

# 第三章 顧客服務

全球運籌與供應鏈管理

# 本章內容

- 3.1 介紹
- 3.2 什麼是顧客服務？
- 3.3 建立顧客服務策略的方法
- 3.4 發展及回報顧客服務標準
- 3.5 執行有效的顧客服務策略
- 3.6 改善顧客服務績效
- 3.7 全球顧客服務主題
- 聚焦臺灣：聯強國際，快速維修

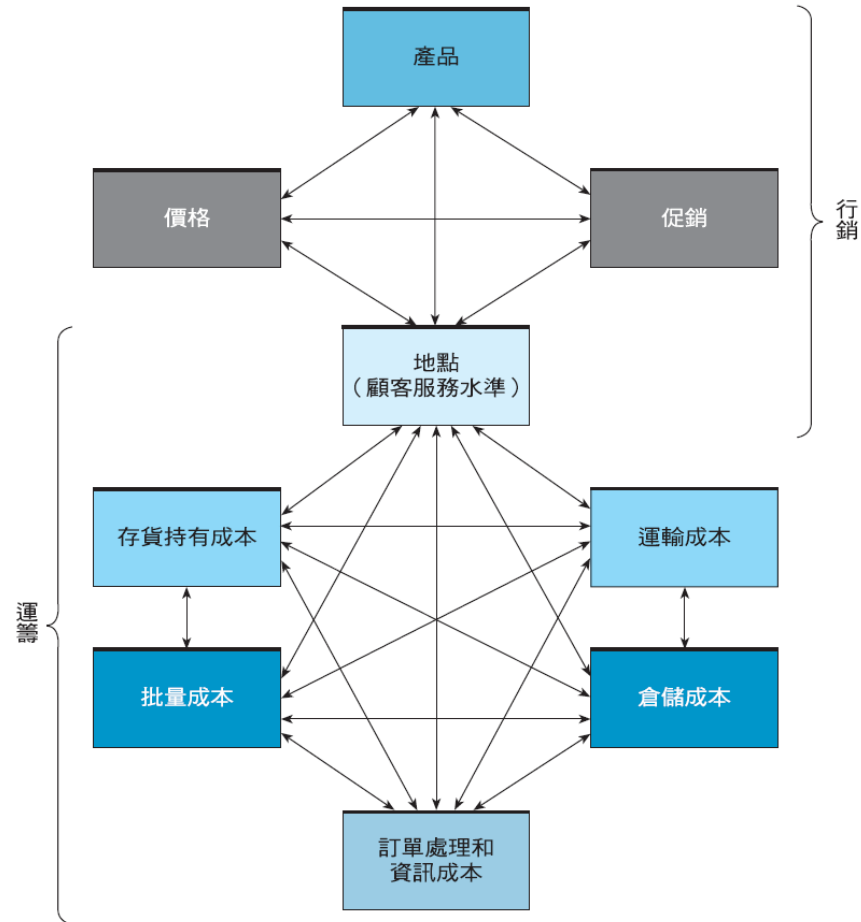
## 3.1 介紹

- 顧客服務（**customer service**）表現出運籌系統的產出以及配置，構成企業行銷組合，它可測量運籌系統有效性，為產品創造時間和空間的效用，顧客服務水準決定不只針對現存的顧客，還包含發掘潛在的顧客，於是，顧客服務就是直接影響到企業的市場占有率、總運籌成本，和最後的利益，因此，顧客服務是設計和操作任何運籌系統不可或缺的一部分

## 3.2 什麼是顧客服務？

- 顧客服務的定義為
  - 發生於賣方、買方與第三方的過程，在這過程中會增加產品或服務的附加價值，這些附加價值在交換流程中也許是短期的（如同單一交易），或是長期的（如契約關係）
  - 附加價值也可以分享，因此顧客服務在成本效率上提供重要附加價值利潤的流程

# 行銷和運籌的成本權衡



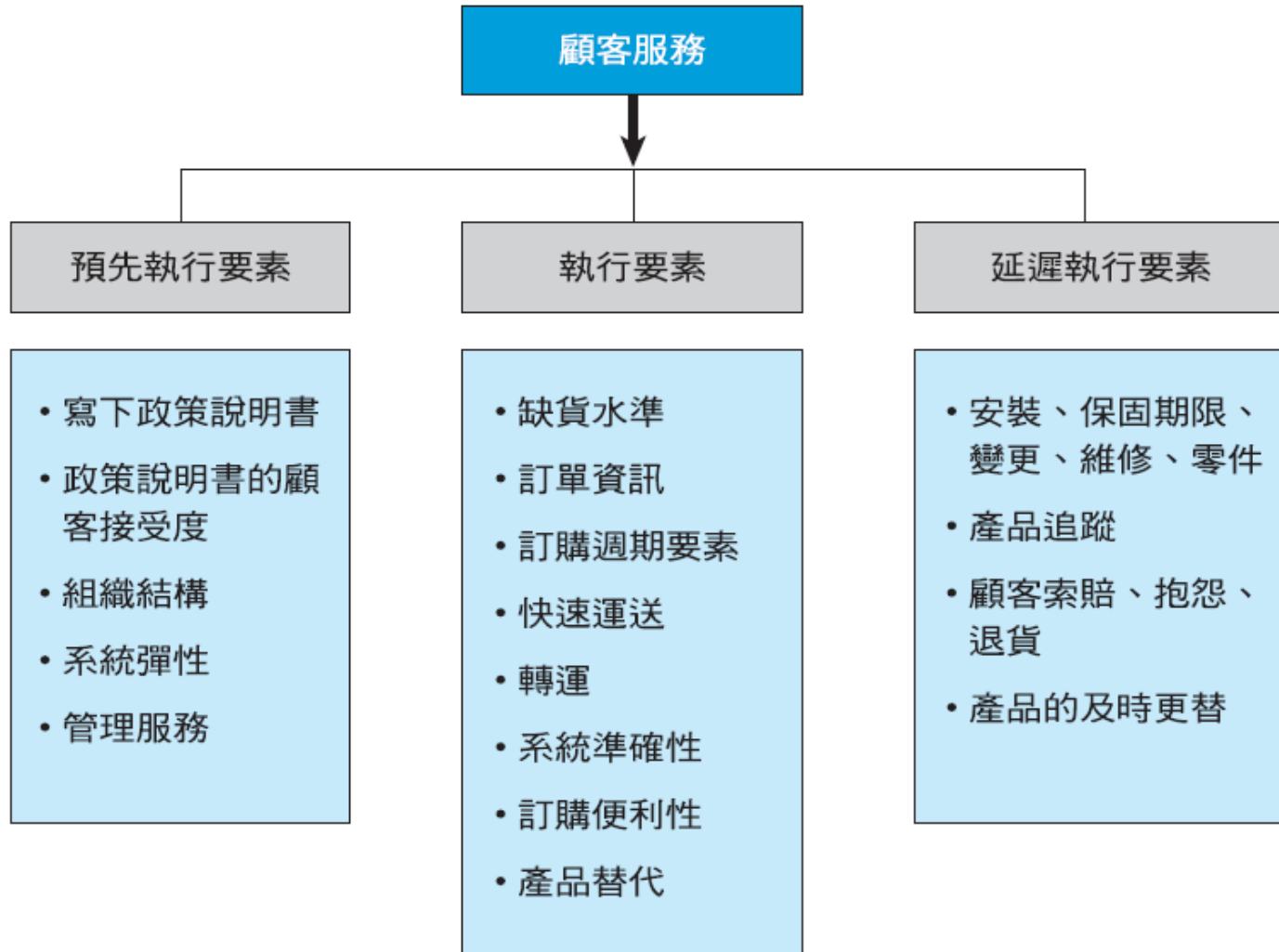
行銷目標：以公司長期利益最大化為目標，妥善分配資源於產品、價格、促銷、通路上取得平衡。

