

踏踏实实做生意

诚恳热情待顾客

顾客满意

生意兴隆

财源茂盛

顾客满意学

财源茂盛的根源

Satisfied Customer Service

企业管理出版社

顾客满意学

财源茂盛的根源

王克威 龙飞咏 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

顾客满意学/王克威, 龙飞咏 编著

北京: 企业管理出版社, 1997. 1

ISBN 7-80001-832-6

I. 顾…

II. ①王…

②龙…

III. 商业服务—服务质量—研究

IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 22725 号

顾 客 满 意 学

王克威 龙飞咏 编著

企业管理出版社出版

(社址 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

北京地质印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 11.75 印张 210 千字

1997 年 1 月第 1 版, 1997 年 1 月第 1 次印刷

印数: 20000 册

定价: 17.50 元

ISBN7-80001-832-6/F·830

面向经营实际

造就工商精英

迎接新的管理时代

策划人致辞

各位亲爱的朋友，由先河公司现代商务咨询中心组织编写的《哈佛学得到》自今年3月出版发行以来，每天都能收到很多读者热情的来信和来电，它们深深地鼓舞和激励着我们，促使我们以更认真负责的态度编写出高水平的工商图书，以谢给予我们那么多厚爱的热心读者。

一个新的经济和管理时代即将到来，我们都将成为这个时代的一分子；它要求我们掌握现代经营管理技能、具有国际眼光和创新精神，同时应秉有道德责任心和历史使命感。我们将成为中国管理水平与国际水准接轨的开拓者和履行人。为此目的，我们将从《哈佛学得到》开始，推出同步传送国际管理新知的“管理新知文库”。该文库将是我们大家共同的财富，它将贯彻如下几个原则：

- (1) 全面引进国外发达国家先进的管理理论、技能、方法和模式，以使国内读者在思考管理问题时有一个参照，有进一步思考和提高的线索。
- (2) 高度重视实战性，力戒空洞的说教和学术气；大量引述实际的管理案例，通过案例阐发原则和方法。
- (3) 文笔轻松流畅，叙述生动活泼。

各位朋友，即将到来的 21 世纪将是我们中国人的世纪，因为现在，以至未来若干年内的中国经济将是全球经济最富活力的增长点；不管我们是否做好了准备，我们都将在世界经济和政治的大舞台上扮演越来越重要的角色。让我们张开双臂迎接这“中国人的世纪”吧！

《管理新知文库》可说是我们奉献给这时代的一点心意，我们想通过它为这时代中最重要的角色——现在及未来的企业家的成长尽一份力量；因为我们坚信，中国新世纪的朝阳将由同时具有崇高理想和实干精神的新一代企业家托起！

我们热烈地期盼你能加入到这个“文库”中来，与我们共同成长，共同前进，共同分担挫折和成功、焦虑和喜悦；让我们共同期盼和祝愿中国的企业管理尽早

与国际水准接轨（至少在观念上可尽早做到这一点），
期盼和祝愿一大批现代企业家的出现！

最后，让我们引述比尔·盖茨的一段话作为我们的
结束语：

**这是一个绝妙的生存时代，从来也没
有过这么多的机会让人去完成从前根
本无法做到的事情！**

策划人 申 明



迎接一个 “服务的年代”

“为人民服务”，一句我们再熟悉不过的口号。

“为顾客提供尽善尽美的服务”，则是市场经济下每一个成功企业的信条。

微软公司总裁比尔·盖茨说，他的公司今后 80% 的利润都将来自产品销售后的各种升级、换代、维修、咨询等服务，而只有 20% 的利润来自产品销售本身。因此，服务的品质将决定企业未来的命运。

学会服务、用好的服务产生更大的价值，是每一个中国企业都面临的重大课题。我们正在不知不觉中迈向一个“服务的年代”。

24 万个秘密

三年前，韩国一家大集团副总裁到澳大利亚出差。当他住进丽滋·卡尔登饭店（Ritz Carlton Hotel，1992 年美国国家品质奖服务类奖得主）后，他打电话给该饭店客

