

L
G
W
F
D
F
Y
L
G
D
X



现代美国饭店管理丛书

现代美国旅游饭店服务管理

ROBERT C. FORD CHERRILL P. HEATON / 著

边毅 赵丰跃 / 译



湖南科学技术出版社

THOMSON



LEARNING

汤姆森学习出版集团

MANAGING THE GUEST EXPERIENCE IN HOSPITALITY





现代美国饭店管理丛书

现代美国旅游饭店服务管理

ROBERT C. FORD CHERRILL P. HEATON / 编著

边毅 赵丰跃 / 译



湖南科学技术出版社

THOMSON

LEARNING

汤姆森学习出版集团

MANAGING THE GUEST EXPERIENCE IN HOSPITALITY

Managing the Guest Experience in Hospitality,
by Robert C. Ford and Cherrill P. Heaton
Copyright © 2000 by Delmar Publishers, a division of Thomson Learning

Simplified Chinese Edition Copyright © 2003 by Hunan Science & Technology Press

ALL RIGHTS RESERVED

Authorized Translation of the edition by Thomson Learning Asia and Hunan Science & Technology Press. No part of this book may be reproduced in any form without the prior written permission of Thomson Learning and Hunan Science & Technology Press.

本书中文简体字版由汤姆森学习出版集团授权湖南科学技术出版社在中国大陆地区独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

著作权登记号: 18—2001—85

版权所有, 侵权必究

现代美国饭店管理丛书

现代美国旅游饭店服务管理

著 者: ROBERT C. FORD CHERRILL P. HEATON

译 者: 边 毅 赵丰跃

责任编辑: 戴 涛

出版发行: 湖南科学技术出版社

社 址: 长沙市湘雅路 280 号

<http://www.hnstp.com>

邮购联系: 本社直销科 0731-4375808

印 刷: 湖南新华印刷集团有限责任公司(邵阳)

(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂 址: 邵阳市双坡岭

邮 编: 422001

经 销: 新华书店

出版日期: 2003 年 5 月第 1 版第 1 次

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 20.5

字 数: 576000

书 号: ISBN 7-5357-3596-7/F·378

定 价: 45.00 元

(版权所有·翻印必究)



《现代美国饭店管理》丛书翻译人员（以姓氏笔画为序）：

王才美	边 毅	全 英	刘亚琴
邬易平	李 纯	李 颜	杨申艳
杨 艳	钟立松	莫再树	袁秋萍
曹赛先	梁晓波		

谨将本书献给

顾客学之父——布鲁斯·拉瓦尔

序

长期以来，我一直在服务行业工作并从事这方面的教学。我的体会是，服务行业其实是一个非常简单的行业：你只需首先确定顾客需要什么，然后想办法满足他们的需要，有时不妨超过一点即可。服务管理学需要解决的问题是，将这两个简单的观念灌输给学生，使他们牢牢记住。无论学生还学到了其他什么知识，如果他们无法理解这两个观念的重要性，即系统地询问现有的顾客和潜在的顾客需要什么，并调动全公司的一切因素满足顾客心中的这些需求，那么他们就没有真正学到服务的基本知识。

曾经有人也写过这方面的文章和编写过这方面的教材。大多数服务教材讲授的都是营销的基本知识，这是为了使学生从根本上认识到顾客真正需要些什么。但是，这些文章和教材却忽略了这样一个问题：如何使旅游服务企业始终以顾客为中心。尽管已经出版了不少关于前厅、客房、餐馆和其他服务行业的其他领域方面的管理教材并开设了这方面的课程，但是，我们却一直缺乏一本书来全面探讨那些与传统教科书完全不同的服务企业的管理方式。出于我们对服务业完全不同的认识，这本书全面地认识到服务企业和其他企业的不同之处，这就使我们能够有效地通过本书来教育我们的学生，使他们毕业后能够充分认识到在管理工作中把顾客放在头等重要位置的重要性。

因此，本书非常有效地弥补了这方面的不足之处。它始终把顾客放在最重要的位置上。它认为，要管理好企业，就必须满足顾客的期望，甚至超出他们的预期。如今，很多学术项目中都把这个重要的观点加了进去。

