

<<企业内部服务问题管理>>

图书基本信息

书名：<<企业内部服务问题管理>>

13位ISBN编号：9787208078918

10位ISBN编号：7208078912

出版时间：2008-7

出版时间：上海人民出版社

作者：赵永全

页数：257

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<企业内部服务问题管理>>

### 内容概要

大多数企业已经对外部服务问题给予了充分重视，甚至已经建立了严格的培训和奖惩制度以控制产品和服务的质量，但效果并不理想。

本书将企业外部服务质量问题内化为企业员工的内部服务管理，通过导入内部服务问题管理，端正员工工作态度，提高员工服务能力，从而提升顾客满意度。

本书深入浅出地对企业上下级间服务问题、部门间服务问题、服务流程问题以及员工满意度等八种企业内部服务问题模式进行了专项论述，并提出了可行的对策，为企业提升内部服务质量并进而提高外部顾客满意度提供了动力。

## <<企业内部服务问题管理>>

### 作者简介

赵永全，2006年毕业于哈尔滨工业大学管理学院，获管理学博士学位，现为上海海事大学经济管理学院教师。

多年来致力于企业运营与人力资源管理问题研究，对企业内部运营管理有着丰富的实践经验。为大庆石化、东安动力（上市公司）等企业做过项目咨询，在《中国管理科学》、《企

## &lt;&lt;企业内部服务问题管理&gt;&gt;

## 书籍目录

总序 前言 第一篇 内部服务管理基础篇 第一章 企业,用什么创造价值 一、内部服务:一项难练的基本功 二、内部顾客的对等支付 三、企业中的内部服务问题 第二章 企业内部服务问题的八种常见模式 一、“改而不善”模式 二、“利益失衡”模式 三、“潜规则”模式 四、“官僚主义”模式 五、“特立独行”模式 六、“隔岸观火”模式 七、“积小成大”模式 八、“空降兵”模式 第三章 解决企业内部服务问题的八种有效模式 一、“引狼入室”模式 二、“维新变法”模式 三、“同舟共济”模式 四、“大事化小”模式 五、“小事搞大”模式 六、“开诚布公”模式 七、“换血救人”模式 八、“把酒当歌”模式 第二篇 专项问题解决篇 第四章 解决上级对下属服务的问题 一、领导者的管理误区 二、培养下属,不可忽视 三、授权服务,争取双赢 四、激励下属的方法 第五章 解决下属对上级服务的问题 一、愉快地接受领导 二、消除沟通的障碍 三、施展下属的潜能 四、获得领导赏识的方法 第六章 解决企业内部服务流程问题 一、企业内部服务流程 二、如何挖掘服务流程中的问题 三、解决服务流程问题的方法 第七章 解决部门间服务问题 一、部门冲突的原因 二、解决部门间服务问题的方法 第八章 解决员工满意度问题 一、员工满意的价值 二、如何考察员工满意度 三、提高员工满意度的方法 四、员工满意和企业绩效的距离 五、不可忽视的离职员工管理 第三篇 内部服务理论篇 第九章 企业内部服务管理理论溯源 一、赫斯克特的“服务利润链”理论 二、孙继伟教授的问题管理理论 三、内部营销理论 四、海尔也讲“市场链” 第十章 企业内部服务管理的理论构建 一、内部管理与内部服务 二、如何挖掘企业内部服务问题 三、企业内部服务管理的一般原则 第十一章 企业内部服务管理的质量评价体系 一、内部服务与内部服务质量 二、企业内部服务评价模型 三、服务质量的SERVQUAL评价体系 四、哈洛韦尔的内部服务质量评价方法 五、企业内部服务管理质量的评价体系 六、企业内部服务管理质量的分析方法 后记

## &lt;&lt;企业内部服务问题管理&gt;&gt;

## 章节摘录

一、内部服务：一项难练的基本功 （一）透视企业内部服务 企业的服务问题，实际上包括两个方面。

一方面是企业为满足客户需求而对外提供的服务，“顾客就是上帝！”

”，“顾客永远都是对的！”

”，这些耳熟能详的“名言”或者口号体现了企业对其服务质量的关注。

另一方面，企业的服务内容还包括对内部员工的服务，而这方面问题至今还没有得到应有的重视。

下面这个经典的故事将有助于我们对于企业内部服务的理解。

有一个小伙子结婚了。

经过一段时间的观察，他发现自己的母亲对媳妇特别好，甚至比对亲生儿子还好。

有一天他悄悄地问母亲：“妈，我和我媳妇，你最喜欢谁？”

你好像对她比对我好多了。

”母亲说：“傻儿子，我对她越好，她不就对你越好吗？”

