

美国管理精华

尚俊力 著

中国国际广播出版社

图书在版编目(CIP)数据

美国管理精华/尚俊立著. - 北京:中国国际广播出版社,1998.3

ISBN 7-5078-0856-4

I. 美… II. 尚… III. 中国-贸易-企业管理 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 56723 号

美国管理精华

- | | |
|------|-------------------------------|
| 编 者 | 尚俊立 |
| 责任编辑 | 张奇英 |
| 封面设计 | 国广设计室 |
| 出版发行 | 中国广设计室国际广播出版社 |
| 社 址 | 北京复兴门外大街 2 号(国家广电总局内) |
| 邮 编 | 100866 |
| 经 销 | 新华书店 |
| 印 刷 | 北京知春时代印刷厂 |
| 开 本 | 850 × 1168 1/32 |
| 印 张 | 8.5 |
| 字 数 | 157 千字 |
| 版 次 | 1998 年 3 月第一版 1998 年 3 月第一次印刷 |
| 印 数 | 1 - 5000 |
| 书 号 | ISBN 7-5078-0856-4 |
| 定 价 | 12.80 元 |
-

国际广播版图书 版权所有 盗版必究
(如果发现图书质量问题,本社负责调换)

目录

1、微笑——照在顾客心头的阳光.....	1
2、像对待亲人一样对待你的顾客.....	8
3、耐心——征服"挑刺"的顾客.....	15
4、了解客户的需求——超级客户服务的开始.....	22
5、15/5 守则——主动服务意识.....	29
6、蹲下来——与孩子说话的学问.....	36
7、帮顾客照顾小孩——烦恼变优势.....	43
8、名字，绝不仅仅是一个代号.....	51
9、细节——服务制胜的法宝.....	58
10、高效——企业的一条生命线.....	64
11、多走一步——超前意识的服务.....	72
12、特色服务——小投资带来的大回报.....	79
13、服务"到位"——真正实现服务的目的和效果.....	87
14、首问责任制——把投诉处理到底.....	95
15、详细的顾客资料档案.....	101
16、清洁从服务人员的双手开始.....	107
17、幽默——化解顾客的不满.....	114
18、"笨笨"的美国人，是"呆头鹅"吗.....	123
19、别让顾客在迷宫里迷失方向.....	131
20、在变化中的特殊服务，更是一门高深艺术.....	138
21、自己选片子的电影院.....	144
22、顾客的评价——最高顾客满意度的衡量标准.....	151
23、宽恕顾客的错误——建立友情的良机.....	158
24、顾客找碴儿？他可能因此获奖.....	165
25、互动管理，管出优质服务.....	174
26、员工不高兴，顾客难满意.....	181
27、服务，是快乐还是奴役？.....	187
28、感受"距离"——提供舒服的服务.....	194
29、尊重——优质服务的基础.....	200
30、恪守服务者的信誉——客户宽容你的基础.....	207
31、1：25：8：1——服务的延伸就是市场的延伸.....	214
32、完善的业务支持系统，才能保障服务到位.....	222
33、当体制不够完善时，服务应先行一步.....	229
34、服务——从服务员到政府的宗旨.....	236

1、微笑——照在顾客心头的阳光

笑容满面与冷若冰霜，是服务好坏的根本区别；而看着顾客的眼睛真诚地微笑，与盯着顾客的钱袋虚伪地职业的笑，则是美国服务行业和中国服务行业的区别。

脸部肌肉收缩、两边嘴角上扬和发自内心的微笑是否真的很难？

任何人都不得不承认这是一艘漂亮的豪华游轮，而它此程所要去的目的地更是让人心向往之——美丽的夏威夷。但我不是游客，而是一名刚上任的中国服务员。

"海曼，你这样可不行！"早晨 6 点，我刚一站上甲板，值班经理刘易斯就冲我喊。

"我？什么……不行？"海曼是我的英文名字。刘易斯的话让我莫名其妙，我连一个最简单动作都还没有做，更没有说一句话啊！

"对不起，我是说你的脸。"刘易斯解释道。

"脸？"我摸了一下自己的脸，更有些不知所措。

"要不要我给你找一块镜子？"刘易斯笑着说，"别误会，不是脸没洗干净，而是没有微笑。"

