

商业企业全面服务 质量管理概论

贾庆云 主编

5

吉林人民出版社

顾问：曾洪业

主编：贾庆云

编委：赵闾峰 王定中 张庆云
郑恩江 别惠田 韩振友

商业企业全面服务质量管理概论

贾庆云 主编

*

吉林人民出版社出版

吉林省商业、供销、粮食系统教材站发行

长春市第九印刷厂印刷

*

787×1092毫米32开本 4.75印张插页1 100,000字

1986年11月第1版 1986年11月第1次印刷

印数：1—50,200册

统一书号：4091·342 定价：0.85元

序

祝贺商业全面服务质量管理概论这本书的出版！

商业企业的规范化管理，是近几年经济体制改革中提出来的一个重要题目，从思想认识到规范内容和实施方法，有一系列需要解决的问题，各地都在探索中。正是这样一个时刻，该书出版问世，无疑是会受到欢迎的。我读了它的一些论述，受益很大，建议读者重视它的价值。它对指导我们对于商业企业的长期经验型管理，总结、提高、转变到科学、规范化管理，会有重大意义，因此我很高兴为此书作序，并加以推荐！

刘 毅

一九八六年十一月

目录

前言

一、推行全面服务质量管理的客观必要性·····	(1)
二、树立新的商业全面服务质量观·····	(11)
三、搞好优质服务是商业企业的中心任务·····	(17)
四、全面服务质量管理的基本内容·····	(26)
五、全面服务质量管理的标准化管理·····	(40)
六、全面服务质量管理的目标化管理·····	(48)
七、全面服务质量管理的法规化管理·····	(58)
八、全面服务质量管理的基本方法·····	(68)
九、分级划类达标升级的动态化管理·····	(78)
十、建立健全服务工作的组织保证体系和信息 系统·····	(88)
十一、开展群众性的全面服务质量管理小组 活动·····	(102)
十二、全面服务质量管理的教育和培训·····	(109)
十三、服务承包责任制·····	(118)
十四、服务质量管理的几种数理统计方法·····	(125)
附录1 长春市商业服务工作奖惩条例·····	(134)
附录2 长春市商业全面服务质量管理 组织保证体系及其工作制度·····	(140)
附录3 全面服务质量管理示意图	
编后	

一、推行全面服务质量管理的客观必要性

党的十一届三中全会以来，随着改革的深入和经济进一步开放搞活，商业服务质量不断提高。和三中全会之前相比，有三点明显标志：一是市场商品日益丰富，群众生活需要的衣、食、住、用各类商品品种增加，数量充足。过去那种紧缺商品计划供应、顾客排长队、凭票抢购的现象基本不存在了。二是由于大力发展了集体、个体商业饮食服务业等第三产业，加强了国营商业网点设施的建设，各种类型的商业网点显著增加，方便了群众生活。以长春市为例，1985年底全市商业零售服务业营业网点共有27,000个，比1978年增长了六倍，从业人员达到20万人，比1978年增长了两倍，平均每万人拥有的商业网点由1978年的27个增加到189个，拥有商业服务人员由520人增加到1,333人。现在城市居民“买东西难”、“吃饭难”、“做衣难”等一类问题初步得到解决。三是官商作风有所克服，服务态度有所改善，服务项目不断增加，涌现了一批文明经商优质服务的商店和营业服务人员。以上是当前商业服务工作的主流。

但是商业服务质量的提高还远远不适应经济发展和人民生活水平提高的要求，还没有达到群众所希望的程度。现实情况是不少商店待客冷淡、说话生硬、接待简单、纪律松弛、店容不整、品种不齐、效率不高的问题屡见不鲜，商业服务

