

酒店管理专业系列创新教材

JiuDian GuanLi ZhuanYe XiLie ChuangXin JiaoCai

总主编 罗旭华

酒店质量管理

JiuDian ZhiLiang GuanLi



主编 陈卓



经济科学出版社
Economic Science Press

酒店管理专业系列创新教材

JiuDian GuanLi ZhuanYe XiLie ChuangXin JiaoCai

总主编 罗旭华

酒店质量管理

JiuDian ZhiLiang GuanLi



—— 主编 陈卓



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

酒店质量管理 / 陈卓主编. —北京: 经济科学出版社,
2015. 7

酒店管理专业系列创新教材

ISBN 978 - 7 - 5141 - 5825 - 0

I. ①酒… II. ①陈… III. ①饭店 - 质量管理 - 高等
学校 - 教材 IV. ①F719. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 124011 号

责任编辑: 刘明晖 李 军

责任校对: 郑淑艳

版式设计: 齐 杰

责任印制: 王世伟

酒店质量管理

陈 卓 主 编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http://jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京盛源印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 19.25 印张 360000 字

2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 5825 - 0 定价: 42.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 翻印必究 举报电话: 010 - 88191586)

(电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))

酒店管理专业系列创新教材 编写委员会

专业顾问 余昌国 赵 鹏

主任委员 李华东 罗旭华

副主任委员 王文慧 郑治伟 杨静怡

甄少波

委 员 吕 莉 徐 速 翟向坤

周敏慧 张淑平 陈 卓

前 言

质量是酒店的核心竞争力，没有质量过硬的产品和服务，酒店难以在激烈的市场竞争中获胜，更无法保证持续的经营。近年来，受宏观政策和投资过热的影响，国内酒店业整体面临着经济效益下滑的趋势，尤其是星级酒店入住率降低、客源减少、收益下降。这样的现状迫使酒店在加强市场调整和产品创新的同时，更要重视酒店产品和服务质量的管理及控制，通过增强企业“内功”来保持自身的优势。

酒店质量的创优离不开员工对质量重要性的认识和坚定不移的执行力，对于未来从事酒店管理和相关专业的高职高专学生，有必要在校学习期间就树立牢固的质量意识，掌握较全面的质量知识和技能，熟悉酒店质量管理运行特点。但是，质量管理是一门理论性、系统性较强的应用科学，对于刚开始学习的学生有一定的难度，过于强调理论体系的教材容易让学生产生畏惧，因而本书在编写时尽量不对质量管理的理论和技术作深入的展开，而是在质量管理理论框架下以应用性和实践性为准绳，筛选和编汇有实用价值的内容入书，保证本书深入浅出、通俗易懂、内容简明、结合实际，为初学者了解和学习酒店质量管理打下基础。

本书共五个项目、十五个模块、五十一个任务，内容编排新颖、框架结构清晰。在设计和编写过程中紧密围绕质量管理理论、方法和技术，结合高职高专学生的知识结构和学习特点，突出“教、学、用”的衔接，以实践为基础，以任务为导向组织内容，通过“知识拓展”、“特别提示”、“小资料”等组成部分细化内容，每个任务后有“任务实施”要求和步骤，每个模块后面辅以“模块总结”和“模块考核”。书中列举大量启发性强的案例以帮助学生更好地掌握并运用知识，提高学生分析解决问题的能力。本书适合高职高专院校和应用型

本科院校酒店管理、旅游管理和旅游英语专业作教材使用，也可作为酒店员工初级培训教材和从业人员自学的参考用书。

本书由中国劳动关系学院陈卓担任主编，承担大纲设计及统稿定稿工作，并编写本书前言、项目一、项目四和全部“任务实施”部分；党印老师承担项目三和项目二中模块二之任务二的编写工作；牟婷婷老师承担模块二和模块五的编写工作。本书参考并借鉴了大量相关文献资料，引用内容来源在参考文献中已做标注，如仍有疏漏，深表歉意。在此谨向引用资料的原作者表示衷心感谢！

本书在编写过程中得到了中国劳动关系学院罗旭华教授、王文慧副教授的大力支持和指导帮助，谨此表示衷心感谢！此外，本书的出版还得到了经济科学出版社李军老师的支持，在此也深表谢意！由于编者水平和时间有限，本书的编写难免存在不妥和疏误之处，恳请各位专家学者和广大读者批评指正，以便进一步修订和完善！

