



21世纪全国高校应用人才培养旅游类规划教材

现代酒店服务质量管理

Service Quality Management In The Hospitality Industry

主编 张玉玲

副主编 曹福荣 董亚荣

图书馆



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

E719.2

65

21 世纪全国高校应用人才培养旅游类规划教材

现代酒店服务质量管理

主 编 张玉玲

副主编 曹福荣 董亚荣



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

《现代酒店服务质量管理》是由学院派的理论研究者与实业派的职业经理人经过几年的努力共同完成的一部著作。

全书共分 13 章。主要介绍了管理大师们对质量管理的相关论述；酒店的性质与特点；酒店服务质量标准；提高酒店服务质量应该树立的理念；酒店服务质量管理的运行；领导在酒店服务质量管理中的作用；学习与创新；提高酒店服务质量的思路、模式与工具等。本书的特点是重在实用和适用，力求通过阐述使酒店服务质量管理是酒店管理的核心这一理念获得读者的认同，并在此前提下为酒店的管理者和一线服务人员提供通俗易懂的理论和简单易行的提高服务质量的工具。

这本书不仅可以作为酒店从业人员的阅读材料，也适合作为大学本、专科学生的教材。

图书在版编目（CIP）数据

现代酒店服务质量管理 / 张玉玲主编. —北京：北京大学出版社，2009.7

（21 世纪全国高校应用人才培养旅游类规划教材）

ISBN 978-7-301-05137-5

I. 现… II. 张… III. 饭店—服务质量—质量管理—高等学校—教材 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 155866 号

书 名：现代酒店服务质量管理

著作责任者：张玉玲 主 编

责任编辑：栾 鸥 邱 懿

标准书号：ISBN 978-7-301-05137-5/F·2270

出 版 者：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路 205 号 100871

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62756923 出版部 62754962

网 址：<http://www.pup.cn>

电子信箱：xxjs@pup.pku.edu.cn

印 刷 者：河北滦县鑫华书刊印刷厂

发 行 者：北京大学出版社

经 销 者：新华书店

787 毫米×980 毫米 16 开本 19.75 印张 387 千字

2009 年 7 月第 1 版 2009 年 7 月第 1 次印刷

定 价：39.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024；电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

作者简介



主编：张玉玲

张玉玲，女，1963年1月生，高级工[REDACTED]任行政管理、群团工作、服务与旅游企业管理等领导岗位。现任北京新北方旅游产业发展有限公司董事/总经理，兼任北京新旅佳苑国际酒店管理有限责任公司与北京北方佳苑饭店董事长/总经理。从事旅游与酒店业综合经营与管理、星级酒店经营与管理、质量管理和ISO9000质量管理体系认证工作10年；先后在北京旅游学院、北京经济技术职业学院、北京大学经济学院担任客座教授；中国饭店业优秀经理人和优秀女企业家。研究方向为酒店经营管理、服务质量管理、管理模式策划；酒店形象和市场定位、人力资源规划、筹备期和预算管理策划、酒店价格体系建立；培训体系建立和委托管理；酒店项目开发与策划等。先后讲授旅游与综合经营与管理、现代酒店管理模式与管理实务、现代酒店全面质量管理、营销策略与客户关系管理、企业文化与战略管理、中高层管理者的核心价值与核心竞争力、领导力与执行力、创新力、现代酒店礼仪规范等专项培训与讲座课程。曾为20余家星级饭店、宾馆、会所做策划培训及托管项目。培训和项目的研究方向为星级酒店服务质量管理与研究、品牌战略与管理、管理模式和营销模式研究。代表作有《与世界同步，和时代同行——美国、日本旅游企业研究》、《金融危机下旅游企业的生存战略》、《佳苑管理实务》（一、二、三、四卷）等论文和书籍，已发表在国家旅游局、中国旅游饭店协会、中国饭店协会及北京旅游学院核心刊物、内部刊物上。

编者的话

首先感谢北京大学经济学院、北京大学出版社、中国饭店协会对我的信任与支持，能担任这本书的主编我非常荣幸。由于忙于饭店业务，教材的编写常在夜间和双休日进行，且因各种原因书稿耽搁四年之久，其中虽有坎坷，但没有改变我的信念。我和其他几位编者的共同愿望是为编写国内第一套饭店服务质量管理实务与培训的教材，为提高中国饭店业服务质量，促进中国饭店业发展尽微薄之力。

