

基于服务外包的家电售后人员激励机制研究

徐 莉,郑雪娇

(武汉大学 经济与管理学院,武汉 430072)

摘 要:本文针对国内家电企业售后服务外包的现状,基于多任务委托代理模型的分析框架,分析了服务外包模式下售后维修人员可能存在的道德行为方式。在此基础上,对家电生产企业如何建立外包商售后服务人员的激励机制进行了探索。

关键词:售后服务外包;道德风险;激励机制;委托代理模型;家电企业

中图分类号:F224 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-980X(2010)03-0121-04

1 研究背景

根据哈默尔(Gary Hamel)和普拉哈拉德(C. K. Praharad)的观点,外包(outsourcing)是指企业将内部不具有竞争优势的业务部份或者完全交给企业外部的其他更有效率的企业承做,其目的主要有:使企业更加专业地发展自己的核心业务或者更有价值的业务;减少企业成本负担,同时通过外包获取更好的外部资源,提高发包企业的整体运营水平;利于发包企业轻装敏捷地应对日趋复杂、变化迅速的时代,增强竞争水平^[1]。道德风险是指在契约签订后,如果发包商(委托人)不能完全监督代理人的行为,外包商(代理人)就倾向于降低努力程度,存在从事不恰当或“不道德”行为的风险^[2]。

在“产品同质化,服务差异化”的市场环境下,售后服务作为家电企业体现其差异化的重要手段,已经受到广泛重视,中国家电企业市场竞争已经到了服务竞争的时代。然而,家电维修业务利润率低而投入大,维持各自庞大的售后维修队伍,对家电企业而言仍是一个成本中心,而不是利润中心。为了尽可能的拓宽产品销售渠道,在快速开拓市场的同时节约成本,许多家电企业选择将售后服务业务外包给经销商、专业或者非专业的家电维修企业。据中国电子商会的不完全统计,中国有近九成的家电企业将售后服务部分或全部外包。家电维修外包后,企业自身的管理体系很难延伸到外包商的业务流程里,事实上减少了企业对售后维修业务的掌控力度。而市场中存在的外包商的层层发包行为,更

是让家电生产企业对实际发生的售后维修服务水平难以掌控,从而影响了家电企业的品牌形象。

从中国消费者协会接到的投诉情况来看,家用电子类投诉事件一直是消费者投诉的重点。2008年全国消费者协会共受理家用电子电器类投诉163199件,占总投诉量的25.6%。从消费者投诉的情况看,服务质量低下是家电产品受到投诉的主要原因,而这些投诉又主要集中在外包服务当中,特别是外包商售后维修人员在维修过程中实施的“行业潜规则”,如夸大维修难度、增加维修次数、收取高额维修费等。企业在享受售后服务外包所带来的成本压缩和业务扩展的同时,也承担着外包可能导致企业品牌形象受损、顾客满意度下降等风险。建立家电维修售后服务外包模式下的售后维修人员激励机制正是为了消除售后维修人员的“不道德”行为,降低家电企业外包业务的道德风险。

2 家电维修售后服务外包现状分析

目前,国内家电行业售后服务主要存在以下3种组织形式^[3]:

1)自建模式,即家电企业自建售后服务网点,对售后服务维修人员行为可直接监控。

2)经销商联盟模式,即家电企业与渠道经销商签订服务联盟合作意向,由经销商全权负责为其提供家电维修售后服务。当前,我国家电连锁经营已成为家电流通主渠道,连锁经营的家电卖场也可以提供一系列专业化的售后服务项目,如国美家电的“彩虹服务”、苏宁电器的“阳光服务”等。

收稿日期:2009-12-15

作者简介:徐莉(1955—),女,湖北武汉人,武汉大学经济与管理学院管理科学与工程系主任、教授,博士生导师,研究方向:管理科学理论与方法、项目管理与投融资、技术经济;郑雪娇(1987—),女,重庆人,武汉大学经济与管理学院硕士研究生,研究方向:项目管理与投融资、技术经济。

参见《家电维修服务竞争时代到来,取胜应从细节做起》(中国消费者报,2008-11-17)。

参见《2008年全国消协组织受理投诉情况分析》(中国消费者协会,2009-01-19)。

3) 专业售后服务商外包模式,即家电企业将产品售后服务业务外包给市场上的专业售后服务商,并支付一定的外包费用。家电企业可以选择将其所有的售后服务业务外包给一家服务企业,也可以选

