

A

饭·店·管·理·案·例·集

酒店管理

180个案例品析

王大悟 刘耿大◎编著

JIUDIANGUANLI
180GEANLIPINXI

- ★反差悬殊的两次接待
- ★拉坏窗帘谁之过
- ★蛙声引起的表决
- ★巧合背后的信息传递不当
- ★部门经理担任见习总经理一周记
- ★授权的学问与技巧
- ★领班如何在员工中树立威信
- ★领班的查房技巧
- ★首长对VIP服务为何不满意
- ★无缺点服务与补位服务
- ★一封商务信函的失误
- ★一份商务套餐引起投诉的管理原因
- ★“怪异”消费激发创新灵感
- ★离奇的分重房事件
- ★外宾对洋酒账单说“NO”
- ★叫醒失误的代价
- ★“抓砧板”与管餐具
- ★加快应收账款回收的秘诀
- ★应收账款的启示
- ★泰山宾馆的“三不”
- ★一次成功的客房提价
- ★行政楼层的经营困惑
- ★酒店劳务的社会化使用
- ★培训原则与技巧面面观
- ★走近交叉培训
- ★门卡上应标明房号吗
- ★不可忽视的“经营提示”
- ★酒店工程设备的全因素管理
- ★客房改造失败的背后

中国旅游出版社

A 饭店·管理·案例·集

酒店管理

180个案例品析

王大悟 刘耿大◎编著



责任编辑:付蓉 谯洁

装帧设计:缪惟何杰

责任印制:李崇宝

图书在版编目(CIP)数据

酒店管理 180 个案例品析/王大悟, 刘耿大编著. —北京: 中国旅游出版社, 2007. 6

ISBN 978-7-5032-3190-2

I. 酒… II. ①王… ②刘… III. 饭店—企业管理—案例—分析
IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 078225 号

书 名: 酒店管理 180 个案例品析

编 著: 王大悟 刘耿大

出版发行: 中国旅游出版社

(北京市建国门内大街甲 9 号 邮编: 100005)

http: //www. cttp. net. cn E-mail: cttp@cnta. gov. cn

发行部电话: 010-85166507 85166517

排 版: 北京中广文化传播中心

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 三河市灵山红旗印刷厂

版 次: 2007 年 6 月第 1 版 2007 年 6 月第 1 次印刷

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 20.75

印 数: 1—5000 册

字 数: 338 千字

定 价: 35.00 元

I S B N 978-7-5032-3190-2

版权所有 翻印必究

如发现质量问题, 请直接与发行部联系调换

前 言

不久前，刚编写完《酒店服务案例百题》，本拟编写一本关于酒店管理案例方面的书，凑巧，中国旅游出版社与我接洽撰写关于酒店管理案例品析方面的书，于是一拍即合，欣然命笔。

关于酒店案例的书籍，可谓是长流不息，汗牛充栋，在我平时不经意的观察中，每年总有二三本写着“酒店案例”一类字样封面的新书映入我的眼帘。据我观察，现在在这方面的书籍大致是“两极分化”，一极是大谈创新、个性化，一极是对大量现实中发生的服务案例进行评析。这两者当然需要，但其中最一般、最扎实的管理实践却被淡化，似乎“日常管理”已不屑一谈，文章和研究都得标新立异方能夺人眼球。中国饭店业的管理正趋于成熟，这是事实；但决不是完美无缺，更不是不需再交流学习。正是基于这样一种认识，我们决心从“管理”切入，编写一本案例，以强调看似平淡的日常管理的重要性和复杂性，使大家能意识到，出色的管理是创新之基，是经营之本。

先从内容说起，管理案例的内容十分宽泛，凡饭店要“管”要“理”之事，均在其列。按照 ISO 9000 标准的要求，这个“管理”还延伸到饭店之外，涉及到供方。前不久就碰到一件这方面的事。我去某五星级饭店游泳，游泳池的毛巾全是外包洗涤的。那天我适逢外面洗衣房送来毛巾进行交接，我问了一声：“毛巾拿哪里的？”殊不料，送来毛巾的搬运工瞪着眼睛粗鲁地说：“你没看见吗？毛巾不就在这里吗？”我惊怔了。饭店的接待员忙不迭跟我道歉，并示意那位搬运工别再吱声。可见，任何与内外部顾客接触的员工都要经过专门培训，否则，五星级饭店的服务态度也会不如社会上的澡堂子。所以，本书的案例涵盖了经营、服务、营销、设计、前台、财务、工程、餐饮、人力资源、安全保卫、企业文化等各个方面，尽量展现酒店管理的全貌。