现代酒店服务质量是旅游饭店业管理的重要组成部分。在当今日趋激烈的市场竞争中，质量管理更是企业的制胜之路。由国际知名酒店管理公司管理的15%的酒店创造了85%的行业利润。饭店业不属于高科技企业，它需要具有专业业务知识的专门人才，通过精细管理把工作做细致，把质量做好，精细的质量管理就是现代饭店取胜的保证。

现代酒店服务质量管理应该是一门应用科学。作为编者，我认为管理研究原本是对企业创造经营成就的一种描述、总结、提炼的活动。理论来源于实践，而实践是理论的应用，服务质量管理永远不能脱离实践，它来自于实践，又回归于实践。

参加本书编写的作者有：北京新旅佳苑国际酒店管理公司董事长兼总经理、北京北方佳苑饭店有限责任公司董事长兼总经理、北京大学经济学院、北京联大旅游学院客座教授张玉玲女士；北京联合大学旅游学院休闲与管理系副教授曹福荣女士；北京新旅佳苑国际酒店管理有限责任公司总经理助理董亚荣女士。几位编者都来自于饭店管理与培训的第一线，她们既是饭店管理岗位的经营管理者、实践者，又是授业于人的训导师、讲师、教授；既有丰富的实践经验，又有理论的应用与升华。她们深爱旅游饭店事业，致力于饭店服务与质量的研究，此书可以说是一部自身经验的总结之作。

由于时间紧，编写历程较长，作者编写水平有限，此书内容难免会有些不成熟的认识或观点，也不免出现一些纰漏和不尽如人意之处，真诚地敬请同行和专家指正，我们将不胜感激。由于本书编写时间较长，目前仅将能回忆出的部分书目列入参考文献中，还有部分书目和出处暂时难以列出，也无法与原创作者和相关媒体联系，特在此表示诚挚的谢意。

几位编者仅以此书作为献给从事旅游饭店经营管理的朋友们和致力于饭店专业研究的师生们的一份薄礼。

张玉玲

2009年7月3日

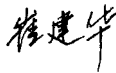
序 一

质量是企业的生命，是企业永恒的主题，也是企业核心竞争力的基础。

许多有关质量管理专业的书籍几乎大同小异，而让我感触最深的是由几位用自己实际工作的经历与切身体验，专为酒店质量管理与服务专业编著了实用性较强的这本专业参考书的编者。她们有的担任饭店经营管理工作，有的担任培训师，还有的是学院教授。虽然职业不同，但她们有一点共识，那就是要写出一本新颖、实操性强、案例引入式的酒店服务质量专业书籍，以求解决同业的认识和实践问题。她们凭借酒店质量管理工作深厚的理论研究与实际操作的经验，潜心撰写了此书。它对于指导和系统化酒店管理人员的质量管理思路，有着较强的指导作用，对于旅游饭店从业人员有着很好的参考价值。

通过本书的学习和使用，将有助于读者认识知识经济时代酒店质量管理的内涵、特点及其方式；有助于酒店改善管理；有助于酒店管理者增强技术创新能力，提高产品及服务质量的竞争力；有助于全面提升酒店管理者的职业素养与员工的质量意识。

值得一提的是，本书以理论指导、案例引导、方法主导，紧紧围绕着质量管理工作的实际操作，注重理论与应用并举，可读、可用、可借鉴性较强。书中从质量管理中最为关键的——如何建立有效的质量管理体系、如何与时俱进的运行质量管理工作、如何建立一支高质量管理团队，到如何运用质量评价方法对产品质量进行审核、实施认证、检验与分析、合理控制质量成本、在质量管理中有效发挥领导者的作用等方面深入浅出的提供了参考思路，以便于旅游饭店业质量管理工作者遇到问题时可按书索骥，找到适合自己的解决方案，得到最新启示。



北京大学经济学院副院长

2009年7月15日

序 二

我很高兴为张玉玲女士写一篇序文，纳入由她主编的《现代酒店服务质量管理》新著。

张玉玲女士作为酒店业的管理者和教育者，多年来一直从事现代酒店质量的管理与教学工作，积累了丰富的经验，造诣很深。我与她相交多年，对其对酒店质量管理的执著和热情甚为欣赏。今天，《现代酒店服务质量管理》一书的问世，是她和其他几位编著者不懈努力的成果，也是对中国饭店业的一份贡献。

