

提升顾客满意度的**69**个思考点

打造 卓越服务团队

WHY SERVICE STINKS

[美] 斯柯特·格罗斯 著

新华出版社

团队培训
必读本

打造

卓越服务团队

WHY SERVICE STINKS

提升顾客满意度的**69**个思考点

[美] 斯柯特·格罗斯 著
李博 译
丁玲 插图

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

打造卓越服务团队/ (美) 格罗斯著; 李博译. —北京: 新华出版社, 2006. 1
ISBN 7-5011-7369-9

I. 打... II. ①格... ②李... 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 157761 号

图字: 01-2003-8517 号

Why Service Stinks

Copyright © by T. Scott Gross

© 2006 by Xinhua Publishing House

All Rights Reserved

中文版专有权属新华出版社

打造卓越服务团队

译者: 李博

责任编辑: 焦龙梅 李成

出版发行: 新华出版社

网 址: <http://www.xinhupub.com>

地 址: 北京石景山区京原路 8 号

邮 编: 100043

经 销: 新华书店

印 刷: 北京中印联印务有限公司

开 本: 720mm × 960mm 1/16

印 张: 14 印张

字 数: 210 千字

版 次: 2006 年 1 月第一版

印 次: 2006 年 1 月北京第一次印刷

书 号: ISBN 7-5011-7369-9

定 价: 29.00 元

本社购书热线: (010) 63077122

中国新闻书店电话: (010) 63072012

图书如有印装问题, 请与印刷厂联系调换 电话: (010) 87331056

WHY

SERVICE

STINKS

作者询问了10000名顾客，访问和研究了众多世界各地著名的服务型企业，与服务人员进行了一对一的交谈，从服务、顾客、员工和老板四个方面，提供了改进服务质量的系统的理论和方法。本书总结的69个思考点极具启发性，将引导企业发动一场内在的服务革命，提高服务质量和顾客满意度，从而为企业赢得竞争优势。

作者简介：

斯柯特·格罗斯(T. Scott Gross)，经典管理理论“POS最佳服务”(Positively Outrageous Service)的首创者，美国著名服务咨询专家，著有《微型品牌》《POS最佳服务》等9部改善服务系统的管理学著作。世界财富500强中的众多企业，包括西南航空公司、联邦快递、麦当劳和沃尔玛等，都曾多次邀请格罗斯为其销售会议做演讲和培训，以鼓舞团队士气，改善服务质量。

责任编辑 焦龙梅
李 成
封面设计 李尘工作室

管理励志类

幕后领导艺术	29.00 元
打造卓越服务团队	29.00 元
品格是一种竞争力	29.00 元
声誉管理	29.00 元
企业智商	29.00 元
细节决定成败	24.80 元
如何做广告	38 元
中国广告年鉴（'2004 第十二版）	220 元（精）
中国广告经营单位名录（'2004 第二版）	380 元（精）
每个人都有创意	16.80 元
创新才有增长	32 元
创新者的工具箱：65 个创造性解决问题的思维技巧	35 元
创新精神：创造性天才的秘密	32 元
思考的玩具：商业创新手册	39.80 元
严肃的创造力：运用水平思考法获得创意	39.80 元
柯尔特教程（上、下）	146 元
六双行动鞋	28 元
打破思维常规：德·波诺的创新思维工具	32 元
企业创新力	35 元
与你在巅峰相会	28 元
开会就要学三星	25 元
最高目标	28 元
双向负责	29 元
企业成功的基础	39.80 元
员工说：我们希望这样被管理	18 元
说话是金	16 元
不要只做我告诉你的事，请做需要做的事	16.80 元
教训：50 位年轻企业家从错误或失败中获得的管理智慧	35 元
决策之难：15 个重大决策失误案例分析	39.80 元
改变是每个人的事：提升个人和组织变革能力的行动方案	18 元
有备无患：企业突发事件应对手册	32 元

