

卓越培训系列

卓越服务

Brilliant Service

打造卓越服务的理念、
要素和手段

河北北方管理咨询公司 著

适用于各行业客户服务的最佳员工培训手册

中国发展出版社

卓越培训系列

卓越服务

打造卓越服务的理念、要素和手段

河北北方管理咨询公司 著

主 编：王东方

撰 稿：庞国渊 王玉辉 李崇岳 王晓爽

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越服务：打造卓越服务的理念、要素和手段/河北北方
管理咨询公司著. —北京：中国发展出版社，2006. 8

ISBN 7-80087-953-4

I. 卓… II. 河… III. 饭店—商业服务 IV. F719. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 083674 号

书 名：卓越服务：打造卓越服务的理念、要素和手段

著作责任者：河北北方管理咨询公司

出版发行：中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号：ISBN 7-80087-953-4/F·579

经 销 者：各地新华书店

印 刷 者：北京星月印刷厂

开 本：700×1000mm 1/16

印 张：13

字 数：199 千字

版 次：2006 年 8 月第 1 版

印 次：2006 年 8 月第 1 次印刷

定 价：26.00 元

联系电话：(010) 68990692 68990622

购书热线：(010) 68990682 68990686

网 址：<http://www.devepress.com.cn/>

电 子 邮 件：fazhan@drc.gov.cn

版权所有·翻印必究

本社图书若有印装差错，请向发行部调换

品质卓越 服务更卓越

当今是一个客户导向的时代，为客人提供卓越服务的能力决定了企业的竞争优势。面对不可预知的挑战或转瞬即逝的机会，不论是服务行业还是非服务行业都认识到：客户满意度越来越需要由优秀的服务理念和实现手段来支持，而不仅仅依靠工作的一腔热忱和责任心。

本书以河北北方大厦酒店为蓝本，深刻阐述了卓越服务的各种要素及各种要素之间的关系，介绍了该酒店如何灵活运用卓越服务，使得酒店经营在行业内不断领先，服务理念也不断地被同行所认同，优质的服务得到了客人的称道和传颂的经验。卓越的服务为酒店带来了大批的忠诚客户，让酒店获得了持续、稳定的经济效益。

现在，各种关于服务的培训课程和书籍层出不穷，相比之下，本书用一个个鲜活生动的案例，真实再现了那一幕幕令人感动、焦急、尴尬、无奈、深思的场面，从服务理念的认识，服务知识的架构，服务心态的塑造，服务质量的提升等方面教给我们达到卓越服务的实现手段，具有很强的实用价值。这些优秀的理念对于所有服务行业以及其他行业的服务部门同样适用，具有很好的指导和借鉴意义。特别是书中提出的“服务人

员是为‘绅士’和‘淑女’服务的‘绅士’和‘淑女’”，它不仅是对服务卓越品质的追求，更是对卓越人品的追求，是我们每个组织在社会文明进程中应负的责任。

如今，我们正在提倡建设和谐社会，作为企业，与外界客户的联系范围较广，接触面较宽，企业理念在对客户服务过程中起着形象和精神传递的作用。书中提出的酒店服务和客户服务的知识，如：付出才有回报，责任的五个层次，三心换一心，善待客户链上的每一个人，积善养德，神明自得等等，不仅是企业建立融洽的员工关系、客户关系和社会关系的有效手段，也是和谐社会所应倡导的文明要素。

本书对卓越服务理念的独特见解，对每个服务瞬间的精确阐释，无不体现了编者对此书的精益求精，为读者“卓越服务”的态度，相信广大读者都能与此书产生共鸣！

作者

2006年7月

第一篇 卓越服务的内涵

第一章 什么是卓越服务	3
◆ 概念	3
◆ 前提	8
◆ 核心	11
◆ 要素	15
第二章 卓越服务的必要性	17
◆ 客户是资源，支付所有的薪金和福利	17
◆ 付出才有回报	22
◆ 超额报酬法则	24

第二篇 卓越服务的构成要素

第三章 服 务	31
◆ 服务是人与人之间的一种基本关系	32
◆ 服务于别人是接受别人服务的前提	33
◆ 尊重客人才能得到客人的尊重	34
◆ 服务工作是展示才华的舞台	36

