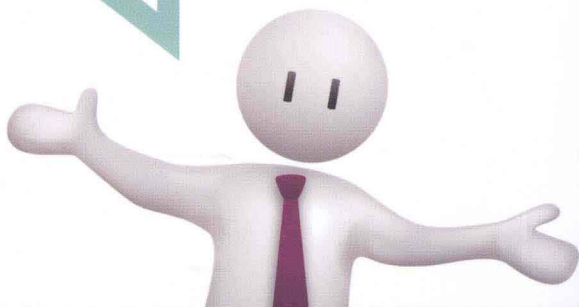


STAR

星标准 心服务

许景宏◎著



STAR 是星，服务需要星级标准



STAR 服务标准

制订一套属于自己的服务标准

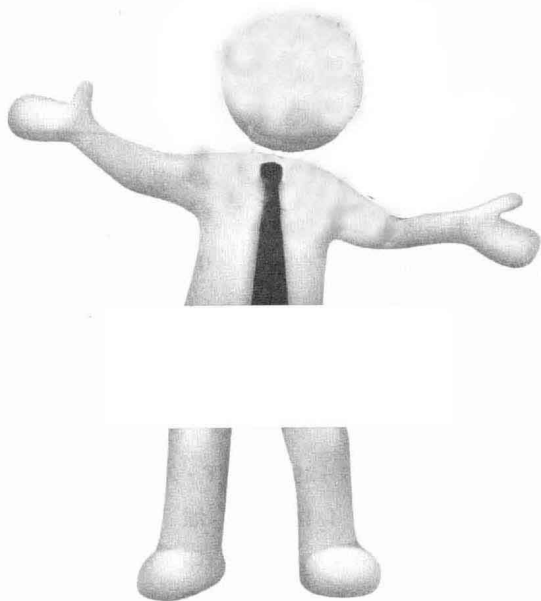
客户满意、员工满意、企业满意

STAR

星标准

心服务

许景宏◎著



中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

STAR: 星标准 心服务 / 许景宏著. —北京: 中国财富出版社,
2013. 10

(全面均衡管理系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4915 - 4

I. ①S… II. ①许… III. ①服务业—企业管理—研究 IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 228163 号

策划编辑 范虹轶

责任印制 方朋远

责任编辑 丰 虹

责任校对 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 [http: //www. cfpress. com. cn](http://www.cfpress.com.cn)

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4915 - 4/F · 2025

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2013 年 10 月第 1 版

印 张 10. 25 印 次 2013 年 10 月第 1 次印刷

字 数 124 千字 定 价 28. 00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

全面均衡管理系列丛书

编委会

主 编：

许景宏

副主编：

郭志刚 刘启国

编 委：

王奎强 王长勇 方海峰 郭乃嘉 蒋杰琼

前 言

2012 年 12 月 12 日，国务院印发《服务业发展“十二五”规划》。规划提出，到 2015 年，服务业增加值占国内生产总值的比重较 2010 年提高 4 个百分点，服务业成为三项产业中比重最高的产业。这是我国首个关于服务业的专项规划，而此前发布的国家“十二五”规划也有一整篇内容专门讨论服务业。发展服务业已经成为我国产业结构优化升级的战略重点，服务业也将成为未来中国经济增长的新引擎。我有幸成为这个服务业大发展时代的见证者、参与者和贡献者。我先后管理的两家企业都隶属于服务业领域，在不断摸索、实践、调整、改进的过程中它们也都成长为行业的标杆企业。

服务质量是服务业企业管理的核心，优质的服务是赢得客户满意和客户忠诚的不竭源泉。在过去 20 年中，服务质量也一直是国内外有关服务领域问题研究的核心。国外学者对服务质量概念的界定、服务质量的构成、服务质量差距模型、服务质量评价方法及其相关问题进行了大量有价值的研究。国内对服务质量的研究也很多，但大多停留在宏观层次的服务产业结构分析、行业服务质量标准体系上，服务质量研究的知识领域、有关构建适用于企业的服务质量管理体系和建立企业服务标准体系的研究尚显不足，缺乏对企业服务质量管理实践的指导力度。研究服务质量最终的目的是提高服务质量，因此企业运营中的服务质量管理模式就成了各类理论实践的最终载体。

