

Fuwu Bujiu Yunzuo Jili



杨俊◎著

服务补救 运作机理



中国经济出版社

本书得到中原工学院学术专著出版基金资助

Operational Mechanism for Service Recovery

服务补救运作机理

杨 俊 著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

服务补救运作机理/杨俊著. —北京: 中国经济出版社,
2006. 7

ISBN 7 - 5017 - 7632 - 6

I. 服… II. 杨… III. 服务业 - 企业管理 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 063090 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

组稿编辑: 毛增余 (010 - 68319287)

责任编辑: 吴佩恒 (010 - 68308643 Email: wph105@yahoo.com.cn)

责任印制: 张江虹

封面设计: 华子图文

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京地矿印刷厂

开 本: 890mm × 1240mm 1/32

印 张: 6

字 数: 103 千字

版 次: 2006 年 7 月第 1 版

印 次: 2006 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7 - 5017 - 7632 - 6/F · 6345

定 价: 15.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

服 务 补 救 运 作 机 理

Fuwu Bujiu Yunzuo Ji

前 言

随着 21 世纪的到来,世界经济由过去以制造业为主的产品时代,步入服务经济时代。一般而言,与产品相比,由于服务具有无形性的本质,因此,对服务质量的管理是不易的。在各方的重视下,我国服务业的质量有了长足的进步,但目前大多着眼于服务让渡前的营销宣传、服务系统设计、服务作业管理等质量管理运作;服务的结果仍难免会因为人为的失误、客户过高的期望、服务程序的失控等因素,造成服务失误。通常,服务失误发生后,客户对服务提供者的信心、满意度和忠诚度均会有不同程度的下降,如果服务的提供者不能及时有效地处理,则不但会失去该客户,同时还会因为负面口碑的效应,造成潜在客户的流失。基于此,有效服务补救的重要性可见一斑。

本书重点对服务补救的运作机理进行探讨,旨在研究服务补救与企业利润增长之间的关系,书中对服务失



误与服务补救的内涵进行了探讨和界定,分析了服务补救措施的采取对恢复和提高客户满意度及忠诚度的影响。在此基础上,构建了服务质量影响因素灰关联分析模型和服务补救—质量提升模型。本书还通过引入客户资产的理念,对服务补救的成本和效益作了进一步的论证;并通过对几个典型行业服务补救策略问题的分析,提出了服务补救的具体运作程序和相关措施。本研究的创新之处主要集中在以下三点:

1. 服务质量构成因素的重要程度分析。本书以灰色系统理论为基础,基于已有的 SERVQUAL 评价方法所选取的 22 项评价指标,通过灰色关联度分析设计关联矩阵,提出了一个分析服务质量的灰关联评估模型,通过对各构成因素与服务质量的灰关联度的计算,得出这些因素对服务质量影响的重要程度,进而为从预警的角度改进服务补救系统提供可靠的决策依据。此外,在构建评估模型的基础上,书中还以我国北方某市 2002 年的城市公共交通服务的资料为例进行了实际应用。

2. 服务补救—质量提升模型的构建研究。本书首次将服务补救划分为广义和狭义两种,认为广义的服务补救是指针对服务系统中可能导致服务失误或已发生失误的任一环节所采取的一种特殊措施,它不仅包括失误的实时弥补,也涵盖了对服务补救需求的事前预测与控



制, 以及对客户抱怨和投诉的处理。书中将企业利润的增长作为企业进行服务补救的终极目标, 将已有的质量差距分析模型、服务利润链模型和服务补救策略结合起来, 构建了一个服务补救—质量提升模型。本书所构建的模型从动态的角度分析了服务补救的运作过程, 强调预测服务补救的需求, 同时, 模型对服务补救的成本和效益分析进行了考虑, 指出应从服务全过程的角度, 通过服务补救策略的有效实施, 达成提升整个服务系统运作水平的目标。

3. 服务补救的成本与效益测算分析。本书在计算服务补救的成本和效益时首次引入了客户资产的概念, 通过计算客户终生价值来对其进行比较。在参数的选取和计算方法上作了一些改进, 将客户生命周期划分为潜在客户期、客户开发期、客户维系期、客户成熟期、客户衰退期、客户终止期共六个阶段, 分别对不同阶段的企业投入与收益进行计算。结论表明, 与通常的产品生命周期类似, 在不同的阶段, 客户对企业的贡献存在显著差异。据此, 企业可以决定服务补救投入的强度, 制定相应的服务补救运作策略。

