

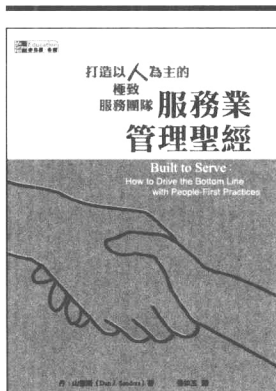
打造以人為主的

極致
服務團隊

服務業 管理聖經

Built to Serve :

How to Drive the Bottom Line
with People-First Practices

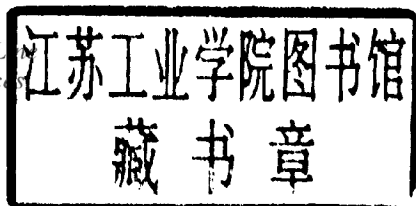


服務業管理聖經

打造以人為主的極致服務團隊

Build to Serve

*How to Drive the Bottom Line
with People-First Practices*



Education Your Learning Partner

美商麥格羅·希爾國際出版公司台灣分公司

服務業管理聖經：打造以人為主的極致服務團隊

原 著 丹·山德斯 (Dan J. Sanders)

譯 者 張如玉

特約編輯 舒璇

企劃編輯 宋勝祐

行銷業務 陳嘉倫 李永傑 高曜如

出版經理 張景怡

出版者 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司

地 址 台北市 100 中正區博愛路 53 號 7 樓

網 址 <http://www.mcgraw-hill.com.tw>

讀者服務 Email:tw_edu_service@mcgraw-hill.com

Tel: (02) 2311-3000 Fax: (02) 2388-8822

法律顧問 普華商務法律事務所蔡朝安律師、朱瑞陽律師

劃撥帳號 17696619

戶 名 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司

亞洲總公司 McGraw-Hill Education (Asia)

60 Tuas Basin Link, Singapore 638775, Republic of Singapore

Tel: (65) 6863-1580 Fax: (65) 6862-3354

Email: mghasia_sg@mcgraw-hill.com

製 版 廠 信可印刷有限公司 22215259

電腦排版 菊舍工作坊 2331-9430

出版日期 2008 年 1 月 (初版一刷)

定 價 250 元

原著書名 Built to Serve: How to Drive the Bottom Line with People-First Practices

Copyright © 2008 by United Supermarkets, Ltd.

Chinese Translation Copyright © 2008 by McGraw-Hill Education (Taiwan)

All rights reserved.

English edition published by The McGraw-Hill Companies, Inc. (978-0-07-149792-3)

ISBN : 978-986-157-507-0

※著作權所有，侵害必究。如有缺頁破損、裝訂錯誤，請寄回對換。

總經銷：農學股份有限公司 電話：(02)2917-8022

目次

推薦序	5
前言	11
導論	15

第一部 在崇尚數字的世界中塑造人類文化

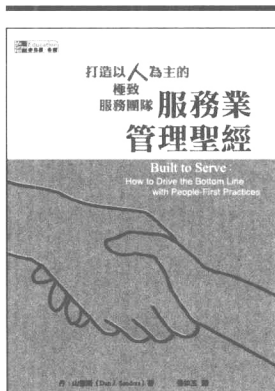
第 1 章 了解高級數學	31
第 2 章 新興的職涯模式	45
第 3 章 使贏家挫敗	59
第 4 章 分辨球員與球迷	77

第二部 視情況的輕重緩急行動

第 5 章 認清對象：看到願景	93
第 6 章 認清本質：使命	109
第 7 章 認清時機：保持信念	123
第 8 章 當事情一發不可收拾的時候	139

第三部 以無形帶動有形

第 9 章	員工，不是利潤	157
第 10 章	決策過程：不只是報表	173
第 11 章	4P 的管理制度	187
第 12 章	謙遜勝過驕傲	201
結論	213	
後記	217	



服務業管理聖經

打造以人為主的極致服務團隊

Build to Serve

*How to Drive the Bottom Line
with People-First Practices*



Education *Your Learning Partner*

美商麥格羅·希爾國際出版公司台灣分公司

目次

推薦序	5
前言	11
導論	15

第一部 在崇尚數字的世界中塑造人類文化

第 1 章 了解高級數學	31
第 2 章 新興的職涯模式	45
第 3 章 使贏家挫敗	59
第 4 章 分辨球員與球迷	77

第二部 視情況的輕重緩急行動

第 5 章 認清對象：看到願景	93
第 6 章 認清本質：使命	109
第 7 章 認清時機：保持信念	123
第 8 章 當事情一發不可收拾的時候	139

第三部 以無形帶動有形


第 9 章	員工，不是利潤	157
第 10 章	決策過程：不只是報表	173
第 11 章	4P 的管理制度	187
第 12 章	謙遜勝過驕傲	201
結論	213	
後記	217	



