



優質顧客服務指引(7)

變革管理



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始創於二〇〇〇年二月，旨在提倡香港優質顧客服務之道。爲此，本會先後出版了多冊有關待客之道的刊物，以饗同道。

二〇〇三年九月，協會與迪寶國際管理顧問有限公司合作開辦了兩個以變革管理爲題的工作坊，藉此培訓會員這方面的才能。工作坊的內容包括：了解轉變推動者的角色、學習推動轉變的知識和技巧，以及如何影響別人的行爲。工作坊理論與實踐並重，論點透徹精闢，現特把其中菁華輯錄成這本《優質顧客服務指引（7）—變革管理》。

我們生活在一個瞬息萬變的年代。市場和顧客需求變幻莫測，轉變對服務機構造成的壓力與日俱增，管理人員必須不斷提升和學習新的知識和技能，方可乘風破浪，轉危爲機；希望這本書能爲他們提供清晰而實用的指引。

香港優質顧客服務協會主席

蔣任宏

二〇〇四年二月

會員名單 (按英文字母順排)

 國泰航空公司	 九龍巴士(一九三三)有限公司
 中原地產代理有限公司	 摩托羅拉亞太有限公司
 中華電力有限公司	 電訊盈科有限公司
 大昌貿易行 汽車服務中心有限公司	 盈科保險有限公司
 惠普香港公司	 香港蜆殼有限公司
 香港賽馬會 The Hong Kong Jockey Club	 渣打銀行
 香港郵政	

名譽贊助人：	曾俊華先生,JP 工商及科技局局長
名譽顧問：	羅兵咸永道會計師事務所
名譽顧問：	麥黃小珍女士

執行委員會成員名單 (二零零三年至二零零四年度)

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 客戶服務經理
秘書	陳寶珠女士	電訊盈科有限公司 高效及優質服務拓展處助理副總裁
司庫	黃雪駒先生	惠普香港公司 中港區專業與支持服務集團 - 策略業務總經理
召集人	朱溢潮先生	大昌貿易行汽車服務中心有限公司 市場拓展部總經理
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	毛玉萍女士	香港蜆殼有限公司 經理 - 客戶關係
召集人	葉楊詩明女士	渣打銀行 顧客經驗及品質管理主管 - 個人銀行業務



迪
寶

Dew-Point International Ltd.

Training and Development Institute • Management Consultancy

我們，迪寶國際管理顧問有限公司，協助香港優質顧客服務協會發展及安排是次名為「客戶服務之變革管理」之工作坊及《優質顧客服務指引(7) - 變革管理》之指引。

本公司於一九七三年成立，一直在亞洲區致力於提供培訓和管理顧問服務，向客戶提供不同種類的服務和訓練課程。迪寶擅於洞悉客戶的特別需要，能夠既快捷又準確地設計出各類合適而有效的課程和服務，加強客戶認清及解決問題的能力。這些目標為本的課程，更為客戶提供精闢實用的意念，直接運用於實際工作中，為公司帶來正面的效益。

如有需要，可以電郵致：info@dew-point.com.hk，
瀏覽我們的網址：<http://www.dew-point.com.hk>，
又或致電 852-27301151 查詢。

目錄



■ 前言	I
■ 會員名單	II
■ 鳴謝	III
■ 目錄	IV
■ 簡介	1
■ 為何轉變	2
■ 了解轉變	3
■ 工作上之變革管理	4-7
■ 如何在轉變期間解決問題	8-9
■ 討諸行動	10

