

服务问题管理丛书

丛书主编 孙继伟

Service Management by Problem

於 军◎著

服 务 问 题 管 理

让 企 业 脱 颖 而 出

Service Management by Problem
Making the Enterprise Come to the Fore

明辨服务趋势 转变服务理念

透视服务问题 解析服务方案

 上海人民出版社

服务问题管理丛书 | 丛书主编 孙继伟

Service Management by
Problem

於 军◎著

服 务
问 题 管 理

让 企 业 脱 颖 而 出

Service Management by Problem
Making the Enterprise Come to the Fore

 上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

服务问题管理:让企业脱颖而出/於军著. —上海:上海人民出版社,2008

(服务问题管理丛书/孙继伟主编)

ISBN 978-7-208-07720-1

I. 服… II. 於… III. 企业管理:销售管理-商业服务
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 016832 号

责任编辑 邱盈华

封面装帧 人马艺术设计工作室·储平

• 服务问题管理丛书 •

服务问题管理

——让企业脱颖而出

丛书主编 孙继伟

於军著

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

上海商务联西印刷有限公司印刷

开本 720×1000 1/16 印张 22.5 插页 3 字数 337,000

2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 1 次印刷

印数 1—4,250

ISBN 978-7-208-07720-1/F·1728

定价 40.00 元

总序

今天的经济已是一个开放的经济、全球化的经济,是一个既高度分工又高度综合集成的经济。信息技术突破及冷战终结引发的政治、经济革命,拆除了各种藩篱,资金、信息、知识和人才等资源要素,在越来越“平”的世界,自由而无障碍地流动。交通和通讯的极大便利,互联网的强力渗透,把地球村民——不管是自然人还是法人,紧紧相连,每个企业不过是庞大网络体系中的一个节点,彼此制约,相互依赖。世界上任何一个角落发生的事变,瞬息之间在全世界范围内以冲击波的形态迅速传播,其频度和深度前所未有的,企业面临着更为动荡复杂的经营环境。

全球化、信息化和网络化,正深刻地改变世界的商业模式,企业不得不在一个蕴含更多不确定性和突变性的危机中打拼。突如其来的危机,往往以迅雷不及掩耳之势,打乱企业的正常秩序,甚至让企业陷入困顿或绝境。危机一旦形成,化解的难度之大、代价之高,使人不寒而栗。然而,危机的出现并不是横空出世。危机的前导诱因和问题,其实已经积累了很久,只是平时浑然不觉、习而不察罢了。“千里之堤,溃于蚁穴”,潜在的各种矛盾和问题,从来就没有停止过酝酿和生发,它们不断滋长,日积月累,小患终成大疾。一朝爆发,遂致不可收拾。

一定意义上讲,企业发展和成长的历程,就是一个不断发现、化解和超越问题的过程。为了防范问题演化为危机,导入“问题管理”,形成“以防为主、防消结合”的管理模式,实为明智之举。“问题管理”这一命题的精要,在于“为之于未有,治之于未乱”。《道德经》曰:“其安易持,其未兆易谋;其脆易泮,其微易散。”意思是:局面安定的时候易于把握,事变尚未昭然的时候容易掌控;事物在脆弱的时候不难消解,事端在细微的时候

容易遣散。居安思危，防微杜渐，防患于未然，作为至理箴言，不断地被成功的管理实践所证实。形成对照的是，那些风光一时的“短寿企业”，那些艰难维系的“病态企业”和“亚健康企业”，或陶醉于偶然的成功，沉湎于过去的辉煌，满足于当前的状况；或粉饰现实，掩盖矛盾，讳疾忌医，漠视当下存在的问题，更未意识到其可能的严重后果。

爱因斯坦说过：“在科学上，提出问题比解决问题更本质、更重要。因为后者仅仅是方法和实验的过程，而提出问题则要找到问题的关键和要害。”科学如此，管理亦然。在人类管理实践中，矛盾处处皆有，问题无时不在，但并不是每个人都能发现问题，尤其是发端之初的疑似问题；若能抓住本质、把握要害，发现进而提出“真问题”、“元问题”，而不是似是而非的“伪问题”，则难度更大。“问题管理”始于问题发现，从实务角度看，问题一经甄别，解决起来其实并非想象中的那么困难；有时，问题本身就是答案！

