

澳門博彩業的神秘顧客調查

顧向恩 哈力 廖應偉 何振宇

行政摘要：

澳門博彩業已經開放了10年了。在這10個年頭，澳門博彩業的發展使全世界震驚。澳門在2012年前9個月的平均月博彩收入(約250億澳門幣)已經超過2002年全年的博彩收入(211億澳門幣)，接近2003年全年的博彩收入(278億澳門幣)。澳門娛樂場的賭桌由400多張發展到2012年6月的5,498張。在博彩收入的帶動下，多個數據都有驚人的改變，包括人均GDP、人口、房價、產業規模……

另外，澳門周邊國家和地區（例如：新加坡、馬來西亞、澳大利亞、朝鮮、南韓、金三角地區、越南、俄羅斯等）看到博彩業的利潤高，紛紛重視了該行業的發展。日本和台灣的博彩業開放則指日可待矣。在這種情況下，澳門將面對競爭，有提高競爭力的迫切性。而保證該行業的服務質量是保證旅遊博彩業能保持穩定、持續的發展的重要一環，度量該行業的服務質量又是保證該行業的服務質量的重要一步。神秘顧客調查可以度量博彩業的服務水準，以提昇這些行業的服務水準來應付來自周邊地區的競爭壓力。本會在2012年4月進行了一次神秘顧客調查，分別運用了定量(quantitative)和定性(qualitative)分析，有關的結果可參照如下。

本會認為，本會需要長期進行神秘顧客調查，持續管理博彩業的服務質素。同時，澳門應該通過長期的神秘顧客調查的結果建立博彩業服務指數。這樣，整個社會都能關注博彩業的服務質量，各賭商可以根據指數制訂內部政策。

關鍵字：神秘顧客調查 博彩業

1. 介紹

隨著澳門博彩業在2002年4月1日正式開放，金沙賭場在2004年5月18日開幕，澳門博彩股份有限公司（簡稱“澳博”）的壟斷經營正式結束。澳門博彩業的競爭可以分為三個層面。第一層面的競爭是區域的競爭。每間賭場所面對的競爭不僅來自澳門內部，而且還來自澳門周邊的國家（例如：新加坡、馬來西亞、澳大利亞、朝鮮、南韓、金三角地區、越南、俄羅斯等）。同時，日本、台

1 顧向恩、哈力、廖應偉、何振宇 (2012) “澳門博彩業的神秘顧客調查” 《澳門博彩研究學會學刊》總第九期 頁 14-22 ISSN 1812-4534

灣等這些澳門周邊的國家和地區也正在發展博彩業。台灣已經通過了法律，允許開放博彩業，現正在籌備之中。相信一旦台灣開放博彩業，一定能吸引一批國內的賭客，這批賭客相當一部份是來自福建與長三角地區的，那時候澳門的賭彩業一定會面臨挑戰。第二層面的競爭是建立在澳門賭牌公司的基礎上。現在，澳門有六個賭牌公司、一共 35 個娛樂場，這六個賭牌公司都為著市場佔有率、客流量競爭。第三層面的競爭是各賭場之間的競爭。即使同一賭牌之下的賭場都存在著某種程度的競爭。到 2012 年 6 月為止，澳博有 20 間娛樂場¹。這 20 間娛樂場中，有部份是澳博自主經營的，有部份是澳博與其他企業合作經營的，這些娛樂場都存在著不同程度的競爭。

面對激烈的競爭，各賭牌公司都需要提升服務素質。很明顯，莊荷的微笑、主動性和耐性都是影響競爭力的重要因素。現在澳門的賭場在這幾方面的表現怎麼樣呢？為了幫助業界找出該行業需要改善的地方，從 2012 年 4 月起，澳門博彩研究學會做了一系列的“神秘顧客”調查，以度量各賭場在這幾方面的表現。

2. 研究方法—神秘顧客調查的簡介

2.1 定義²

神秘顧客調查是利用受過培訓的『顧客』以不透露其真正身份的情況下去評估顧客服務、運作、員工忠誠度、推廣計劃及產品質量的安排。

2.2 採用神秘顧客的原因

客戶會因不滿意不同的服務而離開，而這會對企業帶來不同程度的危害。以下是客戶服務重要性的觀點以及採用神秘顧客的意義：

- 當管道、定價及產品不再與別不同時，服務便是關鍵成功因素
- 找一位新顧客的成本是維持一位舊客戶成本的十倍
- 一位不滿意顧客會把他不愉快的經歷告訴五位其他人士
- 顧客離開的原因：
 - 69%差劣的顧客服務
 - 13%差劣的產品質量
 - 9%競爭原因
 - 5%其他原因
 - 3%遷移別處

¹澳門博彩監察協調局網頁:<http://www.dicj.gov.mo>

² <http://www.jcr.com.cn/mysteryshopping/faq/index.html>

- 1%死亡
- 量度甚麼便得到甚麼
- 不能量度的便不能管理

2.3 神秘顧客調查的好處

神秘顧客會對企業帶來不同的好處：

- 監察及量度服務表現
- 改善顧客挽留率
- 令員工知道服務顧客的重要性
- 用獎勵強化正確員工／管理行動
- 為前線運作提供回饋
- 監察設施的情況 - 資產保護
- 確保產品/ 服務遞交的素質
- 支援推廣計劃
- 審核定價及推廣法律遵循
- 競爭力的分析
- 市場研究數據的補充
- 確定培訓需求並找出銷售機會
- 培訓及事業發展的教育工具
- 保證前線員工有正面的顧客關係
- 強化員工忠誠度

