

服务企业质量成本管理浅探

袁亚忠 李定安(博士生导师)

(华南理工大学工商管理学院 广州 510640 华南理工大学经济与贸易学院 广州 510006)

【摘要】 本文在阐述了服务质量成本构成及核算意义的基础上,探讨了顾客满意条件下的最佳服务质量成本,并就服务企业质量成本管理谈了一些看法。

【关键词】 顾客满意 质量成本 服务企业

一、服务企业质量成本的构成及核算意义

20世纪50年代,美国著名质量管理学家费根堡姆把产品质量预防、质量鉴定活动的费用与产品不符合要求而造成的损失综合加以考虑,在国际学术界首次提出了质量成本的概念。随后,许多学者对质量成本进行了广泛深入的研究,取得了丰硕的成果,但由于各自研究视角不一,他们而对于质量成本的含义、内容和构成仍存在较大的分歧。ISO9000系列标准给出的质量成本定义是:为确保满意的质量而导致的费用以及没有获得满意的质量而导致的有形和无形的损失。美国质量管理大师朱兰认为,质量成本包含两个方面的内容:一是由于质量低劣而引起的成本,二是为获得高质量所发生的成本。大多数学者认为,质量成本是指企业为保证或提高产品质量而进行的管理活动所支付的费用以及由于质量低劣所造成的损失费用的总和,包括运行质量成本和外部质量保证成本两个部分。

从上述定义可以看出,质量成本首先是根据制造企业生产的有形产品质量问题而提出来的。与有形产品不同的是,服务企业为顾客提供的服务主要是一种消费的经历或体验,消费者在消费和接受服务的过程之前难以判断服务质量高低,因而面临着更大的选择风险,这也给服务企业的质量管理带来了更大的难度。运用质量成本的相关理论来分析服务质量成本问题,可为服务企业开展全面质量管理提供新的途径。

整体产品观念认为,服务也是一种产品,因而服务质量成本同样包括运行质量成本和外部质量成本,其中运行质量成本又具体包含预防成本、质量鉴定成本、内部损失成本和外部损失成本四个部分。预防成本是指为预防服务质量缺陷的发生所支付的费用,包括服务质量计划工作费、设施设备维修保养费、服务流程(程序)设计费、服务质量培训费、服务质量信息费、服务质量管理活动费等。质量鉴定成本是指为评定产品或服务是否达到规定的质量而进行试验、检验和检查所支付

理为中心,以预算控制为手段实施财务管理。由于利益相关者增多,委托代理关系多元化和多层次导致公司治理复杂性,表现为治理边界拓展(由单一公司治理到企业集团治理)、治理主体增加等(李维安,2006),公司治理的自组织行为扩大,形成了治理型财务系统。治理型财务系统的主要任务是从战略和财务安全的高度为决策提供支持,全方位分析经营活动、财务活动,评估内部控制有效性,对资金运作进行监督,防范财务风险和治理风险(见图2)。

笔者认为,企业财务系统应该包括两个层面的内容:一是经营者层次财务系统作为监控主体对经营活动进行反映、控制、协调,保证经营的有效性和资产的安全性,防范财务风险;二是治理层次财务系统对经营者层次财务系统进行监控,防范治理风险。财务系统与经营系统、公司治理均有交叉,三个系统既有自组织、自适应行为,又存在互动与共生关系,三者的互动促进了企业财务系统演变。“自组织——组织(公司治理与财务控制)——再自组织”循环往复,其目的是实现科学决策和经营的效率性,最终提高企业绩效和竞争力。

【注】 本文是国家自然科学基金项目(批准号70372028)、教育部社科项目(编号06JA630030)的研究成果。

主要参考文献

1. 李维安,李建标,张俊喜.公司治理理论精要.北京:机械工业出版社,2006
2. 刘洪,周玲.组织变革的复杂性增长路径.管理评论,2003;12
3. 普华永道著.王立彦,高焱,代冰彬译.首席财务官——公司未来的建筑师.北京:北京大学出版社,2002

