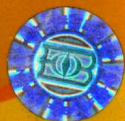


顾客满意



——服务企业理解 GB/T 19000—2000族标准的 新视角

朱立恩 著



 中国标准出版社

www.bzcb.com

顾 客 满 意

——服务企业理解
GB/T 19000—2000
族标准的新视角

朱立恩 著

中国标准出版社

图书在版编目(CIP)数据

顾客满意：服务企业理解 GB/T 19000—2000 族标准
的新视角/ 朱立恩著. —北京：中国标准出版社，2004

ISBN 7-5066-3416-3

I. 顾… II. 朱… III. 服务业—质量管理体系—
国家标准, GB/T 19000—2000—中国—学习参考资料
IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 014433 号

中国标准出版社出版发行

北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码：100045

网址 www.bzcbbs.com

电话：68523946 68517548

中国标准出版社 秦皇岛印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

开本 880×1230 1/32 印张 9 字数 247 千字

2004 年 4 月第一版 2004 年 4 月第一次印刷

*

定价 22.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话：(010)68533533



朱立恩
服务学者

1981年发表我国第一篇服务业质量管理的论文，1987年出版我国第一部服务业质量管理专著。曾率先在北京市商业系统、国内贸易部系统推行全面质量管理(TQM)和质量管理体系认证。培训、指导、咨询和认证等各类的服务企业有数百家。先后被评为全国教育系统劳动模范，国内贸易部有突出贡献专家。目前已出版《商业企业全面质量管理》等十余部著作。

前 言

党的十六大召开为我们描述了建立一个小康社会的美好前景,而大力发展服务企业,为顾客提供各种满意的服务,是步入小康社会的一项重要指标。因为随着社会生活水平的不断提高,人们对各种服务的要求也越来越高,不仅需要为顾客开发更多的优质产品,而且更需要为顾客提供更加满意的服务。所以,“顾客满意”不但是社会生活水平提高的必然要求,更应该成为服务企业今后不懈追求的最终目标。

顾客满意(简称CS)理念的提出是GB/T 19000—2000族标准区别于GB/T 19000—1994族标准的重要特点,是新标准的核心理论之一。GB/T 19000—2000族标准强调:“增强顾客满意”是建立质量管理体系的根本目的。顾客满意理念的提出为我们实现上述目标提供了重要的理论依据。

随着市场经济的发展,服务市场的竞争日益激烈,“顾客满意”理论的提出,标志着服务质量管理进入了一个新的里程碑,并且成为每个服务企业必须掌握的一条新要求。也可以说,谁掌握了“顾客满意”的秘诀,谁就会拥有广阔的市场,谁掌握“顾客满意”精髓,谁就掌握了战胜竞争对手的“秘密武器”。服务业是服务经济时代的主角,服务业的最主要特点是与顾客直接接触,所以,它就应该成为增强顾客满意的一个非常重要的领域。

本书就是从与顾客接触这一个崭新的研究角度(注意,不是从企业,而是从顾客的角度)出发,通过识别、确定和满足顾客的各种要求,特别是顾客的潜在要求,提出了12项基本法则(见第一章到第十二章),这些法则的内容反映了增强顾客满意的部分客观规律,也是服务企业理解GB/T 19000—2000族标准的一个新的视角。

本书的结构大致可以分为三个部分:

第一部分“序 顾客满意是GB/T 19000—2000族标准的灵魂”,

是全书的开场白,从理解顾客满意的定义开始,引出本书的主题——服务企业应该如何增强顾客满意。

第二部分从第一章到第十二章,是全书的核心内容。主要介绍增强顾客满意的新思路,它包括:超值服务、遵守承诺、注意细节、区别对待、善于沟通、方便顾客、保持特色、重在受控、丰富体验、服务有形化、树立形象、及时补救十二项基本法则。通过对这些内容的学习,可以帮助服务企业以及制造业服务部门的有关人员,在与顾客接触的过程中,掌握增强顾客满意的各種服务技巧、服务方法和服务手段。