"噢！"我放松地一笑，"这个呀，很容易，我会微笑，您瞧。"说完，我做了一个大幅度的略带夸张的微笑的表情。

刘易斯先生也笑了，但随后他又摇摇头，说："海曼，我们要求的微笑可不是这样的啊。它可大有学问呢。"

这时，同事们也都陆续地站到了甲板上，并被我们的谈话吸引住。其中一名美国籍的男孩用一种不解的语气问："什么？刘易斯先生，您说海曼不会微笑吗？噢，怎么可能呢？那么漂亮的一个女孩。"

刘易斯转过头对那个男孩说："西蒙，你会微笑吗？笑一笑让我们看看。"

西蒙说："当然了，我的微笑可是魅力十足的。不信你们瞧！"说完，西蒙就做出了一个阳光般灿烂的微笑，整齐洁白的牙齿就像白玉一样。

我不得不承认，西蒙的微笑确实很有魅力。他的笑就像荡漾开去的冲击波似的，迅速地传染给了在场的每一位，大家的心情都随之愉悦了起来。

刘易斯显然也很满意，他高兴地说："不错，西蒙，你笑的的确很动人。海曼，你认为呢？"

我由衷地赞叹道："是啊。西蒙笑得好帅气噢，他的牙那么白，非常晶莹。不过我觉得最好看的是他的眼睛，不仅脸上在笑，眼睛中都透着笑意和愉快。西蒙，你是天才演员，还是碰上了什么高兴的事？"

西蒙仍旧保持着灿烂的笑容，对我说："海曼，你不觉得今天的阳光特别明媚吗？你不觉得今天的空气特别新鲜吗？你不觉得刘易斯和我们这些同事都非常可爱吗？你不觉得我们的工作是一件值得自豪的事吗？"

这个西蒙，一说起来还滔滔不绝了："我不是演员，但从早晨一起来，我就觉得我面对的一切都叫我非常快乐。"

这个阳光灿烂的大男孩的热情的话语似乎感动了每一个人，大家也纷纷表示今天确实觉得心情不错。

刘易斯看上去更为高兴："是的，让我们自己先快乐起来，然后把发自内心的微笑当一个重要的礼物，去赠送给你见到的每一个人吧！我的姑娘和小伙子们，我会十分高兴地看到大家用愉快热情的心情来迎接我们即将到来的新一批游客！请记住，我们是世界上最豪华的游轮上的员工，微笑，是我们好的礼物！

"笑吧，用你们发自内心的微笑给客人们在脸上展现一个美丽的心情。小伙子们，对每一位客人，要笑得像五月的天空一样晴朗；姑娘们，要笑得像蒙娜丽莎一样优雅迷人。如果我问你'嗨，今天你对客人微笑了吗？'希望你们都回答'是的，我露出 8 颗洁白整齐的牙齿，笑出了最动人的表情！'"

这个刘易斯一讲起话来就像个演说家，能鼓舞煽动起所有人的激情，在前一段培训的日子里我就感受颇深了。不过他说的什么 8 颗牙齿是什么意思？

我偷偷地问西蒙："什么 8 颗牙齿？他要做牙齿检查吗？"

西蒙笑着说："这是世界上最大的零售公司沃尔玛对员工的微笑服务做出的硬性要求，对客人微笑的时候要露出上排的 8 颗牙齿才算达到合格的标准。并以此考核员工的服务质量。"

"噢，这样的要求真有意思。"

