



服务与顾客满意丛书

重在受控和 方便顾客

朱立恩 著



增强顾客满意的新途径



中国质检出版社
中国标准出版社



服务与顾客满意丛书

重在受控和方便顾客

——增强顾客满意的新途径

朱立恩 著

四川人民出版社
中国标准出版社

图书在版编目(CIP)数据

重在受控和方便顾客/朱立恩著. —2 版. —北京:中国
标准出版社, 2013. 9

(服务与顾客满意丛书)

ISBN 978-7-5066-7204-7

I. ①重… II. ①朱… III. ①商业服务-服务质量-研
究 IV. ①F718

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 151343 号

中国质检出版社
中国标准出版社 出版发行

北京市朝阳区和平里西街甲 2 号(100013)

北京市西城区三里河北街 16 号(100045)

网址: www.spc.net.cn

总编室: (010)64275323 发行中心: (010)51780235

读者服务部: (010)68523946

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 9.75 字数 200 千字

2013 年 9 月第二版 2013 年 9 月第二次印刷

*

定价 28.00 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)68510107



重在受控和方便顾客
——增强顾客满意的新途径

服务是本 满意是金

(代丛书序)

“服务是本，满意是金”是我与朋友聊天时，突然迸发出的一个灵感，我觉得这句话最能够精辟地概括我目前正在编写的这套《服务与顾客满意丛书》的主题思想。

强调“服务是本”，是因为当今社会，不但服务业离不开服务，而且制造业也越来越离不开服务。可以设想一下，如果离开了销售服务和售后服务，制造业还能生存和发展吗？当然，和制造过程相比，服务过程是一个比较特殊的领域，有它自身的规律和特点，比如，与顾客的直接接触，就是服务领域（这里既包括服务企业，也包括制造业的服务部门）与制造领域之间的最大区别，因此这也成为编写本丛书的一个重要出发点，因为市场经济的发展趋势必然会使我们很快进入服务经济时代。

强调“满意是金”，是因为“顾客满意”应该成为市场经济时代的主旋律，在 GB/T 19000—2000 质量管理体系标准中，首次导入顾客满意理念，就是最好的证明之一。当今的经营活动中，市场的竞争日益激烈，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”的精髓，谁就掌握了战胜竞争对手的秘密武器。当然，在理解“顾客满意”这一重要概念时，服务



领域也必然有着和其他领域不同的体会,所以,这也成为编写本丛书的另一个重大出发点。

因此,“服务是本,满意是金”这句话不仅道出了编写本丛书的根本目的,而且也应该成为我国各类服务企业(当然也包括制造业的服务部门)不懈追求的一个永恒的目标。

我多年来一直在从事服务领域服务质量方面的教学和研究工作,可以说,我这一生都在与各类服务行业打交道。从1986年首次在北京市商业系统推行全面质量管理(TQM)和1994年在国内贸易部系统率先宣贯GB/T 19000质量管理体系标准开始,一直到2001年在中国质量万里行促进会的领导下,我参与了许多服务业与制造业服务部门的以“服务与顾客满意”为主题的培训;我所接触的企业,从过去主要是商场和饭店等企业,一直到今天已扩大到保险、民航、铁路、电信、旅游、医院等各类服务企业,以及海尔、松下、创维等制造业的售后服务等部门的企业,可以说直接进行培训、咨询、指导和认证的企业有数百家之多,足迹遍布全国。但是我由于过去工作繁忙,无暇顾及进行系统的总结。从2003年开始,我已正式退休,有条件把我近40年来在服务行业的丰富实践和从事服务培训的各种点滴的体会、十几年来跟踪GB/T 19000质量管理体系标准的许多心得,以及学习和吸收西方服务管理学的最新研究成果,加以系统地总结和归纳,来奉献给大家,也是我对一生从事这项工作的体会和总结。

使我感到特别振奋的是,自从我1981年在《财贸经

济》杂志上发表了我国第一篇关于服务业质量管理的论文开始,至今虽然只有20多年的时间,但是我觉得随着市场经济的不断深入,服务领域的服务水平受到越来越多的人关注;随着市场经济的发展,不仅与服务相关的行业越来越多,而且,服务领域的服务水平也有了空前的提高。这不仅证明服务领域在市场经济中的地位日益重要,而且更反映了当前顾客对服务的要求也在不断提高。几十年来,让我感到十分幸运的是,在探索服务领域服务质量的过程中,得到了许多相关部门的支持,以及众多领导、专家和学者的帮助,这是我应该用一生来表示感谢的。本丛书的出版就是对他们给予我支持和帮助的一种最好回报。