工作任务繁重和服务质量不高一直是摆在商业企业面前的一个突出矛盾。服务质量不高不仅商业部门存在，一切为群众直接服务的整个第三产业行业都面临着迅速提高服务质量这个突出问题，而且随着社会主义有计划商品经济的进一步发展，经济体制改革的继续深入，买方市场的逐渐形成，各种商业服务业企业之间的竞争将会越来越激烈。商业服务业企业之间的竞争归根到底是服务质量高低的竞争，所以提高服务质量将会越来越成为商业企业，包括整个第三产业企业生存和发展的至关紧要的大问题。作为新时期商业企业的经理和管理者看不到这一点，或者不下功夫研究改进服务工作，迅速提高服务质量，就谈不上是一名合格的成功的新型商业企业家和领导者，就会在竞争中失败，被改革的浪潮所淘汰。因此，学习现代化的经营管理思想和管理方法，更新服务观念，采用科学管理方式，迅速提高商业服务质量，已经成为商业职工义不容辞的责任，成为加强商业企业科学化管理，提高竞争能力，深入搞好商业改革的紧迫任务。

商业服务质量低这个“老大难”问题，已经成为社会普遍关注的一个突出问题，已经到了非下决心解决不可的时候了。造成商业服务质量低的原因是多方面的、错综复杂的。既有与社会风气的相互影响，也有商业职工队伍素质低，商业服务设施基础条件差，内部管理工作跟不上，职工福利待遇低，思想政治工作薄弱等外部内部、主观客观多种因素。但最根本的是商业企业“大锅饭”、“铁饭碗”的管理体制还没有彻底改革造成的，因此要从根本上解决商业服务质量低这个“顽症”，必须深入进行商业体制的配套改革，必须从商业企业内部和外部、经营思想和管理方式、思想教育和
服务规范、分配政策和劳动人事政策等多方面进行综合治

理。对商业服务质量进行综合治理的有效途径就是推行全面服务质量管理方法，也就是要依据中央关于两个文明建设一起抓的精神，运用现代化的管理思想和管理方法，从分析和解决当前影响服务质量的主要问题入手，对以服务工作为中心的商业工作质量实行全面管理，使服务质量管理由现在的事后检查处理转变到事先防范上来，由抓结果转变到抓因素、由少数人抓服务转变到全员管理、由经验型管理逐步转变到科学型管理的轨道上来。树立新的服务观念和管理思想，采用标准化、目标化、法规化、动态化的先进管理方式，着重抓商业企业和商业职工搞好服务工作的内在因素和内在动力，综合运用经济的、行政的、教育的、法制的手段，对服务质量实行封闭式的科学管理，做到物质动力和精神动力两部马达一齐开，内部严格管理和外部督促检查一齐上，这样才有可能比较彻底地解决服务质量低这个“老大难”问题。

本着改革创新的精神，积极推行全面服务质量管理这一科学方法，探索综合治理、解决服务质量低的新途径，是形势发展的客观必要。它是推动商业改革深入发展的需要；是加强企业科学化管理的需要；是实现服务质量规范化管理，解决商业工作突出矛盾，发展商业工作大好形势的需要；是把中央提出的两个文明一起抓的战略方针落实到基层，进一步端正商风，加强精神文明建设的需要。推行这一管理方法具有重大的现实意义和深远的影响作用。