在本书的编著过程中, 参考和选用了国内外有关文献资料中的内容, 作者已尽可能详细地在参考文献中或相应的地方标明了来源, 在此谨向有关作者表示深深的



服务补救运作机理

谢意。也有可能引用了某些资料由于疏忽而没有标明出处，若有这类情况发生，在此表示万分歉意。

这里要特别感谢华中科技大学博士生导师陈荣秋教授，是他首先将作者引入服务运作管理研究领域，并在作者的成长道路上倾注了大量的心血，给予了多方指导和帮助。

中国经济出版社副总编辑、编审毛增余博士和本书的责任编辑吴佩恒女士为本书的顺利出版付出了辛勤的劳动，在此向他们表示诚挚的谢意。

由于作者水平有限，再加上服务补救是一个较新的领域，对它的认识和研究都还不够深入，因此在本书的叙述中难免出现谬误。作者真心希望读者提出批评意见，并能及时反馈。

杨 俊

2006 年 5 月于中原工学院



目 录

前 言	(I)
1 绪论	(1)
1.1 问题的提出及研究意义	(1)
1.2 国内外相关研究评述	(5)
1.3 本书的研究思路、内容与方法	(37)
1.4 本书的主要工作	(39)
2 服务失误与服务补救	(42)
2.1 服务失误及其成因	(42)
2.2 服务补救的内涵及意义	(45)
2.3 服务失误、服务补救对客户满意度的 影响	(48)



服务补救运作机理

3	服务质量影响因素灰关联分析模型	(57)
3.1	服务质量及其影响因素	(58)
3.2	服务质量影响因素集分析	(71)
3.3	灰关联分析模型的构建	(76)
3.4	应用举例	(87)
3.5	本章小结	(93)
4	服务补救—质量提升模型	(95)
4.1	服务补救—质量提升的总体概念 模型	(95)
4.2	服务系统设计	(97)
4.3	服务补救的忠诚效应	(99)
4.4	本章小结	(106)
5	服务补救的成本与效益分析	(107)
5.1	服务补救的效益	(108)
5.2	客户资产与服务补救收益	(116)
5.3	本章小结	(131)
6	服务补救运作策略	(132)
6.1	服务补救策略的框架体系	(133)
6.2	几种典型服务业的服务补救策略	(136)



6.3 服务补救的运作策略	(149)
6.4 本章小结	(162)
 7 总结与展望	 (163)
7.1 研究总结	(163)
7.2 研究展望	(165)
 参考文献	 (167)
后 记	(179)



绪 论

1.1 问题的提出及研究意义

服务业正在成为社会经济活动的核心力量。二战以后,西方发达国家陆续进入服务社会,服务业取代制造业成为最大的经济部门。近年来,在发达国家中,服务业占总就业的比例和占国民经济的比重均在 60% 以上,个别国家接近 80%,新增就业机会大多数来自服务业,服务业已成为国际贸易的重要组成部分。服务业发达与否,已成为衡量一个国家经济发展程度的一项重要指标。

知识经济时代是服务业大发展并上升为国民经济主导产业的时代。服务业的兴起是社会生产力发展的必然结果,也是社会生产力发展水平的一个重要标志(陈荣秋,

马士华,1999)。相比制造业,服务业的竞争更激烈,服务管理的问题更复杂。作为服务运作管理核心内容的服务质量管理一直是企业界和学术界重点关注的热点问题。

从实质上看,服务质量是一种客户感知,质量的好坏取决于客户对服务产出和服务交互过程的评价。影响服务质量的因素异常错综复杂,与一般实体产品不同,服务具有无形性(Intangibility)、生产与消费的同时性(Inseparability)、异质性(Heterogeneity)及不可储存性(Perishability)等特点(Kotler, 1999),这一系列特点造成在提供服务的过程中,即使最优秀的企业也不可避免出现服务失误。Fitzsimmons (1998)发现,当企业出现服务失误导致客户不满意后,不满意的客户将向 10 至 20 人讲述他们所遭受的不好的服务经历,但抱怨或投诉被解决的客户也会向 5 人讲述他的经历。如果再考虑信息扩散的影响,这将是一个呈几何级数变化的过程。服务失误的最终结果只能是企业形象受到损害,进而严重影响企业的竞争力。