择按照区域不同分别选择多家服务企业的方式。

在实际操作中,企业并不一定采用单独某一种售后服务组织形式,而可能将多种组织形式联合起来使用。如表 1 所示。

表 1 家电企业售后服务组织形式

组织形式	内容	应用企业
自建	家电生产企业自设售后服务网点	海尔、格力、TCL 等
经销商联盟	主要为大型家电卖场,如苏宁、国美等。家电生产企业与其签订《服务联盟合作意向书》,凡是在这些连锁卖场售出的家电产品皆由连锁卖场负责提供售后服务	海尔、海信、华凌、科龙、奥克斯、新科、志高、三星等
专业售后服务提供商	生产企业委托专业售后服务单位为本企业的产品提供维修、技术指导、零配件等服务即第三方服务。	海信、康佳、LG 等

从对国内家电售后服务的组织形式分析中,我们发现,家电售后服务外包存在两种主要的运作模式:一是通过与经销商(主要是大型家电卖场)建立战略合作关系实现外包;二是通过与家电维修市场上的专业售后服务商合作,在各地建立特约维修服务点来实现外包。两种不同的外包渠道在战略地位、运作方法、风险来源、绩效考核等方面都大相径庭,应予以分别考虑。

2.1 经销商联盟模式

在家电连锁经营已占据家电流通主渠道地位的时代^[4],大型经销商手中掌握着众多的客户资源,渠道网络覆盖全国各大中城市。不管是否出于自愿,与大型经销商的战略合作似乎都难以避免。双方受到具体的联盟协议的约束:这些企业将在大型分销商门店售出商品的保修期内维修服务全权委托分销商负责,保证维修配件的供应,并提供必要的技术支持。同时承诺建立家电售后服务联盟,以联盟的力量推广品牌,以品牌效应促进销售。

这样的联盟合作应该是长期而稳定的,首先,掌握渠道这项核心能力的外部企业并不多,企业可供选择的余地不大;其次,企业难以从内部培养这样的能力,或者培养所需的费用太高,或者培养所需时间太久,远不如从外部获得这种能力更有效率。因此,企业要获得该类型的外部能力的支撑,只有与少量的外部企业开展战略联盟型的业务外包活动。也正因为如此,家电企业对经销商掌控能力有限,家电企业联盟在合作中容易丧失主动权。

2.2 专业售后服务商外包模式

通常家电产品客户地理覆盖面广,维修次数较多。从提高客户服务水平的角度考虑,更多的售后服务维修点才能更好的满足客户服务的要求。但从成本控制角度考虑,设置更多售后服务维修点也将产生大量的成本。因此,许多家电企业选择将售后

服务外包给专业售后服务商。

由于家电维修服务是大量外包商都能提供的通用服务,因此企业可以在市场上大量的外包商中自由选择,合同期相对较短,转换外包商的成本较低。这种市场型的外包关系给予了企业充足的选择空间,但是也使得企业的外包选择带有很大的随机性,服务水平容易产生波动性^[5]。

此外,由于家电维修行业准入门槛低,资格认证不健全,因此家电企业,特别是中小型家电企业在选择外包商的时候将难于判断售后服务商的资历水平,频繁更换售后服务商的情况时有发生,服务外包关系中一次性交易行为使企业难于保证一致的售后服务水平。

3 家电售后外包服务中的委托代理模型

3.1 模型假设

在售后服务行为中,我们可以将售后服务人员的行为努力分解为两方面,即单位时间内售后服务次数(行动 1)和售后服务的平均质量水平(行动 2)。因此,我们可以将该模型看为多任务代理模型^[6]。家电企业为委托人,外包商及其维修人员统一看为代理人^[7]。提出如下假设:

假设 1:设 $a_i (i = 1, 2)$ 表示代理人的努力水平,其中 a_1 是花在维修次数上的努力水平, a_2 是花在维修服务质量上的努力水平。

假设 2:用 $C(a_1, a_2)$ 表示代理人努力的成本,且各行动边际成本递增;用 $B(a_1, a_2)$ 表示代理人努力的期望收益,且各行动边际收益递减。

假设 3:鉴于外包特性,委托人并不能直接观测到代理人的努力水平,但可以通过某些监督管理手段监测到代理人的努力结果 $X_i (i = 1, 2)$ 。且 $X_i = h_i a_i + \epsilon_i (i = 1, 2)$,其中 h_i 表示行动努力 a_i 的单位努力的业绩产出; ϵ_i 为外生的服从正态分布的随机