運籌目標：以顧客服務總成本最小化為目標，其總成本 = 運輸成本 + 倉儲成本 + 訂單處理和資訊成本 + 批發成本 + 存貨持有成本。

# 顧客服務要素

- 顧客服務要素分類成三個群體
  - 預先執行
  - 執行
  - 延遲執行

# 顧客服務要素



# 預先執行

- 顧客服務的政策說明書
  - 顧客服務政策說明應該
    - 建立在顧客需求上
    - 確定服務標準
    - 決定誰報告績效測量以及頻率
    - 作業及被影響的能力
- 政策說明書的顧客接受度
  - 提供一個服務設計的水準，改善市場穿透力，然後告知顧客提供什麼，給顧客一個已寫成的說明，降低顧客不切實際預測績效的可能性，說明書一定要能夠提供顧客資訊，讓他們知道當特殊績效水準未達到，如何與廠商交流



# 預先執行

- 組織結構
  - 雖然沒有一個組織結構是最適合履行所有的顧客服務政策，結構的選擇應該能夠幫助溝通協調那些顧客服務政策的功能
  - 此外，工廠應該提供顧客可以滿足他們資訊需求的窗口（個別的名字及電話），這些窗口在管理顧客服務要素有其責任和職權，而且訂有報酬，以鼓勵它們和其他企業功能協調
- 系統彈性
  - 有效回應未計畫的事件，像是暴風雪、原物料或能源的短缺，以及罷工，系統一定要具備彈性
- 管理服務
  - 例如訓練手冊，幫助顧客改善存貨管理、訂單，或是推銷規劃，都是顧客服務的要素

# 執行

- 缺貨水準（**stockout level**）
  - 缺貨水準是可得到產品的量測，存貨短缺應該記錄缺貨產品及受影響的顧客，以便決定問題在哪裡，當存貨短缺發生時，企業可以藉由安排合適的產品替代（**product substitution**），或是緊急補貨，更迅速的運送給顧客，以維持顧客商譽
- 訂單資訊（**order information**）
  - 訂單資訊是可以提供顧客更快、更正確的存貨狀態的資訊，訂購狀態、預計運送及到達日期和訂貨狀態
  - 缺貨候補能力（**back-order capability**）可以讓企業分辨及加速那些需要即時處理的訂單，企業可以利用很多過去的訂單以及他們相關的訂購週期來衡量系統績效
  - 訂貨能力是重要的，企業應該記錄大量的過去顧客與產品種類的訂單歷史資料，以辨別和校正不佳的系統績效

# 執行

- 訂購週期的要素（elements of the order cycle）
  - 訂購週期是從顧客下訂單開始到送達顧客的總時間，訂購週期的個別要素包括訂單溝通、訂單輸入、訂單流程、訂單揀貨及包裝、運送，因為顧客在意的是總時間，監控管理訂購週期的每個要素極為重要
- 快速運送（expedited shipments）
  - 快速運送是為了降低一般訂購週期時間，雖然快速運送的成本超過一般處理成本，但這樣的成本會避免喪失客戶
  - 對於管理者而言，決定哪個顧客是有資格進行快速運送，哪個則不必是很重要的，這個政策建立在顧客對於製造商的利潤貢獻有多少

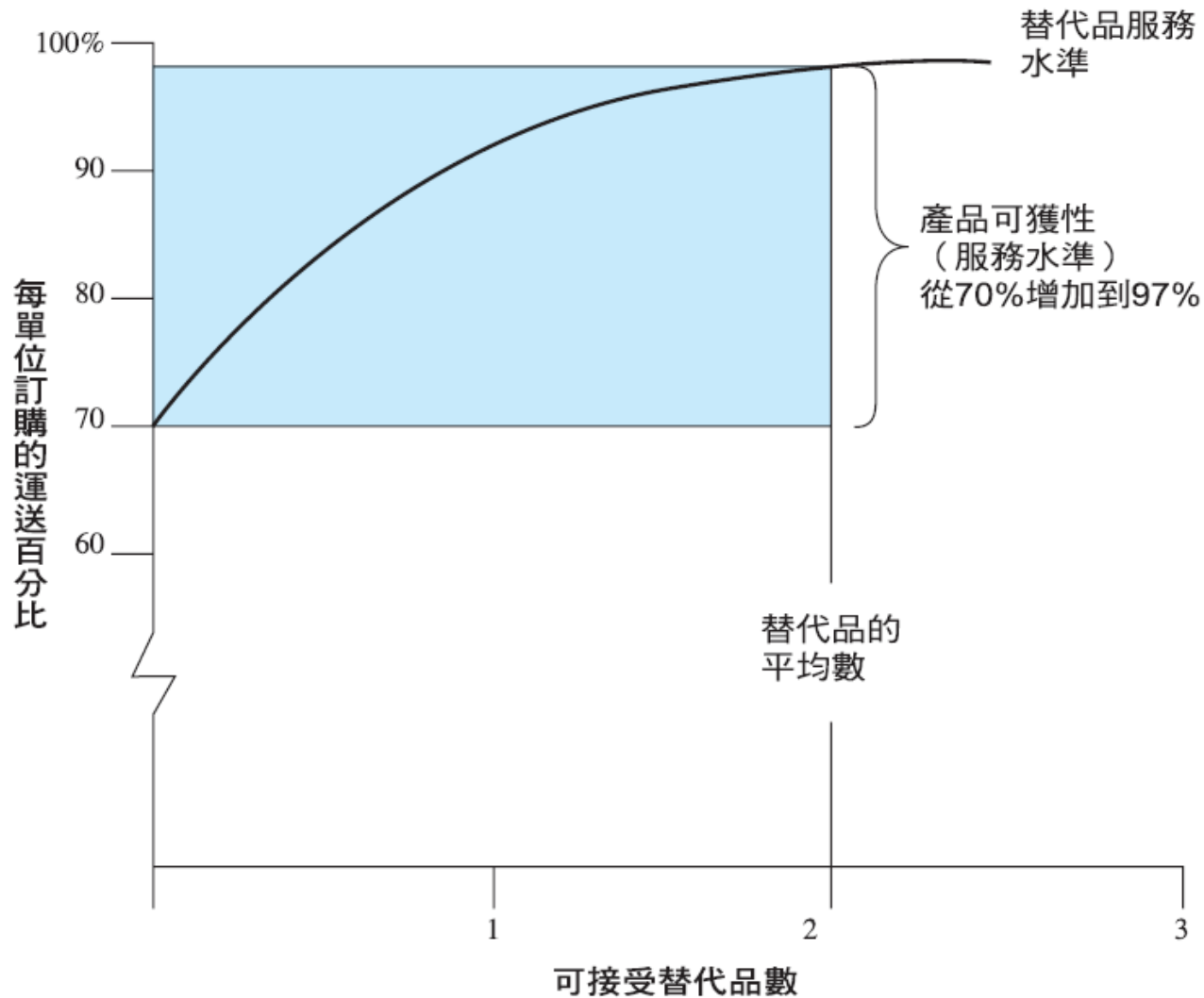
# 執行

- 轉運（**transshipment**）
  - 轉運是避免存貨短缺而將產品從工廠間運送
- 系統準確性（**system accuracy**）
  - 訂購數量的準確性、已訂購的產品以及訂單對製造商和顧客都是重要的
  - 系統應記錄錯誤，及報告訂單處理數量的百分比
- 訂購便利性（**order convenience**）
  - 訂購便利性與顧客配置訂單經驗有關，問題來自於訂單表格不明確，或用語未標準化，也會導致不良的顧客關係，一個適合的績效衡量是方便訂購的數量占訂單數的百分比

# 執行

- 產品替代
  - 替代是發生在當顧客訂購的產品用不同的品項取代，替代的產品質一樣或是更佳
  - 舉例來說，顧客也許訂購象牙洗髮乳15盎司一罐，假如顧客有意願在缺貨時接受8盎司或20盎司一罐，製造商可以提升顧客服務水準，藉由在特定時間內提供替代產品
  - 圖表3-3例子中說明有兩種產品可互相替代，讓製造商增加顧客服務水準達到70%到97%，而且沒有改變存貨水準，假如製造商有產品替代將能夠維持相同的服務水準，則可降低28%的存貨

