

THOMSON



TM



服务 运营 管理

[美] Richard Metters
Kathryn King-Metters
Madeleine Pullman

著
译

金 马

Successful
Service
Operations
Management

实例分析

涵盖前沿热点问题

案例分析



清华大学出版社

服务运营管理

Richard Metters
[美] Kathryn King-Metters 著
Madeleine Pullman
金 马 译

清华大学出版社
北 京

Richard Metters, Kathryn King-Metters, Madeleine Pullman
Successful Service Operations Management

EISBN: 0-324-13556-4

Copyright © 2003 by Thomson Learning.

Original language published by Thomson Learning (a division of Thomson Learning Asia Pte Ltd). All Rights reserved.

本书原版由汤姆森学习出版集团出版。版权所有，盗印必究。

Tsinghua University Press is authorized by Thomson Learning to publish and distribute exclusively this Simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本中文简体字翻译版由汤姆森学习出版集团授权清华大学出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

981-254-603-0

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2003-6852

版权所有，翻印必究。举报电话：010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

本书防伪标签采用清华大学核研院专有核径迹膜防伪技术，用户可通过在图案表面涂抹清水，图案消失，水干后图案复现；或将表面膜揭下，放在白纸上用彩笔涂抹，图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目 (CIP) 数据

服务运营管理/[美] 麦特斯 (Metters) 等著；金马译. —北京：清华大学出版社，2004. 11

书名原文：Successful Service Operations Management

ISBN 7-302-09105-6

I. 服… II. ①麦…②金… III. 服务业-商业管理 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 073379 号

出版者：清华大学出版社
http://www.tup.com.cn
社总机：010-62770175

地址：北京清华大学学研大厦
邮编：100084
客户服务：010-62776969

责任编辑：徐学军

封面设计：弓禾碧工作室

印刷者：北京密云胶印厂

装订者：三河市金元装订厂

发行者：新华书店总店北京发行所

开本：185×260 印张：22.25 字数：525千字

版次：2004年11月第1版 2004年11月第1次印刷

书号：ISBN 7-302-09105-6/F·858

印数：1~4000

定价：38.00元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话：(010) 62770175-3103 或 (010) 62795704

内 容 简 介

知识经济时代，各国经济活动中一个共同的趋势是——服务业所占的比重越来越大，并上升为国民经济的主导产业。按照国际公认的定义，一个国家服务业的产值占 GDP 的比重超过 50% 时，就认为该国已进入服务经济时代。美国等发达国家早在 30 年前就进入了服务经济时代，而目前美国经济中属于“服务”领域的内容已高达 80% 左右。尽管按照国际公认的定义我国尚未进入服务经济时代，但服务业在我国的高速发展却是有目共睹的。人们把对物质产品的关注逐渐转移到生活质量上，这就给金融、保险、健康、教育、娱乐等服务业注入了新的活力。因此深入研究并发展与服务经济紧密相关的运营管理理论，用其指导服务运营管理实践已成为当务之急——这正是本书所讨论的主题。

服务运营管理的意义是很广泛的，它不仅包括服务性企业的运营管理，也包括其他任何组织中所存在的服务运营。实际上，不仅服务业在一国经济中所占的比例越来越大，而且制造业所创造的产值中也有越来越多的部分是由它们的服务性活动所创造的。产品的科技含量越高，其所有生产经营中的服务性活动（展示、配送、维护保养、使用指导、培训、安装等）以及由这些活动所创造的价值就越多，从事服务性工作的人员在企业人数中所占比重也越大。例如，本书第 4 章提到的杜邦公司对产品实施的非物质化和第 10 章提到的 IBM 的服务物流等，这些制造性企业不仅从服务性活动中获利，而且也通过这些高品质的服务活动提高了企业的竞争力。因此，制造业企业也需要加强对服务运营的管理。这从另一方面说明了研究服务运营管理的重要性和紧迫性。

