**第四章 客户服务质量管理**

**案例分析：**

美国某信用卡公司的卡片分部认识到高质量客户服务是多么重要。客户服务不仅影响公司信誉，也和公司利润息息相关。比如，一张信用卡每早到客户手中一天，公司可获得33美分的额外销售收入，这样一年下来，公司将有140万美元的净利润，及时地将新办理的和更换的信用卡送到客户手中是客户服务质量的一个重要方面，但这远远不够。
 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，因为它们很少包括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见解。这就意味着要对公司控制程序进行彻底检查。第一项工作就是确定用户对公司的期望。对抱怨信件的分析指出了客户服务的三个重要特点：及时性、准确性和反应灵敏性持卡者希望准时收到账单、快速处理地址变动、采取行动解决抱怨。
 了解了客户期望，公司质量保证人员开始建立控制客户服务质量的标准。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。
 除了客户见解，服务质量标准还反映了公司竞争性、能力和一些经济因素。比如：一些标准因竞争引入，一些标准受组织现行处理能力影响，另一些标准反应了经济上的能力。考虑了每一个因素后，适当的标准就成型了，所以开始实施控制服务质量的计划。
 计划实施效果很好，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的潜在利润是巨大的。例如，办理新卡和更换旧卡节省的时间会给公司带来1750万美元的额外收入。另外，如果用户能及时收到信用卡，他们就不会使用竞争者的卡片了。
 该质量控制计划潜在的收入和利润对公司还有其他的益处，该计划使整个公司都注重客户期望。各部门都以自己的客户服务记录为骄傲。而且每个雇员都对改进客户服务做出了贡献，使员工士气大增。每个雇员在为客户服务时，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。无疑，它对该公司的贡献将是非常巨大的。

**讨论：**

1. 如何制定客户服务质量标准？
2. 客户服务质量管理的原则是什么？

**第五章 大客户服务管理**

**案例分析：**

**内蒙古联通大客户管理系统成功案例**

**项目背景**

电信业务市场的竞争格局在我国已逐步形成。竞争给电信业务运营带来的一个突出的特点就是：市场由卖方市场向买方市场转变。为适应这一市场特点并在市场中保持和提升竞争优势，中国联通公司的经营战略正在逐步从以产品业务为中心向以客户为中心转变。

大客户业务是联通整体营销战略的重要组成部分，发展大客户能给公司带来很好的经济效益。大客户管理系统的建设，旨在在大客户售前、售中和售后的整个生命周期中，为客户的市场开拓、有关大客户的信息管理、客户服务及营销决策支持提供一个综合信息处理平台。

内蒙古联通大客户管理系统的建设正是基于上述这些背景而提出。

**业务功能**

　大客户资料管理：包括大客户相关资料信息管理和大客户基本业务两个方面。大客户客户资料的基本信息包括：客户基本资料、客户营业业务资料、客户计费帐务资料、客户信用资料、客户服务资料、内部重要员工资料、项目工程资料、资源占用资料等。

　　绿色通道：围绕客户走访、业务办理、合同签订、工程实施和业务开通工作流程，实现对大客户业务的售前、售中环节的过程管理，并通过人机协作实现流程的自动化。

　　黄色通道：大客户服务相关的业务，包括客户走访、客户来访、友情服务等日常业务联系活动。

　　红色通道：处理与大客户有关的故障、投诉等业务。

　　渠道管理：用于管理渠道代理信息，以及与渠道相关的业务信息，包括：绩效佣金管理、合同管理、培训管理。

　　客户经理管理：管理大客户发展中心员工及与大客户发展中心有业务往来的相关部门的员工信息，以及与员工相关的业务信息，包括：基本信息管理、奖金绩效管理、业务计划管理、工作日志管理、回访走访管理、培训管理。

　　资源市场信息管理：信息内容包括：产品信息、宏观经济信息；行业经济信息；客户需求信息(按行业划分)；竞争对手信息；行业经典案例；政策、法律环境、法律环境对企业可能的影响；企业所处行业的发展态势及行业内竞争状况。

**给用户带来的好处**

内蒙古联通公司在使用了合力金桥的HollyCRM之后，协调和改进原有业务流程，使企业可以在其所有的业务环节更好地满足客户需求和降低运营成本，从而达到保留现有大客户和发掘潜在大客户并提高企业盈利的目的。通过为大客户提供高品质、个性化的服务，大客户管理系统的实施提高了大客户的信赖度和忠诚度，形成并保持内蒙古联通公司核心竞争力并带来了良好的经济收益。

