



苏宝炜 李薇薇 等编著

现代服务 品质管理



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

现代服务品质管理

苏宝炜 李薇薇 等编著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

本书从理论基础及实务操作角度,通过“方法概述+适用条件+文书方案+应用案例+延伸示例”五大维度,分别介绍了服务质量管理基础知识、服务品质管理运作策略、服务品质管理解决方案。在编写风格上,作者参阅和借鉴了国内外品质管理学科经验,力图使本书呈现理论全面、知识丰富、结构合理、形式活泼、内容科学及文字生动的特色。全书采用循序渐进的讲解方式,从服务质量管理基础知识入手,对服务品质管理运作策略和服务品质管理解决方案等内容由浅入深、全面细致地进行论述。

本书既可以作为服务企业领导层决策、中层管理人员培训参考使用,也可供广大服务企业基层操作人员作为日常工作规范化管理学习培训、提高自身知识水平和操作能力的参照范本,还可作为高职高专院校、实践型本科院校相关专业辅导教材,以及供各级、各类服务企业质量管理从业人员、企业培训师、管理咨询师和相关专家学者阅读参考使用。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

现代服务品质管理 / 苏宝炜等编著. —北京: 电子工业出版社, 2015.4
ISBN 978-7-121-25077-4

I. ①现… II. ①苏… III. ①服务业—服务质量—质量管理 IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 288403 号

策划编辑: 赵 平

责任编辑: 周宏敏

印 刷: 北京京科印刷有限公司

装 订: 三河市皇庄路通装订厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 787×1 092 1/16 印张: 28.25 字数: 821 千字

版 次: 2015 年 4 月第 1 版

印 次: 2015 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 3 000 册 定价: 98.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

前 言

服务业发达的国家和地区的经验表明,行业发展到一定层级后,必然要经历一个服务品质升级的过程,“服务企业的竞争力源自于服务品质的竞争力”——这一理念越来越为广大管理者所认同,如何做好品质管理是服务企业全体人员面临的共同问题。原因在于,要使服务型企业如期达成预定的服务品质管理目标,需要企业各部门的通力合作和各部门各项工作的有效运作才能实现,在考虑和分析如何提高服务品质的时候,上至经营管理者,下至每一位普通员工,都应该培养并保持正确的品质理念,明确本部门的各项职责并能使之有效地发挥作用,以便通过提升服务的品质,以优质服务来赢得客户的青睐,还原服务本质,从而建立企业的竞争优势战胜竞争对手。

然而,服务的“生产”和“消费”是同时进行的,换句话说,服务产品具有非实物性、不可储存性和生产与消费同时性等特征;加之服务大都是靠人力提供的,这一特性带来比较复杂的问题,即如何区别于生产有形的普通商品,实现提升服务的品质呢?服务的提供者和接受者都是以具体的人为对象,提高服务的品质是提高服务者综合素质的一个过程。此外,作为现代服务企业,更应该以强调前瞻性服务、精细化标准、高品质要求等为自身特征,从而使得提供服务并达成预定管理目标所必需的生产组织、计划安排、沟通协调、资源管理、过程控制、品质管理等工作变得更为重要和复杂化。如何提升企业核心竞争力、使规模效益与多样化需求相结合、有效控制人力成本增加、提升业务管理水平,已成为现代服务业发展必须解决的突出问题。

本书以服务质量管理基础知识、服务品质管理运作策略、服务品质管理解决方案等三大板块为基础,结合服务型企业自身现有状况,进行合理优化及调整,从而提升管理水准,以期在效率、品质、形象、安全、成本控制等方面都获得显著进步。通过细化量化方法与标准,同时提供过程指导、控制程序、执行工具,形成一个人员、事务和管理高度结合的服务品质管理执行体系。

如果说服务型企业各个常规业务运作部门是在从事“正向”提供常规服务的工作,那么企业中设置的服务品质管理部门,执行的则是一种以“非正向”的服务品质监督辅导与培训支持为主要内容的品质管理控制工作。最终,将成果转化为涵盖关键事务的督导与检查、完善员工绩效管理、优化企业内部资源管控等诸多职能,形成现代服务性企业在服务品质方面相对独立运作的完整闭环体系,并实现现代服务性企业在服务品质方面可持续发展与提升目标的实施规范化管理模式、标准化管理操作与实施制度化管理应用。

