

# 旅遊與款待科



## 客務關係及服務

(微調中文版)

---

## 課題(四)：客務關係及服務

---

(微調中文版) 2024年7月

彭達智先生

香港理工大學酒店旅遊業管理學院  
及  
課程發展處個人、社會及人文教育組滙編

## 版權

### © 香港特別行政區政府

版權

香港特別行政區政府

本手冊版權為香港特別行政區政府所擁有，不得作商業用途，違者須負法律責任。

學校可以複印本手冊部分或全部內容作非牟利教育或研究用途。所有其他用途必須先獲得書面允許。如欲申請，請致函

香港灣仔皇后大道東 213 號胡忠大廈十三樓 1319 室  
教育局個人、社會及人文教育組

## 鳴謝

教育局謹對下列機構批准本局在製作此課程支援教材時使用其相片及資料致謝：

"Smiles Icon Set" - Image courtesy of Digitalart, FreeDigitalPhotos.net  
作為封面設計

## 序言

為支援高中旅遊與款待科(中四至中六) 微調課程的推行，教育局製作了一套旅遊與款待科的學與教資源。教材套共包括五本手冊，旨在擴闊學生對旅遊與款待科五個單元的基本知識。

本手冊內容 — 客務關係及服務，可加強學生了解這個充滿動力的旅遊與款待業。此外，手冊內設計的學習活動除可讓學生深入認識及應用本科的理論和概念外；他們更可透過參與，發展探究、解決問題及決策思維的能力。

如對本教材套有任何意見及建議，請致函：

香港灣仔皇后大道東 213 號胡忠大廈 13 樓 1319 室  
教育局課程發展處個人、社會及人文教育組  
總課程發展主任(個人、社會及人文教育)

二零二四年七月(微調版)

# 目錄

<b>1. 介紹客務關係及服務</b>	<b>1</b>
1.1. 顧客服務的性質	1
1.2. 顧客服務的重要	7
1.3. Parasuraman 的五個顧客服務特點 - RATER	10
1.4. 旅遊及款待服務員工的個人特質	14
<b>2. 顧客服務概念</b>	<b>16</b>
2.1. 顧客需要、期望、認知及滿意度	16
2.2. 顧客終身價值及忠誠度	30
2.3. 提供顧客服務所涉及文化議題	38
2.4. 提供優質顧客服務的挑戰	50
- 關鍵時刻	50
- Parasuraman 的服務品質差距模式	55
<b>3. 公司的顧客服務政策</b>	<b>63</b>
3.1. 公司在優質服務上的使命	63
3.2. 服務標準及承諾	68
3.3. 建立提昇顧客滿意度的文化	72
3.4. 服務失誤及補救	75

<b>4. 招待不易取悅的顧客</b>	<b>84</b>
4.1. 了解各種不易取悅的顧客	85
4.2. 處理顧客問題的途徑	86
4.3. 處理各種不易取悅顧客的方法	89
4.4. 處理投訴及問題	97
4.5. 操作標準／守則	99
4.6. 處理顧客投訴	103
4.7. 解決顧客問題	105
<b>5. 溝通技巧</b>	<b>106</b>
5.1. 取悅顧客	106
5.2. 與顧客溝通的途徑	107
5.3. 正確地表達	109
5.4. 有效傳遞訊息	110
5.5. 運用書寫能力	116
5.6. 選擇溝通的方法	117
5.7. 面對面溝通	118
5.8. 使用身體語言	120
5.9. 個人儀容及衣著	123
<b>附錄</b>	<b>124</b>
- 附錄 I	125
- 附錄 II	127
- 附錄 III	130
- 附錄 IV	132





# 1. 介紹客務關係及服務

## 1.1. 顧客服務的性質

「提供令人們想再次體驗，並樂於邀請朋友一同體驗的服務。」

華特·迪士尼

顧客服務可被界定為「一系列活動旨在增加顧客滿意程度—即指顧客感到產品或服務符合他們的期望」。例如，波特曼麗嘉酒店集團的宗旨是「一羣樂於服務紳士淑女的紳士淑女 (Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen)，向顧客提供最優質的個人服務及設施，讓他們永遠感受到溫馨、舒適但高雅的氣氛環境」。

顧客服務性質的詳細描述，可以概括為以下五個範疇：

### 1. 綜合性

遊客外出旅遊，是為了享受日常生活以外的體驗，以及尋求一種新鮮感。通過客戶服務，旅遊及款待相關行業為遊客提供綜合的服務，例如，旅遊前的服務—諮詢、預訂；旅途中的服務—交通服務、餐飲服務、住宿服務、娛樂及觀光服務等。所以旅遊與款待的客戶服務是綜合性的。

### 2. 直接性

任何一種客戶服務都是通過直接、及時、隨時的服務提供給客人的。例如，諮詢、預訂有旅行社或旅遊諮詢中心；餐飲及住宿有服務員；遊覽有導遊。所以直接服務客人是客戶服務的特點。

### 3. 情緒性

遊客外出旅遊除了希望得到物質上的需求如購物、吃喝外，還有精神上的需求如滿足認同、受尊重等需要。因此，在旅遊過程中，遊客更重視服務人員的服務態度和質素。因此，客戶服務特別注重照顧及滿足遊客的情緒上的需要。

#### 4. 時間性

「關鍵時刻」是關於顧客及員工交流時所產生的影響，從而給顧客留下良好的印象或令他們不滿。

#### 5. 應變性

顧客有許多不同的需要，並希望能透過服務滿足他們的需要。不過，不同的顧客對服務滿意度的理解有很大的差異。重要的是，顧客服務員工隨時要準備滿足不同顧客的不同需要。

參考資料：吳尚淮，《旅遊學概論》，電子工業出版社，2008年。頁 60-61。

### 1.1.1. 實物商品與服務的主要分別

除了上面對顧客服務性質的相關描述外，實物商品和服務之間的主要分別通常亦會影響客戶對服務質素的認知，故必須強調。下表提供實物商品和服務之間在四個主要範疇的分別。

表 1.1. - 實物商品與服務的主要分別

實物商品	服務	對提供顧客服務的意義
有形	無形	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 購買服務前難有概念或以五官感知</li> </ul>
生產與使用分開進行	生產與使用同時進行	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 由於交易時服務提供者與顧客必須同時存在，故服務提供者是顧客服務體驗的一部分。</li> <li>● 因為顧客在生產過程中有更多參與，所以他們本身成為了服務體驗的一部分。</li> <li>● 在場的其他顧客有可能成為服務體驗的一部分。</li> </ul>
標準化	多變性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 服務質素可能因為提供者、地點及時間等而有所改變（即缺乏一致性）。</li> </ul>
可保存	不可保存	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 服務只維持一段短時間，而不能久存；它們不能作為存貨，以作未來銷售或使用。</li> </ul>

### 1.1.2. 有形及無形的服務

基於服務牽涉人，要為其訂立一個有形的定義是非常困難的，因為它會因人而異。當然，酒店及餐廳本身的建築是有形的物件。不過，我們在旅遊或款待設施獲得的服務是由服務員提供的，所以難以描述或衡量。服務是無法觸摸或感覺到的，我們將之稱為服務無形的一面。

當我們進入餐廳、入住酒店，或者遊覽旅遊景點，所購買的就是無形的服務。我們不會買下客房裡的床鋪帶回家，我們付款購買的是酒店所提供的服務。

當然，旅遊及款待設施有很多可見、可觸摸、可感覺、可聽到、可品嚐的有形事物。例如，在麥當勞餐廳有巨無霸漢堡，當然是看得見、摸得著、也嚐得到的，但這只是我們所購買的服務其中一部分。我們光顧麥當勞餐廳的原因也包括快捷的服務、食物烹製方式始終如一、餐廳環境適合朋友聚會等。所以我們說，旅遊及款待設施同時具有有形及無形的服務。

有些我們購買的產品在有形的層面上比重很高，我們購買及使用這些產品時，並不包括任何的服務，飲品就是一個很好的例子。同款飲品無論是瓶裝或者是罐裝，都是一模一樣的，它們的成分也完全相同。我們可先購買飲品，然後待想喝時才把它喝掉。然而有些商品是完全無形的、不可能出現在貨架上。譬如學校裡的一節課堂，我們到學校上課，而課堂的內容則由負責的老師決定。下列圖表將多種你可能購買的商品，按照其有形至無形的性質，排列起來。

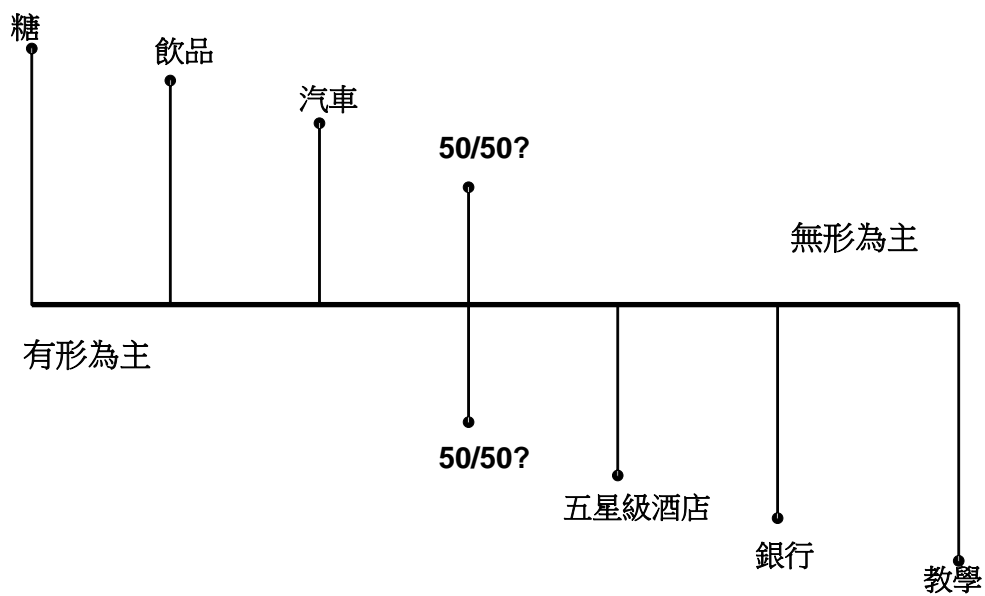


圖 1.1：有形程度排列

要進一步了解服務的特性，以及從無形性、不可分割性、多變性及不可保存性的四個範疇下服務與實物商品的不同，可參閱「款待導論 -- 1.1 款待業簡介」11-17 頁。

## 活動 1.1

回想你最近一次在麥當勞餐廳、肯德基家鄉雞、美心快餐或者其他快餐店的情景，在下列表格中列出你用餐過程中，所經歷的有形和無形的體驗。

有形方面	無形方面

### 思考問題

你會把快餐店放在有形程度排列的那個位置？

為甚麼你會選擇那個位置？

## 1.2. 顧客服務的重要性

調查顯示，以顧客服務為中心的公司，其商品及服務的價格可較其他對手高 9%，而其增長速度亦是一般公司的兩倍。



圖 1.2：尋找一個顧客需要數個月的時間（圖片來源：John Manoogian III）

此外，服務欠佳的公司須支付的業務成本亦較高，因為它們尋找新顧客所花費的時間，是保存現有顧客的五倍。研究亦顯示，如果顧客曾在消費期間遇到惡劣體驗，他們會將其經歷告知最少九個人，曾經因此而作出投訴的顧客中，更有 13% 會將其不愉快經歷轉告超過 20 個人。相比之下，消費體驗極為滿意的顧客只會將其經歷告知三至四個人（美國研究中心）。

「如果我們不悉心照顧自己的顧客，其他人將會代勞。」

匿名

今日，顧客無論在決定何時或何地購買商品及服務，均擁有更多的選擇空間。例如：

- 有各式各樣的酒店、酒吧及餐廳，以符合公眾消費水平及品味的方式，提供各種住宿及餐飲服務。
- 有小型零售店、超級市場、街市及大型購物中心，銷售各種食物、蔬菜及雜貨。
- 可透過零售商及互聯網，甚至直接向製造商購買電腦及電腦用品。

換言之，有許多公司或機構同時爭奪同一個顧客。因此，各機構要取得並維持這些顧客，便需要具備「競爭優勢」，其中最佳的途徑就是向顧客提供最高水準的服務。顧客服務的重要性，在於機構內的每個人均在進行下列其中一項工作：

- 直接幫助顧客
- 協助他人直接幫助顧客



## 活動1.2

參考下列品牌或公司提供予顧客的產品或服務類型，並在圖表的相應選擇加上(✓)號。

	很好	好	一般	差
HMV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
港鐵公司	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
麥當勞	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
國泰航空	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
美心快餐	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gucci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
歐米茄鐘錶	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
平治汽車	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
佐丹奴	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
肯德基家鄉雞	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
香格里拉大酒店	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MTV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

需要謹記的是，即使公司擁有優質的產品，但如果所提供的顧客服務欠佳，它依然會流失顧客。顧客一旦流失，就不能成功售出商品或服務，若然商品或服務銷售情況不理想，試問公司怎能支付員工的薪金呢？。



圖 1.3：顧客服務是新型的市場學（圖片來源：Brian Solis）

### 1.3. Parasuraman 的五個顧客服務特點 (RATER)

服務管理專家的研究顯示，顧客在購買產品及服務時，會關注及評估五個必要特點，即有形性、可靠性、反應能力、可信度，以及同理心。這些要素有助我們了解顧客的期望，因此各公司應在規劃及提供服務時，慎重考慮當中的每一項。其中，**可靠性**最為重要，其次是**可信度**。然而，旅遊與款待機構為滿足顧客滿意度，需找出並彌補所有的差異，確保能滿足五個特點質量的要求。這五個特點可簡稱為 **RATER** (表 1.2) 以方便記憶。

表 1.2 : RATER 五個特點

可靠性 (Reliability)	每次都能可靠而準確地提供承諾的服務。例如：及時提供服務和產品的傳送。
可信性** (Assurance)	僱員的知識及禮貌，以及贏取顧客信任與信心的能力。例如：員工的經驗和專業水平、員工的禮貌及員工給顧客安全感所作出的努力。
有形性** (Tangibility)	有形的設施應該視覺上俱有吸引力並應當與所提供的服務種類、所使用的服務設備、服務人員的外表、光顧服務的顧客的行為與環境氣氛要相符。例如：內部的裝飾應當與所提供的服務種類相稱；有一班喧嘩的顧客光顧一家以寧靜為主題的咖啡店。
關懷性** (Empathy)	公司對顧客的關心及關注。例如：員工與顧客的比例、員工對顧客的投入程度、員工的適應能力和公司提供給顧客的必需品。例如：代糖是餐廳供應給顧客其中一種的必需品。
反應性** (Responsiveness)	願意為顧客提供及時和高效率的服務。例如：歡迎顧客、對要求的反應、服務的速度和具備知識及技能去服務顧客。

#### 其他可用詞彙

** 可信性	- 確實性、保證性、可信度、保障性
** 有形性	- 實體性
** 關懷性	- 同理心
** 反應性	- 反應能力、回應性

## 1) 可靠性 (Reliability)

可靠性指時常恪守我們向顧客作出的承諾，這些承諾可以通過許多方式作出，例如，與顧客訂立的書面或口頭協議或合約、銷售說明書的一部份、甚至是多數顧客期待我們提供某方面的部份服務。在銷售產品及服務時，通常附帶若干明確或隱性的銷售承諾；下表顯示了產品及服務的明確承諾與隱性承諾之間的不同。

表 1.3：明確或隱性的產品／服務承諾

產品／服務 (有形／無形)	隱性承諾 (由顧客理解、推斷或預期的承諾)	明確承諾 (由供應商保證或界定的承諾)
一瓶葡萄酒	可飲用的 會正確地呈上的	符合印製在餐酒牌上的描述，即正確的產地、年份、規格、發貨人及價格等。
意大利薄餅速遞服務	按準確的訂單送往府上	30 分鐘之內送到，否則提供 10 元的折扣。
一間酒店客房	最少一張床	符合銷售冊子或網頁上的描述，例如所有房間都有可收看有 21 個頻道的電視、迷你酒吧、茶及咖啡泡製器具、浴室及其他設施等。

## 2) 可信性 (Assurance)

可信性指顧客與一間機構開展業務往來的信心程度。許多消費者與企業打交道時，特別是在第一次，往往心存疑慮。他們需要確定對方充份掌握自己的業務，並能在適當的時候，提供應有質量的產品或服務。例如，顧客第一次去餐廳用膳時，可能擔心食物質量、環境氣氛、食物是否實惠，以及員工的服務態度。然而，熟識公司產品、熱情友好、體貼周到的員工，加上方便用家的系統，將有助顧客安心。當然，這也意味著提供服務的員工，必須熟悉公司的產品。



圖 1.4：倫敦的餐桌服務（圖片來源：Cedric）

## 3) 有形性 (Tangibles)

有形性是顧客可以觸摸、觀看與感覺的物品，它們可以透過不同的形式，給人留下印象。公司能透過有形的設施，例如：裝飾、傢俱、擺設、設施、設備及員工，應該與提供的服務種類一致，這樣是非常重要的。例如，在一間非常傳統的酒店大堂擺放摩登的鋼製傢俱，會顯得格格不入，在一間現代主題的餐廳擺放古董亦同樣顯得不倫不類。此外，使用的設備應是跟上時代的，例如：有些酒店採用泳池臭氧產生器來消毒泳池，把臭氧注入水內以保持衛生。有形性往往會給顧客留下至關重要的第一印象；研究顯示，第一印象及最後的印象影響顧客對一間公司的看法，至為深遠。因此，服務人員的外表是重要的。他們應該穿著得整齊和有體面。顧客在享用設施時也會使該企業留下好或壞的形象。例如：在一間安靜的咖啡店內，顧客高聲談話的行為就與該咖啡店所提供的服務不相稱。

#### 4) 關懷性 (Empathy)

關懷性就是公司在顧客遇到問題，或對產品或服務的某一方面表示關注時，向他們表達的關注、理解及同情。關懷性涉及員工如何對待顧客，以及他們樂於提供的個人化服務。這可能是最基本能辨認到哪位是常客或知道顧客明確的要求。再進一步，員工能夠善解人意、悉心而體貼，並願意幫助他人解決問題，對滿足顧客需要方面，會大有幫助。假如員工能為丟失行李的顧客，迅速解決沒有衣服和個人用品替換等問題，並找到丟失的行李的話，顧客會感到非常滿意。

#### 5) 反應性 (Responsiveness)

反應性指一間公司在提供產品、服務或資訊時，向顧客提供協助的速度、效率、禮貌及員工的能力。一位酒店顧客投訴電視機無法收看的話，誠然不希望修理時間長達數日；顧客亦不希望客房餐飲服務需要花費幾小時才送到，這就是有關及時、速度和效率的例子。而當僱員對顧客表現出有禮、尊重、體貼和友善這就是有禮貌行為的例子。

---

### 活動 1.3

請完成下列的配對練習，以查看你是否明白以上章節的內容。甚麼是：

可靠性	
可信性	
有形性	
關懷性	
反應性	

- A...員工的知識及禮貌，以及贏得顧客信任及信心的能力。
- B...為顧客提供及時和高效率服務的能力。
- C...每次都能可靠、準確地提供所承諾的服務。
- D...公司對顧客展示的關心及個人化服務。
- E...硬件設施、設備及服務人員的儀容。

## 1.4. 旅遊及款待服務員工的個人特質

### 1.4.1. 客戶服務員工的性格特點

根據香港旅遊發展局指出旅遊業的員工有以下個人特質要求

#### ■ 儀表

要投身旅遊業，不一定要有俊美的外表，只要有大方得體便已足夠，和藹可親的笑容對工作更有幫助。僱員在工作時必須保持頭髮和衣飾整齊光鮮，避免花巧。不過，大部分機構均有制服供應。

#### ■ 品格

喜歡與人接觸，容易與各種類型的人士溝通和相處。不論面談或透過電話亦能與客人保持良好的溝通，必須成熟，開朗、富幽默感、更要樂於助人及有耐性。此外，誠懇有禮亦非常重要。

#### ■ 學歷及技能

有專業訓練較佳。某些較高職位會要求專上教育程度。一般僱員必須操流利英語，對本港時事及中國文化均有深切了解。如欲出任旅遊聯絡員或旅行團領隊，能操其他外語，例如韓語、日語、法語或德語等，將更有幫助。

#### ■ 其他

體格健全、思考敏捷、有決斷力、易於適應各種工作環境、願意長時間及不定時之工作、忠誠可靠、都能令你在工作上有出色表現。

### 1.4.2. 旅遊與款待服務員工的個人特質，對提供優質服務的重要性

旅遊與款待業是服務行業，當中涉及許多人際交涉事宜。而服務員工更是直接向客人提供服務的。加上，旅遊服務的提供與消費是同時進行的，這意味着前線服務員的個人特質如行為和態度都是對客人的消費體驗產生影響。如服務人員粗魯無禮、粗心大意將會影響到客人對旅遊產品的評價，甚至破壞客人的消費體驗。使客人決定從此不再購買此產品。

在旅遊與款待行業中，個人儀表亦是十分重要，因為外表是最容易受到別人的評論，員工的儀表是一間公司優質服務的表徵。至於開朗、富幽默感、有耐性及誠懇等個人素質也有助於保持與客人的良好關係。而良好的客戶關係是達至優質服務的一個重要因素。所以旅遊與款待業的優質服務在很大程度上是取決於服務員工的個人特質。

## 活動 1.4

你認為作為顧客服務員，最重要的特質是甚麼？請寫下顧客服務員應該具備的兩至三項特質。第一項特質我們已為你提供：

1. 樂於助人
- 2.
- 3.
- 4.