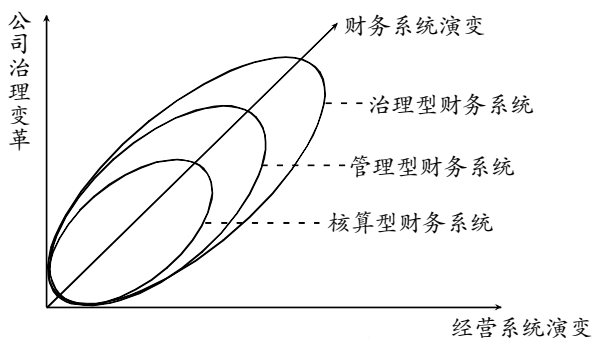


图2 财务系统演变图

的费用,包括服务过程检验费、服务质量检查费等。内部损失成本是指在服务过程中向顾客提供的产品或服务未能满足规定的质量要求所造成的损失,包括不合格服务损失费、服务补救费、产品或服务事故处理费等。外部损失成本是指服务企业因向顾客提供的产品或服务未能满足规定的质量要求,导致顾客投诉、索赔等造成的损失费用,具体包括索赔费、补偿费、诉讼费等。服务质量外部保证成本是指为满足合同规定的质量保证要求而提供客观证据、演示和证明等各种活动所发生的费用,包括特殊的或附加的质量保证措施和质量认证评定所发生的费用,如ISO9000/ISO1400认证费、行业或区域质量评定费等。

服务质量成本是一个客观存在的经济范畴,它所包含的内容反映了服务质量经济性的重要方面,反映了服务质量对服务企业经济效益的影响。服务企业开展服务质量成本分析、核算和控制,不但可以找出服务质量成本的最佳值,进而找到降低成本和提高企业经济效益的途径,而且对服务企业不断改进服务质量、提高顾客满意度、提升企业综合素质具有重要的现实意义。

二、顾客满意条件下服务企业最佳质量成本分析

目前,国内外学者对顾客满意的定义主要有两种观点。一种观点是以奥利弗和科特勒为代表,主要从状态的角度来定义顾客满意。他们认为,顾客满意是顾客对购买行为的事后感受,是消费经历的一种结果,而且与特定的交易相关。奥利弗和琳达(1981)认为,顾客满意是一种心理状态,顾客根据消费经验所形成的期望与消费经历一致时产生的一种情感状态。科特勒(1991)认为,顾客满意是指一个人对一个产品的可感知的效果(或结果)与他的期望值相比较后形成的感觉状态,是感知的效果和期望值之间的差异函数。另一种观点则从过程的角度来定义顾客满意,认为顾客满意是事后对消费行为的评价,是对企业提供的产品或服务全面评价的累积性满意。亨特(1977)认为顾客满意是消费经历至少与期望值一致时而做出的评价。特兹和威尔顿(1988)则认为,顾客满意是顾客在购买行为发生前对产品所形成的期望质量与消费后所感知的质量之间所存在差异的评价。尽管两派学者对顾客满意的定义解释不同,但他们一致认为,当顾客实际感知服务<期望服务时,顾客不满意;当顾客实际感知服务=期望服务时,顾客期望与感知效果相匹配,期望得到满足,顾客就满意;当顾客实际感知服务>期望服务时,顾客就会高度满意。

国内外学者们普遍认为,服务质量是顾客满意的主要决定因素之一。克罗宁和泰勒(1992)以结构方程为研究工具,对多个服务产业进行了服务质量与顾客满意的实证研究,结果发现服务质量是顾客满意的主要影响因素,服务质量进一步影响顾客的购买意愿。我国学者汪纯孝也通过实证研究,发现服务质量对顾客满意、顾客购买意愿和购买行为产生积极影响。由此可见,服务质量与顾客满意度直接相关。

对于服务企业而言,顾客满意往往取决于顾客对服务企业产品或服务的期望与实际感知的比较程度,顾客期望得到产品或服务的响应时间越短、质量越高,顾客的满意度就越

高,反之将导致顾客满意度下降。与此同时,服务企业凭借服务设施设备为顾客提供产品或服务的过程也是服务企业各种资源的消耗或者成本的支出过程,只有在顾客满意的前提下,服务企业的资源消耗或成本支出才是合理有效的。对于顾客而言,只有满意的产品或服务才是高质量的产品或服务,这种满足涉及服务企业在提供服务过程中的方方面面,不仅仅是有形产品质量,更主要的是无形的服务质量。因此,服务质量成本对顾客满意产生积极影响。

