

第八章 企业案例：中联重科营造服务文化

一、引言

中联重科股份有限公司创立于 1992 年,主要从事建筑工程、能源工程、重大工程、交通工程等基础设施建设所需重大高新技术装备的研发制造,是一家持续创新的全球化企业。中联重科是中国工程机械装备制造龙头企业,全国首批 103 家创新型试点企业之一,首家获得国际化标准组织(ISO)正式认证成员身份的企业。公司于 2000 年在深交所上市,2010 年在香港联交所上市。目前,公司注册资本 77.06 亿元,员工 3 万余人。2011 年,公司下属各经营单元实现销售收入近 850 亿元,利税过 120 亿元,在全球工程机械行业排名第 7 位。

中联重科以产品系列分类,组成混凝土机械、起重机械、城市环卫机械、建筑起重机械、路面施工养护机械、桩工机械、专用车辆、土方机械、非开挖机械等多个专业化事业部,拥有液压元器件、工程机械薄板覆盖件、消防设备、电梯产品等多个专业分、子公司,正在构建一个国际工程机械的精品集群,打造一个国际化的工程机械产业集群。

在企业迈向国际化的过程中,对企业的服务理念、服务质量、管理流程、客户维护等也提出了新的更高的要求,其售后服务不断在服务模式、管理理念、流程标准上探索创新,完善服务体系建设,优化服务信息平台,提高服务效率,致力于为客户提供标准化、专业化、差异化的一站式整体服务。

二、服务文化的意义

服务文化,是企业在长期的对客户服务过程中所形成的服务理念、职业观念等服务价值取向的总和。即服务文化是以客户价值观为核心,以创造客户满意、赢得客户忠诚、提升企业核心竞争力为目标,以形成共同的服务价值认知和行为规范为内容的文化。

服务文化是企业文化的一个重要组成部分,它产生于企业与客户的服务交流之中,是以市场竞争为导向的企业价值观的载体之一。同时,它又是一个全员参与的大众文化,是激励每个员工创新服务的文化。企业里的每个员工,特别是直接提供服务的员工都是企业服务文化的创造者和传播者。服务文化一旦内化为员工的心理需求,员工的积极性和创造性就会持续不断地激发出来,使服务走向规范化、常态化,而且能主动服务、用心服务、创新服务。

通过构建服务文化能使服务从制度的层面完成文化和观念上的整合,同时通过精神和文化的经营理念来规范企业和员工的行为,使员工和企业站在市场和客户的角度,不断提升服务的品位。

《接 6 版

中国商业联合会副会长姜明在致辞中指出,抓好售后服务是国家大政方针的要求,是构建和谐社会的重要组成部分,是企业参与市场竞争的最后一张王牌,是“品牌强国”的必经之路。因此,大力宣贯《商品售后服务评价体系》国家标准,全面推动企业进行“售后服务”国家标准认证,具有非常重要的现实意义,一是促进企业按标准要求来建立服务体系,制订科学的服务制度,参照标准对以往的不足之处进行整改,让服务系统得到良好运转。二是促进企业以认证来约束服务行为,在获得认证以前,企业可以做高水平的服务,也可以做一般水平的服务,但是通过认证,就约束企业必须达到一种高水平,而服务水平的高低最终会以认证的星级向顾客彰显。三是获得国标认证的企业可以在产品包装和在服务场所使用服务星级标识,也是给企业的服务水平做出的公正、公平、可靠的评价,给顾客最直观的理解和信赖的依据。企业通过认证,就意味着在全国和全行业的企业领先认证,就是品牌信誉上的最大优势。

2、第二届中国汽车售后服务大会召开
12 月 20 日,第二届中国汽车售后服务大会暨 2012 中国汽车售后服务品牌颁奖典礼在北京召开。本次活动由中国汽车售后服务质量评价中心主办,车人网承办。该活动以“沟通予人,服务于心”为主题,围绕第二届中国汽车售后服务大会、中国汽车售后服务市场监督团代表授旗仪式和 2012 中国汽车售后服务优秀品牌颁奖典礼三个环节展开。长城汽车、吉利汽车获得了 2012 中国汽车售后服务优秀品牌、上汽通用五菱、广汽本田获得汽车售后服务用户满意奖,广汽丰田获得汽车售后服务透明奖。

