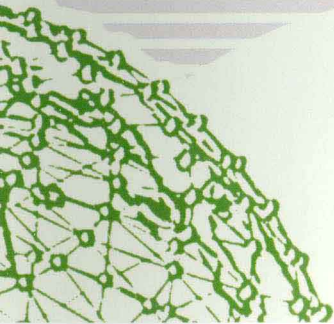




“春雨”服务品牌管理模式研究

CHUNYU FUWU PINPAI GUANLI MOSHI YANJIU

刘孔杰 张向民 赵 军◎著

清华大学出版社





“春雨”服务品牌管理模式研究

CHUNYU FUWU PINPAI GUANLI MOSHI YANJIU

刘孔杰 张向民 赵 军◎著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书运用现代品牌管理理论对河北高速公路石家庄收费站“春雨”服务品牌的创立、形象塑造、运行机制与评价体系等方面进行了系统的介绍与分析。提出了“春雨”服务品牌的管理模式：一个核心、两套体系。一个核心是指以司乘人员满意为导向的“服务致细、满意入微”这个品牌价值；两套体系一套是面向社会、不断追求卓越的“精细化、标准化、人性化、亲情化”的服务体系，另一套是“以人为本、关心人、培养人、成就人”的绩效考核运行体系。本书通过对“春雨”服务品牌管理模式的研究，还开发出了高速公路收费站服务品牌建设的核心与外延要素模型、传播资源框架、评价指标模型等有用工具。

本书不仅可以作为相关行业品牌建设的学习和参考资料，还可作为品牌管理及品牌理论学习人员的参考和指导用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

“春雨”服务品牌管理模式研究/刘孔杰，张向民，赵军著. —北京：清华大学出版社，2013

ISBN 978-7-302-34006-5

I. ①春… II. ①刘…②张…③赵… III. ①高速公路-收费站-品牌-管理模式-研究-中国 IV. ①F542.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 228773 号

责任编辑：彭 欣

封面设计：李伯骥

责任校对：王荣静

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市金元印装有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×230mm 印张：19.5 插页：4 字 数：358 千字

版 次：2013 年 11 月第 1 版

印 次：2013 年 11 月第 1 次印刷

印 数：1~2000

定 价：45.00 元

产品编号：055923-01

前言

Foreword

从1996年石家庄站建站开始,在各级领导的大力支持下,石家庄站全体职工就把“服务社会、甘于奉献”作为工作的指南,为此,在管理上采取“准军事化管理”,在服务上精益求精,既带出了队伍,又形成了石家庄收费站永争先锋的站内文化,为后续的品牌建设提供了富足的土壤。2009年年初石家庄收费站开展了“春雨”服务品牌创建活动,在石安管理处及上级领导的正确带领和大力支持、石家庄收费站全体职工的精心培育下,“春雨”服务犹如一颗金种子,经历了发芽、小苗,并茁壮成长开出了芬芳的花朵,“春雨”服务已成为具有鲜明特色的河北高速公路服务品牌,赢得了社会各界的认可。

总结过去是为了展望未来。为了“春雨”服务品牌快速健康的发展,为了将成功经验推广到其他收费站的实际工作当中,我们有必要对“春雨”服务品牌的创建过程、品牌核心价值体系、品牌传播机制、品牌运行机制、品牌评价机制等方面进行详细梳理和系统总结,从而提炼出石家庄收费站服务品牌的管理模式,为“春雨”服务更好地发展提供依据。同时,在“春雨”服务品牌五年规划中,文化传播阶段的工作目标是核心价值观被社会广泛接受,成为社会服务文化中的重要亮点。基于这样的考虑也就有了《“春雨”服务品牌管理模式研究》这本书的写作初衷。

全书共分为六篇22章,第一篇是创建背景,介绍了收费站服务性质及收费站服务品牌创建的意义和经验;第二篇至第五篇是全书的主体部分,在对“春雨”服务品牌管理模式深入分析的基础上,提出了“核心价值—服务体系—运行机制—评价体系”四大主要部分,并将这一框架作为全书的脉络和主线;特别是对“春雨”服务品牌精髓“DNA”的剖析和从服务品牌内涵六大核心要素引申出的“六大服务模式”对于高速公路收费站品牌建设具有普遍意义,值得详细阅读。本书还开发出了



