



锦江国际（北方）公司董事长、著名作家海岩作序推荐



王 潇
孙 晨
阳

著

★ 星级饭店 质量管理



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位



锦江国际（北方）公司董事长、著名作家海岩作序推荐



王潇
孙晨阳

著

星级酒店 质量管理



知识产权出版社
全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

星级饭店质量管理 / 孙晨阳, 王潇著. --北京: 知识产权出版社, 2016. 6
ISBN 978-7-5130-3554-5

I. ①星… II. ①孙… ②王… III. ①饭店—企业管理—质量管理 IV. ①F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第129270号

内容提要

本书是饭店管理集团或者管理公司以及实体饭店内部有效控制质量工作的实用手册。针对饭店管理中如何做好质量工作及质量工作中实际需要解决的问题, 本书进行了深入浅出的阐述, 提供了比较务实的质量管理经验, 即如何从硬件到软件把好质量关是本书的核心; 如何将质量理念上升为“质量是饭店的生命线”是本书的亮点。此外, 通过解读成功案例, 本书针对饭店感到棘手的质量管理难题, 提出了有效解决的技术手段和措施。本书既可作为星级饭店质量控制的运行手册, 也可作为大专院校旅游管理专业、饭店管理专业的教学参考用书。

责任编辑: 许 波

责任出版: 刘译文

星级饭店质量管理

XINGJI FANDIAN ZHILIANG GUANLI

孙晨阳 王潇 著

出版发行: 知识产权出版社有限责任公司
电 话: 010-82004826
社 址: 北京市海淀区西外太平庄55号
责编电话: 010-82000860转8380
发行电话: 010-82000860转8101/8029
印 刷: 北京嘉恒彩色印刷有限责任公司
开 本: 720mm×1000mm 1/16
版 次: 2016年6月第1版
字 数: 338千字

网 址: <http://www.ipph.cn>
<http://www.laichushu.com>
邮 编: 100081
责编邮箱: xbsun@163.com
发行传真: 010-82000893/82003279
经 销: 各大网上书店、新华书店及相关专业书店
印 张: 23.5
印 次: 2016年6月第1次印刷
定 价: 58.00元

ISBN 978-7-5130-3554-5

出版权专有 侵权必究
如有印装质量问题, 本社负责调换。

序

Preface

欣喜地看到锦江（北方）管理有限公司原管理部孙晨阳老师在离开饭店管理一线岗位之后，笔耕不辍，将多年管理工作的实践经验进行了回顾、总结、提炼、加工，编写了“星级饭店高级管理丛书”，将星级饭店管理经验传授给业界同仁，以此丰富、扩展中国人管理高星级饭店的模式和经验。真是值得称“赞”。

孙晨阳老师在锦江国际集团地区公司（北方）任职多年，历经锦江国际最大的地区性酒店管理公司从成立到发展的重要阶段：在不到20年的时间里，从开始的3家酒店发展到现在的近40家酒店，管理规模扩大10倍之多。在这期间，孙老师参与了地区公司建章立制及战略实施的过程，在公司管理软件——质量管理体系、培训体系和企业文化体系的建设中，与团队一起参与起草质量管理体系文件、培训体系文件并参与编写企业文化手册等工作。孙老师组织编写了《质量管理工作标准操作手册》，并凭借在管理部主持工作的平台，将质量管理手册落实到具体的对客服务检查和监控工作中，极大地提升了公司所属饭店的品牌意识。为了规范和提升培训工作，组织编写了十几本内部教材，使得公司的专业化管理有了坚实的理论基础和操作规则。为了贯彻落实公司“像军队、像学校、像家庭”的企业文化宗旨，提升饭店对员工管理的理念，孙老师参与了公司企业文化的梳理工作，编辑了《企业文化手册》，并制作宣讲教材，使企业文化鲜活、生动地渗透到管理者和员工的灵魂之中，成为强大的凝聚力。在这一系列软件及制度的建设中，孙老师与团队鼎力合作，亲力亲为地做了许多给力的工作。

