

# 把曼羅蘭的服務標準化

## 專訪曼羅蘭大中華區 *printservices* 平張印刷技術支持 總經理黃樹金先生

文／孔惠婷

本次 CHINA PRINT 2009 展會上，曼羅蘭除了展出最新的印刷設備外，還設立了 *printservices* 印刷技術支持、*printnet* 印刷系統、*printcom* 普德康印刷材料等專區，介紹曼羅蘭的各種增值服務及方案。本刊專訪了曼羅蘭大中華區平張印刷技術支持總經理黃樹金先生，黃先生於 2008 年 7 月加入曼羅蘭，上任之初，他便提出要進一步提升和加強曼羅蘭在大中華區的服務品牌地位。如今，10 個月過去了，他對平張印刷技術支持部門作出了哪些調整，中間遇到什麼困難，今後還將作出哪些調整，以達到他上任之初的目標呢？且聽黃樹金先生一一講述。



### 服務：化被動為主動

在曼羅蘭的宣傳冊上，記者看到平張印刷技術支持的服務包括以下兩個方面：

工程服務。具體包括安裝及搬遷；定期保養及維修；提供免費服務熱線；透過“TelePresence 達利通”遠程遙控診斷系統，提供分析及解決方案；專業工程人員為機件進行定期維護保養等；提供印刷品質標準

測試；為客戶提供培訓，確保客戶能全面發揮印刷機的卓越性能。

零件供應。提供全天候服務，隨時候命，確保妥善的零件安裝。

以往，曼羅蘭的工程師多是接到通知，便馬上為客戶提供服務，黃樹金認為這種服務方式過於被動，他認為客戶服務必須急客戶所急，主動為客戶服務。因此，在他到任之後兩個月，即 2008 年 9 月，大力向客戶推廣 ProServ 服務計劃，這是主動服務計劃，具體包括：機器

安全性檢查；對印刷機的檢測；定期預防性的維護；年度維護；服務反應時間的承諾；預付服務時間；“TelePresence 達利通”遠程遙控診斷系統；培訓。

其實 ProServ 服務計劃，早在 2007 年已經推出。但自 2008 年 9 月起大力推廣後，ProServ 服務計劃的銷售已達到了幾倍的增長。當記者問到為什麼有如此大的增長，黃樹金解釋，大力推廣之初，無論是曼羅蘭的工程師還是銷售人員，與客戶接觸時都主動提及該服務計





劃，向他們派發宣傳冊子，並強調該服務計劃能通過定期檢測，利用各種專業診斷工具，進行檢查和分析，及時發現隱患，提出預警，使印刷機長期保持良好的運行狀態，最重要的是能大大減少故障停機的時間，降低機器維護和營運總成本。“對客戶來講，時間就是金錢，停機給他們造成的損失是巨大的。現在我們能預防機器的故障，化被動為主動，絕對是超值的。一些客戶在使用了此項服務後，覺得不錯，慢慢就會在業內形成口碑，這樣就越來越多客戶使用我們的服務了。”黃樹金說。

為了提高服務質素，黃樹金引入數據分析。他認為，有了數據，改善服務時才能更有針對性。例如客戶服務滿意度調查，即工程師在完成服務後的跟蹤調查，問題主要圍繞工程師是否準時到達、溝通是否充分，服務的滿意度如何等。這些調查會在每一個季度公佈統計結果，從每個區域的總體評分至每個工程師的得分，都會有詳細的數據，作為改善服務的參考。黃樹金說：“客戶也會提出一些意見，客戶不滿意的地方我們都會主動跟進，拜訪客戶瞭解問題所在，積極想辦法解決這些問題，確保客戶的意見及投訴都得到圓滿的解決。”

