

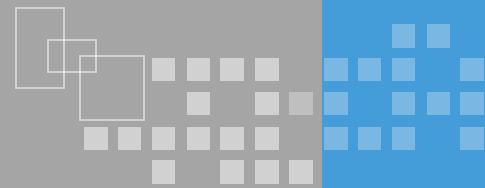


服务传递与服务场景

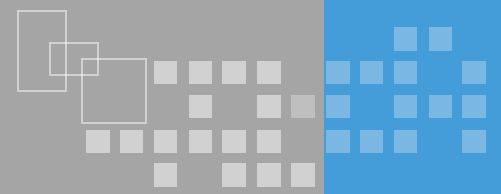
邱灿华 博士

同济大学经济与管理学院 运营管理

chqiu@tongji.edu.cn

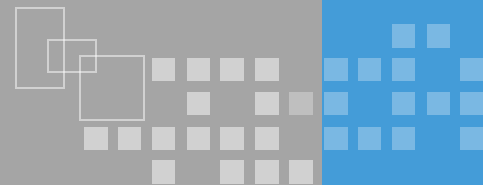


- ❖ 服务产品及广义的服务包
- ❖ 服务传递系统
- ❖ 服务流程结构
- ❖ 有形展示和服务场景设置



广义的服务包与服务传递系统

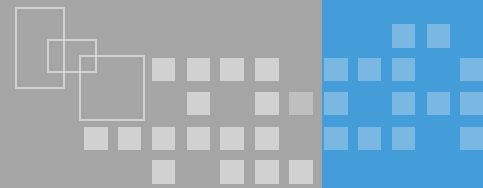
核心服务与辅助服务



- ❖ “广义的服务包”指给客户提供的一整套服务。以实体产品为载体，尽可能清晰地列出所能提供的所有服务项目或是该服务可能带来的全部结果，列出与客户联系的各个方面及联系点是一个很重要的方法。
- ❖ 在整套服务中可能某项服务占据主导地位，而其他服务居次要地位。



广义服务包及构成



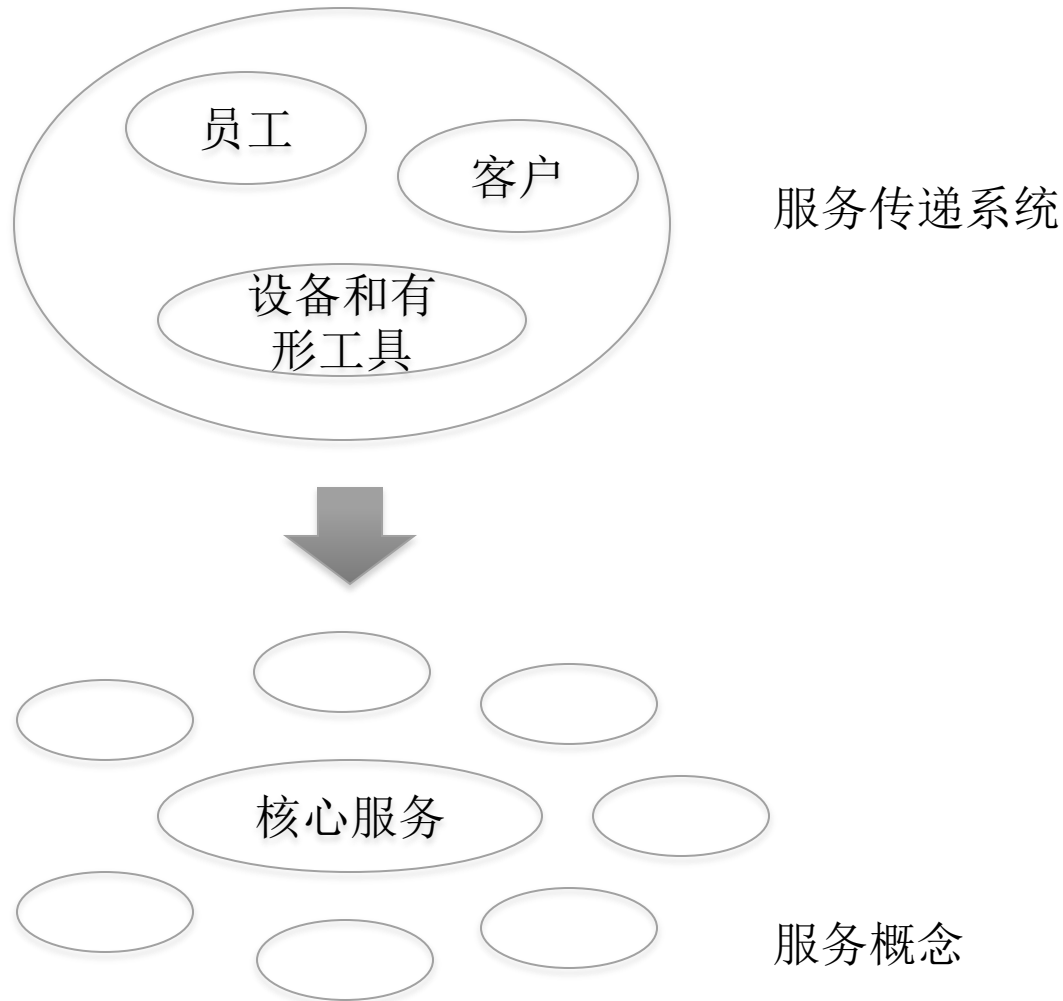
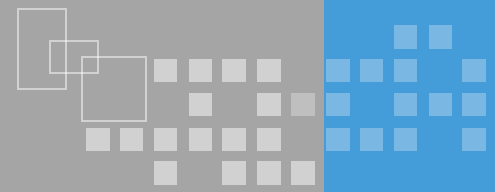
❖ 狭义的服务包

