

優質服務零售中小企嘉許計劃得獎者 分享服務流程寶貴心得

隨着零售業日益講求優質服務，提供個人化的顧客體驗遂成為不少零售商的首要任務。有見及此，香港零售管理協會於去年尾推出了為期十五個月的零售中小企支援計劃——「善用資源 追求卓越服務」，計劃獲得香港工業貿易署的「中小企發展支援基金」資助，並舉辦了一系列工作坊、顧問服務、免費神秘顧客評估，以策略性的管理概念及工具，協助中小企零售商建立一套標準化、可持續及具獨特顧客體驗的服務流程，此計劃並設了嘉許計劃。今期《JobMarket》便走訪了七個組別的各組勝出者，以及總得分最高的前三位，分享其得獎心得以及對服務流程的看法。

俊華旅行社

服務細緻窩心致勝

旅遊業競爭日趨激烈，各間旅行社售賣的產品及其價錢大同小異，要在業界突圍而出，一個讓顧客感到賓至如歸的服務流程成為關鍵因素。秉承「以客為尊」待客精神的俊華旅行社深明這個道理，不斷在服務流程上精益求精，並先後兩年參加「中小企支援計劃」，了解更多關於處理及整合服務流程的知識及技巧，兩次均在計劃內的神秘顧客評核部分中的零售（服務）組別勝出，更在今次贏得總得分最高的第一名，為公司的銷售服務注下了一支強心針。

人外有人 重新檢討服務流程

讓俊華旅行社決定先後兩次參加計劃，副總經理 Sammy Choy 不諱言，因計劃內的活動實用，有助改善公司的服務流程，尤其是神秘顧客評估部分。他指，「雖然公司一直都設有清晰的服務流程，要求前綫人員跟從相關步驟向顧客提供服務，但坦白說公司無可能每時每刻監察員工的工作表現，而神秘顧客正好填補這個缺口，由公司以外的第三者進行評估，且意見較為中肯。」在計劃中贏得最高的嘉許，Sammy 認為，與旅行社提供細緻的服務有關。除售前服務外，公司亦相當重視售後服務，如顧客在購買機票後，會自動幫顧客參加航空公司的積分計劃，以及在臨出發前向顧客發出 SMS 提示短訊等。

強中自有強中手，縱使今年在神秘顧客評核部分奪得總得分最高的位置，但在過程中卻讓 Sammy 體會人外

有人天外有天，有機會反思公司的服務流程如何可更上層樓。他回憶道，「在計劃中的顧客體驗旅程實踐工作坊中，其中一部分是評核自己公司的服務流程，當時自己評估公司的分數只得 70 分，比想像中差；而導師則指 Giordano、周大福等高服務水平的大企業一般約 90 至 95 分左右，那刻有點被嚇倒：原來，公司的服務並未達到高水準。」透過與公認優質服務的大型零售商比較，令 Sammy 重新檢討一次公司的服務流程表，並重新編排附加服務及新想法，然後讓前綫員工貼在枱頭，提醒他們每次面對客人時的流程。

創造真實時刻 與顧客建立長遠關係

除了重新檢討服務流程外，工作坊亦讓 Sammy 了解到「真實時刻」（Moment of Truth）的重要性，通過在銷售過程中感動顧客的一剎那，與顧客建立長遠的關

係。他續以近期一個個案為例，「早前有客人為其十四歲子女購買機票，由於是單獨由紐約搭機回港，當時我們已向航空公司確認十四歲單獨乘機沒有問題，但可惜一個月後，航空公司單方面修改條款，由十四歲改為十六歲才可單獨乘機。結果小朋友出發當日，他的父母晚上十一、十二點致電我們前綫員工，員工在家中運用電腦修改行程，最後幫小朋友訂車由紐約到華盛頓，再乘搭另一間容許十四歲單獨乘機的航空公司。」由於突然需改機票，客人須額外多花五萬元港幣，於是旅行社遂助客戶與航空公司理論，爭取賠償。Sammy 補充道，「要讓顧客感受到旅行社並不止是單純為他訂購機票等產品，而是當遇到突發事件時我們可即時幫他處理，尤其在目前市場傾向在網上購買機票酒店，一旦網購消費者遇上問題時，容易出現投訴無門的情況，而這更突顯旅行社服務的重要價值，亦是能與網購平台一爭長短的地方。」



