

输入关键词或拼音字母 文章搜索

研究基地动态 [更多](#)

- 中科院科技政策与管理科学研究所陈安教:
- 研究基地郑向敏教授、谢朝武副教授等获
- 研究基地郑向敏教授参加2010年中国饭店:
- 研究基地谢朝武副教授入选福建省“高校:
- 研究基地陈金华副教授获2010年度国家社:
- 研究基地谢朝武副教授获国家旅游局2010:
- 《中国旅游报》报道研究基地揭牌仪式和:
- 丘进校长为中国旅游研究院旅游安全研究:

相关链接

中华人民共和国国家旅游局

- 各地政府旅游网
- 国际旅游组织
- 旅游研究机构

论饭店全面安全管理体系的构建

时间: 2009-11-22 20:46:55 收藏此页 打印此页

谢朝武.

(华侨大学工商管理学院&华侨大学旅游学院, 福建泉州, 362021)

[摘要]饭店安全问题的来源十分广泛,但业界对此并没有形成足够的认识。文章提出,饭店应该实施全面安全管理,科学认识饭店全面安全管理的目标、实现途径和战略定位,并从全目标运作、全主体运作、全细节管理、全方法运作和全过程管理等五个方向构建饭店的全面安全管理体系。

[关键词]饭店安全;全面安全管理;体系构建

常见的饭店安全问题有十多个种类,它涉及饭店管理的方方面面。任何安全问题的发生都会影响饭店形象,减弱顾客忠诚,损害饭店可持续发展的基础[1]。但是在实践中,很多饭店将安全管理等同于消防管理,饭店的规划设计缺乏安全考虑,服务操作不注重细节安全,由此而带来大量诸如偷盗、黄赌毒、公共恐怖行为、隐私安全、主客暴力冲突等形形色色的安全问题。与此相反的是,顾客对饭店安全的关注程度却越来越高。因此,建立一个科学系统的全面安全管理体系,是饭店预防安全问题、减少安全成本、增加安全收益的必然举措。

一、全面认识饭店安全问题的类型

饭店安全问题的来源十分广泛:每个部门有专属的安全问题、员工安全技能的局限会导致安全问题、客人安全素质缺乏会带来安全问题、服务操作中也隐藏着大量的程序性和认识性错误。由于来源广、隐患多,饭店的安全问题并不仅仅局限于消防安全问题和食品卫生安全问题,各种可能在社会上发生的安全问题同样可能会发生在饭店这个小社会内部,这使饭店的安全问题显得十分复杂。现代饭店中的安全问题主要包括十大类、近20个小类,具体问题类型如表1所示:

表一 饭店安全问题的主要类型①

饭店安全问题的类型	安全问题的主要表现和特征
1. 火灾安全问题	损失面大、会造成财物和人员的综合损伤、损失难以恢复
2. 犯罪安全问题	偷盗犯罪、打架斗殴、黄赌毒、公共恐怖行为、逃债、欺诈
3. 卫生安全问题	食物中毒、环境卫生问题、服务操作卫生问题
4. 设施安全问题	设施陈旧缺乏安全性,比如电梯关人、桌椅缝夹人等
5. 名誉安全问题	名誉损失、隐私安全
6. 心理安全问题	受到心理威胁、陌生感、差别对待、情绪忧郁
7. 主客冲突问题	口角、主客实施暴力、投诉、法律纠纷
8. 施工安全问题	综合性安全问题
9. 饭店行业危机	影响饭店的生存环境、导致客源减少
10. 其他安全问题	客人伤病及死亡、饭店职业灾害、自然灾害

