# 前言

香港優質顧客服務協會於2000年2月成立，以推動香港的優質顧客服務。我們一直定期進行研究，通過出版刊物和舉辦講座，為行內的大企業和中小企提供顧客服務走勢分析，介紹最佳作業方式。

本年，我們希望著眼於更長遠的策略，把資源用作較有系統和集中的研究。協會於2006年8月與香港大學潘錦溪商業研究學院協議合作進行一項分期研究，最終目的是制定一個“服務優勢指數”，讓服務機構以致本港整個服務業都能以此作為標準借鑒，衡量其服務水平。首期研究工作名為“達致服務優勢的主要挑戰與策略”，旨在：

- 界定何謂服務優勢以及探討業界心目中服務優勢的定義
- 瞭解業界追求服務優勢時遇到的各項外在和內在挑戰；
- 找出在市場推廣、人力資源管理及營運等範疇的有效服務策略，以應付挑戰和達致服務優勢；
- 介紹本港主要服務機構採用的最佳服務策略；
- 探討各機構量度服務優勢的方法。

期間，研究人員查閱大量文獻及進行原創研究，包括訪問前的調查，以及與本港各大服務機構共24位行政人員進行深入個人面談。

本報告撮錄研究的主要結果，探討服務優勢的含義，講述服務優勢的普遍特徵和介紹一個服務優勢模式。報告亦論及服務機構追求服務優勢時遇到的外在和內在挑戰。此外，本報告並介紹一個綜合式的服務策略發展與推行方法，同時討論本港主要服務機構採用的有效綜合服務策略。報告最後討論一些現存問題和介紹本港主要服務機構的服務優勢量度方法示例。希望這份刊物能成為竭力追求服務優勢的機構的一份實用指南。

香港優質顧客服務協會主席
莊偉茵
2007年1月

# 關於香港優質顧客服務協會

HKACE

香港優質顧客服務協會
Hong Kong Association for
Customer Service Excellence

## 使命及宗旨

### 使命

促進香港以及會員發展卓越顧客服務

### 宗旨

(1) 與會員及本地和海外服務機構分享顧客服務最佳作業方式
(2) 致力提升會員的顧客服務水平
(3) 在香港推廣以客為本的優點
(4) 與優質顧客服務機構及倡議人建立及維持緊密關係
(5) 推動正面的轉變及改進，促成香港服務文化的發展
(6) 就顧客服務事務及研究結果，與香港特別行政區政府聯繫溝通
(7) 向香港特別行政區政府提出有關顧客服務的意見

香港優質顧客服務協會聯絡資料
郵遞地址： 香港郵政總局郵箱 8800 號
電話： (852) 8100 9978
傳真： (852) 8100 9986
電郵地址： general@hkace.org
網址： www.hkace.org

# 創會會員

美國友邦保險 (百慕達) 有限公司

國泰航空公司

中原地產代理有限公司

中華電力有限公司

大昌貿易行汽車服務中心有限公司

惠普香港公司

香港郵政

香港賽馬會

九龍巴士（一九三三）有限公司

摩托羅拉亞太區有限公司

電訊盈科有限公司

香港蜆殼有限公司

渣打銀行(香港)有限公司

**名譽贊助人**
王永平先生, GBS, JP
工商及科技局局長

**名譽顧問**
周梁淑怡女士, GBS, JP
香港旅遊發展局主席

蔣任宏先生
前香港郵政署
前香港優質顧客服務協會主席

麥黃小珍女士
行政總裁, 世聯顧問有限公司

羅兵咸永道會計師事務所

高李葉律師行

# 執行委員會成員名單
(2005至2006年)

| | | |
|---|---|---|
| **主席** | 莊偉茵女士 | 國泰航空公司<br>航空服務董事 |
| **副主席** | 朱溢潮先生 | 大昌貿易行汽車服務中心有限公司<br>市場拓展總經理 |
| **秘書長** | 陳寶珠女士<br>客戶關係助理副總裁 | 電訊盈科有限公司 |
| **司庫** | 黃雪駒先生 | 惠普香港公司<br>資訊科技產品及專業服務部科技服務總經理 |
| **執行委員** | 詹振聲先生 | 美國友邦保險（百慕達）有限公司<br>副總裁及營業總監 |
| **執行委員** | 鄧意民先生 | 中原地產代理有限公司<br>外務董事 |
| **執行委員** | 蕭一鵬先生 | 中華電力有限公司<br>高級客戶服務策略規劃師 |
| **執行委員** | 李科德先生 | 香港賽馬會<br>人事經理（培訓發展） |
| **執行委員** | 馮詠詩女士 | 香港郵政<br>高級經理（顧客服務） |
| **執行委員** | 陳碧燕女士 | 九龍巴士（一九三三）有限公司<br>顧客服務部主管 |
| **執行委員** | 沈嘉倫先生 | 摩托羅拉亞太有限公司<br>質量及客戶服務高級經理 |
| **執行委員** | 陳志恩女士 | 香港蜆殼有限公司<br>客戶服務中心經理 |
| **執行委員** | 吳家碧女士 | 渣打銀行（香港）有限公司<br>顧客經驗管理主管，個人銀行業務 |

# 鳴謝

執行委員會感謝各方支持和貢獻，使本報告順利完成及印行。

對於在深入個人面談中，與研究顧問小組坦誠分享寶貴經驗和作業方法的機構和人士，我們謹致謝意。

我們亦衷心感謝由香港大學潘錦溪商業研究學院嚴志堅博士領導的顧問小組以高度專業態度完成本報告。

最後，我們亦感謝香港優質顧客服務協會研究項目專責小組，成員包括李科德先生、鄧意民先生、詹振聲先生、夏敏煇先生、和蕭一鵬先生、對是次研究提供指導，及與潘錦溪商業研究學院顧問小組緊密合作，使報告得以順利出版。

希望本報告成為閣下及貴機構的有用參考資料。

# 研究小組

**香港優質顧客服務協會研究項目及良策交流委員會**

李科德先生
鄧意民先生
詹振聲先生
夏敏煇先生
蕭一鵬先生

**潘錦溪商業研究學院顧問小組**

嚴志堅博士
朱浩雲先生
伍燕薇女士
陳盧少英女士

# 潘錦溪商業研究學院

潘錦溪商業研究學院是香港大學經濟及工商管理學院轄下的機構，專責行政人員培訓及管理顧問研究。研究學院於1990年由本港商人潘迪生博士捐款成立，以紀念其父親潘錦溪先生。研究學院屬非牟利獨立公司，由香港大學全資擁有。

潘錦溪商業研究學院致力成為一所具領導地位的機構，以推動卓越的管理實務、領導方式和創意。我們的宗旨是擔當管理改革的推動者，開辦行政人員訓練課程，為亞洲的私人及公營機構提供商業解決方案。

