

服務業行銷 七版

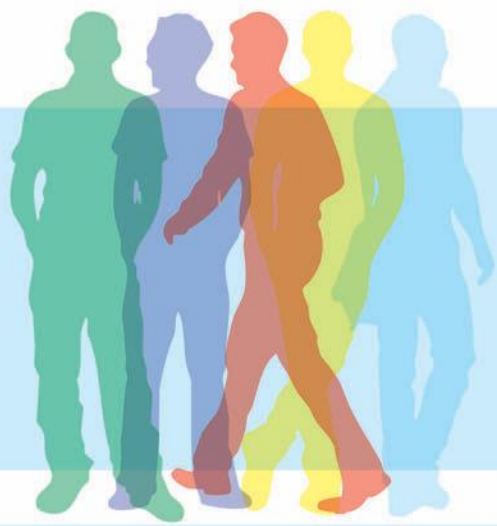
Services Marketing

People, Technology, Strategy

Christopher Lovelock · Jochen Wirtz 著

周逸衡 · 凌儀玲 · 劉宜芬 譯



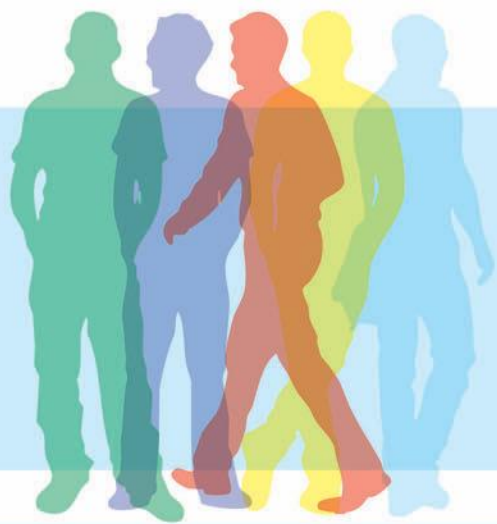


Services Marketing

People, Technology, Strategy

第三篇

管理顧客介面



Services Marketing

People, Technology, Strategy

企業的新競爭優勢來自與顧客的接觸，而致勝的關鍵在於將合適的人和適當的設備放在服務的第一線。

—Jeffrey Rayport and Bernard Jaworski

服務接觸中，最終只有一件事情是真正重要的——顧客對於事情經過的知覺！

—Richard B. Chase and Sriram Dasu



設計和管理服務流程

- 8.1 顧客服務流程圖
- 8.2 利用服務藍圖創造有價值的服務體驗和具有生產力的作業活動
- 8.3 服務流程重新設計
- 8.4 將顧客視為共同生產者
- 8.5 自助服務科技

8.1 顧客服務流程圖 1/3

- 從顧客的觀點來看，服務是一項經驗。而就企業角度而言，服務是一種需要被設計與管理的流程以便能創造出令人喜悅的顧客經驗。流程是服務的基礎架構，主要在描述服務作業系統的方法和步驟，並指出這些步驟與方法如何結合起來以創造企業應允顧客的價值主張。



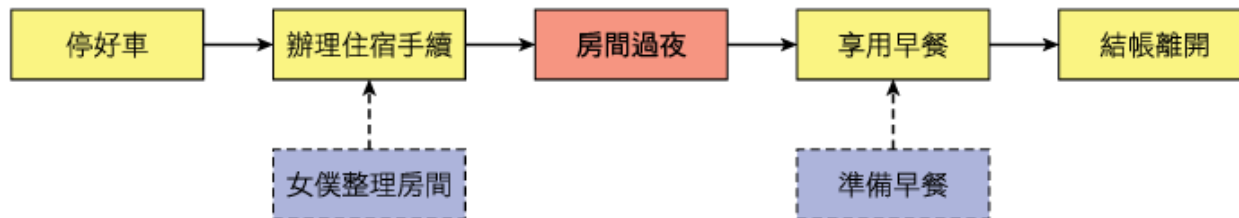
顧客服務流程圖 2/3

- 流程圖是個服務流程文件化的簡易工具
 - 「流程圖」(flowcharting)是一個可呈現服務傳遞過程中所有作業、步驟與順序的方式，是一個檢視顧客整體服務經驗的簡易方法。
 - 流程圖有利於清楚辨別出在整個服務過程中哪些步驟是核心服務，而哪些是附屬服務。
 - 藉由流程圖可以幫助你瞭解顧客在四種不同類型的服務中所涉入之程度的差異：人員處理、物品處理、心靈鼓舞處理及資訊處理。

