



饭店服务质量及其管理的一般要求

学习目标

通过本章学习,达到以下目标。

知识目标:认识饭店服务质量的重要性;熟悉饭店服务质量的构成、属性和特点;了解饭店交互服务质量管理的基本内容;理解饭店服务动态管理的基本内容;掌握饭店服务质量管理的一般要求。

技能目标:根据饭店服务质量的构成内容,观察星级饭店的服务动态管理,了解宾客对该饭店的满意程度。

引例

四季酒店创始人伊萨多·夏普对酒店服务质量的理解

伊萨多·夏普是四季酒店(Four Season)的创始人,他在回忆录《四季酒店:云端筑梦》中对四季酒店的服务质量控制体系的构建过程进行了详细的阐述。在20世纪70年代中期,伊萨多决定将四季酒店打造成世界顶级的酒店集团,而要实现这一目标,“我们要以质取胜,在竞争战略上,质量是最为重要的”。然而,伊萨多发现,高管团队乃至中基层管理者并不以为然。

伊萨多说:“我认为质量控制是用词不当。质量并不能通过精密评价体系、检查体系或质量训练达到。看看那些号称追求质量的公司,他们发放书籍与磁带给员工,进行激励性的人际沟通训练。他们投资了大笔金钱、时间及精力去提高质量,但大多数还是无疾而终。”

伊萨多提出:“我认为大多数公司正是因为他们所谓的质量控制而失败,因为他们不考虑顾客的看法。而顾客总是考虑到价值。他们只购买那些能够最大化利用他们金钱的东西。根据我们所有的研究和反馈,我们的酒店带给顾客享受、舒适的感觉,因为我们能够提供其他人没有的娱乐设施;但最重要的是,我们为顾客提供其他任何人都不能提供的优质服务。服务是关键因素。随着时间的推移,通过服务,我们可以在世界上任何一座城市做到和伦敦酒店一样的成就。”

伊萨多去向只提供快捷满意的薯条和汉堡服务的麦当劳取经。因为麦当劳通过快捷

服务和一如既往的规范操作,满足了顾客的期望,成为全世界快餐业最为成功的典范。他们不仅仅销售汉堡包,还销售服务。差不多每个月麦当劳都要更换其电视广告,但是麦当劳给新员工展示的录像至少已经有15年的历史了。这让伊萨多突然意识到,一旦你有一些东西已被人们认定,你就无须反复提及;意识一旦形成,就牢牢扎根了。我们的服务问题,虽然远比麦当劳复杂,但也遵循同一模式。

质量并不意味着奢侈,质量意味着想顾客之所想,每次都能满足顾客的期望,那是绩效,是价值。

资料来源:伊萨多·夏普. 四季酒店:云端筑梦[M]. 赵何娟,译. 海口:南海出版社,2011.

从上述案例可见,饭店之间的竞争,其实质是服务质量的竞争,谁的服务质量好,谁就能在竞争中取胜。服务质量管理,是关系到饭店生存与发展的重要问题,也是饭店经营者管理和关注的重点。服务由硬件和软件组成,由无数个服务细节和无数名服务人员的服务行为构成,只有环环扣紧,步步到位,才能保证饭店服务质量。

3.1 饭店服务质量

在市场总体供大于求、客房出租率下降、竞争异常激烈的情况下,许多饭店认识到了服务质量的重要性。高质量的服务能够减少服务补救带来的成本,最大限度地提高顾客满意度,增加顾客忠诚度,形成较好的饭店口碑。服务质量已经成为饭店的生命线,也是饭店工作的重点。

3.1.1 饭店服务质量的含义

1. 饭店服务

饭店服务是由有形的实物产品和无形的服务活动所构成的集合体。广义的饭店服务还应包括核心服务、辅助服务、延伸服务、服务的可及性及宾主关系等内容。

核心服务是饭店为客人提供的最基本的服务,能够满足客人在饭店中的最基本需求并向客人提供最基本的利益保障,如清洁的客房、可口的餐饮等。辅助服务也称支持服务,是饭店为了使客人能得到核心服务而提供的其他一些必需的促进性服务,如预订服务、行李服务等。延伸服务也可称为附加服务,是在核心服务、辅助服务的基础上提供给客人的额外超值服务,可以增加核心服务的价值,使饭店的服务产品新颖并区别、竞争于其他饭店,如娱乐健身服务、医疗急救服务、商务秘书服务等。核心服务、支持服务和延伸服务构成了饭店的主体服务。服务的可及性是指客人进入主体服务的难易程度和饭店向客人提供主体服务的方式,与饭店提供各项服务的时间、布局、设备、设施、饭店的地理位置、交通状况等密切相关。宾(消费者)主(饭店服务人员)关系是指提供过程中买卖双方的相互接触、相互影响、相互作用而产生的互动关系。由于客人自始至终参与饭店服务的生产、交换、消费的全过程,因此员工的素质、客人对服务的参与程度、员工与客人之间的关系,都成为饭店服务的重要组成部分,并且渗透到服务的每个环节。

