

CRM

国际化客户关系管理 体系与实战操作

中国质量协会编
主 编：周宏宁



中国经济出版社

第二十章 顾客服务管理的关键: 提高服务质量

在顾客服务管理过程中,企业所提供的高质量服务,不仅是一种基本理念,也是一种实际行动,不仅是一种技巧,更是一种潜移默化的自觉行为。

今天,在服务竞争日趋激烈的情况下,服务质量高低是决定企业能否赢得顾客的关键因素,由于顾客对服务质量的期望是在自己经历企业所提供的服务之前,所以,企业只有通过严谨的策略、制度及人员管理,提高自己的服务质量,才能够满足或超常满足顾客的需求和愿望,真正留住顾客。

第一节 服务质量的基本理念

企业管理的传统观念一般认为技术质量是质量的第一要素,如果说这一点对高精尖技术企业的过去是较为适用的话,那么,今天按顾客服务管理的要求,这种观念就是不完整不全面的。一个企业在技术上大大领先于其他企业,依靠技术质量战略就可以稳操胜券的,但这种情况在今天已经较为罕见,因为大多数企业在技术上已经不存在太大的差别,而且确立技术优势也极为困难。故此,靠技术已不能确保竞争的绝对优势。在这种情况下,企业只有依靠提高服务质量来获得所需要的竞争优势。这已成为现代企业科学管理、有效经营并取得成功的首要选择。

一、服务质量的演化与启示

1. 服务质量的演化

关心顾客需求的热潮正在企业之间盛行,但这股潮流是怎么一下子席卷而来的呢?难道企业过去向顾客出售产品和服务时没有能够满足他们吗?

遗憾的是,事实就是如此。“顾客是上帝”这个观点并不是在发明汽车的时候就诞生了的。当前著名的“质量运动”思想,其实源于 20 世纪 30 年代晚期的沃尔特·肖伍德、爱德华·迪明和约瑟夫·祖兰的著作。他们当时正从事生产理论及其评价模型方面的研究,不过他们的理论当时对美国制造业的影响力却很小。

二战之后,迪明和祖兰脱颖而出。战后日本一些重建经济结构的企业,在他们理论的指导下,应用其“质量管理模型”而大获成功,日本的其他企业也纷纷效仿。这种在日本广泛流行的观念,几年之后回传到美国,而当时美国的公司正苦苦寻找与日本企业进行产品质量竞争的办法,以夺回市场占有率。

在 20 世纪 70 年代,菲利浦·克罗斯比加盟迪明和祖兰理论阵线,成为质量保证理论的宗师之一。“零瑕疵”目前已成为所有生产制造过程的目标。这三个人倡导的是:如果能在制造过程的每一道工序中,大大减少不合格产品的数量,那么就可相对减少产品的瑕疵。

到了 1980 年,一些管理人员开始寻求衡量公司效率的新方法,他们提出,企业不能仅仅关注减少多少次品,而应该把重点放在如何使产品更好地满足顾客的要求上。

关于企业如何满足顾客需求的各种讨论,都在斯堪迪纳维亚开始展开,特别是以斯堪迪纳维亚航空公司总裁简·卡尔松为代表。那时候的斯堪迪纳维亚航空公司与其他欧洲航空公司一样,也处在窘迫和艰难之中。为了使公司走出困境,卡尔松开始宣传和推行自己的“服务管理”新观念,即把顾客的需求作为公司决策的主要依据。此后,公司的境况很快就大大改观了。这种

新观念,不是一味地让你去考虑该买多少架客机,而是考虑怎么样为每架客机配备油料、食品、饮料和乘务员,怎样把顾客准时送达目的地。卡尔松强调的是,航空公司必须把握住经营重点,密切关注乘客们即顾客的所想所需。他深深懂得,那些总是拖延时刻表的航班,即使票价再低,也难以招揽顾客。为此,他正确地把握住了树立服务质量意识、改变企业经营策略的大好时机。

