

服务质量提升与服务设计工具介绍

——首届安徽省优质服务大赛赛前培训

冯俊

北京工商大学 商学院 教授

中国质协学术委员

2 主要内容

一、服务与服务产品

二、服务质量评价

三、服务蓝图

四、价值流图

五、顾客体验旅程图

六、卡诺模型

从服务系统角度研究

从价值（效率）角度研究

从顾客体验角度研究

从要素角度研究

3 一、服务与服务产品

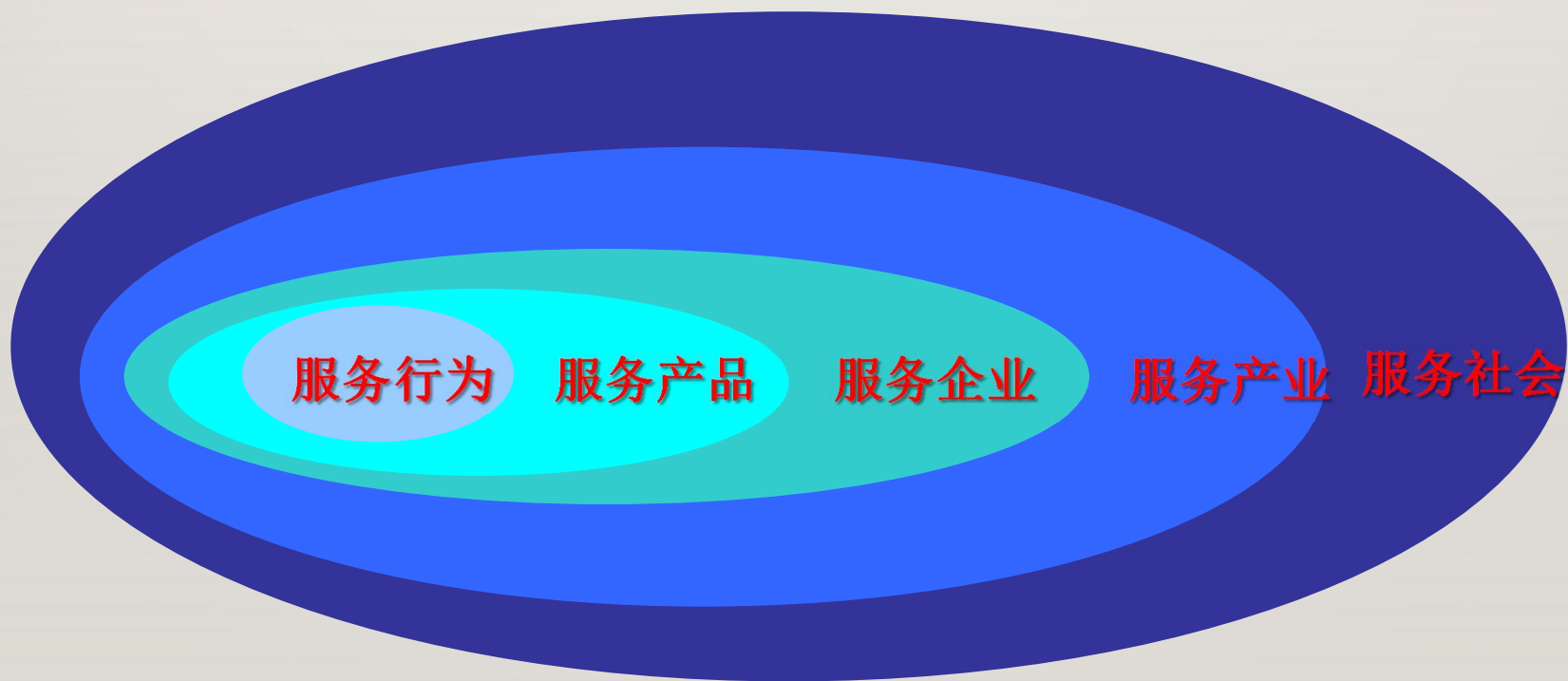
(一) 什么是服务？

■ 学者观点归纳：

- 1.服务涉及双方
- 2.服务是一方满足另一方的需求
- 3.服务是一个行为过程
- 4.服务可交易
- 5.可独立出售，或与物品一同出售
- 6.服务分为功能性服务和体验性服务
- 7.服务生产可以由提供者和消费者共同完成

