SPM服务管理白皮书

2020

目录导览

大鱼云服

什么是SPM服务管理？

为什么要开展SPM？

怎样评估SPM水平？

如何成功实施SPM？

大鱼云服

服务Service， 已成为各行各业客户关注的焦点、企业取得市场竞争优势的亮点。

企业办公

商业零售

农村电商

酒店公寓

医疗健康

教育培训

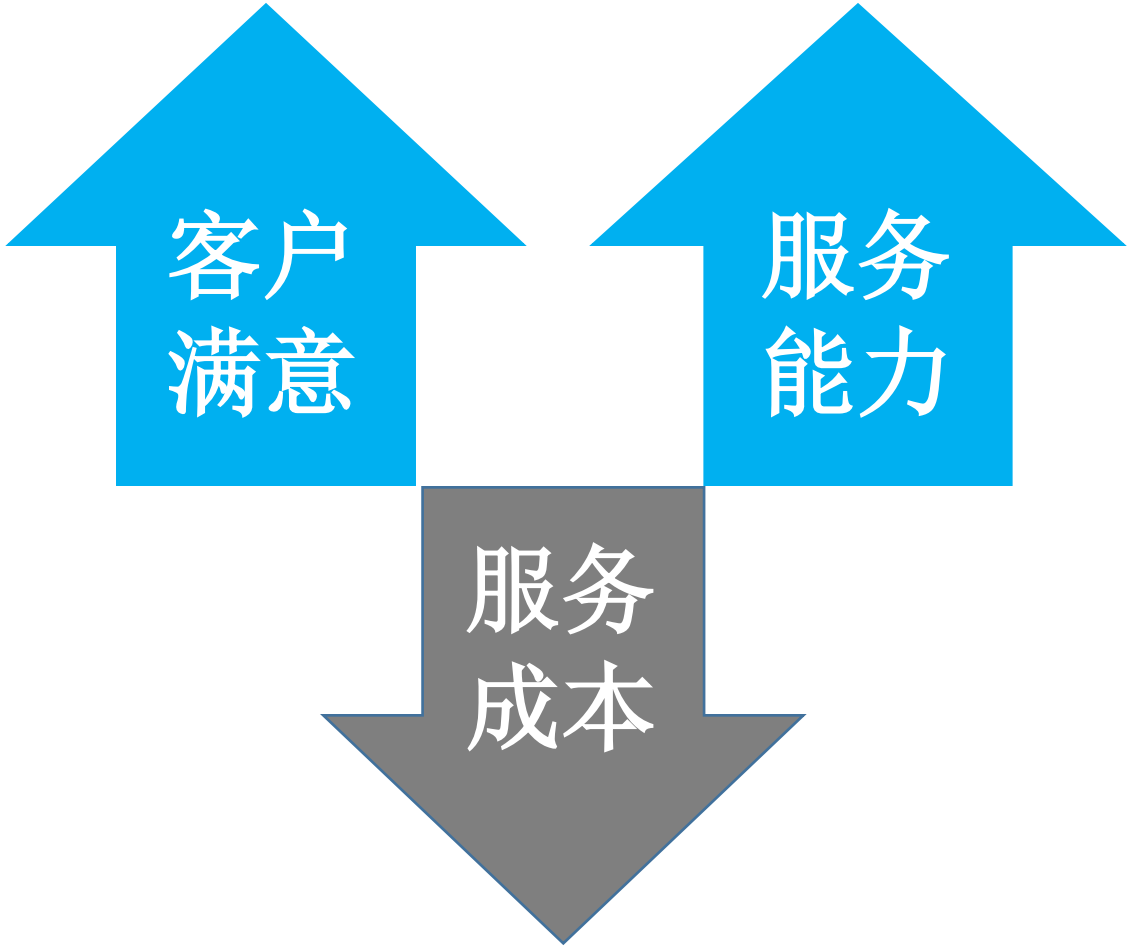
环保卫生

基础设施

什么是SPM服务管理?

服务管理的目标通常分为3类：

- ✓ **【客户满意】**服务满足客户/用户期望的符合程度。通常采用5分制评价（注：欧美国家惯用10分制），用满意客户的百分率（如：93%）或平均分（如：4.6分）来衡量。
- ✓ **【服务能力】**反映服务质量、效率、便捷和舒适水平的一系列指标，如：服务时间、响应时长、上门时效、服务周期、一次解决率、服务网点覆盖率等。
- ✓ **【服务成本】**提供服务所需要投入的人工费、场地费、设备耗材、备件备品、通讯费、交通费、仓储物流费及相关管理费等。通常还需精确统计到单台服务费、单次服务成本、单客服务成本。



什么是SPM服务管理?

影响服务管理目标的5类因素：

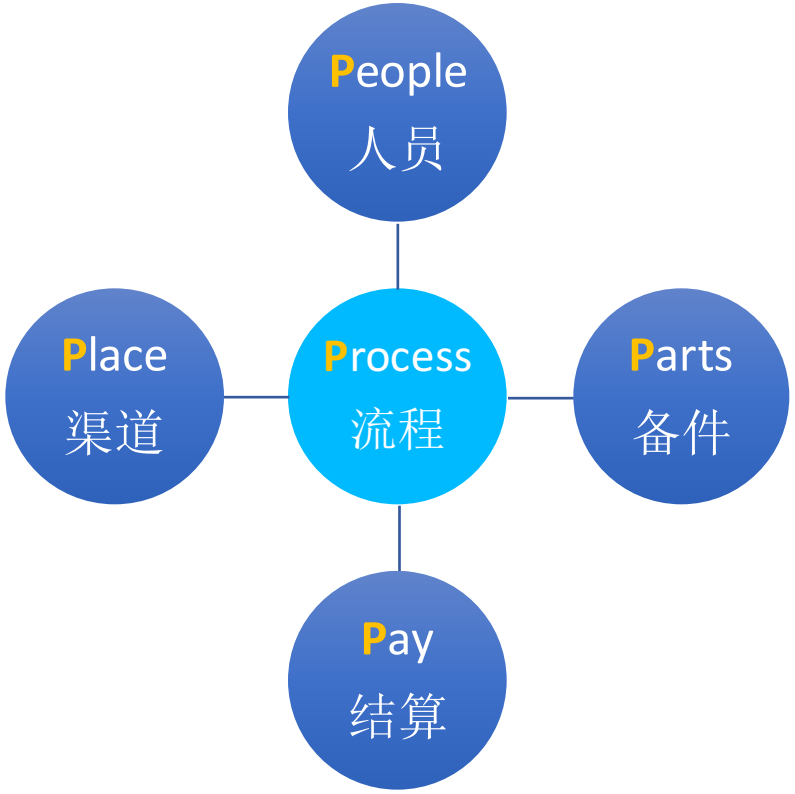
- ✓ 【人员】提供服务的人员和相关支持管理人员，包括企业内部人员和外部人员。
- ✓ 【渠道】即提供服务的方式、与客户交互的方式，如门店面对面服务、上门服务、电话服务、互联网和移动互联网服务等。
- ✓ 【备件】完成服务所需的备件备品、辅料耗材、工具设备等物资。
- ✓ 【结算】企业需要与客户、服务提供方、备件耗材供应商等各方发生的服务费用结算。
- ✓ 【流程】从发起服务请求到服务完工验收评价的全部过程及相关活动。