”可见，这位母亲是很有伦理智慧的，因为这位母亲很清楚：如果儿媳妇觉得不幸福，自己的儿子也难有幸福可言，同样这个家庭也没有幸福可言。

企业经营也是这样，无论是有形的产品还是无形的服务，均要通过企业内部员工的共同努力，才能将成功的产品或服务呈现在最终顾客面前。

所以说，企业的经营活动不仅要满足其外部客户的需求，更要为内部的员工提供服务，而两者的关系是内部服务决定外部服务。

外部顾客很难掌握企业内部服务的过程，他们对企业服务质量的评价直接来自于产品和第一线的工作人员。

外部顾客对企业的产品质量满意吗？

对企业的服务质量满意吗？

事实上，这并非只是企业第一线员工的工作结果，企业服务质量的的好坏还要依靠支持部门的员工对第一线工作人员所提供的必要支持与协助。

对于企业内部的所有员工都是这样，可以说，企业的运营是由企业内部员工提供服务和接受服务的各项活动构成的。

一般来说，企业内部服务的内容包括培训教育服务、业务支持服务、绩效管理等等。

（二）企业内部服务的特点 对于企业服务于内部员工的思想，服务利润链理论和内部营销理论都有所探讨，认为应当将员工看作是企业内部顾客，企业通过提升内部顾客的满意度，提升员工的工作热情，以获得企业外部顾客的满意。

笔者在研究中发现，企业内部服务管理与对于外部顾客的服务相比，还有下面两个特点。

（1）企业对内部顾客具有更大的选择自由。

企业为外部顾客提供产品和服务时，选择顾客的自由度很小。

虽然企业是在既定的目标市场策略下，主要针对目标消费者开展营销活动，但是企业往往不能拒绝为满足条件的顾客提供服务，例如出租车拒载现象就是不受法律保护的。

但是企业对于内部顾客的选择性就要大得多，企业在人员引入中可以严把招聘关，对于实在难以满足的内部顾客，企业通常也可以选择结束服务关系，所以，企业内部服务工作是服务加管理的过程。

（2）企业与内部顾客的关系往往更加紧密，不是一次性或有限几次的服务与被服务关系。

企业与员工的服务关系是长期的合作关系，通常，企业和员工都具有长期合作的愿望。

这就使得企业内部服务在出现问题时，更容易采取补救措施解决问题，这也为企业内部服务管理工作提供了机会。

所以，企业内部服务工作的开展，就要既体现服务的一面，又体现管理的过程，服务是为了让员工获得需要的工作条件和工作能力，而管理过程可以实现员工个人目标和企业目标的一致。

（三）薪酬管理，做好内部服务的前提 薪酬管理并不是企业内部服务的首要内容，但是这个问题对于员工满意度的影响很大，是企业做好内部服务工作的基础。

## &lt;&lt;企业内部服务问题管理&gt;&gt;

员工往往需要承担个人和家庭的经济责任，所以企业的薪酬福利会是他们首先关注的因素。一个千方百计压低工资的公司，无论采取什么提高士气的措施都难以提升员工的满意程度。在日常生活中，薪酬福利已经成为最敏感的话题，也是企业内部服务的基本内容。

薪酬作为企业成本的重要组成部分，其投入和产出的性价比是每一个企业需要考虑的问题。

对于企业而言，薪酬的投入量不可能无限增大，必须控制在一定的范围之内，如果薪酬管理制度缺失规范性，或者不够科学，都将严重挫伤员工积极性，并成为企业内部服务管理的障碍。

**案例 某物业公司的薪酬管理风波** 某房地产集团下属有一家物业经营管理公司，成立初期，该公司非常注重管理的规范化和充分调动员工的积极性，制定了一套较为科学和完善的薪酬管理制度，于是公司得到了较快的发展，短短两年多时间，公司的业务就增长了110%。

随着公司业务的增长和规模的不断扩大，员工也增加了很多，人数达到了220多人。

但公司的薪酬管理制度却没有随公司业务的发展和人才市场的变化而适时调整，还是沿用以前的制度。

公司领导原以为发展已有了一定的规模，经营业绩理应超过以前，但事实上，整个公司的经营业绩不断滑坡，客户的投诉也不断增加，员工对工作失去了往日的热情，还出现了部分技术、管理骨干离职的现象，其他人员也出现不稳定的情绪。

其中，公司的工程部经理在得知自己的收入与后勤部经理的收入相差很少时，感到不公平，他认为工程部经理这一岗位相比后勤部经理的岗位，工作难度大、责任重，应该在薪酬上体现这种差别，所以，工作起来没有了以前的那种干劲，后来终于辞职而去。

因为员工的流失、员工工作缺乏积极性，致使该公司的经营一度出现困难。

在这种情况下，该公司的领导意识到问题的严重性，经过对公司内部管理的深入了解和诊断，发现问题出在公司的薪酬系统上，而且关键的技术骨干力量的薪酬水平较市场水平明显偏低，对外缺乏竞争力；公司的薪酬结构也不尽合理，对内缺乏公平，从而导致技术骨干和部分中层管理人员流失。

