

卓越服务

——全国用户满意杰出管理者

冯 锐 主编



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

卓越服务

——全国用户满意杰出管理者



术健生 编

卓越服务

——全国用户满意杰出管理者

主编 冯 锐

中国  广播电视出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

全国用户满意杰出管理者/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. 全… II. 冯… III. 服务业—企业家—生平事
迹—中国 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 135851 号

卓越服务——全国用户满意杰出管理者

主 编	冯 锐
责任编辑	王本玉
封面设计	郭运娟
文字编辑	术健生
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	12.75
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：王本玉

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 沣

 苏伟修 术健生 马 珏

编辑组长：高 沣

文字编辑：术健生

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、素质高的服务员工队伍，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 构建卓越的领导系统	(1)
第一节 卓越领导者——组织的中流砥柱	(1)
一、领导者是组织的领航人	(1)
二、构建组织的使命、愿景和价值观	(3)
三、建立完善的组织治理结构	(5)
四、履行企业应尽的社会责任	(7)
◎不懈努力,追求卓越	
——渤海船舶重工有限公司董事长兼总经理 贺荣光	(10)
◎努力实现服务与业务领先,真心实意创客户满意企业	
——河北移动通信有限责任公司总经理 张连德	(15)
◎视用户满意为最高追求的人	
——泰山水泥集团总经理 张福华	(25)
第二节 高层领导是企业文化的核心人物	(29)
一、选择适合企业的价值标准	(29)
二、发挥企业文化的作用	(30)
◎高扬先进文化大旗,引领企业全面发展	
——北京金吉列集团总裁 张世杰	(34)
◎源远流长的古井文化	
——安徽古井贡酒股份公司董事长 王 峰	(39)
◎发扬创新精神,推动管理升级	
——天津市通信公司总经理 滕 勇	(41)
◎构筑立体化服务体系	
——北京联通副总经理 柏国林	(44)
◎从“视觉渗透”到“意识渗透”塑造公司良好形象	
——江苏省电力公司党委书记 寇士清	(47)
第二章 谋定而后动——用户满意战略的管理	(49)
第一节 用户满意战略的制定与实施	(51)
一、如何进行公司战略规划	(51)

二、用户满意战略的分析与制订	(52)
三、战略实施的前提条件	(57)
四、战略实施的基本模式	(59)
◎坚持“三抓一创”工作思路,努力建设“一强三优”的现代公司	
——烟台供电公司 孙锁文	(62)
◎质量是本,营销是根,不断追求超值服务	
——贵州茅台酒股份有限公司董事长 袁仁国	(67)
◎追求客户满意,实现服务与业务双领先	
——中国移动通信集团副总经理 鲁向东	(69)
◎实施优质服务,追求用户满意	
——温州水务集团公司总经理 周道义	(71)
◎加强服务体系建设,促进顾客满意提高	
——徐工集团营销公司总经理兼党委书记 孔庆华	(75)
第二节 用户满意战略与企业文化的协同效应	(77)
一、企业文化对企业战略管理的影响	(77)
二、高层领导如何处理战略与企业文化的关系	(79)
◎追求用户满意,创建服务品牌	
——青岛交运第一汽车运输有限公司总经理 刘永康	(83)
◎树立“以关注顾客为焦点”的经营策略	
——沈阳机床股份有限公司董事长 陈惠仁	(85)
◎积极推广“两个标准化”的服务策略	
——中国联通山东分公司总经理 赵 沛	(88)
◎树立全新的“以顾客为关注焦点”的服务战略	
——淄博鲁中水泥有限公司 李 学	(90)
◎中国城市公交系统改革的探索者	
——河南郑州公交总公司总经理 巴振东	(94)
第三章 顾客至上——卓越的服务理念	(98)
第一节 满足需求——实现顾客满意	(98)
一、发现顾客需求——市场拉动的关键因素	(98)
二、细分市场——市场营销的必由之路	(104)
◎克己奉公,敬业奉献,浓彩重墨写春秋	
——包头华资实业股份有限公司副董事长 肖 军	(111)

