

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

服务补救

——把失误变成机会

SERVICE RECOVERY

◎李欣 著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

本书由

“北京市人才强校计划项目——石油经济安全与评价科技创新团队”资助

服务补救

——把失误变成机会

李欣 著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

服务补救：把失误变成机会 / 李欣著. —北京：人民邮电出版社，2008. 4

ISBN 978-7-115-17543-4

I. 服… II. 李… III. 企业管理：销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 011589 号

内容提要

服务补救是近年来营销学者和企业共同关注的焦点，也是市场营销学科的前沿理论和实践领域。从服务的本质来看，服务失误不可避免，但可以避免有不满意顾客。一旦出现服务失误，企业就应该进行服务补救。服务补救不容回避，它能维持顾客关系、将不满意顾客重新转变为满意顾客，从而对继续为企业带来效益具有重要的意义。服务补救可以在服务失误与顾客满意之间担当重任已成共识，并已经成为企业获得竞争优势的重要来源。

本书适合市场营销人员、客户服务人员及相关专业的教学研究人员阅读参考。

服务补救——把失误变成机会

◆ 著 李 欣

责任编辑 杨 雯 张亚捷

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本：700 × 1000 1/16

印张：10.75

2008 年 4 月北京第 1 版

字数：200 千字

2008 年 4 月北京第 1 次印刷

ISBN978-7-115-17543-4/F

定 价：28.00 元

读者服务热线：(010) 67129879 印装质量热线：(010) 67129223

反盗版热线：(010) 67171154

《服务补救——把失误变成机会》

编读互动信息卡

亲爱的读者：

感谢您购买本书。请您详细填写本卡并邮寄或传真给我们（复印有效），以便我们能够为您提供更多的最新图书信息，并可在您向我们邮购图书时获得免收图书邮寄费的优惠。

您获得本书的途径		
☐ 书店（	省/区	市 县 书店）
☐ 商场（	省/区	市 县 商场）
☐ 网站（网址是	）	
☐ 邮购（我是向	邮购的）	
☐ 其他（请注明方式：	）	
哪些因素促使您购买本书（可多选）		
☐ 本书摆放在书店显著位置	☐ 封面推荐	☐ 书名
☐ 作者及出版社	☐ 封面设计及版式	☐ 媒体书评
☐ 前言	☐ 内容	☐ 价格
☐ 其他（	）	
您最近三个月购买的其他经济管理类图书有		
1. 《	》	2. 《
3. 《	》	4. 《
请附阁下资料，便于我们向您提供图书信息		
姓名	出生年月	文化程度
单位	职 务	联系电话
地址		
邮编	电子邮箱	

地 址：北京市崇文区龙潭路甲3号翔龙大厦218室

北京普华文化发展有限公司市场营销部

邮 编：100061

传 真：010-67120121

服务热线：010-67129879 67133495-818/812

网 址：<http://www.ptpress.com.cn>

编辑信箱：puhuabook812@126.com

前 言

随着服务经济的迅猛发展,服务补救越来越成为理论界和企业界关注的重要课题之一。从服务的本质来看服务失误不可避免,但可以避免不满意的顾客。一旦出现服务失误,企业就应该进行服务补救。服务补救不容回避,它能维持顾客关系,将不满意顾客重新转变为满意顾客,从而成为企业创造竞争优势的利器。服务补救在服务失误和顾客满意之间担当重任已成共识,然而,在市场营销、服务营销、服务质量、顾客满意、顾客忠诚这些争芳斗妍的理论研究中,对服务补救的研究却显得比较苍白。服务补救在企业中的实际运用也不尽如人意,其实践贫乏的原因之一也源于理论研究比较滞后。本书从基于顾客满意的角度阐述服务补救问题,希望对服务补救理论和企业实践有所帮助。

