



服务过程组织

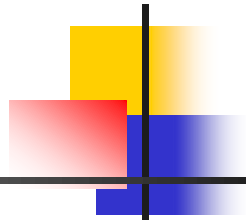
Service Organizing of Process

邱灿华

同济大学经济与管理学院

Outline

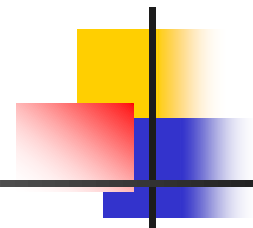
- 服务性质、运作特点
- 服务战略制定过程
- 服务业竞争重点
- 服务传递系统
- 服务系统设计



服务企业

- 麦当劳
- 西南航空公司
- WalMart

制造和服务的区别在哪里？



服务运作的特点

- **顾客参与服务过程 (Customer participation)**

难以实现标准化；为使顾客满意，服务时间的损失；服务质量感觉的主观性；生产效率降低；

- **服务的生产和消费同时发生 (Simultaneity)**

产品不可储存，不能用库存调节需求，控制难度加大；

- **场所的选择取决与顾客**

有限的规模经济性；分散化服务的控制；

- **劳动力密集 (Labor Focus)**

员工不满，对企业造成无法弥补的损失；

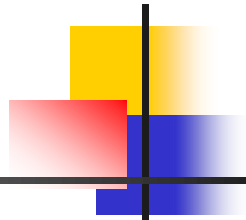
“没有满意的员工，就没有满意的顾客” ----培训和员工福利。

- **无形性 (Intangibility)**

服务的质量标准难以建立，服务的特色性；

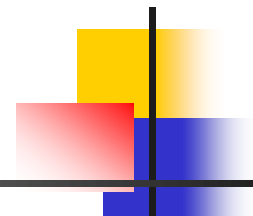
- **衡量产出困难 (Heterogeneity)**

生产率难以测定



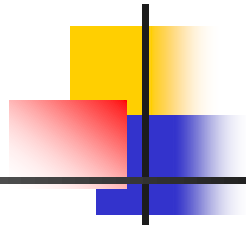
服务分类

- 按是否提供有形产品：
 - 纯劳务生产：咨询、法律服务、指导、授课；
 - 一般劳务生产：批发、零售、邮政、运输、图书馆；
- 按顾客参与程度：
 - 高度顾客接触的服务：
 - 低度顾客接触的服务：
- 按资本和劳务密集程度：
 - 资本密集型服务：
 - 劳务密集型服务：



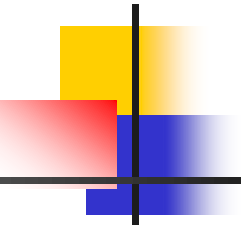
服务过程矩阵 (The Service Process Matrix)

		顾客化程度	
		低	高
劳动力密集程度	低	服务工厂: 航空公司 运输公司 旅馆 度假胜地 娱乐场所	服务作坊: 医院 汽车修理厂 其他维修服务
	高	大众化服务: 零售业 批发业 学校 快餐 城市速递	专业服务: 医生 律师 会计师 建筑师 高级餐馆

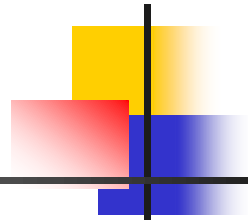
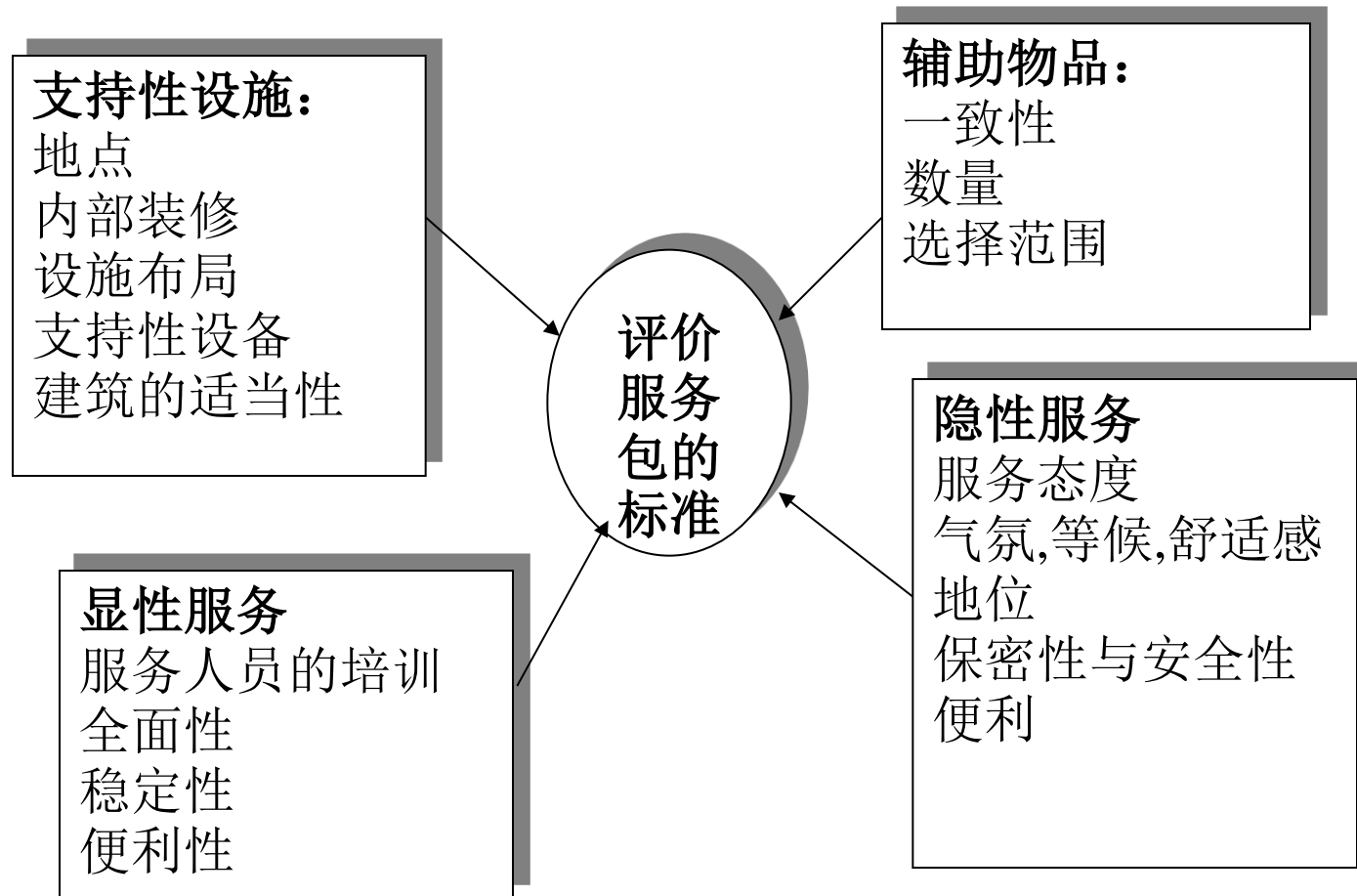


