

TOUR
旅游标准化

旅游标准化管理工具

王宇 王季云 著



中国质检出版社
中国标准出版社

TOUR
旅游标准化

旅游标准化 管理工具

王 宇 王季云 ◎ 著

中国质检出版社
中国标准出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

旅游标准化管理工具/王宇, 王季云著. —北京: 中国标准出版社, 2015. 1
ISBN 978-7-5066-7773-8

I. ①旅… II. ①王… ②王 III. ①旅游业—标准化管理 IV. ①F59

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 268603 号

中国质检出版社 出版发行
中国标准出版社

北京市朝阳区和平里西街甲 2 号 (100029)

北京市西城区三里河北街 16 号 (100045)

网址: www.spc.net.cn

总编室: (010) 64275323 发行中心: (010) 51780235

读者服务部: (010) 68523946

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

开本 787 × 1092 1/16 印张 8.75 字数 133 千字

2015 年 1 月第一版 2015 年 1 月第一次印刷

*

定价 36.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话: (010) 68510107

丛书编委会

主 任 刘英姿

副主任 张 侠 张东风 范继先

委 员 叶 鹏 陈百春 江 杰 聂 星
刘国一 王季云 舒伯阳 魏永长
王 宇 王 哲 刘 冕 徐其涛
王红艳 姜雨璐 闫慧慧 寇 静
王小龙 钟 倩 梅 博

随着旅游业全面融入国家战略体系，中国旅游产业发展环境不断优化、旅游消费需求持续增长，我国旅游业已经进入快速发展的黄金期。旅游业是国民经济战略性支柱产业，涉及面广、带动系数大、成长性高、综合效益好，已成为现代服务业的重要组成部分。随着全球产业结构的调整，服务业标准化日益成为国际标准化工作的重点，旅游标准化进程自然备受关注。

标准在本质上是一种统一规定，是有关各方共同遵守的准则和依据。在当今中国，标准不仅是一种技术支撑，同时也是政府及行业管理部门除法规、规章之外的主要管理手段。近二十年来，中国旅游业一直在持续推进标准化工作，致力于实施标准化引领战略。目前，旅游标准化工作为促进旅游业转型升级、提质增效发挥着十分关键的作用。

2010年，国家旅游局正式提出将“标准化”与“信息化”确立为中国旅游业未来十年发展战略。2013年10月1日《中华人民共和国旅游法》（以下简称《旅游法》）正式颁布实施，《旅游法》针对旅游市场部分经营规则缺失，服务行为无序，消费者权益屡被侵犯的现象，对规范旅游企业经营行为和市场秩序提出了新的要求，明确提出要建立健全旅游服务标准和市场规则。“标准”一词在《旅游法》中累计出现11次，进一步体现了国家强调标准先行、依法治旅的坚定决心。实施旅游标准化就是发挥标准的规范性功能，使旅游标准作为旅游法规的具体补充，成为旅游业规范经营的行为准则。2013年，国家旅游局颁布实施《旅游质量发展纲要（2013—2020年）》，提出以标准化促进旅游质量提升，规划到2020年：“全面实现旅游服务的标准化、规范化和品牌化，旅游诚信体系更加完善，形成一批国家级旅游服务质量标杆单位，游客满意度得到明显提升，旅游服务质量水平达到或接近国际先进水平”。旅游业各项标准是保证和提高旅游服务质量的重要基础，旅游企业只有采用标准、实施标准，才能形成明确的质量约束机制，实现科学的质量控制和管理。因此，旅游标准化在提

高旅游产品品质、保障服务质量等方面肩负着重大责任。

为了以点带面地推进旅游标准化建设,国家旅游局自2010年3月起,在全国范围内实施了两年一个周期的旅游标准化试点示范工作。2010年和2012年,国家旅游局先后在全国确定了两批旅游标准化试点地区和企业,有力地推动了我国旅游标准化工作,有效地拓展了旅游标准化工作的广度与深度。在我国各试点地区旅游标准化工作如火如荼展开过程中,也暴露出当前国内旅游标准化经验总结与理论研究滞后于工作实践的现实窘境。在此背景下,武汉市旅游局结合自身创建全国旅游标准化试点城市的经验,依托国内标准化学科建设的先行者——中南财经政法大学服务业标准化研究中心(CSR)的专家团队推出了《旅游标准化》丛书。

