

# 員工服務態度訓練

## 工作坊



### 引言

近十年來，隨着「消費者權益」不斷「膨脹」，直捲全球，社會服務界亦廣泛關注到提高顧客服務質素的重要性，有些機構並積極嘗試推行「全面優質管理」，透過不同方法去掌握及滿足服務對象的需要。

優質服務概念源於商界，他們一向強調「以客為本」的精神，為的是爭取市場佔有率，提高營利額為目標。而社服服務機構背後也有「以人為重」的信念，以提升服務受眾的地位和權益，改善服務質素。

### 何謂優質服務？

所謂優質服務，就是以追求卓越的行動，不斷以細緻入微的態度，配合社區轉變，使服務更臻至善，無疑，此實在是有力鞭策同工努力工作的最佳指引。

### 如何發展優質服務

如何把優質服務這個理想付諸行動，機構除了要撰寫及整理出一份完美的指引外，還需要有效地「內化」同工的思想、價值觀念及言行，並設立系統的評估及監察機制，在服務的「末端」(service ends)充份反映出來，否則優質服務只會是徒具虛名及自欺欺人。

「優質服務」可從以下三方面帶動出正面的改變：

#### 1. 技術因素 (Technology) – 硬件

- 改善服務的環境、設施、儀器，令用者感到舒適，員工工作得輕鬆。
- 可改善的具體範疇包括牆壁、地板、天花、活動室、廁所、傢俱、佈置、擺設、照明及健身設備；電腦、電話及音樂播放系統等；對用者產生最佳的五官刺激，包括視、聽、動、觸及味覺。
- 如何能運用有限的資源，營造出一間「五星級」的服務單位，則要靠團隊運用高度的創意思維和行動了。

#### 2. 結構因素 (Structure)

- 內部方面，需改善權責的關係、協調機制、支援機制、獎勵制度、合理的中央控制和有機分工等。
- 向外方面，機構需平衡行政方便與用者方便，當然最好是以後者的考慮為大前提，例如報名制度、退款制度、借用服務、轉介服務、處理投訴程序等。

### 3. 人的因素 (People) – 軟件

- 改善員工的態度、期望、觀感、技能及行爲。這是三者中最難改變的範疇！

#### 顧客服務的種類

##### 金錢性質的範圍

1. 金錢性質的服務 (減價、代用券)
2. 物性質的服務 (贈品)



##### 非金錢性質的範圍

3. 良好的禮儀
4. 親切、專業的建議
5. 為顧客提供有益的資訊
6. 週到的售後服務
7. 提供愉快、滿足的享用服務過程



問題反思：你現時所提供的客戶服務達到哪個水平呢？

#### 客戶服務階梯

客戶是...	向誰說?	向其他人推介?	再次使用服務?	百份比?
忠誠的	告訴大家	自動介紹你給大家	總是會回來的	_____
非常滿意的	告訴幾個人	介紹一些客戶給你	有時候會回來	_____
滿意的	被問起時， 也許會說	有人開口的話， 也許會介紹	如果方便的話， 也許會回來	_____

#### 地下層

#### 可被接受的最低限度

無動於衷	不向任何人說	大概不會吧	也許會，也許不會	_____
不悅	至少向 10 人說	肯定不會	數年後，也許會	_____
做錯事/生氣	告訴任何想聽的人	鐵定不會	除非被迫	_____
告狀	向全港張揚	逆向介紹	永不	_____

## 滿意客戶與忠誠客戶

### 滿意客戶

覺得你所提供的服務還可以的客戶，就是滿意的客戶。

他們的需要獲得滿足，對服務性質及過程沒有問題。總而言之，他們對這次所接受的服務感到滿意。他們也許會，也許不會和別人提起這次的經驗或介紹別人給你。他們對你的整體感覺介於中立和肯定之間。

### 忠誠客戶

覺得你所提供的服務真了不得的客戶，就是忠誠的客戶。

他們的需要獲得滿足，甚至還覺得很高興。你所提供的服務好極了！他們對所接受的服務感到回味無窮，他們會不由自主地介紹客戶給你。他們對你的整體感覺是極好的！

## 不可以「客戶滿意度」為目標

「滿意」和「忠誠」之間，看似咫尺，實則天涯

如果你向來是以「客戶滿意度」為目標，那你的服務水平還有很大的成長空間。

客戶「滿意」只意味著一件事：每位服務人員已盡力做出「工作」的本份。但這有什麼大不了呢？那本來就是我們應該做到的。「滿意」的同義詞就是「普通」。假如你把客戶滿意度調查問卷拿來加上一個問題，這份調查結果會更精確。不過，結果可能會暴露出機構的「不願破壞現狀」的隱性制度。

