

管理团队培训丛书



于颖 主编

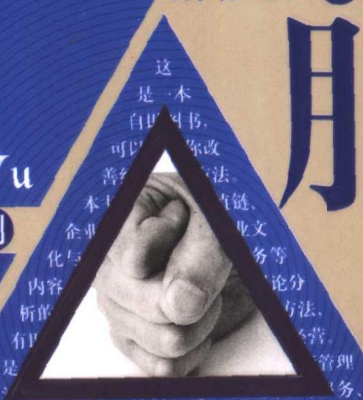
卓越

成功通向完美经营的金字塔顶

服务

Zhuo Yue Fu Wu

提升能力的巅峰法则



这是一本自助图书，可以帮助你改善经营方法。本书包括服务价值链、企业文化与服务、企业文化与服务、企业管理与服务等内容，结合具体的案例，在理论分析的基础上，提出了具体的解决方法，有助于企业管理者明确思路，改善经营。这是一本自助图书，可以帮助你改善经营管理方法。本书包括服务价值链、企业文化与服务、企业文化与服务、企业管理与服务等内容，结合具体的案例，在理论分析的基础上，提出了具体的解决方法，有助于企业管理者明确思路，改善经营。这是一本自助图书，可以帮助你改善经营管理方法。本书包括服务价值链、企业文化与服务、企业文化与服务、企业管理与服务等内容，结合具体的案例，在理论分析的基础上，提出了具体的解决方法，有助于企业管理者明确思路，改善经营。这是一本自助图书，可以帮助你改善经营管理方法。本书包括服务价值链、企业文化与服务、企业文化与服务、企业管理与服务等内容，结合具体的案例，在理论分析的基础上，提出了具体的解决方法，有助于企业管理者明确思路，改善经营。

中国纺织出版社

◆管理团队培训丛书◆

卓越服务

于颖 主编

ZHUOYUEFUWU



中国纺织出版社

内 容 提 要

这是一本自助图书,可以帮助你改善经营管理方法。本书包括服务价值链、企业员工与服务、企业文化与服务、企业管理与服务等内容,结合具体的案例,在理论分析的基础上,提出了具体的解决方法,有助于企业管理者明确思路,改善经营。

图书在版编目(CIP)数据

卓越服务/于颖主编. —北京:中国纺织出版社,2004. 6

(管理团队培训丛书)

ISBN 7-5064-2920-9/F·0442

I. 卓... II. 于... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 027972 号

责任编辑:高 剑 特约编辑:胡成洁 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2004年6月第1版第1次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:10.75

字数:218千字 印数:1-6000 定价:22.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前 言

“商场如战场，商海多风浪”。任何细小的闪失都可能会给企业带来难以估量的损失，而且随着我国经济的进一步开放和市场化的进一步完善，对企业经营管理水平的要求又上升到了一个新的层次。一方面是日趋复杂的经营管理环境，一方面是日渐激烈的市场竞争条件，对于广大的企业经营管理人员而言真可谓是“前狼后虎”，进退两难。在这种情况下，惟一有把握的就是——“物竞天择、适者生存”的丛林法则将会发挥前所未有的影响力。

“学如逆水行舟，不进则退”。在商场中打拼也是如此。而且更让人为之扼腕叹息的是，在商场中往往棋差一招，全盘皆输。可以想见，在这样一个“管理为王”的时代，钻研更为精要的经营管理之道，已经成为每一位矢志开拓市场、铸造辉煌业绩的经营管理人员的第一要务。

顺应这种要求，我们及时推出本系列管理丛书。当您打开本丛书的时候，我们相信您是一个时刻站在时代前沿，时刻对自己所在企业和团体具有高度责任感和使命感的领导者。或者即将成为这样角色，一个具有无限潜力的管理者。

本丛书包括《变革管理》、《标杆管理》、《绩效管理》、《管理提升》和《卓越服务》。本丛书的读者群定位是，对自己所在的企业或者团队的管理具有进一步提高要求的中小企业或

其他组织的中高层管理人员或领导者,这部分管理人员在实际工作中已经具有了一定的管理经验,也具备了一定的管理学基础知识,并且在日常的生产经营和组织的运营中通过有效的管理得到了丰厚的回报。与此同时,也发现了自己所在的企业或组织具有更深的潜力,能够更进一步的持续发展,可是,自己的管理方法在新的要求下并没有极快的提高运营的效率。这就要求利用新的管理方法来提升自己的管理效率,提高管理的效果。

