

● 于千千 秦德智 主编



服务管理

Service Management



云南大学出版社
YUNNAN UNIVERSITY PRESS

服 务 管 理

于千千 秦德智 主编

 云南大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

服务管理/于千千, 秦德智主编. —昆明: 云南大学出版社, 2006

ISBN 7-81112-178-6

I. 服... II. ①于... ②秦... III. 服务业—企业管理
IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 104614 号

服务管理

于千千 秦德智 主编

责任编辑: 张秀芬 熊晓霞

封面设计: 刘 雨

出版发行: 云南大学出版社

印 装: 昆明市五华区教育委员会印刷厂

开 本: 787 × 1092 1/16

印 张: 27

字 数: 529 千

版 次: 2006 年 9 月第 1 版

印 次: 2006 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-81112-178-6/F·371

定 价: 49.00 元

地 址: 云南省昆明市翠湖北路 2 号云南大学英华园内 (邮编: 650091)

电 话: 0871-5031071/5033244

网 址: <http://www.ynup.com>

E-mail: market@ynup.com

前 言

随着全球经济的发展,服务业已成为全球第一大产业和推动世界各国经济不断发展的持续动力,其涵盖范围已不再局限于传统的餐饮业、修理业、零售业等。世界贸易组织统计和信息系统局(SISD)将服务业分为11大类150多个分项。从20世纪中叶开始,服务业即在西方发达国家的经济构成中占据主导地位,至今已发展为各国经济活动的主旋律。服务业在国民经济和人们的日常生活中的作用日益增强,已成为关系到一国在全球竞争中的地位、成败和兴衰的关键因素,促进和支持服务业的发展已成为世界各国政府经济政策的共同举措。服务业的市场化、产业化、社会化和国际化水平的迅速提高,将对国民经济快速健康发展发挥更加重要的作用。

西方服务管理理论在20世纪90年代得到了迅速发展,服务管理的理论体系与框架已基本形成,成为全球管理学科前沿研究的重要组成部分,极大地促进了西方服务企业的发展和竞争优势的强化。面对美国、欧洲和日本等国家与地区成功地通过服务贸易使其经济总产出大幅度提升的现实,开展适合我国国情的服务管理理论与实践的研究就显得尤为重要和紧迫。目前,国内服务企业面临着经济全球化所带来的巨大经济潜力和更加激烈的服务竞争,提升服务管理水平就成为我国服务企业培育竞争优势、参与国际竞争的关键。因此,构建适合我国服务企业的服务管理理论分析模型和实践操作工具是理论界与企业界共同关注的焦点。

“十五”期间,我国服务业已成为提供就业机会的主要行业,产业结构优化的主导行业,经济增长的重要支柱产业。但由于长期受计划经济思想的束缚,所形成的重商品、轻服务的传统观念,不仅导致了我国服务业发展缓慢,而且在管理理论研究中也很少涉及到服务管理。因此,本书针对服务管理的理论与实践问题,主要围绕以下两个方面进行探讨:

- 从专业教学和研究工作的实际出发,借鉴西方服务管理理论,以服务业和服务企业为研究对象,对服务管理的基本理论问题进行研究,并将理论运用于服务企业的实践,进而对我国服务业和服务企业经营管理的相关问题进行探讨。

- 聚焦作为整体的服务企业的一般性经营管理问题,探讨服务企业通过提高服务质量与服务能力,有效建立竞争优势的一般规律。

本书在内容体系上分为三个部分。第一部分是服务管理概论,包括第一至三章。第一章介绍服务的一般概念、特性及在经济中的地位与作用;第二章在对企业内外部环境分析的基础上,以市场需求为导向,确定服务企业的总目标和发展方向,解决企业发展战略问题;第三章讨论如何进行市场细分与定位,运用服务营销的策略,创造竞争优势。第二部分的主题与职能管理有关,包括第四至七

