

宏碁管理叢書

4

服務業的實戰管理

新經濟體系下的事業經營之道

Service America-Doing Business in The New Economy

王克捷 譯



宏碁科技教育管理中心
第3波文化事業股份有限公司

出版
總發行

F719
W232

678927

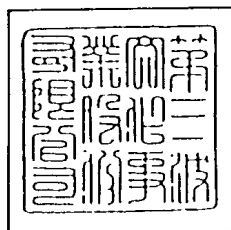
服務業的實戰管理

王克捷 譯

宏碁科技管理教育中心
第3波文化事業股份有限公司

出 版
總發行

版
權
所
有



翻
印
必
究

宏碁管理叢書 4

服務業的實戰管理

譯 著：王 克 捷

發行人：施 振 榮

地 址：台北市建國北路 2 段 135 號 3 樓

出 版：宏碁科技管理教育中心

發行所：第三波文化事業股份有限公司

香港發行所：第三波股份有限公司

地 址：九龍土瓜灣道 82-84 號興華中心 6 字樓 2 號室

總經銷：船塢書坊

地 址：台南市崇明路 632 號

印刷所：昇皓彩藝印刷有限公司

郵政劃撥帳號：0706767-7 帳號

第三波文化事業股份有限公司

定 價：NT\$ 220 HK\$ 55 US\$ 7.7

1988 年 12 月初版

出版登記證：局版台業字第 3010 號

代序

國策顧問

趙頌東

以經濟發展的歷程來看，每個國家的國民所得增加到一定的比例時，那個國家的服務業就會開始蓬勃的興起。以美國為例，美國目前的服務業人口高達近七五%，而我國的近鄰日本、韓國的服務業人口比例，也都在五、六〇%以上，而我國目前服務業人口比例却只有近四二%，因此將來我國服務業的前景將有很大的發展空間。

我自己對我國的服務業，一直抱持著這種鼓勵推動的理念，因此，在當年我即將從經濟部部長任內退下，轉任經建會主任委員之際，就當機立斷引進了美國連鎖速食業「麥當勞企業」(McDonald's)，當時為了此案，我曾和許多其他單位，包括多位立委意見相左，但是我為了刺激國內服務業的發展，因此我不惜得罪許多人，義無反顧地在我即將卸下經濟部長職位時，批准了「麥當勞」的申請案，現在證明了我當時的堅持並沒有錯。

而在我看的最多的經濟企管方面的專門書籍方面，這本 (Service America) 可以說是國內第一本講服務業講得最詳盡的一本書。

4289/09

在這本書裏所講的服務業真得是包羅萬象，不管是天上飛的、地上爬的，在我們生活中用得上的，吃得到的，這本書都講到了，除了台灣的黃色色情服務業以外（國內現在這種特別氾濫發達的服務業是病態的）！

而這本書所寫的美國服務業，幾乎把各種服務業的特質和例子都寫盡了，同時還加上了服務業發展中最重要的管理問題，也就是服務業的品質問題。

我這裏所指的服務業的品質，一般人常誤以為看見服務的人有笑臉就是好的服務業，其實這是絕對不夠的。服務業的品質，指的是整個服務所附帶的環境的品質。像飛機業的品質，最重要的就是安全和準時，這些不是有人就達得到的，必須加上完整完善的人員訓練，也就是服務業的管理及企業文化，而最難得的是，這本書把這些地方都說得非常清楚。

最後，我要提醒大家很重要的一點，那就是不要忘了中國古老時候就有服務業的雛形，大家在古裝電影和電視中一定看過客棧的樣子，而客棧中最常掛的「賓至如歸、童叟無欺」，就是中國古老的服務業企業文化。當然光靠這些，中國現代的服務業要發展起來是不夠的，我的意思是說，每個國家的服務業都應該有他自己國家民族的特質，就好像一般人最欣賞日本的服務業，也對日本的服務業給予肯定，日本有他們民族特性的服務業，而我們也應該有我們自己的，不只

是「賓至如歸、童叟無欺」而已，比如說我們還是禮儀之邦，禮儀就應該在我們的服務業中充分發揮，用這種方式去發展我們自己的服務業，才會有歷史、文化的基礎，也才會有自己的企業文化。

