



第八章

服务需求与服务供给能力管理

学习目标

了解服务供需平衡的定义和状况

了解服务供需失衡的现象和原因

掌握服务需求和服务供给的特点

熟悉服务需求管理的基本策略

掌握旅游企业服务管理能力管理的基本策略

一张机票引发的官司

一张机票引发了一场官司，也正是这场官司完善了一项民航管理措施。

一位乘客通过电话向上海民惠航空服务有限公司订购机票，言明在虹桥机场登机。第二天，民惠公司送来一张中国南航股份有限公司（以下简称南航公司）CZ349航班机票。出发当天，这名乘客兴冲冲赶到虹桥机场，但怎么也找不到自己要乘的航班，一打听才知道该航班应在浦东国际机场登机。于是只好办理退票手续，另购下一个航班的全价机票。

这名乘客事后将上海民惠航空服务有限公司、南航公司告上法庭。庭审中，两被告辩称，作为承运人和出票人，他们都按“行规”操作，使用自动打票机填开机票。机票上标有国际通用机场代码，“PVG”表示浦东机场，“SHA”表示虹桥机场。作为受过高等教育的原告，对此应当认知，即使有疑问也可通过各种渠道随时询问。法院调查后发现，绝大部分乘客对专用机场代码并不清楚，承运人有义务在出售的机票上使用我国通用的文字，清晰地标明航班起降机场名称，或以其他方式明确说明。据此，依照《合同法》有关条款，法院判令南航公司退还原告机票款770元，并赔偿80元。



一张机票引发的官司

案例分析：我国航空公司的机票如果都是英文，肯定不方便本国游客。如果强调“高学历的消费者”应该能看懂，这就是强盗逻辑，服务提供者不能妄加猜测或自行定义需求者的“应当行为”，只有充分考虑**服务需求的现实情况**，提高**服务供需匹配度**，才能完善企业服务能力。

目录

Contents

- 第一节 旅游服务供需平衡状态分析
- 第二节 服务供需管理的基本思路
- 第三节 旅游企业服务管理能力管理策略

01

第一节

旅游服务供需平衡状态分析

一、服务供需平衡基本概念

(一) 服务供需平衡定义

服务供需平衡即**服务能力与服务需求**的平衡，是指具有独立服务功能的机构，其服务能力能够满足服务需求，不存在服务能力供给过剩或者是服务能力供给短缺的问题，从而实现服务供给与服务需求的最佳匹配，这些机构包括商场、机场、火车站和餐厅等。**从服务供给和服务需求管理的目标来看**，它是要实现服务供给与服务需求的平衡，从而将服务系统各方面的损失（包括空闲损失、机会损失和顾客损失等）降到最小。

服务业的困惑与挑战

1. **服务能力和服务需求同步**：例如，航空公司某航班的空座位，饭店的空房。当顾客愿意等时，推迟提供服务是可能的。例如，一个汽车购买者与一个牙痛患者的区别。
2. **一些服务系统的能力不具有弹性**：加班加点可在短时间内增加制造企业的生产能力，一些服务企业也可以用类似方法增加最大服务能力，如娱乐场所所在旺季延长开业时间，但宾馆在客满时却不能通过加班而增加房间数量。
3. **许多服务需求很难预测**： 因为，人们的服务消费随机性很大。
4. **服务时间的多变性**：由于服务的多样性、服务的人工操作特性以及每一个顾客的需求不同等原因，使得对客服务的时间很难预测。
5. **大部分服务有地点限制**： 因为，服务具有现场性。

服务供需平衡的四种状况

给定一段时间，一个能力基本稳定的服务业企业可能面临以下四种情况：

- 1，需求过度：需求水平大于最大服务能力。其结果是一部分顾客得不到服务，企业也会丧失销售额甚至信誉。
- 2，需求大于最优服务能力：服务环境很拥挤，但又没有顾客走开，顾客可能得到的是低质量的服务。
- 3，需求平衡于最优服务能力：员工和设备没有超负荷运营，顾客得到准时而良好的服务。
- 4，服务能力过剩：需求低于最优服务能力，资源没得到充分利用，导致生产率低下。接受服务的顾客会对服务企业的生存能力产生怀疑。

