

“双标”管理即标准化和标杆管理。标准化管理，是指导企业规范各项技术标准和管理标准以及其他文件的制定、执行和管理的过程，即对照先进企业的标准，从实际出发，重新制定后勤服务系统的岗位标准、服务标准和管理标准，按照标准去规范员工的操作行为和管理行为。标杆管理，是企业将自己的产品、服务、生产流程、管理模式等与行业内部或行业外部的领袖型企业作比较，借鉴与学习他人的先进经验，改善自身不足，从而提高竞争力，追赶或超越标杆企业的一种良性循环的管理方法。

# “双标”服务文化

SHUANG BIAO FU WU WEN HUA

主编 郑顺喜

煤炭工业出版社

## “双标” 服务文化

中国铁路北京局集团有限公司企业文化

2019 | 100000

2019 | 100000

煤炭企业转型期文化管理实操

# “双标”服务文化

郑顺喜 主编

煤炭工业出版社

·北京·

**图书在版编目 (CIP) 数据**

“双标”服务文化/郑顺喜主编. --北京:煤炭工业出版社, 2011

(煤炭企业转型期文化管理实操)

ISBN 978 - 7 - 5020 - 3785 - 7

I. ①双… II. ①郑… III. ①煤炭工业-工业企业-企业文化-唐山市 IV. ①F426.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 263356 号

煤炭工业出版社 出版  
(北京市朝阳区芍药居 35 号 100029)

网址: [www.cciph.com.cn](http://www.cciph.com.cn)

唐山丰电印务有限公司 印刷  
新华书店北京发行所 发行

\*

开本 787mm × 960mm<sup>1/16</sup> 印张 125<sup>1/4</sup>

字数 1734 千字 印数 1—3 000

2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

社内编号 6595 定价 300.00 元

(共十册)

---

**版权所有 违者必究**

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 本社负责调换

# 《煤炭企业转型期文化管理实操》编委会

编委会主任 张文学 殷作如  
编委会副主任 苗久合 张志富  
编委会委员 李 国 张雨良 杨忠东 王树春  
郑顺喜 高启新 安建华 汤守会  
王和贤 张守诚 李满起 李 军  
焦建国 周立冰 周玉君 王幸斌

## 本书编委会

主 编 郑顺喜  
副主编 胡兴海 彭淑娟  
编 委 郑剑华 张丛山 张晓光 张志和  
李胜芳 耿福利 张绍文 翟春生  
周文和 李志静

# 跨入文化管理新境界

## (代序)

重视文化建设是企业长寿、基业长青之道。开滦集团,诞生于中国近代“洋务运动”,跨越三个世纪而长盛不衰、历久弥新,其厚重的企业文化是这个企业恒久发展的宝贵动力源。在新的历史时期,面对多变的市场竞争环境,我们既要珍视一百多年积累下来的文化资源,又要树立开放的大文化观,对自身文化加以严格审视,传承其文化精髓,革除其病态基因,不断构建满足企业转型发展、科学发展、持续发展的新型企业文化,使传统企业文化在历史中传承,在现实中扬弃,在开拓中创新,在发展中升华,努力把我們拥有的文化优势转化为竞争优势、效益优势和发展优势。

当前,开滦集团正站在一个新的历史起点上。全面推进企业发展战略,打造主业突出、结构合理、多元经营的国际一流、国内领先的现代化大型企业集团,实现“开放融入、调整转型、科学发展、做大做强”的宏图伟业是新时期开滦人所肩负的历史使命。战略的成功实现需要执行原动力,这个执行原动力来自企业文化。如果我们把企业战略比作一列前行的火车,企业文化就是这列火车的引擎,是驱动思想变革、理念提升、习惯转变、管理创新、产业升级等诸多战略支撑要素的根本动力。在市场经济环境下,企业文化建设的核心任务就是要提升企业的战略执行力。

