

国外工商管理硕士(MBA)优秀教材译丛

服 务 运 作 管 理

[美] ROGER W. SCHMENNER 著

刘丽文 译

清 华 大 学 出 版 社
Prentice-Hall, Inc.

(京)新登字 158 号

内 容 提 要

服务运作管理是指对服务业企业运作过程及其运作系统的设计、计划、组织或控制。《服务运作管理》一书较全面地介绍了服务运作管理的基本概念和主要方法,并运用大量的实例、实地考察和企业案例来说明问题,很好地体现了理论和应用的结合。

本书对于服务业企业的管理人员来说具有很好的参考作用,也可以作为大学管理学课程的参考书,尤其是可以作为 MBA 课程中“ 运作管理 ”一课的辅助教材。

Service Operations Management
Original English Language Edition Published by Prentice-Hall, Inc. Copyright © 1995

本书英文版于 1995 年出版,版权为 Prentice-Hall, Inc. 所有。本书中文版专有出版权由 Prentice-Hall 公司授予清华大学出版社独家出版,版权为清华大学出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。
本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-98-1088

图书在版编目(CIP)数据
服务运作管理/(美)施迈纳(Schmenner, R. W.)著;刘丽文译. —北京:清华大学出版社,2000
(国外工商管理硕士(MBA)优秀教材译丛)
ISBN 7-302-04081-8

. 服... . 施... 刘... . 服务业-企业管理-研究 . F719
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 75434 号

出版者: 清华大学出版社(北京清华大学学研大厦,邮编 100084)
[http:// www. tup. tsinghua. edu. cn](http://www.tup.tsinghua.edu.cn)

印刷者: 印刷厂
发行者: 新华书店总店北京科技发行所
开 本: 787× 1092 1/16 印张: 18.75 字数: 428 千字
版 次: 2000 年 月第 版 2000 年 月第 次印刷
书 号: ISBN 7-302-04081-8/F · 291
印 数: 0001~0000
定 价: 00.00 元

译者序

服务运作是将人力、物料、设备、资金、信息、技术等生产要素(投入)变换为无形服务(产出)的过程。服务运作管理是指对服务业企业运作过程及其运作系统的设计、计划、组织和控制。与其相对应的概念是制造业的生产管理。但是,与制造业企业所产出的物质形态的产品相比,服务业企业产出的主要是一种非物质形态的“无形”产品,这种产品的特殊性决定了服务业的运作过程不能照搬制造业企业生产过程的管理方法,必须根据服务运作自身的特点来研究服务运作的管理方法。这就是本书的主要目的。

现代管理学的主体建立在工业革命和制造业的基础之上,生产、市场营销、人力资源、组织行为等众多管理学的分支也是围绕对物质形态产品的经营管理的研究而产生的。到目前为止,虽然服务业在各国国民经济中所占的比例越来越大,但纵观国内外有关管理学的论著和文献,有关服务业企业管理的研究尚不多见,尤其在我国,几乎没有。因此,将这样的著作翻译介绍到我国来是非常必要的,是具有重要意义的。

本书较全面地介绍了服务运作管理的基本概念和主要方法,并运用大量的实例、实地考察和企业案例来说明问题,很好地体现了理论与应用的结合。本书对于服务业企业的管理人员来说具有很好的参考作用,也可以作为大学管理学课程中的教学参考书,尤其是可以作为 MBA 课程中“运作管理”一课的辅助教材。

在本书的翻译过程中,以下人员参加了有关章节的初译工作:李纪珍(第三、四章),于瑞峰(第六章),张煜(第七、八章),陈钢(服务类型考察 A 至 E),崔海涛(三个案例),在此表示衷心的感谢。

中国的管理学研究可以说远未成熟,管理学的术语体系也远未成熟,在中国现有的管理词汇中,有时很难找到与英文原词百分之百相对应的词,这给翻译带来了不少困难。在一定程度上,翻译过程不得不带有创作色彩。因此,本书难免有不当和疏漏之处,望广大读者批评斧正。

