

現代經濟·管理叢書

現代旅游飯店 全面質量管理

莊玉海 編著

海天出版社

现 代
旅游饭店全面质量管理

庄玉海 编著

海天出版社

(粤)新登字 10 号

责任编辑:祝匡三

装帧设计:谢 鸿

责任技编:李镜明

现代旅游饭店全面质量管理

庄玉海 编著

海天出版社出版

(中国·深圳)

海天出版社发行 湖北洪湖市印刷厂印刷

开本 850mm×1168mm 1/32 印张 13.375 字数 307 千

1991 年 8 月第 1 版 1995 年 2 月第 2 次印刷

印数:20,001 册——30,000 册

ISBN 7-80542-349-0/F·73

定价:12.80 元

我國旅游涉外飯店
應以質量求生存，以質
量取信譽，以質量爭
得客源市場，以質量
獲得經濟效益。

陳慕華 辛未年春

前言

自旅游饭店鼻祖——斯塔特勒先生(Mr. Ellsworth Milton Statler)的首家饭店问世以来,世界各地的旅游饭店、宾馆一直洋溢着无限的生机。人们不禁要问,饭店、宾馆生财之道的灵感源头在哪里呢?

不易之论,任何企业均以质量求生存,以质量求信誉,以质量赢得市场,以质量赢得效益。

作为友谊、好客工业的饭店酒店业也以其出奇的服务项目,豪华的有形设施以及令人眷恋的感情服务赢得客源市场和经济效益。

率先的第一大国际饭店联号——美国假日饭店联号(Holiday Inns, Inc. USA)以其舒适、洁净、安全、廉价的客房和有形设施以及热情的“暖”字服务构成了假日饭店联号一绝,即“暖”字服务为准,使她分布在53个国家的1,925家饭店,客房363,000间,无论是在饭店规模上,还是在年创汇额方面一直跃居榜首。她经营管理的中国北京丽都假日饭店,1987年营业额竟达2亿元之多,在中国旅游饭店的群厦理财竞争中列居第一位。

紧步“假日饭店”的第二大国际饭店联号——喜来登饭店联号(Sheraton Hotel Corporation, Boston, USA)以她独树一帜的质量标准及经营战略——“物其所值”,以“值”字为奇,使其豪华的一流饭店代表素有“优质优价”的美称。

身居第四位的希尔顿饭店联号(Hilton Hotel Corp. USA),以其高效率的快步调服务,满足天下游客的快步调活动规律,她以一个“快”字,焕发着希尔顿饭店联号的蓬勃朝气,并成为竞争客

源之一绝。她也以这个“快”字服务亨通四海,著称于世,立足于国际旅游市场并成为饭店酒店业的巨人。

再者,香港文华大酒店(The Mandarin, Hong Kong)1988年列居“世界十大最佳饭店”第一名,她以微小系列服务,视宾客需求为饭店质量标准,突出“情”字服务,成为国际饭店酒店业的“佳人”。

显而易见,饭店产品质量,即有形设施 and 无形服务质量应以暖、快、情、值作为它的质量效果的形象缩影。

《现代旅游饭店全面质量管理》一书将对饭店所提供的特殊产品质量效果进行全面的论述和鉴定。毫无疑问,它将为饭店总经理提供经济效益管理参数;为部门经理鉴赏饭店设备规格、设施标准、服务效率以及服务效果标准提供准确依据;为饭店和服务人员能学习到具体的服务程序和服务质量标准、服务技能及服务技艺标准提供有益的指导。

总之,饭店全面质量管理所展示的一切管理参数、成本控制标准、服务程序和服务质量以及服务效果鉴定检查标准均以国际饭店酒店业质量标准为法尺,同时又符合国内旅游(涉外)饭店的实际情况。因此,本书对我国旅游(涉外)饭店各级管理人员有较强的实用价值和现实指导意义。

