

# 第一章 饭店服务与服务质量

## 第一节 饭店服务的概念和特点

### 一、服务概念

国际标准 ISO9004—2 《服务指南》中明确给出了“服务”的定义：“为满足顾客的需求，供方与顾客接触的活动和供方内部活动所产生的结果”。即服务是一种劳动方式，不是以实物形式而以提供劳动的形式满足他人某种需求的活动。这种劳动不同于物质生产劳动和精神生产劳动，不创造实物产品，但是，又必须以实物产品为依托。饭店服务就是以满足客人多层次消费需求为特征，向客人提供多种有形产品和无形劳务的综合性产品。所谓综合性产品主要包括三层含义。

1. 随着人们生活水平的提高，从饭店的产品内容看，由原来只提供食宿的单一功能逐渐发展为集吃、住、行、娱乐、购物和商务于一体的综合性服务功能，以满足人们多方面、多层次的需要。这也是现代饭店企业的显著特点。

2. 从饭店向客人提供的产品形式来看，可分为有形产品和无形产品两大类。有形产品主要是指饭店的设备设施和实物产品，设备设施主要包括：饭店内装饰、客房的设备、卫生间设备和用品等，还有健身房、康乐服务设备等方面；实物产品主要是指向客人提供的美味佳肴和商品部出售的外购商品。无形产品主要指饭店服务人员为满足客人的需求所提

供的各种劳务活动，即服务。主要包括员工的服务态度、服务技能、服务效率、语言交际能力等方面。

3. 从消费层次来看，由于宾客的需求是多层次的，饭店服务也应是多样化、多方面的。即不仅满足宾客低层次的消费需求，也能满足客人高层次的消费需要，因为饭店就是为了满足客人多层次需求而提供多种产品的场所。

## 二、饭店服务的特点

饭店服务是一种特殊的产品，它与一般商品相比，有其自身的特点：

1. 饭店服务具有无形性。这是饭店服务最明显的特点。一般商品都是具有一定重量、体积、形状和轮廓的实物，而服务是表现为活动形式的消费品，在购买之前，是无法肯定服务的感受或肯定得到什么样的服务，具有购买风险。这一特点要求要使顾客产生对企业服务和产品的期望，就要通过市场宣传及服务的有形展示等活动向客人提供信息和承诺，提高服务的消费价值，减少消费者购买风险，创造良好的企业形象，从而增强消费者的信任感。

2. 饭店服务具有直接性。一般商品是先生产后消费，即由生产到消费不是直接的，而是要经过中间环节。这就意味着商品生产者能主动调整生产的产量、时间和节奏，检验产品质量，对不合格产品还可退货或维修。而饭店服务则不同，它的生产与消费是同步的，具有直接性，即饭店服务人员向客人提供各种服务的过程，同时也就是客人的消费过程。服务的好坏要受到客人当面的检验，并且对饭店形象会产生直接的影响。饭店服务的这一特点，对饭店服务提出了更高的要求，即要求每个服务员应重视自己每一次服务的质量。

3. 饭店服务具有不可贮藏性。饭店服务的不可贮藏性是

由服务的直接性决定的。一般商品通过交换，购买者便获得所有权，出售者失去了所有权，商品的转移即是所有权的转移，如果商品一时卖不出去，还可以储存起来再销售。而饭店服务是以出租客房、餐厅等其他综合服务设施，并同时为使用者提供服务的方式，使宾客买到特定时间、特定场所的使用权，而不是所有权。只有当客人入住饭店时服务才能进行，当客人离店时服务也就随即终止。同时饭店服务因受设施和时间等因素的限制，不能提前生产出来贮存备用，也不能临时增加或交换，如客房服务受房间和床位数量的限制，如果当天房间租不出去，服务就无法进行，饭店的收入就受到损失。饭店服务的这一特点，要求饭店不断提高服务质量，赢得客源市场。

