

李亨 编著

饭店业如何建立和实施 质量、环境与绿色饭店 管理体系



 中国标准出版社

饭店业如何建立和实施质量、 环境与绿色饭店管理体系

李 亨 编著

中国标准出版社

图书在版编目(CIP)数据

饭店业如何建立和实施质量、环境与绿色饭店管理体系/李亨编著. —北京:中国标准出版社,2004
ISBN 7-5066-3552-6

I. 饭… II. 李… III. ①饭店-商业服务-质量管理体系-国际标准②饭店-环境管理-国际标准
IV. F719.2-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 092316 号

中国标准出版社出版发行
北京复兴门外三里河北街 16 号
邮政编码:100045

网址 www.bzcbs.com

电话:68523946 68517548

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷
各地新华书店经售

*

开本 787×1092 1/16 印张 19.75 字数 455 千字

2004 年 11 月第一版 2004 年 11 月第一次印刷

*

定价 40.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68533533

中国古代有一种官办的小旅馆叫“驿站”，这是供传递政府文书的人中途更换马匹或休息、住宿的地方。那时候人们把旅馆、饭铺或酒店的服务人员称为“店小二”，在传统戏剧中他们常以插科打诨、滑稽幽默的丑角身份出现。可见当时旅馆的作用虽然不可或缺，但是其地位并不高。

然而，随着历史的发展，旅馆的作用已是今非昔比了。由于全球化进程的加快，世界各国人员交往极大增加，旅游业迅速发展，过去分散的小旅馆已形成了庞大的饭店（酒店）产业。其结构也发生了巨大的变化，有经济型饭店、舒适型饭店、青年旅舍、汽车旅馆乃至星级豪华饭店及饭店连锁集团等。一个大型的饭店几乎可以组成一个“联合国”，它能把不同民族、肤色、性别、文化传统、信仰的人，聚集到饭店这同一个屋檐下。这里形成了一个服务他人和享受他人服务的大家庭。尤其是在旅游业的七大要素，即住、食、行、游、购、娱及旅游连锁网络中，饭店业已成为把它们贯穿起来的主轴。这就形成了应向客人提供优质服务的以人为本的质量理念。这是对饭店产品质量认识的第一个阶段。

上个世纪80年代以来，在全球“绿色浪潮”的推动下，环保意识逐渐进入到饭店的经营管理中来。饭店是一个高消费的场所，它必然要占用、消耗大量自然资源，排放大量的废弃物，导致人类赖以生存的生态环境日益恶化。而饭店的环境状况本身，例如室内外环境质量、水质、污染物的排放、噪声状况等等均构成了饭店产品质量的一个重要组成部分。由此，进入到对

饭店产品质量认识的第二个阶段。

随着对质量认识的不断深化,饭店业者的经营观念也必须发生根本的变化。例如,在提供服务方面,同行业之间是竞争对手;但是在环境保护方面,大家都是合作伙伴。在引导顾客消费方面,客人是饭店的“衣食父母”;但是在环境保护方面,又要引导顾客摒弃传统消费模式,进行“绿色消费”、“适度消费”。在员工培训方面,除了传统的服务技能培训外,还要增加环保意识的教育。在提供的所有服务中,应该贯穿“绿色”的内容,即提供优质、健康、环保的服务。21世纪的饭店应该是集人文、绿色、科技、多元、网络、星级为一体,同时又各自保持鲜明的个性的行业。

编写本书的目的是向饭店业介绍现代的管理方法,这就是国际标准化组织制定的质量管理体系标准(ISO 9001:2000)和环境管理体系标准(ISO 14001:1996)及国际饭店业倡导的绿色饭店管理体系(SB/T 10356—2002)。

为了提高管理的有效性和效率,把这几个管理体系整合成一个统一的管理体系来实施则是势在必行的。这几个体系,从表面上看头绪很多,但仔细分析一下,它们的本质都是质量问题。对饭店业来说就是服务质量、实物(食品、客房、服务设施等)质量及环境质量。我们实施的是包括上述各方面的大质量的全面质量管理。在运行时,以质量管理体系和环境管理体系为基础,把实现绿色饭店的要求融会在这两个体系之中,这样就掌握了问题的关键,使得问题简单明了。

