



运营管理

服务管理

邱灿华

同济大学经济与管理学院

chqiu@tongji.edu.cn

概要及索引

服务概论

服务运营战略

服务传递系统

服务接触管理

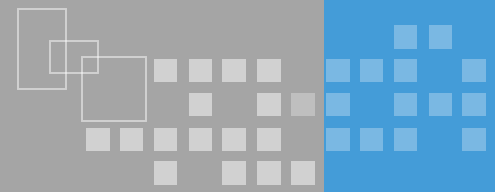
服务分类

服务过程矩阵

服务过程矩阵

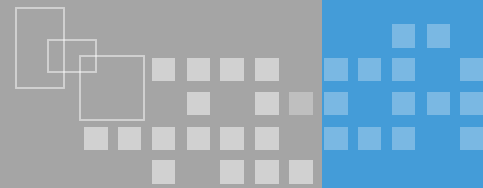
服务过程矩阵

服务过程矩阵



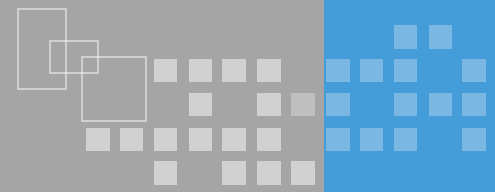
服务概论

服务企业举例



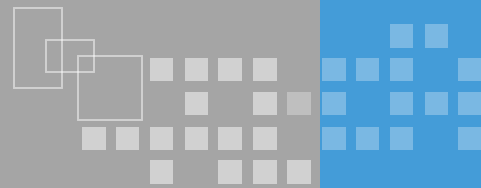
- ❖ 麦当劳、肯德基、味千拉面、真功夫、海底捞
- ❖ 西南航空公司、春秋航空
- ❖ WalMart、百货公司、天猫商城、1号店
- ❖ 高级餐厅、医院、
- ❖ 滴滴、快滴、Uber

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：

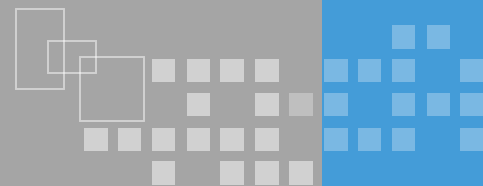
❖ 按资本和劳务密集程度：

资本密集型服务：

劳务密集型服务：

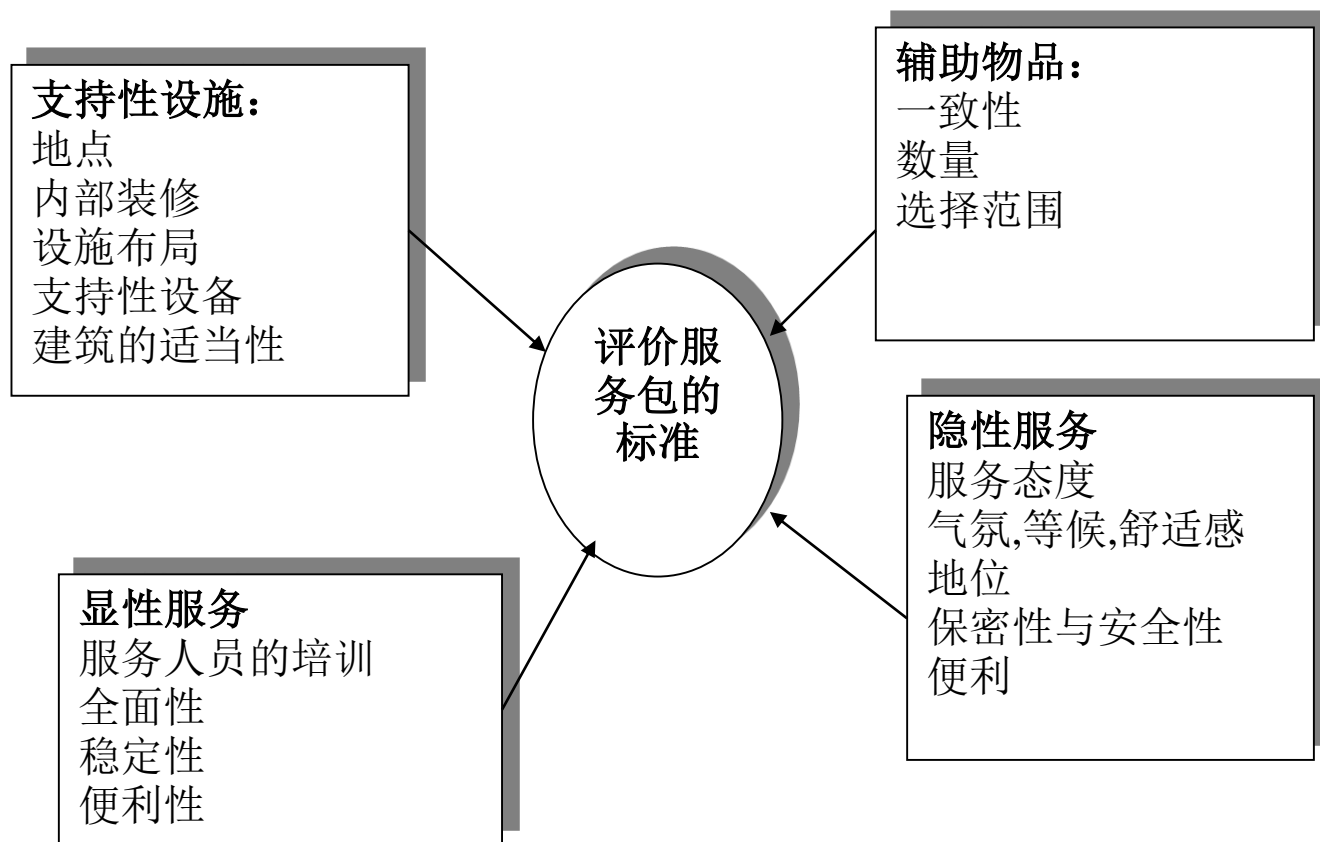
服务过程矩阵 (The Service Process Matrix)

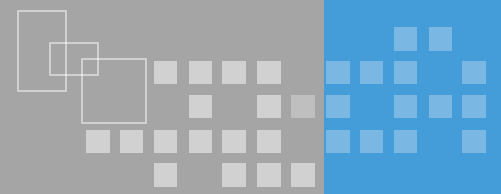
		顾客化程度	
		低	高
劳动力密集程度	低	服务工厂： 航空公司 运输公司 旅馆 度假胜地 娱乐场所	服务作坊： 医院 汽车修理厂 其他维修服务
	高	大众化服务： 零售业 批发业 学校 快餐 城市速递	专业服务： 医生 律师 会计师 建筑师 高级餐馆



如何全面地评价服务？

服务包
(Service Package)