4. 饭店服务的多样性。饭店接待的对象是来自不同的国家和地区的不同类型的客人，他们的职业和社会经历不同，因此，他们有着不同的爱好、兴趣和习惯，有着不同的旅游动机和需求。为了满足客人的不同需求，饭店就要扩大服务范围，增加服务项目，尤其是细节的服务。饭店服务的这一特点，要求饭店服务人员要善于观察和了解宾客的需求，以提供针对性的服务，来满足不同客人的需求。

饭店服务的特点，决定了饭店经营活动的中心环节是服务。因此，饭店必须贯彻“宾客至上，服务第一”的宗旨，不断提高服务质量。

## 第二节 饭店服务质量

服务质量是饭店业的生命，它直接影响客人的消费水平和消费态度，也直接影响饭店的声誉、形象和经济效益。在

市场竞争条件下，一个饭店要获得成功，必须以提高服务质量求生存、求信誉。

### 一、饭店服务质量的内容

饭店服务质量是饭店以设备设施或产品为依托所提供的劳务，适合和满足客人物质和精神需求的程度。适合和满足的程度越高，服务质量就越好，因此，客人的满意与否是服务质量优劣的标准。

（一）从狭义上讲，饭店服务质量包括技术质量和功能质量，客人对服务的技术质量和功能质量的感受和满足程度又可分为四个方面：

1. 饭店服务设施设备质量，指饭店的物质技术装备水平。它包括动力设备、加工机械、冷冻机械等生产性设施设备；客房、餐厅和康乐中心的布置装饰以及各种电器通讯工具等具有现场直接服务功能的设施设备。这些设施设备是饭店赖以生存的物质基础，应与饭店的等级、规模相适应。

2. 饭店的实物产品质量，指饭店提供的食品、饮品和外购物品的质量。这些是饭店服务的技术质量，也可称有形质量。饭店的技术质量高低具有客观的衡量标准。例如，饭店前厅、客房装饰、面积、照明度、温湿度、噪音度，菜品的色、香、味、型等，都有十分具体、详细的技术质量规格和等级标准去检验检测。

3. 饭店的环境质量，是指饭店所处的自然环境和人际环境的水准。自然环境包括饭店的建筑、装饰、内外自然风景、绿化布局是否美，是否能为客人提供舒适、美观的服务环境，既能满足客人物质方面的需求，又满足精神享受的需要。人际环境是指饭店的服务人员、管理人员和客人三者之间的人际关系是否友好、和谐，是否符合“需方至上”，一切以客人

为中心的服务宗旨。

4. 劳务质量，是指饭店员工对客人提供服务的行为方式，是服务质量的本质体现。其中包括服务人员的礼节仪表、服务态度、服务技能、服务效率、安全卫生等许多方面的内容。

(1) 礼节礼貌，是饭店业最重要的职业基本功之一，它体现饭店对宾客的欢迎和尊重，也反映了饭店管理水平和员工素质。礼节礼貌表现在外表上，就是要讲究仪表仪容。它是饭店精神面貌的外在表现，是给客人留下良好视觉印象的首要条件。

(2) 服务态度，是提高服务质量的基础，良好的服务态度会使客人产生亲切感。服务态度的优劣取决于服务人员的思想素质、职业道德、工作责任和对本职工作的热爱程度。

(3) 服务技能，是提高服务质量的技术保证，它包括服务技术和 service 技巧两方面。服务技术是指操作技术、制作技术和专门技术，如客房的清洁技术、餐厅接待服务技术、设备设施保养、园林美化等专门技术。它要有一定的质量标准 and 科学的操作规范做保证。服务技巧是指服务人员针对不同的服务对象，灵活地做好服务工作，达到良好服务效果的能力。它的提高依赖于服务人员在日常服务过程中不断地总结和积累经验。

(4) 服务方式。服务方式是指饭店采用什么样的形式和方法为客人提供服务，它随饭店服务项目而变化。饭店的服务项目可分为基本服务项目和附加服务项目两类。基本服务项目是在服务规程中明确具体规定的，对每个宾客都会发生的服务项目，如入住登记、用餐、购物、娱乐等过程中为宾客提供的各种服务项目。附加服务项目是指宾客即时提出的，

