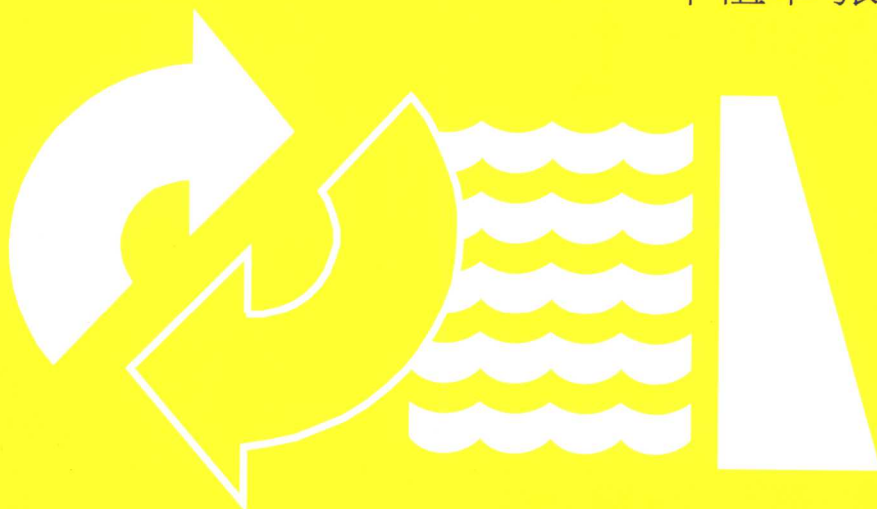


客户服务 有效性测评

☐ Measuring Customer Service Effectiveness

(英) Sarah Cook 著
丰祖军 张朝霞 译



客户世界管理—运营—技能基准系列

客户服务有效性测评

Measuring Customer Service Effectiveness

(英) Sarah Cook 著

丰祖军 张朝霞 译

清华大学出版社

北 京

EISBN: 0-566-08538-0

Measuring Customer Service Effectiveness

Sarah Cook

Original English language edition published by Gower Publishing Limited. Copyright © 2004 by Sarah Cook. Simplified Chinese-Language edition copyright ©2005 by Tsinghua University Press. All rights reserved.

本书中文简体字版由 Gower 出版公司授权清华大学出版社出版。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2005-2310

版权所有, 翻印必究。举报电话: 010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签, 无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术, 用户可通过在图案表面涂抹清水, 图案消失, 水干后图案复现; 或将表面膜揭下, 放在白纸上用彩笔涂抹, 图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

客户服务有效性测评/(英)库克(Cook, S.)著; 丰祖军, 张朝霞译. —北京: 清华大学出版社, 2005. 12
(客户世界管理—运营—技能基准系列)

书名原文: Measuring Customer Service Effectiveness

ISBN 7-302-11512-5

I. 客… II. ①库…②丰…③张… III. 企业管理: 销售管理 IV.F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 087658 号

出 版 者: 清华大学出版社 地 址: 北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 客户服务: 010-62776969

组稿编辑: 张立红(zlh-zlq@263.net)

文稿编辑: 崔 伟(cuiwei80@163.com)

封面设计: 王 岚

版式设计: 孔祥丰

印 刷 者: 清华大学印刷厂

装 订 者: 北京市密云县京文制本装订厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185×230 印张: 11.75 字数: 233 千字

版 次: 2005 年 12 月第 1 版 2005 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-11512-5/F·1283

印 数: 1~4000

定 价: 25.00 元

客户世界管理－运营－技能基准系列

编审委员会

编辑委员会

总编辑：袁道唯

委员(按姓氏笔划)：

丁佐治、马红兵、王广宇、王晓晖、王煜全、田淑红、代军、叶开、史雁军、曲道俊、李农、李佳、李滨、李洪亮、任璐璐、吴伦、张烜搏、张国辉、杜丽华、郑兆红、郑树森、松颖、赵溪、胡玮、曹申、崔东海、曾智辉、曾嵘、董颖、雷扬、慕红云

审定委员会

成员：宋俊德、刘献军、周明、赵溪

出版说明

世界 500 强企业的 CEO 有 50% 是从客户服务做起的！

业务流程重组(BPR)的创始人 M.哈默有句名言：“所谓新经济，就是客户经济。”很多企业 and 政府部门都已经或准备进入流程再造阶段，而目前所倡导的全局观的全流程的“龙头”就是——客户。

