

XIANDAI
FANDIAN

现代饭店 服务管理

FUWU
GUANLI

秦远好 刘德秀 编著

中国大地出版社

现代饭店服务管理

秦远好 刘德秀 编著

中国大地出版社

·北 京·

内 容 提 要

本书以现代饭店业的服务理念和服务管理理念为基点,构建了现代饭店业服务管理的理论体系,揭示了饭店服务管理的内在规律,阐述了饭店服务管理的方法与策略。本书是作者多年来潜心从事旅游管理及饭店管理专业的教学科研工作、参与旅游行业管理实践以及创造性运用国内外学术界相关研究成果的结晶。全书融理论分析与实践操作于一体,是国内难得的系统阐述饭店服务管理理论与方法的著作,对旅游院校的教学、科研工作者,饭店行业的经营管理者和服务工作者均具有较好的参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

现代饭店服务管理/秦远好,刘德秀编著. —北京:中国大地出版社,2005.1
ISBN 7-80097-734-X

I. 现... II. ①秦... ②刘... III. 饭店—商业服务 IV. F719.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第007832号

责任编辑: 张国秀 赵 辉
出版发行: 中国大地出版社
社址邮编: 北京市海淀区学院路31号 100083
电 话: 010—82329127(发行部) 010—82329008(编辑部)
传 真: 010—82329024
印 刷: 科伦克·三莱印务(北京)有限公司
开 本: 787mm×1092mm 1/16
印 张: 13.75
字 数: 311千字
版 次: 2005年1月第1版
印 次: 2005年1月第1次印刷
印 数: 1—1000册
书 号: ISBN 7-80097-734-X/F·102
定 价: 30.00元

(凡购买中国大地出版社的图书,如发现印装质量问题,本社发行部负责调换)

序

厉无畏

服务是饭店业的灵魂，是饭店产品的最终表现形式，是饭店满足宾客需要的首要手段。国际著名饭店集团的成功经验告诉我们：任何一个饭店要在市场竞争中立于不败之地，不是仅仅依靠豪华高档的设施设备，而是靠一流的服务、一流的管理。因此，服务与服务管理已成为成功饭店日常运营管理的核心环节与关键工作。

自改革开放以来，我国的饭店业伴随着旅游产业而快速、健康地发展，到2003年底，全国仅星级饭店就有9751家，客房99.28万间，床位188.77万张，固定资产原值2915.55亿元，营业收入总额983.16亿元，从业人员135万，已成为我国旅游产业中拥有固定资产，直接从业人员，营业收入最多的基础性行业。但就整体水平而言，我国饭店业的服务水平、管理水平与国际饭店集团相比尚存在较大的差距。与此同时，就国内学术界而言，对饭店管理的研究主要集中于饭店业务部门、职能部门的运行管理方面，而对服务管理的研究相对少得多，系统研究饭店服务管理问题的专著则更少。

《现代饭店服务管理》的两位作者秦远好先生与刘德秀女士以现代饭店业的服务理念和服务管理理念为基点，构建现代饭店业服务管理的理论体系，揭示饭店服务管理的内在规律，阐述饭店服务管理的方法与策略。其中，关于服务理念管理、服务文化管理和战略管理等章节，全面剖析了现代饭店服务、服务理念的深刻内涵和本质特征，提出树立现代饭店服务理念的基本途径——创建饭店服务文化以及实施服务战略管理的途径与手段。在服务创新与开发管理、服务环境管理方面，主要阐述了与饭店业的核心产品——服务的生产相关的理论与方法。在服务需求与供给管理、服务营销管理、服务系统管理以及宾客关系管理方面，着重探讨了现代饭店服务市场供需平衡方略，总结了饭店服务的营销模式，饭店服务交付途径以及影响服务交付效率、效果的各种因素和控制策略。在服务质量管理方面，重点分析了饭店服务质量的评价体系、质量保障体系。在服务信息管理方面，详细论述了服务信息对饭店服务的生产、营销、交付的保障支持作用，并提出了饭店服务信息的收集、处理以及利用管理的基本策略。全书融理论分析与实践操作于一体，对旅游院校的教学和研究工作者、对从事饭店经营管理和服务的工作者均具有较好的参考价值。

《现代饭店服务管理》是两位作者多年来潜心从事旅游管理及饭店管理专业的教学科研工作、参与旅游行业管理实践以及创造性运用国内外学术界相关研究成果的结晶。社会在发展，经济在发展，管理研究也在不断的发展，本书正是饭店经营管理发展中的一项研究成果。尽管本书仍可能存在疏漏不当之处，但本书在饭店服务管理研究方面还是有许多新的见解和亮点，在启迪心智，拓展视野乃至实际应用方面都能发挥较好的作用，特向读者推荐。