（一）推行全面服务质量管理是巩固和发展改革成果，把商业改革引向深入的需要

党的十一届三中全会以来，我国社会主义商业在对内搞活对外开放政策指引下，进行了一系列改革探索：恢复和发展了集体、个体商业，打破了国营商业独家经营一统天下的

局面；取消统购派购，对工农业产品由包销到实行指令性、指导性计划与市场调节相结合的购销政策，全面放开了小商品价格，扩大了市场调节范围；对商业批发体制进行了开放式、少环节的改革探索；实行多种经营方式和购销形式，实行商品分工、城乡通开，搞活了城乡流通渠道；抓了简政放权，扩大企业自主权；探索政企职责分开；小型企业放开搞活，转制承包；发展横向经济联合，进一步搞活大中型企业等等。这些改革对搞活市场，保证供应，提高经济效益和服务质量起到了明显作用。但这些改革大都是搞活流通，搞活市场，搞活经营方面的改革，对如何加强管理，实现商业企业管理的科学化规范化，实现服务质量规范化的改革，我们还重视不够，有的还没有纳入重要的议事日程，特别是服务工作吃“大锅饭”的问题还没有认真解决。这些都说明商业改革还不配套，不深入。需要在继续搞活市场、搞活经营的同时，深入研究如何搞活企业，特别是大中型企业，彻底解决商业企业和营业服务人员搞好服务的内在动力问题。提高服务质量，这已经成为商业企业进一步深入改革所需要解决的迫切问题。而推行全面服务质量管理正是深入搞好服务管理工作思想、管理方式、管理内容改革的有效措施，是商业企业配套改革的重要内容。

另外，推行全面服务质量管理也是巩固改革成果，维护商业改革声誉的需要。商业企业改革、承包以来，经济效益有很大增长，但社会效益仍然不够理想。由于我们现行的考核商业企业的指标体系基本上是考核经济指标，改革承包后也强调了要实行“经营服务双承包”，但由于服务工作考核指标不具体不落实，因此不少商业企业包来包去，还是包经济指标，工资奖金和销售利润指标挂钩紧，而服务工作挂钩

不紧密，造成两个效益不同步增长的现象。由于我们的政策不完善，造成一些思想不健康的人钻改革的空子，这是一些商业企业产生重大轻小、克扣顾客、短斤少两、以次充好、强买强卖、硬性搭售等服务质量问题的主要思想根源。这些现象和问题，虽然是少数，与旧社会资本主义商业普遍存在的投机倒把、欺骗行为，无论在程度上和范围上都不可同日而语，但在性质上都是一转嫁负担、侵犯消费者利益、不劳而获的剥削行为，是同社会主义商业的性质和宗旨格格不入的，是和商业改革的目的背道而驰的，它必然要遭到广大消费者的强烈反对。这些问题说明商业改革必须把维护消费者利益，提高服务质量放在第一位，否则就会走弯路，败坏改革的名声。推行全面服务质量管理，解决商业服务质量不高的问题，既可以推动商业改革的深入，又是进一步巩固商业已有改革成果的需要，因此应当把它作为巩固和完善商业改革的重要内容，作为一件大事认真抓好。

（二）推行全面服务质量管理，是实现商业企业管理科学规范化的需要

从1982年开始，根据中央的统一布置和要求，商业企业分期分批进行了全面企业整顿，到1984年末长春市商业企业整顿全面验收合格。通过企业整顿，商业企业经营管理水平有了一定提高。以长春市为例，整顿前工业品商业零售企业百元销售额利润额只有3.82元，全市盈利百万元以上大户7户，整顿后1985年工业品零售企业百元销售额利润额升到4.29元，百万元以上盈利大户由7户上升到17户，有10个商业企业被省政府评为“六好企业”。但是，企业整顿带有恢复性质，通过整顿解决了无章可循、粗放经营的问题，而按科学化、规范化管理水平的要求，差距仍然很大。企业的管

理思想、管理方式仍然比较落后，基本还是经验型的应急式、追踪式管理方法，企业经营管理工作忙乱，管理工作效率低，两个效益都不够理想。企业整顿验收合格后，如何巩固整顿的成果，进一步提高企业科学化管理水平，已成为商业企业面临的迫切需要解决的课题。中央、国务院在1985年全国企业整顿基本结束后，适时地提出了实行企业管理升级办法。去年商业部提出要实现商业企业管理规范化和服务质量规范化，这些要求为巩固企业整顿成果，推行科学化管理方法指明了方向。实现商业企业科学化、规范化管理从哪入手？应该是从管理最薄弱、矛盾最突出的服务质量规范化管理抓起，运用现代化全面质量管理方法，对商业服务质量实行科学化管理，然后再逐步配套，对商业企业实现全面计划管理（目标管理）、全面核算管理、全面劳动人事管理和市场调查及预测等，综合运用现代化管理方法和管理手段，进而达到商业企业管理全面科学化、规范化的要求。因此，推行全面服务质量管理是商业企业科学化管理的需要，是商业企业科学化、规范化管理的第一步。积极地有计划地推行全面服务质量管理，是实现商业企业管理升级的有效办法，是一项带根本性的基础性的的重要工作，是商业企业科学化管理的必由之路。所有商业企业都应该积极探索，总结经验，认真搞好全面服务质量管理。