2. 饭店服务质量

对饭店服务质量的界定,学术界及业界尚未统一,目前存在四种不同的观点。一

是认为饭店服务质量只局限于饭店软体服务的质量,由服务项目、服务效率、服务态度、礼仪礼貌、操作技能、清洁卫生、环境气氛等构成。这一观点缩小了饭店服务质量涵盖的内容,实际上只是饭店服务质量的一部分。二是认为饭店服务质量由产品质量、有形产品质量和无形产品质量三部分构成。这一观点得到比较普遍的接受。三是认为饭店服务质量由饭店技术质量、功能质量、客人的期望质量和经验质量决定,这种观点把客人纳入饭店服务质量的构成要素中,拓宽了饭店服务质量的内涵。四是认为饭店服务质量是指客人在入住饭店活动的过程中享受到服务的使用价值,是客人得到的某种物质和精神的感受。这一观点因将质量完全定义为客人的感受而过于片面。

对饭店服务质量界定的不规范是导致当前饭店服务质量评价不系统的原因之一。根据国际标准化组织颁布的 ISO 9004—2《质量管理和质量体系要素——服务指南》,“服务”是指“为满足顾客的需要,供方和顾客之间接触的活动及供方内部活动所产生的结果”,“质量”是指“反映实体满足明确或隐含需要的能力和特性的总和”。因此,饭店服务质量可以定义为以饭店设备、设施等有形产品为基础和依托,以饭店员工所提供的活劳动而形成的无形产品所带来的,让客人在饭店中获得物质和精神需要的满足程度。

3.1.2 饭店服务质量的构成要素

根据国际标准化组织颁布的 ISO 9004—2《质量管理和质量体系要素——服务指南》,饭店服务质量主要由硬件质量和软件质量构成(见图 3-1)。硬件质量是指与饭店设施设备实物有关的并可用客观的指标度量的质量,软件质量则是指饭店提供的各种劳务活动的质量。

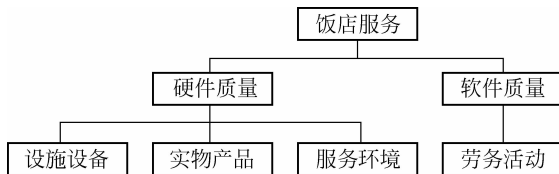


图 3-1 饭店服务质量的构成

1. 硬件质量

饭店产品的硬件质量主要是指饭店提供的设施设备和实物产品及服务环境的质量,主要满足宾客物质上的需求。硬件质量的高低决定着饭店产品供给能力的大小。

(1) 饭店设施设备质量。饭店是凭借其设施设备来为客人提供服务的,设施设备是饭店赖以生存的基础,是饭店劳务服务的依托,反映出一家饭店的接待能力。同时,饭店设施设备质量也是服务质量的基础和重要组成部分,是饭店服务质量高低的决定性因素之一。

饭店设施设备包括客用设施设备和供应设施设备。

① 客用设施设备也称前台设施设备,是指直接供宾客使用的那些设施、设备,如客房设备、康乐设施等。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。其中,客用设施设备的舒适程度是影响饭店服务质量的重要方面,舒适程度的高低一方面取决于设施设备的配置;另一方面取决于对设施设备的维修

保养。因此,随时保持设施设备完好率,保证各种设施设备正常运转,充分发挥设施设备效能,是提高饭店服务质量的重要组成部分。



饭店设施设备的完好保证

② 供应设施设备是指饭店经营管理所需的不直接和宾客见面的生产性设施设备,如锅炉设备、制冷供暖设备、厨房设备等。供应设施设备也称后台设施设备,要求做到安全运行、保证供应,否则也会影响服务质量。

(2) 饭店实物产品质量。实物产品可直接满足饭店宾客的物质消费需要,其质量高低也是影响宾客满意程度高低的一个重要因素。因此,实物产品质量也是饭店服务质量的重要组成部分之一。饭店的实物产品质量通常包括以下内容。

① 菜点酒水质量。饭店管理者必须认识到饮食在宾客心目中的重要位置及不同客人对饮食的不同要求,如有的客人为追求新奇感而品尝名菜佳肴,而有的客人只为了寻求符合口味的食品而喜爱家常小菜。无论哪种宾客,通常都希望饭店饮食产品富有特色和文化内涵,要求原料选用准确,加工烹制精细,产品风味适口等。另外,饭店必须保证饮食产品的安全和卫生。菜点酒水质量是饭店实物产品质量的重要构成内容之一。

② 客用品质量。客用品也是饭店实物产品的一个组成部分,是指饭店直接供宾客消费的各种生活用品,包括一次性消耗品和多次性消耗品。客用品质量应与饭店星级相适应,避免提供劣质客用品,给客人留下极其恶劣的印象。饭店提供的客用品数量应充裕,能够满足客人需求,而且供应要及时。另外,饭店客用品的品种应满足宾客的需要,而不仅仅是摆设,以能够满足本饭店客源需求为佳。饭店还必须保证所提供客用品的安全与卫生。

③ 商品质量。为满足宾客购物需要,饭店通常都设有商场部,而商场部商品质量的优劣也影响饭店服务质量。饭店商品质量应做到花色品种齐全、商品结构适当、商品陈列美观、价格合理等。更为重要的是注重信誉,杜绝假冒伪劣商品,而且饭店所供商品应符合宾客的购物偏好。

④ 服务用品质量。服务用品质量是指饭店在提供服务过程中供服务人员使用的各种用品,如客房部的清洁剂、餐饮部的托盘等,是提高劳动效率、满足宾客需要的前提,也是提供优质服务的必要条件。服务用品质量要求品种齐全、数量充裕、性能优良,使用方便、安全和卫生。管理者对此也应加以重视,否则饭店也难以为宾客提供令其满意的服务。

