



改善服务态度 提高服务质量



中国百货公司北京市公司編

北京出版社

改善服务态度、提高服务质量

中国百货公司北京市公司编

江苏工业学院图书馆
藏书章

北京出版社

一九五八年

325.4

864

改善服务态度、提高服务质量 中国百货公司北京市公司編

北京出版社出版（北京东单麻线胡同3号）北京市书刊出版业营业许可证出字第095号
公私合营西四印刷厂印刷 新华书店北京发行所發行

开本：787×1092 1/32·印张：2 4/16·字数：45,000

1958年3月第1版 1958年3月第1次印刷 印数：1-10,000册

統一書号：4071·7 定价：（6）0.20元

目 录

我們是怎样改善服务态度提高服务质量的

..... 中国百貨公司北京市公司 1

經 驗 介 紹

王府井百貨商店針織部“文明經商”的經驗.....11

王府井百貨商店鐘表部的“接待顧客程序”.....16

第二門市部食品組“三到”与“連帶性商品介紹”的

經驗.....21

崇文区門市部天桥商場推行“服务态度标准”的經驗.....24

王府井百貨商店袜子組提高服务质量的几个办法.....28

第二門市部几种形式的业务学习.....31

商場值勤制度.....36

顧客座談会.....38

优秀营业员介紹

忠誠为顧客服务的模范营业员——杜鳳珍.....41

对顧客一貫誠懇和藹的李佩芝.....46

積極鑽研业务、扩大和改进商品品种的营业员——李聰.....50

为男营业员樹立榜样的郭靖臣.....55

我們是怎样增加品种保持經營特点的

.....公私合营豫康东百貨店經理刘鳳鳴口述 59

我是怎样扭轉經營作風为顧客服务的

.....公私合营明华新百貨店經理李子明口述 64

我們是怎样改善服务态度、 提高服务質量的

中國百貨公司北京市公司

存在的問題

中国百貨公司北京市公司的營業員来自各地，成分不同，思想也很复杂。由於业务發展很快，經營管理和思想工作跟不上去，所以，在服务态度方面問題很多。根据市公司历年的調查和人民来信的批評、反映来分析，服务态度不好、質量不高的原因和表現主要是：

机关化作風和輕視商业工作思想：有些人一到国营公司担任營業員工作，就滋長了“官字号”思想。这些人，大都是私商店員出身，他們觉得过去在資本家的剝削和压迫下，不得不承受旧社会人們对營業員的歧視和凌辱，一旦变成了国营商店的營業員，便觉得既然参加了革命，就不能再像过去那样接待顧客。同时也有的人認為，进了国营企业是吃上了“鉄飯碗”，反正失不了业，因而接待顧客时盛气凌人，动辄和顧客講理論，給顧客上政治課，扣帽子。凡此种种，就是顧客常批評的所謂“机关化”或“衙門化”的作風和表現。

有一些轉業軍人和学生出身的營業員，他們輕視商业工

作，認為商業工作“沒前途”、“沒出息”，特別是認為售貨工作是“不光彩”，是“伺候人”的，表現在：怕見熟人，不願佩帶証章，對朋友不說自己在百貨公司工作，而說在“××局”。他們在工作中不安心，對顧客不耐心，說話生硬，因此常和顧客發生爭吵。

另外，在舊店員出身的營業員中，也有些人不願再做售貨工作，這是因為他們在舊社會被歧視的感受很深，認定做營業員就要“受氣”，比別人“低一等”，把新社會的勞動分工看成是舊社會的高低、貴賤之別。這些人，對顧客常常表現了不熱情、不誠懇。

僱傭觀點和資本主義經營作風：由於以上種種原因，許多營業員在接待顧客時缺乏主動服務精神，對顧客不介紹，不解釋。有時不顧顧客利益，單純從個人方便出發，在售貨時片面強調怕出差錯，不管業務忙閒，總是慢慢騰騰，動作遲緩。只要下班鈴一響，便只顧自己趕快結帳下班，拒絕在場顧客買貨，催着顧客退出貨場。有些人，對擴大貨源、滿足消費漠不關心，對商品的陳列、衛生也不講求美觀、清潔。