再说管理案例与服务案例的关系。我一直强调，任何服务问题都是管理问题，任何服务问题都要从管理上找原因。因此，管理不可能与服务变成两张皮，管理的主要目的之一就是要在服务的终端使顾客高度满意。因此，书中就有从管理高度和深度来分析服务案例的，旨在通过一个服务问题来认识管理的原理和方法，达到举一反三、触类旁通、以点及面的效果。

最后谈谈写作形式。服务案例一般是先讲一个故事，然后是一段评析。但在管理案例分析中不能完全采用“讲故事，评故事”的形式，大量的案例还得采取《品三国》似的形式，夹叙夹议，故事中有评说，评说中插故事。尤其是相当一部分案例是全国各地饭店的一些经验、方法、制度和实施效果，并不是一例一议的故事。因此，本书案例分析的写作形式就不拘一格，内容主要来自国内饭店（含少量海外饭店）真实的实践和实务，都属案例，而目的归于一个，即让读者能参透其中的管理之道。

本书该是一本厚积薄发之作，它积累了我们研究饭店凡二十多年的观察、思考和总结，而全国数以万计的饭店为我们提供了宝贵而丰富的素材，书中 180 个案例是对这些素材进行筛选、提炼，并注入当代管理理念和实务分析精编而成。为与现在我国酒店业的管理水平相适应，本书的案例考虑了时代性，并具有新意和典型示范作用。每个案例结尾留下的思考题将是我们与业界今后继续延伸交流探讨的话题。读者可针对本酒店、本部门或本岗位的实际情况参考借鉴。

全书主要由王大悟、刘耿大编写，毕吕贵及栾庆帅也编写了部分案例，刘耿大对案例进行了统纂，王大悟对全书进行了终审。在此应感谢全国饭店业界同人朋友们的支持，尤其感谢陈文生先生和袁学娅女士为我们提供了若干精彩的案例。同时，也要感谢中国旅游出版社，为我们搭建了一个学术界与饭店业界交流的平台。

只要有激情，有钻研精神，管理的高境界，无远弗届。愿学界与业界心相通，情常在，携手共进！

王大悟
2007 年 5 月

目 录

前言	(I)
案例 1 QC 小组活动结硕果	(1)
案例 2 现场循环管理法创奇迹	(3)
案例 3 “顾客满意小组”	(6)
案例 4 认证、评星后的持续质量管理	(8)
案例 5 如何做好酒店督导工作	(10)
案例 6 拍肩膀与个性化管理	(12)
案例 7 发网缺失的考问	(13)
案例 8 反差悬殊的两次接待	(15)
案例 9 当客人被卡在电梯里	(16)
案例 10 拉坏窗帘谁之过	(18)
案例 11 竞赛失利之后	(19)
案例 12 面对下属不成熟的建议	(21)
案例 13 客人——经营管理者的老师	(23)
案例 14 改造之前访问长住客	(24)
案例 15 蛙声引起的表决	(26)
案例 16 沟通：管理基础与质量保证	(28)
案例 17 4 万元赔偿的教训	(30)
案例 18 提高服务现场的监控实效	(31)
案例 19 酒店的经济活动分析会	(33)
案例 20 早会：关注您身边的小事	(35)

