体验美国
企业新理念丛书 III

员工培训最佳读本 ★
什么是最到位的服务 ★
服务人员的职业精神是什么 ★
“服务到位”基本要求是什么 ★

美国式服务

最到位服务人员自述成长经历

AMERICAN SERVICE

美国人把服务当成一种无限的快乐，一种无上的荣幸，而我们常把服务当成一种服役，一种低三下四的下等工作。

伊　萨/著



中国企业服务VS美国企业服务

中国企业服务力VS美国企业服务力

中国企业服务理念VS美国企业服务理念

中国商业出版社

体验美国企业新理念丛书

美国式服务

最到位服务人员自述成长经历

伊 萨 著

中国商业出版社

前 言

企业领导者很挠头，我们也很挠头。

为什么？为什么企业内部总是有矛盾？为什么服务总是不到位？为什么工作教过了还是做不好？

我们为企业提供的咨询服务怎样才能解决这些问题？经过深入地探讨，我们把这些问题归结为：团队、服务、培训，这是我始终关注并致力解决的问题。

直到我们想到这套书，才似乎想到解决这些问题的办法。

什么样的书呢？学习的书，向先进企业学习的书，让员工自己、自愿地向先进企业学习的书。

我们想到了美国企业，我们的企业不管是规模、历史、还是经验，与美国的企业相比，确实还存在一定的差距——我们的服务理念、团队建设和培训模式……我们这样说绝不是在“褒美贬中”，我们的姿态是虚心地向他们学习，我们的目的是快速缩短与他们的距离，甚至尽快赶超他们。

我们将美国企业的成功经验用第一人称——“我”的亲身感受表现给读者，不但把对美国企业的经验研究融入其中，而且采访了很多在美国企业工作过的员工、经理人，他们把最宝贵的第一手资料无私地奉献给我们。在此，我们也衷心地对他们表示谢意。

希望这种创作方法能引起读者的共鸣，从而能有一些收获。

书中的观点仅代表了我们作者对美国团队、培训、服务的理解，诚恳地希望读者、专家对书中的不足提出建议，我们将不胜感谢并努力改正。

★投稿邮箱:guodej@eyou.com

目录

Contents

1 微笑——照在顾客心头的阳光 \1

◆笑容满面与冷若冰霜，是服务好坏的根本区别，而看着顾客的眼睛真诚地微笑是美式服务的真谛。

◆脸部肌肉收缩，两边嘴角上扬和发自内心的微笑是否真的很难？

2 像对待亲人一样对待你的顾客 \9

◆像对待亲人一样去对待顾客，这在美国，仅仅是工作范围内的责任和义务，是必须做到的。

◆用爱心对待顾客真的是超乎寻常的伟大吗？美国式服务理念认为，这是服务最基本的。

3 耐心——征服“挑刺”的顾客 \15

◆对于顾客的“冒犯”，美国人的态度是把“挑刺”的顾客看作更为重要、更有价值的顾客，并用平静、宽容和耐心，化干戈为玉帛，设法把“找碴”的人转变为一个满意者！

4 了解客户的需求——超级客户服务的开始 \21

◆超级企业必须拥有超级的客户服务，而按照顾客的要求去满足顾客则永远也不能称之为超级。

◆“不怕做不到，只有想不到。”美国式服务的先进就在于——比顾客自己还了解他们的需求。顾客提出的要求，他们给予满足，而顾客没提出的要求，他们则给予惊喜！

5 15/5 守则——主动服务意识 \29

◆离客人 15 步远时要面带微笑，离客人 5 步远时要主动问候，这是美国服务者刻在头脑中的主动服务意识！

◆从服务的规范和守则上升到头脑中自动自发的主动服务意识，从“要我服务”转变到“我要服务”，这中间我们到底还要走多久？

6 蹲下来——与孩子说话的学问 \35

◆中国人看孩子，看到的是天真可爱、调皮幼稚。美国人看孩子，看到的却是心灵的平等和独立。中国服务员只是把孩子当成要细心照顾的小顾客，而在美国服务员的眼里，每个孩子都是未来的大客户。

