

情境一

顾客满意管理

20 世纪 80 年代末到 90 年代中期, IBM 公司出现的一场史无前例的危机, 也向利润中心论敲响了警钟。当时 IBM 的市场占有率下跌了 12 个百分点, 股票价值由每股 178 美元跌至 50 美元, 年亏损额达 80 多亿美元, 公司裁员 10 万人。这一危机把 IBM 推向了崩溃的边缘。管理专家在对其危机进行诊断时作出的结论是: “过分强调外在形象和企业利润, 而忽略了顾客的需求。” IBM 这一典型事例使得众多企业重新审视自己的管理思想, 并将顾客需求的地位提升到了前所未有的高度。

1.1 情境描述

1.1.1 公司介绍

Ponvi 信息技术公司一家专门从事计算机网络技术产品的研发设计、安装销售、调试培训, 以及企业信息化建设等体系服务的综合性电脑网络高科技企业, 是专业化的软件开发和计算机系统及网络应用系统集成商。提供网站运营、网络营销的专业网络运营公司, 帮助企业在众多网络信息中脱颖而出。公司根据客户的需求, 通过详尽的市场需求分析进行网站总体策划, 明确企业网站的目标定位和制定方案。同时提供最佳技术解决方案和网络推广方案。

1.1.2 问题确认

公司本着“精诚致业, 诚信为本”的宗旨, 不断开发产品市场同时, 努力发展自身素质, 提供可靠的产品、尽善尽美的服务, 坚持信誉第一, 用户至上的宗旨, 以高品质的产品, 再配以优秀的专业技术力量, 及时、全面、高效解决售前、售中、售后全方位的服务, 使客户的投资得到最大价值的体现。故此, 赢得了广大用户的信赖! 也正是凭着这一点, 才有了今天突飞猛进的发展。

为帮助企业面对庞大而理性的市场, 更灵活、更有效的方式开拓自己的产品市场, 树立自己的品牌形象, 公司提出实施顾客满意管理。

同学们分为 4 个小组, 对网络运营公司将要实施的顾客满意管理进行分析。分别形成了《顾客满意测评指标体系》、《顾客满意调查表》、《顾客满意度评价报告》、《顾客满意质量标准》4 份报告。

1.2 能力目标

1. 掌握顾客满意管理方法和坚持的原则;
2. 能应用顾客满意管理的实施步骤;
3. 能使用顾客满意测评指标体系判断顾客满意管理的效果;
4. 培养学生良好的团队协作的精神, 增加自信心和求知欲。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】

13684609885 0451--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【报名地址】

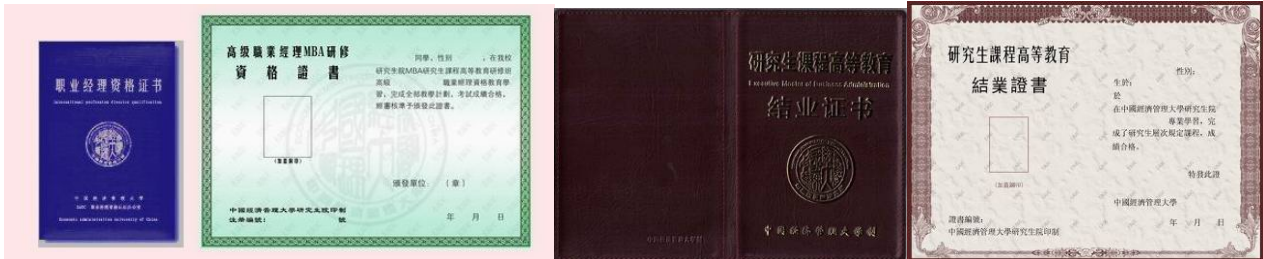
哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

1.3 情境实施

1.3.1 模块一 顾客与顾客满意管理的概念

顾客满意（customer satisfaction, CS）是指顾客对其要求已被满足的程度的感受。

顾客满意度指数（customer satisfaction index, CSI），是对顾客要求已被满足的程度的一种量值表示。CSI 调研是实施 CS 战略的重要推进方法，既量化体现了 CS，也量化反映了供方组织努力追求 CS 的成效。

顾客满意管理的指导思想是将顾客需求作为企业进行产品开发或服务设计的源头，在产品功能设计、价格设定、分销促销环节建立以及完善售后服务系统等方面以顾客需求为导向，最大限度地使顾客感到满意。其目的是提高顾客对企业的总体满意程度，营造适合企业生存发展的良好的内、外部环境。企业要及时跟踪研究顾客对产品或服务的满意程度，并依此设定改进目标，调整营销措施，在赢得顾客满意的同时树立良好的企业形象，增强竞争能力。

顾客可以是个人、群体或是一个单位，其需求构成了市场。企业对顾客需求的满足程度决定着企业的获利能力。因此，CS 可以被认为是企业效益的源泉，这一点从以下一些由专家调查研究得出的数据结论可以得到证明：①开发 1 个新顾客的成本是留住 1 个老顾客的 5 倍，而流失 1 个老顾客的损失，则要争取 10 个新顾客才能弥补；②一位不满意的顾客会向 8~10 个人进行抱怨；③企业只要将顾客保留率提升 5%，就可以将其利润提高 85%；④将产品或服务推销给 1 位新顾客和 1 位老顾客的成交机会分别为 15%和 50%；⑤如果事后补救得当，70%的不满意顾客仍然将继续购买企业的产品或服务；⑥1 个满意的顾客会引发 8 笔生意，其中至少有 1 笔成交；1 个不满意的顾客会影响 25 个人的购买意愿。