不是每个宾客都必需的服务项目，如代购物品、代找人、代联系交通工具等等。饭店应尽可能地以适应和满足客人的需求为宗旨，设置服务项目，并结合每个服务项目的特点，认真研究服务方式，有针对性地为客人提供服务，从而提高服务质量。

(5) 服务效率。服务效率是指服务工作的时间概念，是提供某种服务的时限，它是衡量饭店服务质量水平的重要指标，同时也反映了饭店的管理水平和服务人员的实际工作能力。

饭店的服务效率有三种表示方法：一种是固定服务效率，如打扫房间所需要的时间，宴会摆台所需要的时间。这类服务效率一般用工时定额来表示。一种是用时限来表示的服务效率，如有些饭店规定，客人办理入住登记手续的时间最长为 2 分钟，客人等待出菜的时间不超过 15 分钟等。第三种是虽有时间概念，但没有明确的时限规定，靠感觉来衡量的服务效率。饭店要根据情况，尽量用规章和具体的服务时间来确定效率标准。

(6) 安全与卫生。安全是指饭店在服务过程中不致由于产品变质、服务过失、设备故障等造成对人、财、物的危害和损失。卫生是指在服务过程中不会由于产品、服务和设备等发生问题而有害于人的身体健康。安全是饭店各种服务活动的基本保证，是提高饭店服务质量的一个重要环节。饭店要建立严密的安全保卫组织和制度，制定安全防范措施，加强安全管理，防止各种危及安全的问题发生，确保客人的安全。清洁卫生是反映饭店服务质量的一项重要内容，必须抓紧抓好。首先要根据不同部门、岗位的工作性质和特点制定严格的卫生制度；其次要制定明确的清洁卫生规程；最后要

严格执行清洁卫生检查制度。

饭店劳务质量和环境质量构成了饭店服务的功能质量，也可称为无形质量。饭店的功能质量高低虽然有一定的客观衡量标准，但很大程度上依赖于客人的主观感受，它一方面可以衡量，另一方面却又难以衡量。诸如服务方式、技巧、服务标准可以依据饭店规定检查。然而由于服务的灵活性，即使按照相同的服务标准、服务程序提供的服务，会因客人的兴趣、爱好、国籍、收入、文化层次等多种因素的不同，也会产生不同的功能质量。同时功能质量也会因为每个员工提供服务时的心理状况、情绪、观念、所处环境等方面因素随时变化，它的测定又带有很强的主观色彩，常因人、因地、因时而异。例如：饭店的开夜床服务对日本及美国客人是一项必须的、非常标准的服务，但对西欧的客人来说却是一项多余的、不标准的服务。西欧客人对服务人员晚间进房整理房间、拉上窗帘、补充备品的服务还可以接受，但对服务员拉开自己的被角、摆好拖鞋，摆上“请勿在床上吸烟”的小标志却很反感，认为这触及了他们的隐私权或对他们不尊重、不礼貌。因此，提高功能质量的前提是只有按照饭店的目标客源市场的不同需求和不断变化的需求来设计和完善饭店服务的标准和程序，才能使客人得到精神上的满足，从而使客人得到最大程度的满足。

（二）从广义上讲，饭店的最终服务质量并不简单的取决于技术质量和功能质量，还取决于人们对饭店服务的期望质量和体验质量。期望质量和体验质量相比较，得出的结果被称为感知服务质量。客人对饭店服务质量高低的评价最终要取决于感知质量。

1. 期望质量指客人头脑中对饭店服务质量形成的一种

期望值或期待的质量水平。客人对饭店服务的期望值通常受以下因素影响：

① 客人的需求不同，对服务的期望值也不同。俗话说：“饥不择食”，若客人对饭店某项服务的需求越强烈，他们所期望的服务质量水平就越低。例如：一个异常饥饿的客人走进饭店餐厅，他所期望的服务只是尽快进餐、填饱肚子，而对餐厅的环境、装饰以至服务员的服装仪表都无过高的期望。

