

第一章

客户服务策划

【本章学习重点和难点】

通过学习本章内容，对客户服务环境、竞争对手状况进行分析，掌握客户服务组织设计方法、客户服务流程制定相关知识。

“客户服务环境分析”重点理解影响客户服务的宏观环境要素和微观环境要素；掌握竞争对手分析的主要方法；了解 SWOT 分析模型内涵，掌握 SWOT 分析模型的方法及步骤，并能够用 SWOT 分析法分析自己企业的客户服务工作。

“客户服务组织设计”重点掌握组织设计结构设计中需要遵循的原则及设计步骤；了解高效团队的特点、构建高效团队的方法；掌握客户服务岗位设置原则、岗位说明书的内容和作用、职务设计的要求和常见方法。

“客户服务程序制定”重点熟悉客户服务流程及其分类，掌握服务流程设计原则和方法，并进一步理解掌握细化服务流程的方法。

第一节 客户服务环境分析



【开篇案例】

美国福特汽车公司的兴起、衰落和复兴

1889 年，《科学美国》刊登了有关德国奔驰汽车的结构和制造的报道。此后，许多美国企业开始从事汽车制造，并于 1896 年制造出第一辆福特汽车。1903 年，福特汽车公司成立，从生产“A”型到“R”型和“S”型汽车，逐步参与到几十家汽车公司的竞争中。1908 年，开始生产的福特“T”型车标志着福特在汽车市场的地位得以确立。“T”型车的优点是结构紧凑、设计简单、坚固、驾驶容易、价格低廉。1913 年，福特采用了汽车装配的流水生产法并实行汽车零件的标准化，形成了规模化生产的机制，当年产量增加到 13 万辆，1914 年增加到 26 万辆，1923 年增加到 204 万辆，在美国汽车生产中形成垄断局面，从而建立起一个世界上最大和盈利最多的汽车制造企业，积累了 10 亿美元利润作为其资金储备。可是，福特管理者开始坚信企业所需要的只是一个主管和一些助手，助手需要的只是汇报情况，决策由他本人发布即可。他认为公司组织只是一种形式，企业无需

更多的管理人员。随着环境变化，其他竞争者兴起，市场需求开始多元化，科技、产供销、财务、人事等管理日趋复杂，个人管理已难以适应这种要求。至 1927 年，福特汽车已丧失了市场领先的地位，此后的 20 年，逐年亏本，直到第二次世界大战暴发仍无法有力地参与市场竞争。当时它的强劲对手通用汽车公司，则从 20 年代开始走着一条与福特式经验相反的道路。

福特每况愈下，至 1944 年，福特的孙子——福特二世接管公司时已濒于破产。26 岁的福特二世向他的对手通用学习，借鉴通用的成功经验，构建了一套管理组织和领导班子，5 年后在国内外重新获得了市场的认可，再次成为通用汽车公司的主要竞争者。

通过这个案例我们能得到什么思考和启示？你认为企业为什么要重视客户服务环境和经营环境分析？客户服务策划如何随营销观念的变化而不断变化？我们在进行市场营销环境时要注意哪几方面的问题？

一、客户服务环境研究

客户服务环境是指与企业营销活动有潜在关系的所有外部力量和相关因素的集合，它是影响企业拓展客户、固定客户的各种外部条件及内部因素。而客户的服务环境内容既广泛又复杂，不同的因素对企业提供的客户服务活动影响也不尽相同，同样的环境因素对不同的企业所产生的影响和形成的制约也会大小不一。因此，我们主要从以下几个方面来分析。

（一）宏观环境分析

客户服务的宏观环境要素，主要包括影响企业环境的巨大社会力量，包括人口、经济、政治、法律、科学技术、社会文化等方面的因素。

1. 市场人口

人口是构成市场的第一要素。因为市场是由那些想购买商品同时又具有购买力的人提供的。因此，人口的多少直接决定市场的潜在容量，人口越多，市场规模就越大。而人口的年龄结构、地理分布、婚姻状况及区域密度、流动性和文化教育背景等因素，都会对市场格局产生深刻影响，并直接影响到企业为客户提供服务内容。企业要想做好客户服务与管理工作，必须重视对市场人口环境的研究，密切关注客户的人口特性及其发展动向，不失时机地抓住为客户服务的机会。当出现危机时，应及时、果断调整客户营销策略以适应市场人口环境的变化。市场人口结构主要包括人口的年龄结构、性别结构、家庭结构、社会结构及民族结构等。例如，不同年龄的消费者对商品的需求不同，企业在进行具体的客户服务工作时，要注意根据年龄的结构提供不同的服务；又如对男性用品市场和女性用品市场的客户服务也要有所区别。

2. 经济环境

经济环境指企业营销活动所面临的外部社会条件，其运行状况及发展趋势会直接或间

接地对企业客户服务活动产生一定的影响。企业的市场营销活动要受到一个国家或地区的整个经济发展水平的制约。经济发展阶段不同，居民的收入不同，顾客对产品的需求也不一样，从而会在一定程度上影响企业的客户服务策略。例如，经济发展水平比较高的地区，消费者强调产品款式、性能及特色，品质竞争多于价格竞争。而在经济发展水平低的地区，则较侧重于产品的功能及实用性，价格因素比产品品质更为重要。因此，对于不同经济发展水平的地区，企业应有针对性地采取不同的客户服务策略及服务流程。

3. 政治法律环境

政治与法律是影响企业经营的重要的宏观环境因素，相应的，也影响着企业对客户服务的决策。政治环境指企业经营的外部政治形势和状况以及国家方针政策的变化对市场营销活动、客户服务活动带来的影响。政治与法律相互联系，共同对企业的客户服务活动发挥影响和作用。企业在开展各种客户服务活动时，一定要遵循国家的有关政策、法律、法规。只有依法进行的各种客户服务活动，才能受到国家法律的有效保护。

4. 技术环境

科学技术是社会生产力最新的和最活跃的因素，作为客户服务环境的一部分，科技环境不仅影响企业客户服务的具体内容，还同时与其他环境因素互相依赖、相互作用，其中与经济环境、文化环境的关系更紧密，尤其是新技术革命，不但给企业市场营销提供了新的形式，而且为企业的客户提供了使用新技术的机会。新技术的出现，必须改革企业人员原有的服务观念。针对技术环境的变革，满足新技术对客户的需求，争取为客户提供与新技术相关的服务与培训等。

5. 社会文化环境

社会文化环境，一般指在一种社会形态下已经形成的信息、价值、观念、宗教信仰、道德规范、审美观念以及世代相传的风俗习惯等被社会所公认的各种行为规范。企业的客户服务部应研究和了解社会文化环境，不同的地区、市场、客户其文化背景是不相同的。开展客户服务工作时要针对文化环境不同的客户提供不同的服务策略。

首先，处于不同教育水平的国家或地区，对商品的需求不同；其次，文化不同的国家和地区的消费者，对商品的包装、附加功能和服务的要求有差异。通常文化素质高的地区消费者要求商品包装典雅华贵，对附加功能也有一定要求。企业在规划客户服务时要考虑目标客户的受教育状况，根据受教育的程度提供给客户相应的服务活动。

（二）微观环境分析

现代企业的生产经营活动日益受到外部环境的作用和影响。企业与其外部客观的经营条件、经济组织以及其他外部经营因素处于一个相互作用、相互联系、不断变化的动态过程之中。这些影响企业成败，但又在企业外部而非企业所能全部控制的因素形成了企业的外部环境。企业要进行对客户服务的战略管理，必须全面、客观地分析和掌握外部环境的变化，即微观环境分析。对企业客户微观环境分析主要包括对企业的营销环境、销售环境、服务环境、竞争者环境的分析。

1. 营销环境分析

市场营销环境是一个动态系统。构成营销环境的诸多元素都受众多因素的影响，每一环境因素都随着社会经济的发展而不断变化，而且变化速度呈加快趋势。营销环境是在一定的时间和空间发生的对企业营销活动有影响的各项因素，对环境的分析研究也总有时性和地域性，适应环境的关键就在于能因时因地制宜。因此，企业对客户所提供的服务活动也要遵循营销大环境的变化，服务内容和服务流程要随着营销环境的变化不断调整，才能做到客户满意。

2. 销售环境分析

销售环境是指由企业产品的销售中介机构，协助企业销售产品、提供销售促进、实体分配的组织及其与企业关系所构成的环境因素。在进行客户服务策划时，要从以下几方面分析销售环境对客户服务的影晌。

(1) 产品销售环境。不少企业因为各方面原因认为自己不适宜直接把产品销售给消费者，因而把产品的销售、售后服务与消费者的日常沟通等工作委托给中间商处理。这时，企业就应该分析由这些中间商构成的产品销售环境。包括中间商的数目、分布状况，销售商所拥有的产品结构，目标市场消费者，经销商的经营管理状况、管理水平、信誉级别等内容。在进行客户服务策划时，要根据对产品销售环境的因素分析选择适合客户服务活动的方案。

(2) 销售推广与销售促进机构。不少企业为了促进企业产品的销售，会与销售促进机构进行合作，以获得专业知识方面的支持。企业应了解销售促进机构的经营作风、经营观念、以往业绩，了解机构的规模、经营信誉、有无经营竞争对手的产品促进活动以及服务态度等。企业在进行客户服务规划时，要根据销售机构的规模、经营业绩、服务水平等提出不同的要求。

(3) 销售新环境的分析。进入 21 世纪后，在销售管理领域，随着经济全球化和信息技术的飞速发展，新市场的不断开拓、销售行为前所未有的变化、信息传输的高速度以及可获得的信息量巨大等特性，改变了企业竞争的格局，也彻底改变了销售工作的性质。因此，销售人员在为客户提供各项服务时，必须对客户的需求和问题做出快速反应，还需要不断提升个人能力、熟练使用各种技术以及更要具有一种团队协作的意识。许多企业根据销售新环境的出现，开始寻找满足客户需求的新方法，例如电话销售、网上商店、自动售货机等，更多的企业则是选择了 CRM。“战略始于客户，客户决定产品。”因此，企业在进行客户服务规划时，要针对销售新环境的变化，具体设计能满足客户需求的服务，尤其是对客户服务工作者的培训要到位，并保质保量。

3. 服务环境分析

在当前经济环境下，企业对服务的重视我们随处都可以感受到。例如售前的免费咨询，售中的操作指导和操作培训服务，售后的产品维修服务等。售后服务，从内容和形式看，比售前和售中服务更有广泛性，不限于行业，也不拘于形式。就当前发展来看，主要包括送货上门、安装服务、包装服务、维修和检修服务、电话回访和人员回访等。现在企业提

倡的是一种“大服务”，不再局限在售后服务，而是为客户提供售前、售中和售后的全方位服务。之所以有些企业要在服务上投入这么大的精力，与企业间的竞争焦点发生转移密切相关。现在很多成熟行业中的企业间竞争不再局限在产品本身，而转移到产品的外在形式上即客户的全方位服务。因为产品的质量已经趋于相近，差距就在于是否具有个性化的设计和服务。因此，企业在规划客户服务时，要针对服务的环境变化全方位地做好客户服务的策划。

4. 竞争者环境分析

企业很少单独为某一顾客市场服务，它总会面对各种各样的竞争对手。企业的竞争对手不仅包括同行业竞争者，还包括替代行业竞争者。企业在制定客户服务竞争策略时往往是针对竞争对手作出的反应而采取相应的措施。企业了解并掌握了竞争对手的情况，才能在激烈的客户竞争中立于不败之地。企业的竞争者主要有4类：①愿望竞争者：指提供不同的产品以满足不同需求的竞争者；②普通竞争者：指提供不同的产品以满足相同需求的竞争者；③产品形式竞争者：指生产同类但规格、型号、款式不同的产品的竞争者；④品牌竞争者：指生产相同规格、型号、款式的产品，但品牌不同的竞争者。上述4种不同的竞争者与企业构成了不同的竞争关系，企业在制定客户服务策略前必须先弄清企业竞争对手特别是同行业竞争对手的生产经营状况、促销策略、竞争策略及采取的服务手段等。只有做到知己知彼，才能有针对性地规划客户服务活动。企业通过对竞争对手的环境分析，就能确认自己在什么地方应加强防守，什么地方应主动退让，什么地方应集中优势进攻，进攻哪个竞争对手等，从而才能制定出适合企业的客户服务策略，争取在客户服务竞争中处于较为有利的地位。

二、竞争对手分析

当今企业处在一个超竞争的环境中，新的竞争对手不断地进入，行业内整合不断地加剧。在这样一个瞬息万变的 market 环境中，谁能掌握市场的先机，谁能及时把握竞争对手的动态，谁就在竞争中掌握了主动。所以对竞争对手进行分析就显得尤其重要。

在这里首先要说明两个概念。

第一， 竞争参与者与竞争对手。每一个企业都在某一个行业环境里生存，在这个行业中，有许多的竞争参与者，但不是每一个竞争参与者都是你的竞争对手。那么什么样的企业才能成为竞争对手呢？只有那些有能力与该企业抗衡的市场参与者，才能称其为竞争对手。所以在分析竞争对手的时候要有的放矢，不能迷失方向。

第二， 竞争分析和竞争对手分析。竞争对手分析只是竞争分析的一部分。竞争分析除了竞争对手分析之外，还包括行业的竞争环境分析以及波特五力分析中的供应商的分析、经销商的分析、潜在进入者的分析和替代产品分析。

（一）竞争对手分析的框架

建立一个竞争对手分析的框架非常重要。将杂乱的信息按照建立好的框架进行分类，这样就可以避免情报工作的盲目性，有的放矢地收集竞争对手的信息。这里介绍两种竞争对手分析的框架。

1. 基于平衡计分卡的竞争对手分析框架

平衡计分卡从 4 个方面来考察企业的业绩：学习与创新、内部业务流程、客户与市场、财务。既然可以用平衡计分卡来考察一个企业的绩效，那么同样可以用平衡计分卡的思想来分析竞争对手。

表 1.1.1 是用平衡计分卡对竞争对手进行分析的一个例子。

表 1.1.1 平衡计分卡分析实例

平衡计分卡	总分	指标	分数	竞争对手	本公司
客户与市场	40	市场占有率 品牌 宣传费用	20 10 10		
内部业务流程	20	物流管理 质量管理 客户满意	10 5 5		
学习与创新	30	培训 新产品流程推出	10 20		
财务	10	盈利能力 公司成长性	5 5		
总分	100		100		

表 1.1.1 只是给出了竞争对手分析的一个框架，并没有列出所有的分析指标，企业可以根据自己所在的行业的关键成功因素来选择指标，然后对竞争对手进行分析。并且对指标权重的选择也需要企业自己来掌握。

在以上的框架里，有些信息是可以公开获得的，比如市场信息和财务信息，有些信息则比较难以获得，比如企业的内部业务流程的信息。内部业务流程方面的分析最好的方法就是采用标杆管理的方法来进行。标杆管理，也叫做基准管理或参照管理。这种管理方法在 20 世纪 70 年代末由施乐公司首创，后经美国生产力与质量中心系统化和规范化。标杆管理的基本思想是以最强的竞争企业或那些在行业中领先和最有名望的企业在产品、服务或流程方面的绩效及实践措施为基准，树立学习和追赶的目标。通过资料收集、比较分析、跟踪学习、重新设计并付诸实施等一系列规范化的程序，将本企业的实际情况与这些基准进行量化的比较和评价，在此基础上选取改进本企业绩效的最佳策略，争取赶上或超过竞争对手

2. 波特的竞争对手分析模型

在波特的《竞争战略》一书中提出了竞争对手分析的模型，从企业的现行战略、未来目标、竞争实力和自我假设 4 个方面分析竞争对手的行为和反应模式。通过对未来目标的分析，可以看出是什么驱使竞争对手在向前发展。在企业常用的目标体系中，对竞争对手的分析多是财务目标。我们不只是一要了解它们的财务目标，同时要了解它们其他方面的目标，比如对社会的责任、环境保护、技术领先等方面的目标设定。同时目标是分层级的，要了解总公司的目标，还要了解各个分公司的目标，甚至于各职能部门的相应的目标。

现行战略的分析，表明竞争对手目前正在做什么和将来能做什么。列出竞争对手所采取的战略，对其尽心分析，以便本企业做出有效、及时的回应。

竞争实力的分析，可以找出本企业与竞争对手的差距，找出本企业在市场竞争中的优势和劣势，从而更好地改进自身的工作。

分析竞争对手对自身和产业的假设，可以很清楚地看到竞争对手对自身的战略定位，以及它对行业未来发展前景的预测。竞争对手对自身和产业的假设有的是正确的，有的是不正确的，通过掌握这些假设，可以从中找到发展的契机，从而使本企业在竞争中处于有利的地位。

（二）竞争对手分析的主要内容

以上介绍的是竞争对手分析的框架，它为企业提供了一个思考的方法，下面介绍几种竞争对手分析的主要方法。

1. 竞争对手的市场占有率分析市场占有率通常用企业销售量与市场总体容量的比例来表示。分析竞争对手市场占有率的目的是为了明确竞争对手及本企业在市场上所处的位置。

分析市场占有率，不但要分析在行业中竞争对手及本企业总体的市场占有率的状况，还要分析细分市场竞争对手的市场占有率的状况。分析总体的市场占有率是为了明确本企业和竞争对手相比在企业中所处的位置是什么，是市场的领导者、跟随者还是市场的参与者。分析细分市场的市场占有率是为了明确在哪个市场区域或是哪种产品是具有竞争力的，在哪个区域或是哪种产品在市场竞争中处于劣势地位，从而为企业制定具体的竞争战略提供依据。

2. 竞争对手的财务状况分析

分析竞争对手的财务状况主要包括盈利能力分析、成长性分析和负债情况分析、成本分析。盈利能力通常采用的指标是利润率，比较竞争对手与本企业的利润率，并与行业的平均利润率比较，判断本企业的盈利水平处在什么样的位置上。同时要对利润率的构成进行分析。主要分析主营业务成本率、营业费用率、管理费用率及财务费用率，看哪个指标是优于竞争对手的，哪个指标比竞争对手高，从而采取相应的措施提高本企业的盈利水平。竞争对手的成长性分析的指标是产销量增长率、利润增长率。同时对产销量增长率和利润增长率做出比较分析，看两者增长的关系是利润增长率快于产销量增长率，还是产销量

增长率快于利润增长率。一般来说，利润增长率快于产销量增长率，说明企业有较好的成长性。但在目前的市场状况下，企业的产销量增长，大部分并不是来自于自然的增长，而主要是通过收购兼并的方式实现。所以经常也会出现产销量增长率远大于利润增长率的情况。所以在对企业的成长性做分析的时候，要进行具体的分析，剔除收购兼并因素的影响。其他的财务状况分析，如资产负债率的分析、成本分析，在很多财务管理书里都提到，这里就不再讨论。

3. 竞争对手的产能利用率分析

产能利用率是一个很重要的指标，尤其是对于制造企业来说，它直接关系到企业生产成本的高低。产能利用率是指企业发挥生产能力的程度，很显然，企业的产能利用率高，则单位产品的固定成本就相对低，所以要对竞争对手的产能利用率情况进行分析。分析的目的，是为了找出与竞争对手在产能利用率方面的差距，并分析造成这种差距的原因，进而有针对性地改进本企业的业务流程，提高本企业的产能利用率，降低企业的生产成本。

4. 竞争对手的创新能力分析

目前企业所处的市场环境是一个超竞争的环境。所谓的超竞争环境是指企业的生存环境在不断地变化着。在这样的市场环境下，很难说什么是企业的核心竞争力。企业只有不断地学习和创新，才能适应不断变化的市场环境。所以学习和创新成了企业主要的核心竞争力。

对竞争对手学习和创新的分析，可以从如下的几个指标来进行：

①推出新产品的速度，这是检验企业科研能力的一个重要的指标。

②科研经费占销售收入的百分比，这体现出企业对技术创新的重视程度。

③销售渠道的创新。主要看竞争对手对销售渠道的整合程度。销售渠道是企业盈利的主要的通道，加强对销售渠道的管理和创新，更好地管控销售渠道，企业才可能在整个价值链中（包括供应商和经销商）分得更多的利润。

④管理创新。在我国，企业的管理水平一直处于一种较低的层次上。随着中国加入世界贸易组织，国外的资本更多地参与到国内的市场竞争中。在这样激烈竞争的市场环境下，企业只有不断地提高自身的管理水平，进行管理创新，才能不被激烈的市场竞争所淘汰。

5. 对竞争对手的领导者进行分析

领导者的风格往往决定了一个企业的企业文化和价值观，是企业成功的关键因素之一。一个敢于冒险、勇于创新的领导者，会对企业做大刀阔斧的改革，不断地为企业寻求新的增长机会；一个性格稳重的领导者，会注重企业的内涵增长，注重挖掘企业的内部潜力。所以研究竞争对手的领导者，对于掌握企业的战略动向和工作重点有很大的帮助。对竞争对手领导者的分析包括：年龄、性别、教育背景、从业经历、过往的业绩等。通过这些方面的分析，全面地了解竞争对手领导者的个人状况，以及分析他的个人素质会给他所在的企业带来什么样的变化和机会。当然这里还包括竞争对手主要的领导者的变更情况，分析领导者的更换为企业的发展所带来的影响。

（三）企业进行竞争对手分析应该注意的问题

企业要做好分析竞争对手的工作，为企业制定战略提供充分的依据，除了掌握一些常用的分析方法以外，还要注意以下几个方面的问题。

1. 建立竞争情报系统，做好基础数据的收集工作

竞争情报系统包括：竞争情报工作的组织保障、人员配备以及相应的系统软件支持竞争情报各方面的内容。

2. 建立符合行业特点的竞争对手分析模型

不同的行业有不同的特点，比如有的行业关注投资回报率，有的行业更关注市场占有率。同时行业所处的阶段不同，关注的焦点也会不一样。所以企业有必要建立符合自身行业特点的竞争对手分析模型。绝对不能照搬照抄。

3. 加强竞争对手分析的针对性

对竞争对手的分析，每一项都应该有其针对性。要明确对竞争对手分析的目的是什么，找出本企业与竞争对手相比存在的优势和劣势，以及竞争对手给本企业带来的机遇和威胁，从而为企业制定战略提供依据。

三、SWOT 分析

（一）SWOT 分析模型简介

SWOT 分析法（也称 TOWS 分析法、道斯矩阵）即态势分析法，20 世纪 80 年代初由美国旧金山大学的管理学教授韦里克提出，经常被用于企业战略制定、竞争对手分析等方面。来自于麦肯锡咨询公司的 SWOT 分析，包括分析企业的优势（Strength）、劣势（Weakness）、机会（Opportunity）和威胁（Threats）。因此，SWOT 分析实际上是对企业内外部条件各方面内容进行综合和概括，进而分析组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。

通过 SWOT 分析，可以帮助企业把资源和行动聚集在自己的强项和有最多机会的地方。

（二）SWOT 分析模型含义介绍

优劣势分析主要是着眼于企业自身的实力及其与竞争对手的比较，而机会和威胁分析则将注意力放在外部环境的变化及对企业的可能影响上。在分析时，应把所有的内部因素（即优劣势）集中在一起，然后用外部的力量来对这些因素进行评估。

1. 机会与威胁分析

随着经济、社会、科技等诸多方面的迅速发展，特别是世界经济全球化、一体化过程的加快，全球信息网络的建立和消费需求的多样化，使得企业所处的环境更为开放和动荡。

这种变化几乎对所有企业都产生了深刻的影响。正因为如此，环境分析成为一种日益重要的企业职能。环境发展趋势分为两大类：一类表示环境威胁，另一类表示环境机会。环境威胁指的是环境中一种不利的发展趋势所形成的挑战，如果不采取果断的战略行为，这种不利趋势将导致公司的竞争地位受到削弱。环境机会就是对公司行为富有吸引力的领域，在这一领域中，该公司将拥有竞争优势。对环境的分析也可以有不同的角度。例如，有一种简明扼要的方法就是 PEST 分析，另外一种比较常见的方法就是波特五力分析。PEST 是政治（Political）、经济（Economic）、社会（Social）和技术（Technological）的简称，PEST 分析是战略咨询顾问用来帮助企业检阅其外部宏观环境的一种方法。

2. 优势与劣势分析

识别环境中具有吸引力的机会是一回事，拥有在机会中成功所必需的竞争能力是另一回事。每个企业都要定期检查自己的优势与劣势，这可通过“企业经营管理检核表”的方式进行。企业或企业外的咨询机构都可利用这一格式检查企业的营销、财务、制造和组织能力。每一要素都要按照特强、稍强、中等、稍弱和特弱划分等级。

当两个企业处在同一市场或者说它们都有能力向同一顾客群体提供产品和服务时，如果其中一个企业有更高的盈利率或盈利潜力，那么，我们就认为这个企业比另外一个企业更具有竞争优势。换句话说，所谓竞争优势是指一个企业超越其他竞争对手的能力，这种能力有助于实现企业的主要目标——盈利。但值得注意的是，竞争优势并不完全体现在较高的盈利率上，因为有时企业更希望增加市场份额，或者多奖励管理人员或雇员。竞争优势可以指消费者眼中一个企业或它的产品有别于其竞争对手的任何优越的东西，它可以是产品线的宽度，产品的大小、质量、可靠性、适用性、风格和形象，以及服务的及时、态度的热情等。虽然竞争优势实际上指的是一个企业比其竞争对手拥有更强的综合优势，但是明确企业究竟在哪个方面具有优势才更有意义，因为只有这样，才可以扬长避短，或者以实击虚。

由于企业是一个整体，而且竞争性优势来源十分广泛，所以，在做优劣势分析时必须从整个价值链的每个环节上将企业与竞争对手做详细的对比。如产品是否新颖、制造工艺是否复杂、销售渠道是否畅通，以及价格是否具有竞争性等。如果一个企业在某一方面或几个方面的优势正是该行业企业应具备的关键成功要素，那么，该企业的综合竞争优势也许就强一些。需要指出的是，衡量一个企业及其产品是否具有竞争优势，只能站在现有用户的角度上，而不是站在企业的角度上。企业在维持竞争优势过程中，必须深刻认识自身的资源和能力，采取适当的措施。因为一个企业一旦在某一方面具有竞争优势，势必会吸引竞争对手的注意。一般的说，企业经过一段时期的努力，建立起某种竞争优势；然后就处于维持这种竞争优势的态势，竞争对手开始逐渐做出反应；而后，如果竞争对手直接进攻企业的优势所在，或采取其他更为有力的策略，就会使这种优势受到削弱。

影响企业竞争优势的持续时间，主要是 3 个关键因素：

- ①建立这种优势要多长时间。
- ②能够获得的优势有多大。

③竞争对手做出有力反应需要多长时间。企业不应去改善它的所有劣势，更不能不对其优势不加利用。主要的问题是企业的研究它究竟是应强化已拥有的优势而扩大机会，还是去获取和发展一些新的优势以找到更好的机会。有时，企业发展慢并非因为其各部门缺乏优势，而是因为它们不能很好地协调配合。因此，评估内部各部门的工作关系作为一项内部审计工作是非常重要的。

（三）SWOT 分析模型的方法

在适应性分析过程中，企业高层管理人员应在确定内外部各种变量的基础上，采用杠杆效应、抑制性、脆弱性和问题性 4 个基本概念进行这一模式的分析。

（1）杠杆效应（优势 + 机会）。杠杆效应产生于内部优势与外部机会相互一致且适应时。在这种情形下，企业可以用自身内部优势撬起外部机会，使机会与优势充分结合发挥出来。然而，机会往往是稍瞬即逝的，因此企业必须敏锐地捕捉机会，把握时机，以寻求更大的发展。

（2）抑制性（机会 + 劣势）。抑制性意味着妨碍、阻止、影响与控制。当环境提供的机会与企业内部资源优势不相适应，或者不能相互重叠时，企业的优势再大也将得不到发挥。在这种情形下，企业就需要提供和追加某种资源，以促进内部资源劣势向优势方面转化，从而迎合或适应外部机会。

（3）脆弱性（优势 + 威胁）。脆弱性意味着优势的强度或程度的降低、减少。当环境状况对公司优势构成威胁时，优势得不到充分发挥，出现优势不优的脆弱局面。在这种情形下企业必须克服威胁，以发挥优势。

（4）问题性（劣势 + 威胁）。当企业内部劣势与企业外部威胁相遇时，企业就面临着严峻挑战，如果处理不当，可能直接威胁到企业的生死存亡。

（四）SWOT 分析步骤

（1）确认当前的战略。

（2）确认企业外部环境的变化（波特五力或 PEST）。

（3）根据企业资源组合情况，确认企业的关键能力和关键限制。

（4）按照通用矩阵或类似的方式打分评价，把识别出的所有优势分成两组，分组时以两个原则为基础：与行业中潜在的机会有关，还是与潜在的威胁有关。用同样的办法把所有的劣势分成两组，一组与机会有关，另一组与威胁有关。

（5）将结果在 SWOT 分析图上定位，或者用 SWOT 分析表将刚才的优势和劣势按机会和威胁分别填入表格。

（6）战略分析。

（五）成功应用 SWOT 分析法的简单规则

（1）进行 SWOT 分析的时候必须对公司的优势与劣势有客观的认识。

- (2) 进行 SWOT 分析的时候必须区分公司的现状与前景。
- (3) 进行 SWOT 分析的时候必须考虑全面。
- (4) 进行 SWOT 分析的时候必须与竞争对手进行比较，比如优于或是劣于你的竞争对手。
- (5) 保持 SWOT 分析法的简洁化，避免复杂化与过度分析。
- (6) SWOT 分析法因人而异。

SWOT 分析法可与 PEST analysis 和 Porter' s Five-Forces analysis 等工具一起使用。

（六）SWOT 分析模型的局限性

与很多其他的战略模型一样，SWOT 分析模型由麦肯锡提出很久了，带有时代的局限性。以前的企业可能比较关注成本、质量，现在的企业可能更强调组织流程。例如，电动打字机被印表机取代，该怎么转型？是应该做印表机还是其他与机电有关的产品？从 SWOT 分析来看，电动打字机厂商优势在机电，但是发展印表机又显得比较有机会。结果有些企业向印表机发展，走向了没落；有些企业向剃须刀生产发展很成功。这就要看你要的是以机会为主的成长策略，还是要以能力为主的成长策略。SWOT 没有考虑到企业改变现状的主动性，企业是可以通过寻找新的资源来创造企业所需要的优势，从而达到过去无法达成的战略目标。

在运用 SWOT 分析法的过程中，或许会碰到一些问题，那就是它的适应性。因为太多的场合可以运用 SWOT 分析法，所以它必须具有适应性。然而这也会导致反常现象的产生。基础 SWOT 分析法所产生的问题可以由更高级的 POWER SWOT 分析法得到解决。



【思考题】

- 1. 客户服务的宏观环境要素包括哪些？
- 2. 客户服务的微观环境分析主要包括哪些？
- 3. 销售环境对客户服务的影晌从哪些方面进行分析？
- 4. 企业的竞争者主要有哪 4 类？
- 5. 竞争对手分析的主要的方法有哪些？
- 6. 企业进行竞争对手分析应该注意哪些问题？
- 7. 什么是 SWOT 分析？
- 8. 影响企业竞争优势的持续时间，主要的是哪 3 个关键因素？
- 9. SWOT 分析模型的方法有哪 4 个？
- 10. SWOT 分析步骤有哪些？
- 11. 试用 SWOT 分析法分析自己企业的客户服务工作？

第二节 客户服务组织设计



【开篇案例】

保险公司的组织结构设计

保险公司的经营管理活动是保险公司组织结构设置的基础。保险公司从事风险管理业务，需要进行程度较高的专业化分工。其主要经营管理活动包括：产品开发、市场营销和销售、承保、再保险、客户服务、投资、理赔，以及其他支持性经营管理活动。大体而言，保险公司基于这些基本经营管理活动所设置的部门可以分为3类：前台部门、中台部门和后台部门。

前台部门负责业务发展和客户开发，包括营销管理部门和销售部门；中台部门管理运营环节，为前台部门提供支持服务，对业务风险进行管控，为客户提供售后服务，具体包括产品开发部门、客户服务部门、核保部门、再保险部门、理赔部门等；后台部门为整个公司提供支持性服务，具体包括办公室或行政部、人力资源部、财务会计部、信息科技部、法律部、企划部等。保险公司前台部门和中台部门的设置充分体现出保险行业的经营管理特色和各家保险公司的发展战略。保险公司在进行组织结构设计时主要考虑的因素包括：

（1）公司战略：公司战略在很大程度上决定了组织结构的设计，组织结构设计必须充分体现公司战略，并支持公司战略的实施。

（2）信息技术：信息技术的发展对保险公司的经营管理产生了深远的影响，为保险公司进行组织结构变革创造了重要的条件和手段。

（3）有影响力的外部机构：保险行业属于受到政府严格监管的行业，保险公司组织结构设计必须符合法律、法规、行业监管政策的规定和要求。母公司或大股东的资源和偏好也会对保险公司组织结构产生较大的影响。