（厉无畏：研究员、博士生导师、全国人大常委会委员、民革中央副主席、上海社会科学院部门经济研究所所长）

目 录

第1章 饭店服务理念管理	(1)
1.1 服务	(1)
1.2 饭店服务	(4)
1.3 饭店服务理念演化	(12)
1.4 饭店服务管理理念	(17)
第2章 饭店服务战略管理	(20)
2.1 战略与战略管理	(20)
2.2 饭店服务战略的一般认识	(22)
2.3 饭店服务战略管理过程	(25)
第3章 饭店服务文化管理	(43)
3.1 饭店服务文化概观	(43)
3.2 饭店服务文化建设方略	(48)
第4章 饭店服务营销管理	(55)
4.1 饭店服务营销环境分析	(55)
4.2 饭店顾客的行为	(58)
4.3 饭店服务市场细分与定位	(70)
4.4 饭店服务营销组合	(75)
4.5 饭店服务营销策略	(79)
第5章 饭店服务创新与开发管理	(89)
5.1 饭店服务的创新与开发	(89)
5.2 饭店服务产品的组合设计	(99)
第6章 饭店服务环境管理	(103)
6.1 饭店服务环境	(103)
6.2 饭店服务环境设计	(108)
第7章 饭店服务系统管理	(115)
7.1 饭店服务系统	(115)
7.2 饭店服务接触管理	(122)
7.3 饭店顾客的参与管理	(127)
第8章 饭店服务需求与供给管理	(130)
8.1 饭店服务需求预测	(130)
8.2 饭店服务需求管理	(143)
8.3 饭店服务供给管理	(146)
第9章 饭店服务质量管理	(148)
9.1 饭店服务质量及其构成模式	(148)

9.2 饭店服务质量评估	(150)
9.3 饭店服务质量控制与管理	(167)
第10章 饭店服务信息管理	(182)
10.1 饭店服务信息	(182)
10.2 饭店服务信息的收集、处理与利用	(187)
10.3 饭店服务信息计算机管理系统	(190)
第11章 饭店服务与宾客关系管理	(195)
11.1 饭店宾客关系管理	(195)
11.2 饭店业务部门的宾客服务策略	(196)
11.3 融洽宾客关系的服务艺术	(201)
主要参考文献	(209)
后 记	(214)

第1章 饭店服务理念管理

服务是饭店业的灵魂，服务理念则是服务行为的先导。因此，我们在论及饭店服务管理的相关问题时，首先需要从灵魂深处去感悟、认识和理解饭店服务的本质，去领悟饭店服务理念和服务管理理念的深刻内涵。

1.1 服务

1.1.1 服务的内涵

国际学术界对服务的研究起源于20世纪50~60年代，市场营销学界首先把研究的领域从物质产品拓展到服务产品，并开始关注服务的概念界定，从此，对服务的研究开始步入正轨。由于“服务”（Service）是一种十分复杂的现象，在日常生活中有各种各样的表现形式，因此，学术界至今还没有形成一个权威性的定义。其中具有代表性的定义有：

1. 美国市场营销学会（AMA）

1960年，美国市场营销协会（AMA）最早将“服务”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。”尽管这一定义在此后的较长时间里，被许多学者广泛采用，但它的明显缺陷就是没有提及服务的无形性，因而没能有效区分物质产品与服务的最本质特征。为此该协会在20世纪80年代又对服务的定义作了修正，认为服务是“可被区分界定，主要为不可感知。却可使欲望获得满足的活动，而这种活动并不需要与其他产品或服务的出售联系在一起。生产服务时可能会或不会需要利用实物，而且即使需要借助某些实物协助生产服务，这些实物的所有权将不涉及转移的问题”。^①

2. 雷根（Regen, 1963）

服务是“直接提供满足（交通、租房）或者与有形商品或其他服务一起提供满足的不可感知活动”。^②

3. 斯坦顿（Stanton, 1974）

服务是“可以被独立识别的不可感知活动，为顾客或工业用户提供满足感，但并非一定要与某个产品或服务连在一起出售”。^③

4. 格鲁诺斯（Gronroos, 1990）

服务是指“或多或少具有无形特征的一种或一系列活动，通常（但并非一定）发生在顾客同服务的提供者及其有形的资源、商品或系统相互作用的过程中，以便解决消费者的有关问题”。^④

5. 佩恩（Payne, 1992）

佩恩在他的著作《服务营销》（1992）中认为，“服务是一种涉及某些无形性因素的活动，它包括与顾客或他们拥有财产的相互活动，它不会造成所有权的更换，条件可能发

①③④ 王超. 服务营销管理. 中国对外经济贸易出版社, 1999年, 第3页.

② William J. Regen, The Service Revolution. Journal of Marketing, July, 1963, P. 57.

