

高职高专旅游类专业精品教材
浙江省精品课程教材

饭店服务质量管理

(第2版)

胡敏 主编
张雪丽 副主编



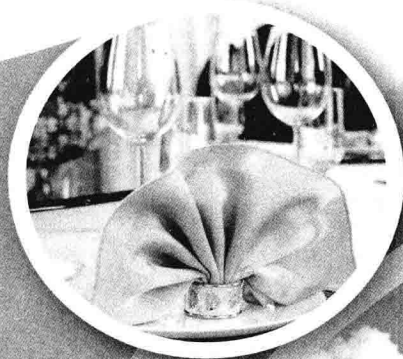
清华大学出版社

高职高专旅游类专业精品教材
浙江省精品课程教材

饭店服务质量管理

(第2版)

胡敏 主编
张雪丽 副主编



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书全面、系统地介绍了饭店管理与服务质量的关系,饭店服务质量管理的一般要求和各管理环节、服务产品的质量管理,全面质量管理的理念和管理模式,优质服务经济学,饭店服务质量管理方法、饭店服务质量改进以及服务质量管理创新等内容。本书列举了大量饭店服务质量管理案例,注重对学生服务质量及管理意识的培养,内容深入浅出、通俗易懂,是高职高专饭店管理及相关专业一本具有一定新意的教材,也可以作为星级饭店基层从业人员学习培训的基础读物。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

饭店服务质量管理/胡敏主编. —2版. —北京:清华大学出版社,2011.11

(高职高专旅游类专业精品教材)

ISBN 978-7-302-26946-5

I. ①饭… II. ①胡… III. ①饭店—服务质量—质量管理—高等职业教育—教材
IV. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 196525 号

责任编辑:刘士平

责任校对:刘 静

责任印制:王秀菊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京四季青印刷厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:16.75 字 数:373 千字

版 次:2011 年 11 月第 2 版 印 次:2011 年 11 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:34.00 元



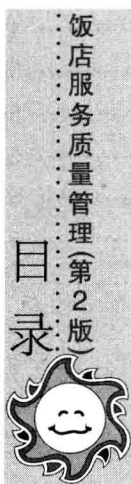
前言

本书共分 10 章,每章由“学习目标”、“引例”开篇,以“典型案例”和简练的“本章小结”结束。在内容编写上,结合高职高专教学的特点,力求将理论框架设计得简单明了,将内容安排得新颖有趣,并穿插富有启发性或操作性的补充阅读材料和案例,使学生对学习充满兴趣,可以由浅入深地学习和思考饭店服务质量管理的相关知识。

本书由胡敏担任主编,张雪丽担任副主编,编写具体分工:张雪丽负责第1~5章、胡敏负责第6~10章的编写。全书由胡敏总纂。由于编者水平有限,疏漏之处在所难免,敬请广大读者批评指正。

编者

2011年8月



CONTENTS

第一模块 饭店服务质量管理基础知识

第1章 概述	3
1.1 服务	4
1.1.1 服务的定义	4
1.1.2 服务的基本特征	5
1.1.3 服务观念的历史演进	6
1.2 服务质量	6
1.2.1 服务质量的观念	7
1.2.2 服务质量的内涵	7
1.2.3 服务质量的评价标准及测量方法	8
1.3 服务质量管理	10
1.3.1 认识服务质量的差距	10
1.3.2 运用服务质量管理的基本手段	13
1.3.3 实行服务承诺	13
1.3.4 确立服务质量意识	14
本章小结	15
思考与练习	16
概念与知识	16
分析与运用	16
第2章 饭店业与饭店管理	17
2.1 饭店特征分析	18
2.1.1 消费特征	18
2.1.2 饭店业的产业特征	19
2.1.3 饭店类型	20
2.2 饭店管理特征分析	24
2.2.1 饭店管理的特征	24
2.2.2 饭店管理的基本模式	26
2.3 饭店组织结构	28
2.3.1 饭店组织结构形式	28
2.3.2 饭店组织结构设计	30
2.4 饭店制度管理	34
2.4.1 饭店制度的类型	34