（4）主流的组织结构形式：参考和借鉴同业主流的组织结构形式是保险公司组织结构设计通常做法。主流的组织结构形式一般为行业内公司所普遍采用，并被长期实践证明是切实可行的。一般而言，主流的组织结构形式会不同程度地体现在各家保险公司组织结构之中。

除了上述列出的主要因素之外，保险公司的组织结构还受到组织规模、经营管理环境组织的历史沿革等因素的影响。

通过这个案例我们能得到什么思考和启示？你知道什么是组织结构吗？组织结构设计要遵循哪些原则和步骤？在进行客户服务团队组织设计通常要掌握哪些知识？岗位设置和职务设计涉及哪些内容？

一、客户服务组织结构的设计原则和设计思路

（一）客户服务组织结构的设计原则

客户服务组织结构的设计必须从综合性的角度考虑其准则，不同企业由于其成长历史、经历不同，在进行组织设计时考虑的准则各有侧重，但就一般意义上来讲，进行组织设计主要还是遵循以下原则：

1. 目标原则

客户服务组织是实现组织目标的有机载体，组织的结构、体系、过程、文化等均是为完成组织目标服务的；达成目标是组织设计的最终目的。通过企业组织结构的完善，使每个人在实现客户服务目标的过程中作出更大的贡献。

2. 适应创新原则

客户服务组织结构设计应综合考虑企业的内外部环境、组织的理念与文化价值观、组织的当前以及未来的发展战略、组织使用的技术等以适应组织的现实状况；同时，随着组织的成长与发展，客户服务组织结构应有一定的拓展空间。

3. 效率原则

客户服务组织的最终目标是追求利润，同时将成本降低到最低点，效率原则是衡量任何组织结构的基础。客户服务组织结构，如果能使人们（指有效能的人）以最小的失误或代价（它超出了人们通常以货币或小时等计量的指针来衡量费用的含义）来实现目标，就是有效的。

4. 对象专业化原则

对象专业化是建立业务单元的基础，业务单元是企业事业发展的基石，产业实体划分充分考虑企业的现状与资源以及市场、客户、产品特点等。提供具体的客户服务时，一定要明确专业权限与责任。

5. 职能专业化原则

客户服务组织整体目标实现需要完成多种职能工作，应充分考虑劳动分工与协作，包括战略规划、人力资源、控制、审计、资源配置等；对于以事业发展、提高效率、监督控制为首要任务的业务活动，应以此原则为主，进行部门划分。

6. 管理层级原则

管理层级与幅度的设置受到组织规模的制约。在客户服务组织规模一定的情况下，管理幅度越大管理层级越少；组织管理层级的设计应在管理有效的控制幅度之下，尽量减少管理层级，以利精简编制，促进信息流通，及时了解客户的需求及反馈意见。

7. 有效控制原则

对客户服务组织的有效控制在组织设计时应注意命令统一、权责对等；制定规范可行的政策、制度；职能部门加强计划、预算、核查等工作，业务部门加强事前的协调、事中的过程控制、事后的经验总结。

8. 边界缓冲与跨越原则

公司发展不能脱离外部市场，公司总是在与外部市场（资本、产品、人才、客户、技术、原材料等市场）互动中，不断地适应、调整、拓展新的发展空间。因此，客户服务组织应采取相应的措施，配置相应的人员对外部信息进行采集与整理，以利于公司决策之用，提高客户服务组织对环境变化的应对能力。

9. 系统运作原则

组织运作整体效率是一个系统性过程，客户服务组织设计应简化流程，有利信息畅通、决策迅速、部门协调；充分考虑交叉业务活动的统一协调以及过程管理的整体性。

10. 分工协调原则

公司的整体行为并不是孤立的，各职能部门既明确分工，又协调一致。客户服务组织应与企业的其他职能部门相互协调，共同完成企业的总目标。

（二）客户服务组织结构的设计思路

客户服务组织结构设计思路是如何进行组织结构设计的程序性过程，即企业由始至终如何进行组织结构设计的。

（1）首先确定组织结构设计的原则，我们在确定客户服务组织结构设计基本原则时，应结合企业的发展历程、企业文化价值观、企业战略、现有高层的价值判断标准等，列出进行客户服务组织结构设计需要参照的基准——原则，并对各原则进行清晰的定义，然后制作相应的调查表对这些需要作为组织结构设计的原则进行调查测试，从而选出切合企业实际的客户服务组织结构设计原则。

（2）进行客户服务组织功能定位，组织功能决定组织结构，即组织要发挥哪些基本功能，组织运行主要存在几个层次，不同的层次在组织功能发挥中处于怎样的角色。

（3）进行客户服务组织管理控制模式的选择，不同的组织管理模式其运行方式不一，其本身并不存在谁优谁劣。因此，主要是从企业的经营业务、所在行业特点、对市场和竞争对手的响应、高层的决策风格等方面进行考虑，以确定适合企业经营状况的客户服务组织管理模式。

（4）在进行上述几个部分以后，按照组织结构设计原则对客户服务组织结构进行基本划分，得到相应的客户服务组织结构。

（5）在组织结构设计的基础上，通过流程分析手段，进行客户服务组织的运行设计。

二、客户服务组织结构的设计步骤

（一）客户服务组织结构的工作模板

1. 中小型企业客户服务部组织结构模板（图 1.2.1）

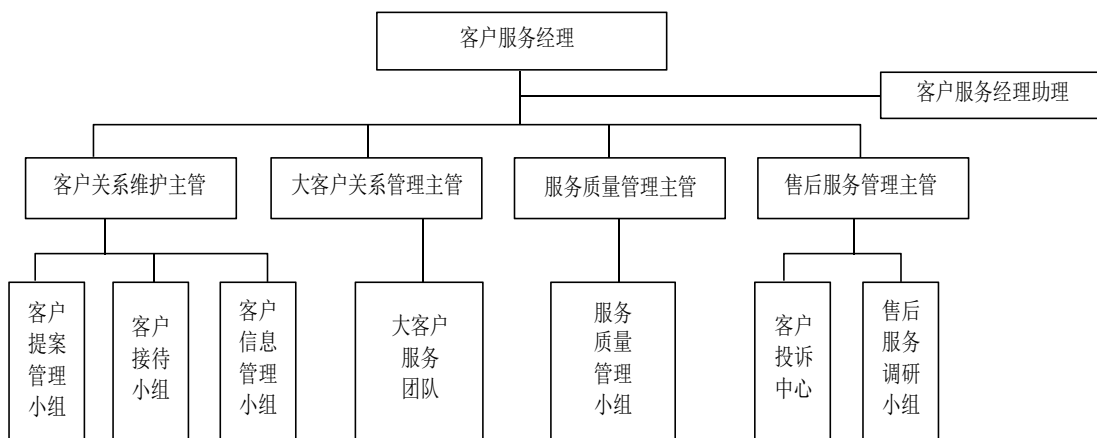


图 1.2.1 中小型企业客户服务部组织结构

这种组织结构比较适合于服务人员较少的中小型企业客户管理，客户服务部有专门的人员负责管理事务，客户服务经理和经理助理主要肩负客户服务事务的总体管理工作。

这种组织结构的优点是：有利于加强客户服务管理，提高服务工作效率；具有灵活性和职能管理性的双重特点；功能及职能较为综合，服务范围广。但是，服务人员数量较少，往往一人身兼数职。

2. 大型企业客户服务部组织构模板（图 1.2.2）

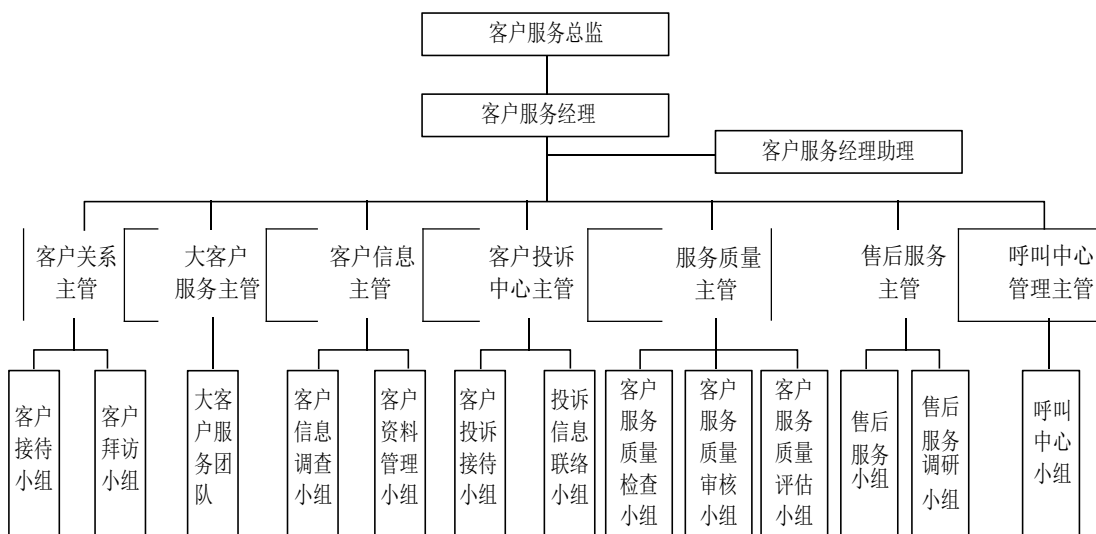


图 1.2.2 大型企业客户服务部组织构模板

这种组织结构适合于各种类型的大型企业客户服务管理的需要。一般情况下大型企业的规模庞大、资金雄厚、市场占有率高、客户比较多。这种组织结构主要体现不同岗位的职能，每个岗位都有主管。客户服务部总经理、副总经理及经理助理主要肩负企业客户服

务的总体管理及服务战略、服务设计等工作。这种组织结构具有灵活性和职能管理性的双重特点。

（二）客户服务组织结构的设计步骤

1. 根据企业的营销总目标设计客户服务组织结构

客户服务的最终目的是为了实现企业的总目标。因此，在具体设计组织结构时要遵循企业的分工协作、统一指挥、责权对等的原则，制定合理的管理幅度，确定集权与分权的范围，确定客户服务组织的方案。

2. 对客户服务部的工作岗位进行设计

客户服务部工作岗位的设计，应根据专业化分工的原则进行。岗位的多少按实际的服务工作职能进行划分。尽可能地根据服务的需要合理安排岗位。

3. 对客户服务管理层次及管理幅度的设计

在客户服务组织结构的设计过程中，管理层次和管理幅度是决定组织的两个重要参数。管理层次与管理幅度在某一特定规模的组织内呈反比关系。管理层次越多，则每一层机构的管理幅度越窄；反之，管理层次越少，则每一层机构的管理幅度越宽。管理层次和管理幅度直接影响着组织的结构。管理层次多、管理幅度窄的组织结构呈高金字塔形，是“尖形结构”；而管理层次少、管理幅度宽的组织结构则呈扁金字塔形，是“扁平结构”。不同形态的组织结构具有不同的功能特点。在进行客户服务组织结构的设计时，应根据实际需要设立合理的管理层次，由客户服务经理负责指挥机构。

4. 规定客户服务部领导的职位

客户服务部领导的职位是在部门和层次结构设计出来以后方能确定。客户服务部的领导实行分层管理。一般情况下，客户服务总监下设客户服务总经理，客户服务总经理下设各部门主管，主管下分设小组。

5. 制定具体的规章制度与协调组织关系

客户服务部在运行时，各个职位之间存在着大量复杂的相互关系。这些关系中有相互制约的，也有相互依存的。由于各种主客观的原因，在客户服务部运行过程中发生这样或那样的矛盾是不可避免的。这些矛盾归根到底是责任和权利的矛盾。解决矛盾的有效办法是通过制定各种规章制度来进行协调。规章制度主要包括两方面的内容：服务过程中必须遵循的原则和法则；服务过程中应遵守的服务准则和达到的标准。

三、客户服务团队建设

客户服务团队建设已经成为目前最为流行的组织发展战略之一。从企业的发展角度来说，团队的精神和力量是企业可持续发展的内在动力之一，高效团队对于企业的运行发挥着至关重要的作用。构建高效团队的主要目的，就是增进组织效率 and 解决组织所面临的问题，团队管理更强调组织的整体效应，更追求创新、高效、整合和进取精神。

（一）构建高效团队的必要性

所谓团队，是指一种为了实现某一目标而由相互协作的个体所组成的集合群体。具体来说，团队是一个具有高度信任的团体，拥有共同的组织目标、绩效标准，成员由一起工作的个体所组成，每一个个体具有管理与自我领导的能力，彼此间以沟通、意见参与为原则，通过合作、互补的方式，实现迅速应变的效果，最终达成团队的目标。高效团队，是指团队成员之间有着良好的合作沟通品质，并能在良好的外部环境支持下，在优秀领导的指引下，高效率地朝着目标推进的团队。管理专家的研究表明，高效团队应该具备以下特点：①拥有明确的目标；②成员之间具有开放、互补的沟通机制；③成员具有良好的工作能力和协作意识；④团队具有持续的创新力；⑤具有优秀的团队领导。

从企业的角度来讲，构建高效团队的必要性在于：①高效团队可以最大限度地发挥团队的独特优势，最大限度地消除团队可能给组织带来的弊端。②减少团队决策中的负面作用。一般来说，团队决策相对于个体决策更具创造性和多样化，团队成员对其更加信任，也更易于贯彻执行。但是，团队决策也存在着一些问题，如“团队思维”即团队成员一心要寻求团队的一致性，使得“一致同意”成为必要的决策程序，这样就很难做到对替代方案进行客观衡量，不愿意理会反对意见；再如，“集体推脱”。③“时间问题”，即集体决策往往比个人决策要花费更多的时间。

从个人的角度来说：只有依靠高效团队的支撑，才能取得个人的成功。和团队相比，个人的力量是有限的，如果没有团队的帮助，单凭个人的努力是无法实现理想目标的。

（二）构建高效团队的方法

在团队管理中，管理者可以运用 5W1H 方法来设计构建高效团队，即 Who（我们是谁）、Where（我们在哪里）、What（我们成为什么）、When（我们什么时候采取行动）、How（我们怎样行动）、Why（我们为什么）。

1. 组建多元团队

研究和实践均表明，富有成效的团队一般都是由具备不同素质的成员构成的，人数为 5～8 人，最多不超过 12 人，其成员的各项能力平均分布。实证研究显示，拥有以下 6 种素质的团队成员往往较易合作成功：

（1）启迪者。具备该素质的成员是革新者，他们富有远见和想象力，他们会不断提出新的想法，激励其他成员去寻求挑战，并善于鼓舞、激发其他成员的斗志。

（2）监控者。具备该素质的成员往往会要求所有团队成员注意时间安排，以保证工作的顺利进行，他们抵制变革，思想保守，往往将以往的工作经验用于现实的工作中。

（3）思想家。具备该素质的成员乐于分析形势，能够建立事物间的联系，他们思维清晰，逻辑性强，讲求客观，但不善于调动其他成员的积极性。

（4）实用主义者。具备该素质的成员是行动者，他们讲求实际，乐于发现切合实际的解决方案，并利用经验检验所提出的方案。

(5) 创业者。具备该素质的成员是行动的发起者，他们带头工作，带头作出决策，带头发言，以热情、积极的态度感染团队成员，但他们不宽容、挑剔，往往给别人带来很大的压力，他们总是试图独立完成所有工作。

(6) 协助者。具备该素质的成员友善，能够随时安慰其他成员，他们善于思考、倾听，能为收到好的效果创造条件，但不会带头做工作。

这 6 种素质虽然有各自的对立面，但他们可以做到互不排斥、互相补充。2. 加强沟通沟通是合作的开始，高效的团队一定是一个沟通良好、协调一致的团队。沟通是一个

明确目标、相互激励、协调一致、增强团队凝聚力的过程。因此，构建高效团队，其团队成员一定要学会沟通。对于同一个问题，不同的人因为站在不同的立场上，为了不同的目的，往往会得出不同的结论。因此，团队如果没有交流和沟通，就不可能达成共识，团队成员之间就不可能协调一致。

3. 进行有效培训

(1) 进行有效培训的条件。培训的作用在于激发创造力，促进团队合作，调动员工的积极性。进行有效的培训需要具备下列条件：轻松的环境；开放、相互信任、相互尊重的氛围；提出帮助，给予认同；私人间的磋商围绕协作与团队合作展开；以目标为导向，以评估改进和提供行动反馈为工作中心；使员工对分配到的工作恪尽职守。

(2) 根据团队成员的学习风格来确定培训内容。每个人都有各自喜好的学习方式，哈尼与默姆弗德的研究调查表明，有 4 种特色鲜明的学习类型：①行动型。行动者往往优先考虑新问题，他们心胸开阔，对一切新鲜事物都满怀热情，乐于首先采取行动。②分析型。分析者能够站在不同的位置从不同的角度观察问题，并对此进行深入思考，他们不会轻易作出结论。③理论型。理论家乐于调整观察结果，并将其总结为逻辑型的理论。他们喜欢分析并推崇理论、原理、固定模式，他们习惯于按逻辑逐步、系统地解决问题。④实用型。实用主义者一贯乐于尝试新点子、新理论和新技术，并在实践中验证其实用性。

(3) 了解团队成员的行为模式，有利于管理者进行有效指导。通常，人的行为方式分为 4 种类型：①控制命令型。这种类型的人有当领导的强烈欲望。②社会交际型。这种类型的人乐于表达，有人缘，令人信服，易冲动，热情，愿意了解实情。③恒久稳定型。这种类型的人具有从容、冷静、忠诚、目光远大、耐心、坚持不懈的特点。④缜密思考型。这种类型的人做事一贯准确、可靠、独立性强、谨慎、客观、内向、有创造性思维、追求完美、足智多谋。为了更有效地培训员工，管理者必须了解自己团队队员的行为模式，针对不同队员的行为模式给予不同的指导。

4. 定期对团队工作进行评价

虽然团队建设已经成为目前很流行的组织发展战略，但是在现实生活中仍然可以看到，一些期望建立高效团队的组织，其“团队”仍然处于从群体到团队的过渡阶段。这就要求管理者要定期对团队工作进行评价，正确判断团队工作所处的发展阶段，根据团队发展的具体情况，采取具有不同侧重点的发展策略，选择具体的实施方法。从群体到团队一

般要经历形成阶段、混乱阶段、正常化阶段、发展阶段和稳定阶段。 5. 充分发挥领导魅力 高效的团队需要富有成效的领导。从某种意义上说，如果没有优秀的领导者，就不会

有优秀的团队。高效团队中的领导可以履行不同的职责，扮演不同的角色，如生产者、指导者、协调者、审核者、激励者、顾问、革新者、谈判者等。一个成功的团队领导者，不仅要有优秀的专业能力，更要懂得创建共同愿景，激励员工士气，并能给下属提供与领导者共同成长的机会。要想有效地领导团队，领导者要做到：鼓励员工勇敢地面对错误；在授权的同时要敢于承担责任；建立团队的共同愿景；培养与员工的感情；为员工规划未来生涯；完善员工的综合能力；提高自己的专业能力。

四、客户服务岗位设置

想把一个企业管好，首要的，是把岗位管理好。岗位管理是一个复杂的体系，其中最基础的手段，就是对岗位进行文字性的界定和说明。正如世界上没有两片完全相同的树叶，不同的企业中其岗位职责、岗位要求也可能因为企业规模不同而出现较大差异。很多企业为了节约成本，盲目照搬其他公司的岗位说明书，结果照着岗位说明书招聘来的人，对本公司并不适合。对客户服务岗位设计时要注意以下事项。

（一）遵循岗位设置的原则

1. 岗位设置的数目应符合最低数量原则

对岗位的设置不要太多，岗位数量要尽可能的少，这样做的目的是使所有的工作尽可能的集中，不要特别分散。从经济角度来说，不必花很多人工费。每一名员工、每一个岗位都应该承担较多责任。

2. 客户服务岗位要求实现最有效的配合

对客户服务岗位设置的时候，对承担的责任要进行划分。一般划分为主责、部分和支持 3 类，这样来确定配合关系。主责是指某一个人所负的主要责任；部分是指只负一部分责任；支持是指责任很轻，只协助他人。每个人的主责、部分和支持一定要划分清楚。

3. 每个岗位能否在企业组织中发挥最积极的作用

客户服务岗位设置，不能脱离企业组织的体系。每个岗位是不是在整个企业组织中能够发挥最积极的作用。客户服务每一个岗位在组织设置里面，应该使它发挥最大作用。每一个岗位都要有相应的主责，然后有部分或者支持性工作。

4. 每个岗位与其他岗位的关系是否协调

“是否协调”是指岗位之间的责任不交叉、没有空白。避免某一个工作内容有两名以上员工同时承担主责，各人分不清到底谁是主责，不能明确出了事谁负主要责任，在工作中谁主动。一项职能没有人负主责，就是岗位职责出现了空白。

5. 岗位设置是否符合经济、科学和系统化的原则

如果岗位设置得特别多，参与这项工作的人就多，企业支付的费用也多，这不符合经济化原则。如果岗位设置过少，可能某一件事情没有人管，或者某一个岗位的员工负担特别重而产生怨气，这项工作就做不好。所以要体现经济化原则，也要符合科学原理。

（二）对岗位的编制

岗位设置表是岗位设置工作的书面成果，是企业规范化管理的一个正式的、重要的文件。岗位设置表通常有部门职位设置表和公司岗位设置总表两种形式。对客户服务岗位的编制，应运用部门职位设置表。因为，客户服务属于企业的一个部门。

1. 客户服务部门职位设置表

它是按照客户服务部门的职位分别做的表。这种表主要是介绍客户服务部门内有几个岗位、工作职责等，每个岗位有一张表。

2. 设置客户服务岗位部门

客户服务岗位部门的设置要根据客户服务组织结构的设计而设置的。不同的客户服务组织结构决定了客户服务岗位部门的多少。例如，大型企业客户服务部组织结构的岗位设置与中小型企业客户服务部组织结构的岗位设置是有所区别的。

3. 设置岗位名称

确定岗位的称呼方法。如大型企业客户服务部组织结构的岗位名称有：客户服务总监、客户服务经理、客户服务经理助理、客户关系主管、大客户主管、客户信息主管、客户投诉中心主管、服务质量主管、售后服务主管、呼叫中心管理主管等。

4. 用岗位说明书说明岗位内容

一般来说，岗位说明书至少应当涵盖以下几方面的内容：在这个岗位上的员工，需要完成哪些任务、工作任务应该在什么时候完成、工作任务应该在什么地点完成、员工可以通过什么途径及运用何种方法完成任务、为什么这项工作会提出这些要求、能够胜任该岗位的员工应该具备哪些资质。岗位说明书至少可以发挥 4 个方面的作用：①岗位说明书清晰地列出了员工的职责范围，在年初的时候，看看自己的岗位说明书，就可以大致了解一年的工作目标。②岗位说明书囊括了岗位所需要的能力，员工可以对照自己在这些方面发展得如何，哪些能力还需要进一步提高。③岗位说明书令上下级关系一目了然：谁向你汇报，你又向谁汇报。④岗位说明书还有利于上级主管对员工进行管理。主管招聘新员工，考核老员工的工作表现，都可以参考岗位说明书的要求。一般来说，员工及其上级主管都必须在员工的岗位说明书上签字，表明双方都认可说明书的各项条款，这其实就是上下级的沟通过程，沟通好了，可以为后面的工作扫清障碍。岗位说明书的编写不是一劳永逸的。行业的发展、企业的变革会给岗位提出新的要求。因此，企业编写出规范的客户服务相关岗位说明书后，还应建立起岗位说明书的动态管理制度，由专人负责管理更新。

5. 对客户服务的职务进行说明

职务说明是指陈述工作任务和职责的文件。应切题而准确，简要说明期望员工做什么、

应该做什么、该怎么做和在什么情况下履行职责。对工作分析日期，便于发现是否由于工作发生变化而使工作说明过时。制定职务规范指规定从事某项工作的人必须具备的最基本的资格条件的文件。主要包含：学历要求、工作经历、技能水平、个性特点及体格能力。工作规范常常是工作说明中的一个重要部分，常合并为一种形式。

五、客户服务职务设计

职务设计是指企业为了提高工作效率，而采取的修改职务描述和职务资格要求的行为。在企业刚成立时，管理者对企业职务设置、职务职责、管理流程的思考就可以理解为一个职务设计的过程。当然，描述这里讲的“职务设计”是指企业已经存在了一段时间后的对职务设置、职务职责等重新思考和设计。职务设计的目的是优化人力资源配置，为员工创造更加能够发挥自身能力，提高工作效率，提供有效的管理保障。

（一）客户职务设计的时机

在以下几种情况出现时，人事经理可以考虑职务设计的问题了：

1. 职务设置不合理

如：有些职务工作量大，经常无法按时完成工作；有些职务工作量小，上班有很多空余时间。

2. 企业计划进行管理改革

由于企业的发展，或市场的变化，企业计划对现有的经营模式和客户管理模式进行改革时，人力资源部门应该配合企业的改革进行相应的职务设计，使职务能够适应新形势的需要。

3. 员工职务效率下降

员工工作效率下降的原因很多。如果是由于员工已经对现有职务没有兴趣或新鲜感而产生的效率下降，就应该考虑对这些职务进行职务重新设计。

（二）客户职务设计的要求

客户服务职务设计是在职务设置不合理，企业进行改革或员工工作效率下降的情况下应考虑的问题。在客户职务设计时，应满足下列需要：

- （1）劳动分工与协作的需要。
- （2）企业不断提高生产率，增加产出的需要。
- （3）劳动者在安全、健康、舒适条件下，从事生产劳动过程中的生理、心理需要。
- （4）充分考虑技能的多样性。
- （5）充分考虑任务的完整性。
- （6）要向员工阐明每项任务的意义。
- （7）要设置职务反馈环节。

（三）客户职务设计的常见方法

1. 工作专业化

（1）含义。 工作专业化是一种传统的职务设计的方法。它通过动作和时间研究，把工作分解为许

多很小的单一化、标准化和专业化的操作内容及操作程序，并对员工进行培训和激励，使工作保持高效率。

（2）特点。

①机械动作的节拍决定工人的工作速度。 ②工作的简单重复性。 ③对每名工人所要求掌握的技术比较低。 ④每名工人只完成每件工作任务中很小的工序。⑤工人被固定在流水线上的单一岗位，限制工人之间的社会交往。 ⑥工人采用什么设备和工作方法，均由管理职能部门作出规定，工人只能服从。

（3）优缺点。 专业化职务设计的优点：①把专业化和单一化最紧密地结合在一起，从而可以最大限

度地提高工人的操作效率。②由于把工作分解为很多简单的高度专业化的操作单元，因此对工人的技术要求低，可以节省大量的培训费用，并且有利于劳动力在不同岗位之间的轮换，而不致影响生产的正常进行。③专业化对工人技术要求低可大大降低生产成本，因为只需廉价的劳动力来完成职务设计所规定的岗位要求。 ④由于机械化程度高，有标准化的工序和操作方法，加强了管理者对工人生产的产品数量和质量的控制，以保证生产的均衡。

职务设计的不足：它只强调工作任务的完成，而不考虑工人对这种方法的反应，因而专业化所带来的高效率往往会因为工人对重复单一的工作不满与厌恶所造成的缺勤、离职所抵消。

2. 工作轮换与扩大化

（1）工作轮换法。 定期地将员工从一种工作岗位换到另一种工作岗位，但必须保证工作流程不受损失，

这种方法并不改变职务设计本身，而是使员工定期地进行工作轮换，这样，会使员工具有适应能力，对工作的挑战性以及在一个新职务上产生新鲜感，能够激励员工作出更大的努力。

这种职务设计的方法主要不足在于：员工实际从事的工作没有真正得到重大改变，只是一种为了解决员工对这份专业化的单一重复性工作所产生的厌烦感并且能在一定范围内作适当的缓冲，轮换后的员工长期在几种常规的、简单的工作之间重复交替工作，最终仍会感到单调与厌烦的，但不容忽视的是此种职务设计方法给员工提供了发展技术和一个较全面地观察以及了解整个生产过程的机会。

（2）工作扩大化。 这是通过增加职务的工作内容，使员工的工作变化增加，要求更多的知识和技能，从

而提高员工的工作兴趣。通过职务扩大化可提高产品质量，降低劳务成本，提高员工满意程度，改善整个工作效率，对客户的管理也变得更加灵活。工作扩大化的实质内容是增加每位员工应掌握的技术种类和扩大操作工作的数目，目的在于降低对原有工作的单调感和厌烦情绪，从而提高员工对工作的满意程度，发挥内在热情。

3. 工作丰富化

工作丰富化是一种纵向的扩大工作范围，即向工作深度进军的职务设计方法。与向工作横向扩展的工作扩大化职务设计方法相比较，此种职务设计方法的扩充范围更为广泛，主要是由于此种方法可以集中改造客户管理工作本身的内容，使工作内容更加丰富化，从而使职务设计本身更富有弹性。工作丰富化主要通过增加职务责任、工作自主权及自我控制，满足员工心理的多层次需要，从而达到激励的目的。实现工作丰富化需要一定的条件，主要在以下6个方面要有所变革，才能实现工作丰富化。

①责任。不仅要增加对客户工作的责任，而且使每一位员工都感到自己有责任完成完整的客户服务工作。

②决策。给客户工作者更多的工作自主权，以提高他们自己在工作中的权威性和自主性。

③反馈。把工作成绩和效果数据及时、直接地反馈给客户服务者。

④考核。根据客户工作者达到工作目标的程度，给其以奖励和报酬。

⑤培训。为使员工更好地发挥潜力，就应通过培训、学习等方式使客户工作者掌握更多的服务技巧。

⑥成就。通过提高客户服务工作者的责任心和决策的自主权，培养员工对所承担工作的成就感。

工作丰富化的优点是明显的，它与常规性、单一性的其他职务设计方法相比，能够提供更大的激励和更多的满意机会，从而提高客户服务工作者的工作效率。此种职务设计方法的不足之处在于，要使工作丰富化得以实现，就必须使员工掌握更多的技术，企业因而会增加培训费，增加整修和扩充工作设备费，以及付给员工更高的劳动报酬。



【思考题】

1. 客户服务组织结构的设计原则有哪些？
2. 客户服务组织设计的思路是什么？
3. 客户服务组织结构设计步骤有哪些？
4. 高效团队应该具备哪些特点？
5. 构建高效团队的方法是什么？
6. 岗位设置的原则有哪些？
7. 岗位说明书有哪些作用？
8. 职务设计时，应满足哪些需要？
9. 客户职务设计的常见方法有哪些？

10. 工作专业化的优缺点有哪些？
11. 实现工作丰富化的条件有哪些？

第三节 客户服务程序制定



【开篇案例】

房地产中介服务之按揭业务流程

一、背景简况 买家：李先生、李太太。

业主：刘先生（已离异）。

物业情况：房价，31 万（刘先生购买未满 2 年）；面积，80 m²。李先生和李太太的购房计划：房屋交易价，31 万；银行评估价，30 万；房管局评估价，

32 万；贷款，20 万；贷款年限，10 年。服务机构：

安居房地产咨询有限公司。二、办理按揭业务

流程 第一步：按揭贷款申请。

买卖双方提交身份证明、产权证明、收入证明等申请按揭贷款所需资料给按揭代理公司；进行房屋初步评估。

第二步：提交资料，签订贷款合同。安排买卖双方到按揭代理公司及指定银行签订贷款合同、委托公证等相关按揭文件；

预缴按揭费及各项税费。第三步：银行审批。

申请银行调查及审核贷款人情况；银行批复贷款情况（贷款额及贷款年限）。第四步：房屋交易过户。

由按揭代理公司指定的受委托人员到房管局办理。第五步：办理抵押登记。由按揭代理公司指定的受委托人员到房管局办理。第六步：银行放款。银行划拨贷款至卖方账户，买方开始供楼。通过这个案例我们能得到什么思考和启示？

你是否理解什么是服务流程？在进行服务流程设计时要遵循哪些原则和设计方法？以客户为中心的核心流程应如何规划？

一、客户服务流程

（一）服务流程的含义

服务流程是指客户享受到的、由企业在每个服务步骤和环节上为客户所提供的一系列服务的总和。服务流程图的作用在于帮助企业从客户的角度来看问题。企业越来越能够从客户的角度来观察、理解或者审视服务，就容易找到自身需要改进的地方。在一些大中型企业的客户服务工作中，一个具体的服务项目往往由很多流程组成，同时也会涉及不少工作人员，要想提升客户满意度和企业竞争力，必须简单化服务流程，提高客户服务工作的效率。

（二）客户服务流程的分类

客户服务流程使用多样化概念、服务活动指向的客体、顾客参与的程度等来划分。服务大致可以分为低度多样性（如标准服务）和高度多样性（如定制服务）。在这两类中，服务流程的客体可以为货物、信息和人。顾客参与的程度可以是无参与、间接参与和直接参与。下面根据 3 个方面来划分：