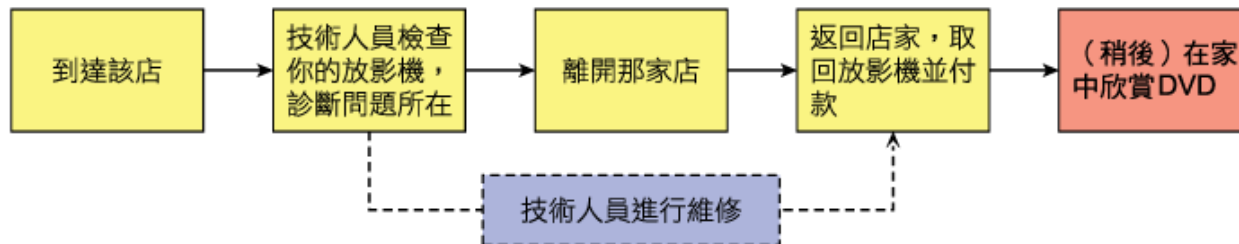


不同服務傳遞類型的簡易流程圖

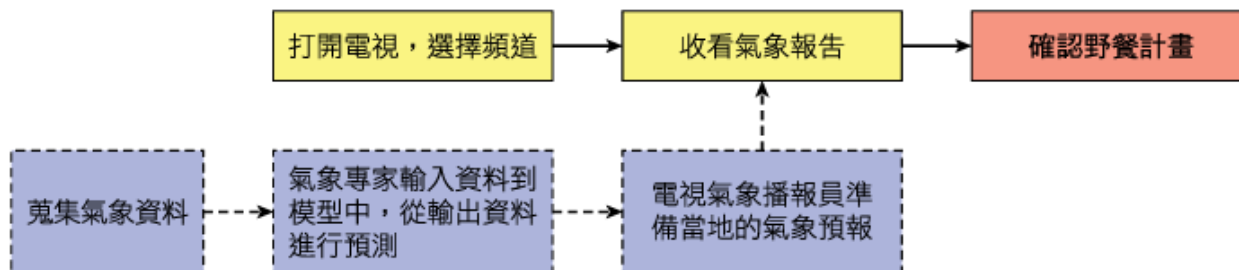
在汽車旅館過夜



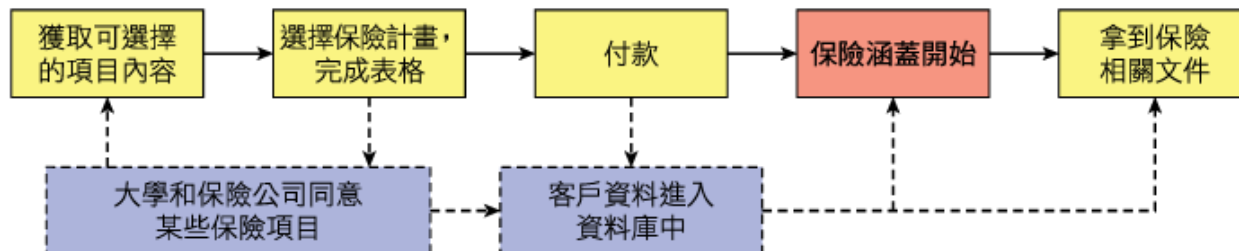
修理DVD放影機



氣象預報



健康保險



註：■ 可見動作 ■ 不可見動作 ■ 核心利益的取得

8.2 利用服務藍圖創造有價值的服務體驗和具有生產力的作業活動 1/13

- 流程圖是敘述現有的服務流程，通常是以簡單的形式呈現，然而服務藍圖是詳細且具體地說明如何建構服務流程，並包括清楚說明哪些部分是顧客可以看見的，以及哪裡可能是潛在失敗點。

利用服務藍圖創造有價值的服務體驗和具有生產力的作業活動 2/13

● 發展服務藍圖

發展服務藍圖首先必須確認與服務生產和傳遞有關的所有活動，並且說明這些活動的關聯。一開始需將所有的相關活動彙整在一起，以便得到整體性的概念；接下來，你可以針對某個特定動作進行深入分析，以獲得更多的詳細資料。

服務藍圖的主要特性之一是它可以區分顧客接觸到的「前場」和顧客看不到的員工作業及支援過程的「後場」，而在前後場之間則是所謂的「可見線」(line of visibility)。

利用服務藍圖創造有價值的服務體驗和具有生產力的作業活動 3/13

服務藍圖藉由釐清員工的角色、作業過程、資訊科技及顧客互動間的關係，讓企業在行銷、作業及人力資源管理三方面進行整合。

服務藍圖同時也可以幫助管理者確認可能會有出錯與服務品質降低等高度風險的潛在失敗點(fail points)，通常顧客在過程中需要等待的地方也可以標示出來。

利用服務藍圖創造有價值的服務體驗和具有生產力的作業活動 4/13

- 服務藍圖的應用(以餐廳用餐經驗為例)：三幕式表演
服務藍圖的關鍵要素包括：

- 1.定義每一個前場活動的標準。
- 2.前場活動的實體環境和其他有形性線索。
- 3.主要的顧客活動。
- 4.互動線。
- 5.顧客接觸人員的前場活動。
- 6.可見線。

