

饮食服务企业 全面质量管理

商业部饮食服务业管理司组织编写

中国商业出版社

前 言

质量管理学是现代管理科学的一个重要分支，全面质量管理是质量管理学的新的发展阶段。

随着科学技术的进步和行业建设的发展，质量管理在企业中的地位和作用愈加重要。我国推行全面质量管理始于工业，饮食服务业推行全面质量管理较晚，目前基本处于起步阶段，但已获得的成效和经验表明，它确实是饮食服务企业提高服务质量，改善企业素质，提高经济效益和社会效益的必由之路和重要措施。为了适应这一新的要求，不断提高管理干部素质，并有效地把全面质量管理应用于实践，我司结合饮食服务行业特点，组织编写了《饮食服务企业全面质量管理》一书，作为管理干部的培训教材，也可作为管理工作者们的参考书籍。

全书共分十章，在结构、内容上，既有质量管理原理与理论的论述，又有饮食服务企业推行全面质量管理的典型经验和实例，是一本理论与实践相结合的全面质量管理培训教材。

参加本书编写的有杨文士、朱立恩和高凡同志。为了使本书适用于专业培训和管理工作的实际需要，由荣获国家级或部级质量管理奖的北京崇文门饭店、上海新亚大酒店、大连渤海饭店、哈尔滨北苑饭店、长春天池饭店，结合本企业推行全面质量管理的具体经验和做法，分别在本书的第十章作了介绍，并请上述企业的经理和管理干部对本书初稿进

行了研讨会审。参加书稿研讨会审的有高尚令、林家和、韩欣、李景华、杨俊天、王海燕等同志。本书，由中国人民大学杨文士教授担任主编。

本书编写时间仓促，内容可能有欠妥之处，欢迎读者指正。

商业部饮食服务业管理司

一九九〇年三月

目 录

第一章 概论	(1)
第一节 质量的概念.....	(1)
第二节 质量职能.....	(2)
第三节 质量管理的发展历史.....	(10)
第二章 全面质量管理	(15)
第一节 全面质量管理的含义及基本要求.....	(15)
第二节 饮食服务企业的特点和作用.....	(21)
第三节 饮食服务企业开展全面质量管理的 意义.....	(25)
第三章 全面质量管理的基础工作	(32)
第一节 标准化工作.....	(32)
第二节 计量工作.....	(40)
第三节 质量信息工作.....	(43)
第四节 质量责任制.....	(47)
第五节 质量教育工作.....	(51)
第四章 饮食服务企业的质量成本分析	(55)
第一节 概述.....	(55)
第二节 饮食服务企业的质量成本构成.....	(59)
第三节 质量成本的分析研究.....	(62)
第四节 质量成本分析工作的程序及应该 注意的问题.....	(68)
第五章 全面质量管理的常用方法	(70)

第一节	PDCA循环	(70)
第二节	质量数据的基本知识	(75)
第三节	排列图与因果图	(81)
第四节	调查表与分层法	(88)
第五节	散布图	(95)
第六节	直方图	(100)
第七节	控制图	(108)
第六章	服务现场质量控制	(116)
第一节	概述	(116)
第二节	急性质量事故与慢性质量事故及其纠正方法	(122)
第三节	有关人的因素的控制与管理	(128)
第七章	质量体系	(131)
第一节	概述	(131)
第二节	质量体系的内容	(136)
第三节	质量目标管理	(140)
第八章	质量管理小组	(157)
第一节	概述	(157)
第二节	质量管理小组活动的步骤	(165)
第三节	质量管理小组的组织与管理	(170)
第九章	质量审核	(180)
第一节	概述	(186)
第二节	质量审核的内容	(189)
第三节	质量审核的准备工作	(192)
第四节	质量审核的程序	(200)
第十章	经验和实例	(209)
	对饮食服务业质量的认识	

- 上海新亚大酒店 林家和…………… (204)
- 开展灵活的服务方式,提高宾客满意度
- 北京市崇文门饭店客房部十三楼QC
小组…………… (217)
- 开展QC小组活动的基本做法
- 北京市崇文门饭店 王海燕…………… (228)
- 深入推行全面质量管理,整体优化企业素质
- 哈尔滨市北苑饭店 李井华…………… (235)
- 强化质量目标管理,全面提高企业素质
- 大连渤海饭店 汤闻 韩欣…………… (248)
- 谈谈我们是怎样开展TQC的
- 长春市天池饭店…………… (254)
- 推行全面质量管理,提高优质服务水平
- 北京市饮食服务总公司 李亚光…………… (264)