- 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；（小学生的语言夏令营）

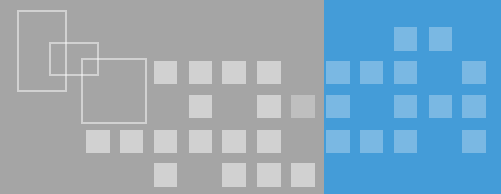
❖ 广义的服务包（通过怎样的系统来传递服务）

- 传递服务的特殊能力；
- 客户联系与社会关系；（将客户与其他资源联系起来）
- 专有技术的转让；（理财服务与理财培训）
- 服务产品的管理与组织；（出售整套管理系统还是提供具体的服务）

服务提供系统的构成

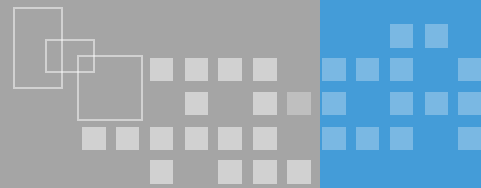


广义的服务包和服务提供系统需要重新思考服务产品本身以及它们如何被传递的。



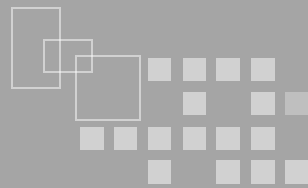
服务传递系统 Service delivery system

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；

结构要素与管理要素



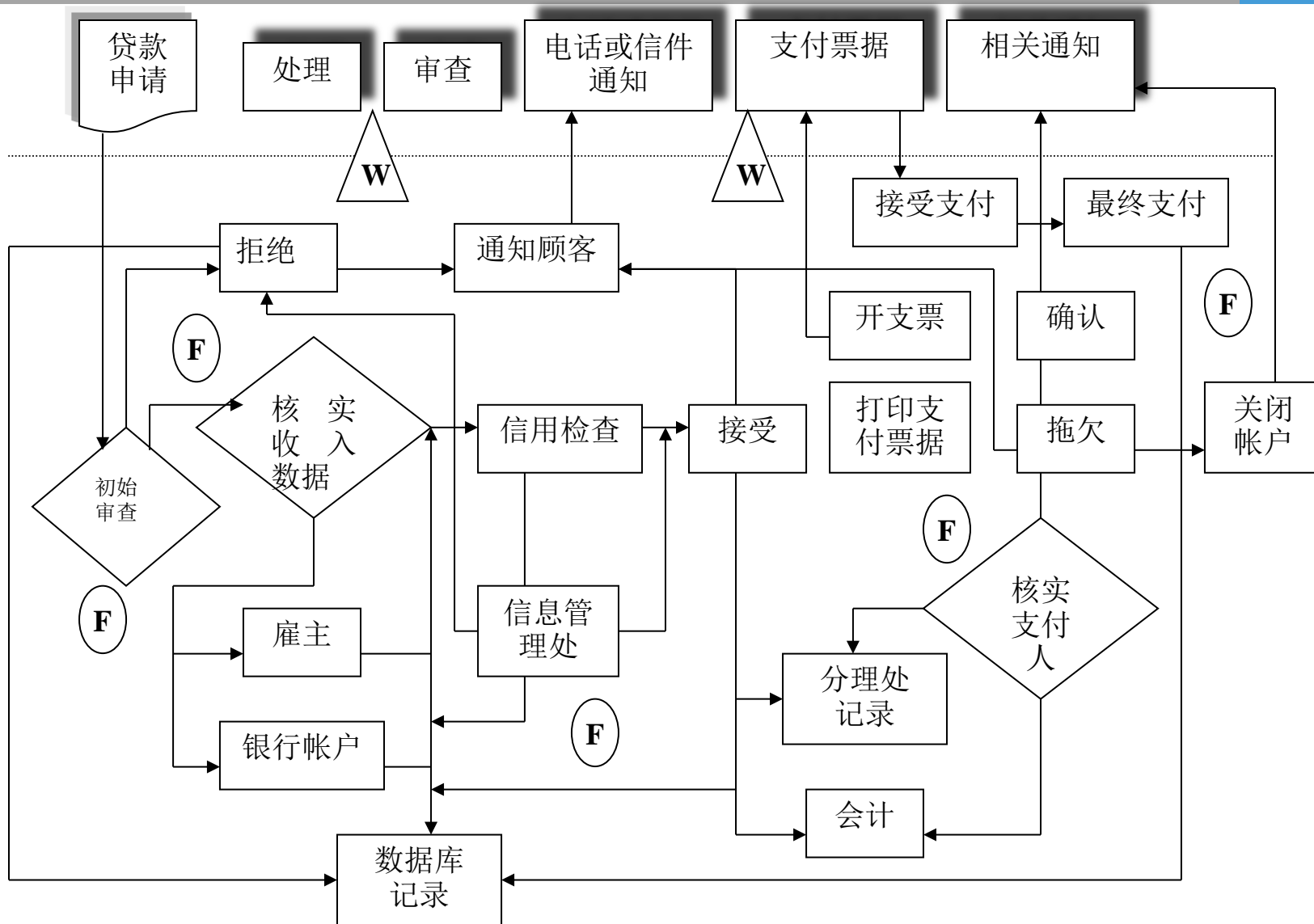
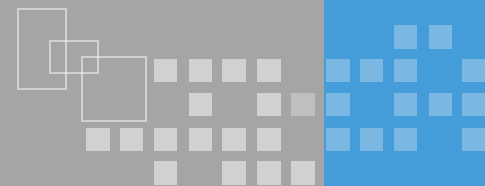
❖ 结构要素

