

黄金服务

Good Service is Good Business

15 秒

凯瑟琳·迪佛利 著 王秀婷 高慧雯 译

和顾客争辩绝对没有胜算！

服务为生命之本！

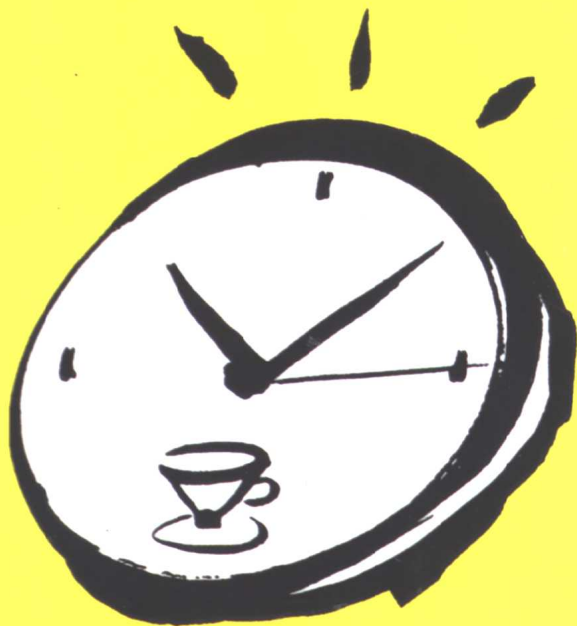
虏获 96% 顾客心只需**黄金 15 秒**！

懂得**体贴顾客**的服务系统，可以为产品提升 10% 的价值，

好服务 = 超越期待 Exceed Expectation **超值惊喜**！

“软” 服务，才是企业获利的 **“硬”** 道理：

华盛顿邮报 Washington Post 说：全世界每秒钟应有 **7** 个人是你的客户！



天津社会科学院出版社

黄金服务

Good Service is Good Business

15 秒

凯瑟琳·迪佛利 著 王秀婷 高慧雯 译

服务

天津社会科学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

黄金服务 15 秒/凯瑟琳·迪佛利著. 王秀婷、高慧雯译.

—天津:天津社会科学院出版社,2003.6

ISBN 7-80688-026-7

I. 黄… II. ①凯…②王…③高… III. 企业管理:销售管理

IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 040167 号

著作权合同登记号 图字:02-2003-79

本书经(台湾)商智文化事业股份有限公司授权,出版中国大陆地区中文简体字版。

原作名与作者名:Good Service Is Good Business:7 Simple Strategies For Success by Catherine De Vyre

原作出版日期:First published in Australia by prentice Hall, French's forest NSW, Australia in 1994

未经书面同意,不得以任何形式任意重制、转载。

出版发行:天津社会科学院出版社

出版人:项新

地址:天津市南开区迎水道 7 号

邮编:300191

电话/传真:(022)23366354(办公室)

(022)23075303(发行科)

电子信箱:TSSAP@Public.tpt.tj.cn

印刷:北京国彩印刷有限公司

开 本:880×1230 毫米 1/32

印 张:5.625

字 数:135 千字

版 次:2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

定 价:15.00 元



版权所有 翻印必究

服务万岁

不管是雇主还是员工,身在民营机构或公家机关;
不管是直接面对顾客,或默默从事幕后工作;
不管你喜欢或不喜欢,都有顾客要应付!
付你薪水的其实不是雇主,而是顾客。

很久很久以前,有个女孩和一般少女一样喜欢追逐流行,因为追随流行需要花钱,所以她需要一份工作。除了保姆和跑腿小妹外,她第一份“真正的”工作是在高尔夫俱乐部里洗碗,老板就是她爸爸。但她讨厌这份工作,更不耐烦爸爸吩咐她做东做西、罗里罗嗦的训诫:“一份值得付出心力的工作就值得好好做。”“匆忙造成浪费。”

更糟糕的是,当她想挥霍自己赚的辛苦钱时,她的老妈还会补上一句:“省一分钱赚一分钱。”“买件好货强过五件便宜货。”

少女把那些话全当成了耳边风。因此一家人常常在晚餐桌上出现争执,这时爸妈照惯例会老调重弹:“问题不在于你说

的话,而在于你说话的方式!”

这个故事是否似曾相识?是否让你回想起自己的年少岁月?

