

高等院校经济管理类
信息技术实验系列教材

010101010101100811001010101
01010101010101010101010101
01010101010101010101010101



IT 服务管理

陈 岗 编著

IT Service Management

高等院校经济管理类信息技术实验系列教材

IT 服务管理

陈 岗 编著

上海交通大学出版社

（上海）

（上海）

（上海）

（上海）

（上海）

（上海）



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

IT 服务管理/陈岗编著. —上海:上海财经大学出版社,2016.10

(高等院校经济管理类信息技术实验系列教材)

ISBN 978-7-5642-2557-5/F·2557

I. ①I… II. ①陈… III. ①IT 产业-商业服务-高等学校-教材

IV. ①F49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)236299 号

责任编辑 吴晓群

封面设计 张克瑶

IT FUWU GUANLI

IT 服务管理

陈 岗 编著

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

江苏省句容市排印厂印刷装订

2016 年 10 月第 1 版 2016 年 10 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 13.25 印张 297 千字

定价:42.00 元

总 序

科技在飞速发展,社会在不断进步,当代大学生若要适应市场经济对人才的需求,除了要有深厚的理论基础外,更需要具有实践能力,因此,大学的实验教学和实践体系设计越发重要,成为在校学习和受教育过程的重要组成部分。

高等学校 IT 人才的创新和实践能力与社会岗位需求之间存在一定差距,很重要的一个原因是高校实验课程的设计与企业需求联系不够紧密,实验课程设置中整体思想贯穿不够。所以,为了加快经济管理类高校 IT 类实验课程的建设步伐,需要在新一轮课程体系改革中,围绕“能力分解、阶梯推进”的课程实验改革思路,基于阶段项目训练的课程体系建设规划,同时结合 IT 相关专业的特点,在遵循现有课程体系的前提下,对专业课程的实验环节进行重组、整合和系统性规划,将 IT 行业的职业化场景真正引入课程体系和教学的全过程。

根据实验教学规律,我们将实验教学分为基础认知型(软件实验和硬件实验)、应用设计型、综合创新型(包括课程性综合实验、专业性综合实验、学科性综合实验)三个层次。分层次安排实验项目和内容,实现实验教学的系统优化。通过基础认知型实验设计,对学生进行基本实验技能、实验原理、实验方法的训练,巩固和应用理论知识;通过应用设计型实验设计,让学生能够运用基础实验内容,通过比较、抽象、概括、归纳等积极思维活动进行课程设计;通过综合创新型实验设计,运用多门课程的实验内容和实验结果,提出实现综合设计实验的总体方案,充分发挥学生的积极性、主动性和创造性,促进知识向能力转化。通过以上三个层次的实验设计规划,形成彼此关联、相互配合的系统化、层次化的实验课程体系。在这一过程中强调在课程群中统一实验目标、集中规划,在各门课程认知实验的基础上,强调专业知识的集成和学科综合。与此同时,利用“案例与任务驱动”的教学模式,启发学生在课程群环境中通过演练式学习主动分析和研究企业仿真环境,发现问题,创新思维,培养大学生的创造性思维。

本系列实验教材具有一定的实践意义:

(1)形成了分阶段、渐进式学习模式,课程体系在原有的单一性、演示型、验证性课程实验的基础上设计了设计型、综合性实验,以及开放性、创新型实验,引导学生由浅入深,从知识理解到知识运用,再从知识运用到自主创新。

(2)设计了以知识贯穿和课程融合为主导的集成实验内容,实现了十几门课程、基于两个案例的实验课程集成,弥补了课程之间的知识断点,实现了各课程之间的知识融合,促使学生从科目分科学学习到知识融会贯通,从各门课程的知识积累向所有知识的综合运用能力转化。

本系列实验教材分专业和公共两个系列:专业系列包括综合设计实验、数据库、系统分析与设计、管理信息系统等实验教材;公共系列包括管理会计、经济管理中的计算机应用、ERP 综合实验等实验教材。本系列实验教材既适合作为高等学校信息管理与信息系统专业和经济管理类的 IT 专业本科生学习及实践的配套指导教材,也可以作为非计算机专业学生教学实践课程的专用教材。

