

从“德国制造”到“德国服务”



好服务源自 好管理

解密德国服务背后的标准化管理之道

[德]马库斯·魏德纳 (Markus F. Weidner) / 著
高悒恺 / 译



风靡德国的Qnigge®原则
为你解释为什么服务需要明确的准则

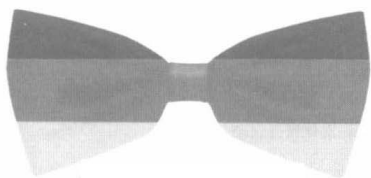
中信出版集团



好服务源自好管理

解密德国服务背后的标准化管理之道

[德]马库斯·魏德纳 (Markus F. Weidner) / 著
高悒恺 / 译



图书在版编目（CIP）数据

好服务源自好管理：解密德国服务背后的标准化管理之道 / (德) 马库斯·魏德纳著；高烽恺译. -- 北京：中信出版社，2019.5

ISBN 978-7-5217-0227-9

I. ①好… II. ①马… ②高… III. ①企业管理—商业服务—经验—德国 IV. ①F279.516.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第045915号

Published in its Original Edition with the title Gut ist nicht genug: Das Qnigge®-Prinzip oder warum Service klare Regeln braucht Author: Markus F. Weidner By GABAL Verlag GmbH Copyright © GABAL Verlag GmbH, Offenbach. This edition arranged by Beijing ZonesBridge Culture and Media Co., Ltd. Simplified Chinese edition copyright © 2019 by CITIC Press Corporation.

All Rights Reserved.

本书仅限中国大陆地区发行销售

好服务源自好管理：解密德国服务背后的标准化管理之道

著 者：〔德〕马库斯·魏德纳

译 者：高烽恺

出版发行：中信出版集团股份有限公司

（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029）

承印者：北京诚信伟业印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16 印 张：16.75 字 数：180千字

版 次：2019年5月第1版 印 次：2019年5月第1次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

京权图字：01-2017-2374

书 号：ISBN 978-7-5217-0227-9

定 价：59.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

序

好是远远不够的

“德国制造”本是英国人为了保护本国人民免受德国产品侵害而写入 1887 年《商标法案》（Merchandise Marks Act）的一个定义，如今却成为德国经济中的一枚注册商标。今天，几乎没有任何一个国家可以作为质量的代名词来同德国媲美。客户认为德国的产品质量出色，在质量、用户信赖度、使用寿命等方面竞争力强，不断创新且“一分价钱一分货”。哪怕以挑剔著称的德国本土消费者，也承认德国产品的质量要优于其他国家

的产品。当然，辛勤的付出在此是不可或缺的。除此之外也包括我们对于质量的意识、我们的专注以及我们对于完美的追求。我们必须树立这样的目标，把质量的意义作为在执行以及战略上取得成功的要素，并把它视为生活标准中的重要基础，铭刻在社会及经济的所有层面中。

通往可持续发展的道路往往布满荆棘且困难重重。除了专业人士的能力之外，决定性的成功因素也包括那些员工时刻能看到的——公司最高层及其管理团队的投入和付出。德国必须要能够维持“德国制造”这一标签的魅力，以及与其联系在一起的质量导向标准。随着全球价值创造链以及多元化企业结构的成长，并考虑到社会向服务型社会转变，为了使这个标签拥有新的生命力，我们必须共同向前思考。如果我们不想滑落至国际的平均水平，那么我们就必须将质量作为至上的战略方针，激活并将其牢牢扎根在企业中。质量对于我们的未来来说有着极其突出的意义。

要想在国民经济中取得成就，靠不得别人，每一个人都是成就的一部分，虽然所参与的形式和程度不同，但是每一个人都能够且必须做出贡献。只有当这种责任感铭刻在我们的信念之中时，我们才能取得持续性的成就。这本书中提到的Qnigge® 将会作为引擎，并为我们指出方向。

