

國立臺灣大學管理學院碩士在職專班國際企業管理組

碩士論文

Executive MBA Program in International Business Management

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

外包客戶服務企業端的問題與挑戰：

以某消費保健品外商公司為例

Challenges and Issues of Outsourcing Customer Service:

Case Study of One Consumer Healthcare Company

李佳玲

Chia-Ling Lee

指導教授：林俊昇 博士

陳思寬 博士

連勇智 博士

Advisor: Jiun-Sheng Chris Lin, Ph.D.

Shi-Kuan Chen, Ph.D.

Yung-Chih Lien, Ph.D.

中華民國 108 年 01 月

Jan., 2019

國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書

外包客戶服務企業端的問題與挑戰：
以某消費保健品外商公司為例

Challenges and Issues of Outsourcing Customer Service:
Case Study of One Consumer Healthcare Company

本論文係李佳玲君（學號 P05746018）在國立臺灣大學管理學院碩士在職專班國際企業管理組完成之碩士學位論文，於民國一百零八年一月三十一日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

林俊昇

（指導教授）

陳思寬

（指導教授）

連勇智

（指導教授）

原峻瑜

林俊昇

系主任、所長

誌 謝



一切的開始都要謝謝我的人生伴侶，鴻瑣，及我的一雙兒女支持鼓勵我持續學習；感謝所有引薦我的貴人學長姐們，帶領我進入台大EMBA 這個大家庭，開啟一段截然不同的學習歷程；更要謝謝林俊昇教授在論文撰寫階段的悉心指導，以及陳思寬教授、連勇智教授、余峻瑜助理教授在口試過程中所給予的寶貴意見，讓我得以順利完成本論文。

謝謝論文小組的同學們：孟茜、尚易、劭德、家宏和蜀茜的彼此督促與激勵，因為有各位的相互扶持和鼓勵，我們才能一起出發、一起畢業。

三年的時光如此匆匆，謝謝師長、同學們豐富了我在EMBA 的學習生涯，人生的旅程有幸與你們短暫交會、相伴而行，內心充滿無限感激！師生、同學的情誼是一輩子的，畢業並不是結束，而是另一段旅程的開始，緣分未了，持續精進。

李佳玲 謹識

于臺大管理學院

民國 108 年 1 月 31 日

中文摘要



在企業講求經營管理效率的現代，業務外包(Outsourcing)，被認為是協助企業組織提升效率、精簡人力最有效的方法，客戶服務中心因非核心業務單位，最常被委外。客服中心做為企業實行「顧客關係管理」、接觸客戶的最前端，一旦面臨無法回應的問題時，必須立即以升級客訴的方式將問題通報企業端，尋求協助。

企業端如何處理升級客訴（顧客抱怨，Customer Complaint）並能立刻給予服務補救是非常重要的，畢竟在服務傳遞過程中，服務失誤(Service Failure)是難以避免的，當服務失誤無可避免地發生時，採取適宜的服務補救(Service Recovery)措施是必要的，可降低甚至消弭顧客抱怨、增加顧客滿意度。服務補救系統中，第一線處理的企業員工扮演著關鍵的角色，員工的溝通技巧與問題解決能力是服務補救的基礎，而企業是否充分賦權（Empower），更是員工擁有問題解決能力的關鍵因素。然而現實的挑戰在於個案企業端人員皆未受過處理升級客訴的相關訓練，如何適切地與消費者進行互動、了解其需求並給予適當回應是企業端人員所面臨的最大挑戰。

本研究以質性研究的方法，透過半結構性的訪談蒐集資料，所得資料採用資料分析歸納法彙整，將企業端員工處理升級客訴所遭遇的棘手問題與最大挑戰整理歸納出以下的主要痛點：人員職責不清、人員適切性不明、流程規則不明、因果關係判定難、培訓支援不足、客戶情緒安撫挑戰大及產品退換貨處理耗時。現行升級客訴處理尚待改善之處，個案企業端員工認為分別是：建立明確處理流程、明訂處理者角色與職責、提供教育訓練課程、適當授權客服中心和設置專責人員與公司話術。而針對上述待改善之處，則期望公司能明訂升級客訴處理準則與負責人員，安排員工接受客訴溝通技巧、基本消費權益等教育訓練課程，同時適當賦權員工和授權客服中心，以幫助企業端員工能適當回應與提供及時的補救措施。

面對顧客抱怨，企業須能提供適宜的服務補救，此時仰賴的是員工解決問題的能力，以避免顧客的消費移轉行為，因此如何提升員工實行服務補救的能力是提升服務品質重要的預應策略。

關鍵字：業務外包、顧客抱怨、服務品質、服務失誤、服務補救

THESIS ABSTRACT
BUSSINESS ADMINISTRATION
COLLEGE OF MANAGEMENT
NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY



NAME : Chia-Ling Lee

MONTH/YEAR : JAN, 2019

ADVISOR : Jiun-Sheng Chris Lin, Ph.D.

Shi-Kuan Chen, Ph.D.

Yung-Chih Lien, Ph.D.

TITLE : Challenges and Issues of Outsourcing Customer Service: Case Study of One Consumer Healthcare Company

In modern world, service outsourcing is deemed as a common way for business management. The call center for customer service is usually one of first outsourcing units for most companies to reduce manpower and cost. In reality, it is very difficult for the outsourced call centers to answer all customers' inquiries or respond to complaints. So companies must provide support to respond to the escalated customer complaint.

During the customer service delivery process, service failures happen occasionally. Therefore, it is very important for firms to implement appropriate service recovery to satisfy customers. This study explores the challenges and issues of handling escalated customer complaints through semi-structured interviews. The gaps of complaints handling were identified and the recommendations for future improvements and trainings required were also suggested and categorized based on our qualitative data analysis. Results, implications and directions for future research were then discussed.

Keywords : Outsourcing, Customer Complaint, Service Quality, Service Failure, Service Recovery

目 錄



口試委員審定書	ii
誌謝	iii
中文摘要	iv
英文摘要	v
圖目錄	viii
表目錄	ix
第一章 緒 論	1
第一節、研究背景與動機	1
第二節、研究問題與目的	3
第三節、研究流程	4
第二章 文獻探討	6
第一節、服務品質	6
第二節、服務品質落差理論	9
第三節、服務失誤與服務補救	11
第四節、外包客戶服務企業端的服務補救與服務品質	12
第三章 研究方法	14
第一節、質性研究	14
第二節、資料蒐集方式	15
第三節、質性資料分析歸納	16
第四章 資料描述與分析	17
第一節、個案公司介紹	17
第二節、客服中心應答流程	18
第三節、訪談內容歸納結果	18
第五章 結論與建議	22
第一節、結論	22
第二節、升級客訴處理職責與流程之建議	24

第三節、研究限制.....	27
參考文獻.....	28
附錄.....	30



圖目錄



圖 1-1	論文研究流程.....	4
圖 2-1	知覺服務品質的決定因素.....	8
圖 2-2	PZB 服務品質落差模型.....	10
圖 4-1	客服中心應答流程.....	18
圖 5-1	不良反應合併產品品質投訴處理流程.....	25
圖 5-2	單純不良反應投訴處理流程.....	26
圖 5-3	單純產品品質投訴處理流程.....	27

表目錄



表 4-1	受訪者資料.....	18
表 4-2	升級客訴所遭遇問題與挑戰.....	19
表 4-3	升級客訴建議待改善之處.....	20
表 4-4	期望公司提供之協助.....	21
表 5-1	升級客訴參與部門與職責說明.....	24

第一章 緒 論



第一節、研究背景與動機

外商公司講求組織經營管理的效率，業務外包被認為是協助企業組織提升效率最有效的方法，主要是能立即產生精簡人力的效果。對大多數的外商公司而言，客戶服務中心（以下簡稱：客服中心）不是核心業務單位，因此將當地的客服中心裁撤，改以委託第三方的方式進行服務，是達到節省人事成本支出的好方法。基於勞動力成本的考量，外包工作在跨國完成的「離岸外包」更是全球的趨勢，而外商公司因在各國多有據點，尋求的合作廠商以能進行跨國業務承包為基本要求，客服中心人員的組成必須能說不同語言，以便能與不同國家的客戶進行第一線的溝通；基於上述考量，華語離岸客服中心的設置地點以中國大陸或是馬來西亞最為常見，因為可以招募到說中文(國語)、粵語、甚至閩南語的服務人員

考量客服中心的服務人員是企業與顧客互動的第一線，客服人員必須要熟悉公司產品的相關知識、常見問題、通路販售地點、新近促銷方案及上市的新產品等訊息，如此在應答時才能夠快速回應顧客的提問，而且在口音和用語表達上更需符合當地的語言習慣，絕大多數的台灣消費者只要一察覺通話對象在對岸(中國大陸)，直覺就是心生排拒且出現不信任感，因此設置在中國大陸的離岸客服中心如何克服第一線應答人員口音與口語表達的問題是一大挑戰。再則，台灣消費者對服務的要求日益提升，當他們打電話進線，除了期待接聽的客服人員具備產品的專門知識，能正確回應他們所提出的問題或需求，尚要展現服務熱忱與耐心，因此客服中心的服務人員如何透過電話線妥善回應消費者的問題，在在考驗著第一線應答人員的反應和專業度。以敝公司為例，大中華區客服中心設置於大連，有專職的員工提供中、港、台三地消費者電話客戶服務。此一委外的客服中心已建置多年，因此電話應答服務已有相對應的標準服務流程及產品常見問題集進行指導與規範，服務台灣消費者的客服人員都是居住於大連的台灣人，目的是讓服務溝通能符合台灣口音及用語表達，讓每一通消費者來電都能獲得妥善的回應，並符合台灣當地的需求。