希望通过本系列实验教材的共享和传播,能促进上海财经大学 IT 专业实验教学的深入开展,助力于全国财经类院校经管类 IT 专业实验教学的改革探索,继而推动全国高等院校实验教学的创新发展。

刘兰娟

上海财经大学信息管理与工程学院

2016 年 8 月

前 言

信息技术迅猛发展给企业的运作和管理带来了巨大的挑战。企业急需借助信息技术了解竞争对手,把握行业客户,以达到发挥自身优势的目的。信息系统作为企业运营的重要支撑环境,日益发挥出越来越大的作用,全球 500 强企业无一例外地通过先进的信息管理手段控制着从产品设计、生产、组织、销售,到客户服务等一系列的业务拓展与流程。企业信息系统的运营和管理,直接影响企业的生存与可持续发展,受到越来越多的重视。先进、可靠的信息系统日渐成为企业的核心竞争力之一。而 IT 服务管理作为支持组织运作、实现组织目标的重要手段,也日益受到企业决策者的关注。

本书是笔者从事 IT(信息技术)管理教学、科研,特别是 IT 服务管理实际工作的一个总结。随着各企业对 IT 投资回报率、IT 与业务的协调发展的重视程度进一步提高,IT 服务管理的作用与地位也越来越突出。

本书对 IT 服务管理的基本理论、性质、作用以及标准和方法做了比较详细的分析与描述。其目的是让 IT 服务管理工作者了解并熟悉 IT 服务管理的基本要求与具体操作方法,在实施 IT 服务管理过程中以流程为导向、以客户为中心,注重改善 IT 部门与业务部门的沟通,从而提高 IT 服务管理的质量和水平,更好地满足业务需求。

本书面向的读者是企业信息化管理者、决策者、各级管理人员和大专院校信息管理及相关专业的本科生、研究生,以及致力于 IT 服务管理的从业人员。由于本书的编写比较仓促,难免存在不足之处,真诚地希望读者加以批评指正。

陈 岗

2016 年 9 月

目 录

总序	1
前言	1
第一章 IT 服务管理基础知识	1
第一节 服务的概念及特性	1
第二节 服务管理	5
第三节 服务质量	9
第四节 流程管理	12
本章小结	15
思考题	15
课后案例	16
第二章 IT 服务管理的历史及现状	17
第一节 设备管理阶段	17
第二节 灾难恢复阶段	21
第三节 IT 服务管理阶段	26
第四节 国外 IT 服务管理研究应用	29
第五节 我国对 IT 服务管理的应用	36
第六节 IT 服务管理的相关组织	38
本章小结	40
思考题	41
第三章 IT 服务管理的有关概念	42
第一节 IT 服务管理的定义	42
第二节 保持 IT 服务管理的能力	46

第三节 IT 服务管理的特点和性质	50
第四节 IT 服务管理的价值	53
第五节 IT 服务管理工具	55
第六节 IT 服务管理的发展趋势	59
本章小结	60
思考题	61
第四章 IT 服务管理流程	62
第一节 分析并确定 IT 服务管理需求	62
第二节 制定 IT 服务管理策略和计划	72
第三节 培训与维护、测试、演练	76
第四节 IT 服务管理评估	78
本章小结	79
思考题	80
第五章 各类标准在 IT 服务管理方面的实践	81
第一节 六西格玛在 IT 服务管理方面的实践	81
第二节 ISO 17799/IEC 27002 体系在 IT 服务管理方面的实践	86
第三节 IT 服务能力成熟度模型在 IT 服务管理方面的实践	90
第四节 COBIT 体系在 IT 服务管理方面的实践	97
第五节 信息技术基础设施库在 IT 服务管理方面的实践	107
第六节 业务连续性管理标准在 IT 服务管理方面的实践	119
第七节 PRINCE 2 在 IT 服务管理方面的实践	125
第八节 对各标准特征的比较研究	127
本章小结	130
思考题	131
附录 1 ISO/IEC 20000—1:2005——信息技术服务管理标准	132
附录 2 COBIT——信息及信息技术控制目标	164