- 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

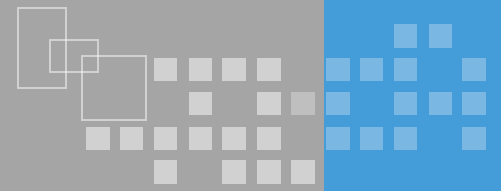
- 服务接触：服务文化、激励、挑选和培训、员工授权。
- 质量：测评、监督、方法、员工期望。
- 能力和需求的管理：调整需求和控制供给的战略、员工队伍管理。
- 信息：竞争资源、数据收集。

银行分期贷款服务蓝图



银行分期贷款作业蓝图

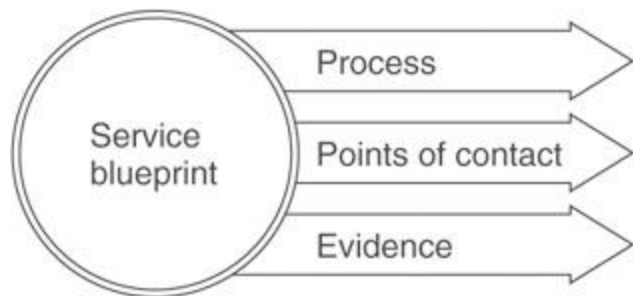
服务蓝图的定义及作用



- ❖ 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

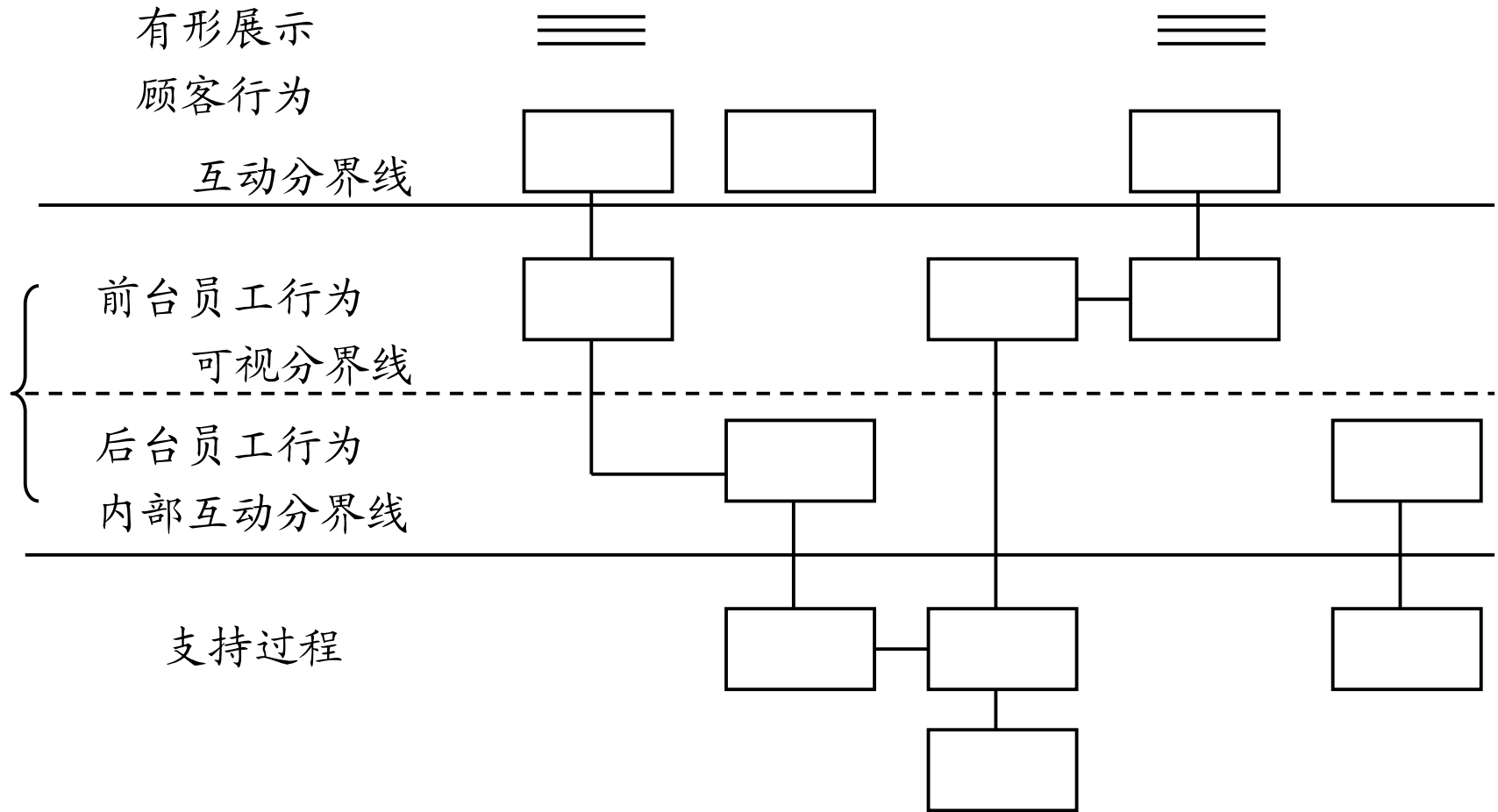
- ❖ 描绘服务实施的过程；
- ❖ 接待顾客的地点；
- ❖ 顾客和员工的角色以及服务中的可见要素；



