

整合四大關鍵要素 「做對」服務定成敗

1

Andy Guo

服務業管理

- 許多服務業經理人採用的管理工具與技巧，其實是為了讓以產品為主的公司解決難題而設計的。這是否足以應付服務業所需，還是需要一些新的工具與技巧？
- 提供服務時還牽涉到另一件事：顧客管理。顧客不只是接受服務的人，也可能是提供服務的過程中不可或缺的一環。但顧客參與服務過程可能會大幅拉高成本，因此服務業公司必須運用創意取得獨特優勢。

2

Andy Guo

服務模式

- 服務業的四種要素，其中若有任何一種出錯，公司都可能會失敗。
 - ◆ 提供的服務
 - ◆ 資金供應機制
 - ◆ 員工管理制度
 - ◆ 顧客管理制度
- 根據這四項重要元素，設計出可以獲利的服務事業，統稱為「服務模式」（service model）。
- 建立優異的服務事業，經理人必須將設計服務的核心要素整合在一起。

關鍵要素一：提供的服務

- 在思考如何設計服務內容時，經理人必須調整觀點
 - ◆ 產品設計者著重的，是購買者重視的特性
 - ◆ 服務設計者則應該著重在顧客想要擁有的體驗
- 舉例來說，顧客可能認為，你的服務品牌特色是便利或親切互動。他們可能拿你提供的服務與競爭者相比，認為你的營業時間比較長、地點比較近、服務範圍更廣或價格更低，因此比較喜歡你的服務。

關鍵要素一：提供的服務

- 常有人把策略定義為「企業選擇不做哪些事」。同樣地，卓越的服務也可以定義為「企業選擇哪些事不必做得太好」。
- 成功的公司並不是隨意選擇哪些部份可以表現不佳；恰好相反，他們在某些事情上表現拙劣，是為了在其他事情上表現卓越，可說是刻意的權衡取捨。
 - ◆ 例如，有一家公司之所以能夠延長營業時間，是因為收費比競爭對手高；這家企業勝在方便性，而在價格上的表現相對較差。這就是由價格面帶動服務面。
 - ◆ 以沃爾瑪（Wal-Mart）為例，它的顧客最不重視賣場氣氛與購物協助，最重視低價與選擇性多。

找出顧客營運區塊

- 找出顧客營運區塊
 - ◆ 根據顧客偏好的特色來區隔顧客很重要。為了營運目的而區分出所謂的「顧客營運區塊」（customer operating segment），有別於行銷上慣用的「心理特色區隔分析」（psychographic segmentation analysis）。
 - ◆ 顧客營運區塊強調是要把對卓越服務的看法相同的顧客，歸類在同一個區塊；管理階層從其中選擇一個吸引人的區塊之後，就應該設計一個新服務項目，或略加修改現在的服務項目，以滿足這個區塊的喜好。