## 2. 顧客服務概念

### 2.1. 顧客需要、期望、認知及滿意度

#### 2.1.1. 定義

##### 1) 需要 (Needs)

需要可以解釋為一個維持生命的基本所需。基本需求的典型例子包括氧氣、水和食物，這些都是人類生存的關鍵原素。更深層的理解，可參閱馬斯勞 (Maslow) 的需求理論，它進一步把人類的需要分為不同的層次（見表 2.1）。

人們會設法滿足自身的基本需要，然後再滿足更多的個人需要或願望。下列圖表的例子，顯示了款待業如何滿足人們的需要。

表 2.1：人類需要如何應用於款待業

類別	人們的需要	款待業示例
第 1 組 生理需要 (最低組別)	對食物、水、睡眠、氧氣及活動的基本需要。	選擇相關的設施，以滿足即時的需要，例如，用膳單純為了滿足饑餓的感覺。
第 2 組 安全需要	需要一個穩定、沒有任何威脅的環境。	選擇相關的設施，以提供安全的住處，例如，出門到外地時到酒店住宿。
第 3 組 歸屬感及關愛的需要	需要得到關愛及同輩的認同。	選擇相關的設施，以獲取認同感／歸屬感，例如酒吧、俱樂部、的士高、體育會等。
第 4 組 受尊敬的需要	自重、自尊及受他人尊重的需要。	選擇符合自我形象的地方，例如時髦、高檔、時尚等。
第 5 組 實現自我的需要 (最高組別)	實現自我及充份發揮潛能的需要。	選擇能滿足實現需要的地點，例如假期、活動、宴會等。



在服務市場學裡，需要和願望相似，並有時可作互相解釋。然而需要、願望及需求的主要區別可解釋如下：

- 顧客願望 (*Wants*)

願望是個人的一種即時或未來慾望。有異於需要，人的願望因人而異。每個人都有他或她的一連串的願望，而每個願望的重要性亦有所不同。此外，願望會隨時間改變，這與「需要」在整个人生中持久不變的定律不同。基本上，顧客的願望是由其文化、個性及經歷塑造而成，意指他們透過產品或服務，滿足其需要。

- 顧客需求 (*Demands*)

人們希望得到的東西有很多，但往往並沒有足夠的金錢來滿足所有的願望。因此，他們會購買最能讓自己滿意（或最物有所值）的產品。當顧客擁有購買力時，其願望便會轉化成為「需求」。

## 2) 顧客期望 (*Expectations*)

期望就是顧客在滿足需要及願望時，希望獲得的所有利益；顧客的期望受多種因素影響。滿足顧客的期望必須在公司的能力範圍之內，即是要保持「合理」。

## 3) 顧客認知 (*Perceptions*)

顧客認知是指顧客對某一產品/服務的感受和想法。一般來說，認知主要是根據顧客過往的經驗形成。其他普遍因素，包括口碑及廣告亦可能影響一個人的認知程度。

## 4) 顧客滿意度 (*Satisfaction*)

在體驗服務/產品後其認知符合或超過顧客期望，顧客才會感到滿意。

### 2.1.2. 顧客需要、期望、認知及滿意度的關係

顧客的需要、期望及認知之間的關係，可以用下面圖 2.1 作簡單說明。只符合顧客需要是不足夠的。我們也意識到即使需要得到滿足，顧客仍會期望服務提供者能提供更多。

例如，根據「馬斯勞的需求理論」顧客光顧餐廳，只可能有填飽肚子的一個基本需要。然而，顧客亦也可能在這一基本需要上，再加上多些期望，如：

- 所享用的食物應是美味的；
- 預期有舒適的座椅和用餐環境；
- 一個可以讓顧客與其朋友及親屬等聯誼的地方

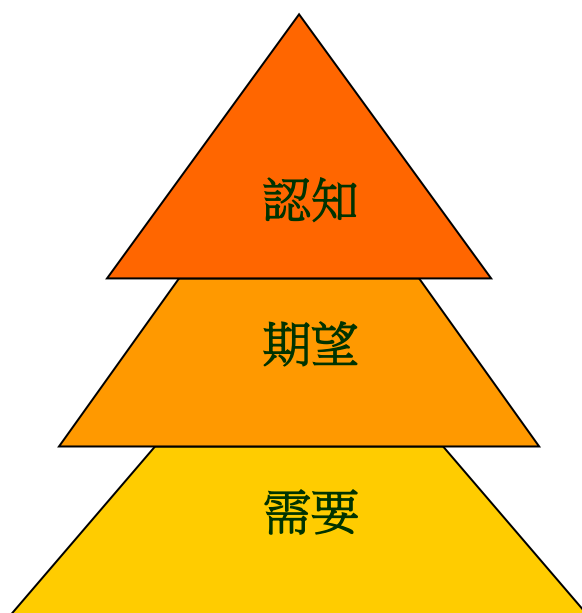


圖 2.1: 顧客的需要、期望及認知之間的關係

期望是指顧客在體驗前樂得遇見的服務，並時常與之後所得的認知作比較（參閱圖 2.1），即顧客在使用服務後的感覺如何。另一方面，通過簡單比較認知和期望之間的差異，這亦提供了一個服務過程中滿意度的指標。這個概念可以進一步利用下面圖 2.2 作說明：



圖 2.2: 顧客滿意度、認知及期望的關係

- 如果認知 >或 = 期望，顧客便感滿意
- 如果感知 < 期望，顧客便感不滿

有關顧客認知與期望之間的差異，將在 2.4.2 章節 - Parasuraman 的服務品質差距模式中作詳細解釋。

參考資料(只備英文版本)：

<http://goafrit.wordpress.com/2010/04/08/beyond-customer-need-and-expectation-perception-is-king-of-market/>

## 活動 2.1

根據以下要求，填寫下列表格：

- 選擇能滿足你需要的任何產品及／或服務，填入願望一欄；及
- 在期望一欄，簡要列出你認為每類顧客的期望是甚麼。

你可參考第一個例子，以完成其他環節。請嘗試找出所有有關的需要，以及了解怎樣能滿足其需要。

顧客	需要	願望	期望
例子：一名美國青少年	饑餓	麥當勞餐廳	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 快捷</li> <li>• 便宜</li> <li>• 方便</li> </ul>
我	饑餓		
	口渴		

## 活動 2.2

設身處地為顧客著想，通常十分有用。想像你首次參觀一間酒店，你會懷著怎樣的期望？請在下面寫下你的感受，與全班同學一同分享。

- 你的首次參觀
  
- 描述你入住酒店或參觀酒店餐廳的體驗。
  
- 你會期望它看起來是怎樣的（特別是款接處）？
  
- 你會期望酒店的員工如何對待你？
  
- 你對酒店的服務有何期望（就價格、設施、聲譽及可靠性而言）？

## 活動 2.3

根據以下要求，填寫下列表格：

- 選擇能滿足三名顧客需要的任何產品及／或服務，填入*願望*一欄；及
- 在*期望*一欄，簡要列出你認為每類顧客的期望是甚麼。

你可參考第一個例子，以完成其他環節。儘可能嘗試找出所有與「典型顧客」有關的需要，以及了解怎樣能滿足其需要。

<i>顧客</i>	<i>需要</i>	<i>願望</i>	<i>期望</i>
一名美國青少年	<i>饑餓</i>	麥當勞餐廳	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>快捷</i></li> <li>• <i>便宜</i></li> <li>• <i>方便</i></li> </ul>
	<i>口渴</i>		
一名德國男性遊客	<i>饑餓</i>		
	<i>口渴</i>		
一名外出購物的中國女性遊客	<i>饑餓</i>		
	<i>口渴</i>		

## 活動 2.4

請閱讀以下例子，並在每個例子中：

- 識別誰是「一般或典型顧客」；
- 對他們的需要（Needs）、願望（Wants）及期望（Expectations）進行評估；及
- 提供一種可以滿足其需要、願望及期望的服務案例。

你可參考第一個例子，以完成其他環節。

市場例子	一般顧客類型	需要 (N)、願望 (W) 及期望 (E)		服務案例
豪華商務酒店	富有的商務旅客	N	高層次的自尊需要	豪華房車接送往返機場
		W	奢華	
		E	個性化及細緻入微的個人服務	
快餐店 (如：麥當勞餐廳)		N		
		W		
		E		
家庭式餐廳		N		
		W		
		E		
咖啡店 (如：星巴克)		N		
		W		
		E		
電影院的小食部		N		
		W		
		E		
學校飯堂		N		
		W		
		E		

## 附加資料 -

### 1) 顧客期望的例子

事實上，顧客期望獲得的東西，與實際所得可能會截然不同。無論是酒店客人、郵輪乘客或前往其他國家旅遊的遊客，他們均會期望：

- 有適切的產品或服務；
- 得到合理的價錢；
- 於最合適的時間；
- 恰好在最合適的地點；
- 由積極及熱心的員工提供服務。



圖 2.3：面帶著微笑的款待（圖片來源：Miles Gehm）

這些要求可能過多，但如果一間公司希望其顧客感到滿意，重要的是找出顧客確切的期望是甚麼。

顧客除了對提供的產品及服務，有特定期望之外，他們對服務機構亦有一定的期望。受款待顧客期望服務員能：

- 聆聽他們；
- 理解他們；
- 關心他們；
- 迎合他們的個人需要；
- 靈活地對待他們。

對多數人而言，要提供有效的顧客服務，關鍵在於要設身處地為顧客著想。



圖 2.4：第一印象帶給顧客深刻的感受（圖片來源：Jos Tan）

假如顧客的期望沒有得到滿足，他們將會感到失望，「失望」很容易轉變成「不滿意」，而你正是要努力避免令顧客感到不滿意。



## 2) 達至顧客期望的方法

顧客都期望服務員工能夠滿足他們的需求。而顧客的需求是指顧客希望獲得高效的、物有所值的服務。為了達到顧客的這一期望，現今企業除了改進產品質素外，還不斷改善服務質素，完善管理。企業要做到完全的顧客滿意，就要着重找出顧客需求的服務，然後根據顧客具體的需求，達到甚至超越顧客的期望。以下是一些能達至顧客期望的方式：

### i) 重視顧客

如寄感謝信、生日咭給顧客都可以讓顧客覺得自己備受重視。並為顧客設想周全。例如，有些訊息是顧客需要的，服務員工應主動提醒他們；或當一個顧客走進公司時，當你未能放下手中的工作接待他時，你只要對他微笑，或示意讓他就坐，稍等片刻。讓他明白你已注意到他的存在。

### ii) 禮貌待人

在顧客服務中基本禮貌應用語包括「請」和「謝謝」等，任何粗魯的言行舉止是不容許的。即使顧客不一定正確，你也必須恭敬有禮。當遇到顧客投訴時，服務員工必須耐心仔細聆聽客人要求。如果你無法解決問題，你應請其他員工協助。

### iii) 把握時間

顧客服務員工必須有效把握時間，不要怠慢正在接待的顧客，也不要讓等候的客人等得太長的時間。

### iv) 服務熱情

服務員工的微笑及熱情的接待、處理問題的積極性都能向顧客傳遞公司有良好的服務質素及員工的敬業精神之訊息。

### v) 全心投入

嘗試從顧客的角度出發看問題，理解顧客的真正需求。例如：一位北京客人不會說流利的英語，這時你就應該找一位能說普通話的服務員接待該客人。或當

客人來投訴，你必須耐心地向顧客解釋原因，並表示對顧客的理解及關心，有必要時還要向客人表示歉意。

### 3) 超出顧客期望 - 普通與卓越的服務

你可以指出普通服務與卓越服務之間的分別嗎？以下是一些例子：

行為／態度	普通水準	卓越水準
<b>專注</b>	留心傾聽別人的講話。	同時顯示你正在聆聽：「是的」、「我明白」、「真可惜」，並且與講者有很多眼神接觸
<b>說出顧客的名字</b>	能夠說出一次。	在對話中能夠多次使用顧客的名字
<b>聆聽的技巧</b>	留心傾聽別人的講話。	總結並確認所聽到的內容
<b>友善的態度</b>	「謝謝你，先生。」	「還有甚麼我能幫忙呢？」
<b>樂於助人</b>	「讓我告訴你的士公司的電話號碼。」	「讓我幫忙打電話召喚的士。你想的士馬上就到嗎，王先生？」

**課堂討論活動：**

列舉款待及旅遊機構為確保顧客滿意其服務及產品，而應該做及不應該做的一些事情。試建議最少三項他們應該做的事情，以及三項他們應該避免做的事情。第一項例子我們已經提供給你：

應做的事情	不應做的事情
1. 迅速回應顧客的要求	1. 令顧客排隊等候的時間過長
2.	2.
3.	3.
4.	4.

**2.1.3. 本環節的回顧**

本環節探討了顧客對款待或旅遊機構的期望。透過思考你對一個機構有那些期望，可以為你所參觀過或在其中購物的任何機構，找出改善其服務質素的方法。

**活動 2.5**

- 到訪本地一個旅遊景點、到一間餐廳用膳或進行一次購物之旅。(或者可以談一談你與家人近期去旅遊入住酒店的經歷)。
- 記錄你得到的顧客服務體驗－那些是好的，那些方面需要改善，以及那些方面比較差。
- 向全班匯報你的顧客服務體驗，包括好的方面、需要改善之處及比較差的地方。
- 課堂討論活動：有甚麼途徑可以改善香港款待業及旅遊業的顧客服務？

## 活動 2.6

在結束本環節前，我們希望你對兩類型提供相同種類食物的餐廳的「服務景觀」(servicescapes)，進行比較。「服務景觀」如同「自然景觀」(landscapes)，包括室外(外部設施的設計、標誌、泊車服務、周圍的環境)和室內(室內設計及裝飾、設備、標誌、佈局、空氣質素、溫度)兩方面。它可以包括員工的衣著、制服、宣傳小冊子等。你應嘗試到訪兩類型餐廳，親自對其不同的「服務景觀」作出比較。

請就以下六個問題，將一間快餐店(例如麥當勞餐廳、美心快餐、大家樂等)與一間家庭中菜餐廳(例如就近你居處，你最喜歡的一間家庭式中菜餐廳)，進行比較。

問題	快餐店	家庭式中菜餐廳
1. 在哪些方面做得好，請列舉一、兩個例子。		
2. 在哪些方面的顧客服務能讓客戶對整體服務體驗，留下好印象？請詳細說明。		
3. 在哪些方面的顧客服務會令客戶對整體服務體驗，留下不良的印象？請詳細說明。		
4. 以下哪些因素(顏色、光線、形狀、聲音、氣味)影響了顧客的體驗？請詳細說明。		

問題	快餐店	家庭式中菜餐廳
5. 它們如何運用「服務景觀」，來讓你知道它會提供甚麼類型的服務？		
6. 你對改善這些設施的「服務景觀」及其他實質條件，有甚麼建議？		

## 2.2. 顧客終身價值及忠誠度

以下環節將探討回頭客的價值「亦稱為顧客對企業的終身價值」，以及鼓勵回頭客的策略。顧客終身價值就是透過顧客的光顧所產生的現有價值，及將來顧客繼續光顧所帶來的流轉現金。

顧客忠誠度的定義－在商業環境中，忠誠度是指顧客承諾與某一間機構進行買賣。他們會重複地購買該機構的產品和服務，也會向別人介紹該機構的服務和產品。

(資料來源：Mallory & Barnett 2000 - A Restoration in Hotel Loyalty - Developing a blueprint for reinventing loyalty programs by Deloitte & Touche LLP)

### 2.2.1. 留住顧客

對任何企業來說，最重要的事就是要保留他們的顧客。因為重複業務（回頭客）就是每個企業的命脈。以下是保留顧客對企業的一些好處：

- 研究顯示，吸引新顧客的開支較留住現有顧客高五至十倍，顧客忠誠度的重要性便不言而喻。
- 由於吸引新顧客的成本，遠高於為現存顧客提供優質服務而令他們再度光顧所涉及的成本。所以明顯地，一間公司的顧客忠誠度越高，其用於吸引新顧客的開支就越少。**但切記，吸引新顧客亦同樣重要。**
- 當提高顧客忠誠度時會令顧客對價格的敏感性降低還有對品牌的看法極感興趣，這些都是預料中會出現的情況。因此，顧客轉移到另一品牌的機會便較低。  
(Preeta and Piyush, 2008)

## 活動 2.7

如果你有興趣閱讀更多有關顧客終身價值的數據，可以參考哈佛商學院免費出版的 *Lifetime Customer Value Calculator Toolkit* (Excel 版本)。下載連接為

<http://hbswk.hbs.edu/archive/1436.html> (只備英文版本)。

## 2.2.2. 顧客忠誠度計劃

什麼是顧客忠誠度計劃？

顧客忠誠度計劃背後的基本理念就是獎勵顧客在某商店或一組商店購物，商店從而獲得更大份額的顧客消費，顧客花費越多，獎勵也越多。有時獎勵是以提供商店產品折扣優惠的形式。有些顧客忠誠度計劃則容許顧客累積獎賞分數，讓他們日後換取不同種類的「免費」產品或服務（Worthington and Fear, 2009）。

成功的旅遊與款待企業都發覺到利用顧客忠誠度計劃作為投資於現有的顧客及引入新的顧客是十分重要，同時也能夠刺激企業的收入增長。很多企業都已經發展顧客忠誠度計劃並制定策略去產生顧客忠誠度，例如：航空公司推出「飛行獎勵」計劃。



圖 2.5：航空公司的飛行常客計劃

根據 Stone and Crick 的研究，忠誠度計劃同時為企業和顧客帶來好處（Stone and Crick, 2004）。

為企業帶來的好處：

- 留住忠誠顧客所涉及的成本較少—吸引新顧客的開支較留住現有顧客高五至十倍
- 平均每個忠誠的旅客會向 12 個人推薦自己使用過的服務。
- 忠誠的旅客更有可能向企業管理員工反映意見。
- 忠誠的顧客很少關注價錢，願意支付較高的價錢享受優質產品和服務。根據研究，現有的顧客較新顧客多花百分之六十七的消費。
- 忠誠度培養了一份顧客與企業之間深厚的聯繫。
- 忠誠度計劃的平均成本為銷售額的百分之零點五至百分之一，而且顧客數據庫可以讓企業收集、存儲及查閱顧客的消費情況，以便了解並確認每位顧客，以及他們感興趣的消費項目。

為顧客帶來的好處：

- 當顧客與同一間公司作交易時會使顧客消除心理上的疑慮。換句話說，顧客對由該公司提供的產品或服務質素中已建立了信任。
- 顧客會感覺自己是位精明的購物者。
- 堅持忠誠的顧客可以（不勞而獲）得到從消費中累積回來具有實用價值的好處
- 顧客可以從服務和產品中得到增值。
- 從級別計劃中顧客獲得公司的尊重。換句話說，當顧客花較多的金錢在公司的產品或服務時，顧客會被公司獎勵一個較高級別的待遇。

總之，一個良好的顧客忠誠度計劃應該能夠建立業務和提升營業額，同時，獎勵那些為企業帶來最大盈利的顧客。

顧客忠誠度計劃的種類：

一般來說，旅遊與款待行業有三種常用的顧客忠誠度計劃(David Robinson, 2011)。他們是：

1. 簡單的計分計劃 (*Simple Points*)
2. 級別計劃 (*Tier*)
3. 夥伴計劃 (*Partnership*)

#### 1. 簡單的計分計劃

這是最常見的忠誠度計劃。回頭客賺取積分，轉化成某種類型的獎賞，無論它是一個折扣、免費贈品或是顧客優惠，顧客會努力朝著一定數量的積分來兌換他們的獎賞。企業最適合推出這類「簡單的計分計劃」的忠誠度計劃去鼓勵顧客在短時間內經常購買。（資料來源：David Robinson, 2011）

