

PEARSON

工商管理经典译丛·旅游管理系列

Business Administration Classics

饭店业 质量管理

Managing for Quality in the
Hospitality Industry

小约翰·H·金 (John H. King, Jr.) 著
罗纳德·F·齐希 (Ronald F. Cichy)
徐虹 主译

 中国人民大学出版社



工商管理经典译丛·旅游管理系列

Business Administration Classics

饭店业 质量管理

Managing for Quality in the
Hospitality Industry

小约翰·H·金 (John H. King, Jr.) 著

罗纳德·F·齐希 (Ronald F. Cichy)

徐虹 主译

中国人民大学出版社

· 北京 ·



图书在版编目 (CIP) 数据

饭店业质量管理/金等著;徐虹主译.—北京:中国人民大学出版社,2015.1
(工商管理经典译丛·旅游管理系列)
ISBN 978-7-300-20588-5

I. ①饭… II. ①金… ②徐… III. ①饭店-经营管理 IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 005456 号

工商管理经典译丛·旅游管理系列

饭店业质量管理

小约翰·H·金 著

罗纳德·F·齐希

徐虹 主译

Fandianye Zhiliang Guanli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京鑫丰华彩印有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 19 插页 2

字 数 350 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2015 年 1 月第 1 版

印 次 2015 年 1 月第 1 次印刷

定 价 45.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

序 言

本书对质量管理的未来充满憧憬。日立数据系统服务公司（HDS Services）开发管理主任卡洛琳·怀特因克（Carolyn Rightrink）仔细阅读本书后写道：“小约翰·H·金和罗纳德·F·齐希在这本优秀的著作中不仅阐释了相关的理论，更进一步总结了实践经验。所有饭店业和服务业的管理者都应该买一本此书放在案头，并认真地阅读。因为本书将会使你对质量管理有更为深入的理解，它还提供了质量管理实施过程的可行方法。在我饭店业管理人员的培训经历中，常常需要向他们解释这个实施过程，只有这样他们才能更好地理解并将其应用到自己的公司中。而现在我们有了该书作为实践的指导。”

科珀斯克里斯蒂旅游局主席兼首席执行官托马斯·C·高尔杨（Thomas C. Galyon）在阅读过本书后说道：“质量的测量需要对其涉及的所有方面进行衡量。本书以容易理解的术语来解释了质量这个概念。”

从产业的角度来看，我个人认为本书写得十分优秀（不是仅从写作技巧上的角度而言），并且能够直接地为学生和企业的管理者所用。对于大量的私人会所的首席运营官和总经理，他们尽管并不是供应链中的一员，但是深刻地认识到了质量的重要性，并寻找这样一本能够详细描述这一过程的书籍，本书完全能够很好地满足他们的需要。和我同为国际旅馆特许经营协会（Franchise Development for GuestHouse International）荣誉协会成员的迈克·盖图（Mike Getto）理事说48年前当他还是个学生的时候就想有一本这样的书来学习。

美国自动售货协会（National Automatic Merchandising Association）的高级副总裁兼首席运营官小丹·马修斯（Dan Mathews, Jr.）写道：“我和小约翰·H·金及罗纳德·F·齐希相识多年。在他们的职业生涯中不仅研究和讲授质量和领导，而且成功地实践了它们。成功才能带来成功——读这本将使你获得成功。”我非常赞同这个说法。我作为许多公司的顾问，目睹了许多这样的例子发生。

美国医院管家服务公司（HHA Services）主席兼首席执行官保罗·法亚德（Paul Fay-

ad) 阅读本书后说道：“本书最后的内容可帮助新进入饭店业的管理者更好地理解 and 执行质量。小约翰·H·金和罗纳德·F·齐希提炼出了饭店业质量管理的最关键要素。所有饭店管理的学生和新进入饭店业的管理者都应该仔细阅读此手册。”迪尔伯恩市丽思卡尔顿酒店销售部副总监约翰·R·赞格斯 (John R. Zangas) 写道：“小约翰·H·金和罗纳德·F·齐希的书讲述了质量管理的发展历程，并详细分析了质量管理，其是任何一个组织实施质量管理的路线图。”约翰·R·赞格斯现在已经成为底特律特洛伊万豪酒店的销售部总监。