"另外，海曼，你知道刚才我说的'嗨，今天你对客人微笑了吗'的典故吗？

"真没看出来，刘易斯对服务有这么多的了解。

"什么典故啊？"我迫不及待地问。

"你一定知道'旅馆之王'希尔顿吧？他不但是'希尔顿酒店'的创业者，也是一位国际酒店集团最成功的管理者。他所经营的'希尔顿酒店'生意之所以好，财富之所以增长快，其秘诀之一，就在于每个服务人员都会展现出微笑的魅力。当希尔顿坐专机来到某一国境内的希尔顿旅馆视察时，随时都会来到任何一位员工的面前问：'你今天对客人微笑了吗？'如今，这句话已经成为酒店管理中的至理名言了。"

听了刘易斯先生的话，我恍然间真的觉得微笑不是那么简单的事情了。的确，我们作为世界最豪华游轮上的服务员，要面对来自世界各地的游客，必须经常保持笑容，才能把我们最真挚、最美好的祝愿传递给他们。

世界上有名的大企业，都有出了名的微笑服务。比如说在麦当劳，亲切的微笑犹如麦当劳的"注册商标"一样为人津津乐道。

顾客在麦当劳餐厅用餐，除了可以享受到美味的汉堡包、麦香鱼、炸薯条、奶昔和其它饮料之外，还格外享受了一个免费项目——微笑，这是明确地标志在菜单上的。

顾客来餐厅用餐，不仅重视食物的口感，更注重在店里的气氛，营造一个充满了微笑的温暖空间，这也是在其它快餐店所看不到的。在麦当劳用餐，特别能

感到温馨的气息。因为每一位员工是如此的具有亲和力。这让顾客深觉麦当劳不只是一家快餐店，更是一个散播欢乐和爱的地方。

当你问服务员为什么要微笑服务时，他们会异口同声地回答："因为我们有'微笑检查'，和'微笑比赛'。"

是的，麦当劳规定，在服务的六个基本步骤上，微笑必须贯彻始终，并使用微笑检查和微笑比赛的方式来加以保证。

微笑检查的执行者是餐厅的中心经理，而地区督导员则是比赛的总裁判。合格的服务员将获得一枚微笑胸章，然而在微笑比赛中获得优胜的餐厅才能把'微笑：免费'的字样写在店堂的菜单上。"

微笑检查的目的不仅是为了提高餐厅服务员的礼貌和朝气，让服务员感到工作岗位就是"战场"，同时也是为了提高麦当劳餐厅的形象。

记得曾经看过一篇有趣的文章，说一个学生找了一份钟点工的活，就是在麦当劳当服务员。刚来时他还不懂什么叫微笑服务，只是从没试过从早上 8 点到晚上 10 点一直微笑。他对每一个光临本店顾客微笑，对每一个员工微笑，对他的上级微笑，对他的家人微笑.....对他身边的每一个人微笑。

直到有一天，下班后已是 12 点多了，他正走在回家的路上，突然一个陌生人出现在他的面前，向他询问一个他非常熟悉的地方，他立刻咧开嘴微笑起来，并伸出他的长臂标准而笔直地用"请"的手势指向那个方向说："这边请。"那个陌生人一怔，但还是非常礼貌地回谢了他。

他更加感到高兴，这是对他工作的一种肯定，一种支持！因此他又高喊了一声："您慢走，欢迎您再次光临"，这下真的起作用了，只见那个陌生人感激的向他挥了挥手。

经常保持微笑，让顾客始终感觉你很真诚，是非常重要的。我们可以换位想想，如果你是顾客，难道你不希望看到一副笑脸？不希望享受热情周到的服务吗？

一副冷冰冰的面孔只会将客人拒之于门外。更糟糕的是，它给人的印象只是没有礼貌、没有素养，给顾客不快乐的感觉。

我曾经和朋友去某地旅游了一次，给我记忆最深的不是那里的风景，而是那里服务员的态度，只能两个字来形容：冷漠。而那些服务员的面孔，我也只有一个印象：木瓜脸。

下飞机住进一家四星级宾馆就要准备吃午饭了。来到餐厅坐下后，一个长相清秀的女服务员一脸木然地走过来问我们点什么菜，我们互相谦让着点菜，好不容易点好了，一抬头却看到服务员那一脸的不耐烦。

