

现代服务管理与国际化经营丛书

总主编：计金标 王成慧

# 服务管理案例研究

李 凡 主 编

崔亚杰 副主编



南开大学出版社

现代服务管理与国际化经营丛书

# 服务管理案例研究

李 凡 主 编  
崔亚杰 副主编

南开大学出版社  
天 津

**图书在版编目(CIP)数据**

服务管理案例研究 / 李凡主编. —天津: 南开大学出版社, 2014.9

(现代服务管理与国际化经营丛书)

ISBN 978-7-310-04590-7

I. ①服… II. ①李… III. ①服务业—企业管理—案例 IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 194218 号

**版权所有 侵权必究**

**南开大学出版社出版发行**

**出版人:孙克强**

地址:天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码:300071

营销部电话:(022)23508339 23500755

营销部传真:(022)23508542 邮购部电话:(022)23502200

\*

河北昌黎太阳红彩色印刷有限责任公司印刷

全国各地新华书店经销

\*

2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

230×170 毫米 16 开本 11.5 印张 210 千字

**定价:25.00 元**

如遇图书印装质量问题,请与本社营销部联系调换,电话:(022)23507125

# 前 言

在 21 世纪的今天，服务已成为发达国家经济的主导力量，世界各国服务业在 GDP 中的比例平均已达 70%~80%，我国也已将大力发展服务业作为国家发展战略，服务业在国民经济中的地位日益提高，服务业对经济增长的贡献率也相应提升；同时，随着我国人均收入的增加，服务业产出将在 GDP 中占主要比重，以服务为主导的经济结构将在中国出现，服务将对我国经济发展带来巨大而深远的影响。

但从我国服务业发展的现状来看，中国的服务业构成复杂，传统行业比重大，新兴行业相对不足；劳动密集型行业多，知识、技术密集型行业少。而金融保险、房地产、科学研究及综合服务业等新兴服务业代表未来服务业的发展方向，其比重大小决定了服务业可持续发展的能力，也决定了中国服务业的规模。

摆在学术界、产业界和政府面前的重要问题是如何促进我国服务业充分发展，进而带动经济规模的进一步增长。对服务业实施服务管理，系统地学习和借鉴国外服务管理的成功案例，总结经验，摸索出一套适合中国服务企业的管理模式、尽快提升国内企业的服务管理水平，是发展我国服务业的必然选择。

而通过案例分析的形式向现代服务管理的实施者——企业管理者、未来服务管理的践行者——高校学生传播服务管理的成功案例，推进服务管理理论应用与实践的提升，是提高服务管理实践水平的必由之路。

第一，服务管理实践的要求。国内本土服务企业的大量涌现，为服务管理理论推广提供了现实的可能。我国服务业经过若干年发展，已涌现出一大批具有管理特色的服务企业；同时，经济全球化推动了国内服务贸易相关产业服务管理水平的提升。但是国内服务企业仍缺乏系统的服务管理理论指导和可供借鉴的管理实践标杆，而本书恰好可以为国内企业的服务管理实践提供参考，为国内服务管理实践者提供系统梳理、学习服务管理实践的可借鉴案例。

第二，国内服务管理相关书籍需要完善。国内服务管理的教育和培训普遍缺乏系统、专业的教材。国内的服务管理书籍主要是对国外经典教材的翻译和改良性编写，而结合国内服务业管理实践编写的教材和著作还十分有限，这不利于服务管理教育与培训尤其是服务管理案例的教学与培训的开展。

基于以上背景和动机，本书作者与南开大学出版社合作，旨在为那些将来

服务于社会各行业的学生以及那些已意识到服务在社会经济中扮演重要角色的工商业从业者提供参考，为国内相关专业的学生提供一部系统学习服务管理实践的教材。

本书由北京第二外国语学院李凡副教授任主编，中国人民大学博士生崔亚杰任副主编。全书由李凡副教授和崔亚杰负责理论体系设计和统稿，由崔亚杰负责修改和定稿。参加编写的主要人员分工如下：导论（成海艳、崔亚杰），总论（李凡、崔亚杰），服务决策（崔亚杰），服务运营管理（崔亚杰、吕荣丽），服务要素管理（刘沛罡、崔亚杰）。