认识服务产品

- 如何全面地评价服务产品？



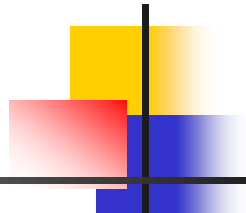
服务产品--服务包 (Service Package)



服务包（**Service Package**）

是指在某种环境下提供的一系列产品和服务的组合。

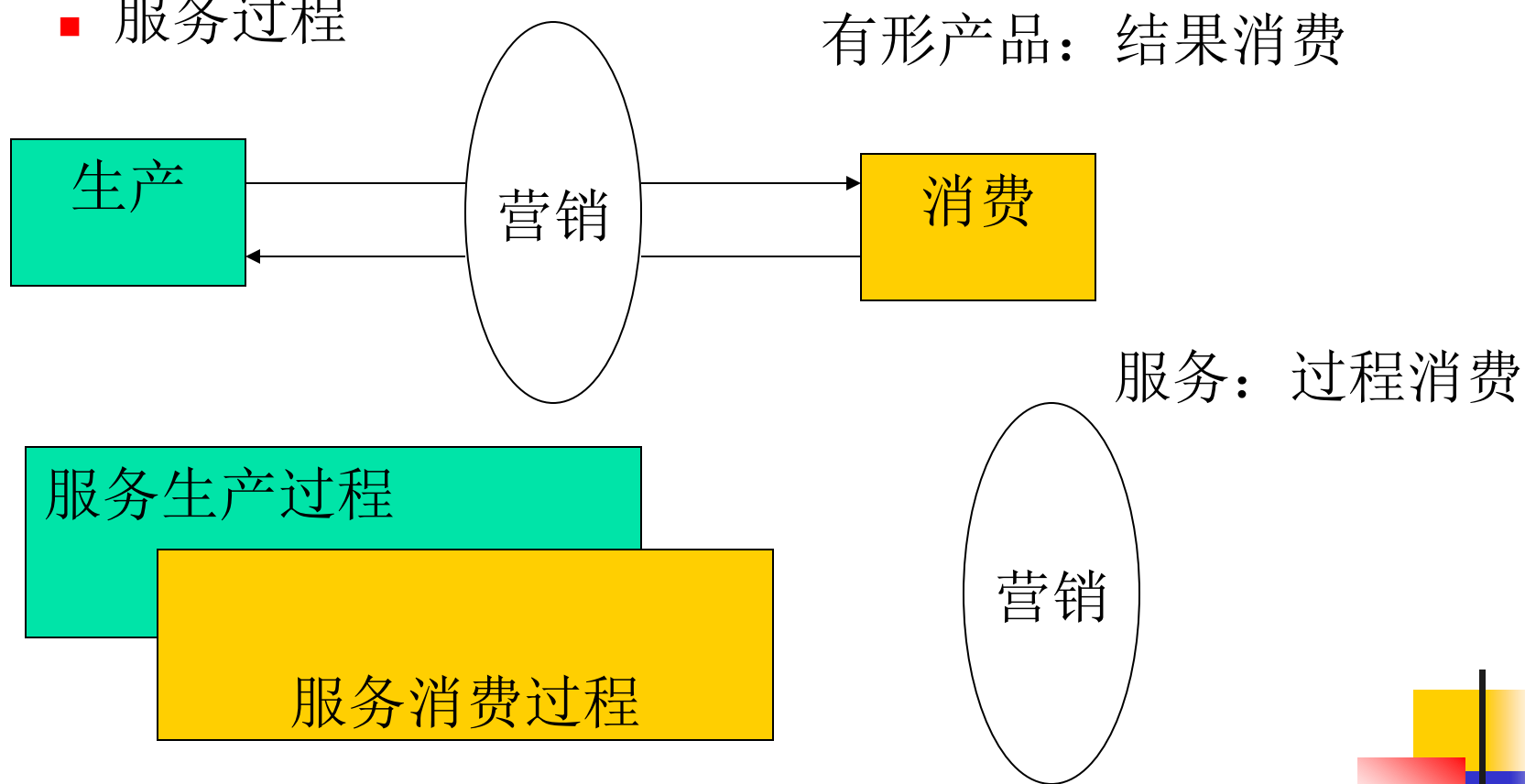
- **支持性设施**：提供服务前必须到位的物质资源。
- **辅助物品**：顾客购买和消费的物质产品、或顾客自备的物品。
- **显性服务**：可以用感官察觉到的服务利益。
- **隐性服务**：顾客能模糊感到的服务带来的精神上的收获，或服务的非本质特性。