本书首先分析了服务补救研究背景及国内外服务补救理论研究的现状,介绍了服务失误的概念与分类、服务补救的涵义及服务补救的分类及程序。然后研究了服务补救与顾客关系,并以顾客满意为本书研究的角度,这一角度是形成企业机会的基础,也是企业创造竞争优势的有力武器。最后本书基于顾客满意,构建了服务补救管理体系,包括服务补救预警机制、服务补救执行机制、服务补救评价机制和服务补救反馈机制,给出了基于顾客满意的服务补救管理体系模型。

服务失误是服务补救的前置因素,服务失误的识别和控制是服务补救预警机制的体现。本书依据服务生产过程特点和对服务失误的界定,从服务交互环节、企业内部服务环节、顾客自身原因环节、企业与合作伙伴关系环节系统分析和挖掘了服务失误的成因,丰富了服务失误的理论研究内容,也创造了服务失误研究的新角度。本书还针对服务失误的顾客损伤、顾客对服务失误的归因及顾客对服务失误的反应模式等问题进行了研究。书中基于服务过程、服务结果和临界事件

三个方面研究总结了服务失误的识别方法,即服务流程图模型、鱼骨图分析模型和临界事件法。

本书探讨了服务产品顾客满意形成机理,分析了容忍区域及其与改进服务的关系;创造性地提出了服务补救后顾客“二度满意”的概念,分析了服务补救过程中顾客“二度满意”形成的内在机制和机理。作者还澄清了一直以来较为混淆的“二度满意”与顾客总体满意问题,分析了顾客总体满意与补救后的“二度满意”两者的关系,指出“二度满意”对顾客总体满意有积极或消极的影响。书中特别讨论了服务补救领域的热点问题——服务补救悖论,分析了基于公平的服务补救对顾客满意的影响。

本书构建了服务补救质量的内涵,并对补救质量进行了系统而深刻的阐述,分析了顾客对服务补救质量的感知对服务补救的期望,指出服务补救质量是顾客对服务补救绩效的主观评价,是顾客基于服务补救期望与服务补救体验之间的权衡,并描述了顾客对服务补救质量的感知方式。同时,分析了公平对服务补救质量的影响,探讨了服务补救质量提升的管理计划。

本书研究了服务补救质量评价问题,给出了两个重要的服务质量评价模型。模型一是 SERVQUAL 量表,本部分模型是作者借用 SERVQUAL 量表在服务质量评价中的思想方法,根据服务补救的特点加以改进的。模型二是在层次分析法的基础上结合模糊数学理论,可以最大限度地界定顾客感知服务质量中难以量化的概念,减少主观因素的偏差,解决以往研究服务质量评价中隐含的一个假定条件,即企业提供的服务质量属性在顾客心目中的重要程度是相同的问题。

最后,书中对服务失误、补救及顾客满意关系,运用结构方程进行了研究。研究选取的对象是具有服务典型特征的北京市某三级甲等医院,采取问卷方式收集数据,给出基本统计分析结论,验证了本书提出的服务失误对服务补救、服务补救对顾客满意具有显著的正相关性,以及服务失误对顾客满意具有显著的负相关性。

本书形成了较为完整的服务补救理论体系,是作者对近些年来学习和工作的总结提炼,也是作者多年从事服务补救及相关市场营销理论研究的成果之一。在撰写过程中倾心投入,不敢有少许怠慢。其中恩师的谆谆教诲,同事和朋友的热

情帮助与鼓励，时刻萦绕于心。没有这些支持和帮助，本书不可能顺利完成。在此，谨向我尊敬的导师、朋友、同事和众多帮助者致以最诚挚的谢意！最后，我要感谢我的家人，是他们的鼓励、安慰和鞭策使我得以无忧无虑地开展研究。

本书得到了“北京市人才强校计划项目——石油经济安全与评价科技创新团队”的资助，并将其研究成果应用于中国石化行业竞争能力评价研究之中。服务补救是市场营销学科的一个崭新领域，服务补救理论正处于发展阶段。由于作者水平有限，书中难免会有不足之处，敬请读者指正。