② 饭店的声誉和形象。声誉和形象越好，客人对饭店的期望值越高，如客人对五星级饭店和二星级饭店的服务质量期望水平无疑有很大的区别。

③ 饭店对外进行的宣传促销活动最容易使客人在未购买饭店服务产品之前产生不同的期望值。

④ 人们的口头传播。这一般是由饭店过去的业绩、客人过去的经验及他人口碑而形成的。

2. 体验质量即是指客人购买饭店服务产品之后对饭店服务的技术质量、功能质量进行实际体验所获得的感受和印象。饭店服务的最终质量是客人将期望值与实际感受相比较后而获得的满足程度，即感知质量（最终质量）= 体验质量 - 期望质量。通常客人会产生下述四种不同的结果，如图

（11）所示：

具体分析如下。

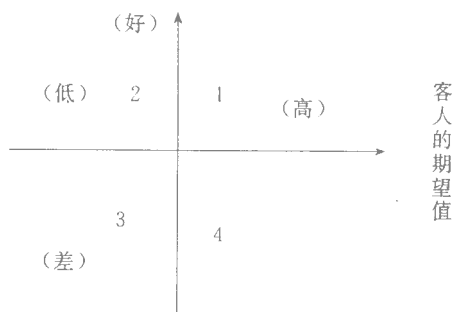
① 期望值高，实际感受好，客人感到如愿以偿，服务质量名符其实，感知服务质量高。

② 期望值低，实际感受好，客人感受出乎意料地好，感知服务质量最高。

③ 期望值低，实际感受差，客人感受很一般，感知质量还可以接受。



图 1-1 客人的实际感受



④期望值高，实际感受差，客人感到名不符实服务时，即使有较高的技术质量和功能质量，但客人的感知质量仍可能很低，其主要原因是由于各种因素造成了客人过高的期望值，从而加大了期望质量与经验质量之间的差距。

上述几方面，技术质量、功能质量、期望质量、经验质量就构成和决定了饭店的服务质量。饭店服务质量管理的目的就在于促进服务质量的全面提高，以不断满足客人的物质和精神需求。

## 二、饭店服务质量的特点

同一般商品质量比较，饭店服务质量有其自己的特点，正确认识这些特点是提高服务质量的必要条件。

### （一）服务质量构成的综合性

如前所述，饭店服务质量由设施设备质量、环境质量、实物产品质量和劳务质量四个方面构成的，每个方面都有很多具体内容，这些内容是相互联系、相互依存、互为条件，形成一个综合性的整体。

服务质量构成的综合性要求饭店员工必须有整体系统观念，既要重视硬件管理，又要重视软件服务。饭店应充分调

动广大员工的积极性，重视每一次具体劳动，加强质量检查；了解客人的需求和心理特点，为客人提供针对性的服务。

### （二）服务质量显现的短暂性

饭店服务质量是由每一次具体劳动的质量构成的，每一次的服务质量又都会在每个客人心目中产生一种感受和印象，这种感受会因人而异，而且这种服务质量显现是短暂的，具有一锤定音的特点，难以事后补偿。因此要求服务人员在完成自己每一次的劳务活动时，都要赢得客人的满意。对不同的客人要注意客人的个人需求，以提供满足个人需求的附加服务。

### （三）服务质量内容的关联性

饭店的每一次服务活动都不是独立存在的，饭店规模越大，服务活动之间的联系就越广泛，从整个饭店来看，服务质量在保证设备设施和产品的前提下，又包括前厅服务质量、客房服务质量、餐厅服务质量等很多具体内容。这些内容以客人的活动规律为线索，互为联系、互为条件、互为依存，形成了一条服务链。任何一个环节出现问题都会影响整个饭店的服务质量。因此要求在饭店服务质量管理中必须重视各个环节之间和各个服务链内部的衔接和协调，树立饭店整体意识，严格遵守服务程序和操作规程。

### （四）服务质量对人员素质的依赖性

这是饭店服务质量一个突出的特点。饭店服务是面对面的复杂劳动，较之其他劳动有更高的要求。而且饭店服务人员分散在前厅、客房、餐厅、商场等各个地点，劳动过程中大多由服务员独立操作，管理人员不可能时时监督。因此，饭店服务质量的高低取决于人员的素质，即取决于服务人员的主观能动作用的大小和业务水平的高低。这就要求饭店应注