（三）推行全面服务质量管理是实现服务质量规范化管理，解决商业突出矛盾，发展商业工作大好形势的需要

三中全会以来，深入改革，认真贯彻按劳分配、物资利益原则，实行各种形式的经营承包，调动了广大商业职工搞活经营，扩大购销，搞好服务的积极性。在市场不断扩大，购销额大幅度上升，商业基础设施和职工队伍增加不多的情

况下，完成了这样大的商品流通任务，商业职工确实做出了很大的努力。因此，商业工作的形势也越来越好。但是人民群众对商业工作还有这样那样一些意见，社会舆论也经常提出这样那样一些批评。比如服务态度不好，执行政策不公平，官商作风转变不大，短斤少尺，侵害消费者利益的问题时有发生等等。这些意见集中起来无非是商业服务质量还不够高。因此提高服务质量已经成为商业战线的突出矛盾，这个问题不抓好，商业工作就不能变被动为主动，商业工作的大好形势就不能得到巩固和发展。

因此，当前突出地抓好提高服务质量已成为发展商业工作大好形势的关键问题。而提高服务质量的有效办法就是改变过去抓服务质量考核无标准，检查走形式，评比主观随意性的传统的经验型管理方法，实现服务质量的规范化管理。所谓规范化管理，也就是要运用科学的管理思想、管理方式、管理手段，对服务质量实行标准化、目标化、制度化、法规化的管理。因此简单地说，规范化管理也就是科学化管理，也就是按照现代化全面质量管理的科学方法对服务质量实行科学化管理，这是实现服务质量规范化管理的唯一科学途径。过去我们对服务质量的管理也搞了一些规范，比如柜台纪律、营业员的职业道德规范，服务语言规范，服务方式、工作程序规范等等。但这些都是某一点、某一方面的规范，都是零打碎敲的，缺乏系统性、全面性、严密性，因而也就不够科学，不够配套，没有形成一套完整的规范化管理体系和办法。按照全面服务质量管理原理和方法搞服务质量规范，就能解决服务规范的系统性和配套性问题，因而就比较科学比较完善。按照全面服务质量管理的理论搞服务质量的规范化管理，不仅要對服务质量本身全面提出规范化、标准化

的要求，即不但要对劳务服务质量提出规范，还要对经营商品的质量和 environment 管理质量进行规范，而且要求对实现服务质量的各项管理工作的各个方面也要订出规范。不仅要有执行工作的规范，还要有检查、处理工作的规范，组织保证体系的规范，信息管理工作的规范等等。所有这些规范互相衔接，互相配合，互相制约，形成一个共同促进服务质量稳步提高的规范体系，这就是全面服务质量管理方法科学性、有效性的主要标志。

（四）推行全面服务质量管理，是把中央提出的两个文明一起抓的战略方针落实到基层，进一步端正商风，加强精神文明建设的需要

商业是社会文明的窗口之一。一个国家一个地区文明经商和服务水平的高低，不仅标志着这个国家和地区工农业生产、科技文化水平发展的程度，而且也反映了该地区社会风貌、精神风貌、人们道德水平的高低。文明经商是商业企业物质文明和精神文明建设的综合成果，是商业管理现代化水平的综合反映，它集中表现为商业服务质量的高低。