本书是对过去的十几年，我和我的同事们管理服务业企业、研

究服务质量管理模式的一次经验梳理和理论总结。在企业不断重复提供服务的过程中，我们发现和抽象出保证服务质量的规律与方法，并将此方法总结归纳，从而形成了一套针对服务质量的管理方法论，即本书的核心理论，服务质量管理模式——STAR 服务模式。

作为全面均衡管理系列丛书的第三册，本书较之前两本通用的管理方法，更加聚焦于服务业企业。书中记录了 STAR 服务模式从思想萌芽到经历实践检验，再到最终理论完善的全过程，阐明了企业如何从客户价值主张的角度设计、管理、评价、改进自己的服务，以保证优质的服务质量。STAR 服务模式的核心是 STAR 服务标准，但要强调的是，每个行业、每个企业都有自己独特的经营环境，一刀切地要求统一服务质量标准是不现实的，也没有必要。本书不是想展示一个统一的、合理的服务标准，而是意在告诉大家，如何制定一套属于自己企业的服务标准，并通过制定和管理此套标准，达到规范服务行为、提升组织效率、降低管理成本、避免服务差错的目标，进而提升企业服务质量的管理方法。

本书前四章以理论发展的顺序展开描述，通过故事、理论、案例的形式，向读者介绍 STAR 服务模式中的各种工具、方法、思想的产生背景、内在逻辑和应用效果；第五章对前四章的描述进行总结与提炼，系统介绍 STAR 服务模式的理论、工具及应用步骤；第六章介绍了一个完整的实践 STAR 服务模式的案例。

谨以此书献给所有奋战在一线服务业企业的管理者，希望能够为大家的工作带来一点点启发，提供一点点借鉴。

许景松

2013 年 6 月



第一章 STAR 是“星”，服务需要星级标准 001

○企业怎么满足客户需求 003

一、规范服务行为 005

二、提升组织效率 005

三、降低管理成本 006

四、改进服务问题 006

○客户到底要什么 007

一、规范性 (Standardization) 015

二、及时性 (Timeliness) 016

三、准确性 (Accuracy) 016

四、经济性 (Right Cost) 017

○先有规矩，才有方圆 018

○从应用到理论的第一次回归 025

第二章 服务标准化，标准体系化 027

○建立一个全员、全过程和全面的服务质量管理体系 029

○标准化——企业服务质量的“规”和“矩” 032

○用放大镜分析创造价值的过程 040

○可执行标准才是好标准 048

第三章 信息化是 STAR 落地的关键	051
○执行不力是管理问题	053
○服务点、服务线和服务面	058
○纸上、屏幕上和心上	064
一、计划 (Plan)	064
二、执行 (Do)	066
三、检查 (Check)	066
四、调整 (Action)	067
○内部检验、外部评价相生相辅	069
第四章 服务评价是双向的	071
○换位思考, 如果我是客户	073
○从应用到理论的第二次回归	080
一、评价基本条件	082
二、评价准备	082
三、评价程序和方法	083
○服务评价评的是什么	085
一、服务资源评价	085
二、服务标准文件评价	091
三、服务过程评价	093
四、服务结果评价	096
○尽管标准千变万化, 模式却是一通百通	099
第五章 从星级标准走向管理模式	101
○什么是 STAR 服务模式	103

○STAR 服务模式的子概念及其内在关系	106
一、STAR 工作地图	106
二、STAR 服务标准体系	107
三、STAR 服务标准的定义	107
四、服务要素的定义	108
五、服务行为的定义	108
六、5 日滚动信息化平台	109
○STAR 服务模式实施五大步骤	111
第六章 开一扇体验星级服务的窗	119
○企业的“笑脸”——服务窗口	121
○服务窗口的建设困局	123
○从 STAR 服务模式到星级窗口建设	125
一、一站式服务是航运中心提升服务的必然趋势	126
二、航运中心窗口总体员工数量基本能够满足业务需求	131
三、依据业务效率配比原则，单证处理人员与财务收费 人员的配置比例为 1:1 较为合适	133
四、适当增加节点设备能够有效提高当天业务的办结率	133
○“星标准 心服务”——客户满意、员工满意和企业 满意	142
后 记	151

