



普通高等教育“十二五”规划教材

PUTONG GAODENG JIAOYU "12·5" GUIHUA JIAOCAI

服务运营管理

Service Operation Management

赵海峰 编著



冶金工业出版社
Metallurgical Industry Press



普通高等教育“十二五”规划教材

服务运营管理

赵海峰 编著



北 京
冶金工业出版社
2013

内 容 简 介

本书运用运营管理方法研究传统服务业、制造服务业、非营利组织服务以及政府服务的主要问题,旨在建立一套完善的服务运营管理理论体系。本书遵循由理论基础到操作方法再到科学前沿的思路,从服务瞭望、服务管理及服务未来三个方面介绍运营管理方法运用于服务领域的主要成果。读者可以通过对书中大量国内外经典案例的阅读分析,结合书中介绍的理论方法,学会如何运用服务运营管理方法和理论解决实践中遇到的问题。

本书主要用于满足经济管理领域本科生、MBA、MPA、工程硕士等专业学位研究生以及学术学位研究生的教学和研究需要,对制造业、服务业以及政府服务的相关人士也有一定的帮助,可作为相应的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

服务运营管理/赵海峰编著. —北京:冶金工业出版社,
2013.9

普通高等教育“十二五”规划教材

ISBN 978-7-5024-6379-3

I. ①服… II. ①赵… III. ①服务业—商业管理—高等学校—教材 IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 199795 号

出 版 人 谭学余

地 址 北京北河沿大街嵩祝院北巷 39 号, 邮编 100009

电 话 (010)64027926 电子信箱 yjchs@cnmip.com.cn

责任编辑 于昕蕾 美术编辑 吕欣童 版式设计 孙跃红

责任校对 李 娜 责任印制 张祺鑫

ISBN 978-7-5024-6379-3

冶金工业出版社出版发行; 各地新华书店经销; 北京印刷一厂印刷

2013 年 9 月第 1 版, 2013 年 9 月第 1 次印刷

787mm × 1092mm 1/16; 13.25 印张; 331 千字; 195 页

29.00 元

冶金工业出版社投稿电话: (010)64027932 投稿邮箱: tougao@cnmip.com.cn

冶金工业出版社发行部 电话: (010)64044283 传真: (010)64027893

冶金书店 地址: 北京东四西大街 46 号(100010) 电话: (010)65289081(兼传真)

(本书如有印装质量问题, 本社发行部负责退换)

序

经济发展是一柄“双刃剑”，它在改善人们物质生活的同时，迫使人们去面对工业化、城市化、国际产业转移所带来的资源、能源、环境的压力。新一轮经济高位运行和重化工业化进程加速，引发了人们对我国经济与社会发展战略的思考。调整经济结构和转变经济增长方式已喊了多年，但至今仍乏善可陈，且又面临着资源、能源和环境的约束，不知路在何方。中国经济的出路应该是接长自己服务能力的短板，借助现代服务业来细化、深化社会专业分工，提高资源配置效率，降低社会交易成本，借力社会化、国际化要素资源提升自己的能阶，提高国际竞争能力。这应是当前中国经济发展的路径。

2004年，美国竞争力委员会发布了一份国家创新计划（NII）报告，即《创新美国：在充满挑战和变化的世界中持续繁荣》，报告中“服务科学”概念作为21世纪美国国家创新战略之一被首次提出。此后，“服务科学”才成为一个高频词受到学界和业界的推崇。2005年7月，作为一门新的理论学科，“服务科学管理工程（SSME）”被正式提出来，无论是从就业规模还是产业规模上，服务业都日益成为全球经济的主导。目前制造业与服务业的界限越来越模糊，制造者不再只是提供一个商品，而是提供一个整体的最优化的解决方案，包括硬件、软件和服务，正像整体解决方案提供商国际商业机器公司（IBM）、制造业常青树美国通用电气（GE）现转向服务业一样，其服务环节的收入已大于制造环节。创新和服务活动已变为一种社会行为、国际化行为。发展生产性服务业有助于调整经济结构，转变经济增长方式，缓解资源、能源、环境压力，提高资源配置效率，提升制造业的国际竞争能力。