但是，到目前为止，服务业运营管理的方法和手段仍远远落后于制造业，生产率也远远低于制造业。其原因之一在于：以往书本中许多传统的运营管理工具和技术都是建立在产业革命和制造业的基础上，虽然其中的一些如项目管理、流程分析和存货管理对于服务领域来说同样适用，但是当它们应用到服务领域中的时候，它们的结构和重点就和生产领域中完全不同了。因此，本书中所包含的许多题目尽管来自运营管理的综合领域，却更多地是从一个服务部门管理者的角度去分析、讨论的。这也是本书的意义所在。

另外，本书还讨论了一些专门针对服务领域的工具和概念，比如投资收益管理、数据包分析、体验管理以及评分系统，此前关于这方面的内容几乎是空白的。综观全书，它不仅涵盖了建立服务性企业全过程所涉及的概念和工具的详细内容，而且列举了很多实例帮助读者了解这些概念和工具在实际中如何应用。本书内容全面，实例丰富，很值得一读。



译者序

国内一家航空公司的形象广告称：“旅程有限，服务无限”。然而，笔者的亲身感受和一些相关的报道显示，做好“无限”的服务并不是一件很容易的事。这不仅仅因为国内航空业是垄断行业，也因为国内航空企业的服务系统自身存在很严重的问题。企业往往无法做到在自身成长的同时让客户满意。那么如何才能做到鱼和熊掌兼得呢？本书将给你提供最好的答案。

知识经济时代的一个共同趋势是：各国经济活动中服务业所占的比重越来越大，并上升为国民经济的主导产业。按照国际公认的定义，一个国家服务业的产值占 GDP 的比重超过 50 % 时，就认为该国家已进入服务经济时代。美国等发达国家早在 30 年前就进入了服务经济时代，而目前美国经济中属于“服务”领域的内容已高达 80 % 左右。尽管按照国际公认的定义我国尚未进入服务经济时代，但服务业在我国的高速发展却是有目共睹的。人们把对物质产品的关注逐渐转移到生活质量上，这就给金融、保险、健康、教育、娱乐等服务业注入了新的活力。因此，深入研究并发展与服务经济紧密相关的运营管理理论，用其指导服务运营管理实践已成为当务之急——这正是本书所讨论的主题。

服务运营管理的意义是很广泛的，它不仅包括服务性企业的运营管理，也包括其他任何组织中所存在的服务运营。实际上，不仅服务业在一国经济中所占的比例越来越大，而且制造业所创造的产值中也有越来越多的部分是由它们的服务性活动所创造的。产品的科技含量越高，其所有生产经营中的服务性活动（展示、配送、维护保养、使用指导、培训、安装等）以及由这些活动所创造的价值就越多，从事服务性工作的人员在企业人数中所占比重也越大。例如，本书第 4 章提到的杜邦公司对产品实施的非物质化和第 10 章提到的 IBM 的服务物流等，这些制造型企业不仅从服务性活动中获利，而且也通过这些高品质的服务活动提高了企业的竞争力。因此，制造业企业也需要加强对服务运营的管理。这从另一方面说明了研究服务运营管理的重要性和紧迫性。

但是,到目前为止,服务业运营管理的方法和手段仍远远落后于制造业,生产率也远远低于制造业。其原因之一在于:以往书本中许多传统的运营管理工具和技术都是建立在产业革命和制造业的基础上,虽然其中的一些如项目管理、流程分析和存货管理对于服务领域来说同样适用,但是当它们应用到服务领域中的时候,它们的结构和重点就和生产领域中完全不同了。因此,本书中所包含的许多题目尽管来自运营管理的综合领域,却更多地是从一个服务部门管理者的角度去分析、讨论的。这也是本书的意义所在。

