

高尔顾客服务手册

[英] 彼得·莫利 主编 丁进锋 孙丽冰 陈明璐 译

Peter Murley

GOWER

GOWER HANDBOOK OF CUSTOMER SERVICE



Gower Handbook Of Customer Service

Peter Murley

高尔顾客服务手册

[英] 彼得·莫利 主编 丁进锋 孙丽冰 陈明璐 译

沈阳出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高尔顾客服务手册/[英]彼得·莫利著;丁进峰,孙丽冰,陈明璐译.—沈阳:沈阳出版社,2000.11

ISBN 7—5441—1496—1

I. 高… II. ①彼…②丁…③孙…④陈… III. 商业服务—手册 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 59047 号

Gower Handbook of Customer Service

Peter Murley

Gower Publishing

本书系英国 Gower Publishing Limited 授权,辽宁版权代理公司代理

沈阳出版社出版发行

(沈阳市沈河区南翰林路10号 邮政编码110011)

沈阳市第二印刷厂印刷

开本: 787×1092 毫米 1/18 字数: 900 千字 印张: 35.4444

印数: 1—10000 册

2001 年 1 月第 1 版

2001 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 杨敏诚 沈晓辉

责任校对: 禾 士

封面设计: 傅凯宁

版式设计: 傅凯宁

定价: 58.00 元

前言

凯文·纽曼 (Kevin Newman)

“第一直接” (First Direct) 银行首席执行官

设想有一个点石成金的秘方可以像这本书一样随便购买——甚至就写在这本书之中，那么这本书必将永远成为最畅销的书籍。其实不然，如果真是这样的话，地球上将堆满黄金，黄金也就不再值钱了，可能会有其他贵重金属代替它的位置。

让我们顺着这条思路想象下去。首先，在提供优质客户服务方面根本不存在这种神奇的配方。第二，即便真地存在的话，这一搜索过程也将升到“下一级”。第三，读者在阅读过程中会比以前提出的问题更多，阅读时可能会有受挫的感觉。

从积极的方面讲，这本书确实有许多受欢迎的特色。首先，它是坦诚的，特别是它的重要前提，即永远提供最优的客户服务——每天数千次或数万次——非常具有挑战性，并且这也是为什么这种服务具有如此实际经济价值的原因。其次，它是非常实际的，广泛针对“现实生活”，而非理论上的讨论。最重要的是，它证实了这样一个事实，即实现提供最优客户服务的关键是企业的领导人。

我作为一个领导者，并肩负着为私人银行业设立标准的任务，为什么如此看重客户服务的作用，如此关注人的重要地位呢？

第一个问题的答案非常简单：这是获得竞争优势恒久不变的因素之一。任何一家公司开发和投产一项新产品，并因此取得短期的成功后，必然会有大批竞争者争相模仿。要想取得长期的成功，新产品必须优于其他产品。服务行业情况必然如此，制造行业也有类似的现象。最初的 Golf GTI 轿车被认为是打破常规的新型轿车的典范，它汇集了各类常规轿车的优点，确实是经典之作；同时它也迅速成为其他厂家的模仿对象，其中最为突出的要数 Ford Escort SR3 型轿车。这并不是由于 GTI

轿车首次创造出 10 年甚至更久的辉煌，而是由于其出色的设计和制造傲视群雄。

对于第二个问题，提供服务的核心是人——我认为不仅包括杰出的员工，还包括客户、供应商和股东。

基本的服务包括两部分：卫生和动机。卫生是指使某事得以正确实现的过程，并主要通过程序、计算机系统消除人员的错误而得以完善。动机是指如何交付服务，并且通常不可避免地由人来交付。因此通过计算机系统的应用，航空公司可以估计出一班客机上需要提供多少份素食餐，并且能够了解乘客所关心的服务质量的问题。而空中小姐的角色在服务交付中同样十分重要——不仅在于提供配餐的冷热程度，她们的微笑也是服务的一部分。每一个乘客都有不同的个性，对于服务各个方面的程度的看法因人而异，但是不会有本质的区别。

由此可见，为什么员工的作用会如此巨大。显而易见，提供 1000 份可口的配餐比奉献 1000 个甜美的微笑要容易得多，微笑才是确保服务质量的关键。本书正是帮助我们探索通向成功道路的秘诀——真诚甜美的微笑。

