

第 一 章

尊重自我

快乐的员工带来更快乐的顾客。

如果要一个人扫马路，他应该像米开朗基罗作画，贝多芬作曲，莎士比亚做诗一样对待他的工作。他应该干得如此之好，以至天上的神灵、地上的人们都驻足称赞：这儿有一个伟大的清洁工，他干得多好啊！

——马丁·路德·金

1. 服务工作不卑微

提供服务的是人，而不是公司。如果连自己都看不起自己，我们将一无所成。对于那些在本质上只是个人集合体的组织来说，也是这样。

高度的自尊，是任何服务性组织成功的必要因素。如果员工对自己和客人的感觉都不错，这些积极的信息就会通过他们的表情感染客人。

在澳大利亚，我们把服务和卑微混为一谈太经常了。有时感到“伺候”别人伤害了自己的自尊心。

字典里关于“服务”一词有种种解释：

1. “地位低的人侍奉地位高的人”或
2. “对…有用”

作为一个国家，我们急需改变对服务工作的错误态度，牢牢地记住上面的第二种释义，并将此作为标准释义。服务并不需要卑躬屈膝，服务性工作并不是你在找到一份正式工作之前临时干干的，也不是只能由第三世界国家的人来从事的工作。“作一个有用的人”则是每个澳大利亚人很容易认同而且立志追求的目标。

2000年，在悉尼将举办奥运会，届时，预计有 70% 的雇员是在服务部门工作。如果我们不注意服务质量，那是很危险的。作为一个国家，我们既不能洋洋自得，也不能感到从事服务业有伤自尊心。

如果达到了这个目标，对我们国家的总体经济发展很有利，

从而也提高了我们的个人生活水平。为保持我们的全球竞争能力，这实际上是一个我们必须达到的目标。《悉尼晨报》曾载文挖苦说：

在双湾机场,看到一群年轻的盎格鲁人,登上一架中华航空公司运送劳务人员的飞机。据说她们签了 5 年合同去台北做洗衣工。“这可是个极好的机会”,普鲁·考辛顿—斯迈斯兴致勃勃地说,“我的一个朋友已升为二级吧台女,现在又被聘为海参崴的注册会计师了!”

尽管上面的文章明显有些夸张,但它足以提醒我们要重视自己在亚太地区的作用。

在一个不断解除管制、竞争加剧的市场环境下,澳大利亚产业界正在逐步认识到服务是多么重要。如果澳大利亚要提高国际竞争能力并重新获得它在世界上人均国内生产总值的原排名,我们就应注意不断改善工作,想顾客之所想,急顾客之所急。

2. 卓越从领导的表率作用开始

海厄特(HYATT)连锁旅店在世界上一直排名第一。同样,位于墨尔本的科林斯和堪培拉的连锁店,经常因为服务上乘,而受着行业表彰。在海厄特,每个人都随时准备为客户服务。海厄特的总经理有时也脱去自己昂贵的西服换上侍应生的衣服,为客人提行李。这使他与顾客更亲近。一般说来,客人对待应生讲出自己对旅店的真实想法是不会感到拘束的。更重要

的是，这种角色的更换传达给全体员工一个信息：在海厄特，对任何人来说为他人服务都不是低人一等的！

领导以身作则，要别人做到的自己首先做到。他们为单位的每个人树立了榜样。IBM 的创始人老华生（Thomas Watson），总在员工餐厅吃饭，人们常常见他静静地俯身拾起每一条掉落的餐巾。同样的，麦当劳的创立者瑞·克洛克也常常到处转，东看看，西看看，钻进一家连锁店，手里拿着一块他从停车场清除的垃圾，问连锁店经理为什么他不能亲自这样做。这种企业文化代代相传。考夫斯湾麦当劳的所有者兼经营者克里斯·辛普森先生，有一次在他的连锁店召开的早餐会上，注意到停车场有狗粪，与会者惊讶地看到克里斯先生立刻拿了把铁锹走出去，亲自清除了污物。他完全可以叫一位职位低的员工去干这种脏活，但他用自己的行动向全体员工讲明了什么是清洁的标准。

