

World of Hotel & Restaurant

饭店世界 精华本

—— 经营 · 管理 · 服务

(1988 ~ 1997)

下 册

上海社会科学院旅游研究中心编

陕西旅游出版社

《饭店世界》精华本

——经营·管理·服务

(1988—1997)

下 册

主 编：王大悟

副主编：刘耿大

潘幼康

陕西旅游出版社

(陕)新登字 012 号

责任编辑:王 名

封面设计:曾文强

《饭店世界》精华本——
经营·管理·服务(上、下册)
(1988—1997)

主 编:王大悟

陕西旅游出版社出版发行

国营昆山市印刷厂承印

850×1168 大 1/32 印张:43 字数:1146 千

1997 年 7 月 第 1 版 第 1 次印刷

印数:1—10000 套

ISBN7—5418—1243—9/I·245

定价(上下册):90.00 元

(本书倘有印、装错误,可向承印厂调换)

编辑委员会主任:上海社会科学院、旅游研究中心主任、

《饭店世界》杂志主编

王大悟

副主任:《饭店世界》杂志常务副主编

刘耿大

编 委:王大悟 谭德辉 刘耿大

潘幼康 毕吕贵 王慧敏

王泽光 胡 巍 杨 敬

王 伟 吴志宏 杭碧云

董德兴

执行主编:王大悟

执行副主编:刘耿大 潘幼康

地 址:上海市淮海中路 622 弄 7 号 417 室

邮 编:200020

电 话:021-53068325 53060606×2417

传 真:53067225

服务质量

漫谈客房服务

——任百尊同志饭店管理经验谈之二

本刊记者

客房,是饭店的基本构成之一,在饭店建造之前,客房要有一定的建筑装潢标准,营业接待中又制订了详细的服务规范。在此不必冗言赘语,只集中谈两个问题。

一、我国饭店管理如何搞好向适应商品经济机制转轨变型的问题。在以往传统体制下,饭店主要是接待型的,将一切客人都作为政治外交任务进行接待,不存在竞争,不计较收益。饭店作为一块特殊的涉外“禁区”,与市场几乎没什么接触,即使服务用品也有政府特殊供应渠道,无需再去搞什么开拓性、创造性的经营管理活动。

党的十一届三中全会后,政策开放,新饭店纷纷建起,并进入国际市场竞争,这与原来计划经济下的指令性接待的情况完全不同了。其中最根本的一条,就是饭店以客房作为一种商品在国际市场上按等价交换的原则进行交换,这是商品经济的原则。实现了与客房的交换,才接着有其他进一步的交换。

在商品化情况下,交换除了市场促销之外,更重要的是客房服务(包括“硬件”和“软件”服务)的问题,为了实现交换而服务。这是包括饭店经理在内的全体职工首先需要更新的一个观念,也是现代饭店经营管理中强调的“服务意识”和“竞争意识”的核心所在。

这里需要指出,客房服务的交换与购物的交换有一个很大的

区别,前者的交换不是“一手交钱,一手交货”,而是不管是先付钱,还是后结帐,总是先确定了应支付的房价,然后客人再通过住宿过程来完成这一交换的。因此,住房的交换发生在两个地点,一个在帐台上,一个则在客房里。到目前为止,许多同志并没认识到后一点上的交换意义,却掉以轻心地认为,不管我们服务质量怎样,客人付的房价反正是少不了的,以致服务质量很差,也不以为然。客人表示不满,它意味着我们提供的服务“产品”不值客人付的钱。因此,在房价既定的情况下,实现交换的重点就是客房服务。

