



哈佛经管图书简体中文版全球独家授权

服务企业 制胜法则

WINNING THE SERVICE GAME

〔美〕本杰明·施奈德 〔美〕戴维·E.鲍恩 著

沈峰 译



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

7719
27

WINNING THE SERVICE GAME

服务企业 制胜法则

〔美〕本杰明·施奈德 〔美〕戴维·E. 鲍恩 著

沈 峰 译

商 务 印 书 馆

2007 年 · 北京

Benjamin Schneider & David E. Bowen

WINNING THE SERVICE GAME

Original work copyright © Benjamin Schneider and David E. Bowen.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

服务企业制胜法则/[美]施奈德,[美]鲍恩著;沈峰译.—北京:商务印书馆,2007

ISBN 7-100-05128-2

I. 服… II. ①施…②鲍…③沈… III. 服务业—企业管理—研究 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 078517 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

服务企业制胜法则

[美] 本杰明·施奈德 [美] 戴维·E. 鲍恩 著
沈 峰 译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-05128-2/F·629

2007年6月第1版

开本 700×1000 1/16

2007年6月北京第1次印刷

印张 24 1/4

印数 5 000 册

定价: 49.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建柳 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

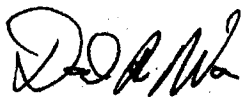
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美

献给永远的挚爱——布伦达

本杰明·施奈德

献给我的儿子——安德鲁，为了和他在一起的
每一个快乐瞬间

戴维·E. 鲍恩



前 言

在

本书中,我们就与理解和认识服务质量及向顾客提供优质服务相关的各类问题进行了广泛的探讨,并给出一个综合的全貌。本书是写给主管经理们的,特别是那些负责改善他们企业服务质量的经理们。本书所讨论的问题涵盖了从理解客户期望和需求,到遴选和培训一线服务人员,以及从整合营销和运营到协调整个服务管理系统等众多方面。

我们在书中阐述的理念汇集了我们 30 年来在服务机构管理方面的咨询、教学和研究的心得及成果。从这些经验里,我们总结了服务企业要想提供优质服务所必须遵从的五条重要原则:

1. 当你考虑服务业务的真谛到底是什么或如何管理服务业务时,永远不要脱离顾客。顾客是企业的组成部分。
2. 为提供优质服务遴选、培训和奖励员工。正如你自己的营销调研结果所表明的那样,服务质量是由你的顾

制胜法则

服务 企业

前言

客确定的。

3. 就像关注一线人员和业务流程一样,高度重视后台的人员和运作细节。服务在于细节——如果你的服务质量恶劣,顾客才不会理会服务是来自一线还是后台。
4. 努力满足顾客期望和需求,在组织内部进行跨职能整合,确保所有职能都以向顾客提供高质量的服务为导向。
5. 将上述 1—4 项整合起来,促进形成一种“服务文化”,作为服务品质的保证。只有通过文化才能管理好服务质量,因为你不可能时刻关注每一项交易。

本书就这些原则提供了下列信息材料:

- 支持这些原则的背景信息。
- 卓越的服务提供商们实践这些原则的案例。
- 这些原则长远效益的研究例证。
- 管理人员遵循的一套清晰法则。这套法则能使管理人员养成对需要关注的特别重要的问题的敏感性,以便使这些原则得以贯彻。

市场营销专业和人力资源管理专业的学生们也会发现这本书是值得他们关注的。无论是在实践方面还是在理论方面,我们书中的阐述强调了这些学科(还包括其他学科,如



运营管理)协作的必要性。市场营销要想获得成功,很大程度上要依靠服务工作的人力资源。而人力资源经理们则需要具备以市场为导向的理念,从而为经营业务的成功作出最大的贡献。如果他们为之努力的企业要想在未来具有竞争力,这些团队最好现在就开始相互理解对方的语言。将他们关在一间屋子里,直至他们能够相互沟通、讨论和协作为止。本书将有助于企业取得这样的效果。

许多个人和公司为我们提供了奠定本书基石的真知灼见和数据帮助。本杰明·施奈德在马里兰大学和管理与企业学院(法国艾克斯—马赛大学)的同事和研究生对他的思想产生了很大的影响。1993年秋季,他在马赛大学度过了大学教师休假年并开始着手本书的撰写。特别是贝丝·程(Beth Chung)为我们这本书的早期草稿提出了富有见地的批评和建议。

本杰明要感谢原在花旗财团、后来在大通曼哈顿银行工作的丹尼尔·Q. 凯利(Daniel Q. Kelly)给予的支持和鼓励。没有丹尼尔的支持,现在所提出的许多理念将无法用真实的数据来验证。此外,本杰明还要感谢曾有幸共事过的 AT&T 公司的乔尔·摩西(Joel Moses)、理查德·坎贝尔(Richard Campbell)和 GEICO 集团的帕特里克·E. 威尔逊(Patrick E. Wilson),他们同样关注服务质量问题,他们是本杰明工作灵感的源泉。

戴维要感谢以前在南加州大学的同事,他们激发了他对高参与组织(high-involvement organizations)动力学的研究

制胜法则

服务 企业

前言

兴趣。要特别感谢史蒂夫·克尔(Steve Keer, 原在 USC 公司工作, 现在通用电气公司工作), 他关于奖酬系统的独创见解对如何赢得服务竞争的认识有着重要影响。在亚利桑那州立大学, 戴维从史蒂夫·布朗(Steve Brown)和他在服务营销第一州际研究中心的同事那里学到了很多。他还要感谢服务管理专业 MBA 班的学生保罗·约翰逊(Paul Johnson), 感谢他评阅了早期书稿的部分内容。

