質</u>、<u>食物引發身體不適</u>（因食材不潔導致過敏）或<u>傷害</u>（<u>魚刺</u>、<u>異物</u>）。</p> <p>另外也是會有<u>客人會跟我反應食材之外的相關抱怨</u>，為什麼我會接收到這些<u>食材以外的訊息呢</u>？因為身為主廚，在餐廳營業時間一開始<u>我會在營業現場服務客人</u>，並會觀察客人的反應以做改善，在這當中，也是會有客人跟我反應其他部</p>	<p>身為廚房主廚身份而言，會接到來自於顧客抱怨絕大部分原因是屬於<u>食材方面的問題</u>，<u>食物裡面有異物</u>，<u>食材品質不佳</u>、<u>食材變質</u>、<u>食物引發身體不適</u>。(B1-1-1-1)</p> <p>客人會跟我反應<u>食材之外的相關抱怨</u>，身為主廚，我會在營業現場服務客人，並會觀察客人的反應以做改善，會有客人跟我反應其他部分，餐廳的設備與氣氛問題。有時候也會跟</p>

分，比方說餐廳的設備與氣氛問題：燈光、冷氣太弱或溫度太高、環境太髒、小孩子的聲音太吵等。有時候也會跟我反應外場服務人員的問題：可能是收桌太慢或太快，我曾經碰過客人跟我說他覺得服務人員收桌太快讓他有壓力，這些是我會接收到來自於顧客的種種抱怨。

(2) 顧客期望業者如何回應並解決客訴

如果是來自於營業現場的這些問題，基本上我會請外場管理者馬上去處理顧客所要反應的事，但是如果是食材方面的問題，外場主管第一時間會先讓我知道，因為顧客之所以抱怨，一定心理有不舒服的感受，我們一定要先瞭解顧客心裡面在想什麼，並馬上到客人那邊，且要誠心誠意的先向客人致意，先聽客人的想法，再去做適當回應，切不可敷衍了事，客人會看出來的。

我反應外場服務人員的問題，我曾經碰過客人跟我說他覺得服務人員收桌太快讓他有壓力，這些是我會接收到來自於顧客的種種抱怨。(B1-1-1-2)

來自於營業現場的這些問題，會請外場管理者馬上去處理顧客所要反應的事，如果是食材方面的問題，外場主管第一時間會先讓我知道，顧客之所以抱怨，一定心理有不舒服的感受，我們一定要先瞭解顧客心裡面在想什麼，並馬上到客人那邊，且要誠心誠意的先向客人致意，先聽客人的想法，再去做適當回應，切不可敷衍了事，客人會看出來的。(B1-1-2-1)

<p><b>第二部份：內場管理者對於食材進貨與管 控方式</b></p> <p>(1) 對於食材進貨的控管</p> <p>1.<u>食材的安全首重源頭管理，為確保 食材來源的安全性，除了衛生安全的相關 證明外，必須追溯食材的生產來源。追溯 資料包含：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，並具追溯性，包括 進貨廠商相關資料、批號、製造日期、生 產數量、驗收報告、進貨日期、進貨數量 及銷售對象等。</u></p> <p>2.<u>選擇合法供應商，使用合法供應商之原 物料，建立供應商名冊掌握產品來源，並 要求廠商提出進貨證明、檢驗報告或其他 來源證明，以確保產品規格標示均合法， 禽畜肉品均需購自合法廠商及電宰廠。</u></p>	<p>食材的安全首重源頭管理，為 確保食材來源的安全性，除了 衛生安全的相關證明外，必須 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，並 具追溯性，包括進貨廠商相關 資料、批號、製造日期、生產 數量、驗收報告、進貨日期、 進貨數量及銷售對象等。</p> <p>(B1-2-1-1)</p> <p>選擇合法供應商，使用合法供 應商之原物料，建立供應商名 冊掌握產品來源，提出進貨證 明、檢驗報告或其他來源證 明，確保產品規格標示均合 法，禽畜肉品均需購自合法廠 商及電宰廠。(B1-2-1-2)</p>
---	--