簡介

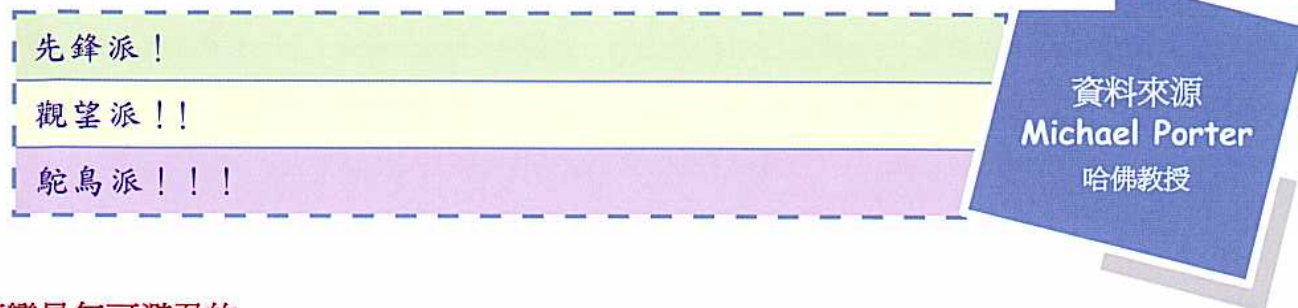
- ▣ 近年來，服務行業的營商環境正逐步轉變，加上經濟不景，更加速了轉變的步伐。大部份服務行業已重組其架構，以及在人力及資源方面實施瘦身政策。服務中心的員工需履行一些銷售及推廣的職責；每一個商業機構亦不斷構思一些革新的策略，為顧客提供增值服務；亦有很多機構研究及改善它們的運作模式及重新釐訂其供應鏈管理系統。轉變帶給機構的衝擊變得愈來愈厲害，以致變革管理技巧已成為管理層人員裝備自己的一個重要武器。
- ▣ 變革管理對機構將來的成敗有著決定性的影響。如果能妥善處理轉變，機構便可視為一位「行業領袖」，因為它們是處理此轉變的先驅；如果不妥善處理轉變，尤其是在遇到一些緊急及重要的轉變時，機構便會失敗，甚至招致倒閉或被其他公司併購。不妥善處理轉變不單不能達致預料的好結果，因為會錯失可藉轉變而強化公司的良機，同時也會導致員工士氣消沉。也許機構還可倖存，但如果能順利地面對轉變，相信可在行業中處於較強勢的位置。
- ▣ 由香港優質顧客服務協會對九個服務領域所作的「逆境破浪」問卷調查所得，能妥善處理轉變可以令機構獲益良多，例如：
 - 利用轉變作為改善服務質素的機會，可增加機構的透明度及認受性
 - 服務擴展的機會（例如：物業價格下降意味著能羅致更多黃金地段）
 - 創作及革新（例如：引入新產品/業務線配合轉變的市場氣候）
 - 改善關係（例如：自非典型肺炎後，員工、夥伴及客戶間彼此關係變得更緊密）
 - 增加對機構的忠誠度，同時亦會刺激銷售及經濟增長

這本小冊子目的在於協助會員達致以下數點：

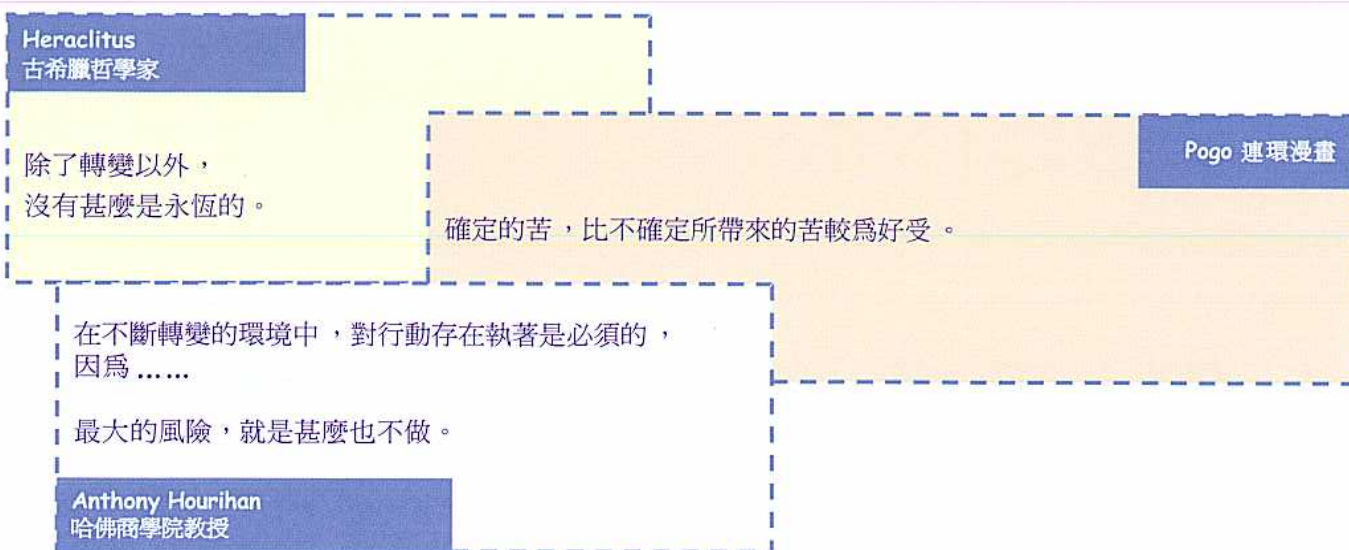
- 明白作為督導員/經理在處理機構變革中扮演的角色，以應付不斷提高要求的商業環境
- 獲得與帶動變革行動有關的知識及技能
- 意識到員工對轉變的反應及協助他們渡過轉變中的不同階段
- 有效地傳達轉變的訊息
- 獲取員工在轉變過程中的承諾及投入，以確保能成功地實行變革