例子 1(a) 顯示某本地咖啡店每當顧客收集了 10 分時便提供一杯免費飲品給他們。



例子 1(a): 1. 簡單的計分計劃 - 買滿 **n** 送 1



例子 1(b) 顯示一間本地休閒餐廳提供買 5 送 1 的忠誠度計劃來獎勵其顧客。



例子 1(b): 簡單的計分計劃 - 買滿 n 送 1

## 2. 級別計劃

忠誠度計劃起初提供小獎賞，但隨著顧客對公司的忠誠度增加，忠誠度計劃會增加獎賞的價值，從而鼓勵公司的回頭客。關鍵就是在早期提供獎勵給顧客，以吸引他們再光顧。當他們再光顧，就會發現倘若要達到下一高級級別也不是難達到的級別，而且更高的級別會提供更好的獎賞。級別計劃還有助於解決顧客忘記了自己的積分及從不兌換獎賞的問題。例子 3 顯示本地一間航空公司的會籍制度，這套制度為其顧客提供四個不同的會籍級別。

會籍級別 與好友分享: [f](#) [t](#) [m](#) [p](#) [+]

### 馬可亨羅會會籍級別

馬可亨羅會誠意為我們的飛行常客帶來一系列目不暇給的優越禮遇，不論在出發前、飛行中和回程後，都為你設想周到。

馬可亨羅會共有四個會籍級別，綠卡、銀卡、金卡及鑽石卡，綠卡是馬可亨羅會的進階會籍。當你搭乘國泰航空、港龍航空或任何「寰宇一家」聯盟航空公司的認可「子艙位」，每次均可累積「會籍」里數及「會籍」航段。

會籍級別	「會籍」里數	「會籍」航段	「寰宇一家」會籍級別
鑽石卡	120,000	80	總寶石
金卡	60,000	40	藍寶石
銀卡	30,000	20	紅寶石

例子 3 本地一間航空公司的級別計劃

簡單的計分計劃和級別計劃的分別是在於顧客從忠誠度計劃中提取短期(計分計劃)價值相對於長期(級別計劃)價值。你可能發現級別計劃對於要求顧客較高度承諾和較高價格的企業，如航空公司和酒店便能夠起較好的作用。

### 3. 夥伴計劃

夥伴計劃最常見於旅遊與款待業，不少企業比較多與非競爭企業組成夥伴來促進累積積分和增加獎勵選擇的種類（資料來源：Ferguson and Hlavinka, 2009）。例子 4 展示了航空公司的飛行常客會員和銀行信用卡公司會員可互換獎勵計劃中所提供的獎勵。另外，夥伴計劃有效地保留客人和帶動公司增長。在此示例中會員為了賺取獎勵，航空公司的飛行常客會員和銀行信用卡公司會員可能會繼續乘搭這間航空公司和消費時繼續使用這張信用卡來累積積分。



**迎新禮遇:** 全新信用卡客戶可賺取高達 60,000「亞洲萬里通」里數

**國泰會籍禮遇** 每滿 HKD100,000 的合資格簽賬，可賺取 20 會籍積分（每個曆年最多可賺取 100 會籍積分）

#### 里數獎賞

- 國泰及香港快運航空消費之合資格簽賬 高達 HKD2 =1 里數
- 海外簽賬類別之合資格簽賬 HKD4 =1 里數
- 酒店類別之合資格簽賬 HKD4 =1 里數
- 於夥伴餐廳之合資格餐飲簽賬 高達 HKD4 =1 里數
- 於食肆/外賣平台之合資格簽賬 HKD4 =1 里數
- 網上及其他類別以港元誌賬之合資格簽賬 HKD6 =1 里數 **兌換獎勵折扣優惠**
- 以 **9 折里數** 兌換酒店住宿、租車、旅遊體驗獎勵；及延續里數有效期、轉贈里數或禮贈里數
- **信用卡年費**
- **全新渣打國泰 Mastercard 客戶可獲豁免首年年費**

## Black is the New Distinction

全新**DBS Black World Mastercard**推出不一樣的旅遊禮遇，為你的旅程加添精彩！憑**DBS Black World Mastercard**登記及簽賬，專享低至**HK\$3 = 1里數**兌換優惠及機場轎車接送服務、機場貴賓室與行李運送服務等環球旅遊禮遇！

推廣現已延長至**2024年12月31日**並增設第4及第5簽賬階段！曾於第1至第3簽賬階段成功登記的持卡人則無須再次登記即可繼續參與本推廣。



立即於**DBS Card+ app**登記，成功登記後的下一個曆日起，於某一簽賬階段累積零售簽賬<sup>A</sup>達**HK\$80,000**，該階段即享：

### 賺取里數優惠兼享環球旅遊禮遇

於某一簽賬階段  
累積合資格簽賬  
HK\$80,000或以上 ▶

本地及海外零售簽賬

享低至**HK\$3 = 1里數**

(DBS\$基本及額外獎賞合共4X DBS\$，即每HK\$250 = DBS\$4)

## 例子 4 - 航空公司與銀行信用卡公司的夥伴計劃

科技的進步：

忠誠度計劃應該善用高科技，採用紙製忠誠咭的日子正迅速地消失。忠誠度管理科技的進步如電腦條碼、磁帶和無線射頻(RFID)促進了開發更先進的忠誠度管理來記錄積分和獎勵顧客（資料來源：Shugan, 2004）。以下圖例顯示忠誠度計劃分別地應用先進科技，如圖 2.6(a)採用無線射頻科技(RFID) 八達通卡；圖 2.6(b)採用磁帶科技；圖 2.6(c) 採用電腦條碼科技。這些科技的改進可提高顧客對忠誠度計劃的滿意度，例如：顧客無需經常更新他們損壞或丟失了的紙咭；獎勵計劃的結餘可以輕易查閱和更新。同時，企業減少營運支出，例如：印刷減少，數據化方式儲存獎賞優惠券及以電郵通知顧客特別優惠活動。（資料來源：Cornell Hospitality Report, June 2010）

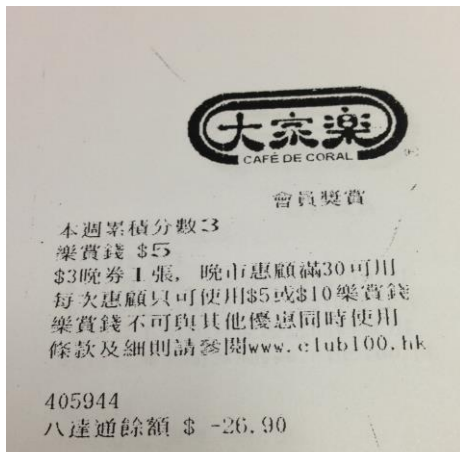


圖 2.6(a): 計分計劃 - 現金獎賞  
(採用 RFID 無線射頻科技)

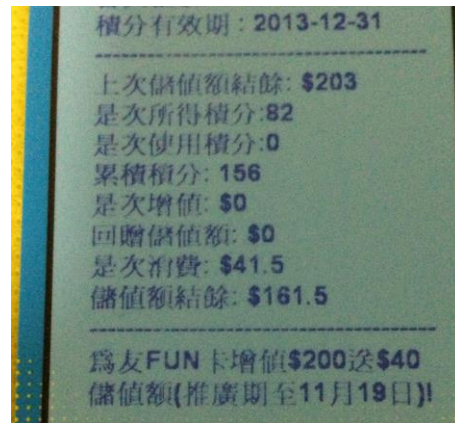


圖 2.6(b): 計分計劃 - 現金獎賞 (採用磁帶科技)



圖 2.6(c): 計分計劃 - 現金獎賞  
(採用電腦條碼科技)

今天，忠誠度管理科技不斷進步，更發展至超出了以咭為主的格式。圖 2.6 (d) 顯示手提電話採用最新的流動條碼科技，流動條碼是一種可以儲存在流動手提電話內的電子條碼。流動條碼能夠創造虛擬的忠誠度咭、禮物咭和優惠券，讓顧客可以只攜帶流動手提電話，而不需要攜帶像信用卡般的塑膠咭和用紙製作的優惠券。以下是一些使用流動條碼的好處：

- 非常「綠色」：忠誠度計劃運用流動條碼科技不會產生任何紙張或塑膠廢物，能夠促進公司的環保形象。
- 非常低成本：由於不用印刷、寄出或發行塑膠咭、紙製作的咭和優惠券，所以流動條碼的開發成本相對較低。
- 提高品牌的知名度：一個企業以最直接的渠道，透過顧客的手提電話宣傳其品牌。

流動手提電話在顧客忠誠度中擔當越來越重要的角色，而這個趨勢會更顯著地繼續發展並還包括在其他的流動裝置。

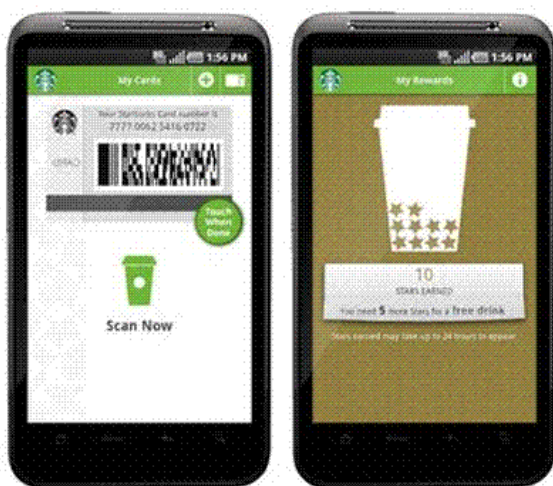


圖 2.6 (d)：計分計劃 - (採用流動條碼科技)

參考資料：

David Robinson, 2011, *Customer Loyalty Programs: Best Practices*, Haas School of Business, University of California, Berkeley.

Ferguson, Rick and Kelly Hlavinka (2009), "Colloquy Censustalk – The Big Sort: The 2009 Colloquy Loyalty Marketing Census," Colloquytalk, April.

- Merlin Stone, David Bearman, Stephan A. Butscher, David Gilbert, Tess Moffett and Paul Crick, (2004) "The Effect of Retail Customer Loyalty Schemes-Detailed Measurement or Transformed Marketing?" *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 123, 305-318.
- Michael McCall, Clay Voorhees, and Roger Calantone (2010), "Building Customer Loyalty: Ten Principles for Designing an Effective Customer Reward Program", *Cornell Hospitality Report*, Vol. 10, No. 9, June.
- Preeta, H. Vyas and Piyush, K. Sinha (2008), "Loyalty Programmes: Practices, Avenues and Challenges, December.
- Shugan Steven, (2004)," The Impact of Advancing Technology on Marketing and Academic Research, " *Marketing Science*, 23(4) , 469-475.
- Worthington, Steve., Fear. Josh. 2009. "The hidden side of loyalty card programs", *The Australian Centre for Retail Studies*, December 2009.

## 2.3. 提供顧客服務所涉及文化議題

### 2.3.1. 主要旅遊地區的風俗及禮節

聯合國世界旅遊組織對主要旅遊目的地進行了排名**數據**，詳情請見以下表格：

表 2.2 : 2019 年到訪各國旅客的數據 (聯合國世界旅遊組織)

國家	2019 年到訪人次 (百萬)	國家	2019 年到訪人次 (百萬)
法國	217.87	中國	162.53
西班牙	126.17	英國	40.20
美國	165.47	德國	39.56
意大利	95.40	希臘	34.00
土耳其	51.74	奧地利	31.88

(資料來源：2024 聯合國世界旅遊組織)

<https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>

<https://www.unwto.org/tourism-statistics/key-tourism-statistics>

為了刺激你思考各國文化之間的差異，以及服務員工如何招待外國來賓或顧客，讓我們先做一個有趣的「外出用膳」小測試，看看你對不同的飲食文化，到底有了解多少？

## 活動 2.8

同學可分為四至五人一組

從表 2.2 中挑選一個國家，並與同組同學透過互聯網搜索或就你們所知，討論以下題目：

「這國家令我們最驚訝的飲食文化是甚麼？」試舉一例，並解釋你的理據。

討論完結後，每組同學派一名代表，在課堂上與其他組別分享其討論成果。

顧客服務員工必須熟悉不同文化之間的主要差異，並對各種文化議題，保持敏感。否則便很可能犯錯、令顧客難堪、並損害顧客對服務的印象。學習其他文化、拜訪其他國家，以及與外國人交朋友，均有助開拓你的眼界。你可以結交一個筆友互相交流，或者參加交換生活動，去了解別的地方和結識當地人民，這會對你日後發展個人或者工作相關的關係，有很大的幫助。



## 活動 2.9 - 網頁搜索

為了幫助你了解一些文化差異，同學可分為四至五人一組

從表 2.2 中挑選三個國家，並與同組同學透過互聯網搜索或就你們所知，完成以下表格，說明到訪這些國家須注意的事項。

討論完結後，每組同學派一名代表，在課堂上與其他同分享你們的成果。

國家	文化規範	禮儀	禁忌 / 禁止行為
國家 1			
國家 2			
國家 3			

### 2.3.2 東方和西方傳統的差異

當今不同文化背景的人們彼此間的交往日益增多，跨文化溝通是越來越多的世界趨勢。不同的地域、不同的國家、不同的社會制度構成的禮儀有一定的差異性。人類社會中，差異最大的兩種文化傳統是東方傳統和西方傳統。東方傳統包括中國、日本、朝鮮、印度、新加坡等國家；西方傳統見諸於美國、英國、意大利、德國和法國等國家。

#### ■ 東方傳統的特點

1. 重視親情和血緣
2. 謙遜、含蓄
3. 承認現實、滿足現狀
4. 強調共性（整體性）
5. 禮尚往來

#### ■ 西方傳統的特點

1. 簡單實用（務實性）

2. 崇尚個性自由
3. 惜時如金
4. 自由、平等、開放

### 2.3.3 何謂禮儀？

語言(包括書面及口頭)、行為表現、服飾器物是構成禮儀最基本的三大要素。禮儀這些要素隨着物質水平、歷史傳統、文化心態及民族習俗的因素變化而影響，從而衍生了四種常見的禮儀。

#### 1. 禮賓：

在人際、社會及國際的交往過程中應具有的相互表示尊重及友好的行為規範。

#### 2. 禮節：

在日常生活中及特別的交際場合中，相互問候、致意、祝願、慰問的慣用形式。由於區域及民族不同，所以不同國家都有不同形式的禮節表達。例如：世界各國通行的點頭、握手；印度國家的雙手合十；歐美國家的擁抱、接吻等。

#### 3. 禮貌：

是人與人之間在接觸交往中，通過言談、表情、姿勢相互表示謙虛、恭敬和友好的言行規範。表現形式包括 1.儀容、儀表及儀態；2.語言、談吐；3.衣著、服飾、髮型；4.面部表情、姿勢；5.待人接物及態度等。

#### 4. 儀式：

在正式活動或場合所說及做的事情。例如，迎接外國國家元首或者政府首腦時，檢閱儀仗和鳴放禮炮、展覽會開幕或剪綵、或大型工程的奠基等儀式。

## 活動 2.10

試想一想

在旅遊活動中，旅遊禮儀有何功能？

參考答案

旅遊禮儀的功能

1. 可以增進旅遊從業員與遊客之間的相互了解和溝通
2. 可以幫助處理旅客與東道主的爭執
3. 可以改善旅遊從業員的行為
4. 可以提升服務質素

### 2.3.4. 禮儀與旅遊業

旅遊過程中充滿着人與人之間的交往，有旅客與旅客之間的交往，有旅客與旅遊從業員之間的交往；有旅客和東道國人民的交往。這種多元文化交流，使得人們需要「禮儀」來處理行為，調適彼此的客務關係和增進相互間的了解和友誼。

旅遊業除了為旅客提供有形物質，如交通工具、住宿和遊樂設施外，還必須為旅客提供優質的客戶服務禮儀。優質的客戶服務禮儀旨在幫助旅遊從業員認識不同種類的禮賓，禮節，禮貌及儀式。所以優質的客戶服務禮儀是為滿足顧客對服務滿意度要求的其中要素。

### 2.3.5. 不同國家會面時的行禮禮儀

#### ➤ 握手

握手禮節起源於歐洲，目的是為了讓彼此放心，表明手中沒有武器。握手是大多數國家比較接受的一個禮節，所以，當和某個外國賓客親切會面時，大方得體的握手是表達見面喜悅一個非常好的途徑。但是與印度的朋友握手絕對不能使用左手或雙手，因為他們除了上洗手間外均不使用左手。

#### ➤ 鞠躬

在韓國和日本等亞洲國家，一般都會在見面時鞠躬行禮，彎腰時雙手平攤膝前。一般來說，鞠躬的同時也會伴有相應的語言問候，行禮的同時要確保動作的美觀。

#### ➤ 擁抱

在實行擁抱禮的時候，一定要對彼此的友誼深淺、風俗習慣有相當的瞭解，否則可能會被對方拒絕。尤其是異性見面，要先觀察女士是否有擁抱的意願，並且最好由女性主動做出擁抱禮的示意。

### ➤ 吻頰

在很多國家親吻面頰也是一種盛行的禮節。一般情況，只親吻對方右邊的臉頰。這個禮節在西班牙和意大利等國家比較流行。

另外，還有一些行禮方式，如「舉手禮」一般是軍人經常實行的；「合十禮」則是宗教的一種禮節；「吻手禮」是歐美上層社會的禮節，當貴族婦女或夫人見面時，如果女方先伸出手作下垂式，男士則需將手掌輕輕托起，然後輕吻手背。如果女方不伸手，則不行吻手禮。

實施哪一種行禮方式主要取決於對方的國家、宗教、性格背景，否則有可能會冒犯對方。當然，還有一個比較穩妥的方式，就是先用熱烈的表情傳遞心意，然後觀察對方的意願，再配合相應的行禮方式。

參考資料：民航資源網 <http://news.carnoc.com/list/98/98996.html>

### 2.3.6. 餐桌禮儀常規

款待及旅遊業需要鼓勵顧客及賓客再次到訪，遊覽我們的國家及入住酒店或進行商務活動。要達到以上目的，人際接觸起了重要的作用，我們可藉著友善的態度、對他人表現出感興趣、熱情的款待，以及能接納不同風俗習慣和行為的差異，來達到以上目的。須知人們可能和我們長得不一樣、使用不同的語言、行為舉止亦有所不同，但無論如何，他們作為顧客或嘉賓的需要是無異的。你日後繼續進修時，可考慮學習另一種外語，幫助你和旅客進行交流、拉近與他們的關係。



圖 2.7：跨文化交流（圖片來源：Paul Penfold）

### 活動 2.11

此活動有助你理解不同國家的文化差異，以及到這些國家旅遊及進餐所需要注意的事項。

同學可分為四至五人一組，與同組同學可透過互聯網搜索或就你們所知，討論以下問題：

「了解不同國家的文化差異，以及餐桌禮儀於旅遊與款待服務起了些什麼作用？」

討論完結後，每組同學派一名代表，在課堂上與其他組別分享。

就讓我們探討一下服務員工在招待外國賓客或遊客時，可能面對的挑戰。

### 活動 2.12

製作一張清單，羅列服務員工在招待外國賓客或遊客時，可能會面對的一些挑戰。我們已在下表列出一項建議，作為提示：

1. 誤解

## 2.4. 提供優質顧客服務的挑戰

今時今日，在這個充滿競爭的環境下，最核心的因素以保持持續的競爭優勢，就是盡可能提供最佳的服務質素。這樣可以提高顧客的滿意度、保留顧客及提升盈利 (Sureshchandar et al., 2002; Buttle, 1996)。

即使一些顧客有時會通過投訴或其他渠道表達自己的不滿，但通常在提供服務過程中經理不是那麼容易發現問題的來源或問題是在哪個階段發生。以下是關鍵時刻及服務品質差距模式的概念，有助解釋找出在服務過程中不足之處的挑戰和方法。

### 2.4.1. 關鍵時刻

如前文所述，單純一個「關鍵時刻」便可積極或消極地改變顧客的服務體驗。我們可利用一些重要事件的關鍵時刻，了解顧客的滿意度、服務價值觀和他們再次光顧的意欲。圖 2.8 顯示了前線員工素質及能力的重要性，並展示一個典型的餐廳服務周期，其中包括 12 個主要接觸點（或更多）。服務周期中的每個接觸點，均可能會發生重要事件或出現「關鍵時刻」，從而給顧客留下良好的印象或令他們不滿。前線員工如何處理每個接觸點的交流，將影響顧客對整個服務過程的看法。



