

JIN YAO SHI PIN PAI FU WU XI LIE



金钥匙品牌服务系列

服务经理管理手册

FU WU JING LI REN GUAN LI SHOU CE

给人方便，给人自信，给人欢喜

王伟 孙东/著



旅游教育出版社

金钥匙品牌服务系列

服务经理人管理 手册

王伟 孙东 著

旅游教育出版社

·北京·

策 划:张 斌

责任编辑:张 斌

图书在版编目(CIP)数据

服务经理人管理手册/王伟,孙东著. - 北京:旅游教育出版社,2005.6

(金钥匙品牌服务系列)

ISBN 7-5637-1306-9

I. 服… II. ①王…②孙… III. 旅游饭店—企业管理—手册 IV. F719.2-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 053085 号

金钥匙品牌服务系列

服务经理人管理手册

王伟 孙东 著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www.tepcb.com
E-mail	tepx@sohu.com
排版单位	首都经济贸易大学出版社激光照排部
印刷单位	中国科学院印刷厂
装订单位	河北省三河市东兴装订厂
经销单位	新华书店
开 本	787×960 1/16
印 张	11.125
字 数	157 千字
版 次	2005 年 6 月第 1 版
印 次	2005 年 6 月第 1 次印刷
定 价	17.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

引 言

一个盲人从朋友家离开时,已是夜晚,朋友点亮一盏灯笼给他。

他说:

“我一个瞎子,要灯有什么用?”

朋友说:

“免得黑灯瞎火地,被别人撞到你啊!”

他很感谢,提灯上路。

可终于还是被路人撞了个满怀。

他朝路人说:

“我提着灯,你也看不到吗?”

路人说:

“你的灯早已熄了啊!”

故事告诉我们:

手里有灯还不行,重要的是心里要有灯;

只拿别人的灯不行,自己还要有灯;

别人帮助是外部因素,关键要自助;

感谢帮助你的人,但不能依赖;

路要自己走,别人不能替代。

一个体系,通常是由“理论逻辑”(为什么做)、“技术逻辑”(怎样做)两部分组成的。

故事的失败不在于前者而在于后者,而这一点正是我们服务管理的软肋所在——科学性不足。本书针对“技术逻辑”(怎样做)的环节而设计编写,旨在通过服务管理的训练打造服务团队——“金钥匙”服务团队。

目 录

引言 /1

第一讲 服务管理从心开始 /1

导言 /1

- 一、成为专业的服务经理人 /1
- 二、服务经理人的角色与信念 /4
 1. 服务经理人的专业角色 /4
 2. 专业服务经理人的信念 /5
 3. 服务管理的“技法”与“心法” /5
- 三、“三点循环模式”及其应用 /8
 1. “三点循环模式” /8
 2. “三点循环模式”无所不在 /9
 3. 实施“三点循环模式”管理的要点 /9
- 四、内部顾客与外部顾客 /12
- 五、个人形象 /13
 1. 仪容仪表 /13
 2. 表达关心的4类话题 /14
 3. 接人待物的20种态度 /14

第二讲 编制“职位说明书” /17

导言 /17

- 一、服务职位知多少 /17
- 二、服务业职位要素及其标准权重 /18
- 三、4种能力(28个要素)的定义与评估标准 /20
- 四、编制一个“职位要素权重表” /30
 1. 设定职位,明确职责与工作内容 /30
 2. 编制该职位的“职位要素权重表” /31
 3. 抽取、确定适于该职位人选的能力标准 /32
- 五、“职位说明书”的诞生 /33

1. “职位说明书”的诞生 /33
2. 编制“职位说明书”的用途 /34

第三讲 寻找“金钥匙” /36

导言 /36

一、找到榜样——故事比你会说话 /36

1. 榜样的力量是无穷的 /36
2. 桑布恩先生——专业服务经理人的榜样 /37
3. 榜样成长的环境 /41
4. 专业服务经理人吸引“金钥匙”的7个态度 /42

二、EQ测试 /42

三、与未来的“金钥匙”面谈并录用 /53

1. 面谈的准备 /53
2. 浏览、分析背景资料 /53
3. 基本面谈 /54
4. 引导型问题 /56
5. 模拟测验 /58
6. 结束面谈 /58
7. 确定人选 /59
8. 最后求证 /61