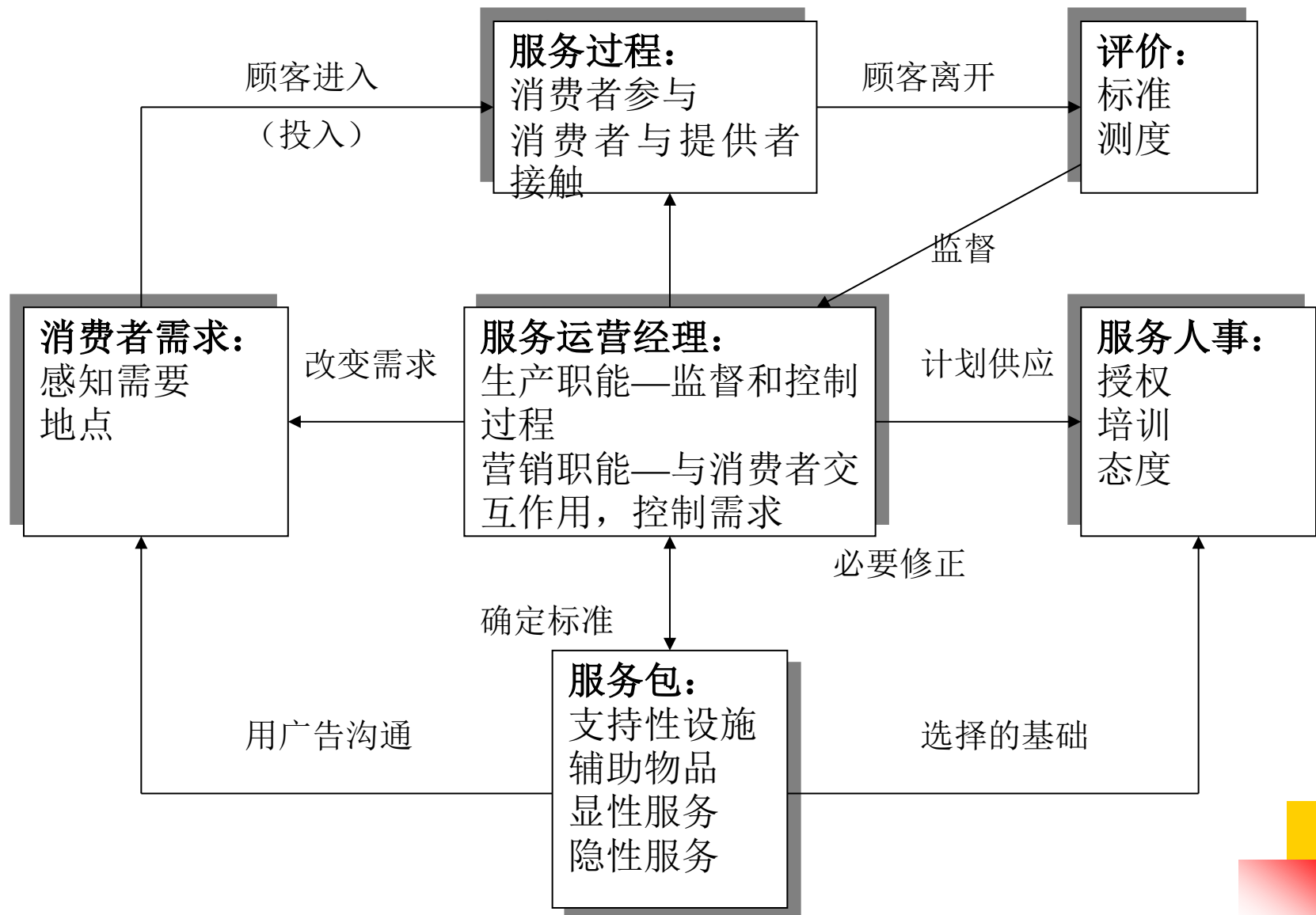
服务消费：过程与结果消费

- 服务质量

- 服务结果
- 服务过程

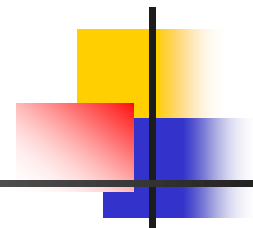


服务管理理念和服务系统的开放观点

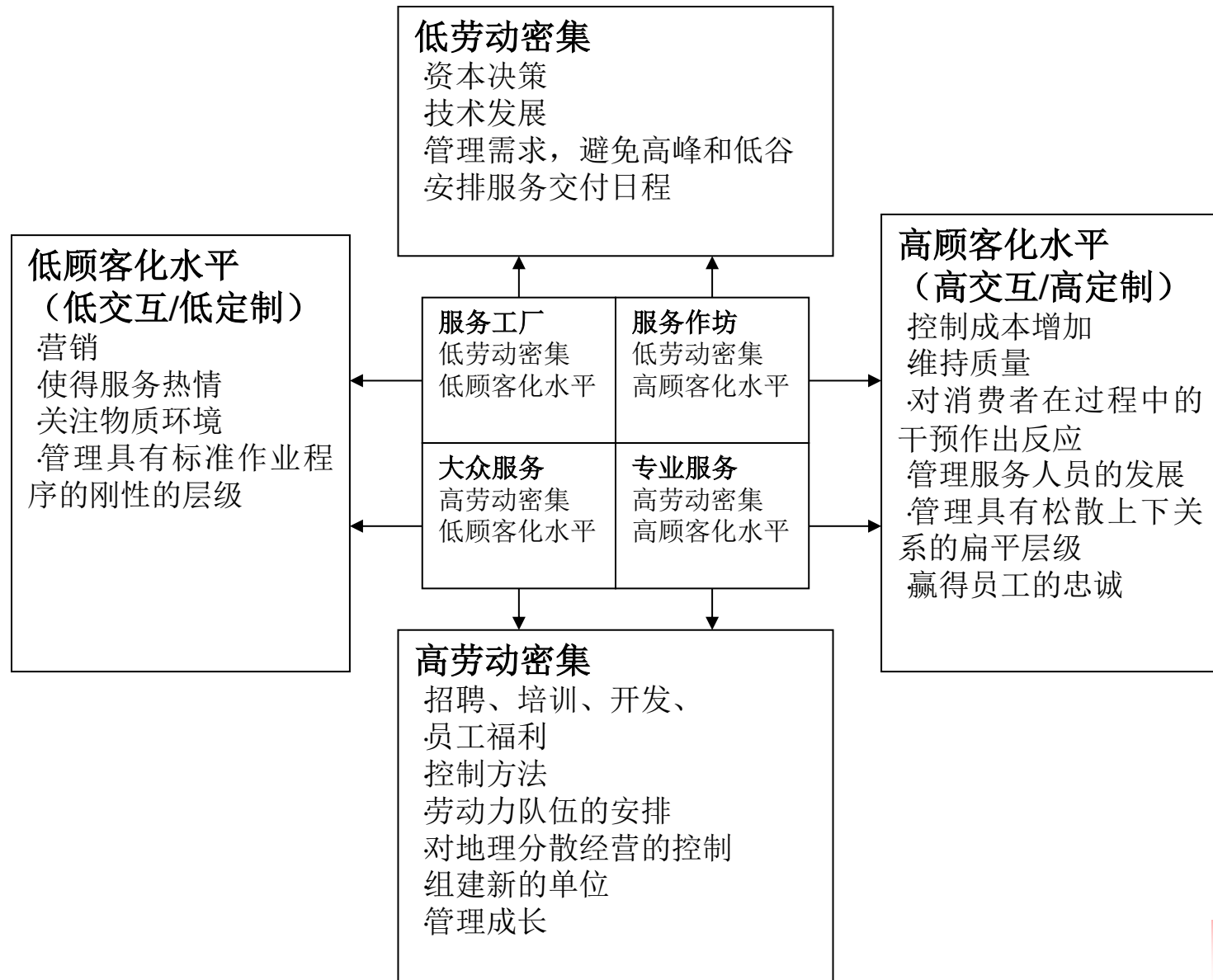


服务侧重

- 针对不同的服务类型，服务管理有何不同？



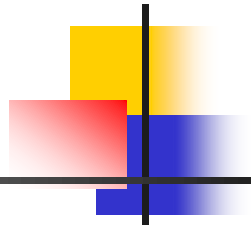