(3) 服务环境质量。饭店服务环境质量是指饭店的服务气氛给宾客带来的感觉上的美感和心理上的满足感。饭店的服务环境质量主要表现在大堂、餐厅、酒吧、客房楼层、商场和大门外等场所,以大堂的环境气氛最为重要。饭店的环境气氛应当宁静、和谐、舒适、温馨,力求典雅,富有文化气息。构成饭店服务环境质量的要素是建筑结构、装潢装饰、设施设备、员工穿着、员工气质、员工举止、背景音乐、客人结构、门前状况等。所有这些构成了饭店所特有的环境氛围,在满足宾客物质方面需求的同时,又可满足其精神享受的需要。可见,饭店服务环境质量既与硬件有关,又离不开饭店管理,同时还与饭店宾客的素养有关。

客人对饭店第一印象的好坏,很大程度上是受饭店环境气氛的影响,为了使饭店能够产生这种先声夺人的效果,饭店应格外重视饭店服务环境的管理。优雅、舒适的环境气氛往往是客人决定入住或用餐的主要因素,所以饭店应在这方面不遗余力地设法改善。

2. 软件质量

饭店产品的软件质量是指无形的服务,通常包括以下九个方面的内容。

(1) 服务项目。服务项目,即为满足客人的需要而规定的服务范围 and 数目。饭店服务项目的多少,一方面反映服务的档次;另一方面直接关系到顾客的方便程度。饭店服务项目的设置有两个原则:一是本店主要客源的普遍需求;二是本店人力、财力与物力的条件。其中第一个原则更为重要。如果多数客人有某种需求,而饭店一时无法满足,则应尽快创造条件予以设置,至少应通过各种途径(甚至在饭店外)设法满足客人。

服务项目设置切忌赶时髦、摆花架子。有些饭店花了不少钱增设的服务项目一年内问津者寥寥,多半是经营者在办公室内拍脑袋的结果;而有些十分简单的项目,如大堂提供墨水、邮票、红药水、绳子等零星物品,许多饭店却忽视了,而这恰恰是客人极有可能需要的。

(2) 服务效率。服务效率是指员工在其服务过程中对时间概念和工作节奏的把握,应根据宾客的实际需要灵活掌握,要求员工在宾客最需要某项服务之前及时提供。因此,服务效率并非仅指快速,而是强调适时服务。饭店服务效率有三类。

① 用工时定额来表示的固定服务效率。例如,清扫一间客房用30分钟、夜床服务用5分钟、宴会摆台用5分钟等。

② 用时限来表示的服务效率。例如,总台入住登记每位宾客不超过3分钟;办理结账离店手续不超过3分钟;租借物品服务要求服务人员5分钟内送至客人房间;接听电话不超过三声等。

③ 有时间概念,但没有明确的时限规定,是靠宾客的感觉来衡量的服务效率。例如,餐厅点菜后多长时间上菜?代购物品何时送交?这类服务效率问题在饭店中大量存在,若使客人等候时间过长,很容易让客人产生烦躁心理,并会引起不安定感,进而直接影响客人对饭店的印象和对服务质量的评价。

(3) 服务态度。服务态度是指饭店服务人员在对客服务中所体现出来的主观意向和心理状态,其好坏是由员工的主动性、创造性、积极性、责任感和素质高低决定的,因而饭店要求服务人员应具有“宾客至上”的服务意识并能够主动、热情、诚恳、耐心、周到地为宾客提供服务。饭店员工服务态度的好坏是很多宾客关注的焦点,尤其当出现问题时,服务态度常常成为解决问题的关键,宾客可以原谅饭店的许多过错,但往往不能忍受饭店服务人员恶劣的服务态度。因此,服务态度是无形产品质量的关键所在,直接影响饭店的服务质量。

(4) 礼仪礼貌。礼仪礼貌包括服饰、服装、仪表、仪容、语言、习俗、礼节等方面。员工在上班时应穿饭店规定的岗位服装,且须保持清洁挺括,不破损,不掉扣子。男员工不留长发、怪发,勤剃胡须;女员工适度化妆,不浓妆艳抹或珠光宝气。说话时音量适中,语调



日本客人的“妈妈”

平顺,用词恰当,讲究礼貌用语,给客人以亲切、友好、热情、真挚、富有人情味的感觉。员工的站、行、坐等姿态需体现出自身的教养和对客人的尊重,不可漫不经心、随随便便,更不可趾高气扬、盛气凌人。员工对各国、各民族的风俗人情知识应有一定了解,不要在无意间作出伤害客人感情的事。员工要掌握国际国内已经约定俗成的礼节,如拜访、接待、握手、递送与接受名片、欢迎、道别、介绍、称呼、行礼、送礼、禁忌等。

(5) 职业道德。职业道德是人们在一定的职业活动范围内所遵守的行为规范的总和。在饭店服务过程中,许多服务是否到位实际上取决于员工的事业心和责任感。因此,遵守职业道德也是饭店服务质量的最基本构成之一,不可避免地影响着饭店的服务质量。作为饭店员工,应遵循“热情友好,真诚公道;信誉第一,文明礼貌;不卑不亢,一视同仁;团结协作,顾全大局;遵纪守法,廉洁奉公;钻研业务,提高技能”的旅游职业道德规范,真正做到敬业、乐业和勤业。

