

決心卓越 無所遲疑 — 台灣之星

以深植企業核心的好服務 迎接市場挑戰

台灣之星總經理賴弦五先生專訪

責任編輯 徐瑋琳 採訪撰文 鄭詠中

台灣之星，台灣行動通訊業閃亮之星，在總經理賴弦五先生的帶領之下，利用數位與標準化成為擁有最佳服務的品牌，勇奪 2016 第 14 屆「遠見五星服務獎」電信公司類第一名；這兩年也持續導入並建置數位管理系統，不斷內化、改善，通過高規格的嚴謹考驗，取得「BSI 卓越服務標章」，成為亞洲第一家榮獲四大國際服務標準驗證的企業，包含：「BS 8477 消費者服務實施規範指南」、「皇家神秘客」、「ISO 9001 品質管理」及「ISO 10002 客訴品質管理」。BSI 以過去緊密驗證合作的基礎，透過這次與賴總經理的訪問機會，替所有讀者揭開打造卓越品牌與管理背後的真實樣貌。



拜訪台灣之星那天，天氣和大家的心情一樣好。BSI 亞太區總經理 David Horlock 與 BSI 亞太區財務長 David Mugenyi，兩位大衛先生同 BSI 採訪小組一起與賴弦五總經理（以下簡稱賴總）相談甚歡。有機會見識到頂尖管理人如庖丁解牛般，剖析日常所見、但其實容易不明就理的服務管理名詞，進行跨越文化差異的對話交流，真是一場難得的相遇、難得的盛會。

獲得「遠見五星服務獎」肯定的台灣之星，兩年前便積極與BSI台灣合作進行國際標準驗證，問賴總為何選擇BSI，賴總說因為台灣之星品牌很新¹，需要在短時間內將許多系統與制度建立起來，所以具高度公信力而且稽核標準相當嚴謹的BSI就成了最佳選擇；同時也得知，BSI是ISO 9001 品質管理系統等許多標準的制定者和倡導者，不僅相關經驗非常豐富，BSI獨有的皇家神秘客查核，更是提升品牌服務品質的最佳利器。賴總開心表示，台灣之星是台灣第一個導入皇家神秘客查核的行動通訊品牌，藉由每個月針對門市與線上客服進行神秘客查核，以查核結果回饋調整服務品質，進而維持服務品質的一致性。

又問賴總對於團隊在服務品質上屢獲肯定有何感想？賴總直言不諱：「服務比人家好」是一個模糊的概念，如果你做到九十分同業做到八十分，客戶並不會覺得你做得好；唯有當你是九十分而人家五十分的時候，客戶才會有感你比別人好，願意口耳相傳你的好，所謂的品牌差異化要做到這個程度才算成功。

關於台灣之星在服務層面與其它同業的差異及獨特性，賴總進一步說明：你去任何一家行動通訊品牌問他們的門市或者客服人員，他們品牌的核心價值是什麼？基本上沒有人答得出來。可是在台灣之星，你隨便問任何一位門市人員或者線上客服，他們都可以具體回答出：「最高 CP 值、服務好、專業佳」。

¹ 台灣之星 2014 年 8 月 25 日正式開台。

很多人或許會把「最高 CP 值、服務好、專業佳」掛在嘴巴上，覺得就是一連串詞彙聚在一起。賴總親自解釋給大家聽：最高 CP 值是建立在服務好與專業佳的基礎上，而光是「服務好」的學問，賴總就可以用大半個訪問時間說給你聽。

解決客戶的問題才是好服務

邁入 21 世紀數位年代，大量資訊充斥各個角落、更新、變化速度既迅速又頻繁，「服務好」這個在消費市場中理所當然卻又模糊的概念，賴總說：「服務好並不是客人來了倒茶給客人喝、親切的問候與笑容、或者感人肺腑的品牌故事而已。客戶來找你，就是因為他遇到問題，希望你快速解決他的問題，這就是服務好。」服務的溫度傳遞之前，要找到傳遞的切入點，否則一切都只是在靶心之外繞圈圈。

