



## 基于双因素理论的零售企业服务补救策略研究

2011-08-08 17:14:41

陈劲 李庆文

(广西师范学院教育科学学院, 广西 南宁 530001; 广西国际商务职业技术学院, 广西 南宁 530007)

**摘要:** 通过借鉴赫茨伯格双因素理论, 把服务补救措施分为“保健”和“激励”两类, 并对其运行机制进行归纳和总结, 提出零售企业可以通过以下几个途径制定出正确的服务补救策略: 一是必须牢固树立以顾客为中心的经营理念; 二是要充分满足顾客的保健因素的补偿需求; 三是要注意关注顾客的激励因素的补偿需求。

**关键词:** 双因素理论 服务补救 零售企业

近年来, 我国零售业年均增速超过两位数, 高于国内生产总值的增长速度, 零售业已经成为我国经济发展的重要动力源泉, 并将在未来的经济发展中起着举足轻重的作用。零售业的飞速发展使零售企业越来越关注顾客的满意问题。由于零售业的特殊性, 零售企业在日常运营中不时会出现服务失误。一旦出现服务失误, 服务提供方即零售企业就应该进行服务补救, 而及时有效的服务补救对于维持良好的顾客关系、将不满意顾客转化为满意顾客、为相关企业带来长期收益具有重要的意义。另一方面, 无数实践告诉我们, 不同的服务补救措施必然会产生不同的补救效果。因此, 通过借鉴赫茨伯格双因素理论, 把服务补救措施分为“保健”和“激励”两类, 并对其运行机制进行归纳和总结, 为促进我国零售业的健康有序发展提供依据和参考, 显然具有重要的理论价值和现实意义。

### 一、双因素理论的主要内容

双因素理论又称激励保健理论, 是美国的行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格在充分调查研究的基础上提出来的。这一理论明确提出了激励因素和保健因素的概念, 把与工作本身相关的因素称为激励因素, 而把工作本身无关的称为保健因素。双因素理论认为, 激励因素往往可以给予企业员工积极的情感体验, 从而使员工产生良好工作态度和提升其工作满意度。而与工作本身无关因素, 则常常会引起员工的消极体验, 这些因素被称为保健因素, 比如, 领导的赏识、同行的认可、加薪、休假等等。双因素理论进一步指出, 保健因素是否得到满足, 与激励因素的满足一样, 都对激励效果有着非常广泛的影响, 但其激励机制则是极其不同的。从这个角度继续深入研究发现, 传统的需要研究及其激励方法都显然没有取得最佳的效果。虽然激励因素在激励过程中起着非常重要的作用, 但如果仅仅只有激励因素, 那么对于激励过程效果也是不佳的。由此可见, 保健因素在激励过程中也扮演着十分重要的角色。因为保健因素如果不能发挥良好的作用, 就不能消除企业员工的消极体验和负面情绪。

保健因素对企业员工所起的作用, 可以类比于日常保健对人身产生的有利作用。在实施激励的过程中, 保健因素就是起到这种预防的作用。当这些保健因素长期得不到满足, 企业的员工就会强烈不满, 如果达到让员工无法承受的程度, 员工甚至就会辞职。所以, 为了充分调动员工的工作积极性、主动性和创造性, 除了要发挥保健因素的作用外, 还要注重让激励因素发挥出应有的效用。所以, 如果员工感觉保健因素得到满足时, 与企业处于一种中立状态, 而是否能产生积极体验, 则起决定作用的还是激励因素。

### 二、基于双因素理论的零售企业服务补救措施分类

从赫茨伯格双因素理论出发, 在充分借鉴现有研究成果的基础上, 结合零售业服务补救成功与失败案例的对比分析和归纳总结, 将影响顾客满意度的服务补救措施的保健因素和激励因素作如下划分。

#### 1. 保健因素

对某一零售企业而言, 保健因素是其在服务失误后为使不愉快经历顾客重新对企业恢复满意的必备的服务补救措施。如果不实施这些补救措施, 该零售企业因顾客不满会不断流失顾客而造成企业无法生存和发展。这些措施主要包括承认失误、道歉、物质补偿等。

承认失误, 这是发生服务失误后, 零售企业实施服务补救的前提和基础。只有承认所提供的服务存在失误, 企业才能真心实意地去采取有效的补救措施, 而不是敷衍了事。也只有承认失误, 顾客才能相信企业是愿意为失误负责, 从而能一起寻找合情合理的解决途径。

道歉,这虽然没有什么实质性的物质补偿,但却体现出了企业对顾客的尊重。只有诚恳地向顾客真诚道歉,才能让顾客感受到企业以人为本的良好氛围,才能让顾客心中的怨气逐渐消除,为后续的问题解决创造出友好协商的环境。