電話客服服務屬於勞力密集的服務業，當今科技發達，每一位服務人員的上下線時間、每日服務多少客戶量(來電接通數)，都受到電腦嚴密監控，加上消費者對服務品質的要求日益提高與消費者意識高漲，工作壓力大，又完全沒有拒絕服



務的權利，因此人員流動率高成為客服中心管理的難題。偏偏客服中心的每一位服務人員，對外代表著委託公司，當人員流動率高是不可避免的現實，如何提高新人學習效率，並透過完整資訊的建置與傳遞，讓新人對服務能更早上手，在平均兩年的服務時間內，維持穩定且具水準的服務品質，是客服中心與企業主要共同努力的方向。因此客服中心與企業前後台的密切配合，是維持與提高客服中心服務水準的必要條件，企業一定要持續提供客服中心必須的協助與資源，例如：不定時更新產品常見問題集(Frequently Asked Questions, FAQ)、促銷方案的事前通知、新產品的上市通知和問與答(Q&A)準備等等，讓客服中心人員能適時回應消費者提問。

客服中心做為企業實行「顧客關係管理」、接觸客戶的最前端，扮演著關鍵的角色，更是企業與顧客互動極為重要的一個環節。然而客服中心服務人員之應答有其規範，隨著顧客對服務品質的要求與日俱增，一旦客服中心面臨一線服務人員無法回應的問題時，須建立通報企業的管道，將此類問題以升級客訴的方式通報企業端；由客服中心轉介而來的升級客訴通常代表著顧客對購買商品或服務不滿意，客服中心人員的標準回答無法滿足其要求或消除其疑慮，因此需要企業端人員提供回應和協助，並持續更新資訊讓客服中心的一線人員知悉，以利進行後續追蹤服務，客服中心與企業兩者的密切溝通配合是客戶服務持續精進的不二法門。企業端如何處理顧客抱怨（升級客訴）並能立刻提供服務補救是非常重要的，因為顧客會抱怨代表希望得到補償或是能有更好的顧客服務，此時企業的回應能力顯得非常重要，處理得當，能提升顧客的滿意度，產生正向的口碑。正向口碑對企業而言不只是影響企業績效，更是改變企業聲譽的一股力量(陳律睿、曹為忠、劉妍郁，2016)。真心了解客戶需求，透過服務補救來提高服務品質是企業使抱怨顧客變成滿意顧客的不二法門，目的是避免顧客改變後續的購買行為，且能藉由正向的口碑傳遞來增加企業在顧客心中的份量跟聲譽。

現實的挑戰在於企業端人員在協助處理升級客訴（顧客抱怨）時，不像客服中心服務人員上線前皆受過相關的訓練，如何適切地與消費者進行互動、了解其需求並給予適當回應是企業端人員所面臨的最大挑戰，因此本研究將針對此一問題進行相關探討，希望透過企業端適宜的補救措施，降低顧客抱怨所造成的負面口碑與影響。



第二節、研究問題與目的

企業端面對外包客服中心最大的挑戰是處理一線客服人員提交過來的升級客戶投訴，常見的問題包括：客戶使用產品後身體疑似出現不良反應、產品使用後效果不如預期或是抱怨產品品質的問題等。消費者的問題會被列為升級客訴並提交到企業端尋求協助代表消費者不滿意客服人員的標準應答，也就是消費者體驗到的服務水準低於事前期望、對服務不滿意或服務不符合期待，因此通常會要求公司或主管出面處理，尤其是當消費者自認身體疑似出現不良反應與產品使用具因果相關性時，此時消費者就會質疑是不是產品品質有問題，連帶會要求公司給予補償或賠償；部分消費者甚至會揚言訴諸媒體、投訴消基會等，如此一來，將可能對品牌及公司商譽造成負面影響。

企業處理顧客抱怨是非常重要的，消費者會抱怨說明希望得到企業補償或是希望企業能夠有更好的服務來滿足消費者。升級客訴代表服務傳遞過程中導致顧客不滿的服務失誤，此類問題已超出客服人員的處理範圍，因此問題會被歸類為升級客訴提交到企業端尋求協助，而負責協助處理此類升級客訴的企業端部門人員包括：品牌經理、品管經理、法規經理、醫藥事務經理或法務(律師)等，依升級客訴問題類型的不同，參與協助的跨部門單位亦會不同，但以上述部門人員為主。如何透過跨部門單位的協助而提供適當的服務補救措施、解決客戶的問題，進而提升服務品質是企業維持口碑與聲譽的關鍵。

針對升級客訴的處理，考量顧客與客訴內容的難以預測性，公司內部並無明訂的處理準則可供遵循，第一線參與協助的跨部門人員亦未接受過客訴處理技巧的相關訓練，然而這些跨部門人員卻扮演著處理升級客訴的關鍵角色，因為許多服務失誤的補救，必須仰賴前線員工的技能與良好的態度來解決顧客問題，若無法順利安撫消費者情緒或使其滿意公司代表所給予的回應或解決方案，公司將面臨該事件被訴諸媒體或被投訴消基會的風險，萬一事件擴大，恐將損及消費者信心和影響品牌與公司商譽，因此，本論文的目的旨在探討企業端人員在處理升級客訴時所面臨的問題與挑戰，針對處理方針與流程面提供相應的建議，減少服務失誤，讓跨部門人員處理升級客訴時有所依循且能提升問題解決的能力，進而提高服務品質、降低升級客訴對公司品牌商譽可能的影響和衝擊。



第三節、研究流程

本論文旨在探討企業端人員在處理升級客訴時所面臨的問題與挑戰，希望針對處理方針與流程面提供相應的建議，研究流程如圖 1-1 所示：

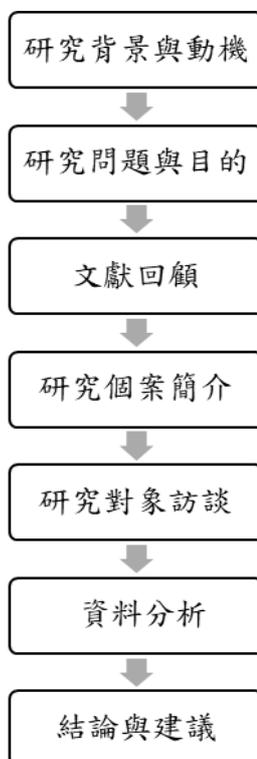


圖 1-1 論文研究流程

依據本研究的動機與背景，藉由日常的參與觀察，確立研究的議題，進而決定研究方法與擬定訪談綱要問題，開始進行相關學術文獻的搜尋和彙總，並與研究對象約定訪談時間以進行資料的收集，接著進行訪談內容的資料分析歸納，最後得出本研究之結論與建議。因此，本研究論文共分六章，主要章節架構如下：

（一）第一章：緒論

主要陳述本論文的研究背景與動機，確認研究問題與目的，進而建構出完整的研究流程與步驟。

（二）第二章：文獻探討

針對服務、服務品質和服務品質的落差、服務失誤與服務補救等理論進行文獻探討與整理，做為引導本論文研究主題與分析的方向指引。

（三）第三章：研究方法

本研究以質性研究的方式，透過半結構性的訪談法，蒐集研究對象處理升級

客訴的困難點與改善建議，再以分析歸納法將受訪者的想法與意見彙整綜合，最後將研究結果以文字呈現。

(四) 第四章：資料描述與分析

本章將介紹個案企業與品牌，針對訪談對象的訪談內容進行歸納分析和資料整理與彙整。

(五) 第五章：結論與建議

將依照第四章所蒐集的資料導出結論，參照第二章的文獻進行討論與建議，並根據分析討論的結果，提出實務上具體可行的方案予個案企業參考。

第二章 文獻探討



第一節、服務品質

一、服務的特性

美國行銷協會(American Marketing Association, AMA)定義**服務**為：「純為銷售或配合一般商品銷售而連帶提供的各種活動、利益或滿足」。因此，當企業的商品經由銷售而發生交易行為時，此即服務的開始。對消費者（顧客）而言，將服務附加於商品能增加該商品的效用或價值。服務通常發生於消費者(顧客、客戶)與提供服務的人員、實體資源、物品或系統的互動中，主要目的是解決消費者(顧客、客戶)的問題或提供所需的諮詢、協助。

Kotler(2009)對**服務**的定義則是：「服務係指一方可提供給另一方的任何行動或表現，其基本上是无形的，且無法產生所有權。服務的產生可能與有形產品有關，亦可能無關。」。服務本質上是無形的，所提供的是無形的產品，此為服務最基本的特性，不會牽涉到實體所有權的移轉，而且不必然附屬於有形產品，亦即服務的產生可能與某項有形產品有關，也可能無關。

Parasuraman et al.(1985)談到服務不同於有形產品，具備四大特性，分別是：無形性(Intangibility)、不可分割性(Inseparability)、變動性(Variability)與易逝性(Perishability)。由此可知，服務是商業社會中的常見活動之一，由人類帶動所產生，藉由賣方提供實體產品或無形勞務，讓買方（顧客、消費者）獲得特定的需求滿足，是抽象與動態的過程，亦是一種行為過程及附加價值的成果。再者，服務無法被保存，且具有明顯的異質性，消費者（顧客）會因服務提供對象、事件、時間、地點的不同而有不同感受，換言之，服務過程將因人、事、時、地的不同而產生差異。