本书从服务的基本概念入手，选取服务瞭望之窗、服务管理之道和服务未来之路三个视角来解析服务运营的主要内容。书中选取了大量的国内外案例，

深入浅出地阐述了服务运营的共性规律。本书的研究成果对促进我国转变经济增长模式具有指导意义。希望本书在后工业化社会及服务经济到来的时候，对学界、业界和政府的服务运营有所裨益。

中国工程院院士



2013 年 7 月

前 言

随着社会的发展，服务经济时代悄然来临，服务已占据了经济和社会的主导地位。很多国家将促进服务的发展上升到国家战略层面，一些世界级制造企业纷纷通过业务转型和服务模式创新来提升其竞争力。2003年，美国竞争力委员会召集了来自诸多著名大学、企业、产业协会和政府的管理者和学者，共同制定了国家创新战略“国家创新计划”（简称NII），建议政府重点投资包括服务科学在内的五个方向以保持美国的领先竞争力。国际商业机器公司（IBM）从传统制造企业成功提升为“向客户提供解决方案”的信息技术服务供应商，其服务收入所占的比重已经超过50%，而其提出的SSME更是受到学界和业界的广泛认同。本书涉及的服务既包含传统的服务业内容，也涉及新兴的制造业服务转型内容。

面对全球资源紧缺和环境恶化加剧的形势，以美国为首的发达国家先后进入服务经济时代，我国的服务业也呈现出蓬勃发展的态势，服务管理方面的需求日益增加，企业管理者要寻求更适合服务的运营管理理论。而传统的运营管理方法和技术大多以对制造业的研究为基础，不能够满足服务管理的新需求，随着技术发展、制造业和服务业相互融合和渗透，服务逐渐成为制造业竞争优势的新源泉和价值增值点，导致管理理念变革，也改变了制造业的生产方式。这就意味着需要在服务经济时代的大背景下，以服务为研究对象，探讨一套完善的运营管理体系，作为服务运营管理实践的指导，这正是本书最主要的目的。

我们从2008年开始承担中国工程院“服务运营机制研究”课题和“服务科学管理工程对促进我国经济转型的研究”课题，这两个课题主要针对制造业服务转型的典型问题展开研究，得到了服务运营宏观层面的成果。随后我们在2011年启动了国家自然科学基金委重大项目“网络环境下服务运作管理研究”，2013年初又着手展开了关于应急服务的国家自然科学基金面上项目研究在这两个项目的研究中我们深入剖析服务科学的微观运营机理，得到一些具有很强操

作性的成果。而相应的研究成果也成为我们日常教学的素材,2010年初在本科、MBA以及学术硕士中开设“服务运营管理”课程,开始尝试使用这些素材,并不断完善内容体系,最终成为本书的写作基础。

服务运营管理以服务为主要研究对象,将运营管理理论与服务结合,旨在探讨如何对服务的运营进行更加科学的管理。本书分为服务瞭望之窗、服务管理之道和服务未来之路三大篇,总共包含12章。第1篇为服务相关的内容概述,包括服务、制造与服务、服务运营及竞争战略等内容,作为后续内容的统领及铺垫,是后续内容的理论基础。第2篇从服务运营中的各个方面,介绍了运营管理的方法和手段,分别从服务设施规划、服务质量、收益管理、服务应急及外包管理方面进行了探讨。第3篇介绍服务科学的前沿研究内容,包括服务创新、精益服务及卓越服务。全书遵循由基础与宏观环境到具体运营方法,最终到前沿科学的思路,将服务科学的不同方面融合起来,涵盖了与服务运营管理相关的多个方面,旨在建立一套服务运营管理理论体系。尤其是本书在每章设有背景案例及章节案例分析,运用如此大量的国内外经典案例,旨在帮助读者通过对案例的阅读分析,结合书中介绍的理论方法,学会如何运用服务运营管理方法和理论解决实践中遇到的问题。