章。第四章——服务计划管理，讨论服务企业通过服务预测来把握服务需求的变化趋势，更好地规划企业自身的服务能力，适应消费者需求；第五章——服务项目管，探讨在资源约束条件下，通过对服务项目中各种活动的合理安排、科学调度，解决以最低的成本为顾客提供高质量服务的问题；第六章——服务企业人力资源管理，在分析人力资源管理基本框架的基础上，针对服务企业的特性，探讨人力资源的规划、招聘与选拔、培训、开发与职业发展；第七章——服务企业文化建设，通过对服务企业文化建设战略意义的讨论，分析服务企业文化建设的特点和途径。第三部分是服务管理理论的实践，具体包括：服务设施选址与布局（第八章）、服务质量管理（第九章）、服务企业供应链管理（第十章）、服务信息化管理（第十一章）以及服务流程与服务系统优化（第十二章）。因此，本书可作为管理类专业本科生及 MBA 核心课程服务管理教材和企业经营管理人员的参考读物。

全书由于千千、秦德智确定篇章结构及编写大纲，其中第一章由于千千编写，第二章由李敏、杨桂红编写，第三章由王晓晶、于千千编写，第四、九章由张雪占、秦德智编写，第五章由李坤明、于千千编写，第六章由冯玮编写，第七章由李耘编写，第八章由王晓平、于千千编写，第十章由于千千、秦德智编写，第十一、十二章由卢启程编写。最后由于千千统稿，秦德智审校。

本书在编写过程中借鉴了许多中外学者的研究成果，主要参考资料目录已在书末列出，在此向相关作者表示衷心的感谢。本书的出版得到了云南财经大学工商管理学院、云南财经大学图书馆信息咨询部马武仙研究员和云南大学出版社熊晓霞女士的大力支持和帮助，特别鸣谢姜法奎教授、杨桂红副教授对服务管理课程建设的大力支持。责任编辑张秀芬女士的细致审校为本书增色不少，在此表示衷心的感谢。

本书若有不当和疏漏之处，敬请读者批评指正！

编著者

2006 年 5 月

目 录

前 言	(1)
第一章 导 论	(1)
第一节 服务的内涵与外延	(1)
一、服务的定义	(1)
二、服务的本质特点	(7)
三、服务产品及其构成要素	(9)
四、服务的互动性	(11)
第二节 服务管理的基本理论	(14)
一、服务管理理论发展的历史沿革	(14)
二、服务管理的基本观点	(16)
三、服务管理的内容	(21)
四、服务管理的原则	(22)
五、服务管理研究的发展趋势	(23)
第三节 服务业的分类与功能	(24)
一、概述	(24)
二、按服务业在经济发展阶段中的特点分类	(26)
三、按服务功能进行的分类	(26)
四、国际服务贸易分类	(27)
五、中国服务业分类	(28)
六、从服务管理的角度分类	(29)
第四节 服务业在国民经济中的地位与作用	(30)
一、服务业在现代经济中的地位	(31)
二、服务业在当代经济中的作用	(36)
第二章 服务战略管理	(40)
第一节 战略管理理论的形成与发展	(40)
一、早期战略管理思想	(40)
二、传统战略理论体系的形成	(41)
三、现代战略理论发展	(42)
四、服务战略管理理论	(43)
第二节 战略要素分析	(46)
一、战略的概念	(46)
二、服务企业的战略要素	(47)

三、SWOT 分析	(52)
第三节 服务企业的竞争战略选择	(56)
一、基本竞争战略	(56)
二、其他服务竞争战略选择	(61)
第四节 服务企业成长战略与防御战略	(67)
一、核心能力在企业内和企业外扩张的成长战略	(67)
二、防御性战略	(77)
第五节 服务企业的战略实施	(77)
一、战略实施与组织设计	(77)
二、战略实施中的人力资源配置问题	(79)
三、战略实施中的运营管理问题	(80)
四、战略实施中的财务控制	(83)
第三章 服务营销管理	(86)
第一节 服务营销概述	(86)
一、服务营销的概念和特征	(86)
二、服务营销的重要作用 and 范围	(87)
三、服务营销在中国的发展	(89)
第二节 服务市场细分及定位	(89)
第三节 服务营销组合	(93)
一、服务产品	(94)
二、服务的定价	(97)
三、服务渠道策略	(100)
四、服务的沟通与促销	(101)
五、参与者	(103)
六、有形展示	(104)
七、服务过程	(106)
第四节 服务营销组织	(108)
一、营销环境的变化	(108)
二、营销组织的再造	(109)
三、市场导向服务营销组织的建立	(110)
第四章 服务计划管理	(118)
第一节 服务需求预测	(118)
一、预测	(118)
二、服务需求预测的方法分类	(119)
第二节 服务需求预测模型	(121)