什么是SPM服务管理?

大鱼云服

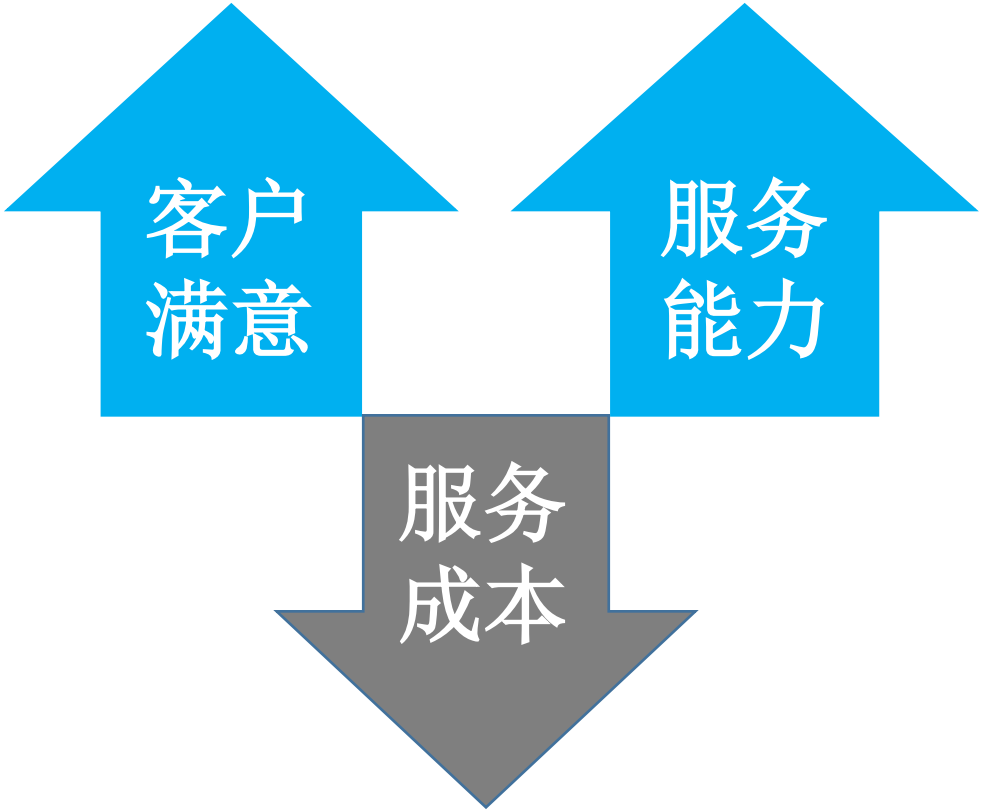
有效管理好影响服务目标的

因



最终达成企业和客户期望的

果



大鱼云服

SPM

通过对五大影响因素（人员、渠道、备件、结算、流程）的统筹综效管理，在充分满足客户需求的同时合理控制服务成本，最终实现企业持续经营客户的战略目标。

目录导览

大鱼云服

什么是SPM服务管理？

为什么要开展SPM？

怎样评估SPM水平？

如何成功实施SPM？

客户分布越来越散

中国市场按GDP和人口规模划分为1-6级，在互联网和物流业的推动下，中国小城镇发展速度加快，市场需求暴发式增长，近几年来，下沉市场已成为兵家必争之地。企业如果没有下沉到区县一级市场的本地服务能力，再好的产品也销售不出去。