译者

2000 年 7 月于清华园

前 言

我们已经进入了一个服务的时代,越来越多的人在从事服务运作工作。很多在制造业企业工作的人所从事的工作实际上也是提供服务。在很长一段时间里,运作管理曾被称为生产管理,因为其研究对象主要是制造业企业的生产过程,一谈到运作绩效,人们也往往会联想到一个工厂的绩效。但是,如今情况已经发生了改变。

现在,我们面临的挑战是,找出服务运作管理的特殊性。本书的目的,就是应对这样的挑战。为此,我和我的学生们已经做了十几年的努力。我非常感谢他们,是他们给了我大量的实地考察的机会,并让我分享他们的宝贵经验。

本书所采用的章节结构与我在学校讲授服务运作管理的课程结构是一样的。书中加入了很多我亲自考察和研究的服务业不同行业的企业案例。

本书首先介绍了服务交锋的概念以及支持服务交锋的三种主要要素:服务任务、服务标准和服务提供系统。本书还强调了计划和控制在服务运作管理中的重要性。本书的另一个重点是探讨服务运作管理与制造业生产管理的不同之处。全书分为两大部分,第一部分是正文,第二部分包括对五种不同服务类型的考察和三个案例。

本书可以单独使用,也可以与其他资料一同使用。书中提供了服务运作管理各要素的背景材料,提供了不同服务类型的考察材料、研究事例和案例以供分析。读者还可以参考与本书类似的 Christopher Lovelock 所写的“Managing Services: Marketing, Operations and Human Resources”一书(Prentice hall 出版)。

本书在写作过程中得到了 Chris Lovelock, Dave Maister, Vince Mabert, Earl Sasser, Jim Heskett 和 Dave Collier 等学者的大力帮助和鼓励,在此表示深深的谢意。此外,Chris Irpino 参与了“赛发达公司”案例的编写,Vince Mabert 参与了“城市公共运输公司”案例的编写,在此一并表示感谢。

R. W. S.

目 录

译者序
前言

第一章	服务的本质	1
1.1	什么是服务?	1
	服务业的规模	2
	生产率、服务及有关误区	4
1.2	服务的特性	6
1.3	服务业企业中的运作职能	7
	服务运作的决策问题	8
1.4	运作流程	8
	管理所面临的挑战	9
	工业工程思想	12
第二章	服务交锋的支持	14
2.1	服务交锋及其他	14
	加强服务交锋	15
2.2	改进服务交锋	20
	服务生产率——用更少的投入得到更多的产出	21
	从服务流程矩阵看服务交锋特点的变化	24
	向对角线的移动	24
第三章	流程图、瓶颈及平衡	27
3.1	业务流程图和信息流程图	27
	业务流程图和信息流程图的重要性	28
3.2	瓶颈	31
3.3	瓶颈产生的原因	33
	突发性瓶颈	33
	慢性瓶颈	34
3.4	消除瓶颈	35
	关于 Citrus 航空公司的讨论	36

3. 5	服务运作中的平衡	40
第四章	空间和时间上的瓶颈: 布局和不确定性	44
4. 1	布局与瓶颈	44
	布局的分类	45
	设计新的布局	45
4. 2	随机变化与瓶颈: 排队现象	46
	排队问题的全面剖析	47
	泊松分布和几个有用的公式	48
	模拟	51
	管理排队现象	54
4. 3	附录: 汉堡王快餐店的模拟模型	55
	模拟模型结构	56
	模拟模型的使用	57
第五章	服务质量	60
5. 1	质量改进	61
	管理者对质量的态度	63
5. 2	质量管理方法	67
	质量改进活动	67
	服务质量的独特性	69
	确认重点问题: 时间序列运行图和帕累托图	70
	寻找质量问题的原因并加以纠正	71
	控制和保持质量	72
	服务承诺	73
5. 3	附录: 统计过程控制	74
	控制图简介	74
	变量控制图	76
	归纳控制图	77
第六章	服务标准及其计划和控制	79
6. 1	标准	79
6. 2	控制	81
6. 3	服务业中的计划与控制	83
6. 4	劳动力计划	86
6. 5	附录: 制定标准和改进工作方法的工业工程技术	87
	工作方法研究	88
	改进工作方法的其他途径	91
	时间研究和时间标准	93