第一章

IT 服务管理基础知识

服务是由发生在客户和服务人员之间,或者是客户与产品之间,或者是客户与提供服务的系统之间的一系列活动组成。

第一节 服务的概念及特性

一、服务的概念

服务是通过对产品潜在价值的开发与完善,向社会提供服务产品。服务产品是无形的,是为了满足客户的生理需要或心理需要。服务是在客户不承担特别的成本和风险的情况下,便捷地提供给客户想达到的效果,从而带来客户价值的方法。

美国著名营销管理学家菲利普·科特勒(Philip Kotler)指出,在概念上服务具有两方面的含义:

一方面是服务的过程属性,与制造业中的生产概念并列,指服务创造价值的活动,对服务来说,“过程就是产品”。

另一方面是服务的产品属性,是创造价值活动的结果,即服务产品。

经济学中的服务通常有两种含义:

一是指第三产业中的服务劳动,它与非物质生产劳动“大致相同,但有交叉”。

二是指服务产品,即以非实物形态存在的劳动成果,主要包括第三产业部门中一切不表现为实物形态的劳动成果(由于经济过程的复杂性,现实中第一、第二产业部门中也混杂着少量服务产品)。

如果在劳动意义上使用服务概念,就称为“服务劳动”;如果在产品意义上使用服务概念,

就称为“服务产品”。

二、服务的分类

服务必须从一方传递到另一方,即从服务提供者传递到服务使用者。根据传递过程性质的不同,服务可分为劳动密集型服务与资本密集型服务,或标准化服务与定制化服务。

劳动密集型服务是指主要依靠大量使用劳动力,对技术和设备的依赖程度低的服务,主要指农业、林业及纺织、服装、玩具、皮革、家具等制造业。

资本密集型服务是指需要较多资本投入的服务;与劳动成本相比,资本成本所占比重较大,每个劳动者所占用的固定资本和流动资本金额较高,如冶金工业、石油工业、机械制造业等重工业。

标准化服务是指建立了国家标准或行业标准的服务项目,提供的服务必须按照标准实行,包括服务的时间、服务的工作量、服务的质量、服务的价格、服务的质量保证、服务管理、服务监督、服务投诉等相关内容。

定制化服务是指按消费者自身要求,为其提供适合消费者需求同时也是消费者满意的服务。定制化服务要求消费者的需求个性须具有一定的规律性,必须要有合适的技术手段作为技术支持。服务营销商采用服务定制化应当有合理的利润。

小案例 1-1

料亭是日本一种价格高昂、地点隐秘的餐厅,在日本并不多见。真正的料亭绝非一般人能够消费得起的。一顿饭吃下来,平均每个人需花费日币 5 万~10 万元。一般而言,最高档的料亭只接待熟客,头一次光临的客人必须由老主顾引见才能入内。

三、服务的基本特性

(一)服务的不可触摸性

与有形产品相比,服务的特质及组成服务的元素是不可触摸的。客户在购买服务时,不能描述将得到的服务的质量。大多数服务是抽象的,很难描述。不可触摸性意味着服务是无形的。

(二)服务的不可分离性

服务的提供者 and 使用者相互作用,共同对服务的结果产生影响。

服务的提供者 and 使用者不可分离;一般服务的生产和消费是同时进行的,两者在时间上也不可分离。例如,服务组织如银行在提供存款、贷款、租赁融资、信用卡业务、转账业务等服务时,客户参与到营销的整个过程中。银行的服务提供与客户的 service 需求、service 消费是同时进行的。

但服务的购买者和服务的体验者可能是分离的。例如,在学校教育阶段,接受教育可以

视为一种接受服务的过程,通常在这一过程之中,服务的体验者是学生,但与大多数服务中的服务购买者和服务体验者是一人不同,这时大多数服务购买者是学生的父母或政府(义务教育)。因此,服务的购买者和服务的体验者并非同一人。

