

ISO 9000行业应用实践系列

2000新版 ISO 9000服务行业实践指南

杨志坚 张伯坚 丁炳山 主编

国防工业出版社

<http://www.ndip.com.cn>

ISO 9000 行业应用实践系列

2000 新版

ISO 9000 服务行业实践指南

杨志坚 张伯坚 丁炳山 主编

国防工业出版社

·北京·

图书在版编目(CIP)数据

2000 新版 ISO9000 服务行业实践指南/杨志坚等主编
北京:国防工业出版社,2003.5
(ISO9000 行业应用实践系列)
ISBN 7-118-03120-8

I. 2... II. 杨... III. 服务业—质量管理体系—国际标准, ISO9000—指南 IV. F719-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 019308 号

国防工业出版社出版发行

(北京市海淀区紫竹院南路 23 号)

(邮政编码 100044)

北京奥隆印刷厂印刷

新华书店经售

*

开本 787×1092 1/16 印张 27¼ 633 千字
2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月北京第 1 次印刷
印数:1-5000 册 定价:38.00 元

(本书如有印装错误,我社负责调换)

前 言

美国质量管理专家克劳斯比(Philip B. Crosby)曾提出一条著名的质量管理定理:工作标准必须是“零缺点”。其核心思想是要求我们在质量管理工作中,应该“第一次就把事情做对”,而且“每一件事都应做对”。否则,后果难以预料。譬如,从生物化学角度上来说,人类和黑猩猩都是同一族的成员,因为他们的脱氧核糖核酸(DNA)只有 1% 的差异。如果克隆人类真的可以实行的话,那么如果不注意这 1% 的差异,很可能复制出的就不是人,而是半人半猿的怪物了。质量管理工作又何尝不是如此呢?

自从美国的质量管理专家费根堡姆提出“全面质量管理”的理念以来,许多国家在质量管理方面有很大的发展。日本从美国引进了统计质量管理(SPC),经过吸收和创新发展,形成了独具一格的质量管理模式,其成果令世人瞩目,美国人甚至又派人去日本学习和研究。现实情况中,凡是质量管理水平高的企业,大都是结合了各方面的经验并加以灵活运用。

21 世纪是质量的世纪,这是任何组织必须面对的现实。

国际标准化组织(ISO)颁布的 2000 新版 ISO 9000 族质量管理体系标准,是在总结当代质量管理领域有影响的理论和实践的成功经验基础上形成的一套优秀的质量管理模式,是全世界普遍接受的质量管理理论和方法。它对指导组织实施质量管理、实现质量目标、提高产品质量和顾客满意程度有积极的、深远的意义和作用。

为了适应全球经济一体化进程和国际标准化工作,面向 21 世纪的需要,国际标准化组织质量管理和技术委员会(ISO/TC 176)对当前在世界范围内广泛推行的 ISO 9001, ISO 9002 或 ISO 9003 认证所使用的 1994 版 ISO 9000 族标准进行了重大调整和修改,并于 2000 年 12 月 15 日正式颁布了 2000 新版 ISO 9000 族标准,我国已将此标准等同转化为国家标准 2000 新版 GB/T 19000 族标准。

ISO/TC 176、国际标准化组织合格评定委员会(ISO/CASCO)和国际认可论坛(IAF)决定,正式国际标准发布后,有 3 年的过渡期。也就是说,2003 年 12 月 15 日之后,所有按 ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 和 ISO 9003:1994 标准认证的质量体系认证证书均将失效。因此,中国质量体系认证机构国家认可委员会鼓励中国企业尽早策划并开始向 2000 新版 ISO 9001 标准的转化工作。

由于 1994 版的 ISO 9000 族标准比较偏重大型制造业,因此,在服务业推行 ISO 9000 族标准有一定的难度。而新颁标准采用过程方法模式,注重质量管理体系的持续改进和增强顾客满意,非常适用于服务业。为了帮助服务企业顺利实施 GB/T 19001——ISO 9001 标准,编者总结了多个企业的贯标工作经验,编写了《2000 新版 ISO 9000 服务行业实施指南》,主要内容包括服务业实施 ISO 9000 族标准的理解和指南、质量手册示例等,

