

零售業<能力標準說明>為本教材套

<顧客服務>
三級

目錄

第一章 - 零售業<能力標準說明>為本教材套指引概要	4
1. 教材套摘要及應用	4
2. 建議教學對象	5
3. 建議工作崗位	5
4. 建議教學目標	5
5. 教學順序	6
6. 教材套內容及使用說明	7
第二章 - 職能範疇<顧客服務>教材套	8
1. 教學目標	8
2. 相關能力單元	8
3. 學習成果	8
4. 教授對象	8
5. 資歷學分及級別	8
6. 教學模式	9
7. 導師資歷建議	9
8. 教學地點及設備要求	9
9. 課程內容與學習成果的關係	10
10. 課程內容及材料建議、參考資料	10
11. 教學內容大綱和樣本	11
第一節：顧客服務簡介	11
第二節：顧客的期望	14
第三節：顧客服務技巧	17
第四節：服務文化	20
第五節：顧客服務溝通 I	22
第六節：顧客服務溝通 II	25
第七節：顧客投訴和危機管理 I	29
第八節：顧客投訴和危機管理 II	33
第九節：優質顧客服務計劃	37
第十節：實習評估作業	42
12. 評核指引	42
第三章 - 職能範疇<銷售和市場推廣>教材套	45
1. 教學目標	45
2. 相關能力單元	45
3. 學習成果	45
4. 教授對象	45
5. 資歷學分及級別	45
6. 教學模式	46

7.	導師資歷建議	46
8.	教學地點及設備要求	46
9.	課程內容與學習成果的關係	47
10.	課程內容及材料建議、參考資料	48
11.	教學內容大綱和樣本	49
	第一節：推廣簡介	49
	第二節：推廣組合與整合行銷溝通	55
	第三節：廣告簡介	58
	第四節：設計廣告活動	61
	第五節：產品策略	66
	第六節：人員銷售	71
	第七節：促銷簡介及技巧	74
	第八節：推廣策略	76
	第九節：評估宣傳和推廣活動	78
	第十節：銷售計劃簡介	81
	第十一節：銷售技巧 I	84
	第十二節：銷售技巧 II	86
	第十三節：檢討及監察銷售計劃的成效與表現	88
	第十四節：銷售計劃書	91
	第十五節：銷售計劃書活動	93
	第十六節：商品陳列簡介	94
	第十七節：商品陳列的方式	98
	第十八節：商店陳列氣氛	103
	第十九節：商品陳列主要原則	106
	第二十節：實習評估作業	107
12.	評核指引	108
第四章 -	職能範疇<店舖營運>教材套	111
1.	教學目標	111
2.	相關能力單元	111
3.	學習成果	111
4.	教授對象	111
5.	資歷學分及級別	111
6.	教學模式	112
7.	導師資歷建議	112
8.	教學地點及設備要求	112
9.	課程內容與學習成果的關係	113
10.	課程內容及材料建議、參考資料	114
11.	教學內容大綱和樣本	115
	第一節：零售概念，營運定義及涵概範籌	115
	第二節：店舖運作的典型模式	119

第三節：核心能力、卓越運作及如何達至銷售目標	126
第四節：系統、關係、供應/價值鏈.....	128
第五節：了解零售銷售系統相關知識	131
第六節：實習/例應用零售銷售系統.....	133
第七節：銷售專業能力	135
第八節：存貨控制相關知識	137
第九節：業界習慣及守則	138
第十節：存貨控制程序	140
第十一節：專業能力	142
第十二節：清楚了解團隊需要的工作績效表現	144
第十三節：掌握管理零售團隊及資源的手法及技巧.....	147
第十四節：瞭解機構的銷售策略及市場目標.....	150
第十五節：領導店舖之團隊	152
第十六節：管理相關的資源及建立團隊正確的價值觀	154
第十七節：零售團隊之專業能力	157
第十八節：員工管理相關知識.....	159
第十九節：有效管理下屬的工作表現.....	161
第二十節：實習評估作業	164
12. 評核指引	164

第一章 - 零售業<能力標準說明>為本教材套指引概要

1. 教材套摘要及應用

本教材套專為零售業機構、教育及培訓機構及培訓導師而設計。

本教材套撰寫方向及評核方法以「學習成效」為本，內容涵蓋對工作的認識、工作技巧及服務態度。

零售業機構、教育及培訓機構或培訓導師使用本教材套設計課程或在職培訓時，可按行業需要作彈性安排或將內容增減，但以不影響本教材套的專業要求為原則。

本教材套共有3套教材，涉及的級別程度包括資歷架構 3 級及 4 級，分別適用於不同的零售業工作職位。各教材套包括不同能力單元如下：

	職能範疇		
	顧客服務	銷售和市場推廣	店舖營運
資歷學分	9 分	18 分	18 分
資歷級別	3 級	3 級	4 級
相關能力單元	<ul style="list-style-type: none">處理顧客投訴 (105079L3)執行優質顧客服務計劃 (105076L3)	<ul style="list-style-type: none">執行廣告宣傳及推廣活動 (105046L3)執行銷售計劃 (105047L3)執行商品陳列 (105140L3)	<ul style="list-style-type: none">應用零售銷售系統 (105138L3)執行店舖存貨的控制程序 (105118L2)管理零售團隊 (105146L4)管理下屬的工作表現 (105153L4)

各個職能範疇能設計成獨立課程，具有一定彈性。本指引建議培訓機構可以根據教學對象的個人的經驗和知識獨立地去開辦上述3個基礎課程，亦可將3個範疇設計為一個課程的教學計劃，以提供較為全面及完整的教學內容。

培訓機構在詳閱本指引後，應能有效地理解各能力單元課程之教學要求、條件、內容等等要點，從而減省課程發展的成本，且能確保課程質素。

教材套應用

- 為零售業機構、教育及培訓機構、培訓導師等提供「內容框架」及「基礎資料」，以設計相關培訓課程。
- 培訓機構可按「香港學術及職業資歷評審局」要求，申請課程評審。課程的各個細項須符合資歷架構的相關指引和質素保證程序，如課程頒授的資歷名銜、結業水平、學分計算方法和評審要求等。

2. 建議教學對象

本教材套適用於企業、機構開辦內部培訓，提高在職從業員的技能水平；或培訓機構開辦職前培訓，教授行業相關知識予新入行人士。

職能範疇<顧客服務>及<銷售和市場推廣>

職能範疇<顧客服務>及<銷售和市場推廣>的教學概念主要為新入行或有意入行之初學者提供基礎教學，故本指引建議其教學對象之條件如下：

- 對零售業工作有興趣，並具就業意慾，願意投身相關行業者；及
- 年滿18歲或以上；及
- 學員應具有良好之中文及英文溝通技巧
- 可安排面試以確保學員有基本的學習能力，能參與課程的學習活動。

職能範疇<店舖營運>

職能範疇<店舖營運>的教學概念主要為已入行的人士，具有零售業的基礎知識，並有意參與更多管理階層的工作，故本指引建議其教學對象之條件如下：

- 曾從事零售業相關行業一年或以上，或已修畢零售業相關的資歷架構三級或以上課程；及
- 年滿18歲或以上

(上述條件為參考之用，培訓機構可視實際情況，在合理情況下調整教學對象之條件。)

3. 建議工作崗位

教材套並不限定教學對象在修畢教材套所設計的培訓課程後能從事的工作崗位，培訓機構可審視自身和教學對象的需求，設定合適的工種作為培訓的目標之一。就各教材套內所包含之能力單元而言，以下工種或工作崗位皆是合適的教授對象：

	職能範疇		
	顧客服務	銷售和市場推廣	店舖營運
教授對象	零售業內負責顧客服務相關工作的員工	零售業內負責推廣和銷售工作的員工	零售業內負責處理貨品交易和管理階層的員工（如店舖經理、店務長等）

以上工種/工作崗位只屬參考，培訓機構應在設計課程時自行設定培訓的工種。

4. 建議教學目標

本教材套共有3套職能範疇教材，整體教學目標為:

- 有效應用於零售業從業員的日常培訓工作
- 提升零售業從業員對工作的認識、工作技巧及服務態度
- 提升零售業從業員的專業形象，從而吸引更多人士入職
- 對業界整體水平規範及服務質素有所貢獻

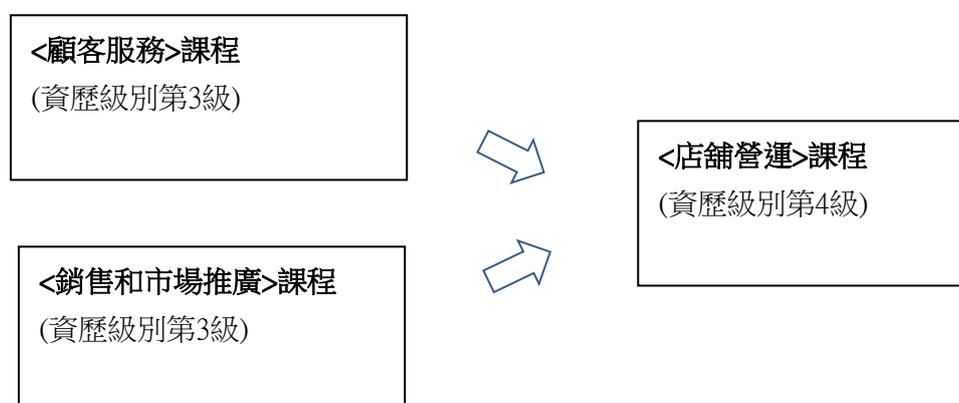
培訓機構在按自身條件設定個別職能範疇課程的方向後，可設定課程的教學目標，例如：

<顧客服務>課程

讓學員明白零售業服務的基本專業知識，並能運用優質顧客服務技巧，理解及正確處理顧客投訴，以勝任零售業內負責顧客服務相關工作的職位。

5. 教學順序

若教學對象為新入行人士或有意從事零售業工作之人士，則可視之為初學者，在教學上必需循序漸進，因此本指引建議之教學順序如下：



上述順序之理念為，學員既為初學者，必先掌握必要知識，鞏固應有概念，方能投入實務練習。此順序既符合學習情況，亦有助確保學員之知識和服務標準。

6. 教材套內容及使用說明

本教材套專為零售業及培訓機構、培訓導師及有興趣入職的人士而設計。內容包括：

a. 課程設計指引

- 教學目標
- 相關能力單元
- 學習成果
- 教學對象
- 資歷學分及級別
- 教學模式
- 導師資歷建議
- 教學地點及設備要求
- 課程內容與學習成果的關係
- 課程內容及材料建議、參考資料
- 教學內容大綱和樣本

b. 評核指引

- 評核模式
- 試題範例

培訓機構宜先閱讀此「指引概要」，理解本指引之目的及整體教學設計，然後參閱各職能範疇之綜合指引，理解各個範疇之教學設計及內容；最後才參閱所需之能力單元教學及評核指引，理解各能力單元之課程設計及應備條件。

培訓機構如欲開辦上述課程，應在閱覽本指引時，對比其中之教學條件及要求，與培訓機構自身之條件和資源，以便設計出適合其實際情況而又符合本指引之要求的課程。

第二章 - 職能範疇<顧客服務>教材套

1. 教學目標

讓學員明白零售業服務的基本專業知識，並能運用優質顧客服務技巧，理解及正確處理顧客投訴，以勝任零售業內負責顧客服務相關工作的職位。本教材套教學大綱如下：

- 處理顧客服務的方法，運用溝通技巧以了解顧客的需求和提供合適的建議
- 顧客文化及影響顧客消費的因素
- 與顧客有效溝通的重要性
- 分析顧客投訴的細節和原因
- 優質顧客服務計劃細節