客房作为“商品”出售,其“商品规格”有四方面的要求:1. 建筑装潢规格。如床、地毯、墙纸、电视、音响、电话、空调等一系列应有的基本设施,做到保质保量。2. 供应物品规格。饭店服务指南、电视节目单、茶叶、信纸、信封、针线包、酒柜等等,根据不同档次的要求,供应物品有多有少,但只要属这一档次的饭店规格要求的,哪怕一张信纸,一只信封都应符合规格,缺一不可。3. 运转规格。客房内许多设施,只有在正常运转状态下才能为客人提供合格的服务。在这方面,我国饭店客房的漏洞最大。如马桶漏水、空调失灵之类的现象屡有发生,更不用说如窗帘缺几个钩此类“小事”了。维修保养不力,运转周期缓慢,在国际饭店业中都是惊人的,由于饭店不及时对设备进行保养维修,甚至听之任之,因此我国饭店的“老化”程序也属国际罕见,饭店若无严格的经济责任制,是很难制止这种“败家子”行为的。在饭店分等定级时,充分确认客房设施的长期动态运转状况,是一个极为关键的因素。4. 卫生规格。在卫生方面,我国饭店也较差。原因之一是与运转不正常同出一辙,缺少制度,缺少责任。原因之二是认识问题。由于我国住房水准低,所以有些服务员对浴缸里有点斑迹、马桶里滞留着些尿液之类的现象不以为然,客人投诉,他还觉得是大惊小怪。这类认识问题必须通过教育培训来解决。我们是按国际标准来接待国际客人,这不同于到家里来作客,标准不同,价格不同,卫生要求当然也不同。卫生规格中又尤以卫生间为重点。在美国流传着这样一句话——美国

人有半辈子是在卫生间里度过的。这话虽然有点夸张,但却说明了客人对卫生间的重视程度。客房陈设再简朴,卫生间不能寒酸。饭店档次再低,卫生条件不能降低。达到国际标准的卫生设施,在国内完全有条件办到,关键在于认识。

符合以上四方面的规格,饭店才有资格说:我们的客房具备了与客人进行商品交换的基本条件;客人也才会得到最低限度的满意。

二、客房如何体现社会主义中国特色。客房在建造过程中,当然就已考虑了这一问题。如房间的装潢、用品的摆设采用民族形式,床可偏硬一些等等,也就是确立“中国风格”。但这是有限的、固定的,况且许多设备也仍非采用国外先进的不可。客房最能突出中国特色的,还是在于服务,即人的服务。在“硬件”一定的条件下,饭店服务档次的高低就取决于服务的量和质。无人全自动服务并不是高级服务。要发挥中国特色,就要扬长避短,抓住这一点,我国饭店的客房服务应从五个方面去体现。

1. 常规服务。常规服务要做到仔细、齐全、便利、完好。一家中档饭店的客房一般应具备以下完好的设施和用品。

客房内:空调、烟感器、自动喷淋头、床、衣柜、写字台、客房小吧(Mini Bar)及记帐单、镜子、梳妆凳(或椅子)、过道灯、夜灯、床头电源控制箱、电话、电视、音响、冰块、冰夹、杯垫、热水壶、冷水壶、烟缸、火柴、擦鞋纸、购物袋、洗衣袋、地毯、废物篓、电话指南、服务指南、电视节目指南、饭店介绍、市区地图、意见征询单、维修保养单、购物中心项目(包括时间和价目表)、欢迎词(中英文)、针线包、圆珠笔、电传单、明信片、信纸、信封、便条纸和报纸。

对VIP客人还应有鲜花、水果篮、果汁、总经理签名的贺词。

拖鞋从卫生角度考虑,高档宾馆已不采用,即使备置,也是一次性的。

卫生间:脸盆、浴缸、冷热水(若冷水可饮用,另需注明)、抽水马桶、电话分机、剃须刀和电吹风插座、废物篓、淋浴喷头、照明灯、大镜子、烟缸、火柴、淋浴帽、洗发液、肥皂、沐浴液、杯子、杯垫、牙膏、牙刷