II 為何轉變

機構的三大類型



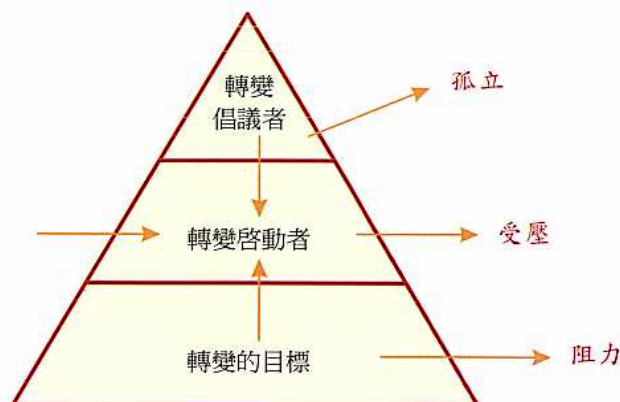
轉變是無可避免的



加速轉變

- ▣ 機構必須迅速轉變，否則將在這個急劇轉變的環境中落後
- ▣ 機構不能等到了了解所有事情才作出轉變，因為時間就是關鍵，過程必是困難重重，充滿未知之數和矛盾
- ▣ 如果員工步伐不夠快，機構便不能快人一步

機構中作出轉變的主要角色



III 了解轉變

為何抗拒轉變

當遇到以下情況，人便會抗拒

- ▣ 受催促
- ▣ 轉變太頻密
- ▣ 不准走回舊路
- ▣ 把轉變與失敗畫上等號
- ▣ 沒有清楚了解目的或原因
- ▣ 把事情強加於他們身上
- ▣ 沒有任何激勵、鼓勵

促使人們轉變的情況

人們更能適應轉變，如果能夠

- ▣ 對作出轉變後的環境感到樂觀
- ▣ 對於維持現狀感到十分困難
- ▣ 能控制自己的負面反應，即使面對許多困難，沒有把握的情況，仍能在轉變過程中不斷堅持到底

行動的勇氣

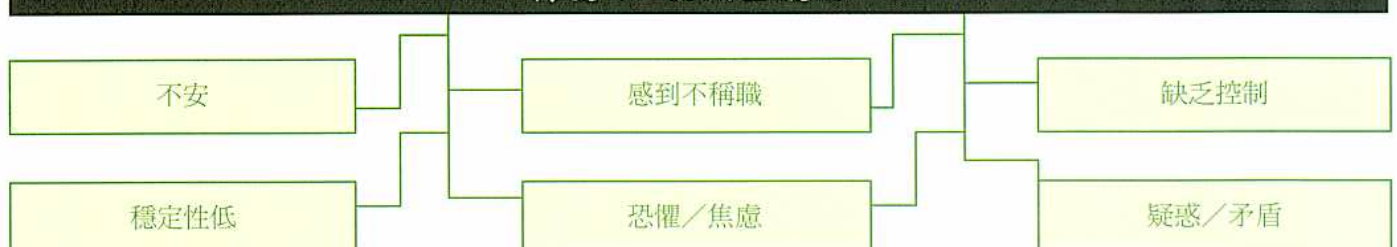
- ▣ 直至危機發生才開始作出轉變，是遲緩的決定，例如：問題嚴重、危機、市場佔有率下降、船正下沉
- ▣ 雖然當人們感到受苦時會更支持作出轉變，但對於挽救業務來說，有時候已是太遲
- ▣ 要及早解決問題，便要預視風險或機會，然後預先作出轉變
 - 範式轉移
 - 科技革新
 - 警告徵兆，如：撤銷管制、政治轉變等
 - 競爭環境轉變
- ▣ 機構必須對緊急情況加以警別，令員工及早注意到作出轉變的需要

