

# 基于服务蓝图理论的客运站车方服务质量评价研究

王升,樊根耀,吴兵涛

(长安大学 经济与管理学院,陕西 西安 710064)

**摘要:**为提升客运站自身市场竞争力,改善其对车方的服务质量管理,以车方客户作为提升服务质量管理对象,在服务蓝图理论的基础上,针对性地建立起具有18项评价指标的车方服务质量评价体系,并应用改进的IPA分析法进行服务质量评价与改进研究,指出客运站应在车方行包服务、司乘人员信息服务以及停车位数量与管理等方面进行重点改进。

**关键词:**交通企业管理;公路客运;站运分离;服务蓝图;改进的IPA分析法

**中图分类号:**U-9;F203.9 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-6248(2016)02-0043-06

随着中国公路客运站运分离改革进程的不断深化,公路客运站的服务对象发生了很大变化。由原来单纯以旅客满意为服务宗旨,演变为以旅客和车方(客运公司)双满意的服务目标。车方从站务营运中分离出来以后,基本具备了作为客运站客户的特征。第一,独立的法人主体,平等的交易地位。车方不再是客运站的附属单位,具有自负盈亏和经营自主的市场性质;客运站也只通过提供站务设施和服务,以合同形式与车方形成互惠互利的交易关系,双方的地位是独立和平等的。第二,客运站与车方的交易是建立在市场供需机制基础上的,客运站提供场站等服务设施,吸引车方来运营,收取管理服务费用;车方根据旅客市场的规模、成本、收益预期等选择客运站合作。因此,车方和乘客一样,都是客运站的顾客和服务对象。

有关客运站对乘客服务的质量评价研究,当前已有众多研究成果<sup>[1,2]</sup>,理论和方法也日趋成熟。但把车方作为独立的客户服务对象进行研究还比较少见。虽然在当前,由于客运站在历史过程中形成的地域垄

断性还很强,作为客运站的顾客,车方对客运站的选择余地还不是很大,但随着公路客运行业的改革深化和客运站市场化发展的不断加速,客运站对车方客户的竞争也越来越激烈。特别是在当前公路客运市场面对高铁、航空、游轮等其他旅客运输方式的巨大竞争压力下,提升对车方的服务意识和质量,也是客运站提升自身市场竞争力的重要途径之一。

相对于一般服务的质量要求,即安全性、经济性、准时性、便利性、舒适性等方面<sup>[3]</sup>,车方客户的服务质量要求在这些方面有着不同的内涵:在安全性方面,要求有安全的停车场所,规范的车辆管理制度和良好的旅客乘车秩序等;在经济性方面,要求较低的管理费用和较多的线路和客源等;在准时性方面,要求科学合理的排班时间和较低的发车延误率等;在便利性方面,要求车站进出路线设计合理,报班程序简便,司乘人员就餐、休息方便等;在舒适性方面,要求场站整洁卫生,站务人员服务礼貌周到、心情舒畅等。所以客运站应针对车方客户这些特点,建立起不同于旅客服务管理的服务质量控制体系,并掌握服务管理的关键环节。本文应用服务蓝图理论对

收稿日期:2016-01-06

基金项目:中央高校基本科研业务费专项资金资助项目(Z1102,2013G6231004)

作者简介:王升(1970-),男,黑龙江齐齐哈尔人,副教授,工学博士。

客运站车方客户进行服务流程分析,构建服务质量评价体系,找出影响服务质量的关键点,在车方顾客质量感知调研的基础上,结合改进的 IPA 分析法找出对客运站车方服务质量影响较大的服务指标,明确提升客运站车方服务质量的改进方向。

## 一、服务蓝图相关理论

20 世纪 80 年代,美国学者 Shostack 和 Brundage 等提出将工业设计、决策学和计算机图形学等学科应用于服务产品设计方面,开创了服务蓝图技术,后来在服务管理与营销专家 Zeithaml 等和 Martilla 等的综合整理下,形成了服务蓝图理论的概念<sup>[4-5]</sup>。服务蓝图主要用于描绘服务企业现有服务流程和服务体系的本质,它通过分解服务组织系统和架构,鉴别用户与服务人员以及服务体系内部的服务接触点,在服务流程分析基础上研究服务传递的各方面准确地描绘服务全过程。经过服务蓝图的描述,不仅服务被合理地分解成服务提供过程的步骤、任务及完成任务的方法,更为重要的是顾客同企业及服务人员的接触点被识别,从而通过这些接触点来改进服务质量。服务蓝图主要构成包括 4 个行为区域和 3 条分界线,如图 1 所示。

