

# 顧客導向的工作態度與實務作法

賴建都

「什麼？這班車又停駛了？」，「怎麼現在才廣播通知旅客？」，「都是因為火車誤點讓我趕不上研究所的入學考試」……，從以上的旅客抱怨對話中，相信讀者並不陌生，甚至有可能自己都親身體會到。這是民眾面對台鐵服務品質的既有印象，這些問題包括：應對處理能力不夠、客服人員態度不佳、未能設身處地為民眾考量以及專業處理能力不足等，面對年年虧損嚴重的台鐵公司，最大的問題癥結之一在於服務品質不佳，特別是轉型為國營事業後，這種老大心態與服務品質仍停留在官僚的體制。一個缺乏顧客導向的企業體，不只競爭力薄弱，更遑論能為組織創造利潤。國內許多國營企業轉型為民營機構後，顧客導向的作為是決定組織是否能經得起市場考驗的關鍵因素之一。

另一個常見的案例是，經常可以看到媒體報導所謂「霸機」事件，飛機

常因天候或機件問題而有延遲起降或停飛的情況，這種狀況在航空旅遊界是司空見慣的事情，照理來說，航空公司的標準作業模式中，應該有所謂的制式問題與解決的流程來應付這些突發狀況。但很可惜，服務人員往往為了省事而採取敷衍的方式，導致消費者產生聯合抵制的行為，不只問題擴大形成公關事件，甚至損及企業的形象。作者本身就有這樣的經驗，1998年我與幾位傳播界的學者，共同到香港參加華人兩岸三地的傳播研討會，碰巧遇到颱風侵襲，一群學者滯留在香港機場，原訂傍晚起飛的飛機，一直拖延到深夜，不僅飛機何時起飛遙遙無期，航空公司也未提供晚餐，更不用說是安排住宿的服務；詢問服務人員更換來滿肚子的怨氣，這時我看不過去，跑去投訴當地航空公司的主管，告訴他們，所有台灣的媒體記者都是我們這些傳播學者的門生，對於他



們欠佳的服務態度與效率，一定廣為宣傳，而且保證以頭條、聳動的標題來處理。航空公司主管察覺事態嚴重，不僅儘速安排所有乘客後續的膳宿問題，該公司的高層也急忙出面道歉，由這件事也反映出，原本公司建立的客服制度，常因為執行人員的輕忽與懈惰而造成無法彌補的損失，甚至危及企業辛苦建立的形象。

## 壹、落實「以客為尊」的概念

著名學者Christine Gibbs(1996)曾指出：「現代就是以客為尊的時代，『顧客導向』成為組織改革的新趨勢，不只是企業強調顧客導向，現代政府也必須以人民為尊，以顧客導向規劃各項施政作為與措施，提供完善的服務，政府的施政才能如期的推展，並獲得民眾的支持」。到底什麼是顧客導向呢？簡單地說有下列3點：

- 一、從顧客的角度去看問題。
- 二、從顧客的利益去考慮問題。
- 三、從顧客的感受去處理問題。

我們只有心存顧客，「顧客是我們的老闆，顧客永遠是對的」，了解這樣的概念，才能贏得顧客的支持，因為企業成功的關鍵在於顧客是否支持我們。一個想要邁向成功的組織，必須體會並逐步認識顧客導向的概念，並進一步消化、理解，落實在我們的工作與業務中，如此才有機會作到「顧客導向」。

