

# “基层管理过程”模块

## 第三单元 前厅服务质量控制

### 学习目标

#### [知识目标]

- 1、了解质量控制的时空观念、环境质量控制、突发和涉外事件的处理。
- 2、理解前厅服务质量行为控制、目标质量控制、客人出入安全、接待访客安全、客人遗留物品安全、火灾起因及控制原理。

#### [能力目标]

- 1、前厅服务质量行为控制、目标质量控制、客人出入安全、接待访客安全、客人遗留物品安全、火灾起因及控制方法。
- 2、掌握前厅服务质量、服务质量的评定(检查)、行李安全控制、客人报失处理、前厅防火措施、常用灭火器的使用内涵和操作技能。

#### [素质/价值观目标]

- 1、应用前厅服务质量控制的理论知识和基本技能，提高自身专业素质。
- 2、培养安全意识。
- 3、具备自我管理的专业素质。
- 4、树立以顾客为中心的理念。
- 5、具有营销人员的基本素质。

### 本单元导读

饭店市场的竞争，归根结底是服务质量的竞争。服务质量是饭店市场竞争的基础。任何一个饭店要生存和发展，就必须在市场竞争中取得胜利；要取得市场竞争的胜利，就必须提供高质量的饭店产品，要提供高质量的饭店产品，就必须完成许多与质量有关的工作。这些工作即属于质量控制的范畴。控制是管理的具体体现，是管理的有效延伸，前厅服务质量控制是饭店前厅管理的核心内容之一。

## 第一部分 前厅服务质量控制概述

### CASE:

日本的铃木博先生在他的《旅馆、饭店纠纷事故及其处理对策》一书中讲了这样一个故事：

住在纽约华尔街附近的 W 先生是一位证券投资商。这天，W 先生为了赶上第二天早上 9 点开始的证券交易，委托饭店接电话的服务员在第二天早上 8 点以前叫醒他。平时，W 先生总是在 8 点钟起床的，从不委托饭店叫醒，唯独这次例外。原来他看准了行情，打算明天一开市就“吃进”美国某钢铁公司的股票，因为担心自己睡过头，错过牟取暴利的机会，就请饭店服务员提供“叫醒服务”。

然而，第二天 W 先生果真睡过了头，话务员也忘记叫醒他了，结果没有赶上这桩买卖。事后，那只股票猛涨，数万美元就这样泡汤了。W 先生气得直跺脚，并把这归咎于饭店没有履行叫醒客人的职责，一再要求饭店赔偿他的损失。

这里，我们先不去考虑如何赔偿客人的问题，而是从“服务质量控制”的角度，去思考

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



**【授课方式】** 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



**【颁发证书】** 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



## 【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



**【学习期限】** 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



**【收费标准】** 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



## 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



## 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



## 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



## 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



## 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



**【咨询电话】** 13684609885 0451--88342620 **【咨询教师】** 王海涛 郑毅



**【学校网站】** <http://www.mhjj.net> **【咨询邮箱】** [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)（入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可）
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件教师：王海涛 徐传有
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

# 全国职业经理MBA双证班

## 精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

**认证系列：**高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

**颁发双证：**通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

**证书说明：**证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

**学习期限：**3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费

**咨询电话：**13684609885 0451- 88342620 **报名邮箱：**[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)

**学校网站：**[www.mhjj.net](http://www.mhjj.net) **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



饭店该如何分析这个问题以及如何制定相应的整改措施。

(1)没有实施或忘记叫醒服务的原因有哪些?怎样对不能实施或忘记叫醒服务的因素进行有效控制?

(2)怎样才能确认叫醒服务有效?怎样对叫醒时间进行控制?

(3)叫醒服务必须具备的技能和应讲究的技巧有哪些?

本部分内容涉及了前厅服务质量控制的基本概念、前厅服务质量控制的原则和方法等内容，目的就是为认识前厅管理的重要意义，掌握前厅服务质量控制的基本方法。

# 工作任务一 前厅服务质量控制

## 一、前厅服务质量控制的基本概念

### (一)前厅服务质量内涵

#### 1. 服务质量内涵

国际标准化组织 ISO 9000 族标准认为，质量是能够满足阐明的或隐含的需求的产品或服务特性与特点的总和。所谓服务质量，表现为客人对饭店的服务活动和服务结果的满足程度。饭店的服务能否满足客人，既取决于服务活动的最终结果，也取决于服务活动的全部过程以及每一个环节。同样道理，服务质量既取决于客人的消费需求的满足程度，也取决于客人对隐含的消费需求的满足程度。

#### 【小资料 9-1】

ISO 是 International Organization for Standardization 的英语简称，译成中文就是“国际标准化组织”。它成立于 1947 年 2 月 23 日，其前身是 1928 年成立的“国际标准化协会国际联合会”(简称 ISA)。ISO 负责除电工、电子领域之外的所有其他领域的标准化活动。ISO 的宗旨是：在世界上促进标准化及其相关活动的发展，以便于商品和服务的国际交换，在智力、科学、技术和经济领域开展合作。ISO 现有成员 117 个，其日常办事机构是中央秘书处，设在瑞士的日内瓦。

#### 2. 前厅服务质量内涵

前厅服务质量是指饭店前厅以其所拥有的设施设备为依托，为客人提供的服务在使用价值上适合和满足客人物质和精神需要的程度。所谓适合，是指前厅为客人提供服务的使用价值能为客人所接受和喜爱；所谓满足，是指该使用价值能为客人带来身心愉悦和享受，使得客人感觉到自己的愿望和企盼得到了实现。因此，前厅服务质量的管理实际上是对前厅提供服务的使用价值的管理。前厅所提供服务的价值适合和满足客人需要的程度高低即体现了前厅服务质量的优劣。

前厅向客人提供的服务通常由前厅的设施设备、劳务服务的使用价值共同组成。从整体来说，前厅所提供的服务带有无形性的特点，但从局部具体服务的使用价值上带有物质性和有形性的特点。因此，前厅服务实际上包括有形产品质量和无形产品质量两个方面。国际标准化组织 ISO 9000 族标准规范是企业的质量管理体系，对服务及质量的描述，也反映了前厅服务产品有形及无形的联系。

饭店(前厅)服务质量

有形服务质量	无形服务质量
安全	规范
方便	友好
舒适	自然
品位	超前

### (二)前厅服务质量的内容和标准

综上所述,前厅服务是有形产品和无形劳务的有机结合,前厅服务质量则是有形产品质量和无形劳务质量的完美统一,有形产品质量是无形产品质量的凭借和依托,无形产品质量是有形产品质量的完善和延伸,两者相辅相成。

### 1. 有形产品质量

有形产品质量是指前厅提供的设施设备和实物产品以及服务环境的质量,主要满足客人物质上的需求。

(1)前厅设施设备的质量 前厅是凭借其设施设备为客人提供服务的,所以,前厅的设施设备是前厅赖以运行的基础,是前厅劳务服务的依托,反映出一家饭店的接待能力,同时前厅设施设备质量也是服务质量的基础和重要组成部分,是前厅服务质量高低的决定性因素之一。

前厅设施设备包括客用设施设备和供应用设施设备。

客用设施设备也称前台设施设备,是指直接提供给客人使用的那些设施、设备,如大堂电梯、计算机设备、商务办公桌椅、沙发、茶几、干手器、擦鞋机等。它要求做到设置科学,结构合理;配套齐全,舒适美观;操作简单,使用安全;完好无损,性能良好。

供应用设施设备也称后台设施设备,是指饭店及前厅经营管理所需的不直接和客人见面的生产性设施设备,如锅炉设备、制冷供暖设备、电话总机设备、客房状况显示架、钥匙邮件架等。它要求做到安全运行,保证供应。

前厅只有保证设施设备的质量,讲究设施设备的配置,注重设施设备的维护与保养,才能为客人提供多方面的感觉舒适的服务,进而提供前厅及整个饭店的声誉和服务质量。

(2)服务环境质量 前厅服务环境质量是指前厅的服务气氛给客人带来的美感和心理上的满足感。它主要包括3个方面:独具特色、符合饭店等级的装饰风格;布局合理且便于使用的服务设施和服务场所;洁净无尘,温度、湿度适宜的大堂环境。

