



دیریت عملیات خدمات

پیشروان خدمات

دیریت جانشین

گروهام کلازک

ترجمه:

دکتر عادل آذر

استاد دانشگاه تربیت مدرس

عباس رضائی پندری



انتشارات نگاه دانش

سرشناسه : جانستون، رابرت، ۱۹۵۳ - م. Johnston, Robert
 عنوان و نام پدیدآور : مدیریت عملیات خدمات: بهبود ارائه خدمات/رابرت جانسون، گراهام کلارک؛
 ترجمه عادل آذر، عباس رضائی پندری
 مشخصات نشر : تهران: نگاه دانش، ۱۳۹۲
 مشخصات ظاهری : ۴۲۴ ص
 شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۱۵۷-۲۲۷-۵
 وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا
 یادداشت : عنوان اصلی: Service operations management: improving service delivery, 3 rd ed, c2008
 عنوان دیگر : بهبود ارائه خدمات
 موضوع : خدمات--مدیریت
 شناسه افزوده : کلارک، گراهام، ۱۹۴۹ - م. Clark, Graham
 شناسه افزوده : آذر، عادل- مترجم
 شناسه افزوده : رضائی پندری، عباس- مترجم
 رده‌بندی کنگره : ۳۹۲ / ۴۴۴ / ۵ / ۹۸۰ / ۹۹۸ HD
 رده‌بندی دیویی : ۶۵۸
 شماره کتابشناسی ملی : ۷۴۴۷۰

هدفمند بخوانید
 منابع پیشنهادی (امانید نگاه دانش برای کارشناسی ارشد و دکتری
 و
 خرید الکترونیک کتاب‌های نگاه دانش
 در
www.negahedunesh.com



انتشارات نگاه دانش

♦ نام کتاب: مدیریت عملیات خدمات
 ♦ مترجمین: دکتر عادل آذر- عباس رضائی پندری
 ♦ ناشر: نگاه دانش
 ♦ ملزاجی: سولماز حیدری
 ♦ حروف‌نگاری، صفحه‌آرایی (نگاه دانش): کبری صابری
 ♦ نوبت چاپ: اول ۱۳۹۲
 ♦ تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
 ♦ قیمت: ۱۲,۰۰۰ تومان
 ♦ لیتوگرافی/ چاپ/ صحافی: باختر/ شاهین/ چاوش
 ♦ شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۱۵۷-۲۲۷-۵

حق چاپ محفوظ و مخصوص ناشر است.

انتشارات نگاه دانش: انقلاب- خ ۱۲ فروردین- ساختمان ناشران پلاک ۲۷۱- طبقه ۲- واحد ۴

تلفن: ۶۶۹۵۴۸۹۲

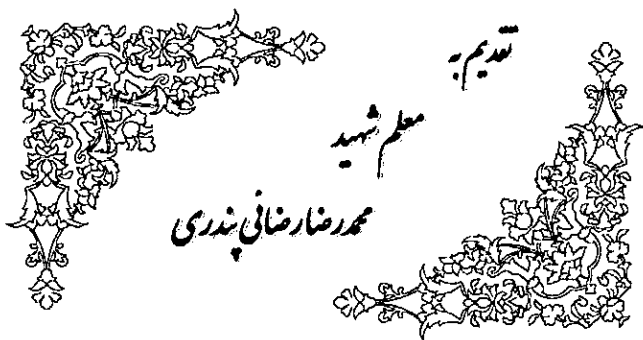
تلفکس: ۶۶۴۸۶۱۵۴

پرتال (وب سایت) نگاه دانش

انتشارات نگاه دانش در راستای تسهیل ارائه خدمات دانشی به مشتریان فرهیخته خود اقدام به راه اندازی پرتال جامع اطلاع رسانی و فروش اینترنتی نموده است. با توجه به چشم انداز این انتشارات که ارائه بهترین و بروزترین محتوا در رشته های مدیریت، حسابداری، اقتصاد، صنایع و MBA و اجرایی است، کلیه نیازمندی های مشتریان محترم نگاه دانش در ارتباط با رشته های فوق در این پرتال لحاظ گردیده و به صورت ۲۴ ساعته بروز می گردد.

امکانات برجسته این پرتال عبارتند از:

- ⑤ فروشگاه اینترنتی: امکان سفارش کتاب به صورت آنلاین، پرداخت اینترنتی و ردگیری سفارش تا لحظه تحویل
- ⑤ منابع پیشنهادی نگاه دانش: منابع و کتب معتبر برای آزمون های ارشد و دکتری دانشگاه های سراسری و آزاد
- ⑤ ترین های نگاه دانش: امکان دسترسی به پر فروش ترین کتاب ها، پربازدیدترین آثار و کتاب ماه نگاه دانش
- ⑤ جستجو و مقایسه: جستجوی پیشرفته کتاب های منتشر شده نگاه دانش و امکان مقایسه کتاب هایی که در یک زمینه موضوعی گردآوری شده اند.
- ⑤ آشنایی با مؤلفان: قابلیت مرور رزومه مؤلفان محترم انتشارات نگاه دانش به همراه آثار تألیفی ایشان
- ⑤ ارسال هدیه: امکان سفارش هدیه برای دوستان با قابلیت انتخاب بسته بندی هدیه به سلیقه مشتریان محترم
- ⑤ مشاوره با اساتید و مؤلفان: مشاوره آنلاین در زمینه نحوه استفاده از کتب، دوره های آموزشی اساتید و آزمون های آزمایشی
- ⑤ اخبار و اطلاعیه ها: ارائه اخبار مهم در زمینه آزمون های مختلف داخلی و بین المللی و اطلاعیه برگزاری دوره ها و کارگاه های آموزشی
- ⑤ تالار گفتگو: دسترسی به اجتماع آنلاین نگاه دانش، ارائه نظرات و پیشنهادات، به اشتراک گذاری دانش و پرسش و پاسخ آنلاین