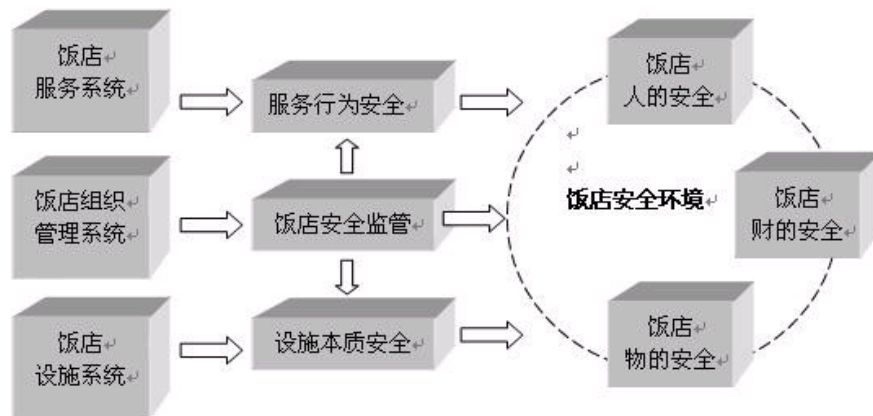
饭店的安全问题类型多样,它关系到饭店的每位客人,同时也关系到饭店的每个部门、每个工作岗位、每个员工。要正确的处理不同类型的饭店安全问题,需要对每种安全问题有全面深入的认识,并根据饭店自身的实际情况制定安全管理预案,面对安全问题做到既有章可循、又有适度的安全应变能力。

二、饭店全面安全管理的目标、途径与战略定位

饭店安全管理是一个复杂的系统工程,它需要方方面面的资源做配合与协调,需要饭店的每个部门、每个岗位和每位员工的参与,同时还需要适当的引导客人进行配合。饭店的全面安全管理是一种系统管理方式,我们可以从基本目标、实现途径和战略定位等三个角度来认识饭店全面安全管理的本质。

1. 饭店全面安全管理的基本目标

饭店的主要安全问题有十大类、近二十个小类,它还有不断增多的趋势。抛开饭店安全问题的具体形式,从本质上讲,饭店的安全管理工作主要是保障饭店中人的安全、财的



图一 饭店全面安全管理的传递示意图

安全和物的安全,而在实现这一基本目标的过程中,顾客所能够感知到的饭店消费环境也应该是温馨、安全的。昆明耀龙饭店就提出了“没有安全,就没有一切”的口号。因此,饭店全面安全管理的目标应该是:使饭店所涉及的所有人、财、物保持安全,创造一个没有危险、不受任何威胁的生理的、心理的饭店安全环境。

2. 饭店全面安全的实现途径

饭店作为服务的提供者和安全管理的主导方，其所有的行为是通过设施提供、服务提供和管理监控三个方向来体现的。要想实现饭店的全面安全，就必须保证饭店的服务在行为上是安全的，饭店的设施必须具有本质安全特征，饭店的安全监管必须系统、全面、及时，能够适应饭店持续运转、动态发展的特征。因此，饭店全面安全的实现途径是：确保饭店服务行为的安全性、让饭店设施具有本质安全特性、使饭店的安全监管科学、系统、及时。