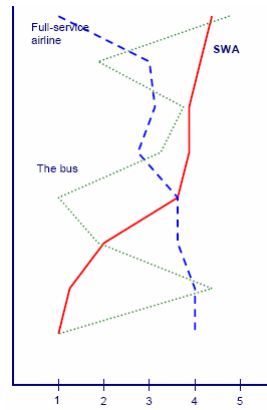
西南航空服務特性圖

顧客重視程度高



顧客重視程度低

較低價格
親切的服務
航班多
準點的航班
快速的運輸
便利的機場位置
廣泛的航網
機上舒適



組織間之相對表現

7

Andy Guo

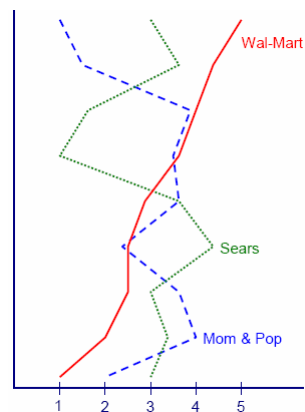
Wal-Mart服務特性圖

顧客重視程度高



顧客重視程度低

較低價格
不同類產品選擇性
鄉村便利性
實在的價格
商品品質
市郊便利性
同類產品選擇性
服務人員的協助
賣場環境



組織間之相對表現

8

Andy Guo

關鍵要素二：資金供應機制

- 所有的經理人都同意「天下沒有白吃的午餐」。企業一定要找到資金來支付代價，才会有卓越的表現。
- 服務業支應卓越表現的資金機制，可能比較複雜。很多時候，定價並不是以交易為基礎，而是牽涉到許多不同的價值元素
 - ◆ 若是採用長期訂購的方式，例如每月付費，在這種情況下，顧客獲得的價值可能高於他們付出的費用。
 - ◆ 即使是非購買者，也可能在特定的服務環境下獲得價值。舉例來說，有的顧客花時間向博學多聞的銷售人員請教，收獲很大，但什麼也沒有買就離開了。

資金供應機制的四種基本形式

- 形式1：讓顧客欣然付費
 - ◆ 籌措資金來創造有價值的產品，最典型的做法就是讓顧客付費，而且往往可以用比較不會引起顧客反感的形式，來讓顧客付費，企業很少針對顧客喜愛的部份收費。
 - ◆ 就像喜歡去星巴克（Starbucks）的人，有很大的原因是顧客可以在店裡逗留很久，幾乎沒有時間限制。但星巴克不可能在座位旁裝上計時器，因此，若要取得資金提供這種服務，比較理想的做法是提高咖啡的售價。

資金供應機制的四種基本形式

- 形式2：結餘與增值服務雙贏
 - ◆ 進步意外保險公司（Progressive Casualty Insurance）提供的「立即回應」服務。這家公司的保戶如果遇到交通事故，公司會立即派車前往協助，並當場評估損失，他們到達現場時，警察或其他人員往往尚未趕到。顧客很喜歡如此迅速的回應，給予很高的評價，但他們不見得願意支付比較高的保險費。
 - ◆ 進步意外保險公司之所以有資金支應這項服務，關鍵在於公司最終還是能夠簡省成本。
 - 保險公司常會遇到詐騙案，歹徒以預謀策畫的事故或虛構的意外，來申請賠償。因為有這類和其他有爭議的索賠案，保險公司必須負擔高額的法律費用，再加上詐騙導致的其他支出，使得保險業平均每一百美元的保險費中，約有15美元屬於這類費用。
 - 進步公司開始自行派車處理事故之後，上述那兩種開銷就大幅減少，派遣人員代表公司到現場處理是很划算的。

資金供應機制的四種基本形式

- 進步公司還提供顧客另一種便利服務，但許多競爭同業仍不敢這麼做。
 - ◆ 潛在顧客詢問保險費用時，進步公司除了提供自己的報價，也提供其他保險公司的報價。
 - ◆ 這並不是說，進步公司決定提出比競爭對手更好的報價來爭取業務。其實進步公司只有一半的報價最低，但它相信自己的報價是最「正確」的。
 - ◆ 如果進步公司的報價準確無誤，就算競爭對手以較低費率爭取到這個顧客，進步公司仍會有雙重效益：本身避免一樁虧錢的生意，同時，又讓競爭對手負擔這個無利可圖的顧客。
- 「我們最大的成本支出在哪裡？」想清楚之後，經理人就可以同時決定，如何降低成本及創造增值服務。最適合從什麼地方著手？如果時間占很大成本，減少所需的時間，往往能帶來豐碩成果，既可降低成本，還可以直接改善服間。

