

凯瑟琳·德夫拉伊 著



服务制胜

——企业成功的七个秘诀

王泽寰 赵立家 秦红雨 译
秦 仁 校



中央编译出版社

PRENTICE HALL



Authorized translation from the English language
edition published by Prentice Hall, Inc.

Copyright©1994 by Prentice Hall Australia
Pty Ltd All right reserved No part of this book
may be reproduced in any form or by any
means. For sale in Mainland China only

Catherine Devrye

Good Service is Good Business

本书中文简体字版由中央编译出版社和 Prentice Hall 出版公司合作出版,未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

图书在版编目(CIP)数据

服务制胜:企业成功的七个秘诀/(澳)凯瑟琳·德夫拉伊著;王泽寰等译. - 北京:中央编译出版社,1999.12
(实用管理学译丛)

ISBN 7-80109-357-7

I. 服…

II. ①德… ②王…

III. 企业管理-质量管理-服务质量-研究

IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 72300 号

服 务 制 胜

出版发行:中央编译出版社

地 址:北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话:66117130(编辑部) 66171396(发行部)

E-mail: cctp @ public.east.cn.net

经 销:全国新华书店

照 排:北京京鲁排印部

印 刷:世界知识印刷厂

开 本:850×1168 毫米 1/32

字 数:114 千字

印 张:5 875

版 次:2000 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:10.50 元



目 录

前 言	1
序 言 变常识为实践	1
第一章 尊重自我	1
1. 服务工作不卑微	2
2. 卓越从领导的表率作用开始	3
3. 你希望员工如何对待客户,你就如何对待你的员工	6
4. 花些时间选人,在重要岗位上安排积极热情的人	9
5. 对你的工作感兴趣,你的工作就会更有意思	11
6. 今天成功并不能保证明天也成功	13
第二章 超越顾客期望	16
1. 确定、满足并超越顾客的期望以立足于市场	17
2. 调查表明服务能促进销售底线的提升	22
3. 顾客的观点是无可争议的	23
4. 过去的辉煌是不够的	26

5. 对市场的预期	27
6. 始终如一是关键	32
第三章 弥补服务不足	41
1. 顾客投诉是机遇而不是麻烦	42
2. 如何处理顾客的投诉	43
3. 了解顾客真正想要的是什么——调查、追踪， 还是秘密购物	46
4. 检验你自己的服务标准	49
5. 细心聆听的重要性——并不需要你做任何事情	51
6. 当所有其他的努力都失败时——如何补救	53
第四章 高瞻远瞩	61
1. 未来的计划	62
2. 计算顾客的终身价值	63
3. 让技术为你服务，而不是妨碍你	66
4. 人格化服务的范围有多大	69
5. 创造一个致力于优质服务的共同文化	71
6. 回头客与高频度营销方式	72
第五章 不断完善	75
1. 不断完善服务，否则，就会给竞争对手赶超的机会	76
2. 要变革还是其他！	77
3. 花时间让员工们参与策划	78
4. 小事情大变化——真实时刻	79
5. 培训员工出色地服务	81

6. 常备不懈	83
第六章 关怀备至	86
1. 顾客友好系统——轻轻松松与你作生意	87
2. 质量——趋于完美并不等于真正的完美	93
3. 标准有多高,工作就能做好	96
4. 服务保障	98
5. 额外的一点服务提高价值	100
6. 关于给小费的告诫	106
第七章 有效授权	141
1. 让员工们认真负责,反应灵敏	142
2. 要说“行”而不要列举“不行”的各种理由	145
3. 风险与从错误中吸取教训	146
4. 倒置的管理金字塔——支持下属	149
5. 激励,认可和奖励	151
6. 让每一个人都成为值得骄傲的团队成员	157
结束语	164
参考书目	167



前言

有句众所周知的格言，“澳大利亚人难得服务”——不知为什么，我们殖民地的过去及后来平均主义的文化观念的影响，使我们对于为他人服务，不是感到厌恶，就是感到不安。这是不幸的，因为这就意味着在我们成功的道路上还有一个需要克服的障碍。