第四讲 迎接并培养未来的“金钥匙” /62

导言 /62

一、迎接新员工的报到 /62

二、新员工入职培训 /63

1. 新员工入职培训行程单 /63
2. 入职培训与考核 /65
3. 推动员工成长的基本规则 /68

第五讲 服务经理人的日课 /69

导言 /69

一、日常的管理沟通 /69

1. 从激励的心态出发去做一切事 /69
2. 培养“系统观照力” /71
3. 推进沟通反馈 /71
4. 会议与纪要 /74

5. 跨部门会议 /79	
6. 讲故事（案例） /79	
7. 年终总结会 /81	
8. 建立员工档案 /82	
二、走动关心的“40 条规则” /83	
三、员工满意度管理 /91	
1. 关于员工满意度的理解 /91	
2. 员工恳谈 /92	
3. 员工满意度调查 /96	
4. 员工满意度分析与工作改进 /100	
第六讲 培训考核与专业服务经理人业绩 /104	
导言 /104	
一、初、中级“金钥匙”服务资格的培训与考核 /104	
1. 培训组织 /104	
2. 常规培训计划与预算 /105	
3. 初、中级“金钥匙”服务资格指定教材与培训组织 /105	
4. 参加培训对象 /106	
5. “金钥匙”服务资格 200 分考核大纲 /106	
6. 试题模式 /109	
7. 分值、证书及查询 /109	
8. 资格待遇 /109	
9. 员工培训跟踪 /110	
10. 员工绩效考评 /112	
二、管理人员评估 /114	
1. 自我检查 /114	
2. 同事之间或上级对下级考评 /116	
3. 同事之间或民主（下级对上级管理人员）测评 /118	
三、综合管理考评 /119	
四、员工晋级评估与管理人员梯队建设 /129	
1. 员工晋级评估 /129	
2. 内训师/高级服务员/梯队培养对象 /131	
3. 管理人员储备 /133	
第七讲 “程控表单”的无限空间 /135	

导言 /135

一、何谓“程控表单” /135

二、“程控表单”总汇 /136

1. 服务质量标准执行力 /136

2. 营业收入 /142

3. 接待与服务质量状况 /147

4. 安全、卫生管理情况 /153

5. 日常管理报告 /158

第八讲 专业服务管理的一个榜样 /163

导言 /163

一、波特曼丽嘉酒店 /163

二、员工满意度从招聘开始 /164

三、建设尊重与信任的相处之道 /164

四、充分信任、完全授权 /165

五、肯定员工的个人价值 /166

六、规划前景光明的职业道路 /167

1. 保证充足的培训时间 /167

2. 尽量选拔内部人才 /168

七、随时敞开的沟通之门 /168

第一讲 服务管理从心开始

导言

我们有知识,有经验,有热情,有潜质,这些很重要。但作为管理者,或者进一步做一个优秀的服务管理者,还需要更系统、更有细节地锻炼。

其中,做好自我管理,是第一步。

什么叫自我管理,就是“入心”。

我们很多人做事只能从五官的层次进展到大脑层次,即发现了,运用智慧逻辑,然后反应,强调反应能力。殊不知,反应能力并没有入心;入心的特征是感受,凡事感同身受,这才是入心。

不能入心,就只能注重表面工夫,在学习管理之道上,对“管人”技巧急于求成,而不知“管人”的工夫实在“修己”,在管好自己。

这个道理,叫做“练武不练功,到老一场空”。管理,其实就是一个不断建设、完善、应用大家共同拥有平台的过程。

一、成为专业的服务经理人

服务经理人,指具备专业的服务技能与资历,并能通过他人,运用相关资源,完成工作的人。

作为专业的服务经理人,要具备两个条件——

首先,是要把服务做专业,自身成为服务人员中的佼佼者,即品牌的服务人员,我们称之为“品牌服务人”——“金钥匙”。

这既需要资历(硬件),也需要能力(软件),缺乏任何一个条件,都难把服务做专业。因为达到服务的专业度,不同于一般的产品加工,不能单靠技巧或规则,还要靠不断的经验积累、体会,靠悟性,靠人际关系的推动,靠由此升华的“系统观照力”。换言之,一年服务经历者与三年服务经历者,虽然在技巧上看不出差别,但在问题处理的实际能力上,常常有关键性的不同。因此,我们说:“老员工是公司的财富。”

