

## 前言

香港優質顧客服務協會創立於二〇一〇年二月，以提倡香港優質顧客服務為宗旨。為此，我們進行了多項研究，希望借助本港優秀服務機構的經驗，找出最佳待客之道。

我們首個研究項目是“提供優秀顧客服務的最佳公司架構及人力資源運用”。研究對象包括約六百位顧客，以及九間來自不同界別但同樣以服務出色知名的機構。研究所得結果已摘要編成《優秀待客之道：實用指引》。本文採用簡明易讀的方式編寫，可供不同規模及行業的服務機構作參考之用。

希望本文能促進香港的優質顧客服務文化，提高本港服務業的競爭能力。

香港優質顧客服務協會主席 蔣任宏

二〇一〇年二月

### **創會會員名單**

(按英文字母順排)

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

惠普香港有限公司

香港郵政

摩托羅拉亞太有限公司

電訊盈科

盈科保險有限公司

香港蜆殼有限公司

九龍巴士(一九三三)有限公司

### **名譽贊助人**

工商局局長周德熙先生

### **名譽顧問**

羅兵咸永道會計師事務所

**執行委員會成員名單 (二〇一〇至二〇一一年度)**

- 主席： 蔣任宏先生  
副署長  
香港郵政
- 副主席： 江活寧先生  
客戶服務經理  
中華電力有限公司
- 秘書： 張智華先生  
高效及優質服務拓展總處總監  
電訊盈科
- 司庫： 黃雪駒先生  
客戶服務部總經理  
惠普香港有限公司
- 召集人： 朱溢潮先生  
高級市場拓展經理  
大昌貿易行汽車服務中心有限公司
- 召集人： 馬添慧女士  
香港區副總裁及總經理  
盈科保險有限公司
- 召集人： 李國燕小姐  
客戶服務中心經理  
香港蜆殼有限公司

### **鳴謝**

此研究項目承蒙多間機構及多位人士參與，在研究及訪問進行期間提供寶貴的意見及資料，令研究得以順利完成，執行委員會謹此衷誠致謝。香港城市大學曹國輝博士及 Integrated Management System Consulting 潘應文先生為本會設計研究內容並執行實地調查，兩位工作專業，本會特此深致謝意。

## 目錄

(I)	了解顧客的期望 .....
(II)	聘請合適的員工 .....
(III)	支援系統
	• 組織架構 .....
	• 服務為本的程序
	- 賦予權力 .....
	- 激勵與推動 .....
	- 服務承諾 .....
	- 溝通技巧 .....
	- 投訴的升級處理 .....
	• 培訓
	• 個人發展
	• 指引及工具
	- 內聯網 .....
	- 管理與監察 .....
	- 表現評核 .....
(IV)	保留人材
	• 薪酬與福利 .....
	• 獎賞與嘉許 .....
(V)	顧客對不同服務的期望
	• 電話熱線中心 .....
	• 顧客服務中心 .....
	• 零售店舖 .....
	• 互聯網站 .....
	• 一對一服務代理 .....

### (I) 了解顧客的期望

對於以服務為本的機構來說，了解顧客的要求和期望至為重要。因為這樣不但可避免引致顧客不滿，更可避免顧客雖有怨言卻不作投訴，轉而光顧別處，導致生意流失的嚴重後果。

了解顧客的要求和期望後，機構便要留意顧客是否滿意，並按觀察所得作出改進。預早進行顧客滿意程度調查，可令顧客感到機構對他們的重視，讓他們對公司留有好感。

目的	方法	次數
<b>收集資料</b>		
顧客的要求和期望	電話或書面調查 小組調查	每季或每年一次
業內概況	向專業公司購買數據	每年一次
<b>監察顧客的滿意程度</b>		
電話抽樣調查	電腦輔助電話訪問系統 (CATI) – 電腦 軟件協助抽取樣本及收集數據	持續進行
制定基準	探訪公司	不定時進行
顧客交易調查	訪問新顧客	持續進行
小組調查	顧客意見小組或專題小組	每季進行
外展工作	聯絡顧客小組或其他機構	持續進行

