

趋势
管理

外貌斯文，满脸聪明相，做事也干脆，要拼就拼，输人不输事。这就是当今职场“气魄”特佳的员工特性，一不合拍立马走人。因此，**企业能否掌握这些多变型员工最为重要。**

让多变型员工 成为服务高手

做个聪明的用人者

刘加福◎编著



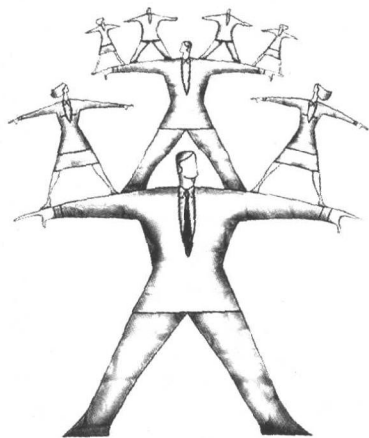
中国纺织出版社

趋势
管理

让多变的员工 STUFF 成为服务高手

做个聪明的用人者

刘加福 编著



中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

让多变型员工成为服务高手/刘加福编著. —北京:中国纺织出版社, 2004. 6

ISBN 7 - 5064 - 2953 - 5/F·0450

I. 让… II. 刘… III. 企业管理: 人事管理—研究
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 032112 号

责任编辑: 苏广贵 特约编辑: 智慧
责任印制: 刘 强

中国纺织出版社出版发行
地址: 北京东直门南大街 6 号
邮政编码: 100027 电话: 010—64160816
<http://www.c-textilep.com>
e-mail: faxing@c-textilep.com
北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销
2004 年 6 月第 1 版第 1 次印刷
开本: 889 × 1194 1/32 印张: 10.5
字数: 215 千字 印数: 1—6000 定价: 24.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社市场营销部调换

前 言

前言

所有的企业和组织都存在两种人：管理者和被管理者。然而，不论是管理者还是被管理者，都或多或少地存在着自身的弱点。管理学家彼得·德鲁克认为，人人都有弱点，而弱点是几乎不可能克服的，管理者的职责就是“利用”员工的弱点，化害为利，如何扬长避短？这就是管理的艺术。

管理的本质就是让正确的人去做正确的事情。其实就人性而言，没有绝对的优点与缺点。有弱点的员工用对了地方也能发挥才干，天才用错了地方也是废物。比如一个过于坚持原则的人，可能有时会显得不懂变通，你让他去做公关工作就可能导致失败。再比如你让一个自私自利的人去做财务工作，在有严格约束的情况下，他往往能够精打细算，成为集体的守财奴。每个企业都有几个存在“弱点”的多变型员工。如果我们管理有方，就可以让他们成为服务高手。

本书的后半部分着重论述了现代企业的服务理念。可以说服务是今后所有企业的重头戏，是最具潜力的利

润增长点。服务不是员工枯燥的劳役,也不是谋生的手段,而是新时代的一种伦理。本书将提供如何将员工转化为快乐的服务高手的方法。所以本书的后半部分可以作为管理者培训员工的参考教材。

当你的团队能够人尽其才,人人都是服务高手的时候,也就标志着你的企业已经真正步入良性发展的轨道了。

编 者

2004 年 4 月

第一章 透视多变型员工	1
第一节 顾客服务与员工管理	1
第二节 最具“改造”价值的员工	3
一、不羁的“现代型”员工	3
二、精力过剩的“刺头儿”型	5
三、跳来跳去的“青蛙型”	7
四、精明强干,过于耿直型	9
五、身怀绝技,恃才傲物型	10
六、外表高傲,内心纤弱型	11
第三节 如何管理情绪多变的员工	13
一、情绪多变,忽冷忽热型	14
二、畏惧工作,蓄意缺勤型	15
三、贪杯误事的酗酒型	17
四、闹情绪的背后	19
第四节 如何管理有逃避心理的员工	25
一、后院失火,无心工作型	25
二、埋头苦干,逃避现实型	26
三、孤傲的“隐士型”	27