目录
Contents

8 帮顾客照顾小孩——烦恼变优势 \41

◆竞争中的优势不一定先天就存在,还可能存在过多的劣势。如何将劣势转化为优势则需要创意!比如美国人帮助顾客照顾小孩,就是在将原有的一种烦恼转化为竞争的优势。
◆中国的企业要学习创造性服务,但问题的关键是要把基本的规范性服务先做好。

9 名字,绝不仅仅是一个代号 \47

◆作为顾客,也许你已经被忽视惯了。叫出顾客的名字,在美国却被普遍重视,并且做得很好。
◆名字绝不仅仅是一个人的代号,美国式服务将告诉你重视一个客户和叫出他的名字将会有怎样的惊喜和魔力。

10 细节——服务制胜的法宝 \53

◆虽然我们也都知道"服务无小事",但是我们的工作细节离预先的要求还差得很远。这不仅是意识上的不够,价值取向的误导,更是管理上的欠缺。"以人为本"不应是企业文化的包装色,更应落实和体现在方方面面的小事上。
◆细节致胜,不仅是美国式服务的特色,更是企业管理的精髓。

11 高效——企业的一条生命线 \59

◆为什么发达国家的人常休闲、度假、旅游、休息,而发展中国家的人整年忙忙碌碌、辛辛苦苦,但收入却比他们少很多?
◆造成这种巨大反差的原因当然存在于多方面,但是其中最不容忽视的则是——工作效率的反差。

12 多走一步——超前意识的服务 \65

◆向作为"经济强国"的美国虚心学习,在各种客户服务体系的建立上不管是照抄照搬,还是依葫芦画瓢,似乎都模仿得有模有样,但效果上却仍旧有天壤之别。
◆然而究其原因,却只是美国企业只比我们"多走了一步"——正儿八经地"多走一步"!

目录

Contents

12 特色服务——小投资带来的大回报 \69

◆"特色"就是区别于别人的东西。虽然每个企业都在追求自己的特色,但究竟应该怎样利用特色服务去赢得未来的辉煌呢?

◆因为聚焦点不同,看到的景象自然也就不同——美国企业把目光放在长期付出后的回报上,而不是过于计较投入的成本。

13 服务"到位"——真正实现服务的目的和效果 \73

◆"服务到位"是对服务的基本要求,但是往往被理解得表面化和片面化。在我们的服务理念中,服务到位就是服务者的工作到位。而美国式服务对"服务到位"的理解则是 不仅要求服务者工作到位,还要完成超范围外的个性化要求。

14 首问责任制——把投诉处理到底 \77

◆投诉困难的国家都有这样的感受——或许是找不到恰当的部门去投诉,或是投诉过后没有专门的人来解决,甚至拿投诉者当"球"踢来踢去。

◆但是在美国式服务中,有困难就大声说,谁听到谁来解决,有不满尽管提,任谁都会把投诉处理到底。

15 详细的顾客资料档案 \81

◆详细的顾客资料档案是提供优质服务的前提,有了顾客资料就是拥有一种优势,没有顾客资料则是致命的错误。

16 清洁从服务人员的双手开始 \87

◆清洁,是服务的必须要求,也是一个企业管理制度是否健全和精细的折射。

◆当我们的管理者正忙着检查员工是否偷懒,打扫是否干净,窗子的玻璃上还有多少污点的时候,美国的管理者却已经制订了一系列详细的关于清洁的规则和制度,甚至详细到告诉服务人员应该如何洗手。

目录
Contents

17 幽默——化解顾客的不满 \93

◆美国人的幽默细胞全世界闻名，当他们把创作好莱坞喜剧的精神用到服务行业上的时候，更产生了一种让我们目瞪口呆的效果。
◆用幽默来化解尴尬的场面，消除顾客的不满，这种智慧不能不让人佩服。

18 “笨笨”的美国人，是“呆头鹅”吗 \101

◆在美国，商家提供的优惠政策很容易被人钻空子而享受免费服务，比如免费打电话、免费穿衣服等等。
◆如果说美国商家笨，那么他确实笨，因为他们总会让顾客觉得占了便宜。

19 别让顾客在迷宫里迷失方向 \107

◆从逛商场迷路这些事上，可以看出很多问题。比如建筑的结构、商品的布局、路标地图等指路工具的设置是否合理等，而实质问题是，这些都反映了商家对顾客的细心程度。
◆美国的人工指示服务更多体现了为顾客方便和安全着想的目的，而迷失在商场中的顾客则并非是这里真正的“上帝”。