意服务人员的素质培养，加强培训工作，不仅在技能上，还要在服务意识、服务观念上下功夫。培养广大员工自我管理、自我约束和自我监督的能力。

饭店员工一般应具备三个方面的基本素质，即身体素质、思想素质和技能素质。

1. 身体素质。饭店的从业人员应首先具有端庄大方的仪容仪表，因为它直接影响到饭店的形象（详见第五章）。其次从业人员要有良好的心理素质，因为饭店工作的特性决定了一些必然的心理反应，如大量服务内容是按规范的高频率重复，如擦灰、铺床、打扫卫生间等等，容易使员工产生心理疲劳；同时饭店在“客人总是对的”原则下，要求员工要忍受一切委屈，这就要求员工具有很好的心理承受能力。因此，饭店对员工招聘时就要注意员工是否具有这种素质，并在培训中强化这一点，使员工始终能保持良好的精神状态为客人提供服务。

2. 思想素质。饭店员工的思想素质具体表现为良好的职业道德，能够正确认识自己的职业。自觉遵守职业规范，对自己所扮演的“角色”非常明确，在服务中能够摆正自己的位置，自觉地按职业的基本行为准则来完成自己的服务工作。

3. 技能素质。技能素质是饭店员工完成本职工作的基本条件。首先技能素质表现为饭店员工必须熟练掌握服务技能，为客人提供良好的服务；其次，表现为饭店员工具有良好的能力素质，如观察力、思考力、判断力、应变能力等，能够在实际服务工作中妥善处理一些突发性事件，以保证服务工作顺利的进行。

对服务质量的基本内容和特点的研究，有助于饭店管理者正确、全面理解服务质量的本质内涵和内在联系，树立现

代服务意识和质量观念，从而明确服务质量管理的原则，全力追求客人在饭店停留期间的最佳感受和最大满足。

### 三、饭店服务质量的管理和控制

近年来，几乎所有的饭店都把加强服务质量管理、创一流服务作为饭店服务管理的主要议题。对服务管理的控制就是对质量控制，因此，将“宾客至上、服务第一”作为饭店的经营宗旨。饭店服务质量管理就是指饭店全体员工和各个部门同心协力，综合运用现代管理理论，专业技能和科学方法，建立完整的质量体系，通过全过程的优质服务，全面地满足客人需要的管理活动。但目前我国饭店的服务管理缺少系统性、科学性，控制服务质量的机制和措施也是低效的。许多饭店管理者习惯于头痛治头，脚痛治脚，临时突击、事后补救的办法，这将难于从根本上长期保证饭店服务质量的高标准和稳定性，这也是我国饭店业不能适应国际旅游发展需求的重要原因。随着世界经济中服务因素的急剧增加，服务行业的迅速扩大，人们越来越重视对服务这门科学的研究和探讨，提出了一些新的服务理论和服务质量管理模式。

#### （一）饭店服务质量管理的基本要求

服务质量管理的基本点，应以客人的物质需求和精神需求为依据，以宾客满意为服务质量标准，以全员参与为保证，以服务技能和科学方法为手段，以取得最佳经济效益和社会效益为目的。

1. 饭店服务质量管理是全员参加的服务管理。服务质量的优劣，是饭店各部门、各环节全部工作的综合反映，涉及到饭店的全体员工。要做好服务工作，绝不仅仅是面对客人身居第一线的服务人员，还应包括二线服务部门人员的工作保证，例如采购、保管、贮存物品、设备维修保养等。因此，

只有调动饭店全体员工的积极性和创造性，人人都有质量意识、全局观念，人人参与质量管理，共同把饭店的服务质量提高上来。

2. 饭店服务质量管理是全过程的服务管理。这里所说的全过程是指饭店服务工作的全部过程，包括服务前、服务中和服务后三个阶段。也就是说，服务不仅包括面对客人所进行的服务，还包括服务前的准备工作和善后工作，这三个阶段是不可分割的完整过程。这就要求饭店做到预防为主，不断改进服务，一切为客人服务，经得起客人的检验。