# 目錄


| | |
|---|---|
| 前言 | i |
| 關於香港優質顧客服務協會 | ii |
| 鳴謝 | v |
| 研究小組 | v |
| 潘錦溪商業研究學院 | v |
| 1. 引言 | 1 |
| 2. 甚麼是服務優勢? | 3 |
| 3. 達致服務優勢的挑戰 | 8 |
| 4. 綜合服務策略 | 13 |
| 5. 量度服務優勢 | 23 |
| 6. 結論 | 29 |
| 附錄：參與深入個人面談的公司名單 | 30 |

# 1. 引言

過去數十年，服務業在全球經濟的地位日益重要。事實上，服務業現時在大部分已發展的世界經濟體系舉足輕重，例如在美國，服務業就佔國民生產總值的75%。在香港，根據2004年的最新統計資料，比率更高達90%。[1] 有見於服務業的地位日趨重要，愈來愈多公司，不論其核心“ 產品 ”是否服務，抑或日漸依靠優質服務以爭取競爭優勢或盈利的機構，都不斷致力提供更佳服務。然而，即使是“ 服務優勢 ”這個經常引用的術語，也沒有一致的含義，更不用說各公司採用的改善服務策略是南轅北轍。有些公司在追求服務優勢上已取得成果，他們往往也是各項服務獎的得主。但更常見的是，很多公司大張旗鼓展開服務改善計劃，然後一切卻漸漸變得無影無蹤。要達致服務優勢，大小公司都必須回答下列問題：甚麼是服務優勢？達致服務優勢有甚麼主要困難？有哪些達致服務優勢的有效策略？如何量度服務優勢？

此外，達致服務優勢不單影響一間公司或一個行業。現今經濟體系內，各界別有著千絲萬縷的關係，個別公司的努力可以營造優質服務文化，可擴大至整個行業甚至經濟層面。要推展追求服務優勢的運動，制定一個“ 服務優勢指數 ”會是一個有效的方法。這個指數應採用獨立而一致的方法，以評估各層面 – 服務公司、服務業，甚至整體經濟在提供優質服務方面的準備狀態、競爭力和持久力。這個指數可成為有用的工具，以評定和提升整個國家經濟的服務競爭力。

2006年8月，香港優質顧客服務協會與香港大學潘錦溪商業研究學院協議合作進行一項分期研究，最終目的是制定一個“ 服務優勢指數 ”，讓服務機構以致本港整個服務經濟體系都能以此作為標準借鑒，衡量其服務水平。首期研究工作名為“ 達致服務優勢的主要挑戰與策略 ”，旨在：

- 界定何謂服務優勢以及探討業界心目中服務優勢的定義；
- 瞭解業界追求服務優勢時遇到的各項外在和內在挑戰；
- 找出在市場推廣、人力資源管理及營運等範疇的有效服務策略，以應付挑戰和達致服務優勢；
- 介紹本港主要服務機構採用的最佳服務策略；
- 探討各機構量度服務優勢的方法。

這項研究的結果不但會解答上述研究問題，亦會為以後驗證服務優勢模式和幫助制定服務優勢指數的定量研究定下基礎。

[1] Hong Kong Statistical Digest of the Services Sector 2006 Edition published by the Census and Statistics Department.

首期研究運用了原創和轉載研究方法。研究開始時進行大量的桌面研究和文獻查閱，選取過去20年有關服務市場推廣、服務人力資源管理、服務運作、服務導向和文化、服務表現量度及卓越服務的學術和商業著作、手稿及報告，加以查閱和合成。

原創研究根據大量的文獻檢閱結果，編訂訪問前問卷向同意接受深入個人面談的受訪者進行調查。問卷旨在就以下四個特定範疇收集受訪者的資料：(1) 因服務、服務機構及服務業的特徵為受訪者所屬公司帶來以達致服務優勢的挑戰；(2) 為應付以上挑戰而採用的服務策略（市場推廣、人力資源管理及營運）及其成效；(3) 推行服務策略的困難；(4) 各種不同服務優勢量度標準及其相對重要性。訪問前調查有兩個目的，首先是測定受訪者對面談問題的初步反應，讓其後的深入個人面談可因應配合，有效地跟進某些問題。其次亦可作為預覽，讓受訪者知悉深入個人面談的範圍，以便有所準備。

我們與本港主要服務公司及機構的行政人員進行了共24次深入個人面談（參閱附錄），探討服務優勢的定義/含意、追求服務優勢時遇到的外在和內在挑戰，有效和無效的服務策略，以及優質服務的量度。這些服務公司和機構所以獲選，是因為它們代表香港主要服務界別（銀行/金融及保險、零售、運輸、公用事業、資訊及電訊、旅遊/酒店/餐飲/娛樂、地產及物業管理，以及個人服務），並且是成功推行策略以達致服務優勢的典範。

本報告撮錄了首期研究計劃的結果。隨後四章會介紹上述主要研究問題的結果和討論。第2章藉著檢視文獻和與本港各大服務機構的深入面談結果，探討服務優勢的定義。同時列舉服務優勢的一般特徵，並介紹服務優勢模式。第3章討論香港各大服務公司及機構在追求服務優勢時遇到的主要外在和內在挑戰。另外亦會介紹讓中小企把服務挑戰化為機遇與競爭優勢的要訣。第4章介紹一個綜合式服務策略的制定和推行方法，以及討論本港各大服務公司和機構採用的綜合服務策略，當中涉獵市場推廣、人力資源管理及營運管理等範疇。同時亦就制定有效的顧客研究計劃和建立服務品牌提出指引，並為中小企制定綜合服務策略給予提示。第5章集中討論服務優勢的量度，現時有關量度服務優勢的議題，以及本港各大服務公司及機構現行辦法的分析結果。最後一章撮錄首期研究的主要結果和結論，並提及研究計劃的未來路向。

# 2. 甚麼是服務優勢?

服務優勢是現今公司經常掛在口邊的術語，有些機構甚至特別把它列入其商業方向及使命宣言中。作為建立及達致服務優勢的第一步，界定它的定義是非常重要的。然而，目前很多公司似乎對服務優勢的含義有不同詮釋或界定。至於學術界出版的著作，大部份是關於服務質素（例如其屬性、範疇、性質、質素改善等），但是關於服務優勢的定義的著作卻很少。