锦江北方公司品牌发展的过程也是我国改革开放以来旅游饭店业迅速发展并逐步成熟的重要阶段。这个阶段也正是中国饭店业迅速走上集团化发展道路，并与国际饭店管理模式接轨的重要时期。在锦江北方公司快速与国际接轨的过程中，孙老师参与了公司战略升级的具体操作工作，将高层设定的“模仿、创新”战略转化为具体的运作实操步骤，并推行到具体的管理工作中去。特别是在捕捉饭店管理新动向，学习考察国际饭店业最新理念方面，孙老师具有敏锐的觉察能力，并将学习到的新理念转化为高星级酒店员工管理资源，在促进高星级饭店品牌化建设方面成为“助推力”。

基于以上经历，在孙老师近期出版的系列丛中，归纳总结了多年在锦江平台积累的管理经验和实战案例，细腻地介绍了饭店管理软件的三大基石：质量管理、培训管理、员工管理。值得推荐的是孙老师所阐述的质量管理体系、培训管理体系和员工管理体系均带有中国人成功管理高星级饭店的特色。十分可贵的是这几本书中摒弃了从理论到理论的空泛写法，以平实、直白的书面语言，道出了管理的真经，可谓“接地气”。

我曾做中国旅游饭店业协会会长十二年，深知在近年来外资酒店管理集团大举进军中国，并以10%的酒店占有90%经营利润的严峻形势下，中国人需要奋起直追。看到有人能够总结提炼管理高星级饭店的经验并加以推广，确是难能可贵的。

实事求是地讲，我们中国人管理高星级饭店与世界级品牌还有不小的差距，需要业界朋友积极探索，不断总结自己创造的独特的管理经验，以促进中国高星级饭店在具有中国特色的管理中进一步与国际接轨。相信孙老师近80万字的“星级饭店高级管理丛书”会在中国人管理高星级饭店的探索进程中起到一定的参考作用。

期盼孙老师“星级饭店高级管理丛书”成功出版，愿业界同仁共同分享！



二〇一三年十一月

目 录

Contents

导 论 /1

1 饭店质量与质量管理的相关概念 /12

一、质量、产品质量、饭店产品质量 /12

二、质量管理、饭店质量管理、质量管理体系、饭店质量管理体系 /15

三、饭店质量管理与工业质量管理的异同 /16

四、饭店质量管理中应认识的服务特性 /21

五、饭店质量管理由哪几部分组成 /24

六、员工工作质量的内部评价指标 /28

七、员工服务质量的外部评价标准——客人的评价 /31

八、服务过程中如何控制质量 /35

九、影响饭店管理质量的因素有哪些 /40

2 如何运行和监督饭店质量管理 /44

一、如何设置饭店质量管理的机构 /45

二、部门质量管理小组组织机构的设置 /46

三、饭店各级员工都负有不可推卸的质量责任 /50

四、饭店管理者自身的工作质量分析 /53

五、如何提升管理者自身工作质量 /63

六、	如何对星级饭店日常服务质量和工作质量进行监督	/66
七、	饭店质量监督的作用有哪些	/68
八、	如何进行饭店的日常质量监控	/69
九、	饭店管理公司如何进行质量监控	/73
3	如何把握星级饭店对客户服务岗位的运行质量和控制点	/83
一、	前厅各岗位服务质量的运行标准和控制点	/84
二、	客房各岗位服务质量的的标准操作程序和关键点	/87
三、	餐饮各岗位服务质量的运行标准和关键点	/92
四、	健身娱乐各岗位服务标准和关键点	/99
五、	公共区域标准与控制点	/101
六、	安全设施及特殊服务项目标准与控制点	/102
七、	对直接面客员工的要求	/103
4	如何控制后台保障部门运行质量	/105
一、	安全消防工作的检查点和工作标准	/106
二、	二线办公室的工作标准	/110
三、	工程设备、机房运营要点	/112
四、	厨房管理要点	/116
五、	库房管理要点	/119
六、	停车场管理要点	/122
七、	洗衣厂管理要点	/124
八、	垃圾分拣站管理要点	/126
九、	员工生活区管理要点	/128

