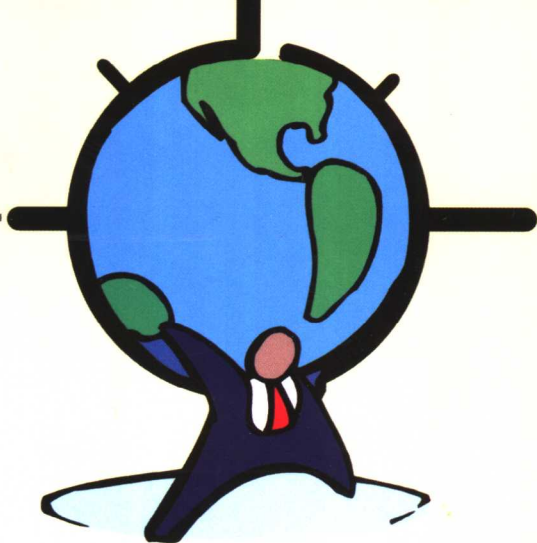




# TQM、ISO 9000 与服务质量管理

宋彦军 编著



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



# TQM、ISO 9000 与服务质量管理

宋彦军 编著



机械工业出版社

服务质量研究在国外已有 20 多年的历史，它在提升服务业竞争力、推动服务业快速发展方面发挥了重要作用。我国社会主义市场经济的发展推动了国内服务业的大发展，对服务质量的研究在近几年也开始得到重视。本书比较系统地介绍了全面质量管理（TQM）、ISO 9000 族标准和服务质量管理的基本知识，是国内第一本将三者有机整合在一起的书籍。全书分 12 章，包括：服务概述，质量，服务质量，全面质量管理概论，全面质量管理的工作方法，ISO 9000 族标准概论，ISO 9001：2000《质量管理体系要求》，质量管理体系的建立、实施与审核，服务质量管理的若干理论和方法，服务过程的质量控制，顾客满意管理，解决质量问题的常用工具和技术。

本书反映了质量管理领域，尤其是服务质量管理方面的最新理论进展。全书内容系统翔实，通俗易懂，重在使读者通过学习确立现代服务质量观，并掌握一定的质量管理方法。本书可作为本科、高职高专院校开设的服务类专业的质量管理课程教材，也可作为服务组织开展新一轮质量管理基本知识普及教育教材和员工培训教材。

## 图书在版编目（CIP）数据

TQM、ISO 9000 与服务质量管理/宋彦军编著. —北京：  
机械工业出版社，2004.10  
ISBN 7-111-15383-9

I. T… II. 宋… III. 质量管理体系—国际标准，ISO9000  
IV. F273. 2-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 103655 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：王世刚 孔文梅

责任编辑：孔文梅

封面设计：王伟光 责任印制：李 妍

北京机工印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16·21.75 印张·538 千字

定价：32.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换  
本社购书热线电话（010）68993821、88379646  
封面无防伪标均为盗版

# 前 言

哈佛大学社会学教授丹尼尔·贝尔（Daniel Bell）将人类社会经济形态分为三个基本发展阶段：前工业社会、工业社会和后工业社会。前工业社会是典型的农业社会，生活像是抗争自然的游戏，有限的服务业主要是与一些家庭生活和个人事务相关的内容。工业社会的主导性活动是物质产品生产，关注的焦点是降低成本和提高产量，生活变成了一场对抗“人造自然”的游戏，个人成为社会生活的基本单位，对有形物质商品的消费量的多少成为衡量生活水平标准。后工业社会关心的是生活质量，它由健康、教育、娱乐等方面的服务水准决定。后工业社会的中心角色是具有很强专业知识与技能的专家（如律师、医生）而非体力劳动者，知识和信息成为压倒能源和体力的资源，生活变成了人与人之间相处的游戏，社区代替个人成为社会的基本单位，因为人们意识到，个人的独立行为结合在一起可能产生波及每个人的大灾难，就像交通堵塞、环境污染波及每个人一样。

产业推动因素和社会趋势变化因素推动着服务业的快速发展，推动着社会经济形态从工业社会向后工业社会的转变。高度发达的服务业、尽善尽美的服务组成的高质量生活成为后工业社会的基本特征。世界主要发达国家都已进入了后工业社会，服务业成为国民经济的支柱产业。根据经济合作组织的统计，2000年主要发达国家的服务业对经济的贡献率平均保持在50%以上。

早在1993年，著名管理学者彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）在其所著《巨变时代的管理》中曾预言：“中国大陆可能是第一个透过服务而不是货物贸易实现与世界经济一体化的国家”，“对外国人来说，在迅速发展的中国大陆，最大的市场机会是服务业，而不是制造业。”经过改革开放以来20多年的快速发展，我国服务业在国民经济中的地位得到很大提高，服务业增加值从1978年的860.5亿元增长到2002年底的34533亿元，增长了39倍。随着服务业市场的迅速扩大和加入WTO以后融入全球服务贸易，服务业市场的竞争将日趋激烈，取胜的关键就是质量。

服务质量是服务组织的生命线，是服务管理的重要内容。当前，我国服务组织的管理水平还比较低，我国对服务管理尤其是服务质量管理的理论和方法的研究还比较落后，积极借鉴国外先进的服务管理经验和理论方法研究成果，是各类服务组织增强竞争能力，提高服务质量，实现后来居上的有效途径。我们应该不断地学习国外先进的服务质量管理理论和方法。