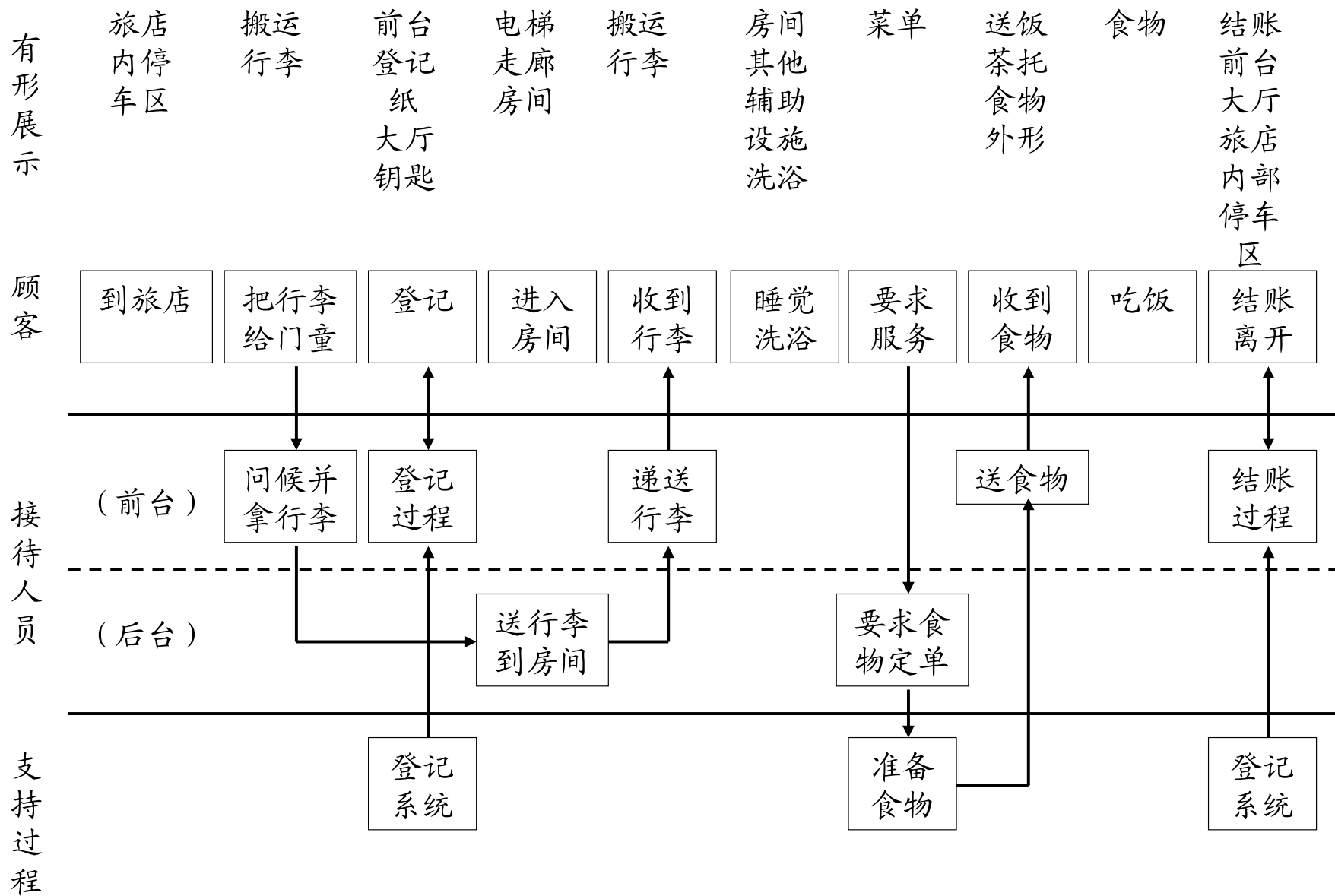
Service blueprinting

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.

