

77 饭店经理人丛书

内容翔实，经验充实，管理务实

章章具实战经验，节节有操作手法，句句含管理指南

饭店质量管理

Hotel Quality Management

孙晨阳/著



旅游教育出版社

 饭店经理人丛书

饭店质量管理

Hotel Quality Management

孙晨阳/著

内容翔实，经验充实，管理务实

章章具实战经验，节节有操作手法，句句含管理指南



旅游教育出版社

· 北 京 ·

策划编辑: 赖春梅

责任编辑: 赖春梅 李世梅

图书在版编目(CIP)数据

饭店质量管理 / 孙晨阳著. —北京: 旅游教育出版社, 2008.4
(饭店经理人丛书)

ISBN 978 - 7 - 5637 - 1591 - 6

I. 饭… II. 孙… III. 饭店—企业管理: 质量管理 IV. F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第005107号

饭店经理人丛书

饭店质量管理

孙晨阳 著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里1号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www.tepcb.com
E-mail	tepx@163.com
印刷单位	北京科普瑞印刷有限责任公司
经销单位	新华书店
开 本	787 × 960 1/16
印 张	17
字 数	267千字
版 次	2008年4月第1版
印 次	2008年4月第1次印刷
印 数	1-5000册
定 价	36.00元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

出版说明

饭店业是中国经济社会改革开放的前沿窗口。从20世纪80年代建国饭店聘请半岛集团管理饭店以来,我国的饭店经营人员、管理人员就开始参照国际饭店经营管理的经验,来运营我国的饭店业务。

经过20余年的成长,我国的饭店业从组织形态到管理理念都发生了深刻的变化,突出表现为:企业形态由单体饭店向集团化方向发展,管理理念由模仿西方饭店管理思想向管理模式创新发展。此外,我国的一些饭店企业已经开始将触角伸展到国外,迈出了拓展国际业务的步伐,开始在国际市场上与国际知名饭店集团角力。我国的饭店经营管理者在放眼世界的同时,更为关注经营管理理念如何与我国、与本组织的文化相融合。在这一发展变革中,我国的饭店经营管理者总结出了诸多发展民族饭店业及国内饭店国际化拓展的经验。及时地展示饭店经营者、管理者的探索与尝试,总结他们的经验,对于中国饭店业的发展助莫大焉!

在我国由计划经济向市场经济过渡的转型时期,我国的饭店业正处于国际饭店管理经验本土化、国内企业发展国际化的紧要关头,在这样的历史时期,我们有必要在经济全球化、国内竞争国际化的大背景下,审视我国饭店业的发展,思考如何提高中国饭店组织的国际竞争能力。作为全国的旅游教育类专业出版社,我们有责任、有义务倾注我们的理性、热情去关注我国饭店业在经济转型期的每一步发展。在与众多饭店经理人深度访谈和大量调研的基础上,我们推出了“饭店经理人丛书”。

“饭店经理人丛书”涉及战略、品牌、企业文化、质量管理、人力资源、市场营销、财务、法律知识、收益管理、安全管理及创新力等饭店运营中的重大专题,由管理经验丰富的饭店人或研究饭店企业的专家学者执笔,力求用通俗的语言讲述中国饭店经理人自己的探索与实践经验。此丛书以

服务现实为出发点，以解决饭店管理中的症结为主线，以国际上饭店管理的新趋势、新理念为参照，以提升饭店经理人的管理水平为最终目的，以向饭店经理人传输新思想为最高追求。为了方便饭店经理人阅读，我们在每章中以“导读”模块列出了章内重点知识或阅读指导；为使饭店经理人对内容有直观认识并引发读者思考，我们设置了“案例分析”模块。通过对写作专题的严格选择和对编写体例的精心设置，做到内容与形式的最优化结合，集中凸显实用风格。

