

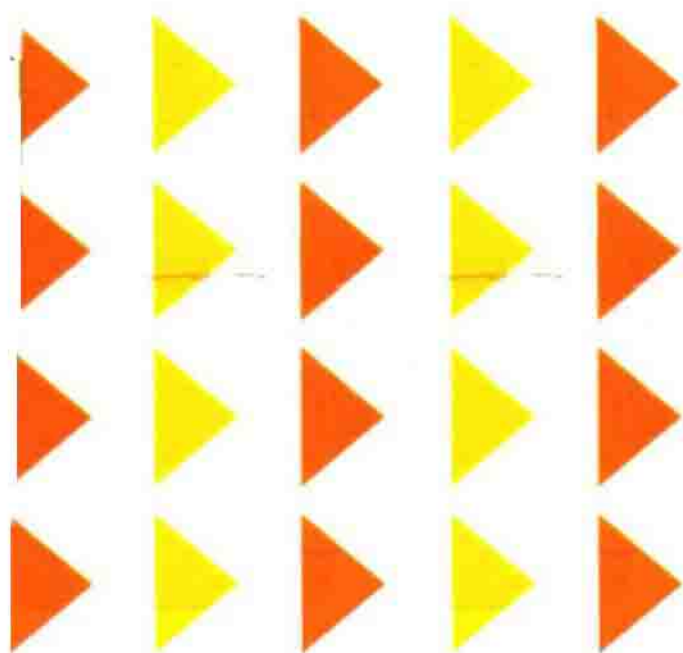


质量行动力

顾客满意调查

GUKE MANYI
DIAOCHA

张守真 温德成◎编著
“质量行动力”主编◎韩福荣



中国质检出版社
中国标准出版社

质量行动力

顾客满意调查

张守真 温德成 编著
“质量行动力”主编 韩福荣

中国质检出版社
中国标准出版社

图书在版编目(CIP)数据

顾客满意调查/张守真,温德成编著.—2版.—北京:
中国质检出版社,2013.10

(质量行动力/韩福荣主编)

ISBN 978-7-5026-3855-9

I. ①顾… II. ①张…②温… III. ①企业管理-销售
管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 163066 号

内 容 提 要

本书是“质量行动力”系列图书中的一册,讲述了企业如何获取并有效利用顾客满意信息。全书共六个部分,分别描述了顾客满意信息需求的识别和顾客满意信息调查目标的设置,顾客满意调查的策划,顾客调查问卷的设计,数据的收集,数据的处理和调查结果的报告和应用,供参与企业管理活动和市场调查的人员使用。

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 787×960 1/32 印张 6 字数 93 千字
2013 年 10 月第二版 2013 年 10 月第二次印刷

*

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)68510107

序

质量管理历经百年发展,各种管理方法风生水起,纷至沓来——

在早期的质量检验阶段,有泰勒的科学管理原理;到了统计质量控制阶段,休哈特提出统计过程控制理论,道奇和罗米格发布统计抽样方法;进入全面质量管理阶段后,更是精彩纷呈,有戴明的质量管理十四点、朱兰的质量管理三部曲、费根堡姆的 TQC 和克劳斯比的零缺陷,还有质量成本、可靠性工程、标杆管理、QC 小组、新老 7 种工具、丰田生产方式、全面生产维修、田口质量工程、质量体系标准等,特别是集质量系统之大成的卓越绩效模式,更体现了现代质量管理的前沿发展。

质量管理的世界多姿多彩。每一种质量管理理念和方法的传播都会带来一批相关图书的出版和大量的培训课程。而读者常常会说:谁能简单地告诉我这些理论是怎么一回事?我们企业应采用哪种方法呢?怎样才能尽快地掌握这些方法并付诸于行动呢?

“质量行动力”系列图书是中国质检出版社为满足上述需求,基于“把复杂的简单化,把专业的

大众化,把贵族的平民化,把抽象的形象化”的宗旨,力图把各种质量管理的理论、技术和方法以通俗易懂的形式进行叙述,为参与企业管理活动的人员提供一套方便、实用的工具书,从而解决读者的困惑,并帮助大家将其快速有效地转化为提高质量的行动力。

我有幸被聘为此系列图书的主编。本着“视野新颖、通俗易懂、言简义明、寓学于乐”的编写方针,体现权威性和实用性,我们精心遴选了一批年富力强,既有较高理论修养,又具丰富实践经验的专家学者来编撰此系列图书。

为不断增强此系列图书的生命力,我们将分批选题、滚动出版,并且期望通过各位读者的反馈、帮助和参与,密切跟踪质量管理的发展,推陈出新,持续改进,力争把这套书做成深受广大读者喜爱的品牌图书。

