



## 模块七

# 酒店服务质量管理

### 学习目标

#### 知识目标

- 理解酒店服务与服务质量的概念
- 知晓酒店服务质量的构成要素
- 了解酒店服务质量的测评方法
- 掌握酒店质量管理的主要方法

#### 能力目标

- 能解释酒店服务的特性
- 能说明酒店服务质量的基本属性
- 能分析酒店服务质量差距的成因
- 能掌握酒店质量管理的方法



点击或拖拽放大

## 项目一 酒店服务质量的概念

酒店业属于服务性行业。酒店为客人提供的产品主要是服务。酒店服务质量是酒店的生命，服务质量控制是酒店经营管理的核心内容。目前，全球酒店市场总体上是供大于求，酒店间的竞争异常激烈，谁能够向客人提供全面优质的服务，谁就能在市场上取得竞争优势，获得良好的经济效益。

### 一、酒店服务的定义与特性

对服务的研究起源于经济学领域，从20世纪五六十年代开始，市场营销学开始把研究的领域从物质产品拓展到服务产品领域，并开始关注服务的定义与特征，对服务的研究开始步入正轨。

#### （一）酒店服务的定义

1960年，美国市场营销协会（AMA）最早对服务的定义为：“用于出售或者是同产品连在一起进行出售的活动、利益或满足感。”在此后的较长时间里，这一定义一直被许多学者广泛采用。但这一定义的缺陷也是明显的，它没有将服务的无形性凸显出来，因此在一定程度上混淆了有形产品同无形服务产品的本质区别。

1990年，当代服务管理理论与思想大师格鲁洛斯（Christian Gronroos）在综合前人观点的基础上，提出了试图为所有人所接受的定义：“服务是以无形的方式，在顾客与服务人员、有形资源、产品或服务系统之间发生的，可以解决顾客问题的一种或一系列行为。”格鲁洛斯的观点较为综合，也比较有代表性，并明确指出了服务的本质特征。但由于服务自身的复杂性，服务的内涵处于不断变化之中，该定义也有它的局限性。

对酒店服务的界定是一个复杂的、困难的过程。国外的研究主要以服务营销和服务管理为基础，运用定量和定性相结合的方法进行个案的实证研究。我国对酒店服务的研究基础还比较薄弱，主要以国外的研究成果为基础，从酒店服务的经济属性和酒店服务的市场供需两方面进行表述。因此，可以认为酒店服务就是在一定经济发展阶段的一种综合性服务现象，是发生在酒店服务提供者和接受者之间的一种无形的互动作用，酒店服务的供需双方在交换中实现了各自利益的满足，但互动过程不涉及所有权的转移。

从顾客的角度来看，酒店服务的无形性互动关系使顾客获得了经历和感受，但没有

得到实体结果，所以顾客在接受服务过程中一般更注重心理和精神感受。从企业的角度来看，酒店服务的无形性互动过程需要一定的支持设施与物质投入，但这种服务的结果不可以储存，发生互动作用是为了实现企业既定的价值目标。

#### 阅读资料

##### 服务是什么？

服务究竟是什么？服务的英文是“SERVICE”，除了字面意义还有没有其他意义呢？其中：“S”表示微笑待客（Smile for everyone），“E”就是精通业务中的工作（Excellence in everything you do），“R”就是对顾客态度亲切友善（Reaching out to every customer with hospitality），“V”就是要将每一位顾客都视为特殊和重要的大人物（Viewing every customer as special），“I”就是邀请每一位顾客再次光临（Inviting your customer to return），“C”就是要为顾客营造一个温馨的服务环境（Creating a warm atmosphere），“E”就是要用眼神表达对顾客的关心（Eye contact that shows we care）。酒店可以根据这七个字母的含义来检查自己的服务表现。

### （二）酒店服务的特性

对酒店服务定义的剖析为我们深入研究酒店服务奠定了基础。与制造业的有形物质产品相比，酒店服务也有自己独特的属性（见表7-1）。

表 7-1 酒店服务与有形产品的区别

有形产品	酒店服务
有形	无形
生产、传递与消费过程分离	生产、传递与消费过程同时发生
一种物体	一种活动或过程
核心价值在工厂中生产	核心价值在买卖的交互过程中实现
顾客不参与生产过程	顾客参与生产过程
可以储存	无法储存
涉及所有权的转移	不涉及所有权的转移

#### 1. 无形性

酒店服务是抽象的、无形的，既没有一定的状态，又不可触摸。绝对的无形服务是很少的，因为大多数酒店服务都要利用有形设施的支持才能完成服务的过程，但有形设施只是作为提供服务的条件而存在，顾客真正感觉、评价和衡量的服务质量来自与服务人员的互动。

酒店服务与制造业物质产品之间最本质的区别就在于服务的无形性。由于酒店服务



的无形性不能申请专利，竞争者容易模仿；顾客在购买前难以评价服务质量，增加了购买风险；酒店服务的单位成本很难确定，价格与质量的关系变得更为复杂。要消除酒店服务无形性带来的负面作用，可以采取无形服务有形化的策略，通过有效的有形展示将服务的无形性变得可以感知，从而减少顾客购买的风险。

## 2. 同时性

酒店服务的提供必须以顾客的到来为前提，没有顾客的参与，酒店服务就不可能发生。当顾客的消费过程结束时，酒店服务的过程也自然结束。生产与消费的同时性给酒店的经营带来许多不便。

对有形产品而言，顾客只评价其性能，而不会考虑其生产过程。而酒店服务由于顾客要参与生产过程，因此以什么样的方式或程序进行生产就会直接影响顾客的利益。例如：酒店选择什么时间清扫客房就是一个较为敏感的服务问题。由于顾客参与了服务过程，因此如何引导顾客的行为也将对酒店服务产生重要影响。再如：顾客在餐厅点菜，服务人员要善于与他们交流，帮助他们获得必要的服务知识，以保证他们点菜的成功。由于顾客个人的经历和经验的差别，他们在与服务人员互动的过程中对服务的要求也不一样，这就需要服务人员有提供个性化服务的能力。

## 3. 不可储存性

酒店服务是在生产过程中被消费的，其使用价值往往都有一定的时间限制。因此，顾客从服务中所得到的好处不能像物质产品那样储存起来。也就是说，酒店服务价值的回收是通过划分不同的时间段来体现的。例如：酒店的客房、餐厅的餐位都有它们特定的时间价值，若不能在有效的时间中销售出去，则一间客房、一个餐位这次的服务价值就不能体现，即使下一次的价值可以得到，但上一次的价值已经流失了。酒店服务的不可储存性对酒店的经营构成很大的威胁。

酒店服务的不可储存性带来了供需之间的矛盾，这就需要酒店采取相应的措施来改变这种局面。一方面，要对需求量进行监控，对需求波动进行预防；另一方面，要调节需求量，使其与酒店的供给相适应。例如：利用价格杠杆的作用，削减高峰期的需求量和刺激低峰期的需求量，解决供需的不一致。

## 4. 不可转移性

物质产品在生产出来以后，需要经过一定的流通环节才能到达顾客手中，表现为实物形式的流动。由于酒店服务必须以一定的建筑设施为基础，而酒店的建筑不可能发生空间的移动，这使酒店服务呈现不可转移性。酒店服务的不可转移性还表现在所有权不发生变更方面。物质产品在进行交换活动时，伴随着所有权的转移，酒店服务则不同。顾客购买酒店产品时，只拥有服务设施的暂时使用权，而不是所有权。例如：顾客下榻某酒店两天，他只是拥有两天客房的使用权，而不是所有权。

酒店服务的不可转移性给酒店企业的经营带来极大的困难：一方面，酒店企业要加

大宣传推销的力度，把最新的服务信息及时、准确地传递给消费群体和潜在消费者，通过强大的信息流刺激顾客的流动；另一方面，酒店企业要在日常经营中树立良好、可信的服务形象，从而形成一种服务消费的无形推动力。

## 5. 不稳定性

酒店服务特有的属性使得酒店服务质量呈现一定的波动性。由于生产与消费的同时性，不可避免会造成服务质量的差异性以及生产过程的可变性。因为不同的顾客对服务的要求、参与提供服务的程度有很大不同，对服务质量的评价也不一样。另外，服务是由人来执行的，会受到许多服务人员自身因素的影响和制约。顾客自身的消费行为、其他顾客的消费行为及服务人员的素质，都会对服务质量产生很大影响。

鉴于酒店服务的不稳定性，酒店企业应有意识地对服务质量进行控制，以尽可能保证服务质量的稳定性：一是对一些反复操作的服务程序，可用标准化手段来规范服务行为；二是加强对服务现场的控制，发现问题及时纠正；三是提高服务人员的综合素质，增强控制服务质量的能力。

# 二、酒店服务质量的构成要素与基本属性

## （一）酒店服务质量的构成要素

酒店服务质量是指酒店服务活动所能达到规定要求和满足顾客需求的能力与程度，包括技术性质量（结果要素）和功能性质量（过程要素）两个方面（见图7-1）。

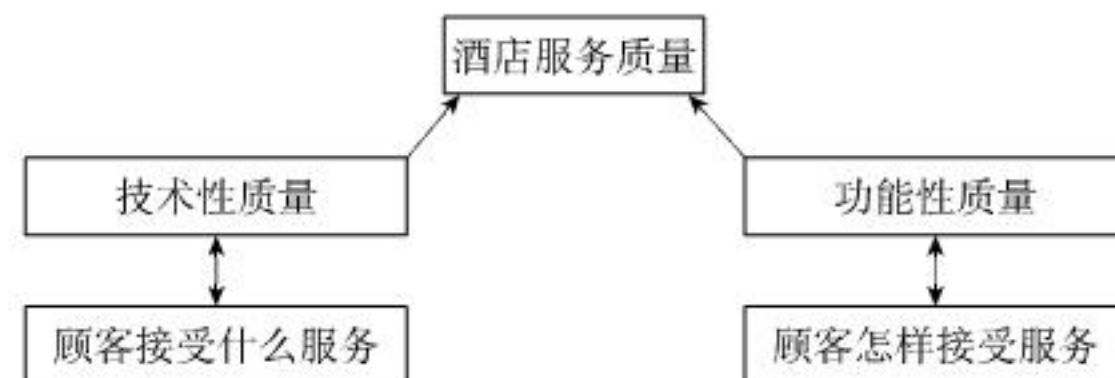


图 7-1 酒店服务质量的构成要素

## 1. 技术性质量

技术性质量是指酒店服务生产过程的结果，也称结果质量。结果质量是顾客在酒店服务过程结束后的“所得”，通常包括建筑外观、功能环境、设施设备、服务项目、实物产品等，这些构成了酒店服务质量的一个基本要素。

