

國立臺灣師範大學管理學院
高階經理人企業管理碩士在職專班

碩士論文

Executive Master of Business Administration
College of Management

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

分析國營事業之客訴類別與回應策略-以某國營事業為例

Analysis of the Customer Complaints types and Response

Strategies of a State-Owned Enterprises-

Take a State-Owned Enterprise as an Example



Chiang, Chin-Yen

指導教授：張佳榮 博士

Advisor: Chang, Chia-Jung, Ph.D.

中華民國 112 年 6 月

June 2023

謝 辭

本論文得以順利完成，首先要特別感謝張佳榮老師的指導，張老師就像是一座明亮的燈塔，在論文的汪洋大海中引領著我，使我成功地找到方向並登上了岸，同時，我也要感謝 7 位受訪者分享寶貴經驗，才能讓此論文順利產出，另外我也要感謝同門 108 級陳鵬旭學長熱心協助，和 109 級任啓綱學長、黃淑芬學姊，和洪以倩學姊的鼓勵，讓我更有信心可以通過畢業論文的關卡。

碩士班兩年的時光，很快即將過去，在課堂上我不僅獲得老師和業師的專業指導，讓我學習到充實的管理知識，還額外獲得其他同學專業領域的獨到見解，這些學習經驗拓展了我的視野和思維，帶給我極大的收穫和啟發。回顧過去兩年一邊唸書一邊工作的心路歷程，著實辛苦，幸好有第五組的麥葳學姐、趙笙銘學長、李明達學長、黃莉雯學姐、陳瑩珍學姐、蘇微希學姐、傅誌源學長、郭凡慶學長，和鄭珮雯學姐在課業上互相幫忙、在低潮時扶持鼓勵，才能讓我堅持至今，如今也將要畢業，對我而言，能夠獲得台師大 EMBA 畢業證書具有非凡的意義，它實實在在代表了我努力不懈後得到的珍貴成果。

最後我也要感謝我親愛的父母、家人和摯友們，支持我追求學業和個人成長，謝謝您們在我奮鬥的過程中給予體諒、理解和包容，沒有您們的陪伴和支持，我無法完成心中長久以來的夢想和心願，我願將所學回報您們的支持和愛，成為您們驕傲的人，再次向您們表達我最誠摯的感謝！

姜瑾燕 謹誌于

國立臺灣師範大學管理學院

2023 年 6 月

中文摘要

某國營事業的願景乃成為卓越服務與全民信賴的公司，其核心價值是「以客為尊、提供誠信效率的服務」。該國營事業提供全民優質的服務，但若因此要求各級支局窗口服務人員服務零失誤幾乎是不可能的事，有服務失誤的發生就會有產生客訴的可能，客訴事件必須依賴各級支局經理去處理，惟該國營事業基層主管人才培育學程班並未置入相關教育訓練，因此當客訴事件發生時，缺乏經驗的支局經理往往付出許多額外的心力、成本，和代價，才能將客訴事件解決。本研究希望為支局經理找出一套因應客訴的方法和技巧，幫助支局經理更加妥善圓滿處理客訴。

基於社會交換和公平理論，研究者使用質性研究的深度訪談法，訪談 7 位曾任或現任支局經理，並將訪談結果歸納出該國營事業郵、儲、壽業務常見的申訴類別及其回應策略，得出結果失誤主要對策為追求結果公平和互動公平；程序失誤主要策略是追求互動公平及程序公平，或再提供實質性補償；而互動失誤主要對策為符合互動公平，或再依失誤程度提供實質的補償；當涉及問題顧客個人行為時，則依賴支局經理的智慧，和上級單位的處理態度去解決；至於例外案件部分，需要支局經理展現處理的態度才能解決問題。

最後，本文建議該國營事業，建立處理客訴之標準作業程序或建議書、導入相關教育訓練課程、開放數位學習平台線上討論，及補強線上服務平台，並建議後續研究者進行內容分析後再進入深度訪談，和擴大樣本區域及樣本數，這些將有助於本研究更為客觀準確，為支局經理在處理客訴時提供更有效的指導和方向。

關鍵詞：國營事業、客訴、服務失誤、服務補救

English Abstract

The vision of a state-owned enterprise is to become a company that provides excellent services and is trusted by all citizens, and its core value is "Putting the customers first and providing services in honesty and efficiency". The state-owned enterprise provides high-quality services for the whole people, but it is almost impossible to require the counter service staff at all levels of branch offices to provide zero failures in service. If there are service failure, there may be customer complaints, and customer complaints must be handled by managers of branches at all levels. However, the state-owned enterprise's training program for grassroots supervisors has not included relevant education and training. Therefore, when customer complaints occur, inexperienced branch managers often put in a lot of extra effort, cost, and expense to resolve customer complaints. This study aims to identify a set of methods and techniques for branch managers to respond to customer complaints and help them handle them more satisfactorily.

Based on the theory of social exchange and fairness, the researcher used the in-depth interview method of qualitative research to interview 7 former or current branch managers, and summarized the interview results into the common complaint categories and response strategies of the state-owned enterprise's delivery business, savings and remittances business, and simple life insurance business. The countermeasures for result failure are to pursue results' fairness and fairness in interaction; the main strategy for procedural failures is to pursue interactional fairness and procedural fairness, or to provide substantive compensation; while the main countermeasures for interactive failure are to comply with interactive fairness, or to provide substantive compensation according to the degree of failure; When it comes to problematic customer behavior, we rely on the wisdom of the branch manager and the attitude of the superior unit to solve the problem; for the exceptional cases, we need the branch manager to show the attitude to solve the problems.

Finally, this paper recommends that the state-owned enterprise establish standard operating procedures or proposals for handling customer complaints, introduce relevant education and training courses, open online discussions on the digital learning system, and strengthen the online service system, and recommends that follow-up researchers conduct content analysis before entering in-depth interviews, and expanding the sample area and size will help this research be more objective and accurate, and provide more effective guidance and direction for branch managers when handling customer complaints.

Keywords: A State-Owned Enterprise, Customer Complaints, Service Failure, Service Recovery

目 次

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究問題.....	4
第三節 研究流程.....	5
第二章 文獻探討.....	6
第一節 服務失誤.....	6
第二節 服務失誤的類型.....	6
第三節 服務補救與認知公平.....	9
第三章 研究方法.....	11
第一節 深度訪談法.....	11
第二節 三角校正法.....	12
第三節 研究對象與範圍.....	13
第四節 訪談大綱.....	15
第四章 研究結果.....	16
第一節 顧客使用某國營事業提供郵、儲、壽等各項服務，常見申訴類別.....	16
第二節 支局經理處理客訴採行策略.....	17
第五章 結論與建議.....	35
第一節 結論與討論.....	35
第二節 建議.....	38
參考文獻.....	40

表 次

表 1 服務失誤類型彙整表.....	7
表 2 判定服務失誤類別之操作定義.....	8
表 3 19 個責任中心局分布區域.....	13
表 4 受訪者年資及職務經歷彙整表.....	14



圖 次

圖 1 研究流程圖.....5



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

某國營事業係於 2003 年 1 月 1 日由交通部某總局改制成立，並由交通部持股 100% 之國營事業機構。該國營事業每年都有盈餘繳庫的任務，為了達到政策目標和充裕營收，總公司每年都會核配予各責任中心局應達到的重點業務目標，各責任中心局再將重點業務目標核配予所管轄之各級支局，而各級支局為了達到核配目標，及爭取較高績效獎金之目的，必須從基本面提供優質的服務，從而提高顧客滿意度，讓顧客更喜愛用郵，增加來客率，那麼各級支局才有更多有利的機會向顧客推展業務。

現今該國營事業在面對資訊科技及數位轉型時代的變化下，與時俱進發展出 i 郵箱、數位存款帳戶、行動 APP、電子支付服務業者連結儲金帳戶付款、網路投保、行動投保等各項新種業務，經營範疇較以前更多、更複雜。而現今民眾普遍教育程度提高，消費者意識抬頭，當消費者發現所購買的商品、服務不符合預期時，便會以各種管道為自己爭取權益。

該國營事業的願景乃成為卓越服務與全民信賴的公司，其核心價值為「以客為尊、提供誠信效率的服務」。該國營事業為提供優質服務，設有「智能小鴿」之智能客服聊天機器人解決顧客普遍性的業務問題，另設有 24 小時顧客服務專線 0800-700-365 及 04-2354-2030（手機須改撥室內電話）、電子意見箱等，方便顧客反映意見。當顧客不滿意該國營事業之服務時，有的顧客個性比較直接，會當場向櫃員或主管反映，有的則事後打電話向該局主管申訴，比較麻煩的是投書到院首長信箱、金融監督管理委員會、或財團法人金融消費評議中心等官方單位，往往增加處理客訴的複雜度及困難度。又現今資訊網路發達，社群媒體蓬勃發展，申訴管道也更加多元便利，顧客人手一機幾乎都具備拍照、錄音錄影、上網的功能，顧客更容易利用非官方的 Facebook、Instagram 等社群媒體發文抱怨，或到 Google 評論給予差評，或自行拍攝多媒體影片上傳至自媒體、YouTube、新聞媒體投訴...等，諸如此類公開的負面言論皆會對該國營事業的聲譽造成很大的傷害。

該國營事業制定各級機構推行企業文化實施要點，目的是為型塑企業文化，建立學習型組織，提升服務品質，落實經營理念，增進營運績效。總公司每年會對所轄各責任中心局及

各郵件處理中心（單位）予以分組，加以考評競賽，績優單位予以獎勵，相關有功人員予以敘獎，其考評項目總共分為 6 大項：推動企業文化與合規文化訓練輔導、推動企業文化標竿學習、辦理社區公益活動、顧客滿意度調查及禮貌運動、媒體評價、媒體負面報導等，假如發生媒體負面報導情事者，每案最高可扣 3 分，這將大為減低該組的考評分數，為了避免被扣分，各組對於初期之客訴案件無不期望能快速處理解決，以免擴大衍生後續媒體負面報導，增加處理的困難度。

各責任中心局每年也會依據總公司 93 年營通第 1557 號函發布之「全面提升窗口服務效能方案」，自行訂定該局之「全面提昇窗口服務效能考核暨評選要點」，將所轄各級支局分組競賽，並設立獎懲辦法，以提昇窗口人員服務品質，及展現服務效能。以北區某責任中心局為例，其訂定之評選項目總共有 7 項，分別為：「生產力執行成效」、「顧客等候時間抽測」、「窗口服務滿意度調查」、「電話禮貌測試」、「局務管理評鑑查核」、「環境整潔評鑑查核」、「數位創新增值」等，其中「窗口服務滿意度調查」所占權數為 10%，其項下之「以窗口實地問卷調查之服務品質滿意度」占 5%，「顧客意見函處理時效評分」占 5%，如支局收到顧客抱怨函時，特、甲級局每次扣 2 分、乙級局每次扣 3 分、丙丁級局窗口數 3 個（含）以上每次扣 4 分、窗口數 3 個（不含）以下每次扣 2 分，倘若支局未於規定時間內處理完妥並答覆，每延後一日扣 2 分。該責任中心局將會依據評選結果予以獎懲：在獎勵部分，對得獎組別頒發獎狀並給予特定金額之等值獎品，在懲處部分則分為個人和支局兩項：在個人懲處部分，如窗口人員經顧客來函（電）抱怨服務欠佳確有改善之必要，或未遵守各項服務規定，便應加強「窗口人員服務標準話術」演練；倘若顧客抱怨窗口人員服務態度（例如口氣不佳、不當肢體動作或其他故意等具體不良行為），或違反各項服務規定，經查證屬實者，須出席團隊企業文化會議提出檢討報告，若該人員事後仍未見改善，主管應紀錄該員服務情形並按章議處，假使主管未落實紀錄相關情事，反而在每個月應填寫之「窗口人員提升服務品質考評表」上不實勾填該員皆符合各項服務規定者，主管應負督導考核不實之責；而在支局懲處部分，如果總成績低於該責任中心局所轄各級支局平均總分 20% 者，該責任中心局將會對該局主管及員工扣減年終考成分數。

各級支局在每年上、下半年也會辦理一般自行查核，辦理時會查核受理顧客抱怨（陳情）事項是否皆已按照規定辦理，例如：是否依規定於「受理顧客抱怨（陳情）處理登記表」登記管控？是否已適時向顧客婉釋說明？如有缺失並予以致歉？如無法協商解決，是否填報「受