二、服務品質的定義

「服務品質」是一個主觀、複雜和抽象的概念，是指服務結果符合所設定的標準，是一種態度，也是客戶對於事物所做的整體性評估，與客戶的感受息息相關，是客戶主觀的看法。因為客戶（消費者）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，兩者相比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，則總體認知品質是好的，反之則是不良的

(Gronroos, 1984)。因此傳遞的服務與期望的服務兩者間是否具備一致性，是客戶（消費者）對服務品質好壞的判斷依據，主觀認知上的差異扮演重要的角色。

同樣地，Parasuraman et al. (1985)也提出相似的概念，談到對消費者而言，服務品質比產品品質更難加以評價，因此提出服務品質是客戶對服務期望與服務績效的前後知覺品質差距，亦即消費者事前期望的服務與接受服務後的實際感受間之比較。客戶（消費者）對服務品質的評價，與其本身對服務的期望直接相關。在客戶（消費者）對服務品質的評價中，服務過程和最終結果皆十分重要，屬於客戶的主觀評斷，因此是一種非客觀認知的品質。

三、服務品質的決定因素

Parasuraman et al. (1988)等人為了有效衡量服務品質，透過實證研究，將服務品質的決定因素精鍊成五個構面，分別是：可靠性、反應性、保證性、同理心和有形性。茲分述如下：

構面一，可靠性：指可信任且精確地提供服務之能力；

構面二，反應性：指協助顧客及迅速提供服務之意願；

構面三，保證性：指員工的知識與禮貌，以及他們能夠傳達信任與信賴之能力；

構面四，同理心：指公司能夠關懷、照顧及重視個別的顧客；

構面五，有形性：指實體設施、設備、人員與溝通內容之具體呈現。

因此要提升服務品質，公司（企業）與員工必須在服務傳遞的過程中確實做到決定服務品質的每一個構面。

影響顧客的服務期望主要有四個來源，分別為口碑、個人需求、過去經驗及外部溝通，在顧客接受服務前已經藉由以上四個來源建立自身對服務的期望，當期望的服務(Expectation Service, ES)與知覺的服務(Performance Service, PS)相比時，兩者間的差距就形成客戶的滿意程度。顧客通常對服務品質的評估是在與服務提供者接觸時發生，當顧客的知覺到的服務品質超過期望的服務時($PS \geq ES$)，顧客將會感到滿意；反之，當知覺到的服務品質低於期望的服務時($PS < ES$)，顧客是不滿意其所接受到的服務品質（許嘉霖，2009），圖 2-1 彙整說明知覺服務品質的決定因素。

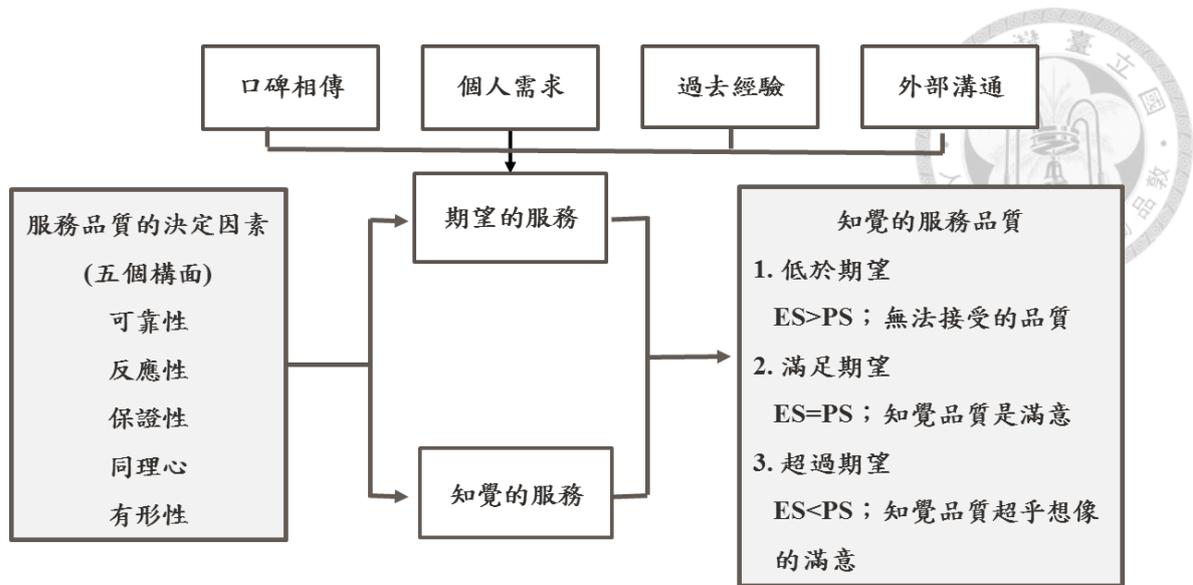


圖 2-1 知覺服務品質的決定因素(Parasuraman et al ., 1985; 1988)

服務品質若從構成要件的觀點加以審視，應從服務的 3P (Physical Facilities, Process and Procedure; People’s Behavior and Conviviality; Professional Judgment)著手，亦即(1)實體設備、過程及程序；(2)服務人員的行為；(3)服務人員的專業判斷這三個構面做考量(Haywood-Farmer, 1998)。所有與服務品質相關的問題都是這三個構面交互作用的結果，而且服務品質必須是由接收方定義，而非由提供方定義。

綜合以上所述，服務品質取決於實際接受的服務與原先期望之差距，乃客戶主觀的認知判斷，由客戶透過服務執行的績效進行評估，藉由對服務接受過程中前後認知的比較，產生延續性的評價，這表示服務傳遞的過程與服務的結果同等重要；若認知服務水準高於期望服務水準，表示服務品質良好；若期望服務水準和認知服務水準相等，表示服務品質普通；若認知服務水準低於期望服務水準，表示服務品質低劣。服務品質的好壞，取決於客戶的主觀感受，因此必須能了解客戶想要及需要的是什麼，用心傾聽其需求，展現解決問題的誠意與負責任的態度，滿足客戶的期望水準，才能達成較好的服務品質。



第二節、服務品質落差理論

服務品質是指服務結果符合所設定的標準，是一種主觀認知判斷，也是客戶對於事物所做的整體性評估。客戶對服務品質的認定往往因觀點不同而有所差異，當客戶購買產品時，除了有形的產品，尚包含無形的服務，瞭解與滿足客戶想要與需要什麼，並能超越其要求的水準，就能提供較高的服務品質。

關於服務品質如何衡量，由 Parasuraman, Zeithmal 與 Berry(1985)三位學者所提出的 PZB「服務品質觀念性模型」(Service Quality Conceptual Model)是最為普遍使用的衡量方法。PZB 理論定義服務品質為客戶對服務的期望(Expectations)與對所接受服務的知覺(Perceptions)兩者間的差距，亦即服務品質(Service Quality, SQ)等於知覺服務(Perceived Service, PS)減去期望服務(Expected Service, ES)之差距($SQ=PS-ES$)；服務品質的認知是來自於顧客的期望與實際服務表現的比較，服務品質的評估不僅僅是結果的評估，也包含了服務傳遞過程的比較，其中顧客期望服務的主要決定因素，包括：口碑與傳聞 (Word-of-mouth Communications)、客戶個人需求(Personal Needs)、客戶過去的使用經驗(Past Experience)，以及服務提供者對客戶之外部溝通。

服務品質被視為一連續帶，PZB 提出「服務品質知覺連續帶」的觀念，服務人員的態度、店內硬體設施、產品的包裝、店面的地點等變數都會影響服務品質；因為服務品質的產生是顧客對服務的預期與對服務的實際感受兩者間的差距所決定，所以顧客是服務品質的唯一決定者。對顧客而言，服務品質在連續帶上的落點取決於期望被滿足的程度，若能滿足期望，顧客認知的服務品質是滿意的；反之，則將造成顧客的不滿意。顧客藉由這些預期的期望，在與企業進行互動往來時，從中衡量實際與期望品質之間的差距。倘若顧客實際認知到的品質(Perceived Quality)高於期望的品質(Expected Quality)，則會產生再購買的意願，持續與企業往來；反之，若顧客認知到的品質低於顧客期望的品質，則會造成顧客的不滿，導致顧客流失的情況 (黃明新，2012)。

PZB 服務品質觀念性模型將服務傳遞過程中可能導致服務品質出現缺口與發生因素分為五道「服務品質缺口」：

- 一、顧客預期與管理者知覺間的缺口；
- 二、管理者對顧客期望的知覺與服務品質規格間的缺口；



三、服務品質規格與所傳遞服務間的缺口；

四、服務傳遞對顧客外部溝通的缺口；

五、顧客知覺服務與期望服務間的缺口。

PZB 所提出之概念性模式，主要在解釋何以服務者的服務品質始終無法滿足客戶需求的原因，這三位學者認為服務品質認知是一種態度，而且是一種整體性的衡量，唯有消除這五道缺口，方能滿足顧客的需求。PZB 的服務品質落差模型請見下圖 2-2 所示。