（1）建筑外观。建筑外观是指酒店建筑带给顾客的视觉感受，包括独特的建筑设计手法、建筑体量比例、表面材质处理、设计语言符号等。酒店的建筑在一定程度上体现了酒店的品质。历史的、地域的、艺术的各种文化元素的运用，赋予酒店建筑深刻的文化内涵，能给顾客带来第一视觉冲击。

（2）功能环境。由酒店的空间布局、内外部交通流线设计、室内装潢、灯光音响、



室内温度等构成。在功能环境的设计上，要体现科学性、功能性、合理性、艺术性及整体性，在此基础上带给客人方便性、舒适性、易识性及安全性。

(3) 设施设备。是酒店赖以存在的基础，是酒店提供服务的依托。酒店的设施设备包括客用设施设备和营运设施设备两大类。客用设施设备也称前台设施设备，是指直接供顾客使用的设施设备，如客房设备、健身康乐设施等。营运设施设备也称生产设施设备，如锅炉设备、制冷供暖设备、厨房设备等。

(4) 服务项目。酒店服务项目大体上可分为两大类：一类是基本服务项目，即在酒店服务指南中明确规定的，对每个顾客几乎都要发生作用的那些服务项目；另一类是附加服务项目，是指由顾客即时提出，不是每个顾客必定需要的服务项目。服务项目的多寡反映了酒店的服务功能和满足顾客需求的能力。

(5) 实物产品。通常包括菜点酒水和客用品配备，直接满足顾客物质消费的需要。菜肴的原料选择、烹调工艺、风味特色及客用品的质地、数量，都构成了酒店服务质量的重要组成部分。

## 2. 功能性质量

功能性质量是指顾客接受服务的方式及其在服务生产和服务消费过程中的体验，也称过程质量。过程质量说明的是酒店服务提供者是如何工作的，通常包括员工服务态度、服务效率、服务程序、服务礼仪与服务技巧等，这些构成了酒店服务质量的主体，也是顾客在酒店消费过程中最期望获得的东西。

(1) 服务态度。是提高服务质量的基础，取决于服务人员的主动性、积极性和创造性，取决于服务人员的素质、职业道德和对本职工作的热爱程度。在酒店服务实践中，良好的服务态度表现为热情、主动、周到和细致的服务。

(2) 服务效率。是服务工作的时间概念，是提供某种服务的时限。衡量酒店服务效率的依据有两类：第一类是用工时定额表示的固定服务效率，如打扫一间客房 30 分钟，宴会摆台 5 分钟，夜床服务 5 分钟等；第二类是用工作时限表示的服务效率，如总台入住登记每人不超过 5 分钟，租借物品 5 分钟送进客房，接听电话不超过 3 声铃响等。

(3) 服务程序。是以描述性的语言规定酒店某一特定服务过程所包含的内容与必须遵循的顺序。首先，服务程序是从对服务作业的动作、过程、规律的分析研究中设计出来的；其次，服务程序的对象是每个具体的服务过程；最后，服务程序以强制性的形式规定了服务过程的内容与标准。

(4) 服务礼仪。是以一定的形式对顾客表示尊重、谦虚、欢迎和友好等，是提高酒店服务质量的重要条件。服务礼仪中的礼节偏重于仪式，礼貌偏重于语言行动。服务礼仪反映了一个酒店的精神文明和文化修养，体现了酒店员工对顾客的基本态度。酒店服务礼仪主要表现在仪容仪表、礼节礼貌、语言谈吐和行为动作等方面，要求服务人员衣冠整洁、举止端庄，待客有礼、尊重风俗习惯，语调恰当、语言文明，动作规范、姿势优美。



## 阅读资料

### 对客服的语言技巧

对客服的语言技巧如表 7-2 所示。

表 7-2 对客服的语言技巧

不应该说	应该说
你是谁？	请问您是哪位？
你叫什么名字？	对不起，我没听清楚您的名字。
你要什么？	我能帮您什么忙吗？
请说大声点。	对不起，我听不到您在说什么。您能说大声一点吗？
哦，我不是你要找的人。	对不起，杰姆斯夫人，您要找的人不是我。
他出去吃午饭了。	班瑞戈先生离开办公室已有一小时了。要我叫他给您回电吗？
你得打电话到财务办公室。	我们的财务办公室可以提供这方面的信息，我很高兴帮您与他们联系。（我叫财务办公室的人给您回电？）
对不起，我帮不了你。	这儿没有那些资料，是否需要叫质量服务部的员工给您打电话？
那件事情我帮不上你的忙。	我会把那件事记在我的日历上，下周二我会再检查一下您的要求。到时我再打电话给您。

(5) 服务技巧。包括操作技能、沟通艺术和应变能力，取决于服务人员的技术知识和专业技术水平，是服务质量的技术保证。酒店服务人员在为顾客提供服务时总要采用一定的操作方法和作业技能，服务技巧就是这种操作方法和作业技能在不同场合、不同时间，对不同对象进行服务时，根据情况灵活而恰当运用的员工能力的表现。



## 阅读资料

### 应付顾客投诉的一些常用句式

(1) “像您这样有地位的人……”暗示了对方的社会地位很高，所从事的工作很重要。别害怕在对方脸上贴金，因为大家都喜欢听到好话和美文。

(2) “如果您可以……我会非常感激的。”此话意在征得顾客许可，暗示顾客有很大的权利表示接受或拒绝。

(3) “您真得在……方面帮我一个忙。”此话暗示了顾客不仅在整个处理投诉的过程中地位重要，而且可以感受到扮演一种“父母兄长般”的长者角色。

(4) “也许您可以在……方面给我一些建议。”这样可以让顾客感到他充满思想和智慧。



(5) “请您……因为您在这方面有专业知识/因为您是这方面的专家。”此话暗示了顾客具有很高的专业技术水准。把对方看成富有智慧的人，这样的话别人爱听。

(6) “像您这样有成就的人……”暗示对方的事业很成功。

(7) “当然，您肯定知道（了解）……”暗示对方知识面广、信息灵通。当您知道对方不了解（或无法了解到）这方面信息的时候，讲这句话特别管用，因为谁都不愿承认自己无知（尽管有些事情他们完全没理由/完全不可能知道）。

(8) “您说的……完全正确。”这句话会起到一种很有效的停顿作用，也可以借此认同顾客提出的观点。这样，顾客在大的问题上也就愿意做出让步。

(9) “像您这样的大忙人……”可以暗示对方作为“生活要员”的地位，同时也说明问题会很快得到解决。

(10) “如果……我会感激不尽。”这句话可以轻轻松松地让人感到愉快，这也算是人的天性。

## （二）酒店服务质量的基本属性

近年来，国内外许多专家和学者对服务质量的属性进行了论述，其中以美国的营销专家贝瑞、巴拉苏罗门和西斯姆的观点最具代表性。他们认为顾客在评价服务质量时，主要从可靠性、反应性、胜任能力、礼貌、可信性、安全性、易于接触、易于沟通以及对消费者的理解程度和服务的有形性十个标准进行考虑。后来，在进一步的研究中，他们又将这十项标准合并为五项，分别是可靠性、反应性、保证性、移情性和有形性。贝瑞等专家提出的服务质量五大标准，基本涵盖了酒店服务质量的基本属性，也是顾客衡量酒店服务质量优劣的主要依据。

### 1. 可靠性

可靠性是指酒店企业可靠地、准确无误地完成所承诺的服务的能力。它是酒店服务质量属性的核心内容和关键部分。顾客希望通过可靠的服务来获得美好的经历，酒店企业也把服务的可靠性作为树立企业信誉的重要手段。例如：必须兑现向预订客人承诺的客房或餐厅包房。

### 2. 反应性

反应性是指酒店企业准备随时帮助客人并提供迅速有效服务的愿望。反应性体现了酒店企业服务传递系统的效率，反映了服务传递系统的设计是否以顾客的需求为导向。例如：顾客在酒店办理住宿登记的等候时间，就餐的等候时间等。当服务传递系统出现故障导致服务失败时，及时地解决问题将会给顾客的感知质量带来积极的影响。

### 3. 保证性

保证性是指酒店员工所具有的知识技能、礼貌礼节以及所表现出的自信与可信的能力。首先，员工应具有完成服务的知识和技能，这是赢得顾客信任的重要因素；其次，

员工要对顾客表示礼貌和尊重，友好的态度与好客的尊重会使顾客产生宾至如归的感觉；最后，员工要有可信的态度，主动与顾客进行沟通与交流，适时适地地帮助他们。保证性使顾客消除了跨越地理空间的不适感。

### 4. 移情性

移情性是指酒店的服务工作自始至终以顾客为核心，关注他们的实际需求，并设身处地地为他们着想。在服务过程中，员工要主动接近顾客，掌握他们的需求，同时要要对他们的心理变化和潜在需求有很强的敏感性，从而使整个服务过程充满人情味。

### 5. 有形性

有形性是指酒店通过一些有效的途径——设施设备、人员、气氛等传递服务质量的形式。酒店服务具有无形性的特征，因此必须通过有形的物质实体来展示服务质量。有形性提供了酒店服务质量的线索，给顾客评价服务质量提供了直接的依据。例如：酒店通过装饰材料、色彩、照明、温度、湿度、背景音乐等来塑造富有情调的氛围；服务人员得体的服装、高雅的举止，不仅提高了服务质量的外在表现形式，而且会给顾客评价服务质量带来有益的贡献。

## 项目二

## 酒店服务质量的测评

酒店服务质量是服务的客观现实和顾客的主观感觉对比的结果。顾客满意度测评有助于酒店全面、客观地了解服务质量的现状，把握酒店服务质量控制的正确方向。对服务质量差距成因进行分析，有助于酒店寻找改进服务质量的有效途径。

### 一、酒店服务质量测评的方法

酒店的服务质量测评，一般可通过酒店服务质量管理部门的检查、第三方的顾客满意度测评和“神秘顾客”的暗访来实施。

#### （一）酒店服务质量管理部门的检查

由酒店服务质量管理部门、上级公司质量主管部门和酒店星级评定委员会定期开展的酒店服务质量检查，有助于全面了解酒店开展服务质量管理工作的情况和酒店服务质量管理的水准。酒店服务质量管理部门检查的重点，是酒店服务质量管理的文件、制度