本丛书并不是枯燥严肃的教科书。管理学是一门应用科学,是一门实践大于学说的学科,过于晦涩的概念和理论对实际的应用帮助不大,在企业和组织的运营中我们坚信,在现在瞬息万变的商业社会中,没有什么一成不变的金科玉律,有些管理的概念在某一个时代或环境会表现出适用性,可是在另外一个时代或环境可能就完全失去了意义。

在阅读本丛书的过程中,您会看到我们精选出的案例,这些案例中的商业决策会让您叹为观止,这些鲜活生动的案例有力地说明了实行更有效力的管理的有效途径,为您在企业中的英明决策提供了明晰的方向,具有很好的参考价值。

《卓越服务》由陈磊、唐天宸、陈红霞、张妮、陈凌芹、柳志军、徐韬、刘勤、马振华、于颖、陈仁萍编写。由于编写者学识有限,在本丛书的编写过程中不免会出现一些错误,希望读者能够不吝赐教!另外,对于诸多专家、学者、业界精英的帮助和指导,我们表示由衷的感谢!

编者

2004年3月

目 录

第一章 卓越服务概述	(1)
第一节 卓越服务	(2)
一、卓越服务	(2)
二、卓越服务的表现	(5)
三、典型案例	(5)
第二节 创造卓越服务的策略	(8)
一、服务质量差距的形成	(8)
二、造成服务差距的原因	(10)
三、消除服务质量差距的步骤与措施	(11)
第二章 服务价值链	(13)
第一节 顾客价值	(14)
一、顾客价值	(14)
二、从品牌价值到顾客价值	(23)
三、企业顾客的终生价值的意义	(26)

四、典型案例	(39)
第二节 价值链	(47)
一、价值链	(47)
二、顾客价值链	(48)
三、优化顾客价值链	(54)
第三节 顾客成本与价值	(63)
一、顾客盈余能力的分析	(63)
二、顾客的维系成本	(64)
三、维系顾客忠诚的方法	(68)
第四节 顾客的让渡价值分析	(71)
一、顾客让渡价值的内涵	(71)
二、整体顾客的价值	(73)
三、顾客购买的整体价值	(74)
四、影响顾客购买的成本因素	(78)
五、顾客让渡价值系统的建立	(80)
第五节 顾客的满意成本	(84)
一、顾客满意的成本	(85)
二、通过企业诊断了解顾客满意度	(87)
三、赢得顾客满意的策略	(89)
第六节 卓越服务的利润链	(92)
一、卓越服务利润链的基本原理	(92)
二、卓越服务链的实施	(93)
三、典型案例	(97)

第三章 企业员工与卓越服务	(101)
第一节 企业员工	(102)
一、员工在商业活动中的重要性	(102)
二、员工的个人素质	(105)
三、员工的业务素质	(108)
四、寻找最合适的员工	(116)
五、典型案例	(118)
第二节 员工的培训	(119)
一、培训的方式	(120)
二、培训中的误区	(121)
三、培训的措施和方法	(123)
四、典型案例	(124)
第三节 激励员工潜藏的价值	(127)
一、鼓励员工	(127)
二、员工的精神激励	(143)
三、典型案例	(151)
四、授权给员工	(153)
五、员工的主人翁意识	(155)
六、激发员工潜藏的价值	(157)
第四节 员工重于利润	(158)
一、满意的员工造就满意的顾客	(158)
二、员工重于利润	(165)
三、典型案例	(168)
第五节 缓解压力	(169)

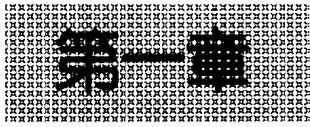
一、提供卓越智力投资	(170)
二、让员工保持健康的服务心态	(171)
三、重视与员工的交流	(171)
四、解决员工的后顾之忧	(172)
五、为老员工提供卓越的服务	(172)
六、注重福利方面的建设	(173)
七、典型案例	(174)
第四章 企业文化与服务	(183)
第一节 企业文化的内涵和特点	(184)
一、企业文化的基本内涵	(185)
二、企业文化的特点	(186)
三、企业的功能	(188)
四、典型案例	(190)
第二节 企业文化的塑造	(199)
一、选择适合企业的价值标准	(199)
二、企业文化的表达方式	(199)
三、企业文化对员工产生的影响	(200)
四、如何让企业员工认同企业文化	(201)
五、提炼定格并丰富发展	(207)
六、企业文化要及时的更新	(208)
第三节 企业文化的价值体现	(212)
一、发挥企业文化的优势	(212)
二、实施个性化服务与顾客结盟	(214)