本书通俗易懂，而且有趣。书中引用了很多当代服务企业的成功范例，尤其是沃特·迪斯尼公司的成功经验。本书的两位作者都住在佛罗里达，因此，很显然，他们从一些服务企业的领导那里学到了不少好的东西。本书完成之后，经过了很多服务一线的管理人员和理论权威的审定，并在学生中使用过两年多。这本教科书写得很好，深受学生们的喜爱，不失为一本全面、实用的教材。学生们一定爱读，老师们一定赞成书中的观点和想法。

我非常高兴，终于有这样一本教材能够填补这个领域的空白，您也一定会有同感。

罗伯特·C·刘易斯

圭尔夫大学博士

作者的话

一位工程师

1971年,在美国佛罗里达州奥兰多这座宁静的小城附近,沃特·迪斯尼公司在一块占地111平方公里的场地中央向世人展现了他们崭新的魔法王国。当时公司雇用了很多人来公园工作,其中有一位毕业于佛罗里达大学的工程师。一开始,他的任务之一就是研究将游客从停车场运往魔法王国的单轨运载能力。由于前来游玩的游客人数比公司预期的要多,游客们不得不排起长队,等候单轨列车把他们运往魔法王国。游客最讨厌等待,看来解决的办法只能增加运力,而进行这种研究的目的是确定增开一趟单轨列车的必要性及其所需的费用。

这位年轻的工程师刚刚完成他关于计算机模拟方面的硕士论文,所探讨的正好是一种能够分析和完善复杂的排队系统方面的问题。实质上,排队理论是一种用来研究和分析如何尽量减少人们在购物时排队时间的数学分析方法。这位工程师发现,单轨列车的问题正好是将计算机模拟技术用于现实生活的一个良机。他为魔法王国中的单轨列车系统设计了一套计算机排队模型,并且对在停车场等候乘坐单轨列车进入公园的游客的平均等待时间进行了模拟。

通过对系统配置的分析,这位工程师惊奇地发现:计算

机模拟显示，要增加公司的运力、减少游客等待的时间，迪斯尼公司不该增开一班列车，而应该少开一班列车！电脑模拟清楚地表明，运输线上的班车太多，结果没有一趟班车能够达到设计速度。为了保证安全，每趟列车都安装了安全控制装置，当列车靠近前一辆车时就会自动切断电源，这样就能避免两列车撞到一起。但是，这样一来，运输线上的列车一旦太多，就必然造成列车总是减速或者停下来等待。因此，只要减少一趟列车，其他列车就无须等待，直接进站接送游客，而且可以在运行中保持畅通无阻。电脑模拟还显示，既然公司的整个运输能力是由列车接送游客的速度来决定的，那么减少列车的车次，营运的速度才能较快，接送游客的运力自然就能提高了。

然而，要让那些不熟悉排队理论和电脑模拟的人相信这些结论是很难的。不过，经过一番讨论，管理层决定让这位年轻的工程师进行一番实验，看这个异想天开的想法能否行得通。让大家吃惊的是，结果跟工程师说的完全一样：排队的人少了。而且更加令人惊讶的是，电脑模拟所预测的游客排队时间与试验中的实际平均排队时间只相差 30 秒。不用说，这一结果给这位迪斯尼公司的年轻大学生带来了更大的施展能力的空间，他继续运用定量模型来解释和预测沃特·迪斯尼世界度假村游客的行为。

现任沃特·迪斯尼景点规划和发展部执行副总裁的布鲁斯·拉瓦尔就是当年那位年轻的工程师。他在接下来为公司工作的 25 年里曾担任过多种行政经营和策划职务，其中包括现任的职务。他和他的员工一道，负责研究、预测和管理沃特·迪斯尼世界度假村的服务工作，以保证游客们能接受迪斯尼享有盛誉的服务。本书就是为他而写。

一位学者

1993 年，鲍勃·福特前往佛罗里达大学担任服务管理系的主任。当时迪克·努尼斯是沃特·迪斯尼世界度假村的总

裁。他在迪斯尼世界度假村为鲍勃提供了实地考察的机会，以帮助鲍勃建立一个学术项目，专门培养迪斯尼公司和本地区其他服务企业下一代的领导人。鲍勃花时间到3个主题公园（魔法王国、艾普科特和迪斯尼米高美影视中心）、一些饭店和餐厅、水上乐园、欢乐岛和迪斯尼公司的餐饮和洗涤中心进行参观，与那里的员工和管理人员交谈，询问他们做些什么和为什么这样做。迪斯尼公司常常被誉为服务管理的楷模，在这里进行实地考察能够更多地了解到服务行业的情况和迪斯尼公司的管理方式。

