

风靡全球的全新理念 服务致胜的实操指南

# 服务的 品质

畠山芳雄 著  
包永花 方木森 译

Quality of service

東方出版社

风靡全球的全新理念 服务致胜的实操指南

# 服务的 品质

富山芳雄 著  
包永花 方木森 译

Quality of service

東方出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

服务的品质/(日)畠山芳雄著;包永花 方木森译. —北京:东方出版社,2004.9

(东方管理智慧译丛)

ISBN 7-5060-2009-2

I. 服… II. ①畠… ②包… ③方… III. 服务业—服务质量—质量管理  
IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 086117 号

Copyright © 1988 by Yoshio Hatakeyama

Published by arrangement with Japan Management Association

Simplified Chinese translation copyright © 2004 by Oriental Press

All rights reserved

本书版权由西川印刷株式会社代理

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:01-2004-0271 号

**服务的品质**

---

著作责任者:[日]畠山芳雄著 包永花 方木森译

总 策 划:许剑秋

责 任 编 辑:吴玉萍

标 准 书 号:ISBN 7-5060-2009-2

出 版 发 行:东方出版社

地 址:北京朝阳门内大街 166 号 100706

网 址:<http://www.peoplepress.net>

印 刷 者:北京富生印刷厂

经 销 者:新华书店

787 毫米×1000 毫米 16 开本 10.875 印张 113 千字

2004 年10月第 1 版 2004 年10月北京第 1 次印刷

定 价:22.00 元

---

版权所有,不得翻印



## 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“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。

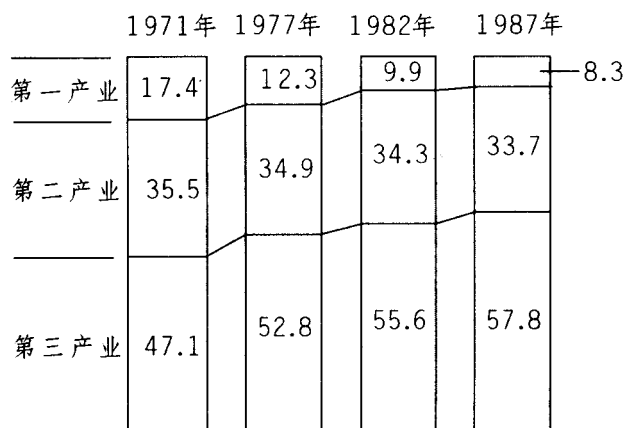
我们要讨论的“服务”是指在顾客支付费用之后，商家为顾客提供的等价服务。所谓的商家，包括运输、通信、金融、保险、宣传媒体、批发零售、固定资产、信息的提供、教育、租赁、医疗、健康、酒店、旅馆、旅行和餐饮等众多行业的公司实体。按照通常的概念，上面提到的这些所谓的服务业都可以归属为第三产业，在日本目前从事第三产业的人数，已经占到日本总体从业人数的 58%，是第一产业（制造业）从业人数的近两倍之多，可见服务行业在人们的日常生活中已成为一个重要的部分。

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特性方面存在的差异。他们往往更关注某一个企业或某一行业的经营效益，从而忽略了整个服务行业所共同具有的发展特性和规律。

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”的经济观点曾一时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“各扫门前雪式的单兵作战”的思想已经黯淡地走出了历史的舞台。当然，这并不说明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。



**就业人员结构的变化**

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，我们知道所谓的服务是一种**无形的**、看不见的东西。服务的“**生产**”和“**消费**”是一个**同时**进行的过程（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，下至公司的每一位员工，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读过本书之后，有所收获，受到一些启发。

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，在这本书中我们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，希望您能够和我们进行沟通。总而言之，我们编写这本书，希望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。服务产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，我们期待和您共同探讨。

畠山芳雄

## 前 言

## 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 /3
- “事前期待”与实际结果 /4
- 一招鲜,吃遍天 /7
- 判断和想法 /9
- 满足顾客的“事前期待” /11

**第二章 宣传要“八分饱”**

- “事前期待”的形成要素 /15
- 服务就是营销 /18
- 赢得“物超所值”的评价 /21
- 赢得更广阔的利润空间 /23
- 没有最好,只有更好 /25
- 千里之行,始于足下 /27

