

GUANLI XINSHIYE CONGSHU

管理新视野丛书

● 李 勇

● 马昭波

● 孙钟耀

● 汪 斌

编著

管理从 服务 开始



中国经济出版社
www.economyph.com

管理从服务开始

李 勇 马昭波 孙钟耀 汪 斌 编著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据
管理从服务开始/李勇等编著. —北京: 中国经济出版社, 2003. 1

ISBN 7-5017-5839-5

I. 管… I. 李… III. 企业管理 N.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 102536 号

责任编辑: 聂无逸 (手机: 13701326619)

管理从服务开始

李勇 马昭波 孙钟耀 汪斌 编著

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮编: 100037

各地新华书店经销

三河市欣欣印刷有限公司印刷

*

850×1168 毫米 12.25 印张 290 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-5017-5839-5/F·4689

定价: 27.00 元

目 录

第一章 开启企业制胜的秘密

——认知客户服务.....	(1)
第一节 谁是你的客户.....	(2)
再忙也不要忘记顾客.....	(2)
问自己:谁是你的客户.....	(5)
差异——外部顾客和内部顾客.....	(8)
茫茫商海,客户何在.....	(14)
第二节 理念提升:从客户导向到客户服务...	(19)
你以客户为导向了吗?	(19)
走进客户服务.....	(25)
服务三角形:成功服务的要素.....	(33)
第三节 高瞻远瞩:从短期策略到长期服务	
战略.....	(42)
战略架构:服务战略的基本框架.....	(42)
理念先行:牢固服务理念.....	(46)
大整合:服务战略体系的构成及作用.....	(51)

第二章 抓住客户服务的关键

——把握客户行为·····	(55)
第一节 了解你的客户·····	(56)
客户及其购买行为·····	(57)
区分赢利性顾客·····	(59)
“新人类”的消费者行为·····	(62)
全面了解客户的5个“A”·····	(66)
第二节 消费心理学:解析客户行为·····	(68)
客户需求分析·····	(68)
从潜在需求到明确需求·····	(74)
需求——感觉——预期·····	(76)
第三节 管理客户期望·····	(81)
注重客户满意·····	(81)
超越客户期望,实现客户满意·····	(89)

第三章 掌控客户服务的过程

——客户服务行动的主要方面·····	(98)
第一节 认真记录你的客户·····	(99)
日益重要的客户档案·····	(99)
客户档案的建立模式·····	(104)
开发客户资源,利用客户档案·····	(111)
第二节 沟通从反馈开始·····	(115)
聚焦客户意见反馈·····	(115)
快速反应管理·····	(118)
全方位沟通,由“心”开始·····	(122)
客户沟通中现代化工具的运用及其技巧·····	(131)

第三节 客户满意的另一面:处理抱怨与投诉 (137)

微笑面对客户的不满..... (137)

制度保证:客户投诉管理..... (142)

百分百应对客户投诉..... (150)

第四节 培养客户忠诚:客户管理的最高境界 (158)

回头客:企业最宝贵的财富..... (158)

考量客户忠诚度..... (159)

成功之路:忠诚客户计划..... (163)

第四章 保证客户服务的质量

——客户服务绩效评价..... (174)

第一节 心中有数:测评你的服务绩效..... (175)

测度服务品质..... (175)

利用“神秘顾客”..... (179)

综合指标:感觉与事实的统一..... (182)

第二节 质量管理:优秀客户服务的保证..... (183)

什么是服务的质量..... (183)

高度重视服务质量..... (185)

树立服务质量观..... (187)

第三节 客户服务质量改进..... (193)

剖析服务流程..... (193)

流程再造:面向服务质量..... (196)

提高服务工作标准化程度..... (198)

基准化:向佼佼者学习..... (200)

第五章 迎接客户服务的新挑战

——互联网时代客户服务管理·····	(202)
第一节 你的公司“电子商务”了吗? ·····	(203)
对电子商务的认识·····	(204)
绘制蓝图:如何运作电子商务·····	(208)
构建电子商务企业的竞争战略·····	(214)
第二节 网络舞台:开展网络客户服务·····	(216)
与网络客户服务相关的概念——网络客户·····	(217)
客户服务提升:服务网络客户·····	(221)
Internet 为王:如何开展网上客户服务·····	(225)