Weeman 有限公司的总裁小约翰·R·维曼 (John R. Weeman, Jr.) 说道：“本书为学生生动地展示了饭店业的质量管理，这是十分难得的。”Lettuce Entertain You Enterprises 的首席执行官凯文·布朗 (Kevin Brown) 补充道：“这本书正是学生所需要学习、研究和掌握的。”日立数据系统服务公司运营副总裁杰瑞德·弗雷尔 (Jared Flayer) 指出：“饭店业质量管理将为下一代学生走向未来提供一个积极的路线图。”我们都应好好学习质量管理。

RARE Hospitality 总裁兼首席运营官菲利普·J·希基 (Philip J. Hickey) 和底特律运动俱乐部 (Detroit Athletic Club) 执行经理 J·G·特德·希拉里 (J. G. Ted Gillary) 慷慨地为本书提供了资料以完善日立数据系统服务公司的案例。美国空军的马吉·邦纳 (Maggie Bonner) 在看过本书的初稿之后也提出了许多积极的意见。这些私人的帮助使本书能够更完美地呈现给读者。

丽思卡尔顿酒店质量管理副总裁帕特里克·米尼 (Patrick Mene) 看过此书后评价说：“此书为饭店业作出了重要的贡献。作者提出的理论、过程和工具成为了饭店业质量管理的核心。‘饭店业质量管理’这个题目更为合适。”本书的书名正是采用了帕特里克·米尼的建议，在此对帕特里克·米尼表示感谢。

两位作者感激自己这么多年来在质量管理领域的教学和研究经历，这样的经历是他们自己所期望的，并正在实践着。最后，为提高你生活的品质和质量管理水平，我诚挚地邀请你和我们一同努力。这将会持续地提升你的生活品质和你所在组织的品质。

杰里·A·麦克维提 (Jerry A. McVety)

McVety & Associates 分部董事长

前言

我们在密歇根州立大学学习“服务业全面质量管理”的学生鼓励下写了这本书，这是一门我们从1994年就开始讲授的课程。2001年，课程的名字改为饭店业质量管理。跟组织中的质量演进一样，这个课程也是一段旅程，它是不断发展的，永远不会以完全一样的方式呈现两次。

我们分享美国哲学家和作家约翰·杜威（John Dewey）的进化和体验式教学方法。这种教学法包括创建一个虚拟的公司用于管理并不断改进质量。学生们以公司业主和高级质量改进小组成员的角色履行职责。他们明白怎样为虚拟公司的愿景作贡献，然后退出时就会带着这样一种认识——质量不是“我的”和“个人的”成就，而是“我们”的成就。

课程的一个精彩设置是包含我们觉得所有对教学有必要的跨学科元素（即战略管理、领导、人力资源、食品和饮料服务、体育及康乐服务、营销、书面和口头交流、金融财务以及其他）。我们课程教学过程的基础氛围是自由，基础方法是实验。因此我们注意到一套新的价值观在学生中出现的无数实例。日立数据系统服务公司作为一个行业使用的范例为以后在商业环境下的现实应用提供了一个基准，至少是一个参照。

在制造业中通过严格的评估更容易检验质量的程度。本书要说明如何把相同的流程应用到服务及饭店业务中。日立数据系统服务公司的质量管理旅程是这个原理得到成功应用的现实例子。这家公司通过质量努力达到的成功得到它的委托人、外部顾客、合作伙伴和供应商的公认。其结果是以自我指导团队管理公司，其成员技能得到引人注目的发展。