通常,对前厅服务环境质量总的要求是:整洁、美观、安全、舒适、有秩序、效率高。在此基础上,还应充分体现出一种带有鲜明个性色彩的文化品位。

#### 【特别提示】

从心理学角度讲,客人对于饭店第一印象的好坏是从前厅部开始的,前厅是留给客人第一印象和最后印象的地方。由于第一印象的好坏在很大程度上是受前厅环境气氛影响而形成的,为了使前厅产生“先入为主,先声夺人”的效果,管理者应格外重视前厅环境的管理与控制。

### 2. 无形产品质量

无形产品质量是指前厅提供的劳务服务的使用价值,即劳务服务质量。劳务服务的使用价值使用以后,其劳务形态便消失了,仅给客人留下不同的心理感受和满足程度。劳务服务质量也是前厅服务质量的主要内容之一,它主要包括以下内容:

(1)职业道德与服务态度 职业道德是指从事一定职业的人,在职业活动的整个过程中应该遵循的行为规范和行为准则。职业道德是在为他人提供产品、服务或其他形式的社会劳动时才发生的。职业道德一方面调整前厅内部人们之间的关系,要求每个前厅服务人员遵守职业道德准则,做好本职工作;另一方面,职业道德调节前厅部服务员同饭店其他部门员工之间以及同客人之间的关系,以维护职业的存在,并促进其职业和饭店的发展。因此,热爱本职工作,有强烈的事业心、进取心和责任心是一个前厅服务员必须具备的首要条件,是做好前厅接待服务工作的坚实基础。精通业务、开拓创新是爱岗敬业的根本,也是与时俱进的职业道德要求。

前厅服务员服务态度是指前厅服务员在对客接待与服务中所体现出来的主观意向和心理状态。其好坏程度是由前厅服务员的责任心和综合素质决定的,并与服务员的主动性、积极性、创造性密切相关。微笑、主动、细致、快捷、讲礼貌、懂礼节构成前厅服务产品的主

要内容,也是前厅服务员服务态度的一种外显形式和内在内容。前厅服务员直接面对客人进行接待和服务的特点,使得服务态度在前厅服务质量管理中备受重视,它直接关系到客人满意度,是前厅提供优质服务的基本点,是前厅无形产品质量的关键所在,直接影响前厅乃至整个饭店的服务质量。

(2)服务技能与服务效率 前厅服务技能是指前厅服务人员在不同时间、不同状态对不同客人提供服务时,能适应具体情况而灵活恰当地运用其操作方法和作业技能以取得最佳的服务效果,从而所显现出来的技巧和能力。前厅服务技能的高低取决于前厅服务人员的专业知识和操作技术,要求其掌握丰富的专业知识,具备娴熟的操作技术,并能够根据具体情况灵活多变地运用,从而达到具有艺术性、给客人以美感的服务效果。

前厅服务效率是指前厅员工在其服务过程中对时间概念和工作节奏的把握。它应根据客人的实际需要灵活掌握,要求员工在客人最需要某项服务的前夕提供。因此,服务效率不仅指快速,而且强调适时服务。作为客人信息和接待服务信息集散地的饭店前厅,服务员的时间观念可以反映出整个前台接待系统中各部门、各岗位及各班次在协调合作上的一致性特点。在时间一致性方面,出现不协调的现象是在前厅服务过程中不允许的,它将使客人期待的相关服务得不到实现,很容易引起客人的不安定感,进而影响到客人对饭店及前厅的印象和对服务质量的评价。

前厅劳务服务质量除上述内容外,还包括前厅的安全氛围、员工的劳动纪律、服务的主动性、服务的方式方法、操作的规范化和程序化等内容,同样应为前厅管理者所关注。

#### 【特别提示】

上述有形产品质量和无形劳务质量的最终结果是客人满意程度。客人满意程度是指客人享受前厅服务后得到的感受、印象和评价,它是前厅服务质量的最终体现,也是前厅服务质量管理和控制的努力目标。

#### (三)前厅服务质量的特点

前厅服务所呈现出的人与人、面对面、随时随地提供服务的特点以及前厅服务质量特殊的构成内容使其质量内涵与饭店其他部门和岗位有着较大的差异。为了更好地对前厅服务质量进行控制,管理者必须正确认识和掌握前厅服务质量的特点。

#### 【特别提示】

控制(Controlling)是指监督和检查计划的执行情况及目标的实现程度,即核查计划实施的成效,采取必要的行动,调整偏差,以保证达到预期的目标。

(1)构成的关联性和综合性 前厅服务质量的构成内容既包括有形的设施设备和服务环境质量,又包括无形的劳务服务质量等多种因素,且每一个因素又有许多具体内容和行为构成而贯穿于前厅服务的全过程。只要有一个环节出现质量问题,就会破坏客人对前厅乃至饭店的整体印象。所以,无论是诸如电脑显示器、打印机、钥匙、信函架,大厅光线、色彩、温度、湿度等有形产品,还是职业道德、礼节礼貌、客房预订、行李服务、问询留言、总机服务、商务接待等无形劳务服务,都要求前厅部服务人员利用安全有效的设施设备、洁净宜人的环境,以及友好礼貌的语言、热情周到的态度、连贯娴熟的技能、方便客人的手段,确保每项服务优质、高效,使客人获得物质上的满足和精神上的愉悦。

(2)评价的依赖性和主观性 前厅服务质量是在有形产品的基础上通过员工的劳务服务创造并表现出来的。而员工的表现又很容易受到多方面因素的影响,如员工个人的情绪和能力、设施设备的好坏和效能、客人的修养和素质、员工与客人之间的情感 and 关系等,具有很大的不稳定性。所以,通过员工的劳务服务创造并表现出来的前厅服务质量对诸多方面有较强的依赖性。

尽管前厅自身的服务质量水平基本上是一个客观的存在,但由于前厅服务质量的评价是由客人在享受服务后根据其物质和心理满足程度进行的,因而带有很强个人主观性。前厅

管理者无法也无理由要求客人对前厅服务质量做出与饭店的认识相一致的评价,更不能指责客人对前厅服务质量的评价存在偏见。这就要求前厅员工在服务的过程中提供细致入微的观察和准确适时的判断,了解并掌握客人的物质和心理需要,注重每项服务细节到位,提供有针对性的个性化服务,重视每次服务的效果。前厅管理者应积极采取妥当的措施,将出现的服务质量问题的后果对客人的影响降到最小,通过对下属和客人的真诚服务,避免矛盾扩大化,建立良好和谐的关系。

## **二、前厅服务质量控制的原则和方法**

### **(一)前厅服务质量控制的原则**

#### **1. 员工第一, 客人至上**

客人是服务质量的裁判,而员工是服务质量的提供者和保证者,是前厅管理中最重要因素。前厅服务设施和服务环境的安全、方便、洁净、舒适、高雅,以及服务人员的精神面貌、礼节礼貌、服务举止、服务感情、服务态度、服务效率、服务效果等氛围都是由员工表现出来的,并再传递或服务给客人的。上述服务产品的种种表现形式均需要前厅员工处于精神最饱满、心情最舒畅的状态下才能生产出一种客人最为满意的优质服务产品。

#### **【案例 9—1】**

被誉为超五星级的福建悦华酒店规定:管理者见到员工时必须首先向员工打招呼或问好,从总经理到部门经理概莫能外。总经理数十年如一日,几乎每天早晨坚持在酒店门口迎候员工上班。

北京建国饭店的总经理连续两个钟头站在员工餐厅门口,一次又一次地拉开大门,向前来参加春节联欢会的员工点头致意,说:“您辛苦了!”中外方经理们头戴白帽,腰系围裙,一溜站在自助餐台后,微笑着为员工们盛菜打饭。

(以上两案例均源自:刘伟.前厅服务与管理.广州:广东旅游出版社,1999)

追求利润是所有经营者的共同目标,这一利益驱使经营者把消费者作为自己的“上帝”,提出了“客人至上”的经营口号。对饭店经营者,尤其是前厅部各级员工来说,服务产品质量的评判者是自己所面对的客人。只有令客人满意的服务,其质量才是优质的,而只有靠优质的服务才能吸引更多的客人。因此,在前厅部服务质量控制中,首先关注、理解、信任员工,进而要求员工从客人的角度出发,时刻把客人的利益放在首位,以客人的身份来体验自己的服务,慎重处理客人投诉,并不断调整服务的程序和做法,使之适应不断变换的客人及不断变化的客人需求和偏好。

