

旅游与款待科



客务关系及服务 (微调中文版)

课题(四)：客务关系及服务

(微调中文版) 2024年7月

彭达智先生

香港理工大学酒店旅游业管理学院
及
课程发展处个人、社会及人文教育组汇编

版权

© 香港特别行政区政府

版权

香港特别行政区政府

本手册版权为香港特别行政区政府所拥有，不得作商业用途，违者须负法律责任。

学校可以复印本手册部分或全部内容作非牟利教育或研究用途。所有其他用途必须先获得书面允许。如欲申请，请致函

香港湾仔皇后大道东 213 号胡忠大厦十三楼 1319 室

教育局个人、社会及人文教育组

鸣谢

教育局谨对下列机构批准本局在制作此课程支持教材时使用其相片及数据致谢：

"Smiles Icon Set" - Image courtesy of Digitalart, FreeDigitalPhotos.net
作为封面设计

序言

为支援高中旅游与款待科(中四至中六) 微调课程的推行，教育局制作了一套旅游与款待科的学与教资源。教材套共包括五本手册，旨在扩阔学生对旅游与款待科五个单元的基本知识。

本手册内容 – 客务关系及服务，可加强学生了解这个充满动力的旅游与款待业。此外，手册内设计的学习活动除可让学生深入认识及应用本科的理论和概念外；他们更可透过参与，发展探究、解决问题及决策思维的能力。

如对本教材套有任何意见及建议，请致函：

香港湾仔皇后大道东 213 号胡忠大厦 13 楼 1319 室
教育局课程发展处个人、社会及人文教育组
总课程发展主任(个人、社会及人文教育)

二零二四年七月(微调版)

目录

1. 介绍客务关系及服务 1

- 1.1. 顾客服务的性质 1
- 1.2. 顾客服务的重要 7
- 1.3. Parasuraman 的五个顾客服务特点 - RATER 10
- 1.4. 旅游及款待服务员工的个人特质 14

2. 顾客服务概念 16

- 2.1. 顾客需要、期望、认知及满意度 16
- 2.2. 顾客终身价值及忠诚度 30
- 2.3. 提供顾客服务所涉及文化议题 39
- 2.4. 提供优质顾客服务的挑战 48
 - 关键时刻 48
 - Parasuraman 的服务质量差距模式 53

3. 公司的顾客服务政策 61

- 3.1. 公司在优质服务上的使命 61
- 3.2. 服务标准及承诺 66
- 3.3. 建立提升顾客满意度的文化 70
- 3.4. 服务失误及补救 73

4. 招待不易取悦的顾客 82

- | | |
|--------------------|-----|
| 4.1. 了解各种不易取悦的顾客 | 83 |
| 4.2. 处理顾客问题的途径 | 84 |
| 4.3. 处理各种不易取悦顾客的方法 | 87 |
| 4.4. 处理投诉及问题 | 94 |
| 4.5. 操作标准 / 守则 | 96 |
| 4.6. 处理顾客投诉 | 100 |
| 4.7. 解决顾客问题 | 102 |

5. 沟通技巧 103

- | | |
|---------------|-----|
| 5.1. 取悦顾客 | 103 |
| 5.2. 与顾客沟通的途径 | 104 |
| 5.3. 正确地表达 | 106 |
| 5.4. 有效传递讯息 | 107 |
| 5.5. 运用书写能力 | 113 |
| 5.6. 选择沟通的方法 | 114 |
| 5.7. 面对面沟通 | 115 |
| 5.8. 使用身体语言 | 117 |
| 5.9. 个人仪容及衣着 | 120 |

附录 121

- | | |
|----------|-----|
| - 附录 I | 121 |
| - 附录 II | 123 |
| - 附录 III | 126 |
| - 附录 IV | 128 |

1. 介绍客务关系及服务

1.1. 顾客服务的性质

「提供令人们想再次体验，并乐于邀请朋友一同体验的服务。」

华特·迪斯尼

顾客服务可被界定为「一系列活动旨在增加顾客满意程度－即指顾客感到产品或服务符合他们的期望」。例如，波特曼丽嘉酒店集团的宗旨是「一羣乐于服务绅士淑女的绅士淑女 (Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen)，向顾客提供最优质的个人服务及设施，让他们永远感受到温馨、舒适但高雅的气氛环境」。

顾客服务性质的详细描述，可以概括为以下五个范畴：

1. 综合性

游客外出旅游，是为了享受日常生活以外的体验，以及寻求一种新鲜感。通过客户服务，旅游及款待相关行业为游客提供综合的服务，例如，旅游前的服务－咨询、预订；旅途中的服务－交通服务、餐饮服务、住宿服务、娱乐及观光服务等。所以旅游与款待的客户服务是综合性的。

2. 直接性

任何一种客户服务都是通过直接、及时、随时服务提供给客人的。例如，咨询、预订有旅行社或旅游咨询中心；餐饮及住宿有服务员；游览有导游。所以直接服务客人是客户服务的特点。

3. 情绪性

游客外出旅游除了希望得到物质上的需求如购物、吃喝外，还有精神上的需求如满足认同、受尊重等需要。因此，在旅游过程中，游客更重视服务人员的服务态度和素质。因此，客户服务特别注重照顾及满足游客的情绪上的需要。

4. 时间性

「关键时刻」是关于顾客及员工交流时所产生的影响，从而给顾客留下良好的印象或令他们不满。

5. 应变性

顾客有许多不同的需要，并希望能透过服务满足他们的需要。不过，不同的顾客对服务满意度的理解有很大的差异。重要的是，顾客服务员工随时要准备满足不同顾客的不同需要。

参考数据：吴肖淮，《旅游学概论》，电子工业出版社，2008年。页 60-61。

1.1.1. 实物商品与服务的主要分别

除了上面对顾客服务性质的相关描述外, 实物商品和服务之间的主要分别通常亦会影响客户对服务质素的认知, 故必须强调。下表提供实物商品和服务之间在四个主要范畴的分别。

表 1.1. - 实物商品与服务的主要分别

实物商品	服务	对提供顾客服务的意义
有形	无形	<ul style="list-style-type: none"> ● 购买服务前难有概念或以五官感知
生产与使用分开进行	生产与使用同时进行	<ul style="list-style-type: none"> ● 由于交易时服务提供商与顾客必须同时存在, 故服务提供商是顾客服务体验的一部分。 ● 因为顾客在生产过程中有更多参与, 所以他们本身成为了服务体验的一部分。 ● 在场的其他顾客有可能成为服务体验的一部分。
标准化	多变性	<ul style="list-style-type: none"> ● 服务质素可能因为提供者、地点及时间等而有所改变 (即缺乏一致性)。
可保存	不可保存	<ul style="list-style-type: none"> ● 服务只维持一段短时间, 而不能久存; 它们不能作为存货, 以作未来销售或使用。

1.1.2. 有形及无形的服务

基于服务牵涉人，要为其订立一个有形的定义是非常困难的，因为它会因人而异。当然，酒店及餐厅本身的建筑是有形的对象。不过，我们在旅游或款待设施获得的服务是由服务员提供的，所以难以描述或衡量。服务是无法触摸或感觉到的，我们将之称为服务无形的一面。

当我们进入餐厅、入住酒店，或者游览旅游景点，所购买的就是无形的服务。我们不会买下客房里的床铺带回家，我们付款购买的是酒店所提供的服务。

当然，旅游及款待设施有很多可见、可触摸、可感觉、可听到、可品尝的有形事物。例如，在麦当劳餐厅有巨无霸汉堡，当然是看得见、摸得着、也尝得到的，但这只是我们所购买的服务其中一部分。我们光顾麦当劳餐厅的原因也包括快捷的服务、食物烹制方式始终如一、餐厅环境适合朋友聚会等。所以我们说，旅游及款待设施同时具有有形及无形的服务。

有些我们购买的产品在有形的层面上比重很高，我们购买及使用这些产品时，并不包括任何的服务，饮品就是一个很好的例子。同款饮品无论是瓶装或者是罐装，都是一模一样的，它们的成分也完全相同。我们可先购买饮品，然后待想喝时才把它喝掉。然而有些商品是完全无形的、不可能出现在货架上。譬如学校里的一节课堂，我们到学校上课，而课堂的内容则由负责的老师决定。下列图表将多种你可能购买的商品，按照其有形至无形的性质，排列起来。

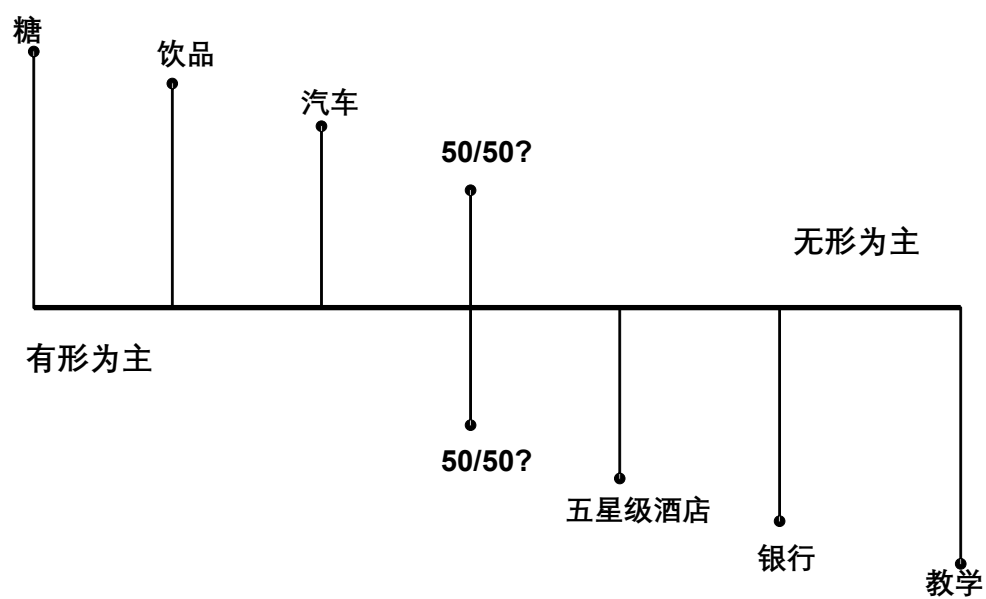


图 1.1：有形程度排列

要进一步了解服务的特性，以及从无形性、不可分割性、多变性及不可保存性的四个范畴下服务与实物商品的不同，可参阅「款待导论 -- 1.1 款待业简介」11-17 页。