房服务部门，要求将浴室内原放置的润肤乳液换成另一种婴儿牌的产品。服务人员很快满足了他的要求。

事情并没有结束。三周后，当这位副总裁住进美国新墨西哥的丽滋·卡尔登饭店，他发现浴室的架子上已摆着他所熟悉的乳液，一种回家的感觉在他心中油然而生……

“凭借信息技术和多一点点的用心，丽滋·卡尔登饭店使宾至如归不再是口号。”丽滋·卡尔登饭店澳大利亚地区品质训练负责人琴·道顿女士道出了卡尔登饭店成功的秘密。

在丽滋·卡尔登全球连网的电脑档案中，详细记载了超过 24 万个客户的个人资料。这是每一个顾客和卡尔登员工共同拥有的小秘密，使顾客满意在他乡。

服务业将决定国家竞争力

以策略管理闻名的麦金希顾问公司面向 21 世纪，提出了崭新的世界经济发展观：我们应该从过度重视制造业转到同时注重制造业与服务业，在经济全球化的过程中，加强服务管理可能是掌握正确策略的第一步。

据统计，目前美国 3/4 的劳动人口与日本近 2/3 的劳动人口都投身在服务业。许多服务业的创新发明对于经济的影响，比制造业的发明更深、更广，带来了更大利益。麦当劳所倡导推行的速食售方式席卷全球，这并不比过去的蒸汽机发明逊色。港台的一些媒体甚至提出，

服务业将决定国家竞争力。

经典服务企业的现身说法

服务业取胜的关键因素是服务品质（或称服务质量）。《财富》杂志评出的全球 500 家最大公司的高级经理中几乎有 2/3 表示，质量和顾客满意程度是企业成功的决定因素；92% 的人指出，他们的公司正在实施质量改进项目。国际标准组织主席埃伯哈德·穆尔曼说：“质量不再只是穿白大褂的质检员的专利，它已经作为中心问题进入董事会。”

1993 年，新加坡推出全国质量战略，吴作栋总理强调：“在下一轮经济发展中，新加坡的公司将面临激烈的全面竞争。为了保持竞争力，质量必须成为我们公司及员工生活的一部分。”

联邦快递是 1990 年美国国家品质奖服务类奖得主。该公司认为，快递业是一个与时间赛跑、与空间争权的行业，因此必须通过提升员工的满意度，才能克服作业空间分散、组织效率不易掌握的弱点，有效地协调遍布全球 20 余国、11 万名不同人种的员工，处理每日超过 200 万件的包裹邮件。联邦快递的经营哲学是“人、服务、利润”（People、Service、Profit），即 P—S—P 原则。

为了激励员工，联邦快递公司的人事部门每年都通过电脑终端机向员工作问卷调查，以了解员工需求及订立改进计划；公司鼓励员工经由内部训练、接受定期的

领导力检测而逐级晋升。

为了达到 100% 的顾客满意度，联邦快递将无形的服务品质以 10 个项目来评估，各项指标依据对顾客满意度的影响分别赋予不同程度的加减数目。例如，包裹遗失或损坏给予最高的负点数 10；延迟送达亦为负点数 5 的严重疏失；而即使是在正确日期送达，若较预定时间稍有迟延，仍将被给予负点数 1。

在丽滋·卡尔登饭店，每一位员工都要被要求随身携带的“员工信条”小卡片上面包含了卡尔登的基本服务理念。如：座右铭——乐在服务，我们是有礼服务的绅士和淑女；信箱——以客为尊，满足顾客所需，甚至潜在需求；服务三部曲——诚挚的欢迎，预想及满足顾客所需，温馨的告别等等。

用好的技术创造好的服务

美国电报电话公司 (AT&T) 是 1993 年美国国家品质奖服务类奖得主。其致胜策略是：**用**好技术创造好的服务，用好的服务领导一切。

AT&T 的总部，控制室的一整面墙便是一个荧幕，荧幕上显示出美国地图的标示，监控着所有的电信网络状况。10 时 20 分至 25 分，荧幕上的地图出现了相当数目的光点和彼此间交织的光线，显示出某一地区发生的问题所影响的网络范围。功能切换至错误诊断，荧幕上的杂乱光网立刻转变成放射状，光网的中心便是问题的