英美国国家仅从事呼叫中心工作的人员就占总从业人口的 3%~4%，看来他们又一次率先抓住了龙头。不过，这一次我们不用再担心又被“列强”瓜分市场了，因为权威人士已经预测，中国在继引起世界轰动的“中国制造”的崛起后，必将成为世界最大的服务大国。

袁道唯博士说得好：东西方文化对服务的理解差异巨大。西方的客户服务经验虽好，却只能让我们开拓思路，涉及具体实务往往与国情差距太远，使用不当甚至会引起客户误解。

由于缺乏先进的管理经验，再加上极度缺乏适合国情的客户服务人才，认识到客户的重要性而设置的客户服务中心，正在成为被客户投诉的对象！

我们感到了肩上的重担和责任！

作为国内最大的专业出版社之一，我们在信息产业部呼叫中心标准指导委员会(MIICCOS)全力支持下，与国内客户关怀的发起者——客户世界机构(CCMworld Group, www.CCMworld.net) 共同合作，倾力打造了国内第一套系统的、本土权威的客户服务系列丛书——《客户世界管理—运营—技能基准系列》。

这套丛书已经出版五本。

- 客户关系管理方法论 王广宇 著
- 客户服务导论与呼叫中心实务 赵溪 主编
- 营业厅管理：选址、环境设计、服务营销与培训 任璐璐 主编
- 呼叫中心的视野与格局 袁道唯 田淑红 著
- 客户服务案例与技巧 任璐璐 主编

本套丛书将由浅入深，从概念分析和解构开始，却不仅仅停留于概念分析的层面。作者将围绕构建“客户关怀及管理”体系的各主要渠道进行逐一剖析，大体的构成将包括：战略、管理及操作三个层面。全部书稿将以中国本土管理实践的经验教训为背景，以中国消费者的需求、行为、感知变化为研究对象，完整总结国际企业的发展阶段与竞争变化，力争作品贴近实际、贴近管理者、贴近企业。

丛书的主要撰稿人为国内近年客户服务、呼叫中心、CRM 领域的著名先行实践家与思考者，他们了解和研究西方先进客户服务思想，并具有多年本土客户服务教学和实践经验，具有不可比拟的撰著权威地位。

丛书的编审委员会成员汇集目前国内该领域最顶级的专家和学者。他们中有海外著名机构的中华区负责人，有著名高等学府的专家教授，其中还包括目前国内最大型运营机构的专家和产业管理机关的负责人。

本套丛书作为国家职业资格及技术资格认证的指定教材和参考书，可供各类客户服务研究和实践人员认证或考试参考，也可作为与客户服务相关的管理及信息专业研究生、本科生的教材及参考书，同时还可供业界管理及服务人员自学和企业内训使用。

出版高品位、高品质的图书是清华大学出版社的努力目标。

如果您是读者，希望您关注我们的图书并多提宝贵意见。您的意见是我们创造精品的动力源泉。

如果您是多年从事客户服务的资深专家，希望您能为我们的图书出版提出建议并参与到我们的图书出版工作中来。我们将为您提供一流的服务，以便您将宝贵经验编撰成图书精品。

清华大学出版社 张立红

电话：010-62967503

传真：010-62771903

E-mail: zlh-zlq@263.net

总 序

《客户世界》总编辑 袁道唯

当众多中国企业在试图建立核心竞争力时，我们很少见到有哪个企业着眼于以客户关怀、客户关系管理为基础的核心竞争力。

中国企业做大的情节根深蒂固，但方式无非是资本运作，收购兼并，“市场运作”（点子炒作，“一招鲜”打天下），政策取巧。

中国有着越来越多的“全球 500 大”企业，但那常常是沾垄断或国家意志之光，鲜少有企业依赖战略管理创新，更没有什么企业依赖客户亲和(customer intimacy)。

随着市场机制的完善，在还没有真正见到“500 强”时，我们首先看到的是效益滑坡，豪言落空，骗局曝光，法人遁空。

大多数的竞争优势都是短暂的，因为许多今天看起来是竞争优势的东西过不了多久就成为竞争必需。而失去竞争优势的企业除了出局外，至多也只能不赚不亏。

企业发展竞争优势的道路有多种，以技术创新、地域延伸为基础的竞争优势变得越来越缺乏差异性。而以客户关怀、客户关系服务为基础可以发展出多种差异性的竞争优势。

遗憾的是——

国内的企业很少有成熟经验，即使是最优秀的中国企业，其客户关怀的理解也常常局限在“上门服务，进门铺布脱鞋”的层面；

国际企业的表现常常被误读，比如 DELL 的成功不是被以“酸葡萄”眼光歪曲，就是理解成“直销分销优劣”之争；

东方文化传统中本来对服务的理解就非常有限，日文中的“服务”与免费常常是同一意义，而中国历史长期以来只有身不由己的伺候，没有用以创造客户体验，进而换取商业回报的“服务”；

