

# 服务竞争力lingxian同行

产品名称	服务竞争力lingxian同行
公司名称	广州坤与尚企业管理咨询有限公司
价格	3000.00/天
规格参数	
公司地址	广州市番禺区钟村街致业科技中心
联系电话	020-84649816 18929597529

## 产品详情

服务竞争力 | 如何设计lingxian同行的服务质效系统

服务从来不是一个空洞的词，客户可能也说不好满意什么样的服务，但是当你做到了他心中所期望的程度，就是服务好！

服务，是现代企业输出的、满足客户一定要求和标准的服务产品，好的服务不仅能满足客户的需求，同时还能够实现客户满意度的进一步提升。

现代服务型企业要打造服务竞争优势，需要保证服务流程的全体人员、全业务过程对服务品质关注的体现，并且以客户能够感知到、体验到的方式表现出来。

现代服务型企业包括物业公司、银行、保险公司、人力资源公司、货代和船务公司、餐饮酒店以及其他商业服务、租赁业企业。各个行业，如何有效开展服务品质的管理和控制，是以服务质效胜出的关键。

随着大服务时代融入人们的生活，企业都面临“个性化需求，定制化产品和服务”的市场要求，制造业也需要成长为服务型制造业，有的工厂，制造板块的老本行可能不赚钱，但是设计开发、产品交付、安装、施工等售后服务的利润比较可观。

2024年开始，掌握科学的设计方法，构建有企业特色的服务质效管控系统，打造突破和胜出的服务优势！

## 第一部分 现代服务型企业“服务质效管控系统”设计原理

服务是过程和结果的有机融合。企业既要聚焦服务过程的质量，也要保证服务结果能够让客户满意，如何让客户可以提前感知所购买的服务可能存在的风险，需要企业作出相应的承诺。“服务质效管控系统”的设计就是要根据这一客观要求，提前认真识别、掌握控制，并试图减少或消除服务运营中的潜在出错点，或规避可能的运营风险，有效实现对服务质量的事前控制。

### 一．服务质效的核心理念指标

#### （一）指标维度

##### 客户需求维度

安全。必须满足、消除担心吃亏、损失、伤害的心理和诉求。

##### 服务保证维度

过程。足额服务和服务质量都是围过程开展的，客户需要全程服务。

如，不满意无条件退款，银行的24小时服务等，都是基于服务质效核心理念而设计的。

#### （二）指标细化

企业应根据不同的经营策略定位，突出不同的服务特性，形成特色和差异化优势。服务的内在特性包括：

表1 服务的内在特性表

序号

特性

说明

1

功能性

服务所具有的功用、效能满足客户需求的程度

2

经济性

客户得到不同程度的服务，需要付出的费用是否合算

3

安全性

服务产品对客户生命、人身、财产、精神、生活等会不会有不安影响

4

时间性

服务在时间上满足客户要求的程度。包括及时、省时、准时三个方面

5

舒适性

服务过程的舒适程度。包括产品的适用，设施的舒服方便，环境整洁有序

6

友善性

服务过程的友善程度。包括服务氛围，工作人员的态度等

## 二．服务质效的具体呈现

前面讲过，服务须用保证的方式进行表现。

### （一）服务保证的概念、意义

1. 服务保证有两部分组成：一是对服务和产品本身的内在特性作出一些承诺，也叫质量承诺；二是当达不到标准和要求时，愿意对客户进行补偿性赔偿的承诺，就是赔偿承诺。所以，服务保证也叫服务承诺。

2. 服务或者产品能不能达到客户的要求、满足客户的需求，有的可以先得到确认，有的只能是使用了、体验了才知道，分为“前验商品”和“后验商品”，为了让客户放心、安心，对服务有信心，企业需要做出承诺，做好服务保证。