20 在变化中的特殊服务，更是一门高深艺术 \111

◆我们在学习美国先进的服务理念时，不应该只带回那些硬性的规范和制度，因为服务的过程中充满了变化，应该懂得如何处理规范之外的变化，懂得把突发事故艺术化处理。
◆一流的服务其实就是一种艺术，一流的服务人员则是艺术家。

21 自己选片子的电影院 \117

◆当中国人看到美国人是如何以低廉的价格，一边享受电影院的豪华设施，一面惬意地欣赏电影时，难免会有一种说不出的羡慕、嫉妒和感慨。
◆电影本来就不应该是高高在上的贵族享受，中国的电影也到了该回归为大众服务的时刻了。

目录
Contents

22 顾客的评价——最高顾客满意度的衡量标准 \123

◆一些中国企业在衡量自己的服务质量时,往往喜欢用自己做了什么来衡量。而美国企业衡量自己的服务质量时则以顾客的评价为标准。
◆自己看自己,总会觉得做得已经很多,做得已经不错,而让顾客来评价,才会知道真正的服务质量到底怎么样,也只有顾客的评价才最真实可信。

23 宽恕顾客的错误——建立友情的良机 \131

◆中国人喜欢说"得饶人处且饶人",美国人喜欢说 "顾客永远是对的。"虽然说的都差不多,可真遇到顾客犯错误的时候,在中国,往往顾客不愿意承认错误,服务者更不愿意宽恕顾客。
◆而在美国,服务者总能利用这个机会"宽宏大量"地原谅顾客,并趁机交交朋友。

24 顾客找碴儿? 他可能因此获奖 \137

◆中国的企业不喜欢被人投诉,甚至千方百计躲避投诉。可美国人喜欢投诉,不但顾客喜欢 "找碴",而且企业也喜欢接受投诉,投得好,他还很可能得奖。
◆顾客投诉,其实就是指出错误和免费提建议,当然要欣然接受,如果能发一些奖励,不是还能收到更多更好的建议吗? 这就是美国企业的聪明之处。

25 互动管理,管出优质服务 \145

◆美国管理者通常会像重视客户一样重视员工, 他们为了听到来自基层的声音会采取各种的方式,这是中国的管理者最应该学习的地方之一。
◆只有广泛了解员工的想法,认真听取员工的意见,尽可能多地了解客户的需求,才能把服务质量提高到能称为"优质"的层次上。

26 员工不高兴,顾客难满意 \151

◆管理者对员工的态度,会如实地在员工对顾客的态度上体现出来。美国管理者深谙其中奥妙,因此他们善待自己的员工,在工作上、生活上都给予员工们更加细致的关照。
◆他们期待员工将这个关照传递给顾客,而顾客的增多将最终使企业或股东获益。而他们的期待也总会实现。

目录 Contents

29 服务，是快乐还是奴役？ \159

◆很多人承认美国的服务质量好，服务意识强，与中国的服务有相当大的差距。可却不明白这里最重要的区别是全民服务观念上的差别。

◆美国人把服务当成一种无限的快乐，一种无上的荣幸，而不少国人却把服务当成一种服役，一种低三下四的下等工作。在这样的观念下，怎么能做好服务呢？

30 感受“距离”——提供舒服的服务 \165

◆距离产生美——当服务人员在顾客身后紧追不舍，亦步亦趋时，让任何人都不会觉得美。

◆美国的服务员，顾客需要的时候，耐心服务，顾客不需要的时候，就远远地站在一旁忙其他的事情，让顾客心里更觉得舒服。

31 尊重——优质服务的基础 \171

◆在国内常发生的“超市强检”事件，在美国是不多见的。顾客的尊严和超市的损失，两者相比较究竟哪个更重要呢？

◆钱物损失多少都可以再挣回来，然而人的尊严一旦丢失，又该如何找回呢？尊重顾客不仅仅是要服务热情，更要懂得维护顾客的尊严。

32 恪守服务者的信誉——客户宽容你的基础 \177

◆美国经济制度的完善是和全社会的恪守诚信的原则分不开的。中国商人要成功首先要懂得恪守服务者的信誉，这是赢得顾客的必要条件，也是在犯下失误时，请求顾客宽容的一张保险单。