◎服务顾客,止于尽善	
——济南钢铁集团总公司常务副总经理 温燕明	(114)
◎适应市场和客户需求,树立服务新模式	
——广东电信有限公司副总经理 赵奇禄	(117)
◎提升管理,顾客满意,企业兴旺	
——上海闸北烟草糖酒有限公司 胡伟坚	(120)
◎实施用户满意工程,争创用户满意	
——佳木斯电业局局长 张文学	(123)
◎取信于民,造福于民,让利于民,方便于民	
——天津住宅建设发展集团有限公司总经理 刘庆年	(127)
第二节 重视顾客关系管理——获得顾客忠诚	(130)
一、建立基于顾客价值的顾客关系管理	(130)
二、如何确定顾客决定购买的关键因素	(133)
三、如何进行投诉管理	(137)
四、顾客满意度管理的方法	(142)
◎服务人性化,以人为本	
——广之旅国际旅行社股份有限公司董事长 郑 烘	(149)
◎创造价值,创造感动	
——海尔集团副总裁兼商流推进本部部长 周云杰	(154)
◎开拓进取,服务创新	
——常林股份有限公司总经理 金荣华	(156)
◎用户满意是我们的宗旨	
——潍坊柴油机厂厂长 谭旭光	(158)
◎服务至上,满意为本	
——建行安徽省分行合肥市城东支行 郑学功	(160)
◎服务就是生命	
——江苏移动通信有限责任公司	
董事长、总经理 王 建	(163)
第四章 以人为本——关注员工满意度的实现	(165)
第一节 员工满意是顾客满意的前提	(168)
一、员工满意度的实践	(168)
二、员工满意度调查目的与作用	(171)

◎以人为本,追求顾客满意	
——中天建设 赵向东	(173)
◎坚持以人为本的理念,当好带头人	
——山东省高速公路有限责任公司	
鲁东分公司经理 张新水	(174)
第二节 帮助员工进行职业生涯规划	(177)
一、员工制定个人职业计划的原则	(177)
二、如何使员工职业生涯规划落到实处	(178)
◎以“一片情”为核心提升服务质量	
——北京蓝岛大厦副总经理 武静茹	(180)
◎车轮滚滚车头带	
——哈尔滨铁路客运分公司总经理 尹志坤	(183)
后 记	(190)
附 录	(191)
参考文献	(193)

第一章 构建卓越的领导系统

一个组织的成功与否固然需要团队的共同努力，但不可否认，一个组织的领导与领导层的领导素质和领导能力是决定其兴衰成败的关键，古今中外概莫能外。所谓领导，就是指在社会共同活动中，具有影响力的个人或集体在组织中通过指挥、引导、说服、激励等途径，动员下属实现共同目标的过程。对人们施加影响是领导活动实质之所在。

领导活动的前提是存在于社会群体之中，没有部下的领导者谈不上领导，群体组织是领导得以产生的前提。领导活动的主体是由领导活动的发动者、组织者与执行者共同组织的。领导活动的主体包括领导者和被领导者两个要素，他们共同构成了领导活动的主体，两者缺一不可，只有这样才能使活动顺利进行。领导活动的手段是领导者调动和激励下属的方式。领导活动说到底就是由领导者的指挥、引导、说服和激励与被领导的执行共同完成的，单一任何一方，都不构成领导活动。领导活动的目标是领导活动的归宿。领导要有目标，即一切领导行为必须指向组织或群体目标。一个没有目标的领导活动不仅是没有成效的，而且也会迷失方向。

第一节 卓越领导者——组织的中流砥柱

一、领导者是组织的领航人

（一）领导与管理的区别

我们还应当将领导和管理这两个不同的概念区分开来。领导和管理的最大区别是：领导是一种变革的力量，而管理是一种程序化的控制工作。从领导学和管理学基本原理出发，其区别主要体现在以下四个方面。