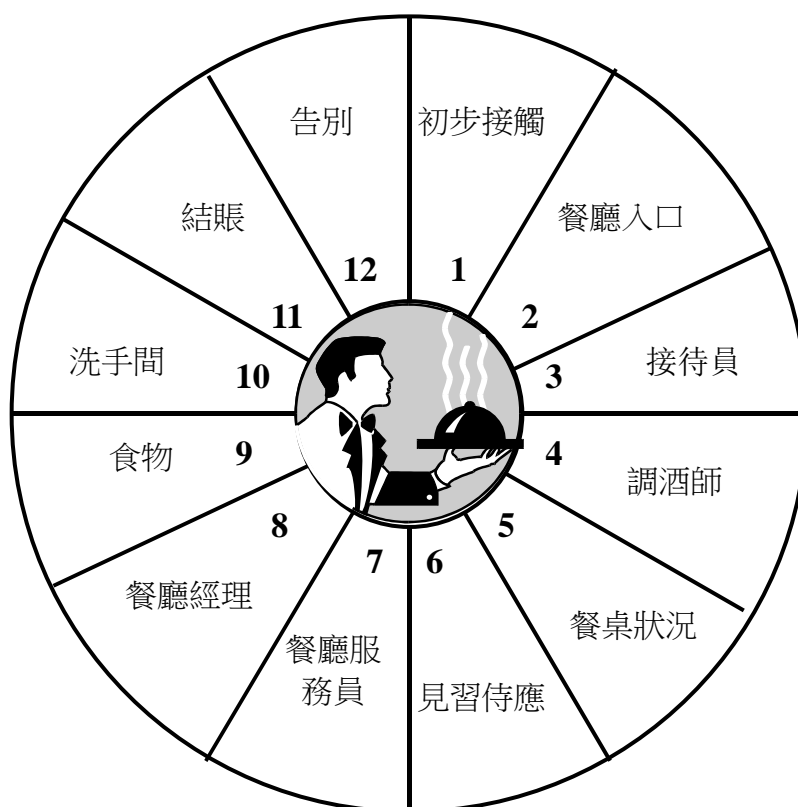


圖 2.8：餐廳服務周期

例如在第一點：初步接觸 — 惡劣的電話服務態度、錯誤的訊息或提供不當的方向指引，會嚴重影響顧客對餐廳可靠性的看法。

## 活動 2.13

你的任務是找出顧客／員工交流的影響，此舉有助你識別重要事件（亦稱為「關鍵時刻」）。

下表列出了餐廳服務周期（上圖 2.8）所述的 12 個接觸點，並展示了員工交流的「正面」及「反面」示例。

1. 請在以下表格內，填寫各個例子對顧客的服務觀感，可能構成的影響。你可參考第一項的示例。
2. 請為每個例子的服務品質作評分，分數介乎 0 至 10 分之間（0=極差；10=優秀）。

3. 在成績一欄內總結評分，並用 25 至 40 字概述你認為整個服務過程為顧客帶來的觀感。

接觸點	「正面」或「反面」 例子	可能產生的影響	評分
初步接觸	友好、有效率、準確、樂於助人。詳細記錄並重複所有重要的預訂資料。回電以確認詳情。	令顧客放心餐廳是有效率。	8
餐廳入口	停車場堆放垃圾及玻璃碎片。		
接待員	顯得沒精打采、不太友善、錯誤登記預訂者的姓名。		
調酒師	友善地向顧客建議雞尾酒的選擇、提供新鮮的酒吧小吃、斟酒迅速，並及時為顧客添飲。		
餐桌狀況	桌布乾淨整齊、餐具光潔閃亮，但一個杯子上有唇膏污漬。		

接觸點	「正面」或「反面」 例子	可能產生的影響	評分
見習侍應	很快端上牛油及水，但未能推薦是日的精選菜式。		
餐廳服務員	態度友善、樂於助人。能推薦精選菜式及菜餚，迅速替顧客點菜及按時上菜，但指甲不乾淨。		
餐廳經理	路過時與顧客交談，並遞上名片以便於必要時跟進。		
食物	主菜美味可口、熱氣騰騰，但配菜則只得微溫。		
洗手間	潔淨無瑕，但缺乏廁紙。		
結賬	賬單準確列出消費細節和總和，但結賬過程耗時過久。		
告別	熱誠友好的告別語—「謝謝光臨」及「歡迎再次蒞臨」。		

<p>你認為顧客的總體觀感為（用 25 至 40 字概述）</p>	<p>成績總分：最高 120 分</p> <div data-bbox="1037 504 1332 627" style="border: 1px solid black; height: 55px; width: 185px; margin: 10px auto;"></div>
-----------------------------------	--

上述練習說明了，前堂員工在防止服務失誤方面，扮演重要的角色。

### 2.4.2. Parasuraman 的服務品質差距模式

“服務品質差距模式”，又可稱為“服務品質模式”，是由 Parasuraman、Berry 及 Zeithaml 於 1985 年提出。透過利用該模式，服務供應商可以很容易地找出服務與產品於不同服務接觸點前後所發生的問題，並針對問題所在，發展出服務提升及服務補救計劃。圖 2.9 顯示了「服務品質差距模式」。

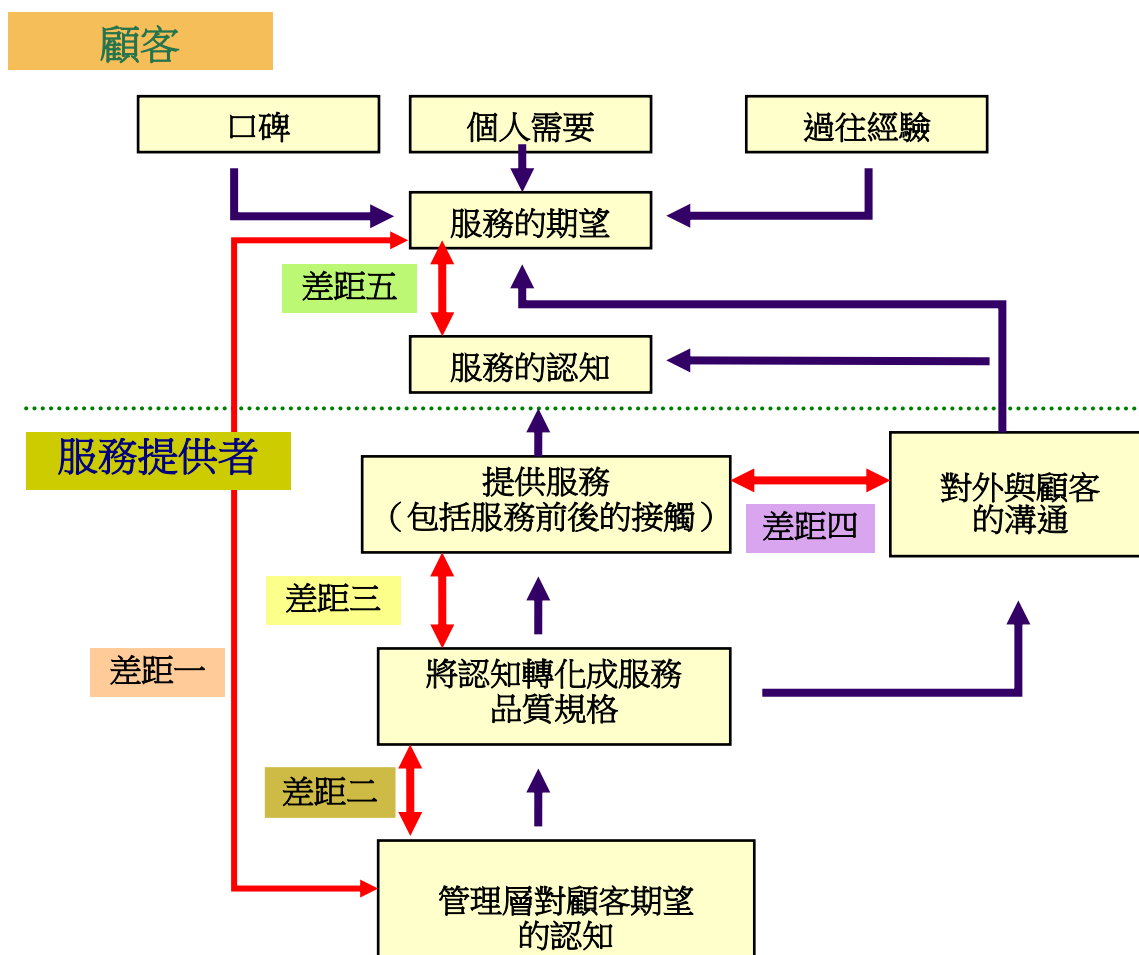


圖 2.9 - 服務品質差距模式

資料來源：Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry L.L. 1985. “A Conceptual of Service Quality and its Implications for Future Research”. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.

總而言之，顧客期望與認知的差距（差距五）即顧客事前的預期與實際感受間的差異，是受到一系列由服務提供者那裡出現的四種不同差距所影響：

「 差距五 」 受 「 差距一、二、三 及 四 」 所影響  
 (顧客差距) (服務提供者差距)

## 差距一 – 服務提供者差距：認識差距

$$\text{差距一} = \text{顧客期望} - \text{管理層對顧客期望的認知}$$

這指顧客期望與管理層對顧客期望的認知存在著差異，即管理層不了解顧客對服務的期望。有時，顧客可能想要某些東西，但管理人員卻將其專注力放於別處上。

例如：顧客在尋求廉價酒店住房的同時，亦期望是一家清潔的酒店，但管理層則可能只懂削減經營成本，而忽略了顧客對清潔的要求。

### 可能導致差距一之成因：

#### 1. 市場調查的不足及不全面

##### • 市場調查不足

- 在沒有進行市場調查的情況下，便不能夠取得有關顧客偏好及期望的最新資料。

##### • 沒有針對服務質素進行調查（不夠全面）

- 例如，有些公司可能只把著眼點放在調查顧客通常購買什麼或競爭對手用了什麼策略，這與服務質素如何能令顧客滿意沒有任何關係。

#### 2. 缺乏對上溝通

##### • 管理層與顧客之間缺乏溝通

- 在普遍的情況下，管理層會花大部分時間進行會議及留在辦公室裡工作，有些更甚少走到前線與顧客作直接對話及溝通。

##### • 前線員工與管理層欠缺溝通

- 通常低層員工傾向不對上級匯報負面消息，以避免麻煩。

##### • 與顧客接觸的員工與管理層有多層之隔

- 這種情況發生在大企業裡，前線員工和管理人員之間有著太多中層管理職位，增加了信息從下而上傳達的困難。

#### 3. 對建立關係的專注不不夠全面

##### • 著眼於交易數量多於建立關係

- 有時，管理層只關心銷量而非顧客需要，他們或許只專注於制定提

高服務效率的策略，多於與現有顧客發展長遠的關係。

- **注重吸引新客而非建立顧客的忠誠度**
  - 有時，管理層只關心如何吸引新客，以擴充其市場。他們或傾向將較多資源放在宣傳及廣告上，目的只為吸引新客的注意，而非留住現有的顧客。

#### 4. 不足的服務補救

- **對聆聽顧客投訴的支持度不足**
  - 有時，管理層可能認為顧客投訴是一件麻煩事，因此，他們未必將投訴當作了解顧客期望的珍貴資料來源。
- **有問題時沒有合適的服務補救計劃**
  - 沒有合適的服務補救計劃，正反映管理層沒有為顧客的角度著想，因此沒有任何應變措施以應付顧客需要。

### 差距二 – 提供者差距：服務設計及標準差距

**差距二 = 管理層對顧客期望的認知 – 服務質素的規範**

這指管理層對顧客期望的認知與服務質素規範的差距，意指不合標準的服務質素。在大部分情況下，公司的管理層雖然了解顧客的實際期望，但由於受資源限制和管理層對服務質素規範所付出的承諾所限，故不能完全提供如顧客所想之服務。

例如：酒店了解到客人想盡快登記入住自己的房間，但酒店缺乏足夠的房務員及時交付已清潔待售(VC)房間給客人。

#### 可能導致差距二之成因:

##### 1. 差劣的服務環境

- **未能將服務環境與崗位連繫**
  - 例如餐廳的服務環境（人力及物力資源編制）未能為不同崗位製造出暢順的工作流程，亦未能於實際環境中有助不同內部與外在持分者之間的溝通。

- **未能保持服務水平及因時更新**

- 例如縱使管理層能透過不同的調查或渠道，隨時緊貼對顧客期望的認知，然而，他們在營運上或受到不少如成本及員工適應能力的限制，而未能經常調整現有的服務水平。

## 2. **欠缺以顧客為驅動的標準**

- **缺乏顧客為本的服務標準**

- 有時，管理層對顧客期望的認知未必能完全詮釋為一套可滿足顧客需要及期望的良好服務標準。有時，管理層或基於其他原因，如達到減低成本的目的，而選擇降低服務水平。

- **以非正規的方式制定服務質素標準**

- 例如有些管理層傾向追隨同業所訂的服務質素標準，而不是去瞭解自身顧客的需要及期望。

### 差距三 – 提供者差距：服務表現差距

$$\text{差距三} = \text{服務質素的規範} - \text{實際所提供的服務質素}$$

這指服務質素的規範與實際所提供的服務質素之間的差距，即服務員未能按公司要求的標準提供服務。在一般情況下，服務的質素主要取決於服務員的能力及其態度。

例如：顧客因服務員的無禮而對該餐廳的服務感到不滿。

#### 可能導致差距三之成因:

### 1. **人力資源政策不足的問題**

- **員工質素差劣**

- 例如在酒店行業中，許多公司傾向聘請大量員工來執行低技術性的工作。這些職位的人職要求相對較低，因此，當中有些員工可能沒有足夠能力提供由管理層所制定的高水準服務。

- **角色模糊與角色衝突**

- 不同崗位的工作及職責不明確，令服務員工感到混淆，服務質素下降。



- **員工的工作與科技未能配合**

- 由於旅遊及酒店業目前正採用不同類型的科技，以提高服務效率和準確度，員工訓練不足或員工的工作與科技未能配合就會有更大機會導致服務失誤及顧客對服務不滿。

- **不適當的評估與獎勵制度**

- 對於有傑出表現之員工，由於沒有進行定期評估及給予適當的獎勵，有些服務員工可能因此失去工作動力，以未達到或超過公司制定的服務標準，令顧客滿意。

## 2. 顧客於其角色上未盡其本分

- **顧客對其角色及責任缺乏認識**

- 有時，服務失誤的責任可能落在顧客一方。例如遲了抵達酒店的顧客，即使酒店已通知其「下午六時政策」將應用於所有非保證訂房（未獲核實的訂房指示），顧客仍可能投訴其房間為何已售予給他人。

- **顧客與顧客之間的互相影響**

- 有時，顧客與顧客之間在服務的過程中可能會互相影響。例如顧客在一間高級餐廳內叫嚷或在非吸煙區內吸煙，都會對其他顧客造成滋擾，導致不愉快的服務體驗。

## 3. 中介服務問題

- **控制質量及穩定性的困難**

- 一些酒店及旅遊企業或會將一部分服務外判予其他公司。例如許多香港的酒店，由於空間有限及營運成本高，而沒有自己的洗衣房。布草清洗及對酒店房客所提供的乾洗服務，亦只能依靠外面的承包商。在這種情況下，質量和穩定性的控制比擁有自己的洗衣房較為困難。

## 4. 季節性的問題

- **旺季時服務質素的下降**

- 儘管有些公司已為服務過程中各處開發了一套完整的標準，然而服務的質素仍會受季節性因素所影響。例如在旺季時，有可能出現的情況是款接部擠滿了要登記入住的顧客。在有必要加快登記過程的同時，卻減少了與每位顧客的個別接觸及關注，因而導致顧客滿意度的下降。

## 差距四 – 提供者差距：溝通差距

**差距四 = 實際所提供的服務質素 – 與顧客的對外溝通**

這指所提供的服務質素與對傳達給顧客有關服務的訊息兩者間的差距。有時廣告中的宣傳訊息可能過於誇大，及與實際的產品及服務承諾不符。此外，一些顧客亦會因為一些沒有預先通知的隱藏服務收費而感到不滿。

例如：一家酒店在廣告中誇大其高級的設施和服務來吸引人，顧客抵步後發現與事實不符繼而有被騙的感覺。

### 可能導致差距四之成因：

#### 1. 無效能的顧客期望管理

- 沒有利用不同溝通渠道管理顧客期望

- 有時候，公司沒有將政策清楚說明及傳達給顧客。例如總有一些顧客會不知道使用酒店住宿或餐廳的餐飲服務須支付10%的服務附加費。所以公司需要利用適當的溝通渠道提供重要的資訊給顧客，為了避免令顧客不滿。

#### 2. 誇大的承諾與實際承諾不符

- 誇大的宣傳承諾

- 有時候，在不同渠道出現的廣告可能過於誇大，不能表達其服務及產品的真實一面或真正的功能。例如旅行團的單張內容，聲稱所提供的住宿為五星或同等級數。然而，參加旅行團的顧客發現其所住酒店評級不如單張所說，這也是很普遍的事。

- 誇大的個人銷售承諾

- 除了廣告外，服務員工如旅遊顧問在與顧客溝通時為了吸引更多的生意而過分誇大承諾。相信旅遊顧問的顧客當發現實際產品或服務不如期望時，便會有被騙的感覺。

#### 3. 缺乏橫向溝通

- 部門之間缺乏溝通

- 例如，營業及市場推廣部沒有通報營運部門有關其宣傳活動的資訊。當顧客查詢時，前線員工可能不知道推廣的細節。

- 不同分店或有不同的政策及程序
  - 這可能發生在不同地方擁有許多分店的大型公司或特許經營公司。例如在同一品牌下的酒店，其運作上的決定或有不同，故慣常在某一酒店使用送餐服務的顧客，可能會因另一家沒有提供此服務而感到驚訝。

## 差距五 – 顧客差距

$$\text{差距五} = \text{顧客期望} - \text{顧客認知}$$

這指顧客期望與接受服務後的認知之間的差距。期望的服務就是顧客預期可從供應者得到的服務。顧客的期望是透過他/她的過往經驗、個人需要及口碑。認知的服務是指顧客認知上從供應者實際上得到的服務（參見圖 2.9）。顧客的滿意度和品質是取決於這個差距(差距五)。若認知的服務達到或超越期望的服務，就會有良好的服務品質，這樣顧客對服務就感到滿意。

參考資料：

Devashish, D. (2011). *Tourism marketing*, Pearson.

Deloitte Development LLC, (2013) - A Restoration in Hotel Loyalty - Developing a blueprint for reinventing loyalty programs.

Effective Customer Service, The Customer Service Reference Site: <http://www.degromoboy.com/cs/gap.htm>, The Gap Model.

Parasuraman, A., Zeithmal, V.A. and Berry, L.L. (1985). "A conceptual model of service quality and its implications for future research" *Journal of Marketing*, 49, No. 4, pp. 41-50. American Marketing Association.

Shahin, Arash. A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in Delivering Quality Services.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. & Gremier, D. (2012). *Service Marketing* (6th ed). McGraw-Hill Education (UK) Limited.

Sureshchander, G.S., Rajendran, C., and Anatharaman, R.N. (2002), "The relationship between service quality and customer satisfaction: a factor specific approach", *Journal of Services Marketing*, Volume 16, Number 4, pp. 363-79.