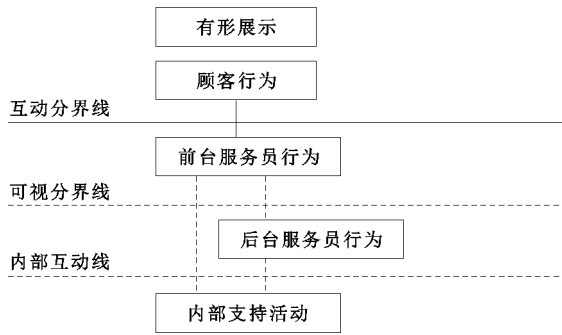


图1 服务蓝图的基本组成

图 1 的最上方是有形展示,它标示顾客在整个服务过程中所看到的或接受到服务的有形证据。其最典型的方法是在每一个服务接待员工的上方都列出服务的有形证据。4 个区域自上而下分别是顾客行为、前台服务员行为、后台服务员行为和内部支持活动。

4 个主要的行为部分由 3 条分界线分开。第一条是互动分界线,表示顾客与组织间直接的互动。一旦有一条垂直线穿过互动分界线,即表明顾客与组织间直接发生接触或一个服务接触产生。第二条

分界线是可视分界线,这条线把顾客能看得见的服务行为与看不见的分开。这条线还把服务人员在前台与后台所做的工作分开。第三条线是内部互动线,用以区分服务员的工作和其他支持服务的工作和工作人员。垂直线穿过内部互动线代表着发生内部接触。图 1 中,横向按照各种活动的流程顺序来安排,纵向表示服务提供过程中涉及到的职能部门及其相互关系。通过服务蓝图,不但可以形成对整个服务提供过程的明确认识,还可以发现服务传递过程中影响服务质量的关键接触点,从而为改善服务质量打下基础。

## 二、客运站车方服务蓝图的建立

服务蓝图的设计涉及众多职能部门和顾客信息,建立服务蓝图的步骤见图 2 所示。

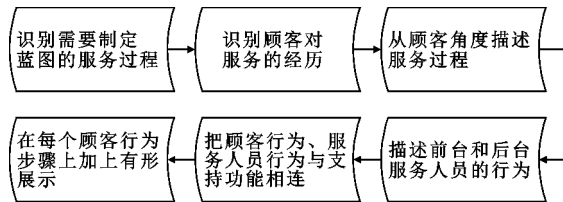


图2 建立服务蓝图的步骤

笔者在参阅文献资料的基础上,结合实地考察并与合作公路客运站各方代表座谈,在梳理公路客运站对车方服务业务流程的基础上,基于车方顾客感知,绘制出公路客运站车方服务蓝图如图 3 所示。

图 3 中,整个车方服务流程在服务蓝图中被 3 条线分为 5 个部分,前后左右内外关系一目了然。基于车方司乘人员感知建立的服务流程,是为运营车辆提供进站、安检、报班、等候、结算、上车位、上客、出站等一整套的服务,这 8 个环节的有形展示是影响旅客感知服务质量的重要因素。不同环节根据职能不同有形展示的内容也有所不同:在进站过程中,有形展示主要为班车进出车站流线,客运站环境和卫生状况;在车辆安检过程中,有形展示为检测手段和时间,综合体现为车辆安检服务;在报班过程中,有形展示为客运站工作流程,运营车辆调度,调度公平,以及车站营销活动;在等候过程中,有形展示为停车位数量与管理,住宿条件,加油或维修服务以及信息服务;在结算过程,一般有车方专门负责人员与客运站财务中心联系,有的客运公司由指定司乘人员办理,有形展示主要客运站收费是否合理,结