2.4.2 饭店制度的功能	35
2.4.3 饭店制度管理的基本要求	36
本章小结	40
思考与练习	40
概念与知识	40
分析与应用	41

第3章 饭店服务质量及其管理的一般要求

3.1 饭店服务质量	43
3.1.1 饭店服务质量的含义	43
3.1.2 饭店服务质量的构成要素	44
3.1.3 饭店服务质量属性	49
3.2 饭店服务的交互管理和动态管理	49
3.2.1 饭店服务交互质量管理的内涵	50
3.2.2 饭店服务交互管理的基本内容	50
3.2.3 饭店服务的动态管理	52
3.3 饭店服务质量管理的一般要求	54
3.3.1 饭店服务质量管理的特点	54
3.3.2 饭店服务质量管理的基本要求	55
本章小结	56
思考与练习	56
概念与知识	56
分析与应用	57

第二模块 饭店服务质量管理的过程和环节

第4章 饭店服务质量管理环节

4.1 饭店服务设计	62
4.1.1 服务功能设计	62
4.1.2 服务产品设计	63
4.1.3 质量标准设计	65
4.2 饭店服务保证体系设计	65
4.2.1 服务质量检查的组织形式	66
4.2.2 服务质量检查的实施方式	67
4.2.3 检查报告	68
4.2.4 检查中注意的问题	71
4.2.5 检查后处理与整改	73

4.3	饭店服务质量的现场管理和过程管理	73
4.3.1	服务现场管理要点	73
4.3.2	服务运作过程质量控制	74
4.4	饭店服务质量评估	77
4.4.1	饭店服务质量调查	77
4.4.2	饭店服务质量评估	78
4.4.3	饭店服务质量分析方法	79
	本章小结	80
	思考与练习	80
	概念与知识	80
	分析与应用	81
第5章	饭店服务产品质量控制与管理	82
5.1	前厅部服务质量管理	83
5.1.1	前厅部基本工作职能	83
5.1.2	前厅部组织机构设置	83
5.1.3	前厅销售服务与管理	84
5.1.4	前厅服务与管理	85
5.1.5	部分工作检查标准	85
5.2	客房部服务质量管理	87
5.2.1	客房部基本工作职能	87
5.2.2	客房部组织机构设置	87
5.2.3	客房对客服务工作及管理	88
5.2.4	客房清洁保养工作及管理	89
5.2.5	部分工作检查标准	90
5.3	餐饮部服务质量管理	92
5.3.1	餐饮部基本工作职能	92
5.3.2	餐饮部组织机构设置	93
5.3.3	餐饮生产管理	94
5.3.4	餐厅服务质量管理	95
5.3.5	就餐环境检查表	97
5.4	康乐部服务质量管理	98
5.4.1	康乐部基本工作职能	98
5.4.2	康乐部组织机构设置	100
5.4.3	康乐销售服务与管理	100
5.4.4	部分工作检查标准	102
5.5	安全部服务质量管理	104
5.5.1	安全部基本工作职能	104
5.5.2	安全部组织机构设置	104

5.5.3 安全消防工作的检查点和工作标准	105
5.6 工程部服务质量管理	107
5.6.1 工程部基本工作职能	107
5.6.2 工程部组织机构设置	109
5.6.3 工程部工作标准和质量检查点	109
本章小结	112
思考与练习	113
概念与知识	113
分析与应用	113

第三模块 饭店服务质量管理的理念

第6章 全面质量管理基本原理	117
6.1 质量管理理论的演变	118
6.1.1 事后检验阶段	118
6.1.2 统计质量检查阶段	119
6.1.3 全面质量管理阶段	119
6.2 全面质量管理哲学	121
6.2.1 戴明的14点质量方法	121
6.2.2 朱兰的质量管理理念	123
6.2.3 克劳士比的质量管理	126
6.2.4 全面质量管理的核心理念	127
6.3 建立高效组织	129
6.3.1 技能和信息	129
6.3.2 参与、组织和伙伴关系	130
6.3.3 报酬、安全和工作环境	131
本章小结	133
思考与练习	133
概念与知识	133
分析与应用	134
第7章 饭店优质服务经济学	135
7.1 顾客的价值	136
7.1.1 忠诚客人的价值	136
7.1.2 顾客对价值和服务的知觉	138
7.1.3 提供可靠服务	139
7.2 超越顾客的期望	140
7.2.1 顾客期望的构成	140
7.2.2 管理顾客的期望	142

7.2.3 超出顾客的期望	143
7.3 饭店员工的价值	145
7.3.1 员工的个人资源	145
7.3.2 员工不满意的代价	146
7.3.3 员工对工作价值和内部服务的知觉	147
7.4 优质服务经济效益分析	149
7.4.1 优质服务的必要性	149
7.4.2 优质服务的投资回报分析	149
本章小结	152
思考与练习	152
概念与知识	152
分析与应用	153