生变化,服务产出可能或不可能与物质产品紧密相联”。^①

6. 国际饭店业

国际饭店业认为,服务(Service)中的每一个字母的含义都代表对服务人员的言行的一种要求。S = Smile (微笑),要求服务员要对每一位宾客提供微笑服务。E = Excellent (出色),指服务员要将每一项微小的服务工作都做得很出色。R = Ready (准备好),要求服务员随时做好为宾客提供服务的准备。V = Viewing (看待),要求服务员要把每一位宾客都看作是需要给予特别照顾的贵宾。I = Inviting (邀请),要求每一位服务员在服务结束,宾客即将离去时,应主动地诚恳地邀请宾客再次光临。C = Creating (创造),要求每一位服务员要精心创造出使宾客能享受其热情服务的氛围。E = Eye (眼光),要求每一位服务员始终要用热情好客的目光关注宾客,预测宾客需求,并及时提供服务,让宾客时刻感受到服务员对自己的关注。

7. GB/T19004.2

在GB/T19004.2(即ISO9004—2)中第3.5款将服务描述为“为满足顾客的需要,供方与顾客接触的活动和供方内部活动所产生的结果。”^②

为了准确理解服务的含义,文献对该定义还有4条注释:①在接触面上,供方或顾客可能由人员或设备来代表。②对于服务提供,在与供方接触面上顾客的活动是实质所在。③有形产品的提供或使用可能成为服务提供的一个部分。④服务可能与有形产品的制造和供应连在一起。

该定义首先明确了服务的目的,即服务是“为了满足顾客的需要。”关于“顾客”的定义在GB/T19004.2中也有准确的描述,即是指“产品和服务的接受者”。从这一概念出发,这里指的“顾客”包括两层意思:一是指顾客不仅包括最终的消费者(如到餐馆用餐的客人),同时还包括需方(如接受产品和服务的饭店);二是不仅包括饭店外部服务的最终接受者(如客户),也包括饭店内部顾客(如下一道工序)。同时,在服务定义中对“需要”的理解也有它特定的含义,在GB/T6583的质量定义中,“需要”往往是随着时间而变化,“需要”可以转化为有指标的特征。所以在服务的定义中,首先,强调满足顾客的需要是服务的惟一目的。其次,阐明了服务的条件。服务必须“在与顾客的接触中”进行。关于“与顾客接触”,该定义在注释①中是这样解释的,“在接触面上,供方或顾客可能由人员或设备来代表。”供方在GB/T19004.2中是指“向顾客提供产品或服务的组织”。因此,“与顾客接触”分为:人与人接触,人与物接触和物与物接触等几种类型。由此,也可以将服务分为“面对面”的服务和“非面对面”的服务。前者是指消费者直接与提供服务者(人)进行实际接触才能实现的服务;后者是通过一定的媒介(如售货机、自动洗衣机、自动取款机等)来实现的服务。第三,界定了服务的内容。服务的内容就是“供方的活动和供方内部活动所产生的结果。”也就是说,服务的内容必须包括供方的活动和供方内部活动所产生的结果,两者缺一不可。“结果”是指为顾客提供服务以后的效果和反映。物质生产劳动的效果表现在生产出来的物质产品上,通过产品来满足人们的某种需要。而服务则是反映在直接满足顾客的需求上,其效果和反映主要是看顾客

① 佩恩著,郑薇译.服务营销.中信出版社,1998年,第8页.

② 郎志正.GB/T19004.2—ISO9004-2《质量管理和质量体系要素 第二部分:服务指南》宣贯指南.中国标准出版社,1995年,第16~19页.

的需求是否得到满足，以及顾客对提供的服务是否满意。这种“服务产品”就是“活动的结果”。

上述的各种阐释都在一定程度上从不同的角度揭示了服务的内涵，尽管还存在着一定的片面性，但从中可以发现，这些定义至少从以下4个方面反映了服务的特性，即：①服务具有非实体性；②服务是一种或一系列的行为；③服务在一定程度上是生产与消费同步进行；④顾客在一定程度上参与服务的生产过程。

在总结前人研究成果的基础上，我们认为，服务是指服务提供者凭借或者不依靠有形资源的支持，以其行为或行为结果满足消费者身心需要，同时也能使自己获得报偿的各种活动。

1.1.2 服务的基本特征

服务和有形商品有着本质的区别，传统观点认为服务具有以下4个显著特征：

1. 无形性

即服务在很大程度上是抽象、无形和不可触知的，这是服务与有形商品最本质的区别。服务不能像一般产品那样有形地呈现在顾客面前，人们在购买它之前无法知觉到它的存在；在购买服务之后，顾客也只能从感觉上评价和衡量它的质量与效果。

