

学校编码: 10384

学号: X2005155110



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

硕士学位论文

W 商场的顾客服务流程优化探索
Study on Customer Service Process Optimization
of W Shopping Malls

毛强宝

指导教师姓名: 许志端 教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2009 年 7 月

论文答辩日期: 2009 年 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席 _____

评 阅 人 _____

2009 年 7 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

中文摘要

在竞争日益激烈的市场环境——尤其是零售市场环境中，商场成为很多厂商获取顾客的战略制高点。零售市场份额有限，而新的竞争者又不断涌现，商场如何才能在市场重围中脱颖而出，始终立于不败之地？从商品来看商场之间同质化非常严重，从价格来看互相竞争的后果只能是两败俱伤，从长远来看只有在服务上改善流程，提升工作效率，建立以客户为中心的服务模式，提升顾客满意度，确立客户忠诚度，才可以在未来市场中赢得竞争。

论文首先通过对国内、外超市行业的现状进行分析，对其中的有益部分进行尝试借鉴，其次根据 W 商场顾客服务的实际状况，运用第三方调查公司尼尔森公司的顾客满意度调查及商场组织的顾客调查，找出在顾客服务方面的机会点，运用运作管理中学习的六西格玛理论，通过定义、测量、分析、改进和控制（DMAIC），对商场顾客服务流程中的机会点进行分析，在商场建立顾客服务小组对全员进行顾客服务提升的培训，对售前、售中、售后流程进行优化，努力建立低缺陷的顾客服务流程，以达到提升顾客服务水平，提高客户满意度，降低企业成本的目的。最后，文章对优化后的服务流程在实施过程中面临的问题以及对流程已实施部分的效果等方面进行简要的评价，从而对 W 商场整个服务运作系统进行优化探索，达到提升顾客满意度、忠诚度，最终提升商场的利润目的。

关键词：商场；六西格玛；服务流程

厦门大学博硕士学位论文摘要库

ABSTRACT

In a more competitive market environment, especially in the retail market, the supermarkets become the access to the high strategic position for all manufacturers. The share of retail market is limited, and new competitors are emerging, how can the supermarkets become enormously powerful and competitive? Judging from the merchandise, the homogenization between the supermarkets becomes very serious, Judging from the price, the competition of the supermarket only lead to lose-lose situation. In the long term, it is necessary for supermarkets to improve service processes, to increase working efficiency and establish a customer-focused services, to enhance customer satisfaction, to build customer loyalty if the supermarkets would like to be won in the coming market competition.

Firstly, the author makes analysis for the current situation of domestic and overseas supermarket industry, and attempts to learn the useful part. Secondly, according to the actual status of customer service in the W supermarket, the author uses the third-party research company Nielsen survey about customer satisfaction and shopping center organization, and tries to search the opportunities for customer service. Thirdly, the author uses the Six Sigma learned from the daily operation and management, makes analysis for the opportunity of customer service process by define, measure, analyze, improve and control (DMAIC). The author tries to establish customer service team and provide full training to enhance customer service, try to optimize the process of pre-sales, sales, After-sales service, and establish a low-defect, zero-defect customer service process, so that the supermarket can improve customer service levels, improve customer satisfaction, and reduce business costs. Finally, the author makes a brief analysis for those problems which the optimized service process will be faced in the implementation and the effect of part of the process has been implemented. The author tries to explore the entire operation of the system of shopping mall, and try to achieve to enhance customer satisfaction, loyalty, the ultimate purpose is to enhance the profits of shopping malls.

Key words: Supermarkets; Six Sigma; Service Process

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| 第一章 绪论 | 1 |
| 1.1 论文研究的背景及意义 | 1 |
| 1.2 论文研究的内容及方法 | 2 |
| 1.3 论文研究的理论基础 | 3 |
| 1.4 本文结构 | 7 |
| 第二章 当前超市行业的现状分析 | 8 |
| 2.1 当前超市的特点及发展趋势 | 8 |
| 2.2 W 商场的顾客服务现状分析 | 13 |
| 第三章 六西格玛在顾客服务流程优化中的运用 | 23 |
| 3.1 六西格玛理论可行性研究 | 23 |
| 3.2 六西格玛的实施方案 | 25 |
| 3.3 运用六西格玛优化顾客服务流程 | 28 |
| 第四章 在顾客服务流程优化中存在的问题及对策 | 49 |
| 4.1 W 商场的顾客服务流程实施所面临的主要问题 | 49 |
| 4.2 实施服务流程优化所面临问题的改善建议 | 51 |
| 第五章 结论 | 54 |
| 5.1 本文结论 | 54 |
| 5.2 展望 | 56 |
| 参考文献 | 58 |
| 致 谢 | 60 |