就这样,卡尔松建立起一家以乘客即顾客需求为原动力的航空公司。在激烈的市场竞争环境下,他成功地为公司带来滚滚利润。

卡尔松使公司产生转变,依靠的不是颐指气使、盛气凌人,而是时常深入基层,真正走到员工中去。他主持编写了一套适合公司员工使用的培训教材。培训对象上至副总裁,下至初来乍到的包装工;既适合管理层又适合一线员工,把为顾客需求服务的企业精神灌输给每一位员工。

商业作家兼管理咨询专家卡尔·阿布里奇在那个年代里,经常往来于欧洲和斯堪迪纳维亚之间,因此耳边经常听到管理界的人士谈论所谓的“服务质量”,口气就像谈论新式秘密武器一样。对此他产生了浓厚的兴趣,于是对这种新动向做了一番研究,并广泛地采访创立者,这其中也包括卡尔松先生。阿布里奇对卡尔松的理论做了进一步的升华,深信终于找到了与美国经济现状相似的事例。他带着对“服务质量”真实意义的新理解这一经济竞争的武器,回到了自己的家乡。

回到美国后,阿布里奇便与自己的同伴、管理学家朗·詹姆克合作,于1985年出版了服务方面“一睹为快的畅销书”——《美国的服务》。随着这本书的问世,为顾客服务立刻成了企业界热门话题。企业界人士终于认识到,服务质量的高低,是决定企业成败的关键因素,而不仅仅是重要因素了。

今天,我们已经进入到21世纪,服务质量方面的变革和创新进程依然在继续。

2. 服务质量的启示

在过去10年中,我们在服务质量方面学到些什么了?从某些角度讲,我们学到的很多;但从另外一些方面讲,却又没学到什么。因为在一些企业里,无论是大公司还是小公司,一直还在服务质量方面不断地犯着错误。

在服务方面取得成功的例子很多,从中也可以得到一些有益的启示。它们的共同点是:

- (1)都是以满足顾客需求为企业宗旨;
- (2)更为重要的是,都让人感到工作是一种乐趣。

让我们介绍两个企业的典型例子。这两家公司便是迪斯尼和美国联邦快递。它们都是“优秀服务典范”俱乐部的长期会员。

迪斯尼乐园以其乐趣和精彩在世界上享有盛誉。走进迪斯尼乐园,哪怕仅是短短的时间,你也能享尽其中无穷的乐趣。可以不夸张他说,一旦走进刚果雨林,进入冰雪世界,头脑中肯定会浮现出沃特兄弟的米老鼠的形象,肯定会听到人群中有人欢呼:“哈哈,米老鼠来了!”

正如许多迪斯尼乐园的游客和作家所说,乐园中的每一位员工都被称为“演员”,他们的工作都体现着迪斯尼的口号:

“在这里任何工作都是在舞台上。你的任何所作所为,都会使游客们注目,直接关系到迪斯尼的声誉。我们希望人们来到这里,就如同来到为演出而制作的奇观大世界里。你与游客每次接触时,无论采用什么方式,都必须和他们一起融入兴趣盎然的欢畅气氛中去。”

下面便是迪斯尼服务的一则实例:

一位妇女带着4个孩子在汤姆索亚岛上呆了一下午。这是一个树木丛生、四面被人工湖水环抱的小岛。在岛上可以爬树,参观印第安人的帐篷和哨所,在许多树枝做成的室外设施上进行游戏。

这位妇女召集她的孩子,准备乘小船返回到迪斯尼中心时,突然发现少了一个孩子。她立即搜寻了岛上的好些地方,但毫无收获。她又立即通知了迪斯尼的几位员工。这些员工也都马上分头寻找,一一查寻每一个角落,仍然查无踪迹。在深深的担忧之下,迪斯尼全体员工开始对中心区域进行全面搜索。

几个小时之后,失踪的孩子还没有找到,迪斯尼的员工很自然地把疑点转移到人工湖上,担心是孩子失足落水。他们调用了潜水队,队员们整装待发,准备下水搜寻。

就在这时,那位妇女突然抬起头,拍着自己的前额,恍然大悟地回忆起,自己其实并没有带来那个孩子,那孩子和她的丈夫正呆在家里。

这位健忘的母亲让迪斯尼的员工仿佛经历了电影《小鬼当家》的情形,让他们白忙活了半天。不过,他们毫无怨言。他们感谢那位妇女让他们知道她的儿子安安全全地呆在家里,然后欢呼着散开去,又返回到了各自的工作岗位上。

听完这个故事你怎么想,这难道不是为顾客服务的一个典范吗?