陈 卓

2015年6月28日

目 录

项目一 质量创造卓越酒店	1
模块一 酒店质量的生命之歌	2
任务一 发现质量卓越的标杆	2
任务二 诠释质量和酒店质量	11
任务三 探寻质量发展之道路	21
模块二 酒店质量创优的源泉	32
任务一 加强质量管理是根基	32
任务二 提升顾客满意是核心	38
任务三 培育质量文化是驱动	42
项目二 酒店质量管理体系和标准	51
模块一 酒店质量管理体系	52
任务一 认知酒店质量管理体系	52
任务二 建立酒店质量管理体系	56
任务三 设计酒店质量保证体系	62
模块二 全面质量管理	69
任务一 认知全面质量管理	69
任务二 全面质量管理的酒店应用	74
模块三 ISO9000 质量管理认证体系	82
任务一 认知 ISO 质量体系标准	83
任务二 ISO9000 的酒店应用	90
模块四 六西格玛	97
任务一 认知六西格玛	97
任务二 六西格玛的酒店应用	103
模块五 酒店星级评定标准	107
任务一 认知我国酒店星级评定标准	107

任务二 我国酒店星级评定标准的应用	113
模块六 不同质量体系标准的区别	119
任务一 ISO9000 与六西格玛	119
任务二 ISO9000 与酒店星级评定	121
任务三 ISO9000 与全面质量管理	123
项目三 酒店质量评价体系	129
模块一 质量评价体系	130
任务一 界定质量评价的范围	130
任务二 构建评价体系的要素	135
任务三 设立评价体系的指标	142
任务四 检验评价体系的效果	146
任务五 依靠顾客评价	149
任务六 重视酒店内部评价	153
任务七 坚持第三方评价	155
模块二 服务质量评价工具	160
任务一 寻找服务质量五差距	160
任务二 运用顾客满意度调查工具	167
任务三 根植顾客期望的比较评价	175
任务四 借力服务质量体系的评价	182
项目四 酒店质量改进方法及工具	193
模块一 酒店质量改进的序曲	194
任务一 架构质量改进原则及支撑体系	194
任务二 划分质量改进活动的三个阶段	199
模块二 运行酒店质量管理的妙方	205
任务一 5S 活动规范工作环境	205
任务二 ABC 分析法找关键	212
任务三 PDCA 工作程序循环	216
任务四 绘制服务蓝图改进流程	221
任务五 服务补救绝处逢生	226
模块三 改进酒店质量有利器	234
任务一 调查表检查记录数据	234
任务二 分层法区别不同类型	236

目 录

任务三	直方图呈现质量分布	239
任务四	排列图识别主要因素	242
任务五	鱼骨图分析查原因	245
任务六	散点图展示变量关系	246
任务七	控制图突出过程质量	248
项目五 酒店质量管理实务		251
模块一	酒店质量管理环节	252
任务一	酒店质量的现场管理	252
任务二	酒店质量的过程管理	256
模块二	酒店质量管理实务	265
任务一	前厅部质量管理	266
任务二	客房部质量管理	272
任务三	餐饮部质量管理	279
任务四	康乐部质量管理	288
参考文献		296

项目一 质量创造卓越酒店

【主要内容】

质量管理是酒店存续的生命线，是酒店树立品牌、创造卓越的根本保障，没有顾客满意的、符合标准的产品和服务质量，酒店就会面临被市场淘汰的风险。认识酒店质量管理的重要性是把质量管理真正落实到位的重要前提，以卓越质量著称的标杆酒店——丽思卡尔顿的成功经验为切入点，明晰质量的概念演变和发展路径，诠释质量大师们的见解和观点，阐述酒店质量的内涵和特点，并从制度保障、顾客至上和文化驱动三个层面概述酒店质量创优的源泉。

【学习目标】

- (1) 了解丽思卡尔顿酒店创造卓越质量的成功经验。
- (2) 掌握质量的概念演变和酒店质量的内涵特点。
- (3) 熟悉质量管理的发展路径和质量大师的观点。
- (4) 理解并概括性地分析酒店质量创优的源泉。
- (5) 培养重视酒店质量的态度和观念。

