

客/户/管/理

怎样

陶春水 陶娅娜 译

第二版

[英] 尼杰尔·希尔 约翰·布赖尔利 罗布·麦克杜格尔 / 著
Nigel Hill John Brierley and Rob MacDougall

测评客户

满意度



How to Measure Customer Satisfaction Second Edition



中国社会科学出版社
CHINA SOCIAL SCIENCES PRESS

怎样测评客户满意度

第二版

[英] 尼杰尔·希尔
约翰·布赖尔利 著
罗布·麦克杜格尔
陶春水 陶娅娜 译

中国社会科学出版社

著作权合同登记号：图字：01-2006-3916 号

图书在版编目 (CIP) 数据

怎样测评客户满意度：第2版/[英] 希尔 (Hill, N.)
等著；陶春水，陶娅娜译. —北京：中国社会科学出版社，
2007. 6

ISBN 978-7-5004-6189-0

书名原文：How to Measure Customer Satisfaction

I. 怎… II. ①希…②陶…③陶… III. 企业管理：销售
管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 068453 号

策划编辑 卢小生 (E-mail: georgelu@vip.sina.com)

责任编辑 卢小生

责任校对 修广平

封面设计 福瑞来书装

技术编辑 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010-84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂

装 订 丰华装订厂

版 次 2007 年 6 月第 1 版

印 次 2007 年 6 月第 1 次印刷

开 本 710×980 1/16

印 张 14.75

印 数 1—6000 册

字 数 141 千字

定 价 28.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书，如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

作者介绍

尼杰尔·希尔 领导因素有限公司首任董事长，领导因素有限公司是一家专门从事客户满意度测评工作的公司。希尔还是《客户满意度测评手册》（高尔出版社出版）的作者，撰写大量的关于客户满意度测评方面的文章。

约翰·布赖尔利 领导因素有限公司的主要咨询师，具有丰富的客户满意度测评经验，在进行客户满意度研究之前，他曾担任过电子工业企业的生产主管和总经理，以及服务行业的商务经理。

罗布·麦克杜格尔 领导因素有限公司总经理，在消费品市场、医疗产品市场和行业市场方面具有多年的实践经验，他的主要研究领域包括市场策略、市场调研、客户满意度和广告。

How to Measure Customer Satisfaction

Second edition

Nigel Hill, John

Brierley, Rob MacDougall

Original English Language Edition Copyright ©
2003 by Nigel Hill, John Brierley and Rob MacDougall.

Authorized Translation from the English Language
edition Published by Gower Publishing Limited.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2007
by China Social Sciences Press.

目 录

第1章 绪论 /1

客户满意度测评流程概述 /5

第2章 设定对象与项目计划 /9

定义 /9

对象 /10

项目计划 /13

第3章 探索性研究 /15

准确的测评 /15

客户视角 /16

调查设计 /18

深度访谈 /19

焦点小组 /27

了解客户的主要需求 /36

第4章 抽样 /37

概率抽样与非概率抽样 /38

抽样概要 /49

第5章 调查选择 /51



- 选择合适的调查类型 /63
- 何时调查 /66
- 第6章 使回答率最大化 /69**
 - 必要方法 /70
 - 可取方法 /73
 - 边缘方法 /75
 - 应避免的方法 /77
 - 使回答率最大化——总结 /78
- 第7章 问卷设计 /81**
 - 问题 /81
 - 问卷版面设计 /89
- 第8章 等级量表 /95**
 - 评价量表 /102
 - 结论 /106
- 第9章 介绍调查 /109**
 - 介绍调查的意义 /109
 - 告知谁 /111
 - 怎样告知他们 /112
 - 告知他们什么 /113
- 第10章 分析结果 /117**
 - 什么最重要 /118
 - 我们做得最好的是什么 /122
 - 把对客户最重要的事做到最好 /124
 - 确定 PFIs /125



业务影响 /127
绩效分布图 /128
频数分布 /130
满意度指数 /133
第 11 章 树立标杆并提升绩效 /139
与直接竞争者比较 /143
实现客户满意度最好 /147
第 12 章 镜像调查 /155
了解客户需求 /156
了解客户满意度 /156
第 13 章 反馈 /159
内部反馈 /160
向客户反馈 /163
第 14 章 客户满意度企业案例 /171
赢取成本 /171
客户寿命价值 /172
企业实例 /173
客户满意度相关费用 /174
与员工满意度的联系 /174
21 世纪的重要绩效指标 /175
附录 1 自我完成问卷 /177
附录 2 电话调查问卷 /185
附录 3 镜像调查问卷 /193
附录 4 满意度标杆 /199



