



日本畅销书排行榜连续42周居位榜首

HIGH-QUALITY DELIVERY SERVICES



人本服务

日本黑猫宅急送成功秘诀

[日]小仓昌男◎著

胡柳◎译

延边人民出版社



人本服务

日本黑猫宅急送成功秘诀

[日] 小仓昌男 著
胡 柳 译

延边人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人本服务 / (日) 小仓昌男著; 胡柳译. - 延吉:

延边人民出版社, 2003. 12

ISBN 7 - 80698 - 098 - 9

I. 人... II. ①小... ②胡... III. 企业 - 职工 - 行为 - 规范 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 104704 号

书 名: 人本服务

著 者: 小仓昌男

译 者: 胡 柳

出版发行: 延边人民出版社 (吉林省延吉市友谊路 11 号,
<http://www.ybcbs.com>)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市铁成印刷厂

开 本: 787 × 1092mm 1/20

字 数: 107 千

印 张: 15.3

印 数: 1 - 10000 册

印 次: 2003 年 12 月第 1 版 第 1 次印刷

版权合同登记号 图字: 07 - 2003 - 1247

书 号: ISBN 7 - 80698 - 098 - 9/C · 13

定 价: 26.80 元

前 言

我就任大和运输公司的经理是在1971（昭和四十六年）年3月11日。而后退任会长，彻底离开大和是在1995（平成七年）年6月29日。担任大和首脑的职务已有24年之久。就任经理的时候，最先考虑的是，就是如何与公司员工交流。

当时大和约有6千名职工，直接与每个人对话是不可能的，如何与职工交流呢？为此，我绞尽了脑汁。

我很了解，员工和经营者的交流是非常重要的。但是与六千名以上员工对话在现实中是不可能的。

担任经理以来，我常常接受媒体的采访。有时在公司，有时到家里夜访，还有一清早就提问的。有时，在家里刚想休息时，也来采访，真有点儿招架不住。我也曾经请求他们尽可能不要到家里采访。那时，日本经济报的记者山下先生还有一番说教：“你是东证一部上市企业的经理，所以接受媒体采访是你重要的工

作，说起来这是经理的义务”。

于是，从那以后，我便积极地接受媒体的采访了

当我为如何与员工交流而苦恼的时候，突然想起来：“对了，员工也是报纸的读者，通过报纸和员工们对话也是一种方法。”

想到可以把公司的经营方针和现状等通过报纸告诉给员工，我觉得心情很舒畅。

在公司内创办《大和新闻》的内部刊物，作为与员工交流的有效媒体，每月出版，员工和家属每人一份，一个也不能漏掉。

在担任经理之前，大和新闻的编辑就曾经对我说过：“每刊我为你提供一页篇幅，希望你写点儿什么。”于是，我的一些有关文章就曾经在短评栏开始了连载。

刊头栏目题为“高脚凳”，意思就是与坐在酒吧的高脚凳前说话一样，随想随说，不作做。

这本以“人本服务”为题目的书，不是新写成的，而是根据大和新闻的“高脚凳”专栏中的一部分短文编辑而成的。因为是以大和运输的员工为读者对象，所以也可能会使公司以外的读者不太理解。

在一开始成立宅急送的时候，就计划要制定员工手册。

员工手册在任何企业都需要。为了让全体成员切实地遵守基本的、标准的行为规范，制定员工手册是非常重要的事情。

但是，如果完全遵守员工手册，是否就能保持优质的服务

呢？回答是“不能”。

完全按照员工手册行事，对一个企业来说，维持普通的服务还可以，但如果提供优质的服务就不一定行了。

那么，如何提供优质服务呢？首先需要员工离开员工手册随机应变地去解决具体问题；其次要依靠员工的勤奋和智慧，站在客人的立场，从客人的好恶角度决定我们的言行。

我希望我的员工们都有这种勤奋和智慧，于是，就把能够想起来的都写在了“高脚凳”栏目上。如果仅仅观察某一事物，那么人和人之间并没有多大的差异，问题是看到这一事物后有什么样的感受，采取什么样的措施，就因人而异了。这时，智慧与勤奋的结合，就是最重要的了。

服务业很难做，正是因此才有意思。

如果通过这本书，您能从中得到了一些启示，那是我所期望的结果，我将为此高兴。

2003年4月小仓昌男



HIGH-QUALITY DELIVERY SERVICES



日本黑猫宅急送成功秘诀

人本
服务



责任编辑：许正勋
装帧设计：亨 隆



日本畅销书排行榜连续42周居位榜首

日本黑猫宅急送成功秘诀



目 录

前言	(1)
第一章 百分之百的服务	(1)
——利润就在此后产生	
一、站在客户的立场把服务做到位	(3)
二、不满投诉也可以成为提高服务的契机	(43)
三、从其他行业发现对服务的启示	(57)
第二章 不断变化永葆企业年轻	(67)
——未开发领域在向宅急送挑战	
一、创意和全员一体的努力带来了成功	(69)
二、组织正迅速老化	(91)
三、改变观念 创造工作机遇	(109)
四、公司和员工的工作都不能违背良心	(133)

五、战略与战术相结合，再次向目标挑战…………… (145)

第三章 公司由员工组成…………… (157)

——劳动者宽裕才能迎来公司的兴旺

一、致新员工…………… (159)

二、女性加油…………… (175)

三、发挥个人的作用 出色完成团队工作…………… (183)