**了解顧客的要訣**

1. 先與重要崗位的員工面談或與顧客詳談，然後才設計問卷，正式進行調查。
2. 顧客滿意程度調查問卷的基本問題：
  - 整體滿意程度
  - 前線員工的表現，包括：
    - 準時及儀容
    - 服務技巧
    - 熱誠態度
    - 工作完成後的整潔程度
  - 所得到的幫助
  - 會否繼續光顧
  - 會否向人推薦
  - 與其他公司比較
3. 設計意見表，請顧客為服務質素評分，即時了解顧客的意見。
4. 聘請顧問設計問卷。如有需要，更可聘請顧問進行問卷調查。即使本身已有研究人員，不少公司還會聘請外間顧問進行調查。因為這些顧問可提供額外的人手實地進行研究，工作完成後公司無須繼續聘請這些職員擔任全職工作。為免問卷的設計受機構本身的文化影響，有時公司也會聘用外間顧問，設計獨立的調查問卷。  
(有關顧客對電話熱線中心、顧客服務中心、零售店舖、互聯網站及一對一服務代理的期望等詳情，請參閱第(V)節。)

## (II) 聘請合適的員工

注重服務質素的機構認為，雖然在招聘時傳統上着眼於員工的本質性情是否適合從事服務業，但假如機構能提供全面培訓，重視員工個人的發展(即吸納、提升和保留員工)，更能有效提高服務的質素。

此外，管理層的判斷、有系統的考核、完善的甄選程序，亦可聘請得合適的員工。

目的	方法	次數
<b>招聘</b>		
制定工作範圍與要求	列述職位的整體職能及對機構的重要程度	持續進行
面試	<ul style="list-style-type: none"><li>- 面對面或透過電話洽談</li><li>- 評核心理質素</li><li>- 模擬工作</li><li>- 筆試</li></ul>	持續進行
<b>發展</b>		
強調培訓及個人發展	在人力資源部門設立各分部(例如職員發展、培訓及個人發展等)。	持續進行



**聘請合適員工的要訣**

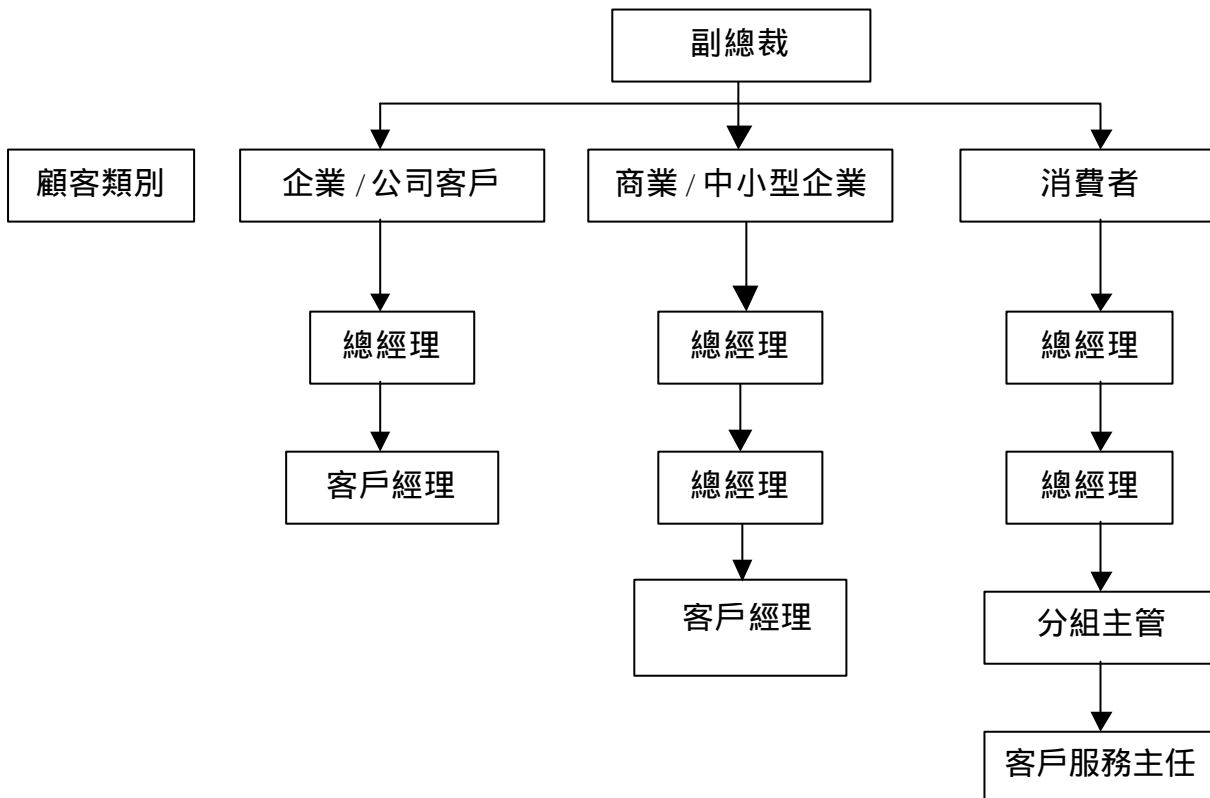
1. 從事服務業員工的特質：
  - 可靠可信
  - 反應快捷
  - 為人設想
  - 樂於助人
  - 細心周到
  - 親切合群
  - 易於適應
  - 和顏悅色
  - 遵守規則
2. 面對面洽談的評核要點：
  - 溝通技巧(例如自我介紹、以小組形式面試，觀察應徵者之間如何相處)
  - 推銷技巧(例如要求應徵者嘗試推銷某一熟悉的產品)
  - 應付棘手情況
  - 創意(例如如何提高營業額 10%)
3. 聘請負責回答顧客來電的前線員工時，可請應徵者致電陌生人，測試他們在不認識對方的情況下如何反應和應對的態度。
4. 市面上已有關於職位特點的電腦軟件：
  - 設計各個工作崗位簡介，並按重要程度列出每項相關特徵，為每個不同的職位設計筆試
  - 為應徵者進行個性或才能測試
  - 根據以上職位特徵，挑選最合適的申請人