2. 相關能力單元

- 處理顧客投訴 (105079L3)
- 執行優質顧客服務計劃 (105076L3)

3. 學習成果

完成課程後，學員能夠：

1. 理解顧客服務、顧客文化溝通的相關知識
2. 運用優質顧客服務技巧
3. 理解及正確處理顧客投訴
4. 執行優質顧客服務計劃，了解顧客的需求和提供合適的建議

此外，預期學員的展示專業能力：

- 在處理顧客投訴及執行優質顧客服務計劃時，必需兼顧機構及顧客的利益
- 以誠懇態度及良好人際溝通技巧，建立和維護顧客服務關係

4. 教授對象

- 零售業內負責顧客服務相關工作的員工

5. 資歷學分及級別

- 資歷學分: 9分
- 資歷級別: 3級

6. 教學模式

由於此能力單元以顧客服務知識及技巧為授課重心，涉及一定實務練習，師生比例不宜太高。此外，學員需要花費較多時間進行自學及溫習，以鞏固相關之知識及技巧。綜合上述所言，本指引建議教學模式如下：

- 建議教學模式為：課堂面授及實習
- 能力單元總學習時數為：30 小時
- 建議總學習時數: 90小時
 - 建議課堂面授時數為：18小時
 - 建議課堂實習時數為：12小時
 - 建議自學時數為：58.5小時 (課堂面授與學員自學時間的比例約為：1:2)
 - 考試時數：1.5小時
- 建議師生比例上限為：1:24

**上述模式為建議；培訓機構可就收生條件、導師資歷、導師意見等各項因素，調整各項比例至切合實際情況之合理水平。*

7. 導師資歷建議

- 在零售業擁有 6 年相關實際工作（如顧客服務經理）或培訓經驗；或
- 持有香港資歷架構第 4 級相關資歷或過往資歷認可資歷。

8. 教學地點及設備要求

本職能範疇授課模式為面授講學及實務練習，因此本指引建議教學地點及設備之基本要求如下：

- 配備一般講課設備（如白板、投影機、投影螢幕、電腦、擴音系統、椅子及桌子等）之課室
- 課室面積以能容納所有師生而不至擠迫為佳；建議人均空間應達1.5平方米或以上

若受限於資源或空間，培訓機構可在設計課程時，將理論知識部分和實務技能部分安排於不同之課室進行；惟本指引建議培訓機構以安排兩個部分之上課地點為同一課室，而課室之設備及條件又能同時滿足兩個部分之需求為佳，以便導師在上課時可以直接配之實物進行講解，提高教學成效。

9. 課程內容與學習成果的關係

課節	課程內容	時數	與學習成果相關			
			1	2	3	4
第 1 節	顧客服務簡介	3 小時	√	√		
第 2 節	顧客的期望	3 小時	√	√		
第 3 節	顧客服務技巧	3 小時	√	√		
第 4 節	服務文化及守則	3 小時		√	√	
第 5 節	顧客服務溝通 I	3 小時	√	√	√	
第 6 節	顧客服務溝通 II	3 小時	√	√	√	
第 7 節	顧客投訴和危機管理 I	3 小時		√	√	√
第 8 節	顧客投訴和危機管理 II	3 小時		√	√	√
第 9 節	優質顧客服務計劃	3 小時		√	√	√
第 10 節	實習評估作業	3 小時	√	√	√	√
	考試	1.5 小時	√	√	√	√

學習成果

1. 理解顧客服務、顧客文化及溝通的相關知識
2. 運用優質顧客服務技巧
3. 理解及正確處理顧客投訴
4. 執行優質顧客服務計劃

10. 課程內容及材料建議、參考資料

本指引包括一份建議教學內容大綱和樣本(詳情請參閱第 11 節)，培訓機構在編撰教材時可作參考。該樣本只作參考之用，培訓機構可就實際情況，自行編撰合理的教材。本職能範疇教材套雖然偏重實務教授及練習，因此面授時數較多，但亦有一定自學時數。除教學筆記外，培訓機構亦可加入其他教學材料，讓教材更為豐富，以下是該等材料的可能例子：

- 示範錄像
- 模擬的工作圖
- 相關的規例及工作守則
- 網上的公開資料

11. 教學內容大綱和樣本

零售業-顧客服務教材		
第一節：顧客服務簡介		預計時間
課堂教學及活動		共 3 小時
<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客行為的定義 <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客及他們的行為活動是由多樣化及不同客人的特質而組成的。這些多樣性不單與人口分佈、不同羣組或特定的事件息息相關，不同的行為活動在消費市場亦隨著時間不斷發展。 ● 顧客種類 <ul style="list-style-type: none"> ● 一般顧客: 基於個人不同的需要而提供不同的協助 ● 特別顧客 <ul style="list-style-type: none"> ● 殘障人士 ● 長者 ● 商界重要人物(Commercial Important Person) ● 非常重要人物 (Very Important Person) ● 殘障的定義 <ul style="list-style-type: none"> ● 殘障顧客指由於身體殘障(包括感官/移動身體/永久/暫時性的殘障)、智力殘障或受損、或其他殘障、或年齡的原故而遇上不同程度困難的人士。 ● 有視覺障礙的乘客 <ul style="list-style-type: none"> ● 即失明/不能正常看見事物之人士 ● 他們會使用不同工具以輔助他們，例如：眼鏡、導盲犬、導行杖 ● 有聽覺障礙的乘客 <ul style="list-style-type: none"> ● 有聽覺障礙的乘客可能佩帶助聽器 ● 與他們溝通時，可能需要使用身體語言或書寫工具輔助 ● 有語言障礙的乘客 <ul style="list-style-type: none"> ● 他們在說話時會有中度或嚴重程度的困難 ● 他們會利用手語或書寫工具以輔助溝通 ● 課堂練習:服務業常用的簡單手語詞彙 		40 分鐘
早晨	https://www.youtube.com/watch?v=-AvVfDjF9T8	
午安	https://www.youtube.com/watch?v=27vY6x8dOYE	
晚上	https://www.youtube.com/watch?v=HEwc4Oqd3JI	
坐	https://www.youtube.com/watch?v=7fq9oeYtzHA	
幫你什麼	https://www.youtube.com/watch?v=AVFSw2WCT4o	
等等	https://www.youtube.com/watch?v=iIO0RZrQQnM	
<ul style="list-style-type: none"> ● 帶同輔助犬的乘客 <ul style="list-style-type: none"> ● 簡介《殘疾歧視條例》並了解以輔助殘疾人士日常生活的工作犬（如導盲犬及受引路訓練的導盲幼犬）的功能 ● 提醒有視障或聽覺障礙的人士 		

<ul style="list-style-type: none"> ● 幫助移動身體有困難的乘客開門或關門、拿取東西、轉換位置或保持身體平衡 ● 在緊急情況或在殘障人士有需要時作出提醒 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 課堂活動 1 <ul style="list-style-type: none"> ● 作為一個顧客的經歷，請寫下三項影響你的消費決定的原因。(導師需要在課堂上帶領學員分享。) 	20 分鐘
<p>休息</p>	10 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 內部顧客的重要性 <ul style="list-style-type: none"> ● 內部顧客是指企業的任何一個雇員，如果內部顧客沒有適切的服務水平，那麼外部顧客所接受的服務便會受到不良影響，必然會引起外部顧客的不滿甚至喪失外部顧客的忠誠。 ● 內部顧客的類型 <ul style="list-style-type: none"> ● 職級顧客：由組織內部的職務和權利演變而來的顧客關係 ● 職能顧客：職能部門之間存在相互提供服務的關係，構成顧客關係 ● 工序顧客：在工作或作業中存在著產品加工或服務的提供與被提供關係，構成工序顧客 ● 外部顧客與內部顧客的關係 <ul style="list-style-type: none"> ● 以外部顧客滿意為標準，促使內部員工積極參與，促進整體素質的提高。 ● 內部顧客服務的特點 <ul style="list-style-type: none"> ● 企業通過提升內部顧客的滿意度，提升員工的工作熱情，以獲得企業外部顧客的滿意。 ● 企業與員工的服務關係是長期的合作關係，企業和員工都具有長期合作的願望。這使企業內部服務在出現問題時，更容易採取補救措施解決問題。 	30 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 課堂活動 2 <ul style="list-style-type: none"> ● 想像你首次光顧一間米芝蓮三星級餐廳，你會懷著怎樣的期望？請根據以下指引寫下你的感受。(導師需要在課堂上帶領學員分享。) ● 描述你進入餐廳的體驗 ● 你會期望餐廳看起來是怎樣的（特別是環境）？ ● 你會期望餐廳的員工如何對待你？ ● 你對餐廳的服務有何期望（就價格、設施、聲譽及可靠性而言）？ 	30 分鐘
<p>休息</p>	10 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 外部顧客服務的益處 <ul style="list-style-type: none"> ● 外部顧客服務的概念 <ul style="list-style-type: none"> ● 外部顧客服務概念強調「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。而企業背後也有「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。 ● 討論顧客服務在當今商業環境的重要性 <ul style="list-style-type: none"> ● 有許多企業同時爭奪同一個顧客，優質的顧客服務可以幫助確保重複購買和推薦 ● 參考資料 	30 分鐘

<ul style="list-style-type: none"> ● 服務欠佳的企業須支付的業務成本較高，因為尋找新顧客所花費的時間 是保存現有顧客的五倍。 ● 如果顧客曾在消費期間遇到惡劣體驗，他們會將其經歷告知最少九個人。 ● 消費體驗極為滿意的顧客只會將其經歷告知三至四個人。 ● 提高顧客服務的心態 <ul style="list-style-type: none"> ● 品牌分享 - 顧客服務理念 <ul style="list-style-type: none"> ● 豐田汽車以貼心與尊貴 (Personal and Premier) 的概念，以滿足和超越顧客的期望為目標，致力於向顧客提供超越期盼的全新價值。 ● 迪士尼提供令人們想再次體驗，並樂於邀請朋友一同體驗的服務。 ● 發展外部顧客服務方向 <p>從以下方面的改變，簡要討論發展顧客服務的方向</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 技術因素 - 硬件 <ul style="list-style-type: none"> ● 改善服務的環境、設施、儀器，令顧客感到舒適，員工工作輕鬆。 ● 結構因素 <ul style="list-style-type: none"> ● 企業內部方面，需改善權責的關係、協調機制、支援機制、獎勵制度、合理的中央控制和分工等。 ● 人為因素 <ul style="list-style-type: none"> ● 改善員工的態度、期望、觀感、技能及行為。這是三者中最難改變的範疇。(導師可以先簡要介紹，並告訴學員詳細的內容將在後期課程中講授。) <p>注意：導師進行講學時，可以利用課堂活動 2 的總結來複習本課節的內容，加強學員的學習。</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ● 總結 	10 分鐘

