



HKACE

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

# 香港服務優勢指數 2010

## 本港優越服務參考指標



研究合作伙伴:



香港大學  
The University of Hong Kong



香港大學潘錦溪商業研究學院  
Poon Kam Kai Institute of Management  
The University of Hong Kong

*Fostering Customer Service Excellence*

香港優質顧客服務協會於二零零零年二月成立，以推動香港的優質顧客服務為宗旨。我們定期進行研究，透過出版刊物和舉辦講座，為行內的大型及中小型企業提供顧客服務走勢分析。

自二零零七年起，協會與香港大學潘錦溪商業研究學院共同研究，為服務業制定了一套「香港服務優勢指數」，以創新及獨有的指標量度模式比較服務質素，其中包括顧客滿意度及忠誠度。

「香港服務優勢指數」自二零零八年推出以來，今年已是第三年。連同過去兩個年度的研究結果，這項調查提供了以下具價值及前瞻性的資料，服務機構可作為參考以制訂優質服務策略：

- 綜合「香港服務優勢指數」，以推廣香港整體服務業的優質服務文化；
- 十一個主要服務行業及三十一個副服務行業的個別指標，以作比較；
- 為本港中小型企業而制定的客戶服務參考指標；及
- 推動優質服務的熱門，有助業界有效運用資源和提升顧客的滿意度及忠誠度。

希望這份刊物能成為竭力追求服務優勢機構的一份實用指南。

香港優質顧客服務協會主席  
莊偉茵

二零一一年一月



**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: 香港郵政總局信箱8800號  
電話: (852) 8100 9978  
傳真: (852) 8100 9986  
電郵地址: [general@hkace.org](mailto:general@hkace.org)  
網址: [www.hkace.org](http://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          |
|  | 香港賽馬會           |
|  | 香港郵政            |
|  | 九龍巴士(一九三三)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

劉吳惠蘭女士, JP  
商務及經濟發展局局長

## 名譽顧問

田北俊議員, GBS, JP  
香港旅遊發展局主席

蘇澤光先生, JP  
香港貿易發展局主席

周梁淑怡女士, GBS, OBE, JP

蔣任宏先生, SBS  
個人資料私隱專員  
香港優質顧客服務協會前主席(2000 - 2006)

黃雪駒先生  
合夥人, KEEP管理諮詢有限公司  
香港優質顧客服務協會前司庫(2000 — 11.2007)

麥黃小珍女士  
行政總裁  
世聯顧問有限公司

## 名譽公司顧問

羅兵咸永道會計師事務所

# 執行委員會成員名單 (二零零九年至二零一零年)

主席	莊偉茵女士	企業事務董事 國泰航空公司
副主席	朱溢潮先生	總經理 大昌貿易行汽車服務中心有限公司
秘書長	馬竹豪先生	首席營業總監 美國友邦保險(百慕達)有限公司
	陳寶珠女士 (2009 - 7.2010)	客戶體驗事務處助理副總裁 電訊盈科有限公司
司庫	陳珊珊女士	董事總經理 惠普香港公司
執行委員	黃偉雄先生	行政總裁(香港及澳門) 中原地產代理有限公司
執行委員	蕭一鵬先生	客務規劃經理 中華電力有限公司
執行委員	鄭敏霞女士	人事經理(企業人才培訓) 香港賽馬會
執行委員	關建明女士	高級經理(顧客服務) 香港郵政
執行委員	陳碧燕女士	顧客服務部主管 九龍巴士(一九三三)有限公司
執行委員	鄭潔玲女士	客戶關注經理-客戶體驗事務處 電訊盈科有限公司
執行委員	劉凱茵女士	零售部營運經理 香港蜆殼有限公司
執行委員	李楚芳女士	個人銀行業務市場業務主管 渣打銀行(香港)有限公司

# 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。

我們衷心感謝由香港大學潘錦溪商業研究學院嚴志堅教授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，成員包括朱溢潮先生、苗滿莊小姐、黃少琼小姐、黃詠嫻小姐、黃筱筠小姐、鄔麗妹小姐和游嘉儀小姐，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委員會	潘錦溪商業研究學院顧問小組
朱溢潮先生	嚴志堅教授
鄭敏霞小姐	鍾庭耀博士
馬竹豪先生	陳華博士
鄔麗妹小姐	伍燕薇女士

## 香港大學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。研究學院於一九九零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。



前言

關於香港優質顧客服務協會(HKACE)

鳴謝

研究小組

香港大學潘錦溪商業研究學院(PKKI-HKU)

1. 簡介
2. 香港服務優勢指數 (HKSEI)
  - 2.1 甚麼是「香港服務優勢指數」？
  - 2.2 「香港服務優勢指數」的目的及優點
  - 2.3 「香港服務優勢指數」的研究方法及模式
3. 「香港服務優勢指數2010」的研究結果
  - 3.1 「香港服務優勢指數」整體得分
  - 3.2 「香港服務優勢指數」主要服務行業得分
  - 3.3 「香港服務優勢指數」副服務行業得分
  - 3.4 「香港服務優勢指數」中小企服務得分
  - 3.5 「香港服務優勢指數」旅客樣本得分
  - 3.6 「香港服務優勢指數」的成份
  - 3.7 服務優勢的驅動因素(員工、流程及實體環境)
4. 「香港服務優勢指數2010」的啟示
5. 結語

# 1. 簡介

今年為「香港服務優勢指數」<sup>1</sup>(HKSEI) 第三年度發佈。香港服務優勢指數於二零零九年初首度推出，是本地服務型經濟體系的機構、副行業及行業的一個趨勢指標及基準。香港服務優勢指數的一個重要元素是提供成份及驅動因素的分析，為企業提供如何善用資源以提升客戶滿意程度及忠誠度的方針。香港服務優勢指數的年度發佈，旨在刺激及鼓勵本港主要服務行業及副行業發展一個優質的服務文化。