除此之外，在营销界还有一个著名的等式： $100-1=0$ 。意思是，即使有 100 个顾客对企业满意，但只要有 1 个顾客对其持否定态度，企业的美誉度就会立即归零。这种形象化的比拟显然有些夸大，但实际的调查数据表明：每位非常满意的顾客会将其满意的产品或服务告诉至少 12 个人，其中大约有 10 人在产生相同需求时会光顾该企业；相反，一位非常不满意的顾客会向至少 8~10 个人抱怨他的不满，这些人在产生相同需求时几乎不会光顾被抱怨的企业，而且还会继续扩大这一负面影响。

从以上这些数据可以看出，CS 问题将直接影响现代企业的利润获得能力。企业向社会所提供的产品的最终使用者是顾客，他们在购买和使用产品以后，会产生一种可以模糊测定的合理体验，即满意程度。现代企业可以以提升这一满意程度为核心，展开其整个经营管理工作。

1.3.2 模块二 实施顾客满意管理必须坚持的原则

在 CS 战略指引下,企业应紧紧围绕顾客需求这一中心开展整个企业的经营活动。根据这一特点,将 CS 战略的理念引入现代企业的质量管理过程中,开展 CS 管理时必须坚持以下原则:

1. 全程性原则

所谓全程就是指实施 CS 战略不能只局限于产品的前期研究开发阶段,企业实施 CS 管理必须贯穿于从开发决策、设计、生产、销售直至交付顾客使用及提供售后服务的全过程。顾客满意度测量指标体系结构,可采用层次分析结构。首先确定顾客满意测量的总目标——顾客满意,然后分解为若干个测量和评价目标,并继续分解每个子目标直至具体测量目标,顾客满意度指标体系结构图如图 1.1 所示。

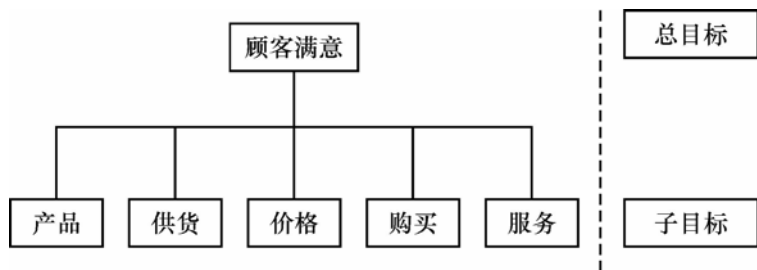


图 1.1 顾客满意度指标体系

2. 面向顾客原则

实施 CS 战略的核心内容就是以顾客需求为导向,这需要从顾客需求结构的调查、反映顾客需求的项目指标及指标权值体系的确定和对顾客主观感受的调查等几方面予以保证。ISO9001:2000 标准使得追求高品质产品或服务质量标准的企业必须应用“顾客满意”,同时 ISO 明确提出质量持续改进的作业流程(PDCA 循环系统),见图 1.2。可以看出,“顾客满意”研究关键要获得两个信息:

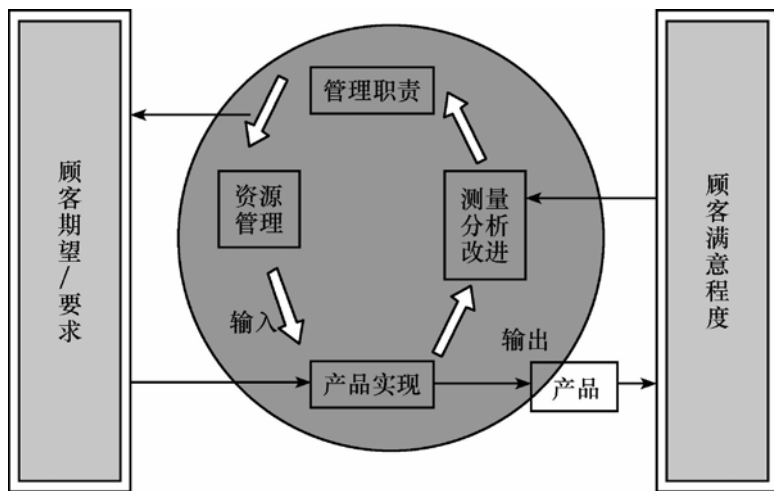


图 1.2 产品或服务质量持续改进流程图

1) 顾客的期望/要求: 以便设定与顾客要求相吻合的产品或服务质量标准;

2) 顾客满意度：检测各项措施的有效性。提出下一步改进、调整措施。

顾客的期望与要求是企业产品或服务质量的界定标准。任何一项产品或服务，不管它的理化性能有多好，技术含量有多高，服务做得多么细致、周到，如果它不能很好地满足顾客的需求甚至顾客对它没有需求，那么，它的质量就不能说是好的，而只能是零，甚至是负数，因为它不但没有产生效益，还造成了资源的浪费。所以对“质量”的定义，已经不再是单方面的硬性技术指标，而是由顾客对它的综合需求因素构成，其中包括技术或功能上的、行为或形象上的、感官或嗅觉上的、时间或服务上的等；所以，对顾客期望及要求的研究，可以使企业更好地找到市场需求或更好地设定产品服务质量标准。

