

日本能率协会「管理的基本」丛书

マネジメントの基本選書
サービスの品質とは何か(新装版)

管理的基本丛书系列

服务的品质 是什么

最新修订版

服务制胜的秘密武器!

用于所有服务产业的

基本·本质

日本经营管理之圣 畠山芳雄

[日] 畠山芳雄

包永花 方木森 译

日本能率协会「管理的基本」丛书

マネジメントの基本選書
サービスの品質とは何か(新装版)

管理的基本丛书系列

服务的品质 是什么

最新修订版

日 畠山芳雄 著

包永花 方木森 译

图书在版编目 (CIP) 数据

服务的品质是什么 / (日) 畠山芳雄 著; 包永花, 方木森 译 —北京 东方出版社, 2011
(管理的基本)

ISBN 978-7-5060-4241-3

I ①服 II ①畠 ②包 ③方 III ①企业管理 销售管理—商业服务—服务质量—研究 IV ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 130894 号

Management no Kihon Sensho-Service no Hinshitsu towa Nani ka (Shinsou ban)

By Yoshio Hatakeyama

Copyright © Yoshio Hatakeyama 2004 All rights reserved

Simplified Chinese translation copyright © Oriental Press 2011

Original Japanese edition published by JMA MANAGEMENT CENTER INC

Simplified Chinese translation rights arranged with JMA MANAGEMENT CENTER INC
through Nishikawa Communications Co., Ltd

本书版权由北京汉和文化传播有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字·01-2011-1225 号

服务的品质是什么

作 者: [日] 畠山芳雄

译 者: 包永花 方木森

责任编辑: 姬利吴婕

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码 100706

印 刷 北京中新伟业印刷有限公司

版 次 2011 年 8 月第 1 版

印 次 2011 年 8 月第 1 次印刷

开 本 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张: 5.75

字 数: 93 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-4241-3

定 价: 21.00 元

发行电话: (010) 65257256 65246660 (南方)

(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话: (010) 65245857 65230553 65276861

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

前言

在日本，一提到“服务”（service）这个词，人们首先想到的是“商家为顾客提供的服务”。此外，在日语中，“服务”（service）这个词还含有“打折”、“免费赠送”或者“为顾客提供无偿劳动”的意思。当然，我们在本书中所讨论的并不是这种无偿服务。

我们要讨论的“服务”是指在顾客支付费用之后，商家为顾客提供的等价服务。所谓“商家”，包括运输、通信、金融、保险、宣传媒体、批发零售、房地产、信息咨询、培训、租赁、医疗、保健、酒店、旅馆、旅游和餐饮等众多行业的公司实体。按照通常的概念，上面提到的这些所谓的服务业都可以归属为第三产业，在日本目前从事第三产业的人数，已经占到总体



就业人数的 58%，是第一产业（生产制造业）的近两倍之多，可见服务行业在人们的日常生活中已成为非常重要的一部分。

我认为，目前虽然有越来越多的人开始关注服务行业的发展动向，有很多地方还开展了各种各样的讨论，但就现在整个行业的发展状况来看，每个企业之间还是存在着这样那样的差异，甚至可以说服务行业的整体水平也是良莠不齐。那些终日大谈特谈服务行业理念的所谓经济分析家，未必了解不同企业的服务经营在特性方面存在的差异。他们往往更关注某一企业或某一行业的经营效益，而忽略了整个服务行业所共同具有的发展特性和规律。

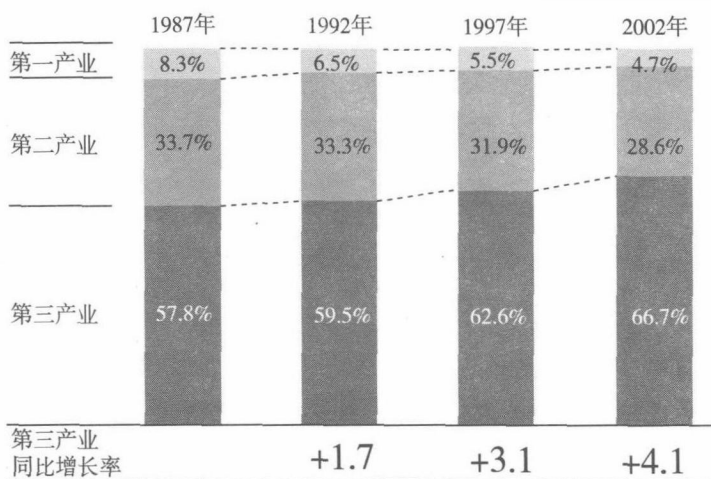


图1 就业结构的变化

20 世纪 40 年代，“经营策略应该根据具体行业的不同而有所变化”的经济观点一时间曾主导整个日本经济的发展，这种观点在当时看来是不容置疑的。但随着社会的进步，当我们回过头再看时，显然，这种“各扫门前雪式的单独作战”思想已经黯淡地走下了历史的舞台。当然，并不是说这种经济观点没有任何可取之处，在二战结束时期，正是这种经济观点，让处于崩溃状态的日本工业经济在最短的时间内得到了复苏。