第一章 概 论

随着社会的发展，产品和服务的质量问题已成为一种时代的挑战，全面质量管理作为质量管理学的一个新的发展阶段便呈现在人们面前。首先在制造业，全面质量管理得到了广泛的实践，带来了收益。随后在服务业也得到了应用，这是由于服务业虽然与制造业有许多不同之处，但二者都追求高效益，强调质量，所以全面质量管理在服务业的应用有广阔的前景。我国的饮食服务企业开展全面质量管理目前还处于起步阶段，为了结合饮食服务业的实际，正确理解全面质量管理的含义，我们首先对质量、质量职能和质量管理学的发展历史做一阐述。

第一节 质量的概念

质量，我们可以从狭义和广义两个方面来理解。狭义的质量，就是指产品或服务的质量，广义的质量则除了产品或服务质量之外，还包括工作质量。对于饮食服务企业来说，狭义的质量就是服务质量，广义的质量则包括服务质量和工作质量（即为实现这种服务所做的工作的质量）。这里我们把质量的概念理解为广义的。

一、服务质量的 概念

所谓服务质量就是服务能满足他人（个人和社会）需求和符合规定所具备的全部特性。这些特性包括功能性、经济

性、安全性、时间性、舒适性和文明性等。

功能性是服务质量特性中最基本的。功能是事物发挥的作用和效能，能不能发挥作用和有没有效能是用功能性来说明的。各种服务工作都有它的功能，例如，饭店的功能是让顾客吃到可口的饭菜，旅店的功能是让旅客得到休息，照相馆的功能是让顾客留下美好的影像，能不能让被服务者得到这些功能，是对服务工作最起码的要求。

经济性是为了说明顾客为得到不同程度的服务所需要的费用是否合理。这里所说的费用是指在接受服务的全过程中所需的费用，它是与功能性、安全性、及时性、舒适性等密切相关的。一般来说，经济性是每个顾客要考虑的重要质量特性之一。

安全性是为了保证服务过程中顾客生命不受到危害，健康和精神不受到伤害，财产不受到损失。安全性包括物质和精神两个方面。例如对服务设施安全性的检查、维修和保养，对食品、饮料成分的鉴定都属于在物质方面保证安全性的工作，而各种宣传和布置良好的环境则构成了安全性的精神方面的工作。实际工作中，改善安全性工作的重点应放在物质方面。

时间性是为了说明服务工作在时间上能否满足顾客的要求，它包括及时、准时和省时三方面。值得注意的是，时间性对于服务工作领域至关重要，由于对顾客来说服务是“一次性”的，经过服务全过程后，服务质量所造成的问题常常是难以弥补的，所以必须重视时间性。

舒适性包括设施的适用、舒服和方便以及环境的整洁、美观和有秩序。

文明性是指顾客期望在服务过程中能获得一个自由、亲

切、尊重、友好、自然与谅解的气氛，有一个和谐的人际关系。这是顾客对服务工作在精神方面的要求。

饮食服务企业的服务质量具备以上六方面的质量特性，其定义一般给出如下：饮食服务企业的服务质量是以设施和产品为依托所提供的劳务，对于适合和满足顾客在物质和精神上需求的程度。适合和满足的程度越高，服务质量就越好。正确认识这一概念，需要从以下三个方面来理解。

（一）饮食服务企业的服务质量主要有三个方面的内容，即设施质量、产品质量和劳务质量。其中设施质量是基础，产品质量是前提，劳务质量则是最终的表现形式。这三者既互相区别，又互相联系，共同构成了饮食服务企业的服务质量。

（二）饮食服务企业的服务质量由无形和有形两部分组成。其中劳务质量是无形的，设施质量和产品质量则是有形的，它们是服务质量的依托。劳务质量的无形性决定了服务业具有与制造业不同的一些特点，体现出服务工作的特色。无形的劳务与有形的设施和产品有机结合，形成了饮食服务企业的服务质量。