读者在本书中会发现一些熟悉的主题，但也有一些会比较新颖和刺激。其内容始终围绕着大家所热衷的主题——提供最佳的客户服务。

序 言

彼德·默利 (Peter Murley)

《高尔顾客服务手册》一书已经编写完成，它对所有为客户交付服务的人都会有所帮助，在理想情况下可能包括当今社会的每一个人。我们的目的是提供一个参考、观念、最佳实践和实例的资料源泉。书中的各个章节从不同的角度和观点出发阐述了提供优质服务各种方法。然而它们拥有共同的线索，即在服务的设计、规划、交付和实施过程中人所扮演的角色。

本书由几个不同主题的章节组成，每一章作者都试图给出实际的事例，而不仅仅是理论上的空谈。让我们看看服务的关键问题：服务对组织收益性贡献；向第三方外购服务以供交付；国际尺度；竞争优势；业务过程设计以及基准程序。有些章节是关于测量和规划问题：积极的客户服务；文化和组织环境；挑选、发展及保留员工以及不知名的服务改革（基于电话的客户服务/呼叫中心的使用）。其中一些问题可能会涉及到营销或人力资源领域，对此我也无可争辩。因为客户服务的主题涉及的范围很广，优质服务的交付所依靠的战略和活动计划贯穿组织的各个部门。

《高尔顾客服务手册》一书中的素材来自许多个人和组织的实例。采纳它们是由于它们与各个主题相关的特殊经验和技能，以及这些组织和个人对与自己的主题有关的客户服务的看法。在此我对所有供稿人以及书中涉及到的提供信息的组织与个人表示感谢。

写这一序言使我有机会对英国目前的客户服务水平做一评论。不幸的是，尽管客户服务已经列入了许多大型组织的议事日程，但还没有得到具有专业水平的认可。关于这些主题的 NVQ 数量正在增加，但除此之外别无其他。假定我们认真地

看待向客户交付优质服务的问题——我们的确必须如此——那么这种情况就会有所改变，而且会迅速地改变。如果这本书能够在某些方面对学习方法和理解过程有所帮助的话，那将是一个进步。我认为，客户服务是商业取得成功最重要的方面之一，但是目前英国和欧洲服务交付的总体水平还远远不及我们美国同行的水平。

服务是品牌、印象和名誉的一个整体——所有这些部分都应得以谨慎地发展和永久地珍视。客户服务就像是伦敦西区的一场成功的歌舞剧，需要依靠所有演员的共同协作，加上观众需要的有才能的导演和制片人的共同努力才能完成。能否取得成功取决于评论界的赞扬、卖座率、良好的制作、营销的方式以及人员的质量。持续的成功来自于不断地满足观众的要求，并根据观众的要求做出改变。在需要更换演员时不能影响整体的任务和价值，不能影响观众的兴趣。

当我们不再讨论和阐述什么是客户服务的时候，才达到了最终的目的——它将变得众人皆知。正如陆易斯·阿姆斯特朗所说的那样，“如果你问爵士乐是什么，你永远也不懂爵士乐”。

最后，我要感谢我的妻子，不仅要感谢她对本书的校对、材料的整理、风格一致性的章节的编排，最重要的是感谢她在出版这本《高尔顾客服务手册》过程中所表现出的耐心与自制。

目 录

第 1 部分 客户服务的来龙去脉

1. 客户服务所带来的收益评估 3
默林·斯通 (Merlin Stone)
受到良好服务的客户的价值—良好的客户服务会产生怎样的不同效果—客户服务的战略战术应用—量化客户服务的影响—对于客户服务你应当付出多少—改进客户服务的新机遇—可行性分析
2. 基准的作用 17
艾伦·特雷斯 (Allan Traves)
商业中的基准—基准程序与竞争分析—基准活动的类型—基准程序的益处—基准程序的方法—成功的基准客户服务步骤中的要点—获取对客户服务的最大影响—传统的服务基准—衡量客户服务竞争力的一个基本方法—何时不再使基准程序—基准制定方应遵守的准则——要合乎道德—推荐书目
3. 交付竞争优势 35
劳里·扬 (Laurie Young)
竞争战略—竞争优势的来源—做出分析以创造竞争优势—一个计划过程—总结—推荐书目
4. 企业程序设计 53