四、逃避心理的形成原因	30
第五节 如何管理有攻击型人格的员工	38
一、思想简单,性情急躁型	38
二、搬弄是非,品质恶劣型	41
三、攻击型人格分析	42
第六节 如何管理愤世嫉俗的员工	49
一、出言不逊,尖酸刻薄型	49
二、爱出风头的“主持人”型	50
三、愤世嫉俗心理分析	52
第七节 如何管理自以为是的员工	57
一、自负虚荣,信心爆棚	57
二、自以为是,桀骜不驯	58
三、锋芒毕露,逞强斗胜	60
四、自以为是型心理分析	62
第八节 其他类型的“问题员工”	70
一、饶舌的“鸭子型”	70
二、招蜂引蝶的“情圣型”	71
三、无责任感,轻诺寡信型	72
四、拈轻怕重,拒绝奉献型	73
五、推诿扯皮型	74
六、倚老卖老型	76
第二章 有效地激励员工	79
第一节 关于激励的理论	79

一、人的五大需要	79
二、什么最能激发员工的积极性	81
第二节 什么情况下员工干劲最大	83
一、受到管理者称赞的时候	84
二、意见被重视时	85
三、人尽其才时	86
四、肩负重任时	86
五、压力适度时	87
六、管理者以身作则时	87
第三节 营造利于员工进步的企业文化	88
一、倡导良性竞争	88
二、让员工参与管理	91
三、建立有效的激励系统	93
四、不要一切向“钱”看	95
五、扬善于公堂,规过于暗室	98
六、物质激励应注意什么	101
第三章 用人瑕疵与服务精神	105
第一节 解读员工流失现象	105
一、薪酬有失公平	105
二、看不到前途	106
三、未能人尽其才	107
四、缺乏成就感、认同感	108
五、期待落空	109

六、损害员工利益	109
七、个人创业	111
第二节 核心员工的流失因素	111
一、被猎头公司“挖墙脚”	111
二、忽视了员工的生活问题	112
三、缺乏对员工职业生涯规划的辅导	114
四、轻视高龄员工的价值	115
五、不重视家庭对员工的价值	117
第三节 谁是核心员工	118
一、核心员工的界定	119
二、以市场方式留住人才	121
三、正确区分四种员工类型	124
第四节 服务是什么	126
一、服务是一种心态	127
二、服务是一种情绪的劳动	130
三、服务是一种伦理	133
四、服务的价值	136
五、对员工进行职业培训	138
第四章 服务乐透视	143
第一节 快乐的服务高手	143
一、热爱生活	143
二、注重家庭价值	145
三、对社会要有最起码的投入	147

第二节 有效利用资源	152
一、团队的服务制度是什么	152
二、个人能力怎么样	155
三、善用资源	158
第三节 体察顾客的需求	159
一、怎样与顾客沟通	160
二、真正关怀、体贴顾客	162
三、不要让顾客的要求无疾而终	164
第四节 尽量满足顾客需要	165
一、顾客的需要比自己的方便还重要	165
二、顾客应该被肯定、接纳	168
三、服务流程与空间规划	169
第五节 打造优质的服务团队	179
一、管理者应扮演的角色	179
二、服务团队的士气与态度	183
三、服务高手应具有自我肯定的特质	189
 第五章 员工希望从工作中得到什么	 195
第一节 使员工感到公司确实需要他们	195
一、为意义和认同而工作	195
二、让员工认识到自己的重要性	199
三、认可员工的成绩	201
第二节 认可员工成绩的方式	204
一、非正式的赞扬和奖励	204