目前我国许多饭店正在将质量管理体系、环境管理体系和绿色饭店管理体系引入到管理中来,作者愿意为这方面的工作贡献绵薄之力,也欢迎广大读者提出宝贵意见。

李 亨

2004年8月

第一章 当代饭店业的主要质量、环境、健康与安全特性	1
第二章 ISO 9001:2000 质量管理体系标准基本概念	3
第一节 质量管理体系的由来和发展	3
第二节 ISO 9000:2000 系列标准构成	5
第三节 当代质量管理的八项原则	6
第四节 ISO 9001:2000《质量管理体系——要求》要点说明及审核 提示	10
第五节 ISO 9001:2000 标准要求与饭店服务实现流程的关系	42
第三章 环境管理体系基本概念	44
第一节 环境管理体系的由来与发展	44
第二节 ISO 14001:1996《环境管理体系——规范与使用指南》内容 说明	46
第四章 绿色饭店(GH)的基本概念	67
第一节 绿色饭店概念的历史背景及现状	67
第二节 《绿色饭店等级评定规定》(SB/T 10356—2002)要点介绍	69
第五章 质量管理体系(QMS)、环境管理体系(EMS)、绿色饭店 (GH)管理体系的整合	78
第一节 质量管理体系(QMS)、环境管理体系(EMS)、绿色饭店(GH) 管理体系的相容性	78

第二节	QMS、EMS、GH 标准条款的对应关系	79
第三节	饭店业建立一体化质量、环境、绿色饭店管理体系	82

第六章 饭店业环境因素的识别与控制 86

第一节	饭店可能存在的环境因素	86
第二节	饭店能源控制	87
第三节	饭店水资源控制	89
第四节	饭店大气污染物排放控制	90
第五节	饭店固态废弃物控制	93
第六节	饭店室内环境控制	95
第七节	饭店室内噪音控制	98
第八节	饭店室内外绿化	100
第九节	对饭店常用化学物品、燃料的管理	100
第十节	对饭店有害物质的控制	103

第七章 饭店业质量、环境、绿色饭店管理体系文件的编写 108

第一节	关于文件编写的说明	108
第二节	饭店业质量、环境、绿色饭店管理体系手册示例	109

第八章 饭店业部门工作手册编写示例 260

第一节	关于部门工作手册编写的说明	260
第二节	餐饮部工作手册举例	261

第九章 内部审核 288

第一节	《质量和(或)环境管理体系审核指南》(ISO 19011:2002)的 内容简介	288
第二节	管理体系审核基础知识介绍	290
第三节	饭店业的内部审核示例	292

第一章

当代饭店业的主要质量、环境、健康与安全特性

饭店的主要任务是为客户人提供舒适、安全的生活空间,其提供的各项职能都离不开“质量”二字。这个质量包括了服务质量、环境质量、健康与安全的质量。因此,首先应该明确饭店在这些方面的主要特性。

一、质量特性

这包括饭店提供的实物质量和服务的质量。

1. 实物质量

(1) 餐饮食品的质量,不仅指食品的色、香、味、形、器,还要强调食品的安全、健康、卫生特性,这包括要保证提供没有受到污染的绿色食品和要求含高纤维、低热量、低胆固醇、低盐、低糖等一系列对健康有利的食品。

(2) 购物质量:不出售假、冒、伪、劣的商品。

(3) 其他。

2. 服务质量

饭店业属于服务业范畴,其产品除了提供有形的产品外,还包括高质量的服务。这要求提供的服务能达到:

(1) 功能性:指服务所发挥的效能和作用,饭店的功能性就是让客户能享受到需要的服务,这包括住宿、餐饮、康乐、购物、社交及办公等,它是服务质量中最基本的特性。

(2) 经济性:客户为了得到不同的服务所需费用的合理程度。客户当然要求的是质优价廉的服务和食品。

(3) 时间性:服务在时间上应能满足客户的需要,它一般包括及时、准时、省时三个方面。

(4) 舒适性:客户在满足服务功能性、经济性、安全性和时间性的同时,能享受到舒适的服务。它一般包括服务的态度及服务设施的完备、完好、适用、方便和舒服,服务环境的整洁、美观。当然舒适程度也取决于个人的感受,它还与提供的服务等级相适应。

(5) 文明性:客户在接受服务过程中满足精神需要的程度。这在很大程度上取决于第一线提供服务的员工的素质,因为整个服务过程是透明的,在提供服务的同时客户对服务质量的检验也同时完成了。

(6) 安全性(见后述)。

二、环境特性

星级饭店以良好的环境吸引了众多的客户,这是很重要的。然而这仅表现了环境外观的一个方面。凡是在人群密集的地方、在装修豪华的场所,都会向环境排放各种废弃物,就

要消耗大量的资源,这对于周围的环境将带来污染。这说明饭店业同时也是向环境排放污染的一个重要来源,它最终也要影响到顾客的健康安全。

三、健康与安全特性

饭店是顾客密度较大的区域,因此对于公众的健康、安全负有重大责任。应确保提供健康、安全的环境,并在紧急情况下有完善的应急措施。

对于通过了星级评定的饭店来说,我国执行的是国家标准《旅游饭店星级的划分与评定》(GB/T 14308—2003)。但是该标准更多地强调了服务硬件及服务功能方面的要求,而对于饭店管理体系方面的要求并没有细化。因此,为了全面实现饭店业的质量、环境、健康与安全特性,从而在激烈的市场竞争环境中立于不败之地,对我国饭店行业从硬件到软件进行前面的标准化管理是迫切需要解决的问题。

近年来在世界上广为推行的 ISO 9001 质量管理体系标准、ISO 14001 环境管理体系标准、绿色饭店管理(GH, Green Hotel)对于实施饭店业管理的标准化提供了一系列非常有用的管理模式,很值得在饭店行业推广。但是如果分别去实施这些管理体系,势必给饭店业的管理带来麻烦,因此如何把它们整合在一起构成一个完整的体系来实施,是一个重要的任务。

从宏观上来说,绿色饭店的基本要求已全部被包含在质量管理体系及环境管理体系之中。因此饭店的重点是以建立和实施质量、环境管理体系为基础,把绿色饭店的有关要求融入其中,从而把它们整合在一起,构成一个完整的管理体系。

第二章

ISO 9001:2000 质量管理体系标准基本概念

第一节 质量管理体系的由来和发展

质量管理的发展经历了四个阶段：

一、质量检验管理阶段

1. 操作者的质量管理阶段

这是 20 世纪以前的阶段,市场经济处于低级发展时期,当时生产分工粗糙,质量检验主要由工人自己完成。

2. 质量检验管理阶段

到了 20 世纪初资本主义生产组织日臻完善,生产分工逐渐细化,这是从技术到管理的全面革命时期。美国管理学家泰勒首先提出了用计划、标准化和统一管理三项原则来管理生产,并提出了计划与执行分工、检验与生产分工,建立了终端专职检验。

但这都属于“事后检验”,即使全数检验也不能确保质量。因为本质上来说,质量是生产出来的,而不是检验出来的。

二、统计质量管理阶段

第二次世界大战极大地刺激了美国经济的复苏,这时军需物资出现了大量的质量问题,而“终端检验制”无法解决这些问题。于是美国政府颁布了三项战时质量控制标准:Z1. 2《质量控制指南》;Z1. 2《数据分析用控制图法》;Z1. 3《工序控制用控制图法》。这是质量管理中最早的正式的质量控制标准。

二次大战以后美国民用工业也相继采用了这三项标准,并开展了国际合作,这标志着质量管理正式进入了“统计质量管理阶段”:把质量管理的重点由生产线的“终端”前移至生产过程的“工序”,把全数检验改为随机抽样检验,用抽样数据的统计分析制作“控制图”,再用控制图对工序进行加工质量监控,从而杜绝过程中大量不合格品的产生。