丛书立足于我国旅游标准化工作所处的时代背景,重点关注了旅游景区、旅行社、旅游饭店三个特色行业,涵盖了旅游标准化管理精要、行业要素标准化管理实务、旅游标准化管理工具三个方面。在知识体系构建上,从标准化的相关基础概念解析入手,阐述了标准化管理原理,引入了标准化管理实用方法、工具和案例,由浅入深、循序渐进,为旅游标准化试点企业开展旅游标准化工作提供帮助。丛书充分总结了当前国内旅游标准化试点地区/企业试点创建的实践经验,尤其是对旅游标准化创建的“武汉模式”进行了全面分析与推介,书中所展示的“以标准化模式推进旅游标准化创建”、“以信息化融合旅游标准化”的创新理念与实践案例,对全国旅游标准化发展具有积极的探索价值。

丛书在编撰过程中,广泛参阅了国内外标准化管理的著作与文献以及国家、行业旅游标准。这里特别需要提及的是,来自武汉市优立华盛标准化管理咨询有限公司大量旅游标准化案例的支持,在此表示诚挚的感谢!同时,对书中提及或未提及的相关作者表示由衷的感谢!

限于时间和知识水平所限,以及将标准化与旅游行业管理结合的创新性,丛书编写中的漏疏和失误难免,真诚期望同行先知及读者赐教指正。在此提供一个网络平台(<http://www.uwatson.com/>)与读者持续交流,平台上提供丛书内容的相关视频文件,便于大家阅读理解,期待您的回音,谢谢!

《旅游标准化》丛书编委会

2014年9月

前言

经济全球化促进了中国经济全面发展，人民群众生活水平得到显著提高。中国已经进入大众旅游时代，旅游服务及其管理面临严峻的挑战。标准化作为政府、行业管理和企业管理的有效工具在发达国家旅游管理中得到成功应用，在我国也得到逐步推广。为了提高旅游服务管理水平，我们推出了《旅游标准化管理工具》一书，旨在为旅游标准化管理实践提供有益的帮助。本书的主要内容如下：

章 节		主要内容
第1章 服务蓝图		企业标准化工作中的客户关系管理 服务质量控制
第2章 管理和服务流程		管理/工作流程规范
第3章 标准作业程序（SOP）		服务（作业）程序规范
第4章 标准实施常用小工具	4.1 鱼骨图	服务疑难问题分析
	4.2 排列图	
	4.3 甘特图	企业项目计划与进程控制
	4.4 波卡纠偏	企业服务标准化实施方法
附录 Microsoft Visio		Microsoft Visio 2007 安装及基本操作