3. 驗收及檢查部分則必須訂定各種原物料驗收標準，在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。而在驗收物品「肉、蛋、海鮮及乳製品」驗收程序，以肉品來說，瘦肉部分必須是粉紅色的，在肥肉部分要有適度硬度，肉層分明，質紋細嫩，用手指去壓是有彈性的，而且肉的表面無出水現象才是優良品。在「家禽類」部分則要肉質結實，表皮要完整，表皮與肌肉間無水樣液薄膜，肌肉無不良顆粒為佳。「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。

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，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。(B1-2-1-3)

驗收物品「肉、蛋、海鮮及乳製品」驗收程序，以肉品來說，瘦肉部分必須是粉紅色的，在肥肉部分要有適度硬度，肉層分明，質紋細嫩，用手指去壓是有彈性的，而且肉的表面無出水現象才是優良品。在「家禽類」部分則要肉質結實，表皮要完整，表皮與肌肉間無水樣液薄膜，肌肉無不良顆粒為佳。「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

<p>當<u>驗收後的貨品如何儲存</u>可分為三類？<u>1.一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 公分以上，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。</u></p> <p><u>2.冷藏及冷凍產品存放準則，冷藏溫度要在攝氏 1 度至 5 度，冷凍要在攝氏零下負 18 度，裡面層架要使用不銹鋼設備，高度以 180-190 公分，深度 45-50 公分為宜，</u></p>	<p>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。</p> <p>(B1-2-1-4)</p> <p>驗收後的貨品儲存可分為 1.一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。</p> <p>(B1-2-1-5)</p> <p>2.冷藏及冷凍產品存放準則，冷藏溫度要在攝氏 1 度至 5 度，冷凍要在攝氏零下負 18 度，裡面層架要使用不銹鋼設</p>
---	---

在冷凍或冷藏儲存之貨品最好不超出總存貨量 70%以下，以利冷空氣循環。每天一定要檢查溫度，以免因突發狀況造成重大損失，也一樣要採先進先出為原則。

3.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，要保持涼爽、乾燥、通風之處，溫度應維持在攝氏 20 度以下，濕度為 50%-60%之間，並設檢查表每天記錄，一樣採先進先出為原則，如發現有過期品一律報廢處理，不可再次利用。

(2) 食材製備過程中如何落實管理

食材的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）

備，高度以 180-190 公分，深度 45-50 公分為宜，在冷凍或冷藏儲存之貨品最好不超出總存貨量 70%以下，以利冷空氣循環。每天一定要檢查溫度，以免因突發狀況造成重大損失，也一樣要採先進先出為原則。(B1-2-1-6)

3.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，要保持涼爽、乾燥、通風之處，溫度應維持在攝氏 20 度以下，濕度為 50%-60%之間，並設檢查表每天記錄，一樣採先進先出為原則，如發現有過期品一律報廢處理，不可再次利用。(B1-2-1-7)

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）動線、設備與

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。

(3) 食材備好供餐至結束間如何有效管理  
在每個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」  
這是為了保持餐點的乾淨並避免冷食與熱食的交叉污染。而在我的餐廳內因為是屬於日本王子體系，對於食材的過敏原是非常重視的，在 2 年前就針對七大過敏原做說明，並對顧客作貼心說明「如您對某種食材過敏，請務必告知我們」。

以自助餐冷菜來說，提供溫度必需在攝氏 5 度以下或更低，熱食部分溫度則為攝氏 60 度以上或更高才是，而且只要提供到自助餐檯上的菜肴絕對不可以  
在下一個餐期使用。也就是說當食物一送出來

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。

(B1-2-2-1)

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」這是為了保持餐點的乾淨並避免冷食與熱食的交叉污染。而在我的餐廳內因為是屬於日本王子體系，對於食材的過敏原是非常重視的，在 2 年前就針對七大過敏原做說明，並對顧客作貼心說明「如您對某種食材過敏，請務必告知我們」。(B1-2-3-1)

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



放置在餐檯上時時間不得超過 4 小時，如果超過小時食物就必須處理掉，這些標準作業程序絕對不能馬虎。

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，如果超過小時食物就必須處理掉，這些標準作業程序絕對不能馬虎。