每天敲敲成功的门	20 元
领导人 21 品质	28 元
领导力 21 法则	28 元
领导力提升训练手册	25 元
出类拔萃：造就优秀职员的 17 种品质	26 元
转败为胜：从失败走向成功的领导法则	28 元
成为有影响力的人：怎样积极有效地影响他人的生命	29.80 元
所向披靡：打造卓越团队的 17 条法则	28 元
一生的计划：如何卓有成效地树立目标和制定计划	20 元

文化教育类

101 个哲学问题	22 元
101 个道德难题	26 元
如何获得诺贝尔奖：一个诺贝尔奖获得者的学术人生	32 元
硬球：政治是这样玩的	26.80 元
世界文学五十年作品选·散文卷：人像一根麦秸	38 元
世界文学五十年作品选·自传回忆录卷：镜中疵	38 元
世界文学五十年作品选·短篇小说卷：狐狸的婚礼	38 元
世界文学五十年作品选·中篇小说卷：善良女子的爱	38 元
中国人的理想藏书	39 元
乔羽文集·诗词卷/文章卷	39 元/卷

欢迎访问：www.xinhupub.com

邮购地址：北京市石景山区京原路 8 号新华出版社（100043）

邮购电话：010-63077122

注：邮购图书另加 10% 邮费

目 录

第一篇 关于服务

- | | |
|--------------|----|
| 1. 客户服务是一种产品 | 3 |
| 2. 最佳的服务性格 | 12 |
| 3. 从消费者的角度思考 | 16 |
| 4. 客户服务的四个要素 | 25 |
| 5. 对服务环境的影响 | 33 |
| 6. 不同的员工 | 39 |
| 7. 服务的天赋 | 51 |

第二篇 关于顾客

- | | |
|------------|----|
| 8. 忠诚的顾客 | 67 |
| 9. 留住顾客 | 79 |
| 10. 服务补救措施 | 87 |
| 11. 买方心理 | 95 |

目 录

第三篇 关于员工

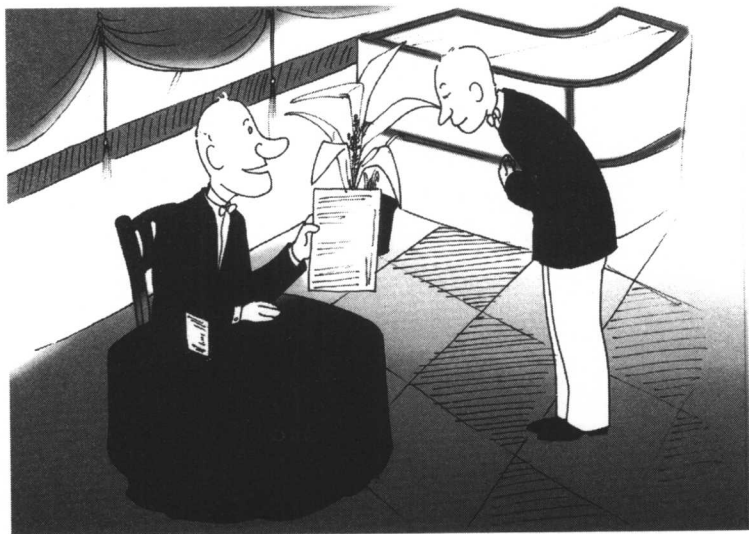
- | | |
|-------------|-----|
| 12. 有效地选择员工 | 119 |
| 13. 招聘职员的研究 | 123 |
| 14. 如何选择员工 | 139 |

第四篇 关于老板

- | | |
|------------|-----|
| 15. 领导者的职责 | 173 |
| 16. 企业的宗旨 | 185 |
| 17. 服务的细节 | 202 |
| 18. 工作的价值 | 212 |