服务需求

需求过度

最大服
务能力

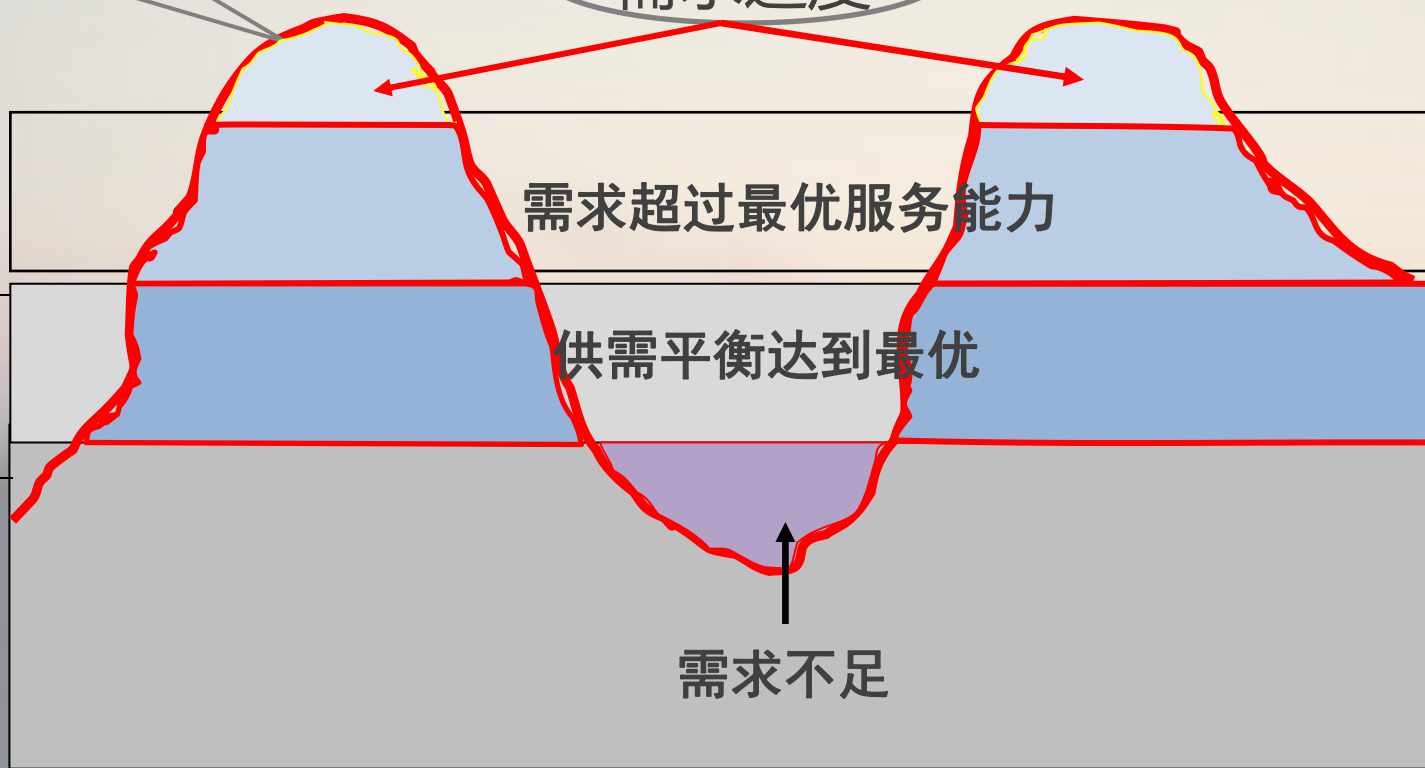
需求超过最优服务能力

最优服
务能力

供需平衡达到最优

平均服
务能力

需求不足



一、服务供需平衡基本概念

(一) 服务供需平衡定义

【同步案例 课本P112】

中午12点的“早餐”

某山庄酒店，午餐时间，已有不少客人正在餐厅用餐。有电话打进餐厅吧台，询问还有没有早餐可吃，接电话的领班小杨抬腕看了一下手表：12点差10分。她本能地笑出声来，给出建议：“你们干脆吃午餐吧。”“我们是外地过来的旅游团，昨天一天爬山，累得没胃口，都不想吃东西了，只想喝点稀粥。你看还有没有早上剩的稀饭呢？”小杨想，对方要求也不高，不过要问一下厨房才好回答。于是她就说：“您是哪个房间的？我过两分钟打您房间电话答复您好吗？”

小杨将客人的要求向厨师长作了通报。厨师们听说中午有客人要求吃早餐，都觉得好笑。有的说真逗，有的说怪怪的，还有的说这个例不能开，不然以后

一、服务供需平衡基本概念

(一) 服务供需平衡定义

【同步案例 课本P112】

中午12点的“早餐”

还要把早餐食品留到中午，怎么留啊！厨师长也感到为难：早餐用不完的稀饭已统统送给附近的养猪户去了，如果答应客人的要求，那就要另外再加工，无形中加大了成本，于是没有同意。