# 服務替代的影響



# 延遲執行

- 安裝、保固期限、變更、維修與零件
  - 這些顧客服務要素是消費者決定購買的重要因素，也是企業同樣必須評估的交易要素
  - 為了履行這些功能，企業需要
    - 當消費者開始使用產品有助觀看產品預期運作
    - 零件及維修人員的可得性
    - 使用說明做為支持力量
    - 管理功能使授權有效
- 產品追蹤
  - 產品追蹤顧客服務是必須的，為了避免訴訟，當問題被確認時，企業一定要能夠從市場上收回潛在危險的產品

# 延遲執行

- 顧客索賠、抱怨與退貨
  - 通常物流系統設計用來單向移動產品給客戶，不過，幾乎每個製造商都會有一些產品被退貨，這些品項的逆向處理成本是昂貴的
  - 公司的政策應該具體說明如何處理顧客索賠、抱怨與退貨，且須保存顧客索賠、抱怨與退貨的歷史資料，以提供有價值的消費資訊做為產品發展、行銷、運籌以及其他企業功能
- 產品的及時更換
  - 顧客服務的最後要素是在顧客等待購買的品項無存貨或修理時，提供暫時的產品更換



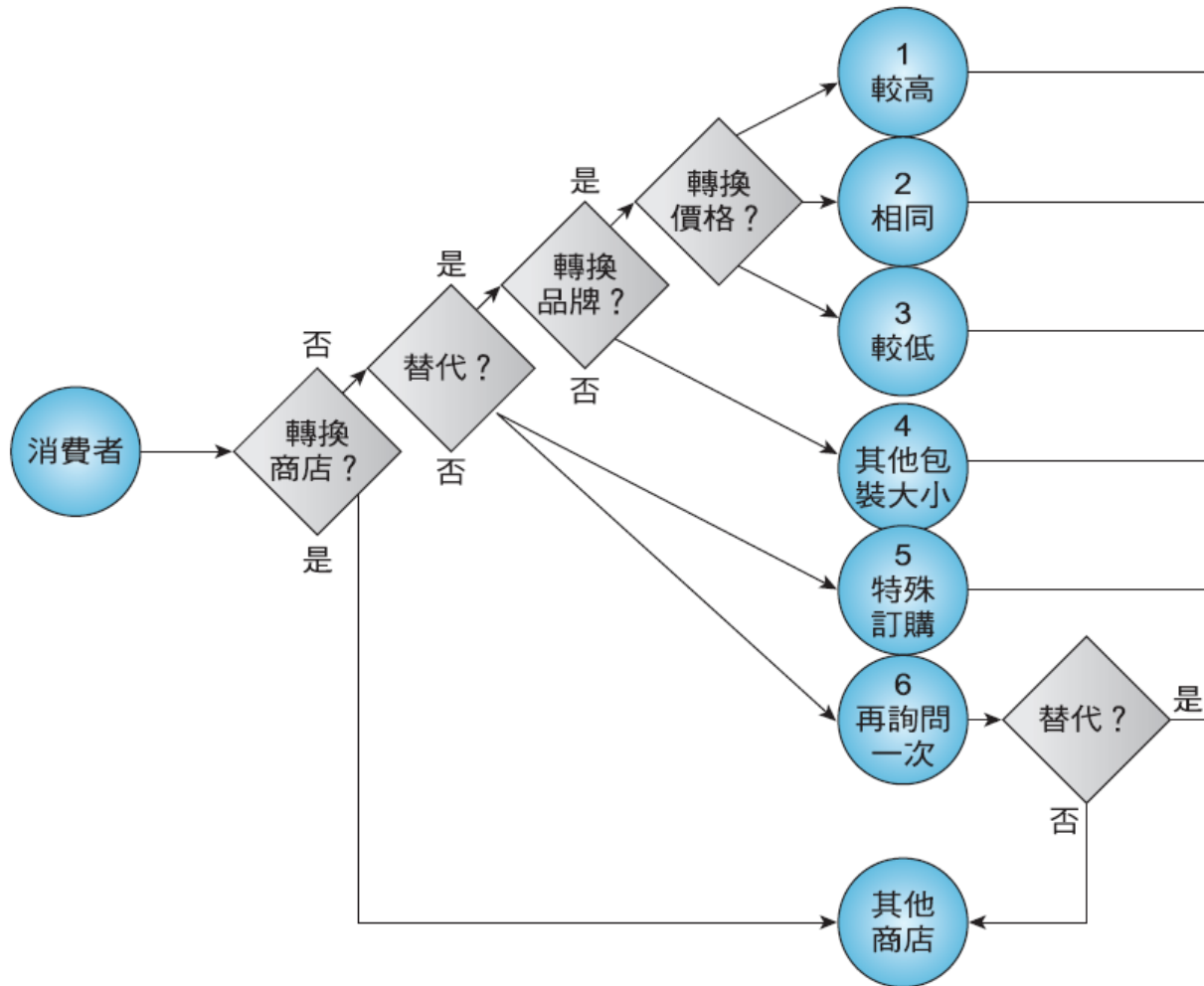
## 3.3 建立顧客服務策略的方法

- 發展顧客策略的四個方式
  - 決定通路服務水準應建立在消費者對缺貨的反應上
  - 分析成本收益權衡
  - 使用顧客服務的ABC分析法
  - 實施顧客服務的稽核