因此商业服务质量是一个国家、一个地区、一个商业企业两个文明建设程度的一面镜子。透过这面镜子可以看出物质文明和精神文明建设各方面的差距，通过加强两个文明的建设，又能保证和促进商业服务质量的提高。所以，服务质量的提高，实质上是整个商业企业的管理水平的综合提高问题，是一个商业企业的每个部门、每个环节、每个工种和每个职工的思想素质、业务素质、工作质量的问题。因此通过抓全面服务质量管理可以促进商业企业政治思想、职工教育工作的深入开展，同时也可以促进商品和环境质量管理水平的提高和使购销活动更好地适应消费者的需要，带动商业企业各

方面工作质量的提高，真正做到两个文明一起抓，两个效益一起上。

社会主义的文明经商、优质服务，又是社会主义精神文明建设的重要组成部分，它对社会风气有着不可低估的影响。社会主义精神文明，是要靠社会每个行业和每个人的努力来建设的。我们商业、服务业与社会接触面广，与人民生活息息相关，是建设社会主义精神文明的前哨阵地和重要窗口。说它是“窗口”，因为群众往往从营业员接待顾客的态度上，服务语言、服务方式、服务作风上来看社会风气、看形势、看政策的，因此商业职工的一言一行都在自觉或不自觉地对整个社会精神文明建设发生作用，不是起积极促进作用，就是起消极的影响作用。从这个意义上说，每个商业职工都是社会主义精神文明的“示范员”和“宣传员”。对国际友人来说，我们每一个营业（服务）员代表的是中国的精神风貌；对外地顾客来说，营业员的服务代表的是一个城市的公共形象；对本地顾客来说，营业员服务的好坏就体现社会主义的道德风尚和党的政策。通过营业（服务）员的一言一行，一卖一买，表达的是党对人民的关怀，体现的是社会主义制度的优越性，反映的是社会主义精神文明的程度。我们应当从建设社会主义精神文明的高度来看待商业的文明经商、优质服务的意义。自觉搞好文明经商，在今天的新形势下，无论是从发展商品经济、促进工农业生产发展，还是从政治影响、转变社会风气来看，都具有特殊重要的意义。

总之，推行全面服务质量管理意义十分重大。它本身是一场商业企业经营管理方式的变革，必然要引起和带动商业一系列改革的深入发展，必然要引起商业经营思想、管理观念的更新和改变，引起分配制度的改革、劳动人事制度的改

革、管理机构的改革等等。随着这一科学管理方式的推行和发展，它的生命力和重要意义必将越来越显示出来。可以设想，遵循商业全面服务质量管理的方向走下去，不断探索总结，一定能够探索出一条具有中国特点的社会主义现代化商业企业管理的模式和路子来。

二、树立新的商业 服务质量观

要推行全面服务质量管理，首先必须对管理的对象——商业服务质量有一个正确的全面的分析和认识。

多年来，由于产品经济的思想和“左”的观念影响、束缚，商业部门抓服务质量，往往只注意抓第一线营业服务人员的态度和纪律，很少从商店总体上考虑全面服务质量管理问题；只抓柜台服务，很少抓经营服务全过程。过去抓商业服务工作一般是从抓精神文明建设的角度运用突击式、运动式的层层检查评比、竞赛的方法，对营业员实行“看、管、罚”。在竞赛的内容上想了许多点子，如夺红旗竞赛、创最佳竞赛、“两化”服务达标竞赛、创一流服务竞赛等等，以竞赛代替正常的管理。有时不同层次、不同方面的检查竞赛交叉进行，企业负担过重，难以招架，效果也不够理想，也不可避免地产生一些形式主义的东西。企业和营业员为了应付检查，作表面文章，搞形式主义，搞突击，搞假象，检查时好一些，检查过后服务质量又回生，造成服务质量忽高忽低、时好时坏的现象。这种突击检查的抓法只能管一时，不能管长远，只能治标不能治本，是不能从根本上解决服务质量问题的。