香港服務優勢指數採用一個創新的指數模式，於驅動因素的層面上，包括員工、流程及實體環境，並配合一項大規模的顧客意見調查收集的資料得以制訂。香港服務優勢指數在第三年繼續包括佔香港本地生產總值相當大比重的十一個主要服務行業及三十一個副服務行業。樣本包括3,327名香港居民，當中提供了總共超過1,900間公司，包括企業集團及中小企的服務評價。而306人的訪港旅客樣本則為總共超過140間公司提供服務評價。

二零一零年，以0至100分計，香港服務經濟體系的整體服務優勢指數得分為67.1，此得分意味著香港服務業的整體水平不俗，較去年的得分提升2.3分，表現令人鼓舞。

主要服務行業及副行業在二零一零年香港服務優勢指數分別為由69.2(銀行及金融服務)至56.9(電訊服務)不等，及分佈在最高73.8(汽車維修)及最低56.2(互聯網網絡供應商)之間。二十五個副行業亦獲得較去年更高的分數。

於今年的樣本中，十五個中小企副服務行業的服務優勢指數得分分佈在最高76.6(旅行社)至最低59.4(物業管理)之間。當中十一個中小企副行業的得分高於往年。與去年的觀察相同，訪港旅客對於香港服務優勢指數內的四種副服務行業(化妝品、珠寶首飾、酒店及主題公園)給予的評分比香港居民所給予的評分高。

於現今顧客需要時刻在變及競爭加劇的營商環境，企業必須不斷努力監察、評核及改善優越服務。二零零八至二零一零年的香港服務優勢指數繼續為香港服務行業發展優質服務策略及為推行優質服務文化提供相關及重要的啟示。

<sup>1</sup> 香港服務優勢指數是香港優質顧客服務協會(HKACE)與香港大學潘錦溪商業研究學院(PKKI-HKU)於二零零七年開展的一個合作研究計劃。



## 2. 「香港服務優勢指數」

### 2.1 甚麼是「香港服務優勢指數」？

於二零零九年初首度推出的「香港服務優勢指數 2008」，為評核香港整體服務水平的一個創新指標，並為香港一眾主、副行業提供跨行業的服務水平參考。這項指數是香港優質顧客服務協會(HKACE)與香港大學潘錦溪商業研究學院(PKKI)共同研發的成果。它將會每年更新，以反映香港服務業的最新情況，並推動業界持續追求優質服務。

「香港服務優勢指數」旨在為本地企業提供一套獨立、統一及跨行業的參考指標，量度客戶的滿意度及忠誠度，對象包括主宰香港本地生產總值的十一個主要服務行業及三十一個副服務行業(表一)。透過這項指數，企業、副行業或行業間的服務質素及其趨勢，均可被量化並作出比較。中小企亦能透過這項指數，與行內其他企業相比，參照出相互的服務水平。

表一：「香港服務優勢指數」所涵蓋的十一個行業及三十一個副行業<sup>2</sup>

1 航空及物流服務	6 陸上交通服務	9.6 快餐店
1.1 航空		9.7 油站
1.2 速遞		9.8 理髮店
2 銀行及金融服務	7 醫療保健服務	9.9 珠寶首飾
2.1 銀行	7.1 私家診所	9.10 酒樓 / 餐廳
2.2 證券行	7.2 私營醫院	9.11 超級市場 / 便利店
	7.3 公營醫院	
3 電腦及電子服務	8 地產及物業管理服務	10 電訊服務
3.1 電腦(相關服務)	8.1 物業管理	10.1 互聯網網絡供應商
3.2 電子(相關服務)	8.2 地產代理	10.2 流動電話網絡服務
4 政府及公共服務	9 零售服務	11 旅遊服務
4.1 政府服務	9.1 服飾	11.1 酒店
4.2 公共服務	9.2 電器(相關服務)	11.2 主題公園
5 保險服務	9.3 汽車維修	11.3 旅行社
	9.4 化妝品	
	9.5 百貨公司	

透過嶄新而獨特的模式及大規模的客戶調查，香港服務優勢指數能提供一套可靠而可比量的準則，在企業及副行業的層面上，對客戶滿意度、忠誠度，及達至優質服務的驅動因素(員工、流程及實體環境)的表現作出監察。報告亦為調查結果提供分析，以帶領企業或機構善用資源，將客戶服務水平盡量提高。

<sup>2</sup> 此分類依照香港特別行政區政府統計處及貿易發展局的資料制定。

## 2.2 「香港服務優勢指數」的目的及優點

「香港服務優勢指數」乃為協助業界提高服務水平，及帶動本地優質客戶服務文化而設。本港的生產總值超過百分之九十來自服務行業，實在需要一套獨立而可靠的機制以量度各行各業不斷追求的世界頂級服務水平，以貫徹其國際都會的形象。因此，這項指數可以予不同層面帶來好處，當中包括：

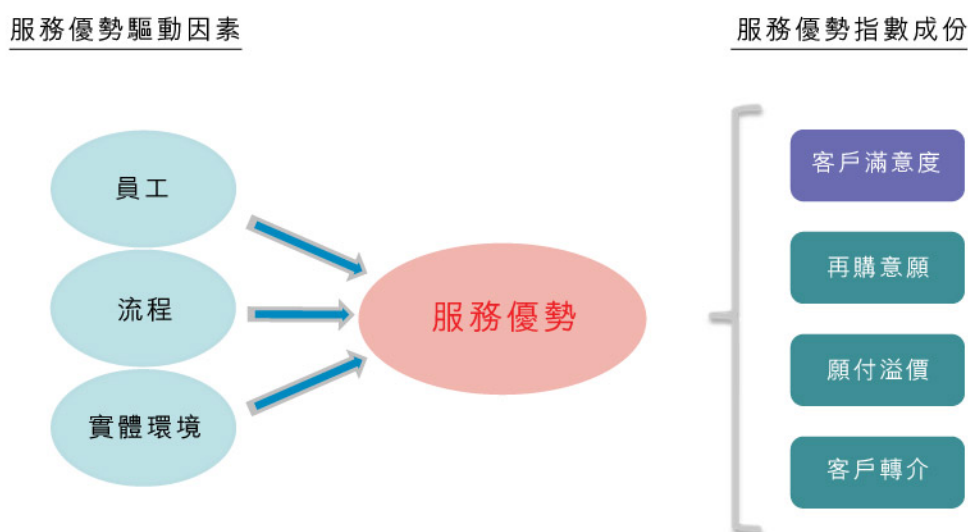
- 對整個服務型經濟體系而言，這項指數容許香港認清本地的服務水平，從而與其他主要服務型經濟體系(如新加坡等)作出比較。
- 於副行業及行業層面，這項指數可以為各行業的服務水平訂立指標，從而透過分析指數成份及其驅動因素得出優質服務的啟示。
- 從企業角度出發，這套指標模式可以為它們提供寶貴的資訊，指出員工服務態度及能力，服務流程及服務環境的質素對服務優勢(包括客戶滿意度及忠誠度)的影響。