基于服务过程矩阵的服务侧重



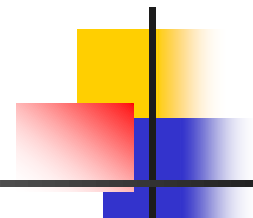
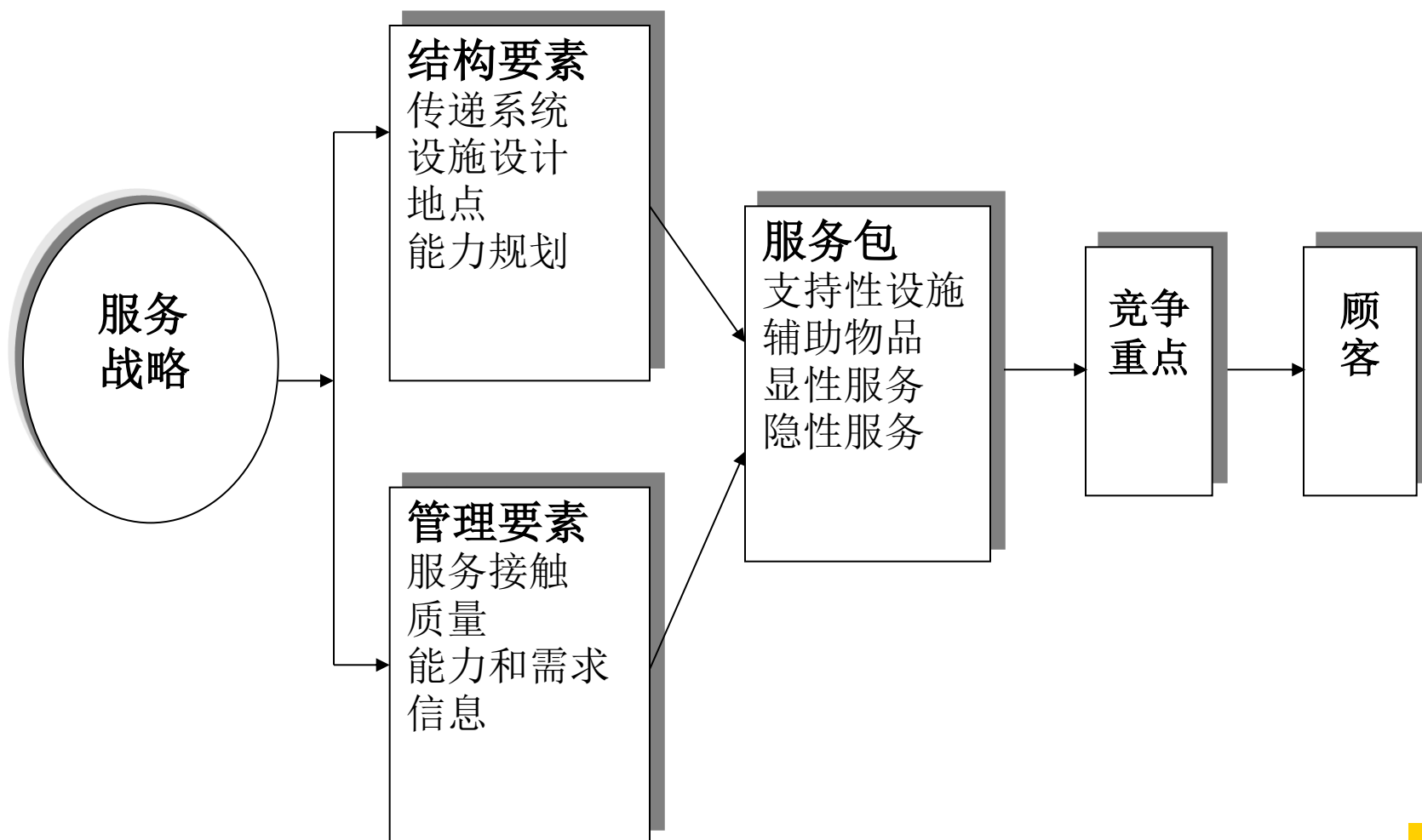
服务战略的制定过程

1、服务竞争环境

- 总体进入障碍较低
- 难以达到规模经济
- 不稳定的销售波动
- 与购买者和供应商交易时，在规模上没有优势
- 产品替代：产品创新能成为服务的替代品
- 顾客忠诚造成的进入障碍
- 退出障碍：少数企业可能在低赢利或不赢利的状态下经营。