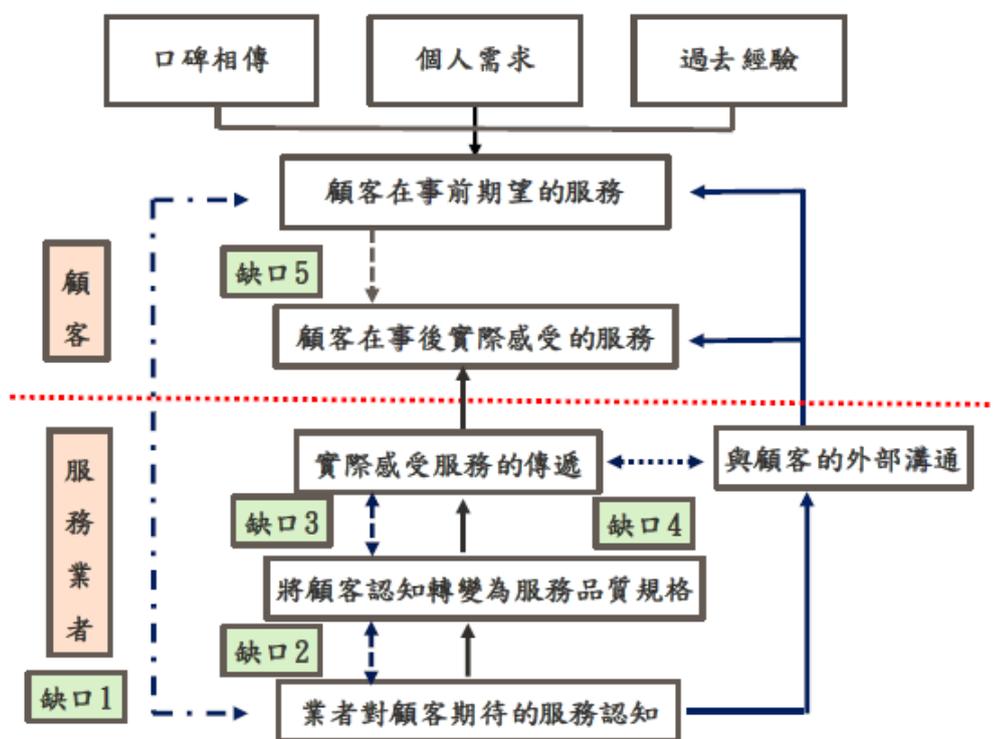


圖 2-2 PZB 服務品質落差模型

資料來源：Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985)



第三節、服務失誤與服務補救

當顧客(消費者)在服務傳遞的過程中，知覺到或實際感受的服務跟預期中有落差，也就是體驗到的服務水準低於事前期望時，會出現對服務感到不滿意或者服務不符合期待的狀況，就是服務失誤(Service Failure)(Bell & Zemke,1987)；而服務失誤的嚴重性(Severity of Service Failure)是顧客感受到的負面服務所造成之影響程度(Hart, Heskett,& Sasser,1990)。

在服務傳遞過程中，服務失誤是難以避免的，出現服務失誤時，良好、適時的服務補救(Service Recovery)是降低甚至消弭顧客抱怨、進而增加顧客滿意度和建立顧客關係很重要的一環。服務補救是服務提供者嘗試彌補服務傳遞失誤的過程(Harris et al., 2006)，當服務過程發生失誤時，如果服務提供者沒有及時因應並提供補救措施，此時服務失誤將會導致消費者產生負向的認知，進而導致顧客產生移轉行為，因此服務補救是要將顧客從不滿意轉變為滿意的狀態，並期望在未來仍能留住顧客(黃識銘、方世榮，2008)。Gronroos(2000)將服務補救定義為服務提供者採取行動來回應服務失誤，包括重新解決問題、扭轉不滿意顧客的負面態度，以及留住原先對服務不滿意的顧客。Johnston(1995)更進一步定義服務補救為「以積極的方法，尋找與處理服務失誤」。一般來說，對服務不滿意的顧客接受適當的補救措施後，可能會比未遇到任何問題的顧客有更高的滿意度與再購率(Smith and Bolton, 1998; McCollough et al., 2000)，而且顧客的正面意向與態度也會因服務補救措施而提高(Oaks, 2001)。因此當服務失誤在服務傳遞過程中無可避免地發生時，採取適宜的服務補救措施是必要的，目的是扭轉顧客的負面印象並進而再次留住客戶，甚至將其轉變為忠誠客戶。

服務補救系統中，員工扮演著關鍵性的角色，因為許多服務失誤的補救，必須仰賴前線員工的溝通技能與良好的態度來解決顧客問題。Gronroos(2000)認為在服務補救系統中，必須提昇員工解決問題的能力與熱誠，因為員工解決問題的能力是服務補救策略的基礎，員工若能接受良好的教育訓練(包括技能、觀念等)，不但可以提升其問題解決的能力，更可改變員工的想法，使其具備處理問題的正面態度與熱誠；再則，企業是否充分賦權(Empower)員工，也是員工擁有問題解決能力的關鍵因素。換言之，健全充足的教育訓練加上賦權員工，兩者皆有助於提升員工的解決問題的能力(黃識銘與方世榮，2008)。

第四節、外包客戶服務企業端的服務補救與服務品質

在競爭如此激烈的市場，產品的差異化正在不斷地縮小，顧客（消費者）不但隨時都能接收到新的資訊與產品，也可以輕易的做出優劣比較，一個成功的企業除了要能不斷的提供創新的產品外，更需要與顧客維持良好的互動關係，有了忠誠客戶的支持，企業才能持續發展與永續經營。在顧客消費服務過程中所存在的因素都可能會影響顧客的滿意度，其中，客戶抱怨是最容易影響滿意度的因素（黃明新，2012）。外包客戶服務中心人員雖是企業與消費者接觸的第一線，畢竟他們非屬於企業員工，因此在服務過程中若有服務失誤需進行服務補救時，仍有其因應的限制，此時需仰賴企業端員工介入，提供所需的協助，期望透過完善的補救措施降低甚至消弭顧客抱怨。

服務品質被視為企業成功的關鍵之一，真心了解客戶需求，一旦得知服務失誤時，要能立刻提供顧客服務失誤補救，避免顧客的消費移轉行為而失去客戶。顧客行為並非受單一原因影響，通常是多方面所造成的結果，從第一線人員的服務態度、店家環境設施、產品的品質到售後服務等，每一個環節都會影響顧客的滿意度與忠誠度（王美慧等人，2006；何雍慶、李怡慶，2013；Gioia et al., 2000）。因此服務失誤可能在任一環節中發生，導致顧客（消費者）抱怨，顧客抱怨通常會伴隨不同的負面行為，可分為採許行動與不採取行動，而採取行動又分為公開行動與非公開行動。也就是說，顧客抱怨是消費者在購買行為中感覺權益受損而產生的不滿意情緒與行為（吳美雯等人，2009）。企業處理顧客抱怨是非常重要的，因為當抱怨發生時，當下會直接影響到顧客（消費者）的情緒，同時改變後續的購買行為（Goetzinger et al., 2006），顧客（消費者）會抱怨說明希望得到企業補償或是希望企業能夠有更好的服務來滿足消費者，所以企業的回應能力在此階段顯得非常重要（陳律睿、曹為忠、劉妍郁，2016）。

企業端除了在服務出現失誤時需採取完善的補救措施，更重要的是應該有「預防勝於補救」的觀念，亦即企業端平時就應致力於各項可防範服務發生失誤的管理活動，包括員工訓練、賦權及回饋機制的建立等。Hart et al.(1990)認為公司無法避免所有問題，但應從這些問題學習補救；公司若有適切的補救則可提高顧客滿意，將惱怒、抱怨的顧客轉變成滿意、甚至快樂的顧客。企業要能提供適宜的服務補救，此時就須仰賴一線處理的員工，員工的溝通技巧、解決問題的能力與良

好的態度是服務補救的基礎，因此如何提升員工這方面的能力不僅是實行服務補救所必須，亦是提升服務品質重要的預應策略(Proactive Strategy)。



第三章 研究方法

本研究為探討採離岸外包客戶服務的某消費保健用品外商在企業端所面臨的問題與挑戰，以質性研究的方式，透過半結構性的訪談法，再以質性資料分析歸納法將受訪者的想法與意見彙整綜合，並將研究結果用文字呈現。本章共分為三節，第一節為質性研究之簡述，第二節為資料蒐集的方法，第三節則是質性資料分析歸納。

第一節、質性研究

質性研究用於深入探討特定問題及藉由詮釋現況，描述出研究的核心問題，探討人們對事物的解釋與意義建構，認為所有的知識都是與情境脈絡聯結而成。質性研究幫助研究者直接從產生現象的自然情境中蒐集第一手資料，在自然的情境中接觸真實的人，觀察真實的事，與真實的物互動。以參與觀察、半結構性訪談法與深度訪談為主要研究方法，著重對個人主體經驗的理解，藉由語言、文字的描述了解被研究者。質性研究的目的是瞭解時空情境條件下人的行為，所以研究的資料以自然狀態下的觀察為重，研究者本身就是「研究工具」，不僅是資料收集者，也是資料意義的闡述者。研究主題鎖定需要瞭解的特定對象、群體或事件，考量時間、人力與成本的限制，不適合大規模問卷調查，因此研究樣本數限制在單一幾個有獨特或指標性的個案，通常採立意性取樣從自然狀態中收集資料，以陳述性的資料進行歸納性的結果分析（黃秋霞，2016）。質性研究強調研究者本身要融入情境之中，親自進行蒐集資料，因此，一般研究現場的大小、範圍與樣本規模有先天的限制。