資金供應機制的四種基本形式

- 形式3：現在支出，未來節省
 - ◆ 投資在營運方面時，若能降低顧客所需的後續附帶服務，往往到最後都能有回收，只是初期可能有點痛苦。一個典型的例子，就是直覺公司（Intuit）決定違反軟體業常規，提供顧客免費的支援服務。
 - ◆ 直覺公司創辦人史考特·庫克（Scott Cook）認為求助電話是很有用的參考，可以協助公司持續改進產品（這是未來營收的動力來源），即使花費再多也值得。直覺公司不只讓客服人員接聽電話，也讓薪水較高的產品改進人員接聽電話，讓他們親自了解用戶想要達成的目標和遇到的挫折，做為後續產品修正的參考。
 - ◆ 這種以意見回饋帶動改善的廣泛做法，庫克稱為「DIRST」，就是「第二次就做對」（do it right the second time）。這種投資的收獲就是軟體產品改善了，因此求助電話減少。

13

Andy Guo

資金供應機制的四種基本形式

- 形式4：讓顧客服務自己
 - ◆ 另外一種籌募資金以強化服務的做法，是把成本轉回顧客身上，但不是要他們付錢，而是讓顧客動手做。
 - ◆ 自助服務的觀念，是行之有年的維持低成本方式，例如自助加油站及自主管理經紀帳戶（self-managed brokerage account）。但如果公司的目標是提供卓越的服務，就必須塑造一種情況，讓顧客樂於選擇自己動手做，而不是完全由公司提供服務。
 - ◆ 航空公司剛開始推出搭機報到機（check-in kiosk）時，乘客只是難以忍受航空公司報到櫃台大排長龍的情況，所以不得不使用這種比較不吸引人的自助報到機。然而現在，搭機常客卻比較喜歡使用自助報到機，因為它會提供一些有用的工具，像是機艙座位圖。
 - ◆ 經理人在設計自助服務方案時，如果不能利用價格折扣來吸引顧客自助服務，就必須把重點放在透過自助服務改善顧客經驗。

14

Andy Guo

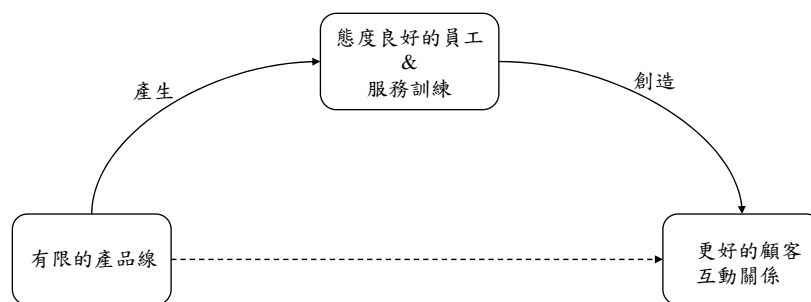
關鍵要素三：員工管理制度

- 企業的存續，往往繫於員工的素質，而服務業通常是人力密集的公司，若在員工管理上有相對優勢，影響就更大了。最高管理階層必須細心關注招募與遴選人才的流程、訓練、職務規畫、績效管理，以及員工管理制度的其他要素。
- 要設計一套完善的員工管理制度，最好先問兩個簡單的問題來評估情況。
 - ◆ 首先是：如何讓我們的員工能力夠強，能有卓越的表現？
 - ◆ 其次是：如何讓我們的員工充滿動力，願意追求卓越的表現？

