



INNOVATION AND PRACTICE OF SERVICE QUALITY MANAGEMENT
IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

付钢业 著

现代饭店

服务质量管理

持续赢取最大效益的艺术

集多年管理专业智慧 国际化标准管理之目标

广东旅游出版社
GUANGDONG TRAVEL AND TOURISM PRESS



现代 饭店 服务 质量管理

丛书主编：徐栖玲 邹统钎

付钢业 著

广东旅游出版社
GUANGDONG TRAVEL AND TOURISM PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

现代饭店服务质量管理/付钢业著. —广州: 广东旅游出版社,
2005.7

(现代酒店经营管理系列)

ISBN 7-80653-641-8

I. 现... II. 付... III. 饭店—服务质量—质量管理
IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 044518 号

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路 30 号之一 邮编: 510600)

韶关市新华宏达印务有限公司印刷

(韶关市新华北路 50 号)

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

邮购地址: 广州市中山一路 30 号之一 邮编: 510600

联系电话: (020) 87348887

889 × 1240 毫米 32 开 7.5 印张 154 千字

2005 年第 1 版 第 1 次印刷

印数: 1-6000 册

定价: 18.00 元

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。



付钢业，曾用名傅刚业。旅游管理硕士、大学教师、国家中级导游员、海外领队，现主持辅智管理咨询工作室(ADVANCER ADVISORY OFFICE)。近年来主攻服务规划与质量管理、旅游与饭店规划设计及旅行社管理与导游艺术等方面研究，曾长期工作于饭店、旅行社等旅游行业服务管理前沿。多年以来，一直应邀任各地数十家高星级饭店管理层培训师或经营咨询顾问，并担任湖南等省份的饭店总经理研讨班、部门经理研讨班或旅行社总经理研讨班、部门经理研讨班多种专题讲座主讲。出版有《导游入门到提高》以及教材《前厅、客房、餐饮》等著作。

付钢业

作者简介

丛书出版前言

改革开放以来，我国酒店业发展迅速，已成为第三产业的重要组成部分。我国酒店业的发展经历了在数量上从供给短缺到供给过剩的变化，在性质上完成了从内部的接待业务向市场经营的转变。但是，与国际酒店集团相比，我国酒店的经营状况并不乐观：数量多、规模小、功能结构比较单一和雷同、单体酒店较多和集团化发展较差。

由于经济的全球化和信息化，以及我国加入 WTO，酒店业将直接面对全球竞争市场，并与国际知名酒店集团展开直接竞争。从发展来看，酒店业的竞争实际上是酒店经营管理人员素质和经营理念的竞争。因此，我国酒店业只有形成自己的竞争优势，并拥有持续的竞争能力，才是酒店业发展壮大的根本出路和保证。

为此，广东旅游出版社在其品牌图书《现代饭店经营实务丛书》的基础上，深入研究了当前国内外酒店教材体系和职业培训体系，组织了北京第二外国语学院旅游管理学院、中山大学管理学院等酒店专业的学者、酒店专家以及成功的酒店管理人员对这套丛书进行了全新改版。新版的《现代酒店知识管理丛书》集中了这些专家、学者和管理人员多年的研究成果和实践经验，引入了国际最新的酒店管理理念，并结合我国酒店的实际情况，进行了编写。这套丛书基本包含了现代酒店业中所有的经营管理和操作领域的知识，能够帮助读者全面了解现代酒店的经营管理和实务运作，以提高我国酒店管理经营的专业水平。

广东旅游出版社

前 言

对于正在关注、正在从事或正准备从事饭店服务质量管理工作的朋友们而言，必须面对的一个尴尬而又严峻的事实是：我们过去一直坚信的服务理念、坚持的管理方法似乎都已不太灵，或者说不很有效。譬如，很多饭店管理者过去，甚至直到现在，还依然认为：

