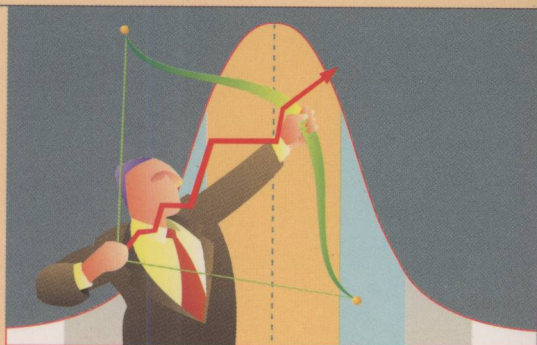


Business
Point
67

人性也有標準差

員工投入＋顧客參與＝企業獲利

HumanSigma
Managing the Employee-Customer Encounter



你知道員工的想法嗎？
顧客想要什麼嗎？他們
怎麼互動嗎？人性標準
差解決關係著企業存續
的人性面問題，讓顧客
與員工接觸時擁有的完
美體驗，帶領企業獲利
大幅成長！

約翰·弗萊明
John H. Fleming, Ph.D.
吉姆·艾斯普朗德
Jim Asplund◎著
王怡文◎譯

系列名稱 Business Point 67
書名 人性也有標準差

作者／約翰·弗萊明 (John H. Fleming) · 吉姆·艾斯普朗德 (Jim Asplund)

譯者／王怡文

發行人／金惟純

出版者／商智文化事業股份有限公司

地址／台北市松江路二二〇號三樓三〇二室

電話／(〇二)二五二一一九五六六

傳真／(〇二)二五二一一九一九九

讀者服務專線／(〇二)二五〇五一六七八九轉五二一八

劃撥帳號／一九〇〇八一三一 商智文化事業股份有限公司

讀者服務電子郵件信箱／reader@sunbright.com.tw

執行編輯／張逸純

副總編輯／許致文

法律顧問／羅明通

電腦排版／帛格有限公司

印刷廠／鴻柏印刷股份有限公司

總經理／大和書報圖書股份有限公司 電話(〇二)八九九〇一二五六八

行政院新聞局核准登記證局版北市業字第捌捌柒號

初版日期／二〇〇八年六月五日第一版第一刷

定價／新台幣三〇〇元

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換
版權所有·翻印必究 ISBN 978-986-7204-52-3

HUMANSIGMA

MANAGING THE EMPLOYEE-CUSTOMER ENCOUNTER

by John H. Fleming and Jim Asplund

Copyright © 2007 The Gallup Organization, Washington, D.C.

Original English Language Publication 2007

by Gallup Press, New York, NY, USA

Complex Chinese Translation Copyright © 2008 by Sunbright Publishing Co.

All rights reserved.

Printed in Taiwan

Business Point

Business more than any other occupation is a continual dealing
with the future;
it is a continual calculation, an instinctive exercise
in foresight.

Henry R. Luce

經營

不同於單純的職業，經營事業必將不間斷面對未來；
經營事業在持續性地推算思慮，
是成就遠見的直覺訓練。

亨利·魯斯

F272.7
2010

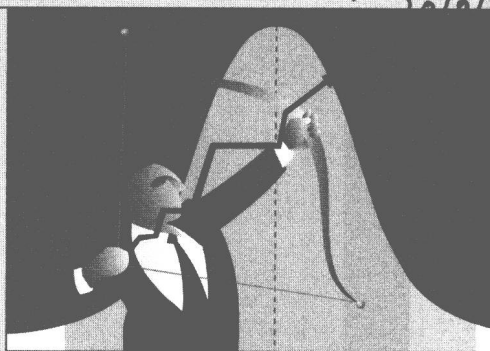
Business
Point
67

員工投入 + 顧客參與 = 企業獲利

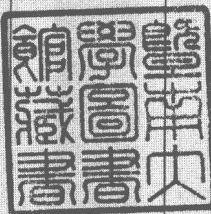
人性也有標準差

Human Sigma

Managing the Employee-Customer Encounter



約翰·弗萊明
John H. Fleming, Ph.D.、
吉姆·艾斯普朗德
Jim Asplund◎著
王怡文◎譯



推薦序 讓熱情照亮道路

林妍希

11

前言 終結者管理學院

15

第一章

品質控管

30

兩種模型的故事

30

縮小的員工

31

JDS管理

33

評估無形資產

35

在服務經濟中加強價值

37

在變糟之前，能做到多大？

39

複製服務

40

殊途同歸

42

說話的藝術

44

裝配線式服務

47

邁向另一種做法：人性標準差

48

第二章

人性系統和生命徵象

50

生命徵象

51

員工顧客接觸面的生命徵象

52

自我調節系統.....	54
平衡計分卡.....	56
能算的東西不一定算數.....	58

第三章

感覺就是事實.....	61
感覺的彈性.....	63
亞當・史密斯和「熱情」.....	65
日常生活的非理性面.....	68
白努利的謬誤.....	69
重新解讀「顧客需求」.....	71
顧客滿意還不夠.....	72
支持者並非都一樣.....	74