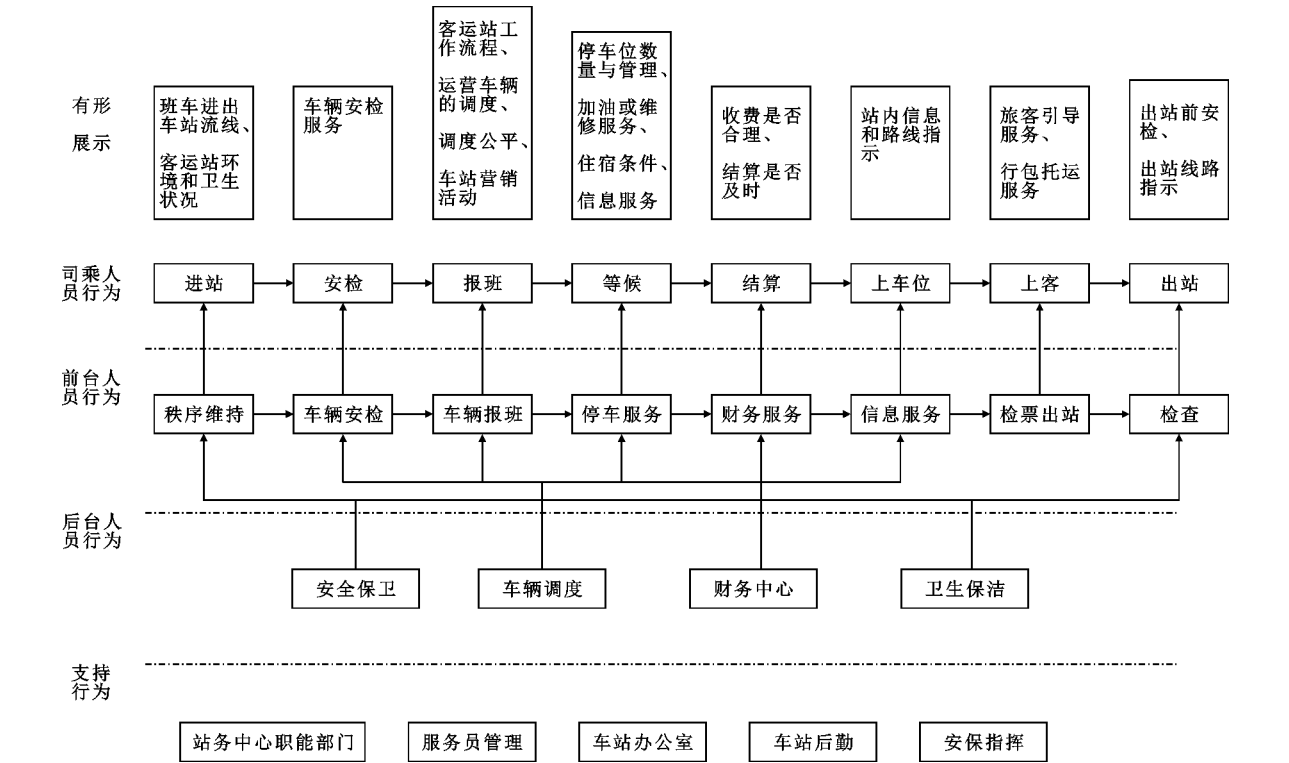


图3 客运站车方服务蓝图

算是否及时;在上车位过程中,有形展示为站内信息和路线指示;在上客过程中,有形展示为旅客引导服务,行包托运服务;最后在出站过程中,有形展示为出站前安检,出站线路指示等。

此外,隐含在这 8 个环节的每一个环节中的无形接触,概括为一线工作人员在为车方客户服务接触过程中所展示的服务意识、服务态度和服务能力。从客户感知的角度出发,车方客户并不关心服务蓝图中后台人员的行为以及背后的客运站支持行为,而只通过对有形展示的直接感受以及与一线工作人员的无形接触体会,形成预期与体验之间的差别,即形成服务质量的评价。

### 三、客运站车方服务质量评价体系的建立

依据客运站车方服务蓝图,逐次分析业务流程每一个环节,结合有形展示和无形服务接触感知,本文最终选取 18 个评价指标建立客运站车方服务质量评价体系(表 1)。

通过对每一项具体指标的评价,最终会得到车方客户对整个客运站服务质量的评价结果,有利于客运站当前服务工作的评价与改进。

表 1 客运站车方服务质量评价体系

有形展示	班车进出车站流线
	客运站环境和卫生状况
	车辆安检服务
	客运站工作流程
	运营车辆的调度
	调度公平
	车站营销活动
	停车位数量与管理
	加油或维修服务
	住宿条件
	信息服务
	收费是否合理
	结算是否及时
	车站行包服务
无形接触	旅客上下车时的引导服务
	客运站员工服务意识
	客运站员工服务态度
	客运站员工的服务能力