2、服务战略的制定过程



2、战略性服务的系统要素

■ 结构要素

传递系统：前台和后台、自动化、顾客参与。

设施设计：规模、美学、布局。

地点：顾客人口统计特性、场所数量、竞争、场所特征。

能力规划：管理排队、服务人员数量、接待能力。

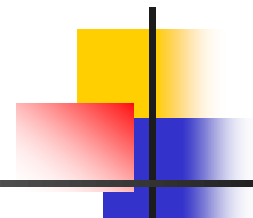
■ 管理要素

服务接触：服务文化、激励、挑选和培训、员工授权。

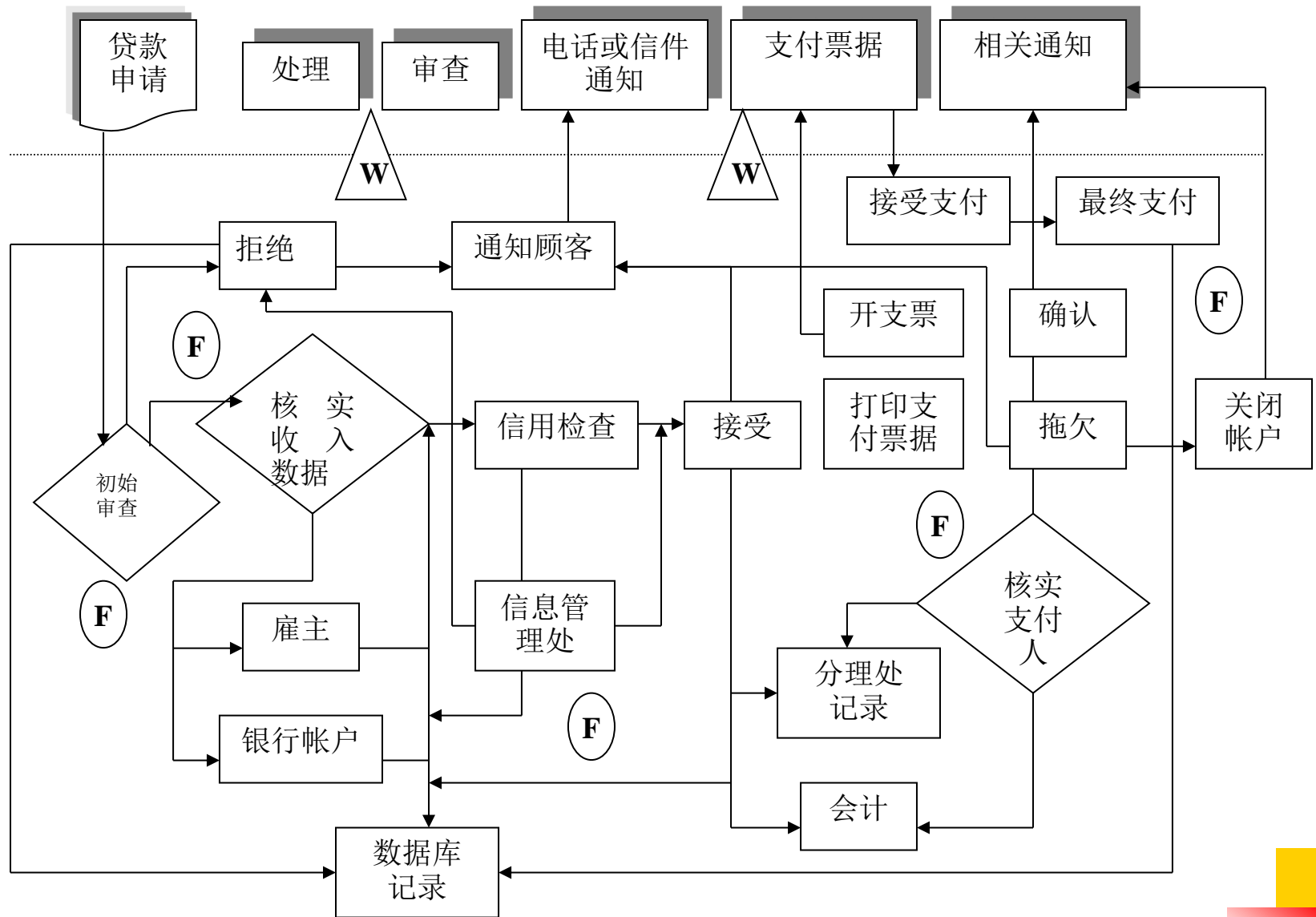
质量：测评、监督、方法、员工期望。

能力和需求的管理：调整需求和控制供给的战略、员工队伍管理。

信息：竞争资源、数据收集。

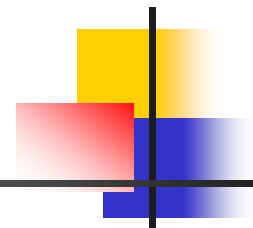


服务传递系统分析-服务蓝图



3、服务业中的竞争重点

- 可获性 Availability
- 便利性 Convenience
- 可靠性 Dependability
- 个性化 Personalization
- 价格 Price
- 质量 Quality
- 声誉 Reputation
- 安全 Safety
- 速度 Speed



4、服务业的订单赢得要素和订单资格要素

- 资格标准 **Qualifiers**

快餐店的清洁，选择的资格要素。

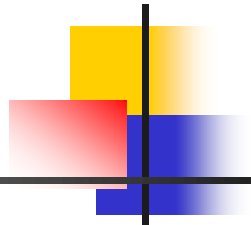
- 服务赢得标准 **Service Winners**

诸如价格、便利或声誉等顾客用来选者服务提供者的因素。

- 服务失败标准 **Service Losers**

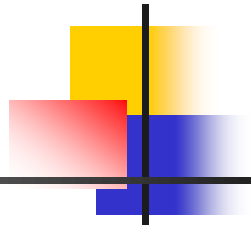
提供的服务没有达到或超过期望期望的水平，导致顾客不满，并永远失去顾客。

可靠性、个性化、速度等因素易成为失败标准。



三、服务业中的运作战略

- 成本领先战略
- 差异化战略
- 集中战略



服务竞争战略

■ 成本领先

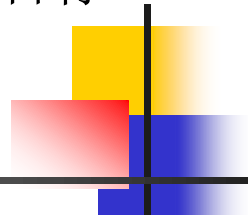
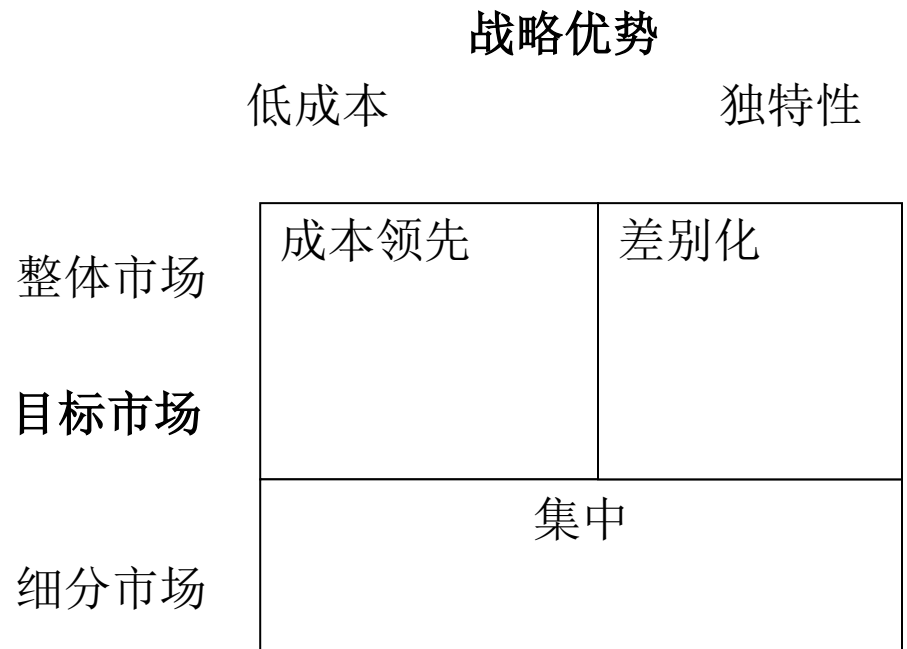
寻求低成本的顾客；
顾客服务的标准化；
减少服务传递中人的因素；
降低网络费用；
非现场服务作业；

