

当代西方企业经营管理丛书

西方企业 服务管理方略



朱欣民 编著

融汇西方企业服务管理之精华

探索中国企业服务管理之途径

国内首本西方服务业管理著作



当代西方企业经营管理丛书

西方企业服务管理方略

C029856

(川)新登字 014 号

丛书策划:李慧宇

责任编辑:李慧宇

封面设计:四新文化艺术有限公司

责任印制:张 凡

西方企业服务管理方略

朱欣民 编著

四川大学出版社出版发行

(成都市望江路 29 号)

新华书店经销

成都五洲彩印厂印刷

850×1168mm 32 开本 10.625 印张 2 插页 255 千字

1996 年 10 月第 1 版

1996 年 10 月第 1 次印刷

印数:0001—3000 册

ISBN 7-5614-1444-7/F·225

定价:12.50 元

• 朱欣民 • 编著

四川大学出版社

序

彼得·德鲁克,这位在西方发达国家中享有极高声誉的现代管理学家,1995年9月在马来西亚的吉隆坡发表演讲时说:“世界经济已经进入一个没有任何国家能够控制的时代。各国经济增长的冲力已经从商品贸易转向服务贸易。例如,美国所面临的庞大的商品贸易逆差,很大部分就是由急速发展的服务贸易顺差来弥补的。”

德氏的这一番话,不仅一针见血地道明了各国经济之间的相互竞争正在由产品竞争向服务竞争过渡的现实,而且画龙点睛地揭示了当今世界政治多极化趋势的深刻根源。也许正因为着眼于这种深刻变化,以企业战略管理著名于世的美国麦金西咨询公司于1996年初提出了新型战略思维,这就是:“无论是发达国家还是发达国家的企业,都要改变那种过度重视制造业的做法,应改为制造业与服务业并重,而且应特别重视服务业管理技能的转移。”显然,在即将全面展开的服务竞争中,美国的认识和行动已经走在前面,而且在未来的服务业竞争中,以美国为首的西方发达国家已经占据优势地位。读者对此若有疑虑,请看权威的最新数据:

据世界贸易组织1996年3月28日发表的报告说,与

同年 4.87 万亿美元的世界商品贸易额相比,国际商业服务贸易额(包括运输、保险、银行、通讯和旅游等)1994 至 1995 年度剧增 14%,从 1993 年至 1994 年度的 1.08 万亿美元增至 1.23 万亿美元。而这 1.23 万亿美元交易额中的前 9 名,全是西方发达国家。它们在服务出口方面的排列顺序依次是:美国、法国、意大利、英国、日本、德国、荷兰、比利时和卢森堡、西班牙。相形之下,中国大陆则排在进出口综合评比的第 16 名。泱泱人口大国与区区比、卢小国在这份排名榜上的差距,说明了我国在国际服务贸易方面的落后状况。而且,我国服务业不仅在国际竞争中先天不足,在国内市场上也面临着诸多危机。我国作为世界上首屈一指的新兴市场,在饱经发达国家各类产品制造商的无情进攻之际,又面临着它们的服务性企业的分化渗透。美式麦当劳、肯德基、必胜客之类,已独占我国快餐业鳌头,接下来恐怕就是沃尔·马特和八百伴们雄踞我国零售业了。人们担心,再接下来将会是什么?前景是明白无误的:随着我国重返世界贸易组织的步伐加快,国际贸易、银行保险、旅游服务、信息咨询、职业服务、通讯运输这些第三产业中的关键行业势必逐步向外部世界开放,西方跨国公司正接踵而来,还将蜂拥而至,中国市场的竞争当更趋激烈。我国的服务性企业如若不懂得西方企业的服务经营管理之道,不能以其人之道还治其人之身,将何以能立足、生存和发展?而且即便对于我国的产品制造商们,服务竞争乃是继价格竞争、质量竞争和技术竞争之后的又一新型经营战略,不围绕自