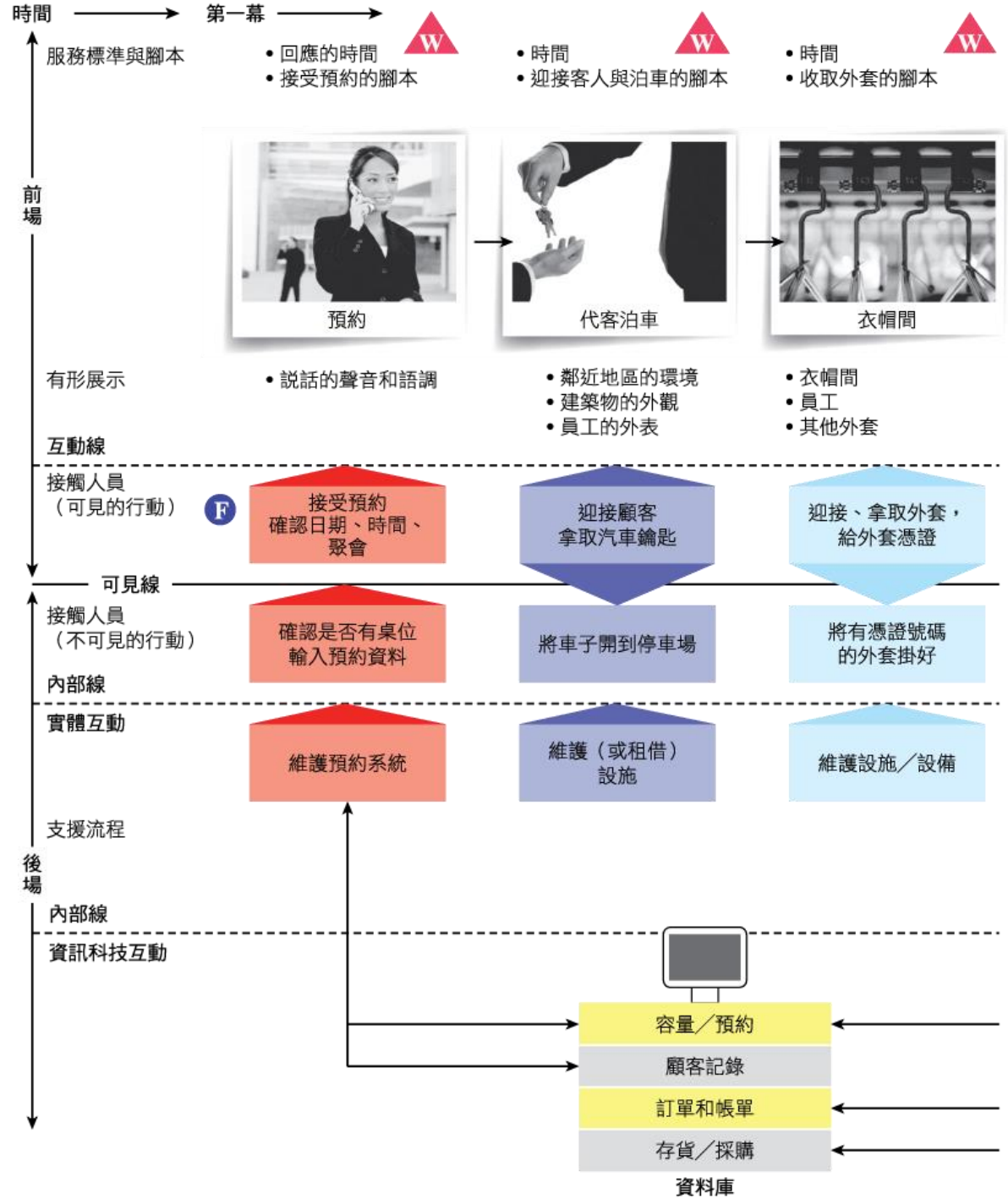
利用服務藍圖創造有價值的服務體驗和具有生產力的作業活動 5/13

- 7.顧客接觸人員的後場活動。
- 8.其他服務人員的支援活動。
- 9.資訊科技的支援活動。

許多高度接觸服務往往涉及多個間斷性交易，餐廳劇場可分為三「幕」(acts)：尚未接觸核心產品前、核心產品的傳遞以及服務提供者的後續活動。

