

论顾客满意对移动通信企业管理模式的要求

◇刘丽玲, 宋伟, 马凌 [重庆邮电学院, 重庆 400065]

摘要: 阐述了企业在激烈的市场竞争中保持顾客的重要性和必要性, 分析了顾客满意对移动通信企业原有管理模式改革的要求, 提出了一套顾客满意的指标和切实的改进措施。

关键词: 移动通信企业; 管理模式; 顾客满意指标

中图分类号: F 047.3

文献标识码: A

文章编号: 1009-1289(2001)02-0017-03

在全球化的竞争愈演愈烈, 顾客的期望值日益提高的形势下, 传统的管理模式对实施全面质量管理、机构重组等活动的约束越来越明显, 已难以应对由于环境的变化给企业带来的进一步挑战。但是企业又必须考虑如何使自身的活动能给顾客创造更大的价值, 其中重要的一方面就是可以通过质量、服务和价值, 建立顾客满意的机制。现在中国通信企业正在进行紧锣密鼓的改革, 笔者想就此探讨一下顾客满意对移动通信企业管理模式的影响。

一、保持顾客的重要性与必要性

自从各种各样的营销观念建立以来, 顾客导向思想也在各种企业(公司)中扎根。老板们深知顾客就是“上帝”。拥有顾客, 就拥有一切; 失去顾客, 就失去一切。因此, 他们对顾客的要求往往本能地做出迅速反应, 以满足顾客的欲望、需求或真正的需要。今天的公司都在竭尽全力保持老顾客。因为他们明白, 吸引一个新顾客所消费的成本大概相当于保持一个老顾客的五倍。进攻型营销比防守型营销成本更高, 因为前者需要花费更多的精力和费用去劝导那些对他们目前的供应商满意的顾客转到本公司。

传统的营销理论和实践往往集中在如何吸引新顾客, 而不是在保持现有顾客方面; 强调创造性交易而不是关系; 讨论的焦点常常集中在售前活动和销售活动本身, 而不是售后活动。但是, 今天越来越多的公司正日益认识到保持现有顾客的重要性。根据赖克海德和

萨瑟的理论, 一个公司如果将其顾客流失率降低 5%, 其利润就能增加 25% 至 85%。当一个公司认识到一个忠诚的顾客在几年内可使公司增加巨大收益这一事实, 就会感到忽视顾客, 在小事上使顾客受到委屈或同顾客争吵, 从而得罪甚至失去顾客是愚蠢的。例如, 国际商用机器公司(IBM)规定每个销售员对失去的每一顾客, 要写一份详细的报告和采取一切方法来使顾客恢复满意。每增加一个满意的顾客就是为企业增加一份无形资产。一个满意的顾客会:

- 长期购买更多商品, 对本公司也更忠诚;
- 乐意聆听公司介绍购买附加产品和提高对产品升级换代的兴趣;
- 愿对公司和产品评头论足;
- 积极向公司提出产品(服务)的建议;
- 由于交易规范化而比新顾客降低服务成本。

为了推行顾客满意这一宗旨, 许多公司想出各种配合办法。如为了配合顾客满意而推行全面质量管理(Total Quality Management)。质量在推行顾客满意时具有非常重要的作用, 因为世界上最大的营销部门也难以弥补劣质的产品或服务所带来的负面影响。所以一个公司如果不首先狠抓产品质量, 而仅想依靠直接与顾客接触的营销人员, 达到顾客满意是很难见效的。不言而喻, 那些看不懂公司产品说明书的顾客, 那些无法联系要找的经理的顾客, 或者收到一张开错发票的顾客, 尤其是对产品质量有意见的人, 在他们心中对公司的打分是不会高的。这样公司将会在顾客的心目中丧失“公司价值”, 并且大多数顾客已不再接受或容忍