理顧客抱怨、陳情案件處理詳情表」移送所屬責任中心局查明處理？是否於期限內回覆結案等；當上級稽核查局時，也會針對該局客訴事件予以關切、查閱，倘若該局恰巧被金融監督管理委員會抽中金檢時，官員也很可能查核、關注相關客訴處理事項。

從上述總公司、各責任中心局制定相關要點、方案，以及各級支局辦理一般自行查核項目包括顧客抱怨事項，和上級稽核、金融監督管理委員會關切客訴案件來看，可得知該國營事業及金融監督管理委員會對於窗口人員服務品質之重視，因此當支局經理接獲顧客投訴時，無不希望在不驚動上級或其他單位之情況下，儘早取得顧客諒解自行結案，倘若無法平息顧客怒火，顧客繼續向上級投訴，除了可能導致支局績效受到扣分之外，支局經理仍舊需要持續努力取得顧客諒解，並且還要以書面答覆上級單位才能結案，倘若再處理不成，很容易再接獲二次投訴，屆時顧客的怒氣將會更加難以弭平，案件牽扯進來的人可能會更多，客訴事件將可能演變為更複雜、更難以解決。

要完全避免服務失誤是不可能的 (Hart et al.,1990)，因為服務擁有多變性、不可分割性，及異質性等特點，故在服務的進程中，很難到達完全無失誤的程度 (Fisk et al.,1995)，有服務失誤就有可能產生客訴，惟該國營事業基層主管人才培育學程班並未置入相關的教育訓練課程，因此當客訴事件發生時，支局經理沒有一個處理的程序、處理的方向可以參考，常常在自我摸索中，付出很多額外的心力、成本，和代價，本研究希望為支局經理找出一套因應客訴的方法和技巧，幫助支局經理更加妥善圓滿處理客訴。

第二節 研究問題

某國營事業提供普及優良的郵務、儲匯、壽險服務，近年更主動積極發展智慧物流及數位金融以因應時代的潮流，在不斷開發新種業務的情況下，業務種類比以前更多、更複雜，該國營事業的員工和支局經理必須不斷學習並熟稔相關的作業規定，才能提供顧客優質的服務，並成功地推廣重點業務。

當顧客提出客訴事件時，支局經理必須能夠清楚明瞭因應之道，才能用最快的速度、最適當的方式解決，避免客訴事件繼續發酵至無法收拾的地步。

因此，本文研究問題如下：

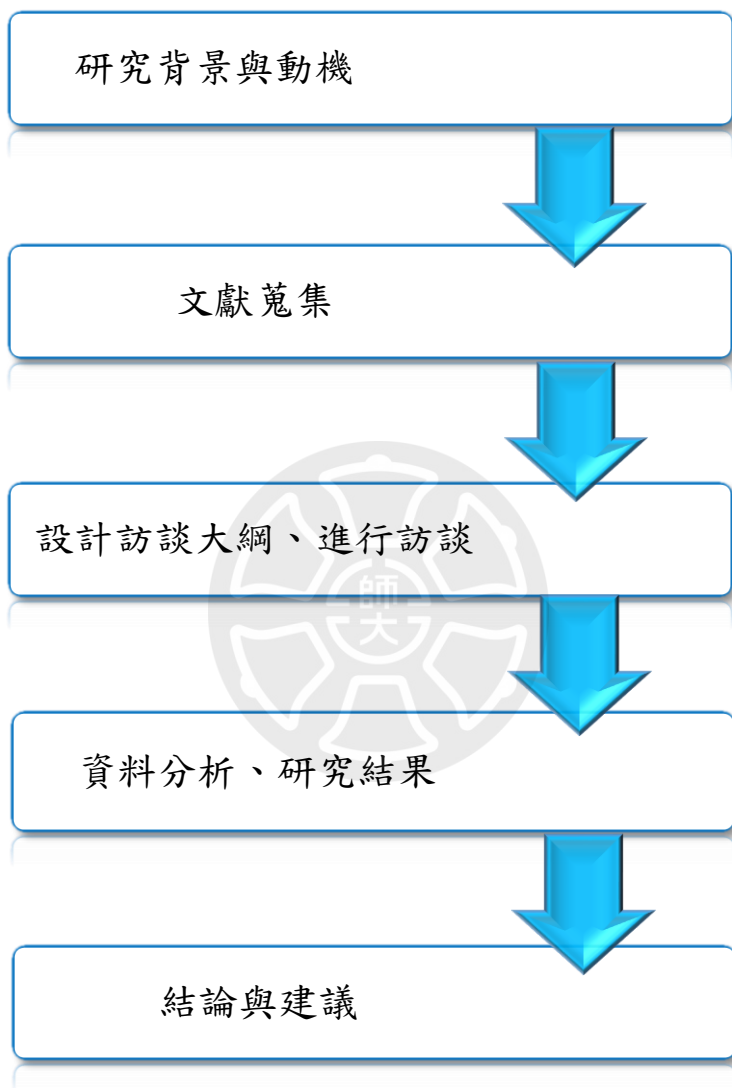
- 一、顧客使用某國營事業提供郵、儲、壽等各項服務，常見申訴類型有哪些？
- 二、支局經理處理客訴，採行策略為何？



第三節 研究流程

圖 1

研究流程圖



資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

第一節 服務失誤

客訴是發生服務失誤時，顧客所表達的不滿意見。而所謂的服務失誤 (Bitner et al., 1990)，係指當傳達的服務未達顧客要求，或服務過程過於草率，或者核心服務未達到顧客心中最低預期者皆屬之。Hart 等 (1990) 認為要完全避免服務失誤是不可能的事，當發生服務失誤時，可能會帶給企業多種的負面成本，例如顧客離開成本、失去潛在顧客成本、顧客散佈負面口碑成本，以及顧客怨恨所產生之報復行為等 (Johnston & Hewa, 1997)。倘若企業不想承擔負面成本而放棄舊客戶，那麼就會發現開發新客戶的成本，反而是留住舊客戶成本的 5 倍 (Kotler et al., 1996)，因此企業必須好好留住舊客戶，正視舊客戶所提出的客訴意見。

第二節 服務失誤的類型

首先由學者 Bitner, M. J., Booms, B. H., 與 Tetreault M. S. (1990) 以顧客觀點，從航空公司、旅館與餐廳等三種服務業中，採用關鍵事件技術法 (Critical Incident Technique, CIT)，歸納出三大服務失誤的類型，分別為傳達服務系統失誤、未能回應客戶需求失誤，與員工自身行為失誤等，而後 Bitner, M. J., Booms, B. H., 與 Mohr, L. A. (1994) 又從員工觀點，將服務失誤類型新增了問題顧客個人行為類型共四大類。學者 Kelley 等 (1993) 則以零售業例，將服務失誤歸納出三大類型，分別為員工的行為、顧客需求與要求之後的員工反應，以及傳達服務系統失誤或產品失誤的員工反應等。

學者 Keaveney (1995) 將服務失誤分為「結果型失誤/核心服務失誤」及「程序型失誤/服務接觸失誤」二類，前者意指企業未能提供顧客足夠的基本服務或核心服務，例如：顧客向飯店訂房失敗；後者意指服務人員在提供服務的過程中產生失誤，例如：顧客遭受飯店接待人員無禮的對待。

Clemmer 與 Schneider (1996) 二位學者則發表顧客是以三項構面來評價服務的看法—結果 (顧客從服務中獲得的損益)、程序 (公司提供服務的方法或手段，與公司政策規定有關)、互動 (服務進行時，人際間溝通與態度往來的品質)。而後 Smith 等 (1999) 則將服務失誤分

為二種類型—結果（Outcome）失誤類型與過程（Process）失誤類型，其中結果（Outcome）失誤類型係指顧客未能得到預期的服務結果，而過程（Process）失誤類型則是指在服務歷程中使顧客感到不滿意。研究者將相關學者對服務失誤的分類彙整成表 1。

表 1

服務失誤類型彙整表

提出學者	服務失誤類型
Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault M. S. (1990)	以顧客觀點，從航空公司、旅館與餐廳等三種服務業中，採用關鍵事件技術法（Critical Incident Technique, CIT），歸納出三大類服務失誤類型，分別為傳達服務系統失誤、未能回應客戶需求失誤，與員工自身行為失誤等。
Armistead et al. (1993)	將服務失誤分成三個類型：服務提供者的失誤、顧客失誤、相關組織的失誤。
Kelley et al. (1993)	以零售業例，採用關鍵事件技術法（CIT）歸納出三大類服務失誤類型，分別為員工的行為、顧客需求與要求之後的員工反應，以及傳達服務系統失誤或產品失誤的員工反應等。
Bitner, M.J., Booms, B.H., and Mohr, L.A. (1994)	從員工觀點來看，服務失誤類型除了在 1990 年所提出的三大類型之外，又新增了問題顧客個人行為類型。
Keaveney (1995)	分為「結果型失誤/核心服務失誤」及「程序型失誤/服務接觸失誤」二類。
Clemmer et al. (1996)	顧客以三項構面評價服務—結果（顧客從服務中獲得的損益）、程序（公司提供服務的方法或手段，與公司政策規定有關）、互動（服務進行時，人際間溝通與態度往來的品質）。
Smith et al. (1999)	分為二種類型： <ol style="list-style-type: none"> 1. 結果（Outcome）失誤類型（顧客未能得到預期的服務結果）。 2. 過程（Process）失誤類型（服務歷程中使顧客感到不滿意）。

資料來源：本研究整理

為了降低客訴分類的複雜度，本研究綜合以上學者文獻的分類，將服務失誤類型彙整分為結果失誤（傳達服務系統失誤）、程序失誤（未能回應顧客需求失誤）、互動失誤（員工自身行為失誤），與問題顧客個人行為四大類，其操作定義如表 2：

表 2

判定服務失誤類別之操作定義

NO.	服務失誤類別	操作定義
1	結果失誤	泛指核心產品、服務的失誤，亦即顧客在交易中未能獲得應有的產品或服務品質，而遭受到實質的經濟損失，例如顧客在參考住宿網站所提供的房間照片及說明後預訂房間，但實際到現場後才發現房間現況與網站說明不符，例如地板發霉、浴室沒有提供熱水、枕頭上有毛髮等，讓顧客感到受有損失。
2	程序失誤	程序失誤與企業的政策、規定、制度有關，例如顧客在旅遊途中逛連鎖服飾 A 店購買衣服後發現尺寸不合想去退換貨，但因旅遊結束無法再到連鎖服飾 A 店辦理，只得轉往住家附近的連鎖服飾 B 店退換貨，但是連鎖服飾 B 店卻告知依公司規定僅能去當初購買的 A 店辦理，便拒絕顧客要求，致使顧客不滿意，這種情況便是屬於程序失誤。
3	互動失誤	指服務人員對顧客有服務態度上的疏失，例如對顧客無禮、不尊重、動作粗魯、談吐不雅，讓顧客遭到心理、身分或自尊等方面的損失 (Chan & Wan, 2008; Smith et al., 1999)。
4	問題顧客個人行為	例如不理性顧客情緒失控、顧客對服務人員口頭或肢體傷害、不合作態度、破壞公司法律與規定等。

資料來源：本研究整理

第三節 服務補救與認知公平

服務補救的定義係當企業發生服務失誤時，欲減輕或修復顧客的損害，所作出的對應與處置(Hart et al., 1990)。因為服務的異質性與不可分割性而無法避免服務失誤的發生 (Tax & Brown, 1998)，當顧客認為自身遭受損失時，會預期企業有所補償，Goodman (1989) 認為企業的服務失誤可以利用服務補救來加以挽回，如果企業對服務失誤置之不理，將使企業蒙受更大的損失；學者 Kelley 等 (1993) 也抱持同樣看法，認為企業應該要有隨時處理顧客反映服務失誤的道歉和服務補救的準備。

大致來說，多數顧客都希望企業或員工能對服務過程中所產生的服務失誤，提供令人滿意且又快速的服務補救 (Sirdeshmukh et al., 2002)，根據社會交換和公平理論 (Social Exchange & Equity Theories)，Smith 等 (1999) 提出服務失誤和服務補救間具有交換關係，即當發生服務失誤使顧客感到受有損失時，企業便會試著為顧客提供利益加以補償 (意即服務補救)。McCullough 等 (2000) 認為，傑出的服務補救會使顧客滿意度上升，甚至有可能會超越服務失誤前原本的顧客滿意度，但是顧客滿意度的上升並不是服務補救直接影響來的，而是透過顧客心中期望與認知公平之間的差距間接影響而來，當服務補救的類型對應到顧客心中的認知公平時，才會產生最大的顧客滿意度 (Smith et al., 1999)。