### (III) 支援系統

- 組織架構

以服務為本的機構應設立專門負責顧客服務的部門，裏面所有職員都須負責提供優質顧客服務的工作，務求顧客在所有情況下都感到滿意。此外，機構可按照業務特性或顧客類型成立專責小組，照顧個別顧客的特別需要。

以下為典型的顧客為本機構組織架構：



以上的組織架構可確保機構以顧客或市場為中心，時刻掌握顧客在需求、期望和喜好方面的轉變。

• 服務為本的程序

**賦予權力**

機構應訓練前線員工處處為顧客利益著想，能夠迅速作出適當決定，令顧客滿意，又或在問題惡化前及時化解。賦予適當的權力，可讓前線員工即場解決大部分或所有顧客的問題，避免顧客的不滿升級。此外，賦予權力亦可推動前線員工表現得更出色。

目的	方法	次數
<b>賦予權力</b>		
訂立清晰的權限指引	訂定前線員工可自行決定的範圍(通融規定)： – 免收費用 – 退換產品或退款 – 貼換購入產品 – 緊急服務預約時間 向前線員工解釋所賦予的權力 確保前線員工無需向多層上級請示	持續進行     持續進行 持續進行

**賦予權力的要訣**

1. 前線員工最清楚如何處理醞釀中的衝突，這方面的知識和經驗應善加利用(例如請他們就修改規定會帶來甚麼影響表達意見)。
2. 若發生問題，應盡量交由機構內最低級而有足夠能力的員工來處理。
3. 須按照不同的顧客價值模式(低、中、高)，為員工訂立不同的權限。倘若顧客屬“極度不滿”級別，或須將其顧客價值調高一級。
4. 賦予員工的權力應按市場變化調整。

### 激勵與推動

機構若注重激勵前線員工，工作表現及生產力都會有所提升。說到底，每天跟顧客直接打交道的是前線員工，而非高級管理層。獎金、實質獎勵及口頭讚賞等形式的嘉許，都能激勵員工。高級管理層的鼓勵，與獎金有異曲同工之效。

目的	方法	次數
<b>鼓勵員工</b>		
即場稱許表現出色的員工	監察前線員工的行為表現： <ul style="list-style-type: none"> <li>- 直接觀察</li> <li>- 顧客交易調查(對在上周/上月使用過服務的顧客進行滿意程度調查)</li> </ul>	持續進行
鼓勵競爭	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 選出每周/每月的優秀員工</li> <li>- 最佳工作小組</li> <li>- 優質服務獎</li> <li>- 最優秀報告板</li> </ul>	持續進行 每季一次 每半年一次 每月一次
<b>營造氣氛</b>		
祝捷	舉辦： <ul style="list-style-type: none"> <li>- 頒獎典禮</li> <li>- 每月與總經理共晉晚餐</li> <li>- 小組祝捷</li> </ul>	持續進行
公佈成就	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 公用地方的 LCD 顯示器</li> <li>- 公司內聯網的螢幕保護器</li> <li>- 公司員工通訊</li> <li>- 壁佈板</li> </ul>	持續進行

