

“十三五”国家重点出版物出版规划项目

图解服务的细节

047

接客サービスのマネジメント

# 好服务 是设计出来的

当你面对同一条街上两家紧挨着的咖啡店时，它们以同样的价钱卖着完全一模一样的咖啡，服务设计使得你迈入其中一家的大门而不是另外一家。



〔日〕石原直 著  
姜瑛 译

人民东方出版传媒  
People's Oriental Publishing & Media



东方出版社  
The Oriental Press

“十三五”国家重点出版物出版规划项目

图解服务的细节

047

接客サービスのマネジメント

# 好服务 是设计出来的

姜瑛译

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



东方出版社

The Oriental Press

图书在版编目 ( CIP ) 数据

好服务是设计出来的 / (日)石原直著;姜瑛译. — 北京:东方出版社, 2016.9  
(服务的细节;047)

ISBN 978-7-5060-9222-7

I. ①好… II. ①石… ②姜… III. ①商业服务 IV. ①F719.0

中国版本图书馆CIP数据核字 ( 2016 ) 第227624号

Sekkyaku Service No Management by Tadashi Ishihara  
Copyright© 2012 Tadashi Ishihara  
Simplified Chinese translation Copyright© 2016 Oriental Press.  
All rights reserved  
Original Japanese language edition published by Nikkei Publishing Inc.  
Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Publishing Inc.  
through BEIJING HANHE CULTURE COMMUNICATION CO.,LTD.

本书中文简体字版权由北京汉和文化传播有限公司代理  
中文简体字版专有权属东方出版社所有  
著作权合同登记号 图字: 01-2016-0859号

服务的细节047: 好服务是设计出来的

(FUWU DE XIJIE 047:HAOFUWU SHI SHEJI CHULAI DE)

作 者: [日]石原直  
译 者: 姜 瑛  
责任编辑: 吴 婕 高琛倩  
出 版: 东方出版社  
发 行: 人民东方出版传媒有限公司  
地 址: 北京市东城区东四十条113号  
邮政编码: 100007  
印 刷: 北京楠萍印刷有限公司  
版 次: 2016年10月第1版  
印 次: 2016年10月第1次印刷  
印 数: 1—6000册  
开 本: 880毫米×1230毫米 1/32  
印 张: 6.25  
字 数: 110千字  
书 号: ISBN 978-7-5060-9222-7  
定 价: 38.00元  
发行电话: ( 010 ) 85924663 85924644 85924641

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场  
如有印装质量问题, 请拨打电话: ( 010 ) 85924602 85924603

# 序

这是一本关于服务管理的书。这里的管理，指的是设计服务、提供服务、评价服务。本书的写作初衷是针对酒店、餐厅等提供的商品中占重要比例的待客服务，但如今各行各业都在强调服务，可以说一旦人与人在商品交易活动中产生联系，服务便会应运而生。

管理服务的关键在于服务的质与量，高质或量大都未必是上乘的服务。即便服务提供方为同一个人，人在感到精力充沛的上午和精疲力尽的傍晚提供的服务品质也会千差万别，而要求不同的服务人员保持始终如一的服务更是难上加难。服务的重点在于设计好的服务质量，为顾客提供持之以恒的服务。

本书第1章会说明商店或企业不可以让服务人员随心所欲地接待顾客，必须对服务的质与量进行周全的设计，并要有决定服务质量的明确理念。本章还会解说如何设计易于重复、具

有良好的可操作性的服务。

第2章会探讨提供服务时所需的服务结构、现场交流、员工培训、工作指南。

第3章会讨论如何评价服务。我们不仅需要评价服务人员的工作态度，还需要评价服务本身。本章会说明评价的方法及如何建立作为评价标准的个人或组织的目标。

第4章会解说为提高服务质量，应如何管理和使用顾客信息、如何看待成本绩效。本章还会具体介绍避免陷入过度收集信息或成本过高等困境的方法。

第5章会说明通过分析顾客反馈及顾客信息找出改进点并探索新服务的方法。

在第6章中笔者探讨了让顾客、员工获得双赢的经营方法，同时还提出了服务产业经营者的必备视角。

笔者相信，通过阅读本书，能让您明确迄今为止模糊的“服务”概念，也能让您了解实现提供始终如一的服务这一目标并不受场合限制，即使是临时雇员居多的商家也能完美地实现这一目标。服务的内容奥妙无穷，形式多为实际应用问题，但在深刻地理解问题的本质、多次重复积累的经验的基礎上我們就能找到实际应用问题的答案。本书将引导您从问题的根本和各种经验中学习、成长。