三、全面质量管理阶段(TQM)

1961 年美国通用电气公司质量经理菲根堡姆出版了《全面质量管理》一书,指出:“全面质量管理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,把企业的研制质量、维持质量和提高质量的活动构成为整个的有效体系。”20 世纪 60 年代世界各国纷纷接受这一全新观念,并在日本首先开花结果。

全面质量管理的特征是:“四全、一科学”,即:

1. 全过程的质量管理

一个新产品,从调研、设计、试制、生产、销售、使用到售后服务等,每个阶段都有自己的

质量管理。

2. 全企业的质量管理

从企业纵的方向看:由原料入厂到生产的各工序,再到销售各环节都应进行质量管理。

从企业横的方向看:由生产车间到各管理职能部门都应参与质量管理。

3. 全指标的质量管理

除了产品的技术指标外,还有各部门、各项工作的质量要求。

4. 全员参与

从企业领导、中层干部、技术人员,到生产工人、服务人员等都应参与质量管理。

“一科学”——以数理统计方法为中心的一套科学管理方法。

四、质量管理体系标准化阶段

1. 质量管理体系标准的建立

在上世纪 70 年代末由欧洲兴起了质量管理体系标准化阶段,它逐步发展为质量管理与质量保证标准(即 1987 年版和 1994 年版的 ISO 9000 族标准),现称质量管理体系标准(即 2000 年版的 ISO 9000 族标准)。这种名称上的改变,是为了更明确地阐述组织为确保其满足顾客要求的能力应达到的质量管理体系要求,同时也提高了其与 ISO 14000 环境管理体系系列标准的相容性。

1990 年 ISO/TC176 第九届年会上进一步提出:“要让全世界都接受和使用 ISO 9000 族标准,为提高组织的运作能力提供有效的方法;增进国际贸易,促进全球的繁荣和发展;使任何机构和个人,可以有信心从世界各地得到任何期望的产品,以及将自己的产品顺利销到世界各地。”(《2000 年展望》)

目前,甚至在没有竞争的领域,如政府的行政管理部门也在大力提倡质量和顾客满意的政策,开始用 ISO 9000 体系对其机构的效率和有效性进行评审。

因此,ISO 9000 系列标准已成为当代企业、事业单位推行全面质量管理应遵循的规范,追求的目标,这称为“ISO 9000 现象”——它“适用于所有行业或经济领域,不论其提供何种类别的产品。”(ISO 9000:2000)

2. ISO 9000 族标准与 TQM 的关系

(1) 共同点:

- a) 都体现预防为主,对质量全过程控制;
- b) 都强调最高管理者负责;
- c) 都强调全员参与;
- d) 都重视不断改进质量;
- e) 都要使顾客满意,本组织受益。

(2) 区别:

a) TQM 只是组织内部加强质量管理的方法。而 ISO 9000 族标准对内、对外都可向顾客提供信任,因为各组织都用相同的标准建立质量管理体系,以达到持续的增强顾客满意;

b) TQM 没有一套对质量体系评价的标准,而 ISO 9000 族标准完善了质量管理体系,有一套国际通用的评价标准;