以及酒店设施设备和服务质量符合规定要求的情况。图 7-2 显示了酒店星级评定检查的基本程序。

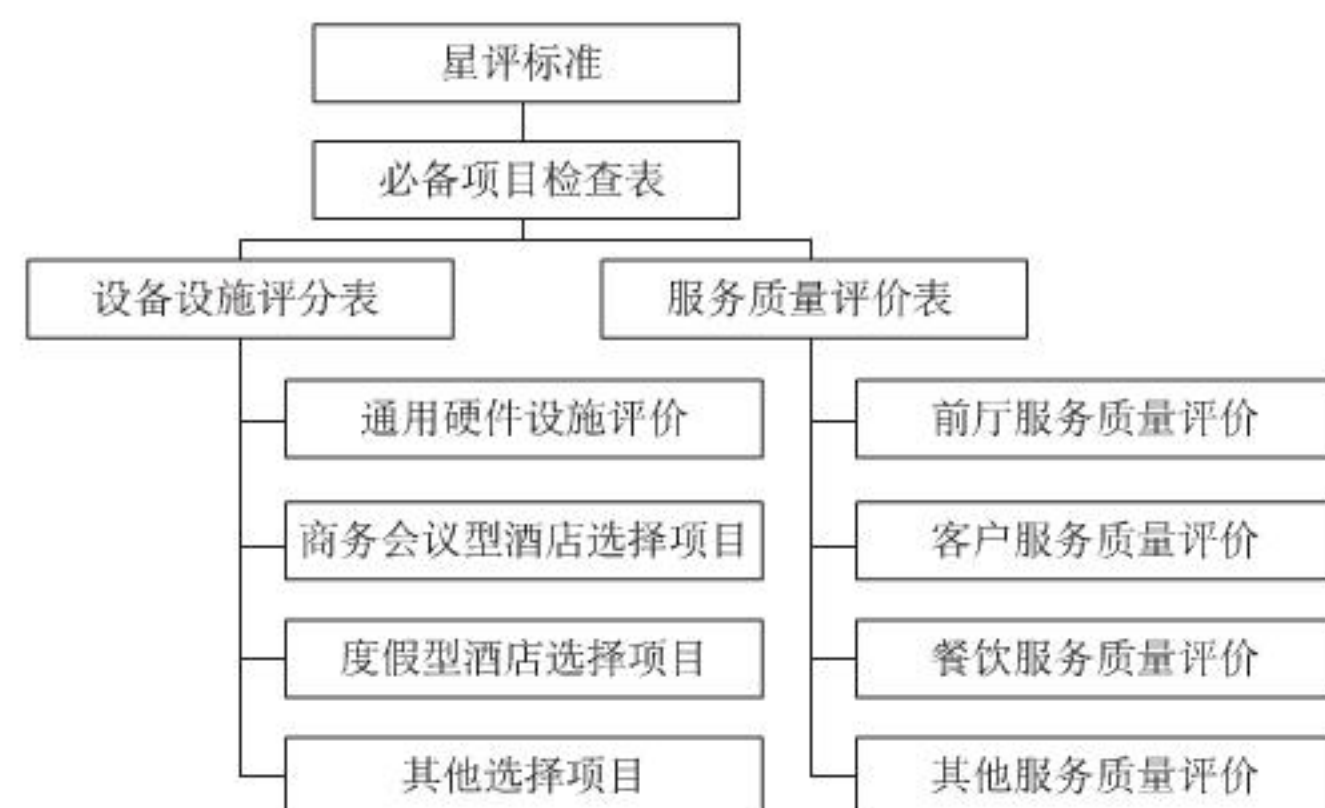


图 7-2 酒店星级评定检查的基本程序

## （二）第三方的顾客满意度测评

顾客满意度是指顾客对所购买的酒店产品和服务的满意程度，以及期待他们未来继续购买的可能性。顾客满意度的测定是酒店企业对顾客感知服务质量的调研、测算和认定。如何测定顾客满意度是一个困难而复杂的问题。经过酒店多年的运用实践，顾客满意度测评技术和手段也日趋完善，形成了先进的酒店服务绩效测评模型（见图 7-3）。

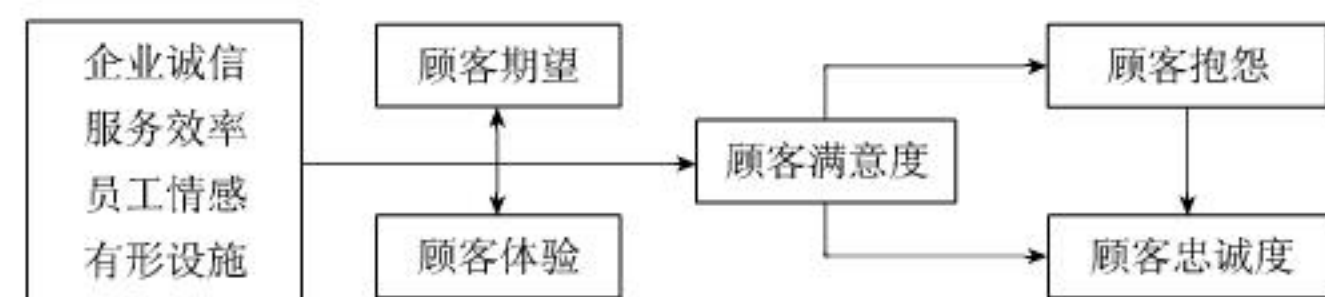


图 7-3 酒店服务绩效测评模型

### 1. 酒店服务绩效测评模型的要素

该模型的基础源于消费心理学、服务营销学和体验经济理论，主要结构由顾客对酒店服务的企业诚信、服务效率、员工情感和有形设施的价值感知，以及顾客的抱怨、顾客忠诚度组成。

- （1）企业诚信：体现酒店准确履行服务承诺的能力。
- （2）服务效率：体现酒店及时履行为顾客服务承诺的能力。
- （3）员工情感：体现酒店服务过程的“人情味”特征。
- （4）有形设施：体现酒店的硬件水平。

顾客满意度是站在顾客立场而设，它是顾客期待与顾客感受的比较，而不再是过去那种酒店标准与顾客感受的比较。这一改变是酒店服务质量管理理念本质性的变革，意

味着新型的酒店服务质量管理方式的诞生。

### 2. 酒店服务绩效测评模型的指标

酒店服务绩效测评模型的指标体系（见图 7-4）是一个多层次指标结构体系，运用层次化结构逐级设定，由表及里、深入清晰地表述服务绩效测评指标。

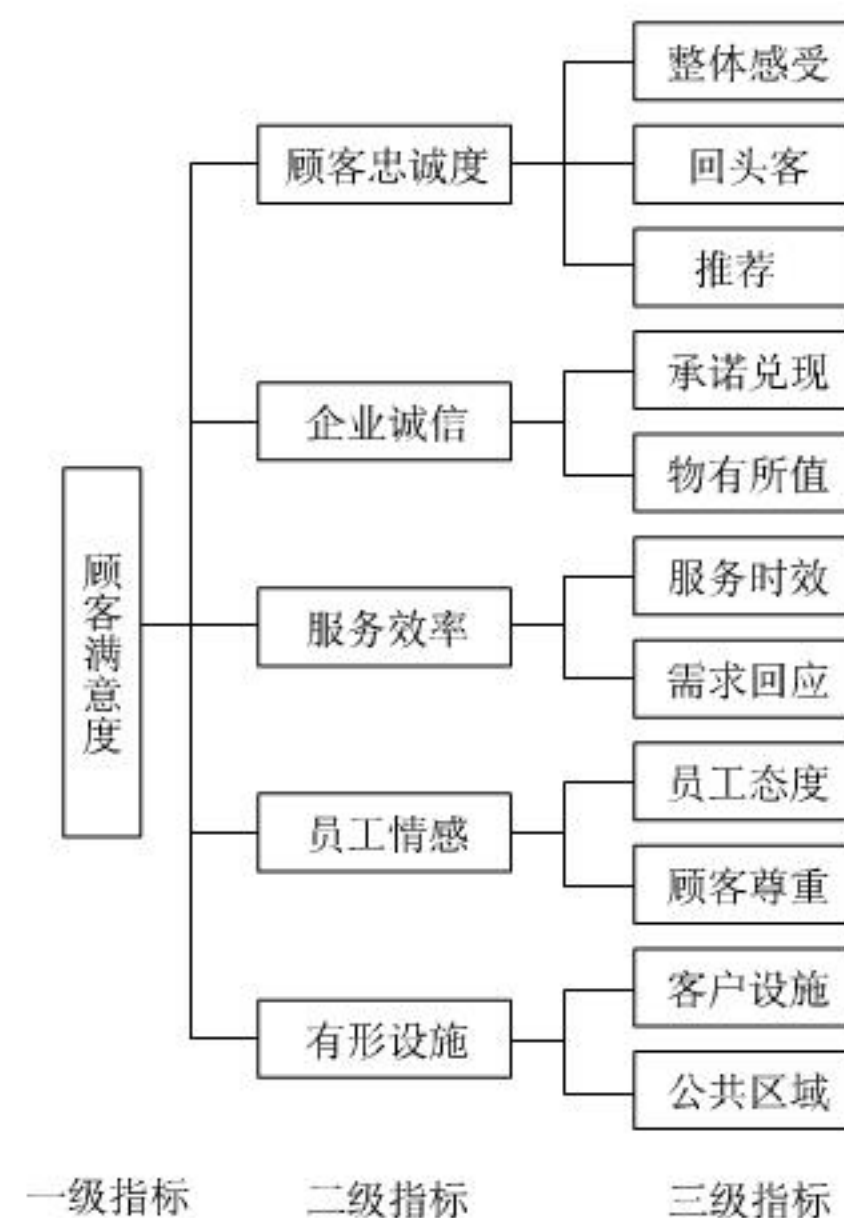


图 7-4 酒店服务绩效测评模型的三级指标体系

酒店服务绩效测评指标的含义体现为顾客满意度调查表（见表 7-3）的表述。

表 7-3 顾客满意度调查表

请勾选合适的选项	非常满意	←	→	不能接受
Please tick appropriate choice	Excellent	←	→	Unacceptable
5□ 4□ 3□ 2□ 1□				
您如何看待以下各方面？				
What do you think of the following?				
1. 您在我们酒店住宿经历的整体感受？	5□	4□	3□	2□ 1□
Taking into account all the products and services you receive from us, how satisfied are you with our hotel?				
2. 您继续下榻我们酒店的可能性？	5□	4□	3□	2□ 1□
How likely are you to continue to choose our hotel?				
3. 您向亲戚、朋友、同事推荐我们酒店的可能性？	5□	4□	3□	2□ 1□
How likely are you to recommend our hotel to a friend or associate?				
4. 您对客房的整体满意度？	5□	4□	3□	2□ 1□
How are you satisfied with our guestroom?				



