



日照职业技术学院



任务2 实施全面质量管理

人文与旅游学院

CONTENTS

目录

第一部分

课堂导入

第二部门

新知学习

第三部分

案例分析

第四部分

能力训练

第五部分

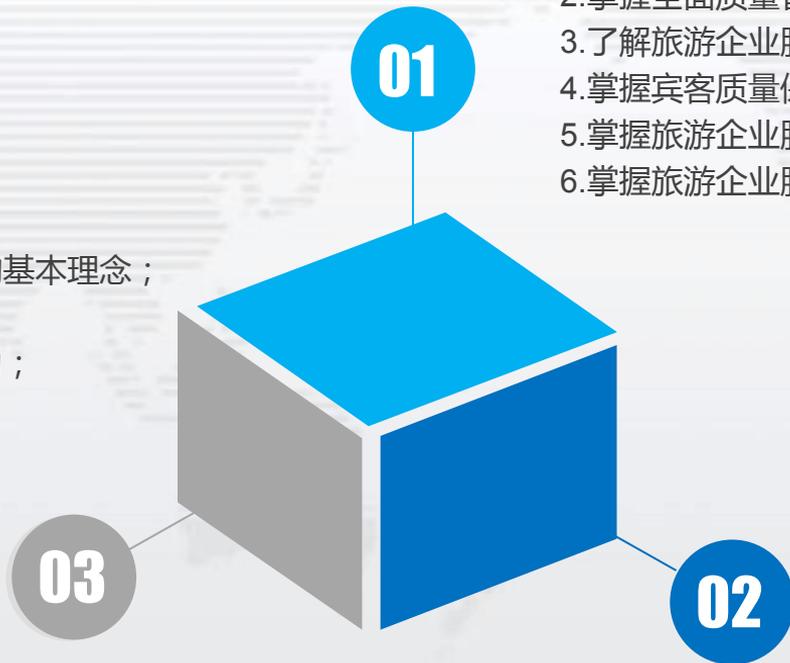
拓展学习



学习目标

素质目标

1. 树立学生旅游企业全面质量管理的基本理念；
2. 培养学生旅游服务承诺意识；
3. 培养学生旅游服务设计和补救能力；
4. 强化学生旅游服务质量管理能力。



知识目标

1. 知道质量管理的定义、工作程序和发展阶段；
2. 掌握全面质量管理的概念和基本要求；
3. 了解旅游企业服务设计的过程和方法；
4. 掌握宾客质量保证卡的主要内容；
5. 掌握旅游企业服务承诺的意义和内容；
6. 掌握旅游企业服务补救的概念、原则和策略。

能力目标

1. 能够根据旅游企业的服务承诺和服务失误状况，做出合适的服务补救；
2. 能够制定某具体旅游企业（或其某具体服务环节）的宾客服务质量保证卡。



第一部分：课堂导入

瑞士旅游联合会在行业推广质量管理计划

心瑞士旅游联合会5年前开始在全行业推广的质量管理计划如今取得了初步成果，参加这项计划的企业已经超过1000家。

在谈到实行这一计划的初衷时，负责人妮娜·伏尔根说：20世纪90年代，人瑞士饭店餐饮业在服务质量方面的口碑不佳”。“当时我们发现邻国旅游业正在切实改善服务质量，我们却毫无起色，必须迎头赶上。”她说：“最初参加质量管理计划的大多是属于旅游联合会会员的饭店和餐馆，现在范围扩大到了几乎所有与旅游直接或间接相关的行业，代表质量管理达标的蓝色Q字标牌已经挂在很多商店、滑雪场、缆车公司、公交公司、旅游办事处，甚至乡村面包坊。”

作为瑞士旅游联合会聘用的“神秘人士”，桑德拉以学员的身份到伯尔尼一家滑雪学校做暗访。她对学校的服务和授课质量表示满意。她说：“办公室的职员熟悉业务，态度和善，能够很快处理顾客的要求。教练也很好。”她的考察内容还包括入学前后学校对她的书面答复以及对顾客建议或投诉的答复情况。



第一部分：课堂导入

质量管理计划分3个等级。第一级的标准是企业必须接受审计，并根据企业在服务方面存在的问题制定出行动方案，还要指派一名经过专门培训的员工担任质量指导。第二级主要通过“神秘人士”的外部监督来完成，这种暗访每3年进行一次。桑德拉暗访的滑雪学校目前就是在申请第2个Q。第三级，即“全面质量管理体系”。

尽管游客可能对Q字标牌的含义不甚了解，但瑞士旅游联合会坚信质量管理计划可以提高顾客的忠诚度、避免企业因重复失误而增加成本、增强员工的积极性，这将是企业和顾客“双赢”的结果。伏尔根表示，随着质量管理在全行业的推广，他们下一个目标是通过广泛宣传，使游客逐渐学会识别Q字标牌。

请思考：质量管理计划对于瑞士的旅游企业有什么意义？从瑞士旅游联合会在全行业推广质量管理计划中得到什么启示？



第一部分：课堂导入

提升旅游企业服务质量水平常抓不懈

陕西华清宫旅游有限责任公司副总经理费文娟分享了华清宫十年来企业成长历程及经验。费文娟讲道，华清宫以客户为中心，进行产品升级、市场转型、服务创新、文化发展等方面的研究。

其一、质量管理重在顶层设计，实现全线参与。实施质量四级督导，以此为部门督导、质量小组督导、公司督导、神秘访客访客，以求实现全方位、网格化管理。

其二、质量管理胜在关键点控制，实现体系创新。华清宫从三方面入手：1、实施“3719”行动计划，即3000处景观细节维护、打造700名岗位服务标兵、10项基础管理制度、9类精细化服务项目创新；2、实施质量触点管理，涵盖停车、购票、进入景区、讲解、离开景区旅游全程；3、坚持“游客为中心”。

其三、质量管理重在标准化建设，实现引领作用。从无到有，彰显旅游企业标准化体系特色；从企标到地标，演艺行业首个国标出台，填补了我国旅游演艺标准的空白，树立了《长恨歌》的行业标杆地位；用国家标准助力演艺行业发展，企业标准47项、地方标准5项、国家标准3项，覆盖了演出的所有环节。2016年10月，在省质监局、旅游局的支持下，在华清宫成立了全国第一个，也是唯一一个旅游演艺标准化技术委员会。

其四、质量管理目标是追求卓越，实现跨越式发展：华清旅游——华清宫景区、华清御汤、华清演艺、华清文创、华清管理，华清宫景区“五九”发展战略，即依托景区历史文化、御汤文化、宫苑文化、梨园文化和宗教文化五大元素，打造唐宫苑、御汤苑、梨园、兵谏苑、皇家禁苑、道苑、佛苑、烽火台以及生态休闲苑九大主题旅游区。