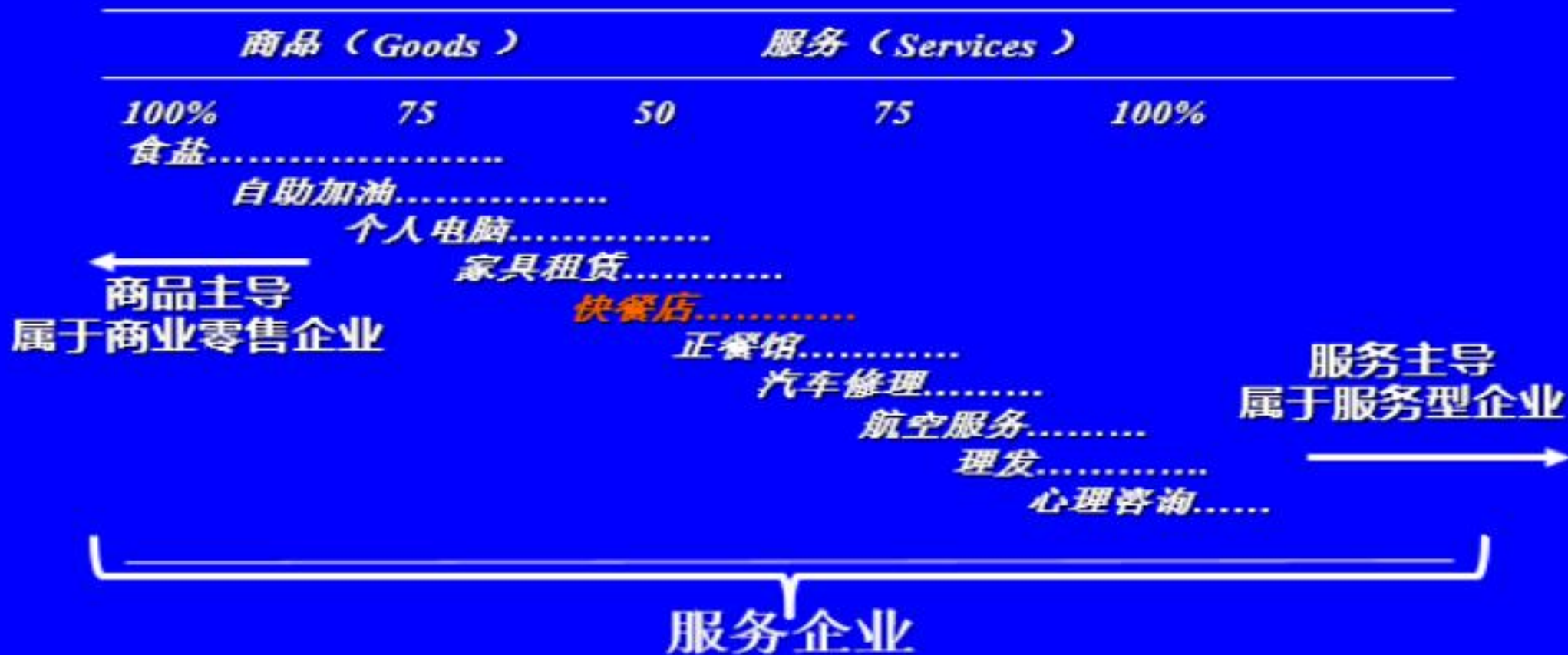


■我认为服务是一个多层次概念



5 （二）什么是服务产品？

- 服务产品是一个组合



对于服务主导的
服务型企业而言

服务产品组合称之为服务包（service package），有四类要素：

- 显性服务（显性利益）
- 隐性服务
- 支持设施
- 辅助物品



二、服务质量的维度与评价

（一）服务质量维度（PZB）

- 可靠性——准确可靠地执行所承诺服务的能力。要求按承诺办事。
- 响应性——帮助顾客及提供便捷服务的自发性和反应速度。要求主动、快速帮助顾客。
- 安全性——员工的知识技术和谦恭态度及其能使顾客信任的能力。要求激发顾客的信任感和安全感。
- 移情性——给予顾客的关心和个性化的服务。也译为体贴性。要求将顾客作为个体对待。
- 有形性——有形的工具、设备、人员和书面材料的外表。要求把无形服务有形化。

(二) 服务质量的评价

口碑

海底捞张勇：什么是好的服务？就是让客人满意的服务；什么是更好的服务，就是让顾客感动和服务；

服务质量

可靠性
响应性
安全性
移情性
有形性

服务胫肢原理

感知服务
(PS)

ES=PS (满意质量) 😊

低于期望：

ES>PS (失败质量) 😞

SERVQUAL问卷

第一部分（期望调查）

说明：这项调查旨在了解您对于某类服务的看法。您认为提供这类服务的企业应在多大程度上满足下列服务特征。从每个陈述后面的7个数字中选出您认为最适合的。完全同意选7，完全不同意选1。如果认为适中即可，请选择中间的数字。您的回答没有对错，我们最关心的是您对服务的看法

- | | | | | | | | | |
|----------|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|
| E1 他们应该 | 有先进的设备 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| E2 他们的设备 | 应该有明显的吸引力 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| E7 这些公司 | 应当是可靠的 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| E9 他们 | 应记录准确 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| E22 | 不应指望营业时间便利所有的顾客 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