我国“问题管理”专家孙继伟博士，带领他的研究团队，经过多年的潜心研究，成果斐然，其标志是2004年出版的国内首套“问题管理”丛书。该丛书把“问题管理”视作企业突破发展瓶颈、实现基业长青的有效抓手，着力构建从“救火队长”到“优秀管理者”的问题管理工具。近两年来，孙博士及其团队把研究聚焦于“服务问题管理”专门领域，在一般“问题管理”的基础上，深耕细作，条分缕析，再一次推出首套丛书的姊妹篇“服务问题管理”丛书。

21世纪以来，经济全球化正改变着世界的经济格局，世界走过了产品经济、商品经济时代，正步入以服务经济为主的大服务时代。服务经济是工业化发展到一定阶段的产物，是市场化、城市化、信息化及专业化的必然结果。时代的进步，日益彰显服务的价值，服务业正以独立的商品形态闪亮登场。今天的服务业，不仅指称消费型服务，更涵盖以中间投入服务为特征的生产型服务。包括研发、设计、金融、会计、税务、风险投资、物流、供应链、分销、售后服务、设施配置、制造技术、人力资源培训等专业中介的生产型服务，业已成为新兴服务业，并构成服务经济的重要支柱。现在，不仅传统的服务企业发展势头强劲，而且越来越多的制造型企业也向服务转型，把核心价值瞄准于服务，借助服务增值，以提升企业的整体价值。

这套“服务问题管理”丛书，从危机管理与问题管理导入，深入剖析服务转型、客户

服务、企业内部服务等问题,全方位透视企业服务管理中存在的关键环节和关键点,提出切实可行的解决之道。丛书文风活泼,表达流畅,收放有度,华实相济,融独特性、实用性、趣味性、系统性、针对性于一体,是相关领域内的典范之作,我很高兴推荐给业内同仁。



教授、博士、博导

上海交通大学校长助理

安泰经济与管理学院执行院长

前言

2006年3月4日,中国经济学界的领军人物吴敬琏在回答记者的提问时,强调指出:目前中国最难的问题在于如何提高服务业水平。这是世界经济发展规律与中国现实国情的一次全新碰撞。自20世纪50年代后期开始,“服务业的时代”拉开帷幕。因为,据各国统计数据表明,在这一时代,农业劳动人口将只占总人口的2%以下,工业劳动人口将占总人口的28%以下,服务业劳动人口将占总人口的70%以上。服务业成为主流行业,中国也没有例外。由此,中国制造企业纷纷改称自己是服务企业。

一、服务问题层出不穷,中国上帝苦水满腔

在2001年3月15日前夕,湖南律师王志高来到北京的中国联通总部,对联通的“话费问题”提出异议。他把撰写的《中国电信企业(含移动、联通)涉嫌计费欺诈若干问题的调查报告》直接递送到全国人大代表手中,报告中揭露的多种“话费欺诈”事实,令人瞠目。

2004年9月10日,上海大型娱乐项目“罗马假日”开幕仅几小时,舞台灯架就因刮大风而倒塌,上千名观众轰然逃出门外,“罗马假日”被迫关闭。顾客的第一次欧洲文化体验顿时受挫。10月9日下午4时许,紧邻滨江大道的“罗马假日”霓虹灯广告牌下的黄浦江中突然出现一具男尸,据证实系“罗马假日”维修电工。蹩脚的娱乐服务组织,把顾客对欧洲文化体验的热情彻底浇灭。

2005年4月27日,《新快报》记者邢冉冉一篇《深夜苦候延误航班,少妇下跪为婴儿讨热水》的报道把航空公司的延误补偿问题推向高潮。

2005年6月份,泰安当地的主管部门在“活不见虎、死不见尸”的不确定情况下,仅仅凭借着专家几个可能的判断,就宣布解除东御道等景区的警戒,整个泰山景区全面恢复正常迎客。泰山虎患引起全国震惊!

.....