(三)服务的易变性

服务受服务提供者、服务接受者、服务时间、服务地点的影响,发生变化,出现差异,服务的质量易变,难以固定。

知识拓展

服务不可重复。去餐厅点餐,即使点餐的内容一样,但服务也有区别,比如,每次服务员问话的方式不同或者服务员不同。即使是机器服务,微观上也有区别,如机械力度随着使用次数增多而逐渐变小等。

(四)服务的易消失性

服务的不可触摸性使服务不能储存、不能重复,在完成服务便消失了。

小案例 1-2

上海某家“K歌之王”3 000元/3小时的基础包厢费是众多KTV绝不敢定的价。然而它却几乎天天爆满。如此高价的原因之一就是服务周到——服务人员几乎是从我进门起就提供一切贴心的服务,从布置包厢到端茶送水再到调试麦克风,无一例外。一个包厢配备3~4个服务员,有需要时一按铃立刻到场。这是其他任何一家KTV做不到并且复制不了的,这和管理及福利制度有关。由此可见,高端服务无法复制。

(五)服务的缺乏所有权性

服务的产生和消费过程中不涉及所有权转移,服务在交付后就完成了。

(六)服务的质量差异性

由于服务人员的不同,导致在不同时间、不同地点,服务质量也有所不同。

知识拓展

服务颗粒度(Service Granularity)是指一个服务包含的功能大小。细粒度(Fine-grained)的服务提供相对较小的功能单元,或交换少量的数据。完成复杂的业务逻辑往往需要编排大量细粒度的服务,通过多次的服务请求交互才能实现。

粗粒度(Coarse-grained)的服务则是在一个抽象的接口中封装了大块的业务/技术能力,减少服务请求交互的次数,但相应也会带来服务实现的复杂性,交互大量的数据,并因此而不

能灵活更改以适应需求的变化。

购买物质服务粒度粗,而购买精神服务粒度很细且要求会更苛刻。例如,英语大班课粒度粗,小班课粒度细;博士课程粒度细,本科课程粒度粗。

(七)服务的双向性

服务是双向的。服务质量的提高需要服务提供方和服务接受方共同努力。仅凭一方的努力是不够的。如果接受服务的人一直冷漠待人,再热情的服务人员,热情也会被浇灭。

(八)服务的有形性

服务的有形性要求服务人员利用有形的设备和技术实施服务。服务的有形性保证了客户能得到更好服务的有形表现。

服务的有形性是服务被感知的部分,如提供服务用的各种设施等。由于服务的本质是一种行为过程,而不是某种实物形态,因而具有不可感知的特征。客户正是借助这些有形的、可见的部分来把握服务的实质。有形部分提供了有关服务质量本身的线索,同时也直接影响客户对服务质量的感知。

(九)服务的可靠性

服务的可靠性是指可靠地、准确地履行服务承诺的能力。服务质量的可靠性保证服务以相同方式无差错地准时完成。

服务的可靠性要求服务供应者准确无误地完成所承诺的服务。客户认可的可靠性是最重要的质量指标,它与核心服务密切相关。许多以优质服务著称的服务企业,正是通过强化可靠性来构建自己的声誉的。

服务的可靠性要求避免服务过程中的失误。如果企业在向客户提供服务的过程中因某种原因而出现差错,不仅会给企业造成直接的经济损失,更重要的是会损害企业的形象,使企业失去潜在的客户,而这种损失是无法估计的。

(十)服务的响应性

服务的响应性是指快速反应客户的需求,迅速提供服务。当服务失败时,快速解决问题。快速响应客户的需求会给服务质量带来积极的影响。

服务的响应性随时准备为顾客提供快捷、有效的服务。对客户各项要求能否及时予以满足,表明了企业的服务导向,即是否把客户利益放在第一位。服务传递的效率是企业服务质量的一个重要反映。客户往往非常重视等候服务时间的长短,并将其作为衡量服务质量好坏的一个重要标准。因此,企业要尽可能缩短让客户等待的时间,提高服务传递的效率。