### 四、客运站车方服务质量评价的方法

有关服务质量评价的方法很多,本文选用改进

的 IPA 分析法作为客运站车方客户的服务评价方法。IPA 分析法由 Martilla 等于 1977 年提出<sup>[5]</sup>。这种方法要求受访者对指定调查对象的各项衡量指标从重要性和绩效表现两个方面来评价各测评要素,并将要素的满意度-重要性值分别展示列示在相应位置,和服务蓝图的直观性类似,可通过 IPA 图直观地确定各要素的相对位置,进而进行相应的服务诊断。针对重要性测量的局限性,Matzler 等提出了改进的 IPA 分析法,此方法可较准确地计算出各因子对满意度的贡献率(即“导出的重要性”),背后的逻辑是对整体满意度影响最大的因素是最重要的,从而避免直接引用乘客自述重要性而导致的偏差<sup>[6]</sup>。

改进的 IPA 分析法采用偏最小二乘法(PLS),通过统计分析计算出各服务指标的引申重要性。具体来说,就是运用偏最小二乘法(PLS)对调查问卷所获得的数据进行分析,分别计算各项服务指标对总体满意度的贡献程度。

五、实证研究

CJY 客运站站务中心是中国西南某市一家大型国有企业,现有资产总额约 6 亿元人民币,员工 2 000 多人,拥有全市 7 个一级车站,420 余条营运线路。然而随着高铁、航空等客运市场的激烈竞争,公司近年来效益急剧下滑。为提升自身市场竞争力,公司在发展战略调整和服务管理创新等方面不断寻求突破,本研究是在该企业实行站运分离改革的基础上,致力于提升车方服务质量所进行的合作研究之一。本文采用改进的 IPA 分析法对 CJY 客运站进行车方服务质量评价应用。

(一) 问卷设计与数据收集

在前期通过服务蓝图建立的车方客户服务质量评价体系理论研究的基础上,设计面向车辆运输公司司乘人员以及管理人员的“客运站车方服务质量评价表”。出于后期应用改进的 IPA 分析法的需要,评价表第一项设计“对客运站服务的整体评价”选项,其他根据表 1 的体系设计,结合有形展示和无形接触的 18 项评价指标,共 19 个选项,建立评价量表。量表采用李克特 5 点量法进行测度,5 个量级由高到低分别为“很满意”、“满意”“一般”、和“不满意”、“很不满意”,分别赋值 5~1 分。

2013 年 7 月 20 日至 25 日,本研究对 CJY 站务中心下属 4 个客运站进行了调研,围绕车方司乘人

员的调研,共发放问卷 160 份,回收 126 份,其中有效问卷共 102 份。

本量表用克隆巴哈  $\alpha$  系数进行信度检验,通过 SPSS 19.0 统计分析软件,求得克隆巴哈  $\alpha$  系数为 0.755,表明本量表的信度可接受;用因子分析法进行效度检验,因子分析基于主成分和方差最大正交旋转分析,保留特征值超过 1、因子载荷超过 0.5 的因子,共得到 7 个主要因子,其累计方差解释为 77.608%。KMO 检验值为 0.674,大于 0.5, Bartlett 球形度检验近似卡方为 677.759,  $p=0.000$  小于 0.05,表明问卷的结构效度较好。本文将采用 SPSS 17.0 进行改进的 IPA 分析法分析<sup>[7]</sup>。

(二) 车方服务质量评价分析

经过对调查问卷的统计和整理,结果如表 2 所示。

表 2 车方服务质量评价结果

编号	评价指标	质量评价打分		引申重要性	
		均值	排序	计算值	排序
$X_1$	班车进出车站流线	3.73	8	0.086	4
$X_2$	客运站环境和卫生状况	3.77	7	0.103	3
$X_3$	车辆安检服务	3.42	13	0.014	17
$X_4$	客运站工作流程	3.84	4	0.021	16
$X_5$	运营车辆的调度	4.37	1	0.034	13
$X_6$	调度公平	4.36	2	0.135	2
$X_7$	车站营销活动	3.37	14	0.048	11
$X_8$	停车位数量与管理	3.54	11	0.071	7
$X_9$	加油或维修服务	3.44	12	0.063	9
$X_{10}$	住宿条件	3.28	15	0.024	14
$X_{11}$	信息服务	3.78	6	0.086	4
$X_{12}$	收费是否合理	3.71	9	0.151	1
$X_{13}$	结算是否及时	4.25	3	0.081	5
$X_{14}$	车站行李包服务	2.96	16	0.077	6
$X_{15}$	旅客上下车时的引导服务	3.67	10	0.065	8
$X_{16}$	客运站员工服务意识	3.79	5	0.038	12
$X_{17}$	客运站员工服务态度	3.77	7	0.052	10
$X_{18}$	客运站员工的服务能力	3.77	7	0.023	15

