



優質顧客服務指引 (9)

僱員賣力、顧客忠心

培養員工致力建立顧客忠誠度

- 祇有令顧客稱心滿意，才能建立**顧客忠誠度**。
- 祇有優質的顧客服務，才能**令顧客稱心滿意**。
- 祇有令員工稱心滿意，才能提供**優質的顧客服務**。
- 祇有公司管理層承擔培養員工致力建立顧客忠誠度，才能**令員工稱心滿意**。



HKACE

香港優質顧客服務協會

各位如果對本小冊子有任何建議或意見，歡迎與香港優質顧客服務協會聯絡。

聯絡地址：香港郵政總局郵箱8800號
電話：8100 9978 傳真：8100 9986 電子郵件：general@hkace.org
互聯網址：www.hkace.org



前言

香港優質顧客服務協會於2000年2月成立，以促進香港卓越的顧客服務為宗旨。為此，我們就顧客服務的不同領域推出了一系列的刊物。

在今天的工作環境之中，各行各業都着重「以人為本」的管理方式，因此激勵員工已成為管理人員的首要工作，而且其重要性更與日俱增。這種管理方式對於服務機構來說，尤其重要。這因為根據很多研究的結論，滿意的員工更能提供優質的服務令顧客滿意。有見及此，香港優質顧客服務協會於2004年9月委託香港生產力促進局舉辦兩個名為「培養員工致力建立顧客忠誠度」的工作坊，旨在讓管理人員發展激勵員工的技巧。本會並且將工作坊內所搜集的意見和調查結果編纂成為這本《優質顧客服務指引（9）－僱員賣力、顧客忠心》。

本刊內容包括顧客忠誠度概念和激勵員工的竅門，並且引用真實的管理個案來闡釋。我們希望讀者能從本刊物中獲得啟發而多些關懷員工，從而使員工更加關懷顧客。

香港優質顧客服務協會主席

蔣任宏

二〇〇五年一月



會員機構



國泰航空公司



香港賽馬會



中原地產代理有限公司



九龍巴士（一九三三）有限公司



中華電力有限公司



摩托羅拉亞太有限公司



大昌貿易行汽車服務中心有限公司



電訊盈科有限公司



香港郵政



香港蜆殼有限公司



惠普香港公司



渣打銀行（香港）有限公司

執行委員會成員名單 (二〇〇四至二〇〇五年度)

主席	蔣任宏先生	香港郵政 署長
副主席	江活寧先生	中華電力有限公司 科技應用經理
秘書	陳寶珠女士	電訊盈科有限公司 客戶關係助理副總裁
司庫	黃雪駒先生	惠普香港公司 資訊科技產品及專業服務部客戶支援服務總經理
召集人	朱溢潮先生	大昌貿易行汽車服務中心有限公司 市場拓展總經理
召集人	毛玉萍女士	香港蜆殼有限公司 公共事務總經理
召集人	盧慧敏女士	渣打銀行（香港）有限公司 個人銀行業務顧客經驗管理主管
召集人	陳碧燕女士	九龍巴士（一九三三）有限公司 顧客服務部主管
召集人	招李曼儀女士	香港賽馬會 人事政策經理



鳴謝

執行委員會謹此向各界人士及機構衷心致謝，感謝他們對此指引所作出的支持和貢獻。

首先，我們要感謝所有參與工作坊的公司和屬下員工，他們分享了寶貴的經驗及現實例子。此外，我們亦要感謝參加專注小組討論及調查的人士，他們的傾力支持和意見，對本刊的編纂起着莫大用處。