(十一)服务的保证性

服务的保证性是指服务提供者具有提供服务的能力,服务人员具有良好的服务态度和胜

任工作的能力。具体而言,是指服务提供者可以支配服务所需的资源,增强客户对企业服务质量的信心 and 安全感;而服务人员良好的服务态度使客户心情愉悦,自然会影响客户的主观感受,从而影响客户对服务质量的评价;同时,服务人员需要具备渊博的专业知识,能够胜任服务的工作,使客户对企业及其提供的产品产生信心,并对获得的服务感到满意。

(十二)服务的移情性

服务的移情性是指服务提供者采用换位思考的方式为客户服务。服务提供者关心客户的感受,善于和客户沟通。

企业和服务人员应能设身处地为客户着想,努力满足客户的要求。这就要求服务人员有一种投入的精神,想客户之所想,急客户之所需,了解客户的实际需要和特殊需要,千方百计予以满足,给予客户充分的关心和体贴,使服务过程充满人情味,这便是移情性的体现。

(十三)服务的波动性

受多种因素(服务的性质、服务的过程、用户的主观感受等)的影响,服务本身所呈现的效果,以及用户的感知评价会有所不同,时好时坏。因此,服务质量具有波动性。

服务的波动性特点还应包含对不同客户的不同服务,不同的客户往往有着不同的要求与期望。

(十四)服务的可测定(比较)性

服务接受者通过对不同服务的比较,可以得出服务质量优劣的结论。在很多情况下,服务质量是一个很难量化的指标,但同一行业的服务往往是可以比较的。

小案例 1-3

全家便利店会为顾客提供速食食品的加热服务,并配套提供防烫纸板、餐巾纸及一次性竹筷。还会为顾客提供休息的场所。与其他店铺相比,全家便利店的服务质量明显更胜一筹。

第二节 服务管理

一、服务管理的定义

芬兰学者克里斯丁·格朗鲁斯(Christian Gronroos)于1990年出版的《服务管理与营销》一书中将服务管理定义为“服务管理是将客户感知服务质量作为企业经营第一驱动力的一种总体的组织方法”。服务管理所要研究的是如何在服务竞争环境中对企业进行管理并取得成功。

IT 服务管理是一套帮助企业对 IT 系统的规划、研发、实施和运营进行有效管理的方法,

是一套方法论。IT 服务管理起源于 ITIL(Information Technology Infrastructure Library, 信息技术基础设施库), ITIL 是 CCTA(Central Computer and Telecommunications Agency, 英国中央计算机与电信局)于 1980 年开发的一套 IT 服务管理标准库。它把英国在信息技术管理方面的方法归纳起来, 变成规范, 为企业的信息技术部门提供一套从计划、研发、实施到运营及维护的标准方法。

二、服务管理的特征

(1) 服务管理具有整体性, 它是一种新的管理视角, 指导整个管理的决策。如果只在局部某个方面采用服务管理, 就不能发挥其作用。服务的管理不要因服务的风险而走向反面。

(2) 服务管理具有被动性。它是由客户驱动或市场驱动的, 而不是由内部标准驱动的。服务管理从研究产品效用转向研究客户关系的总效用, 而企业与客户的关系则从短期交易转向长期伙伴关系。服务在战略中成长, 从服务的挫折中不断改正而成长。

(3) 服务管理是一种综合方法, 它强调在专业化和劳动分工的基础上, 组织内部跨职能部门合作的重要性。

(4) 服务管理包含质量管理, 其内容从产品质量延伸到客户感知质量。质量管理是服务管理的核心。

(5) 服务管理依靠员工对企业目标和战略的理解及自发贡献。

三、服务管理的范围

服务管理是一种新的管理模式, 是一种新的管理视角和管理理念。服务管理是一种组织方法, 它创造先进的服务, 推动企业的发展。服务管理以客户为中心, 以提供满足客户需求的服务为目的。它涉及任务、组织流程、组织结构、客户关系、企业资源、财务等业务流程和数据。

服务管理要求企业具有良好的信息化管理基础, 能迅速、准确地收集数据, 并能将指令快速、准确地执行。

招致服务失败主要有 5 个差距:

差距一——消费者预期与管理者感知之间的差距;

差距二——管理者感知与服务质量规范之间的差距;