活动 1.1

回想你最近一次在麦当劳餐厅、肯德基家乡鸡、美心快餐或者其他快餐店的情景，在下列表格中列出你用餐过程中，所经历的有形和无形的体验。

有形方面	无形方面

思考问题

你会把快餐店放在有形程度排列的那个位置？

为甚么你会选择那个位置？

1.2. 顾客服务的重要性

调查显示，以顾客服务为中心的公司，其商品及服务的价格可较其他对手高 9%，而其增长速度亦是一般公司的两倍。



图 1.2：寻找一个顾客需要数个月的时间 (图片来源：John Manoogian III)

此外，服务欠佳的公司须支付的业务成本亦较高，因为它们寻找新顾客所花费的时间，是保存现有顾客的五倍。研究亦显示，如果顾客曾在消费期间遇到恶劣体验，他们会将其经历告知最少九个人，曾经因此而作出投诉的顾客中，更有 13%会将其不愉快经历转告超过 20 个人。相比之下，消费体验极为满意的顾客只会将其经历告知三至四个人（美国研究中心）。

「如果我们不悉心照顾自己的顾客，其他人将会代劳。」

匿名

今日，顾客无论在决定何时或何地购买商品及服务，均拥有更多的选择空间。例如：

- 有各式各样的酒店、酒吧及餐厅，以符合公众消费水平及品味的方式，提供各种住宿及餐饮服务。
- 有小型零售店、超级市场、街市及大型购物中心，销售各种食物、蔬菜及杂货。
- 可透过零售商及互联网，甚至直接向制造商购买计算机及计算机用品。

换言之，有许多公司或机构同时争夺同一个顾客。因此，各机构要取得并维持这些顾客，便需要具备「竞争优势」，其中最佳的途径就是向顾客提供最高水平的服务。顾客服务的重要性，在于机构内的每个人均在进行下列其中一项工作：

- 直接帮助顾客
- 协助他人直接帮助顾客

活动1.2

参考下列品牌或公司提供予顾客的产品或服务类型，并在图表的相应选择加上（√）号。

	很好	好	一般	差
HMV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
港铁公司	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
麦当劳	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
国泰航空	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
美心快餐	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gucci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
欧米茄钟表	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
平治汽车	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
佐丹奴	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
肯德基家乡鸡	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
香格里拉大酒店	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MTV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

需要谨记的是，即使公司拥有优质的产品，但如果所提供的顾客服务欠佳，它依然会流失顾客。顾客一旦流失，就不能成功售出商品或服务，若然商品或服务销售情况不理想，试问公司怎能支付员工的薪金呢？。



图 1.3：顾客服务是新型的市场学（图片来源：Brian Solis）

1.3. Parasuraman 的五个顾客服务特点 (RATER)

服务管理专家的研究显示，顾客在购买产品及服务时，会关注及评估五个必要特点，即有形性、可靠性、反应能力、可信度，以及同理心。这些要素有助我们了解顾客的期望，因此各公司应在规划及提供服务时，慎重考虑当中的每一项。其中，**可靠性**最为重要，其次是**可信度**。然而，旅游与款待机构为满足顾客满意度，需找出并弥补所有的差异，确保能满足五个特点质量的要求。这五个特点可简称为 RATER（表 1.2）以方便记忆。

表 1.2 : RATER 五个特点

可靠性 (Reliability)	每次都能可靠而准确地提供承诺的服务。例如：及时提供服务和产品的传送。
可信性** (Assurance)	雇员的知识及礼貌，以及赢取顾客信任与信心的能力。例如：员工的经验和专业水平、员工的礼貌及员工给顾客安全感所作出的努力。
有形性** (Tangibility)	有形的设施应该视觉上俱有吸引力并应当与所提供的服务种类、所使用的服务设备、服务人员的外表、光顾服务的顾客的行为与环境气氛要相符。例如：内部的装饰应当与所提供的服务种类相称；有一班喧哗的顾客光顾一家以宁静为主题的咖啡店。
关怀性** (Empathy)	公司对顾客的关心及关注。例如：员工与顾客的比例、员工对顾客的投入程度、员工的适应能力和公司提供给顾客的必需品。例如：代糖是餐厅供应给顾客其中一种的必需品。
反应性** (Responsiveness)	愿意为顾客提供及时和高效率的服务。例如：欢迎顾客、对要求的反应、服务的速度和具备知识及技能去服务顾客。

其他可用词汇

** 可信性	– 确实性、保证性、可信度、保障性
** 有形性	– 实体性
** 关怀性	– 同理心
** 反应性	– 反应能力、响应性

1) 可靠性 (Reliability)

可靠性指时常恪守我们向顾客作出的承诺，这些承诺可以通过许多方式作出，例如，与顾客订立的书面或口头协议或合约、销售说明书的一部份、甚至是多数顾客期待我们提供某方面的部份服务。在销售产品及服务时，通常附带若干明确或隐性的销售承诺；下表显示了产品及服务的明确承诺与隐性承诺之间的不同。

表 1.3：明确或隐性的产品 / 服务承诺

产品 / 服务	隐性承诺	明确承诺
(有形 / 无形)	(由顾客理解、推断或预期的承诺)	(由供货商保证或界定的承诺)
一瓶葡萄酒	可饮用的 会正确地呈上的	符合印制在餐酒牌上的描述，即正确的产地、年份、规格、发货人及价格等。
意大利薄饼速递服务	按准确的订单送往府上	30 分钟之内送到，否则提供 10 元的折扣。
一间酒店客房	最少一张床	符合销售册子或网页上的描述，例如所有房间都有可收看有 21 个频道的电视、迷你酒吧、茶及咖啡泡制器具、浴室及其他设施等。

2) 可信性 (Assurance)

可信性指顾客与一间机构开展业务往来的信心程度。许多消费者与企业打交道时，特别是在第一次，往往心存疑虑。他们需要确定对方充份掌握自己的业务，并能在适当的时候，提供应有质量的产品或服务。例如，顾客第一次去餐厅用膳时，可能担心食物质量、环境气氛、食物是否实惠，以及员工的服务态度。然而，熟识公司产品、热情友好、体贴周到的员工，加上方便用户的系统，将有助顾客安心。当然，这也意味着提供服务的员工，必须熟悉公司的产品。



图 1.4：伦敦的餐桌服务 (图片来源：Cedric)

3) 有形性 (Tangibles)

有形性是顾客可以触摸、观看与感觉的物品，它们可以透过不同的形式，给人留下印象。公司能透过有形的设施，例如：装饰、家具、摆设、设施、设备及员工，应该与提供的服务种类一致，这样是非常重要的。例如，在一间非常传统的酒店大堂摆放摩登的钢制家具，会显得格格不入，在一间现代主题的餐厅摆放古董亦同样显得不伦不类。此外，使用的设备应是跟上时代的，例如：有些酒店采用泳池臭氧产生器来消毒泳池，把臭氧注入水内以保持卫生。有形性往往会给顾客留下至关重要的第一印象；研究显示，第一印象及最后的印象影响顾客对一间公司的看法，至为深远。因此，服务人员的外表是重要的。他们应该穿着得整齐和有体面。顾客在享用设施时也会使该企业留下好或坏的形象。例如：在一间安静的咖啡店内，顾客高声谈话的行为就与该咖啡店所提供的服务不相称。

4) 关怀性 (Empathy)

关怀性就是公司在顾客遇到问题，或对产品或服务的某一方面表示关注时，向他们表达的关注、理解及同情。关怀性涉及员工如何对待顾客，以及他们乐于提供的个人化服务。这可能是最基本能辨认到哪位是常客或知道顾客明确的要求。再进一步，员工能够善解人意、悉心而体贴，并愿意帮助他人解决问题，对满足顾客需要方面，会大有帮助。假如员工能为丢失行李的顾客，迅速解决没有衣服和个人用品替换等问题，并找到丢失的行李的话，顾客会感到非常满意。

5) 反应性 (Responsiveness)

反应性指一间公司在提供产品、服务或信息时，向顾客提供协助的速度、效率、礼貌及员工的能力。一位酒店顾客投诉电视机无法收看的话，诚然不希望修理时间长达数日；顾客亦不希望客房餐饮服务需要花费几小时才送到，这就是有关及时、速度和效率的例子。而当雇员对顾客表现出有礼、尊重、体贴和友善这就是有礼貌行为的例子。

活动 1.3

请完成下列的配对练习，以查看你是否明白以上章节的内容。甚么是：

可靠性	
可信性	
有形性	
关怀性	
反应性	

- A...员工的知识及礼貌，以及赢得顾客信任及信心的能力。
- B...为顾客提供及时和高效率服务的能力。
- C...每次都能可靠、准确地提供所承诺的服务。
- D...公司对顾客展示关心及个人化服务。
- E...硬件设施、设备及服务人员的仪容。

1.4. 旅游及款待服务员工的个人特质

1.4.1. 客户服务员工的性格特点

根据香港旅游发展局指出旅游业的员工有以下个人特质要求

■ 仪表

要投身旅游业，不一定要有俊美的外表，只要有大方得体便已足够，和蔼可亲的笑容对工作更有帮助。雇员在工作时必须保持头发和衣饰整齐光鲜，避免花巧。不过，大部分机构均有制服供应。

■ 品格

喜欢与人接触，容易与各种类型的人士沟通和相处。不论面谈或透过电话亦能与客人保持良好的沟通，必须成熟，开朗、富幽默感、更要乐于助人及有耐性。此外，诚恳有礼亦非常重要。

■ 学历及技能

有专业训练较佳。某些较高职位会要求专上教育程度。一般雇员必须操流利英语，对本港时事及中国文化均有深切了解。如欲出任旅游联络员或旅行团领队，能操其他外语，例如韩语、日语、法语或德语等，将更有帮助。

■ 其他

体格健全、思考敏捷、有决断力、易于适应各种工作环境、愿意长时间及不定时之工作、忠诚可靠、都能令你在工作上有出色表现。

1.4.2. 旅游与款待服务员工的个人特质，对提供优质服务的重要性

旅游与款待业是服务行业，当中涉及许多人际交往事宜。而服务员工更是直接向客人提供服务的。加上，旅游服务的提供与消费是同时进行的，这意味着前线服务员的个人特质如行为和态度都是对客人的消费体验产生影响。如服务人员粗鲁无礼、粗心大意将会影响到客人对旅游产品的评价，甚至破坏客人的消费体验。使客人决定从此不再购买此产品。

在旅游与款待行业中，个人仪表亦是十分重要，因为外表是最容易受到别人的评论，员工的仪表是一间公司优质服务的表征。至于开朗、富幽默感、有耐性及诚恳等个人素质也有助于保持与客人的良好关系。而良好的客户关系是达至优质服务的一个重要因素。所以旅游与款待业的优质服务在很大程度上是取决于服务员工的个人特质。

活动 1.4

你认为作为顾客服务员，最重要的特质是甚么？请写下顾客服务员应该具备的两至三项特质。第一项特质我们已为你提供：

1. 乐于助人
- 2.
- 3.
- 4.