所有从事服务相关行业的人，特别是店长、一线管理者及经营者：若本书能帮助您对“服务”进行深入的思考，将是笔者最大的荣幸。

石原直

# 目 录

序 .....001

第1章 设计服务 .....001

1—满足顾客需求 .....004

(1) 始终如一的服务是关键 .....004

(2) 区分“功能”与“服务” .....006

(3) 对所有顾客都一视同仁 .....008

(4) “不公平”并非不愉快 .....009

2—计算成本的方法 .....011

(1) 服务应该细致到何种程度? .....011

(2) “质”与“量”的完美结合 .....012

(3) “服务”与“善意”的区别 .....014

3—商品 = 店面 + 商品 + 服务 .....016

(1) 服务 ≠ 商品 .....016

(2) 卖点在何处? .....017

(3) “不用等”的重要性 .....019

## 第2章 提供服务 .....021

### 1—“任何人”都能“重复”的服务结构 .....024

(1) 能否提供两次相同的服务? .....024

(2) 先做好三件事 .....026

(3) 服务重点需每日强调 .....027

(4) 拥有“常识”和“判断力” .....029

(5) 处理好员工之间的关系 .....030

### 2—服务现场的交流 .....032

(1) 用待客用语交谈 .....032

(2) 站在顾客的立场与顾客交谈 .....033

(3) 逆耳忠言的重要性 .....035

(4) 面对不同的服务对象,使用不同的声音与文字 .....036

### 3—我们需要一味地追求高水平的服务吗? .....038

(1) 你的眼中有顾客吗? .....038

(2) 比工作指南还专业就是高水平的服务吗? .....039

(3) 你是按照设计好的内容提供服务的吗? .....040

### 4—服务的内涵与目的 .....042

(1) 先向员工说明原因,再培训他们的实际技能 .....042



- (2) 深入学习商品知识 .....043
- (3) 把培训任务交给下过苦功的人 .....044
- (4) 职场内培训——OJT.....046

### 5—如何将服务工作指南学以致用 .....049

- (1) 急需时它就在手边 .....049
- (2) 多人共同学习的必要性 .....050
- (3) 预习、实践、复习相结合 .....053
- (4) 与形式相比，要更注重实用性 .....055
- (5) 服务时看工作指南也 ok.....056

### 6—如何修改服务内容 .....059

- (1) 不能独自下结论 .....059
- (2) 对其他服务内容的影响 .....060
- (3) 是否与成本相当？ .....063

## 第3章 评价服务 .....067

### 1—以服务目标为评价基准 .....070

- (1) 服务目标反映了商家的经营态度 .....070
- (2) 组织目标的确立方法 .....071
- (3) 个人目标的确立方法 .....073
- (4) 评价人的方法 .....075