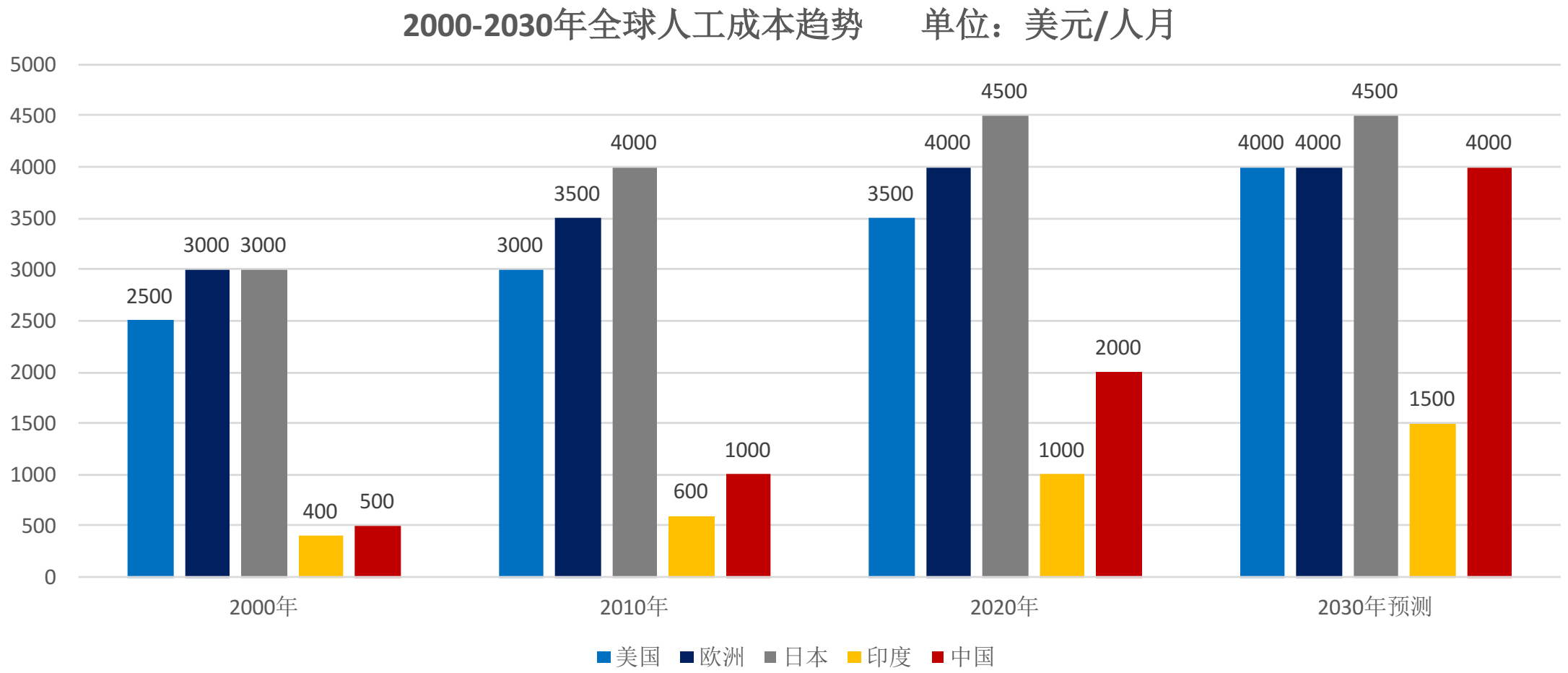
33 省/直辖市

369 地级城市

2843 区/县级市

人工成本越来越贵

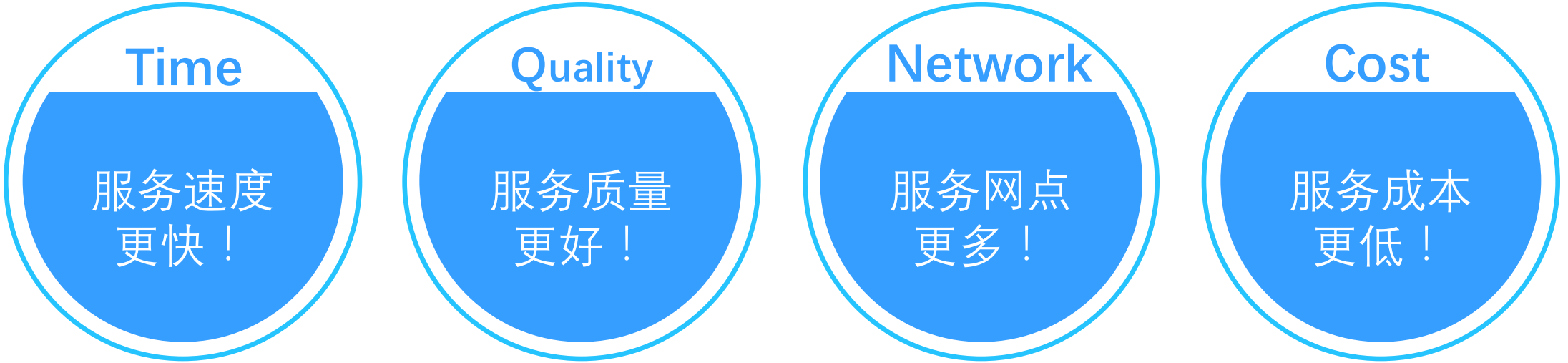
中国人力成本与GDP同步增长，人口红利已经消失。中国企业用工必须从粗放式管理转为精细化管理，采取灵活用工模式和人工智能技术的广泛应用将成为企业首选解决方案。



各方期望越来越高

一方面，客户期望得到更快、更好、更多的服务，另一方面，企业必须做好服务成本的控制、获取更高的利润和投资回报。只有平衡好双方的利益诉求，才能取得企业和客户双赢。

客户期望 & 企业利益



让服务成为品牌竞争力

大鱼云服

在产品功能性能甚至外观高度同质化的时代，如果仅靠低价战术换取市场销量，无疑是饮鸩止渴的短视之举。若想真正赢得客户的信赖并建立起长治久安的竞争优势，打好服务牌是正确的选择。家电行业的海尔、IT行业的联想、电商平台京东和苏宁、餐饮行业的海底捞、快递行业的顺丰、金融业的招商银行、房地产业的万科，都是通过服务战略构建起牢不可摧的龙头品牌地位。

Haier 海尔

Lenovo 联想 智慧服务 Services

京东

苏宁易购 suning.com

海底捞

SF EXPRESS 顺丰速运

招商银行 CHINA MERCHANTS BANK

vanke 万科

解决企业面临的困境

知易行难！事实上，真正能够把服务做到客户有口皆碑、做成品牌价值的支撑点、做成市场竞争的壁垒的企业少之又少。要想根本解决企业的服务难题，必须系统性实施SPM改善计划。