(6) 操作技能。操作技能是饭店提高服务质量的技术保证,是指饭店服务人员在不同场合、不同时间,对不同宾客提供服务时,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,从而显现出服务人员的技巧和能力。操作技能取决于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 service 效果。只有掌握好操作技能,才能使饭店服务达到标准,保证饭店服务质量。

(7) 清洁卫生。尽管饭店有星级之分,清洁卫生的基本要求却是相同的。客人入住饭店的动机可能不尽一致,但他们对饭店的清洁卫生要求却大同小异。饭店的清洁卫生内涵丰富,既包括餐厅、酒吧的食品与饮料的卫生,也包括公共区域、客房及其他所有区域的清洁整齐状况与员工服装、个人卫生习惯等内容。饭店清洁卫生直接影响宾客的身心健康,是优质服务的基本要求,必须高度重视。

(8) 服务时机。服务时机,即在什么时候提供服务,包括营业时间(如餐厅营业时间)和某一单项服务行为提供的时间(如整理房间),在一定程度上反映了饭店服务的适应性和准确性。

(9) 安全保密。促使宾客入住饭店的又一个重要原因是饭店较之旅馆、招待所更为安全。因此,饭店必须保障宾客、员工及饭店本身的安全。饭店应制定严格的安保制度,创造出一种安全的氛围,给宾客心理上的安全感。

上述硬件质量和软件质量的最终结果是宾客满意程度,是宾客享受饭店服务后得到的感受、印象和评价。它是饭店服务质量的最终体现,也是饭店服务质量管理努力的目标。宾客满意程度主要取决于饭店服务的内容是否适合和满足宾客的需要,是否为宾客带来享受感。饭店重视宾客满意程度自然也就必须重视饭店服务质量构成的所有内容。

3.1.3 饭店服务质量的属性

饭店的服务质量,对顾客而言就是服务的使用价值。要使顾客得到一种愉快的经历,饭店服务质量必须具有以下六大属性:功能性、经济性、安全性、时效性、舒适性和文明性。

1. 功能性

所谓功能性,就是饭店服务的有效性。饭店服务的基础功能就是满足客人最基本的

生活需求,这是饭店服务最基础和最基本的一个质量特性,表现在三个方面:设施设备有效;饭店用品有效;服务规程有效。

2. 经济性

所谓经济性,就是物有所值,要让客人的支付能够得到相应的服务。为此,饭店服务要考虑服务成本和服务功能的相关性,还要考虑客人的付出与得到的关系。

3. 安全性

所谓安全性,就是保证客人的人身不受伤害,财产不受损失,同时使客人在心理上有一种安全感。饭店的安全性涉及三个方面:安全的设施设备;有效的安全管理;保证服务的安全性。

4. 时效性

所谓时效性,就是保证服务的效率,包括及时、准时和省时。饭店要根据客人的需要,合理安排营业时间,减少不必要的手续,尽量节约客人的时间。

5. 舒适性

饭店的舒适性,主要包括功能齐全、设施完善、环境优美、布置典雅、用品适用、整洁卫生、服务周到、安全方便八个方面。

6. 文明性

所谓文明性,就是饭店服务过程中一种自由、亲切、友好、真诚、谅解的氛围。这要求饭店服务必须做到文明礼貌、热情大方、举止文雅、乐于助人。对于客人的任何请求或询问,都要积极热情地回应,让客人有得到尊重的感觉。

3.2 饭店服务的交互质量管理和动态管理

饭店服务的提供和消费往往是同时进行的,顾客在服务消费过程中参与服务生产,并与服务提供者发生多层次和多方面的交互作用。服务交互过程的好坏直接影响顾客对服务的评价,决定着服务质量的高低。

3.2.1 饭店服务交互质量管理的内涵

1. 服务交互过程

过程性是服务最为核心和基本的特性之一。服务是一种过程,服务的生产与消费的同时性,决定了服务的完成需要顾客的共同参与。萧斯克(Shostack, 1985)使用了“服务交互”(Service Interaction)的概念,是指更广泛的“顾客与服务企业的直接交互”,既包括顾客与服务人员的交互,也包括顾客与设备和其他有形物的交互。顾客在饭店所进行的消费,其核心价值是在消费过程中创造的,顾客直接参与服务的生产过程。顾客是饭店服务的消费者,也是生产合作者。顾客在服务消费过程中与饭店发生多层次、多方面的交互作用。

服务交互过程对于顾客、服务人员和服务企业都具有极其重要的意义。对于一线服务人员而言,与顾客的交互是他们工作的重要组成部分。对于顾客来说,交互过程是其消

费服务和满足服务需求的必然,服务交互质量影响他们对服务质量的体验,并影响未来的购买决策。对于服务企业来说,服务交互过程具有重要的战略意义,“与顾客简短的交互过程是决定顾客对服务总体评价最重要的因素”,是企业吸引顾客、展示服务能力和获得竞争优势的时机。瑞典学者诺曼(R. Normann,1984)将决定企业成败的短暂的交互过程称为“真实瞬间”(Moment of Truth)。“真实瞬间”让顾客便于判别服务是良好的还是差的,“真实瞬间”会印在顾客的大脑中,会被他(她)记住,并会被他(她)传播。

