



饭店 服务质量管理 与案例解析



FANDIAN
FUWU ZHILIAN GUANLI
YU ANLI JIEXI

陈志学 编著

中国旅游出版社



饭店 服务质量管理 与案例解析



陈志学 编著

中国旅游出版社

责任编辑：殷 钰 郭海燕

责任印制：李崇宝

图书在版编目 (CIP) 数据

饭店服务质量管理与案例解析/陈志学编著. - 北京: 中国旅游出版社, 2006. 4

ISBN 7 - 5032 - 2879 - 2

I. 饭… II. 陈… 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 (2006) 第 030663 号

书 名：饭店服务质量管理与案例解析

作 者：陈志学

出版发行：中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲 9 号 邮编：100005)

<http://www.cttp.net.cn> E-mail: cttp@cmta.gov.cn

发行部电话：010 - 85166507 85166517

排 版：北京中文天地文化艺术有限公司

经 销：全国各地新华书店

印 刷：河北省三河市灵山红旗印刷厂

版 次：2006 年 4 月第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷

开 本：720 毫米 × 970 毫米 1/16

印 张：21.25

印 数：1 - 10000 册

字 数：400 千

定 价：38.00 元

I S B N 7 - 5032 - 2879 - 2/F · 342

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



作者简介

陈志学，1983年四川大学哲学系毕业后到国家旅游局工作，曾任国家旅游局人事劳动教育司成人教育处处长、中国旅游协会人力资源开发培训中心主任、国家旅游局人事劳动教育司巡视员兼副司长，现任中国旅游报社社长。兼任中国企业人力资源管理与开发专业委员会副会长。

长期从事旅游及饭店人力资源管理与开发工作，著有《旅游培训学》《导游员业务知识》《现代饭店培训》等专著；主编有《中国旅游饭店管理与服务2000问》《中国旅游饭店管理与服务试题大全》《旅游饭店经营管理与服务案例》等10余部书；在《中国培训》《中国人力资源开发》《旅游学刊》《中国旅游报》等报刊上发表了30多篇论文；潜心研究开发了《饭店管理艺术》《培训培训者》《督导管理》《团队建设》等16门讲题；被全国10多所旅游高校聘为客座教授。

目 录

上篇 服务质量管理与控制

第一章 服务质量的现状	3
1 存在的主要问题	3
2 原因分析	5
3 服务质量管理存在的误区	7
第二章 服务与服务方式	9
1 服务	9
2 优质服务	19
3 客人对饭店的情感要求	23
4 服务方式	26
5 受客人欢迎的服务方式	37
6 服务方式创新	56
7 培养忠诚顾客	74
第三章 服务质量	82
1 服务质量及其分类	82
2 影响服务质量的因素	87
3 服务质量的特性	92
4 管理顾客	101
5 服务质量评定检查表	103

6 国际著名饭店管理集团的质量标准	108
7 国内优秀饭店管理集团的质量管理	129
第四章 服务质量的管理与控制	145
1 质量管理与控制的指导思想	145
2 质量管理与控制的六大手段	146

下篇 案例解析

第五章 前厅服务	191
1 客人永远是对的 ——兼谈如何把“对”让给客人	191
2 时间不准造成致命的失误	194
3 把“对”让给客人	196
4 两种回答让客人无所适从	197
5 如何接待“发怒”的客人	198
6 不到 24 小时为何收一天房费	200
7 送了行李客人不知道	201
8 行李箱上的小轱辘不见了	202
9 “麻烦先生”被征服了	203
10 切尔斯先生的遭遇	204
11 告知客人的信息不确切	206
12 换个说法会更好	208
13 给客人留住面子	209
14 文化差异造成的误解	209
15 派重房让客人生气	211
16 客人记错了房间号	212
17 说者无心，听者有意带来的一笔大生意	214
第六章 客房服务	216
1 服务“过度”与“不足”都会让客人不满意	216

