

卓越服务

——全国用户满意服务明星班组

冯 锐 主编



中国  广播电视出版社
CHINA RADIO & TELEVISION PUBLISHING HOUSE

卓越服务

——全国用户满意服务明星班组

主编 冯 锐

中国  广播电视出版社
CHINA RADIO & TELEVISION PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

全国用户满意服务明星班组/冯锐主编. —北京:中国广播电视出版社, 2005. 12

(卓越服务)

ISBN 7 - 5043 - 4899 - 6

I. 卓… II. 冯… III. 服务业—模范单位—先进经验—中国 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 135852 号

卓越服务——全国用户满意服务明星班组

主 编	冯 锐
责任编辑	王 瑛
封面设计	郭运娟
文字编辑	苏伟修
监 印	赵 宁
出版发行	中国广播电视出版社
电 话	86093580 86093583
社 址	北京市西城区真武庙二条 9 号 (邮政编码 100045)
经 销	全国各地新华书店
印 刷	保定地质勘察院美术胶印厂
开 本	787 毫米×1092 毫米 1/16
字 数	200 (千) 字
印 张	13.375
版 次	2005 年 12 月第 1 版 2005 年 12 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7 - 5043 - 4899 - 6/F · 392
定 价	90.00 元(全套)

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

- “全国用户满意服务明星”活动由中国质量协会、中华全国总工会、共青团中央、全国用户满意工程联合推进办公室联合发起、共同推进。2003、2004年共计评选出服务明星220名、明星班组193个、杰出管理者77名。
- 获奖个人和集体在追求卓越、实践优质服务方面做出了突出贡献，他们所形成的服务模式、方法和经验，既是企业的宝贵财富，也是同行业乃至全社会学习的标杆。基于此，全国用户满意服务明星评审委员会与北京诚君伟业管理咨询公司合作，对获奖单位和个人的先进事迹进行深入挖掘与总结，并将总结成果编辑成“卓越服务”系列图书。
- 本套丛书立足于获奖者实践经验，以全局视角，从价值观、文化、战略、领导、过程、学习与创新等方面进行了系统的阐述。

卓越服务丛书 冯 锐 主编

- ◆ 全国用户满意服务明星
- ◆ 全国用户满意服务明星班组
- ◆ 全国用户满意杰出管理者

责任编辑：王 瑛

封面设计：郭运娟

《卓越服务》系列丛书编委会

顾 问：顾秀莲

主 任：陈邦柱

副 主 任：周玉清 王 晓 陈士能 何济海

溪国华 程联昌 马 林 弋 辉

编 委：冯 锐 常屹民 王新卫 尤立新 张 劲

张良驯 焦根强 樊天顺 熊 军 马兴民

主 编：冯 锐

副 主 编：焦根强 樊天顺 熊 军

执行编委：崔 玲 陈 莉 高 泮

苏伟修 术健生 马 珏

编辑组长：高 泮

文字编辑：苏伟修

前 言

在工作和生活日益忙碌紧张的今天，良好的社会服务系统自然成为人们的期盼。然而，与这种期盼不相应的是，我国服务业提供的服务不仅门类偏少，总量偏低，而且质量也不高，服务消费多数情况下是一种无可奈何的消费，而不是积极和令人愉快的。

随着我国经济的发展和升级，服务业的大发展已成为必然的趋势。无论是生产性服务业还是消费性服务业，都潜藏着巨大的需求和发展空间。另一方面，在我国加入 WTO 之后，随着服务领域的对外开放，国际服务业也会积极进入中国这个潜力巨大的服务业市场，服务领域的竞争也将全球化、白热化。无论是为了产业的健康发展，还是应对激烈的市场竞争，最佳途径就是提升服务质量。