美国营销协会在关于“顾客满意”的战略中说明，企业首先要通过顾客的“各类反馈信息”，了解到底哪些因素构成顾客的满意与否。许多企业在日常经营活动或进行顾客满意研究时，习惯于以“自己”为出发点，“我”准备为顾客提供怎样的服务，顾客是否对“我”的这项服务满意等。事实上企业认为应该做的，可能不是顾客希望要的，或者不是目前希望的；当然，从业多年的经验可能使企业认为自己已经很了解顾客了，但今天的市场，单纯依靠“经验”去进行判断或决策，已经无法保证足够的优势。所以，了解顾客的期望与要求，并建立“顾客满意度测评指标体系”是“顾客满意”研究要进行的首要工作。

3. 持续改进原则

在现代企业质量管理中实施 CS 战略，其重要目的就在于时刻推动企业质量管理工作的改进。CS 本身是一个动态的概念，顾客的需求处在不断的变化和发展之中。因此，在现代企业中实施 CS 管理不是一蹴而就的事情，必须坚持持续改进的原则，才能取得更大的、持续的成功。

1.3.3 模块三 CS 的理论研究方法

CS 的理论与方法之所以能够较为准确地对国民经济运行、行业现状及前景、企业经营状况进行评价和预测，是因为贯穿于 CSI 统计和计算过程中的理论研究方法。该方法以图 1.3 所示的 4 个阶段的特有过程来证明 CS 理论的可靠性。

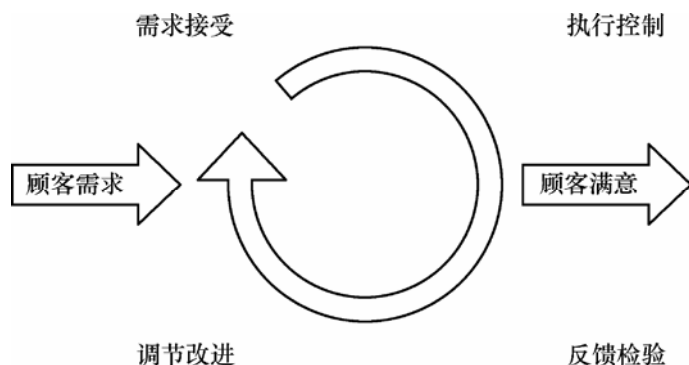


图 1.3 CS 战略研究的 4 个阶段

另外，CS 理论的研究方法还有以下一些特点：

1. 二次调查

由于一次调查统计的结果会因主题分散而流于形式，而二次调查则可以在最大程度上获取与调查主题相关的可用的综合信息。

2. 专家调查

通过专家调查，可以充分发挥专家们的专业知识优势，放弃无用信息和项目，构建指标体系。

3. 定性研究

可以根据调查结果撰写管理人员所需要的不同主题的研究报告，还可以让管理人员充分了解顾客的其他需求。

4. 定量求值

目标在于找出对企业的经营业绩和顾客满意度影响最为显著的因素，同时以函数形式表达各因素的影响程度。

1.3.4 模块四 顾客满意管理的实施步骤

1. 顾客满意度的调查方式

顾客满意度是评价顾客满意程度的依据。要对顾客满意程度进行评价，首先必须对顾客满意度进行调查，掌握顾客满意度状况。

顾客满意度调查有两种方式，一是由本企业组织人员进行调查，二是企业委托社会第三方专业调查机构进行调查。

(1) 企业组织的顾客满意度调查

企业组织的顾客满意度调查应定期进行，最好每季进行一次，至少每半年进行一次。由于顾客满意度调查工作量大，且烦琐复杂，企业最好设立专门机构或专职人员负责该项工作。每次调查前，应制订“调查方案”，规定抽样方法，设计简单易填、能充分反映用户意愿的“调查表”，并在“调查表”上印有鼓励用户认真填写“调查表”奖励的规定。对反馈回的“调查表”应作好统计、计算、评价和分析。

(2) 委托社会中介专业调查机构进行的用户满意度调查

社会中介专业顾客满意度调查机构进行的顾客满意度调查，方法科学、客观、公证、可信度高，但费用较大。其调查频次应基本与企业进行的顾客满意度调查频次相同，一季度或半年一次。

中介专业调查机构进行顾客满意度调查，首先应根据企业委托书提出的要求编制“调查方案”，设计“用户满意度调查表”。在征得委托企业同意后，中介机构按“调查方案”进行调查。对调查收集来的“调查表”，应作好统计和计算，最后向企业提出调查报告和计算的“顾客满意度”。中介机构是否需对“顾客满意度”进行评价和分析，则根据企业委托书委托调查的内容来决定。企业委托中介机构进行顾客满意度调查，至少应提出以下要求：

- 1) 顾客满意度调查的范围（含产品和地区）及其信息应用的领域；
- 2) 调查地区的划分和抽样方案；

3) 调查报告的主要内容和提交的时间。

对顾客满意度调查,不管是企业自行组织调查,还是委托中介机构进行调查,至少应包括以下内容和要求:

- 1) 对公司产品和服务满意的程度:很满意、满意、一般、不满意、很不满意;
- 2) 对产品和服务的哪些特性和特征不满意(有什么问题和建议);
- 3) 对所列调查产品和服务特性和特征重要度的排列顺序;
- 4) 再购买时是否仍购买本公司产品;
- 5) 是否愿意向其他人推荐本公司产品;
- 6) 不再购买本公司产品的原因。

2. 顾客满意度的评价

(1) 评价顾客满意度的程序

企业在顾客满意度调查的基础上,应对“满意度”进行评价和改进,这样“满意度”调查才起到它应起的作用。企业进行顾客满意度评价一般可采用以下4步的程序来进行。

1) 收集与顾客满意度有关的信息,包括“调查报告”和顾客满意度值达到的程度。

2) 对顾客满意度进行评价,找出差距。评价采用对比法:

① 与企业自身去年同期和前期满意度对比,是提高了,还是下降了。提高或下降在产品和服务的哪些特性和环节上。

② 与竞争对手的“满意度”对比,是高还是低。例如,某公司进行满意度调查后得知,它的顾客中有80%的满意,比过去有了很大提高,但与满意度达到90%并向95%进军的竞争对手相比,就大大落后了。

通过以上纵横评价对比,找出差距。

3) 分析差距,找出顾客不满意的问题点。对评价找出的差距进行分析,找出并确定顾客不满意的问题点。这些问题点就是企业提高顾客满意度的改进机会和切入点,要分析是产品质量特性不能满足用户需求的问题点,还是服务存在着不能满足顾客需求的薄弱环节。

4) 反馈信息,组织改进。通过评价和分析找出不能满足顾客要求的问题点和薄弱环节的信息,及时向有关部门反馈,由有关部门组织改进,要把一个用户层的不满意改进到满意,企业要作出极大的努力。(有关组织改进,提高顾客满意度的做法将在后面阐述)

(2) 评价分析顾客满意度应注意的问题

对顾客满意度评价和分析时,应注意以下几个问题:

1) 不同的顾客,其好恶不同,衡量满意度的标准的不同。例如以送货来衡量,有的顾客在约定时间提前送到才满意,有的顾客准时送到就满意,衡量的标准不同。再如,两个顾客对公司质量和服务都很满意,但一个是好说话的顾客,很容易做到使他满意,而另一个则是不好说话的顾客,很难做到使他满意,是由于某

次确实做得很好他才满意。

2) 对顾客满意度进行调查和评价时,不要为了取得高分数的顾客满意度而在调查前有意多做一些服务工作,讨好顾客。反之,也不要出现顾客知道企业在调查和评价顾客满意度,就提出额外的要求,不满足这些要求,就提出不满意。总之,这两种情况都会使调查的真实性掺“水分”。

3) 向不同的市场提供同一类产品,顾客满意度就较低;反之,向同一市场提供同一类产品,顾客满意度就较高。

4) 靠顾客重复购买的企业,其顾客满意度通常比较高。

5) 有些顾客购买商品转换到成本比较高的企业,其顾客满意度比较低。

6) 市场销售额迅速增多的企业,其顾客满意度可能下降,这是由于用户增多,其要求也随之而多样化了,而这些不同要求的顾客所购买到的是一个相同的产品。

3. 应用满意度评价信息,组织改进,提高顾客满意度

进行顾客满意度评价的最终目的,就是为了提高顾客满意度的程度,为此,在对顾客满意度调查和分析并找出顾客不满意的问题点后,就应针对问题点组织整改。可以开展“顾客满意工程”活动,按以下步骤改进顾客完全满意工作的流程。

1) 根据顾客满意度评价分析,确定顾客完全满意工作流程中存在的问题和有问题的环节。

2) 归口部门针对问题制订改进计划,分配职能、落实责任。

3) 承担改进的责任部门制订改进方案。

4) 按后文推荐的5步12项改进程序,实施改进方案,进行工作改进。

5) 取得改进成果,经过确认,纳入有关标准,正常运作实施,提高用户满意度。

任何企业,如能以PDCA循环的思想和方法,坚持用户满意度调查、评价、分析、改进、提高,企业用户满意度就可能不断地提高,最终上升到一个高水平,企业就能实现从顾客满意到用户忠诚,从而使企业长盛不衰。

4. 设立顾客满意度目标,下达指标,进行考核,促进“满意度”的提高

(1) 设立满意度目标,明确“顾客满意工程”活动的方向

为了使“顾客满意工程”活动能做到目标明确,企业每年应设立顾客满意度目标。满意度目标应在充分分析企业顾客满意度工作现状的基础上确定,以便经过员工努力后能够实现。设定的满意度目标应作为发动员工开展“顾客满意工程”活动的奋斗方向。为此,企业应制订并实施具有较高水平的顾客满意度目标的“用户满意工程”活动计划。并将“计划”逐级落实和实施。

(2) 下达满意度指标,进行考核,促进满意度的提高

企业为了确保设定的满意度目标的实现,企业顾客满意度归口部门应将目标转化成满意度指标,并将指标分解成小指标分配给企业领导并下达给有关部门。承担指标的企业领导和有关部门,为实现分配或下达给本人、本部门的指标,应

