

服務業行銷

七版

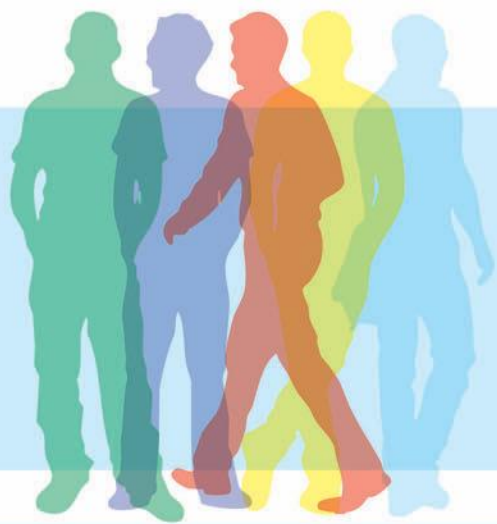
Services Marketing

People, Technology, Strategy

Christopher Lovelock · Jochen Wirtz 著

周逸衡 · 凌儀玲 · 劉宜芬 譯





Services Marketing

People, Technology, Strategy

古諺說：「人是企業最重要的資產。」這句話並不正確，只有「合適的人」才是最重要的資產。

——*Jim Collins*

顧客滿意來自於企業實現了比競爭者更高的價值而價值則是由滿意的、肯承諾的、忠誠的，以及具生產力的員工所創造。

——*James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard L. Schlesinger*

服務優勢來自人員的管理

- 11.1 服務人員的重要性
- 11.2 第一線工作艱鉅且充滿壓力
- 11.3 失敗循環、平凡循環、成功循環
- 11.4 人力資源管理：如何妥善執行
- 11.5 服務業的領導與文化
- 11.6 結論



11.1 服務環境的目的為何？ 1/3

● 服務人員是顧客忠誠和競爭優勢的來源

服務人員對顧客和企業的競爭定位如此重要，因為第一線員工：

- 是產品的核心部分
- 代表服務企業
- 就是品牌
- 影響銷售
- 決定生產力

服務環境的目的為何？ 2/3

James Heskett 等人以「服務利潤鏈」(service profit chain)說明服務人員對於顧客忠誠度的影響，他們表示這些項目之間具有鏈狀關係：(1)員工滿意度、留職率及生產力；(2)服務價值；(3)顧客滿意度和忠誠度；及(4)企業的收益成長率與獲利能力。



服務環境的目的為何？ 3/3

● 低度接觸服務中的第一線員工

儘管科技與自助式服務的品質及其顧客使用介面已經達到很高的水準，且對許多產業而言，自助服務科技的重要性與日俱增，但第一線員工的良窳仍然十分重要。許多人在一年當中，使用行動電話公司或信用卡公司的服務熱線或客服中心的次數不超過兩次；而此情況下，這一到二次的服務接觸就顯得十分關鍵。這些「關鍵時刻」左右了顧客對企業的知覺。



11.2 第一線工作艱鉅且充滿壓力 1/4

● 跨越疆界

組織行為的文獻認為第一線員工是跨越疆界者 (boundary spanner)，指的是站在組織的邊界上負責連接組織內部與外部。由於工作性質的緣故，跨越疆界者容易產生角色衝突，特別是接觸顧客的服務人員，必須同時顧及作業和行銷的目標。