學者 Smith 等 (1999) 將認知公平分成三項構面：

- 一、結果公平 (Distributive Justice)：Tax 等 (1998) 認為結果公平是指服務失誤發生時，企業提供的補償、退換貨或維修等服務補救方式，能讓顧客感到公平。一般而言，顧客會將交易所付出的成本和所獲得的結果加以衡量，來評斷這筆交易是否公平 (Adams, 1963)。同理，當企業作出服務補救時，顧客也會將商品退換貨、商品折價券、產品修理復原等實質補償與所遭受的損失加以評比，來判斷結果是否公平。
- 二、程序公平 (Procedural Justice)：係指顧客對服務補救的流程感到公平 (Mattila, 2001)，包括企業的服務補救政策、規定、顧客的等候時間 (Tax & Brown, 1998) 等，Smith 等 (1999) 則以回應的速度 (企業作出服務補救時所花費的時間) 來當

作衡量程序公平之標準。而 Leventhal 等 (1980) 則認為企業應該要讓顧客有表達意見的機會，而且要能快速地回應顧客。del Rio-Lanza 等 (2013) 主張在認知公平的三項構面中，對顧客滿意度影響最大的服務補救是程序公平，如果企業能夠快速回應顧客的抱怨，那麼顧客就更能夠對企業的服務補救感到滿意。

三、互動公平 (Interactional Justice)：在顧客抱怨時，企業除了給予實質的補償 (結果公平) 和快速地回應 (程序公平) 外，給予誠摯的道歉也是一項非常重要的因素 (互動公平) (Goodwin & Ross, 1992)。互動公平係指服務人員在服務補救的人際互動過程中，讓顧客感受到被公平對待的程度 (McColl-Kennedy & Sparks, 2003)，例如服務人員在與顧客溝通時，有沒有清楚地解釋發生服務失誤的原因並努力地設法解決、態度上是否誠實、有禮貌、保持尊重、同理心等等，這些因素會影響到服務補救的顧客滿意度 (Tax et al., 1998)。

由社會交換和公平理論的觀點得出，顧客會依據服務補救中所獲得的結果、回應的速度、和與服務人員的互動感受來衡量是否感到滿意，如果顧客認知到所獲得的大於或等於所損失的，那麼就會感到公平，進而感到滿意。

第三章 研究方法

第一節 深度訪談法

在社會科學研究中，最普遍用來蒐集資料之方法中，質性研究是其中的一項（林金定等，2005）。質性研究可以分為觀察、錄製及訪談三種方式（Miller & Crabtree, 1992），而所謂的「深度訪談法」即是將質性研究中的「訪談」方式，再作進一步的深化。

「深度訪談法」又稱為臨床式訪談。其操作方式是在訪談者和受訪者在彼此互動中交換與建構意見，從中獲得受訪者的觀念、態度、作法、想法等（畢恆達，1996；Babbie, E.,1998/2002）。

而訪談方式可分為三種—「結構性訪談」、「半結構性訪談」及「非結構性訪談」（Arthur A. Berger, 2000/2004），其定義分別列舉如下：

- 一、結構性訪談：是一種控制性極高的訪談方式，採用內容和形式都固定的問卷或調查量表進行訪談，訪談命題和提問次序皆須一致。
- 二、非結構性訪談：是一種非控制性的訪談，訪談者事先不會準備預設的問卷和訪談大綱，完全依照訪談情境，彈性調整問題內容、次序及用詞，有時訪問者會以少數問題引導訪談的方向，使受訪者忘卻正在接受訪談，放鬆且毫無隱瞞地說出自己真實的想法。
- 三、半結構性訪談：處於「結構性訪談」和「非結構性訪談」兩者之間，有一定的主題，訪談大綱必須預先設計好，而訪談的問題可以在訪談過程中，依訪談的內容生成，而訪談問題的次序、用詞可以依照現場的情境、談話的氣氛作彈性的調整，以便讓受訪者能夠暢所欲言，使訪談過程更為流暢。

本研究採「半結構性訪談」方式的深度訪談法，因要探討本研究的相關問題，必須向受訪者作直接對話的深度訪談才能獲得寶貴的資訊，直接對話方式主要為向受訪者約定某一地點面對面實地訪談，但有時礙於相約之時間、地點彼此配合不易，故也容許彈性調整採用 Line 語音通話訪談方式。深度訪談法可以取得受訪者過去處理客訴經驗、觀念和感想，在訪談過程中，同時也能感受到受訪者當下受訪的情緒和感受，可幫助研究結果更為客觀真實。

受訪者多為一對一訪談，但偶有二人一起接受訪談之情形，在開始深度訪談之前，研究者皆有事先向受訪者說明研究之問題，並告知將以錄音方式進行、匿名方式呈現，能讓受訪者安心地言所欲言，俾利研究者蒐集到豐富、完整的資料。每一次的訪談時間為 30 分鐘至 3.3 小時不等，須視受訪者意願及相關經驗多寡而定，訪談時以受訪者為主、訪談大綱為輔，依照訪談情境適度調整訪談大綱次序、或跳過某些題目，待訪談結束後，一邊聽取錄音檔，一邊將訪談內容繕打成逐字稿。

第二節 三角校正法

為提升研究結果的信度與效度，本研究採用三角校正法，來確保研究結果的品質。所謂三角校正法是學者 Norman Denzin 於 1978 年所提出的一種研究方法，它是採用一種以上的資料來源、調查者、理論觀點或研究方法去解釋同一個現象，且都能達到一致的研究發現 (胡幼慧，1996)。

本研究使用三角校正法中之調查者三角校正法，意即在深度訪談結束後，由研究者繕打成逐字稿，與指導教授討論分析，由指導教授以第三者的角度審視及發表意見，俾使研究者獲得校正與啟發，從而降低研究者單一視角、自為詮釋的研究偏誤。

第三節 研究對象與範圍

某國營事業為因應業務所需，設置 19 個責任中心局及 1 個臺北郵件處理中心，責任中心局係擔任行政督導的角色，帶領所轄支局，組成經營團隊，共同追求經營績效。責任中心局之局等由高至低分為特等、一等甲、一等乙、二等甲、二等乙。現行 19 個責任中心局分布區域如表 3 所示：

表 3

19 個責任中心局分布區域

NO.	局等	局名
1	特	臺北
2	一甲	板橋、桃園、臺中、臺南、高雄
3	一乙	基隆、三重、新竹、嘉義、彰化
4	二甲	苗栗、雲林、南投、屏東、宜蘭、花蓮
5	二乙	臺東、澎湖

資料來源：本研究整理

責任中心局所轄支局之局級由高至低分為特級、甲級、乙級、丙級、丁級。每個支局設有經理 1 名，支局經理是支局最高主管，依據營業規模的大小，有些支局還設有副理、股長或襄理等主管，協助支局經理管理局務，使支局的營運能夠順暢運行。

本研究係分析某國營事業之客訴類別與回應策略，因此受訪者資格限定為服務某國營事業至少 10 年以上的年資，且對於處理顧客投訴皆有相當豐富的經驗，其相關職務經歷為曾任或現任負責處理支局客訴的行政單位主管，或特級、甲級、乙級、丙級支局經理，而研究者本人曾經擔任責任中心局營業管理科負責處理支局客訴之佐理員，經歷主管職務為丁級支局經理，現職為丙級支局經理，本身亦有處理丁級支局窗口人員遭致客訴的經驗。研究者也曾在責任中心局營業管理科擔任處理支局客訴之佐理員，擔任期間對於客訴處理流程、以及支局經理答覆客訴處理情形皆有一定程度的認知，且因為與其他行政單位主管及各級支局經理有較多業務往來，故邀請之受訪者皆對本研究者有一定程度之熟識，能夠對本研究所提問

題侃侃而談，使本研究進行更加順利。

本研究訪談對象總共有 7 位，茲將 7 位受訪者年資及職務經歷彙整如表 4。

表 4

受訪者年資及職務經歷彙整表

受訪者	服務年資	職務經歷	現職
A	18	責任中心局行政單位主管、丙級、丁級支局經理	總公司行政單位主管
B	10	丁級支局經理、責任中心局行政單位主管	丙級支局經理
C	14	丙級、丁級支局經理	責任中心局行政單位主管
D	32	丙級支局經理、責任中心局行政單位主管、丁級支局經理	乙級支局經理
E	27	責任中心局行政單位主管、丁級支局經理	乙級支局經理
F	39	乙級、丙級、丁級支局經理	甲級支局經理
G	32	責任中心局行政單位主管、甲級、乙級、丙級、丁級支局經理	特級支局經理

資料來源：本研究整理

第四節 訪談大綱

本研究係分析某國營事業之客訴類別與回應策略，研究者設計以下訪談大綱，希冀儘能蒐集到支局經理知悉之服務失誤事由及其回應策略，最後請受訪者提出相關注意事項及建議。

本研究訪談大綱如下：

- 一、請問您在各業務遇到的客訴經驗為何？如何處理？
- 二、請問您認為處理客訴應注意／避免哪些事項？
- 三、請問您曾聽說其他的客訴案件嗎？帶給您什麼啟發？
- 四、請問您曾遇過或聽說未妥善處理的客訴案件嗎？帶給您什麼啟發？
- 五、就您所知，處理客訴還能運用哪些資源？
- 六、顧客情緒失控時，支局經理應如何安撫顧客？
- 七、提出投訴的顧客離開後，支局經理應對相關員工有何態度或做法？
- 八、請問貴局是否有容易被客訴的員工，如果有，應採取哪些措施以減少該員工被客訴的頻率？
- 九、請問您有遇到不理性／蓄意敲詐的顧客嗎？對於不理性／蓄意敲詐顧客的要求，請問您的建議是什麼？
- 十、請問您對於「客訴處理」方面，想建議某國營事業為支局經理提供什麼資源或協助嗎？

第四章 研究結果

在訪談 7 位受訪者後，研究者將訪談內容分析歸納，彙整出顧客使用某國營事業提供郵、儲、壽等各項服務，常見的申訴類別，以及支局經理採行的回應策略，以下各節將對研究問題一一詳實回答。

第一節 顧客使用某國營事業提供郵、儲、壽等各項服務，常見申訴類別

1990 年 Bitner, M. J., Booms, B. H., 與 Tetreault M. S. 三位學者以顧客觀點，從航空公司、旅館與餐廳等三種服務業中，歸納出三大類之服務失誤類型，分別為傳達服務系統失誤、未能回應客戶需求失誤，與員工自身行為失誤等；而後學者 Bitner, M. J., Booms, B. H., 與 Mohr, L. A. 在 1994 年又從員工的觀點，將服務失誤類型新增了問題顧客個人行為類型共四大類。

1996 年 Clemmer 與 Schneider 提出顧客以三項構面來評價服務的看法，分別為結果（顧客從服務中獲得的損益）、程序（公司提供服務的方法或手段，與公司政策規定有關）、互動（服務進行時，人際間溝通與態度往來的品質）三項構面。

本研究為使客訴分類複雜度降低，故綜合了以上學者文獻，及依據表 2 之操作定義，將服務失誤類型彙整為結果失誤（傳達服務系統失誤）、程序失誤（未能回應顧客需求失誤）、互動失誤（員工自身行為失誤），以及問題顧客個人行為四大類。