#### **【特别提示】**

“员工第一,客人至上”,就是要求前厅管理者首先要承认前厅员工的工作价值,承认他们在饭店企业中的地位和作用,从物质生活和思想情感上主动关心他们;其次能够经常指点他们的工作,传授个人的工作经验;还要多多指教他们如何获得服务程序及其质量标准、成本控制及经营管理参数、部门之间的协调等管理职能方面的知识和技能。这样,员工就会在工作或服务中把上级对自己的关心、培养的心情愉快地传递给客人,就会向客人提供一种热情、细致、周到的服务,同时愿意多做一些额外的超常服务,客人就会因此心存一种愉悦和感激之情,愿意再来。

#### **2. 教育为先, 预防为主**

根据前厅不同岗位要求和前厅服务质量标准,按照饭店人力资源管理计划,有步骤、主动、合理灵活地向员工灌输正确的政治思想、职业道德及饭店的各种观念和意识。教育员工热爱本职工作,保持和发扬良好的工作态度,破除各种旧观念,正确认识旅游业和饭店业,明确自己工作的目的和意义,明确前厅部工作的重要性,遵守劳动纪律,自洁自律,廉洁奉公,坚持集体主义。教育员工要有严格的组织纪律观念、团结协作的精神以及诚恳待客、知错就改、一视同仁等职业行为。传授有关前厅工作、服务、管理的知识,训练员工适应前厅



服务要求的各种技能,并积极开展旨在增强员工相应的管理能力的活动,以便较好地控制前厅服务质量,降低前厅损耗和劳动力成本,为员工提供发展机会。

由于前厅部业务具有全天候不间断服务、接待服务范围广、原则性和灵活性要求高等特点,加上前厅服务产品生产与消费具有同步性,这就要求前厅服务产品 100%的一次成功率,也同时决定了前厅服务产品质量控制必须以预防为主。在前厅部质量控制中,所有员工都要全力以赴,把服务质量放在最重要的位置,认真对待每一项工作的每一个细节,并充分考虑可能遇到的各种困难,时刻准备应对每一种突发情况,宁可事先预防,决不事后补救。

### 【特别提示】

对饭店而言,事后补救所花的“纠错成本”常常数倍于事先预防的投入,而且还得不到期望的效果。再小的服务差错或者失误都会使客人的满意度由 100%降至零,而任何补偿都不能 100%地抵消客人已经形成的不良印象。

## 二、前厅服务质量控制的方法

### 1. 强化意识,明确标准

(1)树立质量时空意识 前厅是客人信息和接待服务信息集散地,服务人员的时间意识反映着前台接待系统中各部门、各岗位及各班次在协调合作上的一致性特点。在时间一致性方面,出现不协调的现象是在前厅服务中不允许的,否则将使客人期待的相关服务不能实现。例如,礼宾部在安排行李员运送已离店团队行李时记错了时间,延误了运送行李,结果将会非常严重,且无法弥补。

空间的特点是三维性,反映在前台接待服务过程中的空间观念突出表现为“服务链条效应”,即各部门、各岗位及各项具体工作环节之间的关联性和协调性。例如,如果总台接待员将次日离店团队提前用早餐的安排疏漏了,其后果的严重性可想而知。

(2)坚持全面质量控制意识 要对前厅服务质量进行有效控制,保证和提高服务质量,就必须组织前厅全体员工共同参与,综合运用现代管理科学,建立一个能够控制影响服务质量的全过程和各种因素,全面满足客人需求的系统。

从这种系统观念出发,有效控制前厅服务质量,主要包含 4 个方面的意识:对前厅所有服务质量进行控制,即全方位的控制,而不是只关注局部的控制;对服务前的组织准备、服务中的对客服务、服务后的善后处理的服务过程进行全程控制;全体员工都参加质量管理与控制工作,并把每一位员工的工作有机地结合起来;管理者能够针对具体情况,灵活运用各种现代管理与控制方法。

(3)明确服务质量标准 树立了明确的质量意识,还需要让员工了解并掌握明确的质量标准,在广泛征求客人和一线员工意见的基础上进行:结果信息搜集——需求预测——标准拟定——标准试行——信息反馈——标准确定的步骤,逐步制定针对性强、实施性高的服务质量标准。再通过结合对员工进行职业道德、业务技能的教育、培训和激励,使全体员工充分了解并掌握这一标准,严格按照标准中规定的劳动力调配、服务程序、设施设备维护保养、细节事项、服务态度等,利用规定的设施设备在标准服务时限内准确无误地加以落实,从而实现优质的对客服务。

### 2. 规范操作,完善制度

在前厅接待服务中,规范化、制度化的完善主要包括问询、接待、收银等岗位工种在接待服务过程中每一项具体的操作步骤、要求、操作质量原始记录、反馈意见、分析总结和修订实施等内容。将服务人员重复性操作行为予以规范,并进一步制度化,是前厅服务质量过程控制的关键。把规范化的服务标准上升为制度化,从很大程度上能够消除服务人员因个人主观臆断而造成的操作随意性,从而确保服务质量,也有利于服务人员在今后的工作实践中不断地进行自我完善和提高,更使得管理者有了检查和监控前厅服务质量的依据,以便促进饭店前厅服务工作达到规范化、程序化、标准化和制度化的要求。

本部分引导案例中日本铃木博先生讲的故事，饭店要确保如“w先生的叫醒服务”话务工作质量，首先就要制定话务工作的各项操作规范，如怎样保证叫醒服务有效、怎样保证叫醒服务时间的准确、要讲究哪些叫醒服务技巧等；同时，完善电话接听及叫醒服务工作制度。只有这样，才能清除“接电话的服务员”“没有实施”或“可能忘记叫醒服务”的可能，从而保证饭店话务工作的质量，达到完成饭店话务工作质量控制的目的。

### 3. 细分过程，严格控制

前厅服务过程中每一次“客我双方活动”，由于时间、环境、对象、心理、标准等多方面因素的影响，其服务的质量和结果是不尽相同的。所以，服务人员应从每一次服务的“准备——开始——进行——结束”的固定模式中解放出来，不断创造新的、更好的服务，减少中间环节，缩短过程时间，更加耐心细致地为客人提供诸如反复查询、解决疑难问题、委托代办、联系协调等超常服务，以满足客人各种合理的消费需求，达到既定的服务标准，实现既定的服务质量目标。

### 4. 剖析信息，科学评定

服务质量信息是饭店进行服务质量决策的基础和前提，是计划、组织服务质量活动的依据，更是质量控制的有效工具。对前厅服务质量评定，是在收集客人反馈信息的基础上，对前厅服务规范化、程序化、标准化和制度化执行状况做出的整体评价。评价服务质量的主要方法是检查，主要包括以下3方面的内容：

(1)客人评价 微笑、主动、细致、快捷、协调等构成了前厅服务产品的主要内容，它们除了应该满足客人在店期间各种明确需求以外，同时还要满足客人在各种情况下隐含的潜在需求。前厅服务员利用设施设备、环境及自身行为向客人提供令其满意的产品，使客人在享受每一次服务后得到心理满足。前厅服务质量控制就是紧紧地围绕使客人满意这一中心所进行的一系列有效活动，因而，前厅质量评定必须以客人对服务的满意度为主要标准。

(2)外部质量检查机构评价 对饭店行业管理主管部门及质量认证机构所做出的重要的专业评价，特别是饭店星级评定和星级复查所进行的评价内容，管理者应对照检查结果，及时找出存在的质量问题，更应分析其产生的原因，进而提出有针对性的改进措施，以不断提高前厅服务质量。

(3)内部质量检查机构评价 为了测试客人对服务效率和服务效果的满意程度，为了实现总台服务工作要达到的几个指标：①客房出租率；②双倍开房率；③客人回头率；④客房收入年递增率，前厅管理者要制定严格的服务质量及其服务效果鉴定检查单，以便确保客人的全面满意及实现总台服务的工作目标；饭店服务质量管理机构还可以在组织随机抽样调查、直接征求客人意见、定期分析统计等质量管理活动中对前厅部服务质量做出重要的职能评价。

### 【小资料 9—2】

饭店服务质量内部检查不同组织形式的比较

组织形式	优 势	不 足
设专职部门	有机构和人员上的保障	机构设置复杂,有限的人员很难对饭店各个部门的情况都十分了解,故检查本身的质量会打折扣
设置于培训部内	有利于将服务质量检查与培训内容的针对性密切结合起来	缺乏权威性,缺乏其他部门的参与
设置于总经办内	检查的权威性得以加强	缺乏权威性,缺乏其他部门的参与

