

郭凯 覃海文 编著

实现满意

双安服务案例选

企业管理出版社

实现满意

——双安服务案例选

郭 凯 覃海文 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

实现满意：双安服务案例选/郭凯，覃海文编著.

—北京：企业管理出版社，2001. 7

ISBN 7 - 80147 - 564 - X

I. 实... II. ①郭... ②覃... III. 商业企业 - 商业服务 - 经验 - 北京市 IV. F721

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 043818 号

书 名：实现满意——双安服务案例选

作 者：郭 凯 覃海文

责任编辑：丁 锋 技术编辑：杜 敏

标准书号：ISBN 7 - 80147 - 564 - X/F · 562

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.cec-ceda.org.cn/cbs>

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

电子信箱：80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷：北京京海印刷厂

经 销：新华书店

规 格：850 毫米 × 1168 毫米 32 开本 10.5 印张 236 千字

版 次：2001 年 8 月第 1 版 2001 年 8 月第 1 次印刷

定 价：21.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

内容提要

本书作者收集整理
了双安商场开业七年以
来发生在态度、管理、
制度、道德、语言、方
法、知识、设施、补救、
喜悦十个方面的三百余
个案例，以生动的描述
和独到的见解对这些案
例进行了入情入理的剖
析。旨在引发同业人士
对零售企业日常服务工
作的深层次思考，不断
提升服务水平，实现服
务追求从顾客满意到顾
客喜悦的升华。

作者简介

郭凯 工商管理硕士
先后担任北京市百货公司团委副书记、北京市一商局日用工业品批发市场副总经理、北京市针棉织品批发公司总经理、北京市东安集团公司副总经理、北京万惠双安商城总经理、北京长安商场总经理、现任北京双安商场有限责任公司总经理。

覃海文 经济学硕士
现任北京双安商场有限责任公司总经理办公室主任助理。

封面设计：

超限工作室



ISBN 7-80147-564-X



9 787801 475640 >

ISBN 7-80147-564-X/F·562

定价：21.00元

前 言

作为零售企业，实现服务对象的满意是我们一贯的追求。然而，这种追求的实现道路却似乎非常坎坷。我们曾经把为顾客提供好商品作为寻求满意的途径，却发现尽管商品是零售企业的存在基础，而实际工作中，面对丰富的商品毫不动容的顾客还是大有人在。当消费品市场的繁荣使零售企业之间在商品占有上的差距逐渐缩小后，很难再有所谓“特色商品”脱颖而出成为新的卖点。由于顾客对商品的需求在任何一家零售企业都可以得到满足，它对人们的影响便开始弱化，顾客的消费超越了物质层面，精神因素逐渐占据显著地位，因此，服务的优劣成为顾客评价企业的关键性因素。

顾客对企业服务水平的评价决定了它的竞争地位。对于零售企业而言，顾客的忠诚是它的获利基础。只有与顾客建立长期和稳定的关系，才能实现自身的生存与发展。纵观京城零售业界的风云变幻，若干家企业从红火走向衰败无不在向人们揭示着一个深刻的道理：看似微不足道的服务缺陷却恰恰会给企业造成致命的伤害。但是，就是在这些惨痛的教训面前，人们对服务还是缺乏足够的认识。很多员工，特别是传统零售企业的员工，仍然把服务看作商品交易之外的额外付出。服务工作被人们摆在“无私奉献”的角度并不断地拔高，从而丧失了其作为员工必要生存手段的本来面目。模糊了自己的生存基础，企业的发展于是障碍重重。

以双安商场的实际工作来看，尽管企业对服务工作给予了高度重视，员工也在为完善服务而努力，但是，服务缺陷仍然存在。对此，广大顾客非常关注，以热诚之心为双安提出了大

量意见与建议。顾客教育了我们，为我们开启了思考的源泉，让我们清醒地认识到工作之所以不能尽善尽美，其中固然有技巧和方法问题，但更多的恐怕在于我们对服务的理解仍然不够深入。

