

把服务做到让“顾客高兴得想哭”，像对待王室成员一样对待每一位顾客
——《财富》500强企业诺思通百货连锁机构的服务准则

服务 细节全书



培养员工完美服务精神的实战读本

张 梁 编著

战胜竞争对手的奥秘就在于我们一直把焦点集中在消费市场上。如果消费者喜欢你的服务，你就会有新的发展，否则就免谈。企业的竞争力最终是要由一个个员工来体现的，如果每个员工都能提供最优质的服务，那么企业肯定能够战胜竞争对手，一定会拥有越来越多的客户。

——美国著名企业家史迪夫·凯斯

把服务做到让“顾客高兴得想哭”，像对待王室成员一样对待每一位顾客
——《财富》500强企业诺思通百货连锁机构的服务准则

服务 细节全书



培养员工完美服务精神的实战读本

张 梁 编著

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

服务细节全书/张梁编著.—北京:企业管理出版社,
2008.4

ISBN 978-7-80197-969-8

I.服… II.张… III.服务业-企业管理 IV.F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 040642 号

书 名:服务细节全书

作 者:张 梁

责任编辑:安 冉

书 号:ISBN 978-7-80197-969-8

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部:68414643 发行部:68414644 编辑部:68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.con

印 刷:固安保利达印务有限公司

经 销:新华书店

规 格:720 毫米×1000 毫米 16 开 18 印张 300 千字

印 次:2008 年 5 月第 1 版 2008 年 5 月第 1 次印刷

印 数:5000 册

定 价:36.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序言

每个人都知道服务的重要性。但是,为什么在接受服务或提供服务时,总是会出现许多令人尴尬和不满的现象呢?为什么人们对服务的过程或结果总是感觉不够好?这些都说明了一个问题:服务精神不到位。

中国台湾的经营之神王永庆把服务精神提到了一个非常高的高度,他说:“决定一个企业兴衰成败的因素固然很多,但归根结底无非是‘人’的问题,一个人的立身处世、做事为人,小焉者关系家庭幸福,大焉者关系国家民族的兴亡,其对于企业之影响亦然。人生以服务为目的,个人所以能够生存是因为旁人给我服务,于是我也需要服务他人。”

英国一公司总裁曾说:“提到为顾客服务,这是个最根本的问题。对此无人质疑,我也从未对此有过怀疑。但是,服务,显然是要精益求精地去为消费者服务。”

美国著名企业家史迪夫·凯斯也曾说:“战胜竞争对手的奥秘就在于我们一直把焦点集中在消费市场上。如果消费者喜欢你的服务,你就会有新的发展,否则就免谈。企业的竞争力最终是要由一个个员工来体现的,如果每个员工都能提供最优质的服务,那么企业肯定能够战胜竞争对手,一定会拥有越来越多的客户。”

在IBM处于风雨飘摇之际,郭士纳临危授命,他采取的重要措施就是将IBM转变成一个以提供专业服务为核心业务的企业。正是依靠这一转变,“蓝色巨人”起死回生,而且焕发出前所未有的生机。郭士纳进行的是整个企业理念和文化的变革,每个员工也都变成了以专业精神做服务的高手。

一位餐饮业巨擘这样总结他的成功之道:在其连锁店中提供给顾客的,永远是17厘米厚的汉堡与4℃的可乐。这两个数据是经过反复的研究、调查、试验得来的。是的,连锁店当然也可以提供20厘米厚的汉堡和7℃的可乐,但

那一定不是最佳口感——这就是专业精神的服务与普通服务的区别。

本书倡导完美的服务精神，即要实现从要服务、会服务到服务好的蜕变；强调服务精神的建立、服务精神的落实和服务精神的完善与升级。只要从生活和工作中的点滴入手，使领导者和员工都更为明确服务精神的实质，并将服务精神灌输到思想中，落实到实处。你将会发现——服务就是力量！

编著者

2008年4月

第1章 服务决定一切

服务几乎是企业的全部。很难想象一家不能够为顾客提供服务的企业，何以为生？能够在这个世界上维持多久？服务决定一切。能否为顾客提供周到、细致、满意和优质的服务，决定了一个企业的今天和未来。