谨此为序。

韩福荣

hanfr@bjut.edu.cn

2013年3月于北京

前 言

八项质量管理原则的首要原则就是“以顾客为关注焦点”，因为任何类型的组织都依存于顾客。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。企业的所有活动都是为了让顾客满意，并在此基础上实现组织的战略目标。质量策划的第一步就是识别顾客和顾客需求，因而正确、及时、连续地获得顾客对企业的产品、服务和过程的满意信息就显得日益重要。一个不能有效获得顾客满意信息的企业，无异于冰海中航行的船只，无论自己多么强大，都有可能重蹈泰坦尼克号的下场。

那么，企业怎样才能获得顾客满意信息呢？怎样才能有效利用这些信息呢？笔者在总结近几年为 100 余家企业所做的顾客满意调查的资料的基础上，查阅了大量市场调查和顾客满意调查方面的著作和资料，本着简便、实用的原则，编写本书，以期回答上面的问题。

本书共分为六部分。

第一部分介绍了顾客满意信息需求的识别和顾客满意调查目标的设置。这是顾客满意调查的

基石,无论什么样的顾客满意调查都必须从这里出发,最后又必须回到这里。

第二部分介绍了顾客满意调查的策划。主要介绍了顾客、顾客需求和关键顾客的识别以及顾客满意常用的衡量指标。

第三部分从问卷的设计程序、问题设计和问卷整体设计等方面介绍了顾客调查问卷的设计。

第四部分介绍了数据的收集。与其他的顾客满意调查资料不同的是,这里用比较大的篇幅介绍了对现有数据的利用。

第五部分介绍了数据的处理,并根据实际工作经验介绍了一些简单实用的数据处理和数据分析方法。

第六部分介绍了调查结果的报告和应用,对书面报告、口头报告、信息收集的经常化、竞争对手的顾客满意信息、信息的利用等进行了介绍。

尽管本书力求简便实用、通俗易懂,但由于作者的水平所限,依然会存在各种问题,希望各位读者能够指正并提出宝贵的意见。

张守真

2013年3月

目 录

1	寻宝热潮——顾客、市场、竞争力	1
1.1	企业经营的金矿——顾客满意信息 /	1
1.2	淘宝——企业到底需要什么信息 /	14
1.3	顾客满意调查的成本因素 /	22
1.4	谁来实施顾客满意调查 /	26
1.5	顾客满意调查的分类 /	29
2	寻宝指引——对象、焦点、尺度	37
2.1	借问金矿何处是——识别顾客和顾客需求 /	39
2.2	试金石——调查常用的指标 /	50
3	打造寻宝利器——问卷的设计	62
3.1	问卷的问题设计——量表及其选择 /	64
3.2	问卷的整体设计 /	69
3.3	问卷的检查 /	83
4	矿藏的开采——数据的收集	89
4.1	二手数据的利用 /	91
4.2	抽样方法的选择 /	96
4.3	调查的实施 /	106

5	吹尽黄沙始见金——数据的处理	121
5.1	数据处理的准备 /	122
5.2	定性数据分析 /	133
5.3	定量数据分析 /	136
6	硕果——调查结果的报告、应用和 评价	151
6.1	书面报告的编写 /	151
6.2	口头调查报告和调查报告的陈述 /	158
6.3	调查结果的交接和评价 /	159
6.4	顾客满意信息获取的经常化 /	163
6.5	顾客满意信息的利用 /	166
附录 1	通途工程机械厂顾客满意调查 问卷	169
附录 2	某移动通信公司顾客满意调查 问卷	173
	参考文献	179

1 寻宝热潮——顾客、市场、竞争力

前几天,与几位企业的质量工作者聊起顾客满意调查方面的问题,大家一听“顾客满意调查”就摇头,认为这事太难了,只有专家才能够完成。

这使笔者想起了一件小事。去年夏天笔者邀几位好友到一家简陋的冷饮店小聚,我们快要离开时,这家冷饮店的主人非常虔敬地询问我们店内的温度是否合适,饮料是否合口味,价格是否合理,还有哪些需要改进的建议等,并且认真地将我们的回答记录在一个满是皱折的小本子上。这不就是顾客满意调查吗?!