一、主观模型	(121)
二、时间序列模型	(123)
三、因果预测:回归分析预测法	(131)
第三节 服务供求管理	(132)
一、需求管理	(134)
二、供给管理	(136)
三、收益管理	(138)
第四节 服务的决策	(139)
一、决策的一般概念	(139)
二、决策的分类	(139)
三、决策程序	(140)
四、决策方法	(142)
第五章 服务项目管理	(153)
第一节 项目管理概述	(153)
一、项目的特点	(153)
二、项目管理的过程	(155)
三、项目管理的原则	(166)
第二节 项目管理的技术	(168)
一、甘特图法	(168)
二、网络计划技术	(170)
第三节 项目管理技术在服务业中的应用	(181)
第六章 服务企业人力资源管理	(186)
第一节 人力资源管理概述	(186)
一、人力资源管理内涵	(186)
二、企业人力资源管理过程	(188)
第二节 组织与人力资源管理	(189)
一、基本组织结构类型	(190)
二、人力资源管理与组织机构平衡的新趋势	(192)
第三节 人力资源规划	(195)
一、评价现有人力资源	(195)
二、制定人员需求计划并拟订满足未来人力资源需求的行动方案	(196)
第四节 招聘	(199)
一、招募	(199)
二、甄选	(200)

第五节 员工培训与开发	(204)
第六节 员工绩效管理薪酬福利	(207)
一、员工绩效管理	(207)
二、员工薪酬与福利	(209)
第七节 职业发展	(210)
第七章 服务企业文化建设	(215)
第一节 企业文化概述	(215)
一、企业文化的内涵与外延	(215)
二、企业文化的特性	(216)
三、企业文化的构成要素与内在结构	(218)
四、企业文化的基本内容	(221)
五、企业文化的重要功能	(223)
六、企业文化与经营绩效	(225)
第二节 企业文化的构建与变革	(225)
一、企业文化的构建	(225)
二、企业文化的传播	(230)
三、让企业文化转化为客户服务的具体行动	(231)
四、企业文化变革	(233)
第三节 企业文化与核心竞争力	(236)
一、企业文化与核心竞争力	(236)
二、企业文化与核心竞争力的对接——以金融企业为例	(238)
三、企业核心竞争力的培育与企业文化建设的现状	(239)
四、基于企业文化的建设的企业核心竞争力的构建	(241)
第八章 服务设施选址与布局	(247)
第一节 服务设施选址	(247)
一、选址的重要性	(247)
二、影响选址的因素	(248)
三、选址的一般步骤	(250)
第二节 选址的方法	(253)
一、单一设施选址的不同情况	(253)
二、单一设施选址的一般步骤与方法	(254)
三、单一设施选址定位	(255)
四、多设施选址定位	(256)
第三节 服务设施布局	(261)
一、服务设施设计	(262)

二、服务设施布局	(263)
三、办公室设施布局	(268)
四、零售商店布局	(270)
第九章 服务质量管理	(273)
第一节 服务质量和质量管理	(273)
一、服务质量的概念	(273)
二、服务质量的属性	(277)
三、服务质量的重要性	(278)
第二节 服务质量管理评价	(280)
一、服务质量管理的范围	(280)
二、服务质量要素	(281)
三、SERVQUAL 模型	(282)
四、SERVPERF 模型	(284)
五、服务质量差距模型	(284)
六、其他服务质量评价方法	(286)
第三节 服务质量管理的工具与方法	(288)
一、TQM 工具	(288)
二、PDSA 循环	(296)
三、Poka—Yoke 模型	(297)
四、服务质量环	(298)
五、质量成本	(298)
第四节 服务补救——服务失误时的质量管理	(300)
一、服务失误与顾客投诉	(301)
二、服务补救的原则	(302)
三、服务补救的方法	(302)
四、服务补救的程序	(303)
五、服务补救的时机选择	(304)
六、服务保证	(307)
第十章 服务企业供应链管理	(313)
第一节 供应链管理概述	(313)
一、供应链管理的产生和发展	(313)
二、供应链管理基础理论	(315)
三、构建供应链管理的核心要素	(319)
第二节 供应链管理中的库存控制	(325)
一、库存的概念和功能	(325)

