

主要内容

- 服务质量的含义
- 过程质量与产出质量
- 服务质量认知模型
- 服务质量的五大维度
- 服务质量差距模型(五个gap)
- 顾客满意度
- 服务补救



“质量”的定义

- **ISO8402:** 质量是反映实体满足明确或隐含需要能力的特性的总和。
 - “实体” (entity)是指能够单独描述和考虑的对象。
 - 质量定义中的“需要”有两种情况，即“明确需要”和“隐含需要”。
 - 任何“实体”如产品，都是为满足用户一定的“需要”而生产的。
 - “能力” (ability)是指一个实体进行指定的活动并获得符合规定要求的结果的本领。
- **ASQC & EOQC:** 产品和服务内在特性和外部特征的总和，以此构成其满足给定需求的能力。
- **Dr. J.M. Juran:** 质量=适应性



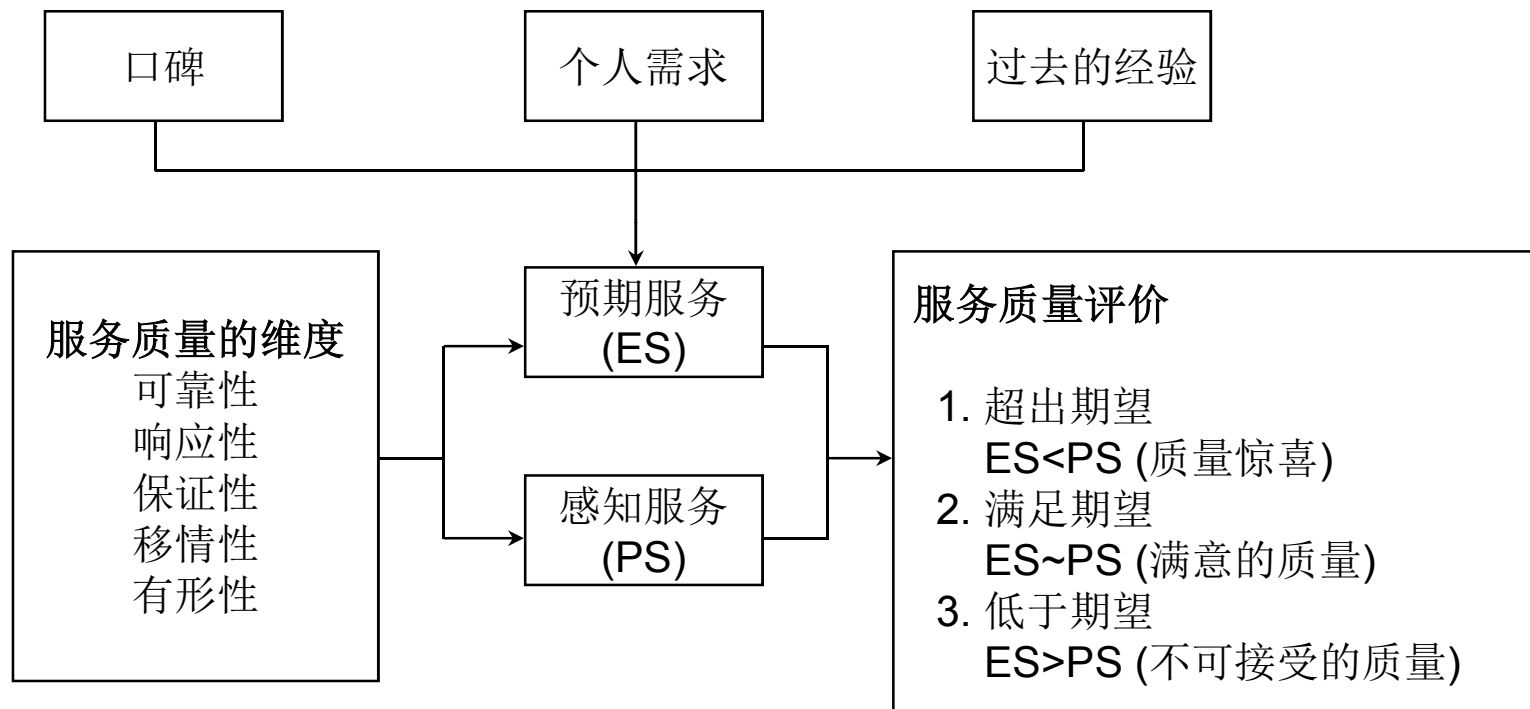
服务质量的定义

- 产品质量：附着于有形的产品上，比较容易度量；
- 服务质量：服务本身的“无形性”决定了服务质量的无形性；
 - 所提供的服务对顾客带来外在及隐含利益的程度；
 - 顾客对服务的期望与顾客接触服务后实际感知到的服务之间的差距，即