代序

服務業的機會和挑戰

國立中山大學
管理學院院長

黃俊英

時代的巨輪不斷向前推進，經濟結構不斷在變動中。克拉克（Colin Clark）曾將所有的經濟活動區分為三個階段，即初級產業（農業）、次級產業（製造業）和三級產業（服務業）；服務業即代表農業和製造業以外的所有經濟活動。隨著經濟的發展和國民所得的提高，服務業的重要性亦與日俱增。在歐美和日本等已開發國家中，服務業早已超越製造業，而成為經濟體系中的主導部門。

台灣地區經過三、四十年的努力，經濟、社會、教育各方面，都有相當快速的發展，即將進入已開發國家的行列。未來人們對各項服務的需求將不斷提升，服務業將有較快速的成長。根據行政院通過的「中華民國台灣經濟建設長期展望」，在一九八六至二〇〇〇年之間，服務業的平均成長率將達七・四%，超過工業的六・〇%和農業的一・五%；到二〇〇〇年時，服務業產值佔國內生產毛額的比重將達五〇・五%，服務業就業人口佔總就業人口的比例將達五一・五%，

服務業即將成為台灣經濟體系的主幹。

未來服務業的快速成長，無疑地將為服務業者帶來許多的市場機會和發展良機。但是，由於經濟自由化、國際化政策的加緊推動，以及人們對服務品質的要求不斷提高，也將為服務業者帶來重大的壓力和挑戰。

以往，台灣的服務業市場受到長期而嚴密的保護，業者面對的基本上是本國業者間的相互競爭；但在經濟自由化、國際化的政策下，許多多國籍服務業者（包括速食餐飲業、百貨業、超級市場、保險業、租車業、金融服務業、美容業……等等）已先後來台營運，並已對本國服務業者帶來強大的競爭壓力，預期未來還會有更多的外國服務業者來台搶灘登陸，競相爭奪成長中的台灣服務業市場。今後服務業者所面對的將不僅是本國業者的競爭，還要面對許多以品質、效率及行銷見長的外國多國籍服務業者的競爭。

同時，由於所得與教育水準的提高，人們的生活素質不斷提升，對生活品味也更加講究，對於低劣的服務品質將愈來愈不能容忍，服務業者必須不斷提升其經營效率，改進其服務水準，才能因應競爭，滿足顧客的需要與期望。

艾伯修（Karl Albrecht）和冉克（Ron Zemke）所著的「服務業的實戰管理」（Service America）一書，以夾敘夾議的體裁，說明服務經濟時代的來臨

，以及服務管理的時代意義，並有系統的提出及陳述一個以顧客為核心，而由服務策略、服務系統及第一線服務人員三者間之互動所構成的鐵三角服務管理架構。這本書沒有艱澀難懂的理論，而是以許多推行服務改革的成功事例，生動地提供許多可資參考、學習和實踐的服務管理方法。不論是就管理教學或就管理實務而言，這本書都是一本甚具參考價值的好書。

服務業者面臨外國業者不斷加入競爭，和顧客期望水準不斷提升的挑戰，宜虛心研究和參考外國服務業者的成功實戰經驗，即可知己知彼，採取有效的競爭策略，亦可取人之長，補己之短，提升本身的服務品質和競爭能力。

服務業所提供的服務和每一個人的生活息息相關，因此，一個國家服務業的水準，常可反映出該國人民的生活素質。我們期望服務業者能勇敢迎接挑戰，並掌握台灣服務業市場快速成長的良機，不斷改善服務，增進效率，以全面提升服務業的服務水準和全民的生活素質。

代序

「服務」是戰場上的致勝關鍵

工商時報
總編輯

鄭家鏗

在日趨多樣的服務性產業裏，報紙是相當古老的服務業。「服務」，是報紙經營的哲學基礎。比方說，為什麼在現代社會中，需要大眾傳播媒體？這個問題可用很多複雜的理論術語來進行冗長的討論，但也可直截了當地說：「它提供現代公民一項服務，使他不必為了履行一個公民的角色，如投票、繳稅、成人再教育：等，而必須事必躬親去取得必要的資訊。」因此我們強調新聞自由，並不是為了保護記者，而是為了保護公民取得資訊這項服務的自由。這就是報業的自由哲學。

因此，身為一個報業工作者，我們天天跟服務這個觀念打交道：如何讓讀者更方便地取得他的資訊？如何不浪費讀者的時間，而能有效而節約地對紛亂的世界一覽無遺？如何送報紙送得更早，以便在讀者一張開眼睛，資訊就呈現在他的眼前？又如何保證報紙是乾淨的，不會被雨淋，不沾油墨呢？諸此種種，我們可以發覺報紙事實上提供了正如本書作者所說的三種服務型態：