第一線工作艱鉅且充滿壓力 2/4

●衝突的來源

造成第一線工作角色壓力的來源有三：

1.組織與顧客的衝突

接觸顧客的服務人員，必須同時顧及作業和行銷的目標。具體來說，服務人員必須花時間取悅顧客，但同時又需快速且有效率地執行任務。

有時他們甚至也得負責維持價格的一致性，也就是依照價目表向顧客收費，而這有時是與顧客滿意直接衝突的。

第一線工作艱鉅且充滿壓力 3/4

2.個人與角色的衝突

服務人員本身的個性、自我知覺與信念，可能與工作所需不同而造成衝突。

提供優質服務需要的是獨立、溫暖和友善的個性，而這些特質比較容易在高自尊的人身上找到。但許多第一線工作被認為是較不要求教育程度、薪資低、缺乏升遷前景的低階工作。

3.顧客間的衝突

顧客與顧客之間的衝突很常見結果通常是其他顧客請服務人員出面制止違規的顧客。

第一線工作艱鉅且充滿壓力 4/4

● 情緒勞務者

當第一線員工本身的實際情緒和工作所要求的情緒不一致時，便會造成「情緒勞務者」。

企業需要察覺到員工持續不斷的情緒壓力，並需採取行動來協助員工處理情緒壓力的問題，包括訓練如何排解情緒上的壓力以及解決來自顧客的壓力。

11.3 失敗循環、平凡循環、成功循環 1/9

● 失敗循環

許多服務業對於生產力的追求手段十分激烈。一種作法是簡化工作程序，並盡可能以最低薪資雇用員工來執行不需（或只需少量）訓練的重複性工作。