1. 差异性的程度

标准化服务（低差异性）是通过范围狭窄的集中服务获得高销售量。对服务人员的要求不高。由于服务性质的简单重复性，自动化更多地用来代替人力。减少服务人员的判断是实现稳定服务质量的一种方法，但也可能产生一些负面的后果。对专业化服务（高差异性）来说，完成工作需要较多的灵活性和判断力。另外，在顾客和服务人员之间要适时地进行信息沟通。因为此类服务过程无固定模式可循，且未被严格界定，因此需要高水平的技巧和分析技能。为了使客户满意，服务人员应被授予较大的自主决策权。

2. 服务过程的客体

当涉及实体产品时，一定要分清楚它是属于顾客的还是属于公司提供的（辅助产品）。服务作用的客体是属于顾客的，工作人员一定要注意不要让它有任何损坏；在一些服务中，服务企业提供辅助产品，并将其作为服务包的重要组成部分，这时，必须考虑这些辅助产品适当的库存和质量。

3. 顾客参与的类型

顾客与服务传递系统有 3 种基本的参与方式：①在服务过程中顾客与员工直接参与。在这种情况下，顾客会对服务环境有彻底的了解。②顾客在家中或办公室通过电子媒介间接参与。③有的服务可以在完全没有客户参与的条件下完成。商业银行具有这 3 种方式都存在的案例。直接顾客参与又可以分为两类：与服务人员无交互作用（自助服务）和与服务人员有交互作用。

顾客间接参与或没有参与的服务过程可能不会受到由于顾客出现在服务过程中而产生

问题的限制。由于顾客与服务传递系统分割开来，所以可以采取更类似于制造业的方法。关于场所选址、人员配置、工作安排、员工培训等的决策可以从效率的角度来考虑。事实上，非顾客参与与产品处理的组合通常可以看成是制造活动。此外，服务流程按其范围来划分，还可以分为业务流程和信息流程。业务流程是对作业步骤的描述，它是一张顺序图，说明各个动作步骤之间的前后关系或动作关系。不同的动作步骤类型可以用不同的动作符号来表示。服务信息流程主要包括信息的流动、处理和存储前后的关系。它抽象地舍去了具体的组织结构、物资和材料等，单从信息流动的角度来考查实际业务发生的情况。

（三）客户服务流程图模板

1. 上海律成机电科技有限公司的客户服务流程（图 1.3.1）

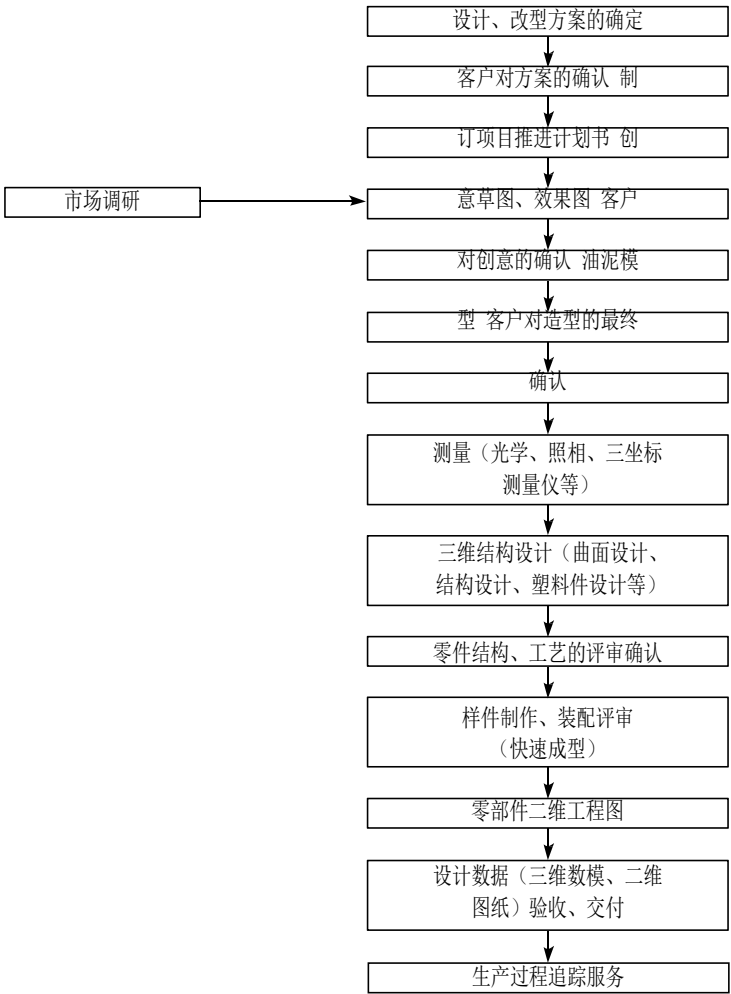


图 1.3.1 上海律成机电科技有限公司的客户服务流程

2. 宝德公司客户服务流程（图 1.3.2）

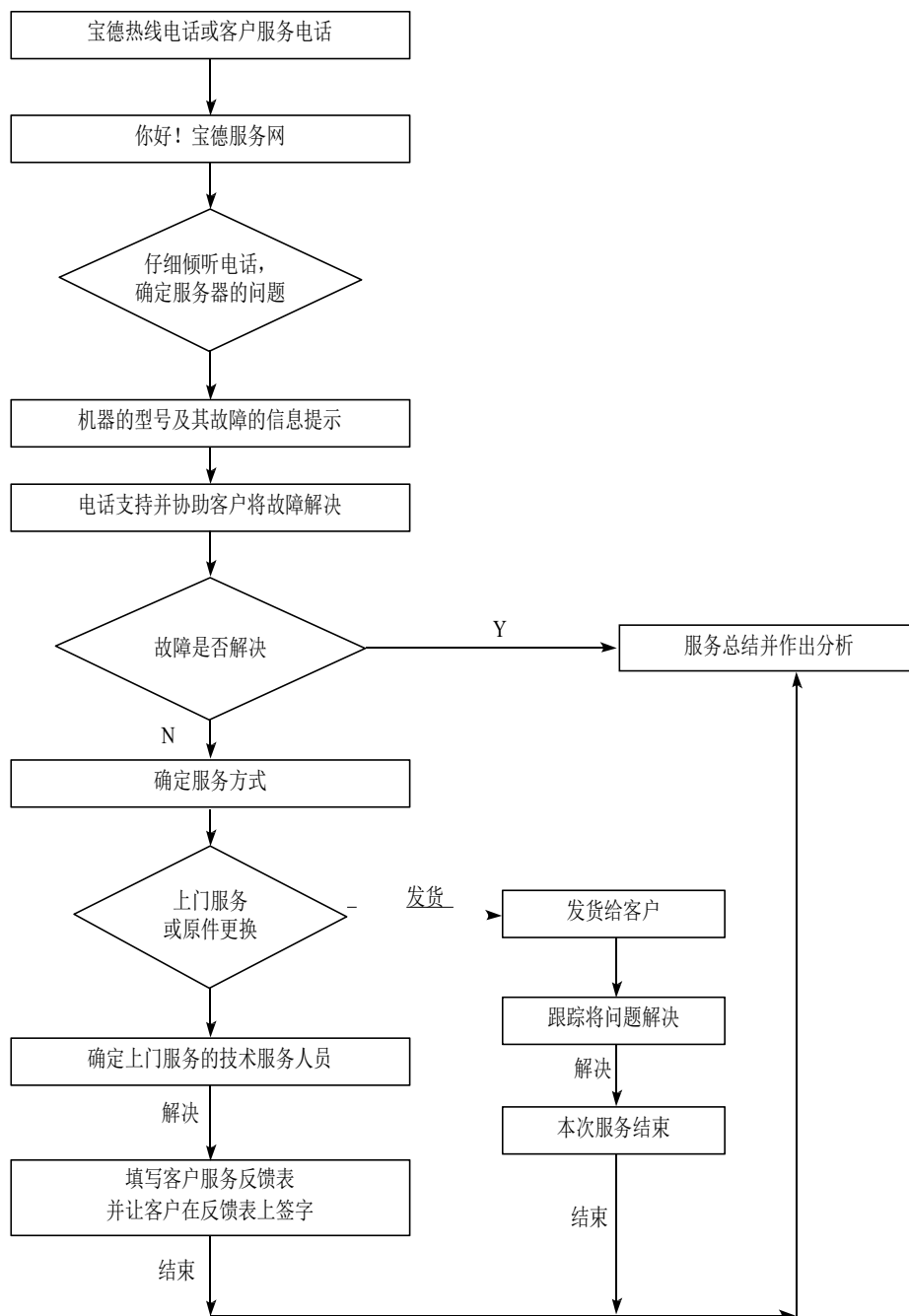


图 1.3.2 宝德公司客户服务流程

3. 一汽轿车客户服务流程（图 1.3.3）

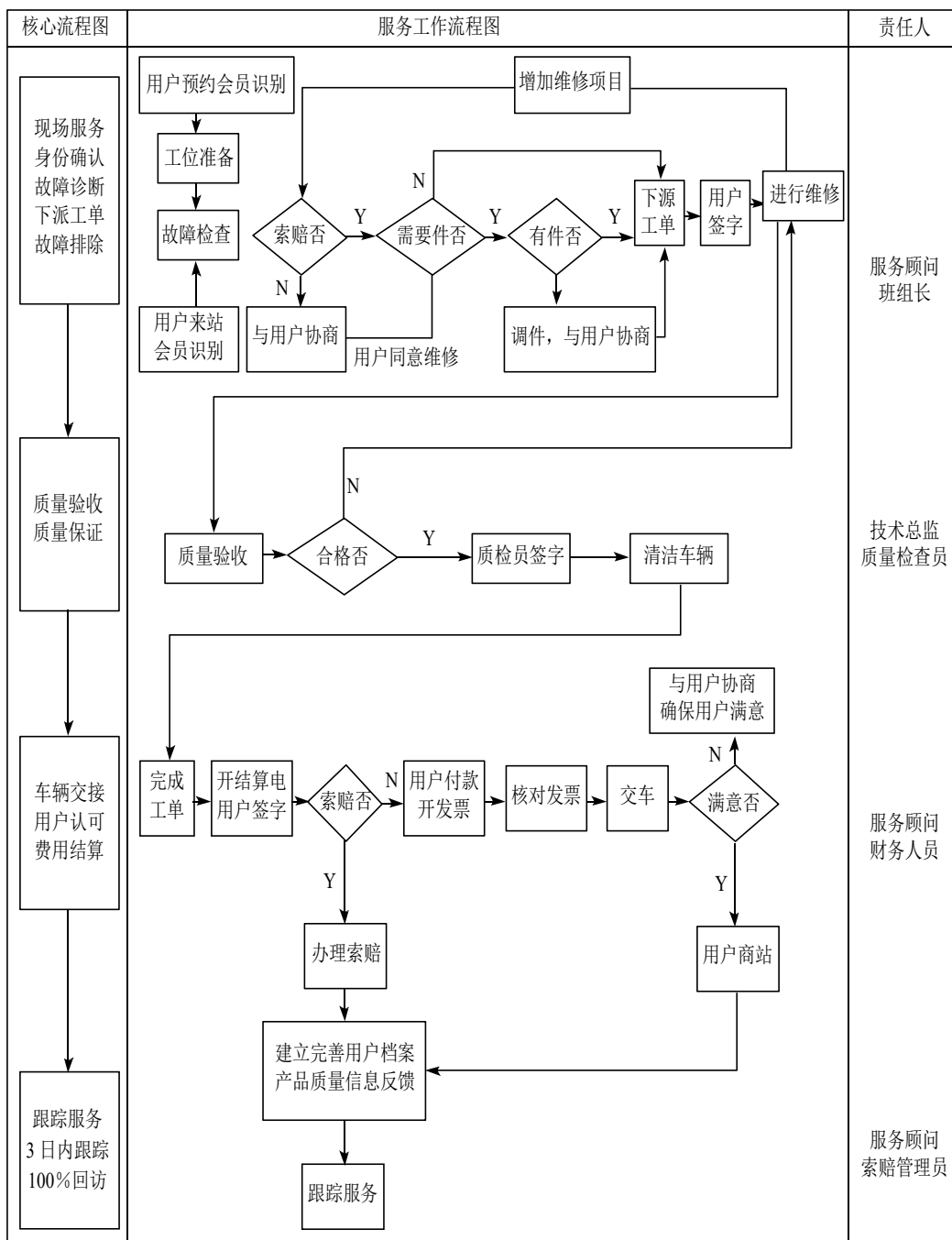


图 1.3.3 一汽轿车客户服务流程

二、服务流程的最佳设计原则

服务流程的设计是为了使它能够在跨业务部门的业务操作过程中，是完整的，可见的，

能考核的并且是可管理的。遵循以下 5 个流程设计的原则，是保障企业客户服务流程设计成功的关键。

1. 剔除无价值环节

流程设计的目标是要创造价值，针对流程中的环节设计，必须遵循 20/80 原则。弄清哪些流程属于辅助流程，哪些流程属于关键流程；哪些环节属于次要环节，哪些环节属于关键控制环节。

2. 重点关注高价值流程

高价值流程是流程设计的重点，这样才能集中企业有限的管理资源产生最大的效益。这些流程的客制化成本通常很高，因而是流程建设中的重点。

3. 持续的改进

持续的创新、改革能力是企业的核心价值和核心竞争力。客户服务流程的不断完善依赖于长期的流程改进能力。

4. 明确责任人

5. 量化衡量流程操作

量化时要根据每个企业的规模大小、客户种类、服务标准而定。

三、服务流程的设计方法

（一）系统一体化方法

客户服务流程设计建立在企业系统思考分析的基础之上，遵循企业系统一体化方法。系统一体化以企业的经营整体为对象，强调的是企业为完成整体运作成功的预定目标，局部的价值完全由它对提高整体成功率的贡献程度而定。换句话说，企业运作一体化关注的是整体最优，而不是局部最优。因此，客户服务流程的设计要依据企业的整体目标而设定。客户服务流程设计系统分析的内容包括：企业的核心竞争力与市场购买力是否相匹配；企业的产品（服务经营战略）是否适合企业内外部的竞争环境；如何建立和发展顾客关系；企业的营销特性和产销特性；产品（服务特性）和生产模式；由此应建立的经营流程、管理流程和服务流程；客户服务的核心流程；支持客户服务的流程；如何评价客户服务流程运行能力；流程运行能力的指标；需要做哪些监控；监控点如何设置；如何满足客户和公司的利益，实现经营战略。

（二）全新设计法

全新设计法是从服务流程所取得的结果出发，从头开始设计流程。一般情况下，当外部经营环境或企业处于剧烈波动状况时，企业会采取全新设计法，以改变现状、促进长远发展而进行比较大幅度的改进工作。

（三）以顾客为主的核心流程法

企业的核心流程是为顾客创造价值的产品或服务活动的流程，以客户为中心的流程设计是企业的重点。核心流程可以是“开发、保持和发展顾客的流程”，其功能是获得顾客；核心流程可以是“新产品、服务开发流程”，其功能是为顾客设计具有新的附加值产品或服务；核心流程可以是“订单信息管理流程”，其功能是明确和跟踪顾客对产品或服务的要求；核心流程可以是“订单完成管理流程”，其功能是准备、制造和交付给顾客预订的产品或服务；核心流程可以是“顾客服务流程”，其功能是为顾客提供必要的服务支持，以获得顾客满意。

（四）以企业的营销特性设计的客户服务流程

企业的营销特性不同，对客户服务流程的设计也不相同。由于产品或服务的核心技术掌握在不同的营销主体手中，因而客户服务流程模式也不同。在设计客户服务流程时，既根据产品功能、技术、服务等特性设计基本流程，也根据企业的营销总目标、产销特性、产品生产特性设计核心流程。

四、服务流程的细化环节

以注重细节为手段，以为客户提供超值服务为目标，以形成共同的服务理念认知和行为规范为内容，以顺畅的服务机制流程为保证，以服务创新为动力，重点深化、细化实施规范化、标准化服务，在抓好服务的细节上下工夫，在为客户提供超值服务上见效果，做到“四追求”，即：服务态度追求真诚，服务行为追求规范，服务效果追求超值，服务品质追求卓越。

（一）践行理念，强化意识，引导员工牢固树立超值服务思想

1. 在全员中开展“超值服务，我该做些什么”的活动

要进一步转变服务观念，制定个人服务措施，做到“三个明确”，一是要明确“服务就是信誉、就是市场、就是效益”；二是要明确“服务是一种情感传递、情感交流、情感互动”；三是要明确“规范服务是标准，超值服务是目的”。

2. 积极践行“客户是自己，服务是生命”的服务理念

3. 树立“三种意识”，自觉做到超值服务

要进一步强化“责任意识、创新意识和市场意识”。让员工始终牢记发展之责、岗位之责、信誉之责和企业之责；在为客户服务中，要坚持观念创新、管理创新、细节创新和方法创新。在工作中，要常怀感恩之心，常思责任之重，常理服务之法，常铸发展之魂。逐步实现“变被动服务为主动服务，变满意服务为感动服务，变规范服务为超值服务”。

（二）规范执行各项服务措施，全面提升服务水平

- （1）层层细化并落实服务标准，强化执行力度。
- （2）进一步明确职责，理顺服务流程。
- （3）要创新服务项目，丰富服务形式。

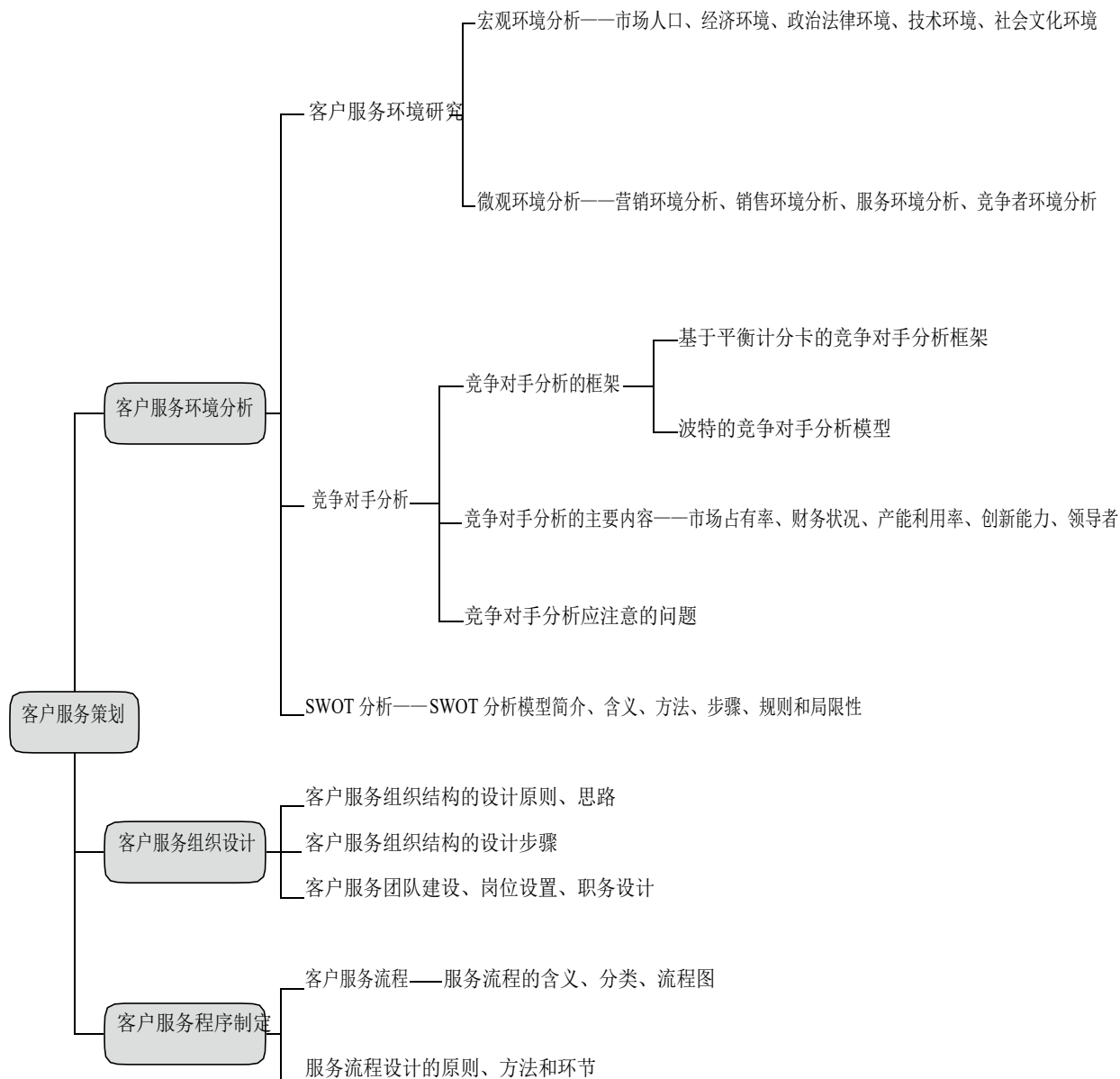


【思考题】

- 1. 什么是服务流程？
- 2. 顾客与服务传递系统有哪些基本的参与方式？
- 3. 服务流程的最佳设计原则有哪些？
- 4. 服务流程的设计方法有哪些？
- 5. 服务流程的细化有哪些方法？



【本章思维导图】



第二章 客户服务提供

【本章学习重点和难点】

通过学习本章内容，掌握数据库管理系统、数据挖掘等客户服务信息管理的相关知识并加以应用；理解与客户有效沟通的重要性，掌握与客户有效沟通的相关知识和技巧。

“客户服务信息管理”重点了解客户服务信息管理在企业经营中的作用、数据库管理系统的主要功能，掌握数据库管理系统选择的原则，理解数据挖掘的作用、功能，熟悉掌握数据挖掘在客户关系管理中的应用及实施步骤。

“客户服务沟通管理”重点掌握与客户有效沟通的4个重点环节，理解熟悉各种沟通方式的内涵及指导原则、广告的作用、服务促销中的特殊因素、直复营销的主要形式等；熟悉传播渠道分类。

第一节 客户服务信息管理



【开篇案例】

卡地纳健康公司信息应用与管理

卡地纳健康公司是全球著名的卫生保健产品与服务提供商。该公司的各级经理曾长期抱怨“糟糕的数据”。为此，公司召集这些经理进行了为期12周的一系列研讨，确定公司信息质量问题的具体原因。他们重点讨论了这些经理级别的用户为何对公司的数据管理如此不满：因为数据不完整或不清楚吗？因为提供信息所用的时间过长导致数据不及时吗？是不是所提供的数据形式难以使用？是不是使用这些数据需要复杂的操作？经过研讨，卡地纳健康公司更好地掌握了问题所在，从而探寻到解决问题的方法。他们还对信息本身有了新认识：它与物资设备一样，也是公司的资产。数据在其生命周期的每个阶段都要消耗运营费用，因为信息的获取、编译、分析、更新和存储（或丢弃）都需要花钱。然而信息只有得到使用时才会创造价值。因此，数据投资是否能够得到丰厚回报取决于既要数据经济地加以管理，又要使数据能为决策服务。卡地纳的主管们因此认识到改进信息管理的

必要性。为此，公司还为经营部门设立了新的职位——信息干事，专门负责统一公司内部各种数据的定义，制定数据使用指南，设定信息技术优先事项，并长期跟踪和报告数据质量情况，从而能够提供及时、可靠的信息帮助主管们制定正确的运营决策。

通过这个案例我们能得到什么思考和启示？如今，越来越多的企业认识到信息管理的重要性。那么，你可了解现实中信息有何意义？什么是客户服务信息管理？它有哪些目标？有何目的？我们开展客户信息收集应遵循哪些原则？你了解如何制定和设计客户服务调查问卷吗？应注意哪些事项？客户信息管理工作普遍存在有哪些问题值得关注？产生的根源是什么？客户服务信息管理在企业经营中有什么作用？

一、客户服务信息管理的含义、目标

“知己知彼，百战不殆。”客户作为企业的资源，它具有资源的可管理性特征。企业要做好客户服务，首先要全面地了解自己的客户，而客户服务信息管理，就是通过建立客户服务信息管理系统，对客户各方面的信息进行调查、收集、整理、建档及客户资料的保管、保护和保密工作，并对客户进行分析、评定、管理客户信用，为销售策略、客户服务策略的完善提供依据。客户服务信息管理的最终目标是为了能够及时、充分地把握客户信息并对之进行有效的管理，让企业能够更准确地把握市场动态，能够更好地了解客户、服务客户。企业通过实施客户服务管理制度，不仅可以建立一套完整的客户信息系统，随时了解客户的状态和动态，还可以提升客户对企业的忠诚度和满意度。

二、数据库管理

运用数据库可以方便地管理客户服务信息，下面介绍数据库管理的基本知识。数据库管理系统 (database management system, DBMS) 是一种操纵和管理数据库的大型软件，是用于建立、使用和维护数据库，简称 DBMS。它对数据库进行统一的管理和控制，以保证数据库的安全性和完整性。用户通过 DBMS 访问数据库中的数据，数据库管理员也通过 DBMS 进行数据库的维护工作。它提供多种功能，可使多个应用程序和用户用不同的方法在同时或不同时去建立，修改和询问数据库。它使用户能方便地定义和操纵数据，维护数据的安全性和完整性，以及进行多用户下的并发控制和恢复数据库。

（一）著名数据库管理系统

著名数据库管理系统有：MS SQL、SYBASE、DB2、ORACLE、MySQL、ACCESS、VF 等。目前有许多数据库产品，如 Oracle、Sybase、Informix、Microsoft SQL Server、Microsoft Access、Visual FoxPro 等产品各以自己特有的功能，在数据库市场上占有一席之地。

地。下面简要介绍几种常用的数据库管理系统。

Oracle。是一个最早商品化的关系型数据库管理系统，也是应用广泛、功能强大的数据库管理系统。**Oracle** 作为一个通用的数据库管理系统，不仅具有完整的数据管理功能，还是一个分布式数据库系统，支持各种分布式功能，特别是支持 **Internet** 应用。作为一个应用开发环境，**Oracle** 提供了一套界面友好、功能齐全的数据库开发工具。**Oracle** 使用 **PL/SQL** 语言执行各种操作，具有可开放性、可移植性、可伸缩性等功能。特别是在 **Oracle 8i** 中，支持面向对象的功能，如支持类、方法、属性等，使得 **Oracle** 产品成为一种对象 / 关系型数据库管理系统。目前最新版本是 **Oracle 11g**。

Microsoft SQL Server。是一种典型的数据库管理系统，可以在许多操作系统上运行，它使用 **Transact SQL** 语言完成数据操作。由于 **Microsoft SQL Server** 是开放式的系统，其他系统可以与它进行完好的交互操作。目前最新版本的产品为 **Microsoft SQL Server 2008**，它具有可靠性、可伸缩性、可用性、可管理性等特点，为用户提供完整的数据库解决方案。

Microsoft Access。作为 **Microsoft Office** 组件之一的 **Microsoft Access** 是在 **Windows** 环境下非常流行的桌面型数据库管理系统。使用 **Microsoft Access** 无需编写任何代码，只需通过直观的可视化操作就可以完成大部分数据管理任务。在 **Microsoft Access** 数据库中，包括许多组成数据库的基本要素。这些要素是存储信息的表、显示人机交互界面的窗体、有效检索数据的查询、信息输出载体的报表、提高应用效率的宏、功能强大的模块工具等。它不仅可以通过 **ODBC** 与其他数据库相连，实现数据交换和共享，还可以与 **Word**、**Excel** 等办公软件进行数据交换和共享，并且通过对象链接与嵌入技术在数据库中嵌入和链接声音、图像等多媒体数据。

（二）数据库管理系统（DBMS）的主要功能

DBMS 的主要目标是使数据作为一种可管理的资源来处理，其主要功能如下：

（1）数据定义：**DBMS** 提供数据定义语言，供用户定义数据库的三级模式结构、两级映象以及完整性约束和保密限制等约束。

（2）数据操作：**DBMS** 提供数据操作语言，供用户实现对数据的操作。

（3）数据库的运行管理：数据库的运行管理功能是 **DBMS** 的运行控制、管理功能，包括多用户环境下的并发控制、安全性检查和存取限制控制、完整性检查和执行、运行日志的组织管理、事务的管理和自动恢复，即保证事务的原子性。这些功能保证了数据库系统的正常运行。

（4）数据组织、存储与管理：**DBMS** 要分类组织、存储和管理各种数据，包括数据字典、用户数据、存取路径等，需确定以何种文件结构和存取方式在存储级上组织这些数据，如何实现数据之间的联系。数据组织和存储的基本目标是提高存储空间利用率，选择合适的存取方法提高存取效率。

（5）数据库的保护：数据库中的数据是信息社会的战略资源，所以数据的保护至关重要

要。DBMS 对数据库的保护通过 4 个方面来实现：数据库的恢复、数据库的并发控制、数据库的完整性控制、数据库安全性控制。DBMS 的其他保护功能还有系统缓冲区的管理以及数据存储的某些自适应调节机制等。

（6）数据库的维护：这一部分包括数据库的数据载入、转换、转储，数据库的重组、重构以及性能监控等功能，这些功能分别由各个使用程序来完成。

（7）通信：DBMS 具有与操作系统的联机处理、分时系统及远程作业输入的相关接口，负责处理数据的传送。对网络环境下的数据库系统，还应该包括 DBMS 与网络中其他软件系统的通信功能以及数据库之间的互操作功能。

（三）数据库管理系统选择原则

选择数据库管理系统时应从以下几个方面予以考虑：

（1）构造数据库的难易程度。需要分析数据库管理系统有没有规范式的要求，即是否必须按照系统所规定的数据库模型分析现实世界，建立相应的模型；数据库管理语句是否符合国际标准，符合国际准则便于系统的维护、开发、移植；有没有面向用户的、易用的开发工具；所支持的数据库容量，数据库的容量特性决定了数据库管理系统的使用范围。

（2）程序开发的难易程度。有无计算机辅助软件工程工具 CASE——计算机辅助软件工程工具可以帮助开发者根据软件工程的方法提供各开发阶段的维护、编码环境，便于复杂软件的开发、维护。有无第四代语言的开发平台——第四代语言具有非过程语言的设计方法，用户无需编写复杂的过程性代码，易学、易懂、易维护。有无面向对象的设计平台——面向对象的设计思想十分接近人类的逻辑思维方式，便于开发和维护。有无对多媒体数据类型的支持——多媒体数据需求是今后发展的趋势，支持多媒体数据类型的数据库管理系统必将减少应用程序的开发和维护工作。

（3）数据库管理系统的性能分析。包括性能评估（响应时间、数据单位时间吞吐量）、性能监控（内外存使用情况、系统输入 / 输出速率、SQL 语句的执行、数据库元组控制）、性能管理（参数设定与调整）。

（4）对分布式应用的支持。包括数据透明与网络透明程度。数据透明是指用户在应用中无需指出数据在网络中的什么节点上，数据库管理系统可以自动搜索网络，提取所需数据；网络透明是指用户在应用中无需指出网络所采用的协议。数据库管理系统自动将数据包转换成相应的协议数据。

（5）并行处理能力。支持多 CPU 模式的系统（SMP、CLUSTER、MPP），负载的分配形式，并行处理的颗粒度、范围。

（6）可移植性和可扩展性。可移植性指垂直扩展和水平扩展的能力。垂直扩展要求新平台能够支持低版本的平台，数据库客户机 / 服务器机制支持集中式管理模式，这样保证用户以前的投资和系统；水平扩展要求满足硬件上的扩展，支持从单 CPU 模式转换成多 CPU 并行机模式（SMP、CLUSTER、MPP）。

（7）数据完整性约束。数据完整性指数据的正确性和一致性保护，包括实体完整性、

参照完整性、复杂的事务规则。

(8) 并发控制功能。对于分布式数据库管理系统，并发控制功能是必不可少的。因为它面临的是多任务分布环境，可能会有多个用户点在同一时刻对同一数据进行读或写操作，为了保证数据的一致性，需要由数据库管理系统的并发控制功能来完成。评价并发控制的标准应从下面几方面加以考虑：

- ① 保证查询结果一致性方法。
- ② 数据锁的颗粒度（数据锁的控制范围，表、页、元组等）。
- ③ 数据锁的升级管理功能。
- ④ 死锁的检测和解决方法。

(9) 容错能力。异常情况下对数据的容错处理。评价标准：硬件的容错，有无磁盘镜像处理功能软件的容错，有无软件方法异常情况的容错功能。

(10) 安全性控制包括安全保密的程度（账户管理、用户权限、网络安全控制、数据约束）。

(11) 支持汉字处理能力，包括数据库描述语言的汉字处理能力（表名、域名、数据）和数据库开发工具对汉字的支持能力。

(12) 当突然停电、出现硬件故障、软件失效、病毒或严重错误操作时，系统应提供恢复数据库的功能，如定期转存、恢复备份、回滚等，使系统有能力将数据库恢复到损坏以前的状态。

三、 客户服务数据挖掘

（一）数据挖掘简介

所谓数据挖掘，就是从大量不完全的、有噪声的、模糊的、随机的数据中，提取人们事先不知道、但又有用的信息和知识。数据挖掘其实是知识发现的核心部分，而知识发现是在积累了大量数据后，从中识别出有用的知识。