本次活动前期共经历了城市调查、网络投票、媒体暗访,万人大调查和 VCR 行动等五个环节。在 4 月~9 月份进行的城市调查

三、打造中联重科的服务文化

中联重科售后服务不断在服务模式、管理理念、流程标准上探索创新,完善服务体系建设,优化服务信息平台,提高服务效率,致力于为客户提供标准化、专业化、多元化、差异化的一站式整体服务。

1、让服务的流程更规范化
中联重科为客户贴心设定的三大类服务均严格按照标准化服务流程实施,让客户实时享受中联重科“五星级”服务。从客户提出服务申请或中联重科服务方案的策划开始,至服务的中间实施过程,再到服务结束后,对客户进行回访,相关信息的记录、归档,每一个服务环节均有严格的时间与质量控制规定,并且每一项服务严格实施闭环管理,实时跟踪服务效果,确保客户的每项服务需求都能得到圆满解决。采取责任制管理,服务工程师全天候地提供超越客户期待的“管家式服务”。目前,中联重科在各服务网点常驻 1500 余名(其中海外服务人员 150 余人)专职服务工程师和熟练技工,2010 年将增加至 2000 余名。大部分拥有机械类及相关专业大专及以上学历,资质、技术过硬,100%经过系统化专业培训并通过严格考试,持证上岗。诚信、主动、高效、专业、精细是中联服务团队的执行准则,另外,作为中联重科形象的代表,服务团队着装、仪容、用语、行为规范实施严格统一,客户无论何时何地都能享受到中联重科用心、专业、高效的服务,绝无后顾之忧。

2、让服务的团队更专业化
让客户享受优质服务,离不开的是一支专业、敬业、战斗力十足的团队。长期以来,中联重科一直致力于“金牌”服务团队的打造。中联重科具备行业顶尖技术水准的专业服务工程师全天候地提供超越客户期待的“管家式服务”。目前,中联重科在各服务网点常驻 1500 余名(其中海外服务人员 150 余人)专职服务工程师和熟练技工,2010 年将增加至 2000 余名。大部分拥有机械类及相关专业大专及以上学历,资质、技术过硬,100%经过系统化专业培训并通过严格考试,持证上岗。诚信、主动、高效、专业、精细是中联服务团队的执行准则,另外,作为中联重科形象的代表,服务团队着装、仪容、用语、行为规范实施严格统一,客户无论何时何地都能享受到中联重科用心、专业、高效的服务,绝无后顾之忧。

3、让服务的网点“咫尺”化
客户关心的就是中联重科最在意的。为提高服务及时性,同时最大限度满足客户对不同服务的需求,在各类中联重科服务网点规划与建设上不遗余力,服务网点数量持续增长,区域覆盖的广度与深度不断扩大,网点设置更趋合理完善。售后服务全国联动,中联重科的服务与客户近在咫尺。中联中重的网点类型有以下四种:

(1)技术服务站点,遍及全国所有重要城市,目前国内常建服务站点总计 575 个,发达区域以向周围辐射 150 公里的间距设立服务站。为保障重点工程项目的顺利实施,特别在各重点工程施工沿线设立多个临时服务站点,并配备了经验丰富的服务工程师全程跟踪,同时,还面向海外市场客户已建立有近 80 家服务站点,辐射美国、英国、意大利、荷兰等 30 个国家与地区,提供快速

中,围绕全国 15 个一线城市的商业中心、汽车交易市场以及大型停车场进行车主面访活动,共发放调查问卷 30000 份,其中收回有效问卷 25402 份;9 月~12 月,车人网、车天下和第一车网在内的多家主流汽车媒体联合发起了网络品牌调查活动;同时,车人网还联合国内超过 20 家汽车主流汽车媒体对全国各地汽车 4S 店进行售后服务暗访调查活动,调查的内容主要针对 4S 店内价格透明度,其中包括工时费价格公示牌、工时费计算方式、配件价格公示和真假配件对比等;对当年的北京车展和广州车展,车人网在展馆内外开展了“试金石大调查”,即百万车主售后服务品牌满意度市场调查,对车主们进行当面采访和调查问卷活动。

中国汽车售后服务优秀品牌由中国质量协会、中国企业改革与发展研究会等主管,是国内唯一带有“中国”字头的售后服务奖项,每年只颁发给在中国汽车售后服务质量评价中心一年度总分第一的汽车企业,以奖励其在一年一度的售后服务中的优秀表现和消费者的良好成绩。