所以说，好是远远不够的！

沃尔夫冈·凯尔科斯（Wolfgang M. Kaerkes）博士

德国质量协会（DGQ）执行董事

前言

Qnigge® 原则

一切都极其完美是非常少见的。

—— 马库斯·图利乌斯·西塞罗

(公元前 106 年 ~ 公元前 43 年, 哲学家)

“我们有时也会对我们看到的那些最聪明、最理智的人在生活中的某些所作所为而无奈地摇头。” 200 多年前, 阿道夫·弗莱尔·冯·克尼格 (Adolph Freiherr von Knigge) 男爵在其著作《关于人际交往》(Über den Umgang mit Menschen) 的开篇中这样写道。也许你在购物中、在酒店的前台、在旅行中或是同热线电话服务员的

★德国不是服务的沙漠!

交谈中没有获得你所期望的接待场景。如今，德国已经不再是一片如日本管理咨询师富永稔之前所刻画的“同客户敌对的社会”这般荒芜的服务沙漠了。正如 ServiceBarometer 公司每年发布《客户监测报告》所证明的，企业服务在许多方面确实已有了改善。从汽车俱乐部到眼镜店，大多数客户对于服务商的评价为“非常满意”甚至“完全满意”。^①

但是仍然有足够多的情形让你摇头。比如酒店前台的服务生对顾客所抱怨的“床太软”以“幸福的烦恼”为由予以反击；或者热线中心的女士用一成不变的语调表达出她对自己所被赋予的服务准则明显不感兴趣；又如一家四星级酒店的窗户卡死了关不上，而你可以明显察觉出这个问题不是昨天才有的。

★Qnigge® 的
原型：克尼格
男爵

克尼格男爵推荐了大量在不同生活情形下应做出的行为，以此来应对日常生活中所遇到的失误和尴尬。无论是同女士、房东、贵族还是债务人打交道，这本书总能给你具体的帮助。克尼格男爵非常看重规则，所以他是服务哲学最理想的庇护人。这种服务哲学认为企业仅仅靠善意和积极的工作氛围并不足以保证客户可以持续获得非常优质的服务。

当然，我们首先需要和蔼友善、懂得尊重他人的员工，以及把服务理念作为标杆的管理层。但是，这两者都不能避免员工在碰到问题但不确定如何处理时，无法做出应有的反应，而突然对对方表现得非常无力。上述两点也不能避免沟通障碍所造成的服务缺陷。除此之外，只有在理想化的世界中，才会有领导者全部用那些

① 资料来源：www.kundenmonitor.de（2012 年德国客户监测报告，约有 36 000 名受访者）。

生来就有着激励客户才能的员工来配置他的整个部门。虽然有那种员工，他们只要获得足够的自由度，凭着直觉就可以在几乎每件事中都做到举止得体、语气恰当，但老实说，这样的员工少之又少。我们自己的家人对于什么是“整理干净了”，怎样算作“友善”，如何才算是“完美地进行了准备”的理解就已经完全不同，在企业中又怎么会是另一番景象呢？

那些想把服务从随机性、某天的状态以及个人观点中解放出来的人，需要透明、清晰并且有约束力的规则。这里就必须提到 Q 这个字母，它可以用来表示质量以及系统性的质量管理。只有企业中的每个人清楚去做什么（当然也要知道如何去做），他们才能削减（无论是在国内，还是在国外）那些影响服务绩效的不稳定因素。只有规则明确了，才能确保让一般的员工提供不一般的服务。所以我在我们公司把 Q 作为 Qnigge® 的开头。