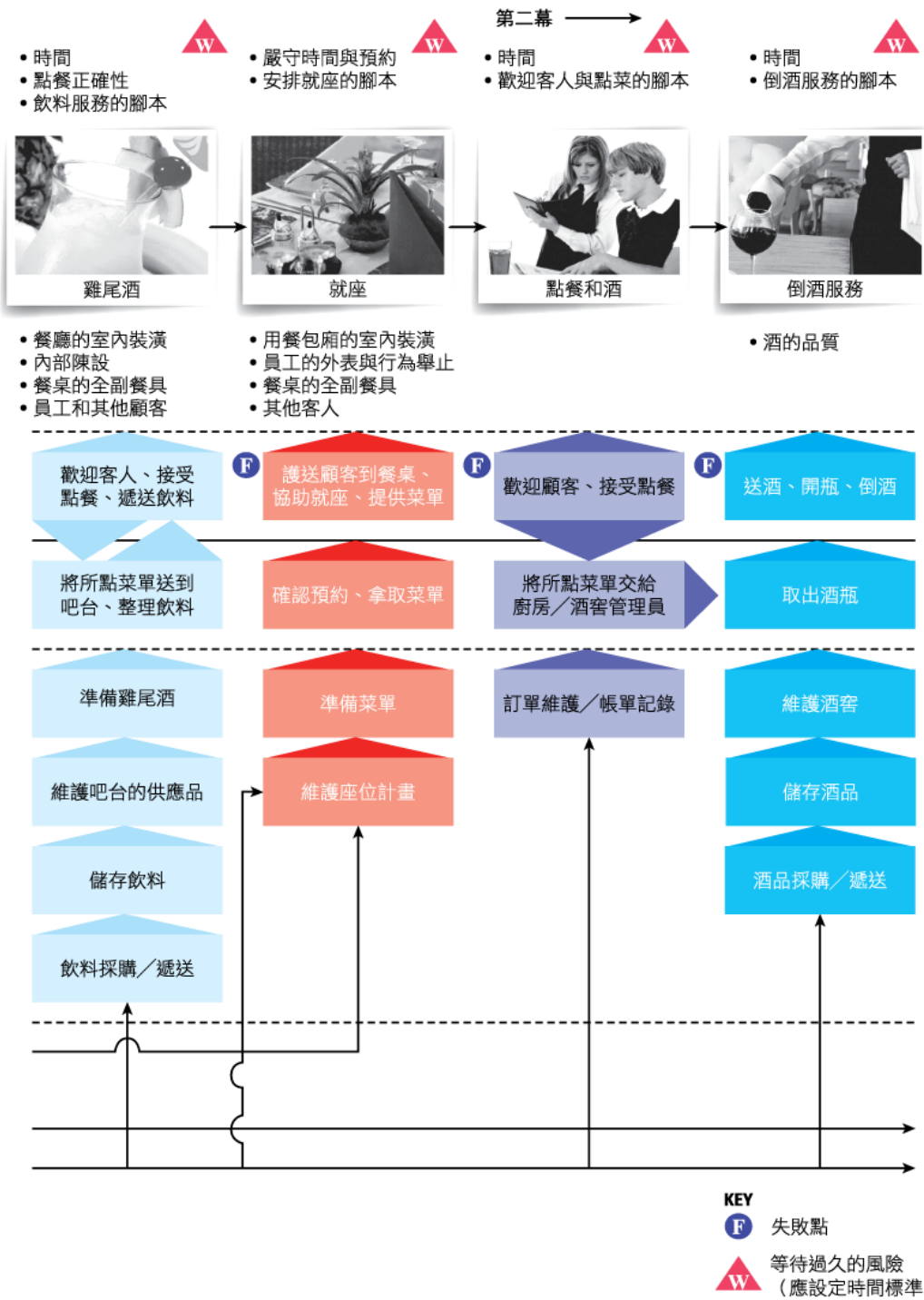
藍圖 全服務式餐廳經驗之服務

1/4



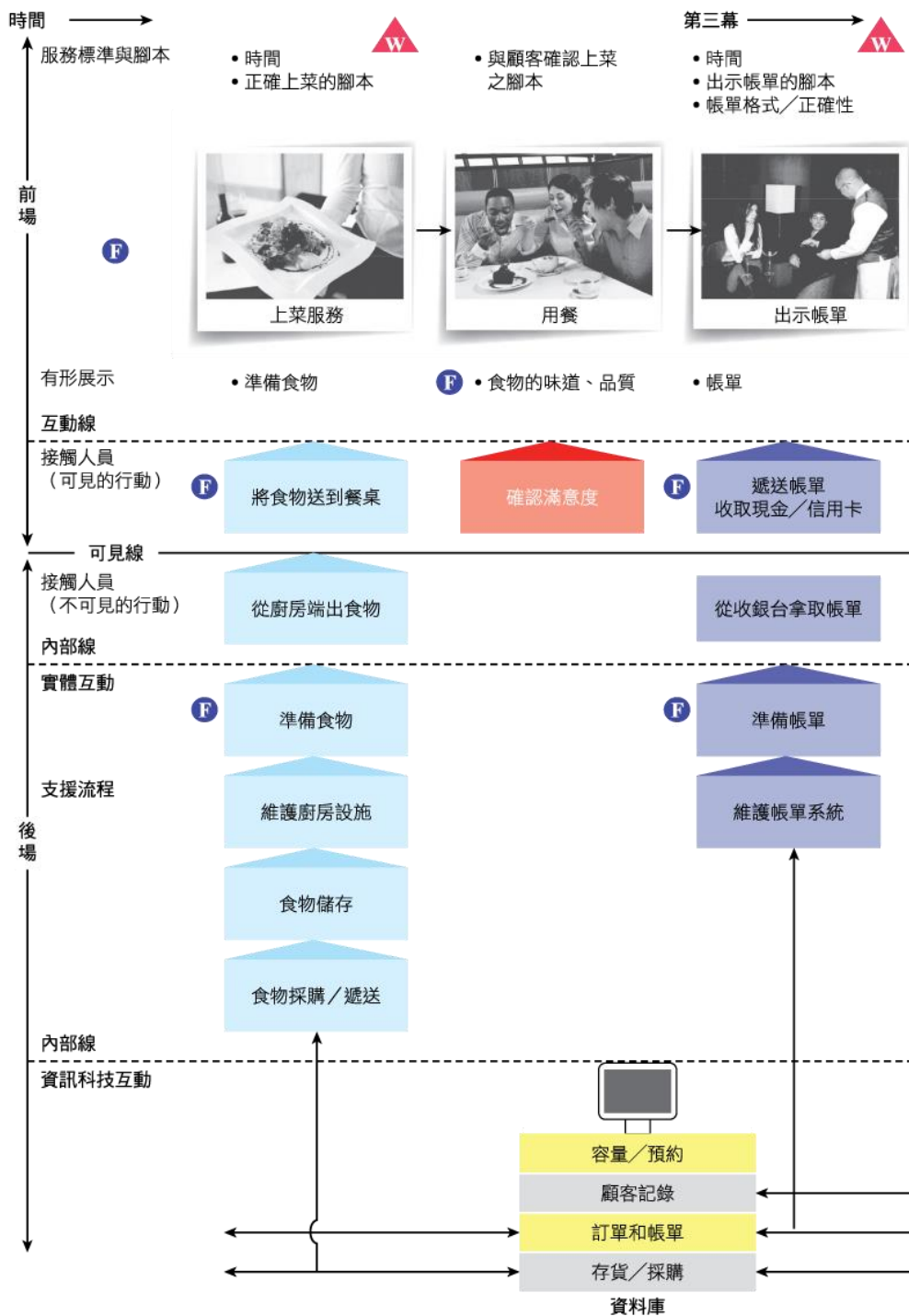
全服務式餐廳經驗之服務藍圖

2/4



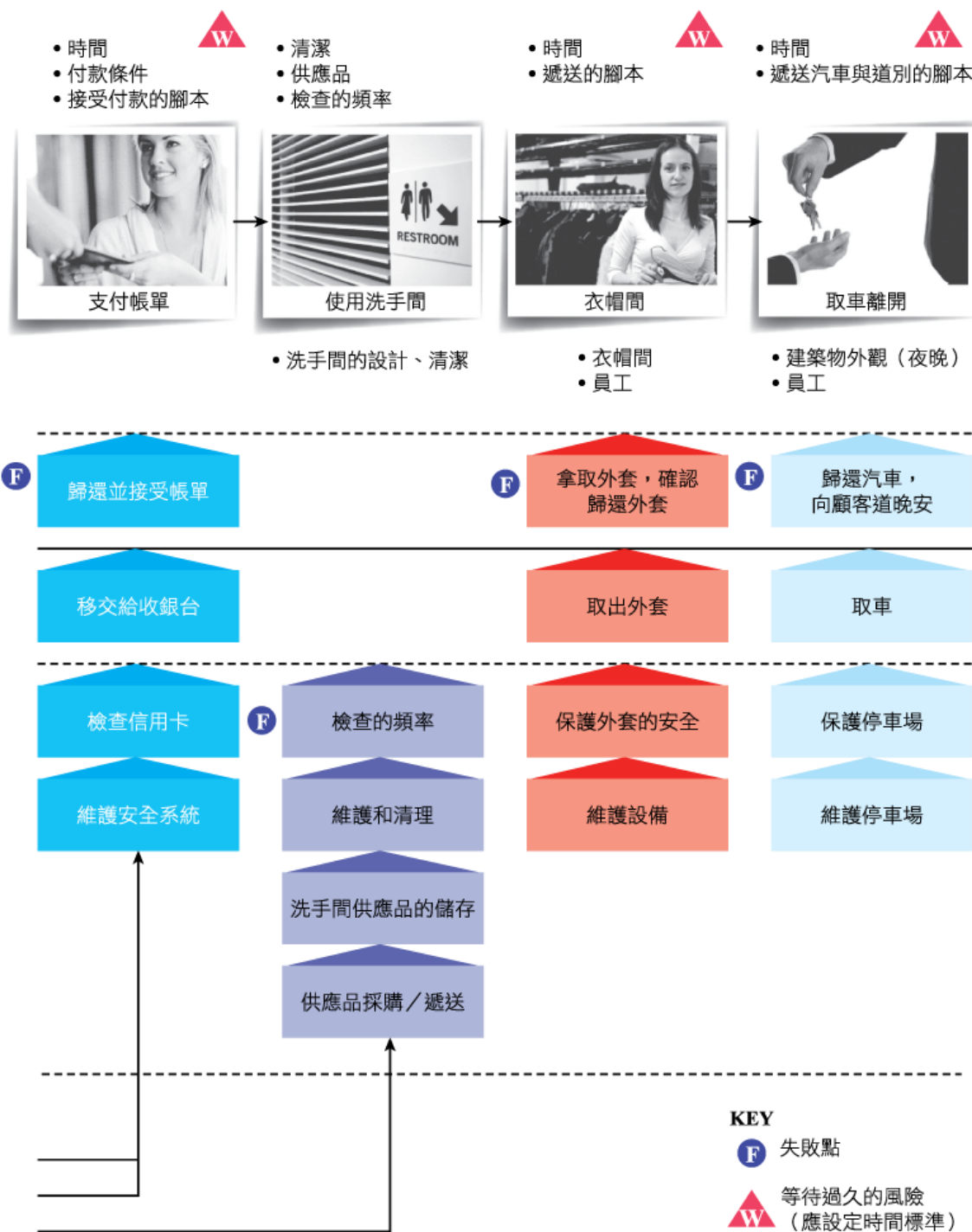
全服務式餐廳經驗之服務藍圖

3/4



全服務式餐廳經驗之服務藍圖

4/4



利用服務藍圖創造有價值的服務體驗和具有生產力的作業活動 10/13

● 確認失敗點

- 一個好的服務藍圖應該特別注意在服務傳遞時可能會導致失誤的失敗點。從顧客的角度看來，最嚴重的失敗點（在我們的藍圖裡以「F」標明）即是會導致無法取得或享受核心產品的那些步驟。
- 因為服務是隨著時間的經過在傳遞，所以在某些動作之間可能會出現延遲而造成顧客的等候。導致等待的部分在服務藍圖上會用「W」來表示。