满意度标杆是如何起作用的? /201

附录5 网络链接 /203

索引 /205

图表目录

图 1.1	客户满意度测评流程图 /6
表 2.1	客户满意度定义 /10
表 2.2	客户满意度测评的对象 /10
表 2.3	客户调查计划表 /13
图 3.1	组织与客户视角 /17
表 3.1	给深度访谈参加者的介绍函 /21
表 3.2	致焦点小组参与者的确认函 /30
图 4.1	抽样选择 /37
表 4.1	分层随机抽样 /42
表 4.2	抽样步骤 /43
图 4.2	正态分布曲线 /46
图 4.3	样本规模与信度 /48
表 4.3	抽样概要 /50
表 5.1	反复拨打以保证准确的抽样 /55
图 5.1	满意度提升循环 /67
表 6.1	多重跟随策略 /72
表 6.2	使回答率最大化的方法的有效性 /80

- 表 7.1 问卷调查清单表 /82
- 表 7.2 模棱两可的问题 /83
- 表 7.3 确切的问题 /84
- 表 7.4 正向偏差等级量表 /86
- 表 7.5 平衡等级量表 /87
- 表 7.6 问卷版面设计 /89
- 表 7.7 各段的问题 /90
- 表 8.1 等级量表 /96
- 表 8.2 李克特量表 /97
- 表 8.3 文字量表 /98
- 表 8.4 SIMALTO 量表 /99
- 表 8.5 数字量表 /100
- 表 8.6 不分级量表 /101
- 表 9.1 介绍调查——一个概括 /111
- 表 9.2 重点调查介绍函 /114
- 图 10.1 重要性分值 /119
- 图 10.2 不同数据产生相同的平均值 /120
- 表 10.1 重要性分值和标准差 /121
- 图 10.3 满意度分值 /123
- 图 10.4 用缺口分析强调 PFIs /125
- 图 10.5 业务影响矩阵 /128
- 图 10.6 绩效分布图 /129
- 表 10.2 频数分布 /131
- 表 10.3 变文字量表为数字量表 /131



- 图 10.7 等距量表和分类量表 /132
- 表 10.4 计算权重 /134
- 表 10.5 计算满意度指数 /135
- 图 11.1 满意度标杆排名图 /140
- 图 11.2 在需求水平上比较绩效 /141
- 图 11.3 以最好的组织为标杆 /142
- 图 11.4 总体比较指标 /143
- 图 11.5 在属性水平上与竞争者比较 /145
- 图 11.6 市场地位 /146
- 表 11.1 美国顶级公司和客户满意度 /147
- 表 11.2 实现高水平满意度公司的特征 /148
- 图 12.1 客户的优先选择——基于
员工的观点 /157
- 图 12.2 客户满意度——基于员工的观点 /157
- 图 13.1 满意度提升循环 /160
- 表 13.1 内部反馈 /161
- 图 13.2 准确反馈 /166
- 表 13.2 指示性反馈 /166

第 1 章

绪 论

比较大多数市场当今与几十年前的相同变量，可以得出当今市场的如下特征：

1. 过度供给

源于新技术的生产率的提高、定价企业不断提高利润的需要所驱动的新的生产能力投资以及全球化供应产品的宽松环境都导致产出骤增，尤其是实物产品及大多数服务产品。由于全球许多市场的产品饱和，所以，买方具有较大的选择权。

2. 高质量

在新技术及如 ISO9000P 与六个西格玛的管理体系推动下，伴随产品供给的增长，产品质量也有大幅度提升。20 年前，人们谈到产品质量不可靠，是不足为奇



的。而现在，适应需求，人们使用时完全放心的产品随处可得。在越来越多的行业中，产品实际上不再有区别。

3. 商品化

高质量、几乎无差异的产品及服务的过度供给使大多数企业减少了商品供应。在很多市场中，零售商的能力不断增强，他们促使价格下降，进而减少有自主品牌的产品的差异化，从而使情况进一步恶化。

