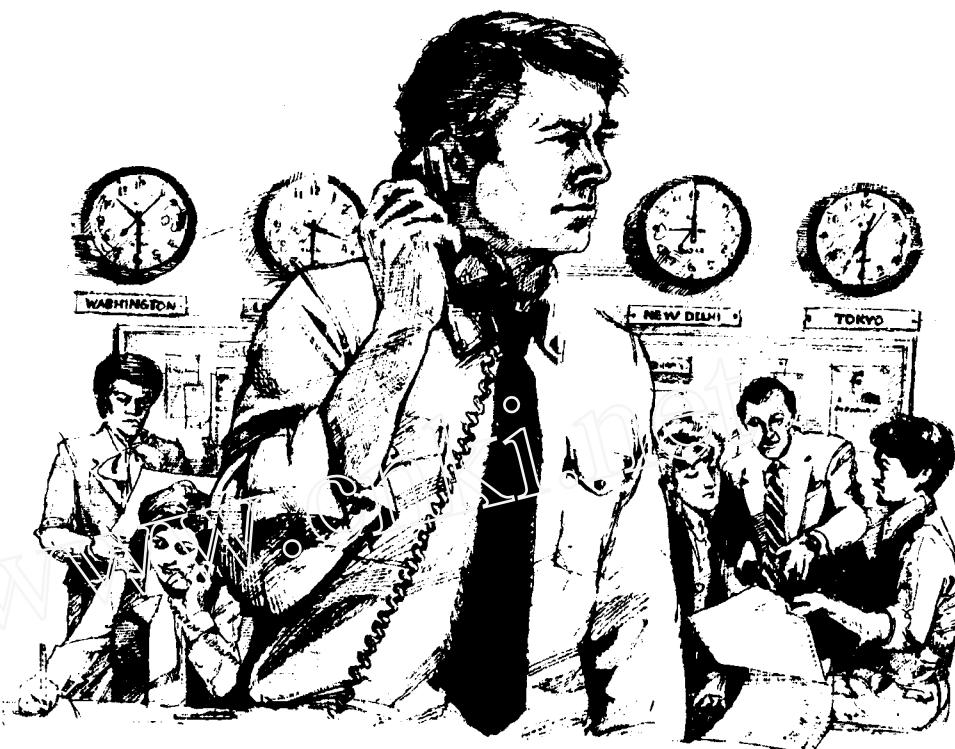


# 从科学管理到服务管理·服务竞争时代的管理视角

● 「芬兰」克里斯丁·格朗鲁斯



**摘要** 服务管理是一种新的管理视角。本文分析了服务管理的形成，探讨了服务管理与科学管理的区别，阐述了服务管理的特征及其对管理实践和理论研究的贡献。

**关键词** 服务管理 科学管理 管理视角

**Key Words** Service Management Scientific Management Management Perspective

服务管理是学术界和企业界使用越来越多的一个词汇。然而，服务管理还不成熟，尚未形成完整的学科体系，因此，把它看成一种管理视角可能更为恰当。这种视角为面临服务竞争的企业通过了解和管理顾客关系中的服务要素来获得持久的竞争优势提供了指导原则。服务管理是从多个学科领域中发展起来的，包括管理、营销、生产作业、组织理论和人力资源管理、质量管理（包括服务质量管理和全面质量管理）等。服务管理视角的产生表明，服务对企业具有战略意义，不是可有可无的。

## 一、服务管理

服务管理思想来自于几个不同的学科领域，其中对服务管理视角有重

要影响的包括营销、生产作业管理、组织理论和人力资源管理、服务质量管理等学科，此外还有来自企业管理人员和咨询人员的贡献。实践方面的研究起初受到北欧在管理和转变服务企业方面经验的重大影响，特别是斯堪的那维亚航空公司（SAS）。也有部分贡献散见于其他学科，如经济学。

由于服务管理的来源广泛且尚未综合为统一的管理理论，至今还没有为人们广为接受的定义。实际上，多数学者回避对定义的深入讨论。不过，Gronroos（1990）曾提出过一个相对全面的定义：