迪斯尼乐园管理层人员每年要有两个星期去第一线工作，以便更好地了解园内的第一手情况。那扫园子的，冰淇淋小贩，游戏侍者或米老鼠的扮演者很可能就是收入颇丰的总经理。

难道，西太平洋银行的总经理还不应该花些时间去做做出纳？澳大利亚邮政总局的局长不该去分拣一下信件吗？克尔斯·梅尔（Coles Myer）的总经理不该去服务台体味一下？劳动、教育和培训部总负责人不该去联邦劳动办公室帮帮忙吗？

应该！

诚然，这只是他们角色中的极小部分，但是，这偶然传授给一线员工的经验不仅仅对他们而且对成千上万的员工都是无价的。

做事当然要有限度，如果我看到澳大利亚航空公司总经理

在检查乘机旅客的行李，我会很高兴，但如果他试图开飞机，那可吓死人了！

每年，所有 IBM 的经理们，不论是否是主管销售的，都被要求给客户打电话。西澳大利亚永生信托行（Perpetual Trustees）的总经理们每天给 5 个客户打电话只是问候一下，然后征询意见，了解客户是否对一切都满意。人们曾经看见艾德凡斯（Advance）银行的总经理系着条围裙，正在给分支机构的客户送薄烤饼。我相信，一定有很多总经理走出他们的办公室，卷起袖子，和客户及一线员工走到一起去的例子。当然，鉴于澳大利亚的产业氛围，做法一定要适度。

身教的领导方法并不只是私人企业所独有的。墨尔本的黑德尔伯格·海斯（Heidelberg Heights）小学校长詹·斯莱姆普顿女士每天都到各年级看看，及时解决问题，使学校有很大改善，她尊重教师和学生，从不对他们反唇相讥。

尊重个人是 IBM 大力主张的管理方式的根本原则。它不是一纸标语，而是 IBM 创始人的明确的信条，是 IBM 为激励员工所做的每件事的基础。斯莱姆普顿女士从来没有机会参加 IBM 管理课程，但她肯定能在人际关系和自尊方面教给经理们一点东西。每次员工会议开始时，老师们都会被鼓励去共享有益的经验。她就其所观察到的情况，对每个教师进行鼓励说：“在你的教学中，我所喜欢的方面是……”

对老师的尊重也使老师尊重他们的学生。每个学生都清楚，那些错误的行为应该得到什么结果，但他们都受到了正面教育。在游戏场上，老师对表现好的学生发给奖券。这些学生并不需要做得多么多么的优异，只要他们安安静静地玩，尊重他人，清除别人丢弃在地上的东西就可以了。奖票每天抽一张，持

有奖票的学生可以得到一个魔棒或一支荧光标记笔。在每个月末，中奖最多的学生将和校长一起去本地的麦当劳。员工的道德水平提高了，学生违法的事少了。

3. 你希望员工如何对待客户,你就如何对待你的员工

现代管理有条格言是：你希望员工如何对待客户，你就如何对待你的员工……使他们对自己、对企业都感到满意。

澳大利亚塔斯马尼亚省朗塞斯顿地区的一个银行职员，当她在午饭时间穿着制服走在街上时，常感到害怕。因为客户在银行排长队等候很生气，他们指责她，认为她不应该离开银行，这样，队就不会排那么长了。实际上，她并不是出纳，但客户弄不懂职员分工有什么不同。因此，她的心情很不好。

同一环境中，每个雇员的感悟是极不相同的。这位年轻女士穿着设计精美的银行制服并没有使她感觉不错。但是，在很多时候，穿着某个企业的制服，那种归属感是不一样的。日本煤气公司的服务人员穿着蓝色制服站在你家门口，显得很精干，看上去像个总经理，他们办事也像经理一样。

对职业的称谓也会使雇员更明确自己应做些什么。“售货员”的称呼就没有什么意义，它表示这人是在帮商店做事，而不是帮助商店里的顾客。为什么不称他们为“顾客导购”呢？工作没有变，但员工的自我感觉不一样了。当然，这种表面变化并没有立即使服务工作多么成功，但这小小的调整会使员工自我感觉好些。

迪斯尼乐园的清洁工、冰淇淋小贩、服务员都被叫作“角

色”，不管什么时候，只要他们出现在游人面前，他们就“上台”了。麦当劳的柜台员工是一个“团队”，如果把这些有感召力、象征性的东西和其它实际战略结合起来，就会使我们的服务工作卓有成效。