(有的饭店考虑卫生,不放置牙膏、牙刷等)、面巾、毛巾、脚巾(或防滑垫)、大浴巾、擦手纸、卫生纸、晾衣绳、妇女卫生袋、浴缸帘等。

上百件大大小小的东西要保证每次客人进房前不缺不坏,就必须实行严细管理。为防疏漏,应配以自检、互检、专检和抽检制度。

常规服务:包括客人住入后的日常服务工作,如每天打扫房间;为客人做夜床,床前放块糖或巧克力(放在床边或枕头中间),再给客人一张小卡,祝他晚上睡得好;搬运行李;补充更换物件;客人呼唤立即赶到等一系列在岗位责任制和员工手册明确规定的工作。

2. 灵活服务。自动化服务是机械的、被动的,也是单向指令的。国外因人工费用贵,一般不设楼面服务员。虽然有电脑系统,但有些疑难问题无法及时迅速解决,客人感到不便。由服务员提供的灵活服务,可以克服这些缺点。对商人多的饭店更要设楼面服务员,因客人琐事多,又要求快。客房服务员要主动,也要善于揣摩客人心理。如有时客人较急躁,而服务又不可能马上跟上时,服务员应招呼在前,稳定客人情绪。灵活服务变化多、内容广、弹性大,这项服务的好坏,取决于服务员的素质和经验的积累。

3. 小项服务。这是典型的中国特色,国外不多。增添小项人工服务,给客人送去了方便,也送去了感情。如擦皮鞋,国外有擦鞋机,但不尽如人意。人工擦,十分周到,可充分满足客人要求。此外,如代客送信购物、查询亲友、洗刷小件衣物等,都是很能表现东方人情味的。

4. 关心服务。它体现了我们社会主义制度的优点。在华客人老年的不少,饭店要有照顾他们的特殊服务。如一位老人住某饭店时患了病,饭店马上送客人去医院就诊,总经理还专程慰问。资本主义社会的饭店是决不会管这号闲事的。这类关心服务,看似份外,又要支付许多超额劳动,但应认识到,搞好这类服务,对提高饭店的国际声誉、增强竞争力有着很大的作用。

5. 宣传服务。宣传服务跳出了客房本身的范围,它主要有两个内容。一是向客人宣传饭店和饭店内其它活动及节目,丰富客人住

店生活,也有利于扩大饭店影响,提高饭店综合效益。二是宣传我国对外开放的大形势,让客人更多地了解今日中国。这可以通过电视、报纸、小册子,也可通过服务员口头交谈来进行,以吸引国际上更多客人来中国进行多角、广泛的合作。但这类宣传切忌以“我”为主,要在不干扰客人或客人作出有兴趣的表示时进行,使客人感到亲切可信。

总的来说,中国特色要体现,但我们的服务质量至今仍是薄弱环节,这是一对矛盾,饭店全员素质是解决这个矛盾的关键。近几年内,许多饭店经营者在竞争的“危机感”中作出了改革饭店业人事管理制度的迫切呼吁。要在国际上树立以人的服务为特色的中国饭店业形象,那么在“人”的问题上,择优汰劣恐怕是必不可少,也是首当其冲的。

(88·4)

餐厅服务质量的控制

陆志明

餐厅服务质量控制的目的是促使餐厅的每一项工作都围绕给客人提供满意的服务。要进行有效的餐厅服务质量控制,必须具备以下三个基本条件:

一、必须建立标准的服务程序。旅游饭店的餐厅服务程序必须根据外国旅游者生活水平较高,对服务要求也高的特点来制定,西餐厅的服务程序更应适应欧美客人的生活习惯。餐厅的工种很多,各工种(或岗位)的服务内容和操作要求都不相同,因此,为了检查和控制服务质量,餐厅必须制订引座、点菜、走菜和酒水服务等岗