*用户体验**差！***

热线电话难打

*商家成本**高！***

服务人手紧张

目录导览

大鱼云服

什么是SPM服务管理？

为什么要开展SPM？

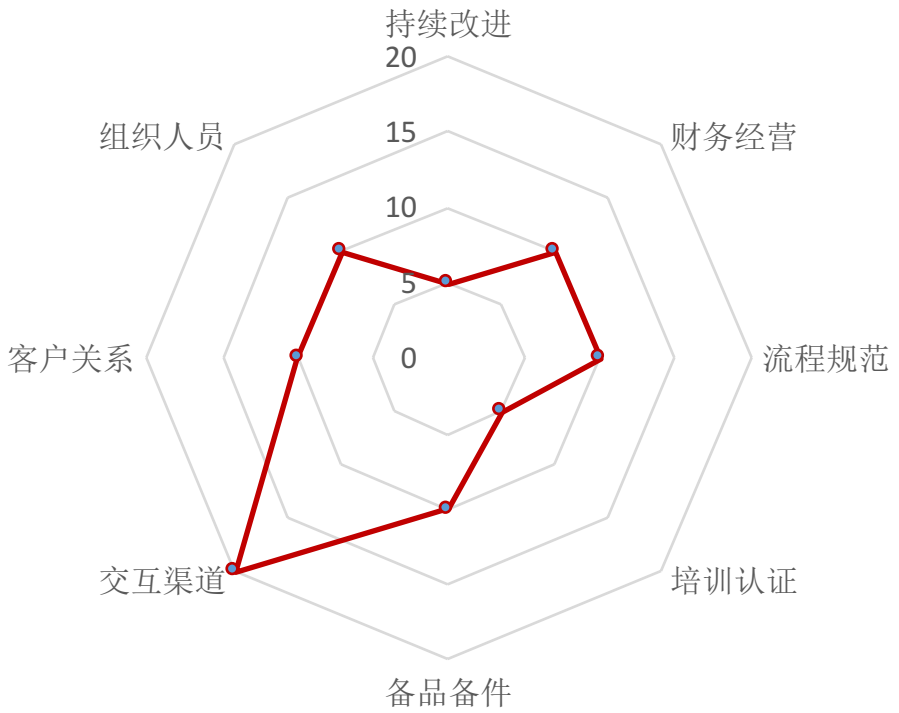
怎样评估SPM水平？

如何成功实施SPM？

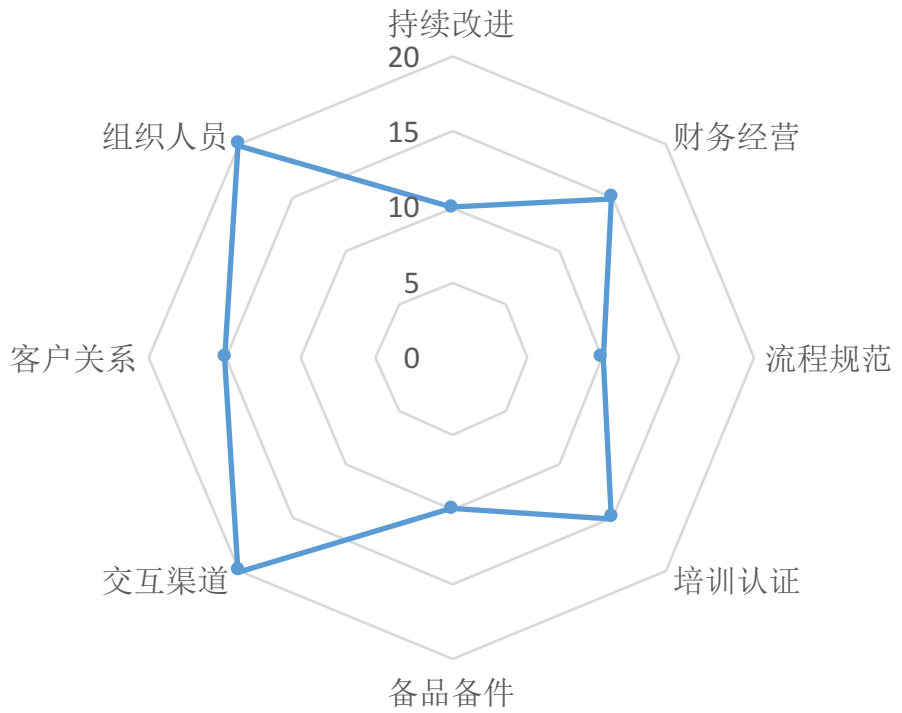
SPM水平等级评估模型

只有知道自身的问题在哪里，才有改进提升的明确方向。为了帮助企业了解自身的服务管理水平，我们提供了一套《SPM水平等级评估模型》。参照示例：

某企业SPM水平等级评估图-**改进前**



某企业SPM水平等级评估图-**改进后**



SPM水平等级评估模型

大鱼云服

	初级水平5分	中级水平10分	高级水平15分	顶级水平20分
持续改进	服务事故频发、客户投诉不断、救火队	建立起服务质量监控体系和改进机制	有明确的企业服务战略和愿景目标	形成与战略愿景使命相一致的全员服务文化
财务经营	服务部门属成本中心 服务成本居高不下	服务部门属成本中心 服务成本稳定控制	服务部门属成本中心 服务成本持续改善	服务部门属利润中心 服务业务实现赢利
流程规范	无服务流程、 无岗位操作规范	有完善的服务流程 有各岗位操作规范	用信息系统固化服务流程 和岗位操作规范	通过大数据和人工智能技术 实现服务流程精准管控
培训认证	无服务人员培训体系、 无服务人员认证标准	有必要的培训体系 无服务人员认证标准	有完善的培训体系 建立起上岗认证标准	有成熟的培训体系 有分级的认证标准
备品备件	无预测备货、供应无保障、 库存管理混乱	大量备货，供应有保障 建立起库存管理制度	通过信息系统实现备货计划、 仓储、物流供应链管理	基于大数据精准预测备货 利用备件云仓降本提速
交互渠道	依赖专职服务人员或代理商的手机电话	基于400/800电话号的全国统一服务热线	基于移动通讯和互联网构建的O2O线上线下交互渠道	基于大数据和人工智能技术实现的个性化服务
客户关系	无客户信息和服务纪录	建立起客户信息和服务纪录档案	建立起完善的CRM客户关系管理信息系统	基于成熟的CRM系统 建立起经营客户的模式
组织人员	无主责服务部门 无专职服务人员	有主责服务部门 有专职服务人员	服务部门组织机构建全 专职服务人员分工明确	服务部门专职人员负责管理、 服务实施工作外包