二、正式的赞扬和奖励	208
三、同级之间的互动激励	212
第三节 充分的信任	214
一、授权	214
二、奖励首创精神	216
三、新的信念	221
第四节 切实保障员工利益	224
一、关注员工的健康	224
二、兑现公司的承诺	226
第五节 打造利益共同体	228
一、企业与员工共同成功	228
二、为员工配股	232
第六节 以人为本的理念	235
一、服务高手的理念革新	235
二、顾客并非永远是对的	241
三、创建以人为本的企业文化	250
第七节 对员工进行职业指导	252
一、为什么要对员工进行职业指导	252
二、职业指导中的责任	254
三、管理者在职业指导中的角色	256
四、对员工进行评价和职业指导的手段	259
五、新技巧组合与生涯途径	261

第六章 服务业的管理	263
第一节 服务业的特点与发展趋势	263
一、服务业的管理与其他行业的差异	263
二、服务业管理的发展趋势	265
第二节 服务业的经营战略与形象塑造	270
一、服务业的经营战略	270
二、服务业的形象塑造	273
第三节 如何让多变型员工产生投入感	275
一、压力的根源	275
二、员工需要一种投入感	279
三、改造组织	283
第四节 服务业的人才培育与团队整合	287
一、服务业的人才培育	287
二、人才整合	296
第五节 顾客抱怨与电话服务	299
一、应有的心理准备	299
二、应具备的基本技巧	300
 第七章 用高品质的服务赢得顾客	303
第一节 留住老顾客,吸引新顾客	304
一、对客户忠诚	304
二、一位满意顾客所能带来的价值	305
三、一个不满意的顾客能给你带来多少损失?	306
四、会员制	308



五、口碑是最有说服力的广告	310
六、请重视每一位潜在顾客	311
第二节 替服务加码	312
一、面对顾客,服务人员应有比较大的权力	313
二、顾客买的的就是舒适的感觉	313
三、个性化的服务	315
四、附加服务	316
第三节 人性化的服务	317
一、称赞你的顾客	317
二、微笑的魔力	318
三、记住顾客的名字	319
四、感谢你的顾客	321



第一章 透视多变型员工

第一节 顾客服务与员工管理

顾客服务易流于口头而实施不利。企业的形象广告和年报大多强调“献身顾客”。你如果问经理人：良好的顾客服务是否是制胜的利器？他们大多点头同意，并且会说顾客是“上帝”、“关键”、“第一”，或是“我们的衣食父母”。

尽管有这种认识，却鲜有人能提供杰出的服务。顾客真的是“上帝”吗？乘火车受尽恶气的人、把汽车送去修理的人、想要弄懂个人电脑的人，或是大超市到处找不到售货员的人，几乎都会提出这个问题。

下面是一位网友在 BBS 上的帖子：

除非能碰上一家服务好的时装店，否则是不会再买什么衣服了。今天我去逛了一家颇大的时装店，打算给自己买一件新的套装。可是你知道吗，我竟然没有得到应有的服务。

当时有三名店员看见我和我的先生进店，他们中有人马上过来服务吗？呵！呵！我在那里试装了好一阵子，最后空手出来，从头到尾他们连动都没动一下，好像根本就没有我这个人似的。

像这样的服务我可不打算花上数百元买衣服，别说他们现

在没做到这笔生意,就连未来的生意他们也别梦想。

不知这家时装店的老板与管理者看到这个帖子会有何感想。

大多数不满顾客都因为抱怨无用而默不作声,另有些顾客会把自己的不满告诉亲朋好友或销售与服务人员,但不会告诉顾客服务部门——唯一统计顾客抱怨的部门。

正因为这个缘故,可能会使大多数经理人误认为顾客大致感到满意。

顾客调查——另一个顾客满意程度的指标——则要比抱怨比率更能反映真实的情况。但这种调查经常因为设计不良而自欺欺人。许多旅馆和连锁餐厅采用的“顾客意见卡”就是明显的例子。只有极端满意和极端不满意的顾客,才有兴趣填写——亦即样本缺乏代表性。意见卡上的问题——例如请问你对住宿手续感到满意吗?——很少与顾客的整体满意程度有关,而且其中没有一种答案能显示顾客对旅馆和餐厅的各个层面所重视的程度。不错,你可以从顾客意见卡发现一塌糊涂之处,但仅此而已。