(B1-2-3-2)



訪談編號：B2

訪談對象：新竹喜來登飯店西餐廳主廚

訪談時間：104 年 09 月 12 日

訪談地點：星巴克咖啡館

訪問方式：開放式錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p><b>第一部份：顧客產生抱怨的陳述</b></p> <p>(1) 為何會產生客訴？原因？</p> <p><u>會產生客訴的原因有很多，一般來說，會有餐廳設備因素的客訴、對服務人員服務態度不滿及對於菜色不滿，餐廳設備及服務方面的會由外場主管去統一處理顧客抱怨，但如果是關於菜色方面的客訴與反應，在第一時間外場主管會跟我說明，我會馬上去瞭解顧客反應的菜色問題，可能的原因大約有下列幾種：食物裡面有異物、食材品質不新鮮、菜的溫度不夠熱等，像碰到這些問題時，我會先請外場餐檯人員先把菜拿進來，先瞭解問題所在，再來即針對顧客反應問題馬上解決，</u></p>	<p>會產生客訴的原因有很多，一般來說，會有餐廳設備因素的客訴、對服務人員服務態度不滿及對於菜色不滿，餐廳設備及服務方面的會由外場主管去統一處理顧客抱怨。(B2-1-1-1)</p> <p>關於菜色方面的客訴與反應，在第一時間外場主管會跟我說明，我會馬上去瞭解顧客反應的菜色問題，可能的原因大約有下列幾種：食物裡面有異物、食材品質不新鮮、菜的溫度不夠熱等，像碰到這些問題</p>

因為顧客抱怨是讓我們對於服務與菜色方面能夠更加精進。

(2) 顧客期望業者如何回應並解決客訴

坦白說，客人如果已經產生抱怨，必定是希望管理者能夠馬上處理他的問題，首先先瞭解問題發生的原因為何，再來就是到客人面前去聆聽顧客抱怨，這時要有心理準備，為什麼會這樣說？因為此時客人一定把他心中不滿發洩出來，這時候除了靜靜的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，並站在顧客角度去處理，簡而言之，就是要有同理心，如真的是我們的問題，一定要從客人角度去看事情並去體會客人的感受，也就是要去探求顧客心理，因為缺乏同理心就很難「超出期望」，再來對於顧客抱怨如

時，我會先請外場餐檯人員先把菜拿進來，先瞭解問題所在，再來即針對顧客反應問題馬上解決，因為顧客抱怨是讓我們對於服務與菜色方面能夠更加精進。(B2-1-1-2)

客人如果已經產生抱怨，必定是希望管理者能夠馬上處理他的問題，先瞭解問題發生的原因，再來就是到客人面前去聆聽顧客抱怨。(B2-1-2-1)

此時客人一定把他心中不滿發洩出來，靜靜的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，並站在顧客角度去處理，簡而言之，就是要有同理心，真的是我們的問題，一定要從客人角度去看事情並去體會客人的感受，也就是要去探求顧客心理，因為缺

果真是我們的疏失一定要勇於認錯不可以胡亂編理由去搪塞，且要具體提出改善方案，也不可以去承諾無法做到的事，這樣才能有效處理客訴，並能化危機為轉機。

## 第二部份：內場管理者對於食材進貨與管控方式

### (1) 對於食材進貨的控管

要確保進來的物品是安全無虞的，就必須選擇合格的食品供應商，何謂合格的食品供應商，就是已接受國家檢查並遵守國家相關法令的供應商，而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。

乏同理心就很難「超出期望」，再來對於顧客抱怨如果真是我們的疏失一定要勇於認錯不可以胡亂編理由去搪塞，且要具體提出改善方案，也不可以去承諾無法做到的事，這樣才能有效處理客訴，並能化危機為轉機。(B2-1-2-2)

確保物品是安全無虞的，必須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)