第七章	需求和供给的平衡	98
7.1	供给管理	99
	为需求高峰做准备	99
	挤出更多的短期能力	100
7.2	需求管理	100
	直接需求管理	100
	间接需求管理	101
7.3	附录: 需求预测	102
	利用时间序列数据的定量预测方法	102
	因果模型	110
	定性方法	110
第八章	独立需求系统的库存管理	112
8.1	库存的相关成本	113
	维持库存所需的成本	113
	库存的获取费用	113
	库存缺货费用	114
8.2	两种不同的独立需求库存控制系统	114
	周期订货系统	114
	再订货点系统	115
	再订货点系统的变形之一: 带有价格折扣的情况	118
	周期订货系统和再订货点系统的选择	119
	对 Driscoll 木材公司的讨论	120
8.3	安全库存	121
	客户服务水平	122
	临界值法	123
第九章	物流管理、设施选址与特许经营	126
9.1	物流管理	126
	流通配送系统的结构和运作	126
	多层库存和“管道冲量”效应	128
	配送系统的运作	129
	运输模式的选择	130
9.2	服务业企业的设施选址决策	131
	选择地区和地点	131
	网络设施和单一设施服务	132
	配送中心的选址	132
9.3	特许经营	133

第十章 服务能力管理

10.1 能力管理概述

预测

10.2 运作能力的度量

能力扩大的时间和规模

经济性分析

对应风险

非经济性因素

在能力规划问题中普遍存在的一个误区

10.3 服务业进行能力扩大决策的一个例子

Quaker City 壁球公司的有关讨论

运作和市场营销的混合因素

10.4 原地扩建、建立分支机构和迁址

原地扩建的相对优点

随时间推移的规模决策

原地扩建、建立分支机构和迁址之间的区别

135

135

135

136

136

137

137

137

138

138

140

140

142

142

144

145

第十一章 项目管理

11.1 关键路径的概念

关键路径的计算

项目费用、时间和关键路径

时间范围与关键路径

权衡时间与费用

11.2 另一种项目管理方法: 计划评审技术

构造 PERT 图

时间估算变量

11.3 项目经理的一些原则

147

147

149

151

152

153

155

155

156

156

服务类型考察

服务类型考察 A 项目型: Geupel DeMars 公司

第一部分: 业务流程描述

161

163

第二部分：讨论	172
服务类型考察 B 服务工厂型：汉堡王快餐店	176
第一部分：业务流程描述	177
第二部分：讨论	186
问题.....	189
服务类型考察 C 服务车间型：Ogle-Tucker 别克汽车服务和修理公司 ...	194
第一部分：业务流程描述	194
第二部分：讨论	203
问题.....	206
服务类型考察 D 大量服务型：Thalhimer's 苜蓿叶购物中心	208
第一部分：业务流程描述	208
第二部分：讨论	223
问题.....	225
服务类型考察 E 专业服务型：安达信会计和审计服务公司	227
第一部分：业务流程描述	228
第二部分：讨论	238
问题.....	240

案 例

案例 1：得斯罗切尔公司	245
案例 2：赛发达公司：公司设施建设部	254
案例 3：城市公共运输公司	265
习题	277
参考文献	284

第一章 服务的本质

1.1 什么是服务？

医生、建筑师、教师、物业管理者等等，这些都是我们所熟悉的从事“服务业”工作的人。任意举出一种职业，我们可能很快地就可以把它归于农业、制造业或服务业。但是，严格地说，什么是服务运作(service operation)？如何确切地定义服务运作？答案却并不很清楚。

也许定义服务运作的最好方法是排除法，即说明什么不是服务运作。美国官方就用排除法来定义从事服务业的就业人数，也就是说，除农业就业人数和制造业就业人数以外，其余全部是服务业就业人数。典型的服务业包括饭店、餐饮、修理、娱乐、医院、工程设计、会计法律服务、教育、金融、房地产、批发零售以及运输等多种行业。