第四章

顧客參與和情感依附.....	81
尋找正確的問題.....	82
在我孩子的眼中.....	83
發展情感依附的科學.....	85
取悅與冒犯的情感架構.....	87
發展情感依附的評量.....	88
情感依附層次.....	90

第五章

情感依附：信賴與公正.....	92
信賴.....	92

公正.....

三種公平.....

關鍵時刻：尚未開發的機會.....

102 96 95

第六章

情感依附：光榮與熱情.....

光榮.....

建立並強化自我形象.....

了解你自己.....

熱情.....

自我實現的特性.....

感性經濟與顧客參與.....

顧客說的話你有在聽？.....

六項原則與三項要求.....

128 128 120 118 117 114 112 110 110

第七章

先抓住顧客的腦.....

在腦的哪裡？.....

哪裡亮起來？.....

熱情照亮了道路.....

136 135 133 131

第八章

員工投入.....

李弗的觀察.....

抓住員工的心.....

造紙者的兩難.....

145 144 143 140

員工有什麼用？

培養文化

十二項要素

釋放創新能量

金錢價值

第九章

抓住員工的心

管理成果，而非行為

要放任，不要規定

人人都能投入

所有政治都是地方性的

學到的教訓

第十章

地方變異性

績效平均值高還不夠

高績效的大患

第十一章

人性標準差

組合各個零件

最佳化

人性標準差統合分析

六個績效帶

為什麼管用？

剪斷員工身上的線

高高疊，便宜賣

學習新策略

鳥兒如此，蜜蜂也如此

面對經濟規則

第十二章

策略與戰術

十八個月法則

好的開始是成功的一半

以人性標準差為策略

調校管理結構

全新進化

人性標準差首長

人性標準差的戰術

第十三章

評鑑的需求

先那麼裁

交流式措施

第十四章

介入的需求

交流式介入措施

轉變式介入措施

依據強項打造組織

績效檢討	234
選擇人才	236

天分無法完美地判別	238
-----------	-----

天分不是固定的	239
---------	-----

努力 vs. 天分	241
-----------	-----

第十五章

鼓勵的需求	243
-------	-----

鼓勵的交流式措施	244
----------	-----

鼓勵的轉變式措施	246
----------	-----

先人的智慧	249
-------	-----

愈來愈好奇	251
-------	-----

改變有可能發生	253
---------	-----

結語

有回報的平凡苦工	254
----------	-----

附錄 A

蓋洛普 C E 11 暨 Q 12 評鑑項目	257
------------------------	-----

附錄 B

蓋洛普人性標準差統合分析	261
--------------	-----

附錄 C

員工投入的投資報酬率	283
------------	-----

推薦序

讓熱情照亮道路

林姸希

這是一本有趣且大膽的書！

以阿諾史瓦辛格的《魔鬼終結者》拉開序幕，透過機器人想要終結人類的企圖，勾勒「人」在終結者管理眼中是企業之惡的調性。這開場夠駭人的！再加上「人性也有標準差」的書名，像是要在人性裡標示可衡量的標準，看起來實在有點令人心驚膽顫！但也正因為如此，它充分勾引了人的好奇心，讓人想一探究竟，看看作者如何將開啟製造業品質運動的六標準差概念，轉換為一套有效促進員工與顧客互動的人性系統。

人，是企業又愛又怕的主體。就如書中所描述的，在員工和顧客的互動裡，多的是製造錯誤的機會。無怪乎在許多管理者的心裡，會希望把員工放在「唯讀」的狀態裡；而在終結者管

理學的眼中，人會被視為是待降低的成本；更甚，讓亨利·福特（Henry Ford）有感而發地說出那句名言：「為什麼當我真正想要的只是一雙手時，卻總是得到一整個人？」