美国最成功的零售企业之一诺德斯多姆（Nordstroms），也很尊重它的员工。1990年，美国销售人员平均年薪15000—19000美元，而这家公司销售人员的年销售佣金达7—8万美元。诺德斯多姆授权它的雇员，根据自己的判断，尽力满足客户的要求。有些行家认为诺德斯多姆过于放权。但它却是美国盈利最多的企业。他们为什么能如此成功呢？这要归功于他们神奇的服务。

诺德斯多姆公司竞争对手之一，某公司的总经理感到难以置信，于是，他决定到诺德斯多姆公司去买东西。在他去别的州旅行之前，他订购的两套西服诺德斯多姆公司没法按时交货，他很得意。但当他在外地走进他预订的旅馆房间时，他要的那两套西服已放在那儿了，是用特快专递送来的，同时还免费赠给他两条丝绸领带。销售代表不需要上司批准就能这样做。

这条趣闻是布朗查德先生在一个叫“神奇的服务”的电视节目里讲的。他还讲了另外一个例子：他想用一下某商店的电话（这家商店也是他们的一个竞争对手），售货员说：“连我都不让用，当然不能让顾客用了。”在诺德斯多姆商店，作为一个顾客，布朗查德先生也要求使用一下电话，他们就让他用了。公司信任、尊重它的雇员，雇员也就很自信，就能给客户提供良好的服务。

我在澳大利亚悉尼一家有名的零售商店买鞋的经历则形成了鲜明的对照。我发现信用卡丢了，问出纳是否可以用一下电

话取消信用卡，然后用现金来买鞋。她说公司有规定不许顾客打私人电话。我说我能理解，但我不是打电话聊天，而且，假如我用信用卡买，她也得打个电话向银行核对一下我的帐。

她认为我讲得对，但还得请示她的上司。我见她的上司粗鲁地说不行，还训她怎么能想到破坏规定。我走了，没买那两双鞋，而且，从此以后，再也没去过那家商店。服务业的雇员不应说‘不’字，而应尽可能帮助客户。例如，客户想从定期存款户取款，出纳可以说：

“您这样做得损失利息。”或者说：“您想取出来当然可以，但我想提醒您一下，这样做会损失您的一些利息。”

第二种说法可以让客户作出选择，作法更积极些。

1992年1月，我有机会在旧金山的诺德斯多姆购物。我读到过关于他们优质服务文章，但认为肯定有美国人的夸张成分在里面。我走进商店，立刻有人问我是否需要帮助。我说我想买双灰色羊皮鞋。他们请我坐下，不一会儿，一位女售货员拿了两双过来。她还拿了双崭新的长袜，这样我试穿比较卫生。在我试鞋的空当时间，她很快活地和我攀谈，问我旧金山之行如何。尽管左脚那只鞋比右脚的紧些，我决定买一双。又仔细看了一下，我发现一只 8.5A，另一只是 8.5B。不知怎的，两双鞋弄混了。我说是否换双都是 8.5B 的，售货员认真听完，立刻说“很对不起”，还说肯定有人买走了另一双弄混了的鞋。

一般来说，顾客此时就不买了，但这售货员不想放弃眼前的生意，她说如果我买这双鞋，她可以减点儿价。这两只鞋也看不出什么大区别，于是我就买下了。

紧接着，她说了一句我意想不到的话：“如果您能等一会儿，我免费给您处理一下鞋，可以防水。”

现在，我已经相信诺德斯多姆的服务不一般了。但还不仅如此。她注意到我拿着从其它商店买的大包小包，就问我想不想把它们都装在一个大包里（当然，大袋上印有诺德斯多姆的名字）。然后由她用车免费把我送回旅馆。她所做的这一切，都不用向头儿请示！毫无疑问，这一切给了我极深的印象，我问她受过什么训练，服务这么周到。她说她必须了解商品知识，她还说：“在诺德斯多姆，只有两条为顾客服务的法则。

第一条：任何时候都由你自己来作出判断。

第二条 没有其它规则。”

顺便说一下，我没坐那免费车，而去服装部了。在那儿，女服务员向我问好，说她叫琼，还和我握手。在我经历了这一切，定下神来时买了两套西服，我原本没打算买的。这些售货员使我感到购物很愉快。