IV

希望对服务企业贯标认证有所裨益。

鉴于作者水平和时间的限制，本书的编写难免有疏漏之处，恳请广大读者批评指正。

编 者

2003 年 4 月

目 录

第 1 章 服务业现状分析	1
1.1 概论	1
1.1.1 服务业概念	1
1.1.2 服务业的性质	5
1.1.3 服务运营的特征	5
1.2 服务业的现状	9
1.2.1 我国的服务贸易发展	9
1.2.2 我国服务业的发展和世界的差距	10
1.3 WTO 与服务贸易	12
1.3.1 改善市场准入的谈判	13
1.3.2 完善框架协议的谈判	14
1.3.3 下一阶段的服务贸易谈判	17
1.4 服务业质量管理	19
1.4.1 发展我国服务业的经济政策建议	19
1.4.2 建立和完善服务业的质量管理体系	22
第 2 章 2000 新版 ISO 9000 族标准介绍	24
2.1 概述	24
2.1.1 有关质量的概念	24
2.1.2 修订标准的背景及过程	25
2.1.3 修订标准的总体思路和目标	27
2.1.4 ISO 9000 族标准修订进展与未来趋势	30
2.1.5 GB /T 19000 族标准的研究与修订	31
2.2 2000 新版 ISO 9000 族标准的结构和特点	33
2.2.1 2000 新版 ISO 9000 族标准的总体结构	33
2.2.2 2000 新版 ISO 9000 族标准的主要特点	34
2.3 2000 新版 ISO 9000 族标准的作用和意义	35
第 3 章 质量体系的内容解析	38
3.1 概述	38
3.1.1 质量体系及其特点	38
3.1.2 建立质量体系的先决条件	38
3.1.3 企业贯标的指导思想	38
3.1.4 企业贯标的途径	39

3.2 质量体系的由来和发展	39
3.2.1 质量检验管理阶段	39
3.2.2 统计质量管理阶段	40
3.2.3 全面质量管理阶段(TQM)	40
3.2.4 标准质量管理阶段	44
3.3 质量体系的建立和实施	45
3.3.1 质量体系的建立	45
3.3.2 质量体系的文件层次	48
3.4 2000 新版 ISO 9000 族标准的思路 and 变化	51
3.4.1 修订 ISO 9000 族标准的必要性	51
3.4.2 2000 新版 ISO 9000 族标准的主要实施特点	52
3.4.3 各类组织应如何过渡到 2000 新版 ISO 9000 族标准	54
3.4.4 2000 新版 ISO 9000 族标准的文件特点	54
3.4.5 几个新变化	56
3.5 2000 新版 ISO 9000 族标准的基本要求	60
3.5.1 2000 新版 ISO 9001 标准的文件要求	60
3.5.2 质量管理体系的文件要求	62
3.5.3 质量方针和质量目标	63
3.5.4 质量策划	63
3.5.5 管理评审	64
3.5.6 资源管理	64
3.5.7 产品实现过程的策划	65
3.5.8 与顾客有关的过程	66
3.5.9 设施 and 开发	66
3.5.10 顾客满意程度	66
3.5.11 数据分析	67
3.5.12 持续改进	67
3.6 2000 新版 ISO 9001 的难点理解与过渡	67
3.6.1 2000 新版 ISO 9001 的过渡	67
3.6.2 2000 新版 ISO 9001 的难点理解	68
第 4 章 质量管理原则与体系基础	74
4.1 质量管理原则	74
4.1.1 以顾客为焦点	74
4.1.2 领导作用	80
4.1.3 全员参与	84
4.1.4 过程方法	85
4.1.5 管理的系统方法	89
4.1.6 持续改进	93
4.1.7 基于事实的决策方法	96

4.1.8 与供方互利的关系	99
4.2 质量管理体系基础	101
4.2.1 质量管理体系理论基础	101
4.2.2 质量管理体系要求与产品要求	102
4.2.3 质量管理体系方法	103
4.2.4 过程方法	106
4.2.5 建立质量方针和质量目标	108
4.2.6 最高管理者在质量管理体系中的作用	110
4.2.7 文件	110
4.2.8 质量管理体系评价	112
4.2.9 持续改进	114
4.2.10 统计技术的应用	114
4.2.11 质量管理体系与其他管理体系的关注点	115
4.2.12 质量管理体系与优秀模式之间的关系	116
第5章 2000 新版 ISO 9001 标准理解要点	118
第6章 服务业和 ISO 9000 认证	168
6.1 质量认证概述	168
6.1.1 质量认证的概念	168
6.1.2 质量认证制度的主要类型	169
6.1.3 典型的产品认证制度	170
6.1.4 质量认证的作用	170
6.2 质量认证的发展趋势	171
6.2.1 质量体系认证的开展	171
6.2.2 国际质量认证的准则和规范	174
6.3 服务业如何实施认证	176
6.3.1 体系认证的实施步骤	177
6.3.2 贯标认证成功的关键	177
6.3.3 组织贯标认证的意义	181
6.3.4 组织获证后质量管理体系的保持与提高	183
6.4 我国质量认证工作的现状	185
6.4.1 我国质量认证简况	185
6.4.2 前进中的中国质量认证事业	187
第7章 服务业质量管理体系文件的编写概论	191
7.1 质量体系文件概论	191
7.1.1 质量管理体系文件的构成	191
7.1.2 质量体系文件的作用	193
7.1.3 编写质量体系文件的指导思想	194
7.1.4 对质量体系文件的基本要求	195
7.1.5 编写质量体系文件的工作重点	196