第四模块 饭店服务质量管理方法

第8章 饭店服务质量管理方法	157
8.1 饭店质量分析方法	158
8.1.1 PDCA 循环法	158
8.1.2 ABC 分析法	160
8.1.3 因果分析法	161
8.2 饭店全面质量管理案例分析——里兹—卡尔顿饭店管理公司	163
8.2.1 波多里奇国家质量奖	163
8.2.2 里兹—卡尔顿饭店管理公司全面质量管理	168
8.3 饭店质量认证——ISO 9000 质量标准和金马饭店	177
8.3.1 ISO 9000 质量标准	177
8.3.2 ISO 9000 质量标准在金马饭店的实施	181
8.4 饭店质量检查——明查和暗访工作	184
8.4.1 明查工作	184
8.4.2 饭店暗访工作	190
本章小结	194
思考与练习	195
概念与知识	195
分析与应用	196
第9章 饭店服务质量改进	197
9.1 饭店服务组织管理的基石——服务金三角	198
9.1.1 “服务金三角”的含义	198

9.1.2	顾客是饭店“服务金三角”的核心	199
9.1.3	“服务金三角”的关键要素	201
9.2	饭店服务质量改进体系	206
9.2.1	饭店服务质量改进的原则	206
9.2.2	饭店服务质量改进模式的支持体系	207
9.3	服务蓝图	209
9.3.1	服务蓝图含义及其构成	209
9.3.2	服务蓝图在饭店质量改进中的作用	211
9.3.3	绘制服务蓝图的基本步骤	212
9.3.4	建立服务蓝图的注意事项	214
9.4	服务补救	214
9.4.1	服务补救的理论基础	215
9.4.2	服务补救系统	215
9.4.3	服务补救策略	219
	本章小结	223
	思考与练习	224
	概念与知识	224
	分析与应用	224
第 10 章	饭店服务质量管理创新	225
10.1	服务质量管理主题活动	226
10.1.1	质量管理主题活动	226
10.1.2	保证服务质量的主题活动	227
10.1.3	提高服务质量的主题活动	228
10.2	提升服务品质的服务方式创新	230
10.2.1	服务方式的选择	230
10.2.2	受客人欢迎的服务方式	230
10.2.3	服务方式创新	232
10.3	服务质量改进的制度创新	235
10.3.1	服务质量的不断改进	235
10.3.2	创新型服务质量管理制度	237
	本章小结	241
	思考与练习	242
	概念与知识	242
	分析与应用	242
	附录 习题参考答案	243
	参考文献	257



饭店服务
质量管理
(第2版)

第一模块

饭店服务质量管理基础知识

学习目标

通过本章学习,达到以下目标。

知识目标:了解服务的定义、基本特征及服务观念的历史演进;掌握服务质量的观念、服务质量的内涵和组成要素;理解服务质量的评价标准和测量方法;掌握服务质量管理的要点。

技能目标:能够运用服务质量差距模型改进企业的服务质量和营销效果。

引 例

IBM:服务制胜

60年前,IBM的主要产品是商用打字机;30年前,IBM靠大型计算机独霸市场;18年前,IBM PC还是个人电脑的标准。现在,如果有人问,IBM最大的特色又是什么呢?大中华区信息系统服务事业部(PSS)总经理孙锡铭的答案是——服务。

在IBM的全球营业额中,有30%来自服务收入。这意味着IBM服务业的产值有260亿美元。就大中华区而言,IBM服务收入占总收入的比例在中国香港是51%,在中国台湾达42%,在中国内地只有15%。而大中华区的4000多名IBM员工,每100人中有40人隶属于IBM的服务部门。这一组数字,让人很容易搞清楚“IBM的服务”到底与别人有何不同。

在2005年的IT行业中,Compaq的个人电脑销量世界最大;Intel公司独占CPU市场;微软则垄断了PC操作系统。不过,在单独的产品领域似乎已不再抢眼的IBM,其850亿美元的年营业额仍无人能望其项背。实际上“蓝色巨人”是IT业内产品线最多、最全的“杂家”,所有的人都是IBM的对手,所有的人又都不是它的对手。这样的悖论真有些奇怪。