推薦序

我經常遇到感激、甚至崇拜我們的主管團體，因為我們強調建立忠於原則的個人、文化以及機構。但是，他們基本上都只是說：「你難道不覺得，畢竟一天過去之後，最重要的還是利潤或投資報酬率，不是嗎？」當場我就跟他們強調企業財務經濟的重要性，並且暗示：財務經濟主要是本書所謂「高級數學」的副產品。「高級數學」當然就是指市場上的成就以及職場上的成就（以永續文化為依歸、以人為主的組織）。

然後我試圖教導他們社會生態學，說明這些要素如何彼此息息相關、如何共生共存。這些主管們通常都會同意我的說法，但是他們卻強調人們最終追求的真正目的（在職場與市場上取得勝利）關係到老闆的勝利。這就好比說：「是的，人很重要，非常重要，但他們畢竟只是追求目標的工具而已，而這個目標就是獲利。」這個時候，我常常



會反問：「如果你把和你一起工作的人，包括客戶在內，當作是夥伴（也就是本書清楚教導的），那麼股東們據以評鑑所有事物的最終標準，難道跟每個人的需求是否真正獲得滿足沒有關係嗎？」要將這些要素分割獨立是不可能的事。顯然這是社會生態的現實面。在一天結束後，人們用以衡量表現的最終標準就是滿足了多少股東們的需求。

就像偉大的歷史學家湯恩比（Arnold Toynbee）曾經說過的：你可以將所有機構、國家、社會以及文明用最簡單的四個字形容，那就是「盛衰難敵」（*Nothing fails like success.*）。換句話說，如果你的對策可與今日現實社會遇到的挑戰匹敵，你將取得最終勝利。但是，如果你遇到的是全新的挑戰，用以前成功的對策就會失敗。這大概就是我們今天遇到的狀況。我們所處的是全新的現實社會，面對的是全新的全球數位經濟。以前工業時代由上而下的命令與控制模式，即使是「本於好意」的命令與控制，都已不再適用——除非你已取得補助、受到保護或除非你面對的競爭本質具有局部性或區域性，而不是全球經濟帶來的、越來越多的世界性競爭。


謹摘錄湯瑪斯·孔恩（Thomas Kuhn）指標性著作《科學革命的結構》裡面提到的，歷史上每個重大突破都是一種擺脫，擺脫舊思維、舊作為、舊技能以及舊工具。這正是我們今日世界遇到的狀況。我們正朝著資訊／知識

員工時代（員工本身、員工的選擇權利與權力，以及員工想要創造的互動與團結都是資產）發展。就連《時代》雜誌也以「你」（You）作為 2007 年年度風雲人物封面，因為市場與科技的全球化已經改變了遊戲規則，變成以人為中心的遊戲規則。

我個人認為，這本書最可貴之處在於其中所代表的精神。只要你敞開心胸，讓書中有利的邏輯「發揮其效用」，過一段時間，你就會完全將之內化。它不僅會捕捉你的靈魂，也會激發你的靈感。最後你會發現，經過分析後，我們生來都是服務他人的。我們的喜悅、成就以及其他讓生命變得有意義、有目標與方向的事物，都來自於服務與奉獻，服務我們週遭的所有人，包括商場上主要的生意夥伴，例如顧客、供應商、同事、老闆、經理等等。我第一次讀這本書的時候，深深被其中「服務是我們活著的目的」以及「組織與其文化如何在高級數學的推動下，讓服務持續久遠」的中心思想所吸引。

丹·山德斯在書中分享了他在商場上、運動界以及生活中的無數經驗，以最有力的方式傳達友情、服務精神、誠信與卓越價值，而這些價值都奠基於我個人認為是所有美德之母的謙遜上面。（美德之父為勇氣，美德之子為誠信。）

書中時常提到「文化」這個字——永續發展、以文化



為依歸、以人為主的組織。這樣的表達方式似乎非常有趣。以文化為依歸？這到底是指什麼？

偉大的社會學家艾彌爾·涂爾幹（Émile Durkheim）曾經說過：「民德充裕時，毋須法律；民德不彰時，法律無策」。民德即所謂規範、人類團體的價值觀。隨著我們擺脫工業時代由上而下、軟硬兼施的組織型態，進入新的知識員工經濟，我們也建立了新的文化與人民團體，具有共同願景與價值觀的人民團體。這樣的願景與價值觀是所有決策的依據，讓每個人對他人都有責任。簡言之，就是以文化為依歸。

以前由在上位者負責建立願景與傳達價值觀，然後不斷地傳達又傳達、推銷又推銷其願景與價值觀，據以不斷激勵人們的日子已經過去。這樣的願景、目的、使命與價值觀，現在已經融入團體與文化的靈魂之中。每位成員都覺得對這些願景、目的、使命與價值觀有責任、對彼此有責任。這些願景、目的、使命與價值觀讓他們滿懷熱忱，受其鼓舞。他們打從骨子裡感受到這些願景、目的、使命與價值觀，因為這些願景、目的、使命與價值觀不是上級傳達給他們的，而是社會生態的一部分。每個人體內都有個價值體系並且一致相信，必須朝著共同的願景與服務他人的使命而努力，而且他們對待彼此都是根據自然法則，旨在創造永續性。大家一同負擔領導責任。領導精神成為