- ◎ 服务是企业的灵魂 /1
- ◎ 服务决定企业未来的关键力量 /2
- ◎ 服务创造价值 /3
- ◎ 服务改变生活 /5
- ◎ 服务需要精神来支撑 /7
- ◎ 追求卓越的服务精神 /8
- ◎ 服务与报酬永远是正比 /11
- ◎ 企业的产品就是服务 /12

案 例

- IBM就是服务 /15
- 为顾客度身定制解决方案 /17
- 麦当劳“顾客至上”的服务精神 /18

第2章 内部服务——顾客服务的基石

皮之不存，毛将焉附？用这句话来形容一个企业的内部服务与外部服务的关系再贴切不过了。服务决定一切，内部服务决定了外部服务。只有服务好员工，赢得员工的满意和忠诚，才会拥有顾客的满意和忠诚。

- ◎ 员工第一，利润第二 /23

◎ 客户是左手,员工是右手	125
◎ 对内部顾客好,才能对外部顾客好	127
◎ 领导就是服务	129
◎ 给员工做出服务的榜样	131
◎ 上司是第一顾客	132
◎ 主动服务同事	134
◎ 服务同级部门的艺术	137
◎ 满足员工的需要	139
◎ 服务新员工:上岗培训与引导	141
◎ 为员工提供公平合理的发展舞台	143
◎ 提升内在服务质量	144
◎ 有效地消除反激励因素	146

案 例

百事的员工管理	147
领导是为员工服务的“公仆”	148

第3章 团队精神 顾客服务的法宝

愚公能够移走太行王屋二山,其可贵之处不在于他的坚持,更在于他有一个由众多子孙组成的以移山为共同目标的团队。正所谓,众心齐,泰山移。

◎ 增强团队凝聚力	153
◎ 培养团队的协作精神	156
◎ 多元文化团队的沟通	157
◎ 建设学习型团队	159
◎ 构建团队创新力	163
◎ 处理好团队冲突	166
◎ 实现跨团队协作	170
◎ 为加盟商服好务	172

案 例

欧特克锻造共赢团队	/74
诺基亚建设优秀的团队	/78
建设高效能团队	/79
塑造积极、敬业的团队	/83
尊重和理解合作伙伴	/85

第4章 用心服务,感动顾客

什么叫做不简单?能够把简单的事情天天做好就是不简单。为顾客做一只17厘米的汉堡,准备一杯温度为4度的可乐,这些事很简单,很多人都能够做到,但是很少有企业能够把一份简单的快餐做到像肯德基这样的规模。这之间的差异就是用心服务,只要用心服务,卖汉堡也能够进入世界500强。

◎ 站在客户的立场上行动	/87
◎ 从细节做起	/89
◎ 像情人一样对待顾客	/91
◎ 个性化服务为企业带来效益	/93
◎ 人性化是服务的最高要求	/94
◎ 确立全新的服务理念	/95
◎ 卓越服务使客户忠诚	/97
◎ 遇心服务和知心服务	/100

案 例

购物是享受,享受到燕莎	/102
顾客利益高于公司利益	/104
诺德史顿公司的“英雄式服务”	/105
北欧航空公司尽善尽美的服务	/106
格兰仕——让顾客感动	/107

第5章 努力提升服务力

“没有最好,只有更好。”这句话集中地体现了现代企业追求卓越的服务理念。比尔·盖茨说,微软的每项产品三年内就会遭到淘汰,唯一的问题是微软自己淘汰产品,还是被别人淘汰。努力提升服务力,与时俱进,这才是企业永立市场潮头的唯一解决方案。

- ◎ 了解顾客的个性 /109
- ◎ 掌握顾客的心理 /112
- ◎ 提升服务技能 /115
- ◎ 服务工作中的“怎么办” /119
- ◎ 区隔服务 /122
- ◎ 提高沟通技巧 /125
- ◎ 提高顾客满意度 /127
- ◎ 避开禁忌语 /129
- ◎ 积极倾听,恰当赞美 /131
- ◎ 清楚顾客想要什么 /132
- ◎ 顾客并非永远是对的 /133
- ◎ 选用服务力强的营销人员 /136