二、库存的成本	(327)
三、库存控制的概念及功能	(328)
四、库存控制的原理	(329)
五、供应链中的牛鞭效应	(331)
六、供应链中的不确定因素	(335)
第三节 服务企业供应链管理的实践	(338)
一、专业外贸公司基于客户中心型经营模式的供应链管理	(338)
二、沃尔玛公司供应链管理	(341)
第十一章 服务信息化管理	(348)
第一节 信息与信息技术	(348)
一、信息	(348)
二、信息的特征	(349)
三、企业信息	(349)
四、服务管理中信息的作用	(350)
第二节 信息技术应用与服务业的发展	(350)
一、信息技术在服务产业中得到广泛应用	(351)
二、信息技术赋予服务产业新的内涵和竞争优势	(356)
第三节 服务企业中的信息系统	(358)
一、服务企业中的信息系统的种类	(359)
二、服务企业中几种主要的信息系统	(361)
第四节 服务信息化管理	(365)
一、信息化的概念	(365)
二、服务信息化	(366)
三、服务企业中的功能系统	(367)
四、集成化的企业应用系统	(368)
第十二章 服务流程与服务系统优化	(377)
第一节 服务流程的概念	(377)
一、什么是流程	(377)
二、服务流程	(379)
第二节 服务业流程优化与流程再造	(381)
一、BPR 的核心是面向顾客满意度的业务流程	(382)
二、BPR 面向顾客的信息技术运用	(383)
三、流程再造的方法	(384)
四、流程再造的技术	(385)
五、流程再造的工具	(385)

六、业务流程再造与其他管理思想的整合	(386)
第三节 线性规划及其在服务管理中的应用	(388)
一、有约束的最优化模型	(389)
二、线性规划模型的公式表示	(392)
三、线性规划模型的图解法	(393)
四、标准形式的线性规划模型	(395)
五、线性规划问题的计算机求解	(396)
六、目标规划	(399)
第四节 排队论模型在服务管理中的应用	(401)
一、排队系统的基本形态	(402)
二、单一渠道排队模型	(404)
三、多渠道排队模型	(406)
四、更复杂的排队模型与模拟的应用	(408)
五、计算机软件解决排队问题	(409)
参考文献	(413)

第一章 导 论

第一节 服务的内涵与外延

一、服务的定义

“服务”这个词，从最广泛的意义上说，在社会分工存在的条件下，人们分别进行不同的劳动，在不同行业中进行操作，就是彼此为对方提供服务。《辞海》是这样解释服务的：“不以实物形式而以提供活动的形式满足他人某种需要的活动。”但在现实生活中，由于社会分工的发展，一部分人不从事工农业生产，只为他人提供非工农业产品的效用或有益活动，人们便把这种现象称之为服务。实际上，要想简单地说明服务是什么和它的本质是什么，是非常困难的。服务涉及人类复杂的行为，国内外至今也没有形成一个被普遍接受的权威观点。随着时代的变迁，对服务的理解也在很大程度上发生了变化，并不断被赋予新的含义。在现代社会，准确地理解和把握服务的内涵与外延，已成为经济、政治、文化各个领域的重要问题。

（一）以服务的本质来定义服务

世界各国从事服务管理研究的学者们从不同角度对服务给予定义，一般认为，服务是一种为销售而提供的、能够产生利益和满足感，但又不引起商品实体形式变化的活动。服务是一种特殊的无形活动，它向顾客提供所需的满足感；它与其他产品销售和其他服务并无必然的联系。