7.2 质量手册	197
7.2.1 概述	197
7.2.2 编制质量手册的过程	198
7.2.3 质量手册的批准、发布和控制过程	199
7.2.4 质量手册的内容	200
7.3 程序文件的编导	203
7.3.1 程序文件的含义	203
7.3.2 系列标准对程序文件的要求	203
7.3.3 编制程序文件的原则	204
7.3.4 程序文件格式及基本内容	204
7.3.5 正文部分内容	205
7.3.6 程序文件的管理与控制	206
7.4 质量计划的编写	207
7.4.1 质量计划的概念	207
7.4.2 质量计划与质量体系的关系	208
7.4.3 质量计划的编制	208
7.4.4 质量计划的制定、评审、认可和修订	208
7.4.5 质量计划的内容结构	210
7.5 作业指导书	214
7.5.1 概述	214
7.5.2 作业指导书的内容	215
7.5.3 作业指导书的编号与管理	215
7.6 质量记录的编写	216
7.6.1 质量记录的概念	216
7.6.2 质量记录的编制要求	216
7.6.3 质量记录的基本内容	217
7.6.4 ISO 9001 对质量记录的要求	218
7.6.5 编制质量记录的要求	218
第 8 章 服务业应用示例	220
8.1 质量手册示例	220
8.2 程序文件示例	244
8.3 作业指导书示例	298
8.4 记录表格示例	339
附录 1 GB/T 19000 - 2000 质量管理体系 基本原理和术语	351
附录 2 GB/T 19004 - 2000 质量管理体系——业绩改进指南	369
附录 3 GB/T 19001 - 2000 与 GB/T 19001 - 1994 之间对照	420
参考文献	427

第 1 章 服务业现状分析

1.1 概 论

中共中央在《关于制定国民经济和社会发展第十个五年计划的建议》中提出,加快经济结构的战略性调整,全面增强国家经济整体竞争力。经济结构调整的方向之一就是大力发展现代服务业。金融、运输、通信、贸易等这些现代服务业将是继制造业之后经济发展的动力行业。面对日益增长的服务需求,研究如何规范服务管理,提高服务的质量水平,从提供服务的规范和服务的质量管理两个方面尽快与国际接轨,并建立能够激发创新服务的机制,建立并实施能够使服务企业进行业绩改进的服务质量管理体系,对于规范服务市场,促进服务业持续有序发展是非常必要的,从而也有助于加快经济结构的战略性调整。服务质量是关系到整个社会并普遍被人们重视的领域。实践证明,社会越进步,对服务的质量要求越高,服务质量覆盖着整个社会,社会的发展影响着服务质量,服务质量的改进也促进着社会的进步。因此服务质量为世界各国和全社会所关注,搞好服务业的质量管理,不仅能促进服务业的发展,带来巨大的经济效益,也有助于社会发展和人类追求完美的生活质量。国际标准化组织(ISO)于 2000 年底正式发布了 2000 新版 ISO 9000 族标准,与 1994 版的 ISO 9000 族标准不同,新版标准并不仅仅偏重大型制造业,而是适用于各种行业、各种类型和规模的组织建立质量管理体系,提高组织的质量管理水平。因此,在服务业积极推行 2000 新版 ISO 9000(质量管理体系 要求)标准认证是提高服务企业市场竞争力、适应进入世界贸易组织大环境的有效方法。

1.1.1 服务业概念

一、服务的定义

1. ISO 9004—2:1991 对服务的定义

在 ISO 9004—2:1991(质量管理和质量体系要素 第 2 部分:服务指南)中对“服务”所下的定义是“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。”同时,该定义还附有 4 条注释:

- (1) 在接触中,供方(指提供服务产品的组织)或顾客可以由人员或装备来代表。
- (2) 对提供一项服务来说,与供方发生接触的顾客的各种活动可能是很重要的。
- (3) 有形产品的提供可能成为服务的一个部分。
- (4) 服务可以和供应结合在一起。

2. 2000 新版 ISO 9000 对服务的定义

在 2000 新版 ISO 9000《质量管理体系 基础和术语》中提到 4 大类:服务、软件、硬件和流程性材料。服务通常是无形的,并至少需要完成一项活动的结果。服务的提供可涉

及 4 个方面:

- (1) 在顾客提供的有形产品(如维修的汽车)上所完成的活动。
- (2) 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。
- (3) 无形产品的交付(如知识传授方面的信息提供)。
- (4) 为顾客创造氛围(如在宾馆和饭店)。

3. 服务的概念

从服务的有关定义可以看出以下几层意思:

- (1) 服务的目的就是为了满足顾客的需要。

顾客是指接受服务产品的组织或个人,顾客可以是提供服务的组织的内部的或外部的。服务的中心是顾客,服务是针对顾客的需要来说的,这就是服务的基本内涵。顾客的需要是指顾客的社会需要,这种需要通常包括在服务的技术标准中,或服务的规范中,有时也指顾客的具体需要。顾客的需要包括在组织内的有关规定中,也包括在服务提供的过程中。

- (2) 服务的条件是必须与顾客接触。

这种供方与顾客之间的接触,可以是人员的,也可以是货物的。

- (3) 服务的内容是供方的一种活动。

服务产生于人、机器、设备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售货这样一个过程,是由迎客、接待、成交、送客各个环节组成的,这样的活动即体现服务。

二、有关服务业的概念

由于服务业的概念与三次产业划分有关,所以,在描述服务业的概念之前,有必要了解有关产业结构及其划分的概念。产业结构是指国民经济各个产业部门之间和每个产业部门内部的构成,以及它们之间相互制约的经济联系和数量对比关系。它说明国民经济是由哪些产业组成,每个产业又由哪些行业组成,它们之间保持什么样的相互联系、相互制约的对比关系。产业结构是由于社会分工的发展和产业部门的出现,人们用于研究产业变化而创立的经济范畴。所谓产业,是指生产具有同性质产品的生产组织所组成的生产群体,或是具有同类社会经济职能的社会经济单位所组成的群体。随着社会生产力的发展,社会分工不断扩大,产业部门日益分化,产业结构也日趋复杂。产业结构的状况,反映着生产力发展水平和生产社会化的程度。研究产业结构必须对国民经济各产业进行分类,由于存在着数种产业结构的划分方法,因而形成不同种类的产业结构,如两大领域、两大部类分类的产业结构、三次产业分类的产业结构、标准产业分类的产业结构以及其他分类的产业结构。这里仅介绍三次产业分类的产业结构。

三次产业结构分类是现代许多国家通用的产业结构分类,由新西兰的阿·格·费酉尔和英国的科林·克拉克所创立。它根据社会生产活动历史发展的顺序对产业进行划分:产品直接取自自然界的部门,属于第一产业;对初级产品进行再加工的部门,属于第二产业;为生产和消费提供各种服务的部门,属于第三产业。这种把社会各经济部门,按照三次产业进行分类,提出第三产业的概念,是从 20 世纪 30 年代开始的,此后成为世界通行的分类方法,目前在国际上也比较通行。它反映了社会分工的发展阶段和产业结构的变化,具有一定的科学性。“第三产业”这个词是改革开放中“引进”的。以前只把农业和工业看作

“产业”,而对其他行业重视不够,认为它们不创造物质财富,是无关紧要的。1985年国务院批准了国家统计局《关于建立第三产业统计的报告》,第一次对我国三大产业做出了明确的划分,并将第三产业的产值计入国民生产总值(比先进国家晚了40年)。我国三次产业划分如下:

第一产业:农业(包括种植业、林业、牧业、副业、渔业等),它是以自然经济为主的产业;

第二产业:工业(包括采掘业、制造业、自来水、电力、蒸汽、热水、煤气等)和建筑业,它是以物质产品为主的产业;