在“饭店经理人丛书”的筹划和组织编写的过程中，我们得到了以下单位的大力支持：中国旅游饭店业协会、首旅集团、锦江集团、钟山宾馆集团、金陵饭店、开元旅业集团、北京第二外国语学院等；同时，有诸多饭店业管理者、学术研究机构的专家学者及饭店经理人给我们提出了宝贵的意见和建议，他们是中国旅游协会蒋其康副秘书长、中国旅游饭店业协会马伟萍副处长、上海财经大学何建民教授、上海市旅游委市场管理处陈雪羽副处长、上海市旅游协会饭店业分会赵仁荣副秘书长、北京派雷斯酒店管理公司张志军总经理、曙光控股集团江夫友董事长、浦江饭店毕纪根总经理、上海富豪环球东亚酒店郑超然副总经理、扬子饭店嵇东明总经理、香港京华酒店许慕寒总经理、浙江钱塘旅业资产经营管理公司胡晓洁总经理、杭州西软科技公司王敏敏常务副总经理等。在此，向以上给予我们帮助的单位和个人表示衷心的感谢！同时，也向未能一一列举的每一位关注我社丛书出版的朋友表示诚挚的谢意！此外，我们的作者在工作之余花费了大量的时间和精力尽心尽力地写作，将他们对饭店业的管理经验与读者诸君共享，于此，也向我们的作者致以谢忱。

“饭店经理人丛书”是一个开放的体系，我们希望有更多的饭店业经营者、管理者与专家学者加入到丛书的写作队伍，在读者、作者与我出版社的共同努力培育下，让这套饭店经理人的图书永远反映时代的脉动。

旅游教育出版社

目 录

CONTENTS

■ 导 论

- 一、要把质量管理看作是饭店管理的生命线 / 2
- 二、饭店质量管理中存在哪些问题 / 3
- 三、本书涉及的质量管理内容及解决途径 / 5
- 四、如何阅读本书 / 6

■ 第一章 什么是饭店质量与质量管理

- 一、什么是饭店产品质量 / 9
- 二、什么是饭店质量管理 / 10
- 三、饭店质量管理由哪几个部分组成 / 16

■ 第二章 饭店质量管理如何运行和监督

- 一、饭店质量管理的机构如何设置 / 28
- 二、饭店各层级管理人员都负有质量管理责任 / 31
- 三、饭店管理者首先要提升自身的工作质量 / 34
- 四、如何进行饭店日常质量监督 / 41
- 五、饭店管理公司如何进行质量监控 / 45

■ 第三章 如何控制对客户服务岗位的运行质量

- 一、前台服务质量的运行标准和控制点 / 52
- 二、客房服务质量的的标准和关键点 / 55
- 三、餐饮服务质量的运行标准和关键点 / 59
- 四、健身娱乐服务标准和关键点 / 64
- 五、公共区域标准与控制点 / 66
- 六、安全设施及特殊服务项目标准与控制点 / 67
- 七、对员工要求 / 67



■ 第四章 如何控制后台保障部位运行质量

- 一、安全消防工作的检查点和工作标准 / 70
- 二、二线办公室的工作标准 / 73
- 三、工程设备、机房运营要点 / 75
- 四、厨房管理要点 / 78
- 五、库房管理要点 / 81
- 六、停车场管理要点 / 83
- 七、洗衣厂管理要点 / 85
- 八、垃圾分拣站管理要点 / 86
- 九、员工生活区管理要点 / 88

■ 第五章 如何进行饭店明查工作

- 一、什么是明查 / 93
- 二、明查的作用是什么 / 93
- 三、如何进行质量明查 / 98

■ 第六章 如何进行饭店暗访工作

- 一、为什么要对饭店进行暗访 / 103
- 二、暗访的作用有哪些 / 103
- 三、如何进行暗访工作 / 106
- 四、饭店如何进行暗访后的处置工作 / 109
- 五、管理公司如何进行暗访后的处置工作 / 111
- 六、暗访工作需要注意的问题有哪些 / 114

■ 第七章 如何运用好宾客意见反馈的工具——宾客意见书

- 一、宾客意见书的作用是什么 / 117
- 二、宾客意见书设定的内容有哪些 / 119
- 三、宾客意见书应该如何设计 / 120
- 四、如何操作宾客意见书 / 121
- 五、如何收集到更多宾客的意见 / 122
- 六、宾客意见书的收取与处理程序有哪些 / 123
- 七、宾客意见书的反馈 / 123