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Contents

| | |
|---|-----------|
| Chapter 1 Introduction | 1 |
| 1.1 Background and Significance..... | 1 |
| 1.2 Content and Methods..... | 2 |
| 1.3 Theoretical Basis..... | 3 |
| 1.4 The structure of this Thesis..... | 7 |
| Chapter 2 Analysis of The Current Status of Supermarket | |
| Industry | 8 |
| 2.1 Current Characteristics and Development Trends of Supermarket..... | 8 |
| 2.2 Analysis of Customer Service of W Supermarket..... | 13 |
| Chapter 3 Implementation of Six Sigma for Service Process | |
| Optimization | 23 |
| 3.1 The Feasibility Study of Six Sigma Theory..... | 23 |
| 3.2 Implementation Methods of Six Sigma Theory..... | 25 |
| 3.3 Implement Six Sigma Theory to Optimize Customer Service..... | 28 |
| Chapter 4 Problems and Countermeasures of Customer Service | |
| Process optimization | 49 |
| 4.1 Problems Facing the Implementation of Customer Service Process | |
| Process in W Supermarket..... | 49 |
| 4.2 Recommendations to Improve the Problems Facing Present Customer Service | |
| Process Optimization..... | 51 |
| Chapter 5 Conclusion | 54 |
| 5.1 Conclusion..... | 54 |
| 5.2 Prospect..... | 56 |
| Reference | 58 |
| Acknowledgement | 60 |

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪论

1.1 论文研究的背景及意义

我国的零售超市从二十世纪八十年代传统的食杂店形态开始起步，作为零售业的一种新型业态，采用“顾客自我服务、一次全部购齐”的销售方式，以经营食品和日常生活用品等中低档商品为主，实行高周转率、低利润率、价廉物美的销售方针，一些国内超市以直接投资、特许加盟或兼并重组等方式，大规模实施跨区域发展，其中以上海较多、较早发展、实力较大，有一半以上的网点分布在其市域之外，所有发达国家的超市零售业态，国内基本都已出现。如折扣店、购物中心和会员店等。其中，生鲜、日常用品在超市商品结构中占据分量越来越重。我国零售业的面貌也随着经济的发展发生了翻天覆地的变化，从传统的百货商店、杂货店、菜市场 and 农贸市场发展为今日的超级市场、便利店、大型专业店、购物中心、无店铺零售等新兴业态百花齐放的局面，零售超市目前已成为国内服务行业中最具活力的行业之一，在国民经济中的作用日益突出。自 1996 年后一批外资大型超市（家乐福、沃尔玛等）相继进入我国。从此，超市业的发展进入快速发展轨道，年增长速度达到 70%，我国零售业在经历了学习、思考、变革几个阶段后迅速发展壮大，呈现出蓬勃生机。

近两年来，对我国来讲是一个非常不平凡的阶段，经历了南方雪灾、汶川特大地震、国际金融危机等国内外不利因素的冲击和影响，但我国宏观经济从总体上依然保持了平稳增长态势，零售业整体上保持了良好的增长，对国民经济的贡献逐渐增大，连锁化程度不断加深，市场集中度有所提高。同时，随着我国零售业对外资的全面开放，国内零售市场的格局也发生剧烈的变化，超市之间的竞争也从初期的“跑马圈地”直接演变为“面对面”的全面竞争。

厦门市 2008 年实现社会消费品零售总额 418.92 亿元，比上年增长 15.7%。其中，批发零售业实现零售额 344.74 亿元，增长 15.6%。^① 在厦门零售市场 2008 年 9 月前只有 6 家大型超市（沃尔玛 2 家、好又多 3 家、家乐福 1 家、大

^① 厦门统计信息网 <http://www.stats-xm.gov.cn/>

润发 1 家), 到了 2008 年 12 月就增加到 9 家大型超市 (沃尔玛 3 家、好又多 4 家、家乐福 1 家、大润发 1 家)^① 在短短的三个月时间厦门市场的大型超市数量就增加了 50%, 据传零售业的巨头乐购在 2009 年下半年也将在厦门开设卖场。面对不断增加的超市, W 商场如何在竞争者增加 50% 而零售业的增长率只有 15.6% 的市场中确保市场领先地位, 在零售市场日益竞争加剧的情况下, 如何在市场重围中脱颖而出, 始终处于不败之地。从商品来看超市之间处于同质化非常严重, 从价格来看互相竞争的后果只能两败俱伤, 从长远来看只有在服务上改善流程, 提升工作效率, 建立以客户为中心的服务方式, 提升顾客满意度, 确立客户忠诚度, 才可以在未来市场中赢得竞争。

1.2 论文研究的内容及方法

在今天的零售市场, 商场之间竞争的关键是获得顾客, 为了获得长远的竞争优势, 商场不仅要争取新顾客, 更要致力于保住老顾客, 提升顾客满意度, 为顾客创造价值, 只有对价值链的各个环节 (服务流程) 实行有效管理的商场, 才有可能真正获得市场上的竞争优势。价值链是一个过程, 即根据满足顾客需求, 通过对商品供应、存储、配送, 最终将商品送到顾客的一个商品的移动过程。在企业价值链中, 一个业务流程就是一组以顾客为中心的从开始到结束的连续活动, “顾客” 可能是外部的最终顾客, 也可能是使用业务流程的内部 “顾客”, 业务流程的目标是使顾客满意 (如图 1-1 所示)。为顾客创造价值体现在两个方面: 降低顾客成本和增加顾客效益。企业 (商场) 与顾客之间的关系可以由 “一方受益, 一方受损” 转变为一种双方都受益的 “双赢” 关系。

^① 根据厦门市场实际超市数量作者自行统计。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库