

装订线

课 题	项目一、饭店服务质量管理概述	教学周次	1、2
		讲授学时	4
参 考 书 目	《酒店服务质量管控》主编：高磊，刘丽丽，郝越上海交通大学出版社。		
教 学 目 的	1. 了解饭店服务的含义、构成要素、特点，熟悉服务的质量特性，质量管理的研究内容。 2. 掌握饭店服务质量管理的含义、内容、特点和基本要求。		
重（难）点 分 析	掌握饭店服务质量管理的含义、内容、特点和基本要求。		
教 学 方 法	讲授、案例分析法、讨论法		

教 学 过 程

注：教学过程应包括复习提问、导入新课、主要教学内容（含设计板书和 PPT、设计学生充分展示技能的教学环节、设计对接岗位规范要求的应用案例、设计在何环节融入相应的思德教育、设计怎样在授课过程中体现解决问题的能力目标）、布置作业等主要环节。

导入新课

服务质量管理是酒店业经营管理的核心内容，同时也是决定酒店经营效益和竞争实力的关键，其重要性不言而喻。

问题导入：同学们，请大家来说说你遇到的一些服务质量不太好的一些例子

学生活动：同学发言，大家讨论，对于服务质量问题你有什么看法？

教师小结：饭店服务是饭店向客人提供的各项劳务活动的总称，它包括有形的实物产品和无形的服务活动。其中，设施设备等有形实物产品是饭店服务质量的基础，服务

方式、服务态度是表现形式，而顾客满意程度则是所有服务优劣的最终体现。

时间分配（分钟）：5 分钟

二、主要教学内容

任务一：酒店服务的涵义

问题引入

提问：同学们，请大家来谈谈酒店服务包括哪些内容

学生活动：同学分组讨论，小组发言、大家讨论

定
同时



，以一定的操作活动为内容，以客人的需求为目标，
成本的总和

Service) 的别样释义：

一词 (SERVICE) 通常被解释为如下七个方面：

S Smile 微笑 Sincere 诚恳

E Excellent (出色优秀) Efficient 效率，(细微服务) 快而准 快而好 敏捷迅速 妥善

R Ready 准备好 Ready to service

准备好随时为客人服务

V Viewing 看待 (Vip) Visible and valuable

可见的设施和有价值的服务

I Inviting 邀请 Informative

服务结束后，邀请客人再次光临 提供信息资料

C Creating 创造 Courteous 礼貌礼仪待人

营造服务客人气氛

E Eye 眼光 Excellent 优秀

案例讨论：客人为什么发火

问题：1、产生此投诉的原因是什么？

2、如何在今后的工作中避免此类问题？

学生活动：同学分组讨论，小组发言、大家讨论

拓展阅读：不同时期学者们对服务的定义

时间分配（分钟）：35 分钟

酒店服务模式与发展趋势

酒店服务模式

无差异性服务和差异性服务

无差异性服务是对所有客人提供统一服务的模式（例：主动、热情、耐心的服务）

差异性服务是对个别客人提供的非标准化服务的模式（例：个性化服务）

全方位服务与超值服务

全方位服务是饭店在自身服务项目的基础上，再根据客人的口头或书面要求提供全面服务的一种模式（例：如饭店提供婚宴服务：草坪婚礼）

超值服务是酒店在给客人提供硬件设施、软件服务的基础上，用超出常规的方式满足客人偶然的、个别的、特殊的需求，达到锦上添花的效果

例：饭店金钥匙常能够给客人提供超乎其想象的委托代办服务

标准化服务与个性化服务

个性化服务案例：例 1：上海香格里拉大酒店为姚明和叶莉提供 2.5 米长特质婚床

例 2：五星级酒店提供宠物照看服务，宜必思等酒店允许携带小型宠物的客人进入，甚至印度、德国等地出现宠物酒店

酒店服务的发展趋势

简捷化服务模式

以经济型饭店为主体，在保证服务质量的同时力求节约成本的简单、快捷的服务模式——有限服务模式，倡导简捷、实用

定制化服务模式

是以高档饭店为主，在标准化基础以高度个性化为特点的服务模式——无限服务模式

拓展案例：深圳华侨城大酒店（中国首家西班牙风情主题酒店）

每时每刻非凡体验

- ★ 西班牙风情船吧
- ★ 全国首创婚礼中心
- ★ 华美术馆
- ★ 深圳首届维也纳主题舞会
- ★ 24 小时私人贴身管家服务

时间分配（分钟）：20 分钟

（三）作业

资料搜集：请了解五种以上的酒店定制化服务

任务二：酒店服务质量的涵义

复习提问

请大家说说酒店定制化服务有哪些？请举例

时间分配（分钟）：3分钟

引入问题

问题：针对酒店服务质量问题请大家思考 $100-1=?$

在数学 $100-1=99$ ，在酒店服务中 $100-1=?$

学生活动：同学分组讨论，小组发言、大家讨论

答案： $100-1<0$ 为什么？

酒店服务质量体现在一些琐碎的事情和环节上，如果某一个环节上出现问题，即使其他环节上做得都非常好，客人也会对酒店产生不好的印象，即 $100-1<0$

提高酒店服务质量的重要性：酒店是服务性行业，保证酒店服务质量标准，不断提高酒店服务质量水准是所有酒店经营管理者共同目标和基本要求

问题：聚焦酒店服务质量现存问题

请同学们谈谈酒店服务质量常见问题有哪些？

学生活动：同学分组讨论，小组发言、大家讨论

时间分配（分钟）：10分钟

主要教学内容

1、饭店服务质量的含义

狭义上的服务质量，指饭店服务的质量，它纯粹是指由服务员的服务劳动所提供的、不包括提供的实物形态的使用价值。

广义上的饭店服务质量，它包含组成饭店服务的三要素：即设施设备、实物产品和

服务的质量，是一个完整的服务质量的概念，整体来说，包括有形产品质量和无形产品质量两个方面。

2、酒店服务质量的内容

有形产品质量：酒店设施设备质量——舒服、方便、安全、美观

酒店实物产品质量——服务项目：吃、住、行、游、购、娱

酒店服务环境质量

无形产品质量：

服务态度——提高服务质量的基础：热情、主动、周到、细致

服务效率——时间：原则——尽量减少客人等候时间

案例：汕头金海湾大酒店提出了“十二快”