我就是那个抱着错误心态闯进职场的年轻女孩。真希望当初就能肯定自己扮演着为顾客提供干净瓷器和餐具的重要角色,而不是肮脏、卑微的洗碗工。

回想起我父母说过的话,如果他们生在今天,真可以去当管理顾问了。你可能也曾经从自己的爸妈那里听过同样被你蔑视的“陈词滥调”。

好服务就是好企业

如果以下章节的内容都无法让你印象深刻,请牢记一句话:**最好的顾客关系,就是不要把顾客当作亲人对待,更不要把顾客当成受气的对象或等闲之人。**

本书目的在重新探索一些老生常谈,却受用无穷的道理,并佐以相关研究和案例,让一般常识转变成组织里的共识和习惯。借此将有能力向竞争对手的市场攻城掠地,冲高公司利润。

“好服务就是好企业”,不论民营或公家机关皆然。本书自从1994年首度问世,并一举登上澳洲畅销书榜首以来,随着网络和服务行销手法的成长,人们对于顾客服务的期望正快速转变,如今该是进行全球改版、更新过时信息的时刻了。

没有人比自己更了解自己工作环境的独特性。不论是何种职位、职称的员工,都有责任重视优质的顾客服务,让组织更有竞争力,也为国家开创更有利的全球竞争前景。



最好的顾客关系,就是不要把顾客当作亲人对待,更不要把顾客当成受气的对象或等闲之人。 2

本书原是为澳洲读者而写,但在笔者向全球五大洲的顶尖组织演讲后,从客户一致的回馈中了解:书中的原理是国际性的,放诸四海皆准,其中只有很微小的文化差异而已。

那些仍旧不重视顾客的人,应该试着在没有顾客上门的情况下工作90天!这句话在我前往阿拉斯加参加海上研讨会时感触更深。5月中旬,我们在朱诺港靠岸,灿烂的阳光将白雪皑皑的山峦映照在波光闪耀的湛蓝海面上,游客们无视纬度多么偏北,穿着T恤便兴高采烈地下船上岸了。

我们受到旅游业者常见的亲切的摆阵迎宾。但是话说回来,如果连旅游业者都不亲切,还会有谁亲切呢?赏鲸之旅壮观美丽,商店和餐厅第一线员工的乐于助人和真挚热忱给我留下了深刻的印象。

有一位顾客为了鸡毛蒜皮的小事破口辱骂一名员工时,我正好在旁等候。这名销售人员处理完顾客的抱怨,便像没事发生过似的,笑脸盈盈地转向我,这一幕让我深感动容。我略加评论他处理抱怨的能力,并赞叹此地每一位员工的服务态度:每个人似乎都很高兴这里挤满了讨价还价的观光客。

“我们当然很高兴见到你们啦,各位是我们六个月以来的第一批客人呢!”她笑着说,“冰雪把水路封冻了大半年。”我问她,这是不是也意味着到了季末时节,他们的态度就会一百八十度大转变。她又笑着说:“你不必担心这个问题。坦白说,我们在那个时候确实会有点儿疲倦,但我们知道,当本季的最后一艘船离开时,也把一整船珍贵的顾客带走了。”

这些在阿拉斯加的服务人员十分理解:“如果你不认为顾客很重要,那就试试在没有半个顾客的情况下工作90天。”

本书并未提到任何颠覆世界的革命性学术启示,或是让人一夜致富的神奇法则。成功背后隐藏的秘诀是很奇妙的经验,我



那些仍旧不重视顾客的人,应该试着在没有顾客上门的情况下工作90天!

本来想将本书取名为“服务致胜的七大秘招”(Seven Secrets of Service Success),不过事实依旧是:要达到服务或其他事业的成功,根本没有轻松愉快的“秘诀”。

麦当劳或迪斯尼悠久而全球性的成功并没有不可思议的奥秘,也没有穿着作战服的 CIA 探员监督汉堡食谱和干净的洗手间。

服务致胜没有秘诀!不过确实有很多策略。本书将这些策略归纳成一套容易记忆的 SERVICE 速记法:

- S 自我尊重(Self-esteem)
- E 超越期待(Exceed Expectation)
- R 补救(Recover)
- V 憧憬(Vision)
- I 提升品质(Improve)
- C 关怀(Care)
- E 授权(Empowerment)