個案研究(Case Study)是質性研究的方法之一，屬於描述研究(Descriptive Study)，是描述和形容某些特殊事物和特徵的研究設計，專注於研究探討有限數目的事件和情況及其相互關係。由於對少數樣本全盤性地、仔細地討論，故可以作為決策和判斷相類似事物的主要參考。另外，個案研究特別注重事件或情況發展的整個過程及其有關的因素，採用各種方法，像是觀察、訪談、調查、會談、等協助蒐集完整的資料，以了解事件的情境脈絡與意義，深入分析真相、解釋導因、解決或改善其中的難題，重視情境脈絡與在乎發現什麼，整體有意義地呈現真實脈絡中的事件並建立豐富的概念系統，具有歸納整合、經驗理解、獨特性、厚實描述、啟發作用和自然類推的特性（潘淑滿，2003）。

訪談法為針對選定的樣本以客觀而有系統的方式進行資料蒐集，透過與受訪者進行有目的性的言語對談而從受訪者身上搜集資料（胡龍騰等譯，2000）。訪談調查研究通常應用於研究樣本數量較少的選定樣本，以客觀而有系統的方式來蒐集資料，研究者希望透過發問與對答獲得較豐富的資訊，發現表面觀察或量化研究所無法得知的訊息。訪談過程中將答案記錄於工具上，然後進行分析並解析結果。訪談法可分為結構性訪談與半結構性訪談，前者是訪談者先擬好一系列的問題題組（分為開放式與封閉式兩種），在訪談過程中依序與受訪者問與答並運用相同的詞彙進行訪談，優點是可以提供相同資訊及確保資料正確；後者則是訪問者先擬好訪問的綱要，以此作為訪談的指引，訪談過程中的問與答有較大的彈性空間，可依照訪談情況增加其他問題（葉志誠、葉立誠，1999），鼓勵受訪者以描述性的方式表達其意見和感受，重點在於從中了解受訪者的想法。

第二節、資料蒐集方式

（一）訪談綱要問題

訪談綱要問題的擬定是經由平常參與式觀察並透過與指導教授的討論而訂定，主要包含以下三個問題：

1. 企業端所處理的升級客訴包含哪些棘手的問題？最大的挑戰為何？
2. 目前企業端對升級客訴所做的處理狀況如何？尚有哪些待改善之處與建議？
〔例如：客訴之處理程序/流程、提供服務之能力（知識、意願、溝通技巧）、專業判斷行為（關懷、照顧及重視個別的顧客）等〕
3. 哪些協助有助於幫助企業端處理升級客訴？

（二）研究對象與資料蒐集

本研究採用立意取樣法，研究受訪對象為企業端實際參與回應升級客訴的部門同仁，包含品牌經理、品管經理、法規經理、醫藥事務經理等，訪談前先說明此研究的目的並取得其口頭同意，總共訪談八位實際參與者，每次訪談的時間約 30 分鐘；全部訪談均由研究者親自進行，研究者本身就是研究工具，訪談進行期間從 2018 年 12 月 5 日至 12 月 20 日止，受訪地點為企業辦公室，以受訪者方便為主；研究者以事先擬好的訪問綱要問題與受訪者進行訪談，由於是以半結構性訪談做為資料蒐集的方式，在訪談過程中，為了對問題有較深刻的瞭解，研究

者要保持機警及開放心胸，需察覺出受訪者釋放出的提示。研究者不時以「你先前提到的…，你的意思是…，可以多說一點嗎？」來使資料更為豐富。

在資料蒐集的過程中，為使記錄真實，訪談前會事先徵求受訪者的同意將訪問內容記錄於問卷上，過程中研究者會以不同的方式提問，並與受訪者確認記錄的文字敘述是否符合其陳述的意思，透過受訪者的檢視確保記錄的內容是受訪者真正要表達的意思，達到資料的可靠與真實性。

在研究過程中，為保護受訪者，並基於受訪者隱私的考量，研究者是唯一可看到全部資料的記錄者，將不會洩漏受訪資料的個別來源，且不可外流訪談內容，以避免不必要的困擾。

(三) 研究倫理

研究倫理是指研究進行時必須遵守相關研究規範，學術研究的倫理包括：尊重個人意願，確保個人隱私，不危害研究對象的身心、遵守誠信原則及客觀分析與報告等事項（王玉麟，2004）。

本研究在進行訪談之前會充分告知受訪者關於本研究的相關訊息，取得其同意後進行訪談，且確保不會洩漏受訪資料的個別來源。

第三節、質性資料分析歸納

經由訪談所蒐集的內容記錄文本，採用資料分析歸納法進行內容分析，選出與研究問題有關的訪談或段落，刪除比較沒有關聯性的內容，將研究材料有系統地整理、分析與重新改寫，接著再將相似的改寫部分，予以聚攏並做總結(Flick, 2007)。質性資料的分析是一種歸納的過程，從瀏覽資料進行統整，以段落、字句或事件建構出類別(Categories)，再找出類別之間的組型(Patterns)或關係(Relationships)。質性與量性資料分析最大的差異在於大多數的類別與組型得自於資料，而非在資料蒐集之前就先決定，藉由資料內容的分析、統整、歸納、比較，找出資料的關聯和順序，以敘述的方式進行研究結果的說明，從中提出對企業有用的建議。

第四章 資料描述與分析



第一節、個案公司介紹

葛蘭素史克(GlaxoSmithKline, GSK)是一家以科學為導向的全球醫療保健用品公司，全球總部位於英國倫敦，公司的使命是：協助人們做得更多(Do More)、生活得更美好(Feel Better)、而且能更長壽(Live Longer)，企業價值包括：營運透明化、展現尊重他人、誠信行事、以病患為中心。

葛蘭素史克公司深耕消費保健(Consumer Health)產品領域可以追溯到 160 多年前，2014 年葛蘭素史克以總價 160 億美元將旗下包括研發、產品智慧財產權和市場在內的腫瘤事業部出售給諾華藥廠(Novartis)，然後以約 71 億美元總價收購諾華除流感疫苗以外的疫苗業務，雙方此一價值 230 億美元的一系列資產置換交易於 2015 年完成，同時於 2015 年正式與全球諾華的指示用藥（非處方藥物，over-the-counter, OTC）部門合併，組成英商葛蘭素史克消費保健用品公司(Consumer Health)，成為世界頂尖的指示用藥公司，在疼痛管理、呼吸道護理、口腔保健、肌膚保健及家庭營養品領域位居領導地位。在台灣，旗下產品線包括：口腔照護（舒酸定、牙周適、保麗淨）、疼痛與感冒指示用藥（普拿疼、肌立、伏冒）、療徽舒、克菸等。

2018 年三月底葛蘭素史克藥廠宣布斥資 130 億美元收購與諾華(Novartis)共同營運的消費保健合資公司 36.5% 的股權，並聲明此交易可以消除公司營運的不確定性，容許葛蘭素史克可以思考如何運用資本，投放至其他發展範疇，將有利盈利及現金流表現。而在 12 月時，GSK 首席執行官 Emma Walmsley 宣布 GSK 將與美國製藥巨頭輝瑞(Pfizer)成立一家合資企業，合併旗下的非處方藥消費保健品事業，這家新成立的公司年銷售額高達 98 億英鎊（約合 127 億美元），GSK 持有其中 68% 的股權，這筆交易預計在 2019 年下半年完成。

葛蘭素史克與輝瑞的合資企業成立後，預估市場市佔率占比將達到 7.3%，遠遠領先於占比接近 4% 的強生(JNJ)、拜耳等一眾老牌公司。而 GSK 將被分拆為兩個公司，一個專注處方藥與疫苗業務，另一個主要針對非處方藥消費保健業務。



第二節、客服中心應答流程

個案公司的客服中心每月的來電通話數約在 500~800 通之間，來電通數端視當月是否有行銷或促銷活動而出現如此大的變異，其中約有 3~10 個客戶來電會成為升級客訴，需要公司端人員協助處理，客服中心的應答流程突如下所示：

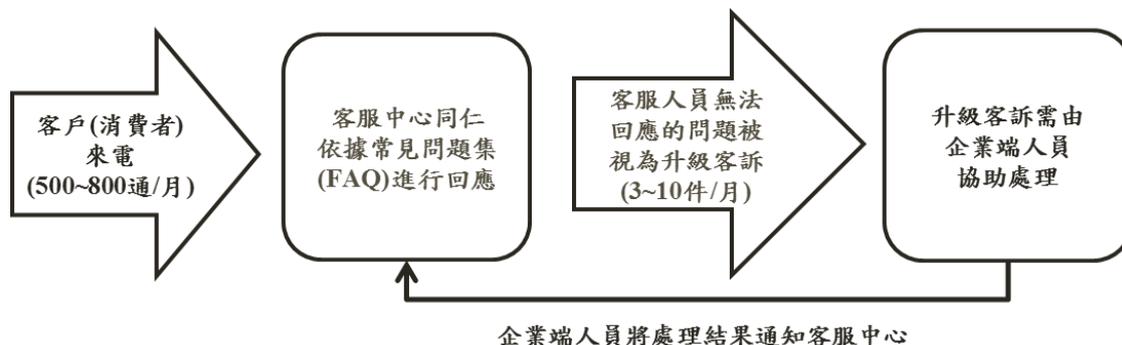


圖 4-1 客服中心應答流程（本研究整理）

第三節、訪談內容歸納結果

（一） 受訪樣本資料簡介

表 4-1 受訪者資料（本研究整理）

編號	性別	部門	編號	性別	部門
1	女	醫藥事務部	5	男	市場行銷部
2	女	品管部	6	男	市場行銷部
3	女	法規事務部	7	女	市場行銷部
4	男	市場行銷部	8	女	市場行銷部