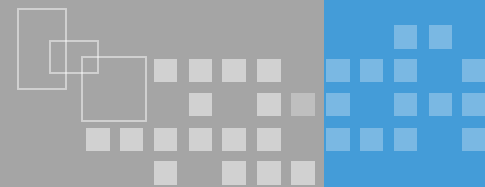


服务包（Service Package）

是指在某种环境下提供的一系列产品和服务的组合。

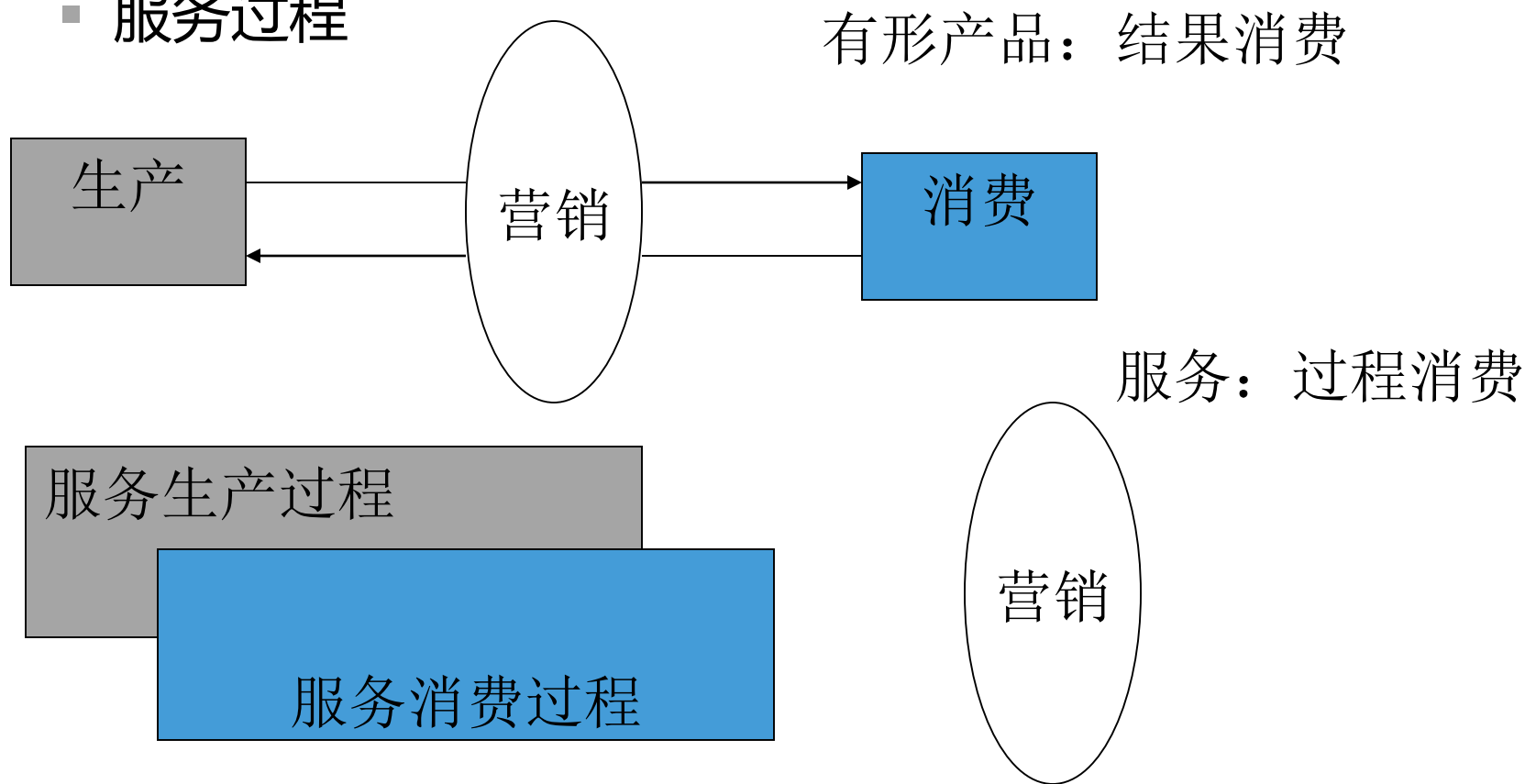
- ❖ **支持性设施**：提供服务前必须到位的物质资源。
- ❖ **辅助物品**：顾客购买和消费的物质产品、或顾客自备的物品。
- ❖ **显性服务**：可以用感官察觉到的服务利益。
- ❖ **隐性服务**：顾客能模糊感到的服务带来的精神上的收获，或服务的非本质特性。