在深度訪談結束後，將受訪者提供之客訴案件，歸納出常見申訴類別如下：

一、結果失誤：

- （一）郵件遺失或毀損。
- （二）壽險解約或理賠金額爭議。

二、程序失誤：

- (一) 顧客誤解或不滿某國營事業之作業規定。
- (二) 員工業務不熟稔。
- (三) 顧客等候時間太長。

三、互動失誤：

- (一) 員工服務態度不佳。
- (二) 志工服務態度不佳。

四、問題顧客個人行為：

- (一) 顧客反覆行為消耗某國營事業之資源。
- (二) 顧客不理性的行為。
- (三) 顧客本身帶有特定意圖。

第二節 支局經理處理客訴採行策略

某國營事業在全台各地約有 1,298 個營業據點，每天服務的顧客人數非常地多，會發生顧客投訴也是無可避免之事，當支局經理接獲顧客投訴時，大致上都能自行解決，但若遇到比較棘手無法自行處理之客訴事件時，只能對外求援。支局經理可從同儕群組、其他支局經理請教相關經驗，雖然聽來的不一定正確，但至少可以讓支局經理擴展思考的廣度，對於未為妥善處理之案件，也能當作支局經理之借鏡。除此之外，支局經理也可以求助營業管理科、郵務科（郵件遺失或毀損賠補）、勞安科（局屋硬體設備反映）、行銷科（請求支援道歉之伴手禮）、或總公司相關的業務單位（詢問正確的規定或做法）等，所得到的回覆也能權衡運用在答覆顧客的內容上；如果想要請教法律方面的問題，也可以向總公司法遵室、總公司兼任法律顧問及法律諮詢委員、或該國營事業工會的法律諮詢服務等單位洽詢。

本研究發現支局經理在處理客訴時，依照申訴類別的不同，除了採用相對應的服務補救方式外，也常提供其他服務補救方式，亦即單一的服務失誤可能同時採用兩種以上的服務補償（請見下方一、至三、之說明），至於四、問題顧客個人行為方面，則只能依賴支局經理人生歷練之智慧，或者順應當時上級單位的處理態度去解決。

除了上述常見的客訴申訴類別之外，本研究還發現一些例外狀況的客訴案件，頗具參考價值，研究者將之列在五、例外案件處理項下一併說明。

一、結果失誤：

一般而言，顧客付費購買企業之商品或服務，企業應給予良好的商品或服務品質，而顧客則會將交易所付出的成本與交易所獲得的結果加以衡量，來判斷這筆交易是否公平，如果顧客發現這筆交易所獲得的商品或服務低於所付出的成本時，便會認為不公平，繼而提出客訴。

從受訪者的訪談內容中，顧客投訴付費後未能從某國營事業得到應有的商品或服務品質，意即所謂的結果失誤，常見的有郵件遺失或毀損，以及壽險解約或理賠金額爭議，而支局經理解決方式除了積極協助補償顧客經濟損失外（實質補償），也會以真誠和謙和的態度向顧客表達歉意（心理補償）。

（一）郵件遺失或毀損：

遞送郵件是某國營事業經營的業務之一，其遞送包裹資費相較於其他業者更為經濟實惠，因此顧客在交寄物品時，往往選擇郵寄為最大宗。也因為郵件量龐大，經手的服務人員眾多，難免會有郵件遺失或毀損的狀況發生，關於郵件包裝的要求及郵件遺失或毀損的補償方式，在某專法及某特定之營業規章都有詳加記載，以便郵件發生遺失或毀損狀況時有法規可供依循。

當郵件發生遺失狀況時，該國營事業應快速查明郵件遺失的原因，並隨即聯繫顧客，以誠實、清晰、簡潔的方式向顧客解釋造成失誤的原因，同時以真誠的態度向顧客致歉，然後再依照相關法規予以賠補，但如果客戶想要進一步要求額外補償金額時，受訪者C認為只能真誠地向顧客哀求體諒其難處，有時顧客會因為其謙和、誠實的態度予以體諒而不繼續追究；但若發生郵件損失價值與賠補金額差距太大，顧客無法接受所提供的賠償金額而選擇向法院提起訴訟時，該國營事業則會按照法院判決的金額進行補償，例如有一案例是顧客自行上網登打並列印託運單，其自行登打之郵件價值（美金600元）和保價金額（新台幣600元），兩者之貨幣單位不一致，窗口服務人員依照託運單所示，在電腦鍵入保價金額為新台幣600元，豈知該郵件在國外遺失，導致遺失賠補金額發生爭議，該局經理請求營業管理科協助處理，即使營業管理科已盡力為該顧客計算出最優賠補方案6仟多元，但仍未被該顧客接受，該顧客還繼續去區公所申請調解，甚至告到消基會、總公司，以及法院，像此種爭議案件只能等候法院判決，再按照判決金額賠補才能解決。

當郵件發生毀損時，一般的賠補流程，係先查看郵件毀損程度，並檢視顧客包裝是否完妥，再附上相關照片佐證，照片可由寄件人、收件人提供，或請投遞單位協助拍攝取得，再依照規定幫顧客申請賠補。支局經理可先行詢問郵務科，再繕打簽呈提供所需資料，陳述該郵件狀況與處理過程，再由郵務科裁決是否賠補，以及賠補金額，假如顧客接受金錢補償便得以結案，惟嗣後該顧客再次交寄時，受訪者F認為應要嚴格要求妥善包裝才會予以收寄，因為已經賠過一次，所以立場要很堅定，如果該顧客質疑支局經理拒收時，受訪者F認為應以婉轉的態度向顧客表達：「...你的包裝要完妥...我沒有拒絕收寄，但是你要符合我們的包裝，要是再損壞一次，對你來講，你託負我把東西安全送達，如果又毀損，我們對你拍謝，你對你的客人也拍謝，所以你要照我們的規定包裝，我們會再幫你收...」。通常這樣與顧客溝通後，顧客就會配合加強物品的包裝，否則他們就會選擇放棄，轉而至其他貨運業者託運物品。

但若郵件發生毀損，是某國營事業疏失在先，或者責任釐清不明，無法以正常賠補程序解決時，受訪者E認為：「...跟客人協商，賠一個比例，至於比例的高低...在他能夠接受，而我們也可以負擔得起的範圍內，就把事情解決了，不然這客訴就會鬧滿久的，不容易解決。」受訪者F分享曾經遇到一位年輕人從大陸進口一組茶具，那位年輕人至窗口交寄代收貨價3萬多元，但該茶具組寄達時，有一部分的茶具毀損，故那位年輕人便前來求償一整組的茶具3萬多元。郵務科向受訪者F建議趕快賠一賠，否則如果要賠整組可能會吃不消，後來受訪者F便向對方表示有誠意要先賠給他，否則若按照正常程序，跑流程的時間可能要很久，而且能不能賠也無法確定，在雙方談判的過程中，或許被受訪者F說中該茶具組是直接從大陸進口，未經拆包檢查就直接交寄，所以後來那位年輕人就沒有再吵著要賠一整組了。「我那時候私底下跟他談...後來賠了幾千元，那件是私了，那個人簽一簽，錢就拿了，我覺得事情可以解決就好了。」

（二）壽險解約或理賠金額爭議：

壽險比較會有爭議的，分為二個部分，一部分是顧客投保後反悔想要解約，但又不甘於損失，因此便投訴當時業務員對保險商品內容說明不清楚，希望可以將所繳保費全數領回，但事實上是不是真的如顧客所說是業務員講得不夠清楚？！其實這是一個很大的問號，因為業務員都會說當初已經講得非常清楚，但因為窗口沒有錄音，所以也就沒有證據可以反駁顧客的說詞，造成各說各話的局面；另一部分是顧客帶病投保發生理賠事故時，不但顧客無法拿到預期的理賠保險金，還要被壽險處要求辦理保單終止，這將會使顧客還要損失已繳納的保險費，顧客必然會無法接受極力反彈。當發生此等棘手事件時，支局經理本身要有足夠的

抗壓力，一方面要扛起責任去和顧客協商，一方面還要安撫經辦，因為對於經辦來說，他是為了某國營事業的績效才去招攬這件壽險，才會為自己帶來這個麻煩，因此支局經理必須儘快將客訴案件解決，才不會讓經辦覺得沒完沒了，沒有信心再繼續招攬壽險。

當接獲壽險投訴時，受訪者 E：「...先不要去否認他們，否認客人的話會讓他更不悅，然後在協商的過程中會更僵硬，就會沒有彈性的空間...你要提供一些資訊、解決之道給客人，客人才會比較覺得你真的有在幫我的忙，而不是你一再的推託說當初已經講得很清楚...當他後來還是決定要解約的時候...他就會去承受解約後的損失，就比較不會有情緒大的波動、辱罵...」 「...我們可能用的方式是請他不要解約，用減額繳清不用再繳了，或停扣的方式，2年後保單失效把錢退還給他，讓他損失比較少...」但是假如顧客不接受這種方式，堅持要解約，或是顧客帶病投保被要求終止保單，會發生較大損失時，受訪者 A 提供一個解決辦法：「根據規定，支局是沒有權限處理這樣的事情，必須要到總公司那邊，開放權限去做調帳，才有辦法讓客戶滿意，不然按照規定是沒有空間的...也可以向營業管理科求助，也可以直接打給總公司壽險處...打聽一下這件事情的彈性空間有多大，但打聽來的消息也不能全部都跟客戶講，怕客戶有所期待，即便壽險處說以往有什麼案例，但因為每一個個案都必須簽准，所以還沒簽准就說不準。」因此，在面對壽險申訴時，如果支局經理有盡力幫顧客想其他的辦法，讓顧客的金錢損失達到最小，那麼顧客便較為可能接受，不再繼續申訴。

二、程序失誤：

支局必須遵守各種法規為顧客辦理業務，但顧客可能會誤解或不滿某國營事業的作業規定，便誤認為是支局蓄意刁難；亦或在辦理業務的過程中，由於支局員工業務不熟稔，造成顧客必須付出額外額本（例如：員工漏講必備證件，導致顧客要跑好幾趟）才能將業務辦理完成；又或者顧客等候時間太長，延誤到接下來的行程...等，以上種種皆屬於服務失誤類型中的程序失誤，容易造成顧客不滿意，進而對支局提出控訴。

從受訪者的訪談內容中，支局經理面對程序失誤採行策略是：在合規的基礎下，快速回應顧客的要求，並努力為顧客找出其他解決之道，俟後再給予特別的禮遇、服務，或贈送小禮物（實質補償）來表達對顧客的歉意。

（一）顧客誤解或不滿某國營事業之作業規定：

一般來說，假如顧客誤解某國營事業的作業規定，或對規定斷章取義，通常只要支局經理或經辦態度和悅地向顧客詳加解釋，顧客大致上都能夠接受，但如果是顧客對某國營事業的作業規定不滿，例如顧客未能提供規定的證件或資料，導致無法辦理業務時，顧客便會進

一步投訴，更有甚者會在窗口大吵大鬧，試圖逼迫支局經理通融辦理。

當支局經理遇到類似事件時，仍然要堅定合規的立場，態度謙和地幫顧客想其他的解決方案，受訪者 E：「如果客人不接受法規...，就拿法規給他看，安撫客人說我們先把事情辦妥，這個才是最重要的，語調要和緩一點，不要跟他一樣高亢，態度要低一點，如果用高姿態去對客人的話，客人會覺得他更受不了，要幫客人想辦法有什麼解決之道，讓他有機會可以接受，不要一味的跟他講不可能，一再的拒絕他，如果提供各種解決方法給他，讓他可以去選擇，他的脾氣就不會那麼大了，就不會繼續大吵了，讓他比較可以接受。」

受訪者 B 還提到了一個重點，假如必須向客人解釋規定時：「...你一定要看清楚真的有這樣的規定，有沒有可以通融、變通的方式，一定要先想清楚看清楚，然後才可以去跟客人講，不然你會把這個客訴變成二次客訴」。另外，支局經理在向顧客解釋的時候，話不要說太多，對於不知道、不確定的事不要輕易說出口，受訪者 D 就分享了自己的慘痛經驗：

「我有很多失敗的例子，就是講話太心直口快...很容易讓對方抓到語病...他就抓你語病把那一句話再放大...所以話不要講太多...不要把自己一些猜測的、不確定的話講出來，會讓他衍生第二次控訴，除非你對自己講的話很有保證，可是很有保證的時候，你講很多，講到哪一句話可能又會摻雜自己心裡的想法...你那些延伸的想法可能講出來會讓他不甚歡喜...所以我覺得只要針對他客訴的部分講就好了，不要講到別的事...如果現在重來一次，客人問我為什麼辦理繼承要帶 3 個月以內的戶籍謄本和印鑑證明，我就會說不知道耶，這是公司規定的，適用每個人，這樣規定的涵義是怎樣我們也不知道，抱歉。」受訪者 A 也認為話說得少一點會比較有利，尤其是可能會牽扯到其他人的時候，「譬如支局的同仁會跟客戶講說是金管會規定，但其實金管會沒有規定，是我們公司規定的，所以就不要扯那一些事情，...只要回答：很抱歉，規定這樣就是這樣，不要再扯到其他的事情，規定要身分證那就是要身分證。」