案例 21	为什么不开早会	(38)
案例 22	交接班集体讨论会	(40)
案例 23	透视“本本”现象	(41)
案例 24	巧合背后的信息传递不当	(43)
案例 25	酒店的“老员工现象”	(45)
案例 26	总经理一天的工作“菜单”	(47)
案例 27	总经理的一次巡视	(49)
案例 28	部门经理担任见习总经理一周记 ...	(51)
案例 29	授权的层级及尺度	(53)
案例 30	授权的学问与技巧	(55)
案例 31	怎样开好班前会	(57)
案例 32	上海大厦的全员成本控制	(58)
案例 33	“比价采购”制度	(61)
案例 34	承包出去的部门也要管,	(62)
案例 35	承包不能分家	(64)
案例 36	员工心目中的领班	(66)
案例 37	领班如何在员工中树立威信	(68)
案例 38	领班的查房技巧	(69)
案例 39	健身娱乐中心: 从亏损走向盈利 ...	(71)
案例 40	墙上的画	(73)
案例 41	绿灯区、红灯区和无灯区	(74)
案例 42	是鲜橙汁吗	(76)
案例 43	化干戈为玉帛	(77)
案例 44	客商硬要赊账	(79)
案例 45	首长对 VIP 服务为何不满意	(80)
案例 46	总台为何食言	(82)
案例 47	有人监听电话	(83)
案例 48	客人行李被错拿	(85)
案例 49	处惊不变, 化险为夷	(86)
案例 50	为什么不让叫出租车	(88)
案例 51	不懂外语引起误会	(89)
案例 52	住一天, 还是住三天	(91)
案例 53	开房的两难之间	(92)

案例 54	OK 房不 OK	(94)
案例 55	客人离房被阻	(95)
案例 56	两瓶热水	(97)
案例 57	质量黑点制度	(98)
案例 58	干洗还是湿洗	(100)
案例 59	客人要取遗忘物品	(101)
案例 60	服务规范要强调量化	(103)
案例 61	奥林匹克大赛与西式服务	(105)
案例 62	无缺点服务与补位服务	(107)
案例 63	床头悬挂画框有隐患	(108)
案例 64	关注细节	(110)
案例 65	为续一口茶产生的不快	(111)
案例 66	麦当劳的对客情感沟通	(113)
案例 67	一封商务信函的失误	(115)
案例 68	给顾客面子	(116)
案例 69	服务员请动大厨赔礼	(117)
案例 70	串味的鱼排该不该换	(119)
案例 71	客人清晨来开房	(120)
案例 72	多此一举的优待与“特品”	(121)
案例 73	缓解顾客等待	(123)
案例 74	一份商务套餐引起投诉的管理原因	(125)
案例 75	酒店服务中的首问负责制	(128)
案例 76	“承租人”栏无签名	(130)
案例 77	一张《宾客意见卡》的启示	(132)
案例 78	客人需要延伸服务	(133)
案例 79	吹风机损坏该赔 50 元吗	(135)
案例 80	“怪异”消费激发创新灵感	(136)
案例 81	退房的客人又返回	(138)
案例 82	被延误的客人快件	(139)
案例 83	出错惹祸的电脑	(141)
案例 84	客人脚被扎伤	(142)
案例 85	一道菜吃出大生意	(144)

案例 86	离奇的分重房事件	(145)
案例 87	一站化服务给客人惊喜	(147)
案例 88	客房宠物风波	(150)
案例 89	外宾对洋酒账单说“NO”	(152)
案例 90	出现预订差错怎么办	(153)
案例 91	该罚几元	(155)
案例 92	防范骚扰电话	(156)
案例 93	客人投诉没开夜床	(158)
案例 94	规范交班不是小事	(159)
案例 95	套房被隔夜占用	(161)
案例 96	只需一个拨号:“对客服务中心” ..	(162)
案例 97	叫醒失误的代价	(164)
案例 98	换房引发的诉讼纠纷	(165)
案例 99	客房的诚信经营	(166)
案例 100	客房创新的大胆探索	(169)
案例 101	“水晶虾仁”中的管理学	(170)
案例 102	开好餐饮班后会	(172)
案例 103	如何不让厨房出菜慢	(174)
案例 104	适得其反的离谱菜名	(175)
案例 105	职业点菜师“导吃”	(177)
案例 106	巧妙安排会议餐	(178)
案例 107	“抓砧板”与管餐具	(180)
案例 108	餐饮管理中的信息技术	(182)
案例 109	餐饮管理“五常法”的创新	(184)
案例 110	自助餐:从不赚钱到赚钱	(187)
案例 111	餐饮成本控制的真功夫	(189)
案例 112	对餐饮原料采购的另类思考	(191)
案例 113	分工中见协作	(193)
案例 114	小菜单的创意	(194)
案例 115	“抛砖引玉”的餐饮促销	(195)
案例 116	收益管理与 RevPAR	(197)
案例 117	逃账及其预防	(199)
案例 118	加快应收账款回笼的要诀	(201)