پیشگفتار هجر جهان

در دهه‌های اخیر بخش مهم و حیاتی در اقتصادهای توسعه‌یافته و در حال توسعه بخش خدمات می‌باشد. در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته خدمات بیش از ۷۰ درصد تولید ناخالص ملی^۱ (GDP) و در اقتصادهای در حال توسعه نزدیک به ۵۰ درصد GDP به حساب می‌آید. این بخش همچنین برای بخش قابل توجهی از افراد اشتغال ایجاد می‌کند. اقتصاد خدمات نیروی محرک رشد برای بسیاری از کشورهای در حال توسعه است. در واقع انتقال اقتصادهای صنعتی از پایه تولیدی به محور خدماتی یک پدیده مستمر است. اگر چه اعتقاد بر این است که بخش خدمات با به کارگیری بهترین اقدامات و تجارب بخش تولیدی می‌تواند مزایای این بخش را کسب کند، اما تفاوت‌های این دو بخش و رشد سریع صنایع خدماتی طی دهه‌های اخیر، نیاز به نوآوری تالیق و افزایش بهره‌وری خدمات جهت دستیابی به رشد اقتصادی را افزایش داده است. در کشورهای توسعه یافته برای پاسخ نویی به این نیاز رشته‌های تحقیقاتی مختلفی مثل بازاریابی خدمات، مدیریت عملیات خدمات، علم خدمات و مهندسی خدمات ایجاد شده است.

اغلب کتاب‌های موجود در زمینه مدیریت عملیات با رویکرد تولیدی نگاشته شده است و چارچوب‌ها، رویکردها و تکنیک‌های موفق در بخش تولیدی برای استفاده در بخش خدماتی نیز معرفی شده است. با عنایت به گسترش حجم بخش خدمات در اقتصاد و تفاوت‌های موجود بین سازمان‌های تولیدی و خدماتی، لزوم توجه به بخش خدمات به صورت مجزا بیش از پیش احساس می‌گردد. کتاب «مدیریت عملیات خدمات» توسط رابرت جانسون و گراهام کلارک، محققانی که نه تنها تحقیقات زیادی در بخش خدمات و سازمان‌های خدماتی انجام داده‌اند بلکه خود در سازمان‌های خدماتی زیادی در بخش عمومی و دولتی به عنوان مدیر فعالیت داشته‌اند، با توجه به این دو موضوع نوشته شده است. این کتاب به طور خاص بر مدیریت عملیات در بخش خدمات تمرکز کرده است و در بخش‌های مختلف کتاب نه تنها ابزارها، چارچوب‌ها و تکنیک‌هایی جهت کمک به تجزیه و تحلیل وضعیت فعلی عملیات ارائه شده است بلکه روش‌هایی مناسب و متناسب با هر بخش جهت بهبود ارائه خدمات معرفی شده است.

کتاب حاضر در ۵ بخش تهیه شده است. در بخش اول علاوه بر مقدمه‌ای در زمینه عملیات خدمات و مفهوم خدمات، چارچوب کلی کتاب مورد بحث قرار گرفته است. مشتری و روابط با مشتریان، انتظارات و رضایت مشتری و روابط با تأمین‌کنندگان در قالب بخش دوم ارائه شده است. در بخش سوم - ارائه خدمات - فرآیندهای خدماتی، افراد خدمات،

1. Gross Domestic Product

استفاده از منابع و شبکه‌ها، فن‌آوری و اطلاعات در بخش خدمات مطرح شده است. بخش چهارم به مدیریت عملکرد در بخش خدماتی پرداخته است، در این بخش سعی شده است تا علاوه بر ارزیابی و مدیریت عملکرد و ارائه راهکارهایی جهت بهبود عملیاتی، ارتباط بین تصمیمات عملیات و عملکرد کسب و کار نشان داده شود. بخش مدیریت تغییر استراتژیک در برگرنده سه موضوع مهم در سازمان‌های خدماتی یعنی؛ استراتژی، فرهنگ و پیچیدگی می‌باشد.

مترجمان تلاش کرده‌اند با حفظ امانتداری در ترجمه، هر جا مفهوم جدیدی ارائه شده است با رجوع به سایر منابع بهترین واژه برای آن انتخاب کنند. همچنین به دلیل حجم زیاد کتاب پیوست‌ها و برخی مثال‌های غیر مرتبط با متن اصلی در این کتاب حذف شده است. بی شک این نوشتار خالی از اشکال نیست و بهبود آن منوط به بازخور اندیشمندان و خوانندگان می‌باشد. پیشاپیش از تمام کسانی که پیشنهاد‌های اصلاحی خود را به مترجمان ارسال کنند کمال سپاس را داریم.

