

服务问题管理丛书

丛书主编 孙继伟

Service Management by Problem

吴海宁 马丁◎著

服务转型 问题管理

企业持续成长的关键跨越

Service Transformation Management by Problem
The Key Leap in Enterprises' Sustainable Growth

洞悉服务转型趋势 解决服务转型问题

精选服务转型道路 推进服务转型战略

 上海人民出版社

Service Management by Problem

Service Management by Problem

服务转型问题管理

服务转型 问题管理

服务转型问题管理的实践路径

Service Management by Problem: The Practice Path of Service Transformation Problem Management

作者：[美] 詹姆斯·M. 沃森 著

译者：[中] 王健 译

机械工业出版社

服务问题管理丛书

丛书主编 孙继伟

Service Management by
Problem

吴海宁 马丁◎著

服务转型 问题管理

企业持续成长的关键跨越

Service Transformation Management by Problem

The Key Leap in Enterprises' Sustainable Growth



上海人民出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

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. —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 - 07700 - 3

I. 服... II. ①吴...②马... 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 012229 号

责任编辑 王舒娟

装帧设计 人马艺术设计工作室·储平

· 服务问题管理丛书 ·

服务转型问题管理

——企业持续成长的关键跨越

丛书主编 孙继伟

吴海宁 马 丁 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 14 插页 3 字数 206,000

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 - 07700 - 3/F · 1727

定价 25.00 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，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。

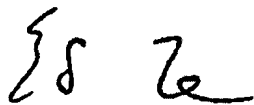
爱因斯坦说过:“在科学上,提出问题比解决问题更本质、更重要。因为后者仅仅是方法和实验的过程,而提出问题则要找到问题的关键和要害。”科学如此,管理亦然,在人类管理实践中,矛盾处处皆有,问题无时不在,但并不是每个人都能发现问题,尤其是发端之初的疑似问题;若能抓住本质、把握要害,发现进而提出“真问题”、“元问题”,而不是似是而非的“伪问题”,则难度更大。“问题管理”始于问题发现,从实务角度看,问题一经甄别,解决起来其实并非想象中的那么困难;有时,问题本身就是答案!

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,不仅传统的服务型企业发展势头强劲,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

服务转型战略和问题管理视角

一、实践基础

随着服务产业在整个国民经济中地位的不断提高,我们即将从工业经济时代进入服务经济时代。对于企业而言,服务的概念正在发生改变——服务已经不再是某个部门的职责,而是企业整体关注的对象;服务部门不再是传统的成本中心,而是成为企业重要的利润中心;服务不再局限于售后环节,而是渗透到设计、制造、销售等各个领域;企业的 CEO 们也不再是高高在上的管理者,而纷纷成为首席客户经理;精明强干的营销人员在努力完成自己销售任务的同时,也在努力为顾客提供满意的服务;制造企业努力把产品和服务一起打包出售,服务企业正在努力提高自身的技术含量;企业一边高喊着“顾客就是上帝”,一边又悄悄地对顾客群体进行着“二八”分类;顾客在享受着更好服务品质的同时,提出了越来越高的服务要求;各个企业都在宣传自己的服务品牌或品牌服务,而服务问题却成为全社会日益关注的问题。

我们已经看到了 IBM、惠普、通用电气、通用汽车等国外优秀企业的成功实践——服务已经成为企业收入和利润的主要来源；我们也看到国内一些著名企业如华为、联想、神州数码、海尔、上海纺控等企业也开始了服务转型的艰辛探索；我们同时也看到大量中小企业正在努力通过服务来改善自己的生存状态。IT 培训公司打出了高薪就业

的服务旗号——让顾客在签培训合同的同时签就业合同；遍布大街小巷的理发店早已不再是单纯的理发而是转向了理发美容一体化服务；便利店的大量出现，特色连锁经营的走俏，都显示了中小企业服务转型的进程。

在服务转型过程中，我们看到了传统观念的颠覆——咖啡店不再只是咖啡店，而是变成办公室和家庭之外的“第三空间”；书店不再只是书店，而是变成了集休闲和阅读为一体的咖啡店；电信营业厅设置了大量的上网设备和新业务体验设备，成为一个网吧和未来 3G 业务展示的综合性营业厅。在服务转型过程中，我们看到了毁灭性技术创新的影响——电子邮件的出现，让传统的邮政服务节节败退；移动通讯服务的日益普及，大幅度替代了固定电话的用户。在服务转型过程中，我们看到了商业模式创新——分众传媒利用楼宇广告的方寸之地登陆纳斯达克，盛大公司通过免费在线游戏创造了利润奇迹。

服务转型，是企业管理研究中激动人心的课题，已经成为中国企业必须面对的战略选择。正如彼得·德鲁克所说的那样，我们已经进入了一个转型的时代。正是这些中外企业的服务转型实践共同构成了本书提出服务转型战略的实践基础。