當支局經理試圖提供其他解決方案給客人時，客人不一定會接受，但是顧客至少會感受到支局經理是有在幫他想辦法，受訪者 B：「我有提供了這個方法，第一個不行的時候我們還有第二個，若還是不行，那真的很抱歉我們沒有其他的辦法。有一次有一個客人，跟他提了第二個辦法，他想了想，那他還是想辦法去弄到第一個，他就接受了，因為有了比較之後，他覺得對我來講沒有比較方便...。」

受訪者 A 還舉了一個提供其他方案並成功解決的案例—有一個團體戶，類似同鄉會之類的，要辦理變更負責人（即會長），依照規定變更負責人要填寫「實質受益人聲明書」，但是會長對於「實質受益人」的意思有所誤解，他認為他從未收受任何利益，只是因為大家推派

他，所以他才會當會長，因此堅決不填寫「實質受益人聲明書」，但因為這是金管會規定的鐵律無法例外不寫，後來經過多方的協調，最後的結果就是在「實質受益人聲明書」上，請支局經理寫上一段話：「實質受益人」的定義為金融機構防制洗錢辦法...的規定，「實質受益人」指的是...，然後請支局經理蓋章，他們才同意填寫「實質受益人聲明書」，這件事才得以落幕。

倘若真的沒有其他的辦法可以提供給顧客，那麼仍然要以合規為重，請顧客配合，受訪者B舉了一個包裹太大超過規定尺寸的例子來說明，「包裹超重、超尺寸的規定，客人跟我們的認定不一樣，客人認定這是一整組的東西所以不能拆解，但我們認定是一個物件，而不是一整組的東西，所以就會有爭議，客人就會認為我們是在刁難他，或認為我們故意要他拆裝，可以多收一點郵資...只能跟客人講說不好意思，我們公司的規定就是這樣，我如果收了這個包裹，我們公司現在都會抓，被抓到我們就會被記點、記過、扣分，要先用比較軟的姿態，哀兵政策，跟客人講公司的規定，我們如果不遵守，我們本身也會受罰，讓客人可以發揮一點同理心，知難而退，如果客戶仍然不接受，那我們也是要堅定立場，不跟他收，規定就是規定，如果客人要客訴，那就讓他去客訴，不行就是不行。」

受訪者E也贊同：「...只能用請求的方式...可以通融的我們都做了，拜託他回去準備資料...像規定這麼死的東西，例如你就是要拿身分證來我們才有辦法做，這部分就會堅決。我們可以給他承諾說，你拿來的話，我們可以請專人為您服務，不會讓您等候，或者說您來直接找我，我們幫您直接處理，提供一個承諾，讓他得到一個更好的服務，讓他的心情可以比較和緩一點，不要那麼生氣，如果他還是大吵大鬧，那就只好報警了，以免對我們有任何傷害的舉動。」

除了以上的方式外，受訪者B認為也許還可以用一個方法讓客訴事件出現轉機，就是脫離當下情境使客人冷靜，並告訴顧客「...稍等一下，我跟上面的主管討論一下有沒有其他的方法幫你做處理，讓他覺得我們有要幫他處理，而不是說我說不行就是不行...但最後很抱歉真的還是不行...但運氣滿好的，因為在我請他稍坐的過程中，他不知道是打電話還是接到電話...我有感覺...他的態度就有稍微和緩，沒有那麼暴躁，有比較冷靜下來的感覺...最後他就接受了。」因此，脫離當下情境，讓雙方冷靜，也不失為一個好方法。

（二）員工業務不熟稔：

某國營事業的業務真的很多種，有的規定還很複雜，當顧客詢問要攜帶什麼證件或資料時，某些經辦因為不熟悉作業規定就會漏講，使得客人要跑好幾趟才能完成辦理；或者因為某些業務很少經手，所以經辦不熟悉作業流程，故在辦理的過程中錯誤百出，而且辦理緩慢延誤到顧客寶貴的時間；又或者因為某國營事業的作業規定經常異動，有的經辦會記到舊的規定，並將舊規定提供給顧客...等。每當發生諸如此類事件，往往會令顧客大為光火憤而投訴，研究者綜合受訪者們意見，整合出以下解決策略：

1.加強員工法規面的專業訓練：

曾有經理分享，每當新公文下來時，每人傳閱後要蓋章確認以示知悉，當員工事後不熟悉或誤解該作業規定時，就把那張公文找出來給員工看「你有蓋章哦」，然後請員工再看一次，再蓋一次章，並向員工表示：「我講第二次了」，如果之後他又再犯，便再一次拿出來讓他再蓋一次「我講第三次了」，用這方法可以有效加深員工的記憶力。

2.多作詢問，提供顧客所需資訊：

受訪者E認為「...因為每個人的條件不一樣，所要攜帶的東西也會不一樣，在很多情況下，經辦因為有客人等候時間壓力的情況下，沒有去問到很清楚、沒辦法問得很詳細，客人會覺得說你應該要問我的狀況，這個部分就容易造成雙方的誤解，我認為你知道，你認為我應該跟你講，兩邊認知不同，所以會造成客訴，不是說經辦不願意講...只是講的不符合客人的需求。解決的辦法就是，如果外面等候人數很多的話，可以由後線的主管去幫忙解答這個問題，後線的主管可能有長一點的時間跟客人解釋，或請客人稍等，然後慢慢地跟客人解釋；另外一個辦法是跟經辦講說，先去檢視客人所攜帶的資料，然後再來跟客人講說他欠缺什麼資料，以他所附的資料來判斷應該要附的資料，這樣子會比較完整一點。」

3.主管耳朵要靈敏：

當經辦在回答顧客還缺什麼資料才能辦理的時候，主管的耳朵要放靈敏一點，一旦發現經辦講錯，就可以馬上去窗口補充說明，在某些狀況下，也許當場釐清後就可以辦理了，就能避免讓顧客跑無謂的第二趟，排除被客訴的可能性。

4.給予顧客特別的禮遇、服務或贈送小禮物以示歉意：

如果是因為經辦的疏失提供顧客錯誤訊息，造成顧客漏帶證件或其他狀況，導致顧客無法順利辦理而進行客訴時，受訪者E：「...當然第一時間要先致歉...要先檢討自己，說我們會再加強員工的訓練...讓客人接受我們的致歉，我們可以給他特別的服務...因為這一次造成他的不悅，之後有任何問題可以直接來跟我們主管打個招呼，我們可以給他通融，先讓他辦理。」

特別服務可能對他特別禮遇或書寫上有困難可以幫他書寫，或請專門的人來幫他服務...讓他覺得我們有補償這個部分了...也不是說去插隊這樣子，是我們另外在旁邊幫他服務。」

服務補償除了向顧客表達真誠地道歉（心理補償）外，提供特別的服務或贈送顧客小禮物也是一個有效的辦法，例如因為經辦的缺失造成顧客漏帶證件再跑一趟時，請顧客不用再抽號碼牌，直接找專人辦理，並提供小禮物以示歉意。對顧客提供特別的服務及贈送小禮物是對顧客的額外的禮遇（實質補償），能讓顧客感受到局方對他的重視，有助於彌補顧客在服務失誤中遭受的不便或損失。

5.感謝顧客指正：

顧客投訴並非完全都是負面且令人頭痛之事，有時候顧客投訴也能轉化為進步的動力。受訪者E：「有一位員工對法規不熟，顧客對他投訴，這也是一個讓他學習的機會，因為我們都有教他，但有時候反而是他沒有辦法可以吸收，客人提點我們哪裡有不足的，我們會再加強教育，所以有時候客人的客訴我們會謝謝他，因為有時候我們會以為我們已經跟他講過很多次，他應該會記得才對，他不記得，我們還要再加強，讓這個客訴變得不是客訴，而是我們要去感謝這個客人，相對的我們也藉由這件事，得知他有些東西還是不足。」

（三）顧客等候時間太長：

每月各支局必須繳交叫號機月報予責任中心局，由責任中心局彙整上交總公司後，總公司再要求責任中心局請「平均顧客等候時間逾8分鐘」的支局提出改善方案，所以各支局都會致力讓叫號機的叫號速度流暢，但偶爾會發生剛好每個櫃檯都在辦理例如開戶、存摺遺失補發副本、更印更密、繼承...等等複雜業務或推展壽險業務之情形，導致叫號情形停滯，尤其是在中午窗口同仁輪流用餐、開檯數量減少時，更是雪上加霜，而當每個窗口都堵住不動時，顧客的情緒便會開始變得浮躁，不滿的情緒逐漸累增，直到最終爆發。

當主管看到牆上的電子顯示器顯示等候人數增加，而且整個營業廳人潮變多的時候，就要開始注意顧客等候狀況，並想辦法疏解及縮短顧客等候時間，因為如果放任不管，當一位顧客開始抱怨時，就很可能引發其他顧客跟著起鬨，那麼場面就會變得很難收拾，為了避免這種情況發生，解決的方式有以下4點：

- 1.主管至營業廳疏導：因為叫號機的語音速度比較慢，如果叫到某個號碼卻沒人出現時，主管可以幫經辦確認該號碼有沒有人，如果確定沒人就可以請經辦按下一號，甚至主管可以直接用喊的，請下一號過來辦理，加快叫號速度。
- 2.善用郵、儲共用櫃檯：請郵務或儲匯餘裕人手至郵、儲共用櫃檯開檯疏解人潮，或請坐在郵、儲共用櫃檯的同仁切換郵務或儲匯模式，幫忙人潮多的那一方。

3.彈性延後或縮短午休時間：調度人力，彈性延後或減少午休時間，等到窗口人潮變少時再去午休或補足午休時間。

4.主管自己加開快速窗口：主管可以自己開檯，加開快速窗口，處理存款、提款、匯款、繳費等簡單業務，能夠有效快速疏解大部分的人潮，但如果同仁剛好在辦理即時發卡業務，需要主管使用後方的電腦印製卡片時，為避免主管在前檯登出、後檯登入耗費太多等候登入電腦時間，故建議主管可至前檯收取非提款之存款、匯款、繳費等業務，再至後檯電腦幫忙入機。

三、互動失誤：

顧客至支局辦理業務時，便會和窗口服務人員（包含志工）產生互動，假如在雙方人際溝通的過程中，窗口服務人員（包含志工）讓顧客感到被無禮的對待、不被尊重、甚至遭到拒絕時，即是產生互動失誤，最常見的投訴就是服務態度不佳。

研究結果發現，支局經理在互動失誤的服務補救策略上，是傾聽顧客聲音、保持禮貌且尊重顧客，努力讓顧客接受誠摯的道歉，並承諾改進，有時除了向顧客表示歉意外，也可提供實質性的補償。

（一）員工服務態度不佳：

1.先由初階主管處理，處理不成再由更高階的主管處理：

當支局之局等較大時，會配置二位以上的主管，例如襄理、股長、副理、支局經理。若顧客投訴時，建議先由初階主管處理，當處理不成時，再由更高一階的主管處理，應避免一開始就由最高階的支局經理出面，因為如果支局經理處理不成時，後方已經沒有更高階的主管出來緩頰了，這時顧客只會再往上投訴，將事情鬧大。

受訪者F回憶前幾天前才發生的事：「那天有一位客人投訴經辦態度不好，襄理有去講但沒效，就跑過來跟我講，那時我要去開會了，我就跑去跟客人講說...我跟你道歉，我們趕快把事情處理完...我會請同仁注意...如果客人情緒壓不下來，我就給他一個說法：我會叫同仁寫書面報告...其實後面的主管來這麼一講就給他面子了，所以處理客訴時，要先讓襄理去，經理再出去，雖然只是幾句話，但我們求的只是趕快把問題解決而已，不然客人說要去投訴同仁...因為客人有情緒，所以我就先降溫。」

而受訪者F所謂的書面報告，內容大概就是陳述客訴事件的經過，類似自白書、悔過書之類的，不過這只是形式上對客人的一個說法，不一定真的會要求經辦寫，「其實有時候是客人扭曲同仁的意思，彼此都有情緒...我們自己的經辦狀況怎樣我們自己都知道，頂多口頭

糾正就好了，但如果告到營業管理科，一定要寫報告上去，那就沒辦法...。」

假如寫書面報告這一個說法仍然無法平息顧客怒火，甚至要求懲處經辦的話，「就跟他講說，當然寫書面就會有紀錄，對他們來講就是不好啊，我們會存參、統計，如果她又再犯，累計多了，這可當作打考評的參考。」