本书比较系统地介绍了全面质量管理（TQM）、ISO 9000族标准和服务质量管理的基本知识，是国内第一本将三者有机整合在一起的书籍。本书具有以下特色：

（1）实用性强。通过对本书的学习，能够使读者掌握全面质量管理、ISO 9000族标准和服务质量管理的基本知识。

（2）适用范围广。本书可作为本科、高职高专院校开设的服务类专业的质量管理课程的教材，也可作为服务组织开展新一轮质量管理基本知识普及教育教材和员工培训教材。

（3）可读性强。本书内容详细，易于阅读和理解。结构安排上，全面质量管理、ISO 9000族标准和服务质量管理三者有机地结合在一起，各部分又可独立使用。

我的导师、天津大学管理学院的刘金兰教授给我指明了服务管理研究的方向和重点，使本书服务质量管理部分增色不少。在此向刘老师表示衷心的感谢。本书在编写过程中参考和引用了大量的国内外研究成果和文献资料，在此谨表谢意。深圳职业技术学院教务处和管理系对本书的出版给予了大力支持，管理系主任窦志铭副教授对本书进行了审阅并提出了宝贵的修改意见，在此一并表示感谢。

由于本人知识、水平所限，书中难免有不当乃至错误之处，敬请读者批评指正，以便修改。任何批评、建议请 E-mail: [yanjuns@oa.szpt.net](mailto:yanjuns@oa.szpt.net)。本人对各项批评、建议表示欢迎和衷心感谢。

编著者

# 目 录

## 前言

|                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| <b>第一章 服务概述</b> .....                     | 1   |
| 第一节 服务的概念.....                            | 1   |
| 第二节 服务的分类.....                            | 2   |
| 第三节 服务运营的特征.....                          | 9   |
| <b>第二章 质量</b> .....                       | 14  |
| 第一节 质量的概念.....                            | 14  |
| 第二节 质量相关术语.....                           | 17  |
| 第三节 质量特性.....                             | 21  |
| 第四节 质量的产生、形成与实现.....                      | 24  |
| <b>第三章 服务质量</b> .....                     | 27  |
| 第一节 服务质量特性.....                           | 27  |
| 第二节 服务质量过程与内容.....                        | 31  |
| 第三节 现代服务质量观.....                          | 36  |
| <b>第四章 全面质量管理概论</b> .....                 | 37  |
| 第一节 几个重要的质量管理术语.....                      | 37  |
| 第二节 全面质量管理的产生与发展.....                     | 41  |
| 第三节 全面质量管理的基本要求.....                      | 45  |
| 第四节 全面质量管理的基础工作.....                      | 49  |
| 第五节 全面质量管理的实施.....                        | 60  |
| 第六节 全面质量管理的经典理念——专家之言.....                | 63  |
| <b>第五章 全面质量管理的工作方法</b> .....              | 74  |
| 第一节 方针目标管理.....                           | 74  |
| 第二节 全面质量管理的工作程序.....                      | 81  |
| 第三节 5S 活动.....                            | 83  |
| 第四节 质量管理小组活动.....                         | 91  |
| <b>第六章 ISO 9000 族标准概论</b> .....           | 104 |
| 第一节 ISO 9000 族标准的产生与发展.....               | 104 |
| 第二节 2000 版 ISO 9000 族标准的理论基础.....         | 112 |
| 第三节 ISO 9000 族标准的使用选择.....                | 131 |
| <b>第七章 ISO 9001：2000《质量管理体系 要求》</b> ..... | 134 |
| 第一节 概述.....                               | 134 |
| 第二节 质量管理体系.....                           | 142 |
| 第三节 管理职责.....                             | 149 |

|                                            |            |
|--------------------------------------------|------------|
| 第四节 资源管理 .....                             | 160        |
| 第五节 产品实现 .....                             | 164        |
| 第六节 测量、分析和改进 .....                         | 186        |
| <b>第八章 质量管理体系的建立、实施与审核 .....</b>           | <b>198</b> |
| 第一节 质量管理体系的建立与实施 .....                     | 198        |
| 第二节 质量管理体系的审核 .....                        | 201        |
| <b>第九章 服务质量管理的若干理论和方法 .....</b>            | <b>211</b> |
| 第一节 服务组织管理的基石——服务金三角 .....                 | 211        |
| 第二节 服务质量的差距分析 .....                        | 216        |
| 第三节 评价服务质量——SERVQUAL 方法 .....              | 220        |
| 第四节 通过设计提高服务质量的几种方法 .....                  | 224        |
| <b>第十章 服务过程的质量控制 .....</b>                 | <b>239</b> |
| 第一节 服务市场开发过程的质量控制 .....                    | 239        |
| 第二节 服务设计过程的质量控制 .....                      | 242        |
| 第三节 服务提供过程的质量控制 .....                      | 247        |
| 第四节 服务业绩的分析和改进 .....                       | 251        |
| <b>第十一章 顾客满意管理 .....</b>                   | <b>253</b> |
| 第一节 顾客满意管理概述 .....                         | 253        |
| 第二节 顾客满意指数 .....                           | 258        |
| 第三节 顾客满意度的测评 .....                         | 264        |
| 第四节 提高顾客满意度的途径 .....                       | 267        |
| <b>第十二章 解决质量问题的常用工具和技术 .....</b>           | <b>279</b> |
| 第一节 统计技术基本概念 .....                         | 279        |
| 第二节 调查表 .....                              | 285        |
| 第三节 适用于非数字数据的工具和技术 .....                   | 288        |
| 第四节 适用于数字数据的工具和技术 .....                    | 302        |
| <b>附录 GB/T 19001—2000《质量管理体系 要求》 .....</b> | <b>327</b> |
| <b>参考文献 .....</b>                          | <b>340</b> |

