

創造獨特

# 顧客體驗指南



顧客服務旅程圖及流程  
顧客體驗成功秘訣  
個案分享



HONG KONG  
RETAIL MANAGEMENT  
ASSOCIATION

香港零售管理協會

(非賣品)

「中小企業發展支援基金」撥款資助  
Funded by SME Development Fund



工業貿易署  
Trade and Industry Department



04

## 前言

香港零售管理協會主席 鄭偉雄

香港零售管理協會 會員事務及籌款委員會主席 陸楷

06

## 香港零售管理協會簡介

### 創造獨特顧客體驗

08

## 第一章：甚麼是顧客體驗旅程

第一節：零售行業的非理性年代

第二節：顧客體驗旅程

第三節：顧客體驗旅程的元素

18

## 第二章：如何建立顧客體驗旅程圖

第一節：三步簡易流程

第二節：心跳分析圖的運用技巧

第三節：「服務體驗4321」圖卡遊戲

24

## 第三章：具獨特顧客體驗的服務流程例子

第一節：鐘錶珠寶店

第二節：電子產品店

第三節：服裝店

第四節：傢俱及居室用品店

第五節：餐廳

34

## 第四章：創造獨特顧客體驗的成功秘訣

第一節：客戶服務的7C需要

第二節：「優質服務」的助力

第三節：「提升服務」的阻力

44

## 第五章：個案分享



俊華旅行社有限公司



萬福珠寶有限公司



Le Ying Trading (Hong Kong) Limited - Regina Miracle



Grande Fund Limited - House of Avenues



Dream Team Smart Life Ltd - 飛天智能生活



上信國際有限公司 - Joshin 潮流專門店



Olive Cafe Limited

58

## 中小企支援計劃簡介

出版機構：香港零售管理協會

地址：香港銅鑼灣禮頓道33-35號

第一商業大廈7樓

出版日期：2016年11月

設計及製作：求職廣場出版有限公司

電話：(852) 2866 8311

傳真：(852) 2866 8380

網址：www.hkrma.org

版權所有 不得翻印

# 前言



零售業是香港重要經濟支柱之一，其興衰對整個就業市場構成重大影響。香港零售市場大部份均為中小企，其就業人數佔整體零售業超過五成。2016年本港零售同業面對不少困難及挑戰，銷售額連續多個月下跌，入境旅客數量持續放緩，長期人手短缺，營運成本不斷上升；加上過去幾年推出的眾多法例，如最低工資、膠袋徵費、競爭法等，都帶給中小企零售商不少營運壓力。

協會自2010年起透過香港工業貿易署的「中小企業發展支援基金」成功申請撥款資助，積極舉辦多項支援中小企零售商的活動，務求加強中小企、商業夥伴與零售業同行之間的聯繫，至今已推出五期計劃。多年來計劃累積支援超過3,600間中小企零售商拓展業務，當中逾17,000名零售從業員受惠，計劃目的在於協助中小企解決營商挑戰及提升服務質素，並有助零售從業員掌握最新行業知識和技能。

這五期計劃，均以零售業優質服務為核心主題，當中包括以「提升香港中小企零售商發展及競爭力」為目標的一系列活動；並設立「零售中小企 優質服務獎」以鼓勵中小企提供優質服務，而今期則以「善用資源 追求卓越服務」為主旨，透過神秘顧客探訪，評核零售中小企的顧客服務表現，更設立嘉許狀以鼓勵及表揚卓越服務的零售商。

為配合服務需要及市場環境的轉變，協會透過舉辦不同形式的交流活動，包括體驗式培訓工作坊、研討會及講座、中小企零售業開放日及公司考察團，並邀請不同零售界別的專家顧問及行業翹楚分享經驗，讓中小企零售商從中取得營商智慧。

協會在每期計劃末段期間均分別利用不同的宣傳渠道，例如經驗分享會、報章專欄、書刊、網站、個案分享短片，讓更多中小企零售商分享計劃的成效，為同業訂立仿效目標。

協會特別為今期計劃編製這輯《零售攻略三：創造獨特顧客體驗指南》，當中包括制定顧客體驗旅程的工具、策略及成功個案，務求把在「創造顧客體驗」及「改善服務流程」這課題上所取得的學習成果及精粹，與更多中小企零售商分享。

我在此衷心感謝所有參與此書編撰製作機構及人士的支持。協會將繼續努力推動及支持零售業的長遠發展。

香港零售管理協會  
主席  
鄭偉雄

香港的零售業自80年代起，一直擔當著香港經濟發展及社會就業支柱的重要角色，為香港普羅大眾和訪港旅客提供琳瑯滿目的商品和優質的服務體驗。香港零售管理協會自1983年成立以來，一直秉承使命，積極配合業界發展，提供各項會員服務以及教育培訓，推動零售業的專業發展。

協會深信優質服務是香港零售業的優勢，儘管現時面對逆轉的經濟環境，中小企要在有限資源中脫穎而出，必須要做好服務。為提升中小企零售商的服務水平及競爭力，協會在香港工業貿易署的「中小企業發展支援基金」資助下於2015年9月推出為期15個月的「第五期中小企支援計劃」，以「善用資源 追求卓越服務」為主題，旨在透過善用資源，讓中小企零售商透過創造顧客體驗迅速提高服務質量，並加強自身的競爭力。

協會今期持續為中小企零售商舉辦一系列支援活動，包括免費神秘顧客探訪、研討會、顧客服務體驗工作坊、顧問諮詢服務、公司考察團、個案研究及報章專欄分享、嘉許「優質服務零售中小企」及經驗分享會等。

延續以往曾為中小企零售商出版書刊分享經驗，協會特別編製這本《零售攻略三：創造獨特顧客體驗指南》，內容以教授中小企如何透過認識「顧客體驗旅程圖」及其要素，創造品牌獨有的顧客體驗，並以不同零售業的例子作解說，加上成功個案分享，讓中小企管理層在零售逆境中啟發思維，持續提升服務水平及競爭力。

最後衷心感謝所有參與本書製作的零售商及機構代表。協會將貫徹服務零售同業的宗旨，積極提供各種服務及培訓機會，並加強從業人員及商戶的競爭力，攜手推動香港零售業更茁壯成長！

香港零售管理協會  
會員事務及籌款副委員會主席  
陸楷





## 簡介

# 香港零售管理協會 簡介

香港零售管理協會於1983年由一班高瞻遠矚的零售商共同創辦，他們肩負著任重道遠的使命，代表香港零售業發表一致意見。協會成立33年來，處理眾多對零售商有密切影響的事宜，亦透過獎項、教育及培訓推廣零售業，任重致遠。時至今日，協會已成為香港主要的零售商會，會員公司的零售店鋪逾8,000間，會員公司的僱員數目佔本港總零售僱員逾半，涵蓋超過18種零售業務。

多年來，協會不斷推出多元化的活動，並處理多項在營運、管理及策略上與零售業息息相關的事宜，包括政府的立法和政策、業界推廣、改善零售從業員專業水平的培訓課程、考察團、傑出服務獎、勞工問題、薪酬檢討、環保事宜、店鋪保安和內部保安、租金 / 租約事宜、資訊科技、商業操守、同業守則、市場調查及資訊交流等。





# 香港零售管理協會 服務

## 政策倡議

- 立法意見
- 政策諮詢

## 獎項及認證

- 傑出服務獎
- 神秘顧客計劃
- 優質網店認證計劃
- 香港工商業獎：顧客服務

## 交流活動

- 午餐會
- 周年晚會
- 商貿配對

## 教育及培訓

- 零售業資歷架構
- 「職」學創前路先導計劃
- 零售管理/營運管理專業文憑
- 工作坊/研討會/講座
- 考察團

## 行業焦點及刊物

- 零售業統計數據
- 薪酬/服務趨勢
- 季刊及年刊
- 中小企零售商指引：零售攻略

## 中小企支援計劃

- 中小企工作坊/研討會/講座
- 零售中小企優質服務獎
- 顧問諮詢服務
- 考察團





## 第一章：甚麼是顧客體驗旅程？

「顧客體驗旅程 (Customer Journey Mapping)」是近年在歐美市場興起的顧客服務概念，其目的是透過制定顧客在整個購買流程，繪畫流程中每一個階段細節，制定服務水平，來增強顧客的購買慾，從而令營業額有所增長。

但是，每當公司負責人聽到這個概念，都會產生一個疑問：「只要我的產品或服務都保持一流水準，顧客就自然會來，就不用為客源操心嗎？」當然，產品或服務的質素固然重要，如果公司能利用「顧客體驗旅程」的優點，就更輕易地協助公司建立優質的服務水平，提升顧客的忠誠度。

究竟「顧客體驗旅程」怎樣能為公司的服務帶來轉變？為甚麼我們要重視「顧客體驗」？這是因為零售行業現已進入了一個「非理性年代」。

### 第一節： 零售行業的 非理性年代



六、七十年代的香港，社會仍在發展中。當時香港人的消費意識普遍停留在功能主義。無論是消費購物，抑或是上酒樓用膳，幾乎都是以耐用和填飽肚子為主。只要價錢相宜，店鋪的生意便門庭若市，客似雲來。至於商店的經營手法及店員的服務態度，大眾市民都不會有太高的要求或期望。

隨著八十年代經濟起飛，市民生活水平提高，消費意識亦不斷提升。功能主義是重要，但已經不是唯一的要求。試比較兩個年代的廣告，就能發現端倪。

六、七十年代的廣告，是利用簡單直接的方式，帶出產品「價錢便宜」、「耐用」等訊息。其中「平霸電業公司」的電視廣告，不斷地重覆「搵平霸啦！」的口號，可謂當中的佼佼者。

到了八十年代，商品廣告開始利用「感性」的角度出發，讓顧客感受到產品的價值。例如：某洋酒品牌，以「高人一等」為廣告標語，來突出選購該品牌而衍生的「優越感」。某日本成藥的電視廣告，亦以「有佢看門口，您就可以安枕無憂」為結語，讓消費者感受到，該產品帶來的「安心」感覺。由推廣銷售方法的改變，就不難發現，顧客消費的重點已由「價錢取向」轉移到「價值取向」。







• 圖1-1：昔日「平霸電業公司廣告」，以價錢便宜、簡單、方便等實用價值作招徠。  
（圖片來源：互聯網）

那麼，「價值」本身是如何釐定？簡單而言，就是顧客在消費過程中的「感受」。只要是顧客感到「值得」，「價值」就從此而生，而「價錢」的重要性就相對降低，顧客總願意用較高的價錢換取有價值的產品和服務。就以餐廳為例，相比起七十年代，今天的顧客願意花費更多在質素更好、格調更高的餐廳，還有食物的來源、烹調的風格、廚師的名氣、服務員的接待等。時移勢易，在餐廳的「顧客體驗」與七十年代的，已不能同日而語。



