

服务， 其实很简单

SERVICE
COULD BE SIMPLE

邹建军 王玫 编著

现代服务理念主张**简化服务**，即把**客户请下神坛**。
客户并不神圣，他们有自己的真实需求，
我们服务的目的就是要**满足他们真实的、基本需求**，
而**不是一味地迎合**他们极度个性化的需求。

中国民航出版社

013066957

F274
865

服务，其实很简单

邹建军 王 玫 编著



中国民航出版社



北航

C1674883

F274
865

013088327

图书在版编目 (CIP) 数据

服务, 其实很简单/邹建军, 王玫编著. —北京:
中国民航出版社, 2013. 5
ISBN 978-7-80110-889-0

I. ①服… II. ①邹… ②王… III. ①企业管理-商业服务 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 093265 号

责任编辑: 邢璐

服务, 其实很简单

邹建军 王玫 编著

出版 中国民航出版社
地址 北京市朝阳区光熙门北里甲 31 号楼 (100028)
排版 中国民航出版社照排室
印刷 北京金吉士印刷有限责任公司
发行 中国民航出版社 (010) 64297307 64290477
开本 787×960 1/16
印张 13.25
字数 217 千字
版本 2013 年 5 月第 1 版 2013 年 5 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-80110-889-0
定价 38.00 元

(如有印装错误, 本社负责调换)

写在前面

在我们生活的周围，我们总是感受到：“他们怎么能这样？我好歹还是他们的客户呀”、“这是什么东西，还不如不给我们”、“现在的服务是越来越差了”、“为什么他们不需要排队”等一些类似的抱怨。也许，当你是个客户关系管理人员时，听到这样的抱怨，你肯定会紧张，当然也可能不紧张（因为你不是合格的客户关系管理人员）。好了，接下来，我们就会去调查，去倾听我们的员工怎么说（当然，也可能根本就不会听员工的抱怨，而只是一味地追求谁的过错，惩罚谁，事实上这是我们很多管理者经常的思维方式与管理方法）：“我们一天在这儿站 10 来个小时，我都要累死了，让我怎么笑”、“我们也想解决客户的问题，可是我们没有这个权力”、“体制就是这样，干多干少、干好干坏，又有什么区别”、“一年到头，累的是我们，增加工资的是他们，公司里贫富差距越来越大了”、“你让我们怎么办，大不了不干了”、“我们领导都不认识我们，怎么关心我们”、“流程设计太不合理了，管理又乱，能这样我们已经很努力了”。呵呵，怎么样？你还有什么话要说。当然，作为管理人员，你可能也会有很多的抱怨。可是，客户是不会这么理解的（你永远不要指望客户站在你的角度去理解），市场是不会等待我们去听、去抱怨的，当我们在诉苦时，对手已经夺去了我们的市场。

如果我们认真审视自己的做法，我们也许能够发现一些问题：

“投错怀，送错抱”。俗话说，服务营销就是“投怀送抱”。但是，在实践过程中，由于面临的客户非常复杂，产品呈现多样化，我们经常不能准确对产品目标市场做出准确定位，导致营销策略缺乏针对性。

“捡芝麻，丢西瓜”。所有人都清楚，在芝麻与西瓜的选择中，我们应该抱走西瓜。然而，当我们面对庞大的客户群体时，却分不清楚大小，传

统的“量大即为大”的思想，让我们很容易丢掉“西瓜”。不难想象，一个客座率 100%、全是 6 折票价的航班，和一个客座率 80%、全是 8 折以上票价的航班，哪种情况给企业带来的利润更高。

“花样百出，弄巧成拙”。在客户管理兴起的初期，一些企业纷纷使出浑身解数，来赢得客户的满意。在航空运输业，客户管理的新手段更是层出不穷，其中确实是有一些值得称道的方法与手段，但也有一些是弄巧成拙，不能真正符合客户的真实需求。如在一段时间，一些航空公司在航班头等舱服务中，推出所谓的跪式服务，不但没有获取客户的满意，提升客户对企业的认知，反而起到更多的负面影响，遭到社会的一片非议。