◆ 高质量的服务是对我们生命时间的珍惜	37
◆ 宽容和理解是做好服务工作的基本心理素质	38
◆ 高质量的服务是提升个人素质的过程	40
◆ 高质量的服务是向社会传播的一种文明	43
◆ 高质量的服务源于对专业人士的追求	44
◆ 自觉的服务意识和 service 意愿来源于员工的责任心	46
第四章 客 人	53
◆ 客人是与我们直接和间接接触的所有人	53
◆ 一线为客人服务，二线为一线服务	53
◆ 管理者为员工服务	55
◆ 善待客户链上的每个人	66
◆ 不会善待同事就不会善待客人	68
◆ 服务有度——客人“永远是对的”，又不是“永远是对的”	69
第五章 服务瞬间	79
◆ 重视与客人接触的每一刻	79
◆ 礼到、意到、心到	81
◆ 服务瞬间 SOP	87
◆ 牢记十个“一点儿”	92
第六章 态 度	93
◆ 对个人：态度决定命运	93
◆ 对团队：态度决定成败	98
◆ 对客户：员工的态度决定客户的忠实度	103
第七章 岗位本质与岗位职责	109
◆ 岗位本质：实现服务并建立和谐的客户关系	109
◆ 岗位职责：实现岗位本质的手段和措施	112
◆ 岗位职责永远不会比客户重要	115

第三篇 卓越服务的实现手段

第八章 超前性服务	121
◆ 服务感知是做到超前性服务的基础	121
◆ 服务心理定势	123
◆ 观察力	124
◆ 倾听力	126
◆ 自驱力	128
第九章 换位思考	132
◆ 同理心是做到换位思考的心理素质	134
◆ 合格—优秀—成熟是做到换位思考的素质条件	143
第十章 101%的顾客满意度	145
◆ 怀有一颗感恩的心,时常感谢客人	145
◆ 用“亲情、微笑、关注”赢得客人	148
◆ 宁可自己吃亏,也不要让客人受累	152
◆ 真诚而坦率地赞美客人	153
第十一章 首问负责制	156
◆ “首问”三原则	157
◆ “首问”禁用否定语	159
第十二章 全面服务质量管理	162
◆ 员工的素质决定服务的质量	162
◆ 酒店无小事,件件是大事	164
◆ 小错造成大后果	167
◆ 有缺陷的服务是不合格的服务	169
◆ 正确对待错误——客人是我们的老师	170
◆ 追求完美——对待小事的态度决定你能否成功	171
◆ 培训员工——学好理论才能更好地指导实践	173

◆ 质量检查——不让问题过夜	175
◆ 惩罚——一人吃药，全家治病	176
第十三章 自我超越	183
◆ 特色开创十六阶	184
◆ 五周提升创新力	187
◆ 每天进步一点点是卓越的开始	192
后 记	
◆ 积善养德 神明自得	195
参考文献	199

第一篇

卓越服务的内涵

服务是一种感觉。而卓越服务是我们在为客人提供服务时，只有当服务超出客人的期望值时，客人才会高度满意，才会产生一种满足，受到尊重，获得超值回报，并得到愉悦的感觉。

卓越服务的前提是读懂客人的心，懂得与客人沟通，并学会以客人的眼光看待问题。

卓越服务的核心：对客人持有真诚友好的态度。
卓越服务的要素：服务、客人、服务瞬间、态度、岗位职责和岗位本质。

世界汽车销售冠军乔·吉拉德说过：客人是我们的衣食父母，是我们生存并得以发展的唯一理由，客人服务与你的前途、幸福生活息息相关。所以我们最重要的工作就是留住我们的客户，并把他们升级为忠诚客户。因为一个客户后面站着 125 个客户，所以我们的每一个客户都是最重要的。

如何留住我们的客户资源，我们必须先付出，因为只要你在提供服务上多下工夫，你的回报一定会增加。永远多走一里路，永远做多于你所应当做的。当你在不断地付出，不断地付出多于你所应当付出的，你就一定会获得倍增的补偿。