顾客的启发刺激了我们研究服务问题的欲望。在一年的时间里，我们收集整理了涉及态度、管理、制度、道德、语言、方法、知识、设施、补救、喜悦等十方面的 300 余个案例，开始编著此书。希望以此与同业人士、广大员工和顾客朋友共同探讨，如何适应市场需求，不断提高服务意识、增强服务技能的课题，努力营造同业之间、企业与员工之间、员工与员工之间、员工与顾客之间的和谐氛围。

为更适合编写需要，提高案例的可读性与典型性，我们对采集的案例进行了一定程度的改编，有些实际工作中发生的正面案例被改写为反面案例，以增强教育意义。我们的目的并不在于对某个部门或某个员工进行批评或者责备，只是希望借此创造一个人们之间相互研讨的机会。如果本书可以让更多的人有所借鉴，从中获得教训、启示或者建议，在对服务的认识问题上共同提高，将是我们最大的欣慰。

作者

总 目 录

前言·····	1
---------	---

态 度 篇

一 不热情的态度·····	2
二 不耐烦的态度·····	5
三 不主动的态度·····	16
四 不负责的态度·····	21
五 不尊重的态度·····	36
六 不友善的态度·····	41
七 不公平的态度·····	49

管 理 篇

一 粗疏的管理·····	57
二 脱节的管理·····	62
三 无序的管理·····	72
四 残缺的管理·····	78
五 失效的管理·····	94

制 度 篇

一 无章可循·····	99
二 有章不循·····	102
三 有章难循·····	127

道 德 篇

一	公共道德	130
二	职业道德	140

语 言 篇

一	责难的语言	177
二	侮蔑的语言	184
三	冷漠的语言	192
四	随意的语言	194

方 法 篇

一	忽略现实状况	204
二	忽略顾客感受	211
三	忽略责任转移	226
四	忽略周密约定	228
五	忽略细节介绍	231

知 识 篇

一	规章制度不熟	241
二	业务技能不熟	243
三	商品知识不熟	246

设 施 篇

一	设施不适应需要	256
二	设施质量有缺陷	260

补 救 篇

一 特殊商品补救	265
二 特殊需求补救	269
三 服务缺陷补救	287
四 管理缺陷补救	306

喜 悦 篇

后记	322
----------	-----

目 录

前言	1
----	---

态 度 篇

一 不热情的态度	2
案例 1:“我没干私事”	2
案例 2:办卡遭冷遇	3
案例 3:什么工作最重要?	4
案例 4:冷若冰霜的员工	4
二 不耐烦的态度	5
案例 5:忙碌的收款员	6
案例 6:“要什么样的,快说!”	7
案例 7:推给顾客的验钞机	8
案例 8:“您就将就吧”	9
案例 9:凑“热闹”的顾客	10
案例 10:送货与吃饭	10
案例 11:“有事说事”	11
案例 12:奇怪的“土”政策	12
案例 13:买齐商品才能交款吗?	13
案例 14:换货高兴交款堵心	14
案例 15:第三支睫毛膏	15
案例 16:“正好”的钱	16

三 不主动的态度	16
案例 17:有争议的宣传单	17
案例 18:不亮的灯箱和翘起的地板	19
案例 19:398414	20
四 不负责任的态度	21
案例 20:拉面里吃出了炊帚苗	21
案例 21:皮带孔打歪了	22
案例 22:有货没货天知道	23
案例 23:开错发票还有理吗?	24
案例 24:言必信,行必果	25
案例 25:冰箱带来的烦恼	25
案例 26:换台洗衣机咋就这么难?	27
案例 27:洗了半个月的锅炉	28
案例 28:裤子不翼而飞	29
案例 29:一个镜头	29
案例 30:“我不是这个柜组的,你找别人吧”	30
案例 31:“就是这样的”	31
案例 32:报装马虎遗漏顾客要求	32
案例 33:究竟谁能给个说法?	33
案例 34:领不走的冰箱	33
案例 35:如此“保安”	34
案例 36:堆成小山的衣服	35
五 不尊重的态度	36
案例 37:谁错了?	37
案例 38:“最便宜的票卖完了”	37

