



服務管理--teacher

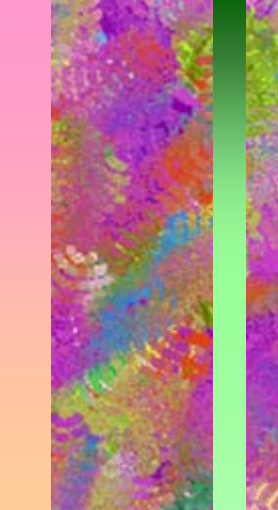


陳澤義 教授

國立東華大學國際企業學系

038-633-054

PP.50



第一單元：服務行爲



陳澤義 教授

國立東華大學國際企業學系

038-633-054

服務與服務業

- 服務業的產業環境
- 服務業的行銷機會與企業需要
- 經濟活動與服務業
- 服務的意義與特性
- 服務型態區分
- 服務行為本質
- 服務經理的時代

服務業的挑戰 (Lovelock, 2001)

區分	環境變動	環境變動	環境變動
科技	電腦與科技	的創新	----
政治	國有事業民營化	政府法規的改變	職業協會在行銷活動標準的放鬆
經濟	全球化	服務服務業的挑戰品質要求提升	服務連鎖與服務網路之成長
產業	出租業的擴張	製造業成服務提供者	公共與非營利組織的行銷導向
社會	成長的雙薪家庭	單身貴族大量增加	老年人口增加的社會

服務業的挑戰 -1

- 科技創新: 訂單系統、薪資給付、配送系統
- 民營化: 航空、電力瓦斯與電信、媒體事業
- 法規的改變: 擴張新市場、市場進入零障礙、服務配銷地理無限制、價格彈性化
- 職業協會: 會計師、律師、醫師、建築師、驗光師
- 全球化: 旅館連鎖、速食業、租車、醫院集團
- 服務品質: 航空業、銀行、飯店、租車、電視

服務業的挑戰 -2

- 服務連鎖: 特許加盟書店、租車、速食、不動產仲介、銀行、餐飲、美容美體
- 出租業擴張: 卡車、汽車租車、影印機、廠房
- 製造業提供服務: 汽車的信用貸款與出租部門
- 非營利組織: 博物館、圖書館、研究院
- 雙薪家庭: 妻子外出工作
- 單身貴族: 離婚率高、晚婚與不婚族群
- 老年人口: 醫療與健康、工作第二春

行銷機會

- 新科技: 自動櫃員機、自助加油、電子銀行、免費電腦語音系統、檔案管理系統。
- 法規鬆綁: 航空運輸、鐵公路、銀行證券保險、大學教育、通訊產業、轉投資。
- 國際市場: 蘇俄、東歐中歐、中國大陸，文化差異與員工管理。
- 特許加盟: 標準化服務特色、大量資料管理、集中行銷研究、房屋與職業仲介。
- 提供有形產品: 運送倉儲、安裝補給、保養維護、清潔整修、環境整理與產品回收。

服務業的挑戰與行銷機會

(Lovelock, 2001)

區分	挑戰	行銷機會
科技	電腦與科技創新	新科技創造的行銷機會
政治	法規與職協在行銷活動的放鬆	較少法規限制帶來更大的行銷機會
經濟	全球化	國際市場的行銷機會
	服務連鎖與服務網路之成長	加盟的行銷機會
產業	製造業成爲服務提供者	提供運送安裝保養清潔修繕等日的行銷機會

企業需要與經理人角色

- 複雜度: 航班安排、訂位控制、費用結構分析
- 規模經濟: 電子化票據交換、區域醫療中心
- 企業家服務創新: 科技推力、需求拉力
- 國際性競爭: 快遞業、速食業、旅館
- 範疇經濟: 便利商店+自助加油+微波食物
- 交錯服務邊界: 銀行、保險、仲介業金融商品

行銷機會與企業需要 (Lovelock, 2001)

行銷機會	企業需要	企業需要	經理人角色
新科技創造	能處理高複雜資訊	擴大經濟規模	複雜度 規模經濟
低法規限制	跨新領域		企業家創新
國際市場	與他國競爭	擴大經濟規模	國際性競爭 規模經濟
加盟	擴大經濟規模	增加經營項目	規模經濟 範疇經濟
提供運送安裝保養清潔	進入服務領域		交錯服務邊界

(Fitzsimmons, 2001)

工業化前期:

初級產業
(農林漁牧礦)

工業化時期:

次級產業(製造業)

後工業化期:

第三級產業 (服務業)