第三产业:除上述第一、第二产业以外的其他各业,它是以社会化经济为主的产业。

第三产业分为两大部门:一是流通部门,二是服务部门。具体又分为四个层次:第一层次为流通部门,包括交通运输业、邮电通信业、商业、饮食业、物资供销和仓储业;第二层次是为生产和生活服务的部门,包括金融保险业、地质普查业、房地产、公共事业、居民服务业、咨询服务业和综合技术服务业等;第三层次是为提高科学文化水平和居民素质服务的部门,包括教育、文化、广播电视、社会研究、卫生、体育和社会福利事业等;第四层次是为社会公共需要服务的部门,包括国家机关、政党机关、社会团体以及军队和警察等。

第三产业与服务业有着十分密切的关系。但是确定服务业的范围不能简单地认为就等同于第三产业。因为对第三产业的划分和服务业包括的范围,目前还有不同看法,经过多年的争论,人们关于服务业范围的划分问题形成了多种意见。

1. 第三产业即服务业

美国在计算国民收入时对服务业所下的定义是:所有不属于农业、矿业、制造业和建筑业这四个主要产业部门的所有行业,都可视为服务业。它不仅包括饮食服务业,还包括商业、金融、保险、信息、广告、医疗卫生、运输、邮电、通信以及政府部门、教育、文化艺术等部门。可是,这种划分方法使服务业成为一个除农业、加工业以外无所不包的产业,不仅不创造服务产品的部门被列入服务业,就连那些不属于经济范畴,而是属于社会政治范畴的部门,如政府、司法机构等部门也列入服务业,同时也把处于产品的生产和流通之外的文化、艺术等部门列入服务业。这种划分实际上没有分清服务产品和其他产品的区别,也没有分清生产性劳动和非生产性劳动的区别。所以,这种划分并不能突出服务业的特点,特别是在管理方面的特点。

2. 服务业即为传统的服务业

服务业仅包括饮食、修理、洗染、理发、照相等行业这一观点,在计划经济条件下的社会主义国家中较为流行。可以说,正是过去这种把服务业单一地理解为传统生活服务业的严重影响,使人们总是把服务经济在社会经济生活中的地位和作用量为极为次要的地位,从而极大地限制了服务经济的发展。我国实行社会主义市场经济的体制之后,对服务业范围的划分比传统服务业有了很大的突破,从而使服务经济在国民经济中的地位日益重要起来。

3. 服务业的范围略小于第三产业

即除去第三产业中包括的政府部门、司法部门和文化艺术部门等以外,都是服务业的内容。显然,按这种划分方法的服务业范围比第一种意见要窄,但比第二种意见要宽。在这里,之所以没有把政府、军队、司法等部门划归服务业,是因为这些部门的活动和创造产品的劳动不同,因为谈不上提供产品,也谈不上提供服务产品。同时,这里不把文化艺术

行业列入服务业,则是因为这些部门所提供的只是精神产品,虽然这种劳动也具有生产性,但是它们和服务劳动还是有本质区别的。

采用第三种意见,即服务业的范围略小于第三产业。这并不意味着对服务业和第三产业的关系做出明确的结论,而是为了向国际标准靠拢。根据这种划分方法,提供服务产品的服务业,在管理上,特别是在质量管理方面,存在许多共性方面的要求,需要遵循相同的质量管理原则,需要进行市场调查,进行服务的设计和开发以及进行服务提供等等。

三、国际上对服务业范围的划分

国际标准 ISO 9004—2:1991《质量管理和质量体系要素 第2部分:服务指南》附录中给出了服务业的示例。

1. 接待服务

餐馆、饭店、旅行社、娱乐场所、广播、电视、度假村。

2. 交通与通信

机场与空运、公路、铁路和海运、电信、邮政、数据通信。

3. 健康服务

药剂师/医生(如配药、医疗服务)、医院、救护队、医疗实验室、牙医、眼镜商。

4. 维修

电器、机械、车辆、热力系统、空调、建筑、计算机。

5. 公用事业

清洁工作、废物处理、供水、场地维护(如物业管理)、供电、煤气和能源供应、消防、治安、公共服务(如消费者委员会的服务)。

6. 贸易

批发、零售、仓储、配送、营销、包装。

7. 金融

银行、保险、津贴、财产服务、会计(如会计师事务所的服务)。

8. 专业

建筑设计(建筑师)(如提供建筑设计的组织的服务),勘探(如提供勘探服务组织的服务)、法律(如律师事务所的服务)、执法、安全、工程、项目管理(如提供项目管理服务组织的服务)、质量管理(如提供 ISO 9000 标准顾问服务)、咨询(如企业管理咨询)、培训和教育(如学校)。

