



Expense Reduction Analysts

金融保險論壇雜誌 第18期 ERA Taiwan 簡報資料

專家把脈

金的服務品質

檢視客服紀錄，計算服務成本，發現成本遠高於平均值，獲利率明顯偏低，且因客戶持續服務要求，淨利下降，甚至是負的，則應加以全盤考量。能讓企業獲利的客戶，應竭盡所能留住。

文／葉益成（英國殼牌國際成本顧問集團亞洲區負責人、專欄作家）

學術界和實務界從不同角度與面向，提出「服務品質」理論和概念。從以客為尊的角度來看，有人認為服務品質可以分為過程品質和結果品；過程品質是指顧客在被服務所感受的服務水準，是顧客主觀看法，而結果品質則是指顧客對服務結果的衡量。

金融業吹起一陣陣「財富管理」的「私人銀行」風，客戶把數千萬元的資產交由客戶經理做財務規劃。一個好的客戶經理，通常一心一意想滿足客戶需求，傳達的是：如果你用我，就等於擁有最值得信賴、最有衝勁、最忠心的服務「專」員。

一個好的客戶經理，客戶死心塌地跟到底，跳槽去哪裡，客戶及其資產也就跟到哪裡。想想，有多少人能對一個能力強，肯為客戶使命必達的服務人員說出「不」呢？但這不表示經理或專員可以免費鞠躬盡瘁。不論在商業場合或私人聚會，有的客戶總覺得他們的一切需求都應該被滿足，所以總是無視對方的利益和感受，不斷提出各式各樣的要求。「客戶最大」的你如果檢視客服紀錄，計算服務成本，發現服務此客戶的成本遠高於平均值，這筆生意的獲利率明顯偏低，且因這位客戶持續服務要求，淨利仍下降中，甚至是負的，公司將做何感想？

在「顧客至上」、「以客為尊」的思維下，我們常被催眠「顧客永遠是對的」，也常自問「能為顧客做什麼？」事實上，以營利為

目的的企業，應該同時探討的是「這個客戶到底對我有何貢獻？」能讓企業獲利的客戶，應竭盡所能留住，沒賺頭的客戶，則應加以全盤考量。

客戶滿意度是要花錢的。提供客戶願意付錢的差異化，別讓錯誤的同等化增加成本。很多公司以銷售為導向，而非以利潤最大化為追求的目的，好像銷售只是為了讓自己有事做，打發無聊時光，如此，每每落得不要賠就好。檢視每天賣命的客戶名單，然後捫心自問：「我如果提高產品或服務價格3%、5%或10%等，會失去這個客戶嗎？」假如答案為非，試試：「提高定價，不對客戶的抱怨做不必要的過度反應」，將自然而然的為企業帶來相對可觀的利潤。頂級的服務就該有頂級的付出，而這樣的服務觀念適用於金融服務業，甚至製造業，因為在所有產業都講究服務的趨勢下，任何行業都是服務業，真正的是：真的服務品質，「金」的獲利相隨。

金