第一部分：课堂导入

肯德基的全面质量管理思想

肯德基是世界上最大的炸鸡快餐连锁企业，在全球拥有上万家餐厅。肯德基创始于 1930年，创始人哈兰·桑德斯经过学习和研究，创造了由11种香料和特有烹饪技术合成的炸鸡秘方，在家乡美国肯德基州开了一家餐厅，其独特的口味深受顾客欢迎。1935年，肯德基州为表彰他对肯德基州餐饮事业的贡献，特授他为肯德基上校。满头白发、山羊胡子的上校形象已成为肯德基最著名的国际品牌的象征。1987年肯德基进入中国，在北京开设了第一家餐厅，现在除西藏自治区之外，肯德基已遍布中国30个省市的170多个城市，总数超过1000家。

作为全球著名企业，肯德基的立业宗旨用它自己的话来说就是：**肯德基的使命是成为世界上最受欢迎的餐饮品牌。**

肯德基的期望是给予每一位顾客绝佳风味的食品、愉悦的用餐体验和再次光临的价值。肯德基注重对员工的培训，期望给予员工充满关爱的家庭归属感，让所有员工都能成长发展，并对肯德基这个大家庭及其他成员的发展作出贡献。肯德基期望将此大家庭扩展到事业上的各种伙伴，包括加盟伙伴、供应伙伴等。肯德基也关爱社会，期望永远在市场中领先，期望拥有最好的人才及足够的财力做该做的事。肯德基期望保持最佳的获利状态，让投资者愿意支持肯德基的发展，并期望拥有世界一流的利润管理能力。

可见，肯德基的经营思想是地道的全面质量管理思想，它在中国的成功与其将全面质量管理应用到管理的所有方面有关。



关于目标

美国著名质量管理专家朱兰(J. M. Juran)1994 年在美国质量管理学会年会上所说,**20世纪将以“生产率的世纪”载入史册;未来的21世纪将是“质量的世纪”**。质量必将成为新世纪的主题,它正在向我们挑战,旅游企业同样要迎接它的来临。



第二部分：新知学习

全面质量管理的概念

质量管理的定义、工作程序和发展阶段；
全面质量管理的概念和基本要求；
旅游企业服务质量管理怎样贯彻全面质量管理理念。

旅游企业服务设计

定义、过程、方法和宾客服务质量保证卡内容



旅游企业服务承诺

意义、内容及应注意的问题

旅游企业服务补救

概念、原则和具体策略



一、全面质量管理的内涵

(一) 质量管理

1. 质量管理的定义

在ISO9000标准中把质量管理定义为：

“在质量方面指挥和控制组织的协调的活动”。

这些活动包括：（五项内容）

制定质量方针和质量目标；

质量策划——致力于制定质量目标并规定必要的运行过程和相关资源以实现目标；

质量控制——致力于满足质量要求；

质量保证——致力于提供质量要求会得到满足的信任；

质量改进——致力于增强满足质量要求的能力。



一、全面质量管理的内涵

(一) 质量管理的概念

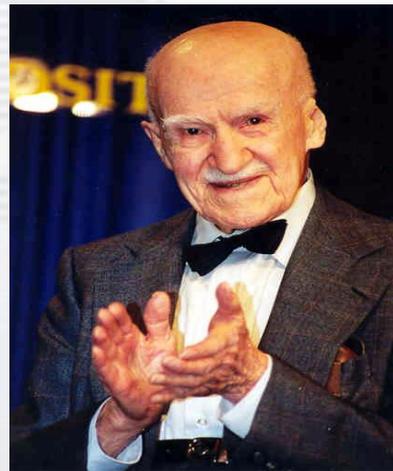
朱兰博士曾提出，要获得质量，最好从建立组织的“愿景”以及方针和目标开始。目标向成果的转化（使质量得以实现）是通过管理过程来进行的，而过程是产生预期成果的一系列活动。