如果客訴事件中，員工並沒有錯，一定要肯定員工，受訪者 F：「其實我也不認為同仁有錯，後來我跟同仁講，我不會叫妳寫書面，但是事情要解決...如果我們自己有怎樣，自己要有所警惕，如果沒有...不要太在乎客人...我們還是要保持平常心...要肯定員工沒有錯...」，受訪者 E 也認為，倘若員工沒錯，要肯定員工，告知員工把它當作修練，員工就會覺得我們是在幫他，便會配合演出把這個事情解決，員工也比較不會因為這件事造成壓力，影響到服務後面客人的態度，形成惡性循環；但如果經辦有錯的話，不要當面指責，要儘快私下和經辦聊，讓他知道錯在哪裡？怎麼改進？否則如果經辦一直錯下去，難保不會又有下一次的投訴。

2.聽到窗口顧客抱怨，要馬上處理，如果安撫不成，可提供營業管理科的電話讓顧客去投訴：

主管如果聽到窗口顧客和經辦有一些不愉快的情緒對話時，要立即上前關心，將原本不滿的情緒、氣氛轉移，協助經辦將顧客的業務儘快辦好，讓顧客儘快離開，如此大都可以避免不必要的客訴；但是如果顧客已經在窗口抱怨了，主管更要立即處理，若是我方有錯便向顧客致歉，並請經辦改善，顧客大致都能接受，除非有些顧客仍然憤憤不平，揚言要去投訴時，那麼就可以提供營業管理科的電話給客人去申訴，受訪者 E：「客人說你的解釋我無法接受，他要往上告，就會打去客服單位，回頭還是丟給我們窗口去解決，這個反而是不好的，如果這個時候提供營業管理科的電話，說這是我們的上級單位，讓他們去講，但是提供完以後，要把整件事情的來龍去脈都跟營業管理科講清楚，讓他們有個底，有時候客人只是氣頭上不會去告，有時候如果真的去告，因為營業管理科常在處理客訴，就會有另外一套方式去解決。」

3.請窗口同仁或顧客其中一方離開現場，再來安撫顧客，並尊重顧客隱私：

當窗口同仁和顧客發生爭執時，可以請其中一方離開現場，改變當下情境，避免繼續衝突下去，受訪者 B：「有一次是同仁的回話不太客氣讓客人生氣...我就趕快過去，我的習慣是我會先按一下我們同仁安撫他的情緒，然後跟同仁講說你先到旁邊或到後面去，不要讓他坐在位置上，我會擋一下他跟客人的視線，就等於是我在跟客人講話，再來安撫客人的情緒。」但是如果營業廳等候人數太多，不允許同仁離開窗口停止叫號時，便只能將顧客請到旁邊好好安撫，但記得若有談論到顧客隱私相關情事，要避免在公共場合講得太大聲。

如果被申訴的經辦已經不適合幫那位顧客服務了，便請顧客移到別的窗口，讓別的同仁繼續把業務辦完，讓顧客儘快離開。

4.當顧客抱怨時，我方應先向顧客致歉，並讓顧客有陳述事件與發洩情緒的出口，放慢講話的速度，安撫自己的心不要受顧客影響：

當顧客投訴時，受訪者 E 認為應該要先感謝顧客蒞臨本局用郵，無論我方是對是錯，都已造成他的不悅，所以我方要先致歉；受訪者 G 也有同樣看法，「我們沒有錯也要跟客戶道歉，這樣才能夠讓他們感受到你的關心，讓他覺得說他的問題我們有誠意要幫他解決，不管怎樣我們都要道歉，即使是我們對也要道歉，因為你講什麼都不重要，怎麼講才重要，所以即使是我們對，但你講的口氣不好，到頭來也是變成我們錯，因為我們是服務業，你講贏了，其實未必是贏。」

在面對顧客抱怨時，該以何種心理狀態去承接比較好呢？受訪者 D：「客人一開始情緒很不好的時候，我們自己這一方一定要穩住...他情緒再怎麼高亢，我們一定要安撫我們的心，讓他發洩完，傾聽他內心要陳述的意思，不要一直打岔，聽他講完以後，開始換我方講...不要受他的影響...。」從傾聽的過程中，我們可以了解到顧客不滿的地方是在哪裡，並適時地附和他，可以讓顧客感覺我方是有站在他的立場為他著想，但如果顧客的抱怨是不合理的，就不要盲目地附和，靜靜地聽他說，輪到我方回應時，放慢語速並保持禮貌，試著將顧客激昂不滿的情緒緩和下來，同時也能為自己爭取一些時間，去思考如何回應顧客。

5. 除了向顧客道歉外，也可提供實質性的補償：

受訪者 D 表示，在她擔任襄理期間內，第一次被顧客投訴，是因為顧客辦理繼承時，沒有攜帶公司內部作業規定裡要求的 3 個月以內的戶籍謄本和印鑑證明，顧客表示（當時）繼承申請書背面並沒有規定要 3 個月內，故質疑受訪者 D 為何多做要求？在回應的過程中，受訪者 D 除了拿內部作業規定給顧客看之外，在解釋的言辭中卻不慎讓顧客產生誤解，導致後來受訪者 D 還必須帶著禮物親自登門道歉，才得以化解誤會取得顧客原諒。

6.電話回覆控函時，要避免在經辦面前講，或者等到經辦下班了，再來回覆顧客：

大部分支局經理會利用上班時間打電話給投訴的顧客，儘快取得顧客諒解，但因為是上班時間，經理講電話的內容也許會讓經辦聽到心裡感覺不舒服，受訪者 F：「...如果用電話回覆客人投訴時，我也不會在經辦面前講，我會找下班時間，如果要談什麼也比較好講，也比較不會傷害到經辦的立場...經辦是我們必須長久共處的同事，不要讓經辦以為我們是在否定他、質疑他，讓他失去對我們的信任。」

7.不要拒絕在營業時間結束前幾分鐘進入營業廳的顧客：

某些顧客在營業時間結束前幾分鐘，才衝進營業廳辦理開戶、存摺遺失補發副本、更印更密、存大量銅板...等等需要花費很多時間才能辦好的業務，往往讓按到號碼的同仁感到困擾，內心嘆息運氣不佳，因為支局有結帳時間的壓力，所以某些同仁就會直接拒絕顧客，請他明天再來，或者雖然當下承辦了，但卻管不住自己的嘴，在一邊辦理的同時，嘴上也一邊嘀咕下次要提早來之類的話，很容易就得罪顧客，即便同仁已幫顧客辦理完畢了，仍然遭獲顧客投訴，為了避免這些情形發生，主管應該請接洽的同仁減少說話儘快辦理，或請其他同仁一起分工合作，用最快的速度把顧客的業務辦理完畢。

8.顧客要求把某位員工調走時，給予客人一個合情合理的說法：

有的顧客會因為單一事件或很討厭某位員工，就會要求支局經理將該員工調走，但這個要求顯然是不合理的，因為局方不能因為單一事件及顧客個人的喜惡就將這位員工調走，這時支局經理的應答方式就很重要，受訪者E分享某支局經理的應答技巧：「...那個支局經理處理的方式是跟客人說，我會往上呈報，調局不是我可以決定的事情，要交由上面去解決...我們支局每個人都有他的位置，一個人調走，相對就必須要有一個人調過來，所以不是說我今天要把他調局他就會調局，我會跟上面反映，反映了之後他會去跟其他人換，至於會不會換，那是上面的決定，但我一定會把你的意見反映上去，這樣客人就比較能夠接受了，如果過一陣子他又來，說這個人怎麼還沒有調走，就可以跟他講說，因為我們這邊太忙了，沒有人要來，他就調不走，所以我也沒辦法，這是我聽過成功解決客訴的案例，久了客人也不會每天來追你，因為客人是在氣頭上，他會來追這件事情，我們給他一個完整的答覆的時候，他就比較不會回來說一定要怎樣怎樣。這是那個經理想的一個說詞，但還是有經理把員工調走的，但會造成員工的不悅，我反倒覺得是那個經理的做法是比較合情合理的方式。」

(二) 志工服務態度不佳：

某國營事業志工的車馬費很少，會來擔任志工的，大部分都是充滿了服務熱忱，所以沒有志工會故意對客人不好，但有時候志工的應答方式，的確會讓顧客感到不悅。

當顧客投訴志工服務態度不佳時，支局經理應先向顧客致歉，並告知會轉請志工改善，事後也要告訴志工，避免讓相關情事一再發生，如果那位志工真的不適任，可以向責任中心局人力資源室反映，將那位志工換掉。

值得一提的是，志工的教育訓練也很重要，如果志工沒有學習到新的業務資訊，還將舊的錯誤訊息告知顧客，不但沒幫上忙，反而會為支局帶來麻煩，受訪者E：「...有新的規定要跟志工講一下...他們就可以幫我們直接跟客人解釋要攜帶的東西或可以領振興券的人的資

格...甚至可以把一些 DM、規定放在櫃檯上面，讓他們有一些依循的資料，這樣他們在講的時候就比較沒有問題，才不會記錯、講錯，造成更多的後續要處理的事情，這樣就會比較不好。」

四、問題顧客個人行為：

大部分的顧客都很理性，但是一樣米養百樣人，也許有極少數的特殊顧客，無法用正常方式解決，更沒有合適的 SOP 可供參考，僅能仰賴支局經理人生歷練之智慧，或者順應當時上級單位的處理態度去解決，以下舉幾個特殊案例說明當事支局經理的處理策略：

(一) 顧客反覆行為消耗某國營事業之資源：

某國營事業對於顧客是很友善的，不太會去拒絕顧客，但如果顧客出現反覆行為消耗該國營事業之資源時，例如反覆開戶、關戶，該國營事業可以向主管機關（金管會）提出申訴，拒絕受理顧客開戶。受訪者 A 提到一個案例，有一位顧客要領取補助，卻經常去某兩家支局開戶、關戶，開戶後 3 天內就關戶，大概有幾拾次之多，後來其中一家支局的經理或襄理終於受不了了，函報給金管會，表示不再受理此顧客開戶了，「後來好像就只讓他開一次而已，然後他又關掉了，好不容易能開他又關掉，之後就拒絕他了，我們有一條規定，同一事由發生 3 次之後，我們公司可以引用國家公務機關受理申訴辦法，同一事由回答 3 次就不再處理了。」這是很少數能成功拒絕顧客開戶的案例。

(二) 顧客不理性的行為：

1. 理解顧客不理性的行為可能源自於顧客本身特殊狀況，並適時安撫顧客：

受訪者 F 提到前不久才遇到一件燙手的客訴案，有一位顧客來辦理繼承，但因為別的支局未完整告知應備證件，導致該顧客因為缺漏證件無法順利辦理業務，當下便很生氣地離開了，但離去時未將她的物品、安全帽、衣服等一併帶走，受訪者 F 有請經辦員移到別的櫃檯繼續服務下一位客人，並叮嚀不要去觸碰那位顧客的東西，但是後來受訪者 F 走到外面的營業廳，看到那個櫃檯上有放一張紙，便拿起來看完又放回去，碰巧這個動作被那位顧客回來看到，便質疑受訪者 F 為什麼要動她的東西，其語氣和動作都很大，雖然受訪者 F 有向她解釋，但仍不被她接受，一旁的客人有為受訪者 F 打抱不平，好像有罵她瘋女人的意思，後來她就報警控訴受訪者 F 動她的東西，警察到場後，警察表示其實她不是針對受訪者 F，而是指控有一位客人罵她，她要看錄影帶告那個客人，因此受訪者 F 就讓她和警察進來看錄影帶，「我先同理她的心境，不要認為她是情緒，而是認為說她是因為她的家人事故，她心情上不像我們正常人，承受的壓力比較大，所以我覺得先同理她的心情，先解決她的問題讓她