第三部分“跋 顾客满意是服务企业的永恒追求”是全书的结尾,主要介绍服务企业如何运用本书提出的超值服务等十二项基本法则开展各种活动,增强顾客满意,提高企业自身竞争能力。

本书提出的这十二条法则之间有着密切的联系。

首先,十二条法则都是围绕一个中心,即 GB/T 19000—2000 族标准提出的质量管理八项原则的第一条“以顾客为关注焦点”展开;而且着重从服务企业(包括制造业的服务部门)为顾客提供服务过程这一特定的范围论述。十二条法则从各个不同角度反映了在与顾客接触时,顾客满意的种种客观规律。

其次,十二条法则之间,并没有一条不可逾越的界限,它们之间既有联系又有区别,互相渗透,相辅相成。在为顾客提供一项服务时,常常会涉及到多条法则。因此,有时很难将某项服务,仅限定在某一个法则之内;同时,某一条法则也可以渗透到其他法则之中,形成一种“你中有我,我中有你”的现象。

再次,在十二条法则中,其重要程度也不一样。有的法则是属于综合性的,有些法则则专业性更强一些。例如第一章超值服务,就是一条综合性的法则,其他各条法则都是围绕这条法则展开的。又如,有些法则它可能涉及到各种服务业(如:区别对待、注意细节等),有的甚至包括制造业也可以使用(如:遵守承诺、及时补救等),而有些法则只是对某些服务行业更加适用。如丰富体验适用于旅游业和饭店业,而重在受控更适用于交通运输服务等。

最后,不同的服务行业,对上述法则需求的侧重点也各有不同。但是我们认为,各种类型的服务行业都可以从上述法则中,找到本行业最

需要的内容。通过对这些法则的掌握和运用,最终都可以达到增强顾客满意的目的。

这些法则是作者多年来对提供顾客满意活动客观规律的一些概括和总结。但是,对于服务企业来讲,探索增强顾客满意的基本规律绝不仅仅只有这十二条法则。因为识别、确定和满足顾客的各种潜在要求,实在是一个巨大的“金矿”,正等待我们去积极开发。作者在这里提出一些看法,提供一种思路,目的只是为了抛砖引玉,希望能引起更多人的关注。

本书在写作过程中,参考了一些相关资料,其资料来源均在书中已作说明。此外,在本书中还引用了一些报刊上的材料,由于资料比较分散,未能一一注明出处,敬请谅解,并在此一并表示感谢!

北京商业管理干部学院郭伊萍老师为本书的资料收集和校对工作付出了许多心血,同时本书出版还得到了中国标准出版社朱姝女士以及其他相关人士的大力协助,在这里深表谢意。

本书可以为直接与顾客接触的各类服务企业(如商业、饭店、旅行社、民航、保险、银行、交通运输、物业管理、旅游景区、医院等)以及制造业的服务部门(如营销、售后服务等)的经理和服务人员,提供指导。

限于作者本人水平,肯定还有一些相关内容本书还没有涉及。随着服务水平的不断提高,希望会有更多的人总结出更多的内容,让大家共享。作者真诚地希望,能够得到广大读者的批评指正。

目 录

序 顾客满意是 GB/T 19000—2000 族标准的灵魂	1
第一章 超值服务——顾客满意的秘密	9
第一节 沃尔玛的生意经	11
第二节 一个黄金公式	19
第三节 超值服务的不同领域	26
第四节 “做的比说的好”之外	29
第二章 遵守承诺——一言九鼎 一诺千金	33
第一节 由服务承诺中出现的问题所想到的	35
第二节 言而有信 遵守承诺——当代社会的美德	39
第三节 “说到做到”的学问	43
第四节 服务承诺,一路走好.....	53
第三章 注意细节——细微之处见功夫	59
第一节 $100-1=0$?	61
第二节 从服务的性质看服务细节	68
第三节 形形色色的服务细节	70
第四节 大处着眼 小处着手	78
第四章 区别对待——人人各异 我心唯一	85
第一节 区别对待——顾客消费的一种新趋势	87
第二节 服务个性化和服务标准化	88
第三节 一心一意只为你	96
第四节 区别对待和客户关系管理(CRM)	100