萬福珠寶

要創造一個令人難忘的顧客服務體驗，零售商必須緊貼不斷變化的顧客要求，設計一套適合的服務流程，同時亦要確保當中的每個流程步驟獲得每位前綫人員持之以恆地執行。不過，知易行難，在落手落腳執行一套標準化的服務流程時，卻讓萬福珠寶遇上不少困難，幸經過「中小企支援計劃」內的工作坊、顧問建議、神秘顧客評估，最終萬福珠寶不但找到具體方案解決問題，令前綫人員能為顧客提供優質完美的服務，同時更在計劃內神秘顧客評核部分中的鐘錶及珠寶組別勝出，贏得總得分最高第二名。

落實執行標準化服務流程



了解顧客最新要求

顧客的需求和期望不斷變化，有時即使身處業界也未必能掌握最新的趨勢。萬福珠寶主席兼行政總裁謝勇生指，神秘顧客問卷內的評審內容準則反而是一大貼士。「神秘顧客問卷的評審內容準則未必每年都一樣，通常會因應市場上最新的變化，加入客人最新的要求，例如最近零售業騙案增加，顧客會要求價錢標籤須顯眼；又如近年客人較喜歡互動，前綫人員應在銷售期間詢問客人對產品或服務的感受等。」他坦言，自己非常期待神秘顧客評估的結果，原因並不是想知道分數成績，而是可藉此了解市場上顧客的最新要求，同時亦可了解公司的不足，繼而尋求方法改善。

去年亦有參加計劃的萬福珠寶，當時在神秘顧客評估中的詢問顧客感受部分表現較弱，於是公司便想盡方法改善，無奈卻遇上前綫人員無法持之以恆地執行的局面。他憶述道，「剛巧今年計劃設有顧問服務一環，對於如何打破無法持之以恆地執行的死胡同局面，顧問建議我們可讓每個前綫人員帶着寫下整個服務流程的咭，代替

以往只在開會時用說話作提醒的方法，銷售人員便可百分百跟足公司要求的標準化服務流程。結果出來的效果令人相當滿意。」他補充道，人手流失亦是一個令標準化服務流程難以維持的原因，顧問提醒他們在招攬人才做好培訓的同時，亦要加強員工歸屬感，藉此挽留人才。

推動資深員工 跟隨改革步伐

對於一間經營了近二十年歷史的珠寶零售店來說，要讓所有前綫員工跟着改革方向，執行標準化服務流程並非易事，尤其店鋪擁有一些超過十年以上的資深員工。謝勇生表示，「由於資深員工相信他們一向以來可取得穩定業績的做事方法，要他們貿然改變並不容易。透過今次計劃內的學習，公司掌握了使用服務流程咭等快捷

提升新員工業績的方法。當新員工有優異的銷售成績時，資深員工自然會思考新同事有不錯業績的原因，從而願意接受改變，跟從公司的改革。」

除了對標準化的服務流程有深入的認識外，今次的計劃亦令謝勇生明白更多資深員工在改革時遇到的難處，從而制定更多舒緩措施。他續道，「要改變資深員工一向以來的做事方法，他們一般會容易誤會公司找藉口要他們離開，同時亦會感到自己的競爭力下降，難以接受自己的成就感被摧毀。因此在改革期間，公司會讓資深員工明白他們是企業的基石，並營造輕鬆的空間：第一，接受同事會犯錯；第二，同事應原諒自己犯錯；第三，面對錯誤；第四，不找藉口，只找方法，藉此助資深員工過渡改革過程。」