<p>相對來說，<u>不能採購下列相關物品：</u> <u>非食品原料生產的食品或添加化學物質</u> <u>和其他危害人體物質的添加劑，或用回收</u> <u>食品再製物。</u></p> <p>在驗收與檢查方面，<u>驗收冷藏食品最</u> <u>好能在攝氏 5 度以下驗收，保溫食品要在</u> <u>攝氏 57 度或更高溫度，驗收冷凍食品時</u> <u>一定是冷凍的，如果產品包裝本身已出現</u> <u>液體狀或包裝上有水漬，有可能是解凍再</u> <u>冷凍的產品，為確保安全應拒收。</u></p> <p><u>驗收物品程序上一定要採購部門與</u> <u>請購單位等共同驗收，不符合驗收標準物</u> <u>品必須退貨，且要記錄不合格廠商，藉此</u> <u>評估供貨準則。</u></p> <p>最後我就針對肉品、蛋類、海鮮及乳 製品驗收作說明：<u>驗收肉類，瘦肉部分要</u> <u>是粉紅色，肥肉要有適當硬度，肉質結</u> <u>實，質地細緻，無出水現象。</u><u>蛋的驗收先</u> <u>看表面，必須要清潔無破損，牛奶及乳製</u></p>	<p>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)</p> <p>驗收冷藏食品最好能在攝氏 5 度以下驗收，保溫食品要在攝 氏 57 度或更高溫度，驗收冷凍 食品時一定是冷凍的，如果產 品包裝本身已出現液體狀或包 裝上有水漬，有可能是解凍再 冷凍的產品，為確保安全應拒 收。(B2-2-1-3)</p> <p>驗收物品程序上一定要採購部 門與請購單位等共同驗收，不 符合驗收標準物品必須退貨， 且要記錄不合格廠商，藉此評 估供貨準則。(B2-2-1-4)</p>
--	--

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。

驗收合格的物品正確貯存方法有分乾貨儲存與冷藏及冷凍儲存。乾貨儲存方法應保持乾貨儲存區乾燥、涼爽與通風處，為確保食物安全，乾貨儲藏區溫度應保持在攝氏 10 度至 21 度，溼度為 50-60% 之間，並離地面至少 15 公分，並設有檢查表每日檢查，物品一定要先進先出為原則。

冷藏與冷凍產品儲存準則，冷藏溫度

驗收肉類，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。蛋的驗收先看表面，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)

合格的物品正確貯存方法有分乾貨儲存與冷藏及冷凍儲存。乾貨儲存方法應保持乾貨儲存區乾燥、涼爽與通風處，為確保食物安全，乾貨儲藏區溫度應保持在攝氏 10 度至 21 度，溼度為 50-60% 之間，並離地面至少 15 公分，並設有檢查表每日檢查，物品一定要先進先出為原則。(B2-2-1-6)

冷藏與冷凍產品儲存準則，冷

要在攝氏 1 度至 5 度，冷凍產品要在攝氏零下 18 度，在放置東西時不可讓冷藏或冷凍庫裝載過量，因儲存過多食物會阻礙冷空氣流通，也會讓設備加重運作無法維持冷度，所以裝載物品最好要在 70%以下，並要特別注意如果太頻繁去開關冷藏庫的門會讓暖空氣進入冷藏冷凍庫，會影響到食品安全，所以我們會在門口處使用塑膠簾以維持溫度，特別重要的是要每天檢查溫度，以免因突發狀況造成重大損失。

## (2) 食材製備過程中如何落實管理

在一般製備過程中，首先要確認工作區的用具都已經清潔或消毒完成，如果說要從冷藏庫裡拿出東西製備，一次只拿取適量即可，這樣是確保食材的新鮮。

藏溫度要在攝氏 1 度至 5 度，冷凍產品要在攝氏零下 18 度，在放置東西時不可讓冷藏或冷凍庫裝載過量，因儲存過多食物會阻礙冷空氣流通，也會讓設備加重運作無法維持冷度，所以裝載物品最好要在 70%以下，並要特別注意如果太頻繁去開關冷藏庫的門會讓暖空氣進入冷藏冷凍庫，會影響到食品安全，所以我們會在門口處使用塑膠簾以維持溫度，特別重要的是要每天檢查溫度，以免因突發狀況造成重大損失。