有的營業員“嫌貧愛富”，輕視工农勞動羣眾，對買貨多或闊綽的顧客，表示歡迎，對買貨少或工农顧客表現了冷淡、漠視。甚至有的營業員為了推銷滯背商品，竟蒙蔽和欺騙顧客。這些，都表現了工作上的僱傭觀點和資本主義經營作風。

個人利益和集體利益的矛盾：有些營業員，由於家庭、戀愛等問題，背上思想包袱，在接待顧客時精神、思想不集中，因而不是找錯款，就是拿錯貨，應對顧客時，答非所

問。還有的營業員，由於對領導、對同志、或對其他方面如評級、評獎等有意見，而把個人心中的不滿情緒向顧客發洩，引起顧客不滿。

業務技術水平低，商品花色、品種不全：由於業務發展快，新人員增加很多，業務技術水平一般都很低，有些新參加工作的家庭婦女不會打算盤，時常結錯帳，接待顧客不敏捷，不能很好地解答顧客的詢問，她們的服務態度雖比較好，但為顧客服務的質量不高。

商品的花色、品種、質量也不能滿足顧客的需要。有時某些商品供不應求，而營業員由於政治水平低，不能很好地宣傳解釋國家的某些政策，也會引起顧客的不滿。

手續、規章、制度繁雜，表報多：有些手續、規章、制度過於複雜，也影響了服務工作，如結帳手續很複雜，營業員不能按時下班，身體過於勞累；有的規定不尽合理（如差錯賠償），給營業員增加了思想負擔，因而在售貨時精神不振，使顧客感到不愉快。

社會上少數人對營業員的勞動不夠尊重：有少數顧客，殘存着舊社會對營業員的不正確看法，認為營業員比他們低下，對營業員的勞動不尊重，時常擺出一付“老爺架子”，引起營業員的反感。很多營業員對這樣人抱着“你看不起我，我也對你不客氣”的態度。

也有個別人，他們根本不是顧客，而是舊社會遺留下來的渣滓——流氓，他們到國營商店來不是买东西，而是以侮辱女營業員為樂，造成一些女營業員不安心於售貨工作，因而對所有顧客抱着冷淡態度。

采取的措施

一九五三年，市公司召開的政治工作會議，認為要改善服務態度、提高服務質量，首先必須加強思想工作，使全體職工都認識到國營商業的地位、作用和自己應盡的職責。

根據政治工作會議的精神，市公司舉辦了短期訓練班，抽調各門市部的營業員，輪流脫產學習。在學習中，很多營業員檢查和批判了自己的不正確想法。大多數營業員都認識了自己的職責，決心作一個經濟戰線上的戰士。

在學習國家過渡時期總路線時，為了使廣大職工羣眾明確個人利益與國家利益的關係，樹立正確、自覺的勞動觀點，基層工會按照黨對工會宣傳教育工作的要求，曾先後發動全體職工羣眾展開了“為誰勞動”的學習，在學習討論中，很多職工採取了自我檢查的方法，暴露和批判了自己的輕商思想、僱傭觀點和個人主義思想。通過“為誰勞動”的學習，大部職工在思想覺悟上有了進一步的提高。

在開展生產競賽運動時，公司領導嚴格批判了“機關化”作風和資本主義經營思想，號召全體職工將端正服務態度、杜絕顧客批評訂入小組和個人競賽計劃中，把改善服務態度列為競賽的主要內容。

自從開展了以改善服務態度為中心內容的競賽運動以後，營業員的服務態度有了初步好轉，湧現出一批耐心、真誠為顧客服務的優秀營業員，他們受到了人民羣眾的歡迎和表揚。如忠誠為顧客服務的模範營業員杜鳳珍就是其中的一個。領導上及時表揚了她的工作態度，總結了她的事蹟，廣