• 收稿日期: 2000-12-11

作者简介: 刘丽玲(1978-)女, 重庆邮电学院九九级研究生; 宋伟(1976-)男, 重庆邮电学院九九级研究生; 马凌(1957-)女, 副教授, 硕士生导师。

质量平平的产品。公司要想在竞争激烈的市场中站住脚跟并赚钱,就得接受全面质量管理(TQM)。质量是创造价值和顾客满意的关键。较高的质量会导致顾客较高的满意度,也会支撑较高的价格和较低的成本;相反将会带来一大堆顾客的意见。因此可以说,全面质量管理对顾客满意起到了至关重要的作用。

二、移动通信企业顾客满意的指标及存在的主要问题

移动通信公司要想推行顾客满意制度,就应先了解顾客对本企业的满意程度。公司用来追踪调查和衡量顾客满意的方法很多,包括投诉和建议制度、顾客满意调查、假装购物者等。但对于移动通信企业来说,则往往采用顾客满意调查的方式,因此可首先从通信企业的顾客满意指标(CSI)来分析。移动通信企业的顾客满意指标包括以下一些内容。

1. 效用。其主要构成因素为:(1)通信质量高;(2)信道不拥挤;(3)合理的资费标准;(4)获得话费折扣。

2. 保证。其主要构成因素为:(1)覆盖范围广;(2)承诺比较价格为低价;(3)详尽、准确及时的话费清单;(4)等候时间短;(5)业务多样。

3. 整体性。其主要构成因素为:(1)提供停车场所;(2)手机种类、规格齐全;(3)附设银行服务机构或自动取款机;(4)提供等待或休息的场所。

4. 便利性。其主要构成因素为:(1)知识全面的咨询人员;(2)遍布全市的营业网点或代理商;(3)众多的缴费或代缴费机构;(4)充足的服务人员;(5)营业时间较长。

5. 情绪(环境)。其主要构成因素为:(1)礼貌、热情的服务人员;(2)宽敞、明亮的营业厅;(3)地面洁净和空气清新;(4)防窃安全系统隐蔽、有效。

从以上指标可以看出,使顾客满意的因素不仅仅涉及直接面对顾客的服务人员,还牵涉到与通信质量密切相关的网络技术人员。虽然顾客抱怨的对象往往是营销或服务人员,但是追究其原因则很大程度上关系到网络技术人员。例如,营销人员推出某种新业务,但是技术部门却没有给予相应的支持,或者对于技术的改进不能理解,或者不能及时排除故障等等,这就需要网络与市场部门进行充分的沟通或者相互学习、支持与配合。但就目前移动通信企业所采用的组织结构而言,这一点是很难办到的。因此,现今移动通信企业

的组织结构一般是职能式结构,即集权式结构。它的主要缺陷就是部门之间各自为政,当环境变化、部门间需要协调时反应很慢。另外,员工的专业化部门会使他们缺乏打破常规的创新精神。这些缺点是在推行顾客满意时所不允许存在的,因此有必要对他们的组织结构进行相应地调整。

在如今,对顾客满意的理解是全新的。顾客包括企业内部员工和企业外部消费者。将企业外部消费者看作顾客,比较容易接受。那么为什么要将企业内部员工看作企业的顾客呢?首先,股东和员工花钱投资购买投资机会,他们是投资机会的主顾;其次,由于内部管理市场化,若企业内的一般员工和管理人员对企业的管理不满意,则易使企业人才流失。顾客、员工和股东这三个群体都很重要,那么应首先满足哪个群体呢?大多数人可能认为应首先满足顾客。但笔者比较认同马利奥特旅馆的总裁比尔·马利奥特的观点。首先必须满足员工。因为如果员工热爱本职工作和有自豪感,他们将会很好地为顾客服务,经常尽力满足顾客需要,反过来则可以更好地满足企业的各种目标。如此反复的结果又会满足企业股东的利润要求。因此,员工在企业中占据至关重要的地位,而传统的管理模式恰恰忽视员工的作用,把他们看作是被置于流水线上的“机器”,没有重视他们人格的一面,缺乏“以人为本”的根本指导思想。