第六章 客户服务的第一步:打造金牌员工

——面向服务的人力资源管理·····	(237)
第一节 让合适的人做合适的事·····	(238)
认清不同的服务需求·····	(238)
四种策略:激励员工为客户服务·····	(240)
服务水平:因人而异·····	(245)
管理家族的新成员:服务教练·····	(252)
第二节 向员工授权:客户服务的精髓·····	(256)
对待员工的金科玉律·····	(258)
创建自治的服务团队·····	(262)
监视员工还是信任员工·····	(264)
第三节 全方位培训员工·····	(266)
能力培训:完善员工的服务技能·····	(267)
培训沟通能力:学会与客户建立感情·····	(269)
全面素质计划:提升员工的综合服务·····	(271)

第七章 满意员工造就满意服务

——优秀客户服务的“源头”与“活水”…(274)

第一节 员工满意:客户满意之源…………… (275)

再谈“企业、员工、客户”服务三角形…………… (276)

满足员工的需要…………… (278)

激励:激发员工的服务动力…………… (281)

第二节 服务员工,从员工需要开始…………… (285)

服务新员工:上岗培训与引导…………… (285)

不仅是工资,更要福利…………… (293)

沟通:了解员工心声…………… (297)

培训与发展:为员工成长服务…………… (303)

第三节 关怀并信任你的员工…………… (305)

真心为员工着想…………… (305)

做员工的朋友…………… (309)

嘉奖——提升员工的忠诚度…………… (313)

授权,让员工感受自己的重要…………… (315)

第八章 服务于员工的现在

——员工服务的薪酬福利方面…………… (319)

第一节 为员工的健康和安全负责…………… (321)

安全理想的工作场所…………… (321)

医疗保健:确保员工的健康…………… (323)

心理保健:疏解工作压力…………… (324)

防患于未然:预防突发事件…………… (325)

第二节 卓越的员工福利计划…………… (328)

薪酬与福利,谁重要?…………… (328)

权衡:公平与公正·····	(328)
怎样的工资方案员工会满意·····	(330)
福利,源自对员工的关爱·····	(332)
扫描保险性福利·····	(334)
想想员工退休之后:退休福利·····	(336)
为员工提供纯服务性的福利:·····	(338)
让员工参与:弹性福利计划·····	(339)

第九章 服务于员工的成长与未来

——给员工培训和学习的机会·····	(347)
--------------------	-------

第一节 帮助员工管理自己的职业生涯·····

职业管理:企业与员工互动·····	(351)
帮助员工选择合适的岗位·····	(354)
为员工制定未来的职业目标·····	(358)

第二节 培训与发展:服务人力资本·····

培训到底有多重要·····	(363)
企业同员工一同进步·····	(364)
效果优先:建立有效的培训系统·····	(368)
行动计划:如何实施员工培训·····	(376)
帮助员工评估培训效果·····	(376)

第三节 组织学习:让员工在组织中不断成长(378)

促进员工的学习意识·····	(380)
为员工未来的竞争力负责·····	(381)
学习性组织:营造学习氛围·····	(381)
让员工同组织一起“修炼”·····	(383)

第一章 开启企业制胜的秘密

——认知客户服务

导读

“顾客至上”，“顾客就是上帝”。怎样实现这两句承诺呢？通常，企业是以实际的行动向顾客提供满意的服务来实现的。真正实现这两句承诺时也是企业成功的开始。开启企业制胜的秘密就是对客户服务的清楚的认识。

对客户服务的认知必须循序而行，因此，本章在第一节谈论了谁是你的客户，分析了客户的重要性并解释什么人才是你的客户，接着在第二节介绍了客户导向，并由此进入客户服务的探讨。最后在第三节重点讨论了客户服务的战略。

