

385P

A Strategy to achieve

WORLD
- BEST -
PRACTICE

A Strategy to achieve

国际化
- 最佳 -
运作惯例

your guide to

最佳运作指南(下)

WORLD BEST PRACTICE
in THE HOTEL INDUSTRY



旅游饭店管理丛书

your guide to

最佳运作指南

**WORLD BEST PRACTICE
in THE HOTEL INDUSTRY**

(下册)

(Volume 2)

德雷克·凯撒 著

Derrick Casey Writer

南京大学出版社

NANJING UNIVERSITY PRESS

**酒店行业最佳运作指南
(下册)**

德雷克·凯撒 著

南京大学出版社出版发行

(南京大学校内 邮政编码:210093)

锡沪印刷厂印刷

*

开本:850×1168 1/16 印张:8 字数:180(千)

1997年10月第1版 1997年10月第1次印刷

印数:1—2000

ISBN 7-305-03044-9/C·75

分册定价:100.00元

南大版图书若有印、装错误可向承印厂退换)

实现国际化 最佳运作惯例的策略

一本关于在旅游与服务行业中开展
质量管理和质量保证活动的指导书

下 册

本书由澳大利亚南澳州丽晶斯酒店管理学院与中国南京大学出版社联合出版
由丽晶斯学院在澳大利亚发行
由南京大学出版社在中国发行
1996 年 7 月 第 1 版

实现国际化最佳运作惯例的策略

——一本关于在旅游与服务行业中开展质量管理和质量保证的指导书

南澳职业和继续教育部丽晶斯学院出版许可

德雷克·凯撒

在旅游业和服务业实现国际化最佳运作惯例的策略 / 德雷克·凯撒
丽晶斯学院1996,

ISBN 0730854310

ISBN

© 版权归南澳丽晶斯学院所有，该书的再版必需获得丽晶斯学院的许可。

一九九六年四月

丽晶斯学院出版部

电话: 618 348 4304

传真: 618 348 1929

著者: 德雷克·凯撒

翻译: 南澳环球管理培训顾问公司 秦小梅

编辑: 中国旅游饭店协会 副会长 周鸿猷

设计: 德雷克·凯撒

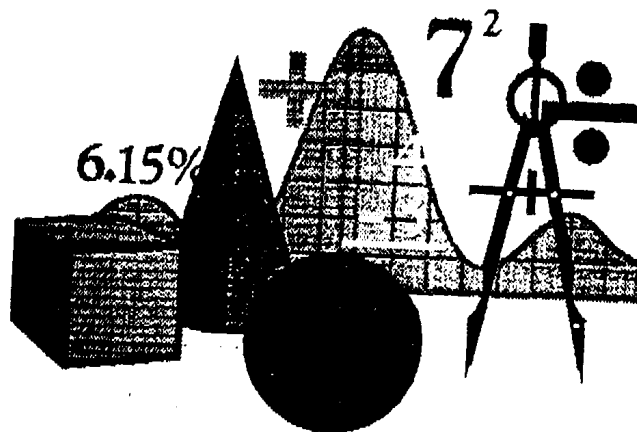
序言

本书是我为酒店业，高等教育及一般行业所写的最佳运作惯例系列丛书中的第二册，第一册讲述一些基本的概念，以及最佳运作惯例、全面质量管理和质量保证体系三者之间的关系。

本册则讲述一些在对企业进行改进，以建立国际化最佳运作惯例的过程中所要求的一些关键的组成部分。

正如第一册中所讨论的，一个优质企业的关键在于以顾客为中心，因为只有顾客才能判断你所提供的服务和产品是否能吸引他们继续光临，并推荐给他人，但是同等重要的是，你所采用的管理方式要能够鼓励所有企业员工在日常工作中不断地寻求改进。