没有顾客就没有生意可言，——这永远是一条真理。今天的顾客拥有更好的资讯，更加知道选择，并且比过去任何时期都更加苛求，这也是事实。肯定地讲，任何想从他们手中赚钱的商家，不论他的诚意如何，都必须了解他们的需求，然后力求满足或超出他们的期望。

凯瑟琳·德夫拉伊在她的《服务制胜——企业成功的七个秘诀》一书中分析了将崇高的感情转化成现实的途径。她撰写的这本通俗易懂的指南介绍了如何建立更好的着重服务的机构，引用了许多案例研究成果与生活实例，其中大部分出自澳大利亚。仅此一点就使本书显示出与许多同类作品的不同之处；而

这也大大提高了本书对于澳洲读者的价值。

然而,单讲服务是不够的。为了实现长期的最佳效果,应该用经过充分验证的原则在组织文化中把杰出的服务确立下来。这要求高层领导允许雇员以让顾客满意的方式去聆听意见,提供服务。如果企业的领导人清楚服务的重要性并一心一意地付诸实践的话,那么任何事情都能做到。

本书是及时而富有意义的。对任何一个关注澳大利亚的未来工作方式这类重要议题的人,本书将不无裨益。

澳大利亚质量委员会主席巴里·墨菲(Barry Murphy)



序 言

变常识为实践

如果有人仍旧认为顾客不重要的话,他应该试试没有顾客存在的九十天会是怎样的日子!

诺贝尔奖是伟大的,但对我来说,最好的奖励是,拥有读者。

——1990 年诺贝尔文学奖获得者
墨西哥人奥克塔维奥·帕斯

不论你是老板还是雇员……

不论你是身处私人企业还是公共部门……

不论你是直接与顾客打交道还是悄悄地做着幕后工作……

不论你喜欢与否……

你都离不开顾客！

付你薪水的人不是你的老板，而是顾客！

在进一步探讨最新管理理论和成功企业经营的实际案例之前，让我先给你讲一个或许你听起来有些耳熟的故事……

从前有一个小女孩。像大多数小女孩一样，她长到了想要时髦衣服的十几岁年龄。但那需要钱。她需要有一份工作。除了做保姆看小孩或是沿街卖报外，她的第一份“真正”的工作是在一家高尔夫俱乐部洗盘子。她恨透了这份工作，因为老板就是她的父亲，她怨恨他叫自己干这干那。她害怕她的父亲没完没了地唠唠叨叨：“一份值得做的工作值得做好”，“仓促行事，事倍功半”等等。

更糟糕的是，当她准备去花自己辛辛苦苦挣来的钱的时候，她的妈妈会再添一句，“一分钱要掰成两半花啊”，“买五件便宜货不如添置一件好东西”。

所有这些话她都没听进去。大家经常在饭桌上就争论起来，这时她的父母总会指责她：“这不是你说的话怎么了的问题，而是你说话的态度有问题！”

这个故事唤起你对童年的回忆了吗？

我就是那个带着错误的态度跨入这个工作世界的小女孩。

要是我在当时没有把自己当作一个讨厌的洗碗工,而是认为自己所从事的是一项为顾客准备好洁净的碗碟和刀叉的重要工作,就不会是那样的情境了。

正是由于他们的哲学理念和行事原则,我父母即使在今天还能够完全胜任管理顾问的工作。我相信,许多读者会从本书中找到我父母说的话。你或许从自己的双亲那里也听到过同样的大道理,但你当时却和我一样不屑一顾。然而终究,我的妈妈和爸爸告诉我的是什么呢?当我告别了少年时代,我吃惊地发现我的爸爸是多么的睿智啊。

虽然我的父亲已经去世二十年了,我还是经常回忆起他的真知灼见。我感到这些话在今天甚至比在当时更贴切中肯。谢谢您,爸爸!