朱兰质量管理三部曲

质量策划----明确质量管理要达到的目标以及实现目标的途径，是质量管理的前提和基础；

质量控制----确保组织的活动按计划进行，是实现质量目标的保障；

质量改进----意味着质量水准的飞跃，标志着质量水平以一种螺旋上升的方式不断提高。



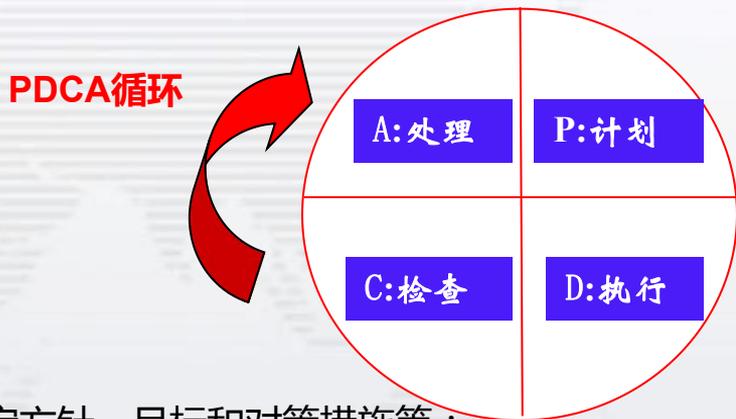
历史地位：
影响美国历史的新移民



一、全面质量管理的内涵

(一) 质量管理的基本工作程序

质量管理活动须遵循科学的工作程序，这个科学的工作程序就是PDCA。



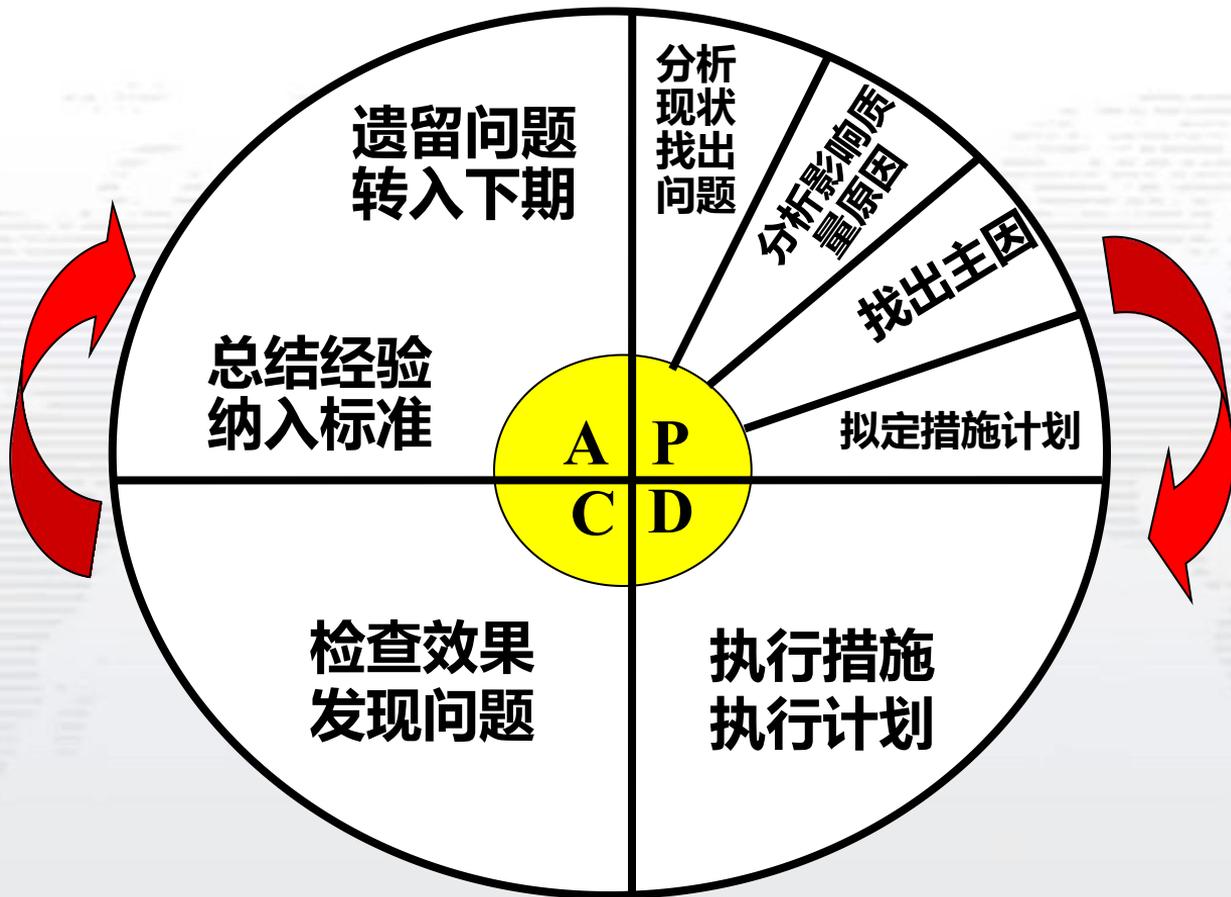
PDCA循环最早由休哈特提出，后经戴明引用而广泛流传，所以又被称为“戴明环”。

P---PLAN:包括制定方针、目标和对策措施等；

D---DO:即实地去干，执行、落实具体措施；

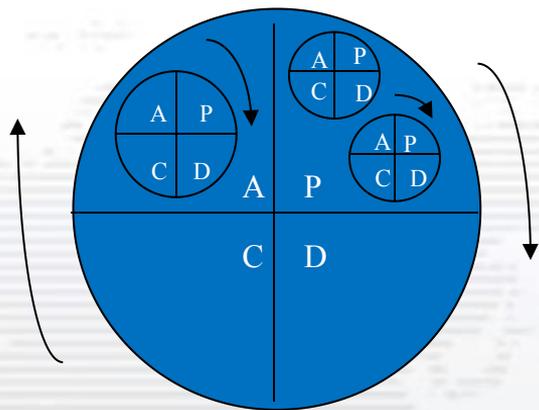
C---CHECK:对策实施后，检查实施的效果；

A---ACT:总结实施的过程，行之有效的方法以标准化的形式确定下来，以后就按标准执行。对于解决不好或尚待解决的问题，则转入下一轮PDCA循环。



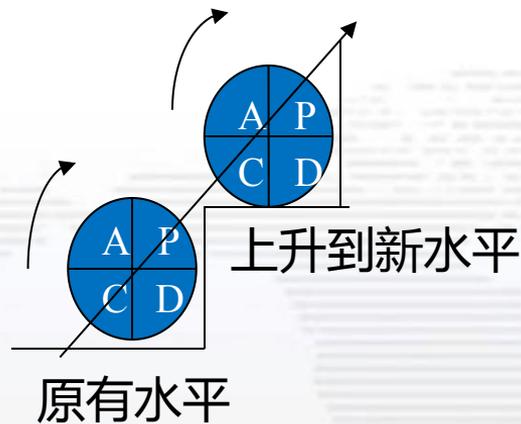
PDCA循环八个步骤

PDCA循环的特点：



大环套小环

如D阶段也会落实总体的计划，制定更低层次的、更具体的计划并予以实施、检查和处置的小PDCA循环。



阶梯式提升

每循环一次，产品质量、过程质量或体系质量就提高一步。PDCA是不断上升的循环

一、全面质量管理的内涵

(一) 质量管理发展的三个阶段

全面质量管理的发展经历了三个阶段：

- 质量检验阶段；
- 统计质量管理阶段；
- 全面质量管理阶段。



操作者



班组长



检验员



统计



全面质量管理

全面质量控制
组织和全面质
量管理

1900

1918

1937

1960

1980

■ 质量检验阶段

- 从20世纪初至20世纪30年代末，是质量管理的初级阶段。其主要特点是以事后检验为主体。
- 20世纪初美国泰勒（F. W. Taylor）提出科学管理理论，要求按照职能的不同进行合理的分工，首次将质量检验作为一种管理职能从生产过程中分离出来，建立了专职质量检验制度。

■ 统计质量控制阶段

从20世纪40年代至50年代末，其主要特点是从单纯依靠质量检验事后把关，发展到工序控制，突出了质量的预防性控制与事后检验相结合的管理方式。

质量大师：**休哈特**



历史地位：统计质量控制之父

- 全面质量管理阶段

质量大师：**费根堡姆**

从20世纪60年代至今。
提出全面质量管理的代表人物是美国的费根堡姆与朱兰等。



历史地位：全面质量控制之父

三个阶段的特征是：

- **质量检验阶段---以检验的方式，控制不合格品进入下工序和交给顾客。**
- **统计质量控制阶段---通过数理统计方法对工序质量进行控制，强化预防性管理。**
- **全面质量管理阶段---以顾客为关注焦点，企业各部门共同营造质量，以工作质量保障产品质量，领导重视、全员参与创造质量效益。**

- **费根堡姆于1961年在其《全面质量管理》一书中提出全面质量管理的概念是：**

为了能够在最经济的水平上，并考虑到充分满足用户要求的条件下进行市场研究、设计、生产和服务，把企业内各部门的研制质量、维持质量和提高质量的活动构成为一体的一种有效体系。

这个定义强调了以下三个方面：

- 1) 这里的“全面”一词首先是相对于统计质量控制中的“统计”而言，也就是说生产出满足顾客要求的产品，提供顾客满意的服务，单靠统计方法控制生产过程是很不够的，要靠全员的、各项工作质量来保证产品质量；**
- 2) 单靠制造质量控制来控制产品质量是不够的，要靠从设计开始到售后服务的全过程进行产品的质量控制；**
- 3) 质量是“最经济的水平”和“充分满足顾客要求”的完美统一。离开质量成本和经济效益谈质量是没有实际意义的。**

三个阶段的比较（一）：

- **管理的深度：**

单纯检验—检验与预防—控制与提高

- **从管理的广度：**

（1）前两个阶段局限在制造过程；

（2）第三阶段向前延伸到设计与试制过程，向后延伸到使用过程。

三个阶段的比较（二）：

项目	质量检验阶段	统计质量控制阶段	全面质量管理阶段
生产特点	手工半机械化	大量生产	现代化大生产
质量概念	狭义质量	向广义质量过渡	广义质量
管理范围	检验	制造过程	全过程
管理对象	产品	产品和工序质量	产品和工作质量
管理依据	质量标准	质量标准、 控制标准	用户需要
管理方法	技术检验方法	数理统计方法	运用一切有效手段
参加人员	检验人员	技术部门、 检验人员	企业全体员工



一、全面质量管理的内涵

(二) 全面质量管理 (Total Quality Management, TQM) 的概念

1.定义：“一个组织以质量为中心，以全员参加为基础，目的在于让顾客满意和本组织所有成员及社会受益而达到长期成功的管理途径”。

2.形成：

1956年美国通用电器的费根堡姆提出TQC的概念;

1950年日本引进美国的“统计质量管理”后,发展为“全公司的质量管理”CWQC;

1978年我国从日本引进全面质量管理,经过时代的发展形成“**三全一多样**”（**全过程、全员、全企业、多方法**）的理论;

1987年美国设立了“国家质量奖” 又称波多里奇奖,1998年改为“卓越绩效准则”；

1987年国际标准化组织开始在全世界推行ISO9000族标准,(经历了1987--1994—2000—2008四次改版);

多年来世界各国意识到质量工作的重要性,为此质量管理的理论也“与时俱进”发展,从80年代的TQC (Total Quality Control) 发展到今天的TQM (Total Quality Management) .