作者在撰写过程中参考了大量服务型企业工作实践资料,姜淑秀老师、张画如老师为本书的编写付出了大量劳动,并提出了宝贵的意见和建议,苏光信老师为本书进行了整理、统稿工作,李浩老师对本书进行了校对、审读工作,谨致以诚挚的谢意。李薇薇、苏宝昕、陆嘉完成了全书排版工作,李奇、李季、冀惠芳也参加了本书的工作协调和文字编写工作,在此一并表示感谢。

总之，服务企业要发展壮大，一方面要有积极进取的企业文化，这是永续经营的动力源泉；另一方面，要有不断追求“进化”的姿态和行动。本书的主旨可以归纳为：为企业“进化”提供动力支持。书中基本改善手法的运用，能对解决企业现场问题起到明显的作用，同时可以让员工形成持续改善的观念，这在某种程度上对企业而言是更宝贵的财富。

由于作者学识有限，服务型企业服务品质管理形势发展日新月异，书中存在不足之处在所难免，希望大家在阅读本书之后给予批评指正，恳请广大读者对本书提出宝贵的意见和建议，以便不断学习和改进，作者将不胜感激。

苏宝炜

E-mail: subaowei@sina.com

2014年2月18日 于北京

目 录

第一部分 服务质量管理基础知识篇

第一章 服务业与服务质量管理基础知识	2
第一节 服务概述	2
一、服务及其相关的概念	2
二、服务的特征	4
三、服务的理念及本质	5
四、服务的分类	7
第二节 现代服务行业概述	8
一、服务业概念的起源及内涵	8
二、现代服务行业的概念	8
三、现代服务行业的三种形态	9
四、现代服务行业的分类	9
五、现代服务业发展的决定因素	10
六、现代服务业未来发展应对策略	11
第三节 服务质量及其管理控制	12
一、服务质量知识和服务质量概念	12
二、服务质量内容解析	13
三、服务质量的构成要素	14
四、服务质量的特征	15
五、服务质量的测定	16
六、提高服务质量的意义和作用	18
第四节 服务型企业质量文化特性及其建设	19
一、企业文化对于企业发展的重要性	19
二、服务型企业质量文化的内涵	20
三、服务型企业质量文化的结构	21
四、服务型企业质量文化的功能	21
五、服务型企业质量文化的构建策略	22
第二章 服务质量管理要点	23
第一节 服务质量管理基础	23
一、开放系统的观点	23
二、服务提供的特征	23
三、服务提供的核心	25