在由内向外、由封闭到开放、由熟悉到不熟悉、由低风险到高风险的转型发展和战略实施过程中,文化的碰撞和价值理念的冲

突在所难免。基于对转型过程中的文化冲突问题、企业扩张中的文化融合问题、战略发展中的文化支持问题的认识和把握,我们明确了企业文化创新和重塑的方向:由管理控制型文化向开放融入型文化转变;由基因驱动型文化向战略主导型文化转变;由企业文化建设向企业文化管理、实施经济文化一体化战略转变。

企业文化是以文化塑造人的过程。企业发展需要以经营者的文化理念为指导,但经营者的价值追求只有变成全体员工的共同追求,才能真正形成推动企业发展的强大力量。企业文化建设的根基和实践主体是全体员工,只有把经营管理者的亲自倡导、身体力行,与广大员工的生产实践紧密结合起来、统一起来,企业文化才能落地生根。由此也确定了企业文化建设的重点:以新的战略为导向,构建推动转型发展的企业文化执行系统;通过构筑共同愿景,增强目标愿景的感召力;重塑企业价值观,发挥价值理念的导向力;打造开滦金字招牌,强化百年品牌的传播力;整合企业行为文化,提高企业文化的执行力。通过重塑企业文化,让弱势文化变强大,让零散文化变系统,让病态文化变健康,让先进文化变卓越,使企业文化更好地引领战略、服务战略、支撑战略。

现有的物质资源总会枯竭,唯有生生不息的文化使企业拥有不竭动力。开滦集团在历史品格与时代感悟相融合之时,确定了企业新时期的价值取向:开放的胸怀,报国的责任,包容的品质,创新的激情,争先的气魄和特别能战斗的伟大精神。这些优秀的文化基因,不仅是开滦集团过去战胜各种困难、创造伟大业绩的精神支柱,也必将成为开滦集团做大做强、再铸辉煌,永远走在时代前列的强大文化驱动力。

企业文化理论和实践是开放、动态的创新过程,永远是一个生

成、发展的概念。在继承与创新中所形成的以战略驱动、开放融入、经济文化一体化为特征的新时期开滦集团文化,必将引领和推动百年开滦基业长青,在科学发展的历史舞台上绽放出更加绚丽的光芒!

A handwritten signature in black ink, appearing to read '张文军' (Zhang Wenjun). The characters are fluid and stylized, with the first character '张' being particularly prominent.

2010年10月



# 前 言

后勤标准化和标杆服务文化(简称“双标”服务文化)是开滦企业文化的重要组成部分。实施“双标”服务,既是开滦生活后勤战线坚持专业化管理、企业化经营、社会化标准、精细化服务的重要成果,又是推动后勤调整转型、落实集团公司战略发展规划的重要文化支撑。

开滦生活后勤系统与企业相生相伴,在百年的发展历程中,形成了独具特色的企业文化,积累了丰富的管理经验。但是,由于历史条件所限,也确实存在着依附主业、管理粗放的问题,与社会标准和用户要求都有较大的差距。特别是专业化重组以后,按照“四化”的要求,迫切需要建立一套与企业发展战略相适应的服务新理念、新标准。《“双标”服务文化》就是在这样一个背景下产生的。

首先,本书的出版是推进企业转型发展的需要。目前,开滦正进入一个特殊的转型发展期,实施新的战略发展规划,必须用企业文化的转型促进思想、战略、产业和管理方式的转型。这就要求我们按照“工作上标准、全面上水平”的要求,进一步规范员工行为,促进员工高诚信、高技能、高效率、高水准职业行为的养成,提高工作标准和服务质量,以适应企业转型发展的需要。

其次,本书的出版是生活后勤系统推进RMDC管理法、实行全面精细化管理的需要。RMDC管理法和全面精细化管理是生活后勤系统的管理模式,其基本要求是有职有责、按章操作、精细管理、双向控制。本书的出版就是对RMDC管理法和全面精细化管理的深化与细化,对于提升后勤管理水平必将起到促进和推动作用。