案例 39: 势利眼要不得	38
案例 40: “你不识货”	39
案例 41: 进口的眉笔	40
 六 不友善的态度	41
案例 42: “说什么鸟语?”	42
案例 43: 密码盘弹起后	43
案例 44: “收不了”的钱	44
案例 45: “这里不是农贸市场”	45
案例 46: 恶语伤人为哪般?	46
案例 47: 一盘“麻辣烫”	47
案例 48: 一大一小的袜子	47
案例 49: “看不见”的污渍	48
 七 不公平的态度	49
案例 50: 一模一样的裤子	50
案例 51: “白送你一双鞋”	51
案例 52: 多了一厘米	52
案例 53: 大哭的孩子	53
案例 54: 退货必须本人来	54
案例 55: 从天而降的赔偿费	55

管 理 篇

一 粗疏的管理	57
案例 56: 洗出洞的羊绒衫	58
案例 57: 什么叫外套?	59
案例 58: 摆在中间的优惠签	59

案例 59:电梯停运,顾客着急	60
案例 60:购物小车谁来管?	61
二 脱节的管理	62
案例 61:杳无音信的赠鞋	63
案例 62:液化灶送到哪去了?	64
案例 63:一台洗衣机,苦等五个月	65
案例 64:240 块冤枉钱	66
案例 65:两小时的时间怎么算?	67
案例 66:不该查的小票	68
案例 67:“这个菜没有了”	68
案例 68:五台电暖器	69
案例 69:就差一句话	70
案例 70:失而复得的衣服	71
三 无序的管理	72
案例 71:收款台前排长龙	73
案例 72:吃饭时间不营业?	74
案例 73:提早关闭的回报台	75
案例 74:排班不科学,收款问题多	75
案例 75:引不进来的球鞋	77
案例 76:布局不当的收款台	77
四 残缺的管理	78
案例 77:两份商品三份钱	79
案例 78:一件商品两个价签	80
案例 79:试用品哪去了?	81
案例 80:异味皮带	82

案例 81:调价之后	82
案例 82:过期的发票	83
案例 83:收费标准有谱吗?	84
案例 84:鞋盒与鞋底的价签	85
案例 85:西服签上还有签	86
案例 86:开水洒了	86
案例 87:横亘货场的玻璃柜	88
案例 88:没有包装盒的派克笔	89
案例 89:迟到的促销	90
案例 90:脆弱的包装	91
案例 91:POS 机没纸了	92
案例 92:破旧的 POP	92
案例 93:一副眼镜,两家经营	93
 五 失效的管理	 94
案例 94:自行提货遭拒绝	95
案例 95:难开的发票	96

制 度 篇

一 无章可循	99
案例 96:赠品不给包装袋	99
案例 97:火腿把蛋糕挤扁了	100
案例 98:擅毁票据产生纠纷	101
 二 有章不循	 102
案例 99:缩水的裙子不给退	102
案例 100:员工吃饭顾客等	103

案例 101:“都怪我粗心”	104
案例 102:客用电梯员工坐	105
案例 103:大吵大闹堵塞车辆	106
案例 104:不守规矩的货车	107
案例 105:麻纱布料跑单销售	108
案例 106:五天、五天、必须五天.....	109
案例 107:凭什么品评顾客?	109
案例 108:礼券少了	110
案例 109:张冠李戴	111
案例 110:与顾客争座位	112
案例 111:库房重地随意出入	113
案例 112:是否有货不清楚	114
案例 113:化妆岂能用样品?	114
案例 114:洗衣机还是毁衣机?	115
案例 115:加塞的货车	116
案例 116:掉跟的皮鞋	117
案例 117:牛皮鞋变成了羊皮鞋	118
案例 118:“无障碍退货”有障碍	119
案例 119:退货到底行不行?	120
案例 120:断裂的戒指	121
案例 121:“开线”的西服	122
案例 122:好心帮忙破坏制度	123
案例 123:正人先正己	124
案例 124:凭什么不收活?	125
案例 125:新鞋开胶了	126
三 有章难循.....	127
案例 126:繁琐的交款手续	127