SERVQUAL问卷

第二部分（感知调查）

说明：下列陈述与您对XYZ公司的看法有关。请表示您对某个陈述同意的程度。完全同意选7，完全不同意选1。您的回答没有对错，我们想了解的是您对XYZ公司的看法。

E1 该公司具有先进的设备 1 2 3 4 5 6 7

E2 该公司的设备具有明显的吸引力 1 2 3 4 5 6 7

E7 该公司是可靠的 1 2 3 4 5 6 7

E9 该公司记录准确 1 2 3 4 5 6 7

E22 该公司在营业时间便利所有顾客 1 2 3 4 5 6 7

|| 三、服务蓝图

- 服务蓝图的产生背景
- 服务蓝图的基本架构
- 服务蓝图中的关键点管理
- 服务蓝图的用途
- 服务蓝图的应用实践

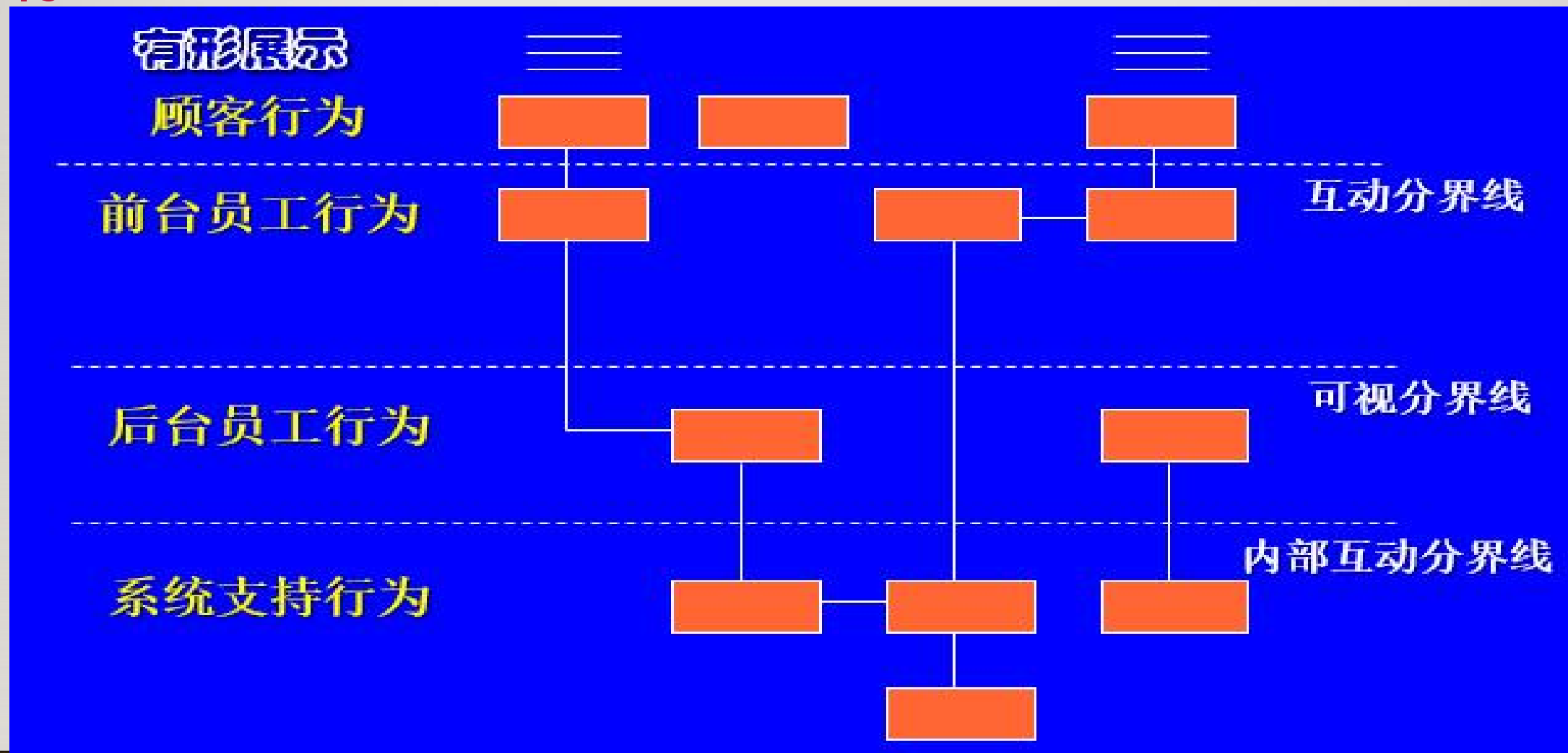
服务蓝图研究中心: www.fuwulantu.com

（一）服务蓝图的产生背景

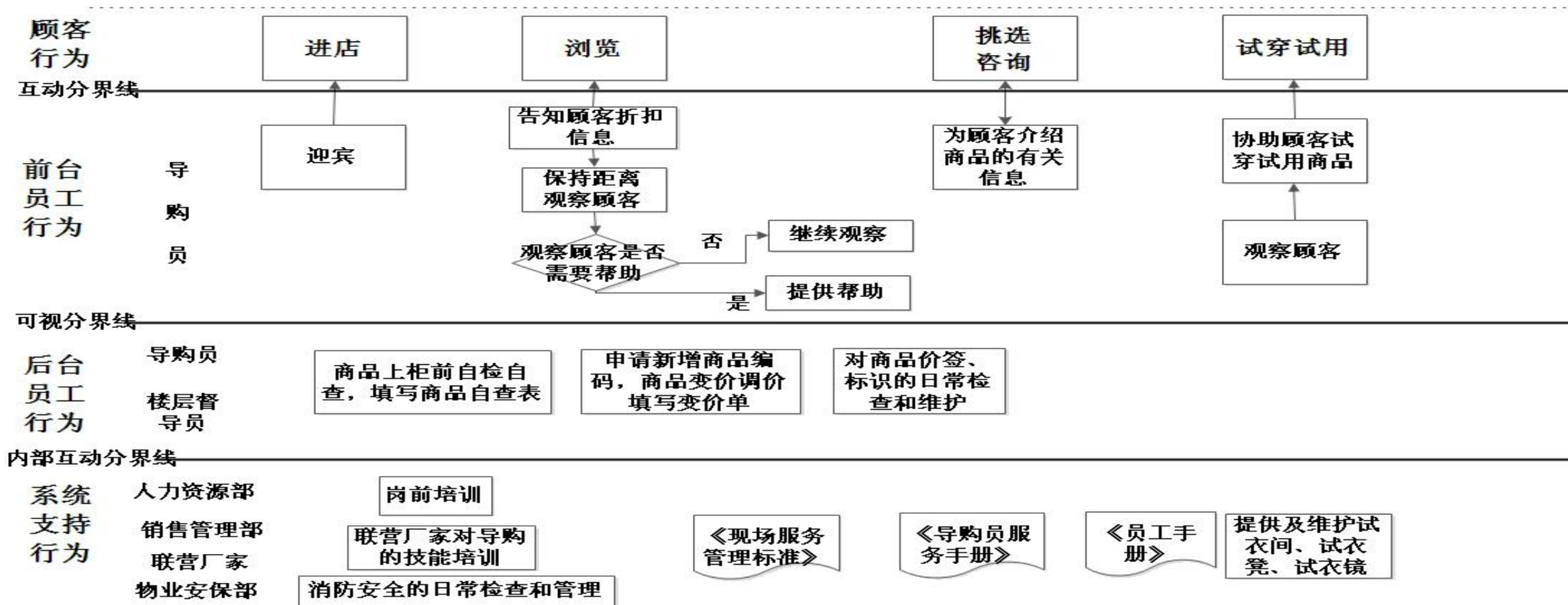
- 一维、二维流程图广泛应用于服务业，但它属于工作流程图，“以工作为中心”，没有真正“以顾客为中心”
- 80年代，美国学者**Shostack**提出了服务蓝图（**Service blueprinting**），使服务过程更形象化、系统化，也贯彻了“以顾客为中心”的思想。因此，它是一个服务系统图。

(二) 服务蓝图的基本架构

13



14



（三）服务蓝图中的关键点管理

- 关键点是服务蓝图分析中的重要分析内容；是实施重点管理，提升服务质量和 service 创新的主要措施。
- 关键点类型：失败点、等待点、判断点、体验点、促销点、风险控制点.....

16 （四）服务蓝图의用途

- 用于设计新服务
- 用于服务管理创新与服务质量提升
- 用于培训
- 用于标准化管理与知识管理
- 用于可视化管理与控制

（五）服务蓝图的应用实践

- 在国际上的应用：
 - **Bitner**的咨询项目：黄色运输公司、爱玛客公园与度假村、**IBM**、玛丽斯特普国际组织、旧金山巨人队等
 - 应用领域：新服务设计、服务质量提升、服务创新
- 在国内的应用
 - 本人的咨询项目：燕莎奥特莱斯
 - **2012-2016**北京燕莎奥特莱斯
 - 应用于服务体系建设、员工培训、服务质量提升等
 - 培训工作：云南移动、京滨饭店、海淀区商业系统、中国质协、华天集团等

18 燕莎奥莱项目的成果

- 实效
 - 服务观念的转变。
 - 顾客满意度的有效提升。
 - 服务人员的服务能力和服务规范性明显增强。

19

荣誉证书

北京燕莎友谊商城有限公司奥特莱斯购物中心

大型商业企业服务蓝图管理体系的构建与实施

荣获北京市第二十九届企业管理现代化创新成果

一等奖

二〇一四年十一月



证书编号: btgchx2013_A002

2013年首旅集团创新成果奖

获奖单位

燕莎奥莱

服务蓝图应用创新项目

首旅集团
发证单位



2014.1.24
证书颁发日期

四、价值流图

- 价值流产生的背景
- 价值流思想
- 价值流图
- 价值流分析
- 案例（台州医院）

（一）价值流产生的背景

- 价值流是精益生产的核心思想

- 精益生产（**Lean Production**）是由美国麻省理工学院于上世纪**80**年代组织世界上**17**个国家的专家、学者，花费**5**年时间，耗资**500**万美元，对丰田汽车准时化生产方式**JIT**（**Just In Time**）开展研究，经理论化后总结出来的，是对**JIT**的赞誉称呼。
- 詹姆斯**P.沃麦克**是核心研究人员之一，在著作《精益思想》中提出，精益思想可以概括为**5**个原则：
- 精确地定义特定产品的**价值**；识别出每种产品的**价值流**；使价值不间断地**流动**；让客户从生产者方面**拉动**价值；永远追求**尽善尽美**。
- 该思想应用于服务领域，产生了“精益服务”概念，出版了《精益服务解决方案》

