

“五步法”提升客户满意度机制研究——十堰郧阳区烟草专卖局（营销部）提升卷烟零售客户满意度举措

方宇欣 金舜

十堰市郧阳区烟草专卖局（营销部）客户服务部，湖北十堰市，442500；

摘要：基于“SERVQUAL”服务质量量化模型框架，及相关行业理论构建地方烟草专卖局（公司）基层客户满意度评估模型与改进策略分析。阐述量化模型及抽样客户满意度数据，以Y单位作为样本，所提供的关键服务内容质量分析，针对性地总结了“五步法”策略在全面提升客户满意度的成效。并利用“低代码”数字化技术与可视化分析平台，精准建立客户服务数字化体系机制，统筹规划烟草营销业务全流程，最大化提升服务资源配置效率。

关键词：卷烟营销；客户满意度；SERVQUAL 模型；市场化取向改革

DOI：10.69979/3029-2700.25.04.054

1 引言

1.1 研究背景

2024 年十堰市烟草专卖局（公司）营销队伍在“五八”战略工程的引领下，确立了“1262”的工作思路。在此项工作引领下，全市计划建立两个平台，致力于补齐品牌培育和客户服务两个短板，从而统筹推动卷烟经营实现质的有效提升和量的合理增长，持续推动卷烟营销市场化取向改革向纵深发展。

客户服务满意度作为衡量客户服务质量的关键重点指标，被中国烟草行业卷烟营销领域纳入重点考察范

畴，这足以证明客户服务在行业中的重要地位。有研究表明，提高普通客户满意度所花的代价是维系忠诚客户满意的 6 倍。如何赢得客户对烟草行业的信赖，不仅直接影响着企业的公共形象与市场战略，更是企业可持续发展的关键。因此，如何提升客户满意度是当前客户服务工作中亟待完善的重点工作。

1.2 目前满意度基本情况

2022 年至 2023 年，Y 单位客户满意度呈低落现状，从内部调查数据看，得分排名分别为 2022 年 98.02 分排名第 6 位、2023 年 99.06 分排名第 5 位。

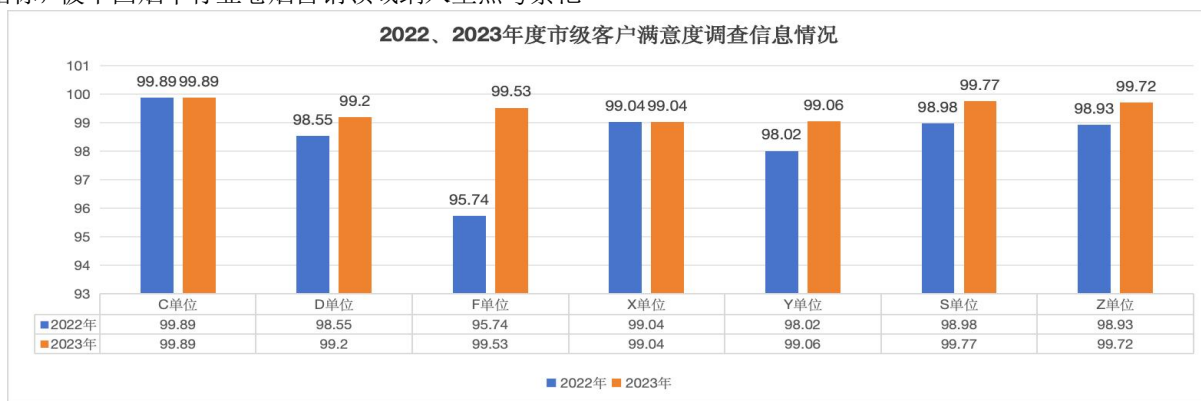


图 1：2022、2023 年度市级客户满意度调查信息情况

通过图 1 可知，外部调查数据为 2022 年总体满意度得分为 99.42 分排名全市第 5 位，全市平均分为 99.51，2023 年总体满意度得分为 98.02 排名全市第 6 位，全市平均分为 98.02；长期位于全市尾部方阵。