二、战略困境

研究战略就是要帮助企业做正确的事情，尽管战略管理大师明茨伯格提出了战略管理的十大学派，尽管战略管理著作颇为丰富，但这并不能阻止大量的企业在错误的方向上奋勇前进。从山东秦池酒、南京冠生园、三株口服液、巨能钙到华源集团、鑫龙公司，哪一个不是因为做了错误的事情而导致失败？

系统地提出服务转型战略有助于更多企业走出战略困境。迈克尔·波特提出的三类战略：聚焦、差异化和低成本被认为是商战的至尊宝典。但是我们可以看到，在迈克尔·波特的战略体系下，更多的企业（特别是中国的制造企业）正在陷入竞争的红海当中，理论上存在的利基市场空间越来越小，企业越来越难以找到尚未满足的市场空白。

也有很多人会想到 W. 钱·金的蓝海战略,集中优势实现价值创新开创蓝海曾激起了管理界的热烈向往,然而我们从《蓝海战略》一书中引用的案例就可以发现,能够实现价值创新的企业在各行业中寥若晨星,它们对于大多数企业的管理实践有启发意义,无复制可能。

通过对大量企业发展历史和企业相关文献的扫描,我们发现:在发展过程中陷入困境几乎是每一个企业都必须面对的问题,不同的是有些企业能够通过转型获得新生,而有些企业则趋于衰退或消亡。本书提供的服务转型战略把渐进式的服务改进和创造市场的服务创新、跨行业获取服务灵感和专注于核心服务结合在一起,为企业提供了一个切实可行的战略选择,特别是当通讯技术革命改变了我们的工作生活方式时,服务转型战略将日益显示出它的独特价值。对于企业而言,服务转型是一种整体性的全面变革,这种变革表现在以下两个方面:

从企业外部看,企业固有的边界逐步消失,企业日益成为资源整合者,跨行业优势集成者,优良的企业生态环境的营造者,产业价值链的主导者。

从企业内部看,企业组织形式将发生巨大变化,传统的层级制组织越发显得笨重迟缓,以客户导向为流程的组织变革将在更多的企业展开。企业文化也将随之变化,那些官僚主义的等级文化将被更多的企业奋力抛弃,而如何培养能够激发全体员工创新潜力的企业文化正在成为企业管理者的当务之急。服务改进和服务创新将沿着传统和新兴的服务平台展开。

三、问题管理

我们理解了服务转型的含义之后,接下来要做的正确事情就是怎样推动服务转型?许多管理学大师都把从全方位视角审视服务,从其他行业获取灵感作为实现服务创新的制胜策略,他们批评管理实践者过多地强调自己企业的情况是如何特殊,如何不具备借鉴他业的条件。然而,大师们的批评似乎缺少了一些对企业管理者实际状况的理解

和宽容：企业之间的确存在着差别，将其他企业的优势移植到本企业并不是一件很容易的事。

是什么让我们无法把其他企业的优势移植到我们自己的企业？本书表明，在转型时期，昨天成功的经验很可能成为今天失败的诱因，对于环境变化的视而不见和无所作为葬送了一个又一个曾经优秀的企业。

是什么阻碍了我们的自主创新精神？我们发现，习以为常的思维方式和行为习惯成为不思进取的罪魁祸首。普遍存在的官僚作风和大企业病成为发挥员工创新潜力的强大障碍。领导行为的一个小小暗示就可以扼杀无数的创新火花。企业管理者并不缺乏跨行业观察的潜在能力，缺乏的是如何把自己的企业变成一个极富创新精神、勇于开拓进取的组织。要想把别的行业优势移植到本企业当中，清除那些墨守成规消极无为的影响势在必行。

本书对于服务转型战略的描绘采取了与传统的战略书籍不同的方法：站在中国企业实践的基础上，通过分析企业转型中遇到的战略问题、组织问题和文化问题这三大类问题，提出如何形成具有良好企业文化的服务组织，如何打造服务品牌和十种实现企业服务转型的模式。本书在写作过程中，作者曾经和近百名国内大中型企业管理者进行过深入交流，希望这些管理者的经验之谈能够为读者带来更多的启示。如果读者在阅读中感觉到有似曾亲历的感觉，那就对了，服务转型就发生在我们身边，并且影响我们的工作和生活，正是在我们的这种感觉中，宏大的服务转型潮流正在涌动。

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 服务转型战略和问题管理视角	1
一、实践基础	1
二、战略困境	2
三、问题管理	3
第一章 服务问题日新月异,服务转型迫在眉睫	1
一、服务问题层出不穷,中国上帝怒火满腔	2
二、市场竞争日趋激烈,企业盈利困境重重	5
三、面向未来解决问题,服务转型势在必行	10
第二章 认清服务转型内涵,把握服务转型时机	14
一、转型重在系统变革,实现企业盈利增长	15
二、双重动力推动变革,两个平台实现转型	19
三、把握服务转型时机,争取战略主动地位	31
第三章 识别转型预警信号,未雨绸缪准备转型	36
一、识别转型信号,适应环境变化	37
二、不可视而不见,切忌随波逐流	43
三、培养洞察能力,摆脱无所适从	49