八、宾客意见书的处理 / 124

九、宾客意见书的汇总 / 124

十、宾客意见书的存档 / 125

■ 第八章 如何建立和使用好宾客满意度调查工具

一、饭店宾客满意的理念是什么 / 127

二、宾客满意理念的产生和发展 / 128

三、饭店需要关注宾客满意的哪些内容 / 129

四、影响宾客满意度的因素有哪些 / 130

五、饭店员工满意度与宾客满意度的关系是什么 / 130

六、如何进行宾客满意度调查 / 131

七、宾客满意度调查的操作步骤有哪些 / 132

八、宾客满意度调查的操作纪律是什么 / 133

■ 第九章 如何做好饭店质量管理培训工作和建立奖惩机制

一、如何做好饭店质量管理的培训工作 / 136

二、如何建立饭店质量管理的奖惩机制 / 140

■ 第十章 如何建立饭店质量管理体系

一、什么是饭店质量管理体系 / 146

二、如何建立饭店质量管理体系 / 147

三、建立和实施质量管理体系的作用是什么 / 149

四、如何编制质量手册 / 150

五、如何实施质量体系 / 152

六、如何评估和改进质量体系 / 153

■ 第十一章 饭店管理公司的质量体系如何建立和推行

一、饭店管理公司建立质量体系的作用有哪些 / 158

二、饭店管理公司质量体系主要有哪几个部分 / 159

三、饭店管理公司质量管理体系的主要内容有哪些 / 161

四、饭店管理公司建立质量体系需要哪些步骤 / 164

五、饭店管理公司的质量手册如何编制 / 165

六、质量体系程序的相关内容是什么 / 167



- 七、质量体系的实施程序有哪些 / 167
- 八、质量体系实施中如何运行与控制 / 168
- 九、如何实施改进措施 / 176

■ 第十二章 质量管理与品牌创立

- 一、品牌的含义及作用 / 181
- 二、国际知名品牌饭店的质量意识与我们的质量观 / 182
- 三、国际知名饭店集团在质量方面的创造性发展 / 185
- 四、服务文化在质量和品牌中的体现 / 192

■ 第十三章 饭店质量管理与企业文化的有机结合

- 一、企业文化如何渗透到质量管理理念中去 / 200
- 二、企业高层如何将企业文化与质量管理有机结合 / 203
- 三、如何使以人为本的企业文化成为质量管理的前提和基础 / 204

■ 第十四章 质量管理的持久性战略

- 一、如何体现质量管理的深入性 / 210
- 二、如何体现质量管理的持久性 / 213
- 三、如何体现质量意识的可融入性 / 216
- 四、如何体现质量与品牌的一致性、规范性和稳定性 / 218

■ 第十五章 饭店质量管理与可持续发展

- 一、何谓绿色饭店 / 222
- 二、创建绿色饭店要做到清洁生产 / 222
- 三、绿色饭店的服务如何做到生态化 / 224
- 四、绿色饭店需要认识资源节约的原则 / 226
- 五、如何树立绿色企业文化的理念, 形成绿色环保共识 / 228
- 六、如何正确处理好创建绿色饭店和星级饭店标准的
矛盾问题 / 230

附录一 质量检查方法案例分析与探讨 / 232

附录二 常用表格 / 249

主要参考文献 / 260

后记 / 261

导 论

改革开放以来,随着市场经济的飞速发展,中国饭店业也异军突起,得到迅猛的发展,成为国民经济发展中比较快的行业之一,尤其高星级饭店在服务理念、管理方法、操作程序上引入国际知名饭店的管理经验和做法,率先接近国际水准,产生了像广州的白天鹅宾馆、南京的金陵饭店和北京的昆仑饭店等具有国际竞争力的由中国人管理的五星级饭店,中国的饭店管理步入现代管理的时代。

中国饭店业经历了 20 多年的风风雨雨,管理者对饭店管理的认识不断提高,并且越来越认识到质量管理的重要性。质量的提升,是饭店从招待所式的管理提升为高档次、高水准的星级饭店现代企业化管理并与国际管理水准接轨的重要因素,是创造知名品牌的必要条件。

饭店业内人士越来越清楚地认识到,饭店的质量管理工作体现在管理的各个方面,渗透在操作的各个部位,是各项管理工作总体水平的反映。

我们经常谈及服务质量管理这个话题。但是质量管理不能等同于服务质量管理,服务质量管理包含在质量管理的概念之内。质量管理包括质量意识、质量观、质量体系内容的教育与培训,包括所有工作标准和操作程序的制定与贯彻,包括对各项工作的管理与控制等等。而人们对饭店质量管理最直观的认识,当数表现在对客服务时的服务质量。