服务程序——服务程序是对服务作业的动作、过程、规律分析研究上设计出来

服务礼仪——核心思想是敬人，具体表现：仪容、仪表、仪态、语言谈吐、职业道德等

服务技巧——核心——艺术性：接待艺术、语言艺术、动作表情、应变处理

拓展案例：微笑服务，饭店永远的招牌

思考：该案例给我们什么启示？

点评：微笑体现了酒店工作人员的基本素质，微笑服务是提高酒店服务质量的方式之一，作为酒店工作人员，一定要记得时刻保持微笑和良好的服务态度，监理所服务将赢得顾客的“芳心”和更多的回头率。

3、酒店服务质量的“黄金标准”

黄金标准一：凡是客人看到的必须是整洁美观的

黄金标准二：凡是提供给客人使用的必须是有效的

黄金标准三：凡是提供给客人使用的必须是安全的

黄金标准四：凡是酒店员工对待客人必须是亲切礼貌的。

酒店服务中的“法律”——禁止说“不”

时间分配（分钟）：30分钟

作业

拓展在线案例：优质的服务要从小事做起

思考：该案例给我们什么启示？

装订线

课 题	项目二、饭店服务质量管理程序及方法	教学周次	3-10
		讲授学时	16
参 考 书 目	《酒店服务质量管控》主编：高磊，刘丽丽，郝越 上海交通大学出版社。		
教 学 目 的	通过本章内容的学习，使学生了解 ABC 分析法在饭店服务质量管理中的应用以及 PDCA 管理方法在饭店服务质量管理中的应用；掌握全面质量管理的含义、意义、范围、基本要求和原则以及饭店服务全面质量管理的基础工作。		
重（难）点 分 析	ABC 分析法的内容；PDCA 管理方法的内容；全面质量管理的含义；全面质量管理的基本要求和原则；饭店服务全面质量管理的基础工作内容。		
教 学 方 法	讲授、案例分析、讨论		

教 学 过 程

注：教学过程应包括复习提问、导入新课、主要教学内容（含设计板书和 PPT、设计学生充分展示技能的教学环节、设计对接岗位规范要求的应用案例、设计在何环节融入相应的思德教育、设计怎样在授课过程中体现解决问题的能力目标）、布置作业等主要环节。

复习提问

请大家说说酒店服务质量的“黄金标准”是什么？请举例

时间分配（分钟）：3 分钟

二、导入新课

服务质量管理是酒店业经营管理的核心内容，同时也是决定酒店经营效益和竞争实力的关键，其重要性不言而喻。下面我们一起来探讨酒店服务质量管理的程序与方法。

时间分配（分钟）：5 分钟

三、主要教学内容

任务一：酒店服务质量管理的程序

（一）酒店服务质量管理的程序

- 1、制定酒店服务规程
- 2、建立酒店服务质量管理体系
- 3、进行酒店服务质量教育
- 4、采取有效的服务质量管理方法
- 5、评价酒店服务质量管理效果

（二）制定酒店服务规程

服务规程指以描述性语言对酒店某一特定的服务过程所包含的作业内容和顺序及该服务过程应达到的某种规格和标准所做的详细而具体的规定

●酒店服务规程制定的依据：

- （1）《旅游涉外酒店星级的划分及评定》
- （2）客源市场需求
- （3）本酒店的特点
- （4）国内外酒店管理的最新信息
- （5）动作及作业研究

●酒店服务规程的实施：

- （1）服务质量意识教育
- （2）服务规程作业培训
- （3）服务规程执行过程的督导

案例分析：台湾客人投诉了

请分析：问题出在哪里呢？

（三）建立酒店服务质量管理体系

服务质量管理的依据

岗位职责、各岗位操作规范、部门规章制度、国际惯例、有关法规条文、消费者的评价

酒店服务质量管理体系

建立服务质量管理机构：质检部门或小组 QC 小组

进行责权分工

制定并实施酒店服务规程和服务质量管理体系

重视质量信息管理

处理服务质量投诉

特别强调：酒店服务投诉管理的重要性

有利于维护酒店的声誉

有利于酒店发现服务质量问题并加以改进

有利于提高顾客对酒店的忠诚度

有利于酒店开拓新的营销思路，开拓客源市场

例如：假日酒店集团：宾客投诉率限定指标为千分之三，每走出一个限定投诉率指标，隶属酒店将被罚款 100 美金

知识拓展：1、处理客人投诉的原则

不争论的原则；隐蔽性原则；及时性原则；补偿性原则

2、处理服务质量投诉的程序和方法：

- (1) 真诚道歉，认真倾听并作相关记录
- (2) 安慰客人并重点性地复述客人投诉内容
- (3) 调查投诉事件
- (4) 征询客人意见，针对性地采取相应补救措施
- (5) 回访
- (6) 总结改进

案例分析：语言的魅力

一天，餐厅里来了三位衣着讲究的客人，服务员引至餐厅坐定，其中一位客人便开了口：“我要点××菜，你们一定要将味调得浓些，样子摆得漂亮一些。”同时转身对同伴说：“这道菜很好吃，今天你们一定要尝尝。”菜点完后，服务员拿菜单去了厨房。再次上来时，便礼貌地对客人说：“先生，对不起，今天没有这道菜，给您换一道菜可以吗？”客人一听勃然大怒：“你为什么事先告诉我？让我们无故等了这么久，早说就去另一家餐厅了。”发完了脾气，客人仍觉得在朋友面前丢了面子，于是，拂袖而去。