饭店服务质量只是质量督导或质检部的事，与饭店的其他人或部门无关；

饭店服务质量管理就是抓仪容仪表，抓卫生，出批评简报；

饭店就是铁打的营盘流水的兵，走几个员工对服务质量没什么大不了的；

饭店就是准军事化管理的企业，严防死守加高压控制才能“棍棒”下练出服务质量；

顾客永远是对的，顾客第一，不惜一切，哪怕委曲求全也要博得顾客满意才是服务真谛；

不断翻新改造始终是吸引顾客的绝招；

别人搞 ISO9001 等认证，我也要搞，反正各种认证越多越好；

别人搞个性化服务，我也要搞，只要抓得紧，三星级的硬件同样也能整出五星级的服务水平；

大抓饭店服务质量的结果是搞坏了同事关系，得罪了人，破坏了部门间的一团和气，弄得里外不是人；

推进饭店服务质量只会花钱，而不能生钱。

……

然而，残酷的市场竞争一再证明，这些想法或行动在今天已不太行得通。

到底要怎么办？路又在何方？

不是我们不明白，只是这世界变化快。

变化的形势迫切需要通过革新，不断地革新——尤其是业已经过实践验证的革新，来解决新的问题，通过打造服务优势赢取最大的利润，创造新的辉煌。

本书立足于从整体上分析和把握现代饭店服务质量管理问题，以“更新理念—执行跟进—服务制胜”三步曲为主体框架，细致地剖析了诸多导致服务质量管理裹足不前，甚至无所作为的深层病因；深入地挖掘了服务质量管理对饭店欲实现与利益相关方和衷共赢所具备的价值与潜力；系统地提出了通过服务质量管理打造饭店服务优势的方法和途径。

全书按逻辑顺序共分三篇九讲，另有前言、引子、后记各一段和附录三条。主要以笔者在北京、广东、湖南、湖北等地的饭店企业中，以及在一些省市举办的饭店总经理、部门经理研讨班上，应邀开设专题讲座时的讲义提纲为底本，以推进现代饭店服务质量管理需要面临和攻克的诸多问题和可能难点为主线来展开。试图反映学界、业界的最新探索动态和研究成果，还谋求引入在其他研究领域中出现的新理念和新研究方法，以便更透彻地分析和解决现实问题。

总而言之，本书希望揭去饭店服务质量的神秘面纱，让更多的人早日找到梦寐以求的、真正能为饭店持续赢取最大效益的不竭源泉。

欢迎朋友们通过发送电子邮件到 FUGANGYE@163.COM 或其他的联系方式与笔者共同探讨未尽之问题，共享研究之乐趣。

付钢业

于乙酉年

引子：敢问路在何方？

饭店行业是我国最早与国际接轨的行业之一，现今中国绝大部分城市经济的腾飞，老百姓生活消费观念的改变，以及整个服务业服务质量水平的提高等等，就某种意义而言，很大程度上都是发轫于这个行业。

但时过境迁，如今与其他很多服务行业的一片红火相比，饭店行业却已陷入持续低迷。新盖的饭店是越来越多，但很多不过是延续千店一面；房价是越降越低，但经营效益反而是每况愈下；顾客群体是越来越挑剔、越来越“牛气”，但员工队伍却是一批不如一批……

更令众多业内同仁揪心的是，最为关键的饭店服务质量管理工作——自己简直是绞尽脑汁地抓，各界反映却依然是落个越来越差，这可真是让人不由得头大！

卓越的服务质量从来就是具有“友谊好客工业”之称的饭店行业换取丰厚经济回报，并赢得其他行业集体效仿与顶礼膜拜的不二法门。过去是这样，现在是这样，未来还得是这样。

无论什么样的服务档次、什么样的经营规模以及什么样的运营背景的饭店，贯穿于其经营成败全过程的关键因素之一就是服务质量。这不仅关涉到饭店能否留住顾客，还在很大程度上直接影响到饭店能否取得理想的经济效益和社会效益以及环境效益，更维系到饭店能否持续生存与发展。

随着现代饭店管理科学的发展，服务质量管理已经变成饭店经营管理的核心内容之一。它已与饭店人力资源管理、饭店市场营销管理、饭店战略管理、饭店核心竞争能力构建、饭店学习型组织建

设等紧密地融为一体，相互依存，不可分割。但毋庸讳言，目前中国饭店行业的服务质量管理水平并不能十分令人满意。相较数年前而言，可说是呈现出某种程度上的原地踏步甚或是倒退。

饭店服务质量管理的问题在哪里？难点在哪里？出路又在哪里？这一直是多年来让不少业内人困惑不已的焦点问题。

笔者也曾经一度在现代饭店服务质量管理的实践以及研究工作中，挣扎于这种“找不着北”的混沌状态之中，面对种种现实难题，深感无从下手。直至蓦然回首，方才慢慢明白，原来是陈旧的指导理念和古旧工作方法把自己不经意中引入了迷途。

不是我们不明白，只是这世界变化快。世易时移，中国的饭店行业再也不可能回到当年改革开放之初——那个至今还让很多饭店人无限怀念的发展阶段了。

如今，饭店行业早已趋向微利，因为缺乏有效的退出机制，在国内，饭店供大于求的局面短期内将很难改变，全行业的过度竞争将和局部地区及部分目标市场的竞争不足长期同时存在；随着众多国际饭店集团的大肆进入，国内竞争国际化、国际竞争国内化的格局已经形成；饭店行业的客源结构更是发生了很大的变化，消费主体已由传统的“一外两款”^① 转变为普通民众，由涉外为主转变为内外兼收，连曾经的“涉外饭店”这个说法已成为历史的记忆；而顾客随着消费经验的增多会日趋成熟与理性，其个性化要求与自我保护意识也会越来越强；至于现在的员工队伍，由于其普遍是改革开放后出生的新一代，独生子女多，个人意识强，传统管理方式也肯定会力有不逮。