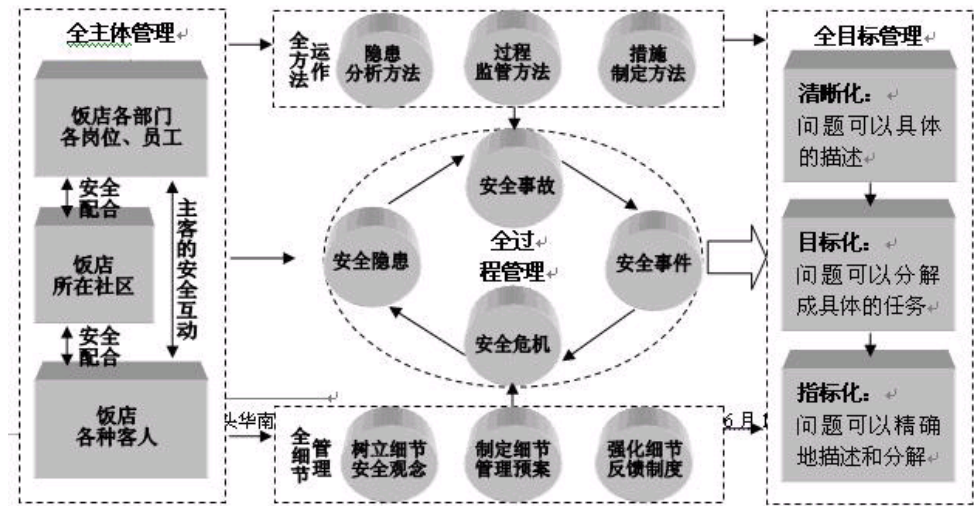
3. 饭店全面安全管理的战略定位

饭店安全问题的出现有很多原因，从根本上看，它主要来自三个层面，即安全制度不完善、技术技能不熟练、安全意识没建立，对三者的态度反映了饭店在安全管理上的战略定位。制度是行为的基础，安全制度可以为饭店员工提供行为预期，激励和约束员工的工作行为，因此制定适度的安全管理制度是饭店实施全面安全管理的战略基础。技术技能的缺乏容易使饭店员工在服务工作中造成服务失误，引发事件安全问题[2]，因此培养员工的安全技能是饭店实施全面安全管理的战略导向。

饭店安全问题种类繁多，大的安全问题往往容易受到重视，会得到较多的技术资源和人力条件。比如，大部分饭店的消防预案制定和消防演练一般比较成熟。但是，饭店火灾依然还在发生，而造成重大伤害的饭店火灾通常有一个共同特征：消防通道被堵死或改做他用，导致人员无路可逃，比如2005年6发生在汕头华南宾馆的特大火灾①。显然，大多数饭店火灾的发生源于领导安全意识不够、没有“万一发生”的思想预备、管理者存在侥幸心理。从饭店小的安全问题来看，服务安全一直是问题的多发层面。我们知道，大多数服务行为技术难度低、需要重复操作，而这一层面的安全问题常常源自服务行为的重复性疲劳，这在本质上不是技能问题，而是意识问题。由此观之，培育科学的安全意识观是饭店实施全面安全管理的战略关键。

根据上述分析，我们可以导出饭店全面安全管理的具体内涵，即：饭店全面安全管理是指饭店通过动员饭店各个部门、每个岗位、每位员工和每位客人等所有的相关主体，对所有的服务细节和工作细节进行安全监管，系统调控安全问题发生的每个阶段，用最具有针对性地所有可用方法处理安全问题，以达到保障饭店所涉及的所有人、财、物的安全，创造出一个没有危险、不受威胁的生理、心理的饭店消费环境。

三、饭店全面安全管理的运作体系



图一 饭店全面安全管理的运作体系示意图

饭店实施全面安全管理需要对现有的管理体系进行一个根本的变革，它需要饭店将安全目标融入饭店整体运作目标，需要将安全理念贯彻到饭店每个主体，需要关注服务和工作中的细节安全，并在安全问题发生的每个过程运用多样化而且针对性的安全管理方法。饭店的全面安全管理体系主要由五个方向组成，即：全目标运作、全主体动员、全细节管理、全方法运作和全过程管理。

1. 饭店全面安全管理的全目标运作

饭店安全既关系到人的安全、又关系到财和物的安全，既关系到人的身体安全，又关系到人的心理安全，既关系到设施的本质安全，又关系到环境的氛围安全，这种复杂性使安全本身成为一个难以界定的事务，我们日常的饭店安全工作也因此容易陷入混沌、迷失安全管理的目标，以至面对安全管理工作不知道该做什么、怎么做、什么时候做。因此，饭店全面安全管理的首要任务就是将模糊的饭店安全管理工作清晰化、目标化、指标化，“三化”工作在程度上依次递进，力求不断实现其高一级的形式，最终实现用指标式目标来指导、管理和考核饭店的安全工作，这称之为“全目标”运作。