3、第三届全国服务业公众满意度专项调研揭晓新闻发布会盛大召开
2012 年 11 月 18 日,由《经济》杂志社、中国商报、中国贸易报社、全国商报联合会、中国国际经济技术合作促进会市场调研中心、中国经济创新发展联盟主办的“第三届全国服务业公众满意度专项调研揭晓新闻发布会盛典大会”在北京人民大会堂新闻发布厅举行,《中国服务业企业专项调研报告》(2012 卷)同期发布。全国工商联原副主席、全国政协副秘书长、国务院参事室特邀研究员保育钧,全国政协经济委员会委员、中国服务贸易协会第一副会长黄海参加会议并发表了讲话。

此次以“见证·品牌的力量”为主题的全国服务业公众满意度大型公益调查活动,于 5 月 6 日正式启动,旨在全面梳理、盘点服务行业中最具影响力、品牌、深度挖掘企业成功经验,为行业发展提供标杆。调查活动根据



优质的 24 小时售后服务和技术支持。

(2)营销服务保障中心,在全国各重点城市设立了近 30 家营销服务中心,提供设备维修、翻新、配件销售、技术培训等成套服务项目。

(3)大修服务机构,各营销服务保障中心以及北京、广州、长沙、常德、华阴等生产基地的 30 余家大修服务机构,可为客户开展设备大修增值服务。

(4)特约维修服务,在北京、天津、宁波、青岛、成都、济南等地共设有 8 家特约维修站,充分利用社会资源开展环卫机械、专用车辆设备的维修服务。

(5)配件中心库,在全国设有近 200 个配件中心库,2 亿余元配件储备,率先在同行业中采用电脑联网对驻外仓库进行超市化管理,充分保障客户对配件的需求。未来几年内,国内配件中心库将增至 300 余个,在海外,ZOOMLION 的配件中心库也将在迪拜、澳大利亚、美国、俄罗斯、土耳其、阿尔及利亚等几大配件中心库的基础上实现极速扩张,以提高海外服务的响应速度和应急能力。

4、让服务的热线更及时化
中联重科客服中心采用国际先进的呼叫中心系统,集本企业业务咨询、服务召请与派工、客户投诉、客户建议、设备远程监管、助推业务发展为一体的智能型综合性客服中心。可扩展呼叫中心座席已达数百人,形成了以集团和经营单元客服中心协同互动发展的客户服务格局,快速、高效、专业地解决客户服务需求,为客户提供全方位 24 小时“贴身”服务,实现公司与客户的无缝对接,努力打造成最值得客户信赖的客服中心。

5、让服务的指挥更信息化
目前,中联重科的所有服务网点均已全面实施计算机办公。长沙总部计算机总站、各区域服务网点计算机分站与技术服务工程师的手提电脑联网,实施计算机网上技术支持和远程服务监控,形成以湖南长沙中联重科总部为中心,辐射全国乃至海外市场的集总部、服务、配件供应于一体的服务网络

专家、记者、策划人、公众及行业人士的提名,经济网、金牌服务网等多家权威网站对服务业知名人士进行公示,并接受公众投票。依据投票反馈数据,通过对前瞻性、典型性、影响力、新闻性、创新精神等指标进行评分,经“组委会推荐、公众投票、评委审核”三方数据评分结果。各入选单位在其行业各项服务工作中,始终坚持坚持以人为本、服务至上,不断开拓创新、建章立制,完善服务标准和管理体系,受到广大消费者、公众的赞誉,从而赢得了公众的信任和社会的尊敬。其中,海尔集团、阿里巴巴、三亚凤凰机场、三一重工等 10 家单位提交的案例被推选为“全国服务业优秀十佳创新案例”;中国建设银行、厦门航空、富迪健康科技、如家酒店等 300 多家单位入选“金牌服务优秀典范企业奖”。

4、中国汽车售后服务客户满意度调查结果发布

为让广大消费者更好地了解和认识到汽车售后服务规范化关系到每位汽车用户的切身利益,更加积极广泛地参与汽车售后市场的规范和管理中来,促进售后市场以及整个汽车行业的良性发展,中国汽车维修行业协会受交通运输部委托,基于《汽车售后服务客户满意度评价体系》,在国内 50 个主要城市进行了汽车 4S 体系售后服务客户满意度调查研究活动。2012 年 11 月 16 日,中国汽车售后服务客户满意度调查(CAACS,简称卡思调查)结果发布。