在本书的编写过程中,我国著名管理学家,中国工程院郭重庆院士、汪应洛院士给予了极大的支持,并提出了很多指导性的意见。毛婉晴、罗秀秀、沈萍、刘宇晟、陆海珺、林彬、徐荣誉、江洁等参与了资料的搜集和整理工作,在此表示衷心感谢。本书获得了中国工程院项目(2009-XY-20)、国家自然科学基金委重大项目(71090404/71090400)及面上研究项目(71272045)的资助。冶金工业出版社为本书的编写提供了多方面的支持,在此表示真诚的感谢。我们还参考了国内外同行的许多文献,并引用了他们的精华部分,特向这些作者表示诚挚谢意。

期望本书能够成为服务科学领域的一本实用、新颖的参考资料,但是因作者水平所限,不当之处在所难免,衷心欢迎读者对本书批评指正。

赵海峰

2013年6月于上海

目 录

第 1 篇 服务瞭望之窗

1 服务概述	3
背景案例导读	3
引言	4
1.1 服务经济	4
1.1.1 社会经济的演变	4
1.1.2 经济的服务化	5
1.1.3 服务经济的概念与特征	6
1.2 服务业	8
1.2.1 服务业的重要作用	8
1.2.2 服务业的类型	8
1.2.3 现代服务业	9
1.3 服务科学	9
1.3.1 服务科学的起源和发展	10
1.3.2 服务科学的目标	10
1.3.3 服务科学的研究范围	11
1.4 服务及其特性	12
1.4.1 服务的定义	12
1.4.2 服务的特性	13
1.5 服务的分类	14
1.5.1 服务分类的必要性	14
1.5.2 几种经典服务分类框架	14
1.6 本章小结	16
思考讨论题	17
案例 1-1 东方饭店的周到服务	17
参考文献	19
2 制造与服务	20
背景案例导读	20
引言	21

2.1 服务与制造融合的发展历程与意义	21
2.1.1 服务与制造关系的争论	21
2.1.2 服务与制造的融合趋势	22
2.1.3 服务与制造融合的意义	23
2.2 制造的服务化	24
2.2.1 服务化的概念	24
2.2.2 制造业服务化的演进过程	24
2.2.3 制造业服务化的表现	25
2.2.4 制造业服务化的转变方法	26
2.2.5 制造业服务化的障碍	26
2.3 服务的工业化	27
2.4 服务与制造融合的要素与典型	28
2.4.1 服务与制造融合的要素	28
2.4.2 服务与制造融合的典型——服务型制造	29
2.5 本章小结	30
思考讨论题	30
案例2-1 美国硅谷围绕高技术产业的生产性服务业集群	30
参考文献	31
3 服务运营管理	33
背景案例导读	33
引言	34
3.1 服务运营管理的概述	34
3.1.1 服务运营管理的含义	34
3.1.2 服务运营管理的重要意义	35
3.2 服务运营管理的特点	35
3.3 服务运营管理的类型	37
3.3.1 按接触程度进行分类	37
3.3.2 按运营特点分类	38
3.3.3 按运营流程的特征分类	38
3.3.4 不同服务类型的特点比较	39
3.4 服务运营管理的基本理论框架	40
3.5 本章小结	41
思考讨论题	41
案例3-1 海底捞	41
参考文献	47
4 服务战略	48
背景案例导读	48

引言	49
4.1 服务战略视野	49
4.1.1 服务战略和竞争优势	49
4.1.2 服务战略与服务运营特征	50
4.1.3 服务战略规划过程	51
4.2 服务组织的使命陈述	52
4.3 把握服务竞争的环境	53
4.3.1 服务竞争环境分析框架	53
4.3.2 服务竞争环境的一般特征	54
4.4 制定不同层次的服务战略	55
4.4.1 公司层战略	55
4.4.2 业务层战略	56
4.4.3 职能层战略	58
4.5 信息技术在服务竞争中的战略地位	58
4.5.1 服务企业对信息技术投资的原因	58
4.5.2 信息技术是一项战略优势	59
4.6 本章小结	60
思考讨论题	61
案例4-1 西南航空——独特战略定位创造的奇迹	61
案例4-2 星巴克——“无形资产”的强大竞争力	66
参考文献	68

