

中国质量管理协会用户委员会 编著

用户完全满意

—市场经济下
企业永无止境的
追求

马林 主编

Total Customer Satisfaction

TOTAL CUSTOMER SATISFACTION

TOTAL CUSTOMER SATISFACTION

SATISFACTION

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

用户完全满意：市场经济下企业永无止境的追求/中国质量管理协会用户委员会编. - 北京：中国经济出版社，1998.12

ISBN 7-5017-4466-1

I. 用… II. 中… III. 企业管理 - 市场经营学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 32861 号

用 户 完 全 满 意

——市场经济下企业永无止境的追求

马 林 主 编

*

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

北京星月印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 1/32 10 印张 240 千字

1998 年 12 月第 1 版 1998 年 12 月第 1 次印刷

印数：1~30000

ISBN 7-5017-4466-1/F·3396

定价：20.00 元

用戶完全滿意——
市場經濟下企業永無
止境的追求

袁寶華題

编委会人员名单：

顾 问：宋季文 袁宝华 宋力刚

主 编：马 林

编写人员：张耀煌 刘殿襄 刘建生

 简 明 段学良 刘永庆

序

中国共产党第十四次全国代表大会正式明确了我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制，这是关系到我国走上国富民强大道的英明决策。在邓小平理论的指导下，经过十几年的艰苦实践，我国的市场经济体制正在逐步建立、完善，我们越来越清楚地认识到，长期计划经济下形成的一套观念和行为习惯必须进行根本转变，才能在新的形势下求得生存和发展。

在市场经济体制下，消费是一切经济活动的起点和终点，用户市场中起着主导的作用，用户凭借市场机制，可以决定生产什么，生产多少，定什么价格。在用户与生产企业的关系上，生产企业是听用户的，用户说了算，否则产品没有销路，企业就得不到利润。“用户第一”、“用户永远是对的”、“一切为了用户”绝不是空洞的口号，而是实实在在的道理。特别是在当前全球经济一体化，竞争更加激烈的今天，“关注用户，让用户完全满意”已成为企业在竞争中能否取胜的关键，企业

整个经营活动都是在追求用户的完全满意，以赢得用户，赢得市场。为此，首先要准确了解用户日益提高、变化的需求，包括了解用户的潜在需求；然后要不遗余力去提供用户需求的产品和服务，进而要超过用户期望地使其满足，获得用户的忠诚；最后要让用户来评价产品和服务的好坏，用户满意是质量的最终标准，用户评价是最权威、客观的评价；而且要不断改进用户不满意的地方。国内外大量的事实证明，“用户完全满意”是市场经济条件下企业永无止境的追求，是全社会共同关注的问题，它可以实现用户最大的满足，企业最大的利润，以及社会资源的最优配置。

《用户完全满意——市场经济下企业永无止境的追求》一书抓住了我国建立社会主义市场经济体制新形势下，企业参与市场竞争面临的关键问题，结合我国企业实际，大胆学习借鉴国内外先进企业的好经验，阐述了用户完全满意的概念，以及在市场经济体制下，“用户完全满意”对企业经营的重要意义和实现“用户完全满意”的有效途径。这本书对于我国企业转变观念，建立“用户完全满意”的企业文化和行为准则，提供用户完全满意的产品和服务将会很有帮助。

本书还介绍了美国摩托罗拉公司和我国宝钢、海尔

等许多国内外先进企业在用户完全满意方面的好经验，这些经验都是宝贵的财富，我们要学习借鉴他们的经验，找出自己的差距，以用户需求为导向，不断改进自己的工作，改进自己的产品和服务，我们不仅要让最终用户满意，而且要让企业内部下工序用户满意；不仅要让国内用户满意，而且要让国外用户满意，进入国际市场，在竞争中取胜。对于处于困境的一些大中型企业，需要创造一个良好的外部环境和平等竞争的条件，但真正走出困境，企业内部因素还是主要的。因此学习借鉴用户完全满意的好经验，转变观念，面向市场，面向用户，改进内部管理，对国企走出困境也是非常重要的。

中国质量管理协会全国用户委员会在“用户满意”方面做了大量的宣传和推动工作，1995年12月在全国用户工作会议上倡导要在全中国实施用户满意工程，1996年5月联合国家技术监督局、国内贸易部、机械工业部、冶金工业部、化学工业部、邮电部、轻工总会等七个部门共同下发了《关于实施“用户满意工程”的通知》，1996年底十二个部、委、会联合召开了首届用户满意工程联合推进大会，1997年联合推进“用户满意工程”的单位发展到十五个，活动得到了广大企业的积极响应，充分反映了实施用户满意工程符合社会主义市场