以真诚付出、超出客人期望值为目标的卓越服务是创造终生客户最有效的手段。

第一章 什么是卓越服务

服务是一种感觉。我们在为客人提供服务时，只有服务超出他们的期望值，客人才会高度满意，才会产生一种满足感，感觉受到了尊重，获得超值回报，并得到愉悦的感觉。

◆ 概念

卓越服务就是让客人产生这种愉悦感觉的服务的高级表现。纵观服务发展的过程，做到卓越服务一般要经历四个层次（如图 1-1 所示）。

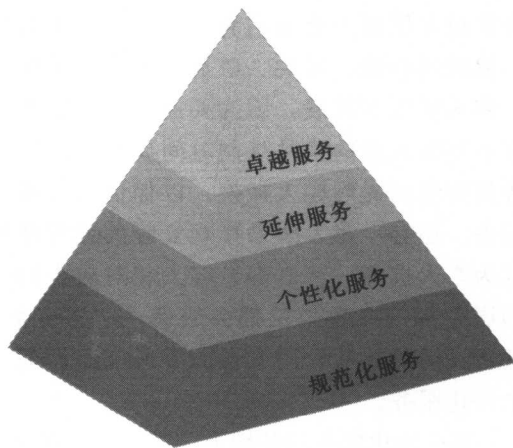


图 1-1 服务的四个层次

规范化服务——就如同工厂的流水线，按照标准规格来生产，通过有形的检查数据来规范无形服务。规范化服务是满足顾客基本需求的必要条件，没有规范化这个基础就无法达到“顾客满意”的目标。酒店服务规范化具有普遍性，它是从客人的角度出发，对服务的环境、产品和服务等方面提出的基本要求，是客人对酒店视觉形象、服务功能以及精神享受方面提出的本质要求，是酒店在服务当中应当做到，并且能够做到的基本标准。同时服务规范化具有实施的重要性，因为服务规范化所

指向的卫生、安全、舒适等等是客人满意的必要条件和基本保证。以酒店前厅服务为例：接待服务员一般要在距客人3米之内的时候，1分钟之内问候客人，2分钟之内办理完入住手续，4分钟之内存取行李；团队30人入住，8分钟之内要让客人拿到钥匙，15分钟内行李到房。客房、餐厅也是如此，都有严格的量化标准，服务员只要按这个标准做完工作就算合格规范，所有服务员的动作、流程都一致，所以对客人提供的服务也是整齐协调，没有什么差别。

个性化服务——根据不同客人的不同需求，采取不同的服务方式，是在规范化基础上提出的人性化的服务。个性化服务有别于规范化服务，又高于规范化服务，它满足客人在规范化服务之外的需求，是规范化服务的升华。它考虑每个客人的不同状况，区别对待，通常体现出服务的主动性；表现为发自内心地与客人进行情感交流、设身处地地为客人着想。它内容宽泛，只要客人提出要求，就应尽最大的可能去满足他们。这些个性化服务在技术层面上要求不高，只要求员工具备积极主动为客人服务的意识，能做到心诚、眼尖、口灵、脚勤、手快，就能满足客人的需求。例如，客人到餐厅就餐，因为要赶路，要求上菜速度要快，这时点菜员就要注意到客人点的菜品烹制时间要短，如果客人点了用时比较长的菜，服务员要主动提醒客人撤换，以保证客人要求得到满足，高兴而来，满意而去。还有，客人如果喜欢安静的就餐环境，又不想去雅间，服务员可以为客人选择一个僻静、客人相对较少的座位坐下。以上情况，在所有的服务部门或者岗位都会遇到，这样有个性需求的客人，需要服务人员具备灵活的技巧，用变通的手段应需而变，来满足客人的需求，体现出个性化服务。

延伸服务——在个性化服务的基础上，进行不断深化和外延，从具体的某一方面或是某一点延伸出灵活服务、亲情服务、创新服务、特色服务、超值服务、贴心服务、细微服务等等。例如：一次服务员清扫住房时，发现暖水瓶盖开着，不知是客人倒完开水，忘记盖好瓶塞，还是客人喜欢喝凉开水，故意打开瓶塞的。服务员一时疑虑不解，难以断定。为满足客人的需要，服务员为客人送去了装满凉开水的凉水瓶；同时，暖水瓶照例又更换好了新的开水。这样的细节就体现了服务的灵活性，是一种细微的服务。

卓越服务——规范化服务、个性化服务和延伸服务三种服务的融合统

一和合理度的把握。它并不是指在某一件事上做得比别人优越 10 倍，而是指比客人的期望值提高一点点；然而客人的期望值又总是一次比一次提高一点，因此卓越服务又是一个持续不断超越客人期望值的过程。