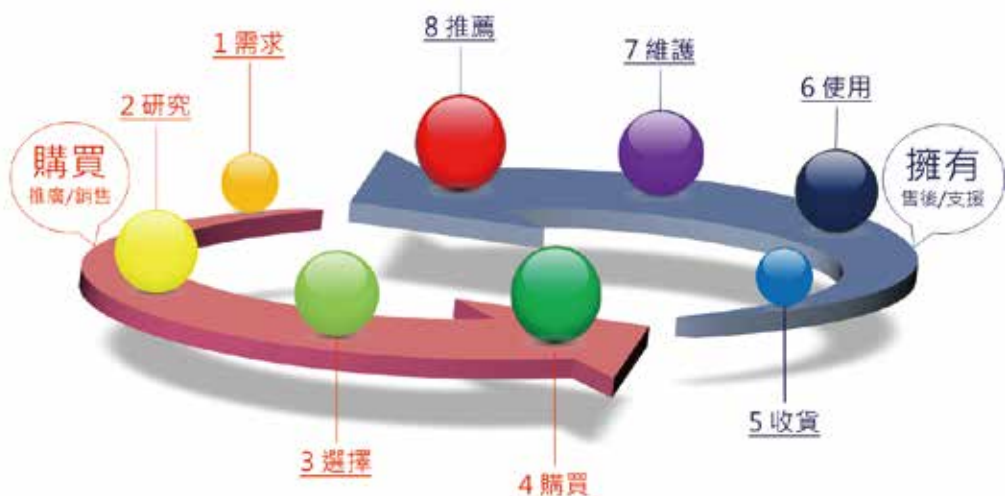
• 圖 1-2：現今顧客對餐廳的要求，已不只在於味道，還有餐廳的環境、氣氛等。

現代科技發達，往往在競爭激烈的市場之中，只尋求功能、物料、顏色、輕重等方向，已經到了一個極端的狀況，有人稱此為「產品無差異時代」。不同公司所出產的產品，在本質或功能上出現的差異一般都不會太大。因此，零售商要保持競爭力，「價值取向」是唯一的出路。而「顧客體驗旅程」就是為此而設的一套參考工具。



# 第二節： 顧客體驗旅程

「顧客體驗旅程 (Customer Journey Mapping)」是一幅讓你提升顧客體驗的藍圖，透過繪畫出顧客在購物流程中的每一個階段（見圖1-3），細緻地定義每個階段的服務水平，務求讓顧客在整個購物流程中，都能得到稱心滿意的服務。



• 圖1-3：購物流程階段

## 「顧客體驗旅程」對零售業的效用

### 1 檢視顧客體驗

全面的優質服務，必須要由「點」的思維突破成「線」的思維。「點」，是霎時一刻的思維，只是一買一賣了事便算；而「線」的思維，就是享用整個服務的過程，即是一種時間線的概念。整個享用服務過程充滿著很多提升服務的重要時刻，不論是直接與顧客互動的時間，還是間接環境佈置元素，你也可以利用屬於你的「顧客體驗旅程」，了解及提升關鍵服務細節，從而讓顧客體會你的服務價值。



## 2 快速學習工具

顧客體驗旅程與同事日常工作有直接關係，因為旅程中所定的每一個接觸點與同事提供的服務環環相扣。例如鐘錶珠寶店內，當顧客試戴不同產品的時候，把「為顧客提供熱飲」此服務列明在顧客體驗旅程圖內，令每一位同事都清楚明白公司對顧客的服務規則。

故此，如旅程的設計簡單、易明，便能讓所有同事均能於短時間內掌握重點，發揮實際效用，改善服務。



• 圖1-4：善用「顧客體驗旅程」，好好管理「顧客服務體驗」，可提升產品或服務的價值。

## 3 有效共通語言

使用顧客體驗旅程後，同事對服務流程上的每一個項目都能夠擁有共通的描述，對於所需要提供的服務也會有共同的理解，令服務過程中的溝通變得更有效率。例如，在服裝店的「顧客體驗旅程」中，於「試身」、「修改」、「換貨」等服務細節，設定共通的規則、相若的言語描述和用詞等，所有同事都擁有一致的服務指引，以免與顧客引起不必要的誤會。

## 4 品質管理系統

顧客體驗旅程最重要的功能是協助有效管理及提升服務質素。首先，我們必須從細節入手，了解顧客對服務的需求。然後，藉著與顧客接觸的時刻，制訂該位置的統一服務水平。定義後，就可以加強監督服務水準，針對每一個接觸點進行內部或顧客評核。如此，就可以有效地提升顧客體驗，加強品牌價值。

由此可見，「顧客體驗旅程」是一套簡單易用工具，讓大家重新檢視在整個購物流程階段，有甚麼顧客服務的位置，可以加以發揮或要小心處理。如果能夠透過讓同事一同參與制訂，就可增加同事的歸屬感和投入感，最重要是增強同事對提升顧客體驗的醒覺性和洞察力，效果更事半功倍！



## 第一章：甚麼是顧客體驗旅程？

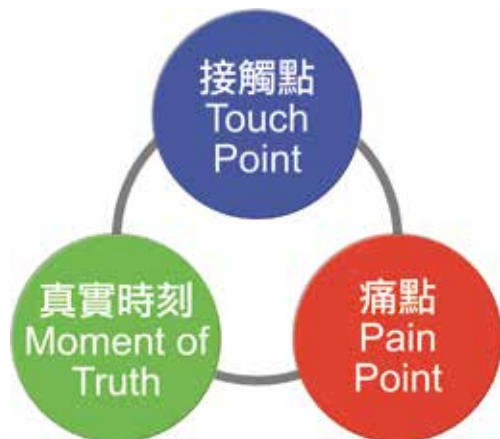
### 第三節： 顧客體驗旅程的元素



如公司要獲得「顧客體驗旅程」的好處，首先要建立屬於你公司的「顧客體驗旅程圖」。



• 圖1-5：顧客體驗旅程圖



• 圖1-6：顧客體驗旅程圖的三個核心元素



顧客在選購產品或服務過程中的不同階段和步驟，都會由以下三個核心元素組成：



## 「接觸點」 Touch Point

接觸點讓顧客從每一個角度，都可以接觸品牌，由進入店鋪前至交易完成離開店鋪的過程，由五感中所接觸到的服務細節。五感包括：

「**眼**」睛所看到的，即是顧客看到的一切景物，例如招牌廣告、店內的佈置、燈光的效果、貨品的陳列等；

「**耳**」朵所聽見的，就像店鋪播放的背景音樂、接待同事說的「歡迎光臨」、關於產品或服務的介紹、或者離開店鋪前店員說的「謝謝，下次再見」等；

「**口**」中所品嚐的，例如食物或飲品的味道；

「**鼻**」子所嗅到的，好的氣味就如產品本身所散發的香味、店鋪使用的香薰味道；不好的氣味就像同事口中殘餘食物的味道或煙味等；

「**手**」中所感受的，就是產品本身擁有的質感、使用產品或服務帶出的感受，又或者是店鋪內的溫度與濕度等。



● 圖1-7：櫥窗的擺設也是接觸點之一

這些細節可以是單向性，如宣傳廣告；也可以是雙向性，如同事回應顧客查詢，交流溝通。

以實體店鋪為例，由顧客在街上看到公司招牌開始，直至走進店內挑選貨品，然後購買至付款離開，整個過程中，顧客經歷的每個細節均是一個接觸點。

當然，能讓顧客感受到你公司的形象或服務水平，未必一定只是在店內層面發生，店外層面可以，包括公司標誌、宣傳廣告、網頁、顧客查詢熱線、送貨或售後服務等。將這些不同的接觸層面整合起來，便可以構成整個服務過程的不同階段和步驟。總括而言，接觸點便是建立顧客體驗旅程的最基本元素。





# 第一章：甚麼是顧客體驗旅程？



## 「真實時刻」 Moment of Truth

真實時刻（或稱關鍵時刻）是指一個令顧客特別印象深刻的接觸點。在這個接觸點上，顧客會對你的公司、品牌或產品產生一種獨特的深刻感受或迴響，可以是正面，亦可以是反面。不同行業有不同的「真實時刻」。以電子產品店為例，真實時刻可能會出現在「產品功能介紹」上：同事能詳細地介紹產品的功能及獨特性，亦能解答顧客的提問。又例如時裝店，店鋪內能提供一個在環境及心理上安全的「試身室」，顧客能安心地試穿心儀的服飾，這就是一個真實時刻。假如這個時候，能有一位貼心、窩心的服務員，隨時提供即時的回應及建議，這就真正的關鍵時刻。

然而，不同個性的顧客所感受的真實時刻是有所不同的。基本上，我們利用不同接觸點，提升顧客五個方向的體驗來處理真實時刻。

這五個方向稱作「5S層次」：社交共鳴、自身利益、開心快樂、短時間、安全。



• 圖1-8：5S層次

- 「社交共鳴」 (Social Connection) : 讓顧客知道他 / 她所選擇的產品或服務是受大眾歡迎的；
- 「自身利益」 (Self-interest) : 讓顧客體會產品或服務對他們的好處；
- 「開心快樂」 (Sentiment) : 讓顧客在選購過程中充滿開心愉快的感覺；
- 「短時間」 (Short-term) : 讓顧客在很短時間內就已經了解到產品或服務的好處；
- 「安全」 (Safe) : 顧客選購的產品或服務是有質素的保證。

真實時刻會受較多變數影響，利用「5S層次」，我們就可以有方向和方法去應付不同的真實時刻。若處理得宜，顧客對公司或品牌的良好印象會倍增；相反，處理失當所招致的損失並非單一顧客，而是經口耳相傳（Word of Mouth），令店鋪商譽受損，造成不可估計的損失。



## 「痛點」 Pain Point

痛點是指顧客在購物流程中所經歷到不愉快或不舒服的時刻，而這些負面感受或會令顧客不再光顧。例如：小時候被熱水燙燙傷，你或會因怕痛而不再去接觸它。

若顧客在店鋪內經歷了「痛點」，在他們的記憶中，公司品牌已經和「痛」掛鉤了，使他們避免再接觸該公司品牌及旗下的產品和服務，以免招致損失。以餐廳為例，輪候時間太長、服務員落單時及收銀員在找續時出錯，令到「痛點」產生，減低再次光顧的意慾。而服裝店的「痛點」有機會是陳列貨品雜亂無章，試身室又缺乏安全感，令顧客失去購買意慾和不想再次參觀。所以，遇上「痛點」，公司便應當小心處理，立即改善。



• 圖1-9：美容店整個「顧客體驗旅程」，可能潛藏了許多「痛點」，要小心處理！

## 三個核心元素的奧妙關係

在進行顧客體驗旅程分析時，「真實時刻」和「痛點」有可能同時出現在一個接觸點上。當這個情況發生時，就務必要好好處理，防止「痛點」出現之餘，讓「真實時刻」發揮正面效益，令顧客對你的服務印象有所提升。

如果能將三個核心元素集中於一個接觸點上，便能夠打造成顧客服務體驗滿意度達至「至高點」，那麼，品牌的價值必定大大增加，得到意想不到的效果。





## 第二章：如何建立顧客體驗旅程圖

### 第一節： 三步簡易流程

了解到「顧客體驗旅程」的好處，亦認識了三個核心元素和它們之間的奧妙關係，下一步就是建立屬於你的「顧客體驗旅程圖」。如何建立？可以簡單分為三步曲：

第一步曲，是先定義服務流程，界定清楚每一個服務階段；

第二步曲，列出所有接觸點，展示所有與顧客接觸的時刻；

第三步曲，找出「真實時刻」及「痛點」，清楚標明所有要特別注意的接觸點。



#### 第一步曲 定義服務流程階段

以實體店鋪為例，整個顧客體驗大致上可以劃分為以下5個基本服務流程階段：



• 圖2-1：基本服務流程



每個行業都擁有自己的服務流程，所以要視乎不同行業不同店鋪的實際情況。  
以連鎖餐廳為例，他們的流程可能定義為：



• 圖2-2：連鎖餐廳服務流程例子

至於其他商品或服務零售商，在完成交易後仍會涉及其他跟進服務，例如：「售後服務」、「送貨服務」、相關「產品安裝」等程序；故此，我們必須因應不同行業的情況及需要，加入服務流程內。在稍後的章節，我們會提供其他不同行業的例子，以作參考。

## 第二步曲 列出所有接觸點

定義了服務流程後，就需要按照每個流程中，詳細列出所有的接觸點。首先列出接觸點的目的，是要在購物流程中找出所有接觸顧客的機會，藉此定下每個接觸點，為此接觸點定下服務水平，統一顧客服務的要求。