服务质量=期望的服务-感知到的服务



服务质量认知模型(Perceived Service Quality)



服务质量的两个方面

- 过程质量(**process quality**): 在服务过程中, 顾客对此服务的主观评价;
- 产出质量(**output quality**): 顾客对服务成果的衡量。



服务质量的四大特征

- 服务质量是一种“主观质量”
- 服务质量是一种“互动质量”
- “过程质量”在服务质量构成中占据及其重要的地位
- 对服务质量的度量，无法采用制造业中所采用的方法



19.1.2 服务质量的维度



服务质量的维度

- **可靠性(Reliability):** 可靠地、准确地履行服务承诺的能力。
 - 例如： 每天按时收到邮件、航班正点、电信计费准确
- **快速响应性(Responsiveness):** 帮助顾客并迅速提供服务的愿望。
 - 例如： 不以任何理由让顾客等待
- **保证性(Assurance):** 服务人员的友好态度、所需的技能和知识，以增强顾客对企业服务质量的信心感；
- **移情性(Empathy):** 设身处地为顾客着想，把每一位顾客当作独特、重要的个人，给予个性化的服务；
 - 例如： 做一个好的倾听者
- **有形性(Tangibles):** 有形的设施、设备、人员的外表。
 - 例如： 清洁程度



服务质量的维度(其他)

- **可访问性(Access):** 服务可被顾客方便的、容易的获取的程度。
 - 例如: 可通过电话呼叫服务、等待时间不能太长、路程要短(银行营业网点的分布)
- **礼貌(Courtesy):** 服务人员的优雅、尊敬、体谅、友好;
- **沟通(Communications):** 以顾客能够理解的语言进行交流, 针对不同的顾客使用不同的沟通方式;
 - 例如: 解释服务本身、成本、成本与质量的平衡、可能出现的问题
- **可信性(Credibility):** 公司的信息、声望、服务者的个人品质等;
- **安全性(Security):** 较低的危险、风险和疑问
 - 物理安全: ATM、航班;
 - 金融安全: 信用卡信息;
 - 隐私: 是否保密;
- **理解性(Understanding):** 正确理解用户的个性化需求。