面对这些问题，该公司内部服务管理工作已经很难开展，公司的首要工作是重建科学合理的薪酬体系，改善与员工的劳资关系，提高内部服务质量，激发员工的积极性和工作热情。

**(四) 培训和教育服务** 一些大公司都建立了完善的员工培训和教育计划，这是确保员工具有必要业务技能的重要服务内容。

通用电气(GE)的约翰·韦尔奇先生曾经说：“对于喜欢竞争的人来说，GE的工作是世界上最好的工作。

我们拥有最佳的教育和培训资源，以及保证提供促进个人和职业发展的机会的工作环境。

”培训和教育的作用至少在两个方面是不容忽视的：(1) 提高业务技能。

高水平的服务技能，通常是提高生产效率、提升产品质量和服务质量的重要前提。

(2) 提高员工满意度。

几个保险行业的朋友都很向往到某保险公司工作，我问他们原因何在。

是因为该公司的薪酬高吗？

回答是否定的，他们告诉我，该公司具有“保险业的黄埔军校”之美誉，到这样的公司工作，对于自身职业生涯的发展是很有好处的。

为了获得员工对于企业的忠诚，很多日本企业向员工做出了“终身雇用”的郑重承诺，在当时对于提高组织效率和员工满意度产生了很大的促进作用。

然而，面对空前激烈的市场竞争，企业与员工的“双赢”局面逐渐发生了变化。

1999年8月20日，日本兴业银行、第一劝业银行和富士银行宣布达成合作协议，三家银行将成立一家控股公司，总资产将达1.26万亿美元，从而超过总资产为8680亿美元的德意志银行，成为世界上资产实力最大的银行集团。

极具讽刺意味的是，这三家银行认为，在这个新的联合体成立之后，它们首先要做的事情就是，在未来五年内对海外的150个分支机构进行裁员。

在激烈的市场竞争下，组织与员工的长期承诺已经十分脆弱，提供系统化的培训和教育服务的难度比以往更大，下面是两个较为成功的案例，值得我们思考。

**案例 蒙牛依靠培训实现突围** 1999年，蒙牛年销售额不过3730多万元，但到了2002年，蒙牛



## &lt;&lt;企业内部服务问题管理&gt;&gt;

的年销售飙升到16.68亿元，2003年底，这一数字达到40.715亿元。

一边是以几何级数迅猛发展的喜悦，一边却是从未有过的担忧：融资根本不成问题，但人才却千金难求，特别是管理人才，成为蒙牛当时最稀缺的资源之一。

当时蒙牛招用了大批农民工，如何通过短期培训使其迅速成为合格的产业工人；如何让人数迅速增加的中层管理者更好地理解并接受公司的理念，使其价值观做到最大的趋同等，这一系列问题成为蒙牛需要迫切解决的问题。

解决这些问题需要大量有针对性的培训。

蒙牛及时成立了蒙牛商学院，这样不仅能提供简单的技能培训，还能建立属于自己的课程研发体系和提高实施能力，可以说，蒙牛商学院在帮助企业顺利度过快速成长期立下了汗马功劳。

在业务能力的提高问题上，员工个人很少能做到系统规划，企业却能站得更高、看得更远，蒙牛及时、系统的培训服务，实现了公司与员工的双赢。

**案例 摩托罗拉公司的培训和教育服务** 长久以来，摩托罗拉（中国）电子有限公司十分重视对员工的培训和教育服务，通过不断的培训来提高员工的职业技能，改善员工的知识结构，为员工个人的发展提供机会。

摩托罗拉（中国）电子有限公司的培训和再教育工作从员工加入的第一天就开始了。

新员工的培训包括：了解六西格马质量管理、顾客完全满意、缩短生产周期、环境保护、职业道德、5S场地清洁等等。

为了确保公司事业的发展 and 保持最佳人才优势，公司规定，从总裁到普通员工，每人至少接受5天的增加自身价值的培训和教育。

培训课程包括技术知识、管理和行为科学知识、文化及语言训练。

1993年，摩托罗拉大学中国分校在北京正式成立。

1995年，天津培训部扩建为天津培训中心，并在当年培训员工28665人次。

摩托罗拉公司不仅注意招聘高素质的员工，而且还不断地对员工进行职业培训，正是高水平的培训和教育服务，使企业得以兴旺发达。

**（五）业务支持服务** 企业内部服务中的业务支持，是指员工通常不是仅仅依靠个人能力来完成工作的。

一线员工生产产品或者向外部提供服务，离不开企业内支持部门和员工的配合。

虽然支持部门的员工与顾客的接触很少，但是对提供给顾客良好的服务质量却有着深远的影响。

在企业内部，不仅第一线的工作人员与支持部门的员工存在着服务与被服务的关系，任何员工的工作都需要相关部门和人员的业务支持，包括领导与下级员工之间的业务支持、后勤部门与生产部门之间的业务支持、市场部和销售部门之间的业务支持等。