由于服务的无形性和不可触知性，所以服务性企业在向前来购买服务的顾客进行描述就存在一定程度的困难。首先是不容易吸引更多的潜在顾客，因为潜在顾客不能看见服务的“形状”，而只能依赖自己的消费经验和有消费经验的人推荐并提供对服务质量方面的评价，才能产生购买行为。其次，由于服务的不可触知性，人们若不身临其境，就很难想象和体会到服务给人们的感受。由于服务所具有的不可触知性，这就意味着服务性企业的形象和信誉在服务市场上的作用远比制造型企业在商品市场上所拥有的形象和信誉的作用更为重要。它已成为顾客对服务质量进行判断时的一个非常重要的依据。

2. 不稳定性

即同一个服务性企业提供的服务不可能每时每刻完全相同，即使是同一个服务人员，他所提供的服务也不可能始终如一。造成服务的不稳定性的原因很多，首先是由于服务这种“产品”的提供主要依靠服务人员通过劳务来完成，其服务过程和服务结果难以量化。其次，不同顾客对服务提供过程的参与，更加强化了服务的不稳定性。最后，即使同一服务，结果一样，不同顾客对服务效果的感觉和体会也不一样，对服务质量的评价也会有差异。

3. 不可储存性

即服务是易逝的，不能像有形商品那样保存下来，一旦销售不出去，其价值随之消失。例如，汽车维修人员提供的修理活动，其修理过程一结束，这种活动也就永远不存在了。飞机上的一个座位，饭店的一个房间，律师工作日的一个小时等，都只能提供使用、消费，若不使用就浪费掉了。在制造业，今天卖不出去的产品，明天、后天可能会卖出去；或者，以原定价格卖不出去，降价以后也许可以畅销。而服务价值实现的机会一旦在限定的时间内丧失，其价值便一去不复返了。

由于服务具有不可储存性，因此，服务性企业将面临以下难题：①服务过程一结束，服务也就随之消失，顾客不满意也无法“退货”。这样，服务性企业就不能像工商企业那样通过让顾客退换商品来赢得顾客满意，并由此来树立企业形象。出现了服务事故，固然可以及时补救，但是错误一旦发生，有的补救措施可以挽回不良服务的影响，但有的服务

事故如医疗事故，就很难挽回不良服务造成的恶果。②服务的非储存性使得服务性企业难以对服务需求、服务供给量以及服务的时间等因素进行准确的预测，因而使企业难以根据服务市场的供求变化调节供给，容易造成服务的供给不足或过剩。③由于服务的非储存性，使得服务性企业无法通过“库存”这一重要的缓冲手段来应付需求变化，因而服务能力的设计对服务性企业至关重要。

4. 生产与消费的同步性

即服务的生产过程与消费过程同时进行，顾客必须在服务人员提供服务的同时享用服务的使用价值。在服务的提供过程中，存在着生产者与消费者之间的交互作用，顾客在服务过程中具有两重作用。一方面，顾客可以成为服务提供过程中一个重要的环节，即“参与”服务提供的过程；另一方面，由于顾客的参与，从而使得企业在提供服务过程中，对服务提供的时间、服务的质量以及对服务设施的需求，都造成了不确定性，从而增加了服务质量管理的难度。

由于服务具有生产和消费同时发生的特点，所以，一旦顾客有了服务需求，企业就必须具备相应的提供服务的能力。如果两者不能有效地配合，就会使得顾客不得不等候或者决定放弃此项服务。因此，服务性企业必须在提供服务的能力和服务市场的需求之间寻求平衡。首先，服务地点必须在离顾客较近的地方。服务生产与消费的同步性限制服务性企业在地理位置上的选择范围。其次，服务的提供者和服务的消费者，必须在同一时间和同一场合相互进行有效的配合，才能完成和达到某一服务标准。当然，由于顾客之间的差异，就必然给服务的适时完成和服务质量的评价带来困难。第三，提供服务时要求顾客必须在场，这样就使得一些服务性企业（如放映厅、民航公司、饭店等）在客源不足时，造成人员和设施闲置浪费，因此，这类服务要求先购买或者预订，据此获得消费权，然后在提供服务时，生产和消费同时进行。

随着服务产业的不断发展，涉及的领域不断扩大，学者们对传统观点提出了越来越多的质疑和批评。首先，学者们认为大多数情况下服务是无形的，但并不是在所有情况下服务都是无形的。因为绝大多数服务活动的结果似乎是可利用的有形产品，比如一张照片（照像服务的结果）、一份研究报告（咨询服务的结果）就是有形的。其次，学者们认为大多数服务是无法储存的，因为生产和消费同时进行。但并不是所有的服务都是这样，凡是服务行为的结果是有形产品，其服务行为的价值往往以有形产品的形式保存了下来。最后，学者们认为在过去很长一段时间里，服务不能转移/转让，并且必须到生产场所消费，这可能是普遍存在的事实，但是随着现代信息技术的发展，这种界定似乎不再那么准确了。①

1.2 饭店服务

1.2.1 饭店服务的定义

饭店服务是指服务人员利用饭店的支持性设施和辅助用品，充分发挥自己的服务才能，努力营造和谐、融洽的服务氛围，以自身的行为或行为结果去满足饭店宾客的身心需

① Laszlo Drechsler, A Note on the Concept of Service, Review of Income and Wealth, series 36, Nummer 3, 1990, P. 310.