轉變是一個過程



過渡期是最艱難的；它充滿不確定的因素以及人們不願轉變的阻力

轉變 = 把期望擾亂



IV 工作變革之管理

重大的轉變會帶來

阻力

- ▣ 不論認為轉變是正面或負面的
- ▣ 阻力 — 減慢進度直至在掌握之內的自然傾向

對轉變抱正面態度的反應

- ▣ 樂觀 — 即使沒有清楚了解新的境況，仍會在一開始時抱正面的態度
- ▣ 悲觀 — 當充分了解實際的難題時有負面感覺
- ▣ 退縮 — 感到無望，放棄
- ▣ 實際 — 理性分析形勢，思考下一步
- ▣ 有信心 — 嘗試適應轉變的環境，當適應過後，增加自信
- ▣ 滿足 — 完全接受和支持轉變

對轉變抱負面態度的反應

- ▣ 固步自封 — 感到震驚、疑惑、被壓倒
- ▣ 否認 — 不願面對現實
- ▣ 憤怒 — 感到怨恨
- ▣ 異議 — 嘗試磋商，減輕影響
- ▣ 沮喪 — 感到無助、絕望
- ▣ 試驗 — 開始嘗試新的方法
- ▣ 接納 — 實際地正視轉變

資料來源：Kuebler-Ross, 1969; Conner, 1992

04

公司改革的八個常見問題

1. 過份自滿
2. 未能組織有權力的指導聯盟
3. 低估建立願景的作用
4. 沒有對下層員工清楚傳達願景
5. 容許新願景受阻礙
6. 未能取得短期的成績
7. 過早宣佈成功
8. 沒有把轉變融入公司文化

處理重大轉變的八大步驟

1. 建立危急感
2. 組織有權力的指導聯盟
3. 訂定願景和策略
4. 傳達願景
5. 向員工賦予權力，對願景作出行動
6. 取得短期成績
7. 鞏固所獲，作出更多轉變
8. 把新取向制度化

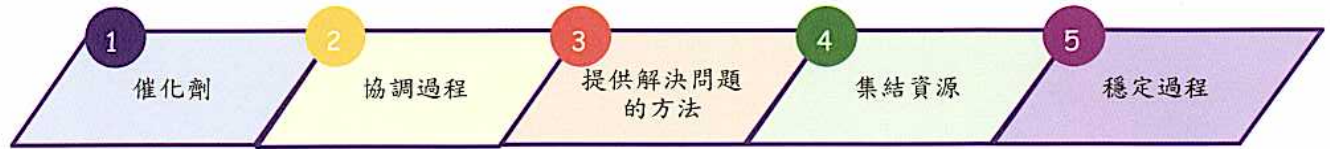
帶領同事適應工作上的轉變

~ 作出轉變的最困難之處，是令別人放棄舊有做法，採取新的思考和做事方法 ~

- ▣ 作為轉變啟動者
 - 了解所需的各樣知識和技巧
- ▣ 引領轉變的主要技巧
 - 讓員工為轉變作好準備
 - 傳達轉變的內容
 - 應付所遇的阻力
 - 提供更多團隊參與的機會

IV 工作上之變革管理

作為轉變啓動者



~ 現在，你其中一個主要角色是協助機構作出轉變，不斷改進 ~

讓員工對轉變作好準備

- ▣ 提升員工的能量儲備與個人力量，以便更有彈性地適應轉變
- ▣ 各人接受轉變的能力，會受本身應付轉變的能量儲備所影響
- ▣ 增加員工的能量儲備和個人力量，為不斷轉變作好準備