（二）訪談內容分析歸納結果

研究者採用資料分析歸納法，將記錄於問卷上的訪談資料內容進行概念的歸類整理，相關的內容會被彙整在一起，接著予以聚攏成一個概念類別(Category)，三個問題的訪談內容依此方式依序進行概念類別的歸類整理，茲將歸納整理所得的不同概念類別與內容整理例舉分述如下：

1. 企業端員工處理升級客訴所遭遇的棘手問題與最大挑戰

受訪者表示在處理升級客訴（顧客抱怨）時，最棘手的問題與挑戰主要可歸納為：人員職責不清、人員適切性不明、流程規則不明、因果關係判定難、培訓支援不足、客戶情緒安撫挑戰大及產品退換貨處理耗時等主要概念類別。

表 4-2 升級客訴所遭遇問題與挑戰（本研究整理）

概念類別	訪談資料內容例舉
人員職責不清	<ul style="list-style-type: none"> ● 升級客訴該由誰與消費者主談？那些部門應該參與及由誰負責主導？這些都不清楚 ● 參與部門人員的角色與責任都不清楚，升級客訴該由哪個部門出面處理也沒有說清楚 ● 哪些升級客訴該由哪個部門/人員處理並不清楚，客服中心通常通知一堆人，易被忽略
人員適切性不明	<ul style="list-style-type: none"> ● 目前參與的部門人員不一定是最適合與消費者打交道的人選，而且本身個性不見得適合、也不一定有意願 ● 處理升級客訴的公司端人員都不具備客服專業背景及知識，是被趕鴨子上架
流程規則不明	<ul style="list-style-type: none"> ● 公司針對升級客訴的處理沒有明確的流程 ● 公司未針對是否賠償訂出準則，沒有明確的方向，一線處理人員無法當下回覆 ● 不清楚哪些情況或問題需通知管理階層知曉，尋求指導或建議
因果關係判定難	<ul style="list-style-type: none"> ● 客戶的投訴是否真的與產品相關很難定義 ● 醫療上的後果變化多，像是不預期的反應需要就醫時，不知道該如何判斷回應 ● 消費者說是產品使用造成的不良反應而去看醫生時，因果關係及要不要賠償要由誰判斷或問誰？
培訓支援不足	<ul style="list-style-type: none"> ● 公司端人員/產品經理並未受過消費者客訴處理的訓練，缺乏問題處理技巧，不知該如何回應 ● 缺乏從法律觀點該如何回應的標準或原則參考，不清楚公司提供或揭露哪些訊息算是盡到告知責任，公司法務准許的回應是甚麼 ● 不清楚公司的底線或可給予的支持，哪些部門可提供強力的支援
客戶情緒安撫挑戰大	<ul style="list-style-type: none"> ● 消費者的情緒問題安撫是一個挑戰，雖然風險不高，但是困擾產品經理 ● 針對不理性、無理的消費者，不知道該如何應對，且急於處理問題可能忽略自身的安全 ● 如何安撫消費者，讓其不會真的訴諸媒體把事情鬧大是處理者最大的心理壓力來源
產品退換貨處理耗時	<ul style="list-style-type: none"> ● 消費者無購買憑證，增加產品退換貨處理的困難度，商家配合處理意願低 ● 客戶要求所有產品都要退貨，而不是只退有瑕疵的貨品或批次，耗費時間解釋處理 ● 對客服中心授權不足，缺乏彈性空間，超出一對一換貨的要求就需產品經理核准，增加額外工作負擔



2. 針對現行升級客訴處理有待改善之處的建議彙整

關於公司目前在處理升級客訴有待改善之建議，經整理可歸納為五大類別，分別是：建立明確處理流程、明訂處理者角色與職責、提供教育訓練課程、適當授權客服中心和設置專責人員與公司話術。

表 4-3 升級客訴建議待改善之處（本研究整理）

概念類別	訪談資料內容例舉
建立明確處理流程	<ul style="list-style-type: none"> • 現行無升級客訴明確的處理程序/流程，企業端同仁缺乏可參考的依據，因此建立相關處理程序之參考是必要的 • 目前升級客訴是依個案處理，缺乏統一的處理標準 • 可以參考客服中心已經建立的流程，將常見案例歸納出流程做為參考，將有助同仁有所處理依據
明訂處理者角色與職責	<ul style="list-style-type: none"> • 遇到什麼個案該誰參與或是由誰主要跟消費者對談要界定清楚 • 消費者要求公司處理或威脅投訴媒體或消基會，客服中心就會通知公司協助，應將問題先初步分類，再決定需協助處理的人員 • 客服中心應先將升級客訴做分類，通知主要負責部門的人員處理，其他部門人員則是副本通知就可以 • 哪類的問題主要由誰負責要在信件做提醒
提供教育訓練課程	<ul style="list-style-type: none"> • 公司參與升級客訴處理的人員都未接受過客戶抱怨處理的相關訓練，不具備客訴處理的知識或溝通技巧，公司應針對參與人員提供相關的訓練課程 • 參與升級客訴處理的跨部門人員不具備客戶服務專業能力 • 公司端人員致電消費者通常會表達關懷之意，但是不知道這是否為最恰當的方式或專業行為，若有專業人員可以分享客訴消費者期待的回應，應有助於提升公司人員的專業度 • 現行參與升級客訴處理的跨部門人員應該都要了解客訴處理的要點，並要有處理客訴案的一致做法 • 缺乏如何回應媒體或消基會的內部處理流程及如何回應消費者的知識與能力，公司應提供相準則或訓練
適當授權客服中心	<ul style="list-style-type: none"> • 客服中心可以有上一級主管外撥電話給要求主管或公司出面的消費者 • 對於客服中心的退换货授權不足，應給予客服中心適當彈性授權以減輕產品經理的負擔 • 授權客服中心給予適當換貨金額的權限，例如金額 500 或 1000 元以下
設置專責人員與公司話術	<ul style="list-style-type: none"> • 公司應考量設置全責處理人員，需考量適才適性，由專人全責處理升級客訴 • 公司應針對不同的升級客訴案例建立不同的話術，讓處理同仁有參考的準則



3. 期望公司提供的協助建議彙整

至於員工期望公司能提供的協助則包含三個層面，分別是：

- (1) 處理流程與角色/權責層面：明訂升級客訴處理準則與負責部門人員；授權客服中心退換貨彈性權限。
- (2) 教育訓練層面：客訴溝通技巧；基本消費權益。
- (3) 客戶服務中心層面：專人協助處理升級客訴；調整升級客訴郵件通知方式。

表 4-4 期望公司提供之協助（本研究整理）

概念類別	內容例舉
處理流程與角色/權責層面 - 明訂升級客訴處理準則與負責部門人員 - 授權客服中心退換貨彈性權限	<ul style="list-style-type: none"> • 釐清參與人員的角色和權責(Role & Responsibility)，哪些問題該請哪些人參與；跨部門可以協助的人員及功能，例如哪些案例應該邀請法務/公關參與 • 制定升級客訴處理流程與話術；明確的應答重點方向或原則 • 關於媒體曝光或消保會投訴時的內部處理流程與回應，公司揭露哪些訊息屬已盡到告知的責任，不必擔心消費者投訴 • 適度授權處理人員可致贈慰問禮予消費者以利情緒安撫 • 建立退換貨的標準，例如需要有產品、收據，及負責處理的窗口(業務同仁、agency) • 給予客戶服務中心特定的退/換貨權限，例如：口味、一換一、特定金額範圍以下等
教育訓練層面 - 客訴溝通技巧 - 基本消費權益	<ul style="list-style-type: none"> • 公司提供溝通技巧的訓練；消費者協調溝通的技巧 • 提供客訴處理溝通技巧的訓練課程，可以邀請客服中心主管或公司有此專長同事上課；邀請專業人員分享應答重點、客戶抱怨處理技巧(handling skills and how to close case) • 消保法相關的法律與消費者權益的基本瞭解，可幫助瞭解合理、適當的處置
客戶服務中心層面 - 專人協助處理升級客訴 - 調整升級客訴郵件通知方式	<ul style="list-style-type: none"> • 資深客服人員(專人)全責處理升級客訴，企業端的跨部門單位應是提供後援 • 客服中心應有專門人員負責處理升級客訴，並且能外撥(call-out)給消費者進行情緒安撫 • 客戶服務中心將不同類型的升級客訴通知主要應負責的人員並抄送需知會的人員，而不是寄給所有人，以免信件被忽略而未處理 • 適當授權客戶服務中心關於退/換貨的數量或金額