从卓越服务的定义中，我们不难看出卓越服务包含三个层次：第一个层次是指我们的服务只要超出了客人期望值一点儿，客人就会非常满意，有幸福和愉悦的感觉。第二个层次是指当客人再次到来的时候，客人的期望值比第一次提高了，我们不能再按照第一次的标准来为客人服务，我们要在第一次的基础上还要创新提高，超越客人提高后的期望值，客人才会满意，服务才会达到第一次的效果，客人也才有第一次的满意度。第三个层次是最高层次，是持续不断进行自我超越、自我否定，持续不断超越客人期望值的过程。正如第一次到酒店消费的客人，我们给客人端了一杯水，客人很满意；当客人第二次再来的时候，如果我们和第一次一样仍给客人上一杯水，客人对我们的服务可能就没有什么感觉了，因为客人的期望值比上次提高了，同样是一杯水，不能超越客人的期望值，客人也就没有了第一次的满意度了。但如果将水换成茶水，客人一看，又非常满意；第三次客人来时，我们又将茶水换成了咖啡，客人再一次非常满意。在重复 n 次这样的过程之后，我们就会觉得我们是在创造，因为除了创造能够愉悦客人，没有别的什么选择。创造就是寻找原来我们不具备的，是不断超越自我的过程，这就是我们学习和追求卓越服务的目的。追求卓越服务的核心就是不断超越，不断追求卓越。一个人如果树立了这样的行为习惯，肯定会取得卓越的成就。

卓越服务是一种高质量的、优质的服务，是一种使客人感到高度满意的服务，它既满足客人的明确要求，又满足客人的隐性要求，让客人产生满足感、被尊重感和离店时的依恋感。如果酒店每个员工都能清晰地认识到这些，并能够运用到日常工作当中去，一定能够打动客人的心。

案 例

一根简易的拐杖

2004 年 9 月 2 日，一位行走不便的老先生入住北方大厦 2821 房间。在办理入住手续时，总台服务员为老人热情介绍了酒店的各种设施及订票、就餐地点等服务项目。然后，贴身管家又将老人搀扶到房间，老人

非常高兴。

到房间后，老人翻开服务夹，看到有一张宾客意见卡，就马上在上面划了几项“满意”，但总感觉少点什么似的。随后，他在意见和建议栏中写道：“如果能为老人准备根拐杖，就更叫人感到宾至如归了。”

第二天，老人退房，客房服务员在打扫房间的时候看到了老人的这张意见卡，服务员把它交给了客房部经理。看到老人的留言，客房部经理将老人的意见录入了电脑，保存到了酒店客史档案中。

一个月后，这位老先生又来到了河北北方大厦，老人在总服务台办理入住手续的时候，贴身管家用对讲机通知了楼层的服务员小李。然而，酒店备用的拐杖不巧被一个会议团临时借走了，因为他们有个晚会，把拐杖借去做道具了，一时也还不回来，可老先生还在等着呢！万分焦急中，小李突然想起来前两天单位组织旅游，自己正好买了一根简易拐杖，放在了宿舍。“要不把我买的简易拐杖送给客人？”小李向经理提议。客房部经理说：“好吧。”得到同意后，小李打电话给在正在休息的同事，把拐杖送了过来。

当贴身管家扶着老人走出电梯的时候，小李适时地递上了早已准备好的拐杖，同时向老人说明了情况，还为只能给老人一个简易拐杖再次向老人表示歉意。老人手握拐杖，真是惊喜万分：“在我住过的酒店中还没见过你们这样全心全意为客人着想的，上次我只是随便写了一下，没想到你们这么认真，真是难为你们了。虽然拐杖简单了点儿，但你们的这份心意已经让我很感动了。谢谢！”