这件事情正好被一位旅游职业学校实习生小廖听到了，他不认为客人的要求有什么好笑的地方——“不是说客人是上帝，他们总是对的吗？”“不是说客人不能得罪，只要他们的要求是正当的就应当尽可能给予满足吗？”于是他要把这件事情向正在巡视餐厅的餐饮部李经理做了报告并谈了自己的看法。李经理立即批示厨房马上加工稀饭，同时向旅游团全陪房间去了电话。不一会儿，旅游团的团员虽然个个睡眼惺忪，却满脸笑意地走进了餐厅。酒店总经理听了餐饮部李经理的汇报后，当即决定：以后免费早餐券上的用餐时间改为上午7点至中午12点，同时要求餐厅上午9点过后将剩余的早餐食品移至一个小餐厅保留至中午。

一、服务供需平衡基本概念

(一) 服务供需平衡定义

【同步案例 课本P112】

中午12点的“早餐”

案例分析：“中午要求吃早餐”这一需求是否合理？从客人一方说，我早餐券未用，酒店理应补上这一餐，只不过要求在时间上做一些灵活处理而已。从店方说，酒店既然做了就餐时间上的规定，超出这个时间范围不提供也理所当然。

事实上，目标市场的需求就是酒店服务设计的出发点，而**客人需求的变化就是酒店服务改革的方向**。如果把个别客人（甚至部分）要求延迟早餐用餐的截止时间看作个性需求的话，那么把早餐食品留到中午正是**服务供需平衡的创新**。

一、服务供需平衡基本概念

(二) 服务供需平衡状况

类型	需求过度	需求大于最优服务能力	供需平衡	服务能力过剩
表现	需求 > 最大服务能力	最优服务能力 < 需求 < 最大服务能力	需求 = 最优服务能力	需求 < 平均服务能力
结果	一部分顾客得不到服务，潜在顾客离开，企业销售额甚至是信誉丧失	服务环境拥挤，顾客得到的是低水平的服务	需求平衡于最优服务能力，顾客得到准时而良好的服务	资源没有得到利用，影响企业生产效率
案例	甲饭店客满时，会示意顾客到附近的乙饭店就餐；商场试衣间使用出现排队等待	打的时，距离太近，不去；目的地偏僻，不去；换班时段，不少空的士驶过，却对乘客视而不见	绝对供需平衡不存在	饭店顾客过少，使人怀疑其服务品质；消费者会选择生意较好（人多）的餐厅

【延伸阅读】打的为何如此难？

在发达地区，由于轨道交通网络化运营等公共交通较为发达，出租车扮演着大容量公共交通的“补充”角色，被当作“个性化服务”；而在欠发达地区，由于公共交通服务不够发达，未能充分满足公众日益增长的出行需求，出租车成为公共交通的主要角色，被当作“普通服务”。近年来城市发展迅速，市民生活水平提高较快，对更优质的公共交通服务有很大的需求。但由于出租车供给远远小于公众需求，再加上出租车司机狭隘的经营心理，使得打的难成为中国多数城市普遍存在的问题。

这种乱象层出不穷的原因有很多，其中之一便是服务供不应求，需要打的顾客很多，但是出租车司机由于距离近、收费少、赚取利益小等拒绝载客，给乘客出行造成了极大影响。为了解决这种局面，应该充分规范出租车市场，对拒载行为进行严厉的打击和惩罚，增加出租车行业的服务供给，形成出租车市场的良性竞争。