尽管如此，关于服务的定义仍然有一些问题。例如，像电力、电讯这样的公用事业，通常被归类于服务业，但是也可以认为发电更类似于制造业的生产过程，因为电力公司“生产”出电，并通过输电设备把电运送出去，其运作比一般制造业更具有资本密集的特点。

当人们试图定义 IBM 这样的公司是制造业公司还是服务业公司时，就会更加感到服务难以定义。IBM 制造计算机，因此具有制造业企业的基本特征，但 IBM 也提供计算机修理、数据和咨询服务，因此又具有服务业企业的基本特征，这有点像古老的寓言所讲，摸到大象的哪一部分，就用哪一部分来定义大象。

随着技术的飞速进步，我们可以预期，直接从事产品制造的劳动力将会越来越少，更多的人都将从事直接接触产品以外的工作。在现代高技术制造业企业，直接劳动成本往往只占产品总成本的六分之一到十分之一。一个重要的问题是，传统管理集中于直接劳动力即直接操作机床和接触产品的劳动者的管理，但这一部分对于制造业企业来说其重要性日益下降，变得越来越重要的是间接劳动力的管理，例如，对产品工程师、工艺工程师、生产计划人员、物料管理人员以及质量管理人員的管理。这些人员在制造业企业中所从事的活动是辅助性的，也就是说，是某种服务。对于降低产品成本来说，提高这些人的工作积极性和生产率比在生产现场做同样的努力具有更重要的意义。

因此，服务运作管理的意义是很广泛的，它不仅包括服务业企业的运作管理，也包括

其他任何组织中所存在的服务运作。在近二三十年中, 制造业和服务业的界限已经变得越来越模糊了。今后, 这种界限将会更模糊。

服务业的规模

在类似于美国这样的成熟经济社会中, 全社会 70% 的劳动力从事服务性工作。众多的就业人口分布于表 1-1 所示的各种服务业行业中。如该表所示, 从 20 世纪 70 年代至 90 年代, 从事农业和工业的就业人数逐渐减少, 而从事服务性工作的人数逐渐增多。如表 1-2 所示, 这一趋势在今后仍然会持续下去。对 2005 年所作的经济预测表明, 服务业就业人数占全部就业人数的百分比将再增加若干个百分点。增长较快的服务业行业有计算机与数据处理、研究与咨询、医疗卫生事业, 以及法律服务业等。

表 1-1 美国不同行业的就业分布

	就业人数(百万人)				1970 年	1970 年	1992 年	1992 年
	1970 年	1980 年	1990 年	1992 年	占总就业人数的百分比	占全部服务业就业人数的百分比	占总就业人数的百分比	占全部服务业就业人数的百分比
物质生产								
农业	3 463	3 364	3 186	3 210	4. 4		2. 7	
矿业	516	979	730	664	0. 7		0. 6	
建筑业	4 818	6 215	7 696	7 013	6. 1		5. 9	
制造业	20 746	21 942	21 184	19 972	26. 4		16. 9	
服务								
运输业	5 320	6 525	8 136	8 245		10. 8		9. 5
仓储批发业	2 672	3 920	4 651	4 765		5. 4		5. 5
零售业	12 336	16 270	19 618	19 589		25. 1		22. 5
金融、保险、房地产	3 945	5 993	8 021	7 764		8. 0		8. 9
修理服务业	1 403	3 848	7 409	6 553		2. 9		7. 5
个人服务业	4 276	3 839	4 667	4 400		8. 7		5. 1
娱乐业	717	1 047	1 503	1 957		1. 5		2. 2
专业服务	12 904	19 853	25 335	27 677		26. 3		31. 8
包括卫生保健	4 471	7 381	9 447	10 271		9. 1		11. 8
公共管理	4 476	5 342	5 608	5 620		9. 1		6. 5
服务业总就业人口	49 135	66 803	85 118	87 099	62. 5		73. 8	
全部就业人口	78 678	99 303	117 914	117 958				