现在已经非常普及的 MBA 教育中能够传授此道的师资也极为匮乏。众多的 MBA 在校或毕业生听惯了经济学大师或策划大师的讲座，听完我的演讲常常感觉似乎是另一套全新学问。

企业以客户资产的建立为中心而发展的战略、组织、流程、人员管理、技能、技术的行为可以涵盖多个方面，如同《客户世界》在封面上列出的各类：客户服务、客户关系、客户分析、客户挽留、客户忠诚、客户互动、客户洞察、客户关怀、客户获取、客户满意、客户发展、客户体验，等等。

围绕这些方面，《客户世界》杂志企望成为业界的一面旗帜。为了将这些方面的研究与实践系统化，我们更进一步推出了这套《〈客户世界〉管理-运营-技能基准系列》丛书。希望其中每一单本书的出版对于国内的专业教育与自由探讨都会带来帮助与启迪。

我们期望着越来越多的企业把眼光放到客户身上。不断打造基本功，在客户关怀上通过创新建立竞争优势，让中国的广大客户在市场经济中体会、享受本应有的企业“以人为本”后带来的感觉。

我们更希望看到作者队伍的不断壮大与读者群的迅速成长，实际工作者实践范围的扩展，同步着中国社会的文明与经济的进步。

“试看将来的世界，必定是客户的世界”！

2004 年 8 月 7 日，旅行途中于太原国贸大酒店

袁道唯，国内较早从事客户关系管理研究与实践的专家。目前任职中国埃森哲咨询。同时兼任《客户世界》杂志总编辑，同济大学经管学院顾问教授。出生于上海。20 世纪 80 年代初赴美，先后获美国南加州大学生物工程硕士和心理学哲学博士，在加州大学尔湾分校进行生物数据处理博士后研究。1993 年后担任过百老汇连锁百货公司财务系统专家，美国亚洲商联的首席资讯长等职。1998 年回国在北京组建九五资讯并任首任总裁。以后历任戴尔(中国)直销部总监，中国惠普电子销售部总经理，咨询事业部管理咨询总监等职。长期从事呼叫中心，互联网业务开发，直复营销，数据库营销与客户关系的高层管理与客户咨询。



译者序

被誉为“世界第一 CEO”的杰克·韦尔奇在他的新书《赢》的结尾部分回答他自己提出的问题“面临中国的现实攻势，你该怎么做？”时说：“服务是最容易开发竞争优势的领域，因为在这方面中国与发达国家相距遥远。”

引用这句话来向中国的企业和企业家们警示服务是多么重要显然是多余的，因为“客户就是上帝”、“服务领先”等强调服务重要性的口号我们早已耳熟能详。怎样把这个遥远的差距逐渐收缩得小一些，直至消除，甚至可以看到领先的希望，才是真正的问题。

当然，不一定也没有必要每一家企业都有解决整个国家的问题的使命感。大家只须用心地解决好自己的问题就好了。既然服务的重要性无需赘述，而为客户提供卓越的服务早已不是某一个了不起的企业设立的别出心裁的目标，而是成为众多成功的和失败的企业都一心想达到的共同目标，那么一个组织怎样才能达到这个目标呢？

我和英国伯明翰大学工商管理硕士张朝霞女士翻译的这本《客户服务有效性测评》对这个问题的回答是：“测评出结果”（What Gets Measured, Gets Done）。我们有理由相信本书的作者萨拉·库克女士这样说并不是纯粹为了让她的著作显得更重要一些，因为彼得·德鲁克也说：“每一名管理者都应当拥有他需要用以对其表现进行测评的信息，并足够及时地接收到这些信息以便为了获得所期待的结果而进行必要的改变。”这位公认的“大师中的大师”、“现代管理之父”主张以管理者的自我控制代替来自上级的监控，他认为自我控制意味着更强大的动机：一种做到最好的欲望，而不是得过且过。他似乎与萨拉·库克女士相附和地说，“管理者为了能够进行自我控制，仅仅知道目标是什么是不够的，还必须能够针对目标对自己的表现和结果进行测评。”

