

現代生產管理理論在服務 行業品質管制上的應用

段樵

服務行業在一般的印象中，多屬勞動密集的生產行業，因而被認為生產力的提高可能比不上製造業；同時，源出製造業生產管理的許多管理方法也被認為多半不能應用在服務業上，這個相當普遍的看法可以說並不正確。

根據本年初美國勞工部出版的「每月勞動評論」舉出的調查數字，服務行業近年來的生產力成長率可說與製造行業的平均數字不相上下；尤其是空運、獨資藥房與雜貨店，電話服務，石油運輸管線的建築等業，勞動生產力的成長更是快速（註1）。

在另一方面，服務行業產品（勞務）的生產在諸如作業效率，服務品質的齊一性方面，也有頗大的改善。這些都是與近廿年來學術界在服務作業管理上的研究大量地被應用在實務上有關。透過產能規劃、人力排程、系統設計等方面的探討與研究，交通、教育、金融服務、政府服務、醫藥衛生等方面勞務作業的效率大為改善，整體來說，服務品質日有提高（註2）。

由於服務業在台、港總體經濟裏的重要地位（香港1981年人口普查顯示服務業人口佔就業總人口的56%；即不計水、電、瓦斯等公用事業與建築業，1982年服務行業對香港GDP的貢獻也佔了68%，為製造業的三倍多。）以及服務業作業管理是一個較新的課題，是以作者不憚慫恿，將若干與服務作業品質管理有關的概念與發展略作介紹，由於「勞務產品」的品質往往包含了相當多的要件，需要自整體的觀點去界定；所以本文的內容，實際上也包

括了服務行業作業（生產）管理的許多層面。

全文將依次淺介品質的概念與服務行業的生產特質，影響服務品質的主要因素，服務產品的品質管理：產能、系統設計、產品設計與品質標準的確立，和勞動力的管理。著名的Marriott 連鎖酒店的若干品管方案也將略作介紹。

品質，在現代作業管理裏往往被認為是合用性（Fitness for use）的同義詞。它一般而言，包含了以下四個要件：設計的品質（市場調查、基本構想與規格的優劣），作業規格的符合（包括在技術、人力與管理上規格的符合），可靠程度（持久使用，易於維修與零件後勤支援的不斷），以及售後服務的效率。

任何生產系統的產品如果要達到「高品質」的要求，則前述四項要件都非力求完美不可。不過由於服務業產品的特質，它在品質管理上著重項目的體現方式略為特出。

通常，一個典型的勞務，基本上是非實質，不具體的。例如百貨公司的「售出」貨物，老師在課堂上的一節「講課」，律師的某項「建議」等。此外，生產者與顧客在生產過程中多半是在一起的，生產與消費大體是在同一時間進行。

勞務也不能儲藏，例如這一班飛機的空機位並不能供作下一班機的載客用。服務產品的品質往往也不易齊一；不同的生產者，生產出的勞務固不易相同，同一生產者在不同時間裏的生產也會有多少差異。