2 基于 SERVQUAL 模型分析客户满意度架构设计与数据处理

SERVQUAL 模型凭借其在服务质量评估方面的独特优势，被众多研究者应用于客户满意度影响因素及相关因素权重的量化分析中，充分彰显出该模型在服务质量问题探究中的强大适用性。对于本项目的研究与应用而言，具有重要的参考价值，但同时也需批判性地审视其对于行业的局限性。因此，本项目旨在通过创新优化 SERVQUAL 模型在样本选取、模型公式、对策分析三个方

向，以推动本研究在烟草领域实现创新性突破。

2.1 样本抽取

本研究按照 Y 单位市场部管辖区域划分抽取总量 1/3 的样本户，调查的总样本为 540 户。其中，城网客户数为 339 户，占样本比重 62.43%（以下均按实际比例抽取）；农网客户数 204 户，占样本比重 37.57%。除此之外，我们根据市场类型、调查样本涵盖高、中、低三个不同层次的客户。1-10 档低档客户 67 户，占样本比重 12.38%；11-20 档中档客户 357 户，占样本比重 65.78%；21-30 档高档客户 119 户，占样本比重 21.84%（见表 1）。

表 1 抽取零售客户调查样本户数表

| 区域 | 样本总数 | 市场部 | 户数 | 城网 | 农网 | 档位 | | |
|------|------|------|-----|-----|----|--------|---------|---------|
| | | | | | | 1-10 档 | 11-20 档 | 21-30 档 |
| Y 单位 | 540 | C 区域 | 198 | 164 | 34 | 17 | 119 | 62 |
| | | L 区域 | 145 | 107 | 38 | 25 | 95 | 25 |
| | | N 区域 | 129 | 52 | 77 | 28 | 92 | 9 |
| | | B 区域 | 68 | 15 | 53 | 7 | 52 | 9 |

2.2 数据摸排

基于上级单位 2024 年度提供的 15 个满意度调查指标，通过开会讨论及专家建议划分成五个分析维度，制作成调查问卷。在问卷发放渠道选取环节，考虑线上问卷能提高数据的安全性及便利性的同时，基于调查样本中存在不使用手机等电子产品的高龄客户。因此，本项目利用行业“低代码平台”和实地考察，建立“线上+线下”两条摸排通道，尽可能全面、系统、真实地收取辖区样本客户满意度情况和具体期望评价。该满意度调查旨在人性化引导客户进行真实性评价，了解客户实际满意忠诚度情况、真实期待及具体诉求。

2.3 分析模型设计

同时，我们在此模型基础上进行改良应用，分别用 5 个维度、15 项具体指标评价客户所接受的不同服务的服务质量，并采取切实可行的服务质量提升措施，进而形成完整的体系模型。

各级关键指标如表 2 所示：

表 2：各级关键指标统计表

| | | |
|-------------|-------|-----|
| 总体满意度 SQ | 有形性 | Q1 |
| | 可靠性 | Q2 |
| | 响应性 | Q3 |
| | 保证性 | Q4 |
| | 移情性 | Q5 |
| 有形性：Q1 | 供货总量 | P11 |
| 可靠性：Q2 | 许可证管理 | P21 |

| | | |
|--------|--------|-----|
| 响应性：Q3 | 日常检查 | P22 |
| | 送货服务 | P23 |
| | 零售点布局 | P31 |
| | 订货服务 | P32 |
| | 货源分配 | P41 |
| 保证性：Q4 | 打击假私烟 | P42 |
| | 宣传指导 | P43 |
| | 拜访态度 | P44 |
| | 结算方便 | P51 |
| | 无捆绑销售 | P52 |
| 移情性：Q5 | 盈利水平 | P53 |
| | 盈利水平变动 | P54 |
| | 稳定店铺经营 | P55 |

SERVQUAL 模型以因子分析理论为基础，通过归纳分析与专家建议等方式将总体满意度（即：一级指标 SQ）通过设定权重划分各项属性（即：二级指标 Q），以及进一步设定权重划分各项因素（即：三级指标 P），模型计算公式如下：

$$SQ = \sum_{j=1}^5 w_j \sum_{i=1}^{N_j} w_{ji} p_{ji} (j = 1, 2, 3, 4, 5), \quad N_j$$

