

现代

张润钢 著

饭店服务质量 管理与控制



经济科学出版社



99
F719
459
2

现代饭店服务 质量管理与控制

· 张润钢 著 ·

经济科学出版社

责任编辑：漆 熠

责任校对：段健瑛

版式设计：代小卫

技术编辑：董永亭

现代饭店服务质量管理与控制

张润钢 著

*

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

北京博诚印刷厂印刷

出版社电话：62541886 发行部电话：62568479

经济科学出版社暨发行部地址：北京海淀区万泉河路 66 号

邮编：100086

*

850×1168 毫米 32 开 5.75 印张 130000 字

1999 年 1 月第一版 1999 年 1 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7-5058-1627-6/F·1147 定价：13.50 元

图书在版编目 (CIP) 数据

现代饭店服务质量管理与控制/张润钢著. —北京: 经济科学出版社, 1999. 1

ISBN 7-5058-1627-6

I. 现… II. 张… III. ①饭店-服务质量-质量管理②饭店-服务质量-质量控制 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 35578 号

序

一个饭店就像一座城市，这城市中几乎铺陈了人类衣食住行的全部行当。而饭店作为一家企业，它提供的核心产品实际上只有一个，那就是服务。

在经济飞速发展的今天，为了使企业的产品得到广泛的市场承认乃至全球性的识别，追求产品质量的国际标准认证，几乎成了所有经济行业的共同时尚。惟有国际饭店协会不为潮流所动，坚持反对将饭店的服务纳入国际标准认证的范畴。这当然也代表了业内部分专家的共识：饭店服务质量管理的文化内涵是与其它企业有着极大差异的。饭店服务的多样性和多变性，使它的标准显然无法全部成为整齐划一的刻板条文；而这种需要人与人，面对面，随时随刻提供的服务性质的产品，其质量标准管理控制的难度与模糊性，同样是不言而喻的。

我并非在鼓吹饭店服务标准的随意性和不可知性，

对服务质量的管理也绝不是无章可循的。只是这个标准有时应该因人因地因时而异，实现的手段也常常变幻无穷。其管理过程和监控体系，似乎都有着更为复杂的概念和特殊的规律。也正因为如此，才使得这一管理科学，无论在理论上还是在实践上，比其它类企业的管理学说都显得更为丰富多彩，有趣而神秘。

《现代饭店服务质量管理与控制》就是一节论解饭店服务质量标准、管理体系，并教你如何将一切随机而变地一一实现的入门课程。多年以来，关于饭店管理的著述已经很多，我此时特别推荐的这本书，也许是近来最值得细细品味的一部专著。它不同于旅游学院编撰出来的理论教材，也不同于各个饭店里正在通行的泛泛的模式。它把饭店服务质量管理做为一个独立的命题，旁征博引，以扎实的理论基础，新颖的系统观念，丰富的知识含量，凝练的经验归纳，以及字里行间俯拾皆是经典数据和鲜活的例证，将那些让我们常常感到困惑和棘手的管理雷区，做了有条不紊的清理和分辨，相信会使每一个饭店的管理者在掩卷时都会得到由衷的兴奋和思想的充实。

书的著者张润钢先生是中国旅游饭店行业中的一位知名人士，在他主持的东方酒店管理公司的麾下，也有不少知名的饭店。但张润钢的出名，并非缘于其身居饭店管理高层的经历和如今的“霸业”，而是他在众多杰出的饭店老总中保持的那种独特的形象。大家都还记得几年前他的《化干戈为玉帛》，——那本由当时的国际旅游局局

长刘毅先生提写书名的小册子曾经得到的喝彩，他确是我们中国饭店行业中为数不多的一位科班出身的学者化的企业家。

现在，我们已经拥有了近五千家旅游饭店，无论其资产总值还是其收入能力，在国民经济中都已成为一个日益显要的庞大产业。但我们也应该看到，在这五千家饭店中，为数不多的高档外资饭店占据了与他们的客房数量不成比例的大块的市场份额。产生这种现象的原因，除了销售网络的优势外，不少外国管理公司在饭店服务质量的概念和管理手段方面的先行与熟练，是一个重要的方面。为了使我们的饭店管理者也都学会如何建立科学严谨的质量保证体系，清楚地把握质量标准，圆熟地操作管理流程，让那些客居在我们饭店中的不同国家、不同种族、不同身份的宾客，得到所求不同的服务，最后得到他们共同的认可，是我们尚未彻底实现的目的，也是我倾力劝读此书的目的。