鲍勃在这里碰到了很多有趣的事情，但对他影响最大的是所有新员工必须接受的迪斯尼公司传统的培训。当学员通过地道来到魔法王国里美国主街的广场上时，培训师向大家提出了这样一个有趣的问题：大家注意，我们站在这里可以看到许多条通往各个方向的路，谁能说说看，通往“未来世界”的路和通往“荒野地带”的街道有什么不同之处？如果没人能回答她的问题，她便告诉大家：游客右边的路（通往“未来世界”）比左边的路（通往“荒野地带”）稍宽一点。迪斯尼公司的研究人员在对游客的行为进行一番研究之后认为，当游客不知该走哪条路时，他们往往倾向于选择靠右手方向的路。因此，在设计公园时，迪斯尼公司便将靠右的街道设计得稍宽一点（因为大多数人是“右撇子”）。

这一解释使这位学者感到振奋，因为它表明迪斯尼公园的建造和管理都是非常合理、非常科学的。他想知道这都是谁的想法。

他发现了布鲁斯·拉瓦尔。通过进一步与他进行交谈，鲍勃认识了谢利尔·P·希顿，本书的作者之一，并和他一起合写了《管理原理——一种决策方式》和《组织理论——一种一体化的方式》。迪斯尼公司和其他一流服务企业所推崇的这种以游客为中心的服务管理方式是一种全新的管理模式。本书既对这种管理模式进行了解释，同时又提供了这种管理实践的相关研究成果。

考察期间,鲍勃犯过一个错误(仅此一次!):把公园的游客当成了顾客。很快,有人告诉他,公园的游客是迪斯尼公司的客人,公园一直是这样对待他们的。在这里,鲍勃听到人们使用“顾客学”这个词。这个词的含义似乎是“把公园的游客当成我们的客人。发现我们的客人需求和期待后,调动沃特·迪斯尼世界度假村的一切力量,其中包括各职能部门、人员、景点和所有活动,来提供客人们所期待的服务体验”。上面所提到的布鲁斯·拉瓦尔对单轨列车的研究和公园对游客倾向往左还是往右走的分析都说明,迪斯尼公司和其他优秀服务企业正在使用这样一些科学的方法来发现和满足客人们的需要。

鲍勃还曾与其他服务企业的行政人员交谈过。他发现,这些企业跟迪斯尼公司一样,都是根据游客或顾客的需要来管理自己的企业。这种管理方法并非是对商学院里长期以来所传授的传统管理原则进行一番修改;相反,鲍勃发现,这些企业不仅按照现有的服务企业管理原则办事,而且更多的是依靠自己对服务经验的认识来进行管理,这种管理方法与传统的工业企业管理是有着天壤之别的。

本书的用途

本书是为了将这些通过研究和教学得出的信息进行整理并公之于众,同时也是为了满足大专院校的需要,使其在课堂上能够在这个令人振奋的领域——服务企业管理方面有章可循。另外,本书还将帮助那些在服务企业中工作的、奉行“顾客第一”的行政人员和管理者们,使他们能够在当今以顾客为导向的市场上有所作为。

本书填补了这样一项空缺:到现在为止,从事服务企业管理课程教学的教师和学生一直没有一本像样的课本,他们只好使用一本通用的服务管理教材,并按照教员或书上所提供的各种服务环境进行实践。但是,本书却在这方面有所突破,它将服务方面最有意义的研究成果与沃特·迪斯尼公司、马里奥特饭店、里兹-卡尔登饭店、达顿餐馆、美国西

南航空公司等一批优秀服务企业的实践有效地联系在一起。

本书所选用的材料不仅征求了各大专院校众多服务管理课程教师的意见,还得到了很多成功的服务企业的管理人员的指正,这些企业包括:沃特·迪斯尼世界度假村、赫兹公司、布里斯托连锁饭店公司、索迪斯-马里奥特饭店、柏金饭店公司、星际好莱坞、蒂士曼饭店公司、达顿餐厅、乳酪蛋糕工厂、佛罗里达海洋世界、奥普里兰饭店和希尔顿饭店。这些学术机构和服务企业的意见进一步保证了本书的内容具备坚实的理论基础和相当高的实用价值。