本杰明·施奈德 于马里兰州, 贝塞斯达

戴维·E. 鲍恩 于亚利桑那州, 凤凰城

目 录

CONTENTS

前言	i
第一章 掌握游戏规则,建立制胜服务组织	1
制胜服务组织的三层结构	2
优质服务的关键:服务的无缝性	10
胜利的果实:优质服务的回报	13
顾客层:以顾客为中心	21
第二章 满足顾客的期望	23
顾客期望的心理及其要素	26
为分析顾客期望及服务质量整理资料	45
战略性关注顾客期望	55
总结	68
第三章 尊重顾客的需求	71
需求在服务游戏中扮演的角色	72
顾客追求的三种需求	79
总结	111
第四章 开发利用顾客的才能	115
顾客的三种独特的角色	116
将顾客作为人力资源管理	119
作为领导替代者的顾客	136
作为组织顾问的顾客	142

我们团结在一起	144
交界层:管理与顾客的人员接触和非人员接触	145
第五章 通过招聘和培训,管理人员接触	147
直接接触顾客的员工的生理与心理世界	148
为直接接触顾客的服务工作配备员工	151
培训直接接触顾客的员工	177
总结	193
第六章 通过奖酬机制,管理人员接触	197
奖酬机制失灵的典型原因	198
如何激励员工?	202
有哪些奖酬方式?	207
奖酬中的公平与合理:确保员工坚持以服务 为导向的行为	227
总结	235
第七章 通过亲自体验,管理非人员接触	237
必须管理的问题	240
顾客接触的服务设备和场所	245
顾客接触的员工的穿着	253
顾客接触的广告	257
顾客接触的核心服务	259

总结	264
协调层:创建服务文化	267
第八章 设计以顾客为中心的服务系统	269
基于“服务逻辑”,构建无缝系统	270
运营管理	272
市场营销	284
人力资源管理	294
服务产品研发	303
财务:简略的概览(一个现实问题)	310
弥合管理职能中的裂缝	312
第九章 创建服务文化	319
文化是协调员工的关键	320
组织文化的含义	321
发起组织文化的变革	329
管理服务游戏:实现无缝服务	342
注释	351
作者介绍	375



第一章 掌握游戏规则， 建立制胜服务组织

以工业模式管理服务企业就如同用农业模式经营工厂，无异于缘木求鱼。¹

本

书要传达的信息非常简单：只要掌握了我们所言的“服务游戏规则”，服务组织就能够超越竞争对手。我们突出强调服务竞争，因为它是完全不同于制造业的竞争。在阐述工作性质演化阶段的一部著作里，丹尼尔·贝尔(Daniel Bell)清晰地向我们阐明了这一点。以下是他对这些阶段的具体描述：

1. 第一阶段是对付天赋之物的农业博弈，在这场博弈中，人类的对手是土地。
2. 第二阶段是对付制造之物的工业博弈，博弈在人类与机器之间展开。

制胜法则

3. 第三阶段是对付人的后工业时代服务博弈,它是在服务人员与顾客,或者说专业人员与顾客之间展开。²

每种博弈游戏都需要不同的资源和不同的规则。

我们将这些服务游戏规则列在本章的后面,供读者查阅。这些规则告诉大家如何认识服务质量和怎样实现服务质量。规则简朴,表面看来似乎也是容易遵循的。但是,要自始至终地坚持这些规则并不是件容易的事。如果管理者能够遵循这些规则,那么他们就能够创建起一个服务组织,提供远远优于竞争对手的服务。这些规则致力于塑造一个制胜法宝——适合各类服务组织的“三层结构”聚合体。

制胜服务组织的三层结构

服务业的竞争优势源自设计和管理服务运营的独特方式。在本书中,我们提出了我们对服务组织的独到见解——将服务组织看做是由三个层级构成的:顾客层、交界层和协作层。这个三层模型与传统的按诸如市场营销、人力资源和运营管理职能划分组织的模型是截然不同的。我们将服务的成功与有效地管理和整合这些层级联系起来。所以,本书既不讨论人力资源、市场营销,也不讨论被人们称做是治疗职能型组织通病的灵丹妙药的跨职能团队,而是讨论如何从战略上和整体上管理在这三层里要做好的成百上千的事务,以赢得服务游戏的胜利。



顾客层

顾客是所有服务组织的根本，是服务游戏的裁判员。我们的一些同事认为，就当今世界的竞争性质而言，用花样滑冰比赛来比喻服务游戏是再恰当不过的了。不同于足球或者曲棍球那种目的在于打败比赛对手的游戏，在服务游戏中，每个组织的目标是取悦评判委员会的裁判员们和设法给裁判员们留下深刻的印象，而裁判员就是你的顾客。因此，即使你打败了其他组织，但如果顾客给你的评分仅仅是4分或5分，那么你仍然会输掉比赛。在花样滑冰比赛中，10分是完美表现的评分——这正是赢得服务游戏所追求的。

管理活动应该以对顾客三个方面的深入了解为基础：顾客的期望、顾客的需求和顾客的能力。就我们的经验来看，当今的管理者们对顾客的期望知之甚多，但是对顾客的需求和能力了解甚少。

区分顾客期望和需求是至关重要的，因为顾客往往知道或很容易搞明白自己的期望。但是，他们通常对自己的需求却是模糊不清的。要想不被淘汰出局，与竞争对手继续较量，服务组织最起码必须满足顾客的期望。顾客的这些期望是什么，如何发掘它们，这正是我们要详细探讨的主题。如果你不想被淘汰出局，你就必须明确顾客对你的服务的特定期望。

管理所面临的一个严峻挑战就是要根据你的目标顾客

制胜法则