“打折扣，送礼品”，真的就能够让客户忠诚吗？我们的航空公司都相继推出了里程优惠卡等客户服务，希望由此拴住客户，提高旅客的忠诚度。然而，事与愿违，我们的常旅客，大多口袋里都有几家航空公司的会员卡。

那么，我们就真的没有办法了吗？服务真的就那么难吗？是的，当我们没有一个良好的服务意识，当我们缺乏合理的服务组织与流程，当我们没有一套标准的服务体系，当我们长期忽视一线员工的困难时，它的确是很难。但是，当我们能够准确掌握客户需求，能够清晰认识到自己的能力并提供力所能及的服务时，你会发现，原来我们的员工是很优秀的，客户也并不是那么挑剔的。那么，我们不妨一起来看下面的服务逻辑，从而思考如何将服务简化，达到提升服务客户满意的目的。

在现代服务理论中，简化服务的前提就是要让客户请下神坛。客户并不神圣，他们有自己真实的需求，我们服务的目的就是要满足他们真实的、基本需求，而不是一味地迎合他们极度个性化的需求。这就要求，我们要学会运用客户关系管理的方法，掌握简化服务的管理逻辑（如图 0.1），了解、认识客户需求，管理并满足客户需求，从而达到提升服务质量与水平的管理目标。

从服务逻辑上讲，服务承诺与客户需求之间，有着符合性判断的关系。因此，它要求我们认识到在众多影响客户需求的因素中，我们的服务承诺起着至关重要的作用。况且，从严格意义上讲，服务承诺不仅能够起到满足、引导客户需求的作用，而且还能够起到对服务标准与规范的统领作用。

但是，我们应该看到，在类似航空运输服务这种普遍性服务中，需求满足的根本是要体现便捷性，然后才是舒适性与其他可能的个性化需求。

因此，优化服务流程，是优质满足客户需求的重要手段。而且，服务受内外环境因素的影响巨大，总会存在着一些不正常的情况，服务异常是不可避免的。而也正是这种异常服务的存在，却让客户有机会进一步检测我们服务的可靠性。因此，它需要我们在优化流程的基础上，确保流程的灵活性与可移植性。