位的全套服务程序。

二、必须收集质量信息。餐厅主管应该知道服务的结果如何，即客人是否满意，从而采取改进服务、提高质量的措施。

三、必须抓好员工培训。很难想象，没有经过良好培训的员工，能有高质量的服务。因此，新员工进岗前，必须进行严格的基本功训练和业务知识培训。在职员工也必须利用空闲时间进行培训，以丰富业务知识、提高业务技术。

根据餐厅服务的三个阶段（准备阶段、执行阶段和结果阶段），餐厅服务质量可相应地分成预先控制、现场控制和反馈控制。

（一）预先控制

所谓预先控制，就是指为使服务结果达到预定的目标在开餐前所作的一切管理上的努力。预先控制的中心问题是防止开餐服务中所使用的各种资源在质和量的问题上产生偏差。主要内容有：

1. 人力资源的预先控制。餐厅应根据自己的特点，灵活安排人员班次，以保证有足够的人力。如病事假员工过多时，应及时请求上级调济。开餐前，必须对员工的仪表仪容作一次检查。开餐前五分钟，员工必须进入指定的各自的岗位，姿势端正地站在最有利于服务的位置上，面向餐厅门口，等候客人的到来，给客人良好的第一印象。

2. 物质资源的预先控制。开餐前半小时，必须按规格摆好台。准备好餐车、托盘、菜单、订单、开瓶工具、工作台等。为了提高效率，可以让服务员事先在订单上写上当天的日期和服务员自己的姓名。另外，还必须准备相当数量的“翻台”用的餐具。

3. 卫生质量的预先控制。开餐前半小时，对餐厅卫生从墙、天花板、灯、通风口、地毯到餐具、转台、台布、台料、椅子等都要作最后一遍检查。一旦发现不符合要求的，迅速返工。

4. 事故的预先控制。开餐前，餐厅主管必须与厨师长联系，核对两个单位接到的客情预报或宴会通知单是否一致，以避免因信息的传递失误而引起的事故，另外，还要了解当天菜肴的供应情况，如个别菜肴缺货，应让全体服务员知道，这样一旦客人点到该

菜,服务员就可以及时向客人道歉,避免事后引起客人不满。

(二)现场控制

所谓现场控制,是指监督现场正在进行的餐饮服务,使其规范化、程序化,并迅速妥善地处理意外事件。这是餐厅主管的重要职责之一。饮食部经理也应将现场控制作为管理工作的重要内容,其主要内容有:

1. 服务程序的控制。开餐期间,餐厅主管应始终站在第一线,通过亲身观察、判断、监督,指挥服务员按标准程序服务,发现偏差,及时纠正。

2. 上菜时机的控制。掌握上菜时间要根据客人用餐的速度、菜肴烹制的时间等,做到恰到好处,既不要让客人等了很久,也不应将所有菜肴一下子全上去。这主要靠服务员的经验来判断,但餐厅主管作为“旁观者”,应时常注意并提醒服务员掌握好上菜时间,尤其是大型宴会,上菜时机由主管掌握。

3. 意外事件的控制。餐厅服务员是面对面的服务。因此,服务的好坏,既容易得到客的人表扬,也容易引起客人的投诉。一旦发生投诉,主管一定要迅速采取弥补措施,以防止事态扩大,影响其他客人的用餐情绪。如果是由服务员的态度引起的,那么应替客人换一道菜。另外,如发现餐厅有醉酒或将要醉酒的客人,应告诫服务员停止添加酒精性的饮料。对已经醉酒的客人,要设法让其早点离开,以保护餐厅的气氛。

4. 人力控制。开餐期间,应根据客情变化,进行二次分工、三次分工……。如:一个餐厅有三个区,一个区的客人突然来得很猛,那么,作为主管,就应从另外两个区抽调一些服务员去支援,等情况正常后再调回。又如:当用餐高潮已经过去,那么,就应该一部分员工先去休息一下,另外一部分员工继续工作,到了一定的时间再交换,以提高工作效率。这种做法特别适合于日夜营业的咖啡厅。