成功的服务企业,必须能够提供服务质量稳定性高、令人满意的服务经历,方能减少客户的流失(Webster and Sundaram, 1998)。对企业而言,面对高度竞争的经营环境,如何获取客户并与客户维持长久关系是非常重要的(Halstead, Morash, and Ozment, 1996; Ramsey



and Sohi, 1997)。Johnston and Hewa (1997) 认为与客户维持长久关系和获得新客户具有同等重要性。但 Desatnick (1988) 的研究显示, 吸引一位新客户的成本大约是维持现有客户的 5 倍。Rechiheld and Sasser (1990) 的研究显示, 企业若能使客户流失率降低 5% 时, 根据产业的不同, 可因此产生 25% 至 85% 的利润。由此可见不论从成本的角度, 还是利润的角度, 维系现有的客户对企业而言都是非常重要的。

在追求个性化需求、强调定制化服务的今天, 如何去迎合客户的个性化需求, 如何处理个性化的服务需求和服务成本之间的矛盾, 如何去有效控制客户的服务质量需求等等, 充分说明服务的本身是一个不断积累经验的过程, 服务补救对于服务质量的改进具有十分重要的意义。

尽管服务失误在所难免, 但作为服务的提供者必须学会在失误发生后如何补救。提高服务补救水平, 是保持客户满意和提升企业形象的一个非常重要的手段。

一个好的服务补救能将不满意的客户变成忠诚的客户。服务补救直接关系到客户满意度 (Customer Satisfaction) 和忠诚度 (Customer Loyalty)。当企业提供了令客户不满的服务后, 这种不满能给客户留下深刻的印象, 但随即采取的服务补救会给客户留下更深的印象。尽管与有形产品不同, 许多服务是不可以重新生产的。



但恰当、及时和准确的服务补救可以减弱客户不满情绪,并部分地恢复客户满意和忠诚度,极个别情况下,甚至可以大幅度提升客户满意度和忠诚度。TARP (1986) 经过研究发现:在批量购买中,未提出批评的客户重购率为 9%;抱怨未得到解决的为 19%;抱怨得到解决的为 54%;抱怨得到快速解决的,其重购率达到了 82%。对零售业、金融业、汽车服务业的研究显示,成功的服务补救对企业收入和利润增长的影响是巨大的,服务补救的投资回报率在不同的行业中可达到 30% 至 150% (Brown, 1997; Tax and Brown, 1998)。

应该指出的是,服务补救并不是目的,而是一种手段和策略,客户满意度和忠诚度的提高也不是目的,最终的目的是企业利润的增长。实证研究表明,服务补救对于企业的利润增长确实具有一定的影响和作用,但是,服务补救并不总是有效的。以下一些问题是值得思考的:

(1) 从服务补救到企业利润增长之间的过程究竟是什么样的运作机理在从中起作用呢?

(2) 在服务失误不可避免的情况下,不同的服务补救策略对于客户满意度和忠诚度的提高有何意义?

(3) 在服务失误发生后,如何决定是否采取服务补救措施和补救的投入强度?

(4) 如何判断服务补救措施的有效性?



(5) 服务企业应该遵循什么样的运作程序对服务失误做出反应?

尽管服务失误在所难免,但作为服务的提供者必须学会如何补救服务失误。提高服务补救水平,是保持客户满意和提升企业形象的一个非常重要的手段。造成服务失误的原因非常复杂,大体上可划分为服务提供者、客户自身以及随机因素的影响这三个方面的原因。

Etzel 和 Silberman (1981) 在分析如何获得客户的高维系率时使用了补救 (Recovery) 这一说法。其后,众多学者对此作了进一步的探讨。服务补救 (Service Recovery) 的实质就是在服务失误发生后,服务的提供者为提高客户满意度,减少客户背离而采取的一种提升服务质量的功能与活动,其主要目的在于修正与弥补服务过程中所造成的服务质量失误。

1.2 国内外相关研究评述

1.2.1 服务、服务业的文献综述

1. 服务经济时代及其形成的原因

20 世纪上半叶,制造业在大部分发达的工业化国家