■ 差别化

使无形产品有形化；
将标准产品定制化；
降低感知风险；
重视员工培训；
控制质量；

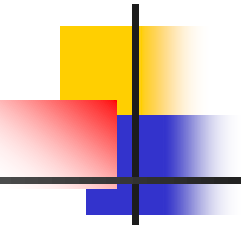
■ 集中

通过更好地满足特定目标顾客需求和/或降低成本，在狭小的目标市场实现差别化。



四、服务系统分析

- 顾客接触分析
- 服务流程结构
- 服务系统设计



顾客接触的分析

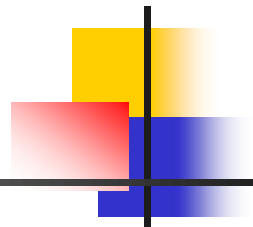
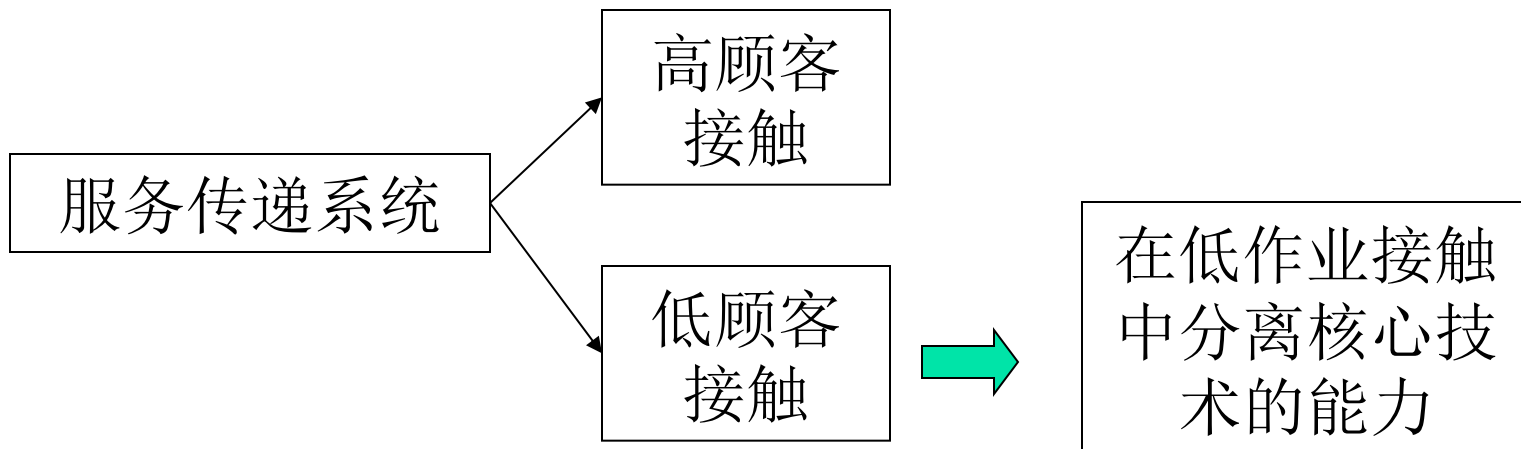
1、顾客的接触程度

顾客出现在服务活动中的时间与服务总时间的百分比。

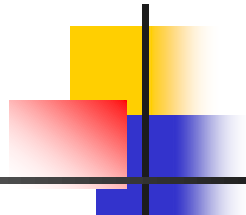
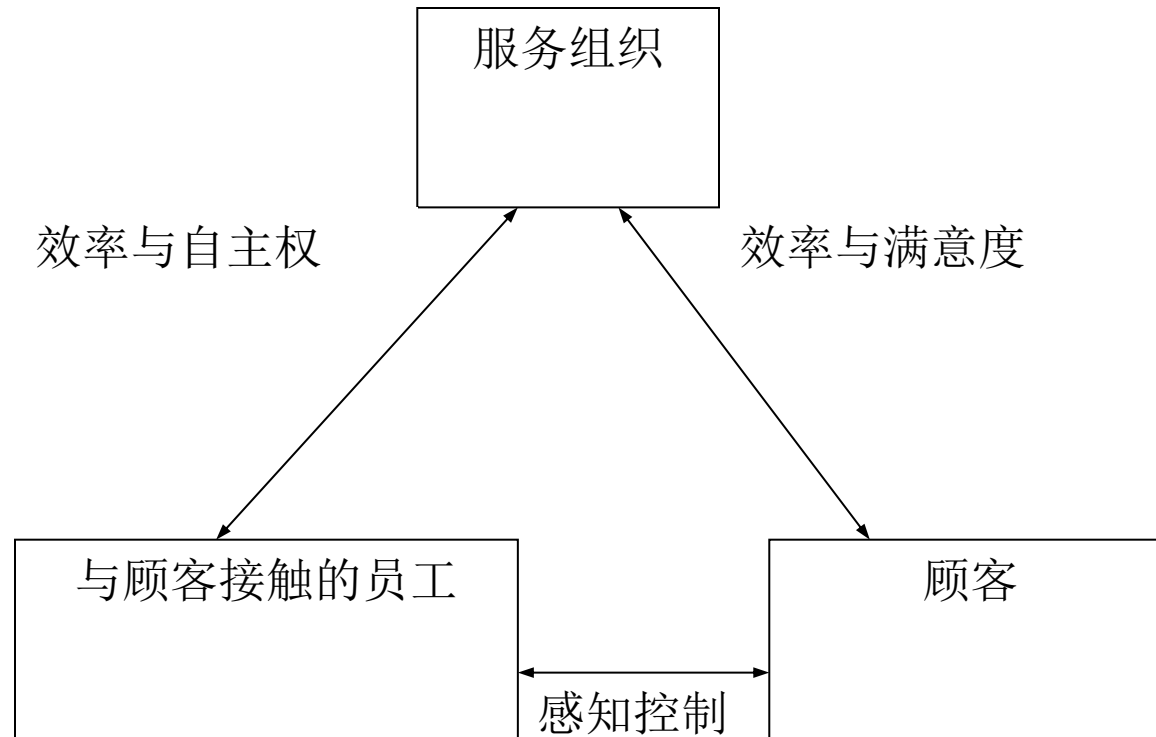
益处：