再以連鎖餐廳為例，在「接待」的流程中，列出基本接觸點有如下：



• 圖2-3：連鎖餐廳基本接觸點例子



## 第二章：如何建立顧客體驗旅程圖

在這些接觸點上，可以再列出同事應有的行為及硬件配套：

| 接待  |                |                                                     |        |                        |       |                |
|-----|----------------|-----------------------------------------------------|--------|------------------------|-------|----------------|
| 接觸點 | 視覺陳列           | 接待顧客                                                | 引領顧客入座 | 其他身邊員工<br>要夾道歡迎        | 提供開水  | 遞上餐單           |
| 行為  | 按標準陳列          | 保持與顧客<br>眼神接觸                                       | 走在顧客前面 | 身邊儀容整潔<br>的員工說歡迎<br>光臨 | 送上暖開水 | 放在每位顧客<br>面前   |
|     | 經常檢查           | 面帶笑容，<br>儀容整潔                                       |        | 面帶笑容，儀<br>容整潔          |       |                |
|     | 按時更新           | 開展服務對<br>話如“您<br>好、歡迎光<br>臨、請問先<br>生 / 小姐有<br>訂枱嗎？” |        |                        |       |                |
|     |                | 沒訂枱、給<br>排隊號                                        |        |                        |       |                |
| 硬件  | 宣傳品保持<br>清潔    | 前台整齊，<br>減少放雜物<br>在台上                               |        |                        | 水杯潔淨  | 餐單乾淨           |
|     | 展示櫃要有<br>適合的燈光 | 燈光要適合                                               |        |                        |       | 餐牌上資料無<br>誤及更新 |
|     | 招牌完整           |                                                     |        |                        |       |                |

在列出接觸點這個步驟時，最好安排前線同事提供資料，因為他們擁有很豐富的資訊及經驗，可以協助制訂更好更恰當的硬件配套。



### 第三步曲 找出「真實時刻」與「痛點」

「真實時刻」和「痛點」是兩個很重要的元素，是整個顧客體驗旅程圖上最值得投放資源的重要指標，因為會直接影響生意來源。

我們必須要反覆檢視每個接觸點，首先要從顧客的角度出發，尋找哪一些接觸點是讓顧客對公司 / 品牌產生重要迴響的「真實時刻」，哪一些是讓顧客感到不快的「痛點」。我們對這些重要的「點」都必須有清晰的了解，以找到真正的「真實時刻」和「痛點」。

繼續以連鎖餐廳為例，一間客似雲來的餐廳無可避免的「痛點」便是「排隊」輪候時間問題；而它的「真實時刻」就是接待服務員應有的服務態度、待客說話方式、甚至是菜式及餐牌的介紹等。

以上提及的「痛點」及「真實時刻」除了可以從前線同事身上了解外，也可以透過觀察前線同事與顧客接觸時的反應、問卷調查等，去搜集更多更全面的顧客意見及想法。



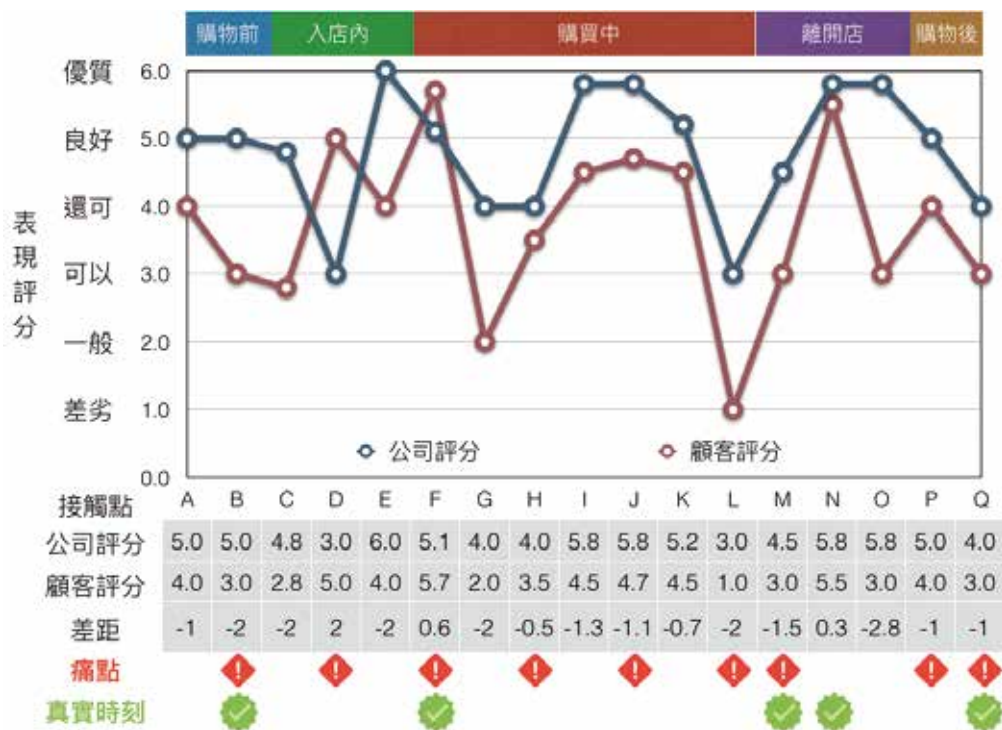
經過這三步曲，就可建構一個屬於你公司的「顧客體驗旅程圖」。在這旅程圖中建立基礎及服務水平的要求。最重要的是要好好掌握及發揮「真實時刻」和改善「痛點」的服務，如此一來就可以有效提升公司服務質素。



## 第二章：如何建立顧客體驗旅程圖

### 第二節： 心跳分析圖的運用技巧

確定「顧客體驗旅程圖」後，服務水平必然有所提升。為要再進一步檢視「顧客體驗旅程圖」的成效，及尋找當中期望與實際之間的差異，我們會運用另一套技巧：「心跳分析圖」。



● 圖2-4：心跳分析圖

「心跳分析圖」的目的是尋找出實際與目標服務水平差異的工具，透過顧客及公司內部於每個接觸點作出的評價，得出一個客觀數據，讓公司可以作出檢討，及覆核服務水平及訂立改善行動的優先排序。

### 如何制訂「心跳分析圖」

#### 一 公司自我評分

公司自我評分主要是從公司、員工的角度，評價每個接觸點的表現。評分員可由前線同事、店鋪主管及 / 或管理層擔當。收集及整理數據後，得出一個平均分數，用作日後比較顧客評分時參考的數據。



## 二 顧客印象評分

顧客評分當然是由顧客來做的，可以運用簡單的問卷，於每個接觸點上邀請顧客評分；又可以聘請顧問或市場研究公司進行神秘顧客以作客觀評估，得出分數。

## 三 分析與檢視：訂立改善行動的優先次序

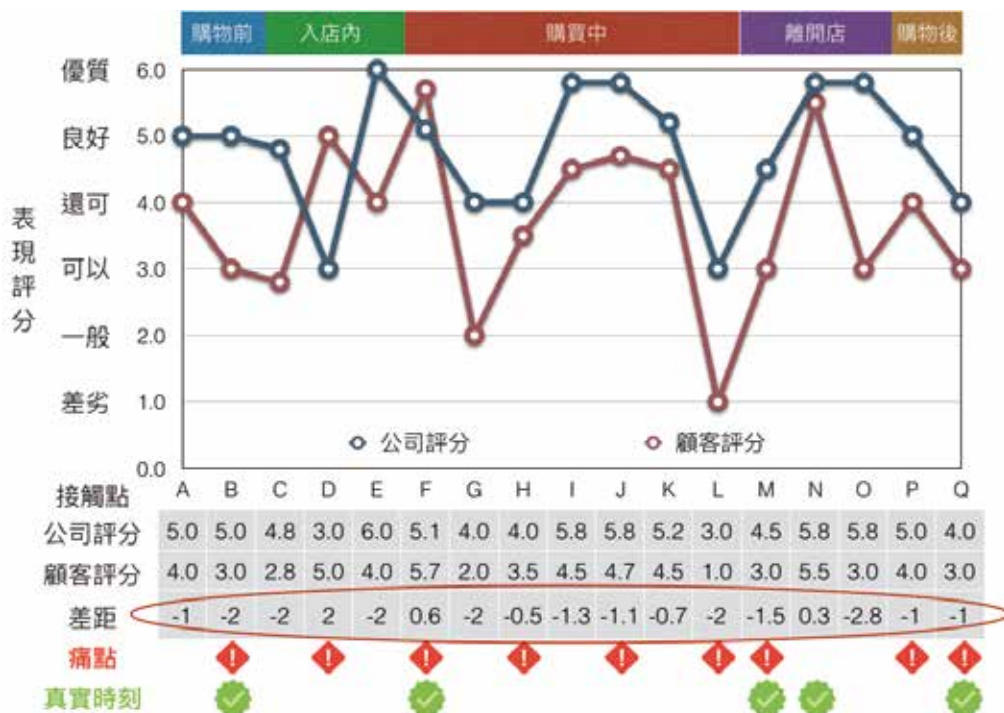
如何訂立改善行動的優先次序呢？

首先將每個接觸點上列出「公司評分」及「顧客評分」的分數。

第二將「顧客評分」的分數減去「公司評分」的分數，得出一個差距。

第三再將「痛點」及「真實時刻」顯示出來，就可以得到如圖2-4般的「心跳分析圖」。

出現了「心跳分析圖」就可以決定行動的優先次序。分析的部分相對較簡單，首先檢視每個「接觸點」，如顧客評分及自我評分的分數差距是正數的話，那便表示在該接觸點上，顧客覺得公司的處理較預期理想，暫時未有即時處理的需要；若差距是負數的話，即代表該接觸點表現不理想、需要跟進改善，假若距離太大的話，必須趕急處理改善行動。公司應認真對待評分結果。下圖2-5圈著的地方顯示了分數差距，應先找出負數接觸點，加以改善。