عادل آذر- عباس رضائی پندری

بهار ۱۳۹۲

پیشگفتار مؤلفان

این کتاب درباره مدیریت عملیات در سازمان‌های خدماتی است. هدف این است که به دانشجویان و مدیران کمک کنیم تا دریابند که با مطالعه ارائه خدمات و مسائل مدیریتی مربوط می‌توان عملکرد خدمات را بهبود داد. ارائه خدمات بحث اصلی این کتاب است، با این حال تأکید می‌کنیم که موفقیت نه تنها به حوزه‌های ملموس مدیریت فرایندها و منابع بلکه به شناخت روشی که مدیران عملیات باید در استراتژی سازمان، مفهوم خدمات، فرهنگ سازمانی درگیر می‌شوند و روشی که به کارکنان انگیزه می‌دهند و آنها را مدیریت می‌کنند نیز بستگی دارد. خدمات ارائه‌شده عالی منعکس‌کننده توانایی سازمان در قرار دادن تمام این بحث‌ها در کنار هم، ارائه خدماتی که نیاز ذی‌نفعان مختلف را برآورده می‌سازد و ارائه خدمات مناسب به مشتریان همدان با تحقق اهداف مالی سازمان می‌باشد.

این کتاب بر بخش خدمات تمرکز کرده است. بخش خدمات سازمان‌های مختلفی را شامل می‌شود؛ بخش عمومی، داوطلبانه، خدمات حمل و نقل عمومی، خدمات حرفه‌ای، خدمات کسب و کار به کسب و کار، خرده‌فروشی‌ها، جهانگردی و خدمات بیمارستانی. بر هر بخش به صورت خاص تمرکز نکردیم و سعی کردیم تا تعداد زیادی از تصمیمات مدیران عملیات را در تمام این بخش‌ها پوشش دهیم.

در این کتاب همچنین به بسیاری از جنبه‌های عملکرد کسب و کار علاوه بر سودآوری اشاره کرده‌ایم. اگرچه بسیاری از سازمان‌ها با سودآوری اغنا می‌شوند، اما سازمان‌های دیگری هزینه‌ها، درآمدها، انطباق آنها با بودجه‌ها، وفاداری مشتری و رهبری فن‌آوری را نیز ارزیابی می‌کنند. همه سعی ما بر این بوده است تا مثال‌ها و نمونه‌هایی از سازمان‌های کشورهای مختلف ارائه کنیم که انعکاس‌دهنده سازمان‌های خدماتی باشند.

چه کسانی باید این کتاب را مطالعه کنند؟

این کتاب منبعی است برای تمام کسانی که خواهان کسب دانش در مورد اصول پایه‌ای مدیریت عملیات هستند. همچنین کتابی راهنما برای مدیران عملیات در سازمان‌های خدماتی است که به دنبال ایجاد و اجرای استراتژی‌های عملیاتی هستند. به ویژه این کتاب مناسب است برای:

- دانشجویان رشته‌های مدیریت، دوره‌های مشترک یا متخصصان در زمینه‌های خدمات بیمارستانی، گردشگری یا بخش عمومی و کسانی که می‌خواهند شناخت خود را از مدیریت عملیات خدمات افزایش دهند.
- دانشجویان دوره‌های MBA که قرار است سازمان‌های خدماتی را مدیریت کنند و باید شناخت خود را از این زمینه افزایش دهند تا بتوانند عملیات خود را بهبود بخشند.
- مدیران اجرایی که قصد تمرکز بر جنبه‌های خاصی از ارائه خدمات؛ مثل طراحی، ظرفیت، بازیابی، ارزیابی عملکرد یا ایجاد استراتژی خدمات به منظور به چالش کشیدن یا تغییر سازمان‌های خود دارند.

ویژگی‌های متمایز

- تمرکز بر عملیات. این کتاب به طور مشخص بر عملیات تمرکز داشته و به دنبال مدیریت کردن عملیات می‌باشد. مباحث عملیاتی، مشکلات و تصمیمات را کشف کرده و شناختی از مسائل پیش‌روی مدیران عملیات ارائه می‌کند، همچنین به مدیران آزمایشی برای برخورد با این مسائل کمک می‌کند.

• چارچوب‌ها و ابزارها. هر فصل ابزارها، چارچوب‌ها و تکنیک‌هایی ارائه می‌کند که نه تنها به دانشجویان و مدیران کمک می‌کند تا وضعیت فعلی عملیات را تجزیه و تحلیل کنند بلکه درک بهتری از نحوه برخورد با مسائل پیش‌روی مدیران عملیات در اختیار آنها قرار می‌دهد. چارچوب‌ها، رویکردها و تکنیک‌ها از موضوعی به موضوع دیگر متفاوت بوده و شامل موارد زیر خواهند بود:

- لیستی از نکات کلیدی جهت یادآوری در هنگام تصمیم‌گیری در شرایط خاص

- شکل یا نموداری که روابط بین دو یا چند متغیر مختلف را نشان می‌دهد و جهت کمک به استقرار یک عملیات یا شناخت ماهیت روابط آن به کار می‌رود

- لیستی از سؤالات، آزمون‌ها و بررسی‌ها که برای شرایط مشابه قابل استفاده است

- روشهای کمی سازی یا اندازه‌گیری متغیرهای کیفی

- گام‌های اصلی در انجام یک فعالیت خاص.

• مثال‌هایی از دنیای واقعی مدیریت عملیات یک موضوع کاربردی است، بنابراین هر فصل شامل چند مثال کوتاه از نقاط مختلف جهان است که نشان می‌دهد چگونه سازمان‌ها شرایط مشابه را شنایی کرده یا با آن برخورد می‌کنند.

• پشتوانه نظری. پشتوانه‌های نظری و پیشرفت‌های مناسب در هر فصل آورده شده است و ما سعی کردیم تا آنها را به روشی متعارف و قابل دسترس تبیین کنیم. منابع، لینک‌های مرتبط و مطالعات آینده برای کسانی که خواهان مطالعه بیشتر هستند در پایان هر فصل آورده شده است.