第二节 顾客感知服务质量模型 25

 一、感知服务质量模型的提出 25

 二、感知服务质量模型的要素 26

 三、感知服务质量模型的纬度划分 26

第三节 服务价值链 27

 一、服务价值链的概念 28

 二、服务价值链的内在关系 28

 三、服务价值从员工满意开始 29

第四节 服务提供过程中的过程管理策略 30

 一、服务过程管理相关概念 30

 二、过程管理方法的特性 33

 三、过程管理方法的步骤 34

 四、服务过程管理影响因素 34

 五、服务过程方法的综合应用 36

第五节 服务提供过程中的营销策略 37

 一、市场现状分析 37

 二、服务营销法则 38

 三、服务市场化经营模式的操作实施 39

 四、经营差异发展策略 40

第三章 服务型企业质量保证与质量控制 42

第一节 服务型企业服务保证与质量控制 42

 一、服务型企业服务保证 42

 二、服务型企业质量控制 46

 三、全面质量管理在服务型企业中的应用 47

第二节 服务型企业实施规范化管理模式 50

 一、规范化管理概述 50

 二、规范化管理指标内容 51

 三、规范化管理运作理解要点 52

 四、企业规范化管理的本质要求 52

第三节 服务型企业实施制度化管理应用 53

 一、制度化管理对企业的作用 53

 二、企业制度化管理内容 54

 三、企业制度化管理文书 55

 四、规章制度文书管理应用 56

 五、标准化文案表单与实施改进分析 56

第四章 服务型企业管理体系认证 58

第一节 管理体系与认证制度 58

 一、管理体系认证概述 58

二、认证体系的发展	59
三、质量认证内容及作用	59
四、管理体系策划与建立的步骤	61
第二节 质量管理体系实施工作要点	62
一、质量管理体系标准的修订和发展	62
二、质量管理体系文件编写的原则	63
三、质量管理体系程序文件的编写	64
四、程序文件的编写应注意的问题	65
五、作业指导书的内容	65
六、记录的编制	66
第三节 环境管理体系实施工作要点	66
一、ISO 14000 与 ISO 9000 的异同点	67
二、环境管理体系文件的结构	67
三、环境管理手册的结构与内容	68
四、环境管理体系文件编写过程中应注意的问题	69
第四节 职业健康安全管理体系实施工作要点	70
一、建立职业健康安全管理体系的方法	70
二、职业健康安全管理体系文件的编写	72
三、职业健康安全管理体系文件的结构	72
四、文件编写的原则	74
五、编写的基本要求	76
第五节 QMS、EMS、OHSMS 三大管理体系整合模式的建立	77
一、QMS、EMS、OHSMS 三大管理体系的整合	77
二、建立整合一体化程序文件，实现体系共享	77
三、整合管理体系模式的实施	78
四、整合管理体系的子过程	78
第六节 有效建立和实施管理体系认证重点工作	80
一、管理体系的建立工作要点	80
二、整合管理体系认证审核流程工作要点	82
三、整合管理体系评审实施工作要点	83
四、整合管理体系管理评审的实施过程	86

第二部分 服务品质管理运作策略篇

第五章 服务品质与品质管理	90
第一节 服务品质概述	90
一、关于服务品质	90
二、服务品质的内容	91
三、服务品质的来源	93

四、服务品质特性	93
五、服务品质的要素	94
第二节 服务品质管理概述	95
一、品质管理的认识误区	95
二、在企业中的重要性	96
三、提升品质管理的一般方法	96
四、团队建设与品质管理	97
第三节 服务型企业品质管理	98
一、八项管理原则	99
二、服务品质管理具体方法	105
三、品质管理部门的责任	106
四、服务品质管理的实施	107
五、建立品质管理标准框架	108
第六章 管理差距与服务失误	110
第一节 服务质量差距模型	110
一、服务质量差距模型概述	110
二、服务质量差距模型的五个差距分析	111
三、提高服务品质管理的对策与措施	113
第二节 服务失误与客户抱怨	114
一、服务失误及相关概念	114
二、影响服务品质的因素	115
三、顾客抱怨及其意义	116
四、顾客抱怨的积极应对	118
第七章 服务品质信息收集与分析工具	121
第一节 服务品质存在差距及有效的管理模式	121
一、服务品质差距的存在	121
二、服务保障下的服务品质管理模式	122
第二节 服务品质信息收集方法	122
一、调查访问法	122
二、问卷法	126
三、询问法	131
四、体验感受法	133
五、质量记录检查方法	133
六、抽样调查法	134
七、试验(测试)法	135
八、内部质量体系审核方法	136
第三节 服务品质管理方法及分析工具	139
一、管理方法分类	139

二、品质管理手法基本知识	140
三、品质管理旧七大手法	140
四、品质管理新七大手法	143
第八章 服务品质管理评价	145
第一节 服务运营管理	145
一、服务接触概述	145
二、服务接触中的三元素组合	146
三、服务接触在服务运营管理中的重要性	148
第二节 获取客户满意要点	148
一、客户满意的含义	148
二、客户满意度指数理论模型	149
三、客户满意度测评的步骤	149
四、客户满意度测评的方法	150
五、破解客户满意公式	151
六、提高客户满意价值的途径	152
第三节 SERVQUAL 评价方法	153
一、SERVQUAL 简介	153
二、SERVQUAL 模型	153
三、SERVQUAL 模型的五个尺度	154
四、SERVQUAL 模型的局限性	156
第九章 服务品质管理补救与改善	157
第一节 服务品质管理补救	157
一、服务补救及其产生	157
二、服务补救不容回避	158
三、服务补救与顾客抱怨的区别	158
四、服务补救策略	159
五、服务补救要点问题	160
第二节 服务品质管理的改善	161
一、持续改善的基础	161
二、持续改善的组成	163
三、持续改善活动步骤	165
第十章 服务品质优化流程设计与管理	166
第一节 服务品质管理流程设计	166
一、流程及业务流程	166
二、服务系统设计	168
三、服务流程设计	169
第二节 服务型企业流程管理	170
一、企业与流程的关系	170