资料来源: 1993 Statistical Abstract of the United States

表 1-2 美国 2005 年的就业分布趋势预测

	预计 2005 年 的就业人数 (百万人)	工资所 占比例	增长率(%)	
			1975—1990 年	1990—2005 年
全美国	147 190		2. 3	1. 2
全部工资总额	132 647			
物质生产				
农业	3 080	2. 3	- 0. 4	- 0. 4
矿业	668	0. 5	- 0. 4	- 0. 4
建筑业	6 059	4. 6	2. 5	1. 1
制造业	18 514	14. 0	0. 3	- 0. 2
服务	107 405	81. 0	3. 0	1. 6
运输业	6 689		1. 7	0. 9
仓储批发业	7 210		2. 3	1. 0
零售业	24 804		3. 0	1. 6
金融、保险、房地产	39 058		3. 3	1. 3
其他服务业	39 058		4. 8	2. 3
卫生保健	11 519		4. 4	2. 6
政府机构	21 515		1. 5	1. 1

资料来源：1993 Statistical Abstract of the United States

在过去的几十年中, 服务业就业人数的增加是稳定的, 但也有几个行业增长较快。例如, 商业和修理服务、专业服务(其中包括卫生保健服务)。

虽然服务业所占据的就业人数不断增长, 但服务业在整个国民生产总值(GNP)中所占比重的增长却并不显著, 这一点如表 1-3 所示。从该表可以看出, 农业和制造业在 GNP 中所占的比重大于它们的就业人数在全部就业人数中所占的比重。这是因为, 在农业和制造业中的人均产出比服务业要高得多。

表 1-3 美国服务业与国民生产总值

	1982 年不变价格(单位: 10 亿美元)		
	1980 年	1985 年	1989 年
国民生产总值(GNP)	3 187	3 619	4 118
国内工业生产总值	3 132	3 582	4 008
民营工业生产总值	2 743	3 200	3 711
各种产业在 GNP 中的百分比			
农业	2. 8	3. 0	2. 7
矿业	5. 2	4. 3	3. 4
建筑业	5. 6	5. 2	4. 8
制造业	24. 6	24. 3	25. 0
全部服务业	61. 8	63. 5	64. 1
运输业	10. 7	10. 3	10. 8
仓储批发业	7. 3	8. 3	8. 2

	1982 年不变价格(单位: 10 亿美元)		
	1980 年	1985 年	1989 年
零售业	10. 3	11. 1	11. 1
金融、保险、房地产	17. 1	16. 5	16. 3
其他服务业	16. 4	16. 8	17. 6
政府机构	14. 0	12. 5	11. 6

资料来源: 1993 Statistical Abstract of the United States

在整个 80 年代, 制造业在 GNP 中的比重基本保持不变, 虽然它所占据的就业人数的比重有所下降。这一重要结果有助于我们理解生产率与创造就业机会之间的关系。

生产率、服务及有关误区

以上对服务业所占据就业人数及其在 GNP 中的比重的考察还可与各个行业生产率的演变相联系。如表 1-4 所示, 制造业和农业的单位时间生产率(以每小时产出计)的增长速度比服务业要高得多。总的说来, 服务业的生产率大大落后于农业和制造业。

表 1-4 生产率的变迁

	劳动生产率指数(每小时产出, 1982 年= 100)			
	1980 年	1985 年	1990 年	1992 年
全部产业	98. 6	106. 1	109. 7	113. 3
非农业产业	99. 0	105. 4	108. 2	111. 7
制造业	94. 4	108. 0	125. 7	131. 9