失敗循環以同一個中心但互相影響的兩個循環說明了上述策略的意涵，一個是涉及員工的失敗，另一個則是涉及顧客的失敗。

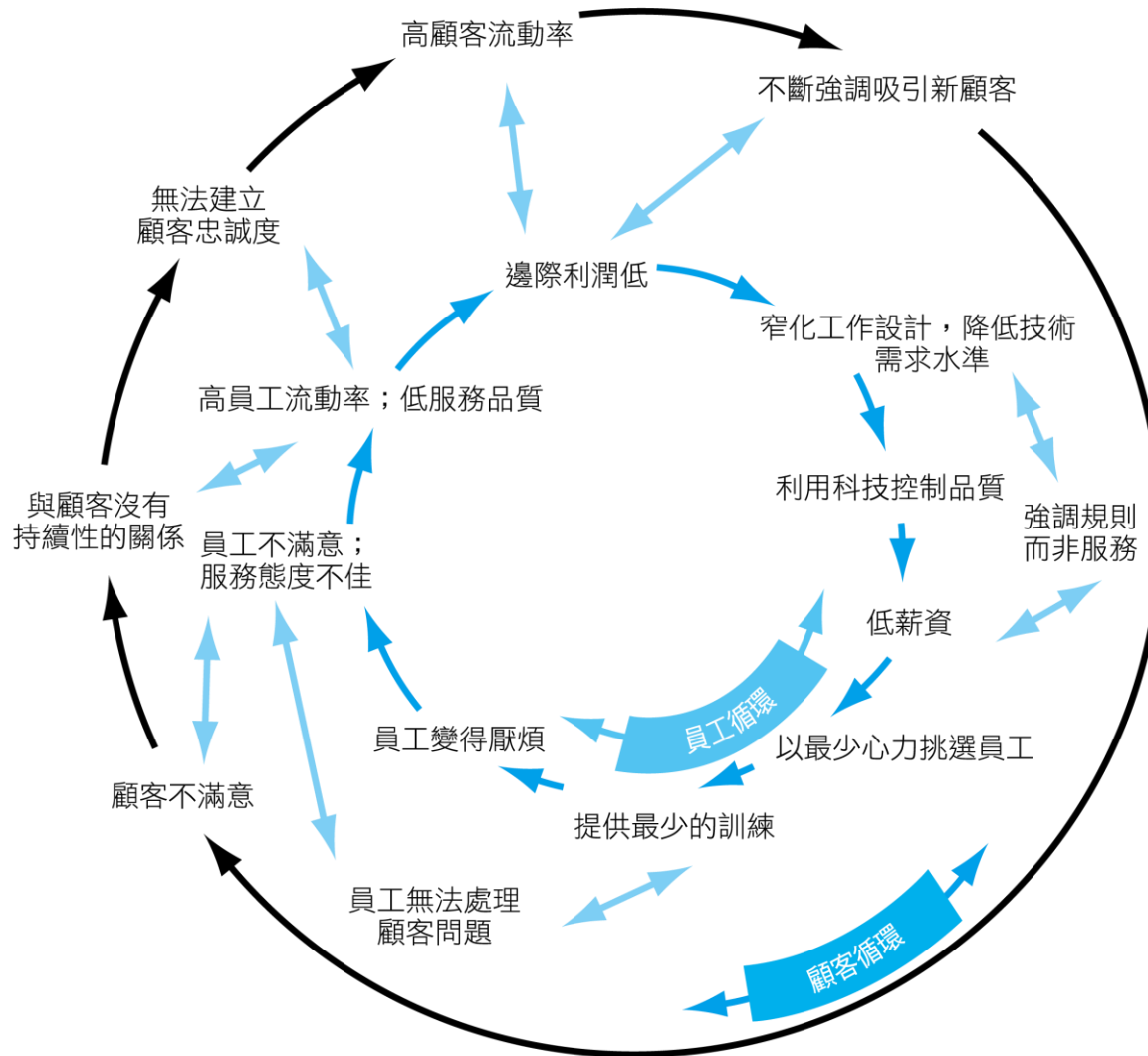
失敗循環、平凡循環、成功循環 2/9

1. 員工的失敗循環

始於將工作設計予以窄化以便降低技術需求水準，其工作強調的是遵守規則而不是提供服務，並且運用科技來控制品質。



失敗循環



失敗循環、平凡循環、成功循環 4/9

2.顧客的失敗循環

起因於企業不斷地強調吸引新顧客，但新顧客會漸漸對員工的表現感到不滿，對於不斷出現新的員工面孔，也就缺乏建立長期關係的意願。



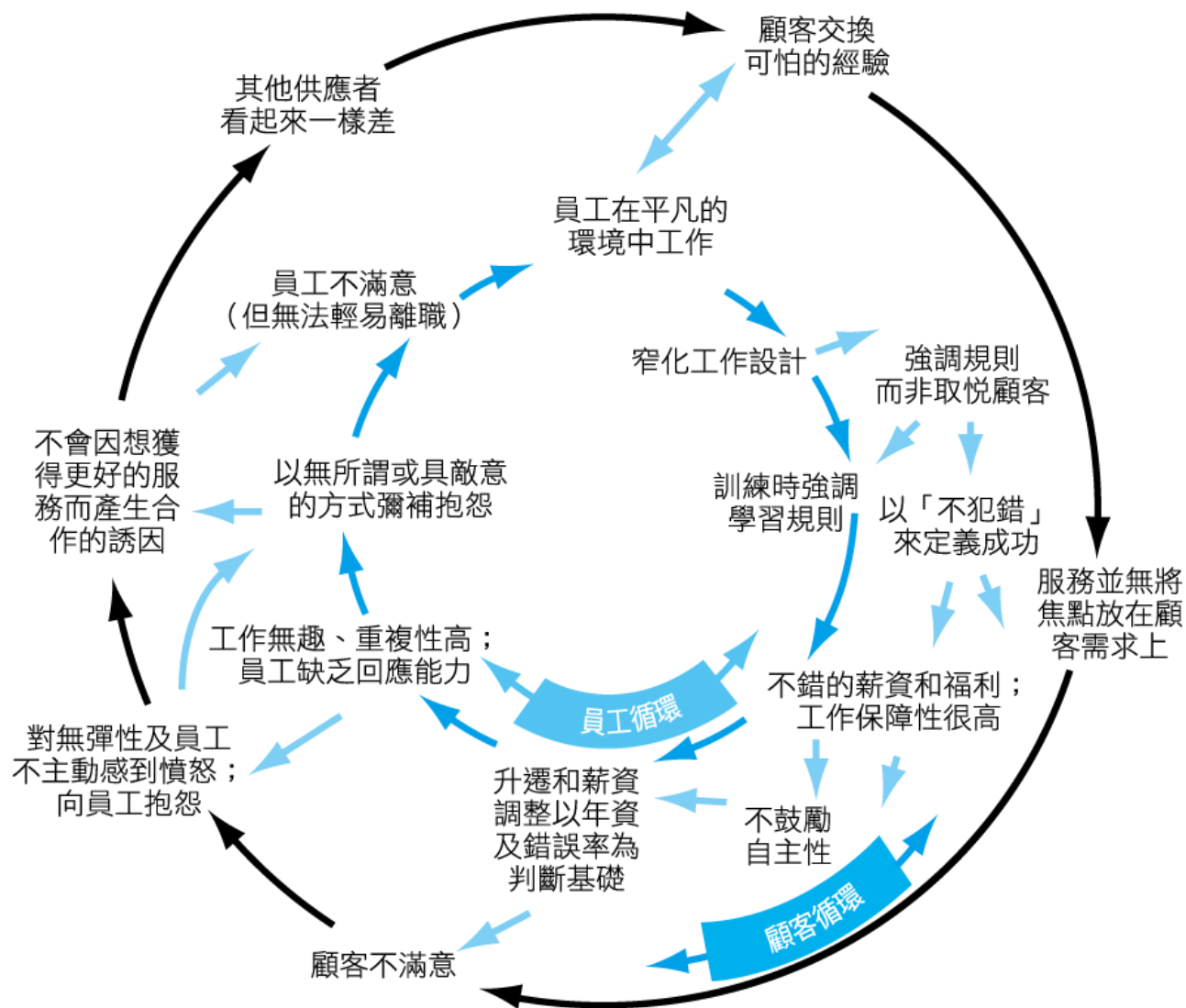
失敗循環、平凡循環、成功循環 5/9

● 平凡循環

此一循環大多發生在獨占、企業聯合或寡占型態、大型且具官僚作風的企業。由於產業型態並無強烈的競爭對手，企業因而缺乏改善績效的誘因；另一方面因害怕工會組織的強大力量，而使得管理者在人力資源管理方面不願意採用較創新的手法。



平凡循環



失敗循環、平凡循環、成功循環 7/9

在這樣的環境中，服務傳遞的標準傾向於以僵化的規則手冊來規範，以標準化的服務及作業效率為導向，並加強預防員工欺騙或偏袒特定的顧客。

相較於「失敗循環」，此循環中絕大多數的職位提供適當的薪資與不錯的福利，且工作的保障性高，所以員工不願意離職。此外，員工缺乏其他領域企業所重視的技能，也是流動性低的原因之一。