美国营销学会（AMA）对服务的界定为：服务是用于出售或者是同产品连在一起进行出售的活动、利益或满足感。^①

Valarie A. Zeithaml and Mary Jo Bitner 提出：“服务是行动、流程和绩效。”^②

Cengiz Haksever, Barry Render 等提出：“服务，就是提供时间、空间、方式或是心理效用的经济活动。”^③

① G. 佩里切利，张密译：《服务营销学》，对外经济贸易大学出版社，2000 年版。

② Valarie A. Zeithaml and Mary Jo Bitner：《服务营销》，McGraw-Hill，1996 年版，第 5 页。

③ Cengiz Haksever, Barry Render, Roberta S. Russell, and Robert G. Murdick 著，顾宝炎等译：《服务经营管理学》，中国人民大学出版社，2005 年版，第 5 页。

James Brian Quinn Jordan J. Baruch, and Penny Cushman Paquee 认为:服务包括所有的产出不是实物产品或建筑的经济活动,它通常在生产的同时进行消费,并且以某种形式提供附加价值(例如便利性、娱乐性、时效性、舒适或健康),它特别强调与顾客相关的无形性。^①

Earl Sasser, R. Paul Olsen, and D. Daryl Wyckoff 从商品与服务的差异角度来理解服务:商品是有形的实物对象或产品,它能够创造和传递;它是一种超越时间的存在,因此能够在以后制造和使用。服务具有无形性和易逝性。它是一种形成和使用同时或者几乎同时发生的事件或流程。^②

James Fitzsimmons 也持类似的观点:服务是一种顾客作为共同生产者的、随时间消逝的、无形的经历。^③

以上关于服务的定义,都包含一个共同点,即强调服务的无形性以及生产和消费的同时进行,服务可以进行交易——虽然它与有形产品交易的方式有所区别。若将商品理解为是一种有形的标的,它可以通过生产和销售等环节供消费者日后使用。从定义上看商品和服务似乎是泾渭分明、容易区分的,而在现实生活中,几乎所有商品的交易都是在服务推进下完成的。同样,每一项服务的提供,也有伴随着的商品。商品和服务这两个概念并没有一道清晰的分界线的,它们只是不可分割的统一体的两端。(如图 1-1 所示)

被称为北欧服务管理学派奠基人之一的芬兰瑞典经济管理学院服务营销学教授克里斯蒂·格朗鲁斯(Christian Gronroos)在综合了前辈学者思想之后就服务提出以下定义:

服务一般是以无形的方式,在顾客与服务职员、有形资源商品或服务系统之间发生的,可以解决顾客问题的一种或一系列行为。

我们认为,服务不仅是一种无形的活动,而且更是一种观念;服务的方式可以是一种劳动,一种行为,也可以是一种展示,其本质是无形的,极易消逝的,生产与消费几乎是同步的。服务是更好地与消费者沟通,挖掘消费者现有的或潜在的需求,并最大限度地满足需求,获得利润、创造财富、取得竞争实力的活动或过程。服务贯彻的是一种观念,一个服务于顾客的观念。不管是制造企业,还是服务企业,都在为顾客服务、为社会服务;不管是制造企业的员工,还是服务企业的雇员,都是在为他人服务。企业得以生存、发展的途径正是为社会、为他

① James Brian Quinn Jordan J. Baruch, and Penny Cushman Paquee, 《科学的美国人》,第 257 卷,2 号,1987 年版,第 50 页。

② Earl Sasser, R. Paul Olsen, and D. Daryl Wyckoff, 《服务运营管理》,Allyn alldBacon, Boston, 1978 年版,第 8 页。