服务诚信、服务组织、服务补偿、服务安全等等问题,全面扑向中国消费者。如果说客户是太阳,那么企业就是太阳花,太阳花应该随时围着太阳而转动。而实际上,太阳花只是在按自己的方式活着。

中国4S汽车品牌专卖店的规模和档次在全世界的排名都是靠前的,就硬件设施而言,美国4S店也无法与中国4S汽车品牌专卖店相提并论,但顾客投诉却居高不下。旅游业要佣金、拿回扣,导游罢导,景点“捆绑销售”一度成为惯性。人们去银行,排长队不说,还要看银行员工脸色,害得大家去银行都有恐惧症。

.....

层出不穷的服务问题,让中国老百姓既恨又怜,真是哀其不幸,怒其不争。

中国服务业总是在有5分能力的时候,承诺要做需要10分能力的服务,投入的却往往只是2分的资源和1分的能力。上述现象的背后隐藏着深刻的管理问题。

二、眼前繁花似锦,背后问题丛生

服务业表面上是风平浪静,实际却是暗流涌动,顾客并没有获得满意的服务。

零点集团发布的“2005年航空服务指数”显示,相比最近两年中国民航业500亿元购机预算的巨大硬件投资,中国民航业的软件——总体服务形象指数得分为73.62分,仅仅介于一般和良好之间,与全球知名航空机构相比差距明显;“2005年银行服务指数”报告指出,公众只给银行业的服务水平打了71.19分;2005年公众给中国旅游业总

体服务水平打了 70.1 分;2005 年国内保险服务指数得分为 68.42,刚刚“及格”;2005 年公众给中国医疗服务行业的总体服务水平评分为 67.34 分,整体服务水平基本及格。

情绪化的数字掩盖了企业本质性的问题。彼得·杜拉克说:“现在大家往往是记住了答案却忘记了问题。”因此,对于服务问题的准确把握,就决定了问题管理的精度与深度。

中国服务企业的实质问题是对软件重要还是硬件重要,是自己烤鸭还是替人炸鸡,是以邻为壑还是唇齿相依,服务是目的还是手段等战略问题的模糊;对是东施效颦还是独辟蹊径,是规范流程还是随机应变,是浅尝辄止还是精益求精,是亡羊补牢还是变本加厉,产品、技术和顾客哪个更重要等营销问题的迷茫;对是真诚承诺还是存心忽悠等诚信问题的回避与犹豫。

没有这些实质问题的管理与解决,软件偏软、硬件偏硬、垄断服务业无品牌、竞争服务业替人打品牌的怪现象不会消失;相互拆台,而不是互相搭台的恶性竞争不会结束;在成熟的服务市场,提供着不成熟服务的状态不会改变;只有环节,没有流程。员工只对规则负责,不对客户负责的做法还会存在;以拖延法、将错就错法,甚至是变本加厉法来替代服务补偿的事情还会重演。面对这些本质问题,服务企业不是会脱颖而出就是会死亡。

正如问题管理第三定律“问题总在长大,解决需要动力”所言,繁荣景象背后也隐藏着不断长大的问题,等到一定程度,温水逐步把青蛙煮熟时,必然会让企业危机集中爆发,到那时,再高明的危机管理专家也无能为力。因为这些看似零星的小问题背后有其根深蒂固的管理问题,平时多流汗,战时少流血,做好服务问题管理,可以让你的企业避免在危机到来时不知所措。

三、服务导入问题管理,企业将会脱颖而出

服务问题管理是一个系统的工程。服务接触是服务中的一个重要环节,但不是影

响顾客满意度的唯一重要环节。服务理念、服务态度、服务质量、服务环境、服务过程、服务补救、服务方式等都是服务问题管理需要考虑的内容。

本书在提出服务典型问题的同时,秉承“让盲人上网,让聋者听音乐”的服务信念,提出了五种思维转变,为更好地执行解决问题的模式做好理念准备。书中所提及的十大问题解决模式中,我们借鉴了大量国内外优秀服务企业的成功做法,像美国中餐连锁上市企业老张餐馆(P. F. Chang)、日本餐饮巨头芒贴集团(モンテローザ,发音同 mountain)、中国汽车经销企业等等都是原创性案例。还有很多笔者在企业实践中积累的案例都是第一次与读者见面。