与制造业不同，人是服务业的最主要的生产要素。服务产品基本上是无形的，生产过程与消费过程同时进行，质量不能预先检验，质量的好坏，很大程度上取决于服务人员。可以说，锻造一支技能好、素质高的服务员队伍，对服务质量的提升起着基础和关键作用。人的素质的高低，决定了竞争力的强弱。在这一方面，我国制造业的发展已提供了足够的佐证和教训。由于人员素质低、工艺粗糙，同样的生产线却不能制造出同样质量的产品，使我国的产品在市场竞争中主要停留在价格层面上。服务业要避免制造业低层次发展的路子，必须在发展过程中高度重视人的素质问题。

中国质量协会联合中华全国总工会、共青团中央、全国用户满意工程联合推进办公室发起的创建全国用户满意服务明星的活动，旨在培育、发现、评选、提供用户和顾客满意的个人和集体，激发员工的敬业精神和创造精神，在各自的岗位上努力追求和实现用户、顾客满意，从而实现整个服务业质量的提升。活动一经推出，就受到广大服务行业的欢迎和响应。

从 2003 年到 2004 年，创建用户满意服务明星活动在全国多数服务行业展开，涌现出一批用心服务、技能过硬，让用户满意的服务明星和班组。收集在书中的，就是被授予“全国用户满意服务明星”、“全国用户满意服务明星班组”以及“全国用户满意杰出管理者”风采的展示。作为新一代明星，他们既保持了服务业老一代劳模的热情、敬业，也表现出新时代的特色。他

们用心服务、技能过硬、让用户满意的服务理念、服务方法和管理经验，对服务行业的从业人员，有毋庸置疑的学习价值。在工商管理普遍以案例学习为最佳方法的今天，我们希望这些明星和班组的案例也能成为广大服务业从业人的学习对象，从中汲取有益的营养，共同把中国的服务业打造成质量卓越和用户满意的产业。

顾秀莲

2005年12月9日

目 录

第一章 大雁南飞——明星班组无敌	(1)
第一节 班组概述	(1)
第二节 明星班组的概况	(3)
一、明星班组定义	(3)
二、明星班组的价值	(3)
三、明星班组的原则	(5)
◎飞扬蓝色旋律 再展明星风采	
——山东省通信公司青岛市分公司	
客户服务中心杭州路营业厅	(7)
第三节 明星班组领袖和成员共识	(10)
一、明星班组领袖	(10)
二、明星班组成员的共识和行为准则	(14)
第四节 卓越明星班组特征	(20)
一、明确的、具有挑战性的目标	(20)
二、相关的技能和整体创造力	(20)
三、团队合作和奉献精神	(20)
四、一致的承诺	(20)
五、开放的沟通交流和知识管理	(21)
六、有坚定信念又专注于事业的领导	(21)
七、平衡的业绩成果	(21)
八、内部支持和外部支持	(21)
◎卓越明星班组树行业旗帜	
——江西移动赣州分公司红旗大道营业组	(22)
◎关注需求个性化 深化服务内涵	
——合肥荣事达洗衣机有限公司技术服务中心	(25)
◎以至真至诚之心面对市场需求	
——北京市燕京制药厂市场营销部	(27)

第二章 决战市场——用户至上	(30)
第一节 用户认知	(30)
一、把握用户需求	(31)
二、市场细分与目标客户	(35)
三、市场定位	(38)
◎以满足用户服务需求为目标	
——青岛市邮政局电子邮政局	
邮政热线 185 话务室	(40)
◎用真爱延伸服务 超越用户需求	
——中国移动新疆维吾尔自治区移动通信公司	
客服中心 1860 服务热线	(44)
◎诚信彰显天下 服务创造价值	
——太保产险北京分公司客户服务部	(48)
◎目标客户服务管理	
——上海振华造漆厂宝钢组	(50)
◎科学管理 用户至上	
——中山火炬开发区电气安装	
工程有限公司工程三班	(52)
第二节 明星班组的客户关系管理	(54)
一、客户决定购买的因素分析	(54)
二、客户关系的价值	(55)
三、激发客户满意	(59)
四、基于客户价值的客户关系管理	(61)
五、特定场合的卓越服务	(66)
◎规范化服务标准 (试行)	
——深圳发展银行总行营业部网点	(75)
◎规范服务 打造卓越	
——中国联通铁岭分公司客户服务中心	(80)
◎您把电话打给我 我把满意送给您	
——辽宁省电力有限公司大连供电公司	
客户服务中心	(84)
◎阳光服务让客户满意	