以下有幾個問題，可以讓你分辨出「優良」和「普通」的差別，更可以給你一份真正有效的調查結果：

看看顧客能否不經思索便可立刻想出來？

「請描述您接受中心服務以來，最難忘的事？」

「請描述您最近一次參加本中心活動時，您最難忘的事？」

「請描述我們的電話應答方式裡，最令你難忘的一件事？」

## 客戶服務態度測量表

以下有 10 個客戶服務態度的信念，請以 1 到 10 分之間選出一個最符合你目前的信念 (1 = 最低分，10 = 最高分)

信念	分數
1. 客戶是一個對你很重要的人	
2. 客戶是一個帶給你就業機會的人	
3. 客戶是間接發薪水給你的人	
4. 顧客不是倚靠你的人，相反是你依靠他們	
5. 顧客不是干擾你工作的人，因照顧他們需要是你工作的一部份	
6. 令顧客對服務產生一種愉快感覺是你的首要任務	
7. 顧客並不關心你「公司的政策」，他們只有一個目的 — 需要幫助！	
8. 口碑的威力比媒體廣告強 50 倍	
9. 親切友善和助人意願與成功成正比	
10. 態度左右服務的表現程度	
11. 客戶服務的祕訣是從「是的」開始	
12. 「客戶滿意度」一文不值，成功的標準與衡量尺度應是：「客戶忠誠度」	

### 《怎樣與顧客建立良好的關係？》

#### 接待用者的 4S 原則

1. 何謂 4 S : 4S 即微笑 (smile)、誠懇 (sincerity)、靈巧 (smart) 及迅速 (speed)。為使用者感覺「服務週到」、「快捷便利」、「愉快享用服務」以及「提高員工追求工作上的快樂、滿足感」，這 4S 是不可欠缺的。
2. 如何實行 4 S — 工作人員要確實執行 4S，必須注意健康，保持良好的身體狀況，愉快的心境和面對顧客的正面態度。

#### 接待技巧

##### 接待用者

1. 接待處員工要「眼看千里、耳聽八方」，可能要同一時間內要處理多項工作，如解答電話查詢、借用具給導師、收銀、寫收據等，切勿要用者久候;如有需要，可找其他同事支援。

2. 每當有人踏進中心，盡量放下檯上工作，先處理客人的需要。
3. 當接待用者時，切勿與其他同事或用者交談，這是一種對受助者不禮貌的行為。
4. 見到客人，要主動打招呼，如「早晨」、「您好」、「歡迎」。
5. 主動提供服務：「你好，有什麼可以幫到你?」
6. 主動與陌生的使用者閒談、介紹中心活動 / 服務
7. 不要從用者的外表給予不同的對待，要誠心誠意的善待每一位客人。

### 接待來賓

8. 知道將有來訪者到訪公司及何日何時到訪的資料後，寫一張訪客名單通知書，放在並知會接待處，以能妥善地接待訪客。
9. 賓客來到接待處，先搞清楚對方的機構名稱及姓名後，便向賓客說一聲：「請坐下 / 請稍等一下，我立刻通知 xxx。」
10. 如有需要，帶領賓客到辦事處接見有關職員。
11. 如要來賓等候片刻，應主動安排來賓到會客室就座，並提供茶水、讀物或閒談服務，讓來賓輕鬆、舒適地等候接見。

### 接待陌生訪客

12. 有些時候，接待處可能會遇上一些找錯地方的朋友，接待員也應盡量協助他們。因此，除熟識自己之服務外，員工亦應熟讀其他服務機構的資料，以便解答他們的問題。

總之，待人以禮及具耐性，採取有問必答，多問多答，是保持良好顧客關係的必殺技。若員工能常常掛上笑容，客人會更放膽及從容地表達自己的問題及需要；而面對一些查詢，如長者健康問題、申請入院輪候時間等，就更需要無限耐性，給予資料及詳細解釋。