# 消費者對缺貨的反應

- 消費者是願意轉換某些產品的
- 大部分的缺貨情形中，消費者不會轉換商店
- 消費者面臨缺貨可能會轉換品牌

# 重複缺貨消費者的反應模式

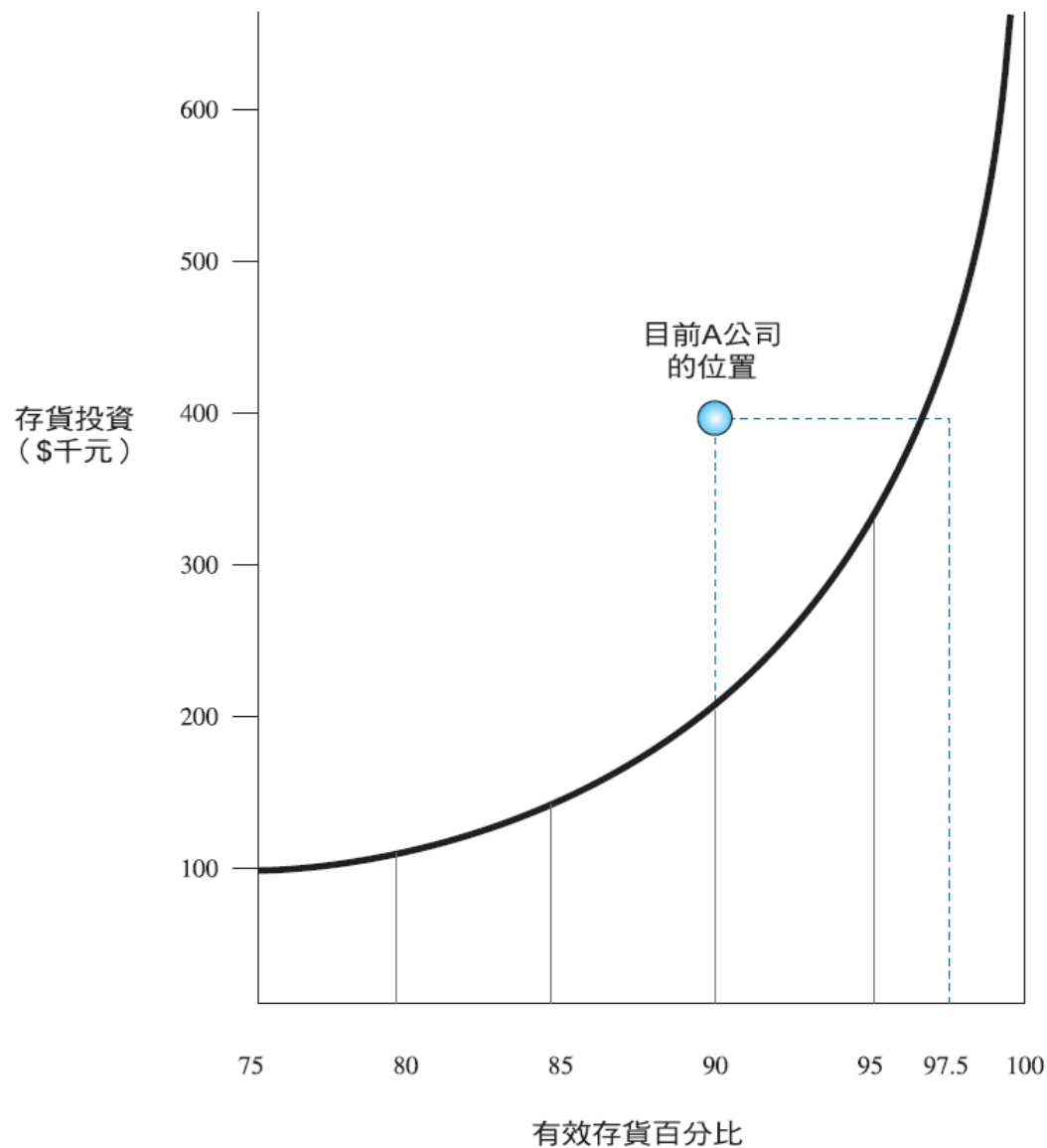


資料來源：Clyde K. Walter, "An Empirical Analysis of Two Stockout Models," unpublished Ph. D. dissertation, Ohio State University, 1971.