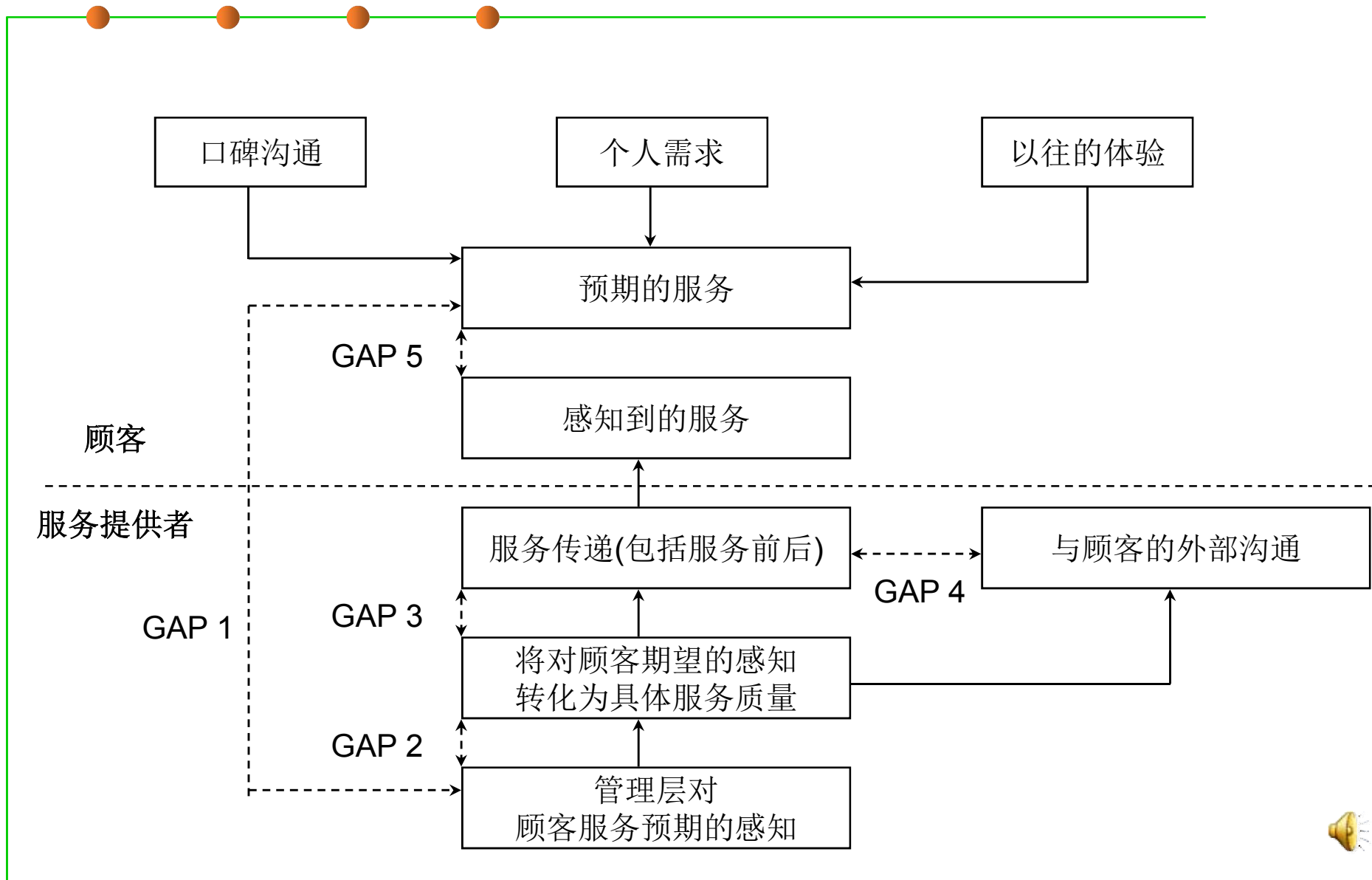


总结：服务质量要素的五个维度

- 可靠性—履行服务的能力—邮件准时
- 响应性—迅速提供服务—等待及补救
- 保证性—员工自信可信的能力—礼貌、尊敬
- 移情性—为顾客着想—接近理解顾客
- 有形性—有形的设备—洁净

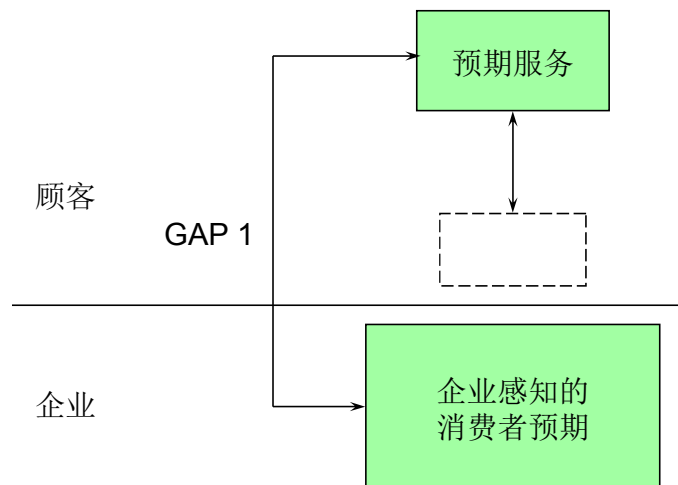


服务质量差距(Gaps in Service Quality)



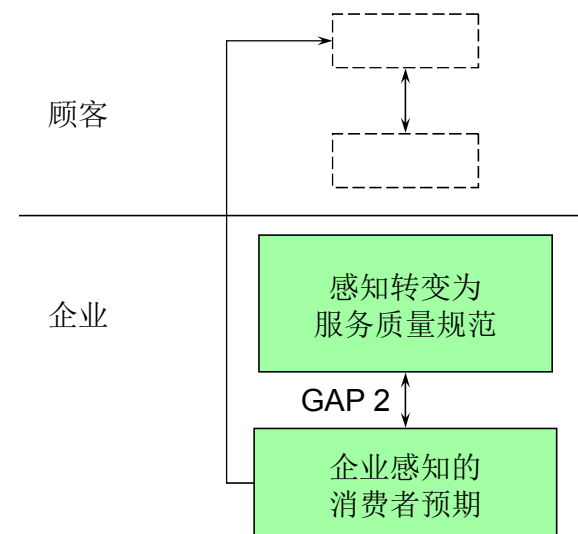
Gap 1: 管理层感知差距

- 管理层感知差距：管理者不能准确的感知顾客服务预期。
- 产生这个差距的主要原因有：
 - 管理层从市场调研和需求分析中所获得的信息不准确；
 - 管理层从市场调研和需求分析中获得的信息准确，但理解有偏差；
 - 本企业没有搞过什么需求分析；
 - 企业与顾客接触的一线员工向管理层报告的信息不准确，或根本没报告；
 - 企业内部机构重迭，妨碍或改变了与顾客接触的一线员工向上级报告市场需求信息。