2. 顾客服务概念

2.1. 顾客需要、期望、认知及满意度

2.1.1. 定义

1) 需要 (Needs)

需要可以解释为一个维持生命的基本所需。基本需求的典型例子包括氧气、水和食物，这些都是人类生存的关键原素。更深层的理解，可参阅马斯劳 (Maslow) 的需求理论，它进一步把人类的需要分为不同的层次（见表 2.1）。

人们会设法满足自身的基本需要，然后再满足更多的个人需要或愿望。下列图表的例子，显示了款待业如何满足人们的需要。

表 2.1：人类需要如何应用于款待业

类别	人们的需要	款待业示例
第 1 组 生理需要 (最低组别)	对食物、水、睡眠、氧气及活动的基本需要。	选择相关的设施，以满足实时的需要，例如，用膳单纯为了满足饥饿的感觉。
第 2 组 安全需要	需要一个稳定、没有任何威胁的环境。	选择相关的设施，以提供安全的住处，例如，出门到外地时到酒店住宿。
第 3 组 归属感及关爱的需要	需要得到关爱及同辈的认同。	选择相关的设施，以获取认同感 / 归属感，例如酒吧、俱乐部、的士高、体育会等。
第 4 组 受尊敬的需要	自重、自尊及受他人尊重的需要。	选择符合自我形象的地方，例如时髦、高档、时尚等。
第 5 组 实现自我的需要 (最高组别)	实现自我及充份发挥潜能的需要。	选择能满足实现需要的地点，例如假期、活动、宴会等。

在服务市场学里，需要和愿望相似，并有时可作互相解释。然而需要、愿望及需求的主要区别可解释如下：

- 顾客愿望 (Wants)

愿望是个人的一种实时或未来欲望。有异于需要，人的愿望因人而异。每个人都有他或她的一连串的愿望，而每个愿望的重要性亦有所不同。此外，愿望会随时间改变，这与「需要」在整个人生中持久不变的定律不同。基本上，顾客的愿望是由其文化、个性及经历塑造而成，意指他们透过产品或服务，满足其需要。

- 顾客需求 (Demands)

人们希望得到的东西有很多，但往往并没有足够的金钱来满足所有的愿望。因此，他们会购买最能让自己满意（或最物有所值）的产品。当顾客拥有购买力时，其愿望便会转化成为「需求」。

2) 顾客期望 (Expectations)

期望就是顾客在满足需要及愿望时，希望获得的所有利益。顾客的期望受多种因素影响。满足顾客的期望必须在公司的能力范围之内，即是要保持「合理」。

3) 顾客认知 (Perceptions)

顾客认知是指顾客对某一产品/服务的感受和想法。一般来说，认知主要是根据顾客过往的经验形成。其他普遍因素，包括口碑及广告亦可能影响一个人的认知程度。

4) 顾客满意度 (Satisfaction)

在体验服务/产品后其认知符合或超过顾客期望，顾客才会感到满意。

2.1.2. 顾客需要、期望、认知及满意度的关系

顾客的需要、期望及认知之间的关系，可以用下面图 2.1 作简单说明。只符合顾客需要是不够的。我们也意识到即使需要得到满足，顾客仍会期望服务提供商能提供更多。

例如，根据「马斯劳的需求理论」顾客光顾餐厅，只可能有填饱肚子的一个基本需要。

然而，顾客亦也可能在这一基本需要上，再加上多些期望，如：

- 所享用的食物应是美味的；
- 预期有舒适的座椅和用餐环境；
- 一个可以让顾客与其朋友及亲属等联谊的地方

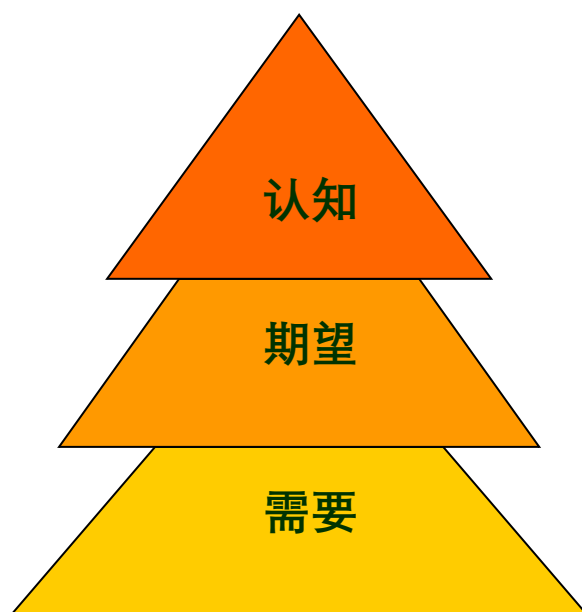


图 2.1: 顾客的需要、期望及认知之间的关系

期望是指顾客在体验前乐得遇见的服务，并时常与之后所得的认知作比较(参阅图 2.1)，即顾客在使用服务后的感觉如何。另一方面，通过简单比较认知和期望之间的差异，这亦提供了一个服务过程中满意度的指标。这个概念可以进一步利用下面图 2.2 作说明：



图 2.2: 顾客满意度、认知及期望的关系

- 如果认知 $>$ 或 $=$ 期望，顾客便感满意
- 如果感知 $<$ 期望，顾客便感不满

有关顾客认知与期望之间的差异, 将在 2.4.2 章节 - Parasuraman 的服务质量差距模式中作详细解释。

参考数据(只备英文版本)：

<http://goafrit.wordpress.com/2010/04/08/beyond-customer-need-and-expectation-perception-is-king-of-market/>

活动 2.1

根据以下要求, 填写下列表格：

- 选择能满足你需要的任何产品及 / 或服务, 填入愿望一栏；及
- 在期望一栏, 简要列出你认为每类顾客的期望是甚么。

你可参考第一个例子, 以完成其他环节。请尝试找出所有有关的需要, 以及了解怎样能满足其需要。

顾客	需要	愿望	期望
例子：一名美国青少年	饥饿	麦当劳餐厅	<ul style="list-style-type: none"> • 快捷 • 便宜 • 方便
我	饥饿		
	口渴		

活动 2.2

设身处地为顾客着想, 通常十分有用。想象你首次参观一间酒店, 你会怀着怎样的期望? 请在下面写下你的感受, 与全班同学一同分享。

- 你的首次参观
- 描述你入住酒店或参观酒店餐厅的体验。
- 你会期望它看起来是怎样的 (特别是款接处) ?
- 你会期望酒店的员工如何对待你?
- 你对酒店的服务有何期望 (就价格、设施、声誉及可靠性而言) ?

活动 2.3

根据以下要求，填写下列表格：

- 选择能满足三名顾客需要的任何产品及 / 或服务，填入 *愿望* 一栏；及
- 在 *期望* 一栏，简要列出你认为每类顾客的期望是甚么。

你可参考第一个例子，以完成其他环节。尽可能尝试找出所有与「典型顾客」有关的需要，以及了解怎样能满足其需要。

<i>顾客</i>	<i>需要</i>	<i>愿望</i>	<i>期望</i>
一名美国青少年	<i>饥饿</i>	<i>麦当劳餐厅</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>快捷</i> • <i>便宜</i> • <i>方便</i>
	<i>口渴</i>		
一名德国男性游客	<i>饥饿</i>		
	<i>口渴</i>		
一名外出购物的中国女性游客	<i>饥饿</i>		
	<i>口渴</i>		

活动 2.4

请阅读以下例子，并在每个例子中：

- 识别谁是「一般或典型顾客」；
- 对他们的需要 (Needs)、愿望 (Wants) 及期望 (Expectations) 进行评估；及
- 提供一种可以满足其需要、愿望及期望的服务案例。

你可参考第一个例子，以完成其他环节。

市场例子	一般顾客类型	需要 (N)、愿望 (W) 及期望 (E)		服务案例
豪华商务酒店	富有的商务旅客	N	高层次的自尊需要	豪华房车接送往返机场
		W	奢华	
		E	个性化及细致入微的个人服务	
快餐店 (如：麦当劳餐厅)		N		
		W		
		E		
家庭式餐厅		N		
		W		
		E		
咖啡店 (如：星巴克)		N		
		W		
		E		
电影院的小食部		N		
		W		
		E		
学校饭堂		N		
		W		
		E		

