

刘建军 著



世界顶尖公司的服务之道

金牌服务管理

· 沃尔玛
· 美国运通
· 麦当劳 · IBM
· 英国航空公司
· 丽嘉酒店
· 联邦快递
· 摩托罗拉
· 中国海尔
· 迪士尼

广东经济出版社

刘建军 著



世界顶尖公司的服务之道

金牌服务管理



- 沃尔玛
- 美国运通
- 麦当劳 • IBM
- 英国航空公司
- 丽嘉酒店
- 联邦快递
- 中国海尔 • 摩托罗拉
- 迪士尼

廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

金牌服务管理 / 刘建军著. —广州: 广东经济出版社,
2005.9

ISBN 7-80728-109-X

I. 金… II. 刘… III. 企业管理: 销售管理-商业
服务 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 107024 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东科普印刷厂 (广州市广花四路棠新西街 69 号)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	17 2 插页
字数	284 000 字
版次	2005 年 9 月第 1 版
印次	2005 年 9 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80728-109-X / F·1281
定价	30.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

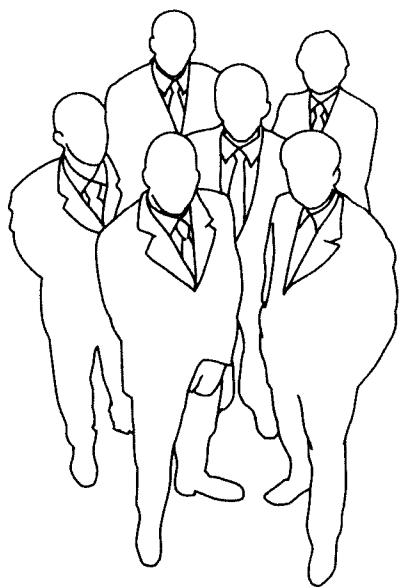
电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙 4-5 号 6 楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

营销网址: <http://www.gebook.com>

• 版权所有 翻印必究 •



为什么我们的培训达不到理想的效果？

为什么我们的员工总会犯同样的错误？

为什么我们的服务理念成了空洞的口号？

本书为您揭示美国运通、沃尔玛、麦当劳、IBM、英国航空公司、联邦快递，丽嘉酒店等世界顶尖公司服务的奥秘！

序

余明阳

建军是我专家团的成员，也曾在我的推荐下，在一家有影响的公司担任过市场总监，更是一位很高产的作者，几个月不见，《金牌服务管理》，又一本新书完成了。

如果问中国与国外企业在市场竞争中的最大距离是什么，我认为是服务。中国改革开放 20 多年来，市场的发展速度很快，中国很快由卖方市场走向了买方市场。尤其是 20 世纪 90 年代以后，产品大量的同质化，导致价格恶性竞争，成为双刃剑。这一方面导致了市场由群雄逐鹿走向多足鼎立，通过洗牌构成大品牌瓜分市场的格局，但另一方面，也对企业的积累和投入带来了诸多负面影响。如何在产品同质化的今天，跳开低层次的简单价格搏杀，以个性化的核心竞争力支撑适当的盈利和发展，成为企业和企业家们必须面临的选择。这当中，服务无疑是使竞争走向高端的重要法宝，也是企业建立核心竞争力、张扬发展个性、确立市场优势、丰富品牌性格的重要手段。建军的这本书，正是在这样的背景之下应运而生的。

21 世纪国际竞争国内化和国内竞争国际化已日益显著，联想收购 IBMPC 事业部，海尔谋求对美泰的收购，中海油谋求对尤尼科的收购，标志着中国企业强势挺进国际市场；另一方面，POLO、花冠全球的同步上市、五百强纷纷把亚太总部迁往中国，也标志着国际品牌对中国市场的高度重视。在这样的背景下，市场竞争将会更加残酷和细腻。2005 年以来，杜邦特富龙事件、肯德基苏丹红事件、哈根达斯深圳黑厂事件、雀巢奶粉含碘超标事件、光明牛奶郑州工厂事件等一系列的危机公关，更是为企业和企业家们敲响了警钟。不管你是多大的品牌，不管你有多强的市场优势，只要忽视顾客，只要疏于服务意识，就可能遭遇灭顶之灾。