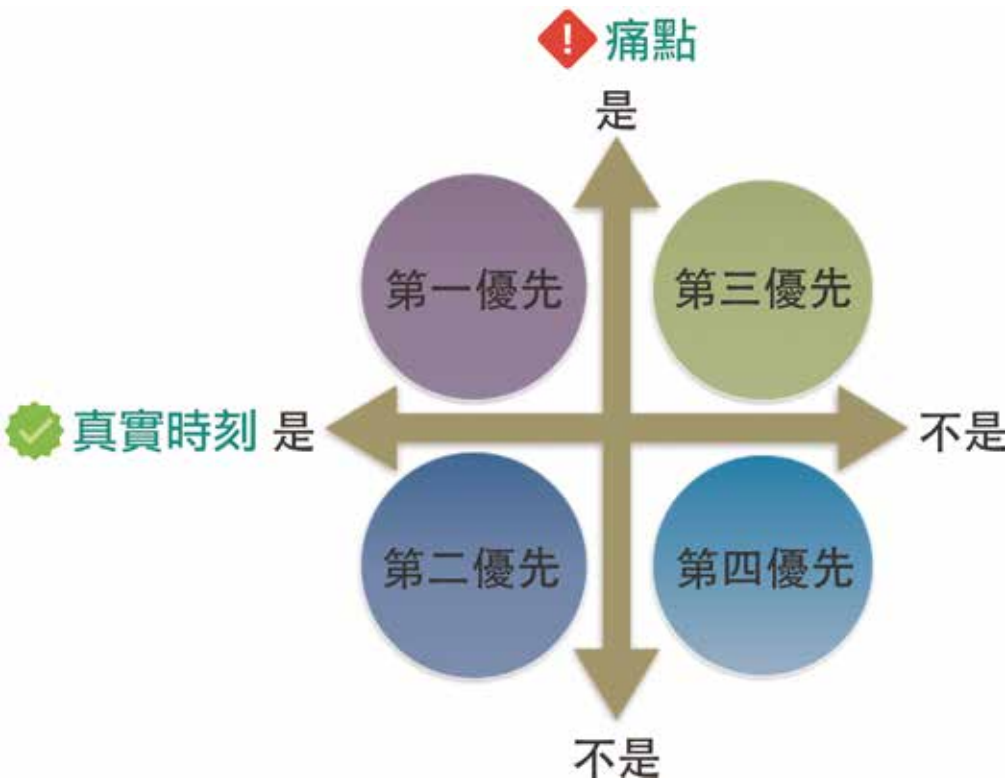
• 圖2-5：心跳分析圖顯示分數差距





## 第二章：如何建立顧客體驗旅程圖

從分析的結果中，會發現很多地方出現負數，需要改善。當我們檢視及提升服務水平時，怎樣釐定甚麼接觸點需要優先處理？下圖2-6就有一個簡單的解釋，如何分配優先次序：

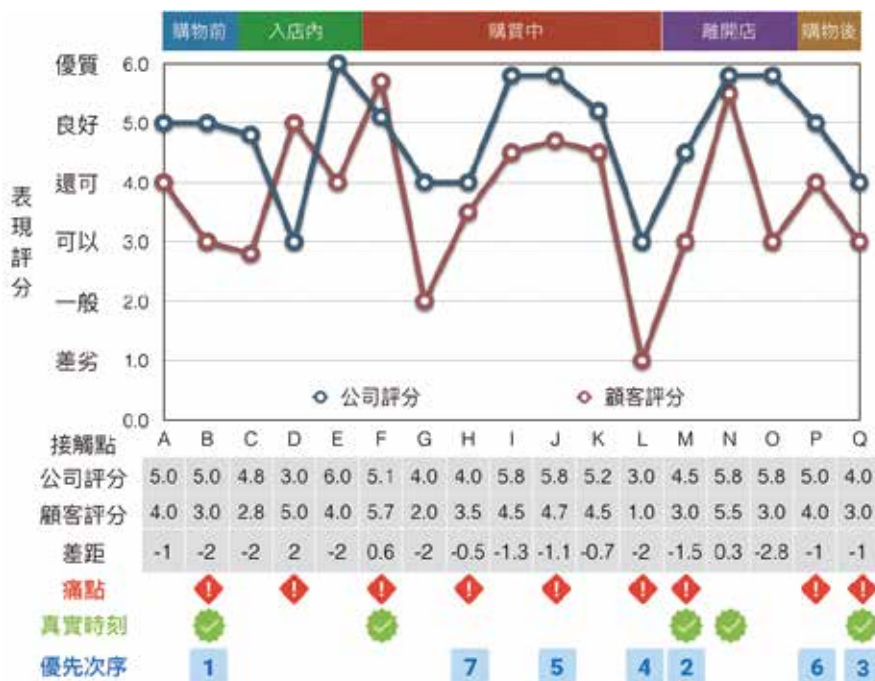


• 圖2-6：以「真實時刻」和「痛點」決定優化行動次序

**第一優先**處理就是同樣是「真實時刻」和「痛點」的地方，是有「需即時處理」的重要性。圖2-7上的例子就是B點，B點都是「真實時刻」及「痛點」而且差距為(-2)，是最大的差距，表示嚴重性極大，因此要即時處理，否則可能會導致顧客流失，並會影響品牌商譽。而接着要優先處理的為M點及Q點。

**第二優先**是處理在「真實時刻」上有大的差距，圖2-7中是沒有，因為「真實時刻」的N點是正數，所以無需處理。由於在顧客心目中，「真實時刻」是對公司及品牌有較大影響力的接觸點，所以要多加注視。

**第三優先**則是有可能令顧客產生負面反應的「痛點」，圖2-7中就是L點。至於在同一優先次序中，公司應要先處理差距值較大的項目，然後便可以按差距值大小再決定先後次序。如若差距值相同，則可以考慮先處理顧客評估值較低的一點。



• 圖2-7：定好改善工作的優先之序

所以根據「心跳分析圖」2-4說明，改善工作的優先次序便應該是：B, M, Q, L, J, P, H。如圖2-7所示。

當然優先次序亦可按公司不同的政策及情況以作出調整。例如，若公司希望先集中資源處理與「購買」相關的接觸點時，那麼處理的次序可以轉換為 L, J, H, B, M, Q, P。總而言之，改善的優次應保持彈性以適合環境需要及公司政策。

## 第三節： 「服務體驗4321」圖卡遊戲

「心跳分析圖」是一種靜態的工具，讓公司得到改善服務的優次。另一方面，我們亦可透過一些更互動的方式，讓前線及後勤同事親身參與，從不同角度檢視自己的服務水平，同時增加團隊的合作性。

「服務體驗4321」就是一款圖卡遊戲，讓同事在輕鬆愉快的氣氛下，模擬日常工作時候，如何接觸顧客、應對顧客要求。遊戲中，透過同事之間的互動，能找出彼此的進步空間，達到互相鼓勵，共同進步的效果。其中更可以加入公司的服務政策，令同事掌握應有的服務態度，提升水準。





## 第三章：具獨特顧客體驗的服務流程例子

「顧客體驗旅程圖」的設計會因應不同行業、不同公司的實際情況而設計出來，所以每間公司都有所不同及具備其獨特性。

### 第一節： 鐘錶珠寶店

一般而言，由鐘錶珠寶店售賣的產品價格較高，顧客對服務的要求也會相對提高。因此，顧客對很多的服務細節也有較嚴格的要求。例如：店內的燈光柔和度、空調溫度是否適中、有沒有飲品招待、所提供的絨布盒是否整潔等。員工對產品有充份認識，在銷售細節能做到見微知著，以殷勤的服務贏取顧客的歡心，銷售過程就自然更易達到目標。

#### 服務流程

#### 1.吸引進來

#### 2.接待及協助

**接觸點**  
服務細節  
(行為 / 硬件)

櫥窗飾櫃陳設

店鋪裝潢

店員歡迎入內

招待顧客在適合位置安坐

海報設計

店鋪溫度

眼神接觸，  
面帶微笑

飲品招待

店內燈光

聲線語調適中

通道闊度適中

制服、  
外觀整潔



真實時刻



### 3. 產品建議 / 銷售

### 4. 交易

### 5. 離開

了解顧客需要

絨布盒要保持  
整潔

賬單清晰

介紹退換貨物  
手續

陪同顧客離開

致謝

品牌認識

清楚產品價錢  
及優惠

交易時間合理

信用咭分期

產品知識

調校錶帶 /  
首飾長度

提供不同付款  
選擇

介紹相應產品

耐心地回應  
顧客不同要求

協助顧客試戴

產品包裝

提供絨布盒讓  
顧客放下自己  
物品



# 第二節： 電子產品店

一般電子產品店售賣的產品種類較多，如果希望顧客有良好的體驗，就要先讓顧客很容易找到自己想選購的產品，所以產品陳列位置要處理得宜，讓人容易找到心儀的產品類別。另一方面，顧客在選購時，也喜歡比較不同品牌或不同型號的產品，因此，店員的產品知識也是一個重要的服務接觸點。

### 服務流程

### 1.吸引進來

### 2.接待及協助

**接觸點**  
服務細節  
(行為 / 硬件)

櫥窗陳設

展示贈品

店員歡迎入內

主動查詢顧客  
需要產品

產品短片

店鋪燈光

眼神接觸，  
面帶微笑

手勢指示 / 帶  
領顧客到所需  
位置

宣傳單張海報  
展示

聲線語調適中

不同產品陳列  
位置清楚

制服、  
外觀整潔





### 3. 產品建議 / 銷售

### 4. 交易

### 5. 離開

了解顧客需要

使用示範 / 顧客試用

賬單清晰

介紹退換貨物手續

陪同顧客離開

致謝

品牌認識

產品樣版狀況良好

找續準確

介紹保養維修安排

產品知識

提供相應配件

交易時間合理

說明書、保用證展示

介紹相應產品

清楚產品價格、折扣和贈品

提供不同付款選擇

信用咭分期

提供不同型號比較





### 第三節： 服裝店

服裝店是大眾經常接觸到的店鋪類別，也因為主觀感覺（例如：衣服是否漂亮、稱身等）主導了顧客的購買慾，令同樣為主觀感覺的顧客體驗顯得格外重要。例如：是否有提供一個具安全感的試身室讓顧客安心使用？店員是否讓顧客覺得可以隨意試穿而沒有受到被逼購買的壓力？

#### 服務流程

#### 1.吸引進來

#### 2.接待及協助

##### 接觸點

服務細節  
(行為 / 硬件)

櫥窗設計

店鋪裝潢

店員歡迎入內

店員衣著風格  
合宜 / 制服整潔

展示產品配搭

店鋪溫度

眼神接觸，  
面帶微笑

手勢指示 / 帶領顧客到所需位置

店鋪燈光

店鋪氣味

聲線語調適中

給予顧客選擇空間





### 3.產品建議 / 銷售

### 4.交易

### 5.離開

了解顧客需要

明碼實價

賬單清晰

提供不同付款  
選擇

陪同顧客離開

致謝

足夠鏡子

讓顧客  
自由試身

找續準確

介紹退換貨物  
手續

提供服裝配搭  
意見

試身室安全

交易時間合理

提供配襯飾物  
意見

試身室整潔

清楚倉存數量

試身後跟進

陳列品及貨物  
狀況良好

更改尺寸



## 第三章：具獨特顧客體驗的服務流程例子

### 第四節： 傢俱及居室用品店

大部分顧客到傢俱及居室用品店消費的顧客，通常都是懷著目標進入店內，所以清晰的產品分類、足夠的陳列品可供檢視、試用對顧客來說都是重要的。另外，相比其他零售店鋪，傢俱店的顧客在付款後未必能即時取走貨品。所以「送貨」服務流程也要格外留神，方可以讓顧客享受到全面的服務。

#### 服務流程

#### 1.吸引進來

#### 2.接待及協助

**接觸點**  
服務細節  
(行為 / 硬件)

櫥窗設計

店鋪溫度

店員歡迎入內

手勢指示 / 帶領顧客到所需位置

產品展示整齊

店鋪氣味

眼神接觸，  
面帶微笑

提供購物袋 / 籃

店鋪燈光

店鋪衛生

聲線語調適中

店內分類指示  
清晰

制服、  
外觀整潔



真實時刻



### 3.產品建議 / 銷售

### 4.交易

### 5.離開

了解顧客需要

陳列品  
狀態良好

排隊付款指示  
清晰

提供不同付款  
選擇

陪同顧客離開

準時

足夠品牌選擇

送貨 /  
訂貨自取安排

賬單清晰

介紹退換貨物  
手續

致謝

送貨人員  
態度

貨架貨品 /  
陳列品齊備

提供送貨時間  
選擇

找續準確

介紹保養維修  
安排

再確認送貨 /  
訂貨自取安排

送貨人員整潔

清楚倉存數量

輪候及交易  
時間合理

貨物送抵狀況

安裝

簡單介紹使用  
方法

送貨 / 安裝後  
清潔地方



### 第五節： 餐廳

「顧客體驗旅程圖」提供給餐廳的價值，其實不會比「食物的質素」低。若能提升服務質素，特別是輪候位置時的招待、顧客召喚時店員的即時回應、準確地替顧客點菜等，都能令顧客感受到細緻的服務。這樣，就能提升顧客再次光顧的機會。