Tameem Al Bassam , and Sarmad Al Shawi. Analysing the Use of the SERVQUAL Model to Measure Service Quality in Specific-Industry Contexts

## 活動 2.14

測試你對服務品質差距模式的認識，將以下例子配對到其相關的差距。

- 差距一 •
  - 奧嬋被顧客投訴她在處理長途電話時的差劣態度及無禮。
  
- 差距二 •
  - 年希在銅鑼灣開設餐廳之前，未有對她的目標顧客進行市場研究。
  
- 差距三 •
  - 旅行社的小冊子保證參加其旅行團的旅客將入住五星級酒店。最終子華卻被安排入住一家三星級酒店而感到失望。
  
- 差距四 •
  - 儘管許多顧客建議加開從香港至關島的直航班機，但這家航空公司的管理層卻決定無限期延遲實行此計劃。
  
- 差距五 •
  - 廣南認為這家餐廳的食品質素不如朋友所說的那麼好。

## 3. 公司的顧客服務政策

### 3.1. 公司在優質服務上的使命

#### 3.1.1. 以顧客為中心 (Customer focused)

許多公司已逐步認識到，強化以顧客為中心的重要性，即待客的方法能夠建立顧客忠誠度，以及刺激他們再來消費。以顧客為中心的概念已超越提供優質服務的思維，不僅包括前線員工的行為，亦涉及主任和管理人員及其他部門的表現。此外，公司的架構、營運體系，以及公司文化也包括在內。

以下是一間酒店秉承的一部份使命。

#### 以顧客為中心

喜達屋 (Starwood) 致力不斷向商務及休閒旅客，提供超出他們期望的產品與服務。

*Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.*

該宣言的要點在於：

- 產品與服務的設計，真正以顧客為中心；
- 不斷研究並了解顧客的需要與期望；及
- 提供合適的產品及服務，以維持競爭優勢。

以顧客為中心是公司為提升顧客滿意度，所採取的整體方法，涉及以下步驟：

- 了解顧客的需要；
- 將需要轉化為產品及服務；
- 在顧客消費前、消費時及消費後，均提供卓越的服務。



圖3.1：喜達屋集團旗下的亞利桑那州鳳凰城喜來登酒店（圖片來源：Kevin Dooley）

若企業以顧客為中心，顧客會獲得能滿足其真正需要的優質產品及服務，並獲得該公司的卓越服務。因此顧客獲益之餘，公司亦獲得更多滿意其服務、願意與公司繼續進行業務往來，並會再次光顧的客人。

### 3.1.2. 使命是以顧客為中心的例子

以下案例可讓我們了解旅遊及款待公司如何闡明提供優質顧客服務，以及如何制訂服務承諾。首先來看兩家著名的酒店集團的做法。

## 香格里拉酒店及度假村

資料來源：<https://www.shangri-la.com/cn/>

我們的使命：「每時每刻令客人喜出望外」

「香格里拉秉承獨特的亞洲式殷勤好客之道，努力為客人提供獨具特色的亞洲式殷勤好客服務，乃是我們有別於其他酒店業同行的關鍵，同時也是香格里拉贏得世界級酒店集團榮譽的基礎。



圖 3.2：泰國曼谷香格里拉大酒店（圖片來源：Satane）

『自豪而不驕矜』極其重要，我們希望員工能夠由衷地為我們所獲得的成就而自豪，但在對待客人時仍表現出溫良謙恭的品質。總之，真正的成功是不需要大肆宣揚的。

在力求每時每刻令客人喜出望外的過程中，我們始終希望能夠超越客人的期望，始終如一地為客人提供物有所值的優質產品與服務。這也正是我們要尋求那些勇於創新、追求成就、引領潮流的專業人士的原因。」

## 文華東方酒店

資料來源：<https://www.mandarinoriental.com/zh-hk/hong-kong>

「令顧客稱心如意是我們的使命。」



「我們堅持日日求變，以求永遠做到最好。我們致力聆聽、了解顧客的需要，並給予專業、準確和及時的回應；我們承諾按顧客要求，設計及提供令他們稱心如意的服務及產品。事實上，我們致力於洞悉及滿足顧客的需要，不斷超越他們的所想所求。」

圖 3.3：香港文華東方酒店（圖片來源：Wilfred912@msn.com）

文華東方酒店由多間各具特色、但同樣具備東方異國風情的酒店及度假村組成。作為一個豪華酒店的品牌，我們致力提供熱情、真誠，以及盡顯東方價值的服務，為顧客帶來無限的欣喜。我們力求成為舉世公認的頂級豪華酒店集團，並在各間酒店打造出眾的顧客滿意度。

滿足你的需要是我們無尚的榮幸，亦是我們的責任所在。我們堅持自己以及旗下所有酒店的設施均盡善盡美，無論你身在何處或需要何種服務，我們將竭誠為你服務。」



### 活動 3.1

你認為上述兩家公司當中，哪 家公司的策略更出色？為甚 麼？	
嘗試為你的旅行社或款待業 公司草擬宣傳口號：	
我的公司名稱是	
我的公司業務為	
我的公司採納的顧客服務承 諾是	

#### 課堂活動（選擇性項目）

與同學分享你設計的公司名字、宣傳口號、客戶服務承諾。你對其他同學的構思有何評價？什麼因素驅使你使用他們的服務？

## 3.2. 服務標準及承諾

作為一間款待業公司，制定高質素的顧客服務標準非常重要。公司的政策往往需要與操作流程一併制定，以便員工了解具體的要求。全體員工必須對服務品質作出承諾，包括最重要的高級管理層。承諾的內容必須包括：

- 顧客
- 優質產品
- 員工
- 禮貌及其他服務要素及
- 確保物有所值

要取得成功無疑會遇到許多問題及困難；一些源於系統的設計，另一些則是人為的問題，其中涉及系統的問題最容易解決。

系統設計越簡潔、標準程序越清晰，就越容易運作，越容易看清結果，收穫亦顯而易見。

為了簡化程序：

- 任務及流程必須要標準化；
- 合理地運用相關的技術；
- 制訂內部培訓方案；
- 制訂達到顧客期望的目標；
- 制訂正式途徑，以衡量及評估成績；
- 投入資源；及
- 質量方案保持靈活性。

所有員工必須意識到自己能夠提供優質服務、改善產品、滿足甚至超越顧客需要、可以活用資源、以及獲得培訓及獎勵。非常重要的是，確保員工明白自己發揮的作用，而他們認為自己該做甚麼與期望他們承擔的職責之間，並無衝突。

公司必須確保自身具備：

- 出色的選拔及培訓程序；
- 簡單明確的工作指令，幫助員工了解自己需要提供的產品及服務；
- 有效的溝通渠道，幫助員工了解政策和程序；及
- 為員工提供人際溝通方面的培訓。

適當的資源、靈活性和充份的授權，有助確保員工不會承受過大的壓力、能從其他領域獲得足夠的支援，以及他們在無需要頻頻尋求協助及批准的情況下，能自行作出決策。

制訂工作簡介的一種方法，是參照一些良好的商業案例，制定成一套公式。請參看以下多間企業的使命宣言，以了解一些世界頂級酒店如何看待優質服務。

表 3.1：酒店的使命宣言

麗嘉酒店	一羣樂於服務紳士淑女的紳士淑女。
四季酒店	只提供非凡的優質體驗。
希爾頓酒店	創新及優質。
萬豪國際集團	為顧客提供價格合理、品質卓越的服務及產品。
半島酒店	無與倫比的客戶服務、豪華的環境、一流的設施及佳餚。

最後的結果可以用以下公式表達：

$$\text{顧客滿意度} = \text{一流的顧客服務} + \text{卓越的品質} + \text{創新} + \text{合理的價格}$$

這個公式包含了價值與創新的概念，是市場推廣的重要考慮，卻忽略了員工的重要性，以及顧客認知的概念。再者，這公式並沒有考慮如何量度品質。服務品質意指善用企業的每項資產，為顧客帶來欣喜。公司要令顧客滿意，必須盡力而為，然而卻沒有清楚指示如何能夠利用企業的資產，達到上述目的。

## 活動 3.2

嘗試找一些其他款待及旅遊公司的顧客服務使命宣言，並在下表中填寫：

公司	顧客服務使命
麥當勞	
香港迪士尼樂園	
東瀛遊	
國泰航空	

你最喜歡那一項使命宣言，原因為何？

---

### 3.2.1. 全面優質服務 (TQS)

全面優質服務 (Total Quality Service) 是一間公司為確保以顧客為中心、擁有明確的服務標準及對出色的服務表現予以獎勵而作出的承諾。公司為挽留顧客，可採用一些建基於全面優質服務技術的策略，其中包括：

- **珍惜顧客。**一句簡單的「謝謝！」效果顯著—可透過面對面、電話或書面形式傳達。

「你以顧客為中心，更多的顧客將以你為中心」  
—Heather Williams

- **尋找並解決問題**。在不滿的顧客當中，僅有 4% 會提出投訴，其他 96% 則選擇不予置評。必須清楚你所做的工作是否出色，如有問題應迅速作出回應。你的最終目標是在顧客投訴之前盡力解決問題。最好的方法就是直接查詢顧客對自己服務的評價。
- **展示競爭優勢**。提供一些好處，使顧客深信入住你的酒店或參觀你的景點，是正確的選擇。讓他們了解你的公司與眾不同，以及出類拔萃的原因。例如，許多國際性連鎖酒店會向已離開的顧客發送電子郵件，以示謝意及為他們提供特別的優惠，邀請他們再度光顧。
- **負責解決顧客的問題**。顧客惠顧公司是需要透過公司員工的服務表現。如果顧客遇到問題並向你求助，你作為公司的代表就有責任幫助他們解決難題，以確保你的產品及／或服務的質素。
- **感謝參與購買過程的「每個人」**。購買產品或服務的過程中，除了平時與你打交道的人之外，一些私人助理、秘書，甚至委員會也可能參與其中。如果他們負責決定或可能會影響決策，我們就務必要讓他們同樣地感到受重視。
- **提高顧客的要求**。如果顧客認為競爭對手提供的產品或服務，並未及你的水準（以價格或顧客所認定的價值相等而言），他們將更加堅信與你交易是正確的。競爭對手搶走顧客的唯一途徑，就是達到或超越你的產品或服務品質。
- **把握「關鍵時刻」（moments of truth）**。關鍵時刻是指一間公司給人留下的深刻印象，包括正面或負面印象的重要時刻。例如，第一印象往往至為重要，關鍵時刻對於企業的發展，更具有重要意義。因此，你的目標是把握每一個關鍵時刻（即使是危機時刻），並將其轉化為有利於公司的時刻。把握關鍵時刻並創造有利條件，有助增加公司的銷售；創造售後關鍵時刻，則有助留住顧客。

### 3.3. 建立提昇顧客滿意度的文化

一些機構只有在接到投訴時，才會關注顧客服務。換言之，顧客服務的作用僅僅是解決問題；儘管問題得以妥善地解決，有助其挽留顧客，然而，問題最初構成的不滿感覺，將會繼續存在。因此，公司能積極地看待顧客服務，遠比單純地解決問題更重要。

雖則機構常常採取一個應付問題的角度來看待顧客服務，但事實上，一種提倡積極顧客服務的企業文化，乃更理想的策略。顧客服務作為企業業務的重要組成部份，是一個持續的過程，需要不斷地更新其規劃及進行評估。

要打造一流的顧客服務以及顧客滿意度，需要管理層、主任、前線員工及支援部門攜手合作，致力樹立及維持良好的企業文化。卓越的品質離不開機構內各個階層的共同投入，更需要承諾以顧客為中心、讓全體員工參與決策的過程、堅持不斷完善，並讓顧客感受到優質服務是公司所有活動的核心價值。

下表列出了一些步驟，能有助建立提升顧客滿意度的文化的發展。

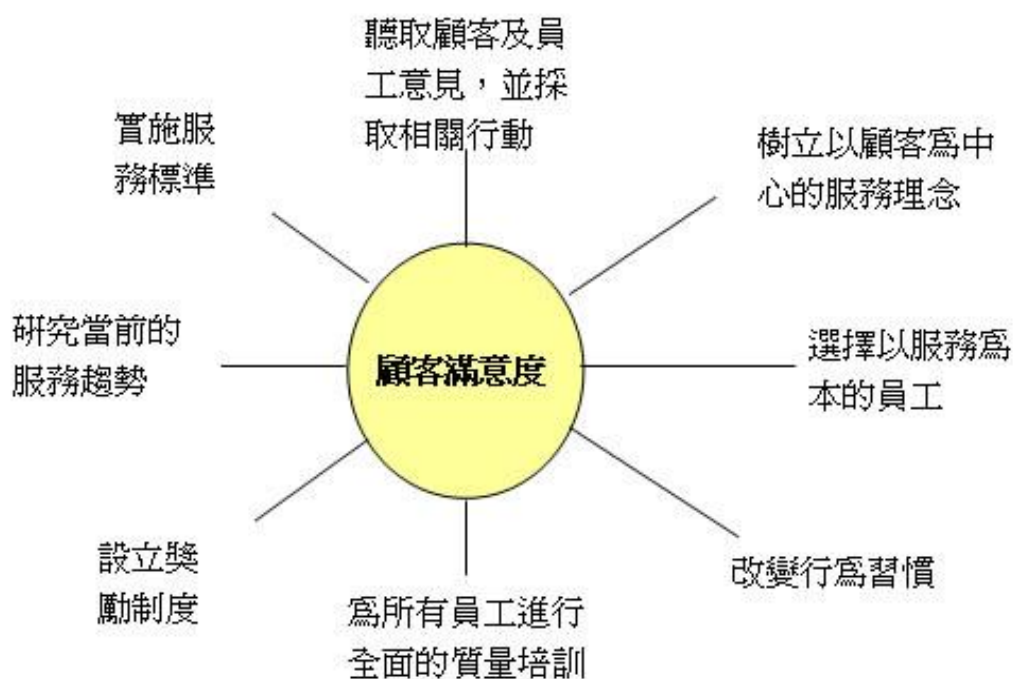


圖 3.4：發展提升顧客滿意度的文化所涉及的工序

## 活動 3.3

### 個案研究

— 華特·迪士尼公司

這間知名企業的顧客服務標準與價值觀：

#### 對嘉賓與顧客的責任

「我們的嘉賓與顧客期望，並且理應獲得最佳的服務。」

#### 質量

「待人恭敬有禮、對產品及服務瞭如指掌，並積極協助嘉賓與顧客享受我們提供的最優質的服務體驗，這是所有接待嘉賓與顧客的演藝人員及員工的職責。」

另外，所有負責創造產品及服務的演藝人員及員工，須隨時隨地、竭盡所能開創令我們與公司引以為榮的項目。」

#### 客人的安全

「嘉賓與顧客的健康、安全及福祉對本公司至為重要，絕不能因為追求經濟目標、疏忽，或任何其他原因，而有所損害。」

我們力求設計、建造、經營及維持符合我們所訂立的最高標準的景點、產品及設施；樂園上下員工均有責任令客人感到安全放心。」

摘自：[http://corporate.disney.go.com/corporate/conduct\\_standards2.html](http://corporate.disney.go.com/corporate/conduct_standards2.html)

倘若你是香港迪士尼樂園的老闆，你將採取那種措施確保服務品質及客人安全？我們已為你提供以下示例：

關注項目	我會採取那種措施來保證品質及安全
商店	我將為演藝人員提供良好的培訓，讓他們有效地、禮貌地為客人提供服務
安全及保安	
顧客服務	
機動遊戲及景點	
餐飲設施	
其他項目	



### 3.4. 服務失誤及補救

本章節將介紹服務失誤，檢視成功服務補救的重要性，並提供服務保障及服務補救方法的實用例子。服務失誤是指顧客投訴服務低於預期。就服務失誤作出令顧客滿意的回應，稱為「服務補救」。其中包括三個分題：

- 服務失誤
- 服務補救
- 補救措施

#### 3.4.1. 服務失誤（Service Failures）

服務失誤可能為公司構成嚴重的損失，不單影響利潤、聲譽、忠誠顧客的流失，更會損害未來的業務。

服務表現欠佳會對業務的發展及聲譽，構成負面影響，因此必須解決問題的根源。以下「服務金三角」（Service Triangle）顯示，顧客、公司及服務之間相互關係的重要性。



圖 3.4：服務金三角

當服務出現問題時，「服務金三角」中的顧客一方較少需要作出妥協，因此向款待業員工提供支援、科技、顧客服務與技術性的培訓極為重要。

### 思考項目：控制品質成本

四季酒店的經營之道為：「我們的成功，有賴於我們清楚了解、確信每一個決定，並配合有效的財政規劃。我們希望能為酒店東主及股東、客人、僱員，爭取長遠的利益，並為機構帶來合理的利潤，確保業務蒸蒸日上。」

摘錄自：[http://www.fourseasons.com/about\\_four\\_seasons/service\\_culture/](http://www.fourseasons.com/about_four_seasons/service_culture/)

無論在本地還是國際市場，產品、質量及一致性均非常重要。雖然很多酒店企業力求實現這些目標，但它們必須先解決現存的問題。服務質量難以測計，而服務業的品質成本通常亦較為高昂。

酒店及服務機構必須致力釐定及控制品質成本，同時確保質素標準的一致性，並須評估目前及未來市場對服務質素的要求。

不少專家認為，要改善質素須從以下方面著手：

- 外部顧客／市場需要；及
- 內部顧客／營運需要。

因此，將顧客的投訴進行分類，並運用相關資料作以下改善，極為重要：

- 評估內部系統；
- 必要時改變工作流程；及
- 消除引發類似投訴的根源。

企業亦應定期進行顧客滿意度調查，以找出整體表現不足之處。全面品質管理（Total Quality Management）是品質管理的方法之一，做法是動員全公司上下、整個供應鏈及所有產品或服務，以確保顧客的滿意度維持在高水平。

### 3.4.2. 服務補救 (Service Recovery)

所有公司均須制定服務補救計劃，以便在未能達致顧客期望時，能適當地「糾正」服務失誤，否則公司將面對以下問題：

- 顧客認為公司不重視產品／服務；
- 顧客認為公司不重視他們；
- 流失忠誠顧客；
- 透過負面口碑引致公司聲譽受損；及
- 流失潛在的回頭客。

顧客的觀感與其情緒有著密切的關係。顧客對服務感到失望是一件事，倘若只是表面地向顧客詢問「你對我們的服務滿意嗎」，而沒有實質的服務補救計劃，則可能令顧客的不快轉化為怒氣。這顯然不利於正面的口碑宣傳。

優質服務的目標是鞏固服務工作，致使顧客重視所享用的服務，令他們成為回頭客——即「持續令顧客開心」。

### 活動 3.4

回頭客能為款待及旅遊機構帶來甚麼得益？試在下面列出三至四點：

回頭客帶來最多的利潤，因為他們：

1. 消費更高
- 2.
- 3.

款待企業如何能夠吸引回頭客？試在下面列出三至四點：

1. 為顧客再次訂購或重複交易，提供方便
- 2.
- 3.

回頭客的重要性，顯示企業贏得、並維持顧客忠誠度是何等的重要。這亦意味著要矯正錯誤或失誤，服務補救計劃是必不可少。

服務補救計劃嘗試彌補品質失誤的問題。

服務補救計劃可包括提供額外服務（補償饋贈）、對已提供或未來的服務作出減價，或任何能挽留顧客的方法。

**必須謹記**，一個滿意的顧客會向五至六個人介紹其良好的體驗，一個不滿的顧客則至少會向最少九個人描述其糟糕的經歷，而該九名聽眾同樣會將劣評繼續傳播！

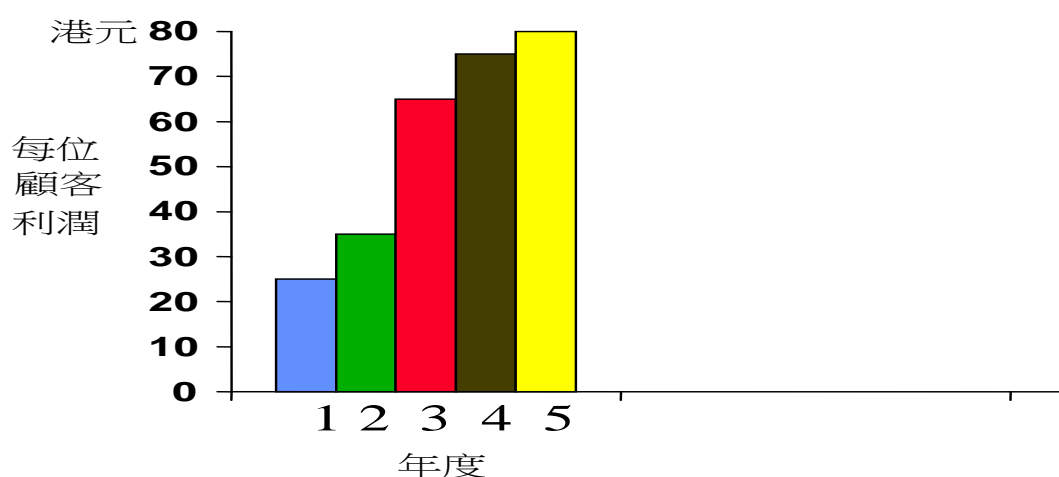


圖 3.5：回頭客於不同時間的消費模式

負面口碑會對公司業務及聲譽，產生不良影響，最好採取服務補救方法，以避免負面口碑的擴散。服務補救措施容易見效，亦有助維持顧客忠誠度，可謂物有所值。服務業在現時投入多一分努力，就可以減少往後要投入更多資源吸引新業務，以及減低顧客不滿而對聲譽構成損害。

服務接觸是服務補救的重要環節；服務接觸是某一方（如侍應、接線生、旅行社）向另一方（如顧客）提供服務或商品（如餐宴、預約、機票）的互動過程。

下列圖 3.6 顯示，服務企業透過了解及專注於服務接觸，以及其三大支援領域，並將之轉化為行動指引，便可以：

- 維持服務水準，並於必要時進行服務補救；
- 維持顧客的忠誠度；
- 改善表現；及
- 提升該企業在市場的策略性定位。

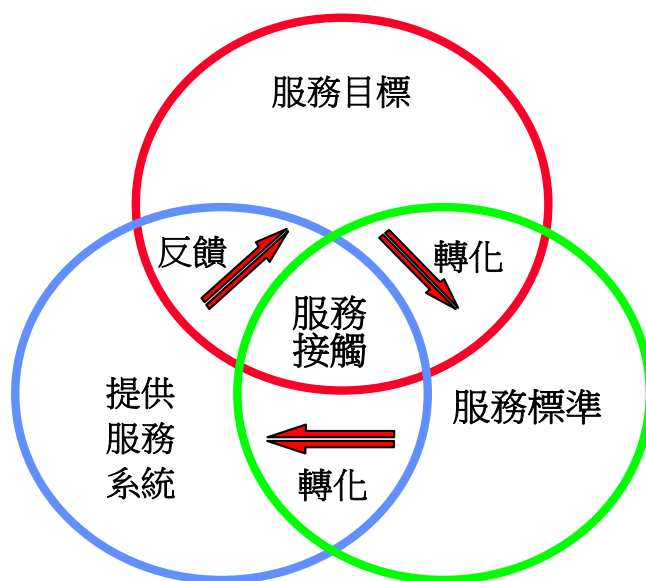


圖 3.6：服務接觸

上圖顯示了影響服務接觸的三個要素：服務目標、服務的提供及服務標準。無論忽略了那一個方面，都會影響服務品質及服務接觸，從而令顧客產生不愉快的經歷，以及使他們感到不滿。服務標準（如旅行社確認機票所需的最短時間）應該有助員工及顧客了解對服務的期望；提供服務系統（如航班能按時抵達）應該令顧客感到滿意；以及服務目標（如安全地送交行李）應該可以為顧客帶來愉快的旅遊體驗。

## 1) 補救措施 (Recovery Techniques)

公司必須就品質出現問題的成因，進行研究、調查，並加以糾正。搜集及運用資料是一個重要的步驟。日常的資料搜集通常較易處理，惟遇到特別情況下，搜集資料往往需要由零開始。公司首先須對問題的本質，進行準確的分析。例如：是否涉及

- 某一件產品；
- 某一項服務；
- 所採用的質料；
- 員工問題；及／或
- 系統或流程問題。

一旦得悉問題的根源所在，就可以清楚知道所需要搜集的資料類型。要充份了解問題，須首先與顧客聯絡，然後確定如何通過服務設計、改善服務、更清晰地說明所需質料或改良提供服務的流程等，達到顧客要求的質量。一旦確認了問題所在，就可以進行資料的搜集及分析。要搜集適合的資料，需要：

- 衡量該流程或服務的各方面表現
- 追蹤缺失及其有關特點
- 追查缺失出現的具體地點／時間／人員及
- 留意所涉及的質料／設備／人員的變化或狀況。

然而，公司儘管作出了各種措施，來避免顧客產生不滿，但仍會遇到顧客不滿意或投訴產品或服務品質的情況。因此，服務人員有必要接受培訓，幫助他們理解及處理憤怒的顧客，以及如何解決問題。

不少公司都認識到，主動提供便利顧客投訴的渠道，實為有利之舉，例如國泰航空公司在機場就設有專門的櫃檯，為顧客解決問題。許多酒店在其大堂都安排有客務關係主任，並在客房及餐廳設有意見咭。許多公司都以不同的形式，採納了這句口號：「如果你對我們感到滿意，請告訴你的朋友；如果你對我們不滿意，請告訴我們」。服務業者藉著提供方便顧客投訴的渠道，得以改善不良的服務，遠比事後再作補救容易得多。

**THE GOLDEN PALATE**  
Mamallapuram - 603 104.

No. **2848** Date.....16/2

Dear Guest,  
We are delighted to have you with us and hope you are pleased with our food and service. We would appreciate your assistance in our efforts to extend the finest hospitality. Please spare a few minutes to grade the remarks below.