5. 您对酒店外观、大堂及餐厅氛围的印象？ How are you satisfied with the overall physical condition of our hotel, such as the exterior area of the hotel, the lobby and the restaurant?	5□	4□	3□	2□	1□
6. 您是否感受到了员工热情的接待服务？ Do you feel a warm and sincere service during your stay?	5□	4□	3□	2□	1□
7. 您是否总是能感受到员工对您的尊重？ Does our hotel always treat you with respect?	5□	4□	3□	2□	1□
8. 您是否享受到了快速和有效的服务？ Do you enjoy the quick and efficient service?	5□	4□	3□	2□	1□
9. 酒店总是能够及时满足您的任何需要？ Can our hotel always meet your needs on time?	5□	4□	3□	2□	1□
10. 酒店总是能提供我们所承诺的服务？ Does our hotel always deliver on what we promise?	5□	4□	3□	2□	1□
11. 酒店的产品是否物有所值？ Is our hotel's product always worth the value for the price paid?	5□	4□	3□	2□	1□

在互联网时代，客人会更多地根据网评指数的高低来判断一家酒店服务质量的好坏，它也是体验时代评判一家酒店服务质量水准的重要依据。

### （三）“神秘顾客”的暗访

“神秘顾客”，即由酒店委派专家以普通顾客身份入住酒店，围绕顾客在酒店“来、住、走”整个消费过程的经历，反映酒店关键服务岗位在关键服务时刻“真实瞬间”的服务水平。通常，“神秘顾客”从酒店客房预订、抵店接待、客房住宿、餐饮接待、公共区域、退房离店和员工能力七大环节仔细检查酒店的服务质量，给酒店提供一份客观、专业、全面的服务质量诊断报告。

## 二、酒店服务质量差距分析模型

根据顾客满意度测评模型的内涵，顾客感受的服务质量与顾客对服务质量期望之间的差距形成了服务质量得分。那么，服务质量的差距是如何形成的？怎样消除这些差距呢？

美国专家贝瑞等人曾系统地提出一种服务质量差距分析模型（见图7-5）。

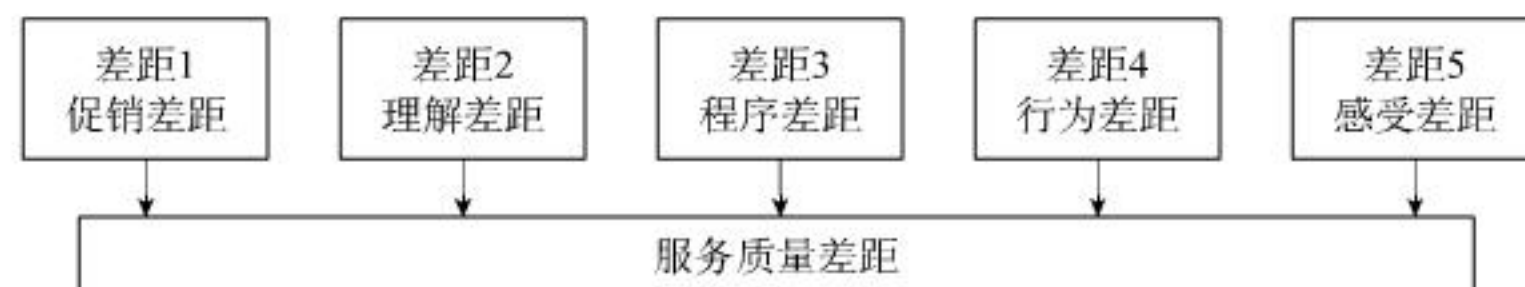


图 7-5 酒店服务质量差距分析模型

服务质量差距分析模型表明，酒店提供的服务可能存在五个方面的差距：

### （一）促销差距

促销差距即酒店广告宣传与实际服务提供之间的差距。顾客的期望值常常受企业广告和营销人员宣传的影响。如酒店营销人员在与客人接触时，向顾客承诺可免费使用酒店某些设施，但是顾客入住后发现并非如此，因而感到失望。这就是外部沟通造成了顾客期望值的提高。

酒店需要控制服务提供与外部沟通的差距。首先，要做好酒店的营销宣传，广告与营销人员的宣传要与实际相符。其次，要搞好酒店服务的有形展示，增加顾客的认知度，提升顾客感知中的服务质量。最后，要保证服务承诺的兑现，不惜代价维护酒店企业的信誉。

### （二）理解差距

理解差距即酒店管理者对顾客期望的理解不准确而导致的服务差距。在现实生活中，酒店管理者常常不知道顾客的真正需求是什么。例如：酒店管理者很可能认为住店客人在进出楼面时希望看到服务人员的迎候，而许多商务客人恰恰更需要一种宽松的住宿环境。

酒店要控制顾客期望与管理者认知的差距。首先，要进行市场调查，收集与顾客有关的信息资料和数据，注重管理者与顾客的直接接触，了解顾客期望。其次，要鼓励员工与顾客直接接触，保持信息传达渠道的畅通。最后，酒店的组织结构应呈扁平化，以减少上下沟通的环节，提高信息沟通的效率。

### （三）程序差距

程序差距即酒店没有把对顾客期望的理解转换到适当的服务程序中去。酒店管理者也许已正确认识到顾客的真正需求，但并不知道这一需求的标准是什么。例如：客房部经理感到顾客需要安全、便利的服务，但他无法确定怎样才能提供顾客真正需要的那种安全、便利的客房服务。

酒店要控制管理者的认知与服务质量标准的差距。首先，要分析顾客期望的可行性，在确定顾客需求重点的基础上，设定或修改服务质量标准。其次，要根据酒店企业特点制定服务质量标准，对重复性、非技术性的服务实施标准化管理。

### （四）行为差距

行为差距即酒店员工提供的服务和酒店服务标准有所不同。由于训练不当、能力不强或其他诸多因素，酒店员工无法按酒店的质量标准提供顾客所需要的服务。

酒店要控制服务质量标准与实际提供服务的差距。第一，要加强员工培训，使酒店服务员工具备胜任服务工作的能力和合作精神。第二，要建立有效的服务质量监控体系，及时发现和处理服务过程中的质量问题。第三，为员工提供培训机会和必要的服务信息，避免员工与顾客之间产生角色矛盾。



### （五）感受差距

感受差距即顾客的感知与酒店服务产品实际价值的不一致。由于顾客的需求和酒店的服务质量标准存在差异，客人并没有真正体验到酒店服务产品的价值，导致顾客过低评价服务质量。

酒店要控制实际提供服务与顾客感受的差距。首先，要注重顾客期望值的管理，调整好顾客的期望值。其次，要正确把握顾客的需求，使“好钢用在刀刃上”。最后，要注重酒店个性化服务的提供，能根据不同顾客在不同环境下的不同需求，提供针对性服务。

### 案例分析

#### 客人为什么不满意？

一对热恋的情侣相聚酒店用餐，期望在一个安静舒适、没有外人干扰的环境下倾诉真情。可是餐厅服务员没有注意到这一点，而是根据热情周到的服务标准，不断地询问他们对饭菜是否满意，对服务还有什么要求等。结果，服务员这种过分热情的举动，反而招致这对情侣的不满。

## 三、体验时代酒店服务品质的塑造

在体验时代，随着消费需求的变化，酒店也必须从技术性质量和功能性质量两个方面，塑造酒店的服务品质。

### （一）产品变革的浪潮

随着消费需求的变化，酒店的功能产品也经历了从床、淋浴室到大堂的三次变革浪潮。

（1）床。睡眠是客人对酒店的核心需求。“酒店的好坏”决定旅途生活的品质，“床的好坏”直接决定酒店的品位。威斯汀的“天梦之床”、香格里拉的“一夜香甜”、丽思卡尔顿的“梦见奢华”、喜来登的“甜梦之床”，掀起了酒店床的变革浪潮。

（2）淋浴室。沐浴体验是影响客户满意度的关键因素之一。酒店在设计客房浴室时，会考虑智能化的水温控制、镜面电视、加热坐便器、定向喷头、水按摩功能、烘干机、电热毛巾架、舒适自然的照明等，以维护更多的忠诚客户。

（3）大堂。大堂是酒店的灵魂，酒店大堂的最初功能是作为为客人办理入住手续的场所。随着科技革新和千禧一代对分享和体验的需求，酒店的大堂将演绎为吃喝、娱乐、休闲、工作等住客共享的公共空间，成为社交活动的中心。源于顾客的需求和体验，为住客提供客房以外的第二空间，酒店大堂将成为未来酒店差异化竞争的“必争之地”。处于大堂的咖啡厅、酒吧等空间加强了酒店与住客之间的联系，大堂不再是住客匆匆路过

的地方，酒店还将利用大堂的共享空间，换来顾客的停留时间。从此，酒店住宿不再仅仅等同于一个“歇脚的地方”，而将成为消费者在旅途中值得期待的惊喜。

### 案例分析

#### “客听”亮相华住酒店大堂

2019年1月，一家名叫“客听”的零售品牌进驻全季酒店大堂，为住店客人、都市白领及周边社区居民提供精选好书、生活好物和轻食简餐，在酒店大堂内为都市人创造出一个全新的“第三空间”“公共客厅”。作为一家“旅途上的精神物质便利店”，客听所提供的好书、好饮、好物，带来的不仅是酒店大堂空间的变革，更增加了多元生活的可能性。

简单实用加好看，成为顾客的基本消费要素；基本功能之上的颜值诉求和仪式感，则成为酒店更具消费力群体的追逐目标。酒店B&B（床和早餐）的两大基本功能没有变，但需要在床的色彩氛围、灯光氛围上升级；在床边设施的便利性，如智能化控制端口、充电设备、睡眠记录分析等附加值上做文章。

同时，不同领域两种及以上产品的跨界设计，往往可以给酒店带来全新的商业模式和前所未有的客户体验。

### （二）服务品质的塑造

好的顾客体验，应是核心产品上适用，功能产品上可用，视觉和情感上爱用，客人用完了还想用，还愿意介绍给他人用。当今，酒店服务品质的塑造，尤为重视“文服务”的经典创造、“精服务”的理念推广和“云服务”的体系完善。

#### 1. “文服务”的经典创造

中国文化博大精深。在酒店服务过程中，标准是底线，个性是高线，文化是无限。通过酒店服务的仪式感、主题文化氛围的营造，彰显中国文化的元素和魅力，对提升酒店服务的品质具有极大帮助。

（1）仪式感。仪式是文化的外在表现。仪式感就是在特定时间、特定场合中，依托仪式的外在表现形式，让人们获得心理上满足的一种情感体验。酒店是一个充满仪式感的行业，酒店服务程序与规范的仪式化创新，能增加客人对酒店服务的价值感知。