所谓服务管理是指：（1）认识在消费或使用组织提供物（Offerings）时顾客得到的效用以及服务单独地或与实体产品（或其他有形物）一起如何对该效用产生贡献，也就是说，认识全面质量在顾客关系中是如何被感知的，是如何随时间变化的；（2）认识组织（人员、技术和物质资源、系统和顾客）怎样生产和传递该效用和质量；（3）认识如何开发和管理组织以便实现希望的效用或质量；（4）组织以何种方式运作能够实现效用、质量

以及各方（组织、顾客、其他各方和社会）的目标。

Albrecht (1988) 提出了一个简短的定义，“服务管理是将顾客感知服务质量作为企业经营第一驱动力的一种总体的组织方法”。尽管在该定义中没有包括很多具体的详细的信息，但是它也清楚表明了服务管理的关键层面。

服务管理视角意味着管理重点的转移。具体来说，主要的转变包括：(1) 从基于产品的效用向顾客关系中的总效用的转变；(2) 从短期交易向长期关系的转变；(3) 从核心产品质量或产出的技术质量向持续的顾客关系中的全面顾客感知质量的转变；(4) 从把产品技术质量的生产作为组织关键过程向把开发和管理全面效用和全面质量作为关键过程的转变。

上面的定义和管理重点的转移充分展示了服务管理的含义和重要性。服务管理的特征包括：一般管理视角、顾客导向、综合方法、关注质量和内部开发与强化。从本质上讲，服务管理：(1) 是一种一般管理视角，应该用来指导所有管理领域的决策，而不仅仅是为某个职能如顾客服务提供管理原则；(2) 是顾客驱动或市场驱动的，而不是内部效率标准驱动；(3) 是一种综合视角，强调组织内部跨职能合作的重要性，而不是强调专业化和劳动分工；(4) 质量管理是服务管理内在的组成部分，而不是一个孤立的问题；(5) 员工的内部开发和强化他们对企业目标和战略的投入是成功的战略性的先决条件，而不仅仅是行政管理任务。下文中将对这些方面进行详细阐述。

今天的主流管理重点仍然是规模经济和降低生产成本与管理费用。为了降低产品单位成本，常常伴随着激进的传统营销和促销活动和持续的产品开发努力。尽管服务管理和产品开发努力并不矛盾，但是，过分强调成本下降和规模经济性以及传统的营销活动，看起来已不合时宜，如果把它们作为一般管理原则甚至可能是危险的。

## 二、从科学管理到服务管理

今天的主流管理原则的基础是工业革命时期出现的观点，最早可以追溯到亚当·斯密对大头针工厂的分析。在《国富论》中，斯密主张追求专业化和劳动分工。在后来泰勒所著的《科学管理》中也提出了类似的原则，尽管他没有考虑工人的福利。大生产和规模经济构成这种管理哲学的基础。

长期形成的结构不容易从内部引发变化。环境变迁可能会对原有的事物产生足够的压力，使小问题得以纠正，但是，结构本身还会延续。建立在科学管理观念基础上的管理原则也是如此。教育水平和生活质量的提高使得人们作为劳动者和消费者变得越来越成熟；竞争形态也发生了重大变化，建立在核心产品基础上的竞争优势越来越缺乏效力；信息技术的发展大

大拓展了人们的选择范围；新技术使得企业可以采用与大生产和标准化完全不同的方式而取得同样的结果。这些变化使得传统的管理原则越来越不适应当今的环境。

工作环境对员工的吸引力不断降低。技术没有给员工带来更高的满意度，也没有为顾客创造尽可能大的价值。持久的顾客关系没有建立，企业的竞争优势逐渐丧失。服务企业最先注意到了传统管理结构带来的这些问题。对服务问题最早进行专门研究的是一些营销研究人员。从 70 年代开始，他们根据服务、服务生产和服务传递过程的特性，提出了一系列新的模型、概念和工具。尽管服务问题研究几乎在北美也同时启动，但是，服务营销方面的许多重大突破却来自欧洲。