——中国太平洋财产保险股份有限公司	
青岛分公司理赔服务部	(87)
◎努力拼搏 追求卓越	
——北京金吉列企业集团美大业务部	(89)
◎品牌铸造客户价值	
——湖北移动通信有限责任公司	
荆门分公司移动通信广场	(92)
◎服务创新 力争用户满意	
——正泰集团公司销售中心商务处	(96)
◎用户满意至上	
——上海上汽大众汽车销售有限公司售后服务部	(99)
◎客户满意是保险服务永恒的追求	
——中国太平洋财产保险股份有限公司	
客户服务部	(102)
◎服务至上 强调管理	
——海尔集团公司客户服务中心	(105)
◎打造精品服务 争创辉煌业绩	
——甘肃移动通信公司兰州分公司耿家庄营业厅	(107)
第三章 内强素质——以人为本	(110)
第一节 明星班组成员的学习与持续发展	(111)
一、明星班组如何提高培训效果	(112)
二、明星班组培训的不正确思想	(113)
三、明星班组培训容易出现问题的现象	(116)
四、如何参加高质量的培训	(117)
五、培训后必须要做的工作	(119)
◎教育为载体 优化服务质量	
——上海铁路分局上海列车段 Z13/14 次列车	(122)
◎高素质员工打造优质服务	
——陕西咸阳供电局市区电力局沔东供电营业所	(125)
第二节 制造满意员工的策略	(127)
一、创造互相尊重的氛围	(127)

二、构建公平竞争的平台	(127)
三、营造和谐的工作环境	(127)
四、关心员工培训员工	(128)
五、建立有效的沟通机制	(128)
六、提供富有挑战性的工作	(128)
七、建立和谐的人际关系	(129)
八、塑造以人为本的明星班组文化	(129)
◎让我们的家园成为客户的乐园	
——中国联通吉林市分公司营业厅	(130)
第三节 明星班组绩效考核与激励	(132)
一、明星班组绩效考核的作用	(132)
二、建立评量系统	(132)
三、建立报酬制度	(133)
四、一些明星班组多采用简单绩效考核	(134)
五、明星班组的激励	(134)
◎服务创一流 考核改进是重点	
——中国联通福州分公司东街营业厅	(137)
 第四章 细节决定胜败——明星班组操作规则	(140)
第一节 关注目标和效率	(140)
一、目标管理	(140)
二、明星班组有效会议管理	(142)
三、提高工作效率的反馈	(143)
◎增强服务意识 创新服务管理	
——莱芜钢铁集团有限公司销售部	(145)
第二节 解决问题的机制	(150)
一、问题管理	(150)
二、问题规避	(151)
三、问题处理	(152)
◎加强组织管理 解决用户问题	
——北京市建筑工程机械厂技术服务部	(154)

第三节 明星班组绩效的测量与分析	(156)
一、业绩考核	(156)
二、能力评定	(157)
三、绩效分析方法	(159)
◎重视程序 追求卓越	
——四川石油管理局地质调查处地震 209 队仪器组	(164)
第四节 明星班组改进的管理	(167)
一、明星班组需要改进哪些方面	(167)
二、流程的分析与改进	(169)
◎实施承诺服务 改进服务质量	
——胜利油田管理局电力管理总公司	
客户服务中心客户代表班	(176)
◎改进工作 打造卓越服务	
——青岛朗讯科技通讯设备有限公司	
售后维修服务班组	(180)
◎全面改进 诠释服务内涵	
——中国联通包头分公司 1001 客服中心	(182)
◎关注用户 持续改进	
——淄博鲁中水泥有限公司客户服务中心	(184)
第五章 结束语——赢在执行	(186)
◎追求用户满意的卓越服务	
——深圳电信黄木岗营业厅	(189)
◎心系客户 情牵客户	
——铁通广州分公司中山一路营业厅	(191)
后 记	(194)
附 录	(195)
参考文献	(201)