(B2-2-1-7)

確認工作區的用具都已經清潔或消毒完成，如果說要從冷藏庫裡拿出東西製備，一次只拿取適量即可，這樣是確保食材的新鮮。依據衛生管理標準作

並要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，如此才能確保食材的安全並避免掉交叉汙染。

(3) 食材備好供餐至結束間如何有效管理  
在食材準備好要供餐至營業結束時  
首先要注意到食物的保溫，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。至於冷藏食物  
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。

當食物已送出廚房到餐廳營業現場  
時，冷藏食物在供應時溫度不得超過攝氏  
21 度，如果有超過此溫度應要立即丟棄，  
而且冷藏食物自供應開始算起必須在 6  
小時以內食用完畢，如超出時間應立即丟

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，如此才能確保食材的安全並避免掉交叉汙染。(B2-2-2-1)

食材準備好要供餐至營業結束時首先要注意到食物的保溫，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)  
食物已送出廚房到餐廳營業現場時，冷藏食物在供應時溫度不得超過攝氏 21 度，如果有超過此溫度應要立即丟棄，而且



棄。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。

冷藏食物自供應開始算起必須在 6 小時以內食用完畢，如超出時間應立即丟棄。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。(B2-3-2)



訪談編號：C1

訪談對象：顧客 1

訪談時間：104 年 10 月 05 日

訪談地點：蔚藍西餐廳

訪問方式：開放式錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p>第一部分：顧客端產生抱怨的原因與解決方法</p> <p>(1) 因為環境而投訴，餐旅業者如何處理</p> <p><u>客人到餐廳用餐時，一定是懷抱著美好的心情前來用餐，如果因為餐廳某些設備問題有缺失一定會影響到用餐的情緒，比如燈光太亮或燈光太暗、冷氣溫度太冷或溫度太高、餐廳裡面或洗手間有令人難以忍受的異味、餐廳佈置品的擺設雜亂無章無法呈現出整體品味、環境太吵雜等，這些都會引發出我身為顧客到餐廳用餐時的不滿意，這時身為餐旅業者面對來自於各行各業各地而來的旅客，每位顧客</u></p>	<p>客人到餐廳用餐時，是懷抱著美好的心情前來用餐，因為餐廳某些設備問題有缺失一定會影響到用餐的情緒，燈光太亮或燈光太暗、冷氣溫度太冷或溫度太高、餐廳裡面或洗手間有令人難以忍受的異味、餐廳佈置品的擺設雜亂無章無法呈現出整體品味、環境太吵雜，都會引發出我身為顧客到餐廳</p>

的看法與需求都截然不同，因環境設備硬體是固定的，顧客的不滿意僅能依客人的意見作為檢討或改進，但是如果是清潔工作不確實就必須跟顧客致歉並馬上處理，並做好安撫與溝通。

(2) 因為餐食投訴，餐旅業者如何處理

會因餐食投訴有二個原因：1.餐食的口味不符合，白話一點就是我覺得不好吃或今天的菜色不合我的胃口，如果是這種情況，餐旅業業者在處理時，會採用平和的態度去跟顧客作說明，因為每一家餐廳的特色都是不同的，更何況是「眾口難調」，顧客所需要的各有不同之處，是無

用餐時的不滿意，餐旅業業者面對來自於各行各業各地而來的旅客，每位顧客的看法與需求都截然不同，因環境設備硬體是固定的，顧客的不滿意僅能依客人的意見作為檢討或改進，但是如果是清潔工作不確實就必須跟顧客致歉並馬上處理，並做好安撫與溝通。

(C1-1-1-1)

會因餐食投訴有二個原因：1.餐食的口味不符合，餐旅業業者在處理時，會採用平和的態度去跟顧客作說明，因為每一家餐廳的特色都是不同的，更何況是「眾口難調」，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