第一篇

关于服务



1. 客户服务是一种产品

客户服务是一种产品。此产品每次只生产一个，并且是按照每个客户的具体要求精确地现场生产的。

管理人员不可能在提供客户服务这种产品时，对每个服务提供者进行监督。而消费者的监督也不可能面面俱到。

有关客户服务最大的玩笑就是将其授权给销售人员的理念。这个概念是好的，但执行起来却不能令人满意。

各种规模的公司都在赶一种时髦，即将客户服务授权给销售人员，好像他们真的能将服务当做一种有形的东西进行授权一样。但是他们不能这样做。每个佩枪的警察都被授予开枪射击的权力。每个有喉镜的护理人员都被授予将喉镜插入患者咽喉的权力。而每个销售人员不论其职位如何，都完全有能力去斥责最好的顾客，即使你没有授予他们这种权力，并且你无法阻止发生此类事情。

我一直在思考可能会有有一种方法来阻止劣质的客户服务，那就是将形成优良服务的各种因素结合在一起。

对于管理者们带着纯粹的惊讶而经常问到的问题：销售人员怎么会如此愚蠢或对客户漠不关心呢？我将会告诉你，他们是怎么想的！

茶壶是空的

有一次我工作累了，很想喝一杯冰茶，便来到休息室，服务员正坐在柜台后面读一本小说。我走到屋子的角落里，端起那把大茶壶准备倒茶，但里面是空的。我就对服务员说：“没有冰茶了！”“我知道。”她的声音让人感觉她也对服务如此糟糕颇感意外，而且她仍然一动不动地读她的小说。

我掉头就走。哪里有冰茶，哪里就是我的目的地。

我能说的是：如果你想去问服务员她提供什么样的服务，她会惊讶于你竟会不怕麻烦地去问这个问题。

“怎么了，我一向提供最佳的服务！所有的顾客都喜欢我！”

她是怎么想的？

让收款机计算找零

我和妻子本丝经营一个炸鸡快餐店的时间很长。坦白地说这段经历是有趣的，但也是失败的。经营餐馆就像是每天早晨到实验室去做试验，好弄清员工们都在想些什么。有时他们似乎根本什么也没有想。

我曾经做过卖“得来速”快餐的工作，这是我最喜欢的工作之一，因为这项工作的节奏如此之快，以至于一旦你步入销售热炸鸡的道路，就要努力使这种很有难度的客户服务达到完美的水平。

在一次特别炎热的顾客高峰时段中，我得到了一个年仅 16 岁的

职员的帮助，他刚开始他的前几次轮班。所以我没有期望太多，但是当他问我“你是怎么做到那样的？”时，我感到惊奇。

“做到什么？”我没有停下手中的工作。汗珠从我的鼻尖滴下。

“做到那样。”他指着收款机，我正像弹钢琴一样在上面敲打，并以比通常更快的速度拉开收款机的抽屉进行操作。通常的方法是先输入钱数，然后让收款机计算找零。

“哦，是这样，我不像通常那样先输入钱数再敲回车键，而是直接敲回车键然后抽屉就开了。这样快些。”

“不，你怎么知道应该找他们多少钱的？”

“这是个秘密，”我不打乱自己的动作节奏说道，“只有老人才知道怎么做到。”

我们是否已经将工作化繁为简到某一程度，使得当员工被要求做出决策时，他们无法也不会做出决定？

有时你的员工的思想并不那么愚蠢。他们可能根本不知道如何去思考。这听起来比我想的要糟。他们可能仅仅需要培训。

用计算器找零

本丝和我停下来，走进一家快餐店去享用炸玉米卷和大杯冰茶。这是一家特许经营的专卖店，所以我认为这里应该是个环境清洁、玉米卷味道一般的地方，而服务……只能是靠你自己碰运气了。

站在我们前面的那个家伙要的炸玉米卷比我一辈子所能吃下的玉米卷都要多。他的消费总共是 19.10 美元。为了方便服务员找零，他给了服务员一张 20 美元的钞票和一个 1 角的硬币。