第一节 谁是你的客户？

再忙也不要忘记顾客

没有顾客就没有企业。“顾客至上”，“顾客就是上帝”，这样的话和口号可能我们每一个人都熟悉得不能再熟悉了。毋庸置疑，顾客就是企业的生命。没有顾客的企业，不是企业，是自给自足。所以从古以来，作为企业或商人都力图以各种方式来招揽顾客。但随着社会大生产的进一步发展，社会分工进一步分化，企业已经由只有几个工人的所有者直接管理的小作坊发展成拥有几十、上百甚至上千工人的大企业、大公司。这时企业不再由所有者直接管理其每一个经营环节，而是由一群拥有管理经验的人共同管理。每一个管理者都有不同的经营侧重点、不同的管理风格，那么作为企业老板的你，知道他们认真对待你的顾客了吗？如果你是一个称职的管理者，你觉得你该怎么做呢？

其实对于企业管理者来说，身边的合作伙伴往往都是你的服务对象。每天你都可能花很多时间来满足下列的这些人：你的老板、主管、股东、董事会成员、合伙人、银行家、供应商以及下属、同事、卖方、营销者，甚至是一线员工、勤杂工等等。如果这些人得到了一半的满足，你就应该舒舒服服地呆着了。

但是如果企业成立还不满三年，却已经开始出现滑坡，或者

它曾经有过辉煌的业绩，或者作为企业管理者的你正在努力使企业不至于破产倒闭，那么你就必须继续承担上述人的那些繁多的义务，而且可能还会越来越多。当然，在履行那些义务的同时，还要无休止地解决层出不穷的问题，更要时时保持自己的创造力和革新精神。这时候，你对顾客的态度是怎么样的呢？能否友善地对待顾客是对你的一大考验。也许有很多时候，你只想把顾客问题束之高阁，干脆回家睡觉；要不就像一个经历无数场竞争而疲倦了的企业行政人员说得那样：“今天先把这事搁一搁吧！”；或许如果你是商场销售人员，面对顾客的咨询，你会很不耐烦地说道：“真烦人！你怎么老是问这问那的，到底买不买？”或者你干脆说：“这不是我的事，你去找迈克。”你觉得这样行吗？

无论你的企业处在发展的什么阶段，都不会有任何事情能做起来轻而易举。

现在请回头查看一下。上述与你常打交道的人或实体的一长串名单中，少了谁？一看便知道少的是顾客！为什么呢？因为他远在你的视线之外，也许只有营销人员每天才能面对他们。对于这个重要角色，你是否曾经发现了，或没去理会呢？如果还未曾发现，也不必忧之过甚。亡羊补牢，犹未为晚。要想成为一名成功的企业家，这正是你应该立即补上的重要一课。

许多企业都把顾客提出的要求视为有效经营的某种难题。时间过紧，问题成堆，抱怨和失误交错，顾客投诉频繁，在这些压力之下，常可以听见下面这种不可思议的议论：“如果没有这些该死的顾客来占用我们的时间，工作该多美好啊！”

但是，想一想你自己。你是否一天八小时里，这里忙一阵，那里忙一阵，忙个不停？或者花费着大量时间来筹划未来？是否在忙着解决自己工厂、商店和办公室发生的争执？是否每天都往

椅子上一靠,用上几个小时来冥思苦想使公司、部门、科室和小组运营得更协调的办法或者使自己在公司升得更快的途径?

在回答以上任何一个毫无价值的问题以前,可能你已经让你的手下背起产品上路了。可是,当你的企业名单中缺少了顾客这一项时,你打算将他们行囊中的产品如何卖出去呢?难道是东边一家问一问,西边一家询一询么?

假如,我们从一开始就同意“顾客是企业生命之泉”(尤其是小企业,更经受不起失误),那么还有理由去说“以后再理睬他们”吗?企业的生存和发展都源于交换,是顾客用他们的钱来换取我们的产品和服务,对这一点怎么可以视而不见呢?