我們亦要感謝香港生產力促進局呂碧儀小姐所領導的團隊，以高度的專業水平製作及設計本刊。

最後，執行委員會感謝閣下閱讀這本指引。我們誠意希望此指引能夠作為閣下及貴公司實用的參考工具和資源，藉此成功培養員工致力建立顧客忠誠度。

研究隊伍

香港優質顧客服務協會項目小組

江活寧先生
李偉成先生
鄔麗妹女士
鄧意民先生
林麗儀女士
毛玉萍女士

香港生產力促進局隊伍

江奇峰先生
呂碧儀女士
梁燊城先生

「如果你想別人把工作做得好，就給他們理想的工作環境。」

- 弗雷德里克·赫茲柏格



目錄

前言	i
會員機構	ii
執行委員會成員名單（二〇〇四至二〇〇五年度）	ii
鳴謝	iii
I. 由顧客滿意達至顧客忠誠	1
II. 顧客忠誠度的重要性	1
III. 培育士氣高昂的員工	2
IV. 激勵士氣的 M.O.T.I.V.A.T.E 原則	3
• 行為動機 Motives	
• 開放溝通 Open Communication	
• 信任 Trust	
• 創新及創意思維 Innovation and Creativity	
• 願景 Vision	
• 讚賞及獎勵 Appreciation and Rewards	
• 有建設性的回饋 Thoughtful Feedback	
• 企業家精神 Entrepreneurship	
V. 實踐 M.O.T.I.V.A.T.E 激勵士氣原則	9
• A.C.E績效模式	
• A.C.E.S激勵士氣模式	
VI. 個案研究	12



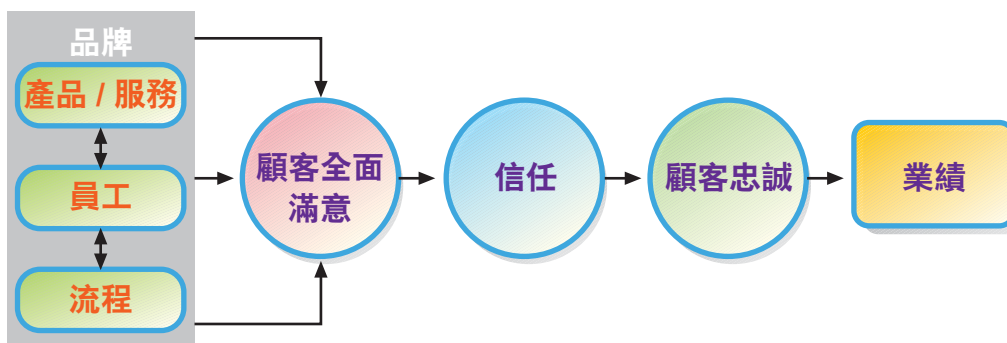
I. 由顧客滿意達至顧客忠誠

機構內每一位員工都有責任提供優質的服務去滿足顧客。以下是一條能夠令顧客感到稱心滿意的簡易方程式。



- N** = 專注顧客的「需要」 (Needs)
- E** = 了解／管理顧客的「期望」 (Expectations)
- E** = 授權／激勵你的「員工」 (Employees)
- D** = 由賣力員工「提供」 (Deliver) 以客為本的服務來迎合甚至超越顧客的期望

一般來說，顧客會通過「產品」（包括服務）、「員工」和「流程」來體驗一家企業的品牌。如果企業能夠透過賣力的員工來提供優質的產品和服務，便會加強顧客的滿意度。當企業持續令顧客高度滿意，便能與顧客建立信任，而令顧客對企業忠誠。



II. 顧客忠誠度的重要性

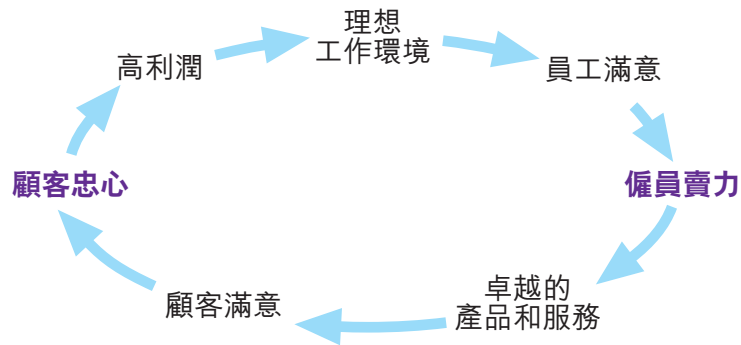
根據市場調查顯示，忠誠的顧客會為企業帶來更多利潤，因為他們：

- 會較一般的顧客作出更多消費，例如：零售消費的比例是16:1、餐膳消費的比例是13:1、航空公司消費的比例是12:1，而酒店消費的比例是5:1
- 更願意向別人作出推介
- 對價格的敏感度較低
- 協助企業減省市場推廣成本