【案例导入】

玛丽与约翰的质量爱情故事

玛丽与约翰比邻而居，小时候经常一起玩，两小无猜，但彼此并没有什么特殊的感觉（无关紧要的质量）。光阴如梭，两人长大迈入十七八岁的青春年龄，有一天约翰在异乡救起了溺水的玛丽，那时彼此的眼中突然闪烁出爱的火花，两情相悦，玛丽和约翰看到对方就露出兴奋的神情（愉悦质量）。终于，两人喜结连理，新婚的日子，有玛丽陪同并帮助处理家事的时候，约翰就觉得非常幸福，当玛丽不在身边或不愿帮助处理家事的时候，约翰就显得不高兴（首要质量）。小日子一天天过去，约翰渐渐习惯玛丽的存在，对于约翰来说，玛丽做得再好，也只是日常生活的一部分，没有什么独特稀奇的感受了（必要质量）。

注解：

- (1) 无关紧要质量：顾客根本不关心的质量因素，是质量的非重要特性。

(2) 愉悦质量: 顾客喜欢但并未预期或没有想到的质量特性, 有助于提升顾客忠诚度。

(3) 首要质量: 顾客最初明确表示的需求质量, 可通过改进产品和服务特性来增加满意。

(4) 必要质量: 顾客认为理所当然, 满足客人基本要求的质量特性。

(资料改编: 汪泉发、黎燕:《质量卓越方式——一个质量实践者的视角》, 暨南大学出版社 2010 年版)

思考:

(1) 什么是质量? 质量包含了哪些层次?

(2) 质量特性和顾客满意度之间存在什么关系?

(3) 分析酒店产品或服务案例以理解不同阶段的质量特性?

模块一 酒店质量的生命之歌

【能力培养】

(1) 能够理解丽思卡尔顿质量管理的指导方针和金牌标准。

(2) 能够掌握质量概念的演变, 识记酒店质量的内涵和特点。

(3) 能够熟悉质量的发展路径和质量大师的观点。

(4) 能够认识到质量管理在酒店运营中的重要性。

任务一 发现质量卓越的标杆

【案例导入】

质量恒久远

丽思卡尔顿酒店因卓越的服务和无可比拟的质量口碑成为酒店行业的翘楚, 聆听丽思卡尔顿人对质量管理的解读, 感悟质量滴水穿石的力量。

(1) 我们要做的不是通过削减成本来维持盈利, 而是要做到更有效率, 甚至通过全面质量管理来改善我们的产品。(埃德·斯塔沃斯 (Ed. Staros), 丽思卡尔顿酒店创始人)

(2) 没有厚实的基础, 徒有炫目的虚饰, 企业是做不长久的。全球范围的卓越质量金牌标准和由此衍生的训练已形成纪律, 为成就公司的成功奠定了基础, 使得我们对求职者具有广泛的吸引力, 客户对我们高度认可。(高思盟, 丽

思卡尔顿酒店公司董事长兼 CEO)

(3) 必须不断地改进,直到 100% 客人都表示满意,即所做的一切让所有的客人都激动不已。(霍斯特·舒尔,丽思卡尔顿饭店总裁)

(4) 正是对质量持之以恒的追求,才使酒店享有“员工授权”和“传奇卓越服务”的良好声誉。(琼·科恩,大开曼岛丽思卡尔顿酒店区域总经理)

(5) 我们通过毫不妥协的服务和对质量毫不犹豫的坚持,为客户的生活增添了价值。

(资料来源:作者收集改编)

思考:

- (1) 丽思卡尔顿酒店在质量管理方面取得的成绩应该归功于哪些因素?
- (2) 质量的金牌标准成为纪律,您是怎么看的?
- (3) 对“质量毫不犹豫的坚持”如何才能实现?
- (4) 在服务过程中,如何实现“让客人 100% 都表示满意”?

【知识拓展】

一、卓越质量的酒店标杆——丽思卡尔顿

丽思卡尔顿是 19 世纪末起源于欧洲的奢华酒店,它的创始人恺撒·里兹从一开始就着眼于创造酒店富丽堂皇的环境和精益求精的服务以吸引贵族客人,酒店凭借毫不松懈且近乎苛刻的质量创建了酒店行业奢华和卓越服务的金牌标准。

历经一百多年的历史,丽思卡尔顿的品牌从欧洲发展到美国,再扩张到全世界,虽在 1929 年经济危机时面临破产,1996 年被万豪国际收购,但发展中的失败和挫折并没有动摇丽思卡尔顿酒店坚定不移地向顾客提供贴心服务和打造卓越质量的追求,持续不断地传承和发扬完美服务、奢华体验、高端品质,丽思卡尔顿这个品牌价值无可比拟,成为酒店行业公认的“世界一流”品质的代表。