（三）顾客的需求分为两个方面，一方面是物质上的满足，例如，吃到可口的饭菜，拿到满意的照片等，这是需求得到满足的基础。另一方面是精神上的满足，是最终的满足层次，它既取决于物质上的满足程度，又取决于对无形服务的满足程度。因此，服务质量问题不可过分强调有形部分而忽视无形部分，也不可过分强调无形部分而忽视有形部分，两部分的失调必然造成服务质量的下降。

二、饮食服务企业服务质量的内容

饮食服务企业服务质量由设施质量、产品质量和劳务质量三部分构成。

(一)服务设施质量

饮食服务企业的服务设施质量来自于企业的物质技术装备水平。“工欲善其事，须先利其器。”饮食服务企业是充分利用服务设施来为顾客服务的。因此，设施质量既包括室内空间设备的装饰水平，又包括动力设备、加工机械、冷冻机械等生产性设备和通风照明、冷暖空调、电话、电传等非生产性设备。各种设备技术装备水平如何，是否始终处于完好状态，是实现优质服务的先决条件。

(二)产品质量

饮食服务企业的产品主要是加工性质的，其质量取决于制作者的技能水平，原材料的质量以及设备水平。

产品的质量，主要体现为达到产品质量标准的完善程度，如饮食业在烹饪菜肴时，要规定“色、香、味、量、形、器”的标准，严格按标准操作，尽量保持菜肴的营养成分。产品质量应发扬传统特色并不断创造新特色。

(三)劳务质量

劳务质量包括服务态度、服务技巧、服务方式、礼貌仪表、服务工作效率和安全卫生等方面。

服务态度是提高服务质量的基础，它取决于服务人员的主动性、积极性和首创精神，来源于服务人员的政治素质、职业道德和对本职工作的热爱程度。

服务技巧是提高服务质量的技术保证，它来源于服务人员的技术知识和技术水平。服务人员熟悉业务，掌握业务操作规程，不断提高接待服务技术，具备灵活的应变能力，才能把自己的聪明智慧和接待服务工作结合起来，为顾客提供高质量、高效率的服务。

服务方式是指饮食服务企业采用什么样的形式和方法为



供服务。服务方式的核心是如何方便顾客，使顾客感到舒适、方便。服务方式是随服务项目而变化的。因此，饮食服务企业必须把改造服务方式和增加服务项目结合起来，根据本行业，本地区的经营特点，设立适合顾客需要的各种服务项目。

礼貌仪表是饮食服务企业提高服务质量的重要条件。服务人员的礼貌仪表不仅直接反映社会主义国家的道德风尚，而且对服务质量产生重要影响。服务人员在接待服务过程中，一方面要以设施和产品为依托，另一方面又要衣冠整洁、举止端庄、待客谦恭有礼、尊重不同顾客的社会风俗习惯，用表示尊敬的、合乎规范的语言和行动接待顾客。

服务工作效率是衡量饮食服务企业服务质量水平的重要标准，也是衡量服务人员实际能力的标准。饮食服务企业只有提高服务工作效率，才能得到顾客的欢迎，同时给企业带来更大的效益，服务质量也得到了提高。

安全卫生直接影响到顾客的身体健康和顾客的精神状态，是饮食服务企业的基本要求之一，也是提高服务质量的重要条件。

三、饮食服务企业服务质量的特点

第一、饮食服务企业的服务质量是一个综合的概念，这不仅仅体现在它的内容构成上，也体现在顾客对服务质量的评价上。服务水平的高低既取决于企业制定的服务质量标准，又取决于顾客的主观感受印象。顾客希望服务是连续性的，并能最大限度地为顾客节约时间和提供多种多样的服务，顾客也希望从服务提供者那里得到尊重、注意和理解，这种物质与心理诸因素的综合平衡，显示了服务质量的综合性特点。

第二、饮食服务企业是由一次一次的具体服务活动构成的，关连性很强。每一次服务活动都不是独立存在的，企业规模越大，服务活动之间的联系就越广泛。从整个企业来看，服务质量包括有形和无形两部分。每个部分又有若干环节。有形和无形的连接是人和物的连接，主要通过手工操作表现出来，它们之间的关连性很强。离开了有形部分，无形部分就没有依托。而无形部分各个环节的连接则主要是人与人之间的连接，需要紧密配合，才能提高饮食服务企业的整体形象。从对客人提供的具体服务来看，关连性更强，例如饮食业食品原材料质量和产品质量关连，产品质量又直接影响餐厅服务质量，而厨师烹调质量、餐厅环境和卫生质量、服务态度等都和整个服务质量密切相关。