零售業-顧客服務教材											
第二節：顧客的期望	預計 時間										
課堂教學及活動	共 3 小時										
<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客期望什麼？ <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客期望獲得的東西與實際所得可能會截然不同，他們均會期望獲得： <ul style="list-style-type: none"> ● 適切的產品或服務 ● 以合理的價錢 ● 於理想的時間 ● 在理想的地點 ● 由積極及熱心的員工提供服務 ● 顧客除了對提供的產品及服務有特定期望外，他們對企業亦有一定的期望。顧客期望服務員能： <ul style="list-style-type: none"> ● 聆聽他們 ● 理解他們 ● 關心他們 ● 迎合他們的個人需要 ● 聰明地對待他們 ● 假如顧客的期望沒有得到滿足，他們將會感到失望，「失望」很容易轉變成「不滿意」，而負責顧客服務相關工作的員工正是要努力避免令顧客感到不滿意。 	20 分 鐘										
<ul style="list-style-type: none"> ● 課堂活動 1 <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客服務員工為確保顧客滿意其服務及產品，而應該做及不應該做的一些事情。試想最少三項他們應該做的事情，以及三項他們應該避免做的事情。 <table border="1" data-bbox="201 1301 1402 1547" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th data-bbox="201 1301 804 1348">應做的事情</th> <th data-bbox="804 1301 1402 1348">不應做的事情</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="201 1348 804 1395">(例子) 迅速回應顧客的要求</td> <td data-bbox="804 1348 1402 1395">(例子) 令顧客排隊等候的時間過長</td> </tr> <tr> <td data-bbox="201 1395 804 1442">1.</td> <td data-bbox="804 1395 1402 1442">1.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="201 1442 804 1489">2.</td> <td data-bbox="804 1442 1402 1489">2.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="201 1489 804 1547">3.</td> <td data-bbox="804 1489 1402 1547">3.</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="201 1603 839 1641">(完成活動後，導師需要在課堂上帶領學員分享。)</p> 	應做的事情	不應做的事情	(例子) 迅速回應顧客的要求	(例子) 令顧客排隊等候的時間過長	1.	1.	2.	2.	3.	3.	20 分 鐘
應做的事情	不應做的事情										
(例子) 迅速回應顧客的要求	(例子) 令顧客排隊等候的時間過長										
1.	1.										
2.	2.										
3.	3.										
休息	10 分 鐘										
<ul style="list-style-type: none"> ● 需要、想要，需求和期望 <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客滿意程度由基本需要開始。顧客有四項基本需要： <ul style="list-style-type: none"> ● 被理解的需要 - 顧客可能會透過放慢語速或提高音量、不斷重複自己的需要，若不被理解就會因而生氣，或帶來伙伴以助他們解釋。 ● 被歡迎的需要 - 顧客在進入提供服務的場所之前，一般會察看周圍的環境，或（如上面一樣）帶同伙伴以幫助他們感覺更輕鬆。顧客亦會穿上「合適的」衣服以便「融入環境」。 	30 分 鐘										

<ul style="list-style-type: none"> ● 被重視的需要 - 顧客喜歡被當作重要人物對待，就像他們是眾人的焦點。某些顧客甚至會試圖透過炫耀自己的財富，或提及他們自稱認識某某重要人物（例如電視明星或經理）的名字來達到這個目的。 ● 感覺自在的需要 - 當顧客尋求幫助或問路時，就體現了這一方面的需要。當顧客感到不自在時，他們會顯得緊張並懷疑自己。 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 課堂活動 2 <ul style="list-style-type: none"> ● 假設你是一家化妝品公司的客戶服務員，你會如何滿足顧客的四項基本需要？(導師需要在課堂上帶領學員分享。) <ul style="list-style-type: none"> ● 我可以透過什麼行動對顧客表示理解他們的需要？ ● 我可以透過什麼行動令顧客感到受歡迎？ ● 我可以透過什麼行動幫助顧客感到被重視？ ● 我可以透過什麼行動令顧客感覺自在？ 	30 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 休息 	10 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 五個顧客服務維度 <ul style="list-style-type: none"> ● 1982 年，瑞典著名服務市場營銷學專家克·格魯諾斯提出「顧客感知服務質量模型」，認為顧客對服務質量的評價過程實際上就是將其在接受服務過程中的實際感覺與他接受服務之前的心理預期進行比較的結果：如果實際感受滿足了顧客期望，那麼顧客感知質量就是上乘的；如果顧客期望未能實現，即使實際質量以客觀的標準衡量是不錯的，顧客可感知質量仍然是不好的。 ● 格魯諾斯的「顧客感知服務質量模型」的核心是“質量是由顧客來評價的”，實際上是要求企業從顧客的角度來評價和管理服務質量，順應了“以客戶為中心”的現代市場營銷潮流。特別是在市場競爭越來越激烈的市場營銷中有特別重要的指導意義。 ● 優質服務概念強調「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。而企業背後也有「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。 	50 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客感知服務質量的維度劃分 <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客對感知服務質量的評價包括五個基本維度：可靠性、響應性、安全性、移情形和有形性 <ul style="list-style-type: none"> ● 可靠性 - 涉及績效與可靠性的一致 <ul style="list-style-type: none"> ● 可靠性指準確可靠地執行所承諾的服務。從更廣泛的意義上說，可靠性意味著企業按照其承諾行事，企業的第一次服務要及時、準確，並在指定的時間內完成服務。 ● 響應性 - 主動幫助顧客 <ul style="list-style-type: none"> ● 響應性是指幫助顧客並迅速提供服務的願望。該維度強調在處理顧客要求、詢問、投訴問題時的專注和快捷；讓顧客等待，特別是無原因的等待會對顧客感知帶來不必要的消極影響。對速度的需求，已經成為評價優良顧客感知服務質量的代號，快速地回應也是與顧客交易理應具備的要素。 ● 安全性 - 激發信任感 <ul style="list-style-type: none"> ● 員工的行為能夠增強顧客對企業的信心，同時讓顧客感到安全。這也就意味著員工要有誠意以及解決顧客問題所必須具備的知識和技能。它包括可信的名稱、良好的 	

<p>聲譽、訓練有素的員工。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 移情性 - 將顧客當作個體來對待 <ul style="list-style-type: none"> ● 設身處地為顧客著想，並對顧客給予特別的關注，同時營業的時間要充分考慮顧客的實際情況。移情性的本質是通過個性化的或顧客化的服務使每一個顧客感到自己是唯一的和特殊的。移情性有下列特點：接近顧客的能力、敏感性和有效地理解顧客需求。 ● 有形性 - 服務的實物特徵 <ul style="list-style-type: none"> ● 服務的有形性是指服務機構有策略地提供服務的有形線索，幫助顧客識別和瞭解服務。服務的有形線索是在服務過程中能被顧客直接感知和提示服務信息的有形物。戰略上強調有形性的行業，包括顧客到企業所在地接受服務的行業，如餐廳、飯店、超市和娛樂公司等。 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客生命週期價值 (Customer Life Time Value) <ul style="list-style-type: none"> ● 企業成功需要顧客持續購物，因此，企業應吸引將顧客變成熟客，提升他們對企業的「忠誠度」，要量化顧客的忠誠度，企業可以計算顧客生命週期價值（簡稱 CLV）。 ● 根據調查，造訪商店超過十次的顧客可算是「忠誠」，也就是熟客。雖然這些顧客在數量上大概只佔整體顧客人數的 20%，但帶來的利潤卻佔企業總收益的 80%，佔商店人流的 72%。為了讓企業脫穎而出，企業應多花心思挽留現有顧客、轉化他們成為熟客，提升他們的 CLV。 ● 企業可以計算每位顧客的 CLV，也就是顧客為企業帶來的總收益，由第一次購買產品或服務開始計算，直至最後一次消費。按照 CLV 的計算方法，一直光顧企業的顧客比起一次過大量購物的顧客更有價值，「忠誠」顧客能夠為企業帶來更多收益、更有價值。因此，企業應花費更多時間和資源在熟客身上作長期投資，未來回報將會十分可觀。 <p>注意:導師進行講學時，可以利用“課堂活動 2”的總結來複習本課節的內容，加強學員的學習。</p> 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 總結 	10分鐘

零售業-顧客服務教材																			
第三節：顧客服務技巧	預計時間																		
課堂教學及活動	共 3 小時																		
<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客服務的特質 <ul style="list-style-type: none"> ● 描述服務有兩個簡單的方法： <ul style="list-style-type: none"> ● 服務是一項有用的工作，但不一定會產生有形或實質性的產品 ● 服務是一個機構為滿足某些公眾需要，而提供的無形產品，它們會為使用者帶來好處。 ● 零售業是一個複雜的服務行業，而且經常遇到服務時好時差的問題。這種問題通常是由於營運系統不完善，以及員工服務技巧有待提升所致。顧客對企業的印象，以及滿意程度取決於前線員工的表現 <ul style="list-style-type: none"> ● 每次提供的服務可能不盡相同，因此顧客在不同的情況下，可能有不同的看法。 ● 顧客是真正優質服務的唯一評判，會基於服務接觸期間和之後的感受予以品評。 ● 與顧客建立良好的關係 <ul style="list-style-type: none"> ● 執行 4S 原則: 4S 即微笑 (Smile)、誠懇 (Sincerity)、靈巧 (Smart) 及迅速 (Speed)。為顧客感覺「服務周到」、「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」。 	20 分鐘																		
<ul style="list-style-type: none"> ● 課堂活動 1 <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客服務態度測量表 以下有 8 個顧客服務態度的信念，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) <table border="1" data-bbox="229 1155 1323 1599"> <thead> <tr> <th data-bbox="229 1155 1177 1205">信念</th> <th data-bbox="1177 1155 1323 1205">分數</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="229 1205 1177 1254">1. 顧客是一個對你很重要的人</td> <td data-bbox="1177 1205 1323 1254"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="229 1254 1177 1303">2. 顧客是一個帶給你就業機會的人</td> <td data-bbox="1177 1254 1323 1303"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="229 1303 1177 1352">3. 顧客是間接發薪水給你的人</td> <td data-bbox="1177 1303 1323 1352"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="229 1352 1177 1402">4. 顧客不是倚靠你的人，相反是你依靠他們</td> <td data-bbox="1177 1352 1323 1402"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="229 1402 1177 1451">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</td> <td data-bbox="1177 1402 1323 1451"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="229 1451 1177 1500">6. 顧客並不關心你「公司的政策」，他們只有一個目的 - 需要幫助</td> <td data-bbox="1177 1451 1323 1500"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="229 1500 1177 1550">7. 親切友善和助人意願與成功成正比</td> <td data-bbox="1177 1500 1323 1550"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="229 1550 1177 1599">8. 顧客服務的祕訣是從「是的」開始</td> <td data-bbox="1177 1550 1323 1599"></td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="199 1653 1323 1742">(完成習作後，導師可以總結學員的分數，選擇最高和最低分數的信念 (一或兩項) 與學員分享。)</p> 	信念	分數	1. 顧客是一個對你很重要的人		2. 顧客是一個帶給你就業機會的人		3. 顧客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. 顧客並不關心你「公司的政策」，他們只有一個目的 - 需要幫助		7. 親切友善和助人意願與成功成正比		8. 顧客服務的祕訣是從「是的」開始		30 分鐘
信念	分數																		
1. 顧客是一個對你很重要的人																			
2. 顧客是一個帶給你就業機會的人																			
3. 顧客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. 顧客並不關心你「公司的政策」，他們只有一個目的 - 需要幫助																			
7. 親切友善和助人意願與成功成正比																			
8. 顧客服務的祕訣是從「是的」開始																			
休息	10 分鐘																		
<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客服務指引 <ul style="list-style-type: none"> ● 給予顧客的初次印象 <ul style="list-style-type: none"> ● 高水平及優質的服務由給予顧客的初次印象開始。給予顧客的初次印象包括: <ul style="list-style-type: none"> ● 來自服務員的溫暖而迎賓氣氛 ● 整潔的外表 	30 分鐘																		