另一个故事来自美国联邦快递,他们的服务质量很少让顾客失望。无论是电话、邮寄柜台中心,还是司机上门收发邮件,都让人无可挑剔。在当今社会里,能提供这样服务质量的公司实在少有。虽然这个公司的员工面临工作、时间的压力,但他们总是彬彬有礼,乐于助人,总让顾客觉得不仅做了买卖,还体会到了服务的价值。

某办公室在一个周五请联邦快递在下午来取一份快递信件。联邦快递承诺于当天下班前来取。可时间一分一秒的过去了,仍未见取件员的踪影。职员开始着急起来。于是,该职员打电话询问原因。原来是电话接听人员发错指令派错地址,把他们给漏掉了。该职员责问这件事情该如何处理,只听他们安慰道:“别担心,我们会全力处理,保证按您的原定计划把急件按时在星期一送达目的地。”

星期六一大早,职员们在办公室忙碌之际,一位联邦快递的专线主管人员出现了。他身着便服,一看并不当班。他取了邮件,为昨日的误点连声抱歉,并保证亲自将这件邮件送到圣地亚哥机场,以便赶上下一班飞机。他真的说到做到,周一早晨 10 点 30 分,邮件被准时送到了他们的顾客手上。

请问,这难道只是一种电话叫送服务吗?绝对超出了这个范围。

其实并不要求你做得十全十美,你只需要在平时点点滴滴的小事中为顾客服务增添一些内在价值就可以。为顾客服务的方式可以有成千上万种,有许多事情,不用花多少费用,就可以让顾客满意。而做这些事更会使企业和它的员工在顾客面前增添魅力。

二、服务质量的内涵与特性

1. 服务质量的内涵

关于服务质量的定义有多种多样,在这里我们选用这样一种定义:服务质量是企业为使目标顾客满意而提供的最低服务水平,也是企业保持这一预定服务水平的连贯性程度。在这个定义中涉及了三个概念。

(1)目标顾客。目标顾客是指那些由于他们的期望或需要而要求得到一定水平服务的人。市场的多样化,顾客需求的多样化,导致企业提供的服务也必须多样化,也就是说企业要对顾客群加以区分,对不同需求的顾客必须采取不同的服务。比如,在酒店用餐的顾客中,来自不同地域的顾客对食物的口味、用料、颜色、做工等都会有不同的偏好和需求。试图对每一个顾客都提供同样的服务并使顾客满意是不可能的。从另一个角度来看,由于企业经营条件的限制,经营者也应该将经营范围加以选择性地限制,定位于某一目标顾客群以保证服务质量。

(2)服务水平。服务水平是一个相对的概念,在上面的定义中,是相对于满足目标顾客的期望而言的。只有其服务满足了目标顾客的期望,就可以认为服务质量达到了优良水平,并不要求十全十美,面面俱到。

(3)连贯性。连贯性是服务质量的基本要求之一,它要求服务提供者在任何时候、任何地方都保持同样的优良服务水平。为了保证高质量的服务,企业的目标是必须把实际提供的服务与预定的服务水平之间的差距降到最低程度。

服务质量包括技术性质量和功能性质量两个方面。

所谓技术性质量,主要着眼于服务结果的质量。比如餐馆为顾客提供食物,计算机维修公司提供计算机维修,而医院则为患者提供诊断和治疗。这些服务的结果是顾客接受服务的过程的一个主要组成部分,它明显地会影响顾客对服务质量的评估。一般来说,对于专业服务的顾客,是很难区分技术质量的优异与否的。

而所谓功能性质量则指的是服务过程的质量。由于典型的服务具有不

可分割性,即服务的产生和消费是同时完成的,因此,服务提供者如何提供服务必须会影响到顾客对服务质量的评估。一般而言,服务过程的质量与服务地点、时间、服务程序、服务行为方式以及服务态度与服务方法有着很大的相关性。此外,由于服务过程是一个发生于顾客与服务提供者之间的互动过程,因此顾客的性情、知识、行为背景等都会影响服务过程的质量。