在企业中，正是有了这些业务支持活动的有效运转，企业的各项工作才得以顺利展开，进而形成一条条的企业内部服务流程。

从这个角度来讲，企业管理的实质是对于企业内部服务流程的管理，并由此建立相应配套的考核、激励机制，保证各项工作环环相扣，流程畅通无阻，最终给客户提供最满意的产品和服务。

下面以北京昆仑饭店对一线员工的业务支持为例，看看企业如何做好内部服务的业务支持。

**案例 昆仑饭店对一线员工的业务支持** 在酒店林立的北京，中国锦江集团旗下的昆仑饭店颇有名气。

凭借优质的服务质量，昆仑饭店获得了中外宾客和业内人士的交口称赞，并获得一系列荣誉。

昆仑饭店高质量的外部服务质量，得益于其高质量的内部服务。

昆仑饭店在部门间倡导“二线”为“一线”服务的风气。

饭店里非生产性的二线部门的管理一向是薄弱环节。

二线人员的懒散懈怠及对一线人员的颐指气使等不良作风，制约了饭店整体素质的提高，对一线生产积极性造成负面影响。

昆仑饭店为此推出“一线评议二线”的活动，反映一线服务员工的真实表达意愿。

总经理亲自出面召开员工代表恳谈会交心，各个二线部门纷纷自行先期整改。

与员工生活密切相关的职工餐厅、浴室、宿舍、医务室等10个岗位被饭店指定为测评单位。

## <<企业内部服务问题管理>>

员工以不记名方式填写的1700多份意见书，直送总经理、副总经理审阅。

合理建议一一落实，不良风气一一被纠正。

二线改进了，一线气顺了，上下级之间更为融洽了。

总之，只要能真心实意地关爱员工，就一定会得到员工全身心投入工作的回报。

一些企业不能为一线人员提供有效的工作支持，往往是理念的问题。

很多管理者认为，一线人员在企业里处于组织结构的最下层，理应成为被管理者，于是出现规章多、脸色难看等现象，内部服务一塌糊涂，昆仑饭店的做法值得他们借鉴。

二、内部顾客的对等支付 现代企业管理理论强调对于核心竞争力的培养，从概念上说，企业核心竞争力是指本企业所特有的而其他企业不具备的技术、服务、管理等方面的能力。

核心竞争力的内涵随着企业经营环境的发展而不断变化，20世纪中期是资金主导型、70年代倾向于技术开发、80年代靠的是战略管理能力、90年代关注于信息技术，而现在看来，企业高效运转的最重要资源还是人力资源。

管理学大师彼得·德鲁克曾说过：“企业只有一项真正的资源：人。

”员工获得企业内部服务的同时，为企业创造了独特的长期价值，成为企业竞争力的动力源泉，这就是员工对于企业的对等支付。

企业员工的对等支付主要有两个方面：员工绩效价值和员工存在价值。

（一）员工绩效价值 员工在工作岗位上生产产品或者提供服务，为实现企业的组织绩效贡献着价值，这方面的员工价值属于绩效价值。

企业可以通过员工生产的产品或者提供的服务的质量，对于员工的绩效价值进行测评。

企业可以通过改善内部服务促进员工绩效价值的提高。

在一定的资源条件下，员工绩效价值受到两个方面的影响，即工作能力和工作态度。



## <<企业内部服务问题管理>>

### 媒体关注与评论

不善于危机预警，会听不到危机的脚步；不善于分析问题，会让人整天瞎忙；不善于表达问题，难以得到领导的赏识；不善于解决问题，则像只顾埋头拉车的“老黄牛”一样吃亏！

“问题管理”告诉你分析问题、表达问题和解决问题的诀窍，不仅能够帮助企业解决问题，而且能让你获得领导的赏识、赢得下属的敬重、取得同事的理解，进而实现职业发展、事业成功、心情舒畅！

为下级服务不到位，会导致“人心散了，队伍不好带”；为上级服务不到位，会引起上下职能错位，并让自己面临生存危机；为平级或同事服务不到位，会导致员工之间关系紧张，部门之间鸿沟丛生！

本书帮助企业建立和谐的内部关系，不仅有助于企业增强凝聚力、提升员工满意度，而且让管理者在复杂的内部关系中左右逢源，得心应手！

——中国首位问题管理专家 孙继伟 博士

## <<企业内部服务问题管理>>

### 编辑推荐

为上级服务，为下级服务，为平级服务，一个都不能少！

<<企业内部服务问题管理>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>