**讨论**1.如何建立、考核大客户服务队伍？

 2.如何推行、完善大客户项目服务经理制？

**第三章 客户服务技巧**

**案例分析**

**北京“王品台塑牛扒”**

* **1.从**[**选址**](http://www.canyin168.com/glyy/xd/dz/)**开始，服务就开始了**“王品台塑牛扒”店最早知道它，就是源于经典的服务标准和周到的[服务意识](http://www.canyin168.com/peixun/fuwuyishi/)，台北、上海、北京、洛杉矶比佛利山庄店……“王品”一直在选择店址上有这样的讲究，通常会选择那些闹中取静的环境给消费者。“比如在北京的西单店，它紧邻着西单北大街，外面是非常繁华的街道，但拐到了里面来就会发现这里是一个非常清静的地方。像上海的两家店也是这样，浦东那里比较繁华，但我们选择了在时代广场的７楼，这样就有了一个相对安静的就餐环境。”当然这样的环境可以让每个到“王品”的顾客感到更加轻松惬意，更好的用餐环境也可以让人感到更好的服务。但是这样也会带来一个问题，比较隐蔽的选址可能会让第一次来这里的客人不容易找到餐厅，所以“王品”在服务上又有了这样一个规定：对于那些第一次打电话预定餐位的客人，餐厅都主动询问客人他们是否熟悉餐厅的位置，然后为他们预留停车位。其实关于服务的较量，“王品”已经在这个环节就开始显示出自己的实力了。
**2.服务里的“绝对准确”**吃过“王品”的客人都知道，在“王品”基本只有一个用餐价格——198元，这个价格包括了6道主菜和一款甜品饮料，另外会外加10%的服务费。对于餐厅当然零点也可以，并且这样获利更大，“但我们一般不会建议客人零点的，因为一份色拉汤就要55元，会比较不划算。”在“王品”菜肴的分量和味道可以说是十分的精准，如果你在上海的餐厅享受过这种美味的话，在北京的店里你会惊奇地发现，这里的菜肴和上海的那么相像，不但口味，连形状和摆盘都那么一样。“王品”的店长这样解释他们的“台塑牛扒”：“王品的牛扒是精选牛的第六到第八根的肋骨，它是一块带骨的牛扒，全熟，骨长17cm，我们的每块牛扒可以说都符合这个标准。如果它的重量没有达到我们的重量范围，我们就会选择丢弃，所以我们可以骄傲地说，你在每家王品吃到的牛扒都是一样的长度和重量的。”
    做[餐饮服务](http://www.canyin168.com/glyy/cygl/ctfwlc/)的准确性是非常重要的，但也是非常难以把握的一个环节。“准确”，就是不多不少正好的意思，如果想让自己的人性化服务也能做到非常准确，这着实是要花上一番功夫的。比如“按照王品的要求，我们给客人加水要加八分满。我们就会在服务员培训的这个过程中，让培训师检查他，反复地训练这个技巧，直到他在加水的时候一下子可以加到八分满为止。‘王品’对于牙签的摆放也有自己的规定，我们要求所有牙签摆放一定要看出是一个五边形，‘王品’的字样朝上，其中的一组牙签要稍稍高于其他牙签，方便客人的使用。这些每天服务组长都会抽查，这是非常细节和标准化的东西，既然‘王品’是做连锁的，就必须要求有这些标准化的东西在。这也是“王品”生存的法宝。” **3.记住每个“特殊”客人** 对于在“王品”就餐但就餐习惯比较特殊的客人，“王品”都会有一个登记和记录。“我们会把客人当作自己的朋友，而不是通常意义上说的‘顾客就是上帝’，在与客人的沟通和观察中，‘王品’的服务员会获得很多关于客人的信息。在‘王品’就发生过这样的事情，在美国的一位顾客，是洛杉矶王品店就餐的老顾客，他不喜欢吃蒜这类食物，后来他出差到上海，竟然惊奇地发现在那里的王品服务员也非常了解他的习惯，并且他在那里感受了和美国一样口味的菜肴和服务。客人觉得这个非常神奇，可对于我们来说会有这样的服务也算是在意料之中的吧。因为来王品就餐的每一位客人，我们都会给他登记一个卡，其中有他的外型特质、职业爱好、口味特点，尤其是对那些饮食习惯比较特别的客人，可能我们第一次看到他还不会有非常准确的反应，但是只要我们再次见到这位客人，服务员一定会反应出来关于这个客人的一些准确信息，并且这个服务员很快就会把这个客人的信息PUSH给我们店里的同仁的。”