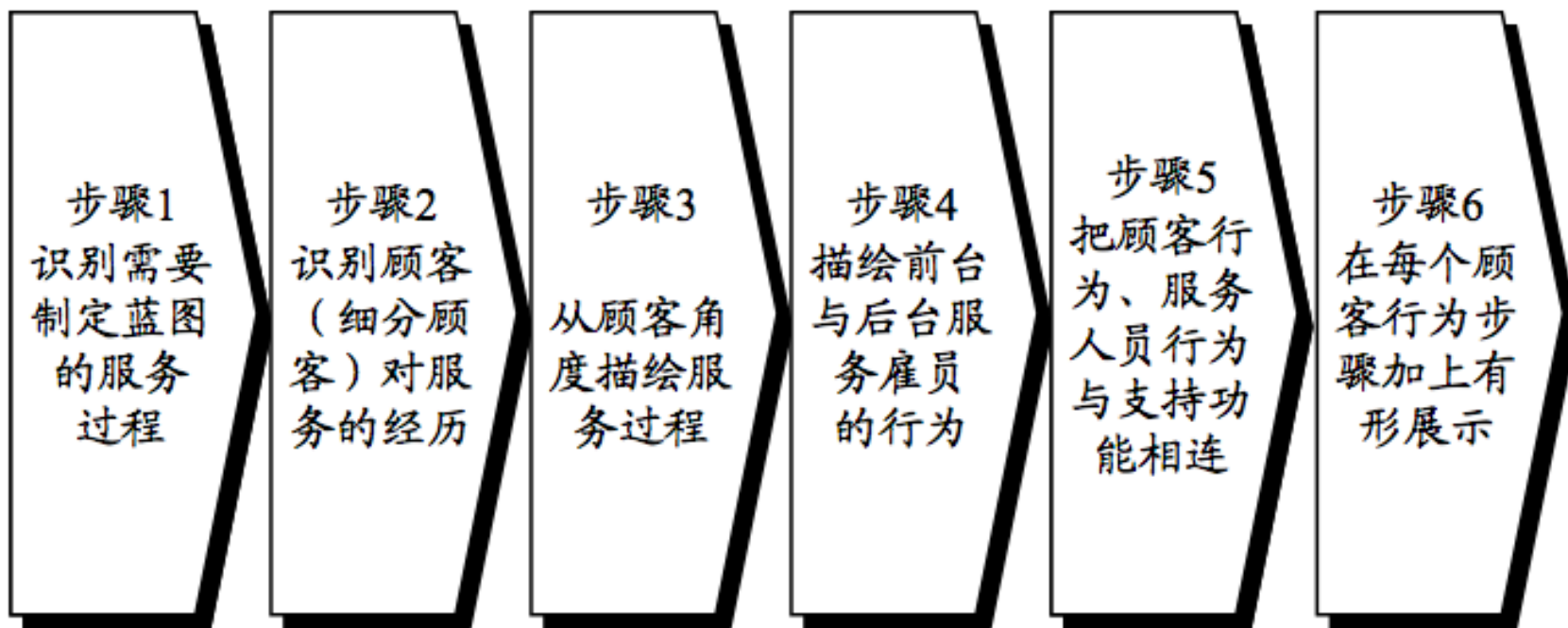
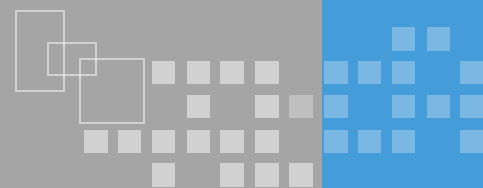
服务蓝图的构成



夜宿旅店服务蓝图



服务蓝图的建立过程



案例研究：ARAMARK公园的蓝图方案



Lake Powell Houseboat Rentals

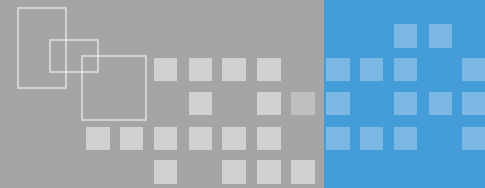
There are many Houseboat Rental options on Lake Powell, from 75' Luxury boats with up to 6 staterooms, satellite TV, full size kitchen appliances and many more luxuries of home, or more economic 46' houseboats with one stateroom, a kitchen, bathroom and living area. Most all houseboats have a waterslide and gas barbeque grill. There are many other size houseboats and amenities to choose from to meet your wants.

Houseboats may be rented through:

- [Lake Powell Resorts](#) by Aramark @ Wahweap & Bullfrog Marina's



ARAMARK公园的现状及问题



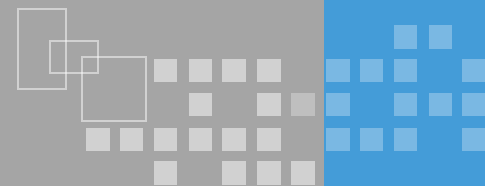
- ❖ ARAMARK公园为美国公园提供外包服务，Powell度假村是其中服务的一个客户；
- ❖ 业务：公司主要提供家庭游艇租赁、度假、野营地和食品服务；
- ❖ 状况：
 - 重复业务下降非常明显；
 - 很多顾客未重游Powell湖；
 - 游客在第一次经历没有达到他们的期望；

ARAMARK公园的服务分析

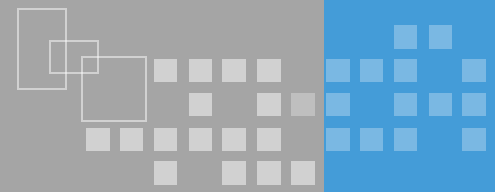


- ❖ 从典型顾客角度提高质度假体验，需要描述该度假村的体验；
- ❖ 通过视觉蓝图、图片和视频显示服务的各个方面；
- ❖ 体验和观察顾客：
 - 奢侈昂贵的家庭游艇服务；
 - 需要列出大量的食品杂货清单；
 - 拥挤的商店里购物；
 - 带着所有的食品和随身物品走下陡峭的山路；
 - 搬到船上；
 - 更多的艰苦的工作，大船抛锚、船上做饭、游船驾驶；
 - 陆上设施陈旧；