从实践中总结得出，服务保证的意义如下表：

表2 服务保证的意义构成

1

降低客户感知风险，提升消费信心

2

促使企业在保证质量上下功夫，在满足客户需求上多用心

3

激发客户抱怨，利于企业调整、优化、改善。因为客户不对公司抱怨，就会对其他潜在客户诉说不满，导致潜在成交流失

4

对承诺作出标准，利于保护客户获得赔偿的利益，体现客户至上理念

用土话总结上表，就三点： 买的人开心 卖的人舒心 参与的人安心

## （二）有效服务保证的特点

表3 有效服务保证的特点

序号

特点

说明

1

对客户满意度的承诺

即使难以做到的服务，也可以用其他方式予以弥补，保护客户满意度不受影响

2

保证条款的具体化

保证条款具体写明，一是让客户清楚自己能得到的服务有哪些，二是让执行服务交付的员工知道怎么做

3

### 对未实现的保证的赔偿

这里有两点要注意，一是如果只有口头保证、承诺、道谦，而必要时没有实质性赔偿，对企业服务品牌的信誉会造成损害；二是比较麻烦的理赔手续将导致客户极度抱怨。

## 三．服务保证设计程序

“4个确认”设计服务保证，具体程序如下：

### 第1个确认：服务及质量承诺的范围

分为“具体服务保证”和“无条件服务服务保证”。具有创新优势的企业可以选择“具体服务保证”，在行业竞争对手广泛采用的服务保证的基础上，推出别具一格的创新服务保证。

### 第2个确认：服务及质量承诺的度

根据企业的质量标准和承受能力，承诺服务质量将达到何等水平和标准。

### 第3个确认：服务及质量承诺的赔偿形式的

现代服务管理的赔偿包括实用维度、表征维度两种，就是我们常说的经济补偿、心理或社会资源补偿。

### 第4个确认：赔偿的力度

寻求客户与企业的利益平衡点是确定赔偿力度的关键。

案例：

## 四．服务质量控制及评估模型

### （一）服务质量控制理论发展历程

服务质量品质管理理念发展的五个时期：

理念发展阶段

## 简要说明

### 1. 质量是“检验”出来的

20世纪大量生产催生专业分工，质量管理有了专职质检员岗位，质量管理依靠品检制度。

### 2. 质量是“制造”出来的

19世纪40年代统计学应用到企业管理中，进入统计质量管理时代，强调必须将产品检验的结果反馈到制程改善，才能预防不良品产生。

### 3. 质量是“设计”出来的

制程管控只关注企业内部的品管，为了解决厂外品管的使用、储运发生质量问题，必须在产品设计阶段就把顾客需求考虑进去，质量管理发展为可靠性的理论和做法。如产品的使用寿命、操作规程等。

### 4. 质量是“管理”出来的

即“全面质量管理时期”。质量不只存在于产品本身，扩展到工作面、提供服务的层面上，需要全体员工共同参与，全流程管控。

### 5. 质量是“习惯”出来的

即“全面质量保证时期”。想有优质的产品，先有优质的企业文化。员工对工作的认知、价值观均影响其工作绩效。塑造质量文化要从培训做起，让员工个人态度发生变化，再到个人行为发生变化，最后引起团队行为改变，这种改善基于员工行为习惯的改变。

## （二）服务保障产生质量问题的原因

企业服务质效不好，可能存在以下产生原因：

1. 过程控制不合理，质量失控。
2. 对质量问题的发生，重视不够，不近没有及时的原因分析，也没有止损措施。
3. 员工的习惯不好，把公司和老员工的经验作为服务质量标准，缺乏科学优化、提升。

众多中小微公司，质量问题重复出现，服务信誉长期低迷，主要原因是不擅长学习、接受先进的管理理论，在发展初期无序形成的老经验中固步不前。

## （三）服务保障质量控制的措施

### 1. 应对措施

- (1) 对全体员工分类、分层、分批进行质量意识培训。
- (2) 严格执行服务规程，提高服务操作人员技能水平。
- (3) 成立服务品质保证改善提升机构，运用PDCA改善工具进行持续提升。

## 2. 控制步骤

- (1) 制定标准。确定服务所需要的成本、性能、安全性、可靠性等交付标准。
- (2) 评价符合标准的程度。有了标准，可以采用规定的方法工具，对服务的优劣进行客观评价和衡量。
- (3) 必要时采取措施。对影响客户的营销、设计、服务提供和回访等各个因素采取措施，解决问题。
- (4) 制订改进计划。如降低成本、提高性能、安全性可靠性标准的计划。