<ul style="list-style-type: none"> ● 友善而恰當的問候 ● 笑容及眼神接觸 ● 對顧客身份的承認 <ul style="list-style-type: none"> ● 在初次接觸顧客時要注意每位顧客的不同需要 ● 盡量爭取機會與顧客閒談，自覺地聆聽他們的需要，並提供適當的協助 ● 專業的態度 <ul style="list-style-type: none"> ● 有禮地回答顧客的問題並提供正確的資訊，務求提升他們對消費的滿意度 ● 以一致及專業的態度為顧客提供快捷而有效率的服務 ● 鎮定及有信心地為顧客解決問題 ● 時刻保持正確的服務態度 <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客在使用服務時會份外安心 ● 簡化了複雜的程序能提升顧客的滿意度 ● 殷勤的款待能更有效及更有效率地滿足顧客的期望和需要 ● 如顧客在使用服務時遇到困難，應即時向他們提供協助 ● 親自接待顧客指引 <ul style="list-style-type: none"> ● 服務員工可能要同一時間要處理多項工作，切勿要顧客久候，如有需要，可找其他同事支援。 ● 每當有顧客踏進店舖，盡量放下手上工作，先處理顧客的需要。 ● 當接待顧客時，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。 ● 見到顧客要主動打招呼，如「早晨」、「您好」、「歡迎」。 ● 主動提供服務：「你好，有什麼可以幫到你？」 ● 主動與陌生的顧客閒談、介紹企業產品 / 服務 ● 不要因顧客的外表給予不同的對待，要誠心誠意的善待每一位顧客 <p>參考 (YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=0KPEbnnm_iA)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ● 課堂活動 2 ● 在導師的指導下，按照上述指引，讓學生進行角色扮演，練習親自接待顧客的技巧。 	20 分鐘
<p>休息</p>	10 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 接聽顧客電話指引 <ul style="list-style-type: none"> ● 親切的開場白，如：「早晨 / 您好，xx 中心，有咩可以幫到你？」 ● 如需轉駁 <ul style="list-style-type: none"> ● 必須通知來電者：「請等一等」，然後按 HOLD 鍵，內置等候音樂 ● 如所找的同事不在，應作以下禮貌式對答： <ul style="list-style-type: none"> ● 「xx 先生 / 姑娘正在 開會 / 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) ● 「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？」(命令式，強迫顧客表露身份！可能會令來電者感到壓力) ● 如顧客選擇留言 <ul style="list-style-type: none"> ● 準確地記下所欲傳達的留言內容：誰人？何時？何事？聯絡電話？ 	20 分鐘

<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 如顧客提出簡單建議 <ul style="list-style-type: none"> ● 正確記載所表達的意見內容 ● 顧客講完後，必須覆述一次，以確保所記錄的內容正確無誤 ● 收線前，再問顧客是否還有什麼意見 ● 多謝顧客來電 ● 如有需要，向顧客回電跟進 																
<ul style="list-style-type: none"> ● 課堂活動 3 <ul style="list-style-type: none"> ● 在導師的指導下，按照上述指引，讓學生進行角色扮演，練習接聽顧客電話的技巧。 	20 分鐘															
<ul style="list-style-type: none"> ● 總結 	10 分鐘															
<ul style="list-style-type: none"> ● 介紹課程評估工作 <table border="1" data-bbox="145 723 1240 1059"> <thead> <tr> <th>內容</th> <th>比重</th> <th>性質</th> <th>時間</th> <th>詳細內容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>實習評估 (派發實習評估 任務指引)</td> <td>50%</td> <td>小組</td> <td>第 10 節 (堂上評估)</td> <td>請參閱附錄 I</td> </tr> <tr> <td>筆試 (1.5 小時; 關閉 書本考試)</td> <td>50%</td> <td>個人</td> <td>第 10 節之後</td> <td>請參閱附錄 II</td> </tr> </tbody> </table>	內容	比重	性質	時間	詳細內容	實習評估 (派發實習評估 任務指引)	50%	小組	第 10 節 (堂上評估)	請參閱附錄 I	筆試 (1.5 小時; 關閉 書本考試)	50%	個人	第 10 節之後	請參閱附錄 II	10 分鐘
內容	比重	性質	時間	詳細內容												
實習評估 (派發實習評估 任務指引)	50%	小組	第 10 節 (堂上評估)	請參閱附錄 I												
筆試 (1.5 小時; 關閉 書本考試)	50%	個人	第 10 節之後	請參閱附錄 II												

零售業-顧客服務教材	
第四節：服務文化及守則	預計時間
課堂教學及活動	共 3 小時
<ul style="list-style-type: none"> ● 甚麼是服務文化？ <ul style="list-style-type: none"> ● 提供零售服務的目的是滿足消費者的需要，消費者的滿足程度是衡量服務水平和服務質量的標準。所以服務文化的體現就是為了滿足消費者需要而提供的各種服務設施、手法及服務過程中。如提供舒適的購物環境，“顧客永遠是對的”的服務觀念等。 ● 服務文化是機構在長期對其所服務過程中所形成的理念、職業觀念等服務價值取向 ● 需要全體員工，由管理層、監督至前線員工，確立方向 ● 了解優質服務文化及親切待客在現今社會的重要性 ● 顧客感覺 = 顧客實際體驗 - 顧客期望 <ul style="list-style-type: none"> ● 例子：商場提供手推車借用服務，便利店提供充電器借用服務等 ● 服務文化 <ul style="list-style-type: none"> ● 開發性：致力於開發顧客、員工和服務（為機構帶來新機遇） ● 創新性：引領機構不斷創新，不斷提升服務 ● 人性化：是以顧客為本的文化 	40 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 課堂活動 1 <ul style="list-style-type: none"> ● 請嘗試列出機構的服務文化並需要在課堂上與他學員分享。 	20 分鐘
休息	10 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 守則及法規 <ul style="list-style-type: none"> ● 了解對零售業相關之香港法例，包括但不限於： <ul style="list-style-type: none"> ● 商品說明條例 <ul style="list-style-type: none"> ● 可參考香港海關的相關網頁，並有相關資源下載： https://www.customs.gov.hk/tc/consumer_protection/trade_desc/unfair/index.html ● 貨品售賣條例 ● 管制免責條款條例 ● 不合情理合約條例 ● 度量衡條例 ● 消費品安全條例 ● 應課稅品(酒類)規例：即賣酒 18 禁（如機構合適使用） ● 廢電器電子產品生產者責任計劃（廢電器計劃）（如機構合適使用） ● 玩具及兒童產品安全條例（如機構合適使用） ● 食物及藥物（成分及標籤）規例（如機構合適使用） ● 了解香港零售管理協會同業守則 <ul style="list-style-type: none"> ● 換貨、退貨及退款政策 ● 標籤 ● 定價等 	80 分鐘

<ul style="list-style-type: none"> ● 可參考香港零售管理協會的相關網頁 https://www.hkrma.org/b5/retail_membership/code_of_practice.php ● 了解機構換貨、退貨及退款政策 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 課堂活動 2 <ul style="list-style-type: none"> ● 導師可以利用多個機構的例子／個案，以問答或搶答形式評估學員對相關的守則及法規之了解 ● 完成問答後，導師可以給予學員回應及相關例子／個案的後果，進一步強化學員之理解 	20 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 總結 	10 分鐘

零售業-顧客服務教材	
第五節：顧客服務溝通 I	預計時間
課堂教學及活動	共 3 小時
<ul style="list-style-type: none"> ● 溝通簡介 <ul style="list-style-type: none"> ● 溝通是一個過程： <ul style="list-style-type: none"> ● 以容易和清楚明白的方式交換信息、思想和感情 ● 溝通在零售業是非常重要的，良好的溝通可使服務人員對不同情況作出適當的顧客服務 ● 以下英文字： community, communism, communion, communal 的首 6 個字母均為“COMMUN”，而他們都有著「共享」的意思。所以，溝通 (Communication) 也可被定義為訊息的共享。 ● 然而，更令人關注的是如何有效地溝通。信息的共享足以讓我們有效地溝通？ <ul style="list-style-type: none"> ● 任何訊息都由發訊人開始，最終由接收者接收。為了有效地傳遞訊息，訊息的原意應盡可能不被改變。 ● 為了確保該消息已被正確接收及理解，必須檢查對方是否明白。 ● 不善溝通的結果 <ul style="list-style-type: none"> ● 低生產效率 <ul style="list-style-type: none"> ● 由於差劣的調配制度，員工未能被完全安排到適當的工作。例如，未能及時對需要被調派到另一店舖的員工給予通知。 ● 漠不關心 <ul style="list-style-type: none"> ● “公司在上星期並沒有通知我要被調派另一店舖，誰知她今個星期會作出這樣的安排” ● 錯誤發生 <ul style="list-style-type: none"> ● “我是按我原來有的更表來上班的” ● 拒絕合作 <ul style="list-style-type: none"> ● “若公司甚麼都不預先告訴我們，事情只會弄得一團糟” ● 其他途徑的訊息 <ul style="list-style-type: none"> ● “我聽到有位同事因為沒有按調配的時間表上班而被解僱了！” ● 我們在生活中都會經歷類似的東西。良好溝通的關鍵是發訊人是否有良好的表達技巧以及訊息是否傳遞給接收者 ● 有效的溝通 <ul style="list-style-type: none"> ● 良好的發訊者 <ul style="list-style-type: none"> ● 簡易明白地表達訊息 ● 有清晰的聲線 ● 當接收者準備就緒才開始發放訊息 ● 確保該訊息被理解及得到接收者的反應 ● 良好的接收者 <ul style="list-style-type: none"> ● 注重整體訊息 ● 告訴發訊者自己是否準備就緒 	40 分鐘