服务质量,是一家企业质量管理的窗口。服务质量的好坏,在不同程度上代表着这家企业质量管理水平的高低。应该说,客人的感知是最好的评判。如果客人一走进一家饭店,立即感觉到它的服务非常规范、得体、员工个个训练有素,各项操作井然有序,基本可以判断这家饭店具有较高水平的服务质量,而这个服务质量的背后一定会有一个强大的质量管理体系在支撑。

饭店质量管理工作,同饭店管理中的规章制度制定、教育培训的推行、人力资源的开发及安全管理一样,对企业的经营发展而言,都具有重大的意义。但在不同命题下,孰轻孰重,是有所不同的。本书主要谈饭店质量管理,那么从质量管理的命题看,对于追求卓越质量的饭店管理者而言,一定会把质量管



理看作是企业的生命线、是企业生存与发展的重要战略基础，是企业竞争的重要手段，甚至可以说“质量第一”的理念是饭店创立品牌的一个核心价值观。

一、要把质量管理看作是饭店管理的生命线

在市场经济的发展过程中，人们越来越认识到质量对于一个产品的重要性。可以说质量是产品竞争的头等要素，是产品占领市场的有力保障：质量决定着企业的生存，质量决定着企业的发展。没有质量，就没有企业的明天。

目前，国内有些制造业之所以走在竞争者的前列，与其对质量的认知水平是密不可分的。最具代表性的如海尔集团，其家电产品的生产与质量保证体系已经十分成熟，其产品成为世界知名品牌，且已经打入国际市场。国内许多服务业，诸如金融保险、航空服务业等也在改善服务质量，提高管理质量。现在的银行服务比过去有了较大程度的改善，再也不是“门难进、脸难看、退休老人站着排队一长串”的景象了，而是设立了舒适的座椅、提供了饮水设备，可以有秩序地拿到电脑打印的排号单、等待电脑叫号，服务人员也是态度和蔼、服务亲切，百问不厌了。

作为走在改革开放潮头的饭店业，虽然在服务意识、服务标准方面具有了一定的优势，但是要想在服务领域更有建树，成为质量可靠、管理出色的先锋，还需要对质量内涵有进一步的理解和认识，还应在质量管理方面下更大的功夫。

对于质量和质量管理的重要性究竟怎么认识，目前还存在着一些分歧，主要是如何看待产品效益和产品质量的辩证关系问题。

通常在饭店管理中，我们的管理者会说销售是龙头，销售的地位最重要。的确，没有得力的市场营销系统及网络，没有有效的营销策略，饭店连生意都做不起来，又谈何服务质量，谈何管理质量。但是当销售人员千辛万苦地带回了客人，客人也非常高兴地入住了我们的饭店时，会常常因为我们其他环节的质量出了问题，而吓退客人，甚至引起客人投诉，把好端端的一笔生意搞“黄”了。这种案例很多，饭店不仅失去了客人，声誉也会受损。因此，只注重销售是不够的。

通常还会有人认为，经营是饭店的硬指标，没有经营效益谈何质量管理，因此大家都要把目光紧紧盯住经营效益。是的，没有理想的经营效益，不管是饭店的管理者还是饭店的业主方（投资者）都是不“爽”的。大家辛苦一年，不但没有利润，还落个亏损的结局，这是谁也不愿意接受的现实。可是在许多时候，如果细究，效益不好的原因恰恰出自管理，其根源多是质量管理发生了这样或那样的问题。或者是不重视质量管理的某些环节，或者是质量管理不力、或者是对质量管理无方。比如，饭店服务中，最基本的一条是：饭店应该有清洁的客房、良好的卫生设施，使客人从心理上感到愉悦。可是如果你那个饭店的客房灰尘很厚，床单有污迹，卫生间凌乱，随处可见毛发、污物、碎屑等，试想宾客走进这样的客房能够愉快吗？能够愿意把钱交到这样的饭店吗？为什么他不再寻找另一家饭店落脚呢？