第五章 結論與建議



第一節、結論

雖然公司無法避免服務失誤和顧客抱怨，但要如何適當地提供服務補救措施回應顧客，以避免其改變後續的購買行為是非常重要的，此時必須仰賴一線處理人員的溝通技巧與問題解決能力，而公司是否授權跟建立顧客（消費者）抱怨處理原則讓一線處理人員得以遵循並即時回應顧客，這都會影響到顧客的感受，再次影響顧客對服務品質的感受。基於以上談訪談內容分析歸納結果顯示，企業端員工在處理顧客抱怨（升級客訴）時所面臨的問題與挑戰，可以歸納為下列幾個主要痛點總結(Pain Points Summary)，包括：人員職責不清、人員適切性不明、流程規則不明、因果關係判定難、培訓支援不足、客戶情緒安撫挑戰大及產品退換貨處理耗時。這幾項痛點顯示決定服務品質五個構面(Parasuraman et al., 1988)中的可靠性、保證性和有形性等三項決定因素尚有改善空間。

個案企業端員工也明確指出現行升級客訴處理尚待改善之處，分別是：建立明確處理流程、明訂處理者角色與職責、提供教育訓練課程、適當授權客服中心 and 設置專責人員與公司話術。因此如何針對上述待改善之處提升員工解決問題的能力、安排員工接受所需的教育訓練、適當賦權員工與客服中心等，都是實行服務補救所必須，亦是提升服務品質重要的策略。在服務補救系統中，必須提昇員工解決問題的能力與熱誠，因為員工解決問題的能力是服務補救策略的基礎，員工若能接受良好的教育訓練（包括技能、觀念等），不但可以提升其問題解決的能力，更可改變員工的想法，使其具備處理問題的正面態度與熱誠；再則，企業是否充分賦權(Empower)員工，也是員工擁有問題解決能力的關鍵因素（黃識銘與方世榮，2008）。

更具體來說，健全充足的教育訓練加上賦權員工，兩者皆有助於提升員工的解決問題的能力，這也與個案企業端員工期望公司提供的協助相呼應：

- 處理流程與角色/權責層面：明訂升級客訴處理準則與負責部門人員，授權客服中心退換貨彈性權限；
- 教育訓練層面：客訴溝通技巧，基本消費權益；
- 客戶服務中心層面：專人協助處理升級客訴，調整升級客訴郵件通知方式。

服務品質是企業成功的重要因素之一，一旦出現服務失誤，如何盡快提供顧

客服務失誤的補救，仰賴企業平時的教育訓練方案、明確客戶抱怨處理準則與流程，透過包括員工訓練、賦權及回饋機制的建立，都有助於企業在收到顧客抱怨時採取適當與及時的補救措施。



第二節、升級客訴處理職責與流程之建議

針對個案企業受訪者在處理升級客訴過程中，因「人員職責不清」與「流程規則不明」所遭遇的困難點，在此針對不同類型的升級客訴提出主要的部門負責人員與處理流程步驟，期望能解決流程與人員職責不清的痛點，如此也符合受訪者所提出「建立明確處理流程」和「明訂處理者角色與職責」的待改善建議。

表 5-1 升級客訴參與部門與職責說明（本研究整理）

主要負責部門人員	主要職責
醫藥事務部主管(MA)	<ul style="list-style-type: none"> - 了解客戶所述的不良反應與嚴重度 - 回應客戶有關產品療效與安全性的提問 - 針對所述使用產品的身體不良反應進行相關安全性說明 - 產品退換貨提議及必要時親訪客戶進行慰問
品管部門主管(QA)	<ul style="list-style-type: none"> - 了解客戶所述產品品質的抱怨問題 - 回應客戶有關產品品質的提問並釐清問題 - 針對客訴產品調查的要求，說明公司調查流程與時程 - 依客戶要求，於必要時回覆客戶調查結果 - 產品退換貨提議及必要時親訪客戶進行慰問
法規部門主管/同仁(RA)	<ul style="list-style-type: none"> - 針對客戶所述問題或抱怨，評估公司是否須通報衛生相關主管機關 - 評估客訴是否面臨廣告與藥事法規的相關風險
法務部門主管/同仁(Legal)	<ul style="list-style-type: none"> - 針對客戶所述問題或抱怨，評估公司是否面臨公平交易法、消費者保護法的風險 - 建議應告知客戶的訊息及法律面明確的應答重點方向 - 針對客戶賠償/補償要求給予法律面的指導建議
產品經理(BM)	<ul style="list-style-type: none"> - 了解與回應客戶對產品的建議 - 同意產品退換貨及必要時親訪客戶進行慰問
法遵主管(Compliance)	<ul style="list-style-type: none"> - 針對客戶賠償/補償要求是否符合公司端規範給予指導建議



以下是針對不同類型升級客訴所建議的處理步驟建議與說明。

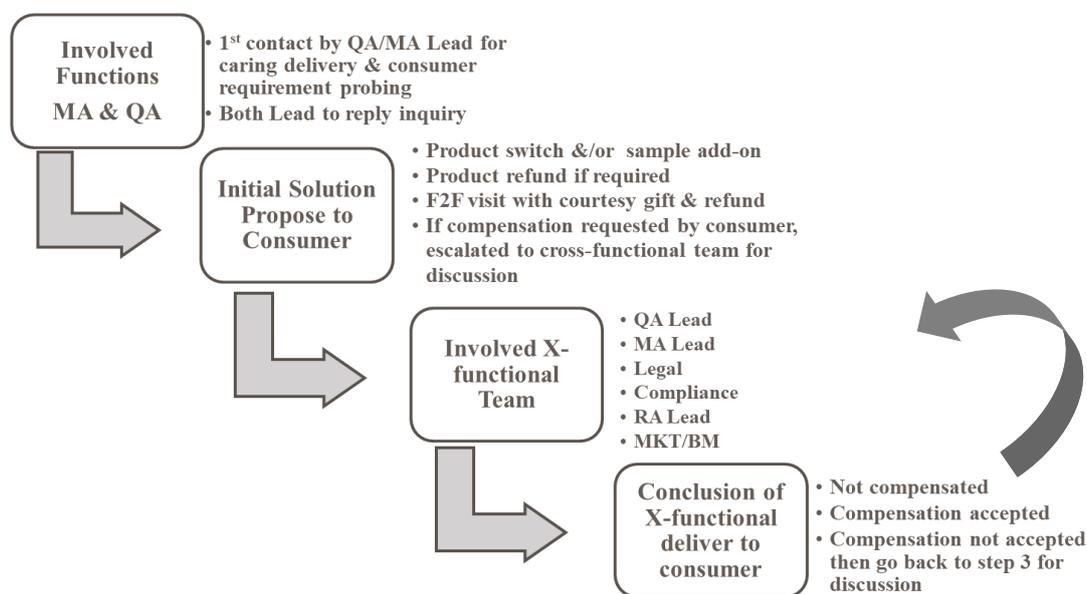
(一) 不良反應合併產品品質投訴

當升級客訴內容同時包含使用產品疑似出現不良反應與對產品品質的抱怨投訴時，此時公司端需負責與顧客聯繫的部門是醫藥事務部和品管部門主管。

第一步、以電話表達關心，探查顧客需要和想要的服務補救措施為何，將公司核准的初步解決方案提供給顧客，視需要進行拜訪、慰問或退款。顧客接受即結案。

第二步、假如顧客要求補償或費用賠償，另邀請法務/法遵/法規/行銷主管召開跨部門會議進行討論，將方案/決議提供給顧客，顧客接受即結案。顧客不接受則再次召開跨部門會議討論。

第三步、如果一直無法與顧客達成雙方同意的協議，跨部門會議需做出結案決定。



If mutual agreement could not be reached, cross functional team should make decision to close this case.

圖 5-1 不良反應合併產品品質投訴處理流程 (本研究整理)

(二) 單純不良反應投訴

當升級客訴內容是單純使用產品疑似出現不良反應的投訴時，此時公司端須負責與顧客聯繫的部門是醫藥事務部主管和產品經理。

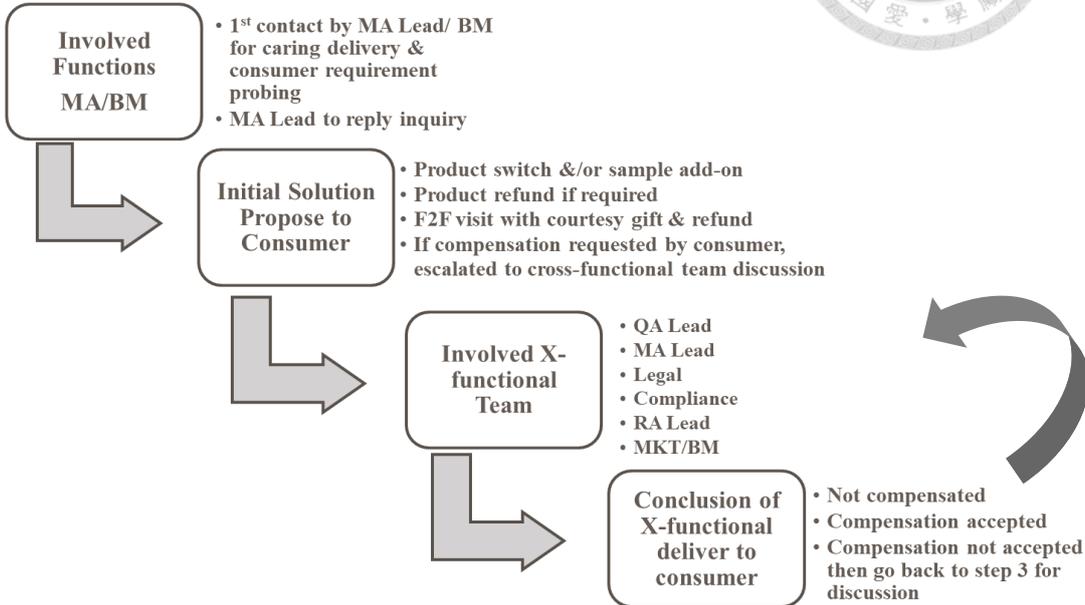
第一步、以電話表達關心，由醫藥事務部主管負責探查顧客需要和想要的服務補救措施為何，將公司核准的初步解決方案提供給顧客，視需要進行拜訪、慰問或退款。顧客接受即結案。

第二步、假如顧客要求補償或費用賠償，另邀請品管/法務/法遵/法規/行銷主管召



開跨部門會議進行討論，將方案/決議提供給顧客，顧客接受即結案。顧客不接受則再次召開跨部門會議討論。

第三步、如果一直無法與顧客達成雙方同意的協議，跨部門會議需做出結案決定。



If mutual agreement could not be reached, cross functional team should make decision to close this case.