第五章 善于沟通——路是人走出来的	103
第一节 “四季饭店”的秘密	105
第二节 沟通是一种能力,更是一种要求	107
第三节 形形色色话沟通	112
第四节 沟通要把握分寸	120
第六章 方便顾客——省时 省力 简单 便利	123
第一节 从公安部便民利民 30 条措施谈起	125
第二节 方便顾客的学问	127
第三节 处处为顾客着想	131
第四节 一切从实际出发	140
第七章 保持特色——筑巢才能引凤	145
第一节 “小、土、特、多”的上海豫园商城	147
第二节 一招鲜 吃遍天	150
第三节 特色就是魅力	155
第四节 你无我有 与众不同	160
第八章 重在受控——一种不容忽视的感觉	167
第一节 乘坐地铁的困惑	169
第二节 须识庐山真面目	173
第三节 顾客受控感的心理状态	177
第四节 增强顾客的受控感	181
第九章 丰富体验——顾客的亲身感受最重要	189
第一节 冰雪节带来的体验	191
第二节 一种崭新的观点	193
第三节 广阔天地 大有作为	196
第四节 顾客的感受最重要	203

第十章 服务有形化——把看不见变成看得见	207
第一节 金融服务的有形化	209
第二节 耳听为虚 眼见为实	210
第三节 服务有形化的作用	212
第四节 将看不见变为看得见	220
第十一章 树立形象——酒香也怕巷子深	227
第一节 人靠衣装 佛靠金装	229
第二节 酒香也怕巷子深	237
第三节 CIS 战略——增强顾客满意的“放大器”	241
第四节 把好企业形象关	248
第十二章 及时补救——亡羊补牢 犹未晚也	251
第一节 有错必纠	253
第二节 顾客抱怨是最好的礼物	258
第三节 亡羊补牢的技巧	265
第四节 忠言逆耳利于行	269
跋 顾客满意是服务企业的永恒追求	271

序

顾客满意是 GB/T 19000—2000 族标准的灵魂

“顾客满意”是人们经常挂在嘴边的一句话,过去我们只是把它作为一种生活用语,来反映顾客在购物、乘车、住宿、旅游、就餐等接受服务过程中的一种自身感受。但是人们对顾客满意的科学内涵,往往缺乏进一步思考,对它似乎都有一种是“熟视无睹”的感觉。

现在,GB/T 19000—2000 族标准公布以后,由于该标准第一次对“顾客满意”赋予了它科学的定义,并且把它作为该标准的灵魂贯穿于标准的始终,因此,对于解决这些问题提供了良好的理论基础。

本书将从理解顾客满意这一基本理念入手,重点探讨服务企业究竟应该提供怎样的服务才能不断增强顾客满意。

一、顾客满意和 GB/T 19000—2000 族标准

(一) 顾客满意概述

顾客满意(Customer Satisfaction 简称 CS)理念的导入,是 GB/T 19000—2000 族标准的一大特色。

在 GB/T 19000—2000 的第 3.1.4 条款第一次对“顾客满意”下了一个科学的定义:

“顾客对其要求已被满足的程度的感受。

注 1:顾客抱怨是一种满意程度低的最常见的表达方式,但没有抱怨并不一定表明顾客很满意。

注 2:即使规定的顾客要求符合顾客的愿望并得到满足,也不一定

确保顾客很满意。”

下面我们分别对它的含义做进一步探讨。

1. 对“顾客满意”定义本身的理解

顾客满意是“顾客对其要求已被满足的程度的感受”，这一定义包含了两层内容：

① 顾客满意只是顾客的一种感受。从顾客角度看，顾客的这种感受是在与企业提供的产品和服务的接触中产生的，这是一种“纯主观”的感受，而且这种感受会受到多种因素的影响。例如，顾客的感受可以通过企业形象的宣传和他人介绍等渠道来获得；也可以从顾客亲自得到的实际感受来获得。应该说，顾客自己亲自得到的实际感受是最重要的感受，也是企业了解顾客满意或者不满意信息的最重要的渠道。