    在北京的西单店有这样的一位王先生，很喜欢一个人来“王品”就餐，除非是同事们的聚会，他一般都会选择一个靠近窗户的位置，他的个人口味是非常喜欢喝“王品”的酸梅汤，而且一定要是冰的。“所以我们一看见他来了，就会为他准备他喜欢的位置，而且原本我们的酸梅汤在套餐里是一小杯的，但对于王先生我们每次都会提前给他准备一大杯端给他，对于王先生的这个习惯，我们餐厅的每位服务员都是知道和了解的。我们觉得能让客人‘感动’，记住他们的习惯应该是其中非常细小的一个环节。我们的服务员每个人都会记住相当多客人的习惯，我们就是要想到客人的前面，在这个方面用心思也是王品一直提倡的。”
**4.培训有“价值”的服务员** 王品最看重服务员的是“为客人服务的那颗心”，我们选取的人可能在其他的方面不是非常优秀，但只要他有“全心全意为客人服务”的那颗心，就是非常难能可贵的。“客人其实就像是你的朋友，哪怕说你今天犯了一些错误和过失，只要你真诚地对待他，他们都是可以原谅你的。” “对于服务员的选择，我们在招聘的阶段就会对他们进行一个选择了，除了对于他们外形的要求外，更重要的是我们更看中他们对客人的服务态度，比如说微笑。我们要看他是否真的是从内心有为客人着想的特质。进入王品之后，我们会有一个比较特别的“新人庆”，也就是一个7天的培训期。我们会教授他们公司的经营文化和基本的服务流程，这7天虽然是带薪的培训，但如果在这个过程中有不符合要求的地方，我们还是会把他淘汰了的。7天之后他就会到现场去服务客人了，从这天开始我们又开始了一个叫“黄金14天的学习”。会有专职的培训师进行带领，手把手一对一地进行个别培训，我们会在这14天中了解这个学员的一些特点和喜好，知道他适合什么样的职位，按照他们的特性去发挥他们的特长，这样就会让我们的新同事有一个更快地进步。我们在这个培训期中也会教授一些特别实用的东西。”
**5.真心“服务”的不同理解
    “**王品”对于服务不能用占多少比重来衡量，不能说是服务更多一点还是菜品的口味更多一点。来“王品”的客人，有的是为了满足生理上的需要，喜欢吃这种口味的牛扒；有的是喜欢“王品”这种让人感觉很安全的就餐环境；有的则是喜欢在“王品”能享受到那种被尊崇的感觉，所以应该这样说，“王品”可以给不同客人以不同方面的满足。应该区分着来对待我们的客人，因为他们对服务的要求和标准都是不尽相同的。“比如像商务客人，‘王品’就会在他们用餐中比较少地打搅他，‘王品’会从客人的肢体语言上去分析客人希望得到的服务，像家庭聚餐就是另外的一种样子，家庭肯定有老人和小孩，我们的服务员就会针对这样的客人进行服务，小孩子可能比较容易闹，我们就会主动帮这样的家庭适当地照顾小朋友，这样家庭的其他成员就会比较好地享受王品带来的菜肴，让他们更加安心地用餐。”
**6.特色服务“细节中见精神”
    “**王品的服务原则是‘让顾客感动！’（move　to　tear），店里有这样的[口号](http://www.canyin168.com/glyy/jiudiankouhao/)——‘让顾客感动到痛哭流涕’。王品最有特色也是非常有意思的一个服务项目叫‘珍藏时光’，像客人的结婚纪念日、生日都会准备一些活动。在顾客的结婚纪念日时，我们会让客人互许心愿、传戒指，让我们的同事一起给他们唱歌，为他们送去祝福，让他们有一种朋友般的感受。这个服务项目其实从最早的王品店就有了，但是会根据每家店的不同进行一部分的调整，比如我们可能选择不同的歌、不同的礼物和祝福。”这些服务项目确实为“王品”带来了人气，但更叫人记住“王品”的是，“在情人节或者圣诞节这样比较重大的节日，我们的183个餐位可能有时候就不能完全满足客人的需要了，我们当然会为客人做一个科学的安排，但是还是会有客人在等位，如果是在我们翻台的时候，那肯定也会让客人等２到３分钟，我们就会及时让服务员为这些在等的客人进行点餐，这样就会满足客人一个最基本的生理需要，会让他们觉得很快就会吃上了。如果我们估计可能客人要等10分钟左右，我们就会为他们准备红茶、红酒或者他们喜欢的饮料。”
专家链接：
**7.“金牌服务”的目的就是要建立“顾客的忠诚”**在经济不景气的时候，“忠诚”总是一个热门话题。我们知道在低迷时期开展新的生意是多么困难，而且在任何时候争取一个新的客户通常需要很高的花费。同时，因为企业内部持续不断地流失和新进员工的现状，也在持续制造着更低的效率和高昂的费用。勿庸置疑的是，当你的所有客人、员工以及合作伙伴都紧紧跟随着你的时候，你的生意和利润将得到更快的增长。
* **讨论**
1. **如何赢得客户的心？**
2. **如何提供优质的服务？**