有这样三家饭店，在地理位置上比邻而居，其中两家的硬件都强于另外的一家，但是它们的环境氛围、卫生状况、物品摆放、人员精神状态，却只会让客人望而却步；而另一家饭店，亮丽的大堂、幽雅的环境、殷勤好客的服务员，马上就会使客人眼前一亮，相比之下，客人更多地选择了这家外表“不起眼”的饭店，甚至有一些客人经过对比后，纷纷从那两家饭店搬过来。这家饭店开业要比前两家晚，但是效益连年上升，出租率常年在90%以上，尽管房价根据行情一升再升，还是有着许多忠实的回头客。这说明：没有质量就没有饭店的效益，就没有饭店竞争的优势。

再有，质量管理不仅是对宾客的一面，对员工的管理质量也是非常重要的。如果一个饭店对人员的管理出现问题，员工在工作中就没有热情，没有激情，感到压抑，找不到归属感，找不到温暖，他们就不会热爱自己所在的饭店，甚至惧怕上班，对单位心生厌恶。员工的这种感受必然带到工作中，必然在对客服务中不真诚、不主动、不热情或者是呆滞、死板、生硬、机械地照章办事、应付差事。这样的服务，客人肯定不满意，这一定要影响到企业的效益和声誉。

还有些企业虽然重视质量管理，但是没有质量管理的长远规划或战略考虑，表现为走一步说一步，走到哪说到哪，习惯跟着“感觉”走。这样的饭店质量管理不可能从长计议，不可能创立品牌。

随着现代管理的深入发展，企业战略管理已成为企业管理的核心问题之一。企业战略是企业全局的、长期的谋划，它决定着企业的发展方向，决定着企业的资源配置，决定着企业的质量和信誉，它是企业理想与现实的结合点。我们要认识到质量是企业的生命线，质量必须在企业战略中占据应有位置，成为其中的“灵魂”。因此，所有饭店管理的有识之士想要不断提升自己饭店的品牌，想要将自己的饭店做成有信誉的、有竞争优势的一流企业，就必须认真对待质量管理问题。

现代企业一般都会走围绕质量进行管理，通过质量管理创立品牌效应的路子。许多饭店把质量管理提高到作为企业的生命线来对待的高度，是不为“过头”的，是非常必要的。

二、饭店质量管理中存在哪些问题

在饭店质量管理中，很多管理者会碰到这样或那样的问题，让他们头疼不已，但又苦于没有办法解决。也有的饭店对质量方面的问题见怪不怪，只抓生意，认为收到钱，有效益，不亏损就万事大吉，就是好的经营者，他们的理念是不必过多地强调质量管理，这显然是标准不高的表现。还有的饭店管理者是非常注重质量管理的，但是感觉困惑的是方法不够、手段不多，不知如何能够做到位，尽管努力去做了，可总比人家的饭店有差距，又不知如何提升上去。

悉数在饭店质量管理方面存在的各种问题，归结起来不外乎以下几种情况：

第一，质量管理意识淡薄。不少饭店管理人员质量管理意识淡薄，对质量管理不够重视，只要饭店正常运转即可。也有的人在口头上承认质量的重要性，



但只停留在口头上强调一下，至于如何真抓实干，有没有效果，却很少关注了。

第二，质量管理手段乏力。有的管理者对质量的重要性不是不清楚，但是缺乏手段和措施，或者不够得力，主要表现是无论在组织机构、人员保障上，还是管理方法上，都没有建立一套明确的有效的机制，且日常管理缺乏制度保障，管理存在随意性。

第三，质量管理过程流于形式。对于质量管理，只注重在形式上强调质量管理的重要性，满足于有组织、有机构、有条例、有规定，至于是否落实到位，是否有人管，是否每周有检查、有记录、有报告，实际效果如何，就不太注重了。往往是质量事故发生之后，再去追究责任，使质量管理机构和人员成为被投诉后的救火队。

第四，认为质量管理就是单纯的服务质量。有的饭店把质量管理和服务质量的概念混为一谈，甚至简单地认为质量的内容就是员工的礼节礼貌、仪容仪表、服务态度。这些饭店往往重点管理的就是这些表面的东西，把整个饭店的质量管理内容通通都局限为服务问题。他们虽然也下功夫去抓、去管，但是因其认识的偏颇，抓服务质量的效果并不理想。

第五，认为质检巡查就是质量管理的全部。有的企业对质量管理的理解就是组织一个质检小组，质检人员每天要巡视，内容设定为检查卫生、纠正员工违纪等。他们简单地认为，有质检人员的不断巡视、现场纠正问题，就是在抓质量管理，就是质量管理的全部内容了。