由于出色的质量管理和流程控制,丽思卡尔顿酒店成为美国著名“波多里奇国家质量奖”的两度折桂者,在该奖项的历史中,只有四家公司两次获奖,而服务行业的企业仅此一家。此外,丽思卡尔顿一度蝉联“美孚五星奖”(Mobile Five-Star Awards)、“AAA 五星钻石奖”(AAA Five Diamond Awards),以及由美国权威旅游杂志《康德纳斯旅行者》和《旅游与休闲》评选的各种形式的世界级最佳酒店,还赢得“墨西哥国家质量奖”和“新加坡国家质量奖”,在 1991 年获得 121 项质量奖。

丽思卡尔顿赢得全世界的尊敬,它在企业文化、客户满意、产品质量和员工授权这四个方面的管理模式被推崇为“行业金牌标准”。

小资料

恺撒·里兹和丽思卡尔顿

恺撒·里兹 1850 年 2 月 23 日出生于瑞士南部一个叫尼德瓦尔德的小村庄里，是家里十三个孩子中最小的一个。12 岁的时候，他被父母送去学习数学和法语，成绩不佳，于是，他的父亲付了 300 法郎送他到附近一个城镇当学徒，希望他日后当个酿酒师。但工作一年后，他被以不适合从事酒店业为由而遭到解雇。1867 年，他离开瑞士去巴黎，寻找自己的未来。

恺撒·里兹先后在法国、英国和瑞士的餐厅和酒店工作，从基层的服务员做起，从老板身上学习服务技术、待人接物以及应酬答对。在巴黎的五年里，里兹从一个服务生、总勤杂工，变成一个总管家、酒店经理。1878~1888 年，在瑞士最豪华的卢塞恩国家大酒店工作了十年后，里兹出任蒙特卡罗国家大酒店的总经理，在此期间他遇见法国大厨师奥古斯特·埃斯科菲耶（Auguste Escoffier），两人默契十足，理念一致，于是合作在德国巴登巴登开了一家酒店。

随后，里兹被伦敦新开张的萨沃伊酒店聘请为总经理。萨沃伊酒店的客户们要求他在法国开设酒店，于是在一个法国大酒商的帮助下，里兹在巴黎购买了一座大厦，花了两年的时间装修，使其成为拥有 210 间客房的巴黎丽思卡尔顿酒店，酒店于 1898 开业。在此期间，里兹控股了其他 9 家酒店，其中包括伦敦卡尔顿酒店。

1902 年，里兹在经历了一场情感危机后不幸病倒，他的健康状况持续恶化，不得不退休。1918 年 10 月 26 日里兹于瑞士病逝。尽管里兹自己掌管酒店的时间相对较短，但是他所制定提供客户最奢华舒适的住宿环境及贴心服务的标准，却对日后酒店业的发展影响深远。作为奢华酒店发展的创造者，他提出“客人永远不会错”的观点，以及“不看而观万物；不听而听万物。谦卑积极而不显奴性，积极争取而不放肆”的准则，这都是酒店业经营的金科玉律。

（资料来源：作者收集改编）

二、丽思卡尔顿质量管理遵循的五条指导方针

丽思卡尔顿在不断国际化发展的过程中，无论是酒店的中高层管理者，还是基层员工都始终如一地坚持着五条质量管理的指导方针：

（一）对质量承担责任（Commitment to Quality）

在丽思卡尔顿，“质量不打折扣”放在酒店经营重要的位置，公司自上而下的人员对产品和服务的质量承担着相应的责任，每个人都清楚在酒店经营管理中所出现的质量问题，管理者和员工都负有共同的责任，而高层管理者，特别是公司的总裁、首席执行官等对酒店质量更是承担着不容推诿的职责。

丽思故事：在20世纪80年代末期，因为经济紧张，其他酒店开始停止为客户提供漱口水、减少鲜花的布置，丽思卡尔顿酒店公司总裁霍斯特·舒尔茨先生对此表示反对，他坚持不降低成本，坚持提供优质服务。他说：“经济不好并不意味着客户不需要漱口。我们要做的不是通过削减成本来维持盈利，而是要做到更有效率，甚至通过全面质量管理来改善我们的产品。从本质上讲，这就是我们的追求，不是偷工减料，而是致力于通过高效的流程实现质量最优。”

（二）关注顾客忠诚度（Focus on Customer Loyalty）

一直以来，丽思卡尔顿关注顾客的满意度，但是出于对卓越的持续追求，酒店管理层的接受咨询公司建议将核心的客户标准转变为顾客忠诚度，因为顾客忠诚度集成了顾客对酒店体验的理性和感性要素标准，而顾客满意度只能代表顾客对公司产品的想法，所以，丽思卡尔顿通过关注顾客忠诚度来提升业绩，而不是停留在顾客满意度的层次。