本书并未提供专治客服疑难杂症的万灵丹,而是要找出当今最先进的管理学思维,并且用实例阐明这些智能。

拿支笔边看边做笔记或画重点。书中的信息不见得都能切中你的组织所需,但应该有很多观念可以激发你的点子,说不定马上就能付诸实行。

服务,常常是最先被提起,却是最后才做到的事情。现在是最好的起步时机,如果企业正在急速发展,好服务可以增加竞争优势。就算处于低迷时期,一个微笑、目光接触和愉快的声音不花半毛钱,却能大幅提升利润,节省重复操作的成本,创造更好的获利能力。

很少有企业会故意提供恶劣或普通的服务,但是成功的企业却会积极重视并持续改进,“他们从不掉进没有时间把事情做对、却有时间重头来过的陷阱。”顾客就像好伴侣和好朋友



要达到服务或其他事业的成功,根本没有轻松愉快的“秘诀”。

一样,从顾客身上理解到礼貌、殷勤意味着生意,而生意则代表了谋生的工作。礼貌就像轮胎里的空气,不费分文,却能让旅途更愉快!



礼貌就像轮胎里的空气,不费分文,却能让旅途更愉快!

目 录

序	服务万岁	(1)
---	------------	-----

第一章	以客为尊——自我尊重	(1)
-----	------------------	-----

即使是清道夫,扫起街道也该像米开朗基罗作画、

贝多芬作曲或是莎士比亚写诗一样。

何须曲意奉承?	(2)
---------------	-----

大老板也要捡垃圾	(3)
----------------	-----

服务始终来自人性	(5)
----------------	-----

乐在工作,和气生财	(9)
-----------------	-----

好员工带来好顾客	(10)
----------------	------

成功没有方程式	(12)
---------------	------

〈自我尊重〉七大摘要	(13)
------------------	------

第二章	买服务,送产品——超越期待	(14)
-----	---------------------	------

承诺做好,送上最棒!

——星期五餐厅(Friday's)的座右铭

超值又不蚀本	(14)
--------------	------

“桌布”在哪里?	(17)
----------------	------

亲近又不会太腻	(19)
---------------	------

“软”服务是获利的“硬道理”	(21)
----------------------	------

别和顾客争辩	(22)
--------------	------

牌子老不一定信用好	(25)
-----------------	------

〈超越期待〉七大摘要	(26)
------------------	------

第三章 道歉之余——补救

(27)

有 96% 不满意的顾客根本懒得抱怨,因为他们直接把生意转给别人做;剩下 4% 会抱怨的顾客,其实才是最忠实的顾客。

抱怨是礼物	(28)
-------------	------

大家来找碴,人人做客服	(31)
-------------------	------

“神秘客”就在你身边	(34)
------------------	------

小疏忽砸招牌又折兵	(36)
-----------------	------

会抱怨的顾客最忠实	(38)
-----------------	------

服务到家包君满意	(42)
----------------	------

〈补救〉七大摘要	(51)
----------------	------

第四章 服务取胜时代——憧憬

(52)

你是否了解每位顾客代表的终生价值?别想从后照

镜里看清楚未来的路!

鼠标定江山	(53)
-------------	------

额头贴钞票的顾客	(55)
----------------	------

各凭本事找财路	(57)
---------------	------

高科技还须高人性	(59)
----------------	------

了解客户的需要,是客户服务系统的第一要务	(60)
----------------------------	------

哪门子的“公司规定”?	(65)
-------------------	------

顾客才是老大	(67)
谢谢,再联络!	(69)
〈憧憬〉七大摘要	(73)

第五章 客服进化论——提升品质 (74)

员工和顾客每次接触的时间至少过 15 秒,只要把握这个“关键的 15 秒”,就能留住顾客。

进步,否则出局!	(75)
改变,否则关门!	(77)
“关键时刻”小兵立大功	(79)
训练是投资	(81)
〈提升品质〉七大摘要	(83)

第六章 与客为友——关怀 (85)

开发一位新顾客,要比留住一位老顾客多花五倍的时间。

服务攻心	(86)
订作客服	(89)
不错就是不够好	(93)
服务百分百,品质零误差	(95)
没有鱼,不用钱!	(99)
多做少错	(101)
双赢交易	(103)