## 2.3 「香港服務優勢指數」的研究方法及模式

本研究透過電話形式向本地十一個主要服務業的現有客戶進行了一項大規模的調研，並配合一套先進的統計模型學方法以計算出「香港服務優勢指數」。傳統研究一般忽略了一項對公司生意有直接而重大影響的因素——客戶忠誠度。本指數以多項目的尺度量度客戶的滿意度及忠誠度(包括再購意願、願付溢價、客戶轉介)，並與其三大驅動因素(員工、流程及實體環境)連結而計算出服務優勢。圖一為服務優勢成份及其主要驅動因素的關係結構模型。一如享負盛名的「美國客戶滿意指數」及「新加坡客戶服務滿意指數」，本指數所採用以變數為基礎的多變量方程式乃公認為目前最先進的統計方法之一。

透過這個方法，客戶心目中對各企業、行業、副行業，以至香港整體的服務優勢的感覺均可以被反映，並從指數的高低作出客觀比較。各行業可以從研究結果，得知業界整體的表現，並從而參詳出能夠提升服務優勢指數得分的各個主要因素。

圖一：「香港服務優勢指數」模式



本研究於二零一零年八月至十一月期間成功訪問了3,327名18歲以上的香港居民。每一名受訪者均會被問及在過去十二個月內接觸過的副行業。三至四個副行業會被隨機抽出，根據每一個被抽出的副行業，受訪者被問及其在該副行業中最常光顧的公司及當中的消費經驗。調查成功取得共10,126個評價，當中涉及超過1,900間公司。在三十一個副行業內，其中十五個含有客戶對中小企的評價以監察其服務水平。

為了解非本地居民對香港服務的體驗，本研究於二零一零年九月期間在香港國際機場的離境大堂成功訪問了306位訪港旅客。每位旅客被問及在港期間有否曾經使用四種副行業的服務(化妝品、珠寶首飾、酒店及主題公園)。最多兩個副行業會被隨機抽出，根據每一個被抽出的副行業，受訪者會被問及其在該行業中最常光顧的公司及當中的消費經驗。調查成功取得共581個評價，當中涉及超過140間公司。

調查結果提供三個服務優勢指數得分，分別為(1)香港整體服務型經濟體系的服務優勢指數得分，(2)每一主要服務行業的服務優勢指數得分，以及(3)每一副服務行業的服務優勢指數得分。

香港整體服務優勢指數是十一個主要服務行業的加權平均得分，以其於香港本地生產總值中所佔的比重作為權數計算。而該十一個行業的得分則以其副行業的得分按相類權數比例計算。

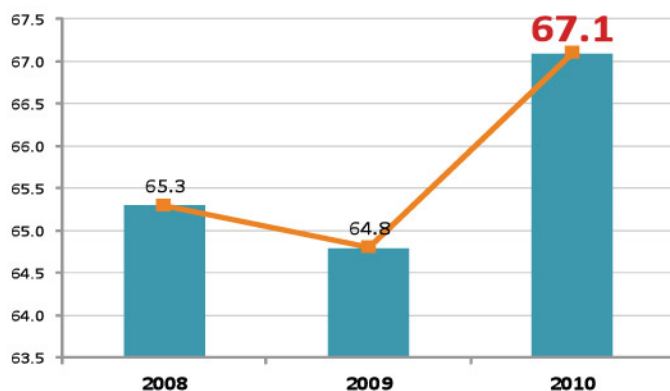
各副行業的得分則以本研究樣本中的客戶評分來計算。該分數會再按0-100的比率調整，從而反映服務優勢。

十五個副行業中的中小企服務優勢指數得分及四個副行業從旅客樣本評分計算得的服務優勢指數得分均會於報告中被提及。

### 3. 「香港服務優勢指數2010」的研究結果

#### 3.1 「香港服務優勢指數」整體得分

圖二：「香港服務優勢指數」的趨勢

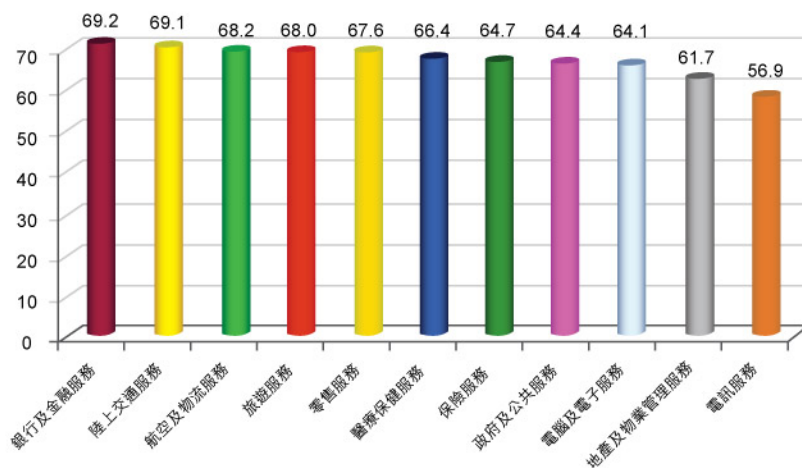


二零一零年「香港服務優勢指數」的整體得分為67.1。以最低0分至最高100分的比例來說，此得分意味著香港服務業的整體水平不俗。對比起上一年度的64.8分，二零一零年的「香港服務優勢指數」提升2.3分，表現令人鼓舞。另外，二零一零年的得分亦超越二零零八年65.3分的最高紀錄。