此书编著的目的在于推进旅游饭店行业的质量管理与运行，同时为大专院校旅游饭店专业教学提供指导，力图在旅游饭店业的校企结合和将质量管理知识与能力从院校抓起方面起到促进作用。

此书在内容选取上，具有以下三个特点。

其一，以应用、实用为主旨。此书对质量管理的理论不作全面、系统、深入地展开，而是以实操和适用性人才的培养目标为准绳，筛选和汇总具有实际应用价值的内容编入此书。

其二，强调实践能力的培养。在此书编写中，每章都选入质量管理的实际案例做引导，力求按照“书中怎么写，实际怎么做”的原则，为使用者借鉴案例为己所用提供模板，使其受到启示，从而提高其分析和解决实际问题的能力，体现了编者的良苦用心。

其三，在编写中导入质量管理中的新理念和新方法，如对“顾客满意指数测评”、“六西格玛管理”等也予以介绍。这些内容已经成为广大企业质量管理活动的一个热点，成为推进质量工作的一种新的理念和新的号召力，它必将推动饭店专业人员和高校学生以创新精神投入提高质量的实践活动中去。

《现代酒店服务质量管理》一书在信息时代问世，是恰得其时。此书可读性强，应用面广，我乐于为之写序推荐。我相信任何从事旅游饭店业经营管理、质量管理的同行、高校学生阅读此书都会觉得开卷有益，爱不忍释的。

借此书出版之际，我谨代表中国饭店协会，向辛勤工作在饭店和餐饮行业的全体人员表示诚挚的问候，向所有支持和关心我会工作的社会各界人士表示衷心的感谢！



中国饭店协会会长

2009年7月3日

目 录

第一篇 基础篇

第一章 有关质量的追溯和综述.....	2
第一节 开启质量管理先河的人.....	2
一、关于戴明.....	2
二、关于朱兰.....	6
第二节 质量大师，各领风骚.....	9
一、科学管理与早期质量课题.....	9
二、日本质量管理学家的贡献.....	10
第三节 ISO9000 标准与六西格玛的管理文化.....	13
一、ISO9000 系列国际质量管理标准问世.....	13
二、六西格玛的管理文化.....	14
三、ISO9000 标准与六西格玛管理的关系.....	15
第四节 与质量相关的概念.....	17
一、质量及其特性.....	17
二、产品、顾客及顾客满意.....	18
三、什么是服务.....	20
四、酒店服务质量概念.....	21
第二章 当代酒店的卓越追求.....	22
第一节 六西格玛概念的界定.....	22
一、六西格玛.....	22
二、六西格玛质量.....	22
三、六西格玛管理.....	23
第二节 酒店实施六西格玛的可行性.....	23
一、酒店业普遍存在的质量问题.....	23
二、六西格玛管理工具在酒店业质量管理方面的作用.....	24
第三节 六西格玛管理在酒店业的实施.....	25
一、酒店实施六西格玛管理法的前提.....	25
二、六西格玛管理过程中的改进模式——DMAIC.....	25

三、六西格玛在酒店业实施成功的评价指标	26
第四节 在酒店业推行六西格玛的须知	27
一、从小处入手	28
二、关注数据和事实材料	28
三、分析流程, 遵循 DMAIC 实施过程	28
第五节 六西格玛在酒店业推广的局限	28
第六节 在国内业界推广六西格玛任重道远	29
第三章 天下来宾, 来者上宾——酒店服务质量	30
第一节 酒店高职业化产品	30
第二节 酒店质量概念	31
第三节 酒店服务质量的标准及其重要性	32
一、酒店的服务标准	32
二、服务标准的作用	34
第四节 酒店服务质量管理及其特点	35
一、酒店服务质量管理的内涵	35
二、酒店服务的全面质量管理	36
三、酒店服务质量管理的特点	37
第五节 全面质量管理的成功范例——里兹·卡尔顿饭店公司	39
一、里兹·卡尔顿饭店公司全面质量管理的指导方针 (Five Tenets of Total Quality Management)	39
二、里兹·卡尔顿饭店公司全面质量管理最重要的黄金标准 (The Ritz—Carlton“Gold Standards”)	40
三、全面质量管理的成功秘诀	43