取得以上成果的关键在于发展建立起一个信息反馈的系统 and 程序，这种定期的准确的信息反馈使员工得以了解顾客对自己工作表现的看法以及与领先同行之间的差距。



许多企业常见的职工的投诉是缺乏信息，而信息交流是每一个企业的生命线，如果员工不了解工作的进展情况，他们自然也就不可能对企业的最终产品进行改善（那就是他们所提供的服务和产品的质量），优秀的信息交流决不仅仅是经理与员工谈话，也不仅是定期出企业小报，而是关于员工们对如何改进自己的工作以改进企业运作的深刻的理解。

这就要求员工们能够定期地测量他们自己的工作成果，了解这些成果与顾客满意的标准的差距，和与国际同行的差距和与竞争对手的差距。

如何发展建立和如何使用这种信息系统的程序和具体的积极的具有建设性的方法在本书中进行了更详细深入的阐述，包括如下内容：

- 发展和建立关键的运作表现指标
- 如何通告这些信息才能使企业的全体职工都了解自己在实现企业目标方面的进展情况
- 发展建立起一个持续改进的环境，鼓励员工询问自己的工作是否使顾客满意并努力去改进
- 使用行业标准比照的工具来向领先企业学习并及时进行改进
- 发展建立以顾客为中心的强烈的意识

在将要出版的国际最佳运作惯例系列丛书的其他分册中，我们将介绍其他的有助于建立最佳运作惯例的工具和方法以确保你的企业继续处于行业领先地位。

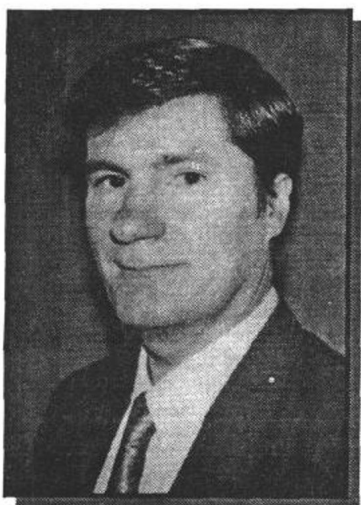
我谨在此向我的一些同事表示感谢，感谢他们协助我撰写这些丛书，感谢他们确保书中的信息适合于正在高速发展中国的情况。

林美丽女士在发展与中国的教育机构，政府部门和领先企业之间的密切关系方面所付出的不懈的努力和辛劳，没有林美丽的努力，我们与中国的关系就不会存在。

中国旅游饭店协会副会长周鸿猷先生，他是我们丽晶斯学院多年来的特殊的朋友，他帮助我们了解中国人民的丰富的文化，为本书的中译本提供了专业上的编辑意见，确保本书的结构方式能应用于中国的企业。

秦小梅女士不知疲倦地翻译了本书的中文版，她的努力使各位能够舒适地阅读本书的内容，如果你掌握了两种语言，你也可以随时参阅本书的英文本。

德雷克·凯撒



德雷克·凯撒

德雷克·凯撒是澳洲国家培训局最佳运作惯例和行业标准项目的经理。

他已经在酒店和旅游服务业工作了 28 年。他参与了多家国际连锁酒店集团的最佳运作管理程序的发展工作,同时通过澳大利亚旅游培训中心,为澳洲酒店行业制定了全国性的培训计划课程。

他大部分时间工作在最佳运作惯例,衡量标准制定和全面质量管理领域。特别是在1991 到1994 年间,他为澳大利亚民航公司和澳航餐饮中心建立和发展了获澳洲联邦政府授予的最佳行业运作管理的示范项目。该项目涉及到澳航餐饮中心的国家和国际标准的制定。

他现在为下列机构服务:

职业培训和继续教育机构; 行业培训咨询局; 团组培训项目和一些私立机构; 以及一些正在实行最佳运作惯例的酒店和餐饮服务公司。

德雷克长期参与有关TQM, 最佳运作惯例和行业标准制定等方面的学术讨论。在为澳洲许多机构服务的同时,他还参加在, 中国, 泰国, 新加坡, 印度尼西亚和越南举办的TQM 讲座和学术讨论。