作 者

2008 年 1 月

目 录

第一章 服务补救概述	1
第一节 服务的特性	1
一、无形性	2
二、异质性	3
三、不可分离性	3
四、不可贮存性	4
第二节 服务补救的涵义	4
第三节 服务补救产生的背景	7
一、服务质量观念的变革	7
二、顾客抱怨处理的缺陷	8
三、顾客流失的焦虑	9
四、顾客满意与忠诚的压力	9
五、企业形象的要求	10
第二章 服务失误	11
第一节 服务失误的界定	11
第二节 服务失误的根源	13
一、服务提供系统失误	13
二、前台员工言行不合理	14
三、顾客言行的控制不力	14
第三节 服务失误的成因	15

一、基于服务交互环节的服务失误成因	15
二、基于企业内部服务环节的服务失误成因	17
三、基于顾客环节的服务失误成因	21
四、基于企业与合作伙伴关系的服务失误成因	23
第四节 服务失误识别模型	23
一、基于服务过程的失误识别模型	24
二、基于服务结果的失误识别模型	24
三、基于临界事件的失误识别法	26
第三章 服务失误与顾客关系	29
第一节 服务失误对顾客的损伤	29
一、顾客损失的性质	29
二、顾客损失的程度	30
第二节 顾客对服务失误的归因	32
一、归属性	32
二、稳定性	36
三、可控制性	36
第三节 服务失误后的顾客反应	38
一、顾客反应模式	38
二、顾客反应的表现形式	39
三、顾客反应的抱怨（或不抱怨）原因	40
四、服务失误后的顾客购买行为意向	41
第四章 服务补救	43
第一节 理解服务补救	43
一、服务补救与抱怨处理	43
二、服务补救的特征	44
三、服务补救的分类	45

四、服务补救的程序	47
五、服务补救的重要性	48
第二节 服务补救管理体系	50
一、服务补救管理体系各环节	50
二、服务补救管理体系	52
第三节 服务补救管理的战略收益	54
一、服务质量	54
二、服务差异化	54
三、员工素质	55
四、顾客满意度	55
五、企业效益	56
第五章 服务补救与顾客满意	57
第一节 影响顾客满意的因素	57
一、期望	58
二、顾客需要	58
三、感知绩效	59
四、公平理论	59
第二节 顾客满意评价模型	59
一、SCSB 模型	60
二、ACSI 模型	61
三、斯普林格模型	62
四、Anderson 与 Sullivan 模型	62
第三节 服务产品顾客满意形成机理	63
一、顾客的服务期望	64
二、顾客的服务感受	67
第四节 容忍区域界定及其与改进服务的关系	68
一、心理物理定律与顾客感知关系界定	69

二、容忍区域顾客心理放大效应与改进服务的关系	71
第五节 顾客“二度满意”及其形成机理	73
一、顾客“二度满意”及其与顾客满意的关系	73
二、服务补救过程中顾客“二度满意”形成的内在机制	74
三、顾客“二度满意”后的忠诚性表现	77
四、基于服务补救悖论的观点	77
第六节 基于公平的服务补救对顾客满意的影响	79
一、服务补救的公平维度	79
二、结果公平的服务补救对顾客满意的影响	80
三、程序公平的服务补救对顾客满意的影响	82
四、相互交往公平的服务补救对顾客满意的影响	85
第六章 服务补救质量管理	87
第一节 服务补救质量的内涵	87
一、服务补救质量的概念	87
二、服务补救质量的特征	89
第二节 服务补救质量分析	90
一、顾客对服务补救质量的感知	90
二、服务补救期望	92
三、服务补救质量衡量指标体系	94
四、公平对服务补救质量的影响	98
第三节 服务补救质量管理计划	101
一、服务补救期望与体验均衡管理计划	101
二、内部营销管理计划	103
三、服务补救的信息技术管理计划	106
四、服务补救的顾客参与管理计划	107
第四节 服务补救管理体系实施	108
一、识别服务失误	108