表示第 j 个属性（二级指标）内包含的因素（三级指标）数量。

其中 $\sum_{j=1}^5 w_j = 1, \sum_{i=1}^{N_j} w_{ji} = 1$ ，表示各项权重和为 1。

其他相关计算公式如下：

$Q_j = \sum_{i=1}^{N_j} w_{ji} p_{ji}$ 或 $Q_j = \sum_{i=1}^{N_j} p_{ji} / N_j$ ，表示第 j 个属性的值。

$SQ = \sum_{j=1}^5 w_j Q_j$ 或 $SQ = \sum_{j=1}^5 Q_j / 5$ ，表示总体满意度。

$P_{ji} = \sum_{m=1}^M P_{ji}^m / M$ ，M 表示收集的问卷数量（统计的客户数量）。

根据（后期收集）表 2 关键服务指标数据，对比关键服务指标因素满意度得分与对应关键服务维度满意度得分的高低（例：p₁₁、p₁₂、p₁₃、p₁₄、p₁₅ 与 Q₁对比），来判断各项关键服务指标因素的满意度情况；同时，通过对比关键服务维度满意度得分（Q₁、Q₂、Q₃、Q₄）与总体满意度得分（SQ）高低，来判断不同关键服务维度的客户满意度情况。

SERVQUAL 模型的研究以及对简要总结，概括理论，介绍模型，建立公式，作表分析单项维度相较于平均值

的情况以及关键指标对单项维度指标的影响，依此给予对策提升满意度。

3 “Y 单位” 近期客户满意度现状分析

根据改良后的 SERVQUAL 服务质量量化模型，与“线上+线下”两条摸排通道，本次调研共下发 543 份问卷，实际回收有效问卷 540 份，回收成功率 99.44%。为确

保信息的准确性，在回收问卷后首先对无效问卷进行了排除，对于填写不规范，不完整的，任何一项不按照要求填写或漏写或多写的，都认定为无效问卷排除掉。排除掉 3 份无效问卷后，得到有效问卷 540 份，问卷有效回收率 99.44%。

前期调查中，Y 单位在 2024 年度期初市级烟草专卖局（公司）客户满意度调查排名现状如（图 2）所示：

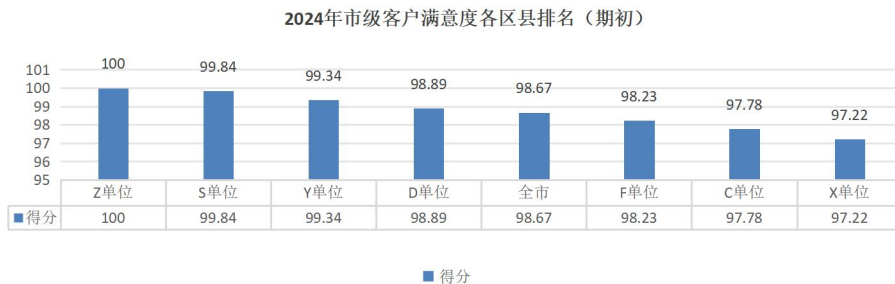


图 2：2024 年市级客户满意度各区县排名（期初）

在本此客户满意度抽样调查中，Y 单位得分 99.34 分，位列第三位，且高于全市客户满意度均值 98.67。然而，相较于第一名“Z 单位”得分 100 分还存在一定差距。因此，通过预先设计的 SERVQUAL 服务质量量化模型，收集 Y 单位在 2024 年度期初市级烟草专卖局（公司）客户满意度调查中的各项关键指标如表 3 所示：