#### 激勵與推動的要訣

1. 盡量經常頒獎 (例如在完成指標後盡快頒獎)。
2. 優質服務獎可頒給多個小組，比賽應視作鼓勵工具而非激烈競爭。
3. 公開祝捷 (例如在全公司員工參與的活動上慶祝)。

### 服務承諾

服務承諾旨在為顧客提供最佳服務，向顧客保證服務水平。機構可藉服務承諾向前線員工說明公司重視顧客是否對服務滿意，並向顧客表明公司對他們的承諾。

目的	方法	次數
<b>詳細訂立服務承諾</b>		
服務可靠	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 提供不中斷的服務</li> <li>- 中斷服務前應預先通知</li> <li>- 恢復服務</li> </ul>	持續進行
緊急服務	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 緊急熱線 / 小組</li> </ul>	持續進行
預約服務	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 提供選擇</li> <li>- 有效</li> <li>- 可信賴</li> <li>- 日期/時間靈活</li> </ul>	持續進行
速度與方便程度	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 顧客服務熱線</li> <li>- 迅速提供服務</li> <li>- 多種付款方法</li> <li>- 顧客服務中心的地點與辦公時間</li> </ul>	持續進行
服務態度	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 友善有禮</li> </ul>	持續進行
處理建議	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 接受經由電話熱線及書面提出的意見或建議</li> </ul>	持續進行

#### 服務承諾的要訣

1. 應邀請前線員工參與訂立服務承諾，讓他們提出建議改進服務質素。
2. 服務承諾應詳細記載於服務承諾小冊子內，讓公眾閱覽。小冊子內應載有下列資料：
  - 給顧客的公開信
  - 詳述各項服務承諾
  - 去年的服務成績
  - 來年的服務目標及指標
3. 服務目標應與全體前線員工的個人目標結合(例如寫進職務要求內)，並可用作評核員工工作表現。

### 溝通技巧

要提供優秀的顧客服務，溝通技巧非常重要，因為溝通能影響顧客對服務的期望、觀感和態度。對外而言，關心公司表現的人士要了解公司提供優質顧客服務的成效；對內而言，前線員工亦需了解公司最新的顧客服務計劃。

目的	方法	次數
<b>對外溝通</b>		
建立溝通渠道	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 為公眾而設的公司網站</li> <li>- 公司通訊及年報</li> <li>- 記者招待會</li> <li>- 會議</li> <li>- 特別活動</li> </ul>	持續進行
<b>對內溝通</b>		
建立溝通渠道	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 會議及簡報會</li> <li>- 報告板或電子郵件</li> <li>- 公司內聯網</li> <li>- 公用地方的 LCD 屏幕</li> <li>- 透過熒幕保護器畫面顯示各項成績，例如該月優秀員工、公司最新消息、特價貨品等。</li> </ul>	持續進行

#### 溝通技巧的要訣

1. 常見的活動包括顧客服務周、比賽、探訪其他機構或接受其他機構的訪問等。
2. 公司內聯網所載資料包括：
  - 公司簡介
  - 顧客服務文化
  - 薪酬及福利
  - 表現及發展
  - 員工園地
  - 意見反映
  - 嘉許讚賞
3. “顧客服務文化”部分可寫明：
  - 顧客希望得到的服務
  - 顧客實際得到的服務
  - 提供優質服務的承諾
  - 超越顧客期望的實例
4. 熒幕保護器畫面可不斷傳達顧客服務的信息，例如個人成就、該月優秀員工、公司最新消息、特價貨品等。
5. 每天早上開業前或換班時作 10 分鐘的簡報，能有效提醒前線員工應有的服務技巧和態度。

### 投訴的升級處理

即時當場解決顧客的投訴可以避免惡言傳揚開去，這個做法固然最為理想；但假如無法解決，便要升級處理。遇上大機構或企業客戶投訴時，更應提升處理的層次。前線員工必須得到足夠的訓練、指引和方法，以減少投訴提升到較高層次處理。