2. 服务交互质量

顾客在饭店里得到的服务由两个部分组成,一是作为过程的服务;二是作为过程结果或产出的服务。作为产出的服务是指服务的最终结果,是顾客购买服务的基本目的。例如,入住饭店,“产出”是住宿、饮食。顾客在获得这一产出的过程中,感知的不仅是产品,而且包括服务过程。芬兰学者格朗鲁斯(Geran Nuse)将服务质量划分为两个方面,一是与服务产出有关的技术质量(Technical Quality);二是与服务过程有关的功能质量(Functional Quality)。前者说明是什么(What),后者反映功能如何(How)。因此,服务质量是由产出质量和交互质量综合作用的结果,说明饭店所提供的产品存在着较大的同质性,而且产品的可模仿性较强。为了在竞争中取胜,饭店必须以提高服务过程的质量来获得差异性。因此,提高服务交互质量,对于饭店提高市场竞争力具有十分重要的作用。

3. 饭店服务交互质量管理

饭店服务交互质量管理是指为实现饭店交互服务质量的提高而采取的加强交互过程的控制,实施交互服务的培训,并创造顾客参与服务过程的互动环境的管理活动。

3.2.2 饭店服务交互质量管理的基本内容

饭店服务不是有形的物体,在本质上是一种过程活动。服务的生产、销售及消费往往是同时进行的,服务结束,消费完毕。接受饭店服务的宾客既是消费者,也是服务生产的合作者。在饭店服务发生的过程中,宾客要与饭店多角度、多层次地发生交互作用。饭店服务过程中的人际交互虽然短暂,但目的性极强,利益在此交互作用下受到的影响最大。实体环境的交互虽间接参与服务,但也可以影响宾客和饭店员工的情绪,进而影响消费者的满意度。

对于饭店而言,饭店与宾客的交互是不可避免的。饭店与宾客短暂的交互过程是饭店维系老宾客和吸引新宾客,展示饭店服务实力、获得竞争优势和树立饭店良好信誉的有利时机。服务质量的高低取决于宾客的感知,服务质量的最终评价者是宾客而不是饭店。从宾客感知角度看,直接影响宾客感知的主要是服务过程中直接与宾客交互的部分。宾客感知的满意程度主要是以个体的兴趣、偏好为决定因素,服务效果往往随宾客的主观期望而存在较大差异性。这就使交互质量的改善既承受着极大的挑战,又富有无限的契机。因此,可以认为,交互质量是赫兹伯格理论中的激励因素,它的改进对提高宾客满意程度效果显著。饭店的交互质量管理不仅限于饭店内部服务行为的管理,还包括对内外环境的了解,其具体的管理内容包括以下七个方面。

1. 对市场需求的了解

由于服务不能储存,饭店难以采用库存的方法调节服务的供求,但许多饭店的服务需

求却表现出明显的周期性。在服务需求高峰期间,宾客蜂拥而至,令饭店应接不暇,此时大大增加了服务人员的劳动负荷和压力,使他们容易在心理上产生厌烦情绪。同时,宾客也对恶劣的服务环境产生不满,导致交互质量低下。在此情况下,如果饭店处理不力,则会推迟下一需求高峰期的来临,甚至导致饭店永远无法迎接下一个高峰的来临。饭店应深入了解市场需求,把握需求变化规律,通过合理配置服务人员、价格变动和其他促销手段来调整需求。

2. 现场服务的引导和监督

由于宾客直接参与饭店服务过程,服务过程的好坏直接暴露在宾客面前,做得好,宾客下次还会再来且会带来更多的消费者;做得不好,他们不但会离去且会带来负效应的口碑宣传。一个忠诚的宾客对饭店的终生价值是巨大的,特别是当忠诚的宾客通过口碑为饭店带来更多的新宾客时,他为饭店带来的价值就像一座“金字塔”。况且,宾客是服务过程的合作者,他们的投入对服务的顺利进行至关重要。为了使那些比较复杂或新的服务项目合作成功,现场的监督 and 引导是必不可少的。当宾客遇到一些问题超出一线员工的授权时,高级主管的出现会让宾客感到备受重视,有利于及时解决问题。

3. 服务补救

美国哈佛大学教授哈特在一篇文章中指出,“无论多么努力,即使是最出色的服务企业也不能避免偶然的航班晚点、烤老的牛排和遗失的邮件”。可见,在饭店服务过程中,失误是难免的。导致服务失误的原因很多,如员工行为不当、宾客不够配合、设计不尽如人意或一些不可控因素的发生等。但是无论饭店如何为自己开脱,服务的失误都会带来宾客满意度的下降和消极的口碑宣传,影响饭店形象。因此,饭店应首先耐心听取宾客的抱怨,而不是极力为自己寻找开脱的理由。其次,应诚恳地承认问题所在,向宾客表示歉意。最后,应以最快的速度作出反应。这一点很关键,说明饭店真正关心宾客的利益,想宾客之所想,急宾客之所急。有研究表明,如果顾客抱怨能够得到及时解决,则企业可以留住95%的不满意顾客。如果企业办事拖拉,则虽然问题最终解决,但只能留住64%的不满意顾客。