附加数据 -

1) 顾客期望的例子

事实上，顾客期望获得的东西，与实际所得可能会截然不同。无论是酒店客人、邮轮乘客或前往其他国家旅游的游客，他们均会期望：

- 有适切的产品或服务；
- 得到合理的价钱；
- 于最合适的时间；
- 恰好在最合适的地点；
- 由积极及热心的员工提供服务。



图 2.3：面带着微笑的款待（图片来源：Miles Gehm）

这些要求可能过多，但如果一间公司希望其顾客感到满意，重要的是找出顾客确切的期望是甚么。

顾客除了对提供的产品及服务，有特定期望之外，他们对服务机构亦有一定的期望。受款待顾客期望服务员能：

- 聆听他们；
- 理解他们；
- 关心他们；
- 迎合他们的个人需要；
- 灵活地对待他们。

对多数人而言，要提供有效的顾客服务，关键在于要设身处地为顾客着想。



图 2.4：第一印象带给顾客深刻的感受（图片来源：Jos Tan）

假如顾客的期望没有得到满足，他们将会感到失望，「失望」很容易转变成「不满意」，而你正是要努力避免令顾客感到不满意。

2) 达至顾客期望的方法

顾客都期望服务员工能够满足他们的需求。而顾客的需求是指顾客希望获得高效的、物有所值的服务。为了达到顾客的这一期望，现今企业除了改进产品质量外，还不断改善服务质素，完善管理。企业要做到完全的顾客满意，就要着重找出顾客需求的服务，然后根据顾客具体的需求，达到甚至超越顾客的期望。以下是一些能达至顾客期望的方式：

i) 重视顾客

如寄感谢信、生日咭给顾客都可以让顾客觉得自己备受重视。并为顾客设想周全。例如，有些讯息是顾客需要的，服务员工应主动提醒他们；或当一个顾客走进公司时，当你未能放下手中的工作接待他时，你只要对他微笑，或示意让他就坐，稍等片刻。让他明白你已注意到他的存在。

ii) 礼貌待人

在顾客服务中基本礼貌应用语包括「请」和「谢谢」等，任何粗鲁的言行举止是不容许的。即使顾客不一定正确，你也必须恭敬有礼。当遇到顾客投诉时，服务员工必须耐心仔细聆听客人要求。如果你无法解决问题，你应请其他员工协助。

iii) 把握时间

顾客服务员工必须有效把握时间，不要怠慢正在接待的顾客，也不要让等候的客人等得太长的时间。

iv) 服务热情

服务员工的微笑及热情的接待、处理问题的积极性都能向顾客传递公司有良好的服务质素及员工的敬业精神之讯息。

v) 全心投入

尝试从顾客的角度出发看问题，理解顾客的真正需求。例如：一位北京客人不会说流利的英语，这时你就应该找一位能说普通话的服务员接待该客人。或当

客人来投诉，你必须耐心地向顾客解释原因，并表示对顾客的理解及关心，必要时还要向客人表示歉意。

3) 超出顾客期望 - 普通与卓越的服务

你可以指出普通服务与卓越服务之间的分别吗？以下是一些例子：

行为 / 态度	普通水平	卓越水平
专注	留心倾听别人的讲话。	同时显示你正在聆听：「是的」、「我明白」、「真可惜」，并且与讲者有很多眼神接触
说出顾客的名字	能够说出一次。	在对话中能够多次使用顾客的名字
聆听的技巧	留心倾听别人的讲话。	总结并确认所听到的内容
友善的态度	「谢谢你，先生。」	「还有甚么我能帮忙呢？」
乐于助人	「让我告诉你的士公司的电话号码。」	「让我帮忙打电话召唤的士。你想的士马上就到吗，王先生？」

课堂讨论活动：

列举款待及旅游机构为确保顾客满意其服务及产品，而应该做及不应该做的一些事情。试建议最少三项他们应该做的事情，以及三项他们应该避免做的事情。第一项例子我们已经提供给你：

应做的事情	不应做的事情
1. 迅速响应顾客的要求	1. 令顾客排队等候的时间过长
2.	2.
3.	3.
4.	4.

2.1.3. 本环节的回顾

本环节探讨了顾客对款待或旅游机构的期望。透过思考你对一个机构有那些期望，可以为你所参观过或在其中购物的任何机构，找出改善其服务质素的方法。

活动 2.5

- 到访本地一个旅游景点、到一间餐厅用膳或进行一次购物之旅。(或者可以谈一谈你与家人近期去旅游入住酒店的经历)。
- 记录你得到的顾客服务体验 – 那些是好的，那些方面需要改善，以及那些方面比较差。
- 向全班汇报你的顾客服务体验，包括好的方面、需要改善之处及比较差的地方。
- 课堂讨论活动：有甚么途径可以改善香港款待业及旅游业的顾客服务？

活动 2.6

在结束本环节前，我们希望你对两类型提供相同种类食物的餐厅的「服务景观」(servicescapes)，进行比较。「服务景观」如同「自然景观」(landscapes)，包括室外（外部设施的设计、标志、泊车服务、周围的环境）和室内（室内设计及装饰、设备、标志、布局、空气质素、温度）两方面。它可以包括员工的衣着、制服、宣传小册子等。你应尝试到访两类型餐厅，亲自对其不同的「服务景观」作出比较。

请就以下六个问题，将一间快餐店（例如麦当劳餐厅、美心快餐、大家乐等）与一间家庭式中菜餐厅（例如就近你居处，你最喜欢的一间家庭式中菜餐厅），进行比较。

问题	快餐店	家庭式中菜餐厅
1. 在哪些方面做得好，请列举一、两个例子。		
2. 在哪些方面的顾客服务能让客户对整体服务体验，留下好印象？请详细说明。		
3. 在哪些方面的顾客服务会令客户对整体服务体验，留下不良的印象？请详细说明。		
4. 以下哪些因素（颜色、光线、形状、声音、气味）影响了顾客的体验？请详细说明。		

问题	快餐店	家庭式中菜餐厅
5. 它们如何运用「服务景观」, 来让你知道它会提供甚么类型的服务?		
6. 你对改善这些设施的「服务景观」及其他实质条件, 有甚么建议?		

2.2. 顾客终身价值及忠诚度

以下环节将探讨回头客的价值「亦称为顾客对企业的终身价值」，以及鼓励回头客的策略。顾客终身价值就是透过顾客的光顾所产生的现有价值，及将来顾客继续光顾所带来的流转现金。

顾客忠诚度的定义 – 在商业环境中，忠诚度是指顾客承诺与某一间机构进行买卖。他们会重复地购买该机构的产品和服务，也会向别人介绍该机构的服务和产品。

(数据源：Mallory & Barnett 2000 - A Restoration in Hotel Loyalty - Developing a blueprint for reinventing loyalty programs by Deloitte & Touche LLP)

2.2.1. 留住顾客

对任何企业来说，最重要的事就是要保留他们的顾客。因为重复业务（回头客）就是每个企业的命脉。以下是保留顾客对企业的一些好处：

- 研究显示，吸引新顾客的开支较留住现有顾客高五至十倍，顾客忠诚度的重要性便不言而喻。
- 由于吸引新顾客的成本，远高于为现存顾客提供优质服务而令他们再度光顾所涉及的成本。所以明显地，一间公司的顾客忠诚度越高，其用于吸引新顾客的开支就越少。**但切记，吸引新顾客亦同样重要。**
- 当提高顾客忠诚度时会令顾客对价格的敏感性降低还有对品牌的看法极感兴趣，这些都是预料中会出现的情况。因此，顾客转移到另一品牌的机会便较低。(Preeta and Piyush, 2008)

活动 2.7

如果你有兴趣阅读更多有关顾客终身价值的资料，可以参考哈佛商学院免费出版的 *Lifetime Customer Value Calculator Toolkit* (Excel 版本)。下载连接为 <http://hbswk.hbs.edu/archive/1436.html> (只备英文版本)。

2.2.2. 顾客忠诚度计划

什么是顾客忠诚度计划？

顾客忠诚度计划背后的基本理念就是奖励顾客在某商店或一组商店购物，商店从而获得更大份额的顾客消费，顾客花费越多，奖励也越多。有时奖励是以提供商店产品折扣优惠的形式。有些顾客忠诚度计划则容许顾客累积奖赏分数，让他们日后换取不同种类的「免费」产品或服务（Worthington and Fear, 2009）。

成功的旅游与款待企业都发觉到利用顾客忠诚度计划作为投资于现有的顾客及引入新的顾客是十分重要，同时也能够刺激企业的收入增长。很多企业都已经发展顾客忠诚度计划并制定策略去产生顾客忠诚度，例如：航空公司推出「飞行奖励」计划。



图 2.5：航空公司的飞行常客计划

根据 Stone and Crick 的研究，忠诚度计划同时为企业和顾客带来好处（Stone and Crick, 2004）。

为企业带来的好处：

- 留住忠诚顾客所涉及的成本较少 – 吸引新顾客的开支较留住现有顾客高五至十倍
- 平均每个忠诚的旅客会向 12 个人推荐自己使用过的服务。
- 忠诚的旅客更有可能向企业管理员工反映意见。
- 忠诚的顾客很少关注价钱，愿意支付较高的价钱享受优质产品和服务。根据研究，现有的顾客较新顾客多花百分之六十七的消费。
- 忠诚度培养了一份顾客与企业之间深厚的联系。
- 忠诚度计划的平均成本为销售额的百分之零点五至百分之一，而且顾客数据库可以让企业收集、存储及查阅顾客的消费情况，以便了解并确认每位顾客，以及他们感兴趣的消费项目。

为顾客带来的好处：

- 当顾客与同一间公司作交易时会使顾客消除心理上的疑虑。换句话说，顾客对由该公司提供的产品或服务质素中已建立了信任。
- 顾客会感觉自己是位精明的购物者。
- 坚持忠诚的顾客可以（不劳而获）得到从消费中累积回来具有实用价值的好处
- 顾客可以从服务和产品中得到增值。
- 从级别计划中顾客获得公司的尊重。换句话说，当顾客花较多的金钱在公司的产品或服务时，顾客会被公司奖励一个较高级别的待遇。

总之，一个好的顾客忠诚度计划应该能够建立业务和提升营业额，同时，奖励那些为企业带来最大盈利的顾客。

顾客忠诚度计划的种类：

一般来说，旅游与款待行业有三种常用的顾客忠诚度计划(David Robinson, 2011)。他们是：

1. 简单的计分计划 (Simple Points)
2. 级别计划 (Tier)
3. 伙伴计划 (Partnership)

1. 简单的计分计划

这是最常见的忠诚度计划。回头客赚取积分，转化成某种类型的奖赏，无论它是一个折扣、免费赠品或是顾客优惠，顾客会努力朝着一定数量的积分来兑换他们的奖赏。企业最适合推出这类「简单的计分计划」的忠诚度计划去鼓励顾客在短时间经常购买。（数据源：David Robinson, 2011）

例子 1(a) 显示某本地咖啡店每当顾客收集了 10 分时便提供一杯免费饮品给他们。



例子 1(a)：1. 简单的计分计划 - 买满 n 送 1

例子 1(b) 显示一间本地休闲餐厅提供买 5 送 1 的忠诚度计划来奖励其顾客。



例子 1(b): 简单的计分计划 - 买满 n 送 1

2. 级别计划

忠诚度计划起初提供小奖赏，但随着顾客对公司的忠诚度增加，忠诚度计划会增加奖赏的价值，从而鼓励公司的回头客。关键就是在早期提供奖励给顾客，以吸引他们再光顾。当他们再光顾，就会发现倘若要达到下一高级级别也不是难达到的级别，而且更高的级别会提供更好的奖赏。级别计划还有助于解决顾客忘记了自己的积分及从不兑换奖赏的问题。例子 3 显示本地一间航空公司的会籍制度，这套制度为其顾客提供四个不同的会籍级别。

