

化

浅谈如何处理与投

19
5

化干戈为玉帛

——
浅谈如何处理宾客投诉



张润钢 著

经济科学出版社

(京)新登字 152 号

责任编辑:漆 熠

责任校对:段健英

封面设计:卜建晨

版式设计:代小卫

化干戈为玉帛
——浅谈如何处理宾客投诉

张润钢 著

*

经济科学出版社出版,发行 新华书店经销

博诚印刷厂印刷

*

787×960毫米 32开 4印张 64000字

1995年5月第一版 1995年5月第一次印刷

印数:0001—6500册

ISBN 7-5058-0807-9/F·636 定价:6.00元

95
F719
168
2

图书在版编目(CIP)数据

化干戈为玉帛:浅谈如何处理宾客投诉/张润钢
著. -北京:经济科学出版社,1995. 5
ISBN 7-5058-0807-9

I. 化… II. 张… III. 饭店-文明服务 IV.
F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 04449 号



C

199491

序

有幸在此书付梓之前得以先睹，不亦快哉！

时下坊间有关饭店管理的著述不少，粗略估计，不下近百种。如果可以依作者类型对这些著述分类的话，不外以下四种：一是海外专业人士的译作，二是国内官方组织编写的教材，三是国内人士的专著，四是以饭店名义编写的本店经验和规章大全，其书名或缀以“之路”，或冠以“模式”，不一而足。而上述四类作者，基本上以“店外人士”为主，即便欧美，亦莫能外。

缺少“店内人士”之作，尤其是缺少饭店高层管理人员所作实用性强的专题式论著，不能不是我国饭店业建设的一种软件遗憾。一旦众多的饭店实际工作者拿起笔来，将自己的经验总结出来，升华开去，蔚为风气，则我国饭店管理、科研和教学的水平当不可同日而语。这正是笔者慨然为本书作序的缘故。

中国饭店业不论就饭店数、客房数而言，还是就

从业人数和营业额而论,都堪称国际上数得着的旅游生产力。无论现在和将来,提高服务质量和经济效益都是她不变的使命。依靠硬件投入来提高服务质量和经济效益作为一个时代在我国可能已经或正在终结,一个主要借重软件投入的时代已经或正在到来。国内一些饭店的成功经验表明,在软件投入方面,我们拥有几乎是无限的潜力。处理好饭店宾客的投诉,也可以视为软件建设的一个重要侧面。

这是一本开风气之先的书,愿响应者风从。就此打住,聊以为序。

肖潜辉

1995年2月25日

一位在某饭店当部门经理的朋友给我讲了这样一件事

那天早上，我走进办公室后发现一修电话记录：昨晚我打电话到你店中餐厅预订一宴会单间，当被一服务员告知今晚单间会满后，我还是希望他能帮助解决一间，并告诉他，我是饭店的常客。不料，这位服务员反问道：“你不是经常取消吗？”我听后很生气，问他叫什么名字，这位服务员讲：“你无权问我的名字。”说完就把电话挂了。对此，我十分气愤，请饭店做出解释。看过这修投诉，我马上叫来餐厅经理，还没来的及讲话，电话铃响了——总经理找我。他说：巡视早餐时，他发现保温炉的固体酒精全部都灭了，可服务员却站在一旁，无人理睬。餐台上食品摆放得也很零乱。他要求我立即处理，并把整改措施尽快报上。

放下电话，我才开始向餐厅经理布置

处理投诉的工作。没等说完，库房部的主管推门而入，投诉厨房领货不按手续办。与库房发生冲突后，动手打了人。他要餐伙部严肃处理，否则，库工们将以人身安全得不到保障为理由，拒绝上班……

他对我讲，这一天，等把上面发生的所有事情都处理完毕，已经是傍晚时分。全天的工作安排都被打乱，人也搞得焦头烂额，疲惫不堪。

饭店的从业人员没有不怕投诉的，可投诉却往往与他们纠缠不休。长期以来，人们习惯于把投诉同客人联系在一起，其实投诉又并不仅仅来自客人，上级的批评、同级的抱怨也应划在投诉的范围之内。对投诉不恰当的处理，除了会使出现过的问题重复发生外，还会产生出许多其它方面的不良结果。然而处理好投诉并不简单，它需要经验、智慧、勇气和耐心，也需要掌握必要的方法和技巧。当