III. 培育士氣高昂的員工

很多有關顧客滿意度的調查都顯示，開心的員工會令顧客開心。因此，管理人員肩負起一個重要的角色，就是為員工創造理想的工作環境。



根據最近的一項調查顯示，士氣高昂的管理人員、前線人員及團隊擁有以下特質：

士氣高昂的管理人員

1. 個人特質

- 情緒智商高
- 可靠性高
- 平易近人
- 充滿活力
- 思想正面
- 為他人着想
- 主動進取
- 值得尊重
- 知識廣博

2. 管理特質

- 樹立榜樣
- 開明、公平和符合道德操守
- 善用員工的才幹
- 支持員工
- 向員工下放權力
- 良好的溝通及給予回饋技巧
- 獎勵績效良好的員工，培訓績效未達標準的員工

士氣高昂的前線員工

- 自尊心強
- 對別人的回饋或批評採取正面的態度
- 面對挑戰／改變時保持樂觀態度
- 全心全意肩負責任
- 願意冒預計的風險
- 關心和樂於助人

士氣高昂的團隊

- 達成甚至超越企業的目標
- 隊員之間及隊員與其他部門互相合作
- 互相信任
- 士氣高昂
- 能夠克服困難



IV. 激勵士氣的 M.O.T.I.V.A.T.E 原則

英文字 MOTIVATE 一詞，取自希臘字「**MOTUS**」，意即「給予動機，激發行動」。為了協助你作為管理人員去培養員工致力建立顧客忠誠度，我們建議你善用「M.O.T.I.V.A.T.E」原則。

1. 行為動機 Motives 原則

管理人員需要知道有甚麼因素能推動員工提升工作績效。如果管理人員能夠計對該等因素，便有更高機會令員工士氣高昂。可是，最近的一項調查顯示，管理人員認為能夠激勵員工的因素排序，與員工所想並不完全吻合。以下為調查結果：



備注：1是最重視，10是最不重視。

值得深思的問題

根據上述的調查結果：

1. 當管理人員及員工對激勵因素重視的排列互不吻合時，會帶來甚麼影響？
2. 為甚麼「成功感」對員工來說如此重要？
3. 作為管理人員，我如何能夠提升員工的「成功感」？



管理典範

- 明瞭每位員工的獨特之處，例如性格、知識及技巧等等
- 了解甚麼是對每一位員工重要及有意義
- 盡量授權予員工（在合適的情況下，員工可運用自己的方法處事）
- 解釋為何未能接納員工的建議
- 加入激勵員工事項作為績效評核檢討其中的一項議程
- 定期進行員工滿意度調查



2. 開放溝通 Open Communication 原則

開放溝通對服務質素起着關鍵的作用。因為溝通能夠帶來更大透明度，員工更會深受激勵。這是因為員工通常會注意身邊發生的事情。



開放溝通貼士

- 在以下場合鼓勵雙向溝通：
 - 業務會議
 - 團隊簡報
 - 一對一的績效檢討
 - 輔導環節
- 多點聆聽你的員工，自己少說話
- 留意員工的身體語言訊息和情緒
- 利用開放式的問題來激發員工去思考
- 利用支持性的溝通風格
 - 利用正面的字句
 - 根據事實來溝通
- 利用正面及啟發性的語句來代替打擊士氣的語句
- 適時和定期宣佈服務績效成果

「激勵士氣」和「打擊士氣」的語句清單

激勵士氣的語句

- 你是一位能幹的員工。
- 做得好！
- 幸好我們有你這樣出色的員工。
- 多謝。
- 我對你有信心。
- 你真棒！
- 不用擔心，再試一次。
- 做得好，希望你繼續保持下去。
- 你已經全力以赴（儘管未能成功）。
- 好提議！
- 你是一個好榜樣。
- 你是公司員工之中的明日之星。

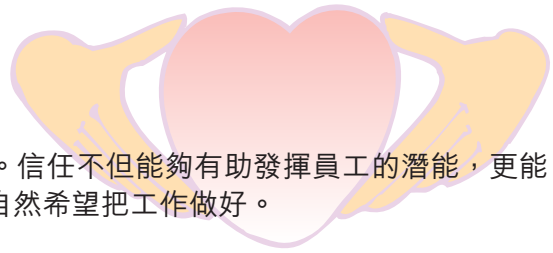
打擊士氣的語句

- 你正蠢材！
- 不要說，只管做！
- 你是否想被公司開除？
- 我敢打賭，你一定做不到。
- 這次全因為你僥倖做到。其他人都可以替代你的位置。
- 你自己收拾這個爛攤子！
- 你都未曾作出嘗試，怎知道行不通？
- 你知不知道自己正在做甚麼？
- 你是否正在發白日夢？
- 多年來你都沒有絲毫進步！
- 這是命令！
- 你又犯錯了！