当今的通信企业大多采用的仍然是国有企业以前的传统模式,顾客满意在这些企业中的推行会对他们的传统管理模式有的一些什么样的要求呢?总的说,就是要大胆地进行改革。因为顾客满意使外界环境多变。顾客不断提出新的要求,迫使移动通信企业要不断地根据外界的技术变化,而对自身企业内的技术、设备进行改造;根据顾客新的更高的要求而对以前僵化的企业机制和管理模式作相应地改变。

三、实施顾客满意对移动通信企业管理模式的要求

(一) 顾客满意对管理组织与顾客关系的影响

为了实施顾客满意,公司的各个层次的管理人员或营销人员都可能会接触到顾客。因此,以前的高级管理人员高高在上的正金字塔式的关系模式已不适合,必须代之以倒金字塔的关系模式。采用这种倒金字塔的关系模式,整个公司都被顾客所包围。在图形顶端的

是顾客。其次重要的是最前线人员(销售和服务人员、电话接线员、招待员),他们直接面对顾客、服务顾客、满足顾客。在他们之下的中层管理人员则支持最前线人员的工作,使其能更好地服务顾客。最后,在最低层的是高级管理人员,他们则支持中层管理人员的工作,使其能更好地支持最前线人员为顾客服务;同时他们还应亲自会见和了解顾客。

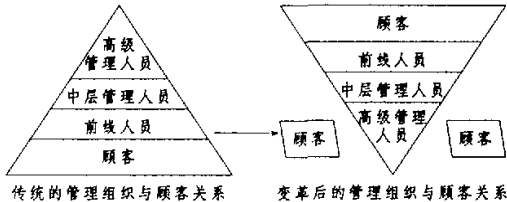


图1 管理组织与顾客关系图

(二) 顾客满意对管理组织结构的要求

在提出移动通信企业存在的主要问题时,笔者已清楚地阐明了传统的职能式的组织结构,已不能满足顾客对企业内部协调、沟通的要求。那么,什么样的组织结构才能满足这种要求呢?答案就是采用网络组织,形成一种扁平式的组织结构。由于推行顾客满意,企业的管理是面向整个业务流程而不是单纯的结果。企业应在业务流程的各个环节满足顾客的要求,使顾客满意。但是,考虑到移动通信企业的规模,如果单纯地使用网络组织结构,又会使沟通费用过大。因此,笔者认为应尽力压缩管理层次,充分发挥直线职能与网络组织的优势。

管理层应做的是为前线业务提供正常运行和发展的必要条件,并引导其努力的方向,因此中层管理者的职位大大减少,企业直线生产人员的比例增大。通信企业可在企业的低层按照核心业务能力形成网状的流程,即形成业务团队小组。管理层次的压缩使得高层管理者能够更加接近直接生产人员,了解更为全面的资料和信息,而不是仅仅通过层层上报的数字报表,而这些数字报表只能说明问题的表象,会将很多隐含的问题忽略。

另外,顾客满意要求其决策权下放到“生产”现场。因为这样能使前线人员处理顾客要求和问题的速度加快,使顾客满意度提高;同时能更快地了解市场的变化,并及时作出反馈,使得企业的活力更大,竞争力也更强。

(三) 顾客满意对员工管理的要求

系统受环境影响的程度取决于系统的开放程度和

系统自身的自适应机制是否健全。影响系统自适应的主要因素为:系统获取外界信息的速度和准确性(记为 $Z1$);获取信息后系统进行调节的自主权(记为 $Z2$);调节者的素质和能力(记为 $Z3$)。那么系统的自适应性可表述为: $S_a = U(Z1, Z2, Z3)$ 。如图2所示。