另外,本书还讨论了一些专门针对服务领域的工具和概念,比如投资收益管理、数据包分析、体验管理以及评分系统,此前关于这方面的内容几乎是空白的。综观全书,它不仅涵盖了建立服务性企业全过程所涉及的概念和工具的详细内容,而且列举了很多实例帮助读者了解这些概念和工具在实际中如何应用。本书内容全面,实例丰富,很值得一读。

现实生活中,人们对服务的理解有太多的局限性,因而在此笔者一再强调的是,服务的问题并非只是服务型企业的专利,制造型企业同样与服务息息相关。其实,人们所购买的产品,不管是汽车、地毯或是房屋,纯粹的制造成本绝对不超过20%。很显然,剩下的全部是服务成本。在很大程度上说,今天的客户所追求的是更加舒适、更加可靠、更加便宜、更加安全的产品和更加便捷、更加简单的服务。简而言之,他们追求有更高价值的产品和更好的服务。而企业通过对服务进行恰当的管理,不仅可以提高服务质量,而且可以实现利润的最大化。本书对此作了深入的讨论。

本书的章节编排十分缜密。作者由从企业的策略构思到策略实施,再到一些专门针对服务领域的工具和概念,层层推进,很有条理。本书涉及了一些工具和概念,比如投资收益管理、数据包分析、经验管理以及评分体系,都是专门针对服务领域的。不但传统的运营教材中没有这些内容,而且很多实例分析家也忽视了它们。本书不仅填补了这方面的空白,而且作者多次用比喻的手法,把一些深奥、抽象的理论简化为具体、现实的事情,也利用一些与学生日常生活相关的事例,把他们对工具的见解表达得浅显易懂。无怪乎很多教师会感到惊讶:难度这么大的内容出现在非博士教学的课程中,却能得到学生的好评。

在翻译本书的过程中,笔者经常在思考这样一个问题:尽管服务运营管理的重要性以及服务运营管理思想在中国的传播已经有一段不短的时间了,但是在中国本土企业中,真正在这方面做得比较好的企业却为数甚少。是因为这些思想以及工具和方法在中国水土不服吗?是我们的企业中服务运营管理人员太少、素质太低吗?虽然中国还没有多少企业可以与书中提到的这些企业相媲美,中国企业家和发达市场经济国家的企业家所面临的环境以及考虑的问题也存在一定的差异,但这并不意味着中国企业和西方企业毫无相似之处。本书中所提供的很多观点和火花对于中国企业和所有这本书的读者来说都是非常有启示的。

希望读过本书的人真正有所收获,并能举一反三地应用于实际,如此则所有为本书努力过的人以及所有期望国内服务领域能快速成长的人便能快慰了!



序 言

“运营管理”这一学术领域通常也被称为“产品管理”或者“产品与运营管理”。因为它所涉及的领域与产品管理密切相关。然而，在现在的美国经济中，有80%左右的收入来自于“服务”领域，这一特点给运营管理提出了新的课题。将来，商学院学生们的就业领域还会变本加厉地向“服务”业倾斜。甚至传统的生产厂家，例如福特和通用电子，也会更多地从服务行业获利，而不是像现在这样，主要通过物质产品来赢得利润。

运营管理所面临的挑战就是要不断发展、与服务经济更紧密地结合起来。本书的内容正是围绕这一问题展开的。

课本上所说的许多传统的运营管理工具和技术都是以生产为例子的，但是这些对于服务领域来说同样适用，例如项目管理、流程分析和存货管理。然而，尽管工具本身是传统的，但是应用到服务领域中的时候，他们的结构和重点就和生产领域中完全不同了。因此，本书中所包含的许多题目尽管来自运营管理的综合领域，却更多地是从一个服务部门管理者的角度去分析、讨论的。

其他的工具和概念，比如投资收益管理、数据包分析、经验管理以及评分体系，都是专门针对服务领域的。不但传统的运营教材中没有这些内容，而且很多实例分析家们也忽视了它们，因此，关于这方面的内容在此前几乎是空白的。在本书中，我们不但会给出这些工具和概念的详细内容，还列举了很多实例，为大多数同学提供了他们所喜欢的、能够引导决策的学习环境。