3. 信任 Trust 原則

信任是培養員工致力建立顧客忠誠度的關鍵因素。信任不但能夠有助發揮員工的潛能，更能建立高績效的團隊。如果獲得主管的信任，員工自然希望把工作做好。

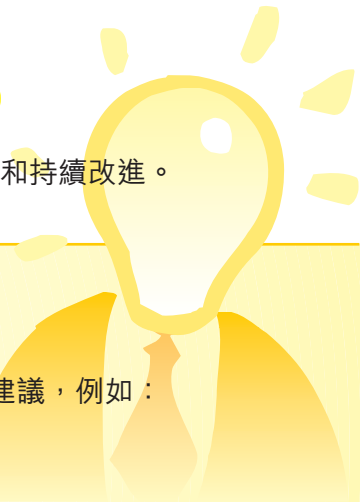


管理典範

- 要抱着「每個員工都希望把工作做好」的信念
- 說得出，做得到
- 授權員工以協助顧客及解決有關服務的問題
- 尊重員工所付出的努力和貢獻
- 管理風格具高透明度
- 培養一個「不要埋怨」的文化
- 邀請前線員工：
 - 參與解決問題和決策會議
 - 參加提升優質服務小組，擔任領導或成員角色
 - 以觀察員身份出席管理層的會議

4. 創新及創意 Innovation and Creativity 原則

成功企業的管理人員善於發揮員工的創新和創意來達致優質服務和持續改進。



管理典範

- 鼓勵員工從錯誤中學習
- 建立不同的溝通渠道來收集員工對改善服務的意見和建議，例如：
 - 內聯網的討論室
 - 建議機制
 - 舉行主管和員工的論壇
- 提供能激發創新和創意的資源：
 - 書籍
 - 雜誌
 - 文章
- 提供持續培訓和發展，以加強下列領域的服務質素：
 - 溝通技巧
 - 款待顧客技巧
 - 解決困難和決策技巧
 - 啟發創意的技巧，例如：心智圖法〈Tong Buzan〉、六頂思考帽子〈Edward de Bono〉等等
- 在機構內促進知識分享



5. 願景 Vision 原則

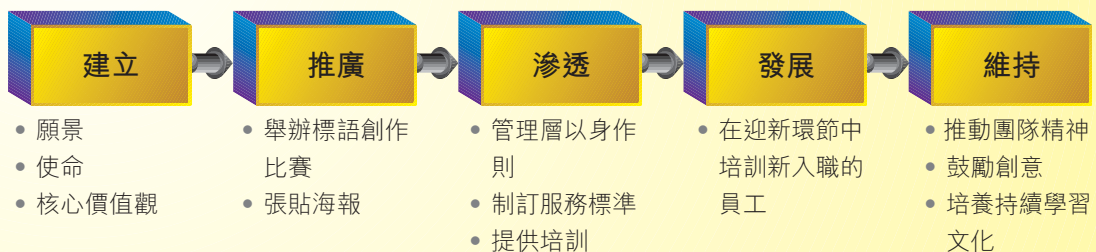
如果員工不知道他們須達致甚麼目標，良好的工作氣氛及關係便會受損。故企業應建立一個優質務的共同願景，以助：

- 協調機構內各單位的行動
- 培養創新和創意的才能
- 促進業務規劃和目標制訂



管理典範

- 將機構的願景、使命和核心價值觀下達至所有員工
- 確保每一位員工都明白企業的願景、使命、核心價值觀和服務標準



6. 讚賞及獎勵 Appreciation and Rewards 原則

金錢並不是所有員工的激勵因素。普特朗 Donald Trump 曾經說過：「金錢對我來說永不是最重要的激勵因素，而祇是一個令我保持水準的方法。真正令我感到興奮的，就是投入參與工作。」不同的員工可能需要不同種類的獎勵。下列是一些非金錢式的獎勵方法：

1. 工作

- 更好的職銜
- 署理職位
- 彈性工作時間
- 特別假期

2. 培訓及發展

- 培訓贊助
- 海外培訓機會
- 考察團
- 員工交流計劃

3. 表揚

- 優異表現證書
- 獎座，例如：每月最佳員工獎
- 將員工的成功故事刊登在公司的刊物之中
- 安排表現優異的員工與家人／朋友到公司作特別參觀

4. 名譽地位

- 績效比賽
- 襟章、標籤、徽章
- 提名員工參加外界的比賽，例如：卓越服務獎
- 給予高級員工才享有的特權
- 提名員工在公司內部或外界研討會或活動中擔任嘉賓講者