② 顾客满意与否的这种感受与“对其要求已被满足的程度”有着直接的联系。如果顾客的要求已被满足，其感受就是顾客满意；相反，如果顾客的要求没有被满足，顾客的感受就是不满意。也就是说，顾客被满足的程度越高，顾客就越满意；反之，就越不满意。

因此，要探讨顾客满意，必须从顾客的实际感受以及顾客的要求是否得到满足开始。

2. 对注1的内容的理解

顾客抱怨，包括投诉都是顾客不满意的一种表达方式，它说明顾客的要求没有（甚至完全没有）被满足。因此，有顾客抱怨就表示顾客不满意，这是完全正确的。反过来讲，如果没有抱怨，没有顾客投诉就等于顾客满意吗？不一定。那么，为什么没有顾客抱怨（包括投诉）不等于顾客满意呢？关于这一点，本书的第十二章及时补救要专门论述。

3. 对注2的内容的理解

该注告诉我们，如果仅满足顾客的规定要求是不能确保顾客很满意的；要使顾客很满意，不仅要满足顾客规定的要求，还要满足顾客的隐含和潜在要求，而且在条件许可的情况下，还要争取超越顾客的期望，才能使顾客很满意。这里注2给我们提出了一条非常重要的，值得我们深思的问题：就是为什么顾客规定的要求得到满足，也不能确保顾客很满意？关于这一点在下面的“顾客满意与顾客潜在要求的关系”中要专门重点论述。

(二) 顾客满意是 GB/T 19000—2000 族标准的灵魂

由于在 GB/T 19000—2000 族标准中的许多条款中,都体现出顾客满意理念的影响,所以,顾客满意成为该标准的灵魂与核心。

首先,GB/T 19000 标准“0.2 质量管理原则”第一条指出:

“以顾客为关注焦点:

组织依存于顾客。因此,组织应当理解顾客当前和未来的需求,满足顾客要求并争取超越顾客期望。”

质量管理八大原则是 GB/T 19000—2000 族标准最重要的指导思想,而“以顾客为关注焦点”又是八大原则的第一条,也是八大原则的核心。虽然该条款没有直接引用顾客满意的名词,但是不难看出它与顾客满意有着不可分割的联系。一方面,“以顾客为关注焦点”的根本就是要关注顾客是否满意,否则就没有关注顾客的必要;另一方面,该条款还指出了如何才能增强顾客满意,这就是:“应当理解顾客当前和未来的需求,满足顾客要求并争取超越顾客期望”。因此我们说,“理解顾客当前和未来的需求”是增强顾客满意的前提,而“满足顾客要求并争取超越顾客期望”是增强顾客满意的重要方法和手段。

其次,在 GB/T 19000—2000 第 2.1 条款“质量管理体系的理论说明”中的第一句话就明确指出:“质量管理体系能够帮助组织增强顾客满意”。这句话就非常明确地指出企业建立质量管理体系的目的就是为了增强顾客满意。换句话讲,顾客满意就如同标准的核心和灵魂,贯穿于 GB/T 19000—2000 族标准的始终,顾客满意已成为质量管理体系所追求的最终目标。

最后,在 GB/T 19001—2000 中,还有许多直接和间接引用顾客满意的条款。下面仅举几例:

例如,GB/T 19001—2000 1.1 条款中指出:“通过体系的有效应用,包括体系持续改进的过程以及保证符合顾客与适用的法律法规要求,旨在增强顾客满意”。又如 GB/T 19001 第 5.2 条款中指出:“最高管理者应以增强顾客满意为目的,确保顾客的要求得到确定并予以满足”。再如,GB/T 19001 第 8.2.1 条款中指出:“顾客满意作为对质量管理体系业绩的一种测量,组织应对顾客有关组织是否已满足其要求的感受的信息进行监视,并确定获取和利用这种信息的

方法”等等。

总之,与顾客满意的有关条款还有很多,这里就不再一一列举了。通过以上分析,我们可以清晰地看到,顾客满意——作为本标准第一次引入的一种理念,已经在新版标准的各项条款里得到贯彻,并且成为建立质量管理体系所追求的最终目标。