#### 服務流程

#### 1.吸引進來

#### 2.接待及協助





### 3. 產品建議 / 銷售

### 4. 交易

### 5. 離開

回應顧客召喚

清楚是日特別選項  
(如：例湯、午餐 /  
晚餐精選)

出餐時間合理

上菜位置選擇

賬單清晰

交易時間合理

熟悉餐牌

落單準確

傳菜店員態度

進餐完成後收  
回餐具

找續準確

致謝

提供食品意見  
(因應顧客要求)

菜式擺放賣相





## 第四章：創造獨特顧客體驗的成功秘訣

總括來說，要創造獨特顧客體驗，首先要設計「顧客體驗旅程圖」，借助此圖，讓管理層與同事經歷、了解、設計及擁有顧客心目中的「真實時刻」及「痛點」，再用「心跳分析圖」綜合作出策略性分析及檢視，訂立更體貼、更窩心的服務給予顧客；還可以將公司及品牌的價值觀和信念，直接加入接觸點的服務細節當中，讓顧客於享受服務的同時也可以加深對公司的價值觀及形象印象，藉此加強品牌的優勢。

如果公司品牌的理念是重視環保，在店鋪的裝潢、設計上可以直接加上環保意念，在視覺接觸點能夠令顧客直接感受到公司的價值觀，大大增強公司形象。店員在介紹公司時，也可首先介紹公司是重視環保的企業；產品包裝可以使用再造紙，減少花巧印刷，營造出環保產品的「真實時刻」；甚至連店員制服的圍裙，也可以用碎布縫製，加強視覺效果。以上這些設計，就可以從不同接觸點上，將「環保企業」這個形象貫輸給顧客。故此，建構公司獨特的顧客體驗旅程圖，是成功創造顧客獨有體驗的途徑，可增強公司品牌效應。

另一方面，消費的過程中，包含了許多「人與人」及「人與事」之間的互動元素。

「人與人」的互動，可以是顧客與同事的接觸（例如：顧客與前線同事在店鋪面對面的接觸、顧客與售後服務同事在電話或電郵的溝通等），也可以是顧客之間不同形式的交流（例如：店內傾談、朋友之間的對話、網上不同平台的討論等），甚至是顧客與自己內心掙扎著「買不買」，而衍生的自我對話。

「人與事」的互動，可以是顧客對產品或服務的了解、喜好、適用性等，可以是顧客對「付款選項」這個看似不太重要的選擇而產生的感覺，又或者是顧客對公司產品或服務條款及細則的反應等。

以上這些錯縱複雜的互動關係，大家或許會問，有沒有準則可以讓同事於面對顧客服務時，可以作為參考的呢？

正所謂「細節定成敗」，以下向大家介紹「客戶服務的『7C』需要」，讓大家先了解顧客所需，再決定如何增加「優質服務的助力」與減少「提升服務的阻力」的出現，將有助公司在日後設計「顧客體驗旅程」及執行時，可以由細節出發，發揮更有效的成果。



• 圖4-1：如何創造獨特的顧客體驗，令每位顧客付款時，也能展現滿意的笑容？



# 第一節： 客戶服務的「7C」需要

要給予顧客良好的體驗，是需要舒緩「人與人」和「人與事」之間互動時所產生的壓力。客戶服務的「7C」需要，就是從「七」個方面著手，帶出處理「人、事之間的互動」，需要留意的重點。

這7個重點分別是：【個性】Character — 了解顧客的個性、【釐清】Clarify — 釐清顧客的想法，【創造】Create — 創造賣點與可能性、【決定】Choice — 協助顧客落實決定、【行動】Champion — 全力取得極致效果、【評估】Confirm — 系統將成果量化及【持續】Continue — 維持所有關鍵表現。

## 1 【個性】Character 了解顧客的個性

相信大家也同意，每個人擁有不同的個性同時也會擁有不同的喜好和習慣。有些顧客非常著重店員的貼身服務，從入店一刻開始就期望有人招待自己和介紹不同產品。但是，另一些顧客就不希望有人打擾自己參觀的興致。簡單來說，「外向」的顧客與「內向」的顧客，就需要不同接待方式。假如前線的同事能善於觀察顧客的個性，並提供適合其個性的服務，顧客就必定感到賓至如歸，提高他們消費的意慾。

當然，懂得「觀人術」固然是好，不過，要懂得這個技巧是有相當的難度。那麼該怎樣辦才合適呢？其實，較簡單的方式是先讓顧客保持心情愉快，輕鬆(即是沒有壓力)便可。畢竟，消費是由一個感性為主的過程，所以先製造一個開心愉快的購物氣氛，讓顧客願意繼續留在店內參選選購，服務員能專業地回應著顧客的要求，提供適合的服務，顧客消費的機會自然大大提升。

## 2 【釐清】Clarify 釐清顧客的想法

你有沒有試過於銷售時提供的產品或服務，是與顧客的期望或要求之間有落差？為什麼會出現？是因為未能掌握顧客的真正想法或需要。

有時候顧客心裡有很多想法和需要，有可能未能表達出來，那又怎麼辦呢？譬如：在餐廳內拿不定主意點菜；在電子用品店內想購買適合自己用的電腦但選擇困難等。所以，服務員懂得發問問題，令顧客可以透過對話去釐清他們的想法和需要是非常重要的。了解顧客的想法，掌握顧客的需要從而提供合適產品或服務方案，便能開啟商機。

發問問題有一個簡單的心法：「明知故問」。縱使我們已經能預計顧客想要甚麼，但也必須透過發問問題，讓顧客親口說出需要。這代表顧客自己作出決定。比方說，顧客在選擇電腦時，有關考慮儲存空間的問題，假若我們已經充分了解顧客這個需要，亦釐清顧客購買的需求而建議一款適合的型號，顧客便會即時信心大增，加強購買意慾。運用簡單的問題去釐清顧客的需求，不但引導顧客作出購買決定。同時達到了「明知故問，委以責任」的效果。



## 第四章：創造獨特顧客體驗的成功秘訣

### 3 【創造】Create 創造賣點與可能性

產品或服務的賣點是什麼、單一銷售方向或策略如何？作為產品或服務提供者，你們有多了解自己所銷售的東西？

其實，了解自己產品或服務的特點，只能達到為顧客提供事實根據 (Fact)，屬於理性層面。但是購買、消費的過程則是屬於感性層面。因此，我們需要創造感性原因作為賣點：切入點是讓顧客感到產品或服務是與自己息息相關。創造的過程，要懂得由產品或服務的事實根據 (Fact) 演化為優點 (Advantage)，再繼而演繹為好處 (Benefit)。

以售賣一個蘋果為例子：

**以事實根據 (Fact) 作賣點：**「蘋果是剛剛開箱的，即日空運抵港，由美國加州出產。」

**演化成優點 (Advantage)：**「經過美國出口驗證，保證新鮮及不含農藥。」

**再演繹為對顧客的好處 (Benefit)：**「保持健康的簡單方法：一日一蘋果，醫生遠離我！」

多運用創意，將你的產品或服務的獨特之處，演繹成對顧客貼身的好處，提高銷售的可能性！

### 4 【決定】Choice 協助顧客落實決定

作為公司負責人或店長，最希望見到每位進入店鋪的顧客也能爽快地決定購買產品或服務。從顧客選擇，到下決定這個過程中，我們如何能協助顧客落實決定，達成交易？「Choice 決定」這個字就給了一個方向：

**「C」 Control 控制：**意思即是下決定這個動作，是否你控制範圍內？很多時，這方面頗難以掌握。例如：夫婦倆人來選擇電視機，首先你要弄清楚誰是最後決定者。如果財政大權是在太太手上的話，不論先生認定這台電視機能帶給他有多大的好處，也未必能達成交易。要達成交易，必須先找出銷售決策者。

#### **「H」 Hunger 渴求或需要：**

意思就是顧客是不是真的很需要買你的產品或服務？好像下雨天，有位男士為了避雨，走進了服裝店。無論店員如何殷勤地招待、介紹，男士也只是給予冷淡的回應，因為他並沒有購買衣服的迫切需要。假若這位男士是走到雨具店鋪，結果就截然不同。

當然，每位顧客進入店內不一定有目的去購物。所以，很多時候也需要透過與顧客溝通，去釐清及製造他們對產品服務的渴求或需要，提高他們購買的機會。



• 圖 4-2：創造不同賣點後，要懂得協助顧客下決定，讓交易水到渠成！



**「O」 Options 選擇：**有選擇的空間是大家所期望和需要的，特別是當你要真金白銀付出金錢。所以，因應顧客的需要，而提供不同的選擇是必要的。但是，社會上很流行一個詞語，稱作「選擇困難症」，意思是選擇太多，反而令顧客不能容易下決定，故在提供選擇時亦要有一定的技巧。

如何應付這個「選擇困難症」？第一，多花點功夫在釐清顧客所需的步驟，因為越清楚顧客所想，越能提供合心意的選擇；第二，多些利用發問問題，篩掉不需要的選項。例如：透過問題了解顧客對相機技術的要求，可以提供最適合的兩至三款型號給顧客選擇，如此一來顧客容易決定亦有貼身的服務感覺，提升成交機會。

**「I」 Internalisation 內化 / 負上責任：**再一次與顧客確認他們的需求和選擇，讓他們明白所購買的是顧客自己的選擇。因為經過這個步驟，假若顧客心裡仍存有購買異議，顧客必須再三思量考慮。例如：對價錢的想法（太貴）、產品的好處（不是最合適的選項）等。若店員可以主動協助顧客處理或分析異議，例如提供分期付款方式、或重新確認顧客需要等，這樣對成功銷售也會有幫助。

**「C」 Consequence 結果：**店員必須讓顧客感到選擇購買是對的。簡單來說，就是要讓顧客感到安心。整個銷售過程中，只要同事一直以顧客為本，所有決定均以顧客的想法、需要去安排的話，店員只需要與顧客確認他們的選項及認同就能成功。如之前所言，消費是一個感性的過程，如顧客獲得讚許或認同，心理層面上也成了推動力，如若顧客仍未能安心購買，店員便可能要重複以上一、兩個步驟，重新確立需要。

**「E」 E - Ending Picture 一如所想：**最後一步就是讓顧客覺得他們做這個決定是與他們期望及需要是一致的。

只要能讓顧客有安心、信心和物超所值的感覺，銷售成交自然水到渠成。

## 5 【行動】Champion全力取得極致效果

不論是老闆、主管或顧客，當然希望遇到一位主動、熱情的服務員。但是，如何讓同事可以表現得身心一致，深諳服務待客之道，又主動執行顧客服務工作呢？以下將為大家介紹三個“H”：