• مدیریت افراد. یکی از وظایف اصلی مدیران عملیات مدیریت افراد است، بنابراین این کتاب اجزاء مهم مدیریت افراد را در خود دارد. که این اجزاء نه تنها شامل کارکنان بلکه مسئولان نیز هست و به خوبی فرهنگ سازمان را به شکل کلی مدیریت کرده و تغییر می‌دهد.

• خدمات الکترونیک. فن‌آوری اطلاعات، خدمات الکترونیک و سازمان‌های مجازی در این کتاب آورده شده و کاربردهای عملیاتی آنها به طور جزئی بحث شده است.

• آخرین پیشرفت‌ها. این کتاب بسیاری از ایده‌ها و اطلاعات جدید را در خود دارد که در برگیرنده؛ خدمات در کلاس جهانی، مدیریت عملکرد، مفهوم خدمات، بازیابی خدمات، ضمانت‌ها، رضایت و فرایندهای خدماتی است.

• خلاصه‌ها. هر فصل شامل لیست خلاصه شده‌ای از نکات اصلی بر اساس اهداف فصل می‌باشد.

• سؤالاتی برای مدیران. در پایان هر فصل سؤالاتی برای تمرین مدیران آورده شده است که آنها می‌توانند در مورد عملیات خود این سؤالات را بپرسند. ما امیدواریم که این سؤالات شما را تشویق کنند تا مباحث فصل را در مورد وضعیت خود به کار گرفته و با ایجاد شناخت بهتر، به بهبود عملیات خدمات شما منجر شود.

• سؤالاتی برای بحث. ما همچنین چند سؤال عمومی برای بحث در پایان هر فصل آوردیم که هدف آن کمک به دانشجویان جهت ارزیابی و کاربرد مطالب فصل برای وضعیت‌های مختلف می‌باشد.

فهرست مطالب

بخش اول. مقدمه ۱۳

فصل ۱: مقدمه‌ای بر مدیریت عملیات خدمات ۱۵

۱. مقدمه ۱۵
۲. مدیریت عملیات خدمات چیست؟ ۱۶
۱. ۲. ۱. مدیریت عملیات خدمات ۱۶
۲. ۲. ۱. خدمات ۱۷
۳. ۲. ۱. خدمات و عملیات خدمات ۲۰
۳. ۱. چالشهای پیش روی مدیران عملیات خدمات ۲۲
۱. ۳. ۱. مدیریت مشتریان متعدد ۲۲
۲. ۳. ۱. درک مفهوم خدمات ۲۳
۳. ۳. ۱. مدیریت نتیجه و تجربه ۲۳
۴. ۳. ۱. مدیریت مشتری ۲۳
۵. ۳. ۱. شناخت دیدگاه مشتری ۲۴
۶. ۳. ۱. مدیریت در زمان واقعی ۲۵
۷. ۳. ۱. هماهنگی بخشهای مختلف سازمان ۲۵
۸. ۳. ۱. درک ارتباط بین تصمیمات عملیاتی و موفقیت سازمان / کسب و کار ۲۵
۹. ۳. ۱. ساخت، پیاده‌سازی و نفوذ در استراتژی ۲۶
۱۰. ۳. ۱. بهبود مستمر عملیات ۲۶
۱۱. ۳. ۱. تشویق نوآوری ۲۶
۱۲. ۳. ۱. مدیریت همزمان بحث‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت ۲۶
۴. ۱. انواع مختلف خدمات ۲۷
۱. ۴. ۱. خدمات کسب و کار به کسب و کار (B2B) ۲۸
۲. ۴. ۱. خدمات کسب و کار به مصرف‌کننده (B2C) ۲۹
۳. ۴. ۱. خدمات درون‌سازمانی ۲۹
۴. ۴. ۱. خدمات عمومی (G2C) ۳۰
۵. ۴. ۱. خدمات غیرانتفاعی ۳۰
۶. ۴. ۱. خدمات مختلف در یک بخش ۳۱
۷. ۴. ۱. ادغام تمایزات ۳۱
۵. ۱. انواع مختلف فرایند خدمات ۳۳
۶. ۱. قضاوت در مورد موفقیت عملیات خدمات ۳۵
۱. ۶. ۱. ارزش مشتری ۳۵
۲. ۶. ۱. ارزشهای شناسه ۳۶
۳. ۶. ۱. مشارکت مالی ۳۶