2.4 如今神秘顧客調查的發展³

神秘顧客調查已受到全世界關注，其效率也是有目共睹。

- 全球增長的行業
- 每年十五億美元的業務
- 集中改善顧客服務而非監察表現差的員工
- 客戶懂得如何複雜地利用神秘顧客
- 利用互聯網提供更快捷的報告
- 更多元化及專門的服務

2.5 神秘顧客調查的用家

³ Mystery Shopping Providers Association (MSPA):www.mspa-eu.org

3 顧向恩、哈力、廖應偉、何振宇 (2012) “澳門博彩業的神秘顧客調查” 《澳門博彩研究學會學刊》總第九期 頁 14-22 ISSN 1812-4534

如今，世界上各行各業都用上了神秘顧客調查，其應用可以說無處不在。任何需要監察本身操作、設施、產品遞交及服務表現的企業/組織都會用到神秘顧客調查，包括銀行、零售店、製造廠家、傳呼中心、電子商務、政府部門、醫院、社團、酒店、餐廳、娛樂場、戲院、遊樂場、運輸系統、健身中心、物業管理、貨運等。

2.6 神秘顧客調查的方法

神秘顧客調查並不只一種數據搜集方式，其包括多種搜集數據的方式，以下是幾種最通常使用的方式：

- 親身探訪店鋪
- 打電話給店鋪
- 隱蔽錄像及錄音
- 詳細描述店鋪
- 檢查表的評分
- 購買及退貨
- 歧視測試

2.7 進行神秘顧客的步驟

2.7.1 釐定目標

“釐定目標”——這永遠是做任何研究工作的第一步。如果沒有這一步，研究就會失去方向，研究員就會覺得什麼都很重要，什麼資料都要拿。這就會使到真正想做的東西做不成，不想做的東西就一大堆。

研究員要先問：『如果我們有了答案後會怎樣做？』只有保證有足夠的信心，才可以執行。同時，重點應放在強化目前的培訓、應有的行為表現及標準的執行。另外，關鍵點應放在你是否知道目前位置及你想到哪裡，如何利用神秘顧客來幫你到達目的地。

而“釐定目標”之後，以下的各步驟都得根據這目標而走。

2.7.2 設計項目計劃及問卷

第二步就是要根據釐定目標設計項目計劃及問卷。研究員應注意以下各要點：

- 一個好的神秘顧客計劃不應該瞞騙員工，他們應該知道公司對他們的期望是

什麼。公司或有關機構應用正面的態度向員工公佈及推廣神秘顧客計劃。

- 問卷（評分表格）應能達到神秘顧客計劃的目的，它要聚焦並且要簡潔，保證數據的質量及準確性。
- 問卷要能提供客觀及觀察性的回饋，並容許有系統的檢查。
- 典型的問卷包括：問候客人、顧客服務、設備是否清潔及整齊、服務效率、產品質量及產品知識。
- 問卷應方便神秘顧客填寫，如有需要，提供例子給神秘顧客參考以便評分。
- 理想的問題只需填：『是』或『否』。填寫『否』時，神秘顧客應加以補充解釋。
- 可利用多重選擇給神秘顧客檢查有關店鋪有否提供有關的好處給客人。
- 問卷要有『一般意見』鼓勵神秘顧客補充任何值得一提的特別事件。
- 某些問題會較重要，可以用不同的比重強調某些重要事項。
- 如果採用評分制，適當的比重是必要的。
- 有些問題並不需要加權比重，它們只提供背景訊息給店鋪參考。

2.7.3 確定及招聘神秘顧客

研究員作了以上計劃後，就輪到項目協調員(Project Coordinator)的工作了。項目協調員需要在這個時候確定及招聘稱職以及與自己合得來的神秘顧客，當然這也得在預算範圍內進行了。以下是項目協調員招聘神秘顧客的技巧：

- 差不多任何人都能做神秘顧客，但是他應符合『真正顧客』的情況。
- 大多數的神秘顧客都是兼職的，他們需有適當的指引來填寫有關問卷。
- 神秘顧客可經由招聘廣告、互聯網、電郵及推介等方法來招聘。
- 大多數的神秘顧客服務提供者會要求申請者填寫一份詳細個人履歷表，當有適當任務時便會聯絡他們。
- 可對神秘顧客有特別要求。例如，戴眼鏡的人才會光顧眼鏡店。
- 神秘顧客可能在電話、網上或面談中是合適的神秘顧客，很多時仍須測試他們的合適性。

2.7.4 數據搜集

第四步才真正是神秘顧客的工作—數據搜集，這是整個項目的核心。俗語說：“巧婦難為無米之炊”，無論一個研究項目的計劃和問卷做得多完美，分析員的數理統計多強，一旦數據搜集這一步失敗，整個研究項目可以說是前功盡棄。在這一步，項目協調員甚至研究主管要注意以下各要點：