这是一些司空见惯的事情,几乎每天都在发生。本书试图对如何做这些事情给出一些建议。您在阅读这本小册子之前,先不要认为顾客满意调查很“神秘”,否则,容易把本来非常简单的事情复杂化。

1.1 企业经营的金矿——顾客满意信息

在计划经济年代,企业往往意味着人的“单

位”，单位往往就是一个人一生的摇篮（虽然在摇篮中永远长不大）。而单位是有级别的：地市级、县团级、科股级等。在这种经济体制下，您没有必要关注顾客，没有必要去琢磨顾客需要什么，更没有必要理会顾客是否满意，因为一切都有人为您计划好了，虽然天知道是谁计划的，更不知道他们是否真的“计划”过。著名经济学家哈耶克曾经把计划经济称为“致命的自负”。

市场经济这只无形的手把计划经济赶下了圣坛，有强大生命力的经济运行机制诞生了。市场经济一个主要的特征就是竞争，任何事情您不干别人干，只要有钱可赚，世界上从来不缺少追求金钱的人群（有人称其为“饥饿的鱼群”）。企业就是这些人群的一种组织形式，在竞争中要么生存（先不要谈发展），要么消亡。而生存的首要条件就是想办法吸引那些手中握有金钱而寻找某些商品或服务的人愿意与您交往，这些人就是您的顾客。如果这些人不喜欢您的产品，即便您有一万个理由，即便您能够唱“阳春白雪”之类的高调，您仍然没有办法挣钱，不挣钱就不能生存，在市场经济条件下空话没有用处，哀求也没有人同情，惟一的办法就是获得顾客的青睞。

于是，一个在计划经济年代从来就没有听说过的现象出现了，并逐渐成为“热潮”，千千万万的有志之士在研究市场，千千万万的企业行动起来

寻找市场。这件事不需要任何人动员,也不需要强调它的重要性,原因只有一个,大家寻找的东西对于企业的经营是一件“宝贝”。这个宝贝就是“顾客、市场、竞争力”。其实三者是一回事,有了竞争力就有了顾客,有了顾客就有了市场。

作为企业的经营管理者,您期盼盈利,公众希望您的产品或服务是“有用”的。现在您的想法与大家的想法不谋而合了,众人争相购买您的产品,您是不是美在心里?

这就是企业家苦苦追求的“仙境”,但是要到达这个仙境也不是轻而易举的。首先,您需要摸清楚您的顾客的脾气,然后投其所好、对症下药,您的顾客喜欢什么您就给他提供什么,他喜欢以何种方式提供您就以何种方式提供给他,他喜欢什么时候提供您就什么时候提供,总之,在法律、法规的框架内,一切听顾客的安排。请不要强调您自己的重要性,也不要认为您在某些方面特殊,更不能认为您需要顾客在某些方面给予适当“关照”,甚至根本用不着“开后门”,您只要满足了顾客的要求,您就能够成功!

作为企业的经营管理者,不要以为这样做低声下气,也不要以为这样做是为了布施,企业看中的是利润。把话说穿了吧,世界上没有免费的午餐,连免费的早餐恐怕也难以找到,当企业必恭必敬地伺候他们的“上帝”时,他们一时一刻也

没有忘记他们自己的目标。

于是乎,为了“寻宝”,为了企业自己的生存和发展,为了……,在我国大多数企业中迅速形成了一项专门的工作,或者说是一门新的职业——顾客满意调查。

顾客满意调查就是以获得顾客满意信息为目的的一项工作,或者按照现在比较时髦的说法,是一个监视和测量过程。

顾客满意信息对企业的重要性是无须求证的,这个道理连公园门口卖冰棒的老太太也十分清楚。一个对顾客满意信息了解不够或根本不了解的企业,就像一艘失去航向的小船,随时都有触礁的危险。任何一个企业的出现起初都是为了满足顾客的需求,开始时企业的目标很明确,但是企业做大了,各种职能、各种机器、各种产品、各种管理概念时刻围绕着管理者,慢慢地管理者就会把主要的事情淡化,就会逐渐地看现象多了,看实质少了,这时候原来确定的目标就会逐渐模糊。虽然您作为企业的管理者仍然很努力,但是如果忽视了顾客满意信息,您能确保您的努力是有用的吗?如果您不是主动地寻找顾客的需求并设法满足它,也许您有惊人的想像力和创造力,但是您能保证您的想像力与顾客的要求一致吗?

我们正处于一个不断变化和不断创新的年代,迎合顾客需求的技术、产品和服务不断花样翻

新,顾客的需求也在不断变化,并且顾客的需求和期望也越来越难以满足。有人说,我们现在面对的是“惯坏了的顾客”,这话乍听起来似乎有一些道理。但是我们是在经营企业,市场是无情的,埋怨是没有用处的,因为如果您不能满足您的顾客的需求,您的竞争对手就不客气了,谁也不会白白扔掉天上掉下来的馅饼。竞争正在加剧,我们赖以生存的“地盘”随时都可能易主,谁也不可能将一块奶酪永远据为己有,经营的诀窍在于跟上顾客需求的变化,迎合顾客的需求,引导顾客的需求,然后就能够成为市场竞争的佼佼者。