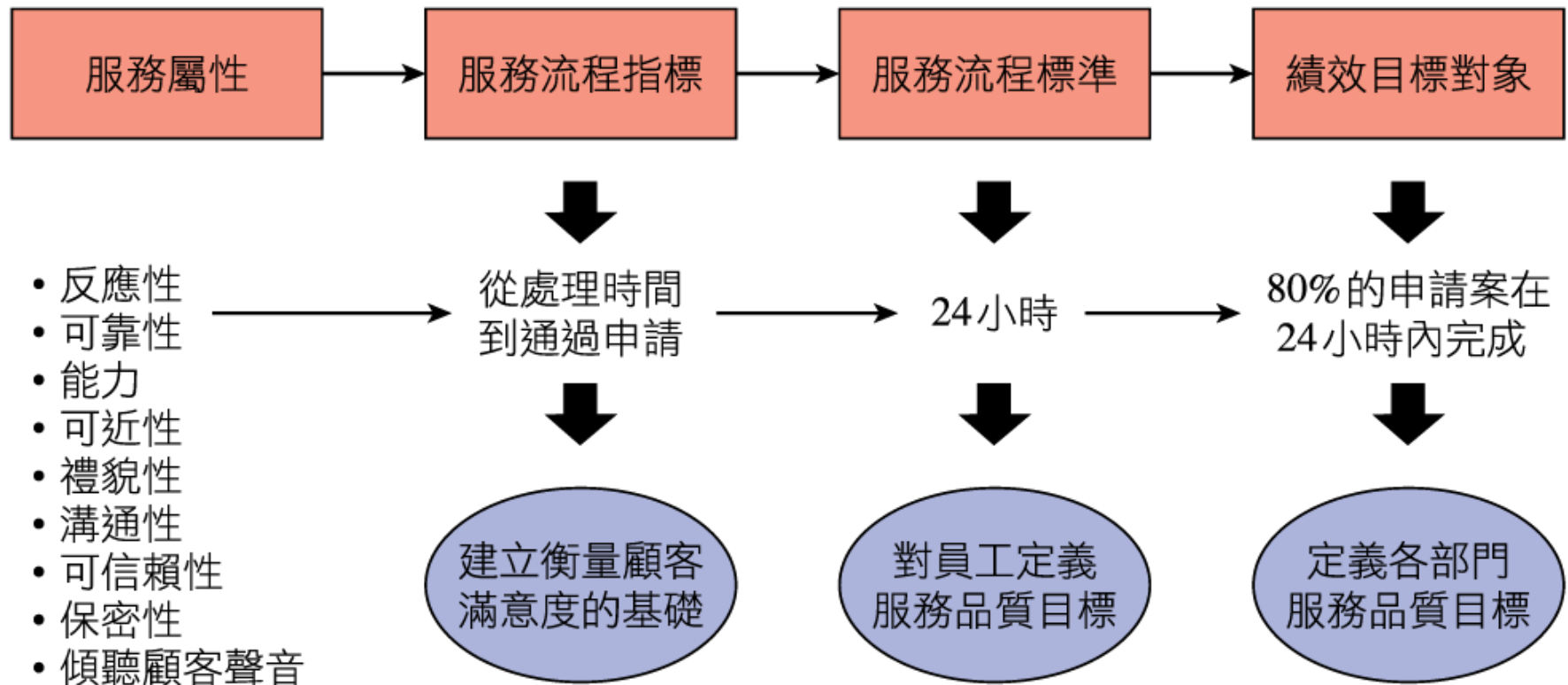
利用服務藍圖創造有價值的服務體驗和具有生產力的作業活動 11/13

● 建立服務標準和目標

- 顧客的期望會分佈在某個範圍之間（容忍區間）——從渴望服務到最低可接受水準。服務提供者應該對每一個步驟設計足以滿足（甚至取悅）顧客的標準，若不可能做到，那麼就應該調整顧客的期望。服務標準包含時間、技術上合宜的腳本，以及適當風格與舉止的規定。
- 標準必須透過可被客觀衡量的方式來呈現。
- 重要的服務品質屬性可用服務品質指標來呈現，並以此作為監控流程績效的基礎。服務標準是以顧客期望為基礎，並以成本效益的相關考量加以調整。在服務標準偏離顧客需求的情況下，期望是需要被管理的。績效目標需要詳細說明每位員工需要負責的具體流程或團隊績效目標。



建立顧客服務流程的標準與目標



利用服務藍圖創造有價值的服務體驗和具有生產力的作業活動 13/13

- 企業可以在績效標準裡「嚴格地」反映出顧客的期望（亦即確認顧客期望包含在標準裡），但在實際上，團隊該怎樣去傳遞服務（亦即目標）則採取較為「務實」的作法。
- 服務的開場及結尾非常重要，尤其是開場，因為顧客的第一印象通常會影響到他們對接下來服務傳遞品質的評估。
- 然而，服務表現的品質在服務傳遞結束之前都不應該下降。強而有力的結束是很重要的。

8.3 服務流程重新設計 1/5

- 服務流程重新設計的目的在於更新已過時的流程。因為隨著科技、顧客需求及服務特質愈趨多樣化的轉變，以致新的服務提供可能讓目前的服務流程需要產生大幅度的改變。
- 檢查服務藍圖可以提供產品改進的建議方案，而透過其藍圖可以重新建構傳遞系統、增加或減少某些特定元素，或甚至將服務重新定位以吸引其他新的區隔市場顧客。



服務流程重新設計 2/5

● 服務流程重新設計以提升品質與生產力

管理者在進行服務流程重新設計時，應積極尋求能夠同時讓生產力和服務品質大幅度提升的機會。

服務重新設計時應將目標放在以下幾個重要績效指標上：

(1)減少服務失敗的次數

(2)縮短從顧客啟動服務程序到完成的循環時間

(3)提高生產力

(4)增加顧客滿意度



服務流程重新設計 3/5

服務流程重新設計包含重組、重新安排或替代方案設計，可區分為以下幾種類型：

1. 刪除無附加價值的步驟
2. 改為自助服務
3. 服務直接傳遞
4. 服務組合
5. 重新設計服務流程中的實體元素





服務流程重新設計的五種類型

方法和概念	潛在公司利益	潛在顧客利益	挑戰／限制