非常设服务质量管理委员会	兼顾了检查的权威性和专业化，实现了各个部门的参与	因无专职的部门和专业的人员，检查人员对于自己部门以外的业务不熟悉，往往造成自己人查自己部门，因此对现存现象不够敏感，深层次问题不易被查出，且容易出现各部门护短的情况
--------------	--------------------------	--

(资料来源：张润刚. 饭店服务质量管理与控制. 第1版. 北京：经济科学出版社，1999：110. 有改动)

### 三、饭店服务质量管理机构的检查

在饭店实践中，检查整改是饭店服务质量内部控制和评价的有效保障。检查的方式多种多样，大体上可以归纳为：饭店统一检查；部门自查；外请专家进行技术诊断；每个管理者的每次有意或无意的“走动”。

现从饭店服务质量管理机构统一检查的角度介绍前厅内部质检的几个关键问题。

#### (一)前厅部主要服务项目的质量控制过程

##### 1. 阶段控制

前厅部主要服务项目包括电话总机服务、预订服务、大厅礼宾服务、入住接待、商务中心服务和前厅收银服务等。内部质量审核机构对这些项目的质量控制，主要从每一次服务过程的事前、事中、事后3个阶段进行。

(1)事前阶段 根据前厅服务质量管理标准，贯彻“教育为先，预防为主”的方针，做好有形产品和无形劳务两大方面的充分准备，以确保在客人到来之前有备无患。

(2)事中阶段 根据饭店服务质量管理体系的要求，通过各级管理者的现场巡视管理和每一位前厅一线服务员严格执行服务规程，确保客人满意程度的提高。

(3)事后阶段 根据饭店服务信息，即服务质量管理的结果，对照饭店服务质量标准，找出前厅服务质量差异及其产生的原因，及时、主动地与客人沟通，提出有效的改进措施，避免过错的再次出现，确保前厅服务质量的良性循环。

##### 2. 内容控制

每一个阶段的服务质量，均可以从服务的设施设备与用品、服务程序与标准、服务态度与能力及服务效果与控制目标4个方面进行控制：

(1)设施设备与用品 电脑、电话交换机、钥匙及信件架、客房钥匙、保险箱、信用卡刷卡机等所有前厅设备先进完好，无故障；保证充足的办公用品和各类表格文件的存量。

(2)服务程序与标准 准确测定各岗位上服务员的工作效率，制定各服务项目的标准服务程序和工作定额，通过有针对性的系统培训，确保服务员掌握过硬的业务技能和丰富的业务知识，必须具备良好的语言交际和沟通能力，能够熟练地使用和操作有关接待服务的设备设施。

(3)服务态度与能力 服务员具有良好的职业道德和职业素养，有为客人提供优质服务、情感服务的主观愿望。着标准制服，注重仪容仪表的整洁大方、言谈举止的规范得体。微笑、主动、细致、快捷，时刻保持饱满的精神情绪和良好的工作状态。普通话标准，掌握一种以上外语，善于与客人进行有效沟通；快速办理入住登记、开房、贵重物品保管等业务；按规程向客人提供电话接转、客房预订、问询留言、行李服务、传真复印等服务；及时办理换房、加床、续租、结账等手续，懂得报表制作、钥匙(磁卡)发放等操作；严格在标准时限内完成前厅各项对客服务。

(4)服务效果与控制 目标在事前、事中及事后阶段，前厅各岗位的对客服务均遵守饭店规定，能够在标准服务时限内完成各项服务；能够处处体现为客人和饭店业务服务需要，除了满足客人住店期间各种明确需求以外，同时还能满足客人在各种情况下隐含的潜在需求，客人满意度高。

## (二)饭店内部对前厅质检关键点的控制

### 1. 时间与服务效率控制

服务效率与服务质量息息相关，效率的高低是衡量服务质量的重要参数。服务效率的高低主要取决于员工操作技能的熟练程度和被激励程度两个因素。为此，不少饭店都在积极采取措施，一方面提供加强培训来提高员工的操作熟练程度，另一方面尽量调动员工的积极性，并在此基础上对服务效率提出量化要求。

其基本含义是：

- (1)饭店工作人员应该掌握在限定时间内完成相关工作的技能技巧。
- (2)饭店工作人员在具备基本技能后，必须在限定时间内完成操作。
- (3)并不是所有的服务都是时间越短越好，应控制在合理的时间范围之内。

实际上，客人是不可能为饭店服务效率计时的。将效率做出量化要求，纯粹是饭店内部的一种管理方式，其主要作用在于督促员工在一个什么样的时间段内完成某项工作，或告诉员工完成某项工作大体应用多少时间。客人对服务质量的认可是非量化的、是模糊的，最终是一种感觉，是包括时间与效率在内的各种因素综合在一起而产生的“好”或“不好”、“满意”或“不满意”的直觉判断，并由此形成一个“好”或“不好”的思维定势，进而影响他在以后与饭店接触的各个阶段的感觉。为了保证前厅的高水平的服务，必须强调时间及效率管理。

但是，服务现场是变化莫测的，前厅服务又具有服务过程较短、服务时间性很强、服务方式较灵活等特点；所以不能将前厅服务标准及程序固定量化和细化，而只能规定最基本的程序与步骤，留一定弹性供服务员取舍变化。服务员更不可以机械地执行任何量化的时间标准，而是应该根据现场的具体情况灵活运用。

### 2. 质量标准与现场执行控制

饭店的质量标准往往是用文字条例的形式规定员工在饭店里的行为规范和行为准则。质量标准制定的目的是为了饭店的服务规范，而要达到规范的目的，就必须确保组织成员人人遵守规则、执行标准。

#### 【案例 9—2】

某饭店的服务质量检查人员，在即将结束例行检查之后来到了财务部，发现室内空无一人，检查人员决定对脱岗人员进行处罚。被处罚者不服并申诉说当时离岗事出有因，而且是奉总经理之召。服务质量管理机构没有退让，在饭店总经理的支持下，不但坚持了处罚决定，而且还要求当事人说出今后再遇到此类事情时应该采取的正确措施。从此，这家饭店各办公室一旦没有人在，便会在门上看到一个统一规格的小牌子，上面不但写清了主人现在何处，而且还说明他大约回来的时间。

这是一个典型的严格检查、严格要求的实例。一般而言，对于财务部这种所谓二线(后台)人员脱岗之类的问题，不会从服务质量的高度引起重视，况且又事出有因。可这家饭店服务质量管理和控制有两点值得肯定和思考：

(1)从稍纵即逝的一件“小事”中引出了“后台服务保障效率”这样一个带有普遍意义的全局性问题。

(2)没有简单地以处罚了之，而是最终以提高所有办公室的工作效率而告结束。

如前所述，不论是哪一级、哪一层的检查，在具体执行时要考虑 3 个结合：

(1)“明”和“暗”相结合。明查可以了解到被检查部门(岗位)在较为充分的准备之后的



服务质量状况,虽然可能因事先的准备和“装饰”而缺乏真实性,但却可以反映出饭店服务质量在临近自己最高水平时的一个基本状态;与明查相比,尽管在暗访的过程中会发现过多的问题,但它反映的情况却是真实的。

(2)“点”与“面”相结合。所谓“点”就是以检查人员的面貌出现,按照事先确定好要检查的部门(岗位)进行端面式的检查;所谓“面”就是模拟来店客人,从进店入住登记开始,依次在饭店各个场所出现并进行各种活动,直至最后办理离店手续的检查。这种检查可以弥补传统检查容易疏漏许多部位(岗位)的缺陷。

(3)“前”与“后”相结合。检查要强调连续性,就是在每一次检查前,注意对前次检查的回顾和总结,每一次新的检查,都要特别注意对前次所查问题的复查。

前厅管理人员在检查过程中,要结合前厅服务的业务特点和现场实际情况,重点检查前台接待、问询、大厅礼宾服务、前台收银、公共区域的卫生清洁等质量标准执行情况,严格、全面、细致、公正、客观地作出评估、总结和处理。