2. 服务质量的特性

要真正地了解和重视服务质量,必须了解服务质量的特性,国外一些权威学者,如贝里(Leonard L. Berry)等认为服务质量具有五个重要的特性:

(1)可感知性。主要指服务人员的仪容外表以及服务现场的设施、设备,还包括宣传标识等服务的可感知性因素,后者可以从两个方面影响顾客对服务质量的评估。一方面,它们提供了有关服务质量本身的有形线索;另一方面,它们又直接影响顾客对服务质量的感知。比如,某一酒店里,优雅的环境,一流的设施,以及举止大方、服饰整洁的服务员会给顾客留下美好的印象并产生愉悦感,自然会使顾客在评估服务质量时给予较高的评价。

(2)可靠性。是指能可靠地、准确地和一致地执行所期望服务的能力。可靠性要求服务提供者避免在服务过程出现差错,因为出现差错必然会降低服务质量。经常投递错误和特别缓慢的快递服务是无法让顾客满意和接受的。

(3)反应性。指的是提供快捷、有效的服务的愿望,这种愿望一方面反映了服务提供者是否真正地以顾客为中心,想顾客之所想。另一方面,服务传递的效率也从一个侧面反映了企业的服务质量。现代社会的快节奏要求提供的服务快捷、有效,这也是衡量服务质量的一个标准。

(4)保证性。指的是服务提供者的知识、态度与传达信任的能力,它能增强顾客对企业服务质量的信心 and 安全感。缺少相关的知识很明显是不能给顾客提供满意的服务的,对于专业服务尤为如此。另一方面良好的态度则易于与顾客沟通,从而使顾客获得信心。

(5)移情性。指的是服务提供者应该对顾客多加关注和关心,在充分了解顾客的真正需求的基础上尽最大努力去满足顾客的需要。

在不同的服务中这些特性的重要性是不一样的。但有关研究发现也有

一些共性的东西。比如,研究人员通过对信用卡、修理和维护、长途电话以及银行顾客服务的研究发现:以上五种特性在这些类型的服务中,可感知性或者说有形性重要程度最低,而可靠性则是最主要的。

三、服务质量的内容与方式

服务是一系列非实体过程,生产和消费不能全然分离,同时顾客也在积极地参与生产过程,因而服务质量的感知相当复杂。在建立服务管理和营销模型之前,首先要理解顾客是如何认识和评价服务的。一种好的服务理念很难同因人而异的顾客利益完全对应。建立一个结构完整、层次分明的服务理念是一项极为艰苦的工作。

现在最需要的是一个服务质量模型,一个顾客感知服务质量的模型。如果企业可以理解服务评价机制,那么他就可以影响这些评价并引导到对他有利的方向。理论上必须明确企业提供的价值与顾客接受的利益之间的关系。

人们经常把改善质量作为一种内部目标,但是不能指出服务质量的参照标准。在谈论提高质量时,却不知道什么是更好的,不知质量是如何被顾客感知,不知企业应该如何改进质量。于是改善服务质量往往演变成一种说大话的行为。

服务基本上是一种无形的主观经验过程。在这个过程中生产和消费行为同时发生。顾客与企业之间的交易包含了许多“真实的瞬间”。在这真实的瞬间中发生的所谓买卖交易(或服务交易)对服务质量显然有非常重要的意义。

一般顾客感知的服务质量有两个基本方面:技术或产出方面,职能或过程方面。旅馆的客人要有一个房间和一张床睡觉,饭店客人要有一顿美餐,航班乘客从起飞地到目的地,咨询顾客得到一份崭新的组织方案,工厂把产品从仓库送到顾客手中,银行顾客获得一笔贷款,机器得到维修人员的保养,顾客在零售商店买到满意的商品,诸如此类,所有企业服务的最终产出都是质量的一部分。