要并使自己获得相应报偿的各种活动。

饭店服务既是一种行为，也是一种复合形态的产品，由有形资源、无形的服务行为和服务氛围等要素构成。

有形资源包括饭店的支持性设施和辅助性用品两大类，是饭店服务赖以存在的物质基础。比如饭店的建筑物、客房、餐厅、娱乐设施设备、酒水食品等，没有这些有形的物质要素的存在，饭店员工的服务行为就难以产生，更不可能实现服务行为的价值转换。对于饭店而言，物质条件的改善是相对容易的，只要投入一定的资金就能解决这一问题，但是它并不能保证饭店在市场上占有绝对的优势。

服务行为是服务质量至关重要的决定因素，它包括两个方面：一是有形的部分，比如员工的仪表、仪容、仪态。二是员工的服务行为，虽然它是触摸不到的，但是宾客是可以感知的。一个饭店服务质量的好坏在很大程度上取决于人的综合素质和服务水平，而不是依赖金钱来解决问题。

服务氛围是由饭店的有形设施、管理人员、服务人员以及宾客共同作用下形成的一种环境。这种环境一部分是可视的，如饭店的建筑风格、装饰格调、色彩、用品的布置、服务人员和顾客的表情、举止等；一部分是不可视的，宾客只有凭借某些感觉器官才能感受到它的状态，如饭店的温度的高低、湿度的大小、气味的芳香等。服务氛围是影响宾客生理、心理感受和饭店服务质量的重要因素，一种温馨、祥和、热情、友好的氛围有助于客我之间交流沟通，融洽客我关系，促进宾客消费和服务人员服务技能的发挥。

有形设施、服务行为和服务氛围这3大要素是相互依存、相互影响的。如果饭店只有优质的有形设施，而没有优质的服务行为和良好的服务氛围，就难以体现现代饭店的灵魂和人本理念，就难以占领市场。如果饭店没有优质的设施设备，优质的服务行为 and 良好氛围也就缺乏存在的基础与保障。如果饭店只有良好的服务行为和服务氛围而没有物质产品同时提供给宾客，服务行为和氛围对宾客来说就失去了意义，难以作为一种产品销售出去，实现其价值的转换。

1.2.2 饭店服务包

饭店服务包是指在某种环境下提供的一系列产品和服务的组合。它具有以下4个显著特征：^①

1. 支持性设施

是指在提供饭店服务之前必须到位的物质资源，它们参与饭店服务的过程，是饭店与宾客互动过程中的辅助性服务资源，对服务质量有重要的影响，也就是通常所说的硬件设施。例如，饭店的建筑物、内外装修装饰、空调系统、安全监控系统、视听系统、预定系统等；客房内的家具，餐厅的厨房设施、设备、桌椅等。支持性设施设备的评价标准参见表1-1。

^① 有关“服务包”的概念与特征的详细介绍请参阅 James A. Fitzsimmons & Mona J. Fitzsimmons, *Service Management: operations, Strategy and Information technology*, 2nd ed. P. 26 ~ 27.

表 1-1 支持性设施的评价标准

评价内容	评价标准
店址	• 是否位于交通便利地带 • 饭店位置是否与饭店服务功能匹配
内部装修	• 是否形成适宜的情调 • 装饰用材是否安全可靠且与饭店的功能、档次匹配 • 是否有明确的主题 • 是否体现文化内涵与氛围 • 家具的质量与协调程度
支持性设备	• 智能化管理系统（计算机管理系统、视音频交互服务系统、消防控制系统、安全监控系统等）的有效性 • 空调系统的使用效果 • 背景音乐系统的使用效果 • 饭店设施的完整性、安全性与有效性
建筑物的适当性	• 建筑风格是否与饭店的服务功能协调 • 建筑物是否有独特性 • 饭店的门面是否有可识别性
设施布局	• 各类功能设施的位置是否合理、数量是否充足且方便宾客使用 • 导引性标识是否明确可辨 • 员工与宾客的通道是否分隔 • 是否提供足够的场地供宾客等候