۱. ۶. ۴. مشارکت سازمانی ۳۷
۱. ۶. ۵. مشارکت اقتصادی ۳۷
۲. ۷. ساختار کتاب ۳۸
۸. ۱. خلاصه ۴۰
۹. ۱. سؤالاتی برای بحث ۴۲
۱۰. ۱. سؤالاتی برای مدیران ۴۲
۱۱. ۱. منابع ۴۲
- فصل ۲: مفهوم خدمات ۴۳
۱. ۲. مقدمه ۴۳
۲. ۲. مفهوم خدمات ۴۴
۱. ۲. ۲. مشتریان مفاهیم را می‌خرند ۴۵
۳. ۲. تعریف مفهوم خدمات ۴۵
۱. ۳. ۲. ارزش خدمات ۴۶
۲. ۳. ۲. مفهوم خدمات - دیدی مشترک ۴۸
۳. ۳. ۲. مفهوم خدمات - مشخصات خدمات ۴۹
۴. ۳. ۲. مفهوم در مقابل مدل کسب و کار، رسالت، چشم‌انداز، ایده و شناسه ۵۰
۵. ۳. ۲. ایجاد واقعیت - نقش مدیران عملیات خدمات ۵۱
۱. ۲. مفهوم خدمات به عنوان ابزاری استراتژیک ۵۲
۱. ۴. ۱. استفاده از مفهوم خدمات برای ایجاد مسیر عملیاتی ۵۲
۲. ۴. ۲. استفاده از مفهوم خدمات برای ارزیابی کاربردهای تغییرات طراحی شده ۵۲
۳. ۴. ۲. استفاده از مفهوم خدمات برای ایجاد مزیت استراتژیک ۵۴
۵. ۵. عملیات خدمات متمرکز و غیرمتمرکز ۵۵
۱. ۵. ۲. عملیات خدمات متمرکز ۵۵
۲. ۵. ۲. عملیات خدمات غیرمتمرکز ۵۷
۳. ۵. ۲. چهار مفهوم خدمات و تغییر دادن تمرکز ۵۸
۴. ۵. ۲. به دست آوردن فواید تمرکز در عملیات غیرمتمرکز ۶۱
۶. ۶. خلاصه ۶۳
۷. ۲. سؤالاتی برای بحث ۶۴
۸. ۲. سؤالاتی برای مدیران ۶۵
۹. ۲. منابع ۶۵

بخش دوم. مشتری و روابط با تأمین کنندگان ۶۷

فصل ۳: مشتری و روابط با مشتری ۶۹

۱. مقدمه ۶۹
۲. مشتریان و تقسیمبندی مشتری ۷۰
۳. ۱. انواع مشتریان ۷۰
۳. ۲. تقسیمبندی مشتریان - دیدگاه عملیاتی ۷۴
۳. ۳. حفظ مشتری ۷۸
۳. ۳. ۱. ارزیابی حفظ مشتری ۷۹
۳. ۳. ۲. ارزیابی رزش طول عمر مشتری ۷۹
۳. ۴. مدیریت روابط مشتری ۸۰
۳. ۴. ۱. سه شکل رابطه مشتری با خدمات ۸۱
۳. ۴. ۲. ریسک و روابط ۸۴
۳. ۴. ۳. مدیریت ارتباط با مشتری (GRM) ۸۵
۳. ۵. مدیریت کردن روابط کسب و کار ۸۶
۳. ۱. انواع رابطه کسب و کار ۸۶
۳. ۲. ارزیابی روابط کسب و کار ۸۸
۳. ۳. مدیریت حسابهای کلیدی (KAM) ۸۹
۳. ۴. ۵. ایجاد روابط شخصی ۹۰
۳. ۶. خلاصه ۹۱
۳. ۷. سؤالاتی برای بحث ۹۲
۳. ۸. سؤالاتی برای مدیران ۹۲
۳. ۹. منابع ۹۳

فصل ۴: انتظارات و رضایت مشتری ۹۵

۱. ۴. مقدمه ۹۵
۴. ۱. ۱. رضایت مشتری ۹۶
۴. ۱. ۲. کیفیت خدمات ۹۷
۴. ۱. ۳. معایب دیدگاه انتظار - ادراک در مورد کیفیت خدمات ۹۹
۴. ۱. ۴. اعتماد ۱۰۰
۴. ۲. انتظارات مشتری ۱۰۱
۴. ۱. ۲. سطوح انتظارات ۱۰۲
۴. ۲. ۲. انتظارات فازی ۱۰۴
۴. ۲. ۳. تأثیر بر انتظارات ۱۰۴
۴. ۲. ۴. انتظارات از خدماتی که هنوز استفاده نشده ۱۰۶
۴. ۲. ۵. ارائه راهنماهای خدمات ۱۰۶
۴. ۳. تعریف انتظارات - مؤلفه‌های کیفیت خدمات ۱۰۶
۴. ۳. ۱. مؤلفه‌های بهداشتی و افزایش دهنده ۱۰۸
۴. ۴. شناخت انتظارات و ارزیابی رضایت ۱۱۱
۴. ۴. ۱. درک نحوه راضی شدن مشتری ۱۱۱

۴. ۲. ارزیابی رضایت ۱۱۳
۴. ۳. مشکلات ارزیابی رضایت مشتری ۱۱۳
۴. ۵. مدیریت ادراک ۱۱۵
۴. ۵. ۱. مدیریت ادراک در فرایند خدمات ۱۱۵
۴. ۵. ۲. بحثهای طراحی ۱۲۰
۴. ۵. ۳. رضایت تعاملی در مقابل رضایت کلی ۱۲۱
۴. ۶. خدمات برتر ۱۲۱
۴. ۷. خلاصه ۱۲۳
۴. ۸. سؤالاتی برای بحث ۱۲۴
۴. ۹. سؤالاتی برای مدیران ۱۲۴
۴. ۱۰. منابع ۱۲۴