制订计划并努力实现。企业还应根据满意度评价结果，分级对满意度指标进行考核，通过考核，促使满意度逐年提高。

5. 顾客满意与顾客忠诚

需要说明的是，满意度的增加并不意味着顾客忠诚度也在增加，调查显示，65%~85%的表示满意的顾客会毫不犹豫地选择竞争对手的产品。因此，CS 与顾客忠诚是两个完全不同的概念，CS 的最高目标是提升顾客忠诚度，而不仅仅是满意度。这两者的主要区别在于：企业提供的可使顾客满意的产品质量标准还是在顾客的期望范围之内，顾客认为你是应该或者可以提供的，英文中用 **desired**（渴望的）表示（基本质量标准是 **expected**）；而可提高顾客忠诚度的产品质量标准是超出顾客想像范围的、令顾客感到吃惊的、兴奋的服务，英文用 **excited** 表示。

顾客忠诚是指顾客在满意的基础上，对某品牌或企业作出长期购买的决定，是顾客一种意识和行为的结合。它是 CS 的进一步发展，是企业所最终追求的目标。以下以图 1.4 和图 1.5 来说明顾客满意度和顾客忠诚度两者之间的关系。

从图 1.4 中可以较直观地看出 CS 和顾客忠诚之间的关系，顾客非常不满意对应的顾客忠诚度为零，顾客会离企业而去；达到了 CS，顾客忠诚度大约为 35%，但仍有大部分顾客不会再次购买；只有在 CS 的基础上进一步达到非常满意，顾客忠诚度超过了 80%，这时顾客会发生再次购买行为，成为这个品牌的忠诚顾客。

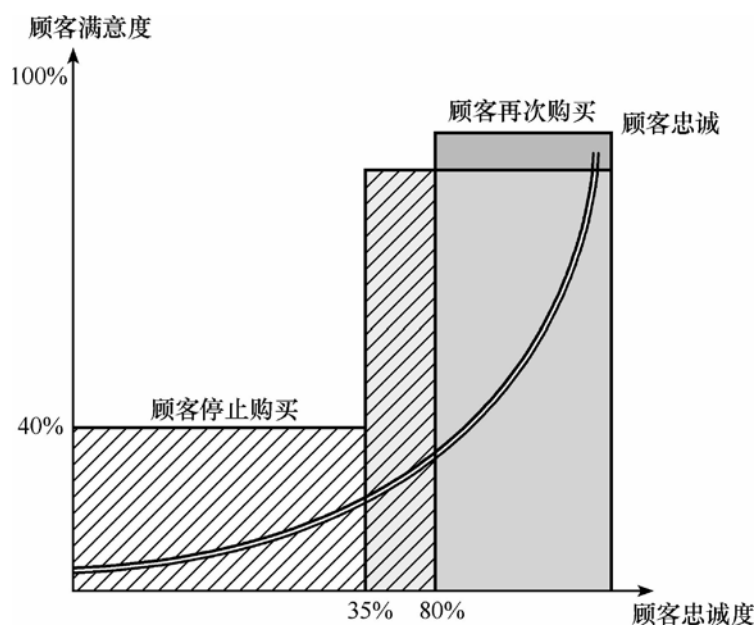


图 1.4 顾客满意度和顾客忠诚度的关系

从图 1.5 中可以看出，了解顾客的需求和期望并满足顾客的需求和期望，能达到 CS；进而超期望地让 CS 包括了解并满足顾客潜在的需求，才能实现顾客忠诚。对于企业来说，达到 CS 是基本任务，否则产品是卖不出去的，而获得顾客的忠诚是参与竞争取胜的保证。所以，CS 管理追求的目标是在 CS 的基础上达到顾客忠诚。