會籍級別
與好友分享: [+]

馬可亨羅會會籍級別

馬可亨羅會誠意為我們的飛行常客帶來一系列目不暇給的優越禮遇，不論在出發前、飛行中和回程後，都為你設想周到。

馬可亨羅會共有四個會籍級別，綠卡、銀卡、金卡及鑽石卡，綠卡是馬可亨羅會的進階會籍。當你搭乘國泰航空、港龍航空或任何「寰宇一家」聯盟航空公司的認可「子艙位」，每次均可累積「會籍」里數及「會籍」航段。

會籍級別	「會籍」里數	「會籍」航段	「寰宇一家」會籍級別
鑽石卡	120,000	80	綠寶石
金卡	60,000	40	藍寶石
銀卡	30,000	20	紅寶石

例子 3 本地一间航空公司的级别计划

简单的计分计划和级别计划的分别是在于顾客从忠诚度计划中提取短期(计分计划)价值相对于长期(级别计划)价值。你可能发现级别计划对于要求顾客较高度承诺和较高价格的企业，如航空公司和酒店便能够起较好的作用。

3. 伙伴计划

伙伴计划最常见于旅游与款待业，不少企业比较多与非竞争企业组成伙伴来促进累积积分和增加奖励选择的种类（数据源：Ferguson and Hlavinka, 2009）。例子 4 展示了航空公司的飞行常客会员和银行信用卡公司会员可互换奖励计划中所提供的奖励。另外，伙伴计划有效地保留客人和带动公司增长。在此示例中会员为了赚取奖励，航空公司的飞行常客会员和银行信用卡公司会员可能会继续乘搭这间航空公司和消费时继续使用这张信用卡来累积积分。



迎新禮遇：全新信用卡客戶，可賺取高達 **60,000**「亞洲萬里通」里數

國泰會籍禮遇：每滿 HKD100,000 的合資格簽賬，可賺取 **20 會籍積分**（每個曆年最多可賺取 100 會籍積分）

里數獎賞

- 國泰及香港快運航空消費之合資格簽賬，高達 HKD2 = 1 里數
- 海外簽賬類別之合資格簽賬 HKD4 = 1 里數
- 酒店類別之合資格簽賬 HKD4 = 1 里數
- 於夥伴餐廳之合資格餐飲簽賬，高達 HKD4 = 1 里數
- 於食肆／外賣平台之合資格簽賬 HKD4 = 1 里數
- 網上及其他類別以港元註賬之合資格簽賬，HKD6 = 1 里數 **兌換獎勵折扣優惠**
- 以 **9 折**里數兌換酒店住宿、租車、旅遊體驗獎勵；及延續里數有效期、轉贈里數或禮贈里數
- **信用卡年費**
- 全新渣打國泰 Mastercard 客戶可獲豁免首年年費

Black is the New Distinction

全新**DBS Black World Mastercard**推出不一樣的旅遊禮遇，為你的旅程加添精彩！憑DBS Black World Mastercard登記及簽賬，專享低至**HK\$3 = 1里數**兌換優惠及機場轎車接送服務、機場貴賓室與行李運送服務等環球旅遊禮遇！

推廣現已延長至**2024年12月31日**並增設第4及第5簽賬階段！曾於第1至第3簽賬階段成功登記的持卡人則無須再次登記即可繼續參與本推廣。



立即於**DBS Card+ app**登記，成功登記後的下一個曆日起，於某一簽賬階段累積零售簽賬^A達HK\$80,000，該階段即享：

賺取里數優惠兼享環球旅遊禮遇

於某一簽賬階段 累積合資格簽賬 HK\$80,000或以上 ►	本地及海外零售簽賬
	享低至 HK\$3 = 1里數
	(DBS\$基本及額外獎賞合共4X DBS\$，即每HK\$250 = DBS\$4)

例子 4 - 航空公司与银行信用卡公司的伙伴计划

科技的进步：

忠诚度计划应该善用高科技，采用纸制忠诚咭的日子正迅速地消失。忠诚度管理科技的进步如计算机条形码、磁带和无线射频(RFID)促进了开发更先进的忠诚度管理来记录积分和奖励顾客（数据源：Shugan, 2004）。以下图例显示忠诚度计划分别地应用先进科技，如图 2.6(a)采用无线射频科技(RFID) 八达通卡；图 2.6(b)采用磁带科技；图 2.6(c)采用计算机条形码科技。这些科技的改进可提高顾客对忠诚度计划的满意度，例如：顾客无需经常更新他们损坏或丢失了的纸咭；奖励计划的结余可以轻易查阅和更新。同时，企业减少营运支出，例如：印刷减少，数据化方式储存奖赏优惠券及以电邮通知顾客特别优惠活动。（数据源：Cornell Hospitality Report, June 2010）

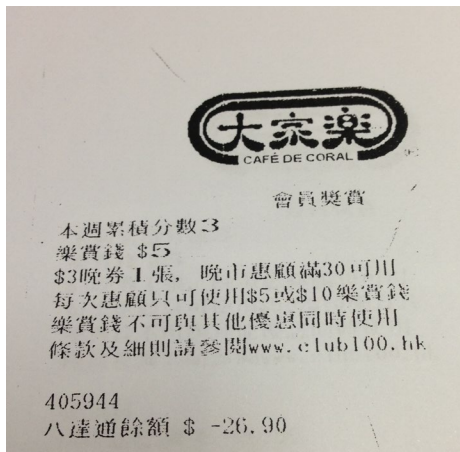


图 2.6(a): 计分计划 - 现金奖赏
(采用 RFID 无线射频科技)

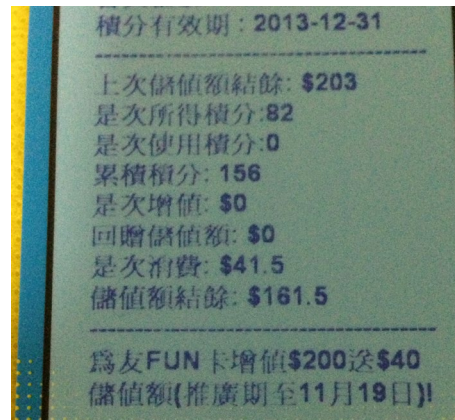


图 2.6(b): 计分计划 - 现金奖赏 (采用磁带科技)



图 2.6(c): 计分计划 - 现金奖赏
(采用计算机条形码科技)

今天，忠诚度管理科技不断进步，更发展至超出了以咭为主的格式。图 2.6 (d) 显示手提电话采用最新的流动条形码科技，流动条形码是一种可以储存在流动手提电话内的电子条形码。流动条形码能够创造虚拟的忠诚度咭、礼物咭和优惠券，让顾客可以只携带流动手提电话，而不需要携带像信用卡般的塑料咭和用纸制作的优惠券。以下是一些使用流动条形码的好处：

- 非常「绿色」：忠诚度计划运用流动条形码科技不会产生任何纸张或塑料废物，能够促进公司的环保形象。
- 非常低成本：由于不用印刷、寄出或发行塑料咭、纸制作的咭和优惠券，所以流动条形码的开发成本相对较低。
- 提高品牌的知名度：一个企业以最直接的渠道，透过顾客的手提电话宣传其品牌。

流动手提电话在顾客忠诚度中担当越来越重要的角色，而这个趋势会更显著地继续发展并还包括在其他的流动装置。

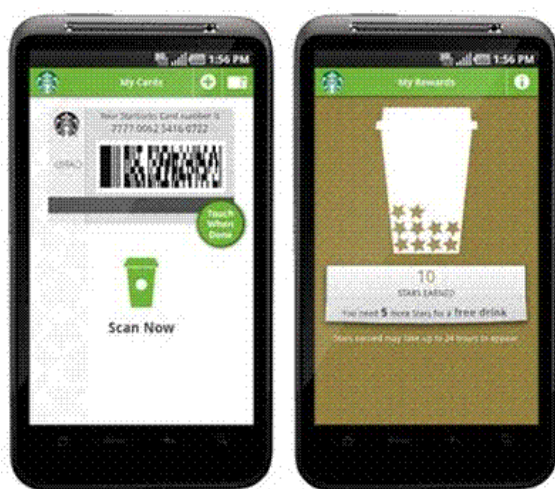


图 2.6 (d)：计分计划 - (采用流动条形码科技)

参考数据：

David Robinson, 2011, *Customer Loyalty Programs: Best Practices*, Haas School of Business, University of California, Berkeley.

Ferguson, Rick and Kelly Hlavinka (2009), "Colloquy Censustalk – The Big Sort: The 2009 Colloquy Loyalty Marketing Census," Colloquytalk, April.

- Merlin Stone, David Bearman, Stephan A. Butscher, David Gilbert, Tess Moffett and Paul Crick, (2004) "The Effect of Retail Customer Loyalty Schemes-Detailed Measurement or Transformed Marketing?" *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 123, 305-318.
- Michael McCall, Clay Voorhees, and Roger Calantone (2010), "Building Customer Loyalty: Ten Principles for Designing an Effective Customer Reward Program", *Cornell Hospitality Report*, Vol. 10, No. 9, June.
- Preeta, H. Vyas and Piyush, K. Sinha (2008), "Loyalty Programmes: Practices, Avenues and Challenges, December.
- Shugan Steven, (2004)," The Impact of Advancing Technology on Marketing and Academic Research, " *Marketing Science*, 23(4) , 469-475.
- Worthington, Steve., Fear. Josh. 2009. "The hidden side of loyalty card programs", *The Australian Centre for Retail Studies*, December 2009.