- 神秘顧客服務提供者要付出極大努力來招聘、安排工作、審核、培訓及管理神秘顧客。

- 個別神秘顧客報告要在很短時間內完成。
- 有的時候，神秘顧客在執行任務時會放棄。因此，招聘後備的神秘顧客是必要的。
- 須監察每位現場工作的神秘顧客以確保報告能如期完成。須設定工作程式的時間表，以確保工作能按時完成。
- 向神秘顧客提供明確的購買情景及清晰指引。
- 於所有商店內購買時需對要求統一，同一產品，問同樣問題。
- 評核準則要客觀。
- 神秘顧客的觀察應限於固定的選擇。
- 神秘顧客的評分可能會被有關的店鋪所質疑或挑戰。

同時，項目協調員在這一步需要嚴格控制數據搜集的質量，控制好抽樣準則，杜絕任何偽造數據的行為。每個神秘顧客在提交他們的數據後，項目協調員都要進行逐一當面審查，發現問題需要馬上解決。直到項目協調員認為，所有的數據均沒有問題，才能允許神秘顧客離開。

2.7.5 數據分析

第五步就輪到數據分析員上場了。這位員工應具有較強的數理統計知識，他應注意以下各要點：

- 檢查每份神秘顧客報告的效度(validity)、準確度(accuracy)、統一度(consistency)及客觀性(objectivity)。
- 在遞交神秘顧客報告給店鋪時要作質量檢查。
- 可能要接觸有關神秘顧客來確認有關報告。
- 定量分析應用關連數據庫軟件跟進。

2.7.6 撰寫報告

撰寫報告是整個研究項目的最後一步，這一步是整個研究項目的精髓，是體現整個研究項目的價值。研究員在這一步應注意以下各點：

- 神秘顧客報告的有效期是短的。
- 個別的店鋪報告應在30天內整理及分發。
- 每個區域、地區、部門的總結式的報告應容易閱讀及理解。要保證，管理層能有效地做用報告的內容。
- 互聯網可以更快、更易提供報告給神秘顧客服務提供者、店鋪及客戶。

- 分類的總結能令報告更易分析及理解。
- 分類總結的分數是基於類別中各問題的總和。
- 一張表把所有類別分數及地區、店鋪及日期的訊息總結起來會方便瞭解有關企業表現。
- 把神秘顧客報告與培訓及其他人員分享，以保證神秘顧客的成功。
- 向表現良好的員工提供正面及激勵的經驗，獎勵好的員工，並找出培訓可以改善的顧客服務及銷售表現的地方。
- 建立一個持續及常規的神秘顧客項目，令員工知道每一位顧客都可以是神秘顧客，這樣的做法會較間中做的審核為有效。

2.7.7 定期檢討結果並重複步驟2.7.3-2.7.6

2.8 如何令神秘顧客計劃有效

要做好神秘顧客調查，能做到以上各部步驟，這僅僅是及格而已。研究主管和研究員要注意更多的方面，才能做神秘顧客計劃有效。以下列舉該行業的研究主管和研究員多年來的經驗：

- 未開始神秘顧客計劃前與員工分享問卷內容 - 收集他們的意見。
- 只評估可以改變的項目。
- 採用（是/否）問題。
- 用開放式問題來解釋特殊情況。
- 用類別總結來確定關鍵範疇，例如：電話、招呼、服務、示範和設備等。
- 用評分作為標杆管理及跟蹤趨勢。

2.9 成本考慮

作為一研究主管，必須要控制好研究成本，務必要做到一個原則—研究的成果必須要遠高於研究的成本。這研究成果包括有形成果(例如：經濟利益)和無形成果(例如：社會形象)。如果有違該原則，該研究可以說是為做而做，失去其實在的意義。要控制好研究成本，研究主管須清楚地認識到各種影響神秘顧客成本的元素。以下因素會影響神秘顧客成本：

- 評估方法
 - 實際探訪
 - 電話
 - 互聯網
- 店鋪要求的複雜程度
- 店鋪所覆蓋範圍

- 訪問的次數
- 招聘神秘顧客的難度
- 雜項開支
- 報告的要求—報告的類別及發放方式

3. 神秘顧客調查在博彩業的實際應用

3.1 神秘顧客調查的目的

搜集指定娛樂場「客戶關係」、「博彩遊戲」、「保安員」、「籌碼兌換」四部份的人員服務的數據及資料，藉此比較各大娛樂場的顧客服務水準，以及這些服務水準在調查期間的變化。

3.2 調查日期和時間

2012年4月上旬十一時至下午八時

3.3 調查對象和地點

以下19間娛樂場的員工(包括「客戶關係」、「博彩遊戲」、「保安員」、「籌碼兌換」四部份的員工)：葡京、水晶宮 & 蒙羅麗莎、新葡京、海立方、英皇、希臘神話、十六浦、金龍、財神、皇家金堡、凱旋門、假日、威尼斯人、金沙、美高梅、星際、銀河、永利、新濠天地

我們在以上各娛樂場進行神秘顧客調查。

3.4 調查方法簡介

我們把預先選定的娛樂場劃分成不同的區域，安排神秘顧客於特定的時段進入指定的區域進行調查。通過對指定娛樂場的工作人員的接觸和觀察，調查員(神秘顧客)會就「親切笑容」、「主動招呼」以及「耐心接待」這三方面，對有關工作人員進行評分。0分和1分分別代表不好和好。