第2篇 服务管理之道

5 服务设施规划	71
背景案例导读	71
引言	72
5.1 服务设施规划概述	72
5.1.1 服务设施规划的历史与发展	72
5.1.2 服务设施规划的特点	73
5.1.3 服务设施规划热点问题	73
5.2 服务设施的平面布置	74
5.3 服务设施的选址	77
5.3.1 设施选址的因素	77
5.3.2 服务设施选址决策	77
5.3.3 服务设施选址方法	78
5.4 服务设施集聚效应	81
5.5 本章小结	82

思考讨论题	82
案例 5-1 伦敦金融服务设施的集群发展模式	82
参考文献	86
6 服务质量管理	87
背景案例导读	87
引言	88
6.1 服务质量的观念	88
6.2 顾客感知服务质量模型	88
6.2.1 顾客感知服务质量的发展概况	88
6.2.2 格罗鲁斯顾客感知服务质量模型	90
6.2.3 PZB 服务质量差距模型	91
6.2.4 关系质量模型	92
6.3 服务质量的评价方法	93
6.3.1 SERVQUAL 方法	93
6.3.2 SERVPERF 评价法	95
6.4 服务质量控制	95
6.4.1 服务市场研究与开发的质量管理	95
6.4.2 服务设计质量管理	96
6.4.3 服务提供过程质量管理	97
6.5 服务质量管理难点	98
6.6 本章小结	99
思考讨论题	99
案例 6-1 海尔的服务质量	99
参考文献	101
7 服务需求与收益管理	102
背景案例导读	102
引言	103
7.1 服务需求管理策略	103
7.1.1 需求管理简介	103
7.1.2 策略研究	104
7.2 服务需求的预测	106
7.3 管理供应的战略	107
7.3.1 服务能力与服务需求的关系	107
7.3.2 服务供应的状态	108
7.3.3 调节服务能力	108
7.4 服务收益管理策略	109
7.4.1 收益管理简介	109