# 第一章 服务概述

服务是服务质量管理中最基本、最重要的概念。本章从阐释服务的定义入手，介绍了与服务相关的几个术语、服务的概念、服务的分类和服务的特征。

通过本章学习，应该能够：

1. 理解服务的定义。
2. 按不同的标准对服务进行分类，领会每一种分类方法所带来的服务管理上的启示。
3. 掌握服务运营的基本特征及其对质量管理带来的影响。

## 第一节 服务的概念

### 一、服务的概念

ISO 9004-2：1991《质量管理和质量体系要素 第2部分：服务指南》中“服务”的定义是：

服务（Service）：为满足顾客的需要，供方与顾客接触的活动和供方内部活动所产生的结果。

注1：在接触面上，供方或顾客可能由人员或设备来代表。

注2：对于服务提供，在与供方接触面上顾客的活动可能是实质所在。

注3：有形产品的提供或使用可能成为服务提供的一个部分。

注4：服务可能与有形产品的制造和供应结合在一起。

在ISO 9000：2000《质量管理体系 基础和术语》中没有对服务单独作出定义，而是将服务包括在四大类通用产品之中，对服务的含义进行了说明：服务通常是无形的，并且是在供方和顾客接触面上至少需要完成一项活动的结果。服务的提供可涉及，例如：

- 在顾客提供的有形产品（如维修的汽车）上所完成的活动；
- 在顾客提供的无形产品（如为准备税款申报书所需的收益表）上所完成的活动；
- 无形产品的交付（如知识传授方面的信息提供）；
- 为顾客创造氛围（如在宾馆和饭店）。

根据两个版本的定义，可以看出，服务是伴随着供方与顾客之间的接触而产生的无形产品。服务可以是对属于顾客的有形或无形产品所施加的活动，如修理业；也可以是有形产品或无形产品的提供，前者如运输，后者如教育机构的培训、教学；还可以是某种气氛或感觉的创造，如宾馆等。

在理解服务的含义时要把握好如下几个方面：

1. 服务的目的就是满足顾客的需要

顾客的需要是指顾客对服务的物质和精神方面的需求，包括当前的和期望达到的需求。顾客的需要处在不断的变化和发展之中，因此，应不断地改善服务，以适应和满足顾客的需要。

2. 服务的条件是必须与顾客接触

这是服务和其他类产品之间最显著、最本质的区别。供方与顾客之间的接触，可以是人

员的，也可以是货物的。按接触对象的不同，我们可以将供方与顾客的接触形式分为：人与人的接触服务，如商场里的销售过程、律师的咨询过程等；人与物的接触服务，如家用电器的修理过程；物与人的接触过程，如银行的自动柜员机服务、自动售货机贩卖服务等；物与物的接触过程，如使用自动洗车装置洗车过程。

在服务定义的注 2 中强调了服务的实质和基础就在于接触面上顾客的活动，其内涵就是说服务是针对顾客的需要来说的，服务必须以顾客为核心。在理解服务的定义时必须树立顾客至上的观念。

### 3. 服务的内容就是供方与顾客接触的活动和供方内部活动所产生的结果

供方内部的活动是指供方内部的经营管理活动，通常又被称为“服务提供”（提供某项服务所必需的供方活动）。服务产生于人、设备、机器与顾客之间互动关系的有机联系，并由此形成一定的活动过程，这就是服务。如营业员与顾客之间买卖货物这样一个过程，是由迎客、接待、成交、送客各个环节组成的，这样的活动即体现为服务。

结果是活动的体现，是过程的体现。因此，服务不仅是最终的结果，而且包括提供服务的活动或提供服务的过程。服务的概念包括了服务提供，服务的水平是由服务提供的水平所制约的。

### 4. 服务有时是与有形产品的制造和供应结合在一起、联系在一起的

有形产品是指物质状态的产品，如电冰箱、食品、洗涤剂。注 3 和注 4 说明：一方面，有形产品产出组织的销售以及售后服务本身就是一种服务，从商品流通角度来看，产出组织、服务组织和顾客形成了一个大的循环。另一方面，服务组织本身常常需要有形产品的支持来达到服务的目的，如商场所采购的商品的质量、品种、档次、价格在商场的服务提供中是占据绝对重要的位置的，能否让顾客买到称心如意的商品是衡量商场服务水平的首要标准。