适应这样的背景，这一本以服务 and 顾客管理为主要内容的专著，通过

序

大量经典而生动的案例，给人们揭示出简单而朴实的道理，这些道理恰恰就是支撑起企业大厦的社会基石，也是中国企业走向国际市场的入场券。

为此，我愿意向读者朋友们推荐这部可读性强、系统性好、方法上具有指导意义、思想上富有启迪性的著作。愿它成为优化服务能力、强化顾客关系的重要法宝。

前言

服务经济在整个国民经济中的比例，是衡量经济发达程度的一个重要标尺。这一点，不仅在世界上发达国家的经济状况中得到了验证，同时在中国地区经济的发展中也得到公认。据世界银行统计，目前发达国家服务业生产总值占到国民生产总值的70%以上，中等发达水平国家的服务业产值平均也在国民生产总值的50%左右。

改革开放以来，我国的服务业取得了长足的发展，目前我国服务业的产值在国内生产总值中的比例已经占到34%，个别地区已经接近50%。虽然近年来中国的服务经济略显停滞，但可以肯定的是，随着政府对服务经济的日益重视，中国服务业在未来的一段时间内其增长速度将会高于国民经济的整体增长速度，服务业势必成为中国产业结构优化的主导行业，成为中国经济增长的重要支柱产业。2005年6月9日，在沪开幕的世界服务贸易论坛上，中国商务部部长薄熙来也明确表示，中国政府将更加重视并积极推动服务业和服务贸易的发展，并把服务业作为下一轮对外开放的重点。

毫无疑问，“服务”将成为中国政府和企业共同关注的焦点。

纵观世界知名企业的发展历程和经营策略，我们不难发现，美国运通、沃尔玛、麦当劳、IBM、英国航空公司、联邦快递、凯悦酒店，这些世界顶尖的公司无一例外都把服务管理纳入公司的战略管理体系之中。

然而，正是在这个大谈特谈服务的今天，对于“顾客是企业生存的基础，服务是赢得顾客的重要手段”这个看似简单的道理，事实上并没有得到中国企业广泛的理解和有效的执行：假冒伪劣产品屡禁不止，利用各种手段欺诈顾客的现象随处可见，虚假宣传不断翻新，就连上医院看病还要给医生红包，更有甚者，诸如黑心棉、毒大米、毒牛奶、保安打死顾客等触目惊心的案件还在发生。尽管时下大多数企业都打出了“顾客就是上帝”、“顾客永远是对的”、“一切让顾客满意”等等响亮的服务口号，但极具讽刺意味的是，一方面企业不断地鼓吹自己的服务形象，另一方面顾客

的投诉却又不断地上升。

服务究竟是什么？是空洞的口号还是实实在在的战略？怎样的服务管理才是真正打造服务品牌的成功之道？这正是本书作者想要和你探讨的问题。

本书共分为八章。第一章首先阐述了国内服务业的现状与不足，接下来在分析服务特征、服务的战略性意义的基础上，结合黑保安打死顾客的真实案例，揭示了服务管理系统性的观点，描绘了服务管理的系统性结构图示。全书所有章节围绕这个“系统结构”层层解析。第二章主要介绍了服务文化建设的程序与实用方法，这是服务管理成功的基础，也是战略层面的内容。没有服务文化支撑的服务管理必然成为无源之水，无本之木。第三章接着对服务质量的全面内涵作出了界定，以服务管理的系统性结构为基础，给出了“服务战略—服务程序—员工管理—持续改进”的管理模型，并在帕拉休曼服务质量差距模型的基础上创新和归纳出服务质量差距的四个原因（诊断差距、处方差距、药房差距和疗效差距）和对策，同时根据这四个差距总结出管理质量全面管理的基本步骤。第四章主要讨论了顾客需求与期望，介绍了一些顾客需求、期望管理、超越顾客期望的实用方法的技巧。第五章是对服务管理模型中“人员管理”的探讨，结合麦当劳、摩托罗拉、柯达等公司的服务管理实例，全面介绍了服务人员招聘、培训、监督、激励、团队建设及内部营销的方法。第六章以日本三菱、雀巢、星巴克的服务投诉失误，引出了投诉管理的原因、处理原则、处理程序及处理方式。这是服务“持续改进”管理的重要途径，也是服务管理人员必须过关的一道试题。第七章着重讲述了顾客满意度调查的程序和方法，并以亚洲最佳雇主——上海波特曼丽的案例，揭示了员工满意与顾客满意的关系，提出了员工满意的八大策略。第八章最后回归到顾客关系管理。对顾客数据库、“一对一”服务、呼叫中心和顾客沟通与交往等顾客关系技术一一作了介绍。