1. 领导具有全局性，管理具有局部性

领导侧重于战略，管理侧重于战术，领导活动注重对组织内部各部分进行整体性的计划、协调和控制，而管理是一种技术性较强的工作，其目的在于提高某项工作的效率。

2. 领导具有超前性，管理具有当前性

领导活动致力于整个组织发展方向的规定，这主要体现在决策和目标制定等方面，领导者偏向于观察和掌握变化，强调前瞻性和首创性；而管理侧重于当前活动的落实。

3. 领导具有超脱性，管理具有操作性

领导要从根本上、宏观上把握活动过程，而管理却必须注意细节问题，如要对人、财物、时间、信息等进行安排与配置，使诸多因素得到合理的运用。

管理是建立在合法的、有报酬的和强制性权力基础上对下属命令的行为，而领导可能建立在权力基础上，但更多的是建立在个人的专业能力和影响力的基础上。

4. 有的管理者是领导者，能够有效地发挥领导作用

领导者也可能并不是管理者，如非正式组织地领导者。在任何组织中，这两种人都是需要的，管理者能让机构顺利运作，而领导者则是为机构制定长远的方向和目标。

(二) 领导的职能

1. 领航人

“领航”从根本上说就是建立一个组织未来的发展方向和绩效目标，并通过战略策划和决策予以落实。组织未来的发展方向和绩效目标通常体现于组织的使命和愿景。

2. 引导者

“引导”则意味着要在组织中建立起一种氛围，一种促使人们为了实现目标而全力以赴的组织文化氛围。组织文化应当以其使命、愿景和价值观为核心，并体现授权、主动参与、创新、快速反应、学习和守法诚信等要点。组织文化具有精神层、制度层和物质层三个层次的结构。

3. 组织者

领导者按照既定的目标，合理地设置机构、建立体制、分配职责和权力、选人用人等，以实现领导任务。

4. 指挥官

指挥是指在一个组织中，领导按照目标管理原则，要求下属组织或个人贯彻执行组织的决策，促进他们在争取个人成功的同时也实现组织目标的过程。

5. 协调者

协调是指及时将人与人、人与组织、组织与组织之间出现的各种矛盾、冲突进行协商和调解，使各项工作、各组织之间和谐地发展。

6. 沟通者

沟通是实现指挥和协调所必备地手段。领导者掌握必要地沟通方法和技巧，对于实现组织目标有重要的意义。

7. 激励者

激励是指满足人的需要、激发人的动机、实现组织目标的一个动力过程。激励是领导职能中富有挑战和魅力的部分。

8. 控制者

组织绩效是组织所有工作和活动的累计性结果。高层领导应当通过建立包括财务绩效和非财务绩效的关键绩效测量系统，定期评审公司关键绩效来

掌控公司的运作状况，并依据竞争对手和标杆数据来识别绩效差距，确定组织变革的领域、机会和优先次序，同时优化领导系统的成效。

二、构建组织的使命、愿景和价值观

（一）确立组织的愿景和使命

目前，越来越多的企业都意识到和重视文化理念在企业发展、经营管理、企业文化建设中不可缺少的导向、激励等积极作用，企业文化理念里最高层次的文化理念主要是企业愿景和企业使命。企业愿景和企业使命都是对一个企业未来的发展方向和目标的构想和设想，都是对未来的展望、憧憬，也正是因为两者都是对未来展望的共同点，人们很容易理解为一个意思或一个概念，因此在很多不同的企业之间或在一个企业内部经常出现企业愿景和企业使命等互相通用或混用的现象。当企业在设计和展示企业文化理念时，如果一个企业的员工大多数都不能较准确地、清晰地理解两者的概念和内涵的区别，最好是选用一个有关企业未来发展情形的文化理念，或者企业使命，或者企业愿景。因此，为了真正挖掘、提炼、运用、发挥好企业愿景和企业使命的文化理念作用，有必要具体分析、理解企业愿景和企业使命的异同点及其之间的关系。

如果一个企业必须要分开表述企业愿景和企业使命才能足以清楚地说明、设计企业未来的发展方向和目标，并对员工产生激励、导向作用，那就首先要在企业愿景和企业使命的概念及其区别上达成统一的理解和认同，尤其是要统一认清企业愿景和企业使命的差别在哪里。

1. 企业愿景是指企业长期的发展方向、目标、目的、自我设定的社会责任和义务，明确界定公司在未来社会范围里是什么样子，其“样子”的描述主要是从企业对社会（也包括具体的经济领域）的影响力、贡献力、在市场或行业中的排位（如世界 500 强）、与企业关联群体（顾客、股东、员工、环境）之间的经济关系来表述。企业愿景主要考虑的是对企业有投入和产出等经济利益关系的群体产生激励、导向、投入作用，让直接对企业有资金投资的群体（股东）、有员工智慧和生命投入的群体、有环境资源投入的机构等产生长期的期望和现实的行动，让这些群体、主体通过企业使命的履行和实现感受到实现社会价值的同时，自己利益的发展将得到保证和实现。