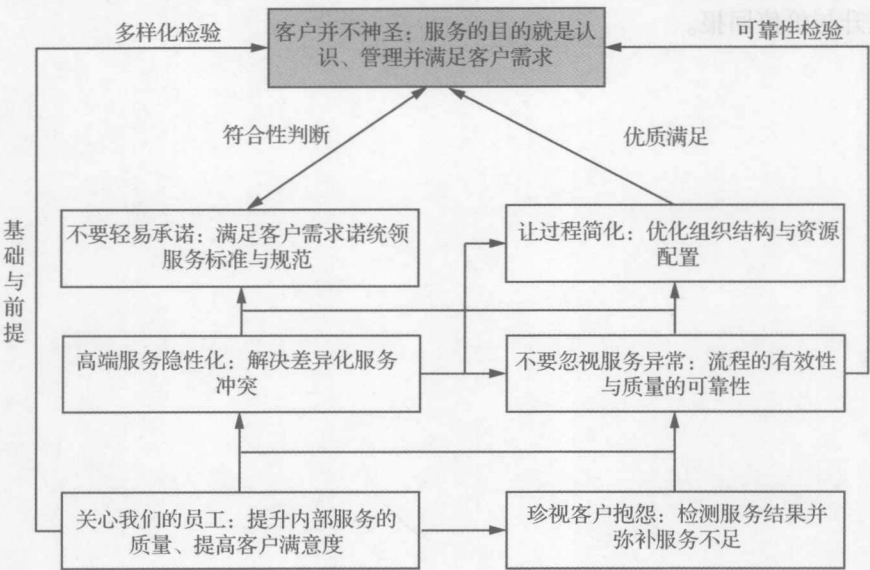


图 0.1 简化服务的管理逻辑

不过，在整个需求满足的过程中，我们满足的不仅仅是基本需求，还可能面临着少数群体的差异化需求，这是客户需求对我们服务的多样化检验。但是，在社会服务公平性面前，需要我们既要考虑服务的价值特性，也需要考虑服务的公平性。因此，对高端服务，我们需要在配置附加资源的同时，提供一种区别且“隐蔽”于大众化服务之外的内容。即便如此，我们所提供的服务永远不可能达到百分之百满足客户需求的目标，总会或多或少地存在着些许的抱怨。而恰好是这种抱怨，却让我们有机会进一步认识自身服务的不足与对客户需求理解的不足，从而为我们进行服务补救

然而，上述所有的服务手段与要求，都是建立在员工满意的基础上的。员工满意与否反映的是我们内部服务质量的高低，但却直接影响着客户满意度值的高低。因此，简化的服务，就是要求我们关注员工的发展，构建全员参与的服务管理环境，在员工能力与资源匹配性的基础上，对目标客户群做出能够实现的服务承诺，从而有效提升客户满意度，实现服务质量提升与价值回报。

作者序

美国著名质量管理学家约瑟夫·朱兰博士指出：“20 世纪是生产率的世纪，21 世纪是质量的世纪，质量是和平占领市场最有效的武器。”无独有偶，美国通用电气公司总裁杰克·韦尔奇也提出了类似的观点，“质量是维护顾客忠诚的最好保证”。在航空运输服务领域，这个道理表现得更为突出。

综观全球航空公司之间的竞争和枢纽机场之间的竞争，其结果最终都由旅客或货物的流量来衡量，而这个流量的背后，反映的正是企业服务质量的好坏。在“质量取胜”的时代，谁也无法脱离服务而空谈发展与战略。航空公司如此，机场亦如此，就是与之相关的教育与后勤保障领域，也同样要追求服务、追求质量。然而，当我们都意识到服务的重要性、都意识到质量的意义时，我们却突然不知道服务了。因为，我们太害怕失去客户了。

自加入航空运输服务领域以来，我一直游走在航空公司或机场的服务一线。在长期与基层员工、旅客、货主，甚至是基层管理者的交往过程中，我看到了他们彼此之间的关系与要求，也逐渐明白了航空运输服务的真实含义，与航空运输服务管理的真正内容。我想说，当我们真的能够贴近客户，贴近我们的员工时，服务其实并不复杂，管理也会变得更为简单。正因为如此，自 2006 年始，我就开始着手服务简单化的研究与思考，在长达数年的教学与咨询实践中，我渐渐明白了一个道理，那就是：客户是我们服务的利润源泉，但员工才是我们创造服务利润的真正力量。所以，在形成本书的研究框架时，我们提出了将客户拉下神坛的想法，并从服务质量差距模型的角度，强调了不能轻易承诺与简化过程两个重要的服务管理手段；同时，结合航空运输服务的特点，提出了我们应该将高端服务隐性化

的要求，并着重论述了关心员工的重要性和以员工服务的主动性在服务异常与面对抱怨时的作用。换句话说，这也是本书的真正逻辑，即：从认识客户开始，了解并掌握客户需求，分析并对客户进行分类管理，根据不同客户群体制订相应的服务标准与承诺，并优化具体的服务流程，通过强调人的积极主动性，讨论服务异常的存在及影响，以及珍视客户抱怨的意义与处理措施，以期帮助企业获得服务改进与质量提升的途径，从而创造一个与客户共赢的服务链条，实现企业服务价值的最大化。

本书的写作历时两年。在这漫长的写作过程中，既有艰辛，也有喜悦，更有被支持、被帮助的幸福。书中大量的案例来源于众多企业的服务一线，以及一些专业网站论坛中的员工跟帖。在此，我要向那些辛勤工作在服务一线的员工朋友们与基层管理者，以及那些无私地分享个人观点或内心感受的网友们，表示衷心的感谢！