(三)反馈控制

所谓反馈控制,就是通过质量信息的反馈,找出服务工作在准

备阶段和执行阶段的不足,采取措施加强预先控制和现场控制,提高服务质量,使客人更加满意。

信息反馈通常有两个系统,一个是内部系统,另一个是外部系统。内部系统,是指信息来自服务员和经理等有关人员。因此,每餐结束后,应开个简短的总结会,以不断改进服务质量。外部系统,是指信息来自客人。为了及时得到客人的意见,餐桌上可放置宾客意见书,客人用餐后也可主动征求客人意见。客人通过大堂、旅行社等反馈的投诉,属于强反馈,应高度重视,保证以后不发生类似的质量偏差。建立和健全两个反馈系统,餐厅服务质量才能不断提高,更好地满足客人的需求。

(89·2)

行为服务的价值意义和方法探索

陈忠元

饭店服务,主要包括设备物品服务和行为服务两个方面。在客观因素相同条件下,后者对整个服务质量,起至关重要的作用。

首先,行为服务应发挥主观能动性,可以通过服务人员的勤劳和智慧,充分地发挥服务水平,以弥补物质条件的不足,最大限度地满足宾客的需要。人们常说的“设备条件差,服务质量补”的口号,在实践中已得到验证。

其次,行为服务应发挥自身的创造性,可以用有限的经济实力,创造出更多的宾客享受价值,一个亲切的鞠躬,一张真诚的笑脸,虽然看起来平常,但始终是宾客享受中不可缺少的。它不需要“成本”,但能给饭店创造效益和声誉。

再次,行为服务应发挥潜在的调节性,可以因人、因事、因时间环境的变化采用相应不同的方法,提供相应不同的物品,使服务发挥最佳的效用。

因此,要求每一个服务人员尽可能提高行为服务的质量,在上岗之前,注意检查自己的衣着打扮,音容笑貌,举止姿态、工作顺序等行为规范,要象舞台上的演员一样,充分地进入角色,才能扮演出有声有色的活剧来,而我们的管理人员,应当充当导演的角色。这样,才能在整个服务过程中取得理想效果。

就行为服务而言,样式各有千秋。要使它们充分发挥其价值,就必须准确地运用科学方法和手段使服务恰到好处,使宾客满意。根据我们的经验,以下几点是行之有效的:

1. 针对性的服务。不同的对象有着不同的要求,甚至年龄、性别、国籍、文化背景的差别也会造成生活特点的不同。服务人员要掌握社会学分析,多层次、多方面地了解观察每一个对象的特点,机警灵活地采用最佳服务方式和提供相适应的物品。加蓬总统所率团中人员繁杂,要求各有不同,服务员根据掌握的资料,提供针对性的服务,对总统半岁的外孙女送上鸡粥和牛奶供膳用,准备小宝床供睡眠,还特意在床边挂起友谊吉祥的熊猫玩物;对总统本人,总理秘书等人的服务也采取区别对待的方法。根据不同口味配不同菜肴,根据不同爱好提供不同布置,这一切,使宾客欢欣鼓舞,连连称赞“服务第一流”。我们没有多提供什么昂贵的物品,但却收到了如此好的效果。在此,行为服务起了决定的作用,产生了良好的社会效益。

2. 荣誉性的服务。旅游是一种享受,它不仅包括物质的因素,而且也包括精神的因素。马克思曾经称“一个歌唱家提供的服务,满足了我的审美的需要”。宾客所需要的精神享受,表现为荣誉和心理上的审美需要。服务人员要根据这些需要采取必要的方法。诸如欢迎仪式,称早问好,鞠躬行礼等等,都是必不可少的。多年来,锦江电话服务中的“您好”,取得了大量中外宾的好评,称之为闻见

