

有關公共部門顧客服務的某些問題

普加*

面對越來越多的通過通訊手段，例如電話、電視和國際互聯網購買產品和服務的情況，像“顧客”、“顧客服務”及“解決”這些詞的概念現在取得了新的含義。無論是私營企業，還是國家部門現在都在積極適應這一情況的變化，建立了顧客服務，尤其是成立了專門的部門和電話中心。通過它們來隨時解答顧客的疑問，同時盡可能地為顧客解決問題。同時，可以為機構的不同部門提供反饋資訊，尤其是向那些負責質量的委員會和觀察站提供此類資訊，使它們可以預測和在將來預防這些問題，並改善它們所提供的服務。

無論是在一個私營企業，還是政府部門，顧客服務(英語稱 *Customer Service/Care/Contact*)的目的是要建立一種雙方之間更親密、更有效和更積極的關係，使得(滿意的)客戶繼續使用機構所提供的服務。然而，在這些領域中從業的許多專業人員，都有接受到市場調查和廣告的專業培訓，但有時並不能滿足他們所擔任的工作的特點或實際需要，使得客戶無法如實和自由地在經常需求的一些服務方面反映個人經驗。

企業或提供服務的單位與客戶之間的關係複雜，有許多可以相互影響的不同實際情況，尤其是客戶對價格—質量比的意見、對服務的有效性，以及作為“消費者”的希望。這些問題有時與消費者的滿意或反應有關，因此而提出意見，當中涉及到是否繼續保持同某個提供服務或出售產品的機構或(公營)企業的關係。承擔顧客服務工作的專業人員不僅僅應該具有處理人際關係的能力，同時也還要有物力及人力管理方面的能力，尤其是需要具有下述方面的能力：

——同顧客建立有效的關係。在顧客面前，樹立自己和所服務機構的積極形象；

* 里斯本新大學社會及人文科學系海外歷史中心研究員。

—— 在與顧客交談時，以合適的方式來回答或作出反應，為他提供必要的資訊；

—— 做一個工作踏實、誠實的工作人員，檢查所提供的解決辦法是否有效；

—— 發展機構與客戶之間的積極關係，增強客戶對機構的信任。急客戶所急，想客戶所想。機構提供的服務應盡可能與客戶的需要相近；

—— 尋找客戶的問題，以及最佳的解決方法；根據積累的經驗和(有可能的)反饋來設計解答，並且預防將來再次發生同類的問題；

—— 通過戰略與做法的評估和重組來積極地發展客戶服務；

—— 在有可能的情況下，對客戶問題的解決要超過他們的期待，提供比他們期待的更高水準的服務；

—— 向客戶推銷其他的服務和產品，並引導他們使用(使消費者熟悉可選擇的其他辦法)；

—— 應該記錄已接待的客戶數目資料、問題的種類、採取的措施，以及得到的效果；

—— 收集和處理重要的資訊，同時將其提供給小組的其他成員；

—— 區別不同類型的顧客，同時，根據不同的情況，建立與他們之間的關係；

—— 要採取措施，使(重複的)和已經找到的問題不再復發；

—— 幫助和支持同事，組成一個工作團隊，以“使客戶滿意”為共同目標；

—— 對所提供的服務質量進行評定；

分析機構的工作政策，對造成很多意見的戰略和做法提出改進意見；

—— 要採取一種能夠反映其所服務機構形象的工作作風，使團隊成員為自己的團隊感到驕傲。

現在，提供服務的機構和公營企業（交通、通訊、銀行、衛生、教育、收入及失物認領等等）越來越多採取的做法是——建立自己的網頁。通過它們，客戶可以迅速、直接和有效地同“企業”進行溝通，以此使自己為客戶解決問題的形象得到改善。使用者如果願意，可以通過網頁對企業所提供的不是很有效的服務提出意見和改進措施。從企業方面來講，亦可從此直接接觸中獲益，節省了他們的工作人員對外接待的時間並可以更加有效地處理此類資訊。網頁可以迅速回答某些問題（如何換新的客戶卡？），還可以調查那些最常見的問題，並把答案放在相應的網頁上〔（建立常見問題欄，一般用英語縮寫詞FAQs（FAQs: *Frequently Asked Questions*）〕。然而，在多數情況下，顧客或在許多天之後才收到他提出問題的答覆，或者對他通過網頁所提出的問題無任何的回答，這樣，企業的公眾形象便受到了損害，給客戶一種強烈的“失望”感。