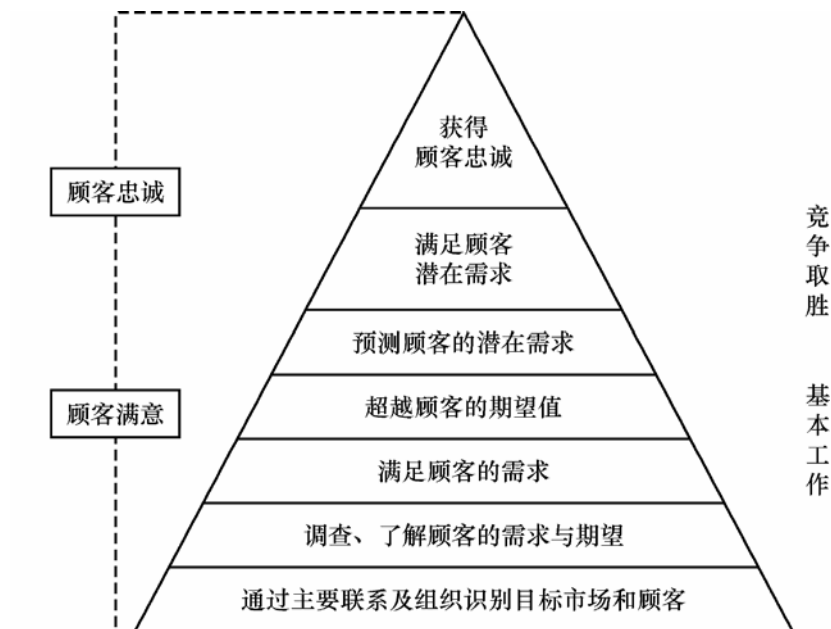


图 1.5 顾客满意与顾客忠诚关系图

1.3.5 模块五 顾客满意测评指标体系

某网络运营商顾客满意测评指标体系如图 1.6 所示。

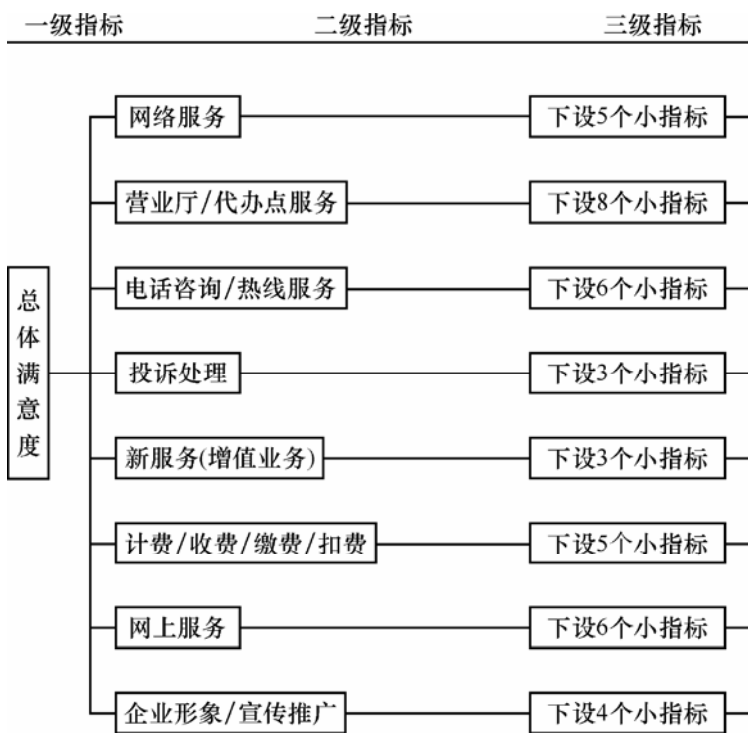


图 1.6 某网络运营商顾客满意测评指标体系

该指标体系共由 8 类 40 个指标构成。二级指标构成对一级指标的最终评价；三级指标构成对二级指标的最终评价。

从图 1.6 所示的指标体系中可以看出，这些工作领域目前都直接影响顾客对企业的满意度评价，但影响程度是不一样的，而且影响程度会随着市场的变化、企业经营的变化、顾客自身的变化而变化。对企业而言，如果希望在每个时期都能够获得最有效、最快捷的市场回报，就必须时时关注影响顾客满意度评价

的因素。

从以上指标体系首先可获得的信息是：

1. 找到目前工作重点（顾客所关注的焦点领域）

图 1.6 显示，对该网络运营商而言，顾客目前在“网络服务”、“投诉处理”、“电话咨询/热线服务”、“计费/收费/缴费/扣费”方面关注程度相对较高。但在这些工作领域中，下一步的工作重点应首先放在哪里，哪些领域的工作可以更快、更有效地提高顾客满意度？具体应从哪里切入？怎样调整？如图 1.7 所示的分析可以给出答案。