目的	方法	次數
升級處理的準則		
訂立升級處理標準	- 訂單仍未處理或未有進展的日數期限	持續進行
訂立升級處理程序	- 需要對投訴作升級處理時，委任一名負責客戶滿意程度的經理，確保顧客及其業務需要得到妥善照顧。 - 組織升級處理小組(例如客戶滿意程度經理、客戶服務主管、資深客戶服務主任等)處理有關問題。	持續進行

#### 投訴升級處理的要訣

1. 客戶滿意程度經理應為高級職員，發揮聯繫顧客和升級處理小組的作用。
2. 以下情況出現時，須進一步升級：
  - 嘗試以不同方式調停後未能取得進展
  - 顧客非常焦慮
  - 顧客蒙受極大的金錢損失

• 培訓

以客為本的成功機構均投入大量資源來培訓及發展僱員。培訓有助機構職員建立服務為本的文化，令前線員工掌握提供優質服務的方法，從而使顧客感到滿意，樂意長期光顧，最終能令生產力有所提高。

目的	方法	次數
<b>培訓需要</b>		
為不同職位訂定培訓課程	分析培訓需要(決定哪些職員需要接受哪些培訓)	每半年一次
<b>提供培訓</b>		
入職介紹	內容：： <ul style="list-style-type: none"> <li>- 公司歷史、重要成就和核心業務</li> <li>- 組織架構</li> <li>- 使命、理想、目標和目的</li> <li>- 晉升發展</li> </ul>	每季一次
專門知識	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 產品/服務知識</li> <li>- 系統運作</li> <li>- 電話系統操作</li> <li>- 個人電腦應用知識</li> <li>- 法例規定必須進行的培訓</li> </ul>	持續進行
顧客服務	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 服務文化</li> <li>- 有效的溝通技巧</li> <li>- 商議的技巧</li> <li>- 處理投訴技巧</li> <li>- 解決問題的方法</li> <li>- 洽談式推銷、查詢處理</li> </ul>	持續進行
管理技巧	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 有效的領導</li> <li>- 指導及輔導</li> <li>- 建立團隊精神</li> <li>- 有效主持會議</li> <li>- 有效進行簡報</li> <li>- 培訓導師</li> <li>- 解決困難</li> <li>- 時間管理</li> <li>- 項目管理</li> <li>- 變化管理</li> <li>- 吸引、委聘及保留人材</li> </ul>	持續進行



**培訓要訣**

1. 培訓需求分析以及有關的培訓計劃應預早進行，例如在財政年度開始時就立即落實，而不是在培訓結束後，才把培訓記錄寫入培訓計劃。
2. 按“必須進行”和“最好能進行”為培訓項目訂立緩急次序，按序進行。
3. 所有新聘員工均須參加入職培訓。若未及上課，則須先發給有關的唯讀光碟。
4. 新聘員工未接受培訓前，不應為顧客服務。
5. 聘請專業人員培訓日後負責實際訓練的導師。由專業人員主持工作坊，成效一般相當理想。
6. 藉着進行戶外訓練活動(例如攀石、外展訓練等)建立團隊精神，培養領導才能、自信心及解決難題的能力。
7. 成功的機構一般會從財政預算開支中撥備某個比率作培訓之用。
8. 公司培訓開支有限。鼓勵員工自學，可以提升職員質素，使訓練收到更大的成效。

• 個人發展

注重培訓和個人發展的機構更能吸引員工加入，保留人材。訂立清晰的個人發展政策，可提高員工的士氣和工作熱誠。

目的	方法	次數
<b>個人發展計劃</b>		
職業發展	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 職業發展研討會</li> <li>- 訂立個人職業的發展途徑</li> <li>- 為優秀或具有潛質晉升為經理的員工訂定特別的職業發展計劃</li> </ul>	每季一次
指導	經理應有一半的工作時間指導前線員工	持續進行
暫駐實習	安派同事跟隨有經驗的前線員工學習一星期至三個月	視乎需要而定
師徒制	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 揀選合適的員工為師傅，清楚界定師徒的角色與責任</li> <li>- 定期舉行師徒會議，每次集中改進某一方面的問題。</li> </ul>	視乎需要而定
輪流調任工作	- 按計劃調派員工輪流往不同崗位工作	持續進行

**個人發展要訣**

1. 編配師傅時必須謹慎處理，可用語言能力、性情、經驗、背景和工作地點等因素作原則。
2. 主管可以透過指導，有效地監察個別員工的發展。若員工工作態度或能力有不足之處，可以幫助找出原因。
3. 盡快在沒有其他同事在場的情況下單獨約見工作表現未達到要求的前線員工。
4. 獎勵嘉許優秀的師傅或指導員(例如嘉獎本年度最佳師傅 / 指導員)。