目前，关于服务管理的研究日益增多，但大多数是一些理论方面的著作或译本，另外是一些培训机构和企业似乎更偏重于微笑服务、终端培训、服务技能等技术层面的内容。这是服务“前台”的重要内容，但更重要的是，在服务“前台”的背后，隐藏了一个更为庞大的“后台”支持体系，后台设计的不合理或是“营养不足”才是服务质量不良的根本原因。虽然本书各个章节的内容也散见于各种服务书刊，但我认为，这有如一些未经过设计和组装的军械零件——世界上最厉害的武器当然也必须以零件

(包括一些常规的零件)作为主要结构部件,但据说中国人会造世界上最先进武器的任何一个零件,但却没有造出世界上最先进的武器。因为这些零件只有经过系统设计、选择和组合运用之后,使之变成武器,它才具有令人难以想象的威慑力!同样的道理,服务首先必须成为公司的一项战略,并且在了解顾客需求的基础上,对服务工作的程序、规则提出一个系统化的解决方案,然后对服务提供者,即服务人员进行全面的管理、培训和激励,同时结合顾客满意度和投诉制度等有效的监控手段,才可能真正达到服务水平持续改进的目的,成为企业参与市场竞争的一项秘密武器!

战略重于策略,系统重于技巧,管理重于补救。本书完善了服务质量全面管理的结构和模型,并对每一个服务管理的关键内容加以阐述和总结,为服务管理者提供了一个全新的服务管理框架、思路和实战方法,希望能够为你的工作带来一些参考和借鉴。当然,由于水平有限,书中错误之处在所难免,欢迎读者批评指正。我的邮箱是:lj5858@sohu.com.

刘建军

2005年6月

目 录

第一章 从微笑服务到服务战略

- 不协调的服务经济时代 (3)
- 服务：大象无形 (8)
- 抛弃服务，你凭什么竞争 (12)
- 以顾客为中心的本质是什么 (15)
- 整顿黑保安的深层思考 (17)
- 服务质量不佳是管理者的责任 (19)
- 当服务成为战略 (22)
- 案例：IBM——服务制胜的典范 (23)

第二章 首先，建立服务文化

- 成也文化，败也文化 (31)
- 文化管理是最高层次的管理 (33)
- 非加油者不得入厕 (35)
- 建立以顾客为导向的服务文化 (40)
- 建设服务文化，你准备好了吗 (44)
- 提炼核心理念 (49)
- 文化传播 (56)
- 案例：沃尔玛的企业文化及其对中国零售企业的启示 (58)

第三章 全面管理服务质量

- 什么是服务质量 (67)
- 服务质量管理模型 (69)
- 顾客为什么不满意 (72)
- 服务质量的全程管理 (78)

制定服务蓝图	(80)
服务质量认证	(82)
案例：英伦航空公司全面服务管理的成效	(85)

第四章 顾客期望管理

了解顾客期望	(91)
顾客需要什么	(97)
倾听顾客的声音	(104)
如何向顾客提问	(106)
超越顾客的期望	(111)
让顾客体验互动	(113)
案例：感观革命：长虹再掀行业风暴	(119)

第五章 服务人员管理

挑选合适的服务人员	(125)
让员工不断成长	(131)
服务监督	(136)
胡萝卜比大棒更有效	(138)
培养团队精神	(147)
内部营销	(149)
案例：麦当劳如何培训员工	(155)