第三、服务本身不能储存，具有短暂性。由于饮食服务企业是集生产、销售、服务三者为一体，服务质量则存在于某种具体活动之中，活动一完结，服务质量便消失了，仅给消费者留下印象。因此，服务质量显现时，往往是一锤定音，难以事后修补，不象工业产品可以报废并重新进行生产。这就要求服务人员高度重视每一次具体的服务行动，第一次就取得顾客的满意。

第四、对服务人员素质的依赖性，是饮食服务企业服务质量的一个突出特点。在一定的设施质量、产品质量的水平上，服务质量的高低主要取决于服务人员的主观能动作用的大小，这时往往是服务人员的主动性、创造性、服务技巧和服务态度起决定作用。认识服务质量这一特性，有助于我们加深认识饮食服务行业的工作是人对人、面对面的复杂劳动，较之那种人对机器的劳动，需要有更高一层的技巧艺术和知识结构。在一定物质条件下，服务质量仍然可以顾客提

是一个变量，这就是服务质量往往有赖于服务人员的素质和主观能动性的缘故。

上面我们研究了服务质量的概念、内容和特点，对服务质量有了比较系统的认识，那么，是不是已经全部理解了质量概念呢？应该说不是，还有服务工作质量（简称为工作质量）。

四、工作质量

饮食服务企业服务质量是由设施质量、产品质量和劳务质量组成的，它反映了顾客的要求。为了保证服务质量的实现，需要进行大量的工作，这些工作的好坏直接影响着服务质量特性，也就是这些工作也有个质量问题，我们称之为工作质量。

工作质量反映了为保证和提高服务质量而进行各方面工作的水平或能力，是为了保证和提高服务质量而进行各方面工作的质量。也就是说，工作质量是服务质量的保证，它反映了与服务质量直接有关的工作对于服务质量的保证程度。在质量管理中，应当把相当一部分精力放在工作质量上，以此保证和提高服务质量。

工作质量的特点是不能直接地表现在人们的面前，而是体现在一切服务活动之中，并且通过服务效率、工作成果，最终通过服务质量及经济效果表现出来。

因此，抓质量，不仅要抓服务质量，更要抓工作质量，通过提高工作质量来保证和提高服务质量。那么，应该做哪些工作呢，这就涉及到质量职能问题。

第二节 质量职能

对于饮食服务企业来说，质量职能就是为了使设施质量、产品质量和劳务质量达到一定标准，而进行的全部活动的总称。

服务质量是有产生、形成和实现过程的。在这个过程中，企业各部门应该发挥什么作用，应该承担什么职责，应该开展哪些工作，这就是质量职能所要研究的内容。例如，业务部门要很好地进行市场调查，搜集顾客意见，进行质量分析，决定顾客所需的品种质量、水平和服务方式；业务管理部门要按顾客的质量要求，根据实际情况，决定服务设施的标准、产品的种类及服务程序等；供应部门要采购满足质量要求的物品；服务现场则要严格按照操作标准和服务程序进行工作，灵活、主动、积极地为顾客服务；质量管理部门为了实现对质量的监督、管理作用，不断地收集质量信息，并及时地处理质量信息，使服务质量不断得到改善。这些为了使服务具备服务质量特性的一切活动，就称之为质量职能，它是在理论上的高度概括。