服务员试图将应收钱数作为一个虚数输入收款机，但收款机的

抽屉纹丝不动。我试图通过心灵感应与她沟通，但这只有在对方能够接收的情况下才起作用。“打开抽屉，”我的意愿在说，“找给他1美元。”她却愣在那里。

我正在考虑自己给那个家伙1美元，从而使队伍向前移动，这时经理助理将我的思想拉回到现实当中，只听他说道：“交给我来处理吧，我上过培训学校。”

我以为他会拿出钥匙打开抽屉，给这家伙1块钱，然后面带胜利的微笑，对着队伍中的下一位顾客说：“我能为您做些什么？”

但是他并没有这样做。他从口袋中掏出了计算器……

这个男孩是怎么想的？

不再供应小松饼

有时，我想吃点上好的葡萄干麸皮小松饼，但是我居住在郊区，那里不容易买到松饼。一个周日的早晨，我被一种莫名的乐观情绪所驱使，来到最近的超市开始寻觅小松饼的踪迹。但是那里没有小松饼。

“劳驾，我找不到葡萄干麸皮小松饼。”

“我们这里一个也没有。”

“你们这里没有一些吗？”我温和地纠正她说，更多地是为了有益于我而不是她。

“对，我们这里一个也没有。我认识你。你总是来这儿寻找葡萄干麸皮小松饼，但是从来也没买到过。你可以过一会儿再来看看。”

“过30分钟再来？过一会儿到今天晚些时候再来？还是过一会儿在10月的某一天再来？”

“你来得太早了。我们在午餐时间前没有。”

我叫来部门经理。

“你好，我是斯柯特，我经常来……”

“我知道……您来找葡萄干麸皮小松饼。我们在午餐时间之前不烘烤小松饼。请您在午餐时间之后来买，那时我们会有。”

“但是小松饼是一种早餐食品，而且，如果你们是担心它供不应求，那现在已经是这样了！”

我没有把后半句话喊出来，实际上，我根本就没把它说出来。在它到达我的唇边时我把它拦住了，取而代之的是一直萦绕在我头脑中的那个问题：“他们是怎么想的？”

瞧不起顾客

我的一位女同学曾跟我讲过一段购物的经历：“我走进一家高档鞋店，这家店与我的店铺在同一条商业街上。由于我经营一家艺术材料商店，精良的穿着常常惨遭颜料的污染，因此我的上班‘制服’就是牛仔裤和毛衣。”

“在听到通常的死气沉沉的问候‘我能为您做些什么？’之后，我说我需要一双好的懒汉鞋。营业员的回答是：‘您可能是想到清仓减价的货架上购物吧？’”

“‘你错了。我以前从来也没有来过这里，而且我再也不会来了。’”

长时间等待

有一个星期我们非常忙碌，在最后一段行程上，我们要从肯尼

迪机场转机到另一个地方。但是机场广播我们的起飞时间将推迟 35 分钟，我们都情绪低落地等着。可是时间又变更了，又推迟了 50 分钟。然后过了 10 分钟，机场人员通知我们要坐一辆汽车到另一架搭乘的飞机上。我们冒着雨上了汽车，等待着司机的到来。

10 分钟，15 分钟过去了。等到 20 分钟时，人们开始骚动不安。25 分钟，现在已经等了 30 分钟了。我是听到了 36 分钟吗？在一辆汽车上等飞机已经花了 36 分钟了……36 分钟！有人管吗？

一个看门人走上车来说道：“我们正在等一位转机的乘客。让大家久等我们感到非常抱歉。”

快速提问：你认为这个看门人是：

1. 愚蠢的？
2. 心态低劣的？
3. 无意识的？
4. 以上皆是？

快速提问之二：这个看门人如果被问及他们的服务状况如何时，可能会说：

1. 我们提供了优质服务，但是其他地方却提供劣质服务。
2. 我们确实服务方面存在问题。
3. 如果我们有更好的上司，我们的服务会更好。
4. 乘客们应当知道最好别在雨夜乘坐飞机。

不管顾客的感觉

我们和我们的朋友在一家墨西哥餐馆会面，共进午餐，我们从未来过这家餐馆。那是秋天首次降温后干冷的一天。