由于作者知识浅薄,水平有限,有些饭店质量标准的提法可能不符合质量标准的法度,希望读者,特别是旅游饭店的总经理、饭店酒店业的专家、学者指正。

在整理文稿中,曾得到中国旅游饭店管理专家,北京饭店贵宾楼管理顾问程清祥先生的大力协助,在此表示感谢。

庄玉海

1990年8月

目 录

第一章 旅游饭店的特殊“产品”	(1)
第一节 饭店产品、质量、标准的基本概念.....	(1)
第二节 饭店的环境、氛围及其作用	(6)
第三节 饭店鼻祖——斯塔特勒先生的饭店 “产品”定义	(14)
第二章 旅游饭店的产品质量涵义	(19)
第一节 饭店有形设施与无形服务的质量标准	(19)
第二节 舒适和微笑是饭店最有价值的“产品”	(31)
第三节 训练有素的服务人员是饭店最佳“产品” 质量的象征	(38)
第三章 饭店“产品”质量标准	(49)
第一节 饭店产品质量标准的考核范围及鉴定 标准	(49)
第二节 总服务台服务接待流程	(58)
第三节 总服务台的服务质量标准	(75)
第四节 服务质量及其效果鉴定检查标准	(81)
第四章 餐务管理与质量标准	(86)
第一节 餐厅的装饰、气氛、设施规格标准	(86)
第二节 餐厅服务程序及销售艺术标准	(90)
第三节 餐务系列服务的高效率标准.....	(102)
第四节 餐厅服务效果鉴定检查标准.....	(106)

第五章 客房管理与质量标准	(114)
第一节 客房管理的十大职责.....	(114)
第二节 客房建筑规格与装饰、陈设标准	(137)
第三节 客房服务程序及质量标准.....	(152)
第四节 服务效果鉴定与客房检查标准.....	(159)
第六章 工程维修部管理及质量标准	(171)
第一节 饭店能源控制与设备质量标准.....	(171)
第二节 饭店日间维修程序及其质量标准.....	(194)
第三节 考核、鉴定工程维修部的工作效果标准	(215)
第七章 饭店安全、保卫管理	(220)
第一节 饭店安全保卫部职责范围及工作项目.....	(220)
第二节 紧急安全事故的联络方式及工作程序.....	(224)
第三节 饭店日间安全保卫工作程序及工作效果 鉴定标准.....	(227)
第八章 饭店财务管理	(239)
第一节 饭店的属性及营业结构.....	(239)
第二节 饭店利润、成本、费用标准.....	(251)
第三节 饭店经营管理基本数据及其公式.....	(269)
第四节 饭店经济效益的考核标准.....	(277)
第九章 饭店服务中的常见宾客投诉	(282)
第一节 宾客经常投诉的三大饭店部门及其 50 案例	(282)
第二节 宾客投诉哲理、类型及其实质	(289)
第三节 处理宾客投诉的原则、程序及其各种方法 ...	(296)
第十章 岗位责任制与全面质量管理的立法关系	(305)
第一节 岗位责任制的范围与责任立法.....	(305)
第二节 总服务台岗位责任制.....	(310)

第三节	客房部岗位责任制·····	(326)
第四节	餐务部岗位责任制·····	(342)
第五节	工程维修部岗位责任制·····	(351)
第十一章	饭店人事管理的理论基础·····	(362)
第一节	员工的基本需求与最佳服务 ——马斯洛先生的“人类需求等级论”·····	(362)
第二节	饭店员工需要激励因素 ——赫兹伯格先生的“双因素论”·····	(369)
第三节	有志员工的自我实现 ——麦克塞兰德先生的“成就效益论”·····	(372)
第四节	饭店员工希望看到工作效果的透明度 ——斯根奈先生的“强化激励管理理论”·····	(377)
第五节	饭店人员素质、技能、知识培训要一次 到位·····	(381)
第六节	感情治店是建立饭店企业凝聚力、向心 力的基石·····	(386)
第十二章	实现饭店全面质量管理的有效管理措施·····	(392)
第一节	全面质量管理要以“数据”讲话·····	(392)
第二节	员工忠实企业的秘密与全面质量管理·····	(398)
第三节	饭店员工之家+宾客之家=最佳服务的 秘诀·····	(403)
第四节	暖与严管理意识会赢得两个效益·····	(408)
第五节	实现饭店全面质量管理的六项管理意识·····	(412)

第一章 旅游饭店的特殊“产品”

第一节 饭店产品、质量、标准的基本概念

迎送好客或称友谊好客工业被视为最大的“无形贸易出口业”，它与其他工矿企业一样也生产一种“产品”。作为友谊好客工业的主体，即旅游饭店的产品是一种服务产品。旅游饭店的服务产品是由服务项目、服务质量、服务设施及服务环境，或称饭店的整体氛围构成的。确切地说，饭店的产品是指有形设施 and 无形服务。