这样一来，焦点汇集到了测评之上，而这本《客户服务有效性测评》顾名思义是关于测评的。道理既然是众所周知的，它的重点就是操作实务，因而它是全面的、触及细节的。在这个管理畅销书目不暇接、管理理念日新月异的时代，这样一本以朴素的态度对待实际问题，以致有时难免显得有些枯燥和琐碎的书可以称得上难能可贵了。它今天能够摆在您的案头供您在实际工作中随时翻查，得益于客户世界机构(CCMworld Group)帮助提升我国企业的客户服务水准的诚挚愿望和在浩如烟海的管理著作中善辨良莠的“慧眼”：是他们促成了这本书的引进、翻译和出版。借此机会，我们向一直以来默默耕耘和勇于探索的业界先驱思想家和实践者们表示由衷的敬意，是他们的努力帮助国内客户关怀相关产业能够在短短的时间内迅速走向成熟和壮大！

正如作者在前言中所说，希望您发现本书是一个有用的参考指南。作为译者，我们对此是毫不怀疑的。

丰祖军

前 言

欢迎阅读《客户服务有效性测评》这本书。本书的宗旨是，为测评组织外部和内部服务质量提供一个实践指南。不管您是主管服务质量的高层经理，还是产品经理、团队领导者、人力资源官员、组织学习和发展方面的专业人士，抑或是管理顾问，企业要成功，测评您个人和组织服务的有效性至关重要。

本书按逻辑顺序编排，主要内容如下：

- 第 1 章介绍为何要测评。
- 第 2 章讲述筹备测评须知。
- 第 3 章和第 4 章讨论了从客户那里获取定量和定性数据的方法。
- 内部客户服务质量是外部客户服务质量的一个关键的决定性因素。第 5 章讨论了如何测评内部服务质量的问题。
- 第 6 章重点讨论了标杆比对和标杆比对的方法。
- 第 7 章讨论了客户服务测评结果的分析 and 有效通报的问题。
- 第 8 章就测评后要采取的行动提出了建议。

每一章的开头部分都是对本章主要内容的概括，结尾部分则通过一个核对清单来评估您所需要采取的行动，达到学以致用效果。

作为公共服务改革日程的部分内容，过去几年对公共部门服务的测评要比早些年重视得多。特别是，客户满意度成为聚焦点。本书中提到的所有客户服务测评的技术和方法均适用于私营和公共部门。这些技术和方法是为我们为多个行业提供服务的经验总结。

本书对您将是一个有用的参考指南。

Sarah Cook

目 录

第 1 章 为何要测评	1
1.1 客户服务的投资回报	1
1.2 测评与服务战略	3
1.3 测评的内容	5
1.3.1 测评内部服务质量和外部服务质量	6
1.3.2 通过调查确立客户终身价值	8
1.3.3 运用测评鼓励创新和持续改进	9
1.4 测评的时间规划	9
1.5 评估当前使用的客户服务测评方法	10
第 2 章 客户服务测评的准备	11
2.1 规划与准备阶段的关键问题	11
2.1.1 测评的目的	12
2.1.2 高层支持	12
2.1.3 测评结果	13
2.1.4 呈报形式	13
2.1.5 利益相关者	13
2.2 选准测评的对象	14
2.3 选择最佳的测评手段	17
2.4 决定样本容量	21
2.4.1 决定样本容量的公式	22
2.4.2 标准差	23

2.4.3	分布曲线	23
2.4.4	误差幅度	25
2.4.5	信赖水平	25
2.4.6	抽样方法	26
2.5	评估当前使用的准备客户服务测评的方法	27
第 3 章	客户服务测评的定性方法	29
3.1	试探性调查及其益处	30
3.2	客户焦点小组	30
3.2.1	举办客户焦点小组以多少次为宜	32
3.2.2	焦点小组的运作	32
3.2.3	主持焦点小组的技巧	34
3.2.4	应对棘手的参会者	35
3.2.5	投射法在焦点小组的应用	36
3.2.6	焦点小组结果的跟踪和落实	36
3.2.7	基于视频、网络以及客户之间的焦点小组	37
3.3	一对一深入会谈	38
3.3.1	作为试探性调查部分内容的深入会谈	39
3.3.2	半结构式会谈和结构式会谈	40
3.3.3	B2B 市场深入会谈问题实例	41
3.3.4	分析深度会谈的结果	43
3.4	定性调查的其他方法	43
3.5	评估当前使用的定性客户服务测评方法	43
第 4 章	定量调查方法	45
4.1	设计调查问卷	46
4.1.1	客户高兴和保留率与客户满意度	48
4.1.2	客户关系管理	48
4.1.3	忠诚度分级	49
4.1.4	有关忠诚度的问题	50
4.1.5	试探性调查的运用	50