其音,倍觉亲切。许多外国人都觉得这对他们来说是一种荣誉,一种享受。难怪不少人要经常谈论,我今天受到了什么程度的礼遇,某某服务员的态度用重金也买不到。也难怪有人宁愿出高价到尼克松去过的地方吃上一顿,到铁托睡过的房间住过一夜……。他们都把这些视为心理上,荣誉上的享受,能在人生的旅途中留下美好的回忆。可见,与之相适应的服务是不可多得的,它所创造的价值是远远超过那些贵重的物品。

3. 艺术性的服务。旅游也是一种文化,旅游中的吃、住、行、游、购等等,都包含着文化与艺术的因素。一个诗人,对异地情调,对民族文化有着特殊的敏感性,要求服务人员尽可能地提供宾客文化艺术享受的需要。给一位舞蹈家送上一束鲜花,给一位过生日客人送上一个蛋糕,或者在演员房间里挂上一幅抽象画,这一切看来平常,但恰恰发挥了它在艺术上的作用。它既衬托了气氛,又美化了环境,更重要的是满足了宾客的享受。西哈努克亲王第七次下榻时,正值结婚纪念日,服务人员将窗帘、床罩、晨衣等都作了中国民族特色的布置,结果使亲王拍手称好,特别对那件织锦缎晨衣横看竖摸尽情欣赏,并表达出对中国人民的友好之情和无限的思乡之意。一件晨衣本身没有什么价值,但由于服务人员的精心选配,就体现了一种文化,一种情感,无限的诗情画意由此产生。试想,如果换上一件价钱昂贵的其它物品,亲王能有这样喜欢吗?

4. 排难性的服务。饭店服务情况复杂多变,当一些紧急与危难出现的时刻,要求我们采取果断机智的应变措施,以最终满足宾客安全感的需要。美国商人莱恩德夫妇在房内愁眉苦脸,一筹莫展,服务员见状后急忙去关心询问,当了解到夫人发病不轻,又无药应付时,在深夜的情况下,急忙叫车陪送医院急诊治疗,又是帮助挂号结账,又是挽扶就疗,使客人激动地说:“我永远忘不了今天”。在掏出一百元酬谢却遭婉言谢绝时,夫人竟热泪盈眶。服务员的行为及时为宾客排除了危难,使行为服务的价值得到了充分的体现。

行为服务的作用还可以从多方面体现出来,其方法也是多种

多样。既然它在提高服务质量中占据十分重要的位置,那么,我们应予以高度重视和深入研究。但愿所有仁人志士加强对人员的岗前行为服务训练和岗位行为服务效果分析运用,用以提高整个旅游饭店业的服务质量。

(89·6)

赤诚的爱心 闪光的服务

任瑞琴

上海大厦 6—9 楼服务组是以接待国外旅游团体和各省市来沪代表团以及中宾首长为主的服务小组。多年来,该组在接待服务过程中,认真探索、不断总结,取得了不少可贵的经验,尤其在接待 VIP(重要客人)中,更是强调“七有人”:车到有人拉;客到有人迎;行李有人拎;电梯有人按钮;客去餐厅有人引;客病有人护;客走有人送的一条龙服务。在整个服务过程中无论是管理干部还是服务人员,对宾客体贴入微、视宾客为皇帝的服务,令客人流连忘返。

一、勤擦细扫,为 VIP 宾客提供幽雅环境

该组接待的 VIP 客人一般都是中央部、局级领导和市府请来的贵宾。他们下榻饭店后最大的特点是来访客人多、接见会谈多,因此,服务员送茶水、毛巾次数频频。随着一批批客人迎来送往,客房的打扫次数相应增加,由通常的一天一次客房清扫为一天三、四次客房清扫,服务员的工作量比往日增大几倍。一天忙碌下来确实非常辛苦,然而全组员工个个任劳任怨,尽心尽职。不仅如此,他们常常“抢做房间”,为饭店多创利税而日以继夜、废寝忘食地工作着。一次,6 楼接到一批团体贵宾即将到来的任务,但已下榻 6 楼的一批客