本书涵盖了“数”和“质”两大主题，从一个“自上而下”的角度来分析具体运营。

本书的前半部分主要从数量角度出发，形成概念性的框架，引导同学们学会在运营过程中如何决策。后半部分则主要从质量的角度出发，分析如何运用技巧，达到策略中预期的目标。

本书包含以下几个单元：

在每一章的前面，都有“学习目标”，告诉同学们应该注意哪些概念。

每一部分都包括 10 个实例，其中 4 个的长度适于在课堂中使用，并且已经由几个商学院的学生测试过。第 9 章、第 14 章、第 15 章的课堂例子已经在至少 20 个商学院中测试过，包括斯坦福大学、卡尔加里大学、宾夕法尼亚大学、南加州大学、欧洲工商管理学院、俄勒冈州立大学等等。其他较短的例子中也有 4 个是通过商学院的试用后采纳的。

书中还包括一些经过课堂测试的关于数量的内容——很多教师都会感到惊讶——一般难度这么大的课程很少出现在非博士教学的课程中，例如数据包分析、评分体系和投资收益管理。不过，尽可以放心的是，本书尽管还是第一版，但是其中关于数量的章节都已经经过了课堂的测试，学生的反响也都不错。

贯穿本书的还有一些系列单元。此外，服务运营管理练习单元为理论教学提供了实际应用的机会。

学生用的光盘包括课本中所用到的数据和计算实例，以及案例分析中的数据。

教师用的光盘（ISBN 0-324-13559-9）中包括每一章节后习题的答案、案例讨论以及 PowerPoint 格式的演示文件（如有需求请按封底的网站直接联系该公司——清华大学出版社注）。



作者介绍

理查德·麦特斯 (Richard Metters)

理查德·麦特斯是艾莫利大学 Goizueta 商学院的决策与信息分析学副教授。他曾经在范德比尔特大学和南卫理公会大学任教，主要教授服务运营方面的课程。他曾经获得斯坦福大学的学士学位、杜克大学的 MBA 学位以及北卡罗来纳大学的博士学位。在从事教学工作之前，他还曾经在克劳克 (Crocker) 银行、美国银行和花旗银行工作过。

凯瑟琳·金·麦特斯 (Kathryn King-Metters)

凯瑟琳·金·麦特斯是一位管理咨询工作者。她持有东 Stroudsburg 大学的学士学位、俄亥俄州立大学的硕士学位以及北卡罗来纳大学 Kenan-Flagler 商学院的 MBA 学位。她的研究生论文课题是服务运营和国际策略的制定。她曾经在公立学校中任教，还曾在北卡罗来纳大学 Kenan-Flagler 商学院和位于北加州 Raleigh 的 Meredith 大学商学院任教。

麦得莱恩·帕尔曼 (Madeleine Pullman)

麦得莱恩·帕尔曼是科罗拉多州立大学商学院的副教授。她也曾经在伦敦商学院和南卫理公会大学任教。她拥有华盛顿大学能量系统学士学位、犹他州立大学机械工程硕士学位、MBA 学位和商学博士学位。

麦得莱恩·帕尔曼曾经在《运营管理杂志》、《决策科学》、《生产与运营管理》、《服务行业管理国际期刊》以及很多其他期刊上发表过论文。她不但从事与传统服务行业相关的教学，还致力于其他服务行业，例如娱乐行业的管理课程教学。

致谢

特别感谢科罗拉多州州立大学的 Michael Ketzenberg，他撰写了项目管理有关的章节；艾莫利 (Emory) 大学的 Steve Walton，他撰写了环境策略有关的章节。卡尔加里大学的 Sherry Oh、圣迭戈大学的 Vicente Vargas，他们为本书提供了很有价值的补充。

