

PATRICIA WELLINGTON

FINANCIAL TIMES

Prentice Hall

Kaizen strategies for customer care

how to create a powerful customer
care program - and make it work

改善策略丛书

客户管理 改善策略

制定与实施有效的客户管理方案

[英] 帕特里夏·韦林顿 著

何润宁 译

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

改善策略丛书

客户管理改善策略

——制定与实施有效的客户管理方案

[英] 帕特里夏·韦林顿 著

何润宁 译

经济管理出版社

责任编辑 顾 佳

技术编辑 晓 成

责任校对 静 心

图书在版编目 (CIP) 数据

客户管理改善策略/ (英) 韦林顿著; 何润宇译. —北京: 经济管理出版社, 2003

ISBN 7-80162-528-5

I. 客... II. ①韦... ②何... III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 094871 号

改善策略丛书

客户管理改善策略

——制定与实施有效的客户管理方案

[英] 帕特里夏·韦林顿 著

何润宇 译

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京宏伟胶印厂

880×1230 毫米 1/32 8.5 印张 171 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月北京第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

ISBN 7-80162-528-5/F·459

定价: 19.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

著作权合同登记号：图字：01 - 2001 - 1844 号

Chinese edition copyright © 2003 by Economic Management Publishing House.

All Rights Reserved.

Original English Language edition copyright © Pearson Education Limited 1995.

Simplified Chinese characters edition arranged with Pearson Education Limited through Shanghai Copyright Agency.

作者

帕特里夏·韦林顿，于 20 世纪 70 年代末开创并经营她自己的工厂和零售店，接着于 1986 年转入咨询业，主要领域为客户管理、沟通技巧和业务发展。自 1993 年加入欧洲日本中心以来，她将“改善”^①的精华融入自己处于领先水平的边缘领域的研究中，使其与传统的人本管理有了质的区别，同时比后者更为成功。她不仅在英国从事咨询和培训业务、在日内瓦与联合国有合作，在东南亚也承担一些项目。

欧洲日本中心

欧洲日本中心是一家较大的日本公司——大阪燃气集团——的一部分。这家日本公司在日本、美国、新加坡和英国都设有办事处。中心利用这些国际资源，通过提供高水准的研究、人力资源以及管理开发方面的专业知识，在一个全球平台上帮助其客户获得成功。利用世界范围内在商业实践方面经验老到的员工队伍，中心期望成为独一无二、融会贯通的“东西方的最佳”。

① “改善”一词源自日本语，其对应英文释义为“improve + good”即“进步、提高”之意。国内有些文献未对此单词进行翻译而直用 kaizen 原词。本套丛书统一译为“改善”，既与其日文原词相符，又非常准确地表明了本意。请读者朋友们注意，如无特殊说明，本套书中“改善”（加双引号）一词即指一种管理提高的系统理论与方法——译者注。

东西方的最佳

欧洲日本中心的目标是在商业领域内发挥重要的国际影响作用。

为此，我们必须是灵活的、超前主动的、博闻广见而又适应性强的。我们的核心业务，即研究、教育和开发，应该通过兼容东西方最佳的一条独特的渠道传递给我们的顾客。

我们始终追求领先一步，预见顾客的需求并尽我们所能来满足这些需求。

我们秉持凡事“改善”、不断进步的信念，并赖于员工发展和团队合作。

谨以此书献给我的儿子本（Ben）。

总 序

“改善”为所有组织及组织内外的人们吹来了一股新风：一种哲学、一个框架，激励人们持续设立更高的绩效标准，在客户满意方面达成新的目标，获取更多的销售额及最终利润。

“改善”不是一个新的概念。从字义上说，它仅仅意味着改进与提高。许多人第一次听到这个解释时不觉莞尔，“我们在不知道这种说法之前，多少年来一直都在这么干”。毫不奇怪，无论是西方还是东方，大部分人一直都在致力于改进他们的工作、人际关系及生活，许多人为此孜孜以求。但从管理的角度看，改进与“改善”并不是同义语，“改善”的内容要丰富得多。

本套丛书的目的，即在于期望准确地揭示“改善”如何为西方的组织带来更多益处，“改善”怎样可以使这些组织一步步地领先于他们的竞争对手。为了达到这一目的，欧洲日本中心对源自日本的“改善”概念进行了扩充和修正，这么说并无任何不妥，我们所谈论的是针对西方而设计的“改善”，而不是一个盲目仿效的“舶来的”概念。

我们认为，现在似乎正是推广这一方法的恰当时机。在竞争日益激烈的全球市场上，无数公司正在寻找着真正能起作用的主意和方法。不管这些方法来自何方，重要的不是仅能全盘照抄，而是可以被恰当地改造而与本身文化相吻合。与此同时，日本的经济低迷及曾造就日本神话的种种措施的