服務自然形成
支援工業發展

1.運輸與公用事業

勞動力被節省以
引導到非製造業

2.修理與維護

3.批發與零售

人口增加與
貨品大消費

收入增.年齡高

4.銀行保險與醫療

5.不動產仲介，旅行

收入增加增加
對耐久財貨的需要

服務業產生

6.教育，娛樂

產品與服務的區分方式

- 由產品到服務的光譜
- 依有形財貨、財貨加服務、純粹服務分
- 依有形性(無形性)分
- 依搜尋品質分
- 依人員涉入、設備涉入的高低分

產品與服務的有形與無形位置光譜

有形	----	----	----	中間	----	----	-----	----	無形
鹽與糖	飲料、餅乾	新車、球具	麵包、熟食	速食餐飲	衣服訂做	看護、照顧	房屋清潔、 汽車修理	飛航、教學	投資顧問

(Shostack, 1977; Fitzsimons, 1994)

服務業分類：產品與服務再劃分

純產品	混合式	純服務
食品、 衣服、 房子、 車子	餐飲、 百貨零售、 旅館、運輸	教育、顧問、 醫療、法律、 娛樂、貿易、 財務

1. 純有形財貨、有形財貨加服務。
2. 財貨服務各半。
服務為主財貨次之、純粹服務。(Chase, 1987)

服務業的分類 (Sasser, 1976)

	大量服務	新聞雜誌、批發零售、旅行社、金融保險商品
服務業	訂做型服務業	旅館、餐廳、休閒、美容、健康
	接受個別預定的服務業	醫療、資訊服務、軟體開發、受託研究、企管法律顧問、廣告服務

服務劃分：搜尋品質 (Darby & Karni, 1973)

	多數商品	-----	多數服務	
	高搜尋品質	高經驗品質	高信用品質	
容易評估	珠寶、磁器 家具、桌椅 房屋、汽車	餐飲 剪髮 度假 旅遊 幼兒 老人 看護 施肥 除草	電視電腦維修 法律服務 管理顧問 修車 清理街道 醫療診斷手術	不容易評估

服務活動的再分類

服務 經驗 屬性		設備涉入	
		低	高
人員 涉入	高	管理顧問、電話銀行 稅務諮詢、法律諮詢 會計簽證、個人家教	居家看護、理髮美容 高級餐廳、飯店 航空公司、大學教育 百貨公司
	低	汽車修理、有線電視 電子銀行、信用卡 郵政服務、保險服務	汽車旅館、超級市場 速食餐飲、電影院 大眾運輸、乾洗衣店

關心生活品質，
以健康、教育、娛樂
來衡量生活品質

五種服務的例子

- 企業服務: 諮商、金融服務、銀行服務
- 貿易服務: 零售、維護、修理
- 基礎建設服務: 運輸、通訊
- 個人服務: 餐飲、旅遊住宿、醫療保健
- 公共行政服務: 教育、政府
(Riddle, 1986)

關鍵人物為專業人員

關鍵資源為資訊

關鍵活動為服務(維護、修理、運送、管理)

服務業分類

純產品	糖鹽	領帶	餅乾	汽車	房屋	音響家電	家具球具
混合式 大量服務	百貨公司	便利商店	大眾運輸	速食餐飲	乾洗衣服	有線電視	
企業服務	新聞雜誌	金融財務	銀行服務	產險服務	金融商品	商務旅館 會議餐飲	
貿易服務	貿易	批發	零售	維護	修理	倉儲運送	代理經銷
基礎建設	運輸	通訊	水電	能源	醫療	衛生安全	
公共行政	政府	海關	法院	監獄	軍隊	中學教育	社會工作
訂作型 服務	星級旅館	高級餐飲	旅遊住宿	美容健康	清潔房屋	休閒娛樂 導覽劇院	大學教育 郵件快遞
個別性 服務	家醫保健	自助旅行	廣告設計	法律經紀	資訊服務	醫療看護 電腦維修	委託研究 軟體開發

服務的意義 (Berry, 1980)

- 產品：消費者得到固定元素的所有權
產品：物體、裝置、東西
- 服務：消費者得到勞務所提供的價值
服務：行為、努力、表現
- 服務可視為一系列的行為、程序與表現。(Zeithaml & Bitner, 2000)

服務的特性 (Fitzsimmons, 1994)

無形性
(intangible)

消費者參與
(participated)

隨時間變動
(heterogeneous)

產銷同時發生
(not-separated)

容易消失性
(perishable)

地點彈性
(site-selection)