第一章 大雁南飞——明星班组无敌

第一节 班组概述

许多人喜欢站在阳台上，用眼睛在天空中寻找大雁，欣赏雁群展翅齐飞的姿态。同时，又使人想起唐朝刘禹锡的一首诗来，诗云：“自古逢秋多寂寥，我言秋日胜春朝。晴空一鹤排云上，便引诗情到碧霄。”可是有人总以为刘禹锡写错了，天空中的那一只鹤应该是一排雁阵才对，要不，怎么可能排云而上呢？

大雁南飞是一个明星班组合作的过程，是一群志同道合的伙伴互相协作、互相鼓励、直至实现共赢的过程。它们总是喜欢排成“一”字或“人”字飞行，在这种明星班组结构中，每一只鸟扇动的翅膀都会为紧随其后的同伴平添一股向上的力量。这样，雁群中的每个成员都会比一只单飞的大雁增加超过70%的飞行效率，从而能够支持它们顺利地到达目的地，完成长途的旅行。

十倍速的时代中，若想创造组织的新的成功飞越，掌握世界级的竞争优势，便不能再自限于传统金字塔式的组织架构中，以明星班组基础的架构才是组织未来的趋势。根据实际观察得出，一个运作有效率的明星班组所能发挥的工作能力，是明星班组人数的1.3次方。也就是说，假设一个人独立工作时所能发挥的工作能力是“1”；当两人有效合作时，所能发挥的工作能力将是“2.46”；当五个人合作时，其发挥的工作能力是“8.10”。我们是依照明星班组的精神，一步一步帮助组织循序渐进地去建立高效率明星班组的最佳宝典，让我们从认识班组，了解班组到成功地建立明星班组！

几乎所有的组织都存在班组，概括地讲，班组是为了共同完成某项生产（工作）任务，而由一定数量的操作人员或工作人员在有统一指挥、明确分工和密切配合的基础上所组成的一个工作集体。班组普遍存在于所有的企业中。

班组是企业生产经营的基本单位。企业存在的目的和意义在于通过向用户提供满意的产品和服务，获取利润并永续发展，班组的存在是因为能实现这个目的。在企业追求利润的服务用户过程中，班组是最基本的生产、服务单位，直接创造利润。它像人体的各个系统，例如，消化系统、神经系统等等。是它们共同协作互通构成了人的整体，各班组的功能、作用可能不一样，但是企业一旦失去任何一个班组，它就不能有效地正常运作。正因为班组是企业生产经营活动的基本单位，所以企业要降低成本、提高生产效率，首先

要从班组抓起。如果不从这个基层单位抓，那么一切改革活动都会付诸东流，不可能有实质性进展。

班组是企业最基层的管理单位。管理是否深入到基层是衡量管理水平的重要指标之一。班组直接面对每一位员工，企业的使命、理念、价值观和战略最终是要通过班组贯彻到每位员工身上，然后通过员工的工作成果——产品与服务反映出来。所以，企业的管理、思想、文化一定要深入到班组这一层次，企业才能真正运行。目前许多企业已经意识到班组建设的重要性，班组课程受到很多企业的欢迎就说明了这一点。另外，对班组的培训工作也更有针对性，更能直接地为公司创造效益。