### 阅读资料

#### 酒店个性化服务的设计

酒店个性化服务的设计如表7-4所示。



表 7-4 酒店个性化服务的设计

情景	个性服务设计
独自出行	热牛奶、果盘、巧克力、艺术折巾
家庭出行	亲子房、艺术折巾、缝补衣服、果盘
朋友出行	小零食、菊花茶、果盘、苹果汁、小糕点
情侣出行	玫瑰花、艺术折巾、巧克力、酸奶、银耳羹、小糕点
儿童特色	儿童牙刷、故事书、小玩偶、果盘、酸奶、猜谜游戏
老人特色	小米粥、果盘、晚安饮品、足浴盆、艾叶泡脚、购机票
生日特色	蛋糕、艺术折巾、气球、贺卡、照片、生日祝福歌、开机画面
商务出行	礼貌拜访、茶具、服务、邮寄快递、订购车票、果盘
女士出行	女士楼层、女士拖鞋、黄瓜面膜、纯牛奶、莲子羹
婚房特色	红色喜字、气球、红色床单被罩、面条、鸡蛋、果盘
季节特色	应时水果盘、冰红茶、绿豆汤、南瓜汁、百香果饮
高考特色	高考楼层、寓意水果、艺术折巾、文具袋、金榜题名
节日特色	节日由来、形象故事、历史故事、幸运转盘、康乃馨
	汤圆、鲜花预订、月饼、窗花、猜灯谜、贴对联、贺卡

(2) 主题文化。主题酒店是市场竞争的产物，它赋予酒店某种主题来体现其建筑风格、装饰艺术、经营项目及服务特色，让客人获得富有个性的文化感受。地域特色、可识别性和美好体验是塑造酒店主题文化的基本要素，从而为酒店营造出一种竞争者无法模仿和复制的个性特征。

## 2. “精服务”的理念推广

“精服务”强调工匠精神，注重细节服务，重视亲情服务和心理服务的提供。一个能把小事做精的人至少是合格的员工；一个能把细节做到极致的酒店，必定是一个杰出的企业。

(1) 亲情服务。在对客服务中，热情不能少，真情更可贵。亲情服务要求每一个员工把客人当作自己的亲人看待，真心实意，发乎情、发乎心，在自然而然中体现出酒店的好客之道。营造“不是家胜似家”“不是亲人胜似亲人”的氛围。亲情服务源于卓越的企业文化的建设，体现的是东方的好客传统和文化内涵。

## 案例分析

### 只有想不到的，没有做不到的

有了创造性，你超越顾客期望的机会将不仅仅局限于记住了他们的名字。让我们来思考一下迈克尔·格博（Michael Gerber）在他的《重访 E 神话》一书中所展示的例子，

看看个性化服务究竟能达到怎样的境界。

出差回旧金山的路上，迈克尔决定在一家能够欣赏到太平洋景致的小酒店住一夜。走到总台时，一位穿着得体的女士迅速走出来，表示欢迎。仅 3 分钟后，他就被门童领进了客房。房间里铺着豪华地毯、法式的床单，不加装饰的柏木墙壁和一个石砌壁炉。壁炉的格栅旁，橡木段、卷桶纸以及火柴，一应俱全。

梳洗完后，迈克尔便去了餐厅。入住登记时，接待员已为他在餐厅预订好了座位。没有预订的顾客还在等座位时，他却很快被领到了自己的座位上。那天晚上，当他再回到房间时，床已铺好，壁炉内炉火正旺，床头柜上放着一杯白兰地，旁边的一张卡片上写着：“欢迎您第一次入住 Venetia 酒店，希望您愉快。无论是白天还是夜晚，您有什么需要，请打电话告知。Kathi。”

早晨，迈克尔一醒来就闻到了咖啡的香味。走进洗手间，他发现了沸腾的咖啡壶。壶边的卡片上写着：“您喜欢的牌子，请慢用！Kathi。”昨晚在餐厅时，有人曾问过他喜欢什么牌子的咖啡。而此刻，那种牌子的咖啡已热气腾腾地放在他的房间。这时，传来了有礼貌的敲门声。当他打开门时，发现蹭鞋垫上放着《纽约时报》。入住登记时，服务员就曾问过他喜欢看什么报纸。此时，他喜欢的报纸已被送到了他面前。

(2) 心理服务。心理服务是员工与顾客之间心与心的交流，但这种心灵的交流是通过行为来实现的。一方面，员工的行为必须具有很强的表现力，能强烈地表达出员工对顾客的热情和关切；另一方面，员工应随时关注顾客的行为，领悟其行为所蕴含的内心需求。表面上看，员工与顾客只是行为与行为的互动，而实际上顾客得到的却是一种心理上的深层次满足。



## 阅读资料

### 丽思卡尔顿酒店的优质服务三步骤

热情、真诚地问候客人，并尽可能称呼客人的名字；

预见并满足每一位客人的需求；

亲切道别，向客人热情地说再见，并尽可能称呼客人的名字。

## 3. “云服务”的体系完善

人类已实现时空统一，进入以计算机、互联网为标志的变革时期。“快鱼吃慢鱼”，“互联网+”将促进酒店行业不断提升科技含量，重视信息技术与“云酒店”服务模式。

互联网及智能手机的应用，使酒店可以与个体直接联系，高度适应不同客人的个性化需求；这种沟通机制是双向互动的，使顾客更容易获得信息并进行信息反馈，酒店也可以更精准地把握顾客对产品和服务的需求。



案例分析

丽思卡尔顿酒店的 24 万个秘密

三年前，韩国一家大集团副总裁到澳大利亚出差。当他住进丽思卡尔顿酒店后，他打电话给该酒店客房服务部门，要求将浴室内放置的润肤乳液换成另一种婴儿牌的产品。服务人员很快满足了他的要求。

事情并没有结束。三周后，当这位副总裁住进美国新墨西哥州的丽思卡尔顿酒店时，他发现浴室的架子上已经摆着他所熟悉的乳液，一种回家的感觉油然而生。

“凭借信息技术和多一点点的用心，丽思卡尔顿酒店使宾至如归不再是口号。”丽思卡尔顿酒店澳大利亚地区品质训练负责人琴·道顿女士道出了丽思卡尔顿酒店成功的秘密：在丽思卡尔顿全球联网的电脑档案中，详细记载了超过 24 万个客户的个人资料。这是每一个顾客和丽思卡尔顿员工共同拥有的秘密，使顾客满意在他乡。

在“互联网+”方面，酒店会向智慧化转型，打造智慧酒店。依托互联网、移动通信、云计算、大数据、人工智能等信息化技术，实施智慧营销、智慧管理、智慧服务。今天，信息互联网正走向物体互联网、价值互联网的新阶段。

人工智能正打开酒店行业的无限可能。机器人正在酒店行业大踏步前进，帮助酒店业把不可能变成可能。从创造个性化的客人体验到识别潜在的创收机会，AI 正在给现代酒店业带来一个个惊喜！

项目三

酒店服务质量的控制

现代酒店服务质量管理的方法，可以归结为流程分析与量化管理、过程控制与服务补救、定点超越与持续改进三大类别。

一、流程分析与量化管理

（一）流程分析

酒店企业要想提供较高水平的服务质量，必须理解影响顾客认知服务产品的各种因

素，流程分析（又称蓝图技巧法）为酒店有效地分析和理解这些因素提供了便利。流程分析是指通过分解组织系统和架构，鉴别顾客同服务人员的接触点，并从这些接触点出发来控制企业服务质量的一种方法。

流程分析借助流程图来分析服务传递过程的各个方面，包括从前台服务到后台服务的全过程。它通常涉及以下四个步骤：

（1）把服务的各项内容用流程图（见图 7-6）的方式画出来，使得服务过程能够清楚、客观地展现出来。

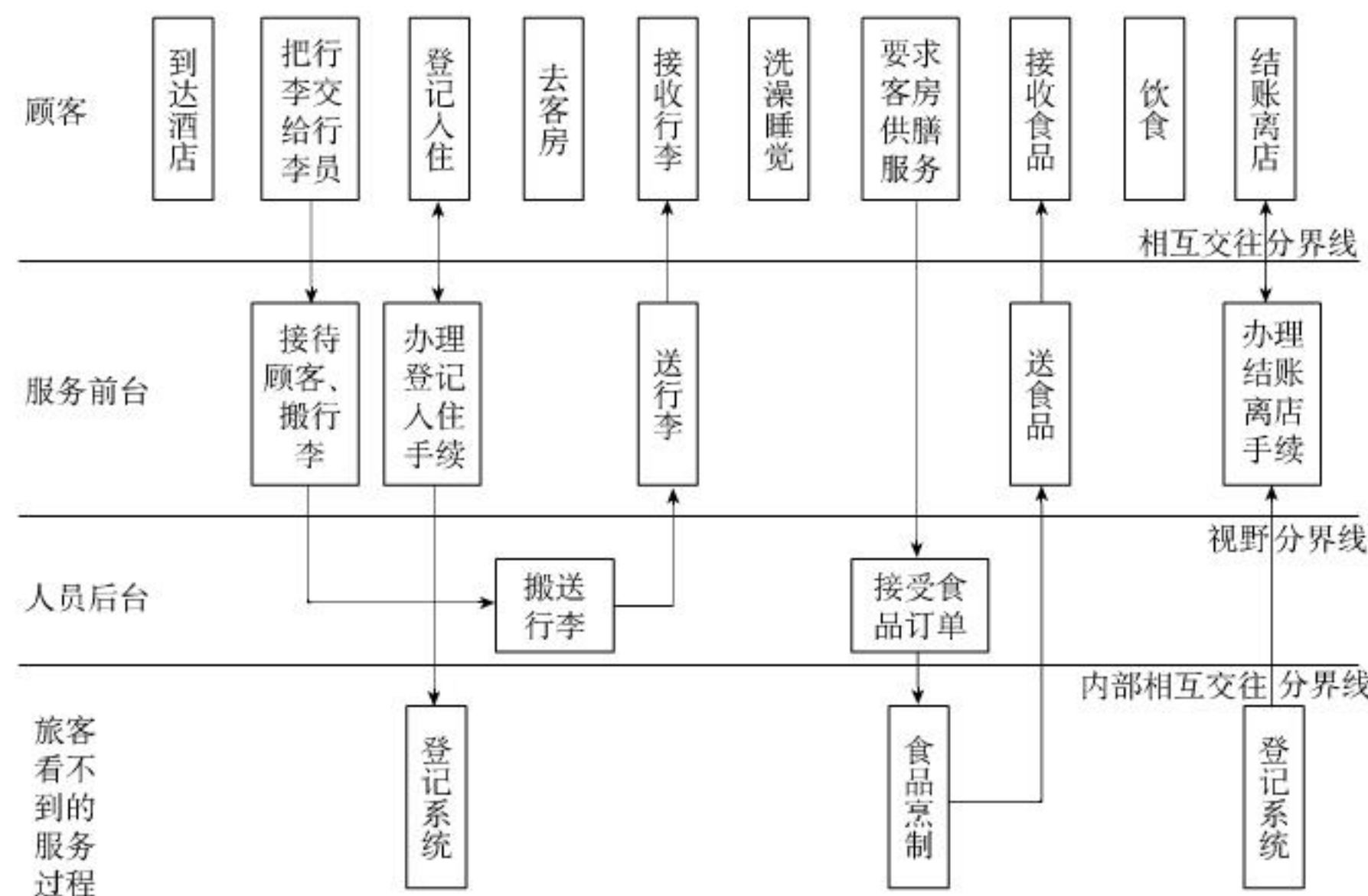


图 7-6 酒店服务流程图

- （2）把那些容易导致服务失败的点找出来。
- （3）确立执行标准和规范，这些标准和规范应体现酒店的服务质量标准。
- （4）找出顾客能够看得见的服务展示，每一个展示都将被视为酒店与顾客的服务接触点。