根据饭店安全工作的运作流程和发生规律，可以将饭店安全管理的控制性指标分成三类，即安全投资指标、安全生产指标和安全效益指标。安全投资指标主要反映饭店在安全工作上的人力、物力和财力投入，安全生产指标主要反映饭店安全责任、安全任务的执行情况，而安全效益指标则是从综合上反映饭店安全投资和安全管理工作所产生的效益。

昆明耀龙饭店为了推进安全管理工作，其总经理跟饭店主要管理者、各部门负责人签订了《饭店防火安全责任书》、《饭店治安综合治理目标管理责任书》、《饭店安全生产目标管理责任书》和《饭店各部门经理安全工作责任书》，并把饭店的各项安全工作层层落实到饭店各级各岗位员工的身上，形成了上有人管、下有人抓的安全管理模式。

表一 饭店安全管理的主要控制性指标①

饭店安全管理的指标类型	饭店安全管理的具体控制性指标
饭店安全投资指标	货币投入量、人员投入量、劳动日投资量、人均安措费、人均劳防用品费、更改费安措投资比例、安技人员配备率、人均职业病诊治费等
饭店安全生产指标	饭店安全人员的在岗率、安全工种的持证上岗率、安技人员技术考核的通过率、安全防护用品的合格配备率、具体安全任务的完成率等
饭店安全效益指标	投诉率、设备事故数、火灾事故数、人身伤亡数、轻伤负伤率、人员安全生产率、安全损失额、安全损失额等

2. 饭店全面安全管理的全主体运作

饭店服务行为是一种主客互动行为，所有的消费过程都是在主客双方相互参与、相互交流的过程中发生的，饭店安全管理工作也需要主客双方的互动，需要饭店每个主体的尽职尽责，也需要顾客的配合与理解。饭店全面安全管理的全主体运作是指饭店对每个部门、每个岗位和每个员工的安全工作和安全责任进行明确规定，并通过提高饭店每位成员的安全技术和安全意识，通过加强对饭店每位顾客的安全引导，以及强化与社区的安全配合来达到饭店全面安全的操作过程。

全主体运作的具体内涵包括：①全主体运作强调饭店的每个主体和成员都负有安全责任，他的日常工作也都包含有安全的内容，其工作的好坏关系到自己、饭店同事和饭店客人的安全；②饭店每个部门、每个岗位和每个员工的安全工作和安全责任必须明确区分[3]2004年年底，北京市旅游局曾经对北京市的饭店进行安全检查，发现有多家饭店的应在岗安全管理人员离岗、安全人员不知道烟感器等安全设备数量、甚至有保安部经理不会启动应急广播；③饭店的每个成员都应该培养起安全操作意识，并具有与岗位操作相关的安全技能。员工安全意识和安全技能的培育必须纳入饭店大培训和饭店岗位培训之中[4]2004年上半年，北京地区因酒后驾车造成车毁人亡的事故呈上升趋势，为了减少交通事故的发生，京城各大饭店设立了“禁酒监督员”，以劝阻酒后驾车行为；⑤饭店工作本身隐藏着许多职业灾害[5]，员工应该积极防治化学腐蚀、腰背损伤、割伤、烧伤等职业病的发生，安全工作必须持证上岗，非安全工种必须有安全培训的资历说明。饭店应该定期对员工的安全技能和安全意识进行考核，并将其与岗位评聘挂钩；④饭店顾客也是饭店安全管理中的能动主体，他们的安全意识和安全技能对于顾客自身的安全防范起着非常重要的作用。顾客的安全意识和安全技能是可以培训的，这需要饭店采用多种途径、巧妙安排，比如员工的个人叮嘱、设施使用的简单书面说明、“温柔”的安全警告等都是可行的方式。当然，还有更另类的安全培训方式，并应该在岗位操作细则和岗位责任书中进行明确的说明和规范。只有明确认识到自己的安全责任，饭店员工才可能有安全的工作行为。但现状是不容乐观的，比如，