二、旅游服务供需失衡

(一) 旅游服务供需失衡现象

第一类

- 服务生产能力相对固定不变，而顾客服务需求规模波动。

例如，某城市的公共交通运输能力是固定的，由于乘客对交通运输时间段需求不同，所以一天中，公交的拥挤程度也是不同。



第二类

- 服务能力与服务需求都发生波动的情形。这一类主要是由突发事件引起的。

例如，发生地震时，对心理医生的需求迅速上涨。

二、旅游服务供需失衡

(二) 旅游服务供需失衡的原因

1. 服务能力难以储存

多数服务具有易逝性；
服务的需求与消费是同步的，需要双方共同参与，是双向的互动行为；
供需平衡中仍需顾虑顾客满意度。

2. 服务产能收到限制

服务产能受人员、机器设备、材料、方法、大环境设施的限制，如何有效利用服务产能成为关键。

3. 服务需求难以预测

人们的服务消费具有很大的随机性，
服务需求变化多端，且往往发生在很短的时间内。

4. 服务行为受时空限制

服务的多样性，服务个性化和顾客需求多样性等，对一定量顾客所提供服务的
时间很难预测；
服务具有现场性，只能在一定地点提供。

三、服务需求的特性分析

(一) 服务需求的特性

1

波动性

是指服务需求并不是固定的或长期稳定不变的，相反，内外因素的不确定性使得服务需求经常波动。

2

层次性

不同层次的人自身所具备的条件不同，消费欲望不同，对服务的要求不同，导致服务需求呈现出不同层次的特点。

5

可诱导性

服务需求在一定条件下是可以引导和调节的。消费者最易受产品特色、广告宣传、营销方式、现场氛围等因素的刺激，诱发冲动性需求。

3

伸缩性

是指随着各种因素的共同作用，服务需求会随之扩大或缩小，这是服务需求弹性的一种表现形式。伸缩性大小与消费者所选择的的商品类型有极大的关系。

4

发展性

人们对服务的需要，无论是在数量、质量，还是在品种上，都处于不断地发展变化之中。

三、服务需求的特性分析

(一) 服务需求的特性

【知识链接】旅游服务需求的“旺季”与“淡季”

旅游景区并非所有时间都是“人满为患”，它会分旺季和淡季两个经营期。旺季，常常会出现游客将景区挤得水泄不通的现象，而淡季景区内游客大幅减少。这包含游客和景区两个方面的原因。景区由于本身自然风光受季节的限制，而将景区自然风光最好的时候定为旺季，其他时间为淡季。而游客由于时间的限制，往往在法定节假日、周末等才有时间去旅游，所以景区往往节假日时十分火爆，其他时间稍显冷清。由此推出，服务需求受内外因素的影响无法一直保持稳定状态。**内因**是指消费者自身收入、时间、消费预期、服务期望等，**外因**则指服务水平、质量等。内外因造成服务需求难以预测。

旅游企业作为服务企业的重要组成部分，其**服务需求的预测**具有较大的**波动性**。众所周知，旅游是季节性很强的服务业，其经营管理和运营在很大程度上受到季节的影响。

“淡季”门可罗雀、“旺季”人满为患的现象十分常见。旅游企业需要充分考虑这些，采取相应的措施将淡季的损失降到最低，并尽最大努力控制旺季的游客量，从而提高旅游景区**自身的盈利和旅游者的满意度**