（二）价值流思想

- 目的：增加价值
 - 包括：企业价值、**顾客（用户）价值**、社会价值的增值
 - 传统思想：更强调企业价值
- 手段：消除浪费
 - 绘制并分析价值流，找到并消除浪费
 - 重点：关注浪费，关注流程



顾客价值/服务价值

$$\text{顾客价值} = \frac{\text{服务结果质量} + \text{服务过程质量}}{\text{服务价格} + \text{获得成本}}$$

浪费现象（现场管理中的）

造成浪费的原因（7~8种）：

- 不良/ 修理的浪费
- 过分加工的浪费
- 动作的浪费
- 搬运的浪费
- 库存的浪费
- 制造过多/过早的浪费
- 等待的浪费
- 管理的浪费

浪费的内容（8种）：

- ✚ 空间的浪费
- ✚ 设备的浪费
- ✚ 人力的浪费
- ✚ 时间的浪费
- ✚ 材料与供应品的浪费
- ✚ 创意的浪费
- ✚ 顾客体验的浪费
- ✚ 社会资源的浪费

服务能力

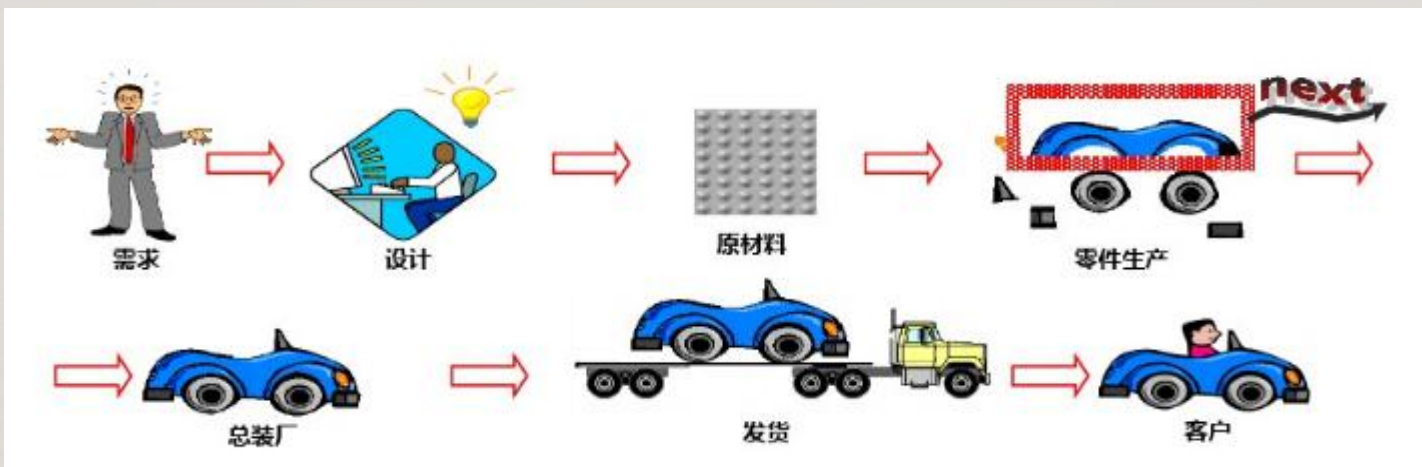
服务业

（三）价值流图

- 价值流图（Value Stream Mapping,VSM）

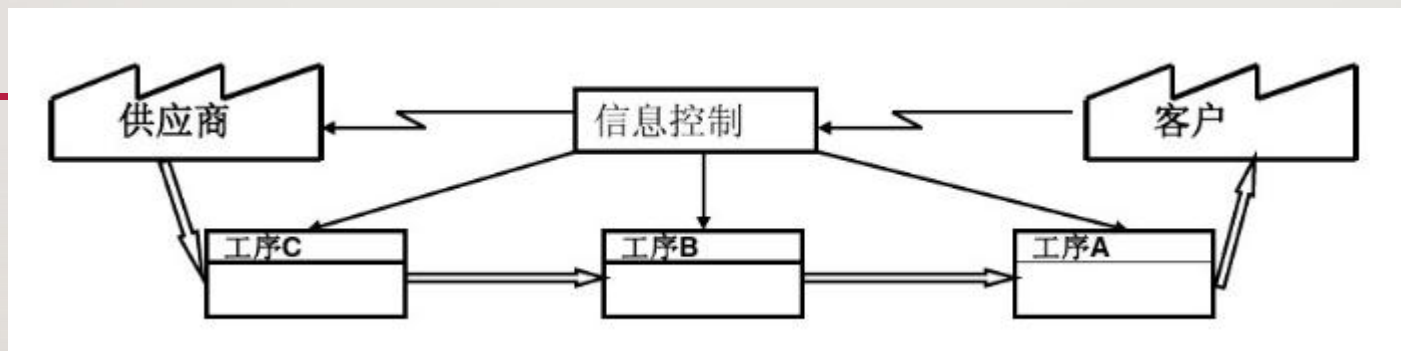
——是用特定图标描绘价值流过程的流程图，是价值流目视化的分析工具。它包括物流、信息流和过程流。