第二篇 理念篇

第四章 质量是旅程	46
第一节 质量是持续的过程	46
一、用过程的方法进行质量管理	48
二、用系统的方法进行质量管理	51
三、质量管理不是运动	54
第二节 质量体系健康运行的指导原则	55
一、质量体系健康运行的基本要求	55
二、全面质量管理的有关原则	58
三、美国马尔科姆·鲍德里奇的核心价值观	59
四、质量体系管理的实施	59

第五章 质量管理领导是关键	62
第一节 思想高度决定管理高度	62
一、质量观.....	63
二、人性观.....	64
三、领导观.....	64
第二节 目标正确是最大的质量	65
一、做正确的事.....	66
二、目标是要实现的.....	67
三、让企业目标变成员工自己的目标.....	67
第三节 质量管理中 80%的领导作用	68
一、领导就是带领和引导.....	69
二、领导者的人格魅力.....	70
三、领导行为与技巧.....	72
第六章 超越宾客需求——现代酒店优质服务	74
第一节 顾客价值	74
一、顾客的现在价值与将来价值.....	74
二、顾客期望和顾客不满意的代价.....	75
第二节 员工价值	80
一、员工价值的现在与将来.....	80
二、员工的期望.....	81
三、员工不满意的代价.....	82
第三节 不断满足和超越内外顾客的需要	83
一、追求顾客和员工全面满意从转变观念做起.....	83
二、提高顾客满意度的策略.....	86
三、提高员工满意度的策略.....	90
四、结论.....	98

第三篇 标准篇

第七章 酒店质量管理体系的建立	101
第一节 目标战略	101
一、质量管理体系建立的需求.....	103
二、质量管理体系的特点.....	103
三、质量管理体系的发展与推广.....	104
第二节 解读体系	105
一、了解质量管理体系.....	106

二、如何建立质量管理体系	106
三、质量管理体系内容分解	109
第三节 标准与标准化	115
一、饭店质量管理规范	116
二、饭店服务质量标准	118
三、饭店质量管理标准化	121
第八章 酒店质量管理体系的运行	126
第一节 把握提升宾客满意的“手柄”	126
一、理解和认识“关键时刻”	127
二、从内部关键时刻到“我能行”	129
第二节 实践中的PDCA循环质量管理法	130
一、按PDCA循环实施饭店质量管理	132
二、PDCA循环的四个阶段、八个步骤在饭店的运用	133
第三节 酒店质量管理体系运行的制胜之路	137
一、质量管理体系有关基本术语	139
二、质量管理体系运行中的八大原则	141
三、饭店质量管理体系运行的步骤	143
四、质量管理体系过程控制方法	144
第九章 酒店质量管理评价模型	148
第一节 因果分析法与ABC分析法	148
一、因果分析法	149
二、ABC分析法	151
第二节 差距分析模型	152
第三节 SERVQUAL评价模型	157
第四节 Q矩阵评价模型	163
第五节 基于心理学判断标准的比较评价模型	169
第四篇 实施篇	
第十章 组织保证	179
第一节 建立质量型服务文化	179
一、质量文化及其作用	179
二、质量文化的构成要素	179
三、构建服务导向型组织机构	181
第二节 服务标准与服务过程的蓝图化	182
一、顾客驱动型服务标准的设计与制定	183

二、应用服务蓝图提高服务传递质量	184
第三节 改善人力资源管理	187
一、员工招聘	188
二、员工培训	189
三、授权于员工	190
四、以激励增进员工满意	190
第四节 建立高素质质量团队	193
一、共识为先——企业文化对质量团队的影响	194
二、高素质质量团队的特质	204
三、雇佣适合你文化的人	206
四、组织体系	206
五、建立高素质质量团队的制约因素	209
第五节 提高质量团队的效率	210
一、影响质量团队效率的因素	212
二、提高质量团队效率的办法	213
三、实现质量团队的自我控制是未来的目标	215
第十一章 有效沟通	217
第一节 有效沟通 酒店是一盘棋	217
一、信息沟通的障碍	218
二、有效沟通的原则	219
三、纵横交错的沟通网络	220
四、方便沟通的技巧	223
第二节 沟通从抱怨与冲突开始	225
一、抱怨是不满的发泄，更是财富	226
二、冲突是一种客观存在	228
第三节 在沟通中利用和化解冲突	230
一、冲突原因分析	230
二、制造和利用建设性冲突	231
三、预防和化解破坏性冲突	232
第十二章 迈向高质量的阶梯——学习与创新	235
第一节 进步靠学习 发展靠创新	235
一、组织的全面修炼	236
二、增强免疫力	237
三、提高应变力	238