三、服务需求的特性分析

(二) 服务需求的规律



1. 周期性

服务需求变化的周期性需要**进行细分市场**方可看出。旅游市场的淡季旺季使得服务需求在旺季增加，淡季减少，节假日增加，工作日减少，这是季节性变化和节假日变化。

2. 转移性

人们的服务需求存在着**群体内、群体间**以及**时间、地点**的转移和扩散的规律，即服务需求的转移规律。



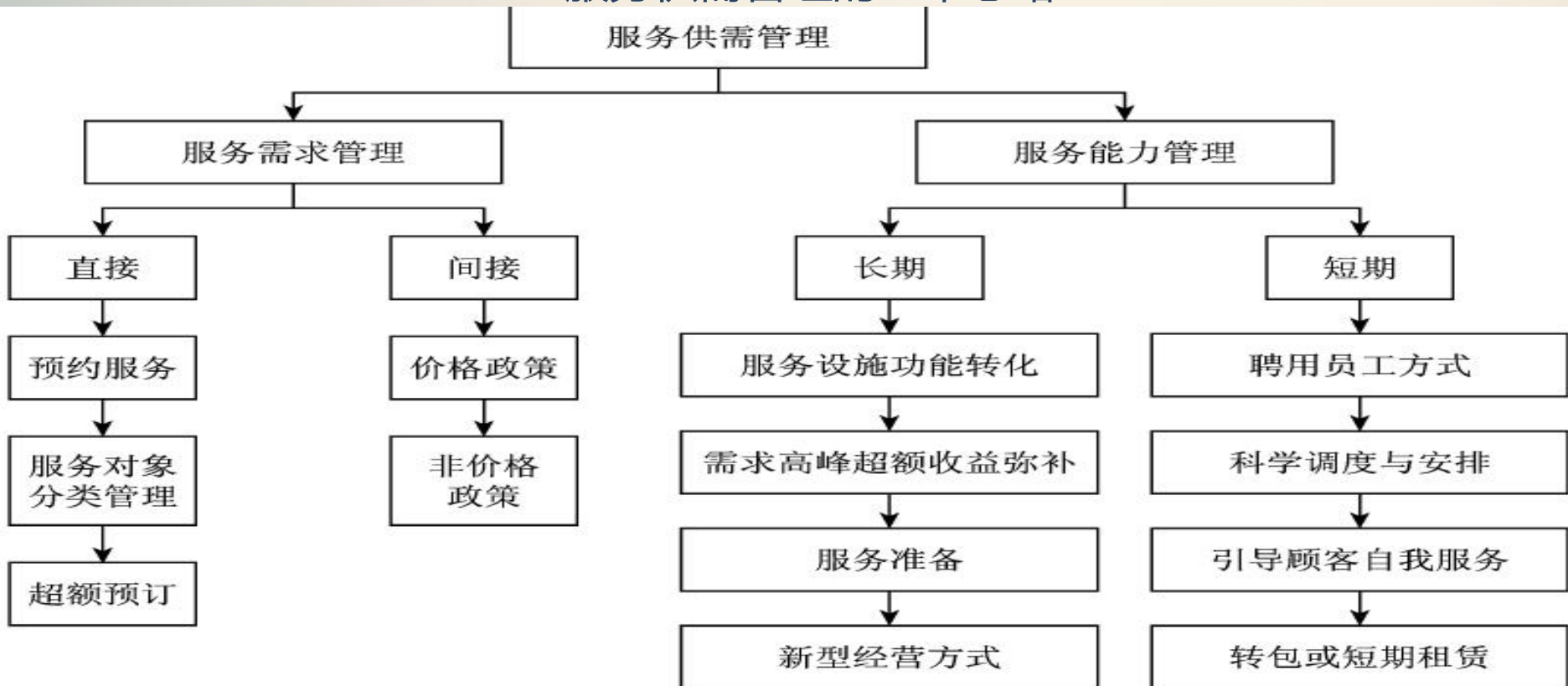
02

第二节

服务供需管理的基本思路

一、服务供需管理

服务供需管理的基本思路



一、服务供需管理

【同步案例 课本P118】武汉图书馆管理多样化的顾客需求

武汉市武昌沙湖南畔的湖北省图书馆新馆，是我国中西部地区第一座移动4G图书馆。来这里的读者除了借阅图书，还能用电脑、手机登录“极速”4G网络。

移动图书馆是利用了高科技的**需求管理形式**。首先，它同样拥有传统图书馆的预约服务功能，并且把**预约和自助服务**结合，市民可以通过网络在任何地点时间完成对书籍的预约。其次，移动图书馆相比传统图书馆在价格上**相对低廉**，大部分数字资源都能够免费获取，仅由网络运营商收取移动设备流量通信费。最后，移动图书馆最大的优势“移动”，使图书馆这一传统服务**突破了时间和空间的限制**，市民只要在网络覆盖到的地方都能够享受到书籍借阅服务。

案例分析：武汉图书馆从大型实体建筑物发展到信息化的移动图书馆，体现了随着市民服务需求的进一步发展和图书馆**服务市场的细分**，能够更好满足市民需求，通过**信息化手段**来加强对服务的**需求管理**。

二、服务需求市场细分

所谓**服务需求市场细分**，是指企业根据**消费者需求的差异**，按照细分变数将某一整体服务市场划分为若干个**消费群体**，每一个消费群体都是一个具有相同需求或欲望的细分市场，从而找出适合本企业为之服务的一个或几个细分子服务市场的过程。

同样，不同的顾客有不同的**服务需求**，就必然要对服务需求市场进行划分，正确定位企业**服务范围**和**战略目标**，有效利用企业**服务资源**，更好地满足**顾客服务需求**。

【同步案例 课本P119】

英国车险市场细分

案例分析：市场细分有助于对不同需求的客户群提供**差异化的服务**，从车险市场来看，年轻人的服务需求和老年人的服务需求不同，白领阶层和工人阶层的**服务需求**不同。可以说，服务需求受到性别、年龄、职业、收入水平和受教育程度等许多因素的影响，在对市场进行细分时需要充分考虑这些**影响因素**，从而满足顾客**多样化、个性化的服务需求**。

把握市场需求变化规律—1

无规律的市场波动通常是由管理者无法控制的因素导致的。但是对数据进行分析有时可以揭示出一个原来似乎无变化规律的细分市场的需求变化规律。

案例A：一个修理和维护工业电器设备的企业，已知一部分日常性的维护业务，需要协调安排的是**临时性的紧急修理业务**。尽管预测或控制这部分临时性业务看起来似乎很难，但更进一步的分析不难发现，一周中有特定的几天临时性业务会更多，而且雷雨天(通常在一定的季节发生且可提前一两天预测)过后会有更多的紧急修理业务。

案例B：一家零售店每天的客流量都在波动，但有一群核心顾客，他们每周都要买固定的物品，如牛奶和啤酒。这些事例说明了基于细分市场分析市场需求的重要性。

把握市场需求变化规律—2

为多种类型顾客提供服务的组织，必须分别分析不同细分顾客群的需求模式和需求水平。

案例C：一家快餐店，其顾客可分为餐厅内就餐的顾客、到柜台要求打包外带的顾客、到外卖窗口要求打包外带的顾客等。

依据对每种类型顾客群的需求数据的分析，管理者就可以决定一天或一周的某一特定时间需要安排多少服务人员以及如何安排任务。忙的时候，外卖窗口可能需要两名员工；而其他时间一名就足够了。如果有四个柜台可以为餐厅内用餐的顾客服务，管理者需要决定在特定的时间段开几个柜台。最后，餐厅里就餐顾客较多时，还需要安排一些人打扫保持清洁。

