



主要内容

- 第一章 从服务到服务科学
- 第二章 服务业务流程
- 第三章 服务工程
- 第四章 服务管理
- 第五章 IT服务管理



第四章 服务管理

- 4.1服务管理的出现
- 4.2服务管理的概念
- 4.3服务管理的主要内容
- 4.4 服务利润链
- 4.5服务质量管理



4.1 服务管理的出现

服务管理（**Service Management**，简称**SM**）因服务竞争而产生，因服务管理理论的研究及其应用而发展。

- 4.1.1 服务管理的产生
- 4.1.2 服务管理的发展



4.1.1 服务管理的产生

- 首先，服务业在社会经济中的地位与日俱增。
- 其次，服务是过程而不是物件，服务产出与实体产品存在本质差异，服务业的管理方法应有别于制造业的管理方法。
- 第三，信息技术的发展促进了新技术的传播，新技术的出现，使得企业可以采用与规模生产完全不同的方式取得同样的结果。
- 第四，用户随着受教育程度和生活质量的提高，消费观念趋于理性和现实。
- 第五，服务业的管理需要不同于制造业的管理理论和方法。



4.1.2 服务管理的发展

- 服务管理的核心是服务质量，服务质量的高低取决于用户的感知。
- 从20世纪60年代开始到现在，服务管理已成为国内外管理界一个重要研究领域。
- 20世纪80年代初，北欧学者研究了服务质量的内涵和性质等，美国营销科学院资助了一项为期10年的服务质量专项研究，欧美很多高校成立了服务质量研究机构，一些颇具影响的研究成果相继问世。
- 20世纪80年代以后，美国哈佛大学商学院、凡德彼尔特大学的服务研究中心等在“服务质量”领域的研究日趋深入。
- 我国也十分重视服务管理的研究和实践。



4.2 服务管理的概念

- 4.2.1 服务管理的定义
- 4.2.2 服务管理的特征
- 4.2.3 服务管理的要素



4.2.1 服务管理的定义

根据不同的视角，服务管理有以下三种定义：

- 如果以**服务**为中心，服务管理可被视为谈判、服务协议的表述与拟定、责权的分配与制衡，以及服务供求双方就能支持用户业务流程的服务和服务级别而相互评论的过程。
- 如果以**用户**为中心，服务管理可被视为确立、测量并确保服务目标实现的过程，是提交始终能满足用户要求的服务过程。
- 如果以**服务提供者**为中心，服务管理可被视为一个人和系统的集合。



4.2.2 服务管理的特征

- 一般管理视角。将企业的外部效率置于重要地位，强调用户如何看待核心产品和企业总表现。
- 用户导向。强调用户关注，认为质量是用户评价的，需要研究用户感知质量。
- 长期观点。长期观点对营销有重要影响，关系营销得到人们的认可。
- 综合方法。综合管理方法可以作为连接企业传统职能，或传统学科的桥梁。
- 关注内部开发与强化。关注员工的发展和员工对企业目标和战略的投入。



4.2.3 服务管理的要素

- 服务协议。
- 操作级别协议，为每个向用户提供服务的部门明确技术、信息或时间进度的具体要求，避免向用户做出无法兑现的承诺。
- 支持合同，针对第三方或服务提供者提供的服务，把有关数据改成支持合同。
- 报告，补充服务协议，服务管理总体效果的表现报告。
- 服务目录，记载和说明组织内部提供的一切服务及其服务条件，明确界定服务提供者能够提供的服务，并同业务目标 and 需求关联，支持被优化的以服务为中心的组织。
- 技术和工具，辅助服务提供者有效管理服务。



4.3服务管理的主要内容

- 4.3.1服务战略
- 4.3.2服务设计
- 4.3.3服务运营



4.3.1 服务战略

- 服务战略，指对用户有意义的、对企业可行的、有关服务提供的明确原则或方法。
- 服务管理战略是一种内向型服务战略，它针对企业内部，注重服务质量、服务设计和服务文化，加强员工素质和服务技能水平的提高，从而为用户提供优质服务。