#### 3.2 「香港服務優勢指數」主要服務行業得分

從圖三可見，香港十一個主要服務行業的二零一零年服務優勢得分分佈在最高69.2及最低56.9之間，而所有服務行業得分均超過50。其中，獲得最高分數的是銀行及金融服務，而電訊服務的得分則最低。

圖三：「香港服務優勢指數」主要服務行業得分

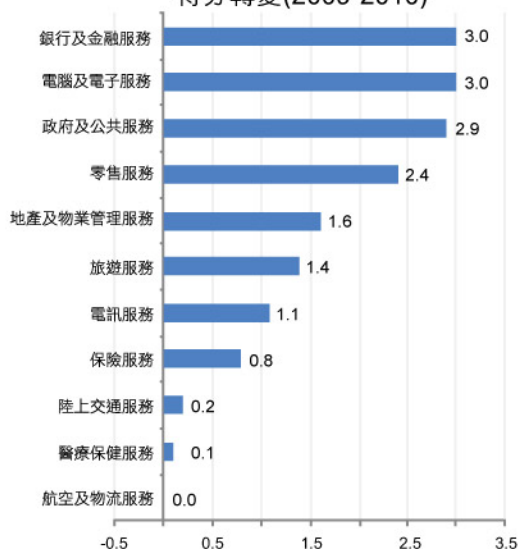


相比二零零九年的香港服務優勢指數的得分，十一個主要服務行業當中有十個的指數得分錄得升幅，其餘一個的指數維持不變(圖四)。

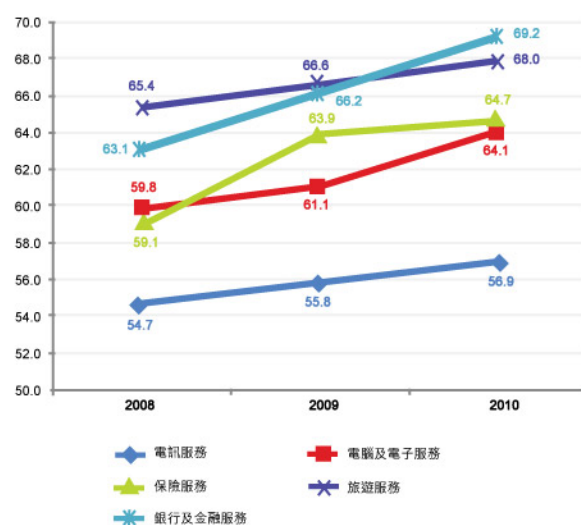
從圖四可見，銀行及金融服務與電腦及電子服務兩個行業均錄得最大的指數升幅(+3.0)；緊隨其後是政府及公共服務(+2.9)；航空及物流服務的指數則維持不變。

從圖五可見，七個服務行業當中的五個——銀行及金融服務、電腦及電子服務、保險服務、電訊服務及旅遊業——自二零零八年起連續兩年錄得香港服務優勢指數升幅。

圖四：主要服務行業的「香港服務優勢指數」得分轉變(2009-2010)



圖五：於「香港服務優勢指數」得分上升的主要服務行業



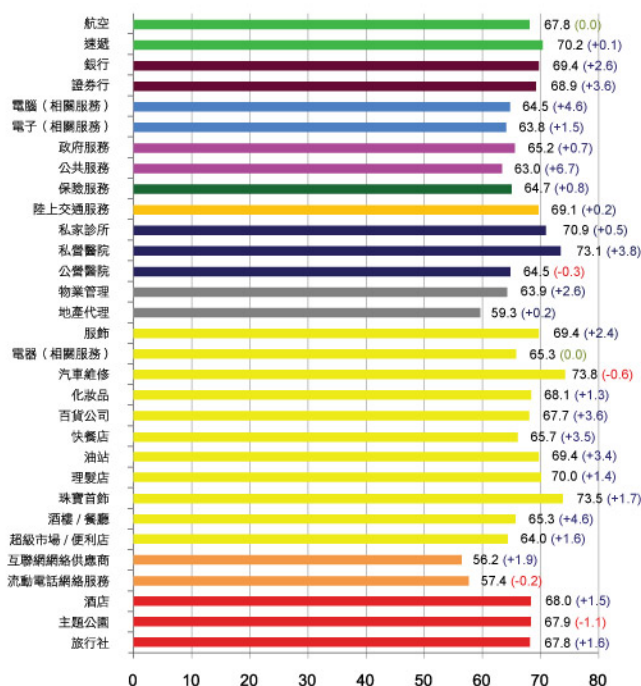
### 3.3 「香港服務優勢指數」副服務行業得分

圖六顯示出十一個服務行業內(以不同顏色區分)再細分的副行業於二零一零年的服務優勢指數得分。三十一個副服務行業的二零一零年服務優勢指數得分分佈在最高73.8(汽車維修)及最低56.2(互聯網網絡供應商)之間，而所有副服務行業得分均超過50。

六個副服務行業(速遞、私家診所、私營醫院、汽車維修、理髮店及珠寶首飾)的得分更超過70，當中四個副服務行業(速遞、私家診所、汽車維修及珠寶首飾)於二零零九年亦曾獲得如此高分數。