本书较目前国内的服务管理教材、译著等有如下特色：

1. 内容充实、体系完整，涵盖服务运作、服务营销与服务创新等多个学科领域，体现了服务管理多学科交叉的性质，适于国内读者的阅读与学习。
2. 本书整理并加工了多个国内服务管理案例，这些案例具有浓厚的中国特色，克服了现有教材以翻译国外案例为主、较少针对国内服务管理实践的不足。
3. 本书最重要的是填补了国内服务管理案例研究的空白。目前我们服务管理方面的研究比较少，且多以理论教材为主，个别的教材侧重于理论与实践的结合，但专门就案例进行研究的更是少见，几乎没有。所以，本书最重要的价值是对案例的系统分析和研究，填补了国内服务管理案例研究的空白。

李凡

于北京第二外国语学院

2013年7月

# 目 录

导论 服务管理案例分析的一般原理	1
第一篇 总 论	9
第 1 章 服务与服务经济	11
案例 1-1: “绝对挑战”——网络招聘的三驾马车	11
案例 1-2: 天下没有难做的生意——阿里巴巴第三方交易服务	18
案例 1-3: 陕鼓集团的战略转型	27
第 2 章 服务管理概论	36
案例 2-1: 特鲁瓦餐馆的服务特色	36
案例 2-2: 迪斯尼乐园的道路“设计”	41
案例 2-3: 社会公共服务——国家图书馆的数字化信息服务	44
第二篇 服务决策	49
第 3 章 服务战略	51
案例 3-1: 山居小栈的经营策略	51
案例 3-2: “真功夫”的中式快餐梦	55
第 4 章 服务创新管理	65
案例 4-1: “菁菁校园”的未来	65
案例 4-2: 中远集团的服务创新模式	68
第三篇 服务运营管理	81
第 5 章 新服务开发与服务设计	83
案例 5-1: “IBM 就是服务”——IBM 的服务转型	83
案例 5-2: 网络旅游服务——携程网	88
第 6 章 服务接触与传递	95
案例 6-1: 西尔斯公司借助服务利润链获得新生	95
案例 6-2: 迪斯尼公司对人员的培训与激励	100
第 7 章 服务设施设计与选址	107
案例 7-1: 台湾亚都酒店的设计	107
案例 7-2: 麦当劳与肯德基的选址“圣经”	113

<b>第8章 排队管理</b> .....	121
案例 8-1: 深圳银行如何应对排队难 .....	121
案例 8-2: 家乐福: 收银排队解决方案的创新.....	129
<b>第9章 服务质量管理</b> .....	132
案例 9-1: “大树下”茶餐厅要不要改革.....	132
案例 9-2: 清华同方的服务质量 .....	137
<b>第四篇 服务要素管理</b> .....	145
<b>第10章 人力资源与服务文化管理</b> .....	147
案例 10-1: 深圳航空公司的员工授权制度.....	147
案例 10-2: 招商银行的“葵花向阳服务文化”.....	152
<b>第11章 服务赢利策略与绩效管理</b> .....	161
案例 11-1: 里兹—卡尔顿酒店的价值创造.....	161
案例 11-2: 英国某食品杂货店的服务利润链.....	170
<b>参考文献</b> .....	175

