

创造

服务优势

张凤忠 编著
东南大学出版社

企业服务设计



The Creation
[Of Service]
Advantages

创造服务优势

——企业服务设计

张凤忠 编著

东南大学出版社

内 容 提 要

本书从服务的定义、分类、特征等方面建立具有时代特征的服务框架概念,阐述了服务对象及其特点,探讨了提高服务质量的基本对策,并通过大量有针对性的案例,为企业服务设计提供具体的指导。

图书在版编目(CIP)数据

创造服务优势:企业服务设计/张风忠编著. —南京:
东南大学出版社,2002.3

ISBN 81050-950-0

I. 创... II. 张... III. 服务业—企业管理
IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 010577 号

东南大学出版社出版发行
(南京四牌楼2号 邮编:210096)

出版人:宋增民

江苏省新华书店经销 兴化市印刷厂印刷

开本:700mm×1000mm 1/16 印张:17.25 字数:200千字

2002年3月第1版 2002年6月第2次印刷

印数:3501-6500 定价:24.00元

(凡因印装质量问题,可直接向发行科调换。电话:025-3792327)

前 言

市场经济的本质就是竞争,竞争的结果,从好的方面来说可以刺激成长,而“不知”竞争的企业原地踏步,在“不觉”中可能就会被淘汰。

企业持续经营的基石在于产品的质量,在市场日渐成熟、商品也逐步同质化的时候,服务的质量在日趋激烈的市场里,就扮演着举足轻重的角色。

人们习惯于用工业化来衡量一个国家的开发程度。事实上工业的发达,也代表着经济的进步及生活品质提升的要求,在此环境下服务也就随之兴起,所以说服务业与制造业是互相推动的。

广义的服务业包括:金融业、保险业、房地产业、运输业、通讯业、公用事业、批发业、零售业、医疗业、广告业、专业服务业、教育事业、旅馆业、观光业、餐饮业、娱乐业及政府机构等。

英国著名经济学家约翰·杜宁在分析生产的组织形式时,曾对社会的进化进行阶段性的划分,他把社会进化划分为三个时期:从17世纪初叶到19世纪是以土地为基础的农业经济;从19世纪到20世纪末叶,是以机器或金

融为基础的工业或制造业经济；从 20 世纪末开始，则要过渡到以金融或知识为基础的服务经济时代。

服务经济特征在发达国家表现尤为突出。一是各个国家的国民生产总值构成中，服务业所占比重越来越大。农/工/服务业三业比重，美国 1960 年为 4/38/58，1995 年则为 2/26/72；法国 1960 年为 11/39/50，1995 年则为 2/27/71；英国 1960 年为 3/43/54，1995 年则为 2/32/66。二是从事服务业的人口份额越来越大。农/工/服务业三业比重，美国 1960 年是 7/36/57，1995 年为 3/24/73；法国 1960 年是 22/38/40，1995 年为 5/27/68；英国 1960 年是 4/48/48，1995 年为 2/27/71（数据来源于世界银行资料）。今天我们的社会正像约翰·杜宁所预料的那样，正在进入这一新的经济社会。在这一社会中服务经济作为一种不同于农业经济与工业经济的新经济形态正在扮演着越来越重要的角色，发挥着越来越重要的作用。不仅服务业快速发展，服务活动在农业、制造业中也日益增长，正成为各个行业取得竞争优势的一种武器。

在国内，第三产业发展的势头相当迅猛，我们应及早地加以探讨及规划，以迎接服务经济时代的来临。特别是随着我国加入 WTO 以后国家法律政策的逐步调整，跨国公司将陆续进入国内，市场竞争将更趋激烈。我们必须清醒地看到，我们过去在产品和服务匮乏、卖方市场格局中形成的顾客低满意度情况下的高忠诚度，实际上是“囚禁”了顾客的忠诚，是“虚假忠诚”。我们在服务意识、服务情感、服务责任感、服务态度、服务手段、服务方式、服务支持系统等各方面都还有很大差距，一旦有强有力的竞争者加入，我们的顾客满意度和忠诚度将会大幅下降。因此，我们必须未雨绸缪，早作准备，迅速提高服务水平和服务质量，提高顾客满意度，创造服务优势，迎接

未来挑战。

作者作为一名服务企业的经营管理者,对企业的服务现状及提高服务质量有着特别的认识和体验。为此,作者遍览国际国内近期在服务理论和服务实践方面研究和探索的成果,本着6个目标编著了本书:

1. 从服务的定义、分类、特征等方面帮助读者建立具有时代特征的服务概念框架。

2. 通过对顾客、顾客满意、顾客忠诚、顾客抱怨处理等方面的阐述让读者了解服务对象及其特点。

3. 从服务质量的概念分析、影响因素的探讨推导出提高服务质量的基本对策。

4. 介绍当前在国际国内颇有影响的若干服务理论,让读者从理论高度深刻理解服务的本质、原理和意义。

5. 从服务让渡系统、价值让渡过程、实现员工满意和忠诚、实现顾客满意和忠诚4个方面为企业服务设计提供具体指导。

6. 精选国际国内著名服务企业的百则服务高招,供读者参考。

本书的特点是理论联系实际,深入浅出,适应各阶层读者需要。如果读者是企业的一线服务员工,可跳过本书第四、五章不读,并不影响对服务知识接受的完整性;如果读者是企业经营管理者,建议要详读本书的第五、六章内容,以加深对服务本质和原理的理解;如果读者是理论工作者,请只读精选的“服务高招”。如果读者是工商管理、贸易、营销等专业的学生,请你完整地读完这本书,它可以让你节约读30本书的时间。