服务消费：过程与结果消费

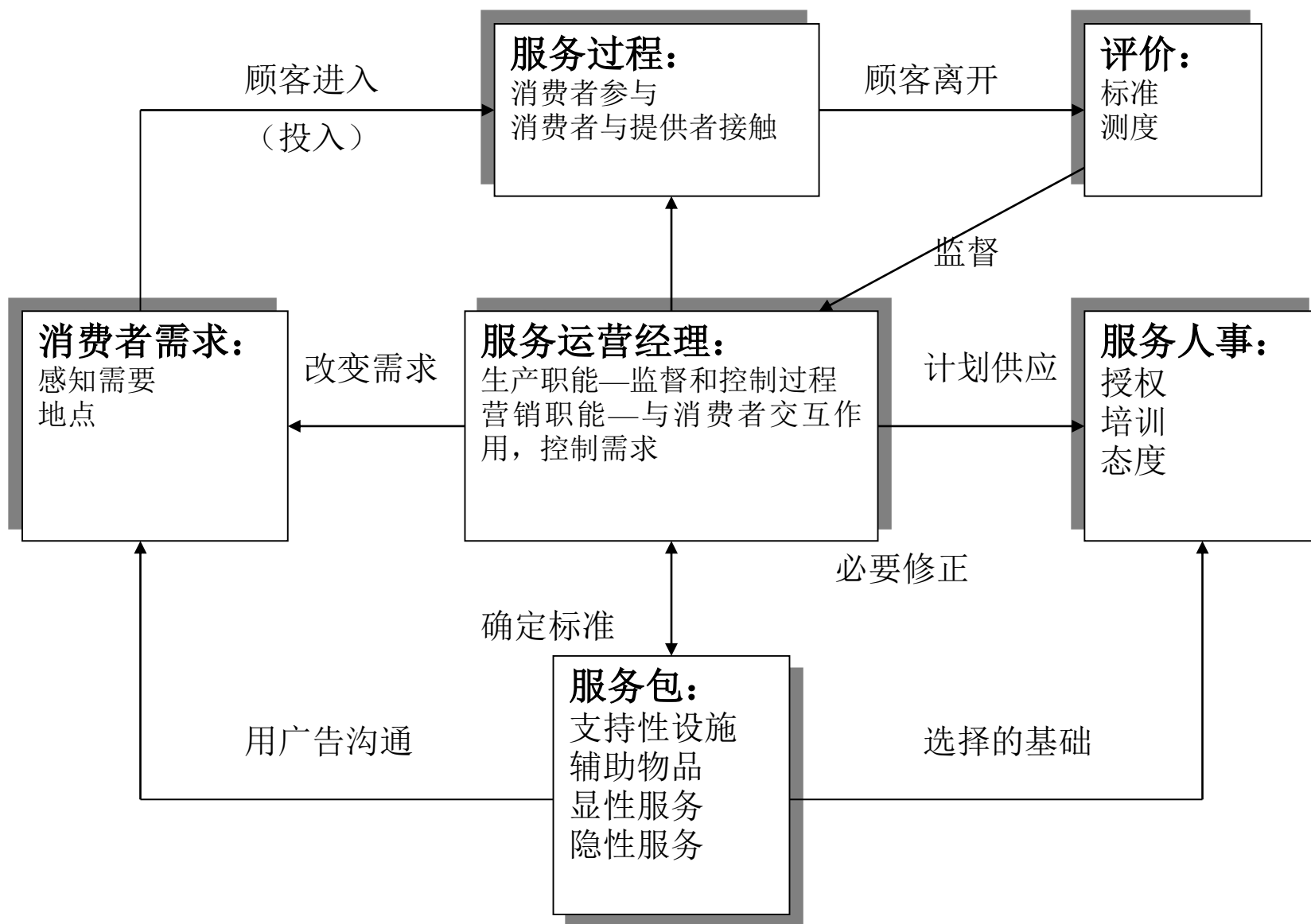


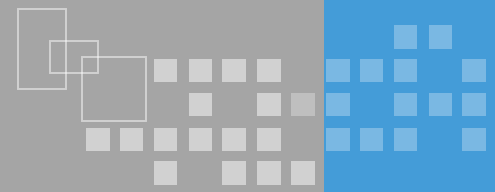
❖ 服务质量

- 服务结果
- 服务过程



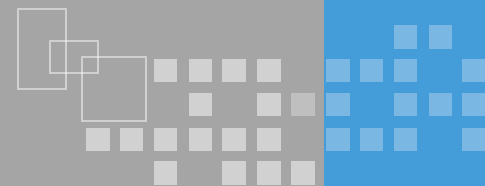
服务管理理念和服务系统的开放观点





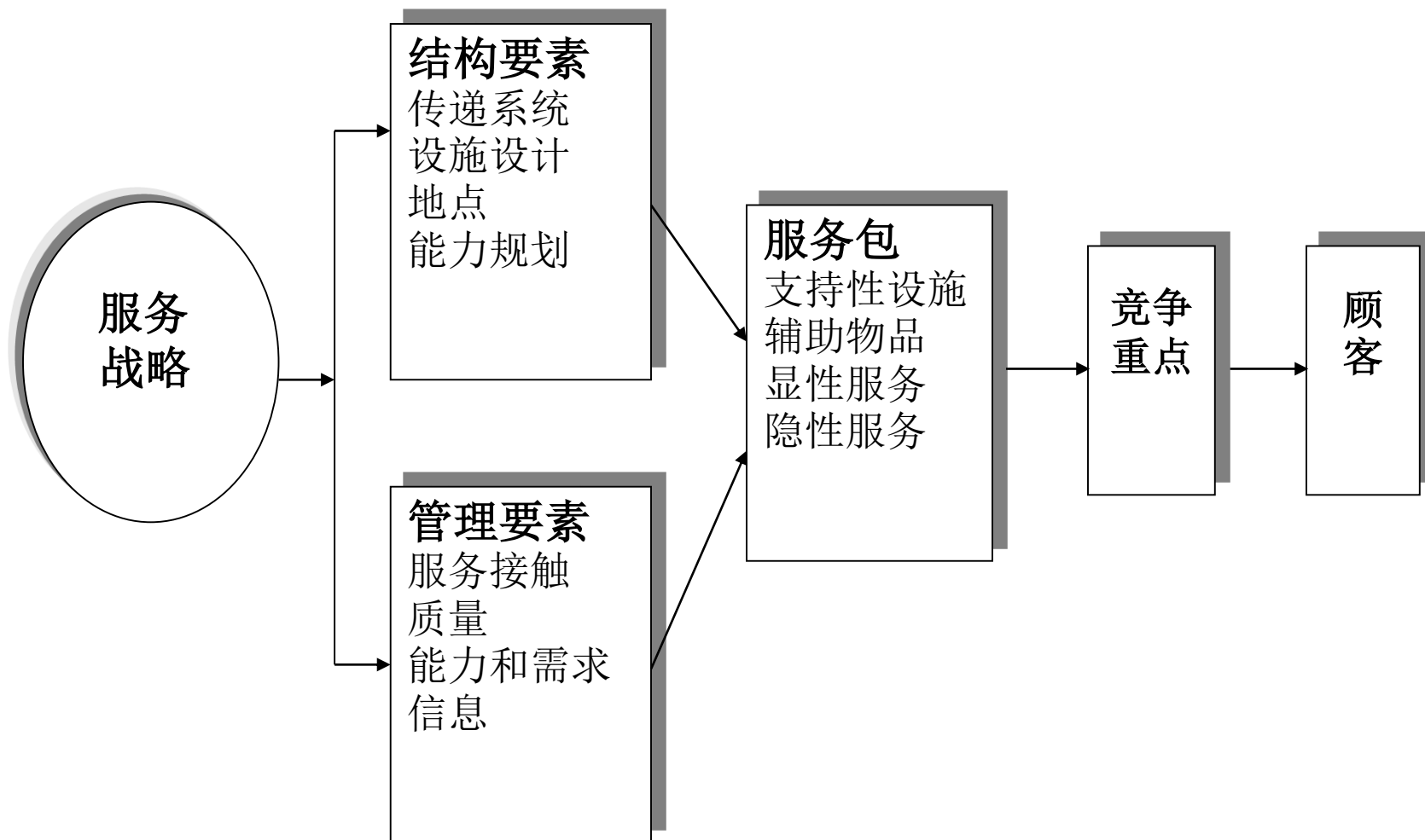
服务运营战略

服务业中的竞争重点

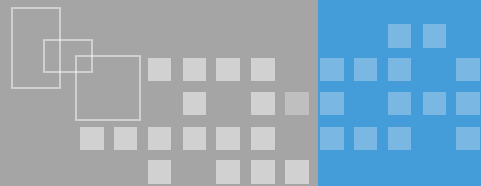


- 可获性 Availability
- 便利性 Convenience
- 可靠性 Dependability
- 个性化 Personalization
- 价格 Price
- 质量 Quality
- 声誉 Reputation
- 安全 Safety
- 速度 Speed

服务战略的制定过程



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

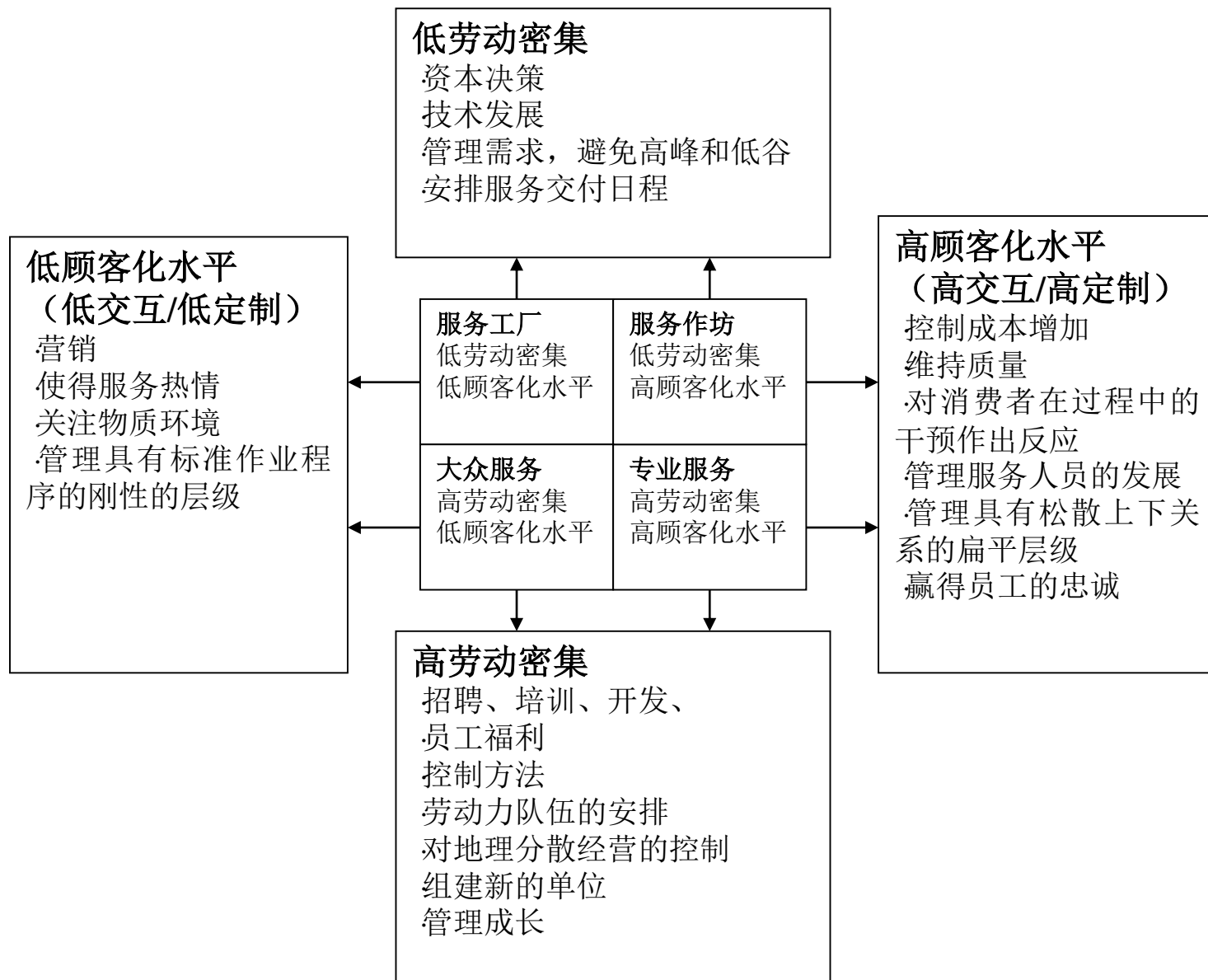
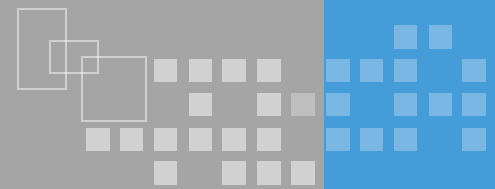
诸如价格、便利或声誉等顾客用来选者服务提供者的因素。