5. 其他

- 生日派對
- 禮物願望清單
- 獎勵餐膳





管理典範

- 對員工作出公開的表揚
- 透過特別的宣佈、員工通訊、電子郵件、佈告板、會議及員工活動等渠道公佈優質服務員工的成功故事
- 設計一個全面及清晰的獎勵機制。如可行的話，向得獎者提供不同的獎勵選擇
- 將顧客的讚賞記錄在員工的人事檔案之中

7. 有建設性回饋 Thoughtful Feedback 原則

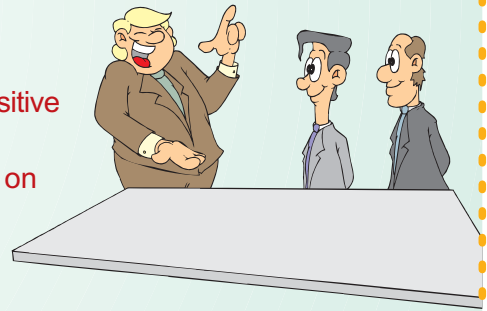
向員工給予有建設性的回饋，是一種關懷的表達。藉此，可以加強員工的歸屬感，發揮激勵員工的效益。



如何給予有建設性的回饋

向員工作出有建設性的回饋時，緊記「A.S.S.I.S.T」六大原則：

- 可達到的 **Attainable**
- 具體的量度方法 **Specific measurement**
- 將欣賞的回饋與改善的回饋分開 **Separate positive feedback and constructive feedback**
- 針對事，不針對人 **Issue-focused, not focus on personality**
- 以事實來支持你的回饋 **Support with facts**
- 適時作出回饋 **Timely**



如何給予欣賞的回饋 — B.E.T 模式

B.E.T

例子

行為 **<B ehavior>**

「你剛才對那位顧客的服務十分好，你多行一步，重覆檢查電腦的記錄。」

效果 **<E ffect>**

這顯示出你服務顧客的熱誠和良好態度。

多謝 **<T hank you>**

我欣賞你所付出的努力，亦期望看見更多開懷的顧客。」



如何給予改善的回饋 — B.E.E.R 模式

B.E.E.R

例子

行為 **<B ehavior>**

「約翰，你上星期遲到了三次。」

影響 **<E ffect>**

這樣會增加其他同事的工作量。

期望 **<E xpectation>**

我希望你能夠由明天開始，按照時間表準時上班，

結果 **<R esult>**

使我們能夠在任何時間都有充足的人手，為我們的顧客提供卓越的服務。」





8. 企業家精神 Entrepreneurship 原則

作為一名管理人員，你的其中一項重要職責，就是達成業務計劃和財務目標。另一項同樣重要的工作，就是負責激發員工具備企業家精神的思維，以達致優質顧客服務。



如何激勵不同種類的員工

員工種類	激勵技巧
全職員工	<ul style="list-style-type: none">• 即使嘗試失敗，亦要給予稱讚• 表揚員工的貢獻
合約／兼職員工	<ul style="list-style-type: none">• 制訂清晰的工作崗位和職責• 提供清晰的獎勵政策• 建立關懷的關係• 邀請員工參加一般為全職員工而設的公司活動或培訓



管理典範

- 協助員工了解公司的業務運作
- 建立員工的自尊及自信
- 鼓勵員工肩負達致優質服務的責任
- 在工作上，向員工提供富挑戰性的個人發展機會
- 培養員工承擔預計的風險
- 協助員工發展不同領域的知識和經驗
- 就員工的事業計劃和發展給予意見