正如世间的任何事物都有两面性一样,顾客满意调查也不例外。有时候,顾客满意调查会冒一些风险,因为竞争的原因,顾客满意调查有时候会事与愿违,您所进行的顾客满意调查会在不经意间泄露一些企业的经营信息,暴露一些企业发展的动机,这是需要防止的。所以要注意,尽管不做顾客满意调研是一个冒险的决策,但是提示竞争对手自己将要采用什么样的市场或顾客战略可能更加冒险。我们在这里指出可能发生的风险,并不是动摇您的企业进行顾客满意调查的决心,而是提示您应尽最大可能地防范这些风险。

1.1.1 顾客满意信息对企业的意义

(1) 有利于企业决策的制定和实施

企业需要定期或不定期地制定经营计划,这些计划有长期的也有短期的,在制定计划时理所当然地需要考虑顾客满意信息,对顾客满意程度高的产品和服务,企业需要扩大规模,扩大市场,以求在满足顾客需求的同时获得应有的利润。对于顾客满意程度较低的产品或服务,企业需要采取措施改进产品或服务,以便满足顾客的要求。对于那些满足顾客要求无望的产品或服务,企业可能需要采取断然措施停止在这些产品或服务上的投入,甚至退出在这些产品或服务上的竞争。除了少数几个被政府严格保护的垄断巨头以外,没有一个真正的企业可以无视顾客的需求,盲目地生产或提供没有市场需求的产品或服务。在计划经济年代,市场供应短缺,市场一直处于“我生产什么您就买什么”的状态,这是典型的“卖方市场”。市场经济的建立彻底动摇了这种经济体制,现在除了少数几个垄断巨头以外,哪个企业还敢这样蔑视市场呢。

企业在决策时需要了解顾客的信息,没有这些信息的支持,很难做出一个符合实际的决策,因而顾客满意信息就成为企业的重要资源。为了确保顾客满意信息的充分可靠和及时就不能闭门造车,就要运用科学、可靠的方法收集和分析顾客满意信息。

顾客满意调查的目的是通过对顾客满意信息

的收集和分析,为企业的管理者持续不断地提供信息反馈,降低决策的风险,这些信息可以形成决策的部分甚至全部的基础。通过顾客满意信息的应用,企业可以持续改进其产品、过程和体系,通过迅速满足顾客的要求,达成企业的营销和财务目标,形成或强化竞争优势,实现企业的持续发展和卓越经营。

企业战略就是全局性的、面向未来的计划,这种计划可以引导企业在竞争环境中实现公司的目标。这里我们不准备谈论企业战略,但是我们权且这样理解,战略就是“大计划”。现在许多企业的管理者都在谈论战略,许多管理人员正在制定和落实“大计划”,但是我们不要忘记“大计划”是以顾客需求为前提,以顾客满意为目标的。战略的制定离不开对经营环境的分析,而经营环境中最重要的因素是顾客需求的识别和确定。战略的实施也离不开顾客满意信息,再好的战略也不可能毫不变更地得到执行,战略的执行需要根据变化了的形势进行及时的调整,而在这些始终处于变化状态的形势中,最重要的因素就是“顾客满意”信息。这有些类似于开汽车,您必须始终看着前方,并根据变化了的情况适时转动方向盘。没有及时的顾客满意信息,再好的战略也难以得到真正的执行,因为您看不到前方,也就很难驾驶您的汽车。计划经济年代的企业类似于驾驶公共汽

车,按部就班,到站停车,按路线行驶,顾客跟着汽车跑;市场经济时期的企业就类似于开出租汽车,您必须时刻想着顾客,随时观察和选择路线,招手即停,汽车跟着顾客跑。

(2)有利于员工素质的提高

一个以顾客为中心的企业与一个以生产为中心的企业是不一样的:以顾客为中心的企业抗风险的能力强,对环境的反应速度快,因而比较容易在竞争中胜出。以顾客为中心的企业文化需要长期的培育和强化,而顾客满意信息的获得和利用正是培育和强化这种文化的途径。

许多企业都在强调员工培训的重要性,强调学习型组织的重要性,但是,企业需要培训什么呢?员工和组织需要学习什么呢?答案是:从满足顾客要求的能力出发,顾客需要什么您就培训什么,企业的任何过程、任何资源、任何知识都是为了更好地满足顾客的需求而设置的,其他的都毫无用处。这似乎有些武断,但事实的确如此。

通过对顾客满意信息的调查和分析,企业的员工可以了解到顾客对产品的需求和期望,有助于培养员工从顾客的角度去定义质量、成本和时间,从顾客的角度来评价自己的能力和工作。通过顾客满意信息的分析,员工可以感觉到本企业相对于竞争对手所处的位置,看清楚本企业、本部门 and 个人的优势、劣势、机会和风险,从而激励员