还等什么？
先给自己做个SPM评估吧！

目录导览

大鱼云服

什么是SPM服务管理？

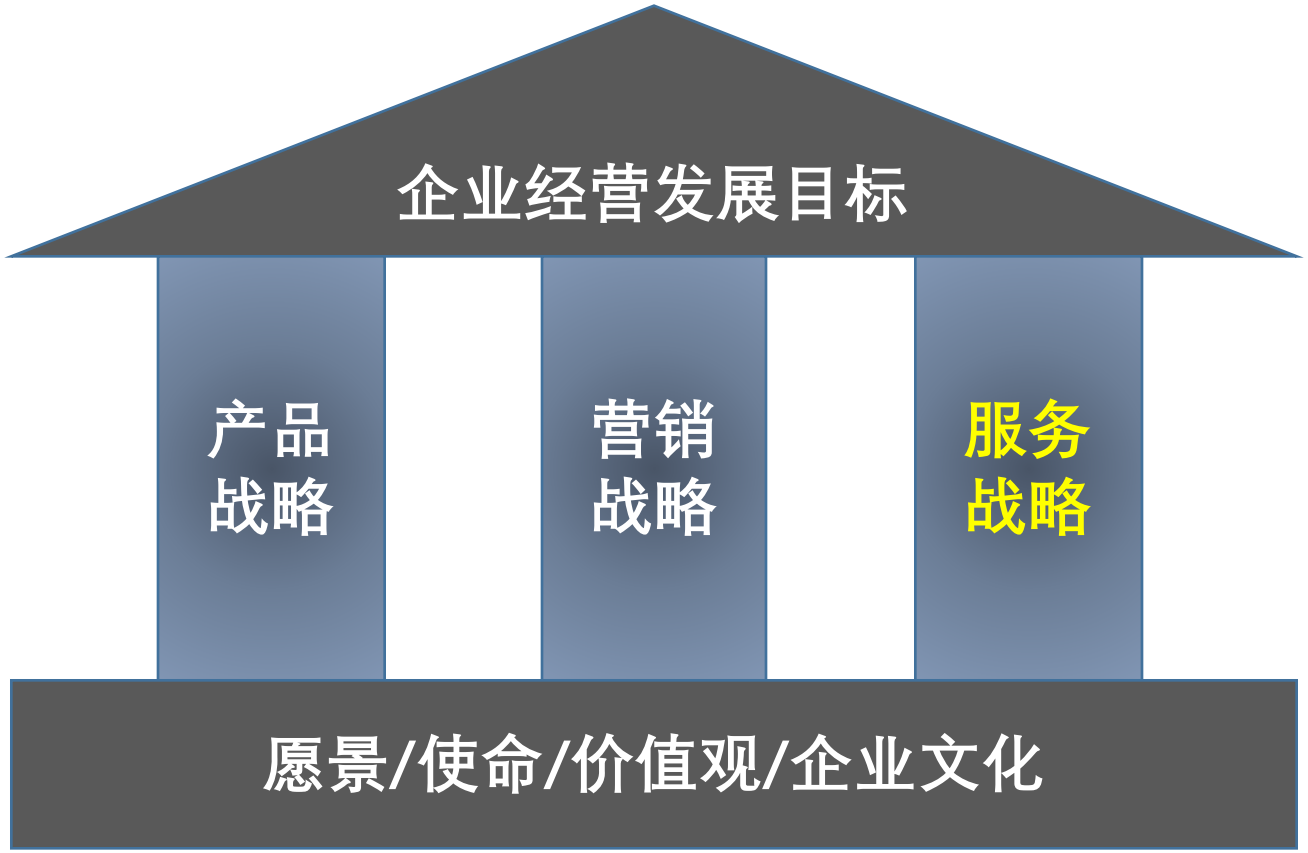
为什么要开展SPM？

怎样评估SPM水平？

如何成功实施SPM？

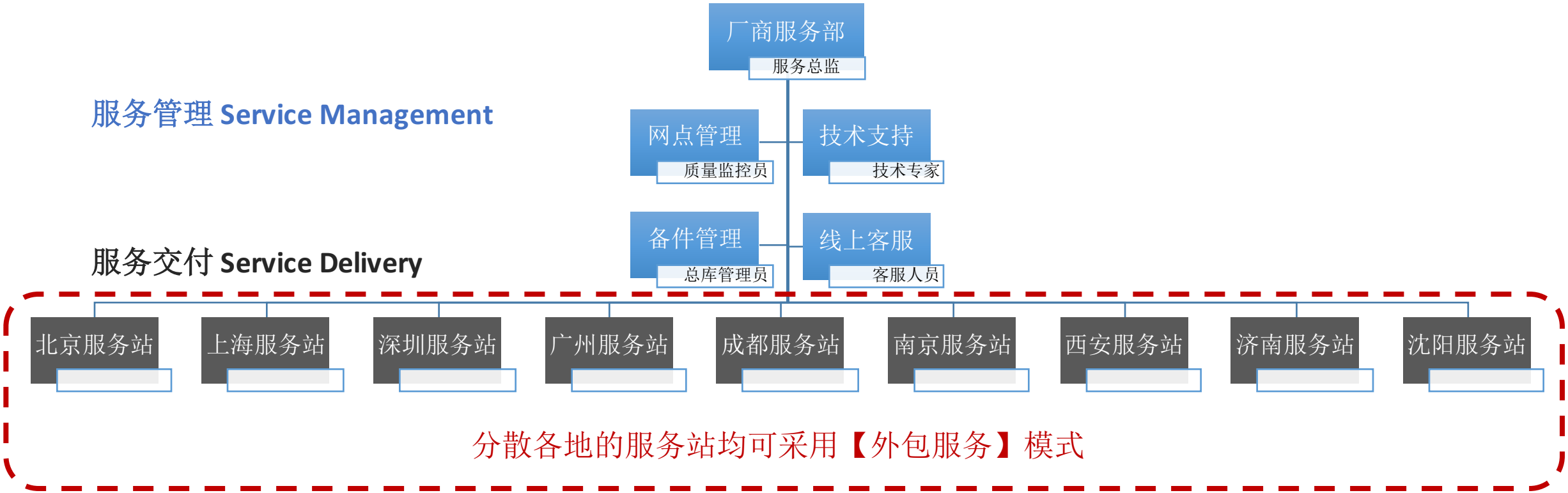
领导必须重视

跟产品战略和营销战略一样，服务战略是企业经营战略的重要组成部分。因此，企业最高领导层（董事长、CEO、CFO、COO）必须重视服务工作，必须亲自制定本企业的服务战略、服务目标、服务组织和服务模式。



组织结构优化

传统企业设置专职服务部门和服务人员来实施客户服务工作，业务高峰期人手紧张忙不过来、低谷期后人员又大量闲置。建议企业保留服务管理人员和骨干技术专家，将各地服务安装维修实施人员外包，充分利用服务平台上丰富的第三方服务资源，根据业务量变化来灵活用工。



让财务报表变得更漂亮

传统企业专职服务部门的人力资源费用是固定产生的，业务低谷期对公司利润率影响很大。建议企业将服务实施人员外包，灵活用工，改人力资源费用为与业务收入挂钩的变动服务成本，业务利润率水平就合理可控了。

变动成本	固定费用
采购成本	固定资产折旧
生产成本	市场营销费用
物流成本	产品研发费用
财务成本	日常办公费用
服务成本（单台/单次服务费） ←	人力资源费用（工资奖金社保福利）