案 例

- 奇瑞汽车服务品质的全面提升 /138
- 摩托罗拉的全质量服务 /139
- 海南马自达将服务做到拉萨 /141

第6章 建立卓越的服务文化

服务文化是企业在长期的对客户服务过程中所形成的服务理念、职业观念等服务价值取向的总和。服务的竞争实质是渗透在服务中的文化含量的竞争。服务文化是影响企业发展的风向标,是引导消费潮流和消费行为的制胜筹码。

◎ 无时不在的服务文化	/143
◎ 服务文化的设计与建设	/145
◎ 服务文化与品牌战略	/147
◎ 服务体系的五个组成部分	/149
◎ 为顾客提供“增值”服务	/151
◎ 练就像空姐一样的微笑	/152
◎ 热情是服务的基础	/154
◎ 跨文化的服务	/156
◎ 维持敬业的激情	/158
◎ 树立良好的服务意识	/160
◎ 体会服务带来的乐趣	/162
◎ 感谢顾客给予的回报	/164
◎ 对服务的错误认识	/166
◎ 走出服务的误区	/170
◎ 零距离服务顾客	/172
案 例	
海南航空的微笑服务	/174
用心服务	/175
精彩服务	/176

第7章 优质服务的基本原则

优化顾客服务就必须按照服务的基本规律去做,违背了服务的规律,优质服务便无从谈起。因此,如果我们想优化顾客服务,就首先必须了解服务的规律,并且在实践中遵守服务的基本原则,才能实现企业从优秀到卓越的迈进。

◎ 拥有优秀的服务态度	/179
◎ 调整顾客预期服务质量	/180
◎ 确定恰到好处的服务标准	/182
◎ 提高服务接触的效益	/183

◎ 塑造完美的服务流程	/185
◎ 拥有良好的职业操守	/189
◎ 及时准确的服务保证	/191
◎ 关注服务中的细节	/192
◎ 服务的黄金法则	/194
◎ 服务语言的“六要”与“六不要”	/195
◎ “利他”是服务的宗旨	/196
◎ 将退货自由进行到底	/198
◎ 随时掌握顾客动态	/199

案 例

LG电子的上门服务	/201
戴尔公司的服务方案	/202
珍奥集团的三维服务营销	/204

第8章 让服务成为企业的核心竞争力

在科技迅速发展的今天,产品的同质化日趋严重。当你的一个新产品刚刚下线,同样的甚至比你的产品性能更优越的产品在竞争对手那里便出现了。依靠产品的差异化赢得顾客变得越来越不可能。这时服务的差异化便成了企业取胜市场的葵花宝典,让服务精神成为核心竞争力已经成为企业在未来的市场中站住脚跟的唯一选择。

◎ 服务好每一位顾客	/207
◎ 一个顾客投诉也不可忽视	/209
◎ 持续不断地为顾客提供服务	/210
◎ 服务要能带给顾客快乐	/211
◎ 为顾客节省每一分钱	/213
◎ 永远站在客户一边	/214
◎ 自己吃亏,也不要让顾客受累	/215
◎ 没有难以服务的顾客	/216

◎ 最有价值的是服务创新	1218
--------------	------

案 例

宜家靠创新服务打动顾客	1220
-------------	------

紫光以服务提升核心竞争力	1222
--------------	------

第9章 服务的灵魂 创造双赢

世界上没有无缘无故的服务。服务的目的是赢得并留住顾客的心,是为企业创造经济效益。一味的为顾客服务而不计成本、效益的服务是很难持久的;同样,一味的追求利润的服务也必然难以为顾客接受,最终仍然会失去顾客。因此,创造双赢是服务的灵魂,只有为顾客提供企业与顾客双赢的服务,才会为顾客认可,才会为企业带来利润。

◎ 外在的美丽动人,内在的美丽动心	1225
◎ 用心服务,创造双赢	1226
◎ 提升服务,否则出局	1227
◎ 每个员工都是关键	1229
◎ 强化员工的服务意识	1230
◎ 需求无极限,服务无极限	1232
◎ 为顾客创造价值	1234