本书在编写过程中由于作者水平所限,加之时间仓促,错误在所难免,恳请广大读者、师长赐教。

最后,要感谢每一位在本书写作和出版过程中给予

创造服务优势——企业服务设计

帮助和鼓励的朋友；感谢本书后附参考书目的各位作者，书中引述了他们的部分观点；感谢本书“服务高招”涉及的一些优秀企业，本书引用了他们的案例；感谢江苏省烟草专卖局局长汪奕义先生、江苏省淮阴卷烟厂厂长刘加荣先生和江苏省烟草公司连云港分公司经理符晖明女士，没有他们的鼓励和支持就没有本书的编写和出版。

张凤忠

二〇〇二年二月二日

目 录

1 服务概述	(1)
1.1 服务的定义	(3)
1.2 “第三只眼”看服务	(5)
1.3 服务的分类	(7)
1.4 服务的特性	(10)
2 顾客满意	(15)
2.1 顾客	(17)
2.1.1 顾客是服务的接受者	(17)
2.1.2 顾客有多种类型	(19)
2.2 顾客行为	(21)
2.2.1 顾客的购买动机	(22)
2.2.2 顾客购买行为模式	(23)
2.3 顾客满意	(25)
2.3.1 顾客满意的含义	(25)
2.3.2 顾客满意是企业未来的利润	(25)
2.4 顾客满意度	(26)
2.4.1 顾客满意度的内涵	(26)
2.4.2 顾客满意度的决定因素	(29)

2.5	处理好顾客抱怨	(31)
2.5.1	处理好顾客抱怨的重要性	(31)
2.5.2	处理顾客抱怨的步骤	(33)
2.5.3	处理顾客抱怨的技巧	(35)
3	服务质量	(39)
3.1	服务质量的内涵	(41)
3.2	服务质量的特性	(42)
3.3	服务质量标准	(43)
3.4	影响服务质量的原因	(44)
3.5	提高服务质量的对策	(48)
3.6	服务质量管理	(54)
3.7	ISO9000 国际质量管理体系	(59)
4	服务理论	(65)
4.1	顾客让渡价值分析	(67)
4.1.1	顾客让渡价值的含义	(67)
4.1.2	顾客获得的总价值	(69)
4.1.3	顾客购买的总成本	(71)
4.1.4	顾客让渡价值的分析与应用	(72)
4.2	服务利润链	(74)
4.2.1	顾客角度的价值	(75)
4.2.2	质量	(76)
4.2.3	价格	(76)
4.2.4	顾客价值等式	(77)
4.2.5	过程质量	(77)
4.2.6	服务价格与获得成本	(78)
4.3	顾客—员工“满意镜”和服务剧场模型	(79)
4.3.1	顾客—员工“满意镜”	(79)
4.3.2	服务剧场模型	(80)
4.4	顾客满意战略和策略	(81)
4.4.1	顾客满意服务的战略内涵	(81)

4.4.2	实施顾客满意服务策略·····	(83)
4.5	情感心电图·····	(84)
5	服务设计 ·····	(91)
5.1	服务让渡系统设计·····	(93)
5.1.1	服务让渡系统的要素·····	(93)
5.1.2	服务让渡系统设计的原则·····	(93)
5.1.3	多网点网络的开发和管理·····	(96)
5.2	价值让渡过程设计·····	(98)
5.2.1	价值让渡过程设计经验·····	(99)
5.2.2	服务图·····	(100)
5.2.3	标准化·····	(100)
5.2.4	价值让渡过程设计的注意事项·····	(103)
5.3	员工满意和忠诚设计·····	(103)
5.3.1	服务关系三角形·····	(103)
5.3.2	为顾客关系设计组织·····	(104)
5.3.3	选择合适的员工·····	(105)
5.3.4	培训员工·····	(107)
5.3.5	确定自由度·····	(107)
5.3.6	建设支持系统·····	(108)
5.3.7	完善能力循环·····	(109)
5.4	顾客满意和忠诚设计·····	(109)
5.4.1	顾客满意与忠诚的关系·····	(109)
5.4.2	建立顾客数据库·····	(112)
5.4.3	推广服务营销·····	(113)
5.4.4	致力于极端顾客的满意·····	(114)
5.4.5	鼓励顾客抱怨·····	(115)
5.4.6	签订服务合同·····	(116)
5.4.7	服务保证书·····	(117)
5.4.8	服务补救·····	(117)
6	服务高招 ·····	(119)

