

# Putting The Service-Profit Chain To Work

指導教授：郭瑞祥 教授

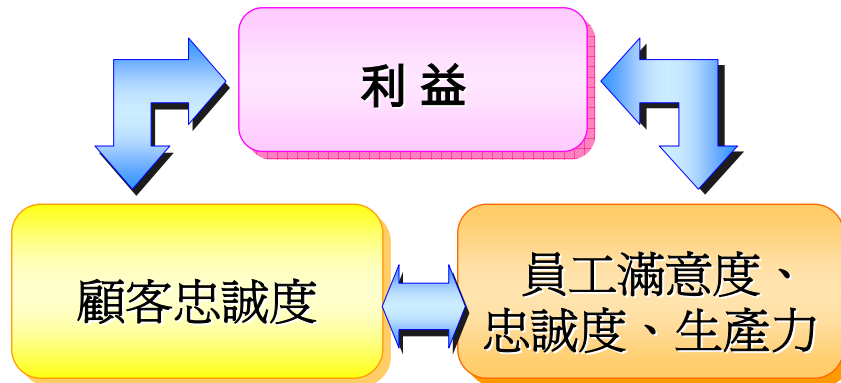
學生：張素美 921713022  
陳茂順 92714094  
呂全金 93715015  
陳欽賢 93715052  
金家梅 93716070  
余至美 93716115

## 簡報內容

- Putting The Service-Profit Chain To Work
  - The Service-Profit Chain
  - The Service-Profit Chain for Management
- Real Case
- Service-Profit Chain Audit