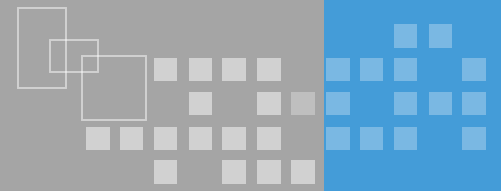
❖ 服务失败标准 Service Losers

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。

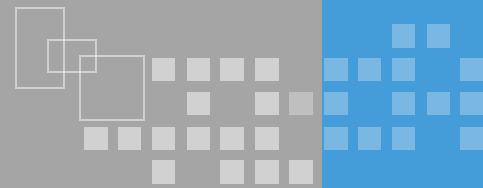
可靠性、个性化、速度等因素易成为失败标准。

服务侧重--基于服务过程矩阵的服务侧重





服务传递系统



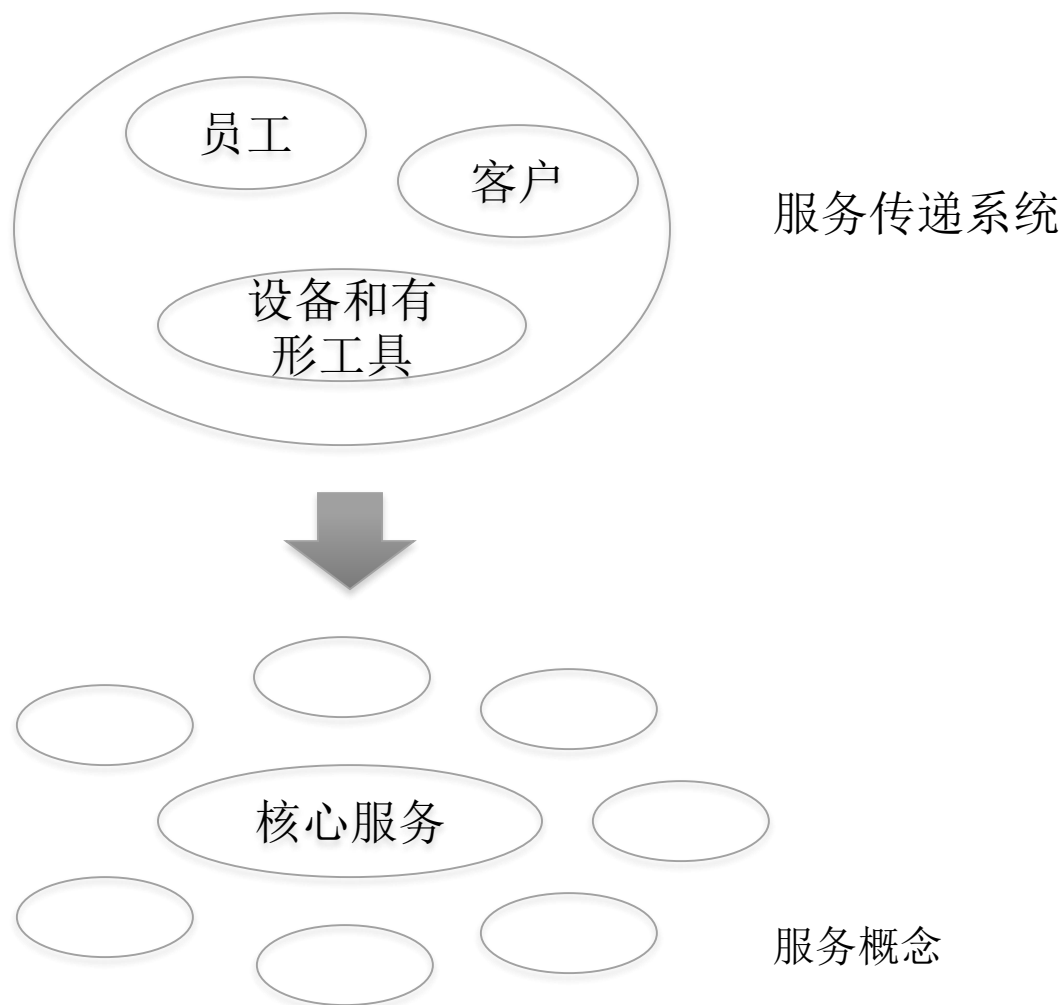
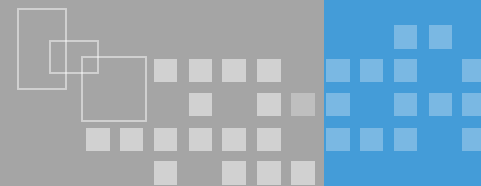
❖ 狭义的服务包

- 支持设施、辅助物品、显性服务、隐形服务；
- 核心的与外围的、明示的与隐含的、有形的与无形的；

❖ 广义的服务包（怎样的系统来传递服务）

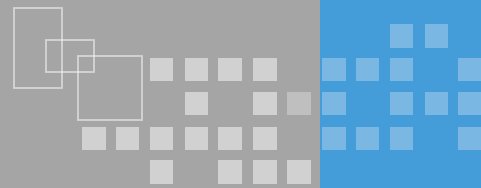
- 传递服务的特殊能力；
- 客户联系与社会关系；
- 服务产品的管理与组织；

服务提供系统的构成

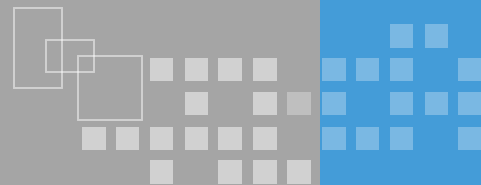


广义的服务包和服务提供系统需要我们重新思考服务产品本身以及它们如何被传递的。

服务传递系统的构成要素



- ❖ 地点；
- ❖ 设施设计和布局；
- ❖ 工作程序和工作内容；
- ❖ 质量保证措施；
- ❖ 顾客参与程度；
- ❖ 设备的选择；
- ❖ 足够的服务生产能力；