第一章

STAR是“星”，服务需要星级标准



企业怎么满足客户需求

2008年，我所管理的企业获得了国内卓越绩效的最高奖项——全国质量奖。而这段全面导入“卓越绩效”管理模式的经历，帮助企业的各级管理者对“卓越绩效”有了深刻的认识。荣誉不过是一时的，但日常的管理是持续不断的，卓越绩效管理模式的导入，为我对企业服务模式的思考开了一个头。

卓越绩效评价准则借鉴了国内外卓越绩效管理的经验和做法，结合了我国企业经营管理的实践，从“领导、战略、顾客与市场、资源过程管理、测量、分析与改进、结果”七个方面规定了组织卓越绩效的评价要求，为组织追求卓越提供了自我评价的准则，同时也作为卓越绩效国家质量奖的评价依据。

而在企业深入研究卓越绩效模式时，管理者很快就会发现：卓越绩效七个方面的要求非常明确，但它不会给出企业如何达到这些要求的标准路径。而企业管理者要做的就是根据每个企业不同的内外部环境，建立企业独特的管理体系来支撑和完成卓越绩效的七个方面要求。就服务业企业来说，企业管理的主要出发点，就是了解客户的价值主张、提供符合客户价值主张的优质服务。这和上述七

个方面中的两个——客户与市场、资源过程管理不谋而合。

跳脱出具体的业务服务的视角去看，客户到底要什么？他们最关心什么？企业提供什么样的服务，客户才真正满意？怎样才能让企业自上而下地做到提供持续稳定的、保质保量的服务，还能不断根据客户需求，不断改善服务，提升服务过程的客户体验？这是市场竞争环境下，服务类企业在发展过程中需要不断去思考、定位和确认的问题，相信也是无数企业管理者不断思考的问题。

你所在的企业是如何回答这些问题的？

大街小巷里的一个餐馆、一个药店，如今也贴上了“顾客至上，保证满意”这样的口号，以标榜自己的服务理念；各个城市的 CBD 中心区，一个大型企业，一个集团公司，更不乏提出“赢在服务”“以客为尊”的服务指导思想。

而这些口号、思想的真正实施，都需要先回答一个问题：客户满意的服务是什么？答案是因客户而异的。不同的企业对“客户满意的服务是什么”会有不同的回答，甚至同一个企业的不同服务过程也会对“客户满意的服务是什么”给出不同的答案。

有人认为，确定服务质量目标之后就万事大吉了，管理者要求员工按照目标要求做，做不到的就用考核说话。但这很容易获得这样一个结果——员工有可能因此缺乏被尊重和被支持的感受，从而把情绪反馈到服务客户的层面，带来意想不到的客户不满。用一句时髦的话来说，就是“理想很丰满，现实很骨感”。

因此，有了服务质量目标是不够的，管理者还有一个步骤需要完成——考虑需要员工怎样做，去实现这些目标。

在我所管理的企业里，对于服务的思考，就起源于这些现实的情况。在近五年的服务管理尝试中，最终形成了适用于企业自身的“STAR 服务模式”。它是一套既可以帮助企业明确服务质量目标，又能够指导企业实现目标的服务管理模式。具体表现为以下四个方面。

一、规范服务行为

STAR 服务模式会帮助企业规范工作流程、服务行为，在客户界面，表现为安全、可以预知、值得期待的双方互动。实践中，哪些服务节点可以不做、哪些可以合并、哪些可以优化，对每一个服务节点的分析都是科学论证的过程，每个点的规范最终会完善整个企业服务管理的基础。

二、提升组织效率

STAR 服务模式所做的工作，目标都是为了能够实际的应用，而服务模式也要求搭建信息化的服务管理平台。企业管理者可以把先进的管理思想和方法通过它来落实，而信息化平台也会让改变员工的行为这个老大难问题变得不再困难，变得更快捷、更有效。