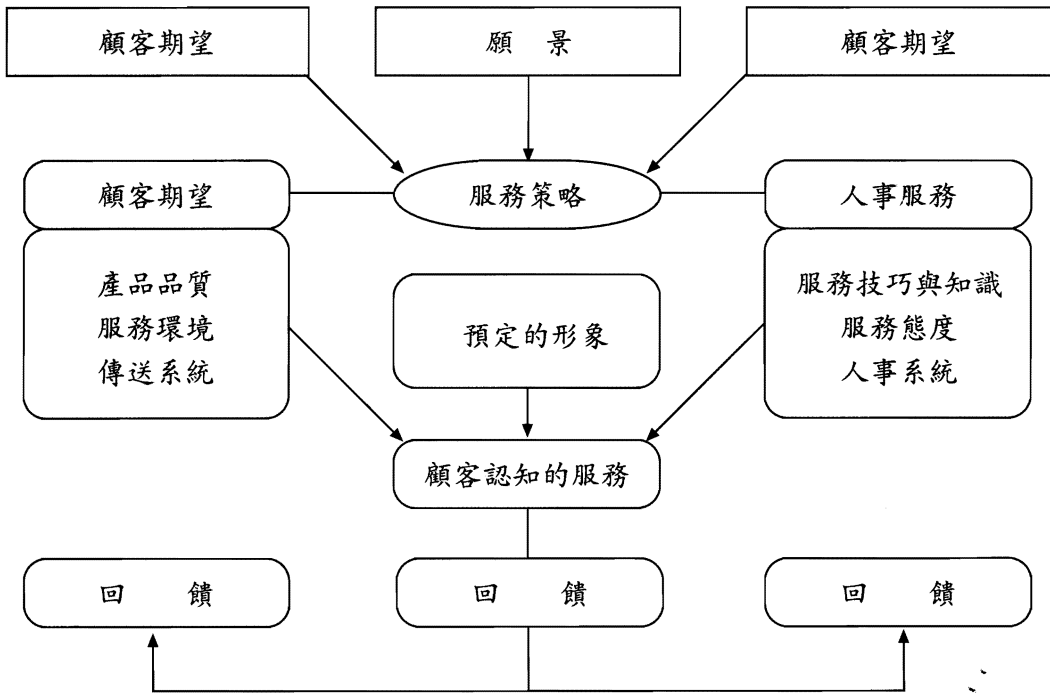
或許有些人會質疑，為什麼要作

「顧客導向」呢？最重要原因是生意（政府設施）不再那麼好做，資訊（包括商機與權力）不像過去被少數人所壟斷；消費者（老百姓）不再那麼忠誠（善良），生產與服務不再是那麼困難。綜合上述主要因素，迫使組織不得不轉換管理思維，以「顧客導向」的觀念來面對整體環境的轉換。許多企業組織也不斷利用行銷傳播訊息，清楚地告訴消費者他們的轉變，例如漢堡王Burger King強調「隨您所欲」、統一企業則說「三好一公道；消費者是統一的根」、中華航空面臨一連串飛安事故的打擊後，更提出「以客為尊」理念，試圖挽回消費者的信心，比起國外航空公司，像美國聯合航空的「你就是老闆」及英國航空的「把人擺第一」的理念，華航的服務品質，也在2004年被天下雜誌評定為服務類的標竿企業。

## 貳、實施顧客導向必須要有策略性的思維與作法，主要包括下列幾項

### 一、服務性策略方針

組織在擬定願景、顧客期望與觀看競爭者的表現後，從物質服務，包括：產品品質、服務環境即傳送系統，再結合人事物服務，涵蓋：服務技巧與知識、服務態度與人事系統，二者合而為一後，便能形成服務策略，進而達到預定的形象(請參閱下圖)。



## 二、「七個C」來建構服務流程

在實施顧客導向的過程中，常使用七個C的服務概念來代表服務特性，分別是：

- (一) Closeness：傾聽所有顧客的聲音。
- (二) Clarity：清晰地描繪出組織的願景及策略。
- (三) Courage：有勇氣做困難的決策並貫徹執行。
- (四) Creativity：以創意突破現有格局。
- (五) Competencies：有獨特、具差異性、且能持續發展的能力。
- (六) Commitment：以堅忍的意志持續對組織的承諾。
- (七) Consistency：言行一致。

## 三、五項原則

- (一)對顧客的要求，竭盡所能「是」，絕不輕易說「不」。
- (二)沒有抱怨絕非好事。
- (三)適當的授權，服務必須團隊化。
- (四)顧客永遠是對的。
- (五)以持續動態檢測方式，持續改善服務系統。

以政府機關來說，應如何採用顧客導向的觀念來提昇為民服務的品質呢？在執行面上有以下的作法：

### 一、觀念要企業化

公務人員必須學習企業永續經營的理念與作法，破除過去「多做多錯，少做少錯」的保守消極心態，採用企業全面品質管理、企業再造等觀念，改變政府組織體質、工作方法及服務觀念。

強化「服務品質」的觀念，在企

業界的定義為「以顧客的期望與滿意，作為過程、品質管理、環境品質及產品品質的最高追求標準」。對政府機關，則說明政府應該透過政策規劃、計畫執行、落實管考，來追求民眾對政府施政的滿意度。

## 二、管理要全方位

全方位管理是指由輸入之規劃執行到結果產出等，以全方位來詮釋、稽核服務的品質。就管理上而言，如何全面地推動，不僅是對外服務，組織內部的整合及橫向的溝通聯繫，都非常重要。

「顧客至上」的概念，不只是外部顧客而言，亦包括內部顧客，只有在內部顧客滿意的前提下，才能提供好的服務，使外部顧客滿意。

## 三、作業標準化

政府的一切作為、所有提供民眾的服務標準及相關資訊，均應依法行政，公務人員作為要依規定及標準行事。要「公開透明」，讓民眾清楚地知道作業流程，而能有所配合與合理對待，真正做到為民服務工作的基本要求。舉例來說，過去常讓民眾詬病、抨擊的監理單位與稅務稽徵單位，往往就是作業流程不夠透明化，因此常有所謂「黃牛」代辦較容易通過的傳言發生，這種情況歷經好幾年未曾改善，早期台北市監理黃牛充斥，歷經許久未曾改善，至今仍存在，成為現代化政府的一大缺點。

## 四、程序要簡潔化

簡化申辦手續、縮短辦理時程、延長服務時間、延伸服務據點，縮短等候時間等便利民眾措施。此外單一窗口統籌辦理，讓民眾免於奔波、簡化流程的便民措施，以台北市各地區的戶政機關，這幾年便有明顯的改變，令人耳目一新。

## 五、服務人性化

就是善待民眾，包括服務環境的親和性、服務態度的親切性，民眾抱怨的及時回應等。

以上所談，從顧客導向的角度來看，我們的政府必須能提供民眾所希望的服務，以服務對象為導向，重視行政績效的政府再造，是現今政府最重要的課題。在技術方面必須引進企業管理技術，建立以顧客與績效為導向之政府服務管理制度。在態度方面必須以民眾為尊，從人民的角度出發，全力規劃簡便行政措施，提供最便捷、最人性化、最貼心的公共行政服務。

■作者：賴建都

現任：政治大學廣告學系教授