# 导论 服务管理案例分析的一般原理

## 一、服务管理的渊源、概念和特征

### 1. 渊源

20世纪30年代,英国经济学家艾伦·费希尔(Allen Fisher)将人类社会经济活动分为三大产业,其中旅游、娱乐、文化、艺术、教育、科学和政府活动为“第三产业”;英国经济学家科林·克拉克(Kolin Clack)继承了费希尔的研究成果,在《经济进步的条件》一书中明确区分了三大产业部门,指出:第三产业部门是服务业,包括建筑业、运输业、通信业、商业、金融业等,主张以“服务性产业”的概念替代第三产业。尽管很早人们就了解“服务”对社会和经济的作用,但直到20世纪中期,人们才开始将“服务”纳入研究的视野。初期的研究主要集中在经济领域,从管理的角度研究“服务”要追溯到20世纪70年代。<sup>①</sup>

“服务管理”起源于20世纪70年代,从沙瑟的《服务运作管理》(Sasser, 1978)到格朗鲁斯的《服务业的战略管理与营销》(Gronroos, 1983)以及他后来的《从科学管理到服务管理:服务竞争时代的管理视角》(Gronroos, 1994),标志着从“科学管理”到“服务管理”的转变,这也顺应了社会经济发展和全球化竞争的要求。<sup>②</sup>服务管理的研究经过了四个阶段,包括初期对服务管理的认识阶段(1970~1980年),跳出产品模式的自身特性研究阶段(1980~1985年),跨学科的研究阶段(1985~1995年),所涉及的各学科独立研究阶段(1995年至今)。

### 2. 概念

以服务产品为基础的管理占据了当前管理体系的主导地位。服务管理是一种符合服务特征和服务竞争性质的管理观点、原则和方法体系。因此服务管理关心的是如何在服务竞争中对企业进行管理。

① 李枫林. 现代服务管理理论与实践[M]. 武汉: 武汉大学出版社, 2010: 5~6. 主编文, 副主编

② 李枫林. 现代服务管理理论与实践[M]. 武汉: 武汉大学出版社, 2010: 30. 主编文, 副主编



服务管理有狭义和广义之分<sup>①</sup>。狭义的服务管理以服务质量管理作为中心目标，具体包括如下内容：

(1) 研究在服务企业与顾客的关系中，顾客如何通过全面感知质量形成感知价值及其随时间变化的规律；(2) 研究服务组织（包括人员、技术、物质资源、服务系统与顾客）如何具备提供感知质量和价值的的能力；(3) 研究如何通过管理和控制组织要素与职能来实现预期服务质量；(4) 建立恰当的组织形式，为顾客提供优质服务和价值，实现所有参与者（组织、顾客、社会、其他参与者）各自的目标。

广义的服务管理概念涵盖了服务企业从战略到运作再到产出等各个方面的管理原则、方法与工具。一般情况下提到的服务管理都是广义的服务管理。

### 3. 特征<sup>②</sup>

(1) 全面性。服务管理是一种全面管理，它指导企业在各个管理领域内的决策和运作，而不只为顾客服务这一单项功能领域提供管理原则和方法指导。(2) 系统性。服务管理是一种系统性管理，它强调组织内部各职能部门之间协作的重要性，而不强调从专业化分工或劳动分工等角度追求各部门发展。(3) 顾客导向性。服务管理具有以顾客为导向的特征，它是指企业以满足顾客需求为出发点进行服务管理创新，它强调的是要避免脱离顾客实际需求进行服务和管理的的主观臆断，反映的是“主随客便”的服务宗旨。(4) 员工管理导向性。服务管理是企业管理者任务，它与服务企业员工的发展密切相关，员工在企业内部的发展以及强化员工对企业目标与战略的承诺，对企业的战略实施效果、运作效率和产出结果具有重要影响。(5) 长期性。服务管理强调与顾客之间建立长期关系，而不是一种对短期交易和活动的管理。

## 二、服务管理案例的特点与功能

案例分析方法，又称个案研究法。本书通过对已经发生的真实而典型的中外服务管理案例的研究，点评案例中的成功经验，并对案例中的失败教训进行了反思。通过广泛收集各种可能的资料，再以公正的观察者的态度撰写成文，以供分析和研究借鉴之用。

### 1. 特点

(1) 案例包含的服务管理信息具有密集性

服务管理是一项面广量大的工作，其管理内容非常庞杂，信息量非常丰富。服务管理案例是服务管理案件的再现，它所包含的内容不受时间和部门的限制，

① 蔺雷，吴贵生. 服务管理[M]. 北京：清华大学出版社，2008：26~27.