<ul style="list-style-type: none"> 告知發訊者對消息的接收和理解 																			
<ul style="list-style-type: none"> 課堂活動 1 - 影片分享 <ul style="list-style-type: none"> 你聽得懂嗎？(影片: 小孩不笨 2) <ul style="list-style-type: none"> (YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=N_E0u3Ejo4A) <p>(導師帶領學員分享在影片中有關溝通的最深刻的一樣東西)</p>	20 分鐘																		
<p>休息</p>	10 分鐘																		
<ul style="list-style-type: none"> 溝通的定義 <ul style="list-style-type: none"> 溝通是人對自己，人對他人，個人對團體，團體對團體的談話。 溝通是讓自己去了解別人，也讓別人來了解自己。 看的不同，想的不同，要表達出來，才能彼此瞭解。 重新思考，轉換思考模式。 用另一種方式思考。 藉語言及非語言表達，達到目標的方式。 	20 分鐘																		
<ul style="list-style-type: none"> 溝通的種類 <ul style="list-style-type: none"> 通訊有多種形式：例如書面，語言，圖案等 最常見的溝通形式包括書面和口頭溝通 書面溝通的形式有：清單、操作手冊、信件、備忘錄等 書面通訊 <table border="1" data-bbox="217 1088 1295 1337"> <thead> <tr> <th>好處</th> <th>壞處</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>● 信件和備忘錄：可以迅速分發</td> <td>● 溝通是非個人的</td> </tr> <tr> <td>● 清單和印刷刊物：如果錯誤發生，在刊物發出前可以作出修改</td> <td>● 它是單向的，因此會導致歧義和誤解</td> </tr> <tr> <td></td> <td>● 不能知道接收者是否真正理解內容</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> 想想保單上所寫的保險政策，所有字都很小。可能意味著在閱讀完句末之前，你已經忘記你第一次所讀的句子和法律術語。 調查顯示在一個句子中，單詞數量對理解文意的影響： <table border="1" data-bbox="217 1480 1295 1727"> <thead> <tr> <th>在一個句子中的單詞數目</th> <th>在第一次閱讀後便能理解的百分比 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>27</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>15</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>12</td> <td>86</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>94</td> </tr> </tbody> </table> 言語溝通 <ul style="list-style-type: none"> 面對面及身體語言幫助對訊息的理解 大部份言語溝通是雙向的，允許發問問題使訊息能清晰傳遞 言語溝通有時候會使人覺得模稜兩可，因為沒有在書面記錄的情況下，可能使人難以跟隨講者的話 	好處	壞處	● 信件和備忘錄：可以迅速分發	● 溝通是非個人的	● 清單和印刷刊物：如果錯誤發生，在刊物發出前可以作出修改	● 它是單向的，因此會導致歧義和誤解		● 不能知道接收者是否真正理解內容	在一個句子中的單詞數目	在第一次閱讀後便能理解的百分比 (%)	27	4	15	70	12	86	8	94	40 分鐘
好處	壞處																		
● 信件和備忘錄：可以迅速分發	● 溝通是非個人的																		
● 清單和印刷刊物：如果錯誤發生，在刊物發出前可以作出修改	● 它是單向的，因此會導致歧義和誤解																		
	● 不能知道接收者是否真正理解內容																		
在一個句子中的單詞數目	在第一次閱讀後便能理解的百分比 (%)																		
27	4																		
15	70																		
12	86																		
8	94																		

● 休息	10 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 課堂活動 2 <ul style="list-style-type: none"> ● 團隊溝通遊戲 “聽不到的說話” <ul style="list-style-type: none"> ● 人數：每次 8 -10 學員 ● 材料：眼罩及貼紙 ● 遊戲方法： <ul style="list-style-type: none"> ● 讓每位學員戴上眼罩。 ● 導師給予每位組員一個號碼貼紙，組員不得告訴他人自己的號碼。 ● 讓學員根據每人的號數，從小到大順序排成一條直線。 ● 整個過程不能說話，只要有人說話或脫下眼罩，導師即宣佈遊戲結束。 ● 討論題目： <ul style="list-style-type: none"> ● 學員之間如何通知對方有關自己的位置及號數？ ● 溝通中遇到了什麼問題，學員是怎樣解決這些問題？ ● 學員覺得有什麼更好的溝通方法？ 	30 分鐘
● 總結	10 分鐘

零售業-顧客服務教材	
第六節：顧客服務溝通 II	預計時間
課堂教學及活動	共 3 小時
<ul style="list-style-type: none"> ● 聆聽的重要性 <ul style="list-style-type: none"> ● 關於聆聽 <ul style="list-style-type: none"> ● 我們每天的 40%用於聆聽，故聆聽是一個溝通的最重要領域 ● 我們都認為，我們是很好的聽眾，但我們真的有聽或做我們聽到的嗎？“聲音”(noise) 往往滲透不到大腦，令訊息的準確性下降和失去意義。 ● 有效聆聽中存在的問題是： <ul style="list-style-type: none"> ● 我們大約每分鐘說 125 字，最多每分鐘說 180 字 ● 我們每分鐘有聆聽 500 字的能力 ● 人使用過剩的腦容量來做以下的事情： <ul style="list-style-type: none"> ● 規劃 <ul style="list-style-type: none"> ● 想隨心所欲，而不是聽發訊者所說的話是什麼 ● 盤算 <ul style="list-style-type: none"> ● 等待一個關鍵詞，以轉移話題 ● 辯論 <ul style="list-style-type: none"> ● 說出相反的觀點 ● 封閉 <ul style="list-style-type: none"> ● 接收者不聽，因為他認為該訊息並不重要 ● 聆聽是一種技巧。你有多少次被指責只聽到你想聽到的話？ <ul style="list-style-type: none"> ● 我知道你明白我說什麼，但讓我困擾的是，你聽到的並不是我的意思。 ● 差劣聆聽可歸咎於人類大腦的訊息處理系統。我們可以快速交談是基於我們的認知處理在玩猜謎遊戲。 ● 大腦會試圖猜測其他人說甚麼而為此預先準備一個答案或對答內容 ● 下面的兩個過程經常被混淆 <ul style="list-style-type: none"> ● 聽 <ul style="list-style-type: none"> ● 以耳朵聽聲音 ● 聆聽 <ul style="list-style-type: none"> ● 對身體，情感和知識進行分析的過程 	60 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 這是一個簡單的日常會話情況 <ul style="list-style-type: none"> ● 甲方正在說話 ● 乙方最初是在聆聽的，但很快想成為眾人矚目的焦點。當他開始對甲方的說話作出評估時，他的專注力便開始下降。而這個情況是在甲方開始說話不久便開始的。最終當乙方作出回應時，甲方的話便會被乙方中斷。 ● 作為一個好的聽眾，積極聆聽是非常重要的，並需要經過練習的。積極聆聽的過程可以分成 4 個階段： <ul style="list-style-type: none"> ● 第 1 階段 <ul style="list-style-type: none"> ● 注意聲音 ● 對聲音作出理解 	

<ul style="list-style-type: none"> ● 有能力區分詞語 ● 第 2 階段 <ul style="list-style-type: none"> ● 開始理解說話內容 ● 聆聽者開始集中精神聆聽 ● 第 3 階段 <ul style="list-style-type: none"> ● 區分幻想和事實 ● 對訊息作出真確分析 ● 依賴過去的經驗和知識 ● 第 4 階段 <ul style="list-style-type: none"> ● 第 3 階段後，加上個人思維 	
<p>休息</p>	<p>10 分鐘</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 課堂活動 1 <ul style="list-style-type: none"> ● 角色扮演練習 <ul style="list-style-type: none"> ● 導師把全班分成小組(每組兩名學員，其中一名作為零售行業服務人員，另一名作為顧客)，顧客向服務人員提出尖銳的問題，服務人員嘗試應用積極聆聽的 4 個階段模擬問答。 ● 完成一次練習後，學員可以交換角色再做一次練習 ● 導師和學員評估在模擬問答的表現，可以考慮： <ul style="list-style-type: none"> ● 服務人員有沒有把主要訊息流暢而精確地表達出來？ ● 服務人員答話是否流於冗長？ ● 服務人員面對尖銳問題時是否動氣動怒？ ● 有沒有至少一至兩句特別精警的句子？ ● 完成練習後，導師引導學員回顧學員模擬的談話，進一步強化學員理解聆聽的重要性。 	<p>40 分鐘</p>
<p>休息</p>	<p>10 分鐘</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 言語反應 <ul style="list-style-type: none"> ● 以問題來檢查理解程度： <ul style="list-style-type: none"> ● 對應對的範圍作出限制 ● 有效及迅速得到有用的訊息 ● 使用不當，可以使一個人覺得他們是被審問 ● 提問問題有很多原因，如： <ul style="list-style-type: none"> ● 以獲取訊息 ● 以獲取意見 ● 為了表現出濃厚的興趣 ● 為了檢查理解程度 ● 問題可分為以下四個種類 <ul style="list-style-type: none"> ● 是非題 <ul style="list-style-type: none"> ● 問題的答案是「是」或「否」，問題可用作： ● 獲取訊息 ● 給予訊息 	<p>20 分鐘</p>

<ul style="list-style-type: none"> ● 檢理解程度 ● 例子：你想要換成藍色 T-shirt 嗎? ● 開放式問題 <ul style="list-style-type: none"> ● 向人詢問意見的問題 ● 例子：你認為我們今天的服務如何嗎？ ● 引導式問題 <ul style="list-style-type: none"> ● 問題會引導出答案 ● 例子：我想我們是時候把貨物收拾回來，不是嗎？ ● 限制式問題 <ul style="list-style-type: none"> ● 類似引導式問題，但對答案作出限制 ● 例子：我們差不多該把貨物收拾回來，現在或是幾分鐘之後呢？ 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 理解 <ul style="list-style-type: none"> ● 理解的基礎 <ul style="list-style-type: none"> ● 一旦被問及一個問題，聆聽者必須對問題有一定程度的理解。記住，順從 (Compliance) 通常符合人類的常態 ● 順從在心理學角度是指一個人聆聽後通常會對說話作出支持多於反對。很多時我們的答案都會是「是」，縱使在對問題未深入理解的時候。 ● 使用「是非題」及「開放式問題」可保持有效溝通 ● 積極聆聽 <ul style="list-style-type: none"> ● 積極聆聽是: <ul style="list-style-type: none"> ● 真正希望了解其他人的看法 ● 聆聽和表達是否理解對方的話 ● 對他人的想法和感受的敏感度 ● 積極聆聽並非: <ul style="list-style-type: none"> ● 被動 ● 給予同意或不同意 ● 判斷 ● 議論 ● 有效聆聽的藝術 <ul style="list-style-type: none"> ● 可信和關懷別人 ● 接納 ● 允許別人說話 ● 著重想法和感受 ● 有建設性的 ● 一個積極的聆聽者 ● 地位、角色和能力 <ul style="list-style-type: none"> ● 地位 <ul style="list-style-type: none"> ● 在商舖內的地位通常取決於兩個因素： <ul style="list-style-type: none"> ● 誰較高級 ● 誰較初級 	30 分鐘

<ul style="list-style-type: none"> ● 兩者之間的關係可以被定義為領導 / 平輩 ● 以較高級的員工的地位來說，他們是可以輕易地質問初級員工；相反地，同樣的溝通情況可以發生在初級員工身上嗎？ ● 角色 <ul style="list-style-type: none"> ● 當緊急情況時，商舖員工的角色會視乎他是否的第一處理者而轉變 ● 大部份人都不願意在危急情況下擔當主導者的角色，原因是人們都不願顯示出自己信心不足。 ● 能力 <ul style="list-style-type: none"> ● 有時候，員工會互相判斷對方的辦事能力。若初級員工質疑高級員工的能力，可能會影響人際關係。 ● 溝通氣氛 <ul style="list-style-type: none"> ● 一家良好的商舖需要所有員工合力創造合適的氣氛。這也能促進雙向溝通。為了創建良好的氣氛，必須有以下幾點： <ul style="list-style-type: none"> ● 領導 / 團隊工作的正確態度 ● 盡可能聽取員工的意見以完成任務 ● 鼓勵開放和坦率的討論 ● 積極聆聽，作出回應之前深思熟慮 ● 給予其他員工同理心 ● 對答案和決定作出解釋 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 總結 	10 分鐘