再次,本书的出版是提升员工整体素质的需要。培养和造就一支高素质的员工队伍是推动企业转型发展的根本保证。本书来源于员工的工作实践,是对现场管理和操作行为的提炼和升华,对强化员工服务理念、规范员工行为必将起到指导和规范作用。

实施“双标”服务,要坚持紧迫性和长期性的统一。不能急于求成,急功近利,需要做大量艰苦细致、扎实深入的工作,力争通过几年的努力,使后勤管理水平有一个质的飞跃。

实施“双标”服务,要坚持阶段性与根本性的统一。生活后勤系统历史久、欠账多、基础差、起点低,服务市场化、社会化不可能一蹴而就,必须总体安排,阶段推进,在强化管理、提高素质上下功夫。通过长期的工作,促使广大员工职业行为的养成,真正做到人人有责任、事事有标准,使各项规范成型于制、熟知于心、固化于行。

实施“双标”服务,要坚持稳固性与递进性的统一。“双标”标准在一个时期内具有稳定性、规范性、章法性的特点。但随着员工职业行为的养成,服务水平的提升,社会化标准的提高,这个标准仍需要改进、完善和充实。这就要求我们在实施“双标”服务中,必须增强“标杆”意识,每个单位、部门、岗位、个人都要选定学赶目标,分解细化学赶指标,做到有内容、有时限、有措施、有成效,在生活后勤系统真正形成实施“双标”服务、推动转型发展的良好局面。

编者

2009年8月

# 目 次

<b>第一章 “双标”服务文化的产生及理论基础</b> .....	1
第一节 “双标”服务文化产生的现实背景 .....	1
第二节 “双标”服务文化产生的基本理论依据 .....	2
第三节 “双标”服务文化的基本内涵 .....	3
<b>第二章 “双标”服务文化的标准</b> .....	5
第一节 主要操作岗位工作职责、标准和考核细则 .....	5
第二节 重点部位标杆值体系 .....	108
<b>第三章 “双标”服务文化的考核与管理</b> .....	138
第一节 特色服务文化和文明创建工作考核管理办法 .....	138
第二节 创建星级文明生活小区的考核管理办法 .....	140
第三节 服务分公司所属单位负责人绩效评价 管理办法 .....	142
<b>第四章 “双标”服务文化的典型案例</b> .....	148
案例一 直属社区特色服务文化及文明创建活动方案 .....	148
案例二 荆仓社区特色服务文化及文明创建活动方案 .....	150
案例三 唐钱社区特色服务文化及文明创建活动方案 .....	154
案例四 范吕社区特色服务文化及文明创建活动方案 .....	157
案例五 医疗集团特色服务文化及文明创建活动方案 .....	159
案例六 能源学院特色服务文化及文明创建活动方案 .....	164
案例七 林业总场特色服务文化及文明创建活动方案 .....	168

案例八	直属社区物业一科推行“一日‘5E’工作法” .....	172
案例九	直属社区物业三科推行满意服务模式,打造 文明标杆部位 .....	175
案例十	荆仑社区优化服务职能,创新管理模式,提升 小区管理和服务水平 .....	178
案例十一	唐钱社区创新服务功能,推进小区达标 .....	183

# 第一章 “双标”服务文化的产生 及理论基础

过去,从煤炭企业整体上看,后勤服务作为企业的一项辅助性工作,基本没有管理标准或管理标准非常粗放,与社会服务标准相差甚远。随着国民经济的发展和市场化进程的加快,第三产业已经形成规模并迅猛发展,服务业正在与国际接轨,社会服务标准已逐渐被公众化、社会化和规范化。

## 第一节 “双标”服务文化产生的现实背景

后勤“双标”服务文化的产生和发展有一定的历史渊源和现实背景。其产生基础源于“五低”。

(1)专业化重组之初,生活后勤系统设备设施老化严重,服务能力低。长期以来,由于煤矿企业“突出生产、辅带生活”的历史原因,生活后勤系统历史欠账严重,改造和更新投入不足,设备设施老化严重。