文化的一部分。不同的人因其獨特天份與天賦還有力量，以不同方式滿足不同需求。最後你將達到一個境界，一個擁有融合的社會生態體系、互補的團隊文化的境界。在這個境界中，團隊的優點有助於提升生產力，團隊的弱點也會因為其他成員的優點而變得無關緊要。在這個境界中，有一個強調每個人的重要性與角色的文化，不再以組織為重心。這時的領導權就變成是種選擇而非職務，是道德威信而不只是正式的權威。

那些活在過去的成就、對新的價值觀毫無貢獻，違反普世、不受時間限制的原則，欺騙客戶、沒有善待部屬，還在藉職務之便或正式威權之便借力使力、完成工作的人，將會發現他們的生活有違這樣的文化。他們大部分會基於不安，選擇退出，另尋發展。

這不只是《服務業管理聖經》的理論基礎或深思熟慮後傳達的訊息，更是具有親身經歷的人發自內心與靈魂的切身感受，是聯合超市（United Supermakets）的模式，以最出色、最成功的方式教授給讀者。當然，這些人也是最先承認人非聖賢的人。

很少有人了解文化的概念。大家都以為文化是領導下的產物，是因為有效溝通而產生，是具有啟發性、有遠見的聲明。雖然這些都是重要因素，但是文化的中心靈魂其實起於一種思維（相信世界運作的方式）以及為人們所尊



重、相信、遵循並督促彼此遵守、以原則為依歸的價值。

讀者若以誠懇的態度，敞開心胸來閱讀本書，將會對之愛不釋手，因為它真正反映現實，書中諸多的說明都會讓你備感認同。本書邏輯嚴謹且從社會生態方面的思維用最完美的方式教授、說明。更重要的是，本書的精神讓你感動在心裡。我們真正的 DNA 就是要服務他人。在真正的 DNA 上面那層則是文化 DNA。是文化 DNA 教導我們，最偉大的人就是那些接受服務的人，因此利潤、地位、權力與名望成為成功的重要因素與定義。本書的精神與內容旨在穿透這個文化 DNA，喚醒我們的真實 DNA、我們的本性，讓我們重新體會、發自內心感受是非對錯，並激勵我們尋求改變，以期真正做出貢獻，創造價值——簡言之，就是服務他人。

真正的認同迷失並非起於經濟，而是起於精神。人們自小就生活在一個自私的文化中，耳濡目染之下，心裡老是想著：「這對我有什麼好處？」他們已經喪失了真正的自我。曾經有人這麼說：「人一拿到鏡子，就開始失去靈魂」。這句話主要在強調，人一拿到鏡子後，就會開始重視外貌，而忽略內在。

本書有助於我們重拾真正的自我。畢竟我們天生就具有服務精神。

史蒂芬·科維



前言

你 即將閱讀的是一本描述親身體驗的書。從出身西部德州一座農場，與當地牛仔為伍，到駕馭高性能噴射機在 7 萬英尺的高空飛翔，所有的故事背後都是寶貴的領導課程：強調創造永續性的文化與人，而非華爾街與投資者。

《服務業管理聖經》裡提到的故事提醒我們：追求高尚的目的會讓我們獲得最終的個人成長、專業成就與人生的成功。許多故事都是耳熟能詳的事件、組織或機構，例如西南航空、航太總署、空軍一號以及水門案。但是有些名稱可能比較少聽到，像是盧巴克基督教大學（Lubbock Christian University）、典藏家具（Gallery Furniture）以及 adplex 公司，可能讀者連聽都沒聽過。不管是哪一個故事，都將激發你的興趣，讓你想要進一步了解，是怎樣的

文化與人，讓這些組織如此特別？

並不是每個人都曾聽過「聯合超市」(United Supermarkets)這家公司，但是它的故事卻是《服務業管理聖經》的核心內容。有幸擔任該公司總裁的我，將跟大家述說聯合超市的故事。

1916年，奧克拉荷馬州種植棉花的農民之子史奈歐(H. D. Snell)創立了聯合超市，在多年來的默默耕耘中，不知不覺成為美國歷史最優久的家族企業。史奈歐沒有念過哈佛，也不是耶魯或普林斯頓的畢業生。事實上，他連個專科學位都沒有，但是憑著努力工作與傲人的毅力，創建了輝煌事業。他靠的就是一群平凡人的偉大貢獻。今天，聯合超市在奧克拉荷馬州與德州有將近75家分店成功經營，全都要感謝史奈歐與其後代子孫的堅持。

超市業者往往喜歡以規模宏大取勝，但是聯合超市逆勢操作，它不僅要生存，更要蓬勃發展。聯合超市成功的原因之一就是它把所有團隊成員都視為一家人，因此整個團隊在工作時展現了無比的協調與創新。

這個家族的願景自始至終都與其使命一致，都是為了服務人群並豐富他人的生活。公司的使命可用三句話形容：終極服務、優越績效，以及積極影響。聯合超市是社區中家喻戶曉且廣受尊重的成員，以社區為家，其分店每星期服務超過100萬名顧客。對某些顧客而言，來回超市