他最近编著和出版了一本关于在职业教育, 培训工作和食品加工行业实行最佳运作惯例的策略的综合自用手册。

本书是第一本中文的关于通过全面质量管理, 实行最佳运作惯例的书。本书的英文版将于近期内在澳洲出版发行。

得雷克在丽晶斯学院工作已有22年, 在此之前他在澳洲民航餐饮中心和悉尼的一些酒店工作。他现在任丽晶斯酒店管理学院院长和丽晶斯咨询部经理。该部的的主要工作是为行业的培训工作提供咨询服务, 管理开发, 质量保证, 全面质量管理和最佳运作管理。

目 录

第六讲: 运作表现的指标

第七讲: 持续不断地改进

持续不断地改进 - 实例分析

第八讲: 行业标准比照

行业标准比照 - 实例分析

第九讲: 以顾客为中心

第十讲: 评估和结论

参考书目

第六讲：运作表现的指标

序言

本讲讨论关键运作指标的重要性。它们体现了企业对发展变化的响应能力和保持不断改进的能力。

正确地确定企业在各个方面的关键运作指标和反映现状的数据是设立本企业基本标准的关键步骤。这些信息也可用作对评估表（第四讲）中所列内容的肯定答复的证据。

学习成果

在学完本讲之后，你应具有以下能力：

- 确定某一企业的关键运作指标。
- 判定是否所有的运作指标都已及时有效地收集，分析和报告了。是否有助于提高计划的效率，和支持持续改进的过程。
- 使用和修改所提供的模式来收集你的企业的关键指标，并对其进行分析和报告。-（如果你的企业原来没有这一程序的话）

各项运作指标

简而言之，运作指标就是大家同意的对业务运行情况的测量标准。本讲意在阐述有关这些指标的收集，分析和利用过程中的下列问题。

- 现行的运作指标有用吗？
- 为什么要求运作指标？
- 关键的指标是哪些？
- 对运作指标的描述
- 如何确定关键的运作指标
- 报告举例

现行的运作指标有用吗？

运作指标对任何企业都是至关重要的。它为企业的业务运营情况提供信息反馈，以利企业在作下步计划时做出更加正确的决定。

常常遇到的难题在于确定哪些指标更能有效地预测将来的业务情况，对关键指标的收集应深入到什么地步方能确保分析结果的有效性和可用性。

许多企业使用的关键指标基本上是单纯的投入产出指标，如：

- 接待的客人数量
- 每个客人/每小时人工的成本
- 毛收入中各种开支的百分比

上述这些指标往往只对企业的高级经理人员提供，于是对员工的信息反馈也只能通过他们的经理。

如果企业有意要建立起持续改进的企业文化，那么所有岗位上的所有职工都必须能了解运作表现的信息以得到对他们自己工作表现的信息反馈，而不是单单听取来自经理的主观的反映。

运作指标常常被用作提高生产力的武器。例如，一位上级经理将宴会部的人工成本于对外餐厅的人工成本进行比较，以此来要求餐厅的经理降低他/她的人工成本。虽然你的常识告诉你这两种服务之间存在着很大的差别（如客人的需求，服务方式和成本的计算方法等），你也只能尽力为自己部门辩护。由于你所掌握的资料有限，这种争执很少能真正提高部门的效率。结果你和你的员工就不得不随时调整自己的工作和所需的资源。

关键运作指标

关键运作指标指那些能够反映企业业务运行的全面完整情况的指标。

最常用的四种指标如下：

- 顾客的满意程度
- 利润率
- 增长和增长后劲

- 良好的职工精神状况

如果对以上四项指标持续不断地进行检查，而且结果是积极的，那么其他的事情就都不很重要了！

实际上，把每个客人的成本和每个服务员接待客人数目作为关键考核指标如同白费功夫，因为如果客人不向别人推荐你的服务和你的产品，自己也不再来使用你的服务和购买你的产品，那么服务每个客人所用成本的多少又有什么意义呢？