客商硬要赔账

4. 调动激励因素

由于交互过程的主角是一线服务人员和顾客,服务人员的情绪会带到交互过程中,进而影响交互质量。因此,内部员工满意度与顾客满意度具有相互影响的作用。行之有效的激励做法是扩展一线人员的工作空间,丰富他们的工作内容,增加其决策权力,提供更高层次培训的机会等,而不是让他们离开自己熟悉的环境和热爱的顾客。有些饭店总以为应该把那些优秀的人员提升到更重要的工作岗位,但事实上把这些人调离熟悉的工作,反而会让它们体会不到满意的顾客给其带来的喜悦,从而使这些出色员工的工作满意度下降。

5. 听取顾客反馈意见,完善服务后续工作

顾客接受饭店的服务后,即使不满意,向饭店提出抱怨的人也很少,大多数顾客对不

满意的服务保持了沉默。因此,饭店应采取有的放矢的反馈措施。例如,设置热线电话,及时对顾客的抱怨进行沟通;定期进行顾客感知质量调查。为提高调查问卷回收率,可以采取奖励的办法,同时辅之以与顾客联谊、座谈、现场采访等方式,并对收集的信息分门别类和综合分析。这样不仅有利于客观了解顾客对饭店服务质量的评价,而且有利于服务质量的及时改进。

6. 竞争管理

服务质量低下往往因为员工缺少紧迫感和危机感。有这样一则案例:挪威一家远洋捕捞公司由于一直无法将活的沙丁鱼带到岸上,生产出的鱼罐头毫无鲜味。一位管理学教授解决了这个问题,办法很简单。他建议在每个水槽里放进一条小鲶鱼,原来懒洋洋的沙丁鱼一见有鲶鱼的威胁立即迅速游动起来,整个鱼槽被激“活”了。这就是“鲶鱼效应”。我们可以将“鲶鱼”引入饭店质量管理中,饭店应在内部员工缺乏积极性时从先进饭店引入服务高手作为“鲶鱼”,对自己的员工产生无形的影响力和压力,带动全员积极进取,不断提高服务质量。

7. 服务质量责任管理

有研究表明,顾客把消极经验传播出去的速度要比积极经验高出12倍。为避免或减少顾客的消极经验传播,饭店应建立质量责任中心,以服务质量作为考核每一责任中心业绩的重要依据。服务质量的高低以顾客满意度作为评价标准。一方面,让每一名员工明确自己的授权范围,积极提高服务质量以创造更好的业绩。另一方面,发生服务失误能够明确责任,避免相互推诿,并以此为鉴,寻找服务交互过程存在的问题,深入研究成因和性质,据以完善下一交互质量。服务交互过程的研究是改善服务质量,使饭店获得竞争优势的重要手段。饭店要抓住短暂的交互过程,研究饭店自身的服务质量现状,调查不同消费群体需要的差异性,找到关键控制环节,提高交互质量,使服务质量更符合顾客的主观期望。

3.2.3 饭店服务的动态管理

饭店服务的动态管理是由服务本身内在的动态性所决定和控制的。只有动态的管理体系才能适应服务的动态发展,才能最终满足消费者的动态需求。饭店服务的动态管理包括四个层面的具体内容。

1. 服务项目的动态管理

饭店的服务项目需要根据市场的变化进行不断地调整和更新,既包括对部分既有项目的淘汰,也包括新服务项目的产生。饭店既有服务项目的淘汰应该有一个严格的筛选过程,应该慎重地分析服务项目的营业额变化趋势,依据其历年的贡献状况及其趋向来进行选择。例如,饭店部分康乐项目,如果某项目长期不能为饭店带来利润,就可以考虑将其剔除出去。如果该项目对于保持饭店服务的完整性还有价值,则可以选择采用外包的方式对其实施间接管理,通过这种动态管理保持饭店的核心竞争力。新服务项目的产生必须参考顾客的需求意见,项目的增设必须全面考虑饭店星级、客源、资金、人员、设备设施、技术保障的能力,通过综合的权衡来决定新服务项目的设置。例如,宽带网络服务,对于高星级饭店而言,其商务客人往往较多,这种服务项目应该成为必备的项目之一。而对

于低星级饭店而言,必要性并没有那么高。

2. 服务标准的动态管理

服务标准的动态管理是指根据行业的服务规划对既有标准的调整和改造。饭店服务标准往往是饭店行业或单体饭店在长期的实践经营中,根据客人的需求和服务操作的成本等因素综合确定的。大部分饭店服务标准是饭店的行业规范,也是客人对饭店及其档次进行识别的主要依据,具有较强的稳定性。但是随着技术条件的变化和服务观念的变化,某些既有的服务标准也可能需要进行调整和变革,这就要求饭店具有动态管理思想,及时而慎重地对既有服务标准进行调整、改良,以适应市场的变化。

3. 服务员的动态管理

饭店服务员是饭店服务的具体操作者。服务员的服务状态、积极性将直接影响到饭店服务的质量,对其实施动态管理,是饭店实现动态激励的必然要求。饭店服务员的动态管理应从动态考核入手,考核的指标既要包括服务投诉率、服务消耗、出勤率、安全率等量化指标,也要包括思想品德、遵纪守法、团队协作、奉献精神等难以量化的因素。饭店员工的薪酬分配也应根据综合考核结果来进行确定。在这种动态管理中,同样的岗位可能因为考核结果的差异而导致员工不同的收入,对员工形成强效激励,员工也因此更为注重其在服务中的表现,注重和宾客间的情感交流,从而有助于饭店服务质量的稳定和提高。