三、追求卓越服务	(220)
四、案例分析	(223)

第五章 过失与修复——化服务过失为

服务机会	(229)
第一节 怎样处理顾客的抱怨	(230)
一、如何面对抱怨的顾客	(230)
二、处理顾客抱怨的原则与要点	(232)
三、正确处理顾客抱怨的策略	(236)
四、重视并妥善处理顾客抱怨的意义	(241)
第二节 化解顾客抱怨的技巧	(243)
一、顾客抱怨的初步处理技巧	(243)
二、平息顾客抱怨的技巧	(245)
三、顾客抱怨的针对性处理技巧	(247)
四、典型案例	(250)
五、处理得当,变不满为圆满	(251)
六、抱怨处理的善后技巧	(255)
七、特殊顾客投诉的有效处理技巧	(256)
第三节 超越顾客的期望	(260)
一、满足顾客的需要	(261)
二、如何超越顾客期望	(263)
三、典型案例	(267)
第四节 用行动赢得顾客的忠诚	(269)
一、顾客忠诚度的重要性	(269)

二、用行动来赢得顾客的忠诚	(274)
三、典型案例	(281)
第六章 管理新发展对卓越服务的影响	(283)
第一节 电子商务时代的顾客关系	(284)
一、网络如何创造价值	(285)
二、如何在网络上创造关系	(286)
三、如何赢得网络世界	(297)
第二节 在电子商务中植入企业文化	(299)
一、文化植入的功能	(300)
二、文化植入建设的要素	(302)
三、文化植入建设的前提	(306)
第三节 电子商务时代的顾客服务	(309)
一、深刻认识网络时代的顾客群体	(310)
二、用电子商务方式提升服务质量中的问题	(312)
三、卓越服务的实施	(318)
四、赢的策略:最亲密地贴近顾客	(323)
参考文献	(327)



卓越服务概述

卓越的服务就是指企业为顾客提供一流的服务质量。卓越的服务是企业在对顾客的服务过程中,为了使目标顾客满意而提供的最起码的服务水平,也是企业保持预订服务水平的连贯程度。

随着经济的发展，顾客在市场上拥有越来越多的选择，无论满意还是不满意，他们都不会无偿地对任何一个企业保持忠诚，而企业的发展与企业拥有一定的属于自己的忠诚顾客密切相关，因此，培育和保持忠诚顾客群体已成为当今企业的首要任务。对企业而言，顾客是企业实现价值来源的惟一支持者，忠诚的顾客会给企业带来利润，怎样才能会保持顾客对企业的忠诚呢？怎样能不流失企业的顾客呢？

随着顾客需求从物质层面慢慢过渡到精神层面，甚至更注重于对精神层面的追求。企业家们的服务宗旨应当从“以产品为中心”过渡到“以顾客为中心”，从“有形服务”向“无形服务”转变，为顾客提供卓越的服务，以赢得顾客对企业的信赖与忠诚。

第一节 卓越服务

一、卓越服务

(一)卓越服务

卓越的服务就是指企业为顾客提供一流的服务质量。卓越的服务是企业在对顾客的服务过程中，为了使目标顾客满意而提供的最起码的服务水平，也是企业保持预订服务水平的连贯程度。



如何为顾客提供卓越的服务呢？为顾客提供卓越的服务是指企业能够真正了解市场的需求，了解顾客的需求，能够在产品的开发生产中，服务设施上做到以人为本，为顾客着想，才能从根本上为顾客提供的最卓越的服务。

(二) 企业与卓越服务

随着经济市场日益激烈，企业要想取得合理的利润，提高服务质量是实现这一目标的重要方式，怎样才能做到真正的卓越服务呢？我们要注意以下几点。

1. 卓越服务不是要求服务达到最高水平

好的服务质量并不是一定要达到最高水准，当一项服务满足目标顾客的期望时，这位顾客就会认为服务质量已经达到了卓越的服务水平，因此要求企业员工要根据顾客需求的服务程度和企业所追求的基本服务水准来满足顾客的需要，来实现卓越服务。