总裁郭士纳上任后,IBM的股票从低谷中的40美元至今上涨了10倍。郭士纳扭转乾坤用的并不是技术“魔棒”。这位曾被称为“饼干专家”的总裁,希望找到能让IBM巨轮永远前行的良策。IBM每天获得的专利超过3项,但郭士纳并不相信技术能完全主导像IBM这样巨型企业的命运。新技术刚出现时总是先市场中闪一下光,而不久就会像

“流星”一样消失得无影无踪。特别是对百年企业来说,许多“短命”企业“成”也技术,“败”也技术。例如,摩托罗拉的“铱星计划”,技术绝对领先,而现实是“铱星公司”已面临破产;网景公司发明的浏览器很“棒”,但微软战胜网景与技术关系不大。又如“电子商务”,两年 before IBM 宣传时很多人都不能理解。现在,每一个厂家都推“E-Everything”,IBM 早已被淹没其中。在技术创新上没有永远的领先者,甚至独领风骚几载也办不到。

郭士纳先生为 IBM 制订的新策略是靠“服务”抓住客户,通过主动的服务来满足客户的一切需求。据说,这比“产品导向、市场导向”更为实际。

资料来源:冯蕾·中国经营报,2005-02-25

从上述案例可知,IBM 公司成功的关键是服务。当今世界,产品品种繁多让顾客无所适从,于是服务便成为在各个领域竞争中取胜的关键。

1.1 服 务

服务业的兴旺是世界性的潮流。服务业越兴旺,服务质量的竞争就越激烈,不注重改善服务质量的企业家是绝对经营不好服务业的。服务质量是服务业的生命,每个企业都在想方设法提高产品质量、改善服务质量。改善服务质量要从点滴做起,要使每一点改善都能带给顾客更大的方便与满意,这也是服务业生命的源泉。

1.1.1 服务的定义

有关服务概念的研究首先是从经济学领域开始的,最早可追溯到亚当·斯密时代(18世纪)。不过,由于服务产业包罗万象,很难界定其范围大小,迄今为止尚未有一个权威的定义能为人们所普遍接受。

1960年,美国营销学会(AMA)将服务定义为:服务为销售商品或在商品销售中所提供的活动、利益和满足。

质量管理和质量保证标准 ISO 8402:1992 中关于服务的定义:服务为满足顾客的需要,供方和顾客之间接触的活动以及供方内部活动所产生的结果。这种定义包括四个层次:在供方与顾客的接触中,供方或顾客可表现为人员或设备;在顾客与顾客的接触中,顾客的活动对服务的提供可能是必不可少的;有形产品的提供或使用可构成服务提供的-一个部分;服务可与有形产品制造和提供相联系。

市场营销学界普遍认为在 AMA(1960)定义的基础上做进一步补充完善之后的定义比较全面,基本反映了服务活动的本质。该定义认为:服务是可被区分界定的,主要为不可感知、却可使欲望获得满足的活动,而这种活动并不需要与其他的-产品或服务出售联系在一起。生产服务时可能会或不会利用实物,而且即使需要借助某些实物协助生产服务,这些实物的所有权将不涉及转移问题。

西方饭店认为服务就是 SERVICE(本意亦是服务),而每个字母都有丰富的含义。

S——Smile(微笑),其含义是服务员应该对每一位宾客提供微笑服务。

E——Excellent(出色),其含义是服务员将每一服务程序、每一微小服务工作都做得很出色。

R——Ready(准备好),其含义是服务员应该随时准备好为宾客服务。

V——Viewing(看待),其含义是服务员应该将每一位宾客看作是需要提供优质服务的贵宾。

I——Inviting(邀请),其含义是服务员在每一次接待服务结束时,都应该显示出诚意和敬意,主动邀请宾客再次光临。

C——Creating(创造),其含义是每一位服务员都应该想方设法精心创造出使宾客能享受其热情服务的氛围。

E——Eye(眼光),其含义是每一位服务员都应该始终以热情友好的眼光关注宾客,适应宾客心理,预测宾客要求,及时提供有效的服务,使宾客时刻感受到服务员在关心自己。

以上各种定义都有一定的片面性,都过于强调某一方面而忽视另外一些方面。这不仅是因为服务作为一种看不见、摸不着的活动,难以为人们所感知从而无法准确地进行研究,还因为随着服务在国民经济生活中的地位越来越重要,其范围也愈来愈广,从而使研究人员无法从整体上予以概括。