己的产品开发服务、搭配服务和灌输服务,就无法巩固自己的产品在市场上占有的优势。

幸而,服务业竞争的优势并不完全在西方发达国家一边。一般说来,服务业中的相当部分具有劳动密集型特征,而中国作为人口最多的发展中国家,不仅目前而且今后相当长时期内,都拥有丰富和廉价的劳动力资源,经过适当的教育、培训和实践,他们完全能够发挥出竞争潜力,在国内和国际同西方企业展开有效竞争。不过,我国企业要同西方企业进行国内和国际竞争,首先要学习和借鉴西方企业的长处,特别是要开发和运用服务业经营管理技能,做到知己知彼,才能洋为中用,以己之长搏人之短,达到赢得竞争,发展中国的国内国际服务业的目的。

正是基于这一出发点,朱欣民同志根据自己对西方企业服务经营管理的认识,特别是对其服务管理策略的研究和对欧洲某些企业的实地调查,编著了这本《西方企业服务管理方略》。该书以流畅的文字、形象的图示和详细的个案系统地揭示了西方企业如何依据市场调研结果确立服务观念,并按照服务观念把服务质量分解成技术质量和功能质量;如何为了狠抓功能质量而以企业内部效率为基础、以外部效率为重点,依据确定核心服务、安排便利服务、配备辅助服务、进而确保服务可获性、接触融洽性和顾客参与度的三阶段模式策划服务项目;如何在将策划好的服务项目付诸实施之前,把组合营销方法与接触式营销方式相结合,力求推销作用最大化;如何交

又运用服务性企业的四种信息传播工具和防范补救措施,避免舆论打击、优化企业形象;在将策划好的服务项目付诸实施时,如何设计好生产系统、构造好企业结构、配备好企业员工、把握好关键时刻,确保优质服务的生产;而为巩固和强化这一套优质服务生产系统,又如何开发和利用企业文化。总之,这是一本专讲西方发达国家企业如何利用和依靠服务业搞市场竞争的书,因而对我国无论服务业还是制造业中的服务经营管理人员,均具有较强的参考价值和实用意义;同时书中也对西方管理学界研究服务管理与营销的成果作了较为全面的介绍,对我国大专院校师生不无研究和借鉴作用。

我们希望,该书的出版发行有助于我国企业尽快意识到国内国际服务业竞争的重要性和迫切性,从而加强对西方企业服务管理与营销技能的研究和运用,以便迅速形成我国企业的服务竞争能力,在我国进一步开放服务贸易的情况下,做到不仅能够有效地对付外来竞争,而且能够在国际服务贸易中发展和扩大中国的市场份额。

杜肯堂

经济学教授、博士生导师

1996年10月于成都

目 录

第一章 兴盛的服务业	(1)
第一节 作用重大的服务业	(1)
一、创造大部分国民收入	(1)
二、创造大量就业机会	(2)
三、抑制周期性经济波动	(4)
第二节 服务业增长动因	(6)
一、服务业本质决定论	(7)
二、社会变迁论	(9)
三、服务业发明论	(10)
第三节 竞争特殊的服务业	(12)
一、供求关系特殊	(12)
二、企业构造特殊	(13)
三、管理重点特殊	(13)
四、战略重点特殊	(15)
第四节 研究活跃的服务业	(19)
一、研究起步较晚	(19)
二、主要研究成果	(20)
三、现在研究方向	(22)
四、本书写作特点	(27)
第二章 服务观念管理	(29)
第一节 服务管理基本概念	(29)
一、服务的定义	(30)

二、服务的特征	(33)
三、服务的分类	(36)
第二节 服务质量定性分析	(38)
一、服务质量的研究简况	(38)
二、服务质量的感知属性	(40)
三、服务质量的内涵分解	(41)
四、服务质量的作用分析	(46)
第三节 服务质量感知理论	(48)
一、顾客怎样形成质量感知	(48)
二、关键时刻决定质量感知	(51)
三、哪些因素影响质量感知	(52)
四、怎样增强顾客可控感觉	(55)
五、怎样衡量顾客质量感知	(57)
第三章 服务质量管理	(59)
第一节 服务质量管理的作用	(59)
一、提高服务质量是当务之急	(59)
二、提高服务质量能降低成本	(62)
三、提高服务质量不迁就特殊	(64)
四、提高服务质量要持之以恒	(66)
第二节 服务质量管理流程	(67)
一、企业经理职责	(67)
二、企业员工职责	(68)
三、企业顾客的反应	(70)
第三节 服务质量差距分析	(72)
一、差距分析的前提	(72)
二、差距分析的作用	(73)
三、差距分析的内容	(75)
第四节 服务质量形成模式	(82)