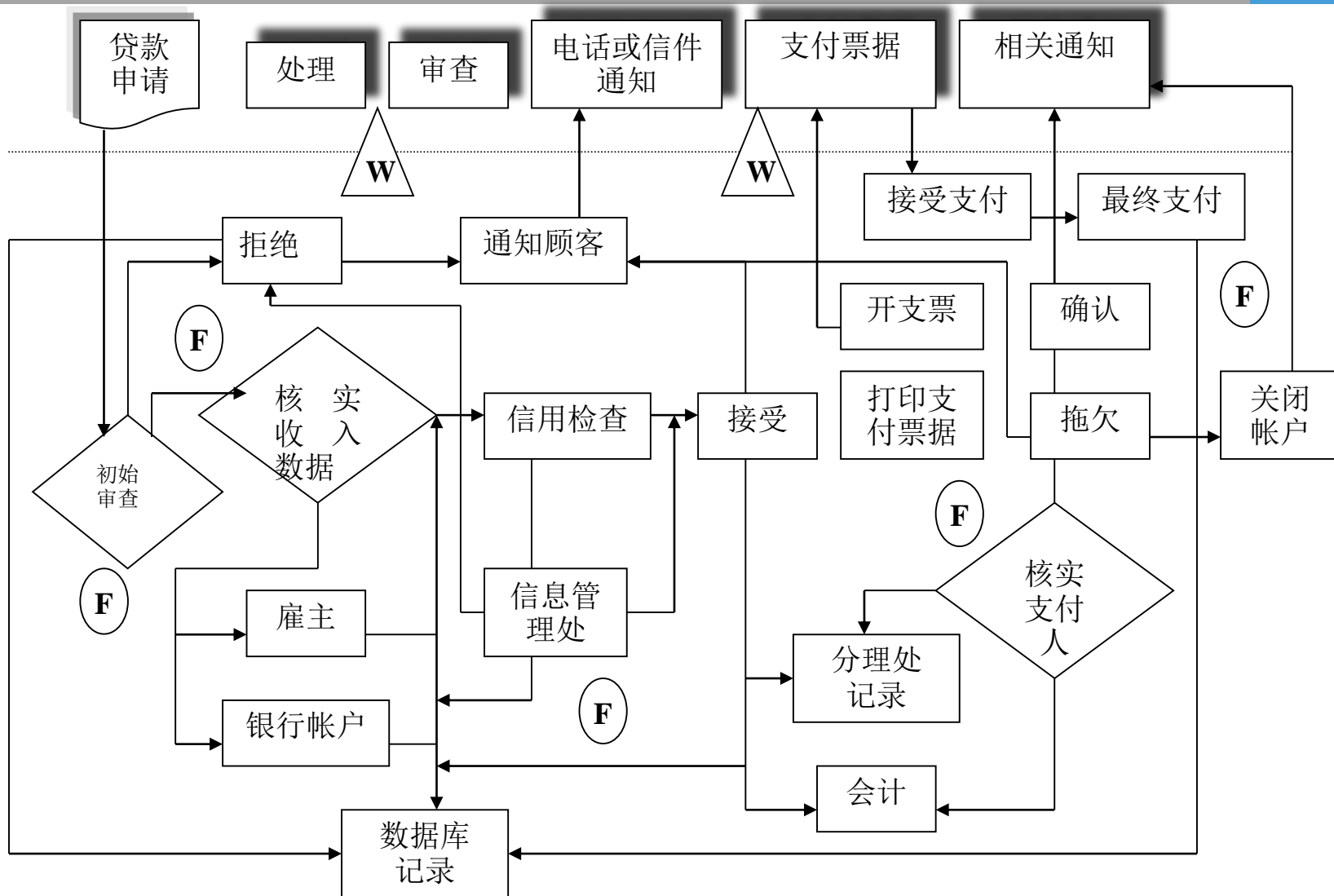


❖ 结构要素

- 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。

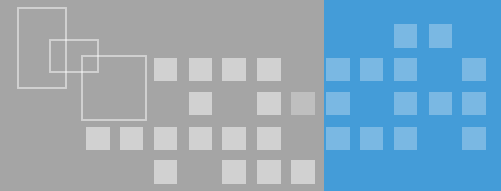
❖ 管理要素

- 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。



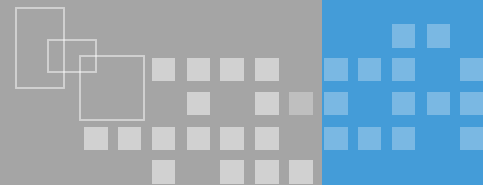
银行分期贷款作业蓝图

服务蓝图的定义及作用

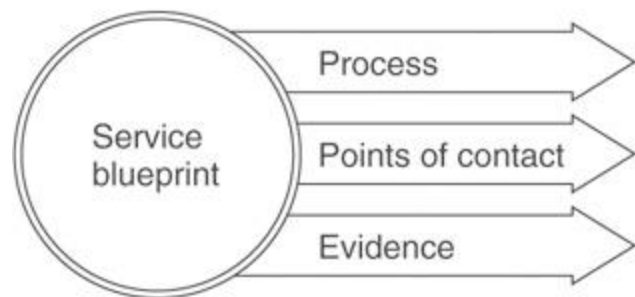


- ❖ 服务蓝图是详细**描绘服务系统的图片或地图**,服务过程中涉及到的不同人员可以理解并客观使用它,而无论他的角色或个人观点如何。
- ❖ 使服务说明书与顾客期望相匹配的关键之一,是能够**客观描述关键服务过程的特点并使之形象化**,这样雇员、顾客、经理都会知道正在做的服务是什么,以及他们每个成员在服务实施过程中所扮演的角色。

服务蓝图直观展示的几个方面



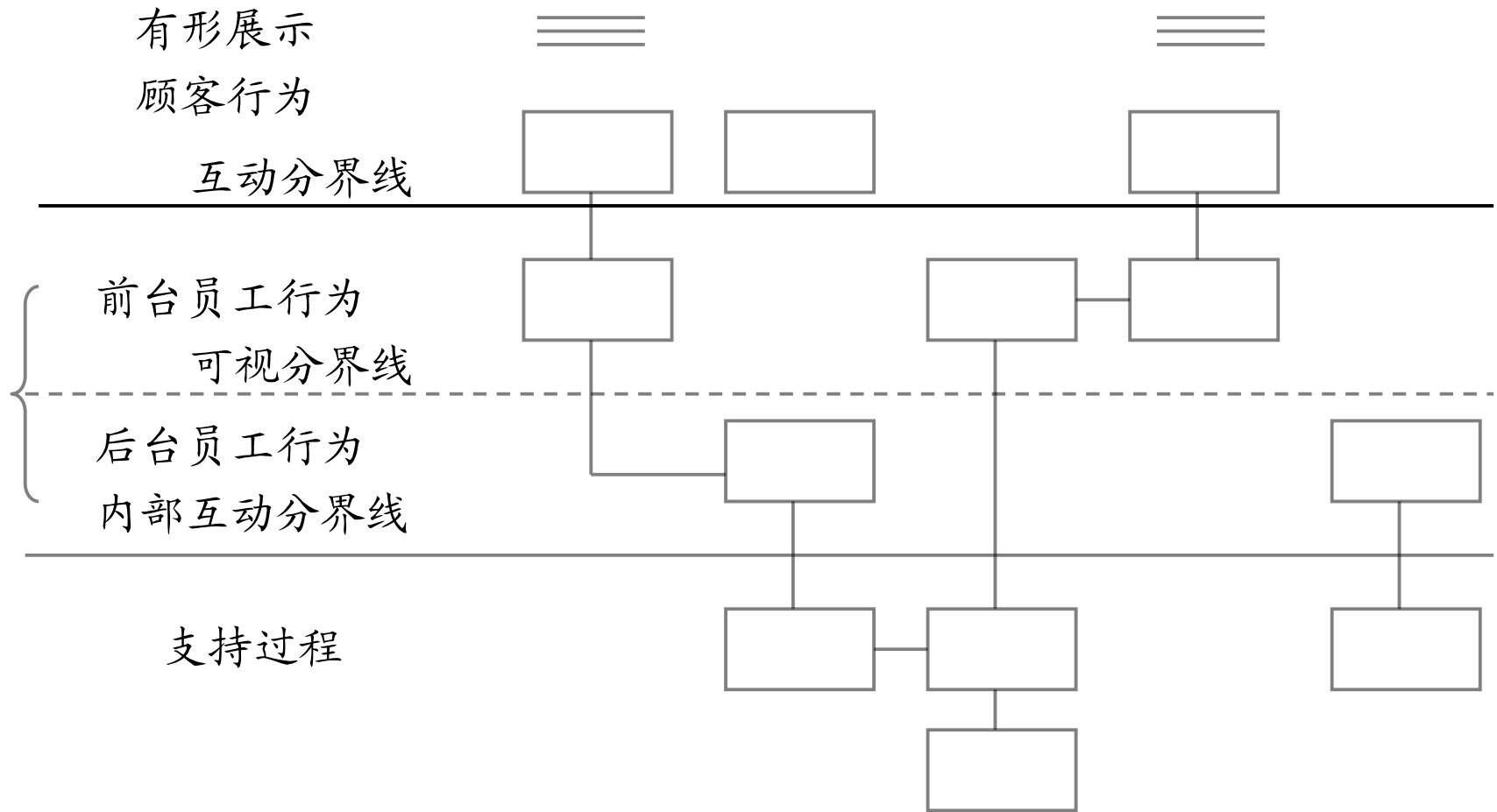
- ❖ 描绘服务实施的过程；
- ❖ 接待顾客的地点；
- ❖ 顾客和员工的角色以及服务中的可见要素；