**第二章 客户服务理念**

**如家酒店CIS案例分析**

如家连锁酒店集团公司是国内经济型连锁酒店的领军品牌，创立于2002年。作为中国酒店业海外上市第一股，在全国拥有连锁酒店500多家，覆盖100多座主要城市，形成了遥遥领先业内的最大的连锁酒店网络体系。如家能有这样的成绩，其鲜明的企业形象起到了至关重要的作用。本案例将分析如家是怎样通过CIS战略，打造自己独特的企业个性，从而在行业中处于领先地位，并从中寻找CIS运用的可借鉴之处。

2002年，首都旅游集团联手携程旅游服务公司，创建了如家连锁酒店。作为经济型连锁酒店的领军品牌，如家快捷酒店始终以人的感觉为着力点，提供标准化、干净、温馨、舒适、贴心的住宿产品，为海内外的客人提供安心便捷的住宿服务，传递着适度生活的简约生活理念。经过4年多的发展，如家在美国纳斯达克成功上市，成为中国酒店行业海外上市第一股，同时也标志着国内经济性连锁酒店步入了一个新的发展时代。这些成就很大程度上得益于如家鲜明的企业形象。

　　CIS是Corporate Identity System的英文缩写，即企业形象识别系统，通常人们习惯称其为企业形象识别战略。它是指运用整体传达系统将企业经营理念与精神文化，传达给企业周围的关系或者团体，并令其对企业产生一致的认同感和价值观。这里采用日本的CIS定义，即认为完整的CIS包括理念识别MI（Mind Identity）、视觉识别（Visual Identity）、行为识别BI（Behavior Identity）。

　　下文就将从这三方面入手完成本案例的分析。

　　1 . MI

　　MI是指理念识别，包括企业的理念精神、座右铭、文化性格、宗旨等，它是企业各种活动的主导和CI体系的基石，属于企业的最高决策层次，是企业之“心”。如家从建立开始就着力塑造良好的形象、鲜明的特点，强调与同行业竞争者的差异，突出独特的精神，打造适合自己的理念——“把我们快乐的微笑、亲切的问候、热情的服务、真心的关爱，献给每一位宾客和同事”。

　　区别于通常严肃刻板的企业理念，如家的理念显得异常的温暖。如家所制定的使命也与此契合：为宾客营造干净温馨的“家”、为员工提供和谐向上的环境、为伙伴搭建互惠共赢的平台、为股东创造持续稳定的回报、为社会承担企业公民的责任。从企业核心理念到宣传语——“不同的酒店，一样的家”，处处都有着宾至如归的“家”文化的影响。

　　在如家的理念识别系统中，不仅体现在顾客方面，还兼顾到了员工、伙伴、股东以及对于社会的责任。面面俱到的周密考虑，有利于企业树立良好的社会形象，扩大其知名度与美誉度。