表 3：Y 单位客户满意度关键指标数据表

| | | | |
|--------------------|--------|------------|----|
| 总体满意度 SQ: 97.17 | 有形性 | 96.50 | Q1 |
| | 可靠性 | 97.00 | Q2 |
| | 响应性 | 98.25 | Q3 |
| | 保证性 | 97.25 | Q4 |
| | 移情性 | 96.90 | Q5 |
| 有形性: Q1 | 供货总量 | P11: 96.50 | |
| | 许可证管理 | P21: 96.50 | |
| 可靠性: Q2 | 日常检查 | P22: 99.00 | |
| | 送货服务 | P23: 95.50 | |
| 响应性: Q3 | 零售点布局 | P31: 97.50 | |
| | 订货服务 | P32: 99.00 | |
| | 货源分配 | P41: 94.50 | |
| 保证性: Q4 | 打击假私烟 | P42: 98.50 | |
| | 宣传指导 | P43: 99.50 | |
| | 拜访态度 | P44: 96.50 | |
| | 结算方便 | P51: 99.00 | |
| | 无捆绑销售 | P52: 100.0 | |
| 移情性: Q5 | 盈利水平 | P53: 93.00 | |
| | 盈利水平变动 | P54: 100.0 | |
| | 稳定店铺经营 | P55: 91.50 | |

由表 3 可知，作为二级指标的关键服务维度系数（Q₁、Q₂、Q₃、Q₄、Q₅）相较于总体满意度系数 SQ，

仅响应性Q₃与保证性Q₄略高于总体满意度平均水平，而有形性Q₁、可靠性Q₂与移情性Q₅等三个指标均低于总体满意度系数 SQ；即 Y 单位卷烟营销工作中，有形性Q₁、可靠性Q₂与移情性Q₅等三项服务属性均有待大提升空间。其中，客户对于有形性Q₁的满意度最低。

移情性属性指标最值得注意，作为 Y 单位的 15 项指标中，两个满分指标均来自移情性服务属性；然而，得分最低的两个指标盈利水平 P₅₃、稳定店铺经营 P₅₅也来源于移情性服务属性，且直接导致了移情性服务属性低于总体满意度平均值。通过改善该两项指标，可以极大程度使移情性服务属性成为 Y 单位最具特色的服务属性。

响应性与保证性是仅存的两个高于总体满意度的指标，其中，响应性服务属性的两个指标也均高于总体满意度。而在保证性服务属性关键指标当中，拜访态度与货源分配这两项指标低于平均值，使得保证性服务属性不够突出。因此，Y 单位在客户拜访与卷烟品规分配方面需要进一步优化服务策略。通过进一步观察、分析三级指标——关键服务指标（因素），筛选出了 4 项客户满意度关键服务维度中存在低于加权均值的相关系数，如表 4 所示：

表 4：关键指标低分统计

| 关键服务属性 | 差值项 |
|-------------------|--|
| 有形性Q ₁ | 供货总量P ₁₁ |
| 可靠性Q ₂ | 许可证管理 P ₂₁ 、送货服务P ₂₃ |
| 移情性Q ₅ | 盈利水平 P ₅₃ 、稳定店铺经营 P ₅₅ |

由表 4 可见，在得分靠后三项服务属性中，仍然存

在部分指标低于总体满意度的情况（供货总量 P_{11} 、许可证管理 P_{21} 、送货服务 P_{23} 、盈利水平 P_{53} 、稳定店铺经营 P_{55} ）。由此可见，Y单位期初基于“SERVQUAL”模型分析，分析了有待提高的5项关键服务属性，及其各自包含的7项关键服务指标。

4 基于 SERVQUAL 模型分析结果的对策实施

通过分析可知，在此样本区域中供货总量、许可证管理、送货服务、拜访态度、货源分配、盈利水平、稳定店铺经营七项关键服务指标低于总体满意度平均值，插值分别为-0.67、-0.67、-1.67、-0.67、-2.67、-4.17、-5.67；在关键服务属性中，有形性和移情性两个属性差值最大，影响最深。根据以上结果，郧阳区局（营销部）成立客户满意度提升项目专班，有管理部门牵头指挥各条线积极参与针对性措施以提升上述指标。

4.1 有形性策略

有形性作为服务企业所提供的实体设施设备以及产品等外在方面是否满足客户需求。例如，能否提供足够的产品供客户需求、能否提供稳定的供应总量是零售客户对烟草公司服务是否满意的直接因素。因此我们从以下三个方面提升供货总量满意度：