2. 企业不必对所有的顾客都提供卓越的服务

一个企业如果企图想将所有的顾客都纳入自己的服务范围，这绝对是办不到的，这样做注定会失败。企业应该根据自己的服务和产品特点，选择适合自己的目标顾客，以提供卓越的服务。

3. 卓越服务特别要注意关键环节

企业的卓越服务不应该是一时一刻的事，要注意服务质

量的连贯性。要求企业所有员工在任何环节、任何时候、任何地方都保持同样的卓越服务水平。

(三) 顾客与卓越服务

企业所服务的对象是顾客，一定要从顾客的角度分析企业服务质量，企业是否达到了卓越的服务水平应该由顾客来决定。

1. 顾客对卓越服务的感知

顾客对卓越服务的理解基于他对该服务的感知，因此，即使同一项服务也会因为顾客的不同而产生不同的服务感知。顾客与所提供服务的企业对服务质量的看法是不相同的，这导致服务提供者所构想的卓越服务与顾客感知的卓越服务质量之间有所差异。

2. 顾客的要求越来越高

随着市场经济的发展，各个企业的竞争也日益激烈，每一个企业都在为创造顾客价值而努力，顾客对企业提供卓越服务的要求也越来越强烈。

3. 顾客所追求的卓越服务

顾客在追求卓越服务过程中需要付出一定的成本，因此，顾客在付出成本时往往有一个比较、权衡的过程。当价格与服务质量之间的相关度较小时，顾客一般都会倾向于卓越服务；当价格随着服务质量的提高而上涨时，顾客一般会



选择花费较少的服务。

二、卓越服务的表现

企业要想达到卓越服务应做到以下几点：

(1) 对顾客询问以及顾客所碰到的难题应该迅速反应。

(2) 及时回访顾客，采取一切措施简化业务程序。

(3) 企业的每一位员工都能做到同顾客友好相处，随时对顾客的问题做出回应。

(4) 对自己企业的产品及服务能做出可靠的承诺。

(5) 时间观念强，不让顾客等待。

(6) 在与顾客交往过程中要表现出礼貌、体贴和关心。

(7) 对待顾客要一视同仁，永远做到诚实、尽责、可靠。

(8) 让每一位顾客所付出的金钱能够发挥最大的效用。

三、典型案例

1945年，出身美国中西部俄克拉荷马州金菲舍附近一个普通农家的山姆·沃顿，用自己积攒的5000美元和从他岳父手中借来的20000美元，买下了本杰明·富兰克林商店，开了自己的第一个杂货铺。5年后，他卖掉了它，并在阿肯色的本顿维尔开设了他的5美元和10美元店。从此，山姆·沃顿展开了他的“天天低价”式的零售经营业务。1962年公司上市，2002年上半年，沃尔玛公司在全球各地拥有4500多家连锁店，员工总数130万，销售收入2177.99

亿美元。

回顾其成功的历程，可以说，沃尔玛写下了令人震撼的商业神话。它拥有许多独特经营谋略，比如“大众阶层”的市场定位、“薄利多销”的一站式服务、“直接采购、统一配送”、“仓储式会员制”、“日落原则”、“3米微笑原则”等等，这些都给我们以深深的启迪。其中有3条经验尤为值得借鉴，这也是沃尔玛独特的经营理念、企业文化和核心竞争力，即“尊重每个员工”、“顾客是上帝”、“每天追求卓越”。

（一）尊重每个员工

在沃尔玛的术语中，公司员工不被称作员工，而被称为合伙人。这一称谓始于1973年。沃尔玛认为，公司要靠员工团结一致的献身工作才能成功。公司所有的员工都是平等的，他们尽可能在公司内部形成上下沟通的开放环境，让每个人为企业的经营动脑筋、出主意，并有机会充分表达出来。沃尔玛强调，员工是创新和变革的最好源泉。公司尊重每一位员工，公司与员工之间不是等级森严的上下级关系，而是利益共享的伙伴关系。他们鼓励员工多提问题、多关心公司，努力营造畅所欲言的文化环境。在开放式的氛围中，员工可以直接向任何一位经理提出改进公司的意见，如被采纳还将得到奖励。在物质待遇上，沃尔玛为全体员工提供同样的医疗保障，并享受激励奖金、购买股票、带薪休假及24小时免费职业咨询热线等服务。在职位晋升上，公司以业绩和才干为准则，正如山姆·沃顿本人所说：“如果我们把机会、鼓励和奖励给予那些平凡而普通的员工，以使他们