资料来源: 1993 Statistical Abstract of the United States

实际上真正的原因在于服务业就业人数的巨大增长。30 年前就有人撰文指出, 当国民经济中各个产业的生产率增长不一致时, 人们将会看到, 生产率增长较快的产业会摒弃劳动力, 而生产率增长较慢的产业会吸收这些劳动力。在过去的几十年中所发生的情况正是如此。例如, 农业曾经是国民经济中生产率最高的产业, 随着农业生产率的提高, 农业就业人数不断下降, 现在仅约占全部就业人数的 3%。今天这 3% 的劳动力的生产率是如此之高, 他们所生产出的高质量的农产品足以养活不断增长的庞大人口。类似的情况也发生在制造业。制造业只占据了不到 20% 的就业人数, 原因也是在于其生产率比服务业要高得多。制造业所多余出来的劳动力也主要是被服务业吸收了。

在所谓的工业化国家, 其中包括欧洲和日本, 服务业是最发达的。在历史上曾大量创造了制造业就业机会的国家, 现在有能力创造大量的服务业就业机会。

只要一个国家的生产率在不断增长, 国民收入在不断增长, 就没必要担心农业和制造业生产率的提高会导致大量的失业人口。人们所需要的新服务会源源不断地产生, 对已有服务的需求量也会比过去大得多。

有些人不仅过分地担心农业和制造业中生产率的进步会导致大量失业, 还担心高薪工作都在这些产业中, 而把低薪工作都留给服务业。这种担心也是没有根据的。让我们来看一下表 1-5。从该表可以看出, 各个行业的工资水平趋于相同。虽然有些服务业行业的工资水平较低, 但也有一些服务业行业的工资水平明显高于制造业的平均水平。劳动力市场是开放的, 总是在寻求高质量的熟练劳动力。服务业为了得到高质量的劳动力, 也必须同制造业一样, 在劳动力市场上竞争招标。因此, 毫无疑问, 各个行业的工资水平将不会相差太远。

表 1-5 美国不同行业的工资水平比较(1980 年和 1992 年, 单位: 美元/ 小时)

	1980 年 每小时工资	1980 年 平均工资 的百分比	1992 年 每小时工资	1992 年 平均工资 的百分比
全美民营产业	\$ 6. 66		\$ 10. 59	
矿业	9. 17	138%	14. 51	137%
建筑业	9. 94	149	14. 11	133
制造业	7. 27	109	11. 45	108
运输业	8. 87	133	13. 49	127
仓储批发业	6. 95	104	11. 40	108
零售业	4. 88	73. 3	7. 14	67. 4
金融、保险、房地产	5. 79	86. 9	10. 82	102
商业服务	4. 26	64. 0	9. 96	94. 1
广告	8. 07	121	14. 87	140
计算机服务	7. 16	108	15. 78	149
旅馆、饭店	4. 45	66. 8	7. 42	70. 1
汽车修理	6. 10	91. 6	10. 06	95. 0
卫生保健服务	5. 68	85. 6	11. 38	107
法律服务	7. 35	110	15. 03	142
工程和管理服务	NA	-	14. 65	138

资料来源: 1993 Statistical Abstract of the United States

看一下发展趋势, 我们就会更加意识到, 实际上服务业的工资最近正在或者说已经赶上了制造业和建筑业的工资水平。因此, 服务业的工作都是低工资工作的担心可以打消。

进一步, 现在很多人都认为, 在麦当劳等快餐店里做汉堡包是越来越多的人想得到的工作。但是, 一个不应忽视的事实是, 在快餐业以及其他一些类似行业中, 正在致力于用越来越少的人进行运作。在麦当劳这样的企业中, 所发生的技术变革比其他服务业行业更大。因此, 类似于上述的道理, 今后将会有越来越少的人从事汉堡包的制作, 而会有更多的人从事其他服务性工作。将会激增的服务性工作是一些由于对服务的新需求而产生的工作, 是一些由人员密集型转为资本密集型的工作, 这些新工作的生产率提高将会是一件更困难的事情。