第一产业（生产制造业）和第三产业（服务业）在具体经营方面有显著的不同。

首先，我们知道“服务”是一种无形的、看不见的东西。服务的“生产”和“消费”是同时进行着的（与普通的消费过程有所区别），换句话说，服务是无法“库存”的。此外，服务大都是靠人力提供的。这一特性带给我们比较复杂的问题，即如何像生产普通商品一样，提高服务的品质和质量呢？服务的提供者和接受者都是以具体的人为对象，提高服务的品质，是提高服务者综合素质的一个过程，比在车间生产中提高产品的各项指标要难得多。

这个问题正好提醒我们，在考虑和分析如何提高服务品质的时候，上至经营管理者，下至每一位普通员工，都应该从自身的角度深刻思考服务的本质是什么。因此，我们衷心地希望各位读者通过阅读本书，能够了



解服务的本质，从而在工作中对提高服务品质有更深层次的认识。我们更希望不仅是服务行业的工作者，其他各行各业的工作者也能在通过阅读本书之后，有所收获，得到一些启发。

有关如何提高服务品质的研究，可以说世界上并没有一个非常明确的衡量标准。由于水平有限，在这本书中我所阐述的观点也并非完全正确。如果您阅读之后，对某些观点和认识有不同的见解，希望您能够和我进行沟通。总而言之，编写这本书，是希望有更多的人认识到服务行业的一些基本概念，希望整个服务行业能够继承第一产业的成功经营经验，在未来能有更大的发展。服务行业也是一种商业经营，如果不认真对待，同样会给公司带来损失。我们生活水平的提高不仅体现在物质生活的丰富上，服务水平的提高也是一个重要标志。

总之，我们希望更多的人能够重视服务这一无形的商品。也希望在读过本书之后，每个企业都能认真地讨论一下，自己公司的服务是否还存在着不尽如人意的地方。最后，希望大家阅读本书之后，能够提出宝贵的意见和建议，我期待和您共同探讨。

畠山芳雄

目录

前言 001

第一部 什么是服务的品质

第一章 超越“事前期待” 003

被叫出名字 003

“事前期待”与实际结果 004

差别化服务 008

判断和想法 010

满足顾客的“事前期待” 012

第二章 宣传要“八分力” 015

“事前期待”的形成要素 015

好的服务是最有力的营销 019

赢得“物超所值”的评价 022

赢得更广阔的利润空间 024

没有最好，只有更好 027

千里之行，始于足下 029

第三章 关于标准化 033

“小学生”和“中学生”之间的差距 033

标准化理论 036

缩短培训时间 038

各行其是，必将失败 040

001

- 042 成功手册
- 043 改善内部机制
- 044 重新制定各项工作标准

049 第四章 顾客需求与服务品质

- 049 去医院看病
- 050 请顾客一同参与
- 052 按照不同对象划分服务种类
- 054 最初接待顾客的员工
- 057 墨守成规与积极沟通
- 058 “前台”需要精锐队伍

061 第五章 不良服务的对策

- 061 提高品质三步走
- 063 难以把握的潜在“不满”
- 065 多元化的途径
- 066 “化祸为福”的紧急对策
- 067 建立质量管理机制

第二部 服务的有形与无形

071 第一章 服务行业的范围

- 071 第三产业和服务行业的区别
- 073 所有的商品都有“有形部分”和“无形部分”
- 076 生产制造业中的服务
- 078 经营策略的无形化倾向

002

第二章 有形化服务 081

过于抽象的服务 081

列出清单 083

将抽象的服务有形化 084

在“过程”上取得先机 086

“友善的笑容” 087

第三章 如何决定服务价格 089

批发价格 + 技术费用 089

“不信任感”导致的销售危机 091

公平竞争 092

成本计算糊涂账 094

品质与成本——一箭双雕 096

第三部 人性化和服务效率

第一章 服务——“危险”的行业 101

服务业迅猛发展 101

生活水平降低危机 103

第二章 克服供求的不协调 105

生产和消费的同时性 105

供需矛盾——或不足或闲置 109

锻炼提高直觉敏感性 111

依据统计结果加以改正 113

OFF 战略 116

变固定资金为流动资金 117

119 计算机储备化

121 第三章 灵活运用经营技术

121 将业务培训进行到底

123 自动化、专业化、同步化

125 小集团活动

126 “善始善终”