顧客仍舊是公司的「人質」，因為他們沒有其他地方可以去，而原因可能是服務提供者為獨占事業，也可能是因為顧客認為其他競爭廠商也一樣差勁（或者更差）。

失敗循環、平凡循環、成功循環 8/9

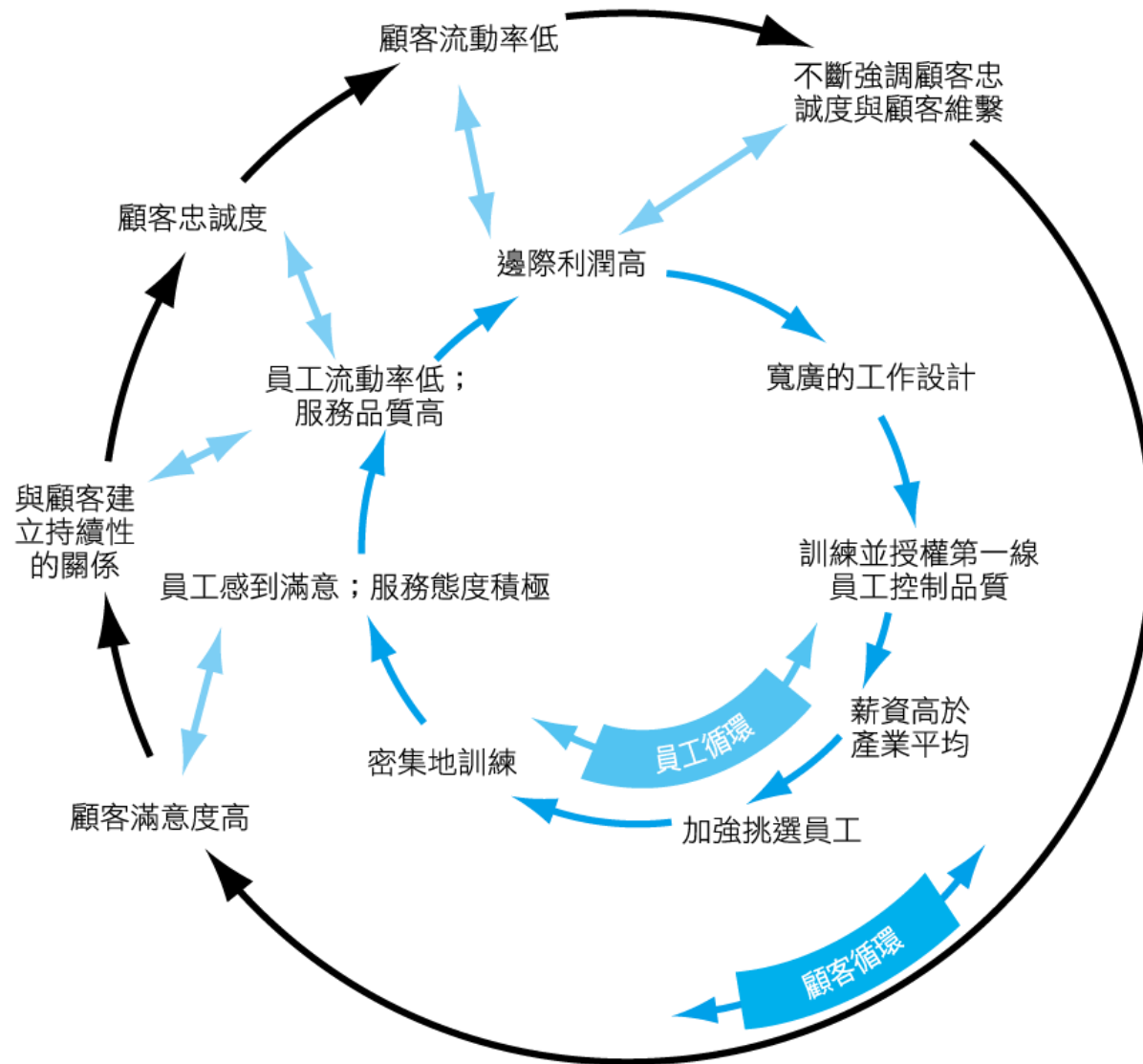
● 成功循環

企業以具吸引力的薪資來招募好員工；範圍寬廣的工作設計、訓練與授權，讓第一線員工能夠自主地控制品質。

由於員工流動率低，常客也就樂於與員工形成持續性的服務關係，進而維持對公司的忠誠。



成功循環

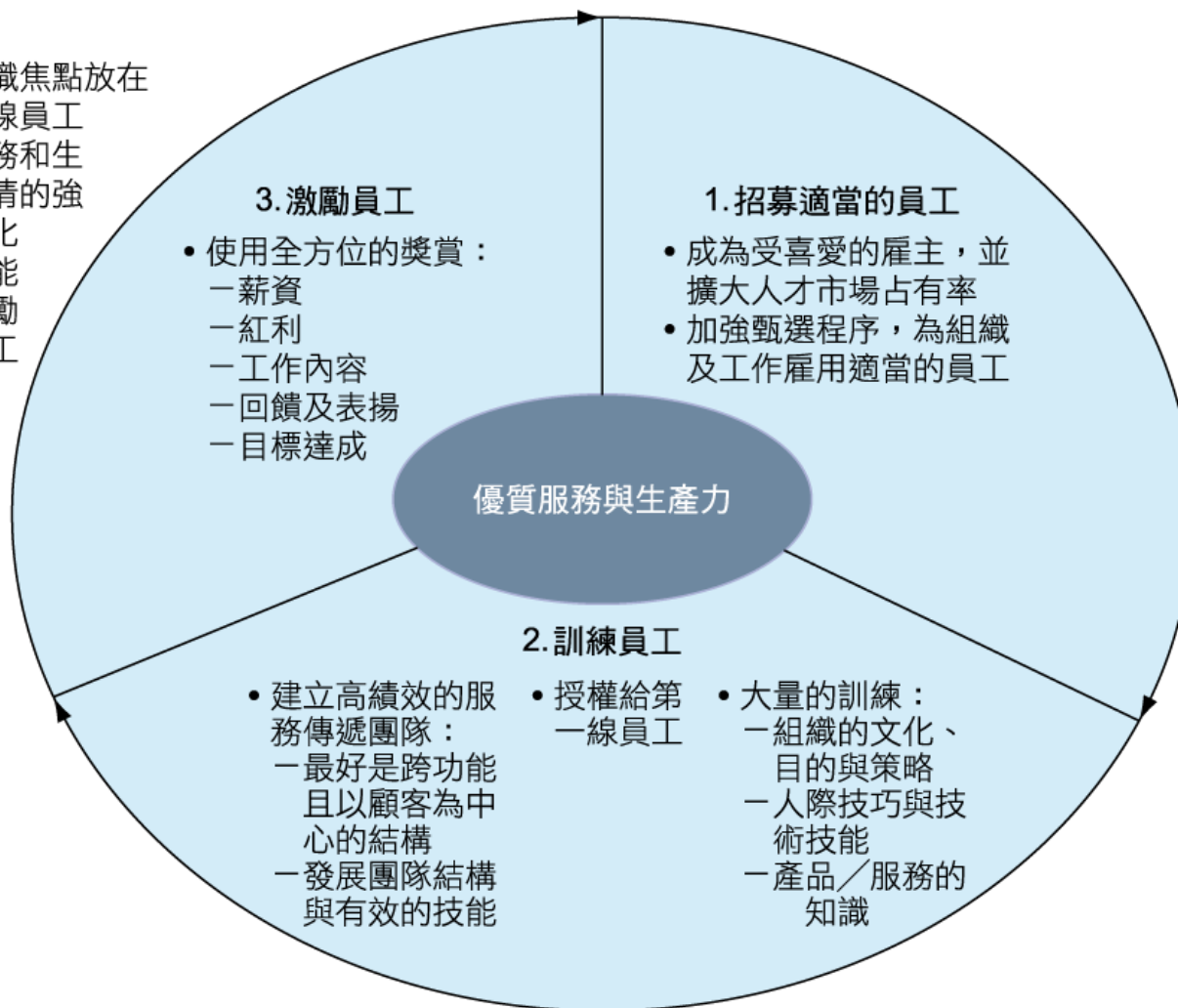


11.4 人力資源管理：如何妥善執行 1/17

圖11.9 服務業中成功的服務人才之輪

領導風格

- 將整個組織焦點放在支援第一線員工
- 鼓勵對服務和生產力有熱情的強勢服務文化
- 驅動那些能鼓舞、激勵並引領員工的價值



人力資源管理：如何妥善執行 2/17

● 招募適當人才

招募適當人才包括吸引勞動市場中最好的員工前來應徵，再從眾多應徵者中為特定的工作職缺挑出最佳人選。



人力資源管理：如何妥善執行 3/17