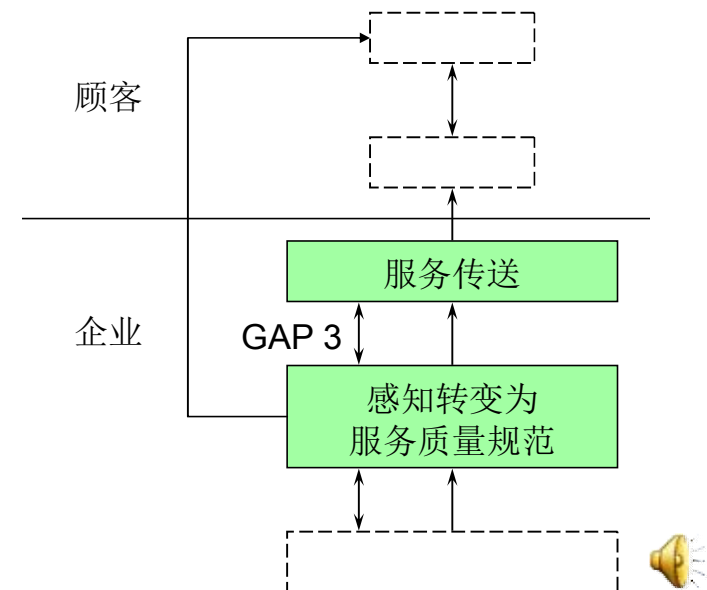
Gap 2: 质量标准差距

- 质量标准差距：所制定的具体质量标准与管理层对顾客的质量预期的认识而出现的差距。
- 这种差距产生的原因有：
 - 企业规划过程中产生失误，或者缺乏有关的规划过程；
 - 管理层对规划过程重视不够，组织不好；
 - 整个企业没有明确的奋斗目标；
 - 高层管理人士对服务质量的规划工作支持不够。



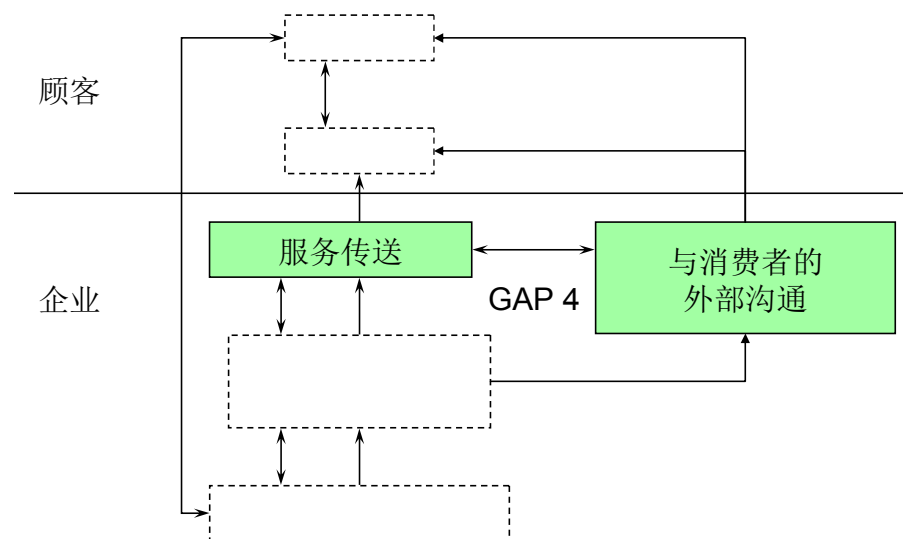
Gap 3: 服务传递差距

- 服务传递差距：服务生产与传递过程没有按照企业所设定的标准来进行。
- 造成这种差距的主要原因有：
 - 标准定的太复杂、太僵硬；
 - 一线员工没有认可这些具体的质量标准，例如在提高服务质量必须要求员工改变自己的习惯行为的情况下，员工就可能极不愿意认可这样的质量标准；
 - 新的质量标准违背了现行的企业文化；
 - 服务运营管理水平低下；
 - 企业的技术设备和管理体制无助于一线员工按具体的服务质量标准生产。