案 例

海尔的服务护照	1235
---------	------

金日集团的“四心级”服务	1236
--------------	------

雅芳的粉红色策略	1238
----------	------

第10章 永无止境的服务精神

顾客满意是每一家企业的每一位员工的第一责任。社会的发展和进步永无止境,顾客需求的变化与发展永无止境,企业服务的提升也将永无止境,企业对顾客满意服务的追求也应该永无止境。

- ◎ 一百减去一等于零 /241
- ◎ 服务细节决定企业成败 /242
- ◎ 刷马桶也可以完美 /244
- ◎ 卓越服务循环 /245
- ◎ 成功服务没有定式 /247
- ◎ 规定是死的,人是活的 /248
- ◎ 再忙也不要忘记顾客 /249
- ◎ 永远多做一点点 /251
- ◎ 认真服务,更要用心服务 /252

案 例

- 南京百分公司的百分服务 /254
- NEC倾力打造百分服务品牌 /255
- 无微不至无所不在的彩虹服务 /256

- 参考文献 /259

第1章

服务决定一切

服务几乎是企业的全部内容。很难想象一家不能够为顾客提供服务的企业,何以为生?能够在这个世界上维持多久?在服务决定一切的时代,能否为顾客提供周到、细致、满意的服务,决定了一个企业的今天和未来。

服务是企业的灵魂

服务是企业的灵魂。之所以称之为“灵魂”,是因为它总是在无形之中决定着企业经营的成败。而服务产业又是社会经济不断发展的产物,所以它的先进化程度和发展水平,完全可以衡量一个企业、一个地区、乃至一个国家的发展程度。

服务可以提升一个企业的形象,为企业的产品带来更多的附加值。一个卓越的企业,一定是一个时时处处为客户着想的企业。客户的要求就是公司的卖点,只有能够满足客户需求的企业才有市场,才有继续发展的可能。而现在,客户的需求已经不仅仅局限于企业的产品本身,他们所要的是除了能得到需求的产品外,还要附加上使他们身心愉悦的一种沟通方式——服务。既然服务那么重要,如何做好服务工作呢?衡量它的核心标准又是什么呢?其实把握好衡量标准,也就做好了服务工作。可以说,一切服务都应该围绕一个核心:让客户满意。

让客户满意说起来容易,真正做到却很难。什么样的服务是让客户满意的服务?很显然,能够满足客户需求,及时解决问题的服务就是让客户满意的服务。实际工作中,必须注意两点:态度和实干。

态度表现为对客户关注和安抚。当服务出现失误时,我们要善于与客

户进行情感交流。为什么绝大多数用户反感用非人工的语音自助服务,仅仅因为它机械吗?事实并非完全如此。机器操作与人工服务的最大区别就是缺少情感上的交流。而人们遇到问题时第一反应是找人倾诉,之后他所要的是一个反馈,得到一个理解或者认同。解决问题是一回事,情感沟通和支持是另外一回事。遇到问题时,给心灵找一个倾诉的对象,这样可以增加客户个人的安全感和忠诚度。这就需要客户服务人员在每一次与客户的交流中,都要认真倾听客户来电的语气语调以及情感方面的表达。

实干用来真正找到可选择的解决方案。在与客户进行情感交流后,了解了问题的情况,针对问题来提出多种解决方案,这是客户真正关心的重点,也是提高服务满意度的关键。如果态度是评价客户服务的主观评价指标,那么解决问题就是衡量客户服务质量的客观依据了。在吸取教训之后,企业还需要及时对运营的流程进行总结与修正,这样才能有效的节约成本、提高效率、创造收入,这才是企业提升自我竞争力的好方法。

服务决定企业未来的关键力量

一个人要获得成功与幸福,不能缺少服务精神;一个企业要想成功,不能缺少拥有服务精神的好员工。因此,无论我们从事什么工作,都不能缺少服务精神。再平凡的岗位都可以做出不平凡的贡献,只要你的的人生观是正确的,你的工作就会有不尽的原动力。能否取得成功最重要的不是看我们的能力大小,而是一个人的道德品质和服务精神。