ARAMARK公园的服务改进

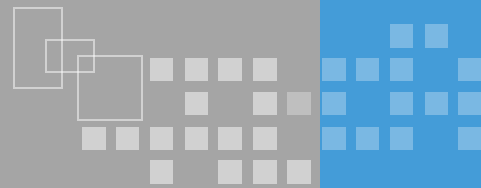


- ❖ 描绘的蓝图引导了一套新服务、现有设备更新、对员工的培训以达到新标准；
- ❖ 新的测量和奖励系统；
- ❖ 各种水平的礼宾服务，从帮助搬物品、小车送游客上船、代游客购物、提供厨师团队、船长等，完备的服务清单和内容；
- ❖ 减少了50%的服务抱怨；
- ❖ 重复业务增长了12%；
- ❖ 服务蓝图从前所未有的方式看到服务，提供了沟通焦点；



服务过程结构系统

服务流程设计的分类原则



❖ 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；

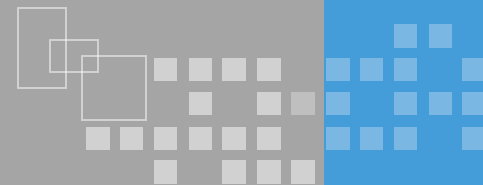
服务系统的信息处理方式；

人员处理，涉及客体的形态变化；

❖ 顾客参与的类型

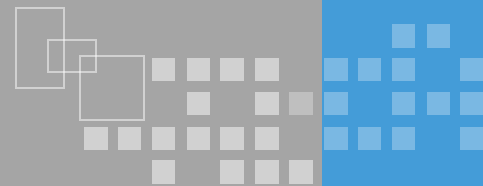
无顾客参与；间接顾客参与；直接顾客参与；

服务的流程类型

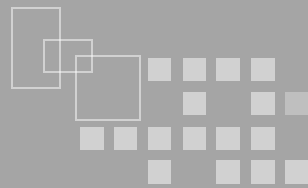


		低差异性（标准服务）			高差异性（定制服务）		
		产品加工	信息或 形象处理	人员处理	产品加工	信息或 形象处理	人员处理
无顾客参与		干洗、 速递	检查信用卡付帐单		汽车维修	计算机程序设计、建筑设计	
间接的顾客参与			网上订货			航空监管、电视拍卖	
直接的顾客参与	顾客与服务人员之间无交互（自助）	自动售货机、预制家具	ATM取现金、无人照相厅拍照	操作电梯、乘坐自动扶梯	货物包装	医疗中心处理病历、在图书馆收集信息	使用健康俱乐部设备、租用汽车
	顾客与服务人员之间有交互	快餐、汽车清洗	召开讲座、处理银行交易	公共交通、为大众接种疫苗	景观美化服务	肖像绘画、提供顾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



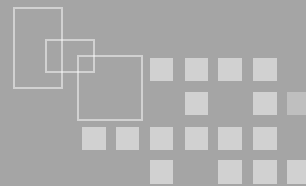
❖ 核心：

- 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；

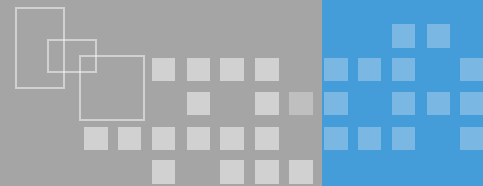
❖ 作用：

- 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；

顾客接触方法



❖ 核心：

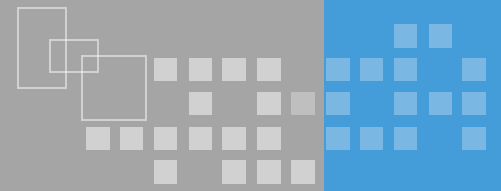
- 根据顾客高度的差别化的定制要求；
- 服务人员的较高的人事技能和沟通技能；

❖ 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：

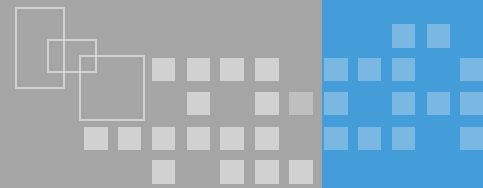
- 丽兹饭店、诺德斯托姆百货公司；



服务的有形展示与服务场景

Physical Evidence and the Servicescape

有形展示的定义及作用



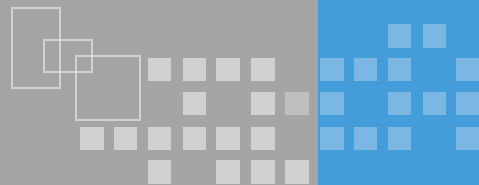
❖ 定义：

- 一切可传达服务特色及优点的有形组成部分，称为有形展示；
- 为进行服务传递所包含的环境称为服务场景，服务场景是有形展示的一部分；

❖ 作用：

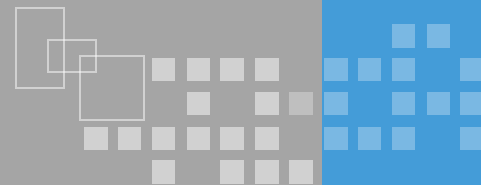
- 传播服务质量特征
- 设定顾客期望
- 创造服务体验
- 产生信任感
- 促使员工提供优质服务

有形展示的要素



服务场景	其他有形物	服务场景	其他有形物
外部设施 外部设计 标志 停车场地 周围景色 周围环境	名片 文具 收费单 报告 员工着装 制服	内部场景 内部设计 设施 标志 布局 空气质量/温度 声音/音乐/气味/光照	手册 网页 虚拟场景