對比起上年度的服務優勢指數得分，二十五個副服務行業獲得指數升幅。當中以公共服務、電腦(相關服務)及酒樓/餐廳錄得首三位最高升幅，分別為+6.7、+4.6及+4.6。其他的副服務行業的指數得分沒有改變或錄得從-0.2(流動電話網絡服務)至-1.1(主題公園)的輕微跌幅。

圖六：「香港服務優勢指數2010」副行業服務得分

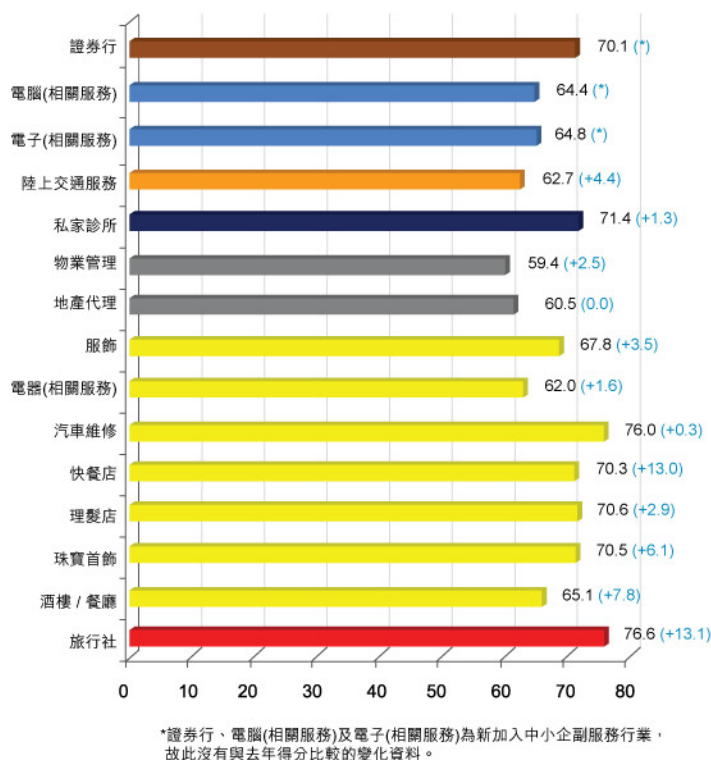


### 3.4「香港服務優勢指數」中小企服務得分

中小企在十五個副服務行業中的二零一零年服務優勢指數得分分佈在最高76.6(旅行社)至最低59.4(物業管理)之間，而所有十五個副行業的得分均超過50(圖七)。當中七個副服務行業的中小企——證券行、私家診所、汽車維修、快餐店、理髮店、珠寶首飾及旅行社——的服務優勢指數得分更超過70。

旅行社及快餐店這兩個副行業的中小企所得的二零一零年服務優勢指數比其所屬副行業的平均得分分別高出+8.8分及+4.6分。在這兩個副行業的中小企似乎在面對擁有更多資源的大集團時仍具競爭力。在四個副服務行業內，中小企所取得的分數明顯低於副服務行業平均數：陸上交通服務(-6.4)、物業管理(-4.5)、電器(相關服務)(-3.3)及珠寶首飾(-3.0)。

圖七：中小企在十五個副行業的服務優勢指數得分

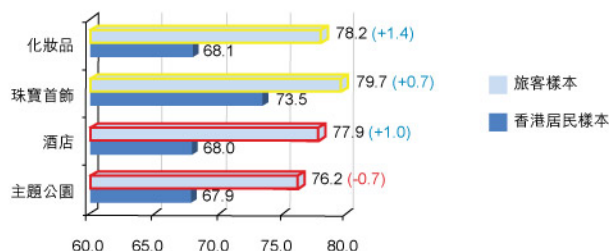


### 3.5「香港服務優勢指數」旅客樣本得分

訪港旅客樣本為評價四種旅客經常使用的服務提供寶貴的數據，這四種副服務行業包括有零售：化妝品和珠寶首飾；及旅遊：酒店和主題公園。

從圖八可見，此四種副行業二零一零年服務優勢指數的旅客樣本的得分由最高的79.7(珠寶首飾)至最低的76.2(主題公園)不等。除主題公園外，其他副行業的服務優勢指數均錄得升幅(由+0.7至+1.4)。與去年的結果一樣，旅客一般對這四個副行業的服務評價遠高於香港居民。

圖八：四個副行業的服務優勢指數(旅客樣本對比香港居民樣本)

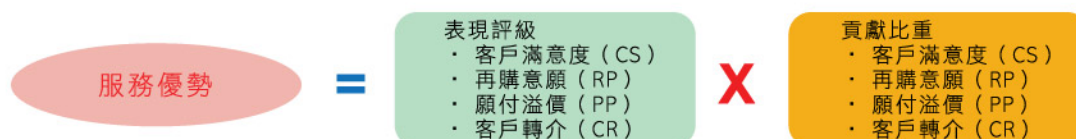


### 3.6 「香港服務優勢指數」的成份

從圖九可見，「香港服務優勢指數」透過四方面量度行業的服務優勢，包括客戶滿意度及三方面的客戶忠誠度(包括再購意願、願付溢價、客戶轉介<sup>3</sup>)。這些都是企業不斷努力改善其服務的成果。

透過了解一個副行業在各成果的表現評級及其貢獻比重的關係，可以幫助該副行業的企業明白其努力改善服務之結果及確定經這些努力所直接達至的焦點成果。

圖九：服務優勢的成份



#### 表二所列結果的闡釋

表二列出了三十一個副服務行業在四個服務優勢成份的表現評級及貢獻比重。副行業的服務優勢指數得分及其服務優勢成份的表現評級有一個預期的緊密關係；服務優勢指數成份獲得較高表現評級(表二)的副行業會獲得較高服務優勢指數得分(圖六)，例子有：私營醫院，汽車維修及珠寶首飾。

此外，要達至服務優勢需要適當地著眼於佔有較大貢獻比重的服務優勢成份；它們是努力改善服務直接產生的焦點成果。具體來說，表二所列出的結果可幫助副行業處理問題如：

- ✓ 對於某副行業, 不同服務優勢成份對達至服務優勢有甚麼相對貢獻及當中的意味是甚麼?
- ✓ 某副行業應該如何正確地於各服務優勢成份投放策略焦點?