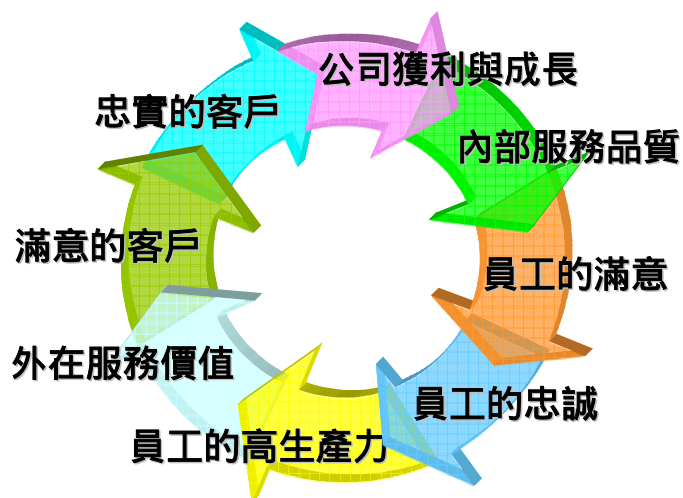
## The Service-Profit Chain

- The Service-Profit Chain :服務利潤鏈
- 建立「利益」、「顧客忠誠度」和「員工滿意度、忠誠度、生產力」三者之間的關係。



3

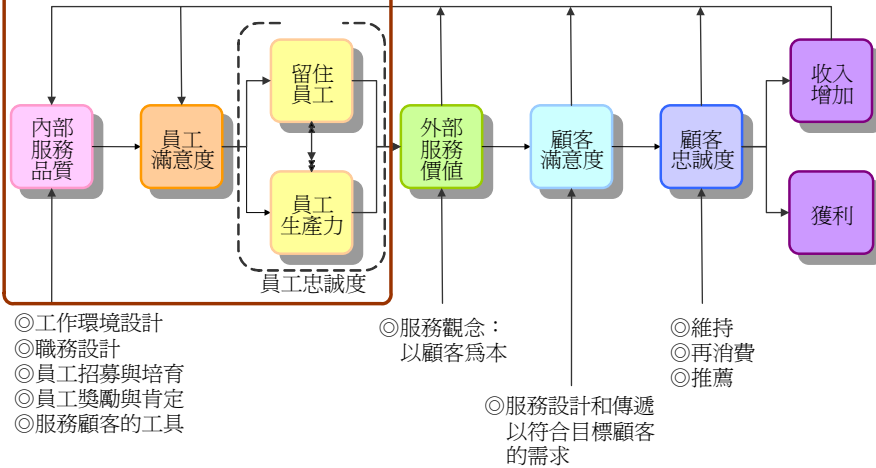
## Service-Profit Chain 其連結關係



4

## The Links in the Service-Profit Chain

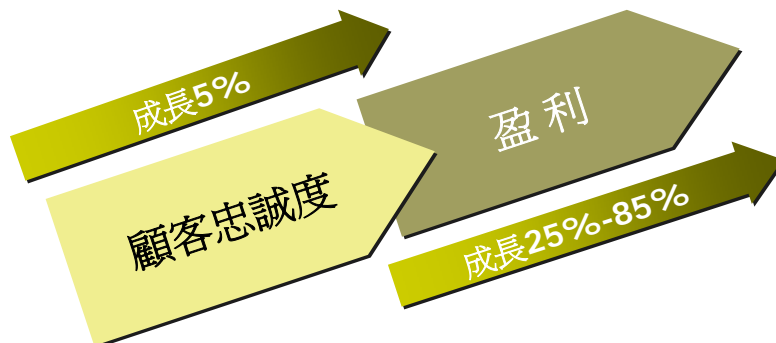
### 操作策略及服務傳遞系統



5

## 顧客忠誠度產生利益與成長

- 顧客忠誠度是營利的重要決定因素。
- 顧客忠誠度只需成長5%，即可創造盈利成長率達25%-85%。



6

## 顧客滿意度產生顧客忠誠度

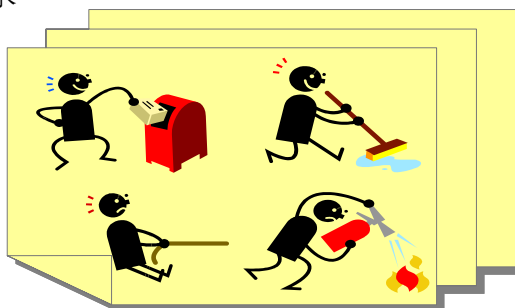
- 以服務為主的公司，將顧客滿意度量化，以評估自己的績效。
- 以5(最高)到1(最低)的五個等級來評等。
- 不滿意的顧客，會利用各種機會抱怨不佳的服務，甚至會通知親朋好友聯合抵制。



7

## 價值產生顧客滿意度

- 創造“物超所值”的產品或服務才是顧客真正所要的。
- 保險公司 Progressive，成立CAT小組（救災小組），快速度抵達災難現場，提供交通工具、住宿等支援服務，迅速滿足顧客的要求。



8

## 員工生產力產生價值

- Southwest Airline的主管，之所以能夠了解顧客需求，制定這些經營策略，便是透過該公司14,000名員工每天與顧客接觸的經驗報告中獲得。



9

## 員工忠誠度產生員工生產力

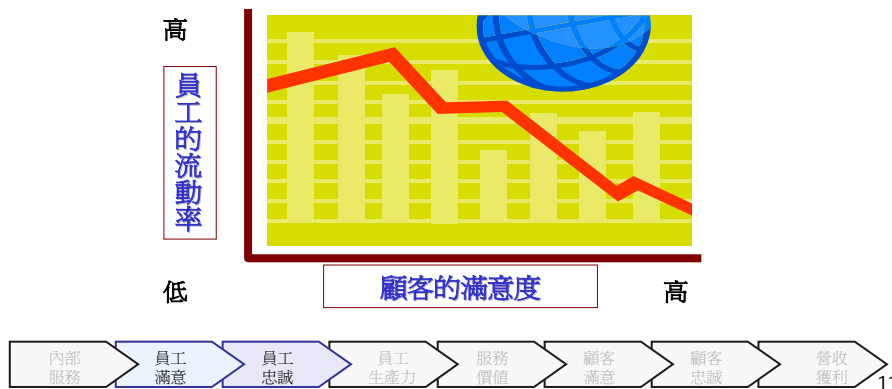
- 離職員工所造成的成本：  
除了在招募、聘僱、及訓練員工的成本外；  
更會造成『生產力的損失』及『顧客滿意度的下降』。
- 汽車經銷商：  
以不足1年經驗的新人，替補已有5~8年銷售經驗的老將，  
每個月的銷售業績平均會虧損36,000美元。
- 保險業更顯嚴重：須花五年才能與顧客重新建立關係。



