

B e s t P r a c t i c e s

ACCENTURE

- 管理咨询巨头埃森哲  
斥资3000万美元、耗时  
6年的研究成果
- 全面揭示世界500强  
企业的成功秘诀

# 埃森哲方法

客户导向企业的运营模式与最佳实践

罗伯特·海比勒(Robert Hiebeler)、托马斯·凯利(Thomas B. Kelly)、查尔斯·凯特曼(Charles Kettelman) 著



高等教育出版社

B e s t P r a c t i c e s

# 埃森哲方法

客户导向企业的运营模式与最佳实践

罗伯特·海比勒(Robert Hiebeler)、托马斯·凯利(Thomas B. Kelly)、查尔斯·凯特曼(Charles Ketterman) 著



高等教育出版社

Best Practices: building your business with customer-focused solutions by Arthur Andersen.

ISBN 0-684-84804-X

Original English Language edition Copyright © 1998 by Arthur Andersen.

Original language published by SIMEN & SCHUSTER, Inc., All rights reserved.

Simplified Chinese characters edition arranged with SIMEN & SCHUSTER, Inc.

Through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.

本书版权登记号:图字:01-2004-3003

### 图书在版编目(CIP)数据

埃森哲方法/ (美) 海比勒 (Hiebeler, R.), (美)  
凯利 (Kelly, T. B.), (美) 凯特曼 (Ketteman, C.)  
著; 任锡源译. —北京: 高等教育出版社, 2004. 6

书名原文: Best Practices: Building Your Business  
with Customer-Focused Solutions

ISBN 7-04-014226-0

I. 埃... II. ①海... ②凯... ③凯... ④任...  
III. 企业管理—经验—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 046992 号

---

|      |                |      |                                                           |
|------|----------------|------|-----------------------------------------------------------|
| 出版发行 | 高等教育出版社        | 购书热线 | 010-64054588                                              |
| 社 址  | 北京市西城区德外大街 4 号 | 免费咨询 | 800-810-0598                                              |
| 邮政编码 | 100011         | 网 址  | <a href="http://www.hep.edu.cn">http://www.hep.edu.cn</a> |
| 总 机  | 010-82028899   |      | <a href="http://www.hep.com.cn">http://www.hep.com.cn</a> |
| 经 销  | 新华书店北京发行所      |      |                                                           |
| 印 刷  | 北京铭成印刷有限公司     |      |                                                           |
| 开 本  | 965×1290 1/32  | 版 次  | 2004 年 6 月第 1 版                                           |
| 印 张  | 6.5            | 印 次  | 2004 年 6 月第 1 次印刷                                         |
| 字 数  | 150 000        | 定 价  | 28.00 元                                                   |

---

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

# 埃 森 哲 方 法

A C C E N T U R E

作为有史以来投入最大的管理研究之一，全球顶级管理咨询巨头埃森哲公司斥资3000万美元、耗时6年对全球成功企业的经验进行了全面的考察。在本书中，埃森哲公司第一次与我们分享了他们的研究成果。埃森哲公司的研究小组从数百家顶级企业的数万页的研究报告中，萃取出40多个企业的经典案例，着重阐述了这些公司如何理解客户和市场、如何设计产品与服务、如何有效地销售与营销以及如何最终获得客户的满意。在深入地研究这些企业之后，他们在本书中为客户导向企业建构了一套6阶层的运营模式，整合了优秀企业在改善产品和服务、建立伙伴关系以及掌控忠诚客户等方面的先进理念。

本书创造性地将最佳实践相互关联到企业流程，以此帮助经理人扩展个人思维，明晰公司经营中的要害问题与解决之道。

策划编辑：马百岗  
责任编辑：麻众志  
封面设计：李 尘  
版式设计：吴 枫

## A C C E N T U R E

埃森哲 (Accenture) 是全球领先的管理及信息技术咨询机构，2003 财政年度纯收入达 118 亿美元，排名业界第一。埃森哲目前拥有 83 000 多名员工，在全球 47 个国家和地区设有 110 多家分支机构。埃森哲一向以出众的领导能力、成功决心、专业服务和质量承诺在客户中享有盛誉。《财富》100 强中的 86 家、《财富》500 强中超过半数都是埃森哲的客户。在埃森哲的前 100 名客户中，有 80 多家连续 5 年都是它的长期客户。