服务交易时顾客获取的实际产出对于评价企业质量是非常重要的。但

这仅仅是质量的一个方面,即服务生产过程中产出的技术质量。一旦生产过程和买卖交易结束,它也宣告结束。顾客一般可以客观地评价这个技术方面的质量。

除此之外,企业与顾客之间还有其他交易,包括处理真实的瞬间。技术质量,即服务过程的效果或产出明显地影响着顾客,并有一定的传递性。但是技术质量并不是代表顾客感知的总体服务质量。取款机、餐馆和商业咨询机构简捷实效,餐馆侍者、顾问师、银行出纳员、旅行社办事员、公交车司机、客车服务员、管道工和维修技工的举止行为也影响着顾客对服务的看法和评价。

而且,顾客接受的自我服务行为越多,或者参与的生产过程行为越多,他们就可能认为服务越好。对于一个特定顾客而言,其他顾客接受类似服务后所作的评价也会影响该顾客的服务评价,这种影响可能是积极的,也可能是消极的。

总之,顾客如何接受服务,如何参与生产和消费过程都会对顾客产生一定的影响。这是服务质量的另一方面,它被称为服务过程中的职能质量。质量的两个基本方面是顾客接受的事物和顾客接受的方式,即技术效果或过程产出和过程职能。容易看出技术方面评价较客观,职能方面评价较主观。

企业不能只躲藏在商标名称或分销商的后面,顾客还是想见识一下服务商的真面目。所以企业形象对多数服务行业而言更是至关重要的,它可以在各个方面影响质量的评价。如果企业给顾客留下了一个有利的印象,那么顾客也许不会计较一些枝枝节节的小事,但是这些毛病如一犯再犯,以至损害了形象,那么任何一点微小的错误都会雪上加霜。企业形象在洞察服务质量时起着过滤器的作用。

质量服务的上述两个方面,内容和方式,适用于一切领域。例如机器或商品的功能是顾客可感知技术质量的一部分。如果按照顾客要求定制机器,就形成一种职能性的附加价值,顾客又能获得一部分职能质量。

邮寄、物业管理、技术服务、投诉处理、顾客培训等各种服务增添了产品的附加价值。作为技术特征的一部分,提高了技术质量;作为职能特征的一

部分,又提高了职能质量。例如,妥善处理一项顾客投诉,那么投诉的结果就是一种良好的技术质量,但是如果在投诉处理过程中手续繁琐,费时费力,那么顾客还是会有怨言。这种情况下,投诉处理的职能质量就低劣了,从而降低了整体的感知质量。

第二节 提高服务质量的有效措施

企业必须提供高质量的服务,其措施是在明确了服务质量理念的基础上,采取严谨的策略,查清影响服务质量的原因,树立提高服务质量的信心,并采取合理的措施满足或超常满足顾客的要求和愿望。企业即可获得更多的市场份额,提供比竞争者更多的价值,并为在其中工作的员工们建立一个保证利益、保证健康、保证发展的良好的工作环境。

一、明确影响服务质量的原因

美国著名学者贝里等人提出的差异理论可以用来分析服务质量问题产生的原因。

差异理论认为,顾客感知服务质量之高低决定了顾客对服务质量的评估,而顾客的感知服务质量又取决于服务过程中顾客的感觉与顾客对服务的期望之间的差异。在这里所谓的感知服务质量就是指顾客所作出的,与服务是否优质有关的全面的判断或看法。顾客的感觉是“顾客关于所接受的及所经历的服务的感觉”。而顾客的期望则是顾客的愿望与需求。

一般而言,顾客的期望大多是根据其需求、过去的消费经验、口碑以及其他因素而生成的。

差异理论认为影响服务过程中顾客的感知服务质量的差距有以下五个方面:

1. 顾客对服务质量的期望与管理人员对顾客期望的理解存在着差距

导致这一差距的原因可能有以下几个方面:

(1)管理人员没有对顾客的需求进行分析。

(2)管理人员在对顾客调查与分析中,由于方法或其他原因,收集到的信息不够准确或者对信息进行了错误的理解与解释。

(3)服务人员未能向管理人员反映他们所了解到的反映顾客期望的信息。

(4)服务人员向管理人员反映的信息,在向高层的传递过程中,由于组织结构层次过多,导致信息失真和错误理解。

这个差距的存在,会误导企业的决策方向。尤其是,如果企业的服务质量标准是由这些管理人员制定的,那么,员工的服务行为就要被一个错误的标准所误导,遵照这个标准是不可能让顾客满意的。