其次,我们所说的专业的服务经理人,是指能够实践“金钥匙”服务管理的人。

他们是一些善于像“金钥匙”一样去激励别人,善于利用各种资源,为内外部客人提供“体系”服务,同时又能通过这个“体系”,打造出成千上万个“金钥匙”的人们。

这些管理者有个鲜明的特征——

第一,他们是“给人方便,给人自信,给人欢喜”的服务心法的忠实实践者。

第二,他们知道“金钥匙”为什么能够激励人,而且自己就是“金钥匙”。

当然,他们都不是超人,而是跟我们一样的平凡人,却能做出不平凡的事。他们能随时、随地、随人、随事地在自己身边发现“金钥匙”那样的人和事,告诉大家,并以身作则,领导大家一起学着做。创造出团队“金钥匙”服务的风格——“用心极致,满意加惊喜”。

第三,他们具有领导者必备的“系统观照力”。

“系统观照力”,是一种“项目思维”能力,而非“任务思维”能力,不是被动地接受一个任务,而是主动地将任何任务整合成一个“项目”的思维方式。

具有“系统观照力”的人,看问题不仅能着眼脚下——自己分工内的“一段”事,而且能将眼光、心思延伸到服务流程的上游和下游,帮助他们履行职责,共同完成“整个”流程的工作(细节),并致力于使整个“项目”更加完整、精彩。

在这门课程中,我们按习惯称之为管理能力。

有时候,我们说某个人没有责任心,一般的原因,是因为他给我们(或别人)留下一个烂摊子,换言之,就是他们只顾“自己那一段事”,而忽略别人的存在。

“铁路警察,各管一段”、“各人自扫门前雪,莫管他人瓦上霜”、“看好自家

门,管好自家人”等等,讲的都是这类人。他们是一些没有“系统观照力”的人,如果不作调整,将不适合承担服务管理者的责任。

第四,他们善于身体力行地去建设服务管理体系。

在做事情的过程中,他们非常善于发现、总结客人满意和不满意的规律性,并能从中归纳、构建、维护、使用、发展规则,最后形成大家做事(提供服务)的共同约定。这个约定,就是服务管理体系。他们制订了约定,建立了体系,同时,又能黑白分明地领导执行,并教导大家该做什么、不该做什么。

第五,他们能在岗位角色里,自觉地通过体系去完善服务细节。

对于做错了事情的人,他们能够晓之以体系规则,加以订正。同时,迅速反省是不是体系存在问题,然后进行体系修正。

他们不纠缠于孤立的“一件事”、“一个人”,不简单地说“这件事”对或错,而是说“这件事”不符合某一体系规则,所以纠正。不简单地说“这个人”有问题。“一件事”、“一个人”属于细节层面,而非体系层面,所以,不应该是管理者应有的态度。过度纠缠于细节,容易造成人们眼界狭窄,感情用事,失去平静心,从而使问题的处理失去公允,失去整体平衡,按下葫芦起了瓢。

所以,作为专业的服务管理者,他们善于超越“这件事”、“这个人”,而从体系的高度审视“这件事”、“这个人”,然后,从体系的角度,进行细节调整,使原有的体系更加完善。这时,他们的表现,便自然地多了几分超然、几分宽阔、几分开朗、几分大度,也更加受人尊重,获得更加多的合作。

也正因为有了体系意识,他们才更加懂得如何对细节进行调整,才能观照到一个细节与另一个细节的关系,才能形成细节调整的机制,使之服务于体系。

苏东坡说,好诗的功夫,不在写诗本身,而在诗外。在服务管理上,这个道理也一样。

第六,他们善于协调、确定并领导团队,朝一个共同的方向进步。

作为专业的服务管理者,他们会认真对待和开发每一个服务人员与生俱来的“金钥匙”资源,打造“金钥匙”团队。

一个人、一个动物、一句话、一个物件、一种现象,都蕴含着能量,但只有当能量被规定了方向,才会成为有所用的资源。一条野牛的力量释放在大街上,就可能惹祸,但如果放到斗牛场,被赋予了娱乐的方向,就成了可利用的资源,西班牙人赖此获益。