فصل ۵: مدیریت روابط تأمین ۱۲۷

۱. مقدمه ۱۲۷
۲. انواع شبکه تأمین ۱۲۸
۵. ۱. ۲. تعریف زنجیره تأمین ۱۲۸
۵. ۲. ۲. شبکه تأمین ۱۲۸
۵. ۳. ۲. نقش اطلاعات ۱۲۹
۵. ۴. ۲. نقش موجودی ۱۳۰
۵. ۵. ۲. شبکه‌های تأمین - از دیدگاه مشتری ۱۳۰
۵. ۳. مدیریت زنجیره تأمین ۱۳۲
۵. ۱. ۳. مدیریت از طریق واسطه‌ها ۱۳۲
۵. ۲. ۳. عدم واسطه‌گری و برون‌سپاری ۱۳۶
۵. ۳. ۳. ایجاد شرکا تأمین ۱۳۷
۵. ۴. ۳. به کارگیری تفکر ناب در شبکه تأمین ۱۳۹
۵. ۵. ۳. به کارگیری تفکر ناب در عملیات خدمات ۱۴۱
۵. ۳. ۳. خرید یا تدارک ۱۴۱
۵. ۳. ۳. انتخاب تأمین‌کننده ۱۴۳
۵. ۸. ۳. ارزیابی عملکرد - توافقنامه سطح خدمات ۱۴۴
۵. ۹. ۳. شناخت موانع مدیریت زنجیره تأمین ۱۴۶
۵. ۴. خلاصه ۱۴۷
۵. ۵. سؤالاتی برای بحث ۱۴۷
۵. ۶. سؤالاتی برای مدیران ۱۴۸
۵. ۷. منابع ۱۴۸

بخش سوم. ارائه خدمات ۱۴۹

فصل ۶: فرایندهای خدماتی ۱۵۱

۱. مقدمه ۱۵۱
۲. فرایندهای خدماتی و اهمیت آنها ۱۵۲

۳۲۱	۳.۷. ایجاد ارتباطات مؤثر با کارکنان	۱. فرایندهای خدماتی: ایجاد تجربه مشتری	۶
۳۲۲	۷.۷. مشارکت کارکنان در بهبود عملکرد	(خدمات)	۱۵۲
۳۲۳	۸.۳. تشویق تملک مشتری و فرایند	۲. تجربه مشتری	۶
۳۲۳	۴. مدیریت مشتریان	۳. نیاز به مدیریت زنجیره جامع فرایندها	۶
۳۲۳	۱.۴. نقش‌های مشتری	۴. محیط فرایند- منظر خدمات	۶
۳۲۴	۲.۴. مزایای مشارکت مشتری	۳. درک ماهیت فرایندهای خدمات	۶
۳۲۴	۳.۴. مسائل مربوط به مدیریت مشتری	۱. تنوع در تولید خدمات	۶
۳۲۵	۵. خلاصه	۲. انواع فرایند: ظرفیت و تنوع	۶
۳۲۶	۶. سؤالاتی برای بحث	۳. ارزش افزوده برای مشتری	۶
۳۲۶	۷. سؤالاتی برای مدیران	۴. مهندسی فرایندهای خدماتی	۶
۳۲۷	۸. منابع	۱.۴. شناخت فرایند	۶
۳۲۹	فصل ۸: استفاده از منابع	۲.۴. دسترسی به راه رفتن	۶
۳۲۹	۱. مقدمه	۳.۴. نمودار هیجانات	۶
۳۳۰	۲. مدیریت ظرفیت	۴. تجزیه و تحلیل معامله خدمات	۶
۳۳۱	۱.۲. تعریف ظرفیت خدمات	۵. کنترل فرایندهای خدماتی	۶
۳۳۲	۲.۲. اندازه‌گیری ظرفیت	۱.۵. فرایندهای توانمند	۶
۳۳۳	۳.۲. استراتژی ظرفیت هموار	۲.۵. سیستمهای کیفیت	۶
۳۳۵	۴.۲. استراتژی تعقیب ظرفیت	۶. تغییر فرایندهای خدماتی	۶
۳۳۸	۵.۲. استراتژیهای مدیریت تقاضا	۱.۶. حرکت از توانمندی به سمت محصول	۶
۳۳۸	۶.۲. کنار هم قرار دادن استراتژیها	۲.۶. حرکت از محصولی به سمت توانمندی	۶
۳۳۹	۳. طرح ریزی و کنترل عملیات	۳.۶. استراتژیهای تغییر	۶
۳۴۰	۱.۳. اولویت‌بندی و تخصیص ظرفیت	۴. مدیریت شکاف بین بازار و عملیات	۶
۳۴۲	۲.۳. سیستمهای کنترل	۷. خلاصه	۶
۳۴۳	۳.۳. اطمینان از اینکه منابع، برنامه‌های زمان‌بندی را دنبال می‌کنند	۸. سؤالاتی برای بحث	۶
۳۴۳	۳.۳. مدیریت برنامه‌های زمان‌بندی کوتاه، میان و بلندمدت	۹. سؤالاتی برای مدیران	۶
۳۴۳	۴. مدیریت صف و گلوگاه	۱۰. منابع	۶
۳۴۳	۳.۴. مدیریت صف و گلوگاه	فصل ۷: افراد خدمات	۶
۳۴۵	۲.۴. مدیریت صف	۱. مقدمه	۶
۳۴۷	۳.۴. تئوری صف و شبیه‌سازی	۲. شناسایی فشار وارده بر خدمت‌دهندگان	۶
۳۴۹	۵. مدیریت ناحیه مقابله	۱.۲. فشارهای سازمانی	۶
۳۵۱	۱.۵. نحوه مدیریت ناحیه مقابله	۲.۲. فشارهای مشتری	۶
۳۵۴	۲.۵. مقابله: سؤالات کلیدی	۳.۲. مشکلات ایجاد شده برای ارائه‌دهندگان خدمات	۶
۳۵۵	۸. عیب‌یابی استفاده از منابع	۳.۷. مدیریت و انگیزه دادن به خدمت‌دهندگان	۶
۳۵۵	۱.۶. مدیریت عایدی	۱.۳. ارائه رهبری الهام‌بخش	۶
۳۵۶	۲.۶. ایجاد انعطاف‌پذیری	۲.۳. تحت کنترل درآوردن قدرت تیم‌ها و کار تیمی	۶
۳۵۸	۳.۶. کاهش کمبود ظرفیت	۳.۳. واضح کردن نقش خدمت‌دهندگان	۶
۳۵۹	۴.۶. حمایت سازمانی از استفاده از منابع	۴.۳. استفاده مناسب از دستورالعمل	۶
۳۶۰	۷. خلاصه	۵.۳. تعریف و فراهم کردن سطح مناسبی از اختیار کارکنان	۶