二、顾客满意和服务的关键时刻——与顾客接触

顾客满意的基本原理,无论对于服务业和制造业都是同样重要。但是本书重点要论述的是服务企业与顾客满意的关系。

(一) 服务的关键时刻——与顾客接触

1. 服务的定义

GB/T 19000—2000 的 3.4.2 条款专门对“服务”作了如下定义:

“服务通常是无形的,并且是在供方和顾客接触面上至少需要完成一项活动的结果。”

关于服务的定义,我们应分三个方面理解:

首先,指出“服务具有无形性”的这一基本特征。服务不同于其他产品,它具有无形性的特征,是与制造业硬件产品和流程性产品之间最主要的区别,强调服务具有无形性非常重要,因为具有无形性,所以在建立服务管理体系过程中,会具有一系列服务业的特点。

其次,指出服务的基本条件是“在供方和顾客接触面上”发生的。如果离开了这种接触,就不可能发生服务。与顾客进行接触有许多种形式,但是不管是什么形式,“与顾客接触”是提供服务的一个基本条件。当然,有些接触是必须“面对面”进行的,如理发服务,而有些接触就属于“非面对面”服务了,如借助电话机提供的服务等。

最后,指出服务的内容是:“至少需要完成一项活动的结果”。服务是产品的一种,所以提供服务活动以后就应该有结果,这里的“结果”应该是指,为顾客提供服务以后的效果和反映。物质生产劳动的效果表现在生产的物质产品上,通过有形产品来满足人们的某种需要。而服务劳动的结果则是反映在直接满足顾客的各种需求上,其效果和反映主要是看顾客的需求是否得到满足,以及顾客对提供的服务是否满意等等。

2. 服务的基本特征

服务定义指出,服务最基本的特征是无形性。所谓服务的无形性,是指服务的抽象性和不可触知性,因为它不能像一般产品那样有形地展示在顾客面前。人们在购买服务之前,看不见,摸不着,感觉不到,听不到,也闻不到它的存在;购买服务以后,也只能从感觉上评价和衡量它的质量和效果。

由于服务具有无形性,所以又派生出来其他一些基本特征:如服务的非储存性、服务的同时性、服务的波动性、服务的非运输性等。

分析和研究服务的特征有着十分重要的意义,因为它不仅可以对服务的本质有更深入的了解,同时也可以归纳和提炼出具有服务行业特点的服务质量管理方法。

(二) 服务中与顾客接触的作用

“与顾客接触”是服务企业和其他行业之间的最显著、最本质的区别。在服务质量管理体系中,与顾客接触应该处于服务质量管理体系中的核心地位,服务企业的各项工作都应该以此为中心来展开。因此,与顾客接触就成为服务质量管理体系的焦点,也应该是服务质量管理体系各项活动结果的集中体现。

特别应该指出的是,服务中与顾客的接触,它既是了解顾客要求的起点,又是满足顾客要求的终点,这种双重性的重要地位,只有服务企业才能具备。基于以上观点,我们把服务企业与顾客接触的每一时刻都称为服务的关键时刻。

服务现场中之所以把与顾客接触称为服务的关键时刻,其理由有三:首先它是使顾客产生购买服务行为的关键;其次,它是顾客评价服务是否满意的关键;最后,它是决定企业是否有“回头客”的关键。

正因为如此,本书论述的重点内容主要集中在“与顾客接触”这一特定范围之内。

三、顾客满意和识别顾客潜在要求的关系

顾客满意定义的注2指出:“即使规定的顾客要求符合顾客的愿望并得到满足,也不一定确保顾客很满意。”这是因为要确保顾客很满意,不仅仅要满足顾客规定(即顾客明示)的要求,同时还要满足顾客没