第六章 顾客投诉处理

欢迎顾客投诉	(163)
顾客为什么投诉	(171)
顾客投诉处理的原则	(178)
顾客投诉处理的方式	(183)
顾客投诉处理的程序	(187)
应该避免的处理方式	(192)
案例：客户投诉管理制度范例	(195)

第七章 顾客满意度的提升

价值与现状	(203)
-------	-------

什么是顾客满意度	(206)
顾客满意度调查程序	(208)
信息失真	(219)
让员工满意的八大策略	(220)
亚洲最佳雇主	(224)
案例：旅客评价航空公司意见卡	(227)

第八章 顾客关系管理

顾客满意不等于顾客忠诚	(233)
顾客数据库的应用	(235)
“一对一”服务	(242)
呼叫中心	(248)
顾客沟通与交往	(252)
案例：海尔俱乐部章程	(257)

第一章

从微笑服务到服务战略

在产品质量、功能和价格越来越难以实现差异化的今天，服务已经成为现代企业参与市场竞争的重要手段。然而，对于“顾客是企业生存的基础，服务是赢得顾客的重要手段”这个看似简单的道理，事实上并没有得到中国企业广泛的理解和有效的执行。随便到附近的商场、酒店和服务场所溜达一圈，你会发现：尽管大多数企业都打出了“顾客就是上帝”、“顾客永远是对的”、“一切让顾客满意”等等响亮的服务口号，但极具讽刺意味的是，一方面企业不断地鼓吹自己的服务形象，另一方面顾客的投诉却又不断地上升。

不协调的服务经济时代

今天，人们置身于一个被称之为服务经济的时代：衣食住行，吃喝玩乐，休闲旅行，我们无时无刻不在接受着他人的服务（同时也为他人服务），即使是在睡觉的时候，物业管理公司的保安人员也在门外为你把守安全……

然而，正是在这个大谈特谈服务的今天，对于“顾客是企业生存的基础，服务是赢得顾客的重要手段”这个看似简单的道理，事实上并没有得到中国企业广泛的理解和有效的执行：假冒伪劣产品屡禁不止，利用各种手段欺诈顾客的现象随处可见，虚假宣传不断翻新，就连上医院看病还要给医生红包，更有甚者，诸如黑心棉、毒大米、毒牛奶、保安打死顾客等触目惊心的案件还在发生……

《南方都市报》2005年5月19日一篇《霸王车：真票硬说假票，不补票就暴打》报道：一辆从广州开往深圳龙岗、车牌号为粤B57191、车上写着“深圳市宝路华宝龙运输有限公司”字样的长途大巴上，数名男“售票员”以乘客买的票是假票为由，强行逼迫乘客补票。对不愿补票的乘客，不管男女老少，都进行殴打。该伙不法分子还对部分女乘客实施摸胸等猥亵行为。一位姓黄的男子说，他亲眼目睹两名女乘客被摸得放声大哭。乘客在车上敢怒不敢言。

中国企业似乎缺乏一种服务精神的传统。20世纪80年代以前，中国长期处于一个封闭的计划经济时代，产品短缺，30岁以上的人恐怕还依稀记得凭票购物的日子，那时候，有点关系的人总是千方百计地将自己的子女安排到商业企业，那可以说是一个美差——动不动给人脸色！虽然市场竞争让一些企业逐渐认识到服务对于吸引顾客和稳定顾客有着积极的意义，但时至今日，遗憾的是，大多数的企业服务仅仅停留在喊喊口号或是“微笑服务”的肤浅的层面，真正能将服务视为一种战略并身体力行的企业实在是少之又少。

随便到附近的商场、酒店和服务场所溜达一圈，你就会发现：尽管大多数企业都打出了“顾客就是上帝”、“顾客永远是对的”、“一切让顾客满意”等等服务口号，但极具讽刺意味的是，一方面企业不断地鼓吹自己的服务形象，另一方面顾客的投诉却又不断地上升。