在工作上,我们需要服务精神,把工作当成自己的职责,做一个有利于公司,有利于顾客的人。只有这样,公司才能得到发展,我们自己的能力才能得以更大的发挥。

一个企业要发展,不能缺少服务精神。今天,一切的成功都必须通过合作来实现,如果我们没有为他人服务的思想,没有助人为乐的精神,只看到自己的利益,是难以获得成功的。一个企业,如果所有的员工都只做自己分内的事情,没有服务精神,这样的企业是没有竞争力的。所有的企业都在努

力寻找拥有服务精神的员工，因为这样的员工不仅会把自己分内的事情做得最好，还会把服务当作一种习惯，服务于他人。他们面对任何困难都不会寻找借口，而是自动自发、尽职尽责的完成任务。通常，企业的领导会给具有服务精神的人委以重任。如果你想在公司里获得成功，就必须成为这样的人。

最好的服务是想办法让顾客在接触你的那一刻开始就保持非常好的心理感受，最后让他们心甘情愿的为你的服务而付费，而且下次还会来光顾你，并且还会告诉他认识的人：“你的服务最好。”因此，无论是大企业、小企业，还是街头的小摊小贩都需要致力于提供高品质的服务，而且越是小的企业和小的生意，服务精神越显得更为重要。

服务决定了企业的生存和发展。如果一个企业缺乏服务精神，那么它一定会失去竞争力。企业必须不断地提升自己的服务力。因为，企业的竞争力最终是要通过每一个员工的服务来体现的，如果每个员工都能提供最优质的服务，那么这个企业肯定能够战胜竞争对手，拥有越来越多的客户，最终成为本行业独树一帜的龙头企业！

服务创造价值

一位小腿做过手术，刚刚病愈出院的顾客，拄着拐杖走进了A商场，他要买一个杯子。当他询问营业员杯子摆放的位置时，营业员告诉他，在商场的最里面。他一瘸一拐地向前走了几步，便停了下来，转身离开了这家商场。

这位顾客走到了与A商场相临的B商场。当他询问同样的问题时，B商场的营业员微笑着说：“杯子在E区，您不方便，我去给您拿几个来挑选吧。我们杯子品种很多，有陶瓷的，有塑料的，也有保温的……您看您需要什么样的杯子……”

几天后，B商场收到一封信：

B商场：

我写信是要感谢贵商场的一位营业员，她的编号是0168。在我腿脚不方

便的时候,她为我提供了细致的服务,虽然这是一件小事,但贵商场细致周到的服务让我感动……

我希望这封感谢信能放在她的员工档案里。

×年×月×日

年底,营业员0168被评为优秀员工,她在颁奖会上说:“我希望能给顾客提供更优秀的服务……”在这一年,B商场销售额位居同行之首。

服务是有价值的,它不仅仅能为顾客创造价值,同样也能为企业、为员工创造价值。

对顾客而言,服务的价值在于:能获得安全感、信任感。

服务人员的微笑和体贴服务,不仅使顾客便捷地找到自己满意的产品,并且让顾客心情舒畅,感觉到被尊重,从而让顾客对企业或商品产生安全感和信任感。

顾客在购买产品的时候,往往会感觉能供选择的商品很多,无所适从。服务人员的优质服务可以帮助顾客节约时间,获得方便。如果服务人员能为顾客提供更为细致、周到的个性化服务,会让顾客产生无比的亲近感和认同感。

对企业而言,优良的服务是企业利润的源泉。

过去,很多企业认为,利润是由市场份额的占有率决定的。事实并非如此,营销专家们研究发现市场份额与盈利性并无直接的关系,而顾客忠诚度却与利润密切相关。营销专家们还发现:如果人们能使5%的顾客成为公司的回头客,那么公司的收入就会增加一倍,优质的服务能带来重复购买。

一个回头客对你的价值是多少?下面的公式能帮助你计算出他们的价值:

某位顾客给你带来的年平均销售额×该顾客在你公司可能的消费年数=回头客的价值

此外,一项研究报告表明,在服务工作中,存在着以下数字规律:

开发一个新顾客的成本是维持一个老顾客所需成本的5~6倍,而流失一位老顾客的损失,需要争取10位新顾客才能弥补;

开发一位新顾客可能需花费10000元,而失去一位顾客毋须1分钟;

做到顾客满意的公司,年均业绩增长率为12%,市场占有率增长6%;