在我们的课程中，教师并不仅仅是讲课专家。我们营造环境，介绍概念和工具，指出愿景和目标，但是由学生通过一个发现和强化的过程自学和相互学习。学生们听到了质量的声音，并找到各自达到卓越的途径。

我们当然不认为学生是一系列重要问题的一个元素。相反，我们把学生视作教学方法和人生体验的试金石。我们从学生身上学到的和他们从我们这里学到的一样多。我们相信大学

生具备比我们认为的更多、更高的品质，这一次又一次地被事实证明。

这本书就是我们的课程所使用的，以质量管理概述为开头并以所有组织的三个广泛期望呈现这个过程——内部顾客期望、外部顾客期望和财务结果期望。在课程进行过程中收集的数据证实了最终的评估结果是顾客的期望得到了满足。质量管理往往需要一个变化过程的方式以及如何做正确的事情的范式转变。高绩效服务组织把顾客摆在首要位置，从内部顾客着手，然后专注于外部顾客，这两个团体的需要和期望转化成一种支配组织文化的期望。

我们还把员工当作组织的潜在优势。内部顾客是主要的焦点，因为他们为其他所有顾客创造和提供服务。内部顾客的效力取决于协同、授权和团队精神。员工领导才能的发展使得他们可以做出根据组织的原景、使命和核心价值观采取行动的决策。和内部顾客一样，对外部顾客必须知晓他们的需要、希望和期待。此外，顾客的投诉也可以成为质量改进的机会，从而实现顾客满意。

质量的管理和提高是一个持续的过程。这个过程是现实可行的，但是也要清醒地认识到它不是权宜之计。交易工具有助于评估和监测质量改进。这些都很重要，因为从内部顾客和外部顾客的角度评估质量是必不可少的。交易工具作为单列出来的一部分附在本书的结尾。评估可以帮助我们确定顾客想要什么，并执行质量管理程序。

书中还包括战略质量计划。这一计划始于个人愿景，然后转化为组织内部的共享愿景。一个组织的使命、核心价值观、愿景是战略目标和关键进程背后的推手。它们一起确定我们的信念并帮助做出对长期目标的承诺。

最后，我们讨论了领导。领导与质量管理及改进密切相关。了解一个人的个人领导素质、特点和秘密有助于推动持续改进程序。质量管理原则也适用于个人生活。通过在自己的个人生活中实施这些原则，生活质量将得到改善。然后这些原则就可以延伸到工作领域。

致 谢

在此，我们对在本书写作过程中提供帮助的个人和组织表示诚挚的谢意。我们质量改进课程的学生非常渴望我们能够写一本教材，以帮助他们更好地理解那些履行了自身高品质的承诺和只是空喊口号的公司间的差异。感谢日立数据系统服务公司的各层管理者，他们为本书提供了案例、意见和专业的业务经营经验。他们是一个优秀的团队，能够很好地制定决策并同时卓越地服务于内部顾客和外部顾客。他们是学生们细心的导师，并为我们提供了极好的基于饭店业实际情况的学习经验。他们还如客座教授一样在课堂上与我们分享了许多专业的知识。

同时也对应邀来进行演讲的丽思卡尔顿酒店集团、休伦港医院（Port Huron Hospital）和福特汽车公司的演讲者表示感谢。他们为我们今后对饭店业未来发展的研究贡献了宝贵的经验和智慧。也要感谢本书中其他那些欣然为我们提供意见和企业资料的行业领导者。

我们也要对在 Jae-Min Cha 和 John Windom 表达我们的谢意，他们为本书的编写提出了宝贵的意见，并积极地从专业的角度为我们提供了学生学习的经验。我们也要感谢日立数据系统服务公司的 Eileen Dobrotka 耐心地就本书的编写体例为我们提供专业的建议。

最后，我们要将《饭店业质量管理》这本书献给我们的家人，他们帮助我们更好地理解质量这个概念，并在探索服务质量改进和意义探索的道路上不断鼓励着我们。他们使我们懂得生活中有很多事情比成功更为重要。活着是为了寻找生命的意义，家人鼓励我们去探索真正的意义，而不是简单地寻求成功。感谢对我们来说最为重要的家人，请允许我们对你们表达最真挚的谢意。