在客户关系管理中，客户服务是最关键的内容。客户服务能够处理客户各种类型的询问，包括有关的产品、需要的信息、订单请求、订单执行情况，以及高质量的现场服务，所有这一切都要求企业具有一个强大的信息支持平台，及时、准确地收集和分析客户、市场、销售、服务及整个企业内部的各种信息。能满足企业这一迫切需求的强有力的工具就是数据挖掘。数据挖掘能够帮助企业确定客户的特点，从而可以为客户提供有针对性的服务。通过数据挖掘，可发现购买某一商品的客户的特征，从而可以向那些也同样具有这些特征却没有购买的客户推销这个商品；还可找到流失客户的特征，在那些具有相似特征的客户还未流失之前，采取有针对性的措施避免他们流失。

（二）数据挖掘的功能和它们可以发现的模式类型

数据挖掘 (data mining, DM), 也称为数据库中的知识发现 (knowledge discovery in database, KDD), 其处理对象是大量的日常业务数据, 目的是为了从这些数据中抽取一些有价值的知识或信息。数据挖掘功能用于指定数据挖掘任务中要找的模式类型。数据挖掘任务一般可分为两类: 描述性和预测性。描述性挖掘任务刻画数据库中数据的一般特性; 预测性挖掘任务在当前数据上进行推断, 以进行预测。数据挖掘的功能和它们可以发现的模式类型介绍如下:

(1) 特征化和区分。数据可以与类或概念相关联, 数据特征化可以汇总所研究各类的数据, 数据区分可以将目标类与一个或多个比较类进行比较。

(2) 关联分析。它广泛用于购物或事务数据分析, 可以发现属性值给定数据信箱集中出现的频繁程度, 也可以发现事务中属性的相关性。

(3) 分类。它用于找出描述并区分数据类或概念的模型, 以便使用此模型预测类标记未知的对象类。它通常使用类标记已知的数据对象作为训练数据集, 通过对该数据集的分析, 导出数据的分类模型, 然后使用模型预测未知数据。

(4) 聚类。聚类与分类不同, 它没有类标记作为指导, 类标记由它本身产生。对象根据最大化类内的相似性、最小化类间的相似性的原则进行聚类和分组。

(5) 孤立点分析。数据库中可能包含一些数据对象, 它们与数据的一般行为或模型不一致。这些数据对象称为孤立点, 对这些数据的挖掘分析可以用于处理一些罕见事件, 比如信用卡欺诈等。

(6) 演变分析。它用于描述行为随时间变化的对象的规律或趋势, 并对其建模, 尽管这可能包括时间相关数据的特征化、区分、关联、分类或聚类, 这类分析的不同特点包括时间序列数据分析、序列或周期模式匹配和基于类似型的数据分析。

（三）利用数据挖掘加强客户关系管理

随着企业 CRM 系统的不断完善, 前、后台系统从接触中心所得到的数据日益增加, 企业积累了大量的客户和产品销售数据。这些海量的数据使用传统的查询或分析工具往往不能识别其中有价值的信息, 进而就不能为企业指定营销策略、开展营销活动提供决策支持, 难以针对具体的客户开展一对一的服务。而数据挖掘恰好能够解决上述问题, 所以数据挖掘在 CRM 中如何应用已经成为 CRM 领域一个非常热门的话题。

1. 数据挖掘在 CRM 中的作用

数据挖掘可以应用到 CRM 的各个不同领域和阶段, 具体来说, 在 CRM 中, 它可以应用在以下几个方面:

(1) 一对一营销。通过特征化和分类, 数据挖掘可以把大量的客户分成不同的类, 在每一个类里的客户具有相似的属性, 而不同类里的客户的属性也不同。通过数据挖掘了解不同客户的爱好, 提供有针对性的产品和服务, 可以大大提升各类客户对企业和产品的满

意度。

(2) 客户盈利能力分析。如果不知道客户的盈利能力,就很难制定有效的营销策略,以获取最有价值的客户,或者提升有价值客户的忠诚度。

(3) 交叉销售。交叉销售就是指你向现有客户提供新的产品和服务的营销过程。通过相关分析,数据挖掘可以帮助你分析出最优的、合理的销售匹配,相关分析的结果可以用在交叉销售的两个方面:一方面是针对购买频率较高的商品组合,找出那些购买了组合中大部分商品的顾客,向他们推销遗漏的商品;另一方面是对每位顾客找出比较适用的相关规律,向他们推销对应的商品系列。通过聚类分析,可以确定属于某一类的顾客经常购买的商品,并向没有购买的此类顾客推销这些商品。

(4) 客户的获取。通过对客户的细分,可以帮助企业完成潜在客户的筛选工作。

(5) 客户的保持。随着各个行业的竞争越来越激烈,企业获得新客户的成本不断地上升,因此保持原有客户就显得越来越重要。一个企业的客户一般可分为3类:①无价值或低价值的客户;②不会轻易走掉的有价值的客户;③不断地寻找更优惠的价值和更好服务的有价值的客户。传统的市场活动是针对前两类客户的,而现代客户关系管理认为,特别需要用市场手段来维护的客户是第三类客户,这样做会降低企业运营成本,数据挖掘可发现易流失的客户,企业就可以针对客户的需求采取相应措施。

2. 在 CRM 中实施数据挖掘应用

数据挖掘是一个比较复杂的应用,所以在 CRM 中实施数据挖掘需要经过审慎的考虑,这样才能够实施一个成功的数据挖掘应用,使 CRM 本身从中受益,在 CRM 中创建和实施一个数据挖掘应用需要很多步骤,包括:

(1) 确定如何使用数据挖掘。使用数据挖掘必须能够与企业现有 CRM 流程或 CRM 的人工处理过程集成。因此,首先需要理解现有的 CRM 流程(包括已经实现的 CRM 系统的流程和人工处理过程),以确定在哪里可以使用数据挖掘来进行优化。通常在一个 CRM 系统中实施数据挖掘应用时,我们不是同时针对 CRM 流程的各个环节开发数据挖掘应用,而是首先针对关键环节,或者需求较为强烈的环节优先进行部署。

(2) 定义数据挖掘应用的用户。系统中用户的定义需要经过细致的用户需求分析,充分了解每一种用户的详细信息(技术背景、使用系统的频率,是否具有数据挖掘技术相关知识等)、需求和愿望。

(3) 定义所使用的数据并进行数据预处理。数据挖掘是否能够获得有价值的信息,很大程度上取决于输入数据的数量和质量。实施一个数据挖掘应用,首先应该针对数据库或数据仓库中的大量数据建立完善的数据字典,或称为元数据。使用数据字典,可以准确地从数据库或数据仓库中找到数据挖掘应用所需的数据。但是,存储在数据库中的数据通常存在数据的不完整、不一致等一些情况,而且通常包含了许多挖掘时不用到的多余属性,所以在真正使用这些数据之前,需要对它们进行清理、转换、集成和属性归约。

(4) 反复验证。

(5) 用户培训。对用户的培训必须让他们知道对所使用的 CRM 系统的整体流程、功

能以及数据挖掘应用在其中所起的作用，了解系统所使用的数据的具体含义，最后指导他们对挖掘结果进行有效地访问和可视化。在 CRM 中有效利用数据挖掘，可以为企业高层决策者提供准确的客户分类、忠诚度、盈利能力、潜在用户等有用信息，指导他们制定最优的企业营销策略，降低企业运营成本，增加利润，加速企业的发展。



【思考题】

1. 客户服务信息管理的最终目标是什么？
2. 什么是数据库管理系统？
3. 著名数据库管理系统有哪些？
4. 数据库管理系统（DBMS）的主要功能有哪些？
5. 数据库管理系统选择的原则有哪些？
6. 什么是数据挖掘？
7. 数据挖掘的功能和它们可以发现的模式类型有哪些？
8. 在 CRM 中数据挖掘可以应用在哪些方面？
9. 在 CRM 中创建和实施一个数据挖掘应用需要哪些步骤？

第二节 客户服务沟通管理



【开篇案例】

一次失败的拜访

某公司的营销人员拜访一位客户，这位营销人员问客户：“什么时候讨论我们的产品啊？”

客户说：“要下个月。”营销人员说：“这么久啊，能不能这个月就讨论呢？”

客户说：“这是我们自己的事情，我们愿意什么时候讨论就什么时候讨论！”这位营销人员并不气馁，又谈起了别的话题：“某客户已经与我们合作了，你们也应该与我们合作。”客户说：“某客户是个小公司，我们是大公司，请你不要用小公司与我们比较！”通过这个案例我们能得到什么思考和启示？在客户服务中，主要是语言方面的沟通，如何与客户有效地交谈是一项很重要的商业技能。你是否懂得沟通？是否了解和掌握沟通的相关知识和技巧？如果一旦遇到客户投

诉，你是否知道如何处理？

一、 客户沟通管理

沟通原意为达到共同，沟通也就是使沟通双方的信息、思想和符号达到共同。全面地讲，沟通是同周围环境进行信息互换的一个多元化的过程。同时，沟通也是一个程序，它将一些信息由甲方（一个人、一组人、一个团队）传递到乙方（另一个人、另一组人、另一个团队），使对方明白、回馈、相互理解，增进共识。

有效的沟通是对传递的信息的相互理解。因此，要实现有效沟通必须关注做好 4 个重点环节的联动，这 4 个重点环节是：

- （1）要了解客户。
- （2）要维系客户。
- （3）要关怀客户。
- （4）要感动客户。 客户沟通管理是指公司与潜在顾客和客户之间的所有形式的互动和沟通，它对所有渠

道和信息整体宏观观察提供一种全新的战略，它担任着将沟通链中的所有关系整合在一起的职能。

客户沟通管理为企业提供了个性化沟通管理平台，针对客户分群做针对性的市场营销信息制作管理，沟通渠道分发管理和反馈质量成效管理。通过客户沟通管理，企业能够有效利用整合的数据资产，快速创建智能化、个性化、一对一的客户沟通内容，这些客户沟通内容可以创造企业希望挖掘的、更多更新的商业机会，将商业机会转换为实际购买行为，最大化地增加销售收入，与此同时最有效地降低营销服务成本。

二、 沟通方式组合

沟通的方式有很多，但如果服务机构不能使它们的多种传播方式实现一体化，结果消费者得到的就仅仅是一盘信息大杂烩。服务企业的广告这样说，而顾客收到的邮寄宣传册那样说，促销价格又给顾客不一样的提示，如果服务企业的官方网站说的又是截然不同的内容，则更加剧了消费者的困惑。为了能有效地进行沟通，专业服务公司必须谨慎地整合而且协调各种沟通方式——人员销售、广告、公共关系、销售促进及直复营销，即清晰地、一贯地、引人注目地传达服务企业及其服务的有关信息，如表 2.2.1 所示。

表 2.2.1 营销传播方式

广告	销售促进	公共关系	人员推销	直复营销
印刷和电台广告	竞赛游戏	报刊稿	推销展示陈述	目录销售
外包装广告	兑奖	演讲	销售会议	邮购服务

(续表)

广告	销售促进	公共关系	人员推销	直复营销
外包装中插入物	赠品	研讨会	奖励节目	电话营销
电影画册	样品	年度报告	样品	电子购买
宣传小册子	展销会	慈善捐款	交易会和展销会	电视购买
招贴和传单	展览会	捐赠		传真邮购
工商名录	示范表演	出版物		电子信箱
广告牌	回扣	游说		
售点陈列	低息融资	公司杂志		
视听材料	招待会	公司活动		
标记和标志语	交易印花			
录像带	商品搭配			

1. 人员销售

(1) 人员销售的内涵。 人员销售是销售人员为了销售产品，在与顾客交流的过程中运用语言功能营销的传播

活动。在服务领域，这是传统营销组合中最重要、最经常使用的工具。对于专业服务机构而言，通过人员接触来进行销售恐怕是所有方式中最重要了的。由于绝大多数客户认为在选择专业服务人士时面临很多风险，服务企业需要通过直接的人员接触来打消顾客的疑虑，说服他们购买服务。在消费者购买决策过程中的某些阶段，特别是在建立偏爱、信心和购买行动阶段，人员销售也是最有效的工具。

人员销售是一种两个人或者更多人之间活跃的、直接的、相互作用的关系。人员销售时，销售人员可以观察对方的要求和偏好，并做出即时调整。人员销售能形成从单纯的销售关系到个人间友谊等衍生关系。人员销售可以让消费者对聆听销售者的讲解服务后产生一种义务感，让消费者感到占用了销售人员的时间，有必要做出购买行为。

(2) 人员销售的指导原则。 根据调查，购买服务所获得的满足，往往低于对购买产品的满足。此外，购买某些服

务往往有较大的风险性。因而服务业比制造业更应采取一些减低风险的策略。在服务营销的背景下，人员销售主要有以下指导原则：

1) 发展与顾客的个人关系。实施过程中要注意避免产生下列问题：

①实现的费用很高。

②雇用员工增多，增加了服务表现不稳定的风险。

③可能引发组织管理上的问题。若要提供高水平的个人化服务，则服务公司必须要有足够的生产能力和组织资源才能做到，并且必须对顾客所需的服务水准有充分详细的了解。

④个人化关注通常必须付出标准化的代价，这就意味着服务业在改进生产力方面可能遇到阻碍和问题。

2) 采取专业化导向。大多数的服务交易中，顾客总相信卖主有提供预期服务结果的能力，其过程若能以专业方法来处理会更有效。销售服务为了表示卖方对于其服务工作能彻底胜任，他们在顾客眼中的行为举止必须是一个地道的专家。因此，服务提供者的外表、动作、举止行为和态度都必须符合顾客心目中一名专业人员应有的标准。

3) 灵活选择销售形式。员工的服务活动不能局限于接待顾客，传递服务产品，还应当采取一些灵活的沟通方式，间接地为销量增加提供帮助，通常有 3 种间接销售形式可以采用：①推广和销售相关产品和服务，并协助顾客更有效率地利用各项现有服务，以创造进一步需求。②利用推荐人、推荐信与意见领袖，来影响顾客的选择过程。③自我推销。这种方式在某些专业服务领域使用得相当普遍，例如对公众演讲、参与社区事务、加入专业组织会员以及参加各种会议讨论和课程等。

4) 建立并维持有利的形象。有效的营销策略依赖于良好形象的创造与维持，而且，这个形象必须是顾客喜爱或偏好的。现有顾客和潜在顾客对某个企业及其员工的印象，在一定程度上影响着他们的购买决定。顾客往往从企业推销员的素质判断这个服务企业的优劣。推销人员的礼仪、效率、关心度和销售技巧，都会影响既有的企业形象。

5) 销售多种服务而不是单项服务。在推销核心服务时，服务公司可从核心服务衍生出的一系列辅助性服务中获得利益。同时，这也使顾客采购时较为简易、便利并省去许多麻烦。

6) 使采购简单化。顾客对服务产品的概念可能不易了解，其原因可能是顾客不经常购买（如商品住房），也可能是因为顾客购买服务是在某种重大情感压力之下（如使用殡仪馆服务时）。在这类情形下，服务销售人员应使顾客的采购简易化，也就是说，以专业方式做好一切，并告诉顾客服务进行的过程即可，尽量减少对顾客提出各种要求。

2. 广告

(1) 广告的内涵。广告指可以确认的广告主以非人员方式有偿地进行思想、商品及服务的提示和促进。

广告所使用的媒体包括电视、广播、杂志及互联网等。广告是与人员销售不同的传播方式，它具有高度的公共性。这种性质赋予产品合法性，并意味着标准化的供应。因为人们接受到的信息是一致的，购买者很了解他们的购买动机会被公众所理解。

通过广告，销售者可以重复发送信息，购买者也可以接受并比较同类产品的信息。销售者的大规模广告肯定性地说明了其公司的规模、实力及成功经历。同时，广告不像公司的销售代表那样具有强迫性，受众并不需要对是否购买立刻作出决定。广告对于受众的职能是广播，而不是对话。

(2) 服务广告的作用。在广告中综合使用实物展示、明确的语言和口碑传播等，可以使服务更加具体化。总结起来，服务广告有 4 个作用：

①使被提供的服务有形化。

②展示服务情境。

③鼓励口碑传播。事实证明，企业成功经历和名人推荐都被认为是创造口碑传播的有效工具，一些知名公众人士的证明更具有积极的意义，因为他们赋予服务一种个性，一种身份，不仅仅有利于口碑传播，还可以吸引一些目标观众。

④建立强大的品牌形象。这种品牌形象的获得必须要利用所有主要媒体进行持续不断的广告攻势。为了创造和维持值得信赖的形象，服务提供商必须频繁出现在媒体上，而且强调的是组织品牌而不是具体的服务。大量的理论和实践结果表明，持续重复的广告攻势对消费者购买决策的影响要远远大于服务质量。

(3) 服务广告的指导原则。基于服务业的特征，服务业在利用广告时，有以下指导原则，这些指导原则虽然也适

用于实体性产品，但对服务业却更为重要。

①使用明确的信息。不同的服务具有不同的广告要求，广告代理商因此而面临的问题是：如何创造出简明精练的言辞，贴切地把握服务内涵的丰富性和多样性，使用不同的方法和手段来传送广告信息，发挥良好的广告效果。

②强调顾客收益。能引起注意的、有影响力的广告，应该强调顾客的收益而不是强调一些技术性细节。强调顾客收益才符合营销观念，也与满足顾客需要有关。服务广告所强调的收益必须与顾客寻求的利益一致，因此，广告中所使用的利益诉求，必须建立在充分了解顾客需要的基础上，才能确保广告的最大影响效果。

③只能宣传企业能提供或顾客能得到的允诺。服务企业必须实现广告中的诺言，这方面对于劳动密集服务业较为麻烦，因为这类服务企业的服务表现，往往因服务递送者的不同而各异。这也意味着，有必要使用一种可以确保实现的最低一致性标准的方法。最好的做法是，只宣传最基础的服务标准，如果能做得比此标准更好，顾客满意度会大大提升。

④对员工做广告。服务业雇用的员工影响非常大，尤其是在人员密集型服务业以及必须由员工与顾客互动才能满足顾客的服务业。因此，服务企业的员工也是服务广告的潜在对象：由于顾客所要购买的服务是由人表现出来的，因此，服务广告者所要关心的不仅是如何激励顾客购买，而且更要激励自己的员工去表现。

⑤在服务生产过程中争取并维持顾客的合作。在服务广告中，营销者面临两项挑战：第一，如何争取并维持顾客对该服务的购买；第二，如何在服务生产过程中获取并保持顾客的配合与合作。这是由于在许多服务业中，顾客本身在服务的生产与表现中扮演相当积极的角色。因此，构思周全的广告总能在服务生产过程中争取和维持顾客的配合与合作。

⑥提供有形线索。服务广告者应该尽可能使用有形线索作为提示，才能增强促销努力的效果。这种较为具体的沟通展示可以变成非实体性的化身或隐喻。知名的人物和物体（如建筑、飞机）经常可用来为服务提供者做有形的展示。

⑦运用广告的连续性。服务企业可以通过在广告中持续连贯地使用象征、主题、造型或形象，以克服服务业的两大不利之处：非实体性和服务产品的差异化。例如，英国航空

公司“Fly the flag”的标语广告，就是受益于连续性的广告效用，使得品牌和标志变得非常眼熟，消费者甚至可从其象征符号中辨认出是什么公司。一项对于服务企业使用的各种广告主题的研究调查中发现，效率、进步、身份、威望、重要性和友谊等主题最为突出。

值得强调的是，以上各项指导原则，尤其适用于消费者服务业的营销。

3. 公共关系

(1) 公共关系的内涵。 通过获得正面的知名度，树立良好的企业形象，稳妥地处理不利的谣言、传闻或事件，

企业可以和社会上的方方面面建立良好的公共关系。与人员销售一样，这种工具也被服务企业所偏爱。服务机构在开展各种活动的过程中，不但需要考虑自己与客户的利益，还应当考虑那些可能受其活动影响的其他公众的利益。公众是指具有实际和潜在利益，对公司实现其目标的能力产生影响的任何群体。通常包括：媒体、社区组织、员工、现有及潜在客户、专业人士联合会、专业性机构、政府机构与公众利益集团等。尽管组织机构将主要精力放在有效的管理自己的客户上，公众对公司行为的评价也会影响组织的成功。花一定时间监控关键公众群体、预测他们的动向以及以建设性的方式与他们打交道，是公司的明智之举。绝大多数企业使用专业的公关人员来制定针对不同公众群体的公关方案。公关人员监控与企业有关的公众群体的态度，发布信息进行宣传沟通，以树立企业的信誉。当出现负面报道时，公关人员出面充当问题解决者的角色。他们还向企业的管理层建议消除那些不恰当的举措，在第一时间防止负面影响的发生。因此公众关系管理的职能是，评估公众态度，为某个个人或组织确定符合公众利益的政策和程序，以及实施获取公众理解和认可的行动方案。

(2) 服务公关活动的指导原则。 服务和产品的公关工作基本上并无差异。但是，在争取报纸杂志评论版面的方式、公

关目标、公关工作对于服务业公司的重要性等方面也可能有所不同。竞争性公关的内容及诉求却都是相同的，而且都建立在 3 项具有显著性要素的基础之上。

①可信度。新闻特稿和专题文章往往比直接花钱买的报道具有更高的可信度。

②解除防备。公关是以新闻方式表达，而不是以直接销售或广告方式，如此更容易被潜在顾客或使用者所接受。

③戏剧化。公关工作为企业服务设计了具体的时间、地点、人物、事件等戏剧化因素，使服务有形化。

公关是公共事务领域中较为普遍使用的方式。公共事务的主要工作包括媒体关系、产品和服务的公关、公司内部和外部的组织沟通、游说以及作为企业信息中心的角色。许多服务业都很重视公关工作，尤其对于营销预算较少的小型服务公司。公关的功能在于它是获得展露机会的花费较少的方法，而且公关更是建立市场知名度和偏好的有力工具。

4. 销售促进

(1) 销售促进的内涵。 销售促进是指为了刺激产品及服务的购买或销售，服务企业采取的短期吸引及刺激策

略。销售促进由多种战术性的推销工具构成，带有短期刺激性，用来刺激消费者做出强烈的或及早的反应。这些工具可以以最终客户为目标（如现金返还、礼物等），也可以针对服务企业自己的员工（如奖金、有奖竞赛等）。有些服务营销学者对销售促进不太重视，他们认为：销售促进的做法不外乎样品、展示、售点陈列，其传播形式受到严格限制，并且容易带来副作用。同时，在传统观念中，销售促进通常都不被视为一种重要的沟通工具。然而，在过去 10～15 年的时间里，许多服务市场的销售促进活动都在不断增加。但从整体而言，销售促进在服务营销上的使用仍有进一步详加考察的必要。

就销售促进本身而言，无论是有形产品生产企业还是服务产品生产企业都可以使用，不同之处在于采取行动的方式，可能因目标对象的特征以及不同促销手段的适应性而有所不同。但服务业使用销售促进的原因，同有形产品业并没有什么不同，主要体现在以下 5 个方面：

①需求问题：需求被动且存在剩余产能。

②顾客问题：使用该项服务的人不够多，购买服务的量不够大，购买或使用之前的选择需要协助，在付款方面存在问题。

③服务产品问题：新服务产品正在推出，没有人知道或谈起该服务产品，没有人在使用该服务产品。

④中间机构问题：经销商对公司销售的服务未给予足够的注意和支持。

⑤竞争问题：竞争强烈而密集，竞争的趋势激烈，新产品开发也相互竞争。

（2）服务促销中的特殊因素。 服务促销中的特殊因素主要包括：

①由服务业特征造成的问题。例如，服务产品不能储存，因此，在销售促进措施的使用上必须有所顾忌，如使用高峰折扣定价技巧，平衡服务产品的需求数量。

②某些服务业本身专有的特殊问题。例如，某些销售促进手段的使用可能涉及道德的限制，或者某一专业团体认为某些方式太过浮躁。因此，在实际操作中，销售促进往往经过“伪装”或在其他的名义下行使。

5. 直复营销

（1）直复营销的内涵。 直复营销是指公司直接向精心选择的个人客户进行宣传，并期待他们立即做出反应的

沟通方式。直复营销采用的工具包括信件、电话、传真、电子邮件。直复营销包括直接对个人客户和潜在客户进行宣传，以获得他们及时的反应并和他们建立持久关系。凭借详细的数据库，直复营销人员根据每个精密细分市场甚至每位顾客个人的需要制定不同的营销和传播策略。除了树立品牌和公司形象，他们通常致力于获得消费者的直接、立即以及可以量化的反应。

（2）直复营销的主要形式。 直复营销的主要形式有电话营销、直接邮购销售、目录营销、直接反应电视营销和互联网销售。

①电话营销。是使用电话来销售或回应客户，它已经成为一种主要的直复营销工具。营销人员通过打电话直接向客户和企业销售产品、发现潜在客户并把他们发展成用户。公司可以把电话营销当做电视广告、直接邮购或宣传册营销方式的补充。

②直接邮购营销。是向居住在特定地区的人邮寄报价单、声明或其他信函。掌握了精心挑选的邮寄名单后，直复营销人员可以发出信件、广告、样品、折页传单。此外，直接邮寄还包括传真、电子邮件和语音留言。这些新形式使直接邮购飞速发展。

③目录营销。采用的是向选定的客户邮寄印刷品、录像或电子形式的服务产品目录，或者把这些目录放置在商场以及办公室内，或在互联网上发布。

④直接反应电视营销。这种营销技术采用两种主要形式。一种是直接反应广告，有时被称为电视商务信息；另一种被简化的形式是通过家庭购物渠道进行的。在特别专业的服务营销领域，这两种方式都不常用。

⑤互联网销售。又叫做电子商务，这是一种完全凭借互联网完成整个交易的销售形式，是最近几年正在兴起的一种直复营销形态。这种运作形态有3个基本的前提：第一是互联网技术的诞生及其推广；第二是全球市场的融合，为电子商务的发展提供了广阔的土壤；第三是人类社会发展到今天已经进入了一个全方位的信息社会，信息的收集、处理和有效运用已成为这个社会的共识。

直复营销的主要形式之间有几个鲜明的共同点：

①非公共性：信息通常直接传达给某个特定的人，而不是其他人。

②顾客化：信息根据顾客的特点编写，从而对个人有着独特的吸引力。

③时效性：一条信息可以迅速准备好，并传递给个人。

三、沟通渠道组合

媒体或渠道。传播渠道基本上可以分为个人和非个人两大类型。

1. 个人传播渠道

通过个人传播渠道，两个或更多的人可以直接相互交流。他们交流的方式可以是面对面交谈，也可以通过电话或电子邮件联络。个人传播渠道允许人们直接相互陈述和反馈意见，从而取得良好的沟通效果。

某些个人传播渠道直接由公司控制。比如，高级客户由厂家专门安排专业人员提供一对一的服务。也有一些形式的个人传播是不受公司控制的。可能包括某些领域的专家、企业协会、邻居、朋友，甚至目标顾客的家庭成员。这种传播方式称为口碑传播，在服务营销领域有很大的影响。

在某些特别专业的服务购买上，个人影响作用很大。这是因为专业服务通常比较昂贵，带来的人身风险和社会风险较高，而且后果很明显。例如，请一位脑外科专家做一例肿瘤摘除手术。另外，专业服务的潜在客户最初更容易相信从朋友或同事那里得到的信息，而不是公司广告。

公司可以采取以下激励措施，使不同的个人传播渠道为我所用：

- ①确定有影响的个人和团体并在他们身上多花些时间。
- ②找到并关注那些提供主导意见的人，向他们提供信息，请求他们为公司出谋划策。
- ③与具有社区影响力的人物合作，如工会主席、民选官员等这类人。
- ④在广告和新闻发布会上突出那些有影响力的人物。
- ⑤设计具有高度“话题价值”的广告。

2. 非个人传播渠道

非个人传播渠道指的是不通过个人联系或反馈来传播信息的媒体。这些媒体包括报纸、杂志、广播电台、电视、排行榜、事件（如记者招待会或展览会）、互联网以及绝大多数的直接邮件，见表 2.2.2。

表 2.2.2 各种相互替代性媒体的优势与劣势

媒体特征	电视	广播电台	杂志	报纸	排行榜
优点	影响大 观众有选择性 可以制定时间进度表 迅速引起注意 可以获得赞助 可以进行商品促销	成本较低 听众有选择性 可以制定时间进度表 长度可以变化 个性化主持 可根据市场调整频度	读者有选择性 共同编辑 每份可供多人阅读 色彩亮丽 资源浪费很小 可进行商品促销	读者众多 读者可以迅速获取 生命周期短 市场弹性大 容易扩充版面	容易读取 可频繁多次使用 资源浪费小 可以地方化 可立即登记 进度可灵活安排
缺点	制作成本高 市场投放不均 需要提前作出承诺	不具有强行容纳性 在每一市场点上，听众数量小 没有视觉影响 达到良好的效果，总成本高 市场点混乱	信息传播速度慢 取得领导地位缓慢 市场投放不均匀 不同地区、人群需要不同版本	很难锁定具体目标 资源浪费最大 全国范围发行 成本高 影响范围不易控制 内容混乱	信息内容没有深度 全国范围发行，成本高 最有利位置已经被占据 没有受众选择性 在某些地区覆盖面小，口碑购买少

通过非个人渠道进行传播可以鼓励和增加个人宣传。一位潜在的客户在收看了电视对一台歌剧的报道之后，他可能会立即登陆票务网查询这次演出的详细情况，在了解了剧情、演员、地点、价格等信息之后，潜在客户还可能发邮件索取该剧场最近上演的节目目录。因此，服务机构应当尽力多做宣传工作，并且根据各种传播渠道的相对优势综合使用个人和非个人的传播渠道。

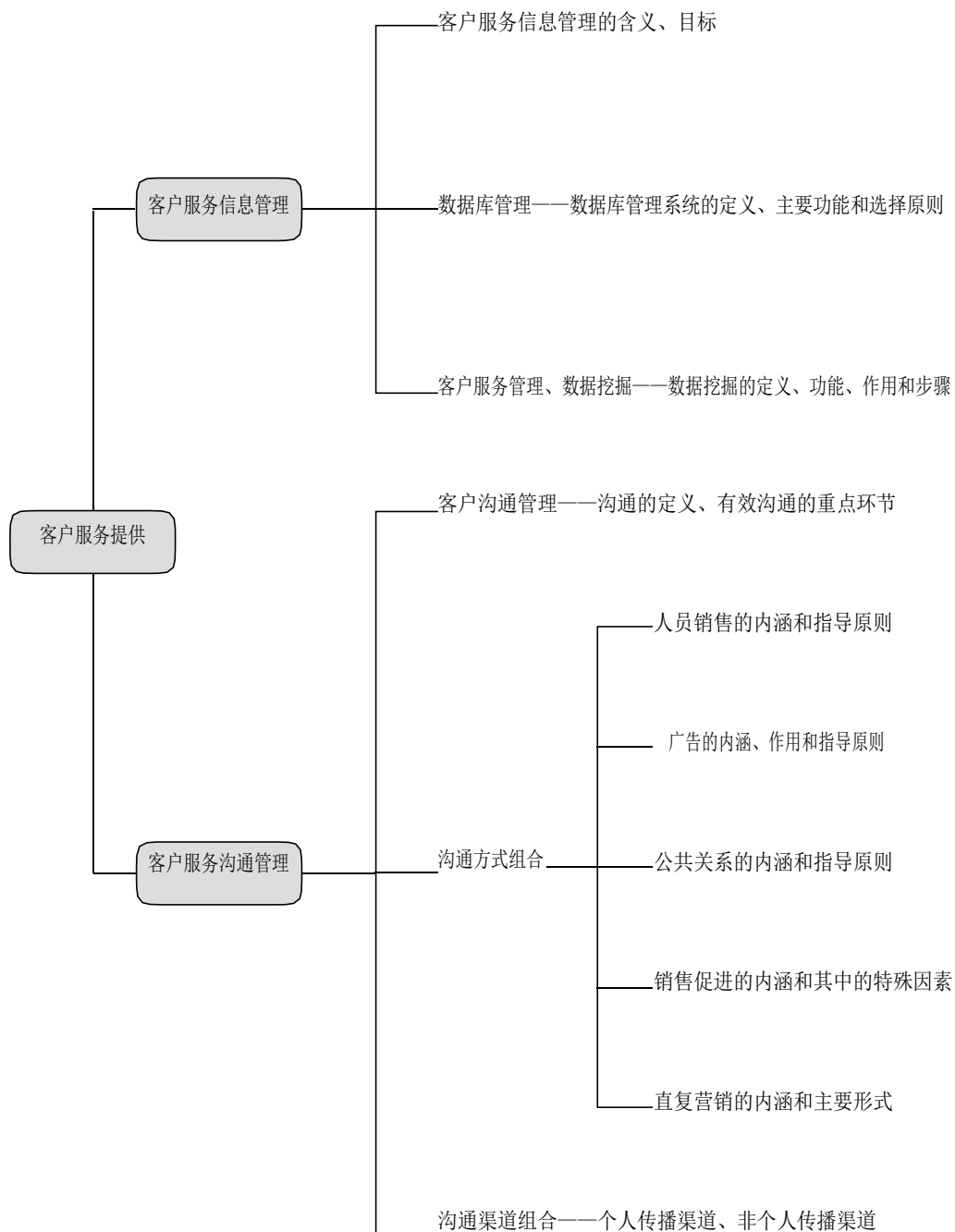
 【思考题】 -----

- 1. 要实现有效沟通必须关注哪 4 个重点环节的联动？
- 2. 什么是客户沟通管理？
- 3. 什么是人员销售？

4. 人员销售主要有哪些指导原则？
5. 服务广告有哪些作用？
6. 服务广告的指导原则有哪些？
7. 什么是销售促进？
8. 有关服务促销中的特殊因素主要包括哪些？
9. 什么是直复营销？
10. 直复营销的主要形式有哪些？
11. 传播渠道可以分为哪些类型？