<sup>3</sup> 於政府及公共服務中，顧客忠誠度之成份包括定期反映意見的意願、提供改善建議的意願及贊許服務的意願。於公營醫院中，顧客忠誠度之成份包括再購意願、提供改善建議的意願及讚許服務的意願。

表二：服務優勢成份的調研結果

	表現評級*				貢獻比重#			
	CS	RP	PP	CR	CS	RP	PP	CR
<b>航空及物流服務</b>								
航空	B+	B+	B	B	9	8	7	6
速遞	B+	B+	B	B	10	7	7	6
<b>銀行及金融服務</b>								
銀行	B+	B+	B	B-	9	8	6	5
證券行	B+	B+	B	B-	9	7	5	3
<b>電腦及電子服務</b>								
電腦(相關服務)	B+	B	B	B	9	7	6	5
電子(相關服務)	B+	B	B	B	10	8	7	7
<b>政府及公共服務</b>								
政府服務	B+	B-	B	B	10	3	3	4
公共服務	B+	B-	B	B-	9	4	3	5
<b>保險服務</b>	B+	B+	B	B-	9	8	7	7
<b>陸上交通服務</b>	B+	B+	B+	B-	9	7	5	5
<b>醫療保健服務</b>								
私家診所	B+	B+	B+	B	10	8	7	6
私營醫院	A-	A-	B+	B	10	8	6	3
公營醫院	B+	B+	B	B-	9	8	4	6
<b>地產及物業管理服務</b>								
物業管理	B+	B	B	B-	10	8	7	6
地產代理	B+	B	B-	B-	10	8	6	7
<b>零售服務</b>								
服飾	B+	B+	B	B	9	8	6	4
電器(相關服務)	B+	B+	B	B-	9	7	5	5
汽車維修	B+	A-	B+	B	9	7	5	6
化妝品	B+	B+	B	B	9	7	6	4
百貨公司	B+	B+	B	B	10	8	8	6
快餐店	B+	B+	B	B-	9	7	6	4
油站	B+	B+	B	B-	10	7	4	4
理髮店	B+	B+	B+	B	9	8	8	5
珠寶首飾	A-	B+	B	B	9	5	4	1
酒樓/餐廳	B+	B+	B	B-	10	8	7	6
超級市場/便利店	B+	B+	B-	B-	9	8	5	3
<b>電訊服務</b>								
互聯網網絡供應商	B	B	B-	C+	10	8	7	7
流動電話網絡服務	B	B	B-	C+	10	7	7	6
<b>旅遊服務</b>								
酒店	B+	B+	B	B	10	8	7	7
主題公園	B+	B+	B	B-	8	9	8	9
旅行社	B+	B+	B	B	10	7	7	7

CS = 客戶滿意度; RP = 再購意願; PP = 願付溢價; CR = 客戶轉介  
 \*表現評級：F—A+ (表現差劣—表現卓越)  
 #貢獻比重：0—10 (沒有貢獻—非常重要貢獻)

### 服務優勢成份的相對貢獻

- 表二顯示，雖然程度不一，客戶滿意度(CS)、再購意願(RP)、願付溢價(PP)及客戶轉介(CR)對三十一個副行業來說都是達至服務優勢的重要因素<sup>4</sup>。
- 就四個服務優勢成份而言，在三十一個副服務行業當中，有三十個的客戶滿意度(CS)都得到較高的貢獻比重(9或10)，顯示其對服務優勢得分有重大的影響。
- 就三方面的客戶忠誠度而言，在三十一個副服務行業當中，有二十八個的再購意願(RP)都得到較高的貢獻比重(7, 8或9)，顯示其對服務優勢有較大的影響。

<sup>4</sup> 由三十一個副行業的各個服務優勢模式所估量的四個服務優勢成份的貢獻比重於統計學上差異明顯。



- 這些結果意味著多數副行業的企業應該致力提高**客戶滿意度**及他們的**再購意願**，從而達至服務優勢。
- **願付溢價(RP)** 和 **客戶轉介(CR)** 的貢獻比重在各副行業中不盡相同，這可被推論為於這兩個成份獲得較高貢獻比重(7, 8或9)的副行業中，如企業可提供優質服務，顧客會較願意付溢價及轉介客戶。

### 服務優勢成份的策略焦點

- 將表現評級及貢獻比重共同分析有助洞察如何計劃策略焦點，以達至更高水平的服務優勢。
- 在獲得較高(較低)貢獻比重的服務優勢成份取得較高(較低)表現評級顯示一個**匹配**策略焦點，而**錯配**策略焦點方案出現於兩種情況：(一)在重要性高的服務優勢成份中獲得較低表現評級；和(二)在重要性較低的服務優勢成份中獲得較高的表現評級。
- 匹配的策略焦點意味著該副行業應繼續維持方案以改進該服務優勢成份的表現，而錯配的策略焦點則表示對該特定的服務優勢成份需要增加重視(上列情況一)或減少重視(上列情況二)，因為持續改進只能產生少量好處。表三列出副行業中匹配及錯配的策略焦點例子。

表三：匹配與錯配的策略焦點例子

副行業	服務優勢成份*	表現評級相對貢獻比重	匹配 / 錯配	含意
例子一： 私營醫院	CS 及 RP 對比 CR	在較重要的服務優勢成份中(CS及RP貢獻比重 = 10及8)獲得較高的表現評級(A-)，而在較低重要性的服務優勢成份中(CR貢獻比重= 3) 獲得較低的表現評級 (B)	匹配	繼續CS, RP, 及CR 策略焦點的重視
例子二： 主題公園	CR	在較重要的服務優勢成份中(CR貢獻比重 = 9)獲得較低的表現評級(B-)	錯配	需要增加對CR策略 焦點的重視
例子三： 珠寶首飾	CR	在較低重要性的服務優勢成份中(CR貢獻比重=1)獲得較高的表現評級(B)	錯配	需要減少對CR策略 焦點的重視

