

管理前沿：客户服务的歌德巴赫猜想 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/21/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E5_89_8D_E6_c25_21083.htm 随着市场竞争的日益激烈，企业要获得市场竞争的优势就必须站在客户的立场来考虑产品和服务的问题，同时企业也必须计算客户满意度、客户保留率和利润率之间的成本关系。据有关调查显示，获得一个新客户的成本是保持一个满意客户的成本的5倍，因此，如何让客户满意便成为企业的迫切要求。客户服务需要智慧与勇气 目前许多企业管理层已经意识到“以客户为中心、服务为导向”的重要性，也能经常把这句话挂在嘴边，但普遍缺乏解决这个哥德巴赫猜想的智慧和勇气。智慧，体现在对服务营销理论的掌握、以客户为中心战略的制定、把战略贯彻实施的能力等。大多数中国企业的管理层缺少服务营销的理论，更缺少实际应用的经验，特别是在有中国特色的市场，面对有中国特色的顾客，更缺乏将服务营销的理论活学活用到实际管理中的智慧。另一方面，做顾客服务和做业务不一样，业务是看得见的，所以比较容易操作也比较容易看到绩效，而服务是无形的，可能做了大量的工作却体现不出来，这就是阻碍管理层推进服务的最大心理阻力，而克服这一心理障碍，需要的是管理者的勇气，而且是长期的勇气，需要管理者能够忍受在不断的服务投入中却看不到直接的收益、在付出了全部的诚心后顾客还在抱怨的局面，甚至还要面对来自企业内部员工的压力。所以，要真正地做到贴近客户，必须有足够的勇气和将目标转化为实际行动的智慧。建立服务管理体系 假设我们的企业已经有了贴近顾客的勇气，那

么剩下的关键就是要形成一套以服务为导向的服务管理体系了。怎么样才能建立起一套长效的服务管理体系呢？首先，企业应该确立以顾客为中心的战略目标。只有把服务定位在战略的高度，才能把服务客户的理念贯彻下去，因为服务他人的行为是被动的，没有多少人会自愿地服务他人，所以以顾客为中心，贴近客户，必须有从上到下的强大推动力。中国移动就是这样做的，而且把“服务领先”这一战略提升到与“业务领先”同等重要的地位。其次，对于企业管理，同样不能把贴近客户的工作寄托在具体的服务业务部门自觉的行为上。许多企业可能会认为只要有一些加强服务的文件、规章制度就可以做好服务了。其实这是一种自我欺骗的行为，因为文件、规章制度只是一些条条框框，一些空洞的口号。从根本上来说，要长远地解决贴近顾客的问题，企业必须形成一套服务导向的机制，让各具体服务接触部门的日常工作就是服务客户，从而把服务作为一项与业务同样重要的常规工作来抓。对此，企业应当建立一套考评服务质量的指标，启动满意度考核项目，把满意度考评的结果作为KPI考核指标。明确提出“服务领先”战略的中移动就建立了一套考评服务的指标体系，聘请第三方公司实施顾客满意度研究项目。每年进行最少两次调查，把顾客满意度研究得到的顾客满意度指数作为考核各下属公司的KPI指标，从而在实施层面上真正地把服务领先的战略贯彻下去。同时，根据满意度研究为各下属公司指出改进短板，限时将短板提升，并把提升的结果作为下一次考评的依据。这样一来，各地市公司只能把服务摆在与业务同等重要的位置，而且把服务提升作为一个日常的工作来执行，这是不以各地市公司的意志为转移的，

成了必须完成的任务，从而在经营机制上做到了与“服务领先”战略的一致。实施满意度研究项目 实施满意度研究项目是将客户满意的战略目标贯彻执行下去的一个关键环节，那么，企业在实施满意度研究时应该注意哪些问题呢？第一，满意度研究首先应揭示出不同客户满意的指标在重要性上的差异、客户满意的程度、满意和不满意的内在原因，并能比较各个竞争对手和自身在不同指标上的优劣。第二，客户满意度研究虽然可以了解客户对产品或服务的评价程度，但多数情况下满意度高并不意味着会成为一个忠诚的客户，因此，要研究影响客户购买行为的深层原因，引入客户忠诚度的概念是必要的。第三，满意度的提高带给企业的收益率可能是递减的，即满意度有它的最佳点，并非越高越好。因此，在满意度研究中要根据企业的具体情况找到最佳的满意度。第四，客户满意度研究要持续追踪客户的要求和期望的变化情况，并能够起到评估企业各项决策实施效果的作用。客户满意可用如下的函数来表达： $客户满意=f(事前预期, 可感知的效果)$ 这个表达式可解释为：客户满意是客户对购买前的期待和实际使用后的效果评价判断后形成的感受。客户满意度是指客户对所购买的产品或服务的满意程度，客户满意度也将决定他们今后继续购买产品或服务的可能性。所以客户满意度是客户在购买产品过程中形成的心理感受。这个过程可以用图1表示。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com