6.1 强化服务意识	(121)
王永庆的服务理念	(121)
“我的工资从哪里来?”	(124)
宝钢的用户满意战略	(125)
小鸭的“超值服务工程”	(127)
快乐的艾米	(130)
实践你的经营理念	(133)
享受工作的快乐	(134)
6.2 完善服务系统	(136)
第一印象	(136)
完善的信息系统	(138)
音乐和色彩	(141)
一流的顾客休息室	(142)
免费电话	(143)
排队的乐趣	(144)
ISO	(145)
5S 管理	(146)
最少问五次为什么	(149)
荣事达的“零缺陷管理”	(150)
神秘的购物者	(152)
结盟	(153)
提供智慧	(154)
充分使用现代科技	(156)
安装闹铃	(157)
不如打电话确认一下	(158)
机关工作“四到位”	(159)
6.3 明确服务流程	(162)
百圆寿司店	(162)
保持联系	(165)
快捷的服务	(166)
第一印象如何	(167)
个性化的服务	(168)

比糖果还甜·····	(169)
给予越多,收获越多·····	(170)
讨价还价的基础·····	(171)
因为等候而获得奖励·····	(172)
不让机器失灵耽误工作·····	(173)
没有免费的午餐·····	(174)
步骤和速度·····	(175)
赣榆县烟草公司访销员工作程序·····	(177)
6.4 选人、育人、用人·····	(179)
选好人·····	(179)
珍爱人才·····	(181)
态度第一·····	(182)
忠诚经营·····	(185)
彻底的筛选·····	(186)
只招聘最好的·····	(187)
微笑·····	(188)
微笑训练·····	(190)
微笑是免费的·····	(192)
待客用语·····	(194)
声音调整·····	(196)
顾客动心表现·····	(198)
同行训练·····	(199)
掏钱让雇员玩计算机·····	(200)
了不起的录像带·····	(201)
感受训练·····	(202)
提前培训·····	(203)
西门子如何接待顾客·····	(204)
西门子如何打电话·····	(207)
培训是最大的福利·····	(209)
把表扬字条放在工资袋里·····	(210)
尊重家庭的价值观念·····	(211)
恰到好处的奖励·····	(212)

把奖励贴在脑袋上·····	(213)
提高顾客服务的奖金计划·····	(214)
赣榆县烟草公司员工操行守则·····	(215)
6.5 顾客满意服务·····	(217)
顾客满意·····	(217)
满足顾客的真正需求·····	(218)
安全感·····	(219)
教育消费者·····	(221)
珍惜顾客时间·····	(223)
人性·····	(225)
保证满意·····	(226)
保管剩酒·····	(227)
一个电话就 OK·····	(229)
上网会变得更聪明·····	(230)
尊重隐私·····	(231)
期望不要过高·····	(232)
善解人意·····	(233)
顾客服务代表·····	(234)
给公司最高层写信·····	(235)
品尝竞争对手的纯净水·····	(236)
让顾客有合理的期望值·····	(237)
给零售商一些实惠·····	(238)
让你的顾客成为赢家·····	(239)
全家福·····	(240)
全家乐·····	(241)
帮助你的下一级销售商·····	(242)
什么事情都可以问我们·····	(243)
客户服务的最高境界·····	(244)
没有服务,就不会有销售·····	(245)
小天鹅的特色服务·····	(246)
海尔模式·····	(247)
“3 + X”服务·····	(248)

“24 小时回应”	(249)
6.6 处理顾客抱怨	(250)
顾客意见委员会	(251)
知错就改	(252)
让顾客满意的力量	(253)
紧急问题处理小组	(254)
舌根下的温度计	(255)
又做成一笔生意	(256)
平息争端	(257)
我们会专心倾听	(258)
参考文献	(259)

服务概述

1.1 服务的定义

“服务”在古代意为卑贱者对尊长者的侍奉。以后，随着时代的发展，服务不断被赋予新意。在近代，“服务”已从其身份等级上的约束中解脱出来，成为整个社会不可或缺的人际关系的基础。如“领导就是服务”、“机关为基层服务”、服务员、服务业、售后服务、咨询服务等。经济学意义上的服务同奴婢、仆人的服务以及我们通常所说的“为人民服务”不同，因为这些服务活动并不采取等价交换的形式，在很大程度上是无偿提供的。而经济学意义上的服务则是一种可供销售的活动，是以等价交换的形式为满足企业、公共团体或其他社会公众的需要单独提供或者是同物质产品一起提供的活动、利益或满足感。

现代汉语词典释义：

服务：为集体（或别人的）利益或为某种事业而工作。

服务行业：为人服务，使人生活上得到方便的行业，如饮食业、旅馆业、理发业、修理生活用品的行业等。

服务员：机关的勤杂人员；旅馆、饭店等服务行业中招待客人的工作人员。

服侍：陪伴侍候。

侍者：侍候人的人。旧时也特指旅馆、饭店中接待客人的人。

务：事情；从事；致力。

经济学领域研究服务概念最早可追溯到亚当·斯密（Adam Smith）时代，而市场营销学界对服务概念的研究大致是从 20 世纪五六十年代开始的。区别于经济学界