c) TQM 没有严谨的术语标准,而 ISO 9000 族标准有 ISO 9000:2000《质量管理体

系——基础和术语》。

第二节 ISO 9000:2000 系列标准构成

一、结构

ISO 9000 系列标准结构见图 2-2-1。

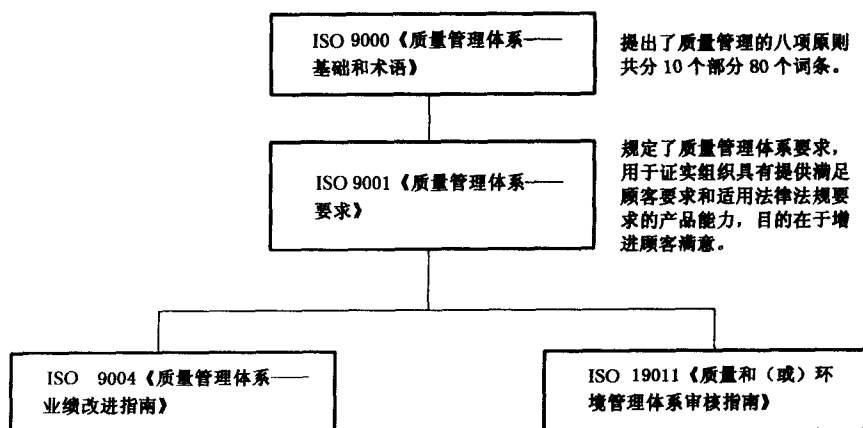


图 2-2-1

其他文件以技术报告或手册的形式出现。

二、协调一致的 ISO 9001:2000 和 ISO 9004:2000

ISO 9001 是用于对组织质量管理体系进行认证的依据，而 ISO 9004 是用于组织改进其业绩，追求卓越的指南。两个标准可以单独使用，但如果一起使用并得到全面实施，组织将获得比仅用一个标准更大的收益，即达到 $1+1>2$ 的效果。我们鼓励组织在通过质量管理体系认证后，认真采用 ISO 9004 来进一步改进自己的质量管理，以便超越顾客的期望。

三、ISO 9001 质量管理体系标准与 ISO 14001 环境管理体系标准的相容性

两类标准相容性主要体现在以下方面：

1. 对管理体系中共同的概念和词汇运用一致的术语或词汇

例如：“内部审核”、“文件控制”、“记录的控制”、“纠正措施”和“预防措施”等。基本思想和方法一致：注重持续改进和预防为主的思想；控制因素不是末端治理；强调最高管理者的承诺；建立方针、目标；强调员工意识和能力及全员参与等。

2. 建立管理体系的原理一致

系统化、程序化的管理，必要的文件支持，系统的管理过程、体系文件、工作程序、文件控制、记录等。

3. 与其他管理体系协调一致

各种管理体系均纳入组织管理活动的整体，其目的在于提高整个组织的效率，节约资

源,实现资源共享等(组织内其他管理体系,如职业卫生与安全管理、财务管理等)。

4. 管理体系运行模式一致

都遵循“PDCA”螺旋式上升的运行模式,通过内部审核和管理评审使组织的体系在自身的运行中不断地自我完善。

第三节 当代质量管理的八项原则

在 ISO 9000:2000《质量管理体系——基础和术语》中介绍了质量管理的八项原则。

ISO/TC176 技术委员会于 1995 年成立了一个工作组,用约两年的时间把国际上权威质量管理专家的意见,整理为八项质量管理原则,并应用于 2000 年版的 ISO 9001 标准中。它是质量管理的最基本、最通用的一般规律,是质量管理的理论基础。实际上这八项原则同样适用于其他的管理体系,如 ISO 14001:1996。

一、以顾客为关注焦点

任何组织(制造业、服务或行政组织)均提供产品(硬件、软件、服务、或它们的组合)。没有顾客,也就是没有市场,产品不能实现价值,即不能成为产品,结果组织就不能生存。

饭店业的产品包括实物产品(即菜点及其他)和无形产品(即服务)。

马克思有一句名言:从产品到商品,需要经过“惊险的一跳”。以顾客为中心,作好营销工作正是这惊险一跳的踏板。从市场的分析、市场的选择,到产品开发及分销、促销、营销,这一切过程无一不是为产品价值的实现服务的。这一跳,跳过去,产品就实现了价值,变成了商品;跳不过去,产品实现不了价值,就只能仍然是放在仓库里的产品,造成产品积压,甚至会导致企业破产。

因此,任何组织必须时时刻刻以顾客为关注焦点,努力做到如下要求:

1. 了解并掌握顾客的需求和期望,并力争超过顾客的期望

经营一个饭店要想获得成功,首先应该正确地识别顾客消费需求。顾客的服务需求是多种多样的,但是仔细分析起来,大概有如下几种:

(1) 求新:经常推出新的服务项目和服务环境,以吸引各层次众多的顾客。

(2) 求名:一些追求名店、名人、名厨、名菜的顾客会慕名而来消费。

(3) 求舒适:无论是长住或短住的顾客,都要追求给人以舒适感的服务设施和服务项目。

(4) 求健康:这是能跟上时代潮流、关心自身健康的顾客的需求。他们更多地要返朴归真,实现绿色消费。实施绿色饭店体系正是反映了这一潮流的需求。

应该在此基础上开拓饭店的市场,进行市场定位与营销。

2. 确保组织的目标与顾客的需求和期望相结合

应该把正确识别了的顾客需求和期望,转换成组织对自己的要求。就饭店而言,针对上述需求,制定满足顾客需求和期望的具体措施。这包括:

(1) 对饭店提供的服务开发和环境设计提出各种阶段要求。

(2) 对树立饭店的服务品牌,提供特色服务。

(3) 对创造绿色、健康的服务环境提出要求。

(4) 增加全体员工对绿色、健康、安全要求的认识,并落实到提供的服务中。

3. 确保在整个组织内沟通理解顾客的需求和期望

美国麦当劳公司为了实现企业管理的标准化,编制了《麦当劳手册》。手册中在宏观管理方面规定了全球统一的服务标准(QSCV,即质量、服务、清洁、增值),而在微观操作方面规定了各类具体的技术操作规范。无论在美国还是世界上任何其他地方,只要阅读了手册,就可以立即明白统一而具体的服务标准和操作方法。这本手册是沟通全世界麦当劳店的一种有力工具。

美国肯德基店的管理实现了八个基本统一,即统一的菜式、程序、管理、服务、装潢、质量、座位、环境。通过这八个方面的沟通,实现了肯德基吸引顾客的企业文化形象。

4. 测量顾客满意程度并根据结果采取相应的活动或措施

ISO 9004 的“8.2.1.2 顾客满意程度的测量和监视”及 ISO 9001 的“8.2.1 顾客满意”规定了这方面的要求。

上述两个条款所表述的核心就是:企业的运作必须以顾客为中心,以结果为导向。要根据顾客的满意程度,决定企业下一步的发展方向。

5. 管理好与顾客的关系

与顾客的沟通应该是双向的,而不是企业一家的一厢情愿。在饭店业实施环境管理体系和绿色饭店的活动中,有一项很有意义的工作,即自觉地引导顾客进行绿色消费。例如,饭店服务员在为顾客填写餐饮定单的同时,还应主动引导顾客适度消费,不要因点的菜点过多而造成资源的浪费。这样做可能暂时影响了饭店的收入,但对于环保却有重大的意义,而且这样做也会增加顾客对饭店的信任,可能最终会成为饭店的忠实顾客。

与顾客沟通的另一个很好的方法是使饭店的管理透明化,让顾客也能洞察饭店是否运行着科学的管理。例如,在创建绿色餐饮的措施中,要求饭店将重要的食品进货来源及质量控制情况向顾客公布,这就可以增进顾客对饭店的信任度。

6. 兼顾顾客与其他相关方之间的利益

相关方是与组织的业绩具有共同利益的各方,饭店业的相关方应该包括周围的环境、社区、单位和社会各方。例如,饭店经营的眼界不能只停留在自己赢利的基础上,应该在满足顾客服务需求的同时,还要满足所处社区居民的利益,不能产生扰民、污染等各种不良行为。

二、领导作用

强调领导的作用,尤其是最高管理者。因为领导者在于进行决策,负责确立组织统一的宗旨和方向,他们应当创造并保持使员工充分参与实现组织目标的内部环境,即良好的企业文化。最高管理者应在组织内建立良好的人际关系,重视人才,尊重每个人,树立职业道德观念,相互沟通,共同分享资源、工作成果和创造的价值。

三、全员参与

各级人员都是组织的根本,只有他们的充分参与才能使他们的才干为组织带来收益。组织的各层次包括管理、技术、操作、执行和验证人员,少了任何一方面的人员参与,组织都是无法正常运行的。