- 价值流的物流图：

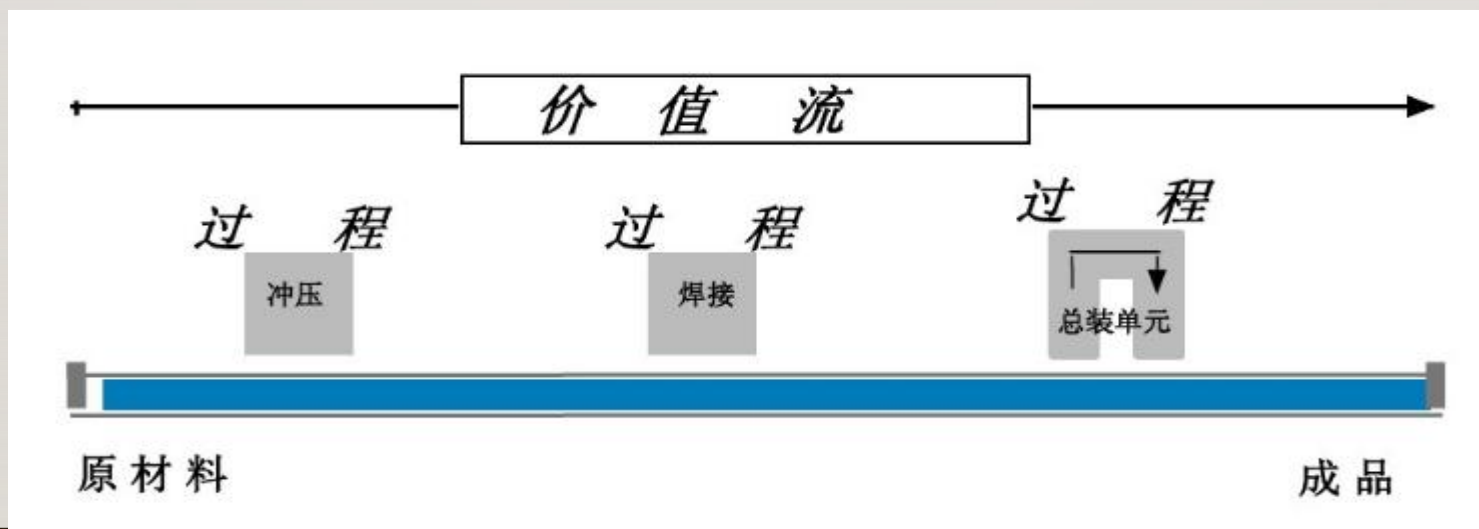


26

- 价值流的信息流图：

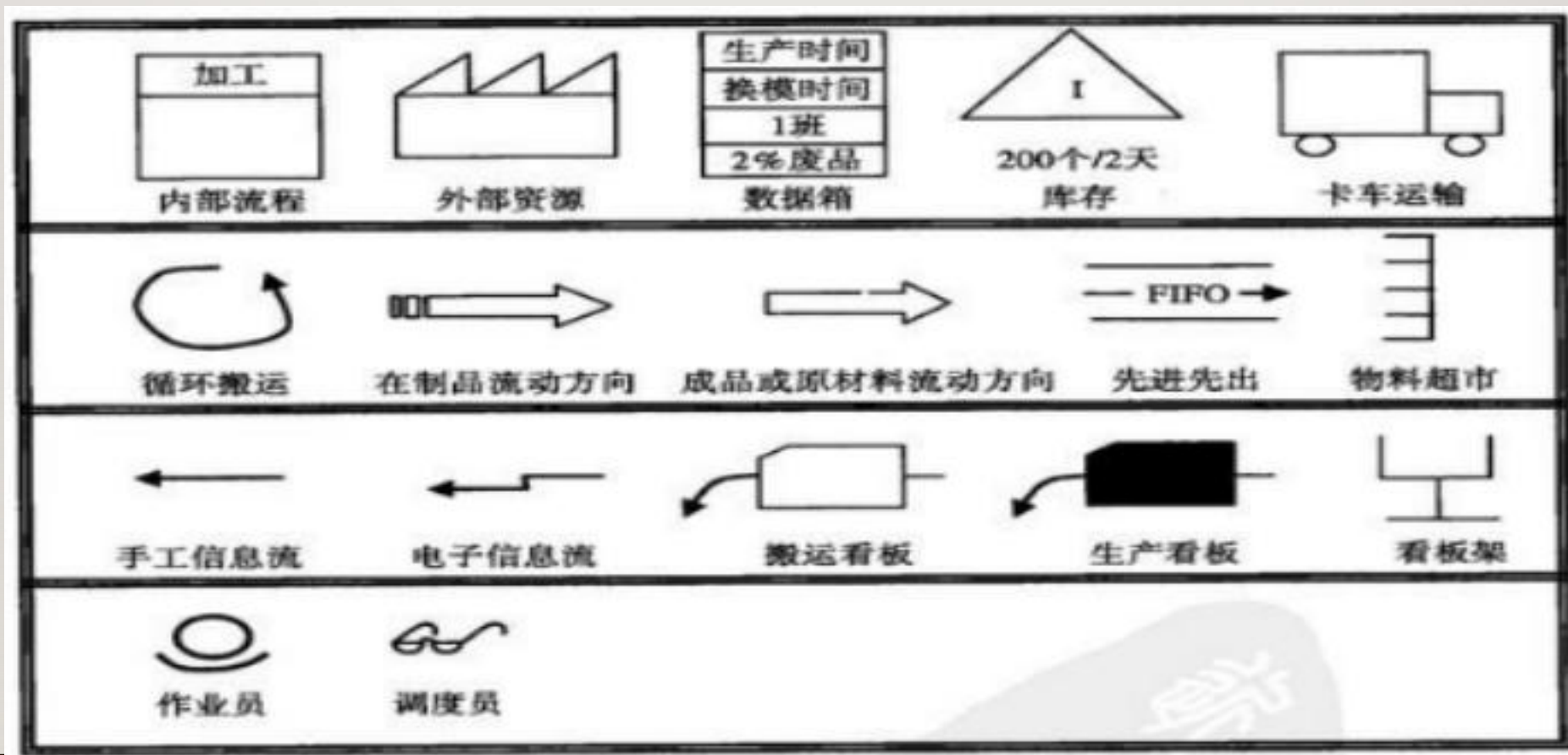


- 价值流的过程流图：

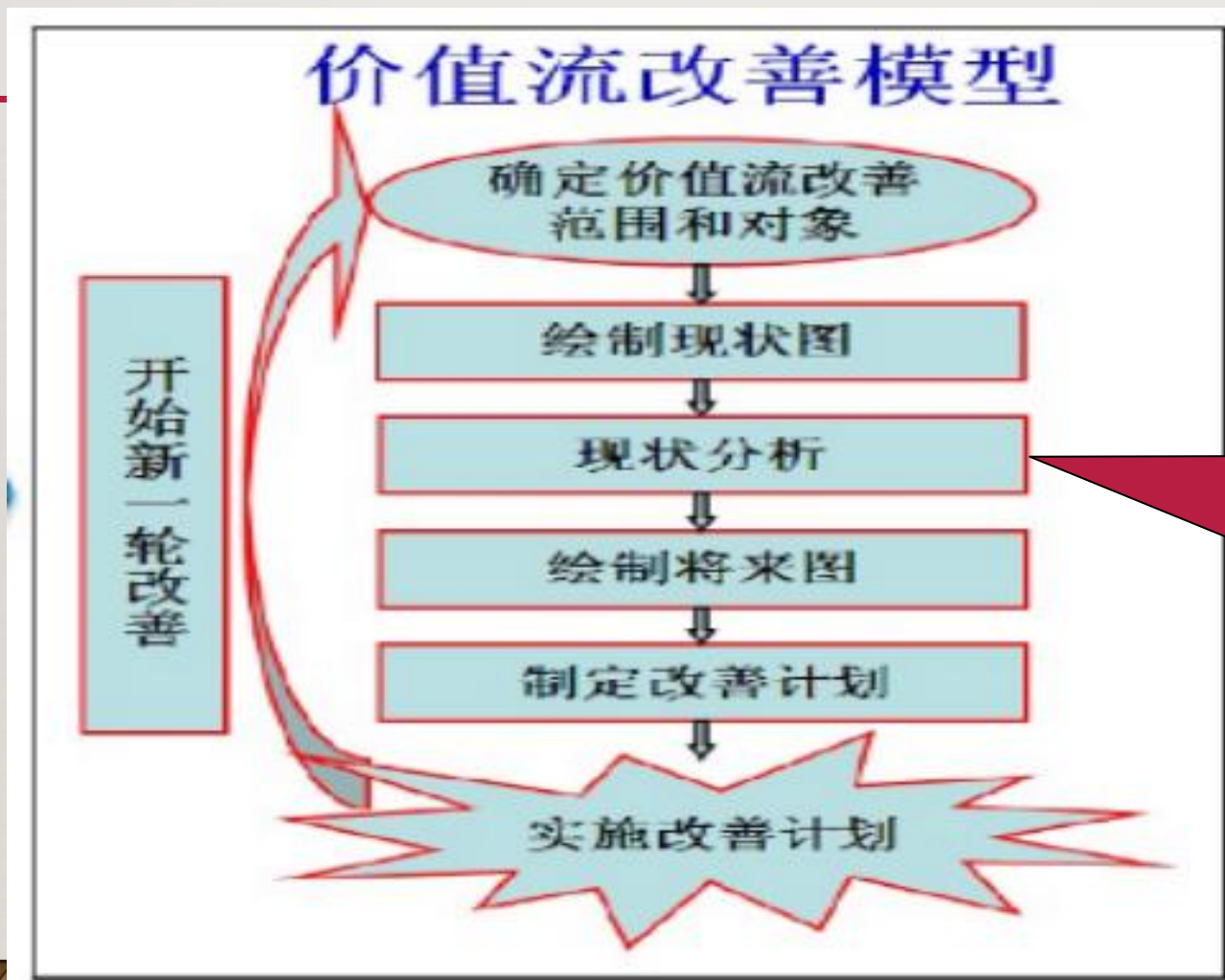


27

• 统一语言



（四）价值流分析模型



运用相关
技术工具，
发现问题、
分析问题、
解决问题

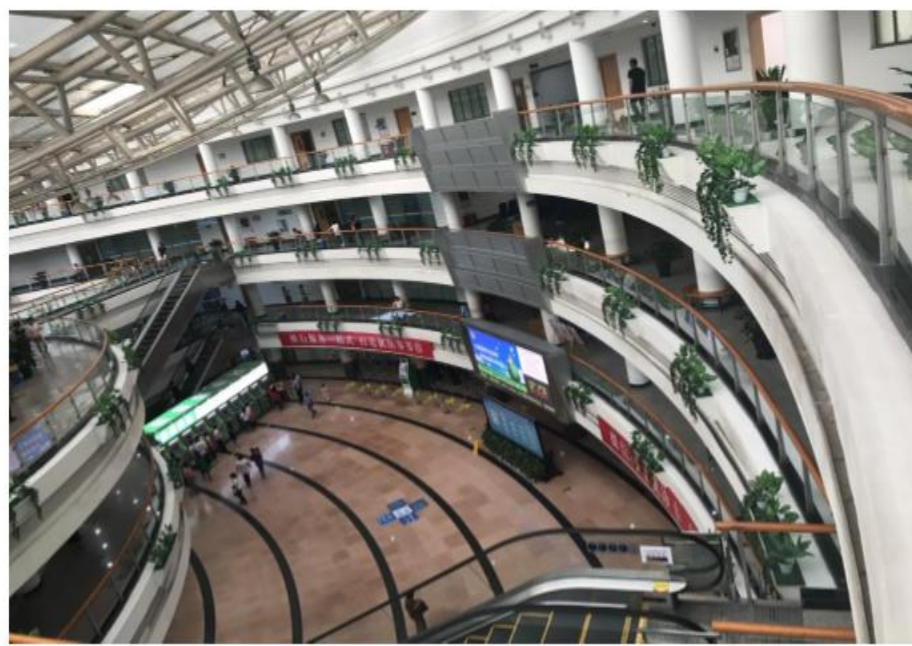
（五）案例——台州市中心医院