一、全面质量管理的内涵

(二) 全面质量管理 (Total Quality Management, TQM) 的基本要求

我国质量专家提出“**三全一多样**”的观点：企业开展全面质量管理，必须要满足“**三全一多样**”的基本要求，“**三全一多样**”是全面质量管理的基本要求。

1. 全过程的质量管理

按质量环的全过程，作到预防控制。

树立 (1) **预防为主、不断改进的思想**；

(2) **为顾客服务的思想**；(包括内部下道工序)

全面质量管理要 “始于识别顾客需求，终于满足顾客需求”



一、全面质量管理的内涵

(二) 全面质量管理 (Total Quality Management, TQM) 的基本要求

2. 全员的质量管理

激发员工的积极性和创造性,以人为本进行管理,管理者要作好三个方面的工作 :

(1) 全员的质量教育和培训

培训内容 : 质量意识、职业道德、敬业精神、技术能力、管理的基本方法、参与意识等

(2) 规定各部门、各类人员的质量责任 , 严格管理 , 形成高效的管理体系 ;

(3) 鼓励团队合作和各种形式的质量管理活动 ; (如QC小组、合理化建议活动、劳动竞赛)



一、全面质量管理的内涵

(二) 全面质量管理 (Total Quality Management, TQM) 的基本要求

3. 全企业的质量管理

全企业的质量管理可以从纵横两个方面来理解：纵向-----质量方针和质量目标纵向展开；横向-----确定质量职能并落实责、权、利，形成质量控制体系。

全企业的质量管理可以从两个角度来理解：

1) 从组织管理的角度

每个企业都可以划分成上层管理、中层管理和基层管理：上层管理：制定方针、目标；中层管理：分解、执行；基层管理：执行。

2) 从质量职能角度

产品质量职能是分散在全企业的有关部门中的，由于各部门的职责作用不同，其质量管理的内容不一样，为了使各部门的质量职能得到充分发挥，从组织上、制度上保证企业长期稳定地生产出符合规定要求，满足顾客期望的产品，最终必须建立起全企业的质量管理体系。

全企业的质量管理就是要“以质量为中心，领导重视、组织落实、体系完善。”



一、全面质量管理的内涵

(二) 全面质量管理 (Total Quality Management, TQM) 的基本要求

3.多方法的质量管理

“程序科学、方法灵活、实事求是、讲求实效”。要使用科学的统计方法和技术手段。

常用的质量管理方法：老七种工具和新七种工具

- 1) **因果图** (分析已知结果与其产生原因间的各种关系的方法)
- 2) **排列图** (分析主次因素或寻找主要问题的方法)
- 3) **直方图** (通过数据有规律的排列的图示形态，分析控制能力)
- 4) **控制图** (用来区分生产过程中质量特性值的波动，广泛用于各种类型产品生产过程的监控方法)
- 5) **散布图** (用来分析两变量之间关系的方法)
- 6) **分层图** (把收集到的大量有关某一物定主题的意见、观点、想法等，把它们之间相互亲和关系进行加工整理、归类、汇总的一种方法)
- 7) **调查表** (把预先想收集的数据资料或语言资料的内容和范围以及收集方法编制成规范化的表格，指导数据和资料的收集/使用/调整，便于记录/分析)



一、全面质量管理的内涵

(二) 全面质量管理 (Total Quality Management, TQM) 的基本要求

3. 多方法的质量管理

“程序科学、方法灵活、实事求是、讲求实效”。要使用科学的统计方法和技术手段。

常用的质量管理方法：新七种工具

- 1) **质量功能展开 (QFD质量屋)**：将顾客的需求转换成质量特性，保证顾客的关键需求以及企业的核心技术系统地展开到产品的各功能部件、过程变量等质量特性，从而形成满足顾客要求的产品质量。
- 2) **田口方法**：又称为正交试验设计法。它是通过选用适宜的正交表来安排多因素优选试验的一种方法。
- 3) **故障模式和影响分析法 (FMEA)**——故障逻辑分析法。
- 4) **头脑风暴法**——畅想法
- 5) **六西格玛法(6 σ)**——是一种管理业务和部门的系统方法。它把顾客放在第一位，利用事实和数据来驱动更好地解决问题的方法。
- 6) **水平对比法**——标杆对比法。
- 7) **业务流程再造 (BPR)**



二、旅游企业服务设计

(一) 服务设计的基本过程

服务设计是服务质量高低的第一决定因素。有许多服务质量出现问题,归根到底是服务设计不合理所造成的。产品质量形成最初的源头就是市场调研、产品计划和产品设计。

服务设计是为提高服务质量而对服务过程的系统设计,是对服务过程中所涉及的人、物、信息等各类要素在时空上进行合理高效整合的过程。

1. 企业研究与顾客研究 不同旅游企业对服务的要求不同,完成服务的能力也不同。旅游企业必须根据服务质量目标和自身的实力条件,确定服务设计的要求。服务设计的起点是顾客需求。

2. 完整服务产品的设计 完整服务产品的设计就是确定提供什么样的服务。旅游企业要在充分分析自身条件和顾客需求的基础上,明确服务的内容。

3. 服务提供系统的设计 在确定提供服务内容后,旅游企业要进行整个服务提供系统的设计,包括在哪里提供(如选址和场地设施),什么时候提供(如服务时间),如何提供(如服务流程、岗位职责),如何保障提供(如人员管理、组织框架、服务质量体系)等。



二、旅游企业服务设计

(二) 服务设计的基本方法

1. 服务蓝图

所谓**服务蓝图**,就是以顾客的需求为出发点所描绘的企业一系列相关的服务流程,是详细说明服务所需的范围及协调各种服务要求的过程,是描述服务系统和便于系统参与人员客观地理解和操作的**示意图**。服务蓝图以顾客为出发点,强调顾客在服务过程中的参与性。在服务蓝图中,明确顾客与旅游企业服务人员的接触点,以此为基础向后台支撑部门扩展,从而构建整个服务系统。

2. 质量功能展开 (Quality Function Deployment)