2. 辅助物品

是指宾客在接受饭店服务的过程中购买和消费的物质产品。辅助物品虽然不引人注目，但它仍是饭店服务的重要组成部分，影响着宾客对饭店服务质量的评价。大量研究证明：辅助物品是饭店服务中的保健因素，它的存在并不一定能让宾客满意，但是它的缺少却会引起宾客的不满。例如，饭店客房内的各种低值易耗品、布巾等用品，餐厅中的餐巾、餐具、食品、酒水饮料，娱乐场所的用具、小食品、饮料等。辅助物品的评价标准如表 1-2。

表 1-2 辅助物品的评价标准

评价内容	评价标准
一致性	• 餐厅菜肴的份量、营养含量 • 客房、卫生间的卫生状况 • 鸡尾酒的份量
数量	• 每日清扫房间的次数 • 娱乐场所的大、中、小型饮料 • 客房内低值易耗品的多少与重量 • 各类布巾的重量与尺寸 • 餐厅盘碟的尺寸
选择	• 客房闭路电视节目的数量 • 餐厅菜单上菜肴的数目 • 健身房的健身器材的类型与数量

3. 显性服务

是指饭店的宾客可以用感官觉察到的和构成饭店服务基本或本质特性的利益。显性服务是宾客在饭店里最直接的服务体验，由于可以直接感觉到，因此宾客可以马上对其服务质量作出评判。若其质量不能让宾客满意就会影响他们对其他服务质量的评价。例如，饭店客房内床的舒适程度，饭店对宾客投诉的反应时间；餐厅中的温度、湿度、光亮度以及背景音乐；舞厅中的格调、音乐等。对显性服务的评价标准如表 1-3。

表 1-3 显性服务的评价标准

评价内容	评价标准
服务人员的培训	• 餐厅厨师获得专业等级证书的数量 • 饭店服务人员获得职业资格等级证书的数量 • 饭店使用非专业人员的数量
全面性	• 星级饭店与非星级饭店的全面比较
稳定性	• 饭店的星级评定组织
便利性	• 是否有预定系统 • 是否有网站 • 是否有免费咨询电话

4. 隐性服务

是指宾客在饭店里能模糊感到服务带来的精神上的收获，或服务的非本质特性。例如，饭店大堂的环境气氛、顾客私人空间的保密性和安全性、餐厅的主题和格调、各类设施用品的档次与豪华程度等。隐性服务作用于宾客的精神世界，满足宾客的心理性需要。由于宾客存在着个体差异，因此，宾客对隐性服务的评价具有很强的主观性。现代饭店服务更应注重隐性服务给宾客带来的精神和心理上的享受。隐性服务的评价标准如表 1-4。

表 1-4 隐性服务的评价标准

评价内容	评价标准
服务态度	• 快乐的服务员 • 机智灵活解决投诉的大堂副理 • 粗暴的餐厅服务生
气氛	• 饭店内外的装饰格调 • 饭店的温湿度、气味、光亮度等 • 优美的背景音乐 • 服务员与宾客的仪态
等候	• 被迫等待 • 可以在餐厅里品尝饮料 • 在有事可做中等待
地位	• 高星级饭店的总统套房 • 餐厅里的宴会厅 • 饭店的 VIP

续表

评价内容	评价标准
舒适感	• 设施齐全格调高雅的客房 • 设计科学的软面坐椅、沙发等 • 人体适宜的温湿度环境
保密性与安全性	• 饭店客房的磁卡钥匙 • 饭店对宾客资料管理的保密性
便利性	• 有预定系统、网站或免费咨询电话 • 宾客接触服务的方便程度 • 免费停车场

1.2.3 饭店服务的类型

从不同的角度，依据不同的标准来划分饭店服务就会形成不同的类型。

1. 硬性服务与软性服务

这是根据饭店服务的提供者的属性来划分的类型。一般来说饭店就如同一部电脑，既有硬件，也有软件，二者都能为客人提供一定形式的服务并能满足客人某一方面的需求。

(1) 硬性服务

硬性服务是指由饭店中那些以“物”的形态存在的服务设施来完成的服务，也就是“物对人的服务”。假如一座饭店的大门是自动门，客人进出饭店时开启大门的服务就是一种“物对人的服务”。

硬性服务的优劣直接取决于饭店的硬件设施的好坏，而硬件的好坏又是由饭店的财力决定的，没有足够的财力难以改造和购置先进高效的有形设施。硬性服务大多数情况下仅能满足客人物质方面的需要。

(2) 软性服务

软性服务是指由饭店员工的行为来实现的服务，也就是“人对人的服务”。比如，饭店的大门是非自动门时，宾客进出饭店时由迎送员为其开启大门，就是一种“人对人的服务”。

软性服务的质量好坏是由饭店员工的综合素质与服务水平决定的，一般不取决于饭店财力的大小。软性服务更能满足宾客的精神需求，更能引起宾客心理上的共鸣。

2. 功能服务与心理服务

根据饭店满足宾客需要之类别来划分，饭店服务可以分为功能服务与心理服务两大类。

(1) 功能服务

功能服务主要是指为宾客解决诸如食、住、行、娱乐、健身、工作、学习等实际问题的服务。通过服务员的工作努力为客人解决问题，客人从中获得的“收益”就是他的某一个实际问题的最终解决。