時至今日，我們處處看見無上限的體貼服務，是建立在工作人員無上限地承受，無論對第一線人員或品牌來說，都是相當沈重的壓力與負擔。賴總指出，龐大的客服中心對他來說其實是沒有效率的，那是過去門市據點不夠普及，導致線上客服日益發展的結果，但是該如何才能更有效率的讀到客戶提問背後的需求，才是服務好的最重要關鍵。舉例來說：有位客戶每個月都打電話到客服中心詢問帳單資訊，就過往紀錄，客服人員應該要能發現客戶有帳單資訊取得的問題，並主動提供客戶解決方案：像是主動將每期帳單以簡訊方式提供給客戶，讓客戶不用再因為找不到帳單而打電話給客服中心。



賴總認為：「唯有解決客戶的問題，才能稱作服務好。」

所有的消費者行為賴總都能精準拆解，就剛才客戶詢問帳單的案例，賴總說：「客戶是因為不知道有其他解決方案，只知道打電話給客服就會獲得答案，所以才一直用這種方式來解決問題。但客戶光是打電話給客服中心就已經是在浪費他們的時間，我們應該要能夠主動發現客戶真正的問題與需求，然後找出解決方案，讓他以後不用再打電話找客服，這才是真正替客戶解決問題。」

台灣之星的每位線上客服與門市人員，每個月都要處理上百位消費者各式各樣的問題與需求，在這背後有許多標準來支持他們達到「服務好」的成果，主要有以下三個重要元素：

對應的獎懲制度

關於「服務好」，賴總從不認為是靠著拼命喊口號就可以達成的。台灣之星在人員教育訓練時，會讓門市人員與線上客服了解：「你們是客戶感受到品牌服務用不用心的第一線接觸點，透過你們，公司所建置的標準流程和資料分析系統才能有效傳達到客戶端，為客戶解決問題、提供服務。」讓門市人員與線上客服理解自己職責的重要性。而一般行動通訊產業對於業務人員的獎懲是反應在銷售數字上，賴總說：「在台灣之星，員工會因為服務好而獲得獎勵。」直接地在制度上反應出對核心價值的重視。

完整的系統與部門支持

在一般認知中，行動通訊產業的心臟就是前端的門市人員與線上客服系統，再加上後端 IT 資料庫系統間的串連合作，但稍微多想一下就知道任何可以在台灣生存下來的行動通訊品牌，怎麼可能只有直線的兩端，從業務、客服、行銷、IT 甚至是行政單位都彼此都會有所關聯，因此賴總會定期召開跨部門會議，避免遇到客戶問題時，單一部門做單向的解決，反而造成全面性的麻煩，也藉由固定召開跨部門會議，養成部門間橫向溝通的習慣，真正的解決客戶問題。



賴總說話時，手勢豐富，如同整個人化為所訴說的字句，將內容灌進聽者的腦袋身體裡。

全然的文化環境培養

承上兩點，我們又從另外兩個地方看見台灣之星對於「服務好」核心價值的體現：台灣之星不僅導入 BSI 查核機制，針對門市與線上客服，每月定期進行皇家神秘客查核；在內部也會讓不同部門間，針對「服務好」這個標準彼此打分數，若某個部門獲得來自其他部門對於「服務好」的評分不足，便會主動去訪談，了解問題點出在哪裡、該如何改進。「服務好」並不只是個對外喊的漂亮口號，賴總說，公司核心文化一定要由內到外，總不能對客戶拼命做到「服務好」但內部彼此間服務不好。

回頭檢視，賴總說，若要問台灣之星的服務好不好？其實不該只是問消費者，而是要問才剛進入台灣之星一個月的新進員工，會更為直接準確：如果一位新進員工到了台灣之星，看見身邊每位同事都朝著「服務好」目標努力，這位新進員工耳濡目染之下，也會自然而然會成為一位「服務好」的人，並成為後進人員的榜樣。

所有的制度都可能有漏洞，即使努力也可能有打不到的地方，唯有從內部文化精實的養成、完整的環境建置，身在其中的每位員工，都不需要再耳提面命，自然而然就會朝著核心目標前去。