**第一個“H”：HEART，心思，**解讀為情緒。「先處理心情，後處理事情」，要從心開始，同事不主動的原因，可能因為有不愉快經歷，或是有他們不認同的工序指引等。所以要先解決同事心裡疑惑的事項，再提升至渴望去做，這樣才能全心全意投入工作。

**第二個“H”：HEAD，頭腦，**解讀為理智。處理完心情上的「想不想」，就去到理性層面，同事的「懂不懂」？是否不理解顧客的要求？還是不明白如何處理顧客的提問等？簡單而言「懂不懂」是在「顧客體驗旅程」中重複練習，自然工多藝熟。

**第三個“H”：HAND，手，**解讀為行動。「想」做，又「懂」做，接下來就是真正用心去做。當同事獲得正面評價或顧問的讚賞，他必然會增加信心，有推動力繼續主動去表現，服務效果一定是正面的。

如果能夠好好運用以上三個“H”的話，無論老闆、主管、同事甚至顧客也能享受愉快的銷售經驗，必然有極佳的效果。



## 第四章：創造獨特顧客體驗的成功秘訣

### 6 【評估】Confirm 系統將成果量化

不論任何行業、任何崗位，定期表現評估是必需的。如何運用評估，才可讓同事獲得真正的進步，改善顧客服務體驗？這裡有“4A”步驟：

**“A” - Aware 醒覺：**同事要有自我醒覺能力，充分了解自己的長處，繼續發揮。定期評估是最有效提供線索給同事自我檢視的方法。

**“A” - Accept 接受：**知道並不等如可以接受，所以第二步是要同事學懂接受自己的不足，才可以積極地改善及發揮所長。

**“A” - Adjust 調整：**知道並接受後，下一步就是要改善。這一步可能需要其他人給與回應及支持，例如：上司、店長或同事作出適當回應及提醒，讓同事能盡快糾正過來。

**“A” - Achieve 達成：**最後是如何在改善空間上表現更好達至最佳成效。

所以評估必須要有固定準則、定期而有系統地評估同事的服務表現水平，如此，同事的服務素質也會不斷提升，名牌效應自會出現。

### 7 【持續】Continue 維持所有關鍵表現

要維持「真實時刻」和「痛點」中的關鍵表現，首先要懂得如何管理「助力」與「阻力」。

「助力」就是幫助我們進步的所有人、事、物；相反「阻力」就阻礙我們進步的東西。當「助力」大於「阻力」，即是進步的條件較多，表現便有增長；相反，服務表現就會走下坡。若兩種力剛好是一樣，表現水平便只會維持平衡。

公司要清楚了解甚麼是公司本身的「助力」和「阻力」？找到「助力」時要加以發揮，提升服務水平。例如：每位前線同事也是訓練有素，善於與不同個性的顧客打交道，銷售必然增加。因此，所有新晉同事必須接受訓練，而現有前線同事也需要協助訓練同事，讓所有同事擁有同樣好素質的顧客接待技巧。當面對「阻力」時，要懂得用減少、減弱或消除的方法，以免影響公司發展。例如：傳菜的同事很不細心，上菜時經常打翻茶壺，令顧客投訴。這樣，除了加強傳菜同事的訓練，每張枱也需要檢視擺放茶壺的空間是否足夠，減少顧客投訴的機會。

所以，每間公司都應該了解你公司的「助力與阻力」，並加強助力及減低阻力的影響，達至持續進步的效果。



● 圖 4-3：了解「助力與阻力」，讓業績隨著顧客服務體驗一同提升！





## 第二節： 「優質服務」的助力

上文提到「助力」，由此可見，提升「優質服務」的助力是非常重要的，當中主要分為4大點：

### 1 留意顧客情緒高低點

面對不同的顧客，他／她們的行為、個性、喜好也有不同，總不能千篇一律地運用同一種方法去招呼。故此，在設計「顧客體驗旅程」時，公司必須明白是以顧客的角度出發，對於不同顧客總會有不同的反應和喜惡，要細心靈活處理。因此，前線同事是顧客感受的探熱針，於接待時需掌握顧客情緒的高低，並即時靈活變通處理。凡事顧及顧客的感受和需要，提供適合的產品和服務，銷售機會必然有所提高。

### 2 制訂定期服務評核

這裡所指的定期服務評核，分為兩方面。

第一方面定期就「顧客體驗旅程」中作出評核。顧客是我們服務的對象，他們在體驗公司／品牌的服務後作出評價，是改善服務水平的一個寶貴指標。因此協助檢視公司／品牌在提升顧客服務體驗是很有成效。

第二方面就是定期評核公司的「心跳分析圖」。雖然公司所售賣的產品種類沒有多大變化及服務流程亦是一樣，但是，顧客對服務水平是會因應環境及其他因素而改變，公司所設定的「真實時刻」和「痛點」，也應與時並進，靈活轉變。然而公司的「顧客體驗旅程圖」並不適宜更改得太密，否則便會令前線同事無所適從。故此，定期檢視及安排適合公司的「顧客體驗旅程圖」是必要的，以配合市場、環境及顧客需要。

如要作出客觀的評核，可透過市面上的「神秘顧客」評核服務，或在店內安排顧客問卷調查，為公司提供有力的數據及方向指標從而進行改善；此外，前線同事的意見回饋，特別是他們在服務旅程所掌握到顧客情緒的高低點都極具參考價值。



## 第四章：創造獨特顧客體驗的成功秘訣

### 3 鼓勵創意服務點子

「我又不是做設計行業，為甚麼我需要創意？」其實，今時今日用創意點子做生意才是在行業上脫穎而出的橋樑，所以你必需要有創意。如何想到與眾不同的方法去解決一個重要的痛點；又或是在服務過程之中如何提供獨有的服務？為顧客營造獨特感覺，那就是要利用創意。於新的空間去發掘不同的可能性，探索不同的領域，開創新的路向，大膽創新，勇於嘗試，才能營造出一些令顧客意想不到、有「WOW」驚喜效果的點子。

### 4 持續發展進步空間

要保持競爭力，一定要有追求持續進步的心態。作為公司 / 品牌的負責人或管理層，必須要有這樣的心態，才能在競爭中進步。甚至可以將「持續進步」作為公司 / 品牌的文化，在各個層面去尋求進步空間。

對於前線員工，自己也要有這個觀念。因為有進步，與時並進才能有新形象。顧客是需要有新鮮感，但是大部份人都喜愛停留於舒適區中，不願意進入挑戰創新區。因此，讓同事積極參與建立「顧客體驗旅程圖」，必能讓同事有發展進步的空間。同樣，在評核的過程中也要讓同事有機會參與，同事才能緊密聯繫著「顧客體驗旅程圖」的發展，加強投入感，追求持續進步。



● 圖4-4：抓住「優質服務」的助力，是提升公司營業額的契機



# 第三節： 「提升服務」的阻力

既然有服務的「助力」就必然會有「阻力」的出現，如何可以防止「阻力」的出現？以下有4點的分享

## 1 誤解顧客需要

若要提供貼心的顧客服務，首先要了解顧客所需，那亦是「顧客體驗旅程」的重點。若在旅程中，錯誤解讀顧客的心思或需要，以致未能配合顧客需求而提供不適合的服務。輕則只是讓顧客覺得公司欠缺細心和專業，未有認真聆聽顧客所需；重則形成了「痛點」，顧客逐漸流失，影響銷售表現。

誤解的情況是隨時隨地可以在「顧客體驗旅程」中任何位置出現，甚至可能是在設計「顧客體驗旅程」時已經存在盲點。要突破盲點，需要作多角度檢視，徵詢各持份者的意見，讓視野更廣闊更全面。

## 2 顧客欠缺選擇

顧客在消費過程中，對顧客來說選擇空間是很重要的。若服務提供者只能提供一個選擇，即是沒有選擇的機會，顧客只會爽快地離開，沒有消費意慾。所以，在提供服務的過程中，要給予顧客有選擇的決定權。簡單的一句「先替你檢查一下有沒有其他顏色的存貨，好嗎？」，就能讓顧客覺得他／她可以有所選擇。在服務過程中，讓顧客覺得擁有主導權，順著購物流程加入這些問題，例如：「不如試一試這一個……，好嗎？」、「剛有新款式到，可以看一看？」等，足以令顧客感覺到自己可以自由地選擇，服務體驗就自然有所提升。



## 第四章：創造獨特顧客體驗的成功秘訣

### 3 服務表現被動

顧客進入店內，很久也沒被接待；甚至顧客舉手示意，也沒有前線同事招呼。你認為顧客會有何感覺？這種被動欠積極的服務會即時形成「顧客體驗旅程」中的「痛點」。

要改善前線同事服務表現，由被動變成主動，就要先將同事的表現簡單分為5類作分析，然後用不同方式去處理。

#### 第一類：Performers 表現者

表現者是最積極投入的一類，公司或上司交付的工作要求，他們均以認真地對待；甚至會主動向公司提出改善的意見。故此，面對顧客時，他們是最主動接待的前線同事。

#### 第二類：Participants 參與者

參與者也會積極配合公司的政策，用心地完成所需要的工作。不同之處是他們不會主動反映意見，需要透過上司，主管或同事的查問，才能找出他們在服務上的難處及意見。

#### 第三類：Passengers 遵從者

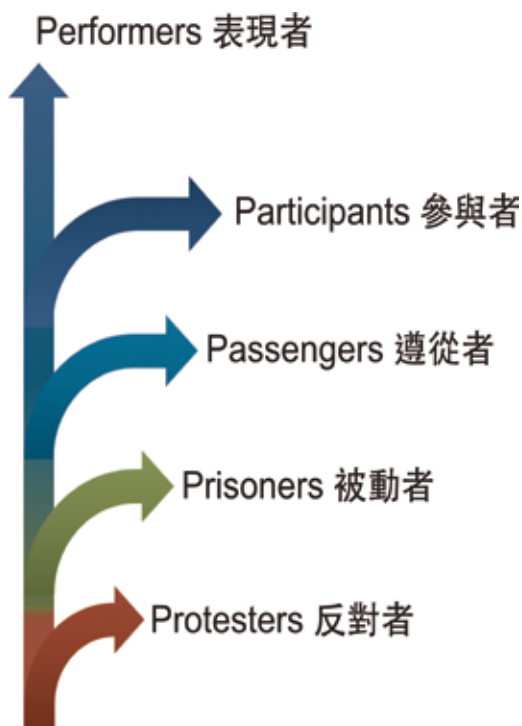
遵從者是中立的一群，可算是最容易被影響的一群。他們會配合著大伙兒的氣氛去處事，假若同事是較多正面氣氛的話，他們就會變得主動、積極；相反，若工作環境的氣氛是被動，他們也會受制於環境，服務水平也隨之而下降。

#### 第四類：Prisoners 被動者

當公司有新的服務指標推出時，被動者通常不加理會，依然故我地按著自己一貫的方法或態度去處理日常工作。所以，被動者在團隊內，通常不會算入團隊合作的成員中。

#### 第五類：Protesters 反對者

顧名思義，反對者是最消極的一群，面對任何工作要求，都會以反對的態度和聲音作回應。團隊的工作氣氛，必然受破壞。



按照以上的分析，將各服務員分成不同類別，逐一處理。將前線同事激發成「表現者」或「參與者」會有利於團隊的積極性，對顧客服務體驗有正面積極的影響。所以，對企業而言，我們要從環境佈局著手，營造一個正面積極的工作環境，透過建立簡單、容易達到的工作目標，讓同事嘗到成功的滋味，從而增加他們的信心，將他們培養成「慣性達標者」，提升他們積極進取的態度，達到公司服務水平的要求。

## 4 未有制訂明確評核目標

在開展提升顧客體驗計劃前，公司必須為計劃定下清晰的目標，讓其後所得的評核結果變得更有意義和參考性，否則只會令同事無所適從，既不能以正確方向培訓同事，更有可能破壞彼此關係。

而定下目標或行動計劃前，首先有5個要點，稱作“SMART”：

**“S” - Specific 具體的：**要清晰、明確，讓考核者與被考核者都能準確地理解目標和目的。例如：在接待顧客的所有接觸點上，顧客評分要有所提升。

**“M” - Measurable 可量化：**考核時應該採用相同的標準進行評估。例如：接待顧客的所有接觸點上，顧客評分的平均分數要提升1分。

**“A” - Attainable 可達致：**要通過努力才可以實現。既不能過低，也不能偏高；過低無意義，偏高則無法實現。例如：接待顧客的流程，先在「舉手接待」、「主動查詢顧客需要」、「清晰指引顧客」三個接觸點上，顧客評分的平均分數要提升1分。