顾客比我们更尊贵,是我们的衣食父母,我们要供若神明。如果你的公司真的运行了3年,那么不妨回顾一下过去的历史。第一年里,作为拥有雄心壮志的管理者,你一定想把企业做大,把生意做大,那么顾客是你最最需要得的。怎么才能把生意做大呢?我们得去推销自己,推销自己的产品!不停地打电话,做广告,寻找新客户,提供产品和服务。这过程中又不停地销售、销售、再销售。这段时间里产品卖出越多越好,成本也收回得越快愈好。

半数以上的小型企业,都因为投资不足而未能熬到一周年便夭折了。即使你的公司确确实实在数字上熬过了第一年,情形也不会有太大的变化。你依旧需要花费第二年的时间,去挖掘新的顾客。然而,你又可能承担起其他的责任,如雇员、文件、纳税、融资、人力资源配置、存货、资产管理。但搜寻新的宝贵的顾客和维持原有的顾客,仍然是你的首要任务。一旦盈亏持平或开始盈利,其他管理问题又会钻到你的控制范畴中来。或突然或渐进,对顾客的关照和满足变得不再是你的首要任务了。

这时的你对顾客的态度也发生了变化。一些顾客既来之则

安之,一些顾客来也匆匆去也匆匆,还有一些顾客候坐在你的店前,等着你的邀请、拉扯,或者盼着你与他做生意。但你对这些似乎不在那么敏感了。

在第三年,如果你承担了更多的责任,那么满足顾客的要求与需求、愿望和渴望的办法就将都落入他人之手,或者企业变得像一个所谓的“普通顾客服务部”。

巴里·玛纳斯指出,不要只因为你现在的客户看上去对你很满意而过于高兴。事实上,这些客户给你带来的竞争优势可能是暂时的或是误导性的。我们还应该做得还很多,失去现有的客户是随时都可能的。

问自己:谁是你的客户?

顾客的心理有时就像八月的天气,阴晴难测。东欧有一款车型叫做“丑而笨”,看它外型,还真是符合又丑又笨这个名字。东欧剧变后,由于西方高质量高性能的汽车的大量涌入,“丑而笨”再也无法竞争,市场份额逐年下降,生产商年年亏损,到后来就停产了。可谁知道,没过几年,“丑而笨”居然成为一种品味的象征,车价大增。从这件事可以看出,顾客的心是很难琢磨的。为了掌握顾客心中的需要,很多企业都不惜耗费巨资来寻找。但投入巨资之前,我们是不是要先知道:谁是我们的顾客呢?

●什么是顾客?

前面提到了顾客的重要性,并告诫说再忙也别忘了顾客,那么顾客——服务定义中是怎样说的呢?

某些企业老板一般都不知道他们真正的顾客是谁,这些顾客又在哪里?李维特说:“企业经营的宗旨就是争取和维系顾客。”那么究竟什么是顾客呢?以下的内容会帮助你对顾客做出

定义：

对一个企业而言，“顾客”就是指那些登门购买的人们。比如，你如果开办的是便民店，那么在每天清晨你卖豆浆和卖油条的时候买你东西的人就是顾客；而如果你创办的是文字处理软件公司，你就也许只能在每次推出新产品的时候才能看见他们。你花的大量的人力、资金、时间去做广告、做促销，其目的就是为了吸引顾客，获取利润。顾客花钱和时间来购买你的产品和服务，首先你应该让他接受你的产品和服务，然后还要让他感到满意。那么，什么是顾客呢？简单来说，顾客就是有消费能力或潜在购买能力并有购买愿望的人。

顾客的光临对你应该是一种宽慰，因为是他们帮你支付帐单，帮你为企业雇员发工资，帮你赢得利润和收回成本，使你的企业得以生存和发展。

回头率太重要了！顾客的再次光临对你应该是更大的宽慰。一位顾客再回来买你产品的时候，既是再次和你做买卖的顾客，又是为对你提供的服务感到高兴的顾客。当你想到大多数人在电力服务、有线电视服务、生活用水和污水排放服务及城市电话服务方面，根本没有一点儿选择的余地的时候，这种差异点就更清楚了。慷慨地允许我们使用上述服务的那些公司，一般都是垄断者。这样，如果我们想要得到他们提供的服务，就不得不和他们打交道。