把握市场需求变化规律—3

需求分析中的另一个重要问题是对顾客的消费原因进行分析。

案例D：大部分宾馆周末都留不住公务出差的顾客，因为很少有人周末还办公事。

案例E：为使乘坐公共汽车上班的人改为在非交通高峰时间出行所做的努力几乎没有意义，因为这样的出行时间由人们的工作时间所决定。

D—宾馆管理者应设法通过承办会议旅游等方法提高设施在周末的使用率。

E—应当把精力放在说服政府和企业雇主采纳灵活或交错的工作时间安排。

三、服务需求管理策略

基本思想：将高峰期的需求转移到低谷期，从而使服务能力在某种程度上得以均衡。

(一) 直接需求管理



1. 预约系统

适应范围：**供给能力**有较强约束的服务行业；可与“先到先服务”的非预约系统并存。

优点：十分有效，且在“先到先服务”或“谁付得多谁优先”的服务规则下，顾客认为公

2. 分类管理

基本思想：是以不同价格提供多种条件的服务，以**最大限度地利用服务能力**，获得尽可能多的收入。

随着预约情况的变化，服务企业可以灵活地调整每一种价格的服务的规模，以达到**最佳使用率**和**最大获利**的目标。

三、服务需求管理策略

基本思想：将高峰期的需求转移到低谷期，从而使服务能力在某种程度上得以均衡。

(一) 直接需求管理



服务预约的优点？

——对企业的优点：可以大致把握需求的总量，预先安排服务能力，从而保证服务水平，保证需求不会超过最大服务能力限度。

——对消费者的优点：可保证服务时间，节省排队时间，顾客不用再担心是否能得到服务？究竟要等多久才能得到服务？等问题。

三、服务需求管理策略

基本思想：将高峰期的需求转移到低谷期，从而使服务能力在某种程度上得以均衡。

(一) 直接需求管理



服务预约的缺点？

可能存在放弃预订服务的客人（爽约）。如果没有其他顾客补上空缺，对服务企业来说将是一种损失。因为短时间内找到新顾客有时是不可能的。

部分服务组织采取超额订服务（Over booking）的做法，即他们预订数量大于实际服务能力。在航空业和宾馆业这种做法能够有效降低空座率，但当顾客数量超过座位或床位能力时，又出现了一个新的问题。

这种情况下的补救方法通常是给没有得到服务的顾客一些补偿，例如免费提供一张可以到国内任何地方的机票，并安排顾客乘坐下一班飞机；或安排免费的宾馆房间。这种策略的另一个缺点是不能保证虽然预订但却没有得到预订服务的顾客下次还会再来（可能丧失顾客忠诚）。

三、服务需求管理策略

基本思想：将高峰期的需求转移到低谷期，从而使服务能力在某种程度上得以均衡。

(二) 间接需求管理

间接需求管理主要是指促使在高峰期需要服务的顾客将他们的**需求转移到非高峰时段**。

1. 价格政策

【同步案例 课本P120】

北京电信推出新型分时段上网卡

2013年9月中国电信北京公司（以下简称北京电信）宣布推出新型的**分时段计费3G上网卡“日月神卡”**，白天（6：00—23:59）1.8元/小时，夜间（0:00—5:59）0.2元/小时，且每月最低消费降至50元。此举将大大方便部分喜欢晚上上网的用户。

案例分析：北京电信推出夜间上网套餐，对高峰期消费者进行分流，将白天上网的消费者吸引到晚上，从而为顾客提供更好的服务，这是典型的**价格政策**，以低价吸引消费者进行**分流**，且成效颇丰。

03

第三节

旅游企业服务管理能力管理策略

一、服务能力的要素



(一) 人力资源 (关键因素)

技能水平；组合安排；
团队与领导激励；流动性；能力调整



(三) 设备和工具

服务过程中所需的用于处理人、物或信息的物质设备。



(五) 顾客参与

许多服务的完成要依赖顾客在服务中的参与；
在另外一些服务中，顾客可能仅仅做一部分，如自我服务的餐厅。在这些情况下，顾客的参与都服务能力产生了影响。



(二) 服务设施

用于容纳顾客和提供服务的物质设施；
用于存储或处理货物的设施；
基础设施。



(四) 时间

通过改变两个时间段的组合；
延长营业时间能够提高整体能力。

二、服务能力的利用

【同步案例】弹性错时服务

2013年8月，福建石狮市首家弹性错时服务“金融便利店”开业。该金融便利店地处石狮市宝盖镇科技园内，是集人工服务和24小时自助银行于一体的新型服务载体，旨在通过错时延时服务，为该园区内居民、小微企业及3万多名石狮人提供更加便利、快捷、高效的金融服务，打造“家门口的银行”。