**“R” - Relevant 相關性：**設定的工作要和崗位的職責相關聯，不可離題。例如：接待顧客的流程，接待員先在「舉手接待」、「清晰指引顧客」兩個接觸點上，顧客評分的平均分數要提升1分。

**“T” - Timely 有時限性：**要在規定的時間內完成，時間一到，就要檢視結果。例子：在本月結束時，接待顧客的流程中，接待員先在「舉手接待」、「清晰指引顧客」兩個接觸點上，顧客評分的平均分數要提升1分。

訂下了明確的目標，再進行評核，能讓同事和公司一同朝著目標而努力進步！

總括而言，當我們了解「客戶服務的『7C』需要」之後，在公司的「顧客體驗旅程圖」上加以應用，設計一些對應這7個方向的接觸點，將處理人與事情之間產生的張力降低；繼而發揮「優質服務」的助力，讓顧客感受到你們的貼心服務；過程中須了解並減少「提升服務」的阻力，將最好的顧客服務體驗，帶給所有的顧客！

• 圖4-5：不要讓「提升服務」的阻力，影響品牌在顧客目中的形象！





## 第五章：個案分享

# 俊華旅行社有限公司

**俊**華旅行社成立於1992年，是一間以商務顧客為主的旅行社。「勇於創新、不斷求變」是他們的座右銘，故多年來服務深受顧客的讚賞。憑著公司一貫的服務信念：「以至真至誠的態度去實踐承諾，致力為顧客提供多元化、優質的旅遊產品及服務」，令俊華在中小企支援計劃中的神秘顧客評核獲得最高分數，連續第二年獲得總成績首名的嘉許。

### 建立品牌服務優勢 ..○

隨著網絡世界的迅速發展和手提電話的廣泛應用，大眾市民都能隨時透過手機上網，為自己的旅程作出安排。作為一間旅行社，要如何面對市場環境和科技發展的轉變，迎接挑戰呢？俊華副總經理Sammy指出，知己知彼，才能百戰百勝。以前顧客會依賴旅行社提供最便宜、最合適的選擇。現在所有人也會到網上去搜尋，分享資訊。網上世界五花八門，如何令公司可以在龐大的市場競爭中屹立不倒，中小企就是要靠服務表現來突破限制。





## 無微不至的增值服務 ..○

俊華堅持為顧客提供專業貼身的服務，做好每個服務細節，親切感是網絡世界無可取代的。市場上仍有很多顧客需要細心的專業顧問意見，不想花時間去計劃行程。如何以服務去掌握這個市場，建立優勢？Sammy表示：「為了幫顧客取得最優惠的機票，我們會密切留意航空公司系統，假若有其他人放棄優惠票，我們可以即時搶先補上，為顧客購買到最便宜的機票。同事甚至放工回家後，也不時留意電腦系統，希望為顧客爭取最合適價錢。全因為這些額外貼心的服務，顧客才會繼續選用我們。公司獨特之處，全在『誠』字。」

## 一站式服務體驗 ..○

其實，旅行社的「顧客體驗旅程」與一般的零售店鋪有甚麼分別呢？Sammy分享：「我們會用『易位思考』去看顧客的需要，為顧客提供『一條龍』的服務。當收到顧客查詢機票，同事除了為顧客解答問題，還會緊接跟進是否需要其他服務如酒店、接送、旅遊保險、Wi-Fi、主題公園入場券、船票等，並提供適切的建議。顧客只需要打一次電話就能妥善安排一切，便無後顧之憂。這個就是我們希望在『顧客體驗旅程』中為顧客提供的『真實時刻』。」除此之外，短訊提示服務也是公司一個的貼心賣點。Sammy引述其中一位顧客的經歷：「有一位顧客，出門公幹太忙亂，竟然連自己的登機資料也忘記了。幸好，這位顧客記得曾經收過我們『溫馨提示』短訊，得知航班資料後，才能夠於最短時間內辦妥登機手續。」他補充，短訊提示功能牽涉很多人力物力，並不是每間旅行社也會花資源去做，而且要認真做好，同事的配合也很重要，但這服務卻能為顧客帶來很大的方便，所以公司仍願意投放資源發展。



俊華旅行社有限公司  
CHUN HWA TRAVEL AGENCY LTD.



## 總結 ..○

俊華的成功經驗很簡單：在服務上追求精益求精，事事以顧客需要為先，致力為顧客貼心細緻地服務，不斷提升「顧客服務體驗」，相信對業務發展有著正面的幫助！





## 第五章：個案分享

# 萬福珠寶有限公司



**萬**福珠寶成立於1997年，是一間專注本地市場的珠寶首飾集團。開業至今，公司一直堅持以「誠·諾·卓越」為品牌理念，致力設計線條獨特、簡約、適合東方人配戴的首飾，打造屬於香港人的珠寶店。

### 深化品牌理念價值



萬福珠寶行政總裁謝勇生先生參與了香港零售管理協會舉辦的中小企支援計劃，表示是次的啟發性在於一種思想的反思：「企業已經有多年的歷史，想不到參加了今年的計劃，給予我們很大的啟發性。令我們重新編定了公司的使命、價值觀、願景和目標，甚至是未來的發展方針和路向。我們更深化品牌理念和三大核心價值，包括『為顧客創造最大價值』、保持『誠·諾·卓越』價值觀，並深化為真誠、誠信、誠實、承擔、承諾五個層次，以及不斷完善和優化。」

謝先生認為公司改革之路最大的關鍵就是如何和員工一同迎接新的轉變。

### 上下一心實踐新路向



作為一間經營了差不多二十年的傳統企業，要推動改革，實在並非易事。深明這個道理，公司在推動改革的這半年間，也經歷了不少內部的「痛點」。謝先生分享





# 萬福珠寶

## MANFOOK JEWELLERY

「如果店鋪各同事步伐不一致，那改革就很難成功。」掌握了問題所在，雖然知道可能要花很多心機和時間去改變舊有模式，但他明白成功必須要透過前線最資深的同事帶領改革，形成一種新文化，推動其他員工去配合。謝先生指出進行管理改革時，同事最大的「心魔」便是當你直接指出他們的錯處時，年資較長的同事會較難接受而感到不開心，因而形成壓力，甚至誤會公司找藉口要他們離開，往往成為公司進步的阻力。面對這種情況，萬福珠寶自有一套處理方法：(1) 接受同事會犯錯；(2) 同事應原諒自己犯錯；(3) 面對錯誤；(4) 不找藉口，只找方法。

今年的「創造獨特顧客體驗」工作坊啟發萬福珠寶建立屬於他們自己獨特的「顧客體驗旅程圖」，同時創造了一套讓所有同事都容易掌握新流程的方法，這便是把「顧客體驗旅程圖」內重要流程都清楚地印在「服務流程咭」上，讓每位同事帶在身上，隨時背誦或作參考，再配合每天的恆常運作，同事對服務流程自會記憶深刻。到現時為止，服務流程改善程度已經超過八成，顧客的回購率方面也有明顯改善。

### 增值貼心服務開拓市場

萬福珠寶事事以顧客為先，除了提供「五年十足換貨保證」外，近期還以外傭為銷售目標。透過前線同事觀察所得，有很多外傭喜歡購買金器、首飾，特別是回鄉探親時，總喜歡買一些保值的禮物回鄉。正因為他們的收入不多，因此前線同事提出了另類『分期付款服務』，為顧客提供彈性安排。顧客只需支付少量現金就可以給貨品下訂，並可以隨時再繳交餘數，直至供款完成便可以取貨。這項貼心的服務雖然會帶來龐大的行政工作量，但本著企業核心價值，這項服務落實至今，已成為萬福吸引顧客的「WOW點」。

### 總結

萬福珠寶學以致用，充分發揮「創造獨特顧客體驗」工作坊內所教授的各樣技巧，配合集團的核心價值和理念，成功達至開拓生意的效果，成績令人鼓舞。





## 第五章：個案分享

# Le Ying Trading (Hong Kong) Limited Regina Miracle



**女**性內衣品牌「Regina Miracle」開業於2011年，以「Engineered For Comfort」（為舒適而設計）作為宗旨，為顧客提供優質及時尚的內衣款式，成功打造品牌信譽。

### 品牌致勝之道

既是貼身的產品，質素及設計都十分重要。品牌的負責人 Jennifer 希望把她們專業的產品知識、技術和創新方法分享，讓顧客知道她們品牌的內衣感覺是十分舒服。她相信「舒適」的產品，加上創造更多的「真實時刻」，就是品牌致勝的關鍵。以下是銷售服務過程兩個重要的「真實時刻」。

### 真實時刻一： 舒適自在購物環境

過分積極的銷售員往往會令顧客感到壓力而離開。Jennifer 認為要讓顧客擁有自主購物空間，顧客才會開心，而銷售員便要懂得拿捏時機。她分享：「每當顧客不想試穿，同事便會鼓勵顧客用手背去感受一下貨品質料及舒適度，因為手背皮膚較嫩滑，



REGINA  
MIRACLE

RM

ENGINEERED FOR COMFORT



適合體驗貨品，同事繼而才會邀請顧客試穿。」為了減低顧客購買壓力，店內還提供一個安全舒適的試身環境，這是重要的接觸點，加上專業服務，顧客的購買力自然會有所提升。

## 真實時刻二： 從顧客角度出發



Regina Miracle在培訓時著重訓練員工要懂得換位思考，發自內心關懷顧客，主動理解顧客的需求，針對顧客的不同體型和生活習慣去推薦最適合的產品。所以，公司在產品設計方面，都會深入研發和不斷創新，設計不同類型的產品迎合顧客的獨特需要。因此「從顧客角度出發」是有效培訓的重要一環。

## 提升服務要素



Regina Miracle的管理層及培訓團隊會定時在店鋪觀察同事銷售流程，除了可觀察顧客購物時的反應，亦可以了解新同事是否有足夠的產品知識、銷售技巧和經驗，以便安排更恰當的培訓及鼓勵。另一方面，透過計劃中「創造獨特顧客體驗」系列講座及工作坊後，公司將整個「顧客體驗旅程」簡易化，使團隊更有效了解顧客在消費過程中的行為及需求，進而創造最佳的顧客購物體驗。

## 總結



除了產品舒適的設計，Regina Miracle很希望透過其產品推廣一種「Wellness」文化。「Wellness」的中文意思不只是「健康」，而是從內而外的一種對舒適、享受的追求。







## 第五章：個案分享

# Grande Fund Limited House of Avenues

**H**ouse of Avenues是一間擁有自己設計品牌的本地零售鞋店，專門設計風格獨特的鞋款，以供配襯不同服飾。自2010年9月開業至今，現已分別在中環、銅鑼灣、尖沙咀、沙田、旺角等地區開設7間分店。

### 發揮本土創意 建立原創品牌 .●○

公司創辦人Winnie不以「老闆」自居，反以「品牌創辦人」的身份而驕傲：「我們希望創造香港原創品牌，所以會向這個方向邁進。」她坦言起初還未懂得掌握市場需要，經過親自接觸顧客、與團隊交換意見，才對品牌有了定位。公司第一間門市開設在中環，當時的設計對象偏向辦公室女士，款式較為優雅及女性化。後來在其他地區開設分店時，設計的意念也轉變了不少，除了上班一族穿的高跟鞋，也推廣較休閒的平底鞋。這次經驗改變了公司的營運方法。公司邀請了一位本地年輕設計師，讓他發揮創意，建立本地原創品牌。如今，所有產品都是本地創作，這就是公司產品與眾不同之處。