目前曼羅蘭的維修點設在北京、上海、廣州、深圳、成都、香港、臺北。現在有很多客戶在杭州、溫州等地，這離上海也有一定的距



離，黃樹金根據客戶的地域分布準備在溫州成立維修點。2010年，黃樹金也會根據機器的銷售地點與客戶的分佈來開設新的維修點。

#### 提升服務，標準化是關鍵

儘管曼羅蘭的技術支持服務已經有很大的改善，但黃樹金認為還有很多地方可以做得更好，關鍵是要把服務標準化。他解釋，標準化是指各項服務在各地都要一樣。目前，某些程序，各個地區的服務做得並不統一，例如同一種技術的客戶培訓，上海對客戶的培訓需要1.5天，而深圳是2天，這些都需要加強標準化。

除了客戶服務需要標準化，員工的行為也要標準化。黃樹金介紹，曼羅蘭制定了員工指引，當中包括了怎樣與客戶溝通，有時一些工程師不注重細節，到客戶公司後直接維修機器，不先跟客戶的老闆或主管報到，結果工程師完成服務後，客戶老闆還以為工程師沒有到現場。因此我們要求工程師到現場後先跟主管或老闆報到，工程完成後也要跟主管或老闆解釋維修了什麼，機器出現了什麼問題。

#### 團隊管理，溝通最重要

當記者問到黃樹金如何管理自己的團隊的時候，他笑言並不喜歡用“管理”這個詞。“我在加入曼羅蘭之前也是做客戶服務工作，我與員工們分享了很多以往的工作經歷。”黃樹金認為，做客戶服務工作，溝

通最重要，包括與員工、客戶的溝通。“我經常到各個分公司，與工程師開會，瞭解他們的工作情況，對公司的看法。也會去拜訪客戶，瞭解他們對我們服務的滿意程度，收集他們的意見。這樣才能從不同的層面瞭解我們的服務狀況及存在的問題，並及時改善。”

同樣地，黃樹金也要求屬下的客戶經理多去拜訪客戶。“以前，客戶經理大部分時間都是坐在公辦室辦公，看報表，收電郵等。現在我們要求客戶經理多去拜訪客戶，工程師去維修機器時，客戶經理也可以一起去，看看工程師的在現場的表現。”

黃樹金覺得，他到曼羅蘭工作後，最大的困難是要改變同事們的舊習慣，“我對舊有的工作流程作出了不少調整，一開始同事們都不適應，後來他們發現調整後內部的工作效率更高，工作更有成效，自然地接受了這些調整。”

在員工激勵方面，黃樹金介紹，公司有不少的員工獎勵制度，同時他也非常注重對員工工作的認可，當員工的工作得到客戶的讚賞時，黃樹金也會寫一封感謝信感謝他們，客戶和他-的感謝信是通過郵件讓整個公司都知道的，讓員工有歸屬感與認同感。

#### 金融海嘯下，服務策略的調整

談到目前的金融危機，黃樹金認

為，這對曼羅蘭與客戶都有一定的壓力，表現為以下幾點。

首先，客戶的資金比以前緊張，購買新機器的機會減少，這就要求曼羅蘭把現有的機器維護到最好的狀況。維護後，曼羅蘭也提供更新系統，讓客戶機器的系統更新到最好，令機器的性能不斷改善。

其次，客戶的訂單比以前少了，機器可能有更多的閒置時間。黃樹金認為，這是推廣增值服務的好機會，“以前客戶的機器不停運作，根本沒有時間維護，現在我們會說服客戶，把機器維護至最好，只要一有訂單機器就能馬上運作。同時，我們也會抓緊時間培訓員工，讓員工可以更好地操作機器。”

另外，客戶的資金緊張，可能不會再購買備用零件存放在倉庫內，這就要求曼羅蘭內部的物流供應系統能更快速。黃樹金對公司的物流系統作了調整：“公司的零件中心設在香港，北京、上海、深圳也有零件倉庫，確保零件能及時的送到客戶的手中。”

在黃樹金看來，這些調整均是急客戶之所急，滿足客戶需求的表現。談到對本次展會的期望，黃樹金說：“希望能在本次展會上繼續加強推廣曼羅蘭的增值服務，令更多的客戶享受到曼羅蘭的服務。”