当人们不得不和你的企业打交道的时候，你可能会以为自己很幸运。而实际上，买卖从来都是等价公平的，你应认识到是你和你企业里的雇员让这些顾客感到得到了满足，使他们觉得在你这儿能够得到他们在别处得不到的东西，比如，尊重、舒适、放松等等，也获得他们所一直期望着的优质商品和优良的售后服务。

新顾客——是第一次或第二次和你的企业进行联系的顾客。新顾客往往是十分难对付的，但也是我们的企业发展所必需的。结识新朋友，不忘老朋友，对于企业来说同样是这个道理。

如果你经营的是一家广告服务公司，他们也许交给你们的是一个十分苛刻的项目；他们也可能是第一次给你这个公司的仓库送来货物的人；他们第一次打开你的网页，并按照你登在黄页上的广告正在打电话和你联系；他们正在第一次安装你的软件。他们最近才走到你的小摊位前等着吃你蒸的包子。

无论他们在哪儿，他们是谁，你必须很清楚地知道：他们非常脆弱。脆弱——指的是什么？人们总在谈论“谁是第一个吃螃蟹的人”。而且由于人的猜忌心理，对大多数人而言，尝试新事物总会使人多少有些担心。人们大多都有一种习惯性，愿意墨守陈规，喜欢在同样的地方吃饭，在同样的地方购物，和那些能提供好于一般水准的服务并能经常满足和超常满足我们需求的企业做生意。只有在这些条件下，他们才会感到放心。

每次顾客走进你新开张的零售商店、诊所和饭店，他们往往带着某种期盼；这种期盼是顾客每次接触新事物时都要产生的，是他们愿意第一次接触你的产品和服务的动力。

对于这些新的脆弱的顾客而言，心里上的满足是他们跨入你店门的第二个动力。他们自始至终都带着一种十分敏感警觉的心态与你初次接近，绝不会像老顾客那样宽容。

我们把顾客分为两类：新顾客和老顾客。其实，在你经营过程中，如果你早就认识到顾客这问题，你可能不但把它分为这两类，还可能按时间来把它分为三类：过去型顾客、现在型顾客、未来型顾客，或者按照所在位置分为内部顾客和外部顾客两类。把顾客按所在位置分是一种由专家提出并广为认同的分类法。

差异——外部顾客和内部顾客

这一概念对理解谁是真正的顾客是十分重要的。在实施改革的过程中,如果要企业变得以顾客为中心,你必须首先辨别清楚这一关系。

外部顾客很好判断,他们就是一般意义上大家共同认为的所谓的“顾客”。在企业外部,凡是购买或可能购买本企业商品的单位或个人都可以算是企业的顾客。他们以这样或那样的方式对你的企业做出了反应:或走进你的店门,或打你的电话,或靠现成的邮政信箱和因特尔网络汇钱来买你的产品或服务。

“内部顾客”这一定义稍让人费解一些,其存在也不十分明显,但在各个组织机构中俯拾即是。他们就是企业或组织机构内部的工作人员,基层员工、主管、甚至股东都包括在内。值得注意的是内部顾客有双重身份,他们上班时是内部顾客,而下班后就是外部顾客了。总之,内部顾客就是工作于你的组织机构中,互相之间做着业务的那些人。

大多数老板、经理都能脱口说出成千种外部顾客关系,从某种程度上讲,他们也能认得在自己组织机构中的那些人,但却常常不把他们当顾客。那些为你工作或和你一起工作的人,都是自己的内部顾客。当然,不同的工作职能可能面对的内部顾客也不同。对于那些工作在人事工资部门的人来说,整个公司都是他的顾客。对于传达室的人,各个办公室的人都是他的顾客。公司里专职负责电话订货的女士,则由发货部、财务部和文员等为她提供服务。

这些连绵不断的内部关系很容易被忽视,原因就是人们之间太熟悉了。“我晓得雇员之间有这种关系”,已经干了几十年的老企业老板会这样说,“但我得更有效地利用时间,去建立和