入住期间，老人在餐厅就餐，同样受到了餐厅服务员的特殊照顾，服务员主动为他端菜、打饭；在老人乘坐电梯时，几次遇到了路过的酒店员工主动为他打开电梯，送他上楼的情形。

几天后，老人准备退房离店，两次入住的经历，一件件细小的事情让老人难以忘怀。临别，老人写了一封感谢信，详细叙述了两天来的感受：

来到这里，让我真的感受到了什么叫“无微不至”。

感谢所有为我服务的总服务台、客房、餐厅的服务员，以及好多好多不知名的服务生和服务员。

一流的员工做出了一流的工作，一流的工作成就了一流的企业，一流的企业造就了一流的员工。

祝北方大厦事业发达！

祝北方大厦的每一位员工梦想成真！

酒店无小事，件件是大事。卓越服务同样也是从细节入手，用心将小事做好、做足、做到位，将小事当做大事来关注、来重视、来抓，在细节服务中做出水平，做出质量、做出成效。此卓越服务的案例主要说明了三点：酒店对于客人无论是多么细小的需求，只要是合情合理的都要给予满足；客房服务员接到通知后，马上就go解决，当得知拐杖要在其他会议上使用时，她并没有放弃，而是积极想办法解决，始终把客人的利益放在第一位；卓越的服务不是体现在某一个人身上，而应体现在每一位员工身上。除客房服务员外，其他部门的员工同样也把老人照顾得无微不至，体现了酒店服务的一致性，使老人不管走到酒店的什么地方，都有一种宾至如归的感觉。

服务工作有“一瞬即过”的特点，为客人服务，不可能像工厂那样，要经过质检部门检验，贴上合格证以后才可以出售。服务工作要依靠分散在各个服务现场的服务人员，所以树立时时、事事、处处为客人服务的意识尤为重要，而且服务意识的高低往往就是从细小的事情上反映出来。

著名劳动模范、“五一劳动奖章”获得者李素丽在被人认为“脸上无光，工作无彩”的三尺票台上，干一行，爱一行，专一行，总是能根据乘客的不同需求，给予他们最需要的服务。在售票台的抽屉里，李素丽总是放着一个为抱小孩的乘客准备的小棉垫，有时车上人多，一时找不到座位，她就拿出小棉垫放在售票台上，让孩子坐在上面。她就是这样，想尽一切办法把真诚的笑脸、热情的话语、周到的服务、细致的关怀带给乘客，被人们誉为“乘客的贴心人”。她的车上设有方便袋，遇到堵车，就拿出报纸、杂志，让乘客看一会儿，缓解焦急的心情；看到有人晕车或不舒服想吐，她会赶紧送上一个塑料袋；遇有不小心碰伤的乘客，她马上从小药箱里拿出“创可贴”；姑娘们夏天穿着长裙上下车，她忘不了提醒往上拎一拎，以免让人踩上摔跟头。李素丽说过一句话：“认真做事只能把事情做对，用心做事才能把事情做好。”“用心做事”，体现了一个人“追求完美”的境界和创造力。其实，我们芸芸众生能做大事的实在太少，多数人的多数情况总还只能做一些具体的事、琐碎的事、单调

的事，也许过于平淡，也许鸡毛蒜皮，但这就是工作，是生活，是成就大事不可缺少的基础。

在我们熟知的韩国电视剧《情定大饭店》中有这样一个细节：餐饮部要同时接待两个团队的晚餐，大部分服务人员都觉得这是一项非常繁琐的工作，只有服务员金云熙早早来到餐厅布置餐桌，并在两个小时内把几十张餐桌布置一新。由于金云熙是富家子弟，同事们对她有些偏见，云熙常常因此遭受不公平待遇，即便是这样，她也没有放弃对工作的执著。最终她的用心、仔细、执著和宽容换来了工作上的成绩和同事们的认可。同事评价云熙，说她是一个可以成就大事业的人。金云熙身上的特质正是酒店人需要的：无论在多大压力之下仍能用心去工作。在金云熙身上体现了这一点：用心做事才能把事情做好。像金云熙这样的员工正是我们所需要的。

用心做事才能把事做好，通过这些我们可以得出这样一个结论：细心、热心是酒店服务的基本功，只要用心去体会客人，做好每一个服务环节，就能赢得客户的心，从而达到卓越服务的要求。

◆ 前提

卓越服务的前提是读懂客人的心，懂得与客人沟通，并学会用客人的眼光看待问题。

《一根简易的拐杖》案例中，正是因为所有为老人提供服务的服务人员善于观察，读懂了客人的心，才达到了卓越服务的效果。如果没有读懂客人的心、不了解客人的意图，只按服务规范不假思索地做工作，只会适得其反，不但得不到客人的理解，还会伤害顾客的感情。

职业点菜师的尴尬

2005年2月的一天，我的一位朋友请客，同时约了8个人，来到石家庄一家知名酒店，前几天听说他们刚刚增设了职业点菜师，就想试一下。我们一行人落座之后，服务员热情地为我们倒上茶水，递上热毛巾。我们非常满意和高兴，心想：高档次的酒店就是不同于一般饭店，不仅