在运用流程分析的过程中，识别和管理这些服务接触点具有重要意义，因为在每一个接触点，服务人员都要向顾客提供不同的技术性质量和功能性质量。而在这一点上，顾客对服务质量的感知情况将影响他们对酒店服务质量的整体印象。

案例分析

某酒店餐饮部西餐服务流程

1. 餐前准备

每餐正式开餐前，保证餐厅整洁干净。台型设计美观，台面摆放整齐，横竖成行；



餐具布置完好,整洁大方。环境舒适,有利客人就餐。

## 2. 客人订座

客人订餐、订座,服务热情,彬彬有礼,迎接。问候、操作语言运用准确、熟练、规范。询问客人订餐、订座内容,要求用餐时间及复述客人订餐内容具体明确,记录清楚,事先做好安排。无差错发生。

## 3. 迎接客人

领位员熟知餐厅座位安排、经营风格、食品种类、服务程序与操作方法。客人来到餐厅门口,微笑相迎,主动问好,称呼先生、太太或小姐,常客、贵宾要称呼姓名或姓氏后加尊称。引导客人入座,先尊长后中青,先女士后男士,西餐座席以女主人(或主人)近侧为尊次,遵守礼仪顺序。订餐、订座客人按事先安排引导,座位安排适当。老人、儿童、伤残客人要照顾周到。让客人有舒适感。客人入座时,主动拉椅,交桌面服务员照顾。

## 4. 餐前服务

客人入座后,桌面服务员主动问好。递送餐巾、香巾及时。询问客人用何餐前鸡尾酒、饮料或冰水,服务操作主动热情,斟酒、送饮料服务规范,没有滴洒现象。双手递送菜单及时,侍候客人准备点菜。

## 5. 开单点菜

桌面服务员熟悉菜单,熟知产品种类、口味、价格、做法及营养价值,掌握服务技巧。能熟练运用英语提供桌面服务。客人审视菜单并示意点菜时,服务员立即上前,询问客人需求,核实或记录点菜内容,客人所需饮料上桌准确及时,注意客人所点菜肴与酒水匹配,善于主动推销,主动介绍产品风味、营养与做法。

## 6. 上菜服务

客人点菜后,按面包、黄油、冷菜、汤类、主菜、旁碟、甜点水果、咖啡、红茶顺序上菜。先上鸡尾酒或餐前饮料,20分钟内送上第一道菜,90分钟内菜点出齐。菜点需要增加制作时间时,告知客人大致等候时间。各餐桌按客人点菜先后次序上菜。上菜一律用托盘,热菜食品加保温盖。托盘走菜轻稳,姿态端正。菜点上桌介绍产品名称,摆放整齐,为客人斟第一杯饮料,示意客人就餐。上菜过程中,把好质量关,控制好上菜节奏、时间与顺序,无错上、漏上、过快、过慢现象发生。

## 7. 看台服务

客人用餐过程中,照顾好每一张台面的客人。客人每用完一道菜,撤下餐盘刀叉,清理好台面,摆好与下一道菜相匹配的盘碟刀叉。服务操作快速、细致,符合西餐服务要求。每上一道菜,为客人分菜、派菜主动、及时。分派操作熟练准确,斟酒及时,上客人需要用手食用的菜点时,同时上茶水洗手盅。客人用餐过程中,随时注意台面整洁。及时撤换烟缸,烟缸内的烟头不超过3个。上甜点水果前,撤下西餐具,服务及时周到。

## 8. 结账清台

客人用餐结束示意结账,账单准备妥当,账目记录清楚,用账单夹呈放客人面前,收款、结账准确无误。客人结账后,表示感谢。客人离座,主动拉椅,微笑送客,征求意见,欢迎再次光临。客人离座后,清理台面快速轻稳,台布、口布、餐具按规定收好,重新铺台、摆放餐具,3分钟内完成清台、摆台,准备迎接下一批客人。

## (二) 量化管理

量化管理,即对事物进行定量处理,从中找出可供比较、衡量、验证的量化标准和尺度。标准和尺度的精确度越高,管理也就越有效。在酒店服务过程中,对每一个服务程序都尽可能地确定一个量化标准,是稳定服务质量、进行服务质量控制的有效方法。因为服务过程的量化管理,一方面确定了酒店的服务质量,使员工的服务行为有了标准,另一方面也为酒店的服务绩效考核提供了依据。酒店量化管理的内容主要有:

### 1. 服务时间的量化

酒店的服务程序大部分都可以用时间标准来规定。一般而言,服务质量越高的酒店,对服务时间的量化标准越精确。世界上不少先进的酒店集团,都对服务过程中的各项服务规范有时间要求。例如:客房登记手续在3分钟以内完成;客人步入餐厅1分钟后,必须把菜单送到客人手里;电话总机接线员必须在铃响3秒钟内拎起电话答话;客人预订房内用餐服务后,30分钟内饭菜送进客房等。

### 2. 服务空间的量化

在为顾客服务过程中,为方便顾客的饮食起居,增加服务环境的舒适感,还需对长度、宽度、高度、厚度、间距等服务空间尺寸予以量化。如餐饮铺台要求四角相等,餐具放于各人座位正中,各种就餐器皿等距离摆放;西餐的刀、叉间距12英寸摆放,西餐面包每片大约1厘米厚;前厅行李员引领客人到登记处办理住宿手续时,应站在客人身后1.5米处等候;等等。

当然,在酒店服务过程中,度量的概念除了“时间”“空间”以外,还包含“温度”“湿度”“频度”“角度”“速度”等许多内容。酒店的服务质量与这些内容同样息息相关。如客房内空调装置的温控标准,客房热水供应的水温标准,每天清扫整理客房的次数规定,员工进入客房时的敲门次数规定等。

## 案例分析

### 珠海度假村酒店的量化管理

量化管理在珠海度假村酒店落实到了各个部门,从营业部门到后勤部门,从前台服务到后台管理。

服务方面:(1)客房服务的“369”:办理入住手续时限为3分钟,办理标准房退房



手续为6分钟，别墅退房9分钟，超过这一时限，客人只按净房价付费。顾客账单在离店后才送达的消费情况（如电话费、房内饮料费等）均由责任部门承担。（2）餐饮服务的“双15”：上第一道菜和店内送餐服务时限均为15分钟。

经营方面：规定康乐部每个季度举办两项赛事、两个培训班；餐饮部每个季节举办三个美食节，每月推出一个新菜式。

管理方面：采购必须货比三家，采购常规用品两天内到货，特殊用品四天内购回；会议记录在会后16小时内须发至相关部门，呈报文件36小时内必须答复。

## 二、过程控制与服务补救

### （一）过程控制

过程控制，就是将相关的服务和活动作为过程进行管理，以更高效地达到酒店期望的服务质量结果。过程控制的基本点是：

- （1）识别和确定酒店服务质量管理体系所需的过程，实施过程的测量、监控、分析和改进；
- （2）对酒店服务产品的实现过程进行策划和控制；
- （3）对酒店服务的特殊过程进行识别和确认；
- （4）对满足顾客要求的实现过程进行测量和监控，并对每一过程持续满足顾客需求的能力予以确认。

如果说服务规范强调了“做什么”与“怎么做”，那么服务过程控制主要检查“有没有做到”。酒店服务过程控制要达到的目标是：对酒店服务的关键活动进行识别与控制，明确与服务质量控制活动有关的责任，配备服务质量控制所需的设施，满足对人员的技能和配置要求。

某客房送餐服务过程控制如图7-7所示。

### （二）服务补救

物质产品出现质量问题，可以通过售后服务解决，如退换、维修等。但酒店服务产品出现质量差错，则不能通过退换解决。顾客关注的服务质量属性中最重要的一点就是可靠性，但是酒店服务要做到百分之百的可靠是不现实的。当酒店服务传递系统出现故障时，服务补救（Service Recovery）就显得格外重要。

#### 1. 服务补救的定义

服务补救是一种管理过程，它首先要发现服务失误，分析失误原因，然后在定量分析的基础上，对服务失误进行评估并采取恰当的管理措施予以解决。

服务补救与传统意义上的投诉处理不同，投诉处理关注的是内部效率，尽可能地以较低成本来解决顾客抱怨；服务补救则不同，它关注的是外部效率，着眼于与顾客建立



图 7-7 客房送餐服务过程控制

长期的关系，而不是短期的成本节约。

#### 2. 服务补救的好处

服务补救是酒店企业对服务失败或者顾客不满意所采取的应对行动，目的是希望顾客能重新评价服务质量，避免不好的宣传，留住顾客。服务补救是服务业中新的管理哲学，它把赢得顾客满意从成本层面转变为价值层面。

服务补救给酒店企业带来的好处是：

- （1）提高顾客的满意度。顾客遭遇服务失败是一件非常扫兴的事情，它破坏了顾客美好的消费经历，降低了其对服务质量的评价。服务补救从另一个角度审视问题，可以把坏事变成好事，重新给顾客一个惊喜。
- （2）再次与顾客建立良好关系。服务补救是酒店服务失败后与顾客的再一次沟通。由于服务补救体现了对顾客的尊重，重新向顾客做出承诺，不但不会破坏与顾客的关系，反而因为酒店的诚心巩固了与顾客的关系。
- （3）避免顾客对酒店的负面宣传。对酒店而言，公众的口碑宣传不仅是有效的营销途径，而且对树立企业的形象至关重要。对服务特别满意的顾客不仅会成为企业的忠实顾客，而且会进行义务宣传。对服务不满意的顾客也会向别人倾诉自己的遭遇，使企业的形象遭受打击。“1=10=100”这一酒店服务的著名法则就形象地说明了这一道理。
- （4）有利于酒店服务的改进。酒店服务传递过程是一个非常复杂的系统，经常会因各种原因造成服务质量问题。服务补救过程有助于酒店寻找让顾客满意的方法。每一次



