



# 卓越服务的本质

服务包含企业和顾客之间的信息交换和互动

■ 文 / 林晓玲 (Caroline Lim) 新加坡管理大学卓越服务研究所主任

什么是卓越服务? 这样的一种服务能被量化吗? 由于每个顾客的体验完全不同, 甚至同一个顾客在不同情景下反应也不一样, 因此, 卓越服务的定义和测量一直是个颇具争议的话题。

## 卓越服务是什么?

哈佛商学院的Frances Frei教授把卓越服务定义为一种蕴含设计和文化的产品——前者囊括了商业模式、战略、系统和流程的设计; 而后者则指在一个组织中引导决策和实践的价值, 重点在于对于员工的招聘和培训。让有个性的个体融入企业, 让他们的个性与企业价值和实施培训项目相统一, 以保证员工是富有竞争力的, 并且有能力履行他们的职能。

问题又随之而来, 这些都是企业内部的衡量, 顾客的声音在哪里? 总体的服务是否真正卓越, 取决于在顾客眼中, 服务总体质量如何。


个人认为, 服务应该包含企业(服务提供者)和顾客(服务接受者)之间的信息交换和互动。一个企业的服务设计若没有把服务体验的参与者纳入其中, 那么这个服务设计就是不完整的。一个企业可以相对容易地将有形的部分进行标准化生产, 比如汽车的型号, 但同样的公司在面对汽车客户需要维修服务时, 很难将其服务标准化。一个重要的原因是, 每个人在定义或者量化卓越服务时, 通常专注于主观感受。

## 樟宜机场: 卓越服务源自实时反馈

新加坡樟宜机场是世界上最繁忙的机场之一, 2011年接待乘客4500万人次, 自1981年启用以来一直以优质服务享誉航空界。整个机场的系统 and 流程设计是以倾听顾客的声音为前提。机场还引入各种科技手段获取最及时的客户反馈以改进服务。服务实时反馈处理系统(SWIFT)就是这样一种通过顾客声音来发现服务问题并最终增强顾客体验的工具。

比如, 乘客发现洗手间里没有纸巾了, 就可以通过洗手间的触摸屏报告这一问题, SWIFT自动把反馈发送到负责人随身佩戴的个人电子设备上, 负责人根据反馈在15分钟内派人到洗手间补充纸巾。这种服务补救的意义在于通过客户的反馈, 机场能够及时做出改进, 提高服务质量, 促进顾客满意度。此外, 乘客能感受到自己的意见受到机场的重视和尊重, 通过SWIFT把樟宜机场的服务文化传达给乘客。

当客户的抱怨能够被及时正确地处理时, 其满意度通常会优于没有进行抱怨的客户的满意度。这是因为当客户对某种产品或服务有所抱怨, 但是这种抱怨得不到解决时, 抱怨本身又会成为新的抱怨, 从而降低客户满意度。

当然了, SWIFT系统只是工具, 需要整个机场从管理层到员工的积极参与和配合, 需要制定合理的处理流程, 以及科学的奖惩机制。这再一次强调了Frances教授对卓越服务的定义。 

“服务包含了企业与顾客的信息交换和互动。完整的企业服务设计, 必须纳入作为参与者和体验者的顾客。”