问题日显，意味着日本同样在寻找新的管理方法。对于目前的西方世界而言，不加革新地照搬日本经验已毫无意义。因此，贯穿于整套丛书的，是我们“东西方最佳”的主旨。

我们对“改善”的介绍非常明确地聚焦于人这一因素，每本书的题目都围绕着对于组织成功至关重要的一组人：组织的领导者（成功领袖的“改善”策略）、整个员工队伍（员工致胜的“改善”策略），以及组织内外的客户（客户管理的“改善”策略）。

对于那些认为“改善”主要是改进生产系列过程的人来说，我们的介绍看上去可能会较为独特。不过欧洲日本中心的经验告诉我们，获得持续进步的真正决定性因素，是人们的态度和行为，如果缺少员工的自愿参与，“改善”战略将毫无用处。尽管多数组织对此都可能有些理论上的了解，但他们的人力资源运作、领导作风以及对待客户的态度却并不总能反映出这些理论。本套丛书的目的就在于帮助人们跨越理论与实践间的鸿沟。

不过，欧洲日本中心及本套丛书所关注的并不是过去的实践，甚至也不是目前的做法，我们力图达到的是对思想的激发，集中于对未来组织的探索。“改善”是一条拉近未来之路，可以为你的组织创建你所期望的未来。我们希望，这套书能够为你以自己的方式实践“改善”助一臂之力，当然也希望你将乐于让我们与你一起分享成功。

克里斯·帕特里克（Chris Patrick）

欧洲日本中心董事

1995年7月

前言

美国，1621年。“客户”这一词汇在世界范围内首次形诸文字。^①

日本，同一年。日本国王开始驱逐所有的外国人，随之对外部世界关闭国门达两百四十余年。

这两个毫不相关的事件发生于近四百年前。就像美日彼此间巨大的文化差距一样，如果说它们均启发了本书的问世，这种可能性看上去似乎微乎其微。不过，我们所知道的西方管理和客户服务的理论、方法，大部分来源于17世纪的扩张主义者的美国，而今天西方商业所开始重视并采用的一些流程和行为，则植根于17世纪孤立主义者的日本。

当然，这两个国家由那时起均发生了政治的、经济的、技术的和工业的显著变化，考虑到20世纪的许多事件，这些变化尤为引人注目。目前，在生产理念和商业实践中彼此学习互补是二者联系的主要特征（不过具有竞争性）。

这种相互关系的最初阶段出现于50年前，即第二次世界大战后盟国对日本的接管期间。这一接管不仅为日本提供了战后复兴所需的资金和物资，同时也提供了新的生产和管

^① 比尔·布赖森（Bill Bryson）：《美国制造》。

理方法。例如：戴明博士（W. Edwards Deming）^① 和朱兰博士（J. M. Juran），^② 就是两位对日本重建做出重要贡献，同时在当代生产质量领域享有盛誉的美国人。伴着这一国家对于民族认同感的先天体悟，日本欣然而又轻松地学习、改造和采用了西方的经验，将其融入自己的文化传统，使之成为自身独特的宝贵财富。在过去的十至十五年里，日本管理之轮滚滚向前：统计过程控制（Statistical Process Control）、全面质量管理（Total Quality Management）、质量圈（Quality Circles）、看板管理（Kamban）、适时存货控制（Just-in-Time inventory control）——每一方法都包含着戴明和朱兰的智慧精髓或是作为工业原则、集体主义思想，或是作为“改善”的一种保护哲学的构件，又被输回到西方。

思想之潮穿过日渐清晰的商业（以及科学）边界，汹涌澎湃、奔腾不息。当然，“改善”在西方也已通过完美的手册形式而被成功采用。“改善”始终是“东方最佳及西方最佳”的合璧之物，而许多日本跨国公司正试图将其熔炼得更完美无缺，使“改善”对于日本的年轻人和国际化经理人来说更易接受。

① 戴明博士被公认为世界质量管理最伟大的开拓者，其提出的 PDCA 循环（又称戴明循环）为企业提供了非常有效的改进方法。他于 1982 年发表了经典著作《走出危机》，是其应麦克阿瑟将军之邀帮助重建日本工业的经历总结。——译者注。

② 朱兰博士是《朱兰质量控制手册》一书的主编，该书到目前仍被认为是质量控制的最佳手册。朱兰博士被普遍认为是“教会日本企业如何管理质量的人”。——译者注。

本书没有局限于日本的“改善”，也不限于西方的客户管理，尤其不是一本东方及西方管理战略与风格的什么手册。应该说，这是一本集两条主线于一身并创造出完整全貌的操作性专著，西方的商业领导人会发现它很易于理解和接受。它将告诉你、建议你并激励你去深入思考关于创建一支以知识为基础的员工队伍的问题、客户服务问题，以及“改善”能真正成为有力的、实实在在而又成功的服务战略的强力支撑力量等问题。