(2)缺乏统一规范的工作标准,服务水平低。生活后勤系统所属各社区在与煤炭主业分离时,规模大小不一,窗口服务行业的标准参差不齐:有的“各吹各的号,各定各的调”;有的根本没有标准,凭经验、靠感觉;有的工作标准多年沿革一成不变,整体上与社会服务行业的标准差距很大。由于没有统一的标准,服务质量难以度衡,在有的社区,被动服务、坐等招呼的现象比较普遍。

(3)员工队伍结构不尽合理,整体素质低。由于种种原因,生活后勤系统集中了大量的老、弱、病、残、伤职工,员工队伍结构复杂,整体素质较低。从生活后勤系统在岗员工年龄结构看:35岁以下员工2171人,占在岗员工总数的22.66%;35~46岁员工3961人,占

34.24%；47岁及以上员工4646人，占43.1%。在岗人员平均年龄达到了43.2岁。从在岗员工文化水平结构看：大专以上文化程度的有3092人，占在岗员工总数的28.69%，虽然比例较高，但分布不均，1991人集中在医疗和教育系统，占大专以上员工总数的64.39%，四个直管社区只有900人，占大专以上员工总数的29.11%；中专、高中、技校文化程度的有2764人，占在岗员工总数的25.64%；初中以下文化程度的有4922人，占在岗员工总数的45.67%。从在岗员工专业技术结构看，现有专业技术人员3896人。其中教育、卫生两类有3088人，占79.26%；四个直管社区经济、会计、暖通、工民建、机电、物业管理等专业仅有467人，占11.99%；社区系统现从事相关专业的只有117人，占3%。由此可见，生活后勤系统员工队伍的整体素质是偏低的。

(4)思想观念和工作方法滞后，管理水平低。专业化公司成立之初，一些单位依然沿袭计划经济下的思维定式和工作方式，伸手向上，消极坐等；有的管理粗放，服务无价可计、无账可算、无利可得、无责可究；有的不善于消化、吸收先进的管理思想和成果，整体工作与集团公司内部其他专业化公司相比差距较大，与社会化标准和服务水平尚有一定距离；同时，还有一部分领导干部思想不够解放，缺乏闯市场、谋发展、强管理的魄力和能力。

(5)关键环节和薄弱点把握不到位，创新能力低。几年来，集团公司先后推行了RMDC管理法、市场化精细管理、“培育煤矿安全文化，塑造本质型安全人”等管理成果，引发了管理提升和员工行为改善的新信号。而生活后勤系统由于基础薄弱、人员结构复杂、思想保守等，管理起点低，创新能力明显不足。按照集团公司对生活后勤系统“四化”定位的要求，急需探求一条符合后勤实际的管理创新之路，达到自我创新和发展的目标。在以上背景下，后勤“双标”服务文化应运而生。

## 第二节 “双标”服务文化产生的基本 理论依据

标准是指依据科学技术和实践经验的综合成果，在协商的基础上，对经济、技术和管理等活动中具有多样性、相关性的重复事物，以

特定的程序和形式颁发的统一规定。标准可分为技术标准和管理标准。标准化是制度化的最高形式,是企业科学管理的基础,可运用到生产、开发设计、管理等多方面,是一种非常有效的工作方法。标杆瞄准是一种全新而有效的绩效管理理念和方法,主要包括标杆管理准备、标杆项目选定、标杆团队建立、标杆合作伙伴确定、标杆数据收集、标杆数据分析、标杆项目实施、标杆持续等理论。目前,许多国内外著名企业都实行了标杆管理。