刪除無附加價值的步驟（從服務交易的涉入到購買和付款）	<ul style="list-style-type: none"> ● 改善效率 ● 增加生產力 ● 增加客製化服務能力 ● 公司差異化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 增加服務速度和效率 ● 將顧客的任務移轉給公司 ● 將服務啟動與傳遞分開 ● 客製化服務 	<ul style="list-style-type: none"> ● 需要額外的顧客教育和員工訓練以便更順暢、更有效率地執行
改為自助服務（顧客被假設為生產者）	<ul style="list-style-type: none"> ● 低成本 ● 改善生產力 ● 強化科技信譽 ● 公司差異化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 增加服務速度 ● 增加接近機會 ● 節省金錢 ● 增加控制的知覺 	<ul style="list-style-type: none"> ● 需要顧客有扮演角色的準備 ● 限制面對面互動 ● 增加建立顧客忠誠度和關係的難度
服務直接傳遞（服務據點設於顧客所在地）	<ul style="list-style-type: none"> ● 減少店面地點限制 ● 擴充顧客基礎 ● 公司差異化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 增加便利性 ● 增加接近機會 	<ul style="list-style-type: none"> ● 增加後勤的負擔 ● 可能需要投資許多成本 ● 需要可信度與信任感
服務組合（將多個服務組合成一套服務）	<ul style="list-style-type: none"> ● 公司差異化 ● 強化顧客的再惠顧 ● 增加單位資本使用率 	<ul style="list-style-type: none"> ● 增加便利性 ● 客製化服務 	<ul style="list-style-type: none"> ● 需要對目標顧客有充分的認知 ● 可能會被認為是浪費的
實體環境重新設計（操弄與服務相關的有形元素）	<ul style="list-style-type: none"> ● 改善員工滿意度 ● 增加生產力 ● 公司差異化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 增加便利性 ● 強化功能 ● 建立興趣 	<ul style="list-style-type: none"> ● 容易模仿 ● 需要費用來做效果和維持 ● 增加顧客對產業的預期