1. 成為受歡迎的雇主

為了能甄選及招募到最佳人才，必須先讓這群人願意向你的企業應徵工作，並讓他們接受你所提供的工作，因此企業首先要競爭的就是人才市場占有率。在勞動市場中，競爭指的是企業要有一個能吸引潛在員工的價值主張，包括企業要在社區中建立良好形象，以使應徵者認為該企業是工作的好地方，其所提供的高品質產品和服務，也要能讓員工覺得身為團隊的一份子是令人感到驕傲的。

再者，薪資組合不能低於產業的平均水準。



人力資源管理：如何妥善執行 4/17

2.甄選適當的人才

世上並不存在「完美員工」這回事。不同的職位最好是由不同技能、風格與性格的員工來擔任。

是什麼因素使得傑出的服務人員變得如此特別？原因常是那些無法教導的事情，也就是員工的內在特質。

人力資源主管也發現到好的禮貌、微笑的必要性以及眼神接觸是可以教的，但「給人溫暖的感覺」卻是教不來的。唯一實際的解決辦法是，確保公司的招募標準對天生具有「溫暖」特質的應徵者是有利的。



人力資源管理：如何妥善執行 5/17

● 辨認好人才的工具

- 1.採用多重且結構化的面試
- 2.觀察行為
- 3.進行性格測驗
- 4.提供應徵者實際操作的機會



人力資源管理：如何妥善執行 6/17

● 積極地訓練服務人員

服務業員工必須學習：

- 1.組織的文化、目的及策略
- 2.人際技巧與技術技能
- 3.產品／服務的知識

訓練與學習讓第一線員工變得專業，也可以讓他們擺脫處於低階不重要工作的自我形象。

人力資源管理：如何妥善執行 7/17

● 授權第一線員工

第一線員工經常獨立作業、直接面對面接觸顧客，管理者也難以密切監督他們的行為。研究資料顯示，高度顧客滿意與高度授權有關。給予員工更多自主決策的空間並訓練他們如何運用判斷力，員工當場就能提供優質的服務，而非將時間浪費在得到主管的允許上。授權是希望第一線員工能解決服務時所遇到的問題，並在服務傳遞的客製化上作出適當決策。



人力資源管理：如何妥善執行 8/17

1.授權一定是適當的嗎？

研究顯示，當組織與環境滿足以下多數情況時，授權可能是比較適合的策略：

- 公司的策略是基於競爭差異化，以及提供個人化、客製化的服務時。
- 與顧客之間的接觸是基於長期的關係，而非短期交易。
- 組織所採用的技術是複雜的、沒有固定程序的。