4. 花些时间选人,在重要岗位上安排积极热情的人

雇用积极的人，辞去那些态度消极的人。有句老话说“换人比改变人容易”。但另一方面，辞掉一个态度消极的人也是不容易的，你可以采取很多方法从而避免那样做。

精明的经理肯花时间去挑选，雇用合适的人选，把他安排在负责岗位上。花些时间设计合适的招聘广告，指明你需要怎样去为客户服务。花时间将应聘人员分分类。而且面试肯定也要

花时间。但花些时间选一个最合适的人比雇用一个人你并不怎么了解的人总是要好。如果管理者抱着“差不多就行了”的态度，那他雇来的人也会持同样的态度对待顾客。如果你不能肯定人选是否合适，是否也和你一样持高标准，那就别雇用他们，即使这意味着你得花费金钱和精力重新登广告招聘。

聘用那些精力充沛、积极、热情的人。诚然，你希望雇用的人越有经验越有技术越好。但是，经验技术可以学，而改变一个人的态度要困难得多。

有名的布里斯班旅店进人有三点要求 第一是‘个性’，第二是‘个性’，第三还是‘个性’。这有点儿像不动产，买方要求的是“地点”；地点”；地点”。

在澳大利亚的麦当劳，经面试之后，负责招聘的人还要站在店的出口处好几天，观察应聘人是否喜欢麦当劳的环境。管理人员也能借此看出应聘人员对工作是否抱有正确态度。

麦当劳像其它处于领先地位的服务性组织一样，选择那些有自信心的人。在面试时，如何确定应聘者是否有自信心呢？可以向应聘者提出以下问题：

- 你在多大程度上喜欢和客户打交道？
- 在现在的岗位上，你最满意的是什么？
- 在现在的岗位上，你最不满意的是什么？
- 你能示范一下你怎样使顾客感到愉快吗？
- 当顾客不高兴时，你怎么办？

对于求职的人来说，只要回答是真诚的，怎么积极都不显得过分。

5. 对你的工作感兴趣,你的工作就会更有意思

如果你对工作感兴趣，你的工作是不是就变得更有意思了呢？

一般说来，人们不会认为收路费的工作是世界上最有意思的工作。下面讲的是旧金山金门大桥一个收路费人的故事。交通管理局弄不清为什么这个桥口老是排着长长的车队。走近一看，他们发现收费亭里，流行音乐震耳欲聋，一个年轻人正随着音乐在跳舞，一边还微笑着，愉快地和清晨的上班族打招呼。走这条路并不比其它路省时间，只不过驾驶员专门选择这条路，希望每天有个好的开端。

经向驾驶员调查，知道没什么意外情况发生（事实上，调查得到的回答印证了这一点）。交通管理局就找这个年轻人问他干这种在他们看来很平淡的工作，为什么显得这么开心。年轻人的回答使他们很吃惊。他谈话的大意如下：

嘿，我正在和这么多挺不错的人开 Party。我想有一天当个舞蹈演员。一边练习节奏，一边也让交钱的人感到快活。看看其他的收款人，他们像在竖着的棺材里，而不是在收费亭里。那样快活吗？呀……为什么我不该快活呢？我有间自己的办公室，四面都是玻璃窗，有许多总经理都羡慕得很的漂亮风景。当然，我这活很开心。我觉不出有什么该不开心的。

一切都取决于你怎么看你的工作。

在圣·彼得教堂干活的两个砌砖工人的故事也能给我们以启迪。有人问他们在干什么。“没看见我在砌砖吗？你这个傻瓜！”一个工人回答说。

另一个工人回答说：“我们在帮克里斯托夫·雷恩爵士盖一座辉煌的教堂。”

我们原先提出的问题就这样有答案了：是的，如果你对自己的工作感兴趣，你的工作就会变得有意思！

其实，并没有什么有趣的工作，只有‘工作’而已……有趣与否全在你，在于你个人。

我工作上的一个熟人，梦幻公司的彼得·米登豪，最近在悉尼的摄政旅馆进行培训。他告诉我旅馆刷盘子的人说：“我是这旅馆的中坚力量。”

而他确实是。所有的雇员都需要他那种态度和自信心。管理就是要使每个雇员，不管他的地位如何，都感到他的岗位很重要。

档案管理员并不是因为管理档案才得到工资。如果他们意识到，他们在一个机构里起着非常关键的作用，由于有了他们，找寻信息变得很容易了，他们会增强自豪感。

你可能不能通过培训使人持有一种积极的态度，但培训对提高雇员的自信却很重要。如果他们有一定的技术，而且感到公司愿意下本钱，使他们有发展，成为更好的雇员，这一切就会反过来使他们给客户提供更好的服务。