(三)前厅服务质量检查后的主要工作及要求

#### 1. 撰写前厅服务质量检查报告

在前厅服务质量的每一次检查之后,将检查现场发生的实际情况记录下来,不掺杂主观看法和评论。以饭店管理模式和前厅服务操作规程为依据和前提条件,对前厅服务员在接待服务规程中任何细小的违章言行、表情反应及细小的操作失误都做详细的记录。之后,摒弃个人好恶来组织报告内容,避免对检查到的问题夸大或缩小,也应避免对检查过的内容随意取舍。同时记录好检查的时间、地点、场合、人物、事情经过等。

#### 【案例 9—3】

××饭店服务质量检查委员会检查报告

检查时间:2007 年×月×日 18:30---22:30

检查项目:前厅大堂接待

检查人员:××× ××× ××× ××× ×××(外请)

报告整理:×××

整理日期:2007 年×月×日

整理内容:

18 时整,通过大堂副理向饭店营业车队以客人的名义要出租车 1 辆。15 分钟后,车辆到达前厅门口,车牌号×A50543。车辆内外整洁,符合营业标准,司机(工号 8021)仪容仪表基本符合标准要求,但领带结扣明显低于衬衣领口,没有戴手套。待检查人员上车后,司机没有使用规范语言,而是问道:“到,哪儿去?”车在街上小转一圈后开回饭店,停在大堂门口。

前厅门(工号 7056)拉车门动作规范,“您好,欢迎您光临!”声调符合标准(前次检查出的问题已改正)。

18:09,检查人员到前台办理住店手续。

接待员(工 4005)仪表仪容、接待语言均符合标准。但现场的 2 名接待员(工号 4005、4011)对饭店现行的房价说法不一。4005 号说 80 美元,4011 号介绍为 95 美元。检查组的×××(外请)使用了不易辨认的假身份证,接待员(工号 4005)未能发现,为其办理了入住登记手续。接待台内一照明灯已不能照明,据接待员讲,已于前日报修,但至今未修。

接待台内客用保险箱有明显的损坏痕迹(前次检查已经指出)。

18:11,入住手续办理完毕,行李员(m-g-4023)接过检查人员的手提物品,陪同上房间(817、818)。途中,行李员未与检查人员讲话,且在行走时与检查人员拉开很大的距离(4~5 米)。入房时发现磁卡钥匙打不开 817 号房门(后经查为 4004 号接待员在制作编码时错将房间号 817 输入为 827),行李员请所有检查人员暂时进入 818 号房后,迅速回到前台更正,7

分钟后赶回楼层。入房后行李员的“房内介绍”等其他工作程序符合标准。

当然，服务质量检查是保证前厅服务质量内部管理与控制的有效形式，在执行过程中，在从严、从难、从实际出发的前提下，还有必要同时注意以下几个问题：

(1)检查周期的控制 通常，岗位 / 班组一级的检查应贯穿于每日的工作之中；部门一级的检查可每周进行 2 次左右；店一级的检查每月可进行 1~2 次。周期过长，会使服务质量的控制力度弱化；周期过短，又会因此妨碍饭店其他工作的正常进行，而检查本身也会流于形式。

(2)检查人员的素质和权威性 服务质量检查是一项既严肃又具有专业难度的工作。在选择服务质量检查人员和对其进行管理时，应该考虑这样几个条件和标准：具有良好的职业道德和人品；发现问题的专业能力要强；饭店总经理可以向服务质量检查机构作出一些授权，以维护其权威性。

(3)直接服务现场(一线)和间接服务现场(二线)都要被列为检查对象 侧重于直接服务现场的检查是必要的，但不能因此而忽视甚至放弃对间接服务现场的检查；否则，会妨碍前厅乃至饭店服务质量整体水平的提高。

## 2、分析前厅服务质量存在的问题，制定相应的解决措施

服务质量管理与控制的重要任务，就是根据现象，找出更深层次的原因，并举一反三、触类旁通、标本兼治地去解决问题。在检查程序完成以后，应根据检查结果，分析问题产生的原因，并找出相应的对策。

如案例 9—3 中提到的检查人员发现“接待台内客用保险箱有明显的损坏痕迹”的问题，对此进行分析时首先要提出：维修客用保险箱的报告是否已上报工程部？

答案只有 2 个中的 1 个，即结果 1：已报修；结果 2：未报修。

在了解到其中任何一个答案后，分析工作并没有就此结束，因为还有一系列相关问题需要解决。

造成“接待台内客用保险箱有明显的损坏痕迹”问题的根源，可能是上述环节中的任何一个甚至几个，不做分析地解决“接待台内客用保险箱有明显的损坏痕迹”的最好结局，也许就是“接待台内有明显的损坏痕迹的客用保险箱修好了”，而在完成了如此周密的分析之后，这家饭店“所有的保险箱的问题”便一次性地解决了，而且这种解决，是建立在完善了规章制度和操作程序的基础上的，其质量是不可同日而语的。

再回头看看本部分一开始提出的引导案例思考(1)的问题。

没有实施或忘记叫醒服务的原因有三：

(1)没有把客人的要求确实地传达给具体实施者。客人提出的叫醒服务，有的是向总机提出的，有的是向总台提出的，有的是向楼面服务台提出的，或是向其他服务员提出的。对于这些已经出现的客人要求，一定要集中到一个人员那里，如夜间经理或接听电话的服务员的负责人等，并制成表格，由夜间经理负责实施。

(2)实施者本身出了错，如忘记了，或者打瞌睡。叫醒服务的实施，是由话务员根据指示去进行的，对于这一工作，一定要加强其责任心的培养。

(3)如果有许多客房的客人要在同一时间需要人工叫醒，而这时，只有一名话务员来实施的话，要花很长时间。这样，叫醒的时间也就推迟了。因此，这时候必须安排 2~3 名话务员或楼面服务员同时提供叫醒服务。

可见，在从事前厅服务质量控制时，应考虑的几个程序是：研究问题——提出要求，确定程序——培训——执行——检查，发现问题——采取措施——培训——跟踪检查落实情况。

对服务质量的分析是服务质量控制的重要一环，按照问题分析和对策思路，可以由此及彼、由表及里，极大地提高前厅服务质量控制的效率，亦是每一位饭店管理者应掌握的管理方法。

## 工作任务二 基于 ISO9000 国际质量标准的酒店质量管理

- 对 ISO9000 质量体系的认知
- 过程控制：计划——实施——检查——改进提高
- 饭店服务 ISO9000 质量体系的评审
- CASE：上海某四星级饭店实施 ISO9000 质量体系管理

## 第二部分 前厅安全控制

CASE:

某旅行团入住某饭店，在前台寄存物品时，该旅行团导游依惯例负责全团人员物品的统一寄存。该团某旅客在饭店领取寄存物品时，发现其寄存的一贵重物品丢失，随即向饭店索赔。饭店称：该物品寄存时未作特别声明，饭店就该项主张有旅行团导游统一寄存物品凭据为证，饭店为无偿保管，没有重大过失，本不应承担任何赔偿责任，最多按照一般物品予以赔偿。该旅客又转向导游索赔。导游则认为：按照惯例，导游代游客寄存贵重物品于前台，所有人通常都会单独向导游声明。故若无游客的特别声明，导游在代全团游客寄存物品时，不会而且也不可能在统一寄存时向饭店作特别声明，因而自己善意且无过失，不应当承担赔偿责任。该游客认为：统一寄存物品凭据上虽没有声明其中有贵重物品，但该凭据上只有导游签名而没有其本人签章，导游在寄存时并未向其说明应声明寄存物中的贵重物品，故该凭据对自己没有约束力，不应由自己承担该物品丢失所造成的损失。纠纷遂起。

(源自：<http://guanli.veryeast.cn>)

饭店应该加强安全保卫工作，要杜绝失窃现象的发生。要对服务员进行培训，使之具备一个饭店从业人员最基本的素质。同时要制定一系列严格的规章制度及处罚制度。一旦有失窃等现象发生，饭店管理人员要沉着冷静，应懂得最基本的失窃处理等常识，如保护现场，及时请保安部会同破案等。

饭店的安全管理是一项系统工程，是饭店大系统中的一个子系统。在饭店业，安全本身就是一种服务，没有安全就谈不上服务质量；而缺少服务意识的安全，也同样得不到客人的认可。本部分内容涉及饭店前厅安全控制的有关知识，如客人入住安全控制、行李安全控制、客人报失处理、前厅防火措施、常用灭火器的使用等。