经济体制发展的需要，已成为我国政府经济部门、广大企业和社团重视、关注和参与的活动。我曾经讲过“用户满意工程”是全面质量管理工作的创造性发展。希望这本书对于实施“用户满意工程”活动的开展起到积极的推动作用，期望实施“用户满意工程”能取得更大的实效。

宋季文

一九九八年六月三日

目 录

第一章 用户完全满意的概念及其重要意义	(1)
第一节 让用户满意是市场经济下企业的必然选择	(1)
一、市场经济下用户的主导作用	(1)
二、满足用户是企业生存的基础	(4)
三、满足用户是企业发展的动力	(5)
四、满足用户是社会主义企业性质的体现	(6)
第二节 用户完全满意和用户忠诚的基本概念	(7)
一、用户满意与用户满意度	(7)
二、用户忠诚与用户忠诚度	(13)
三、用户完全满意的重要意义	(18)
第三节 用户完全满意是全面质量管理深化发展的新阶段	(23)
一、全面质量管理的产生与发展	(23)
二、用户完全满意是全面质量管理的深化发展	(28)
三、用户完全满意是我国的跨世纪工程	(34)
第二章 实现用户完全满意的途径	(39)
第一节 用户完全满意的模式	(39)
一、用户完全满意的模式	(40)
二、识别用户	(41)
三、调查用户需求	(42)

四、满足用户的需求	(43)
五、用户满意度调查	(44)
六、持续改进	(45)
第二节 用户完全满意的经营理念 and 经营战略...	(47)
一、用户完全满意的经营理念	(47)
二、以用户满意为中心的经营战略	(52)
第三节 市场用户需求的调查	(57)
一、调查用户需求是满足用户需求的前提	(57)
二、用户需求信息的来源	(60)
三、掌握用户需求的市场调查方法	(62)
四、理解用户需求应有的工作态度	(68)
第四节 用户需求导向的新产品开发	(70)
一、产品开发设计思想和程序的变革	(71)
二、产品的生命周期和更新换代	(73)
三、建立和完善设计开发质量体系	(77)
第五节 生产过程控制是满足用户需求的基础...	(91)
一、生产过程控制的目标是符合性质量	(91)
二、过程控制的主要工作和方法	(94)
三、市场信息对过程控制的作用	(97)
第六节 服务是市场竞争的新焦点	(100)
一、服务是产品的组成部分	(100)
二、服务的特点和种类	(101)
三、服务中常见的过失	(103)
第七节 用户满意度调查和持续改进	(105)
一、用户满意是衡量质量的最终标准	(105)
二、让用户评价对产品的满意程度	(106)
三、用户满意度调查的目的是找出改进机会	(107)

四、用户满意度调查的程序.....	(108)
第八节 企业员工满意是用户完全满意的保证...	(110)
一、企业的两个“上帝”.....	(110)
二、如何使员工满意.....	(111)
三、员工满意度调查.....	(114)
四、用户完全满意小组 (TCS 小组)	(115)
第三章 用户完全满意服务的技巧	(117)
第一节 服务质量标准是有效管理的法宝	(117)
一、三类服务规范.....	(117)
二、对服务质量标准的要求.....	(119)
三、制定服务质量标准的步骤.....	(120)
第二节 达到用户完全满意的三个关键要素.....	(121)
一、卓越的产品.....	(122)
二、卓越的服务方式.....	(123)
三、卓越的服务意识.....	(125)
第三节 创一流服务的秘诀.....	(126)
一、超越顾客的期望值.....	(127)
二、满足顾客的期望值.....	(128)
三、调整顾客的期望值.....	(129)
第四节 用户停止购买的分析	(131)
第五节 留住每一位用户的策略	(132)
一、定期的、有创造性的与用户联络.....	(133)
二、向用户提供服务保证.....	(134)
三、采取高频率市场策略.....	(135)
四、提供个性化的服务.....	(135)
五、帮助用户.....	(136)
六、与用户建立相互信任的合作伙伴关系.....	(136)