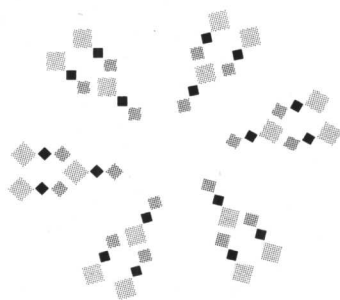
2	T恤变形了	218
3	白金戒指找到了	219
4	客人把放钻戒的地方遗忘了	221
5	客房物品丢失了	222
6	加利先生被感动了	223
7	巧应深夜“来访客”	225
8	个性化服务感动客人	227
9	误把 810 当成 801	229
10	千万不能忽略“小事”	230
11	枕头“拉锯战”	232
12	不该发生的事情	234
13	大卫先生搬走了	235
14	客房没热水	237
15	可克的工作方法出了问题	238
16	约翰先生一夜没睡好觉	239
17	冰块用垃圾袋装	240
18	客人要求赔偿 5000 元	242
第七章	餐饮服务	244
1	只为少说一句话 ——兼谈餐厅的特殊服务用语	244
2	盲目推销,适得其反	254
3	一次成功的推销 ——兼谈餐厅推销方法与技巧	257
4	一只小虫子引起的风波 ——兼谈待客技巧(特殊解题的处理)	265
5	一张收银条的风波	274
6	客人三次托着盘投诉	275
7	一连串的不满导致客人投诉	278
8	一次简单的事复杂化了	279
9	对“常客”的服务	280
10	用餐还差一分钟	282

11	餐饮部经理潜伏着“危机”	284
12	高压促销带来的困惑	285
13	是该调整领导方式的时候了	287
14	女服务员修吧台	290
15	营销有术赢得客人	291
16	从反馈信中得到启示	293
17	不重视新员工岗前培训带来的投诉	295
18	一次成功的提高服务质量的活動	296
19	餐饮总监该调整自己的管理方法了	299
20	客人食物中毒后	301
21	投诉信登在报纸上了	304
22	表扬信来之不易	307
23	15分钟摆好一个宴会餐台	309
24	对重要客户不重视引起投诉	311
25	会议客人临时提出要求后	313
26	热情,让客人受不了	314
第八章 综合服务		317
1	完美的服务让总统像回到家一样	317
2	许小姐入住泰国东方饭店的回忆	319
3	成功的“服务补救”	320
4	客人第一与加强安全防范	322
5	住饭店遭劫向法院起诉	323
6	两封不同的欢迎信	325
7	“神秘客人”出现后	327
8	遗失现金被“失主”领走	329
9	醉客不是住店客人	331
后 记		334

PART

上篇

服务质量管理与控制



第一章 服务质量的现状

在探讨什么是服务和服务质量之前，我们先对我国饭店业服务质量的现状作一个概述。

从总体上讲，经过改革开放近 30 年的发展，我国饭店业的服务质量，随着我国旅游业的迅猛发展在不断提升，不少高星级饭店的服务质量已达到国际水平。这里对成绩不予过多着笔，主要解析饭店服务质量存在的问题及其原因。

1 存在的主要问题

一般来说，饭店服务质量的主要问题可以概括为服务质量发展不平衡、不稳定、有的饭店有所下降三个方面。不平衡是从全行业讲的，表现在地区间的不平衡，即经济发达地区的饭店服务质量好于经济欠发达地区；同星级饭店之间的不平衡，即在不同地区同星级饭店的质量存在较大差异，这在三星级、四星级饭店中较为突出；集团管理的饭店与单体饭店之间的不平衡，即集团管理的饭店，尤其是国外著名的饭店集团管理的饭店，服务质量普遍好于单体饭店；硬件（指设施设备）与软件（指服务态度、服务技能、服务效率、员工素质）不平衡，即大多数饭店硬件好于软件、软件滞后于硬件。不稳定，从具体的饭店看，表现在检查与不检查不一样，即旅游行政管理部门要进行星级复核、卫生防疫部门要检查卫生等时段，服务质量就比不检查时好一些；对 VIP 客人与非 VIP 客人不一样，重要客人（尤其是领导）入住、用餐，店方重视、服务员笑得也更甜，反之，一般客人的感受就会差一些；管理者在场与不在场不一样，有管理者在现场督导管理员工，服务质量就要好一些；抓与不抓不一样，即店方重视质量、搞个活动、突击检查，质量就好一些。有所下降，是指一些饭店，不是全行业。由于一些饭店不重视质量，短期行为严重，服务质量与星级要求严重不协调，如给人造成四