泛交流了她的服務經驗，並號召各門市部全體職工學習她“百拿不厭、百問不煩”、忠誠為消費者服務的精神，提出“向杜鳳珍看齊”的口號。

百貨公司的所有營業員們，積極響應了這一號召，掀起了向杜鳳珍學習的熱潮。很多門市部的營業員，到東長安街門市部實地觀摩了杜鳳珍怎樣接待顧客。

在杜鳳珍的影響下，許多營業員轉變了服務態度，出現了许多先進工作者和先進集體，他們為各門市部樹立了旗幟和典範。

在這以前，對於外地的先進經驗，如東北秋林公司文明經商的經驗，也及時在全體職工中作了介紹和推廣。

一九五五年，全體營業員學習了蘇聯小說《我們切身的事業》。蘇維埃社會主義商業工作者的光榮形象，給予營業員們非常深刻的影響。書中主人公列娜的熱愛自己工作崗位、全心全意為消費者服務、向一切不良現象作鬥爭的高尚品質，使大家深受感動。許多營業員決心向列娜學習，把商業工作看作是自己的切身事業。

要進一步鞏固和提高服務質量、改善服務態度，單憑商店內部的督促、檢查是不夠的，更重要的是要爭取和發揮廣大顧客的監督作用。

在一九五三年，首先實行了佩帶營業員証章制度。這對營業員改善服務態度起了一定的監督作用。接着，在一九五四年又在各門市部建立了“小組服務公約”制度。

“小組服務公約”是在營業員普遍提高思想認識的基礎上、根據自願原則、通過小組充分醞釀討論後制訂的，有着

自覺遵守和互相督促的作用。顧客可以根据“公約”檢查每一個營業員的服務好壞。在增產節約競賽運動中，服務態度被列為最重要的競賽評比條件之一。

在普遍提高服務質量的基礎上，一九五五年第三季度對小組服務公約又進行了修訂，使之更臻完善，並重新建立了檢查制度，以保證“小組服務公約”的切實實現。

同時，在門市部試行了經理商場值勤制度，規定其任務是：隨時調配營業員使之忙閒互助，便利顧客購買；答復顧客詢問；監督與檢查營業員的服務態度和“小組服務公約”以及商場衛生陳列的執行情況等。此外，值勤經理還負責每周的評獎工作，及時進行好壞服務態度的表揚和批評。

為了密切商店與顧客的關係，真實地反映消費者的需要，吸引廣大羣眾參加對國營商店的監督和管理，一九五五年第四季度，各門市部分別召開了顧客座談會，對改善經營管理起了很大的推動作用。

隨着資本主義工商業全行業的公私合營，公司領導及時地進行了對新人員的思想教育工作，對各公私合營百貨商店也進行了經營指導。根據居民需要，適當調整了商業網，並着重恢復和保留了過去各戶的經營特點，幫助他們樹立新的商業作風，組織他們學習怎樣做個營業員，並展開了社會主義勞動競賽。

為了發揮集體主義精神，使先進的帶動落後的，王府井百貨商店等單位響應了上級工會的號召，開展了“優秀服務小組”稱號的勞動競賽，以進一步提高商店的服務質量，滿足消費者的需要，完成國家計劃。

在一九五六年第二季度的先进工作者运动中，为了普遍提高各商店的服务水平，达到“互相学习、互相帮助、取长补短、共同提高”的目的，各单位分别总结并推广了优秀服务小组和个人的先进经验，如王府井百货商店针織部推行文明經商的經驗、第三門市部营业员李聰和他的小组經營玩具的經驗。

在开展同年第三、四季度先进工作者运动中，市公司政、工联合組織了店际竞赛。店际竞赛的主要内容是：完成各项生产指标，提高服务质量，减少差错，杜绝顧客批評，推广先进經驗。