如遇上繁忙時段，更需要發揮團隊合作的精神，同事間互相補位，必要時更可安排義工、職工或實習社工協助。

### 接聽電話技巧

1. 儘快拿起聽筒（三下鈴聲內要接聽）
2. 左手拿聽筒，右手準備記錄
3. 備置常用電話號碼，隨時滿足顧客的查詢
4. 親切的開場白，如：「早晨 / 您好，xx 中心，有咩可以幫到你?」
5. 如需接轉駁
  - 必須通知來電者：「請等一等」，然後按 HOLD 鍵，內置等候音樂

6. 如所找的同事不在，應作以下禮貌式對答：
  - 「xx 先生 / 姑娘正在 開會 / 開組 / 見客」  
(先交待該同事的去處) +
  - 「有咩可以幫到你?」  
(看看是否在該同事不在之下，也能迅速提供服務) 或
  - 「請問是否需要留下口訊?」  
(禮貌查詢式，尊重及讓顧客自己決定是否方便留言)
  - **不要這樣問** → 「請問邊位找他? 請你講底咩事吖?」  
(命令式，強迫顧客表露身份! 可能會令來電者感到壓力)
  
7. 如對方選擇留言
  - 準確地記下所欲傳達的留言內容：誰人? 何時? 何事? 聯絡電話?
  - 向對方覆述一次所記下的留言內容
  - 再詢問還有其它需要/查詢?
  - 讓對方先掛上電話才收線
  
8. 如對方提出簡單建議
  - 正確記載所表達的意見內容
  - 對方講完後，必須覆述一次，以確保所記錄的內容正確無誤
  - 收線前，再問對方是否還有什麼意見
  - 多謝對方來電
  - 如有需要，向對方回電跟進

## 人際溝通與說話技巧

### 人際溝通是什麼?

1. 溝通是訊息的交換，是一個過程，其中包括：
  - a. 發訊者 (發出訊息的人)
  - b. 訊息— 發訊者向收訊者傳達的事實、感覺等
  - c. 渠道— 傳送訊息的媒介，例如：信件、面談
  - d. 接收者— 直接接收訊息的人

## 2. 溝通的目的：

通過表達個人及聆聽別人的思想、感覺或有關資料等，以增加彼此了解及交流，減少磨擦，達致和諧人際關係。

## 3. 溝通層次：有五種程度深淺不同的層次

- a. 應酬或閒談：「你食飯未呀？」或「你去街呀？」
- b. 報導式談論：「今天只得 8 度，是今年最凍的一天呀！」
- c. 分享個人的觀念或思想：「我認為這種做法不好！」
- d. 分享個人感受：「當我知道這個消息後，我感到很不開心！」
- e. 全面的個人分享，包括個人的感受、思想和價值觀等。

## 4. 溝通的媒介：

- a. 語言溝通：包括見面、電話交談、訪問、會議、演講、廣播等。
- b. 非語言溝通：包括動作、手勢、坐姿、眼神、接觸和面部表情等。
- c. 文字溝通：書信往來、便箋、報告、紀錄等。

## 如何進行良好的人際溝通？

進行良好溝通的秘訣就是知道 **怎樣說** 比 **說甚麼** 更重要得多。很多時被投訴的員工都是被指責說話時的 **態度差** 多於 **內容錯**。

研究顯示，**聲音/語調** 和 **說話時的表情/身體動作** 給對方留下的印象佔 90% 以上。因此，若要建立自己給對方的良好印象，和要產生說話的影響力，必須留意自己的語調、表情和動作。

### 身體語言 (55%)

- ✧ 包括目光接觸、面部表情、點頭、坐姿、身體動作、身體距離、衣著、飾物等。
- ✧ 由於你的一舉一動和臉部表情比你所使用的詞語威力要強 8 倍，所以必須意識到，並予以重視它的影響力。