增強能量儲備和個人力量

~ 預防勝於治療 ~

- ▣ 對轉變建立正面的態度
- ▣ 不斷發展新的技巧
- ▣ 建立自我安全感
- ▣ 建立支援網絡

05

各階段的行動

1. 否認 <ul style="list-style-type: none">▣ 明確指出會作出轉變▣ 詳細說明有關的轉變和新的期望▣ 給予融入的時間	3. 適應 <ul style="list-style-type: none">▣ 在推行轉變時提供參與機會▣ 指導所需的新技巧／應持的態度
2. 抗拒 <ul style="list-style-type: none">▣ 表示接納和支持▣ 聆聽、表示同情和支持	4. 承擔 <ul style="list-style-type: none">▣ 匯報進展，給予回饋▣ 慶祝和獎勵成就

傳達轉變的內容

- ▣ 找出適當時機宣佈
- ▣ 代表公司
- ▣ 宣佈方法有直接影響
- ▣ 確保員工明白作出轉變的原因，以及轉變的願景
- ▣ 透過討論傳達
- ▣ 處理員工的情緒和憂慮

轉變期間的溝通

- ▣ 宣佈作出的轉變
- ▣ 提供新的資料和作出澄清
- ▣ 給予情緒支援和鼓勵
- ▣ 讓員工一同推行轉變和解決問題
- ▣ 讓員工了解進展和給予回饋

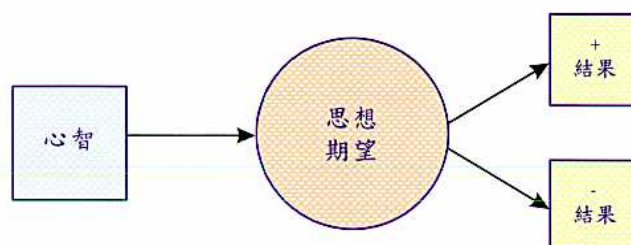
IV 工作上之變革管理

宣佈作出的轉變

1. 與全組組員會面
 - 適當時與可能受到負面影響的人見面
2. 清楚傳達所作的轉變
 - 轉變甚麼
 - 原因
 - 好處
 - 可能的影響
 - 已知的細節
 - 未知的細節
3. 建立開明和正面的氣氛
 - 保持正面和樂觀
 - 說出事實
 - 鼓勵雙向溝通
 - 確認和處理情緒或回應
4. 讓小組參與策劃，為轉變出力
 - 在策劃和推行時，集思廣益

自我實現的預言 (MERTON-1948)

- ▣ 透過正面思考和期望，製造正面的結果或取得成功



傳達你的信息



傳達壞消息

- ▣ 確保會議室的擺設妥當和安全
- ▣ 控制你的情緒
- ▣ 以平靜音調宣佈
- ▣ 表現同情
- ▣ 如果結果是沒有商量餘地，確保員工明白這是個最後決定
- ▣ 重申職位取消是由於重組關係
- ▣ 把討論焦點集中
- ▣ 讓員工抒發其負面情緒
- ▣ 盡可能提供協助

理解否認需要轉變的人

- ▣ 員工可能意識不足，或感到混淆，沒有回應
 - 以資料支持，讓員工正視問題
 - 解釋轉變的要求
- ▣ 協助員工抒發情緒
 - 延遲 - 給予時間消化，安排另一次會面再次討論
 - 提出探討性的問題，看看員工對轉變的看法
 - 如員工沒有回應，重複問題
 - 分享你對轉變的感覺，同時問問員工的看法
 - 說明別人的反應，鼓勵員工表達自己的感覺
 - 利用「唱片跳線」技巧，再次重申