服務屬性與管理意義簡表

屬性	管理意義	管理提案
顧客參與	顧客接觸管理	自助式服務
產銷同時	需求管理	等候線管理
隨時間變動	服務品質	標準作業程序
容易消失	需求管理 產出管理 服務流程管理	調節服務能量與平滑需求
服務地點	分散式服務	地區性服務中心
無形的	經驗品質 信用品質	服務者認證

服務的特徵

基本特徵	問題的發生	管理的對策
無形性 (不可見性)	消費者無法信任服務提供者	誠信原則累積商譽 服務資訊透明化
變動性 (異質性)	服務者品質不穩性、 稀少性與不易替代性	服務過程標準化管理 人力資源管理
容易消失性 (不可儲存)	尖峰時人滿為患 離峰時設施閒置	需求平滑化管理 服務能量調節管理
不可分割性 (產銷同時性)	無存貨可供緩 衝有短缺問題	供應鍊管理 顧客等候時間之管理
消費者 可參與性	鬆散的消費者	顧客激勵以積極參與 可減少人工成本

(Fitzsimons, 1994)

服務屬性與服務業--由產品到服務

屬性	產品例證	產品服務	服務例證
顧客參與	糖鹽餅乾		
產銷同時	領帶衣服	速食餐飲	
容易消失	汽車房屋	旅遊娛樂	
隨時間變動	冰箱球具	廣告代理	醫療看護
服務地點		影視播放	教學研究
無形的			管理顧問

1.無形性

- 服務是無形的，是一種執行活動，消費者在購買之前，無法被接觸到、嚐到、聞到、看到。(Stanton, 1978)
- 基於實體上的無形，服務無法展示、不易被記憶，特稱心理上無形性。(Bateson, 1977)
- 產出衡量困難、不容易靠專利來保護、信譽與信任十分重要。(Shostack, 1977)

無形性的行銷問題

- 基於服務前無形看到與感受到，消費者有較高的知覺風險。(Zeithaml, 1981)
- 無形性使得企業更不容易界定目標客戶，也提高新產品開發之困難度。(Edgett & Parkinso, 1993)
- 服務的成本因無形性，而更難計算。(Dearden, 1978)
- 無形性使得顧客溝通與展示上，更加困難。(Rathmell, 1974)

無形性的管理對策-a

- 與顧客建立溝通管道，以降低其知覺風險。
(Davis, Guiltinan, Jones, 1979)
- 展示資格證明，並強調服務人員的專業性，提高服務的有形成分。(Eill & Mosher, 1993)
- 建議使用成本會計，克服無形性所帶來的不易定價之問題。(ZPB, 1985)
- 積極建立良好品牌形象，並加強購後聯繫，多利用私人來源，造成口碑宣傳效果。(Johnson, 1988; Davis, Guiltinan, Jones, 1979)
- 盡量利用專利保障其技術部分，避免被抄襲。
(Regan, 1963)

無形性的管理對策-b

- 透過實體證據提供有形線索，幫助顧客將無形服務與其他有形的人事物相結合。(Shostack, 1977)
- 透過服務人員與服務流程所產生的線索，證明服務品質的訊息。(Zeithaml & Binter, 1996)
- 透過實體擺設、辦公室位置、裝潢、服務場所設計、服務人員制服、標語口號線索，以提供有形證據，以降低顧客之知覺風險。(Eill & Mosher, 1993)

2. 隨時間變動的

- 基於人性因素，服務不容易維持一致的品質。
(Rushton & Carson, 1989)
- 相同服務人員，在不同時間地點、服務對象、本身情緒，會有不同的服務品質。(ZPB, 1985)
- 尖峰與離峰時期，服務人員所花費的時間、與精力是明顯不同的。(Zeithmal, 1981)
- 服務人員的經驗，也是服務品質差異的另一項重要因素。(Eill & Mosher, 1993)
- 銀行行員、航空站櫃檯、護士、百貨公司。

隨時間變動的行銷問題

- 異質性使消費者面臨更高的知覺風險，購買前會多問他人意見。(Levitt, 1976; Thomas, 1978)
- 可透過控制服務接觸，來使異質性最小化。(Blackman, 1985)
- 建議在4P行銷策略中，加入參與與流程的策略，強調建立一致性系統服務的重要性。(Boom & Binter, 1981)

隨時間變動的管理對策

- 後場服務工業化與前場服務顧客化(**Rushton & Carson, 1989**)
- 重視服務人員的遴選與訓練，以降低異質性的發生機率。(Eill & Mosher, 1993)
- 將焦點由人轉到流程之上，應採取制式服務流程、與增加自動化程度，以降低異質性對服務的影響。(Edgett & Parkinso, 1993)
- 建立一些服務績效指標，來控制員工維持服務品質。(Eill & Mosher, 1993)
- 建立顧客建議系統，主動調查顧客的抱怨情形。(Zeithaml & Binter, 1996)