在研究先驱者看来，服务中的顾客关系、生产作业和传递过程具有与实体产品不同的性质，服务质量的形成和感知非常独特，从制造业产生的传统的模型不再适用。值得指出的是，服务研究人员起初并没有试图通过对传统管理模型进行修修补来适应服务的特性，这一点在产生于 70 年代的诺丁服务学派的理论中可以清楚地看到。北欧的诺丁服务学派将营销视为与总的管理不可分割的部分。他们对于如何管理服务组织提出了全新的方法，这就是被 Normann 称为“服务管理”的开端。

## 三、服务管理的特征

### 1. 一般管理视角

Normann (1982, 1984) 和 Gronroos (1982) 提出，过分强调成本降低和规模经济的传统管理可能会形成服务企业的管理陷阱，导致恶性循环。也就是说，会使服务质量受到破坏，然后导致员工士气低落，进而损伤顾客关系，最终出现利润问题。增大营销和销售预算可能在短期减缓这种不利趋势，但是这往往意味着增加对顾客的劝说和过度承诺，从长期看，只会导致顾客的不满。由斯密和科学管理学派发展起来的传统的管理原则的基石是专业化和劳动分工。实行这种管理原则的结果常常是出现短期的、操纵性、交易导向的市场关系，在企业内部各职能间、企业与外部伙伴间（如顾客、供应商和中间商）产生敌对的关系。服务管理对于如何看待和建立组织内部及组织之间的关系有着不同的基本假定。团队工作、跨职能合作和跨组织的伙伴关系以及长期观念等，对于服务管理来说属于内在的要求，受到高度重视。

起初，学者们的研究对象局限于服务企业，随着服务在制造业中越来越重要，因此，关于管理陷阱和恶性循环的理论同样适用于生产企业。服务管理和服务竞争对于所有企业都具有重要意义。作为一般管理视角，服务管理将企业的外部效率置于重要地位，强

调的是顾客如何看待核心产品和企业总的表现，而不是企业的内部效率、规模经济和成本降低。这体现了顾客驱动、质量导向、长期导向、员工导向等的结合。

### 2. 顾客导向

Heskett (1986, 1987) 曾分析了企业过分强调规模经济而忽视“市场经济”(Market Economics) 的弊端。他认为，竞争优势和利润是通过市场导向而不是通过标准化产品的大规模生产带来的低成本而实现的。最近，Sasser 和 Reichheld (1993, 1990) 的研究证实了这一点，他们分析了留住现有顾客的经济效果。他们的研究显示，降低顾客流失率对利润的影响是成本努力难以达到的。其他研究也证实了这一点。对于那些产出和传递过程可以高度标准化的服务来说，基于生产线方式的规模经济也许是可行的。麦当劳就是典型的事例。但是，正如 Schlesinger 和 Heskett (1991) 所指出的，当面临新竞争者的压力时，即使是麦当劳那样的企业也很难从技术驱动的服务生产和传递过程的标准中获得足够的竞争优势。当然，这并不是说规模经济和成本降低已经不再起作用，只是说明不能把重点集中在这些方面。“市场经济”和关注顾客是必须的。

顾客忠诚是成功的服务管理的里程碑。值得指出的是，虽然留住顾客是重要的，但企业应该努力留住的是那些合适的顾客。我们关于“顾客关系经济学”(Customer Relationship Economics) 的研究显示，顾客关系的获利性不仅仅是稳定的顾客数量的函数，企业不必留住那些不适合的顾客，即不能或不可能在将来成为盈利性的顾客。进行深入的顾客关系获利性分析与创造忠实的顾客和留住顾客一样重要。

有人认为，服务管理过分夸大了顾客满意度和改善顾客感知质量的重要性，生产率和利润率会因为对于顾客满意和感知质量过于敏感而受到伤害。如果服务管理观念的应用使得企业忽视或放弃了对生产率和利润的关注，那么，这种批评显然是必要的。因为在服务管理文献中，有关生产率和利润的研究很少。如果没有进行适当的市场细分，没有对每个细分市场进行顾客关系获利性分析，就很容易犯错误。当总的利润状况说得过去时，企业很容易容忍大量非盈利性顾客关系的存在，或对此视而不见。然而，这并不意味着服务管理在今天的竞争环境下是可有可无的。任何模型或概念的实施效果不会总是尽善尽美的。