假如你记不住本书后面的章节,那么请记住下面的话:

最佳的顾客关系不是把顾客当作亲戚对待。

不能像对待那些你不得不应付的人一样去对待顾客,或者想当然地去对待顾客……否则你将后悔莫及!

甚至在今天,最精明最有效的顾客服务策略都逃不出我父母在那过去的年月里努力灌输给我的普通常识……就像公司的经理们也对员工们做同样的事情一样。

在本书中,我要做的是再重温一下那些家中箴言,再结合一些学术研究成果,帮助大家变常识为自觉的行动。通过这样做,你将拥有竞争优势,你会战胜你的竞争对手,更加兴旺发达。

无论是私营企业还是公共部门,优质服务都是成功之路。但,主动权在你。不管在组织中你所处的地位如何,每一个人都

有责任致力于优质服务。这不仅是你自己的企业更加具有竞争力,而且也是为全澳大利亚在全球的竞争优势添砖加瓦。

本书是一位澳大利亚人写给澳大利亚人的。书中包括了许多被大家公认的国际水平的优质服务准则和策略,还有一些研究数据。虽然这里缺乏澳大利亚人所作的深入广泛的研究,但书中引用了美国管理研究 AMR 在 1993 年作出的一项杰出研究 Quantum 的部分研究结果。该项研究覆盖了约 170 种产品和服务,采用了 890 次有效的调查反馈结果。本书中予以详细介绍的主要内容表明,与五年前相比,澳大利亚人:

- 对顾客服务更了解,
- 相信在顾客服务质量水平上差异不大,
但
- 对顾客服务的水平有了更高的期望,
而且,因此
- 更感到当前的顾客服务不甚令人满意,
然而
- 那些提供顾客服务的澳大利亚人相信:
- 顾客的要求太多了,
但
- 他们自己正提供着更好的服务。

——AMR: Quantum

我们并不缺乏当地有关优质服务和劣质服务的趣闻。许多例子都可以在书中找到。由一些澳大利亚质量优胜奖获得者撰

写的案例分析,为我们提供了更丰富的实践经验,告诉我们在致力于优质服务时我们还能在澳大利亚有所作为。

在为众多的大小企业和政府部门作完演讲之后,我常常被问到能否为他们推荐一些书籍,好让他们读一读,进一步了解优质服务。同样地,澳大利亚管理学院书店也接到许多要求,希望能从可能的渠道得到关于澳大利亚的资料。本书绝不包括任何地动山摇的学术奇闻,或者什么魔术秘方让你一夜之间创造奇迹。在本书中,你将会滋滋有味地发现一个又一个成功企业不为人知的诀窍。应当给一本书起一个好听的名字,我忍不住就叫它“成功的七个秘诀”吧。但事实上,没有哪一个“秘诀”能够保证成功或任何其他企图。

唯一在工作之前就已取得的成功只存在于字典之中。

没有什么神秘力量可以带来麦当劳餐馆或迪斯尼乐园长盛不衰和闻名世界。汉堡包配方和洁净的洗手间并不是在中央情报局的监督下才实现的。

我再重申一下,没有什么秘诀能够保证服务一定成功!

但是,确实有许多策略能够帮助企业成功,如果你能够坚持不懈地付诸实践的话。本书将这些策略划分为容易记住的服务方法 / 模式:

S 尊重自我
E 超越期望
R 弥补不足
V 高瞻远瞩
I 不断完善
C 关怀备至
E 有效授权

本书并不为服务症结提供包治百病的灵丹妙药。本书只是清晰地描绘出了管理思想的艺术境界,并且用实例说明这些学术智慧结晶。

我还要鼓励读者结合自己单位的实际情况,想一想这些策略办法、研究类比等是否适用。当然,书中列举的一些实例肯定会启发你不断提高你的服务水平。

我们尽量保持本书纯朴完整的风格。而你则不必!拿出一支笔(或者你更愿意是一支铅笔),在本书的页边空白处作标记,记下你在本书中读到的企业成功的种种心得体会。也许并不是所有内容都与你所在的单位有关,但毫无疑问,其中的许多内容会激发你想到更有效、更易于实施的好主意。