二、服务型企业流程管理基础	171
三、服务流程管理对企业的意义	172
第三节 服务运作流程图的绘制	172
一、绘制服务流程图的准备	172
二、服务流程图绘制的原则	174
三、服务流程图的分类	175
四、服务流程图的绘制方法	176
五、服务流程图管理的作用	177
六、服务流程图管理实施	178
第四节 优化整合，建立流程型服务型企业	179
一、关于企业流程的优化和梳理整合	179
二、企业流程的优化和梳理整合途径	180
三、建立流程制度体系的步骤	181
四、企业流程优化和梳理整合的实施内容	182
五、构建流程型服务型企业	183

第三部分 服务品质管理解决方案篇

第十一章 服务品质管控规范化管理模式	186
第一节 品质管理控制部门规划	186
一、部门品管控制目标	186
二、部门业务架构及组织机构图	187
三、部门业务职能规划	187
第二节 品控发展部岗位说明（示例）	189
一、品控发展部人员岗位职责	189
二、品控发展部人员岗位说明书	191
三、工作方法标准要求说明书	196
第三节 品控发展部部门制度（示例）	203
一、客户服务投诉处理制度	203
二、员工培训管理制度	204
三、内训师认证管理制度	207
四、宣传管理制度	209
五、督查督办管理制度	212
六、员工培训实施标准作业制度	213
七、员工绩效考核程序	216

第十二章 服务品质标准化管理与操作	219
第一节 服务型企业标准化管理运作策略	219
一、服务型企业标准化管理表面化发展能走多远	219

二、重新认识企业标准化管理运作模式	219
三、服务型企业实施标准化管理运作的思考	220
四、服务型企业标准化管理运作改进实施策略	221
第二节 服务标准化操作工作程序（示例）	222
一、整合三体系管理手册	222
二、服务提供控制程序	234
三、运行控制程序	236
四、内部审核控制程序	238
五、管理评审控制程序	241
六、绩效监视和测量控制程序	243
七、OHS 方针、目标和 OHS 管理方案控制程序	245
八、危险源辨识、风险评价和风险控制策划程序	247
九、环境因素识别与评价控制程序	252
十、环境目标、指标、管理方案控制程序	255
十一、绩效监视和测量控制程序	257
十二、法律法规识别与获取控制程序	259
第三节 服务标准化操作工作流程（示例）	260
一、客户服务投诉管理流程	260
二、培训管理总体流程	262
三、培训计划流程	263
四、培训方案制定流程	264
五、培训教材准备流程	265
六、培训用具准备流程	266
七、培训实施流程	267
八、培训效果评估流程	268
九、岗前培训流程	269
十、单个部门专项培训流程	270
十一、外派培训管理流程	271
十二、培训资料管理流程	272
十三、内训师认证管理流程	273
十四、宣传管理流程	274
十五、日常检查管理流程	275
十六、督查督办管理流程	276
第四节 服务标准化操作工作表单（示例）	277
一、投诉记录/处理表	277
二、品控发展部月度投诉汇总表	278
三、专项培训课前问卷	279
四、培训签到表	280
五、培训效果评估表	281

六、培训反馈调查	282
七、培训申请表	283
八、受训人员报告书	284
九、外派培训统计表	284
十、员工培训计划表	285
十一、员工培训意见调查表	286
十二、员工职业培训档案	287
十三、内部培训师授课满意度调查表	288
十四、内部培训讲师自荐表	289
十五、服务品质日常检查表	290
十六、品控发展部综合检查表	290

第十三章 客户满意经营服务品质管理策略及要点 293

第一节 客户服务与客户关系管理	293
一、客户服务概述	293
二、客户服务在服务型企业中的作用	294
三、客户关系管理的目的	294
四、客户投诉的处理	295
第二节 客户关系管理四步策略	300
一、懂得欣赏和尊重	300
二、了解客户真正需要什么	301
三、客户沟通很重要	302
四、提高客户服务满意度	303
第三节 探究优质客户服务的另一面	304
一、优质客户服务从自我重新认识开始	304
二、把每一名员工都培养成企业的形象代表	305
三、培养服务型企业员工趋向一致的价值观	306
第四节 优质服务客户服务技巧及工作要点（示例）	307
一、优质服务客户服务元素	307
二、对客服务技巧	308
三、企业员工应该掌握的管理方法提示	316
第五节 建立完善的客户投诉管理体系	317
一、我国服务型企业投诉管理现状	317
二、国外处理客户投诉的标准现状与发展概况	317
三、目前国际投诉管理的通用标准	318
四、客户投诉行为管理原则	319
五、客户投诉行为管理系统构建	320