同时，也要感谢那些给予过我思想线索，甚至是观点启发的领导与朋友们。尤其是上海浦东机场的于明洪先生、广州白云机场的黄浩先生与林沛群先生、大连周水子机场的陈天鹰女士、揭阳潮汕机场的林镇文先生。还有我的同事，李桂进先生和闫植林先生，以及行业管理部门的领导和我们的中运四期的同学们。

当然，更要感谢的是我的搭档，也是我的同事王玫博士，感谢她与我一起共同努力，使得我有机会把自己的观点与思考展示出来与大家分享！

不过，最应该感谢的还是我的妻子与儿子，以及我的亲人们，是她们的默默支持与关心，使我能够全身心地投入到自己的研究与学习工作中，让我有机会在民航服务研究这个领域取得较好的发展！

最后，还要感谢出版此书的中国民航出版社的副总编李梅女士，以及默默工作在幕后的编辑、校对、设计等，真诚地感谢你们！

邹建军

2013年3月于北京

目 录

写在前面

作者序

第一章 客户并不神圣 1

理解客户对服务评估的内容 2

了解并预测客户需求 6

分类管理客户需求 13

差异化满足客户的需求 18

重新定义优质服务的要求 26

实施全面质量管理 34

第二章 不要轻易承诺 37

什么是服务承诺 37

认识客户期望 42

化解服务质量差距 48

设计企业服务承诺 53

变革服务理念 56

第三章 让过程简化	64
过程定义及服务过程	65
服务过程的外在表现	66
服务过程的内在表现	69
过程质量评价与改进	73
服务创新与流程优化	86
流程优化的原则与类型	92
第四章 高端服务隐性化	96
高端客户及服务衡量	97
转变高端客户服务理念	101
强化客户关系管理	109
服务隐性化的路径	114
第五章 关心我们的员工	118
我们的员工满意吗	120
让我们的员工满意	127
学会管理员工关系	133
第六章 不要忽视服务异常	143
服务异常的原因与特征	144
服务危机与管理	151
现场服务与媒体应对	160
服务改进并完善	166

第七章 珍视客户抱怨	175
抱怨是金	175
处理抱怨	179
重视沟通	187
努力补救	194
结语	196
参考文献	198

第一章 客户并不神圣

“支付薪水的并非雇主，而是顾客。”

——亨利·福特（美）

“要把顾客当作一种升值的资产看待。”

——汤玛斯·彼得斯（美）

“组织必须学习不要将自己只视为提供商品和服务给顾客，而是在收买顾客。所作所为就是要让大家渴望和自己做生意。”

——李维特（美）

“一种看法……完全错误的……，而且在美国几乎是被奉为教条的观点……，就是客户永远是对的。这是对员工的欺骗。客户并不是永远是对的……”。这是著名低成本航空公司——美国西南航空公司首席执行官赫伯·凯莱赫在总结西南航空服务时说的话。细想起来，这样的教条仅仅发生在美国吗？在我们身边是否也存在呢。“我们要以客户需求为中心，在与客户发生冲突时，要骂不还口，打不还手”，这句话大概不陌生吧，这是我们很多服务企业的教条；还有“旅客是上帝”，这种思想仍然占据我们消费环境的主流，虽然它是错的。

那么，为什么会这样呢？难道客户都是疯子，他们都不正常了，都是喜欢无理取闹的人？我想，理性地回答这个问题，我们大多数人的答案会是一样的，显然不会。好了，既然客户并不是没有理性的人，那么问题究竟出在哪呢？还记得前面的抱怨吗？我们试着想想，在拥挤的公交车上，