人力资源开发,就是为员工的能量确定一个合适的释放方向。专业的服务管理,自然是给服务者确定一个“金钥匙”的方向。

二、服务经理人的角色与信念

1. 服务经理人的专业角色

服务经理人从一般员工晋升上来后,有三个比较关键的角色转变。

第一,是关于身份定位的转变。

一般服务人员到管理人员的过程,首先是完成“服务人”的转变,再通过努力达到“品牌服务人”的层次:“品牌服务人”,我们称之为“金钥匙”。“金钥匙”是服务人员中精神上的“独立者”,思想上的“独立实体”,一个言简意赅的服务行业的品牌形象,一个给客人一诺千金、让人信赖,并能从中获得激励的“服务精英”。

现在,这个定位又发生了改变。如果说,上边的改变是努力晋级,那么,现在的改变,就是已经晋级——由“品牌服务人”(“金钥匙”)到了专业的服务经理人——具备专业的服务技能与资历,并能通过他人,运用相关资源,完成工作的人。

根本的转变,在于过去是自己做好就可以,现在则不仅要自己做好,还要懂得通过他人来完成工作。现在是管理,是在实践着对一个体系而不是一件事的运作。

所以,情况大大不同了。

第二,是关于部门定位的转变。

过去你是部门中的一分子,现在则要管理一个部门。这就要求我们的思路有一个明确的调整——从集中精力完成上级交代的一个工作的“任务型思维”,转向通过主动设计、操作、造就并完成一个完整项目的“项目型思维”。

你是在操持一个专业服务公司,你是领导者,你要找生意,找客户,拉资源,寻求合作伙伴,达成共赢。如果你不是在服务外部客人,那么,你最好服务某位服务外部客人的人(内部客人)。

第三,是关于工作定位的转变。

精于业务仍然需要,同时更要精于管理——平衡各种资源,特别是人力资源,使之产生动力,实现生产功能,大多数时候,用于管理的精力,可能还是绝对的。

管理本身就是一个专业。

关于这一点,我们可以参考很多专家们的建议,如“管理就是沟通”,“管

理就是搞平衡”，“管理就是算好各方面的账”，“管理就是三人行必有我师”等等，这里不加赘述。

2. 专业服务经理人的信念

凡取得事业成功的人士，都是心里有“根”的人。

“根”是什么？

就是信念。

作为专业服务经理人，这个信念应该是什么呢？

就是随时、随地、随事、随人——

给人方便，给人自信，给人欢喜。

当然，我们在奉献的同时，一定会收获方便，收获自信，收获欢喜。

佛家讲因果关系，这虽然不可思议，但不爽毫厘。所以，我们只管种植积极的、善的、服务的因缘好了。

其实，我们每一个人生命意义的轨迹，都将永远平衡在“由天命尽人事”的法则之中的。

我们的“天命”，就是服务——“给人方便，给人自信，给人欢喜”，并由此，以及我们沿着这个方向的努力程度，决定一切。

随时、随地、随人、随事，都考虑到如何“给人方便”。这更多的是服务过程中的硬件条件，如交通的、住宿的、购物的、通讯的等等。任何方便，常常都是一个智慧的（如设计）、资金的、场地的、人力的投入的结果。但也不能忽视软件条件，即服务人在精力、情感方面的投入。

“给人自信”的内涵就更加广泛了，而其核心的东西，在于专业度，我们越专业，客人越安全，越有信心。这里还要说明一点，“给人自信”是通过调动客人的积极性，使他们自己对自己充满信心，而不是我们给他信心。

“给人欢喜”的境界就更加高尚了，包括谦逊而阳光的态度、主动而自觉的个性、良好的人际关系能力等等，是“雪中送炭”，是“锦上添花”，更是“精神力量的提升”。

3. 服务管理的“技法”与“心法”