## 二、服务的特色

与硬件和流程性材料等有形产品相比，服务具有如下一些特色：

(1) 服务的对象是具有感情色彩的人，人们的需要和期望是多样性的。

(2) 服务常是无形的，顾客在接受服务之前不可能对服务的质量和服务的价值作出精确的判断和评价。

(3) 服务常是“不可储存的”，服务的提供和消费常是同时进行的。

(4) 服务常是“一次性的”，如果服务发生了问题或事故，不可能通过重复来消除已发生的问题或事故，只能做到某种程度的弥补。

(5) 服务常是“不可预测的”，顾客的出现一般是随机的，服务组织难以预先知道将发生什么情况。

(6) 服务的质量更依赖于服务者的素质。

(7) 由于顾客的经历、背景、年龄、性别、文化程度等不同，顾客对服务的评价常会带有个人色彩。

## 第二节 服务的分类

服务具有多样性和异质性。从简单的搬运行李到未来的登月旅行，从家电维修到网上购物，不同的服务具有各自的个性，而且随着科技的发展和人类文明的进步，新的服务不断涌

现，因而如不对种类繁多的服务进行恰当的分类，就很难进一步认识其共性。服务分类有助于有条理地讨论服务管理，以实现不同行业间的取长补短。如洗衣店可以向银行学习——银行为客户开设便利性晚间存款业务，洗衣店也可以为其客户提供洗衣袋和下班后接收衣物的箱子。

### 一、常见的服务分类方法

#### 1. 根据顾客和服务体系的接触程度分类

美国亚利桑那大学教授 Richard B.Chase 根据顾客和服务体系的接触程度，将服务分为三大类：

(1) 高接触性服务。顾客在服务提供的过程中参与其中全部或大部分的活动，如娱乐场所、公共交通、餐馆等提供的服务。

(2) 中接触性服务。顾客只是部分地或在局部时间内参与其中的活动，如银行、律师、房地产经纪人的服务等。

(3) 低接触性服务。服务买卖双方接触很少，其交易大都是通过仪器设备进行的，如咨询中心、批发商、邮电业等提供的服务。

组织应针对顾客与服务体系接触程度的不同而实施相应的服务管理。高接触性服务中的商品更难管理，对服务提出了更多的即时提供的要求。

#### 2. 根据服务的对象特征分类

(1) 经销服务，如运输和仓储、批发和零售贸易等服务。

(2) 生产者服务，如银行、财务、保险、通信、不动产、工程建筑、会计和法律等服务。

(3) 社会服务，如医疗、教育、邮政、福利和宗教服务、政府服务等。

(4) 个人服务，如家庭服务、修理服务、理发美容服务、宾馆饭店服务、旅游服务和娱乐业服务等。

#### 3. 根据服务存在的形式分类

(1) 以商品形式存在的服务，如电影、书籍、数据传递装置等服务。

(2) 对商品实物具有补充功能的服务，如运输、仓储、会计、广告等服务。

(3) 对商品实物具有替代功能的服务，如特许经营、租赁和维修等服务。

(4) 与其他商品不发生联系的服务，如数据处理、旅游、旅馆和饭店等服务。

#### 4. 根据服务供方的性质分类

(1) 基本上以设备提供为主的服务，如自动洗车、影院、航班、计算机数据处理等。

(2) 基本上以提供服务为主的服务，如园丁、修理工、律师、医师等。

### 二、Roger W.Schmenner 的服务过程矩阵

为了阐明服务业普遍存在的管理问题，罗杰·施米诺（Roger W.Schmenner）设计了一个服务过程矩阵，如图 1-1 所示。在该矩阵中，施米诺根据影响服务提供过程性质的两个主要维度，对服务进行了分类。

垂直维度衡量劳动力密集程度，即劳动力成本与资本成本的比率。因此，资本密集型服务，如航空公司和医院，位于图中的上方，因为它们在厂房和设备上的投资大大高于其劳动力支出；劳动力密集型服务，如学校和法律服务业，则位于图中的下方，因为它们的劳动力消耗高于其资本需求。

|         |   |                                                                                                                          |                                                                                                                 |
|---------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |   | 交互及定制程度                                                                                                                  |                                                                                                                 |
|         |   | 低                                                                                                                        | 高                                                                                                               |
| 劳动力密集程度 | 低 | <b>服务工厂：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 航空公司</li> <li>• 运输公司</li> <li>• 旅馆</li> <li>• 度假胜地与娱乐场所</li> </ul> | <b>服务作坊：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 医院</li> <li>• 机动车修理厂</li> <li>• 其他维修服务</li> </ul>         |
|         | 高 | <b>大众化服务：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 零售业</li> <li>• 批发业</li> <li>• 学校</li> <li>• 商业银行的零售业务</li> </ul>  | <b>专业服务：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 医生</li> <li>• 律师</li> <li>• 会计师</li> <li>• 建筑师</li> </ul> |

图 1-1 服务过程矩阵

水平维度衡量与顾客之间的相互作用及定制程度。定制（Customization）是一个营销变量，是指根据顾客具体情况和具体要求来提供服务，它与标准化相对应。若服务是标准化而不是定制化的，顾客与服务提供者之间就不需要多少交互。例如，在麦当劳就餐，吃的都是制成品，定制程度低，且顾客与服务提供者之间发生的交互很少。相反，医生与病人必须在诊断与治疗阶段充分交互才能取得令人满意的结果。病人也希望自己被当作个性化的人来对待，希望得到与自己的需要相符的治疗。

为反映具体服务的性质，服务过程矩阵的四个象限被赋予了不同的名称。“服务工厂”（Service Factory）提供标准化服务，具有较高的资本投资，更像是一家流水线生产厂；“服务作坊”（Service Shop）则允许有更多的服务定制，但它们是在高资本环境下经营的；“大众化服务”（Mass Service）的顾客在劳动力密集的环境中得到无差别的服务；“专业化服务”（Professional Service）的顾客则会得到经过特殊训练的专家为其提供的个性化服务。