在等上菜的时间里，我和朋友聊得很起劲，可当我们都聊得口干舌燥了，不但饭菜没来，也不见服务员上茶。在我们的要求下，服务员终于上茶了，顺便又让我们见识了一张"木瓜脸"。

吃完了饭，朋友开始找牙签，可桌上没有，只好又叫服务员拿，那服务员一脸愠色，很不情愿地把牙签拿了过来。我们这顿饭可是看足了脸色啊！

微笑不会成为任何事情的障碍。但更重要的是要笑得自然、清新。那么，什么才是自然和清新的微笑呢？即心存友善，让顾客明确感受到你的诚心诚意，因此要嘴角上扬。

服务人员发自内心的微笑是最动人的，但长时间的工作会使身体变得疲劳，从早到晚都维持微笑不是一件容易办到的事情。

那怎样始终保持最真最甜的笑容呢？

一、打心底里喜欢自己的工作，让服务人员经常进行快乐的回忆，并努力将自己的工作维持在最愉快的状态；

二、学会放松心情。即使在最繁忙的时段，服务人员也要尽量使自己放松，因为这样才能使微笑开起来轻松自在。长时间的工作，当感到非常疲劳时可以抽空去一趟洗手间，放松自己，保持微笑。

三、在工作一天后尽量保证充足的睡眠；

四、把顾客当成自己最亲的人！这样你就会愿意为他们着想，愿意为你最亲的人奉献我们的热情和汗水了。

当顾客在任何时间都可以看到服务人员真诚、愉快的笑脸时，顾客就会从服务人员的笑容中，体验到一种友好、融洽、和谐的欢乐气氛，让顾客深受感染而乐在其中。

我的服务感悟：

* 微笑不但是自信的象征，也是对客人友好的表示。在各种有关服务的行业中，微笑会使顾客盈门，生意兴隆。

* 微笑要发自心底，自然而真诚，而且我们要让它成为一种习惯。只有把工作当成一件快乐的事情，把客人当成最亲的人时，我们的脸上就会绽放出最美丽的微笑。

* 最真诚地微笑，才是通向世界的最好护照，是打动人心的最好方式，是所有人都愉快接受的礼物。

2、像对待亲人一样对待你的顾客

像对待亲人一样去对待顾客，这在美国，仅仅是工作范围内的责任和义务，是必须做到的。而在中国，这种尽职尽责却被上升到了"学雷锋，做好事"的高度。

用爱心对待顾客真的是超乎寻常的伟大吗？而美国的服务理念认为，这是服务最基本的。

游客们在我们的笑脸相迎下，在一声声"欢迎您的到来"的热情问候下，都显出一份很是兴奋的样子。看来，这艘豪华的游轮和我们呈现给他们的第一印象，已经博得了客人们的初步好感。

能做到这第一步，对那些已不止一次乘坐过游轮的乘客来说，已确实不易。这也让我再为游轮的豪华和完善的设施感到自豪的同时，也不断地提醒自己："我一定要拿出最优质的服务来，要与如此完美的游轮相匹配"。