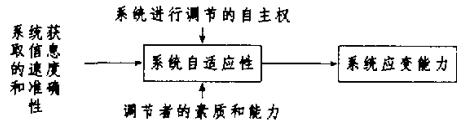


图2 系统自适应性及其影响因素

根据上述分析可知,在直线人员的自主权($Z2$)增加,信息的获取速度和准确性提高($Z1$)后,最重要的就是企业的人员素质($Z3$)的提高。但旧模式制约着员工的思维方式,使素质的提高有一定难度。

素质的提高首要的是思维模式的改善。下级人员应树立自主指挥和管理的思想,从整体利益出发,自主决策,创造性地完成所承担的任务。因此对于移动通信企业员工的管理,首先就是要创造一个良好的企业文化氛围,而顾客满意的提出使得企业内的成员有了一个共同目标。

(1)笔者认为在移动通信行业中,因技术的更新发展很快,所以应建立以业务为核心的工作团队。工作团队的建立能使来自不同部门的员工进行相互学习。以前矛盾重重的市场部门和网络技术部门,可以通过相互学习增加对对方工作的了解,从而避免沟通上的一些冲突。这样,员工的知识面可以得到不断地增加,才有助于“通才”的不断产生。在不断的相互学习中,员工的素质也能得到提高。

(2)对于员工的素质提高途径,还可以提供各种各样的员工培训,使员工由过去的专家成为“通才”。例如,网络部门的技术人员除了进行技术方面的培训以外,还可以进行市场、管理等方面的基础培训。

另外,对于员工的管理,还应有一个有效的激励机制。在薪酬管理方面,形式应该多样。对于员工的提升不能只凭上级的一句话,而应根据他们的绩效。因为以前的员工对上级负责而不是对顾客负责,上级决定了他们的薪酬和提升机会,结果导致企业运作与顾客需求相脱离。对绩效的考核,不应再是以往的缺勤率,而应着重考虑他们的工作业绩。同时笔者认为,为了提高内部员工的满意度,在考核员工时还应该加上一项重要的指标,即内部员工对其合作部门的满意程度。例如,对网络部员工的考核,可以市场部员(下转 68 页)

(上接 19 页)

工对其工作的满意度进行考核,其指标包括工作配合态度、工作配合能力等。

根据以上分析可知,顾客满意要求移动通信企业建立一个扁平的、学习型的组织。目前移动通信企业正在进行轰轰烈烈的改革,越来越多的有识之士意识到这一改革的必要性和迫切性。在这场变革以后,笔者衷心希望顾客满意及支持它的扁平、学习型的组织结构能在移动通信企业中安家落户,并为移动通信企业的发展发挥它应有的作用。

四、结束语

倘若顾客满意的准则和改革在移动通信企业内推

广开来,并配以行之有效的机制,那么这个企业就能在竞争日益激烈的世界市场环境中站稳脚跟,并且成为这个企业与外部企业的一个有效的竞争优势,特别是中国加入 WTO 以后,自己的移动通信企业又将因此而增加一个沉甸甸的竞争砝码。

参 考 文 献

- [1] 赵西萍. 高级管理学教程及学习指导[M]. 北京: 高等教育出版社, 1999. 89-92.
- [2] [美] 菲利普·科特勒. 营销管理: 分析、计划、执行和控制[M]. 梅汝和等译. 上海: 上海人民出版社, 1997. 112-115.
- [3] 王凤彬. 领导者与现代企业组织[M]. 北京: 经济管理出版社, 1997. 108-111.

Demands Initiated by Customer-Satisfying Mechanism on the Mode of Management in Mobile Telecommunication Enterprises

Abstract This paper explains how important and necessary it is for enterprises to retain their customers in the fierce market competition, and by analysing the demands initiated by the customer-satisfying mechanism on reforming the out-dated mode of management in mobile telecommunication enterprises, this paper also puts forward a series of relevant targets and measures for improvement.

Key words mobile telecommunication enterprise; mode of management; target for the satisfaction of customers