33 1:25；8:1——服务的延伸就是市场的延伸 \183

◆一个被服务周到的顾客，会把他的愉快经历告诉 25 个亲朋好友，而这 25 个人中又会有 8 个人来尝试，最终至少将有一个留下，这就是优质服务的延续作用。

◆美国企业总是会让它的顾客把它的优质服务传给身边的人，这就是美国服务业在全世界都出名的重要原因。

目录
Contents

当体制、机制不够完善时，服务应先行一步 \191

◆任何企业的体制都不是无懈可击的，在这种情况下，美国的企业管理者在尽快改善的同时，抓紧用自己更超前的服务来弥补其种种不足。

◆而国内的一些商家，除了"等、靠、要"外，抱怨、破罐子破摔的做法是否也该叫停了？

服务——从服务员到政府的宗旨 \195

◆服务的好坏，仅靠企业和服务员的努力显然是不够的，尤其是对服务颇有微词的中国，想一下子达到美国的地步，更需要政府的支持和全社会的共同努力。

◆可喜的是，我们已经开始起步了！

1 微笑
——照在顾客心头的阳光

笑容满面与冷若冰霜，是服务好坏的根本区别；而看着顾客的眼睛真诚地微笑是美式服务的真谛。

脸部肌肉收缩、两边嘴角上扬和发自内心的微笑是否真的很难？

任何人都不得不承认这是一艘漂亮的豪华游轮，而它此程所要去的目的地更是让人心向往之——美丽的夏威夷。但我不是游客，而是一名刚上任的中国服务员。

“伊萨，你这样可不行！”早晨6点，我刚一站上甲板，值班经理刘易斯就冲我喊。

“我？什么……不行？”伊萨是我的英文名字。刘易斯的话让我莫名其妙，我连一个最简单动作都还没有做，更没有说一句话啊！

“对不起，我是说你的脸。”刘易斯解释道。

“脸？”我摸了一下自己的脸，更有些不知所措。

“要不要我给你找一面镜子？”刘易斯笑着说，“别误会，不是脸没洗干净，而是没有微笑。”

“噢！”我放松地一笑，“这个呀，很容易，我会微笑，您瞧。”说完，我做了一个大幅度的略带夸张的微笑表情。

刘易斯先生也笑了，但随后他又摇摇头，说：“伊萨，我们要求的微笑可不是这样的啊。它可大有学问呢。”

这时，同事们也都陆续地站到了甲板上，并被我们的谈话吸引住。其中一名美国籍的男孩用一种不解的语气问：“什么？刘易斯先生，您说伊萨不会微笑吗？噢，怎么可能呢？那么漂亮的一个女孩。”

刘易斯转过头对那个男孩说：“西蒙，你会微笑吗？笑一笑让我们看看。”

西蒙说：“当然了，我的微笑可是魅力十足的。不信你们瞧！”说完，西蒙就做出了一个阳光般灿烂的微笑，整齐洁白的牙齿就像白玉一样。

我不得不承认，西蒙的微笑确实很有魅力。他的笑就像荡漾开去的冲击波似的，迅速地传染给了在场的每一位，大家的心情都随之愉悦了起来。

刘易斯显然也很满意，他高兴地说：“不错，西蒙，你笑得的确很动人。伊萨，你认为呢？”

我由衷地赞叹道：“是啊。西蒙笑得好帅气噢，他的牙那么白，非常晶莹。不过我觉得最好看的是他的眼睛，不仅脸上在笑，眼睛中都透着笑意和愉快。西蒙，你是天才演员，还是碰上了什么高兴的事？”

西蒙仍旧保持着灿烂的笑容，对我说：“伊萨，你不觉得今天的阳光特别明媚吗？你不觉得今天的空气特别新鲜吗？你不觉得刘易斯和我们这些同事都非常可爱吗？你不觉得我们的工作是一件值得自豪的事吗？”