在此階段，工作人員一共會出訪50次，每次搜集10個數據，而該抽樣分2步進行。本會首先用判斷抽樣(judgmental sampling)確定每次需要出訪的娛樂場；工作人員到達指定的娛樂場後，會用限額抽樣(quota sampling)抽取場面員工進行調查。值得注意的是，由於本研究的時間緊迫，故採用了效率較高的抽樣方法--限額抽樣。而限額抽樣是非概率抽樣(Non-probability Sampling)，該抽樣法只能做到點的估計(Point Estimation)，而做不到區間估計(Interval Estimation)和假設試驗(Hypothesis Testing)，以及作樣本誤差(Sampling Error)的估計。這也是該研究的局

限之處。

工作人員對各場館的各職系所抽樣數目必須根據以下的指引。

	調查次數分佈
A 客戶關係	2
A1 客戶服務	
A2 交通車輛 - 巴士服務員	
A3 衣帽間	
A4 精品廊	
B 博彩遊戲	6
B1 賭桌	
B2 角子機	
C 保安員	1
D 籌碼兌換	1
總數	10

- 客戶關係包括4個工作範疇--客戶服務、巴士服務員、衣帽間和精品廊，工作人員可自由選擇2位有關範疇的場面員工進行調查。
- 博彩遊戲包括2個工作範疇—賭桌和角子機。如果有關娛樂場有角子機，工作人員就會對1位角子機員工和5位賭桌員工進行調查；如果沒有關娛樂場有角子機，工作人員就會對6位賭桌員工進行調查。

3.5 數據蒐集

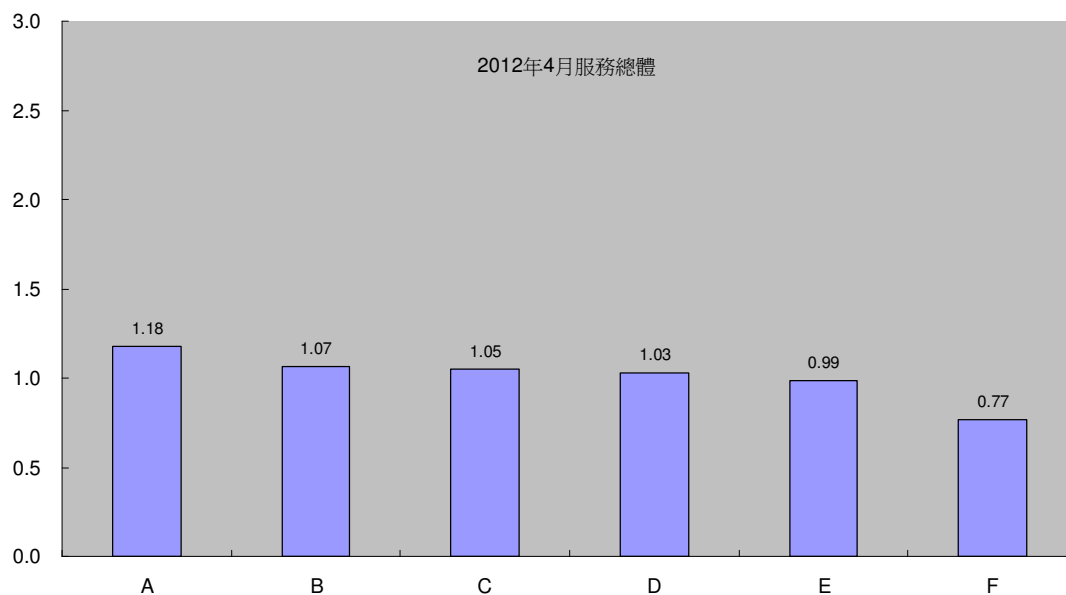
我們在澳門的十九間娛樂場共蒐集得到502組有效數據，其中每組數據都包含對一個工作人員在「親切笑容」、「主動招呼」、「耐心接待」三個方面的評價。所得的數據個數分佈如下表所示：