本书适用于旅游业政府管理人员、行业协会管理人员、旅游企业管理及其相关人员、研究人员、管理咨询人员等。

本书由王季云负责标准工具的筛选和框架的制定，王宇负责标准工具理论和实务部分的编写。在编写过程中，还得到了旅游行业专家们的支持和帮助，在此向他们表示衷心的感谢。

本书应用软件：Microsoft Visio 2007 和 Microsoft Office Excel 2007。

由于水平有限，书中错误和不当之处仍在所难免，祈望读者批评指正。

著者

2014 年 8 月于中南财经政法大学南湖校区

丛书序言 /5

前言 /7

第1章 服务蓝图 /1

1.1 涵义 /2

1.2 构成及要素 /4

1.3 绘制服务蓝图的基本步骤 /10

思考题 /30

第2章 管理和服务流程 /31

2.1 管理流程 /32

2.2 工作流程 /34

2.3 流程图的绘制 /36

思考题 /64

第3章 标准作业程序(SOP) /65

3.1 标准作业程序(SOP)概述 /66

3.2 对旅游企业的作用与意义 /73

3.3 设计和实施步骤 /77

3.4 案例 /79

思考题 /87

第4章 标准实施常用小工具 /88

4.1 鱼骨图 /89

4.2 排列图 /98

4.3 甘特图 /102

4.4 波卡纠偏(Poka - Yoke) /108

思考题 /111

附录 Microsoft Visio /112

Microsoft Visio 简介 /113

Microsoft Visio 安装 /113

Microsoft Visio 操作指南 /117

参考文献 /120

图目录

- 图 1-1 服务蓝图示意图/2
- 图 1-2 外部相互作用模块示意图/5
- 图 1-3 内外部相互作用模块示意图/6
- 图 1-4 内部相互作用模块示意图/7
- 图 1-5 服务证据示意图/9
- 图 1-6 易误点标注示意图/10
- 图 1-7 Microsoft Visio 2007 所在位置示意图/11
- 图 1-8 游客行为示意图/12
- 图 1-9 外部相互作用线示意图/16
- 图 1-10 前台接触员工行为示意图/17
- 图 1-11 可见性线示意图/19
- 图 1-12 后台接触员工行为示意图/20
- 图 1-13 内部相互作用线示意图/23
- 图 1-14 图示支持过程示意图/24
- 图 1-15 服务证据示意图/26
- 图 1-16 图示易误点示意图/28
- 图 2-1 流程图用符号/38
- 图 2-2 识别工作流程对象和内容示意图/40
- 图 2-3 制定管理流程对象示意图/41
- 图 2-4 工作流程参与部门和人员以及相互关系示意图/43
- 图 2-5 管理流程参与部门和人员以及相互关系示意图/44
- 图 2-6 工作流程的地点示意图/45
- 图 2-7 工作流程易误点标注示意图/46
- 图 2-8 管理流程标注易误点示意图/47
- 图 3-1 服务蓝图、流程和标准作业程序关系示意图/66
- 图 3-2 鱼香肉丝制作程序示意图/72

图 3-3 标准作业程序实施步骤图/77

图 3-4 图形类 SOP 示意图/80

图 4-1 鱼骨图主要问题示意图/89

图 4-2 鱼骨图次要问题示意图/90

图 4-3 识别鱼骨图的问题(结果)/91

图 4-4 直接原因鱼骨图/95

图 4-5 识别次级和次次级原因/96

图 4-6 膨化食品质量分析图/97

图 4-7 人力资源管理目标鱼骨图/98

图 4-8 快乐旅行分析鱼骨图/98

图 4-9 创新分析鱼骨图/99

图 4-10 连续性疵布因素排列图/101

图 4-11 甘特图 A/102

图 4-12 甘特图 B/103

图 4-13 甘特图 C/104

图 4-14 景点改造工作甘特图/104

图 4-15 进度计划甘特图/107

图 4-16 实施部分的甘特图/108

表目录

表 2-1 管理流程归档示意表/49

表 2-2 工作流程归档示意表/50

表 3-1 客房清扫标准作业程序/81

表 4-1 连续性疵布统计表/101

第 1 章

服务蓝图

顾客常常会希望提供服务的企业全面地了解他们同企业之间的关系，但是，服务过程往往是高度分离的，由一系列分散的活动组成，这些活动又是由无数不同的员工完成的，因此顾客在接受服务过程中很容易“迷失”，感到没有人知道他们真正需要的是什么。为了使服务企业了解服务过程的性质，有必要把这个过程的每个部分按步骤地画出流程图来，这就是服务蓝图。

服务蓝图是详细描绘服务系统的图片或地图，服务过程中涉及的不同人员可以理解并客观使用它，而无论他的角色或个人观点如何。服务蓝图直观上同时从几个方面展示服务：描绘服务实施的过程、接待顾客的地点、顾客雇员的角色以及服务中的可见要素。它提供了一种把服务合理分块的方法，再逐一描述过程的步骤或任务、执行任务的方法和顾客能够感受到的有形展示。

1.1 涵义

1.1.1 什么是服务蓝图

服务蓝图是一种准确地描述服务体系的工具，它借助于流程图（图 1-1），通过持续地描述服务提供过程、服务遭遇、员工和顾客的角色以及服务的有形证据来直观地展示服务。^①

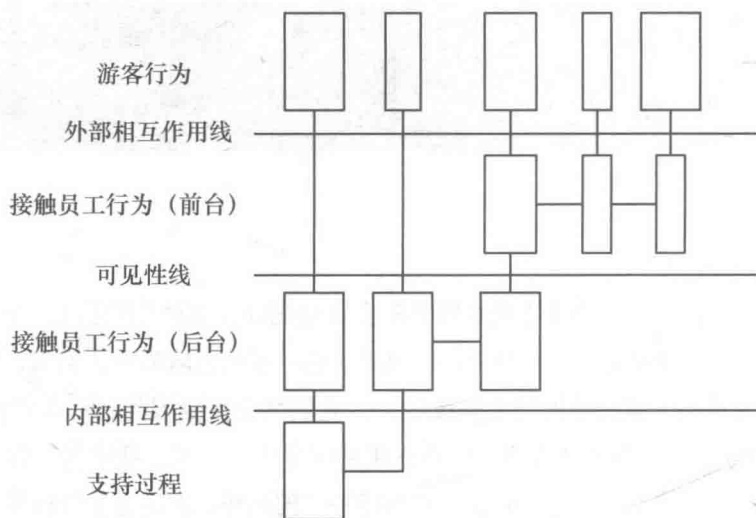


图 1-1 服务蓝图示意图

提高企业的服务质量需要了解影响客人感知服务质量的所有因素，要对服务进行良好的设计。如果服务得不到很好的设计，就容易出现质量问题，而在我们的传统观念中往往忽视服务设计。由肖斯坦克（G. L. Shostack）提出的“服务蓝图方法”在设计和开发新型服务方面提出了独到见解，认为“服务蓝图是表示组成所研究的服务的所有要素的图表”。其目的是尽可能客观地分析服务，因此服务蓝图的基础是了解顾客的观点和想法。其后，在芝加哥 1987 年美国市场营销协会召开的服务营销年会上，专门研讨了这种观点，并引起了理论