的服务补救都是酒店服务改进的过程。

(5) 激励员工提供卓越的服务。服务失败会影响员工的情绪，而且会干扰下一次的  
服务活动。采取恰当的服务补救措施，会激励员工努力提供更好的服务。在丽思卡尔顿  
酒店，当员工服务失败时，管理者的职责不是责备员工，而是帮助他们分析问题，找出  
解决问题的方法，尽力使顾客满意。

案例分析

丽思卡尔顿酒店的服务补救

4 名来自欧洲的 MBA 学员到位于美国亚利桑那州凤凰城的丽思卡尔顿酒店参加服务  
营销理论研讨会。他们想在即将离开酒店前往机场的那个晚上到酒店的游泳池里轻松地  
度过几个小时。但是，当他们下午来到游泳池时，却被礼貌地告知游泳池已经关闭了，  
原因是为了准备晚上的一个招待酒会。这些学员向招待员解释说，晚上他们即将回家，  
这是他们唯一可以利用的一点时间了。听完他们的解释后，这个招待员让他们稍微等候  
一下。过了一会儿，一个管理人员过来跟他们解释说，为了准备晚上的酒会，游泳池不  
得不关闭。但他接着又说，一辆豪华轿车正在大门外等待他们，他们的行李将被运到巴  
尔的摩酒店，那里的游泳池正在开放，他们可以到那里去游泳。至于轿车等费用，全部  
由丽思卡尔顿酒店承担。

这 4 名学员感到非常高兴。这家酒店给他们留下了非常深刻的印象，也使得他们乐  
于到处传诵这一段服务佳话。

3. 服务补救的方式

丽思卡尔顿酒店曾创造了“1=10=100”的服务补救法则，认为出现服务失误后，  
当场补救可能会使企业支出 1 美元，第二天去补救时的费用会是 10 美元，以后再去补救  
的费用会上升到 100 美元，这是对服务补救经济意义的最好诠释。因此，酒店企业必须  
借助不间断的服务监控系统发现服务失误，及时、有效地解决服务失误，并从服务质量  
问题和服务补救中吸取经验教训。表 7-5 表明了顾客所期望的服务补救的方式。

表 7-5 酒店服务补救的方式

顾客期望	服务补救方式
道歉	亲自道歉，即使服务失误不是由酒店造成的；但要注意，在很多情况下仅仅道歉是远远不够的
合理赔偿	由与顾客接触的员工当场对顾客做出合理的赔偿
善待顾客	真诚对待提出抱怨的顾客，主要是安抚遭遇不好服务体验的顾客情绪
超值补偿	把顾客认为有价值的东西送给顾客，有些情况下合理补偿即可起到这种作用
遵守诺言	与顾客接触的员工对服务补救中所做出的承诺都要保证兑现

三、定点超越与持续改进

(一) 定点超越

酒店提高服务质量的最终目的是在市场上获得竞争优势，而获得竞争优势的便捷办  
法就是向自己的竞争对手学习。定点超越是指企业将自己的产品、服务和市场营销过程  
等同市场上的竞争对手尤其是最强的竞争对手的标准进行对比，在比较和检验的过程中  
逐步提高自身的水平。

尽管定点超越最初主要应用于生产型企业，但它在酒店行业中的作用也是显而易见的。  
酒店企业在运用这一方法时，可以从战略、经营和业务管理等方面着手。

1. 在战略方面

在战略方面，酒店应该将自身的市场战略同竞争对手成功的战略进行比较，寻找它  
们的相关关系。例如：竞争对手主要集中在哪些子市场？竞争对手追求的是低成本战略  
还是价值附加战略？竞争对手的投资水平如何以及投资是如何分配在产品、设备和市场  
开发等方面的？通过这一系列的比较和研究，酒店将会发现过去可能被忽略的成功的战  
略因素，从而制定出新的、符合市场条件和自身资源水平的战略。

2. 在经营方面

在经营方面，酒店主要集中于从降低竞争成本和增强竞争差异化的角度了解竞争对  
手的做法，并制定自己的经营战略。

3. 在业务管理方面

在业务管理方面，酒店应该根据竞争对手的做法，重新评估那些支持性职能部门对  
整个企业的作用。例如：在一些酒店企业中，与顾客相脱离的后台部门，缺乏应有的灵  
活性，无法同前台的服务质量管理相适应。学习竞争对手的经验，让二者步调一致无疑  
是酒店提高服务质量的重要保证。

(二) 持续改进

持续改进是酒店提高服务质量的一个永恒目标。酒店可通过“PDCA”服务质量管  
理循环方法，促进酒店服务质量的持续改进。

“PDCA”服务质量管理循环包括策划（Plan）、实施（Do）、检查（Check）和处理  
（Action）四个阶段八个步骤（见图 7-8）。

1. P——策划阶段

(1) 分析质量现状。酒店可以从目标顾客的需求与酒店服务实绩的比较中寻找存在  
的问题。

(2) 找出主要问题。酒店可以通过制定服务质量问题统计表（见表 7-6）与绘制柏  
莱特曲线图（见图 7-9）的方法来寻找存在的主要问题。



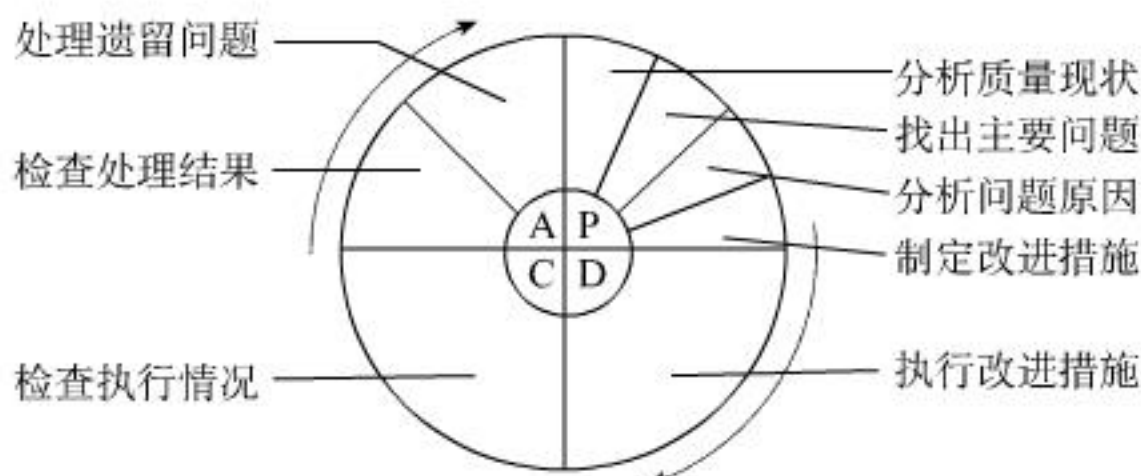


图 7-8 “PDCA” 服务质量管理循环

表 7-6 服务质量问题统计表

质量问题	问题数量	比重 (%)	累计比重 (%)
菜肴质量	235	67.1	67.1
服务态度	62	17.7	84.8
外语水平	29	8.3	93.1
娱乐设施	17	4.9	98.0
其 他	7	2.0	100.0
合 计	350	100.0	100.0

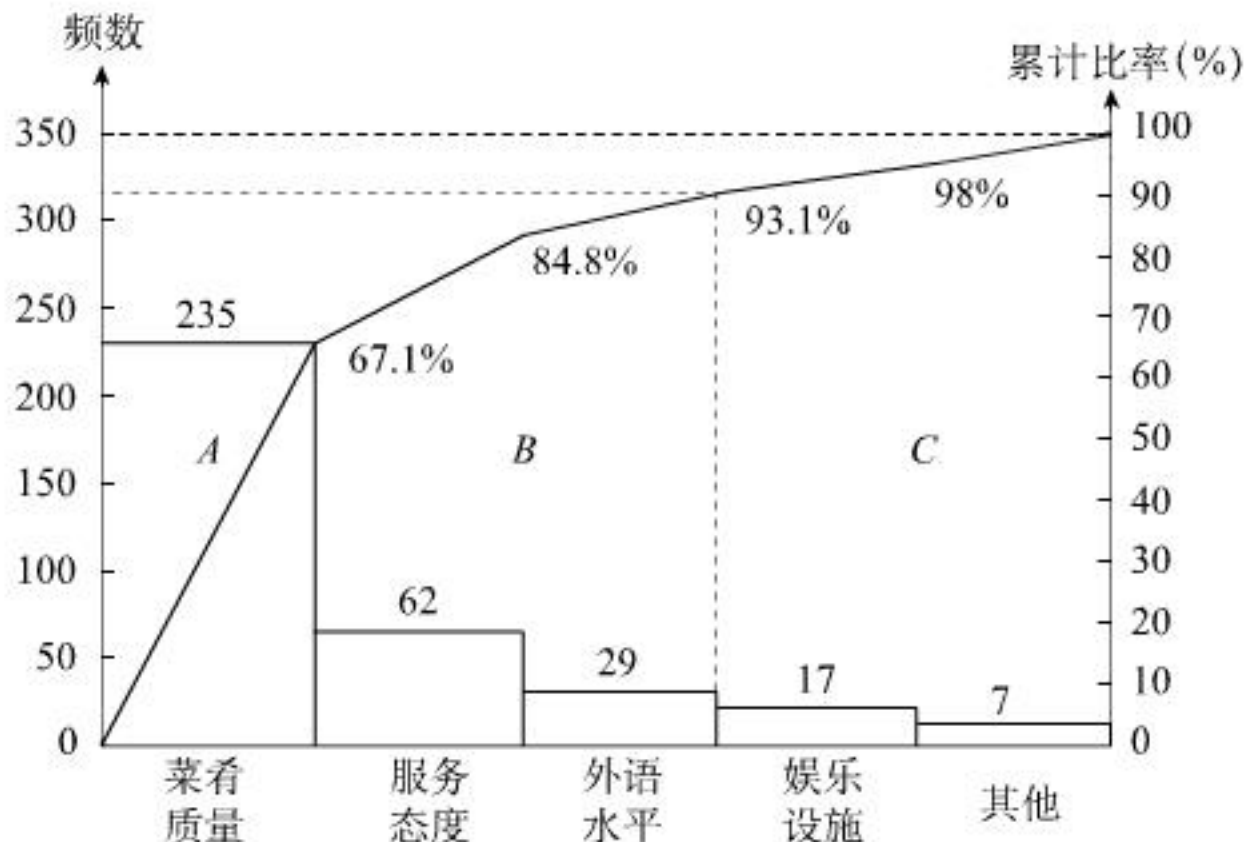


图 7-9 柏莱特曲线图（服务质量问题排列图）

(3) 分析问题原因。酒店管理者可借助“鱼刺图”（见图 7-10）这一管理工具来寻找服务质量问题产生的原因。

(4) 制定改进措施。酒店根据服务质量问题产生的原因，制定具体的、切实可行的改进措施。改进措施一般应包括 What（做什么）、Who（谁去做）、Where（在何处）、When（何时做）、How（如何做）五个基本要素，简称“4W1H”法。