错时服务，服务大众。该金融便利店改变大部分银行“朝九晚五”的经营模式，采取弹性错时服务，将人工服务时间延长至晚上8点，打破传统柜面服务的时间局限性，使社区居民、上班族、小微企业主可以自主选择办理业务的时间，方便客户利用下班时间办理各项金融业务，不必占用上班时间；同时错开营业高峰期，省却客户长时间排队等待的麻烦，为客户提供更为人性化的金融服务。

案例分析：金融便利店是未来金融发展模式的一种开拓尝试。调整工作时间可以增加服务能力弹性，方便顾客获得服务，但弹性服务也会给服务方带来不便。

二、服务能力的利用

（一）服务能力的限制因素

服务企业的有形设施、知识和技能、资源使用等方面的配置形成一定水平组合的服务能力，也构成影响或限制企业总体服务能力的因素。

有形设施服务能力在特定的时间段中为一个定量。对于飞机、车船、场地建筑等服务设施，可通过提高**设施利用率**来缓解服务需求大于服务能力的矛盾。对于那些主要以人的技能劳动来提供服务的企业，在服务员工数量一定时，服务能力的最大限制因素为**有效服务时间**。如律师、咨询师、理发师、心理咨询顾问等行业的工作时间决定着他们提供服务的能力，有效利用时间意味着增加**收入和利润**。

二、服务能力的利用

(二) 服务能力利用率的影响与作用



1. 服务能力利用率不能过高

服务企业需要理性选择能力利用率，综合考虑**质量、收益与成本**，留有适当程度的富余服务能力。



2. 服务能力利用率调整水平差异较大

在不同的服务能力利用率情况下，同样的服务利用率调整水平所产生的影响差异很大。



3. 服务能力利用率影响服务成本

劳动密集型和**资金密集型**服务企业的服务成本对能力利用率的敏感度较高。



4. 服务准备工作效率影响服务能力利用率

降低服务准备时间是提高服务能力利用率的有效途径。一般情况下，过多的服务准备时间制约了服务利用率的提高。

三、服务能力的调节

(一) 利用能力本身的弹性

某些服务能力本身具有吸收额外需求的弹性。

1. 吸收额外需求
3. 延长服务时间

缩短每一位顾客的服务时间；
削减服务种类以缩短服务时间。



组合服务空间；
增强服务能力弹性

2. 改变设施布置

4. 优化日程安排

优化服务人员日程安排及其
工作任务安排；
在需求低谷时间完成不紧急
任务



最大的民用飞机

- 欧洲空中客车公司的A380型喷气式客机 空中客车A380是欧洲空中客车公司设计生产的运力超大的民用飞机，全机最高载客量为840人，舒适载客量为555人，是世界上最大的客机。
- 空客A380翼展79.8米，长73米，高24.1米。机舱内有足够的空间设立卧舱、商务中心、健身房、医疗中心、图书馆、餐厅及酒吧，令乘客恍如置身豪华游轮。与当今最大客机波音747客机相比，空客A380的面积多出40%以上。此外，这种飞机的货机型号有效载荷为150吨，运输货位体积为1132立方米









可灵活变动的客舱布局

由于A380飞机比同类型宽体飞机还要宽，它的客舱在飞机交付前和交付后给客户即航空公司提供了很大的重新布局的灵活性，客户可以根据自己的需要灵活调整座椅、卫生间和厨房的布局。

公务舱的座椅可以拆除或移动，而且在这个区域的所有其他设备都可以向前或向后移动，而且不会影响所有移动区系统接口，从而将空出的空间增加给经济舱座位。

与普通客机的行李架比，A380的行李架上还多了一道凹槽，这个小细节可有着大作用。在凹槽中设计了照明系统，夜晚，在昏暗的机舱中，这些灯光将为旅客引路，如果飞机发生颠簸，这些凹槽就是扶手。

能变幻出星空云海的天花板

- 如何让乘客在长途飞行中感到舒适和快乐，是A380超宽体系列飞机设计的主要考虑因素。
- 请在公务舱坐下，假设现在时间是晚上11点。客舱内的灯光渐渐暗了下来，此时仰望天花板，只见星光闪闪，月色迷离。
- 这是A380特有的自然环境营造系统，它可以根据机舱外的实际时间为乘客提供旭日东升、月朗星稀、云海茫茫等自然景观。