• 指引及工具

內聯網

大部分公司會安排資訊科技部門為公司設計內聯網，利便內部有效地溝通。員工掌握使用內聯網後，便可以利用這個靈活而方便的媒介在網上學習，接受培訓。

目的	方法	次數
<b>內聯網</b>		
設計內聯網網頁	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 公司消息</li> <li>• 組織架構</li> <li>• 服務文化</li> <li>• 使命</li> <li>• 公司的重點項目</li> <li>• 工作程序</li> <li>• 聯絡名單</li> <li>• 業績與發展</li> <li>• 員工園地</li> <li>• 職員操守</li> <li>• 讚譽嘉許</li> </ul>	持續進行
更新內聯網內容	邀請所有部門及同事提供意見	持續進行

內聯網要訣

1. 公司的重點項目應包括以下網頁：
  - 顧客期望
  - 顧客經驗
  - 服務承諾
  - 顧客是誰
  - 處理溝通(電話、傳真、來函)的指引
  - 超越顧客的期望
2. 員工園地網頁包括：
  - 職業聯繫
  - 操守原則
  - 啟發提示
  - 分享經驗
  - 表達意見
  - 培訓課程
  - 網址應用
  - 員工入門
  - 推薦書目
3. 員工入門網頁應包括：
  - 提醒員工有關培訓及表現排名的資料
  - 個別職位的職能和要求
  - 工作表現評核結果

### 管理與監察

為確保提供最優秀的顧客服務，應不斷監察前線員工實際提供的服務，並進行檢討分析。

目的	方法	次數
<b>零售店舖</b>		
監察	<ul style="list-style-type: none"><li>- 由經理直接監察</li><li>- 分店主管跨店監督(觀察其他分店服務的表現並提出意見)</li><li>- 顧客交易訪問調查(調查顧客在過去一星期或一個月使用服務的滿意程度)</li></ul>	持續進行
<b>電話熱線中心</b>		
監察	<ul style="list-style-type: none"><li>- 分組經理 / 主管直接觀察</li><li>- 記錄處理每個電話所花的時間</li><li>- 靜聽電話對答</li></ul>	持續進行
<b>顧客服務中心 / 支援</b>		
監察	<ul style="list-style-type: none"><li>- 主管聆聽下屬的疑慮</li><li>- 記錄回覆顧客的時間、服務/修理時間/修理是否妥當</li></ul>	持續進行

**管理與監察要訣**

1. 分店主管跨店監察是有效的方法。
2. 到不同的零售店舖，向過去一星期或一個月內曾經光顧的顧客進行訪問調查(通常委托外間顧問進行)。訪問集中調查員工以下方面的表現：
  - 恭敬有禮
  - 產品/服務知識
  - 友善、誠懇、耐性
  - 主動殷勤
  - 了解顧客需要
  - 能提供滿意的答覆或解決方法
  - 迅速回應查詢
  - 解釋清楚
  - 資料準確
  - 跟進若調查訪問發現服務未符理想，應請有關前線員工自行找出不足之處，與調查結果作一印證。
3. 每年一次喬裝顧客評核店舖的表現。評分標準為：
  - 店舖環境(員工儀容、招呼以及店舖整潔)
  - 購物經驗(員工態度、協助顧客、產品知識、產品存量及價錢)
  - 交易完成(顧客離開、售後服務、團隊精神)
4. 喬裝顧客了解競爭對手的表現。
5. 設立投訴記錄制度，以評核有關投訴的處理。評核準則包括回應投訴的快慢、回應是否清晰，以及整體的處理。
6. 透過壁報板、電子郵件、LCD 屏幕、螢幕保護器等，不斷向所有員工傳達稱讚嘉許。

### 表現與評核

評核工作表現可讓經理和前線員工按既定的服務標準進行檢討，改善服務不足之處，並深化出色的優秀表現。此外，評核工作表現可以分析員工的長處和短處，從這個角度發展員工的職業前途。