③ James Fitzsimmons 著,张金成等译:《服务管理——运作、战略与信息技术》,北京:机械工业出版社,2003 年版,第 4 页。

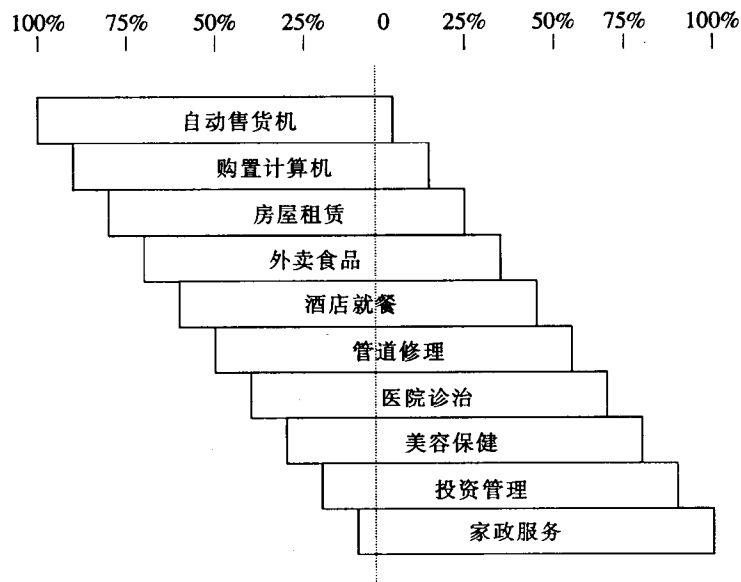


图 1-1 各种商品与服务的比较

人提供的服务得到了认可，从而获得了回报，因此，企业研究服务也好，研究质量也好，都不能离开消费者，即接受服务的人（不管是直接的，还是间接的），为顾客服务的观念贯彻得好，服务质量就会提高，企业就会增强竞争力，才能得以持续、稳定、长久的发展。

案例分析

优秀的公司都是服务型企业

中国企业的服务可以说是从零开始的。商品短缺的年代，中国的现实曾经是，消费者反过来为工商企业服务。为厂家和商家送了钱，还得另外好好“伺候”安装人员。长期在服务匮乏状态下生活的消费者，每当得到优质服务，总把它看作是一种例外，总是感到激动。这其实是工商企业的羞耻！真正优秀的公司，不论身处哪一个行业，都认为自己实际上是从事服务的。顾客至高无上，他们得到的应该是经久耐用的产品和迅速及时的服务。

1. 花旗银行 (Citibank) 迄今已有近 200 年的历史。进入新世纪，花旗集团 (Citigroup) 的资产规模已达 9 022 亿美元，被誉为“金融界的至尊”。时至今日，花旗银行已在世界 100 多个国家和地区建立了 4 000 多个分支机构。花旗

的骄人业绩无不得益于1977年以来银行服务营销战略的成功实施。花旗银行将服务营销真正和银行经营相融合,从而诞生银行服务营销理念,使花旗成为银行服务营销的领头羊。

花旗银行能成为银行界的先锋,关键在于花旗独特的金融服务能让顾客感受并接受这种服务,进而使花旗成为金融受众的首选。多年以来,银行家们很少关注银行服务的实质,强调的只是银行产品的盈利性与安全性。随着银行业竞争的加剧,银行家们开始将注意力转移到银行服务与顾客需求的统一性上来。银行服务营销也逐渐成了银行家们考虑的重要因素。

自20世纪70年代花旗银行开创银行服务营销理念以来,就不断地将银行服务寓于新的金融产品创新之中,而今,花旗银行能提供多达500种金融服务。花旗服务已如同普通商品一样琳琅满目,任人选择。在20世纪90年代的几次品牌评比中,花旗都以它卓越的金融服务位列金融业的榜首。今天,在全球金融市场步入竞争激烈的买方市场后,花旗银行更加大了它的银行服务营销力度,同时还通过对银行服务营销理念的进一步深化,将服务标准与当地的文化相结合,在加强品牌形象的统一性时,又注入了当地的语言文化,从而使花旗成为行业内国际化的典范。

2. IBM公司 认为自己最好的广告是:“IBM就是服务”。IBM公司内部流传着创始人老托马斯·沃森的经典故事。老沃森先生出席一个销售经理的会议,目的是要研究一些有关用户的问题。前面的桌上摆着八到十摊文件,分门别类地标明了问题的原委,什么“制造问题”、“技术问题”等等。讨论了好大一会儿之后,身材魁伟的沃森先生站起来缓步走到房子前端,然后突然一挥手,把桌面一扫而光,弄得那些文件满屋飞舞。他说:“根本没有那么多问题。问题只有一个:你们有些人对我们的顾客关心不够”,他干脆一转身,扬长而去,让剩下那二十来人瞠目结舌,不知道自己的饭碗是不是就这么砸了。IBM认为,产品的价格和技术差别正在逐步缩小,影响客户购买产品的因素除产品的品牌和公司的形象之外,最关键的还是服务品质。服务能够主导产品销售的趋势,服务的最终目的是提高顾客的回头率,扩大市场占有率。大多数观察家都同意,IBM几十年来一直没有在技术方面居于领导地位,它的优势靠的是服务上的高度责任感。