★Q = 质量和
质量管理

没有人认为拥有优质的质量是件坏事，但是在质量管理（QM）这个课题上他们就不这么看了。质量管理有这样不太好的名声：它会导致异想天开的文档记录以及各种官僚主义式的数据收集，而这些会使整个企业的运作变慢。更糟糕的是，它还会产生毫无意义的数据坟墓，从而令企业每天都耗费大量的时间和金钱。这般生硬的批评不总是没有道理的，况且有的声音还来自一些质量专家。德国质量协会的区域总监本尼迪克特·索莫霍夫（Benedikt Sommerhoff）在协会的 60 周年志中写道：“是的，我们中的一些人让管理层的生活变得沉重，不停地同他们纠缠并向他们传教布道……是的，我们中的一些人脱离了群众，用自说自话的方式把隔阂越拉越大……是的，我们停下了脚步，为了体现行为措施的必

★质量管理是
数据的坟墓？

要性，我们不再注重于证明质量所带来的回报，而是把外部的压力、规范和标准放到前台来。”^①因为一些小事，比如，有人开车撞树了，所以就禁止了汽车；同样，因为某些不切合实际的执行，往往就把质量管理看作是多余的。

★ 质量管理的
优点

质量管理的核心在于一点：把你要做的写下来，并保证能够做到。把这些内容理解对了，可以让我们对公司内部的要求、流程以及指示进行检查，对这些进行清晰地记录，使之简洁易懂并让每个人都可以接触到——比如对新员工的培训、对某项工作的决策等。这样做对在工作中实现顺利合作有着不可估量的价值。同时，在此之中又蕴藏着一项非常重要的优化潜能，因为我只能改善那些自己可以清楚看到的东西。根据实际的质量管理需要去认真思考哪些东西是需要记录的，这一点是毫无疑问的。此外，这些文档记录必须放置在员工在工作中能够接触、运用的地方，而不是让他们通过一些非正规渠道去获得。

★ Qnigge[®]：
通过清晰的服务
准则来达到
更好的服务质
量水准

Qnigge[®] 原则意味着通过清晰的服务准则来达到更好的服务质量水准。换句话说，Qnigge[®] 原则旨在将“与人相处之道”通过一种由管理层和员工共同承担的、精确到细节的服务理念来完美地实现。如果每个人都知他应该做什么，拥有哪些自由度，那么他就会处事稳健、举止得体。如果从这个角度去理解，质量管理所带来的喜悦。这些喜悦可以从成功的体验中获得，可以从客户积极的反馈中获得，也可以从游刃有余的工作中获得。如何在你的企业中打下能带来喜悦的质量管理基石，正是本书要谈的主题。

① 资料来源：Leitthesen für Qualität in Deutschland, S. 84f.

目录

引言： 服务质量分六步走 … 001

什么是服务质量? … 005

优质的服务：一个带有两个未知数的等式 … 010

概览：如何分六步走来达到更好的服务质量 … 020

服务质量，或者说：什么才是真正相关的服务?