差距三——服务质量规范与服务要求之间的差距;

差距四——服务提供与外部沟通之间的差距;

差距五——感知服务与预期服务之间的差距。

小案例 1-4

若邻网的失败

若邻网创建于 2004 年, 目标是模仿领英(linkedin, 全球最大的职业社交网站), 成为中国最大商务社交网站。两年内网站用户量始终低迷, 网站一度裁员, 几乎关站。深层原因在于

美国是一个专业社会,以实力和专业能力为主要参考,这是领英成功的社会学原因;然而在中国这个关系主导社会,人们可能更倾向于有“关系”的人,因此这类网站也就笼络不到用户。若邻网的失败反映了差距一和差距四。

小案例 1-5

三鹿奶粉事件

2008年三鹿集团涉嫌超国家标准在婴儿奶粉里添加含有三聚氰胺的蛋白粉(差距三),导致数名婴儿因肾衰竭而死亡。事件发生后,三鹿集团立即召回本公司产品,管理者一定不希望下层员工做出这种事,导致差距二的产生;而对于消费者来说,糟糕的实际消费体验导致了差距五的产生。

IT 服务管理不是企业的业务管理,不是 ERP(企业资源规划)、CRM(客户关系管理)和 SCM(供应链管理)等管理方法和软件,也不是通用的 IT 规划方法。

IT 服务管理的重点是 IT 的运营和管理,而不是 IT 的战略规划。如果把组织的业务过程比作安排一辆汽车去完成一趟运输任务,那么 IT 规划的任务相当于为这次旅行选定正确的路线、合适的汽车和司机。而 IT 服务管理的任务则是确保汽车行驶过程中司机遵循操作规程和交通规则,对汽车进行必要的维修和保养,尽量避免其出现故障。一旦出现故障也能很快修复,并且当汽车到达目的地时,整个行驶过程中的所有费用都可以准确地计算出来,这便于衡量成本效益,为做出有关调整提供决策依据。

IT 规划关注的是组织 IT 方面的战略问题,而 IT 服务管理是确保 IT 战略得到有效执行的战术性和运营性活动。

虽然技术管理是 IT 服务管理的重要组成部分,但 IT 服务管理的主要目标不是管理技术。IT 服务管理的主要任务是管理客户和客户的 IT 需求。在 IT 服务管理中,IT 部门或 IT 外包商是 IT 服务的提供者,业务部门是 IT 部门或 IT 外包商的客户。如何有效地利用 IT 资源恰当地满足业务部门的需求就成了 IT 服务管理的最终使命。换个角度说,对客户而言,业务部门只需关心 IT 服务有没有满足其要求,至于 IT 服务本身能不能满足或者怎样满足业务部门要求,业务部门作为客户不用关心也没有必要关心。

关于这一点,可以用下面的例子说明:某个用户急需打印一份页数较多的文件,但恰好此时打印机出现故障,那么用户传统的处理方式是通知和等待 IT 部门修复打印机,然后在感情上表达不满。而“IT 服务管理式”的处理方式是,用户对 IT 部门说:“我需要在下午 5:00 前使用该打印文件。”至于打印工作是怎样完成的,是通过修复还是更换一台打印机,那是 IT 部门的事,业务部门只需为服务本身付费。

四、IT 服务管理的核心思想

IT 服务管理的核心思想是:IT 组织,不管它是企业内部的还是外部的,都是 IT 服务提供者,其主要工作就是提供低成本、高质量的 IT 服务。而 IT 服务的质量和成本则需要从 IT 服务的客户(购买 IT 服务的)和用户(使用 IT 服务的)方面加以判断。

IT 服务管理是一种以服务为中心的 IT 管理。从组织层面上看,它将企业的 IT 部门从成本中心转化为服务中心和利润中心。从具体的 IT 运营层面上来看,它不是传统的以职能为中心的 IT 管理方式,而是以流程为中心,从复杂的 IT 管理活动中梳理出那些核心的流程,如事故管理、问题管理和配置管理,并将这些流程规范化、标准化,明确定义各个流程的目标和范围、成本和效益、运营步骤、关键成功因素和绩效指标,以及有关人员的责任、权利、义务,还有各个流程之间的关系等。