不同服务类型的管理者，面临着不同的挑战（如图 1-2 所示）。高资本需求的服务要保持竞争力就必须密切关注技术发展，合理安排需求以便充分利用设备；劳动力密集的服务组织的管理者必须将注意力集中到人事方面；定制程度影响着控制服务质量的能力，同时也影响顾客对服务的感知。

### 三、Christopher H.Lovelock 分类法

瑞士洛桑国际管理发展学院的访问教授拉夫朗克（Christopher H.Lovelock）对服务所做的分类，为我们超越行业界限对服务进行战略性的考察认识提供了有用的方法。

#### （一）根据服务活动的性质划分

如图 1-3 所示，服务活动可分为两个层次：谁或什么是服务的直接接受者，服务的有形性。这样可得出四种可能的服务类型：

- （1）作用于顾客的有形活动，如客运和私人护理。
- （2）作用于顾客财产的有形活动，如洗衣和门卫服务。
- （3）作用于顾客思想的无形活动，如娱乐和教育辅导。
- （4）作用于顾客财产的无形活动，如金融服务。

这种分类有助于人们反思传统的服务传递方式。例如，在服务过程中，顾客是否需要亲临现场？顾客亲临现场只是为了开始或终止交易？如果顾客必须到场，那么，顾客就必须亲

赴服务场所并成为整个过程的一部分，或者是服务提供者上门服务（如急救服务）。这对于设施设计和员工的交互作用有重要启示，因为顾客的印象将影响他们对服务的感知。另外，这种分类有助于分析服务设施位置的影响和营业时间的便利性。从这个角度看，零售银行大量采用自动柜员机（ATM）和其他取代人际接触的电信设备就不足为奇了。

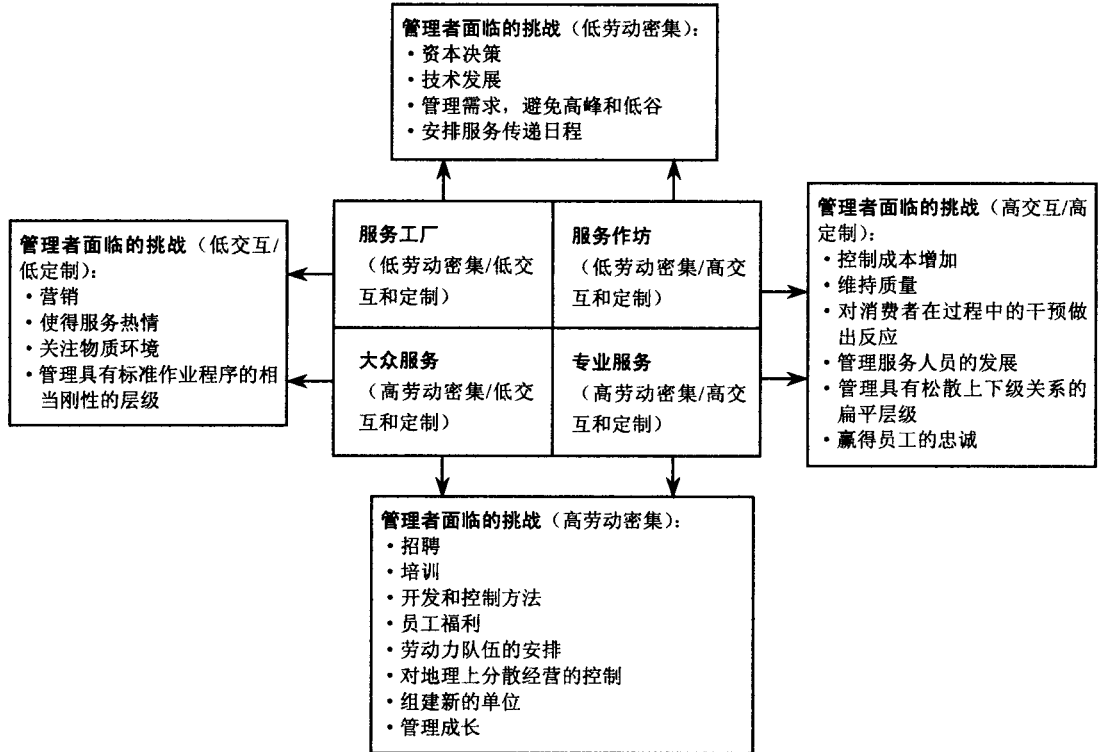


图 1-2 服务类型和管理者面临的挑战

创造性地思考服务的性质有助于识别更方便的传递方式，甚至创造出可以替代服务的产品。例如，录像带、音乐 CD 以及网上教学方式等就是替代亲临现场的便利产品，同时它们也可以对事件进行永久保存。