2. 管理人员对顾客期望的理解与其所制定的服务质量标准之间存在差距引起这一差距的原因有三点:

(1)管理人员能正确理解顾客的期望,但是他们认为服务质量不值得重视,不愿意花心思用于制定服务质量标准,这样制订的服务质量标准自然会与顾客的期望有不小的差距。

(2)由于管理人员缺乏应有的专业知识,致使在设计服务质量标准时出现失误,或者致使设计程序不够完善,导致服务质量标准与顾客的期望存在差距。

(3)由于管理方面的原因,使得服务质量设计工作管理不完善,导致设计的服务质量标准与顾客期望存在差距。

3. 服务质量标准与员工实际提供的服务之间的差距

(1)企业的技术设备和经营管理系统不能适应服务质量标准的要求。企业的技术设备和经营管理系统应该支持员工为顾客的服务,但是,由于投资不够或技术改造不力,所采用的技术设备不能配套服务,或者因为服务人员的知识、技能的缺乏而不会使用设备,这样的话,也就无法按服务质量标准提供优质服务。同样,如果经营管理系统缺乏运作效率,同样也不能提供与服务质量标准相适应的服务质量。

(2)服务人员培训不到位或性格有缺陷。要达到一定水准的服务质量,必

须对员工进行相关的培训,使他们能具备足够的知识和相关的技巧,这样才能使他们提供高质量的服务。而缺乏培训,则会使员工很少能达到服务质量标准的要求。

此外,服务人员的性格也会影响他所提供的服务的质量。比如情绪不稳定、易受环境干扰的员工,他们所提供的服务的质量也会有起伏,这种起伏很明显地会影响到服务质量。

(3)服务质量标准设计不科学。服务质量标准设计得不科学是会影响到实际的服务质量,从而造成实际提供的服务与服务质量标准之间存在差距。一是标准制定含糊,明确度不够,如一些服务质量标准关于维修时间使用“尽快”这类词,使人不易把握,究竟是半个月算尽快还是三天算尽快,若明确化,比如规定为三天,则便于操作,也易于保证质量。另外,就是一些标准制定得过于复杂,使得实际中难于达到要求。

(4)激励与约束机制不力。激励机制和约束机制影响着服务人员的积极性和能动性,从而最终影响到他们提供的服务质量。如果企业不能根据服务质量标准考核并奖励优质服务员工,那么服务人员就不可能有长期的努力去提供优质服务的积极性,自然会导致服务质量的降低,另一方面,如果企业缺乏约束机制的话,那些缺乏敬业精神的员工可能会滋生“搭便车”的念头,敷衍了事,得过且过,不愿意用更多的努力去提高服务质量。

4. 服务人员实际提供的服务与企业在促销活动中宣传的服务质量存在差距

导致这一差距的原因有以下两个:

(1)过分宣传,承诺过度。有时,企业为了吸引顾客,在宣传上往往有所夸大,做出一些过度的承诺,因此提高了顾客的期望值,但由于企业不可能按这种过度承诺提供服务,所以,容易造成顾客的流失和不满。

(2)部门之间在沟通上存在问题。对于现代企业来说,服务的提供不是某一个部门独立完成的,而是多个部门的努力结果。因此,部门之间的协调也是影响最终服务质量的一个变量,如果部门之间缺乏沟通、协调不力,自然会影响到提供的服务质量。比如一家软件公司在出售给某一顾客一套软件时,就

售后服务给出了一系列承诺,但由于未能与售后服务人员沟通,最终顾客根本无法得到销售人员所承诺的服务,致使顾客十分不满意。

(5)顾客预期的服务质量与顾客感觉到的服务质量之间的差距

这一差距是由上述四类差距引起的。当这四类差距中的每个差距加大时,这最终的服务质量差距就越大。

二、提高服务质量并非两难之境

某国权威机构曾对欧洲 128 家重要企业的经理进行了一次调查,主要内容是调查这些经理对 20 世纪 90 年代重大战略问题的观点。结果表明,在 18 个重大战略营销问题中,被调查者把产品和服务的质量置于最优先的地位。