我们还要感谢 South-Western/Thomson Learning 公司的出版小组：高级执行编辑 Charles E. McCormick，策划编辑 Jr.，销售策划 Mardell Toomey，以及产品策划 Tambo-rah Moore。

最后，我们还要感谢以下为本书贡献了他们智慧的人们：

Elliot Bendoly (艾莫利大学)

Ken Boyer (密歇根州立大学)

Alan R. Cannon (阿巴拉契亚州立大学)

Barb Flynn (威克弗瑞斯特大学)

David Ho (俄克拉何马州)

Kenneth J. Klassen (加州大学北瑞吉分校)

Ted Klastorin (华盛顿大学)

Renato de Matta (艾奥瓦大学)

Behnam Nakhai (米勒斯威勒大学)

Timothy Vaughan (威斯康星大学奥克莱尔分校)

Rohit Verma (犹他大学)



目 录

第1章 经济中的服务领域	1
服务业的重要性	2
学习服务运营的重要性	4
服务运营研究中的机遇	5
服务的特点	6
服务的无形性	6
生产和消费同时发生	6
与消费者之间的紧密关系	6
服务不能储藏	7
分类框架	7

第1部分 策略构思

第2章 策略安排	15
服务策略理论	16
目标市场	16
服务的概念	17
运营策略	17
服务传送系统	17

产能策略	17
销售设计策略：商铺的规模和网络的构造	20
增长管理	22
多点服务的生命周期	22
行业滚动增长	23
特许经营	24
消极所有制	26
业主特许经营权协议	27
费用结构	27
地方保护	27
服务运营管理实战：	
当肯甜甜圈的专营店	28
案例分析：	
SPU 的商学院	29
案例分析：	
个人电脑维修	33
 第3章 互联网策略	 34
互联网在销售和企业经营中的优势	35
互联网企业和传统企业成本的不同组成	36
库存	36
人员	37
后勤	38
传统模式与互联网模式的混合策略	38
客户服务和互联网	41
服务运营管理实战：	
只要你建立了它，他们就会到来	42
网络服务设计	42
产品	43
流程	43
技术	44
任务	46
客户联系中心	47
成效	47
服务运营管理实战：	
PeopleSupport.com	48

第4章 环境策略	51
环境管理和收益性	52
服务运营管理实战:	
壳牌石油如何缓解严重的废气问题	55
服务运营管理实战:	
恋爱中的律师	55
服务运营管理实战:	
家庭站与可持续森林法则	56
服务运营和环境	56
环境服务	58
服务和服务的环境效应	60
服务运营的环境策略	61
流程类	61
产品类	63
案例分析:	
德尔塔航空公司化学物品管理	66

第2部分

战略实施：服务传递系统设计

第5章 新服务的开发	73
新服务开发流程	73
服务创新	74
服务系统设计	76
服务系统设计和创新	79
服务系统设计工具	81
服务蓝图	81
消费者效用模型	82
服务运营管理实战:	
雪鸟滑雪场的新服务设计	87
第6章 服务体验管理	91
体验经济	91
创造成功和满意的体验	93
投入	94
服务运营管理实战:	
从长椅上收获	96