第五章将会更多地讲到服务质量培训，但这一章应提一下自尊的问题。在迪斯尼，清洁工是临时工里收入最高的，他们要经过 4-10 天的培训；即使是只有 12 个星期假期的学生们。迪

斯尼发现游人更多地向清洁工，而不是向导游询问。迪斯尼认为培训对每个人都很重要，而并不是只有那些可能成为经理的人才需要培训。

主要从事于服务业的机构，需要不断培训。之所以如此，因为服务是一种难以捉摸的产品。不像其它产品，它没法储备，需要随时提供。10 元美钞，无论你是从哪个银行取出的，都是一模一样的。但是每家银行的服务却是不同的。

6. 今天成功并不能保证明天也成功

在澳大利亚，我们需要比以往任何时候都更加尊重从事服务工作的人员，他们也要高度自尊。我们不应认为服务工作只是临时性工作。

澳大利亚人必须意识到服务环境改变了。客户期望值比以往任何时候都更高了。从事这种职业能使个人得到提高，能增加经济收入。

我们要密切注意商业环境的改变，我们需要静下来……重新评估本单位的服务工作，自问：使我们昨天获得成功的做法是否还适用，是否能保证以后仍旧成功？一个机构不管它今天如何成功，它的任何一个领导都不能认为昨天行得通的，就能保证明天也成功。

曾任北欧航空公司总裁的简·卡尔松先生，使他们公司的经营利润从 1800 万升至 5400 万。他谈到组织观念的改变能使企业获得成功时说：“80 年代，我们看到每一个个人，想到的是使他们变成我们的客户；90 年代，我们看到每个客户，想到的是他

们是一个个不同的个人。”

这种变化似乎很细微，但是，要求雇员注意观察每一位顾客的具体情况，这与过去相比却是很大的不同。机构内的每一个雇员都有责任改进服务工作。服务工作不是丢人的事，卡尔松先生也常常亲自为客户服务，并确保员工对从事服务工作有良好的感觉。

- [illegible]

第二章

超越顾客期望

对于同样的基础产品或服务，具有市场洞察力的优质服务企业，要价能高出 9%—10%。

具有市场洞察力的优质服务企业的发展速度是其对手的两倍。

具有市场洞察力的优质服务企业能以每年百分之六的速度拓展其市场份额；而劣质服务企业以每年百分之二的速度丢失其市场份额。

“营销策略对盈利的影响”(PIMS) 的调查
选自荣·泽姆克的《服务优胜》第 8 页

承诺好的，提供更妙的！

“感谢主，今天是星期五”连锁店的座右铭

1. 确定、满足并超越顾客的期望以立足于市场

许多企业错误地将顾客的期望值定得过高。他们的失误之处在于提供的只不过是中等水平的产品或服务。不能兑现的承诺也许能招来顾客，但决不会有回头客。

如果企业确定的顾客期望值不切合实际，不能提供所承诺的服务，那么它的广告制作得再精心也毫无用处。精明的企业制定高水平的服务标准，并让顾客及其员工都了解这些标准，他们不承诺办不到的事，而是致力于他们在顾客中业已形成的期望值，不仅如此，他们还努力去超越这些期望值，使顾客的满意变成欣喜。

超越顾客的期望值并不一定要花费更多的资金，但效果可能会更好。

你走进一家五星级的饭店，一位戴着棒球帽的学员向你招呼道：“你想来杯牛奶冰激凌吗？”这根本达不到顾客对一个五星级饭店的期望值，更不要说超越了。

你来到一家麦当劳餐厅，一位穿着漂亮的女服务员引你入座，桌上铺着漂亮的亚麻桌布，餐具有银质的、瓷质的、水晶的，还摆放着鲜花和蜡烛，小提琴手在后台拉着柔和的曲子，这超越了人们对麦当劳的期望值吗？

答案是肯定的。

但是当你大口吃着汉堡的时候，会意识到这一切会花掉你更多的钱与时间。麦当劳在世界范围所确立的顾客期望值是价格便宜的快餐。提供这一切，麦当劳却不仅仅只在超越他们所