做好服务管理，有两个工具，必须掌握，不可有半点含糊，一个是“金钥匙服务标准五条”的“技法”，另一个是“金钥匙服务心法十条”的“心法”。

它们适用于服务操作，同样也适用于服务管理，从不同角色的立场去看，各得其解。试附录如下——

金钥匙服务标准五条

第一,服务体现“可靠度”——严格按承诺提供规范服务。

- (1)及时。
- (2)改正错误迅速。
- (3)始终如一。
- (4)结账等服务准确。
- (5)出品、桌面或柜台服务符合标准。

第二,服务体现“可信度”——对知识、礼仪把握适度,在沟通中显示出信任与自信。

- (1)完整回答客人问题。
- (2)客人进门(餐厅、酒吧、商场、大堂等)时感到舒适,立即获得尊重。
- (3)主动(微笑着)提供房单、餐单、酒单或展示商品,介绍产品,如房间状况或菜肴成分、加工方法等信息。
- (4)使客人有安全感。
- (5)服务操作表现出有教养、职业性、经验。

第三,服务体现“灵敏度”——乐于帮助客人,并能竭尽全力,提供快捷服务。

- (1)员工之间互助合作,保证服务速度、质量。
- (2)时时提快捷服务。
- (3)竭力满足客人的特殊需求,从不说“不”。

第四,有形服务体现“完美度”——仪容仪表、设施、设备、环境维护等状况良好。

- (1)建筑外观、停车场、庭园醒目,有吸引力。
- (2)餐厅分区、商场、通道等醒目,有吸引力。
- (3)员工着装整洁、美观、合适。
- (4)装修、装饰、布局、陈设档次与价格相符。
- (5)菜单、宣传品醒目、完好,有吸引力,符合公司形象。
- (6)各出入口便利、顺畅,环境宜人。
- (7)客房、餐厅、卫生间、商场等各类服务场所前后台整齐、清洁。
- (8)时时保持床铺、坐椅、桌面、车、电脑等整洁、舒适,且在布置上体现高雅与热情。

第五,无形服务体现“充实度”——无微不至,有针对地对应客人个性。

(1) 时时微笑。

(2) 主动、细心体察,预料到客人个人需求、愿望,而非呆板地从属于规范、制度。

(3) 让每位客人都感到受到特别礼遇。

(4) 为每一过失细节负责,表示歉意、同情,并保证事不过二。

(5) 以顾客获得最大利益为己任。

金钥匙服务心法十条

第一,我们将保持开朗、明快的微笑——在服务舞台上,客人是主角,客我之间的最短距离,是微笑。

第二,我们为客人满意而工作——重视效率,彬彬有礼,热情关心,让客人的经历充满愉快,让他们感到自己花钱买回的是世上最真诚的服务!

第三,客人是我们的衣食父母,我们不可以自大,不可说尖刻的话,不可以表现出不雅的神情与姿态,不可以与客人争论——而应立即采取措施,调整自己,使客人满意;或向上级报告,请求调整——凡与客人发生口角,即使再小,都是我们的错。

第四,任何不主动为客人服务的行为,不拘任何理由,都是违背职业道德的;在客人埋单、致意、离开时不表示感谢,是忘恩负义;与客人保持联系,他们是我们永远的恩人!

第五,我们应真诚地了解、记录同事与客人的需要,并尽全力提供服务;迅速记录并处理客人要求或不满的每一件小事,以保证不失去任何一位客人;始终使用适当的语言与同事、客人沟通,始终说积极的话,而不作消极的评论。

第六,我们将牢记,自己已经被授权去解决问题,并防止问题的再发生;在接到客人投诉后马上接受,立即安抚客人,快速纠正问题,处理到底,绝不推诿,不得过且过敷衍了事。

第七,我们将主动关注每一个服务细节,引领客人到服务区域,而不仅是指示方向;仔细掌握,认真、礼貌地回答同事、客人有关服务的任何信息,如果不清楚,马上查询,并回复;即使在电话中也不疏忽,不说“他不在”、“不知道”、“没办法”等不负责任的话。