讲到底，成本控制和产量固然重要，但如不与产品的质量和服务质量（从顾客眼中）联系起来看，则毫无意义。

但是你如何判断你的企业在顾客眼中是否成功呢？答复在于：在不断发展的市场中，在日愈激烈的竞争中，你的服务能否成为顾客将来的第一选择。

各家企业需要不断问自己的最重要的问题大概是这样的：

***“在竞争日愈激烈的市场上，我们
能否继续成为顾客的第一选择？”***

对这一问题的回答比任何其他数字性的结果更为重要。比顾客人数，人工小时成本更为重要。但是很多企业确都很少有这方面的信息资料。

如何能工作得更明智而并非工作得更辛苦，取决于能够得到有用的信息作出正确的决定。取决于能够沿着明确的方向行进，而不依赖于追逐每一项新技术，采用碰运气的方法来改进服务。

优质项目的一个关键组成部分是弄清楚本企业的关键运作指标，并将它们告诉企业的职工。这样可将达到这些指标的责任转移到对这些指标有直接影响的职工班组中去。

这是在企业中发展持续改进程序的基础。因为职工必须了解他们自己的表现，以利改进和对结果进行评估。

为什么需要这些考核指标？

三大原因如下：

- 为企业的管理部门和员工提供必要的信息反馈，以使他们明白企业在实现既定目标的进程中表现如何。
- 为企业的预测和活动的安排提供信息。
- 为特别项目小组提供信息反馈，以使他们了解他们努力工作的成果。

例如在酒店行业的许多企业中，一个常用的考核指标是每工时的产量。这一数据对考核产出是有用的。但是作为单一指标它并不体现实际的效率，更为重要的是它并不能反映对顾客服务的效率。

例如，有一个数据说明你的企业在某一方面比上年同期提高了10%，从表面上看是增加了生产力。但如果你不考虑顾客对你所采用的提高生产力的措施的反应，这一数据就变得无用了，因为从顾客的眼中你的服务水平降低了。由此而产生的不满意会导致失去顾客的支持。许多其他因素也会带来变化：

- 行业情况
- 地区，全国和全球性的经济形势
- 员工的组成成分
- 在某一时期内顾客不断高涨的需求

以上例子只是指出，考核指标需要在小组的范围内进行分析，以利弄清它与其他方面的相互影响。否则这些指标非但没有用处还会引起误解，使你的对客服务质量受到影响。

当今的市场要求优质的产品和服务和有竞争力的价格，要以低廉的价格提供尽可能的服务则更加难于支撑。传统上使用的降低价格的做法也难于实施。如：减少员工，使用廉价原材料都会降低服务质量。

以统计数据为依据的管理方法适用于生产行业，也更容易被生产行业所接受。但也不是说统计的方法不可以用于服务行业。不过管理人员和员工必须学习如何使用统计数据，从考核指标中取得的数据并用于控制和计划工作，及更高更广泛的使用。所以管理人员和员工要学习如何使用来自考核指标的信息数据以计划下周，下月，下一年的工作，而不把这些数据仅仅看成是过去工作指标。

要点

如果关于职工和—管理人员工作表现的信息反馈由高级管理人员和外来单位人员分析和控制，就象酸雨倾注到企业里。员工不但不收集对自己的信息反馈以改进工作反而形成一种自我保护的系统。保护自己不受那种“应该可以作得更好”的干预。因为许多管理人员都用这种方式来对员工说话。

员工必须拥有和感到对企业运作表现信息的所有权，而后他们才能成功地使用这些信息来改进工作进程。—这是持续改进

总之, 运作指标是经理人员的一种重要工具. 这一工具帮助经理们确定他们的业务计划是否是对准了目标, 并为你提供信息以帮助你拟定下一步计划-就象 消除隐患预防着火一样. 同样重要的另一点是, 在利用这些指标拟定下步计划时, 一定要定期地在管理层和运作小组会上讨论。

哪些是关键运作指标?