卡思调查(CAACS)主要从以下六大维度来评价汽车品牌 4S 店的售后服务:规范性:评价品牌 4S 店遵守行业管理部门规定的情况
公开性:评价品牌 4S 店在价格、项目以及维修保养过程中对消费者公开的程度
人性化:评价品牌 4S 店在服务态度以及给消费者提供服务上的人性化程度
便捷性:评价品牌 4S 店在客户在到店交通以及维修等待时间上的便利程度
专业性:评价品牌 4S 店在人员技能以及维修质量方面的专业情况

保障体系。

6、让服务的模式不断创新
事业部制经营模式实施以后,各事业部纳入中联重科统一的服务体系中,服务资源得以整合、优化,服务模式亦有了相应转变;中联重科客户服务部门代表公司统筹管理服务工作,形成以总部、分公司服务部门、分公司驻外服务机构(委托代理服务机构)为核心的三级服务机制,以现场服务模式;本部支持为后盾的内外互动服务模式;实行以公司总部为统筹,各分、子公司具有专业产品服务特征的管理与运作为落脚点的综合协调管理机制。

四、售后服务方式的评价

1、服务方式分三类
中联重科从客户的需求角度出发,为客户度身设置的服务内容分为三大类:保健式服务、应急式服务与增值式服务。

保健式服务主要提供常规、基础性服务,如现场免费指导设备安装调试,免费提供专业技术培训、定期免费上门检查设备运行情况,指导操作人员维护保养等;

应急式服务主要根据客户提出的服务需求,采取应急措施,为客户提供的即时性服务,如技术服务工程师免费电话、网络在线设备故障定位、排除指导、全天候 24 小时快捷上门服务、设备终身维修等;

增值式服务主要是根据客户的特征及个性化需求,不定期为客户提供的的高端服务,如设备大修、安装拆卸、产品回购替换、施工方案策划、重点工程特色服务等。三大类服务充分满足了客户不同层次的服务需求,让客户在接受服务的过程中体验乐趣与感受价值的提升。

2、服务方式的提升
提高服务质量需要承担更高的物资成本和管理成本,在资源有限的情况下,公司应根据一品一案原则针对不同产品制定不同的服务内容,平衡服务质量提高和服务成

收费合理性;考核品牌 4S 店在工时计费以及配件价格等方面的客户满意度情况
调查评分结果如下:

2011 年度中国汽车售后服务客户满意度卡司调查(CAACS)		
合资品牌满意度前十名	进口品牌满意度前十名	自主品牌满意度前十名
奥迪(含进口)	进口大众	众泰汽车
广汽本田	凯迪拉克	海马汽车
奔驰(含进口)	讴歌	吉利
广汽丰田	雷克萨斯	比亚迪
宝马(含进口)	英菲尼迪	一汽奔腾
上海大众斯柯达	雷诺	上汽名爵
上海通用凯迪拉克		
上海大众		
东风本田		
一汽马自达		

5、首届智能化时代消费电子售后服务创新高峰论坛召开

由工业和信息部、中国电子视像行业协会主办,中国电子视像行业协会售后服务专业委员会与中国消费电子产业发展中心联合承办的首届“智能化时代消费电子售后服务创新高峰论坛”,于 2012 年 6 月 28 日在北京万寿宾馆隆重举行。

本次会议以“聚焦行业转型与升级构建现代服务业”为主题,探讨智能化时代电视售后服务的现状与发展趋势;共商我国消费电子售后服务转型升级的思路与途径;探讨建设具有中国特色“现代家电维修业”的理论与实践问题。大会还对 2012 年度消费电子(彩电行业)售后服务优秀企业和先进个人进行表彰。

本届高峰论坛抓住了当前热点,获得了主管政府部门、企业、主流媒体的高度关注,得

本上升的问题。

整个服务体系的完善首先要求“急救服务”的服务质量达到客户的预期。在此基础上,才能针对不同产品推行不同的服务标准和服务内容,这反映在具体产品保健服务和超值服务的差别上。急救服务是提高用户满意度的基础,必须遵守对用户的承诺;如:对个 24 小时的承诺严格恪守。