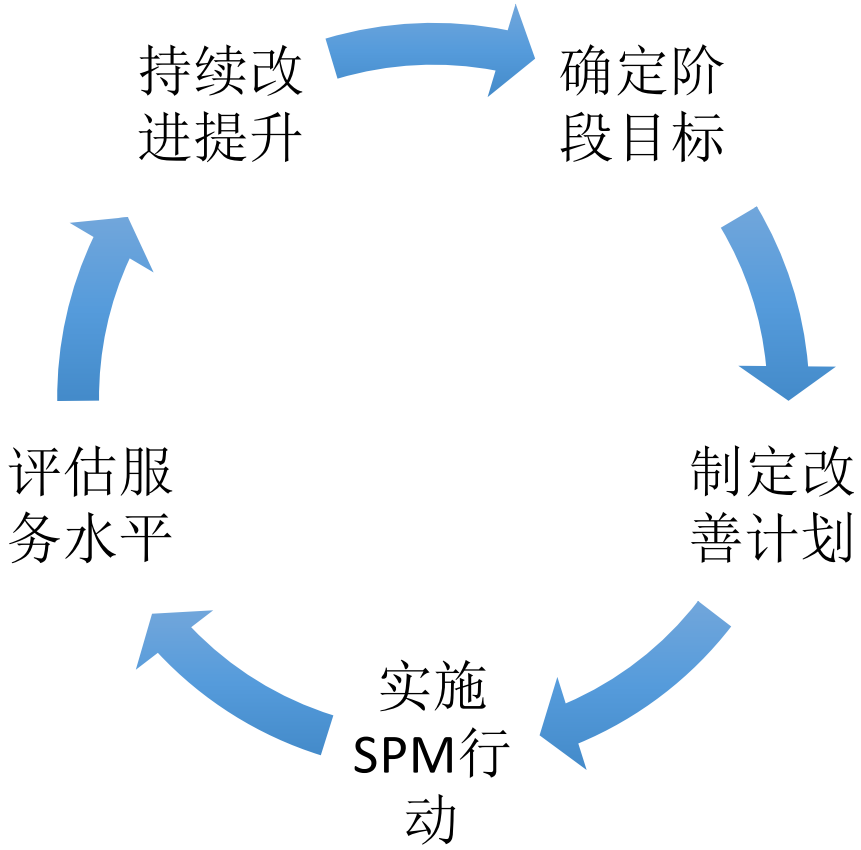
更低成本、更好服务

当然，采用创新服务模式的本质还是【服务资源的精准管理】，其核心点在于通过对传统服务模式和流程的优化，实现了服务资源的重新组合配置，消除了企业和社会服务资源的闲置浪费。很多企业的CEO都是产品技术或市场营销出身，往往看不懂服务部门的”浪费”。要知道，服务成本每节省1%，就等于是为公司净利润率贡献1%，这可是实实在在的经营效益啊。

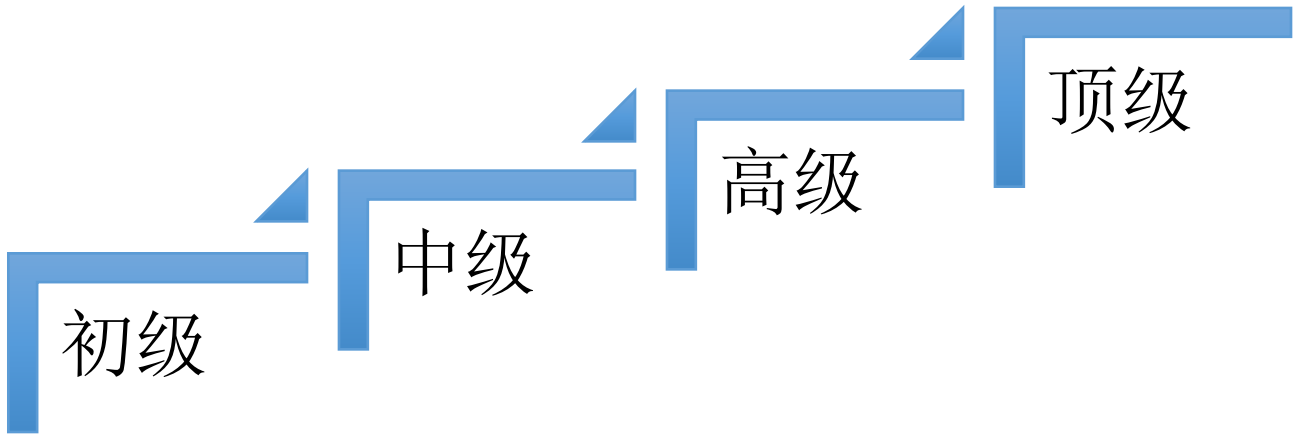
	传统服务模式	大鱼云服模式
服务交互：	400/800电话人工客服 5*8	用户扫码自助服务 7*24
服务时效：	平均2-10天	当日2小时
服务管理：	人工派单调度，低效管理	智能派单调度，高效监控
服务人员：	聘用合同制员工：平均20万元/人年	第三方服务灵活用工：均价100元/单
服务成本：	**占营业额5-10%**	**占营业额2-3%**