【本章思维导图】



第三章

客户服务控制

【本章学习重点和难点】

通过学习本章内容，了解客户服务质量管理相关知识，掌握服务评估、提高服务质量的方法；了解服务产品的成本控制的相关知识和管理技能。

“客户服务质量控制”重点了解服务的显著特征、服务过程包含的内容、服务实体显示的作用及3种要素类型，重点掌握服务质量管理的规划减少服务质量风险的技巧、全面服务质量管理的基本原则；理解服务产品的特殊性，掌握衡量服务质量的标准、评价方法及服务标准化的形式，掌握提高服务质量的措施。

“客户服务成本控制”重点熟悉服务产品的成本构成内容、服务定价目标类型，掌握服务价格制定策略；理解低成本战略的内涵，理解掌握企业低成本运营路径，包括控制成本驱动因素、改造价值链结构的方式等。

第一节 客户服务质量控制



【开篇案例】

信用卡服务质量控制

美国某信用卡公司的卡片分部意识到高质量客户服务的重要。他们认为客户服务不仅影响公司信誉，也和公司利润息息相关。

决定对客户服务质量进行控制来反映其重要性的想法，最初是由卡片分部的一个地区副总裁凯西·帕克提出来的。她说：“一段时间以来，我们对传统的评价客户服务的方法不大满意。向管理部门提交的报告有偏差，因为报告很少涉及有问题但没有抱怨的客户，或那些只是勉强满意公司服务的客户。”她相信，真正衡量客户服务的标准必须基于和反映持卡人的意见。这就意味着要对公司控制程序进行彻底检查。首项工作就是确定用户对公司的期望。对抱怨信件的分析则指出了客户服务的3个重要特点：及时性、准确性和反应灵敏性。持卡者希望能准时收到账单、快速处理地址变动、采取行动解决抱怨。了解了客户的期望，公司质量保证人员开始建立控制客户服务质量的的标准。所建立的180多个标准反映了诸如申请处理、信用卡发行、账单查询反应及账户服务费代理等服务项目的可接

受的服务质量。这些标准都基于用户所期望的服务的及时性、准确性和反应灵敏性上。同时也考虑了其他一些因素，如公司竞争性、能力和一些经济因素。

计划实施后效果很好，比如处理信用卡申请的时间由 35 天降到 15 天，更换信用卡从 15 天降到 2 天，回答用户查询时间从 16 天降到 10 天。这些改进给公司带来了巨大的利润。从而使整个公司都开始注重客户期望。各部门都以自己的客户服务记录为骄傲，而且每位员工都对改进客户服务作出了贡献，使员工士气大增。每位员工在为客户服务时，都认为自己是公司的一部分，是公司的代表。信用卡部客户服务质量控制计划的成功，使公司其他部门纷纷效仿。

通过这个案例我们能得到什么思考和启示？你是否了解服务？我们应如何评估服务质量？提高服务质量应采取哪些措施？如何开展服务质量管理规划工作？你了解全面质量管理吗？开展全面服务质量管理的基本原则有哪些？

一、客户服务质量管理

（一）了解服务

服务有两个显著的特征：第一，服务是一个过程或一次表演，而不是一样“东西”；第二，顾客会不同程度地参与服务的生产过程。服务专家肖斯塔克把服务过程定义为“顾客同一项服务直接相互作用的一段时间”。

1. 服务是一个过程

服务过程包括：人体处理、物体处理、脑刺激处理和信息处理。人体处理发生在顾客本人寻求某种服务的情况中，服务的过程由针对顾客身体的有形行为组成，因此在整个服务传递的过程中顾客必须在场。物体处理发生在顾客请服务组织针对某件实物而不是他们本人提供有形行为的情况中，这时，顾客本人不需要参与服务传递的过程，但是所针对的实物必须在场。脑刺激处理包括一组由指向顾客头脑的无形行为组成的服务，因此要求顾客的头脑（并非一定是身体）参与整个服务传递的过程。这样的服务可以通过电子渠道传递给相隔一定距离的顾客。信息处理由针对顾客的实物（或他们的无形资产）的无形行为组成。从理论上说，顾客几乎完全可以远距离同服务提供者进行交易。许多服务产品其实都是由一系列的活动组成，包括一个核心产品和许多附加的服务要素。我们也可以根据上面提到的方法对这些要素进行分类，它们会涉及所有四大类，然而，正是核心产品（在这种情况下核心产品是通过飞机运送旅客）带动了对其他三者的需求。

2. 服务作为一个系统

任何一项服务都可以被看做是包含服务营运活动的一个系统，在这个系统中首先输入数据进行处理，以形成服务产品的各个要素，然后进行服务传递，即对所有的要素进行最

后的总装，并将产品传递给顾客。服务营运系统的可见部分可以分成同演员（或服务人员）相关的部分和同舞台布置（或有形场所和设备）相关的部分。顾客对后台发生的事情并不感兴趣。同任何观众一样，他们根据服务传递过程中实际接触到的那些要素和感知到的服务结果对生产作出评价。服务传递系统与服务产品传递给顾客的地点、时间和方式有关。所以，这个系统不仅包括服务营运系统的可见部分（有形的支持和人员），而且需要同其他顾客发生接触。电子传递通常能够比面对面的接触提供给顾客更大的方便。

3. 顾客参与

按照顾客参与的程度，我们可把服务分成 3 种水平的参与。高度参与是指顾客亲自到服务场地，并且在服务传递的整个过程中积极地配合服务组织和它的工作人员工作。所有人体处理服务（不包括那些在家里传递的服务）都属于此类。中度参与是指顾客到服务提供者的场地，但是在整个服务过程中他们不必一直在场，参与的目的也通常是限于建立关系。低度参与是指顾客不必亲自到服务提供者的场地，通过电子媒体或有形的分销渠道相隔一定距离实现的。这是当今以便利为导向的社会中一个迅速发展的趋势。

（二）服务的实体显示

在产品营销中，实体显示基本上就是产品本身，而在服务营销中，实体显示的范围就比较广泛。事实上，服务市场营销学者不仅将环境视为支持及反映服务产品质量的有力实证，而且将实体显示的内容由环境扩展至包含所有有助于帮助生产服务和包装服务的一切实体产品和设施。所以，在服务市场营销管理的范畴内，一切可传达服务特色及优点的有形组成部分都被称作“实体显示”。从构成要素的角度对实体显示进行划分，主要表现为 3 种要素类型：

（1）环境与气氛要素。这类要素通常被顾客认为构成服务产品内涵的必要组成部分。它们的存在并不会使顾客感到格外地兴奋和惊喜，但是，如果失去这些要素或者这些要素达不到顾客的期望，就会削弱顾客对服务的信心，迫使其采取“另作它想”的措施。例如，餐厅一般应具备清洁卫生的环境，达到此要求的餐厅当然不一定会使顾客感到极为满足，然而，污浊的环境显然会令顾客大为反感，转而光顾另一家餐厅。

（2）设计要素。这类要素被用于改善服务产品的包装，使产品的功能更为明显和突出，以建立有形的、赏心悦目的产品形象。比如，服务场所的设计、企业形象标志等便属于此类要素。

（3）社交要素。这类要素是指在服务场所内一切参与及影响服务产品生产的人，包括服务员工和其他在服务场所同时出现的各类人士。他们的言行举止皆可影响顾客对服务质量的期望与判断。实体显示作为服务企业实现其产品有形化、具体化的一种手段，在服务营销过程中具有重要的作用。具体而言包括以下作用：

①通过感官刺激，让顾客感受到服务给自己带来的好处。

②引导顾客对服务产品产生合理的期望。市场营销学者认为，顾客对服务是否满意，取决于服务产品所带来的利益是否符合顾客对之的期望。可是，服务的不可感知性使顾客

在使用有关服务之前，很难对该服务作出正确的理解或描述，他们对该服务的功能及利益的期望也是很模糊的，甚至是过高的。不合乎实际的期望又往往使他们错误地评价服务，及作出不利的评语，而运用实体显示则可以让顾客在使用服务前能够具体地把握服务的特征和功能，较容易地对服务产品产生合理的期望，以避免因顾客期望过高而难以满足所造成的负面影响。

③影响顾客对服务产品的第一印象。对于新顾客而言，在购买和享用某项服务之前，他们往往会根据第一印象对服务产品作出判断。既然服务是抽象的、不可感知的，实体显示作为部分服务内涵的载体无疑是顾客获得第一印象的基础，实体显示的好坏直接影响到顾客对企业服务的第一印象。

④促使顾客对服务质量产生“优质”的感觉。服务质量的高低并非由单一因素所决定。根据服务市场营销学者对多重服务的研究发现，大部分顾客从超过 10 种服务特质判断服务质量的高低，“可感知”是其中的一个重要特质，而实体显示则正是可感知的服务组成部分。实体显示像服务产品的包装一样，包装水平比较高，就能使顾客对服务质量产生“优质”的感觉。

⑤帮助顾客识别和改变对服务企业及其产品的形象。

⑥协助培训服务员工。服务员工也是企业顾客。倘若服务员工尚未能完全了解企业所提供的服务，企业的营销管理人员又该如何保证他们所提供的服务能符合企业所规定的标准？所以，营销管理人员利用实体显示突出服务产品的特征及优点时，也可利用相同的方法作为培训服务员工的手段。

（三）服务质量管理的规划

要提高服务质量，管理人员应根据顾客对服务工作的看法，制定服务质量管理规划。

管理人员应通过市场调研，征求顾客的意见，发现本企业服务体系中的薄弱环节，以便确定服务质量管理规划的重点。通过调查，可以了解哪些服务属性对顾客满意程度的影响最大。美国旧金山大学巴斯基教授认为企业至少需要回收 100 份完整的问卷，才能正确地分析顾客的意见，管理人员根据预计回收率，确定本企业应发出的问卷数量。管理人员应根据各个服务属性的重要性，以及各个属性是否符合顾客的期望，使用统计分析法，确定顾客对各个属性的满意程度。顾客最不满意的属性，往往是既重要又不符合顾客期望的属性。提高这类服务属性的质量，可极大地提升顾客的满意程度。服务质量管理规划的重点，当然应该是提高这类属性的质量。要为客户提供优质服务，服务管理人员必须做好无数微不足道的小事。这就要求管理人员设身处地为客户着想，严格自律，以高度负责的精神，做好服务工作中的每一件小事。美国著名企业管理学家梅斯特认为服务性企业管理人员必须做好以下 5 项服务质量规划工作。

（1）考核。客户反馈的信息是否能促使专业人员改变服务行为，是检验客户反馈制度效果的标

准。客户反映服务质量问题，是帮助本企业改进服务质量管理工作。如果本企业的服务未充分满足客户的需要，管理人员不征求客户的意见，就无法发现服务工作中存在的问题，更无法采取相应的措施来提高服务质量。客户反馈制度应成为整体质量管理规划中一个不可缺少的组成部分。

（2）管理。建立客户反馈制度的目的是促使专业人员增强服务意识和职业道德，提高服务质量。

因此，管理人员必须做好客户意见处理工作。要求专业人员为客户提供优质服务，管理人员必须首先为专业人员提供优质服务。管理人员应为专业人员创造良好的工作条件，并加强辅助性服务。

（3）指导。管理人员可通过正式和非正式途径，在企业内部交流经验和改进服务工作的设想，使

专业人员的知识转化为企业的知识，以便专业人员利用企业长期积累的知识，提高服务价值。专业小组应详细分析服务工作的各个步骤，研究如何提高各个服务环节的服务质量，特别是如何改进书面沟通工作，如何让客户参与整个服务过程，如何做好会议组织工作，如何便于客户随时了解服务工作进展情况。

（4）培训。管理人员需加强培训工作，提高专业人员的交际能力，在专业人员中迅速地普及优质

服务知识。管理人员应通过长期的培训，提高专业人员以下的交际能力：①学会说服。②向客户说明理由。③做好会议组织工作。④认真编写各类报告。⑤指导客户使用本企业的各种服务。⑥帮助客户按本企业的意见采取行动方案。

（5）奖励。管理人员应根据客户的评分，奖惩专业人员。不根据服务质量确定奖惩人员，专业人

员就必然会认为管理人员实际上并不重视服务质量。

（四）减少服务质量风险的技巧

由于服务产品不可感知性、不可分离性等特征的存在，顾客在购买服务产品时往往显得犹豫不决，因为产品质量可能不符合顾客期望水平的风险很高。服务企业可以考虑以下因素，力争减少顾客的服务质量风险。

（1）建立以质量为核心的服务企业文化。

（2）重视员工培训。企业必须重视员工培训，避免出现“眼高手低，力有不逮”的现象，让员工接受新的服务技巧，改善服务态度。

（3）广告宣传强调质量。在设计广告宣传时应针对此种心理状态形象地突出有关产品质量特征与水平。也可利用已完成购买行为的顾客现身说法，有利于增强顾客购买服务的信心。

（4）加强营销推广。站在顾客的立场上，企业可充分利用销售推广技巧。如免费试用、减价促销等，鼓励顾客勇于尝试。这些销售诱因会使顾客认为金钱损失的风险降低。

(5) 善用口碑营销。不少研究发现,在选购服务产品时,顾客容易听取曾经使用过类似服务的朋友或亲人的意见。因此,善用已有顾客的口碑也能增强顾客的信赖感。

(五) 全面服务质量管理的基本原则

全面服务质量管理是指企业内部全体员工不断地改进工作方法,更好地满足内部和外部顾客的需要。根据这一定义,企业内部每位员工都必须对内部顾客或外部顾客负责。企业管理人员应采取一系列定量分析法,找出生产和管理工作中存在的问题,采取必要的措施,减少差错,以便更有效地满足顾客需要。国内不少学者都非常强调全面服务质量管理,他们认为企业应采用一系列全面服务质量管理措施,提高服务的质量。

全面服务质量管理的基本原则包括:

- (1) 顾客满意原则。
- (2) 不断改进原则。
- (3) 整体企业原则。企业是一个整体,每一位员工都应参与服务质量管理。

二、客户服务质量评估

(一) 服务质量的测评

同产品质量相比,服务质量有自身的特点。例如,顾客对服务质量的评估要比对产品质量的评估困难得多;顾客对服务质量的评价来源于顾客期望与实际获得服务水平的比较;服务质量并不是影响企业服务水平的唯一因素,提供服务的过程同样非常重要。

购买有形产品的时候,有许多标准可以帮助顾客对产品的质量进行评价,比如产品的样式、坚固程度、颜色、商标、包装等。而如果购买的对象是服务时,类似这种具体的标准则非常少,在许多情况下,当顾客考虑是否购买一项服务的时候,可能只有供应商的设施情况、设备和工作人员的服装等可见因素能够帮助他做出购买决策。

(二) 服务质量难于评估

相对于实物产品的质量来说,服务质量是一个很难界定的概念。我们已经介绍,迄今为止,学术界对服务质量仍没有形成一致的定义。从不同的角度,不同的学者对服务质量的理解也是不同的。服务质量之所以难以界定,其根本原因在于服务产品本身的特殊性,从而使人们对服务质量的把握带有较大的主观性,导致对服务质量进行统一界定的困难。

服务产品的这些特殊性主要表现在:

1. 非实物性

非实物性是服务产品最本质的属性。服务产品的自然形式是一种无形而看不见的东西,它不具备大多数实物商品所具有的识别性品质,而更强调经验性品质和可信度品质。

因此，顾客在购买这种产品前是无法评估其内容与价值的，要对这种产品设定一致性的质量规格也是相当困难的。

2. 生产、交换和消费的同时性

实物产品的生产、交换和消费通常情况下是分开进行的，而服务产品则不同，它的生产和消费是同步进行的，具有不可分割性。生产开始，消费也就同时进行；生产结束，交换与消费也就宣告结束。

3. 不可储存性

服务产品作为非实物使用价值，是不能储存的、易逝的，它只存在于被产出的那个时点，生产一旦结束，服务作为产品也就不复存在了。

4. 变异性

服务具有异质性、可变性和不一致性，服务组织难以始终如一地提供稳定的、标准化的服务。

（三）衡量服务质量的标准

衡量服务质量的标准是供应商所提供的服务满足顾客期望水平的程度。提供优质的服务意味着供应商要能够不断地满足顾客的期望。

（1）服务质量的评价尺度。 对于服务组织而言，顾客对质量的评价来自于对服务的感知。 服务质量在很大程度上受到主观意志的影响，在某种程度上可以说服务质量是顾客主观意志的产物，它取决于顾客对服务质量的期望同实际感知的服务水平的对比。而顾客感知的服务质量水平直接决定着顾客满意的程度，如果对服务质量的评价比较高，那么顾客就会比较满意；反之，若服务质量没有达到顾客要求的水平，顾客的满意程度就会比较低。自 20 世纪 80 年代开始，贝利和他的同事潘拉索拉曼、泽斯曼尔等几位学者就开始对服务质量的决定因素以及顾客如何感知服务质量等问题进行研究。1985 年他们首先提出了衡量顾客期望的标准，如表 3.1.1 所示。可以把这些因素看做是理解顾客期望的维度，这是因为它们概括了顾客期望的基本内容。如果企业在某一方面的绩效达到或者超过了该维度顾客的期望，那么至少在这个方面，企业的服务是可以令顾客满意的。

表 3.1.1 衡量顾客期望与服务质量的标准

1. 可靠性 —— 意味着绩效与可靠性的一致。
（1）公司首次为顾客提供服务应当及时、准确；
（2）公司要遵守承诺，典型的例子包括：准确结账，准确记录公司和顾客的相关数据，在预定的时间 内提供服务。
2. 响应性 —— 员工为顾客提供服务的意愿，包括如下服务：
（1）即刻办理顾客要求的邮寄服务；
（2）迅速回复顾客打来的电话；
（3）及时服务。

(续表)

3. 能力——员工应当具有为顾客提供服务所必需的技能，包括：
(1) 与顾客接触的员工所应具备的知识和技能；
(2) 运营支持人员所应具备的知识和技能；
(3) 组织所应具备的研究能力。
4. 可接近性——易于联系和方便联系。
(1) 顾客可以通过电话很方便地了解到服务的相关信息（例如电话不会打不通，也不会让顾客独自等待）；
(2) 为了获得服务而等待的时间不长；
(3) 营业的时间使顾客感到便利；
(4) 服务设备安置地点便利。
5. 有礼貌，包括：
(1) 客气、尊重、周到和友善（例如前台接待人员、电话接线员等）；
(2) 能为顾客的利益着想；
(3) 员工外表干净、整洁，着装得体。
6. 有效沟通——能够倾听顾客，并且使用顾客懂得的语言进行交流，这可能意味着公司需要考虑来自不同地区的顾客对语言服务的要求。
(1) 介绍服务本身的内容；
(2) 介绍获得服务所需的支出；
(3) 介绍服务与费用的性价比；
(4) 向顾客确认能够解决的问题。
7. 可信度——货真价实、信任和诚实。企业要将顾客价值最大化作为根本目标，与可信度有关的项目包括：
(1) 公司名称；
(2) 公司声誉；
(3) 与顾客接触的员工个人特征；
(4) 在与顾客互动关系中推销的困难程度。
8. 安全性——安全、没有风险和迟疑，包括：
(1) 身体上的安全性；
(2) 财务上的安全性；
(3) 顾客隐私。
9. 了解/理解顾客——努力去理解顾客的需求，包括：
(1) 身体上的安全性；
(2) 财务上的安全性；
(3) 顾客隐私。
10. 有形性——服务的实物特征，包括：
(1) 实物设施；
(2) 员工形象；
(3) 提供服务时所使用的工具和设备；
(4) 服务的实物表征（如卡片或银行凭条）；
(5) 服务实施中的其他物品。

在随后的研究中，他们又将这 10 项因素归为 5 个维度：

①可靠性。可靠性是指企业准确、可靠地执行所承诺服务的能力。可靠性意味着企业应该履行其承诺，例如送货时间、售后服务、价格折扣等方面的承诺。顾客乐于与有信用

的公司打交道，可靠的服务是公司提供优质服务、建立良好声誉的基础。

②有形性。有形性是指服务产品的“有形部分”，例如各种设施、设备以及服务人员的形象等。由于服务是一个行为过程，所以顾客只能借助这些有形的、可视的部分来了解服务的基本过程。这些部分提供了有关服务质量本身的有形线索，会直接影响到顾客特别是首次接受服务的顾客对于服务质量的感知。

③响应性。响应性是指企业愿意主动帮助顾客，及时为顾客提供必要的服务。这个维度包括企业在处理顾客要求、询问、投诉及其他类似情况时，要做到专注而快捷。为了达到快速反应的要求，企业必须站在顾客的角度而不是企业的角度来审视服务的传递和顾客关系。

④安全性。安全性包括企业员工的专业能力和良好的态度。当顾客与一位彬彬有礼、拥有丰富专业知识的服务人员打交道的时候，会认为自己找对了公司，从而获得信心 and 安全感。友好的态度和专业的能力缺一不可。

⑤移情性。移情性意味着给予顾客关心和个性化的服务。企业应当真诚地面对顾客，了解他们的实际需要并予以满足，使整个服务过程人性化。移情性的本质是通过个性化的服务，使每位顾客感到企业对他们的理解和关注。

衡量顾客期望的这 5 个维度会因为消费者认为的重要性不同而有不同的影响力。例如，有关研究表明，可靠性和响应性是顾客最为看重的特征，如图 3.1.1 所示。不过，各个维度的相对重要性会因服务产品本身和服务情境的不同而发生变化。

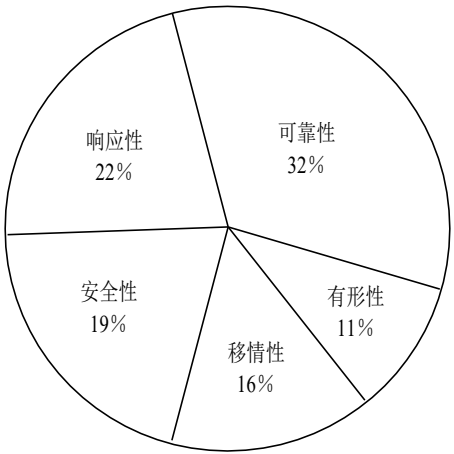


图 3.1.1 五维权重

(2) 服务质量评价方法。 服务质量评价在评估服务绩效、诊断服务问题、管理服务的传递以及衡量公司经营绩效等方面起着非常重要的作用。

1) 服务质量评价方法的分类。 对服务质量进行评价的方法不同于对实物型产品的评价。一般而言，对服务质量的检

测通常使用的方法是对用户进行调查。服务质量的评价是由多种因素所共同决定的，由于服务的无形性，对这些因素的测量并非易事。通过学者的大量研究和努力，目前比较实用和经典的评价服务质量的方法主要分为两大类：

①定性方法。主要是 PZB 三人提出的 SERVQUAL 量表评价和关键事件法。这两种方法都是顾客对服务过程的描述和评价。

②定量方法。主要是模糊综合评价法和顾客满意度指数等方法。前者是由于服务质量特征具有一定程度的模糊性而引入的，后者是一种新型宏观经济指标和质量评价指标。它通过对顾客满意程度的测量来反映企业的服务质量的好坏。

在实际工作中通常是把定性方法和定量方法结合起来使用，比如先通过 SERVQUAL 量表收集数据资料，再通过模糊综合评价法对数据资料进行分析。

2) 服务质量评价方法与指标体系。

SERVQUAL 模型和关键事件法是最常用的服务质量评价方法，我们将主要介绍这两种方法的内容：

① SERVQUAL 模型（如表 3.1.2 所示）。PZB 在 1988 年最早提出的 SERVQUAL 模型得到了最为广泛的接受和普遍的应用，被认为是适用于评估服务质量的典型方法。SERVQUAL 模型总共包括 22 条问题，用来对服务质量进行评价。SERVQUAL 模型的内容是一张问卷，问卷是由一系列的问题组成，内容都是围绕服务质量的 5 个维度（可靠性、有形性、响应性、安全性和移情性）而展开的，如表 3.1.2 所示。用户首先要完成有 22 个问题的问卷，以检验顾客的期望，然后要完成针对特定服务的调查，以检测服务实际的效果。调查所得到的关于服务的分数并不能直接得出用户对于服务质量的感知和顾客的期望。SERVQUAL 模型包括两个部分：前 22 条记录针对某个行业中消费者对优秀企业的期望；后 22 条记录该行业中消费者对某个特定企业的服务感知。然后将两个部分的结果进行比较，对 5 个维度的每一项都得出一个“差距分数”。差距越小，说明感知服务质量越高。消费者期望可以用递增的 7 个程度来表示从“完全不重要”到“非常重要”，同样，消费者对于服务的感知也可以用类似的 7 个程度表示，从“绝对不同意”到“完全同意”。与其他模型相比，SERVQUAL 模型是独一无二的，因为它明确了决定服务质量的多种因素。换句话说，模型中所建立的 5 个维度在一定程度上可以作为对服务质量的描述。问题的关键在于识别出具体能够准确衡量可靠性、响应性、安全性、移情性、有形性的具体指标。从理论的角度来说，如果说服务质量的感知是一个复杂多变的过程，那么对于这个过程衡量的指标来说首先必须满足可靠性、响应性、安全性、移情性和有形性的要求。SERVQUAL 模型提出后在零售、饮食、银行、保险等行业得到了广泛应用。

表 3.1.2 SERVQUAL 模型

属性	对应的条目	顾客期望 完全不重要 非常重要	顾客感知 绝对不同意 完全同意
可靠性	当公司承诺了在某个时间内做到某事，事实上正是如此	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
	当顾客遇到问题时，公司尽力帮助顾客解决问题	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
	公司应该自始至终提供良好的服务	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
	公司应在承诺的时间内提供服务	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
	公司应该告知顾客开始提供服务的时间	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
响应性	顾客期望公司员工提供迅速及时的服务	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
	公司的员工应当总是乐于帮助顾客	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
	员工无论多忙都应及时回应顾客的要求	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
	传达提供服务的时间信息	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
安全性	公司员工的行为举止应是值得信赖的	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
	公司应当是顾客可以信赖的	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
	公司员工应当始终热情对待顾客	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
	公司员工应该具有足够的专业知识回答顾客的问题	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
移情性	公司应该对顾客给予个别的关照	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
	公司的员工应该对每位顾客给予个别的关注	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
	公司应当了解顾客最感兴趣的东西	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
	公司的员工应该了解顾客的需要	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
	公司的营业时间应该使顾客感到方便	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
有形性	公司应该有现代化的设备	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
	公司的设备外观应该吸引人	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
	公司员工应该穿着得体、整洁、干净	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
	与所提供服务相关的资料应当齐全	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

SERVQUAL 模型是在国内外服务质量测评中被广泛接受的操作方法之一，但它反映的是顾客对服务过程的整体评价，利用这种方法得到的信息是粗线条的。

②关键事件法（CIT）。关键事件法是另一种运用比较广泛的衡量服务质量的方法，这种方法最初被用来确定有效的工作业绩。首先，通过询问顾客对服务质量的看法（即向顾客询问哪些服务环节与服务标准不一致，是好还是不好）来度量顾客感知服务质量。这些经常与服务标准产生偏差的服务环节或过程就是关键事件。其次，向顾客了解具体原因，根据顾客的描述进行分析，以便找到服务质量问题及其产生的原因。同时。对顾客给予良

好评价的服务环节，也要找出原因并且加以标准化，指导以后的服务过程。CIT 信息有助于定性了解顾客预期，当与其他信息综合时，丰富的 CIT 资料可以增强统计资料的感性认识和直观性。

（四）企业界定的和顾客界定的服务标准

我们在服务质量差距模型中看到，理解顾客对于服务的期望只是提供高质量服务的第一步。对于任何一个服务企业而言，在准确地理解顾客的期望之后，所面临的下一个重要问题就是，如何为组织建立起符合顾客期望的服务质量标准 and 目标。

（1）服务行为的标准化。

根据学者对服务行业的长期观察，服务标准化的形式主要有 3 种：①人员服务的技术替代。②工作方法的改进。③上述两种方法的结合。技术替代的例子包括自动取款机、自动停车收费设备等，工作方法改进的例子有一些会计事务所开发的常规税务和会计服务。

技术与工作改进的方法促进了那些需要向顾客提供一致性服务的工作标准化。技术把公司的任务分解并以更有效的方式配置，同时也使公司具备了使服务标准化的能力，如每次交易的时间长短、运营表现的精确程度以及出现问题的数量。在服务改进的开发过程中，公司会逐渐了解服务实现的全部过程，这种了解能够帮助公司理解顾客对服务的需求，并且建立恰如其分的服务标准。

标准化不意味着实施服务的方法固定不变、机械僵化，这一点非常重要。顾客定义的服务标准化要确保服务中至关重要的要素按顾客期望表现出来，并非要求服务中的每种行为都冠以某种模式。使用顾客定义的标准化，实际上仍能够给员工授权，并且使员工在授权之下和谐地工作。

（2）由顾客而非公司定义的服务标准。实际上，所有的公司所拥有的服务标准和评估尺度都是由自身定义的，建立的目的是达到公司内部的生产率、效率、成本或技术质量目标。而若要缩小企业认知与提供服务之间的差距，公司设立的标准就必须以顾客的需求和期望为基础，而不能仅仅建立在公司内部目标上。

了解顾客需求、目标取向及其期望的程度，既能产生显著效果，又能提高服务效率。把服务标准定位于顾客，也可以节省开销。识别出顾客期望的价值之后，就可以完全排除顾客既不注意又不愿意花钱支付的行为和特色。

三、提高服务质量的措施

（一）让高层管理人员高度重视服务质量

高层管理人员对服务质量的高度重视是提高服务质量的关键。只有高层管理人员在思想上树立优质服务的观念，重视服务质量，才会根据客户的需要和期望制定有效的服务质

量标准和采取有力的质量管理措施。要提高服务质量，高层管理人员必须提高领导能力。

美国著名营销学家隋塞莫尔、潘

拉索拉曼和贝里认为领导者应具有以下基本特点。

(1) 服务观念。

(2) 高标准。领导者追求卓越的服务，高度重视服务可靠性，要求服务人员一次性做好服务工作。服务工作无小事，做好每一个细节，才能做好大事。每一个服务细节都会影响顾客感知的服务质量。

(3) 现场领导。他们深入服务现场，观察、询问、了解服务工作情况，听取顾客和员工的意见和建议，指导、帮助、激励员工做好服务工作，纠正服务工作中的差错，表彰优秀的员工。

(4) 职业道德。高层管理人员必须以身作则，为员工树立优质服务的榜样。如果高层管理人员在口头上强调优质服务，在实际工作中却不讲商业道德，利用虚假广告欺骗顾客，销售假冒伪劣商品，“斩”客谋取暴利，广大员工就无法相信企业会真正重视服务质量。

(二) 确定服务质量标准

服务企业管理人员应根据顾客的要求，确定服务质量标准，要求员工按照服务质量标准，为顾客提供始终如一的优质服务。有效的服务质量标准应有以下特点。

(1) 满足。满足顾客的期望。

(2) 具体。管理人员应确定具体的质量标准，以便服务人员执行。

(3) 员工接受。员工理解并接受管理人员确定的服务质量标准，才会执行。

(4) 强调重点。管理人员应明确说明哪些标准最重要，要求服务人员严格执行。

(5) 考核与修改。做好服务质量检查、考核工作，才能促使员工做好服务工作。管理人员还应根据考核结果，奖励优秀员工，研究改进措施，修改质量标准。

(6) 既切实可行又有挑战性。如果管理人员确定的服务质量标准过高，员工无法达到管理人员的要求，就必然会产生不满情绪。管理人员确定的质量标准过低，就无法促使员工提高服务质量。既切实可行又有挑战性的质量标准，方能激励员工努力做好服务工作。

(三) 重视员工培训

服务人员是服务行为的提供者。因此，服务人员的素质、知识、性格等都会影响到服务质量。提供服务的过程是一个需要知识和技能的互动过程，提供服务的过程从长期与动态来看是一个学习和积累经验的过程。从企业来看，则应当为员工提供尽可能多的培训。对员工的培训，主要包括3个方面的培训，即技术培训、交际能力培训与了解客户方面的培训。通过培训，让全体员工了解服务概念、企业战略目标、企业竞争策略，掌握服务知识和技能和服务技能，增加服务意识。加强员工培训，既为企业培养一批优秀人才，又可调动员工学习积极性和工作积极性。

（四）建立有效的激励机制

企业应该制定有效的激励机制，以充分调动服务人员的积极性，激励他们努力提供优质的服务。要建立有效的激励机制，首先就必须建立一个科学的评估标准，尤其是要改变过去那种偏重数字绩效（如营业额、接待客户人数）的评估标准。因为如果这些数量标准与客户要求的服务质量没有直接的联系，服务人员会尽力完成数量指标，而忽略行为绩效，这样的话必然会影响服务质量，最终导致客户的流失。如果只用接待客户人数作考核标准，服务人员必然会尽量缩短为每一位客户服务的时间，不愿耐心回答客户的问题，从而不能保证服务质量。在有效的、客观的评估结果之后，还需要将评估结果与奖惩挂钩，奖励那些提供了优质服务的人员，以激励他们进一步做好服务工作。奖励的方式是各种各样的，可以是物质奖励，也可以是精神方面的奖励，最好是两者兼有。

（五）加强与客户的沟通

服务的过程是服务提供者与客户的一个互动的过程，因此加强沟通无疑可以改善服务质量。这里涉及沟通有两种，一种是企业与顾客之间的沟通，另一种则是企业内部之间的沟通，而企业内部的沟通我们又区分为管理人员与服务人员之间的沟通，以及部门之间的沟通。

一方面，企业的管理人员与服务人员要重视每一个与客户的接触机会，提高接触沟通的质量，收集更多的信息。另一方面，还应该开展一些客户调查活动，特别是要重视征求客户的意见，从客户的不满中去发现服务的缺陷，从而提高服务质量。

在企业内部的沟通中，要加强管理人员与服务人员之间的沟通。一方面，通过这种沟通可以使管理人员及时向服务人员提供信息，使服务人员能清楚地了解自己的作用、管理人员的期望、企业的经营状况等，尤其在这种沟通中，当管理人员能经常向服务人员提供有关的服务质量的反馈时，更是如此；另一方面，服务人员通过一些正式的沟通渠道，如业务报告、差错报告或诸如一般性交谈这种非正式沟通渠道与管理人员加强沟通，则可以使管理人员从服务人员那里更多地了解一些有关客户需求的信息，这有利于他们科学决策，制定客观的服务质量标准与切实的服务经营策略。

在企业内部沟通中还要加强各个部门之间的沟通。一般企业都是一个由众多部门组成的复合体。部门之间缺乏良好的沟通是致使服务质量低下的原因。为了加强部门之间的沟通，部门之间应该通过多种正式与非正式的渠道多加接触与交流，如在制作广告时，应邀请服务人员参加广告创作过程，以有效地防止过度虚夸的广告。



【思考题】

1. 服务的两个显著特征是什么？
2. 服务过程包括哪些？
3. 按照顾客参与的程度，我们可把服务分成哪 3 种水平的参与？

4. 什么是服务的实体显示?
5. 从构成要素的角度对实体显示进行划分, 主要表现为哪 3 种要素类型?
6. 实体显示的作用有哪些?
7. 梅斯特认为服务性企业管理人员必须做好哪些服务质量规划工作?
8. 减少服务质量风险的技巧有哪些?
9. 全面服务质量管理的基本原则包括哪些?
10. 服务产品的特殊性主要表现在哪些方面?
11. 衡量顾客期望与服务质量的标准有哪些?
12. 衡量顾客期望的 5 个维度是什么?
13. 评价服务质量的方法主要分为哪些类别?
14. 服务标准化的形式主要有哪 3 种?
15. 提高服务质量的措施有哪些?
16. 要提高服务质量, 领导者应具有哪些基本特点?
17. 有效的服务质量标准应有哪些特点?