有形设施：

- 大堂陈设的豪华程度。
- 饭店的整体内装修及客房的装饰——音响系统、闭路电视、中央空调、卫生间的设备及美容用品。
- 健身房及康乐中心设备——游泳池、网球场、保龄球、桑拿浴、健身房、美容厅、迪斯科舞厅等。
- 商务服务中心——提供影印、复印、打字、电传、电报、直拨程控电话、会议设施等项设施和服务。
- 公共服务中心——银行、邮局。

饭店的一切有形设施都要通过无形服务的精心工作才能体现出来。

无形服务：

- 服务员的仪表、仪容、举止。
- 服务员的礼节、礼貌、礼仪。
- 服务员的服务态度、服务技能。
- 服务员的服务技艺、技巧、程序、标准。
- 服务员的交际能力、知识视野、应变能力。
- 服务员的服务效率及服务效果。

虽然饭店能够向宾客展现悦目、豪华的大堂,愉快、欢乐的餐厅装饰以及令人难忘的美味佳肴和那些引人入胜的康乐中心和健身设备,同时还有那些舒适、暖人、宁静、隐私的客房,然而所有这些都要经过服务员的精心工作,热忱服务和熟练的服务技巧去体现和完成的。所以说饭店能否提供一流服务质量,能否成为最佳饭店,其关键是取决于饭店服务人员的素质及其服务技能,即饭店的无形服务水平。

为了进一步证明无形服务作为饭店产品的重要作用,我们引用 1984 年评定世界最佳饭店一些大型国际饭店联号总裁、总经理所做的重要论述:

美国乔治亚希尔顿饭店(Hilton Hotels Corporation, Atlanta, Georgia, USA)是这样来评定最佳饭店的:“一所最佳饭店,决不是它的楼体设计、造型和陈设,也不是它的客房床具和餐厅的美味佳肴,而是那些精心、细心,使客人有一种舒适、安全和宾至如归之感的服务员。这是成为一所最佳饭店的秘密,这个秘密会使饭店成为同行业中的强者并享有威名”。

美国芝加哥丽斯饭店(The Ritz-Carlton, Chicago, USA)是这样来论述一所最佳饭店的:“最佳饭店是客人享受礼貌、礼仪及快速敏捷服务的理想场所。服务员一定要训练有素,一流的服务员才能构成一流的饭店”。

国际各大饭店联号所隶属的饭店都十分重视和强调饭店的产品,即有形设施 and 无形服务。他们十分清楚,优秀的餐厅服务员会改变和提高菜点的味道和质量,增强宾客的食欲感;大堂的“微笑大使”和令人愉快的总服务台迎宾员的微笑会降低客人的投诉率和迎来更多的回头客源,微笑是通往世界旅游业的安全护照等等。可是精干的饭店总经理也明白,微笑代替不了洁净、高雅、令人舒适愉快的设施、设备。所以有形设施和无形服务是饭店的产品不可分割的两个重要方面,也可以说是构成饭店最佳产品的两个互为条件和重要因素。

虽然饭店生产一种特殊的产品,但是也有一个质量问题,即我们通常所说的饭店服务质量及设施质量。饭店的产品质量完全有别于一般商品质量。一般的市场商品是一种有形的商品,它是通过商品本身的外型包装、质量规格、性能、质量信誉以及合理价格和商品的实用价值及魅力价值来赢得顾客的欢迎和大量销售。而饭店的产品是一种无形的服务和固定的有形设施,它是通过饭店服务员的热情周到服务和令人满意的服务技艺、技巧以及准确无误的服务程序和质量标准向下榻在饭店的宾客提供住、食、行、乐以及购物等方面的综合服务。这种饭店综合服务的产品质量应该体现出暖、快、情、值的特点。