高速公路收费站服务品牌的传播资源、评价指标模型等有用工具。第六篇是对“春雨”服务品牌创建经验的总结和未来发展的展望。

全书采用模块化结构,从创建服务体系,到运行、再到评价,逻辑线索清晰,以品牌管理理论为依据,着力探讨“春雨”服务品牌的实践成果。本书既便于读者了解“春雨”服务品牌整个管理过程,又倾向于以“春雨”服务品牌为案例,阐述了如何打造交通服务品牌这一更广泛的话题。

本书在编写过程中得到了河北省高速公路管理局、河北省交通运输厅科教处、河北省高速公路石安管理处等部门领导和广大职工的大力支持,亲历“春雨”服务品牌建设的李凯、段丽媛、彭亚荣、李配清、王会静、贾钢等在本书的写作过程中参与了问卷设计、提纲的修改、资料的整理、初稿的撰写与讨论、书稿的修改等工作。北京华智方臣品牌管理顾问公司的王爱利、贾建美等在本书写作中对资料的整理、编撰、调研等也作出了贡献。对上述同志的帮助,我们表示由衷的感谢。

感谢清华大学出版社的相关编辑,他们对本书的立项、修改、编排等付出了大量的心血,值得尊敬。

书中借鉴了许多国内外同行的研究成果,并通过网络搜集了大量的国内外相关资料,谨向这些资料的拥有者致以诚挚的谢意。

由于作者的能力和水平有限,书中一定有不少不妥之处,肯请读者批评指正。

著者

第一篇 石家庄收费站“春雨”服务品牌创建的背景

第 1 章 高速公路收费站服务的性质	3
1.1 收费站硬件设施与车辆通过流程	4
1.1.1 收费站的构造	4
1.1.2 收费站的硬件基础	4
1.1.3 车辆通过收费站的过程	5
1.2 高速公路收费站的基本服务	6
1.2.1 确保收费站畅通	6
1.2.2 确保收费站的安全	10
1.2.3 确保按标准收费	12
1.2.4 各类增值服务	13
1.3 高速公路收费站的独特性	14
1.3.1 服务时间的独特性	14
1.3.2 收费标准具有强制性	15
1.3.3 服务需求具有随机性	15
1.3.4 服务水平受到硬件设施及自然天气的影响	16
1.3.5 为整个高速公路系统承担责任	16
第 2 章 高速公路收费站品牌建设的意义	17
2.1 社会对高速公路收费站的认知	18
2.1.1 社会公众对收费站的关注点	18
2.1.2 社会公众对收费站服务的误解	20



2.2	创建品牌对收费站的意义	20
2.2.1	提升收费站内部管理的水平	21
2.2.2	塑造收费站员工的形象	22
2.2.3	推动管理模式创新	22
第3章	高速公路收费站服务品牌建设的经验	23
3.1	我国高速公路收费站服务品牌建设的经验	23
3.2	高速公路收费站创建服务品牌的经验总结	25
3.2.1	以往服务品牌创建的经验	25
3.2.2	收费站服务品牌创建中存在的问题	27
3.3	我国高速公路收费站服务品牌建设的未来趋势	28
3.3.1	我国收费公路的未来趋势	29
3.3.2	我国高速公路收费站服务品牌建设的未来趋势	29

第二篇 “春雨”服务品牌的创立

第4章	服务品牌创建的一般理论	33
4.1	服务的定义与类型	33
4.1.1	服务的定义	33
4.1.2	高速公路服务的类型	34
4.2	服务品牌的内涵	35
4.3	服务品牌的个性塑造	37
4.4	高速公路服务品牌管理流程	38
第5章	“春雨”服务品牌的创建历程	41
5.1	“春雨”服务品牌创建历程	41
5.2	“春雨”服务品牌创建取得的荣誉成果	45
第6章	“春雨”服务品牌的核心价值	49
6.1	“春雨”服务品牌可能的几种价值取向	49
6.1.1	社会效益导向的价值取向	50
6.1.2	服务司乘导向的价值取向	50
6.1.3	提高高速公路社会形象的价值取向	50