4.3.1 服务战略

三种基本的服务竞争战略：

成本领先

差异化

集中化



4.3.2 服务设计

- 服务系统设计：服务系统设计包括服务环境设计、产品和服务设计、服务制度设计、服务组织设计和服务方法设计。
- 服务环境设计：服务环境设计包括选址和服务实施布置等。
- 产品和服务设计：服务提供的过程伴随着产品的使用，良好的服务始于优秀的产品设计。



4.3.2 服务设计

- 服务制度设计：服务制度设计是根据服务战略制定具体实施服务的规章、程序、方法、标准和要求等，固定成为服务制度。
- 服务组织设计：服务组织是实施服务战略的组织结构，必须围绕服务战略设计服务组织。
- 服务方法设计：服务方法设计指服务企业应充分考虑行业特点、企业自身特点和用户需求，采取多种方法服务用户。



4.3.3 服务运营

- 在服务运营中，用户参与服务过程，服务的生产和消费同时发生，服务能力随时间消逝，服务场所的选择取决于用户，服务劳动力密集，具有无形性，难以衡量产出。



4.4 服务利润链

- 4.4.1服务利润链模型
- 4.4.2服务利润链的要素
- 4.4.3服务利润链的作用



4.4 服务利润链

- 美国哈佛大学商学院的**James L. Heskett**等总结服务营销的研究成果，整合服务管理理论发展的市场营销、人力资源等多学科知识，追踪研究上千家服务企业的成功经验，在**1994**年提出了服务利润链。服务利润链是现代服务管理理论的代表成果之一。