3. 饭店全面安全管理的全细节运作

细节决定成败，饭店安全管理工作也不例外。饭店作为一个整体的消费产品，是由大量琐碎、具体的细小服务按照特定的程序和逻辑构成的。而客人是多变的、服务是动态的，因此，经常有大量的细节问题涌现，它需要服务人员利用自己的判断能力进行现场应急处理。此时的服务人员如果安全意识不足、责任意识不强、职业敏感度不高，或者对细节问题不关注，就容易使这些细节问题变成安全隐患，进而成为安全问题。从饭店安全问题的发生类型来看，真正比较危险和大的安全问题反而很少发生，大量安全问题来自于细节管理不善，这说明我们很多人重视重点问题而忽视细节问题，重视特殊情况而忽视普通细节情况。因此，只要重视细节管理就能避免大量小的安全问题。

表—3 饭店常见细节安全问题①

饭店常见细节问题	容易导致的安全问题
◆施工地或特殊操作时未挂警示牌	客人滑倒、衣物被挂伤、撞击事故
◆客人的车辆未关窗门	客人财物被盗、车辆失窃
◆饭店常客询问其他客人的保密客史信息	客人房号泄密、客人私密信息被传播
◆客人在房内使用电器	电器失火、客房家具受损
◆访客要饭店向客人转交物品	转交物品为危险物品
◆饭店客人醉酒	酗酒闹事、客人财务被窃、发生撞击伤害事故
◆员工工作疲惫	开重房、汤肴洒泄在客人身上

在饭店中，安全管理无小事，任何问题的发生都会影响饭店的正常经营。因此，关注细节问题，做好细节管理，是杜绝安全隐患、维护饭店安全的重要基础。饭店全面安全管理的全细节运作是指饭店通过对服务细节和工作细节的关注，全面发现安全隐患，努力使各种细节问题的安全处理常规化、制度化，并在员工中建立“细节问题决定安全成败”的工作理念，以从根本上杜绝安全问题的发生。

4. 饭店全面安全管理的全方法运作

饭店是一个服务性企业，它在采用具体方法进行安全管理时，既要符合一般的安全准则，同时还要考虑顾客在接受程度，要考虑饭店作为服务性企业的可持续发展。因此，饭店安全管理的方法采用必须朝三个原则方向努力，即：第一，安全管理方法要能阻止事故的发生；第二，安全管理方法和措施的采用在心理上不影响顾客的消费忠诚；第三，安全管理方法和措施采用要符合行业规范和国家的法律要求。

饭店安全管理在内容上涉及到事故的隐患分析、过程的安全监管、安全措施制定等不同的方向，每种管理内容都需要不同的方法来匹配。具体而言，饭店安全管理中所需使用到的方法主要包括事故隐患分析方法、过程监管方法和措施制定方法三类。

表—4 饭店安全管理的常用方法②

方法的基本类型	饭店安全管理中常用的具体方法
事故隐患分析方法	事故因果理论、能量转移理论、安全系统理论、事故模型理论；
过程监管方法	PDCA循环法、质量功能配置法（quality function deployment）、全面质量管理（total quality management）、法律方法、授权法、心理分析方法；
措施制定方法	轨迹交叉分析法、法律方法、反馈分析法。

除了上述方法，饭店还可以根据自己的实际发展新的方法，以使安全管理更具针对性、也更有实效性。在国外，大量的实用管理方法都是来自企业实践的创新。

饭店全面安全管理的全方法运作是指饭店根据不同的安全管理方向，全面采用各种可用的管理方法进行事故隐患分析、安全过程监管和措施制定，方法的采用要符合服务性企业的性质，同时饭店还应该努力发展适应自己实践要求的个性管理方法，使饭店采用的方法具有针对性、匹配习惯、发展性和全面性。