## 2—制订服务目标是为了实现服务目标 .....078

(1) 服务目标反映了服务动机 .....078

(2) 你的服务目标与日常经营挂钩吗? .....080

(3) 改变目标时的要点 .....081

(4) 领导担负着实现服务目标的责任 .....082

## 3—将评价转换为数值 .....084

(1) 如何将主观判定转换为数值 .....084

(2) 养成用数字说话的习惯 .....086

(3) 从多角度来评价服务 .....088

## 4—弄清楚顾客的心声 .....090

(1) 是赞赏, 还是抱怨? .....090

(2) 从交谈中能读出什么? .....091

(3) 从少数派意见中学习 .....093

(4) 主动出击, 收集反馈 .....094

## 5—应对顾客投诉 .....096

(1) 还原事实真相 .....096

(2) 查明原因 .....097

(3) 将投诉反馈至服务工作指南 .....099

(4) 顾客投诉是改进服务的宝库 .....101

6—考量成本绩效 .....	104
(1) 从顾客评价来看顾客满意度 .....	104
(2) 从商家评价来看成本是否兼顾了收益与顾客满意度 .....	106
<b>第4章 管理顾客信息 .....</b>	<b>109</b>
<b>1—信息只有被使用才能体现其价值 .....</b>	<b>112</b>
(1) 管理顾客信息的目的 .....	112
(2) 为管理顾客信息所需的成本 .....	113
(3) 谁是顾客? .....	115
(4) 盲目追求数量的陷阱 .....	116
(5) 顾客的最佳管理数量 .....	118
<b>2—反馈顾客信息 .....</b>	<b>121</b>
(1) 服务人员随时能使用的顾客信息 .....	121
(2) 是否应该直呼顾客姓名? .....	123
(3) 可变信息与不变信息 .....	124
<b>3—使用信息需看场合 .....</b>	<b>126</b>
(1) 信息的使用方式因顾客情况而异 .....	126
(2) 简洁高效的信息使用方法 .....	128

## 第5章 开拓新服务 .....131

### 1—获取顾客潜在需求 .....134

(1) 原封不动地保留顾客反馈 .....134

(2) 如何鉴别抱怨、赞扬建议 .....135

### 2—将受到好评的服务做到极致 .....138

(1) 深挖受到好评的服务要点 .....138

(2) 从个人向组织水平展开 .....139

(3) 成本意识能够防止过度服务 .....141

(4) 记录每项服务产生的理由 .....142

### 3—重新审视被终止的服务 .....144

(1) 终止服务的理由 .....144

(2) 盘点服务内容 .....145

### 4—体验其他业种、其他公司的服务 .....148

(1) 学习优质的服务 .....148

(2) 被人认为“优质”的理由 .....149

(3) “期待”与“实际”的落差 .....151

(4) 站在顾客的角度分析服务 .....152

## 第6章 “优质服务”与“优质经营”的协调 .....155

### 1—顾客满意，员工满足 .....158

(1) 分享让顾客满意的“喜悦” .....158

(2) 细节打动人 .....	159
2—企业、员工、顾客的共赢 .....	161
3—制订符合世界标准的服务 .....	164
(1) 吸收多样化的常识与习惯 .....	164
(2) 服务也要引入 ISO.....	165
4—“人”是服务的主体 .....	169
(1) 经营者在服务中的作用 .....	169
(2) 提供服务的是“人”，享受服务的也是“人” .....	170
结语 .....	173
译后感 .....	175

---

# 第1章

---

# 设计服务

---



服务是接待人员的工作，但服务人员不能且无法随心所欲。开始一项新的工作时，我们要先制订符合服务目标的服务内容，然后按照计划实施。

采用何种方式、销售何种商品，经营方针决定了服务目标。

服务也是销售价格即成本的一部分。商品和销售需要策划，服务也一样。笔者所用的“设计”一词，是对能满足各种必要条件的服务的思考。



# 1—满足顾客需求

## (1) 始终如一的服务是关键

顾客最想得到的服务是始终如一的服务。这与服务质量的高低、量的多少无关，商家提供的服务只要在顾客预期的范围以内即可，但必须保持稳定的服务质量。服务态度如果时好时坏，不仅会影响顾客对服务的评价，还会降低商品和商家的口碑。

顾客只有感到满意才会长期青睐某种商品或光顾某家店铺，但其实这些更源于顾客对商品或店铺产生的一种安心感。不论顾客何时购买，商品品质都始终如一；不论顾客何时光顾，服务都持之以恒，这样的安心感才能培养出老顾客。我们所说的老顾客不仅取决于购买次数，还指那些懂商品的重要顾客。