### 聲調 (38%)

- ✧ 使用不同的語調、音高和語速，對於別人怎樣理解你所說的話是差別很大的。
- ✧ 你必須留意自己的聲調是否給人誠懇/親切、還是呼顯/反感的感覺。

### 內容 (7%)

- ✧ 語言內容在你所施加的影響中所佔的比例也許不高，但須記住，當身體語言、聲調的效果消滅時，剩下的就只有傳達的信息內容了。

## 說話原則和技巧

	原則	例句	解釋
1.	不以否定型 應以肯定型	✗「沒有○○活動」 ✓「現在有○○活動」(介紹其它活動)	否定型的回答會使顧客有被拒絕、無趣的感覺，而可能會掉頭離去
2.	不用命令型 使用請求型	✗「請把身份證給我查閱」 ✓「可不可以給身份證我查閱」	- 命令的語調 - 請求的語調
3.	拒絕時先說 「對不起」 後加請求型語句	✗「不能兌換」 ✓「真對不起，請您到銀行兌換」	- 給人強烈的拒絕印象 - 能沖淡了拒絕的印象，而且能感受到接待員的好意
4.	不斷言 只暗示或建議	✗「這個活動比較好」 ✓「我想，這個可能活動比較好」	- 給顧客有壓迫感 - 讓顧客自己做決定，容易讓他們有「自己選擇」的滿足感
5.	善用讚美的話	✗「你的服飾很漂亮」 ✓「你的眼光真高，這件服飾很漂亮」	- 低層次的讚美 - 高層次的讚美

## 讚美與奉承

讚美話	奉承語	讚美話	奉承語
事實	口是心非	具體	抽象
誠心	扭曲	心的交流	胸有成腑

## 《如何處理顧客投訴》

### 1. 積極聆聽法

從頭聽到尾，確定客戶把事情經過全部說清楚了。不要打岔，你可以問問題，有助你對事情的了解，找出幫忙他們的方法和他們內心所期待的方法。

### 2. 迷霧法

在可能的範圍內，儘量同意他們的說法、原則、期望、邏輯性後果。

### 3. 覆述法

重點式重覆顧客所投訴的內容。

### 4. 反映感受法

告訴客戶你了解他們的感受。



5. **自我披露法**

同情他們的負面經驗，適當時候可舉一個曾發生在自己身上的一個類似例子，告訴他們那時候你的感受，可起共鳴共震、安撫作用。

6. **不要推捨責任、怪罪別人、找替死鬼**

如：「這個不關我事」、「這不是我份內工作」、「負責人不在」

7. **不要用「公司政策」作推搪**

公司政策不是「聖經」，也會有過時、不當之處。

8. **否定決斷法**

如所投訴的內容屬實，需立刻道歉，直接承認自己/同事的過失。

9. **解釋、澄清法**

如所投訴的內容並非事實，可用事實、證據來作出解釋、澄清。

10. **即時跟進**

只有道歉而無改善，則於事無補，除道歉外，要儘快作出實際行動，令情況得到改善，才能挽回顧客的信心。

11. **追蹤電話**

事情解決後，須作出跟進電話給客戶。

12. **自我反省**

「從這件事學到什麼？如何防止此類情形再度發生？公司制度上是否需要作出改變？」

記住每一次客戶有投訴、抱怨的時候，都是一個你「大顯身手」的好機會，是鞏固雙方關係的契機。客戶永遠是對的，除非他真的錯了。但就業務而言，對與錯並不重要，重要的是讓客戶高興、留住客戶、讓客戶離去時高高興興，下次一定要找你向他提供服務。

## **客戶會說話**

客戶會和他們的親友、同事和鄰居交談。他們會告訴多少人，全看你對他們的抱怨是否處理得當。

如果你表現不錯，他們會告訴 3 個人。

如果你表現十分良好，他們告訴 10 個人。

如果你表現不佳，他們會告訴 25 個人。

如果你和客戶發生爭執，他們會告訴 50 個人。

如果爭執演變成吵架鬧事，你可能會面對法律訴訟，

又或者你會在明天早上見報啊!

## 如何處理衝突？

### 基本信念

1. 在人際交往中，衝突是無可避免的
2. 衝突乃人際交往的一部分，無所謂「好」與「壞」
3. 在人際關係中，產生衝突的頻率與關係是否美滿無關
4. 衝突並不可怕，但愈是逃避、愈不懂應付
5. 衝突能解決問題、深化關係、導致個人成長

### 衝突管理的程序

1. 確認與界定這個衝突
2. 腦力激盪出可行的解決方法
3. 討論這些可行的解決方法
4. 選出最好的解決方法
5. 發展一個實行這個解決方法的計劃
6. 行動，然後再檢視與修正這個解決方法