七、访问离去的用户·····	(137)
八、对失误进行非凡的补救·····	(138)
第六节 用户的投诉是礼物·····	(139)
一、用户的投诉为什么是礼物·····	(139)
二、如何愉快地面对投诉·····	(140)
第七节 接待用户、提供服务的技巧·····	(142)
一、接待用户、提供服务的四项技巧·····	(143)
二、一线员工是重要的环节·····	(144)
第八节 为用户解决问题的技巧·····	(145)
一、任务技巧·····	(145)
二、交际技巧·····	(146)
三、处理问题的技巧·····	(148)
第九节 关心用户的服务程序·····	(149)
第十节 接待“难对付”顾客的技巧·····	(153)
第十一节 服务质量的考核与激励·····	(154)
一、以顾客完全满意为标准的考核体系·····	(155)
二、体现顾客完全满意的奖惩制度·····	(156)
三、榜样的表率、激励作用·····	(156)
四、尊重、支持一线员工·····	(157)
第四章 用户满意度调查的方法·····	(158)
第一节 用户满意评价的原则·····	(158)
一、用户满意评价的特点·····	(158)
二、用户满意评价的原则·····	(160)
三、用户满意评价体系·····	(162)
四、用户满意评价的组织·····	(163)
第二节 用户满意的调查过程·····	(164)
一、用户满意的测量标准·····	(164)

二、用户满意调查的方案设计·····	(169)
第三节 用户满意度的调查方法 ·····	(196)
一、用户满意度调查的信息类型·····	(196)
二、获取原始数据的基本方法·····	(201)
三、谈访的方法·····	(205)
第四节 用户满意程度评价方法 ·····	(214)
一、用户满意评价状态矩阵·····	(214)
二、单变量的次数分布分析·····	(216)
三、集中趋势和离散趋势的分析·····	(218)
四、两个顺序变量之间的统计分析·····	(220)
第五节 对企业用户满意度评价体系的考核指标	(226)
第五章 成功企业的经验 ·····	(242)
一、用户满意——企业才能长盛不衰	
宝山钢铁(集团)公司·····	(242)
二、追求用户满意 海尔真诚到永远	
海尔集团公司·····	(249)
三、“用户满意”是质量效益型道路的重要内涵	
武汉钢铁(集团)公司·····	(262)
四、我们的目标：对用户负责、让用户满意	
中国建筑第二工程局·····	(271)
五、坚持服务宗旨 奉献一流服务	
上海市第一百货商店·····	(277)
六、让用户满意是民航服务永无休止的追求	
民航协会用户工作委员会·····	(284)
七、用户满意是邮电企业的立足之本	
中国邮电企业管理协会·····	(293)
附录：有关名词术语 ·····	(302)

第一章 用户完全满意的概念 及其重要意义

“用户完全满意(Total Customer Satisfaction 缩写 TCS)”是质量管理科学在市场经济发展到一定时期的产物。它虽然发端于 20 世纪 90 年代的欧美几个市场经济已相当成熟的发达国家,但随着我国经济体制改革的深入发展,社会主义市场经济体制的建立和完善,“用户完全满意”的问题也越来越引起广大企业和全社会的重视。尽管我国目前的市场经济体制还不够完善与成熟,但党中央已经确立要高举邓小平理论伟大旗帜,在社会主义初级阶段,“通过改革和探索,建立和完善比较成熟的充满活力的社会主义市场经济”。这就为我国推行和研究“用户完全满意”提出了客观需要。我们就根据这个形势发展要求,从简要讨论市场经济,尤其是结合我国社会主义市场经济的一些基本情况来认识用户完全满意的问题。

第一节 让用户满意是市场 经济下企业的必然选择

一、市场经济下用户的主导作用

我们通常讲的市场经济,不论是发达国家比较成熟的市场经济

济，还是我国还处于成长阶段的社会主义市场经济，都是把有限的买方市场作为市场发育与运行的目标，是在买方力量控制下运行的不完全竞争市场。在这样的市场经济条件下，用户(买方)的主导作用表现为：

1. 主导市场需求作用

在市场经济的条件下，消费是一切经济活动的起点和终点，用户凭籍市场机制，可以决定企业生产什么，怎么生产，为谁生产。在用户与生产(服务)企业的关系上，企业听用户的，用户说了算。否则，产品没有销路，生产者就得不到利润。

长期在计划经济下的钢铁生产，钢材供不应求，钢厂生产什么钢材，市场抢购一空，当时能买到钢材就不容易了。一些不具备条件的乡镇企业受利益驱动，匆忙生产出一大批质次价高的钢材，给用户带来损失与工程隐患。而现在，钢材供应充裕，品种齐全，质量保证，用户完全可以按自己的需要选购。质量差，品种不对路的商品得不到用户青睐而长期积压。市场经济无情的竞争规律使企业明白：经营秩序不再是计划经济时的“生产——消费——服务”以生产为主的模式，而是“消费——生产——服务”确立消费使用才是生产的起点和终点的概念，从而提高适应市场、服务用户的意识，有了用户使用，才会有市场，才有可能按用户要求组织生产，才会有企业的生存发展。可以说，这是市场用户主导方式的大改革。