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。2.餐食不新鮮、品質不良、產品有異物或食材過期等  
缺失就會比較麻煩了，因為這就是餐廳的問題，顧客在跟我們反應時，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，一拖下去事情就會有所變化，因為這時候顧客一定是很不滿的心情，如果不能讓客人先舒緩心情的話，客人可能會尋找另外的管道去做第二次抱怨，因為我會認為業者並沒重視這個問題，我的不滿會更  
加倍。

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。

(C1-1-2-1)

2.餐食不新鮮、品質不良、產品有異物或食材過期等缺失就會比較麻煩了，因為這就是餐廳的問題，顧客在跟我們反應時，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，一拖下去事情就會有所變化，因為這時候顧客一定是很不滿的心情，如果不能讓客人先舒緩心情的話，客人可能會尋找另外的管道去做第二次抱怨，因為我會認為業

<p>(3) 因為服務態度投訴，餐旅業者如何處理</p> <p>通常我並不太在乎服務方面的問題，我覺得<u>只要基本的服務禮節有做到即可，除非特別差勁的比方說我請服務人員收盤時，對我愛理不理，服務人員說話不禮貌、忘記顧客需求、在客人面前說話不加修飾、討論顧客的隱私、在與客人應答時不得體、口氣與表情流露出對客人的漠不關心、冒犯客人的忌諱、答應客人的事情無法做到又不事先告知</u>等等，當餐旅業者<u>面對顧客因服務態度不滿時</u>，處理方式如述：<u>首先確認顧客抱怨原因為何，是服務人員因服務疏失導致問題的發生，或是客人自己的原因</u>，為什麼這樣說呢，有可能客人在進來用餐時心情就不好，所以</p>	<p>者並沒重視這個問題，我的不滿會更加倍。(C1-1-2-2)</p> <p>只要基本的服務禮節有做到即可，除非特別差勁的比方說我請服務人員收盤時，對我愛理不理，說話不禮貌、忘記顧客需求、在客人面前說話不加修飾、討論顧客的隱私、在與客人應答時不得體、口氣與表情流露出對客人的漠不關心、冒犯客人的忌諱、答應客人的事情無法做到又不事先告知。</p> <p>(C1-1-3-1)</p> <p>面對顧客因服務態度不滿時，首先確認顧客抱怨原因為何，是服務人員因服務疏失導致問題的發生，或是客人自己的原因，可能客人在進來用餐時心</p>
--	--

他會故意去挑別以達到隱蔽的目的，又或者顧客本身對服務人員抱持偏見等，這時在處理抱怨時一樣是秉持著認真去傾聽的原則，傾聽原因，探求顧客心理，以真誠態度面對顧客抱怨，讓顧客轉換心情來達成圓滿的境界。

## 第二部份：管理者對於顧客抱怨處理方式

### (1) 如何傾聽顧客抱怨原因

當管理者已經知道發生顧客抱怨了，在時間允許下瞭解整件事情的發生經過，並在第一時間掌握客人的名字、背景、吃了什麼東西及發生了什麼事，當有初步瞭解後要馬上到顧客面前去致意，也就是先聽顧客的抱怨，這時要有心理準備有可能會聽到不好聽的話語，因總是要讓客

情就不好，所以他會故意去挑別以達到隱蔽的目的，又或者顧客本身對服務人員抱持偏見等，在處理抱怨時一樣是秉持著認真去傾聽的原則，傾聽原因，探求顧客心理，以真誠態度面對顧客抱怨，讓顧客轉換心情來達成圓滿的境界。

(C1-1-3-2)

發生顧客抱怨，在時間允許下瞭解整件事情的發生經過，當有初步瞭解後要馬上到顧客面前去致意，也就是先聽顧客的抱怨，這時要有心理準備有可能會聽到不好聽的話語，因總是要讓客人把他心中的不滿發

人把他心中的不滿發洩，這個時候只要好好的聽客人說，藉由說的過程去探討顧客抱怨的心理層面的問題，並要有感同身受，總之自己本身態度一定要放軟。

## (2) 如何解決顧客抱怨

主管必須知道處理客人抱怨程序，細心傾聽顧客心中想法，務必要在第一時間向客人致意，先讓顧客情緒緩和，再透過溝通去瞭解原因，觀察客人投訴的動機與原因，也就是要先探究顧客抱怨的心理，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。