服務優勢的普遍定義是指當公司能遠超乎顧客的需要和期望，而達到卓越和出色的服務水平。[2] 這個定義對公司來說頗為吸引，既簡單又符合顧客服務評估的過程。不過，這定義亦有不足之處。[3] 首先它沒有說明一間公司應做甚麼去超越顧客的期望，所以公司是難以實行。其次因為顧客會因應服務水平的改善而不斷提升期望，若公司要任何時間都超越顧客的期望，代價未免太大，亦可能無法做到。最後，當公司不斷提供超乎顧客期望的服務，可能會令顧客產生一個服務定價或會過高的印象。

目前更多機構和服務研究員開始放棄以上的簡單定義，改以一套原則、過程或目標來界定服務優勢。

## Johns Hopkins Medicine — 服務優勢原則[4]

**服務優勢是由多個部份拼砌而成的拼圖。公司若要組成一幅“成功之圖”，就要對每一部份作出仔細調校，從而令各部份互相配合。**

- **溝通—注意我們提供的資料，表達的方式及它對人的影響。**
- **員工滿足感—實現快樂員工與快樂顧客的直接關係。**
- **管理服務優勢—利用工具和策略，把服務要素融入日常活動和交往中。**
- **量度準則—明白“你所量度的就是你可得到的改善成果”。**
- **認同—明白員工有在工作上受到重視的需要。**
- **甄別—僱用具有“服務態度”的人。**
- **服務修復—把可能具負面影響的情況轉化為正面。**
- **標準和規範—使用準則來清楚傳達對於員工表現的期望。**

2 “Exceeding expectations rather than simply satisfying them is the cornerstone of the Disney approach to customer service.” Disney Institute.
3 Robert Johnston (2004), “Towards a Better Understanding of Service Excellence,” Managing Service Quality, Vol. 14, No. 2/3, pp. 129-133.
4 http://www.hopkinsmedicine.org/service/aboutse/principles.html

## Theo Gilbert-Jamison — 服務優勢六大原則[5]

**服務優勢是 …**

- **一種自發的追求，嘗試超越現況，務求令顧客稱心及喜悅；**
- **不斷提升顧客的服務經歷；**
- **投入恰當的資源、制度和過程，以支持服務優勢；**
- **建立不斷求進的文化；**
- **高層的投入、支持和參與；**
- **利用顧客及僱員滿意度調查的結果來提升服務水平；**
- **培養令僱員忠誠的工作環境；**
- **專注於培養顧客的忠誠，而不局限於顧客的滿意度。**

## 香港主要機構對服務優勢的看法

我們與主要服務機構行政人員的深入面談顯示出服務優勢有多個定義。服務優勢可被視為能力、態度、思維、方針、不可缺少的事物、旅程、目標、結果及連繫。儘管參與面談之機構對服務優勢的定義不盡相同，但亦可歸納為三大主題。

### 一項必須履行的任務和一個持續的過程

有些公司把優質服務優勢界定為不可缺少的事物，是一項必須履行的日常任務和一個無休止的過程。舉例說，美國友邦保險（百慕達）有限公司(下指友邦保險)就認為建立服務優勢是每個行業必須履行的任務，並且是無終止的旅程。該公司的信念是“沒有最好，只有更好”。

香港賽馬會認為服務優勢是一間機構不可缺少的事物；該機構每天的任務就是提供優質服務，並保持服務質素，最終目標是令顧客稱心及喜悅，為顧客創造價值。

摩托羅拉亞太有限公司(下指摩托羅拉)把服務優勢界定為一個目標，給予顧客美好經歷，並迎合或超越顧客期望，這需要公司由基本設施，如環境舒適的服務中心，以至前線員工處理顧客投訴的專業態度都要兼顧。

渣打銀行（香港）有限公司(下指渣打銀行)認為建立服務優勢是一個無休止的持續過程；一個不斷改進，取悅顧客的過程。

### 專注顧客的期望和全方位體驗

大部分公司從顧客角度去界定服務優勢，力求迎合或超越顧客期望。例如大昌貿易行汽車服務中心有限公司(下指大昌行)就把服務優勢視為一種態度，常細心靈活地從顧客方面出發，提供最好的服務。

中原地產代理有限公司(下指中原地產)把服務優勢界定為超越顧客期望的能力，在顧及市場佔有率之餘，亦提供不同類型的服務，以滿足有不同需要的顧客。例如大眾市場需要是能在短時間成交，但對於貴重物業的豪宅市場則需要提供較個人化的服務。

[5] Theo Gilbert-Jamison (2005), The Six Principles of Service Excellence, Author House: Indiana.

惠普香港公司(下指惠普)把服務優勢視作全方位顧客體驗的其中一個接觸點。為達致最佳的全方位顧客體驗，惠普致力通過其員工、產品、服務和解決方案滿足顧客所需。

香港郵政認為服務優勢是“ 將心比心　顧客稱心 ”的服務文化，鼓勵員工“ 多踏出一步 ”，提升顧客的滿意程度。以將心比心的態度服務顧客，致力超越顧客的期望。

電訊盈科有限公司(下指電訊盈科)相信不同市場的顧客群有截然不同的服務期望。因此，該公司把服務優勢界定為按不同市場的顧客群的服務期望，提供相應的服務。

香港蜆殼有限公司(下指香港蜆殼)把服務優勢界定為公司應採取的一個主動進取的方針，不但要滿足顧客需要，還要設法預測和超越顧客的期望。

City Super有限公司(下指City ’super)把服務優勢界定為一種態度，力求超越顧客期望，以細心和熱誠為顧客多做一點。該公司在香港國際金融中心的分店張貼了船期表，提醒愉景灣居民渡輪班次和時間。該店亦印製了船期小冊子，供顧客取閱。這種種努力都是建基於凡事為顧客多做一點的心態。

玩具反斗城有限公司(下指玩具反斗城)視服務優勢為提供“ 令人讚嘆的服務 ”，藉著提供低價保證，為不同年齡和喜好的顧客預備各式貨品，以及優質售後服務，讓顧客安心選購。

中華電力有限公司(下指中華電力)認為服務優勢是為顧客創造價值，因此公司應向顧客提供“ 物有所值 ”的服務。

### 在公司與顧客之間建立關係

有些公司把服務優勢界定為在公司與顧客之間建立彼此瞭解和互信關係。例如九龍巴士（一九三三）有限公司(下指九巴)就認為服務優勢是持有一種友善親切的態度，令顧客賓至如歸。

國泰航空公司(下指國泰航空)把服務優勢界定為令顧客滿意和被受關心之體驗，這體驗有賴於在每個接觸點都能令顧客獲得妥善照顧，因此顧客對國泰航空的安全和服務水平具信心，最終有助於建立公司與顧客的連繫。

大昌行也認為，當顧客對服務感到稱心滿意，就即達到服務優勢，而最終公司與顧客之間建立了互相瞭解和信任。公司必須令顧客感到服務能幫助他們解決問題，並樂意向親友推介服務。