## 工作任务三 前厅安全控制

### 一、前厅安全控制点的建立与控制

安全控制点是指安全管理中重点控制的关键部位。建立安全控制点，加强安全控制，是做好安全工作的关键。

#### (一)前厅出入安全控制

##### 1. 出口与入口安全控制

从安全防范角度来看，饭店的出入口不宜过多，白天要适当控制人口的数量，夜间，除职工通道以外，最好只设 1 个供客人使用的主要出入口，这样便于进行重点控制和客流控制。

门童是前厅服务的重要岗位。门童在出入口向客人提供服务的同时，又是安全员。经过专门培训的门童，应该在工作中与安全保卫人员密切合作，增强识别、防范和控制能力。

##### 2. 大堂安全控制

大堂是客人出入饭店的必经之地，情况复杂。下雨或下雪时，要放置防滑垫。保安人员应密切注意客人的动向，细心观察，同时注意维持大堂秩序，对一些碍大堂正常气氛的事件及时婉言劝阻。要防止失窃，特别注意在总台前办理入住手续和离店手续的客人随身物品

的安全。夜深人静时仍要注意警戒。要利用好监控设备，任何时间发现可疑情况都应及时上报。

### 3. 电梯安全控制

电梯是通往客房区域的主要运载工具。为了保障客人的人身和财产安全，除采取设标牌提示和安装监控设备等措施以外，饭店一般在电梯厅处设电梯服务员或保安巡逻，既可以为客人提供迎宾、叫电梯和问讯等服务，又可抑制或防止闲杂人员或可疑人员随意进入客房楼层。

饭店在夜间设保安人员在电梯厅巡查，对超过规定会客时间的客人予以劝阻，并加强对电梯的控制和对客房区域的管理。采用“一卡通”技术，使住店客人可随意使用电梯，而非住店人员则无法开启电梯进入楼层。

### 4. 消防通道口安全控制

(1)首先应熟悉前厅消防疏散口位置，另外要保持前厅出入口畅通，无堆放物。

(2)前厅服务员接受如何报警、使用灭火器材、协助疏散客人以及逃生自救等专门培训，掌握救助防范技能。

(3)在前厅消防疏散出入口安装紧急疏散装置，例如，门锁为单向锁，平日呈关闭状态，店外闲散人员不能入内，发生火灾或紧急情况时，店内人员用力推动此装置，即可打开出入口门。另外，有条件的饭店还可以安装同步电视摄像头，使中控室监控画面随时切换至出入口。

### 5. 大堂吧、咖啡厅、商场安全控制

注意提醒客人保管好自己的钱物，做好防盗工作。密切注意场所的安全工作，对可疑人员要严加监控，出现情况果断处理；服务员要严格按照服务规程操作，注意操作安全；营业结束后，要督促检查是否已经锁好柜台门、大门和窗户；夜间加强警卫，保卫场所安全。

### 6. 商务楼层安全控制

人住商务楼层的客人尤其是商务客人都希望客房安装电子门锁，甚至要求电话、传真加装保密装置，以防止泄漏商业秘密。高档的公务客人对商务楼层酒廊、前厅大堂等公共区域或会议室也会提出安全和保密的要求。因此，商务楼层应尽量选择能单独分割开来的楼层，有专门的、个性化的“私人管家”式的保安力量，或采用先进的科技方法来达到对商务楼层的保密和保证商务客人的安全。

### 7. 钥匙安全控制

#### (1)应急钥匙安全控制

①两套应急钥匙，一套由总经理保管；另一套存放在前厅收银处的保险箱内，由财务经理在总经理及前台收银主管在场的情况下装入信封封好，再由3人签名后注上时间，并编上号码(由001起始)，于前台收银处开交收单，每个前台收银员当值交接时需交收单上签名确认收到该应急钥匙和信封。

②在紧急事件中，只能限于饭店指定人员，行政总值(或前厅经理、当值大堂副理)和保安人员同时执行任务，并需在记录簿上清楚地注明每次应急时用匙的情况。

#### (2)客用钥匙管理

①无关人员不得进入前厅柜台或值班台内，确保钥匙、邮件架安全。

②执行交接班制度，专人检查全部钥匙的状况以及与客情、房态是否一致。

③客人遗失钥匙，应立即填写“客房钥匙遗失报告”，饭店按规定手续将备用钥匙发给客人，然后在客房状况架相应位置放置“钥匙遗失”标记；如果是未出租房间缺钥匙，应暂不出租，并立即通知接待部。

④与结账处、礼宾部、团队协调员、团队领队及陪同保持联系，提醒客人妥善保管钥匙并在离店时及时将钥匙交回。



⑤申请配钥匙手续齐全，按规定程序逐级报主管、前厅部经理、保安部经理和工程部经理签字审批，确定采用以下哪一种安全防范或补救措施：安排配制钥匙，征求客人意见予以换房、调换锁，更换新锁。

⑥妥善保管备用钥匙，按规定存放在专用柜或保险箱内，定期检查、清点、核实；使用时须提前请示，经领班或主管批准后方可动用，并有使用记录。

### (3)客用钥匙安全控制

①将客房钥匙交给客人前，前台接待处必须确认客人身份。

②接待处原则上单人房每间只发放1把房匙，双人房可根据客人要求发放2把房匙。

③未经登记客人许可，不得为任何来访者开启客人房间或发钥匙给来访者。

④遗留在客房里的门匙，房间服务员应收好送回前台接待处处理。

⑤任何服务员如发现客房钥匙遗留在公共场所，应立即交当值主管，送回前台接待处。

⑥客房服务员不得对客人以错放锁匙在房间内为由，随便开房门让客人进入，应即时打电话到前台接待处核实客人身份，如有任何疑问，应请客人到前台接待处办理补匙手续。

## 8. 收银控制

(1)收银员在客人进店时核实付款方式，住店期间做到走账迅速，记账及时、准确，前台不保留大量现金，定时上交，送会计部保险库集中，其间的现金押送应由保安部负责。

(2)有火灾发生时，出纳员要在保安人员的协助下将现金转移到安全的地方；所有人员撤离后，设法抢救有价单据、档案、贵重物品等。

### (二)客人入住安全控制

#### 1. 住宿登记

(1)接待人员掌握相关法律法规知识

(2)验证登记和报送

①填写《临时住宿登记表》的内容要完整准确，不能有缺项漏项，《临时住宿登记表》中的14个项目内容要逐项填写，不能擅自改写。

②填写的字迹要清晰工整，做到一目了然；缩写要规范，姓名、国籍等可以缩写，但要求严格按照国际认可的标准填写，不得随意自编自造。

③甄别真假，要细心查看住房客人的证件是否有冒用、涂改、更换相片等问题，同时要坚持先核实后办理住宿手续的原则。

④注意查验证件的有效期限：超过规定期限的证件也就失去了效用，所以，各饭店绝对不能接待持失效证件的客人住宿。

⑤查验签证期限，饭店要在客人证件有效签证期限内接待，尤其对“续住”客人要特别注意，防止逾期非法居留。

⑥按照我国有关法律规定，客人在抵达饭店后24小时内，饭店要派人将已填好的《临时住宿登记表》送交公安机关。

凡是已采用电子计算机与公安主管部门联网的饭店，要在每天上午12:00前把前一天的临时住宿登记信息输送到公安主管部门的电子计算机室；没有入网的单位(包括入网后因停电、机器故障等原因不能传输的单位)每天上午10:00前派人把前一天的《临时住宿登记表》报送公安主管部门。

#### (3)查控

①指定专人主管或兼管查控工作，建立健全查控工作制度，严密查控措施，防患于未然。

②饭店保卫部门和前台接待部门在接到通知后马上采取措施布置和组织人员落实。

③在服务接待工作中，在登记验证中注意发现查控对象，及时向发文的公安机关报告，切忌拖延时间或漏报。

#### 2. 行李安全控制

(1) 准确掌握客情前厅行李员要准确掌握每天各类客人的抵、离店情况。

(2) 操作规范严谨

① 行李到店时，行李员要核准件数，检查行李外观有无破损，逐项填写登记表，与有关人员核实并签收，按规定或商定的时间及时将行李物品送到客房或指定地点。

② 行李员将行李放入房间或交给客人，不得随意放在房门口；暂时存放在大厅或行李库房内的行李应加盖网罩，或用绳索连接，挂好行李卡，并安排专人看管。

③ 客人离店时，行李员按要求及时将房间行李集中并核准件数，检查行李外观有无破损，与客人或陪同人员再次确认并签收。

④ 住店客人办理寄存行李物品时，行李员要事先向客人说明饭店不收存易燃易爆等违禁物品，然后按规定办理相关手续。

⑤ 行李库房内严禁吸烟，客人的物品应按规定码放整齐，短存与长存的行李要分隔开，并挂好寄存牌。

⑥ 各班次交接班时应当面点清核准。

⑦ 行李房内不得堆放员工的私人物品，不得使用电炉、电取暖器、电熨斗等电器。

⑧ 其他员工进入时，应由行李员陪同。

#### 【案例 9—4】

某日，某饭店一位在大堂值班的行李员正在为两位刚刚到店的某国客人从汽车上卸下行李物品，准备运到客人房间。其中有 6 只纸箱，行李员在搬运时感觉很重，并透过纸箱破损处，隐约可以看到里面似装有一次性打火机。显然，这是一个危险的隐患，但又不能简单、直接地向客人核实。