就算顾客服务的绝对品质并未下降,顾客也已日渐感到不满。问题出在顾客的期望日渐升高。

对服务水准的期望升高,是一种经济和社会现象,目前的消费者比以往富有,所受的教育更高,对接受的服务也就更加挑剔。

有位人口统计专家观察到:服务人员的素质,正迅速成为企业竞争的关键因素。

今天,人们对服务的期望已经提高,将来还会提高,原因是

顾客越来越理智了。他们不再相信一项产品在缺乏服务支援的情况下,能达到它应有的功能。这正是为什么社会大众对公司所声称的产品功能日渐怀疑,并在选购时把服务视为比产品价格和特色更为重要的一项考虑因素。

如果店员对自己的商品,以及最基本的顾客服务一无所知;售货员对彼此打交道的兴趣,似乎要超过接待顾客;银行职员甚至连最简单的交易都搞不清楚;邮购来的商品,不是尺寸不对就是颜色搞错,最后却要顾客自己伤透脑筋地去更换……这种企业的结局将会如何想像并不太难。

提高服务水准的根本还在于对员工的管理,管理者必须能够透视人性的弱点,正如管理学家彼得·德鲁克(Peter Drucker)所言:“要管理他人的人,应记住如何巧妙控制人性的弱点。”

第二节 最具“改造”价值的员工

一、不羁的“现代型”员工

假使不调整思考的脚步,那么对新职场上的“现代型”员工,必定难以掌控。

外貌斯文,满脸聪明相,做事也干脆,要拼就拼,输人不输事。这类或大学毕业、或职高、或在职的工读生,正处于叛逆性正强的青春年华。未经生活的磨炼,其实也不知“天高地厚”。别惊奇于新新人类的日常生活习惯和一些诡异的思想 and 动作——他(她)们不分男女,人手一烟,吸得爽的,口中还要嚼槟榔或口香糖,为了耍“酷”,绝少吐汁。而喝起啤酒更是以瓶为单

位,然后再“不胜酒力”发发酒疯。

1.“现代型”员工不能接受颐指气使

这种新生代拼体力是无人可与之相比的。他们下了晚上10点的班,还能生龙活虎地骑车,夜游,天明回来,上妆打卡就上班,真起不来只好换班、排公休或干脆请假。相比之下,由农村或山区招来的孩子就单纯得多,较受管,就是有些人“呆劲”太足。

在服务业里,员工流动性特别大,来去自由。倒不是传统使然,而是这行业的特性。而“特性”的关键,是服务业的工作就是服务客人、满足客人,站在人道主义立场来说,尊卑之间落差太大,而新新人类不能接受别人命令式的颐指气使,都是家中的宝贝,矮人一截,无论如何是受不了的事。

除了编制上的主管之外,如何带领这些时代产物的“现代”员工呢?一味的高压是行不通的,放任则可能使之成为一群暴民似的乌合之众,而且男女生都差不多。他们不重视长幼尊卑的伦常,不在乎伦理或职业道德,我行我素,抱着“死猪不怕开水烫”的心态,尤其“气魄”过人,一言不合立马走人,连已有的薪水也不要了。

服务行业里,一板一眼型、好好先生型,以及随机应变型的主管都有,管理上也应依各人的习性而有不同。扮白脸与扮红脸结合,通常是职场上主管管理属下的有效招数,不但可以达到上令下达的效果,也可保全员工的面子。

不过,新新人类型的员工,不但聪明,而且脑筋反应快,也不是三言两语就能打发的,因此,平时感情的培养,充分了解他们的习性和感受,解除他们的武装才是管理的根本办法。这类员