思考：服务员到底哪里做错了？

点评：这位服务员犯了两个错误，一是在班前未了解厨房备货、菜式情况，致使客人点这道菜时未及时指出无货；二是在语言上用词不恰当，未朝有利于事物发展的方向做出解释。如果知道无货，可换个方式向客人说明，像“先生，这道菜是这里的特色菜，今天点这道菜的人特别多，已经卖完了，您能不能换道其它菜？××菜也是我们这里的特色菜，您不妨尝尝。”这时，客人会想酒店生意真不错，看来英雄所见略同，自己很有品味，能够吃到这里的特色菜，这样在朋友面前也有面子，很自然地接受服务员推荐

的其它菜。

(四) 进行酒店服务质量教育

(五) 采取有效的服务质量管理方法

(六) 评价酒店服务质量管理效果

时间分配(分钟): 40分钟

四、作业

案例分析: 实习生的问题

思考: 客人为什么投诉? 酒店服务存在哪些问题?

任务二: 酒店服务质量教育及质量管理方法

(一) 复习提问

请大家说说处理客人投诉的原则是什么?

时间分配(分钟): 3分钟

(二) 问题引入

提问: 酒店服务质量教育可以从哪些方面推进

学生活动: 同学个人发言、大家讨论

时间分配(分钟): 5分钟

(三) 主要内容

1、进行酒店服务质量教育的方法:

上岗前的教育

质量意识教育

质量标准教育

服务技能培训

质量方法教育

投诉处理教育

2、采取有效的服务质量管理方法

酒店全面质量管理

服务质量分析方法

零缺点质量管理

现场巡视管理

优质服务竞赛和质量评比

服务质量控制

时间分配（分钟）：20 分钟

在线案例解读：里兹-卡尔顿酒店管理公司全面质量管理

问题：根据案例分析理解里兹-卡尔顿酒店管理公司全面质量管理的精髓

学生活动：同学分组讨论，小组发言、大家讨论

时间分配（分钟）：20 分钟

任务三：酒店服务质量管理方法

一、复习提问

请大家说说处理客人投诉的原则是什么？

时间分配（分钟）：3 分钟

二、问题引入

在日常管理中：

为什么会经常出现虎头蛇尾的现象？

为什么会经常出现议而不决的现象？

为什么会经常出现事倍功半的现象？

为什么会经常出现劳而无功的现象？

PDCA 循环能有效的解决这个管理难题

时间分配（分钟）：5 分钟

三、主要内容

（一）PDCA 循环

PDCA 循环是美国质量管理专家休哈特博士首先提出的，由戴明采纳、宣传，获得普及，所以又称戴明环。全面质量管理的思想基础和方法依据就是 PDCA 循环。

PDCA 循环法的内容

PDCA 循环的含义是将质量管理分为四个阶段，即计划（plan）、执行（do）、检查（check）、调整（Action）。在质量管理活动中，要求把各项工作按照作出计划、计划实施、检查实施效果，然后将成功的纳入标准，不成功的留待下一循环去解决。这一工作方法，这是质量管理的基本方法，也是企业管理各项工作的一般规律。

第一阶段：计划。针对饭店服务质量的现状进行分析，提出一定时期内服务质量活动的主要任务与目标，并制定相应的标准。

第二阶段：根据已定的目标任务与标准提出完成计划的各项具体措施并予以落实。

第三阶段：严格检查计划的执行，有自查、互查、抽查与暗查等多种检查方式。

第四阶段：是处理 PDCA 循环中关键的一环，对发现的服务质量问题予以纠正，对饭店服务质量的改进提出建议，将饭店服务质量管理提高到一个新的水平。

PDCA 法是一个不断循环往复的动态过程，每循环一次，饭店服务质量都应该提高到一个新的水平。

2、PDCA 循环法的运用

运用 PDCA 循环来解决饭店服务问题的过程，可分成八个程序。（见图 2-4）

1) 计划阶段

程序一：对饭店服务质量的现状进行分析，运用 ABC 分析法找出主要的质量问题。

程序二：运用因果分析法分析质量问题产生的原因。

程序三：从分析出的原因中找到关键的原因。

程序四：制定解决质量问题要达到的目标和计划，提出解决质量问题的具体措施和方法以及责任者。

2) 实施阶段

程序五：按已确定的目标、计划和措施执行。

3) 检查阶段

程序六：在程序五执行以后，在运用 ABC 分析法对饭店的服务质量情况进行分析，并将分析结果与程序一中所发现的质量问题进行对比，以检查在程序四中提出提高和改进质量分各种措施和方法的效果，同时检查在完成程序六的过程中是否还存在其他问题。

4) 处理阶段

程序七：对已解决的质量问题提出巩固措施，以防止同一问题在下次循环中再出现。对已解决的质量问题应给予肯定，并使之标准化，即制订或修改服务操作标准，制订或修改检查和考核标准以及各种相关的规程与规范。对已完成程序五但未取得程质量问题，也要总结经验教训，提出防止这类问题再发生的意见。

程序八：提出程序一所发现而尚未解决的其他质量问题，并将这些问题转入下一个循环中去求得解决，从而与下一循环步骤衔接起来。

时间分配（分钟）：30 分钟

（二）ZD 管理法

零缺点管理法是美国人克劳斯比于 20 世纪 60 年代提出的一种管理观念，当时的马丁·

马里塔公司为提高制造导弹的质量，提出“无缺点计划”。

克劳士比理论的精髓包含在他所说的“质量管理四项基本原则”（The Four Absolutes of Quality）和根据他在美国国际电报电话公司的多学科学环境中实施质量改进措施的经验总结出的“质量改进的十四个步骤”中。

1、质量管理四项基本原则

- 1) 质量的定义就是符合要求，而不是“良好”或“很好”。
- 2) 生产质量的系统是预防结果，而不是检验结果。
- 3) 质量的工作标准就是零缺陷，而不是差不多。
- 4) 质量是用不符合要求的代价来衡量的，而不是靠指数