第二节 组织的学习——学习型团队的建设	239
一、学习型团队的打造	240
二、领导角色转换	241
三、建立一种学习文化	242
四、无边界的学习	243
第三节 个人的学习——职业生涯规划	243
一、企业要对员工真正负责	244
二、职业生涯规划是企业与员工的双向承诺	246
三、学习要有针对性	246
第四节 创新	248
一、创新思路的提出	249
二、该创新的不只是产品	252
三、进行创新的工具	254
第十三章 酒店服务质量的精细管理——思路、模式、工具	256
一、质量动员范本	257
二、质量管理方案范本	260
三、宾客意见统计表	261
四、宾客信息反馈表	262
五、纠正或预防措施处理单	263
六、案例解析范本	264
七、内审员月评估表	264
八、内审员职责和工作内容	265
九、饭店质量管理与服务标准检查表	266
附录	270
参考文献	300

第一篇 基础篇

第一章 有关质量的追溯和综述

随着国际酒店集团大举进入中国的步伐加快，国内竞争更加激烈。摆在国内酒店业面前的突出问题，就是如何参与到同国际品牌酒店管理集团的竞争中来，核心问题是解决国内酒店管理品质问题，而管理品质的核心是质量管理。说到质量和质量管理，让我们一同溯本归源，不得不提到那些曾在社会经济领域叱咤风云的管理先辈。

第一节 开启质量管理先河的人

开启质量管理先河的人应首推管理巨匠戴明（W.Edwards Deming）和朱兰（Joseph M.Juran）。

一、关于戴明

“质量是最经济的手段，制造出市场上最有用的产品。”——戴明。

提起戴明，凡是对于质量管理略有涉猎者，几乎没有人未听过他的大名。因为他是当代国际最知名的质量管理大师，被称为“现代质量管理之父”。他对世界质量管理发展做出的卓越贡献享誉全球。作为质量管理的先驱者，戴明学说对国际质量管理理论和方法始终产生着极其重要的影响。

戴明（W. Edwards. Deming）博士 1900 年出生于美国衣阿华州，1928 年获耶鲁大学数学物理学博士。他虽然是耶鲁大学的数学物理学博士，早年却以统计抽样专家的形象活跃于管理界。后来与质量管理专家休哈特（Walter A. Shewhart）共事之后，才逐渐转向质量管理的专门领域。戴明虽未跟随休哈特学习，但承袭了他坚信“质量管理是企业成功的关键”的理念，而且与休哈特共同致力于研究提升质量管理效率的技巧。

质量管理的统计技术，虽然对质量管理制度产生了革命性的影响，但早年戴明在美国的名气却远不及休哈特。早在 20 世纪 50 年代，戴明就曾经告知美国企业经营者产品质量的重要性，无奈在当时美国工业界订单应接不暇的盛况下，对他的忠告充耳不闻，让他颇感气馁。在未受国内重视的情况下，“道不行，乘桴浮于海”，戴明东渡扶桑讲学。在日本工业界担任讲师和顾问，并以全面质量管理之下的“日本制造”征服全球。在历经一年的

授课后，戴明的质管哲学令人钦服，深觉如获至宝，而在日本科技联盟的有效宣传与推动下，日本全国掀起了一阵质量管理热。从那时开始，日本将每年 11 月定为“质量管理月”。日本人的好学，使戴明的思想在海外生根茁壮，而日本人追求荣誉、不落人后的决心，更使这一套质量管理思想成为日本企业成功的重要基础。1956 年荣获裕仁天皇为他颁发二等瑞宝奖。到 1980 年，即戴明 80 岁那一年，当时全世界因日本企业在国际舞台上的优异表现而钦羨不已，掀起一阵日本管理热，NBC 电视公司适时播出《日本能，我们为什么不能?》(If Japan Can, Why can't We?) 的纪录片之后，美国企业经营者才注意到这位促使日本拥有一流产品质量，被日本人尊为“质量之神”的学者。戴明的管理理念在美国刮起了一阵质量革命的旋风，大幅度提高了美国的生产力与竞争地位，他也同时赢得了“第三波工业革命之父”的美誉。1987 年，里根总统为他颁发国家技术奖。他享寿甚高，逝于 1993 年 12 月。戴明终年游走世界各地，每年有上万人前来听讲。为了纪念他早年对日本工业发展的贡献，日本科技联盟以他的名字设立了戴明奖。“戴明品质奖”(Deming Prize)，现在仍是日本品质管理的最高荣誉。丰田汽车主席当年领取日本管理最高奖——“戴明奖”时，声泪俱下：“没有一天我不想到戴明博士对于丰田的意义!”至今，在丰田公司东京总部的大厅里依然悬挂着他的画像。