10

## 員工滿意度產生員工忠誠度

- 30%對公司不滿意的員工，會有離職的意圖，其流動可能性高達滿意員工的三倍。
- 「員工的流動率低」和「顧客的高滿意度」有相當密切的關係。



## 內部品質產生員工滿意度

- 內部工作品質的高低，可由員工對工作的向心力、同事、對公司的感覺和態度來衡量。
- 內部品質也可以藉由：『組織內的成員，彼此間的對待方式』，以及『相互服務的態度』來定義。



## 領導為「服務利潤鏈」的成功的基礎

- 了解服務價值鏈的領導者，將以服務顧客和所屬員工為發展、經營公司文化的核心。
- 成功的領導者會花大量的時間與顧客及員工相處，藉由實際參與服務過程來了解顧客的建議；同時也會利用時間來選擇、追蹤、認識員工。



13

## 服務利潤鏈在管理活動中的相關環節

- 當員工認為其有能力滿足顧客需求時，其對工作的滿意度將比自認沒有能力者高出2倍。
- 當服務工作者離職時，顧客滿意度將從75%迅速落至55%。

### 顧客滿意度調查



- 管理者應試著：  
減少員工的流動率，並提昇其工作技能。

14

## 服務利潤鏈的稽核

### ( Service-Profit Chain Audit )

- 公司經理人藉由回答下列問題進行「服務利潤鏈稽核」，以決定驅動利潤之因素和建議其營運活動，並建立長期獲利能力。



15

## 獲利與成長

### 1. 如何定義忠實顧客？

忠實顧客往往為公司收益成長的主要來源。有些公司發現前20%的忠實顧客，不只促進收益，更可以彌補流失顧客所造成的損失。例如：Banc One研究「關係深度」。

### 2. 評估顧客獲利率是否應包含經由介紹所得的收益？

公司衡量忠實顧客及重複消費所得收益時，常忽略重要的「介紹」(referrals)所得。例如：Intuit的個人財務套裝軟體。

### 3. 針對鞏固現有客群的營運支出比例為何？

許多公司多聚焦於吸引新顧客，但部分產業吸收新顧客後，多年後才開始獲利，回收期間成本則由忠實顧客之獲利支付。因而，鞏固既有顧客應與開發新顧客獲得同樣重要。

### 4. 為何流失顧客？

不但要知道顧客流向何處，更要了解顧客流失的原因，藉以檢視現行經營策略是否得宜。此外，與顧客的直接接觸對業績有實質影響。例如：信用卡中心致電停卡客戶。

16





## 顧客滿意度

### 5. 顧客滿意度資料是否具備客觀性、一致性、週期性？

有些公司調查得出高顧客滿意度，但銷售與獲利卻不斷下跌，原因為資料蒐集不正確。

### 6. 客訴信箱設立於何處？

客訴信箱為獲取顧客資料及改進服務與產品的有效工具，這些除顧客抱怨信件之外，還有來自業務員、服務人員或電話客服代表。

### 7. 如何運用顧客滿意度資料解決顧客問題？

服務提供者對於解決顧客問題，必須有彈性的迴旋空間。有關顧客滿意度的相關資料必須迅速地導入服務系統之中。且顧客與員工亦須被鼓勵勇於提出意見。例如：Boston地區的一個Lexus經營商對其顧客表示，「如果您的座車發生問題，且無法從我們這兒獲得100%滿意的服務。當您自我們這兒拿到問卷前，請給我們機會去導正問題。因為Lexus對顧客問卷非常在意。」

17



## 外部服務價值

### 8. 如何評量服務價值？

所謂的價值與顧客相關之處不僅只是成本，還包括the results achieved for the customer。價值應同時涵蓋基於服務的提供及顧客的期望。