安心，請她把東西帶來，直接找我或股長，我們直接找人幫妳辦，不要再抽號碼牌...我跟她講說我首先代表我們國營事業，可能我們那邊（別局）的同事沒跟妳說完整，來這邊又讓妳這樣沒辦法辦理，剛好妳的家人遇到這種事，要辦繼承又讓妳這樣，缺這個缺那個，也難怪妳的心情會比較沒辦法接受，她說那個客人還怎樣怎樣，我說如果妳可以接受，我也是代替那個客人跟妳道歉，我覺得妳一定很忙碌，我們趕快把事情處理完，處理完妳才能好好休息，妳從中南部奔波到這邊，辦起事來有不順的感覺，這個當下妳一定很累，她眼淚就掉下來了，因為同是女生嘛，我就拍拍她的肩膀，我說妳很累，妳一定要放下，我們趕快幫妳處理完，趕快回去休息，然後她就沒有執意要告那個客人，這件事站在同理她的立場，講到她心情不好，我沒有直接說她態度怎麼樣，我就覺得是妳家人遭逢事故，又讓妳跑那麼多趟，讓妳沒有辦法對我們國營事業有一個信賴，我跟妳致歉，至於那個客人，我也跟妳致歉，後來東西還她，改天她再來，辦完了就 OK 了」。

2.請警察到場協助處理，嗣後對此顧客作特殊服務：

有些顧客不願意配合規定，在營業廳大吵大鬧，怎麼講他都不接受，嚴重影響到別的顧客，也影響到整個支局正常的運作，在沒有其他辦法之下，可以請警察到場協助，通常不理性的顧客看到警察來了之後，態度就會收斂一點，但如果態度還是一樣很囂張，警察就會把他帶走，嗣後再見到這位顧客臨櫃時，要特別小心服務，例如錢不能算錯、話不要講錯、不能有任何的閃失，以免他又藉題發揮大作文章，開始暴走失控。

（三）顧客本身帶有特定意圖：

1.顧客貪小便宜 A 贈品：

有的顧客會想藉由一點小事來 A 贈品、拿小禮物，面對這種顧客，不要順他的意，一旦讓他嚐到甜頭，以後就會處理不完。受訪者 A 舉了 2 個親身經歷說明：「曾經有一個客戶免費試用了我們的代售商品面膜，她就說長痘子，當時的經辦也很厲害，就跟她說，妳又沒花錢買，我也不知道妳為什麼長痘子，我怎麼知道妳長痘子是不是因為這個面膜，所以客人就摸摸鼻子走了，面對這種明顯要找碴的，就當場駁回也不用太理她。」「有一個阿伯，他來就是一定要人家給小禮物，大家都知道，他流竄在〇〇區 6 個局，還有〇〇那一帶的支局，每一個局幾乎都會給，他都假裝聽不到，但是你送他東西，他馬上就聽得到了，他也不怕人家知道，但我沒有給過...因為我覺得不好...我覺得送東西是一件不好的事情，除非我有理虧，我基於我歉意的表達，那是一種尊重的感覺，但如果客戶跟我要，那這個我就不會給。」

2.顧客提出過份要求或蓄意敲詐：

當顧客提出過份要求或蓄意敲詐時，解決方式取決於上級的處理態度—迎合客戶或拒絕客戶，雖然此兩種方式皆可以解決，只是如果一味迎合顧客，可能會造成顧客貪得無厭，一再地重施故技，沒完沒了。

受訪者 D 舉例，有一位蓄意敲詐的顧客，連續敲詐了三任經理，受訪者 D 是該局的第二任經理。第一任經理的情形是經辦用膠水貼郵票在他的包裹上，因為怕沒貼牢，所以用手輕拍個 2 下，他就控告那位經辦破壞他的包裹，結果是要第一任的經理去責任中心局會議室道歉，而且還要求一些人陪他吃飯，當時的解決方式是順應顧客要求陪他吃飯，還帶了一些禮物送給他，讓他有得吃又有得拿，他便食髓知味。

到了受訪者 D（第二任）時，因為受訪者 D 不知道有發生過這些事，該顧客又憑藉細故投訴員工，當受訪者 D 去電回覆時，他一開始的態度很惡劣，受訪者 D 認為不應該對他卑躬屈膝，所以態度也很強硬，「我對他說因為隔著玻璃窗、口罩，所以我們同事不是故意的，後來他態度就放軟，他說我可以來支局找妳嗎？我能說不嗎？表示我已經給他安撫下來了，已經處理得很不錯了啊，哪知他就是妳請客啦，那沒辦法處理，反正到最後他就是要妳請客。當時我說好啊，歡迎你來，來了之後我還去營業廳跟他坐了半小時稱弟道姐，他說我今天生日內，你們給我搞得這樣子，我說哦按膩拍謝啦，客人說那妳要請我吃飯，那時我沒有順從他的意思，他就告上去，說我對他性騷擾，因為我跟他是在營業廳時有稱讚他眼睛很漂亮，就是這一句話告到上面去，告到交通部去，他口才非常好，他說他是金管會的人，我們都以為是真的並且相信他，後來才知道根本就不是。」最後的結果是，他也是要受訪者 D 去會議室道歉，他的目的仍然是要請他吃大餐，而且要吃他指定的餐廳，當時又是一些人陪他吃飯，當時的科長還帶了一盒小潘當伴手禮送給他，讓他又再次得手。

到了第三任經理也是要求去會議室道歉，他投訴第三任經理說你們襄理主動打電話給我...，後來去調了中華電信的通聯紀錄，才發現根本就是他主動打電話過來的，聽說第三任經理也是被他搞得很生氣，新的科長知道了前面的例子後，處理方式就跟之前的不一樣，這次處理得很強硬（因為前一任的科長不知道這位顧客是惡意的），認為沒有義務要陪他吃飯，如果我方有錯，可以拿公司的商品當伴手禮向顧客致歉，而不是陪吃飯，後來有送他餐券和堅果，他就接受了，但之後他又想要 A 公司賣的銀幣，顧客暗示說你們銀幣好像賣得不錯哦，科長回答我們銀幣賣得非常好，如果你喜歡的話，我們調一顆賣給你，顧客一聽到是要付錢的，就說不用啦，不用麻煩了，算了算了，這件事情就解決了。

受訪者 D：「碰到蓄意敲詐的客戶，只能請上級單位協助處理，上級單位的立場如果偏向對方，對於蓄意敲詐的顧客，我們只能迎合他，所以上級單位的態度非常重要，像我跟第三任經理的結果截然不同，一個覺得說控訴我們哪裡不好，我們改進就好了啊，你那些敲詐我們根本不接受，因為他不是告到責任中心局，他一定是告到最高層，如果上面的態度沒有站在員工著想的話，我們只能迎合他，一直被詐欺、被敲詐，所以上層的態度真的非常重要。」

受訪者 E 也提出同樣見解：「處理客訴最怕是這樣子，當下可以處理就馬上處理掉，該致歉就先致歉，就把事情化解掉，你沒有一次處理完的話，衍生到後面會沒完沒了，一直持續下去，之後他再來，今天要一點什麼，明天要一點什麼，你就會沒完沒了，反而事情會更難去處理，如果經理換人的話，後面的人願不願意承擔就會是一個問題了。」

五、例外案件處理：

（一）新進員工不適任：

新進員工有 6 個月的試用期，如果新進員工在試用期間有不適任情形，經過加強輔導或訓練仍舊無法改善者，支局經理的必須展現果斷的態度，把握 6 個月試用期打考評分數的機會，佐以具體事證，將不適任的新進員工予以解僱，倘若讓一位不適任的新進員工通過 6 個月的試用期，他就會成為該單位的正式問題員工，屆時要將他解僱就會變得非常困難，此後該單位主管就要不斷地處理、解決他引起的相關問題。

（二）資深員工行為欠妥：

面對資深員工的欠妥行為，年輕的支局經理可以善用經理職權，讓資深員工有所收斂。受訪者 A 以過來人經驗分享：「...有一個老同事，他會看情況，那客戶看起來是可以欺負的，他就會刁難他，如果客戶有一點變臉了，他就會擺出一副好像老好人的樣子，因為那個時候我很菜，好像才 30 幾歲而已，所以我也被他吃得死死的，他其實這樣欺負客人，我也拿他沒辦法，不過我事後回想，我就覺得我其實應該在下班之後跟他約談一下，把他做成紀錄，而且要寫給他看，因為那個人是年紀大的，他是很怕官威的那種人，你板起臉來他還是會怕的，只是那個時候我還不知道這一件事，那時候我太年輕了，經過歲月的歷練，我當時感覺是錯的，只是我不知道該怎麼辦才好。」

（三）問題員工屢勸不聽：

對於屢勸不聽的問題員工，支局經理應該展現出處理的態度，約談員工做成紀錄，受訪者 B：「這是有一個流程可以做...第一次約談，你要跟他講說，譬如說你為什麼信一直弄錯，為什麼人家來領的時候你沒有去做確認，你覺得這個部分你要怎麼樣去做改進？這全部都要紀錄下來，我們有不適任的表，不適任的流程」，約談紀錄做好後往上呈報，讓營業管理科知道並處置，營業管理科有可能將之調職或記過，倘若支局經理放任不管，其他員工可能會加以學習，最後整個局就會變得很難管理。

（四）員工個性（非惡意）經常得罪顧客：

有的員工的個性，很容易得罪顧客，但員工本身並沒有惡意，只是常常會不自覺說出無心的話，惹得顧客不開心，每次該員工接到客訴單時都說會改進，但可能只會收斂一陣子，過一陣子又再故態復萌，周而復始，當支局有這樣的員工時，支局經理就會比較頭痛，因為要一直處理他的客訴單，但對於無惡意的員工，支局經理也真的無可奈何，只能在平時閒聊時候用開玩笑的方式提點他一下，例如受訪者 B 會說：「...拜託嘿啦，寫這嘛足煩咧，拜託嘿啦，麥吼咱壞做人...」，只能用一種比較柔性的話提醒他。

（五）顧客出言侮辱窗口服務人員：

當發生互動失誤時，支局經理以向顧客表達真誠的歉意為解決的主要策略，但這不代表顧客就可以因為窗口服務人員的疏失，無限膨脹自己的情緒，對窗口服務人員出言不遜，甚至公然侮辱，若遇到這種狀況時，支局經理必須挺身而出，捍衛員工尊嚴。

受訪者 A：「某經理跟我說過，以前有碰過窗口的客人對員工很不禮貌...那個客人已經侮辱到經辦了...他當下只是想說不要把事情鬧大，所以就雙方各自安撫，所以當下場面就結束了...但是他事後回想很懊悔，明明我的同仁已經受到侮辱了，我當時就應該要告訴他說，你要想清楚你現在講的話，你這樣侮辱我的同仁，我是一定會告你的哦，你不可以再這樣繼續講話了。」

受訪者 B 又舉了一個例子，說明支局經理挺身而出制止顧客言論後，事情反而就解決了。「...那個客人就仗著說，他是某某代表還是什麼議員的助理，在櫃檯很囂張，同仁不知道犯了什麼小錯誤，他就在櫃檯一直罵那個同仁，那個同仁也沒回話，還站起來一直跟他道歉，但他還是一直罵，他們的股長有過去跟他們的同仁一起跟他道歉，但那個客人就是很無理取鬧，罵到後來甚至還罵一些三字經，這時候他們股長就跟他說，先生，你這樣就是已經犯了公然侮辱罪，你如果再這樣下去的話，我們是可以告你的。我覺得這個股長的態度就是讓員工覺得長官是有在挺我的，而不是讓客人亂罵一通都無所謂，那個客人罵一罵以後，本

來還很囂張，但陪同他一起來的人好像有點法律常識，似乎在回去的時候跟他講真的會有這個問題，最後那個客人還跑回去那個局跟他道歉...我覺得主管不能夠太軟弱，放著員工去道歉被罵到死也沒關係...主管要有一點 Guts，該出面的時候就要出面。」



第五章 結論與建議

本研究係分析某國營事業之客訴類別與回應策略，俾供日後支局經理處理客訴之參考。研究者先以服務失誤理論為依據，按照表 2 之操作定義，將深度訪談的結果，歸納出該國營事業郵、儲、壽等業務常見的申訴類別，再分析其回應。策略，得出其服務失誤通常採用了二種以上的社會交換和公平理論的服務補救模式加以複合應用，才能順利解決客訴，最後對該國營事業，以及往後研究者提出建議。

第一節 結論與討論

研究者將深度訪談之客訴案件，彙整出某國營事業郵、儲、壽等業務常見之申訴類別，再依據表 2 操作定義，分別歸納在結果失誤、程序失誤、互動失誤、問題顧客個人行為等類型項下。研究結果發現，不論是結果失誤、程序失誤、或是互動失誤，其服務失誤之補償方式，通常不只是使用單一類型的補償方法，而是會採用二種以上的複合補償方式混合運用，例如當服務失誤發生時，常常會先向顧客表達歉意（心理補償），再根據客訴內容提供適當的補償。因此，在實務上，服務補救策略通常會涵蓋社會交換和公平理論的服務補救模式中的結果公平、程序公平和互動公平等多種公平原則，如果讓顧客感受到之前的不公平待遇已經被公平對待，顧客的不滿才能消除，客訴事件才能圓滿解決。