## (3) 如何檢討並與顧客重新建立良好關係

當面對顧客抱怨時，除了在第一時間

洩，這個時候只要好好的聽客人說，藉由說的過程去探討顧客抱怨的心理層面的問題，並要有感同身受，總之自己本身態度一定要放軟。(C1-2-1-1)

主管必須知道處理客人抱怨程序，細心傾聽顧客心中想法，務必要在第一時間向客人致意，先讓顧客情緒緩和，再透過溝通去瞭解原因，觀察客人投訴的動機與原因，也就是要先探究顧客抱怨的心理，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)

面對顧客抱怨時，第一時間解決問題，重要的是事後的檢

<p><u>解決問題之外，重要的是事後的檢討，有</u></p> <p><u>表單記錄，分析顧客抱怨原因，記錄改善</u></p> <p><u>問題的方法，會反應的客人對管理者的經</u></p> <p><u>營是正面的事情，好的管理者會把顧客抱</u></p> <p><u>怨化危機為轉機，藉由顧客不滿抱怨的點</u></p> <p><u>去做改變，反而可以讓這些客人因為看到</u></p> <p><u>改變而成為常客。並編成教案去與公司內</u></p> <p><u>部員工分享並做教育訓練，來提升服務品</u></p> <p><u>質。</u></p>	<p>討，表單記錄，分析顧客抱怨</p> <p>原因，記錄改善問題的方法，</p> <p>會反應的客人對管理者的經營</p> <p>是正面的事情，把顧客抱怨化</p> <p>危機為轉機，藉由顧客不滿抱</p> <p>怨的點去做改變，反而可以讓</p> <p>這些客人因為看到改變而成為</p> <p>常客。並編成教案去與公司內</p> <p>部員工分享並做教育訓練，來</p> <p>提升服務品質。(C1-2-3-1)</p>
--	---



訪談編號：D1

訪談對象：劍湖山王子飯店採購課長

訪談時間：104年9月20日

訪談地點：採購辦公室

訪問方式：開放式錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p>第一部份：公司採購流程</p> <p>(1) 如何去選擇供貨廠商</p> <p><u>食材安全最重要是源頭管理的控管，為確保食材來源的安全性，必須要有衛生安全相關證明，還要有追溯資料，確認食材需符合國內現行衛生法規的相關資料應確實，包括進貨廠商相關資料、驗收報告、進貨日期、進貨數量及銷售對象等。</u></p> <p>一定要<u>選擇合法供應商</u>，在公司營運面<u>一定要建立供應商名冊掌握產品來源</u>，</p>	<p>食材安全最重要是源頭管理的控管，為確保食材來源的安全性，必須要有衛生安全相關證明，還要有追溯資料，確認食材需符合國內現行衛生法規的相關資料應確實，包括進貨廠商相關資料、驗收報告、進貨日期、進貨數量及銷售對象等。</p> <p>(D1-1-1-1)</p> <p>選擇合法供應商，一定要建立供應商名冊掌握產品來源，要</p>

<p>站在公司立場一定要<u>要求廠商提出進貨證明、報告等其他來源說明，以確保產品規格標示均合法。</u></p> <p>(2) 如何做驗收及檢查</p> <p><u>驗收冷藏類食品要在攝氏 5 度以下</u></p> <p><u>驗收，保溫食品要在攝氏 57 度以上，驗收冷凍食品時一定是冷凍的，產品包裝本身已出現液體狀或包裝上有水漬，為確保安全應拒收，因為有可能是解凍後再冷凍的產品。</u></p> <p><u>驗收程序上一定要由採購部門與請購單位兩方共同驗收，如果不符合必須要退貨，並要針對不合格廠商記錄下來，下次叫貨可以依據記錄判斷。</u></p>	<p>求廠商提出進貨證明、報告等其他來源說明，以確保產品規格標示均合法。(D1-1-1-2)</p> <p>驗收冷藏類食品要在攝氏 5 度以下驗收，保溫食品要在攝氏 57 度以上，驗收冷凍食品時一定是冷凍的，產品包裝本身已出現液體狀或包裝上有水漬，為確保安全應拒收，因為有可能是解凍後再冷凍的產品。</p> <p>(D1-1-2-1)</p> <p>驗收程序上一定要由採購部門與請購單位兩方共同驗收，如果不符合必須要退貨，並要針對不合格廠商記錄下來，下次叫貨可以依據記錄判斷。</p> <p>(D1-1-2-2)</p>
--	--