人力資源管理：如何妥善執行 9/17

- 企業環境是不可預測的，且常有意外發生。
- 管理者認為讓員工為組織和顧客創造利益而獨立作業是合理的。
- 員工對於在工作環境中成長與加強技能具有強烈的需求，喜歡和他人一起工作，也具備良好的人際與群體處理技巧。



人力資源管理：如何妥善執行 10/17

2.控制vs.涉入

採用生產線方式管理員工主要是基於管理上已有妥善規劃的控制模式，亦即有清楚定位的角色、由上而下的控制系統、金字塔型的層級結構，並且假設管理者最瞭解情況。反之，授權則是基於涉入或承諾模式，是假設員工在適當的社會化、受過良好的訓練並擁有足夠的資訊後，能作出好決策，對於企業營運方式也能夠提供好的意見；此模式也假設員工能自我激勵而努力表現，並具備自我控制與自我管理的能力。



人力資源管理：如何妥善執行 11/17

授權需要有系統地由上而下，重新分配
組織的四大關鍵因素：

- 資訊
- 知識
- 權力
- 獎酬



人力資源管理：如何妥善執行 12/17

3.員工涉入的程度

授權的程度有下列三種：

- 意見涉入
- 工作涉入
- 高度涉入



人力資源管理：如何妥善執行 13/17

- 建立高績效的服務傳遞團隊

- 團隊被定義為：「一小群人擁有互補技能，為了共同目的、績效目標與責任而努力。」為了提供流暢連貫的顧客服務流程，許多服務業需要員工以團隊方式（常是跨功能的團隊）來工作。

- 服務團隊的力量

團隊可以幫助成員溝通和分享知識，運作方式類似小型的獨立單位，因此團隊相較於傳統以功能劃分的顧客服務單位，更能擔負較多的責任，而不需要太多的監督。再者，團隊本身所設定的績效目標通常會高於主管的設定，因為身處於一個優良的團隊中，績效的壓力通常比較大。

人力資源管理：如何妥善執行 14/17

● 激勵員工

服務人員必須清楚知道，提供優質服務是得到獎酬的關鍵，而激勵與獎酬高服務績效的員工，是企業留住他們的最佳方法之一。

許多企業認為獎酬只能以金錢來表達，然而金錢卻不是一種有效的獎酬方式。

更具持續性激勵效果的獎勵，則是工作內容、表揚與回饋，以及目標達成。



人力資源管理：如何妥善執行 15/17

1. 工作內容

當人們從事的是一份好工作時，自然而然能得到激勵與滿足感，特別是當工作的活動具變化性、需要員工完成整個工作或工作中獨立的一部分、對其他人的生活有很大的影響力、自己擁有決策權，或者當工作表現能有直接且清楚的回饋時。

2. 回饋及表揚

人是群居動物，所以需要從周遭人（顧客、同事和上司）的表揚與回饋中獲得對組織的認同感和歸屬感。

人力資源管理：如何妥善執行 16/17

3.目標達成

目標能將人們的精力予以集中。明確、困難但可達成且被員工所接受的目標，相較於沒有目標、模糊的目標（例如盡全力）或不可能達到的目標，更具有激勵效果。

人力資源管理：如何妥善執行 17/17

- 以下是目標設定時應注意的事項：
 - 當員工認為目標重要時，「達成目標」本身就是個獎勵。
 - 目標的達成可視為獎酬的依據，包含薪資、回饋與表揚。
 - 明確而困難的目標必須公開設定才能被員工接受。
 - 目標達成的進度報告（一種回饋）或目標本身必須
 - 以公開的方式進行（例如表揚大會），才能滿足員工的自尊需求。
 - 通常不需要指定達成目標的方法。