零售業-顧客服務教材	
第七節：顧客投訴和危機管理 I	預計時間
課堂教學及活動	共 3 小時
<ul style="list-style-type: none"> ● 為什麼顧客會投訴？ <ul style="list-style-type: none"> ● 關於顧客投訴 <ul style="list-style-type: none"> ● 所謂顧客投訴，是指顧客對企業產品質量或服務上的不滿意，而提出的書面或口頭上的異議、抗議、索賠和要求解決問題等行為。 ● 顧客投訴是每一個企業皆遇到的問題，它是顧客對企業管理和服務不滿的表達方式，也是企業有價值的信息來源，它為企業創造了許多機會。因此，如何利用處理顧客投訴的時機而贏得顧客的信任，把顧客的不滿轉化為滿意，鎖定他們對企業和產品的忠誠，獲得競爭優勢，已成為企業營銷實踐的重要內容之一。 ● 顧客會投訴原因 <ul style="list-style-type: none"> ● 企業自身的原因 <ul style="list-style-type: none"> ● 產品質量無法滿足顧客 <ul style="list-style-type: none"> ● 良好的產品質量是顧客塑造滿意度的直接因素，對於服務這種無形產品也是這樣。如一個顧客在超市選購商品，能不能在超市中以合適的價格順利地買到質量合格的商品是決定顧客是否滿意的主要判斷標準；另一方面，即使商品的質量沒有問題，但如果在使用的過程中，顧客發現使用該商品得到的效果並不是像他自己想像的那樣，他也會對整個超市的服務產生不滿，進而產生抱怨。 ● 服務無法達到顧客的要求 <ul style="list-style-type: none"> ● 服務是一種經歷，在服務系統中的顧客滿意與不滿意，往往取決於某一個接觸的瞬間。如服務人員對顧客的詢問不理會或回答語氣不耐煩、敷衍、出言不遜；結算錯誤；讓顧客等待時間過長；對服務制度如營業時間、商品退調、售後服務以及各種懲罰規則等等，都是造成顧客不滿、產生抱怨的原因。 ● 對顧客期望值管理失誤 <ul style="list-style-type: none"> ● 服務企業對顧客期望值管理失誤導致顧客對於產品或服務的期望值過高。在一般情況下，當顧客的期望值越大時，購買產品的欲望相對就越大。因此，企業應該適度地管理顧客的期望。當期望管理失誤時，就容易導致顧客產生抱怨。 ● 顧客方面的原因 <ul style="list-style-type: none"> ● 彌補損失 <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客往往出於兩種動機提出投訴，一是為了獲得財務賠償：退款或者免費再次獲得該產品及服務作為補償；另一種是挽回自尊：當顧客遭遇不滿意產品、服務，不僅承受的是金錢損失，還經常伴隨遭遇不公平對待，對自尊心、自信心造成傷害。 ● 性格的差異 <ul style="list-style-type: none"> ● 不同類型顧客對待“不滿意”的態度不盡相同，理智型的顧客遇到不滿意的事，不吵不鬧，但會據理相爭，寸步不讓；急躁型的顧客遇到 	50 分鐘

<p>不滿意的事必投訴且大吵大鬧；憂鬱的顧客遇到不順心的事，可能無聲離去，決不投訴，但永遠不會再來。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 環境因素 <ul style="list-style-type: none"> ● 環境因素是指顧客與企業所不能控制的，在短期內難以改變的因素，包括經濟、政治法律、社會文化、科學技術等方面。除了文化背景和行業特徵之外，一個國家或地區的生活水平和市場體系的有效性、政府管制、消費者援助等都會影響顧客的投訴行為。 	
<p>休息</p>	<p>10 分鐘</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 課堂活動 I <ul style="list-style-type: none"> ● 個案討論 (Walt Disney - 華特迪士尼) <ul style="list-style-type: none"> ● 迪士尼企業的顧客服務標準是世界知名的。導師引導學員討論和分享以下迪士尼企業的服務標準與價值觀: <ul style="list-style-type: none"> ● 對嘉賓與顧客的責任 <ul style="list-style-type: none"> ● 「我們的嘉賓與顧客期望、並且理應獲得最佳的服務。」 ● 質量 <ul style="list-style-type: none"> ● 「待人恭敬有禮、對產品及服務瞭如指掌，並積極協助嘉賓與顧客享受我們提供的最優質的服務體驗，這是所有接待嘉賓與顧客的演藝人員及員工的職責。 ● 另外，所有負責創造產品及服務的演藝人員及員工，須隨時隨地、竭盡所能開創令我們與公司引以為榮的項目。」 ● 客人的安全 <ul style="list-style-type: none"> ● 「嘉賓與顧客的健康、安全及福祉對本公司至為重要，絕不能因為追求經濟目標、疏忽，或任何其他原因，而有所損害。 ● 我們力求設計、建造、經營及維持符合我們所訂立的最高標準的景點、產品及設施；樂園上下員工均有責任令客人感到安全放心。」 <p>(摘自：http://corporate.disney.go.com/corporate/conduct_standards2.html)</p> 	<p>30 分鐘</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客投訴帶給企業的價值 <ul style="list-style-type: none"> ● 阻止顧客流失 <ul style="list-style-type: none"> ● 向企業投訴的顧客一方面要尋求公平的解決方案，另一方面說明他們並沒有對企業絕望，希望再給企業一次機會，美國運通公司的一位前執行總裁認為：“一位不滿意的顧客是一次機遇。” 相關研究進一步發現，50%-70%的投訴顧客，如果投訴得到解決，他們還會再次與企業做生意，如果投訴得到快速解決，這一比重還會上升到 92%。因此，顧客投訴為企業提供了恢復顧客滿意的最直接的補救機會，鼓勵不滿顧客投訴並妥善處理，能夠阻止顧客流失。 	<p>30 分鐘</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 減少負面影響 <ul style="list-style-type: none"> ● 不滿意的顧客不但會終止購買企業的產品或服務，而轉向企業的競爭對手，而且還會向他人訴說自己的不滿，給企業帶來非常不利的口碑傳播。據研究發現一個不滿意的顧客會把他們的經歷告訴其他至少 9 名顧客，其中 13%的不滿顧客會告訴另外的 20 多個人。研究還表明，公開的攻擊會比不公開的攻擊獲得更多的滿足。一位顧客在互聯網宣泄自己的不滿時寫到：“只需要 5 分鐘，我就向 	

<p>數以千計的顧客講述了自己的遭遇，這就是對廠家最好的報復……。”但是，如果企業能夠鼓勵顧客在產生不滿時，向企業投訴，為顧客們提供直接宣泄機會，使顧客不滿和宣泄處於企業控制之下，就能減少顧客找替代性滿足和向他人訴說的機會。許多投訴案例表明，顧客投訴如果能夠得到迅速、圓滿的解決，顧客的滿意度就會大幅度提高，顧客大都會比失誤發生之前具有更高的忠誠度，不僅如此。這些滿意而歸的投訴者，有的會成為企業義務宣傳者，即通過這些顧客良好的口碑鼓動其他顧客也購買企業產品。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 免費的市場信息 <ul style="list-style-type: none"> ● 投訴是聯繫顧客和企業的一條紐帶，它能夠為企業提供許多有益的信息。丹麥的一家諮詢公司的主席 Claus.Moller 說：“我們相信顧客的抱怨是珍貴的禮物。我們認為顧客不厭其煩地提出抱怨、投訴，是把我們在服務或產品上的疏忽之處告訴我們。如果我們把這些意見和建議彙總成一套行動綱領，就能更好地滿足顧客的需求。”研究表明，大量的工業新產品構思來源源於用戶需要，顧客投訴一方面有利於糾正企業營銷過程中的問題與失誤，另一方面還可能反映企業產品和服務所不能滿足的顧客需要，仔細研究這些需要，可以幫助企業開拓新市場。從這個意義上，顧客投訴實際上是常常被企業忽視的一個非常有價值且免費的市場研究信息來源，顧客的投訴往往比顧客的贊美對企業的幫助更大，因為投訴表明企業還能夠比現在做得更好。 ● 預警危機 <ul style="list-style-type: none"> ● 一些研究表明，顧客在每 4 次購買中會有 1 次不滿意，而只有 5% 以下的不滿意的顧客會投訴。所以如若將公司不滿的顧客比喻為一座冰山的話，投訴的顧客則僅是冰山一角，不滿顧客這個冰山的體積和形狀隱藏在表面上看起來平靜的海面之下，只有當公司這艘大船撞上冰山後才會顯露出來，如果在碰撞之後企業才想到補救，往往為時已晚。所以，企業要珍惜顧客的投訴，正是這些線索為企業發現自身問題提供了可能。例如，從收到的投訴中發現產品的嚴重質量問題，而收回產品的行為表面看來損害了企業的短期效益，但是避免了產品可能給顧客帶來的重大傷害以及隨之而來的嚴重顧客糾紛。事實上，很多的企業正是從投訴中提前發現嚴重的問題，然後進行改善，從而避免了更大的危機。 	
<p>休息</p>	<p>10 分鐘</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 課堂活動 2 <ul style="list-style-type: none"> ● 每名學員寫下他們最近的投訴事件，包括以下資料。 <ul style="list-style-type: none"> ● 產品/服務的性質 ● 產品/服務公司背景 ● 投訴的原因 ● 收到的補救措施 ● 學員分享他們的投訴事件。導師然後嘗試用以上面教授的內容總結學員的投訴事件，加強學員的學習。 	<p>20 分鐘</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 不滿意顧客不投訴的原因 <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客不投訴的原因主要有以下幾個： <ul style="list-style-type: none"> ● 不值得花費時間和精力 	<p>20 分鐘</p>

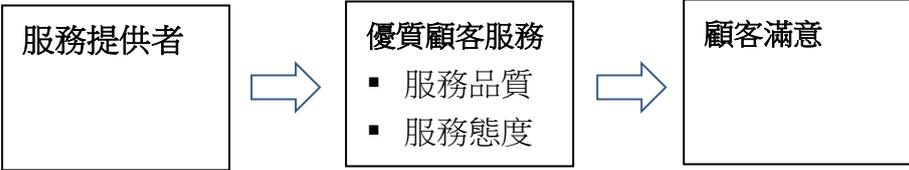
<ul style="list-style-type: none"> ● 擔心沒有人會關心他們的問題或有興趣採取行動 ● 不知道到哪裡去投訴及怎樣投訴 ● 有很大比例的投訴者反映他們對投訴的結果不滿意 ● 有時候它是一種文化或背景的反映。如日本有 21%的顧客對投訴感到尷尬或不適；在某些歐洲國家，服務提供者和顧客之間有一種強烈的客人--主人關係，告訴服務提供者你對服務的方式不滿意會被認為是不禮貌的事。 ● 據研究發現，來自高收入家庭的消費者比來自低收入家庭的消費者提出投訴的可能性更大，年輕人比老年人提出投訴的可能性更大。投訴者往往具有更豐富的產品知識，也更瞭解投訴渠道。其他增加投訴可能性的因素包括問題的嚴重性、產品對顧客的重要性和財務損失。 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 總結 	10 分鐘