物质补偿,是消除顾客抱怨的重要措施之一。服务失误的发生,往往给顾客造成一定的损失,这就要求零售企业在承认错误、真诚道歉和进行有效沟通的基础上,按照一定的标准给顾客相应的物质补偿。

## 2. 激励因素

采取了保健因素只是说明平复了顾客的不满意情绪,并不意味着零售企业在提升顾客满意度和忠诚度上取得了成功,如何通过实施科学合理的服务补救策略形成自身独特优势、取得持续发展的能力才是零售企业成功的关键,而这些优势和能力就是促进经历服务失误顾客满意和忠诚的服务补救的激励因素。一般来说,激励因素主要包括贵宾待遇、补偿选择、增值服务等。

贵宾待遇,是指要把经历服务失误的顾客当作企业的贵宾来接待。“服务补救悖论”指出,当顾客在经受服务失误后,如果能得到很好的服务补救,则这些顾客的满意度要比那些没有经历过服务失误的还要高。另一方面,研究指出留住一位老顾客比发展一位新顾客的成本要低很多。因此,对遭受服务失误的顾客实行贵宾待遇,一来可以增加其满意度,二来可以把这些顾客发展为老顾客,对企业、对顾客都是有利的。

补偿选择,是指当服务失误发生后,零售企业为顾客提供一个补偿的选择,目的是为了顾客感受到企业所做的补偿努力,而不是一个毫无选择的搭配式的被迫补偿。同时,还可以满足顾客个性化的补偿需求,进一步提升顾客的满意水平,从而增加顾客对企业的忠诚度。

增值服务,是指零售企业为经历服务失误的顾客提供除了物质补偿、补偿选择等之外的其他增值服务,比如包括新产品体验、特价商品目录、特别时段优惠购物等,通过这些增值服务,让顾客成为零售企业的长期消费者,成为企业长期的利益源泉。

## 三、基于双因素理论的零售企业服务补救策略建议

随着人们生活水平的普遍提高以及对生活品质不断追求,零售企业在努力改善经营管理为顾客提供优质服务的同时,服务失误必然经常发生,这就要求零售企业必须适应市场环境的变化以及关注顾客需求的变化趋势,做到真心诚意为顾客着想。要做到这些,零售企业就必须制定出有效的服务补救策略。具体而言,零售企业可以通过以下几个途径制定出正确的服务补救策略。

一是必须牢牢树立以顾客为中心的经营理念。零售企业能否生存和发展,都完全取决于顾客在购物过程的感受以及购物后对商品的使用是否满意。只有以顾客为中心,才能在日常运营中处处为顾客着想,为顾客营造舒服放心的消费环境。

二是要充分满足顾客的保健因素的补偿需求。保健因素如果没有得到满足,顾客就会产生不满的情绪,一次两次或许可以忍受,但时间一长,顾客必然转而为别的服务好的零售企业去购物和消费,使企业被市场所淘汰。

三是要注意关注顾客的激励因素的补偿需求。激励因素可以对顾客产生强烈的吸引作用,让顾客感受到零售企业对其的重视和关注,必然使顾客对企业的服务感到满意,从而增强了顾客的忠诚度,为企业培养了大批的经常重复光顾的消费者群体,为企业的发展注入动力。

**基金项目: 本文系2010年广西教育厅科研资助项目“基于顾客满意的零售企业服务补救策略研究”(项目编号: 201012MS252)的阶段性成果。**

## 参考文献

- [1] 韦福祥. 对服务补救若干问题的探讨[J]. 天津商学院学报, 2002(1).
- [2] 李庆文. 零售企业社会责任分析[J]. 大众商务. 2010(6).
- [3] 李庆文, 许利华. 对深化我国流通体制改革的一些思考[J]. 中国经贸导刊, 2010(6).

作者简介: 陈劲(1967-), 女, 广西北流人, 广西师范学院教育科学学院讲师, 研究方向: 心理发展与教育; 李庆文(1966-), 男, 广西北流人, 广西国际商务职业技术学院副教授, 研究方向: 心理发展与教育。

(备注: 以出刊内容为准)

[设为首页](#) | [加入收藏](#) | [关于本站](#) | [版权声明](#) | [诚聘英才](#) | [联系方式](#) | [友情链接](#) | [我要统计](#)

主管: 中国人民银行昆明中心支行 版权所有: 《时代金融》杂志社

网络实名: 时代金融、时代金融杂志、时代金融杂志社、《时代金融》编辑部

社址: 昆明市正义路69号

电子邮箱: ynsdj\_r@126.com 电话: 010-57107535 0871-3212464

版权所有 未经许可不得复制或建立镜像

电信与信息服务业务经营许可证: 京ICP备案中 组织机构代码: 79718261-3