② 蔺雷，吴贵生. 服务管理[M]. 北京：清华大学出版社，2008：28.

涉及各级管理部门的服务管理活动和服务管理的各个环节。在编写服务管理案例时，可以把服务管理案例各方面内容所包含的信息浓缩在一个案例中，使其成为时空密集型的服务管理信息载体。

#### (2) 案例材料具有高度拟真性

一个好的服务管理案例所描述的事件应具备高度的拟真性，也就是要有真实性和客观性。所谓真实性，就是要求每个案例所描述的事件是真有其事，不是虚拟和随意杜撰出来的事实；所谓客观性，就是指服务管理案例只能是对具体服务管理案例进行客观的描述，而不能做任何主观的评论，或者发表具有倾向性的意见，更不能按照作者的主观意愿随便变更事实真相。

#### (3) 服务管理案例的分析结果具有随机性和相对性

服务管理案例是用一个具体的事件去说明服务管理的理论。服务管理案例的分析不是侧重对基本理论的探求，而是突出“经验实证性”和“实践可行性”。因此，服务管理案例分析的结果具有较强的随机性和相对性。对服务管理案例进行分析研究、比较时所运用的原理、规则、标准等，因研究者本人的知识结构、智力水平以及价值观念的不同而表现出很大的差异。不同的研究者从不同的角度分析、评价同一个案例也会得出不同的结论；不同的研究者从同一个角度去分析、评价同一个案例有时也会得出不同结论。由此可以看出，服务管理案例分析的结果会随着研究主体的不同而表现出较大的随机性。服务管理案例分析的结果对服务管理实践的指导和借鉴作用是相对的。这是因为任何一个案例都是以前发生的，其过程不可能在实践中重复进行，而且任何一个案例的特征都是由行为主体特征与行为客体特征两个主要因素相互作用的状况所决定的。

#### (4) 服务管理案例的分析过程注重以事论理

服务管理案例不仅不排斥其他教学方法，相反它必须和其他教学方法相辅相成。服务管理案例教学把基础理论的学习与案例学习有机地结合起来，使学员以事论理，通过对大量的服务管理案例进行分析，从具体的、典型的时间引出相应的服务管理理论，获得自己的观点和经验。一切教学活动都应该是一个有目的、有计划、有步骤的活动。服务管理案例教学的目的就在于培养分析和解决问题的能力。因此，在服务管理案例教学中，对服务管理案例进行分析的要求不仅仅在于明确结论是什么，更重要的是弄清得出结论的过程和理由是什么，从而达到开发学员智力的目的。

#### (5) 中外服务管理案例结合

本书中所选案例既有迪斯尼公司这样世人耳熟能详的西方经典，亦有现在火遍中国的“动感地带——中国移动的市场细分”这样的中国标杆；既有世界首富比尔·盖茨及梅琳达·盖茨基金会与福特基金会这样总资产高达 600 亿美

元的财富基金，也有“小荷才露尖尖角”的山居小栈的经营策略。案例真实、全面，充分反映了“服务”全过程中的各个主要因素及其相互关系。

#### (6) 服务管理案例涉及行业广泛

本书收集的案例来自娱乐(如：迪士尼公司对人员的培训与激励)、信息(如：华为借 IBM 实施 ITS&P 系统实现管理变革)、教育(如：菁菁校园的未来)、餐饮(如：麦当劳与肯德基的选址“圣经”)、旅游(如：网络旅游服务——携程网)、金融(如：德意志银行的员工招聘做法)等各行业，且案例具有极高的代表性。