第六，质检随意。有的企业日常的服务质量检查，表现出极大的随意性，没有统一的标准和操作规程。比如：在检查中认为某个员工的头发长了，就说：你的头发长，不符合标准，罚款 50 元。或者说：你的胸牌已磨损，不符合规定，罚款 30 元。检查一圈下来，罚了几百元，认为力度很大，管理很严，员工都被管得很规范了。殊不知这样的检查和罚款，被检查者非常反感，被罚款者十分不服，经常私下议论：“就是你们说了算，想罚多少就罚多少，可是罚款的依据在哪里？”在这个问题上，经常是员工没有争辩和解释的权利，只得服从，交钱完事。表面上管理很严，但是员工却由此产生很大的怨气，他们为了找回心理上的平衡，往往会把“气”撒在工作上、尤其撒在客人身上，由工作情绪导致服务质量发生问题，进而影响饭店的总体质量。

第七，把迎检工作当作质量管理的灵丹妙药。有些企业的质量管理还表现在阶段性和突击性上。当上级要来检查工作，行业管理部门要组织互查、星级评定或星级复核时，饭店会大张旗鼓地突击检查卫生、检查员工仪容仪表、工作状态，强调迎检重要性，强调在检查时一定要按照工作程序和操作规程做事。往往这种突击性的质量提高会有一定的作用，能够在检查或评比中取得好的分数。而等上级的检查完毕，自然会出现大面积松懈的情绪，可能会几天都一蹶不振。使整个饭店的状态出现马鞍形起伏。

还有许多这样那样的管理方式，表面上是在认真地抓，是非常重视质量管理，而实际上或者认识不够明确，或者做表面文章，或者应付上级等等，都没

有真正重视质量管理工作,没有下功夫从制度上、管理体系上建立一套保障制度,不能够科学、透明、规范地抓好质量管理。虽然下的功夫也不小,但是并不能扎扎实实地做好质量管理工作,不可能科学有序地做好质量管理工作。这样抓质量,一定会没有长效性,没有稳定性,没有持续性,也不可能有长远的效应。一言以蔽之,这样的饭店不可能有真正的质量管理。

三、本书涉及的质量管理内容及解决途径

本书首先谈到饭店企业质量管理的特性,它与加工企业的产品质量管理的区别以及服务性企业质量管理的内容和标准,提出质量管理的操作方法和监控内容,指出质量管理的考核评估方法和标准。使饭店质量管理成为有形有影,可以操作、可以控制的规范程序,饭店可以按照质量体系有序操作,不做表面文章。书中还用大量的鲜活案例来说明问题。

本书谈及的有关质量管理方面的内容,都试图给出相关的定义和概念。其中有些定义和概念是笔者根据实践首次给予归纳和总结,具有创新特点。

本书阐述的质量管理内容具有一定的代表性,是现代饭店业都会涉及到的质量管理问题和管理细节。例如:饭店质量管理的机构如何设置,如何做好饭店日常质量监督,如何控制对客服务岗位的运行质量,如何控制后台保障部位运行质量,如何进行饭店明查工作,如何进行饭店暗访工作,如何运用好宾客意见反馈的工具——宾客意见书,如何建立和使用宾客满意度调查工具,如何做好饭店质量管理的培训工作和奖惩机制的建立工作等。

本书还从战略的角度,谈及了质量管理与品牌创立、饭店质量管理与企业文化的有机结合、质量管理的持久性战略、饭店质量管理与可持续发展等问题。特别强调了饭店要树立社会责任感,处理好经营与环保、节能之间的关系等热点问题。

本书的最大特点在于实操性强,操作方法细致可学。从饭店质量管理的角度,给出了具体的实操性很强的质量管理方法。在操作方法的章节中,既具体又翔实,既是经验的总结与传授,又具详细的指导与教学作用。例如:质量管理组织机构如何设置,甚至给出了饭店质量委员会组织机构图、饭店质量委员会工作职责、部门质量管理小组工作职责等。在书中,为了帮助一些企业根据实际情况建立适用的管理机构,还特别指出:质量管理机构的设置不一定只有一种模式,也不一定某种模式是最好的,关键是这个机构能不能起到应有的作用。如果我们的某些饭店还不具备集团化管理条件的时候,或者还不具备成熟的、完善的管理体系的时候(即处于管理的初期阶段),又想抓好服务质量和饭店的质量管理工作,有必要首先采取设置质量管理机构的做法,并且要强化这个机构的重要作用,给予一定的权限、支持,使饭店的质量能够得到有效的控制。