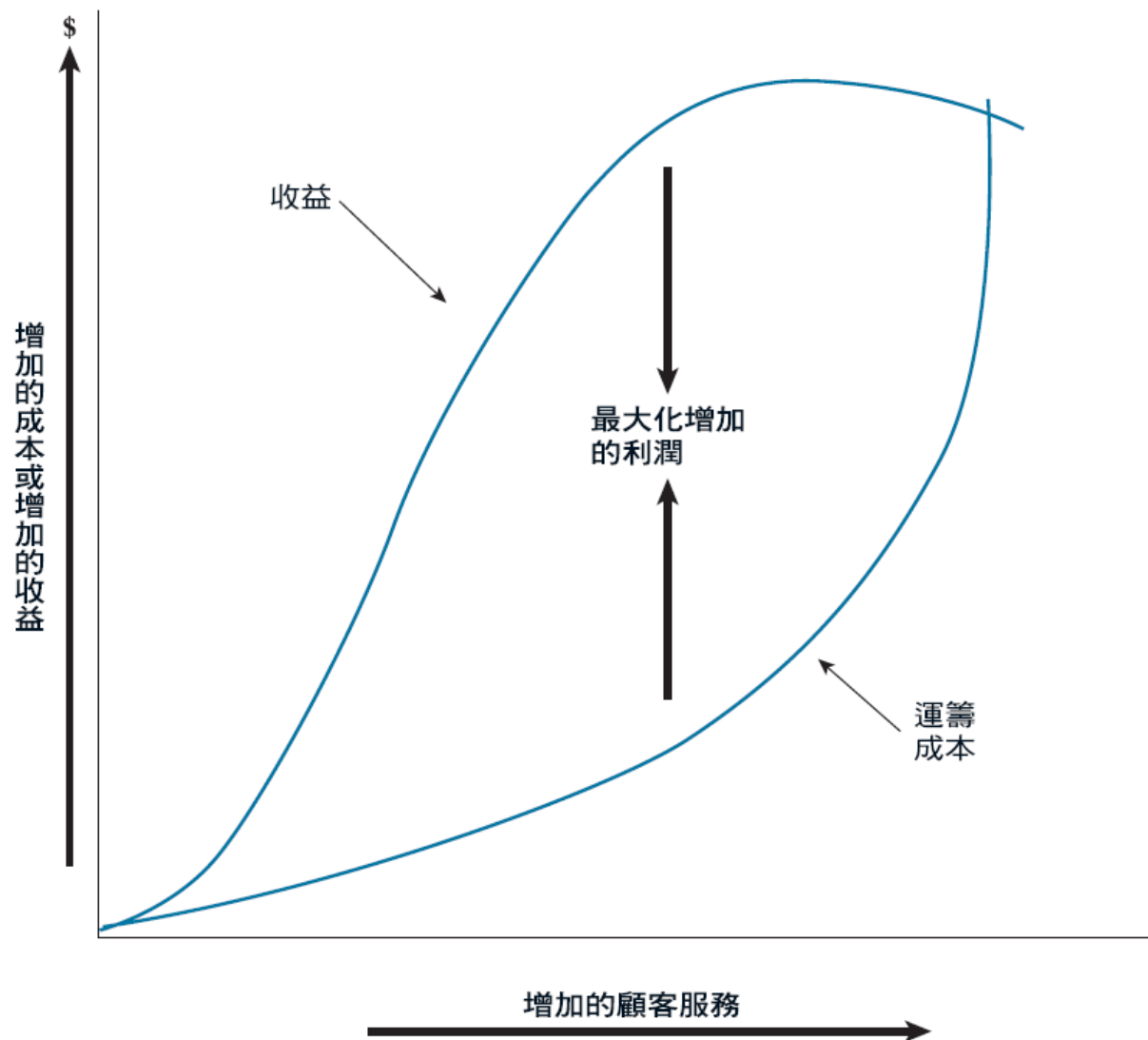
# 成本收益權衡

- 訂定顧客服務層級
- 中介者對服務失敗的反應

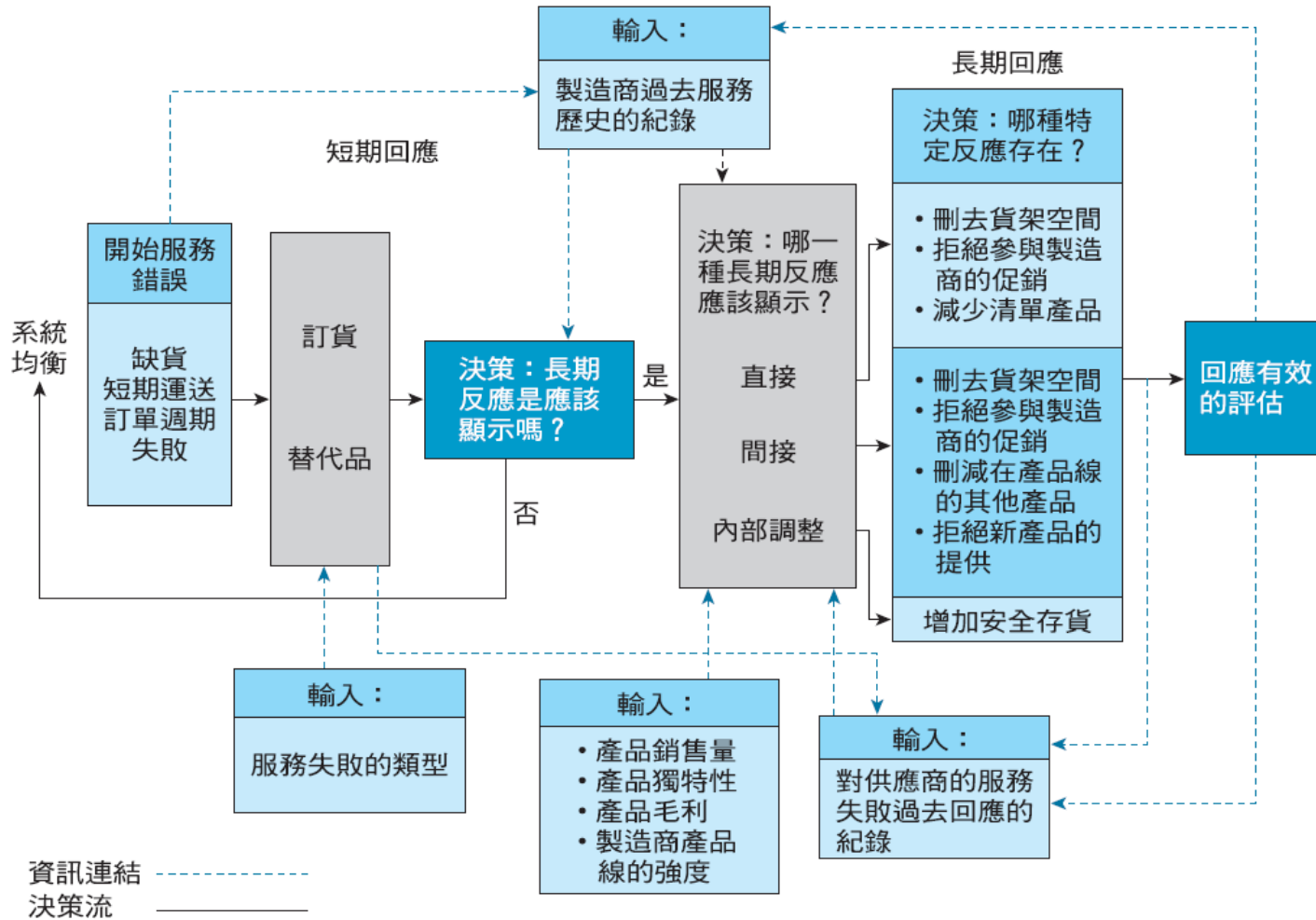
# 顧客服務和存貨或投資之間的關係



# 增加的服務水準對收益、運籌成本和利潤的影響



# 對顧客服務失敗反應的歸納模式



資料來源：Marcus Lyndsay Bennion, "An Investigation of Wholesale Buyer Reaction to Manufacturer Customer Service Failures in the Grocery Channel," unpublished Ph. D. dissertation, Michigan State University, 1980, p. 163.

# ABC分析法

- 公司應該維持更高水準的顧客服務為公司製造更高利潤的顧客—產品結合
- 利益應該在貢獻基礎上被衡量，除了聯合成本與固定經常費用配置，利益趨勢也應該被衡量或估計，這樣企業才能考慮到潛在的成長



# 顧客-產品貢獻矩陣

顧客類型	產品類型			
	A	B	C	D
I	1	2	6	10
II	3	4	7	12
III	5	8	13	16
IV	9	14	15	19
V	11	17	18	20

資料來源：Bernard J. La Londe and Paul H. Zinszer, *Customer Services: Meaning and Measurement* (Chicago: National Council of Physical Distribution Management, 1976), p. 181.

# 顧客服務的稽核

- 顧客服務稽核的四個步驟
  - 外部顧客服務稽核
  - 內部顧客服務稽核
  - 顧客服務水準的建立
  - 執行

# 外部顧客服務稽核

- 外部稽核的主要目標是
  - 確認顧客服務的要素，當顧客做決策購買時顧客的信任是重要的
  - 決定顧客如何感覺由供應商提供的服務
- 步驟
  - 確認顧客服務變數和設計問卷

# 確認顧客服務變數

- 平均訂購週期時間
- 訂購週期可得性
- 訂購數量運送完整性
- 現有存貨可得性
- 訂單正確性
- 訂單狀態資訊
- 對抱怨的反應
- 退貨政策
- 偏遠的訂單傳送（電腦對電腦訂單輸入）
- 加快處理緊急訂單能力
- 廣告程序
- 棧板化的程度
- 清單的速度與正確性
- 抱怨的處理
- 存貨狀態的可得性
- 貨物集散允許配送者希望在製造商的倉儲挑選貨物
- 選擇運貨業者的能力

# 決定主要供應商的績效

- 供應商應該要決定全面的滿意度
- 預先調查是必須的
- 外部稽核能夠加強使管理部門辨別問題與機會
- 物流支配大多數重要的變數
- 重要的評分不能單獨使用
- 度量和績效量測都是重要的

# 內部顧客服務稽核

- 內部稽核問題

- 目前在公司內顧客服務是如何量測？
- 量測的單位是什麼？
- 績效標準或目標是什麼？
- 目前達到的水準是什麼—結果和目標的差異？
- 這些量測如何來自企業資訊流動以及訂單處理系統？
- 什麼是內部顧客服務回應系統？
- 事業單位（例如，物流、行銷）的每個功能區域如何察覺顧客服務？
- 在溝通與控制方面，這些功能區域是什麼？

# 內部稽核的目的

- 總目標是識別出企業在業務與它的顧客期望間的不一致，證實顧客察覺也是重要的
- 內部審核應該決定顧客可獲得資訊的類型、回應顧客需要平均時間，以及需要資訊的易接近性、人員負責回答詢問
- 確認可能的解釋，外部審核能夠給管理部門確認企業的顧客服務和行銷策略的問題，用來結合內部審核，部門為了增加利潤可能幫助管理者調整並修改這些策略
- 競爭性基準的方法
- 競爭位置矩陣

# 選擇顧客服務特質的績效評估

號碼	特質	重要性	績效評估		
			A公司	B公司	相對績效
1	完單正確性	6.42	5.54	5.65	-0.11
2	快速完成緊急訂單的能力，回應能力	6.25	4.98	5.23	-0.25
3	對抱怨採取行動（例如，訂購服務、運送、生產）	6.07	4.82	5.18	-0.36*
4	供應商在預測及符合遞送日期的正確性	5.92	4.53	4.73	-0.20
5	完整率（訂購最後運送的百分比）	5.69	5.29	5.27	+0.02
6	訂單和運送錯誤的快速調整	5.34	4.64	4.90	-0.24
7	總體訂單的有效	4.55	5.03	4.15	+0.88†
8	遞送的頻率（供應商的合併複合／拆單運送）	4.29	5.07	5.03	+0.04
9	訂單處理人員位於你的市場區域	3.58	5.33	5.21	+0.12
10	電腦對電腦的訂單輸入	2.30	4.07	3.53	+0.54†