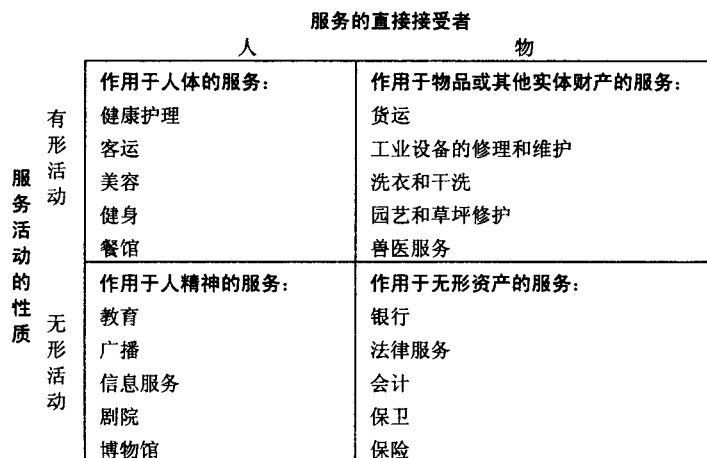


图 1-3 理解服务行为的性质

（二）根据服务组织与顾客之间的关系划分

服务组织有机会与顾客建立长期的关系，因为顾客直接与服务提供者进行交互行为，而且经常是人际交互。相反，制造企业由于通常使用了由经销商、批发商和零售商构成的分销渠道而与最终消费者隔离。图 1-4 比较了顾客“会员资格”的性质和服务传递的性质，描述了组织的顾客会员资格的价值。由此得到的四种可能的服务类型为：为与组织有会员关系的顾客提供的持续性服务，为与组织有会员关系的顾客提供的间隔性服务，为与组织只有非正式关系的顾客提供的持续性服务，为与组织只有非正式关系的顾客提供的间隔性服务。

对于服务组织来说，了解顾客是一个重要的竞争优势。拥有一个包括顾客姓名、地址和服务要求的数据库，使得确立目标市场和给予每个顾客特别的关注有了依据。所以许多汽车租赁公司和饭店都参加了航空公司的常客项目，许多收费公路也通过发放收费年卡来固定其与顾客的关系。因为年固定费用的便利性，顾客从会员资格中受益，并且他们知道，自己作为重要客人会不时地得到一些额外的好处（如对经常光顾顾客的奖励）。

| 服务组织与顾客之间关系的类型                  |                                                    |                                                     |
|---------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
|                                 | “会员”关系                                             | 非正式关系                                               |
| 持续传递<br><br>服务传递的性质<br><br>间断交易 | 保险<br>电话登记<br>大学注册<br>银行业<br>美国汽车协会                | 广播电台<br>警察保护<br>灯塔<br>公共高速公路                        |
|                                 | 长途电话<br>剧场套票预订<br>通行证或月票<br>Sam's 批发俱乐部<br>航空公司的常客 | 汽车租赁<br>邮递服务<br>收费高速公路<br>付费电话<br>电影院<br>公共交通<br>餐馆 |

图 1-4 顾客关系

（三）根据服务定制化程度和服务人员主观判断程度划分

由于服务的生产与消费同时进行，顾客常常是过程的参与者，因此，存在定制服务来满足顾客需求的机会。图 1-5 显示，定制可沿着两个方面进行：允许定制的服务的特性，或服务人员凭自己的判断调整服务。根据这一标准得到的四种可能的服务类型为：

- （1）第一类服务：服务定制化程度高，而且要求服务人员发挥较大的主观能动性。在这类服务中，在顾客与服务人员的互动过程中，起主导作用的是服务人员，服务质量的好坏很大程度上取决于服务人员的能力和素质。因此，这种服务对服务人员要求较强，服务人员必须接受良好的专业培训。
- （2）第二类服务：服务定制化程度低（即标准化程度较高），也要求服务人员能作出大量主观判断。在这类服务中，同样要求服务人员具备较高的知识和专业技能，能够提供高质量的服务。但是，对于这类服务，服务提供者可以为不同的顾客提供一样的服务，如一个老师在讲台上面向几十位学生授课。
- （3）第三类服务：服务定制化程度高，而服务人员需要的主观判断程度低。在这类服务

中，服务人员几乎不需要创造性地发挥，只需要按经验和规则执行就差不多了。但顾客的选择余地却较大。比如在酒店里，顾客可以选择标准套房，也可以选择总统套房。

（4）第四类服务：服务定制化程度与服务人员主观判断程度都较低。如公共汽车司机必须行驶在固定的路线上，而顾客又只能在固定的车站上下车。

选择图 1-5 这样的四分图来为服务定位具有重要的战略意义。例如，传统的电影院只有一个银幕，因此属于“低—低”区。但是，许多新的电影院建有多个银幕，可满足不同层次的需要。在快餐业，汉堡王（BurgerKing）的广告语是“用你自己的方式享用”，具有某种程度的定制。在一个特定行业中，不同的企业可能占据不同的分区，如图 1-5 中显示的多种类型的餐饮店。更多的定制及允许服务人员行使判断的战略选择对改进服务传递系统有重要意义。