**大昌行；公司與顧客之間建立彼此瞭解和互信關係**

**“ 部分向我們訂購貨品的顧客有時會有周轉問題。如出現這情況，公司的會計部通常不會付貨。不過，對於某些顧客，我們的職員會首先安排賒帳，再代表顧客與會計部商討。你可能認為壞帳是管理不當的跡象，但這亦可以表示你與顧客欠缺緊密和互信關係。顧客不願透露財政問題，寧可破產也不願尋求解決問題的方法。假如我們與顧客有緊密和互信關係，當顧客遇到周轉問題時，我們願意走近，與顧客商談。有一次，一位顧客欠我們200,000元。為免破產會令他的生意和家庭毀於一旦，我們於是容許這位顧客先付還100,000元，我們更把價值50,000元的新貨付運，讓他的生意可以重上軌道，日後清還餘款。這就是公司與顧客建立彼此瞭解和互信的關係。 ”**

## 服務優勢是…

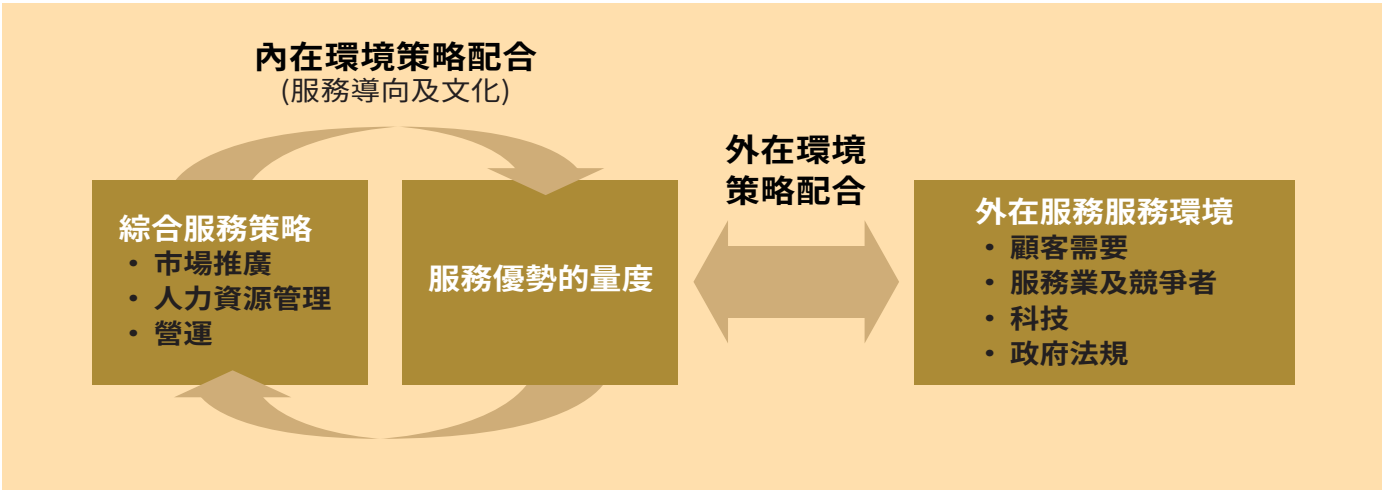
總括上述文獻查閱和深入面談的結果指出，服務優勢是一個頗為複雜的概念，至少不能以一句簡單說話來界定。大部分公司亦因應其服務性質和顧客獨特的服務要求，對服務優勢有不同詮釋。不過，不同行業的公司在建立和達致服務優勢的策略上，可歸納出以下的特徵。

- **服務優勢是一個旅程而不是一個目的地，因為追求服務優勢是不會休止的。**
- **服務優勢是 “ 多踏出一步 ” 來取悅顧客，從而獲取他們的信任和忠誠。**
- **服務優勢是運用你所知的顧客期望及公司資源去提高與競爭對手的區別。**
- **服務優勢是培養以客為本、服務卓越及精益求精的公司文化，這文化將滲透整個機構，直達每宗服務交易。**
- **服務優勢是制訂以顧客、員工和營運為焦點的綜合服務策略。**
- **服務優勢是通過量度服務績效，力求改進，以便加強服務卓越的最終成果。**

### 服務優勢模式

愈來愈多公司明白到達致服務優勢可以使他們更具競爭力、更有利可圖，甚至帶來更美好的前景。從我們的面談研究發現，各大公司從日常營運中學習和領會到一些服務優勢的基本概念，從而決心投放資源，配以熱誠及努力付諸實行。這些基本概念可撮要成以下的服務優勢模式。

# 服務優勢模式服務優勢模式




## 外在環境策略配合

外在環境策略配合又稱環境與策略配合，指的是公司的策略資源調配與其環境的特定要求相互配合。過往研究證實，一間公司的策略若與環境一致，會遠較未有達到所需配合的公司的服務表現為佳。[6] 公司除了要推斷出顧客的服務需要和期望，亦要面對其所屬服務業獨有的環境挑戰。大型的服務公司在制訂業務的目標、策略和增強機構應變力的同時，要配合和回應正轉變中的環境，從而把挑戰化為競爭優勢。

## 內在環境策略配合

為達致服務優勢，機構內的每個部門及每個員工都必須團結。他們必須清楚瞭解，同意，並且尊重機構所訂立的服務理念和緩急次序。機構的真正的服務領導地位有賴於先建立及推動優質服務文化，然後訂立制度和程序，把機構的服務導向和文化，轉化為策略和作業方式。

## 綜合服務策略

要達致服務優勢，需要以綜合方式制定和推行服務策略。綜合服務策略是指市場推廣（瞭解顧客需要和服務期望、設計創新服務、建立服務品牌等）、人力資源管理（招聘、甄選、訓練、激勵、支持、獎賞僱員）以及營運（流程重整、持續改善等）等策略必須有密切關連。

## 量度服務優勢

不少主要公司明白到“你量度的就是你可得到的改善成果”，換言之，對公司來說衡量服務績效和釐定投資服務優勢措施所帶來的回報是重要的。他們編制服務優勢計分表，目的在衡量他們在達致業務目標的成績，令僱員和領導層都有責任推動和支持服務優勢，肯定和獎賞達致優質服務的僱員和領導，並提供意見，以不斷改進綜合服務策略。

6 N. Venkatraman and John E. Prescott (1990), “Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications,” Strategic Management Journal, Vol. 11, No. 1 (January), pp. 1-23.