2、质量改进的十四个步骤

- 1) 管理层的承诺—让所有的员工都清楚高层管理人员的质量观。
- 2) 质量改进团队—全方位地遵循质量要求。
- 3) 质量衡量—清清楚楚地分析企业质量状况，如延迟交货、根据实际销售额进行预算、交货、核算成本等，使之简单明了、便于理解。
- 4) 质量成本—确保企业的每一位员工都了解质量系统的必要性及没有质量系统会给企业造成的额外成本。
- 5) 质量意识—使企业的每一位员工都知道质量系统的效果。
- 6) 改正行为—建立可以分析缺陷和进行简单因果分析的系统，以防止再次出现缺陷。
- 7) 零缺陷计划—找出应该运用零缺陷原理的企业活动。
- 8) 主管计划—培训主管了解质量和零缺陷原理以便用于工作之中。
- 9) 零缺陷日—使部门全体员工都意识到出现变化的质量活动。
- 10) 目标设定—一旦在企业的某一个部门做出变更，下一步骤就是要求该部门的全体员工和主管制订改进质量的目标以便不断地改进质量。
- 11) 消除错误原因—通过沟通过程使管理层了解现有的目标难以实现，然后重新评估目标或依靠管理层的支持来实现目标。
- 12) 赞赏—管理者必须表扬那些与质量计划的员工。
- 13) 质量委员会—运用专业知识和员工的经验来认真实施企业的质量系统。

14) 从头再来—重新设立一个团队，重头再次开始。

3、 质量改进在饭店服务质量管理具体应用

1) 建立服务质量检查制度。通过建立自查、互查、专查、抽查和暗查等五级检查制度，督促员工执行质量标准，预防质量问题的出现。

2) DIRFT，即每个人第一次就把事情做对 (Do It Right the First Time)。因为饭店服务生产与消费具有同步性，饭店服务具有不可弥补性的特点，所以，每位员工都应保证每项服务符合质量标准，这是改善饭店服务质量的基础。

3) 开展零缺点工作日竞赛。一般来说，造成饭店服务质量问题的因素有两类，即缺乏服务知识和认真服务的态度。知识的缺乏可通过培训等而充实；但态度只有通过个人觉悟才有可能改进。因此，饭店可以通过开展零缺点工作日竞赛，促使员工养成 DIRFT 的工作习惯。

时间分配 (分钟): 20 分钟

(三) QC 小组法

1、 质量管理 QC 小组的含义

饭店各岗位的员工，围绕饭店的经营战略、方针目标和服务运作现场存在的问题，以改进服务产品质量、降低消耗、提高员工素质和经济效益为目的，自愿组织起来，运用质量管理的理论和方法开展质量活动的小组，称为质量管理 QC 小组，简称为 QC 小组。饭店经常开展的“微笑服务月”、礼貌服务周”、环境卫生日”，以及星级复查的准备活动、旅游主管部门倡导的优质服务评比、专门工种技能培训等活动，均属于专项质量管理的范畴。

2、 QC 小组的组建

质量管理 QC 小组的组建。由于饭店的具体情况不同，质量管理 QC 小组的形式多种多样，不拘一格。目前我国饭店的 QC 小组主要有下列三种类型。

1) 攻关型，即多数以跨部门的员工、工程技术人员和管理人员“三结合”的形式为主

2) 组建，旨在解决饭店中一些共性的质量问题。

现场型，即多数以本部门、本班次的人员为主组成，这类小组对现场质量控制起着重要的作用。

3) 管理型，即主要是以改进或提高工作质量为目的组成的小组。

3、 质量管理小组的程序

- 1) 确定小组人数。根据需要选择三种形式之一组成 QC 小组，小组人数以 3—10 人为宜，一般不超过 15 人。
- 2) 选择相关的质量问题作为活动课题。选择质量管理问题作为课题。所谓质量管理点是指某阶段或某时期里，需要特别强化控制的关键问题、部门、岗位或人。那些问题、部门、岗位或人对于整个饭店或某部门的服务质量多半是至关重要的，可能是宾客投诉较集中的，可能是饭店或部门最难以推动的，也可能是饭店自身最薄弱的环节。
- 3) 针对质量问题 QC 小组活动，设计并确定项目实施的步骤、评价审核标准等；执行、运行，与该项目有关的组织、人员按规定的步骤完成各自的任务。并如实地做好活动记录；包括执行情况分析、项目最终结果、实施效果的评价和经验教训的总结。
- 4) 总结活动以及经验教训，填写成果报告。
- 5) 发表成果。
- 6) 选择新课题，继续开展活动。

时间分配（分钟）：20 分钟

（四）标杆管理法

标杆管理法由美国施乐公司于 1979 年首创，是现代西方发达国家企业管理活动中支持企业不断改进和获得竞争优势的最重要的管理方式之一，西方管理学界将其与企业再造、战略联盟一起并称为 20 世纪 90 年代三大管理方法。

实际上标杆就是榜样，这些榜样在业务流程、制造流程、设备、产品和服务方面所取得的成就，就是后进者瞄准和赶超的标杆。中国有句古话，“以铜为鉴，可以正衣冠；以史为鉴，可以知兴替；以人为鉴，可以明得失”。其实，做企业也是这样。在自己面前树立一面镜子，明得失，找差距，而后才能进步。标杆管理方法较好地体现了现代知识管理中追求竞争优势的本质特性，因此具有巨大的实效性和广泛的适用性。

标杆管理的要素

标杆管理的要素是界定标杆管理定义、分类和程序的基础。标杆管理主要有以下三个要素：

- 1) 标杆管理实施者，即发起和实施标杆管理的组织。
- 2) 标杆伙伴，也称标杆对象，即定为“标杆”被学习借鉴的组织，是任何乐于通过与标准管理实施者进行信息和资料交换，而开展合作的内外部组织或单位。
- 3) 标杆管理项目，也称标杆管理内容，即存在不足，通过标杆管理向他人学习借鉴以谋求提高的领域。