资料显示，首都北京 2004 年共受理消费者投诉案件高达 20331 件，消费投诉集中在四大热点问题：

- 售后服务问题突出：如提供服务不及时；生产厂家倒闭或售后维修点撤销，不能继续提供售后服务；厂商承诺过高，夸大售后服务内容却不能兑现等等。

- 商品质量问题：在经济利益驱使下，一些生产厂家为降低成本偷工减料、粗制滥造，使越来越多的质量问题不断出现在我们的日常生活中，严重危及消费者的人身安全。

- 合同纠纷：投诉集中在商品房买卖、家庭装修、中介服务、旅游服务等合同中。

- 美容美发、洗染服务投诉。

据广东省消费者委员会资料显示，2005 年第一季度全省消委会受理的投诉高达 4656 件，在受理的投诉中关于质量问题的就有 2313 件，高居商品和服务投诉前三位的依次为手机、通信服务和房屋：

- 手机投诉的主要问题包括产品质量差、“三包”服务履行难、假冒和翻新手机充斥市场。

- 通信服务的投诉共 327 件，占服务类投诉的 22.34%。不少是对关于短信陷阱的投诉，此外，乱收费和经营者擅自变更合同条款也是消费者投诉的热点。

- 在房地产行业里，开发商的霸道依然处处可见。在 2005 年第一季度，全省各级消委会受理消费者对商品房的投诉共 204 件，投诉中大部分是反映开发商在提供的合同中增加附加条款，限制消费者的权利，同时开发商随意改变房屋的结构、设计，改变公共设施的用途，房屋面积不足，延期交房，产权证办理难，甚至有的开发商或销售代理商在销售过程中故意隐瞒将房产抵押、转让的真相，或是作出虚假承诺欺骗消费者。还有部分开发商的推销人员花言巧语，诱骗消费者交订金，而在正式签订合同时，强迫消费者接受其显失公平的条款，如果不能达到目的，订金就会被开发商强行扣押等等。

济南市 12315 申诉举报指挥中心在 2005 年五一黄金周期间，首日的消费投诉量就达到 170 多起，服务业占居首位，投诉比例占当日投诉量的 40%。服务投诉主要表现在：

- 一些旅游景点的停车费用暴涨，让游客难以接受。
- 部分长途车发车时间无故推延，所销售的票价涉嫌偏高。

- 餐饮消费增加，服务出现空当。

- 宾馆服务欠缺。

数字虽然有些枯燥，但枯燥的数字背后却不知道有多少人为之无奈、叹息甚至是愤怒！而这些数字实际上还只是中国服务投诉的冰山一角而已。时至今日，有多少人对产品质量还是诚惶诚恐？有多少人对商家的售后服务咬牙切齿？又有多少人曾经被的士司机拉着“兜圈子”，然后索要高额的费用？

今天的服务让人如此地堪忧。到底是顾客的要求太高，还是我们不懂得如何服务？事实摆在面前，如果不认为是国民的素质存在着本质的问题，那么，我们就不得不承认是我们还不懂得怎样服务。

案例资料一：北京市 2004 年十大侵权案例

■案例 1：北京乾坤医院违法广告案

案情：2004 年 3 月初，北京乾坤医院为吸引病人就医，通过闭路电视系统在医院门诊大厅内播放宣传片，片中虚构了一个“一家四口先后患上五种癌症并都在该院治愈”的故事，并在浙江、湖北、安徽、江苏、天津等多家电视台卫星频道播出，此外，还编印了若干虚假宣传册向就诊、咨询的病人及家属发放。

处罚：违反《中华人民共和国反不正当竞争法》，工商局丰台分局对当事人罚款 20 万元。

■案例 2：北京贤达兴旺公司合同欺诈案

案情：消费者吴女士与北京贤达兴旺装饰材料有限公司签订了《蒙特利人造石零售工程合同》。合同规定：装修所用石材为雪玲珑色的蒙特利人造石，单价为 450 元/平方米，由该公司负责安装。在装修过程中，当事人为获取高额利润，故意用 370 元/平方米的柳香石代替蒙特利人造石，并自始至终未向吴女士说明。

处罚：违反《关于查处利用合同进行的违法行为的暂行规定》，对当事人罚款 7000 元。

■案例 3：销售假冒长城干红葡萄酒案

案情：个体经营户徐丽然去年 4 月 30 日从他人手中以 198 元/箱的价格，购进了“GREATWALL”牌（三星）长城干红葡萄酒 507 箱，准备