第八,我们将以我自己的容颜为骄傲,遵守所有的修饰标准;保持制服干净整洁,没有污点;注意鞋子的合适、干净、光亮、安全;注意佩带铭牌。

第九,我们将忠诚于公司,熟练掌握、应用,并致力改善服务流程与标准;正确地认识公司有无“错误”、“重复劳动”、“破损”、“无效率行为”、“差距”等

情况,提出改善建议;严格遵循“人财安全”、“清洁卫生”、“保护环境”、“设施完好”准则,履行责任。

第十,我们将认真了解自己在紧急情况下应扮演的角色,明确在火灾和生命危险情况下的反应程序,熟练操作应急工具;在发现危险隐患或设备受损时,及时通知主管;高度注意节约能源,保护、维护、保养好公司的财产、设备。

在《金钥匙品牌服务系列教程》中,我们推出了这个“技法”和“心法”,并要求员工能够背诵,在管理人员这边,我们更要求大家能够将这些融化进血液里,落实到管理行为中。

三、“三点循环模式”及其应用

1. “三点循环模式”

根据多年的服务管理实践,我们总结出一套服务经理人的行为模式,名之为“三点循环模式”,以实践和实现我们的服务“信念”、服务“技法”和“心法”。

它的概念如下——

围绕着准备、效率、美趣三个基本点(细节),循序而进,以终为始,往复无限,互相渗透的项目执行体系,即“三点循环模式”。

我认为,这“三点循环模式”可以是做一切事的基本模式,在服务管理上尤其如此。

首先是“准备”。

我们将“准备”放在第一,是因为它是任何一项服务操作的第一阶段,也是我们做任何事的立足点和出发点。

其自身,既是体系的一部分,又是一个细节的标题。

古人说,“预则立,不预则废”。“预”,就是准备。凡服务的成败、优劣,都取决于这个准备工作是否充足——有没有时间上的提前量、熟练的技巧、合适的施展空间、完好的设施设备、时机的把握等等,都集中在这个范畴里。

可以说,服务经理人三分之二的时间和精力,都应该花在这里。准备工作做得越细致、越精密、越专业、越充实,现场管理也就越有效。

接下来,讲“效率”。

它是直接面客的、现场服务阶段的核心要素,是对前期“准备”内容的一个“舞台展示”,或称之为“表演”,是服务的点睛之笔,因为这一点不能保障,

服务结果将无法保障。衡量服务“表演”效果的最重要因素,是速战速决,效率第一。

最后是“美趣”。

这是个与前两者相对独立,又贯穿服务始终的、不可或缺的因素。它既取决于“准备”工作中的训练,也取决于其人个性、素质、幽默感等内在修养、修炼的成就。有时可能只是一声问好,就能收到锦上添花、画龙点睛的效果。

2. “三点循环模式”无所不在

“准备”、“效率”、“美趣”的“三点循环模式”无所不在,小到斟酒一杯的操作,大到一个晚会的组织,甚至一年计划的完成,都由这三个基本要素组成。

小的“三点循环”,组成了大的“三点循环”,大的“三点循环”又构成了更大的“三点循环”,以至于无限。同时,这个“三点循环”又与另一个“三点循环”相交叉,构成一个新的“三点循环”。

以宴会中的斟酒为例,这里面也有“三点循环”,它与拉椅、送毛巾、倒茶、点菜、上菜等许多同样小的“三点循环”相交叉,构成了一场宴会“三点循环”的组成部分。而宴会的“三点循环”,又是一个主题活动的“三点循环”的组成部分。

如此类推,自然无穷无尽。

3. 实施“三点循环模式”管理的要点

我们将“三点循环模式”细分为三大要点 32 个分点——

要点一,准备。

(1)通过会议、辅导、恳谈等多种形式,就你的“项目目标”,与上级、下级达成一致意见。

(2)明确好的工作表现的定义,即标准,包括“员工行为标准”和“服务质量标准”,对标准进行公布、培训和考核,并在执行过程中,进行督导。

(3)定期组织成员描述每一目标与工作标准,说出来,并写在纸上,公布出去。

(4)利用晨会或任何形式,在有效期内(由策划完成到项目完成),反复宣讲这个目标。

(5)建立一个督导机制,使自己和大家能够每天对照目标,审视自己工作的进展。

(6)强化日常检查,认真观察自己的行为是否与目标一致。