# 3. 達致服務優勢的挑戰

要達致優質服務，無疑是項艱難的任務，然而要維持優質服務更難。為了追求優質，服務公司不時須面對外在和內在挑戰。我們的研究揭示了參與深入面談的香港主要服務公司及機構所面對的主要挑戰（按最常引述來排列次序）。

| 外在挑戰 | 內在挑戰 |
| --- | --- |
| • 顧客服務需要及期望改變<br>• 顧客既要求減價，又要求改進服務質素<br>• 成本增加<br>• 配合多變需求<br>• 法規改變<br>• 愈來愈多顧客要求服務多樣化<br>• 突顯服務/產品特色<br>• 服務成果無法標準化 | • 管理、發展及鼓勵員工持續提供高質素服務<br>• 僱員思維改變及建立服務文化<br>• 調配資源服務不同層面的顧客<br>• 挽留人才<br>• 管理外判服務<br>• 平衡服務質素的改進及服務效率<br>• 打破公司內部各自為政的習慣 |

## 外在環境帶來的挑戰

### 顧客服務需要及期望改變

香港人口轉型，普遍顧客(生育高峰期的一代)不斷老化，香港賽馬會發現顧客層面有重大變化，一批新顧客湧現。這批顧客較年輕，其中女性顧客數目有一定增長。充份瞭解這批新顧客的需要是香港賽馬會面對的一項挑戰。

手機不再被視為電話通訊工具，而是具備攝影機、播放MP3、視像及操作電郵等影音功能的電子器材。到摩托羅拉服務中心的顧客，不會只為請職員教用或修理手提電話，而是請職員教他們怎樣能更好發揮手機功能。由於手機設計和特色功能競爭劇烈，服務提供者必須不斷面對挑戰，應付急劇變化的顧客服務期望。

自從香港放寬電訊管制，通訊業市場產生劇變，電訊盈科不能再壟斷市場，市場開放為顧客提供更多選擇。顧客對服務質素的期望也相應提高，由於電訊盈科在香港電訊業居領導地位，顧客對它的期望尤其高。

### 顧客既要求減價，又要求改進服務質素

公共服務或公用事業機構，備受公眾要求減價或減收費用的壓力。九巴、中華電力及蜆殼等公共服務機構要面對的挑戰之一，是如何平衡提供高質素服務及有競爭力的價格。他們的顧客大多偏重價格及收費，有時忽視了改進的服務。這些機構無疑需密切留意成本，才能定出令公眾支付得起的價格。另一方面，公眾對高質素服務的需求也不斷增加。

### 成本增加
所有公司都要面對管理經營成本的挑戰，以競爭激烈的民航業為例，競爭者經常以減價吸引顧客及抄襲其他公司的新概念，而航空公司的挑戰在於如何在控制成本及提升服務質素中取得平衡。一般人以為控制成本就會導致服務質素下降，國泰航空不作如是想，他們透過創新意念，善用和妥善分配資源，改進流程和重新設計服務，令成本管理得宜，卻不用犧牲服務質素。要在兩者間取得平衡，中華電力、摩托羅拉和香港蜆殼同樣得面對這項挑戰。

### 配合多變需求
大部份零售商，在提供高質素服務時的其中一項挑戰，是配合多變需求。“ 若果我們的商店不能好好地維持足夠的存貨，將難以令顧客稱心滿意。 ” City 'super作為特色食品糧貨店，要做到源源不絕地供應新鮮食品肯定是其中一項最大的挑戰。

大昌行也要盡力確保所有旗下商店的橫濱輪胎經常有貨，不然顧客會轉用其他牌子。

基於業務性質，玩具反斗城和City 'super都要聘用大量兼職員工，兩間公司的服務經理同樣認為，確保假日服務水平最具挑戰性。

### 法規改變
公共服務機構有時發覺政府政策會不利機構的發展和增長。九巴認為跟鐵路競爭是挑戰。基於政府政策是以鐵路為香港公共運輸的骨幹，九巴須面對來自鐵路的激烈競爭。

### 愈來愈多顧客要求服務多樣化
保險業無疑不斷增長，伴隨而來的是顧客對高質素服務的需求不斷增加，因此增多產品種類令友邦保險可為顧客提供更多選擇，以確保不同背景及年齡的顧客都能受惠。然而保險業面對的挑戰之一，是產品種類繁多，顧客有時候難以理解或未能欣賞產品的相關價值。

### 突顯服務/產品
大部份機構要面對的挑戰是如何能夠突顯其服務或產品以保持競爭力。由於銀行業發展日趨成熟，渣打銀行認為單靠特色難為機構帶來競爭力。不過渣打銀行相信高質素服務會是一個服務優勢，因此公司不斷透過職員向顧客傳達這個訊息。

### 服務成果無法標準化
電訊服務性質頗抽象，電訊盈科發現很難把公司服務標準化，使其具成本效益。

## 內部環境引致的挑戰

### 管理、發展及激勵員工持續提供高質素服務

人力密集行業如保險、地產、零售、郵政及航空等公司認為，管理及促進全體服務人員不斷提供高質素服務，很具挑戰性。以友邦保險和中原地產為例，前線代表如保險代理和地產代理，是公司的合作夥伴多於僱員，要確保他們的服務水平談何容易。很多時，由於代理太著眼於完成交易，有時可能犧牲高質素服務。

基於業務性質，香港賽馬會、玩具反斗城及City 'super要聘用一定數量的兼職員工。以馬會為例，兼職員工來自不同背景、年齡（由18至60歲）、職業（來自各行各業）、教育背景（由學生到主婦），對於要確保員工服務符合標準的服務經理而言，兼職員工的繁多背景是一項挑戰。零售商如玩具反斗城及City 'super，管理及鼓勵僱員在假期或繁忙時段不斷提供高質素服務，甚具挑戰性。

國泰航空的整個顧客旅程包含多個接觸點，旅程由客人計劃行程開始，聯絡國泰假期或其他旅行社，直至乘客領回行李和通過海關之後，國泰的責任才完成。旅程中一個小小的錯誤，可以大大逆轉顧客的體驗和對公司的觀感。因此國泰積極推動前線及後勤僱員的合作，令旅客持續體會高質素服務。

### 僱員思維改變及建立服務文化

員工的阻力是達致高質素服務的主要挑戰之一，九巴發覺改變員工思維對建立服務文化至為重要。1999至2001年間，每位九巴前線職員都要參與一個歷來最大規模的「同步齊心 顧客稱心」培訓計劃，九巴相信管理層的支持及投入，肯定有助建立服務文化。

中華電力也表示須動用不少力量建立公司服務文化。根據中華電力的經驗，最難是爭取所有前線員工的全力支持。為了確保及維持服務文化，中華電力得定期推出內部活動，加強前線員工以客為先的服務理念。中華電力自2004年起展開“ 多行一步 ”運動，鼓勵員工主動為顧客不斷改進各方面的服務。