案例 119	一笔错账的启示	(203)
案例 120	酒店会计电算化出错在哪里?	(205)
案例 121	收银与夜审	(207)
案例 122	泰餐厅的亮点促销	(210)
案例 123	“透明”账单	(212)
案例 124	前台的客房销售之道	(213)
案例 125	一次成功的客房提价	(215)
案例 126	客房及其小酒吧的促销	(217)
案例 127	冷清时段的热闹场面	(219)
案例 128	钟点房的开放时段与定价	(221)
案例 129	一份公务型饭店的定位分析报告 ...	(222)
案例 130	麦当劳代售月票的启示	(224)
案例 131	人情化营销感人心	(226)
案例 132	行政楼层的经营困惑	(228)
案例 133	“会议专家”的会议产品	(230)
案例 134	破解营销考核的难题	(232)
案例 135	万豪国际酒店集团的积分营销	(235)
案例 136	0.8:1——安徽绩溪宾馆的人力配置	(237)
案例 137	换个角度选拔人才	(240)
案例 138	酒店劳务的社会化使用	(242)
案例 139	酒店员工的“情商”	(245)
案例 140	培训原则与技巧面面观	(248)
案例 141	体验式培训——素质拓展训练 ...	(250)
案例 142	御温泉的“金纽扣”	(252)
案例 143	酒店产品的整体培训	(255)
案例 144	跳跃式培训	(256)
案例 145	敢揭短，才能提高	(258)
案例 146	案例表演胜于说教	(260)
案例 147	宴会上的客房服务员	(261)
案例 148	走近交叉培训	(263)
案例 149	光天化日下的窃案	(265)
案例 150	酒店内的麻醉抢劫案	(267)

案例 151	一张押金收据	(268)
案例 152	寄存服务备忘录	(270)
案例 153	车子被刮伤之后	(272)
案例 154	门卡上应标明房号吗	(274)
案例 155	核对的必要性	(276)
案例 156	访客深夜未走	(277)
案例 157	安全服务：维护酒店产品的基本保障	(279)
案例 158	99 颗安眠药	(280)
案例 159	当客人损坏了酒店物品	(282)
案例 160	为“同情”埋单	(283)
案例 161	无主轿车的背后	(285)
案例 162	不可忽视的“经营提示”	(287)
案例 163	在戳穿骗局的背后	(289)
案例 164	酒店的安全保障义务	(291)
案例 165	特定对象免入住登记的后果	(293)
案例 166	饭店工程部的细化管理	(295)
案例 167	酒店工程设备的全因素管理	(297)
案例 168	工程管理的走动式和数量化	(300)
案例 169	一张宾客报修单	(301)
案例 170	他们都是维修工	(303)
案例 171	客房改造失败的背后	(304)
案例 172	重视工程部员工的形象管理	(306)
案例 173	营造员工之家	(308)
案例 174	餐桌上的金鱼缸	(309)
案例 175	跳槽员工回“娘家”	(311)
案例 176	总经理的亲笔信	(313)
案例 177	这是谁的责任	(314)
案例 178	饭店管理中的员工因素	(315)
案例 179	总经理与职工代表的对话	(317)
案例 180	让员工“想说就说”	(318)

案例1 QC小组活动结硕果

广州一家宾馆的质量管理培训部，曾相继制定了 311 项不同工种的岗位责任制和服务操作程序，在这个基础上，宾馆开展了广泛的 QC（意为质量管理）小组活动。

QC 小组对班组、部门服务工作中的主要薄弱环节和疑难问题开展攻关活动。课题包括：客房部提高顾客满意率和员工工作效率的攻关、饮食部饮食卫生以及降低餐具损耗的攻关、动力部设备维修保养攻关和保安部处理突发刑事案件攻关。活动做到有计划、有选题、有安排、有检查、有评比。