具体来讲,饭店的产品质量,其有形设施要方便、舒适、安全;无形服务要友谊、好客、相助。

- 方便——指饭店有形设施的实用价值及完整的服务项目,使宾客感到饭店是他(她)的旅行别墅。

- 舒适——指饭店有形设施的质量具有魅力价值,使宾客感到下榻在饭店是一种美的综合享受。

- 安全——指饭店的整体氛围及怡人的环境,使宾客感到轻松、愉快;在饭店的下榻旅行生活中享受到“家”的温暖、舒适、

方便、安全。

- 友谊——指饭店服务员的热情、友好、周到的微笑和感情服务；使宾客眷恋东方人情及其人间友谊。

- 好客——指饭店服务员的礼节、礼貌、礼仪、仪表、仪容及其举止。通过服务应该反映出中国的“礼仪之邦”传统。

- 相助——指饭店服务员的快步调服务节奏，视宾客需要为自己工作目标；同时在向宾客提供每项服务时遵守一定的程序、标准，使宾客的饭店花费换回综合美的享受价值。

饭店的产品质量标准包括有形设施的质量规格，即饭店一切有形设施的实用价值以及有形设施的舒适程度，即魅力价值。如，香港文华大酒店（五星级）：

标准间实用面积规格： $5\text{m} \times 4.1\text{m} = 20.5\text{m}^2$ ；

卫生间实用面积： $2.8\text{m} \times 1.7 = 4.76\text{m}^2$ ；

皇后豪华床规格： $200\text{cm} \times 140\text{cm} = 2.8\text{m}^2$ ；

大浴巾规格： $1.3\text{m} \times 0.9\text{m} = 1.17\text{m}^2$ ；

标准间客房价格：114 美元，这里即有实用价值又有魅力价值。

以上的具体有形设施的产品质量规格反映出香港文华大酒店的舒适、豪华程度。

饭店产品的另一个主要部分——无形服务的质量标准主要是看其服务效率及服务效果。服务效率是使无形服务有形化，是提供优质服务的保证条件。而服务效果是无形服务质量标准的最终要求，是赢得宾客满意的根本因素。这里我们引用××饭店联号的餐厅服务效率加以证明无形服务的质量标准：

- 点菜——餐厅服务员完成客人的点菜 3 分钟。

- 上菜——点菜之后，服务员要在 10 分钟将早餐上菜服务到桌；午餐和晚餐要在客人完成点菜以后，15 分钟之内上菜服

务到桌。

· 清桌——客人用餐完了并离开餐桌,清桌员要在4分钟之内将餐桌清理好并做到重新摆台。

上述完成一次服务的有限时间只是一种服务效率标准,它只是象征着这种快速敏捷的服务是在欢迎客人的到来,而不是在冷遇客人。服务效率仅仅是优质服务质量标准的第一步,第二步应该是热情周到的微笑感情服务。这种微笑应该是发自内心的感情微笑而不是职业微笑。宾客需要微笑、热情,但他们更需要诚恳的服务员。所以天下游客的感激之情是来自热情、友谊待人。这就是为什么国际一流大酒店、饭店、宾馆的总服务台、餐厅、酒吧、问询中心、商务服务中心均严格选拔那些热情、勤奋、活泼、富有青春活力的外向型,即“自导”进取型在服务一线工作,这主要是为了提高饭店企业素质,增加企业魅力,以便赢得更多回头客源。

无形服务的质量标准,即提供优质服务质量第三步便是微小服务或称“超常服务”。“超常服务”,主要指在饭店的正常服务基础上向宾客提供他们急需而又没有预想到的服务项目。如,北京丽都假日饭店非常注意微小服务,他们提出小事关注服务项目,这样既迎来了客人的感激之情,同时又保证了回头客源。香港文华大酒店的微小服务项目——发现在住客人在客房内用酒,余下没有喝完的瓶酒,服务员会重新再给换上新的瓶塞以免防止名酒的跑味降质。当客人,特别是会饮酒客人发现此事后,定会万分感谢饭店服务。这就是超常服务,或称效果服务。它一定会迎来客人的感激之情,会迎来更多的回头客源,使饭店生辉获利。

第二节 饭店的环境、氛围及其作用

《孙子·势篇》说：“善战者，求之于势。”势者，即形势、气势。

同样，企业也存在一个造势问题。对于迎送好客的饭店酒店业，其造势尤为重要。一所饭店是否能取得成功，其关键是饭店本身的环境，即饭店的氛围、气势是否处于最佳状态。当然，人员素质也要以气势赢得客源市场。饭店的各级管理人员、服务人员都要精神饱满、热情周到、快速敏捷地为宾客服务。世界快餐联号——“麦克唐纳”的真正主人，克劳克先生的企业信条是：“企业就是竞争，企业就是贡献，企业就是要精力旺盛。”这里充分反映出企业人员的素质和应具有的气势。

一般来讲，饭店企业素质的高低有三个基本因素：(1)管理因素；(2)队伍因素，即人员素质因素；(3)环境因素，即饭店的氛围、气势因素。我们这里只是论述环境因素，其他两个因素分别在第二章和第九章介绍。