零售業-顧客服務教材	
第八節：顧客投訴和危機管理 II	預計時間
課堂教學及活動	共 3 小時
<ul style="list-style-type: none"> ● 處理顧客問題的原則 <ul style="list-style-type: none"> ● 如果顧客的感受是正面的，則服務員會較容易與顧客建立關係。但他們仍需處理顧客的各種感受。 ● 認知顧客的感受是非常重要的。首先，服務員需要保持沉默、進行觀察及細心聆聽，然後提出一些令顧客覺得貼心的問題。用以判斷顧客感受的技巧包括：觀察、聆聽及查詢。 ● 服務員不應該過早作出判斷。他們要盡量獲得更多的資料，而不會根據片面支持，而妄下判斷。他們可以透過身體語言表達的訊息，找出顧客不安或憤怒的程度。他們應仔細聆聽顧客說話的內容，否則就無法作出全面的了解。同時亦應留意顧客的說話方式，因為說話時的聲音大小、速度及力度亦可能透露了他們的感受。 ● 如果有顧客作出投訴，很容易令服務員本人感到不快。事實上，問題不時地出現，並不是基於某一個人的缺失。重要的是，當服務員遇到投訴時，懂得利用既定的程序作出適當處理。 ● 一般企業都會備有處理投訴的正式程序。要點是先了解處理投訴的原則： <ul style="list-style-type: none"> ● 表示關心 <ul style="list-style-type: none"> ● 通過以下方法，向顧客表示關注及理解： <ul style="list-style-type: none"> ● 聆聽顧客說話 ● 介紹自己 ● 提供幫助 ● 根據情況，作出適當回應 ● 例子：「我是 Mary Chan，很抱歉發生這個問題，我有甚麼可以幫到你呢？」並非所有顧客都能冷靜面對問題，員工可以觀察他們的身體語言，以及他們的聲音，判斷顧客的情緒。 ● 澄清並確認你對問題的理解 <ul style="list-style-type: none"> ● 服務員為了解顧客真正的問題所在，應該進行提問，然後用自己的語言重複顧客的說話，以確認對問題的理解。例如「換言之，陳先生你的意思是，今天沒有人清潔你房間的浴室？」這是複述問題的技巧。 ● 行動共識 <ul style="list-style-type: none"> ● 決定可採用何種方法處理投訴。這些方法可以是： <ul style="list-style-type: none"> ● 全程由服務員親自處理， ● 尋求援助 ● 取得共識 ● 跟進問題 <ul style="list-style-type: none"> ● 無論服務員採取何種行動，他們務必跟進，確保得顧客同意的行動方案能正式落實，若有任何變動，則必須告知顧客。 ● 操作標準／守則 <ul style="list-style-type: none"> ● 大部份企業都有正式的投訴程序。處理投訴的工作並不容易，如果處理不 	40 分鐘

<p>慎，可能使問題變得更加糟糕。顧客作出投訴，是由於他們感到失望、生氣、沮喪，甚至憤怒。因此，所有員工必須清楚了解及遵照投訴程序。一套投訴程序通常包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 誰負責處理投訴 ● 應採取何種措施（相應的步驟） ● 個人的權限 ● 記錄結果 <ul style="list-style-type: none"> ● 企業力求每方面的產品／服務都能達到高水平，當中包括處理投訴的工作，而投訴程序通常包括操作標準及守則。例如： <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客親身作出投訴的話，必須在 20 分鐘內處理，並達致行動共識。 ● 顧客書面作出投訴的話，必須於接收當天發出確認函。 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 課堂活動 1 - 角色扮演 - 處理顧客投訴 <ul style="list-style-type: none"> ● 每組兩名學員，扮演以下其中一個場景的角色。學員要討論如何處理顧客投訴以及進行交談。 <ul style="list-style-type: none"> ● 案件 <ul style="list-style-type: none"> ● 張先生：點解會缺貨！當天你的職員承諾今天可以到來取特定嬰兒配方奶粉！ ● 服務員：喺？對唔住，因為部份來貨出現船期延期問題，今天沒有足夠特定嬰兒配方奶粉供應！其實有另外一隻相似的嬰兒配方奶粉，你可試一試吧！ ● 張先生：你上次已經說來貨出現船期延期問題，現在又說出現相同問題而無法提供？ ● 服務員：這隻嬰兒配方奶粉都是差不多的！你唔盡快購買，可能這隻嬰兒配方奶粉都沒有貨呀，還剩餘很小數量！ ● 在角色扮演實習後，導師根據以下問題引導學員討論和分享: <ul style="list-style-type: none"> ● 如何分辨出或認識顧客的特徵？ ● 有否出現不適當或不清晰的語言或非語言溝通？ ● 對於角色扮演中，說出任何改善及注意的地方？ 	30 分鐘
<p>休息</p>	10 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 情緒管理 <ul style="list-style-type: none"> ● 如何處理個人情緒，以免影響工作及顧客？ <ul style="list-style-type: none"> ● 負面情緒是指所有會消耗你能量的情緒，它們會影響你的生活，讓人產生身體和心理反應。它包括了緊張、痛苦、悲傷、恐懼等等。 ● 很多人都視負面情緒為敵人，只要一有負面情緒浮現，就會想盡快把它消滅。 ● 減少負面個人情緒方法 <ul style="list-style-type: none"> ● 壓抑 <ul style="list-style-type: none"> ● 壓抑情緒就像是把怪獸硬塞在盒子裡一樣，解決得了一時的問題，卻不是長久的解決方案。 ● 可是，如果你長期選擇壓抑，而非認真面對負面情緒的話，負面情緒堆積到一個程度就會爆發。到時候，這反而會對日常生活造成更嚴重的影響。 	30 分鐘

<ul style="list-style-type: none"> ● 逃避 <ul style="list-style-type: none"> ● 很多人，面對負面情緒的第一反應就是逃避。想逃離導致產生負面情緒的事，而不是真正去解決問題。 ● 為甚麼人會這樣做？因為當下的傷害性最少。當然，這只是短期性的。就長期而言，逃避對生活造成的負面影響是最大的，問題只會像雪球般越滾越大，等你醒覺想要處理時，問題已經嚴重到無法處理了 ● 發洩 <ul style="list-style-type: none"> ● 發洩可分兩種，一種是會傷害別人的，一種是不會的。傷人的發洩包括了發脾氣、抱怨、打人等等。這種發洩是會傷害你身邊的人，毀壞你跟朋友的關係，也會嚴重影響你日常生活。 ● 另一個是不傷人的發洩法。比方說，很多人覺得寫作幫助宣洩情緒，消除被壓抑的負面情緒。寫作這事本身並不傷人，卻能達到很好的發洩效果。你也可以選擇看一部悲傷的電影，然後隨着你因為劇情而哭泣，你內心的悲傷也會被淚水沖刷掉。 ● 發洩是一個不錯的方法，但要掌握好額度。一個很好的辦法就是讓發洩跟壓抑相輔相成，例如剛出現時先選擇壓抑，好讓你繼續日常生活，但等到負面情緒開始堆積時，就找時間去好好發洩。 ● 改變負面思考模式 <ul style="list-style-type: none"> ● 改變負面思考模式這個方法的效果很好。它能真正地消除負面情緒，並真正讓人放下那件痛苦的事。如果說發洩是來一個殺一個，改變思考模式才是真正減少負面情緒出現次數的方法。 ● 比方說，你也可以試着拿一個小本子，然後記錄你的負面思想。等到一天過去，再去檢視自己想法的漏洞。 ● 但是，改變思考模式需要不停地練習來讓自己慢慢變得熟練。它比發洩還需要更長的時間，而且過程也需要全神貫注。 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 課堂活動 2 <ul style="list-style-type: none"> ● 請寫下一至兩項你處理個人情緒的方法。然後，導師帶領學員分享。 	20 分鐘
<p>休息</p>	10 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 危機管理 - 如何處理衝突？ <ul style="list-style-type: none"> ● 基本信念 <ul style="list-style-type: none"> ● 在零售服務範圍內和人際交往中，衝突是無可避免的。 ● 衝突乃人際交往的一部分，無所謂「好」與「壞」。 ● 在人際關係中，產生衝突的頻率與關係是否美滿無關。 ● 衝突並不可怕，但愈是逃避、愈不懂應付。 ● 衝突能解決問題、深化關係、導致個人成長。 ● 衝突管理的程序 <ul style="list-style-type: none"> ● 確認與界定這個衝突 ● 腦力激盪出可行的解決方法 ● 討論這些可行的解決方法 ● 選出最好的解決方法 	30 分鐘

<ul style="list-style-type: none"> ● 發展一個實行這個解決方法的計劃 ● 行動，然後再檢視與修正這個解決方法 ● 解決衝突的後果 <ul style="list-style-type: none"> ● 一輸一贏 ● 雙方皆輸 ● 雙方皆贏 ● 如何達到雙方皆贏 <ul style="list-style-type: none"> ● 確定彼此的需求 ● 把彼此的需求讓對方知道 ● 想出可能的解決方法，令雙方都能接受或滿意 ● 評估每種可能的方法和選擇最適合的 ● 付諸實行 ● 跟進檢討 ● 具體步驟 <ul style="list-style-type: none"> ● 服務工作人員須保持冷靜，避免對人不對事 ● 愈早介入愈好，以免事情擴大後，則更難收拾殘局 ● 盡量分隔爭執或打架者 ● 盡量把當事人帶到「遠離人群」的地方處理 ● 讓雙方有秩序地輪流描述事情發生的經過 ● 讓雙方說出期望 ● 尋找妥協點 — 「討價還價」過程 ● 找出當下次面對同類事件/問題時，有什麼更好的方法處理 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 總結 	10 分鐘

零售業-顧客服務教材	
第九節：優質顧客服務計劃	預計時間
課堂教學及活動	共 3 小時
<ul style="list-style-type: none"> ● 優質顧客服務概念 <ul style="list-style-type: none"> ● 優質顧客服務流程 <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">  <pre> graph LR A[服務提供者] --> B[優質顧客服務 ▪ 服務品質 ▪ 服務態度] B --> C[顧客滿意] </pre> </div> <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客服務種類 <ul style="list-style-type: none"> ● 金錢性質範圍 ● 金錢性質的服務(減價、代用品) ● 物質性的服務(贈品) ● 非金錢性質範圍 ● 良好的禮儀 ● 親切、專業的建議 ● 提供有用的資訊 ● 售後服務 ● 愉快、滿足的服務過程 ● 滿意顧客與忠誠顧客的分別 <ul style="list-style-type: none"> ● 滿意顧客 <ul style="list-style-type: none"> ● 覺得你所提供的服務還可以的顧客，就是滿意的顧客。 ● 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。 ● 忠誠顧客 <ul style="list-style-type: none"> ● 覺得你所提供的服務真了不得的顧客，就是忠誠的顧客。 ● 他們的需要獲得滿足，甚至還覺得很高興。他們會不由自主地介紹顧客給你。他們對你的整體感覺是極好的！ ● 不以「顧客滿意度」為目標 <ul style="list-style-type: none"> ● 如果是「顧客滿意度」為目標，那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」。 	50 分鐘

- 優質顧客服務標準 (Service)

S	Sincerity	有誠意 - 真誠的態度
E	Efficiency	有效率 - 快捷的處理
R	Readiness	有準備 - 充份的準備
V	Value	有價值 - 正面的效益
I	Information	有資料 - 有用的資料
C	Courtesy	有禮貌 - 悅人的禮貌
E	Enthusiasm	有熱心 - 服務的熱心

- 掌握優質顧客服務的技巧

- 瞭解及掌握顧客的期望和需要 - 知己知彼、百戰百勝
- 有效地與顧客溝通 - 有回應、無障礙
- 與顧客建立融洽的關係 - 方便工作、減少投訴
- 建立良好的服務態度 - 賓至如歸、好客之道
- 建立正面積極的工作態度 - 肯定自己、充滿自信

- 課堂活動 1

- 普通與優質顧客服務的差異

- 導師帶領學員討論普通與優質顧客服務之間的差異。以下是一些例子：

行為／態度	普通水準	優質水準
專注	留心傾聽別人的講話	同時顯示你正在聆聽：「是的」、「我明白」、「真可惜」，並且與講者有很多眼神接觸
說出顧客的名字	能夠說出一次	在對話中能夠多次使用顧客的名字
聆聽的技巧	留心傾聽別人的講話	總結並確認所聽到的內容
友善的態度	「謝謝你，先生。」	「還有甚麼我能幫忙呢？」
樂於助人	「讓我告訴你的士公司的電話號碼。」	「讓我幫忙打電話召喚的士。你想的士馬上就到嗎，王先生？」

休息

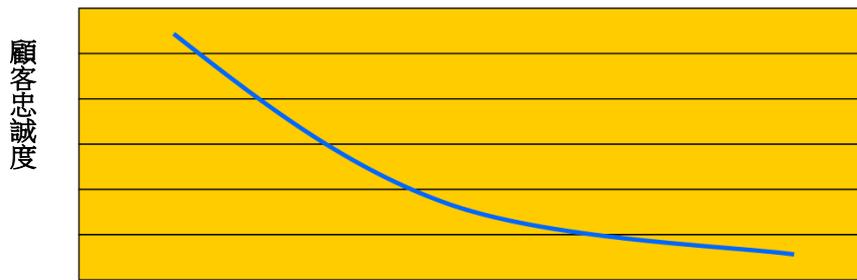
20 分鐘

10 分鐘

- 忠誠顧客管理策略

20 分鐘

● 為什麼會失去顧客?