班组是生产、服务流程中的衔接要素。整个公司的生产经营活动就是一个产品或服务的制造过程，这个过程可能长短不一样，但是衔接整个生产流程的是一个班组，每个班组都是其中的一个环节。正因为如此，所以企业需要更多的协调与合作，社会化大生产条件下尤其如此。很多企业认为班组只要完成生产指令就行了，沟通协调是经理们的事，这种认识是很错误的。如果班组不能实现协调，那么问题层层上报到经理，要浪费多少管理成本？时间要耽搁多少？其实很多现场的问题很简单，依一定的规则和流程就可以解决。

班组是提高员工素质的基本场所。“以人为本”的理念几乎深入到所有的知名企业，他们都不约而同地将培养人才当作自己的使命。人才培养可能发生在学校，也可能发生在研究所，但作为企业的员工培训，主要是在现场、班组、生产的第一线。如果没有一支认真负责、精益求精的员工队伍，就很难制造精品、创立名牌。这样的员工队伍既不可能是高层领导的几次训话中形成，也不可能是在奖罚几次之后就锻造而成，它需要班组长期的要求、指导、锤炼和交流切磋，才能在集体的氛围中逐渐形成。

班组是激发创意、解决问题的团队。看一个企业有没有活力，首先要看班组有没有活力和创新精神，不断创新、不断发展是保持企业活力的“灵丹妙药”。单纯的生产工作是枯燥乏味的，容易引起员工消极怠工或是跳槽，这样对企业和个人都是损失。如果班组是激发创新、解决问题的团队，那么员工在这个班组就会有新鲜感和成就感，面对挑战和压力，员工会快乐应对、不断进取。伴随着员工工作能力的不断提升，企业的管理水平、效益自然就会提高。

在企业里班组是客观存在的现实。然而在现实中班组是班组，我是我。很多人不把自己当作班组中的一员，而是把班组看成是我之外的东西。责任推萎、归罪于外，单打独干、无谓内耗，忙于“救火”、疲于奔命等等现象比比皆是。显然班组只能是开展工作，并不一定能取得卓有成效的成绩，有的班组业绩平平，只能维持组织基本的运作；个别班组甚至不能很好地完成基本工作；只有通过不断努力和成为明星班组的班组才能在企业中甚至行业中脱颖而出。明星班组才是企业真正的栋梁和骨干。随着市场环境变化及企业组织扁平化的发展，为达到企业经营目标，高绩效与富有战斗力的明星班组建设显得尤为重要。塑造高绩效明星班组能消除企业积垢，强化组织运

作能力，激发企业中的人性激情。

第二节 明星班组的概况

一、明星班组定义

明星班组就是由少数有互补技能、愿意为了共同的宗旨、业绩目标和方法而相互承担责任的人们组成的群体。包括从企业最高层往下到子公司、部门和职能的各级群体，监督某些业务、项目或重大的职能活动。包括特别工作组、项目组，以及审计、质量或安全等需要研究和解决特殊问题的群体。

明星班组断然不同于工作组，所谓明星班组，系一群以个别努力导致集体绩效大于个别绩效总和的团体。后者是一群人，典型地由管理阶层指导，前者则为具有集体绩效的一个强有力的单位，强调自我管理（self-managed）。

明星班组的要件：明星班组之组成，具有其特定组织要件，其主要方面如下：

1. 明星班组建立重视成员的专业与技能应具异质性，而非同构型；这样方可发挥明星班组成员的互补才能。
2. 目标与策略的制定必需由全体成员参与，使其清楚而明确。
3. 全体成员共同选择努力方向及途径；在共识建立过程中可能有不同意见，但可以通过理性沟通加以达成。
4. 全体成员分享目标达成的喜悦与激励，同时亦承担没有达成的责任。

管理大师韦尔奇曾说过明星班组有三个基本点，其一，明星班组最基本的成分——明星班组成员，是经过选拔组合的，是特意配备好的；其二，明星班组的每一位成员都干着与别的成员不同的事情；其三，明星班组管理是要区别对待每一位成员，通过精心设计和相应的培训使每一位成员的个性特长能够得到最大限度的展现和发挥。这才是名副其实的明星班组。