婚戒專門店 Forever Couple

內部工作流程化繁為簡


有別於一般戒指店、珠寶店的現貨現賣，專注打造情侶及結婚戒指的 Forever Couple，主要為顧客提供個人化戒指訂製服務。顧客需要在六個月的婚戒訂製過程中，親臨店鋪三至四次，在磋商戒指最終款式的同時，亦須在不同季節不同時間量度手寸，以取得最準確的手寸數據，在前綫人員與顧客經常接觸的過程中，一個讓顧客感到稱心滿意的服務體驗顯得非常重要。為了進一步提升公司的顧客服務質素，Forever Couple 於今年參加了「中小企支援計劃」，最終更在計劃內神秘顧客評核部分中，贏得總得分最高第三名。



4321 服務體驗 前綫人員實用提醒

至於在顧客服務流程的知識上，李啟彰指「在工作坊上提及的『4321 服務體驗』理論，是一個實用的提示，能有效讓前綫員工提醒自己在招待客人時需要留意的重點，令顧客服務走向更完善。」「4321 服務體驗」的「4」是指眼、耳、口、鼻四個感受店鋪環境的感官，「3」是指服務準時、準確、準繩三個「準」字，「2」是兩個反應及「1」是指一個專業服務，而將「4」、「3」、「2」、「1」加起來就等於「10」，即代表做好「4321」後，顧客就能感受到「10」足的服務體驗。

除了「4321 服務體驗」理論具有提示的作用外，神秘顧客的評估亦有助檢討店鋪的顧客服務水平。他續指，「雖然訂製婚戒周期長達六個月，神秘顧客的評估未能涵蓋整個服務過程，如收銀服務、交易完成等部分，但當中仍可看到服務員協助的評估，其中 95% 的表現均不錯，餘下 5% 成績則屬一般，公司將會針對成績一般部分作出檢討及指引，希望盡量避免日後再出現相關的情況。」他總結道，整個計劃能讓他喜出望外，雖然部分知識未必能即時用到或見效，但他相信經過時間和累積經驗，定會讓公司一步步變好。



大的得着反而是工作坊內提及的顧客服務流程內容，讓他有機會反思公司的內部工作流程。「當日工作坊導師經常提及『痛點』(Pain Point) 這個關鍵字，意指容易中伏的地方，啟發了我們一班參加工作坊的同事，找出公司的痛點，因而檢討了內部的複雜工作流程、內部員工溝通方法，希望透過縮短公司的內部流程，能更迅速更快捷回應顧客的要求，提供更盡善盡美的顧客服務；更可以將騰空的時間放在開發產品等，令公司業務更進一步。」

在找出公司的痛點後，公司亦力求解決方案，而計劃中的顧問服務亦能針對相關的痛點，提供了實用的意見。他表示，「在內部工作流程上，以確認出貨為例，以往是將訊息一個傳一個，像遊戲『以訛傳訛』般，導致在傳遞訊息的過程中遺失部分內容，因此顧問建議我們可考慮使用 WhatsApp、電腦軟件等工具，讓牽涉當中的員工能同步接收訊息，令每個人都能對事件的發展有清晰的概念，達到良好的溝通效果。」他續指，目前公司會以 WhatsApp 群組作為內部員工溝通方法，代替以往的電郵，加快互動溝通的速度，同時減低電郵漏看的情況出現。

Whatsapp 群組 內部員工溝通法

雖然今次計劃中以「設計具獨特顧客體驗的服務流程」為主題，但高級市場策劃主任李啟彰認為，當中最

原創鞋履品牌 House of Avenues

將心比己以心待客

主攻高級白領市場的 House of Avenues，以本地設計作招徠，鞋款設計加入了潮流玩味元素，於高雅格調中滲透型格感。憑着精巧細節和獨特設計，品牌迅速在六年的時間內開設七間分店，並計劃在不久的將來進軍內地，甚至打入東南亞市場。不過，在跳出香港市場前，品牌創辦人 Winnie Fong 坦言，希望透過進一步整合顧客服務流程，讓前綫員工能將心比己待客，以真誠感動顧客，藉此加強品牌在市場的競爭力。

工作坊內容 成為公司培訓教材

為了掌握更多創造獨特顧客體驗的知識，House of Avenues 於早前參加了「中小企支援計劃」，更在時裝飾物組別中得到嘉許。Winnie 表示，「每個零售業的管理層都知道要做好顧客服務，但要如何推動前綫員工執行又是另一回事，尤其是如何令他們的服務是由心而發，而不是敷衍了事。該計劃便啟發了我們，鼓勵前綫人員到其他零售店以顧客的角色評估服務，讓他們以將心比己的角度代入客人角色，藉此提醒他們日後應如何對待客人。」