### 第三节 “双标”服务文化的基本内涵

“双标”管理即标准化和标杆管理。标准化管理,是指导企业规范各项技术标准和管理标准以及其他文件的制定、执行和管理的过程,即对照先进企业的标准,从实际出发,重新制定后勤服务系统的岗位标准、服务标准和管理标准,按照标准去规范员工的操作行为和管理行为。标杆管理,是企业将自己的产品、服务、生产流程、管理模式等与行业内部或行业外部的领袖型企业作比较,借鉴与学习他人的先进经验,改善自身不足,从而提高竞争力,追赶或超越标杆企业的一种良性循环的管理方法。其实质就是一种促进组织绩效改进和提高的工具,是模仿、学习和创新的过程。其基本内涵包括以下四个方面。

(1)细化和量化。即对后勤服务所有工种(岗位)、服务部位、服务行业逐一制定详细的工作标准,并通过多种形式将工作标准落实到岗位、行为之中,做到成形于制、内化于心、固化于行,形成人人学标准、事事讲标准、时时用标准、处处达标准的良好氛围。同时,依据工作标准组织检查考核,量化打分,综合评价,排定行业、部位、岗位次序。对其中第一名的行业、部位、岗位进行深入剖析,可以量化的量化,不能量化的细化,真实反映工作原貌、全貌,形成包括“标杆项”、“技术参数支撑”、“子技术参数支撑”等架构的标杆值体系。标杆值体系要以数据库存贮、列示,充分发挥其对比运用和导向功能。

(2)视觉化和交互化。“双标”管理是一种工作行为导向和制度约束力,必须使员工理解、吸收、内化。工作标准要按统一格式制作、张

挂、诵读,让员工抬头可见、举手可得,形成强烈的视觉冲击效果和直观持久的感应。在此基础上,要组织开展提炼文化理念和岗位铭言活动,人人描述岗位铭言,班组、区科层层精炼部位、行业理念,形成鲜活、生动、直观、通俗的文化理念和岗位铭言系统,与刚性工作标准一起,刚柔相济,互补互促,推动“双标”标准的落实。

(3)机制化和市场化。要建立“学练比”选拔机制、岗位达标约束促进机制、标杆选树奖励机制、年终统一评先彰显机制等,形成一套有效、完备的激励约束机制。要发挥市场调节和导向作用,把经营核算从基层区科延伸至班组,依据工作标准,逐条量化,形成货币衡量指标,使员工在得到薪酬的同时,有效地落实工作标准。

(4)制度化和持久化。“双标”管理是一个螺旋式上升和递进的过程。按照“提标、提速、提质、提效”的要求,以“定岗、定责、定质、定量、定时”为主要内容,建立系统的工作流程,明确员工岗位做什么、怎么做、做到什么程度、谁考核、考核结果如何运用等内容,完善相关制度规定,强化督导落实。同时,要持续改进、完善、提升“双标”管理标准,促进员工高诚信、高技能、高效率、高水准“四高”职业行为的养成,实现优质服务、满意服务。



## 第二章 “双标”服务文化的标准

### 第一节 主要操作岗位工作职责、标准和考核细则

#### 一、物业服务居民生活小区工作标准

##### (一) 职责

- (1) 提供整洁、舒适、安全的物业化居住环境。
- (2) 达到绿化、美化、优化标准。
- (3) 确保居民生活舒适安定。
- (4) 灭火器、果皮箱、文化活动等设施、设备齐全。
- (5) 按章操作,做到自主保安和相互保安。

##### (二) 标准和考核细则

物业服务居民生活小区工作标准和考核细则见表2-1。

表2-1 物业服务居民生活小区工作标准和考核细则

项 目	标 准	考 核 细 则	
小 区 管 理 制 度 建 设  (10分)	小区有健全的管理机构,并设有固定的办公场所和专业管理人员	不符合规定要求扣1分	现场检查
	物业管理对小区实施房地产、房屋维修、清洁卫生、园林绿化、供暖、供电、供水、排水、通信等专业化管理	缺一项管理功能扣1分	现场检查
	有居民公约、专业化管理规章、办法、考核标准和房产、绿化、治安消防、道路交通、维修服务等规章制度	缺一项规章制度扣1分	现场检查
	有居民回访制度、居民服务承诺制度等	缺一项制度扣1分	询问居民 现场检查