第十四章 服务品质关键绩效及指标体系方案 323

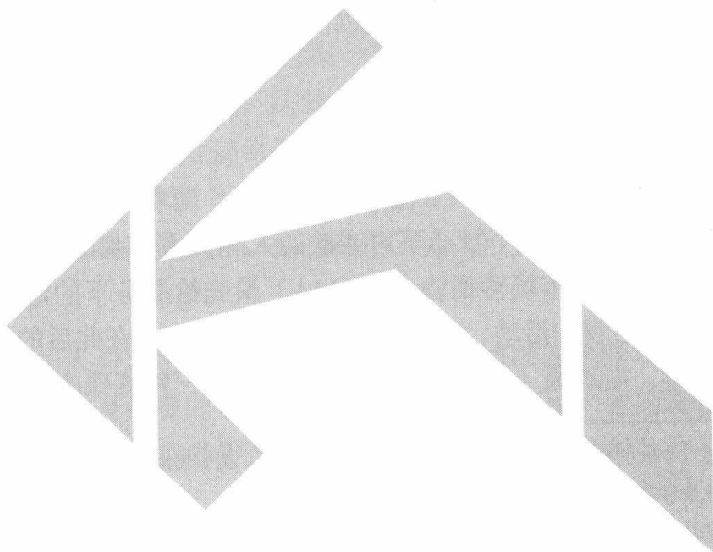
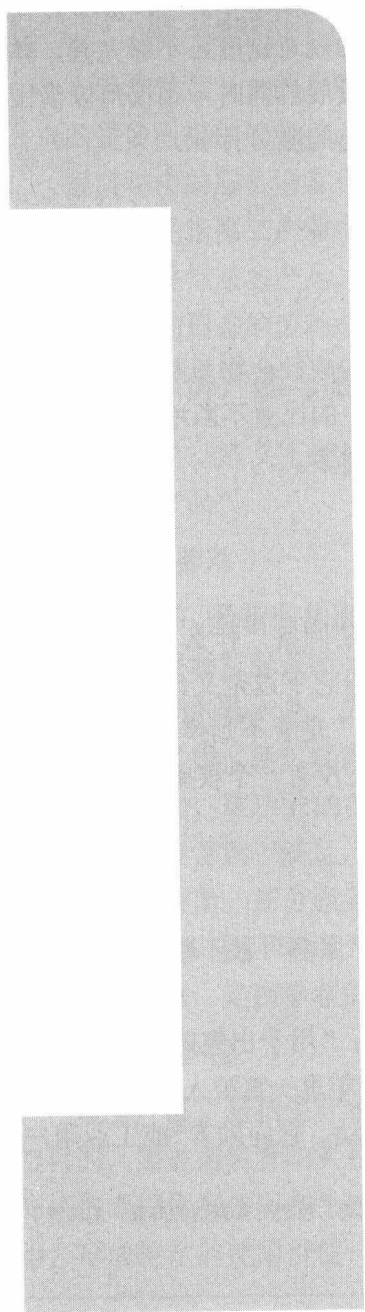
第一节 服务行业职位工作绩效管理	323
------------------------	-----

一、服务行业绩效管理的特点及要求	323
二、服务行业绩效管理现状分析	325
三、绩效考核在管理中的功用	326
第二节 职位绩效管理存在的认识误区及改进策略	328
一、服务行业职位工作绩效管理认识误区	328
二、减少绩效管理偏差的改进策略	331
第三节 职位工作绩效管理在服务型企业中的运用（示例）	334
一、职位工作考核管理方案的设置原则	334
二、职位工作考核管理方案的要求及设置	335
三、服务人员职位工作绩效管理实施重点事项	337
四、服务人员职位工作绩效管理指标体系	339
第四节 职位工作绩效管理评价体系的建立	354
一、提高服务品质需要绩效管理体系	354
二、服务型企业的绩效管理评价体系	355
三、服务型企业绩效考评系统设计	357
四、与绩效管理评价体系相适应的薪酬设计	361
五、完善服务行业绩效管理要点	364
六、服务行业绩效管理未来发展趋势	370
第十五章 服务品质监督辅导与培训支持运作模式	372
第一节 服务利润链模型	372
一、服务利润链及其作用	372
二、服务利润链模型	373
三、服务利润链分析与应用	374
第二节 服务工作的监管与支持	376
一、管理服务监督管理措施	376
二、影响企业员工工作积极性的因素分析	378
三、对客户服务的日常抽查	379
四、品控发展部岗位工作检查评分细则	380
第三节 成功督导手册	390
一、正确认识督导工作	390
二、督导管理的基本原则	393
三、督导管理的指导方法	393
四、督导管理的基本原则	394
五、执行指导五个重点	396
六、优秀督导者的培养	397
第四节 服务型企业人员培训及管理要点	400
一、培训体系的建立	400
二、组织实施培训管理内容	401