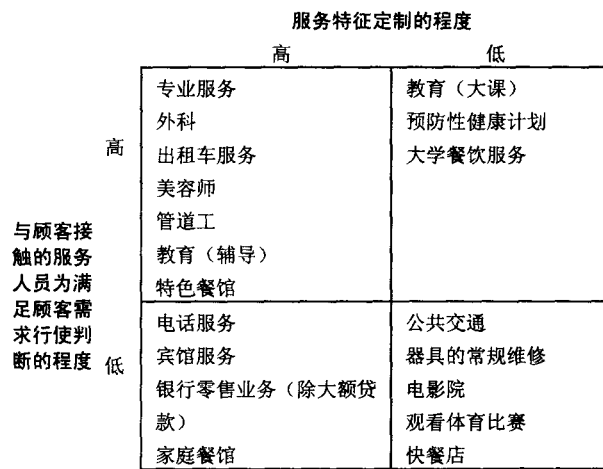


图 1-5 服务递送体系中的定制与判断

#### （四）根据需求和供给的性质划分

服务能力的时效性对服务管理者提出了挑战，因为他们无法为未来的销售生产和储存服务。即便如此，需求和供给失衡的程度在各服务行业间存在很大差异（参见图 1-6）。

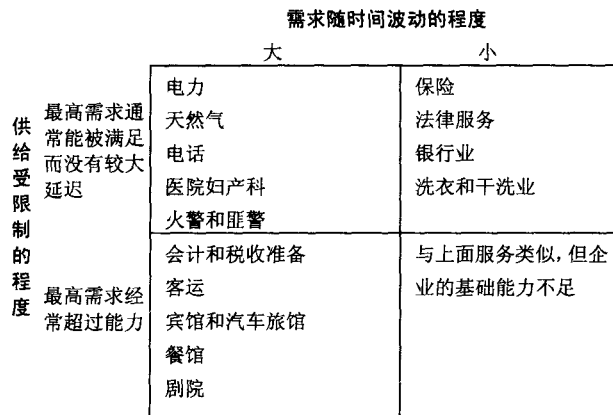


图 1-6 相对于供给的服务需求的性质

为确定每种情况下最恰当的战略，需考虑下列问题：

(1) 需求波动的性质如何？它是否具有可预测的周期性（如快餐店每日的用餐需求）？

(2) 是什么原因导致需求的波动？如果这些原因属于顾客习惯或偏好，市场营销是否可以改变这些因素？

(3) 改变服务能力或供给水平存在哪些机会？在高峰时段能否雇佣临时工？

服务能力和需求的管理对于服务组织的成功是非常重要的。如果服务需求相对于服务能力不足，结果将导致服务人员和设备闲置。因此，服务组织应根据本组织需求与供应关系的特点来确定适合于本组织的经营管理策略。

根据服务组织与顾客之间的关系划分，服务有以下三种类型：

第一类服务：尽管服务需求波动随时间波动厉害，但这类服务的供应是不成问题的。对于这类服务，要尽力扩大需求高峰时期之外的需求量。比如，针对电力需求白天大而深夜则很少的情况，可以制定电力峰谷不同时期的电价，利用低价鼓励深夜的电力消费。

第二类服务：服务的供应不成问题，但其需求却比较稳定，不会随时间剧烈波动。服务提供者应该通过采取促销措施扩大服务的需求量。

第三类服务：服务的需求随时间波动厉害，高峰时期的需求往往会超出服务的供应能力。对于这类服务，最关键的是稳定需求量。

（五）根据服务传递的方式划分

如图 1-7 所示，服务传递方式可以从地理因素和与顾客交互作用的程度两个方面进行分析。这样，就存在六种类型的服务：

- (1) 顾客在单一地点主动接触服务机构。
- (2) 服务机构在单一地点主动接触顾客。
- (3) 顾客与服务机构在单一地点远距离交易。
- (4) 顾客在多个地点主动接触服务机构。
- (5) 服务机构在多个地点主动接触顾客。
- (6) 顾客和服务机构在多个地点远距离交易。

在多场所服务中，保证服务的质量和一致性非常重要。随着信息技术的发展，远距离交易变得越来越普遍，因为它们向顾客提供了方便和高效的服务传递。例如，个人电脑和调制解调器的使用使得组织可以将它们的服务定制化，同时也降低了顾客与服务人员面对面交流的数量。

|              |               | 服务的可获性                |                |
|--------------|---------------|-----------------------|----------------|
|              |               | 单一场所                  | 多个场所           |
| 顾客与服务企业交互的性质 | 顾客去服务场所       | 剧院<br>理发店             | 公共汽车<br>快餐连锁店  |
|              | 上门服务          | 整修草坪服务<br>灭虫服务<br>出租车 | 邮递<br>AAA 紧急维修 |
|              | 远程交易（邮件或电子通信） | 信用卡公司<br>地方电视台        | 广播网<br>电话公司    |

图 1-7 服务传递方式

### 第三节 服务运营的特征

与有形产品相比，服务产品表现出多方面的独有特性。因此，与有形产品的制造过程相比，服务运营有其鲜明的特征。这些特征给服务管理带来了特殊的挑战。要搞好服务质量管理，就必须对服务运营的特征有充分的认识。

#### 一、无形性

无形性是服务最明显的特点。与有形产品相比，虽然有些服务还有一定的实体成分，例如餐馆的食品、快递公司的文件、修理行的零部件，但服务的主体由人类行为组成，因而是无形的，无法以形状、质地、大小等标准去衡量和描述。服务的无形性还表现为消费服务获得的利益也可能很难觉察到或仅能抽象地表达。

在某种程度上，服务是一个概念或一个主意，因而，服务很难具有专利性，服务组织的创新产品很容易被人模仿，失去其垄断性。服务组织的产品创新必须是一个持续而且迅速的过程。对需求变化的迅速反应，对任何开发新服务的思路的关注，对新产品开发不断的追求，是服务组织管理者必备的素质。为了从新的服务中获取效益，组织必须快速扩张，阻止任何竞争者。特许经营是保护市场和建立品牌的工具，母公司对开发的新产品进行全方位的包装，组合各种服务要素，通过特许经营将新观点售给当地经营者，这样就可以保护服务的专利，控制和降低风险，而且可以减少资本投资，如麦当劳的经营。再如，中国的一家餐饮企业通过对宴会菜肴、装饰、服务程序的组合，申请了“百筭宴”的服务专利，有效地保护了自己的创新服务。