在饭店业第一线的员工每天与顾客直接地面对面地提供服务,而在向顾客提供服务的

同时,顾客对员工的服务质量可以立即就给出评价。一般情况下,一线的员工素质较之中高层管理人员低一些,而人员流动性也可能大一些。这就向管理者提出了一个严峻的任务,必须加强对一线员工的管理和培训,使他们清楚地了解自身的职责、权限、工作程序和要求的重要性。

应该评估员工业绩,采取激励机制,鼓励创新。诺基亚公司有一句口号:“重写新规则”,就是鼓励员工要有创新精神。

一些经营比较成功的饭店在激励员工方面有如下的经验:

(1) 在员工休息室建立“观念交流园地”,上面记载着员工姓名、职位、进店日期、接受过的技能培训及考核成绩。

(2) 对不同职位的员工采用不同的服饰、标牌等,以表明他们的身份和地位,以不断提醒自己在技术和服务能力上的进步,产生个人的成就感。

(3) 对员工的加薪、升级提供机会,通常可采用五个步骤,即自我推荐、公开评价、预先设定目标、事后晤谈、定期评价。

(4) 体现人性关怀:例如为员工购买医疗保险、关心员工及其亲属的生活,包括生日庆典、节假日安排等。

朱镕基同志曾说过:“要搞好一个企业,光靠厂长一个人不行;要搞垮一个企业,厂长一个人就够了。”这句话全面地说明了领导的作用与全员参与的关系。

四、用过程的方法进行质量管理

将相关的资源和活动作为过程来进行管理,可以更高效地达到预期的目的(“过程”定义:使用资源将输入转化为输出的活动的系统。“过程方法”定义:组织系统地识别并管理所采用的过程以及过程的相互作用)。过程方法的模式如图 2-3-1 所示。

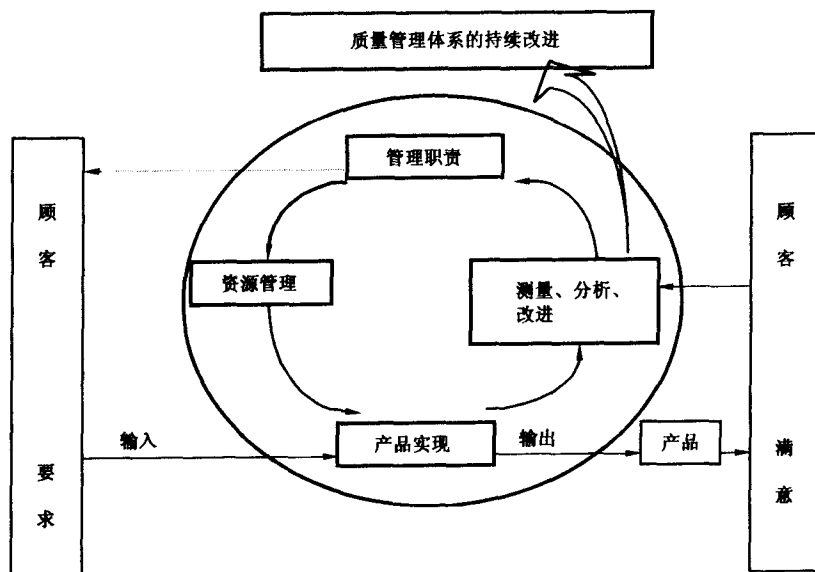


图 2-3-1

管理职责,资源管理,产品的实现,测量、分析和改进,构成了一个 P(Plan 策划)-D(Do 实施)-C(Check 检查)-A(Action 改进)循环,对此循环的持续改进,又构成了螺旋上升,使 P-D-C-A 循环进入一个更高的层次。

这是 ISO 9001:2000 标准结构设计的框架。我们强调的“追求完美”,“零缺点的质量控制”就体现在对每一个过程的控制之中。从大的过程到每一个细微的小过程,从产品实现的主过程到每个支持性过程中都充分运用 PDCA 循环。对过程加强控制就是提高效率,这是达到高效优质的必经途径。