6.1.4	反映高速公路收费站岗位特色的价值取向	50
6.1.5	体现河北省名片的价值取向	51
6.2	“春雨”服务品牌核心价值——“服务致细、满意入微”	51
6.3	“春雨”服务品牌的价值体系	53
第7章	“春雨”服务品牌的定位	55
7.1	“春雨”服务品牌定位的选择	55
7.1.1	“春雨”服务品牌的层次结构图	56
7.1.2	“春雨”服务品牌定位的来源	56
7.1.3	“春雨”服务品牌定位解析	57
7.1.4	“春雨”服务差别化定位	58
7.2	“春雨”服务品牌的个性形象	59
7.2.1	个性形象之一——“省会东大门”城市地标	59
7.2.2	个性形象之二——温馨的春雨“小木屋”	60
7.2.3	个性形象之三——品牌标志的“清新活力”	61
7.2.4	个性形象之四——“阳光微笑服务”	62
7.2.5	个性形象之五——“贴心细致,满意至上”	63
7.2.6	个性形象之六——严谨规范的管理形象	64
第8章	“春雨”服务品牌的要素体系	66
8.1	“春雨”服务品牌的构成要素	66
8.2	“春雨”服务品牌核心要素解析	67
8.2.1	“春雨”服务品牌的核心要素——员工	68
8.2.2	“春雨”服务品牌核心要素——态度	70
8.2.3	“春雨”服务品牌核心要素——快捷(效率)	71
8.2.4	“春雨”服务品牌核心要素——规范	72
8.2.5	“春雨”服务品牌的核心要素——技术	74
8.2.6	“春雨”服务品牌核心要素——环境	75
8.3	“春雨”服务品牌外延要素解析	77
8.3.1	“春雨”服务品牌的外延要素——单位性质	78
8.3.2	“春雨”服务品牌的外延要素——行业特性	78
8.3.3	“春雨”服务品牌的外延要素——价值理念	79



8.3.4	“春雨”服务品牌的外延要素——利益追求	79
8.3.5	“春雨”服务品牌的外延要素——媒体报道	80
8.3.6	“春雨”服务品牌的外延要素——社会活动	81
第9章	“春雨”服务品牌的广告创意	82
9.1	“春雨”服务品牌的广告定位	82
9.1.1	“春雨”服务品牌广告定位的价值	82
9.1.2	“春雨”服务品牌广告的定位方法	83
9.2	“春雨”服务品牌的广告创意	84
9.2.1	“春雨”服务品牌的广告诉求	84
9.2.2	“春雨”服务品牌的广告诉求策略	85
9.2.3	“春雨”服务品牌的广告创意	86
9.2.4	“春雨”服务品牌广告创意的创新探讨	86

第三篇 “春雨”服务品牌的形象塑造

第10章	“春雨”服务品牌的业务形象塑造	91
10.1	“春雨”服务品牌的收费员形象	91
10.2	“春雨”服务品牌具体业务标准规范	94
10.2.1	统一“春雨”服务品牌标准	94
10.2.2	以理念为导向	95
10.2.3	以细致创新为工具	95
10.2.4	具体的行为准则贯彻方法	102
10.2.5	恰当的服务人文理念追求	103
10.2.6	以“司乘满意”为中心	104
10.2.7	以保证长效服务质量为基础	104
第11章	“春雨”服务品牌形象的对外传播	106
11.1	“春雨”视觉形象传播	106
11.2	“春雨”广告传播	115
11.2.1	“春雨”服务品牌广告的特点	115
11.2.2	“春雨”广告的构成信息	116

11.2.3 “春雨”广告的传播策略	117
11.2.4 “春雨”广告传播的创新探讨	120
11.3 公关传播	126
11.3.1 服务品牌公关传播的意义	126
11.3.2 服务品牌公关传播的目标	127
11.3.3 “春雨”服务品牌公关传播的重点	128
11.3.4 “春雨”服务品牌的公关传播策略	128
11.4 “春雨”服务品牌对外传播主要经验总结	137
第 12 章 “春雨”服务品牌的对内传播	141
12.1 “春雨”服务品牌对内传播	141
12.1.1 “春雨”服务品牌对内传播的意义	141
12.1.2 品牌形象对内传播的方法途径	142
12.2 “春雨”服务品牌形象对内传播策略	144
12.2.1 “春雨”服务品牌对内传播的主要活动	144
12.2.2 “春雨”服务品牌内部传播的经验总结	152