	客戶關係	博彩遊戲	保安	籌碼兌換	總計
總計	100	307	49	46	502

3.6 定量數據分析

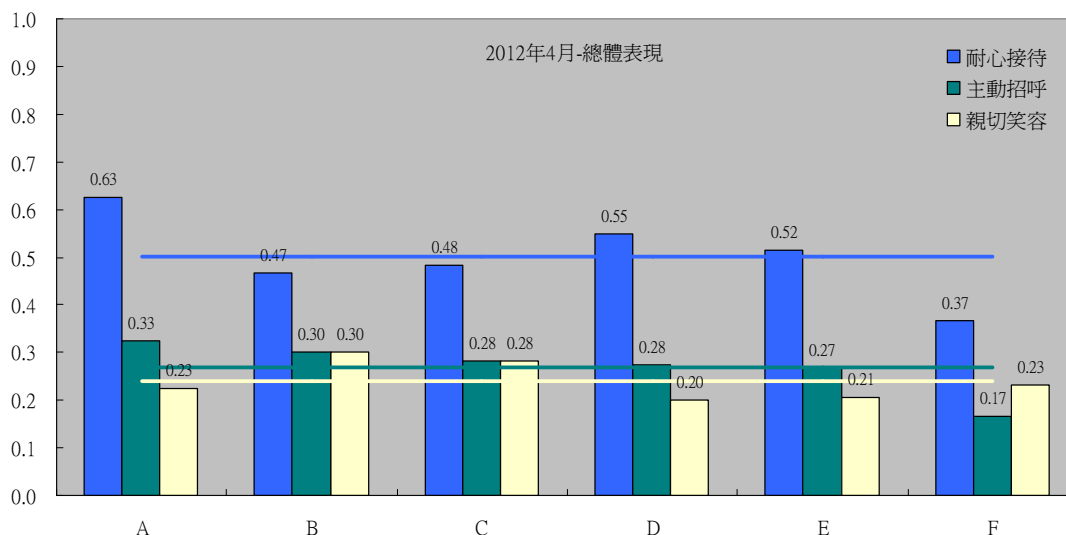
我們將各娛樂場員工在「耐心接待」、「主動招呼」、「親切笑容」三個方面的得分之和，視為服務總體，其滿分為3分，而最低分為0分。

3.6.1 娛樂場服務總分(滿分=3)



A娛樂場得分1.18分，位列第一名。F娛樂場的得分僅為0.78，排名最後。

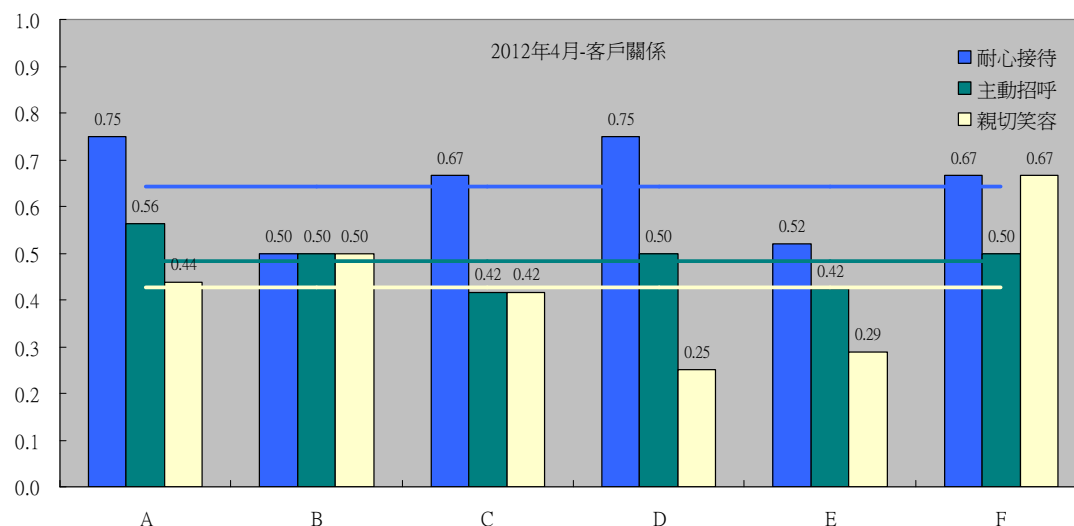
3.6.2 娛樂場在各方面的表現水準(滿分=1)



圖中三條橫線由上至下依次為六間賭牌公司的娛樂場員工在耐心接待(0.5)、主動招呼(0.27)、親切笑容(0.24)的平均分。

A、D的員工除親切笑容外表現較好；B、C除耐心接待外表現較好；而F在耐心接待和主動招呼上表現較差。E除親切笑容外表現都在平均或以上。

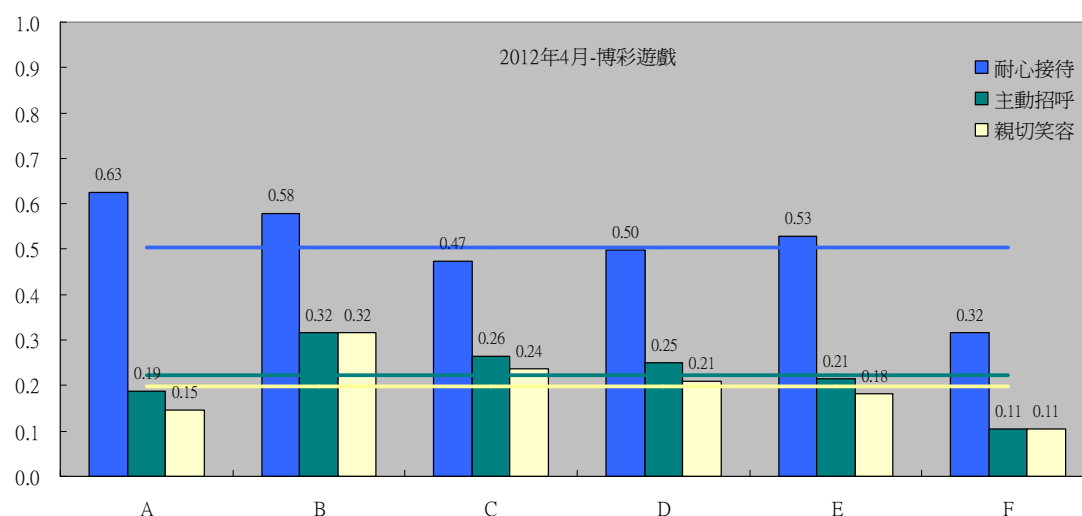
3.6.3 客戶關係的服務表現(滿分=1)