一个“空乘式”的服务人员，她能够给我们提供什么样的服务呢？在延误航班的登机口，满脸笑容的乘务人员“您好，欢迎您登机”，是否真的会得到旅客的欢迎呢？在匆匆忙忙的安检通道，旅客是否又真的在意工作人员双手接递证件呢？大概，多数人都不会注意到上述服务的存在吧。也许此时，我们能够意识到，可能问题就出在这儿吧。对，问题的确是出在这里。因为，我们提供的服务，并不是客户真正关心的，或者说并不是客户想要的。因此，我们必须改变传统的客户服务管理思想与方法。新加坡航空公司说，“我们必须正确理解保持优质客户服务的挑战、了解客户并预测他们的需求、跟踪和分析收到的所有反馈、与提供个性化的服务保持一致、运用全方位的方法处理来自客户的压力。”

理解客户对服务评估的内容

把客户放下神坛，不是让我们不去关注客户，而是要求我们从思想上更新客户服务理念，从行动上立足于客户视角去评估我们的服务内容。那么，客户究竟是如何评估我们的呢？或者说，他们在接受服务过程中，是从哪些方面来感受我们的服务呢？

通常，就服务的基本而言，客户对服务的感受主要集中在以下五个方面，即：

■服务的可靠性

服务的可靠性，是建立在旅客对服务企业所能履行的一切明示或暗示承诺的判断上。从当前国内主要航空运输服务企业的服务现状来看，大多对外公布了服务承诺与标准，所有这些标准都直接影响着旅客对企业服务的期望值。因此，一个企业，一旦做出了公开的服务承诺，就意味着需要建立与之相适应的服务流程与管理制度。否则，就有可能失信于市场、失信于客户，从而打乱企业的现场服务，造成现场服务的无序，甚至是更多的纠纷与冲突。

但是，我们需要特别关注的是企业可能的暗示承诺。眼下，一些服务

企业在内部绩效考核体系中,设立了类似新闻报道件数或是新闻曝光率这样的指标,致使企业内部无论是职能部门,还是业务部门,都要绞尽脑汁地对外进行报道。殊不知,在这些新闻稿件中,有些可能真的是值得宣传的东西,如企业的服务精神或是制度文化,但也有些可能只是企业内部的管理制度或是标准规范,这些制度规范如果被直接报道出去,则有可能对旅客产生一些暗示性的承诺。事实上,这些承诺可能是企业服务流程中的质量水平极限,很难满足“由此引导的旅客期望”,从而给一线的服务带来更多的困难。

■服务的有形性

通常,我们认为航空运输服务是无形的,是不可储存的,但这只是从物理存储的角度的解释。如果从人文的角度,尤其是从服务文化的角度来分析,航空运输服务的有形性特点是非常明显的。因为,在航空运输服务中,一切元素都是有形的。从服务设施,服务人员的仪容仪表、表情、语言与动作,到服务环境,甚至是服务空间的标志标识等,在旅客的服务感知过程中,都是能够以“真实的影像”存储在旅客的印象中。而旅客对企业服务的评价,也大都是建立在这个“影像”的基础上。

这也就是说,在我们追求 ACI 的排名与 SKYTRAX 评级过程中,花费大量的物力与财力进行服务设施的改造,甚至是在“修饰性”服务方面大做文章,调配更多的服务资源去满足所谓“豪华”服务要求,但其效果却不尽人意。究其原因,主要问题可能是出在提供服务的员工身上。在《机场里的小旅行》一书中,作者在感受伦敦希思罗机场第五航站楼英国航空公司的“奢华”休息室时,写了如下一段话:“可悲的是,一个定位于高端市场的航空公司,在不遗余力地改善其服务基础设施的同时,却把服务的最终质量寄托在这些原本 20 年前就应该具备良好意识的员工身上。”显然,对于当前的航空运输服务企业而言,无论是排名,还是评级,可能急需解决的是员工的服务意识、服务的积极性与主动性问题。

■服务的反应性

可能我们对服务的反应性理解在具体服务实践中的应用，就是诸如“电话响铃3声必须接听”等这样的服务要求，甚至很多企业还规定了所谓的“首问负责制”。但是，反应性要求并非只有这些。

