

服务问题管理丛书

丛书主编 孙继伟

Service Management by Problem

赵永全◎著

企业内部服务 问题管理

Internal Service Management by Problem

为上级服务 为下级服务 为平级服务
一个都不能少！

 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

赵永全◎著

F272.9
Zh38

企业内部服务
问题管理

Internal Service
Management by Problem

 上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业内部服务问题管理/赵永全著. —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 - 07891 - 8

I. 企… II. 赵… III. 企业管理:行政管理 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 069286 号

责任编辑 刘林心

封面装帧 人马艺术设计工作室·储 平

• 服务问题管理丛书 •

企业内部服务问题管理

赵永全 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

常熟新骅印刷厂印刷

开本 720×1000 1/16 印张 17 插页 3 字数 249,000

2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷

印数 1—4,250

ISBN 978 - 7 - 208 - 07891 - 8/F · 1760

定价 30.00 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

孙子兵法中有一句名言,叫作:“胜兵先胜而后求战,败兵先战而后求胜。”就是说,取得胜利的军队是在开战之前就做好了求得胜利的充分准备,而打了败仗的一方却是开战之后才做求胜努力的,所以战争的胜负其实在开战之前就已有了分晓,后人称这种战略为先胜战略。“市场”与“战场”虽有一字之差,先胜战略却同样重要。

据《市场报》报道,2003年初,山东威海两个有雄厚实力背景的大型购物广场几乎同时在黄金位置并肩开业。A购物广场门庭若市,逐渐成为该商务区的购物中心;而B购物广场却车少人稀,不到一年便关门大吉。将二者进行对比发现:购物设施、运作模式不分伯仲,B购物广场输就输在员工身上。虽然两家员工都经过了专业的微笑服务培训,但是A购物广场员工灿烂的笑容发自内心,而B购物广场员工常是一脸苦笑。调查发现:B购物广场的员工对自己企业极为不满。可以说,A购物广场在开业之前,已经通过企业内部服务管理,战胜了B购物广场。

值得庆幸的是,很多企业并不会因为一两次的对决失利而被彻底打败,他们还有很多机会,关键是他们能否及时挖掘和发现企业内部服务管理中的问题。

2007年,温州某自动化设备有限公司销售部员工在销售过程中,片面夸大设备的功能,虚报设备价格,并从别的油墨厂倒来劣质的油墨卖给客户,从中谋取私利,导致公司信誉受损。如果你是公司的负责人,能否找到内部服务的症结所在呢?

2006年初,某公司的通讯录上有28名员工,但是到了11月份,老员工只剩下13人真正在职,一年不到,老员工离去过半,新员工仍在不断进来,然而老的仍在不断离去。管理者是否需要反思,如此之高的员工离职率又说明了什么?

目前,企业的竞争归根到底是人才的竞争的理念已深入人心,很多企业管理者也将人才摆到了企业生死攸关的位置,可是面对频发的产品和服务质量问题、内部流程低效问题、员工“走人”问题,管理者计将安出?很多管理者感叹,现代企业的员工越来越难以管理了,而实际上,只要他们还固守着管理员工的想法,而不愿提供服务的话,这种局面将很难扭转。

实际上,企业对于员工的服务同样是十分重要的内容。假日集团的创始人凯蒙·威尔逊先生曾经说过,没有满意的员工,就没有满意的顾客;没有令员工满意的工作环境,就没有令顾客满意的享受环境。根据著名的人力资源咨询公司翰威特的“最佳雇主调查”,员工满意度达到80%的公司,平均利润率增长要高出同行业其他公司20%左右。而如果员工总是处于一种不满意的情绪之中,那么结果要么是员工自己走人,要么是企業垮台。所以说,无视员工满意度,对于今天的企业来说,不仅是败笔,也潜藏着危机。有鉴于此,我将企业内部服务管理的一些看法汇集成本书,实际上是想和广大读者共同探讨一个问题,就是,企业怎样才能放弃仅靠“管理”一条腿走路,而采用“管理”加“服务”两条腿走路的经营方法,如果真能如此,企业将能够更有效率地服务于员工,从而达到“先胜”境界。

传统企业曾以牺牲员工满意来保证顾客满意和“企业满意”,实践证明,这样做只有一时之功而无长久之效。

目 录

总 序	— 1
前 言	— 1

第一篇 内部服务管理基础篇

第一章 企业,用什么创造价值 — 3

- 一、内部服务:一项难练的基本功 4
- 二、内部顾客的对等支付 10
- 三、企业中的内部服务问题 15

第二章 企业内部服务问题的八种常见模式 — 23

- 一、“改而不善”模式 24
- 二、“利益失衡”模式 28
- 三、“潜规则”模式 32
- 四、“官僚主义”模式 38
- 五、“特立独行”模式 42
- 六、“隔岸观火”模式 48
- 七、“积小成大”模式 52
- 八、“空降兵”模式 56