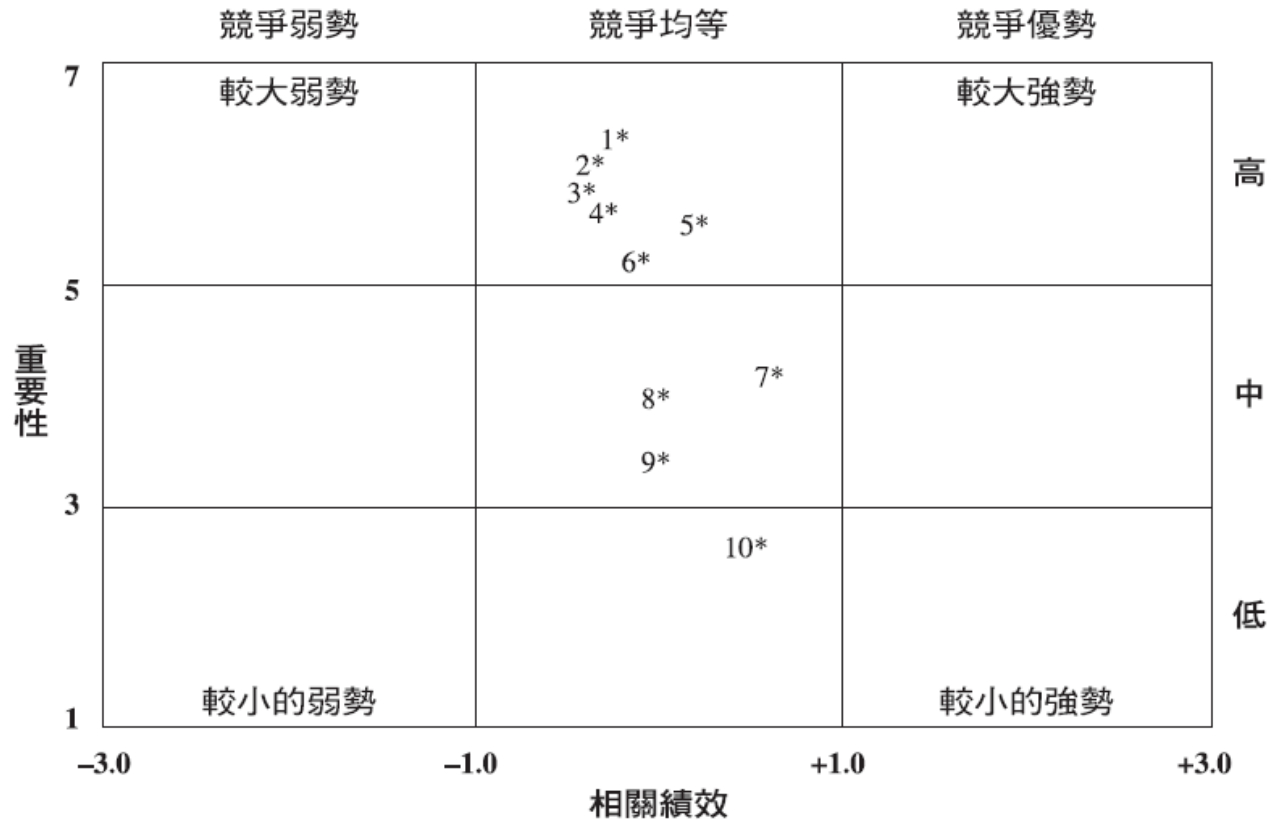
\*在 $p \leq 0.05$ 時，A和B效益評估顯著不同。

†在 $p \leq 0.01$ 時，A和B效益評估顯著不同。

資料來源：Douglas M. Lambert and Arun Sharma, "A Customer-Based Competitive Analysis for Logistics Decisions," *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 20, no. 1 (1990), p. 18.



# 競爭位置矩陣



\* 標示特質號碼。

資料來源：Douglas M. Lambert and Arun Sharma, "A Customer-Based Competitive Analysis for Logistics Decisions," *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 20, no. 1 (1990), p. 21.

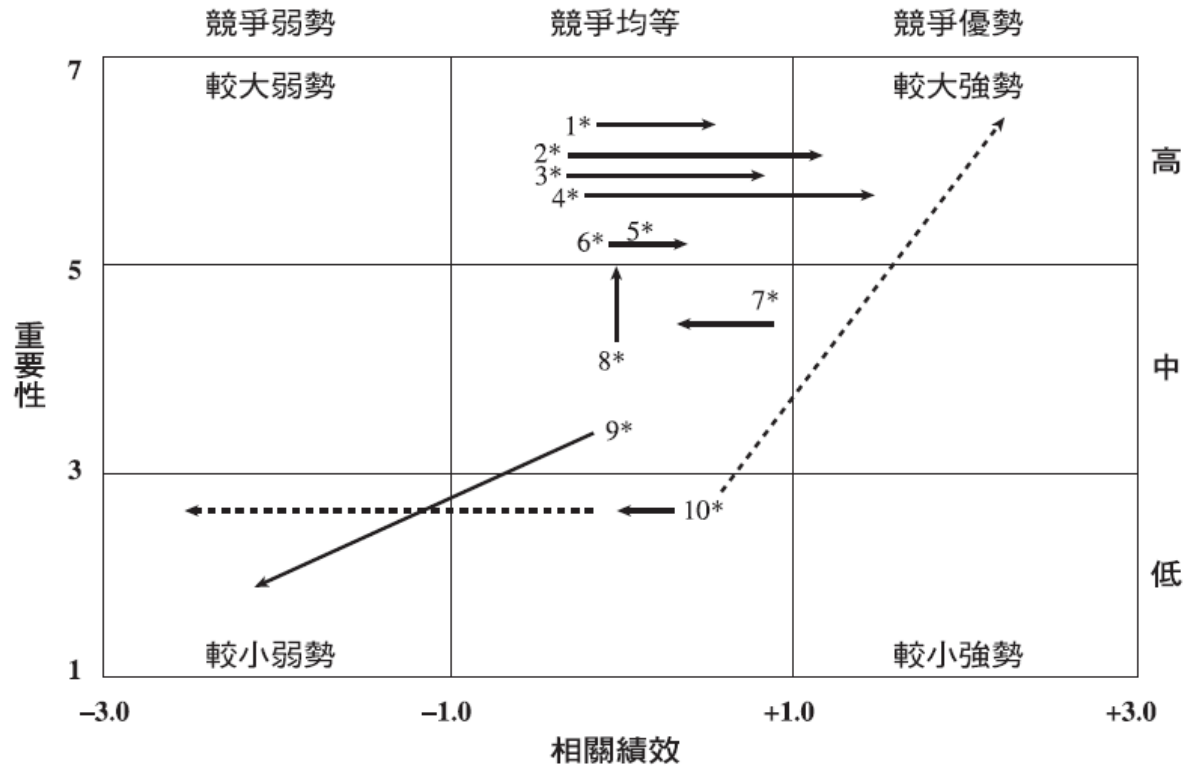
# 績效評估矩陣

重要性	7	明顯地改善	改善 2* 3* 4* 6*	維持／改善 1* 5*	高	
	5	改善	維持	降低／維持 7* 8* 9*	中	
	3	維持	降低／維持 10*	降低／維持	低	
		1	3	5	7	績效評估

\*標示特質號碼。

資料來源：Douglas M. Lambert and Arun Sharma, "A Customer-Based Competitive Analysis for Logistics Decisions," *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 20, no. 1 (1990), p. 21.

# 對競爭優勢的策略機會



\*標示特質號碼。

← 表示需求變化與績效相對。

←--- 表示特定顧客區隔內的潛在機會。

資料來源：Douglas M. Lambert and Arun Sharma, "A Customer-Based Competitive Analysis for Logistics Decisions," *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 20, no. 1 (1990), p. 23.

# 顧客服務水準的建立

- 在審查過程的最後一步是服務績效標準的實際建構，以及持續的績效量測
- 管理部門一定要設立目標服務水準給顧客、地理區域、配送管道，和產品線的部門
- 必須通知所有的員工對執行顧客服務水準和形成獎酬計畫，以鼓勵達到顧客服務目標，正式報告文件是必要的，最後管理部門一定要重複全部週期性地流程，以確保顧客服務包裝反映目前顧客需求，事實上，顧客資訊的蒐集對建立企業策略是最有用的

# 執行

- 顧客服務稽核的執行成功關鍵因素（見表3-6）
- 為了確保成功的執行，團隊應包含各階層，獲得從上層管理者的投入是必要的，而且，行銷和銷售管理者也應該包括在裡面，但不是銷售員