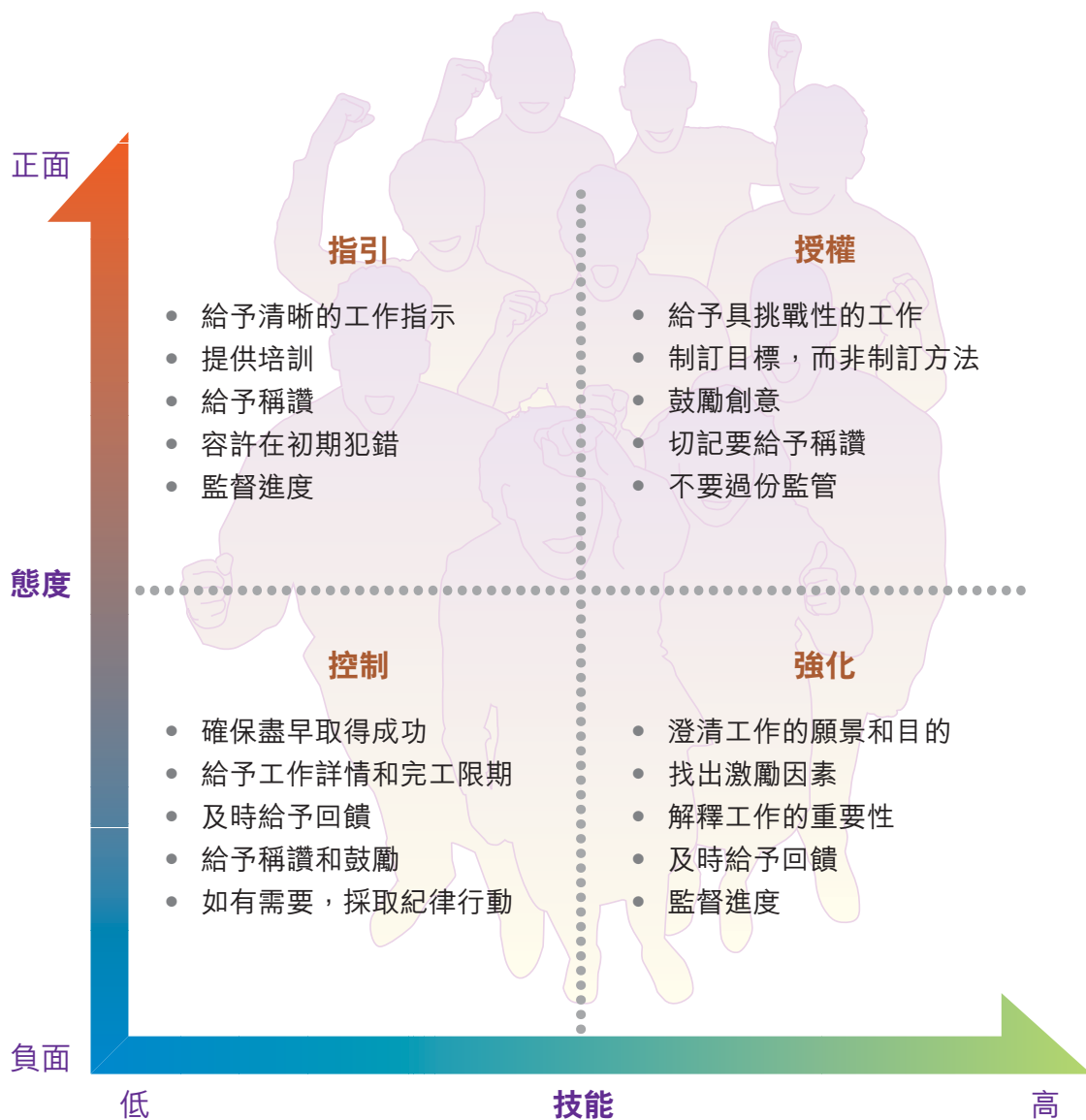
V. 實踐 M.O.T.I.V.A.T.E 激勵士氣原則

A.C.E 績效模式

態度、技能和環境是影響員工績效的三個重要因素。

態度及技能

以下的圖表向管理人員建議在不同的員工態度和技能水平情況下，如何管理員工的績效：





環境

企業的管理人員所擔當的其中一個角色，就是為員工營造一個良好的環境，讓員工提供優質的顧客服務。環境因素十分重要，因為它能直接影響員工的態度、感受和情緒。以下是一份檢討清單，讓你了解自己在締造理想工作環境方面的表現。