- 价值流图分析改善病人等待——台州市中心医院

改善前——医院大厅



改善后——医院大厅



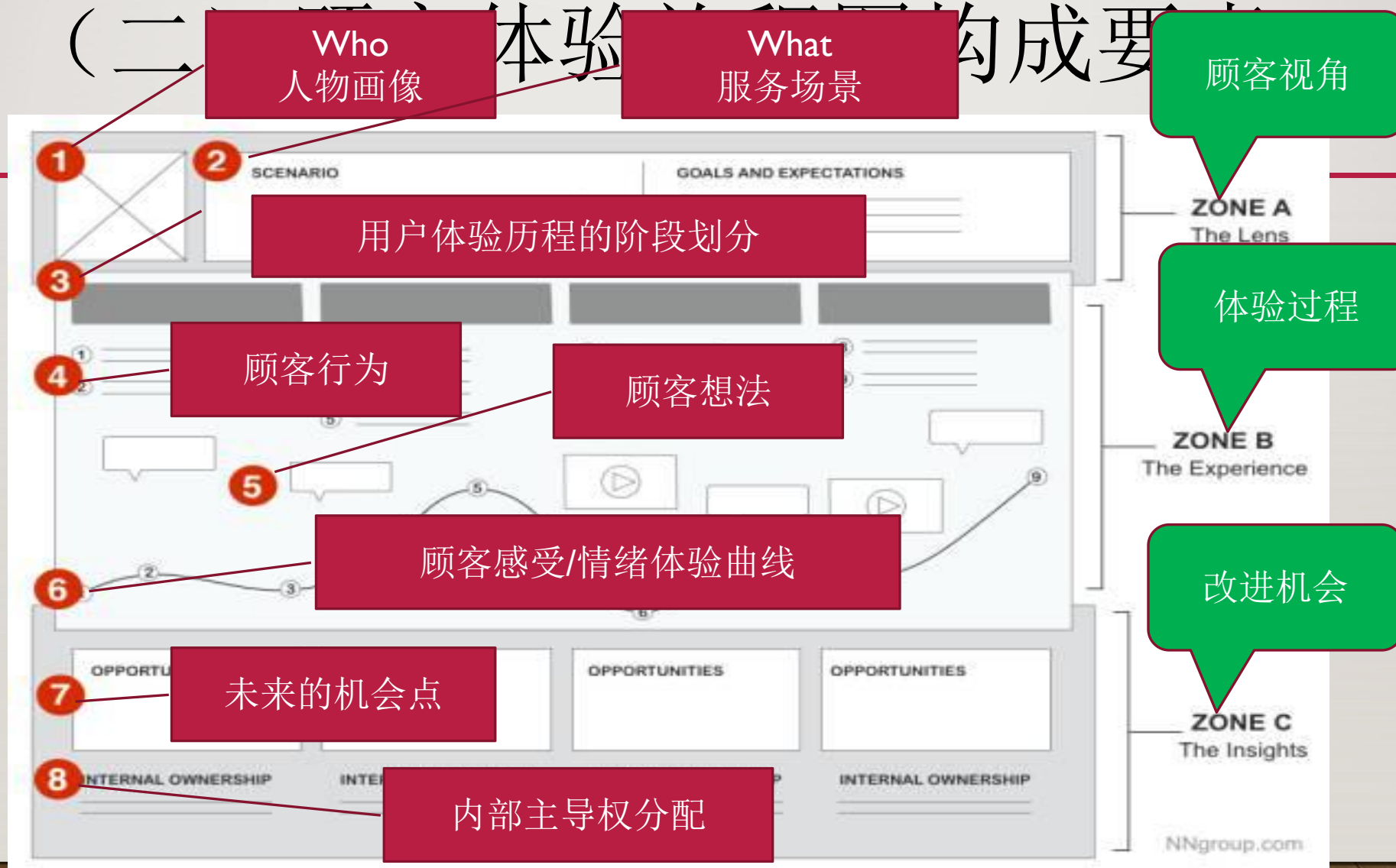
30 五、顾客体验旅程图

- 产生背景
- 基本架构
- 应用实例

（一）产生背景

- 体验：体会、体察、亲身经历。
- 体验经济理论：认为体验是继产品、商品、服务之后的第4种提供物。
- 顾客体验/用户体验
- 顾客体验旅程图（Customer Journey Map, CJM）：
是基于顾客视角，详细分析顾客消费过程中的情绪体验，进而发现问题及改进机会的一个工具。