三、降低管理成本

STAR 服务模式能够有效解决日常管理问题，降低管理成本。它能够帮助员工明确工作目标，了解工作内容，建立工作计划，监督工作进展，考核工作结果。管理者可以腾出更多的精力，思考如何更好地服务客户。

四、改进服务问题

STAR 服务模式会产生标尺效应，不断暴露业务问题与服务缺陷，并解决问题。它会使员工的工作变得透明，再不会出现只有等到客户投诉，管理者才能发现问题的被动情况。

以满足客户需要为重要的出发点，企业对于 STAR 服务模式的探索的第一步，就是明确服务质量的维度——知道客户到底要什么？客户的满意来自哪里？

客户到底要什么

服务质量 Service Quality 是指服务能够满足规定和潜在需求的特征和特性的总和，是指服务工作能够满足被服务者需求的程度，是企业为使目标客户满意而提供的最低服务水平，也是企业保持这一预定服务水平的连贯性程度。服务业的特殊性质决定了在服务产品本身的设计、服务提供系统的设计、服务提供过程的控制等方面，都有别于其他的有形产品。由于服务的差异性使服务管理者在生产、传递及消费过程中很难对服务质量实现标准化的控制和管理。

对服务业企业而言，质量评估是在服务传递过程中进行的。每一次的客户接触都是一个使客户满意或者不满意的机会。客户对服务质量的满意可以定义为：将对接受的服务的感知与对服务的期望相比较。当感知超出期望时，服务就是有质量的。当没有达到期望时，服务质量即是不可接受的。服务质量的要素按客户感知的相对重要性由高到低可总结为五项：可靠性、响应性、保证性、移情性和有形性。可靠性是可靠地、准确地履行服务承诺的能力。响应性是指帮助客户并迅速提供服务的愿望。保证性是指员工表达出的自

信与可信的知识、礼节和能力。移情性是设身处地地为客户着想和对客户给予特别的关注。有形性是指有形的设施、设备、人员和通信器材^①。

客户从这五个方面将预期的服务和接受到的服务相比较，最终形成自己对服务质量的判断（详见图 1-1）。

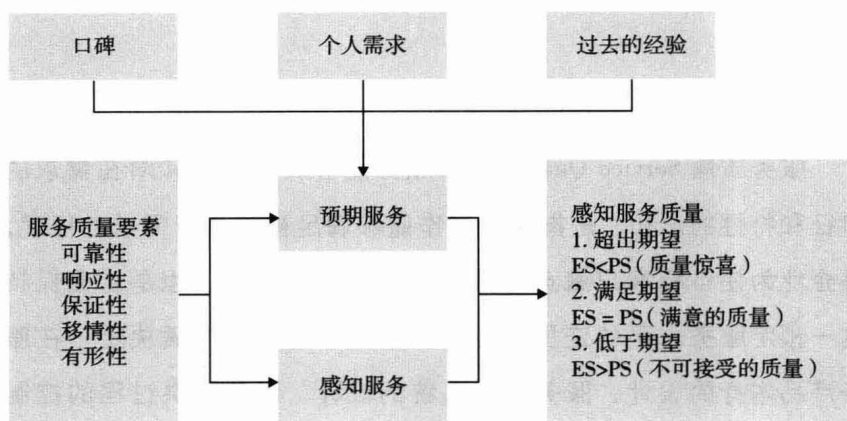


图 1-1 服务质量感知模型^②

从图 1-1 可以看到，客户感知服务质量的模型就是一个不等式方程，我把它简化为了服务的“期望方程式”（详见图 1-2）。期望方程式，两边都是函数，要达到感知超出期望的平衡状态无非就是调整两边。一边是提高服务质量让客户有很好的感知，一边是降低客户预期让一般的感知能超出客户预期。通过规范的服务行为获得

① A. Parasuraman, V. A. Zeithaml, and L. L. Berry, “SERVQUAL: A Multiple - Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality,” *Journal of Retailing* 64, no. 1 (Spring 1988), pp. 12 - 40.

② A. Parasuraman, V. A. Zeithaml, and L. L. Berry, “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research,” *Journal of Marketing* 49, Fall 1985, p. 48.