5. 饭店全面安全管理的全过程管理

饭店安全问题有自己特殊的发展过程，它一般会经历安全隐患→安全问题→安全事务→安全危机等四个基本阶段，每经历一个阶段，问题的严重性不断增加、问题的性质也随之改变。在安全隐患阶段，安全问题还没有明显的暴露，也没有造成对饭店和顾客的伤害事故，但它是问题的触发因素，如果因素没有遏制住，隐患就会变成实际的安全问题。在安全问题阶段，安全事故已经发生，顾客或者饭店已经在事故中受到实际的伤害，饭店一线服务人员的需要对该类问题进行应急处理。在安全事务阶段，饭店发生的安全问题已经引起顾客的愤怒和投诉，顾客通常希望获得更多的赔偿。在安全危机阶段，饭店所发生的安全问题没有能够通过投诉机制得到圆满的解决，顾客将安全问题扩散至社会媒体机构或上诉至旅游主管部门和法院，此时的安全问题就发展成为影响饭店正常经营的危机事件[6]。

饭店全面安全管理的全过程运作是指饭店全面关注安全问题的整个发展过程，坚持超前介入和阶段应对的法则，对不同阶段的安全问题发展不同的应对方法、采用不同的管理方式，避免安全问题迁延升级，最有效地、最低成本地解决安全问题。

全过程运作的主要内涵包括：①饭店安全问题是动态发展的，它在每一个发展阶段都有不同的特征，有不同的核心任务需要解决。饭店应该认识安全问题的过程，并重视问题的过程管理；②全过程管理强调超前介入原则，即强调在问题升级恶化之前对其进行积极干预，通过提前进行伤害补偿来熄灭问题，避免问题恶化升级以至带来更高的处理成本。比如，顾客所点的菜肴发生质量问题时，应该立即进行等值补偿，如果引起顾客的投诉，可能会导致顾客要求更多的折扣；③饭店安全问题的性质会随其发展阶段的不同而改变，因此饭店需要发展不同的方法、采用不同的管理方式来解决这些安全问题；④饭店安全问题种类繁多，应该针对大类安全问题制定不同阶段的应急预案，对细节安全问题制定不同阶段的处理原则。

参考文献

[1] [挪威]Preben H. Linde and Odd Einar Olsen. Implementing Quality and Health/Safety Systems in the Hospitality Industry: A Comparison with the Aluminum Industry in Norway [J]. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, Vol. 4 No2, 2004:154-172

[2]谢朝武.饭店服务修复管理[J].饭店现代化, 2003(4): 36-38

[3]朱洪波.饭店安全工作应该实现五化[J].中国机关后勤, 2002(12): 34-35

[4]杨桦.安全源于规范化的科学管理——访西安香格里拉金花饭店安全部经理金哲[J].安防科技, 2003(12): 4-6

[5][英]D. Gleeson. Health and Safety in the Catering Industry[J]. Society of Occupational Medicine, VOL.51 NO.6, 2001:385-391

[6]谢朝武.树起预警之屏[J].中外饭店, 2003(5): 26-28

文章来源：《华侨大学学报》，2006第3期，本文被人大复印资料《旅游管理》（2007，1）全文转载

作者简介：谢朝武（1975—），男，湖南武冈人，华侨大学旅游学院教师、工商管理学院企业管理专业博士生，主要从事饭店管理理论和旅游地管理理论研究。

① 饭店安全问题的类型区分综合了作者个人观点和郑向敏在《现代饭店管理学》（南开大学出版社，2004：280-282）中的部分观点，作者依据饭店安全问题的性质进行了明确的细化和分类。

① 资料来源：郭亚飞.汕头华南宾馆特大火灾：四大因素酿恶果[N].人民日报，2005年6月13日：第五版

① 资料来源：表格中的部分指标来自：罗云.安全经济学[M].北京：化学工业出版社，2004

① 资料来源：作者的行业观察和综合整理

② 资料来源：作者的综合整理

上一篇：[业外突发事件与旅游业的应急管理研究](#)

下一篇：[解读旅游危机的类型与特征](#)