結合店际竞赛，同时举办了“服务态度优良月”运动。

为了维护消費者的利益，市公司根据上级指示，制定了商品保修、保退、保換办法，並拟定了“門市部衛生制度”。根据市人民代表大会所指示的精神，改进了售貨手續，取消了一切繁瑣的售貨手續，除少数高貴的、交易次数不多的商品部以外，一律实行了“一手錢、一手貨”的售貨方法。为便利顧客挑选和購買，在某些商品部（如布、呢絨等），試行了“敞开式售貨法”。

在一九五七年开始的整風运动中，根据边整边改的精神，崇文区門市部首先推行了“服务态度标准”的先进經驗，其他各門市部、商場也相繼推行。为了进一步改善經營管理、提高服务质量，公司决定大力貫徹对商业工作提出的“三少兩好一便利”的要求，即損耗少、費用少、管理人員少，商品質量好、服务态度好，便利羣众。

几年来，由於党和上级的正确領導，广大人民羣众的監

督，以及全體人員的努力，基本上克服了“官字號”作風和輕商思想，明確了營業員的光榮職責，建立了忠誠為顧客服務的观点，在改善服務態度、提高服務量質方面，得到了顯著的提高和改進。

幾點體會

加強政治思想工作是我國改進服務態度的主要關鍵：整頓服務態度工作是从一九五三年召開的政治工作會議開始的，在這以前，這項工作沒有得到應有的重視，只是進行了一般的號召，對服務態度不好的營業員忽視了思想工作。經驗證明：服務態度好、服務質量高，必須出於營業員自覺的行動。因此，必須依靠各級黨政領導，經常地、耐心地進行政治思想工作。同時，採取積極的、正面的表揚好人好事的教育方式，一般要比單純的批判錯誤思想、嚴厲批評犯錯誤同志的效果為大。

提高業務技術水平，才能提高服務質量：顧客的批評不光是指營業員的態度問題，還有很大一部分是由於營業員業務知識不夠、技術水平低所致。因此，必須加強業務學習，不斷地提高營業員的業務技術水平，才能提高服務質量。兩年來，各門市部通過組織各種業務講座、技術訓練、實物教學、參觀工廠、邀請工廠技師報告專業商品知識等方式，普遍提高了營業員的業務水平。同時，新老職工之間的“包教保學”、“互助互學”也是提高營業員業務水平的有效辦法。經驗證明：業務學習必須有組織、有領導、有計劃的進行，才能堅持和鞏固。

培养典型树立旗帜是一个有效措施：一九五三年政治工作會議后，各門市部都積極地进行了培养典型工作。首先是表揚和獎勵了服务优秀的營業員，以便为广大營業員树立旗帜和榜样。但是在开始評选模范之初，也出現过要求过高的現象。

树立优秀營業員的旗帜，还必須注意發現先进萌芽，既經發現，就要有意識地加以培养和帮助。因为任何优秀的營業員和小组並不是一开始就什么都好。培养典型和树立旗帜的目的，是要普遍提高全体營業員的服务水平，因此必須及时总结、宣傳他們的事蹟、交流和推广他們的服务經驗。

关心职工生活，改善工作条件：要改进服务态度、提高服务质量，还必須注意职工生活，改善职工工作条件。过去，复杂的手續、制度、过多的表报，加重了營業員的負担，造成了經常性的加班、加点現象，影响了營業員的正常休息和文化、娱乐生活。因此，必須尽量減輕營業員直接售貨以外的負担，使他們專心一意的为顧客户服务。为此，市公司在一九五六年改变了复杂的內部結算手續，取消了一些不必要的表报。同时，对一些生活困难的职工、病号，也不断給予照顧和補助，在节日来临时，領導上还到职工家庭訪問，对家庭确有困难的职工及时給予了補助。对职工的集体福利設施，如理髮、淋浴、俱乐部、哺乳室、托兒站，以及衛生、医疗等設施都不断增添和扩大。从而保證了營業員的身心健康，使他們能精神愉快地作好售貨工作。

