

# 第八计 服务改进不同于有形产品改进



# 第八计 服务改进不同于有形 产品改进

- **超值服务是服务改进的方向**
- **超值服务与服务质量的关系**
- **超值服务的实现方法和变化规律**

# 超值服务是服务改进的方向

- ❁ 国际标准化组织指出：持续改进总体业绩应当是组织的一个永恒目标。这就是说，无论你向顾客提供服务还是提供有形产品，都应当符合持续改进的要求。但是，服务改进和有形产品改进究竟有什么区别？国际标准化组织并没有回答这个问题。

# 超值服务是服务改进的方向

孙子曰：“夫兵形象水，水之形，避高而趋下；兵之形，避实而击虚。水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形；能因敌变化而取胜者，谓之神。”这段话的意思是：用兵的规律象水，水流动的规律是避开高处而流向低处，用兵的规律是避开敌人坚实之处而攻击其虚弱的地方。水因地势的高下而制约其流向，用兵则依据敌情而决定其取胜的方针。所以，用兵作战没有固定的不变的方法，就象水流没有固定的形状一样；能依据敌情变化而取胜的，就称得上用兵如神了。孙子谈到的用兵规律揭示了服务改进与有形产品改进的区别。

# 超值服务是服务改进的方向

- ❁ “兵形象水”。那么，服务像什么呢？我们已经知道：服务不仅是过程的结果，而且本身也是一个过程。服务是存在于过程之中而不是存在于过程之外的结果。因此，服务也像流水一样。一方面随着时间的延续而流逝，另一方面并没有固定不变的形状。那么，有形产品像什么呢？有形产品肯定不像水。因为有形产品不是过程，仅仅是过程的结果。有形产品是存在于过程之外而不是存在于过程之中的结果。有形产品不会随着时间的延续而流逝，能够在相当长的时间内会始终保持原有的形状。由于服务和有形产品具有不同的时间和空间性质，所以服务改进的规律和有形产品改进的规律必然会有所不同。

## 超值服务是服务改进的方向

- ❁ 服务改进的规律是什么？服务改进的规律就是“避实而击虚。服务改进的“实”就是满足顾客期望值的那部分服务特性。我们把这部分服务特性称为必要服务。服务改进的“虚”就是超越顾客期望值的那部分服务特性。我们把这部分服务特性称为超值服务。服务改进的重点应当是超值服务而不是必要服务。因为几乎所有的必要服务都起源于超值服务，而几乎所有的超值服务最终都会转化为必要服务。

## 超值服务是服务改进的方向

- ❁ 例如：家电产品提供售后服务，一开始维修人员上门维修是不穿鞋套的。最先要求维修人员穿鞋套的组织肯定是向顾客提供了超值服务。但是，一旦这种服务措施被顾客接受并在同行业中普及开来，就会变成不得不向顾客提供的一种必要服务了。由此可见，超值服务是服务改进的方向。服务改进是沿着从超值服务到必要服务、从必要服务到超值服务的路线向前发展的。没有超值服务就没有服务改进。

# 超值服务是服务改进的方向

- ❁ 有形产改进的规律是什么？有形产品改进的规律不是“避实而击虚”而是“以实而击虚”。有形产品改进的“实”就是合格。有形产品改进的“虚”就是不合格。因此，有形产品的改进过程就是针对不合格和潜在不合格不断采取纠正措施和预防措施的过程。采取纠正措施的目的，是为了解除不合格的产生原因。采取预防措施的目的，是为了消除潜在不合格的产生原因。由此可见，消除不合格及潜在不合格的产生原因是有形产品改进的方向。有形产品改进是沿着发现不合格或潜在不合格、采取纠正措施和预防措施、确保合格的路线向前发展的。没有纠正措施和预防措施就没有有形产品改进。



## 超值 服务与服 务质量 的关系

- ❁ 服务可能包含着有形产品的提供和使用。所以，服务改进的规律在一定条件下必然包含着有形产品改进的规律。这就是说，虽然从总体上看服务改进规律应当“避实而击虚”，但是在每一个服务特性上又应当“以实而击虚”。服务改进规律的这两种要求，国际标准化组织都有明确的表述。国际标准化组织指出：组织应当理解顾客当前和未来的需求，满足顾客要求并争取超越顾客期望。在这里“满足顾客要求”就是“以实而击虚”，“超越顾客期望”就是“避实而击虚”。

## 超值服务与服务质量的关系

- ❁ 但是国际标准化虽然提出了“超越顾客期望”要求，却并没有提出超值服务的定义。如果我们不知道什么是超值服务，那么“超越顾客期望”的要求就仅仅是一种希望而不是一个必须履行的要求。从必须履行的要求来看，国际标准化组织实际上仅仅提出了有形产品改进的要求，而没有提出服务改进的要求。

# 表18 服务改进与有形产品改进的区别

◆ 类别	改进方向	孙子兵法	国际标准化组织
◆ 有形产品	纠正及预防措施	以实而击虚	满足顾客要求
◆ 服务	提供超值服务	避实而击虚	超越顾客期望

## 超值服务与服务量的关系

- ❁ 什么是超值服务？标准的定义是：促使顾客对服务质量做出积极评价的，超越顾客期望值的那部分服务特性。这个定义有两层意思：第一，超值服务可以使顾客对服务质量做出积极评价；第二，超值服务就是超越顾客期望值的那部分服务特性。第一层意思指出了超值服务的作用，第二层意思指出了超值服务的内容。

# 表19 超值服务的作用和内容

- | ◆ 类别      | 定义的表述           |
|-----------|-----------------|
| ◆ 超值服务的作用 | 促使顾客对服务质量做出积极评价 |
| ◆ 超值服务的内容 | 超越顾客期望值的那部分服务特性 |

## 超值服务与服务量的关系

- ❁ 我们从超值服务的定义中可以看到：超值服务对服务质量的形成过程和评价过程具有十分重要的影响。从服务质量的形成过程来看，超值服务所提供的是超越顾客期望值的服务特性。从服务质量的评价过程来看，超值服务可以使顾客对服务质量产生良好的感觉。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/218056045130007010>