我们通过比较一般条件和顾客满意条件下最佳质量成本模型的质量成本曲线变化特征,分析在顾客满意前提下服务质量成本的变化情况。

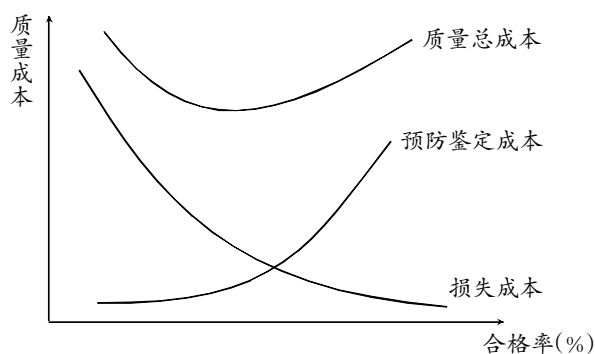


图1 一般条件下的质量成本曲线

图1是朱兰最佳质量成本模型,这是在假定市场上不存在竞争或高度垄断条件下的静态质量成本模型,适合确定企业短期服务质量成本最佳值。从图中可以看出,服务总质量成本随着服务质量水平提高而下降后,又会随着服务质量水平的提高而上升,因此服务在达到某个质量水平或最佳区域后,就应保持现状,如果再进行改进就会提高服务总质量成本,使经济效益降低。如果仅从企业或组织自身的角度来看,确实存在这种现象,但如果把限定条件放宽,考虑市场上还有顾客和竞争对手的话,那么该模型就明显难以解释服务企业不断提高服务质量来使顾客满意的真实原因。

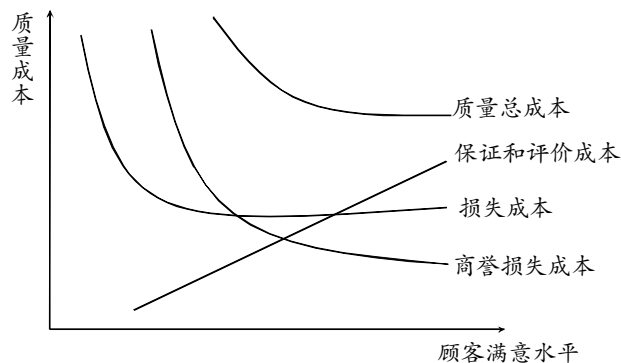


图2 顾客满意条件下的质量成本曲线

图2是考虑顾客和竞争对手的顾客满意条件下的最佳质量成本模型,这是一个长期动态的质量成本模型。

从图中可以看出,服务质量损失成本和商誉损失成本曲线在开始急剧下降后随着顾客满意度的提高而渐趋缓慢地下

降,而服务质量的保证和评价成本则随着顾客满意度的提高不断上升。这主要是由于顾客满意是顾客的一种动态心理状态,它会随着顾客服务经历的增加而对企业提供的产品或服务的期望不断提高,要使顾客满意度提高就只有不断加大服务质量的保证和评价成本,才能降低顾客的消费风险,满足顾客的需求。尽管服务质量的保证和评价成本会随着顾客满意度的提高而不断上升,但服务质量的总成本则会随着顾客满意度的提高而不断降低。顾客满意条件下最佳质量成本模型不仅把企业的有形损失如损失成本考虑在内,而且把因顾客不满意而离开导致的无形损失如企业形象损失考虑在内,因而它是一个更加全面地反映现代企业质量成本的模型。这也证明了著名质量管理专家如克罗斯比、费根堡姆和桑德霍姆等人关于完美的质量是成本最低的观点。

由此可见,一般条件下的最佳质量成本模型适合于解释企业在提供产品或服务的质量形成过程中的某项具体质量决策,而顾客满意条件下的最佳质量成本模型适合于解释整个企业的产品及服务的质量决策,也能更好地解释在现代市场经济条件下企业对待服务质量改进的态度。

三、基于顾客满意的服务企业质量成本管理

服务的无形性、生产与消费的同—性、顾客的高度参与性,使得服务企业的质量成本控制和管理较之制造企业的质量成本控制和管理难度更大,任务也更艰巨。服务企业只有树立全新的服务质量成本观,持续不断地改进服务质量,加强质量成本的经济核算,统计和分析,提高顾客满意度,才能既满足顾客利益需求又提高企业经济效益,实现顾客和企业的双赢。