本书所阐述的企业运营模式被誉为埃森哲公司历史上“最明智的研究成果”。

## 郑 重 声 明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人将承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人给予严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为，希望及时举报，本社将奖励举报有功人员。

反盗版举报电话：(010) 58581897/58581698/58581879/  
58581877

传 真：(010) 82086060

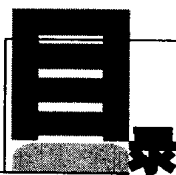
E - mail: dd@hep.com.cn 或 chenrong@hep.com.cn

通信地址：北京市西城区德外大街 4 号

高等教育出版社法律事务部

邮 编：100011

购书请拨打电话：(010)64014089 64054601 64054588



# BEST PRACTICES

序 言 • 1

致谢信 • 3

前 言 • 5

**第 1 章 流程的新内涵**  
——超越标杆的有效方式  
• 9 •

**第 2 章 倾听为信**  
——全面审视最佳实践  
• 21 •

**第 3 章 击中目标**  
——如何了解市场及顾客  
• 33 •

## 第4章 让顾客参与产品及服务设计

——流程变革并非仅限于公司员工

• 67 •

## 第5章 双方互动

——如何营销产品及服务

• 89 •

## 第6章 让顾客心知

——如何将顾客纳入产品配送流程

• 115 •

## 第7章 以爱服务

——如何为顾客提供至上的服务

• 143 •

## 第8章 深度挖掘客户资料

——如何管理客户资讯

• 177 •

## 后 记 球就在场上

——让最佳实践在您的工作中发挥作用

• 197 •



## BEST PRACTICES

6年前，埃森哲〔Accenture，原安达信公司管理咨询部（Arthur Anderson），译者注。〕决定投资建立一个流程分类系统，以研究全球各企业组织，同时搜集最佳实践案例。我认为此项决定是我在美国担任主持合伙人期间，公司所达成的最明智的决策之一。简单来说，所谓最佳实践就是执行企业流程的最佳方式。为了深入了解各公司如何重视建立卓越的顾客关系，我们特提出下列问题：

- 什么是回应与顾客服务相关议题的最好方式？
- 这些要求如何才能以最有效的方式达成？
- 这些公司如何构思出最佳实践，并且训练员工为顾客提供服务？
- 这些公司如何与客户合作，共同思考如何设计、改善、营销、配销相关产品及服务？
- 在追踪及运用顾客消费资讯方面（包括采购模式、态度及忠诚度），什么才是最有效、最具生产力的方法？

我们所建构的流程分类系统，以所有企业共通的主要流程为基础，包括：

- 了解市场与顾客；
- 设计产品及服务；
- 营销及销售产品与服务；
- 生产顾客需要的产品；
- 运送产品及提供服务；
- 为顾客提供服务。

我们认为，将最佳实践与各个流程联结，可以改变一般人对企业如何运作的刻板印象，并让最卓越的想法脱颖而出。长期以来这些刻板印象造成了企业管理层的偏见，例如：认为人力资源部门主管只能向同行学习，或是同产业的各个公司一定会受到相似的限制。所以，把焦点集中到共通的流程上来是推动管理变革的关键。

我们希望这本书能强化读者养成寻求最佳实践的习惯。在埃森哲全球万余名员工的共同努力之下，本书搜集了最佳实践中最卓越的案例。整个工作的领导成员包括 Knowledge Space 的主持人 Robert Hiebeler，Knowledge Enterprises 的主持合伙人 Thomas B. Kelly，以及管理顾问的主持合伙人 Charles Kettelman，其他各最佳实践流程工作人员的名单则排列于次页致谢信中。

詹姆斯·爱德华 (James D. Edwards)