9. 行政管理

人事(如人事管理)、计算机处理(如数据处理中心)、办公服务(如会议组织服务)。

10. 技术

咨询、摄影、实验室(如检验、试验或校准服务)。

11. 采购

签订合同(如公证处的服务)、库存管理和分发(如储存服务)。

12. 科学

探索(如专项探索服务)、开发(如专项开发服务)、研究(如专题研究服务)、决策支援(如项目的可行性分析服务)。

注:制造性公司在其市场销售系统和售后活动中也提供内部的服务。

1.1.2 服务业的性质

对许多人来说,服务是奴役的同义词。提到它,人们自然联想到服务生端来汉堡包后,站在桌边为客人服务。然而,过去30年来迅猛发展的服务业,已不能用低收入及低技术水平的如百货商店服务员或快餐店服务生之类的工作来准确概括。相反的,服务业就业增长最快的是金融、保险、房地产和其他各种各样的服务(如健康、教育、专业服务)及零售贸易,而那些增长速度低于总就业增长率(即低于31.8%)的行业失去了市场份额,尽管从绝对数量上看它们的数据有所增长。例外的是矿业和制造业,绝对数量的降低显示出负的增长率。这种趋势仍将持续。因为冷战已经结束,军事国防工业的支出有所下降。

从业结构的变化反映了人们的生活、教育需求及对社会而言非常重要的组织结构的变化。工业化对那些花些时间就培训完成并在机器旁操作固定程序的半熟练工有很大需求,后来服务业的发展带来向白领职业的转化。在美国,1956年是个转折点,从那时起,白领工人的数量开始超过蓝领工人,而且职业间的差距进一步扩大。最有意思的增长是对大学教育水平的管理和专业技术领域人才需求的增长。

今天,服务业是处于经济先导地位的发展源泉。在过去30年中,服务业提供了超过4400万个新的就业机会,从而吸收大量的妇女劳动大军,同时也使制造业就业机会减少的问题得到解决。服务业现在占美国国民收入的70%。考虑到消费者对汽车或饮食的需求毕竟有限,这个数字并不令人感到惊奇。而对服务业的需求,特别是对新兴服务的需求仍未得到满足。需求较大的服务主要反映在人口老龄化方面,比如老年人保健,以及双职工家庭方面,如日间保姆等。

服务业的发展使得国民经济周期性得以缓解。美国在过去的四次经济衰退中,服务业的就业机会实际上是增长的,而制造业的就业机会在减少。这表明,消费者有推迟购买商品的倾向,而不愿减少对基本服务的需求,如教育、电信、金融、保健及消防治安等公共服务。

服务业具有这种抵御衰退的特点主要来自以下几方面原因:首先是由于服务的本质,服务不能像文体产品一样库存,因为服务业的消费和生产是同时发生的,所以对它们的需求比较稳定。当经济衰退时,许多服务得以继续存在。尽管房地产、保险、证券业的交易在下降,但医院仍像往常一样繁忙,不必减少雇员。其次,在衰退过程中,消费者和公司均推迟了资本的支出,而对现存设备加以维修将就使用。这样一来,服务业的就业机会就保留下来。

可以按辅助物品的重要性在一个连续谱上来划分服务包,可以从纯服务到各种程度的混合型服务,例如,没有任何辅助物品的心理咨询可以视为纯服务;汽车维修比理发需要更多的辅助物品。

由于服务性质千变万化,所以很难对服务管理做一般性的描述。然而,充分认识服务环境的独特性对于理解服务经理所面临的挑战是十分重要的。

1.1.3 服务运营的特征

在服务业中,应该对投入和资源进行区分。对于服务业来说,投入是顾客本身,资源是服务经理可以调用的辅助物品、劳动力和资本。因此,服务系统的运转有赖于系统与作

为服务过程参与者的顾客的交互。由于顾客通常是凭自己的判断上门来的,而且他们对服务系统有着独特的需求,因此,将服务能力与需求相匹配也是一个挑战。对某些服务业来说,如银行,服务的重点是信息处理而不是人。在这种情形中,信息技术,如:计算机转账,可以替代实物的工资支票存款。这样,顾客就没有必要亲自到银行了。在讨论服务运营的特性时,对于这种例外将做出解释,这里需要指出的是,服务的许多特性,如顾客参与和易逝性,往往是相互联系的。