2、标杆管理的分类

根据标杆伙伴选择的不同，通常可将标杆管理分为五类。

- 内部标杆管理
- 竞争性标杆管理
- 非竞争性标杆管理
- 功能性标杆管理
- 通用性标杆管理

3、标杆管理的程序

具体说来，一个完整的内外部综合标杆管理的程序通常分五步：

- 计划
- 内部数据收集与分析
- 外部数据收集与分析
- 实施与调整
- 持续改进

时间分配（分钟）：20 分钟

任务四：全面质量管理

知识引入：

TQM (Total Quality Management) 全面质量管理，是对一个组织以产品质量为核心，以全员参与为基础，目的在于通过让顾客满意和本组织所有者及社会等相关方受益而建立起一套科学严密高效的质量体系，从而提供满足用户需要的产品的全部活动，达到长期成功的管理途径。是改善企业运营效率的一种重要方法。

20 世纪 50 年代末，美国通用电气公司的费根堡姆和质量管理专家朱兰提出了“全面质量管理” (Total Quality Management, TQM) 的概念，认为“全面质量管理是为了能够在最经济的水平上，并考虑到充分满足客户要求的前提下进行生产和提供服务，把企业各部门在研制质量、维持质量和提高质量的活动中的构成为一体的一种有效体系”。60 年代初，美国一些企业根据行为管理科学的理论，在企业的质量管理中开展了依靠职工“自我控制”的“无缺陷运动” (Zero Defects)，日本在工业企业中开展质量管理小组 (Q.C.Circle/Quality Control Circle) 活动行，使全面质量管理活动迅速发展起来。

在线案例：纽约市公园及娱乐局实施“全面质量管理”技术

学生活动：同学分组讨论，小组发言、大家讨论

一、全面质量管理的含义

全面质量管理是指在企业内部广泛开展的，以质量为中心，以全员参与为基础，旨在不断完善和提高企业所有的程序、产品质量的一系列步骤和方法。

二、全面质量管理的代表人物

（一）戴明

1. 建立恒久的目标
2. 采用新的理念
3. 不依靠检查取得成功
4. 终止根据价格标签评价企业
5. 永恒不断地改进生产和服务系统
6. 实行职业培训
7. 实施领导
8. 消除恐惧
9. 消除部门之间的障碍
10. 不喊空口号
11. 消除工作指标（定额）
12. 消除障碍，使员工不因为工作质量而失去自尊
13. 实施有生命力的教育和自我改进计划
14. 让公司中的每个人都为完成改革任务而工作

（二）朱兰

1. 质量管理的“80/20 原则”
2. 质量管理的计划、控制和改进

朱兰提出了“质量三元论”的观点，该理论将管理过程分为三个步骤：计划、控制和改进。这就是有名的“朱兰三部曲”。“朱兰三部曲”中各个环节的设置都有它特定的原因。

（1）质量计划

（2）质量控制

(3) 质量改进

(三) 石川馨

1. 基本质量观

- (1) 质量，始于教育，终于教育。
- (2) 质量管理是一切产业理所应当进行的工作。
- (3) 质量管理就是做理所应当做的事。
- (4) 了解顾客需求是质量改进的第一步。
- (5) 当质量监督检验不再是必需的生产环节时，这时质量控制才达到理想的状态。
- (6) 治标更要治本。
- (7) 质量控制是企业所有员工的责任，并贯穿于所有环节。
- (8) 高层管理者应明白质量问题的产生并不都是下属的责任。

2. 开展全公司的质量管理

- (1) 全公司质量管理必须由企业领导亲自抓，政策和策略不明确，质量管理就无法推进。
- (2) 要明确责任和权限。
- (3) 权限应下放，但责任不能下放。
- (4) 不说服中层干部，质量管理无法推进。
- (5) 要做个不在公司也可以的人，但要做个公司离不开的人。

3. 质量管理是经营思想的革命（奉行质量第一，追求长期利益）。

4. 要不断提高和完善标准水平，力求用户满意。

5. 质量管理小组活动

6. 营销管理

7. 统计方法的应用

三、全面质量管理的要求

- 1. 全员参与的质量管理
- 2. 全过程的质量管理
- 3. 全面质量管理
- 4. 全效益服务质量管理
- 5. 全社会推动的质量管理

四、全面质量管理的原则

- 1. 要坚持“以人为本，员工第一”的原则

2. 贯彻“宾客至上，服务第一”的原则
3. 坚持预防为主，防范结合的原则
4. 坚持“共性管理和个性服务相结合”的原则
5. 坚持定性管理和定量管理相结合的原则

在线案例解读：里兹-卡尔顿酒店管理公司全面质量管理

问题：根据案例分析理解里兹-卡尔顿酒店管理公司全面质量管理的精髓

学生活动：同学分组讨论，小组发言、大家讨论

时间分配（分钟）：30分钟

五、饭店服务全面质量管理的基础工作

（一）质量教育工作

饭店质量教育的内容主要有以下几个方面：

1. 服务意识与质量意识教育
2. 质量管理知识教育
3. 专业技术和技能培训与教育

（二）标准化

制定饭店质量标准的客观依据主要有三个方面：

1. 设施、设备的质量标准必须和饭店等级和规格相适应。
2. 产品质量标准必须和价值量相吻合，体现质价相符的要求。
3. 服务操作质量标准必须以“宾客至上，服务第一”为基本出发点。

（三）程序化

制定饭店的接待服务程序，必须：

1. 要研究服务工作的客观进程，即在制定质量标准的同时，要分析各项动作的先后次序，使之形成一个整体。
2. 要考虑饭店的人力、物力、财力诸因素，尽量扬长避短，发挥饭店特长。
3. 程序化是标准化而不是公式化，因此，要有相对灵活性
4. 各项服务工作程序的制定与执行要有一个过程，要以客人感到舒适方便为优选原则，而不能仅从服务人员自己的轻松方便出发。
5. 保证服务程序持续不断改进。