友邦保險也相信建立服務文化是一項主要挑戰，要實現優質服務，就必須克服這項挑戰。友邦保險用了10年，透過指導、培訓和獎勵優質服務，去建立服務文化。高層還要不時重覆及加強同事對優質服務的理念，以確保服務文化不會隨時間消逝。

### 調配資源服務不同層面的顧客

經常提及的挑戰之一，是如何分配資源應付不斷提高的服務質素需求，香港郵政就把資源投放於增長中的網上購物顧客群，提高有關服務質素。

某些服務公司，競爭力在於為不同層面的顧客及不同需要提供定制服務或產品，縱使這些服務公司難以只為特定一組顧客提供服務，他們卻為某些顧客或層面提供優先服務。為確保提供予主要公司顧客的服務質素，惠普僱用員工專責服務他們，至於一般顧客的服務，惠普就外判到其他公司。同樣地，電訊盈科也為尊尚顧客和基本顧客提供不同水平的服務。

渣打銀行按不同顧客需要，推出優先理財、創智理財等把顧客分層。渣打銀行大力創新產品，發展出多元化的產品種類，令他們可以為不同顧客層提供適合的價格、產品及服務去配合顧客的期望。

## 錦囊

### 中小企化服務挑戰為機遇及競爭優勢的錦囊

中原地產相信，小型物業代理的在管理人力資源上較大公司更具優勢。不過，他們在全面和即時獲取第一手市場資訊方面卻有困難。由於中小企的資金和市場佔有率有限，他們只能依賴大公司的二手資訊，例如採用中原的資訊來作市場分析。此外，在訓練和發展方面，一般中小企都沒有訓練部門去培訓代理。他們大多依靠政府提供的訓練。

City 'super認為中小型超級市場應集中資源服務特定的顧客，及令定價更具競爭力。City 'super相信，這群顧客或會比較注重價格多於服務質素。

香港賽馬會相信，有快樂的僱員才會有快樂的顧客。中小企可集中為“優秀”的僱員發展事業，增加他們的工作滿足感，從而激發他們提供高質素的服務。

電訊盈科認為，中小企的資源有限，難以跟業內主要對手爭奪市場位置，故應著力於挽留顧客。由於中小企在資源調配上更具彈性，在推行新服務/產品時無需經過繁複程式，他們其實處於較有利位置回應市場變化。

中華電力亦認為中小企應更靈活回應市場變化。中華電力相信，中小企與大企業共並不相同，他們享有決策過程簡單和有效率的優點。能夠在瞬息萬變的商業世界迅速作出明智的決定，肯定是中小企的競爭優勢。

九巴認為，中小企應令顧客感到其服務或產品是物有所值。此外，公司亦須令顧客感覺舒服安心，從而建立長遠的顧客關係。基本上，所有服務提供者，不論規模大小，都應提供最好的產品或服務，熱誠待客。

# 4. 綜合服務策略

## 培養優質服務文化

正如服務優勢模式所述，機構如要取得服務優勢，便須制定一些能夠反映其服務導向與文化的綜合服務策略。每個希望推動優質服務的機構都應有堅決、清晰和貫徹的服務導向與文化，讓僱員有同感和接受，而一個濃厚的服務文化始於機構的領導，因此，他們必須能展現致力提供優質服務的決心和熱忱。服務領導不是從厚厚的規則手冊中發出一堆指令，而是恆常一貫地顯示自己的服務價值。僱員透過平日與機構要員的接觸，便可領會到機構所重視的是甚麼。

友邦保險就是一個例子，該公司過去用了十年時間去建立持續改善的工作文化。他們透過成立一個由高層管理人員組成的服務策導委員會，從而推動和支持各項改善措施。在推行過程中，經理和部門主管須每月直接向總經理匯報服務措施的成果，而公司亦會提供輔導、培訓和再培訓，以支持所有服務措施。表現良好的僱員將獲得獎勵和表揚。另一方面，高層管理人員會定期重複強調優質服務的訊息，讓僱員認識到優質服務不只是“月度計劃”，而是“日常工作”。

## 綜合式服務策略制定和推行方法

基於顧客對服務的滿意度往往取決於他們與機構營運系統、服務人員甚至其他顧客的接觸，甚於服務成果。因此，一個部門在制定和推行優質服務策略時，必須融合其他管理策略和措施否則便會損及其個別成效。換言之，採用一個綜合式服務策略制定和推行是無可避免的。上一章討論服務挑戰時提到，一個機構若要建立和達致服務優勢以取悅顧客，市場推廣、人力資源管理和營運管理三方面必須緊密合作。

從各參與公司的深入面談中，可整理出主要服務公司和機構所採用的綜合服務策略，這些都是他們追求優質服務時有效地應付挑戰的策略。這些綜合策略觸及市場推廣、人力資源管理和營運。儘管這三個範疇的策略必須互相配合，方能達致服務優勢，但它們都是按功能範疇劃分，以顯示市場推廣、人力資源管理和營運在制定和推行綜合服務策略上各自擔當的角色。

## 服務市場推廣策略

就人力資源管理和營運管理來說，市場推廣的焦點是顧客。服務市場推廣策略涉獵範圍甚廣，包括研究顧客需要、評估和選定目標顧客群組、監察競爭對手的動向、設計服務、傳達服務價值、定價以至量度顧客滿意度等活動。採用適當的服務市場推廣策略無疑極為重要，因為那是業務成功的基礎。下文描述各大參與公司所採用的服務市場推廣策略和作業方法。

### 投資顧客研究

就參與公司於問卷調查和深入面談中所列舉的各項服務市場推廣策略，當中大部分公司均投放資源在顧客研究上，透過不同途徑去以知悉顧客對服務的期望，從而有效地調配資源。以渣打銀行為例，他們會分別從內部和外間收集服務資訊。渣打銀行會與分行的前線職員和客戶經理面談，以得知顧客對公司產品系列和價格等方面的意見。渣打銀行亦重視外間機構編訂的專業市場資訊，他們會進行或資助研究調查，以便與同業比較服務水平。渣打銀行亦會採用其他研究方法，例如聚焦小組，以得知潛在和現有顧客的意見。渣打銀行認為顧客研究是無間斷的，每年、每月、甚至每星期，都可以進行的，他們相信若每年只進行一次研究，所得資料或未能反映市場真實情況。

九巴成立了“九巴之友”的組織，會員都是忠誠的顧客。成立“九巴之友”的目的在於與乘客建立緊密聯繫。該會每月舉行聚會，以確保九巴與會員維持良好溝通。乘客亦可透過其他途徑如“乘客聯絡小組會議”、“民意車廂”、24小時顧客服務熱線和顧客服務中心等發表意見。“乘客聯絡小組會議”每年舉行，九巴會透過報章廣告邀請乘客參加。在會上，企業傳訊、顧客服務、策劃、營運及人力資源部的職員與乘客會就巴士服務作深入討論，並即場回應乘客的查詢。九巴指出，這類會議通常反應都很好，乘客都熱衷參與，因為他們喜歡面對面地溝通。另外，熱線是乘客最常用的溝通途徑，每月處理多達500,000個來電。