比尔·马丁 (Bill Martin)

对优质服务的追求—企业程序设计的开端—企业程序设计的定义—企业程序设计的范围—认识到转变的必要性—转变的过程—企业程序设计的构成—结论

5. 提供国际化服务 65

默林·斯通 阿里森·邦德 (Merlin Stone and Alison Bond)

需要从一个国际角度看待问题—什么是国际化服务—国际化服务供应商—任何地方都需要相同标准吗—管理过程—国际化服务的发展—转让成功

6. 交付服务的框架 76

彼德·穆利 (Peter Murley)

传统的组织结构—“勇敢的新世界”——建立在服务人员上的组织——一门共同语言—组织的力量—补充战略

7. 后勤学的作用 88

詹姆斯·恩索尔 (James Ensor)

客户服务的要求—后勤调查—服务矩阵—预测安全系数—销售额的流失所带来的影响—存货地点及运输—结论—推荐书目

8. 适当的评估 103

彼德·穆利 (Peter Murley)

评估过程—评估标准—标准的分值—问题组—评估—问题组 1—问题组 2—问题组 3

第 2 部分 测量模式规范

9. 进行客户访问调查 119

彼德·穆利 (Peter Murley)

访问调查—First Direct 公司的访问调查—结论

10. 标准、测量和性能指标 130

艾里森·格兰特 (Alison Grant)

组织内的测量、标准以及性能指标—实践中的开发过程—回顾过程—结论

11. 焦点讨论 140
 朱利娅·霍尔 (Julia Hall)
 焦点讨论的作用—组建焦点讨论组—焦点讨论的运作—分析与解释—反馈数据—客户服务员和焦点讨论—焦点讨论与战略—推荐书目
12. 秘密客户调研 153
 戴维·林布雷克 (David Limbrick)
 什么是秘密客户调研—秘密客户调研中的发展—介绍一个秘密客户调研计划—秘密客户调研的发展—结论—案例研究
13. 业务型成本核算 165
 尼克·加扎德 (Nick Gazzard)
 业务型成本核算 (ABC) 的背景—怎样建立和保持获得客户的成本与服务成本—业务型成本核算 (ABC) 在发展未来关系中的价值—为了使业务型成本核算发挥作用所做的投入—怎样将业务型成本核算与员工的报酬结合起来—推荐书目
14. 通过项目交付客户服务 178
 戴维·霍尼 (David Honey)
 程序管理与项目管理—什么是项目—通过以下途径实现这些目标—工作细分结构—评估的介绍—甘特图和网络—项目中的质量管理—总结—推荐书目

第 3 部分 顾客服务营销

15. 作为产品的顾客服务 199
 简·依·史密斯 (Jan E Smith)
 使顾客服务成为品牌的一部分—提供顾客服务—告知顾客—保持优势—小结
16. 终身价值和数据库营销 209
 凯文·加瓦安 (Kevin Gavaghan)
 盈利性销售的简短历史—终生顾客更加易于盈利—倾听、观察和学习的企业—建立具有终生价值的信息组—顾客数据库

17. 使用顾客数据库 228
默林·斯通 (Merlin Stone)
顾客管理和营销系统的要求—变化的分析要求—充分利用顾客者—系统和管理相互联系—小结—推荐书目
18. 直接销售 241
托尼·威廉姆斯 (Tony Williams)
理论——“顾客服务统一体”——实践——挑战——每个公司如何将理论应用到实践
19. 电话营销 256
彼得·莫利 (Peter Murley)
电话营销的形象—电话营销的发展—定义电话营销—推进的方式
20. 鼓励顾客做出反馈 264
查尔斯·阿·韦泽 (Charles R·Weiser)
顾客反馈在提高终身客户价值上发挥的作用—顾客“背叛”和“第一次做就做好”——意见管理和忠诚：保护顾客，而非公司——当今保留顾客的最好实践：保留、投资和预防——今天的新闻是明天的历史——推荐书目
21. 公共部门服务标准 279
默林·斯通 罗斯·加德纳 (Merlin Stone and Ros Gardner)
公民共同纲领的到来—立足变化，广泛管理——在引发变化中共同纲领的角色——将人们作为顾客称呼和培训——私营部门模式——关注的原因——与顾客打交道的工作人员——顾客——公共部门的交换媒介——标准——顾客服务管理人员——把简单的事情做好——共同纲领的作用——推荐书目