2.3. 提供顾客服务所涉及文化议题

2.3.1. 主要旅游地区的风俗及礼节

联合国世界旅游组织对主要旅游目的地进行了排名数据，详情请见以下表格：

表 2.2：2019 年到访各国旅客的数据（联合国世界旅游组织）

国家	2019 年到访人次 (百万)	国家	2019 年到访人次 (百万)
法国	217.87	中国	162.53
西班牙	126.17	英国	40.20
美国	165.47	德国	39.56
意大利	95.40	希腊	34.00
土耳其	51.74	奥地利	31.88

（数据源：2024 联合国世界旅游组织）

<https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>

<https://www.unwto.org/tourism-statistics/key-tourism-statistics>

为了刺激你思考各国文化之间的差异，以及服务员工如何招待外国来宾或顾客，让我们先做一个有趣的「外出用膳」小测试，看看你对不同的饮食文化，到底有了解多少？

活动 2.8

同学可分为四至五人一组

从表 2.2 中挑选一个国家，并与同组同学透过互联网搜索或就你们所知，讨论以下题目：

「这国家令我们最惊讶的饮食文化是甚么？」试举一例，并解释你的理据。

讨论完结后，每组同学派一名代表，在课堂上与其他组别分享其讨论成果。

顾客服务员工必须熟悉不同文化之间的主要差异，并对各种文化议题，保持敏感。否则便很可能犯错、令顾客难堪、并损害顾客对服务的印象。学习其他文化、拜访其他国家，以及与外国人交朋友，均有助开拓你的眼界。你可以结交一个笔友互相交流，或者参加交换生活动，去了解别的地方和结识当地人民，这会对你日后发展个人或者工作相关的关系，有很大的帮助。

活动 2.9 - 网页搜索

为了帮助你了解一些文化差异，同学可分为四至五人一组

从表 2.2 中挑选三个国家，并与同组同学透过互联网搜索或就你们所知，完成以下表格，说明到访这些国家须注意的事项。

讨论完结后，每组同学派一名代表，在课堂上与其他同分享你们的成果。

国家	文化规范	礼仪	禁忌 / 禁止行为
国家 1			
国家 2			
国家 3			

2.3.2 东方和西方传统的差异

当今不同文化背景的人们彼此间的交往日益增多，跨文化沟通是越来越多的世界趋势。不同的地域、不同的国家、不同的社会制度构成的礼仪有一定的差异性。人类社会，差异最大的两种文化传统是东方传统和西方传统。东方传统包括中国、日本、朝鲜、印度、新加坡等国家；西方传统见诸于美国、英国、意大利、德国和法国等国家。

■ 东方传统的特点

1. 重视亲情和血缘
2. 谦逊、含蓄
3. 承认现实、满足现状
4. 强调共性（整体性）
5. 礼尚往来

■ 西方传统的特点

1. 简单实用（务实性）

2. 崇尚个性自由
3. 惜时如金
4. 自由、平等、开放

2.3.3 何谓礼仪？

语言(包括书面及口头)、行为表现、服饰器物是构成礼仪最基本的三大要素。礼仪这些要素随着物质水平、历史传统、文化心态及民族习俗的因素变化而影响，从而衍生了四种常见的礼仪。

1. 礼宾：

在人际、社会及国际的交往过程中应具有的相互表示尊重及友好的行为规范。

2. 礼节：

在日常生活中及特别的交际场合中，相互问候、致意、祝愿、慰问的惯用形式。由于区域及民族不同，所以不同国家都有不同形式的礼节表达。例如：世界各国通行的点头、握手；印度国家的双手合十；欧美国家的拥抱、接吻等。

3. 礼貌：

是人与人之间在接触交往中，通过言谈、表情、姿势相互表示谦虚、恭敬和友好的言行规范。表现形式包括 1.仪容、仪表及仪态；2.语言、谈吐；3.衣着、服饰、发型；4.面部表情、姿势；5.待人接物及态度等。

4. 仪式：

在正式活动或场合所说及做的事情。例如，迎接外国国家元首或者政府首脑时，检阅仪仗和鸣放礼炮、展览会开幕或剪彩、或大型工程的奠基等仪式。

活动 2.10

试想一想

在旅游活动中，旅游礼仪有何功能？

参考答案

旅游礼仪的功能

1. 可以增进旅游从业员与游客之间的相互了解和沟通
2. 可以帮助处理旅客与东道主的争执
3. 可以改善旅游从业员的行为
4. 可以提升服务质素

2.3.4. 礼仪与旅游业

旅游过程中充满着人与人之间的交往，有旅客与旅客之间的交往，有旅客与旅游从业员之间的交往；有旅客和东道国人民的交往。这种多元文化交流，使得人们需要「礼仪」来处理行为，调适彼此的客务关系和增进相互间的了解和友谊。

旅游业除了为旅客提供有形物质，如交通工具、住宿和游乐设施外，还必须为旅客提供优质的客户服务礼仪。优质的客户服务礼仪旨在帮助旅游从业员认识不同种类的礼宾，礼节，礼貌及仪式。所以优质的客户服务礼仪是为满足顾客对服务满意度要求的其中要素。

2.3.5. 不同国家会面时的行礼礼仪

➤ 握手

握手礼节起源于欧洲，目的是为了彼此放心，表明手中没有武器。握手是大多数国家比较接受的一个礼节，所以，当和某个外国宾客亲切会面时，大方得体的握手是表达见面喜悦一个非常好的途径。但是与印度的朋友握手绝对不能使用左手或双手，因为他们除了上洗手间外均不使用左手。

➤ 鞠躬

在韩国和日本等亚洲国家，一般都会在见面时鞠躬行礼，弯腰时双手平摊膝前。一般来说，鞠躬的同时也会伴有相应的语言问候，行礼的同时要确保动作的美观。

➤ 拥抱

在实行拥抱礼的时候，一定要对彼此的友谊深浅、风俗习惯有相当的了解，否则可能会被对方拒绝。尤其是异性见面，要先观察女士是否有拥抱的意愿，并且最好由女性主动做出拥抱礼的示意。

➤ 吻颊

在很多国家亲吻面颊也是一种盛行的礼节。一般情况，只亲吻对方右边的脸颊。这个礼节在西班牙和意大利等国家比较流行。

另外，还有一些行礼方式，如「举手礼」一般是军人经常实行的；「合十礼」则是宗教的一种礼节；「吻手礼」是欧美上层社会的礼节，当贵族妇女或夫人见面时，如果女方先伸出手作下垂式，男士则需将手掌轻轻托起，然后轻吻手背。如果女方不伸手，则不行吻手礼。

实施哪一种行礼方式主要取决于对方的国家、宗教、性格背景，否则有可能会冒犯对方。当然，还有一个比较稳妥的方式，就是先用热烈的表情传递心意，然后观察对方的意愿，再配合相应的行礼方式。

参考数据：民航资源网 <http://news.carnoc.com/list/98/98996.html>

2.3.6. 餐桌礼仪常规

款待及旅游业需要鼓励顾客及宾客再次到访，游览我们的国家及入住酒店或进行商务活动。要达到以上目的，人际接触起了重要的作用，我们可借着友善的态度、对他人表现出感兴趣、热情的款待，以及能接纳不同风俗习惯和行为的差异，来达到以上目的。须知人们可能和我们长得不一样、使用不同的语言、行为举止亦有所不同，但无论如何，他们作为顾客或嘉宾的需要是无异的。你日后继续进修时，可考虑学习另一种外语，帮助你与旅客进行交流、拉近与他们的关系。



图 2.7：跨文化交流（图片来源：Paul Penfold）

活动 2.11

此活动有助你理解不同国家的文化差异，以及到这些国家旅游及进餐所需要注意的事项。

同学可分为四至五人一组，与同组同学可透过互联网搜索或就你们所知，讨论以下问题：

「了解不同国家的文化差异，以及餐桌礼仪于旅游与款待服务起了些什么作用？」

讨论完结后，每组同学派一名代表，在课堂上与其他组别分享。

就让我们探讨一下服务员工在招待外国宾客或游客时，可能面对的挑战。

活动 2.12

制作一张清单，罗列服务员在招待外国宾客或游客时，可能会面对的一些挑战。我们已在下表列出一项建议，作为提示：

1. 误解

2.4. 提供优质顾客服务的挑战

今时今日，在这个充满竞争的环境下，最核心的因素以保持持续的竞争优势，就是尽可能提供最佳的服务质素。这样可以提高顾客的满意度、保留顾客及提升盈利 (Sureshchandar et al., 2002; Buttle, 1996)。

即使一些顾客有时会通过投诉或其他渠道表达自己的不满，但通常在提供服务过程中经理不是那么容易发现问题的来源或问题是在哪个阶段发生。以下是关键时刻及服务质量差距模式的概念，有助解释找出在服务过程中不足之处的挑战和方法。

2.4.1. 关键时刻

如前文所述，单纯一个「关键时刻」便可积极或消极地改变顾客的服务体验。我们可利用一些重要事件的关键时刻，了解顾客的满意度、服务价值观和他们再次光顾的意欲。图 2.8 显示了前线员工素质及能力的重要性，并展示一个典型的餐厅服务周期，其中包括 12 个主要接触点（或更多）。服务周期中的每个接触点，均可能会发生重要事件或出现「关键时刻」，从而给顾客留下良好的印象或令他们不满。前线员工如何处理每个接触点的交流，将影响顾客对整个服务过程的想法。

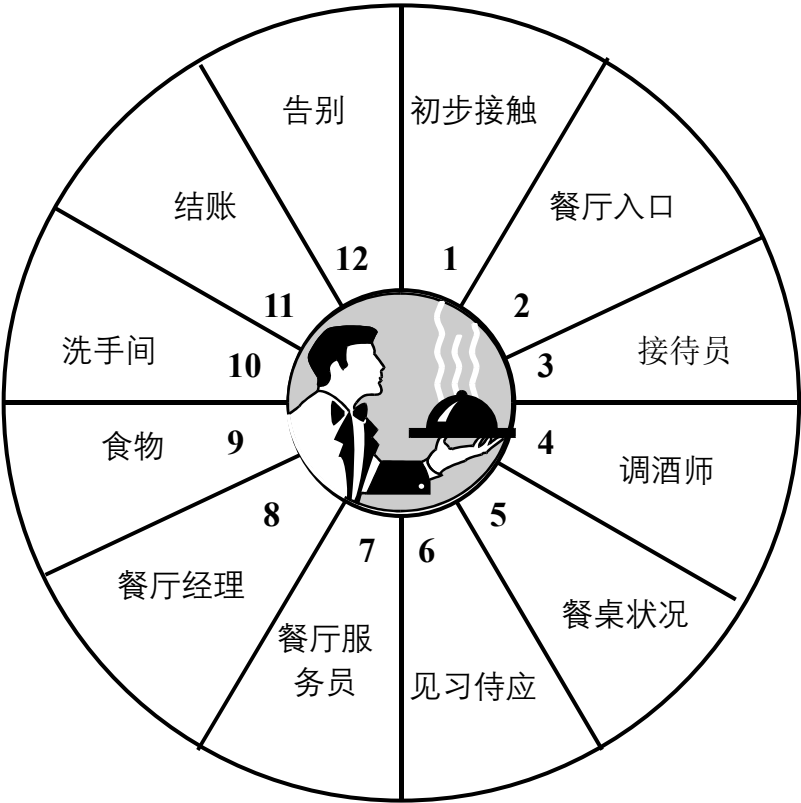


图 2.8：餐厅服务周期

例如在第一点：初步接触 — 恶劣的电话服务态度、错误的讯息或提供不当的方向指引，会严重影响顾客对餐厅可靠性的看法。

活动 2.13

你的任务是找出顾客 / 员工交流的影响，此举有助你识别重要事件（亦称为「关键时刻」）。

下表列出了餐厅服务周期（上图 2.8）所述的 12 个接触点，并展示了员工交流的「正面」及「反面」示例。

- 1. 请在以下表格内，填写各个例子对顾客的服务观感，可能构成的影响。你可参考第一项的示例。
- 2. 请为每个例子的服务质量作评分，分数介乎 0 至 10 分之间（0=极差；10=优秀）。