另外一些要注意的問題是，企業通過媒體與公眾的關係。媒體所創造的企業形象很重要，新聞稿所反映出的顧客服務及客戶資訊政策的形象也很重要，因為機構的“臉面”在於他對客戶群宣傳口號的實施。然而，許多顧客不滿的地方主要是因為顧客對某些提供不周的服務有意見，因此，客戶需要提意見來捍衛他們的權利，提醒這些企業應有的義務。

面對面接待顧客的技術人員應該要時刻想到客戶表現的怒氣和失望不是針對他們的，而是針對他提供服務的工作單位，因此，他們應該巧妙地應用“情感智力”。¹同時，結合他們工作的地點所要求他們發揮的工作“表現”，妥善地疏導客戶的感情，以便達到對雙方都有積極意義的效果。

對第三者問題的同情並不意味著在無法馬上解決問題的情況下，過分地遷就“提意見者”。如同工作人員期待的那樣，希望引導“提意見

1. 這一概念是由 GOLEMAN, Daniel 闡述的，參見《情感智力：為何它比智商更可有 用》，Bantam Books 出版，紐約，1995 年，第 13-45 頁。這一系列的能力有：例如對衝動的控制、自強力、同情和處理人際關係的社會能力。這可使專業人員獲得更大的成功。

者”採用其他的解決辦法，因為客戶一但滿意之後，便會繼續使用機構的其他服務。這樣對於樹立機構的正面形象大有裨益。

從1994年開始，在美國便成立了“政府顧客服務 (Government Customer Support)”，其主要目的是在21世紀，面對內外用戶 (日益增長) 的要求，對公務員的工作表現進行培訓和監督。為此，美國政府為所有領域的專業人員召開顧客服務年會 (Government Customer Support Conference)，交換在全國獲得和反映的經驗與結論的成果，尤其是在如何提供優質服務方面。必須獲得和保持優質服務，這樣才有利於社會福利，有利於那些直接或間接參與顧客服務目標與結果的聯邦部門，同時還有利政府從私人企業所採取的改善“工作環境”及其作用的戰略和措施。因此，有時通過電話，可使“企業”擺脫那些無窮無盡的問題和官僚障礙。

美國顧客滿意程度指數 (American Customer Satisfaction Index: ACSI) 是一種全國性的顧客滿意程度的檢測標準。各聯邦機構以及300多個私營企業，例如美國國家出版局等都使用它來期望獲得消費者對某些計劃項目和網頁的反饋資訊。美國顧客滿意程度指數是由密執安大學羅斯商學院開發的。其主要的研究在歐洲和美國進行，以便幫助分析美國經濟。它是唯一的一種測定消費者和使用者對購買和使用產品或服務的經驗及滿意 (或不滿意) 程度的全國性測試工具。而且是一個預測消費者將來消費行為的指數。²美國顧客滿意程度指數使美國各聯邦機構可以測定其項目和計劃的表現、效力和接受率，測定新的目標群和新的機會，善用資源，獲得使用者寶貴的反饋資料，使管理人員集中精力針對計劃的結果，同時可以方便制定內部和公開的最後報告。

根據美國顧客滿意程度指數的網頁 (<http://www.theacsi.org>)，美國政府和美國議會企圖提高公眾對政府的信任。例如，落實政府的工作以民為本，瞭解所推行的計劃是否在合理開銷的情況下，達到了預訂目標。通過對這些情況的瞭解，政府管理人員可對已經採取的措施進

2. 參見 <http://www.fcg.gov/faq.html#9> (19-04-2005 瀏覽)。

行重組，並且將公、私服務的形象進行比較，例如，衛生方面的研究資料已經在顧客服務網上公佈了(<http://www.customerservice.gov/csat.htm>)。

對顧客/消費者經驗及滿意(或不滿意)的分析，大大得益於新科技。它可以改善所提供的服務和出售的產品的質量。⁹通過它，可以達到總體和專門的目標。尤其是：

- 通過尋找問題和其有效解決方式來改善機構所提供的服務；
- 盡量保持住盡可能多的(滿意的)顧客；
- 盡量瞭解客戶的需要，並且如何以有效的方式予以滿足；
- 對為解決客戶的問題所付出的時間作出重新安排；
- 對由不滿意顧客引發的衝突所造成的緊張局面進行管理和弱化；
- 學習如何對客戶、工作的同事以及工作的團隊施加正面的影響；
- 創造一種雙贏的局面；
- 學會善於聽取客戶的意見，察覺那些方面、那些部門、那些服務可加以改善，如何測定客戶的滿意程度；
- 瞭解存在那些軟體和新的技術，可以優化企業對客戶的答覆，以及客戶對企業的提問；
- 分析那些能力、戰略和專業培訓可以使公共部門發展一種以客戶為本的工作文化；
- 盡量瞭解以何種方式可以測量結果並且將其有效地通知和報告給中央政府或者提供給公眾；
- 與公共部門的其他部門和單位同享個案、討論問題、研究解決辦法和總結失敗教訓，同時，比較同事的新計劃、結果和可以使用的手段；
- 應該學會預測客戶需要的發展；