(一) 戴明的“十四要点”

戴明数十年的演讲内容可以归纳为“管理十四要点”(Deming's 14 Points)。这十四要点集中体现了戴明的质量与管理的主要思想。所以，有人说：戴明管理思想的核心就是提高管理生产效率的“管理十四要点”。戴明学说简洁易明，其“管理十四要点”成为本世纪全面质量管理(Total Quality Management，即 TQM)的重要理论基础。“管理十四要点”的内容如下。

1. 创造产品与服务改善的恒久目的

最高管理层必须从短期目标的迷途中归返，转回到长远建设的正确方向。也就是把改进产品和服务作为恒久的目的，坚持经营，这需要在所有领域加以改革和创新。

2. 采纳新的哲学

绝对不能容忍粗劣的原料，不良的操作，有瑕疵的产品和松散的服务。

3. 停止依靠大批量的检验来达到质量标准

检验其实等于准备次品的产生，但把次品检验出来为时已晚，且成本高而效益低。正确的做法是，改良生产过程，杜绝残次品。

4. 废除“价低者得”的做法

价格本身并无意义，只是相对于质量才有意义。因此，只有管理当局重新界定原则，采购工作才会改变。公司一定要与供应商建立长远的关系，并减少供应商的数目。采购部门必须采用统计工具来判断供应商及其产品的质量。

5. 不断地及永不间断地改进生产及服务系统

在每一次活动中，必须降低浪费和提高质量，无论是采购、运输、工程、方法、维修、

销售、分销、会计、人事、顾客服务及生产制造。

6. 建立现代的岗位培训方法

培训必须是有计划的，且必须是建立于可接受的工作标准上。必须使用统计方法来衡量培训是否奏效。

7. 建立现代的督导方法

督导人员必须要让高层管理者知道需要改善的地方。知道后，管理当局必须采取相应的行动。

8. 驱走恐惧心理

所有同事必须有胆量去发问，提出问题，或表达意见。

9. 打破部门之间的围墙

每一部门都不应只顾独善其身，而需要发挥团队精神。跨部门的质量圈活动有助于改善设计、服务、质量及成本。

10. 取消对员工发出量化的目标

激发员工提高生产率的指标、口号、图像、海报都必须废除。很多配合的改变往往是在一般员工控制范围之外，因此这些宣传品只会导致反感。虽然无须为员工定下可计量的目标，但公司本身却要有这样的一个目标：永不间断地改进。

11. 取消工作标准及数量化的定额

定额要把焦点放在数量，而非质量。计件工作制更不好，因为它鼓励制造次品。

12. 消除妨碍基层员工工作顺畅的因素

任何导致员工失去工作尊严的因素必须消除，包括不知何为好的工作表现。

13. 建立严谨的教育及培训计划

由于质量和生产力的改善会导致部分工作岗位数目的改变，因此所有员工都要不断接受训练及再培训。一切训练都应包括基本统计技巧的运用。

14. 创造一个每天都推动以上 13 项的高层管理结构

戴明的“管理十四要点”可概括为：方向、系统和文化，即具有明确的方向，然后建立系统，以驱动行为，并用相应的文化保证系统更好的运作。

(二) 戴明的 PDCA 循环

戴明博士最早提出了 PDCA 循环的概念，所以又称其为“戴明环”。PDCA 循环是能使任何一项活动有效进行的一种合乎逻辑的工作程序，在质量管理中得到了广泛的应用。

P、D、C、A 四个英文字母所代表的意义如下。

(1) P (Plan) —— 计划。包括方针和目标的确定以及活动计划的制订。

(2) D (Do) —— 执行。执行就是具体运作，实现计划中的内容。

(3) C (Check) —— 检查。就是要总结执行计划的结果，分清哪些对了，哪些错了，明确效果，找出问题。

(4) A (Action) —— 行动（或处理）。对总结检查的结果进行处理，成功的经验加