3. 在成绩一栏内总结评分，并用 25 至 40 字概述你认为整个服务过程为顾客带来的观感。

接触点	「正面」或「反面」例子	可能产生的影响	评分
初步接触	友好、有效率、准确、乐于助人。详细记录并重复所有重要的预订数据。回电以确认详情。	令顾客放心餐厅是有效率。	8
餐厅入口	停车场堆放垃圾及玻璃碎片。		
接待员	显得没精打采、不太友善、错误登记预订者的姓名。		
调酒师	友善地向顾客建议鸡尾酒的选择、提供新鲜的酒吧小吃、斟酒迅速，并及时为顾客添饮。		
餐桌状况	桌布乾淨整齐、餐具光洁闪亮，但一个杯子上有唇膏污渍。		

接触点	「正面」或「反面」例子	可能产生的影响	评分
见习侍应	很快端上牛油及水，但未能推荐是日的精选菜式。		
餐厅服务员	态度友善、乐于助人。能推荐精选菜式及菜肴，迅速替顾客点菜及按时上菜，但指甲不乾淨。		
餐厅经理	路过时与顾客交谈，并递上名片以便于必要时跟进。		
食物	主菜美味可口、热气腾腾，但配菜则只得微温。		
洗手间	洁净无瑕，但缺乏厕纸。		
结账	账单准确列出消费细节和总和，但结账过程耗时过久。		
告别	热诚友好的告别语 – 「谢谢光临」及「欢迎再次莅临」。		

<p>你认为顾客的总体观感为 (用 25 至 40 字概述)</p>	<p>成绩总分：最高 120 分</p> <div data-bbox="1037 504 1329 624"></div>
---	---

上述练习说明了，前堂员工在防止服务失误方面，扮演重要的角色。

2.4.2. Parasuraman 的服务质量差距模式

“服务质量差距模式”，又可称为“服务质量模式”，是由 Parasuraman、Berry 及 Zeithaml 于 1985 年提出。透过利用该模式，服务供货商可以很容易地找出服务与产品于不同服务接触点前后所发生的问题，并针对问题所在，发展出服务提升及服务补救计划。图 2.9 显示了「服务质量差距模式」。

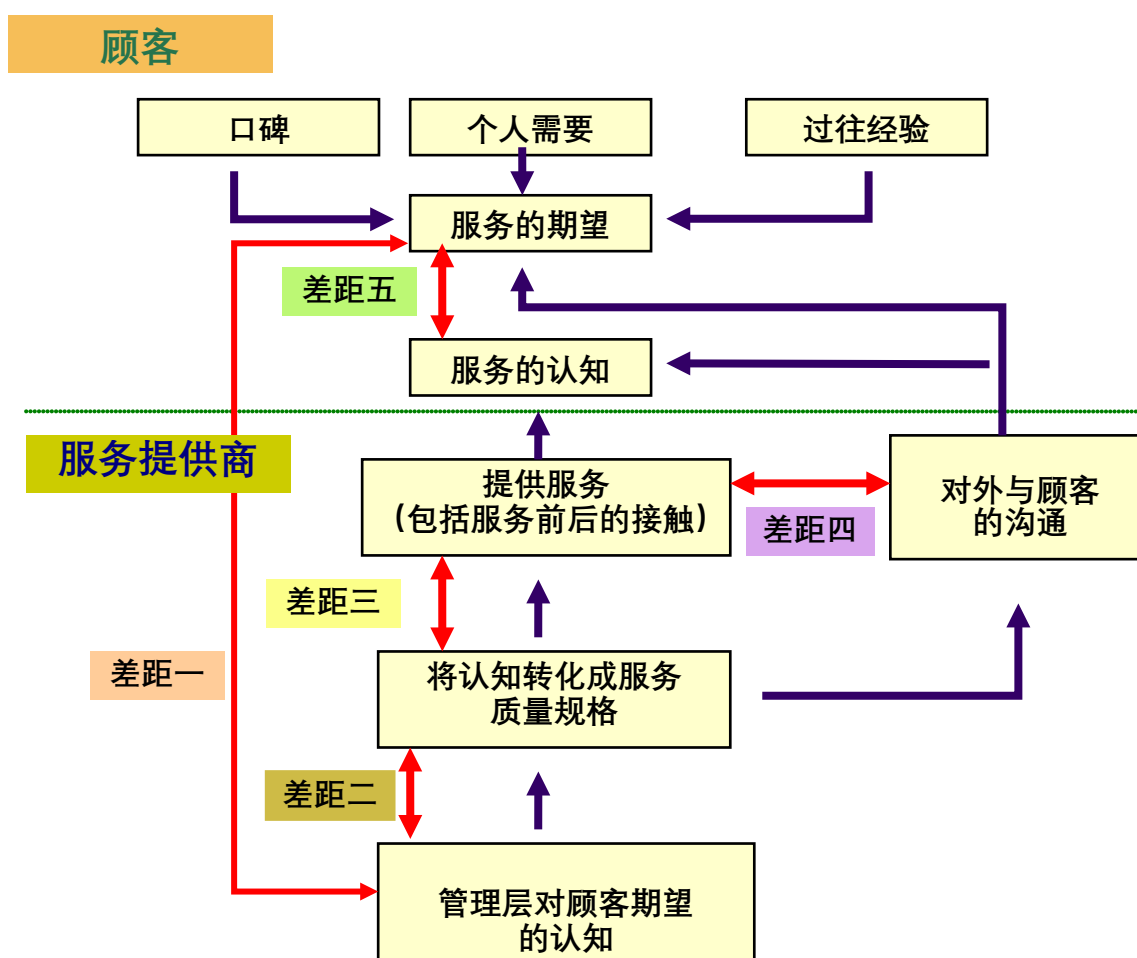


图 2.9 - 服务质量差距模式

数据源：Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry L.L. 1985. “A Conceptual of Service Quality and its Implications for Future Research”. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.

总而言之，顾客期望与认知的差距（差距五）即顾客事前的预期与实际感受间的差异，是受到一系列由服务提供商那里出现的四种不同差距所影响：

「差距五」 (顾客差距)	受	「差距一、二、三及四」 (服务提供商差距)	所影响
-----------------	---	--------------------------	-----

差距一 – 服务提供商差距：认识差距

$$\text{差距一} = \text{顾客期望} - \text{管理层对顾客期望的认知}$$

这指顾客期望与管理层对顾客期望的认知存在着差异，即管理层不了解顾客对服务的期望。有时，顾客可能想要某些东西，但管理人员却将其专注力放于别处上。

例如：顾客在寻求廉价酒店住房的同时，亦期望是一家清洁的酒店，但管理层则可能只懂削减经营成本，而忽略了顾客对清洁的要求。

可能导致差距一之成因：

1. 市场调查的不足及不全面

• 市场调查不足

- 在没有进行市场调查的情况下，便不能够取得有关顾客偏好及期望的最新资料。

• 没有针对服务质素进行调查（不够全面）

- 例如，有些公司可能只把着眼点放在调查顾客通常购买什么或竞争对手用了什么策略，这与服务质素如何能令顾客满意没有任何关系。

2. 缺乏对上沟通

• 管理层与顾客之间缺乏沟通

- 在普遍的情况下，管理层会花大部分时间进行会议及留在办公室里工作，有些更甚少走到前线与顾客作直接对话及沟通。

• 前线员工与管理层欠缺沟通

- 通常低层员工倾向不对上级汇报负面消息，以避免麻烦。

• 与顾客接触的员工与管理层有多层之隔

- 这种情况发生在大企业里，前线员工和管理人员之间有着太多中层管理职位，增加了信息从下而上传达的困难。

3. 对建立关系的专注不够全面

• 着眼于交易数量多于建立关系

- 有时，管理层只关心销量而非顾客需要，他们或许只专注于制定提

高服务效率的策略，多于与现有顾客发展长远的关系。

- **注重吸引新客而非建立顾客的忠诚度**

- 有时，管理层只关心如何吸引新客，以扩充其市场。他们或倾向将较多资源放在宣传及广告上，目的只为吸引新客的注意，而非留住现有的顾客。

4. **不足的服务补救**

- **对聆听顾客投诉的支持度不足**

- 有时，管理层可能认为顾客投诉是一件麻烦事，因此，他们未必将投诉当作了解顾客期望的珍贵数据源。

- **有问题时没有合适的服务补救计划**

- 没有合适的服务补救计划，正反映管理层没有为顾客的角度着想，因此没有任何应变措施以应付顾客需要。

差距二 – 提供者差距：服务设计及标准偏差距

差距二 = 管理层对顾客期望的认知 – 服务质素的规范

这指管理层对顾客期望的认知与服务质素规范的差距，意指不合标准的服务质素。在大部分情况下，公司的管理层虽然了解顾客的实际期望，但由于受资源限制和管理层对服务质素规范所付出的承诺所限，故不能完全提供如顾客所想之服务。