然,最主要的还是要具有实事求是的态度和敬业爱业的精神。

目 录

第一章 投诉及投诉的种类和来源	1
一、投诉的种类	3
1. 控告性投诉	3
2. 批评性投诉	4
3. 建设性投诉	4
二、投诉的来源	6
1. 来自客人	6
2. 来自社会	6
3. 来自上级	6
4. 来自平级	7
第二章 面对投诉的客人	8
一、投诉人	9
1. 一般客人与 VIP 客人	9
2. 陌生的客人与熟悉的客人	11
3. 影响力普通与影响力巨大的客人	13
二、了解情况及处理投诉	14
1. 事后调查	14
2. 现场处理	18

第三章 处理投诉的心理学	34
一、沟通的钥匙——交往分析法	34
1. 交往分析法	34
2. 三种“自我”	35
二、实现沟通	40
1. 怎么话都“横”着出来	40
2. 对话与“自我”	44
3. 摆脱困境	48
第四章 投诉后的内部处理	51
一、投诉后内部处理的误区	54
1. 文过饰非 不了了之	55
2. 简单粗暴 义气用事	57
3. 羊亡而牢不补	60
二、如何分析投诉产生的原因并有针对性地 采取措施	66
三、投诉后整改措施的落实与复查	75
第五章 投诉与法律	83
一、饭店败诉	83
二、饭店不负赔偿责任的原则	89
1. 因客人过失而引起事故	89
2. 因饭店无法躲避的公共敌人而造成事故	91
3. 由不可抗力引起事故	92
三、树立起用法律保护自己正当权益的意识	92
第六章 宾客投诉档案	98
一、建立宾客投诉档案的意义	98

1. 有利于提供优质服务	98
2. 有利于对各级管理人员及其工作进行评估	100
3. 有利于对饭店管理状态的把握	101
二、宾客投诉档案的统计分析	103
三、宾客投诉档案的内容及其建立方式	109
1. 宾客投诉档案的内容	109
2. 宾客投诉档案的建立方式	113
后记	115
附	116

第一章

投诉及投诉的种类和来源

一位正在结帐的客人等了 20 分钟仍不见帐单而大发雷霆,前台经理出面反复道歉,仍然无效。客人坚持要见总经理,否则,将状告到政府有关部门,5 分钟后,总经理亲自接待了客人,向客人表示歉意并答应了客人的一些要求,事态得以平息。

这是一起典型的投诉案例。

人们一般把投诉说成是告状。其实在饭店业的具体实践中,投诉的含义更为广泛。

〔例 1〕1237 房间的客人在咖啡厅用餐后对服务员讲:“小姐,今天的菜挺好,就是餐厅温度高了些。”

这位客人的上述讲话不大象是告状,但我们仍然应该把它视为投诉。因为客人毕竟向我们传达了一种批评的信息。尽管他可能是随口面说,且并无怒

气。次日,当他又一次来到餐厅时,经理走上前来说:“先生,我们已把您对温度的意见转达给了工程部,他们及时处理过了,您觉得今天的温度怎么样?”尽管客人只是说了声谢谢,很好,但他对这家饭店的信心已大为提高,如果饭店在其它方面没有大的毛病的话,这位客人算是留住了。

然而,在当今饭店业,更大的一种可能性是:客人又一次来到餐厅,包括温度在内的一切都是老样子,也没人向他解释什么。餐厅的员工们不记得他昨天说了什么,即便记得也不会认为那是在投诉,因为他没有发脾气,也没要找经理,只不过随口说说,况且他还夸过餐厅的菜不错呢。

一般情况下,无论对哪种结果,客人都不会做出强烈的反应,但这些所闻所见却会形成一种积累,最终促使他们决定是否仍选择这家饭店。他还可能把这愉快或不愉快的经历告诉给他的朋友、亲属和同事。