二、解决顾客问题	110
三、顾客跟踪	112
四、从服务补救中学习	112
第七章 服务补救质量评价	115
第一节 扩展的 SERVQUAL 评价方法	115
一、可感知性维度	116
二、可靠性维度	117
三、响应性维度	117
四、保证性维度	118
五、感染力维度	119
第二节 对 SERVQUAL 方法的评价及思考	120
一、对 SERVQUAL 方法的评价	120
二、对 SERVQUAL 方法的思考	122
第三节 综合模糊评价方法	123
一、综合模糊评价思路	124
二、具体技术线路	124
三、本方法使用条件	126
第四节 服务补救的有效性	127
第八章 服务失误、补救及顾客满意案例研究	131
第一节 总体情况介绍	131
一、研究对象与抽样方法	131
二、结构方程理论方法	132
三、研究方案设计	135
第二节 基本统计分析	138
第三节 信度与效度检定	141
一、信度分析	141

二、效度分析	142
三、整体模式适配度分析	143
第四节 研究结论与建议	144
一、研究结果	144
二、研究的局限性及服务补救建议	147
附 录	150
 参考文献	 153

第一章

服务补救概述

高度发达的服务业已经成为现代社会的重要经济特征。除了服务业迅猛发展以外，在制造业中，隐性服务也已经取代产品质量、技术和价格而成为竞争的新焦点，服务已经成为企业的竞争优势所在，服务的重要性已远远超越了服务行业、服务部门的范畴。服务无处不在、无时不在，其对国家的 GDP 贡献越来越大，所提供的就业机会越来越多。以美国为例，2004 年，服务业的产值占美国 GDP 的 76%，有 79% 的劳动力就业于服务业。2003 年我国第三产业增加值占国民生产总值的比重已从 1978 年的 23.7% 提升至 33.2%，从业人员占全社会从业人员的比重从 1981 年的 13.2% 提高到 29.3%。服务本身已经成为一个强有力的经济引擎，服务已经成为企业构建竞争优势和创造顾客价值的重要利器。尽管从服务的本质来看服务失误不可避免，但不满意顾客是可以避免的。一旦出现服务失误，企业就应该进行服务补救。服务补救不容回避，它对维持顾客关系、将不满意顾客重新转变为满意顾客，并继续为企业带来效益具有重要的意义。服务补救在服务失误和顾客满意之间担当重任已成共识。

第一节 服务的特性

在服务营销的文献中，我们可以看到许多对服务特性的归纳和讨论。对服务

服务补救——把失误变成机会

特性的研究，通常要结合制造业中的有形产品来进行。表 1-1 对服务与有形产品的特性进行了归纳。

表 1-1 服务与有形产品的区别

有形产品	服务
有形	无形
同质	异质
生产、传递与消费过程分离	生产、传递与消费同时发生
一件物品，一种器械，一样东西	一个行动，一次表演，一项努力
核心价值在工厂中产生	核心价值在买与卖的交互过程中实现
通常顾客不参与生产过程	顾客参与生产过程
质量是一种技术特性	质量是感知的
可以存储	无法存储
牵涉到所有权的转移	不牵涉到所有权的转移

对于绝大多数服务而言，无形性、异质性、不可分离性和不可贮存性被公认为服务的四个最基本的特征。

一、无形性

服务的最为显著的特点是它的无形性，故人们也经常依此界定服务。顾客通常会以主观的方式感知服务，顾客用来形容服务的词汇通常会包括“经历”、“信任”、“感觉”和“安全”等，这些词对服务的描绘都是非常抽象的。有形产品是一种有某种具体特征和用途的物品，是由某种材料制成的，具有一定的重