Food and Beverage	Excellent	Good	Fair
Quality of Food and Beverage	✓		
Quality of Service	✓		

Kindly leave your suggestions which will make your next visit more enjoyable. No need to improve - best meal we've had in Mamallapuram!

Name : C. Turner + A. Bristow

Address :

Thank

Table No .....

圖 3.7：意見咭（圖片來源：Ashley Bristowe）

須知並非每次需要就服務接觸作出補救，都是源自公司的誤失，有時問題是來自顧客的。顧客在自己犯錯時往往不察覺，還提出不切實際或不合理的要求。因此，提供服務的系統須具有足夠的靈活性，一方面能夠安撫無理顧客的情緒，同時亦能為服務員提供支援。故此，公司必須有固定的程序及指引讓服務員遵守。此外，員工亦須清楚其權力範圍，以及在甚麼情況下適當地尋求支援。

## 2) 服務補救策略

### 活動 3.5

以下表格列出一系列常見的服務失誤，表格下方為每種情況列出了兩種解決方案：(a) 或 (b)。

你的任務是為各項服務失誤，找出最佳的補救措施。

	服務失誤	補救措施選項
1.	餐廳顧客抱怨菜餚已經涼了。	
2.	酒店顧客的訂房雖已被確認，並已向酒店提供抵步時間，但抵達後發現未能入住房間。	
3.	餐廳顧客抱怨牛扒不夠熟。	
4.	酒店顧客投訴電話收費有誤（錯在顧客）。	
5.	酒店顧客投訴客房餐飲服務的等待時間過長。	

#### 可能作出的補救措施選項

1.	(a)	侍應提出收回全部食物，並用微波爐將其加熱。
	(b)	侍應作出道歉，並在兩分鐘內送上重新烹製的新鮮熱菜。
2.	(a)	款接員作出道歉，為顧客寄存行李、帶領顧客到休息區並送上免費茶點。
	(b)	款接員作出道歉，告知顧客大約需要等候 20 分鐘，為其寄存行李、帶領顧客到休息區並送上免費茶點。
3.	(a)	侍應提出重新按顧客要求製作另一份牛扒，並在顧客等候期間免費送上一杯紅酒。
	(b)	侍應提出收回牛扒，再烹煮至符合顧客的要求，並在顧客等候期間，奉上水、額外的麵包及牛油。



## 可能作出的補救措施選項

4.	(a)	收銀員作出道歉，但向顧客出示電話服務部門開列的詳細電話費清單。
	(b)	收銀員作出道歉，並自收費中扣除有爭議的部份。
5.	(a)	客房餐飲服務主任有禮貌地向顧客承諾會作出調查，並將在五分鐘內回覆。主任了解情況後，向顧客作出充份的解釋，並為送餐的延誤致歉，同時確保食物於五分鐘內送到客房。事後主任有禮貌地向顧客致電跟進，以了解顧客的滿意程度。
	(b)	客房餐飲服務主任向顧客作出道歉，並保證食物在五分鐘內送到。主任向客人贈送一支香檳，之後致電顧客告知香檳會隨食品奉上，同時告知顧客食物正在準備中，大概 10 分鐘內送到。

## 4. 招待不易取悅的顧客

「與難相處的人溝通的首要原則是，世上並沒有難相處的人，有的只是需要我們懂得跟他溝通的人…… 第二條原則是，重複第一條原則。」（*Dealing with Difficult People*，R Lilley 著）

於服務行業中，你可能會遇到很多棘手的客人，例如，粗魯的、怒氣沖沖的、滿腹怨言的和盛氣凌人的。這些都是你不得不面對的服務對象。但他們僅只是一部分棘手的客人。遇上他們，你應怎麼處理呢？以下是六種不易取悅的客人類型：

1. 憤怒的客人
2. 不滿意的客人
3. 猶豫不決的客人
4. 苛刻或專橫的客人
5. 粗魯或不顧及他人的客人
6. 喋喋不休的客人



資料來源：Digitalart,  
FreeDigiialPhotos.net - "Smiles Icon Set"

## 4.1. 了解各種不易取悅的顧客

- 我們需要明白「為何」顧客會不滿；
- 顧客的需要或期望未能得到滿足；
- 機構或個人沒有履行其作出的承諾；
- 顧客的問題沒有得到我們的即時處理，而被轉移給他人；
- 員工未有正確地履行其職責；
- 服務流程或工作程序不完善；
- 向顧客傳達了錯誤的訊息；
- 結果未符顧客滿意度或不切合他們所想；
- 情況失控；
- 顧客的個人狀況；
- 顧客的性格；
- 顧客的觀感。



圖 4.1：不悅的顧客（圖片來源：Michael Cote）

顧客會對問題作出各種不同的反應；他們可能會顯得憤怒、難纏、高聲投訴、滿腹牢騷、無禮。此時，服務員需要有禮貌、堅定地面對他們，確保問題得到完滿解決。

若顧客遇到不愉快的服務體驗，而且得不到公司作出補償或滿意的答覆，就會變得難以處理。

造成顧客不滿的原因可能只是差劣的服務，或者是公司無法控制的因素。公司是否能妥善解決這些問題，將影響其留住忠誠顧客的能力。

可能出現問題的情況包括：

- 服務接觸；
- 公司提供所需服務的能力；及／或
- 第三者的介入。

經歷服務失誤的顧客會採取不同的行動，包括：

- 不採取任何行動；
- 投訴服務公司；
- 通過消費者組織、法庭等第三者，採取行動；
- 更換供應商及／或
- 勸止他人使用該服務（負面口碑）。

就產品或服務作出投訴的顧客（但謹記多數人均不會採取行動），讓公司有機會採取補救措施及改善服務狀況。

## 4.2. 處理顧客問題的途徑

「人類是很情緒化的，不是嗎？」  
《星空奇遇記》冼樸先生

如果顧客的感受是正面的，則服務員會較容易與顧客建立關係。但他們仍需處理顧客的各種感受：

- 憤怒
- 失望
- 痛苦
- 脆弱

顧客在遇到以下情況時，可能會產生上述的感覺：

- 產品／服務未達到期望；
- 服務的費用高於預期；
- 他們覺得被逼消費；
- 他們難以表達問題出在那裡。

### 認知問題

認知顧客的感受是非常重要的。首先，服務員需要保持沉默、進行觀察及細心聆聽，然後提出一些令客人覺得貼心的問題。用以判斷顧客感受的技巧包括：觀察、聆聽及查詢。

服務員不應該過早作出判斷。正如醫生診症一樣，他們要盡量獲得更多的資料，而不會根據片面支持，而妄下判斷。他們可以透過身體語言表達的訊息，找出顧客不安或憤怒的程度。他們應仔細聆聽顧客說話的內容，否則就無法作出全面的了解。同時亦應留意顧客的說話方式，因為說話時的聲音大小、速度及力度亦可能透露了他們的感受。



圖 4.2：深圳酒店的服務員（圖片來源：Philip MacMaster）

此外，服務員可能需要應用提問的技巧，並且在詢問過程中，顯示體諒顧客的感受，尤其是在顧客感到不安、痛苦或脆弱的時候。良好的提問方式，可以鼓勵顧客提供所需的資訊。因此，服務員一般應採取下列「開放式」的問題：

誰人…？甚麼…？哪裡…？甚麼時候…？怎樣…？

例如：

- 誰人負責預訂房間？
- 你預期的房間是甚麼尺寸呢？
- 你是在哪裡訂房的？
- 你是甚麼時候付款呢？
- 你是怎樣付款的？

我們沒有用「為甚麼？」作提問，是因為這種方式可能令顧客感覺被責怪，所以應該盡量避免。

「我所解決的每一個問題，都成為日後用來解決其他問題的準則。」  
— *Discours de la Methode*，笛卡兒（Rene Descartes, 1596-1650）

## 4.3. 處理各種不易取悅顧客的方法

### 1. 憤怒的客人

接待憤怒的客人需要一定的謹慎。因為要有效地處理一位憤怒的客戶，你必須控制自己的情緒，並找出客戶憤怒的原因。以下是一些建議手法：

#### i. 表現積極

告訴客戶「你能做什麼」，避免向客人說：「你不能做什麼」。例如，「我們公司的政策不允許我們給您退款」等消極的回應。反之，你可以說：「我們可以給您一張優惠券，您可以在酒店內獲取 8 折的消費及購物優惠。」（當然在給予客人優惠前，你必須已獲取上級的授權。）

#### ii. 了解客戶憤怒的原因

不應忽視客人的氣憤之情，例如，不應說：「您真的不必這麼氣憤」，應該對客人說：「我能明白您的心情，我也想幫你解決這個問題，您能告訴我發生了什麼事情嗎？」

#### iii. 使客人放心

向客人表明你明白他生氣的原因，同時你願意幫助他解決問題。以下的說話能減輕客人的不安：「我會盡力幫助您解決這個問題」、「我可以向你保證這件事情在兩天內能得到解決」、「請放心，我會優先幫你處理這個問題」。

#### iv. 保持客觀的態度

即使客人態度不好，你也要保持冷靜。如客人仍然十分憤怒，你可以請求上級或其他員工協助。

v. 積極地聆聽

當客人生氣時，他們需要抒發出自己的不滿，也需要別人聆聽他們，服務員不應打斷他們的申訴。

## 2. 不滿意的客人

接待對公司產品或服務不滿的客人可嘗試用以下手法：

i. 聆聽

要積極地聆聽客人不滿的原因。當面對這類客人時，應要使用正面的言語。避免使用負面的詞句。如下表所示：

正面的詞句	負面的詞句
我(我們)能做的是.....	我(我們)唔可以這樣做.....
我(我們)會盡快.....	我(我們)做唔到-----
我很高興可以幫到你.....	這不是我負責的事.....
能否請您.....?	您必須.....
雖然我不能....，但我能做的是?	我們的政策是.....

ii. 保持積極的態度

即使生氣的客人會使你筋疲力竭，也不要讓他們再重提不快的事情，你應在聆聽過程中，偶然插入一些正面的評語，然後設法找出一個有效的解決方法。

iii. 微笑，介紹自己，給予幫助

為了表示你積極的態度，服務員應立即介紹自己，並表示願意給予幫助，於聆聽的過程中還須使用非語言溝通(例如，點頭、微笑)，並插入一些輔



助語言(例如，呃、哼、嗯、啊或其他的聲音)。

iv. 不要找藉口

一般情況下，客人對未能得到他們需要產品或服務的原因不感興趣，他們只要求事情能以他們有利的方式得到解決。你要找出糾正錯誤的方法，而非找藉口。

### 3. 猶豫不決的客人

當你接待一個沒有主見的客人時，他們通常猶豫很長時間。某些情況下，他們可能不清楚自己到底需要什麼，例如，為一個特定的場合挑選一件禮物。此時，你可以使用溝通技巧及個人經驗向他提供意見。下列是處理猶豫不決客戶的手法：

i. 保持耐心

你要耐心問候及幫助客人的需要，你要在適當的時間向客人提供意見，要向客人說明他隨時可以得到幫助。

ii. 詢問時利用開放式的問題

利用開放式的問題向客人詢問有關他/她的需要，確定他/她所需的產品，然後給予幫助。

iii. 積極地聆聽

關注客人的語言和非語言訊息以確定客人的需要，從而得知客人的喜好。

iv. 引導客人作出決定

服務員肯定地提出建議或意見有助於客人做出決定。要注意你是在幫助他們而不是為他們做決定。如果你把自己的偏好強加於客人的身上，他們可能會不滿意並且要求退換物品。

#### 4. 苛刻或專橫的客人

以下是處理苛刻客戶的有效方法：

i. 保持專業

不要提高自己的說話聲調或用言語報復，必須保持有禮及專業的款待技巧。

ii. 尊重客人

用積極的眼神進行交流，保持冷靜，稱呼客人的姓名，在合適或必要的情況下道歉，讓客人感到受尊重，並迅速地尋求解決問題的方法。

iii. 告訴客人你的能力範圍

當與客人交流時不要以消極或負面的態度，要集中在你有能力和你願意去做的事上，並作出果斷的決定以穩定客人信心。

如果客人所建議的事具可行性，或有助於解決問題，你可以稱讚對方。例如，你可以說：「周先生，你的建議不錯，我想是可行的」。然後你可以按此建議跟進，這種做法表明你願意接受意見，真正為客人的服務和期望而努力，同時也重視客人的意見。如果客人的要求是你無法滿足的，你可以嘗試用其他方法滿足他們。

#### 5. 粗魯或不顧及他人的客人

一些客人會故意冒犯他人或引起他人注意。他們可能呈現以下的行為：提高說話聲調；要求和上級主管談話；使用褻瀆的語言；不按秩序排隊；在你想提供幫助時反駁你；還可能故意冒犯或者支配他人。可嘗試用以下的方法來應對：

i. 保持專業

你不能由於客人行為粗魯而採取同樣的回應，要保持冷靜、自信、控制局

面。例如，如果你正在接待一位客人，另一位粗魯的客人突然間進來打斷你們的談話。此時，你可以暫時中止談話，眼睛直視這位客人，然後面帶微笑且堅定的地說：「先生/女士，當我處理完這位客人後就會立刻幫您。」如果他仍不肯罷休，你可以再重複一遍剛才的說話，讓他知道你越快服務完當前的客戶，就越快可以去處理他的事情。

## 6. 喋喋不休的客人

一些客人可能會花費很多時間跟你談論一些無關的事情。如個人經歷、家庭、朋友、成就、其他事情。以下列出一些應對健談客人的技巧：

### i. 保持熱情、真誠、關注

你對該類客人仍要保持微笑及真誠，認同他們的評價，在服務的同時和他們進行簡短的交談。例如，如果客人說你的姓氏寫法和他的叔叔的很相似，然後問你的家鄉在哪裡時，你可以回答「真有趣。我的家鄉是……但我想在那個地方以外我們家沒有任何親人。這樣一來你既給了回答又阻止他下一個問題的提出。而你接下來說的話應該與生意有關。

### ii. 詢問具體及開放式的問題

這類問題有助於你確定客人的需求，關注客戶的擔憂。

### iii. 運用封閉式問題控制局面

當確定了客人的需求後，你可以轉移到封閉式的問題，例如：你想要這個產品嗎？這類問題能有效地控制交談，限制客人繼續談話的機會。

### iv. 主導談話過程

你可以通過詢問或陳述的形式讓客人明白你的心意，從而主導與客人的交流。你可以說：「您剛才說過還要去購買很多東西，那我就不再耽誤你了。謝謝光臨。以後需要我幫忙的話您盡管說。」向客人暗示你要結束談話了。

以上列出的每種類型的客人都是不易應付的，能否為客人提供滿意的服務取決於服務員的良好溝通技巧、專業知識、耐心的服務態度及必須擁有幫助客人解決問題的意願。要成功地服務各種類型的客人，還須將每一個客人看成一個特殊的個體，避免採用一成不變的方法看待每一位客人。

參考資料：

羅伯特 W 盧卡斯 (Robert W. Lucas) 著，朱迎紫、艾鳳義譯：《客戶服務—面向 21 世紀的客戶服務指導手冊 (第三版)》(北京：企業管理出版社，2009 年)，頁 217-226。

## 活動 4.1

- 兩人一組，扮演以下其中一個場景的角色。
- 利用 10 分鐘時間，討論你要接待不易取悅的客人類型以及如何進行交談。
- 在角色扮演後，教師可以要求班內其他同學回答以下的問題。

問題：

1. 如何提供優質的服務？
2. 是否有出現負面或不清楚的語言或非語言交流？(如有，請舉例說)
3. 對於角色扮演中，有何改良及注意的地方？

### 場景 1：

有一位客人走進了你的旅行社，似乎對選購哪種主題樂園套票猶豫不定。套票類別包括有全年、半年及週末。而全年亦分「無限制」進入 - 適用於全年內所有日子及「限制」進入 - 不適用於周六、周日及公眾假期。

**場景 2：**

你是一間位於機場內的汽車租賃公司員工。你剛接到一位客人的電話。他一開始就立即提出了要求，他說：「我要知道該如何租車，我已看過有關租車的目錄了，我想知道週末租車優惠，我希望在預訂後能確定車的型號，我急着落機後使用」。

**場景 3：**

你是一間商務酒店快速結賬處的收銀員。當你正在處理某位客人時，另一位客人插隊來到你面前說，「我有急事。我只住了兩晚，每晚港幣 600，即合供港幣 1200，我會把錢直接放到這裡，可以嗎？」

**場景 4：**

你是一間旅行社的票務員。某天上午你在旅行社工作，有一位熟客來到你面前，他坐下後開始和你閒談天氣，最近過得如何，以及其他與買賣旅遊產品無關話題。

## 4.4. 處理投訴及問題

誰也不喜歡遇到問題，尤其是投訴。如果有顧客作出投訴，很容易令服務員本人感到不快。事實上，問題不時地出現，並不是基於某一個人的缺失。重要的是，當服務員遇到投訴時，懂得利用既定的程序作出適當處理。



圖 4.3：顧客投訴部門（圖片來源：ClintJCL）

一般機構都會備有處理投訴的正式程序。讓我們先了解處理投訴的原則：

### 1) 保持冷靜

- 即使面對不禮貌的客人，也要保持冷靜的態度處理。

### 2) 保持禮貌

- 當處理投訴時，應盡最大努力維持禮貌。使用顧客名字是有效及恰當的做法。

### 3) 建立正面的態度

- 不要忽略投訴
- 不要認為投訴是針對個人
- 不要反應過分偏激

#### 4) 表示關心

通過以下方法，向顧客表示關注及理解：

- 介紹自己；
- 聆聽顧客說話；
- 根據情況，作出適當回應；及
- 提供幫助。

例如：「我是 Julie Wong，很抱歉發生這個問題，我有甚麼可以幫到你呢？」並非所有顧客都能冷靜面對問題，員工可以觀察他們的身體語言，以及他們的聲音，判斷顧客的情緒。

#### 5) 澄清並確認你對問題的理解

- 員工為了解顧客真正的問題所在，應該進行提問，然後用自己的語言重複顧客的說話，以確認對問題的理解。例如「換言之，陳先生你的意思是，今天沒有人清潔你房間的浴室？」這是複述問題的技巧。