从表 2 中的质量评价打分可以看出,车方客户对 CJY 客运公司的平均服务质量打分为 3.71 分,在一般和满意之间,说明客运站总体服务质量还有待进一步提高。相对来看,较为满意、排序前 5 名的评价指标是运营车辆的调度  $X_5$ 、调度公平  $X_6$ 、结算是否及时  $X_{13}$ 、客运站工作流程  $X_4$  以及客运站员工服务意识  $X_{16}$ ,说明车方客户对报班环节、结算及时性环节等服务较为满意;相对不满的、排序在后五名

的评价指标是住宿条件  $X_{10}$ 、车站营销活动  $X_7$ 、车辆安检服务  $X_3$ 、加油或维修服务  $X_9$  以及停车位数量与管理  $X_8$ ,说明车方客户最为不满的是等候、安检等服务环节。

另一个角度,从表 2 中的引申重要性计算结果,可以看出车方客户对所有评价指标的重要性排序结果:认为最重要的前五位评价指标收费是否合理  $X_{12}$ 、调度公平  $X_6$ 、客运站环境和卫生状况  $X_2$ 、信息服务  $X_{11}$  以及结算是否及时  $X_{13}$ ;认为最不重要的评价指标前五位是车辆安检服务  $X_3$ 、客运站工作流程  $X_4$ 、客运站员工的服务能力  $X_{18}$ 、住宿条件  $X_{10}$  以及营运车辆的调度  $X_5$ 。

因此,车方客户对不同服务项目的重视程度与满意度之间是存在差异的,评价认为较为满意的服务项目并不一定是心中较为看重的项目。例如满意度排名第一的运营车辆的调度  $X_5$ ,在重要性排名中为倒数第五。那么如何通过这种满意度与重要性的不一致现象为 CJY 客运站找出当前的服务工作具体问题所在,下面本文通过改进的 IPA 分析法进一步分析。

### (三) IPA 定位于服务质量改进方向

依据改进的 IPA 分析法,以表 2 中 18 个服务质量评价指标打分平均值 3.71,相应的引申重要性的平均值 0.065,以(0.065,3.71)为  $I$  轴和  $P$  轴的相交点,并基于该相交点画出垂直相交的  $I$  轴和  $P$  轴,形成一个二维图,包括 4 个象限。将对服务指标的引申重要性值  $I$  和满意度值  $P$  分别进行标示于图中,得到 CJY 客运公司车方客户满意度 IPA 图(图 4)。

分布在第 I 象限的指标,对车方客户来说具有较高的重要性和满意度,也是 CJY 客运公司相对做得比较好的地方,应该继续保持。这些指标有调度公平  $X_6$ 、结算是否及时  $X_{13}$ 、客运站环境和卫生状况  $X_2$ 、信息服务  $X_{11}$  和班车进出车站流线  $X_1$  和对收费是否合理  $X_{12}$ 。

分布在第 II 象限的指标,对车方客户来说满意度较高,但重要性不大,意味着这些服务做得虽好,但不是车方客户较为关注的,CJY 客运公司在这些方面努力有些过头,投入产出性价比不高,应该减少投入。具备这些特点的指标包括运营车辆的调度  $X_5$ 、客运站工作流程  $X_4$ 、客运站员工的服务能力  $X_{18}$ 、客运站员工服务意识  $X_{16}$ 、客运站员工服务态度  $X_{17}$ 。

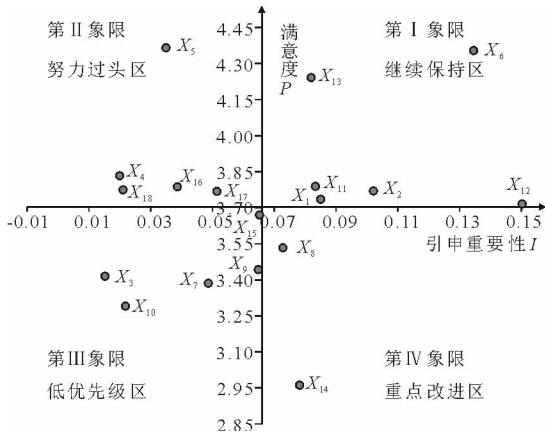


图 4 CJY 客运公司车方客户满意度 IPA 图

分布在第 III 象限的指标,对车方客户来说相对既不重要也不满意,影响性小,属于低级优先区。CJY 客运公司在考虑提升服务质量时,这些服务指标应排列在较后的位置。这些指标包括车辆安检服务  $X_3$ 、住宿条件  $X_{10}$ 、车站营销活动  $X_7$  以及加油或维修服务  $X_9$ 。