客房部南五班共有客房 75 间，床位 155 张，服务员 25 人，每层楼设有大小两个服务台，分三条卫生线，每人负责 12~13 间客房。通过问卷调查的方式，他们发现顾客对三缸卫生以及床上用品清洁度的不满意率超过 50%，于是开展了以“抓房间卫生质量，提高顾客满意率”为课题的 QC 攻关。他们遵循 PDCA 循环工作方法，分析了原因，并绘制了对策表（见下表）。

序号	主要问题	对 策	负责人	执行时间
1	业务水平低	1. 加强业务培训，提高业务素质，提高工作效率，采取一帮一，以老带新。除每周一次业务学习外，定期进行考核。 2. 对员工进行职业道德教育，增强对职业的责任感。	袁×× 张××	2月2日至 2月9日
2	督导检查不严	1. 增强督导（中班增加一班长），保证管理人员有时间对全班工作进行系统的督促及检查。 2. 坚持落实每天检查制度，订出一整套完整合理的服务规范标准，贯彻到各个岗位。	王×× 黄××	2月10日至 2月20日

(续表)

序号	主要问题	对 策	负责人	执行时间
3	保养不完善、完好率差	1. 定期进行清洁用具的保养技术培训,使员工了解并掌握工具的性能和操作方法。 2. 定期进行维修保养,并使清洁用具责任到人。	邓×× 王××	2月30日 至 3月5日

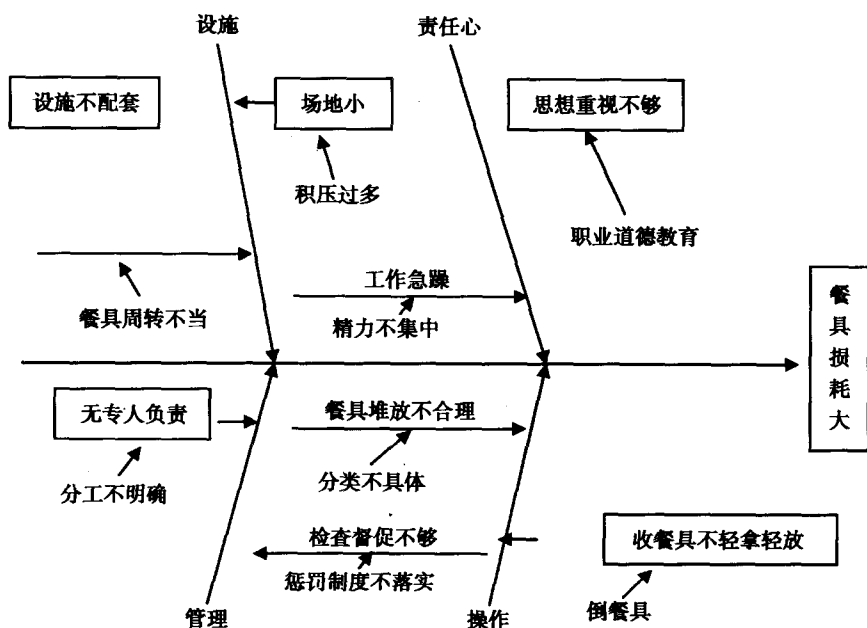
在组织实施过程中,他们将培训教育和督导检查贯穿始终,增强员工的责任感。按卫生标准,组织卫生班房间卫生操作比赛及规范标准考核。1至5月份共考核5次以上,平均分数在80分以上,确保了卫生质量。顾客满意率达到了90%。该QC小组被评为“广州市优秀质量管理小组”和“全军优秀质量管理小组”。

南五班QC小组紧接着又开展了以“加快卫生操作速度,提高效率”为课题的QC攻关。工作效率大大提高了,住房卫生只需25分钟就做完,走房卫生只需35分钟就完成。

饮食部新兴厅有52名员工,餐位230个。该厅QC小组发现损耗的餐具费用高。为此,开展了以“加强现场管理,降低餐具损耗”为课题的QC小组活动,绘制了因果图(见下页图)。

针对问题,他们组织人员学习其他宾馆的先进经验,开展业务竞赛,提高全员质量意识和节支降耗意识。餐厅重新装修了前台,增加了餐柜,扩大了洗碗间的面积,解决了餐具积压、周转不当等问题,减少了餐具的碰撞。小组还加强了现场检查督导,由专人负责分拣餐具,并设立备用托盘,取代原来的塑料箱。收餐具由前台服务员用托盘托出,再由专人分拣,避免了倒餐具的现象。经过该QC小组4个月的齐抓共管,圆满完成了课题的任务。前后相比,损耗费用从活动前的15.265元下降到3.986元,减少费用11.279元,损耗率比以前降低了70.7%,超过了预期的目标。