#### 6) 評估投訴

決定可採用何種方法處理投訴。這些方法可以是：

- 全程由你親自處理，
- 尋求援助，或
- 從收集到的資料，我們可以評估投訴是否合理。以上的例子，可以安排酒店管家部的管家檢查是否浴室在今天已經打掃乾淨。

#### 7) 作出決定並提出建議

- 我們要決定採取甚麼行動。
- 達成妥協 - 若不被同意，可提出其他方法，並解釋跟進行動。

#### 8) 跟進問題

- 無論員工採取何種行動，他們務必跟進，確保得顧客同意的行動方案能正式落實，若有任何變動，則必須告知顧客。

## 4.5. 操作標準／操作守則

大部份機構都有正式的投訴程序。處理投訴的工作並不容易，如果處理不慎，可能使問題變得更加糟糕。顧客作出投訴，是由於他們感到失望、生氣、沮喪，甚至憤怒。因此，所有員工能清楚了解及遵照投訴程序，至為重要。一套投訴程序通常包括：

- 誰負責處理投訴；
- 應採取何種措施（相應的步驟）；
- 個人的權限；及
- 記錄結果。

機構力求每方面的產品／服務都能達到高水平，當中包括處理投訴的工作，而投訴程序通常包括操作標準及守則。

例如：

- 顧客親身作出投訴的話，必須在 15 分鐘內處理，並達致行動共識；
- 顧客書面作出投訴的話，必須於接收當天發出確認函；及
- 公司的投訴記錄必須用黑色筆、以正楷整潔書寫。



## 活動 4.2

請詳閱以下事例，然後在每項寫下你的應對說話和處理方法。

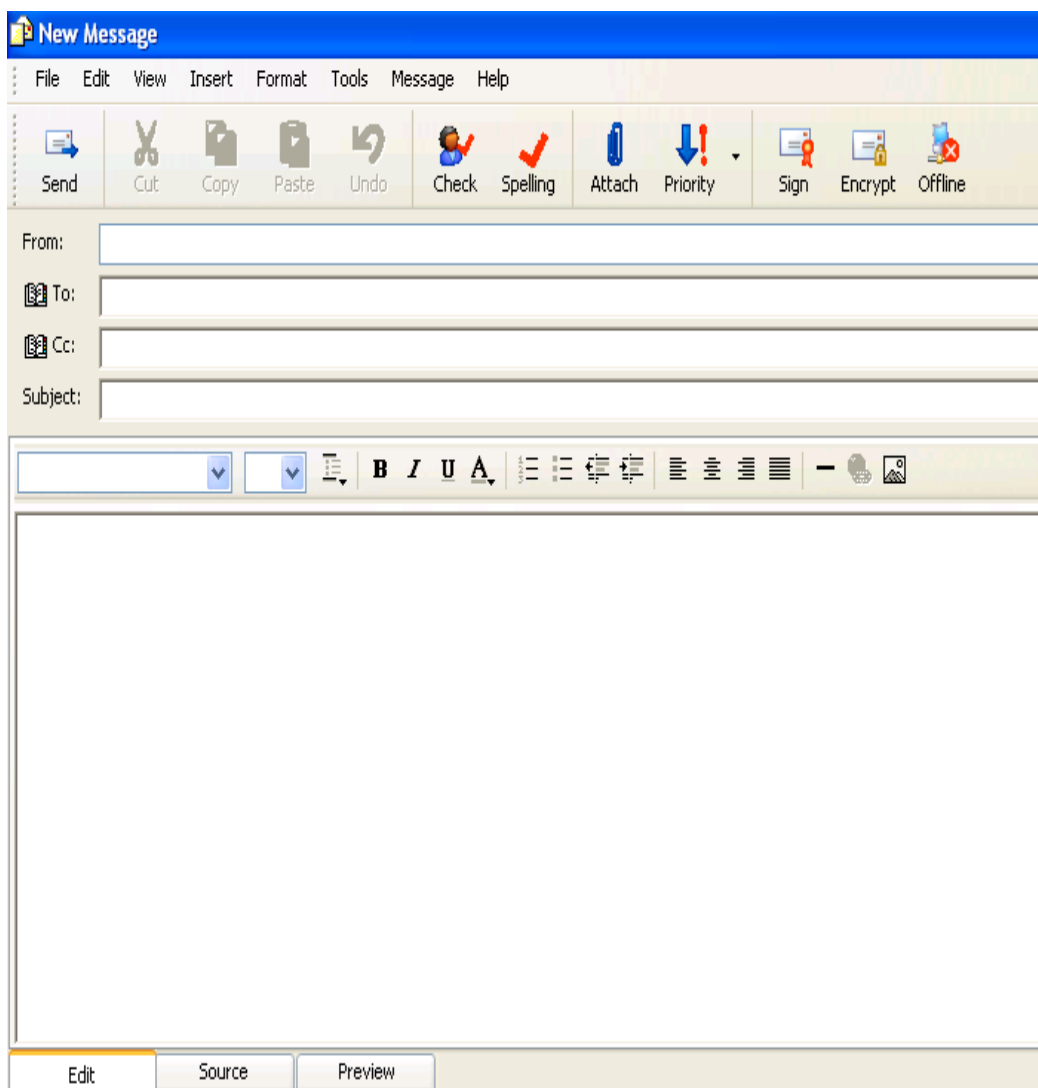
<p>1. 張先生來電指他的行李箱被誤放某處，但他急需結賬退房、迅速前往機場趕乘航班。</p>
<p>2. 一個小孩在主題公園內與她的母親失去聯絡，來到你任職的客戶服務處，顯得非常擔憂。</p>
<p>3. 你在餐廳為顧客斟酒時，誤將酒濺在一位顧客的昂貴白色裙子上。</p>
<p>4. 「我已經在收銀櫃檯等了 10 分鐘，究竟有沒有人來為我服務呢？」</p>

## 活動 4.3

你任職酒店的經理決定編製一個處理顧客投訴的程序。這個程序將指導員工在接到顧客電話或親身的投訴時，應該採取的行動和回應。請在以下清單，選擇你認為恰當的做法，並將其按順序排列。然後，撰寫一封電子郵件，向你的上司提出有關的建議，請注意在電子郵件中使用恰當的語氣。

### 處理顧客投訴程序

- 應將顧客帶領至一個安靜的房間，以免騷擾其他賓客。
- 應將投訴個案轉交總經理。
- 應於 10 個工作天內，向顧客發出收到投訴的確認函。
- 如果你很繁忙，應將投訴交予另一位同事處理。
- 如果投訴仍未解決，顧客應該收到解釋工作進度的報告。
- 在可行的情況下，應告知顧客不要作出投訴。
- 被投訴的員工負責解決問題及通知顧客。
- 任何投訴均應記錄於顧客投訴表格中。
- 無論如何，必須要冷靜並禮貌地對待顧客。
- 在 24 小時內，告知顧客處理其投訴的進度。
- 應向當值經理通報有關的投訴，並在有需要時請求其援助。
- 如可行的話，應向顧客所構成的不便，作出補償。



完成練習後，請與一位同學討論你的答案。

### 概要

顧客不時會因服務質素欠佳而作出投訴，事實上這是他們的權利。大部份機構都會有處理該等情況的程序，然而實際的處理手法則因個別員工而異。

## 4.6. 處理顧客投訴

以下三個原因說明，投訴是一類特別的顧客問題：

- 投訴使企業有機會糾正它們難以發現的問題－許多顧客根本不會投訴，只是轉向惠顧另一間公司。
- 投訴使企業有機會與顧客建立關係－公司處理投訴的手法，會影響顧客對公司的觀感。
- 投訴為公司提供了改進顧客服務的機會－投訴反映服務不達標之處。



圖 4.4：面帶著微笑的款待（圖片來源：Broken Piggy Bank）

## 活動 4.4

夥拍一位同學，一起探討如何處理以下投訴：

- a) 你任職酒店的其中一位董事來電，投訴沒有酒店房車在機場迎接他。
- b) 一位潛在的顧客來電，投訴酒店發出確認訂房的電子郵件，列出錯誤的入住日期。
- c) 一位旅客致電你的辦公室，投訴香港旅遊指南上的渡輪時間表有誤，使他錯過最後一班渡輪，而需要在長洲留宿。
- d) 一位剛到香港的旅客從機場來電，投訴他寄存在國泰航空公司航班上的手提行李遺失了，並未能在「失物招領」櫃檯尋回。
- e) 一位顧客來電，投訴前一天晚上在你們餐廳用餐的六個人中，有四人吃過生蠔出現食物中毒。

### 概要

這章節會講述如何處理一類特別的問題：投訴。當我們了解問題所在之後，就能夠解決它。接下來我們將了解款待機構如何將問題轉化成自己的優勢。

**謹記時間就是金錢。**

班傑明·富蘭克林

## 4.7. 解決顧客問題

辨別並隨即解決顧客的問題，是吸引顧客再度惠顧的關鍵。調查發現，如果顧客不滿但不提出投訴的話，其中只有 9% 的人會再度光顧。然而，如果顧客提出投訴，並得到快速解決的話，82% 的顧客會再度光顧（摘自 *Technical Assistance Research Programme*）。

因此，今天的旅遊與款待機構已經意識到擬定員工處理投訴的流程，以及快速解決問題的重要性。

例如，**華特·迪士尼公司**有一個處理投訴的系統，授權迪士尼樂園員工（公司內部稱之為演藝人員）能夠自行解決投訴。該系統要求演藝人員首先要聆聽顧客說話，以確定問題所在。一旦認定了問題後，他們有權作出決定去解決問題，然後記錄隨後所採取的解決措施。

**麗嘉酒店**同樣備有一個授權程序，容許員工給予顧客價值高達 2,000 美元的服務，來解決問題，並且無需獲得高級管理層的批准。部份人或會認為，這種做法將導致員工濫用權力，但三藩市麗嘉酒店開業 10 多年來，從未有員工給予客人超過 1,400 美元的賠償。該次涉及 1,400 美元的賠償，是因為客人的皮草被損壞所致。

載錄顧客意見的網站／blog（如 [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com)）不斷湧現，亦對酒店及旅遊目的地如何處理顧客投訴，發揮了積極的作用。最初，款待及旅遊機構擔心這些網站可能會對其評頭品足。

然而，現在它們已經意識到，如果對顧客在網上提出的投訴作出積極的回應，甚至承認自身的錯誤，將會更受顧客歡迎。它們發現，及時回應顧客的投訴，能增添其服務的可靠性，顯示他們樂於解決問題，以及接受顧客的好評。而與廣告訊息相比，人們更相信其他人在博客上提出的正面意見。

「最不滿意的顧客，往往是你最寶貴的學習資源。」

比爾·蓋茲，摘自 *Business@The Speed of Thought*

## 5. 與顧客溝通

### 5.1. 取悅顧客

你不能只問顧客想要甚麼，然後就給他們甚麼。在你把這些產品準備好以後，他們已想要一些新鮮的東西。

Steve Jobs (蘋果電腦)

保持市場競爭優勢的關鍵，是在於提高品質標準及保證顧客滿意。然而，最新的思維指出，公司不應該只停留於滿足客戶的層面，我們必須解答以下三個問題。

- 第一，客戶的需要及期望是甚麼？
- 第二，我們要採取甚麼措施，來滿足他們的需要及期望？
- 第三，我們要採取甚麼措施，以超越他們的期望？

了解顧客的需要及期望，是最基本的工作；滿足這些需要及期望，可以令顧客感到滿意；但若能搶先一步預測及超越顧客的需要及期望，則可成功取悅他們。

即使是優良的公司，亦免不了在某些時候難以令顧客感到百分百滿意；但當你能夠超越既定的標準，並讓顧客真正感到高興，你將會得到意想不到的收穫！簡而言之，服務理念已進化為「不斷滿足並超越顧客的需要和期望」。

在個人層面方面，款待及旅遊業的職員必須確保自己能夠彬彬有禮，並且提供「發自內心的殷勤款待。」



圖 5.1：快樂的法國大廚（圖片來源：Zaktva）

## 5.2. 與顧客溝通的途徑

良好的溝通，是卓越顧客服務最重要的一環；如果你未能與顧客進行有效而恰當的溝通，便難以為他們提供所需要的服務。這個章節會詳細地介紹溝通的技巧，以及如何選擇與顧客溝通的適當方法。



溝通就是向顧客傳遞訊息。然而，不是所有的溝通都能成功。有效的溝通是指訊息被接收的同時，亦獲得對方的理解，見下圖 5.2：

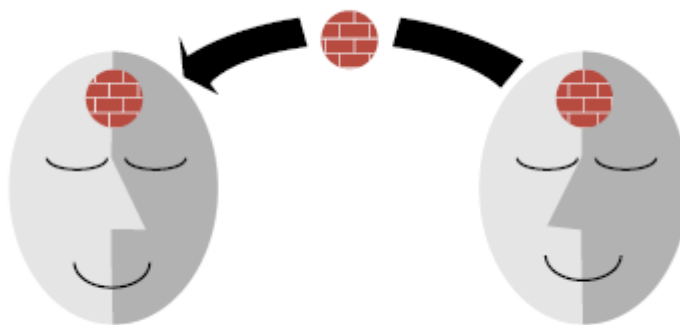


圖 5.2：成功地傳遞訊息

發展良好的溝通技巧，需要花費時間和精力；接收者在某些情況下，會因為一些「噪音」，而妨礙他們清楚地接收我們發出的訊息，見圖 5.3。

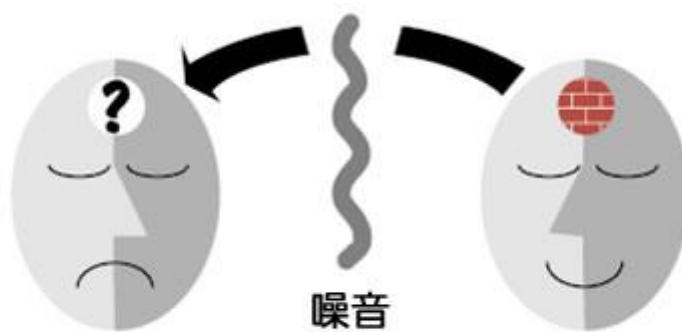


圖 5.3：訊息被干擾

我們將在本章節學習重要的溝通技巧：

#### 口頭溝通

- 談話
- 聆聽
- 提問
- 書寫

#### 非口頭溝通

- 運用身體語言
- 個人衛生及儀表

### 5.3. 正確地表達

說話對大多數人而言是輕而易舉的，然而確實如此嗎？大部分人終生都在說話，然而熟未必能生巧。說話的首要原則是，在說之前思考說話的內容。服務人員要向他們的顧客傳達訊息，必須考慮：

- 說話的內容是什麼；
- 如何表達；
- 顧客能否理解有關的訊息。

#### *訊息易於被接受嗎？*

先想清楚，並準備好想要說的內容。否則，你可能要重複你的內容，因而影響顧客對你的能力缺乏信心。

**如何表達？**上文提到說話不但涉及你所說的內容，而且涉及你的表達方式。

必須：

- 談吐清晰。有些顧客可能有聆聽的困難。
- 保持適當的音量。如果顧客配戴助聽器的話，你的聲音將會加倍擴大。
- 將感情融入聲音當中。
- 注意你的談話速度。切合顧客的需要。

請勿：

- 讓你的說話虎頭蛇尾。你的顧客可能認為你沒有把握。
- 使用過高的聲調。讓別人感到你咄咄逼人。
- 發音單調或乏味。
- 說話速度過快。顧客可能跟不上。
- 說話速度過慢。讓別人覺得你態度傲慢。

## 5.4. 有效傳遞訊息

你曾經向別人說過「對不起，我沒意識到你在跟我說話」嗎？這是大部份人常會遇到的類似情形。為確保顧客接收到訊息，你必須先確定他們已經做好準備，例如：進行眼神接觸，並提出「我們可以討論了嗎？」、「現在方便講話嗎？」。即使他們已經準備好了，但是不是在接收訊息呢？你需要在談話的過程中，取得他們的反饋。雖然我們之前已經討論過這一點，但我們還需要略為回顧一下。

假若你是透過電話與顧客進行溝通，由於看不到電話另一端的情況，因此傳遞訊息的工作會更為困難。你也可能因身邊發生的事情，而分散注意力。因此，要落實訊息的傳達，涉及多方面的考慮，那麼你會怎樣做呢？

## 活動 5.1

描述一個你必須作出簡報、發表演辭或參與面試的場合，當中你感到最困難的事情是甚麼？日後你將會採取哪些不同的做法，以達至更好的效果？請在下面作出闡釋。

## 課堂活動

讓全班同學討論，在課堂上發表演說或進行簡報將會遇到那些挑戰？你如何克服怯場？採取什麼行動改善你的表現？

表 5.1：積極聆聽的概論

聆聽：	專注於現在進行的談話，而非隨後想要說的內容。
認同：	使用「是的」、「我知道了」、「我明白了」、「嗯」、「啊」等詞語，讓顧客知道你正在聆聽。
複述內容：	對顧客所說的內容，作出概括及反饋（以顯示你一直在聆聽，並且已經理解）。
複述感受：	透過說「看來你對此感到滿意」或「你好像很擔憂」等，顯示你在聆聽顧客描述其感受。
觀察身體語言：	透過觀察他們的姿勢、表情、手勢等，理解他們的感受。
使用身體語言：	使用身體語言鼓勵交流：眼神接觸、開放的姿勢、表情及手勢。

現在讓我們測試一下你在積極聆聽方面的表現。

*建議主題：*

- 嗜好
- 最喜愛的電影
- 天氣
- 假日的安排或
- 其他你們感興趣的話題。

### 活動 5.2

1. 複印第 113 頁與第 114 頁的評估表，並仔細閱讀以下指示。
2. 邀請一名同學作為你的伙伴，向他／她分發一份積極聆聽：評估表的影印本。
3. 請你的同學用大概兩分鐘的時間，談論他／她所選取的主題（或向他們提供下列其中一個主題），而你則在一旁聆聽。
4. 僅提出開放性的問題，以鼓勵同學與你之間的對話。
5. 邀請另一位同學觀察你們的對話。
6. 兩分鐘結束後，你須向你的同學總結談話的內容。
7. 請你兩位同學完成評估。

## 積極聆聽：評估表

你的同學亦希望了解他／她在聆聽過程中，表現是否有效。在談話結束後，請使用此清單評估他們的聆聽表現。

	時常	有時	從來沒有
在我說話的時候注視我			
顯得輕鬆及感興趣			
能概括／複述我說話的內容			
使用帶鼓勵性的身體語言（點頭、開放的姿勢、面部表情及手勢）			
除了提出相關的開放性問題之外，不會打斷我的說話			
使用負面的身體語言（不開放的姿勢、消極的表情及手勢）			
顯得坐立不安／令我分心			
其他意見：			

## 積極聆聽：觀察評估表

請觀察你的同學如何聆聽及總結他／她的朋友的談話，然後使用下列清單評估他們的聆聽技巧。

	時常	有時	從來沒有
注視講者			
顯得輕鬆及感興趣			
能概括／複述內容			
使用帶鼓勵性的身體語言（點頭、開放的姿勢、面部表情及手勢）			
除了提出相關的開放性問題之外，不會打斷對方的說話			
使用負面的身體語言（不開放的姿勢、消極的表情及手勢）			
顯得坐立不安			
其他意見：			
提出恰當的問題			

想像自己正扮演顧客服務員的角色，如果你沒有提出恰當的問題，你與顧客的談話就會毫無成效。我們已經討論過開放式的問題，你亦可參考其他類型的問題：

類型	適用於
封閉式	查核或確認事實，通常以「是」或「否」來回答。
反應型	就顧客的說話作出回應，「那麼，你認為這種酒較列於清單上的第一種酒更理想嗎？」
探索式	可鼓勵對方透露更多資料。