圖 5-2 單純不良反應投訴處理流程（本研究整理）

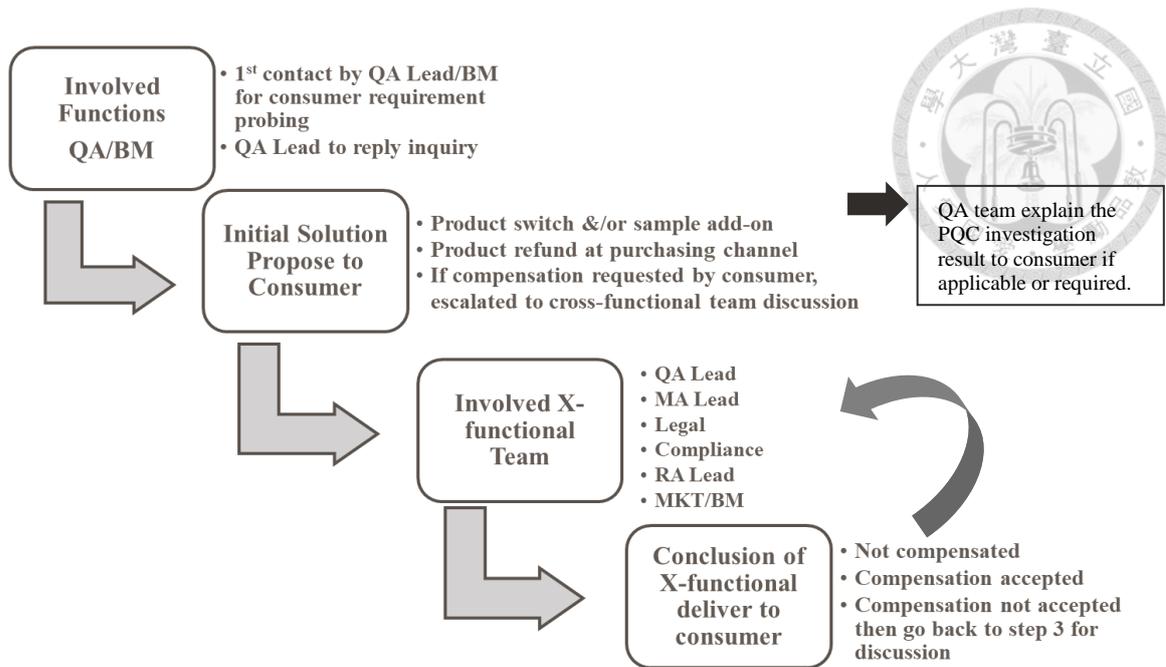
（三） 單純產品品質投訴

當升級客訴內容是單純產品品質的投訴時，此時公司端須負責與顧客聯繫的部門是品管部門主管和產品經理。

第一步、以電話表達關心，由品管部門主管負責探查顧客需要和想要的服務補救措施為何，將公司核准的初步解決方案提供給顧客；若顧客要求退款則請其至原購買通路辦理，視顧客反應再決定是否需要進行拜訪、慰問或當面退款。顧客接受即結案。若顧客要求公司提供投訴產品的檢驗報告，品管部門主管於收到調查報告後再致電顧客說明解釋。

第二步、假如顧客要求補償或費用賠償，另邀請醫藥事務/法務/法遵/法規/行銷主管召開跨部門會議進行討論，將方案/決議提供給顧客，顧客接受即結案。顧客不接受則再次召開跨部門會議討論。

第三步、如果一直無法與顧客達成雙方同意的協議，跨部門會議需做出結案決定。



If mutual agreement could not be reached, cross functional team should make decision to close this case.

圖 5-3 單純產品品質投訴處理流程（本研究整理）

第三節、研究限制

本研究針對將客服中心外包的企業，在處理消費者的升級客訴時所面臨的問題與挑戰所進行的探討，因個別企業的狀況不同，因而所建議的升級客訴處理流程不一定能套用於其他公司，且因時間限制，亦未針對施行後的回饋及滿意度詢問相關參與人員。

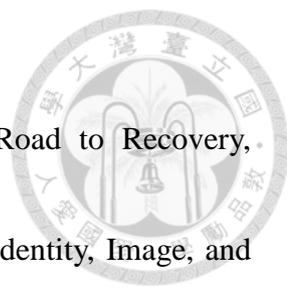
參考文獻



一、中文參考文獻

- 王玉麟，2004，研究倫理與相關議題，教育資料與研究，56：82-88。
- 王美慧、陳瑞龍、蘇元含，2006，運用結構方程模式探討服務品質對顧客滿意度與顧客忠誠度之影響—以中油加油站為例，顧客滿意學刊，第2卷，第2期：47-86。
- 何雍慶、李怡慶，2013，顧客忠誠度與其前置因素間之關係影響研究-以醫療服務業為例，中華管理評論，第16卷，第1期：1-26。
- 吳美雯、賴淑媚、張淑真，2009，化抱怨危機成轉機—服務品質提升專案，醫療品質雜誌，第3卷，第1期：90-93。
- 胡龍騰等譯，2000，研究方法—步驟化學習指南，台北：學富文化事業有限公司。
- 許嘉霖，2009，提升服務品質的思維與作法，品質月刊，45卷2期：29-37。
- 陳律睿、曹為忠、劉妍郁，2016，服務品質、企業回應顧客抱怨能力、顧客滿意度、顧客口碑與顧客忠誠度之關係，中華管理評論國際學報，第19卷，第1期：1-21。
- 黃明新，2012，探討品牌權益對服務失誤與不滿意度關係和服務補救與滿意度關係之干擾效果，管理學報，第29卷，第4期：355-371。
- 黃秋霞，2016，淺談量化與質性研究的反思，臺灣教育評論月刊，5(9)：149-154。
- 黃識銘與方世榮，2008，服務補救策略的研究—關係行銷的觀點，管理與系統，第15卷，第1期：1-31。
- 葉至誠、葉立誠，2011，研究方法與論文寫作（第3版），商鼎文化出版社。
- 潘淑滿，2003，質性研究理論與應用，台北：心理。
- Flick, Uwe 著，李政賢、廖志恒、林靜如譯，2007，質性研究導論》，台北：五南。

二、英文參考文獻

- 
- Bell, C. R. and Zemke, R. E. 1987. Service Breakdown: the Road to Recovery, *Management Review*, 7(10): 32-35.
- Gioia, D. A., Schultz, M., and Corley, K. G. 2000. Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability, *Academy of Management Review*, 25(1): 63-81.
- Goetzinger, L. Park, J. K., and Widdows, R. 2006. E-customers' Third Party Complaining and Complimenting Behavior, *Journal of Service Management*, 17(2): 193-206.
- Grönroos, C. 2000. *Service Management and Marketing*, John Wiley & Sons, Inc.
- Gronroos, C. 1984. A Services Quality Model and Its Marketing Implication, *European Journal of Marketing*, 18(4): 36-44.
- Hart, C. W. L., Heskett, J. L., and Sasser, W. E. 1990. The Profitable Art of Service Recovery, *Harvard Business Review*, 68(4): 148-56.
- Haywood-Farmer. 1988. A Conceptual Model of Service Quality, *International Journal of Operation & Production Management*, 8(6): 19-29.
- Johnston, R. 1995. Service Failure and Recovery: Impact, Attributes and Process, *Advance in Service Marketing and Management*, 6(2): 46-61.
- Kotler, P., Keller, K. L., Ang, S. H., Leong, S. M., and Tan, C. T. 2009. *Marketing Management: An Asian Perspective* (5th ed). Singapore: Prentice Hall.
- McCullough, M. A., Berry, L. L., and Yadav, M. S. 2000. An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery, *Journal of Service Research*, Vol. 3, November, 121-137.
- Oaks, T. 2001. From Disgust to Delight: Do Customers Hold a Grudge?, *Journal of Service Research*, 4(8): 39-49.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49(3): 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. 1988. SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64(1): 12-40.
- Smith, A. K. and Bolton, R. N. 1998. An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters: Paradox or Peril, *Journal of Service Research*, 1(1): 5-17.

附錄



訪談問題

1. 企業端所處理的升級客訴包含哪些棘手的問題？最大的挑戰為何？
2. 目前企業端對升級客訴所做的處理狀況如何？尚有哪些待改善之處與建議？[例如：客訴之處理程序/流程、提供服務之能力(知識、意願、溝通技巧)、專業判斷行為(關懷、照顧及重視個別的顧客)等]
3. 哪些協助有助於幫助企業端處理升級客訴？