第四篇 “春雨”服务品牌的长效运行机制

第 13 章 “春雨”服务品牌的文化管理机制	159
13.1 “春雨”服务品牌文化管理的内涵	159
13.1.1 “春雨”服务品牌的人才管理	160
13.1.2 “春雨”服务品牌的结构属性	164
13.2 “春雨”服务品牌文化的功能	170
13.3 “春雨”服务品牌文化的英雄人物	172
第 14 章 “春雨”服务品牌的纪律约束机制	175
14.1 收费业务的纪律约束机制	176
14.1.1 免费车作业程序的机制	176
14.1.2 集装箱车辆作业机制	184
14.1.3 计重车辆作业机制	188
14.1.4 超时车作业机制	192



14.1.5	ETC 特殊情况作业机制	194
14.1.6	ETC 特殊情况处理流程	197
14.1.7	其他特殊情况的作业机制	198
14.2	保障畅通的纪律约束机制	199
14.2.1	日常保畅机制	199
14.2.2	重大节假日保畅机制	201
14.2.3	应急保畅机制	202
第 15 章	“春雨”服务品牌的监督机制	210
15.1	“春雨”服务的稽查机制	210
15.1.1	建立稽查小组	211
15.1.2	稽查工作重点防控内容	211
15.2	绩效考核机制	214
15.2.1	收费员星级考核机制	215
15.2.2	班组长星级考核机制	223
第 16 章	“春雨”服务品牌的激励机制	225
16.1	“春雨”服务激励模型	225
16.2	“春雨”服务品牌激励措施	227
16.2.1	培训激励	227
16.2.2	薪酬激励	231
16.2.3	荣誉激励	232
16.2.4	工作时间激励	232
16.2.5	工作条件激励	232
16.2.6	竞赛激励	233
第 17 章	“春雨”服务品牌的发展机制	235
17.1	支持保障机制	235
17.1.1	人员保障机制	235
17.1.2	资金保障机制	237
17.2	五年规划	238
17.2.1	“春雨”服务品牌发展的五个主要阶段	238

17.2.2 “春雨”服务品牌建设规划表	238
第 18 章 “春雨”服务品牌的安全保障机制	243
18.1 人员安全保障机制	243
18.2 设备安全运转机制	246
18.3 票证安全管理机制	247
18.3.1 票证安全管理	247
18.3.2 防盗措施	247
18.3.3 防抢措施	247
 第五篇 “春雨”服务品牌评价体系	
第 19 章 “春雨”服务品牌评价体系的构建	251
19.1 “春雨”服务品牌研究	251
19.1.1 “春雨”服务品牌特性	251
19.1.2 “春雨”服务品牌评价因素	253
19.1.3 “春雨”服务品牌评价的不同视角	254
19.2 “春雨”服务品牌综合评价分析	255
19.2.1 综合评价分析的概念及特点	255
19.2.2 综合评价分析的步骤和内容	257
19.2.3 综合评价计分法	257
19.3 “春雨”服务品牌指标体系的构建思路	257
19.3.1 “春雨”服务品牌评价指标体系的构建原则	258
19.3.2 “春雨”服务品牌评价指标体系的构建过程	259
第 20 章 “春雨”服务品牌评价指标体系	260
20.1 “春雨”服务品牌内部评价指标体系	260
20.1.1 “春雨”服务内部评价理论模型	260
20.1.2 “春雨”服务品牌内部评价指标体系	261
20.1.3 “春雨”服务品牌内部评价指标释义	263
20.2 “春雨”服务品牌外部评价指标体系	272
20.2.1 “春雨”服务品牌外部评价理论模型	272



20.2.2	“春雨”服务品牌外部评价指标体系	273
20.2.3	“春雨”服务品牌外部评价指标释义	274
20.3	“春雨”服务品牌第三方评价	281
20.4	“春雨”服务品牌评价指标权重体系	282
20.4.1	权重分析方法的基础	282
20.4.2	“春雨”服务品牌内部评价指标权重集	284
20.4.3	“春雨”服务品牌外部评价指标权重集	284
20.5	“春雨”服务品牌评价体系的评价与展望	284
20.5.1	“春雨”服务品牌评价体系的评价	284
20.5.2	“春雨”服务品牌评价体系的展望	285
 第六篇 “春雨”服务品牌建设的成功经验总结		
第 21 章 “春雨”服务品牌建设成功经验		289
21.1	品牌管理模式和服务模型	289
21.1.1	品牌管理模式	289
21.1.2	服务模型	290
21.2	品牌形象塑造和整合传播	290
21.2.1	品牌业务形象塑造	290
21.2.2	品牌整合传播	291
21.3	品牌运营机制	292
21.4	品牌评价方面	294
第 22 章 “春雨”服务品牌的未来发展方向		296
22.1	深化服务内涵 争创行业一流	296
22.2	提供卓越服务 赢得品牌优势	297
22.3	整合传播策略 提升品牌影响力	298
参考文献		299