2. 企业使命是在界定了企业愿景概念的基础上，这时就要把企业使命具体地定义到回答企业在全社会里经济领域经营活动的这个范围或层次，也就是说，企业使命只具体表述企业和社会中的经济身份或角色。在社会领域里，该企业是分工做什么的，在哪些经济领域里为社会做贡献。企业使命主要考虑的是对目标领域、特定顾客或社会人在某确定方面的供需关系的经济行为及行为效果。

3. 从企业愿景和企业使命等理论概念的关系来讲，企业使命是企业愿景的一个方面，换句话说企业愿景包括企业使命，企业使命是企业愿景中具体说明企业经济活动和行为的理念，如果要分开来表述企业愿景和企业使命，企业愿景里就应不再表达企业经济行为的领域和目标，以免重复或矛盾。

(二) 塑造企业的价值观

企业要健康、持续的发展，就必须建立大家认同的价值观。共同的价值观就是要使每一位员工热爱自己的工作并认识到他们是在做有价值的工作。因为：

1. 他们相信自己的工作确实很有价值；
2. 个人的工作有一个积极、明确的目标；
3. 有的计划、决定与行动，以价值为依据。在组织中如果能够发现自己工作的价值就有可能创造出更有价值的工作。

让企业员工知道自己的角色是有意义和有价值的，否则组织将无法发挥期望的功效，单靠刺激性报酬是无法买到员工的责任和承诺。

价值观是从哪里来的呢？它是由员工和管理者共同制定的，只不过它更是管理者责无旁贷的职责。在各个目标当中，总有些比较重要，有些比较不重要，但是就价值观而言，每种价值观都很重要。目标可以折衷、可以协调，有时抵达目的地最快的路径并不是直线，但是价值观只有直线，管理者必须坚持每个人都遵循这些直线。在一个达成共好的组织里，真正统率一切的是价值观，价值观不是用来引导他人，而是让它来统率我们自己的行为，谁也不是警察，不过管理者必需确定整个组织内部的和谐性，大家唱的是同一本赞美诗歌。任何人都无法强迫别人同意你的价值观，就好像你无法逼迫每个人都接受你的目标，不过有一点作为一个组织应该做到，而且一定要做到——那就是在大家认同的价值观面前，必须人人服从，凡是不遵从企业价值观的人，大可以到别的地方去工作，不愿为组织的最终目标奋斗的人，企业根本没有必要强留。长痛不如短痛，为此，我们企业曾使那些在价值观上难以同组织步调一致的“人才”离开了公司。事实证明，它对企业稳步健康发展、组织的和谐有效和激励大多数人，起到了积极的作用，事实会证明，利远远大于弊。

企业的价值观一旦基本形成就应该有相对的持续和稳定性，即便在工作中遇到什么不便，也应该是不断修正和完善，不可随意改变；目标属于未来，价值观却是当前的课题；目标只要制定即可，价值观却必须透过工作生活来体现；目标会改变，价值观却是组织可以依赖的磐石。也就是说，如果价值观无法统率一切，组织就根本无法达成团队效应。同时我们的目标管理也要注重实效而不能只看形式，比如，如果仅靠数据来经营企业，就好像打篮球的时候只看记分板，不看打球的人，不对过程进行监控和指导，怎能指望好的结果会降临呢？这好比，质量是干出来的而不是查出来的。除此以外，企业要想成功并长期稳定的发展，还是要把基本的东西照顾好，而这些基本的东西当中，最重要的首推企业员工。那就是企业与员工间要互信、坦诚和以员工为第一优先，这就是价值观里重要的内容之一，尊重、重视每一个人。

发挥价值观的作用，首先要使人人热爱工作，每个人都应该确信自己的工作很重要，人人参与制定工作目标是我们把制定工作目标和了解工作真谛，变成双人脚踏车的前后踏板，一步一步地彼此带动着前进。在企业所有