۳۰۹	۱.۵.۳. تعیین اهداف و جواز
۳۱۳	۱.۵.۴. الگوبرداری
۳۱۷	۱.۵.۶. خلاصه
۳۱۸	۱.۵.۷. سؤالاتی برای بحث
۳۱۸	۱.۵.۸. سؤالاتی برای مدیران
۳۱۹	۱.۵.۹. منابع

فصل ۱۱: پیوند زدن تصمیمات عملیات به عملکرد کسب و کار

۳۲۱	۱.۱. مقدمه
۳۲۱	۱.۱.۱. رابطه بین تصمیمات عملیاتی و عملکرد کسب و کار
۳۲۲	۱.۱.۲. زنجیره‌های علت و معلول
۳۲۳	۱.۱.۳. شبکه عملکرد خدمات
۳۲۳	۱.۱.۳.۱. شبکه عملکرد خدمات
۳۲۳	۱.۱.۳.۲. شبکه نتایج
۳۲۸	۱.۱.۳.۳. شبکه محرک‌ها
۳۳۰	۱.۱.۴. مراحل اصلی ایجاد شبکه
۳۳۰	۱.۱.۴.۱. ایجاد شبکه
۳۳۱	۱.۱.۴.۲. تعیین معیارها
۳۳۱	۱.۱.۴.۳. کشف پیوندها
۳۳۱	۱.۱.۵. خدمات جهانی
۳۳۱	۱.۱.۵.۱. ارتباط بین نتایج و محرک‌ها
۳۳۲	۱.۱.۵.۲. ویژگی سازمانهای خدمات جهانی
۳۳۷	۱.۱.۶. جایزه برای برتری
۳۳۸	۱.۱.۷. خلاصه
۳۴۰	۱.۱.۸. سؤالاتی برای بحث
۳۴۰	۱.۱.۹. سؤالاتی برای مدیران
۳۴۰	۱.۱.۱۰. منابع

فصل ۱۲: انجام بهبود عملیاتی

۳۴۳	۱.۱. مقدمه
۳۴۳	۱.۲. رویکردهای بهبود عملیاتی
۳۴۴	۱.۲.۱. استراتژیهای تغییر مستمر و بنیادی
۳۴۵	۱.۲.۲. مدیریت کیفیت جامع (TQM)
۳۴۶	۱.۲.۳. شش سیگما
۳۴۶	۱.۲.۴. مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار
۳۴۹	۱.۲.۵. (BPR)
۳۵۰	۱.۲.۵. تفکر ناب
۳۵۱	۱.۲.۶. شش سیگمای ناب
۳۵۲	۱.۲.۷. الگوبرداری و بهبود
۳۵۲	۱.۲.۸. بازیابی خدمات

۲۶۱	۸. سؤالاتی برای بحث
۲۶۱	۸. سؤالاتی برای مدیران
۲۶۱	۸.۱۰. منابع

فصل ۹: شبکه‌ها، فن‌آوری و اطلاعات

۲۶۳	۱. مقدمه
۲۶۳	۲. شیوه تغییر خدمات به‌وسیله شبکه‌ها، فن‌آوری و اطلاعات
۲۶۴	۱.۲.۱. طبقه‌بندی پیشرفتهای خدمات
۲۶۴	۱.۲.۲. چالش‌های عملیات
۲۶۶	۱.۲.۳. تعطیل مدیریت ساختار عملیات
۲۶۷	۱.۳. مدیریت شبکه‌های فیزیکی و مجازی
۲۶۷	۱.۳.۱. مقایسه شبکه‌های فیزیکی و مجازی
۲۶۹	۱.۳.۲. مدیریت شبکه
۲۷۱	۱.۳.۳. ایجاد استراتژی شبکه به‌صورت جهانی
۲۷۴	۱.۳.۴. برون‌سپاری و انتقال به خارج
۲۷۶	۱.۴. مدیریت فن‌آوری و جریان اطلاعات
۲۷۷	۱.۴.۱. نقش فن‌آوری
۲۷۸	۱.۴.۲. اینترنت و عملیات خدماتی
۲۸۱	۱.۴.۳. مدیریت دانش
۲۸۱	۱.۵. ادغام شبکه‌ها، فن‌آوری و اطلاعات
۲۹۱	۱.۶. به‌کارگیری فن‌آوری جدید و مدیریت نوآوری
۲۹۲	۱.۷. خلاصه
۲۹۳	۱.۸. سؤالاتی برای بحث
۲۹۳	۱.۹. سؤالاتی برای مدیران
۲۹۴	۱.۱۰. منابع