——「幫助我型」服務：讓你進入狀況，好上商業競爭的戰場。

——「維修我型」服務：增加你的知識，使你的人力資本更摩登、更現代，甚至告訴你如何更好地與長官相處？如何運用經濟資訊？而這些是你以前忽略的。

——「附加價值型」服務：讓你在計劃、執行時，有充分的情報「做對的事」，發揮出每一滴精力的貢獻率。

談到辦報的管理者自己，本書作者說：「管理也是服務。」我們要說，就報紙編輯來說：「管理一〇〇%祇是服務。」不管這種服務用那種管理型態來提供，其目的只有一個，讓有價值的資訊，在適當的時點「擊中目標」。因為，我們無法管制記者腦袋中所得的「資訊原料」，也無法用標準生產程序來生產新聞，我們只能給他技巧，幫助他把原料正確而適切地變成「可表達之物」，一旦他寫出稿子，我們提供看稿、改稿及編輯的服務，讓它變成可讀、可集合化的文字。這個過程，係透過人對人的服務而做成的，然後，才透過製造程序，把這些文字變成可印刷、可傳輸的東西，最後——在適切的時間內呈現你的眼前。因此，報業編輯的管理者，只不過從事一連串的服務過程，以使記者的「勞動價值」，能有效地轉換成為你的「情報價值」。

不應該說：「管理，也是服務。」應該說：「管理，本身祇是一種有目標意

識的服務，換言之，服務，就是一種管理。「好的服務，建築在「投球與打擊」的關係上，這就需要管理。

我們再以作者所提出的三種服務型態來加以說明：

——「幫助我型」服務：當我需要幫助時，你不在不在可企及之處？即為此類型服務的重點。於是有廿四小時超級商店，提供您「深夜也可享受到熱騰騰食品」的服務。如何保持廿四小時營業的持續發達？如何使食物能廿四小時熱騰騰，以便「擊中你的需要」？這就是一種管理。

——「維修型」服務：當你在高速公路上市子拋錨了，要如何找人來維修？因此從事此類型的服務公司，必須具備吊車、檢修器具，甚至初級醫護的服務條件，在最便捷的方式下接受你的服務請求，你才會「購買」服務，「享受」服務。

——「附加價值型」服務：一杯咖啡要賣二五〇元，要你享受貴族式的服務，侍者的儀態就要管理，裝飾也需專業性設計及專業管理，甚至餐具的搭配，空間的營造，均要縝密的管理。

所謂服務，無非是為了您的需要做最佳的管理。中心是您，而非管理。管理祇是為了達成您的需要，此即服務。

作者在本書中，闡述了如何透過組織（公司）的管理，來滿足個人或其他組

織（顧客）的服務需求，他提出的策略，是以系統觀的處理模式，來正確「瞄準」服務這個有無比潛力的市場。

他提出「金三角」的觀念，認為顧客、第一線服務人員及服務系統，三大環節的銜接方式，這些銜接牽涉到人與人間的互動，必須有一目標意識來貫穿，因此，在金三角的架構上，必須有一套意識型態結構，此即「服務策略」，此策略是針對「如何以服務來抓住公司的顧客」這個問題而擬定的。

這個策略的利益是顯而易見的，它不只造成新顧客的開拓，更重要的是老顧客的重覆惠顧。這在資源使用的效率上高出不止倍徙，而且也可使服務的成本愈降愈低，形成良性循環。這點無疑是任何一個行業共同的結論。

作者在本書中曾以各種深入淺出的釋例說明「服務品質」的意義，強調服務的目的就是為了滿足顧客對品質的需求，而在商品提供給顧客使用之後，服務則讓顧客更有「品質」。

「品質」（即服務）決定商品戰場的勝負。作者舉了很多成功的例子來證明，如IBM、寶驗或三M公司。事實上在真實的世界裏，這更是顛撲不破的真理。筆者素喜研究戰史，深深有此體認，例如在二次大戰初期德軍的所向無敵就是靠「服務」打贏的，而日本空軍的覆滅，則是「服務」打輸的。

話說一九四一年北非戰役登場，在有名的「十字軍作戰」中，當時德、英兩軍的「商品力」，英軍遠超過德軍。當年十一月參加戰役的德義聯軍，祇有五一〇架飛機，英軍則達七〇〇架。戰車軸心國有四〇〇輛，英軍有七五五輛，步兵雙方均有九個師，而英軍外加五〇％預備戰力。