实施 IT 服务管理的根本目标是:

- (1)以客户为中心提供 IT 服务。
- (2)提供高质量、低成本的服务。
- (3)提供的服务是可准确计价的。

五、IT 服务管理中服务主体的细分

IT 服务管理中细分服务主体是方法和手段,并不是目的。通过细分服务主体,目的是为优质客户提供优质服务,实行差别化服务,以满足服务主体需求层次的不断提高,并促进服务不断创新。

服务主体可以有两种分类方法:

- (1)按目标客户分类。比如,企业客户可分为三类:企业级的跨国大型企业、中端的跨地区经营企业和中小企业客户。
- (2)按应用集成度分类。比如,客户关系管理可以分为专项应用、整合应用和集成应用。

六、提高服务效率

企业服务部门一直是成本中心,而且服务越多,成本相对越高。

企业要想提高服务效率,应从以下几个方面入手:

一是分析服务管理过程的信息,使这些信息变成有价值并可为企业利用的信息,将成本中心转变为利润中心。

二是设计更加有效的服务,减少或淘汰某种服务需要,并用发明一种产品的办法来满足这种服务需要。比如,对于产品信息的咨询、简单问题咨询,可以利用企业网站来分流一部分客户服务需求。

三是避免一味追求提高服务效率而使感知质量下降的做法。比如,一些提高服务效率的手段会导致过度标准化,从而使顾客无法得到他们个人要求的服务。而基于互联网的销售管理、客户服务管理,以及与公司网站的有机结合等可以使企业比较方便地达到提高服务效率且避免服务感知质量下降的平衡点。

四是在服务管理中引入信息技术,可以完成一些传统管理方法难以完成的事情,通过改善与客户的沟通,以正确的渠道、正确的时间、正确的方式向正确的客户提供正确的内容(产品和服务),从而增加企业的商机。

第三节 服务质量

一、服务质量概述

服务质量(Service Quality)是指服务能够满足规定和潜在需求的特征和特性的总和,是指服务工作能够满足被服务者需求的程度,是客户感知的反应,是企业为使目标顾客满意而提供的最低服务水平,也是企业保持预定服务水平的连贯性程度。提高服务质量的努力发生在服务生产和消费过程中。服务质量的提高需要企业内部形成有效的管理和支持系统。

服务质量需要客观方法加以规定和衡量,但更多的是按照顾客的主观认识加以衡量和检验。

服务质量由服务的技术质量和职能质量构成,也包含感知服务质量与预期服务质量的差别。

服务的技术质量是服务过程的产出,即客户从服务过程中得到的东西。

服务的职能质量是指在服务推广的过程中,客户感受到的服务人员在服务过程中的行为给客户带来的利益和享受。

服务的技术质量和服务的职能质量是感知质量的基本内容。

预期服务质量即客户对服务企业所提供的服务预期满意度。客户的主观意识对预期质量有重要影响。

感知服务质量也就是客户感知服务的质量,具有极强的主观性,也具有极强的差异性。

二、服务质量的管理

服务提供者必须明白目标顾客在服务质量方面的需要,必须了解客户的预期服务质量,以便设计有效的服务。如果能够回答客户需要什么、何时需要、何处需要和怎样需要这些问题,就可以满足客户的需要。

服务提供者在客户满意和公司盈利之间面临着权衡取舍的抉择。重要的一点是服务提供者应明确确定和通报将要提供的服务水平,以便全体员工知道他们必须提供的是什么服务,而且还要使被吸引过来的客户知道将会得到何种服务,从而使他们能建立合理的服务预期。

服务应在方便的地点和方便的时间用方便的手段便可获得,等候时间不应过长。应尽量降低服务的危险和风险,不要引起客户的疑虑。

服务应使用消费者的语言正确描述。

员工应具备必要的技能与知识;对待客户的态度应亲切、恭敬,服务周到,了解和理解顾客。

企业需要一套管理信息系统来为管理者提供及时准确的信息,对服务过程要有全过程管