各機構重視顧客研究的另一個原因，是它能幫助釐訂資源分配策略。國泰航空會定期在航機派發問卷，以瞭解顧客對機組人員服務、膳食、娛樂、讀物、洗手間潔淨程度及座位等的期望。國泰亦會進行每兩年一次的“重要因素調查”，量度顧客認為重要的服務因素。透過調查結果，國泰把服務因素劃分為衛生因素或動機因素。衛生因素是指那些一旦達到基本要求，便能令顧客滿意的服務範圍；而動機因素是指一些隨著服務提升而增加顧客滿意度的服務範圍。舉例說，顧客都關心行李安全，但只要行李準時送到，顧客就不會欣賞公司為改善行李運送（例如縮短運送時間）而投入額外資源的做法。調查結果因此有助國泰制定資源分配策略，務求達致服務優勢。

## 制定有效的服務研究計劃要訣[7]

**“ 瞭解有效的服務研究計劃的特質能幫助公司評價各類研究及選擇最切合其研究宗旨的類型。 ”**

### 包括定性研究與定量研究

**顧客研究不應限於調查和統計。通過聚焦小組或訪問進行非正式的定性研究，可以得到啟發，瞭解顧客為何有某些行為表現。**

### 包括顧客的期望和看法

**顧客評價服務時，以他們的期望作為參考標準。瞭解看法之餘更量度期望，有助公司認清服務的不足。**

### 平衡研究成本與資料價值

**必須權衡研究所需金錢和時間與公司在改善決策、留住顧客或其他目標後所帶來的得益。**

### 量度服務項目的先後次序或重要程度

**一般顧客會有很多服務要求，但未必所有要求都重要。研究必須記錄那些措施應優先進行，從而有效改善服務。**

### 適當地定期進行

**由於顧客期望和看法在不斷改變，公司需要有計劃地定期進行連串的研究，而不是進行單一次的研究。**

### 劃分顧客群和按顧客要求提供服務

為了以合乎成本效益的方式滿足顧客的期望，機構通常把顧客劃分成不同組別，以提供切合各組別要求的服務。中華電力把顧客分為5類，分別是富裕、中產、新興家庭、務實群眾和草根。各顧客組別的資料有助中華電力制定、評估和為服務定位，迎合顧客需要。

中原地產有多個服務隊伍，專責為豪宅市場、大眾市場和工商組別提供特定服務以迎合不同顧客組別的需要。這種分組的做法在中原已實行5至6年，用意是補足傳統按地區劃分做法的不足。在這之前，服務隊伍均按地區而不是服務性質劃分，而同一地區可能會混雜著豪宅和大眾市場，因此很難滿足顧客的不同期望。

國泰航空採用 “ 顧客關係管理 ” 策略把顧客分類以提供不同服務，例如長期顧客可獲特別優惠。此外，國泰亦會特別照顧忠誠及/或特別看重服務質素的尊貴顧客。前線僱員要接受培訓，為尊貴顧客提供切合所需的服務，確保他們在整個旅程得到妥善照顧。由於得到顧客關係管理系統的支援，機艙服務員得以向尊貴顧客提供特別服務，例如能夠為顧客主動送上喜愛的飲品及安排康樂設施，祝賀生日及周年紀念等。對於細節的注意，反映國泰對這些顧客的重視。

電訊盈科專注於兩個主要市場，互聯網服務和收費電視（now TV）服務。該公司一向以提供可靠服務見稱，明白到在這方面具備優勢，因此集中吸引中產人士，因為他們有能力付出較多金錢以換取更可靠、更優質的互聯網服務。

[7] Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, and Dwayne D. Gremler (2006), Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm, McGraw Hill: New York.

### 擴充和發展新服務

每項服務或產品都會隨著時間流逝而貶值，有些機構會把擴充和發展新服務視為在市場生存和維持競爭力的重要途徑。香港郵政在1995年成立營運基金，一直投放資源於擴充服務範疇，例如提供中秋節派送月餅到內地及繳付賬單服務等。此外，香港郵政亦致力擴展其顧客群至其他種類，例如市民現可於任何一間公共圖書館交還書籍，而香港郵政會把書籍送回所屬的圖書館。香港郵政亦與網上購物公司建立合作伙伴關係，探索更多由互聯網科技帶來的商機。

中原地產新增了內部規劃服務以協助工商物業買家設計和裝修，從而為服務增值。這項服務有助中原地產提高顧客滿意度，同時促進商機。

### 建立服務品牌

由於服務是無形的，品牌就代表了公司和公司提供的服務。知名的品牌可減低於顧客購買服務時所認定的一些潛在風險，通常這些風險在購物前都是難以估計的。因此，建立品牌被認為是另一重要的服務市場推廣策略。

中華電力視廣告為向公眾宣傳其服務及價值的有效途徑，近年中華電力就積極宣揚無火煮食能帶來更美好和更健康的生活。

九十年代初，國泰航空推廣“ 發自內心的服務 ”理念，因為他們深信，唯有提供高質素的服務，才能令自己脫穎而出。隨後數年，國泰努力為前線人員建立發自內心的服務文化。2002年，國泰進一步確立此理念的重要性，強調公司各隊伍要同心協力。這理念現在演變為“ 發自內心的周全服務 ”。近年國泰的品牌推廣亦由集中於實質（基礎設施、產品、目的、過程）轉為無形的（人、服務、經歷），因而成功建立航空業優質服務提供者的品牌。

九巴亦通過電視廣告，宣傳其優質服務及對環境的關注，從而建立品牌形象。例如，就很多人認為行駛巴士會影響空氣質素，九巴便向公眾推廣其巴士已安裝環保引擎，減少排放懸浮粒子。九巴的電視宣傳亦有助推廣其體貼舒適的巴士服務，例如其中一個廣告描述一名乘客每天都遇到同一名巴士車長，他們後來成為好友。九巴近期的宣傳重點放於公民教育，以輕鬆風趣的方式傳達安全規則的訊息，以其中一個廣告為例，一個小孩被老師罰站在課室外，孩子便告訴老師，不可以站在巴士梯間。除了電視廣告，九巴改裝了一部巴士，每月駛往各區與市民面對面溝通。九巴透過新聞稿公佈活動的日期和地點，市民可隨時登上這部“ 民意車廂 ”，向營運及策劃部人員表達對巴士服務的意見。