第四章 理清转型现实基础, 正视企业组织问题 _____ **56**

- 一、诸侯割据模式 57
- 二、急于求成模式 60
- 三、单兵作战模式 64
- 四、人员封闭模式 69
- 五、反目成仇模式 71

第五章 员工懈怠无精打采, 企业文化亟待转型 _____ **78**

- 一、文化失调, 行动缓慢 79
- 二、无本之木, 无源之水 80
- 三、新老隔阂, 同床异梦 84
- 四、日益保守, 文化蜕变 87
- 五、关注内部, 放大问题 91
- 六、老大心态, 忘记客户 93
- 七、官僚主义, 机关文化 95
- 八、南辕北辙, 阻碍创新 97

第六章 积极建设企业文化, 主动形成服务组织 _____ **100**

- 一、行动成就客户 101
- 二、走近一线员工 106
- 三、培养创新氛围 109
- 四、服务部门的增强 113
- 五、优化人力资源 118
- 六、形成系统化的服务创新体系 123

第七章 打造中国服务品牌, 推动企业服务转型 _____ **128**

- 一、顾客并不买账 129
- 二、需要克服四大问题 131

三、服务品牌和产品品牌的区别	136
四、国外服务品牌理论的启示	138
五、打造服务品牌的基本流程	141
六、简单有效的服务品牌建设之道	145

第八章 创新改进双管齐下,十大模式成就未来 _____ **159**

一、边际转型模式	160
二、整体转型模式	164
三、虚拟转型模式	168
四、资产转型模式	172
五、融合转型模式	175
六、外包转型模式	183
七、借势转型模式	189
八、增值转型模式	191
九、体验转型模式	195
十、问题转型模式	197

结束语 不必等待 _____ **204**

后记 三个相关问题 _____ **206**



第一章

服务问题日新月异，服务转型迫在眉睫

◆ 当机会朝我们冲奔而来时，我们兀自闭着眼睛，很少人能够去追寻自己的机会，甚至在绊倒时，还不能看见它。

——卡耐基(美国著名教育家和文化企业家)

◆ 服务转型大幕已经拉开，我们已经进入服务制胜的时代。

——本书观点摘录

我们几乎每天都会遇到服务问题的困扰。请看看您的手机,您会发现,每天都有几条垃圾短信浪费您的时间。如果您曾经不慎回复这些短信,那么您最好查阅一下自己的账单,您可能发现,不知道什么时候起,您已经为某个不知名的服务提供商支付信息服务费用了。

如果要到银行办事,那您一定要有等待的耐心。据上海市统计局城调队 2007 年对上海市 16 家银行的 100 个网点、939 个窗口的调查,发现客户在银行排队的平均时间达到 52 分钟!您最好带一份报纸,买一份饮料,在银行提供的良好环境中以悠然自得的心态度过这段单调乏味的时光。当然,精明的上海人不会让这段时间白白过去,如有的人到银行办业务时先取号,然后去菜市场笃悠悠地买好菜,最后在银行里边拣菜边等待。

如果您在酒店就餐时自带了酒水,多数情况下您会交一笔不明不白的“开瓶费”。尽管上海、北京、四川等地的一些顾客为了“开瓶费”和酒店对簿公堂并取得胜诉,但各酒店都相信,您不会这样做。

一、服务问题层出不穷,中国上帝怒火满腔

服务问题是一个全国性问题。我们对于中国消费者协会公布近三年投诉数据的分析表明,由服务类问题引发的投诉三年来呈现稳步上升的态势;2006 年,服务类投诉问题大约占全部投诉问题的四分之一。服务问题影响面大,波及面广,涉及企业众多,直接关系到顾客切身利益,让行业主管部门极其头疼,让中国顾客怒火满腔。

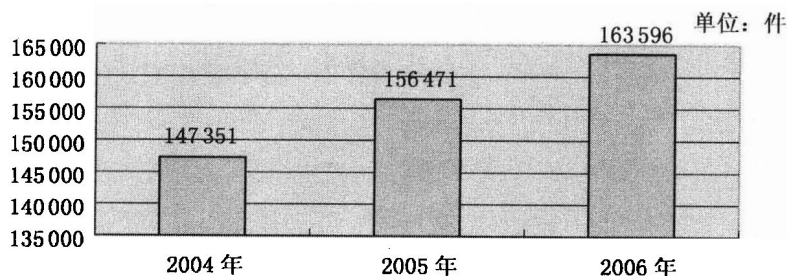


图 1.1 2004—2006 中国服务问题投诉情况