4. 服务管理人员的动态管理

对饭店的服务管理人员实施动态管理是提高饭店服务管理绩效的重要手段。饭店服务人员的动态管理应该形成较为稳定的管理制度,使各级服务管理人员对自己的工作有一个较为稳定的预期,并能根据这一预期来选择自己的工作行为,从而达到持续激励、动态激励的效果。

在晋升体制上,管理人员可以从优秀的服务人员中进行挑选。较高层次的管理岗位空缺时应主要从饭店现有的管理人员中进行选拔,所有的管理人员都应有从较低的管理岗位上升到较高的管理岗位的机会。这种动态升迁制度可以使饭店的优秀管理人员留在饭店内,不致造成人才流失。对服务管理人员实施末位淘汰制度,也是动态管理的内容之一。末位淘汰制度使管理人员产生竞争的危机感,对少数工作业绩较差的管理人员作用较大,因为稍不努力就有可能被淘汰,调到下一级别的岗位中,让下一级的管理人员对上一级的管理人员形成竞争的压力。

3.3 饭店服务质量管理的一般要求

饭店服务质量管理是从系统的角度,把饭店作为一个整体,以控制饭店服务的全过程、提供最优服务为目标,运用一整套质量管理体系、手段和方法,以服务质量为对象而进行的管理活动。

3.3.1 饭店服务质量管理的特点

饭店服务所需要的人与人、面对面、随时随地提供服务的特点及饭店服务质量特殊的

构成内容使其质量内涵与其他企业有极大的差异性。为了更好地实施饭店服务质量管理,饭店管理者必须正确认识与掌握饭店服务质量的特点。

1. 质量构成的综合性

饭店服务质量构成复杂,除了从提供给客人服务的角度分为设施设备质量、环境质量、用品质量、实物产品质量和劳务活动质量外,也可以从质量的形成过程来看服务质量。服务质量包括设计阶段的设计质量、建设阶段的建设质量、开业准备阶段的准备质量和营业阶段的服务质量。一般来讲,饭店服务的每一过程、每一环节都有若干内容和影响因素,各种内容和因素又互相联系、互相制约。因此,要提高服务质量,必须实行全员控制、全过程控制和全方位控制。

饭店服务质量构成的综合性的特点要求饭店管理者树立系统的观念,把饭店服务质量管理作为一项系统工程来抓,多方收集饭店服务质量信息,分析影响质量的各种因素,特别是可控因素,还要顾及饭店其他部门或其他服务环节,更好地督导员工严格遵守各种服务或操作规程,从而提高饭店的整体服务质量。正如人们平时所说的“木桶理论”,一只由长短不一的木条拼装而成的木桶,其盛水量取决于最短的那根木条的长度。因此,饭店服务质量应该有自己的强项和特色,但不能有明显的弱项和不足,否则就要影响服务质量的整体水平。

2. 质量呈现的一次性

饭店服务质量构成是综合性的,就提供过程而言,是由一次次的具体服务来完成的。每一次劳动所提供的使用价值,如微笑问好、介绍菜点等,就是一次具体的服务质量。由于服务的无形性和生产与消费的同步性,服务质量高低,往往一锤定音,事后难以修补,无法回炉。也就是说,即使宾客对某一服务感到非常满意,评价较高,并不能保证下一次服务也能获得好评。这就要求饭店员工做好每一次服务工作,争取每一次服务都能让宾客感到非常满意,从而提高饭店整体服务质量。

3. 质量评价的主观性

服务质量的最终检验者是饭店的宾客,尽管饭店服务质量有一定的客观标准,但宾客对饭店的评价往往是主观的。服务消费在一定意义上说是一种精神消费,其满意程度往往与宾客的爱好、情绪等有关。宾客评价饭店的服务质量时,一般既不会考虑如何形成,也不会对服务进行一分为二的分析,而是凭借其主观感受作出最后评价。所谓“100-1=0”,就是这个道理。要提高服务质量,就必须注意宾客的需要,掌握宾客的心理,理解宾客的心态,以便提供让宾客动心的服务。

4. 对人员素质的依赖性

饭店服务质量的高低,既取决于设施设备、环境、用品、产品等物质因素,也取决于服务态度、服务技巧、服务方式、服务效率等精神因素,这两种因素均离不开人的因素。不仅如此,员工的精神面貌、劳动纪律、心理状态、身体状况、服务技能等都直接影响服务质量的高低,有些本身构成饭店的服务质量。由此可见,要提高饭店的服务质量,饭店管理者应合理配备、培训、激励员工,努力提高他们的素质,发挥其服务主动性、积极性和创造性,同时提高自身素质及管理能力,从而培养出满意的员工。满意的员工是满意的宾客的基

础,是不断地提高饭店服务质量的前提。

3.3.2 饭店服务质量管理的基本要求

根据饭店服务质量在管理方面的特点,饭店服务质量管理应该满足以下四个方面的要求。

1. 以人为本,内外结合

饭店的质量管理一方面必须坚持宾客至上,把宾客的需要作为饭店服务质量的基本出发点,饭店质量目标的确立、质量标准的制定及饭店服务质量管理活动的组织均应以此为依据。另一方面,饭店管理者心中必须装有员工,注重员工的塑造、组织和激励,以提高员工的素质,并使其达到最佳组合和积极性的最大限度发挥,从而为保证质量的稳定提高奠定良好的基础。