參與公司除了利用廣告宣傳，還採用其他途徑，例如專賣店。大昌行在2005年設立名為ADVAN Shop的專賣店，專門售賣ADVAN 輪胎，一個屬於橫濱輪胎旗下的品牌。大昌行相信，以專賣店售賣貨品較透過分銷商有效，因為分銷商通常售賣多個牌子的貨品，他們的意見或會影響顧客的決定。再者，專賣店有助突顯品牌，令公眾更加留意。事實上，根據大昌行的統計資料，專賣店的營業額遠較過往依靠分銷的營業額為高。

## 建立服務品牌的四大途徑[8]

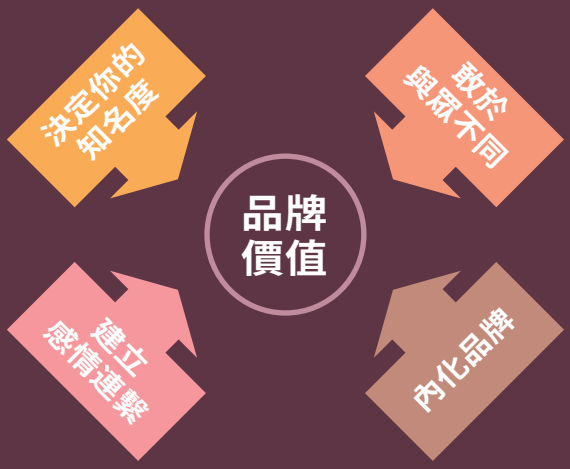
**“品牌在服務業具有特殊地位，因為知名的品牌可增強顧客對無形產品的信任。知名的品牌能把服務形象化，加深顧客對服務的認識。”**

**敢於與眾不同**
**建立知名的服務品牌需要刻意突顯自己，創立獨特的品牌特色，令顧客留下深刻印象。**

**決定你的知名度**
**知名的服務品牌不單與對手不同，亦代表著目標顧客所重視的素質。假以時日，品牌就會因其獨有的卓越素質而廣為人知。**

**建立感情連繫**
**一個偉大的服務品牌能夠與目標顧客有感情連繫，由於其特色和優點反映顧客的核心價值，令顧客產生親切感，對品牌倍加喜愛和信任。**

**內化品牌**
**服務人員及其表現是建立品牌特質和價值的基石，並能把品牌理念化為現實。把品牌內化，需要定期向僱員解釋及推銷品牌，讓僱員參與照料和培養品牌，訓練他們作出各種強化品牌的行為，並獎勵以行動支持品牌的僱員。**




### 運用資訊科技來改進服務質素

中原地產的網站是為買家提供即時有用的資訊，使他們無需完全依賴代理，因而避免因代理提供錯誤資料而影響服務質素。由於所有數據資料都可在網上取得，增加市場資訊的流通量，使中原得以控制和減少欺詐事件發生。現在買家只需登入網站，便可知道最新的物業買賣資料，而有意購買新樓的人士在預約代理參觀樓盤前，亦可從網站下載平面圖等相關資料，從而加快交易過程。中原地產亦斥資設置網上電視頻道，向買家提供最新資訊。

## 人力資源管理策略

服務業僱員經常接觸顧客，他們之間的相處往往決定顧客的服務體驗和滿意度，因此僱員的能力和投入是機構取得競爭優勢的重要一環。要確保僱員願意及能夠提供優質服務，並且持續積極地以“以客為本，服務為先”的態度提供服務，就必須推行各種人力資源管理策略。這些策略可按主題分類，包括聘用合適人選、訓練他們提供優質服務、令他們不斷改進服務、表揚和獎勵表現優異的僱員。我們進行的深入面談顯示，高層管理人員對人力資源的重視程度對大多數參與公司和機構至為重要。

[8] Leonard L. Berry (1999), Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success, The Free Press: New York.

## 投資在招聘員工

有效的人力資源管理基於聘用合適的人員。招聘工作通常由人力資源部負責，通過面試和筆試甄選合適的應徵者。

在渣打銀行，獲取錄的應徵者不一定來自銀行業，具備提供優質服務經驗的人士亦在考慮之列。國泰航空則要求應徵者外向和健談，並具備良好語文能力和提供優質服務的熱誠。該公司會優先取錄具熱誠的應徵者，資歷則屬次要。遇有空缺，國泰亦接受曾經落選的應徵者再行申請，因為他們認為有些應徵者可能只是在某個時間不適合這工作。有些公司依賴繁複昂貴的性格測試，而國泰則邀請以服務為本的模範員工參與招聘工作，協助公司挑選和聘用跟自己相似的應徵者。

City 'super 與政府合作，聘用參與展翅計劃職前綜合培訓的青少年。公司會挑選約30名應徵者參加兩日密集訓練，再從中揀選表現最好的應徵者。有見於招聘零售業內人士比較困難，City 'super 傾向聘用不同背景的人士，並以高於市值的薪金吸引優秀人才。

## 提供員工訓練與發展

訓練不單讓員工為執行日常工作做好準備，亦支持機構的方針和員工發展，因此非常重要。九巴所有車長都由經驗豐富的導師訓練。同時，顧客服務部的人員亦會參加由外間培訓顧問所舉辦的顧客服務技巧訓練課程，而資深的職員並成為內部培訓導師，負責把所學的灌輸給新聘的同事。自2001年起，九巴所有車長都必須參加顧客服務培訓。這些培訓課程亦能夠有效地改善九巴的服務，令前線員工較前獲得更多顧客的讚賞，顧客對車長服務的表揚有增無減，很多顧客表示車長態度良好，樂意協助長者、弱能及有需要的乘客。

電訊盈科同樣重視員工訓練與發展，相信培訓員工和提升其工作滿足感的最佳方法，莫過於授予權力。例如顧客有時會因忘記繳付月費，而被取消網上服務，要恢復服務，顧客須付200元罰款。但於一般情況下大部分顧客其實都無意拖欠款項，於是便會致電投訴。在這情況下，僱員都會獲得授權去判斷應否給予顧客寬限期，繳付欠款和豁免罰款。電訊盈科相信，授權給僱員會令他們處理日常問題時更有信心。

玩具反斗城有清晰的晉升計劃，讓所有員工能夠預見事業發展，例如由助理員升為店員，再升為經理等。公司會按照晉升計劃，為各級員工提供有關顧客服務、指導技能等訓練。而店內每日有營業指導時間，讓員工有機會互相分享提供優質服務的心得。例如有一次，一位懷有身孕的母親帶兒子選購電子遊戲，過程超過15分鐘，職員於是主動拿出椅子，讓她可以坐下休息。玩具反斗城發覺分享時間特別有用，員工可從中互相學習，增加工作滿足感。