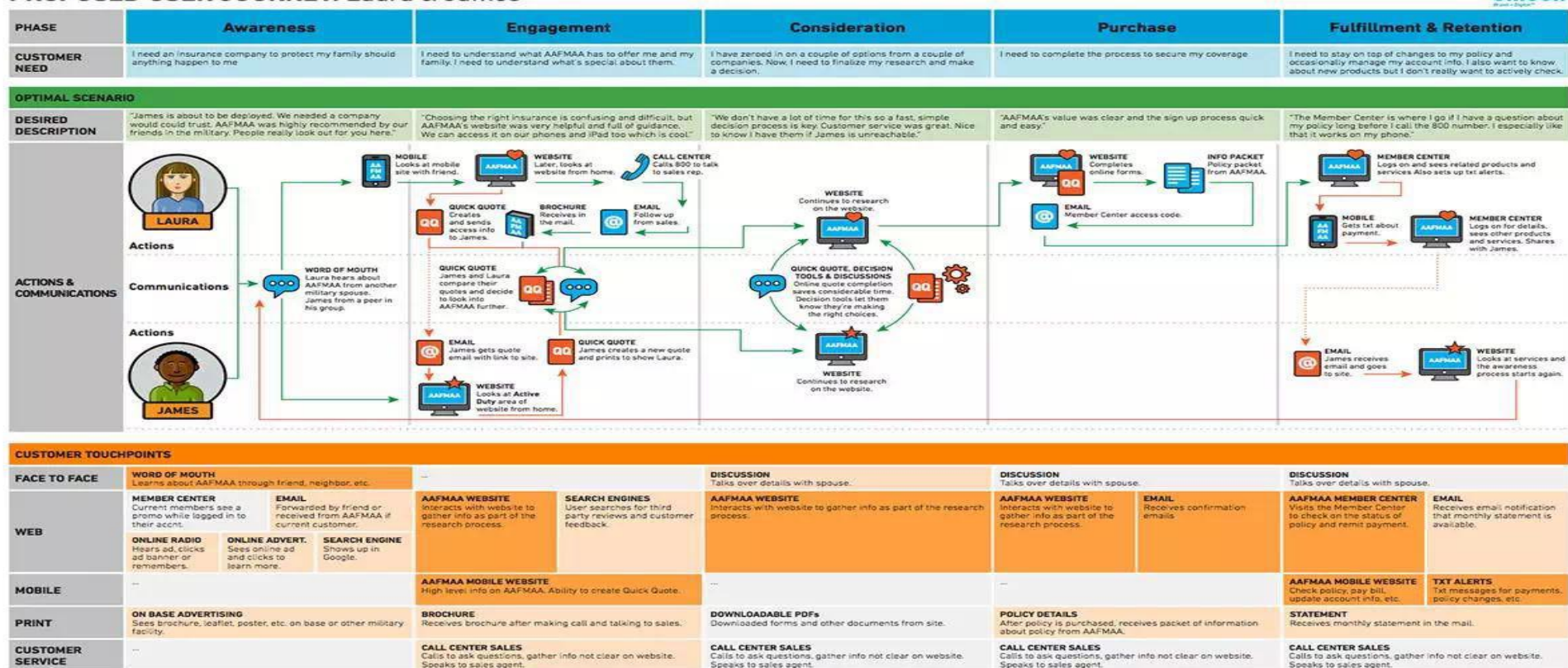
(二) 用户体验地图的构成要素



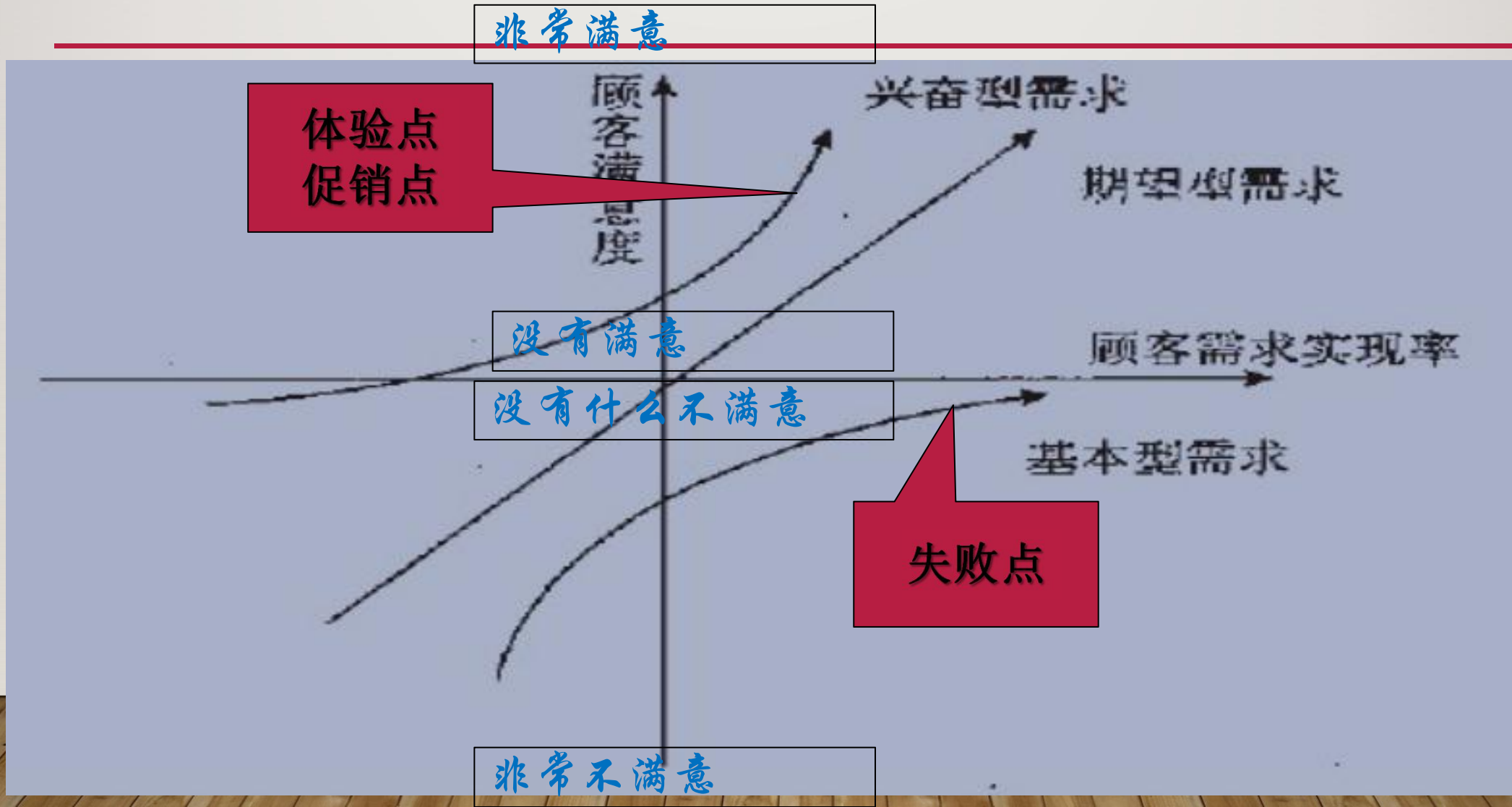
(三) 实例

PROPOSED USER JOURNEY: Laura & James

unison
Team Group