三、服务能力的调节

(二) 增加服务能力弹性

1. 培训多面手员工

员工掌握执行多项工作技能并赋予他们相应的权力，就可以在出现瓶颈时做相应的人员调整，从而提高需求高峰时的服务能力。

3. 增加顾客参与

优点：既能够减少服务组织的人力输入，又能够提高服务速度，从而增加服务能力；

风险：顾客操作不熟练，反而会减慢服务并导致能力的降低。

2. 利用非全职员工

可以显著地增加服务能力的灵活性并使服务管理者更好地控制服务能力。

三、服务能力的调节

(三) 扩大服务能力

改变人员数量

适用范围：中长期计划



购买和租用设备

在服务人员增加的基础上适当增加设备可以有效扩大服务能力。如果仅是临时性增加人员，购买设备就不经济了，此时，应租用必要的设备。



提高自动化水平

优点：成本低、产出高、产品性能和质量稳定；
缺点：缺乏人情味



01

02

03

三、服务能力的调节

(三) 扩大服务能力

【同步案例 课本P126】

故宫博物院加强服务设施建设

近年来，故宫博物院通过加强公共服务设施建设、引入社会保安机制等措施，服务质量以及门前秩序明显好转：一是加强了端门广场服务设施；二是午门广场新增安检设施，安检通道增加；三是引入社会安保机制。

案例分析：故宫博物院通过有效的**服务能力管理**，合理地配置旅游景区服务生产能力，使景区服务生产能力得到了最大发挥，提高了旅游旺季接待能力。服务企业应针对**顾客需求**，加强**内部管理**，再造**服务流程**，提高服务系统的**运作效率**，服务运作系统要完善，能保证**服务流程**的通畅，并要能根据各种外界情况的变化，改进服务流程。

四、服务能力管理策略

(一) 服务技能储备

服务产品一般是不可储备的，服务能力与服务需求矛盾主要就来自服务产品的**不可存储性**。但就服务能力而言，则可以在一定程度上进行储存。服务能力可以划分为两种独立和截然不同的**存在形式**：一种是以各种设施、设备以及各种支持性产品形成的服务能力，另一种是以员工知识和技能为标志的服务能力。

服务技能一般可以分为**技术技能**和处理人际关系以及协调、沟通、解决问题的**应变技能**两部分。

四、服务能力管理策略

(二) 服务能力管理基本策略

1. 调整服务能力

- 第一，对业务流程或服务产品组合进行调整。
- 第二，聘兼职雇员。
- 第三，与其他公司分享生产能力。
- 第四，提高高峰期员工的服务生产能力。
- 第五，交叉培训和员工共享。
- 第六，调整经营管理方法。
- 第七，合理安排员工上班时间，也可调节服务能力以应对变化服务需求。

四、服务能力管理策略

(二) 服务能力管理基本策略

2. 建立预定系统， 处理超额预定问题

服务组织开始使用预订系统，借此来应对**过量顾客**同时而至所引发的问题。使用预订系统能在顾客需求正式发生之前对**顾客需求**予以识别并进行**组织安排**。这样可以通过减少等候时间和保证随时提供服务来使顾客受益。

3. 使用顾客自助服务

随着IT技术的发展，服务组织更有能力通过设备或网络，让顾客参与到服务生产过程中来，从而减少对服务能力方面的压力。

空客A380客机，超乎你的想象！

1.最大的民用飞机

欧洲空中客车公司的A380型喷气式客机 空中客车A380是欧洲空中客车公司设计生产的运输力超大的民用飞机，全机最高载客量为840人，舒适载客量为555人，是世界上最大的客机。

2.可灵活变动的客舱布局

由于A380飞机比同类型宽体飞机还要宽，它的客舱在飞机交付前和交付后给客户即航空公司提供了很大的重新布局的灵活性，客户可以根据自己的需要灵活调整座椅、卫生间和厨房的布局。公务舱的座椅可以拆除或移动，而且在这个区域的所有其他设备都可以向前或向后移动，而且不会影响所有移动区系统接口，从而将空出的空间增加给经济舱座位。与普通客机的行李架比，A380的行李架上还多了一道凹槽，这个小细节可有着大作用。在凹槽中设计了照明系统，夜晚，在昏暗的机舱中，这些灯光将为旅客引路，如果飞机发生颠簸，这些凹槽就是扶手。

3.能变幻出星空云海的天花板

如何让乘客在长途飞行中感到舒适和快乐，是A380超宽体系列飞机设计的主要考虑因素。请在公务舱坐下，假设现在时间是晚上11点。客舱内的灯光渐渐暗了下来，此时仰望天花板，只见星光闪闪，月色迷离。这是A380特有的自然环境营造系统，它可以根据机舱外的实际时间为乘客提供旭日东升、月朗星稀、云海茫茫等自然景观。



Thank You