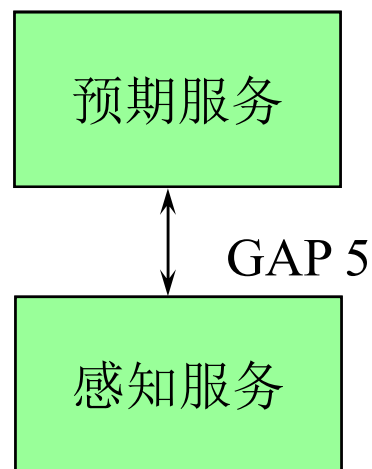
Gap 4: 市场沟通差距

- 市场沟通差距：市场宣传中所做出的承诺与企业实际提供的服务不一致。
- 造成这种差距的原因有：
 - 企业没能将市场营销传播计划与服务运营活动相结合；
 - 企业没能协调好传统的市场营销和服务运营的关系；
 - 企业通过信息传播宣传介绍了服务质量标准细则，但实际的服务生产滞后，达不到这些质量标准；
 - 企业存在着力图夸大自己的服务质量的冲动，结果传播出去的信息往往向顾客允诺的质量太高、内容太多。

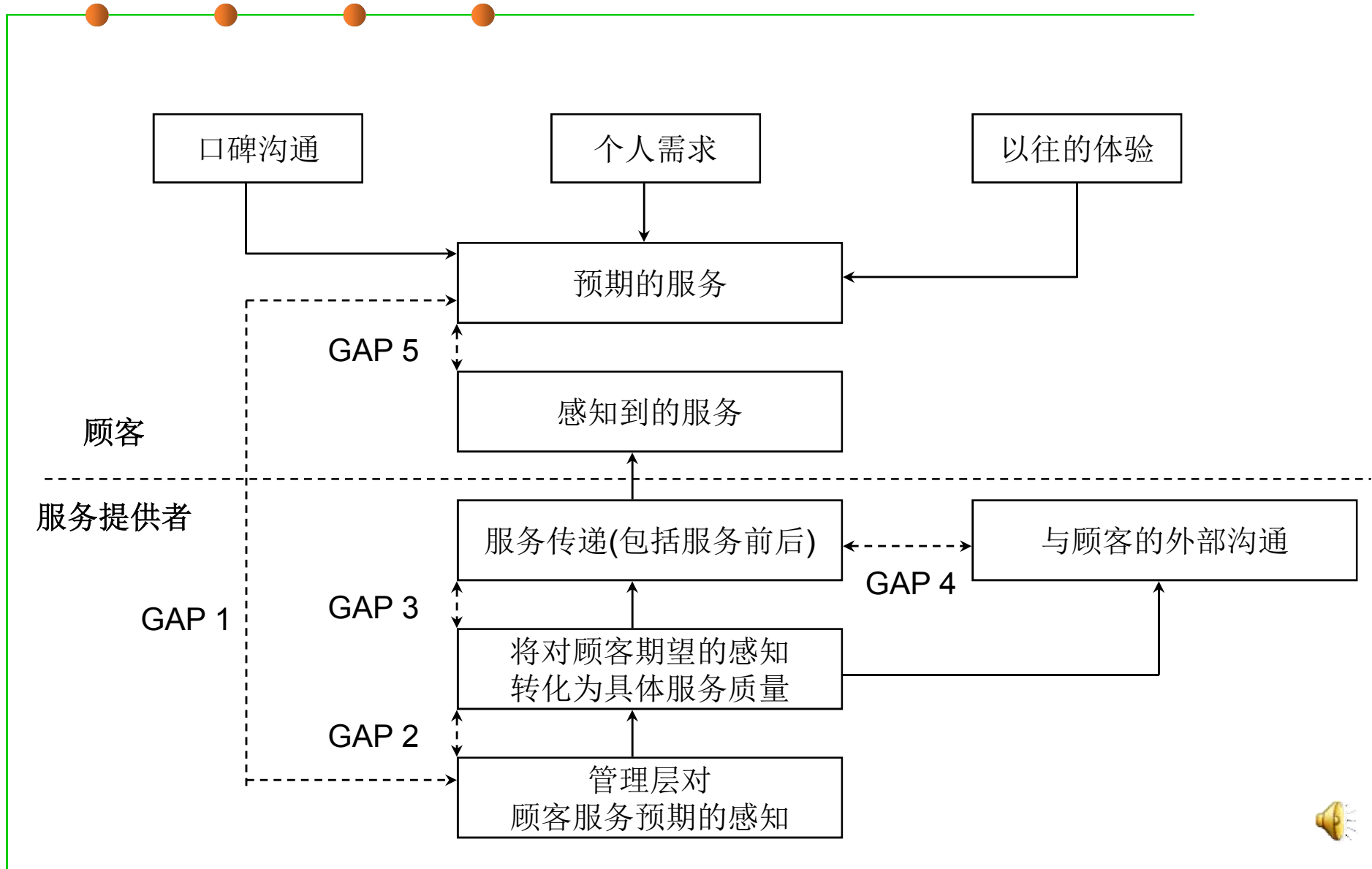


Gap 5: 质量服务感知差距

- 质量服务感知差距：顾客体验和感觉到的服务质量与自己预期到的服务质量不一致。
- 这种差距出现的原因有：
 - 顾客实际体验到的服务质量低于其预期的服务质量或者存在服务质量问题；
 - 口碑较差；
 - 企业形象差；
 - 服务失败；