### 解決衝突的後果

1. 一輸一贏
2. 雙方皆輸
3. 雙方皆贏

### 如何達到雙方皆贏

1. 確定彼此的需求
2. 把彼此的需求讓對方知道
3. 想出可能的解決方法，令雙方都能接受或滿意
4. 評估每種可能的方法和選擇最適合的
5. 付諸實行
6. 追蹤檢討

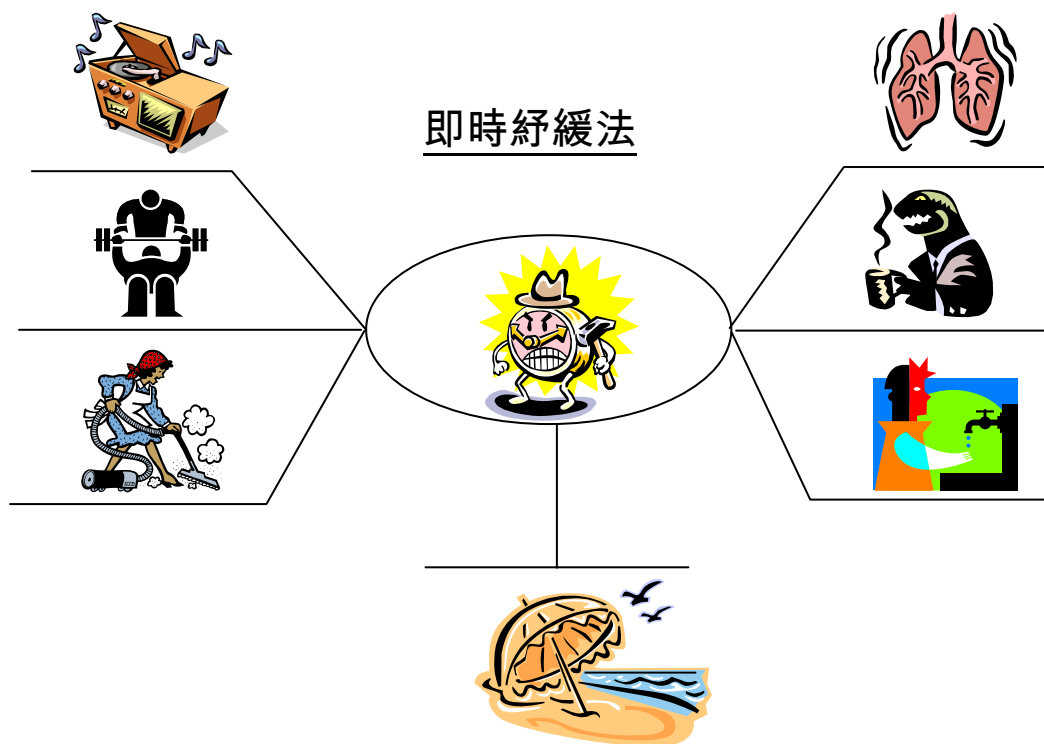
### 如何處理服務使用者互相爭執 / 暴力事件？

#### 具體步驟

1. 工作人員須保持冷靜，避免對人不對事。
2. 愈早介入愈好，以免事情擴大後，則更難收拾殘局。
3. 盡可能分隔爭執或打架者。
4. 盡量把當事人帶到「遠離人群」的地方處理。
5. 先處理傷勢 / 對痛楚的受害人作出慰問。
6. 讓雙方有秩序地輪流描述事情發生的經過。
7. 讓雙方說出期望。
8. 尋找妥協點 — 「討價還價」過程。
9. 找出當下次面對同類事件/問題時，有什麼更好的方法處理。



如何處理個人情緒，以免影響工作及待客？



## 參考書目



1. Jeffrey H. Gitomer 著，何心瑜譯 (1998)。 *Customer Satisfaction is Worthless Customer Loyalty is Priceless* 客戶服務培增聖經。台北：商業周刊。
2. Ted Johns 著，馬越、徐德才、鄭沄譯 (1999)。 *Perfect Customer Care* 完美的顧客關懷。香港：三聯書店。
3. 日本生產力促進中心編，方方譯 (1995)。 *Great Customer Service* 商場待客有道。香港：萬里書店。
4. 加藤和昭著，廖文通編譯 (1991)。 *門市銷售服務技巧*。台北：超越企管顧問股份。

— 完 —