面对这些已经发生变化了的情况，任何刻舟求剑似的幻想迟早都会像肥皂泡一样破灭。要想改善和提升饭店行业的服务质量管理水平，该怎么办？美国人彼得·德鲁克（Peter. F. Drucker）的名言：No Innovation Is Death（没有革新就意味着死亡），可算不是答

① “一外两款”是早年饭店行业内人士概括客源结构的顺口溜，“一外”指境外顾客，“两款”指有钱的大款和慷人民之慨的公款。

案的答案。

只有通过不断革新来跟上时代的步伐，来跟上顾客的需求，饭店才能永葆对卓越服务质量的一贯追求。对于饭店服务质量管理工作而言，这种时代呼唤的革新应该是从指导理念到管理方法的整体革新。唯有如此，方能成功走出现在山重水复疑无路的困境，胜利抵达柳暗花明又一村的彼岸。

无视饭店服务质量管理工作的相对独特性，盲目地生吞活剥，或者是全盘照搬其他行业进行质量管理的東西，无疑是最省事，但也是最不济的“革新做法”。其最后难免落得个东施效顰，甚至是邯郸学步的下场。

完全依赖个人琢磨，试图以闭门造车的方式来谋划饭店服务质量管理工作的革新，恐怕也难获得很大的进展。

相比较而言，大胆地借鉴和消化其他行业或学科领域的有益经验和研究成果，然后，创造性地使之与饭店服务质量管理工作的实际情况有机结合，这或许是更为可行的革新——也正是目前我们所迫切需要的革新。正如约翰·汉密尔顿·摩尔在其所著的《摩尔航海学》之第十三版本前言中所言：

我很清楚有些人喜欢在高尚俱乐部里，炫耀他们超人一等的能力。他们不是互揭疮疤就是要嘴皮子，在他们眼里没有什么东西是新的——对于这种批评可以如此回答，“在欧几里德以前的时代，三角形就是三角形而已，这种说法到现在反而新奇了！”“如果将航海技术简化得令人易懂，再加上所有有用的图表，将之写成一本书，这种以前没有人做过的，当然可以说是新的，至少可以说是改良过的，至于，我做得有多成功，则留待睿智的航海界来评断了。”

世上本无路，只因为走的人多了，便慢慢成了路。

路——只在脚下。

现代酒店经营管理系列(丛书)

Xiandai jiudian jingying guanli xilie

- 《现代酒店礼仪规范》
- 《现代酒店市场营销》
- 《现代酒店成本控制》
- 《现代酒店经营决策管理》
- 《现代酒店实用英语》
- 《现代酒店信息管理系统》
- 《现代酒店人际关系学》
- 《现代酒店入职必读》
- 《现代酒店人力资源管理》
- 《现代酒店房务管理》
- 《现代酒店设备管理》
- 《现代酒店督导管理实务》
- 《现代酒店财务管理》
- 《现代酒店式公寓管理实务》
- 《白天鹅宾馆实务管理水平》
- 《现代饭店管理》
- 《酒店服务案例心理解析》
- 《现代酒店管理知识大全》
- 《现代饭店服务质量管理》
- 《现代酒店人力资源管理与开发》