英軍發動攻勢，圖解救被圍困在吐布魯克的英軍，從表面上看英軍應當有創造更大局部優勢之利。當時德軍是由隆美爾將軍指揮，其手下大將克魯威爾却在這種不利的局面下，創造了決定性的初期勝利。他革新德軍的戰術，以砲兵及戰車的互相搭配及其機動性，各個擊破英軍兩個主力裝甲單位，而導致英軍指揮體系的恐慌，當場撤換指揮官。

在這場戰爭當中，擁有較佳「商品力」的英軍何以挫敗？就因為德軍的指揮品質較佳，提供第一線兵員的「服務」（包括維修、通訊之適切，及企圖心之有效激發），均遠優於英軍所致。而往後隆美爾在北非的勝利，更是建立在這種基礎上，依賴着各層指揮人員之素質（服務系統）、指揮官捕捉戰機的方式（服務策略）及戰鬥單位幹部及兵員（第一線服務人員）之良好搭配而獲致的。

至於日本空軍在二次大戰末期之所以幾乎完全崩潰，也是因為早在零式戰鬥

機性能被美製野馬式戰鬥機超越之前，日軍即因優秀飛行人員（服務品質）損失過鉅，欠缺能有效操縱零式飛機的人員，而註定其落敗的命運。

筆者上述舉例，並非要談戰史，而只是印證「服務」的重要性是無所不在的，而管理之所以等於服務，是因為它們的最終目標均不在本身，而在於贏得市場（或是戰場），惟有透過良好的服務系統，公司（或軍隊）才能在商場（或戰場）上屹立不搖。

閒話休提，服務如何重要？而你如何從服務管理中獲益？請看作者為您娓娓道來。這是一本極具參考價值的好書，請抱著最高的企圖心來讀它，相信您將獲益匪淺。

原著序

我們堅信一股強而有力的新浪潮，即將侵襲這個已經動盪不寧的企業世界。它是一股「服務」的浪潮，或更具體地說，它是一種視服務的品質為不可或缺的新需要。人們正對生活中所經驗的各種服務品質，賦予愈來愈多的關切，而他們希望能有所改變。

時代已經改變了，我們不再生活在一個製造經濟的環境裏，而是處於一個嶄新的經濟——服務經濟裏。在這裏，群己關係的重要性，遠勝過實體的產品。就如同本世紀初所經歷的工業革命一樣，如今我們正面臨著一場服務革命。而它將使曾經是「工業的美國」成為「服務的美國」。

祇要稍微留心，你就會發覺我們每天的生活，正被許多企業機構所提供的各式各樣的服務所包圍。餐所、旅館、航空公司、醫院、銀行、公用事業、學校，所有的這些機構都面臨著如何爭取，以及保持顧客忠誠的問題。

而許多其他型態的組織，例如百貨公司、郵購公司，以及各種實體產品的銷售業者，也都警覺到「服務」這個無形的產品，正成為一項極其重要的競爭利器。

這是一個需要對服務賦予新的關切之時代，在這本書中我們列出了許多理由。這個新的服務浪潮意味着，當管理階層成功地將整個組織轉化為顧客導向的事業體時，所有舊型態的顧客服務部門，都將難以適存。顧客所經驗的品質，無可避免地成為最受經營階層重視的課題，不祇在美國，全世界的許多國家都將是如此。我們相信這是個全球性的現象。

在本書中，我們試圖傳達幾項訊息。第一，當然，我們希望警惕那些具前瞻性眼光的企業人士，尤其是高中階主管，注意到服務品質所蘊涵的新競爭優勢。其次，我們希望提出幾個掌握服務品質的關鍵因素，以及在經營服務上一些卓越與惡劣的例子。

更重要地，我們試圖點出目前存在於管理階層思考中的主要斷層，亦即缺乏對服務管理的一致性架構。根據我們對不同型態的企業所收集的資料，以及針對能有效經營的服務業廣泛的研究，我們發現到一些方法足以幫助管理者，以新且有效的途徑來思考他們的事業。「服務管理的觀念」就是我們希望貢獻的重點。

在你閱讀我們所提出的服務管理之前，我們有必要先澄清幾個觀點，將有助於瞭解全書的立意基礎。第一，從與許多企業接觸的經驗中，我們堅信要第一線表現出高品質的服務，必須先從高階主管心中具有服務觀念做起。這種服務觀念