\*CS = 客戶滿意度; RP = 再購意願; PP = 願付溢價; CR = 客戶轉介; 於公營醫院中，PP=提供改善意見

以上討論只能在副服務行業的層面上對本報告結果的分析提供概括指引。由於各副行業中公司在各方面存在差異，個別企業應就其獨特情況對本報告結果的分析予以解讀。

## 3.7 服務優勢的驅動因素 (員工、流程及實體環境)

透過員工、流程及實體環境提供優質服務是達至服務優勢的關鍵<sup>5</sup>。然而，顯示這三個驅動因素在推動服務優勢之相對重要性(即顯示其相對的效用)在各副行業可能不盡相同，而這就取決於該服務的性質及現時的表現水平。

表四(下頁)列出三十一個副行業中三個驅動因素的表現評級及重要性比重。每一個副行業在員工、流程及實體環境的表現評級反映顧客對其服務於這三個範疇的評價。而有關這三個驅動因素的相對重要性比重就顯示它們在推動某副行業的服務優勢的相對效用。

<sup>5</sup> 「員工」以職員的禮貌、勝任能力及知識、溝通能力及對顧客需求的理解為依據；「流程」以等候時間、方便程度、服務效率及可靠程度為依據；「實體環境」以服務環境及員工儀表為依據。

表四: 服務優勢驅動因素的調研結果

	表現評級*			重要性比重#		
	員工	流程	實體環境	員工	流程	實體環境
<b>航空及物流服務</b>						
航空	B+	B+	B+	2	3	5
速遞	B+	B+	B+	0	5	6
<b>銀行及金融服務</b>						
銀行	B+	B+	B+	2	3	5
證券行	B+	B+	B+	2	5	2
<b>電腦及電子服務</b>						
電腦 (相關服務)	B+	B+	B	5	4	2
電子 (相關服務)	B+	B	B+	1	6	3
<b>政府及公共服務</b>						
政府服務	B+	B+	B+	1	6	3
公共服務	B+	B+	B+	0	4	4
<b>保險服務</b>	B+	B+	B+	3	5	2
<b>陸上交通服務</b>	B	B+	B+	3	4	3
<b>醫療保健服務</b>						
私家診所	B+	B+	B+	2	4	3
私營醫院	B+	B+	A-	5	0	5
公營醫院	B+	B	B+	3	4	3
<b>地產及物業管理服務</b>						
物業管理	B+	B+	B+	3	4	4
地產代理	B+	B+	B	5	0	4
<b>零售服務</b>						
服飾	B+	B+	B+	4	2	5
電器 (相關服務)	B+	B+	B+	0	5	5
汽車維修	A-	A-	B+	6	5	0
化妝品	B+	B+	B+	2	3	5
百貨公司	B+	B+	B+	6	0	3
快餐店	B	B+	B+	3	2	5
油站	B+	B+	B+	2	3	6
理髮店	B+	B+	B+	6	2	3
珠寶首飾	B+	B+	A-	2	2	6
酒樓 / 餐廳	B	B+	B+	3	4	3
超級市場 / 便利店	B	B	B+	0	0	9
<b>電訊服務</b>						
互聯網網絡供應商	B	B	B	1	7	2
流動電話網絡服務	B	B	B	1	6	3
<b>旅遊服務</b>						
酒店	B+	B+	A-	4	2	5
主題公園	B+	B+	B+	0	0	10
旅行社	B+	B+	B+	5	3	2

\*表現評級: F — A+ (表現差劣 — 表現卓越)  
#重要性比重: 0 — 10 (並不重要 — 非常重要)

### 服務優勢驅動因素的相對重要性

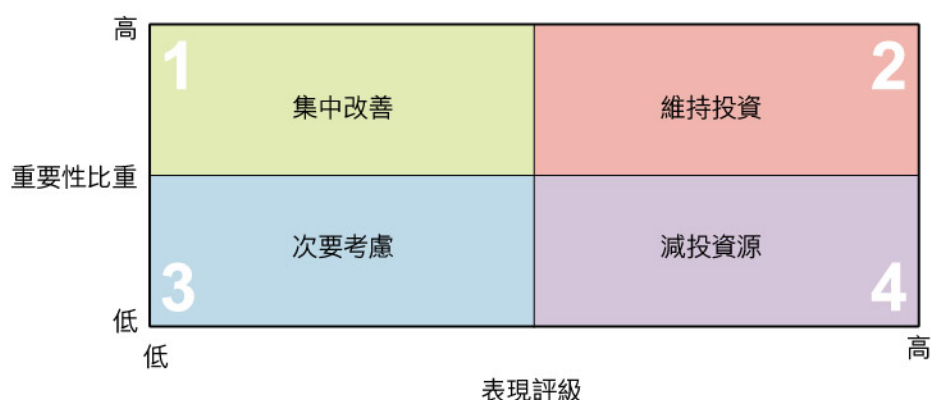
- 當判斷每個服務優勢驅動因素的重要性時，判斷者須明白當某個驅動因素重要性較低時，不代表此因素於該副行業並不重要。這結果祇代表在此刻對該驅動因素作出重大投資並不一定能改善服務優勢。
- 在三十一個副行業當中的六個，如：汽車維修，百貨公司及理髮店，員工比流程及實體環境為較重要的驅動因素。這些副行業應該更加重視管理員工方面的範疇。
- 在三十一個副行業當中的十個，如：互聯網網絡供應商，流動電話網絡服務，政府服務及電子(相關服務)，流程比員工及實體環境為較重要的驅動因素。這些副行業大概應該更重視其服務營運的流程方面。
- 在三十一個副行業當中的十一個，如：主題公園，超級市場 / 便利店，油站及珠寶首飾，實體環境比員工及流程為較重要的驅動因素。這些副行業應該緊密監察他們在服務環境及其他實體環境的表現。
- 在三十一個副行業中的另外四個，兩個或三個驅動因素都有相似的重要性。這些副行業包括：公共服務，私營醫院，物業管理及電子(相關服務)。這些副行業需要在管理這兩個或三個驅動因素當中的各方面取得平衡。