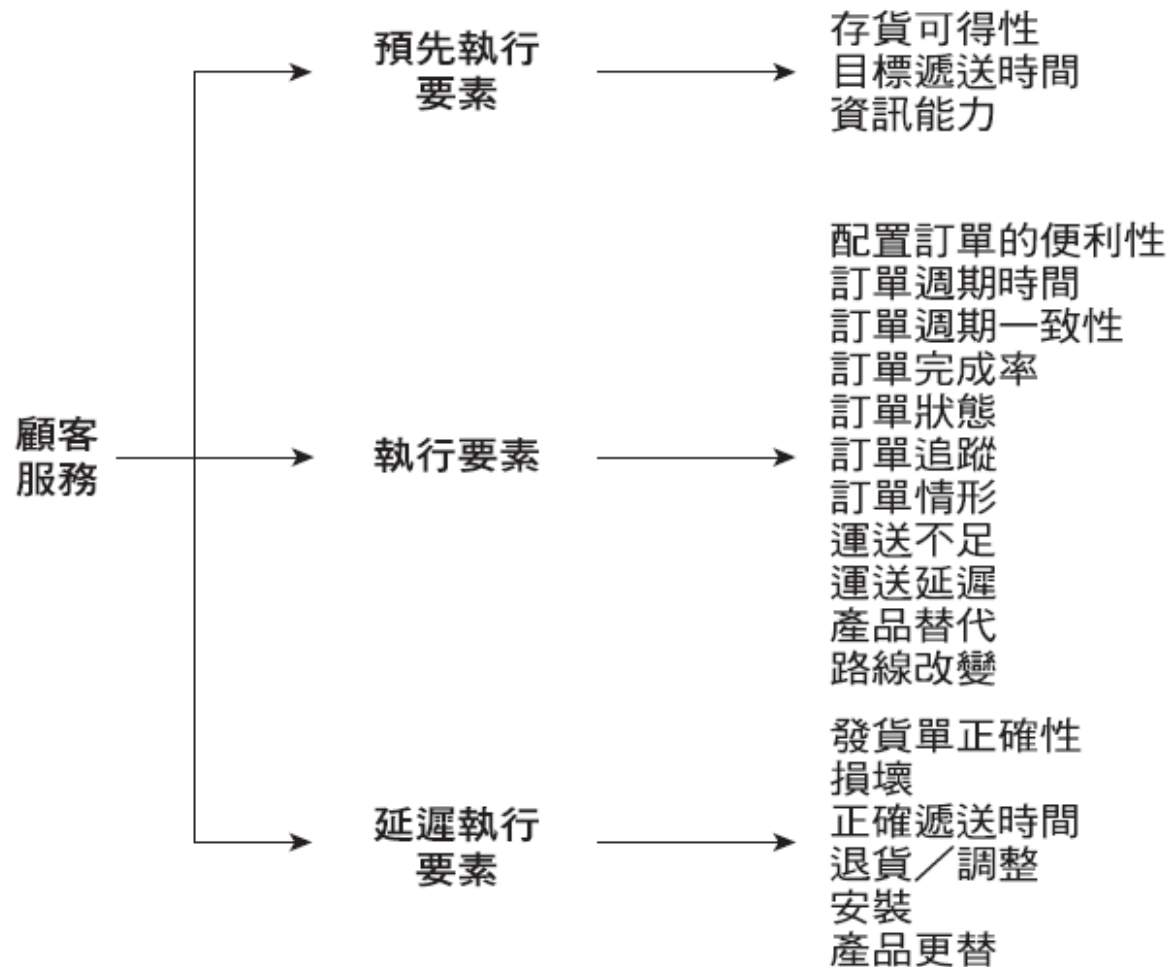
# 執行：成功的關鍵

- 廣泛基礎（broad-base）的團隊參與支持接受度（buy-in）及品質。
- 資料蒐集需要相當多的時間及努力。
- 分析包含全部的行銷組合以減少事後的檢討。
- 焦點應集中在可提供最大商機的歧異點所在。
- 這些歧異點可能是產生於實際上有或察覺到的——反應不同。
- 與新的客戶相較之下，現有的客戶較容易能提供更多商機。
- 轉換策略之內含成經營上的結果來促進實施。
- 改變需要時間。
- 從最頂端起致力是必須的。
- 市場是動態的，因此必須要持續監測。

## 3.4 發展及回報顧客服務標準

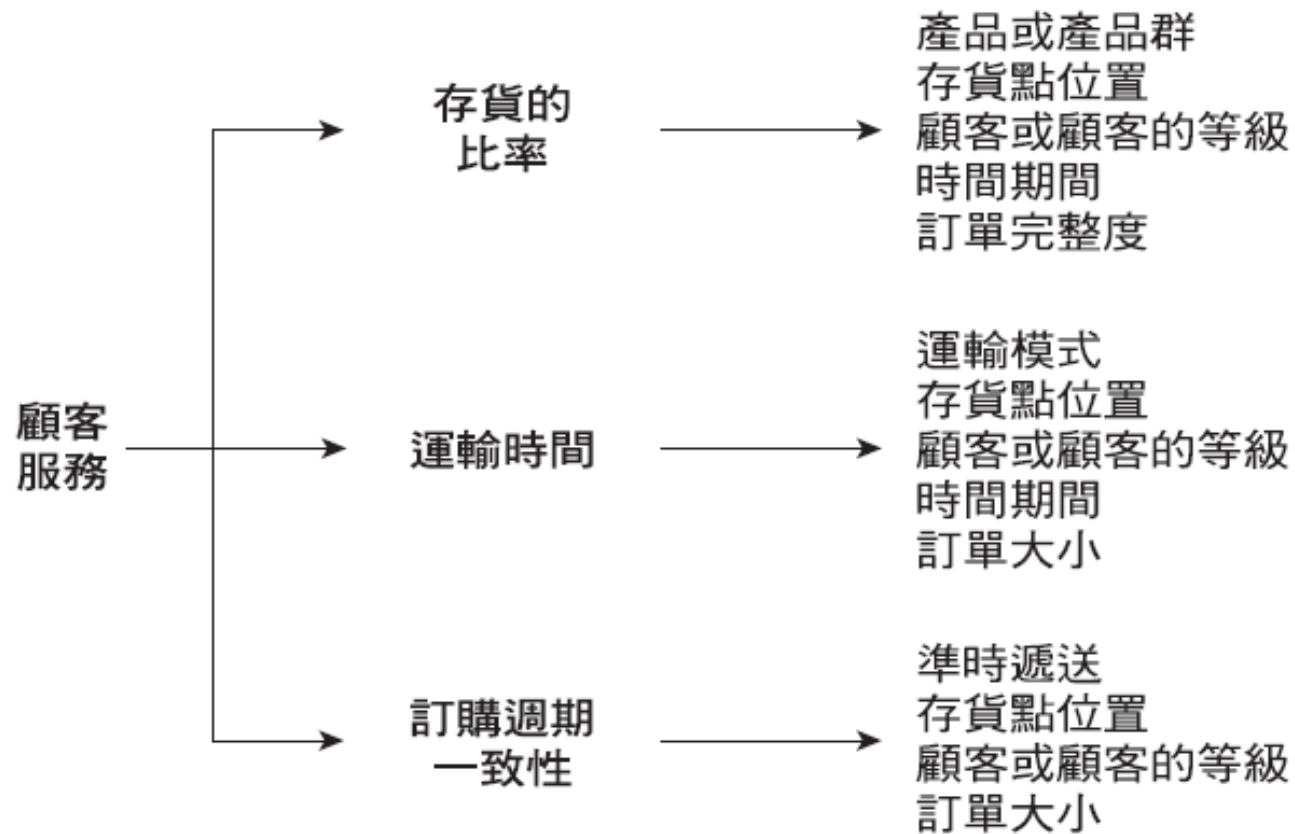
- 量測及控制顧客服務績效：
  - 對每個服務的元素建立表現的量化標準
  - 對每個服務的元素實際的表現的測量
  - 分析介於實際服務提供和標準之間的異同
  - 必須實行經改正後的動作，以便實際表現能成為有效顧客服務策略