丽思故事：丽思卡尔顿在每家酒店都部署了专注的质量领导人，这些主管负责解答一线员工对顾客忠诚度的疑问和咨询，推动质量管理项目开展。他们帮助一线员工了解如何测量顾客忠诚度、测量的性质，以及预测顾客忠诚度得分和将来顾客行为及顾客对丽思卡尔顿依赖程度之间的关系。在丽思卡尔顿，所有的质量领导人都持续地推动顾客忠诚度的知识普及。

（三）构建组织的文化（Build Communication Culture）

丽思卡尔顿酒店在构建组织文化时并不是仅仅对使命和核心价值进行陈述，而是通过传诵、交流、沟通、分享、榜样、模仿等方式让员工自觉关注酒店的传统和核心理念并牢记于心，付诸于行。酒店发给每位员工记有金牌标准的三折页袖珍卡，要求每日佩戴并共同诵读、探讨，讲述积极的故事，将信条融入实践的生动事例，同时领导者树立对文化承诺的榜样。

丽思故事：面对员工质疑应不应该每日佩戴信条卡来提醒他们该做的工作时，高级人力资源副总裁解释道：“其实我也有同感，大可不必把座右铭写在纸上，且每天醒来都读一遍提醒自己。但事实是，把金牌标准书面化并用于价值沟

通,对于我这样一位领导者来说意味深长,金牌标准信条卡是为那些还没有完全记住这些标准,需要被提醒的人准备的。如果你不乐意佩戴,你可以不戴,但是希望你已经把这些标准记在心里。”

(四) 授权员工和小组 (Empower Employees and Teams)

丽思卡尔顿大胆地授权员工。酒店帮助员工设定崇高的目标,持续地为他们提供必要的培训、工作所需的资源、值得信赖的领导和财务决策辅导,在此基础上给予员工充分的授权以便他们能及时解决顾客的问题,提升顾客体验,从而也能激发员工的自豪感,引领公司在每一个层次实现卓越服务。

丽思故事:丽思卡尔顿为了鼓励员工自主和信任,允许在员工认为需要为客户提供额外服务或者补偿时,无须报告上级主管等候批准,可以直接在授权的2 000美元额度内迅速处理问题,以创造独特而难忘的客户经历。酒店的每一个人,包括门卫和洗衣工,都有这项权力。丽思卡尔顿的员工非常小心地行使职权,并未滥用额度授权,因为领导者一直向员工灌输财务关乎持久成功的重要性并预先构建了信任机制。当然,也正是对质量持之以恒的追求,才使酒店享有“员工授权”和“传奇卓越服务”的良好声誉。

(五) 衡量质量管理的成就 (Measure Quality Efforts)

丽思卡尔顿为了保证持续稳定的质量,依照金牌标准来衡量质量管理的业绩和成就。酒店不是采用由上而下的方法,而主要通过调查的方式来衡量和评价,建立信息收集与分析制度,根据客户信息和流程故障分析结果,总经理和其执行团队会提出改进方案,分析数据,说明问题,画出流程图,找到问题,在统计的基础上,依靠理性的思考来解决问题。

丽思故事:针对美国“波多里奇国家质量奖”的主评审人发现了丽思卡尔顿在社会责任方面的不足之处这一反馈。丽思卡尔顿专门开设了一个全职的高级领导职位,正式监管社会责任项目的进展。项目从关键环境和社会效益目标入手,从丽思卡尔顿集团公司层面统一规范标准,指导社会责任行动,并制定相关策略来测量行动所产生的影响。这一项目被称为“社区足迹计划”。

三、金牌标准成就酒店质量管理的领袖

富有传奇色彩的丽思卡尔顿是酒店行业质量管理的领袖和旗手,它成功的秘密就藏在其初期创始人设定的一套独特概念——“金牌标准”之中。这些标准融入其员工的日常工作中,变成难能可贵的纪律;这些标准将丽思卡尔顿打造成