工作環境備忘清單	是	否
1. 我是否清楚地傳遞願景、使命和核心價值觀？		
2. 我是否詳細地解釋獎勵和激勵機制？		
3. 我是否採用一個參與性的管理風格來創造一個支持員工的工作環境？		
4. 我是否知道個別員工的激勵因素？		
5. 我是否有為我的團隊及個別員工制訂績效目標？		
6. 我是否向員工提供有關工作規則、法規及轉變的最新資訊？		
7. 我是否採用開明的態度與員工溝通？		
8. 我是否與內部及外界顧客溝通以確保他們稱心滿意？		
9. 我是否提供足夠的資訊及資源，讓員工能夠滿足顧客的需要？		
10. 我是否有授權員工去滿足顧客？		
11. 我是否有協助員工去了解他們自己的工作目的？		
12. 我是否有輔導員工，讓他們發揮潛能？		
13. 我是否適時地向員工給予績效回饋？		
14. 我是否察覺個別員工及團隊士氣下降的跡象？		
15. 我是否知道士氣下降的根本原因？		
16. 我是否持續激勵員工？		
17. 我是否使用解決問題的流程去化解員工的士氣問題？		
18. 我是否徹底處理好員工的士氣問題？		
19. 我是否給予獎勵以提升個別員工及團隊的士氣？		
20. 我是否使用創新的技巧去激勵個別員工及團隊？		





A.C.E.S激勵模式

要培養員工致力建立顧客忠誠度，管理人員可以參照以下的A.C.E.S激勵模式。

步驟	解釋
1. 評估	評估影響員工士氣及績效的因素： <ul style="list-style-type: none">• 態度、技能及環境• 員工的績效差距（參閱第9頁的A.C.E績效模式）
2. 溝通	透過溝通來令雙方了解： <ul style="list-style-type: none">• 機構的服務方向、策略和績效期望• 個人層面、部門層面和機構層面的績效目標
3. 推動	透過以下方法來推動員工的投入感： <ul style="list-style-type: none">• 制訂個別員工的績效目標• 尋求員工的意見以制訂績效目標• 給予充足的支持和資源• 對員工的績效給予回饋• 給予讚賞及獎勵
4. 維持	透過以下方法維持士氣： <ul style="list-style-type: none">• 創造一個支持員工的工作環境• 發揮員工的長處• 發展員工的新技能• 制訂事業發展計劃• 舉辦主題活動去推廣優質服務、顧客滿意度及顧客忠誠度



VI. 個案研究

個案一：引進新的辦公室設備

管理層最近購置了新的辦公室設備來加強公司的服務運作。新設備不但可以提升員工的生產力，還可以盡量減低意外及受傷數目，從而加強職業安全水平。不過，應用新設備會增加員工的工作量及減少加班費。因此，管理層在新設備的應用階段遇到員工的抗拒。

作為管理人員，你會如何激勵員工使用新設備？

個案二：新上任的顧客服務員

最近，公司有一名新入職的顧客服務員。這名新員工凡事巨細無遺，向顧客提供無微不至的關懷。因此，縱使她新入職，但已獲得顧客的大量讚賞。不過，她處理每一個顧客來電所花的時間都遠較其他同事多，結果導致服務台的整體績效下降。很多顧客致電服務台經理，投訴服務熱線經常繁忙。

作為管理人員，你如何激勵員工在不犧牲服務質素的情況下，能夠達致更佳的績效？

個案三：趕及迫切的限期

公司承接了一名重要客戶的項目，要在緊迫的限期內協助他將現有系統轉移至新的硬件平台上。系統顧問努力地為顧客服務。不幸地，他們在完工限期前數天，發現遺失一件軟件產品。經調查後，公司發現該產品已沒有存貨，而事件亦升級由你處理。因此，你委派你的下屬彼得去處理這宗緊急事件。彼得凡事永遠將顧客放在首位；而且根據以往記錄，彼得善於處理顧客的特別要求及危急個案。

作為管理人員，你如何激勵彼得處理這項重要項目？

個案三

- 指出任務的重要性及影響，而非指出方法
- 授權予員工以便迅速作出決定來滿足顧客的需要
- 施以最少的監督
- 稱讚及表揚該員工
- 在完成任務之後，邀請該員工分享從中所學到的經驗和知識

個案二

- 發揮該員工的長處，即提供「巨細無遺」和「無微不至」的服務
- 對該員工給予鼓勵
- 向該員工強調服務水平的重要性
- 在處理顧客個案之後，給予該員工輔導
- 使用角色扮演方法來訓練員工迅速處理顧客來電的技巧

個案一

- 了解員工所關注及擔心的事情
- 向員工解釋使用新設備的原因及好處
- 為全體員工提供充足的培訓及實習
- 輔導員工如何使用新設備
- 收集員工對使用新設備的意見
- 與員工一起慶祝使用新設備所取得的成功

建議答案