将服务系统分成高度与低度接触之后，每个领域都可以单独设计以达到改进的目的。

如：航空公司的订票和机组、地勤服务；
医院的洗衣房。

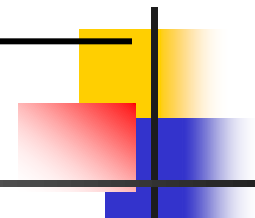


服务接触的三元组合



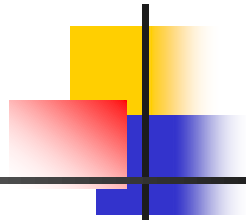
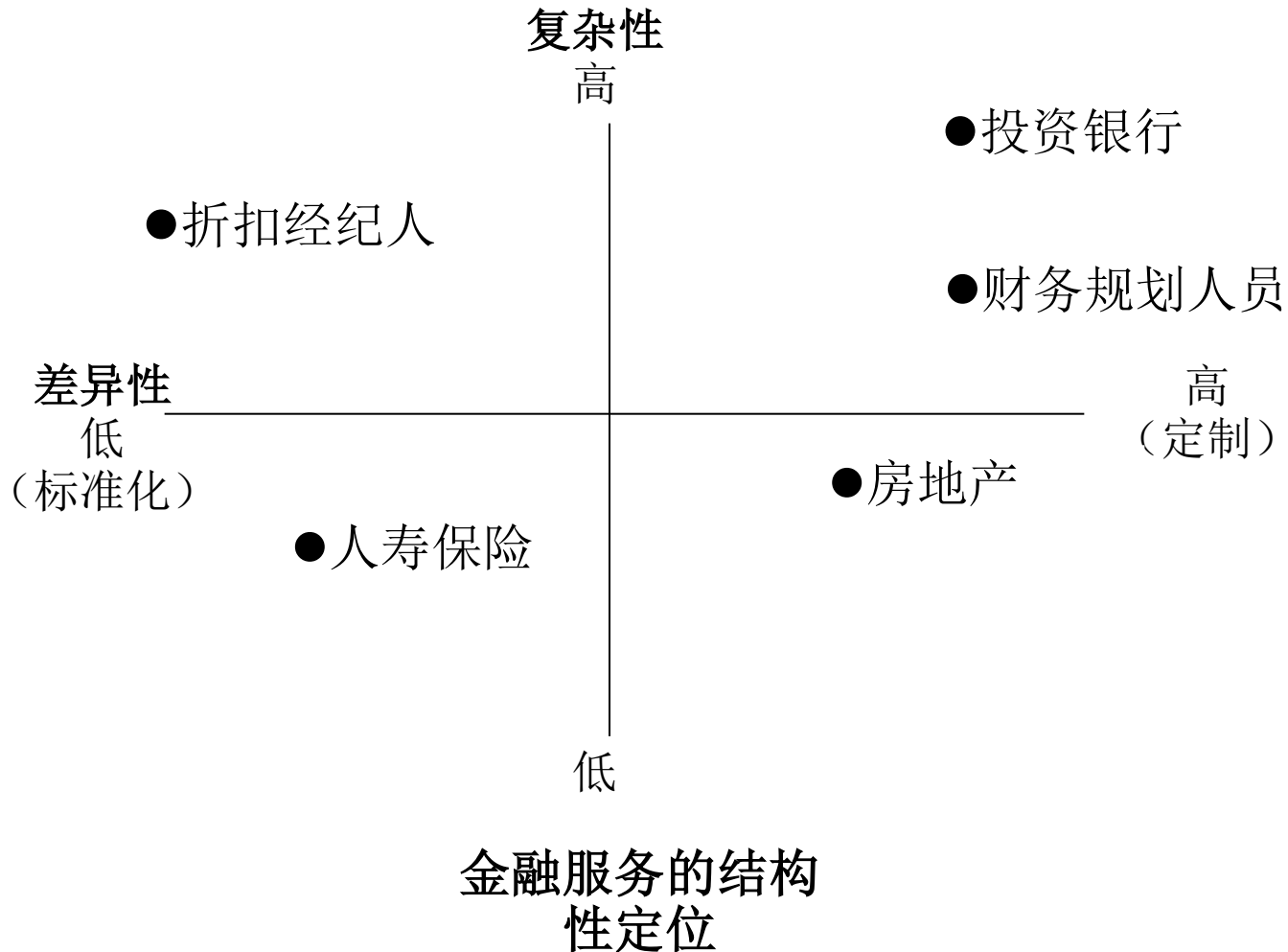
2、高度接触作业与低度接触作业

设计思想	高度接触作业	低度接触作业
选址	接近顾客	接近供货、运输、港口
设施布置	考虑顾客的生理和心理需求	提高生产力
产品设计	环境和实体决定了服务的性质	顾客在服务环境之外
过程设计	生产环节对顾客有直接影响	顾客不参与主要的处理过程
进度表	顾客包括在内，必须满足其需要	顾客主要关心完成时间
生产计划	订货不可储存，均衡生产导致生意损失	完交货或均衡生产都可能
工人技能	员工必须能很好得与公众接触	一线员工只须技术技能
质量控制	质量标准取决于评价者，可变的	质量标准可测量，固定的
时间标准	取决于顾客需求，时间定额松	时间标准严格
工资	易变的产出，要求计时工资	固定的产出，允许计件工资
能力计划	为避免销售损失，能力按尖峰负荷考虑	通过库存调节，能力可平衡
预测	短期的，时间导向的	长期的，产出导向的