服务质量备受关注有许多原因,比如:

1. 许多行业的顾客对服务质量感到不满;
2. 在公共部门中,官僚主义作风和其他非服务要素取代了作为关键要素的服务;
3. 制造有形产品的企业需要新的手段实现差异化和赢得竞争优势,服务为他们提供了达到目的的机会。

在今天的服务经济中,我们很容易看出服务质量的质量管理已是服务行业的核心问题,当然,确实有一些企业在这方面取得了成功,然而,对服务质量尚缺少广泛的关注。不过,情况也正在发生变化,服务管理(服务质量是其中的一部分)已经成为一个独具特色的研究领域。

当面临更高质量的需求时,管理者常常感到进退两难。究其原因,是他们感到改进服务质量得不偿失。企业为什么不去改进质量,有两个考虑。一是改进服务质量的代价太高,超过所能带来的收益和新的业务;二是改进服务质量意味着生产率下降,企业难以容忍这一点。作为管理者,他们知道改进服务质量的必要性,但是他们也清楚必须提高生产率。长期以来大家都承认,生产率的提高很可能是以牺牲质量为代价的,因为改进服务质量则要增加生产成本。在这种进退两难的困境下,管理者要么选择质量,要么选择生产率,两者不能兼顾。生产率往往得到优先考虑,而如何改进服务质量依然

是一个悬而未决的问题。

服务质量难以改进的两个原因都与成本因素有关。有人认为,改进服务质量需要增加很多资源和额外的成本,降低生产率并导致单位成本增加,但这两个解释都是不正确的。它们一方面是由于对服务质量和生产率的关系理解不够透彻,另一方面是由于对资源利用与成本和收益的来源之间的关系搞不清楚。但是,为了取得积极的结果,管理者对质量和成本的关系必须形成全新的和正确的理解。如果管理者能确定这种关系,他们就能够让服务质量在生产率、员工的满意度和利润方面发挥积极的作用。

高质量意味着高成本,这与事实并不相符。实际情况恰恰相反,一般是质量愈低,成本愈高。美国质量监督部负责人菲利浦·考斯派用“质量无成本”(Quality is free)一语来解释:“如果你集中精力保证质量,你可能增加占营业额 5%~10% 的利润。这是一笔不需要付出代价的收入。”他作出判断的依据是,美国企业中占营业额 20% 的资金的作用是先将事情搞糟,然后又不得不去纠正这些错误。克莱斯勒公司的李·艾科卡肯定这个说法:“低劣质量会造成美国工业很大的浪费,如果对此存有疑虑的话,可以看看统计资料:工厂中 1/4 多的工人根本不生产任何产品。他们将整个工作日都花在纠正其他工人所犯的错误上。”

尽管这些案例都来自制造行业,但服务组织的情况也好不到哪儿去。它们的生产成本中多达 35% 是由于缺乏质量所造成的。当然,这是由于服务质量是一个非常复杂的问题,与制造企业相比,服务质量更加难以监控和保证,另一方面,制造企业质量控制的研究历史悠久,有一系列的监控技术,而服务质量控制的出现要晚许多年。

因此,通过创造简洁和具有顾客导向的制度并教会员工如何工作,提高服务质量非但不会增加成本,相反,还可以消除低劣质量所引起的不必要成本。我们假设,生产成本中 35% 是由于质量低劣所造成的不必要损失,那么解决了这些质量问题就可以降低 35% 的成本。这一切都可以从利润中反映出来。遗憾的是,企业并没有注意到这种改进措施,不然的话,利润和业务就会大大增加。而且,增加的利润可能超过这个百分比,也就是比原来生产成

本的 35% 还要多。进一步说,企业可以把这 35% 的费用花在改进服务质量上,使生产成本保持原有的水平不变。这种服务质量改进过程可能会给企业带来更多的业务,甚至可能为企业的服务争取到一个更好的价格。