—— 應該學會如何分析客戶的反饋意見。

顧客服務最重要的領域可以分為三個方面：1. 爭取和保持住客戶；2. 客戶的滿意程度和經驗；3. 對專業人員的表現進行管理和不斷改進。

客戶/消費者的需要和希望日益變化，因此，要求希望提供高水平服務和顧客服務的單位與個人要不斷地適應新的情況。這一目標，無論在公營還是私營部門，只有通過不斷改進接觸顧客的方式和對有效率的專業人員進行適當的培訓才可以達到，因為他們是所代表的機構的具體“面孔”。它與消費者打交道時，給公眾服務創造並保持一種積極的形象。

參考書目

ARMISTEAD, Colin G.《顧客服務和支持：實施有效的戰略》，Pitman 出版，1992年。

BENNEKOM, Frederick C. Van《顧客服務：服務業管理人員指南》，Customer Service Press 出版，Bolton，2002年。

BROWN, Stanley A. (主編)《突破顧客服務：顧客服務領導最佳實踐》，Wiley 出版，多倫多，1997年。

COOK, Sara《優質顧客服務：創造一個有效的顧客服務戰略》，Kogan page 出版，Sterling，2003年。

COSCIA, Stephen《電話，顧客服務》，CMP Books出版，Gilroy，2002年。

DOANE, Darryl e Rose Sloat《優秀顧客服務50法》，Human Resource Development Press 出版，Amherst，2003年。

FINCH, Lloyd C.《電話接待與顧客服務》，Crisp Publications出版，2000年。

FORD, Lisa 等《特殊顧客服務》，Adams Media 出版，Avon，2001年。

GOLEMAN, Daniel《情感智力：為何它比智商更為有用》，Bantam Books出版，紐約，1995年。

GOODMAN, Gary S.《監視、測量與管理顧客服務》，Jossey-Bass 出版，舊金山，2000年。

GRASING, Robert E.《達到金融組織的質量：如何了解和滿足顧客的期望》，Quorum Books 出版，倫敦，1998年。

GWYNNE, Anne Louise《服務質量和用戶滿意的先例、測定及後果：一個縱向分析》，University of Nottingham 出版，Nottingham，1998年。

HABERER, Joann Haberer《信息時代的顧客服務：高科技的常識》，Course Technology 出版，波士頓，2004年。

HERRINGTON, Guy《滿意的僱員才能使顧客滿意？：服務僱員工作滿意程度與顧客接待質量之間關係的調查》，Kingston Business School-Kingston University 出版，Kingston Upon Thames，1999年。

LEEBOV, Wendy《達到印象深刻的顧客服務：醫療保健管理人員戰略7法》，America Hospital Publishing出版，芝加哥，1998年。

LINTON, Ian《優秀顧客服務25要訣：成功服務行動計劃》，Institute of Management Foundation 出版，倫敦，1995年。

_____《改進顧客服務40法》，Gower 出版，Aldershot，1996年。

MARTIN, William《顧客服務質量管理》，Crisp Publications出版，1989年。

MARTIN-HIRSCH, J.《顧客服務的費用：服務方法價值的分析》，University of Bradford-Management Centre 出版，Bradford，1998年。

REPONEN, Tapio (主編)《資訊技術與顧客服務的結合》，Idea Group 出版，Hershey，2003年。

ST. CLAIR, Guy《資訊環境中的顧客服務》，Bowker Saur 出版，倫敦，1993年。

TSCHOHL, John《達到優質顧客服務》，Prentice Hall出版，Englewood Cliffs，1991年。

WEST, Michael等《獎勵顧客服務？：使用獎勵來推進您的顧客服務戰略——研究報告》，Chartered Institute of Personnel and Development 出版，倫敦，2005年。

參考網頁

<http://www.theacsi.org> (25-04-2005瀏覽)

<http://www.fcg.gov/faq.html#9> (19-04-2005瀏覽)