第五节	服务型企业员工培训五项重点内容（示例）	402
一、	投诉处理培训	402
二、	微笑服务培训	403
三、	安全管理培训	404
四、	员工管理培训	407
五、	服务会话培训	409
第十六章	服务品质高效信息化管理与实施	412
第一节	管理信息系统的产生	412
一、	信息化社会对服务的内容及要求	412
二、	信息化建设在服务中的目的与意义	413
三、	信息化管理对服务市场运行环境的影响	413
四、	信息化管理在服务过程中的用途	414
第二节	管理信息系统分析	415
一、	管理信息系统概述	415
二、	管理信息系统实现的功能	415
三、	管理服务系统在服务行业的应用难点	417
第三节	管理信息系统建设存在的问题	418
一、	管理信息系统建设的现实性	418
二、	管理信息系统建设现状	419
三、	服务信息化建设的问题	419
四、	防止信息化建设偏差的方法	420
第四节	管理信息系统的分析	420
一、	管理信息系统初步调查	421
二、	服务型企业状况分析	421
三、	管理信息系统的可行性分析	422
四、	管理信息系统详细调查	422
五、	管理信息系统管理功能分析	423
第五节	管理信息系统设计概述	423
一、	系统设计的目标	424
二、	系统设计基本原则	424
三、	系统设计的内容与步骤	425
四、	结构化系统设计方法	426
第六节	管理信息系统模块设计（示例）	428
一、	模块划分的原则	428
二、	典型模块的设计划分	428

» 第一部分

服务质量管理基础知识篇



第一章 服务业与服务质量基础知识

据世界银行 2013 年公布的统计数字显示，全球服务业产值比重平均超过 60%，发达国家超过 70%，发展中国家平均也超过 50%。我国虽然已经是世界贸易大国，但中国服务行业还处在起步的初级阶段，和发达的国家相比，中国服务行业的各种规章制度还不够完善，体系还不够健全，服务行业有很大的发展空间。中国的服务行业在发展的同时，不仅可以借国外成功的经验，同时，还应结合自身情况最终发展成为有中国特色的服务行业。

第一节 服务概述

在人们的传统观念中，只有实物形态的产品才是产品，才是构成社会物质财富的内容。随着科学技术的进步和社会经济的发展，服务产品在社会总产品中的比重不断增大，人们对物质财富的观念也在逐渐改变，承认服务产品的物质性的人越来越多。

一、服务及其相关的概念

现代社会，几乎每个人对“服务”一词都不会陌生，但如果要回答“什么是服务”，却没有几个人能说得清楚。“服务”也和“管理”一样，很多学者都给它下过定义，而且就不同领域及不同范畴，其概念与涵盖的内容也不尽相同。但由于“服务”是看不到摸不着的东西，而且应用的范围也越来越广泛，难以简单概括，所以直到今天，还没有一个权威的定义能为人们所普遍接受。

（一）服务的演变

“服务”在古代是“侍候，服侍”的意思，随着时代的发展，“服务”被不断赋予新意，如今“服务”已成为整个社会不可或缺的人际关系的基础。

1960 年，美国市场营销协会（AMA）最先给服务下的定义为：“用于出售或者是同产品连在一起进行出售的活动、利益或满足感。”这一定义在此后的很多年里一直被人们广泛采用。

1974 年，斯坦通（Stanton）指出：“服务是一种特殊的无形活动。它向顾客^①或工业用户

① 消费者是一个大的概念，只要在商品流通中处于买的地位，拥有使用价值的人都属于此范畴，包括所有类别的产品，是相对于所有企业来讲的。

顾客则是从卖方角度出发，指购买使用卖方产品的人，是相对于一家企业自身而言的。

而这里客户要强调的可以是消费者与卖方的关系，也可以是生意合作关系，也是对于一家企业自身而言的。