^① Fitzsimmons J A, Fitzsimmons M J. Service management. New York: McGraw - hill. 1995: 87 - 89

界和实业界的重大关注。

肖斯坦克 (G. L. Shostack) 认为时间维度 (Time Dimension)、主要职能 (Function) 和绩效标准 (Performance Standards) 是服务蓝图的三大关键词。分别表现出一下特点:

1) 服务蓝图与时间维度 (Time Dimension) 相联系, 研究者可以按时间顺序排列顾客经历的服务要素。

2) 它必须表示组成服务的主要职能 (Function), 并表示出它们之间的相互联系。

3) 它必须在每一个阶段设立绩效标准 (Performance Standards), 并把其与可接受的偏差水平结合执行。

除此以外, 服务蓝图还有一个很重要的特点就是可以用来确定易误点 (Fail - points), 也就是经常容易出错且需要重点关注的地方。

1.1.2 服务蓝图对旅游企业的价值意义

近年来, 相当多的发达国家已经把质量管理和质量保证的重点由过程向产品生命周期的两翼, 即设计和服务过程转移, 而这两者之中又更加重视产品的开发设计过程, 强调所谓的“源头”质量管理。但和有形产品相比, 由于旅游服务具有不可感知性、不可分离性等特征, 难以像有形产品那样用图纸、规格对其质量特性进行描述, 从而在一定程度上给服务设计及设计质量保证带来了困难, 而服务蓝图法 (Blueprinting Technique) 的产生就是为了解决服务设计及设计质量的问题。概况地说, 服务蓝图对于旅游服务业的价值意义主要表现为以下几个方面:

1.1.2.1 重新认识服务过程

建立服务蓝图的过程就是企业从顾客的角度重新认识所提供服务的过程。例如企业可以思考: 顾客是怎样产生对该服务的需要的想法的? 在最终选择本公司的服务前, 顾客做了哪些选择和比较? 顾客是高度参与服务过程呢, 还是几乎不参与? 从顾客的角度来看, 服务证据是什么? 这些思考可以促进企业更好地满足顾客的需要, 而不仅仅是提供服务。

1.1.2.2 准确把握服务的内容

通过建立服务蓝图,研究恰好在可见性线上下两侧的那些前、后台接触员工行为,我们可以发现是谁何时、如何同顾客接触,接触的频次是多少,是只有一个员工向顾客负责,还是顾客依次接受不同的员工的服务?这有助于增强员工的顾客意识和顾客导向,从而有助于提高服务质量。

1.1.2.3 明晰服务步骤

服务蓝图揭示了组成服务的各要素和提供服务的步骤,这有助于理解内部支持过程和非接触员工在服务提供过程中的角色和作用,从而激发他们为顾客提供高质量服务的积极性和主动性;也有助于明确各部门的职责和协调性,从而有效地克服了部门之间的藩篱和隔阂,避免部门主义。

1.1.2.4 明确服务内容

蓝图中的外部相互作用线能够清晰顾客的角色,即在哪些地方顾客能感受到服务内容及其质量;而可见性线则促使公司谨慎确定哪些员工将和顾客相接触,是谁向顾客提供服务证据,哪些东西可以成为服务证据,从而促进合理的服务设计,明确质量控制活动的重点。

1.1.2.5 识别服务易误点

服务蓝图有助于识别易误点和服务活动链的薄弱环节,从而为质量改进努力指明方向。

1.2 构成及要素

1.2.1 服务蓝图的基本构成

1.2.1.1 外部相互作用模块

本模块主要为游客选择和接受服务的行为和前台服务人员提供游客选择的服务。在旅游餐饮中,游客从进门开始,从“寻座位—点菜—等待菜品—就餐—餐后休息—结算”等一系列行为,这其中还包括就餐以外的其他服务,如上洗手间或存放包等随身物。该部分对于游客来说,都是可见的,无论是由服