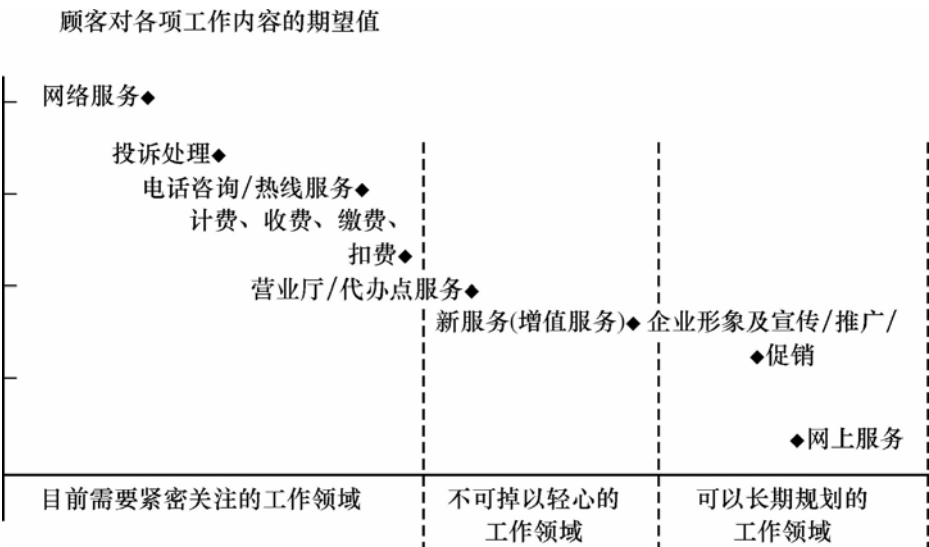


图 1.7 某网络运营商工作领域划分

2. 找到目前经营上的薄弱环节或需调整的领域

期望值与满意度评价对比分析如图 1.8 所示。

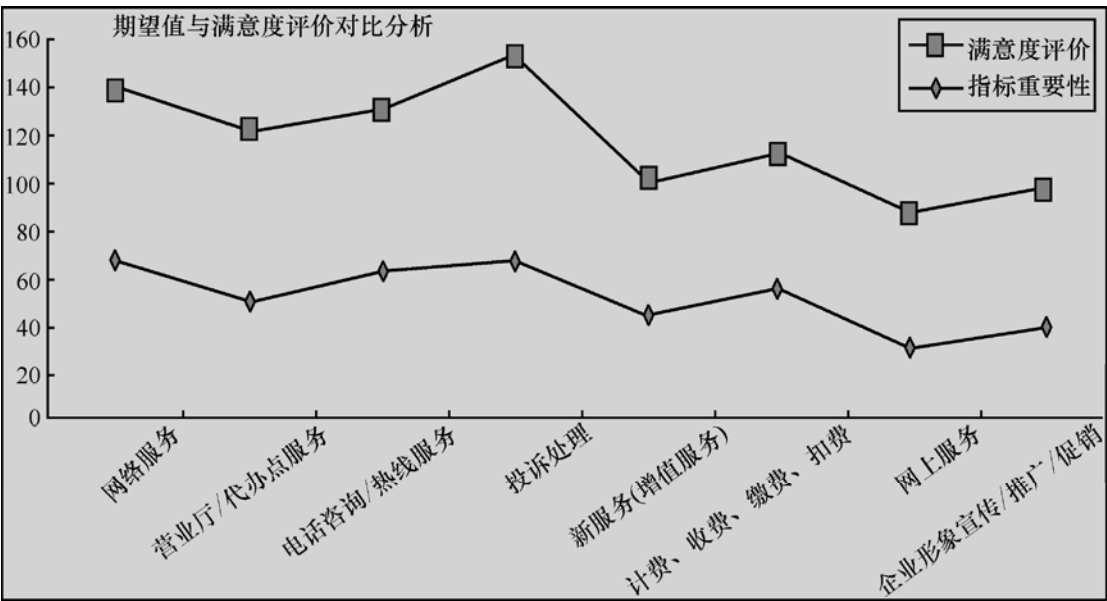


图 1.8 某网络运营商期望值与满意度评价对比分析

总体上看，该网络运营商在各环节的工作都超出了顾客目前期望（满意度评价均高于顾客期望值），但这并不代表该企业在各方面的工作已经做得完美无缺，

没有调整、改进的余地；对数据进行深入分析后，发现顾客对二级指标满意度评价都高于期望值，针对各三级指标内容，不同类型顾客给予了不同的评价，而且差异较大，这里以指标“计费、收费”为例（见表 1.1）。

表 1.1 总体顾客满意度指数

计费、收费所包含的三级指标	总 体		普通签约用户		高额用户		储值卡用户	
	期望值	满意度评价	期望值	满意度评价	期望值	满意度评价	期望值	满意度评价
客户对收费标准的了解	61.0	68.7	59.9	66.7	100	66.7	100	58.3
账单的可得性	48.2	50.4	48.2	50.4	49.5	50.4		
计费准确性	76.5	67.7	77.1	68.5	79.2	68.5	73.9	74.6
缴费方式	48.1	61.9	46.9	61	60.4	61		
话费额度的限制	41.4	35.4	39.3	34.9	61.4	34.9		

分析显示：首先，顾客在计费、收费中对“话费额度限制”表示不满；其次，面对不同顾客群体，不满的原因也不相同，普通顾客担心“计费准确性”，高额话费顾客除“缴费方式”以外都不满意，而储值卡顾客在可提供的两项服务内都表示不满。下一步应该有的放矢地调整这部分领域工作，从以下几个方面介入：

1) 总体上应调整目前在“话费额度限制”上所采用的具体措施（可以设定不同条件，提供不同话费额度供顾客选择；或者根据顾客“信用”设定不同额度；或者面对不同类型顾客提供不同额度限制等）。

2) 面对普通用户和储值卡顾客，需通过一些具体措施，使其“相信”自己的计费是准确的（公布计费准确度或说明/宣传自己的计费方式等）。

3) 面对重要个人用户，在以上几个方面工作基础上，还应保证其每月账单的准确获得，同时应让其了解计费模式。

其他环节的工作也是一样，总体上看没什么问题，但细分不同背景、不同类型的顾客后，会发现他们之间的差异非常大。当今企业都在提倡“个性化服务”，怎样进行个性化服务，答案便在其中。

3. 顾客满意度指数

要量化检测各项措施及执行的有效性，关键要获得一个“顾客满意度指数”。许多企业的顾客满意度研究最终获得的结论是：顾客满意度达 $\times\%$ 。它所传递的信息是“你的产品或服务在顾客眼里被界定的‘质量’水准”，是顾客对产品或服务所包含多种属性的一个综合评价，而不是多少人中有多少人对企业满意。

该网络运营商的 CSI 为 67，竞争对手的 CSI 为 63。可能很多人认为这一数字“怎么这么低？”事实上，美国 ACSI 机构发布的 2000 年美国电信行业顾客满意度指数也只有 72。该案例中各类型顾客的满意度指数如下：

1) 普通签约 CSI 为 67.9，其中 1995 年之前入网的顾客 CSI 为 66.16；1996～1998 年入网的顾客的 CSI 为 67.23；1999 年以后入网的顾客 CSI 为 68。