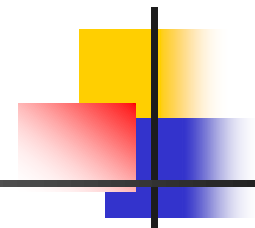
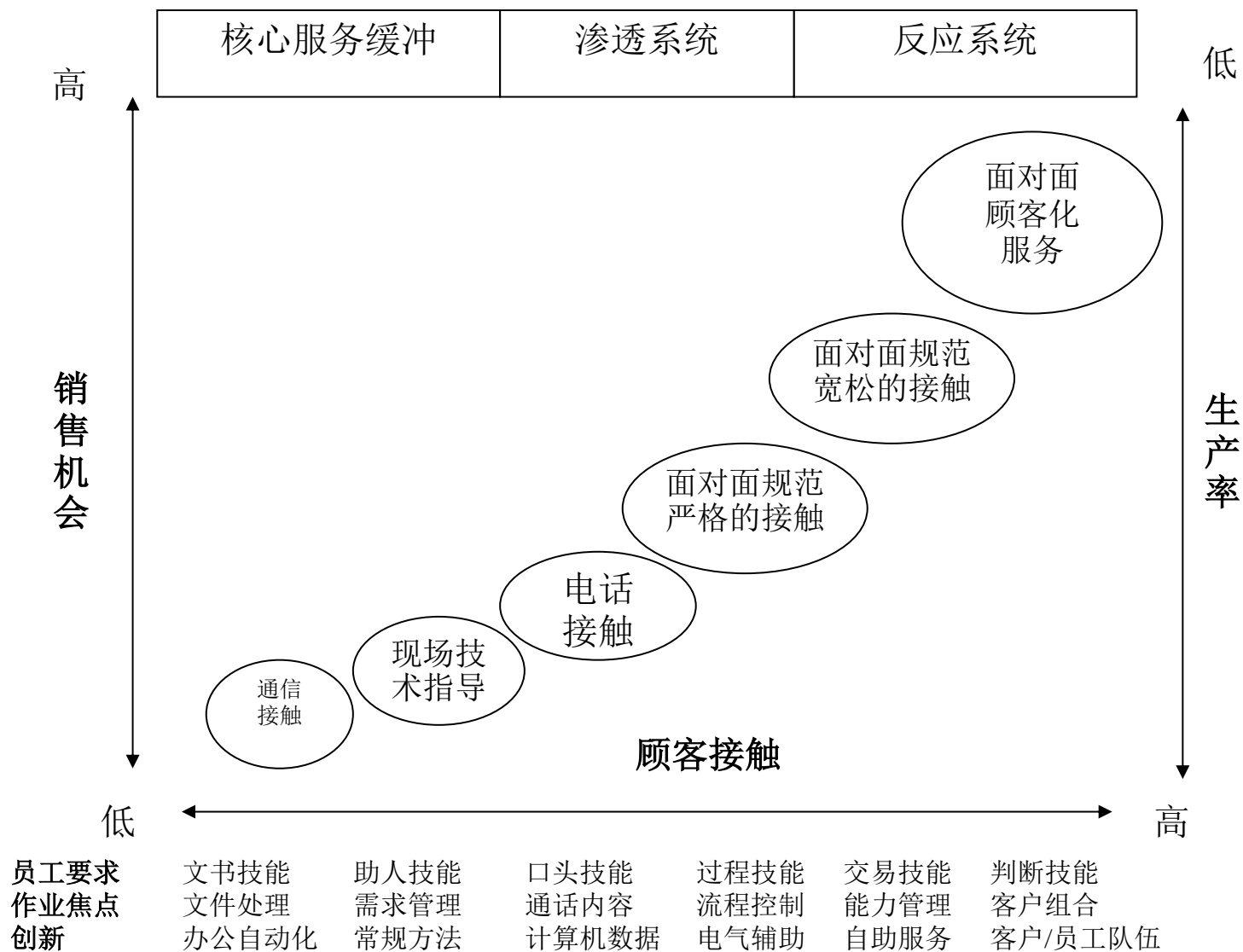


服务流程结构分析实例

- 运用差异性和复杂性来描述服务过程结构

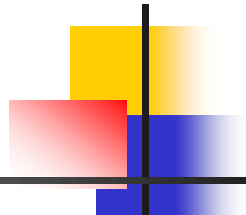


3、服务体系设计矩阵



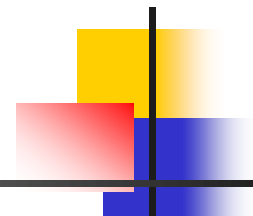
服务体系设计矩阵的使用策略

- 实现运作与市场营销的集成。对二者的权衡变得更明确、更重要。
如：采取规范严格的接触形式→投入较少的高技能员工。
- 明确公司实际提供服务究竟可以有哪些服务方式的组合。生产过程可以多样化。
- 与其他公司提供的特殊服务相比较，有助于提供公司的竞争优势。
- 表明公司成长时，可能适合公司发展的形式。服务业的发展可沿对角线的任一方向。



服务系统设计的一般方法

- 生产线方法
- 顾客作为合作生产者（自动服务方式）
- 顾客接触方法（个体维护方式）



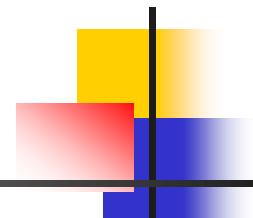
生产线方法

- 核心：

- 提高效率为核心，将服务内容定位于有效生产；
- 系统地用设备替代人，有计划地使用技术；

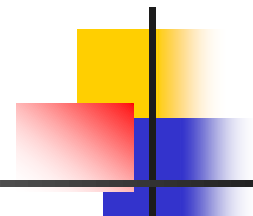
- 特征：

- 个人有限地自主权，服务行为的一致性；
- 劳动分工；
- 用技术替代人力；
- 服务标准化



顾客作为合作者

- 核心：
 - 顾客并非被动的旁观者，成为积极的参与者；
 - 将一些服务活动转移给顾客以提高生产效率；
- 作用：
 - 可提供服务定制的程度；
 - 理顺服务需求、客户调整需求时间；
- 例子：
 - 自助服务加油站、自动取款机；



顾客接触方法

- 核心：
 - 根据顾客高度的差别化的定制要求；
 - 服务人员的较高的人事技能和沟通技能；
- 特征：
 - 非结构化的过程；
 - 高度的授权与信息沟通；
 - 顾客信息；
- 例子：
 - 丽兹饭店、诺德斯托姆百货公司；