IV 工作上之變革管理

留意抗拒的徵兆

- ▣ 錯誤或意外增加
- ▣ 工人賠償申請增加
- ▣ 告假增加
- ▣ 有人惡意破壞
- ▣ 醫療賠償申請增加
- ▣ 投訴增加
- ▣ 生產力下降

應付抗拒轉變的人

1. 表達
 - 鼓勵和歡迎員工自由表達想法
2. 尊重
 - 細心聆聽
 - 確認員工表現抗拒的權利
 - 讚賞員工表達自己的意見
3. 澄清
 - 澄清是否真正的抗拒
 - 找出抗拒的背後原因
4. 回應
 - 重申轉變的迫切性
 - 強調正面意見
 - 表示支持和鼓勵，協助員工過渡轉變

引領轉變

- ▣ 動員主要力量
 - 當 5% 的員工接受並作出轉變，轉變已經滲入
 - 當 20% 的員工作出轉變，轉變已不能停止
 - 先動員肯創新、反應快的員工
- ▣ 別在難以轉變的員工身上花太多工夫（約 10%）
 - 有些人永遠無法轉變
 - 有些員工本身已有許多私人問題要先行解決

選擇首先參與的
適當人選

人數



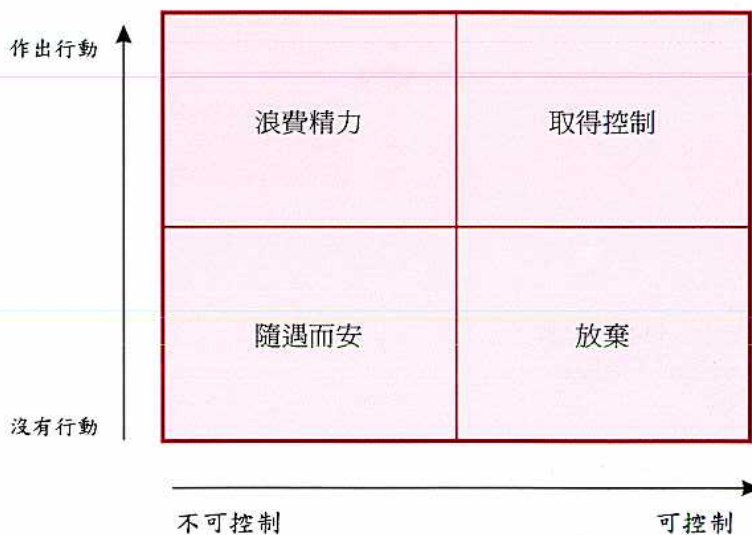
增加團隊參與的機會

- ▣ 如員工有機會參與，他們會較易接受轉變
- ▣ 讓員工參與訂立目標、解決問題、分擔責任、分享資源、策劃行動的步驟
- ▣ 輔導員工改革所需的新價值觀、技術、行爲
- ▣ 把團隊力量集中在可控制的事情上
- ▣ 參與形式有多種：
 - 品質圈
 - 特別工作小組
 - 焦點小組
 - 熱線電話
 - 意見調查
 - 建議制度
 - 獻策會議

V 如何在轉變期間解決問題

集中團隊的力量

- ▣ 取得控制就是對你可控制的事情作出行動，以改善情況
- ▣ 浪費精力就是嘗試轉變一些不可控制的事情，你永遠不會感到成功
- ▣ 放棄就是對可控制的事情都不作出行動，你處於無助和受害的姿態
- ▣ 隨遇而安就是不會意圖轉變一些不可控制的事情，也不會因而感到內疚或沮喪



解決問題的步驟

- ▣ 找出問題
- ▣ 利用魚骨圖 (參看第九頁) 找出問題的各個起因
- ▣ 找出根本的起因和可行的解決方法
- ▣ 利用「力場分析」(參看第九頁) 找出達到目標的正、負面力量
- ▣ 為解決方案訂下目標
- ▣ 提出所有可行的方法，以消除障礙
- ▣ 根據既定準則加以衡量，選出最好的方法