#### (7) 服务管理案例分析切入角度多样

所有这些案例成功的经验是服务管理各方面天时地利人和的结果，但是每选一个案例，其分析的侧重点各有不同。这些侧重点主要是服务决策、服务运营管理、服务要素管理、行业服务管理这几个主要方面。

## 2. 功能

服务管理案例分析是进行服务管理教学和研究的特殊教材，与一般服务管理学教材相比，具有独特的功能，主要体现在以下几个方面：

(1) 提供实例、模拟实践，有利于培养和提高实际服务管理能力。服务管理案例分析为我们提供了众多真实而且情况各异的服务管理实例，并创造了模拟实践的机会，弥补了人们实践的不足与片面性，开阔了我们的视野。学习者可以通过对案例的思考、推理、判断与处理，锻炼和提高独立、综合、灵活地运用所学的理论解决服务管理过程中所遇到的实际问题的能力，为正确处理工作中可能出现的突发情况奠定良好的基础。服务管理案例兼容服务管理的理论与实际，学习者通过对各种类型的案例进行剖析，可以运用发散思维，将大量的感性经验升华到理论经验，提高自己的实务技能。

(2) 弥补传统教学中“填鸭式”灌输知识的缺陷，有利于开发智力、激发学习的主动性，实现教学相长。服务管理案例分析的方式是启发式、讨论式、双向乃至多向交流式。以培养个人独立思考和处理问题的能力为基点，直接运用理论和知识来分析、研究案例中的问题。将服务管理理论和实践互相衔接起来，有利于学习者灵活主动地学习服务管理理论，并能在实践中加深对服务管理规律的认识和掌握。

(3) 增长知识、集思广益，有利于参与者取长补短、互相启迪。服务管理案例分析不仅为学习者提供了许多具体事实和信息，开阔了视野，丰富了知识，更重要的是为学习者提供了一个共同关注的角度，一个互相取长补短、互相启迪的机会。学院通过对服务管理案例的集体讨论、各抒己见、展开争论，形成一种百家争鸣的气氛；通过互相交流、互相启发，集百家之长于一体，获得共

同提高；通过思维的碰撞和集体智慧的综合，使个人的观察能力、记忆能力、逻辑分析能力、组织能力和人际交往能力得到锻炼与提高，为提高服务管理水平奠定能力基础。

### 三、服务管理案例教学与研究

服务管理案例教学，是指围绕一定的教学目的，把从实践中收集到的真实案例加以典型化处理，形成供学习者思考、分析和决断的服务管理案例，引导学习者通过运用所学的理论来解决案例中反映出来的问题，以提高理论水平和实践能力的教学方法。

#### 1. 服务管理案例教学的程序

服务管理案例教学既要遵循一般的教学规律，又有其本身的特殊要求。因此，服务管理案例教学在一般的实施过程中要注意充分体现自身的特点，并根据这些特点设计好教学程序。

##### (1) 理论准备

服务管理案例教学的基础是服务管理理论，因此在实施案例分析之前，要进行必要的理论准备。这样安排，有利于学员用服务管理的理论来分析实际问题。理论准备应根据不同类型学员的具体情况，因材施教，既可采取系列讲座形式，也可以规定数目让学员自学。

##### (2) 独立思考

教师选择针对性较强的服务管理案例后，发给每个学员，并给予一定的时间，让他们有选择地独立完成分析的准备工作。在这段时间内，学员要认真阅读案例，仔细研究每一个细小的情节。如有必要，学员还应到相关单位了解一下与该案例有关的服务管理案例、政策法规、法律等。在阅读的基础上，学员要独立地进行思考，提出自己的分析意见或结论，准备好课堂讨论的发言提纲。教师为了提高课堂讨论质量，一般要实现不少于四名学员的重点发言。