二、明星班组的价值

浩瀚辽阔的非洲草原上，羚羊在奔跑，因为狮子来了！狮子在躲避，因为象群发怒了！成百上千的狮子和大象在集体逃命，那是蚂蚁军团来了！蚂蚁军团充分显示了明星班组的力量和价值。

由于全球性自由市场的日渐形成，科技尤以信息工具的发展日新月异，取代了以往传统的运作工具，使得经营企业内外环境的变化速度约为十年前的三倍，二十年前的十倍。亦由于这种经营环境变化的快速，客户对企业需求的速度也随之加快。

因此恐龙式的组织架构，层层节制的组织功能，实在难以适应如此快速变化的环境、市场与客户需求；惟有高效能明星班组（HighEffectiveWork-Team）方可接受此种挑战。明星班组建立的重要性不仅仅是一项组织型态的改变，更是企业竞争优势的必要体现。明星班组不是新的组织型态，早在

1960年代IBM为了研发其早期360系统，成立了所谓项目小组（TaskForce），到了现在，80%的美国前500大公司约有一半以上员工均为明星班组成员、美国68%的中小制造业在生产部门亦通过明星班组运作。由此可见，明星班组对于现代企业的重要性与贡献度，难怪管理大师彼德·杜拉克先生（ManagementGuru）说：“企业组织不仅仅将以扁平化、信息为基础，且组成为明星班组”。根据调查，此一组织变革的认知已被美国44%的人力资源最高主管所同意。

（一）明星班组的价值具体体现如下

1. 明星班组合作可以在更短的时间内产生更高质量的解决方案。
2. 明星班组成员能够在研究的过程中提高自己的素质。
3. 当相关人员都成为明星班组中的成员时，实施的效率通常会高。
4. 利用明星班组可以提高客户及供应商等相关单位的能力

（二）明星班组为何具有高效能价值

明星班组不是目的，使其创造高效能价值才是目的。美国有明星班组的企业颇多，但是否具有高效能则视班组的专业运作水平。明星班组的价值来源：

1. 明星班组与普通群体的差异：明星班组与普通群体最大的差异在于前者是一群具有共同组织承诺与使命感的人的组合，而后者是一群相对具有本位主义，以个人绩效为中心的人的组合，前者不仅执行组织目标，而且共同参与制定组织目标，不仅承担工作结果的责任，亦享受工作结果的喜悦，后者虽然亦分担执行企业目标的责任，但是较少选择及享有目标努力途径，以及享有完成目标的喜悦及实质财务激励。

2. 明星班组建立运作与激励机制：明星班组虽然以班组为运作方式，但企业内并非仅有一个班组，班组间的目标与绩效应有差异，因此，对此种差异应有必要的运作机制与激励制度规范，以供较优者获得必要的激励，较弱者获得必要的检视。因此就明星班组而言，个人的绩效并不像现行员工绩效评估制度一样强调，而以部门为重点，如以原有组织形成工作团队结构，则部门或单位绩效亦为员工调薪或奖金的一部分。

3. 明星班组使游手好闲的员工无所遁形：由于企业对明星班组的重视，使激励及奖酬以明星班组工作为重心，任何一位工作不力、逃避责任、遇事推诿的成员均按其个人行为造成的损失而处罚和谴责。

4. 明星班组具有弹性：在企业面对外界快速变化的环境及顾客要求，应立即作出反应，而明星班组以其成员的组成、责任感与荣誉感、在激励之下的工作态度，以及对明星班组的认同，均将驱使成员能对环境及顾客的需求动员资源，组合人员，针对重点做出应急方案及快速反应。

5. 明星班组目标与工作设计由成员自己参与、设计及执行：以现行企业管理模式，员工的目标与工作设定大多是由上而下，员工因奉命而行事，而明星班组却由成员自己决定及执行。他们会因为受到尊重、参与而付出较大的努力从而获得较高的绩效。