圖中三條橫線由上至下依次為六間賭牌公司的博彩遊戲員工在耐心接待(0.5)、主動招呼(0.22)、親切笑容(0.2)的平均分。

A、F的員工表現較好，B除耐心接待外表現較好；D除親切笑容外表現較好。

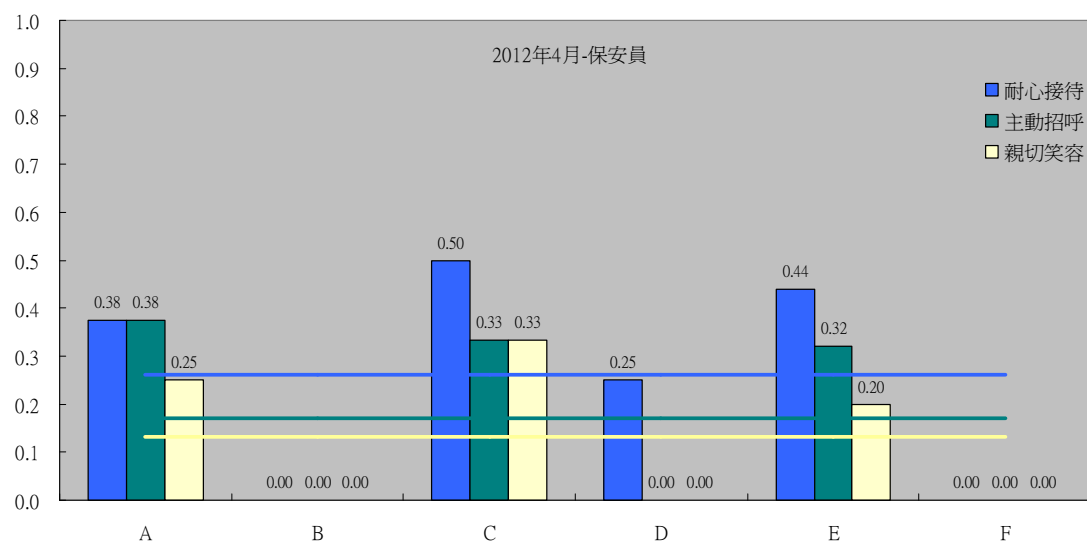
3.6.4 博彩遊戲的服務表現(滿分=1)



圖中三條橫線由上至下依次為六間賭牌公司的博彩遊戲員工在耐心接待(0.5)、主動招呼(0.22)、親切笑容(0.2)的平均分。

在博彩遊戲方面，B的員工表現較好，C除耐心接待外表現較好；而F表現較差。

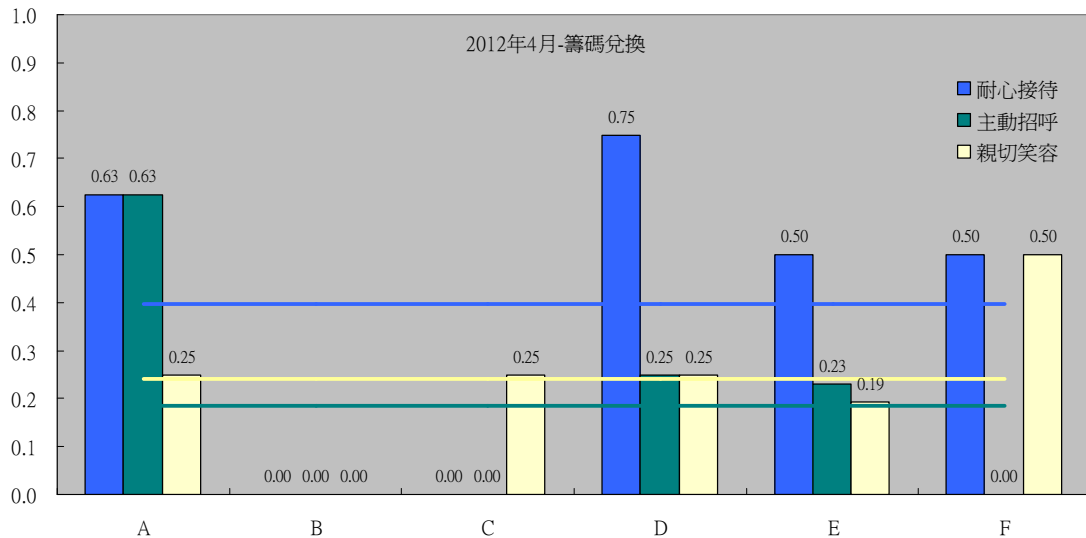
3.6.5 保安的服務表現(滿分=1)



圖中三條橫線由上至下依次為六間賭牌公司的保安員在耐心接待(0.26)、主動招呼(0.17)、親切笑容(0.13)的平均分。

在保安員方面，A、C、E的員工的表現較好，B、F表現較差。

3.6.6 籌碼兌換的服務表現(滿分=1)