第三章 解决企业内部服务问题的八种有效模式 — 63

- 一、“引狼入室”模式 64

- 二、“维新变法”模式 70
- 三、“同舟共济”模式 74
- 四、“大事化小”模式 77
- 五、“小事搞大”模式 80
- 六、“开诚布公”模式 83
- 七、“换血救人”模式 84
- 八、“把酒当歌”模式 85

第二篇 专项问题解决篇

第四章 解决上级对下属服务的问题 — 89

- 一、领导者的管理误区 90
- 二、培养下属,不可忽视 90
- 三、授权服务,争取双赢 94
- 四、激励下属的方法 102

第五章 解决下属对上级服务的问题 — 116

- 一、愉快地接受领导 117
- 二、消除沟通的障碍 118
- 三、施展下属的潜能 120
- 四、获得领导赏识的方法 127

第六章 解决企业内部服务流程问题 — 133

- 一、企业内部服务流程 134
- 二、如何挖掘服务流程中的问题 137
- 三、解决服务流程问题的方法 139

第七章 解决部门间服务问题 — 150

- 一、部门冲突的原因 151
- 二、解决部门间服务问题的方法 153

第八章 解决员工满意度问题 _____ **161**

- 一、员工满意的价值 162
- 二、如何考察员工满意度 171
- 三、提高员工满意度的方法 176
- 四、员工满意和企业绩效的距离 183
- 五、不可忽视的离职员工管理 183

第三篇 内部服务理论篇**第九章 企业内部服务管理理论溯源** _____ **201**

- 一、赫斯克特的“服务利润链”理论 201
- 二、孙继伟教授的问题管理理论 212
- 三、内部营销理论 213
- 四、海尔也讲“市场链” 218

第十章 企业内部服务管理的理论构建 _____ **223**

- 一、内部管理与内部服务 223
- 二、如何挖掘企业内部服务问题 225
- 三、企业内部服务管理的一般原则 232

第十一章 企业内部服务管理的质量评价体系 _____ **237**

- 一、内部服务与内部服务质量 237
- 二、企业内部服务评价模型 238
- 三、服务质量的 SERVQUAL 评价体系 242
- 四、哈洛韦尔的内部服务质量评价方法 248
- 五、企业内部服务管理质量的评价体系 248
- 六、企业内部服务管理质量的分析方法 251

后记 _____ **257**

Service Management by Problem

第一篇 内部服务管理基础篇

第一章 企业，用什么创造价值

第一章

企业，用什么创造价值

◆ 办企业有如修塔，如果只想往上砌砖，而忘记打牢基础，总有一天塔会倒塌。

——浦木清十郎

◆ 企业的内部服务，是一项难练的基本功，做得好，企业才可以去为顾客提供服务，做得不好，市场就可能把这项任务交给别的企业。

——赵永全

一、内部服务：一项难练的基本功

（一）透视企业内部服务

企业的服务问题，实际上包括两个方面。一方面是企业为满足客户需求而对外提供的服务，“顾客就是上帝！”，“顾客永远都是对的！”，这些耳熟能详的“名言”或者口号体现了企业对其服务质量的关注。另一方面，企业的服务内容还包括对内部员工的服务，而这方面问题至今还没有得到应有的重视。下面这个经典的故事将有助于我们对于企业内部服务的理解。

有一个小伙子结婚了。经过一段时间的观察，他发现自己的母亲对媳妇特别好，甚至比对亲生儿子还好。有一天他悄悄地问母亲：“妈，我和我媳妇，你最喜欢谁？你好像对她比对我好多了。”母亲说：“傻儿子，我对她越好，她不就对你越好吗？”

可见，这位母亲是很有伦理智慧的，因为这位母亲很清楚：如果儿媳妇觉得不幸福，自己的儿子也难有幸福可言，同样这个家庭也没有幸福可言。

企业经营也是这样，无论是有形的产品还是无形的服务，均要通过企业内部员工的共同努力，才能将成功的产品或服务呈现在最终顾客面前。所以说，企业的经营活动不仅要满足其外部客户的需求，更要为内部的员工提供服务，而两者的关系是内部服务决定外部服务。