一、古默森-格龙鲁斯模式	(82)
二、服务质量管理要点	(87)
第四章 服务效益管理	(90)
第一节 服务效益管理的误区	(90)
一、服务业不能照搬制造业经验	(90)
二、服务业容易陷入恶行循环	(95)
第二节 服务效益管理的理论	(97)
一、良性成本优于不良成本论	(97)
二、市场效益重于规模效益论	(99)
三、生产率取决于外部效率论	(100)
四、长期生产率决定论	(103)
第三节 服务效益管理的方法	(104)
一、同时提高生产率和质量的方法	(104)
二、区别不同收益来源的方法	(110)
三、侧重外部效率的方法	(113)
第四节 服务效益管理程序	(115)
一、定义服务观念	(115)
二、构思服务策略	(116)
三、掌握管理程序	(119)
四、转变管理重点	(120)
五、促进顾客受益	(125)
第五章 服务项目管理	(128)
第一节 服务项目的基本概念	(129)
一、服务项目的概念	(129)
二、服务项目的内涵	(131)
第二节 服务项目的扩展完善	(133)
一、提高服务的可获性	(133)
二、优化顾客的接触感	(137)

三、增强顾客的参与度	(138)
四、把好企业的形象关	(141)
第三节 服务项目开发实例	(144)
一、服务项目开发程序	(144)
二、服务项目开发实例	(146)
第六章 服务营销管理	(156)
第一节 营销观念、定义与作用	(156)
一、传统的营销观念	(156)
二、传统的营销作用	(158)
三、新型的营销观念	(159)
四、新型的营销定义	(161)
五、新型的营销作用	(164)
第二节 营销程序、任务与职责	(167)
一、服务业的营销程序	(167)
二、企业与顾客关系的生命周期	(168)
三、管理好企业与顾客关系生命周期	(170)
四、服务业营销的三阶段模式	(173)
五、各职能部门的营销职责	(175)
第三节 营销策略与对象	(177)
一、关系营销与交易营销	(177)
二、营销策略抉择要点	(180)
三、营销对象管理	(184)
四、营销管理要点	(186)
第七章 服务信息管理	(189)
第一节 供方信息传播的理论	(189)
一、供方信息传播的定义	(189)
二、供方信息传播的分类	(191)
三、口头信息传播的作用	(193)

第二节 供方信息传播的效果	(197)
一、供方信息传播的综合效果	(197)
二、供方信息传播的规划作用	(199)
三、供方信息传播的分期效果	(200)
第三节 供方信息传播的管理	(203)
一、供方信息传播过程管理	(203)
二、信息传播结果的管理	(207)
三、企业形象的重要作用	(209)
四、企业形象的管理要点	(211)
第八章 服务消费管理	(214)
第一节 服务对象分析	(214)
一、顾客的个体与群体概念	(215)
二、顾客的需要与爱好	(217)
三、顾客层与目标群	(219)
四、顾客的消费过程与阶段	(222)
第二节 服务系统分析	(224)
一、服务生产系统	(224)
二、相互接触部分	(225)
三、后勤辅助部分	(228)
四、介入网络系统的得失	(231)
第三节 服务系统规划	(233)
一、服务系统规划过程	(233)
二、生产资源规划过程	(235)
第九章 服务组织管理	(238)
第一节 服务性企业的营销职责	(238)
一、专职营销部作用有限	(238)
二、专职营销部是组织误区	(240)
三、专职营销部的中介作用	(243)