目 录

第 1 章 质量管理概述	1
引言	1
质量管理和改进系统	3
启动管理和改进质量的流程	8
第 2 章 质量先驱	15
质量管理的历史	16
质量大师	16
现代质量成就——领袖	27
大师们共同的主题	30
第 3 章 质量管理	35
转变范式	35
传统组织与高绩效组织	38
需要和期望=要求	47
顾客种类	49
第 4 章 发掘组织的潜在优势	56
关注内部顾客	57
协同, 多样性和授权	60
人力资源过程模式	72

第 5 章 团队效用	84
团队是什么?	86
协作思考	89
团队的例子	90
团队合作	94
第 6 章 外部顾客服务	107
关注外部顾客	108
感知质量	109
顾客满意的挑战	110
忠诚顾客	112
利用顾客信息	114
卓越服务	122
第 7 章 持续质量改进之路	129
定义持续质量改进	129
质量改进过程的步骤	132
持续质量改进过程工具	136
管理层角色	137
持续质量改进之路	141
第 8 章 交易工具	144
ISO 9000	146
评估标准	146
询问正确的问题	150
管理交易工具	150
从工具到战略质量规划开发指导的转变	168
第 9 章 战略质量计划	173
共享愿景	175
使命	178
核心价值观	180
关于我们的一切是什么	183

战略目标	185
关键过程	187
战略结果	188
生成并运营战略质量计划	190
建立承诺	192
第 10 章 质量评估	197
评估的定义	198
评估顾客需求	198
质量指标	200
日立数据系统服务公司的外部顾客评估	203
日立数据系统服务公司的内部顾客评估	205
标杆管理	214
评估信息在日立数据系统服务公司中的应用	214
质量改进的关键要素	216
第 11 章 实施质量	221
限制力量——跨越世纪	222
20 世纪的管理与高绩效管理	223
实施质量改进的六大步骤	223
质量的成本	232
日立数据系统服务公司转型（2003 年）	234
实施服务系统	237
第 12 章 领导质量	243
领导力范式	244
领导力评估	247
关于领导的一些进一步思考	256
第 13 章 高质量生活	261
自我理解	261
质量的个人定义	263
质量原则在个人生活中的应用	264

个人质量三角.....	265
高质量生活的效应.....	267
高质量生活的实施.....	268
工具的使用.....	270
第 14 章 最后的思考	275
关于质量管理的最后思考.....	277
行业面临的挑战.....	280
附录 你的交易工具.....	285
译后记.....	289

质量管理概述

质量是评估的标准，是衡量优异的尺度。高质量意味着清洁、新鲜和配置齐全。
从顾客的视角来看，质量管理就是对安全和展示问题的管理。

——食品概念有限公司 (Food Concepts Inc.) 主席
苏珊·K·史密斯 (Susan K. Smith)

学习目标

1. 认识质量的定义。
2. 理解组织中的两类顾客。
3. 讨论“正确地做事”的三个标准。
4. 描述标杆管理的过程及其优势。
5. 定义学习型组织。
6. 理解质量管理流程的五个积极结果。

引言

质量管理意味着满足顾客对所购产品或服务的期望，它 also 意味着减少顾客从产品或服务中感知到的困扰、缺陷、不足、障碍或问题，诸如错误、延误或提供的商品与服务低于顾客期望等问题。很简单，当顾客的要求被满足以及不足之处减少的时候，

质量管理便得以实现。

质量管理概念是全面质量管理（total quality management, TQM）哲学的一个产物。

这一哲学说明利润将光顾那些致力于承诺和实践质量管理工作的组织。虽然一些人认为全面质量管理已经过时了，还有一些人认为它已经失败了，但是实际上那些一直关注识别顾客需求并最小化或降低顾客感知不足的企业不仅短期内生存下来了，而且从长期来看也是成功的。当这一基本的质量管理理念融入企业组织的基本结构和营运方式中时，顾客和企业组织都是双赢的。