高质量的旅游服务,必须能够满足顾客的需求,这就要求在开始设计服务时应该非常了解顾客的需求,将顾客的需求融入服务设计之中。所谓**质量功能展开**,就是从**质量保证的角度出发,找出顾客需求,并将其分解到相应的服务设计中去,使得设计的服务最终能够满足顾客需求**。

质量功能展开起源于20世纪70年代初的日本,由神户的三菱造船厂开发,后来为丰田公司所引入,为其带来巨大的经济效益。如今,旅游和休闲业也开始引用这一方法。



二、旅游企业服务设计

(二) 服务设计的基本方法

3.田口方法

田口方法是由日本田口玄一博士创立的一种低成本、高效益的质量工程方法。**其基本观点是:应该将产品的稳健性设计到产品中去,以此来抵御在未来可能出现的各种风险或不可控因素的干扰,比如温度的变化、湿度的变化、顾客对产品的滥用等。**

为了保证旅游服务的稳健性,旅游企业除了标准化管理手段以外,还需要考虑各种各样可能出现的问题。在旅游服务过程中,各种问题可能层出不穷,旅游企业的服务设计一定要做到防患于未然,尽量考虑周全。

提供服务时,天气是否会下雨?有没有雨具?

设备是否损坏?是否有足够的备用设备?

是否有儿童参与?是否有针对儿童的安全保护设备?



三、旅游企业服务承诺

(一) 服务承诺的意义

服务承诺是指旅游企业通过广告、人员推销和公共宣传等沟通方式向顾客预示服务质量或服务效果,并对服务质量或服务效果予以一定的保证。

首先,服务承诺是旅游企业向顾客公开表明的高质量或服务效果,有助于树立旅游企业的良好形象,提高企业知名度,起到吸引顾客的作用。

其次,服务承诺是对顾客需求的一种回应,在对顾客作出某种服务承诺之前,旅游企业必须了解顾客的需求,因此服务承诺能有效地促使旅游企业时刻关注顾客的需求。

再次,一旦旅游企业作出服务承诺,就应该有效地履行承诺,因此服务承诺成为服务质量管理的一个重要着力点,旅游企业可以根据服务承诺对服务系统进行设计和控制。

最后,服务承诺为顾客和公众监督旅游企业服务质量提供了依据,顾客可以根据服务承诺进行投诉,媒体可以根据服务承诺进行曝光,这给旅游企业持续性改进服务质量施加了压力,有助于企业提升服务质量。



三、旅游企业服务承诺

(二) 有意义的服务质量承诺

1. 对顾客满意度的承诺

服务承诺的目的是为了让顾客满意,有意义的服务承诺意味着对顾客满意度的承诺。

2. 承诺条款具体化

承诺的条款应该具体明确,使顾客能够准确理解服务承诺的内容,也使提供服务的一线员工清楚其工作的目标和职责。

3. 对未实现承诺的赔偿

旅游企业一旦没有有效地实现服务承诺,就需要给予顾客合理的赔偿,而且赔偿的手续应该简单,服务应该迅速。维也纳马里奥特宾馆质量保证卡上写道:“**如果我们的服务不符合马里奥特标准的话,我们保证立即纠正,或退还给你不满意部分的钱款。**”



三、旅游企业服务承诺

(三) 以服务承诺为着力点的质量管理模型

质量管理系统的的设计包括三方面内容：

一是定义服务,旅游企业应该根据顾客的需求,确定所提供服务的特性,包括具体的内容、档次、质量等;二是定义服务提供规范,确定在服务提供过程中如何有效地达到服务设计中所设定的水准和要求,也就是确定具体的方法、手段和流程;三是定义质量控制规范,规定如何有效控制服务的全过程,使得服务能够按照服务规范进行,以保障高质量的服务。

对服务质量的评价包括两方面的内容:

一方面考察旅游企业提供的服务是否与当初的承诺保持一致,如果存在差异,就要寻找导致差异的原因,或者对承诺进行调整,或者进一步提高服务质量以保证承诺的实现;

另一方面考察旅游企业提供的服务与顾客期望的差距,找到产生差距的具体原因。导致提供的服务与顾客期望差距的原因,可能是对顾客需求把握不够准确,服务质量规范与对顾客期望的认知相异,对质量规范的具体操作存在问题,没有很好地与顾客进行沟通使其了解提供的相关服务等,旅游企业要采取针对性措施进行改进。

企业信誉禁不起过度承诺

现在一些广告商打起广告来什么都要说、什么都敢说，但一旦到了较真的时候，恨不得将自己说过的话一字不落的全部收回，反正态度就是“打死不认”。南京消费者周先生购买了承诺“假一罚万”的茶叶，送去检测后发现质量不合格，要求按照承诺赔偿，索赔8800万元左右。

这样的赔偿诉求从法律关系上解读起来完全合理。这个天价赔偿数额乍一看上去还以为是故意“买假打假”，故意勒索企业呢。可中国人民大学法学院教授刘俊海提到，如果企业自愿做出了“假一罚万”的承诺，就要遵守有约必践的契约精神。也就是说周先生的诉求其实是完全合理的，商家既然利用类似“假一罚万”类似的广告语在竞争中获取了巨大的优势，也必须承担此类广告语可能带来的赔偿和诉讼问题。只不过大多数消费者和企业一样将此类承诺当做一个玩笑、一句空话，没人太过在意，消费者也知道这样的广告并不能带来任何产品质量上的保证。

企业一旦毁约，难免失去消费者的信任。该厂家如何回应周先生的呢？客服人员表示，这个问题不好回答，目前“假一赔万”的宣传已经撤下。可是撤下的广告就能当做不存在吗？显然不能。“人无信不立，业无信不兴”，这样将承诺当做儿戏的企业怎么能获得消费者的亲切感和信任感？企业的信誉和形象很大一部分是从广告上获得的，另外则依赖消费者口口相传。这样的情况下，消费者很难再相信企业的任何一句广告语，而企业在消费者之间的“恶名”也是不日之间就要传千里了。至少看过此条新闻的笔者很难再在这个网站上毫无芥蒂的购买商品。

企业信誉禁不起过度承诺

过度夸张的宣传会变成“虚假广告”。一旦从宣传变成了“虚假广告”，就是在欺骗消费者、甚至对消费者造成身体或者心理上的伤害，要承担法律责任。比如被新华网评为“2015十大虚假广告”之一的郑多燕减肥套餐，广告上说的天花乱坠，其实根本无用考据。

“一诺千金”不仅在广告宣传上，在服务上也是一样的道理。提出过高的承诺，给消费者巨大的期盼，而事实上商家无法兑现自己的承诺，结果会造成消费者心理落差巨大，对商家的印象反而不如稍差一点但实事求是的企业。

企业向消费者承诺并践行承诺本是一件理所应当的事情，既能得到消费者的信任，又能提高品牌信誉和形象。“商鞅立木”就是一个很好的例子。但企业万万不能变成开空头支票的“惯犯”。就算消费者因为信任感薄弱不将广告当真，企业也决不能将自己的承诺当个玩笑，否则消费者较真起来，企业就会陷入过度承诺的尴尬。