为高品质典范的“酒店之王”，使其领先于同行竞争对手，成为持续提供卓越服务的标杆。

（一）金牌标准之信条（The Ritz-Carlton Credo）

（1）以顾客得到真诚关怀和舒适款待为最高使命。

（2）为顾客提供细致入微的服务和齐全完善的设施，营造温暖、舒适、优雅的环境。

（3）入住体验使顾客身心愉悦、受益匪浅，心有灵犀地满足客户潜在的愿望和需求。

丽思顾客体验：（1）“我走到电梯旁，不由得被电梯口气派的大理石地板、高大时尚的玻璃镜和美丽精致的艺术品所深深吸引，穿行于酒店休息室和公共区感受到的是微妙的奢华而舒适的气氛。当我拖着疲惫的身体困倦地回到房间时，灯光已然温和而轻柔地撒满卧室，无线电播送着古典音乐，床罩已经被掀开一角，宽大舒适的厚绒长袍睡衣静静地躺在床上等待我。”（2）“当我躺进巨大的大理石洗浴室，开始沐浴的时候，我的压力瞬间如冰雪消融。这里的毛巾非一般酒店普通使用的那种又小又粗的亚麻纤维制品，而是宽大柔软的厚绒布毛巾。”（3）“酒店的员工不知如何打听到我8岁儿子的生日将在酒店度过，我们早晨醒来，发现酒店送来了一篮巧克力心型小甜饼，配有蜡烛和火柴，巧克力上写着生日祝福。礼品店的出纳特鲁递送来了一袋糖果、拼图玩具和图纸。”

（二）金牌标准之座右铭（The Ritz-Carlton Motto）

“我们是为淑女绅士服务的淑女绅士”（We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen）的座右铭享誉酒店行业，它以整齐匀称的用词体现出员工和顾客之间的关系，暗示两者都是值得尊敬的，提升了“专业服务人员”的社会地位。丽思卡尔顿酒店通过营造一种相互尊敬的氛围倡导了恭敬的服务文化。

小资料

“我们是为淑女绅士服务的淑女绅士”座右铭由来

丽思卡尔顿第一任总裁霍斯特·舒尔茨先生14岁那年准备到酒店工作，母亲领他走到酒店门前时说：“我们永远也不能进这样的酒店，这是为地位显赫的大人物和杰出人士所准备的，而你很幸运，行为要规矩些，手要洗干净。”面试时经理说：“永远不要嫉妒顾客，因为这是为淑女绅士——权重人士所提供的。”

但是，舒尔茨先生工作几个月后发现，他的餐厅领班也很有地位，当他和顾客们交谈时，顾客都觉得很骄傲，因为他是一流的专家，他为顾客创造了卓越的服务。后来在舒尔茨先生去酒店学校就读时写下题为“淑女绅士为淑女绅士服务”的文章，他写道“任何时候，我们这些提供贴心服务的人就是淑女绅士，和顾客的地位一样重要。我认为，这是我们这个行业的优秀人士所必须认同和理解的规矩。”

(资料来源：作者收集改编)

(三) 金牌标准之优质服务三步骤 (Three Steps of Service)

- (1) 热情真诚地问候客人，亲切地称呼客人的姓名。
- (2) 提前预期每位客户的需求并积极满足。
- (3) 亲切送别，亲切称呼客户姓名，热情地告别。

丽思顾客体验：“我在丽思卡尔顿酒店的体验相当完美！因为这里的门房人员都非常人性化，他们可以记得我和我家人的姓名！每次我的车在酒店门口一停，他们就会走过来帮我们开门，并逐一称呼我们的姓名问候我们。”

由于执行了服务行业最简单的要领，丽思卡尔顿酒店得以脱颖而出。同时，优质服务三步骤还体现在高级管理者在照顾他们的下属时；酒店员工对待其商业伙伴时；在老员工退休、调任或者离职时，会受到公司的亲切送别；当新力量加入酒店大家庭时，会致以欢迎问候。

(四) 金牌标准之二十条基本原则 (The Ritz-Carlton Basics)

二十条基本原则是酒店员工刚开始熟悉工作时使用的，尤其是当他们的技能还不娴熟，迫切需要指导时，能帮助员工加强其初级技能。

第一条，牢记、传诵并积极实践金牌标准之信条。

第二条，以座右铭“我们是为淑女绅士服务的淑女绅士”为指导敬重每一位顾客和员工的同时，维护自己的尊严。

第三条，在每一次沟通交流过程中都运用“优质服务三步骤”。

第四条，员工的承诺是丽思卡尔顿酒店工作环境的基础，所有员工都应当得到满足，并心存感激。

第五条，所有的员工都将成功而完整地获得岗位年度培训认证。

第六条，公司的目标向所有的员工传达，每个人都应该以实现目标为己任。

第七条，为了增加工作场合的自豪感和乐趣，所有员工都有权参与将影响其