圖中三條橫線由上至下依次為六間賭牌公司的籌碼兌換員工在耐心接待(0.4)、親切笑容(0.24)、主動招呼(0.18) 的平均分。

在籌碼兌換方面，A、D的員工表現較好，而B表現較差。

3.6.7 小結

- A的平均表現較好，但博彩遊戲的員工在主動招呼與親切笑容方面較為不足。
- B的博彩遊戲員工表現較好，但保安員與籌碼兌換方面表現較差。
- C保安員表現較好，其餘相對一般。
- D除保安員外表現較好。
- E的客戶關係員工表現較差，其餘相對一般。
- F的博彩遊戲與保安員表現較差。

3.7 定性數據分析

以下會把各賭牌公司的一些正面與負面的服務個案。

3.7.1 A

正面個案：

- (衣帽間)儘管排隊等候處理行李的客人很多，但服務員仍掛著親切笑容幫助客人，親容親切有善。

- (莊荷)看到他很友善的態度對待客人，間中會露出笑容，還會主動邀請客人投注。

負面個案：

- 客人很多都圍繞在賭檯四周，莊荷因為太忙幾乎連客人發問也聽不到，忙到一頭霧水。其間有一名supervisor從旁協助派彩，大大減輕出錯機會。
- (莊荷)態度非常囂張，當客人輸錢時擺出一副「應有此報」的態度和嫌惡的眼神，只會激發賭客的不安情緒，工作態度尚欠熱誠跟應有禮儀。
- (保安)遠處看著他，他看見神秘顧客走近沒有主動幫忙，還轉身離開，態度一般。

3.7.2 B

正面個案：

- (角子機)問他有關角子機種類的問題時，他也樂意解答和介紹。
- 一入到門口先到衣帽間，阿姐已經好主動預備招呼神秘顧客，神秘顧客問她縮骨遮可以不寄存，好很有禮貌地告訴神秘顧客可以不用寄存，態度溫和和禮。

負面個案：

- 一名賭客輸錢把手中的牌屈摺，莊荷目無表情，沒有作出安撫一直默不作聲地對著客人。
- 進入賭場後大至上莊荷都不會太主動，主動招手叫客人玩的不多，大概只看到兩個罷了，而且欠缺笑容。
- 經過保安身邊也不會主動，甚至沒有留意神秘顧客存在，只是聊天。
- 當去到帳房時，員工都不會望著客人對話，只埋守於工作，態度不算差但可以改善。
- 眼神很凶，跟客人沒有太多對望交流，只作機械式應付賭檯上工作，態度

不友善。

3.7.3 C

正面個案：

- 到達賭場嘗試拿著長雨傘進入賭場，保安面帶笑容提醒神秘顧客要到衣帽間寄存雨傘才可進入賭場範圍。
- (莊荷)態度很好，跟客人講笑，客人也顯得滿意的表情。
- (清潔工)問他衣帽間方向時，他態度友善熱心，待人熱誠。
- (衣帽間)沒有其他客人，員工很主動迎接神秘顧客，神秘顧客問縮骨遮可以不寄存拿入賭場，他很有禮貌地說可以，態度很好。

負面個案：

- 賭場內看見很多客人滿滿地圍繞在賭檯，多數的莊荷都不會笑，通常都沉著氣或是生氣的表情，或是對一群客人顯得不耐煩。他們要處理的客亦比較多，最多一檯有差不多三十人。
- 服務檯看見兩年青人在聊天，沒有很主動去招呼客人，比較被動。
- (莊荷)態度輕挑，沒有主動，服務態度有待改善。
- 處理物品時神秘顧客把雨傘放到櫃檯上，但她突然態度惡劣跟神秘顧客說不可以把雨傘放在哪裡，跟之前一位客人的態度截然不同，過程還黑著臉，態度比較差。

3.7.4 D

正面個案：

- 詢問一位站在賬房前的員工有關角子機種類時的問題，他友善樂意的態度

令人留下好印象。

- (衣帽間)很有主動性，問她穿梭巴士的資料她很熱誠地向神秘顧客提出不同的選擇，感覺到她既認真及從心而發去幫忙，令人留下印象!
- (客服)問她很多問題，例如神秘顧客看見很多單張，神秘顧客問她各類有何分別時，她都會很有耐性地答神秘顧客一種是遊戲玩法，另外是積分優惠等不同資料。
- 很主動的一名莊荷，其間跟客人作很多溝通對話，鼓勵客人多投注。

負面個案：

- 大部份的莊荷也蠻繁忙，面對很多客人，多數都看不到他們臉上掛著笑容，但他們的工作態度相對地較認真。
- 看見有賭客問他問題，他都顯得很不耐煩，很敷衍解答客人問題。

3.7.5 E

正面個案：

- 詢問能否換錢(手拿著籌碼)，雖然沒親切笑容，但她的耐心很好，並花了些時間指導神秘顧客去帳房，神秘顧客接著再次確認是否不能在這兒直接換錢，她再次請神秘顧客須到帳房才做到這個動作。她在整個過程沒鎖眉，語調全程亦沒有可察覺的波動。神秘顧客離開後，過了約5分鐘，當再次經過她的面前，她主動詢問換到錢沒有。
- 原本她正在處理籌碼中，意會有人接近，主動先用眼神向顧客示意稍等，並把手上的籌碼快速放回原處，接著專心應對顧客的提問："麻煩妳幫我換錢"，詢問全程有親切笑容，目光平和地接近全程接觸，並且主動以手勢示意換錢的碼房位置。
- 去到問問可否不寄存縮骨遮直接入賭場，表現友善，很有禮儀地回應神秘顧客可以。在她們協助神秘顧客之前有兩名內地客人跟他們在糾纏著不簽名拿回自己物品，她們不但很有耐性去重複提醒客人簽名，而且還掛著笑容處理。態度給人留下好印象。整體賭場氣氛都比較輕鬆，雖然莊荷不太會主動招呼客人玩，但他們給人的態度都是比較溫和，還有大部份賭檯都