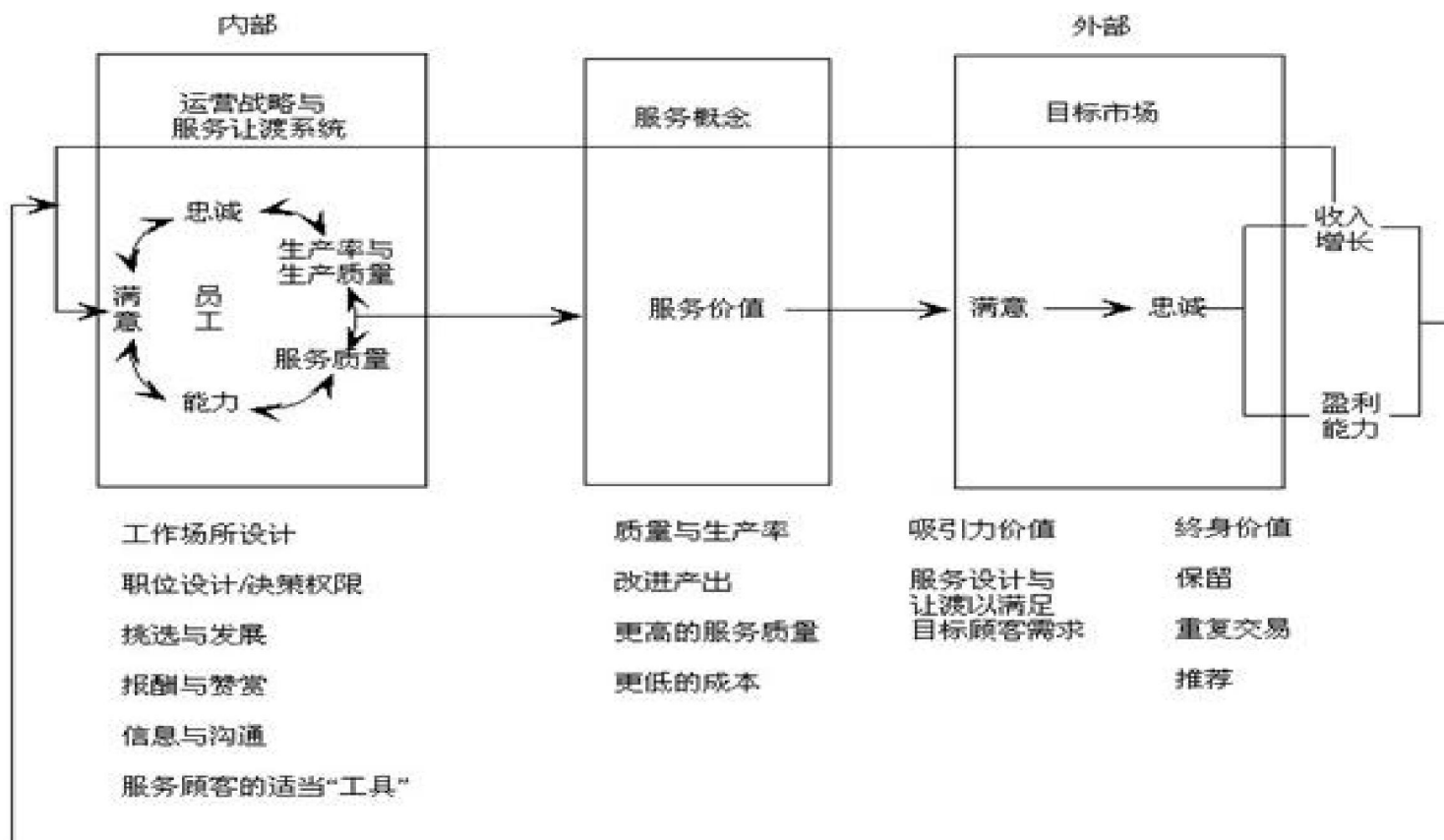


4.4.1 服务利润链模型

- 服务利润链（**Service Profit Chain**）模型涉及员工、用户和企业三个主题，建立了一个逻辑框架，将员工行为、用户态度和企业业绩联系在一起，总结出企业的利润和业绩表现于用户满意、用户忠诚以及员工满意、员工忠诚、保留率和生产率等服务因素之间存在着直接的相关关系，并形象而具体地表述出来。



4.4.1 服务利润链模型





4.4.2 服务利

有关研究指出，用户忠诚度每提高**5%**，利润可以提高**25%~85%**；当用户忠诚度提高**1倍**时，市场份额可以提高**1倍**。

因用户
份额，

在服务业和制造业中，用户的忠诚度来管理好并困难

用户忠诚与利润率和成长的关系

用户满意度和忠诚度

现在用户以价值为导向，价值对用户不仅是一个成本的函数，而是用户所享受一切结果的一个多元函数。服务企业在向用户提供价值时，首先，要增加服务系统的开放性；其次，有效利用用户对服务感知价值的相关信息；最后，在整个服务过程中，双重强调服务质量，即强调始终正确、无懈可击，又强调随机应变