5	如何做好星级饭店的明查工作	/133
一、	什么是明查	/133
二、	明查的十大作用是什么	/135
三、	如何进行服务质量和管埋质量的明查工作	/144
6	如何做好对星级饭店的暗访工作	/151
一、	为什么要采取暗访的方式进行检查	/152
二、	暗访的作用有哪些	/153
三、	如何具体确定暗访攻略	/156
四、	星级饭店如何进行暗访后的处置工作	/161
五、	管理公司如何进行暗访后的处置工作	/164
六、	暗访工作需要注意的问题	/169
7	如何运用好宾客意见反馈的工具——宾客意见书	/171
一、	宾客意见书的作用是什么	/172
二、	宾客意见书设定的内容有哪些	/176
三、	宾客意见书的内容应该如何设计	/177
四、	如何管理宾客意见书	/178
五、	收集到更多宾客意见的技巧	/179
六、	宾客意见书的收取与处理程序	/181
七、	宾客意见书的反馈程序	/182
八、	如何将宾客意见书的意见和建议处置到位	/183
九、	宾客意见书的汇总工作	/184
十、	宾客意见书的存档与保管	/185

十一、应该重视和收集网评客人的意见	/186
8 如何建立和使用好“宾客满意度调查”工具	/188
一、“宾客满意”和“宾客满意度”的相关概念	/188
二、“宾客满意”理念的产生和发展	/190
三、饭店需要关注“宾客满意度”的哪些内容	/191
四、如何从“宾客满意度”的因素中找到产品提高的途径	/193
五、饭店员工满意度与宾客满意度的关系	/194
六、如何进行“宾客满意度”调查	/194
七、“宾客满意度调查”的操作步骤	/196
八、“宾客满意度调查”的操作纪律	/197
9 如何做好饭店质量管理培训工作并建立奖惩机制	/200
一、如何做好饭店质量管理的培训工作	/200
二、如何将质量检查中发现的问题与培训衔接	/206
三、如何建立饭店质量管理的奖惩机制	/208
10 如何建立饭店质量管理体系	/214
一、什么是饭店质量管理体系	/215
二、建立饭店质量管理体系的相关概念	/216
三、建立质量管理体系的程序和步骤	/218
四、建立和实施质量管理体系有哪些作用	/220
五、如何编制质量手册	/222
六、如何具体实施质量体系	/224
七、如何评估和改进质量体系	/225

11 如何建立和推行饭店管理公司质量管理体系	/230
一、饭店管理公司建立质量体系的作用	/231
二、饭店管理公司质量体系主要由哪几个部分组成	/233
三、饭店管理公司质量管理体系的主要内容有哪些	/234
四、饭店管理公司建立质量体系需要哪些步骤	/238
五、如何编制饭店管理公司的质量手册	/240
六、质量体系程序的相关内容是什么	/243
七、质量体系的实施程序有哪些	/243
八、质量体系实施中如何运行与控制	/244
九、在质量体系操控中如何实施改进措施	/256
12 质量管理与品牌创立	/262
一、品牌的含义	/262
二、品牌的作用	/263
三、国际知名品牌饭店的质量意识与我们的质量观	/265
四、国际知名饭店集团在质量方面的创造性发展	/268
五、服务文化在质量和品牌中的体现	/279
13 饭店质量管理与企业文化的有机结合	/288
一、企业文化如何渗透到质量管理理念中	/288
二、饭店高管如何将企业文化与质量管理有机结合	/293
三、如何让以人为本的企业文化成为质量管理的前提和基础	/295
14 质量管理的持久性战略	/301
一、如何体现质量管理的深入性	/301

二、如何体现质量管理的持久性	/306
三、如何体现质量意识的可融入性	/311
四、如何体现质量与品牌的一致性、规范性和稳定性	/313
15 饭店质量管理与可持续发展	/317
一、何谓绿色饭店	/317
二、创建绿色饭店要做到清洁生产	/318
三、绿色饭店的服务如何做到生态化	/320
四、绿色饭店需要认识资源节约的原则	/323
五、如何树立绿色企业文化的理念，达成绿色环保共识	/326
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	/328
附录一 质量检查方法案例分析与探讨	/330
附录二 常用表格	/349
主要参考文献	/360
后 记	/361