服务企业的质量职能活动可划分为三大部分，市场研究、服务设计和服务实施，见图1—1，服务质量环（9页）。

其中市场研究包括调查顾客期望的质量特性，竞争对手的服务特点以及可以得到的财力、物力等资源情况，注意新技术的出现，并研究广告宣传的作用。

服务设计是质量环的核心，它有两方面的工作，一是把由市场研究得来的顾客期望转变成具体的服务标准（或规范），二是设计出服务程序以达到制定出的服务标准（或规

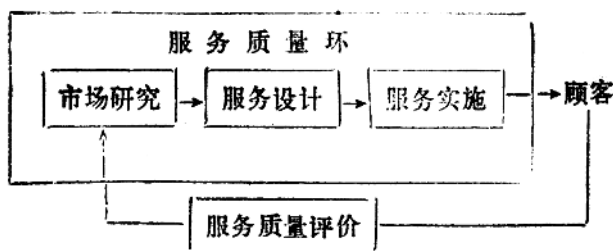


图1

范)。应该着重指出，服务程序的每一环节都应该有明确描述，特别是环节之间的连接处，应该明确职责，使每项活动都有人负责。画出流程图是描述服务程序的好办法。

服务实施是实现服务设计的过程，包括提供舒适的环境，符合标准的产品以及良好的服务态度，这是服务质量的综合体现。

应当注意以上这种划分是按照质量职能活动进行的，而不是按企业的职能科室加以说明的。可以看出，质量职能活动不仅分散在企业的各个部门，而且还涉及到企业以外的供应单位及顾客等。企业中有关部门都承担着与其职责分工相对应的那部分质量职能。当然各部门还要执行其他方面的职能，质量职能只是其中的一种。质量管理的任务之一就是要把这些广泛分散在企业各部门的质量职能有机地统一起来，进行有效的组织、协调、监督、检查，从而保证和提高服务质量。概括地说就是要做到“各负其责，有人协调”。这通常是由企业中的一个专职的质量管理部门来负责这种协调的。

因此，从质量管理的角度来说，为了使质量职能能互相协调配合，以便实现预期的质量管理目标，就必须做到：①明

确各环节活动的内容，指定职责，②为每一环节实现其职能提供管理和技术上的方法和工具；③要求各环节提供完成任务的保证措施；④对各环节的活动进行协调。

可以看出，质量职能是通过质量职责来实现的。质量职责就是各部门，各环节为保证质量所承担的责任，包括提供管理和技术方面的手段和方法等。饮食服务企业为了实现其质量职能，必须调动各方面的积极性，为各部门、各科室规定其质量职责，使各个环节都有保证服务和工作质量的具体措施，实现对质量的控制，这样就发挥了质量职能的作用。

第三节 质量管理的发展历史

解决质量问题及质量上取得的成果，不外乎是有效利用“人”和“物”这两种因素的结果。所谓“物”是指来自于自然界的物资资源和能源等。所谓“人”，主要是指人的创造性与技能。起初，人们是凭借经验使用这些因素的。随着科学技术的不断发展，人们对生产活动客观规律的认识逐步深化，于是，控制与利用这些因素的能力也越来越高，质量的成就也越来越大。实践证明，“人”和“物”的有效利用都有个“管理”问题，质量管理这一学科就是在不断总结关于利用这两种因素的实践与经验的基础上逐步发展而形成的。质量管理学的原理和理论，对第三产业同样适用。这里我们介绍质量管理学的发展历史，对饮食服务业开展全面质量管理活动有重要意义。

从实践看，按照解决质量所依据的手段和方式来划分，质量管理的发展，大致经过三个阶段：

（一）质量检验阶段

直到第二次世界大战之前，人们对质量管理的理解还只限于质量的检验。就是说，通过严格检验来控制 and 保证出厂或转入下道工序的产品质量。检验工作是这一阶段执行质量职能的主要内容。由谁来执行这一职能则有个变化的过程。

质量检验所使用的手段是各种各样的检测设备和仪表，它的方式是严格把关，进行百分之百的检验，其中：

1. 20世纪以前，主要依靠手工操作者的手艺和经验，严格把关。检验。有人称它为“操作者的质量管理”。

2. 1918年以前，美国出现了以泰罗为代表的“科学管理运动”，强调工长在保证质量方面的作用，于是执行质量管理的责任就由操作者转移给工长。有人称它为“工长的质量管理”。

3. 1940年以前，由于公司的规模扩大，这一职能又由工长转移给专职的检验人员，大多数企业都设置专职的检验部门并直属厂长领导，负责全厂各生产单位的产品检验工作。有人称它为“检验员的质量管理”。

专职检验的特点是“三权分立”，即：有人专职制定标准（计划）；有人负责制造（执行）；有人专职按标准检验产品质量。

这种做法实质上是在成品中挑出废品。当然，这也可以保证出厂产品的质量，但是却有其固有的弱点。总的说来是管理的效能非常差。具体说来有三点，其一是出现质量问题容易扯皮、推诿，缺乏系统的观点。其二是，它属于“事后检验”，无法在生产过程中起到预防、控制的作用。既经发现废品，就是“既成事实”，一般很难补救，充其量是“防止以后再发生”。第三，它要求对成品进行有百分之百的检验，这样做有时在经济上并不合理，有时从技术上考虑