动力部话务班QC小组在历经两个PDCA循环,即在解决话务质量准确、亲切两个课题之后,进入了第三个课题,即“如何提高电话的接转速度”的攻关。通过这次活动,在电话量高峰期再没有出现忙乱现象,电话应答速度大大提高,客人投诉、埋怨现象明显减少。新兴交易团对话务班快捷周到的服务给予高度评



价。该 QC 小组的成果被广州军区司令部企业局推荐参加广东省质量管理协会举办的优秀 QC 小组成果展览。

【思考题】

本案例中 QC 小组开展了哪些活动？他们是如何实施 PDCA 循环工作法的？

案例 2 现场循环管理法创奇迹

辽宁省一家已经营了多年的二星级饭店，客源中 90% 以上是内宾，且各类

会议居多，但饭店的地毯依然如新，没有一点污迹，没有一个窟窿，没有一丝灰尘。即使是主要接待国外客人的中、高档饭店也未必都能达到这样高的水平。

透过这个小小的奇迹可以看到，该饭店创造了一套独有的、具有中国特色的饭店管理方法——质、量、度现场循环管理法。

质、量、度现场循环管理法就是按照饭店法规，当场检查、当场发现问题、当场处理的一种方式。是带有科学性、规范性、激励性、强制性的管理方式，从而实现工作标准化、服务规范化、操作程序化、检查经常化、奖惩制度化。

质、量、度现场循环管理法规定了操作程序、服务规范和工作标准。“质”包括服务范围内的效果、服务后的反馈、工作速度考核等一系列内容；“量”是指每天工作有效时间与休息时间的比值，接待客人的人数和房间数、开房率与工作人员所耗费的工作时间的比值，以及每个工作人员的劳动量与饭店总体效益之间的函数关系；“度”是对质、量之间的辩证关系予以确定，即对每个工作人员实行定质定量管理，从而提高劳动效率，让每个员工都非常明确自己的工作量、承担的责任和应尽的义务。饭店 75 名员工、26 个岗位，每个岗位都有严格细致的工作标准。标准达到三明确：一是职责范围明确。包括厨房货架由谁负责，菜板由谁负责清洗等各种细节标准、规范、程序都写得清清楚楚。二是质量要求明确。如客房卫生的清扫，不仅写清房门、衣橱、马桶、浴缸等各部位的清扫标准，而且就连房间暖水瓶把手向右、杯耳向右、杯子上的消毒纸面向客人、卫生间分水器开关指向等，都规定得明明白白。三是操作程序明确。如客房整理的程序是：敲门进房；拉开窗帘、打开窗户；倒烟缸，刷茶杯、面盆、痰盂；撤床单、枕巾、被罩（不得将撤下的物品放到地上）；做床；擦家具表面及掸房间灰尘，先上后下，检查设备有无损坏；吸尘，由里至外；巡视房间清扫有无漏项；锁门，登记进出时间。

为了使管理标准付诸实施，该饭店的做法是实行现场管理：

第一，建立连环套检查机构，即设置总经理、部门经理、主管、领班四层考核检查人员。领班负责日常检查；主管负责每天检查；部门经理随时检查；总经理临时抽查。取消了饭店星期一大检查制度，改变了过去“突击应付星期一”的现象。

第二，当场处理，与经济挂钩。四层考核人员每人兜里装着现场管理指导罚款小票，面值 5 元，如在检查中发现违反了工作标准、服务规范、操作程序的现象，就当场扯票处罚，被罚人要当场交罚金 5 元。饭店每月设有总经理嘉奖、综合奖、突出贡献奖。如果被扯一张票，则取消当月嘉奖，再扣除被罚人当月综合奖的 10%，被扯三张票要扣除被罚人当月综合奖的 100%。这样一来，如果被扯