بخش چهارم، مدیریت عملکرد ۲۹۵

فصل ۱۰: ارزیابی و مدیریت عملکرد ۲۹۷

۲۹۷	۱. مقدمه
۲۹۸	۱.۲. ارزیابی، گزارش و مدیریت عملکرد
۲۹۸	۱.۳. ارزیابی عملکرد
۲۹۹	۱.۳.۱. هدف
۳۰۰	۱.۳.۲. سیستم دستیابی به اهداف
۳۰۰	۱.۳.۳. توازن معیارها
۳۰۳	۱.۳.۴. معیارهای عملکرد - از دیدگاه مشتری
۳۰۴	۱.۴. گزارش عملکرد
۳۰۶	۱.۵. مدیریت عملکرد
۳۰۶	۱.۵.۱. به هم پیوند زدن
۳۰۷	۱.۵.۲. پیوند زدن ارزیابی به استراتژی

۳۸۸	۱۳. ۷. خلاصه
۳۸۹	۱۳. ۸. سؤالاتی برای بحث
۳۸۹	۱۳. ۹. سؤالاتی برای مدیران
۳۸۹	۱۳. ۱۰. منابع
۳۹۱	فصل ۱۴: فرهنگ خدماتی
۳۹۱	۱۴. ۱. مقدمه
۳۹۲	۱۴. ۲. شناخت فرهنگ سازمانی
۳۹۲	۱۴. ۲. ۱. پیش فرضهای بنیادی و مفهوم خدمات
۳۹۶	۱۴. ۲. ۲. وب فرهنگی
۴۰۴	۱۴. ۳. ۱. شناسایی انواع فرهنگ
۴۰۴	۱۴. ۳. ۲. ۱. خدایان مدیریت
۴۰۶	۱۴. ۳. ۲. ۲. خدایان و ارائه خدمات
۴۰۷	۱۴. ۴. ۱. تأثیر فرهنگهای ملی
۴۰۹	۱۴. ۵. ۱. مدیریت تغییر و ارائه خدمات
۴۰۹	۱۴. ۵. ۲. ۱. استراتژیهای تغییر فرهنگی
۴۱۰	۱۴. ۵. ۲. ۲. دامهایی که باید از آنها جلوگیری کرد
۴۱۱	۱۴. ۵. ۳. ظرفیت ایجاد تغییر
۴۱۳	۱۴. ۶. خلاصه
۴۱۴	۱۴. ۷. سؤالاتی برای بحث
۴۱۴	۱۴. ۸. سؤالاتی برای مدیران
۴۱۵	۱۴. ۹. منابع
۴۱۷	فصل ۱۵: پیچیدگی سازمانی
۴۱۷	۱۵. ۱. مقدمه
۴۱۷	۱۵. ۲. پیچیدگی چیست؟
۴۱۸	۱۵. ۲. ۱. ابعاد پیچیدگی سازمانی
۴۲۱	۱۵. ۳. پیامدهای سازمانی پیچیدگی
۴۲۱	۱۵. ۳. ۱. غلبه بر مشکلات ایجاد شده به وسیله پیچیدگی
۴۲۲	۱۵. ۴. خلاصه
۴۲۳	۱۵. ۵. سؤالاتی برای بحث
۴۲۴	۱۵. ۶. سؤالاتی برای مدیران
۴۲۴	۱۵. ۷. منابع

۳۵۳	۱۲. ۳. ۱. انواع خرابی
۳۵۴	۱۲. ۳. ۲. تعریف بازیابی خدمات
۳۵۵	۱۲. ۳. ۳. چهار آزمون بازیابی خدمات
۳۵۷	۱۲. ۳. ۴. رفتار مصرف کننده
۳۵۸	۱۲. ۳. ۵. اجزاء بازیابی خدمات
۳۶۲	۱۲. ۴. ۱. ضمانت خدمات
۳۶۲	۱۲. ۴. ۲. چهار آزمون برای ضمانت خدمات
۳۶۵	۱۲. ۴. ۳. جنبه های منفی ضمانت
۳۶۵	۱۲. ۴. ۴. طراح ضمانت
۳۶۶	۱۲. ۵. خلاصه
۳۶۷	۱۲. ۶. سؤالاتی برای بحث
۳۶۷	۱۲. ۷. سؤالاتی برای مدیران
۳۶۷	۱۲. ۸. منابع

بخش پنجم. مدیریت تغییر استراتژیک

۳۷۱	فصل ۱۳: استراتژی خدمات
۳۷۲	۱۳. ۱. مقدمه
۳۷۲	۱۳. ۲. استراتژی خدمات
۳۷۴	۱۳. ۳. ۱. تعریف استراتژی خدمات
۳۷۲	۱۳. ۳. ۲. استراتژی: بهره برداری از پنج بخش
۳۷۵	۱۳. ۳. ۳. یک فرایند تکراری و مستمر
۳۷۶	۱۳. ۳. ۴. استراتژیهای برنامه ریزی شده یا نوظهور
۳۷۶	۱۳. ۳. ۵. خدمات به عنوان مزیت رقابتی
۳۷۶	۱۳. ۳. ۶. رقابت در زمینه نتیجه و تجربه
۳۷۸	۱۳. ۳. ۷. فهمیدن ارزش درک شده توسط کاربر
۳۸۰	۱۳. ۴. ۱. وارد کردن اهداف عملکرد در اولویتهای عملیات
۳۸۱	۱۳. ۴. ۲. اهمیت
۳۸۲	۱۳. ۴. ۳. عملکرد
۳۸۲	۱۳. ۴. ۴. ماتریس اهمیت-عملکرد
۳۸۳	۱۳. ۵. ۱. هتدوین و ایجاد استراتژی
۳۸۳	۱۳. ۵. ۲. محرکهای استراتژی
۳۸۵	۱۳. ۵. ۳. مسائل کلیدی در ایجاد استراتژی
۳۸۷	۱۳. ۵. ۴. عریاضات کردن یک استراتژی