企业管理者感到难以建立和提供 100% 的高质量服务的另外一个原因是,他们认为:“我们的行业太特殊了,行业如此经营是很难的,向顾客完全保证完美的结果是不可能的,我们做不到这一点。”于是,企业会心安理得地犯错误,认为它是理所当然的。从心理上讲,追求卓越的努力还没开始行动就付诸东流了。

GTT 公司的雇员们认为,像电子通信这种技术密集型行业是不可能生产和向顾客提供完善的质量的,而他们的服务主管汤姆·吉列特却告诫道:“设想有一个每天起落上百架次的大型国际机场,如果该机场的服务质量仅达到 99%,那么每天都要发生几起事故。这是绝对不允许发生的。你还能想象一个比机场更具难度、技术上更加复杂的服务和服务生产系统吗?”当然,结论是不言而知的。既然一个机场能保证 100% 的质量水准,那么无论你是干什么行业的,同样也能做到这一点。

尽管服务质量的改进能带来明显的收益,许多企业都感到在实践中实施这些方案有很大的难度。通常问题出在提高质量的观念上。企业高级管理人员和其他职员如果只是把改进质量仅仅看做是一个方案,对提高质量有急功近利的思想,或者认为它仅仅是一个策略问题,那么失败的可能性是很大的。对一些管理者来说,服务质量改进很大程度上是一种行为研究,或者是企业为了降低劳动成本而在机器设备上进行的投资。还有人认为,这最多是一个培训方案,或者是引进一套新的奖励制度。

上述要素只是服务质量改进过程的组成部分,如果把它们孤立起来看,服务质量改进肯定是要失败的。这里主要问题在于观念。不能把改进服务质量只看做是一个方案或者是一次活动,必须将之视为一个持之以恒的过程。其中一个关键的目标是在员工中加强“质量行为(Quality behavior)”。企业中每一个成员自始至终都必须意识到服务质量的重要性,理解如何工作才能改进服务质量。这种“质量行为”应该依靠管理保持下去。如果一项服务

质量改进工作刚开始就放弃,管理的可信性就要打上问号了。服务质量及服务质量的改进和实施都是战略问题,企业的最高管理层要时常关注这方面的事情。

三、提高服务质量的策略

1. 把服务满意度(顾客满意度)列入经济指标

为振兴企业经济和提高服务质量,应把顾客对服务质量的满意度列在重要位置。

在服务经济发达的美国,经常开展对商品服务满意度的调查并将其列入国家经济指标,这么做的目的旨在加强对商品服务的监督,促进提高服务质量,将触角深入市场及整个社会,企图透过种种努力,掌握顾客爱好、市场需求这种由微而巨、由抽象而复杂的层次。那么,究竟应该如何设计服务保证呢?瑞士国际管理发展学院教授亚瑟·希尔,归纳出了具体的执行策略:

(1)制定高标准。可以是无条件的满意度保证,也可以针对例如运送时间等的单项服务,提供高标准保证,无条件保证的好处是,不论时间如何变化,顾客所期待的与实际得到的服务都能保持一致。

(2)不惜付出相当的赔偿代价,不管提出什么保证,赔偿代价都要有相当的意义,才能吸引心存不满的顾客主动前来抱怨,从而有效地挽回失望的顾客,刺激企业记取失败的教训。不痛不痒的保证,等于没有保证。

(3)特殊情况特别处理。美国波士顿一家餐厅的员工,在顾客食物中毒之后,拿着免费餐券要补偿对方,其结果加重得罪了顾客。可想而知,餐厅如果还想与这一火冒三丈的顾客重修旧好,需要的当然是比免费餐券更有意义的东西,这时,应及时通知较高层次的主管出面处理,他们一方面可采取适当措施,更可以借此机会,实际了解顾客所遭受的不幸。

(4)提供简洁的保证。企业的服务保证,必须言简易懂,让顾客一看便知。

(5)简化顾客申诉的程序。提供服务应多花一些心思与代价,尽量减少申诉过程的不便,才不致于既流失顾客,又失去从申诉中学习改善的机会。

2. 让管理人员高度重视服务质量