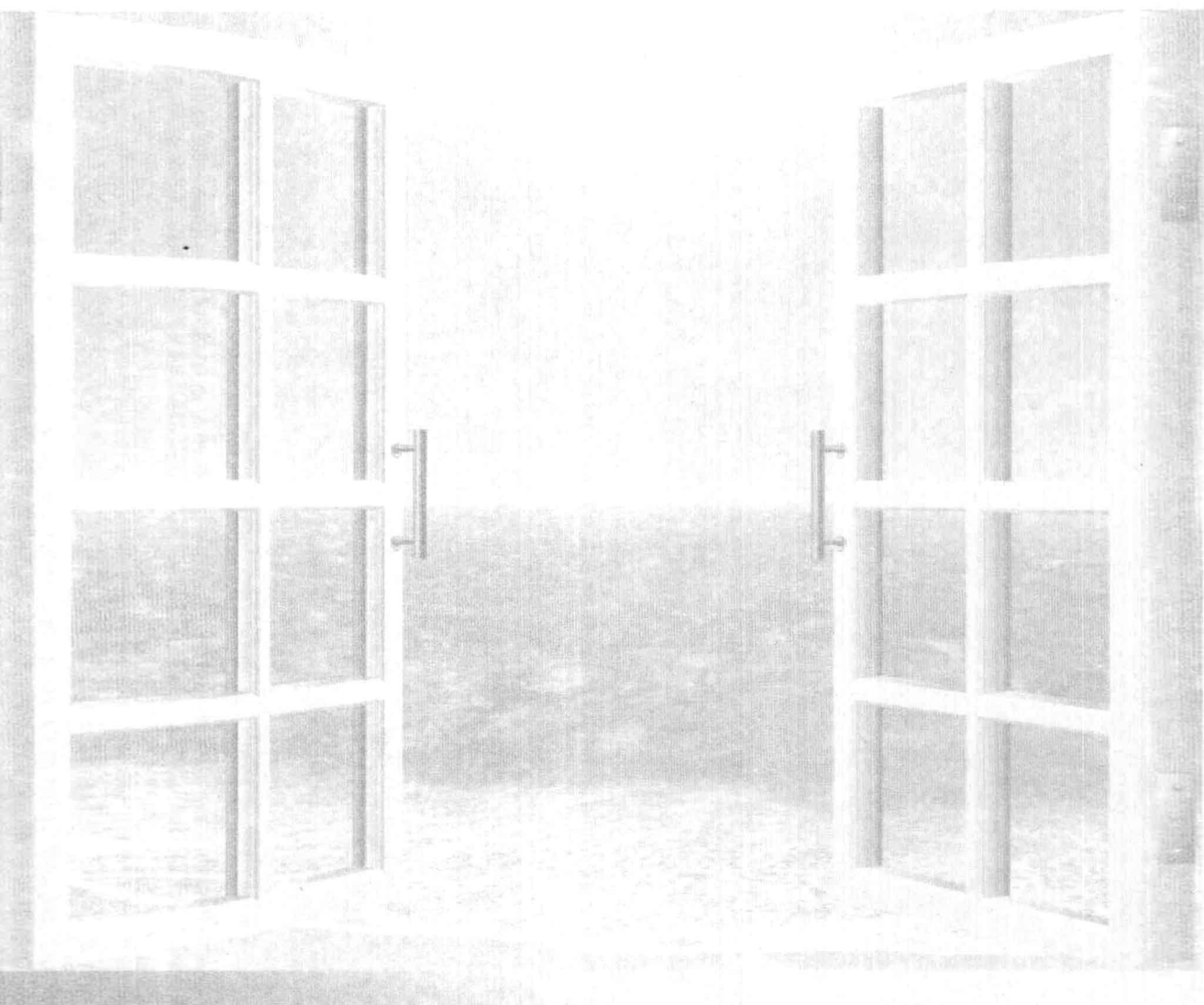
7.4.2 服务业收益管理的应用	109
7.5 面向需求的收益管理	110
7.5.1 引入客户关系管理的思想	110
7.5.2 面向需求的重要性	110
7.6 本章小结	111
思考讨论题	112
案例7-1 根据顾客需求生产	112
案例7-2 沃尔玛令顾客满意	113
参考文献	114
8 服务应急管理	115
背景案例导读	115
引言	115
8.1 服务应急	116
8.1.1 为什么需要服务应急	116
8.1.2 服务应急的研究内容	117
8.1.3 良好的服务应急意义重大	117
8.2 服务应急分类和特点	118
8.2.1 服务应急的分类	118
8.2.2 服务应急的特点	119
8.3 商业服务应急策略	120
8.3.1 避免服务失误	120
8.3.2 欢迎和鼓励顾客抱怨	120
8.3.3 快速反应	121
8.3.4 公平对待顾客	122
8.3.5 组织学习	122
8.3.6 服务承诺	123
8.4 公共服务应急策略	123
8.4.1 我国公共服务应急管理现状	123
8.4.2 我国公共服务应急管理对策	124
8.4.3 公共服务应急中的组织关系和资源整合	126
8.5 本章小结	126
思考讨论题	127
案例8-1 大连机场大雾 5000 人滞留 机场派啦啦队跳操安抚	127
案例8-2 民航局长李家祥:航班延误四成责任在航空公司	128
案例8-3 英国航空公司高效服务补救	128
参考文献	129
9 服务外包管理	130
背景案例导读	130

引言	131
9.1 服务外包概述	131
9.1.1 服务外包的定义	131
9.1.2 服务外包的分类及其特征	131
9.1.3 服务外包的内容	131
9.2 服务外包发展的动因和意义	133
9.2.1 服务外包的发展动因	133
9.2.2 发展服务外包的意义	134
9.3 企业服务外包发包决策过程	134
9.3.1 业务流程外包的理论基础	135
9.3.2 业务流程外包的决策过程	136
9.4 本章小结	139
思考讨论题	140
案例 9-1 美国国际银行的呼叫中心外包案例	140
参考文献	143

第 3 篇 服务未来之路

10 服务创新	147
背景案例导读	147
引言	148
10.1 服务创新概念	148
10.1.1 服务创新概念	148
10.1.2 服务创新特征	149
10.2 服务创新类型	150
10.3 服务创新障碍	151
10.3.1 创新障碍概述	152
10.3.2 创新障碍探讨	152
10.3.3 障碍的克服和创新保护	156
10.4 本章小结	156
思考讨论题	157
案例 10-1 服务策略创新——星巴克	157
参考文献	160
11 精益服务	161
背景案例导读	161
引言	162
11.1 精益服务的发展	162