从服务对象的视角看，服务的反应性更应该体现在“对问题一次性解决的可能性”。也就是说，服务的反应性，不但要求我们能及时地接收服务的信息，还要迅速地解决服务的问题。

不过，在正常服务流程与状态下，反应性的要求可能比较容易实现。但在非正常状态下，尤其是在航班延误或其他不正常的服务环境中，如果要体现服务的反应性，则对企业服务流程的“柔性”与“敏捷性”要求要高得多。也就是说，航空运输服务企业要能够根据非正常服务情况下的反应性要求，立足于“快捷”的基本原理，重组服务流程与管理制度。

■服务的保证性

保证性要求，在一定意义上是可靠性要求的延续，但在具体实践中，却又超越出可靠性要求的范围，它涉及的范围更广，涉及的因素也更为复杂。如果仅从理论上解释，那就是企业有能够胜任服务的能力。然而具体胜任的能力是什么，却可能表现得很模糊，也可能表现得很具体。以昆明老机场为例，不管其管理团队与员工如何努力，昆明机场的服务环境总是难尽人意。一个根本的原因就是，老机场的服务设施与资源，已根本无法适应服务需求的增长。也就是说，保证性，可能在很多时候表现出来的就是服务资源与需求增长之间的矛盾。

但是，保证性并非仅与服务硬件资源有关，还与软件资源有直接的关系。譬如三大航在三大机场的枢纽战略，对于航空公司而言，可能航线网络与航班波的构造，并不是一件很困难的事，但是，在实施时，却不得不面临诸如航权、航班时刻、海关与旅游政策等的制约，致使航空公司无法完成最终的航线网络布局的战略目标。同样，对于机场而言，也面临这样的问题，只不过，它更多的表现在内部管理政策方面。如我们一方面要求

满足旅客的购物与消费需求，营造一个公平、合理的消费环境，但另一方面却又不断地追求商业收入的增长，与之相关的场地租金、设施、设备租金，甚至是收入提成比例都在不断地增长，自然难以为商家提供一个良好的经营与发展环境，其结果必然是间接地损害到消费者的利益，伤害到机场的服务水平，致使旅客感觉机场“不能胜任相应的服务”。

■服务的关怀性

服务的关怀性，是一个更能体现航空运输服务企业社会责任的质量要求。或许，在航班正常保障情况下，这种服务要求还不能体现出多大的作用。但在非正常服务情况下，其作用与结果可能会超出我们的想象。以天气原因引发的航班延误为例，2011年5月，由青海西宁机场飞往北京的航班，由于北京暴雨，航班的前段就直接发生延误。原本是晚上21:30的航班，等到次日的4:30左右，飞机才到达本场。大约在5:10左右航空公司通知旅客登机，大约15分钟后，大部分旅客都疲惫不堪地在座位坐好，登机口处却传来一阵阵嘈杂声，原来有10多个旅客在向航空公司讨要说法。原因是，在整个晚上的等待中，所有旅客都直接睡在候机大厅（这个季节很凉），没有工作人员在现场提供服务，连热水都没有提供。关键的是同行的旅客中，有位年近八旬的老人，也一直待在大厅里。其结果可想而知，有十几名旅客（注意，这些人并不是一起的）甚至在现场就向单位请假，要帮助这位老人“声讨正义”。虽然，这个航班最后留下了那些旅客直接飞回了北京，但其后续的麻烦，以及解决的成本，恐怕不是小事。

当然，关怀性并不是完全由个人体现的，它要求公司有健全的保障制度与合理的流程。否则，很可能演变为员工的个人行为，甚至是带来不必要的服务纠纷。以首都机场曾经报道的案例来分析：“当时，有个老人在首都机场没有赶上自己的班机，而其后续航班又必须是在第二天。当老人在不知所措之时，机场的一位年轻员工将老人领回了家，并在第二天将老人送上了航班”。这对于所有的服务企业来说，可能都是一个很好的宣传机会。但是，如果我们仔细想想，这个案例体现了什么？如果那个老人在当晚发生一些身体的伤害，其结果会如何？再后退一步，首都机场又是否有