1.2 服务的特性

尽管各种服务之间有很多区别, 尽管对服务的定义至今为止仍有争议, 但实际上, 各种服务仍然是有许多共同特性的, 因此有必要来考察一下这些特性。

1. 不可触摸性

服务与产品不同, 往往是不可触摸的。有些情况下, 服务和一些物质形态的东西相关联, 例如, 飞机、桌椅、食具、病床等。但是, 人们真正要买的东西包含一些不可触摸的东西。在航空公司, 要买的是旅行服务而不是飞机; 在餐厅, 要买的是就餐服务而不是桌椅和食具; 在医院, 要买的是健康而不是病床。判断一项服务的好坏, 主要取决于它的一些不可触摸的特性, 而不是附属的物质形态的设施和器具。

2. 不可储存性

一项服务的消费往往是与它的生产同时发生的, 因而服务通常是无法储存的, 当飞机离开跑道时, 从该航班可获得的收入就已确定, 即使该飞机上仍然有空座位, 也不可能再从该航班获得任何收入; 饭店某夜的空床位只要过了该夜, 就不可能再利用, 从该生产能力获利的机会就完全消失。

由于服务不可储存, 服务能力的设定就非常关键。服务能力的大小、设施的位置对于服务业企业的获利能力有至关重要的影响。如果服务能力不足, 会带来机会损失; 而服务能力过大, 会白白支出许多固定成本。

服务的不可储存性还意味着对服务需求的管理是至关重要的。在可能的情况下, 一个企业总是希望能把一部分高峰时间的服务需求移到低峰时间, 以便均衡地利用服务能力。作到这一点的方法之一是利用价格杠杆。另外一种方法是同时提供附加服务。例如, 在一个休假地, 如果在一天的某一段时间内网球场非常拥挤, 休假地的运营公司可以通过改变不同娱乐项目的价格或提供其他一些娱乐项目来鼓励度假的人们去海边、去高尔夫球场或其他一些娱乐场地。这样, 休假地运营公司既可以提高多种服务项目的利用率从而获得更多的收入, 同时也使顾客减少了等待时间, 丰富了娱乐内容, 避免了顾客由于运作能力不足而产生的遗憾和抱怨, 从而提高顾客满意度。

3. 服务的生产与消费在场地上的同一性

服务往往在同一场地生产出来, 在同一场地提供给顾客。例如, 病人在医院接受治疗服务, 乘客在飞机上接受旅行服务, 就餐者在餐厅接受就餐服务。服务的运作流程在顾客所在的地方完成, 这一点也是导致服务的不可触摸性的原因之一。

在服务的产生和消费过程中, 还可能有许多服务提供者和顾客之间的接触。在制造业中, 生产过程与产品的使用过程是分离的, 顾客看不到生产的进行过程。而与此相反, 在服务运作过程中, 顾客是参与在其中的, 整个运作过程暴露在顾客面前。因此, 质量控制对于服务业来说就与制造业可使用的方法完全不同。制造业可在产品出厂前对质量进行多次检查和控制, 防止不合格品到达顾客手中, 而服务业则不可能这样做。因此, 在服务运作中, 必须想办法做到在提供服务的同时保证提供相应的质量。为此, 加强员工培训, 以提高他们的工作责任心和服务技能对于保证服务质量是非常关键的。

服务被生产时顾客也参与其中的事实还导致在服务业中,“生产”与“销售”之间的区分不像在制造业那么明显,而是互相渗透、不可分离。这两个职能在服务业中就好像制造业中所用的模具的上下部分,只有二者一同工作,才能起作用。而在制造业中,生产与销售的职能往往是分离的,甚至是对抗性的:销售部门往往希望市场需要什么,生产部门就立即做什么,而生产部门为了保持生产的均衡性和连续性,往往愿意在一段时间内集中地、大批量地生产一种产品,即使所生产出来的产品不是市场马上需要的,也可以放在仓库里,留待日后再用。也就是说,在制造业中,某一时间段的生产能力可用于未来某一时间段的需求。而在服务业,则难以做到这一点。某一时间段的服务能力若未能利用,过了这段时间后,就会消失,无法再利用。

4. 容易进入

很多种服务运作(虽然并不是全部)只需要很少的投资,可在多个较小的场地运作,并且不需要专门技术。因此,对于这样的服务业来说,进入壁垒很低。但反过来,低进入壁垒又意味着服务业企业必须对潜在的和明显的竞争行为保持足够的警觉,因为竞争者可能会发展得很快,新竞争者会不断涌现。