为了保证理论对实践的指导,笔者通过理论综述构建了3C模型,从企业自身优化、顾客体验和竞争对手超越的三个主体角度进行了详细说明,希望能够给读者带来一点启发。

在对服务企业未来挑战的分析中,我们指出网络化是企业的生存环境。如果把企业以前的网络化比作美容,那么现在的网络化就是换血,是要达到由内而外的美而做的系统改进;而全球化对服务企业的挑战是服务水平的整体提升。没有天敌的动物往往最先灭绝,恐龙就是最好的例子;而有天敌的动物,却会不断的强健和繁衍。动物世界是如此,企业间竞争也是如此;在兼顾化的探讨中,除了最紧迫的新旧业务兼顾以外,事先计划与随机应变的兼顾,主流与非主流内容的兼顾,价值与成本的兼顾,以及标准化与综合型个性化的兼顾都是本书的探讨范围;雅致化服务的要求是对传统表面化服务的挑战,企业雅性服务培训是对以前共性服务培训的挑战。

服务产品所具有的无形性、不可分离性(生产消费同时性)、易消失性(不易储存性)、可变性(异质性)等特点决定了服务问题管理其独特的方式。在这种背景下,我们既要承认商业模式创新与技术创新一样重要的事实,也要承认商业模式创新所面临的社会压力并不小于技术创新的客观现实。

总而言之,信息经济是对企业传统优势的淘汰,体验经济是对企业服务优势的强化。在信息技术引发的服务创新的浪潮中,服务企业之间试图通过网点优势、人缘优势、技术优势、产品优势拉开与竞争对手差距的时代已经过去。服务企业唯有在问题管

理中不断创新才能生存发展、脱颖而出。

一位营销专家说过：“没有服务行业这回事儿。只不过某个行业的服务要素或者比其他行业多些，或者少些。每个人从事的都是服务行业。”按照这样的逻辑，本书对于服务企业来说适用，对于制造企业来说也同样适用。

於 军

2007年10月

服务问题管理丛书

丛书主编 孙继伟

从危机管理到问题管理

孙继伟 著

服务转型问题管理:企业持续成长的关键跨越

吴海宁 马 丁 著

服务问题管理:让企业脱颖而出

於 军 著

客户服务问题管理:震撼客户心灵的艺术

於 军 著

企业内部服务问题管理

赵永全 著

以上图书均可在上海人民出版社读者服务部买到。

邮购地址:上海市绍兴路 54 号上海人民出版社读者服务部

邮 编:200020

联系电话:021—64313303

邮购方法:在定价的基础上加收 15% 的挂号邮寄费,量大者(请先致电联系)可免邮寄费。

欲了解更多相关书目,请浏览上海人民出版社网址:www.spph.cn

目 录

总 序	_____ 1
-----	---------

前 言	_____ 1
-----	---------

第一章 服务管理十大问题 _____ 1

一、是自己烤鸭还是替人炸鸡?	1
二、软件重要还是硬件重要?	10
三、是以邻为壑还是唇齿相依?	21
四、服务是目的还是手段?	32
五、是东施效颦还是独辟蹊径?	38
六、是规范流程还是随机应变?	50
七、是浅尝辄止还是精益求精?	60
八、是亡羊补牢还是变本加厉?	70
九、产品、技术和顾客,哪个知识更重要?	79
十、是真诚承诺还是存心忽悠?	90

第二章 服务管理需要五种思维转变 _____ 111

一、业务:从平面单轨到立体双轨	111
二、盈利:从物理单体到虚拟整合	115
三、能力:从一分为二到合二为一	118
四、营销:从被动跟随到主动创新	121
五、信用:从侥幸诚信到成熟信用	127

第三章 解决服务问题的十大经典模式 131

- 一、顺势而为模式 131
- 二、独树一帜模式 140
- 三、顾客至上模式 151
- 四、细节感人模式 162
- 五、网络制胜模式 172
- 六、情境体验模式 179
- 七、流程优化模式 190
- 八、主动出击模式 199
- 九、持续超越模式 204
- 十、诚信展示模式 213