本丛书将从服务企业(也包括制造业的服务部门)的最基本特点——从与顾客接触面的这一基本点出发,只要有利于增强顾客满意的观点、方法和技巧,都应该在本丛书所探讨的内容。

2004年4月中国标准出版社出版的《顾客满意——服务企业理解 GB/T 19000—2000 标准的新视角》是本丛书的第一本,它第一次比较全面系统地提出了服务企业增强顾客满意的16项基本法则。以这本书为纲,我在2005年6月出版的《投诉处理的理论与实务——解读 ISO 10002:2004 国际标准》是本丛书的第二本,是对本丛书的第一本中所提出的顾客满意基本法则之一——“及时补救”这一基本原则的进一步论述。本书是本丛书的第三本,是对丛书的第一本中提出的顾客满意基本法则之三和之四——“重在受控”和“方便顾客”两条基本法



则的进一步阐述。以后我将继续围绕“服务与顾客满意”这一主题,再陆续推出如:《注意细节和区别对待》、《遵守承诺和服务的可靠性》等其他著作供读者参考。

最后,《服务与顾客满意丛书》的出版,还应该特别感谢中国标准出版社总编辑白德美编审和责任编辑朱姝副编审的精心策划和大力支持,在此对她们的劳动和付出,表示衷心的感谢。

朱立恩

2013年6月



重在受控和方便顾客

——增强顾客满意的新途径

前 言

近几年来,由于本人工作性质所决定,需要经常外出到各地去授课、咨询和调研,所以每个月都少不了需要乘坐飞机、火车、汽车等交通工具,因此与交通服务企业打交道的机会是很多的。同时我作为一名服务学者,经常参与由中国质量万里行促进会组织的对全国各地的服务行业(包括制造业的售后服务部门)进行“明察暗访”的活动,有了不少亲身体会和各种感受,渐渐开始对提供交通服务的企业所提供的服务发生了很大的兴趣。

我们必须看到,改革开放以来,我国的交通服务的确实发生了巨大的变化,而且我们也看到,面对巨大的市场竞争压力,我们绝大多数交通服务企业的管理人员和服务人员都在尽职尽责、千方百计地为顾客提供各种服务,这种努力不只是为了满足顾客需要,更是企业生存和发展所必需的。我作为一名顾客,有时是一名乘客,有时是一名游客,在接受(包括享受)各种交通服务的过程中,深深感受到他们所付出的种种努力。在此,我应该向长期以来在交通服务领域中做出奉献的所有服务人员表示深深的敬意。

但是我们也必须看到,随着顾客要求的不断提高,目前交通服务企业也出现了不少问题。这里必须指出的是,首先,这些问题的存在不是由于我们交通服务的水平



下降造成的,而是由于顾客的需求不断提高才出现的。其次,有相当一部分的问题之所以存在,不是这些企业相关人员不愿意纠正和解决这些问题,而是因为缺乏相应的观念、必要的知识和理论,因此可能还发现不了这些问题的存在,或者说,已经知道这些问题存在,但是并没有找到解决的很好方法等等。但是随着经济和社会的发展,如果这些问题不加以解决,不仅会影响到顾客的满意程度,更会影响到这些企业今后激烈竞争中的生存和发展。

因此,我在外出时,在候机大厅、在候车室等待登机或者上车的过程中,也许是出于职业的习惯,我常常从一个顾客的立场,从增强顾客满意的角度,对这些存在的问题去进行分析和研究,渐渐地发现了一些规律性的问题,很令人回味。我常常会因为发现许多企业出台许多非常到位的方便顾客的服务措施,暗暗地为它拍手叫好!同时,也会因为在某些企业中,一些服务人员因缺乏掌握重在受控的基本原理而导致一些服务纠纷的产生,并使双方的矛盾不断激化,而深感遗憾。因此,也促使我对这些问题产生的原因、问题的性质、顾客的心理特点以及处理此类问题一般规律作更加深入的探讨。这也是我之所以要写这本书的主要原因之一。

但是,更为重要的是,我之所以要把“重在受控”和“方便顾客”基本法则作为增强顾客满意的新途径率先提出,是因为2008年北京要举办我国历史上的第一次奥运会及2010年上海要举办我国历史上的第一次世博会。作为接待城市,届时将会有成千上万国内外游客来到这

里,如此大量游客的进出,对于这些城市,对我们国家都可以说是空前的,那么,如何为这些国内外游客提供更加方便、快捷的交通服务和其他各种服务,应该是展现改革开放后中国崭新面貌的一个重要方面。因此,从这个意义上讲,学习和掌握有关“重在受控”和“方便顾客”方面的理论,做好服务接待工作,就更具有非同一般的作用。