外部服务价值



4.4.2 服务利润链的要素

服务员工生产力

在许多服务业企业，服务员工的生产能力不仅以其服务产出数量来表示，还要包括其所提供服务的质量

内部员工的忠诚度和满意度

内部员工的忠诚度主要表现为员工是否愿意长期为公司效力，转化工作部门或公司的人数是衡量内部员工忠诚度的一个重要指标。服务业企业的生产力与其服务员工的稳定性紧密相关

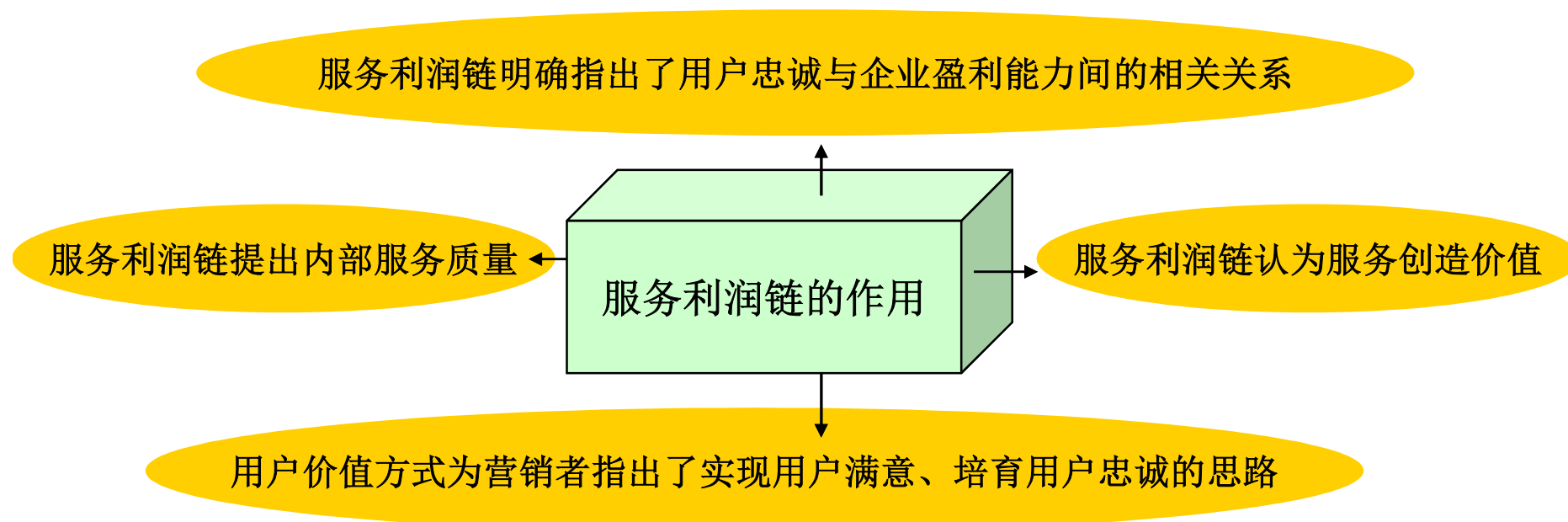
内部服务质量

内部服务质量一般用员工对工作、同事和企业的感觉测度。提高企业内部服务质量是提高利润的重要途径



4.4.3 服务利润链的作用

- 服务利润链，对于提高服务企业的营销效率和效益，增强企业的市场竞争优势，能起到较大的推动作用。





4.5服务质量管理

- 4.5.1服务质量的内涵
- 4.5.2服务质量差距模型



4.5服务质量管理

- 服务质量是服务管理的核心。服务质量从有形产品质量引申而来。
- 有形产品质量在传统上分为无瑕疵、符合规范或标准、满足用户需求的程度、离厂之前的内部失败率和市场中的外部失败率等四种。
- 服务质量因服务的无形性、差异性和不可分离性等特性，与有形产品质量具有明显的不同。



4.5.1服务质量的内涵

- 服务质量是期望服务与体验服务的质量对比，即用户对服务的期望与实际感知的服务的对比。当感知超出期望时，服务具有特别质量，否则服务不符合用户的质量要求。
- 服务质量可分为技术质量和功能质量：
 - 技术质量指服务过程的产出，即用户通过服务所得到的东西，易于客观评估。
 - 功能质量是在生产过程之中用户所经历和感受到得东西，有较强的主观色彩，一般难以客观评定。



4.5.1服务质量的内涵

服务质量具有可行性、可靠性、响应性、保证性和移情性等5个要素

- 有行性：有行性指有形的设施、设备、人员和沟通材料的外表。
- 可靠性：可靠性是可靠地、准确地履行服务承诺的能力。
- 响应性：响应性是帮助用户并迅速提供服务。
- 保证性：保证性是指员工所具有的知识、礼节以及表达出与可信的能力。
- 移情性：移情性是设身处地地为用户着想并对用户给予特别的关注。