有明示的要求,这就包括顾客的潜在要求和顾客的隐含要求。可以这样讲,要确保顾客更加满意,还必须要识别、确定和满足顾客的潜在要求和隐含要求。

(一) 顾客的潜在要求和顾客的隐含要求的关系

在这里我们要讨论顾客的潜在要求和顾客的隐含要求的关系及其概念。

先分析一下两者的联系。顾客的潜在要求和顾客的隐含要求,它们的共同点:一方面两者都属于顾客没有明示的要求;另一方面,两者要求都是顾客所需要的。

再分析一下两者的不同。应该说,顾客隐含的要求,应该是指:“顾客虽然没有明示,但规定的用途或已知的预期用途所必须的要求”。这是 GB/T 19001—2000 第 7.2.1. b) 条款所提出的要求。这是顾客一种最起码的、必须达到的要求,因为如果这种隐含的要求得不到满足,顾客是不会满意的。所以从这个意义上讲,顾客隐含的要求只是顾客一种最起码、最基本的要求而已。

而顾客的潜在要求虽然也是一种顾客没有明示的要求,但是它包括的内容更加广泛,不仅包括了顾客的隐含要求(因为隐含要求也是一种潜在要求),同时还包括,超越顾客期望的那一部分的要求。也就是说,如果企业所提供的服务,不仅满足了顾客的隐含要求(注意,这仅仅达到顾客满意的最低标准),而且还超越了顾客的期望值,那么,根据顾客满意定义所提出的基本原理,就可以大大增强顾客的满意程度(见第一章超值服务)。识别和确定顾客潜在要求的目的是为了为了使顾客更加满意,为此,必须要掌握识别顾客潜在要求的三条原则:

① 识别和满足顾客的潜在要求,首先必须保证顾客的隐含要求得到识别和满足。顾客的隐含要求是顾客潜在要求的重要组成部分,否则顾客满意就会失去必要的基础。这也是保证达到顾客满意的基本要求。然后,在此基础上,还要尽可能满足顾客的潜在要求,因为只有争取超越顾客期望值,才会给顾客带来意外的惊喜,顾客自然会更加满意。

② 有些时候,顾客的潜在要求和顾客的隐含要求两者之间并没有一条泾渭分明的界限,在这种情况下,就应该把满足顾客潜在的要求作

为增强顾客满意的追求目标。因为,它可以有效地提高顾客的满意程度,而这一点,恰恰是满足顾客隐含要求所不能达到的。

③ 识别和满足顾客潜在的要求一定要量力而行。因为,顾客的潜在要求涵盖面非常广泛,服务企业不可能无限制地去满足顾客的各种潜在要求。因此,只能在力所能及的范围内,尽可能地识别和满足顾客的潜在要求,这是增强顾客满意的关键,也是必要的前提条件。

(二) 顾客满意和识别顾客潜在要求的关系

识别和确定顾客的潜在要求,对于增强顾客满意有着积极的重要意义。因为仅仅满足顾客的隐含要求是无法超越顾客期望值的,而“争取超越顾客期望”恰恰是质量管理八大原则第一条对我们提出的基本要求。

识别和确定顾客的各种要求(包括顾客的潜在要求),是我们为顾客提供满意服务的起点。因为只有顾客的要求得到了识别和确定,服务企业才能进行开发设计、采购、控制提供服务过程等一系列活动。而满足顾客的各种要求(包括顾客的潜在要求)又是为顾客提供满意服务的终点,因为只有这样,才能确保顾客更加满意。所以,通过掌握这些内容,使我们在为顾客提供服务时,找到了一条可以增强顾客满意,而且是很强操作性的途径,同时,也提供了一个为顾客提供满意服务更为广阔的空间。

这就告诉我们,要使顾客满意,把注意力仅仅放在满足顾客规定要求的基础上已经是远远不够,我们还必须善于识别、确定和满足顾客潜在的要求(包括隐含的要求)。本书从第一章到第十二章提出的超值服务、遵守承诺、注意细节、区别对待、善于沟通、保持特色、方便顾客、重在受控、丰富体验、服务有形化、树立形象、及时补救等十二条法则(之所以把这些内容称之为法则,是因为它反映了顾客满意的许多基本规律),也是用来识别和满足顾客的各种潜在要求的有用工具。