除了啟發銷售人員掌握將心比己的方法外，Winnie 亦指計劃中的顧客體驗旅程實踐工作坊部分，讓他們累積了不少培訓教材，提升了在職培訓的質素。她指「目前公司約有二十至三十名前綫員工，由於人數較少，很難增設一個培訓部門，主要靠店長在職培訓前綫員工。若碰巧有零經驗的新員工加入，又未有時間開設培訓班時，便會給他們先看由工作坊內容輯錄而成的培訓教材，助他們先掌握顧客服務的方法、守則等基本知識。」



女性內衣店 Regina Miracle

為顧客提供自主購物空間

以「Engineered for Comfort」為設計理念的女性內衣品牌 Regina Miracle，採用了嶄新科技及優質物料，設計出一系列舒適创新的女性內衣，為女士塑造完美的曲綫身形。在注重產品質素的同時，品牌亦一直重視銷售服務流程，為顧客帶來完美難忘的購物旅程。

前綫員工懂換位思考 以顧客角度出發

為了打造盡善盡美的顧客服務，創業六年的 Regina Miracle，於今年參加了「中小企支援計劃」，並在專門店組別獲得嘉許。店鋪營運經理陳家慧表示，「顧客的消費模式、購物行為今非昔比，透過計劃的工作坊掌握了市場的最新趨勢，例如顧客比以往更需要自主的購物空間，啟發了我們在銷售過程為顧客提供更多選擇空間。」她續舉例道，當顧客不想試穿時，前綫員工便會鼓勵顧客用嫩滑的手背，感受內衣的質料及舒適度，減低顧客的購買壓力。待顧客對產品有信心時，才會邀請試穿。

前綫人員與顧客的接觸，並不單單是一個銷售過程，亦讓銷售人員有機會換位思考，以顧客角度出發服務。總經理王笙琴指出，「內衣始終是貼身衣物，有時顧客喜歡的款式未必適合她，前綫人員便要根據客戶的要求、生活習慣，向她推薦最適合的款式，讓顧客感受到銷售人員是為她着想，體驗貼心的購物服務。」一個貼心的購物服務流程，既可為一次性購物行為創造無數次的再購買欲望，最終孕育出一批的忠誠長期顧客；又可讓親身經歷服務的顧客，向身邊的朋友推介品牌。這正是 Regina Miracle 在追求業績增長以外的最終銷售目標。



飛天智能生活

締造貼心的智能產品購物體驗

目前擁有十間分店的飛天智能生活，是一間本地多元化手機及智能產品連鎖零售店，精心搜羅各種潮流及高質品牌，為顧客締造貼心舒適的購物體驗。行政總裁陳柏煜表示，當初決定參加「中小企支援計劃」，是希望透過計劃中的神秘顧客評估，了解飛天智能生活前綫員工的服務狀況，同時亦期望在公司重整後，服務流程會有所改善，最後不但印證了新政策是朝正確的方向進行，更在電子及電器 / 傢俱及居室用品組別中獲嘉許。

發自內心 提供顧客服務

計劃設有三部分，陳柏煜認為，當中以神秘顧客評估最為實用，因其評估結果有很大的參考價值，助管理層決定保留優秀的地方，改善尚未做好的服務流程。他道，「雖然平時管理層會落鋪巡視，但前綫人員一見到他們自然工作表演落力，很難如實反映



平日的情況，而神秘顧客評估正好能肩負這個角色。在今次的神秘顧客評估結果，公司的服務表現整體尚算不錯，只是收銀服務、送客部分的分數稍為低一點，目前正檢討這兩部分，看看有甚麼優化的方法。」