一张票,那么相应地30元钱就没有了;如果被扯两张或更多,那所扣的钱数就更多。各部门除对当场处罚的情况有详细记载外,每月各班组还有内部考核,实行积分制,即使本部门没人受罚,也要按积分多少,将综合奖和总经理嘉奖分成1~4等,拉开档次。

第三,采取连环惩罚的方法。如果部门经理、主管检查工作做得不细,没有发现问题或者发现了本部门员工出现了问题而没有及时去处理,一经查出将同时扯四张票,对出现问题的员工、领班、主管及部门经理一并惩罚。

第四,PDCA循环也搬到现场。有问题现场解决,现场整改,现场检查。一切以现场效果来推动PDCA循环。

第五,不单纯惩罚,还有奖励。在奖励上,提倡“团体冠军”,鼓励全班组共同进步,全店共同协作。规定如果班组里的全体成员在当月中没有人受罚,那么将给这个班组额外嘉奖班组总基数的50%。

第六,坚持“法治”,不用“人治”。由于现场管理标准是约束饭店内部所有人员的,是每位员工必须恪守的“组织纪律”,无论是总经理,还是一般服务员,执行同一标准,谁违反谁受罚,在饭店规章面前人人平等。有一次,餐饮部经理下班检查时发现舞厅门没锁。第二天,除当事人被罚外,餐饮部经理也主动认罚,体现了一视同仁的原则。

第七,加强思想工作。现场管理是强化管理,必须辅以细致的思想工作,让被罚人心服口服,才能增加工作动力。

实行现场循环管理法后,饭店宾客满意率为96.14%,卫生达标率为93.76%,设备维修保养完好率为94.1%。这些数字已超过三星级或达到四星级饭店的标准。

【思考题】

什么是现场循环管理法?你认为它能否借鉴运用到本酒店的管理中去?

案例 3 “顾客满意小组”

回顾 20 世纪，我国改革开放后引进了日本的全面质量管理（Total Quality Control，简称 TQC）。同时在企业基层建立了 QC 小组，以确保全面质量管理在班组和工作点得到落实。应该说，QC 小组的建立，对企业的质量保证起到了有效的促进作用。不少饭店也仿照工业企业的做法，建立了适合服务业特点的 QC 小组。

但是，在个性化消费凸显的今天，在走进顾客满意的时代之后，质量随着不同顾客的满意程度而变化。或许有的客人对饭店彬彬有礼的程式化服务感到满意，但也有的客人会因刻板拘束而反感。因此，因时、因地、因人、因事会产生截然不同的满意程度。这大大增加了饭店服务的难度。正因为如此，仅仅靠 QC 小组的“控制”已无法全面保证质量，作为服务企业的饭店必须与时俱进，建立顾客满意小组（CS 小组，Customer Satisfaction）来动态地满足顾客不同的需求。

QC 小组与 CS 小组，虽然都是为了保证和提高质量，但由于立场与角度不同，两种小组的活动形式和内容都有着很大的区别。QC 小组严格遵循 PDCA 循环，按照既定的质量标准进行现场控制，这就是把事做对（“do things right”）的概念，这个“对”就是企业制定的特性标准，具有唯一性和不变性。达标即“对”，不达标即“错”，判别质量的优劣非常简单。但 CS 小组则完全不同，他们必须对服务现场时时处处发生的问题进行搜集，然后筛选主题，进行小组活动，分析原因，找出使顾客满意的方法和措施。这种“使顾客满意”的问题是多变的，甚至是猝不及防的，其答案也不是唯一的，它既可因客人而异，也可因服务员工的思路不同而各显神通。说得通俗点，不管白猫黑猫，只要顾客满意就是好猫。这就是“把事做对”（do right things）的概念，这里的“对”（right）就是以“顾客满意”为标准。然后，酒店要定期（如每个月）进行全店各 CS 小组的交流会议，介绍各 CS 小组发现的质量问题、确定的主题、解决问题的思路与技巧等。每半年召开一次表彰大会，奖励那些取得突出成绩的 CS 小组。

在 2000 版 ISO 9000 标准提出的质量管理八大原则中，强调“持续改进”是企业追求的永恒目标。所以“持续改进”作为一项质量管理的基本原则贯穿 CS 小组活动之中。而开展顾客满意小组就是饭店保持持续改进的最好形式之一。