## 提升顧客忠誠度



有了獨一無二的產品，是否會客似雲來呢？Winnie卻認為服務亦很重要：「透過跟顧客交心，視他們像朋友一樣的親切，他們的意見和鼓勵，亦因此推動了我開設分店。特別是現在的經濟環境差，我們更重視如何可令顧客回頭光顧。」那麼House of Avenues有甚麼獨特的服務呢？大家或許會試過，買完一件貨品回來，才發覺尺碼不合或者穿得不舒服，要是回去商店更換，多數的答案都是「不能退換」。而這公司的獨特服務便是店長有權在合理情況下即時給顧客換貨。這個「權力下放」的做法，是Winnie親身購物體驗得來的點子：「試過在一間服裝店買了一條褲子，穿了半天就破了。第二天我帶著貨品回去商店，當我開口解釋情況時，銷售員已意識到問題及立刻換了新的，讓我真正感受到貼心的顧客服務。」她教導前線同事，如店鋪出現換貨情況，有時並不是貨品的問題，可能是顧客感覺不滿意。所以如何令顧客感覺舒適，而且滿意他們所選的貨品是十分重要，而「換貨」便是其中一個適當及體貼的處理方法。

House of Avenues

## 獨特方法提升服務水平



Winnie鼓勵前線同事切身處地去感受服務。她從香港零售管理協會中小企培訓課程得到啟發，明白每個服務點都存在著進步空間。她請同事在公餘逛街的時間，細心留意其他商店的服務態度及細節，並互相分享從觀察中所領略的要點，從而提出改善建議。這種親身體驗成為了簡單又實用的好教材，讓同事能在輕鬆氣氛環境下了解別人做得好的地方，取長補短。

## 總結



在逆市下仍然得到生意增長，Winnie帶出了一個重點：「要走一個與別不同的模式，或者要出奇制勝的話，『擁有自創潮流品牌及貼心服務』確是重要的一環！」







## 第五章：個案分享

# Dream Team Smart Life Ltd

## 飛天智能生活

### 科學化銷售管理 以數據展示服務成果

**飛**天智能生活是一家本地多元化手機及智能產品零售店，致力為顧客提供綜合的購物體驗，並精心搜羅潮流及高質品牌，以緊貼市場需要。飛天共設有多間門市，分佈於九龍及新界各區，同時於長沙灣設有服務中心，為顧客提供各種售後服務。

### 零售科學與市場觸覺



科技日新月異，要追上智能產品的發展潮流確實不易。飛天智能生活負責人Billy主張以科學化的管理模式去打造品牌。他強調一個概念，那就是「零售科學化」——通過數碼化打造全新零售模式。零售不只是簡單的一買一賣，必須要了解顧客的需求，服務才能做得好。Billy表示每晚營業時間過後，店舖同事都必須報告營業額，以及各分店當天是否有發生過特別事情。遇上新產品上市，更要匯報新產品的銷售情況，以確保產品不是「上架展覽」，而是「上架銷售」。他認為科學講求數據，店舖營業統計數字可反映是否有「貨品」被忽略。貨存周期是必須嚴格控制，避免庫存過高。除此之外，公司更緊貼市場趨勢，以掌握先機。







## 用家身份推介產品

智能產品的周期，其實與顧客需求一樣不斷在變。如何令顧客感受到員工了解自己的需求？就是員工要站在顧客的角度去實際體驗購物過程。所以每逢有新產品上市，飛天智能生活都要求前線同事首先試用，確保對產品的特點及功能有充分了解，能為顧客提供專業意見。第一身的使用經歷，能幫助員工更準確及快捷為顧客提供貼心的服務。

## 擴展服務視野

除了產品知識外，Billy對於員工培訓亦有自己的一番見解：「關鍵在於將所有程序標準化。所有新同事第一天上班，不是到所屬店鋪，而是先到辦公室，由我親自歡迎他，然後再由人事部、營運部門同事來做迎新培訓，讓新同事先了解公司的行為標準、服務程序、宗旨和運作。就算只有一位新員工，我們都是同樣處理。」

對於現職的同事，Billy亦非常鼓勵他們接受不同培訓，將別人的長處帶回公司與同事參考。就像今次參加中小企支援計劃的培訓班，透過「服務體驗4321」圖卡互動教學，能有效地引導同事對顧客服務體驗有更深入了解，令同事更投入工作，展現更優秀的服務態度。

## 總結

展望未來，Billy有一個很特別的目標和遠大的抱負，就是要做「屋邨王」，希望旗下店鋪都能進駐大型屋邨，為屋邨的消費者提供「創新」的消費體驗，為市場注入生氣。「我講求的是零售科學，而且希望打造一個全新的『顧客服務體驗』指標，大家拭目以待我們在不久將來為市場帶來驚喜！」



## 第五章：個案分享

# 上信國際有限公司 Joshin 潮流專門店



### 成功轉營 樓上化妝品店

2013年，零售業正處於內地訪港旅客熱潮的高峰期，Joshin三位合伙人希望借此機遇，開展樓上化妝品店的業務，在旺角、鰂魚涌及澳門擁有三間分店。三年過後，零售業進入寒冬，公司也要在服務、銷售上作出轉變，才能令公司的銷售基礎得以穩固，建立顧客對品牌的信心。

### 掌握時機建立「品牌產品」

數年前，「韓風」吹來，韓國品牌產品就如排山倒海般在市場湧現。當時專賣韓國化妝品的店鋪不多，只是有一些小店，或者是博客 (Blogger) 開的小鋪。Joshin的合伙人看準這個市場的潛力，勇敢作出投資。當韓劇《來自星星的你》播出時，這個「韓風」熱潮更盛，成為發展的助力。

### 市道大起大落 服務刻不容緩

可惜市場瞬息萬變，面對內地訪港旅客銳減，Joshin所受的衝擊確實不少。負責人Henry認為：「早於零售業興旺的時候，我們已經於店內已實行了消費體驗的服務，例如購物滿指定金額，會有額外禮品贈送；而



且產品多元化，務求為顧客提供更多選擇；店內又提供免費Wi-Fi服務，方便顧客和朋友聯繫。最重要是我們對每位顧客均一視同仁，不論國籍，宗旨是要令顧客開心。」公司在逆市中仍能維持穩定業務，優質服務是其致勝之道。

## 培育前線人才

公司的另一位合伙人Sally認為：「除了生意上的衝擊，同事們心理上的調節也是一道難題，真的很花精神。首先同事要面對顧客的單量減少，但顧客對服務的要求卻與日俱增。以往國內顧客購物疏爽，現在本地顧客對服務質素要求較高，員工對產品的知識要更深入了解，所以同事們要付出的心機和時間亦相對較多。公司在產品知識和改善顧客服務態度方面的培訓都要多加努力。」她坦言中小企資源有限，雖然公司已經用了很多人力物力去培育前線人才，但始終效果不太理想。但自從今年參加了「創造獨特顧客體驗工作坊」後，他們學習了如何有效地培訓同事。實戰經驗是最好的，以往每遇到突發情況，同事未必有足夠的應變能力，但透過互動遊戲的形式，令前線同事更容易接受如何接待顧客，提供更優質的顧客服務。以往坊間的培訓教材難以閱讀及理解，但這種互動形式，更能幫助提升前線和寫字樓同事的服務理念和彼此的合作。

## 總結

逆境求存，求變是其中一個出路。Henry給我們總結是：「過往兩三年，同事像替顧客『執貨』。現在才是真真正正為顧客提供貼心的服務，從而建立銷售和業績。正因同事願意配合和接受改變，重視『顧客服務體驗』，了解顧客真正的需要，這才是我們成功轉型的關鍵。」





# Olive Cafe Limited



**由**昔日一間餐廳發展至今擁有三個品牌及五間分店的Olive Cafe以重視食物質素和材料新鮮為宗旨。隨著市場需要，現今經營更要有優質及全面的進餐服務體驗，貼心照顧顧客，提升顧客服務質素。

### 餐飲業資源投放的迷思



大部份朋友都會認為餐飲業最重要是食物質素，食材選擇，甚至烹調手法等，務求做到色、香、味俱全，就能確保門庭若市，生意不絕。Olive Cafe經理麥小姐則認為：「無論食物有多美味，若顧客坐得不舒服、招呼不周到，下次顧客也不會再來吧。所以，隨著餐飲市場的變化，我們亦不斷調整步伐，除了基本的食物質素及選擇等，還要強調專業設備、服務態度、環境及持續提升餐廳服務，故此公司積極投放資源於員工培訓。」



# Alive

· C A F E ·

## 遊戲帶動員工培訓 領略優質服務真諦



從前餐廳的同事一向較少著重顧客踏入餐廳後的細節，例如：餐廳的整潔程度是否讓顧客感覺值得消費？侍應的儀容是否整潔衛生等？為了讓同事對服務態度有重新了解，公司安排同事參加香港零售管理協會的「創造獨特體驗工作坊」。透過課堂及「服務體驗4321」互動遊戲，同事學懂設身處地，站在顧客的角度去想，因此會主動關注店內的衛生及整潔，無論廳面、廚房、碗碟等，甚至對自己的儀容也會更留意。經過培訓後，由顧客甫進入店內到廚房出餐，整個服務流程，同事在眼神接觸、笑容和儀態方面都得到清晰的指引，大家的服務質素有顯著提升。同事在服務態度上漸漸有轉變，大家互相提點和支持，發揮團隊合作精神，現漸入佳境，成效已現。



## 廳面與廚房共同實踐 「顧客服務體驗」



廚房的廚師與廳面的侍應偶會發生衝突。但「衝突」為何發生？大多數都是由於各部門都不了解彼此的工序。當大家充分了解「顧客服務體驗」後，便會明白廳面與廚房是需要緊密合作，是不可分割的團隊；所以要發揮團隊合作精神，當廳面的同事掌握了服務竅門和心得，便會懂得與廚房同事好好溝通，包括如何展示食物出品、如何控制出餐時間和程序。若大家都發揮同理心，不計較，便可把事情做到最好，令顧客滿意。

## 總結



透過「服務體驗4321」圖卡遊戲代入顧客角色經歷「顧客服務體驗」，可以讓不同工種的同事多作溝通，增加工作透明度，當遇上困難時，同事們便會發揮團隊精神，擁有清晰目標，為顧客提供更優質的服務，更令營業額得以提升。







## 簡介

# 中小企支援計劃 簡介

自2010年開始，有賴工業貿易署「中小企業發展支援基金」的撥款資助，協會得以舉辦一連串活動，協助中小企零售商拓展業務，提高其競爭力，並取得長足的進展。多年來，合共五期計劃一共惠及了4,000多間中小企零售商及超過17,000名的零售從業員。

協會於2015年9月推出第五期中小企支援計劃，以「善用資源 追求卓越服務」為主題。計劃為期15個月，旨在協助中小企零售商了解服務的重要性、如何提升服務質素、解決人手短缺及經營成本上漲等問題。計劃的活動內容包括講座、工作坊、顧問服務、神秘顧客探訪、嘉許計劃、成功典範分享及考察交流。

參與公司在完成工作坊及顧問服務後，可免費參加「神秘顧客服務評估」以評核公司的整體服務水平。評核範疇包括店鋪管理、銷售存貨、員工儀表、待客態度、商品知識及團隊精神。評核完成後，協會會提供分析報告予參與公司，讓他們更了解公司所面對的經營情況，使能深入探討如何加強優勢及進行改善。

協會亦安排了多次公司考察，帶領中小企走進不同的大型企業，了解不同企業的管理文化、經營理念和日常營運的種種挑戰，令參加者獲益良多。現今市場競爭激烈，以上一系列的培訓及支援服務，的確為各中小企帶來啟發和適切支援，有助公司在營運上持續發展。





此項目由香港零售管理協會主辦，並由香港特別行政區政府工業貿易署「中小企業發展支援基金」撥款資助。

在此刊物上 / 活動內（或項目小組成員）表達的任何意見、研究成果、結論或建議，並不代表香港特別行政區政府、工業貿易署或中小企業發展支援基金及發展品牌、升級轉型及拓展內銷市場的專項基金（機構支援計劃）評審委員會的觀點。