（四）制度化

(五) 原始记录

饭店服务质量原始记录的内容一般包括四个方面：

1. 日常工作记录
2. 服务质量检查记录
3. 投诉处理记录
4. 客人调查记录

时间分配（分钟）：20 分钟

六、作业

问题：根据案例分析理解里兹-卡尔顿酒店管理公司全面质量管理的精髓

课 题	项目三、饭店服务产品质量管控	教学周次	11-17
		讲授学时	14
参 考 书 目	《酒店服务质量管控》主编：高磊，刘丽丽，郝越 上海交通大学出版社。		
教 学 目 的	通过教学，使学生了解饭店前厅部、客房部、餐饮部和康乐部的基本工作职能；掌握饭店前厅部、客房部、餐饮部和康乐部相关工作的基本程序；了解前厅部、客房部、餐饮部和康乐部检查工作的重点及标准。		
重（难）点 分 析	<p>教学重点：饭店前厅部、客房部、餐饮部、康乐部的基本工作职能和质量检查标准。</p> <p>教学难点：让学生了解饭店前厅部、客房部、餐饮部和康乐部的基本工作职能；掌握饭店前厅部、客房部、餐饮部和康乐部相关工作的基本程序；了解前厅部、客房部、餐饮部和康乐部检查工作的重点及标准。</p>		
教 学 方 法	讲授、案例分析、讨论		

教 学 过 程

注：教学过程应包括复习提问、导入新课、主要教学内容（含设计板书和 PPT、设计学生充分展示技能的教学环节、设计对接岗位规范要求的应用案例、设计在何环节融入相应的思德教育、设计怎样在授课过程中体现解决问题的能力目标）、布置作业等主要环节。

复习提问

请大家说说酒店服务质量的“黄金标准”是什么？请举例

时间分配（分钟）：3 分钟

二、导入新课

宾客的需求涉及酒店的多个服务部门和多种服务环节，如前厅部、客房部、餐饮部和康乐部等，这些服务构成了酒店服务的整体。某一个环节的服务不合格，就会影响酒

装 订

店的整体服务质量。作为酒店服务人员，有必要熟悉酒店各部门的动作和管理，才能确保酒店每项服务的优质、高效。

时间分配（分钟）：3分钟

主要教学内容

任务一：前厅产品质量控制与管理

问题引入

做酒店的最重要的就是前厅的服务，这里就来谈一下，到底应该如何提升前厅的服务质量，希望对各位有所帮助。

提问：如果你要外出住酒店，你最关注酒店的什么问题呢？

学生活动：同学个人发言、大家讨论

时间分配（分钟）：5分钟

一、前厅产品质量的特点

前厅部是饭店产品的营业橱窗，是饭店服务运作的神经中枢。前厅部是为宾客提供综合性服务的部门，提供的产品主要是纯服务。因此，前厅产品质量具有构成的综合性、评价的主观性、显现的短暂性、内容的关联性、不可预见性等特点。

二、前厅产品质量控制与管理的内容

有形产品质量和无形服务质量构成了前厅服务质量的有机整体，前者是后者的凭借和依托，而后者是前者的完善和延伸，两者相辅相成，其完美统一是成就完美前厅服务质量的基础。

前厅有形产品质量主要由设备设施质量、环境与气氛质量、安全状况质量等方面构成。前厅无形服务质量主要有服务态度、服务技巧、服务方式、服务效率、礼貌礼节、职业道德等方面构成。因此，前厅产品质量控制与管理主要包括：前厅设施设备、环境与气氛、安全状况、前厅服务的质量控制与管理。

（一）前厅设施设备的质量控制与管理

1. 依据《旅游饭店星级的划分及评定标准》配备前厅设施设备
2. 确保前厅设施设备的齐全、等级规格、完好程度
3. 抓好前厅设施设备质量控制与管理的关键环节

（二）前厅环境与气氛的质量控制与管理

(三) 前厅安全的质量控制与管理

(四) 前厅服务的质量控制与管理

1. 服务态度的控制与管理
2. 服务方式的控制与管理
3. 服务技巧的控制与管理
4. 服务效率的控制与管理
5. 礼貌礼节的控制与管理

拓展阅读 公共区域质量控制与管理要点

1. 饭店周边花木新鲜，修剪整齐美观。
2. 饭店外围车道畅通、停车场秩序良好。
3. 饭店标志无破损、无污迹，保养良好。
4. 饭店各区域指示标志导向清晰、效果好。
5. 公共区域有艺术品，营造良好文化氛围。
6. 公共区域均无移动电话屏蔽现象。
7. 公共区域有公用电话机。
8. 贵重物品保险箱位置隐蔽安全，能保护宾客隐私。
9. 员工进出饭店通道与客人通道分开。
10. 有团队专用通道和行李通道。
11. 各类功能设施分隔合理，方便客人使用。
12. 走廊空间宽敞，合乎要求。
13. 地面无破损、无污迹、无变色、无变形。
14. 天花板无破损、无裂痕、无脱落、无灰尘、无水迹、无蛛网。
15. 墙面平整、无破损、无开裂、无脱落、无污迹、无蛛网。
16. 墙纸、木板、装饰画等无灰尘、无破损，保养良好。
17. 家具保养良好、无灰尘、无污迹、无破损。
18. 窗帘与门窗洁净、保养良好，无破损、无污迹。
19. 紧急出口与消防通道标志清晰。
20. 公共卫生间照明合乎规范要求。
21. 公共卫生间墙纸、瓷砖、装饰画清洁，无污迹。
22. 卫生间内地面清洁、干爽、不湿滑。
23. 恭桶、小便池、水槽清洁，保养良好。