变量(代表代理人无法控制的一切因素),设其均值为0, x_1, x_2 独立分布。

假设4:因为代理人开展售后服务业务,委托人需要付出费用 $E(X_1, X_2)$ 且 $E(X_1, X_2) = E_0 + u_1 X_1 + u_2 X_2 = E_0 + u_1 h_1 a_1 + u_2 h_2 a_2$ 。其中, E_0 为委托人需要支付的固定外包费用, u_1, u_2 为委托人根据代理人行为努力的结果所支付的奖励性报酬。

假设5:代理人获得的收入是关于 X_i 的线性函数。代理人获得的报酬 $W(X) = W_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 = W_0 + \beta_1 h_1 a_1 + \beta_2 h_2 a_2$, 其中 W_0 为固定收入,不受代理人努力水平的影响。 β_1, β_2 分别表示努力的业绩 X_1, X_2 的绩效因子。且 u_i 与 β_i 具有正相关性,即代理人绩效水平越高,从委托人处获得的奖励性报酬也将越大。

假设6:代理人是风险规避者,具有绝对风险规避系数 ρ 。其效用函数为 $U(W, a_i)$, 其确定性等价收入 $CE = W(X) - C(a_1, a_2) - R(a_1, a_2)$, 其中 $R(a_1, a_2)$ 为风险成本。

3.2 基本模型

委托人模型为多目标决策,家电企业需要在售后服务水平和成本之间取得平衡。

委托人的期望收益为 $y_1 = B(a_1, a_2) - E(W(X)) = B(a_1, a_2) - W_0 - \beta_1 X_1 - \beta_2 X_2$, 最大化 y_1 即为委托人的目标函数之一,即 $\max y_1$; 委托人需要付出的成本为 $y_2 = E_0 + u_1 X_1 + u_2 X_2$, 最小化 y_2 即为委托人的目标函数之二,即 $\min y_2$ 。

代理人的期望收益为 $y_3 = W(X) - C(a_1, a_2) - R(a_1, a_2) = W_0 + \beta_1 h_1 a_1 + \beta_2 h_2 a_2 - C(a_1, a_2) - R(a_1, a_2)$, 最大化期望收益即为代理人的目标函数,即 $\max y_3$ 。

3.3 家电外包模式中道德风险的来源

在委托代理模型中,道德风险问题是由于售后服务人员没有受到充分监督时责任心下降而引起的。由假设3可知,由于外包商售后服务人员脱离了家电企业的直接控制,所以家电企业并不能直接观测到售后服务人员的努力程度 a_i , 而必须采取一定的监控手段来获得售后服务人员的努力结果 X_i 。这样的监控手段包括电话回访客户、客户投诉率、客户满意程度、零部件更换频率等。这些为获得维修人员努力结果的监控手段的实行具有许多障碍: 监控手段会增加大量额外成本; 监控信息可能不准确,售后服务人员有操纵监控信息的行为倾向; 客户信息掌握在经销商手中,家电企业难以真正接触。

委托人和代理人利益不一致是委托-代理理论的先验假设之一,在家电企业售后服务外包模式中,

委托人希望售后外包商能通过努力提高维修服务期望收益 $B(a_1, a_2)$, 但在这在售后维修人员的期望收益中并没有体现,即售后服务人员并没有直接改善售后服务水平的动力。

由于家电售后外包行业中还存在着分包商“层层发包”的现象,因此,代理人在获得售后服务人员的努力结果 X_i 之后所实行的激励惩罚机制可能并不能真正作用到为客户提供一线售后服务的售后人员,经过层层分包商结构传递之后,这样的激励惩罚机制所带来的效果也极为有限了。

4 对售后外包模式中售后维修人员的激励建议

由于家电企业和外包商的目标不一致,因此,企业必须建立一定的激励约束机制来约束外包商的行为,使外包合作达到双赢。

1) 建立道德风险惩罚机制,加大对失信行为的惩罚力度。

高风险要求高回报。虽然外包商和售后服务人员通过实施不道德的行为可能获得一定的额外收益,但是,当这样的失信行为隐藏着巨大的风险的时候,这样的额外收益可能不能促成外包商和售后服务人员的“不道德”行为的产生。

因此,作为发包方的家电企业应该建立道德风险惩罚机制^[8]。当发现外包商出现道德风险行为时,应该给予取消外包商资格、实施经济惩罚等措施,提高外包商实施不道德行为可能面临的惩罚力度。