2. 评价监督作用

长期以来，在计划经济的影响下，无论是政府经济管理部门、企业界还是理论界，对产品质量本质的认识普遍存在着一种技术性和行政性倾向，即把质量简单化为一种特性指标，单纯强调检验、试验和测量，以确认是否符合标准。符合标准的就是好质量，就可以出厂。而较少从使用角度来真实评价其使用价值。其实，某一商品的价值是通过其使用价值体现出来，所以衡量该

商品的质量标准应该是它满足用户需要的程度。

过去，企业按标准组织生产，不符合标准的作为废次品，合格率成为企业的一项重要质量指标。产品出厂按合同所规定的标准验收，在供不应求的计划经济时代，符合标准的不管能不能满足使用都得接受。上级机关也按企业标准监督检查，以评定产品质量状况。其实，技术标准虽有指导生产，统一要求的一致，但它的相对固定与单一性，总是不能完全适应各层次用户需要的多样性与复杂性，滞后的制订标准更不能适应快速变化的用户爱好。以至于不符合市场需求的合格品被大量积压。市场经济条件，提出以用户满意来评价质量的好坏，比单纯使用技术标准能更真实反映产品使用价值与价值的统一。可以说，这是质量观念的大转折。

3. 提高质量降低成本的促进作用

市场经济条件下，企业为争取更多的用户所开展的竞争，促使企业从满足用户需要出发，努力提高质量、开发品种、降低成本、改善服务以追求企业的利润最大化。在计划经济下，企业作为政府的附属物，在产量上、质量上对政府负责任，提高质量，降低成本是“你让我干”，缺乏企业内在动力。而在用户主导的市场经济下，企业非常重视用户对质量的意见，为了满足用户需求并实现企业效益，企业由“你让我干”转变为“我自己要干”，增加了内在动力。这必然使企业更重视“科技第一生产力”的作用，增加科技含量，提高员工素质。90年代以来，遍地开花的家用电器制造企业，经过几年的市场竞争，无论是冰箱、空调、彩电、洗衣机和VCD生产厂家都从几千家逐步集中到几十家，甚至更集中到十几家企业中。这些成功企业正是依靠科技，开发品种，扩大规模，改善服务，降低成本，在激烈的市场竞争中，因为能更好地满足用户需求而取胜。因此，用户的主导作用，促使科技发展与生产力的提高，促使资源得到更合理的有效利用。

二、满足用户是企业生存的基础

在计划经济下，企业作为政府的附属物，在产量上、质量上对政府负责任，提高质量，降低成本是“你让我干”，缺乏企业内在动力。而在用户为主导的市场经济下，企业非常重视用户对质量的意见，为了满足用户需求，并实现企业效益，企业由“你让我干”转变为“我自己要干”，增强了内在动力。

马克思在叙述资本循环时，列出了著名的 $G—W \begin{cases} P_m \\ A \end{cases} \dots P \dots W'—G'$ 的公式。即资本化的货币购买商品(生产资料 P_m 和劳动力 A)，并使劳动力和生产资料有机结合，通过生产过程 P 得到了增值的商品 W' ，经过流通，换取增值了的货币 G' ，完成资本的循环。其中 $G' = G + g$ ，指出剩余价值(利润) g ，不可能在流通中产生，却必须依赖流通才能实现。因此经济学家把 $W'—G'$ 实现商品销售，使资本得以循环并增值，这一流通过程，称之为“惊人的飞跃”。资本主义商品经济到市场经济几百年的发展历史充分证明了这一点，没有这个飞跃，即商品不能实现销售，资本就无法循环，企业不能获得效益就不可能再去购买生产资料和劳动力，连简单的再生产都难以为继，更不可能扩大再生产以求发展。所以，商品能在市场上大量销售，具有高的市场占有率，历来是企业追求的目标和商家竞争的焦点。许多企业花巨大的人力和财力研究市场与用户，重视营销策略和方法，遵循并力求掌握这一规律，取得市场经济条件下，生产与流通的主动权。

在市场经济条件下，产品和服务有没有市场，能不能实现销售，用户起主导作用。在有限的买方市场上，用户总是选择那些质量佳、服务好、价格适宜的产品。只有用户喜欢的产品，他才会去购买，就等于向这种产品的生产者投了一张货币选票，使企业获得实实在在的效益。这就给企业经营者指出了方向：生产或