保健服务和超值服务主要针对公司发展战略中的重点产品,通过提供给用户超出预期的服务,增强产品的市场竞争力,配合公司整体产品战略的实施。根据不同的服务标准设计,对不同产品应进行服务内容、配件供应、人员配置等方面进行调整,实现计划达到的服务水平。主动式的保健服务不仅可以提高用户的满意度,而且可以发挥降低故障发生概率和获取用户信息的功能,帮助企业降低“三包”服务成本和提高产品服务质量。

超值服务需要公司在管理上付出更多努力,并会有一定的费用支出,因此在产品选择上有较为严格的限制,必须是公司发展战略和地区拓展规划中确定的重点推广产品。

五、案例评述

中联重科“包容、共享、责任”的形象赢得了社会各界的广泛赞誉,品牌形象得到了极大提升。继 2008 年以来,中联重科连续三次获得全国《商品售后服务评价体系》唯一认证评审机构颁发的“五星级”资质。从而,中联重科再次成为工程机械行业唯一一家售后服务五星级的企业。

中联重科售后服务多次获得五星级认证的原因在于其多年来在服务模式、服务内容、服务方式等方面的不断创新,以及积极打造一站式整体服务。在售后服务水平上,中联已处于行业领先地位,具备较强的竞争优势。企业产品在售后服务质量方面的优势为企业产品研发、营销、成本控制等各个环节提供了强有力的支持和保障,为其提供第一手数据资料,从而极大地降低了公司在产品研发、生产、营销、售后服务等各个环节的风险,促进了公司利润率的提升,带来巨大的经济效益。

一位好的营销专家曾说过,一次好的服务会带来 8 个新顾客,而一次不良的服务会使企业失掉 25 名潜在顾客。面对激烈的市场竞争,在产品品质差距日益缩小的情况下,方便、及时、周到的多层次全方位售后服务,是赢得竞争的一个至关重要的筹码。

从“保姆”到“管家”,中联重科售后服务价值不断提升。服务模式的转变,更加有利于用户的设备管理,降低了用户的维修成本,在国际、国内市场竞争如此激烈的今天,更好地体现中联重科售后服务品牌的意义和用户感受到了中联重科售后“产品有价,服务无价”的真实内涵。

在业界的充分肯定和好评。主办方搭建的激荡智慧、启迪思维的良好平台必将推动我国彩电售后服务行业的快速发展和进步起到积极促进作用,把握数字化、智能化的发展契机,进一步提高我国彩电企业在行业的话语权,促进我国视像行业更加健康有序发展。

6、第七届中国最佳客户服务评选颁奖典礼

由中国信息协会、中国服务贸易协会联合主办,中国服务贸易协会客户服务委员会承办的 2011~2012 第七届中国最佳客户服务评选颁奖典礼 7 月 12 日晚在北京中国科技馆隆重举行。工业和信息化部、商务部、科技部、中国服务贸易协会、中国信息协会等政府部门及协会的领导人出席了颁奖典礼,并为各获奖单位颁奖。

“中国最佳客户服务评选”奖项是我国客户服务领域的最高荣誉,是衡量中国企业服务水平的重要标杆。本次评选在全国范围内经过严格的资料审查、调研及神秘客户暗访测评,以多种业务形态的办理为契机全面感知企业的服务,综合评估出企业的实际服务水平。

中国最佳客服评选采用神秘客户测评的方式,通过电话咨询、业务办理、投诉、退换货、维修等方式全面考察企业的服务。评测范围包括企业的服务热线、营业厅、互联网等所有渠道。评测涉及服务响应、基础服务规范、业务解决能力等三大范畴近 30 项指标,每家入围复评的企业暗访样本均达到 100 个,暗访测评全程录音或录像。最终依据测评体系的评价标准综合评估,客观、真实的反映了企业实际服务水平。经过严格、科学、细致的调研和测评,海尔集团、戴尔(中国)公司、中国银行、苏宁电器、海底捞、安吉星信息服务有限公司等 60 家企业,分别获得了中国最佳客户服务奖、中国最佳客服服务中心奖、中国最佳服务管理奖、中国最佳售后服务奖、中国最佳服务创新奖和中国最佳服务特色奖。