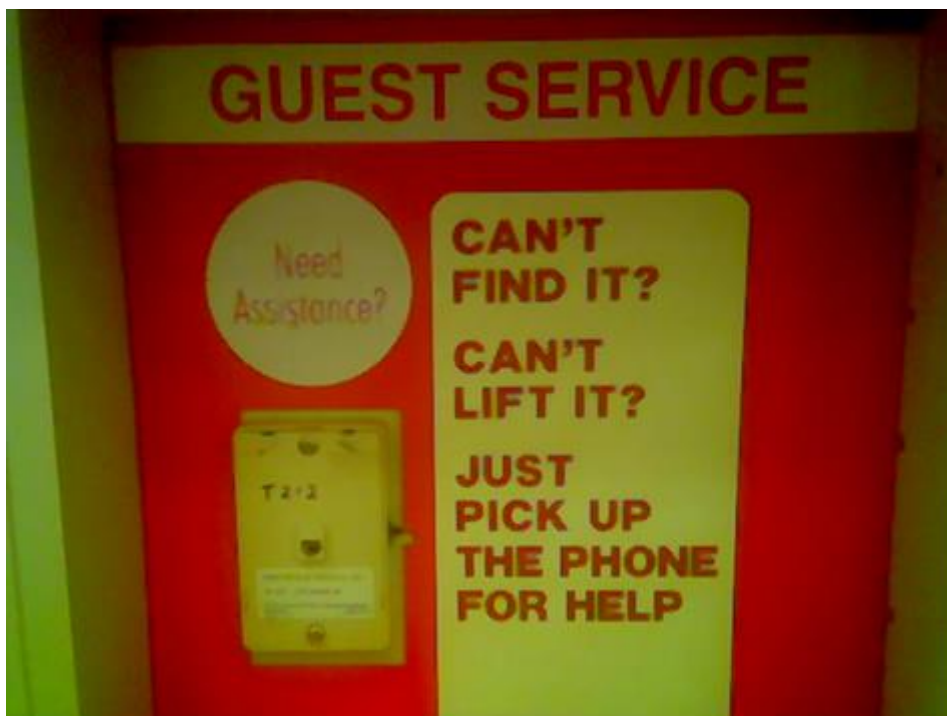


圖 5.4：顧客指示牌（圖片來源：Ben Ostrowsky）

有時你可能會感到，雙方溝通沒有任何進展，這意味著可能存在某些障礙，例如：

- 在語言、口音或領會能力方面，遇到困難；
- 憤怒、偏激、悲痛、厭惡、嫉妒等；
- 嘈吵的房間、擠擁的店舖、設備的干擾。

能意識到你與顧客的溝通遇到障礙是非常重要的，並且要：

- 承認你有困難；
- 向你的顧客解釋你面對的困難；
- 尋求協助（求教於擁有特別技巧、可以理解顧客需要的人）。



## 5.5. 運用書寫能力

我們或許在孩提時期便開始聆聽他人說話，亦差不多同時開始講話，但卻鮮有運用我們的書寫能力。事實上，寫作並不簡單，必須符合 5C 的要求。

表 5.2：5C 的要求

簡潔度 (Concise)	運用簡潔的句子。
正確度 (Correct)	需核對事實。
清晰度 (Clear)	確保所寫的內容不冗贅。
完整度 (Complete)	確保已將所有你想表達的內容，都已包括其中。
有禮程度 (Courteous)	要有禮貌。

### 活動 5.3

邀請一位朋友作為你的伙伴，找出一份你最近所寫的東西（可以是一封電子郵件、一封信或一個手機短訊。）

1. 請你的朋友閱讀你的通訊內容，並評價你是否已將 5C 的要求融匯其中。
2. 然後在下表的每個標題下，記錄你朋友提出的意見。

該項通訊：

5C 的要求	是/否	意見
簡潔度		
正確度		
清晰度		
完整度		
禮貌程度		

有效的寫作需要付出時間及精力；簡短的電子郵件通常很容易完成，然而，你有時可能需要應付更為複雜的工作（如撰寫報告等），這就需要多動一動腦筋了。

宜書寫簡短的句子和段落、使用簡單的排版。假如你是使用文字處理軟件的話，應使用拼寫檢查功能（如果可以的話，應同時開啟檢查語法及標點符號的功能）。你應該在有需要的時候，尋求協助。完成寫作後，再次閱讀全文進行檢查，或請他人代為查閱。

## 5.6. 選擇溝通的方法

你可能擁有各種的溝通技巧，但你必須能決定使用那種方法。你可以選擇：

- 口頭方式（面對面或透過電話）；
- 書面方式（便條、備忘錄、信函、電子郵件）；或
- 兩者的結合。

你決定採取何種方法時，需要考慮：

- 你要講的事情是甚麼；及
- 客戶的需要是甚麼。

例如：

- **Carrie** 與顧客碰面，需要傾聽顧客的說話、作出回應及提出問題。
- **Emer** 也在與顧客面對面接觸，但該顧客有聽覺障礙，因此，**Emer** 亦撰寫了一些簡短的便條，以便向顧客闡明要點。
- **Bill** 需要確認一份複雜的訂單，因此他準備以信函作為溝通的方式。
- **Hilary** 需要檢查顧客訂購的物件是否已經送到，因此準備打電話給他。

你的顧客可能已替你選定了溝通的方式，例如：

- 有些人會堅持一切溝通均以書面形式進行；
- 其他人會喜歡面對面的會晤；
- 有些顧客可能喜歡以書寫作為主要的交流方式；
- 其他人可能會喜歡以電話或面對面的方式，進行溝通。

## 5.7. 面對面溝通

與顧客面對面交流有許多好處。

- 交流是個人化的（顧客可以獲得個別的關注）；
- 交流是一種互動的過程（你和顧客之間）；
- 交流能結合各種技巧（聆聽、提問、身體語言）；
- 即時性的交流（解決問題、達成協議或澄清事實）。

面對面交流也有一些不足之處，你需要注意：

- 才思敏捷；
- 避免講錯說話；
- 根據顧客的個人需要，調整你的溝通技巧。



圖 5.5：面帶著微笑的款待（圖片來源：Ben Haley）

## 活動 5.4

試想想款待或旅遊從業員與顧客面對面溝通時，會給予他們那些訊息？在下表舉出三個例子，並說明在各個例子中，服務員選擇面對面溝通的理由。

我會面對面地傳遞的訊息：	理由
1	
2	
3	

我們之前已經談到，採用電話作為溝通方式的好處，較面對面交流為少。例如：

- 它無法使用身體語言；
- 它可能並不適用於所有的顧客。

良好的電話溝通技巧，是優質顧客服務的一部份。可能於不久的將來，會有部份機構使用視像電話，屆時，與顧客透過電話交流將會與面對面的方式無異。謹記必須以你希望顧客對待你的方式，來對待顧客！

請細閱這篇關於電話技巧的簡報，了解如何有效地使用電話作溝通方式

<http://www.hr-services.stir.ac.uk/documents/TelephoneTechniques.ppt>.

**\*請參考附錄 I 列舉的優秀電話技巧及措辭**

## 5.8. 使用身體語言

非言語溝通也可指身體語言。這種溝通形式利用一些特徵，如：面部表情、姿勢、眼部運動、距離、觸摸、姿態、身體動作、外表及聲音等。非言語溝通會因人的性別、年齡、關係和文化背景而異。

### 活動 5.5

請你瀏覽下列一組圖片，看能否辨別出圖中人物，通過面部表情所表達的四種不同情感，請在圖片下面將它們列出來。



圖 5.6：面部表情（圖片來源：M. Omair）

我認為上圖所表達的情感是：

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

## 活動 5.6

試將下列的行為，與其所象徵的意思互相配對。請注意，某些身體語言會因文化的差異，而有所不同，但這將幫助你了解國際上普遍接受的身體語言，特別是適用於與西方遊客交流時最為適用。

身體語言：正面及負面的溝通	含義
1. 快速、抬頭挺胸地行走	a) 負面評價
2. 雙手叉腰地站立	b) 嘗試作出決定
3. 雙腿交叉坐著，腳輕微地搖擺	c) 猶豫不決
4. 雙腿分開坐著	d) 憤怒、沮喪、焦慮
5. 雙手交叉放於胸前	e) 有興趣
6. 雙手插袋、彎起肩膊行走	f) 不耐煩
7. 單手托腮	g) 厭倦
8. 觸碰、輕輕地撫摸鼻子	h) 開放、輕鬆
9. 揉眼睛	i) 厭倦
10. 雙手扣於背後	j) 受挫折
11. 頭枕在手上，雙眼往下看	k) 誠懇、開放、單純
12. 雙手互相摩擦	l) 不安、緊張
13. 雙手抱頭，兩腿交叉坐著	m) 戒心
14. 打開手掌	n) 衡量、思考

身體語言：正面及負面的溝通	含義
15. 雙眼緊閉，捏揉鼻樑	o) 自信、高傲
16. 手指輕敲物件	p) 懷疑
17. 撫摸／玩弄頭髮	q) 拒絕、懷疑、說謊
18. 歪著頭	r) 期待
19. 撫摸下巴	s) 準備就緒、挑釁
20. 轉過臉，眼睛向下看	t) 懷疑、不信任
21. 咬手指甲	u) 自信
22. 拉扯耳朵	v) 缺乏自信、不安

參考由 Flexible learning toolboxes, National Vet E-Learning Strategy, Australia 網址提供以下有關有效溝通（Effective Communication）的資料（只備英文版本）：

<https://www.coursera.org/articles/communication-effectiveness>

參考資料：

- **溝通：**  
[https://www.yipsir.com.hk/Znd\\_order/YPTP\\_Handouts/Old/Communication\\_and\\_Rx\\_Skills.pdf](https://www.yipsir.com.hk/Znd_order/YPTP_Handouts/Old/Communication_and_Rx_Skills.pdf)
- **非口頭溝通** – 「最常犯的身體語言大忌」  
[https://www.sohu.com/a/533505904\\_104074](https://www.sohu.com/a/533505904_104074)
- **非口頭溝通：**  
<https://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E9%9D%9E%E8%AF%AD%E8%A8%80%E6%B2%9F%E9%80%9A>
- **口頭溝通：**  
<https://baike.baidu.hk/item/%E5%8F%A3%E9%A0%AD%E6%BA%9D%E9%80%9A/9506054>

## 5.9. 個人儀容及衣著

款待及旅遊從業員的衣著必須得體、醒目及潔淨，尤其是從事飲食業或顧客服務的人員。以下為美國一間學院為參加烹飪課程的學生而設的衣著標準：

### 「餐廳服務（適用於烘焙及烹飪課程的學生）」

- 負責前堂的學員，在餐廳內及特別活動中，必須穿著餐廳制服。
- 穿著牛津風格的白色長袖恤衫，須把領口扣上。
- 黑色闊身的長褲。
- 黑色皮帶、黑色煲呔、深色襪子和平底黑色皮鞋。

### 儀容及衛生

- 頭髮必須梳理整齊、必須剃淨或妥善修剪鬚鬚。
- 只可配戴少量、可清洗的首飾，而且必須是利用無孔物料（non-porous material）製造的。
- 眼眉、鼻子、舌頭、嘴唇均不能佩戴首飾（耳環只能佩戴在耳垂上）。
- 制服必須每天清洗乾淨。
- 指甲必須妥善修短和清潔，並且不能塗指甲油。

實驗室導師擁有制服、衛生及儀容標準的最後裁決權。倘有學生不符合有關標準，將不能進入實驗室，直至他/她的表現符合標準為止。」

摘自 *Alfred State College* 的 *SUNY College of Technology*  
<http://www.alfredstate.edu/academics/departments>

## 總結

本章節內容旨在探討與溝通有關的問題：聆聽、發問及恰當地表達訊息。當中談及演講、寫作、面對面交流、身體語言及個人儀容。要學會在特定的環境，選擇適當的溝通方法，並仔細考慮說話的內容及關注溝通的對象。



## 附錄

### 附錄 I

#### 電話溝通的守則

- 當你接聽電話時，你就是代表你的機構。
- 接聽電話時，千萬不要只說「喂」，應說出你的名字、公司名稱，並查詢致電一方需要甚麼幫忙。
- 每次都需要緩慢並清晰地說出你公司的名字。
- 時刻都要配備紙和筆。
- 記錄留言。
- 用語禮貌得體。
- 若需要轉接來電，千萬不要在有關人士仍在與其他人交談時打斷他，應該請致電一方留言，並告訴他有關人士稍後會回電。
- 必須時刻集中精神，聆聽對方。
- 接聽電話時，不要飲食。
- 接聽電話時，應該保持微笑。

#### 電話談話

致電酒店：(Q= 致電者 A= 接聽者)

Q. 你好。麻煩你，我想預訂房間。

A. 請稍候，我會把你的來電轉駁至款接部。

Q. 謝謝。

A. (片刻之後) 你好，這裡是款接部。請問有甚麼可以幫忙？

Q. 你好，我想預訂一間客房，於星期四晚上入住。

A. 好的，我們還有房間。請你將你的全名及電話號碼告訴我好嗎？

Q. 當然可以。我的名字是 Jason Chan，電話號碼是 2788-4987。

A. 陳先生，請問你需要單人房還是雙人房？

Q. 一間單人的非吸煙房，謝謝。

A. 好的，我已經幫你預訂了一間於星期四入住的單人非吸煙房間。

留言：(Q= 致電者 A= 接聽者)

Q: 你好，麻煩你，我想找 Bill Ng。

A. 請你將你的名字告訴我好嗎？

Q. 我的名字是 Karen Siu，是 Bill 的朋友。

A. 好的，請等等，讓我幫你轉接。(片刻之後) 不好意思，他可能外出了。我幫你留言好嗎？

Q. 好的，麻煩你叫他回電，我的電話號碼是 2345-8965。

A. 請你再說一遍好嗎？

Q. 好的，號碼是 2345-8965。

A. 謝謝，我會將留言轉告吳先生。

Q. 謝謝，再見。

A. 再見。

### 關鍵的字句

- 我是...
- 麻煩你，我想找...
- 我想找...
- 請稍候...
- 我幫你接線...
- 請你將你的名字告訴我好嗎？
- 留言
- 找尋、打電話、致電

## 附錄 II – 常用辭彙

顧客滿意度 (Consumer satisfaction)	顧客或使用者對產品或服務感到滿意的程度。
企業使命宣言 (Corporate mission statement)	簡介一間公司、機構或集團目標的宣言。
品質成本 (Cost of quality)	維持合理品質水平的成本，以及因未能達標所涉及的附加成本(cost of poor quality) 的總和。
顧客終身價值 (Customer Life-time Value)	是透過顧客的光顧所產生的現有價值，及將來顧客繼續光顧所帶來的流轉現金。其重點在於顧客服務及長遠的顧客滿意度，而非側重於短期的銷售額。
禮儀 (Etiquette)	社會一般接受的行為規範。
商品 (Goods)	是有形的產品，指可以觀看、觸摸、進食、穿著等的物品，例如一本書或一部汽車。
市場 (Market)	公司產品或服務的現有顧客或潛在使用者。
市場領域 (Market area)	購買某間公司商品或服務的顧客／用戶位處的地理範圍。
關鍵時刻 (Moments of Truth MoT)	關鍵時刻是指一間公司給人留下深刻印象，包括正面或負面印象的重要時刻。例如，第一印象往往是關鍵時刻。當顧客帶有某種期望但最終失望時，他們便會對公司留下負面的印象。
性格特點 (Personality traits)	是人的個性特質，顯示他會如何對新的情況或新的體驗作出反應。
禮節 (Protocol)	人們的行為方式一個人操守。
關係推廣 (Relationship marketing)	關係推廣是吸引、維持及加強與重要人士的關係的過程，旨在促進企業的發展。

## 附錄 II – 常用辭彙

<p><b>服務景觀</b> (Servicescape)</p>	<p>「服務景觀」如同「自然景觀」(landscapes)，包括室外(外部設施設計、標誌、泊車服務、周圍的環境)和室內(室內設計及裝飾、設備、標誌、佈局、空氣質素、溫度)兩方面。它可以包括員工的衣著、制服、宣傳小冊子等。</p>
<p><b>服務</b> (Services)</p>	<p>是無形的產品，指往往看不見的產品，如到圖書館借書或你在餐廳享用的服務。</p>
<p><b>服務接觸</b> (Service encounters)</p>	<p>服務接觸是某一方(如侍應、接線生、旅行社)向另一方(如顧客)提供服務或商品(如餐宴、預約、機票)的互動過程。</p>
<p><b>服務失誤</b> (Service failure)</p>	<p>顧客投訴服務低於期望，稱為服務失誤。</p>
<p><b>服務品質</b> (Service Quality)</p>	<p>要成就服務品質，首先要了解顧客的需要、願望及期望，透過持續地提供符合或超越所有「合理」需要、願望及期望的服務及產品，以確保能顯著提升顧客的滿意度。</p>
<p><b>服務補救</b> (Service recovery)</p>	<p>就服務失誤而作出的回應，因而令顧客感到滿意，稱為服務補救。</p>
<p><b>服務金三角</b> (Service Triangle)</p>	<p>服務金三角顯示顧客、公司及服務之間相互關係。有時亦指公司服務策略、顧客關係系統，以及公司員工之間的相互關係。</p>
<p><b>全面品質管理</b> (Total Quality Management - TQM)</p>	<p>全面品質管理是動員公司上下員工協力改善公司的服務，提升顧客的滿意度，從而促使公司長期成功的管理方法。</p>
<p><b>全面優質服務</b> (Total Quality Service - TQS)</p>	<p>全面優質服務是公司作出的承諾，確保所有員工均以顧客為中心、設立服務標準、按標準衡量表現，以及獎勵突出的服務。</p>

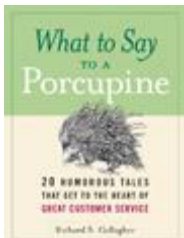


## 附錄 II – 常用辭彙

旅遊行業／機構 (Tourism industry/ organizations)	服務行業包括運輸服務（如郵輪、的士）、住宿服務（如酒店）、娛樂場所及其他款待業（如度假村）（來源：維基百科）。
高檔產品 (Upmarket)	市場上較高檔次的產品（往往比一般產品昂貴）。
用家友善的系統 (User-friendly systems)	便利人們使用的系統。
口碑 (Word of mouth communication - WOM)	人們與朋友分享產品資料，或向朋友介紹產品的推廣活動。

### 附錄 III 參考書目 (供學生使用)


#### A. 供學生使用的書籍

<p><i>The Napkin, the Melon &amp; the Monkey: A Customer Service Fable</i> (Barbara Burke 著)</p> <p>書評和節錄： <a href="https://app.thestorygraph.com/book_reviews/53d52e1f-4ac5-46ce-b42c-132a2359e8c4">https://app.thestorygraph.com/book_reviews/53d52e1f-4ac5-46ce-b42c-132a2359e8c4</a></p>	
<p><i>The Customer Service Pocketbook</i> (Tony Newby 及 Sean McManus 著)</p> <p><a href="https://www.sean.co.uk/books/customerservice/index.shtm">https://www.sean.co.uk/books/customerservice/index.shtm</a></p> <p>免費電子書預覽： <a href="https://www.pocketbook.co.uk/media_mp/preview/9781906610555(Preview).pdf">https://www.pocketbook.co.uk/media_mp/preview/9781906610555(Preview).pdf</a></p>	
<p><i>Delivering Knock Your Socks Off Service</i> (Performance Research Associates 著)</p> <p><a href="http://www.amanet.org/books/book.cfm?isbn=9780814473658">http://www.amanet.org/books/book.cfm?isbn=9780814473658</a></p>	
<p><i>The Customer Service Activity Book - 50 Activities for Inspiring Exceptional Service</i> (Darryl S. Doane 及 Rose D. Sloat 著)</p> <p><a href="http://www.amanet.org/books/book.cfm?isbn=9780814472590">http://www.amanet.org/books/book.cfm?isbn=9780814472590</a></p>	


<p><i>What to Say to a Porcupine - 20 Humorous Tales That Get to the Heart of Great Customer Service</i> (Richard S. Gallagher 著)  <a href="http://www.amanet.org/books/book.cfm?isbn=9780814410554">http://www.amanet.org/books/book.cfm?isbn=9780814410554</a></p>	
<p><i>The CRM Pocketbook</i> (Charles Turner 及 David Alexander 著)  <a href="http://www.pocketbook.co.uk">http://www.pocketbook.co.uk</a></p>	
<p><i>The Call Centre Customer Care Pocketbook</i> (Mike Applegarth 及 Keith Posner 著)  <a href="http://www.pocketbook.co.uk">http://www.pocketbook.co.uk</a></p>	
<p>eLibrary - Open eBooks Directory  <a href="https://www.hkpl.gov.hk/tc/e-resources/e-databases/keyword/elibrary/all/1">https://www.hkpl.gov.hk/tc/e-resources/e-databases/keyword/elibrary/all/1</a></p>	<p>搜尋顧客服務書目</p>

## 附錄 IV – 資料來源

本手冊的所有圖片，均已獲得共享創意（CREATIVE COMMONS）的授權許可，詳情見 <http://creativecommons.org/about/>。圖片的許可協議條款包括：

 **署名**。我們可複製、發行、展示並使用授權作品及相關的演繹作品，但必須保留原作者的署名。

 **非商業用途**。我們可複製、發行、展示並使用作品及相關的演繹作品，但僅可用於非商業用途。

 **相同方式共享**。我們可發行相關的演繹作品，但用家必須擁有類似的授權許可證。

### 相關網站

Wikipedia – Customer Service [http://en.wikipedia.org/wiki/Customer\\_service](http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_service)

Institute of Customer Service <http://www.instituteofcustomerservice.com/>

The Customer Service Zone & Help Center <http://customerservicezone.com/>

Service Quality Institute <http://www.customer-service.com/>

Customer Service Group <http://www.customerservicegroup.com/>

e-magazine for Customer Service Professionals <http://www.customerservicemanager.com/>

Customer Service Institute of Australia <http://www.csia.com.au/>

Customer Service Champs 2008

[http://www.businessweek.com/magazine/toc/08\\_09/B4073customer.htm](http://www.businessweek.com/magazine/toc/08_09/B4073customer.htm)