星级饭店三星级服务的感受。

具体分析,饭店服务质量存在的问题主要表现在以下几个方面:

(1) 服务态度

——有的饭店对质量、对顾客的认识从根本上讲还不到位。对质量说得多、落实得少,没有真正把质量视做饭店发展的生命线,没有真正把客人当做饭店的“上帝”、“衣食父母”。

——存在“三不”现象,即员工服务不热情、不主动、不愿微笑。

——以貌取人,即员工对顾客不能“一视同仁”,这在高星级饭店表现尤为突出。

——团队精神、职业责任感、敬业精神较差。有的饭店部门之间的合作、协调不到位,员工的工作责任感、诚信、敬业精神还有不少差距。遇到问题相互推诿、处理问题不及时。

(2) 服务管理

——质量问题重复出现,标准不能持之贯之。此问题在中低档饭店表现突出。如员工脱岗、卫生不达标等同样的问题经常在抓,但问题仍重复出现。

——管理抓表面轻实质、轻效果。不少饭店喊口号,搞一些效果不佳的活动,质量并未得到实质性的提升。

——质量要求停留在规范化、标准化、程序化上,对细微化、个性化、情感化的服务注意不够。

——处理质量问题不及时、不得当,引起客人投诉。

——“黑衣服”(指管理人员)现场管理、督导不力。由于“黑衣服”缺乏督导管理的能力,加上责任心不够,许多质量问题不能在事前发现,得不到及时有效的处理。

——缺乏质量管理的监管体系。许多饭店没有建立起一套行之有效的质量标准 and 监督检查的机制,由此造成质量抓就好、检查就好这样一些人为的不稳定因素。

(3) 员工素质

——专业知识缺乏。对客人经常问及的一些问题不能很好地回答,常常“一问三不知”。

——外语水平普遍较差。根据《旅游饭店星级的划分与评定》的要求,四星级、五星级饭店的员工“能用普通话和英语提供服务,必要时能用第二种外国语提供服务”。这个要求,目前我国多数四星级、五星级饭店中都难以达到。

——缺乏应变能力和待客技巧。由于饭店更多强调的是规范化的服务,员工

的个性化服务能力较弱，碰到突发事件和一些特殊问题往往力不从心，不知如何处理。

(4) 设施维修保养

——设施老化、陈旧。一些饭店由于资金不足，不能及时更换设备，导致设备出现故障，给客人造成不便，如会议室空调声音太大，不开会热（冷），开了噪声又太大；客人被困在电梯中，电话总机频繁出现故障，客房设施陈旧等。

——不注意维修保养。我们经常看见有的饭店是一年新、二年旧、三年不到就得重新装修。还有的饭店只注重维修，不注重保养。

——功能不配套、不协调。把保龄球设在客房或餐厅上层；客人要拐几个弯才能找到电梯；房间数与电梯不配套，客房多电梯少；只有客梯，没有货梯、员工梯等。

(5) 卫生

——食品卫生：卖过期食品，食品不洁等。

——清洁卫生：客房清扫不彻底，口杯、床单、地毯不洁，服务员在卫生间内清洗口杯等。

——个人卫生：染指甲（发），戴首饰，仪表不整，工装脏。

(6) 安全

——客人丢失财物得不到很好的处理。这种现象在不少饭店较为普遍存在，由于饭店不能及时做好客人的安抚工作，不按规定程序处理，报案不及时，造成客人投诉，并常因为此事被告上法庭。