1.1.2 服务的基本特征

为了将服务同有形商品区分开来,研究者从产品特征的角度探讨服务的本质。服务的基本特征包括无形性、不可分离性、不可贮存性、差异性和缺乏所有权。

1. 无形性

无形性是服务的最主要特征,包括两层含义。一是与有形的消费品或产业用品相比,服务的特质及组成服务的元素很多时候都是无形的,让人不能触摸或凭肉眼看不见。二是不仅其特质无形无质,甚至使用服务后的利益也很难被觉察,或要等一段时间后,享用服务的人才能感觉其“利益”的存在。医疗服务就是如此。因此,购买服务必须参考许多意见与态度等方面的信息,再次购买则依赖先前的经验。但服务的无形性并不“完全”,很多服务需要有关人员利用实物。随着企业服务水平的日益提高,很多消费品和产业用品是与附加的顾客服务一起出售的。

2. 不可分离性

服务的不可分离性是指服务的生产过程和消费过程同时进行,也就是说,服务人员提供服务给顾客时,也正是顾客消费服务的时刻。二者在时间上不可分离,这是由于服务本身不是一个具体的物品,而是一系列的活动或过程,所以在服务的过程中消费者和生产者必须直接发生联系,生产的过程也就是消费的过程。服务的这种特性表明,顾客只有并且必须加入服务过程中才能最终消费到服务,也就是说,顾客在某种程度上参与了服务的生产过程。这在餐饮业中特别明显。

3. 不可贮存性

基于服务的无形性以及服务中生产与消费的同时进行,使得服务不可能像有形的消费品和产业用品一样被贮存起来,以备未来出售,而且消费者在大多数情况下,也不能将服务携带回家安放。当然,提供服务的各种设备可能会提前准备好,但生产出来的服务如果不消费掉,就会造成损失(如饭店内的空房)。不过这种损失不像有形产品损失那样明

显,仅表现为机会的丧失和折旧的发生。因此,不可贮存性要求服务企业必须解决由于缺乏库存所引起的产品供求不平衡的问题、制订分销战略选择渠道和分销商,以及设计生产过程以便有效地弹性处理被动服务需求等问题。

4. 差异性

差异性是指服务的构成成分及其质量水平经常变化,很难统一界定。一方面,由于服务人员自身因素(如心理状态)的影响,即使由同一服务人员所提供的服务也可能会有不同的水准;另一方面,由于顾客参与服务的生产和消费过程,顾客本身的因素(如知识水平、兴趣和爱好等)也直接影响服务的质量和效果。

5. 缺乏所有权

缺乏所有权是指在服务的生产和消费过程中不涉及任何东西所有权的转移。既然服务是无形而又不可贮存的,服务在交易完成后便消失,因此消费者就没有“实质性”地拥有任何实物。

从上面五种特征分析中可以看出,无形性大体上可以被认为是服务的最基本特征,其他特征都是从这一特征中派生出来的。事实上,正是因为服务的无形性,才不可分离,而不可贮存性、差异性和缺乏所有权在很大程度上是由无形性和不可分离性两大特征决定的。

1.1.3 服务观念的历史演进

服务业是一个年轻的行业,不像农业那样历史悠久,也不像工业那样发展得突飞猛进。从经济史的角度,可以看到服务观念和服务业的历史变迁。

18世纪法国重农学派认为土地是财富的“惟一的实体形态”,因而只有农业才是生产性的,而其他非农业生产活动都被视为是“没有生产性的”。

亚当·斯密批评这种重农主义的观点,认为实物产品的生产与农业一样使生产获得实际收益,但认为服务业“不是生产且是非生产性的,因为服务一旦完成便消失遁形,同时它不能固着或呈现在可售卖的物品里面”。

另一位经济学家萨伊则驳斥亚当·斯密的观点,认为凡是存在效用、能使消费者得到满足的活动,都是生产性的,并用“服务业”一词来形容非物质性活动。马歇尔的观点则强化了萨伊的观点,认为服务和生产其实很难区分开来,但可以肯定,两者都是效用产出者。

随着时代的进步,实物产品和服务的区别愈来愈小。现在的一般观念中,一件东西和一项服务之间惟一的差别在于,一项服务不会变成一种物品的形态。

1.2 服务质量

服务质量不同于实物产品的质量,有其特殊性。一方面,由于服务的不可感知性,企业无法制订明确的质量标准来衡量服务的质量;另一方面,由于服务生产与消费过程同时进行,企业也不可能通过控制生产过程、减少操作上的失误来保证产品的质量符合既定的质量标准。但这并不是说,服务质量是一个虚无缥缈的概念。