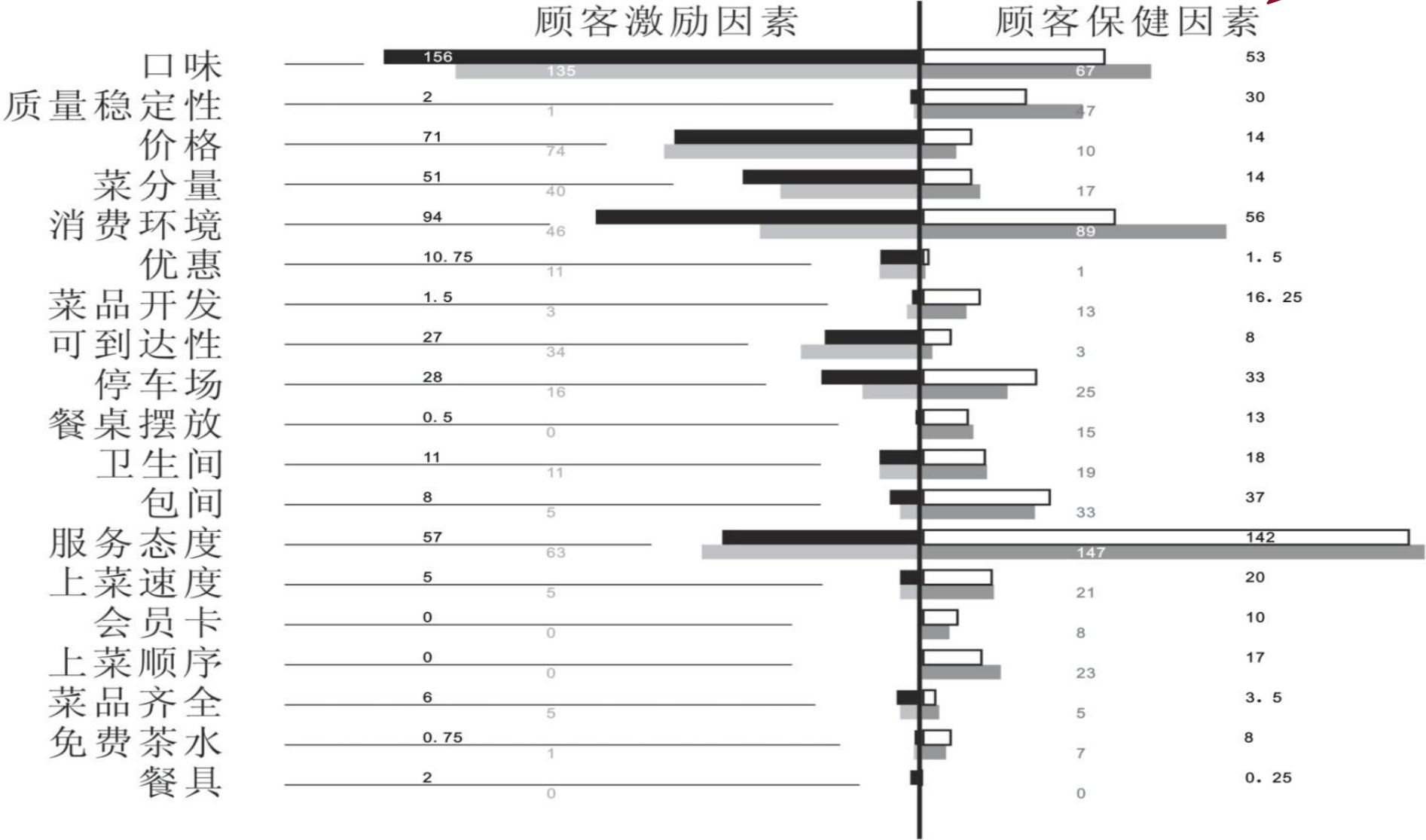


六、卡诺（KANO）模型——守野纪昭



从赫兹伯格双因素理论应用于顾客

有益于重点管理，
提升服务质量



ASSOCIATION
FOR QUALITY

SERVICE
EXCELLENCE
优质服务

全国优质服务大赛

提升服务质量 打造服务品牌

办会
月



37

谢谢!