发生地。10时25分至30分，光网再度呈现，但线条数明显减少。10时30分至35分，监控荧幕上的地图已没有任何线条。

“在过去，此类问题常需数小时甚至于十几个小时方面解决，如今技术的改良使解决问题所需的时间已减至15分钟。”AT&T消费者服务部分负责人董佩姬女士解释道。她认为，专业的技术是满足顾客需求的基础，而优良的服务则是客户满意的关键。或许服务不能直接创造收益，但服务应被视为一种价值创造的过程。

用前瞻的眼光看服务

联邦快递提供的是典型的看不见的服务产品；丽滋·卡尔登强调的是与顾客接触中提供的整体服务；AT&T则是将通讯技术产品和经由管理呈现的“附加值型”服务产品作了巧妙的结合。但有一点是三家公司共通的，即都强调公司管理的精髓的于以员工、顾客和经营的满意为依归，而员工的满意度至关重要。

联邦快递以各种方式激励员工。卡尔登饭店则采取圆桌会议的方式打破等级观念，每月两次的卡尔登圆桌会议，给所有员工提供机会，直接面对公司负责人及高级主管，参与公司研究改进工作。对于饭店经营的业绩及市场竞争的信息，卡尔登通过公共布告的方式，毫无保留地使员工有参与经营的感受。

AT&T在人尽其才的原则指导下，对员工换工作的

要求采取开放、鼓励的态度。公司通过远距离教学、技术训练中心、经营学院等内部教育和提供员工外部进修基金，建立了一套完整的人才培育计划。

没有好的服务者，就不可能带来好的服务。

最后，在你开始阅读本书前，请看 AT&T 公司追求卓越服务的 10 项共识：

1. 服务顾客。
2. 重视和尊重个人。
3. 设定可测量成果及可执行的目标。
4. 领导改变，不要让改变领导。
5. 不怕失败，从错误中学习。
6. 重视领导力。
7. 肯定及激赏努力后所获得之成功。
8. 做对的事。
9. 做及时的决定。
10. 认真追求卓越的努力永不停止。

目录

迎接一个“服务的年代”

本书将告诉你什么..... (1)

两个商业小插曲

中小型企业优势

什么是以顾客为中心

为什么要将重点放在使顾客满意上

本书的结构

万灵药和靶子

引子 (12)

- 愤怒的旅游者
- 不舒适的房间
- 糟糕的电脑
- 失灵的空调

1. 透视顾客的心理 (19)

令人不快的事实

原因何在

- 你不理睬顾客的感受
- 你使投诉变得困难
- 为什么我要越俎代庖
- 你不配让我作出任何评价

满意与不满意

为什么要在乎

- 新顾客的代价——太大了!
- 现有顾客的实际价值
- “悔过”与“谅解”
- 奉顾客为上帝

思考与练习

2. “价值销售”论 (40)

一目了然的事实

利益——价值的第一要素

- 利益是内在的
- 产品质量在价值中的定位

三种利益

- 预期利益

- 假定利益

- 附加利益

关于“价值”

“成本”说

- 成本的多种类型

- 价格陷阱

- 提供低价位的策略

- 小结

实例一则：李菲女士不满了

- 价值、支出、收益的变化

- 连锁反应

但这不是我的错……

本章要点概述

思考与练习

3. 心系“第一线” (67)

案例分析：顾客至上

选择一个“起点”

何为“第一线”

赢得喘息时间

第一线的职责

- 创造成功的往来

- 建立与顾客的私人交往

案例分析：延伸的触摸

- 解决顾客的即时问题
- 增加顾客对未来交易的期望值
- “娱人以自娱”：双重满意
- 提供市场情报

授权第一线

- 为什么授权
- 从顾客的角度看问题
- 从利润结算的角度看问题
- 从参与者的角度看问题
- 从群众中来，到群众中去

一线员工需要克服的心理障碍

- 事不关己，高高挂起
- 摆脱尴尬境地
- 对待蛮不讲理的顾客
- 对待态度粗鲁的顾客
- 不满情绪的传染
- 自卫性反击心理

视顾客为问题

思考与练习

4. 紧抓职业培训 (104)