谨为序。

中国旅游饭店业协会会长 吕海岩

1998年10月

引 言

包括不少业内人士在内，人们对饭店服务质量的理解往往局限在服务态度的范围之内。

在一家四星级饭店，服务员微笑着送来客人点过的咖啡，并得到了客人的赞许，经理事后表扬了这位服务员，说她为客人提供了优质服务……。

其实，这位经理的认识并不全面，他所理解的优质服务仅仅是指服务员的和蔼态度而已。他忽略了从客人落座到起身所接受的服务全过程中，至少出现了以下问题：

☆送到客人面前的咖啡已经是温的，大概只有四十多度；而且等了十几分钟。

☆咖啡杯上有裂口。

☆服务员所穿的服装已较为肮脏，鞋上有破洞。

☆咖啡厅内温度偏高，冷气供应明显不足。

☆餐桌与地面接触不好，稍触即动。

☆餐厅内的背景音乐音量过大，音质不好，节目是进行曲一类。

……

现代化饭店对于服务质量的理解通常是指以产品质

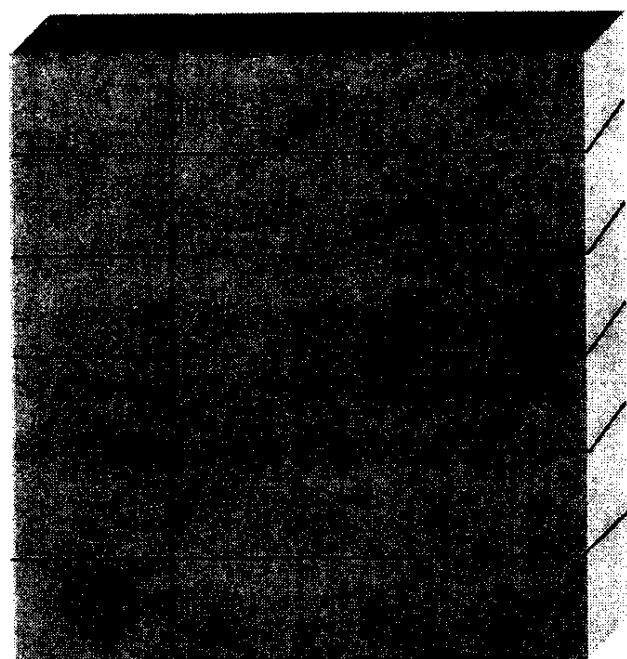
· 2 · 现代饭店服务质量管理与控制

量为主体，包括工作质量，管理质量在内的饭店的整体质量，系统质量，综合质量。其涵义是：质量概念是一个完整的，有机的整体概念，它具有系统性，全面性的特征。饭店应该用系统的思想和方法来认识和管理质量。饭店抓质量管理，不能只是局限于抓结果，而是要全面抓过程控制，工作质量以此来保证服务产品质量。饭店的质量管理不仅仅是进行质量把关，防止为客人提供不合格服务，而是要搞好质量的控制过程，使服务的每一个环节都确保没有差错，预防不合格的服务产生。

因此，被正确理解的饭店服务质量，应该既包含服务

图：服务质量的内容

饭店服务质量



态度方面的内容(它是体现服务质量的重要因素,但不是惟一因素),同时也包含了其它因素,如:服务的时间性,服务场所的功能性,服务的经济性,服务的安全性,服务的舒适程度和文明程度。所有这些因素的总和构成了我们通常所说的饭店服务质量。即饭店能够满足客人需求的特性的总和。因此,对饭店服务质量的管理也就是对上述所有要素的全方位的管理。

微笑并不等于优质服务。

目 录

引言 /1

第一章 饭店服务质量管理的概念 /1

第一节 饭店服务质量 /1

第二节 饭店服务质量管理 /5

第三节 饭店服务质量管理的特点 /9

第二章 管理模式——饭店服务质量管理的 目标制定 /15

第一节 模式制定的原则 /15

第二节 模式实例介绍 /18

第三章 现场管理——饭店服务质量管理的 实施落实 /50

第一节 卫生管理 /52

第二节 操作管理 /64

第三节 设备管理 /67

· 2 · 现代饭店服务质量管理与控制

- 第四节 气氛管理/77
- 第五节 信息管理/82
- 第六节 安全管理/94
- 第七节 效率管理/104

**第四章 检查整改——饭店服务质量管理的
有效保障/108**

- 第一节 检查的组织形式和实施方式/108
- 第二节 检查报告/114
- 第三节 检查中应注意的问题/123
- 第四节 检查后的处理与整改/128

**第五章 PDCA 循环在饭店服务质量
管理中的应用/138**

- 第一节 PDCA 循环的概念/139
- 第二节 饭店服务质量管理中的 PDCA 实
例/142
- 第三节 PDCA 循环的具体步骤/145
- 第四节 PDCA 循环的特点/157

后记/163

=====

第一章

=====

饭店服务质量管理的概念

第一节 饭店服务质量

众所周知，服务质量是饭店业绩的主要因素，随着宾客对饭店服务质量愈来愈高的要求，饭店则需要不断提高和完善自身的服务质量，以获得和保持良好的社会效益和经济效益。

我们所说的服务是指为满足客人的需要，饭店与客人接触的活动的和饭店内部活动所产生的结果。

我们所说的服务质量是指饭店能够满足客人需求的特性的综合，它带有以下特性：

（一）服务的时间性

时间性是指服务工作在时间上能否满足客人的要求。

饭店服务对时间性有着极强的要求：

客人入店登记，离店付款时都会要求省时；

在餐厅用餐时对上菜的速度要求适时；

· 2 · 现代饭店服务质量管理与控制

对每天凌晨的叫早服务要求准时；
而对于所有饭店提供的服务项目都要求及时；
.....