(2) 心理服务

心理服务是指不一定能为宾客解决什么实际问题，但能给宾客带来心理或精神方面满足的服务。比如，宾客抵达饭店时，饭店的迎宾员满面春风、笑容可掬地向客人问好，欢

迎客人的到来。这一服务行为虽然不能为客人解决什么实际问题，但是它却能让饭店的产品增值，使客人获得更高层次的满足，在心理上产生愉悦感，引起情感上的共鸣。

任何一位宾客来到饭店都面临着“功能”与“心理”的双重需要，作为饭店就应当为宾客提供“功能”与“心理”方面的双重服务。如果饭店仅仅为宾客提供能解决实际问题的“功能服务”，而不注重甚至放弃“心理服务”，是不足以使宾客满意的，也无法为宾客留下美好的经历与回忆。如果仅有“心理服务”而不能解决实际问题也不是完整意义上的饭店服务。

1.2.4 饭店服务的演进

饭店服务自产生到目前大致经历了情绪化服务、标准化服务、个性化服务和定制化服务4个阶段。

1. 情绪化服务

情绪化服务是指服务人员以自我为中心判定服务的优劣和正确与否，不设身处地为客人着想，让宾客在适应服务人员要求的前提下才可能满足自身愿望的一种服务方式。它是饭店服务的初级阶段。

情绪化服务具有两个明显的特征：一是服务人员以自我为中心。在情绪化服务阶段，服务人员的主导意识是“我想怎样服务，就怎样服务”，宾客的需要能否满足关键取决于服务人员的好恶和有无服务兴致。二是饭店对服务行为没有统一评价尺度。其核心是“我能提供什么，你就消费什么”，是一种典型的产品导向的服务理念。情绪化服务所产生的服务结果（质量）是最不稳定的，也很难让客人获得满意。就目前而言，我国一些饭店还没有很好地克服这一问题。

2. 标准化服务

标准化服务又叫规范化服务，是指在标准意识的指导下，饭店运用规范化的管理制度、统一的技术标准和服务项目、操作程序与预定目标的设计与培训，为饭店的宾客提供统一的、可追溯和检验的重复服务的一种服务方式。

标准化服务是目前世界上绝大多数饭店已经采用的，而我国许多饭店力求实现的一种服务方式，它具有以下几个显著特征：

（1）满足宾客的共性需求

饭店产品与服务的标准化是建立在饭店对宾客共同的消费需要的预测与掌握的基础之上的，追求的是服务操作的规范性，产品与服务的一致性，因此，标准化服务只能满足宾客的共同的需求和愿望。

（2）被动性

在饭店标准的约束下，虽然可以保证产品与服务的一致性和相对稳定性，但服务人员都能意识到“我只有这样做才符合要求”，在服务过程中往往考虑的是“我只能怎样做”，被动地去适应饭店标准与操作程序的要求，而忽视宾客的个性需要。而饭店宾客在消费过程中也只能被动地去接受饭店标准化的产品与服务。

（3）可预见性

在标准化服务状态下，服务人员只要按照饭店制定的服务标准与规范去为客人提供服务，就能清楚地预知服务行为的结果如何。同时，宾客根据相应的标准也清楚地知道自己在一定等级的饭店中能够得到什么样的产品与服务。

3. 个性化服务

个性化服务是指服务人员在服务过程中主动与宾客交流沟通,掌握其喜好,为每一位宾客提供针对其个性需求的服务。个性化服务首先要满足宾客的个性需要,也就是在承认宾客是有不同个性与需求的基础上,有针对性地设计与提供产品与服务。其次是在对宾客服务过程中要充分表现服务人员的个性,创造性地为宾客提供针对其个性的服务。^①

个性化服务以标准化服务为基础,是对标准化服务的升华,它主要有3大特点:

(1) 主动性

要提供个性化服务,员工应随时预测宾客的需要,而非被动地对宾客的需要作出反应。也就是说,宾客的任何需要都应该在宾客向你提出之前为他想到并准备好,并适时准确地提供相应的服务。

(2) 多样性

个性化服务意味着为宾客提供更多的选择,以让宾客可以挑选适合于自己的服务项目。例如,越来越多的宾客喜欢能有一段特别的经历,即所谓“神奇假日”。夏威夷的 Waikolia 酒店为此给宾客提供了多项选择:如果你是一个赛车迷,则可以随时坐上一辆法拉利赛车在 Waikolia 的私人赛车场上尽兴;你还可以选择与海豚一起游泳;或是参加健美俱乐部;或是做歌星、舞星等等。总之,多样化的服务项目,可以让宾客自己去组合,以满足自己的愿望。