目的	方法	次數
<b>考核工作表現的機制</b>		
訂立對員工工作表現的要求，製訂詳細的評分表格及評核程序。	訂立評分比重(%)： <ul style="list-style-type: none"> <li>- 效率 (20%)</li> <li>- 質量 (20%)</li> <li>- 表現 (45%)</li> <li>- 熱誠 (10%)</li> <li>- 團隊精神 (根據同事的意見) (5%)</li> </ul>	持續進行
進行評核	評分、按整體表現訂定成績、分析長處和短處	每半年或一年一次
告知評核結果	安排會面	持續進行

#### 評核表現要訣

1. 新員工的工作表現評核應較頻密，例如在入職的第一年進行兩次，以後則每年一次。
2. 要建立有效的薪酬檢討機制，應較頻密地進行檢討，例如每季一次，以便對優秀的員工作出必要的薪酬調整。
3. 職位要求所列對員工的工作表現要求通常較為廣泛。有關個別工作的要求，應盡可能訂立量化的標準(例如提出要保持顧客對服務滿意，可說明每年的顧客投訴應少於 10 次)。
4. 質量包括：
  - 讚賞
  - 投訴
5. 表現包括：
  - 顧客滿意程度(例如顧客調查卡、顧客滿意記錄制度等)
  - 監察結果
  - 生產力
6. 熱誠包括以下的每月統計數字：
  - 病假
  - 準時上班
  - 提出改善服務意見的次數
7. 安排一次或多次的面談，與個別員工討論工作表現進展，訂立職業進度計劃，包括培訓和發展需要。

## (IV) 保留人才

### • 薪酬與福利

薪酬是吸引和保留員工的一個主要動力。若員工不滿意薪酬制度，或會對公司的運作帶來不良影響。完善的薪酬制度應能有效地分配資源，並且對優秀員工作出適當獎賞。明確的薪酬制度可建立員工的信心，並且有利於推行公平一致的薪酬政策。

除了薪酬，大部分機構亦提供各種不同形式的福利。並須根據員工需要，審慎制訂福利計劃。

目的	方法	次數
薪酬 職位等級	搜集市場資料，為不同職級訂立薪酬幅度： – 按工作表現訂定薪酬 – 獎勵計劃等	每半年一次
執行	按成績及工作表現訂定薪酬	持續進行
檢討	按最近一次工作表現評核的得分，調高薪酬	每季一次

#### 薪酬與福利要訣

1. 一般的薪酬福利包括：
  - 基本薪金加獎金
  - 按工作表現付酬
  - 津貼
  - 超時補薪
  - 僱員購買公司股份
  - 特別獎金
2. 福利計劃必須符合本地法例規定，例如強制性公積金、僱員保險等。
3. 應較頻密地檢討薪酬(例如每季進行)，優秀員工的薪酬應相應調整。

• 獎賞與嘉許

以獎賞計劃的形式獎勵及嘉許員工，可以大力推動優質顧客服務。

目的	方法	次數
<b>訂立獎賞嘉許計劃</b>		
個人或小組	訂明 – 所得獎項 – 得獎指標	持續進行
特別獎賞	舉辦比賽或特別項目： – 訂明目標 – 確立評分標準 – 訂明獎賞 – 成立機制(員工及評審委員會)	不定時進行

**獎賞與嘉許要訣**

1. 一般獎賞嘉許計劃包括：
  - 該月優秀員工/小組/店舖
  - 優質服務獎，除可提出解決問題的方法以提高服務質素外，亦可嘉許團隊的成就，
    - 冠、亞、季軍
    - 優異組
    - 最佳小組成員
    - 最佳訓練人員
    - 最佳部門委員會
    - 最佳壁報板
  - 顧客滿意記錄中排名最高的小組
2. 獎賞可有多種形式，包括：
  - 薪金、現金獎或優惠券
  - 盈利分紅/股權
  - 獎品及獎項(例如旅遊套餐)
  - 升職及擴闊工作範疇
  - 牌匾、襟針或襟章
  - 總經理發給的證書或親筆謝函
  - 與總經理共進午餐
  - 嘉許聯歡會或慶祝會



(V) 顧客對不同服務的期望

顧客期望—重要程度評分  
(10分內平均分數)