# 顧客服務績效的可能量測指標





# 顧客服務標準的例子



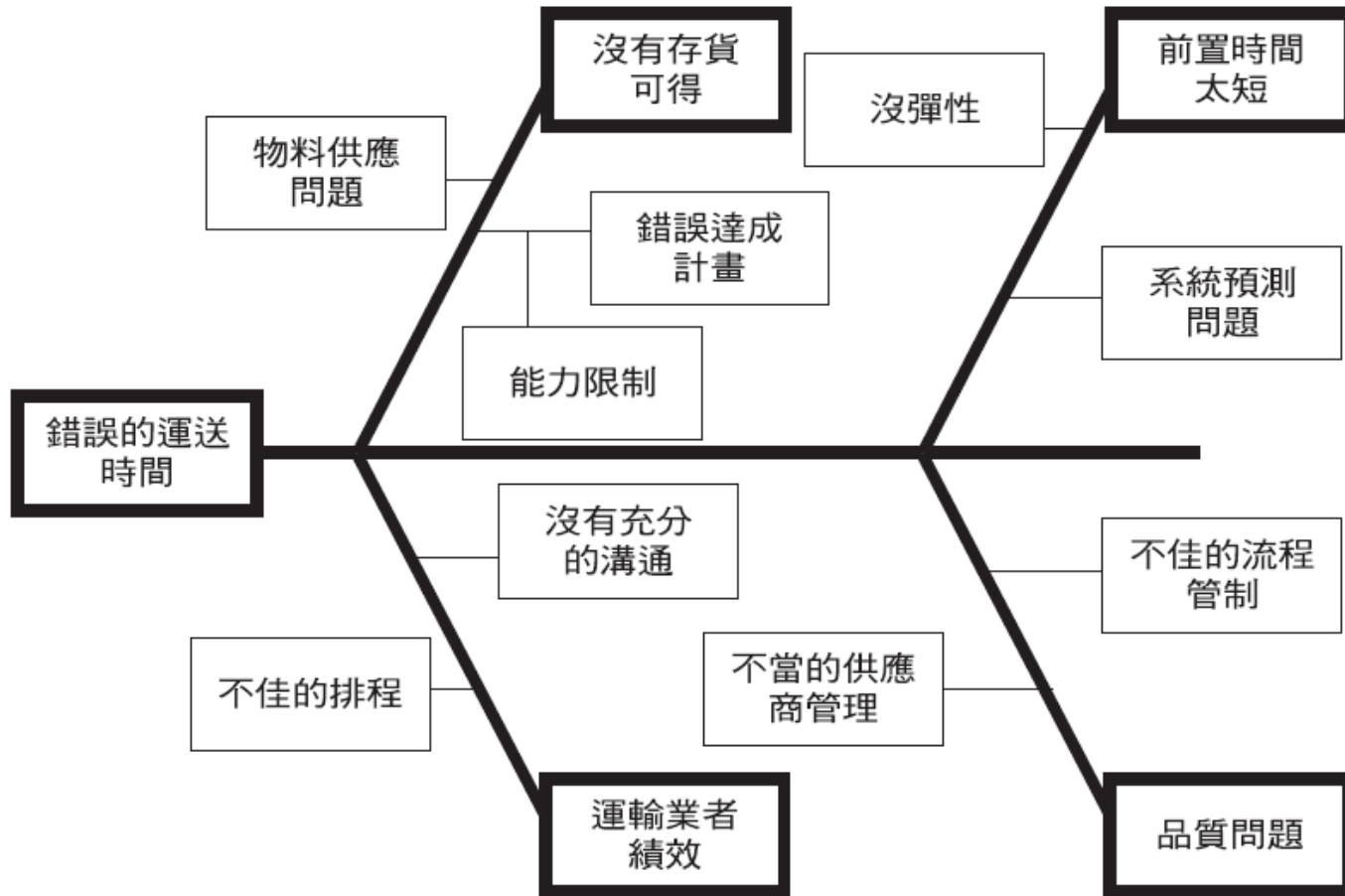
## 3.5 執行有效的顧客服務策略

- 銷售員通常捏造不實際的預測

## 3.6 改善顧客服務績效

- 有效的顧客服務策略需透過對顧客的了解
- 一個有效的顧客服務程序的發展，需要建立下列顧客服務標準：
  - 反應顧客的觀點
  - 提供客觀及經營上的服務表現之量測
  - 提供管理者經改正動作後的線索
- 完美的訂單：在每個時機達成服務保證
- 完美訂單的成就 = 準時（%）× 完成度（%）× 無誤（%）

# 立用魚骨圖進行因果分析



資料來源：Martin Christopher, *Marketing Logistics* (Oxford, England; Butterworth-Heinemann, 1997), p. 43.

## 3.7 全球顧客服務主題

- 要有一個全球化觀點需要找尋全世界通用的市場需求，而不是用非常不同的產品需求去分割世界市場成分散的個體
- 另一方面，世界不同角落有著不同的服務需求，相對於此顧慮的是資訊可用度，訂單完成度，及預期前置時間
- 另外，地區擁塞，公共建設，交通設施和時差可能會使全球顧客服務無法保持同一水準
- 服務應該要盡全力配合當地客戶的需求及預期
- 因此當為了全球中心協調物流策略的實行，做出一個強制的論點，一個該被執導的活動就是建立顧客服務策略

# 聚焦臺灣：聯強國際，快速維修

- 憑藉著強大的物流能力，聯強很快地就在維修服務取得市場領先地位，提供經銷商更好的服務水準，但總裁杜書伍認為，「服務客戶（經銷商）並不夠，好的服務要能設法服務到客戶的客戶（消費者）」
- 在聯強的通路核心機制當中，維修是與消費者最直接相關的一環
- 它一方面運用了聯強自行開發的MIS做為運作管理的基礎，同時也結合了物流機制的優勢，加快了運作速度，形成其他同業無法比擬的快速維修體系
- 不僅解決了經銷商在售後維修上的難題，後來更成為聯強直接對消費者訴求、建立服務品牌的憑藉

# 聚焦臺灣：聯強國際，快速維修

- 聯強在1992年成立物流車隊之後，隨即對經銷商喊出了「取送維修」的口號，聯強化被動為主動的做法，一舉扭轉了國內資訊市場對維修的觀感；經銷商省下了許多麻煩與負擔，消費者等後維修的時間也大大縮短
- 要做到取送維修有一個門檻，亦即要有強大的物流能力為基礎，事實上，這也是聯強建立物流機制的重要考量之一，銷售的配送固然可以委外作業，但是，維修取送牽涉到「逆向物流」，一般貨運公司的運作機制並不能很有效的支應
- 1994年，聯強正式對經銷商喊出「四個半天」（即兩天）的維修時效承諾，這是聯強也是國內資訊市場，第一次直接對顧客訴求維修時效服務承諾的創舉

# 聚焦臺灣：聯強國際，快速維修

- 1977年，聯強對消費者喊出「今晚送修，後天取件」的口號，消費者利用晚上送修故障品，經銷商在當天晚上九點之前向聯強報修，聯強物流車在隔天早上將故障品取回，利用下午的時間修復之後，在儘快將送修好的機器送返經銷商，消費者「後天」即可前往取回
- 1998年以後，由於國內通訊市場快速成長，手機產品迅速普及，消費者對手機使用依賴度日益提高
- 相較於個人電腦，手機更是貼身用品，隨身攜帶使用的情況下，故障率更高；然而一旦故障，消費者更沒有耐心等候維修，要解決這問題，唯有走向現場維修一途



# 聚焦臺灣：聯強國際，快速維修

- 1999年聯強在全台各地成立直營維修站，提供消費者現場維修手機的服務
- 當消費者把故障的手機送至直營維修站後，由於現場備有零件，聯強工程師可立即進行維修，消費者只需跑一趟，等候約三十分鐘，即可取回手機
- 不僅如此，考量到消費者使用一隻手機的平均週期，大約在一至兩年之間，因此，2000年，聯強首開先例，額外提供消費者第二年的保固服務，就絕大部分的消費者換機週期而言，「兩年保固」已相當於「終身保固」

# 聚焦臺灣：聯強國際，快速維修

- 聯強維修站之所以有能力擴及到三十個左右，並且運作順暢，物流及庫存管理能力在這當中扮演極為關鍵的角色，也由於聯強物流車隊同時兼具銷售配送與維修取送、維修零件補給等多重任務，因此，聯強後來甚至將車隊改稱「維修快遞車」，藉以凸顯物流能力在快速維修上舉足輕重的角色
- 聯強在維修站服務人員的訓練上，總是特別強調這方面的應變能力
- 維修站成立之後，服務績效顯著，也從通訊產品擴及到資訊產品，包括硬碟、記憶體模組、印表機等產品，都提供現場換修服務
- 利用「聯強e城市」的網站，聯強把所有維修資訊開放給消費者查詢，消費者只要在網站上輸入維修掛號單號，或是自己的姓名、電話，即可查詢送修產品目前處於哪一種狀態，消費者可以精確掌握

# 聚焦臺灣：聯強國際，快速維修

- 2004年，聯強提供消費者查詢維修服務資訊的做法又進一步地創新
- 透過物流車隊的M化，當聯強物流代表把修復的機器送返經銷商時，隨即利用隨身攜帶的PDA，將送達的資訊立即傳回總部的系統中，使得聯強在第一時間，以簡訊或是電子郵件通知消費者前往經銷商取件
- 聯強針對經銷商全面推廣「經銷商維修管理系統」，這是站在經銷商角度設計，供所有經銷商免費使用
- 而經銷商除了可透過此系統掛號報修外，還可透過看板系統，管理每一個維修件，避免因為人員疏忽而造成延誤處理
- 而且，即便是向聯強以外的廠商報修，一樣可以納入此系統管理