过去抓服务工作这种头痛医头、脚痛医脚、被动式的经验型管理方式，来源于对服务质量的片面认识。过去一提高商

业服务质量首先想到的是营业、服务人员全心全意为人民服务的精神，因此仅仅把商业服务工作看作是一项政治思想工作，只是交给宣传部门和工会去抓，排不上企业经营管理的重要议事日程。有的把商业服务质量仅仅理解为笑脸相迎、笑脸相送、热情周到有礼貌，至于商品质量好坏，认为是生产部门的事，与商店服务工作无关。还有的把服务质量归结为搞好柜台服务语言和接待方式标准化、规范化，也有的认为增加服务项目，方便了群众就是提高了服务质量。这些认识，虽然有一定道理，但仍然属于单一化的一买一卖的“购求式”服务观念。这种单一化的过时的服务质量观念是在商品匮乏、统购包销和卖方市场下形成的。随着商品生产的迅速发展，市场商品日益丰富，商品供应和人民需求发生了重大变化，商业服务领域在拓宽，商业服务内容在扩大，这种“购求式”的服务质量观念越来越显得与市场变化和人们消费水平的提高不相适应，必须加以更新。应该认识到，服务质量不等于服务态度，改善服务态度、更新服务方式是提高服务质量的重要内容，但不是服务质量的全部内容，更不反映服务质量的核心和本质。按照全面服务质量观要求，商业服务质量的核心是经营商品质量和劳务服务质量。从本质上讲，商业服务就是要高质量、高标准地满足广大消费者对商品和服务、物质和精神两个方面的需求。顾客到商店，首先是想买到自己可心的物美价廉、货真价实的商品，同时受到热情、公平、周到的服务。对顾客来说，商品需求是第一需求，服务需求是第二需求。如果我们不能满足群众的第一需求，我们的服务态度再好，群众也是不会满意的。因此，商业服务质量有着丰富的内涵和实实在在的物质内容，而决不仅仅是思想观念上、精神上的东西，也不仅仅表现在

服务态度和服务方式上，而首先表现在服务的实质内容上。所以我们对服务质量的理解必须从过去单一化的“购求式”观念向系列化的“求售式”多功能服务观念转变，树立新的全面服务质量观。

商业服务质量主要是指商业工作满足生产和人民生活需要的程度，也就是满足社会对商品和服务需求水平的总和。商业服务质量就其内容来分，可分为宏观和微观两个方面的服务质量。就一个国家、一个地区来看，宏观商业服务质量主要包括为工农业生产服务的质量和为人民生活服务的质量这两方面的内容。为生产服务的质量应当包括工农业生产需要的生产资料供应是否及时，品种数量是否充足、适销对路、质量良好、价格合理，是否为工农业产品进入流通不断开辟市场，适销对路的产品收购是否及时，流通渠道是否畅通，收购价格是否合理，服务方式、结算办法是否方便，是否努力为生产的不断发展积极创造了条件，是否为工农业生产的发展及时提供了准确可靠的市场信息等。这些都应当是商业宏观服务质量是否高的重要标志。

为人民生活服务的质量应当包括：商业服务业网点布局结构是否合理，是否节约消费者购买时间，方便群众生活；商业仓储、营业服务场所及其它物质技术装备条件是否满足需要；市场商品品种、数量、花色、规格、结构是否合理；是否数量充足，品种齐全，供应及时，满足不同层次消费需求；是否文明经商，切实维护了消费者各方面的利益等。

为生产和生活服务这两个服务的质量是一致的，是互相区别又相互联系的，为生产服务的质量是商业宏观服务质量的基础和重要保证。商业流通职能发挥得好，促进了生产发展，也就是为提高商业服务质量创造了前提条件和雄厚的物