第一篇 石家庄收费站“春雨” 服务品牌创建的背景

随着我国经济的快速发展、人们生活水平的稳步提高以及内外交流的加强,社会对高速公路及其服务的要求越来越高。高速公路建设初期形成的“重发展、轻服务”的观念,以及服务管理体系不健全、收费站经常出现排长队、高峰期时段快不起来等现象为社会所诟病,这些在不同程度上影响了社会的满意度和高速公路的形象。为了具体落实让人民满意的思想,我国各级高速公路管理部门于2005年前后纷纷开展了一系列文明服务活动,以提高服务水平及司乘人员满意度,石家庄收费站“春雨”服务品牌也是从这时开始了它的创建历程。

第 1 章

高速公路收费站服务的性质

高速公路作为现代服务业的一部分,是伴随着经济发展和技术进步而快速发展起来的。随着信息时代的到来,人们的生活质量不断提高,收入和休闲时间也逐渐增多,对快速、安全出行提出了更高的要求。这些也促进了我国高速公路通车里程和服务业务的快速增长。

高速公路作为一个国家的基础设施,从性质上讲具备公益性的特点。但在我国,由于高速公路建设资金来源的不同,其不同路段所秉持的运营目标大不相同。目前,我国高速公路建设资金主要来源有两种,一种是社会资金,一种是政府贷款。社会资金修建的高速公路一般是以公司的形式进行管理,其运营目标是在注重社会效益的同时更加注重经济效益;政府贷款修建的高速公路,一般由事业单位进行管理,更加注重社会效益,追求社会效益优先的原则,经济效益被放在次要位置。

在实际的工作中,收费站作为高速公路服务社会的起点和终点,是社会文明与进步的窗口,代表着整个高速公路的形象。同时,高速公路作为一种出行方式,与航空公司、铁路、海运等具有相似性,即都受到环境的影响,在服务的掌控上受到自然力的制约。另外,高速公路收费站的服务与一般的服务一样具有服务的无形性、服务提供与消费的不可分离性、服务产品个性化、易逝性^{①②}、服务系统具有开放性和顾客参与等特征。因此,高速公路收费站服务水平提升主要是对服务质量的提升。

① Christopher Lovelock and Evert Gummesson. Journal of Service Research[J]. August 2004(7):20-41

② Stephen L. Vargo and Robert F. Lusch. Journal of Marketing[J]. January 2004(68):1-17



1.1 收费站硬件设施与车辆通过流程

收费站一般具备驶入、驶出高速公路的职能,驶入高速需要领卡或通过 ETC 以确定起点;驶出高速需要缴纳通行费以对享受的服务提供补偿。收费站由一系列硬件组成,构成收费的硬件基础,并保障车辆有序快速地通过。

1.1.1 收费站的构成

收费站是为收取车辆的通行费用而设立的交通设施,通常包括:收费门(包括收费岛、收费亭、收费车道、遮棚、收费机械)、收费广场、收费所,如图 1-1 所示。收费站的大小和收费车道的多少对运营时人员的配备有决定性的影响,收费广场的规模及所需的车道数是由交通量(平均来车间隔)、每个收费车道的通行能力和服务水平三个因素决定的。

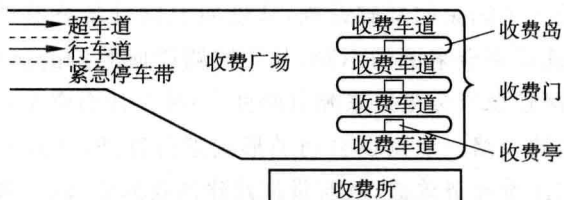


图 1-1 高速公路收费站结构布置示意图

资料来源:陈贺.北京地区高速公路收费站通行能力研究[D].北京工业大学硕士学位论文.2002

收费站的上述硬件设施是否先进、其结构布局是否合理顺畅直接影响着司乘人员的感受,也是收费站提供服务的基础,与收费人员的工作一起作用于司乘人员,是收费服务的重要组成部分,会对司乘人员的满意度产生影响。

1.1.2 收费站的硬件基础

为了确保收费站收费工作的正常进行以及安全畅通,需确保收费站的基础设