第二节 客户服务成本控制



【开篇案例】

美国西南航空公司低成本策略

1978 年, 美国解除航空业的特许禁令之后, 先后有 28 家新的航空公司加入运营行列, 快速增加的运输能力使得供给大过需求。愈来愈多的航空公司为了能够吸引客户, 开展降价促销, 价格低到公司几乎无利可图, 导致了整个航空业的亏损。在如此恶劣的商业环境下, 西南航空公司却能保持盈利。

西南航空公司之所以有以上业绩的重要原因之一就是成功地实施了低成本策略。低成本策略包括很多方面, 如西南航空公司的客机上不提供正餐, 没有头等舱位, 无大型定位系统。由于采用无纸机票, 乘客无须对号入座, 极大地节省了乘客登机的时间, 避免了乘客因为寻找座位所带来的混乱, 也减少了服务人员引导乘客入座的工作量, 并有效地提高了服务人员的工作效率。低成本策略降低了为客户服务的花费却由此建立了客户对公司的忠诚度。而忠诚度意味着重复购买和重复使用, 意味着某种情感的渗透和客户的偏好形成, 这种建立起来的客户忠诚度要远远高于对客户一次性服务带来的满意度。

通过这个案例我们能得到什么思考和启示? 企业竞争需要差异化, 但实行差异化战略并不意味着企业就可以忽略成本。那么, 你

又是怎样看待这一问题，你是否了解服务成本控制的相关知识和管理技能？

一、服务成本的构成

服务企业管理者希望能提高企业的服务质量，但在具体实施的时候却常常感到进退两难。其一是改进服务质量的代价太高，超过所能带来的收益。其二是改进服务质量意味着生产率下降，企业难以容忍这一点。作为管理者，他们知道改进服务质量的必要性，但是他们也清楚必须提高生产率。长期以来大家都承认，生产率的提高可能是以牺牲质量为代价的，因为改进服务质量则要增加服务成本。服务质量的难以改进与服务成本的构成密切联系。其实，改进服务质量需要增加很多资源和额外成本、降低生产率并导致单位成本增加，这种解释是不正确的。造成的原因主要有两点：其一是由于对服务质量和生产率的关系理解不够透彻，其二是由于对资源利用与成本和收入的来源之间的关系搞不清楚。但是，为了取得积极的结果，服务企业管理者应该对服务成本的构成作正确的认识。

高质量意味着高成本，这与事实不相符。美国质量监督部负责人菲利普·考斯派用“质量无成本”一语来解释：“如果你集中精力保证质量，你可能增加占营业额 5%~10% 的利润。这是一笔不需要付出代价的收入。”克莱斯公司的李·科卡也肯定了这个说法：“低劣质量会造成美国工业很大的浪费，如果对此存在有疑虑的话，可以看看统计资料，工厂中 1/4 以上的工人根本不生产任何产品。他们将整个工作日都花在纠正其他工人所犯的错误上。”

提高服务质量非但不会增加成本，相反，还可以消除低劣质量所引起的不必要成本。假设，生产成本中 35% 是由于质量所引起的不必要损失，那么解决了这些质量问题就可以降低 35% 成本。这一切都可以从利润中反映出来。遗憾的是，企业并没有注意这种改进措施，不然的话，利润和业务就会大大增加。

服务产品的成本分为 3 种：固定成本、变动成本、准变动成本。固定成本是指不随产出而变化的成本，在一定时期内表现为固定的量，如建筑物、服务设施、家具、工资、维修成本等。变动成本则随服务产出的变化而变化，如业余职员的工资、电费、运输费、邮寄费等。在许多服务行业中，固定成本在总成本中所占的比例较大，如航空运输和金融服务等，其固定成本的比例高达 60%，因为它们需要昂贵的设备和大量的人力资源。而变动成本在总成本中所占的比例往往很低。准变动成本是指介于固定成本和变动成本之间的那部分成本，它们既同顾客的数量有关，也同服务产品的数量有关。这种成本取决于服务的类型、顾客的数量和对额外设施的需求程度。在产出水平一定的情况下，服务产品的总成本等于固定成本、变动成本和准变动成本之和。服务企业在制定价格时必须考虑不同成本的变动趋势。经验曲线有助于服务企业认识服务成本。经验曲线是指在一种产品的生产过程中，产品的单位成本随着企业经验的不断积累而下降。经验曲线为企业降低产品成本提供了有效的分析工具。

在使用服务的过程中，顾客可能还要承担一些其他重要的成本，包括时间、体力、心

理等成本，时间对服务非常重要，顾客在等待服务过程中所花费的时间是有成本的，那些时间可能被用做其他用途。企业提供的服务有些是属于自我服务，这就需要顾客付出体力。有时，顾客对不满意的服务的抱怨，造成了心理负担，这形成了心理成本。

二、服务定价的目标

服务企业究竟如何定价？对营利性公司来说，必须收回同生产和营销等服务有关的所有成本，再加上足够的边际利润，才能产生令人满意的利润。一般来说，服务企业的定价水平，涉及成本、竞争者和对顾客的价值 3 个方面。要得到补偿的成本需要为某一特定产品设定价格底线，产品对顾客的价值设定了价格的最高限额，而竞争者对同类产品或替代产品的索价可以决定在最高和最低价格范围之间应当确定的实际价格水平。价格对于服务质量有一定的作用。在没有有形价格束缚的情况下，顾客可能会把更高的价格同更高水平的服务联系起来。

如果顾客购买的一项服务被感知其成本低于被感知收获的效益，那么他们就会认为有负的净价值；顾客将可能把这项服务描述为“没有价值”的，并且不愿意购买它。你可以把顾客头脑中的计算看成类似于一个天平，产品利益在一个盘子里，从某种程度上它被用来抵消另一个盘子中与获取这些利益所需要付出的成本。营销人员能够通过增加利益或削减成本（或同时采取这两种方法）来提高产品的净价值。服务营销人员特别感兴趣的是通过以下这样的方式为顾客削减成本：在企业仍然向顾客提供被认为是具有“良好价值”的产品或服务的同时，大幅度地削减这些类型的成本或者可以允许营销人员向顾客收取更高的价格。

在顾客对竞争性服务进行评价的时候，他们基本上是在比较这些服务的净价值。但是，感觉通常是非常不准确的，因此顾客可能是以极不充分的信息为基础进行比较的。再者，对利益和成本的感知对于不同的顾客而言有很大的差异，甚至同一位顾客在不同的情况下感知也不同。

服务价格是影响顾客购买服务的重要因素。服务定价策略在某种程度上与有形商品的定价有相似之处，比如说都是以成本为基础。但更多的是不同，尤其是当几种服务在同一时间提供给顾客的时候，就很难确定服务的价格。尽管很难，但是有关服务的定价策略还是有一定规律可循的。

一个服务组织可以选择的服务定价目标有 3 种：以收益为导向的定价目标（利润或成本）、以生产为导向的定价目标和以顾客为导向的定价目标。一般情况，服务企业不可能只为满足某种单一目标来制定价格策略，现实的做法是兼顾三方面的定价目标，视相对重要性的不同而不同。

（1）以收益为导向的目标。在某种限度内，企业试图把收入减去支出以后的盈余最大化。相反，负责公共和非营利性组织的经理可能更关心盈亏平衡甚至在可接受的范围内保持一定的营运亏损。但是，

尽管他们的使命是非营利性的（高价甚至可能与组织的使命不相符合），他们也无法忽视定价策略与收益的密切关系。对定价等式中成本部分的确定是相当困难的，我们将考察 3 种不同的成本：固定成本、变动成本和准变动成本。卖方的变动成本和向买方收取的价格之间的差额被称为贡献毛利，这个贡献毛利可以用来承担准变动成本和管理费用。对于音乐会或体育比赛的一个座位而言，每张票的贡献毛利就是售价减去税金或销售佣金，而销售每张票增加的其他成本非常小。

由于管理人员需要知道在什么销量水平上的一项服务可以实现收支平衡，因此必须把分摊给这项服务的固定成本和准变动成本同销售每个服务单位所实现的贡献毛利联系起来。

（2）以生产为导向的目标。一些组织寻求供应水平的匹配，从而保证任何一个时点上其生产能力都能得到最优的

利用。然而，当需求超过生产能力时，这些组织可能会试着通过提高价格来增加利润。通过在高峰时段制定高价格和制定低价格来增加非高峰时段的需求，可以使酒店的需求量同现有的客房数相匹配。在生意清淡的时候，修理店可以削价提供特殊的服务，但在经济景气的时期，通过价格实现供求匹配的企业可能会被指控进行价格欺诈。同时有些企业不愿意得到一个降价的名声，因为它们担心在顾客心目中，价格折扣等同于质量下降。

（3）以顾客为导向的目标。并非所有的服务组织都有短期生产能力的限制。那些新兴的服务行业，更容易会在吸

引顾客方面遇到困难。在这种情况下，可以使用产品引入期的价格折扣来刺激顾客试用，有时候它还可以同产品竞赛和赠送这样的促销活动联合起来。那些希望对某些特定类型的顾客产生最大吸引力的企业，所采取的定价策略必须能够识别不同细分市场在支付能力上的差异。

三、制定服务价格策略

服务定价的目标是与企业的总目标相连的。如果不是这样，制定出来的价格就可能带来负面效果。企业在制定服务价格策略时，需要考虑以下 3 点：合理的利润率、投资回报、销售最大化。

1. 合理的利润率

毫无疑问，利润是企业经营的首要目的，但不一定在所有的决定中都放在考虑的首位。不过，它仍然应该为企业的主要目标。但在一些公共企业里，常常无法以盈利为目的，因此这类企业需要国家的拨款。

2. 投资回报

在一定的市场条件下，一些机构追求的是投资上的回报。这种回报包括直接带来的经济利益和通过提升客户的忠诚度和重复购买率而带来的潜在利益。

（1）一些公用事业服务单位是国家用来满足大多数人需要的，因此无法实现利润最大化，国家的管理目标也只是分期偿还国家投资。

(2) 一些跨国企业在外国开设的公司通常在几年内不要求最大限度盈利，只求保本。

3. 销售最大化 企业为占领市场份额而制定的产品价格。这可能包括前期为了赢得最大的市场份额而

进行的亏损销售。从这个目标派生的目标是追求一个特定的市场份额，比如说企业打算在一年内把市场份额从 10% 增加到 15%，它就要寻求一个价格和营销的方案达到目标。

四、低成本战略的思路

低成本战略指的是企业通过挖掘和发挥现有的资源和能力优势，选择不断扩大生产规模，采用先进的工艺生产标准化产品，优化调整企业价值链构成，建立低成本的物流系统，创建同企业战略相适应的企业文化，严格控制各项费用开支等措施，从而在行业内保持整体成本领先地位，以获取并长期保持竞争优势的一种竞争战略。

一般来说，如果消费者对价格很敏感，而对产品的品种和质量没有太多的特殊要求，企业间的竞争主要是以价格竞争为主导的，那么努力获取成本优势，成为行业中总体单位成本最低的公司不失为一种明智的竞争策略选择。实施低成本战略一般要求企业具有较雄厚的资金实力或良好的融资条件，简化的产品设计，规模化的生产能力，丰富的相关产品生产经验，较强的工艺优化能力，低成本的物流渠道，严格有效的费用和成本控制手段，与战略相适应的企业文化等。

服务企业要达到低成本运营，可采用以下 3 个路径：控制成本驱动因素、改造价值链结构和培养低成本的企业文化。

1. 控制成本驱动因素

它包括 9 个方面的问题：

(1) 规模经济。如果某项产品的生产，规模大比规模小单位成本更显得低，如果公司能够将某些成本，如研究与开发费用分配到更大的销售量之上，那么，就可以获得规模经济。

(2) 学习及经验曲线效应。开展某项活动的成本可能因为经验和学习的经济性而随时间下降。

(3) 关键资源的投入成本。一家公司对外购买投入的成本管理，通常是一个很重要的成本驱动因素。

(4) 协调与公司有联系的活动。如果一项活动的成本受到另一项的影响，那么在确保相关活动以一种协调合作方式开展的情况下，可以降低成本。

(5) 公司内各业务单元活动共享。

(6) 一体化或外包。

(7) 与先驱者的优势相关的时机因素。有时候，市场上的先驱者能够比后来者以更低的成本建立和维持其品牌声誉，但也有些时候，特别是技术发展很快的时候，设备或技术的后购买者往往会受益，因为所安装的设备是第二代或第三代的产品，价格反而会便宜一

些，动作效率还会高一些。

(8) 生产能力利用率。生产能力利用率提高，可以使得承担折旧和其他固定费用的产品数量扩大，从而降低单位固定成本。

(9) 战略选择和经营运作决策。采取各种管理决策使得公司的成本降低或者上升，如增加或减少产品和产品种类的数量，增加或减少为顾客提供的服务，使产品的性能或质量的特色增加或减少；比竞争对手支付更高或更低工资和附加福利，增加或减少渠道的数量，延长或缩短给客户的送货时间，比竞争对手更加重视或不重视利用激励性补偿，提高或降低购入材料的规格。

2. 改造价值链结构

方式包括：

(1) 简化产品设计，利用计算机辅助设计技术减少零部件，将各种模型和款式的零配件标准化，转向“易于制造”的设计方式。

(2) 削减产品或服务的附加，只提供基本的，无附加的产品或服务，从而削减多用途的特色和选择。

(3) 转向更简单的，资本密集更低的，或者更简便，更灵活的技术过程（计算机辅助设计和制造，既能够实现产品定制性的柔性制造系统）。

(4) 寻找各种途径避免使用高成本的原材料和零部件。

(5) 使用“直接到达最终用户”的销售策略，从而削减由于中间商而产生的成本费用。

(6) 将各种设施重新布置在更靠近供应商和消费者的地方，以减少入厂和出厂的成本。

(7) 抛弃那种“定制式营销”的经营方式，将核心集中在有限的产品或服务之上，以消除产品或服务中的各种变形带来的活动和成本。

(8) 再造和更新业务流程，从而统一和联合一些工作步骤，去掉附加值很低的活动。

(9) 利用电子通信技术降低办公成本，减少打印和复印成本，通过电子邮件加快通信，通过电视会议减少差旅的成本，通过公司的网络传播信息，通过网址和网页同顾客建立联系。

3. 培养低成本的企业文化

由于服务人员和顾客高度接触，顾客感觉中的服务质量不仅受服务结果影响，也受服务过程影响。良好的服务文化，使服务人员自觉提供低成本的优质服务，更好地满足了顾客的需求，也保证了企业的合理利润。

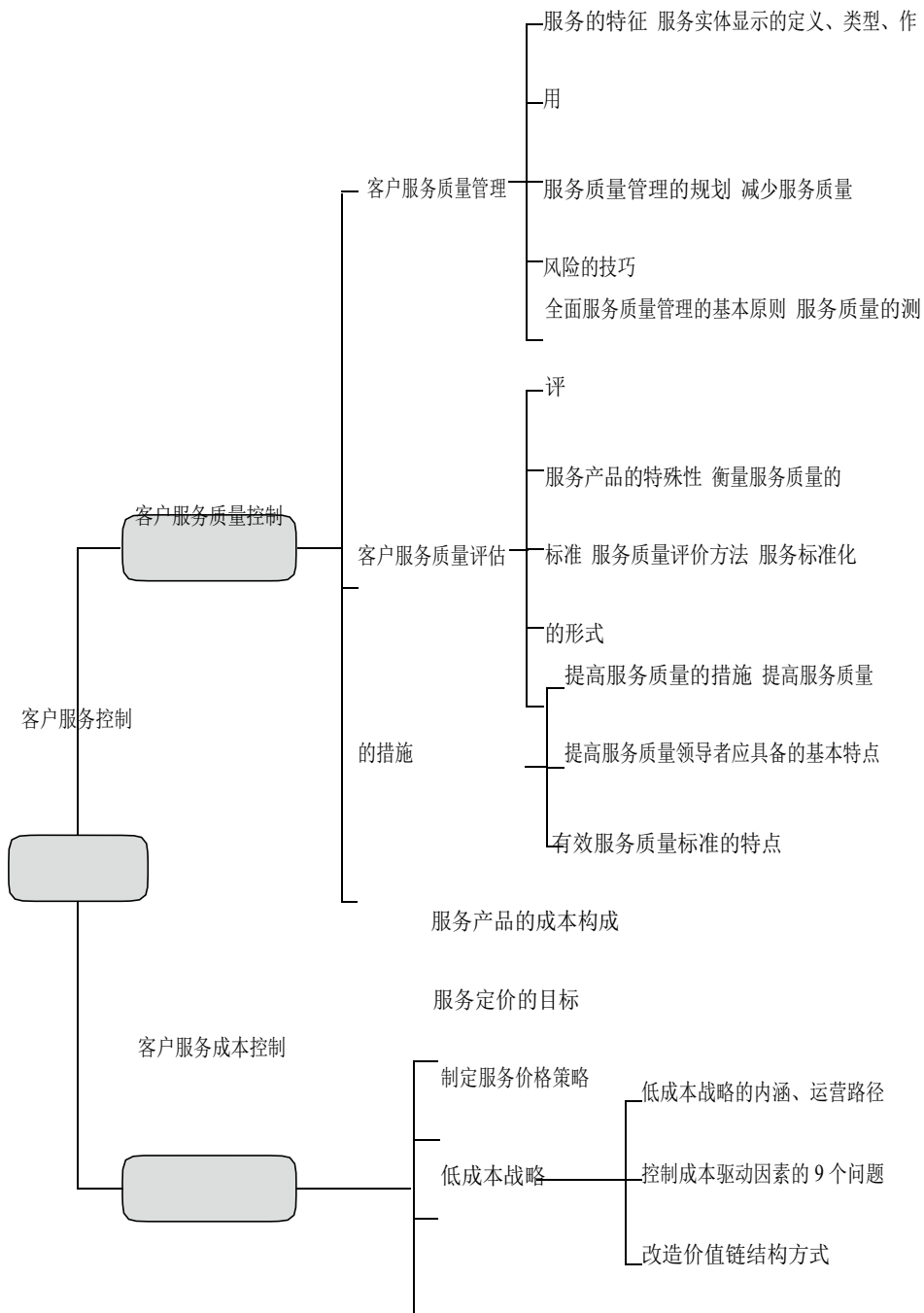


【思考题】

1. 服务产品的成本分为哪 3 种？
2. 一个服务组织可以选择的服务定价目标有哪 3 种？
3. 企业在制定服务价格策略时，需要考虑哪些内容？
4. 服务企业要达到低成本运营，可采用哪 3 个路径？
5. 控制成本驱动因素包括哪些方面的问题？
6. 改造价值链结构的方式包括哪些？



【本章思维导图】



第四章 客户服务改进

【本章学习重点和难点】

通过学习本章内容，掌握客户满意度测评相关知识及提升客户满意度的方法；掌握顾客忠诚管理客户服务偏差纠正和预防相关知识。

“客户服务满意度测评”重点了解顾客满意度的测评方法与流程，把握客户满意度测试准确的关键点，了解客户服务满意体系的主要内容，掌握提升客户满意度的方法，了解费内尔模型顾客满意度指数特点以及相关国家和地区顾客满意度晴雨表的主要内容。

“客户忠诚度管理”重点理解顾客忠诚的价值，熟悉顾客忠诚的类型、级别，掌握客户忠诚形成的策略。“客户服务偏差纠正和预防”重点了解服务质量函

数，掌握应对服务质量差距

的方法，理解服务运作和管理过程与制造业的区别，掌握服务运作管理对服务质量影响应当注意的问题。

第一节 客户服务满意度测评



【开篇案例】

某银行客户满意测评

客户满意和客户忠诚已经成为当前商业银行在激烈的全球化市场竞争中能否取得成功的关键因素。某银行地处经济发达的一线城市，同业竞争十分激烈，为了解客户对金融服务的需求及对银行服务的意见和建议，通过客户反馈不断改进服务质量来提升客户的满意度，以此推动该银行客户满意提升工作有效开展，帮助员工建立与加深客户满意和竞争力的相互依存关系的理解。该银行主动采取了如下的工作措施：一是在营业网点摆放“客户意见簿”、“行长信箱”，主动搜集客户对银行的意见或不满。二是在客户中设立“银行服务监督员”，主动聘请客户监督银行员工的服务质量。三是不定期召集客户进行座谈，听取客户对银行的合理化建议。四是不定期地做一些简单易行的客户满意度调查，以便对银行业务、服务、品牌、营销进行全面的竞争力评估。如利用举办大型的金融产品推介会之机开展综合调查，或就企业网上银行等业务开展单项调查。显然，这些措施对银行来说是

一件很重要也很有意义的工作。但从实际情况看，较多的满意度调查并没有真正体现客户的满意程度，并不能很好地服务于质量管理体系业绩的测量并发现改进的机会，此项工作也逐渐变成了形式。

通过这个案例我们能得到什么思考和启示？你是怎样看待客户满意对企业的意义？在工作中你是否从事过客户满意测量工作？你是怎么做的？

一、测评客户满意度的方法与流程

客户满意就是客户接受产品或服务时感受到需求被满足的状态。这种感觉决定他们是否继续购买企业的产品或服务。客户满意度对于企业是很重要的。因此，企业需要一套严密、令人信服的定量分析方法。

（一）顾客满意度的测评方法包括

1. 调查表式测评法

测评时需要满足以下 3 个条件：①确定顾客满意评价指标；②设计顾客满意度评价调查表；③根据顾客打分计算顾客满意分值。

2. 模糊综合评价法

这是近年来应用比较广泛的一类评估方法。它是针对指标值不能精确确定的问题，通过确定评价项目集、评价尺度集，用层次分析法或专家调查法确定评价项目权重，采用问卷调查法确定因素评价矩阵进行综合评价的一种方法。模糊综合评价法由于其数据良好的可获取性和设计的科学性，是目前普遍应用的一种测评方法，尤其是在不确定的情况下。

3. 主成分分析法

主成分分析法是指将多个指标化为少数几个综合指标，而保持原指标大量信息的一种统计方法。通过对影响总体目标的众多因素进行数据分析，求解原始指标的样本方差矩阵及该矩阵的特征根和特征向量。

根据累计贡献率的大小提取几个新变量代替原来的众多因素，使得这些较少的变量既尽可能地反映原来变量的统计特性，又在新变量之间保持相互的独立性，从而有效降低因素之间相关性的干扰。

4. 计量经济学测评法

该方法是一种多元线性回归模型，把顾客满意测评看作是一个具有多目标、多层次和多因素影响的复杂决策系统，把影响顾客满意度测评看作是一个具有多目标、多层次和多因素影响的复杂决策系统，把影响顾客满意度的多个因素嵌入在一个因果关系模型中。

(二) 顾客满意度测评按以下流程进行 (图 4.1.1)

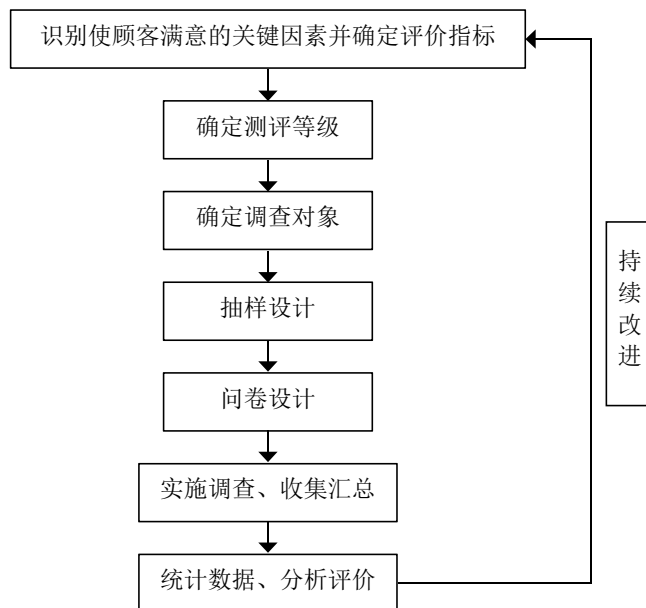


图 4.1.1 顾客满意度测评流程

二、把握客户满意度测评的关键

要确保测评的准确，需要把握以下几个关键点。

(一) 获取客户满意度信息的关键

从何处去获取客户满意与否的信息，是对客户满意度进行监视和测评的关键。不同的企业可能有不同的渠道，渠道越多越畅通，对企业来说越有利。这样才能高效地获得“客户的声音”。

(二) 获取客户满意度信息的渠道

- (1) 客户投诉。一般来说，客户只有遇到特别严重的质量问题时才可能投诉。
- (2) 与客户的直接沟通。直接沟通是获取客户满意度信息的最佳方式。
- (3) 问卷和调查。定期邮寄或发放问卷，征求客户的意见，也可以委托有关的机构对客户进行调查，还可以采用其他一些社会学方法收集客户意见。
- (4) 中介机构。企业可以充分利用中介机构去获取客户的意见。
- (5) 消费者协议的报告。
- (6) 各种新闻媒体的报告。企业应有专人对各种新闻媒体进行监视，收集报刊、广播、电视、网络上有关的客户满意与否的信息，特别是负面的投诉。
- (7) 行业研究的结果。不少行业（协会之类）都有对市场的研究结果，由于站在客观

立场上，值得企业重视。

三、建立客户服务满意体系的主要内容

高质量的产品、周到的售前售后服务、高素质的服务人员等始终是企业争夺客户的杀手锏。这是客户服务满意体系要强调的主要内容。

1. 满意的产品

2. 满意的售前、售后服务

热情、真诚、周到的服务能给顾客带来满意，这是促使顾客再次购买的重要因素。例如在家电企业的售后服务方面，一要访问，二要帮助安装，三要传授使用技术，四要提供零件、配件，帮助维修。

3. 满意的服务人员

员工通过优质的服务让顾客满意。这需要员工具有足够的才能和信心做好服务工作。这需要企业一方面加强员工培训，让员工了解沟通的技能，能够应付各种情况下与客户的沟通。另一方面，企业需要适当授权，让员工的工作更便利。

四、提升客户满意度的方法

提升客户满意度、赢得客户的忠诚是一个复杂的系统工程。为提升客户满意度，应特别注意以下几个问题：

1. 关注客户

企业首先确立以顾客为中心的理念，然后再通过实施一系列的项目来获得客户体验资料，对企业员工进行客户关系课程的培训，并将客户的需求写入所有的工作日程。其次，就是建立“内部客户”制度，使企业的整个工作都围绕客户服务来展开。最后，还应与客户建立有效的沟通系统，及时了解客户需求，并对客户需求进行快速反应。

2. 关注细节

“细节决定成败。”关注细节目标是关注客户。客户服务工作的差异，就在于是否注意哪些方面还做得不够，哪些地方还可能出错。细节的关注往往会感动顾客，当然也会给企业带来回报。关注细节，将使企业的客户服务工作更完美。

3. 积极的心态

员工积极的参与，直接影响着企业的顾客满意度。实践证明：高素质的、充满活力和竞争力的员工队伍，比好的硬件设施更能促进顾客满意，进而创造优异的业绩。

4. 优质的服务

5. 聘用客户喜欢的服务人员

企业应该招聘客户喜欢的人，因为服务人员与客户打交道时，他所代表的是企业的形象和承诺。

6. 持续改进

提升顾客满意度是一个永恒的主题。即使今天满意的顾客也不意味着永远满意。企业必须加强员工的持续培训。

7. 依靠信息

客户信息的一个非常重要的作用就是，区分不同价值的顾客。在此基础上，公司可以制定策略，对不同的客户采取不同的对待方法。对所收集到的信息进行精心地处理，就能够很容易地发现哪些客户对公司来说价值最大，然后给予这些客户更为优厚的价格折扣。

五、顾客满意度指数

顾客满意度指数作为一种新的业绩衡量方法，能够从市场角度对公司、行业、国民经济中的各个部门以及整个国民经济进行测评。有学者将顾客满意度指数（customersatisfaction index, CSI）定义为“以市场上消费过的和正在消费的商品和服务为对象，量化各种类型和各层次的顾客评价，从而获得的一种综合性经济指标”。它从顾客的角度出发，测量经济产出究竟在多大程度上满足了顾客的需要，非常符合经济个性化趋势。

1988 年，美国密歇根大学的弗内尔博士把顾客满意度的数学运算方法和顾客的心理感知相结合，提出了弗内尔模型，成为世界各国制定各自的顾客满意度指数的基础。基于该模型计算出来的顾客满意度指数具有如下特点：

①能综合反映复杂的现象总体数量上的变动状态，以相对数的形式表明顾客满意度的综合变动方向和趋势。

②能分析总体变动中受各个因素变动影响的程度。

③用连续测评的指数系列可以对复杂现象在较长期间内发展变化的趋势进行分析。

④经过一系列数理统计运算得出，对不同类别的计量可以进行趋于“同价”的比较。

1989 年，瑞典统计局以弗内尔模型为蓝本，设计了瑞典顾客满意度晴雨表（Swedish customer satisfaction barometer, SCSB），这是第一个全国性的顾客满意度指数。

1992 年，德国开始搜集全国范围内的顾客满意度指数数据，建立了德国顾客满意度指数（简称 DK）。1990 年，美国在分析 SCSB 的基础上，也开始了建立美国顾客满意度指数的调查和研究。随后，各个国家都行动起来，实施有关建立顾客满意度指数的计划。本部分主要介绍 3 个国家或地区的顾客满意度指数：瑞典顾客满意度晴雨表（SCSB）、美国顾客满意度指数（ACSI）、欧洲顾客满意度指数（ECSI）。