——保安态度生硬，引发客人不满。由于保安员在对客服务中服务态度不当，造成客人不满，并进一步发展为激烈的冲突。

——存在安全隐患。如灭火器过期，消防系统不灵，厨房没有消防毯，消防通道被堵死，没有灯光等。

2 原因分析

饭店服务质量存在的上述问题原因很多，可归纳为以下几点：

(1) 管理跟不上

——经验型管理，专业化管理水平不高。此问题在一些饭店仍然存在。这是由于管理者学习不够，视野不开阔，习惯于按照传统方法管理饭店。

——沟通协调和团队精神较差。表现在二线和一线部门之间，强调自己多，换位思考、为其他部门考虑少。

——管理不严，制度、标准落实不够。有些饭店制定了不少规定和标准，但落实不够，尤其是执行力差。

——责任心和动力不足。由于不重视企业文化建设，缺乏对员工的人文关怀，造成员工的活力不足，员工流动量大，质量不稳定。

(2) 培训不到位

——嘴上讲人才重要，实质上不重视培训和人才建设。把人力看成成本，没有看成资源，不清楚人的素质影响着甚至决定着服务质量这一道理。

——培训投入不足，政策不到位。舍不得在人才培养上花钱，人才建设没有长远眼光，也没有政策保证，使得不少饭店缺乏人才。

——培训的随意性大，培训质量不高。想起来就抓培训，“没事”时不过问培训；管理者不懂培训，没有按照饭店培训的特点和规律抓培训，因此，培训效果不佳。

(3) 观念有差距

——嘴上重视质量，行动差距大。没有一家饭店，没有一个管理者嘴上不重视质量，但切实抓，取得实实在在效果的还不多。

——关注眼前利益，没有长远思想。在对客关系中，更多强调饭店利益。没有处理好眼前利益与长远利益之间的关系。

——质量意识没有内化为全体员工的自觉行为。抓质量时好一阵，员工是被动接受，没有把质量意识牢固树立心中，自觉遵守质量标准。

(4) 督导不力

——不重视走动管理、现场管理。有的管理者高高在上，不深入实际，工作浮在表面。

——执行不力。这是普遍存在的一个问题。对质量问题，店方多次强调和要求，员工仍然会犯。

——主管断层。许多主管都是“矮子里面拔将军”拔出来的，做领班勉强，到了主管岗位，能力跟不上，加上没有一个好“师傅”带，培训又跟不上，所以主管的职位与能力不匹配。

——管理者以身作则不够。“己不正焉能正人”，这是通俗的管理原理。以身作则不仅表现在你是一把好手（指业务能力），还体现在你的品德、作风上，都要以德服人。

3 服务质量管理存在的误区

饭店企业在服务质量管理中，存在着一些模糊的认识，表现在：

(1) 以为口号喊得响，靠几次活动，就把质量搞上去了

试举一案例说明。北京某四星级饭店正在搞评选微笑大使活动，作者到该店约见一朋友，一进门随手在前台拿了一张饭店评选“微笑大使”的选票（见下表）。一进卫生间，作者问清洁工：“这个活动搞多久，评选多少，评上后有多少奖……”清洁工一问三不知。用同样的话再问大堂吧的服务员，服务员也是什么都说不清楚。此案例说明，店方千万不要以为自己搞了许多次质量活动，口号也定出来了，质量就没有问题了。两者没有必然的联系。