3. 饭店服务质量管理是全企业的服务管理。饭店的服务质量管理应是自上而下，一级一级地层层展开，纵向到底，横向到边，展开到全店的所有部门和环节。每个部门应根据自身情况，努力完成各自的工作任务，以保证全饭店服务质量管理目标的实现。

4. 饭店服务质量管理应采用多种多样管理方法。随着经济的发展，人们对服务质量的要求越来越高，影响因素越来越复杂，既有人的因素，也有物的因素。为了有效地控制服务，饭店应广泛灵活运用各种现代化管理方法。

以上的“三全一多”都是围绕有效地利用人力、物力、财力、信息等资源，提供符合宾客要求和期望的服务为目标，这是饭店推行服务质量管理的出发点和落脚点。

## （二）服务质量管理模式

在服务业引进全面质量管理体系的大背景下，人们不断努力，总结了种种服务质量的管理方法和原则。为了能有效地分析控制服务质量，美国的营销学家提出了“服务质量管理的差距分析模型”。这种方法运用到饭店服务管理实践中，能够帮助饭店管理者理智地找出饭店服务质量问题产生的根

源，并在此基础上帮助饭店管理者有针对性地改进和提高服务质量。下图直观地描绘了服务质量管理的差距分析模型（见图 1—2）。

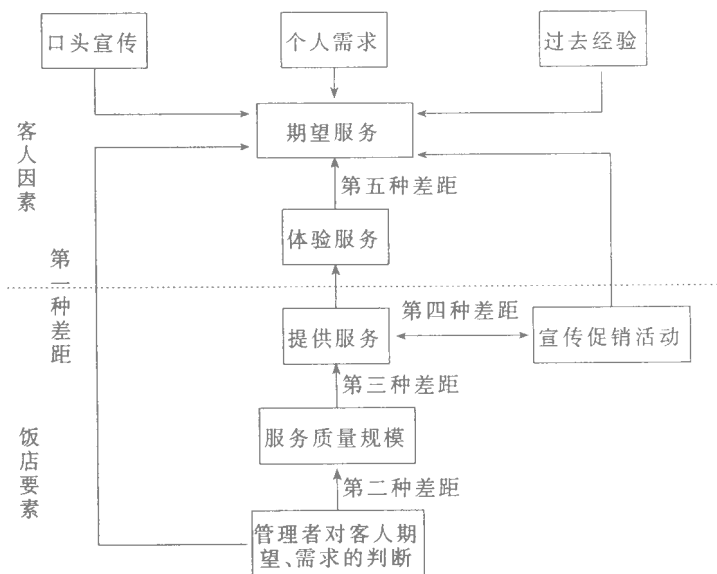


图1—2 服务质量管理的差距分析模型

图中虚线以上说明饭店服务质量问题与客人相关的因素，虚线以下是与饭店相关的因素。该模型认为，饭店出现的服务质量问题不一定是饭店本身的问题，而与客人也有一定的关系。图中的期望服务是指客人来店之前头脑中对饭店服务形成的先决希望和主观想象，它来源于客人的不同需求，过去的经验、人们的口头宣传以及饭店对外的宣传促销，同时也是饭店客源市场信息的函数。图中体验服务是客人住饭店之后所经历到的服务，同时也是饭店内部一系列服务质量管

理决策的结果。体验服务是以下述活动为基础的：饭店管理者首先对客人的期望、需求做出分析、判断，并制定出本饭店服务质量规格、标准，然后安排如何向客人提供服务以及如何向客人进行市场宣传促销。图中标明了五种差距，饭店管理者进行服务质量管理的关键和主要任务就是准确分析本饭店产生了哪种差距，从而及时、有针对性地对差距进行纠正和控制，以达到对服务的管理。

1. 第一种差距是客人对饭店服务的需求和期望与饭店员工对客人需求和期望感知判断之间的差距。也就是饭店员工不了解客人需要什么、期望什么或对客人的需求和期望错误地理解、缺乏理解。产生这种差距的主要原因是：