分步实施、持续改进

服务管理水平的提升行动计划必须一步一个脚印落实到位，达成一个阶段的目标后，认真总结复盘，再向下一个阶段目标迈进。在没有打牢管理基础之前，切不可盲目冒进。



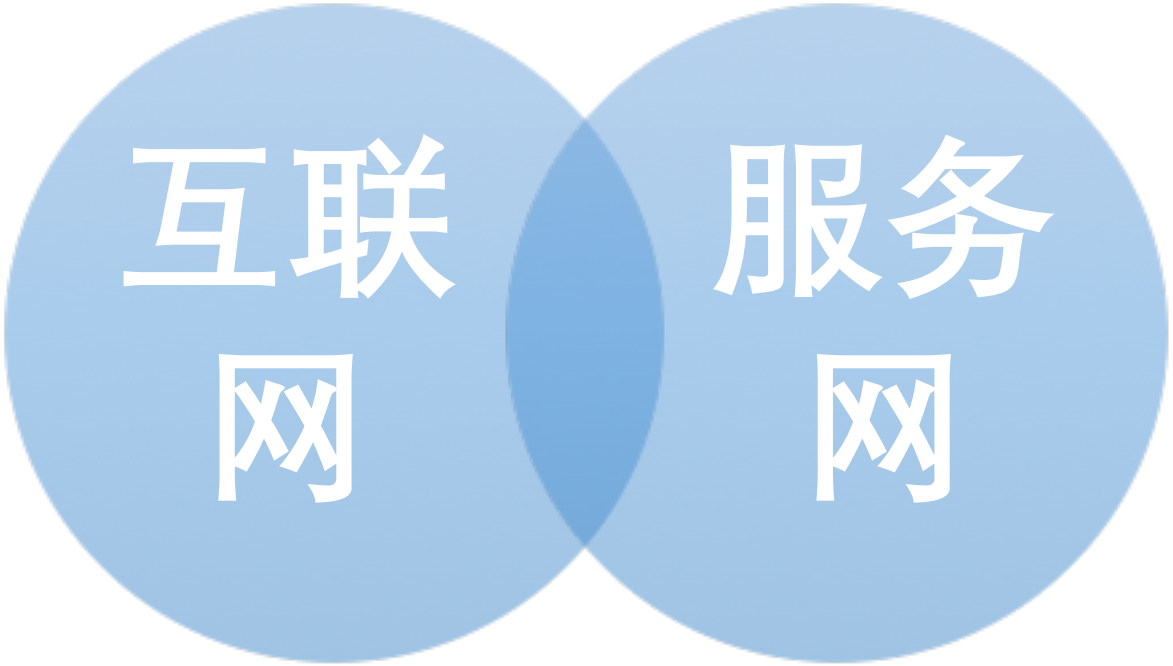
SPM服务管理水平等级



SPM服务管理数字化

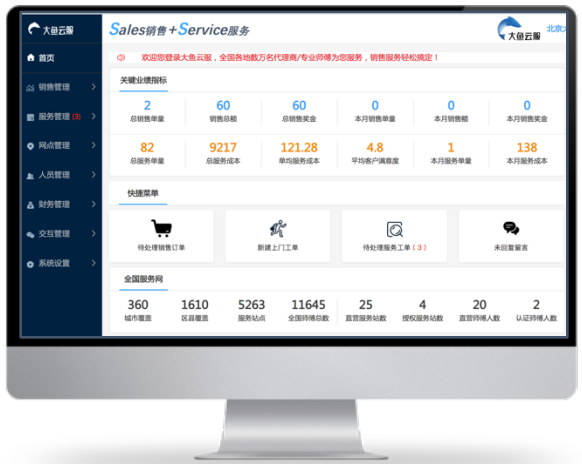
实施服务管理行动是一项长期工作，为避免因人员变动产生的负面影响，企业应该通过先进的互联网技术为自己赋能，享受互联网时代的新一轮资源和效率红利。建议企业放弃传统IT时代自己研发管理软件的封闭思路，积极尝试各种垂直应用的SaaS（Software as a Service软件即服务）云平台，不仅可以大幅节省下数百万元的软件系统费用，还可以共享互联网平台取之不尽的第三方服务资源。【大鱼云服】就是一款基于SaaS构建的专业级SPM服务管理系统+第三方服务资源共享平台。

“双网模式”



大鱼云服SaaS产品简介

大鱼云服为各类企业提供了一整套SPM服务管理系统应用，可满足售前-售中-售后全流程服务需求。



商家后台管理系统

商家公众号H5

商家APP

微信小程序

师傅APP

SPM.KF.AI

商家在线派单流程

商家可通过大鱼云服互联网平台向全国2800多个城市区县的师傅派单，2小时上门完成服务。

商家分派服务工单

师傅接单上门服务

SOP标准化操作

远程验收结算工费

用户自助报单流程

还可以让用户扫设备二维码自助预约服务，既能提升客户的体验感、又能分担厂家客服热线压力。

用户扫码自助服务

用户下单预约师傅

师傅接单上门服务

完工签名评价收费

大鱼云服

SOP（Standard Operation Process ）标准操作流程

有形的产品可以在生产线上通过标准制造工艺控制产品质量，而无形的服务往往很难控制服务质量。大鱼云服有一套成熟的梳理标准服务流程SOP的方法和执行SOP的SPM系统工具，可以帮助企业轻松解决这一难题。

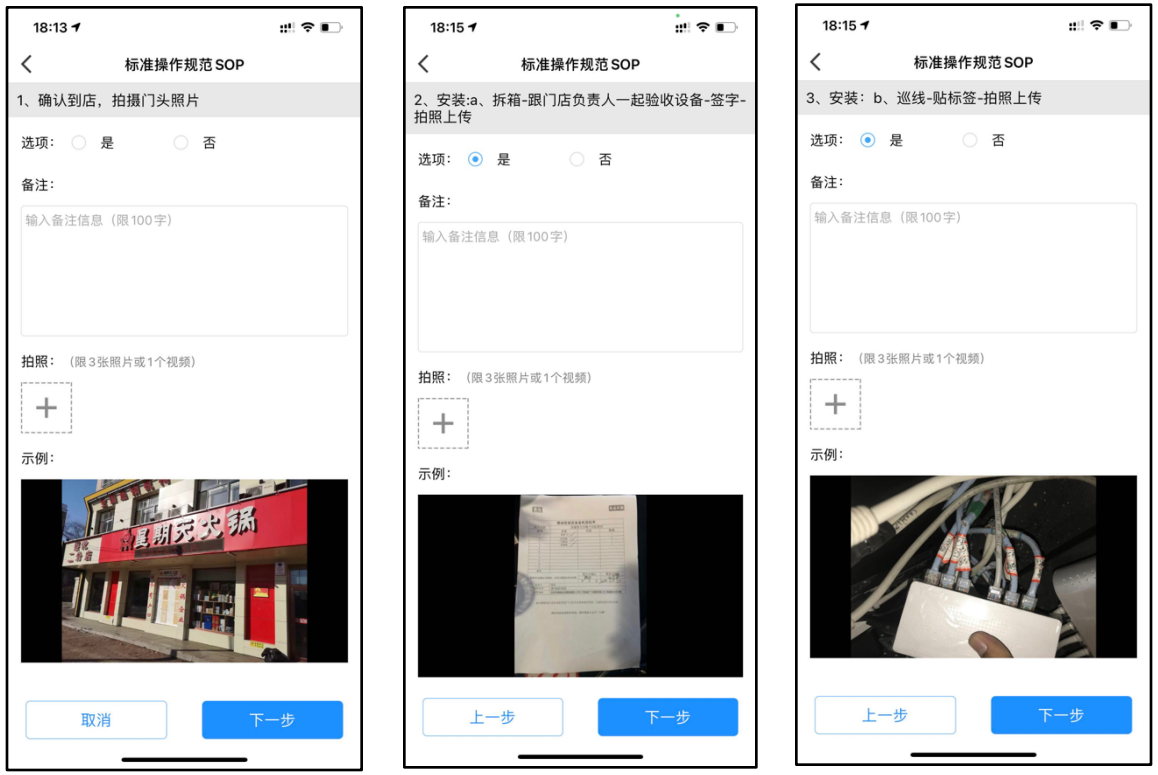
	产品	服务
典型特点	有形的	无形的
质量管理方法	流水线制造工艺标准	标准操作流程SOP
信息化管理工具	MES生产制造管理系统	SPM服务流程管理系统