导 论

改革开放以来，随着市场经济的飞速发展，中国饭店业可以称得上是异军突起，得到了迅猛的发展，成为国民经济发展中比较快的行业之一。尤其是一些高星级饭店在服务理念、管理方法、操作程序上引入了国际知名饭店的管理经验和做法，率先接近国际水准，成就了广州的白天鹅宾馆、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。这些饭店管理质量的提升，推动中国饭店管理事业步入了现代管理的时代。特别是以锦江国际和首旅建国两大饭店管理集团为代表的饭店管理集团，都在迅速跻身国际饭店业的靠前位置，领军中国饭店集团的发展。近些年，民营饭店集团的发展迅猛，浙江开元饭店管理集团就是比较典型的代表。

自1982年北京建国饭店引进香港半岛酒店的管理至今，中国饭店业经历了30余年的风风雨雨，饭店管理者对饭店管理的认识在不断提高。他们已经认识到现代饭店管理的竞争焦点主要是服务质量和质量管理的竞争。从认识质量管理的重要性，到提高质量管理的水平，是许多饭店从当初招待所式的管理提升为高档次、高水准星级饭店管理的认识过程和发展过程，也是我国星级饭店与国际管理水准接轨的重要步骤，标志着中国人已经走上自己管理好高星级饭店、创造世界知名品牌的必然之路。

随着近些年饭店业的迅猛发展，随着市场竞争的愈演愈烈，饭店业内人士越来越清楚地认识到，星级饭店的质量管理工作，不单单体现在直接面对客的服务质量方面，而更多地体现在管理的后台，体现在饭店管理的各个方面，渗透在一线二线操作的各个岗位，是星级饭店各项管理工作总体水平的反映。饭店业的同仁们经常谈及服务质量管理这个话题。很多人容易把服务质量管理和质量管理混为一谈，实际上质量管理不等同于服务质量管理，服务质量管理是质量管理的一个分支概念。而质量管理是饭店管理中一个大的概念，包括质量意识、质量观、质量体系内容、质量教育与培训，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。而一些人士对饭店质量管理最直观的认识，仅停留在对客服务时的服务质量上。这是不够全面的，或者说是比较片面的认识。

当然，服务质量固然重要，常常挂在嘴边也是非常必要的，而且服务质量通常是一家星级饭店质量管理的对外窗口。服务质量的好坏，在不同程度上代表着星级饭店质量管理总水平的高低。应该说，客人的感知是最好的评判。如果客人走进一家饭店，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重视质量管理的管理团队，一定会有强大的质量管理体系在支撑。反之，员工懈怠、衣冠不整、服务没有章法，一定是管理者无视待客标准，没有质量意识。

作为星级饭店管理者，必须明确地认识到饭店质量管理工作与饭店中的规章制度的制定、教育培训的推行、人力资源的开发及保安工作的管理是一样重要的，对企业的经营发展而言，都具有重大的管理意义。当然在不同命题下，孰轻孰重，是有所不同的。本书主要谈星级饭店质量管理工作，那么从质量管理的命题看，质量管理就是星级饭店的生命线，是饭店生存与发展的重要战略之一，是企业竞争中最本质的资源，“质量就是生命线”的理念是星级饭店创立品牌的一个核心价值观。

一、让我们来深度认识“质量管理是星级饭店管理的生命线” 这个命题

在市场经济的发展过程中，人们越来越深刻地认识到质量对于一个产品的知名度和诚信度而言是何等的重要。可以说质量如何是任何一件产品打入市场的头等要素，是产品能否占领市场的决定因素：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，国内有些制造企业之所以走在同行业竞争者的前列，这与其对质量的认知水平和保证程度是密不可分的。例如国内家电企业的老大海尔集团，从一个由于产品质量低劣而濒临倒闭的破烂工厂，经过一番彻底的理念转变，通过完善其家电产品的生产与质量保证体系，使其产品成为世界知名品牌并打入国际市场，这其中质量观的转变是必不可少的重要条件。同样道理，国内许多服务企业，不转变质量观、服务观，就会走向自行毁灭的道路。一些国企商业零售网点，之所以越来越不景气，越来越经营不善，这与他们的服务理念有很大关系，与他们的服务质量也有很大关系。但是我们欣慰地看到并体会到：金融、保险、航空服务业，特别是国有银行营业网点等服务质量得到了很大的改善。银行服务再也不是“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，百问不烦，主动帮助退休老人办理私人业务。