让我们先提出下列论述:

“对关键信息的收集和分析必须严格地限于对主要业主和利益方, 管理层和员工有用的资料. 信息资料必须与之相关并且应同时进行分析的其他指标一同报告. 报告的方式应明了易懂.”

如果资料收集后而无人使用, 则将是极大地浪费时间. 所以经理们要确定所提出的指标是否有用, 是否需要更多的其他信息. 需要量有多大.

常用的收集指标的模式如下, 在其中信息的收集可在三个层次中进行;

第一级. 企业中的工作区域

第二级. 在企业管理层中作为总结的指标

第三级. 在进行年度分析, 预测业务发展趋势时所用的指标

“关键指标”是指能够显示企业前进方向的指标, 与其他有关指标共同分析, 报告则可以反映出企业在完成计划方面的进展情况. 每一个单独的指标都是从各个工作区域的报告中总结而来. 如果所提供报告中的差异大于预料之中, 则可容易地找到问题的来源.

服务业所使用的关键指标

每个企业都有明确的自己所需要的信息反馈以指导将来发展的方向, 下列是一些在服务业中常用的运作表现指标:

- 客人的满意程度
- 净利润率
- 毛利润率
- 客房出租百分比
- 从每个顾客得到的收入
- 食品成本百分比
- 人工成本百分比
- 日常开支百分比
- 员工满意程度

下页的图表显示了以上模式中指标的分布, 并提供了可用于作出报告的基本信息资料. 一份举例用的报告也在后页中列出.

第一级.年度趋势 报告										
指标	比率	91	92	93	94	95		99	平均	
客人满意程度	评分	7.0	6.7	7.2					7.0	
净利润率	%	8.27	8.12	7.88					8.09	
住客率	%	74	77	87					79.5	
毛利润率	%									
第二级.总结报告 1993										
指标	比率	一 月	二月	三月	四月	五月		十二月	平均	目标
客人满意程度	评分	7.0	6.8	7.1	7.4	7.3		7.5	7.0	7.5
净利润率	%	7.89	7.89	8.1	8.3	8.78		7.80	7.96	7.5
住客率	%	85.7	84.7	86.7	86.5	86.7		95.	87.44	99.8
毛利润率	%									
食品成本	%									
人工成本	%									
日常开支	%									
员工满意程度	评分									
企业质量得分	得分									
第三级.客房出租 百分比										
指标	比率	一 月	二月	三月	四月	五月		十二月	平均	
阿得来德分店	%	79.2	78.0	78.9	79.9	78.0		99	82	
悉尼分店	%	92.0	88.0	89.5	92.0	90.0		95	91.08	
墨尔本分店	%	86.0	88.0	89.7	87.7	92.0		91.	89.07	
平均百分比		86	85	86	87	87		95	87.44	

从以上指标报告中的内容可以看出基本数据是如何从第一级工作区域里收集上来,而后转用于总结报告最后用于年终预测报告中(使用分级计算软件).没有哪一个数据是直接输入到总结报告或年终报告中的,因为各级报告中的数据是自动累计转入上一级报告中的.以上的报告均是从各财政年度的报告中总结而来.报告中最后两栏是每个指标的“截止当日的年平均”和“年度目标”.

截止当日的年平均数是每月数据输入后的平均数.年度目标则显示出每一预定的改进目标.这些预设目标是根据每个指标对取得最终目的的重要性并考虑达到目标的可能性.改进目标是特别项目小组的工作重点,因为他们将会实施更加有效的程序来改进由他们控制的指标.

对每一个指标和和它们所属小组的具体解释

以下简表是用于对企业中每一个关键指标的解释.