11.1.1 精益的起源	162
11.1.2 精益生产与精益服务	163
11.2 精益服务的内涵	164
11.2.1 精益服务的本质	164
11.2.2 精益服务的理念与原则	165
11.2.3 精益服务的基本要素	166
11.2.4 精益服务的意义	166
11.3 精益服务的实现	168
11.3.1 精益与自动化	169
11.3.2 精益六西格玛服务	170
11.3.3 精益服务效益的提升	171
11.4 精益服务保障	173
11.4.1 精益战略选择	173
11.4.2 精益服务执行	174
11.4.3 精益文化渗透	175
11.5 本章小结	176
思考讨论题	176
案例 11-1 精益服务,携程第二程的服务之道	177
案例 11-2 丰田叉车——从精益制造到精益服务	179
参考文献	181
12 卓越服务	182
背景案例导读	182
引言	182
12.1 核心理念——以顾客为中心	183
12.2 个性化服务——关注顾客的需求	184
12.3 超值服务——为顾客创造价值	186
12.4 服务效率——不容忽视的排队问题	188
12.5 服务补救——鼓励顾客进行投诉	190
12.6 本章小结	192
思考讨论题	192
案例 12-1 一汽轿车的“管家式”服务	192
案例 12-2 家乐福收银排队解决方案的创新	193
参考文献	195



第 1 篇 / 服务瞭望之窗

- 1 服务概述
- 2 制造与服务
- 3 服务运营管理
- 4 服务战略

1 服务概述

➤ 学习目标

- (1) 认识社会经济的发展过程，了解服务经济的概念和特征。
- (2) 了解服务科学的范围和现状。
- (3) 了解几种常见的服务的定义。
- (4) 学习典型的服务分类方法，学会从不同角度对服务进行分类。
- (5) 掌握服务的五种特性。

背景案例导读

海尔公司“送货上门”感动顾客

2008年9月18日，江西省新余市仰天岗森林公园峰顶的仰岗庙里来了一批特殊的客人——海尔冰箱的4名服务人员。仰岗庙的住持亲自到大门口迎接海尔冰箱的服务人员。为什么海尔的送货人员竟然受到如此礼遇呢？

据仰岗庙的住持介绍，仰天岗开发之后，登山的游人越来越多，可是到了夏天，很多游客上山后都会出大量的汗，迫切需要冰镇矿泉水，可庙里连台冰箱都没有，因此，不能满足上山游客的需求。为了改变这一状况，仰岗庙的住持想要购买一台冰箱，可是联系了几家商场，一听需要将冰箱抬到山上去，要么就是不肯卖给他，要么开口就要昂贵的“送货费”。仰岗庙的住持因此陷入两难境地。

海尔冰箱的南昌服务人员听说此事之后，立即主动跟仰岗庙的住持联系并表示：他们只管买冰箱，海尔确保免费送货上门。仰岗庙住持这才放心地购买了一台海尔节能冰箱。由于仰岗庙在山上，送货车无法开上山，海尔冰箱的送货人员就用毛竹、绳子把冰箱做成一项“轿子”，然后一步一步慢慢向山顶挪去。1300多级台阶，4位服务人员足足花了一个多小时才将这台冰箱抬到山顶的仰岗庙中。于是，出现了开头的一幕。

其实，这种情况并不是第一次发生。早在当年的5月份，海尔公司也因其“送货上门”的贴心服务而感动顾客。2008年5月13日，距离贵州兴仁县县城50多公里远的下山镇马关村河沟组的一位顾客有了些积蓄，想给父母买一台冰箱，可由于家住在山沟里，车辆无法到达，在买冰箱的过程中同样被拒绝，最终也是海尔冰箱的服务人员免费将重达60千克的海尔冰箱“背”到他家。

一连串的“送冰箱事件”折射出了海尔冰箱用行动诠释“真诚到永远”的品牌诉求