一、在結果失誤方面：

結果失誤意即顧客在付費後未能從服務提供者得到應有的商品或服務品質。研究結果顯示顧客在申訴某國營事業之服務失誤中，屬於結果失誤類型主要有郵件遺失或毀損、以及壽險解約或理賠金額爭議二項，其主要解決方式為積極協助補償顧客的經濟損失作為實質的補償，以滿足顧客所需要的結果公平，此外，在與顧客的人際互動過程中，仍須以真誠、謙和的態度向顧客表達歉意，並清楚地解釋發生服務失誤的原因並努力地設法解決，讓顧客內心的不滿得到舒緩或消除，以滿足互動公平的原則。

二、在程序失誤方面：

程序失誤係指顧客不滿意企業的政策、規定、制度，其主要申訴有三類，分別為顧客誤解或不滿某國營事業的作業規定、員工業務不熟稔，以及顧客等候時間太長，此主要解決方

法為在合規的前提下，快速回應顧客的要求，並努力尋找其他的解決方案，俟後再給予特別的禮遇、服務，或贈送顧客小禮物作為實質的補償，以表達對顧客的歉意。

發生程序失誤時，實務上仍須先向顧客表達歉意，傳達對顧客的尊重和關懷，緩解顧客不滿的情緒，先建立起互動公平的基礎，再秉持程序公平的原則，快速提供其他合規的解決方案，有時甚至可以提供特別的服務或小禮物作為實質性的補償，使顧客感到處理過程迅速、公平，進而對公司的服務補救政策、流程、速度感到滿意。

三、在互動失誤方面：

互動失誤係指服務人員對顧客有服務態度上的疏失，反映在申訴類別上有員工服務態度不佳及志工服務態度不佳二類，其關鍵解決策略為傾聽顧客聲音、保持禮貌且尊重顧客，努力讓顧客接受誠摯的道歉，並承諾改進。有時候除了向顧客表示歉意之外，也可根據互動失誤的輕重程度，提供實質的補償方式，來加強企業對互動失誤的歉意，例如互動失誤如果只是導致顧客輕微的不便，此時只需提供誠摯道歉和快速解決方案即可，然而，如果是在一些嚴重的情況下，可能還需要提供實質的補償才能有效彌補顧客負面觀感、損失與不便，讓顧客感受到被公正的對待，進而接受這些解決方案，而不再繼續申訴。

四、在問題顧客個人行為方面：

係指服務失誤的產生源自於問題顧客個人行為，從本研究受訪者口中得知相關案例有三項，分別為顧客反覆行為消耗某國營事業之資源、顧客不理性的行為，以及顧客本身帶有特定意圖等，相信這些情況只是冰山一角，仍然有很多其他問題顧客之投訴皆會令支局經理頭痛不已，查過去文獻社會交換和公平理論服務補救模式中，亦無學者提出相關服務補救模式，因此當遇到問題顧客個人行為之客訴時，僅能依賴支局經理人生歷練之智慧，或者順應當時上級單位的處理態度去解決。

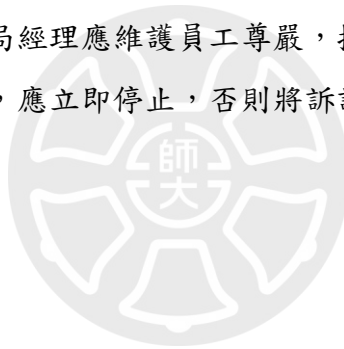
五、在例外案件處理方面：

除了上述常見的顧客申訴類別之外，本研究還獲得六項例外案件之客訴處理方式，其客訴案件分別為「新進員工不適任」、「資深員工行為欠妥」、「問題員工屢勸不聽」、「員工個性（非惡意）經常得罪顧客」、「顧客出言侮辱窗口服務人員」，以及「員工自身疾病影響服務行為」等。

在「新進員工不適任」、「資深員工行為欠妥」，或「問題員工屢勸不聽」之因應方式為一支局經理必須展現出處理的態度，善用六個月試用期將新進不適任員工予以解僱，或約談資深員工及問題員工作成紀錄，必要時往上呈報；而當「員工的個性（非惡意）經常得罪顧客」時一體諒員工得罪顧客是無心之過，故支局經理只能經常以柔性的話提醒員工注意，減少客訴發生之頻率。

至於「顧客出言侮辱窗口服務人員」之服務失誤，研究者認為應屬於互動失誤，但因為解決方式較過去文獻略有不同，故研究者特別將此項列為例外案件來探討—

過去學者認為，互動失誤之服務補救方式為一傾聽顧客聲音，尊重顧客，保持禮貌，並努力讓顧客接受誠摯的道歉；但若發生顧客出言侮辱窗口服務人員情形時，反而不必再繼續聆聽與道歉，支局經理應立即制止顧客不當之行為，雖然某國營事業之核心價值為「以客為尊、提供誠信效率的服務」，但不代表顧客的權益就可以無限擴張，甚至可以在大庭廣眾之下對窗口服務人員進行謾罵羞辱，貶低窗口服務人員之人格和社會評價，況且某國營事業員工是公司之重要資產，支局經理還必須依賴員工戮力推展重點業務才能達到核配目標，故當顧客對員工進行公然侮辱時，支局經理應維護員工尊嚴，挺身而出捍衛自己的員工，告知顧客此舉將涉及刑法之公然侮辱罪，應立即停止，否則將訴諸法律行動。



第二節 建議

本節共分為二部分，一是對某國營事業提出建議，另一是說明研究限制與後續研究建議，分別闡述如下：

一、研究建議：

研究結果顯示，大部分的服務失誤，可以複合應用社會交換和公平理論服務補救模式之結果公平、程序公平和互動公平相關作法，能有效減少支局經理自我摸索與承受碰撞的壓力，因此建議該國營事業可將常見之客訴處理方式，建立一個處理客訴之標準作業程序（SOP，Standard Operation Procedure）或是建議書，提供支局經理一個處理客訴之明確方向，並在基層主管人才培育學程班導入相關教育訓練課程，建立支局經理面對客訴之正確態度與觀念，讓支局經理應對時不再那麼感到害怕與無助。惟考量到每次客訴事件情境、顧客個性、櫃員反應等不將完全相同，導致最終結果亦有可能不同，故建議該國營事業可對特殊案件寫成案例通報，公布在數位學習平台上，可以增加支局經理的閱歷，同時開放線上討論，讓支局經理能夠從中內化並提升自己處理客訴的能力。

另外，建議該國營事業也可以補強線上服務平台，例如導入顧客關係管理（CRM）系統，以便能即時掌握顧客特殊需求和處理客訴，該系統還能蒐集與分析線上、線下之相關的客訴數據，例如投訴的類型、頻率和原因等，分析這些數據，可以識別出問題的根本原因並採取相對應的預防措施，不斷地改善服務品質和優化作業流程，以提高顧客滿意度，並降低未來客訴的風險。

CRM 系統的使用不僅可以增強客訴處理的效率和效果，還能同時幫助預防客訴的再次發生，依據顧客的反饋持續改進，是維護良好之客戶關係相當重要的環節，值得注意的是，作為一個國營事業，在導入 CRM 系統時應該考慮到相關的法規和隱私保護問題，以確保客戶的個人資料受到妥善的保護。

二、研究限制與後續研究建議：

有關「分析國營事業之客訴類別與回應策略-以某國營事業為例」之研究，並未先進行內容分析，而逕予進入質性研究深入訪談方式，係因研究者未有取得該國營事業全面客訴書面資料之權限，故建議後續可取得權限之研究者，能先對相關資料進行量化統計，在得出各客訴類型的統計數據，獲知該國營事業常見申訴類別後，再進行深度訪談，其研究結果應會更為客觀精準。

另外本研究者訪談對象共有 7 位，訪談的樣本數稍嫌不足，且皆分布在北區，故建議後續研究者除可增加訪談樣本數外，採集樣本區域可擴展至中區、南區及花東區域，儘量做到樣本區域全面化。

本研究限制如蒙後續研究者繼續補足，應可更精準、更完整地呈現出支局經理因應客訴之應對策略，能有效為支局經理處理客訴時，提供一盞充滿智慧的明燈。



參考文獻

- 林金定、嚴嘉楓、陳美花 (2005)。質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析，身心障礙研究季刊，3(2)，122-136。
- 胡幼慧 (1996)。質性研究：理論、方法及本土女性研究實例。台北：巨流出版社。
- 畢恆達 (1996)。詮釋學與質性研究。在胡幼慧編著，質性研究：理論、方法與本土女性研究實例，27-46。台北：巨流出版社。
- Adams, J. S. (1963). Towards an Understanding of Inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Armistead, C. G., Clark, G., & Stanley, P. (1993). *Managing Service Recovery*. Cranfield: Cranfield School of Management.
- Arthur A. Berger (2004)。媒介與傳播研究方法：質化與量話研究途徑（黃光玉、劉念夏、陳清文譯）。台北：風雲論壇。（原著出版於2000年）
- Babbie, E. (2002)。社會科學研究方法（李美華、孔祥明、林嘉娟、王婷玉譯，1998；袁方編；8版）。台北市：時英。（原著出版於1998年）
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(4), 95-106.
- Clemmer, E. C., & Schneider, B. (1996). Fair service. In T. A. Swartz, D. E. Brown & S. W. Brown (Eds.), *Advances in services marketing and management* (pp.109-126). Greenwich, CT: JAI Press.

- del Rio-Lanza, A. B., Vázquez-Casielles, R., & Díaz-Martín, A. M. (2013). Satisfaction with Service Recovery: Perceived Justice and Emotional Responses. *Journal of Business Research*, 62(8), 775-781.
- Fisk, R. P., Brown, S. W., & Bitner, M. J. (1995). Tracking the evolution of the service marketing literature. *Journal of Retailing*, 69(1), 61-103.
- Goodman, J. (1989). The Nature of Customer Satisfaction. *Quality Progress*, 22(2), 37-40.
- Goodwin, C., & Ross, I. (1992). Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions. *Journal of Business Research*, 25(2), 149-163.
- Hart, C. L., Heskett, J. L., & Sasser, W. E. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, 25(2), 148-156.
- Johnston, T. C., & Hewa, M. A. (1997). Fixing Service Failures. *Industrial Marketing Management*, 26(5), 467-473.
- Keaveney, S. M. (1995). Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study. *Journal of Marketing*, 59(2), 71-82.
- Kelley, S. W., Hoffman, K. D., & Davis, M. A. (1993). A Typology of Retail Failures and Recoveries. *Journal of Retailing*, 69(4), 429-52.
- Kotler, P., Leong, S. M., Ang, S. H., & Tan, E. T. (1996). *Marketing Management An Asia Perspective*. Singapore: Prentice Hall, Inc.
- Leventhal, G. S., Karuza, J. Jr., & Fry, W. R. (1980). Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences. In Mikula, G. (Ed.), *Justice and Social Interaction: Experimental and Theoretical Contributions from Psychological Research* (pp.167-218). Berlin, Germany: Springer-Verlag.
- Mattila, A. S. (2001). The Effectiveness of Service Recovery in a Multi-Industry Setting. *Journal of Services Marketing*, 15(7), 583-596.

McCollough, M. A., Berry, L. L., & Yadav, M. S. (2000). An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. *Journal of Service Research*, 3(2), 121-137.

Miller, W.L., & Crabtree, B.F. (1992). Primary care research: A multimethod typology and qualitative road map. In B.F. Crabtree & W.L. Miller (Eds.), *Doing qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Customer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37.

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*, 36(3), 356-372.

Tax, S. S., & Brown, S. W. (1998). Recovering and Learning from Service Failure. *Sloan Management Review*, 40(1), 75-88.

Tax, S. S., & Brown, S. W. (1998). Recovering and Learning from Service Failure. *Sloan Management Review*,55(4), 75-88.

Tax, S. S., & Brown, S. W. (1998). Recovering and Learning from Service Failure. *Sloan Management Review*, (Fall), 75-88.

Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandtashekar, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76.