分布在第 IV 象限的指标是属于重点改进指标,这些指标对车方客户来说具有较高的重要性,但当前的服务满意度较低,CJY 客运公司应重点进行改进。重点改进的服务指标包括车站行包服务  $X_{14}$ 、停车位数量与管理  $X_8$ 。

本文最终通过改进的 IPA 分析法,为 CJY 客运公司对各个服务环节进行了梳理和诊断,明确了当前对车方客户服务工作中的优点和不足,以及应该从哪些服务指标入手进行改进和提升,合理安排,快速有效提升对车方客户的服务质量,提升在客运市场的竞争力。本研究成果已在 CJY 客运公司具体应用,初见成效<sup>[8-14]</sup>。

## 六、结语

进一步明确分离出去的车方客户身份和地位,对公路客运站来说具有重要的意义,通过车方客户改进服务,对客运站提升自身市场竞争力将起到积极的作用。

不同于常规旅客,车方客户具有独特服务需求和特点,通过服务蓝图的应用,结合有形展示和无形接触的分析,建立车方客户服务质量评价体系,并运用改进的 IPA 分析法进行服务诊断,对提升客运站的车方服务管理有具体明确的改进步骤和措施。

各项车方服务指标的确立过程中,无形指标的

确定及与各有形环节的结合,还有待于进一步深化研究。

#### 参考文献:

[1] 刘少波. 公路客运站站务评价指标体系的确定[J]. 交通科技与经济,2008(5):110-112.

[2] 林晓言. 客运企业服务品质综合评价模型研究——基于顾客满意度理论[J]. 技术经济,2010(5):119-123.

[3] 伍小秦. 服务质量特性与服务质量体系[J]. 世界标准化与质量管理,1997(7):11-14.

[4] Zeithaml V A, Bitner M J. Service marketing[M]. New York:Mcgraw-Hill,1995.

[5] Martilla J A,James J C. Importance – performance analysis[J]. Journal of Marketing,1977,41(1):77-79.

[6] Matzler K, Sauerwein E, Heischmidt K A. Importance-performance analysis revisited: the role of the factor structure of customer satisfaction[J]. The Service Indus-

tries Journal,2003,23(2):112-129.

[7] 王周伟. SPSS 统计分析与综合应用[M]. 上海:上海交通大学出版社,2013.

[8] 樊根耀,吴群琪,王宁. 公路客运服务质量规制[J]. 长安大学学报:社会科学版,2014,16(3):39-42.

[9] 李倩. 汽车客运站服务质量评价研究[D]. 西安:长安大学,2012.

[10] 王莹玉. 基于旅客需求的客运站服务优化研究[D]. 北京:北京交通大学,2014.

[11] 张智勇. “六个结合”提升汽车客运站[J]. 运输经理世界,2014(1):42-45.

[12] 杜林. 公路客运站服务质量评价体系[J]. 陕西工学院学报,2004,20(2):79-81.

[13] 张云霞. 汽车客运站服务品牌建设的探索与实践[J]. 交通企业管理,2013(4):31-32.

[14] 吴传水. 关于客运站服务创新的思考[J]. 交通企业管理,2000(9):16-17.

## Service quality evaluation on coach customers of coach terminals based on the service blueprint theory

WANG Sheng, FAN Gen-yao, WU Bing-tao

(School of Economics and Management, Chang'an University, Xi'an 710064, Shaanxi, China)

**Abstract:** In order to enhance market competition of coach terminals and improve the management of service quality, coach customers was chosen as the research object, and a service quality evaluation system including 18 evaluating indicators was set up based on the service blueprint theory. Furthermore, the study on the service quality evaluation and modification was conducted by applying the modified Important Performance Analysis (IPA). It is pointed that coach terminals should improve the key service qualities on baggage service, the information service of drivers and conductors, and the number of parking lots.

**Key words:** transportation enterprise management; highway passenger transport; separation operation between coach terminal and coach company; service blueprint theory; modified IPA