3. 海尔集团 有意识地在把自己当作服务性企业。美国记者帕米拉·亚茨科1996年10月17日给《远东经济评论》写了一篇报道,重点写海尔是怎样靠服务打开市场的。报道一开头就讲了这么一个故事:出租车司机褚晓明家那台用了10年的海尔冰箱坏了,他并不抱什么希望地打了在青岛的海尔公司的消费者热线电话,按他的经验,中国的厂家没几家是会提供售后服务的,更何况他的冰箱买了10年了。没想到,第二天就有一位穿着制服的维修师傅上门来了,冰箱被拿回厂修理,并在此期间,借了台冰箱供他使用,两周后,褚家的那台老冰箱

又开始工作了。最令褚晓明满意的是修理费不贵，只收了200多元人民币。令顾客满意是海尔公司成功的秘诀之一。在一个消费者寻求帮助的呼声往往被置之不理的国度里，像海尔这样的公司是深得褚晓明这样的消费者的人心的。这仅是海尔总裁张瑞敏将海尔从一个亏损企业转变成中国国家电业一举足轻重的企业的过程中引进的诸多现代管理策略之一。可以说，海尔先于许多企业认识到，今日市场的竞争已是全面转向服务的竞争，因此才会提出“星级服务”的战略。“星级服务”的宗旨是用户永远是对的，其原则一：用户永远是对的；原则二：如果用户有什么错误，请参照原则一执行。服务的目标是：产品零缺陷，使用零抱怨，服务零烦恼。海尔就是用这样的服务水平建立起覆盖全国的网络。

（二）其他视角定义服务

1. 从投入产出的角度定义服务。服务运营的过程实际上可以看作是一个投入—变换—产出的过程。这一过程如图1-2所示，任何一个企业的运营过程实际上都是投入人力、物料、设备、技术、信息等各种资源，经过若干个变换步骤，最后成为产出的过程。但是，产出形态最后有两种：有形产品和无形服务。

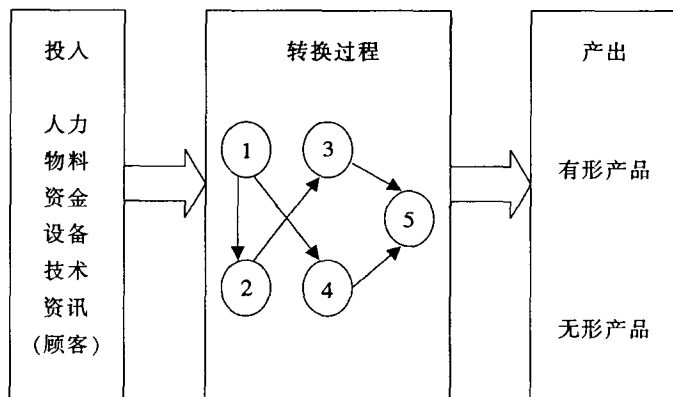


图 1-2 投入产出的通用模型

实际上任何一个企业，无论是制造业企业还是服务业企业，其所提供的产出实际上都是“有形产品+无形服务”（或“可触+不可触”）的混合体。从顾客的角度来说，顾客无论购买有形产品还是无形服务，其目的都不仅只是为了得到产品本身，而是为了获得某种效用或者说收益。因此，从产出的角度定义服务，可以把服务定义为：“服务是顾客通过相关设施和服务载体所得到的显性和隐性收益的完整组合”。^① 这种定义的实质是：顾客所得到的不仅仅是纯粹的服务，而是包括服务载体等在内的一系列有形和无形收益的组合，也就是说，顾客所得

^① 参见刘丽文著《服务运营管理》，清华大学出版社，2004年版，第8页。