## 第二部分 现代服务型企业“服务质效管控系统”操作手册

### 一．现代服务品质内容

#### (一) 技术品质

1. 服务的智能化水平
2. 服务的技术水平
3. 服务的规范化程度
4. 服务开发能力

#### (二) 功能品质

1. 功能设施。齐备程度，设备品质，功能搭配。
2. 服务效率。响应时间，处理时间，处理效果。
3. 服务价格。

#### (三) 信息品质

信息品质反应服务型企业内部、外部沟通机制的顺畅程度，体现企业发展是否良好。

1. 信息渠道的建立。
2. 信息传递的速度。

3. 信息传递的对称性。
4. 信息的开放度。

## 二．服务品质构成要素、排序

客户比较认知与期望的差距，衡量服务保证质量，由高到低的要素如下：

1. 可靠性。企业可靠地、准确地履行服务承诺的能力。
2. 响应性。企业迅速提供服务、解决问题，减少客户等待时间的能力。
3. 确实性。企业员工所具有的知识、礼节以及表达出的自信、可信的能力，它能增强客户对企业服务品质的信心 and 安全感。
4. 关怀性。企业设身处地为客户着想和对客户给予特别的关注。
5. 有形性。企业为实现服务特性而提供的设施、设备、人员和沟通材料的外表。

从以上排序可以得知，一引起服务型企业过于注重“有形性”要素，而忽略了“可靠性”“响应性”“确实性”这些被客户关注的因素。比如银行，营业大厅越装修越上档次，但是服务流程、人员素养没有上档次，顾客根本不会认可。

## 三．提升服务品质的方法

### （一）提升管理水平

建立制度化并持续提高效率，关切客户需求，服务超越客户预期。

### （二）推行标准化作业

1. 建立标准化作业、服务绩效标准，采用科学有效方法使服务有形化、差异化，建立企业识别体系，提供详细的服务记录、报告、表格；规范服装，统一机具，表现一致的服务礼仪。
2. 营运流程标准化。将客户纳入价值创造流程中，使客户、员工共创经验、共创价值。利用互联网信息化技术将服务数据可视化，应用于服务绩效管理，在企业日常工作中得以落实。

### （三）实施全面品质管控

持续改善以不断达成客户满意，做法包括以客户为焦点，全面支持改善，授权赋能，教育训练，慎选人员等。一些专业的服务可以选择外包，以精细化分工发挥整合互补效益。

### （四）降低人事流动率及加强专业培训



现代服务企业常因工资低、福利差、激励不足等使得员工离职率高，导致服务经验流失，新人没人帮带，加上企业在服务技能培训上投入太少，留不住素质高的人员，无法形成良性循环。解决的办法是：先投入服务质效培训，筛选高素质员工；等见到服务效益后，再逐步提高工资待遇，留住高素质员工并予以重用。

#### （五）利用新科技增进作业效率

1. 用好公司内网、能用办公软件，实现日常工作信息化、软件化，提高效率；
2. 购买专业管理软件。前提是公司在该软件对应的流程上已经得到优化和验证是高效的；
3. 投入机具、设备、材料等，降低工时成本，提高各项业务的工作效率。

### 四．服务品质评估模型

#### 模型选择

口碑 个人需求 过去经验 外部沟通

#### 基于影响要素的服务质效评估模型

#### 服务品质

可靠性

响应性

确实性

关怀性

有形性

期望的服务

认知的服务

认知的服务品质

- （1）超过期望：令人惊讶的品质
- （2）满足期望：满意的品质
- （3）低于期望：无法接受的品质

## 基于客户认知的服务质效评估模型

客户

差距5：服务期望      服务感知

差距1：提供服务的公司

差距4：服务提供（售前、售后协定）      同客户的外部沟通

差距3：将感知转化为服务质量规范

差距2：管理者对客户期望的感知

我们的建议：

1. 服务质效的跨越式提升，要系统解决，一场针对某一项服务技能、礼仪的培训，并不能持续地为公司带来根本上的改变和提升；
2. 服务型企业构建“服务质效系统”只需要3个月时间，便可以进入全面落实阶段，在坚持执行一段时期以后，养成服务质量文化，企业的服务口碑和客户满意度必然提升；
3. 服务收益：企业的利润随着服务的升级不断提高，企业全面转型为“服务型公司”的当今时代，提高服务质效水平具有战略意义。