品牌忠诚班底	(106)
小费到手	(108)
资源	(129)
自动化技术	(130)
市场行销	(130)
服务为生意之本	(131)
〈关怀〉七大摘要	(132)

第七章 规定必有例外——授权.....(133)

当顾客只需要一位服务人员便能解决问题，有70%的人会满意公司的服务；但若需要再转接第二名职员时，满意度便下降至60%。

事事照“规定”，样样行不通	(134)
解决问题，别制造问题	(136)
与其说“不”，不如说“是”	(138)
反向管理金字塔	(141)
表扬服务英雄	(143)
一个都不能少	(148)
〈授权〉七大摘要	(151)

结语 客服是条不归路.....(152)

客户服务没有止尽，只有开始，不但没有终点，反而像接力赛一样，需要随时在起跑线上待命，蓄势待发。

附录 黄金服务 15 秒给你报报

(155)

第一章 以客为尊

——自我尊重

即使是清道夫，扫起街道也该像米开朗基罗作画、贝多芬作曲或是莎士比亚写诗一样。

扫得干干净净，让所有人不禁停下脚步赞扬：“这里有一个了不起的清道夫！”

——马丁·路德·金恩(Martin Luther King)

服务来自人们而非公司。没有自尊就等于一无所有，即使只是小规模的两家公司。自尊是每个成功服务的组织最关键的元素。员工对自身和服务对象都能感到舒坦，便会自然而然地传达正面的观点给顾客。我们常常把服务和奉承搞混了，以至于有时候会觉得“伺候”别人是很没有尊严的事。

英文字典对于“服务”一词提供了多种定义，其中两个如下：

1. 在下位者对于在上位者的照顾。
2. 扮演有用的角色。



“扮演有用的角色”应该是每个人都能轻易认同和勇于追求的目标。

何须曲意奉承？

1997年9月29日，我听了一位世界知名宗教人士对上万民众的演讲，当他被问到有关生命的意义时，他面带微笑地简短答复：

“生命有两大意义：一是快乐，二是有用。”

虽然我并不觉得这样的答案切中我个人对生命意义的质疑，但他的论点却引发了我的好奇心。

经过一番深入探讨，我了解到这类思想观念并不限于佛教信仰，事实上，《圣经》也引述了耶稣的话：“想要成为伟大的人，要懂得服务。”印度教、回教和犹太教朋友们告诉我，他们的信仰中也有类似的教义。一位研究神学的前IBM同事更帮我确认，成为有用之人的观念其实是全世界所有宗教的根本主题。

既然我们一生中花费如此多时间在工作上，惟一合理的解释就是：员工在工作场所里执行日常任务，其实就是在对他们服务的对象发挥用处。这种感觉能大幅提高顾客满意度，而不是我们经常听到的“我只是在这里工作而已”。如果所有工作人员都能采取这种态度，会更能乐在其中，即使目前的工作并非是你的最爱，你也能享受工作的乐趣。

在愈来愈反常且竞争日趋激烈的市场中，产业界愈来愈能察觉服务的重要性，为了使国内生产总值（GDP）具有国际竞争力，我们都必须致力于持续改进服务品质。服务业必须付出一己之全力适时提供顾客他们想要的服务。若能达成这个



“生命有两大意义：一是快乐，二是有用。”

目标，将会对整体经济有重大贡献，同时改善自身的生活水准。事实上，这是维持全球竞争力必须达到的目标。

大老板也要捡垃圾

丽池卡尔登酒店(Ritz Carlton)的“淑女和绅士服务淑女和绅士”(Ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen)信条，推翻服务有损个人尊严的观念。

丽池和凯悦饭店一直是全球旅馆业的翘楚，饭店里每位员工都很习惯全心服务顾客。凯悦国际的总裁不时会脱掉昂贵的西装，换上门童的制服帮客人提行李。这种做法让他和顾客更接近，因为顾客不会不好意思跟门童说出对饭店的真实感受。更重要的是，这种角色转换有助于向所有员工传达一项讯息：在凯悦服务绝对无损于任何人的尊严！