3.容易消失的(含行銷問題)

- 服務無法在需求前被生產，也無法事先儲存起來使用。(Rushton & Carson, 1989)
- 服務無法儲存，以供日後之使用。(Edgett & Parkinso, 1993)
- 空機位、空病床、約診空檔、教學時間。
- 需求波動是經理人最爲頭痛的問題。低需求時，硬體閒置且須支付員工薪水。需求超過產能時，業者無法調整他的顧客。(Shemwell & Cronin, 1994)

容易消失的管理對策

- 採尖峰定價，以調節需求。(Lovelock, 1994)
- 使用較短的通路，或管理通路。(McIntyre & Sudhir, 1988)
- 等候線管理十分重要。(Shemwell & Cronin, 1994)
- 同時調整產能與需求，進行產能與需求面管理，使兩者契合。(Sasser, 1976) 特別是要素排成策略與行銷組合策略。(Shemwell & Cronin, 1994)

4.產銷同時發生

- 服務生產與消費是同時進行的。(Regan, 1963)
- 顧客必須親臨現場才能提供服務，消費者必須介入服務生產過程，間接影響服務品質水準。(Light, 1988)
- 顧客參與並影響交易、顧客相互影響、員工影響服務成果。
- 醫療護理、諮詢顧問、教練教學。
- 須特別協調供給與需求。(Edgett & Parkinso, 1993)

產銷同時發生的行銷問題

- 消費者介入服務流程，影響服務的產出品質，與過程品質。(ZPB, 1985)
- 消費者介入生產過程，也介入其他消費者提供服務的過程，直接銷售變成唯一可用的通路。(George, 1977)
- 困難展示，因為服務必須先被賣出，才能進行銷售與生產。(Eill & Mosher, 1993)
- 必須服務人員與顧客同時在場，才能進行服務的提供，因此無法大量生產。(ZPB, 1985)

產銷同時發生的管理對策

- 需慎選服務區位，宜盡量靠近顧客。並且在不重疊商圈的情況下，廣設服務據點，以增加消費者購買的便利性。(Eill & Mosher, 1993; Carman & Langeard, 1980)
- 慎選服務人員，加強訓練與激勵第一線服務人員，可有效提高服務品質。(Sasser, 1976)
- 由於不可分性，正在接受或等待服務的顧客，都會介入服務流程；彼此間會相互影響，故需有效管理顧客，以控制服務品質。(ZPB, 1985)

消費者易參與--地點彈性

- 顧客參與並影響交易、顧客相互影響。
- 員工影響服務成果。
- 速食餐飲、自助洗衣、旅館、學校、理髮
- 服務接觸、消費者管理與內部行銷是重要課題。(Edgett & Parkinson, 1993)

- 醫院與家庭醫師、餐廳與外繪、銀行與ATM

服務無形性的管理問題

- 無形性會帶給顧客知覺風險。
- 無形性會使顧客對服務品質之內涵，難以形成明顯的期望或評估。
- 無形性會使顧客間對服務的期望，之差異性增大。
- 無形性會使顧客對服務訊息的搜尋，偏向人際間的資訊，較少客觀搜尋。
(McDouall, Snetsinger, 1990)

服務的無形性

- 服務的無形性，會產生顧客的知覺風險，顧客對服務提供者的不信任感，導致顧客建立自我的服務品質期望與評估之模式，此不利於服務提供者。

功能

績效

社會

心理

時間

身體

知覺風險即

消費者不能預期其購買結果時，
所產生知覺上的不確定性。

成本

x

不確定性

影響知覺風險大小的因素

影響因素	高知覺風險	低知覺風險
消費者本身特性	重視財務與社會風險	重視功能風險
產品的本質	如電視機電腦適用功能性的訴求	如飲料與食品使用象徵性的心理訴求
購買情境	電話與信件郵購、國外購物	一般國內購物
文化影響	一般討價還價	不二價商店