2. 全面控制,“硬、软”结合

饭店服务质量构成复杂,影响因素众多。既有硬件的因素,又有软件的因素;既有物质的因素,也有精神的因素;既有饭店的因素,也有社会的因素;既有员工的因素,也有宾客的因素。所以,要提高服务重量,必须树立系统观念,实行全员、全过程和全方位的管理;既要注意硬件设施的建设和完善,更要重视智力投资,抓好软件建设。

3. 科学管理,点面结合

饭店的服务对象是人,来饭店消费的宾客既有共同需求,又有特殊的要求。作为饭店,既有饭店的共性,不同的饭店又有自己的特点。所以,饭店的服务质量,既要注重宾客的共同需要,又要注重宾客的特殊要求;既要坚持贯彻国家的服务标准,抓好面上的管理,又要根据自身特点,具体情况具体处理,确立具有特色的服务规范和管理办法。

4. 预防为主,防管结合

饭店服务具有生产和消费同一性的特点,因此要提高服务质量,就必须树立预防为主,事前控制的思想,防患未然,抓好事前的预测和控制。同时,各级管理者要坚持走动式管理,强化服务现场管理,力求把各种不合格的服务消灭在萌芽状态。

典型案例

谁的责任

佳节刚过,南方某宾馆的迎宾楼失去了往日的喧哗,寂静的大厅半天也看不到一位来宾的身影。客房管理员 A 紧锁着眉头,考虑着节后的工作安排。突然她喜上眉梢,拿起听筒与管理员 B 通话:“目前客源较少,何不趁此机会安排员工休息?”管理员 B 说:“刚休了七天,再连着休,会不会休假太集中,而以后的二十几天没休息日,员工会不会太辛苦?”管理员 A 说:“没关系,反正现在客源少,闲着也是闲着。”两人商定后,就着手安排各楼层员工轮休。

不到中旬,轮休的员工陆续到岗,紧接着客源渐好,会议一个接着一个,整个迎宾楼又恢复了昔日的热闹,员工们为南来北往的宾客提供着优质的服务。紧张的工作夜以继日地度过了十几天后,管理员 A 正为自己的“英明决策”感到沾沾自喜时,下午四点服

务员小陈突然胃痛;晚上交接班时,小李的母亲心绞痛住院;小黄的腿在倒开水时不慎烫伤。面对接二连三出现的突然问题,管理员 A 似乎有点乱了方寸。怎么办?姜到底是老的辣,管理员 A 以这个月的休息日已全部休息完毕为由,要求家中有事、生病的员工,如果休息就要请假,而请一天的病事假,所扣的工资、奖金是一笔不小的数目。面对这样的决定,小黄请了病假,小陈、小李只好克服各自的困难,仍然坚持上班。

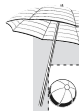
第二天中午,管理员 B 接到客人的口头投诉,被投诉的是三楼的小李及四楼的小陈。原因均是面无笑容,对客人不热情。管理员 B 在与管理员 A 交接班时,转达了客人对小李、小陈的投诉。管理员 A 听后,陷入沉思……

【分析与讨论】 员工与客人的互动过程是饭店服务质量最主要的展示过程。确保员工在任何状态下保持职业素养是一项复杂的系统工作。就该宾馆而言,在这起投诉事件中,主要的质量管理责任应该由谁来负责?从质量管理角度而言,应如何优化管理者的管理行为?

本章小结

本章介绍了饭店服务质量的基本内容,包括饭店服务质量的含义、构成和特点。在此基础上,进一步阐述了饭店服务质量管理最重要的方法——交互质量管理和动态管理,总结出饭店服务质量在管理方面的四个特点,提出了饭店服务质量管理的四个基本要求。

思考与练习



概念与知识

主要概念

饭店服务质量 饭店服务交互质量管理

选择题

- 饭店服务最基本、最基础的质量特性是()。
 - 功能性
 - 舒适性
 - 文明性
 - 经济性
- “物有所值”,体现了饭店服务质量的()。
 - 功能性
 - 舒适性
 - 经济性
 - 安全性
- 饭店企业流行的“100-1=0”服务公式,说明饭店服务质量管理具有()特征。
 - 质量构成的综合性
 - 质量呈现的一次性
 - 质量评价的主观性
 - 对人员素质的依赖性
- 由于饭店服务具有生产和消费同步性的特点,所以饭店的质量管理必须坚持()的原则。
 - 以人为本,内外结合
 - 全面控制,“硬、软”结合
 - 科学管理,点面结合
 - 预防为主,防管结合

5. 饭店服务质量必须实行全员控制、全过程控制、全方位控制,这主要是由服务质量()所决定。

A. 构成的综合性

B. 呈现的一次性

C. 评价的主观性

D. 对人员的依赖性

简答题

1. 简述饭店服务质量的属性。
2. 简述饭店服务质量软件构成的内容。
3. 饭店服务交互质量管理的基本内容有哪些?
4. 饭店服务的动态管理包括哪些具体内容?
5. 饭店服务质量管理的基本要求有哪些?



分析与应用

实训题

在本地寻找一家星级饭店,了解顾客对该饭店的硬件质量和软件质量的评价,分析顾客对该饭店整体服务质量的满意度。