現實的世界，不論哪一個產業，製造業、金融業或服務業，「顧客」、「員工」向來是備受關注的兩大主體與挑戰。領導者除了要在不斷競爭的市場中開發技術的登峰造極、尋找商品服務的差異化，更要積極對外建立顧客忠誠度，對內建置良好的人才系統、學習成長的環境，以刺激人員的投入，創造組織與個人的最大價值。這些課題隨著企業面對愈來愈劇烈的競爭，所帶給管理者的壓力指數也疾速飆升。

六標準差的核心概念原是一「降低流程與系統中的變異性」，幫助製造業及其他重視流程的企業，降低變異性、同時增加產出品質及營運效率。但是這樣的概念卻無法適用於商業的人性面。在此，不得不敬佩本書作者，大膽地在變化多端的人性與標準差的概念中，探討兩者可能的最佳接點，嘗試為企業在締造高績效目標的方向上，開闢一條新的路徑。

作者除了發展出顧客參與度（Customer Engagement）、員工投入度（Employee Engagement）各四個重要的構面外，並將六標準差觀念做了調整，設計出一條相對簡單的公式如下：

人性標準差等級分為一到六，可用來將單位歸類到六個寬大的績效帶。

縱座標：顧客參與度

橫座標：員工投入度

人性標準差等級一和等級二的單位：

- 員工投入度或顧客參與度評鑑的表現明顯低於平均，迫切需要改善行動。

- 在此範圍的單位，無法達成他們的財務責任，需要立即且密切的注意。

人性標準差等級三的單位：

- 員工投入度高而顧客參與度低的單位：陷入自我陶醉，過度注重內部而迷失了方向。

- 顧客參與度高而員工投入度低的單位：寅吃卯糧，是憑意志力或走運才能提供卓越服務給顧客。長此以往，這些單位的顧客參與度往往會損壞，而缺乏員工投入也將會吃掉生產力。

人性標準差等級四的單位：

- 已建立起員工顧客接觸面應有的平衡，只要再加以強化，就能得到顯著的進步。

人性標準差等級五和等級六的單位：

- 進展順利，表現為佳：這些績效「超級最佳化」分店常為整個公司的財務績效帶來不成比例的貢獻。其貢獻的財務成果，往往是等級一和等級二單位的三・五倍左右。

- 可作為組織想要複製最佳實務的單位。

透過這套系統，可幫助企業了解與衡量組織在顧客與員工互動面的健康度。唯須再次強調

作者的觀點，流程可以複製，但是人的感性與熱忱無法被複製。想要留住顧客與員工，長久被忽略的感性面是其關鍵。倘若企業期待永續的成長，要努力的不是只有設計完美並用心打造流程或系統，因為那些系統制度也只能表現得和使用它的人一樣好。組織更要正視的是，接受「人的本性」，用它來領導、激勵、發展員工，並且占據顧客的心。

本書的價值，不止於對企業提供寶貴的觀點，建立一套人性管理與衡量的策略。更重要的是，它充分表達了對人的尊重與價值信念。如其所言：「對於身為人類的我們，有些事情是共同的，包括最基本的需求、本能與渴望，而這些項目同時也定義出每個人為不同的個體。這些需求在我們成熟後就不太會改變，所以管理者的目標應該是與人類天性盡可能地合作，而非對抗。不要試圖改變難以改變，甚至不可能改變的事，反而要善用每個人獨特的天分，發揮最大效用。」

如何掌握人的特質，激發熱情，讓熱情照亮道路——燃點顧客的感動、驅動員工的投入，是企業創造績效的關鍵。唯有立基於發揮人的價值之上，作者的人性標準差系統才顯意義。

（本文作者為DDI美商宏智國際顧問有限公司亞太區資深顧問）

前言

終結者管理學院

「我會回來的。」

——阿諾史瓦辛格 (Arnold Schwarzenegger)，《魔鬼終結者》

阿諾史瓦辛格迷一定記得這悲慘的一幕——《魔鬼終結者》(The Terminator) 預言世界末日的開場。在那黑暗的二〇二九年，放眼望去，被戰爭摧毀的地表布滿毀壞的建築物、成堆的白骨、翻騰的煙霧與難以置信的大屠殺，人類為了自己的生存組成雜牌軍，抵禦人工智慧機器的猛攻。

這些機器是由一種高級人工智慧體「天網」(Skynet) 所創造的，它們下了一個看似相當合理的結論：必須把人類從地球表面除掉，以可預測而無感覺、有效率且不受動搖的自己取而