服务的原则

《现代美国旅游饭店服务管理》一书所阐述的理论已经通过了相关的验证。该书的每一章都是建立在一个经过论证的服务原则之上的。各大服务企业已经发现这些服务原则是重要的、可行的和实用的。人们在将本书的内容付诸实践时,应该牢记这些原则。它们可以指导服务企业及其管理人员,使他们得以创造模范企业的辉煌。

编写顺序

《现代美国旅游饭店服务管理》是一本精心编著的书。每一个部分都与服务企业管理的三大要素紧密相连:**战略、员工和服务实施系统**。14章的每一章节对于服务企业的成功都是至关重要的。

第一部分(旅游饭店的服务战略)一开始就阐述了本书的一些主要概念,如:**产品与服务的差别、顾客学的定义、满足顾客的预期、顾客服务体验**的三个组成部分以及**质量、价值和成本**在顾客服务环境中的定义。接着,本书详尽地论述了如何预测并满足顾客的预期等一整套**计划措施**。此外,书中还分析了一些基本的**预测方法**(如定量预测方法和定性预测方法)、**人口趋势**的意义以及服务企业为什么能在对顾客的预期进行周密的预测之后制定出一整套**远景目标、条件**

和**任务**。第3章主要论述了为什么**服务环境**对于服务企业的成功是非常重要的。书中通过大量沃特·迪斯尼世界度假村的实例，说明了创造理想环境的原则和方法。迪斯尼公司是围绕迷人的**主题**来经营和管理自己的公园和景点的。迪斯尼公司注重细节的做法为其他服务企业评估自己的服务质量和效率作出了表率。因此，我们的探讨都是根据迪斯尼公司的服务环境和主题思想来进行的。这一部分最后探讨了服务企业的整个**服务文化**和如何发扬这种企业文化的重要性。

第二部分（旅游饭店的服务人员）论述了如何聘用和**雇用**“热爱服务的人员”以及如何**培训、激励和授权**这些员工为顾客提供一流的服务。很多学生觉得这部分的内容特别有趣，因为他们可以了解到服务企业如何在适当的条件下鼓励、帮助顾客参与或**共同提供**他们自己的服务体验！

第三部分（服务企业的服务实施系统）阐述了如何在恰当的时候通过向恰当的人员传递**信息**，将顾客不同的体验联系在一起。**服务的实施**对于顾客体验非常重要，因此也专门用了一章的篇幅来论述。另外，由于没有任何企业的服务人员（或服务实施系统）能够绝对满足需求，因此本书中专门对如何处理顾客**等待**的问题进行了探讨。所有的服务企业都想提供一流的服务，因此本书也包括了如何避免**服务失误**以及常出现的问题。但是，由于任何服务人员和机构至今仍无法每次都按顾客的要求提供无可挑剔的服务，因此我们就在书中提出了**服务失误的补救办法**。第13章谈到了对服务质量和顾客满意度的**评估结果**，这样服务企业和服务人员就可以知道自己干得如何了。

本书以及本书的第三部分通过分析认为，服务企业和服务人员可以通过自身的努力为顾客提供称心如意的服务，而且人员的组织是否得当完全取决于杰出的**企业领导**。

学习目标、关键词和复习题

每章一开始都通过详细的学习目标，说明了该章的要

点。每章后的**关键词**可以让学生们简单地回顾一下学习过的内容。每章后面的**复习题**是为了使学生们能够根据书中的内容在课堂上进行思考,并使他了解自己对课文的掌握情况。

学习实践和个案分析

每一章至少包括一种**学习实践**,以鼓励学生们根据书中所学习的内容到当地的服务企业进行实地考察。有些活动建议学生与顾客、员工和管理人员交谈,以便掌握各种顾客服务体验的情况。其他活动则建议学生们上网访问某些服务企业建立的有关网站,以获得更多的信息。**个案分析**使学生们能有机会就假设的饭店、餐厅和其他服务企业的经营方针展开讨论。