这个西蒙，一说起来还滔滔不绝了："我不是演员，但从早晨一起来，我就觉得我面对的一切都叫我非常快乐。"

这个阳光灿烂的大男孩的热情话语似乎感动了每一个人，大家也纷纷表示今天确实觉得心情不错。

刘易斯看上去更为高兴："是的，让我们自己先快乐起来，然后把发自内心深处的微笑当做一个重要的礼物，去赠送给你见到的每一个人吧！我的姑娘和小伙子们，我会十分高兴地看到大家用愉快热情的心情来迎接我们即将到来的新一批游客！请记住，我们是世界上最豪华游轮上的员工，**微笑，是我们最好的礼物！**

"笑吧，用你们发自内心的微笑给客人们在脸上展现一个美丽的心情。小伙子们，对每一位客人，要笑得像五月的天空一样晴朗；姑娘们，要笑得像蒙娜丽莎一样优雅迷人。**如果我问你'嗨，今天你对客人微笑了吗？'希望你们都回答'是的，我露出8颗洁白整齐的牙齿，笑出了最动人的表情！'"**

◆ 我的服务感悟

微笑不但是自信的象征，也是对客人友好的表示。在各种有关服务的行业中，微笑会使顾客盈门，生意兴隆。

这个刘易斯一讲起话来就像个演说家，能鼓舞煽动起所有人的激情，在前一段培训的日子里我就感受颇深了。不过他说的什么8颗牙齿是什么意思？

我偷偷地问西蒙："什么8颗牙齿？他要做牙齿检查吗？"

西蒙笑着说："这是世界上最大的零售公司沃尔玛对员工的微笑服务作出的硬性要求，对客人微笑的时候要露出上排的8颗牙齿才算达到合格的标准。并以此考核员工的服务质量。"

“噢,这样的要求真有意思。”

“另外,伊萨,你知道刚才我说的‘嗨,今天你对客人微笑了吗’的典故吗?”真没看出来,刘易斯对服务有这么多的了解。

“什么典故啊?”我迫不及待地问。

“你一定知道‘旅馆之王’希尔顿吧?他不但是‘希尔顿酒店’的创业者,也是一位国际酒店集团最成功的管理者。他所经营的‘希尔顿酒店’生意之所以好,财富之所以增长快,其秘诀之一,就在于每个服务人员都会展现出微笑的魅力。当希尔顿坐专机来到某一国境内的希尔顿旅馆视察时,随时都会来到任何一位员工的面前问:‘你今天对客人微笑了吗?’如今,这句话已经成为酒店管理中的至理名言了。”

听了刘易斯先生的话,我恍然间真的觉得微笑不是那么简单的事情了。的确,我们作为世界最豪华游轮上的服务员,要面对来自世界各地的游客,必须经常保持笑容,才能把我们最真挚、最良好的祝愿传递给他们。

世界上有名的大企业,都有出了名的微笑服务。比如说在麦当劳,亲切的微笑犹如麦当劳的“注册商标”一样为人津津乐道。

顾客在麦当劳餐厅用餐,除了可以享受到美味的汉堡包、麦香鱼、炸薯条、奶昔和其他饮料之外,还格外享受了一个免费项目——微笑,这是明确地标示在菜单上的。

顾客来餐厅用餐,不仅重视食物的口感,更注重在店里的气氛,营造一个充满了微笑的温暖空间。在麦当劳用餐,特别能感到温馨的气息。因为每一位员工是如此的具有亲和力。这让顾客深觉麦当劳不只是一家快餐店,更是一个散播欢乐和爱的地方。

当你问服务员为什么要微笑服务时,他们会异口同声地回答:“因为我们有‘微笑检查’和‘微笑比赛’。”

是的,麦当劳规定,在服务的六个基本步骤上,微笑必须贯彻始终,

并使用微笑检查和微笑比赛的方式来加以保证。

微笑检查的执行者是餐厅的中心经理，而地区督导员则是比赛的总裁判。合格的服务员将获得一枚微笑胸章，在微笑比赛中获得优胜的餐厅才能把‘微笑：免费’的字样写在店堂的菜单上。