客人们陆续在我们的引领下进入到自己的房间，并在我们的帮助下，及时地安置好了自己的旅行包裹等物品。

我们的游轮在高亢地鸣了三声笛后，便开始了它的远赴美丽的夏威夷群岛的航行。我也开始了服务生涯的第一天。

兴致勃勃的旅客们在游轮上一边欣赏着远方的海景，一边惬意地闲聊着。此时的游轮上到处洋溢着一派温馨、浪漫、和谐的氛围。

然而，就在快要用午餐时，突然几名旅客发生了晕船现象。轻者头晕不适，重者已经恶心呕吐了。

必须快速实施救治！我和西蒙等同事马上迅速地把他们送进了医疗室，并且实施了和其他有晕船历史的旅客的隔离措施，以免受到晕船气氛的感染。

糟糕的是，船上的医生恰好不在，我一面让西蒙去找，一面仔细询问他们是否吃了防止晕船的药。

他们都说吃了。这可能是他们吃的方法不正确，很可能是吃的晚了，药效没有发挥出来。看得出，这几位是没有什么乘船经验的旅客。

更可怕的是，一位体质较弱的老妇人——波丝太太已经昏迷不醒！

我凭着培训期所学的医学知识，知道她已经昏迷有一段时间了，而和她在一起的同伴还一直以为她在睡觉。

当时波丝太太脉搏和呼吸都很微弱，面色苍白，全身出冷汗，软弱无力，情形非常紧急。她的同伴告诉我，波丝太太有心脏病和高血压史。可是她随身携带的自备药全部混合在一起，而且没有说明书。怎么办？

我当即决定采取自己的抢救方案：

- 1、先为波丝太太供氧；
 - 2、马上服用船上急救药箱里配备的速效药品；
 - 3、在医生没到之前，决不离开她；
 - 4、马上和主管刘易斯先生取得联系.....
- 5 分钟过后，波丝太太的血压回升，脉搏恢复正常。

我长长地舒了口气，脸上欣慰地笑了。

波丝太太的同伴和她本人很感激地向我道谢。

"谢谢。这是我应该做的，因为这里的每一位旅客，都是我的亲人。"我说，
"不过，现在我想向你们详细讲解一下正确服用防晕船药的方法，以及一些怎样避免晕船的常识。"

波丝太太在听了我的讲述后，很激动地说："谢谢你能告诉我这些。我从来都不知道要怎样避免晕船的发生，因此我很少出门。谢谢你。"

我笑着说："没关系，波丝太太。以后您就再也不用担心您的健康会在游轮上出现问题了，因为我们游轮上的服务员会很细心地提醒和照顾您的，您就像在家里一样安全，而我们就是您的亲人。"

波丝太太很感动，她紧紧地拉着我的手说："小姐，你们这艘游轮真是世界上最好的游轮，你也是我见到的最漂亮的、最好的服务员！"

事后，刘易斯先生高度称赞了我，他说我救助的措施非常及时、得法："海曼，干得好！在游轮中，我们的服务员是有着多重身份的。当我们面对普通旅客时，我们就是态度热忱、服务周到的服务员；当我们面对无人陪伴的孩子时，我们就是亲切的保育员；当我们面对生病的旅客时，我们就要担当起医护人员的角色。"

刘易斯先生的表扬让我有些不好意思了，要知道在参加刘易斯先生的服务培训前，我可鲁莽粗心得像一个傻小子，那时对自己贸然闯进美国的服务业，还真有些忐忑不安呢。

现在想想，自己也确实和以前大不一样了：文雅而不失热情、细心而不乏爽朗。对此，我真要特别感谢美国的服务理念。他们的许多东西确实和国内有着很大的不同。

在美国当一名服务员很难。要知道，美国是一个崇尚服务的国家，所有的服务行业都要经过严格的专业培训，每个服务员都不不但要有极强的服务意识，还要创造性地把这种意识落实到具体的行动上，这可不是什么简单的事情，而是要实实在在的让上帝满意才行。

而这些，都必须是在热爱自己的工作，热爱自己的顾客，把顾客像亲人一样看待的前提下，才能做到的。

当时，我也是因为想到：游轮上的旅客都是离家在外的，虽然他们会享受着沿途的旖旎风光，会接受大自然的洗礼，但也要承受旅途的劳累，远离亲人的惆怅.....