服务的无形性也给顾客带来了问题。在购买有形产品时，顾客可以在购买前观察、触摸和测试产品；而对于服务，顾客往往在消费服务前无法肯定他们能得到什么样的服务，只能依赖他人的知识和经验、服务组织的声誉作出购买决策。因而，服务组织的形象树立是非常重要的。从社会管理角度来看，在很多服务领域，为确保服务水准，政府要予以干预。通过登记注册、签发执照和管制，政府可以向消费者承诺，某些服务组织的培训和服务测试水准达到了特定标准。如：公共建设计划必须经过注册职业工程师的认证，医生必须有执照才能行医，电话公司是受管制的公用事业单位。然而，在努力“保护”消费者的过程中，政府可能会抑制革新，设置准入障碍，减少竞争。

表 1-1 列出了服务组织针对服务的无形性的营销策略选择。

表 1-1 针对无形性的营销策略选择

| 消费者的特殊理解        | 服务组织的应对手段          |
|-----------------|--------------------|
| 消费之前很难形成准确预期    | 简化服务，服务产品有形化       |
| 购买风险大于实物产品      | 设立标准，细分档次，降低购买失误风险 |
| 很难做到产品比较        | 把服务落实到感官上，使服务有感性   |
| 广告可信度低          | 促进人与人沟通（口碑）        |
| 价格、设施、布局等传递质量信息 | 以价格树立形象，以设备技术赢得竞争  |
| 很少有品牌忠诚         | 通过促销、宣传，建立信任，赢得人心  |

#### 二、服务的生产和消费同时发生

实物产品的生产到消费是一个前后继起的过程，产品可以在一段时间内存在，并可作为

商品在这段时间内流通；而服务的生产过程和消费过程却是同步进行的，只有当顾客开始消费，服务才能生产出来，因而服务不能储存，这是服务管理的显著特征。

实物产品通过分销渠道才能送到消费者的手中。由于服务的生产过程与消费过程不可分离，服务行为往往将生产、零售和消费场所融为一体。消费者必须到服务场所或者服务组织将服务送到消费者的手中，消费者才能接受服务。因此，各个服务网点只能为某一个地区的消费者提供服务。服务场所的选址工作是服务组织管理人员必须作好的一项重要工作。

服务无法储存，使得服务业不能像制造业那样，依靠存货来缓冲或适应需求变化。产成品库存成为制造商自然的系统分界线，将内部计划的实施和控制与外部环境分隔开来。因此，生产设备可以按最有效的、稳定的产出水平运作。工厂是封闭系统，库存把生产系统与顾客需求分离开来；服务是开放系统，要受到传递系统中的需求变化的全面影响。

在制造过程中，存货还可以用来分离生产工序；对服务业来说，这种分离是通过顾客等候实现的。库存控制是制造作业中的主要问题，而在服务运营中，与之对应的问题是等候或“排队”。服务能力选择、设施使用率及空余时间的利用等都与顾客等候时间有关。

服务的生产和消费同时发生，服务人员经常与顾客直接接触，减少了许多干预质量控制的机会，这给服务管理增加了难度。服务组织无法像实物产品质量控制一样事先检查服务“成品”的质量，因为在顾客结束消费前，服务是没有“成品”的。因此，服务行为的实施还必须强调用正确的方式为顾客提供正确的服务，服务质量很大程度上取决于服务提供者与顾客接触的那一刻。这一刻在西方被称为“真实瞬间”（Moment of Truth）。为使这一刻成为顾客体验服务的美好时刻，服务组织必须进行“服务接触”（Service Encounter）管理。因此，良好的人员培训、完善的预防性质检和及时的服务补救措施显得十分必要。

表 1-2 列出了服务组织针对服务生产和消费的不可分性的营销策略选择。

表 1-2 服务生产和消费的不可分性的营销策略选择

| 消费者的特殊感受                 | 服务组织的应对手段                                             |
|--------------------------|-------------------------------------------------------|
| 服务无法与生产者分离<br>服务消费必须亲自到场 | 将消费与生产分离（如自动售货、远程教学、电子银行等）                            |
| 消费风险大<br>服务质量事后验证        | 运用高技术、新设备，选择高素质人员提高服务质量                               |
| 有些服务不需要客户在场（如餐饮、保洁等）     | 吸引消费者参与服务过程，进行质量监督                                    |
| 服务供需具有地域限制               | 通过地域选择战略靠近主要消费群<br>通过营销宣传扩大服务覆盖面<br>把服务生产过程分散化，形成规模效益 |

三、顾客参与服务过程

服务生产和消费的同时进行，使得顾客往往会参与服务的提供（如快餐馆顾客），或通过与服务人员合作（如理发馆顾客），积极地参与服务提供过程，享受服务的使用价值。服务结束之后，顾客能继续享受服务的效果，但他们却不能拥有服务的所有权。正是在这个意义上，服务过程被称之为“体验过程”。

顾客作为参与者出现在服务过程中，这要求服务管理者必须重视设施的设计，注意服务设施的物质环境，这一点对工厂来说并不必要。汽车是在燥热、肮脏、嘈杂的工厂中制造出来的，而购买者并不注意这一点，因为他们首先看到的是放在经销商的环境优雅的商品陈列