外部顾客很难掌握企业内部服务的过程，他们对企业服务质量的评价直接来自于产品和第一线的工作人员。外部顾客对企业的产品质量满意吗？对企业的服务质量满意吗？事实上，这并非只是企业第一线员工的工作结果，企业服务质量的的好坏还要依靠支持部门的员工对第一线工作人员所提供的必要支持与协助。对于企业内部的所有员工都是这样，可以说，企业的运营是由企业内部员工提供服务和接受服务的各项活动构成的。一般来说，企业内部服务的内容包括培训教育服务、业务支持服务、绩效管理等。

(二) 企业内部服务的特点

对于企业服务于内部员工的思想,服务利润链理论和内部营销理论都有所探讨,认为应当将员工看作是企业内部顾客,企业通过提升内部顾客的满意度,提升员工的工作热情,以获得企业外部顾客的满意。笔者在研究中发现,企业内部服务管理与对于外部顾客的服务相比,还有下面两个特点。

(1) 企业对内部顾客具有更大的选择自由。企业为外部顾客提供产品和服务时,选择顾客的自由度很小。虽然企业是在既定的目标市场策略下,主要针对目标消费者开展营销活动,但是企业往往不能拒绝为满足条件的顾客提供服务,例如出租车拒载现象就是不受法律保护的。但是企业对于内部顾客的选择性就要大得多,企业在人员引入中可以严把招聘关,对于实在难以满足的内部顾客,企业通常也可以选择结束服务关系,所以,企业内部服务工作是服务加管理的过程。

(2) 企业与内部顾客的关系往往更加紧密,不是一次性或有限几次的服务与被服务关系。企业与员工的服务关系是长期的合作关系,通常,企业和员工都具有长期合作的愿望。这就使得企业内部服务在出现问题时,更容易采取补救措施解决问题,这也为企业内部服务管理工作提供了机会。

所以,企业内部服务工作的开展,就要既体现服务的一面,又体现管理的过程,服务是为了让员工获得需要的工作条件和工作能力,而管理过程可以实现员工个人目标和企业目标的一致。

(三) 薪酬管理,做好内部服务的前提

薪酬管理并不是企业内部服务的首要内容,但是这个问题对于员工满意度的影响很大,是企业做好内部服务工作的基础。员工往往需要承担个人和家庭的经济责任,所以企业的薪酬福利会是他们首先关注的因素。一个千方百计压低工资的公司,无论采取什么提高士气的措施都难以提升员工的满意程度。在日常生活中,薪酬福利已经成为最敏感的话题,也是企业内部服务的基本内容。薪酬作为企业成本的重要组成部分,

其投入和产出的性价比是每一个企业需要考虑的问题。对于企业而言,薪酬的投入量不可能无限增大,必须控制在一定的范围之内,如果薪酬管理制度缺失规范性,或者不够科学,都将严重挫伤员工积极性,并成为企业内部服务管理的障碍。

【案例】

某物业公司的薪酬管理风波^①

某房地产集团下属有一家物业经营管理公司,成立初期,该公司非常注重管理的规范化和充分调动员工的积极性,制定了一套较为科学和完善的薪酬管理制度,于是公司得到了较快的发展,短短两年多时间,公司的业务就增长了110%。随着公司业务的增长和规模的不断扩大,员工也增加了很多,人数达到了220多人。

但公司的薪酬管理制度却没有随公司业务的发展和人才市场的变化而适时调整,还是沿用以前的制度。公司领导原以为发展已有了一定的规模,经营业绩理应超过以前,但事实上,整个公司的经营业绩不断滑坡,客户的投诉也不断增加,员工对工作失去了往日的热情,还出现了部分技术、管理骨干离职的现象,其他人员也出现不稳定的情绪。其中,公司的工程部经理在得知自己的收入与后勤部经理的收入相差很少时,感到不公平,他认为工程部经理这一岗位相比后勤部经理的岗位,工作难度大、责任重,应该在薪酬上体现这种差别,所以,工作起来没有了以前的那种干劲,后来终于辞职而去。

因为员工的流失、员工工作缺乏积极性,致使该公司的经营一度出现困难。在这种情况下,该公司的领导意识到问题的严重性,经过对公司内部管理的深入了解和诊断,发现问题出在公司的薪酬系统上,而且关键的技术骨干力量的薪酬水平较市场水平明显偏低,对外缺乏竞争力;公司的薪酬结构也不尽合理,对内缺乏公平,从而导致技术骨干和部分中层管理人员流失。面对这些问题,该公司内部服务管理工作已经很难开展,公司的首要工作是重建科学合理的薪酬体系,改善与员工的劳资关系,提高内部服务质量,激发员工的积极性和工作热情。

^① 资料来源:赵曙明、J. M. 伊万切维奇,《人力资源管理》,机械工业出版社2005年版。