实事求是地讲，作为走在改革开放潮头的饭店业，虽然在服务意识、服务标准方面进步了许多，具有了一定的优势，但是比起世界顶级饭店的管理和服务，我们的差距还不是一星半点。国人要想在饭店业领域更有建树，成为质量可靠、管理出色的先锋，还需要对质量内涵有更加深刻的理解和认识，还须在质量管理方面下更大的功夫，我们的路还很长。

那么，对于质量和质量管理的重要性究竟如何认识？目前还存在着一些不同观点，主要焦点是如何看待产品带来的效益和产品质量带来的声誉之间的辩证关系。

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支持，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，谈何管理质量呢？但是当销售人员千辛万苦地招揽了客人，客人也非常高兴地入住了我们饭店时，如果因为饭店服务环节或其他环节出现了质量问题而吓退客人，甚至引起客人投诉，把好端端的一笔生意搞“黄”了，那么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，经营效益是饭店的硬指标，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事实。可是如果深入分析的话，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悦吗？能够愿意把钱花到这样的饭店吗？为什么他（她）不再寻找另一家饭店落脚呢？

举例来说：有这样三家饭店，在地理位置上比邻而居，其中两家的外观及硬件都强于另外的一家，但是它们的环境氛围、卫生状况、室内陈设、人员精神状态，却只会让客人望而却步；而另一家饭店，外观相对逊色，但亮丽的大堂、幽雅而洁净的环境、殷勤好客的服务员，走进去的第一感觉就会使客人眼前一亮，相比之下，客人更多地是选择这家外表“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，还是占有许多忠实的回头客。这说明：没有质量就没有饭店的效益，也就没有竞争的优势。

此外，我们还要认识到，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。如果一家饭店对员工的管理很混乱，员工在工作中没有热情，更没有激情，心理上感到压抑，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，对岗位心生厌恶。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，这一定会影响到企业的效益和声誉。应该说这并不是员工本身的问题。

还有些企业虽然似乎重视质量管理，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，走到哪儿说到哪儿，习惯跟着“感觉”走。这样的饭店质量管理不可能扎实牢靠，表现为时而服务质量好一些，时而服务质量差一些，没有稳定性。

随着现代管理的深入发展，企业家都十分重视战略管理。企业战略是企业全局的、长期的预先谋划，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。饭店管理者如若认识到质量是企业的生命线，那么质量管理就必须在企业战略中占据应有位置，并被提高到“灵魂”的高度来认识质量管理的重要性和必要性。

因此，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。

现代企业重视产品，质量第一，这是共识。管理者为了保障产品质量，一般都会围绕质量进行管理，通过质量管理创立品牌效应。许多饭店把质量管理提高到企业的生命线来认识，是不为“过”的，好的企业就是要把质量管理当做生命线来对待。

二、星级饭店质量管理中普遍存在的问题

在饭店质量管理中，很多管理者会碰到这样或那样的问题，导致饭店的服务质量总是达不到令人满意的程度，他们会经常感到很无奈；或者是遇上管理中很头疼的事，苦于没有给力的办法解决服务质量差的问题。与之相反，也有的饭店管理者并不看重质量管理，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。他们的理念是赚钱第一，不必过多地强调质量管理。这显然是管理标准不高的表现。

根据笔者多年经验，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：

(1) 质量管理意识淡薄。在我们国人自己管理的饭店中，不少管理人员质量管理意识淡薄，对质量管理的做法是顺其自然，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，并不真抓实干，只要没有客人投诉，从来不主动查看各个岗位服务如何，工作质量如何。

(2) 质量管理措施乏力。有的管理者对质量的重要性不是不清楚，但是缺乏措施，不重视管理机制的作用。主要表现是无论在组织机构上、人员保障上，还是管理方法上，都没有建立一套明确的有效机制，且日常管理缺乏制度保障和数据积累，管理存在随意性。

(3) 质量管理过程停留在形式上。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，是否有人监管，是否每周有检查、有记录、有报告，实际效果如何，查出问题有无整改，整改情况如何等就不太注重了。往往是质量事故发生之后，再去追究责任，质量管理机构和人员实际上就是被投诉后的救火队。

(4) 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，甚至简单地理解为抓质量就是抓员工的礼节礼貌、仪容仪表、服务态度。往往重点管理的就是服务工作中一些表面的东西，把整个饭店的质量管