第二节 服务性企业的组织结构	(244)
一、削平金字塔结构	(244)
二、倒置金字塔行动	(246)
三、选择适度规模	(249)
四、实行顾客导向	(252)
五、开发组织结构	(256)
第三节 服务性企业的生产系统	(257)
一、服务生产系统的管理	(257)
二、服务生产系统的要素	(260)
三、服务生产系统的联系	(265)
四、服务生产系统的模型	(267)
第十章 内部营销与服务文化管理	(270)
第一节 内部营销的概念	(270)
一、内部营销的含义	(270)
二、内部营销的重点	(273)
三、内部营销的目标	(277)
第二节 内部营销的方法	(280)
一、内部营销诸要素	(280)
二、内部营销的方式	(283)
三、内部营销的实施	(287)
第三节 服务文化基本概念	(292)
一、企业文化的作用	(292)
二、服务文化的含义	(294)
三、服务文化的基础	(296)
四、服务文化的条件	(297)
第四节 服务文化管理内容	(298)
一、开发服务战略	(298)
二、开发组织结构	(299)

三、建设领导班子	(301)
四、培训企业员工	(304)
结束语	(307)
一、市场导向型服务战略	(307)
二、企业提供与兑现承诺	(307)
三、生产优质服务的原则	(310)
四、服务质量管理方案	(312)
五、服务管理的原则	(314)
六、服务管理的障碍	(320)
七、服务管理的实例	(322)

第一章 兴盛的服务业

第一节 作用重大的服务业

当今世界,西方绝大多数发达国家已经迈入服务型经济的门槛。所谓服务型经济,又叫服务型社会,按西方学者于本世纪 60 年代所下的定义,是指服务业增加值在国民总产值中所占比例高于一半的国民经济。服务业所创增加值在国民总产值中的比例如此之高,从宏观方面和微观方面均说明服务业在西方各国国民经济中具有举足轻重的作用。

一、创造大部分国民收入

早在 1984 年,关贸总协定就统计出,美国服务业在其国民总产值中所占比例已达 66%,欧共体国家的这个比例平均占 55%,而即便在当时不属于欧共体的瑞典和芬兰,这个比例也已分别达到 62% 和 55%。到现在又是十几年过去了,作为领头羊的美国的服务业比重已进一步上升到 70%,欧共体各国也有不同程度的提高,而且还在不断提高之中。

但应该注意的是,这种统计数据通常是不精确的。其中原因在于,西方国家统计服务业,是以纯服务性企业为基本单位,如银行、保险、宾馆、职业介绍、清洁公司、理发等。然而实际上,制造业企业的营业收入中,有相当大的部分是提供服务所得。例如,美国联邦贸易代表处早在 1987 年就发表报告说,大约有四分之三的国民财富是由服务活动创造的。那么服务业是如何创造这四分之三

的国民财富的呢？据专门研究美国贸易和服务的学者加里尼指出，如果全面地观察当代经济活动的各个方面，将会发现服务是生产活动和供给活动的最基本内容。首先需要记住的是，无论购买何种产品，不论是汽车还是地毯，制造成本很难高出最终价格的20%到30%，所余70%到80%则是花在提供复杂的服务系统和交付过程的开支。这意味着，即使在最传统的制造业中，服务的作用也变得具有压倒一切的重要性了。

因此，许多西方学者认为，未被列入服务业统计中的制造业生产和提供的服务，应叫做“隐性服务”，与由纯服务性企业提供的被单独列入统计的所谓“正式服务”相对。

二、创造大量就业机会

为什么西方国家的制造业企业要大力开发服务项目？应该说，这是西方企业在日益激烈的价格竞争下闯出的一条新型的经营之道。随着西方各国经济的发展和产品市场的日渐饱和，供大于求是普遍现象。于是各生产厂商竞相展开价格竞争。然而过度的价格竞争，在降低成本的新技术开发滞后的条件下，只能导致处于竞争劣势的企业破产。因此，越来越多的西方企业，特别是资本货物生产厂商，开始独辟蹊径，围绕自己的产品提供诸如咨询、维修、使用培训、索赔受理、送货上门、单开发票等服务项目，用这些项目来增加顾客受益，从而稳住市场份额，构筑竞争优势。也正是这些围绕产品开发的服务项目，不仅使制造业企业绕过了价格竞争的困境，也为社会创造了大量的就业机会。据美国的统计，从50年代到80年代的30年中，仅美国的服务业就新创就业机会4400万个。

下面是从西方国家报刊中随手摘来的消息，足以说明在现实生活中服务业是如何创造就业机会的。

1994年7月，国际商用机器公司年轻的人事专家在公司裁员