15

Andy Guo

員工管理制度



如何設計一套完善的員工管理制度？

二個簡單問題

Q1: 如何讓我們的員工能力夠強，能有卓越的表現？

Q2: 如何讓我們的員工充滿動力，願意追求卓越的表現？

管理制度包括了遴選、訓練、職務規劃、績效管理

16

Andy Guo

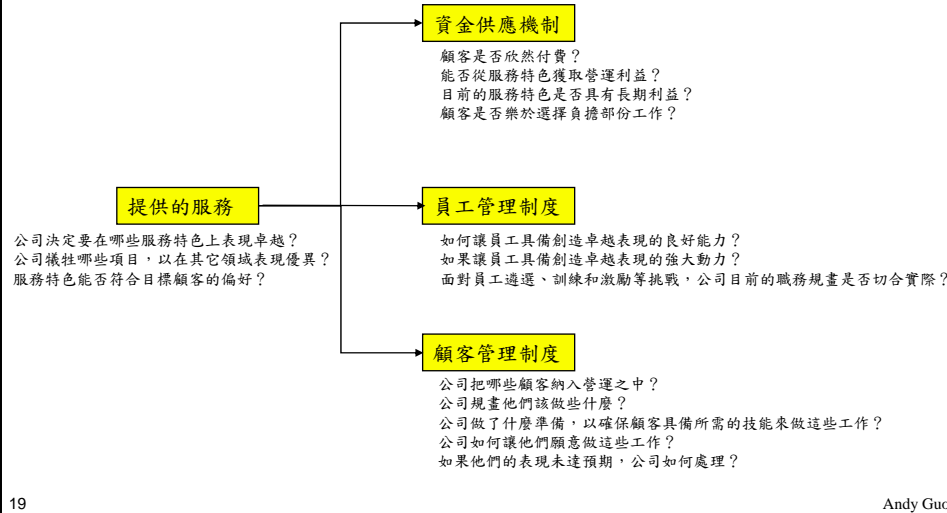
會微笑比能力強重要

- 公司不太可能要求員工長期自我犧牲，相反地，應該設計一套讓一般員工也能表現出色的制度。
- 若要聘請態度及能力都在平均水準之上的員工，必須付出昂貴的代價。道理很簡單：他們既然吸引你，也會吸引你的競爭對手，造成他們的薪資上揚。

關鍵要素四：顧客管理制度

- 員工與顧客都是價值創造流程的一環。主要的好處是，顧客的勞動成本可能遠比員工低廉，還可以帶來更好的服務經驗。例如，學生在課堂上參與得愈多，就學到愈多。
- 以Zipcar這家頗受歡迎的汽車共享服務公司為例，他們為了維持低成本而規畫的服務的模式，必須仰賴顧客清潔車輛、加油、及時歸還汽車給下個使用者。鼓勵員工做好這些工作是很平常的事，但是鼓勵顧客兼做這些工作，就需要一套兼具賞罰的複雜制度了。
- 管理顧客的方法，必須配合你選擇強調的服務特色，這些方法可分為兩個基本類型：
 - ◆ 工具性做法（「胡蘿蔔與棍子」，就是給予折扣與收取滯納金）
 - ◆ 另一種是規範性做法（利用羞恥心、譴責與自尊的作用，鼓勵顧客歸還購物車，甚至在無人看到時撿起垃圾）。

整體服務模式



兩個重要的最高原則

- 在設計服務時有兩個非常重要的最高原則：
 - ◆ 第一、好點子不會獨立存在，只有在特定服務模式的環境下才會有好點子。
 - ◆ 第二、打算吸引所有顧客、提供所有服務，是愚蠢的想法。

原則1：好點子，不會獨立存在

- 第一點指出「契合」（fit）的重要性。
- 進步意外保險公司決定進軍住宅保險市場時，就犯了這個錯誤。儘管有許多公司在住宅險方面都有獲利，進步公司卻失敗了，因為這項業務並不符合進步公司的競爭優勢。
 - ◆ 進步公司是以分析優勢見長，擅長評估投保人申請理賠的風險有多高。可惜的是，這種精算的本領，並不是住宅保險獲利的要素。
 - ◆ 住宅保險業者的成敗，繫於投資組合的管理成效，而進步公司在這方面的表現較差（住宅保險公司往往在住宅保險上虧損，但可以運用預繳的保費投資來獲利），因此進步公司並不適合進軍住宅保險市場。

原則2：蠢點子，想迎合所有人

- 企業應該針對某些類型的人提供某類服務，針對更明確的目標來追求卓越表現，設計自己的服務模式。
- 另外，加拿大有一家專精疝氣手術的Shouldice Hospital，也是精挑選顧客。不但只服務罹患某種疾病的患者，而且只對除了疝氣之外沒有其他疾病的患者動手術。它們選擇了最精華的市場。