4. 信息

在过去的市场中，买方常常需要根据自己拥有的不完全信息做出决定，而现在，他们实际上了解一切信息。他们可以通过网络迅速地比较产品和服务的价格、规格及其他相关信息（如交货期），并能在购买时，实现理性的货币价值判断。

5. 教育

全世界的人们都在接受更高水平的教育。而且，他们通过旅行获得一手资料或是通过其他媒介获得二手资料，不断拓展生活阅历。这些是导致保护消费者利益运动的主要因素——自信、有选择力的顾客能识别虚假广告与营销宣传，并能对提供给他们的有最优价值的产品及服务做出理性判断。若不能获得被承诺的或期望的价

值，他们也有信心申诉并另找卖家。

6. 权力平衡

综观这些趋势，可以分析出在供应方和客户之间权力平衡的一个巨大转变。供应方不仅在销售中面临严峻的竞争，而且还必须更努力地去满足客户的需求。在当今饱和的市场上，供应方必须非常棒，才能获得并维持一定的市场份额。

比较而言，客户就不必这样。他们在特别有竞争力的价格上，对高质量产品和服务有较大的选择权。客户就是上帝，他们消费就得让他们快乐。

大多数组织目前都接受客户重要性这一观点。当然，他们都对此概念表示赞同。没有哪位定价企业的首席执行官会认为客户对他们的业务成功是不重要的。但是，有的企业更能说到做到。MBNA（过去20年最成功的金融服务公司之一），他们每天都对客户满意度进行测评，并每月表彰那些超出客户满意度目标的员工。有的企业则不把资金用在刀刃上。在他们看来，短期成本减少和利润最大化的结果常常优于在服务水平和客户满意度方面的投资。这实际上是一种短视的观点。越来越多的证据证实，客户满意度十分重要，这一点我们将在第14章中详述。

即使你赞同得到满足的客户的资金利益，那为什么要测评客户满意度呢？只要你尽力说出假如你是一位客

户所希望得到的结果。这是个良好的开端。但是，测评结果显示，对客户需求的了解还远远不够。商家对客户体验以及客户体验与客户期望在多大程度上一致的了解通常是不确切的。如果你认为客户满意很重要，你就必须客观地测评你获得成功的概率。把来自客户的反馈传递给员工很有用，但它不客观。监听客户抱怨是必要的，但它不具代表性。因为，并不是所有不满意的客户都会抱怨，即使他们这样做了，抱怨测评同样不能显示客户满意程度并留住没有抱怨的客户。事实证明，客户满意的确存在许多不足。根据本章开头列举的原因，要成为一个好商家，仅仅满足客户需要还远远不够。当今，自信的客户决定着你方业务体现的价值是否优于他能从其他渠道获得的价值。只要你能提供最优的价值，让客户满意，你就能维持顾客忠诚度。

客观而准确的客户满意度测评为未来忠诚度提供了最主要的指标。客户满意度测评计划能使你：

- ☐ 了解客户对贵组织的看法和贵方绩效是否满足客户期望。
- ☐ 识别改善的优先选择——即通过绩效改善能获得最大客户满意度的领域。
- ☐ 采用成本—收益分析法评价改善优先选择的提出在整个业务经营中的作用。
- ☐ 强调“理解缺口”，即你自己的员工在对客户需

求的优先顺序和他们能满足客户需求的能力之间存在误解。

- 设定改善服务的目标并根据客户满意度指数监督全过程。
- 针对其他组织设立你的绩效标杆。
- 通过增强客户忠诚度提高利润。



客户满意度测评流程概述

本书将阐述如何形成可靠的客户满意度测评以及若测评能成功地用做有效行动的基础，我们需要做什么的问题。但是，首先要介绍的是，客户满意度测评（以下简称 CSM）流程（见图 1.1）。

任何项目的起点都是设定目标并计划一个详细、关键的实施路径，这将在第 2 章中论述。研究的第一阶段是清楚客户的确切需要以及商家的选择标准。这样，就能设计出能提出适当问题的好问卷。这是通过在焦点客户群（主要客户市场）和一对一深度访谈（在业务市场中的形式）来实现的探索性研究。正如客户自己所说，必须建立 CSM 问卷并假设你不是在家里想象客户也许认为重要的是什么，这是客户最重要的需求。关于探索性研究将在第 3 章介绍。

研究 CSM 的正确性取决于两个主要因素。一是提出适当的问题（探索性研究从此开始）；二是向适当的