第4部分 文化的范畴

22. 文化：主要的区别因素 299
克里斯廷·巴克莱 (Christine Barclay)
什么是文化——如何辨识文化——不同的文化能否在同一企业共存——不断变化的文

- 化—企业文化变化的前提条件—作为首要区别因素的顾客服务—参考文献—推荐书目
23. 作为跨职能责任的服务 316
 劳里·扬 (Laurie Young)
 职能企业—专业服务职能—什么时候服务的范围不止一个职能——由于职能方法而引起的服务阻碍—更加广阔的服务远见的含义—如何创立更加广泛的服务重点—小结—推荐书目
24. 角色，而非工作 333
 保罗·查普曼 (Paul Chapman)
 以产品为王的时代—系统的改革—顾客服务的发展—等级制或方法存在的问题—资源再组织——人力、步骤、资源系统—一个人的角色—小结—推荐书目
25. 质量至上的精神状态 356
 托尼·本代尔 罗杰·彭森 (Tony Bendell and Roger Person)
 对此问题的定义—质量的含义—信息的运用—改变系统—变革的阻碍和成功的步骤—控制对抗的力量—小结
26. 运用控制组 369
 彼得·莫利 (Peter Murley)
 什么是控制组—责任和权威—控制组的成员—小结
27. 为内部顾客提供内部服务 380
 霍华德·肯达尔 (Howard Kendall)
 对内部服务台的需要及其规模—服务台的目标——基本支持和增加价值—服务台的发展和实施—服务台服务质量衡量—来自服务台的经验
28. 向成功的公司学习 392
 简·卡罗尔 (Jane Carroll)
 为顾客服务的新角色—顾客、步骤、员工—部署顾客保持战略—顾客的声音渗透到企业的每个层面—建立强大的领导和雇员参与—开发进行提高的计划和过程—企业应不断地、广泛地学习—小结—参考文献—推荐书目

第 5 部分 人为因素

29. 选拔，而非招聘 419
斯蒂法妮·克里格 (Stephanie Craig)
选拔过程示例—选拔标准—吸引合适的候选人—筛选申请—评定能力—监督程序和结果—小结—推荐书目
30. 奖励成功 440
彼得·莫利 (Peter Murley)
认可的价值—免费股份—股份奖励选择权—股份储蓄—奖金—服务属性—服务属性和与成本有关的奖金—获得和增加技能—其他形式的刺激和鼓励—结论
31. 培训之旅 458
戴维·哈里斯 (David Harris)
公司与个人—培训机会—顾客服务的四个层面—系统和组织—环境—对个人表现的培训—总结
32. 运用电话技术 473
玛丽·安·莫兰 (Mary Ann Moran)
电话的重要性不断增长—技能、态度和信念—不同的顾客类型—职员表现——适应环境—自然地发展优质的顾客服务—电话的结构—向职员授权—结论
33. 认证 482
伊丽莎白·哈里斯 (Elizabeth Harris)
实现理想的顾客服务的五个阶段—什么是认证—认证程序—运用认证程序
34. 授权 505
柯林·艾普梭普 (Colin Apthorp)
什么是授权—授权和文化—顾客期望—怎样识别授权—驳回对变革的反对—向厂商授权—提供给管理者向他人授权的技巧—抵制授权—顾客的洞察力—将授权运用于服务领域—推荐书目
35. 团队合作——联邦快递的经验 517

托马斯·奥韩恩 (Thomas O'Hearn)