如果每一位服务员都像对待亲人一样去对待他们，就一定会给他们的旅途带来更多的轻松和愉快。而且我们服务人员也只有像对待亲人一样去对待每一位旅客，才对得起这份工作，对得起旅客对我们的信任！

记得有个笑话说，文革时，人们去商店买东西，往往遇到态度冷漠的服务员，顾客问："你不是说'为人民服务'吗？怎么态度这么差？"服务员回答："谁知道你是不是人民？"

在那个充满了阶级斗争的年代，人们之间总是保持着高度的警惕，任何人都可能被当作"阶级敌人"。况且计划经济下，没有竞争生存的危机，服务人员根本不重视顾客，顾客连"人民"都做不成，还做什么"上帝"！

现在时代虽然不同了，各方面都有了翻天覆地的变化，然而很多服务人员为顾客却依然还是那么冷漠。这种态度似乎在骨子里扎了根，犹如传统一般沿袭了下来。

我曾经看过这样一篇报道，说一位来沪探亲的浙江旅客欲搭乘当天 17 时 27 分的 K827 次（上海南站至杭州）火车回杭州，由于人生地不熟，他错将上海南站当成了铁路上海站，而在上海站他两次向北出口处一名女服务员求证时，对方都冷漠地回答"对"。

等他发现错误时，离发车时间只有半个小时了。携妻带儿又拎着大包小包的旅客非常气愤，所幸及时打了一辆出租汽车。出租汽车司机了解情况后，一面安慰他们，一面紧追慢赶，最终在 17 时 27 分将客人送到了上海南站。

到目的地后，见旅客身边无零钱，出租车司机二话不说，催着旅客赶车要紧。怀着一片感激之情，旅客记下了这辆出租车的车号，并于第二天给上海市市长写了一封信，叙述了他一天中经历的两种不同心境。

同是上海的"窗口"，却折射出不同的服务水准。市长收到信后非常感慨，当即给上海铁路局局长和市交通局局长作了批示，对铁路要求"加强教育举一反三"，对这位"急顾客所急"的出租车司机，要求市交通局局长代他表示真诚的谢意。

几天后，受上海市市长的委托，市城市交通管理局局长赶到出租汽车公司，向这名司机敬一个礼，道一声谢的同时，送上 1000 元奖金。

而且，铁路方面在接到批示后，已迅速对当事人做出处理，上海站党政领导也亲自赶到杭州上门向旅客表示了歉意。

透过这件事，人们在为上海有这样的好司机而感到高兴的同时，也应该看到许多行业的服务部门在服务质量上和发达国外相比还有相当大差距。

这名司机之所以能得到市长的奖励，是因为他的服务在很多人眼中无疑于"雷锋"般的好人好事，而超越了一个为人提供服务的司机的行为。

而事实上呢？其实这位司机正是从一个拿顾客当亲人的角度出发，急顾客之所急，才能做出如此让人感动的事。

而大多数的服务人员并没有从心底，从根本上去重视顾客，尊重顾客，甚至没有从心底去重视和尊重自己的工作。

如果说这些人没有爱心，也不对，中国是幅员辽阔，同时也多灾多难的国家。每年的洪涝灾害都会在很多地方发生。

当某地发生一些天灾人祸的时候，在社会的呼吁、媒体的倡议之下，人们总会毫不吝惜地大把大把地把自己辛辛苦苦赚来的血汗钱，无偿奉送给远在千里以外的素不相识的陌生灾民。这时，整个社会都被爱心包围。

拥有爱心是一件美好的事情。当你所资助的孩子给你寄来优异的成绩单的时候，当你无偿献出的鲜血挽救了他人宝贵生命的时候，当你将迷失方向的老人送回家的时候，当你为中国队冲出亚洲而振臂高呼而泪流满面的时候，当你"路见不平一声吼"的时候……你的爱心在动人心魄地闪光。

可是，中国人的爱心似乎更像火山，偶尔爆发的时候，灼热的岩浆迅速蔓延大地，可大多数的时候，则像著名的维苏威火山一样在休眠。

人们都爱说爱心就是一盏灯，照亮了别人的同时，也照亮了自己。可是我们的这盏灯，却不是一盏长明灯，而是时亮时不亮的间歇灯。

爱心，从大处讲，是爱集体、爱国家、爱人类、爱这个世界；从小处说是爱父母、爱亲人、爱他人。

作为服务人员，我们的工作就是帮助别人，为别人提供服务，那我们的爱心不正应该在工作中点点滴滴的小事上体现吗？