1. 树立“只有顾客满意的服务质量才是最好的”服务质量观念。目前,企业正面临着以“3C”即“顾客(Customer)主导、竞争(Competition)激烈、变化(Change)快速”为特征的经营环境。企业经营环境的这种变化要求企业在产品或服务质量管理中注重质量成本的经济性,探求最佳质量成本水平,以获得最大的经济效益。顾客是企业生存和发展的基础,顾客是企业最为重要的战略资源,只有满意的顾客才会重复购买企业的产品或服务,并且乐意为企业做免费的口头宣传。顾客满意不仅仅是对一次消费和接受服务的心理满足感,而且还会在不断接受服务企业提供的产品或服务过程中累积起对企业的一种总体满意程度,进而成为企业的忠诚顾客。同时,也应该注意到不满意的顾客不仅会离开现有的服务企业,转投其他竞争对手,而且还有可能带来企业声誉的损失,加大企业商誉成本支出。因此,服务企业的管理者和全体员工必须真正树立顾客导向的质量观,以顾客满意度为标准,持续不断地提高服务质量,不断地超越顾客的期望,使顾客感到惊喜,才能使顾客真正满意,形成对企业提供的产品或服务的一种偏好和喜爱,进而促进顾客忠诚。

2. 及时与顾客沟通,加强服务全过程质量成本控制。生产与消费的同—性,使得顾客参与到服务的全过程之中,这也给服务企业的质量成本控制带来了很大的困难。顾客是否认

真配合服务人员的工作取决于服务人员能否及时准确地了解顾客的心理预期与实际感受。因此,服务人员在顾客消费和接受服务的过程中要主动与顾客保持沟通与联系,耐心引导顾客积极参与到服务过程中来,使顾客对服务的实际感受与其预期尽可能保持一致甚至超过预期,这是促进顾客满意度提高的关键。同时,针对顾客满意条件下服务质量的保证和评价成本会随着顾客满意度的提高而不断提高的特点,服务企业的质检部门与一线服务部门相关人员要结合服务全过程质量控制的实际,绘制服务质量形成全过程的流程图,找出容易导致服务质量成本尤其是保证成本、损失成本发生的所有环节、岗位或操作点,并在图上明显标识,以期引起服务人员和管理人员的重视,这是进行服务质量成本统计、分析、控制的基础。

3. 搞好服务质量成本核算,掌握质量成本控制关键点。服务质量成本与企业的经济效益息息相关。以最小的质量成本为顾客提供最优质的服务以便赢得更多顾客的认同,这是服务企业面临的一个严峻挑战。因此,服务企业必须加大力度,搞好服务质量成本的统计、分析和核算,在顾客满意的前提下达到服务质量成本的最佳值。在对企业服务质量成本现状做出充分调查的基础上,结合行业特点和企业实际服务质量成本的开支情况,对相关数据进行认真的统计分析和核算,找出质量成本控制的关键点,提出重点控制的服务质量成本二级科目,通过分析原因找准突破口,使企业的服务质量成本管理效益得到显著提高,从而最大限度地取得企业管理者和全体员工的支持与响应,以利于服务质量成本管理工作的全面开展。

4. 注重培训,提高全体员工综合素质。“以人为本”是服务质量成本管理的基本思想之一,它要求服务企业必须加强对员工的教育。不仅要对企业领导、服务质量管理人员、有关技术人员和统计、财会人员进行服务质量成本管理的教育和培训,增强他们的服务质量成本意识,提高其质量成本管理的技能、技巧,而且要注重对服务人员进行服务质量成本方面的教育和培训,因为他们直接与顾客面对面接触,倾听顾客的想法和需求,他们与顾客交往的质量直接影响顾客感知的服务质量和满意程度。服务质量成本管理培训的基本要求是,企业各级管理人员和员工要站在顾客的角度来考虑服务质量成本的开支情况,要从企业长期发展的角度而不仅仅是眼前直接的经济效益来考虑服务质量成本问题。只有将服务质量成本管理的意识灌输到企业的每一个员工头脑中,服务质量成本管理才能取得真正的成效,从而令顾客满意,让企业盈利,最终实现企业的可持续发展。

主要参考文献

1. 郑向敏. 饭店质量管理. 北京: 旅游教育出版社, 2006
2. 菲利普·科特勒著. 梅汝和译. 营销管理. 上海: 上海人民出版社, 1999
3. 郑蓓蓉等. 顾客满意度和质量成本的双赢策略研究. 科学与科学技术管理, 2005, 2