一、顾客参与服务过程

顾客作为参与者出现在服务过程中,这要求服务经理必须重视设施的设计,这在传统的制造作业中是没有的。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点,因为他们首先看到的是放在经销商环境优雅的商品陈列室中的成品。顾客的参与要求企业必须注意服务设施的物质环境,这一点对工厂来说并不必要。对于顾客来说,服务是一种发生在服务设施环境中的经历,如果服务设施的设计符合消费者的需要,就可以提高服务质量。对内部装饰、陈设、布局、噪声及至颜色的关注能够影响顾客对服务的感知。可以比较一下自己在一个老式汽车站和在机场候机厅的感觉。当然,旅客是不许进入机场后台作业区的(如行李区),那里类似于工厂的环境。然而,有些创新的服务企业已开放它们的后台作业区,以便公众监督和提高服务的可信度(如一些餐厅采用开放式厨房;在一些汽车修理厂,可以在等候区从窗户看到工人的工作情况)。

在提供服务时,值得重视的是顾客在服务过程中可以发挥积极的作用。一些例子可以说明,顾客的知识、经验、动机乃至诚实都会直接影响服务系统的效果:

- ① 超市和折扣商店的普及表明,顾客在零售过程中愿意扮演主动的角色;
- ② 病人治疗记录的准确性在很大程度上影响医生的诊断和治疗效果;
- ③ 教学效果很大程度上取决于学生自身的努力和参与。

快餐店的经验很好地说明了这种战略。快餐店成功地减少了服务人员和勤杂人员的数量。顾客不仅要根据有限的菜单自己点菜,而且要在饭后自己清理桌子。很自然,顾客要的是快捷的服务和便宜的食物,这一点补偿了他们付出的劳动,而服务提供者则在很多细小的方面得到了收益。首先需要管理的人员减少,如福利支出等也相应减少;其次,更重要的是,顾客在需要时付出了劳动。因此,服务能力直接随需求而变化,而不是完全受制于员工的人数。顾客扮演了临时员工的角色,他们在需要的时候登场,扩展了服务人员的工作。

这种战略在有些国家被普遍接受,如美国,那里十分提倡自立。顾客不再是被动的购买者,而变成了国民生产总值的创造者。

然而,将顾客从服务过程中排除出去也成为一种普遍的做法。例如零售信贷,银行鼓励顾客使用电话或计算机交易、直接储蓄和自动支付,顾客无需亲自跑到银行。而且,商业互联网的出现给与商场赋予了新的含义。

二、服务的生产和消费同时发生

服务的生产和消费同时进行,因而服务不能贮存,这一事实是服务管理的显著特征。服务无法贮存,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,产品库存成为制造商自然的系统分界限,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。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、设施使用率空余时间的利用等都与顾客等候时间有关。服务生产与消费同时进行也减少了许多干预质量控制的机会。产品可以在卖出前就经过检测,而服务必须依靠其他指标来保证服务质量。

三、随时间消失的能力

服务是易逝性商品。例如,飞机上的空座位、医院或旅馆里的空房间,或是牙医在一天里有1h没有病人。在每种情况下,都发生了机会损失。由于服务不能贮存,如不使用将会永远失去。服务能力的充分利用成为一大管理挑战。因为顾客需求变化大,而利用库存适应需求的波动是不可行的。

顾客对服务的需求在短期内表现出周期性,高峰期和低谷期差别很大。人们在中午12点到1点之间吃午餐的习惯给餐馆形成很大压力,餐馆必须容纳中午蜂拥而至的人群。人们在下午寄信的习惯导致60%的信件都是在下午4点到8点之间到达邮局的。在洛杉矶,对急诊服务的需求在一天内变化也很大,早上6点时每小时接到0.5个电话。下午6点达到高峰,每小时3.5个电话。在纽约,火警呼叫高峰期与低谷期的比率是7:1。对于娱乐和运输业而言,需求呈现很强的季节性。正如许多学生都知道的,在春假和圣诞节期间乘飞机回家,要提前几个月定票。面对需求的变化和服务能力的易逝性,管理人员有下述3种基本选择。

(1) 稳定需求,通过:

- ① 采取预约的方式;
- ② 采用价格诱因(如:晚间和周末打电话打折);
- ③ 对高峰期间反营销(如:登广告提醒人们提早购物,避开圣诞高峰)。

(2) 调整服务能力,通过:

- ① 在高峰期用临时工;
- ② 根据需要安排工作班次(如:电信公司根据电话需求安排接线员);
- ③ 增加顾客自我服务的部分。

(3) 让顾客等候。

最后一种方法会对服务过程产生消极作用,有可能使不满意的顾客转向竞争者。但它有助于更充分地利用服务能力。航空公司已明确认识到了这一点,他们以折扣价把票卖给排队等候的旅客。

四、场所的选择取决于顾客

在制造业,产品从制造商到批发商,再到零售商。但在服务业,要开始一项服务,顾客和提供者必须亲自见面。可能是顾客前往服务地点(如餐馆),也可能是服务人员前往顾客所在地(如救护车)。当然也有例外,通过电话或调制解调器购买股票,通过远程会议系统修大学课程。实际上,由于信息技术的发展,如因特网、服务系统创新的机会越来越多(如联邦快递允许顾客通过网址查询邮寄的包裹)。

1. 有限的规模经济性

对于那些需要顾客亲自前往的服务来说(如餐馆),市场直接的地理区域限制了有效

经营的规模和获得规模经济性的机会。然而有些服务,如特许食品企业,通过将许多功能(如采购、广告、食物准备)集中起来实现了规模经济效益。面对有限的市场,一些企业,如便利店,转向实施范围经济战略,提供从自助加油到微波烹饪食品的系列服务。

2. 分散化服务的控制

与制造业不同,服务是在现场而不是在受控制的工厂环境下提供的。例如,快餐店通过标准化的传递过程保持在不问地点服务的一致性。在这种情况下,可以通过设计专门的设备(如用来测试薯条成分的铲)或提供有限的服务(如只提供汉堡包、薯条和奶昔)达到标准化。更复杂的一些服务,如管理咨询,必须依赖广泛的培训、授权和同行评审。

对于需要提供上门的服务(如安装电话,邮递、维修服务),路线、分派和日程安排都是十分重要的。

五、劳动力密集

在人事服务组织中,劳动力是决定组织效益的关键资源。对这些组织来说,新设备投资不是以解决技术落后问题;新知识出现后过时的员工往往是造成这些组织技能落后的主要原因。在不断扩张的组织中,招聘是获得新知识的重要途径;在发展缓慢或停滞不前的组织中,惟一可行的策略是不断地再培养。在专业服务组织小,劳动技能过时是一个十分敏感的问题,因为正规教育是这些组织招聘人才的先决条件。

服务中顾客与员工之间的交互为员工获得更为全面的工作经验提供了可能。在服务业,工作活动通常是指向人而不是指向物的。当然也有例外,例如信息处理(如通信)或客户财产管理(如经纪人业务)。在顾客接触较少的服务业,由于信息技术的引入,劳动密集程度大大降低了。

由于排除了相对程式化的非人力工作而将个人的注意力集中于余下的工作部分,即便是自动化的引入也可以加强服务的个性化。同时,关注个性化也为服务的变异性创造了机会。然而,除非顾客感觉到质量的巨大变化,否则它本身并不是一件坏事。顾客都希望被平等对待,希望得到与别人一样的服务。标准的制定和以适当的方式进行员工培训,是保证服务一致性的关键,除了顾客抱怨外,要监控每位员工的产出是不现实的。

顾客与员工的直接接触对于服务(行业)关系有重要意义。汽车工人通过破坏生产线上的产品来发泄对公司的不满。据推测,最后的质检将保证那些被破坏的汽车在出厂前都得到修复。服务企业的员工一旦对公司产生不满,就会给公司带来无法弥补的损失,因为他们是企业与顾客惟一的接触媒介。因此,服务经理必须像了解员工的表现一样了解他们的态度。Marriott 连锁旅店的创始人 J. Willard Marriott 曾说过:“在服务业,没有满意的员工,就不会有满意的顾客”。通过培训和真正关心员工福利,组织的目标才能实现。

六、无形性

服务是观点和概念,产品是物件。因此,服务的创新没有专利。为了从新的服务中获取效益,企业必须快速扩张,阻止任何竞争者。特许经营是保护市场和建立品牌的工具。通过特许经营,母公司将新观点售给当地企业家,这样不仅可以保持控制和降低风险而且可以减少资本投资。服务的无形性也给顾客带来了问题。在购买产品时,顾客可以在购买前观察,触摸和测试产品;而对于服务,顾客必须依赖服务企业的声誉。在很多服务领域,为确保服务水准,政府要干预,通过登记注册,签发执照和管制,政府可以向消费者承诺,某些服务企业的培训和服务测试水准达到特定标准。因此,公共建设计划必须经过注