服务管理研究表明，与人们的想象相反，质量改进和生产率的提高并不是完全相互排斥的。产生误解的原因主要是由于生产率常常是用落后的方式衡量的，这里我们可以看到科学管理的影响。生产率仅仅被视为是内部效率问题，而忽视了感知质量和顾客满意度的意义。生产力测评的方法基本上都是从制造业

产生的，在那里没有考虑顾客对作业和质量形成的影响。时至今日，如何测评服务组织的生产率仍然是一个悬而未决的问题。采用制造业的模型会给服务企业的管理者造成错觉，因为它们是内部导向的，从性质上看是短期的，没有提供任何有关长期生产率的信息，同时也很少测评总体经营的生产率。正如 Pickworth (1987) 指出的，“以餐馆为例，对于餐馆经理来说，应该把什么作为企业的产出？是饭菜还是满意的顾客？如果顾客满意化是产出，那么在生产率的测评中也应该包含质量因素。”如果实施得当，企业可以在改进质量的同时获得生产率的提高。例如，对员工进行有关服务内容、服务生产和传递过程等方面的培训，有助于减少服务中的失误，对顾客提出的问题作出快速的解答。这样，顾客可以得到快捷的服务和更准确的信息。一项新的技术有可能解决作业瓶颈，加快服务生产和传递过程，这在顾客看来就意味着质量的改善。

对于获利性，已经有逐渐增多的研究表明，留住顾客对获利性有正面的影响。顾客保留率取决于企业向顾客提供的服务如何。当然，核心产品和价格也是重要的。

### 3. 顾客感知质量导向

质量对服务管理的许多方面有决定性的影响。Gummesson (1993) 指出，在以往的管理和营销理论中，质量是一个黑箱。在作业和生产管理中，质量从内部效率的角度，被看成是一个生产问题。然而，服务营销领域的研究已经一再阐明了将质量管理作为服务管理内在组成部分的必要性。从服务营销角度，学者们提出了感知服务质量模型、差距分析模型、Servqual 方法、Meyer - Mattmuller 模型、Lindvist 指数和其他一些质量管理模型和工具。在服务作业领域，人们也对服务质量进行了研究。

服务管理中强调顾客关注，这对于质量管理的一般方法有决定性的影响。服务研究人员认为，质量是由顾客评价的，需要研究的是顾客感知质量。这种观点得到了 PIMS 研究结果和全面质量管理(TQM)运动的支持。顾客导向是 TQM 的核心，尽管如此，许多 TQM 计划并不成功，原因之一是没有营销的参与。Kordupleski (1993) 指出，“在质量管理中，质量控制工程师、生产作业和人事管理人员都有大量的参与。明显缺少的是离顾客最近的职能——营销。为什么营销人员不更多参与质量改进运动呢？”在这方面，TQM 和服务管理有重要区别。TQM 是由非营销人员发展起来的，他们只是在最近才注意到了顾客对企业成功的重要性。顾客感知质量和服务管理中内在的质量管理模型是由营销领域和作业领域结合而发展起来的。因此，在服务管理中，与营销的接触比在 TQM 中来得自然。

#### 4. 长期观念

服务管理中的长期观念对于营销有重要影响。服务营销研究展示了长期关系的重要性。例如，有关顾客关系经济学和留住顾客的经济影响等项目的研究得出了这样的结论。关系营销作为新的营销方法也很快得到人们的关注。

长期导向显然与企业界的发展趋势是相吻合的。在很多产业，无论国际还是国内经营，都出现了大量的伙伴关系、网络和战略联盟。正如 Webster (1992) 在分析最近的企业发展趋势时指出的，“存在从交易导向向关系导向转变的趋势。从学术或理论角度看，将营销作为利润最大化问题和集中在市场交易的相对狭隘的概念，越来越不能反映与日俱增的强调长期顾客关系和建立与管理战略联盟的事实。研究的重点从产品和企业转向将人员、组织和社会过程连接在一起的持续的社会关系。”在服务管理中，营销努力被看成是对顾客的投资而不是费用。这种观点在营销中并不是全新的。在产业营销的网络研究方法中，已经引入了市场和营销投资的概念。最近， Slysotzky 和 Shapiro (1993) 指出，应该对营销持新的态度，把营销看成是投资而不是短期费用。“1992年，美国公司在推销、广告和营业推广等方面花费了7000多亿美元。对许多公司来说，营销支出占其销售收入的15%到20%，其中的4%到10%应该打入资本预算项目。仔细分析资本预算支出可以发现，相当多的营销方面的开支没有被作为投资而是当成了当年费用。”