##### (3) 课堂讨论

课堂讨论是在个人准备的基础上进行的总讨论，主要是由学员围绕服务管理案例中案情的分析及解决问题的方案，发表各自的看法，并阐述自己的理由。讨论中，教师要注意引导学员各抒己见，互相揭示矛盾，向别人提出挑战，以便引起争论。通过争论，个人在吸收他人意见基础上，进一步完善自己的观点。课堂讨论时，还要安排专人做记录。记录者负责将讨论情况整理成书面材料，以供下一轮的案例教学参考。课堂讨论以口头发言为主，书面发言为辅。在课堂讨论的组织中，教师应根据服务管理案例的情况，适当为学员指定一定角色，以使讨论更加深入。每一个学员都应当自觉地进入角色，把自己置身于案例情

节中去,扮演好自己的角色。

#### (4) 课堂总结

课堂总结可以由教师来担任,也可以由负责记录的学员或其他学员来完成。其任务主要是归纳、评析学员中具有代表性的分析意见,对讨论的情况做出评价,同时就讨论中的各种代表性意见所涉及的理论问题做出分析。课堂总结一般不对解决服务管理案例中的问题给出结论性的意见。

#### (5) 学习成绩评定

不论是传统教学方法,抑或是案例教学方法,学员的学习成绩都是教学质量的反映。服务管理案例教学成绩的评定结构、方法与传统的教学方法不同。一般来说,其评分结构可以参考如下比例:课堂讨论发言质量占25%,书面分析报告的质量占25%,期终考试成绩占50%。在进行学习成绩评定时,要注意克服主观随意性。由于服务管理环境的复杂性和服务管理的权变性,服务管理案例没有标准答案可作依据,也就没有准确的评分尺度。它以定性评分为主,因此评定成绩时一定要力求公允。

## 2. 服务管理案例教学的课堂讨论

服务管理案例教学中一个关键的环节是课堂讨论,因此还需简要介绍一下有关课堂讨论的问题。

课堂讨论是服务管理案例教学中的重要手段,其类型主要有两大类六种:

第一类,教师对学生类

a. 相互询问型。这种类型的对话在教师与个别学员之间进行。教师以一系列提问对学员的观点或建议进行审查,将学员发言的推理过程显现出来,以检查论据是否站得住脚。教师提问的语气可以是对立的、质询式的,但态度要友善、平等,不要盘诘不休,使学员产生误解。

b. 对立型。这一类型是教师为了使讨论更深入,假定坚持某一种论点,而且往往是一种看起来极端片面、似乎站不住脚的论点,请学员从对立面予以反驳。这种课堂讨论的关键是,要求学员主动思考,运用自己所掌握的一切理论知识,包括从案例中所得到的信息、以前学过的服务管理理论和其他相关理论,以及实践经验和生活常识,来分析判断教师所坚持的观点正确与否,并进行论证。

c. 假定型。这个类型与前两个类型不同,它不是由教师向学员提出质询,教师也不充当学员的对立角色。它是由教师依据学员的论点或解决问题的方案,提出一种假定性的情景,作为这个论点或方案的一种极端状态或后果,要求提出论点或方案的学员对此进行解释或评价。通过这种办法,学员对自己的论点或方案进行反思、修改甚至重新提出新的论点或方案。

d. 沉默型。这种类型是教师提出问题后，谁也答不出来，形成一种僵局、冷场的情况。课堂讨论时要尽量避免这种情况的出现。

第二类，学员对学员类

a. 对抗与合作型。这种类型是学员在讨论时互相质疑，或提出异议，或反驳，或辩护。这能充分体现集体分析与讨论的长处，学习者在讨论中互相取长补短，以实现共同提高。

b. 角色扮演型。这是指教师指定一些学员，按照案例描写的情节和人物，分别扮演不同角色。学员按照自己所扮演的角色，提出观点或拿出方案，做出决策，并相互辩论。



# 第一篇 总论