　　值得一提的是，如家制定这样的企业理念，事先经过了长期严谨的市场调查研究。国内不乏星级酒店，但入住率都不高。究其原因，如家认为很大程度上是因为，对于经常出差辗转于各大星级酒店的商务型顾客，或是旅途劳顿的旅游者而言，需要的是家一样的温暖，并且追求一种便捷的体验，而星级酒店往往无法给他们这种感觉。并且调查显示，大多数客人在住店期间并没有使用酒店康乐中心等设施，于是如家也取消了这一系列使用率不高的设施，力图达到便捷、温馨。正是这些调查促成了如家现今的企业理念。如家获得成功后，不少人想要模仿，对此，如家的管理团队称，不可复制的是理念，如家最难被模仿的就是其对商业模式的理解，而这凝聚在如家的管理团队的心中。纯粹的模仿是know what，然后是know how，再高一个层次是know why。know why正是如家的核心优势。

　　2． BI

BI是指行为识别，指企业内外各项活动的行为规范策划，展现企业内部的制度、组织管理、教育、生产、开发研究等，并扩展到企业外部各种社会公益活动、公共关系、营销、市场调研等。BI是企业形象策划的动态识别形式，而有别于企业名称、标志等静态识别形式。是企业之“手”。

如家内部建立了一套完整而详细的管理制度，约束并规范组织和员工的行为。对于服务行业，产品的提供本身是一项比较难以约束的事。对此，其管理团队提出了“像制造业一样生产服务”，主要就是强调服务质量的标准化。“我们对待服务的质量，要像制造业的[企业](http://www.studa.net/company/)一样。在制造业，次品率往往低于千分之一或者万分之一才是合格品；而服务性行业，能够达到90%以上的客户满意度就非常不错了。其实说起来90%的客户满意度还是说明有10%的次品率；即使是99%的满意度还有1%的不合格产品，这是不可以的。我们现在提倡零缺陷，虽然整个与客户接触的服务流程环节非常多，我们仍然要求全过程的次品率要在1%以下。要做到这一点是非常不容易的，因为服务并不是容易做到标准化的东西。需要对每个过程、每一道工序，完全能够进行控制和测量，服务的过程中，服务人员每次与客户接触，说的每一句话、客户每个不同的要求，服务人员会遇到不同的情况；达到这些要求，是很困难的一件事情。但困难并不是不可能克服。换个角度，就可以把服务像制造产品一样分解成一个个环节。能够保证按照恒定的质量标准永远重复下去，才是最为成功之处。”
　　扩展到企业外部，如家也致力于各种社会公益活动、公共关系、营销等。比如迎接世博，推出多项绿色环保活动；赞助东方卫视全程参与“加油!好男儿!”活动；举办员工运动会、技能比拼大赛等活动；制定反舞弊政策；制定商业行为和道德规范等。如家一直以来都在通过各种行为准则的制定及实践、持续的媒体活动策划，打造充满活力、管理高效、热心公益、注重人文关怀的形象，使品牌在大众中的知名度、美誉度和特色度不断得到提升，树立了良好的动态形象。
　　3. VI
　　VI指企业精神与行为的外在化视觉形象设计，如标志形象、标准字体、标准色彩和中心广告词等，广泛应用于销售系统、办公室系统和环境系统。人们能直观感受到，是企业之“脸”。
　　如家的LOGO，由红黄蓝三色构成，颜色鲜艳、对比强烈，可识别性高。小房子样式的设计，HOME INN的标志，“I”做成弯月的样子，“如家”两字嵌在房门中，整体LOGO巧妙而简洁，给人温馨的家的感觉。
　　店面的设计也主要是黄蓝两色，这样鲜艳的色调在城市中很少看到，故而识别性很高，仅这一点就为其特色度加了不少分。有很多新闻报道直接用“黄房子”来代替如家，其高识别度由此可见一斑。
　　酒店内部的设施亦高度标准化，棕黄色的地板、粉红色的床单、白色的窗纱、蓝色的窗帘，都意在区别于其他酒店难以接近的一片白色，营造家庭般的感觉。
　　总体而言，如家的VI设计与其理念完好地契合，充分体现了“不同的城市，一样的家”。在如家的CIS设计中，自始至终贯穿着宾至如归的“家”文化，MI、BI、VI三者相互融合，打造出全方位立体的企业形象。而这些都是基于前期详尽的市场调研，分析出企业真正想要树立的形象。从而，对于市场的充分了解及准确把握是打造企业形象识别系统的前提。另外，在实践CIS的过程中，要统一在MI理念的前提引导下，建立统一整体的企业形象。

**讨论：**

1. 如何树立正确的客户服务理念
2. 如何实行客户满意经营战略？