4.2	信函和电子邮件方式的问卷和调查	51
4.2.1	对客户的回复分级	53
4.2.2	信函调查实例	56
4.2.3	问卷回复率	61
4.3	电话调查	62
4.4	面对面结构式会谈	63
4.5	客户意见卡和建议方案	65
4.6	神秘购物	67
4.7	投诉和赞扬分析	69
4.8	观察	70
4.9	评估当前使用的定量客户服务测评方法	71
第 5 章	内部服务质量测评	73
5.1	什么是内部服务质量	73
5.2	测评员工的服务导向	76
5.2.1	个人目标	78
5.2.2	绩效管理周期	79
5.2.3	通过 180°反馈和 360°反馈测评客户导向	80
5.2.4	关于提供反馈意见的建议	83
5.2.5	关于接受反馈意见的建议	83
5.3	部门服务质量测评	83
5.3.1	从定性调查方法开始	84
5.3.2	用定量调查方法跟进	85
5.4	企业服务质量测评	88
5.4.1	员工调查	89
5.4.2	员工调查实例	90
5.4.3	客户导向调查	94
5.4.4	卡片分类	97
5.4.5	描绘图画	98
5.5	评估当前使用的测评内部服务质量的方法	98

第 6 章 标杆比对	101
6.1 什么是标杆比对	102
6.1.1 标杆比对怎样帮助测评客户服务	102
6.1.2 标杆比对的种类	102
6.2 标杆比对过程	104
6.3 测评客户服务的其他模型和方法	106
6.3.1 EFQM 卓越模型	107
6.3.2 使能因素	108
6.3.3 Malcolm Baldrige 国家质量奖	110
6.3.4 六西格码	111
6.3.5 优秀公益宪章奖	114
6.3.6 最具价值计划	115
6.3.7 灯塔计划	115
6.3.8 探路者计划	116
6.4 标杆比对组织	116
6.5 评估当前使用的标杆比对方法	117
第 7 章 分析和通报测评结果	119
7.1 分析客户服务测评的结果	119
7.1.1 定性数据	120
7.1.2 定量数据	121
7.2 呈报结果	123
7.3 确定优先改进方案	127
7.3.1 四方矩阵图	127
7.3.2 多轮投票	128
7.4 解决问题的工具	129
7.4.1 定义问题	130
7.4.2 提出可选的改进方案	133
7.4.3 选择一个解决方案	135
7.4.4 实施解决方案	136

7.5 规划改进行动	138
7.5.1 溯本求源	139
7.5.2 通报改进行动规划	140
7.5.3 评估	140
7.6 评估当前使用的分析和通报测评结果的方法	141
第 8 章 采取行动	143
8.1 从整体入手	143
8.2 愿景和价值观	144
8.3 战略和组织结构	146
8.4 服务领导力	147
8.5 能力、培训和发展	147
8.6 服务标准和服务水平协议	147
8.7 流程改进	153
8.8 服务改进小组	157
8.9 奖励和表扬	158
8.10 保持以客户为中心	159
8.10.1 克服变革阻力	159
8.10.2 持续的客户服务测评和不断的沟通	161
8.11 评估当前针对内部和外部客户反馈的结果采取行动的方法	161
推荐阅读书目	163

第 1 章

为何要测评

1.1 客户服务的投资回报

客户服务研究所 (Institute of Customer Service) 在 2001 年进行的一项研究发现：在客户的眼中口碑卓越的公司与那些口碑不佳的公司相比，每个员工创造的平均利润要高出 72%，净利润率和总资产回报率也更高。前者的雇员更加积极主动，具有共同的价值观和良好的领导力。主要表现在他们具有开放的心态、与客户保持联系、勇于承担责任、相互信任、工作充满热情而不骄傲自满。

有关卓越服务促使利润增加和企业发展的研究已经数不胜数。皇家邮递公司 (Royal Mail) 的主席 Allan Leighton 说：“卓越服务的检验标准就是：销售量增长了吗？销售量是检验客户服务的最大指标。” (Customer Management Conference, 2003 年 5 月)

如何评估客户服务及其对组织的影响？在本章中我们将讨论：

- 为什么客户服务是服务战略的核心？
- 服务价值链 (service-value chain) 以及内部和外部手段兼顾的必要性。
- 运用测评来鼓励创新和持续改进。