微笑检查的目的不仅是为了提高餐厅服务员的礼貌和朝气，让服务员感到工作岗位就是“战场”，同时也是为了提高麦当劳餐厅的形象。

记得曾经看过一篇有趣的文章，说一个学生找了一份钟点工的活，就是在麦当劳当服务员。刚来时他还不懂什么叫微笑服务，只是从没试过从早上 8 点到晚上 10 点一直微笑。他对每一个光临本店顾客微笑，对每一个员工微笑，对他的上级微笑，对他的家人微笑……对他身边的每一个人微笑。

直到有一天，下班后已是 12 点多了，他正走在回家的路上，突然一个陌生人出现在他的面前，向他询问一个他非常熟悉的地方，他立刻咧开嘴微笑起来，并伸出他的长臂标准而笔直地用“请”的手势指向那个方向说：“这边请。”那个陌生人一怔，但还是非常礼貌地回谢了他。

微笑要发自心底，自然而真诚，而且我们要让它成为一种习惯。只有把工作当成一件快乐的事情，把客人当成最亲的人时，我们的脸上就会绽放出最美丽的微笑。

他更加感到高兴，这是对他工作的一种肯定，一种支持！因此他又高喊了一声：“您慢走，欢迎您再次光临”，这下真的起作用了，只见那个陌生人感激地向他挥了挥手。

经常保持微笑，让顾客始终感觉你很真诚，这是非常重要的。我们可以换位想想，如果你是顾客，难道你不希望看到一副笑脸？不希望享受热情周到的服务吗？

一副冷冰冰的面孔只会将客人拒之于门外。更糟糕的是，它给人的印象只会是没有礼貌、没有素养，给顾客不快乐的感觉。

我曾经和朋友去某地旅游了一次，给我记忆最深的不是那里的风景，而是那里服务员的态度，只能两个字来形容：冷漠。而那些服务员的面孔，我也只有一个印象："木瓜脸"。

下飞机住进一家四星级宾馆，就要准备吃午饭了。来到餐厅坐下后，一个长相清秀的女服务员一脸木然地走过来问我们点什么菜，我们互相谦让着点菜，好不容易点好了，一抬头却看到服务员那一脸的不耐烦。

在等上菜的时间里，我和朋友聊得很起劲，可当我们都聊得口干舌燥了，不但饭菜没来，也不见服务员上茶。在我们的要求下，服务员终于上茶了，顺便又让我们见识了一张"木瓜脸"。

吃完了饭，朋友开始找牙签，可桌上没有，只好又叫服务员拿，那服务员一脸愠色，很不情愿地把牙签拿了过来。我们这顿饭可是看足了脸色啊！

微笑不会成为任何事情的障碍。但更重要的是要笑得自然、清新。'那么，什么才是自然和清新的微笑呢？即心存友善，让顾客明确感受到你的诚心诚意，因此要嘴角上扬。

服务人员发自内心的微笑是最动人的，但长时间的工作会使身体变得疲劳，从早到晚都维持微笑不是一件容易办到的事情。

那怎样始终保持最真最甜的笑容呢？

◆ 打心底里喜欢自己的工作，让服务人员经常进行快乐的回忆，并努力将自己的工作维持在最愉快的状态；

◆ 学会放松心情。即使在最繁忙的时段，服务人员也要尽量使自己放松，因为这样才能使微笑轻松自在。长时间的工作，当感到非常疲劳时可以抽空去一趟洗手间，放松自己，保持微笑；

◆ 在工作一天后尽量保证充足的睡眠；

◆ 把顾客当成自己最亲的人！这样你就会愿意为他们着想，愿意为你最亲的人奉献我们的热情和汗水了。

当顾客在任何时间都可以看到服务人员真诚、愉快的笑脸时，顾客就会从服务人员的笑容中，体验到一种友好、融洽、和谐的欢乐气氛，让顾客深受感染而乐在其中。

◆ **我的服务感悟**

最真诚地微笑，才是通向世界的最好护照，是打动人心的最好方式，是所有人都能愉快接受的礼物。