关键运作指标 (仅为举例)
顾客满意程度:
顾客满意程度是下列几个数据的集中总结: ● 正规的顾客意见调查表 ● 常客直接向员工提出的反映 ● 回头顾客的比率 ● 顾客市场占有率的增长
数据的收集和分析.
顾客意见调查是由市场营销部门进行的. 对调查结果的分析提供一个百分制的得分和一份要求改进区域的报告. 来自其他方面的顾客反映, 顾客回访率, 及市场的增长构成了总结报告中最后的评分.
关键个人的反应
苏珊. 琼丝和她的市场营销部负责对顾客的反馈和指标作出报告. 在她的部门的记录簿中员工们则负责收集顾客信息反馈, 无论是积极的还是消极的. 这些数据都要在每月进行分析. 当然如果需要立即解决问题的话, 纠正的措施会随时采取.
这些指标多少时间收集和分析一次
顾客意见调查表是一项长期的工作; 信息分析每月进行; 市场增长率和顾客回访率也是每月分析.

如何确定关键运作指标

关键运作指标是那些能够显示企业整个业务情况, 能够显示各个关键环节的情况的指标, 而且多由企业的高级管理人员来确定. 不过有许多与具体运作范围和功能相关的指标. 一些这样的指标需要不停地报告, 而其他的则只需在某一特定时期进行详细的报告. 比如顾客满意程度的评分是每个企业都需要的关键指标, 所以有关的信息的收集和分析要经常进行以确保顾客的要求得到了满足.

如果在定期检查当中发现了某一问题, 那么则需要进行更加详细的分析. 于是会要求一些新的, 特别的数据, 直至问题得到解决.

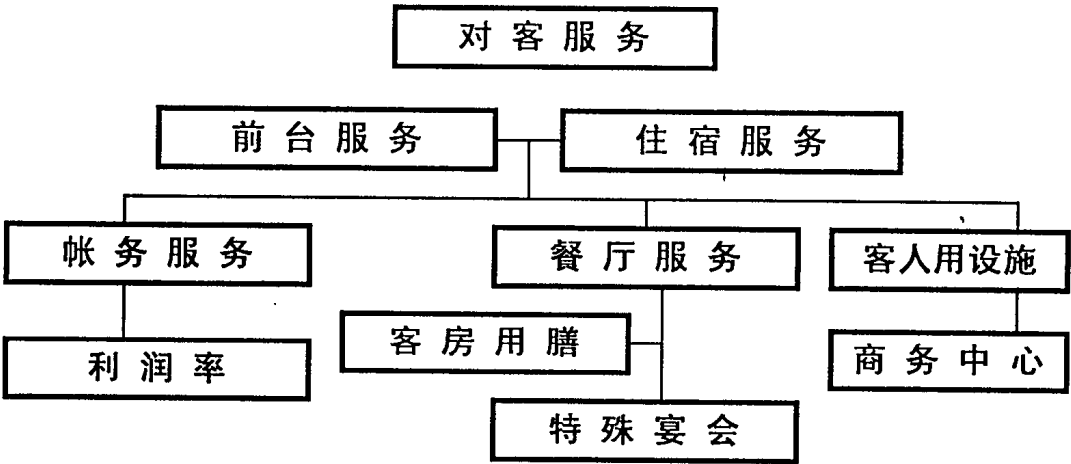
课堂活动

第一步

确定企业关键运作指标的第一步是确定企业的“业务产出”。企业的高级经理人员常用下列步骤来确定企业的业务产出。同样的步骤应该在企业的每个层次中进行,直至每个人。而后画出一张企业产出的示意图。更为重要的是使每个员工明白他们自己和自己所在工作班组的产出,明确自己的内部和外部的顾客是谁,采用什么样的考核指标能够测量产出的效率。

所谓产出是指经过生产过程加工的产品,是由某一个人或某一工作班组为内部或外部的顾客生产的。

下面的例图是服务业的产出示意图。



请与三四个同学同事共同研究画出一张你所在企业的产出示意图。

第二步

下一步是确定那些能够证明你的产出达到了规定的标准。下面是从产出引伸出来的考核标准的例子。

对客服务 - 运作表现的指标	
产出	运作表现指标
■ 服务	■ 顾客对服务的满意程度
	■ 是否实惠
	■ 对食品质量的满意程度
	■ 服务的速度
	■ 每餐的成本
	• 材料
	• 人工
	• 固定开支