量、体积、颜色、形状和轮廓的实物。而服务不是实物产品，服务是无形的，顾客在购买服务之前，服务是看不见、摸不着的。如要理发的人在理发之前是看不到效果的。对于一般消费者而言，无形的服务非常抽象，难以描述，不少消费者由于本身的原因也很难说明白他们想要得到什么样的服务，即使消费者曾经购买过某种服务，他们再次购买这种服务时也无法肯定是否得到同样的服务。可见，消费者在购买服务之前，所面临的购买风险，要比他们购买有形产品时面临的购买风险大得多。

二、异质性

服务在很大程度上依赖于人的行为，尤其是要依赖顾客与服务提供者之间的互动作用。而人的行为表现会因时而异、因人而异，故产生了服务的异质性。异质性是指服务的构成成分及质量水平经常变化，很难统一界定。由于人类个性的存在，使得对于服务的质量检验很难采用统一的标准。不同的服务人员由于其素质、能力、态度不同，提供的服务也是不同质的，即使是同一个服务人员，由于自身因素（如心理状态等）的影响，也不可能提供始终如一的服务。另一方面，由于顾客本身具有不同的知识水平、兴趣和爱好，他们的直接参与也使看似同质的服务具有千差万别的真实瞬间。

三、不可分离性

有形的实物产品在从生产、流通到最终消费的过程中，往往要经过一系列的中间环节，生产与消费的过程具有一定的时间间隔，即生产和消费是可分割的，生产在先，消费在后。然而大多数的服务则与之不同，它具有不可分割的特征，其产出过程与消费过程同时进行，也就是说服务人员向顾客提供服务的时刻，也就是顾客消费服务的时刻，二者在时间上不可分离。服务人员经常与顾客发生面对面接触，顾客既是服务的消费者，又是服务生产的重要协作者，顾客要亲自莅临服务的生产现场，没有顾客的参与就不可能有服务产出。由于服务的不可分离性，顾客所接受的服务质量，不仅取决于服务提供者，还取决于顾客的合作意识、指导能力和参与程度。

四、不可贮存性

服务是不可存储的，一旦错过了真实瞬间，服务就会立刻消失，企业为顾客服务之后，服务就立即消失，即服务只存在于其被产出的那个时点。这个方面最好的例子是航班上的空座和旅馆里的空床。服务的不可贮存性，是供给与需求矛盾的主要来源，而服务营销人员必须设法对供给与需求加以平衡。因此，控制与调节需求，成为服务营销人员的营销重点。由于服务的不可贮存性，经历劣质服务的消费者经常无货可退，这也增加了顾客消费服务的风险。

第二节 服务补救的涵义

补救性服务与服务在本质上并无区别，它是服务产品的售后服务，是在服务失败以后进行的。因而，除了与服务产品具有相同的特征以外，补救性服务还有以下几个重要特征。

① 顾客高度关注服务补救过程。在补救性服务中，顾客除了关注优质可靠的服务结果外，更关注补救服务的过程。

② 顾客需要物质和精神的双重补偿。由于服务差错必然会使顾客在金钱、时间、精神等方面遭受一些损失，因此他们对服务补救的补偿格外关注。顾客承担的服务成本已不仅仅是正常服务的货币成本了，这是因为由于服务失误，顾客为此又支付了时间成本、精力成本、脑力成本，甚至其他一些较大的损失等。因此企业除了采取更换、修理、退款等补偿方式外，还需要对顾客真心道歉，以补偿其精神损失。

③ 顾客对补救性服务的期望大幅度提高，同时容忍区间变窄。由于服务差错的出现，顾客从正常服务的无意识转变到极度重视补救服务，因而对欲得到的物质补偿和精神补偿的要求也比较高，同时容忍区间变窄，他们很难接受水平一般甚至是糟糕的补救服务，绝不能容忍有第二次服务失误。

④ 顾客在补救性服务中更关注公平。在服务补救相关内容研究中，服务补救不再是服务系统中一个独立的片断，不再与服务系统格格不入，而是服务传递系统中不可分割的一个组成部分。企业在服务和传递的设计中，必须考虑服