#### 5. 综合管理方法

服务管理中的综合管理方法已经产生了一些效应。营销学者已经注意到了拓展企业营销人员概念内涵的必要性。Gummesson (1991) 提出了具有突破性的“业余营销人员”概念，用来指传统营销部门之外与顾客接触因而影响顾客未来购买行为的企业人员。他在阐述业余营销人员的重要性时指出，“营销和销售部门的专职营销人员只能处理营销中有限的一部分工作，因为他们不能保证在需要的地点和需要的时刻与顾客保持接触。”从这个意义上讲，每个人都是营销人员，承担着这样或那样的营销职能。

更为重要的是，服务管理的综合管理方法可以作为连接企业传统职能之间、传统学科之间的桥梁。在服务营销领域，人们已注意到了把作业看成营销一部分的重要性，提出“交互营销职能”概念来反映服务生产和传递过程对营销的影响。Langeard 和 Eiglier (1987) 引入“服务生产”(Servuction) 概念，描述营销范畴中的服务作业。Lovelock (1988) 在他提出的服务营销系统中，将营销、作业和人力资源管理整合

在一起。在作业领域也可以看到类似的现象。服务管理视角促使生产与作业领域的人们对作业系统对于顾客的影响产生了兴趣。由 Sasser (1978) 所著的服务作业方面的教科书最早在这方面跨出了一步，他还在哈佛商学院尝试开设了将服务作业与服务营销结合在一起的课程。

在组织理论和人力资源管理领域也可以观察到类似的趋势。例如，服务管理视角导致许多新概念的产生，如从组织理论角度提出的将营销和作业结合在一起的“服务管理系统”(Normann, 1982)，将人力资源与营销联系起来的“授权”(Bowen and Lawler, 1992)。

#### 6. 关注内部开发

服务管理也十分关注员工的发展和员工对企业目标和战略的投入。服务营销研究人员注意到了内部营销的必要性。1982年，Gronroos 提出内部营销概念。他认为，要在内部员工市场注入服务意识和创造顾客导向的行为，最好的方式是采用积极的、类似于营销的方法，将一系列内部活动以积极的、类似营销的、协调的方式统一起来。

没有积极的持续的内部营销努力，交互营销对顾客的作用会下降，服务质量恶化，顾客流失，对利润产生消极的影响。在这个意义上，内部营销是成功的外部营销的先决条件。内部营销包括态度管理和沟通管理两个层面。组织理论和人力资源管理学者也注意到这一问题。例如，上文提到的授权被看成是内部营销的一个要素。总的来说，内部营销和人力资源管理都十分重视组织理论和营销的结合，这也正是服务管理视角所强调的。

诚然，内部营销在企业中并不是全新的。促使员工认同企业的目标的活动一直都有。所不同的是，内部营销概念所倡导的积极的市场导向的方法。以往用于外部营销的一些营销活动可以与培训和其他传统的人力开发活动结合起来。内部营销可以将这些活动结合起来，促使人力开发成为一个战略问题。

### 四、结束语

服务管理不是一种独立的管理理论，而是一种适应目前竞争形势的管理视角或观念。成本下降和核心产品质量对成功仍然是重要的。但是，要实现顾客满意化和获得差别化竞争优势，就需要在核心产品之外提供更多的价值。这只有通过服务和将诸如送货、技术服务、定单处理、电话交易等活动转化为顾客导向的、增加价值的服务才能实现。

**作者简介** 克里斯丁·格朗鲁斯，芬兰瑞典文经济管理学院教授，服务营销和管理方面的国际知名学者。本文由范秀成翻译。