尊敬的客人：

为了给您提供更优质的服务，我们正在开展评选“燕山微笑大使”的活动。无论是在前台、客房、餐厅或酒店其他场所，如果他/她：

面带微笑，主动问候；

语音柔和，举止得体；

主动热情，细致周到。

请写下他/她的姓名_____，工作部门_____。

您就为他/她成为“××微笑大使”投上了关键的一票。

谢谢您的合作与支持，同时希望您对我们的服务提出宝贵的意见和建议：

××微笑大使选票

(2) 以为靠惩罚，员工就重视质量

不少饭店对员工违规违纪一点不含糊，对犯错误的员工一律认真处罚，可质量问题仍一而再再而三地重复出现。笔者为了给一家三星级饭店讲服务质量课，因没时间先去暗访，就让饭店培训部经理把本店近期的《质检通报》送笔者一份，仔细阅读后发现上一期《质检通报》中通报某个部门受到处罚的问题，在下一期，再下一期仍重复出现。当讲课问及相关部门经理，为什么质量问题在你所在部门老是重复出现时，他的答案是：我们每次都认真罚了，可他们还是重犯。问题就



在于惩罚是不是解决质量问题的唯一手段，是不是罚几个员工，大家就重视质量。答案应该是否定的。

(3) 以为设一个质检部门，有几个人抓，质量就没有问题了

我们在调查中发现，外方饭店管理集团所辖的饭店，几乎没有一个专门设质检部门、有专人抓质检的。设质检部门多是内资饭店、行业饭店。这就有一个问题值得我们大家思考，为什么不设质检部门的外（独）资饭店的质量普遍好于设质检部门的国有饭店、行业饭店呢？另外，就是有专人抓质检，他（她）懂餐饮，但不一定懂客房；懂前台，但不一定懂工程，等等。看来，这与管理者就应是质量的管理者和监督者相悖。厨师长、客房主管、餐厅主管、工程维修主管等人理所应当抓质量，抓质量是你的职责，干吗还非要有几个人来盯着你抓质量呢？

(4) 以为制定了规章、标准，搞了论证，质量就有了保证

目前，不少饭店找机构开展 ISO9002 论证；也有不少饭店编辑出版了一套饭店管理模式。可以说，质量标准和要求资料一大堆，但员工是否真正按此执行了？可以说很多是摆设，搞形式主义，好让外界知道，我搞论证了，我编管理模式了。实际上，许多饭店和管理模式都是抄袭其他饭店的，并不适合自己的实际，有劳命伤财之感。

以上四个误区，目前在不少饭店仍普遍存在，我们真应该认真反思如何切实提高中国饭店服务质量这一根本问题了。

第二章 服务与服务方式

1 服 务

有关服务的定义很多，我们的理解是：服务是为了满足顾客的需要，饭店与顾客接触的活动和饭店内部活动所产生的结果。

这里有几个要点要把握住：

- “顾客”：包含两个层面，内部客人和外部客人；
- “需要”：客人的需求，客人对服务的基本需求有关注、礼貌、友好、快捷、完善、助人；
- “满足”：以满足客人需求为导向；
- “饭店与顾客接触的活动”：主要是指真实的一刻，关键时刻；
- “饭店内部的活动”：强调预先控制与过程控制。

服务是有形的设施和无形的内涵形成的复合体，服务是为顾客（企业）而工作，它是为满足他人的某种需求而提供的劳动。英文 Service（服务）一词，除字面意思外，其每个字母还有不同的含义，即 Smile（微笑）、Excellence（优秀）、Ready（准备）、View（看待）、Invitation（邀请）、Creating（创造）、Eye（眼神）。从中文字面的意思很难去理解为顾客提供服务时具体怎么做，感觉有些虚无缥缈，但英文的解释便一目了然，它使服务的概念更具体化，更具操作性。

Smile: Smile for everyone，是指微笑待客。在日常工作中，饭店要求每一位员工对待客人要给予真诚的微笑，因为微笑是最生动、最简洁、最直接的，是良好工作态度的体现。客人来到酒店最先看到的是员工的微笑，也就是说员工在服务时的微笑不受时间、地点、人数多少、客人态度、自身心情等因素的影响。只有具备了专业的微笑，客人在接受服务时才会感到春天般的温暖。微笑不花钱，微笑是解决麻烦的良药。