如今在企业经营中有许多质量管理的例子。其中之一就是诺德斯特龙公司（Nordstrom）对不能满足顾客期望的机器可以无理由退货的销售方式。饭店业的例子包括贵宾在特别日子光顾餐厅时，将由高级主厨亲自介绍餐品（见图表 1—1），快速办理入住手续，精确识别其俱乐部会员身份，以及由资深服务生对老主顾提供迎接问候服务。



图表 1—1 贵宾在特别日子光顾餐馆时，由高级主厨亲自介绍餐品
就是质量管理的一个例子

资料来源：HDS Services. Use with Permission

组织是一个系统，或是一系列致力于管理和改进质量的相互联系的关键过程。质量管理不是简单产生的，而是企业组织文化发生作用的结果。当在每一过程中都考量

了质量问题时，管理焦点才能够完全从利润上转移开来，因为在适当的市场上销售高质量产品和服务自然提高了组织的财务绩效。质量不仅仅建立在外表及财务成功上。

质量管理和改进系统

根据全面质量管理理论，开始质量管理和质量改进的前提是了解顾客，理解顾客的需求是企业发展的推动力。企业组织中设立、调控的关键过程以及为提高质量而进行的变革都是为了更好地服务顾客。任何组织中管理和改进质量的流程都发生在三个期望领域中：**内部顾客期望**（internal customers' expectations）、**外部顾客期望**（external customers' expectations）和**财务期望**（financial expectations）。不断识别、分析期望类型，定期监测组织基于顾客期望所传递的质量水平，以及平衡三种期望，成为企业组织使命的核心。

高绩效服务组织信奉顾客第一的**范式**（paradigm），从内部顾客开始，然后转向外部顾客。这两部分人的需要和期望被转换为支配组织文化的流程和系统，并融入组织的愿景、使命和价值观的规划之中。如果组织要管理质量的话，就必须使内部顾客成为外部顾客的拥护者。在饭店组织中，对内部顾客的驱动因素（如价值观、愿景和使命）必须是组织的外部顾客的质量要求（见图表1—2）。



**图表 1—2 一个饭店组织的价值观、愿景和使命，
作为内部顾客的驱动因素必须是组织的外部顾客的
质量要求**

就像要了解内部顾客的要求一样，对外部顾客的要求也必须加以了解。外部顾客对质量的感知决定着质量需要改进的程度，因此监督和评估传递给外部顾客的质量是十分必要的。通常来说，若饭店诚恳征询顾客的建议，外部顾客会如实反馈意见，这种真实反馈结合日常顾客投诉可以用于识别、指导改进质量的时机。

资料来源：HDS Services. Used with permission.

对内部顾客和外部顾客来说，**持续质量改进**（continuous quality improvement, CQI）是管理和改进质量的关键。持续质量改进旅程永无终点；目标就是传递一种结

果,即今天的质量好于昨天。这一概念利用了员工和管理者的跨职能(如跨越部门)团队来不断地变革和改进顾客感知的质量。在持续质量改进旅程中管理层的角色就是促进内部顾客的进步,给他们必要的资源以传递要求改进的服务,以下是在后续各章中将以较大篇幅讨论的用于实现质量管理的某些资源。

- **交易工具** (tools of the trade)。这些工具有助于评估和监测质量改进。它们是记录我们如何去做的一种简单方式(见第8章)。

- **战略质量规划** (strategic quality planning)。它始于个人的愿景,并转化为组织内的共享愿景。无论是个人的还是组织的共享愿景都回答一个问题:“我想要创造什么?”愿景与组织的使命和核心价值观一起,成为战略目标和关键过程的驱动力(见第9章)。