我这里提出的关于“重在受控”和“方便顾客”,是增强顾客满意的新途径中的两条,它当然首先适用于交通服务企业。但是,随着对这些问题的深入研究,我发现其基本原理对其他提供服务的企业,如银行、饭店、商场、家电维修等行业也同样适用,因为接受其他服务的顾客也离不开“重在受控”,也需要“方便顾客”。所以,“重在受控”和“方便顾客”所体现的基本原理,不仅仅适用于交通服务企业,还应对其他各类服务企业也有一定的指导作用,只不过影响程度不同而已。因此,经过多年的积累,我终于把多年以来的体会奉献给大家,《重在受控和方便顾客》这本书就是在这样一种背景下产生的。

本书共分四章:第一章重点论述“重在受控”和“方便顾客”的理论基础,第二章和第三章分别就“重在受控”和“方便顾客”方面的内容进行了比较深入的探讨,第四章是对有关“重在受控”和“方便顾客”方面的案例进行分析,帮助大家进一步理解“重在受控”和“方便顾客”的理论。

书后还有1个附录,它是GB/T 10001.1—2000《标志用公共信息图形符号 第一部分 通用符号》,这是我国第一套关于服务标识的国家标准,这套国家标准,既可



以作为“重在受控”理论的基本参考,也可以为“方便顾客”的理论提供重要依据。因为无论是“重在受控”,还是“方便顾客”都离不开服务标识所发挥的重要作用。

“重在受控”和“方便顾客”是我提出的增强顾客满意16条基本法则中的两条(见《顾客满意——服务企业理解 GB/T 19000—2000 族标准的新视角(修订版)》一书),本书是对上述两条基本原则的进一步探讨。由于“重在受控”和“方便顾客”这两条基本法则之间有一定的联系,所以放在一起进行论述。“重在受控”和“方便顾客”所总结出的一些基本规律,如果被更多的人掌握和使用,应该说有利于各类服务企业(其中包括交通服务企业),能够更好地为顾客提供满意的服务,也可以把它作为我对服务企业所作的一点点贡献。

最后,还要感谢海尔集团、太平洋保险公司、北京西站、平安保险公司、上海电信、上海大众等众多企业所提供的许多有用资料,在这里对他们的支持表示感谢!

我们必须看到,本书对这些问题的探讨还只是初步的,许多观点和看法还需要通过更多的时间和实践来加以验证,因此特别欢迎广大读者对此提出宝贵的意见。

朱立恩

2013.6.24



重在受控和方便顾客

——增强顾客满意的新途径

目 录

第一章 重在受控和方便顾客的理论基础	1
第一节 以顾客为关注焦点的理念	2
第二节 顾客满意基本理论	7
第三节 顾客价值理论	26
第四节 重在受控与方便顾客的关系	35
第二章 增强顾客满意的新途径之一	
——重在受控	41
第一节 何为重在受控	41
第二节 空间状态下受控	46
第三节 时间状态下受控	77
第四节 其他状态下的受控	118
第三章 增强顾客满意的新途径之二	
——方便顾客	139
第一节 方便顾客的基本原理	139
第二节 方便顾客的具体内容	143
第三节 方便顾客的注意事项	206



第四章 重在受控和方便顾客的案例评析 218

一、民航服务案例 219

二、地铁服务案例 230

三、公交服务案例 233

四、铁路服务案例 240

五、金融服务案例 244

六、售后服务案例 250

七、饭店服务案例 256

八、其他服务案例 261

附录

GB/T 10001.1—2000 标志用公共信息图形符号

第1部分:通用符号 267

参考文献 296

重在受控和方便 顾客的理论基础

重在受控和方便顾客是增强顾客满意的两条基本法则,是笔者在《顾客满意——服务企业理解 GB/T 19000—2000 族标准的新视角》(修订版)一书中,提出的增强顾客满意的 16 项基本法则中的两项。其主要内容如下:

“重在受控”是指:服务企业为顾客提供的服务过程中,必须要重视顾客受到控制的状态。这是因为顾客总是愿意处在一种自己完全可以控制的环境中,任何干扰这种意识的事件都会降低顾客的满意程度,因此,必须重视顾客的受控感。顾客的这种受控感分两个层次:一是,顾客感到必须要有一种自己能控制服务进程的感受;二是,顾客总是希望自己能够处于被企业控制的状态,也就是说,顾客必须能够体会到自己的需求已经被提供服务的企业所关注。所以,采取各种办法,重视顾客在空间