## 服務改進的資源分配

表四所顯示的數據為如何最理想地分配資源於員工、流程及實體環境這三個服務優勢驅動因素提供寶貴的啟示。

- 資源錯配可見於兩個實例中：(一)當一個相對較重要的服務優勢驅動因素獲得一個較低的表現評級(例子1)；及(二)當一個重要性相對較低的服務優勢驅動因素獲得一個較高的表現評級(例子4)。
- 資源匹配可見於另外兩個實例中：(一)當一個相對較重要的服務優勢驅動因素獲得一個較高的表現評級(例子2)；及(二)當一個重要性相對較低的服務優勢驅動因素獲得一個較低的表現評級(例子3)。
- 每一個資源匹配/錯配的例子都需要一個不同的服務改進策略。圖十列出如何在這四個情況下制訂服務改進策略的指引。

圖十：制訂服務改進策略的指引



- 根據現時觀察，大部分副行業均出現資源匹配的情況。表五為根據本年度結果，列出副行業中的資源匹配及錯配的例子。

表五：資源匹配及錯配的例子

副行業	服務優勢驅動因素	表現評級相對重要性比重	匹配 / 錯配	含意
例子一: 電子(相關服務)	流程	在較重要的服務優勢驅動因素中( 流程重要性 = 6) 獲得較低的表現評級 (B)	錯配	集中改善
例子二: 汽車維修	員工及流程	在較重要的服務優勢驅動因素中( 員工及流程重要性 = 6 及 5) 獲得較高的表現評級 (A-)	匹配	維持投資
例子三: 電腦(相關服務)	實體環境	在較低重要性的服務優勢驅動因素中( 實體環境重要性 = 2) 獲得較低的表現評級 (B)	匹配	次要考慮
例子四: 速遞	員工	在較低重要性的服務優勢驅動因素中( 員工重要性 = 0) 獲得較高的表現評級 (B+)	錯配	減投資源

以上討論只能在副服務行業的層面上對本報告結果的分析提供概括指引。由於各副行業中公司在各方面存在差異，個別企業應就其獨特情況對本報告結果的分析予以解讀。

## 4. 香港服務優勢指數2010的啟示

### 優質服務文化在香港逐漸形成

單靠小部分公司或行業持續改善服務質素是無法發展優質服務文化的。經過三年對主要服務行業及副行業服務優勢指數的趨勢調查，結果顯示香港的優質服務文化正逐漸形成。首先，將二零一零年度及二零零八年度(香港服務優勢指數首次推出的年份)的服務優勢指數作出比較，顯示出超過七成六的副行業指數得分錄得增長。另外，超過五成三的副行業的服務優勢指數得分在三年內錄得持續增長。即使是指數得分最低的行業(電訊服務)及副行業(互聯網網絡供應商)亦連續兩年錄得升幅。

### 不斷與業界標準對比，以追求優質服務

於二零一零年，超過八成的副行業的服務優勢指數錄得改善，情況令人鼓舞。然而，於三年間大部分在服務優勢指數首十位及尾十位的副行業排名維持不變。七個副行業(汽車維修、速遞、理髮店、珠寶首飾、陸上交通服務、私家診所及私營醫院)繼續排名首十位，而七個副行業(電腦及電子相關服務、互聯網網絡供應商、流動電話網絡服務、物業管理、地產代理及超級市場/便利店)則連續三年排名尾十位。這結果反映出若純粹作出自我提升，並不足以達到優質服務。只有將自身的服務質素與業界標準比較，才能「跳出井底，放眼世界」。

### 遊客是否比香港居民得到更佳的服务待遇？

兩年來(二零零九及二零一零年)，為探討香港以外顧客對優質服務的評價，香港服務優勢指數加入訪港旅客樣本以作調查。結果發現，旅客對四個被跟進的副行業(化妝品，珠寶首飾，酒店及主題公園)持續給予很高的評分，且分數遠高於本港居民給予的評分。旅客對香港的優質服務給予如此高的評價，會否是因為他們正在外遊，心情較佳？這結果是否表示香港的服務業確實達到國際水平，然而本港居民對服務質素的要求較國際水平還要高？還是旅客在這四個副行業中得到的服務待遇與本港居民所得到的並不相同？

## 5. 結語

香港服務優勢指數2008自於二零零九年初首次推出，已有三年歷史。這指數為各服務行業及副行業的服務質數提供指標，於提升服務標準的旅程踏出一小步。香港優質顧客服務協會 (HKACE) 與香港大學潘錦溪商業研究學院 (PKKI-HKU) 很榮幸成為合作夥伴，共同為香港推廣優質服務文化盡一分力。

香港服務優勢指數2010繼續涵蓋佔香港本地生產總值相當大比重的十一個主要服務行業及三十一個副服務行業。除了為各行業及副行業的服務質素提供指標外，當中更包括中小企及訪港旅客樣本。指數更透過對指數成份的分析提供制訂合適策略焦點及有效資源分配的方針，以達至服務優勢。

隨著本地服務業對本地生產總值的貢獻持續上升，要保持甚至提高香港的競爭力，提升整體的服務優勢水平是勢在必行。香港要達至服務優勢，需要各行業、各企業致力提供最佳服務的決心。過往三年的調查結果顯示，優質服務文化已逐漸在香港形成，這實在令人興奮。現時大部分機構正從全球金融海瀟危機慢慢恢復過來，這恰是將資源投放於改善服務的黃金機會。機構改善服務質素，更有助對抗未來不可預測的挑戰。