服务质量差距(Gaps in Service Quality)



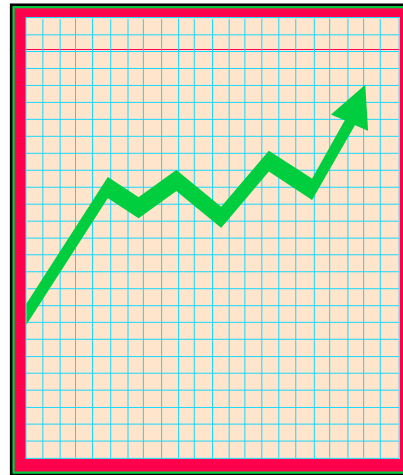
顾客满意度(Customer Satisfaction)

- 顾客满意度：顾客在接受服务之后对其所做出的评价，是一种情感上的响应，判断标准是自身需求、期望被满足或超出的程度。
- 所有顾客都希望自己得到满意的服务；
- 客户忠诚度(customer loyalty)：缺少更好的选择；
- 给予顾客一些额外的价值以超出其期望，将会提高其满意度并培养其忠诚度。

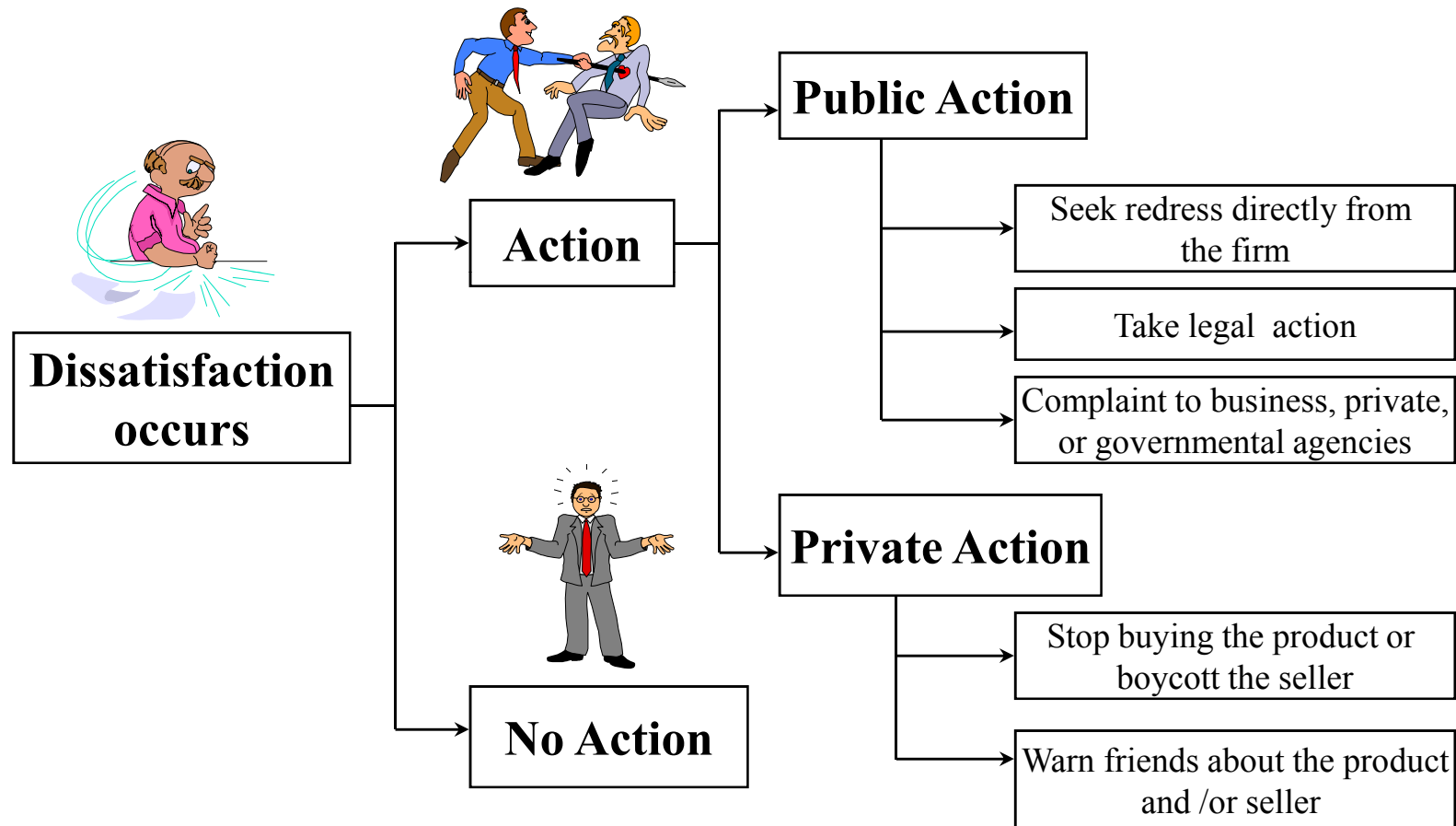


高顾客满意度带来的收益

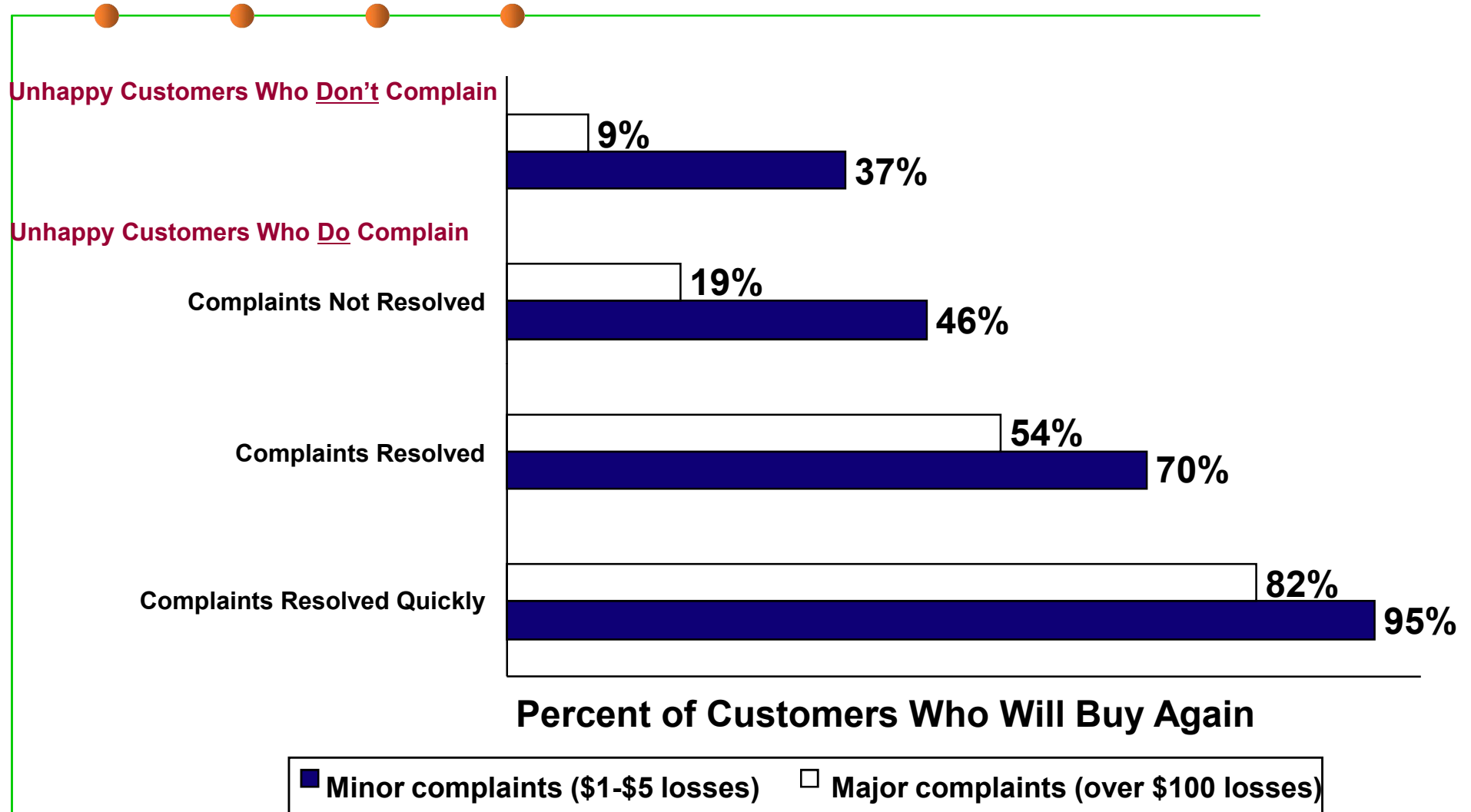
- **Increased customer retention**
- **Positive word-of-mouth communications**
- **Increased revenues**