降低知覺風險

- 商店忠誠：固定在一家買
- 品牌形象：高知名度品牌

人

電器用品

- 品牌忠誠：購買使用滿意者
- 價格較高：因一分錢一分貨

事

洗髮精、調味品
、衛生清潔用品

- 搜集資訊：貨比三家。
- 要求保證：售後服務、
退款保證、品質認證。

資訊

衣服
電器用品

有形化

有形化分類：作業、行銷、服務有形化。

1. 作業有形化

- 1. 人員直接接觸有形化：員工穿制服。
- 2. 服務現場佈置有形化：旅館衛浴設備印上商標。(Fitzsimmons, Fitzsimmons, 1994)
- 作業有形化限制：
- 只能提高既有顧客之滿意度。
- 較難吸引潛在之顧客轉換品牌。
- (Mullins, 1993)

2.行銷有形化

- 行銷有形化優點：
- 1.可協助客戶建立期望。
- 2.可使顧客心理態度趨於一致。
- 3.可降低顧客對服務品質上，的知覺風險。
- 4.可協助服務提供者，掌握顧客的心理態度。

3.服務有形化

- 1.數量化或序位化。
- 2.實象具體化。
- 3.口碑化。
- 4.訊息傳遞數量。

(1).數量化或序位化

- 數量化：指將服務內容，用較為明確的數據來呈現。類似於標準化。此為絕對標準。
(Fitzsimmons, Fitzsimmons, 1994)
- 序位化：指將服務內容與其他競爭對手作一比較。此為相對標準。
- 數量化如服務價格與數量、服務年數、所擁有的人力財力資源、保證項目、功能與績效的描述等事實性訊息。**(Grove, Pickett, Laband, 1995)**

(2).實象具體化

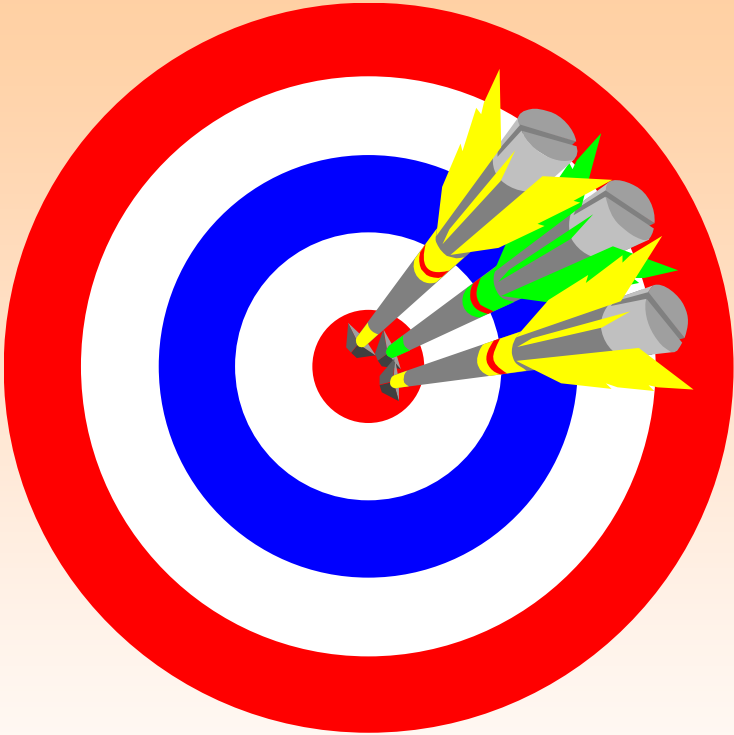
- 實象具體化：包括實際內容之展示、抽樣意念之具體化兩者。
- 實際內容展示：用實景、語言文字、圖形影像、與操作示範，來展示服務內容。
- 將服務人員與設施展示，即實象具體化，加入服務行銷的4P中，使之成爲6P。(Ellis, Mosher, 1993) (Assael, 1992)
- 抽樣意念具體化：將抽象形象加以具象化。即爲形象塑造。如麥當勞的金色拱門記號，爲形象化之指標。

(3).口碑化

- 口碑化：也就是口語傳播(**word-of-mouth; WOM**)。(Edwards, 1989)
- 口碑化即互動式行銷的一環。建立口碑猶如建立一管道，來傳遞服務價值。(File, Judd, Prince, 1992)
- 口碑化可消除顧客對服務內容的不信任感，從而降低知覺風險，並促使顧客轉換既有品牌。

(4). 訊息傳遞數量

- 訊息傳遞數量：指服務提供者將其服務內容與價值，傳遞給顧客的次數。
(Assael, 1992)
- 訊息數量與訊息效果，呈現倒U形的關係，訊息數量愈多愈佳，直到訊息超過資訊負荷的臨界點為止。(Keller, Staelin, 1987)
- 服務較之產品，需更多之資訊，且資訊負荷的臨界點更高。(Blackman, 1985)



The End