第四章 六种服务创新模式 221

- 一、属性整合 222
- 二、专门定制 227
- 三、内外兼修 230
- 四、适应改进 232
- 五、功能渐进 232
- 六、业务重组 236

第五章 3C模型：服务问题管理理论 241

- 一、3C模型：一个服务问题管理的理论框架 241
- 二、企业自新3P论 249
- 三、顾客体验引导论 256
- 四、竞争对手超越论 266

第六章 回顾竞争变迁，洞察发展趋势 277

- 一、中国企业服务竞争变迁背景 277
- 二、加入世贸组织之前的竞争特点：非实质性能力竞争 283
- 三、加入世贸组织之后的竞争特点：产业内市场分割 287

四、企业服务竞争的未来趋势:创新竞争 294

第七章 迎接四大挑战,力争脱颖而出 297

一、网络化:生存环境的挑战 297

二、全球化:竞争对手的挑战 310

三、兼顾化:服务战略的挑战 320

四、雅致化:服务接触的挑战 329

结束语:光明与火把 340

后 记 342

第一章

服务管理十大问题

一、是自己烤鸭还是替人炸鸡？

中国服务业目前出现了一个怪现象：垄断服务业无品牌，竞争服务业替人打品牌。从垄断性服务业刚刚苏醒过来的电信服务业、航空业、金融业等基本上没有忠诚度和美誉度很高的品牌，在国内，只是凭借着天时、地利取得了很高的市场占有率而已，在国际上最多也就是有知名度，市场占有率极低，更谈不上忠诚度和美誉度了；餐饮业、汽车服务业等凡是能够连锁经营的，强势品牌基本上都是来自外国，如肯德基、麦当劳、黄帽子、安吉士、博世快修等等。一个完整的品牌形象，应该由品牌知名度、品牌美誉度、品牌联想度、品牌忠诚度等几个部分组成，如果消费者被捆在你们公司里，只是因为还没有可选择的余地，那么一旦 3G 施行，国外银行、航空公司全面进入中国市场，对中国的垄断服务业冲击将是巨大的。

（一）有名无实型

2005年，奥美公司的老板夏兰泽女士关于“中国没有品牌”的言论一下子引起中国媒体的极大反响，国内的联想和海尔也纷纷加以指责。没过多久，夏兰泽改了说法：“我从没说过，中国没有品牌，只是说中国的品牌缺少内涵。”后来，被称为“中国的奥格威”的奥美大中华区董事长宋秩铭为她的老板辩解：“严格来讲，中国没有真正国际意义上的品牌。”有人分析，是因为奥美公司害怕失去中国的巨大市场，才被迫改口的。不管是不是改口，或者改口后用词如何变化，总之中国“没有品牌”这四个字是怎么也不会少的。

根据美国市场营销协会的定义，品牌是一个“名称、专有名词、标记、标志、设计，或将上述综合，用于识别一个销售商或销售商群体的商品与服务，并且使之同其竞争的商品与服务区别开来”。这样的定义给企业的误导是，只要企业的形象与标记家喻户晓，企业就拥有了品牌。然而，服务光有名称和标识还不算品牌，这里还有一个熟悉程度的问题。同样是全球化的概念，UPS的全球化、信息化与中国邮政的全球化、信息化肯定是不一样的。销售得好的产品、服务也不是品牌，充其量只是“名牌”而已，而“名牌”的存在是有时间与空间限制的，因此，也还不是品牌的概念。要跳出低层次的品牌概念，必须从对品牌内涵的深刻理解出发。品牌不仅是一种产权、符号、象征、关系，更重要的是一种精神、信仰与追求，是对生活的一种态度，对社会的一种责任宣传和对自我的认可。北京黑森林品牌营销顾问有限公司的郑新安曾说，中国现在能称得上是品牌的只有海尔与联想两个，其他充其量只能算名牌而已。如果说他的这种判断是正确的，那么这一论断对于中国服务业来说无疑是一记警钟。

没有品牌的竞争一定是同质化的竞争，国内旅游业、零售业、运输业、航空业等等，价格战打得不亦乐乎，根本原因不就是在服务没有品牌吗！在国内航空市场，消费者订票先询问票价折扣，然后选择票价低廉的航空公司的现象屡见不鲜，但各航空公司普遍采用的降价策略对于吸引客源的成效却不甚明显，反而使整体盈利率大大降低。