一是深度需求分析，开展样本户精准走访调研，了解市场状态，收集供货总量不满意的原因并做好相关政策宣传，以提供支撑；再通过利用信息监测点数据等多维库存销售，分析过往销售数据，包括各品牌、各规格的销售数量、销售时间分布、销售地域差异等，构建精准营销机制进行数据建模和预测算法以科学的数据向客户提供接受度更高的供货总量模型；最后通过专班成员积极开展品牌培育与宣传指导活动，向样本客户宣传介绍同质品规，提升低迷品规货源使用率的同时提供客户对供货总量的接受度，以达到有形性服务属性客户满意度指标的提升。

4.2 可靠性策略

可靠性重点在于企业是否能够准确可靠地提供承诺的服务。其中，许可证管理方面，建立沟通反馈机制；已设立许可证管理咨询热线，由专卖办专人负责接听和回复，及时解答申请人和零售客户的疑问；对客户提出的意见和建议进行分类整理和分析，在工作例会上定期研究解决措施，通过定期回访、问卷调查等方式，主动解决客户实际需求；在许可证到期延续等环节，已明确

办理时限，建立严格的时间节点控制机制。利用电子政务平台，电话预约等线上方式，减少客户跑腿次数，通过优化内部审批流程，减少不必要的层级和环节，提高审批效率，从客户咨询热线到定期回访，全流程提升客户对Y单位服务质量可靠性的满意度。

4.3 响应性策略

响应性通过客户订货服务的便捷性与零售店布局所带来的服务实效性来体现企业对于顾客需求的响应速度和帮助顾客解决问题的意愿程度。Y单位通过开展“零售店合理布局”QC课题研究，探寻辖区市场零售店的合理布局，以此设定高效的送货路线。配合全流程化管理的营销服务，以有效提高客户服务的实效性响应性，来达到提升响应性满意度的目的。

4.4 保证性策略

保证性需要服务过程中维持良好的拜访态度与专业化的业务水平宣讲能力。其中，拜访客户是烟草营销工作中的关键环节，拜访态度直接影响着客户对服务的评价和满意度。Y单位为提升拜访人员的拜访态度，着手推进客户经理职能转型，紧紧围绕客户经理六大职能、十七项职责，把握准营销人员工作模式，学深悟透熟练掌握，提升工作效率与客户服务水平。另外，基于货源分配方面，作为提高客户满意度的重要保证，Y单位通过利用“三全数字终端”来进行精准需求预测，同时强化与上级单位对相关货源的协商与反馈机制，让客户有效提升对货源分配的认可度，以Y单位服务质量的保证性。

4.5 移情性策略

移情性强调企业要设身处地为顾客着想，给予顾客个性化的关怀。Y单位在移情性维度，深入换位思考组织全体营销人员开展驻店经营“一日行”活动。深入体会客户经营痛点，寻找共同声音，齐力解决问题，让服务人员更加深刻体会客户心之所想。同时，在服务过程中，从终端建设多维化赋能、经营指导个性化帮助、主题陈列沉浸式营销等方面入手，帮助客户提升盈利水平与稳定性，切实解决客户难点问题，大幅提升来Y单位客户服务质量的移情度。

4.6 “选点测试+全区推广”实施服务对策

根据郧阳区零售客户分类分析机制，在全区零售客户中按线路（4分之1）及比例（10分之1）抽取样本

户进行试点,采取不同类型的实施机制实验,统计解决问题情况并调查问题解决满意度。对实施机制的实用效果进行考察改进,将过程中产出的优质做法进行汇总,优化完善后进行全区推广,确保服务效果质量得到提高。

5 结论与展望

通过对 Y 单位目前的客户满意度各级关键指数状况以及顾客满意程度的评价,对 Y 单位目前的客户满意度工作制度与内容进行了深入的研究。其次,运用相关的相关理论与实证研究方法,对以上几个问题作了较为深刻的剖析。在已有的工作基础上,建立了 Y 单位提高客户满意程度的对策,并给出了相关的保证措施。本文得出了以下结论:

(1)从当前的行业环境来看,Y 单位在我市各单位部门竞争激烈的同时,客户满意度大幅提升,但也受到了服务质量提升对策单一性的限制。运用 SERVQUAL 服务质量量化模型分析法,从总体满意度、关键服务属性和关键服务因素进行分析;从不同维度综合分析了 Y 单位的服务质量短板,同时,在新的营销形势下,Y 单位要强化企业的内部工作机制,增强各项工作的考核力度,才能不断推进服务质量与客户满意度的整体性提升。

(2)项目对 Y 单位目前存在的问题进行了全面的评价,并与 Y 单位的各级负责人和核心管理层进行了汇报与探讨,最后提出了提高 Y 单位客户服务、卷烟供应、市场管理与卷烟盈利各维度对策。

(3)在对客户进行服务满意度调查的过程中,不仅要解决单位与客户的关系问题,还要针对客户的特点和类型,制订出客户认同的、满意的客户满意度提升对策,因此,还应当将单位和系统各部门的关系进行管理。同时,可通过引入客户服务质量期望值权重模型,来根据客户不同市场类型、经营业态等因素,提出个性化的权重分配,使客户满意度调查信息反馈更加精准,促进客户服务工作机制与内容的更加完善,以寻求 Y 单位的客户服务工作质效与在省市级层面的客户满意度调查各级指标的整体性提升。

参考文献

[1] 包菊芳,鲁翔宇. 基于员工和客户双重满意度的车辆路径优化 [J]. 数学的实践与认识,2020,50(15):13-24.
[2] 曾顺秋,陈佳伟,何佳音,等. 基于顾客满意度视角的新零售业发展现状及预期研究——来自长沙市的调查数据[J]. 智富时代,2019(07):1-2.

[3] 胡四莲. 基于汽车服务商顾客满意度提升策略的研究[J]. 现代制造技术与装备,2020(03):217-221.
[4] 孔丽媛,孔海燕,布乃鹏. 职业生涯管理与职业满意度:职业期望的中介作用研究[J]. 现代管理,2019,9(04):488-496.
[5] 姜才军,崔立卿,蔡裕华,等. 基于客户诉求的关联监测,助力客户满意度提升[J]. 轻松学电脑,2019(21):1.
[6] 闫帅垒. 顾客满意度管理中的顾客期望管理方法浅谈[J]. 今日财富(中国知识产权),2019(06):156-157.
[7] 高春昱,刘娟娟,张婧,等. 基于检测和校准业务流程的客户满意度探索[J]. 中国检验检测,2020,28(03):73-75.
[8] 林彦汝,余丰民,侯素芳. 基于 ECT 理论的知识付费用户满意度影响因素研究[J]. 新世纪图书馆,2020(01):25-29.
[9] 黄振香,林小蕊. 商业银行网银业务用户满意度影响因素分析——基于福建海峡银行的调查数据[J]. 福建商业高等专科学校学报,2019(03):16-24.
[10] 裴骁,芦有鹏,张长泽. 基于综合满意度的多式联运路径模型及其算法[J]. 交通信息与安全,2020,38(01):142-150.
[11] 包翼,沈伟. 基于品牌传承视阈下的提升无锡老字号顾客满意度的研究[J]. 天津商务职业学院学报,2019,7(03):62-68.
[12] 朱价,丁宇琦. 食药检机构客户满意度调查现状问题与改进措施[J]. 管理观察,2020,744(01):105-106.
[13] Lee M,Kang M,Kang J. Cultural influences on B2B service quality-satisfaction-loyalty[J]. The Service Industries Journal,2019,39(3-4).
[14] Choi J Y,Kim K W. Strategies for Continuous Transactions with Customers for B2B Software Retailers: Case Study[J]. 유통과학연구,2018,16(12)
[15] 张卫国. 浅析企业客户服务体系建设[J]. 电子世界,2014(14):297-298.
[16] 张闯,斯浩伦,田敏. B2B 电商平台:研究进展与未来方向[J]. 北京工商大学学报(社会科学版),2022,37(01):28-37+49.
[17] 赵晓煜,孙梦迪. 制造业中产品服务系统的客户导向性与客户关系承诺[J]. 技术经济,2019,38(05):95-102.
[18] 娄飞鹏. 经济视角的金融复杂性问题[J]. 金融市场研究,2017(01):116-122.