埃森哲管理咨询部合伙人



## BEST PRACTICES

首先要向埃森哲全体人员致以最诚挚的谢意，并感谢6年来在搜集最佳实践的过程中，信任我们、不断鼓励且支持我们的领导们，如果没有他们的支持，就不会有这本书。

此外，感谢协助我们完成这本书的所有伙伴们：Harry Wallace 构思出本书的框架，并在整个过程中扮演关键性的角色；管理咨询部合伙人 Kathy Iversen 和 Joe O' Leary 提供给我们最佳客户服务的先进理念，将其经验与我们分享，并对本书的内容提供了宝贵的意见；David Shevenaugh 负责专案经理的工作；Stephanie Mantis 与最佳实践小组一起做了大量的研究工作；Ed Wertzberger、Paul Rukensbrod、Bob Weinstein、Jim Trinnaman 则与书中提及的企业一起合作；Jody Fergerson 协助本书的编辑与校对；Kitty Rainey 与 Viviane Wilcutts 则担任执行助理的工作。

在此，也要感谢 Wordwork, Inc. 的 Christina Braun、Maurice Coyle、Erik Hansen、Martha Lawler、Helen Rees、Katie Schofield、Saul Wisnia 以及 G. Patton Wright 等多位才华横溢的文字工作者

与编辑，特别是 Donna Sammons Carpenter 的指导，他们的天赋与努力使文字表达更加精确。Simon & Schuster 的资深编辑 Fred Hills 不但支持此项计划，还在整个过程中给予我们许多鼓励，我们在此由衷地感谢他们。

最后我们还要感谢书中提及的人士及企业，感谢他们付出的时间与耐心，以及为了将最佳实践这一管理前沿的理念带给全球读者所做出的努力。



## BEST PRACTICES

在本书中，埃森哲与大家分享了我们所观察到许多顶级公司成功背后所隐藏的真正秘诀。经过多年来埃森哲对客户研究的投入以及这种研究的持续改善并成为最佳实践，埃森哲的员工都深信，最佳实践不只是属于单一公司或某个产业，而是对所有大公司、小公司或各种不同的产业都普遍适用。是否能为自己的企业找到最佳实践，就要看你能否跳出既定的模式，接纳新理念。无论如何，如果想为企业找寻最佳实践，就必须有一套共同性的架构，我们称之为“流程观”，这样才能持续进行。

这本书列举了许多有趣的例子，可一一展示最佳实践的魅力，包括耐克、DHL、里兹等全球知名的公司。

对企业家而言，一定会很好奇耐克才花了两年多的时间就成功地攻占了女性市场，使其市场占有率由原有的 15% 提高到 65%。耐克针对女性消费市场策划了一个颠覆传统观念的广告活动，这个名为“对话录”的、挑衅意味强烈的平面广告，利用长达 18 页的篇幅表现出了当代女性不容忽视的能力及其所凝聚的力量。

又如马来西亚的 DHL 公司，凭什么由一个仅 4 人的小公司发展到现在每年要处理 300 万件包裹的全国最大的航空快递公司？DHL 创造的“快捷服务”，是一项可让消费者立即取件的线上服务系统。这套系统使消费者的订单成为全公司整合资讯系统的一部分，因此 DHL 不仅可随时监控运送的状况，同时还可整合消费者资讯以作为改善服务流程的一个依据。

里兹卡尔顿酒店是唯一荣获 Malcolm Baldrige 国家品质奖的连锁饭店。里兹凭什么获得如此殊荣？在里兹诸多成就当中，其中一项是它坚持规定每个分店每天都必须完成一份包含 720 个相关工作项目的报告。例如分店经理需记录一个清洁人员多长时间可以完成一个房间的清洁工作；又如饭店的侍者是否能将无意间听点的有关客户希望房间内应多放几条浴巾的需求立即反映给领班；每个联络窗口的负责人员是否能用便携式电脑随时把客户的偏好与抱怨记录在公司的数据库当中。