2) 扩大基本工资比率,改变维修人员工资结构。

据中国财贸轻纺烟草工会与中国家用电器维修协会的联合调查,家电售后服务人员长期面临劳动强度较大、工资低等问题,2007年家电维修服务行业从业人员中月工资1500元以下的占到58%。现实中,家电维修员工的基本工资很低或者根本没有,家电维修员工只能依靠维修行为获得收益,更容易出现道德风险问题,如故意增加不必要的维修次数,加大用户更换零部件的频率,收取售后服务费用等。同时,由于家电维修业务技术含量不高,维修人员流动性大,因此存在着一次性交易的可能。一次性交易情况下,缺乏了重复博弈的道德约束,维修人员更有可能采用不道德行为来获取更大的利益。

因此,扩大基本工资比率有利于稳定售后服务队伍,降低售后服务人员的流动性,减少一次性交易的可能。在一定比率的基本工资的基础上实行绩效考核,是激励售后服务人员提供更高售后服务水平的重点。

家电售后维修人员的工资结构不合理是产生道德风险的重要原因。作为发包商,家电企业应该将客户的满意度,同一产品同一维修问题的重复度等纳入考核指标。采用终身服务制度,即顾客的维修将采用一对一形式的专人负责制,便于权责明确和绩效考核的实施。

3) 建立多项监督渠道,防止层层发包行为。

企业在采取售后服务质量的监督体制之后,必然会增加服务成本,因此,企业需要切实有效的监督手法,并注重多方面的监督渠道建设。现在不少家电企业已经建立起的电话跟踪等监督渠道,但对于一些重点客户,家电企业还有必要建立更严密的售后服务回访方式。

家电维修市场还存在着层层发包的外包行为。一般来说,正规的厂家特约维修点会经过厂家严格筛选,要通过考核后才发给合格的证书,并且在家电协会都有备案,属“一级维修单位”。但一些地方维修中心存在再将业务发包给下一层级的维修站,导致维修公司与家电品牌事实上的脱离,增加了企业监管的难度。因此,家电企业在选择售后服务外包商的时候应将层层发包现象考虑进去,而不是只专注于一级维修单位的考核。

5 结论

家电行业已经成为我国竞争最激烈的行业之一,家电企业面临着快速拓展渠道和节约成本的两项背反选择,独立的家电售后服务商也应运而生。

将家电产品售后服务业务外包给售后服务商的做法也带来了潜在的道德风险,即售后服务人员倾向于在售后服务过程中采取一些不道德行为来获取利益。

本文研究了我国家电行业售后服务外包的两种主要运作模式:经销商联盟模式和专业售后服务商外包模式,并利用多任务委托-代理模型研究了家电售后服务外包模式中道德风险产生的原因。提出了在家电售后服务外包模式中,对售后服务人员进行激励的具体措施。

参考文献

- [1] HAMEL G, PRAHARAD C K. The core competence of the corporation[J]. Harvard Business Review, 1990(2): 79-91.
- [2] 曼昆. 经济学原理[M]. 4版. 梁小民,译. 北京:北京大学出版社,2006:375.
- [3] 邵文超. 服务外包对我国家电行业竞争结构的影响研究[D]. 无锡:江南大学,2008.
- [4] 邱贞. 我国家电售后服务产业化探索[D]. 北京:对外经济贸易大学,2003.
- [5] 国际外包中心,商务部培训中心. 国际外包[M]. 北京:经济管理出版社,2008:189.
- [6] 钟和平,张旭梅,方润生. 企业的冗余程度和基于冗余的技术创新激励合约[J]. 管理工程学报,2009(1):41-45.
- [7] 赵海涛,孙金冬. 一个销售人员的激励模型[J]. 技术经济与管理研究,2009(2):65-66.
- [8] 魏巧米. 家电产品售后服务外包中委托代理问题及博弈分析[J]. 集团经济研究,2007,26:359-360.

Incentive Mechanism for After-sale Service Workers of Household Appliance Enterprise Based on Service Outsourcing

Xu Li, Zheng Xuejiao

(School of Economics and Management, Wuhan University, Wuhan 430072, China)

Abstract: Based on the analysis frame of the multi-task principal-agent model, this paper analyzes the conceivable unethical behaviors under the background of outsourcing for after-sale service of household appliance enterprises in China. Then, it puts forward some proposals about how home appliance enterprises establish incentive mechanism for after-sale service personnel of outsourcing service provider.

Key words: outsourcing for after-sale service; ethical risk; incentive mechanism; principal-agent model; household appliance enterprise