IBM公司的创立者汤玛斯·华生二世(Thomas WatsonSnr)，会到员工餐厅吃饭，而且刻意默默地弯腰捡起掉在地上的餐巾纸。同样的，麦当劳的创建者雷·克罗克(Ray Croc)常常会带着从停车场捡起的垃圾走进店里，质问店经理为何不能比照办理——亲自动手，这种企业文化至今仍延续着。麦当劳澳洲卡夫港分店的所有人兼经营者克里斯·辛普森(Chris Simpson)在店里举行早餐业务会议时，有一只狗儿跑到停车场里拉屎，克里斯礼貌地暂时告退，随即拿着一把铲子亲自去处理那坨脏东西。他本来可以理所当然地要求资历浅的员工去做这个工作，但是他的行为却更有力地向所有员工传达了清洁的标准。

迪斯尼乐园的管理层每年必定花上两周体验当第一线员工的滋味，以便更了解游乐场的实际运作，清道夫、冰淇淋小贩、车夫或是躲在米老鼠面具背后的人，很可能就是公司的高



凯悦国际的总裁不时会脱掉昂贵的西装，换上门童的制服帮客人提行李。



层主管。

这正是暗示银行总裁应该花时间去当出纳员，邮局总经理应该去分类邮件，连锁超市的常务董事应该体验一下收银台的工作，教育局长应该跑去学校里做点什么。高层主管偶尔亲临一线的经验，对于他们本身和在他们领导之下的数千名员工都有无比的价值。不过这种事情还是有它的限制。好比如说，我看到航空公司的常务董事跑去验行李，会觉得很高兴，但他如果想尝试开飞机，那就很恐怖了！

IBM 每年都会规定，不论是否位于销售部门，所有的经理都要亲自打电话给客户。一家基金管理公司规定业务主管每天必须亲自打五通电话，目的只在向客户打声招呼，顺道问问客户的满意度。该公司附属银行的总经理，也曾穿着围裙为分行客户提供煎饼。还有很多公司的业务主管会不时从办公室里跑出来，卷起袖子和顾客及第一线员工拉近距离。

不只民间企业如此，澳洲墨尔本一所小学的校长珍·席林普顿(Jan Shrimpton)每天都会到各个年级拜访，以这种尊重的方式对待老师和学生，大大改变了那所学校。

而 IBM 备受称赞的管理方法，便是以尊重个人为基本原则。

这并不是冷漠的口号，而是公司创立者具体表达的信仰以及激励员工的根本。席林普顿小姐从没有机会出席 IBM 公司的管理课程，却能教导经理与有关员工关系和自我尊重的课题。每一场全员会议开始时，先是鼓励老师们分享正面经验，然后席林普顿会用具体的观察心得为每个人补充：“你这种教法让我欣赏的是……”

校长对员工的尊重会转移成老师对学生的尊重。每个学生都很清楚犯错的后果，但也会因为正面的肯定而受到鼓

励。老师会拿彩券奖励表现优异的学生,但这些学生并非所谓的模范生,也许只是静静玩耍、尊重别人或整理垃圾。学校每天会发给拿到彩券的孩子一颗糖或是一支笔,到了月底,拿到最多彩券的学生便可以和校长一起造访当地的麦当劳,这么一来,不但提升了员工士气,学生的不良行为也减少了。

服务始终来自人性

现代经理人的座右铭:用你期待的员工待客之道对待员工,让员工觉得自己的组织很棒。

有位银行职员很怕穿制服出去吃午饭,怕客户看见会生气,暗示她应该在银行干活儿,待办队伍才不会大排长龙。每位员工的观点经常是天差地别,虽然出自设计师之手的公司制服对这位年轻女行员的自尊没有帮助,但是在很多例子中,这样一件制服所创造的归属感可以改变很多事。

日本的瓦斯公司维修人员会穿着蓝色西装到客户府上,不管从哪个角度来看,他们简直就像专业主管,而他们的表现也名副其实。

职称也会改变员工对自己角色的感觉。“店务助理”这种称呼并没有意义,暗示这个人的工作是帮忙处理杂务,而不是招呼店里的客人。为什么不管这个人叫“客户顾问”呢?两种职称的工作内容其实一样,但是员工的自我认知却大不相同。当然,这种表面的改变并不会直接促使你的服务成功,却能提升自我尊重。

迪斯尼乐园的清道夫、冰淇淋摊主和车夫被称做“演员班底”(The Cast),只要他们出现在顾客面前,就是在“登场演出”。麦当劳的第一线员工则被称为“服务组”。若能联结其他



用你期待的员工待客之道对待员工,让员工觉得自己的组织很棒。