本书强调饭店质量体系的形成和应用的重要性。饭店要想达到具有竞争力的质量管理标准,就需要提高全员对“质量”的认识,在明确的质量体系文件的指导下,科学、规范、有序地执行质量管理要求和标准,从而产生整合效应,



使质量管理工作沿着正确的轨道发展下去。

实践表明,质量体系产生的整合效果源于多个要素,而且这些要素之间彼此关联、互相影响,不可偏废。就饭店企业来说,质量管理包括饭店的物质资源、人力资源、技术基础、生产秩序、管理制度等,都在质量管理的范畴之内。在饭店整合质量资源、建立质量体系的过程中,要做到使每个环节、每个过程、每个岗位、每个员工都必须达到质量标准的要求。

关于目前我国饭店管理公司如何管理饭店质量,如何建立饭店质量管理体系等问题,本书给出了一定的操作方法指导。本书除了讲述单体饭店的质量管理运作体系外,还介绍饭店管理公司如何建立质量管理监控体系,如何达到对所属饭店有力度的、有权威的统一管理和监控。

本书围绕饭店质量管理相关内容,介绍了已经产生良好效应的成功的系统运作模式与具体操作方法,希望能够对饭店管理者有所启迪。

如何让饭店质量系统、运营系统有机结合在一起,使饭店形成全面质量管理的体系,做到让体系来规范质量管理的操作、检查、监控、评估,让体系为饭店创立优质的品牌效应,让体系的实施成为中国饭店业成长的助推力。这将是本书所希望达到的目的。

四、如何阅读本书

读书人都会带着一定的目的选择所要阅读的书籍内容和章节。对于本书,一定是饭店业内人士与专家学者才对《饭店质量管理》这样的题目感兴趣。阅读者有的是从书中寻找解决工作中遇到难题的答案,有的是从书中了解相关理论的发展,有的是从书中寻找具体的操作方法和技巧,有的或许是从书中找到教学的补充内容与资料等等。

阅读本书,你尽可以不必全部去读。因为现代社会节奏之快是人所共知的。

如果你是想了解基本的理论和相关的概念,那么,就可以从书中第一章和每个章节的开头部分去寻找。

如果你是想了解作为一个饭店,如何建立质量管理机构和职能,本书的第二章即是答案。

如果你想具体地知道饭店一线、二线的质量检查都有哪些内容,第三章、第四章会给出非常详细的“点”和如何控制的方法。

如果你想知道如何进行明查和暗访,尤其是如何处理暗访后的相关事宜,就可以重点阅读第五章、第六章。

如果需要了解有关宾客意见书与宾客满意度调查工作的内容,就要阅读第七章和第八章。

如果想要了解和参考如何做好质量管理方面的培训工作,如何建立有效的质量管理奖惩机制,就请阅读第九章。

如果需要建立饭店质量管理体系或饭店管理公司质量管理体系时,可以从

第十章、第十一章中找到参考内容。

第十二章至第十五章，是饭店质量管理与战略管理关系的问题。

附录中，运用案例指导大家如何解读暗访报告、如何做好暗访报告。在本书的最后，列出了相关表格，可以帮助一些企业在建立质量管理的初期或规范质量管理时得到参考。

阅读本书，如果你是饭店管理人士，当可体察出本书的一个“实”字：实情、实效、实用。

阅读本书，如果你是从事教学工作的，而且一直以来依靠学校的教科书的话，那么，本书的内容，一定是你教学中想要增加的颇具实践性和操作性的参考资料和补充资料。

阅读本书，如果你是在搞研究工作，那么可以给予你一些实际的案例，或者你可以将书中已经总结出的理论进行再加工和再整理，使之更加完善、规范、标准，用以发展饭店质量管理理论研究。

各取所需，到实践中去检验。如果是这样去读，笔者会非常高兴，非常感激。

第一章

什么是饭店质量与质量管理

导读

本章首先介绍质量的相关定义，其后对服务质量的相关理论概念进行梳理和阐述，进而指明饭店质量管理的内涵与内外部评价标准。