梳理流程定义标准

通过定义标准服务操作规范SOP，厂商可以让每一个服务人员都按同一个标准规范提供服务，并有效监控到每一单服务的现场纪录。一个典型的SOP示例：

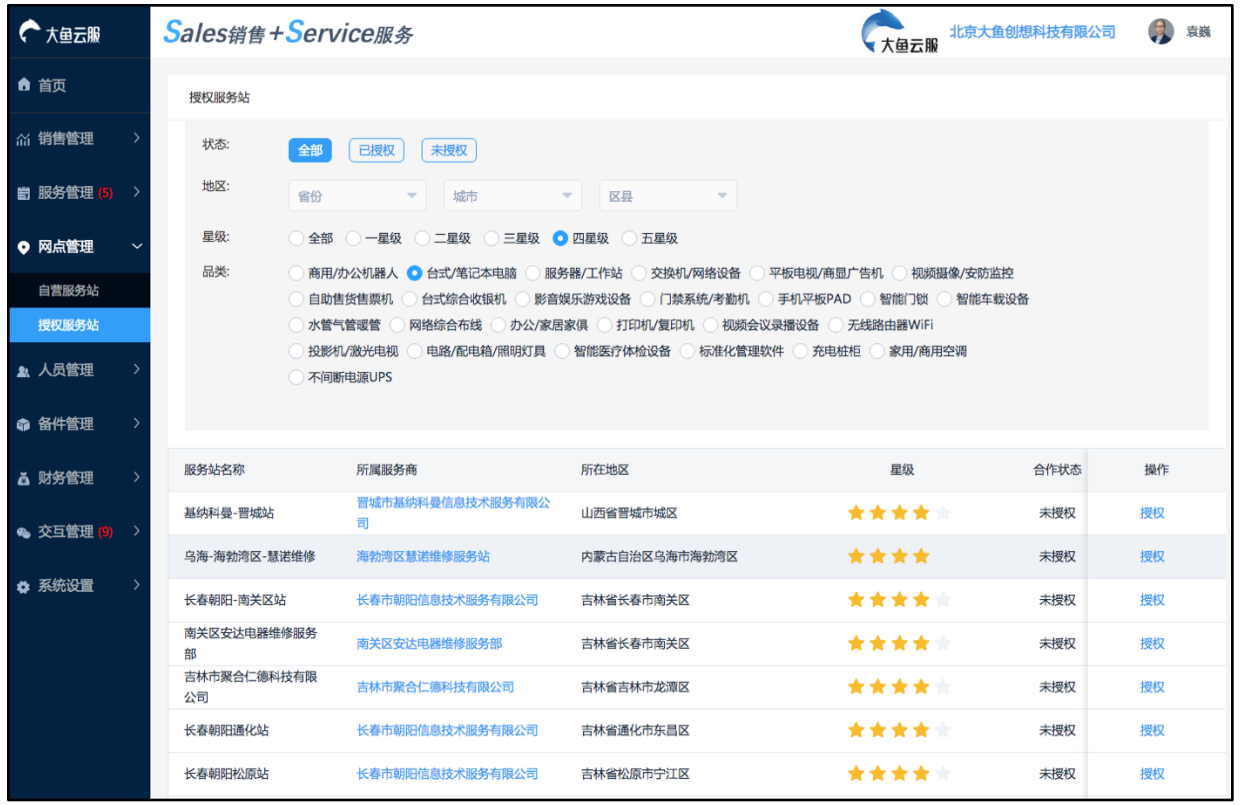
厂商在SPM系统中定义的SOP

师傅在APP接单操作的SOP



快速建设全国服务网

目前已有5500多家专业服务商入驻大鱼云服互联网平台，覆盖全国365个城市2500多个区县。您只须根据标签找到符合条件的服务站，查看服务商的服务能力和资质详情，再进行授权操作，就可以快速完成自己的全国服务网建设了。



视频培训在线认证

在给服务网正式派单之前，还需要对全国各地的师傅进行培训和认证。传统的线下集中式培训劳民伤财效率低，大鱼云服为企业提供了线上互动式学习交流工具，视频直播课程可以边看边学边练，不受时间地点限制，广受企业和师傅们欢迎。

厂商通过SPM系统在线开展培训认证

师傅通过APP视频直播学习技术

服务过程可视化监控

以往要管理全国各地的上门服务质量，只能通过《维修纪录单》和【电话回访客户满意度】两种传统方式。现在简单了，通过大鱼云服SPM系统，企业可以远程监控到所有服务工单的现场服务纪录，如果出现异常情况，系统还可以智能预警，将服务事故防患于未然。

统一结算财务合规

现场服务完工后，企业远程验收，通过后再通过大鱼云服平台向第三方服务商支付费用。企业无须一单一单跟各地服务商们对帐、付款、收发票，所有这些繁琐费时易出错的财务结算工作都由大鱼云服平台一站式搞定。

六项服务尊享一年

明码实价：购买VIP套餐，即可享受整整一年期的SPM系统使用权和六项专业服务。

豪华版 6888 元/年，尊享VIP服务！

越来越多品牌选择大鱼

越来越多的品牌厂商通过大鱼云服的帮助开始实施SPM服务管理，仅一年左右时间就获得了服务业绩的显著提升。别再等等看了，赶紧联系大鱼，开启属于您自己的SPM升级之旅吧！

服务战略致胜秘诀

大鱼云服

最后，分享四句【**致胜秘诀**】给所有企业管理层和从事服务管理工作的同行朋友们：

袁　巍　David

大鱼云服　创始人&董事长

原：联想集团服务业务部 总经理

阳光雨露服务公司 创始人&总经理

华誉维诚服务公司 创始人&CEO

靠系统固化**流程**！

靠流程规范**管理**！

靠管理保证**质量**！

靠质量赢得**口碑**！

专业服务

为伟大梦想保驾护航！