24. 提供洗手液、高质量的卫生纸、烘手器。

三、前厅服务关键环节（点）的质量控制与管理

（一）预订服务的质量控制与管理

1. 订房业务流程的控制与管理
2. 岗位责任约束的控制与管理
3. 沟通协调机制的控制与管理
4. 客房预订政策的控制与管理
5. 超额预订的控制与管理

（二）接待服务的质量控制与管理

1. 严格遵循接待服务程序
2. 根据宾客的类型、特点提供个性化接待服务

（三）礼宾服务的质量控制与管理

1. 履行礼宾服务岗位职责
2. 熟练掌握相关业务流程
3. 提供优质礼宾服务

（四）离店结账服务的质量控制与管理

1. 做好客帐记录
2. 加强前厅部与客房部的沟通合作
3. 提高结账效率

时间分配（分钟）：35 分钟

任务二：客房产品质量控制与管理

问题引入

客房服务是酒店服务的一个重要组成部分,其质量高低直接影响酒店服务质量和客房出租率,所以管理人员应该重视客房服务质量管理.今天我们对酒店客房服务质量管理概述、酒店客房员工服务质量现状、酒店客房员工服务存在问题、如何提高客房员工服务质量、酒店客房员工服务质量的重要性等问题.从多方面对此进行探讨和分析。

提问：如果你要外出住酒店，你最关注客房的什么问题呢？

学生活动：同学个人发言、大家讨论

时间分配（分钟）：5分钟

一、客房产品质量的特点

客房产品质量具有构成的综合性、量化标准的明确性、客房服务的复杂性、高度的协作性特点。

二、客房产品质量控制与管理的内容

（一）客房设施设备的质量控制与管理

1. 设施设备配备的控制与管理
2. 设施设备装饰与放置的控制与管理
3. 设施设备维修与保养的控制与管理

（二）客房用品的质量控制与管理

（三）客房卫生清洁的质量控制与管理

（四）客房环境与气氛的质量控制与管理

（五）客房安全的质量控制与管理

1. 客房门锁钥匙的安全控制
2. 房内设施设备的安全控制
3. 客用保险箱的安全控制
4. 宾客信息的安全控制
5. 火灾预防与处理的控制与管理
6. 其他安全事故防范的控制与管理

（六）客房服务的质量控制与管理

1. 质量管理目标的控制与管理
2. 服务态度的控制与管理
3. 服务方式的控制与管理
4. 服务技巧的控制与管理
5. 服务效率的控制与管理
6. 礼貌礼节的控制与管理

7. 质量教育的控制与管理

三、客房服务关键环节（点）的质量控制与管理

（一）客房清洁保养的质量控制与管理

1. 制定客房日常清洁保养控制标准，实行多级检查制度
2. 完善客房计划清洁卫生控制标准，落实清洁计划检查工作
3. 强化客房消毒控制工作的检查

（二）客房服务项目的质量控制与管理

1. 履行所提供服务项目的岗位职责
2. 完善所提供的客房服务项目的服务流程
3. 为宾客提供“标准化+个性化”的服务

任务三：餐饮产品质量控制与管理

一、餐饮产品的质量特点

餐饮产品质量具有产品质量构成的综合性、产品质量的互动性、产品质量的相对稳定性、产品质量评价的主观性特点。

二、餐饮产品质量控制与管理的内容

（一）餐饮设施设备的质量控制与管理

1. 餐饮设施设备的卫生质量控制与管理
2. 餐饮设施设备现代化的质量控制与管理
3. 使用便利性的质量控制与管理
4. 环保质量的控制与管理
5. 维护保养质量的控制与管理

（二）食品安全的质量控制与管理

1. 食品安全控制与管理的内容

- （1）餐饮从业人员的卫生控制与管理
- （2）食品生产与服务环境的卫生控制与管理
- （3）原、辅料的卫生质量控制与管理
- （4）烹调加工的卫生质量控制与管理
- （5）餐具与餐饮辅助设施设备的卫生质量控制与管理

2. 食品安全质量控制的方法

- (1) 确定食品安全控制的关键点
- (2) 确定每一个关键控制点所对应的控制标准
- (3) 建立监控制度
- (4) 建立记录和档案制度

(三) 餐饮环境与气氛的质量控制与管理

❖硬环境与气氛的质量控制与管理

- (1) 声、光、电、色彩的质量控制
- (2) 餐厅的空间布局与主题文化装饰
- (3) 辅助性设施的设计
- (4) 绿化控制

2. 服务软环境与气氛的质量控制与管理

- (1) 服务态度的控制
- (2) 仪容仪表的控制
- (3) 行为举止的控制
- (4) 服务方式的控制
- (5) 服务效率的控制
- (6) 团队协作的控制
- (7) 主客互动氛围的控制

(四) 餐饮服务的质量控制与管理

1. 餐饮服务质量控制的环节

2. 餐饮服务质量控制的内容

- (1) 确定餐饮服务质量目标
- (2) 建立需求调研分析机制
- (3) 建立服务质量标准化系统
- (4) 加强现场控制与服务过程的协调沟通
- (5) 加强餐后的质量评估, 完善信息反馈系统
- (6) 强化员工的质量意识, 开展质量评比活动

3. 餐饮服务质量控制的方法

- (五) 餐饮现场销售的控制与管理

1. 针对性的适时推销
 2. 征询客人意见合理建议
 3. 现场演示推销菜肴
 4. 推销语言的选择
- 三、餐饮服务关键环节（点）的质量控制

（一）引座服务质量控制

1. 准确性控制
2. 平衡性控制
3. 服务礼仪控制
4. 服务效率控制

（二）点菜服务质量控制

1. 点菜人员的确定
2. 明确点菜次序
3. 菜品推荐
4. 点菜记录
5. 点菜记录单放置

（三）取菜服务质量控制

1. 菜品制作时间的控制
2. 点菜记录单控制
3. 出菜路线控制
4. 菜品组合控制

（四）桌边服务质量控制

1. 上菜服务质量控制
2. 分菜服务质量控制
3. 酒水服务质量控制
4. 服务方式控制
5. 服务效率控制
6. 其他相关服务质量控制

典型案例 马尼拉奇遇记

两位大学教授前往马尼拉参加会议，他们在文华东方酒店预订了客房。文华

东方酒店是公认的亚太地区最好的酒店之一，由于其出众的服务和优异的管理而经常荣获国际大奖。两位客人被告知他们将在机场享受到酒店的专人接机服务。他们一下飞机，就很快找到接机服务员。这名服务员告诉他们这项服务的费用，然后他们就乘坐豪华轿车迅速抵达了酒店。