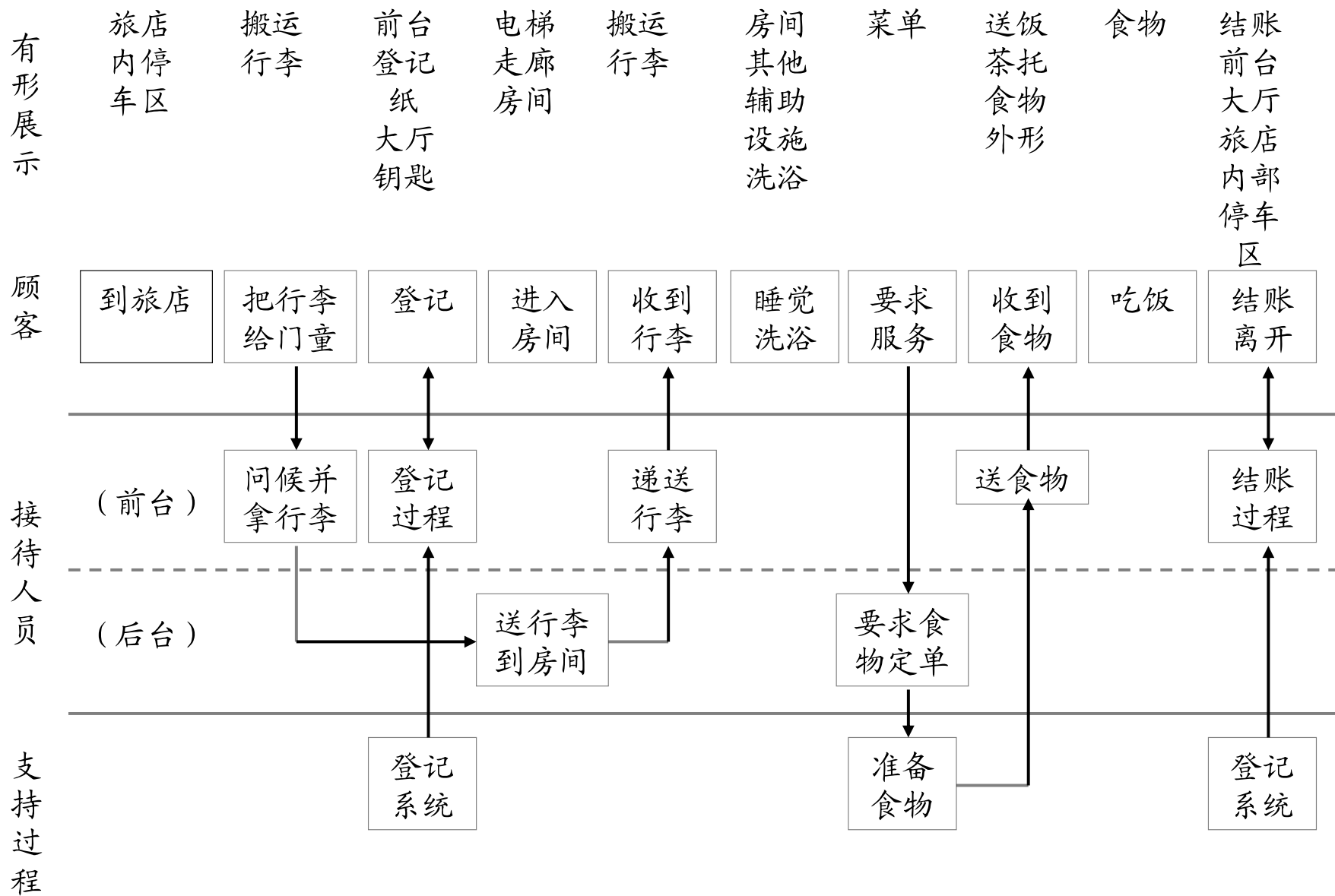
Service blueprinting

A technique for simultaneously depicting the service process, the points of customer contact, and the evidence of service from the customer's point of view.

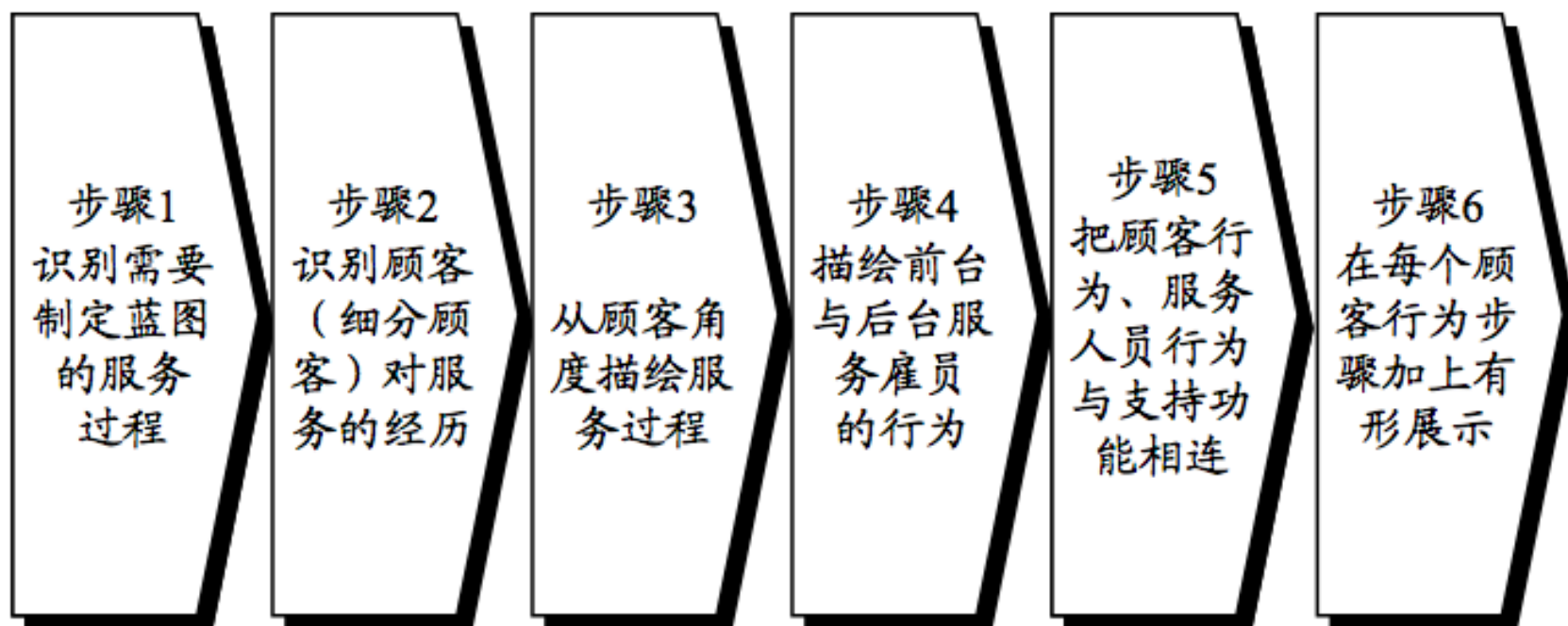
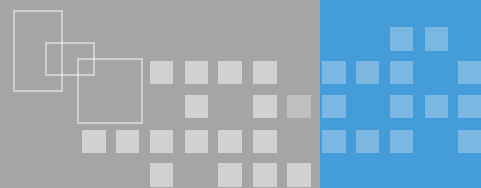
服务蓝图的构成



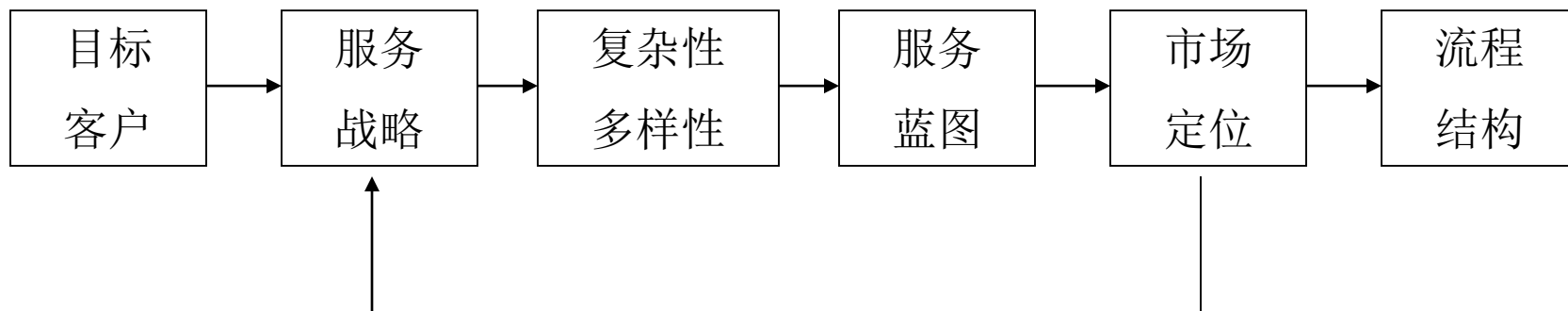
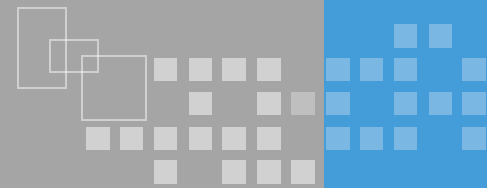
夜宿旅店服务蓝图