2. D——实施阶段

实施阶段即执行改进措施。这一步骤的工作要求就是严格执行制定的改进措施。酒

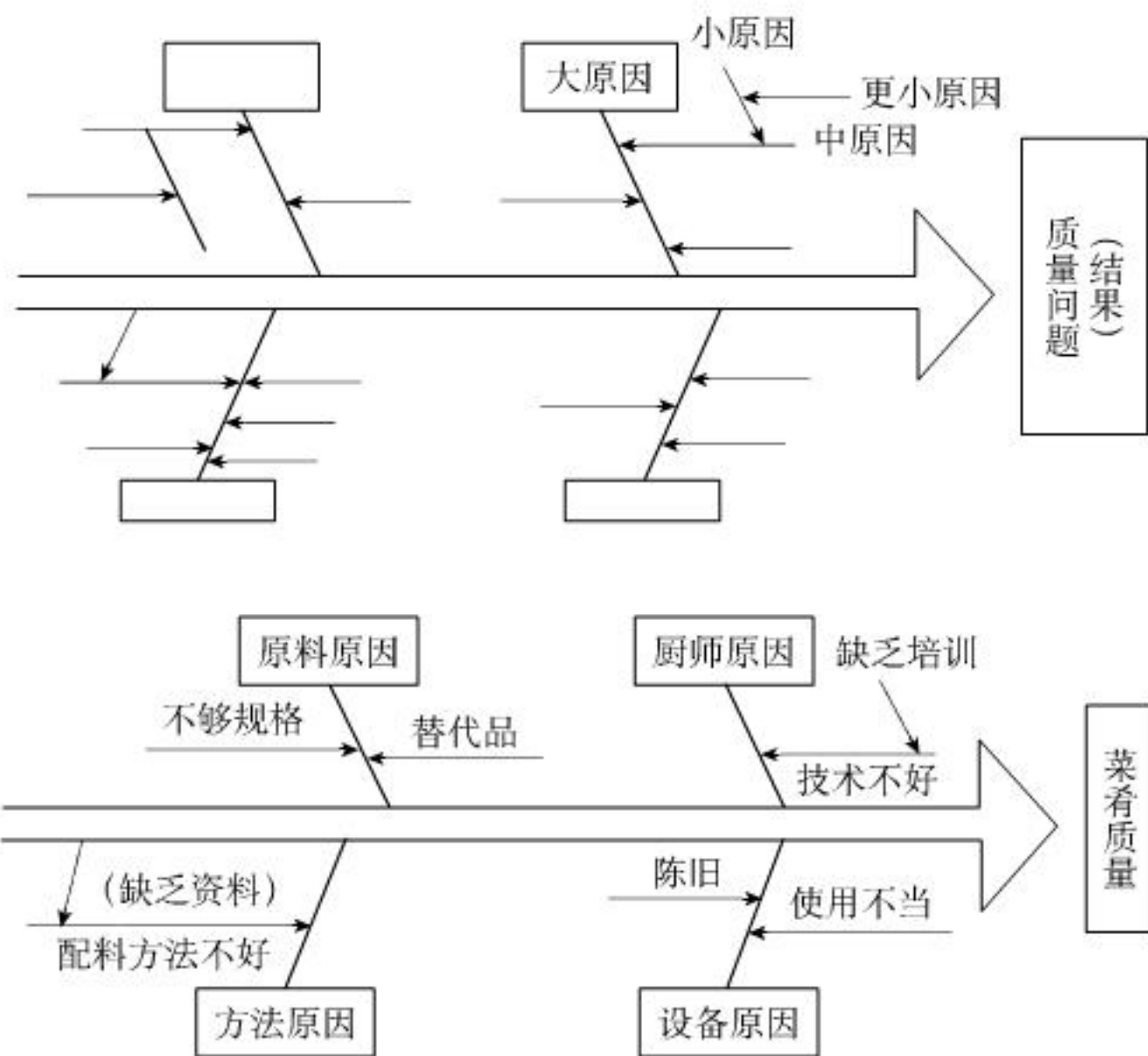


图 7-10 “鱼刺图”（菜肴质量问题的因果分析图）

店可借助对策表（见表 7-7）这一改进服务质量的工具，来控制改进措施的实施过程。

表 7-7 提高菜肴质量对策表

序号	问题	现状	对策	负责人	进度				
					5	10	15	20	25
1	原料不符合规格	菜肴外形不美观	(1) 制定采购规格标准 (2) 严格原料入库手续	张××					
2	无标准菜谱	菜肴份额不均	(1) 制定标准菜谱 (2) 增设厨房配菜员	李××					
3	技术水平低	菜肴花色单调	(1) 参加厨师等级培训考核 (2) 聘请特级厨师现场指导	王××					

3. C——检查阶段

检查阶段即检查改进措施执行情况。在实施改进措施的过程中，要边实施边检查，注意做好各种原始记录，及时反馈改进措施执行过程中出现的各种情况。

4. A——处理阶段

- (1) 检查处理结果。
- (2) 处理遗留问题。根据遗留问题改进标准，转入下一循环。



## 模块小结

服务质量是酒店的生命,优质服务是现代酒店企业赢得顾客、取得持久竞争优势的保证。对酒店服务特性的研究和酒店服务质量构成要素的解析,是酒店开展服务质量管理的出发点。

顾客满意度测评有助于酒店全面、客观地了解服务质量的现状,把握酒店服务质量控制的正确方向。对服务质量差距成因进行分析,有助于酒店寻找改进服务质量的有效途径。

要提高现代酒店服务质量,就必须掌握酒店服务质量管理的科学方法,应用赢得顾客忠诚的有效手段。

## 同步练习

### 一、问题思考

1. 什么是酒店服务?酒店服务具有哪些主要特征?
2. 酒店服务质量有哪些构成要素?
3. 如何测定酒店的服务质量?
4. 影响酒店服务质量的因素有哪些?
5. 什么是流程分析法?
6. 酒店为何要做好服务补救?

### 二、课堂交流

以3~4人的小组为研究单位,通过酒店实地调研,进行以下问题的研究,做出调研报告,编制PPT文件,在课堂上交流分享。

1. 分析影响酒店服务质量的因素。
2. 选择若干家酒店,进行一次服务质量的实地调研。

## 实例参考

### 世界最佳酒店的十条标准

#### 1. 一流的服务员,一流的服务标准

最佳酒店一定要具有热情、认真、熟练和训练有素的服务员,他们能提供快速敏捷、热情周到的服务。美国乔治亚·希尔顿酒店是这样来评定最佳酒店的:“一所最佳酒店,绝不是它的楼体设计、造型和陈设,也不是它的客房、床具和餐厅食品,而是那些精心、细心使客人有一种舒适、安全和宾至如归感的服务员。这是成为一所最佳酒店的秘密。”

目前,酒店有两类优质服务的表现:第一类是认真服务——服务员训练有素、热情周到,但多半出于例行公事,比较拘谨,有时比较被动;第二类是最佳服务——是服务员发自内心的感情服务,是一种自然的、富有感情的、热情周到和快速敏捷技巧的综合服务。这两类服务的不同之处就在于服务员内心热情程度的差别。

#### 2. 客房洁净、舒适,陈设高雅,环境怡人

这是最佳酒店的第二条标准。目前全球性的酒店客房服务已不再区分等级,而是在舒适、洁净、安全、怡人方面进行激烈的竞争。客房服务是促使客人再回头下榻酒店的关键因素。

#### 3. 客人有宾至如归感

宾至如归、客人至上不仅是酒店的经营信条,而且是酒店形象的整体象征。马耳他国际酒店协会是这样论述的:“一所最佳酒店应该向宾客提供舒适、方便及一流标准的服务,同时酒店要有宜心的环境、暖人的房间,它留给客人的第一和最后印象都应该使客人有一种宾至如归感。”

#### 4. 设有多种服务项目

最佳酒店要包含所有酒店设施和服务项目,如各种等级的客房、套间,甚至豪华总统套房,中西餐厅、酒吧、咖啡厅、迪斯科舞厅、音乐茶座,独具一格的豪华餐厅、风味餐厅、康乐中心、健身房、公共服务部、商品部,快速服务的电脑设备等,向客人提供快速开房住宿、预订及办理结账离店手续。

#### 5. 具有独特的菜系和地方佳肴

餐饮是旅游者的最大需求之一,也是酒店的重点服务项目。作为最佳酒店,不仅要有当地的美味佳肴,而且要有独具一格的菜系和不同游客的家乡餐食和菜系。

#### 6. 地理位置选择十分恰当

无论是商业酒店、度假型酒店还是会议型酒店,都要选择与自己酒店类型相符合的最好的地理位置。商业酒店应位于大中城市的繁华商业区,度假型酒店应位于景致秀丽的风景区。

#### 7. 陈设与内装修应具有民族风格和地方特色

酒店应采用一种特殊的装修、陈列来表明自己民族的特色和情调。我国大多数酒店在这方面都是十分突出的。有的酒店是西式的建筑风格,但内装修和陈列却是典型的中国古式陈列,既显豪华,又给人以高雅宜人的感觉;还有的餐厅以其独具的色、香、味、形荟萃珍奇食品,独具一格。总之,融汇东方色彩、西方风格的酒店更富有魅力。

#### 8. 注意微小的服务和装饰

最佳酒店不仅服务标准化、规范化,而且注意微小的服务和装饰。如显示各项服务的图示文字指南,这是很多酒店注意不到的。又如:宾客办完住店手续后不易找到电梯在哪里,宾客开房后要在客房内久等行李员送来行李,卫生间洗澡用的淋浴喷头不能挂起来,要自己拿着等,这些都是细微之处,但它真正体现了酒店的高质量服务。



### 9. 有名人下榻和就餐

一流的酒店，特别是最佳酒店都把名人下榻作为酒店的象征。

### 10. 应是举办历史上最重要宴会的场所

如北京长城喜来登饭店，美国前总统里根、布[点击或拖曳放大](#)曾在此举行记者招待会和答谢宴会，世界上一些知名人士也曾在此下榻过。因此，北京长城喜来登酒店在国际上也有一定的知名度。