字典中对投诉的解释是:痛苦,遗憾,责备,或厌恶的表示,即挑毛病。饭店无论如何经营有方,到了一定时间,总会有人表示不满或对某人某事挑毛病。而不断地采取措施,挖掘潜力,化不满意的为满意的过程,也就是饭店管理水平不断提高的过程。

一、投诉的种类

1. 控告性投诉

控告性投诉的特点是：投诉人已被激怒，情绪激动，要求投诉对象做出某种承诺。

〔例 2〕任何饭店都拥有一批老客户，他们都十分偏爱自己常住的饭店，并且与饭店上上下下的工作人员都很亲热友好。C 先生就是这样一位老客户。一天，他和往常一样，因商务出差，来到了 X 饭店。如果是平时，C 先生很快就能住进客房，但是，正在饭店召开的一个大型会议使得 C 先生不能马上进房。服务员告诉他，到晚 9 点可将房间安排好。C 先生只好到店外的一家餐厅去用餐。由于携带手提包不方便，他顺便来到前台，没有指定哪一位服务员，和往常一样，随随便便地说，他把手提包寄存在他们那里，10 点以前来取，请他们予以关照。当然，没有拿收条或牌号之类的凭证。当 C 先生在 10 点前回到饭店吩咐服务员到大堂帮他取回手提包时，大堂经理却说，找不到，并问 C 先生的存牌号是多少？C 先生讲，同平时一样，他没拿什么存牌。第二天，尽管饭店竭尽全力，却仍未找到。于是，C 先生突然翻脸，声称包内有重要文件和很多现金，他要求饭店处理

有关人员,并赔偿他的损失。

2. 批评性投诉

批评性投诉的特点是:投诉人心怀不满,但情绪相对平静,只是把这种不满告诉投诉对象,不一定要对方做出什么承诺。

〔例3〕Z先生也是饭店的熟客,他每次入住后,饭店的公共关系部经理都要前去问候。

大家都知道,Z先生极好面子,总爱当着他的朋友的面来批评饭店,以自显尊贵。果然,这次当公关经理登门拜访时,发现Z先生与他的几位朋友在一起,Z先生的话匣子也就打开了:“我早就说过,我不喜欢房间里放什么水果之类的东西,可这次又放上了。还有,我已经是第十二次住你们饭店了,前台居然不让我在房间 check-in,我知道,你们现在生意好了,有没有我这个穷客人都无所谓了。”

3. 建设性投诉

建设性投诉的特点是:投诉人一般不是在心情不佳的情况下投诉的,恰恰相反,这种投诉很可能是随着对饭店的赞誉而发生的。

〔例4〕L先生是这家饭店的长住客人,这天早上他离开房间时,同往常一样,还是习惯要和清扫房间的服务员聊上几句。他说他夫人和孩子今天就要

从国外来看他了。他夫人以前曾住过这家饭店，印象非常好，而且凡是她有朋友到此地，大多都被推荐到这里来。L先生说，她夫人觉得唯一希望的是，饭店的员工能叫出她的名字，而不仅仅是：夫人或太太，因为她的先生是饭店的长住客人。这样她会觉得更有面子。

我们这种对投诉进行分类的尝试，是为了下面将要谈到的对投诉的处理做一铺垫。当然，投诉的性质不是一成不变的，不被理睬的建设性投诉会逐步变成批评性投诉，进而发展成为控告性投诉，或是客人愤然离店，并至少在短期内不再回来。无论哪一种局面出现，对饭店来说，都是一种损失。

如果我们对某些饭店所接到的投诉进行统计分析，就会发现一条规律。凡控告性投诉所占比重较大的饭店，肯定从服务质量到内部管理都存在着很多问题，过多的控告性投诉，会使饭店疲于奔命，仿佛象一部消防车，四处救火，始终处于被动状态。其员工队伍也必定是缺乏凝聚力和集体荣誉感。而建设性投诉所占比重大的饭店，则应该是管理正规，秩序井然。饭店不断从客人的建设性意见中汲取养分，以改善自己的工作，员工的士气也势必高涨，从而形成企业内部的良性循环。