团队论——以人为本——招募和提拔——领导权和管理——顾客满意度——掌握服务质量——ISO9001 认证——内部顾客的概念——结论——以人为本

第 6 部分 最大限度地运用科技

36. 呼叫中心概念 531
 伊芙·卡尔瓦汀 (Eve Carwardine)
 呼叫中心概念的发展——美国和英国呼叫中心的典型例子——通过电话向顾客提供服务——一个呼叫中心的其他利益——通过电话提供服务——总结
37. 运用新技术 547
 马丁·梅克尔思茅 (Martin Meikle - Small)
 自动化——对于顾客的潜在分界面——技术工程——怎样做——结论
38. 免话费或以本地话费服务 568
 杰米·克莱德 (Jamie Clyde)
 可提供的服务——应该提供给你的顾客什么样的电话号码——一个全国号码带来的利益——英国以外的免费电话服务
39. 接受满足一些条件的挑战 578
 彼得·哈丁汉姆 (Peter Hardingham)
 设计满足 (从家里开始……)——完整的交流——一个典型的“完整的”满足计划——你的顾客有什么想法——对未来的几个提示——因特网之钟已敲响——推荐书目
40. 预测呼叫中心的工作量 590
 彼得·莫利 (Peter Murley)
 预测的必要：一个告诫的故事——一个预测模型的定义和发展——对一个预测模型的分析——获得量——结论——附录：电话/工作种类

表目录

表 1.1 把握或提高收入机遇的清单	10
表 1.2 潜在的成本降低领域	13
表 2.1 “客户服务竞争性”的能力实例	23
表 2.2 定量、定性方法分析	25
表 2.3 对比分析方法的结果	25
表 2.4 传统服务基准的实例	29
表 2.5 基准实践的准则	33
表 3.1 一项维修服务的三个最重要的特征	42
表 3.2 服务特点的对比评估	43
表 5.1 不同服务类型的定义	68
表 5.2 标准矩阵	72
表 8.1 测量的主要标准	109
表 8.2 从问题组中得到的所有标准的最大值	110
表 10.1 开发、测量、标准和主要性能指标负责人	132
表 10.2 企业目标与性能指标之间的联系的几个例子	137
表 13.1 一个包含营销、销售和市场调研部门的促销项目成本结构模式	173
表 16.1 顾客数据库处理过程的三个阶段	223
表 17.1 顾客管理形势	229
表 17.2 充分利用产品者的决策分析体系	235

表 17.3 四种不同类型部门的系统和管理特点	238
表 21.1 公共部门和私营部门的区别	280
表 23.1 企业组织哲学和重点的变化	327
表 24.1 从以工作为基础的企业向以角色为基础的企业转变	353
表 27.1 优先处理次序范例	384
表 27.2 对服务台过程的潜在提高和不断增长的好处	388
表 30.1 基本工资奖金的选择（咖啡馆/菜单作风）	446
表 30.2 计算奖金比率	447
表 30.3 发放奖金的多层方法	448
表 30.4 对服务属性的满意度计分示例	450
表 33.1 认证工具——范本 1	489
表 33.2 认证工具——范本 2	490
表 33.3 认证工具——范本 3	493
表 33.4 认证工具——范本 4: 定性评估表（电话应答）	495
表 33.5 顾客脚本 1	497
表 33.6 顾客脚本 2	498
表 33.7 何时使用认证程序	502
表 35.1 服务质量标识	523
表 36.1 在各个国家一个电话所服务的人数	541
表 36.2 在电话服务发展方面领先的公司	542
表 38.1 BT 和墨丘利的网络服务收费	570
表 38.2 在各个国家的特殊服务电话代码	576
表 39.1 重要方案运动的完成矩阵	583
表 40.1 平均使用的百分比的计算数据	594
表 40.2 每月平均工作分钟的计算	594
表 40.3 由部门和日期划分的每月新获得的顾客总数	595
表 40.4 终端部门每月的周转率	596
表 40.5 适用于表 40.3 的周转金的百分率	596

表 40.6 由部门和日期划分的每月净顾客获得量	598
表 40.7 由部门和日期划分的每月平均获得的净顾客	598
表 40.8 适用于表 40.3 的周转百分率——累计版	599
表 40.9 由部门和日期划分的每月获得的净顾客	599
表 40.10 由部门和日期划分的每月平均获得的净顾客——累计版	600
表 40.11 由部门划分的获得新顾客的累计总数	600
表 40.12 由部门划分的平均净累计顾客数	601
表 40.13 高峰日模式示例	608