四、为了改善员工待遇必须调整劳动条件…………… (201)

五、希望顺利实现人事制度改革…………… (217)

第四章 公司的健康诊断…………… (227)

——大企业疾病的早期发现及治疗

一、疾病的征兆就在这儿…………… (229)

二、管理职员要注意 社长也不例外…………… (251)

三、自我管理，保持健康…………… (279)

附录：小仓昌男与大和运输的经历…………… (293)

后记…………… (299)

002

人
本
服
务

第一章

百分之百的服务

——利润就在此后产生

一、站在客户的立场把服务做到位

“痴迷”是服务业的基础

我有点儿像情种。不必说，因为是男人么，对女人的关心是当然的了，不光是嘴巧的女性，甚至嘴不太巧的，也能马上就迷上，多情的男人总是这样。

痴迷，不仅是喜欢，这那种把对方放在心上，很在意她身边的东西和她的举手投足，开始感觉到她的一切都令人喜欢，也是“痴迷”的一种。

当然这也有各种各样的程度，我遇到的总是达不到全身心投入的程度，最重要的就是因为和对方还没有互通心声，而只是一厢情愿，没有什么结果。尽管如此，“痴迷”至少可以使每天的生活过得有希望，使人生变得快乐起来，这不是什么坏事。

可是，我们从事的运输和包装服务业不是正好需要“痴

迷”吗？

我们所痴迷的对象，简单地说就是痴迷于货主、痴迷于货主委托给我们运送的这些货物。

我们的工作最终是以货主为中心，我们是在替货主代为运送货物，所以在平常的工作中，要设身处地地为货主着想。在日常的运作中如果不是像痴迷一样地在对待客户，就很难做到心里总是装着货主，总是考虑怎样加倍努力工作，才能让客户高兴而去。

如果痴迷于货主就会自然而然地爱护他们的物品，就不会有野蛮装卸之类的事情发生。

通过辛辛苦苦的工作，萌生的热爱之情，对所有的货主都痴迷，客户所到之处都紧随其后，内心的这种情感本身就是服务业的要领！

(1966年6月)

安全第一 质量第二 效益第三

本公司奉行“安全第一、经营第二”的准则。从经营者本意来说，安全、经营、效益都希望放在第一位，但是如果把所有的东西都放在第一，最终等于没有第一。当然经营也是需要付出全部努力去搞好的，但是人命关天的安全与之相比，更应该放在第一位。像超载运输这样的事，当安全和经营相矛盾的时候，经营就必须给安全让路，这一宗旨一定要始终贯彻下去。对于公司的这一准则，我想职员们都已经非常理解了，但是最近我又在开始想，经营不应该放在第二位，而应该放在第三位。

我们的工作是有盈利性业务，其目的就是要提高利润。没有利润的公司就不能生存、发展，作为公司职员生活来源的工资就不能增加。因此，各部门、各营业单位都在拼命挣钱，特别是在最近这样不景气的时期，追求利润的紧迫性越来越强烈。所以如果我们把安全放在必须额外优先的位置的话，其次就应该是“利润第一”了。

所谓利润，就是我们出售的物品或是服务所获取的对等价值，所以出售的商品质量就变得非常重要。出售劣质品，即使可以获取一时的利益，但也不会长久。无论是寿司店还是炸虾店，味道好、价格便宜就经常客满，生意红火。本公司自创业以来，要求实行比其他公司提供更好的服务是本公司的基本方针。但是最近究竟是否还在遵守呢？我想提醒大家，在忙着全力追求利润的同时必须注意，在质量上不能有一点儿疏忽大意。

所谓好的运输服务，就是迅速送达、对运送的物品轻拿轻放、严格交接手续。战前的大和运输在所有方面都优于同行业的其他公司，公司员工也为维持全国第一的业绩不懈地努力。比如到百货商店系统考察；到没有大和配送业务的地方考察；到东京市区各超市，在同一时间购物，对送达时间和配送人员的态度等进行比较、审核，以努力提高公司的服务质量，但近十年来这类事情却不做了。

国铁（现在JR）把东京至大阪之间需要六个半小时的旅客运输，成功地缩减到三小时十分钟，而货物运输还不尽如人意，1972年（昭和四十七年）还一直在为明确货物到达时间而努力着。公司无论是运送速度还是到达时间的准确性方面，比过去反而有退步的地方，这不是输给国铁的服务了吗？

我想公司以后的服务准则应该是“安全第一、质量第二、效益第三”。

（1970年11月）

举一反三

我认为在人的内心，诚实是最重要的。但仅仅如此还不够，还不能缺少“灵快劲儿”。

在当今的社会，没有谁能独自生存，要和很多人打交道才能生活。和他人接触的时候，完全凭着一颗真诚的心，这很重要。但是，无论你多么有诚意，没有那股子灵快劲儿，在与他人交流中，与对方的情绪缺少那种情感互动，终究还是有些缺憾。就因为有没有这灵快劲儿，对方的满意和不满意，高兴和不高兴，会发生很大的变化。

“灵快劲儿”在词典里是：“随着事物的变化当即做出反应”。

递过一支烟，跟着就把打火机点燃送过来——这是服务人员的灵快劲儿。

迎着疲惫归来的丈夫，披过来用暖炉烘热的棉袍，在就要享受完烫得正好的晚酌的时候，适时地温好酱汁，盛上米饭——这