(1) 设计饭店服务产品时，没有进行市场调研和需求分析。

(2) 进行市场调研和需求分析得出的信息不准确、不符合实际。

(3) 管理者只凭老经验、老观念办事，没有抓住不断变化的客人需求的新特点和新趋势。

纠正这种差距的办法是：

(1) 改变饭店管理者传统的经营观念，树立以满足客人需求为企业第一经营目标的现代市场营销观念。

(2) 加强市场调研，认真准确地分析客人对饭店服务的需求和期望。

(3) 加强饭店内部管理，保证员工、客人、管理者之间信息传递畅通，一切以满足客人需求为前提。

2. 第二种差距是制定的饭店服务标准与饭店判断的客人需求、期望之间的差距。这种差距有两种情况：①是对客人需求期望判断有误，制定的服务标准不能适合客人的要求；

②判断是正确的，但制定规格标准时出现了错误。产生这种差距的原因有：

- (1) 饭店没有树立明确的服务质量目标。
- (2) 服务管理中的计划性差。
- (3) 计划制度后的实施和管理不利，使计划流于形式。

纠正这种差距的方法：

(1) 是首先准确判断客人的要求，牢固树立服务质量第一的观念；

(2) 饭店要有明确的目标，才能制定相适的服务标准和规范，并严格的执行落实。

3. 第三种差距是饭店制定的服务质量规格标准与实际提供给客人的服务之间的差距。即饭店的员工提供服务时没有按饭店制定的服务标准去做，使各项服务标准成为一纸空文，这是目前我国饭店经营中最常见、最严重的问题。产生这种差距的原因很多，大体上可归为三种：

(1) 制定的服务质量规格标准不切合实际，可操作性差，员工在实际岗位上难以执行、实施。

(2) 饭店的管理、监督、激励系统不健全。

(3) 饭店的设备、设施、技术支持系统不能达到服务质量规格的要求。

解决问题的方法是：

(1) 根据客人的要求和饭店硬件、软件的实际情况制定和修正服务质量规格。

(2) 加强员工的培训，使他们在技术上、观念上、行为上都能够了解和适应服务质量规格的要求。

(3) 树立新的管理观念，改善饭店的管理、监督、激励机制，饭店每日发生大量的人对人的服务，人对人的管理，有



时难免要让员工受到委屈，因此只有饭店关心、体贴、尊重自己的员工，员工才会真正关心体贴饭店的客人。因此，在饭店中实行感情治店、感情管理是饭店管理者应具备的领导艺术和领导方法，也是饭店提供优质服务的秘诀。它做为服务行业一种有效的管理模式，包含了下列管理哲学：①饭店不仅是“客人之家”，也是“员工之家”，而且必须首先成为员工之家，才能成为客人之家；②饭店的优质服务需要“顾客至上”，只有体现“员工第一”，客人才能至上；③饭店优质服务需要两个理解，即只有管理者理解员工，员工才能理解客人；④饭店需要两种付出，即饭店对员工付出的越多，员工才会对饭店付出的越多，最终饭店收获的也就越多。简言之，感情治店，感情管理就是以员工为核心，以饭店的凝聚力、向心力为基础，寻求员工对企业的忠诚，最大限度地发挥员工积极性、主动性和创造性，从而创一流服务。

4. 第四种差距是饭店的市场宣传促销活动与实际供给客人的服务之间的差距，也可称为许诺与承诺之间的差距。当客人通过宣传获得外部的良好信息，同时也就对饭店产生较高的期望值，如果慕名而来亲身经历的服务并非如此，使客人产生受欺骗感，这些会严重损坏饭店的声誉和形象。这就要求饭店的管理者对外宣传促销要实事求是，不要过分的许诺；饭店服务员在岗位促销上也应对客人负责，不要使客人产生过高的期望值，客人的期望值越高，失望感也就越大。因此饭店在对外宣传上一定要落在实处，宣传的服务是客人最需要的，同时又能完全地、如实地将服务落实。

5. 第五种差距是客人期望的服务与体验服务之间的差距，这种差距与前四种有密切的关系。如果饭店能够正确判断客人的期望、需求，制定合理的服务标准，并按标准提供