- **评估质量** (assessing quality)。无论是从内部顾客还是外部顾客的视角来看这都是必要的。评估外部顾客可以使用交易工具,管理者通常用相似的方式评估内部顾客。这种评估(assessment)有助于确定顾客的要求以及组织在传递满足或超过顾客期望水平的要求时应如何去做。定期持续进行的评估使质量得到提高,并引起人们对需要固定下来的精细操作步骤的注意(见第10章)。

- **实施质量** (implementing quality)。实施质量的六个步骤包括教育、评估、提出紧迫的问题、确定关键过程与评估进展、流程再设计以及持续改进。评估是实施质量过程中的一个持续的部分(见第11章)。

- **领导质量** (leading quality)。由于领导与质量管理和改进密切相关,因此领导质量是组织中每个人的责任。无论是对于组织还是个人,理解个人领导素养都有助于推动持续改进过程。了解这些素养有助于识别个人和组织的优势并改进劣势(见第12章)。

- **高质量生活** (quality life)。它源于个人生活原则的有效运用。乍看这一点可能会觉得它与管理和改进质量无直接联系,其实高质量生活原则对每个人都有直接的影响,因为每个人作为组织的内部顾客和团队成员都必须对组织作出贡献(见第13章)。

1991年日立数据系统服务公司引入该系统,1995年,它开始应用在密歇根州立大学高年级学生的饭店质量管理课上。我们已经看到了日立数据系统服务公司的成果,并且在课程中观察到了结果。如果改进质量是组织的愿景,那么我们的系统可以帮助你。如果你热衷于从个人角度改进质量,我们也可以向你展示有效的工具和策略。

但是,首先我们必须对质量做个概括。本章其余部分的目标就是给读者一个关于质量的基本概念,以及描述质量管理是如何进行的。你也将了解在将质量和质量管理原则带入组织的各个层级中时,领导者扮演什么样的角色。

做正确的事

当有些人认为质量（quality）就是“最好的、最优秀的、最伟大的、最昂贵的、最优越的”时，也有些人将质量的定义校正为“以正确的方式做正确的事”。简单来说，在服务组织中做正确的事意味着平衡组织中的三个期望：内部顾客/员工（internal customers）的期望（员工和经理），外部顾客的期望（购买组织产品和服务的人）以及财务期望（所有者和投资者——公共的和私人的）。

内部顾客是组织中被甄选、引导、培训以创造和传递组织的产品和服务的员工。外部顾客（external customers）是购买一个组织的产品和服务的人。当外部顾客选择一个组织的商品或服务时，他们付出了金钱和宝贵的时间，所以外部顾客的期望理应被满足。财务期望（financial expectations）在不同组织间是不同的。企业期望为股东创造利润，而非营利组织常常期望产生盈余，这种利润或盈余通过投资于未来需要和未来增长的方面而对组织建设发挥作用。

通过图表 1—3 的模型可以说明在组织中做正确的事的含义。各种期望被列示在三角形的三个点上，每条线的长度是一样的，说明三个期望同等重要。



图表 1—3 做正确的事的模型

资料来源：Verne Harnish, Gazelles, Inc. Used with permission.

质量定义的另一半是“正确地做事”。简单来说，正确地做事意味着以低成本更迅速地满足顾客的需要和期望。

在底特律运动俱乐部——位于密歇根州底特律市的一个具有 118 年历史的私人俱乐部，战略规划过程提供了一个贯穿组织的统一愿景，俱乐部领导通过每年的满意度调查、5 年一次的全面调查（包括满意度、重要性评估以及未来愿景）和每年在市政厅举行的包括董事、经理和一般成员在内的见面会来了解俱乐部成员的期望。

一旦清晰地了解了各种期望，就可以分析在被期望的服务与被传递的服务之间的差距并采取行动来弥补这一差距。内部顾客的期望可以通过每月的卓越绩效流程（performance excellence process, PEP）会来讨论绩效、工作问题以及部门的目标。