(3) 超值性

传统的饭店提倡 100% 的满意。但是现代饭店的营销理论认为,即使宾客达到完全满意后,由于求奇求新心理的影响,他还有很大的可能去选择另一个饭店的产品。因此,为了使宾客成为饭店产品的忠诚购买者,也就必须使其得到 101% 的满意度,这额外的 1%,就是意外的惊喜、超值的享受、让宾客难以忘怀的经历。任何饭店如果要为宾客提供个性化服务,各部门的员工都要时刻考虑:我能为宾客多做些什么,能否为宾客提供超出标准的服务,或者我的服务能否创造无形增值等因素。

饭店要提供个性化服务,必须在信息、人员与组织决策方面建立相应的支持体系,才能确保预期目标的实现。

4. 定制化服务

定制化服务是饭店从客人的具体需要出发,通过现代科技手段及管理体系,为客人提供人性化、极致个性化的服务,以满足客人具体的、独特的或潜在的需要和期望,使宾客全方位满意的一种服务方式,^②它是 21 世纪饭店服务的主流与发展方向。

定制化服务是建立在现代饭店人本管理理论的基础上,是一种真正以客人为中心,并充分挖掘员工潜能的新型服务方式,其具有两个基本特征:

(1) 定制化服务是一种人性化服务

定制化服务的核心是人性化,强调的是用心为客人服务,要求充分理解客人的心态,细心观察客人的举动,耐心倾听客人的要求,真诚提供亲切的服务,注意服务过程中的情

^① Banwari Mittal & Walfried M. Lassar, The Role of Personalization in Service Encounters, Journal of Retailing, Vol 72, No. 1 1996, P. 96 ~ 97.

^② Jon Sundbo, The Service Economy: Standardisation or Customisation? The Service Industries Journal, Vol 22, No. 4, 2002, P. 97.

感交流，使客人感到服务人员的每一个微笑、每一次问候、每一次服务都是发自肺腑的，真正体现出一种对宾客的独特关注。

(2) 定制化服务是一种极致个性化服务

定制化服务是以最大限度提高宾客的满意程度为基本准则，追求的是极致效果，即要求尽善尽美。为达到极致的效果，它要求饭店服务人员发扬“金钥匙”的服务精神，即用心极致的服务精神。在对客人服务中，必须做到精心和尽心。所谓精心，就是要求超前思维，一丝不苟；所谓尽心，就是要求竭尽全力，尽我所能。

1.2.5 饭店服务的本质属性

饭店服务是一种特殊商品，除具有一般服务产品的特性外，还有其特殊性，这主要表现在以下几个方面：

1. 服务价值的可分离性

在其他商品中，人在生产中所创造的价值都计算在最终形成的产品或者商品的价值中。饭店服务这种商品也是通过人的行为来实现的，但人的行为价值是可以单独计算的。在饭店产品的销售过程中，单独列出了“服务费”一项就是明证。

2. 时效性

在其他行业中，虽然也存在着库存积压和商品价值损耗直至完全报废的可能，但是，饭店业的商品是具有更为特殊的时效性价值。一间客房如果当天没有完成销售，其当天的价值就永远地消失了，第二天销售的只能是第二天的价值。当然，我们必须说明，其他商品在库存状态时也是没有实现其价值的，如果永远无法实现销售，那么它的价值也是逐渐消失的。时间价值性是所有商品的属性，只是饭店服务这种商品在这方面表现得尤其突出罢了。

3. 所有权的特殊转移性

过去，人们一直认为饭店产品所有权具有不可转移的特点，要消费饭店产品，只能到饭店中去才能实现。而现实中的实践者早已打破了理论家们的断言，饭店中的“外卖或者外送”服务、海滨饭店为宾客提供的“客房帐篷”、“产权式饭店”等就是最为典型的例子。

4. 可感知性

在其他行业中，生产过程是宾客无法观察到的，而在饭店业的产品生产过程中，许多生产活动都是在客人在场的情况下进行的。现在就连过去一直被认为绝对不可让客人参观的餐饮产品的生产，也从后台走到了前台，并且成为餐饮中的高档消费形式。

5. 质量的不稳定性

饭店服务质量的不稳定性是由饭店的服务人员和宾客的个人特征决定的。首先，由于服务是一种行为，具有明显的无形性，同时，在服务交付过程中还受到多种主客观因素的影响与制约，因此，任何一个人都无法保证在任何时候所做的同一个服务动作完全一致。与此同时，由于服务人员面对的宾客是千姿百态，每个人的需要与个性特征都有差异，即使服务人员完全一致地向两个宾客提供同一个服务操作，服务质量的最权威的评价者——宾客对它的评价也可能完全不一样。