有效的服務流程，能提升客戶滿意度，建立服務口碑，加強公司的競爭力。陳柏煜指，「要為顧客提供卓越的服務流程，前綫員工必須把客人當成自己的朋友，發自內心地向介紹產品，而不是敷衍了事。當每一位員工都用心服務每一位客人時，顧客自然會對我們的服務產生認同，與公司建立長遠的關係，成為忠誠的消費者。」他續指，公司並不會滿足於目前的服務水平，每天都會追求進步，不時檢視每個流程每個細節是否到位，致力做到任何時間點都保持同一個服務水平。

Joshin 潮流專門店

綫上綫下顧客服務盡善盡美

當年看準韓國化妝品市場潛力的 Joshin 潮流專門店，在短短的三年創業時間內，成功開設了三間樓上舖。可惜在淺嘗零售市道的豐收期不久後，便遇上零售業寒冬的挑戰，顧客對象由最初購買大量產品的內地自由行，轉型至目前每次購買相對少量但回購率高的本地消費者，讓公司深深了解到為顧客創造獨特購買體驗的重要性。

在計劃中學到的知識，固然能將樓上舖服務推至盡善盡美，更可應用到網上購物的客人身上。Sally Chue 指出，「相比起樓上舖的顧客，向網上的客人推銷產品會較困難。因為前者與銷售人員是面對面溝通，銷售人員較易了解顧客的心態；但由於後者無法與銷售人員面對面，一旦服務做得不好，便很容易隨時從社交平台下綫。」她強調，一個能為顧客帶來獨特體驗的服務流程，既能助品牌增加客戶滿意度、建立顧客忠誠度，亦能對品牌有整體的提升，增加公司的業績。



分毫不差 實踐服務流程細節

要確保每個前綫人員能分毫不差地執行每個顧客服務流程細節，並不容易。在化妝美容品 / 健康 / 個人護理組別獲嘉許的 Joshin 潮流專門店，最初便是抱着這種心態參加「中小企支援計劃」。董事 Sally Chue 表示，「公司管理層會將從工作坊學到的顧問服務知識，向前綫員工傳授，但擔心會像『以訛傳訛』的遊戲般，在傳遞的過程中因為經過不同人的詮釋，令到出來的意義或效果與原來的有所出入。不過，透過今次計劃中的神秘顧客的評分，肯定了管理層的心機並無白費，前綫人員能清楚地執行管理層所訂定的服務流程。」

連鎖餐廳 Olive Cafe

堅持開展獨特餐飲旅程

近年餐飲業人手不足問題嚴重，餐廳食肆要維持優質的服務質素並不容易。面對同樣困局的 Olive Group Limited，由十多年前的一間餐廳，發展至目前擁有 Olive Era、Olive Cafe、Bien Bistro 三個品牌，一方面不斷投放資源於前綫員工培訓，培育優秀人才，一方面參加「中小企支援計劃」，累積顧客服務的知識，為顧客開展獨特的餐飲旅程，更於今年在計劃內的餐廳 / 快餐店 / 食品店組別中獲得嘉許，可見其服務質素獲得顧客的肯定。

站在顧客角度思考

要讓前綫人員在培訓中迅速吸收顧客服務知識，遊戲學習是其中一個有效的方法。Olive Group Limited 總經理李淑芬表示，「在計劃中的工作坊，前綫人員透過『4321



服務體驗圖卡遊戲」，不但掌握了與客人的溝通互動方法，而且亦學懂設身處地，站在顧客的角度去思考，主動關注店內的衛生及整潔，無論廳面、廚房、碗碟，甚至對自己儀容也會更加留意，令餐廳的服務質素有顯著提升。」

參加「中小企支援計劃」，她不諱言，與近年餐飲業人手緊絀有關，希望藉計劃內的神秘顧客評估為餐廳起監察作用。「業界前綫員工流失率高，以我們餐廳為例，平均每年都會流失一大班人，店內資深員工沒有多少個，經理工作起來相當吃力，未必能夠有效地管理餐廳的服務質素；而藉着為期三個月的神秘顧客評估，能讓前綫人員打起精神工作，起到監察的重任。」她認為計劃內的活動確實能有效改善餐廳的服務流程，希望前綫員工有所得著，提升與客人溝通的技巧，做到敬業樂業，找到工作的滿足感。

以上資料由客戶提供