至此，行李安全的问题出来了，那么，该如何控制呢？控制的方式可从两个方面入手：

① 行李员“隐约可以看到里面似装有一次性打火机”应立即向客房部和前厅管理员通报，安排客房服务员利用进房间清扫、整理的机会进行核实。

② 前厅管理员接到通报后，在保卫部人员和大堂副理协助下与该房间客人取得联系，并与客人核实情况是否属实。在得到肯定答复后，应郑重地向客人提出“饭店场所不得大量储存易燃易爆等危险品，这对本店建筑和住客人身财产安全构成威胁”，同时也客观地提出解决问题的建议，如由饭店进行特别保管等。

当然，平时的警惕性高、责任心强是对前厅服务与管理人员的基本要求。饭店全体员工安全意识要强，发现隐患，尤其涉及客人方面时，要有理、有节地及时、妥善控制和处理。因此，坚持原则非常重要，适宜的处理时机、方法及技巧也很重要。

### 3. 访客接待安全

(1) 在 23:00 以后婉拒来访会客者。

(2) 在前台或客房楼层设服务台接待来访会客者并予以登记。

(3) 必须在征得住店客人同意后，才可将客人房号告诉会客者，或按客人的要求答复来访会客者。

### 4. VIP 前厅保安

(1) VIP 抵店前，清理饭店大门前一定范围内的无关人员，疏通行车通道。

(2) VIP 到达时，加强 VIP 行走路线的警戒，保安人员要密切注意周围环境和人员的动向。

(3) VIP 所到之处都应进行严格检查，如花槽内、桌椅下、天花板、地面、角落等，确定是否有危险品和不安全因素；同时注意尽可能减少对营业场所的影响，做到内紧外松。

(4) 在实施特别保安时，一般都会有公安交管部门人员在场，饭店保安人员应主动与其配合。

## 二、前厅对客服务安全控制与事故处理

### (一)对客服务安全控制

#### 1. 客人报失处理

(1)前厅服务员接到客人报失后,应首先问清失主姓名、房号、国籍等身份情况以及丢失财物的名称、数量、型号、规格等。

(2)立即向大堂副理或本饭店受理报失管理的部门反映,并按饭店工作程序规定和客人的要求,积极予以查找或联系。

针对客人报失,除了按饭店自身规定的程序和标准处理外,还要参照国家有关法律法规慎重行事。如本部分导入案例中的贵重物品丢失一案,在处理时,应由本案三方当事人分担责任。游客作为保管合同的寄存人,应当就该丢失贵重物品的剩余部分价值自行承担责任。但是,本案中还有一个细节需要注意:导游在统一代寄寄存时并未向游客说明应声明寄存物中的贵重物品。从这个细节可以看出:未在寄存凭据上声明贵重物品的原因有二,一方面是由于游客自身不够谨慎,另一方面导游在代理行为中未告知游客该声明义务,导游亦存在主观过错,属于《合同法》第四百零六条规定的“超越权限给委托人造成损失”的情形。由于双方都有过错,应当由导游和游客就该丢失贵重物品剩余部分价值的弥补进行合理分担。

这个案例也说明,饭店应尽量避免导游依惯例代旅行团团员统一寄存物品,而让游客自行就物品的寄存直接同饭店订立保管合同。

#### 2. 客人遗留物品处理

(1)大厅服务员在公共区域、总台、门口等处发现客人遗留物品后,应及时上交饭店有关部门,并填表登记,详细记录遗留物品名称、数量、型号、规格及发现地点、拾得人姓名等。

(2)对于暂时无认领的遗留物品,可由指定部门保管。贵重物品应存入保险箱或专人统一处理。

(3)长期无人认领的一般性物品在保管3个月以后,贵重物品保管6个月以后,应按规定统一处理。

### (二)意外事故处理安全控制

饭店意外事故是指发生在饭店内部造成人员伤亡或物质损失的意外变故或灾害,如客人死亡、房屋倒塌、火灾、煤气泄露等。除处理意外事故的技能技巧外,事故处理本身的安全控制也是一个值得关注的问题。

#### 1. 停电事故处理

(1)在前厅发生突然停电,影响正常工作和生活秩序时,前厅服务员应首先保持镇静,稳定客人情绪。

(2)夜间发生突然停电,前厅服务员立即取出存放在工作地点的应急手电筒,协助大堂副理或保安人员,安排或疏导客人,并向本部门和保卫部、工程部报告。门童应劝阻无关人员进入饭店。电梯服务人员应立即检查各部门电梯,核实是否有客人被关在电梯内,并采取积极措施将其救出。

(3)前厅各配备了电脑、传真机的工作岗位,在突发停电时,立即关闭电源,待接到正式通知后再按程序接通电源。

#### 2. 突发暴力事件处理

这类事件是指突然发生在店内的抢劫、行凶、斗殴、爆炸等治安甚至刑事案件。前厅突发暴力事件对客人人身、财产安全构成威胁,严重影响饭店声誉。因此,前厅工作人员要积极、慎重、妥善、有组织地予以处理。

(1)前厅工作人员在突发事件发生时,利用工作之便见机行事,首先向保卫部门报警,报告时不要惊慌,切忌大声喊叫,讲清案发地点等现场情况,并做记录。

(2)协助保卫人员尽快制服凶犯,保护现场,或向保卫人员提供凶犯逃跑方向、特征、

人数等情况。

(3)在大堂副理或保卫人员组织下,保护好客人遗留在现场的物品,逐一登记,安抚客人,积极联系医院救治受伤害的客人。

(4)积极向公安人员提供案发现场目击情况,协助辨认嫌疑犯,协助做好善后工作。

### 3. 涉外案件处理

涉外案件,是指发生在我国境内的涉及外国、外国人(自然人及法人)的刑事、民事、经济、行政、治安等案件。

(1)处理涉外案件的原则是:必须维护我国主权和利益,严格依照我国法律、法规办理,做到事实清楚,证据确凿,适用法律正确,法律手续完备。

(2)饭店对于外国人违反治安管理案件的处理,应严格按照我国有关法律和政策办事。

#### 【小资料 9—3】

•对于享有外交特权和豁免权的外国人,如果其违反了治安管理有关规定,则要通过外交途径予以处理。对于不享有外交特权和豁免权的外国人,如果其违反了治安管理有关规定,则由公安机关依照《中华人民共和国治安管理处罚条例》进行处理。

•依照法律规定和办案程序,要认真、及时、依法做好查证工作。

•对外国人违反治安管理规定的案件查处,应由治安部门归口管理,并与外国人管理部门配合进行。

### (三)意外事件预案的制定

为了有效地防范和处理意外事件的发生,积极制定处理前厅各类意外事件的预案是十分必要的,这也是前厅保证优质服务的一个重要环节。

制定预案的目的,一是预防意外事件的发生;二是当意外事件一旦发生时,饭店能够按照有关部门制定的预案,及时、迅速、高效地控制事态的发展,保证饭店和客人的生命财产安全。

预案应包括以下主要内容:

(1)成立处置意外事件的指挥机构 要规定指挥机构的成员和职责范围,要明确无论什么时候发生意外事件,指挥机构都能在自己的职权范围内作出处置决定。

(2)建立统一的报警和信息传递程序 要明确一旦发生意外事件,如何报警,向哪个部门报警,要确定好程序。

(3)处置力量的部署和具体任务一般有以下几个方面:

①现场守护力量,负责警戒,防止现场受到破坏。

②抢救排险力量,负责受伤人员的抢救,排除灾害险情。

③调查取证力量,负责现场照相、录像及对有关人员进行采访。

④捕捉和堵截嫌疑犯力量,发现肇事者或破坏分子要及时捕捉,认真看管,对逃离现场的要布置堵截。

⑤联络配合力量,负责与公安部门和饭店其他部门的联系、配合工作。

⑥机动力量,负责支援工作。

⑦保护力量,对重点部位加强保护。

⑧宣传疏导力量,负责住店客人的安全宣传和组织疏散。

#### 【特别提示】

•前厅安全控制并不仅仅限于对客人安全的控制,还包括对员工安全的控制和整个饭店运营安全的控制。

•预案制定后,要定期组织有关人员进行演练,强化操作技能。对演练中暴露出来的问题可及时在预案中充实。

### 三、前厅防火控制



### (一)前厅防火措施

#### 1. 前厅配置足够的烟灰缸

饭店前厅每天客流量大，人员也比较复杂。前厅服务员应注意来往人员，尤其注意吸烟的客人，防止客人乱扔烟头。在前厅适当位置，特别是电梯厅、沙发座位旁配置足够的烟灰缸，并及时清理烟蒂、纸屑等残存物。

#### 2. 勤观察，及时制止

前厅服务员在接待服务过程中应随时留意并制止客人将易燃易爆、枪支弹药及其他危险物品带入饭店，发现情况及时向保卫部门和大堂副理报告。

#### 3. 不得私自加装、动用电器设备

前厅需增加电气设备或更新原设备时，必须经过主管部门、工程技术部门以及保卫部门共同检查审议，同意后方可安装使用。任何个人不得在工作岗位私自加装、更换电气设备。

#### 4. 加强日常巡视检查

前厅服务员每天每个班次都要检查所使用的各种设备状况，如发现隐患应立即向本部门、设备保养维修部门和保卫部门报告，采取积极措施，予以修理、更换或更新。

### (二)发生火灾时的行为控制

#### 1. 尽早报火警

饭店消防预案中明确规定，报火警可分二级处理。“一级报警”是指店内员工发现火情后，应尽早向饭店消防中心报火警；“二级报警”是指由饭店消防中心确认火源、火情、火势后向全饭店报火警。因此，前厅工作人员一旦发现火情，要立即以人工报警方式向饭店消防中心报火警。

#### 2. 随时答复询问

大堂副理、总台接待员等前厅工作人员应坚守工作岗位，随时答复客人询问，安抚客人，稳定情绪。

#### 3. 及时控制电梯

靠近电梯的前厅工作人员应将自动电梯落下，并告诫客人不要乘用电梯，不要回房间取物品。

#### 4. 妥善保管财物和资料

结账处员工应把现金、客账、账本等重要财物妥善安置，安排专人保管，随时准备疏散转移；接待处的员工要迅速整理客人住宿登记资料，在接到疏散命令并在指定地点集合后，根据客人住宿登记资料尽快清点人数，将清点结果向保卫部门汇报。

#### 5. 妥善安置客人物品

行李员立即将寄存处的客人物品转移到安全地带，并派人严密看守。

#### 6. 协助疏散

门童迅速将所有通向外面的出口打开，协助保卫部人员组织客人向外疏散，阻止无关人员进入大厅。

#### 【特别提示】

以上是饭店发生火灾时前厅服务员应该做的救援工作。在平常消防演习和救援培训时，管理人员应该让前厅服务员明确和熟悉各自的职责和任务，培养临危不慌的心理素质和专业素质。这对于应付火灾救险或其他突发事件、自然灾害等也大有裨益。

### 本单元小结

服务质量内涵：国际标准化组织 ISO 9000 族标准认为，质量是能够满足阐明的或隐含的需求的产品或服务特性与特点的总和。所谓服务质量，表现为客人对饭店的服务活动和服务结果的满足程度。

前厅服务质量：饭店前厅以其所拥有的设施设备为依托，为客人提供的服务在使用价值上适合和满足客人物质和精神需要的程度。所谓适合，是指前厅为客人提供服务的使用价值能否为客人所接受和喜爱；所谓满足，是指该种使用价值能否为客人带来身心愉悦和享受，使得客人感觉到自己的愿望和企盼得到了实现。

有形产品质量：是指前厅提供的设施设备和实物产品以及服务环境的质量，主要满足客人物质上的需求。

无形产品质量：是指前厅提供的劳务服务的使用价值，即劳务服务质量。

控制(Controlling)：是指监督和检查计划的执行情况和目标的实现程度，即核查计划实施的成效，采取必要的行动，调整偏差，以保证达到预期的目标。

安全控制点：是指安全管理中重点控制的关键部位。

饭店意外事件：是指发生在饭店内部造成人员伤亡或物质损失的意外变故或灾害，如客人死亡、房屋倒塌、火灾、煤气泄露等。

### **本单元检测**

#### **一、案例分析**

##### **A、B 团的混淆**

10 月 18 日 20:00，杭州一家四星级饭店大堂内，3 个旅游团同时抵店，散客在总台排队登记。前台接待员小马和小吴有条不紊、忙而不乱地分别接待散客和团队。

小吴是一名老员工，接待团队特别有经验。她向陪同核对了团号、人数、国籍、地接社、组团社、用房数、抵离店时间。陪同拿走房卡后，逐一分给 20 位客人。小吴则马上通知房务中心、总机客人入住情况，以便做夜床和开长途；通知行李房按陪同的分房名单送行李，随后迅速进行电脑录入。录毕，小吴再一次核对团队接待计划，发现计划书 HNWZJ—0915A 团号与陪同给小吴的订房单上团号不一致，陪同订房单上的团号为 HNWZJ—0915B。小吴顿时产生疑问，怎么会这么巧合，陪同订房单上的内容除团号有 A、B 之别外，其余均一样？此时小吴凭经验感觉不对劲，她怀疑是否预订部把 A 错写为 B。但与预订部核对后，发现旅行社传真上明白地写着 HNWZJ—0915B。

小吴马上打电话到陪同房，与陪同再次核对团号全称。此时陪同才告诉小吴刚入住的是 B 团，并告诉小吴是他自己搞错了，本来这个团订的是另一家市中心的四星级饭店。他在旅行社时，计调部把接这个团的计划先给他，把另一份计划给了另一个陪同。他当时粗心，未仔细看团号，认为自己拿的肯定是 A 团，就来到了本饭店。偏巧除团号外其他内容两团一样，所以搞错了。

此时小吴除了怪陪同搞错外，更怪自己接团时不仔细核对团号。她清楚地意识到，麻烦的事马上就要降临：A 团将很快也到饭店，B 团住了 10 间房后，已无法安排 A 团同时入住。如果让 B 团移团，显然不可行，因为客人玩了一天很累，对饭店也相当满意。况且即使移团，房间要整理，也不现实。小吴想象客人一到大堂，因饭店工作失误而无房时的愤怒情形，顿时有点不知所措。

她知道解决此事的唯一办法就是让已入住的 B 团陪同与 A 团陪同联络，让 A 团陪同立即改变方向，带团去住另一家四星级饭店。但小吴不敢擅自做主。

(资料来源：饭店现代化。2006—2—18)

#### **二、课堂讨论**

1. 怎样做到前厅有形产品质量和无形劳务质量的完美统一？

#### **三、课内实训**

1. 客人要求将其携带的密码箱打开，以安全控制的思维和行为要求，训练如何面对客人提出的请求。

2. 拟写一份关于“前厅雨篷倒塌”的预案。

#### 四、课外思考

1. 前厅劳务服务质量包括哪几个方面的内容?
2. 前厅服务质量有哪些特点?
3. 前厅服务质量控制的基本原则是什么?其方法又有哪些?
4. 评价前厅服务质量的主要方法是什么?主要包括哪几个方面的内容?
5. 怎样对前厅部主要服务项目的质量进行有效控制?
6. 饭店内部对前厅质检关键点如何进行控制?
7. 前厅服务质量检查后的工作主要有哪些?怎样才能做好这些工作?
8. 如何对前厅出入安全进行有效控制?
9. 如何对前厅客人入住安全进行有效控制?
10. 如何对前厅行李安全进行有效控制?
11. 前厅常见的安全事故有哪些?如何预防和处理?
12. 前厅防火的措施有哪些?饭店一旦发生火灾,前厅服务员该怎么办?