饭店一定先以环境、气势赢得客源市场，一些形容词“愉快、欢乐、宁静、隐私、悦目、豪华……”都是用来描述饭店的环境及其整体氛围。

下面我们引用几家饭店的简介来看其环境气势：

北京香山饭店简介：

香山饭店位于西山风景区的香山公园内，是由国际著名建筑师贝聿铭先生设计，由国内施工的现代化饭店。它的建筑以中国庭园景色和西方现代化设施相结合而著称。饭店依凭山势，蜿蜒曲折，由十一个花园相分割。有人造湖和“曲水流觞”古迹。背

依香炉峰,西临静翠湖,四周是享有 800 年历史的皇家园林,有 28 景之誉。饭店内古木参天,山石清奇,湖波映翠,古迹引人入胜。在这幽雅宁静的环境中,饭店设有各类餐厅、康乐设施,有豪华、舒适客房 292 套。这里是游客的理想休憩之地,也是举办国际会议的安全、神往场所。

福州温泉大厦酒店简介:

福州温泉大厦——中外合资经营的具有现代化设备与管理的国际水平酒店,位于历史文化古城和当前对外开放的沿海城市福建省会福州市。酒店的建筑造型别具风格,大楼内为庭园,静石动水,相映成趣。酒店除了每个房间供应天然温泉之外,另附设温泉按摩、蒸气桑拿浴等设施,是国内外宾客的理想休憩之地。

本酒店拥有 311 套国际标准的高级客房以及总统套房,并设有大宴会厅、闽菜厅、粤菜厅、西餐厅、酒廊、会议厅、迪斯科舞厅、展销厅、商场、健身房、美容厅、桌球室、保龄球馆、游泳池、网球场,以及邮电、银行、商务中心等各项公共服务设施。酒店内部的豪华典雅装饰和高级保安系统更令您舒适安全。国内外宾客可以乘坐观赏电梯,尽情饱览酒店内的中庭园林景观。

温泉大厦的全体员工将竭诚为您提供无微不至的优良服务,您的光临将是我们的荣幸。

上海华亭宾馆简介:

华亭宾馆以她独特的雄姿屹立在上海市西南隅,是一座引人瞩目的新型建筑。她聘请喜来登公司经营管理,各种设备齐全,装饰豪华,拥有 1,000 间客房,具有国际水准的现代化高级宾馆。

华亭宾馆造型别致,姿态美观,主楼呈圆弧“S”形,北端为阶梯式,有7个屋顶花园,分别设有总统套房及具有东、西方特色的高级套房6组,并与台阶露天花园连成一体,使宾客置于新鲜、悦目、幽静的环境之中。室内设有游泳池、蒸气浴室、健身房、弹子房、保龄球场、美容室、电子游戏、舞厅、大型商场等等供游客休息和娱乐。

宾馆设有18部电梯,其中2部观光电梯、2部自动扶梯及6部电脑群控高速客梯。电梯井呈圆筒形露于楼外与主楼相连,别具一格。整个宾馆设备先进,配有电脑管理系统,闭路电视系统,立体音乐系统,自动空调系统,烟感报警及喷淋消防系统,国际会议用的同声传译系统以及直拨程控电话系统等等。

华亭宾馆愿为世界各国旅游者、商社集团,以及华侨、港澳、台湾同胞、外籍华人和社会各界人士提供优良服务。

以上三家宾馆的简介都展示了自己独特的雄姿、幽雅的环境、豪华的设施及其她的整体气势,均表明自己是同行业中的强者并具有实用价值及魅力价值的现代环境设施产品。

饭店的环境、氛围具有吸引宾客前来下榻和再次来该饭店下榻的标志是什么呢?

首先,我们还要回到描述饭店的一些形容词上来,“愉快、欢乐、宁静、隐私、悦目、豪华……”,其中悦目、豪华是描述总服务台应具有的环境和氛围;宁静、隐私是用来形容和描述客房应具有的怡人环境;愉快、欢乐是餐厅应具有气氛、气势的具体写照。

总服务台的环境、气势、氛围是非常重要的,它能影响客人是否再次来饭店下榻。总服务台的作用是最先接触宾客,迎接客人的到来,也是最后为客人结帐离店,送别客人。它给客人第一印象,也给客人最后印象。总服务台的环境、气势、氛围及总服务