當今世代無可避免的挑戰

經過賴總完整而詳細的分享，各位讀者應該有被打通任督二脈的舒暢感。而在旁專心聆聽的 BSI 亞太區總經理 David Horlock，突然如獵人吹箭般向賴總遞出提問：「所以您的挑戰在哪裡？」賴總坦白，進入行動通訊產業的員工有千百種，面對服務的客戶也有千百種，而行動通訊產業的門市與客服人員總是有一定的流動率，員工教育訓練時，知識的教導從來不是難事，但態度卻是難以被教導的；畢竟每個人生長環境不同，每個人對於「禮貌」的標準與定義也不同，這種不同個體所帶來的慣性與差異化，需要在員工訓練時屏除，才能提供客戶一致性的服務。行動通訊產業不像旅館業或航空業，可以藉由客戶的訂房價格或購買艙等判斷客戶的社經地位背景，有可能商務客和小資客選擇同樣的資費方案，然而前者的經驗與習慣，有可能會期待獲得更高品質的服務。

對於新進門市人員，可能很難在客戶走進店裡的第一時間，從外表判斷對方是什麼類型的客戶，即使盡心盡力提供資訊，對方都可能會有不滿意的地方。加上現今網路社群媒體發達、訊息傳播快速，一點小小的疏失都很容易被放大檢視。

David H完全理解，他表示在數位年代，所有企業品牌的挑戰都比過往更加嚴峻，人們對環保、對品牌製程、供應鏈流程等各式各樣的要求讓許多品牌企業疲於奔命；台灣之星是一個走在尖端的品牌，懂得運用聰明的工具，像是BSI皇家神秘客查核，針對門市與客服持續而固定的查核，找出原來系統中的脆弱點，與其被動擔心不如主動面對，這點和BSI提出的「組織韌性 (organizational resilience)」概念不謀而合：「具備韌性的組織，了解其作為可以建立長期的成功。他們會採取積極的做法主動進行自我管理，並且也體會到做好充分準備的重要性。」²



左起：BSI 台灣企業服務部張嘉倫協理、台灣之星賴玄五總經理、BSI 亞太區總經理 David Horlock 與 BSI 亞太區財務長 David Mugenyi。

賴總指出，現今許多大品牌企業的總裁，可能是七零年代進入產業，一路做到現在、站上今日的位置，過去的經驗已不合時宜，大家都很惶恐、不知所措，於是都在跟著別人走；但賴總認為，追隨他人的腳步不可能成為超越者，唯有走自己的路才有可能勝出。而聽賴總所言至此，BSI 想到的是一句政壇與商場的諺語：「過往的成功將成為你未來的包袱」，挑戰與時俱進，企業組織的領導人也要有全新的思維，妥善強化組織的預測、反應與適應能力。賴總認為組織必須要保持彈性，建立價值和文化，而不是企業帝國，才能在瞬息萬變的環境中面對挑戰。

台灣之星 未來展望

猶記得本文開頭時，賴總說明台灣之星的品牌價值：「服務好、專業佳」；而文章前大半段，賴總都在說明「服務好」這件事，能將服務分析到這麼透徹，這不叫專業什麼叫專業呢？但問及賴總台灣之星未來的展望，賴總的回答竟是：期望在未來兩三年，能就專業度更提升深化。

到底是什麼地方的專業度被賴總挑剔呢？回到品牌歷程，過去台灣之星在高價手機販售與高資費用戶的經驗值相對較少，累積的資料與數據因此也相對較少，賴總說：「專業這件事，需要大量的實作去累積」，相信大家都有過這種經驗，有些人說的事情明明是不對的、但因為態度自信，聽者無人質疑；而有些人明明說的是正確的事情，卻因為專業自信不足，而感覺不足採信。關於專業，賴總又是一趟既精細拆解、又具象比喻的說明。已是台灣電信產業中閃亮新星的台灣之星，面對困難有著無所畏懼的態度與信心；因為無所畏懼，所以步伐堅定不慌亂，加上背後有著強而有力的領導、以客戶為中心的企業文化和與國際接軌的標準管理制度，想必成為恆星也是指日可待之事。 - 全文完 -

² 引用 BSI 標準部門主管 Scott Steedman 的說明。