“改善”和某种客户管理的策略，是公司培育一种内部文化的雄心及能力的有力体现，在这种内部文化中，资源包括很重要的人力资源在内得以充分开发和高效利用。正如 I mai 在其“改善”一书所述，“如果你认识到这样一个事实，即‘改善’在贵组织中的成败乃是基于精神原因而非民族性原因，那么（日本与西方的）文化间的对峙（将）由此而得以避免。”

本书分为三部分。在第一部分中，我们考察一些基础性的问题。充分解释清楚“改善”是什么（第二章）；如何通过特殊工具如建议系统、统计流程控制（Statistical Process）、流程导向管理（Process Orientation Management）来对其加以应用（第三章）；总的来说，“改善”作为组织文化、管理与领导流程、员工、内外部关系的基础而发挥作用，第四章“客户管理的卓越之源”在一些细节上对此予以解释。

第二部分中，每章关注一个应用于客户管理的“改善”方法的具体方面。

这几章对第一部分的四章所未提及的、广泛的细节性基

础予以了扩充，给出了开发、应用和维持以“改善”为基础的文化拉动的客户管理战略的操作性指导。

第三部分的两章，解释了在其三条主线战略、“改善”及客户管理的计划应用方面的战略（第十章）；在第十一章中，我们的指导转向了维持与强化新的文化这一方面。

案例掌故通贯全书，以证明和强化关键要点，表格、线图及章末小结亦是如此。文中强调的基本原则相当简明，所述所图绝无故做风雅而又主旨含混之处，力图成为一本忙碌的领导者和决策制定者们立时可用之书，他们需要迅速有效地触及事实。

致 谢

本书是许多人思想与努力的结晶。在准备过程中，每个人都贡献了观点、事实、经验、建议及个人的支持。我所打交道的世界范围内已采用了“改善”的公司，都很乐于为我提供时间及信息，非常有助于我对“改善”与导致其公司成功客户管理的真实态度之间的实质差别的理解，这些已记录于本书中。

我要特别感谢的工业巨子与商业领袖包括：佳能（英国）公司的地区总裁斯蒂夫·诺曼、英国巴德有限公司执行董事汤姆·海依、费尔普斯县银行董事长艾默·罗·布兰特女士、大通工程有限公司执行董事肯·赖维斯、KANSAI 商业信息公司 SUSUMU MITA 和戴特默工业公司米歇尔·戴特默。

我还要感谢我现在在欧洲日本中心的工作伙伴：董事克里斯·帕特里克他读了草稿的每一稿并提出了许多宝贵的改进意见；汤尼·巴尼斯，在融合“东西方最佳”方面，他以在英国及世界范围内数百家组织的合作经验精华为依据，提出了一系列的看法；米蕴达·泰勒研究员帮助寻找和提炼了重要的信息资源；珍妮·布瑞瓦及克里斯蒂娜·拜温，她们打印了文稿，其中一些打印了不止一两遍！

特别感谢帕崔克·弗尔塞斯、斯蒂夫·海莱、皮帕·波恩以及戴维·桑顿，他们以不同的方式，在我从事咨询工作的近十年中给我以帮助和支持。

最后，我要感谢玛瑞克·戴特林，组织开发与人力资源开发方面的专业咨询顾问，我多年的良师益友，他在本书写作及其它许多工作中对我的帮助与贡献是无法估量的。

帕特里夏·韦林顿
伦敦欧洲日本中心
1995年6月

目 录

总序	(1)
前言	(1)
致谢	(1)

第一部分 基本问题

第一章 客户管理为什么需要改善?	(3)
主旨	(4)
第二章 什么是改善?	(13)
引言	(13)
改善的原则	(14)
渐进与变革	(15)
原则	(16)
改善与变革中的日本企业环境	(27)
改善型团队与团队领袖	(31)
改善型员工	(35)
第三章 改善的工具是什么?	(39)
引言	(39)
提案系统	(41)
第四章 什么是卓越的客户管理?	(53)
引言	(53)

满意因素	(55)
满意因素与卓越标准	(56)

第二部分 改善在客户管理中的应用

第五章 打破内部樊篱	(89)
引言	(89)
高级经理的责任	(89)
谁是我的内部客户?	(91)
沟通网络	(91)
同事的权力与责任	(93)
第六章 员工的激励与开发	(97)
引言	(97)
开发方程式	(100)
第一步: 沟通	(105)
第二步: 培训	(109)
第三步: 激励	(117)
第四步: 授权	(118)
第七章 市场研究	(123)
引言	(123)
研究方法	(129)
鼓励客户回应	(133)
伙伴关系	(134)
第八章 与客户及供应商建立长期关系;	(141)
引言	(141)
“忠诚”还是“刺激”	(142)