目 录

前 言	(1)
-----------	-------

引子：敢问路在何方？	(1)
------------------	-------

第一篇 理念率先突围

【篇首故事】	(3)
--------------	-------

第一讲 跳出窠臼话质量	(5)
-------------------	-------

一、饭店的产品是服务	(5)
------------------	-------

（一）饭店服务说纷纭	(6)
------------------	-------

（二）管好服务不容易	(8)
------------------	-------

二、饭店服务质量解析	(11)
------------------	--------

（一）对质量的不同认识	(11)
-------------------	--------

（二）饭店服务质量详说	(13)
-------------------	--------

第二讲 和衷共赢最堪喜	(17)
-------------------	--------

一、质量管理能获利	(18)
-----------------	--------

（一）奇怪的逻辑	(18)
----------------	--------

（二）现实的利益	(19)
----------------	--------

二、满意才是硬道理	(23)
-----------------	--------

（一）员工不满意的后果	(24)
-------------------	--------

（二）顾客满意带来效益	(27)
-------------------	--------

（三）力求与相关方共赢	(31)
-------------------	--------

第二篇 协力执行跟进

【篇首故事】	(39)
--------------	--------

第三讲 领导统御建体系	(41)
-------------------	--------

一、建设质量文化	(41)
----------------	--------

（一）质量文化的意义	(41)
------------------	--------

（二）质量文化的重塑	(42)
------------------	--------

二、明确管理职责	(43)
(一) 高层以身作则	(44)
(二) 培养责任意识	(45)
(三) 重在引导启发	(47)
三、搭建质管体系	(50)
(一) 明晰思路早筹谋	(50)
(二) 方针目标引前行	(52)
(三) 程序规范从实定	(55)
(四) 组织机构助督导	(61)
第四讲 管理控制要对路	(66)
一、预防胜于补救	(66)
(一) 第一次就做对	(67)
(二) 打扫出的习惯	(69)
二、驾驭服务现场	(73)
(一) 盯关键时刻	(74)
(二) 找“首问”负责	(79)
(三) 给员工授权	(83)
(四) 抓走动管理	(89)
三、借力六西格玛	(93)
(一) 理解六西格玛管理	(93)
(二) 运用六西格玛管理	(95)
第五讲 反馈改进无间断	(102)
一、顾客是质量管理最好的老师	(103)
(一) 向顾客学习	(104)
(二) 做顾客调查	(106)
二、员工方为更懂顾客需求的人	(108)
(一) 放下思想包袱	(108)
(二) 虚心请教员工	(109)
三、欲善其事先利其器	(111)
(一) 排列图	(112)
(二) 因果分析图	(118)
(三) 对策表	(119)

(四) 头脑风暴法	(120)
四、改进不止循环不息	(121)
第六讲 评定认证求保障	(124)
一、星级评定	(125)
(一) 星级评定溯源	(125)
(二) 星级评定随想	(128)
二、ISO 是什么	(129)
(一) ISO9000 简析	(130)
(二) ISO14000 解读	(133)
(三) 不同标准比较	(135)
三、绿色饭店	(139)
(一) 绿色饭店热潮兴起	(139)
(二) 绿色饭店基本理念	(141)
(三) 绿色饭店认证概况	(142)

第三篇 服务优势制胜

【篇首故事】	(147)
第七讲 员工满意立根基	(148)
一、走的岂止是人	(148)
(一) 员工为什么流失	(149)
(二) 员工流失的影响	(153)
二、善攻心者为上	(155)
(一) 注意心理契约管理	(156)
(二) 改善员工生活条件	(159)
(三) 把握员工心理变化	(162)
三、齐协力共成长	(168)
(一) 推行岗位轮换制度	(169)
(二) 组织职业生涯管理	(171)
第八讲 服务创新辟蹊径	(175)
一、重服务承诺	(176)
(一) 对顾客承诺服务质量	(177)
(二) 对内部承诺服务质量	(182)

二、个性化服务	(184)
(一) 个性化服务的根基	(184)
(二) 个性化服务的追求	(187)
(三) 个性化服务的实现	(189)
第九讲 顾客忠诚尽开颜	(194)
一、顾客也会跳槽	(195)
(一) 要深刻认识并接受“顾客也会跳槽”的现实 ...	(195)
(二) 要深入查找顾客跳槽的原因, 进而发现饭店服务 质量管理工作中存在的问题	(196)
(三) 要采取及时有效的改进举措, 以增强饭店参与服务 竞争的实力, 尽量减少顾客跳槽现象的发生 ...	(197)
二、寻找核心顾客	(198)
(一) 最能给饭店带来利润者	(199)
(二) 最频繁来饭店消费者	(199)
(三) 最能给饭店带来重大影响者	(199)
三、管理顾客忠诚	(201)
(一) 顾客忠诚的价值	(201)
(二) 顾客忠诚的产生	(203)
(三) 顾客忠诚的管理	(204)
附录一	(208)
附录二	(214)
附录三	(219)
后 记	(222)
主要参考文献	(224)

第一篇

理念率先突围

本篇共分两部分，分别讨论以下内容。

第一讲着重对“如何理解饭店服务”、“如何理解饭店服务质量”等根本性问题进行论述。目前，在这些问题上国内外的研究者尚有很多争论，本讲作了简要评述，重在撇清一些带有普遍性的误解，以求有助于饭店管理者们更好地推进服务质量管理工作的。

第二讲旨在指出，饭店服务质量管理应该抓住如何使“员工满意”和“顾客满意”这两条关键主线展开思考，并认为唯有如此，服务质量管理才有可能真正奏效，才能真正给各相关方带来利益，才能最终实现和衷共赢。