服務流程重新設計 5/5

另一個服務重新設計的構面是決定服務藍圖上的每一個元素該由誰負責傳遞。企業逐漸地將非核心的活動外包給專門的供應商，企業的核心競爭力則集中在高附加價值的活動上。



8.4 將顧客視為共同生產者 1/5

● 顧客參與程度

顧客參與是指在服務的生產或傳遞過程中，其活動或資源是由顧客所提供的，包括心理的、實體的，甚至是情感上的付出。

1. 低度服務參與

低度服務參與指的是由員工或系統執行所有的工作，產品趨向標準化，只有在付款階段時需要顧客涉入。



將顧客視為共同生產者 2/5

2. 中度服務參與

中度服務參與中，顧客的涉入主要在協助企業創造與傳遞服務，並提供某種程度的客製化要求。顧客投入的部分包括資訊提供、個人努力或實體所有物。

3. 高度服務參與

在高度服務參與的情況中，顧客必須積極參與服務的生產過程，也就是服務的創造無法與顧客購買及參與行為分開執行。顧客若不瞭解其所扮演的角色，也就無法執行被賦予的工作，因此對服務產出的品質會有所損害。



將顧客視為共同生產者 3/5

● 降低由顧客造成的服務失誤

預防顧客失誤三步驟

1. 有系統地蒐集普遍常見的失敗點資訊。
2. 確認問題的根本原因。必須注意到員工的解釋可能並非真正的原因，因此必須從顧客的觀點來調查起因。
3. 發展策略來預防失誤。
 - a. 重新設計流程
 - b. 使用科技
 - c. 管理顧客行為
 - d. 鼓勵顧客公民行為
 - e. 改善服務實體環境



將顧客視為共同生產者 4/5

● 將顧客視為半員工

將顧客視為半員工並加以有效管理是另外一個增進顧客在服務流程中的表現並避免服務失敗的方式。要遵守以下步驟：

1. 有效的人力資源管理開始於招募和挑選，同樣的邏輯也適用於「半員工」。假如服務共同製造者需要特別的技能，那麼企業就應盡力爭取具有執行任務能力的目標顧客。
2. 為顧客現有的角色進行「工作分析」，並與企業所期待他們扮演的角色作比較。



將顧客視為共同生產者 5/5

3. 進行教育與訓練，尤其是當工作分析顯示顧客現有角色與被期望的角色有顯著落差時。
4. 確保顧客在表現優異時能從中獲益以達激勵效果。
5. 定期評估顧客的表現。
6. 當與顧客維持關係還是無法發揮功用時，終止與顧客的關係是最後一種選擇。



8.5 自助服務科技 1/5

自助服務是顧客參與服務生產最終極的一種形式，指的是透過服務提供者的設備或系統讓顧客自行操作，員工的工作時間和努力均被顧客所取代。

● 顧客自助服務的心理因素

對顧客而言，使用自助服務科技具有優點也有缺點。除了節省時間和成本、增加彈性、地點的便利性、對服務傳遞有更大的控制力，以及更高程度的客制化等優點外，顧客還可能從服務傳遞的過程中獲得樂趣。然而也有研究顯示，有些顧客認為在服務接觸過程採取自動服務科技時並不自在，並視其為一項威脅，因而導致焦慮和壓力。



自助服務科技 2/5

● 自助服務受到顧客喜愛或討厭的因素

自助服務機器設立方便，提供24小時不休息的服務，協助消費者解決麻煩，因此廣受消費者喜愛，而且透過電腦登錄到網站接受服務，比到企業服務據點接受服務更為方便。另外，當自助服務科技能提供比服務人員更好的成效、能得到比透過面對面或電話聯絡還要詳細的資訊且能更快速完成交易時，也會使得顧客喜歡自助服務科技。

當顧客在操作上發生失誤時，他們便會開始討厭自助服務科技。



自助服務科技 3/5

自助服務科技最大的問題在於很少納入服務失敗補救系統。有學者便建議管理者應該根據下列問題來檢視本身的自助服務科技是否設計良好：

- 顧客是否對藉由自助服務科技來處理他們的服務感到信任？
- 自助服務科技的模式是否比人員服務的模式來得更好？
- 如果發生操作失敗時，可藉由其他系統進行補救嗎？



自助服務科技 4/5

● 管理顧客抗拒變革

提升顧客在服務流程中的參與程度，或者將所有流程轉成自助服務科技，都需要仰賴企業如何改變消費者行為。



自助服務科技 5/5

服務觀點

8.3

管理顧客抗拒變革

因為熟悉的環境和長期建立的行為模式而使顧客抗拒變革，經常是提升生產力和品質的阻礙。

1. 建立顧客的信任
2. 瞭解顧客的習慣和期望
3. 預先測試新流程和設備
4. 宣傳變革的好處
5. 教導顧客使用創新技術並鼓勵嘗試
6. 監控績效並持續改善