128 TPM (Total Productive Maintenance)

129 熟练度、知识集约度的划分

132 哲学的重要性

135 第四章 个别性和生产性

135 百里不同俗——服务的个别性

137 服务规格化

139 需要加以限定

141 应用自动化服务

143 服务成本的计算

146 不同服务种类所耗费的标准时间

149 第五章 服务产业的管理者

149 可否重新雇用

152 “反对辞职后的复职”是老观念

154 职员化管理者

157 管理者的四个阶段

163 渴望改革者的出现

164 核心人物

167 后记

004

第一部

什么是服务的品质

第一章

超越“事前期待”

被叫出名字

我在东京市区的某个宾馆住宿时，曾经有过这样一次难忘的经历。

记得那天夜里，我突然感觉肚子很饿，想要点东西吃，便找出了客房服务部的电话号码。令我感到十分意外的是，我一拨通服务台，电话那头就有一位服务员接听电话，并非常亲切地说：“您好，畠山先生。这里是客房服务部，请问您有什么需要帮忙的吗？”

由于工作关系，在外面住宾馆时，需要什么服务，给客房服务部打电话，对我来说是再平常不过的事。但是，像这样电话一拨通，接线员就能叫出我的名字的情

况还是头一回。一方面这让我感到非常意外，另一方面对于这家饭店能够将工作做到如此细致入微，感到非常佩服。

当然在接受这样的服务时，每个人的感觉也不尽相同。有些人会跟我一样，觉得这家宾馆的服务非常周到，给人很亲切的感觉；但也可能有些人会觉得名字是自己的隐私，服务人员这样直呼自己的姓名是一种不礼貌的行为；还有些人可能根本就没有注意到服务人员的这一细微之处，毫无感觉。

但我相信，大部分顾客都不会对这样细致周到的服务产生反感。要知道，我在宾馆只住了一两天，他们却能在这么短暂的时间内，把工作做到如此细微，足以说明宾馆对顾客的重视。我想，如果大多数人拨通服务部电话后，能够听到对方亲切地叫出自己的名字，礼貌地问候自己需要什么服务的话，都会有一种回家般的温馨感觉。虽然这家宾馆的规模并不是很大，但是在服务方面的认真细致程度，以及员工训练有素的每一个动作和微笑，都会给顾客留下深刻的印象。

“事前期待”与实际结果

对于从事酒店、快餐店、银行证券交易所、医院、学校、运输、通信等服务行业的公司来说，在经营过程

中为顾客提供的服务，就是企业的产品，只不过这种产品没有实际形态，是一种无形的产品。也正是由于这种特殊属性，其内在的品质和管理的优劣就显得更为复杂和重要。

首先，服务品质的好坏是“看”不见的。因此，很难像购买普通商品一样，具体区分哪一种服务物有所值，哪一种服务不尽如人意。此外，由于每个人的生活习惯和价值取向也存在着差异，对于相同的服务，不同的人会有不同的看法。可以说，服务质量的好与坏，没有一个明确的标准。

另外，每一位员工特别是管理层都应该明确认识到，服务是不能“库存”的。如果按照第一产业的生产营销理论来解释，就是说服务这种特殊商品的生产和消费是同步进行的。如果一个企业在为客户提供服务的过程中，发现自身存在着不足之处，即使试图改善服务质量，也是于事无补的。原因很简单，就是上面我们所说的，服务这种商品其生产和消费是同步进行的。在企业意识到自身服务品质存在问题的同时，企业已经把这种服务提供给了自己的客户，而客户买到这种劣质服务后，就绝对不会再次光顾这家企业。可能有些人会想，我们可以像工厂生产产品一样，在成品出场之前仔细检验一下我们将要提供给客户的服务，避免由于服务的不到位而导致客户的流失。这种想法固然很好，但是要知

道，服务不像生产一台机器那样，坏了可以修理，零件磨损了可以更换，服务是不能修理的，更没有替代品。除此之外，由于服务主要是依靠人的力量来完成的，又由于每个人的知识水平、劳动技能等等素质存在着客观差异，相应地，所提供的服务质量也就会参差不齐。因此，在品质方面，服务业比生产制造业存在着更多更为复杂的问题。

那么，对于这样一个不容忽视而又较为复杂的问题，我们有什么样的理论和定义可以作为今后工作的依据呢？可以说，在实际当中，这样的理论和定义是非常少的。很多看似理论的东西，只不过是一些空泛的大道理，根本没有什么实际意义。换句话说，能够真正对公司的经营者和干部的思想、理念起到指导作用的理论是非常少的。

在这为数不多的实际理论当中，我认为有一种说法还是非常值得关注的。它是美国行销科学学会（Marketing Science Institute）通过大量调查分析之后发现的。在整个调查的过程中，大家只想弄明白一件事：什么才是服务的品质。如果把最后得出的结论性观点归结成一句话，那就是：“如果那样，不是也很好吗？”这是该学会以修理、金融、信用卡、证券四个行业为研究对象，抽取这四个行业中优秀企业的经营者以及这些企业的客户，逐一进行面对面的调查之后，综合分析得出的结论。

006