到达酒店后，前台服务员热情地为他们办理了入住手续。然后她把他们领到了客房。去客房途中，她着重介绍了酒店以及客房的各种有特色的服务。两位客人从服务员的介绍中看出了问题，接机服务不仅有昂贵的豪华轿车服务，还有便宜的出租车服务。想到他们有限的经费，再想想服务员不告诉他们乘坐出租车这一选择，两位客人很是郁闷。

第二天，两位客人打算步行 10 分钟去会议地点。因为那时正在下雨，他们就走到服务台请求借伞。服务员抱歉地说所有的免费雨伞都借出去了。考虑到这是台风季节，于是客人就想最好还是为以后几天预订两把雨伞。这个请求马上被记录下来。

当天晚上，一位客人想用客房的直拨电话给家里打电话。他依据服务指南研究了计费方法，算出每分钟他大概需要花 5 元。打完电话后，当他得知他打的 4 分钟电话需要交费 45 元时，他立即把这个情况反映给客房部经理。客房部经理向客人保证她会考虑解决这个问题。

后来的 3 天一直在下雨，两位客人一再要求借雨伞，但都没有借到。他们质问了服务台，服务台告知根本没有可供借用的雨伞。两位客人气愤地给酒店写了投诉信，表达了对雨伞欺骗事件、豪华轿车欺骗事件、电话收费的不满。

很快一名客房服务员来到了他们客房，赠送给他们一篮奇异的水果。接着服务部经理来了承担了借伞问题的责任，向客人道歉，并向两位客人赠送了两把雨伞，还为他们提供免费的豪华轿车送机服务。不久客房部经理来了，她礼貌地解释说电话费用没有错，但是她对服务指南所造成的误解表示道歉。她提出给客人的电话费打 10% 的折扣。过了一会儿，他们又得到了驻店经理的道歉信。

此外，酒店还设法防止类似问题的再次发生。当天晚上，这两位客人目睹前台的员工忙着往柜子里摆放雨伞，以供将来客人借用。酒店还马上通知机场的接机服务员以后必须告知每一位客人所有的交通选择。至于电话收费，酒店及时修改了服务指南，清楚说明了电话的计费方法。

分析与讨论：

文华东方酒店为其失职承担了责任，及时采取服务补救措施，使问题得到了圆满的解决。更重要的是文华东方酒店把这封投诉信看成是一次提高服务质量的机会。根

据这一案例思考，文华东方的卓越服务来自哪里？

任务四：康乐产品质量控制与管理

一、康乐产品的质量特点

康乐产品是饭店服务人员依托各种康乐设施设备，为消费者提供专业化的康体健身、休闲娱乐服务的总称。康乐产品质量具有构成的多样性不确定性、对设施设备的依赖性、与服务人员专业技术密切相关性等特点。

二、康乐产品质量控制与管理的内容

（一）康乐设施设备质量的控制与管理

1. 康乐设施设备的质量要求
2. 康乐设施设备质量的控制与管理
 - （1）健全设施设备使用与管理制
 - （2）完善设施设备管理方法
 - （3）合理使用康乐设施设备

（二）康乐环境与气氛的质量控制与管理

1. 康乐场所的场址选择的质量控制
2. 康乐场所的空间布局的质量控制
3. 设施设备的质量控制
4. 声、光、电、湿度的有效控制
5. 服务环境的质量控制

（三）康乐安全质量的控制与管理

1. 康乐安全问题
 - （1）因设施设备问题而造成宾客的伤害
 - （2）偷盗
 - （3）名誉损失
 - （4）打架斗殴
 - （5）黄赌毒
2. 康乐安全的控制与管理
 - （1）科学制定康乐服务设施设备使用标准与服务工作程序规范，对康乐部的设施设备进行安全质量控制与管理，对服务人员进行安全意识、安全知识教育和服务的安

行为控制。

(2) 对康乐场所各区域的环境进行安全质量控制，包括设置专门的机构和保安人员维护康乐场所的秩序，设置各种安全设施设备。

(3) 各种安全管理制度的建立与管理。

(4) 有效的安全组织与安全网络的建立。

(5) 安全监控系统的质量控制与管理。

(6) 紧急情况的应对与管理。

(四) 康乐服务质量的控制与管理

1. 加强服务人员的专业技术培训指导

2. 强化康乐服务程序及标准化管理

3. 实施标准化与个性化相结合服务方式

(五) 康乐服务过程的控制与管理

1. 康乐服务“度”的控制

2. 康乐服务内容的控制

3. 康乐服务过程的安全控制

三、康乐服务项目服务关键环节（点）的质量控制

(一) 健身康体型服务关键环节（点）的质量控制

1. 技术性服务与技术指导的质量控制

2. 运动伤害防护与急救处理的质量控制

3. 场所与宾客的安全控制

(二) 休闲娱乐型服务项目服务关键环节（点）的质量控制

1. 现场督导与控制管理

2. 紧急情况的应对与处理

思考与练习

1. 简述前厅、客房、餐饮、康乐产品质量的特点。

2. 简述前厅服务关键环节（点）的质量控制与管理要点。

3. 简述客房服务关键环节（点）的质量控制与管理要点。

4. 简述餐饮服务关键环节（点）的质量控制与管理要点。

5. 简述康乐服务关键环节（点）的质量控制与管理要点。
6. 论述前厅产品质量控制与管理的内容。
7. 论述客房产品质量控制与管理的内容。
8. 论述餐饮产品质量控制与管理的内容。
9. 论述餐饮产品质量控制与管理的内容。