表达“不满意”的方式(Expressing Dissatisfaction)



不满意顾客重新接受服务的比例



服务补救的内涵

- **服务补救(Service Recovery):** 当服务失误发生后, 服务提供者针对顾客的抱怨行为所采取的反应和行动, 也称为对顾客抱怨的处理。
 - 狭义的服务补救是指服务提供者在发生服务失误后所做出的一种即时和主动性反应, 主要强调及时性和主动性这两个特点。
 - 广义的服务补救则是指针对服务系统中可能导致失误或已发生失误的任一环节所采取的一种特殊措施, 它不仅包括失误的实时弥补, 也涵盖了对服务补救需求的事前预测与控制, 以及对顾客抱怨和投诉的处理。广义的服务补救强调的是从服务全过程, 通过有效实施服务补救策略, 来重视提高整个服务系统运作水平的目标。



服务补救的措施

产业	零售业	餐饮业	零售业	通信业
一般补救策略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提供折扣 2. 更正错误 3. 由主管或员工介入解决 4. 额外补偿 5. 更换产品 6. 道歉 7. 退款 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 免费 2. 折扣 3. 赠送优惠券 4. 管理者或员工介入解决 5. 替换 6. 更正 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 更换 2. 免费赠送 3. 折价优惠 4. 赠送礼物 5. 赠送优惠券 6. 现场人员口头抱歉 7. 管理人员出面处理 8. 立即改正服务态度 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 道歉 2. 承认错误并改正 3. 金钱上的补偿
未令人满意补救策略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 顾客主动要求更正 2. 给与消费集点 3. 不满意的更正方式 4. 失误升高 5. 不做任何处理 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 道歉 2. 不做任何处理 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 未采取补救措施 2. 其他 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 找理由解释 2. 证明无误



服务补救的策略



服务补救的途径

- 一对一(**Case-by-case**): 针对每个顾客的抱怨, 单独进行处理, 但可能导致不公平。
- 系统性的响应(**Systematic response**): 使用一种协议去处理抱怨, 但需要首先识别出关键的失败点并进行持续的更新;
- 提早干预(**Early intervention**): 在顾客受到影响之前就尽量对问题进行修补;
- 替代性服务(**Substitute service**): 允许竞争对手向不满意的顾客提供服务, 但可能会导致顾客的流失。



服务补救的程序(Hait et al. 1994)

- 衡量有效服务补救的成本；
- 打破顾客对失误反应的沉默，并适时地倾听抱怨声音、鼓励抱怨的提出；
- 事前预测顾客所期望的服务补救；
- 快速采取补救措施；
- 对员工进行补救活动的教育训练；
- 授权第一线员工，让员工能充分掌握补救作业的内容与反应；
- 结束补救环节并将有关信息反馈给顾客，让顾客有倍受尊重的感觉。



服务补救的程序(Tax et al. 1998)

- 确认服务失误：透过绩效标准之设立、对员工解说服务补救之重要性、听取和引导顾客进行抱怨以确认服务失误的发生。
- 解决顾客的问题：透过提供公平的结果、程序、互动让顾客感到满意。
- 对服务失误进行沟通与分类：通过抱怨表格的设立将顾客的抱怨意见进行收集、分类整理以进行员工再教育训练，并且可促使管理者针对不同顾客群拟定多元化的营销策略。
- 整合资料及改善整体服务：透过持续地收集服务品质资料、服务传递资料，并不断地对服务品质流程的改善进行投资，来提升服务补救后的整体满意程度。



服务补救的策略(Spreng et al. 1995)

- 发展出色的补救规划，并把重点放在与顾客经常接触的员工身上。
- 充分给予员工补救活动的训练及适当的赋权，使得他们面临失误时，能从容处理，并且让顾客满意。
- 一旦执行补救计划，业者应积极鼓励消费者进行抱怨。服务提供者通过抱怨，才能够有较多机会来维系顾客。
- 企业应审慎评估预算分配，经细心估算后，再决定方案(对既有顾客进行补救/吸引新顾客)的实施。