5. 外部影响

技术进步、政策法规、能源价格等外部因素对服务业的影响很大。这些外部因素往往会改变一个服务业企业的服务内容、服务提供方式及其规模和结构。在过去 20 年间,美国政府对服务业的管制有了很大的放宽,再加上飞速发展的技术,这些给服务业企业带来了革命性的变革。例如,美国政府对航空和公路运输的管制已经放开,在这些行业出现了非常激烈的新竞争,出现了很多新的航空公司和公路运输公司,旧公司被兼并或破产,所提供的服务的本质也发生了极大变化。金融服务业是另一个放宽管制的例子。这些年出现了许多金融业的兼并,尤其是跨州兼并。管制放宽和信息技术的飞速发展已经使得新型的金融服务项目大量涌现。

1.3 服务业企业中的运作职能

一般来说,一个企业的运作职能从市场的角度来看可能并不明显,但实际上企业中从事运作工作的员工往往会占据企业全部员工的半数以上,用于运作的固定资产也会占企业全部固定资产的一半以上。这本身就使运作管理职能在企业中显得非常重要。在企业组织结构图中,运作职能通常与市场、销售、技术、财务、会计、人力资源(全体职工及劳动关系)等并列,是企业职能中的一个。但在有些情况下,运作职能也会构成一个单独运行的实体,并与企业的所有其他部门相关联。

在有些服务业企业中,运作职能较明显。服务业企业的组织往往是由多个分部构成的,这些分部以地区来划分,例如,地区分店、零售店等。在这样的组织层次中,运作职能是最中心的职能。

运作职能往往分成两大类任务:一线管理和支持性服务。一线管理是指与提供服务直接相关的管理,例如,管理在一线服务的员工、进行服务日程安排等。支持性服务通常不接触顾客,主要是为顾客服务提供保障。例如,计算机维护、财务会计、员工服务(雇佣、福利、

职业发展、培训)、新服务项目的开发研究等。

服务运作的决策问题

在考虑如何提供服务时, 服务运作管理人员面临许多决策问题。表 1-6 列出了其中的一些主要决策问题。当我们讨论服务时, 记住这些决策问题十分重要。

表 1-6 服务运作的一些主要决策问题

1. 技术与设施
设施和设备的种类(顾客是否自己使用? 如何使用? 对顾客有多大吸引力? 它们在高峰和非高峰时间的使用情况如何? 是通用还是专用设备? 关于设备及其使用是否有任何专利或特许权?)
设施布置形式(工艺对象专业化形式、固定形式还是任何其他形式?)
设施位置(对吸引顾客所起的作用如何?)
设施规模
多个设施所覆盖的地理区域
劳动密集程度
对运作能力利用率的基本方针(是否按高峰需求设置设施?)
2. 运作方针
A. 运作计划
预测(预测种类、所使用的方法?)
用来获得所需物料的后勤和库存系统
人员计划
安排计划表(可否使服务的提供均衡化?)
高峰和非高峰时间的需求管理
B. 运作控制
人员管理问题—— 聘用、培训、所需技能、工作内容、工资、工会组织
会计控制
检查制度
场地布置及设备使用的说明图表、文件
质量控制方针和方法
什么决定服务的内容和运作进度(预测? 顾客?)
生产控制(在运作过程中如何控制信息流? 正在运输途中的是什么? 如何避免运作过程中可能出现的偏差? 如何进行改进?)
3. 运作组织
什么应该分散? 什么应该集中?
组织中的人才应如何配置?

1.4 运作流程

正如在制造业中根据不同的生产工艺流程来划分不同的生产类型那样, 在服务业中, 也可以用运作流程的特点来划分不同的服务运作。用图 1-1 所示的矩阵来考察不同的服务类型是很有帮助的。在该图中, 纵轴表示劳动密集程度, 横轴表示与顾客的接触程度和