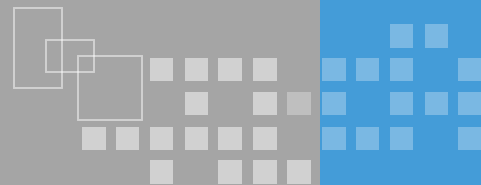
服务蓝图的建立过程



服务流程结构决策的步骤和内容



服务流程设计的分类



❖ 差异性的程度

标准化、专业化

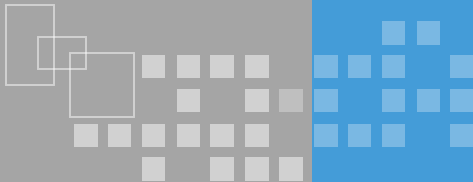
❖ 服务过程的客体

实体产品的归属；服务系统的信息处理方式；
人员处理，涉及客体的形态变化；

❖ 顾客参与的类型

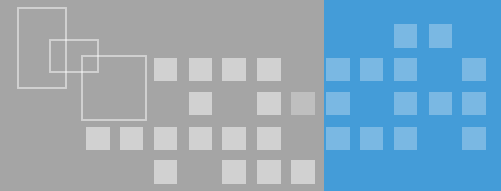
无顾客参与；间接顾客参与；直接顾客参与；

基于服务流程的服务分类

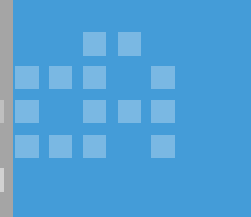
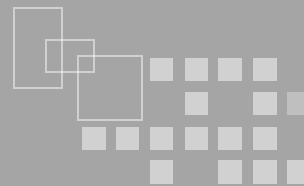


		低差异性（标准服务）			高差异性（定制服务）		
		产品加工	信息或形象处理	人员处理	产品加工	信息或形象处理	人员处理
无顾客参与		干洗、 速递	检查信用卡付帐单		汽车 维修	计算机程序设计、建筑设计	
间接的顾客参与			网上 购物			航空监管、电视拍卖	
直接的顾客参与	顾客与服务人员之间无交互(自助)	自动售货机、组装预制家具	ATM取现金、无人照相厅拍照	操作电梯、乘坐自动扶梯	货物包装	医疗中心处理病历、在图书馆收集信息	健康俱乐部设备、租用汽车
	顾客与服务人员之间有交互	快餐、汽车清洗	召开讲座、处理常规银行交易	公共交通、为大众接种疫苗	景观美化服务	肖像绘画、提供顾问咨询	理发、做外科手术

服务流程结构的一般类型



- ❖ 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）



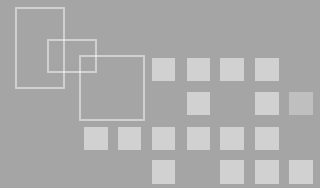
❖ 核心：

- 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：

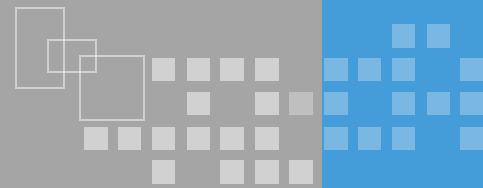
- 顾客并非被动的旁观者，成为积极的参与者；
- 将一些服务活动转移给顾客以提高生产效率；