因此，省时，适时，准时，及时就构成了饭店服务工作的时间性特色。

（二）服务场所的功能性

场所的功能性是指服务场所的环境和设备设施的完好程度。

这种功能覆盖了饭店的每一处角落和每一个空间。大堂，电梯，楼层，客房，餐厅，商店，娱乐场所，所有的设备，所有的设施，所有的家具，所有的陈设，甚至包括了空气的湿度和温度。

我们可以用“旧而不破，旧而不脏，旧而不乱”来对饭店营业场所的功能性提出最基本的要求，而对于高档饭店来说，“旧”本身就会对服务质量产生负面影响。从饭店服务质量的角度来看，这种功能性有两层含义：

- （1）保持服务功能的基本有效性。
- （2）服务功能与饭店本身的档次相一致。

（三）服务的经济性

价格质量比对于客人来说永远是重要的。饭店的价格政策也应该属于服务质量的范畴。到底是由于客人付钱我们才提供服务；还是由于我们提供了服务才向客人收取费用，这些颇有些像鸡和蛋谁为先的探讨，意义似乎不大。饭店必须让客人感到物有所值，这也是服务质量的具体体现。

经济性是为了说明被服务者为得到不同程度的服务所需要的费用是否合算。它是相对于服务的其它特性而言并与之密切相关的。

（四）服务的安全性

对于饭店服务的安全性，我们应该从广义上加以理解。保证客人的人身安全是最为基本的条件。长期以来，人们往往把保障服务的安全性仅仅看成是保卫部门的工作，其实它应该贯穿于饭店所有部门的经营管理工作之中。

比如：

客房部要格外重视消防安全和客人所带财物的安全，当然也要注意到卫生间地面和浴缸是否防滑的问题。

餐厅部应特别注意食品卫生方面的安全。

康乐部要防止客人在娱乐健身时可能发生的意外。

电话机房要注意接线服务中可能会给客人造成的不安全感。

运输部门则为客人提供最为安全的交通服务。

饭店服务的安全性包括了物质和精神两个方面，它是服务质量中不可忽视的重要因素。

（五）服务的舒适性

现代饭店业除了向客人提供基本的食宿娱乐服务外，还应使客人在接受这些服务的过程中感觉到一种享受。尤其在高星级饭店，客人在实惠和舒适之间往往更注重后者。这种舒适性除了应该在用具方面尽量高档豪华外（一般来说，这一点有钱便可以做到），更为重要的是还要表现出与现代社会相适应的文化品位，要做到这一点则非只靠

· 4 · 现代饭店服务质量管理与控制

金钱所能。饭店文化品位的高低可以从以下几个方面来审视：

- 格调是否高雅？
- 色彩是否和谐？
- 光线（灯光和自然光）是否给人以舒适感？
- 陈设（艺术品）是否与环境相协调？
- 选择什么样的音乐（背景音乐及演出）？
- 选择什么样的员工服装？

当然还包括那些最基本的客用品（具）的舒适程度和艺术感。

（六）服务的文明性

所谓文明服务涵盖了服务人员的语言，动作，仪表，仪容。客人往往期望在接受服务的过程中能获得一个自由，亲切，尊重，友好，自然与谅解的气氛，从而形成一种和谐的人际关系。在这种条件下完成的服务，就是文明的服务。较之冰冷的态度，热情和礼貌的服务固然已经产生了一种质的变化，但只有在此基础上加上“自然”二字，才能真正达到服务最高的境界。饭店服务的文明性是它有别

饭店服务质量

有型服务质量	无型服务质量
方便	友好
舒适	规范
安全	自然
品位	超前

于工业企业质量管理中产品质量的显著特征,应该形成一种特色。

我们还可以把饭店服务质量分成“有型”和“无型”两大类。

第二节 饭店服务质量管理

综上所述,饭店服务质量是指饭店以设备,设施为依托,所提供的劳务在使用价值方面适合和满足客人需要的物质和心理的程度。饭店服务质量管理实际上是服务的使用价值的管理,它构成了饭店日常管理的中心工作,是饭店管理的核心部分。

对此,我们可以从以下几个方面予以理解:

(1)质量管理是饭店所有管理工作的一个重要组成部分,它不能代替其它管理,如营销管理,采购管理,人事管理等。但由于市场竞争中质量的重要性,又由于质量是饭店内各个部门和全体员工努力的结果,是饭店整个工作和管理水平的综合体现,因而质量管理就成为一个饭店管理工作的重点和中心环节,以质量求效益也就成为一家饭店发展所必经的途径。

(2)饭店有各方面的管理职能,其中制定和实施质量方针是质量管理的管理职能。如果我们对质量方针的概念清楚了,并按照要求制定了饭店的质量方针,那么,质量方针的实施的主要活动就是建设一个饭店的质量体系,并使之有效地运作。

(3)由于饭店的产品或服务的质量直接面对市场,面对社会,面对顾客,质量的好坏对于饭店来讲是生命攸关