对话萨宾娜·胡布纳和卡斯滕·拉特… 023

第一步： 价值观反馈 … 031

为什么谈价值观？有哪些价值观? … 035

“质量” 的价值 … 041

落实价值观，做出价值榜样，沟通价值观 … 046

要点一览——价值观 … 052

以价值观为导向的企业管理

对话瓦尔特·约赫曼博士 … 053

第二步：建立起合适的团队 … 059

为什么说员工本身比他们的专业资质重要? … 064

雇用并培训员工 … 076

领导质量及服务质量 … 081

要点一览——团队 … 086

找到有正确生活动机的人

对话马库斯·布兰德 … 087

第三步：定义并管理工作标准及流程 … 093

到底什么是“工作标准”和“流程”? … 098

常见的对质量管理的批评 … 110

质量管理和服务质量 … 114

引进一套质量管理体系 … 119

要点一览——工作标准和流程 … 131

通过清晰的标准来提供卓越的服务

对话约尔格·希夫曼 … 132

第四步：给员工提供服务——质量手册 … 137

给公司的一份说明书 … 141

该用哪一种系统?——痛苦的抉择? … 150

大众的惯性——员工如何参与 … 154

要点一览——质量手册 … 156

orgavision® 在一家 150 人的企业中的应用

对话斯文·弗莱克

以及伍尔夫·莱恩哈特 ... 157

第五步：给予并获得反馈 ... 165

知道你的客户想要什么吗? ... 170

在企业中形成一种反馈文化 ... 184

要点一览——反馈 ... 192

员工股指：给员工的反馈

对话克劳斯·科布耀及马库斯·威斯曼 ... 193

将认证作为反馈工具

对话迈克尔·维普勒 ... 200

来自客户的反馈

对话赫尔格·莱泽维茨 ... 204

第六步：推进创新 ... 209

“更快的马”以及其他创新 ... 214

发展并落实创新 ... 222

要点一览——创新 ... 229

创新是可以学习的吗?

对话乌尔里希·怀恩贝格教授 ... 230

创新在活动领域的运作

对话约阿希姆·库尼希 ... 234

让 Qnigge® 检验清单提升企业的服务质量 … 239

Qnigge® 为企业带来质量管理的喜悦 … 247

参考文献 … 251

致谢 … 255

引言

服务质量分六步走

想要取得进步并维持住，并非取决于你在优秀的时候有多优秀，而是取决于你在状态不佳时有多优秀。

——玛蒂娜·纳芙拉蒂洛娃
(网球界传奇人物)

— 案例 —

- 如果你问一位朋友“最近的这次度假如何”，而得到的回答是诸如“挺好的”或者“不错啊”之类，那你还想知道这家酒店的地址吗？可能不会。“好”的酒店就像海边的沙子那么多，这样的“好”或许意味着：服务水平还过得去，基本上没什么可抱怨的，最多也就是一些细节上的问题，比如早餐没有卡布奇诺咖啡，或者是当需要干净的毛巾时得自己去问客服要之类的，除此之外，整个旅程还算舒适。那么他会不会再次去光顾或者不由自主地把这家酒店推荐给其他人呢？老实说，这家酒店还没棒到这个程度……如果许多客人都有这样的想法，那么这家酒店或许不久就会有麻烦了。和当下其他大多数行业一样，酒店业的竞争是非常残酷的。每个人都知道，客户的选择范围非常广，通过网络可以非常迅速地

搜索到竞争对手所提供的一切。所以，对于所有的服务行业来说：仅仅“好”是远远不够的。

- 如果你的一位前同事现在在市中心的黄金地段开了一家红酒酒庄，并认为他店里的人员配置“挺好”，你会有何感想？招到施密特女士算是店主的福气，她懂红酒，而且能招呼客户。另一位销售劳姆先生，虽然人有些乖张，却也是个行家。店里忙起来的时候，还会有个学生过来帮忙，这样顾客就不必排长龙了。但说到这里，你或许对上一次的购酒经历仍然记忆犹新——那天为你导购的劳姆先生一眼就能被看出心情不佳，你虽然买了红酒，但是对劳姆先生的傲慢语气始终耿耿于怀。此外，若正巧碰上了那个学生，以他那半瓶子醋的红酒知识来接待顾客，是否又能让每位顾客称心如意呢？还是那句话：仅仅“好”是远远不够的。
- 碰到下面这个问题，你又会如何抉择？假设你有一位中意的发型师，剪得非常好，但你每次准点赴约后都要再等上10分钟。有时你头发还湿着，他就又忙着去和别人约其他的时间，直到有实习生空闲下来他才会理你。每一次你都会有换发型师的冲动，而某一天你真就把这个想法付诸行动了。这个发型师其实挺好，但是这样的“好”也是远远不够的。

★“好”是远远不够的

以上3个案例说的是一个道理：他们的服务其实并不差，但却在细小之处让人产生不满。这样的服务拴不住客户，缺乏可持续性且未能带给客户以惊艳。无论是酒店、红酒庄还是理发店，如果把服务质量进行了提升，他们应该能够做得更加成功。