投诉主题：在厦门旅游被导游诱骗去购物店高价买假货

由导游带领去厦门自贸区蚕丝被展厅，导购说自贸区的东西都是质量有保证的，在这买便宜，原价12800的真丝四件套，降到1350元，还有乳胶垫原价13800降到8000当时看的商品确实挺好，就买了，回来后发现与看到的商品完全不符，是典型的三无产品，他们打着自贸区的牌子，卖假货，严重欺骗消费者。

旅游企业不应该为了吸引顾客而随意作出承诺,但一旦作出承诺就必须严格履行承诺,有承诺但不履行比没有承诺更糟糕。旅游企业应该根据自身的能力,在可实现的范围内作出承诺,而绝不应该以虚假承诺欺骗顾客。



三、旅游企业服务承诺

(四) 服务承诺应该注意的问题

1. 不能夸大承诺

旅游企业作出的承诺应当实事求是,可以兑现。

2. 注重顾客的需求

服务承诺是根据顾客的需求建立的,而需求往往是不断变动的,因此,旅游企业在建立服务承诺之前,一定要进行充分的市场分析研究,寻求各种顾客的反馈,以深入了解顾客的需求,据此对服务的承诺作出相应的调整。

3. 加强与顾客的配合

一旦作出服务承诺,旅游企业就需要与顾客进行有效沟通,让顾客能够理解承诺,尽量避免造成顾客的过高期望。当服务承诺难以完成的时候,应该及时告知顾客,并采取相应的救措施,求得顾客的配合和谅解。



三、旅游企业服务承诺

(四) 服务质量保证

1. 服务质量保证的含义

服务质量保证是指饭店采取有计划的、系统的措施，保证提供能够满足顾客需求的产品和服务。饭店要具备一定的质量管理能力和质量保证能力才能做出质量保证。

2. 服务质量保证的内容

硬件设施质量保证和服务质量保证（服务态度保证、服务标准保证和服务到位保证）

3. 服务质量保证卡

(1) 意义：旅游企业推出服务质量保证卡,一是使顾客放心满意,是通过满意的顾客口碑宣传,吸引大量的回头客，三是利用顾客的质量监督促进旅游企业的全面质量管理。

(2) 内容：宾客服务质量保证卡的内容包括六大方面：**第一，服务态度的保证；第二，服务标准的保证；第三，产品标准的保证；第四，质量保证的适用区域；第五，对质量不满意的部分的纠正与赔款保证；第六，质量热线的电话。**



三、旅游企业服务承诺

(四) 服务质量保证

3. 服务质量保证卡

(3) 举例：维也纳马里奥特饭店是奥地利第一家推出宾客服务质量保证卡的饭店，每一位入住该饭店的宾客都可以在总服务台上获得一张**宾客服务质量保证卡**。

维也纳马里奥特宾馆质量保证卡上写道：“**如果我们的服务不符合马里奥特标准的话，我们保证立即纠正，或退还给你不满意部分的钱款。**”

四、旅游企业服务补救

(一) 服务补救的概念

所谓服务补救,就是旅游企业在提供服务的过程中出现失败和错误的情况时(不管顾客有没有发现服务问题)作出补救性的反应,以确保顾客的信心和满意度。



服务失误与服务补救

VIP

——抱怨是一件礼物



四、旅游企业服务补救

(二) 服务补救的原则

服务补救与顾客抱怨管理是有显著区别的。

实施服务补救,应该坚持即时性和主动性的原则。

请思考：服务补救与顾客抱怨管理有什么区别？

**主动发现并
处理**

当客户不停跟你抱怨时，你该如何应对？



zyunt.com

www.zyunt.com





四、旅游企业服务补救

(一) 服务补救的策略

1. 树立“零缺陷”理念

质量管理大师菲利普·克劳士于20世纪60年代提出“零缺陷”的质量管理理念。旅游企业同样应该树立这一理念,坚持第一次就把事情做对做好,避免因服务补救而导致企业成本上升。

2. 树立“顾客至上”理念

旅游企业要将“顾客至上”的理念落到实处,每一位员工要真正理解保证服务质量满足顾客需求的重要意义,尽可能提供尽善尽美的服务,一旦出现服务失误就主动及时地进行服务补救。

3. 给一线员工授权

为了及时有效地进行服务补救,必须向一线员工适当授权。丽兹卡尔顿酒店每个员工可以花2000美元平息客人的不满,只要客人高兴,允许员工暂时离开自己的工作岗位。海底捞普通员工有免单的权利。

4. 采取适当的补救措施

这些措施包括道歉、解释、经济补偿、再次服务承诺等。服务失误出现以后,首先应该道歉和解释;接着,有必要的考虑经济补偿;此外,对顾客作出再次服务承诺。



第三部分：案例分析

“菜里有头发！”

国庆节那天，几位商界老板谈完生意后，相约到“×家庄”共进午餐，兼为其中的A老板的爱女庆祝生日。“×家庄”是我们这座北方城市有名的粤菜馆，在全国搞连锁，也算是大名鼎鼎，因此大家对品尝粤式风味美食提议一致赞同。

一道色香味俱佳的“油焖芥蓝”上来后，大家举箸分享。忽然B老板将菜吐到了小碟里。原来，B老板感到下咽时喉咙有异样感，吐出来一看，一根长长的头发与菜搅合在一起。菜里有头发！满桌人顿时感到不舒服，纵然是人间第一等美味，也不由人不反胃。雅间的服务小姐在确认头发是菜里带着的以后，去向上司禀报。

过了一会儿，一个穿职业装、带着耳机的高个小姐走了进来，冲我们说：“各位老板，我是这儿的领班，出了这样的事，实在不好意思，您们看这事怎么解决？”我们反问：“这样的事情你们怎么解决？”领班一边捏着胸前的微型话筒，一边说：“我们一般是给您再换一个菜，或免收这道菜的菜金。”经询问，领班所佩带为对讲机，显然，是将雅间里的情况通过对讲机传递给酒店的负责人。这无形中引起了大家强烈的反感，坚持要酒店老板出面对话，领班的答复是“老板不在”。僵持了一会儿，领班提高了嗓门，说：“我的权限是换个菜或免这个菜的菜金，你们看着办吧。”领班的口气非常强硬，一副爱谁谁的样子。我们坚持不与她交涉，领班退出。



第三部分：案例分析

另一着职业装、戴耳机的小姐进来。依然是那套说辞，但此人级别上升，为当班主管。我们再次重申，只与酒店老板对话。主管反复强调老板外出，回不来。又拖延了十来分钟，我们提出只付酒水钱、不付菜金的方案，并指出我们身为企业管理者，不会有意为难，而是对酒店的管理失误的惩戒，以避免出现更为严重的失误。主管仍以老板不在为挡箭牌，说难以做主。见此情况，我们等其老板来解决问题。从主管答应通知老板回来，快一个小时还不见踪影。我们在等的过程中，主管与领班再次光临雅间，拿了个“拍立得”相机，要为A老板的爱女拍照留念，并反复声称专为过生日的小姑娘而拍的。小姑娘爱热闹，就拍了，遗憾的是，拍出来的照片没取好景，还不如不拍。