学生指南

《现代美国旅游饭店服务管理》一书专门为你而写。所选材料已经在课堂上多次给和你有着类似经历的学生们试用过。另外,这些材料主要是根据最新的服务行业的研究成果而选定,并经过了大型服务企业的实践。本书将使你详细了解到服务企业管理的原则。我们认为,如果你想从事服务工作的话,你一定会愿意有这样一本书伴随着你。

得力助手

我们在此再一次向我们的妻子芭芭拉·福特和马里塔·芭罗表示感谢。她们在本书的编写过程中始终给予我们大力的帮助,使我们取得了意料不到的成功。她们让我们的生命变得辉煌!

罗伯特·C·福特, 谢利尔·P·希顿

致 谢

很多人审阅了我们的初稿并提出了修改意见，这些宝贵的意见使我们受益匪浅，在此我们深表谢意。

教师和学者

以下从事管理和服务行业教学的教师和学者仔细审阅了我们的初稿，并提出了宝贵的修改意见。由于他们的帮助，我们深信，我们这本书是建立在强有力的理论基础之上的，而且代表了目前最有影响的学术思想和观点。

约翰·纽思托姆

乔·威斯特

阿比·皮赞

罗伯特·刘易斯

泰勒·艾利斯

弗兰克·麦克劳弗林

卡尔·里格尔

泰勒·达蒙特

麦隆·弗特勒

凯萨琳·哈西莫托和她的服务

课程班

约翰·克罗茨和他的服务课程班

明尼苏达大学德卢斯分校

佛罗里达国际大学

中佛罗里达大学

圭尔夫大学

中佛罗里达大学

北佛罗里达大学

佛罗里达大西洋大学

沿海卡罗莱纳大学

中佛罗里达大学

新奥尔良大学

查尔斯顿学院

罗宾·W·特纳

大卫·K·汉森

威廉·登汉姆

大卫·科恩

德里大学(印)

爱达荷州立大学

凯霍加社区学院

卑尔根学院

中佛罗里达大学 180 多名学生曾将本书作为他们的试用教材，并在课堂上积极配合我们的教学，在此深表谢意。

服务企业的专家

很多服务企业的专家在百忙之中抽时间阅读我们的稿子，给了我们很大的帮助。很多人在读完了稿件后都对我们说：“不错，你们是对的，我们正是这样管理企业的。”为此，我们深受鼓舞。

布鲁斯·拉瓦尔

卡诺·帕库拉

塞瑟·冈查尔斯

本·雷德肖

比尔·麦克克里里

邓肯·迪肯森

凯西·莫尔

迈克尔·散布里

迈克尔·泰利

乔治·科尔尼格

隆·库克

罗伯·米切尔

里查德·马拉德基

鲍博·瓦克

比尔·隆巴多

威克特·米那

约翰·克里斯沃尔得

极富魅力的迪斯尼公司的创建者

沃特·迪斯尼世界度假村

沃特·迪斯尼世界度假村

沃特·迪斯尼世界度假村

沃特·迪斯尼世界度假村海豚公园

服务咨询公司

赫兹租车公司

洛伊斯饭店集团

布里斯托饭店集团

索迪斯马里奥特饭店

柏金饭店公司

凯斯勒企业

中佛罗里达饭店和汽车旅馆协会

服务咨询公司

星际好莱坞

佛罗里达环球影城

铁狮门饭店公司

肯特·舒梅克	瑞德公司
里克·瓦尔什	达顿餐馆
丹·里昂斯	达顿餐馆
布雷恩·斯威特	达顿餐馆
比尔·斯特雷伯格	乳酪蛋糕工厂
威克特·C·阿比	佛罗里达海洋世界
肯·金加	英特拉沁乡村俱乐部
爱米里·爱利斯	奥普里兰大饭店
萨米尔·沙非	希尔顿饭店
威灵顿·摩顿	《摄影师》杂志

我们还要感谢沃特·迪斯尼公司的迪克·纽尼斯先生，感谢他鼓励我们开展顾客学的教学活动，这样才最终有了这本书。

我们还感谢德尔马和谢菲尔得公司的编辑制作人员对我们的帮助。我们还要特别感谢编辑助理朱迪·罗伯兹和制作编辑艾兰·斯库尔。