❖ 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；



❖ 核心：

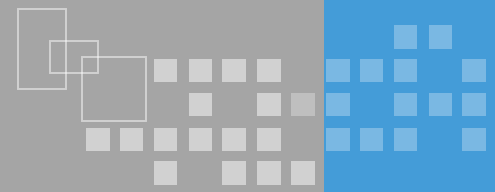
- 根据顾客高度的差别化的定制要求；
- 服务人员的较高的人事技能和沟通技能；

❖ 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；



服务接触

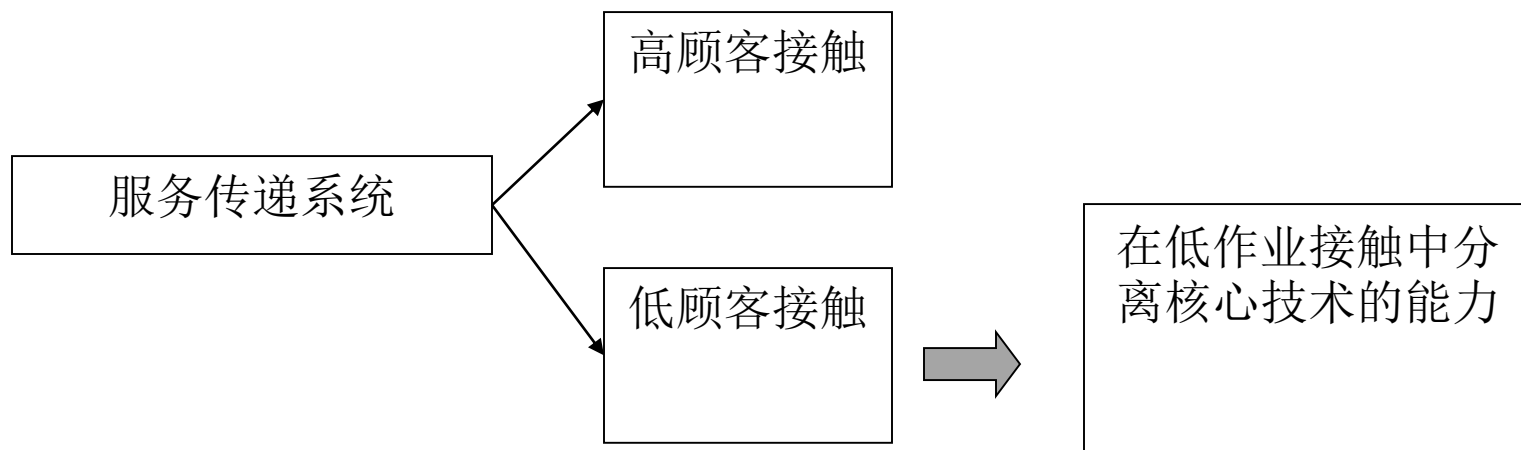
顾客接触的分析

❖ 顾客的接触程度

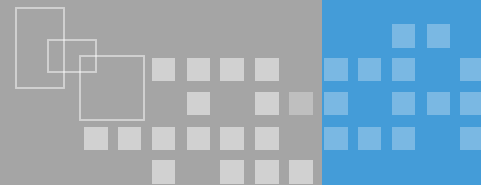
顾客出现在服务活动中的时间与服务总时间的百分比。

❖ 区分顾客接触程度的益处

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。

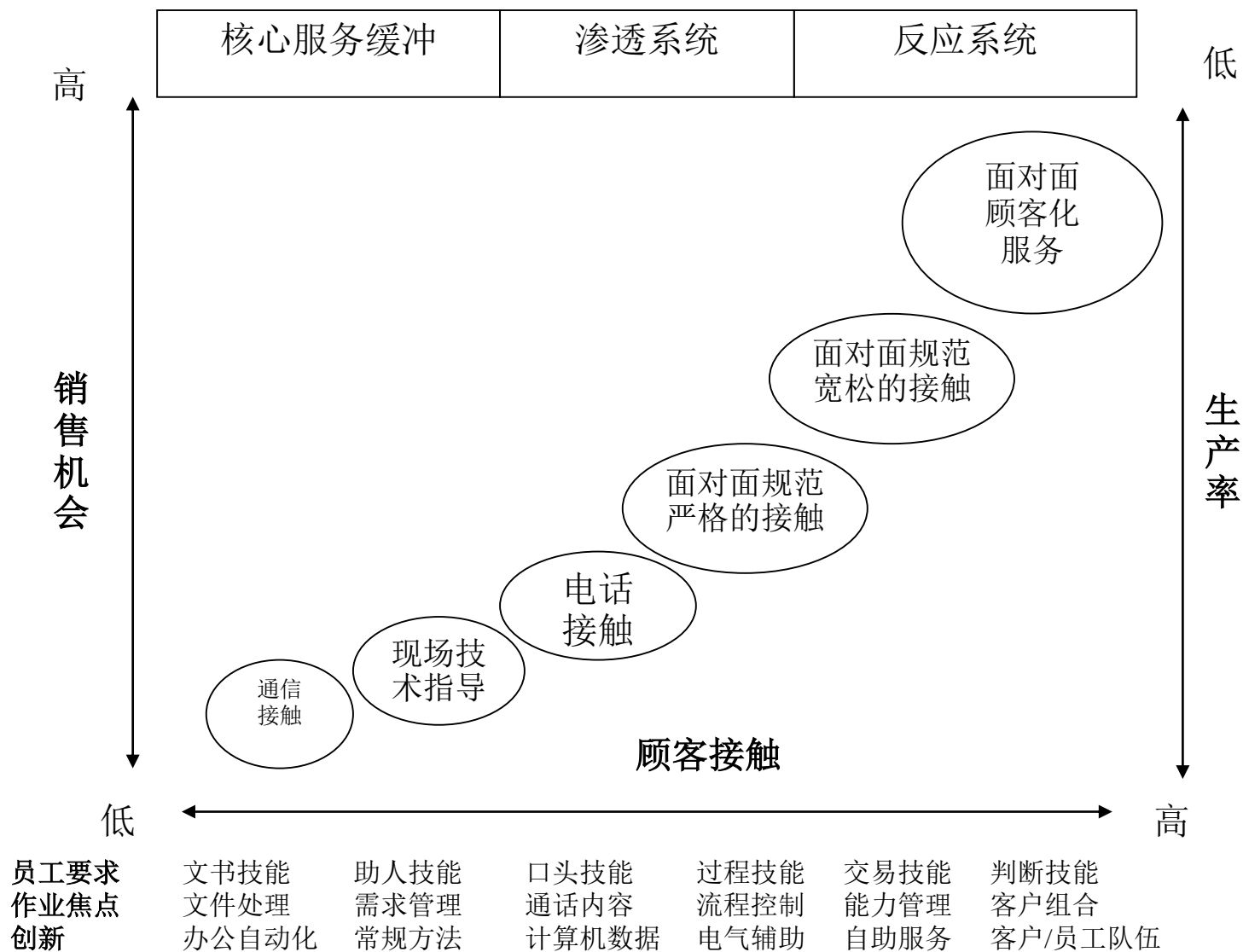
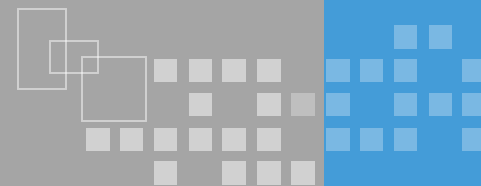


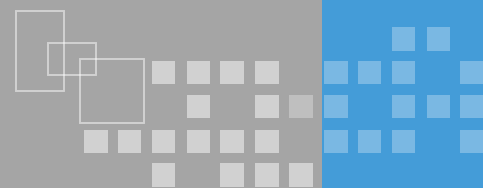
高度接触作业与低度接触作业



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	晚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

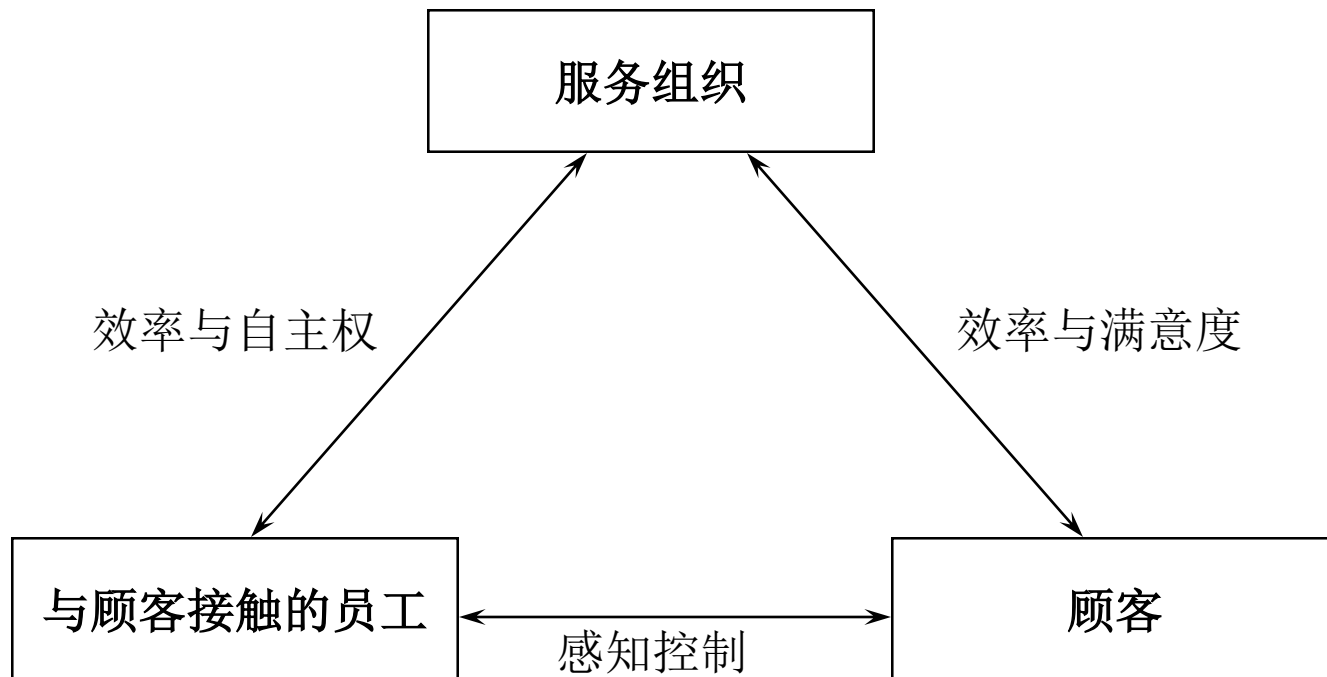
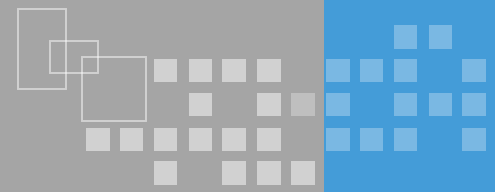
服务体系设计矩阵



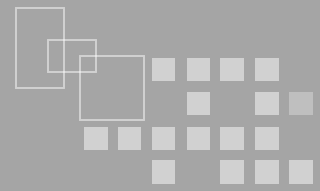


- ❖ 实现运作与市场营销的集成。对二者的权衡变得更明确、更重要。
如：采取规范严格的接触形式→投入较少的高技能员工。
- ❖ 明确公司实际提供服务究竟可以有哪些服务方式的组合。生产过程可以多样化。
- ❖ 与其他公司提供的特殊服务相比较，有助于提供公司的竞争优势。
- ❖ 表明公司成长时，可能适合公司发展的形式。服务业的发展可沿对角线的任一方向。

服务接触的三元组合



服务接触三元组合的讨论



- ❖ 服务组织支配的服务接触
 - 麦当劳、Jiffy Lube
- ❖ 与顾客接触的员工支配的服务接触
 - 医生与患者、单反相机柜台的员工
- ❖ 顾客支配的服务接触
 - 自助服务



Thank You !