有客人，沒有看見不愉快的事件發生。最後走到帳房間是否可以代辦會員卡，一名男員工很主動站起來走向櫃幫神秘顧客，還給神秘顧客指出正確方向到客服櫃檯辦事會員卡。

負面個案：

- 詢問可否換澳門碼，沒眼神接觸的她很細聲地答，神秘顧客稱聽不到後，她沒有提高聲浪再答一次，神秘顧客再稱聽不到，接著她眉目的肌肉收緊，眼神初次接觸神秘顧客，從桌面上拿起筆，邊用筆擊打前面的玻璃窗，邊提高音調但音量沒有明顯提高地：“先生，這裡沒得換澳門碼，要換就上二樓換。
- 詢問過程中，他全程沒笑容、沒眼神接觸，詢問要他換錢(手拿著籌碼)，他答“碼房”，追問可否在這兒直接換，他答“不行”，問一句答一句，並且全程他都在搖晃大腿。
- 詢問巴士在這兒到關閘需時多久，她答：“不知道” 神秘顧客直視她並默言了兩秒。她續說“司機開得快同慢，我不知道，塞不塞車我也不知道，好難講” “不好意思，那麼現在這個時間，會塞車嗎?” “不清楚，好難講，不塞車的話大概要15分~20分吧，塞車的話就不知道” 她在說話途中，曾用手指進行約兩秒的清理鼻孔內的動作。
- 神秘顧客拿著長雨傘走到櫃檯，他沒有禮貌地跟神秘顧客說到門口拿塑膠袋才寄存。過程中他都表示很不滿。整體上客人比較多，莊荷比較忙，莊荷都很專注地投入工作，沒有特別差的情況出現，亦發現男女保安都會融入客人中注視賭客賭錢情況，但反而減低警覺性，多數保安都是站著不動。
- 態度很惡劣，問她辦卡方法，她將神秘顧客指來指去既沒有耐性又沒有禮貌，口吻像罵人一樣，工作態度欠佳。

3.7.6 F

正面個案：

- (衣帽間)態度友善，還有耐心處理客人需要。
- (客服)她從遠處走過來，已經留意到神秘顧客想叫停她，她也很主動走到神秘顧客身前；神秘顧客問她洗手間方向，她很樂意地解答神秘顧客，態

度親切。

- (莊荷)聽到他跟客人有講有笑，賭客亦顯出滿意的表情。

負面個案：

- (角子機職員)問他角子機方向位置時，只敷衍了一句便走開了。
- (保安)走近他竟然轉身離開，既不主動還想轉身就走。
- (保安)木無表情，沒有笑容，問他方向只有指出方向，沒有作聲。

結束語

澳門的博彩業在未來的日子將會越來越激烈，各博彩營運公司爲了提高競爭力，已經在服務方面做了很多工作。然而，由於賭桌數目由賭牌開放前的400多張增至開放後的5,498張(到2012年6月止)，聘請的員工大幅度增加，這對服務質素難免有所影響。同時，2012年11月1日起，政府禁止21周歲以下的人士在娛樂場工作，這就對娛樂場聘請服務質素好的員工形成另一個的障礙。

爲了提高澳門博彩業的吸引力，建議各營運公司利用神秘顧客調查和／或其他方法來管理各方面的服務素質。而政府或民間組織可以通過神秘顧客調查來建立澳門博彩業服務指數，以此監管澳門博彩業的服務素質，並根據有關指數制定相應的政策，以保證澳門博彩業的素質。特別要注意的是，周邊的部份國家和地區(新加坡、馬來西亞、澳大利亞、朝鮮、南韓、金三角地區、越南、俄羅斯)的博彩業發展得越來越成熟，而日本、台灣等這些澳門周邊的國家和地區也正在發展博彩業。因此，澳門必須提高顧客服務的質量，以維持競爭力。

參考文獻

Erstad Margaret(1998). “Mystery shopping programs and human resource management”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 10/1:34-38.

Mayer, K.J. and Lesley, Johnson (2003). “Customer-based Assessment of Casino Atmospherics”. *UNLV Gaming Research & Review Journal* 7: 21-31.

Schlossberg,H. (1991). “There’s no mystery in how to retain customers”, *Marketing News*, Vol. 25 No.3, 10.

哈力 (2005)，“澳門娛樂場服務質素的神秘顧客調查”，《澳門博彩》，第二期。

澳門博彩監察協調局網頁 <http://www.dicj.gov.mo/>

Mystery Shopping Providers Association (MSPA) <http://www.mspa-eu.org>

<http://www.asiamarketresearch.com/glossary/mystery-customer.htm>