服务经常首先被提到但却是最后才完成。现在是开始的最好时机。如果你的生意正在蒸蒸日上,你将更具竞争力;而且即使你手头拮据,优质服务也是不花一文,伸手可得的。微微一笑,用目光交流,让声音悦耳动听,这些都不费你吹灰之力,但却会让生意突飞猛进。减少失误不仅节省了返工的成本,而且会为你带来利润的增长。

几乎没有一个企业会去为了提供低质、平庸的服务而煞费苦心,但是成功的企业总是积极地专注于不断地改进工作。他们从不会止步于“她可能是对的”的判断。他们认为谦恭友善就意味着生意,生意就意味着工作岗位。

正如米古尔·克鲁扎塔在《读者文摘》上所写到的,“谦恭友善就像是给轮胎充上了气。不花什么成本,但却让你的旅行一路顺风,轻松愉快”。

第一章

尊重自我

快乐的员工带来更快乐的顾客。

如果要一个人扫马路,他应该像米开朗基罗作画,贝多芬作曲,莎士比亚做诗一样对待他的工作。他应该干得如此之好,以至天上的神灵、地上的人们都驻足称赞:这儿有一个伟大的清洁工,他干得多好啊!

——马丁·路德·金

1. 服务工作不卑微

提供服务的是人,而不是公司。如果连自己都看不起自己,我们将一无所成。对于那些在本质上只是个人集合体的组织来说,也是这样。

高度的自尊,是任何服务性组织成功的必要因素。如果员工对自己和客人的感觉都不错,这些积极的信息就会通过他们的表情感染客人。

在澳大利亚,我们把服务和卑微混为一谈太经常了。有时感到“伺候”别人伤害了自己的自尊心。

字典里关于“服务”一词有种种解释:

1. “地位低的人侍奉地位高的人” 或
2. “对…有用”

作为一个国家,我们急需改变对服务工作的错误态度,牢牢地记住上面的第二种释义,并将此作为标准释义。服务并不需要卑躬屈膝,服务性工作并不是你在找到一份正式工作之前临时干干的,也不是只能由第三世界国家的人来从事的工作。“作一个有用的人”则是每个澳大利亚人很容易认同而且立志追求的目标。

2000年,在悉尼将举办奥运会,届时,预计有70%的雇员是在服务部门工作。如果我们不注意服务质量,那是很危险的。作为一个国家,我们既不能洋洋自得,也不能感到从事服务业有伤自尊心。

如果达到了这个目标,对我们国家的总体经济发展很有利,

从而也提高了我们的个人生活水平。为保持我们的全球竞争能力,这实际上是一个我们必须达到的目标。《悉尼晨报》曾载文挖苦说:

在双湾机场,看到一群年轻的盎格鲁人,登上一架中华航空公司运送劳务人员的飞机。据说她们签了5年合同去台北做洗衣工。“这可是个极好的机会”,普鲁·考辛顿—斯迈斯兴致勃勃地说,“我的一个朋友已升为二级吧台女,现在又被聘为海参崴的注册会计师了!”

尽管上面的文章明显有些夸张,但它足以提醒我们要重视自己在亚太地区的作用。

在一个不断解除管制、竞争加剧的市场环境下,澳大利亚产业界正在逐步认识到服务是多么重要。如果澳大利亚要提高国际竞争能力并重新获得它在世界上人均国内生产总值的原排名,我们就应注意不断改善工作,想顾客之所想,急顾客之所急。

2. 卓越从领导的表率作用开始

海厄特(HYATT)连锁旅店在世界上一直排名第一。同样,位于墨尔本的科林斯和堪培拉的连锁店,经常因为服务上乘,而受着行业表彰。在海厄特,每个人都随时准备为客户提供服务。海厄特的总经理有时也脱去自己昂贵的西服换上侍应生的衣服,为客人提行李。这使他与顾客更亲近。一般说来,客人对侍应生讲出自己对旅店的真实想法是不会感到拘束的。更重要