服务运营管理实战：

- 开发一个主题，创建一个背景：生活乐趣的方法 99

第7章 前台运营和后台运营的分界面 105**服务运营管理实战：**

- 后台运营方式：全球化 106

当前的实践 106**服务分离理论 107**

- 效率 107

- 职员的性格类型 108

- 质量的一致性 108

分离与服务概念的联系 108

- 分离与成本 108

- 分离与质量 109

- 分离与传送速度 110

- 分离与灵活度 110

分离与公司策略的联系 111

- 分离度高，强调成本：成本导向 113

- 分离度低，强调成本：廉价便利 114

- 分离度高，强调服务：专业化 115

- 分离度低，强调服务：优质服务 116

分离的实施 117

- 策略的一致性 117

- 后台工作设计 117

- 实施速度 118

案例分析：

- “未来银行” 120

第8章 服务质量 122**服务运营管理实战：**

- 华特·迪斯尼的高质量标准 123

质量：哪里出错了？ 124**服务运营管理实战：**

- 为互联网行业而生的服务质量国际论坛 124

定义服务质量 125

- 服务质量的定义 125

- 客户对于服务质量的看法 127

衡量服务质量	127
服务质量差距	128
服务质量设计	132
应用防差错系统 (Poka-Yoke) 的简单服务	132
衡量客户满意度	134
实现服务质量	135
服务质量成本	135
服务运营管理实战:	
发展一种文化以实现客户满意度	136
依赖于质量的利益	137
实现质量服务	138
在服务中设计自动保险	138
服务保证和退款	138
服务运营管理实战:	
将市场影响最大化	139
服务补救	139
服务运营管理实战:	
安全漏洞聚焦孔	141
服务运营管理实战:	
移情+反应性=质量服务补救	141
服务运营管理实战:	
对服务差错的反应: 他们怎么做到的?	142

第3部分 **管理能力: 协调供需**

第9章 收益管理	147
服务运营管理实战:	
收益管理每年为美国航空公司增加 10 亿美元的收入	148
超额预订	149
动态超额预订	152
分配产能	153
产能分配的复杂性	157
价格制定	157
执行问题	160
疏远客户	160
客户分类“欺诈”	160
员工授权	160

花费和执行时间	161
案例分析:	
祖国航空 (Motherland Air) 的收益管理	163
第 10 章 服务业库存管理	168
服务业库存与制造业库存的对比	169
设备/订货费用	169
产品数量	169
有限的货架空间	169
销售流失和欠交订单	170
产品代替品	170
需求偏差	170
信息的准确性	170
库存科学的必要性	171
服务运营管理实战:	
IBM 服务物流的“优化器”	172
“书报摊贩”模式: 不确定的销售、无须订货成本	
和销售流失	172
产品替代品与需求偏差	176
服务运营管理实战:	
让妈妈们买得更多? 这得看她是买给谁!	177
多种产品和货架空间限制: 关于量的讨论	179
供应比率与缺货可能性	179
多种产品和货架空间限制: 一个定性的讨论	187
第 11 章 等待时间管理	190
等待队列的普遍性	190
问题的重要性	191
缺少围绕等待队列的管理直觉	191
对等待队列的定性理解	191
规则 1: 等待队列甚至能在工作总量小于工作能力时出现	192
规则 2: 等待队列不是线性的	192
服务运营管理实战:	
在比恩邮购公司接电话	194
定量方法: 单一服务模型	197
一般系统估算	199
等待队列集中: 多名服务者	200
排队心理学	201

案例分析:	
队列心理学和俄勒冈州机动车辆管理局	206
案例分析:	
银行支行的出纳员人员配备和工作调度	207
第 12 章 流程分析	212
服务业流程分析的必要性	212
系统流程图	215
服务运营管理实战:	
没有真实交流的电信运营	222
服务运营管理实战:	
百视达将流程与利润挂钩	225
流程模拟	225
实施模拟研究的步骤	226
服务运营管理实战:	
雪鸟滑雪场流程改进的数据收集实例	227
手动的模拟试验	230
使用 SimQuick™ 模拟的实例	233

第 4 部分 运营系统：管理服务的工具

第 13 章 现实世界的项目管理	247
项目管理的特征	247
独特的一次性集中	248
服从不确定性	248
多个股东	248
有限的寿命和有限的资源	248
不清晰的职权	249
衡量项目的成功	249
获得成功的定性方法	250
生活在一个不确定的世界里	251
管理期望	251
需求渐变	251
项目管理的定量工具和技术	252
选择项目的网络图解技术	253
构建项目网络	254