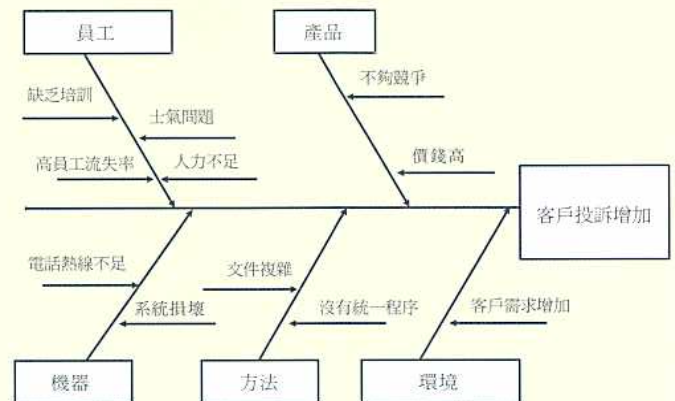
找出問題所在

- ▣ 「缺口」是預期或所需與現實的距離，對客戶、過程或公司利益都有影響
- ▣ 找出問題，要把焦點集中在整體過程上，分析目前相關的資料數據
- ▣ 找出難題，應提出以下幾點：
 - ▣ 問題有何後果？
 - ▣ 問題出現的次數有多頻密？
 - ▣ 問題的代價有多大？
- ▣ 應收集數據，協助了解問題的背景和後果

V 如何在轉變期間解決問題

魚骨圖示例

- ▣ 魚骨圖利用圖像把起因分類，以助分析難題
- ▣ 評估問題的潛在起因
- ▣ 把各起因組織和連繫起來
- ▣ 提供有系統和集中的路向，共同提出可能的潛在起因

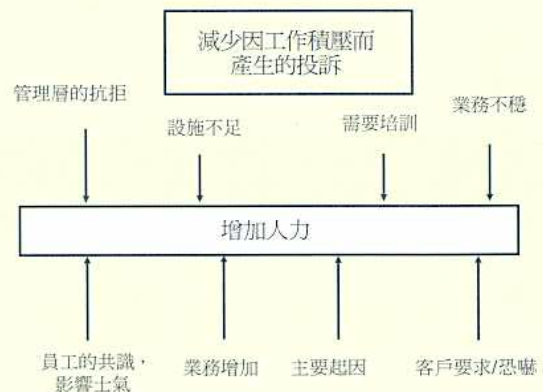


09

力場分析示例

(Kurt Lewin, 一九四零年代末)

- ▣ 在上方列出可能阻礙解決方案推行的障礙
- ▣ 在下方列出可能有助推行解決方案的有利因素
- ▣ 識別推行解決方案的最大障礙和最有利因素
- ▣ 設法消除障礙



集體獻策

- ▣ 透過組員主動和不停的參與，以集體力量構思新意念
- ▣ 訂定主題、指引和時間表
- ▣ 鼓勵各人輪流參與，發表意見
- ▣ 列出所有意見，避免重複，讓組員可根據別人的意見繼續發展新理念
- ▣ 組員可隨意提出想到的意念，即使是天馬行空的也可以
- ▣ 不准批評、檢討或判斷別人的意見
- ▣ 著重量多於質

VI 討諸行動

實行變革之檢核表

請細心閱讀以下句子，並找出哪些是你需要多做的，以更配合轉變進度。

- 員工明白轉變的目的
- 員工能指出轉變之益處
- 員工相信轉變是有需要的及將會實行
- 員工有足夠渠道去表達對於轉變之感受
- 員工對於轉變帶來的影響反應是樂觀的
- 員工相信他們的上司對轉變作出真誠的支持
- 員工對於轉變的溝通，無論從量及從質的角度上看都感到滿意
- 員工在轉變的過程中表現得主動及積極
- 員工警覺到他們本身的新角色及期望
- 員工對於轉變所帶來的新觀點、技術及知識已有充足的裝備
- 凡於轉變中作出顯著貢獻的員工，公司會給予嘉許

行動計劃

- 與有關人士訂立合作計劃，鼓勵他們作出承擔
- 向每位有關人士派發計劃副本
- 訂定應變計劃

行動 (順序)	負責人	所需資源	監察方法	完成日期

獎勵良好表現

- 建立獎賞制度
 - 獎勵在面對轉變時有良好表現的員工
 - 獎勵在作出轉變時付出努力的員工
- 慶祝進展
 - 在轉變的主要過程或關鍵階段，舉行公開儀式，肯定員工的努力和成績，以激勵團隊士氣