1. 瑞典顾客满意度晴雨表

从世界范围来看，瑞典顾客满意度晴雨表是最早建立的全国性顾客满意度指数模型，如图 4.1.2 所示。

该模型的前置因素有两个：顾客期望和感知绩效。顾客期望是指顾客对消费产品或服务的某种预期，这种预期最终会成为顾客评价产品或服务的衡量标准。感知绩效是产品或服务的质量与其价格相比后，在顾客心目中的感知定位。顾客通常都具有学习的能力，因

此他们会通过以前的消费经历、广告、周围人群的口头传播等渠道获得信息，从而对自身的期望值进行调整，经过反复调整之后的期望值能够比较准确地反映目前的质量，因此顾客期望对感知绩效具有正向的作用。

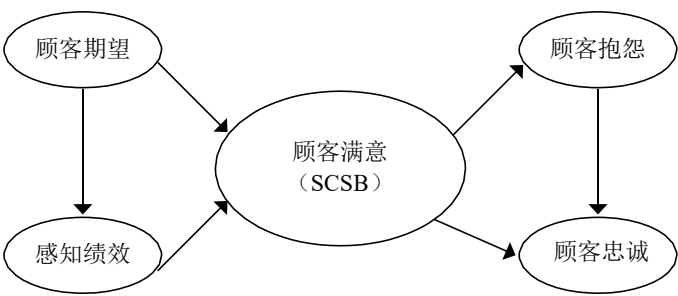


图 4.1.2 SCSB 模型

顾客期望不但包括实际的消费经验，也包括从周围环境中获得的各种信息，如广告、口碑传播及大众媒介传播等，顾客从这些途径获得积极、正面的信息使顾客满意度也越高，因此感知绩效对顾客满意也具有正向作用。

顾客满意的结果变量是顾客抱怨和顾客忠诚。当顾客对组织所提供的产品或服务不满意时，他们会选择两种途径来表达这种不满——停止购买或者抱怨。顾客满意度的提升会直接导致顾客抱怨行为的减少。如果组织对顾客抱怨处理得当，那么抱怨的顾客很容易就转化为忠诚的顾客。模型的最终变量是顾客忠诚，它与顾客满意之间是正相关关系，顾客忠诚可以作为顾客保留和企业利润的指示器。

SCSB 模型推出后，在实践中也受到了质疑：价值感知对满意度的影响是必然的，但是价值因素和质量因素相比，哪方面更重要呢？由于顾客对不同产品和服务的质量感知是有差别的，如果在模型中加入质量感知变量，应如何来衡量？

2. 美国顾客满意度指数

ACSI（American customer satisfaction index，ACSI）模型是南美国密歇根大学的弗内尔博士在 SCSB 基础上创建的，其模型如图 4.1.3 所示。

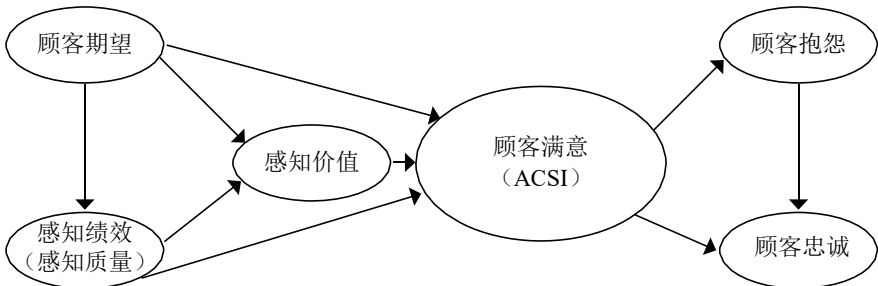


图 4.1.3 ACSI 模型

ACSI 模型设置了顾客满意的 3 个前置变量：感知绩效（或感知质量）、感知价值和顾客期望。模型描绘了两个主要消费经历来对感知质量进行度量：①定制化，企业提供的产品或服务满足异质性顾客需要的程度；②可靠性，企业提供的产品或服务可靠、标准化以及没有缺陷的程度。

ACSI 模型的主要创新之处在于引入了一个潜变量（不可以直接观测的变量）——感知质量，并将感知质量从感知价值中分离出来。增加感知质量这一概念和相关的路径（指

变量之间的相互关系，特别是因果关系）有两大优势：一是通过质量的 3 个标示变量，可以清楚地知道定制化和可靠性在决定顾客的感知质量中所起的不同作用；二是感知质量侧重于单纯的质量评判，而感知质量价值偏重于价格因素方面的评判，通过比较它们对顾客满意的影响，可以比较明确地分辨出顾客满意的源头出自何处，是质量取胜还是成本领先，以便于管理者可以采取相应的管理措施。同时，加入顾客对价格方面的感知，提高了模型在企业、行业及部门之间的可比性。使用价值判断来测量绩效，可以控制在收入及预算方面的差异，可以将高价格与低价格之间的产品或服务进行比较。感知质量与感知价值和顾客满意之间为正相关关系。

与其他模型相比，该模型科学地利用了顾客的消费认知过程，能客观地反映出消费者对服务质量的评价，综合地反映出顾客的满意程度；同时，该模型所得出的结果可以在不同行业里进行比较，有利于企业服务质量的不断改进工作，但是对于服务质量中具体因素的分析不够深入。

3. 欧洲顾客满意度指数

ECSI（Europe customer satisfaction index，ECSI）模型继承了 ACSI 模型的基本架构和一些核心概念，如顾客期望、感知质量、感知价值、顾客满意及顾客忠诚，如图 4.1.4 所示。

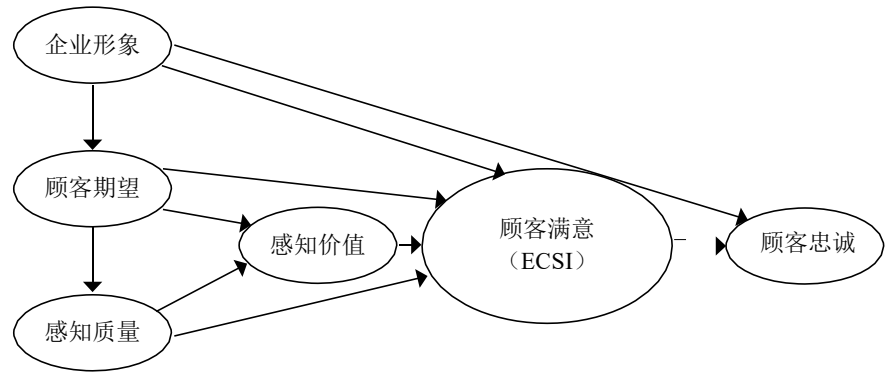


图 4.1.4 ECSI 模型

ECST 在继承了 ACSI 的基础上，又对 ACSI 进行了修正，主要表现为：

（1）去掉了 ACSI 模型中顾客抱怨这个潜变量。之所以这么做，主要是因为许多国家的顾客投诉系统已经比较完备。另外，一些学者的研究结果证明：抱怨处理对顾客满意或顾客忠诚均没有显著的影响。而抱怨处理至多只能让顾客恢复到没有“不满意”的程度，却未必一定能使顾客达到更满意的程度。

此外，ECST 模型增加了另一个潜在变量——企业形象。它是指顾客记忆中和组织有关的联想，这些联想会影响人们的期望值及满意度的判别。

（2）在模型的度量上，从 1996 年后，ACSI 模型才针对耐用品类商品分别测度其产品质量和服务质量。但 ECST 模型在针对所有行业的测评中，都将感知质量统一地拆分为针对产品的质量评判和针对服务的质量评判。同时，ECST 模型将顾客忠诚的标志变量转变为 3 个：顾客推荐该公司或该品牌的可能性、顾客保持的可能性、顾客重复购买时是否会

增加购买量。

但需要指出的是，目前在世界很多国家或地区都已建立起相应的顾客满意度指数，如我国的香港消费者满意指数、墨西哥的顾客满意指数等。在我国内地，顾客满意度测评刚刚步入借鉴与试验阶段，并于 20 世纪 90 年代后期启动了顾客满意度指数的测评工作。1995 年，由清华大学赵平教授将这一概念引入中国，并开始进行系统性研究分析。1998 年，由当时国家质量技术监督局委托清华大学经济管理学院组织开展在中国建立用户满意度指数的研究工作。2000 年，由国家质量监督检验检疫总局和清华大学中国企业研究中心共同承担了国家“软课题”研究项目“中国用户满意度指数构建方法研究”，为在我国建立国家级用户满意度指数奠定了基础，此项目已在 2002 年 7 月通过了由科技部组织的专家成果鉴定会。



【思考题】

1. 顾客满意度的测评方法包括哪些？
2. 要确保客户满意度测试的准确，需要把握哪些关键点？
3. 客户服务满意体系要强调的主要内容有哪些？
4. 为提升客户满意度，应特别注意哪些问题？
5. 什么是顾客满意度指数？
6. 基于费内尔模型计算出来的顾客满意度指数具有哪些特点？
7. 瑞典顾客满意度晴雨表的主要内容有哪些？
8. 美国顾客满意度指数的主要内容有哪些？
9. 欧洲顾客满意度指数的主要内容有哪些？

第二节 客户忠诚度管理



【开篇案例】

Guinness 在中国香港市场面临的难题

Guinness 是世界上最大的啤酒制造商之一。Guinness 健力士黑啤是爱尔兰最畅销的啤酒，几乎在爱尔兰各地都可以看到 Guinness 的品牌，它被称作是“爱尔兰的啤酒之魂”。Guinness 健力士黑啤在世界上 50 多个国家销售，并且占据全球 80% 的市场份额。但是 Guinness 在中国香港市场面临着如下问题。

- ① 竞争愈发激烈，高贵优质的 Guinness 受到更有价格优势的其他品牌的强烈冲击。
- ② 市场业绩呈下滑趋势。
- ③ Guinness 感觉到客户在流失，但是不知道谁是自己的客户，谁流失了。

④ Guinness 在思考：该如何保持住已有客户？通过这个案例我们能得到什么思考和启示？什么是客户忠诚度？客户忠诚的价值是什么？如何才能使客户忠诚？客户忠诚度是指客户对某一特定产品或服务产生了好感，形成了偏好，进而重复购买的一种趋向。顾客满意度与顾客忠诚度之不同在于，顾客满意度是评量过去的交易中满足顾客原先期望的程度，而顾客忠诚度则是评量顾客再购买及参与活动的意愿。

企业所做的一切，最终都是为了获得顾客忠诚，只有顾客忠诚，企业才有发展的物质基础，才有发展壮大可能。

一、顾客忠诚的价值

有很多理由说明忠诚的顾客对企业是无价的。

1. 加强顾客稳定，提高顾客终身价值，降低成本

企业经营中，几乎没有比获得新客户需要付出更大的代价，不光需要付出时间和努力，而且获得新客户的成本在很长一段时间内都会超出其基本贡献的。现在有很多计算争取新客户和保持现有客户的成本差异的方法，大多数的方法都是根据与顾客的第一次和第二次交易的成本来做比较，而大部分公司都是等到顾客第三次购买才开始获利的。所以，致力于经营忠诚顾客，是降低销售成本的最佳方法。

2. 忠诚顾客有利于形成稳定的关系，有利于企业制订长期计划

相对稳定的顾客群能帮助企业减少面对差异化的客户需求，减少市场混乱，使企业更好地预测和满足顾客需求变得容易。

3. 忠诚顾客的价值不仅在于反复购买

顾客越忠诚，企业从顾客身上获得的就越多，因为顾客支持一家公司的时间越长，所花的钱就会越多。同时，忠诚顾客的一个行为习惯是为企业做免费、积极的宣传，从而使更多的人光顾企业。

二、顾客忠诚的类型

忠诚有很多类型，按费尔德对金融服务的忠诚分类，有如下 6 类。

1. 兴奋忠诚

因为兴奋造成的忠诚有非常强的稳定性，超过了服务价格等因素的影响，顾客觉得自己是企业的一部分，这类忠诚通常是靠企业的形象和广告宣传的价值观念形成的。

2. 价格忠诚

它抓住的是部分人对价格敏感的心理。价格忠诚并非能实现真正意义上的忠诚，它几乎是最脆弱的，一旦竞争对手提供了更低的价格，顾客很快会掉头离开的。

3. 刺激性忠诚

刺激性忠诚是近年来许多企业都热衷的一种营销战略，这对那些不用花自己钱的客户有一定的作用，例如经常进行商务飞行的旅客。但是，要知道许多顾客都持有不止一个的互相竞争的服务行业的“忠诚卡”。他们只是把这种“忠诚卡”当作了满足需求时利用供应商的一种手段而已。1999年，阿斯达试着发行“忠诚卡”——阿斯达俱乐部卡，但是它的调查却显示了顾客喜欢低价的产品高于阿斯达俱乐部卡，所以阿斯达收回了那些俱乐部卡。

4. 垄断性忠诚

垄断性忠诚是极端的表现形式，但这也代表了一部分现状。在这种情况下，顾客几乎没有或者根本就没有选择权，所以说这种忠诚不是自愿的。根据对上百份客户满意度调查显示，选择权很小或者没有选择权的顾客总是感到不满。

5. 习惯性忠诚

习惯性忠诚是重复性交易中最普遍的一种形式。当时间成为客户的稀缺资源时，不需要太多思考就能完成交易成为他们生活方式的一种。但不要高估这种忠诚度，只要新开的服务场所更便利、更时尚或更低廉，这些忠诚客户很少会留下。

6. 服务基础上的忠诚

服务基础上的忠诚才是最佳的顾客忠诚类型。为顾客提供更多的服务，给顾客更好的价值，这种策略很有效，因为服务提供者是从顾客的角度出发，给顾客需要的服务。费尔德对此做出的结论是“每个金融服务企业都应该按照自己运作的细分市场、自己的组织形式和可实现目标形成对自己忠诚的定义”。

三、顾客忠诚的级别

我们口中常说的忠诚其实是最高层次的忠诚。客户忠诚有着不同的级别，下面就来看看顾客忠诚共有哪几个级别，以及每个级别具体是怎样的，如图 4.2.1 所示。

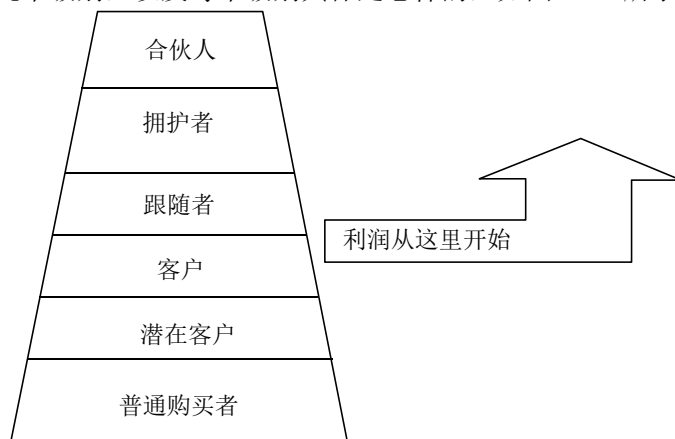


图 4.2.1 忠诚金字塔

客户的忠诚级别共有 6 类，分别如下：

1. 普通购买者

包括市场上所有种类产品或服务的购买者，这类购买者可能没有感觉到你在向他推荐或者没有购买意向。

2. 潜在客户这是指对你的产品或服务有兴趣，但是还没有开始交易的

客户。 3. 客户这里的客户指的是一次性购买者，但对企业谈不上有何

种感情。 4. 跟随者

这里的追随者指的是那些有重复购买行为的客户，但他们除了会重复购买外，对企业的关心不够主动。

5. 拥护者拥护者是指那些会对企业做良好宣传的客户，他们对企业的关心表现得很主

动。 6. 合伙人这是处于忠诚度顶端的一类客户，他们与企业间达成了共识，双方以

一种共赢的姿态

存在下去。

显而易见，越往上的客户才是忠诚度越高的客户，而我们口中所说的忠诚客户则通常是从下往上数第四层级以上的客户（包括第四层级的客户）。

四、顾客忠诚形成的策略

顾客忠诚形成的策略来源于影响顾客态度和感受的因素，包括感受、价格、互联网的进入、促进、服务人员和环境。

1. 感受

忠诚计划成功的基础应该是让潜在顾客参加服务设计。服务的感受应该是灵活的，以适合每位顾客需要和预期的变化。很多服务正是基于这个思想，才改变了管理者的思想方法和组织结构。

2. 价格

价格不是形成忠诚的方法，因为价格是最容易模仿的，顾客在价格面前就像“墙头草”，这是事实。但是，如果顾客能够体验到长时间的低价或者大部分商品总是低价的，那么重视价格的顾客也不会轻易离开。

3. 互联网的进入

互联网的广泛应用提供了方便顾客接受服务的新方式，在同样的条件下，更有利于增强忠诚。电子营销、电子网络、家庭终端都是一些有效的手段。科技的应用还提高了管理和顾客关系的能力。

互联网比其他任何服务的进入方式都更具优势，因为顾客具有很强的控制能力。顾客可以依次选择与生产者的关系类型选择服务。互联网还因为它更具有互动性而被看成是形成顾客忠诚的重要手段。

4. 促进

促进的目的是为了形成忠诚。它分为直接方式和间接方式两种。直接方式主要是指直接发信函给购买者，或者打电话给他们。直接方式对目标顾客很有效，但是常常出现信息太多，造成细分市场的厌烦，甚至放弃。不过，如果能有针对性、很个性化地发送，还是很有效的。

间接方式主要是指专业刊物、广告、赞助和公共关系。专业刊物是很有效地形成忠诚的手段，但是要选对目标顾客；广告是典型的营销手段，但缺乏一对一的交流，需要配合其他沟通手段；商业赞助如果能和某个正面的大事件联系在一起，也会产生很好的效果；公共关系与顾客忠诚之间的联系是顾客参与了企业发生的事件，通常如果企业能够很好化解，顾客会相应提高忠诚；但如果企业忽视了这一点或者回避，顾客的忠诚度会迅速下降，结果是企业损失惨重。

5. 服务人员

在所有影响顾客忠诚的因素里，服务人员的影响是最大的，也就是说他们直接影响着顾客的忠诚。明白了这一点，企业就需要采取某些政策，促使服务人员热爱自己的工作，热爱自己的服务对象——顾客。表 4.2.1 显示了顾客流失的原因，可以看到人是影响顾客去与留的重要因素。

表 4.2.1 顾客流失原因统计

失去客户的百分比 /%	原因
1	死亡
3	搬走了
4	自然地改变了喜好
5	在朋友的推荐下换了公司
9	在别处买到更便宜的产品
10	对产品不满意
68	服务人员为顾客的需求漠不关心

6. 环境

以前，购物是人们一种基本生活需求，现在，这种观点需要改变，购物已经变成人们一种重要生活方式。购物有助于缓解工作疲劳，购物能使人享受某种乐趣。从基本生活需求到重要生活方式的转变，就要求环境也进行相应地调整。企业意识到了这个问题，但不能认为硬件条件能取代软件条件对顾客忠诚的决定性影响。永远记住一点，在服务供应中，人是最关键的。



【思考题】

1. 什么是客户忠诚度？
2. 顾客忠诚的价值有哪些？
3. 顾客忠诚的类型有哪些？
4. 顾客忠诚的级别有哪些？
5. 客户忠诚形成的策略有哪些？

第三节 客户服务偏差纠正和预防



【开篇案例】

服务偏差导致客户不满

某日，客户李先生持某银行卡在某支行柜员机上交易时被吞卡，李先生当晚致电客服中心办理了临时挂失。次日中午，李先生到支行办理领卡手续，领卡时其向柜员提及其卡已办理了临时挂失，但网点职员并未提示其办理解挂手续。随后，李先生拿回卡后马上到支行外面的柜员机上使用，但卡片又被柜员机所吞。李先生又进入营业厅内办理领卡手续，并要求办理解挂。一位后台授权的工作人员表示：电话挂失需打电话解挂，柜台不能办理。下午，李先生来电要求办理卡的解挂，但因电话银行系统并不具备解挂功能，故未能为客户办理。李先生对此表示非常不满，认为网点职员对业务不熟悉，既浪费了客户时间，也无法为其解决问题。客户希望网点职员日后能熟悉业务，避免同样的问题再次发生。

事发后，经此银行了解，客户领卡时未提示已办临时挂失，领卡后到柜员机操作再次被吞，网点人员不解，以为客户输错密码，取卡后还陪同客户到柜员机，指引其正确操作，但发现连查询功能都无法进入。柜员经详细询问后，方知客户已作电话临时挂失。柜员一时大意，由于柜员对客服系统功能及支持程度了解不足，误以为电话银行系统可支持电话解挂功能，故请其打电话解挂，导致错误指引客户，引起客户不满和投诉。

通过这个案例我们能得到什么思考和启示？什么是偏差？你认为企业应如何通过什么措施来预防产生偏差？结合实际分析企业应从哪些方面入手来预防客户投诉？重视投诉预防对企业都有哪些益处？请分析当今的企业为什么要重视开展优质服务，这项工作包含哪些要素？……

服务质量既可以是消费者对自己所获得的满足感的评价，也可以是服务提供者对消费者所获得的满足感的评价。前者是从服务消费者的角度来看的服务质量，称为基于外部视角的服务质量，后者是从服务提供者的角度来看的服务质量，称为基于内部视角的服务质

量。服务企业质量管理的目标之一，就是使基于内部视角的服务质量和基于外部视角的服务质量尽可能一致。

一、服务质量函数

改善服务质量能够提升顾客价值，同样，服务质量与企业服务绩效也有直接的联系。顾客感知服务质量（ Y ）关于企业服务绩效（ X ）的函数 $Y=f(X)$ 在多数情况下是非线性的，如图 4.3.1 所示。从 N 点以后，质量函数曲线变得较为平滑，即当服务绩效超过某一点（ N 点）后，随着服务绩效的继续提高，顾客感知服务质量的提高变得缓慢起来。从函数曲线可以看出，企业保持一个稳定的质量水平（ N 点）是很重要的。如果低于这一水平，服务绩效的降低会导致感知服务质量的急剧下降；而达到这一水平以后，继续大幅提高感知服务质量变得很困难。与同等程度的服务质量的提高相比，服务质量的下降对顾客感知服务质量的影响要大得多。

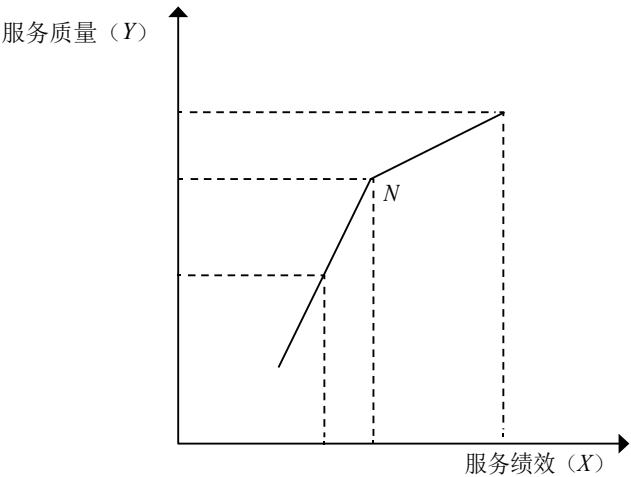


图 4.3.1 服务质量的非线性函数

二、服务质量差距模型

图 4.3.2 示出了影响顾客期望满足程度的过程。从模型中我们可以看出，从顾客产生期望到期望被满足的感知过程中存在几个传递的环节，这些环节中的差距直接影响到企业所提供的服务质量。

1. 顾客期望—企业认知之间的差距（差距一）

很多情况下，公司的管理者并没有真正理解顾客对于企业服务的期望，也没有了解影响顾客期望的主要因素。例如，在很长的一段时间内，银行和证券交易所都没有把顾客在

交易过程中的个人自由和隐私看做是影响服务质量的一项重要内容。而近年来，银行营业网点的排号系统和柜台前的1米线都说明银行已经意识到顾客期望的这一方面。又例如，多数的银行都将信用卡所能够提供的金融服务和理财项目当作衡量服务水平的主要内容，忽略了对于信用卡的物理外观和使用便利程度的考虑，而对于普通的用户而言，因为不具备专业性的知识，易于使用正是用户考虑的一个重要因素。还有一个众多服务营销类书籍所引用的例子，那就是在相当长的一段时间内，大型维修服务企业始终毫不怀疑地认定大规模和先进的设备是高质量服务水平的根本保

证，因此，它们很难面对和理解顾客。对有些顾客提到，这些大型维修企业的员工常常是风风火火地来到现场，对顾客的提问置若罔闻，甚至在维修过程中不给任何理由就离开现场。

实质上，上述这些现象反映出在很多情况下，服务企业的管理者可能并没有真正理解能够为顾客提供高水平服务的关键绩效指标是什么，没有全面了解影响顾客期望的内容，更不知道应该在何种程度上满足这些期望。提供服务的企业管理层很难一直对顾客的需求保持深入、全面的了解，这正是影响高水平服务质量实现的原因之。

2. 企业认知—提供服务之间的差距（差距二）

与生产有形产品的企业不同，因为服务所具有的特殊性，企业即使对于顾客需求有比较准确的理解，在提供高水平服务的过程中仍然有可能面临诸多困难。例如，对于机械维修领域的众多企业来说，无论是面对什么样的维修对象，是大型机床还是机动车辆，对于故障的快速响应无疑都是提高企业服务水平的关键绩效指标。但是，维修企业却很难保证始终如一地提供某种标准化的快速响应服务。由于专业技术人员数量和技术水平的限制，加上故障发生时间难以预测和存在很大的不确定性，要求维修服务企业始终保持高水平的快速响应几乎是不可能完成的任务。例如，夏天是空调使用的高峰期，也是对空调维修服务需求的高峰期，顾客肯定希望在炎热的夏天得到最及时和高效的维修服务，但对于维修服务企业来说，这段时间也是员工希望享受假期、提出休假申请最多的时候。由于种种客观条件和环境的限制，有些情况下即使企业很好地理解了顾客的需求期望，也难于始终高水平地满足这种期望。

在准确理解顾客需求的前提下，除了条件和环境因素的限制，影响企业对顾客期望满足的另一个因素是服务本身所具有的特点，即整个服务过程的抽象性。因为服务自身所具有的特性，使得在有些情况下企业即使认识到了顾客潜在的期望，也很难准确地提供给顾

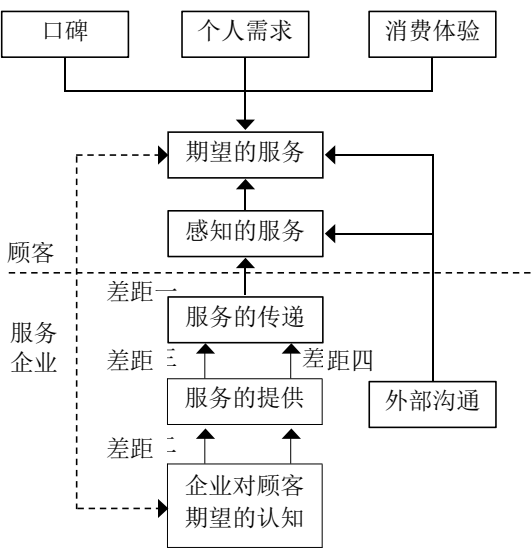


图 4.3.2 服务质量差距模型

客所需要的服务。例如，人们在假期去海滨度假时，往往追求一种轻松和浪漫的氛围，对于旅游企业来说，即便认识到了这种期望，也很难将每个人的要求定义出来，难于将这种需求准确提供给顾客。

3. 服务提供—服务传递之间的差距（差距三）

因为服务具有的无形性、易逝性等特征，使得服务的提供成为顾客参与、互动、不可分离的过程。因此，即使企业很好地了解到顾客的需求，并且希望采取适当的措施去满足这种需求，也不一定就可以把优质的服务传递给顾客。服务企业的管理人员应当意识到，在服务的过程中，企业员工对于提供高水平的服务质量至关重要。因为服务所具有的自身特点，很难将员工所有的行为都进行标准化。因此，如何保证与顾客发生接触的企业员工的高服务水准就成为服务企业面临的一个重要问题。例如，对提供售后服务的部门来说，几乎所有的服务质量都体现在某位售后服务人员与顾客的直接接触之中。员工的表现直接影响着顾客满意程度的高低，从另一个方面来说，企业很难对这种服务的程序进行完全标准化。

4. 服务传递—外部沟通之间的差距（差距四）

对于服务企业而言，媒体广告等外部沟通方式也同样有重要的作用，外部沟通不仅能够影响顾客期望，还会对服务质量的实现程度造成影响。尤其是在一些顾客期望对于服务质量起决定性作用的服务行业中，例如酒店，外部沟通尤其重要。企业必须避免做出不符合实际的过度承诺，因为过高的承诺会提升顾客的期望，如果实际提供的服务并没有达到顾客的这种期望，那么顾客的满意程度就会很低。而在顾客期望较低的情况下，同样的服务水平可能就能使顾客满意。

服务企业的管理者还应当注意到其他一些外部沟通问题可能对服务质量带来的影响。在对美国金融服务业管理人员的一次访谈中，许多管理者都谈到企业曾经忽略了与顾客沟通某些特别事项，而正是这个原因影响到了顾客对于企业服务的评价。这一类问题通常是具有专业性的惯例或者是潜规则。例如在过去很长的时间内，银行的顾客对于交易柜台之外银行运作的流程、步骤等并不是很感兴趣，也并不在意。现在，有些银行开始利用在线终端服务来向消费者展示这个无形的过程，使消费者了解到除了在交易柜台上，银行始终在坚持不懈地为顾客提供可靠、优质的服务。当消费者意识到一个企业在始终不断地为顾客提供最好的服务后，那么他们对这个企业的好感就会增加，也就更容易对该企业的服务给出较为满意的评价。

总而言之，外部沟通不仅能够影响顾客期望，还能够影响顾客的感知。相应的，对于服务传递和外部沟通之间的差距，企业也可以通过适当的承诺，提供充分、有效的信息沟通等方式很好地解决。

5. 顾客期望—顾客感知之间的差距（差距五）

从上面的分析中我们可以看出，企业提供的服务、顾客所感知的服务和顾客对服务的期望三者之间存在着不完全一致。这些差异既存在于企业内部，也存在于企业外部。最终，顾客期望与感知服务之间的差距决定了顾客感知服务质量的水平程度。

顾客感知服务质量的水平是由顾客对服务的感知与期望之间的差距表示的，总体差距由 5 个过程差距构成，这 5 个差距也可以说是 5 个差距变量，所以顾客的总体感知服务质量就由这 5 个差距变量构成。差距的正负说明各项变量的好坏，差距的大小说明变量的水平。各环节的变量间有明显的相关性，前一个环节的质量会直接或者间接地影响后一个环节的质量，这就意味着各环节之间必须密切协调配合共同缩小并消除差距。

三、对模型中质量差距的理解

我们很容易理解，当消费者对得到的服务感到不满意的时候，肯定会向他们周围的人谈起这种感受，而且我们不难想象，在他们的谈话中，坏话一定多过好话。

顾客实际接受的服务超出或者没有达到预期的服务水平会对顾客产生不同的影响，而且这种影响具有不对称性，这种现象符合心理学上一个非常著名的现象，也就是“失落憎恨现象”。图 4.3.3

所表示的就是“失落憎恨现象”的曲线圈。失落是指期望的服务质量要高于实际的服务质量，满足则处于正好相反的位置。在纵轴左边的曲线斜率更大一些，表示失落下降的速度要快于满足上升的速度。换句话说，与超出预期的优质服务相比，顾客对意料之外的劣质服务的反应要更强烈一些。

有两种方法可以用来弥补顾客对服务质量的负面印象。第一种方法是我们曾经提到过的，管理者可以采取适当降低消费者的期望值；另一种方法则是通过提高服务本身的特性（技术质量）、增强服务的反应能力（功能质量）来改善服务的质量。因为期望值是一个难以控制的变量，而且降低顾客的期望值并不符合服务供应商的长远利益。因此，管理者通常更倾向于选择改善服务的质量。例如，牙科医生所采取的招数能够很好地说明前一种方法，他们通常会过长地估计自己的诊断时间，虽然患者也会充分地预计自己的候诊时间，但是，还是会给医生带来可观的经济效益。

我们应当通过分析期望与现实之间的差距，总结出应对这些差距的方法。1. 应对顾客期望一企业认知之间的差距（差距一）一个关键的问题是管理者总是认为自己非常清楚消费者的期望所形成的基础，然而事实上可能并非如此。要解决这个问题，企业可以让管理层多接触重点人群，并向他们提供更多充实的调查结果。如果问题产生的原因是管理不善，就必须提高管理水平，让管理者更深刻地理解服务和服务竞争的特性。