五、管理的系统方法

系统方法基本的构想集中体现在亚里士多德的一句名言之中:整体大于各孤立部分之和。即 $1+1>2$,这就是管理好系统的意义。当然如果管理不好,也可能正相反, $1+1<2$ 。

过程的方法强调的是质量体系中每个具体的过程,而管理的系统方法重点在于控制各过程之间的相互关系。企业是一部机器,部门是齿轮,人也是齿轮,齿轮与齿轮如果不咬合,这部机器就不会运转。

由于企业的管理可以同时采用各种不同的管理模式(或称为体系),它们各自的管理重点不同,因此更应该有效地处理好它们之间的接口。后面将重点介绍在饭店业同时实施质量管理体系、环境管理体系、绿色饭店管理体系,因此如何采用管理的系统方法去将它们结合起来,这是一个重要的课题。

六、持续改进

持续改进是组织的永恒目标。企业与人一样有它自己的生命,建立健全的质量管理体系可以保持组织的生命力。

饭店业的生命力体现在如下方面:

1. 立地力

饭店在所处社区的立足能力非常重要,它不仅取决于有充足的客源保证,还取决于与社区群众搞好公关的能力和对环境保护的影响。

2. 配置力

各种综合服务设施的配置应能满足服务的需求,如完善的生产和服务设施、方便的停车场、清洁的卫生间等。

3. 产品力

在新的服务项目及菜点的开发等方面能不断地推陈出新,以满足广大顾客变化的需求。

4. 服务力

能持续稳定地提供高素质服务的能力。

5. 气氛力

能向顾客提供舒适、安全、清洁、方便的住宿、餐饮、康乐、社交等环境的能力。

6. 业务力

各级管理人员应该具有相应的业务能力,以满足服务的需求。这对人力资源的配置和培养提出了很高的要求。

7. 销售能力

始终贯彻以顾客为关注焦点的原则,在此基础上不断适应市场的变化,以在日益激烈的市场竞争中立于不败之地。

上述这些能力都是变化的,应不断对这些能力予以更新,以保持企业的生命力。

七、基于事实的决策方法

对数据和信息的逻辑分析和直觉判断是有效决策的基础。

八、互利的供方关系

管理者应当与供方和合作者建立合作关系,推动和促进交流,共同提高增值过程的有效性和效率。组织通过处理好与供方和合作者的关系,可获得各种增值机会。

以创建绿色饭店中的绿色餐饮为例,应该对食品的供方进行评价和控制,确保从农田到餐桌都实现绿色食品。在必要时,应对供方进行全面的帮助,甚至包括人力、物力,最终达到双赢的结果。

第四节 ISO 9001:2000《质量管理体系——要求》 要点说明及审核提示

这里结合饭店业活动实际,对 ISO 9001:2000 标准条款,择其某些要点进行简单说明,并针对相应条款的审核给出一些提示。

下文中的编号均为标准中的编号,这里仅列出了标准条款的标题,具体内容可参阅标准本身。下面仅就标准主要条款作一些简单的补充说明。

一 引言

0.1 总则

[说明]

1. 建立并实施质量管理体系是组织最高管理者的一项战略决策,并没有要求对体系结构和文件结构统一模式。体系结构是随不同组织类型而变化的,但是一些基本的岗位是必不可少的,例如较大的饭店一般都有前台、客房、餐饮、康体、保洁、绿化、工程维修、采购及行政管理等部门等。小型组织可以一个人身兼多职。

2. 质量管理体系要求是对产品(即过程的结果,通常包括服务、软件、硬件、流程性产品等)要求的补充,而不是代替。因此同样通过认证的组织,很可能其产品质量的水平仍然不同,因为对产品的技术要求可能不同。ISO 9001 标准只是提供了一个管理的平台,通过认证仅意味着达到了管理的及格标准,获得认证后各组织的发展取决于自身的努力,当然也取决于各自对产品要求的高低,因此质量改进是无止境的。

3. 对组织进行认证和内部审核的依据就是本标准及组织质量管理体系文件和有关的法律法规要求。

4. 八项质量管理原则是标准的理论基础。