

外劳政策收紧使服务业急需改革

企业Q&A

问：面对人力、效率、生产力和客户满意度问题，服务领域内的中小企业该如何是好？

新加坡管理大学李光前商学院助理教授李德发博士认为，新加坡面对很多人力资源问题，其根本原因，可归结于一般新加坡人对于该行业的看法。一个不言自明的事实是，多数新加坡人从小就看扁服务业的工作，而后果就是：许多国人都不愿意从事服务业。

由于有能力及愿意加入服务业的本地人有限，因此无论企业规模大小，尤其是中小企业，只好引进外来劳工来填补空缺。这些外来劳工的合适度和素质有相当大的落差，而本地媒体也多次指出，沟通问题是主要令消费者感到厌烦的原因。

李德发博士说：“尽管如此，企业并没有因此而不雇用外来劳工，这是因为聘用本地人的成本比雇用外来劳工更高。服务业普遍使用外来劳工，已导致企业过度依赖他们，而本地员工也抱持从事服务业会被歧视的看法。”

外劳政策收紧致人力短缺

现状确实在不断演变。为重平衡新加坡外籍及本地员工的比例，政府不久前已在政策方面做出一些调整，减少我国对外劳的依赖。然而，除非劳动力的效率及生产力有所提高，否则，收紧外劳政策可能引发人力短缺的问题。因此，政府在调整政策的同时，也公布了针对提高劳动力效率和生产力的奖励计划。

他指出，提高劳动力的效率与生产力非常重要，因为当员工过于忙碌，就会出现以下的现象，例如：员工参与培训的机会减少、留住员工变成问题、市场将面临更高的员工流失率、员工的推动力下降，服务素质以及客户满意度也可能因此降低。

客户满意度下滑的问题若不设法解决，许多企业的生意将开始受到影响，因为回头客的人数减少了。这最终将导致员工人数

减少，加剧之前所阐述的员工工作量过大的负面影响。

在考虑国家层面的解决方案前，李德发博士先举两个服务业提高生产力的例子，让中小企业老板考虑是否要实行。

第一个例子的概念是采用“流水线操作”的工作形式以及将工作分块，以方便处理。“流水线操作”的工作形式以及将工作分块的一个具体例子是，与其等到食客离开后才一次过将所有碗碟清除，侍应生可在食客还在用餐时，在适当的时候清除不需要的碗碟。

他说：“这么做有两大好处：一、洗碗员工的工作量将获得更均匀的分配；二、缩短为下一组顾客准备好座位所需的时间。将洗碗员工的工作量均匀分配有助提高效率，而缩短准备座位的时间可以服务更多的顾客，有助提高生产力。”

第二个例子则是改造公司的品牌和定位，以改变登门顾客的类型。若将目标锁定某一特定的顾客群，公司需迎合顾客需求的范围将缩小。只要成功做到这点，就能缩小公司的产品和服务范围，这么一来，员工花在产品训练的时间将可减少。

李德发博士说，通过减轻工

作的复杂程度，公司能鼓励员工成为更可靠的服务员。这些正面的改变，将有助创造更一致的服务体验，并提高客户的满意度。

他说：“虽然在第一个例子中，你可在无需改变公司客户类型的情况下提高生产力和效率，不过第二个例子所采取的做法，已超越了营运卓越表现的范畴，是较为完善的方案。若采取第二个例子的做法，规模较小的企业比规模较大的企业，占有更大的优势。这对中小企业来说，是个好消息。”

在国家层面上，解决这些人力资源问题的长期方案，是提高服务业在本地人眼中的吸引力。一些可采取的措施包括品牌宣传运动、加强肯定该行业的平台，以及增加事业发展机会。发起及推行这些措施不只是政府的责任，企业也应积极参与，尤其在发展事业这方面。

李德发博士也指出新加坡的服务业如今正处在风口浪尖上。通过最近在外劳政策上的改变，政府将推动服务业踏出艰难却也是必要的第一步：降低对外劳的过度依赖。服务业业者，包括中小企业在内，在接下来几年里所使用的方法，将决定未来我们会居住在一个怎样的国家里。

通过减轻工作的复杂程度，公司能鼓励员工成为更可靠的服务员。这些正面的改变，将有助创造更一致的服务体验，并提高客户的满意度。

——李光前商学院助理教授
李德发博士