● 電話熱線中心

非常重要	顧客期望
8.7	職員對顧客以禮相待 職員迅速回答來電
8.6	職員為顧客著想
8.5	職員回應清晰 中心人手充足 職員具責任心 職員打招呼時態度友善 職員避免讓來電者等候
重要	
8.4	職員回應查詢時快捷準確
8.3	人手接聽 (並非電話錄音) 能立即接通恰當的職員答覆 職員重複來電者的指示 職員能操多種語言
8.2	職員收聽電話錄音並立即回應 職員熟悉有關產品或服務 職員提供適當的建議 職員的語氣恰當 (速度、聲調、音量)
8.1	職員提供正確的資訊或服務 24小時也有人手接聽 職員沒有忽略細節
8.0	職員預約時間時安排正確 職員迅速提供服務或表格 職員能與顧客友善對話 職員有禮
可取	
7.9	職員有誠意接待顧客 職員跟進顧客的投訴 職員沒有忽略細節 易於牢記的電話號碼
7.5	職員自我介紹

顧客期望—重要程度評分  
(10分內之平均分數)

• 顧客服務中心

非常重要	顧客期望
8.8	職員沒有忽略細節 職員自我介紹
8.7	職員對顧客以禮相待 職員為顧客著想
8.6	職員提供正確的資訊或服務 中心避免缺貨 誠實 職員提供恰當的建議
8.5	職員有耐性
重要	
8.4	退款／換貨手續簡便 輪候時間短暫 職員跟進客戶的投訴
8.3	職員回應清晰 與客戶友善對話 職員擁有良好的溝通技巧
8.2	完善的輪候制度 能立即接通恰當的職員答覆 職員有禮 職員樂於聆聽
8.1	環境整潔
8.0	地點方便
可取	
7.8	職員有誠意接待顧客 職員制服整齊，儀容端正
7.7	職員熟悉業務
7.6	職員向顧客打招呼
7.5	職員盡力了解客戶的需要

顧客期望—重要程度評分  
(10分內之平均分數)

• 零售店舖

非常重要	顧客期望
8.6	職員在客戶離開時道謝 職員避免強行推銷
8.5	職員樂於助人 提供不同的付款方法 職員擁有良好的溝通技巧 職員對客戶保持親切態度 零售店舖避免缺貨 職員及時處理顧客的投訴
重要	
8.4	店舖人手充足 職員保持笑容 職員提供恰當的建議 職員盡力了解客戶的需要 職員樂於聆聽
8.3	職員滿足客戶的期望 標價合理 指示清晰 職員制服整齊，儀容端正 產品分門別類，方便客戶選購
8.2	職員隨時樂意為客戶服務 輪候付款時間短暫 職員能操多種語言
8.1	職員有禮 退款／換貨手續簡便
8.0	職員即時為客戶服務 職員的語氣恰當（速度、聲調、音量） 購物環境具吸引力
可取	
7.9	迅速執行保用期內優惠 前線職員熟悉業務 零售地點遍佈多處
7.7	地點方便

顧客期望的重要性評分  
(10分內之平均分數)

• 互聯網站

非常重要	顧客期望
9.2	提供最新及準確的資訊
9.0	保護個人資料
8.7	容易找到正確的資訊
8.5	雙語網站
重要	
8.4	高速登入 設計能方便用者 指示清晰
8.2	保安足夠
8.1	提供有用的技術資訊
8.0	可在網上申請或終止服務 網上付款查詢服務
可取	
7.9	迅速處理客戶投訴 提供網上技術協助
7.7	措詞有禮得體 提供有用的超連結 提供回應的途徑
7.6	提供電郵聯絡方法
7.5	提供網上付款選擇 提供同步股票報價 有需要時可直接聯絡操作員

顧客期望-重要性評分  
( 10 分內之平均分數 )

● 一對一服務代理

<b>非常重要</b>	<b>顧客期望</b>
8.9	滿足客戶的需要及期望
8.8	細心留意客戶的查詢
8.7	提供服務前先知會客戶
8.6	靈活(方便的地點及時間)
8.5	解決客戶的難題
<b>重要</b>	
8.4	清楚解釋所有項目
8.3	提供良好售後服務 迅速處理客戶投訴 注意細節 提供個人電話號碼，方便客戶聯絡
8.2	連貫性(由同一代理人處理相同的客戶) 快速處理申索 熟悉業務 與客戶保持良好關係 以客為先
8.1	快速落實服務
8.0	避免強行推銷 盡力了解客戶的需要 備妥一切所需資料
<b>可取</b>	
7.9	有責任感 記得客戶的姓名 提供多種付款方法
7.7	為客戶著想 整齊制服，儀容端正
7.6	提供正確的資訊或服務 保持笑容