时间到了下午两点多，大家时间都宝贵，就提议签单，让其老板随后找我们处理。主管仍搪塞等她老板回来。我们实在忍无可忍，收拾东西要离开酒店。我们等电梯时，另一主管模样的人用对讲机下通知：“都到楼下，他们要走”。看来，到门口还有麻烦。我们已经进入电梯时，主管快速跑过来，拦住我们，说：“我们免菜金，但酒水钱请您们付了。”埋单后到酒店门口，几个保安正严阵以待，好象还没收到撤离的指令。

“头发事件”至此结束。大家回望“×家庄”不俗的门头，摇着头走了。

请思考：请根据旅游企业服务补救的原则和策略，谈谈该餐饮企业应该如何处理此事。



第三部分：案例分析

客人投诉菜里有头发，怎么解决？

有一位客人独自走进一家餐馆想品尝异国新口味，但进店后看到餐厅气势与装潢顿感心悸，翻开菜谱一看更是超出自己承受能力，无奈之下只好硬着头皮翻到最后，只点了一道便宜又不失体面的蛋炒饭。而在用餐过程中，客人发现饭中夹着一根细细的头发，立即叫来服务员。要投诉。

如果你是餐厅的服务员，你会怎么办呢？

这家餐厅的服务员看到头发丝后，先是一个90度的鞠躬，向客人道了声对不起，然后将炒饭端到后堂。不一会儿，由餐厅经理陪同又端来一份新的蛋炒饭，还端着那已经吃了一半的蛋炒饭以证明确实是新炒的。经理继续向顾客道歉，一再表示歉意。面对商家诚意地多番致歉，客人也平静了，一番风波就此过去。

最后，在顾客用餐结束刚要离去时，该店经理亲手拿着一份请帖送上，请客人务必携家眷或朋友再来光临，表示餐厅届时免费赠送任何品类四菜一汤，以补偿那根头发给顾客带来的不快。

结果呢？当然是顾客的不愉快都消失不见了，并且对于餐厅的好感度直线上升。

请思考：这家餐厅服务员人员的做法有什么可取之处？



第三部分：案例分析

通过这个案例，有几个方面值得让各位餐厅服务人员参考的：

1. 给顾客最大程度的重视

美国著名的研究服务补救的专家布朗和塔科斯曾总结出3种顾客在投诉后所寻求的特别公平类型：结果公平、过程公平、相互对待公平。

本案例中虽然顾客只要了一份蛋炒饭，但出现问题时，餐馆并没有因为他的消费额少，或者他可能是一个寒碜的客人就对他有所怠慢，而是通过事后补救的方式令顾客对餐厅非常满意。当因餐厅原因出现失误时，顾客想要的是正义和公平，适用于三种类型中的“结果公平”。结果公平指的是顾客希望结果或赔偿与其不满意水平相匹配。这种赔偿可采用实际货币赔偿、一次正式道歉、未来免服务费、折价、或更换等形式。

在本案例中，顾客得到如下的补偿：一份新的蛋炒饭、可携带家眷或朋友免费享用四菜一汤。事实上客人原本并没有料到会有这样的补偿，补偿不止挽回了餐厅口碑，同时还加深了顾客对餐厅的良好印象和评价。



第三部分：案例分析

通过这个案例，有几个方面值得让各位餐厅服务人员参考的：

2.快速处理，让顾客看到你的诚意

除公平的赔偿外，顾客希望抱怨过程中享受到政策、规定和时限公平。他们希望很容易进入投诉过程，并且希望事情被快速处理。公平过程的特点包括清晰、快速和无争吵。不公平过程使顾客感到缓慢、拖延和不方便。相互对待公平，指顾客们希望被有礼貌地、细心地和诚实地对待。如果顾客感到公司及其员工态度漠不关心和几乎没做什么以试图解决问题，这种形式的公平会支配其它公平形式。

在本案例中，当服务员发现饭里有头发丝时，就已经90度的鞠躬以示歉意，忙不迭地将饭碟端到后堂，又由经理陪同见客，当面说了数不清的道歉话。最后经理诚心诚意地送上请柬，这都使客人感受到受欢迎和尊重。也充分表现出餐馆店大不欺客，不论客人花多少钱，都能公平地对待客人。

相比其他被曝光的餐厅，主要原因都是因为服务员不搭理，餐厅经理又以很忙等借口不管顾客的投诉。最终才让顾客更加生气，导致事情进一步恶化。



第三部分：案例分析

通过这个案例，有几个方面值得让各位餐厅服务人员参考的：

3.适当补偿，挽救餐厅信任危机

服务不在文字上，而在行动上。当客人在菜品中吃出了头发、虫子等，这就是商家的问题，换了新菜品也让人感到遗憾，无法消除顾客心中的厌恶感，而经理道歉、换菜之余诚心诚意地送上请柬，免费赠送四菜一汤，看似有点“冤大头”，实则换回了千金难买的店家信誉。出现此类问题，如果不是顾客恶意“陷害”的话，餐厅都应该给予顾客一定的补偿，让顾客看到餐厅的诚意，而不是一副顾客就是来碰瓷想占便宜的表情。小利不出，那么就可能会让餐厅吃大亏。

4.菜品卫生如何整改?菜品出现异物一定是餐厅的某些程序出现了问题。那么，怎么整改或者避免再次出现这样的情况呢?具体有以下几方面：

- (1) 培训全体员工，务求所有员工提高顾客意识。
- (2) 加强与厨房的沟通和对员工的操作流程培训，务求服务中不出错，给客人提供最专业的服务。
- (3) 将此事作为案例存档，供餐饮部培训学习，以避免日后再次发生同类事件。



第四部分：能力训练

1.训练目的

能够编制一份某具体旅游企业（或其某具体服务环节）的宾客服务质量保证卡。

2.情境描述

经过一段时间的运营，王涛愈发觉得提高顾客体验质量是提高其满意度的根本途径，而顾客的旅游体验质量受旅行社服务质量高低直接影响。因此，如何提升旅行社的服务质量，加强质量管理，增强顾客满意度迫在眉睫，也是旅行社在竞争激烈的环境中取得优势的最佳途径。