顾客角度的有形展示实例



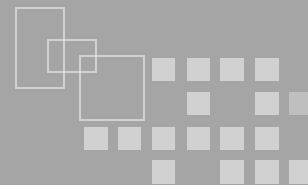
服务	服务场景	其他有形物
医院	建筑物外部、停车场地、标志、候诊区、住院处、护理室、医疗设备、监护室	制服、报告/文具、收费单、网站
航班	登机口、飞机外部、飞机内部（装潢、座位、空气质量） 登机自助设备	机票、食物、制服、网站
邮政快递	取件服务、包装箱	包装、运输车辆、制服、手持设备、网站
体育运动	停车场地、体育馆外部、售票处、入口、座位、休息室、特许的场地、运动场 计分板	门票、队服、赛程单、团队吉祥物、网站

虚拟服务场景：互联网上的体验

❖ 体育和娱乐的互联网高尔夫体验

- 通过体育和娱乐网站，粉丝可以观看很多活动并在线预知很多接下来将要发生的事；
- 在网上，粉丝可以选择查看照片和跟踪拍摄的视频来观看整个18洞的赛事，整个过程的图像也挂在网上，包括赛事的高潮、选手细节，赛事的完整历史。
- 在比赛前一年，网站允许粉丝参与和进行准备，同时也可以观看过去的精彩视频，几将身临其境！

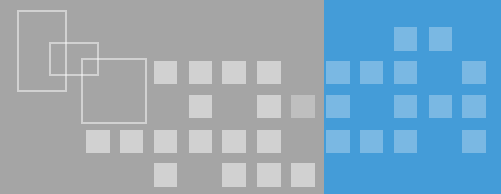
服务场景的类型（有形空间）



服务场景的用途	服务场景的复杂性	
	复杂的	精简的
自助服务 (只有顾客自己)	水上乐园 冲浪现场 高尔夫球场 主题公园	ATM机 大型购物中心的信息咨询 邮局 互联网服务 快件递送
交互性服务	饭店、餐厅、 保健所 医院、银行 航班、学校	干洗店 热狗摊 美发厅
远端服务 (只有雇员自己)	电话公司 保险公司 公用事业 众多的专业服务	电话邮购服务台 自动语音信息服务 服务

Roles of the Servicescape

服务场景的作用



❖ Package 包装作用

- conveys expectations
- influences perceptions

❖ Facilitator 辅助作用

- facilitates the flow of the service delivery process
 - provides information (how am I to act?)
 - facilitates the ordering process (how does this work?)
 - facilitates service delivery