当然，任何解决方法都离不开充分地开展市场调研活动，因为只有这样才能足够地了解顾客的需求和期望。而且还应当注意到，从市场和与顾客的接触中所获得的信息是远远不够的，企业还必须提高内部信息的管理质量。

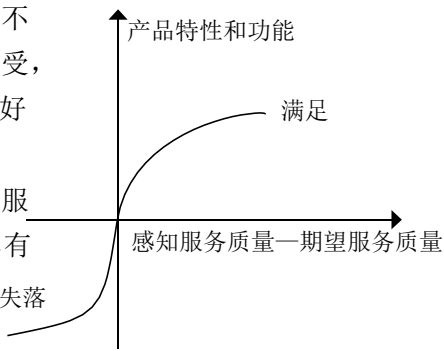


图 4.3.3 服务质量的失落憎恨现象

2. 应对企业认知—提供服务之间的差距（差距二）

即使管理者非常清楚顾客的期望是什么，他们可能也很难将这种理解变成实实在在的服务质量的实施计划。决定这个差距大小的重要原因有时可能在于高层管理者，因为即使企业从市场中获得的信息是精确和充分的，如果管理者没有将质量问题列为企业的首要问题，这个差距仍然会出现。因此，服务企业的管理者应当对企业优先发展的问题进行重新排列，明确顾客感知服务质量对企业生存和发展的重要意义。

除此之外，差距二也有可能产生于服务工作本身。管理者在制订服务计划的时候应当考虑到让具体的服务提供者也参与进来，最理想的方法是计划制订者、企业管理者和直接与顾客接触的员工能够相互协商，共同制定出有关的服务标准。

3. 应对服务提供—服务传递之间的差距（差距三）

可能导致该差距的原因有很多，但是总结起来，我们可以将导致差距三的原因分为 3 类：管理不力，员工对顾客需要或期望感知存在误差，以及缺乏技术、运营方面的支持。

与管理及监督相关的问题包括很多种。例如，监督者也许并不支持和鼓励改进质量的 行为，或者监督控制系统可能与提供良好服务质量的要求相互抵触，甚至是格格不入。在组织中，监督和奖励机制的建立通常没有与质量计划和服务标准的制定融合在一起，这也是差距三产生的内在原因。因此，服务企业的管理者应当消除这些产生冲突的因素。在需要的情况下，对现有的监控系统进行改革以使它们与服务质量标准相匹配。同时，还应对员工进行有效的培训，使员工认识到服务水平必须与企业的长远战略目标相适应。另外影响差距三的原因也有可能是员工的态度和服务技能，例如企业招募的员工不合格，或者是部分员工无法按照既定的标准为顾客提供服务。如果出现了这种情况，就需要企业改进招聘工作的质量，并且提高员工培训的水平，使其适应技术或管理的要求。

4. 应对服务传递—外部沟通之间的差距（差距四）

与用户之间的沟通会在很大程度上影响顾客期望的形成。正如前面所提到的，这种沟

通包括一些传统的形式（例如广告），而更多的是人与人之间的沟通。例如，售后服务人员总是与顾客约定水管工或维修人员会在几点几分准时出现在顾客家门口，而事实上，又有多少人会准时到达呢？

解决这些问题主要有两个途径。第一，建立服务运营和外部市场沟通计划的协调机制。例如，每一次客户服务必须同时考虑到服务的生产和传递，而不是各行其是。第二，利用更加科学的计划手段来改善与顾客沟通的质量，并修正和强化对于管理监督系统的合理运用。

四、服务质量的控制

服务的特点决定了服务运作过程和管理过程与制造业相比有很大不同。了解这些不同将有助于我们更好地思考服务质量管理。

1. 服务运作过程和管理过程与制造业的主要区别

服务运作和管理过程与制造业的区别主要表现在如下几个方面：

(1) 制造业是以产品为中心组织运作，而服务业是以人为中心组织服务运作。制造业企业的生产管理，通常是根据市场需求预测或订单制订生产计划，在此基础上采购所需物料、安排所需设备和人员，然后开始生产。在生产过程中，由于设备故障、人员缺勤、产品质量问题等引起的延误，都可以通过预先设定一定量的库存和富余产量来调节。因此，制造业企业的生产管理是以产品为中心而展开的，主要控制对象是生产进度、产品质量和生产成本。而在服务业，运作过程往往是人对人的，需求有很大的不确定性，难以预先制订周密的计划；在服务过程中，即使是预先规范好的服务程序，也仍然会由于服务人员的随机性和顾客的随机性而产生不同的结果。

(2) 在制造业，产品和生产系统可分别设计，而在服务业，服务和服务提供系统需同时设计。对于制造业来说，同一种产品，可采用不同的生产系统来制造，例如，采用自动化程度截然不同的设备。这两者的设计是可以分别进行的。而在服务业，服务提供系统是服务本身的一个组成部分（即服务的“环境”要素），不同的服务提供系统会形成不同的服务特色，即不同的服务产品，因此，这两者的设计是不可分离的。

(3) 在制造业，可以用库存来调节供需矛盾，而在服务业，往往无法用库存来调节供需矛盾。市场需求往往是波动的，而企业的生产能力通常是一定的。制造业企业应对这种需求波动的方法主要是利用库存，预先把产品制造出来，以满足高峰时的需求或无法预期的需求，因此，可以充分利用一定的生产能力。而对于很多服务业来说，却无法预先把服务“生产”出来供应给其后的顾客。因此，对于服务业企业来说，其所拥有的服务能力只能在需求发生的同时加以利用，这给服务能力的规划带来了很大的特殊性。

(4) 制造业的生产系统是封闭式的，顾客在生产过程中不起作用，而服务业的运作系统是非封闭式的，顾客在服务过程中会起一定作用。在有形产品的生产过程中，顾客通常不介入，不会对产品的生产过程产生任何影响。而在服务业企业中，“顾客就在你的企业中”。由于顾客参与其中，有可能起两种作用：积极作用或消极作用。在第一种情况下，企业有可能利用这种积极作用提高服务效率，提高服务设施的利用率；在第二种情况下，又必须采取一定的措施防止这种干扰。因此，服务运作管理的任务之一，是尽量使顾客的参与能够对服务质量和效率等的提高起到正面作用。

2. 服务运作管理对服务质量的影响

服务运作管理的范畴包括运作战略的制定、服务产品和服务提供系统的设计、运作技术的选择、设施选址与设施布置、工作设计、服务质量控制、服务能力规划、服务过程的计划与控制等多项内容。这一范畴基本上是与制造业的生产管理相对应的。但是，其中很多问题的基本思路和管理方法应当与制造业的生产管理不同。下面，我们从服务质量的角度来探讨一些服务运作管理应当注意的问题。

(1) 运作技术的选择与管理。对于制造业企业的生产管理来说，生产技术的选择主要集中于各种不同程度的自动化设备的选择之上，其中包括自动加工设备、检测设备、控制设备及通信设备等。这些不同

的生产技术及其装备在很大程度上决定了产品的质量和生产效率。但对于服务运作来说，首先必须区分两种不同的服务：以人为中心的服务和以技术为中心的服务。即使是在同一行业，有时也会有两种不同的服务特色。例如，在餐饮业，高级餐馆是典型的以人为中心的服务，而麦当劳这样的快餐店是典型的以技术为中心的服务。前者的服务质量和效率主要取决于提供服务的人，在这种情况下，主要问题不是运作技术的选择，而是提高人的工作责任心和服务技能。在后者的情况下，服务质量和效率在很大程度上依赖于所使用的设备和技术，这就需要慎重考虑所选择的技术。对于这种以技术为中心的服务来说，在制造业发展起来的标准化、工业化方法有极大的参考意义。通过采用自动化程度更高的设备，服务效率有可能大幅度提高，服务质量也容易规范。

(2) 服务能力的计划与管理。 这个问题与制造业最大的不同在于库存机制的有无。制造业的生产能力可在需求到达

之前利用，而对于很多服务业企业来说，如上所述，服务能力只能在需求到达的同时利用，能力随时间的流逝将消失。而服务业的需求又往往呈周期性或随机性波动，这加重了服务能力在低峰时间的流逝和浪费。服务能力随时间消失的这种特性正是服务业生产率低下的主要原因之一。由于这些原因，制造业企业生产能力的计划与管理方法对服务业企业是难以利用的，必须另外寻求新的方法，也就是合理的管理顾客需求，平衡生产能力和服务需求。

(3) 通过管理服务承诺来提高顾客感知服务质量。 服务承诺，是企业向顾客公开表述的要达到的服务质量。管理服务承诺之所以可以作

为服务质量管理的一种方法，原因在于：①服务承诺一方面可以起到树立企业形象、提高企业知名度的作用，另一方面可以成为顾客选择企业的依据之一。但更重要的是，它还可以成为顾客和公众监督企业的依据，使企业得到持续改善的压力。②建立有意义的服务承诺的过程，实际上是深入了解顾客要求、不断提升顾客满意度的过程，这样可以使企业的服务质量标准真正体现顾客的要求，使企业找到努力的方向。③根据服务承诺，企业能够确定反映顾客需求的、详细的质量标准，再依据质量标准对服务过程中的质量管理体系进行设计和控制。④服务承诺还可以产生积极的反馈，有可能使顾客有动力、有依据地对服务质量问题提出申诉，从而使企业明确了解所提供服务的质量和顾客所希望的质量之间的差距。所以，建立服务承诺可以成为服务质量管理的一个有效方法。

五、服务质量管理的研究趋势

服务质量管理的研究趋势现形成 3 个主题：

第一个主题是大量的研究不断对 SERVQUAL 模型进行拓展。它们一方面修正了原有模型中的一些缺陷，另一方面也引入了新的内容。例如，顾客对服务的期望应当表述为“应该提供什么样的服务”，还是“将会提供什么样的服务”。还有人对 SERVQUAL 模型进行了补充，引入了基于顾客视角的、新的服务质量评价方法。

第二个主题是大量关于技术质量和功能质量的问题，也就是格罗鲁斯所提出的服务质量维度划分。例如，罗斯特和欧利文提出的一个三维度模型：服务产品（技术质量）、服务传递（功能质量）和服务环境。与之类似的模型已经在银行和医疗护理等行业得到了证实。

第三个主题则是关于服务质量的结构。在 SERVQUAL 模型的基础上，有人提出了服务质量模型的 3 个层次，分别是：顾客对整体服务质量的感知；服务质量基本维度；基本维度的细分。这个多层次模型能够帮助企业识别出影响服务质量感知的因素和维度划分。换句话说，这个模型将感知服务质量视为一个更高阶的综合变量，它是由其他两个层面较低的细分变量所决定的。

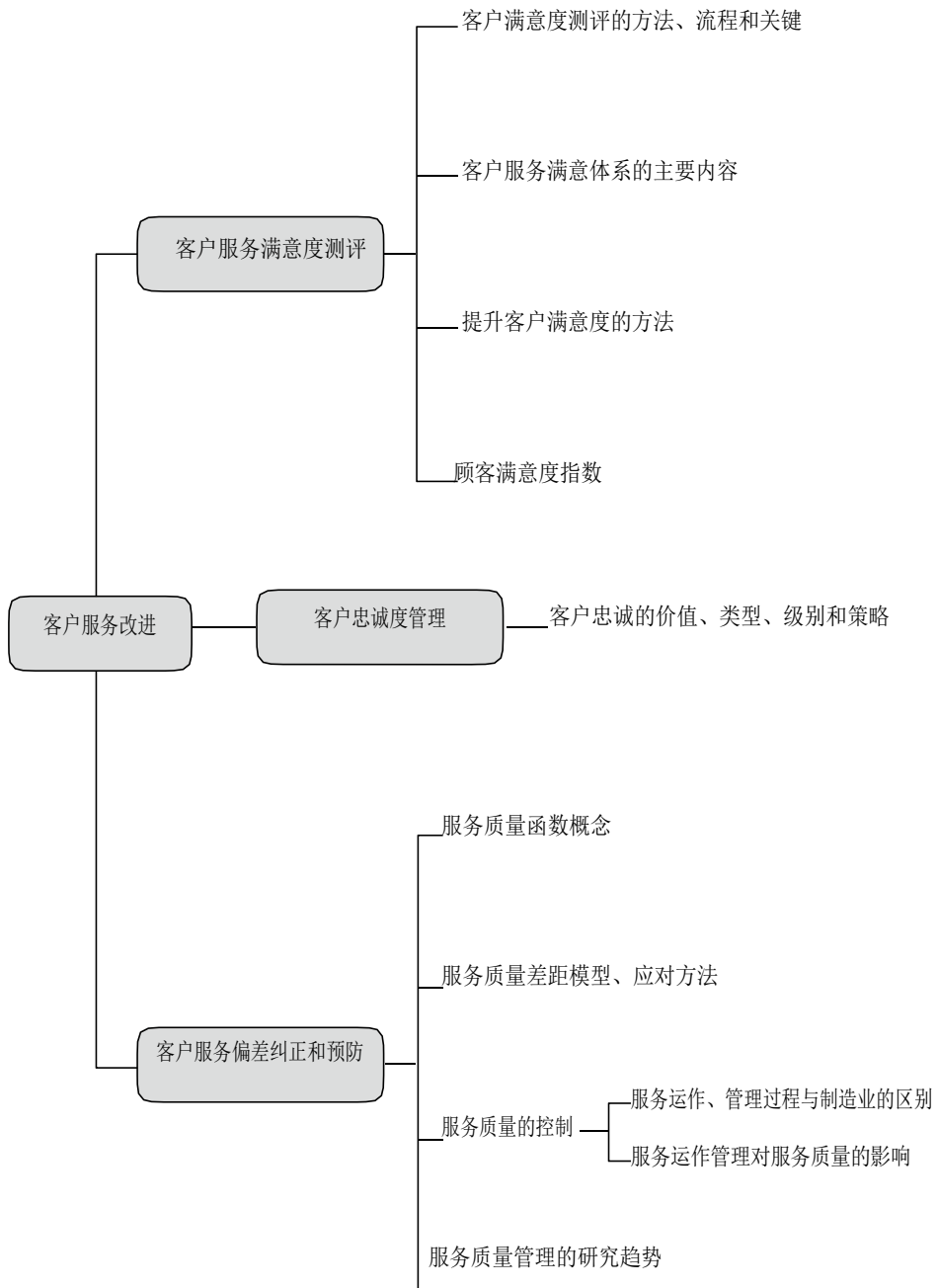


【思考题】

1. 服务质量差距模型指出服务差距有哪些？
2. 应对服务质量差距的方法有哪些？
3. 服务运作和管理过程与制造业的区别主要表现在哪些方面？
4. 从服务质量的角度，服务运作管理应当注意哪些问题？
5. 服务质量管理主要有哪 3 个主题？



【本章思维导图】



客户服务管理员理论知识题库

一、单项选择题

1. 调整职业活动中从业人员与服务对象、同事关系的道德是（ ）。
 - A. 社会公德
 - B. 职业道德
 - C. 家庭美德
 - D. 个人品德
2. 下列体现“爱岗敬业”的行为是（ ）。
 - A. 工作中总是抱怨任务多、压力大，能推就推
 - B. 对工作内容不熟悉，也不主动学习提升
 - C. 即使周末休息时间，也主动思考工作改进方案
 - D. 认为自己的工作没有价值，只是为了混日子
3. 以下对客户说法不正确的是（ ）。
 - A. 客户与顾客在概念上是不同的，因此，一定要认清自己的客户群，分别对待
 - B. 客户不一定是用户
 - C. 客户不一定是在公司之外
 - D. 客户不一定是产品和服务的最终接受者
4. 4R 理论强调企业需要从更高层次上以更有效的方式在企业与顾客之间建立起有别于传统的、新型的主动性关系，以下不属于 4R 理论内容的是（ ）。
 - A. 关联
 - B. 关系
 - C. 回报
 - D. 积极
5. 传统营销向服务营销转变，关键在于（ ）。
 - A. 领导承诺
 - B. 服务策划
 - C. 服务管理
 - D. 全员参与
6. 经营者具以下（ ）情况，需要担负行政责任。
 - A. 商品存在缺陷的

- B. 不符合商品说明、实物样品等方式表明的质量状况的
 - C. 以暴力、威胁等方法阻碍有关行政部门工作人员依法执行职务的
 - D. 生产国家明令淘汰的商品或者失效、变质的商品的
7. 个人沟通的障碍描述不正确的是（ ）。
- A. 沟通过程因素
 - B. 认知错误或理解偏差
 - C. 心理和情绪因素
 - D. 信息的泛滥
8. 女性客户服务人员穿裙装入座时，正确的做法是（ ）。
- A. 直接坐下，无需注意其他
 - B. 坐下前用手把裙子向前拢一下
 - C. 坐下后再整理裙子
 - D. 先把双脚交叉再坐下
9. 企业的市场营销活动要受到一个国家或地区的整个（ ）水平的制约。
- A. 市场人口
 - B. 科学技术
 - C. 经济发展
 - D. 社会文化
10. 在当今经济环境下，企业对（ ）的重视，我们随处都可以体验到。
- A. 营销
 - B. 服务
 - C. 竞争
 - D. 信息
11. 在进行客户服务策划时，要根据对产品（ ）的因素分析选择适合客户服务活动的方案。
- A. 销售环境
 - B. 营销环境
 - C. 企业环境
 - D. 经济环境
12. SWOT 分析是对企业内外部条件各方面内容进行综合和概括，进而分析组织的优劣势、面临的机会和（ ）的一种方法。
- A. 挑战
 - B. 机遇

- C. 威胁
- D. 困难

13. 中小型企业客户服务部组织结构模板具有的优点不包括（）。

- A. 有利于加强服务人员管理
- B. 有利于加强客户服务管理
- C. 具有灵活性
- D. 具有职能管理性

14. 高效团队的特点包括（）。

- A. 成员之间互不干预
- B. 团队不需要领导
- C. 拥有明确的目标
- D. 团队管理层次少

15. 客户服务的岗位设计原则包括（）。

- A. 定期对团队工作进行评价
- B. 岗位设置的数目应符合最低数量原则
- C. 充分发挥领导魅力
- D. 了解团队成员的行为模式

16. （）是指客户享受到的、由企业在每个服务步骤和环节上为客户所提供的一系列服务的总和。

- A. 服务流程
- B. 服务环节
- C. 服务步骤
- D. 服务人员

17. 当企业外部经营环境或企业处于激烈波动状况时，服务流程设计应采取（）。

- A. 系统设计法
- B. 核心设计法
- C. 创新设计法
- D. 全新设计法

18. 数据的完整性指数据的（）和一次性保护。

- A. 全面性
- B. 系统性
- C. 正确性
- D. 安全性

19. 客户关系管理中，客户（）是最关键的内容。
- A. 信息
 - B. 服务
 - C. 维系
 - D. 公关
20. 数据挖掘能否获得有价值的信息，很大程度上取决于（）。
- A. 数据挖掘者的水平
 - B. 信息是否对企业有用
 - C. 数据库的功能是否完善
 - D. 输入数据的数量和质量
21. 为了实现有效沟通，专业服务公司必须整合而且协调各种（）。
- A. 客户关系
 - B. 公共关系
 - C. 沟通方式
 - D. 外部资源
22. 有效沟通最基本且最重要的要素是（）的艺术。
- A. 倾听
 - B. 倾谈
 - C. 表达
 - D. 交流
23. 在服务领域，（）是传统营销组合中最重要、最经常使用的工具。
- A. 促销
 - B. 广告
 - C. 公共关系
 - D. 人员销售
24. 公关是以新闻方式表达，而不是以直接销售或广告方式，更容易被（）所接受。
- A. 公司领导
 - B. 读者
 - C. 竞争对手
 - D. 潜在客户
25. （）是指为了刺激产品及服务的购买或销售，服务企业采取的短期引诱及刺激策略。
- A. 广告

- B. 销售促进
- C. 直复营销
- D. 公共关系

26. 以下哪项不是服务的特征（）

- A. 服务是一个过程
- B. 服务是一个系统
- C. 顾客参与服务
- D. 顾客亲自到服务场

27. 从构成要素的角度对实体显示进行划分，以下（）不是实体显示的要素类型。

- A. 环境与气氛要素
- B. 设计要素
- C. 社交要素
- D. 关系要素

28. 客户反馈的信息是否能促使专业人员改变服务行为，是检验（）的标准。

- A. 客户反馈制度效果
- B. 服务质量管理
- C. 管理
- D. 培训结果

29. 减少顾客的服务质量风险的措施包括（）。

- A. 建立以信誉为核心的服务企业文化
- B. 建立以质量为核心的服务企业文化
- C. 重视产品质量
- D. 重视广告投入

30. 顾客对服务质量的评价来源于对（）与实际获得服务水平的比较。

- A. 服务态度
- B. 服务承诺
- C. 顾客感受
- D. 顾客期望

31. 要提高服务质量，领导者应具备的基本特点不包括（）。

- A. 服务观念
- B. 公关能力
- C. 高标准
- D. 职业道德

32. () 为企业降低产品成本提供了有效的分析工具。
- A. 经验曲线
 - B. 效率曲线
 - C. 成本曲线
 - D. 分析曲线
33. 一般来说, 服务企业的定价水平, 涉及 ()。
- A. 利润
 - B. 生产效率
 - C. 服务态度
 - D. 对顾客的价值
34. () 形成全体员工的共同信念, 对服务企业发展尤为重要。
- A. 服务意识
 - B. 企业文化
 - C. 管理者领导力
 - D. 成本意识
35. 客户满意度指数是以市场上消费过的和正在消费的商品和服务为对象, 量化各种类型和各层次的 (), 从而获得的一种经济性指标。
- A. 消费指数
 - B. 顾客评价
 - C. 顾客期望
 - D. 感知绩效
36. () 是衡量客户满意程度的量化指标。
- A. 客户指名度
 - B. 客户知名度
 - C. 客户满意度
 - D. 客户满足率
37. () 是对客户满意度进行监视和测评的关键。
- A. 从何处去获取客户满意与否的信息
 - B. 客户投诉
 - C. 与客户的直接沟通
 - D. 问卷与调查

38. 关注细节其实就是（）。

- A. 关注客户
- B. 积极的心态
- C. 优质的服务
- D. 持续改进

39. （）是指客户对某一特定产品或服务产生好感，形成了偏好，进而重复购买的一种趋向。

- A. 客户满意度
- B. 客户忠诚度
- C. 客户期望
- D. 客户偏好

40. 顾客越（），企业从顾客身上获得的就越多。

- A. 满意
- B. 诚实
- C. 富有
- D. 忠诚

41. （）通常是靠企业的形象和广告宣传的价值观念形成的。

- A. 刺激性忠诚
- B. 习惯性忠诚
- C. 兴奋忠诚
- D. 价格忠诚

42. 忠诚计划成功的基础是让潜在客户参与（）。

- A. 满意度调查
- B. 活动计划
- C. 服务设计
- D. 服务计划

43. 服务企业质量管理的目标之一，就是使基于内部视角的服务质量和基于外部视角的服务质量尽可能（）。

- A. 不同
- B. 匹配
- C. 相近
- D. 一致

44. 在准确理解顾客的需求前提下，除了条件和环境因素的限制，影响企业对顾

客期望满足的另一个因素是服务过程的（ ）。

- A. 变化性
- B. 抽象性
- C. 流程化
- D. 标准化

45. 可以采取适当措施降低顾客的期望值来弥补顾客对服务质量的（ ）。

- A. 过高要求
- B. 过高期望
- C. 感知不足
- D. 负面印象

46. 服务运作过程和管理过程与制造业相比是（ ）的。

- A. 不同
- B. 相同
- C. 相似
- D. 不可比

47. 在客户投诉管理工作中，最重头的环节在于投诉（ ）工作。

- A. 处理
- B. 预防
- C. 补救
- D. 跟进

48. 以下不属于有效的服务质量标准的是（ ）。

- A. 满足顾客的期望
- B. 既切实可行又有挑战性
- C. 员工接受
- D. 符合企业的标准
- E. 强调重点

49. 预防投诉的主要手段不包括（ ）

- A. 生产和销售品质优良的商品
- B. 为客户提供良好的服务
- C. 提高产品的技术含量
- D. 对员工进行投诉处理的技能培训

50. 当遇到无事生非的客户投诉时，可采用（ ）。

- A. 平抑怒气法
- B. 委婉否认法

- C. 转移法
- D. 幽默法

二、多项选择

51. 传统的市场营销组合主要有以下（）内容。

- A. 实施服务营销首先必须明确服务对象，即“谁是顾客”
- B. 企业想要做好服务营销，可以采用“销售未动，调查先行”的方法
- C. 企业想要做好服务营销，可以采用“前期预热，体现活动权威”的方法
- D. “服务营销”是一种通过关注顾客，进而提供服务，最终实现有利的交换的营销手段

52. 从表现形态看，客户服务文化分为（）。

- A. 客服观念文化
- B. 客服行为文化
- C. 客服物质文化
- D. 客服标准文化

53. 客户服务管理师应具备的道德是（）。

- A. 遵纪守法，爱岗敬业
- B. 诚实守信，办事公道
- C. 文明礼貌，热爱客户
- D. 承担责任，奉献社会

54. 我国服务业发展滞后的原因正确的是（）。

- A. 城市化滞后
- B. 中国服务业的产业化不足，影响了服务业的快速发展
- C. 中国服务业市场化，激烈的市场竞争影响服务产业发展
- D. 人才缺乏

55. 经济发展水平比较低的地区，消费者强调（）。

- A. 产品款式
- B. 价格
- C. 实用性
- D. 功能

56. 操作系统的主要功能模块为（）。

- A. 处理器管理

- B. 存储器管理
- C. 设备管理
- D. 文件管理
- E. 作业管理

57. 客户服务的宏观环境要素，主要包括影响企业环境的巨大社会力量，包括（）。

- A. 人口年龄
- B. 经济环境
- C. 技术环境
- D. 竞争环境

58. 新技术革命的意义是（）

- A. 给企业市场营销造就了机会
- B. 给企业审美观念的改变创造了机会
- C. 调节营销活动的方向
- D. 为企业的客户也提供了使用新技术的机会

59. 客户服务与营销环境的关系是（）。

- A. 客户服务管理者可以控制企业的大部分客户营销活动
- B. 客户服务管理必须注意环境对客户营销决策的影响
- C. 客户服务管理者无法控制所有有利因素的变化
- D. 客户服务管理者无法有效地控制竞争对手

60. 企业在制定客户服务策略前，必须先弄清企业竞争对手特别是同行业竞争对手的（）。

- A. 生产经营状况
- B. 促销策略
- C. 竞争策略
- D. 采取的服务手段

61. SWOT 分析模型的方法有（）。

- A. 杠杆效应
- B. 抑制性
- C. 脆弱性
- D. 问题性
- E. 稳定性

62. 就一般意义上来讲，企业进行客户服务组织设计主要遵循以下（）原则。

- A. 目标
- B. 适应创新
- C. 连续
- D. 效率

63. 客户服务团队组织设计分析可以从（）着手。

- A. 加强客户服务管理
- B. 组建多元团队
- C. 加强沟通
- D. 进行有效培训

64. 客户服务岗位管理中的岗位说明书应涵盖的内容包括（）。

- A. 岗位能力
- B. 工作任务
- C. 完成方法
- D. 资质要求

65. 在设计服务流程时，根据（）等特性设计基本流程。

- A. 产品功能
- B. 技术
- C. 销售总目标
- D. 服务

66. 数据库管理系统的选择原则包括（）。

- A. 对分布式应用的支持
- B. 并行处理能力
- C. 可移植性和可扩展性
- D. 并发控制功能
- E. 容错能力

67. 数据挖掘在 CRM 中的应用有（）。

- A. 一对一营销
- B. 客户盈利能力分析
- C. 交叉销售
- D. 客户的获取

68. 企业沟通的方式有（ ）。

- A. 人员销售
- B. 广告
- C. 促销
- D. 直复营销
- E. 市场营销

69. 集中强调质量是减少客户服务质量风险的措施之一，它包括（ ）。

- A. 履行承诺保证
- B. 在资源配置上支持质量管理的活动
- C. 建立以质量为核心的企业文化
- D. 改善服务态度
- E. 要善于倾听客户的意见

70. 有效的服务质量标准特点是（ ）。

- A. 满足客户的期望
- B. 具体
- C. 员工接受
- D. 考核与修改
- E. 既切实可行又有挑战性

71. 道德作为行为规范，其特点包括（ ）。

- A. 非强制性
- B. 普遍适用性
- C. 稳定性
- D. 完全依靠法律保障实施
- E. 以善恶为评判标准

72. 以下关于服务构成要素相互关系说法正确的有（ ）。

- A. 主体通过媒介将服务传递给客体
- B. 客体通过媒介接受主体提供的服务
- C. 媒介在主体与客体之间起协助作用
- D. 主体、客体、媒介相互独立，没有关联
- E. 主体与客体可直接完成服务，无需媒介

73. 企业为客户服务的总体性要求有（ ）。

- A. 以有计划、有安排的方式为客户服务
- B. 建立有关制度和工作程序支持服务项目
- C. 考虑短期和长期的客户服务计划和战略

- D. 将客户服务视为企业运作不可分割的一部分
- E. 注重短期客户服务计划，忽略长期战略

74. 以下属于消费者权利的有（ ）。

- A. 人身、财产安全不受损害的权利
- B. 知悉商品或服务真实情况的权利
- C. 自主选择商品或服务的权利
- D. 公平交易的权利
- E. 依法获得赔偿的权利

75. 倾听的技巧有（ ）。

- A. 静心倾听
- B. 分析判断
- C. 适时发问
- D. 积极回应
- E. 表情友善

三、判断题

76. 职业锚是人们选择和发展自己职业时所围绕的中心，是固定不变的。
()

77. 两腿交叠时，悬空的脚尖向上，但不可以晃动。()

78 客户一定是消费产品或服务的个人或机构。()

79. 服务具有同步性，有些客户会参加到生产过程中来，有些服务是很多客户共同消费的，因此客户间往往也会相互作用，进而影响彼此的体验。()

80. C2C 模式是我国最早产生的电子商务模式。()

81. 在商务谈判中，可不遵循合法原则，只要双方达成一致即可。(错误)

82. 市场是由那些想购买商品的人构成的。()

83 设计客户信息调查的问句结构要多样，一个问题可涉及多件事。

84. 人们在一个特定的社会中长大大，该社会使他们形成了基本的信仰和价值观，所以企业的客户服务部不必研究和了解社会文化环境，不同的地区客户的文化背景是一样的。()

85. 现代企业在提供服务时，要强化和集中有限的资源在售后服务环节上，尽量减少为客户提供售前、售中服务环节投入。()

86. 企业竞争者的主要类型不包括服务竞争者。()

87. SWOT 分析应尽量简洁，避免复杂化和过度分析。()

88. 不同企业由于其成长历史、经历等不同，所以企业在进行客户服务组织设计时考虑的准则应各有侧重点。()

89. 从企业的发展角度来说，团队的精神和力量是企业可持续发展的内在动力。()

90. 客户服务流程设计的目的是要创造效率。()

91. 客户服务要注重宏观管理，如果斤斤计较服务的细节，就很难为客户提供

超值服务。（）

92. 建立客户服务信息管理系统有助于企业制定销售策略。（）

93. 孤立点分析主要用于处理一些孤立事件。（）

94. 有效的营销策略依赖良好形象的创造和维持。（）

95. 在服务市场营销管理的范畴内，一切可传达服务特色及优点的组成部分都被称作“实体显示”。（）

96. 顾客定义的服务标准化要确保服务中至关重要的要素按顾客的期望表现出来，并非要求服务中的每种行为都冠以某种模式。（）

97. 如果服务定价的目标是与企业的总目标相连的，制定出来的价格就可能带来负面效果。（）

98. 制定服务标准时标准越严越好。（）

99. 感知绩效对顾客满意具有正向作用。（）

100. 在客户投诉管理工作中，最重头的环节在于如何亡羊补牢。（）

参考答案

一、单项选择题

1. B	2. C	3. A	4. D	5. D	6. D
7. D	8. B	9. C	10. B	11. A	12. C
13. A	14. C	15. B	16. A	17. D	18. C
19. B	20. D	21. C	22. A	23. D	24. D
25. B	26. D	27. D	28. A	29. B	30. D
31. B	32. A	33. D	34. B	35. B	36. C
37. A	38. A	39. B	40. D	41. C	42. C
43. D	44. B	45. D	46. A	47. B	48. D
49. C	50. C				

二、多项选择题

51. ABD	52. ABC	53. ABD	54. ABD	55. BCD	56. ABCDE
57. ABC	58. AD	59. ABC	60. ABCD	61. ABCD	62. ABD
63. BCD	64. ABCD	65. ABCD	66. ABCDE	67. ABCD	68. ABCD
69. BC	70. ABCDE	71. ABCE	72. ABC	73. ABCD	74. ACDBE
75. ABCDE					

三、判断题

76. ×	77. ×	78. ×	79. √	80. ×
81. ×	82. ×	83. ×	84. ×	85. ×
86. ×	87. √	88. √	89. √	90. ×
91. ×	92. √	93. ×	94. √	95. √
96. √	97. ×	98. ×	99. √	100. ×