<p>(3) 對於特定食品如何去驗收 (蛋、海鮮、乳製品等)</p> <p>蛋的驗收：<u>蛋外表摸起來表面要粗糙，且不具光澤，檢視外觀要沒有污染的雜物，拿在手上搖時不會有搖動聲音的產生這樣才可以驗收。</u></p> <p>海鮮的驗收：<u>貝類海產甲殼要密，拿起來敲聲音要清脆：無異味為佳。</u></p> <p>乳製品驗收：<u>乳製品外包裝應該要完整無破損，打開後聞起來要無酸味、無分離沉澱及倒出來無黏稠現象。</u></p> <p>肉品與家禽類驗收：<u>肉的部分必須要呈粉紅色為佳，且要有適度硬度，肉層分明，看起來質紋呈現細緻柔嫩，手指去壓要有彈性，表面無出水現象才優。家禽</u></p>	<p>外表摸起來表面要粗糙，且不具光澤，檢視外觀要沒有污染的雜物，拿在手上搖時不會有搖動聲音的產生這樣才可以驗收。(D1-1-3-1)</p> <p>貝類海產甲殼要密，拿起來敲聲音要清脆：無異味為佳。(D1-1-3-2)</p> <p>乳製品外包裝應該要完整無破損，打開後聞起來要無酸味、無分離沉澱及倒出來無黏稠現象。(D1-1-3-3)</p> <p>肉的部分必須要呈粉紅色為佳，且要有適度硬度，肉層分明，看起來質紋呈現細緻柔嫩，手指去壓要有彈性，表面</p>
---	---

類要表皮完整、肉質結實，肌肉無不良顆粒為佳。

## 第二部份：進貨後之保存方法

### (1) 一般食物的儲存準則

一般食物儲存原則是進貨時絕對不能夠放到地面上，一定要距離地面及牆面 15 公分以上，以先進先出為原則。熟食儲存需有加蓋及標示使用期限，熟食在上生食在下。生鮮食品應分項存放，為避免交叉污染要以不同顏色容器盛裝。

### (2) 冷藏及冷凍產品儲存準則

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

無出水現象才優。家禽類要表皮完整、肉質結實，肌肉無不良顆粒為佳。(D1-1-3-4)

一般食物儲存原則是進貨時絕對不能夠放到地面上，一定要距離地面及牆面 15 公分以上，以先進先出為原則。熟食儲存需有加蓋及標示使用期限，熟食在上生食在下。生鮮食品應分項存放，為避免交叉污染要以不同顏色容器盛裝。(D1-2-1-1)

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%

<p><u>每個角落。並每天檢查溫度，避免因停電等突發狀況造成重大損失，一樣採先進先出。</u></p> <p>(3) 乾貨產品的儲存準則</p> <p><u>乾貨儲存不可以直接曝曬陽光下以免造成物品變質，溫度維持在攝氏 20 度以下，濕度維持在 50%-60%之間，每天記錄檢查溫度與濕度，一樣採先進先出，如果有發現過期物品馬上丟棄，不可再次利用。</u></p>	<p>以上，讓冷空氣完整循環到每個角落。並每天檢查溫度，避免因停電等突發狀況造成重大損失，一樣採先進先出。(D1-2-2-1)</p> <p>乾貨儲存不可以直接曝曬陽光下以免造成物品變質，溫度維持在攝氏 20 度以下，濕度維持在 50%-60%之間，每天記錄檢查溫度與濕度，一樣採先進先出，如果有發現過期物品馬上丟棄，不可再次利用。</p> <p>(D1-2-3-1)</p>
---	--