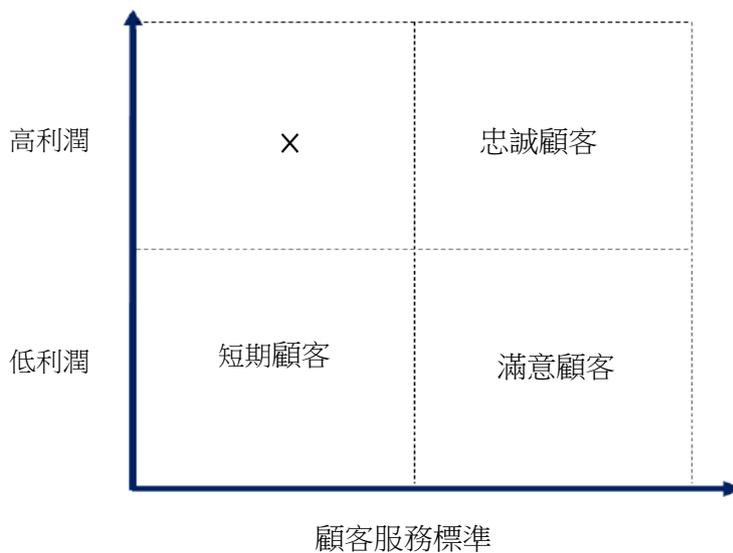


原因:

- 產品/服務失敗
- 價格競爭
- 顧客習慣的改變
- 市場環境/科技變化

時間

● 忠誠顧客管理策略



- 不斷自我改造，創造全新的經營方式
- 提供多重利益，打造愉快的顧客經驗
- 滿足顧客個人化的需求
- 建立終身的顧客價值
- 和顧客一起開發切合顧客需要的產品

● 成為顧客心中的領導品牌

- 80/20 法則 (Pareto Principle)
 - 20 世紀初義大利統計學家、經濟學家帕累托 (Pareto) 提出的，他指出：在任何特定群體中，重要的因數通常只佔少數，而不重要的因數則佔多數，因此只要能控制具有重要性的少數因數即能控制全局。這個原理經過多年的演化，已變

<p>成當今管理學界所熟知的二八法則: 即 80%的公司利潤來自 20%的重要客戶, 其餘 20%的利潤則來自 80%的普通客戶。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 當一家企業發現自己 80%的利潤來自於 20%的顧客時, 就該努力讓那 20%的顧客樂意擴展與它的合作, 成為忠誠顧客。這樣做, 不但比把注意力平均分散給所有的顧客更容易, 也更值得。如果企業發現 80%的利潤來自於 20%的產品, 那麼這家企業應該全力來銷售那些高利潤的產品。 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 課堂活動 2 <ul style="list-style-type: none"> ● 個案分享 <ul style="list-style-type: none"> ● 亞洲萬里通 (Asia Miles) 被公認為忠誠顧客的典範。導師帶領學員閱讀下面的文章, 分享亞洲萬里通建立忠誠顧客的策略。 <p>「亞洲萬里通」Asia Miles 行政總裁黃思遠先生 (Stephen) 引入「設計思維 (Design Thinking)」— 是一套以「以持份者為中心 (stakeholder centric)」的解決問題方法論。Stephen 解釋:「除了傳統『以客為本』的目標外, 其實其他持份者的需要及痛點也應該照顧到, 包括合作伙伴、會員、員工等, 那麼才可造成多贏的局面。設計思維過程以人為本, 分為用家角度思考 (empathize)、認清核心問題 (define)、具創意的構思 (ideate)、製作簡單模型 (prototype) 以及測試 (test) 五部曲, 與傳統解決問題方法不同, 這五部曲不一定要按順序發生, 可以於任何一個階段開始, 或應用其中一個部曲, 是多角度及互動的 (multidimensional dynamic), 在整個過程中, 每個步曲亦有不同持份者的參與, 從而最終達至最佳及最高認受性的解決方案。」</p> <p>「我認為創新 (innovation) 並非一定是顛覆性的科技, 創新可以用現有的方法改良或採用全新的方法去解決現有問題, 而 Design Thinking 就是我們現正積極採用的新方法, 『以痛點為始, 不以解決方案為起點 (Start with the problem, not with the solution) 』, 以人為中心, 雖然過程需時比較長, 人手資源要求亦比較高, 而且早期未必有相對實在的進展, 但最終結果令人十分滿意。」</p>	30 分鐘
<p>休息</p>	10 分鐘
<ul style="list-style-type: none"> ● 優質顧客資料管理 <ul style="list-style-type: none"> ● 日常顧客服務管理 <ul style="list-style-type: none"> ● 提供滿意、高效率及「賓至如歸」的顧客服務 <ul style="list-style-type: none"> ● 增強顧客滿足感(Customer Satisfaction) ● 培養忠誠顧客(Loyal Customer) ● 加強顧客重臨率(Repeat Guest Rate)及消費額(Consumption Amount) ● 服務質素記錄管理 <ul style="list-style-type: none"> ● 存備服務運作和活動的最新準確記錄 ● 執行顧客資料處理流程 <ul style="list-style-type: none"> ● 瞭解企業的標準程序和系統處理顧客資料的流程 ● 瞭解收集顧客資料時一定要遵從企業內部系統的要求 ● 明白顧客對個人資料私隱的關注 	30 分鐘

<ul style="list-style-type: none"> ● 以嚴謹的態度處理客戶資料，以避免觸犯《個人資料（私隱）條例》 ● 更新及管理顧客檔案 <ul style="list-style-type: none"> ● 瞭解企業有一套能儲存及分析顧客銷售資料及喜好的系統 ● 嚴格遵守企業信息查閱權限制，未經許可，不得隨意調閱客戶檔案 ● 定期檢查不合規格和缺失了的資料，並從合適途徑獲取資料以補充不足之處 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 總結 	10 分鐘

零售業-顧客服務教材	
第十節：實習評估作業	預計時間
內容請參閱 12 評核指引	共 3 小時

12. 評核指引

本職能範疇的評核模式包括兩個部分：

評核類別	內容	比重	學習成果
	實習評估 (3 小時)	40%	1 - 4
	筆試 (1.5 小時)	50%	1 - 4
	課堂表現	10%	1 - 4

12.1 實習評估作業 (3 小時)

實習評估作業目的

- 應用本課程教授的顧客服務知識及技巧
- 積極學習與其他學員共同作業，加強溝通能力及團隊意識
- 進行研究、提出理由及找出不同事物的關係，並嘗試為學習題材及內容作出判斷及決定

題目：零售業服務案例研究

- 學員須以小組形式，選擇一件零售業服務案例作研究（可以是投訴或稱讚）

習作要求

- 3 至 4 人一組，包括一位組長
- 每組 15 分鐘內完成口頭簡報（中文或英文）
 - 每名組員必須有不少於 2 分鐘的個人口頭簡報
 - 約 5 分鐘答問環節
- 必需使用電腦製作簡報（建議使用 PowerPoint 製作），簡報標題首頁必須清楚列出題目及組員姓名
 - 3 組員不能少於 10 頁之簡報，不包括標題首頁及組員名單頁面
 - 4 組員不能少於 12 頁之簡報，不包括標題首頁及組員名單頁面

評分標準

a. 小組評分 (60%)

- 簡報結構 (10%)
 - 簡報設計 (如簡報標題、總結、頁碼及清晰度等)
 - 簡報內容排序是否合適、適當圖表或數據之使用等
- 資料及數據蒐集能力 (10%)
 - 收集適當資料
 - 判斷資料來源的可信程度 (包括引用資料來源等)

- 報告內容、分析及評鑑能力 (40%)
 - 整理資料及組織能力
 - 能夠表達及分析所選案例與本課程教授的顧客服務知識及技巧的應用
 - 正確分析所選案例對顧客服務的正面或/及負面影響
 - 總結/結論

b. 個人評分 (40%)

- 組員協作能力 (10%)
 - 組員分工是否合適
- 口述表達能力 (15%)
 - 清晰表達所負責內容
- 口頭簡報時間的掌握 (5%)
- 解疑能力/提問 (10%)

12.2 筆試 (1.5 小時)

課業簡介

- 學生須完成一份筆試，試題形式包括多項選擇題及結構題。

評估目標

- 個人評估
- 評估學員對零售業顧客服務的知識

評估準則

題目	題目數量	分數比重
選擇題	20	80%
結構題	1	20%

- 培訓機構應準備試題庫，預先編撰足夠數量之試題，確保每次筆試時，題目不至過份重複；建議試題庫之題目數量應為實際考試題目數量之 4 倍
- 培訓機構應留意教學時間表，所考核之內容應配合教學進度而設

試題內容

- 試題內容應配合教學內容及能力單元所涵蓋之知識範圍。
- 為確保評核質素，培訓機構應定時檢討試題內容，視乎需要更新試題，以確保所 考核之內容為該領域之最新知識，貼近業界現況；本指引建議培訓機構至少每一 年進行一次試題檢討。

試題樣本

■ 選擇題 (建議每正確答案為 2 分)

問題: 以下哪個項目是服務犬的功能?

- (i) 提醒有聽覺障礙的人士
- (ii) 在緊急情況時作出提醒
- (iii) 幫助移動身體有困難的乘客保持身體平衡

- A. 只有 (i) 及 (ii)
- B. 只有 (ii) 及 (iii)
- C. 只有 (i) 及 (iii)
- D. 以上全部皆是

問題: 以下哪一項不是企業內部顧客的類型?

- A. 職級顧客
- B. 職能顧客
- C. 工序顧客
- D. 關係顧客

問題: 選出處理顧客投訴的正確步驟?

- (i) 決定可採用何種方法處理投訴
- (ii) 遵照企業投訴程序處理
- (iii) 表示關心
- (iv) 跟進問題
- (v) 澄清並確認對投訴問題的理解

- A. (iv) -> (ii) -> (iii) -> (i) -> (v)
- B. (ii) -> (iv) -> (v) -> (i) -> (iii)
- C. (iii) -> (v) -> (i) -> (iv) -> (ii)
- D. (v) -> (ii) -> (iii) -> (i) -> (vi)

■ 結構題

請根據以下事例，寫下你的應對說話和處理方法。(正確及處理方法各5分，共10分)

「我已經在收銀櫃檯等了 10 分鐘，究竟有沒有人來為我服務呢？」

有效的溝通涉及良好的發訊者及良好的接收者，分別列出4項良好發訊者及3項良好接收者應有的表現。(任何四點，共8分)