11.5 服務業的領導與文化 1/3

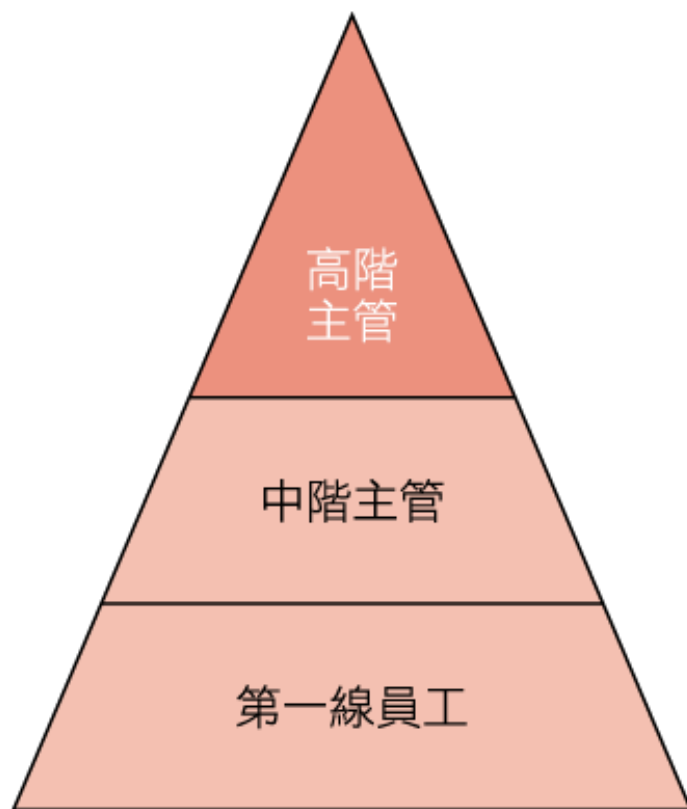
優良的企業核心價值，包括卓越、創新、愉悅、團隊合作、尊重、真誠、社會利益等，而這些價值都是企業文化的一部分。服務文化可以定義為：

- 對於「組織內哪些事情重要」的共同知覺
- 對於「為何那些事情是重要」的共同價值觀和信念。

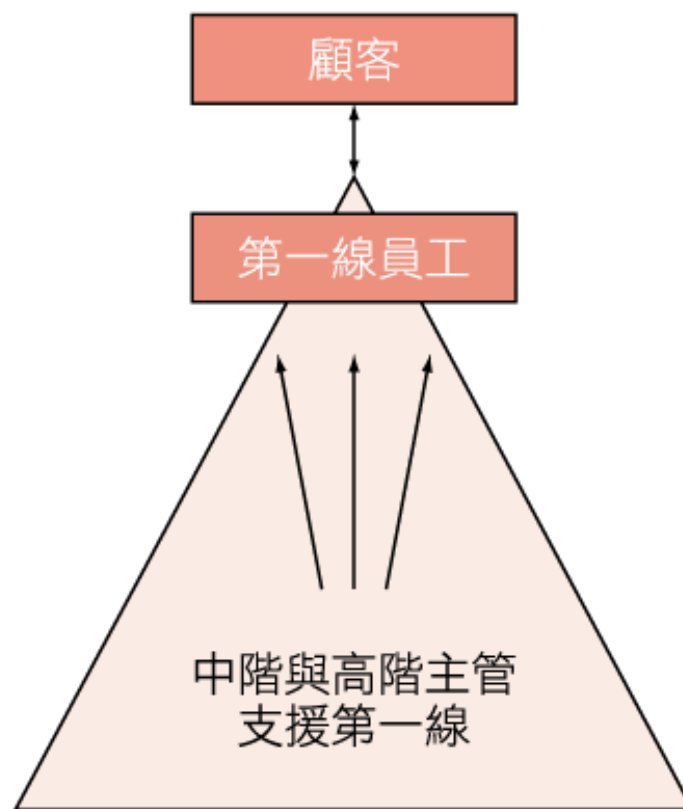
強力的服務文化會讓整個企業都能關注第一線員工，並且瞭解第一線員工是事業的命脈。

高階主管藉由行動來表達對第一線工作的重視，並以此實現公司的服務熱忱。

傳統的組織金字塔vs.強調顧客和第一線員工的倒金字塔



傳統金字塔



倒金字塔

↑↓ = 服務接觸或關鍵時刻



服務業的領導與文化 3/4

● 內部行銷

高階主管對員工的內部溝通，在維持和培養具特定服務價值觀的企業文化上扮演相當關鍵的角色。

有效的內部溝通可以確保服務的傳遞是有效率且令人滿意的，也可以讓工作具生產力，同時讓內部關係和諧，並建立起員工的信任、尊重和忠誠。常用的溝通媒介包括內部刊物及雜誌、錄影帶、企業私有電視網、企業內部網路、面對面簡報以及推廣活動等。