2) 高额话费顾客的 CSI 为 63.31。

3) 储值卡顾客的 CSI 为 69.1。

这几组数据传递的信息是：入网越久、话费越高满意度越低。

这对于一个网络运营企业来讲是一个非常危险的警示信号。今后网络运营商的利润增长点很大程度上来源于用户的话费支出，而高额话费用户无疑是企业需要特别重视的对象，否则未来企业的利润增长、回报率便可想而知了。

另外，顾客对各环节工作的满意度评价（见表 1.2）也可综合为一个指数，通过连续性对比，评价企业经营成效或经营措施的有效性。

表 1.2 各环节顾客满意度指数

指标类别	CSI	指标类别	CSI
网络服务	73.91	新服务（增值业务）	71.42
营业厅/代办点服务	69.37	计费、收费、缴费、扣费	72.38
电话咨询/热线服务	66.06	网站服务	56.42
投诉处理	53.8	企业形象/广告/推广宣传	68.84

国家制定出的全国性的行业指数，对企业下一步的决策将会有更大、更实质性的帮助。表 1.2 为某网络运营商务环节的 CSI。

4. 了解顾客对你企业的期望

前面用的“顾客满意度评价”数据和“顾客满意度指数”是不一样的，二者的差别如下。

“顾客满意度评价”不考虑顾客的期望，单纯计算满意度，以便更直观地了解顾客期望与顾客目前评价两者之间的差距所在；而“顾客满意度指数”是考虑到各指标对“满意度”的影响程度或贡献，并通过各因素所占的不同权重最终综合而成的一个指数。

表 1.3 所示为顾客对同行业企业不同的期望值。

表 1.3 顾客对同行业企业不同的期望值

指标名称	顾客期望	
	竞争对手	××公司
网络覆盖面	66.9	65.7
呼叫接通率	68.9	67.6
话音质量	73.4	71.2
通话稳定性（断音掉线频率）	74.3	72.3
国内漫游服务	56.5	56.2

从另一个角度来看，同一个指标，“顾客满意度评价”有可能非常高，而“顾客满意度指数”有可能非常低，这是因为顾客的评价都是通过“对比”而得出的；与竞争对手相比，这部分的工作可能做的不错，但顾客可能对企业的期望也比对竞争对手高，认为企业做到这样的程度是应该的，或者顾客认为企业应该更好些；因此两者综合后的指数自然有可能低于单纯的“满意度评价”。由此可见“顾客期

望”的重要，而现在很多企业在进行顾客满意度调查时并没有了解顾客期望值。

表 1.4 所示为顾客期望值的变化。

表 1.4 顾客期望值的变化

名 称	期望值		名 称	期望值	
	2008 年	2007 年		2008 年	2007 年
本地网络覆盖面	4.58	4.43	投诉渠道的方便性	4.42	4.17
呼叫接通率	4.63	4.45	投诉处理的有效性	4.58	4.20
话音质量	4.68	4.45	缴费方式	4.27	4.26
国内漫游	4.36	4.27	账单的可得性	4.14	4.07
营业厅的整体形象	4.13	3.83	优惠与促销活动	3.83	4.12

通过该指标体系。可以掌握顾客期望或要求的变化趋势。

构成顾客满意与否的因素会随着多种因素的变化而变化，顾客满意度研究同时可以了解这一变化趋势。

很明显，顾客在“优惠与促销活动”方面的关注程度在下降。

5. 了解目前自己的产品或服务质量标准

在“顾客满意”热潮中，“顾客忠诚度”越来越多地被企业管理者提及，那么，哪些领域的工作可以提高顾客的满意度？哪些领域可以提高顾客的忠诚度？构成顾客满意度与忠诚度的因素是截然不同的，有些工作甚至根本无法提升顾客的满意度，但也是企业必须要做的。

“顾客满意工程”中将所有构成顾客满意与否的因素分为 3 类，同时将企业的产品或服务的质量标准也界定为 3 类：基本质量标准、绩效质量标准及激励质量标准。

（1）基本质量标准

在企业所有需要关注的领域中，有些是属于必须要做的，如果没有做到或者做得不好，顾客会产生不满；若达到或超额满足顾客的要求时，顾客满意度也并不会增加。这些工作只是让企业的产品进入顾客的购买选择范围。如果一家企业通过研究发现大量的工作内容处于这一领域，那么该企业的质量只能说还处于一个基本阶段。

（2）绩效质量标准

当超额满足顾客这类要求时会提高顾客的满意程度，而要求没有被满足时则会产生负面影响，也就是顾客满意度评价会降低。

（3）激励质量标准

没有达到时不会影响顾客的满意度评价，但若要求得到满足或超额满足时会增加顾客的忠诚度。

对每个企业而言，因其所处的市场地位不同，这 3 类因素也是不同的，同样的工作甲企业做可能会提高顾客的满意度，乙企业做可能顾客认为是应该的，对满意度的提高并没有任何贡献；其次，从顾客角度而言，目前这些领域工作可能会增加顾客对企业满意度的评价，而随着顾客自身的变化（社会地位的变化、经济的变化、环境的变化等），同样的工作所获得的效果可能也产生了变化。所以这就是为什么顾客满意管理需要多种学科知识，并长期、连续性地进行的才有可能真正获得持续竞争力的原因。