### 9. 如何將顧客價值觀的訊息導入產品和服務設計流程？

設計、銷售、經營等部門必須時常交換工作經驗與顧客訊息，尤其產品與服務設計部門必須經常與第一線人員交流。

### 10. 服務品質的檢驗應如何含括實質經驗與事前預期的落差？

服務品質包含經驗與預期間的落差，且實質服務的衡量包括最終的結果和接受服務的過程。

### 11. 是否由錯誤中學習？

一般的品質概念多強調「第一次就把事情做對」，但顧客服務單位多半可允許一次犯錯機會。某些服務績效佳的組織更是允許第一線人員有自主空間，以提供顧客更好的服務。

18

## 員工生產力

### 12. 如何衡量員工生產力？

### 13. 從質與量角度來看，如何界定與衡量員工之生產力？

如何衡量員工生產力，在質的部分是以顧客滿意度為依歸，另外也必須從生產量的部分來衡量，兩者雙管齊下，才可以全面的衡量出員工生產力。例如ServiceMaster與Southwest Airlines其員工生產力不管在質與量都是表現非常優秀的。



19

## 員工忠誠度

### 14. 如何創造員工忠誠度？

由於員工的忠誠度與生產力的管係密切，故對於績效良好的員工，往往給予與更多的責任，同時運用獎勵方式創造員工忠誠度。以ServiceMaster為例一個有效率的單位主管，往往被賦予更多的監督與管理之責，而Taco Bell也是類似的情況。

### 15. 企業該如何決定員工流動的程度？

適當的員工流動是必需的，因為一個服務性的組織必須保持適度的員工流動性，然而重要的是，企業必須計算的是在流失關鍵的服務提供者之後所產生的營業損失、人員招募成本及訓練成本。



20

## 員工滿意度

### 16. 員工滿意度的評估是否可以連結並仿效客戶滿意度的評估方式，持續而有效的進行員工滿意度調查？

員工滿意度的評估可仿效客戶滿意度的評估方式調查方式，運用調查、數次的訪談與周期性的會議。而且兩者調查結果必需連結，提供管理者更多資訊。

### 17. 員工選才的面向與方法，能否與客戶需求及企業需求緊密結合？

以西南航空為例，邀請乘客與現有員工參加空服員選才活動，選擇適合人才，使員工同時符合客戶與企業需求。

### 18. 了解顧客滿意度、忠誠度及服務的質與量等各項指標之後，該如何適切的對員工進行獎懲？

針對個別員工的獎勵，其成效大於整體性的獎勵。以BANC ONE為例，其就是針對每一家分行進行評估與獎勵。

21

## 內部服務品質

### 19. 員工都知道他們的客戶嗎？

對員工如何界定內部客戶尤其困難，通常員工都不知道她們的工作對於其他部門的影響，界定內部客戶需藉由『服務人員-客戶』間的工作流程及組織跨部門會議，並從中辨識出好的內部服務效能。

### 20. 員工對於在工作上技術及個人接受到的支援滿意嗎？

藉由提供最新的技術資訊，設備及有效率的團隊內部訓練。工作生活品質必須仰賴對的員工，組織文化的表達，及領導方式的影響。



22

## 領導風格

### 21. 甚麼程度上的公司領導風格

有活力,有創意的	穩定的,保守的
參與的,關懷的	遠視的,只重視精英的
傾聽式的,教練式的	督導式的,管理式的
使命驅動式的	恐懼驅動式的
以個人價值的領導	公共政策式的領導

### 22. 組織領導花了多少時間在開發及維持以服務顧客及員工為中心的公司文化

不同的領導風格適合於不同的組織開發階段，成功的領導者則會小心的注意到員工及客戶的需求。

23

## 整體相關的評估方法

### 23. 貴公司中服務利潤鏈中最重要關係為何?

### 24. 在第一線上的操作上各項措施與獲利成長的關聯性如何?

### 25. 這些關係的重要性反映在員工的回報及激勵上嗎?

不同的評估方法驅動不同的員工行動，這些都提供經理人相關的方向來激勵員工進一步達成企業的獲利與成長。



24