状态、时间状态和其他状态下的受控感,应该成为增强顾客满意的一条重要措施。

“方便顾客”是指:因为顾客是价值最大化追求者,所以企业可以通过方便顾客,即采取各种措施使顾客在接受服务的过程中,通过对顾客在时间、体力、精力等方面的减少,为顾客创造价值。例如:企业可以通过向顾客提供简化手续、省时省力、操作方便等措施,尽可能地为顾客提供各种方便的服务,就可以为顾客创造价值,最终达到增强顾客满意的目的。

重在受控和方便顾客作为增强顾客满意的两条新途径的提出,是建立在与它们相关的各种理论基础之上的。这些基本理论包括:以顾客为关注焦点的理念、顾客满意理论、顾客价值理论等。这些理论奠定了重在受控和方便顾客作为增强顾客满意两条基本法则的重要基础,本章将分别进行讨论。

第一节 以顾客为关注焦点的理念

一、树立以顾客为关注焦点的理念

在 GB/T 19000—2000 标准中,提出的质量管理八项原则,其中第一条就是必须树立“以顾客为关注焦点”的理念,我们认为这不仅是在实施 GB/T 19000 标准中应该坚持的指导思想,也是我们实施重在受控和方便顾客两条增强顾客满意的基本法则时,必须树立的一条基本理念。

“以顾客为关注焦点”这一原则的内容为:

“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。”

以上内容可分为3个层次来理解:

(1) 组织依存于顾客

它指出了组织与顾客之间的关系,也就是说企业应该以顾客为关注焦点,这一点对服务企业尤为重要。

在GB/T 19000—2000的3.3.5“顾客”的定义为:“接受产品的组织或个人”。该定义还给出顾客的示例:消费者、委托人、最终使用者、零售商、受益者和采购方。同时还有注:顾客可以是组织内部的或外部的。

根据以上顾客的定义及其解释,对顾客的概念可以作如下理解:顾客作为接受产品和服务的组织或个人,都是服务企业直接接触的对象,当然,这里所探讨的顾客是以接受产品和服务的个人为主。既然如此,那么顾客在服务企业中应该具有什么样的地位呢?

众所周知,服务企业在把服务从服务提供者中传递到服务接受者——顾客的这一过程,相当于制造业的生产和分配过程,但是在特征上却是完全不同的。因为在服务提供过程中,服务作为一种特殊的“产品”,不仅被生产出来,而且在向顾客提供服务的同时,被顾客消费掉。服务的提供过程具有两大特征:

① 服务提供过程与顾客的关系十分密切。这与制造业中顾客与产品生产过程完全分离的状况是不同的。有许多服务业的顾客实际上直接参与了服务的生产过程,他们与企业服务的提供者之间相互接触,使得两者之间有着浓厚的人际关系色彩。

② 服务的提供过程和消费过程之间的关系也十分密切。这也与制造业不同,在制造业中生产和消费是分



离的,但在服务业中生产和消费几乎是同时进行的。

当然,制造企业也要依存于顾客,因为产品的制造也必须建立在顾客的需求之上。没有顾客,没有市场,制造业也难以生存。所以制造业也需要以顾客为关注焦点,这是毫无疑问的。但是相对于服务业,由于服务企业与顾客之间有着我们上面讲的这种特殊的联系,所以,我们可以说,服务企业就更加需要以顾客为关注焦点,服务企业更依赖于顾客的存在。

(2) 组织应当理解顾客当前和未来的需求

它告诉我们:顾客是一个有需求的群体,而了解和掌握顾客需求是组织的根本。

顾客作为一种消费群体(对服务企业来讲主要是指人),都有着共同的需求。“饥思食,渴思饮”,这些都是人类这一生物体的共同需求,古今中外,概莫能外。但是人类的这种需求还呈现了多样性:

① 顾客存在共同基本需求的同时,还存在着不同的特定需求。由于不同地区、不同自然条件和社会文化环境的影响,在研究顾客共同基本需求变化规律的同时,更应该依据顾客的不同,探索顾客在不同条件下的特定需求。

② 顾客的需求,既有生理需求,又有心理需求。当然顾客的生理需求是最基本的,也是最重要的。但是随着生活水平的提高,顾客在接受服务时不仅要满足其生理需求,还要满足顾客的心理需求,而且这种心理需求的比重还在日益提高,所以了解掌握顾客生理和心理需求的不同变化也是极为重要的。

③ 顾客的需求又可分当前和未来的需求。了解当前的需求可以使顾客满意;了解顾客未来的需求,可以超