您能想像一向以客户服务著称的美国运通，居然曾在 1991 年，因为服务不佳引起消费者大规模的抵制活动吗？当时因 Boston 餐厅抗议美国运通傲慢无理且缺乏灵活性所掀起的抵制活动，迫使美国运通全面检讨其客户服务流程。三年之后，美国运通推出了收取更低的签账权力金及提供更好的服务等措施，结果使其增加了 35 万多个合作厂商。美国运通化危机为转机的秘诀就在于它利用长时间与不满意的客户进行面对面的沟通，并与合作厂商共同合作提供折扣或奖品给持卡消费者。

1997 年，Palo Alto - based Varian Associates 被 VSLI Research 这家市场调研公司提名为全球半导体厂商及供应商中客户满意度最高的公司。那么，Palo Alto - based Varian Associates 是如何

赢得客户青睐的呢？原来这家公司早在计划及开发其极精密的光学产品时，就曾经在北美、欧洲、大洋洲等地邀请竞争者或 Varian 自己的客户做“焦点团体”的研究调查。Varian 借助此次调查结果及受访者提供的意见导入新产品研发，因此制造出了更好用且更符合消费者需求的产品。

Robert Bosch GmbH 公司是位居全球领导地位的生产电子化自动元件的厂商，生产如反锁刹车器、燃料加注系统及安全气囊等，以设定无瑕疵产品为公司优先目标。以其 Eisenach 的设备为例，在短短一年内产品不合格率就大幅降至 0.03%。那么，它是如何做到这一点的呢？

Robert Bosch GmbH 公司为此组织了一个跨部门的团队，成员包括所有隶属于制造与配销部门的员工，此团队负责监督整个供应链及生产流程的每一个步骤。

此外，Robert Bosch GmbH 公司还挑选出具有发展潜力的员工参加公司提供的免费训练课程，但这并不保证课程结束后即可获得升迁。在连续 14 星期、每天晚上 3 小时的培训中，员工学习了公司的发展史、管理方面的知识、接受目视测验及与主管面对面沟通，并学习如何加强对顾客的服务。凡是旷课两堂以上的学员即丧失接受培训的资格。

在 1991 年—1994 年之间，芝加哥赫利医院由全美医院排名倒数第 5，跳升至前 5 名。芝加哥赫利医院，为改善客户满意度，将员工代表组成 9 个名为“Commando Teams”的团队，负责确认出顾客在求诊过程中遇到的问题并加以改进。其中一个团队的职责是找出顾客不满意的症结，例如求诊者在各部门的等候时间过久。以 X 光室为例，经过医院的积极改进，顾客的等候时间已缩短至 10 分钟之内。

在《埃森哲方法》这本书中，我们介绍了 40 多个企业的创新过程，并着重阐述它们确认顾客群、调查顾客对其产品或服务的意见以及了解客户需求的过程。此外，在通过对全球数百家企业进行深入的研究后，我们为顾客导向的流程建构了一套 6 阶层的模式，整合了最佳实践企业在改善服务、建立伙伴关系及吸引忠实顾客方面的理念。

目前市面上的管理图书，大多认为向管理者提供保证其革新性的理论或方法是解决所有问题的良方，只需简单地变更参考理论，不必进行过程变革。但实际上，所有的变革都必须循序渐进地进行，而非一蹴而就。

我们不认为这本书会解决您的所有问题，然而本书确实提供了一种分析企业管理问题的新思维，更重要的是，提供了解决问题的新方法。本书各章节是以企业流程为架构编排的，每一章都提出许多最佳实践的个案及应用，并配合所介绍的流程，说明其具备的特性。这些最佳实践典范的产生，除了我们自己的实践经验之外，还由各企业互相遴选而得。本书中各章节介绍的最佳实践企业，都在该流程中具有卓越的表现，并在许多细项上都可称得上是最佳实践。

除此之外，我们在各章节最后都将该流程所需之最佳实践特性加以归纳，并汇集出一些诊断性的问题，让您在相互讨论中可以审视各流程的运作，并以其他公司在最佳实践上的表现（不论是否为同一产业）来评判自己的营运绩效并提出需要改进的方向。

希望本书能帮助您及您的主管们学习、分析运用最佳实践并具备对于最佳实践的洞察力。



埃

森

哲

方

法

## 第1章

# 流程的新内涵

——超越标杆的有效方式

88397 998.1839689