密切联系羣众，認真負責对待顧客的批評和意見：广大人民羣众的批評意見，有力地推动了百貨公司改善經營管理

的工作。如一九五三年，一位顧客的來信，曾經引起了各級負責同志的重視，因之加強了政治工作，開始整頓了服務態度。歷年來，公司和各門市部對人民來信、顧客意見簿，都設有專人管理，並按月、季、年度做出處理人民來信的總結，提出今後克服缺點改進服務工作的意見。

重視顧客意見，不等於把一切顧客意見不加區分的接受，比如，有些舊意識很濃的顧客故意刁難營業員，對他們的批評意見，就必需調查清楚，然後再處理。有的門市部對待顧客的建議或對營業員的服務態度的批評，處理的就比較好，他們除了分析、研究、了解情況之外，必要時還要訪問批評者——顧客本人，以便作出正確的處理。

在檢查每個商店或每個營業員的服務態度、服務質量時，還應注意不要單純的了解顧客表揚了多少條，多少件，而忽視了真正的服務質量，如有的營業員、商品部(組)為了單純追求表揚數字，而不顧國家政策和人民利益為顧客墊布票或顧客買布不收布票、無原則的退換商品等，顧客雖然滿意，却不是營業員應該作的。

綜上所述，市公司在改善服務態度、提高服務質量的工作上是有成績的，但工作中的缺點和需要改進的地方還很多，還需要今後不斷的克服和改進。

王府井百貨商店針織部 “文明經商”的經驗

王府井百貨商店針織部經營商品主要有汗衫、背心、棉毛衫、絨衣等八百多種。由於營業員不懂得商品規格、質量，顧客一問三不知，經常發生退換貨現象，對顧客不夠主動熱情，顧客不滿意，對完成國家計劃也有很大影響。

為了改變這種狀況，提高服務質量，遂提出了“文明經商”的口號，具體要求是：

- 一、貨物齊全、品種多；
- 二、按質論價，顏色、樣式要新穎；
- 三、服務態度和藹、耐心、主動、誠實、有禮貌；
- 四、售貨手續簡便、迅速、不出差錯；
- 五、商品陳列清潔、美觀、丰满；
- 六、做好新商品的宣傳工作。

一、貨物齊全、品種多

要滿足顧客需要，使顧客滿意，增加銷貨額，所出售的商品必須要做到商品的質量高、中、次和色、號、尺碼齊全。因此做好組織貨源工作就非常必要。針織部有專人負責組織貨源，經常到倉庫、批發站和針織公司去聯系。有時各售貨

小組也派人去找貨，發現新的品種，便及時提來和顧客見面。此外，還有商品檢查員，經常檢查商品的供應情況。

為了進一步使商品齊全，及時把顧客對品種的意見反映給生產部門也是很必要的。如彈力衫，沒有獨色的，顧客要買買不到，針織部就及時建議工廠加工了獨色的彈力衫，如全紫、天藍、深灰等色，這些顏色的增加大大滿足了顧客的需要，三個月中就售出六百多打。

二、按質論價，顏色式樣要新穎

商品的价格必須符合商品質量，質量好的價格高，質量差的價格低，也就是按質論價。營業員在售貨時，要經常注意商品的質量和價格是否合理，並把新商品價格和老商品价格來比較，如有一位營業員發現一種反文紗背心，售價 0.93 元，與現在的背心價格相比不合理，就建議物價組落價，改為 0.74 元，落價前每天只賣一、二件，落價後，十五天賣了一千五百件。

在听取顧客意見，改進花色品種上，針織部成立了商品研究組，專門研究、鑑定商品式樣。為了發揮全體營業員的智慧，研究顧客的意見，每個同志都訂了個小本，在業務空閒時，根據顧客的反映，設計新式樣。有時顧客反映的，自己不會畫，就讓顧客自己來畫。有一次，一位華僑同志看到營業員們研究式樣很虛心，就把他自己從國外帶來的服裝樣本借給針織部作參考。畫好的式樣經過大家研究、鑑定後，比較好的，就建議工廠試制。由於全體營業員的努力，四個月當中，根據顧客意見共畫了五十六種汗衫、背心和棉毛衫的