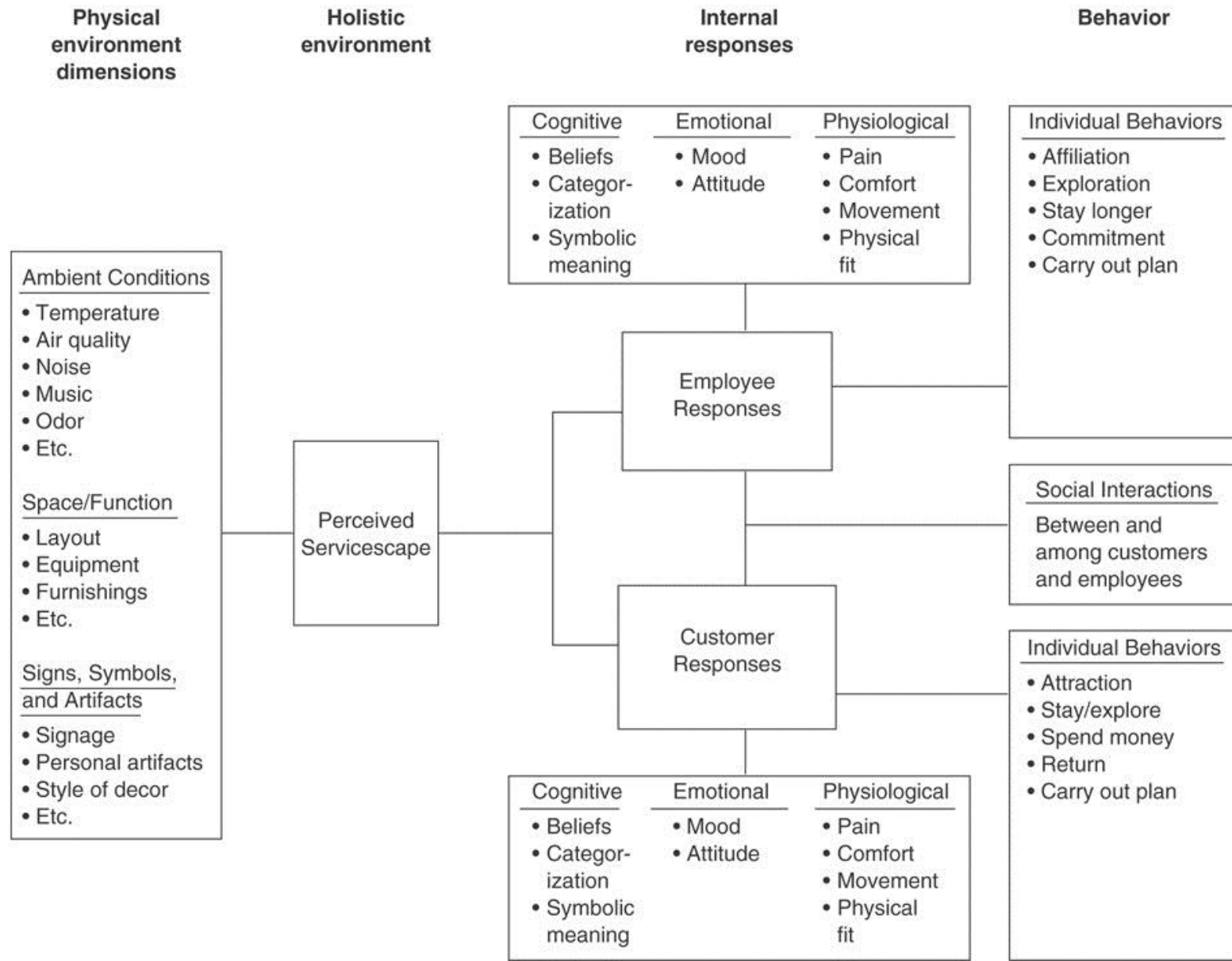
❖ Socializer 交际功能

- facilitates interaction between:
 - customers and employees
 - customers and fellow customers

❖ Differentiator 区分作用

- sets provider apart from competition in the mind of the consumer

服务场景对行为影响的理论框架



“第三场所”的服务支持

- ❖ 顾客与顾客之间、顾客与员工之间发生社会交往和联系的“第三场所”能够带来陪伴和情感支持，将会使顾客对该场所产生强烈的依附和忠诚；
- ❖ 第三场所就是指除工作地点和家庭外，人们定期、非自发聚集公共或商业场所，通常包括餐馆、咖啡厅、酒馆或者俱乐部、健身俱乐部等；
- ❖ 值得思考的问题：网络空间上如何形成第三场所所能提供的心理感受和支持？

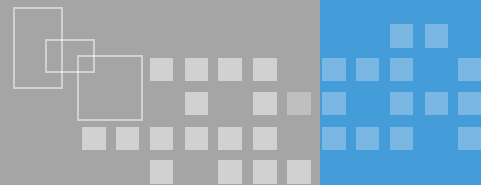


The Cheers bar epitomized a third place in the well-known television show.

案例：麦当劳如何调整服务场景

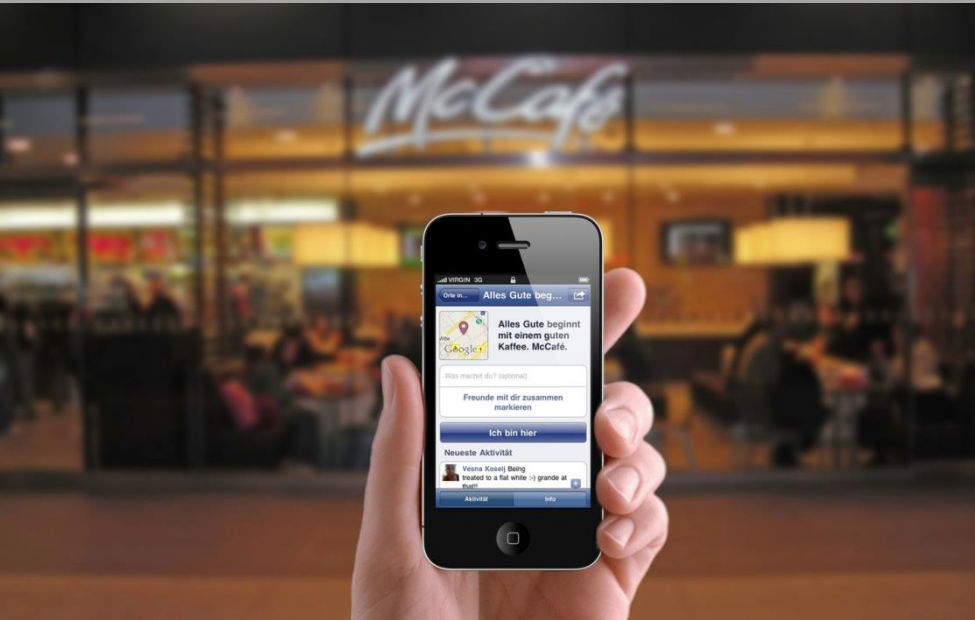
- ❖ 麦当劳认识到特定的文化期望，允许全球分支店铺在设计自身场景的时候拥有很大的自由空间；
- ❖ 部分分店保有部分自主权，员工及销售策略如何影响本地购买者；
- ❖ 餐厅是一个“社区组织”，麦当劳的服务场景战略需要能够反映所在社区的文化。

Bologna 意大利



Bologna在意大利有数百年历史，麦当劳看中了其奢华、历史拱桥，手工打造餐厅，餐厅地板的颜色都是手工调配，并且使用历史悠久的工具，聘请当地的建筑师和艺术家，当地的艺术气息。





欧洲的McCafé

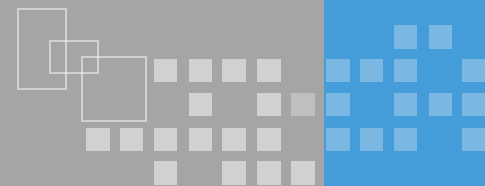
McCafé®

升级内容:

- 木制地板
- 真皮座椅
- 壁炉
- 鲜花、蜡烛
- 舒适的环境;
- 长时间的服务;



Salen 瑞士 Ski-thru 餐厅



位于滑雪场旁；
采用木头和天然的石头；
滑雪者无需脱掉滑雪装备；
选择室内或者室外用餐；



Thank You !