当下，王涛计划利用顾客的质量监督促进旅游企业的全面质量管理。请大家根据所学知识，帮助王涛编制一份旅行社宾客服务质量保证卡。

3.布置任务

请大家根据所学知识，帮助悦途旅行社总经理王涛编制一份旅行社宾客服务质量保证卡。



第五部分：拓展学习

ISO 9000质量管理认证体系族标准概述

保证标准选择和使用指南》ISO 9001:1987《质量管理体系设计、开发、生产、安装和服务的质量保证模式》、ISO 9002：1987《质量管理体系生产、安装和服务的质量保证模式》、ISO 9003：1987《质量管理体系 最终检验和试验的质量保证模式》和ISO 9004:1987《质量管理和质量管理体系要素指南》等五个质量标准。这六项国际标准被通称为1987版ISO 9000系列标准。为了适应新的形势和促进标准更广泛有效地使用,1990年ISO/TC 176 开始对标准进行修订,至1994年7月1日共修订了16个标准,被称为1994版ISO 9000族标准。随后,ISO/TC 176又陆续制定和发布了系列的技术文件,1994版ISO 9000 标准被扩展为包括27个标准和技术文件在内的族标准。由于1994版标准在内容和结构上存在着一系列问题,因此只有少数几个标准得到广泛应用,而a与其他标准的协调性也不够。ISO/TC 176对标准进行了第二次修订将1994年的标准进行删减合并,于2000-2002年正式发布了新的ISO 9000标准,其中包括以下几项核心标准: ISO9000:2000《质量管理体系基础和术语》、ISO 9001 :2000《质量管理体系要求》.ISO 9004:2000《质量管理体系业绩改进指南》ISO 19011: 2002《质量和(或)环境管理体系审核指南》。2004年,ISO/TC 176开始对2000版标准再次进行修订,2005年9月15日发布了ISO 9000; 2005《质量管理体系基础和术语》,2008年11月15日发布了ISO 9001 :2008《质量管理体系要求》。最新版的标准对2000版标准进行了有限修正,但沿用了2000版标准的八项基础原则。



第五部分：拓展学习

ISO 9000质量管理认证体系族标准概述

我国等同采用ISO 9000标准将其转化为我国的国际标准,并在全中国范围内实施。我国于2008年10月29日发布、2009年5月1日实施GB/T 19000:2008《质量管理体系基础和术语》,2008年12月30日发布,2009年3月1日实施GB/T19001:2008质量管理体系要求),它们都是ISO新标准的等同采用。

旅游企业的服务质量管理,必须坚持严格的质量管理体系,以保证质量控制的系统性和科学性。ISO 9001:2008《质量管理体系 要求》为旅游企业建立质量管型体系提供了有效的指导。目前已经有许多旅游企业根据这一标准建立了相应的制质量管理体系规范,其中有些旅游企业顺利通过了ISO9001的认证。

ISO 9001的基础是八项管理原则,它是TC 176综合世界著名质量管理专家的经体理论和各国质量管押实践的经验,在广泛征求意见的基础上,用高度概括、简单易懂的语言总结的质量管理领域最基本的通用性的规律。ISO 9000:2000标准明确指出:“八项质量管理原则已得到确认,最高管理者可运用这些原则,领导组织进行业绩改进”,“最高管理者可以运用质量管理原则作为发挥作用的基础”。八项管理原则不仅是ISO 9000质量标准的理论基础,也是整个质量管理的基本准则和有效实施质量管理的行动指南。



第五部分：拓展学习

ISO 9001的八项管理原则

ISO 9001的八项管理原则具体如下：

1. 以顾客为关注焦点

以顾客为关注焦点与现代管理理念脉相承。顾客是旅游企业生存的基础，它要求企业必须充分考虑顾客的需求和期望。只有进行充分的市场调研，与顾客进行有效沟通，将顾客需求充分转化为服务生产的输入，服务才能更具市场竞争力。根据GB/T 19001:2008的解释，了解顾客感受的途径主要是顾客满意度调查、来自顾客的关于已交付产品质量方面数据、用户意见调查、流失业务分析、顾客赞扬、索赔和经销商报告等。

以顾客为关注焦点，就需要不断提升顾客的满意度。评价顾客对旅游企业的满意度，顾客期望是很重要的因素，旅游企业必须努力争取超越顾客期望。针对顾客的意见，应该进行有效地改进，并能满足顾客新的需求。

2. 领导作用

根据GB/T 19000:2008的解释，领导者是指“在最高层指挥和控制组织中的个人或-组人”。世界著名质量管理专家朱兰博士认为，质量管理中存在“二八”规律，即产品和服务的质量问题有80%是出自管理者的责任，只有20%是由于操作员的原因所造成的。ISO 9004: 2000《质量管理体系业绩改进指南》中也提到：“最高管理者的领导作用承诺和积极参与，对建立并保持一个有效的和高效的质量管理体系，并使所有相关方获益是必不可少的。”由此可见，最高领导层对提升产量具有决定性意义。



第五部分：拓展学习

ISO 9001的八项管理原则

3.全员参与

质量管理既要发挥领导的作用，也需要全员的共同参与，而且领导作用的一个重要方面就是促进全员参与。旅游企业确保质量不仅是一线员工的职责、质量监管者的任务，而且是企业各个部门全体员工的责任，这就需要全体员工共同努力。全体员工需要有质量意识，企业需要通过招聘培训不断提升员工的质量能力，还需要不断识别并消除影响员工质量工作积极性的消极因素。

4.过程方法

GB/T19000:2008对过程的解释是“将输入转化为输出的相互关联或相互作用的一组活动”。为了使组织有效地运行，组织必须识别和管理许多相互关联和相互作用的过程。系统地识别和管理组织所应用的过程，特别是这些过程之间的相互作用，被称为“过程方法”。采用过程方法，包括确定所需过程，确定这些过程的顺序和相互作用，确定所需的准则和方法，确保可获得必要的资源 and 信息，监视、测量和分析过程，实施必要措施持续改进过程等。旅游企业应该积极采用过程方法建立质量管理体系。

5.管理的系统方法

系统是指相互关联或相互作用的一组要素。质量结果是各个过程综合作用的结果，它涉及多个部门、人员、设备、规章制度等。质量问题不能“头痛医头，脚痛医脚”，管理的系统方法要求充分识别旅游企业内的各个过程，了解过程之间的相互关系，把握各个过程之间的接口，从总体和全局的角度解决旅游企业的质量问题。越是大的旅游企业，越需要采用管理的系统方法，以有效进行各过程要素的控制。



第五部分：拓展学习

ISO 9001的八项管理原则

6.持续改进

质量改进永无止境，持续改进的目的是为了提高顾客的满意度和忠诚度，从而更好地赢得市场,增加利润。顾客的需求和期望在不断发生变化，只有持续改进才能使旅游企业在竞争中永葆青春活力。根据GB/T 19001:2008的解释,持续改进活动包括:组织分析和评价现状，以识别改进区域;确定改进目标；寻找可能的解决办法，以实现这些目标;评价这些解决办法并作出选择;实施待定的解内部 决办法;测量验证，分析和评价实施的结果，以确定这些目标已经实现；正式采纳更改。

7.基于事实的决策方法

所谓决策,是为实现既定目标，在一定的约束条件下，在众多的方案之中 选择一个最佳的方案。有效的决策应该建立在数据和信息分析的基础上。以事实为基础，以数据为依据,可以避免盲目决策和不必要的决策失误。

对于数据,必须以适当的统计方法进行深入科学的分析。在数据分析的基础上,结合领导层的经验和直觉的判断，作出相应的决策。将数据分析的结果与经验和直觉相比较，往往会得出较为准确的决断。

8.与供方的互利关系

在市场经济条件下,旅游企业必须与供应商保持互惠互利的关系。与供应商保持长期良好的关系,能够有效降低采购成本，而且能够保证采购产品的质量,从而确保旅游企业自己产品和服务的质量。

LOGO

2019

日照职业技术学院

人文与旅游学院