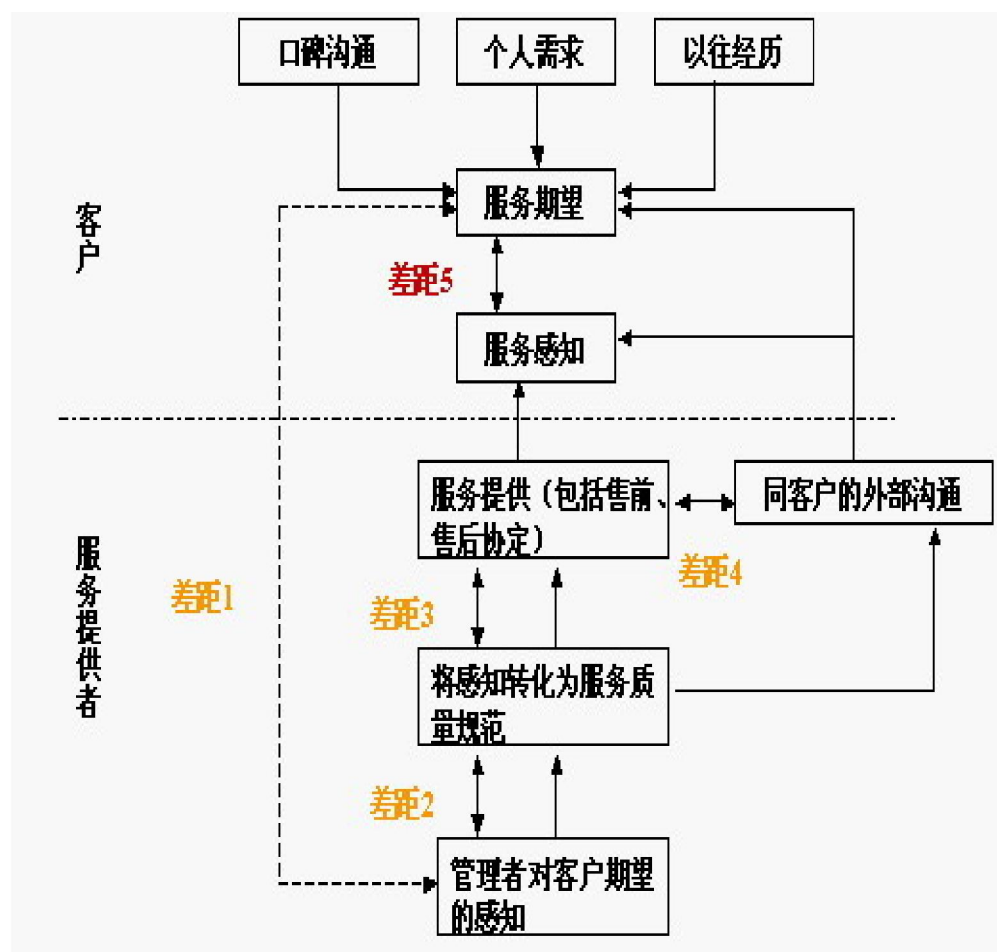


4.5.2 服务质量差距模型

- 差距分析可以发现服务提供者与用户期望服务的差距，明确差距，使用户给予质量积极评价，提高用户满意度，是制定战略、战术和保证期望质量和现实质量一致的理论基础。



4.5.2 服务质量差距模型



➤ **差距1** 是管理层认知差距，指管理者不能准确地感知用户的服务期望。

➤ **差距2** 是质量标准差距，指所制定的具体质量标准与管理层对用户期望的服务质量的认识之间的差距。

➤ **差距3** 是服务传递差距，指服务产生与传递过程没有按照企业设定的标准进行。

➤ **差距4** 是市场营销传播差距，指市场宣传的承诺与企业实际提供的服务不一致。

➤ **差距5** 是服务质量感知差距，指用户体验和感觉到得服务质量与自己预测的服务质量不一致。



思考题

- **【1】** 分析服务管理的必要性。
- **【2】** 服务管理有哪些特征和要素？
- **【3】** 服务管理的内容有哪些？
- **【4】** 分析服务利润链的要素。
- **【5】** 分析服务质量差距模型。



감사합니다

•Korean

多謝

•Traditional Chinese

ขอบคุณ

•Thai

Спасибо

•Russian

•Gracias

•Spanish

Thank You

•English

شكراً

•Arabic

•Obrigado

•Brazilian Portuguese

多谢

•Simplified Chinese

•Grazie

•Italian

•Danke

•German

•Merci

•French

நன்றி

Tamil

•Tamil

ありがとうございました

•Japanese

धन्यवाद

Hindi

•Hindi

slwang2011@bit.edu.cn