**第三章 关于标准化**

- “小学生”和“中学生”之间的差距 /31
- 路漫漫,上下求索 /33
- 缩短培训时间 /35
- 各行其是,必将失败 /37
- 成功手册 /38
- 改善内部机制 /40
- 重新制定各项工作标准 /41

**第四章 顾客需求与服务品质**

- 到医院看病 /45



- 请顾客一同参与 /46
- 按照不同对象划分服务种类 /48
- 前台服务人员的重要性 /50
- 墨守成规与积极沟通 /52
- 前台需要精锐队伍 /54

## **第五章 顾客投诉及意外事故之对策**

- 提高品质三步走 /57
- 难以把握的潜在不满 /58
- 多元化的途径 /60
- “化祸为福”的紧急对策 /61
- 建立质量管理机制 /62

## **第二部 服务的有形与无形**

### **第一章 服务的范围**

- 报纸也属于工业产品么? /67
- 第三产业和服务行业的区别 /69
- 超市经营中的无形服务 /71
- 生产制造业中的服务 /74
- 经营策略的无形化倾向 /75

### **第二章 有形化服务**

- 过于抽象的服务 /79
- 列出清单 /80
- 将抽象的服务有形化 /82
- 在竞争中取得先机 /83
- “友善的笑容” /85



### 第三章 如何决定服务价格

批发价+技术费 /87

销售价格=商品批发价+技术费 /88

“不信任感”导致的销售困难 /89

公平竞争 /90

成本计算糊涂账 /92

品质、成本、一箭双雕 /93

## 第三部 人性化和服务效率

### 第一章 服务——一种不平凡的行业

生产制造业的困境 /99

服务业迅猛发展 /101

生活水平降低危机 /102

### 第二章 克服供求的不协调

生产和消费的同时性 /105

供需矛盾——或不足或闲置 /108

锻炼提高直觉敏感性 /110

依据统计结果加以改正 /112

OFF 战略 /115

固定资金变为流动资金 /116

计算机储备化 /118

### 第三章 灵活运用经营技术

将业务培训进行到底 /121

自动化、专业化、同步化 /122

小集团活动 /124

“善始善终” /125

TPM(Total Productive Maintenance) /127

熟练度、知识集约度的划分 /128

重要哲学 /131

#### **第四章 个别性和生产性**

百里不同俗——服务的个别性 /133

服务规格化 /135

需要加以限定 /136

应用自动化服务 /138

服务成本的计算 /139

不同服务种类所耗费的标准时间 /143

#### **第五章 服务产业的管理者**

可否重新雇用 /145

“反对辞职后的复职”是老观念 /147


工作人员型管理者 /149

管理者的四个阶段 /152

渴求改革者的出现 /157

核心人物 /159

#### **后 记**



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，电话那头就有一位小姐接听电话，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至今还是头一回。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，我非常佩服。

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到位，给人一种回到家的感觉；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；有些人还可能根本



就没有注意到服务人员的这一细微的举动，把对方说的话当作耳边风。

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，足以说明宾馆对我的重视。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，都会有一种回家的温馨感觉。虽然这家宾馆的规模并不是很大，但是在服务工作方面的认真细致程度，以及员工训练有素的每一个动作、每一个微笑，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的产品有着这样一种无形的特殊属性，其内在的品质和管理的好坏就显得更加复杂和重要。

首先，一种服务其品质的好坏是“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的商品其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品后，以后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，哪个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且更为复杂的问题。

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。它是美国行销科学协会（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？”这是该研究所以修理、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<sup>①</sup>。

我们可以把这个看似简单的理论归纳成以下内容：

首先，当一位顾客希望得到某种服务时，他心里肯定存在一种对自己希望得到的服务的心里暗示，我们把这种心理暗示叫做“事前期待”。而实际接受完服务之后，顾客会对服务做出评价，我们把这叫做“实际评价”。

“事前期待”和“实际评价”这两个关键性的因素决定着服务品质的好坏。这就是整个调查的最终结论。

简单说来，就是：

- 如果顾客的实际评价比事前期待高，那么说明服务得到了认可，顾客会觉得物超所值，很自然也就会成为企业的回头客。

---

① 资料来源于“A conceptual model of service quality and its implication for future research”，Marketing Science Institute 1984.