例如：酒店了解到客人想尽快登记入住自己的房间，但酒店缺乏足够的房务员及时交付已清洁待售(VC)房间给客人。

可能导致差距二之成因：

1. **差劣的服务环境**

- **未能将服务环境与岗位连系**

- 例如餐厅的服务环境（人力及物力资源编制）未能为不同岗位制造出畅顺的工作流程，亦未能于实际环境中有助不同内部与外在持分者之间的沟通。

- **未能保持服务水平及因时更新**

- 例如纵使管理层能透过不同的调查或渠道，随时紧贴对顾客期望的认知，然而，他们在营运上或受到不少如成本及员工适应能力的限制，而未能经常调整现有的服务水平。

2. **欠缺以顾客为驱动的标准**

- **缺乏顾客为本的服务标准**

- 有时，管理层对顾客期望的认知未必能完全诠释为一套可满足顾客需要及期望的良好服务标准。有时，管理层或基于其他原因，如达到减低成本的目的，而选择降低服务水平。

- **以非正规的方式制定服务质素标准**

- 例如有些管理层倾向追随同业所订的服务质素标准，而不是去了解自身顾客的需要及期望。

差距三 – 提供者差距：服务表现差距

$$\text{差距三} = \text{服务质素的规范} - \text{实际所提供的服务质素}$$

这指服务质素的规范与实际所提供的服务质素之间的差距，即服务员未能按公司要求的标准提供服务。在一般情况下，服务的质素主要取决于服务员的能力及其态度。

例如：顾客因服务员的无礼而对该餐厅的服务感到不满。

可能导致差距三之成因：

1. **人力资源政策不足的问题**

- **员工质素差劣**

- 例如在酒店行业中，许多公司倾向聘请大量员工来执行低技术性的工作。这些职位的入职要求相对较低，因此，当中有些员工可能没有足够能力提供由管理层所制定的高水平服务。

- **角色模糊与角色冲突**

- 不同岗位的工作及职责不明确，令服务员工感到混淆，服务质素下降。

- **员工的工作与科技未能配合**

- 由于旅游及酒店业目前正采用不同类型的科技, 以提高服务效率和准确度, 员工训练不足或员工的工作与科技未能配合就会有更大机会导致服务失误及顾客对服务不满。

- **不适当的评估与奖励制度**

- 对于有杰出表现之员工, 由于没有进行定期评估及给予适当的奖励, 有些服务员工可能因此失去工作动力, 以来达到或超过公司制定的服务标准, 令顾客满意。

2. 顾客于其角色上未尽其本分

- **顾客对其角色及责任缺乏认识**

- 有时, 服务失误的责任可能落在顾客一方。例如迟了抵达酒店的顾客, 即使酒店已通知其「下午六时政策」将应用于所有非保证订房(未获核实的订房指示), 顾客仍可能投诉其房间为何已售予给别人。

- **顾客与顾客之间的互相影响**

- 有时, 顾客与顾客之间在服务的过程中可能会互相影响。例如顾客在一间高级餐厅内叫嚷或在非吸烟区内吸烟, 都会对其他顾客造成滋扰, 导致不愉快的服务体验。

3. 中介服务问题

- **控制质量及稳定性的困难**

- 一些酒店及旅游企业或会将一部分服务外判予其他公司。例如许多香港的酒店, 由于空间有限及营运成本高, 而没有自己的洗衣房。布草清洗及对酒店房客所提供的干洗服务, 亦只能依靠外面的承包商。在这种情况下, 质量和稳定性的控制比拥有自己的洗衣房较为困难。

4. 季节性的问题

- **旺季时服务质素的下降**

- 尽管有些公司已为服务过程中各处开发了一套完整的标准, 然而服务的质素仍会受季节性因素所影响。例如在旺季时, 有可能出现的情况是款接部挤满了要登记入住的顾客。在有必要加快登记过程的同时, 却减少了与每位顾客的个别接触及关注, 因而导致顾客满意度的下降。

差距四 – 提供者差距：沟通差距

$$\text{差距四} = \text{实际所提供的服务质素} - \text{与顾客的对外沟通}$$

这指所提供的服务质素与对传达给顾客有关服务的讯息两者间的差距。有时广告中的宣传讯息可能过于夸大，及与实际的产品及服务承诺不符。此外，一些顾客亦会因为一些没有预先通知的隐藏服务收费而感到不满。

例如：一家酒店在广告中夸大其高级的设施和服务来吸引人，顾客抵步后发现与事实不符继而有被骗的感觉。

可能导致差距四之成因：

1. 无效能的顾客期望管理

• 没有利用不同沟通渠道管理顾客期望

- 有时候，公司没有将政策清楚说明及传达给顾客。例如总有一些顾客会不知道使用酒店住宿或餐厅的餐饮服务须支付10 %的服务附加费。所以公司需要利用适当的沟通渠道提供重要的信息给顾客，为了避免令顾客不满。

2. 夸大的承诺与实际承诺不符

• 夸大的宣传承诺

- 有时候，在不同渠道出现的广告可能过于夸大，不能表达其服务及产品的真实一面或真正的功能。例如旅行团的单张内容，声称所提供的住宿为五星或同等级数。然而，参加旅行团的顾客发现其所住酒店评级不如单张所说，这也是很普遍的事。

• 夸大的个人销售承诺

- 除了广告外，服务员工如旅游顾问在与顾客沟通时为了吸引更多的生意而过分夸大承诺。相信旅游顾问的顾客当发现实际产品或服务不如期望时，便会有被骗的感觉。

3. 缺乏横向沟通

• 部门之间缺乏沟通

- 例如，营业及市场推广部没有通报营运部门有关其宣传活动的信息。当顾客查询时，前线员工可能不知道推广的细节。

- **不同分店或有不同的政策及程序**
 - 这可能发生在不同地方拥有许多分店的大型公司或特许经营公司。例如在同一品牌下的酒店，其运作上的决定或有不同，故惯常在某一酒店使用送餐服务的顾客，可能会因另一家没有提供此服务而感到惊讶。

差距五 – 顾客差距

$$\text{差距五} = \text{顾客期望} - \text{顾客认知}$$

这指顾客期望与接受服务后的认知之间的差距。期望的服务就是顾客预期可从供应者得到的服务。顾客的期望是透过他/她的过往经验、个人需要及口碑。认知的服务是指顾客认知上从供应者实际上得到的服务（参见图 2.9）。顾客的满意度和质量是取决于这个差距(差距五)。若认知的服务达到或超越期望的服务，就会有良好的服务质量，这样顾客对服务就感到满意。

参考数据：

Devashish, D. (2011). *Tourism marketing*, Pearson.

Deloitte Development LLC, (2013) - A Restoration in Hotel Loyalty - Developing a blueprint for reinventing loyalty programs.

Effective Customer Service, The Customer Service Reference Site: <http://www.degromoboy.com/cs/gap.htm>, The Gap Model.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985). "A conceptual model of service quality and its implications for future research" *Journal of Marketing*, 49, No. 4, pp. 41-50. American Marketing Association.

Shahin, Arash. A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in Delivering Quality Services.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. & Gremler, D. (2012). *Service Marketing* (6th ed). McGraw-Hill Education (UK) Limited.

Sureshchander, G.S., Rajendran, C., and Anantharaman, R.N. (2002), "The relationship between service quality and customer satisfaction: a factor specific approach", *Journal of Services Marketing*, Volume 16, Number 4, pp. 363-79.

Tameem Al Bassam, and Sarmad Al Shawi. Analysing the Use of the SERVQUAL Model to Measure Service Quality in Specific-Industry Contexts

活动 2.14

测试你对服务质量差距模式的认识，将以下例子配对到其相关的差距。

- | | |
|-------|--|
| 差距一 • | • 奥婵被顾客投诉她在处理长途电话时的差劣态度及无礼。 |
| 差距二 • | • 年希在铜锣湾开设餐厅之前，未有对她的目标顾客进行市场研究。 |
| 差距三 • | • 旅行社的小册子保证参加其旅行团的旅客将入住五星级酒店。最终子华却被安排入住一家三星级酒店而感到失望。 |
| 差距四 • | • 尽管许多顾客建议加开从香港至关岛的直航班机，但这家航空公司的管理层却决定无限期延迟实行此计划。 |
| 差距五 • | • 广南认为这家餐厅的食品质素不如朋友所说的那么好。 |

3. 公司的顾客服务政策

3.1. 公司在优质服务上的使命

3.1.1. 以顾客为中心 (Customer focused)

许多公司已逐步认识到，强化以顾客为中心的重要性，即待客的方法能够建立顾客忠诚度，以及刺激他们再来消费。以顾客为中心的概念已超越提供优质服务的思维，不仅包括前线员工的行为，亦涉及主任和管理人员及其他部门的表现。此外，公司的架构、营运体系，以及公司文化也包括在内。

以下是一间酒店秉承的一部份使命。

以顾客为中心

喜达屋 (Starwood) 致力不断向商务及休闲旅客，提供超出他们期望的产品与服务。

Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.

该宣言的要点在于：

- 产品与服务的设计，真正以顾客为中心；
- 不断研究并了解顾客的需要与期望；及
- 提供合适的产品及服务，以维持竞争优势。

以顾客为中心是公司为提升顾客满意度，所采取的整体方法，涉及以下步骤：

- 了解顾客的需要；
- 将需要转化为产品及服务；
- 在顾客消费前、消费时及消费后，均提供卓越的服务。



图 3.1：喜达屋集团旗下的亚利桑那州凤凰城喜来登酒店（图片来源：Kevin Dooley）

若企业以顾客为中心，顾客会获得能满足其真正需要的优质产品及服务，并获得该公司的卓越服务。因此顾客获益之余，公司亦获得更多满意其服务、愿意与公司继续进行业务往来，并会再次光顾的客人。

3.1.2. 使命是以顾客为中心的例子

以下案例可让我们了解旅游及款待公司如何阐明提供优质顾客服务，以及如何制订服务承诺。首先来看两家著名的酒店集团的做法。

香格里拉酒店及度假村

数据源：<https://www.shangri-la.com/cn/>

我们的使命：「每时每刻令客人喜出望外」

「香格里拉秉承独特的亚洲式殷勤好客之道，努力为客人提供独具特色的亚洲式殷勤好客服务乃是我们有别于其他酒店业同行的关键，同时也是香格里拉赢得世界级酒店集团荣誉的基础。」



图 3.2：泰国曼谷香格里拉大酒店（图片来源：Satane）

『自豪而不骄矜』极其重要，我们希望员工能够由衷地为我们所获得的成就而自豪，但在对待客人时仍表现出温良谦恭的质量。总之，真正的成功是不需要大肆宣扬的。

在力求每时每刻令客人喜出望外的过程中，我们始终希望能够超越客人的期望，始终如一地为客人提供物有所值的优质产品与服务。这也正是我们要寻求那些勇于创新、追求成就、引领潮流的专业人士的原因。」

文华东方酒店

数据源：<https://www.mandarinoriental.com/zh-hk/hong-kong>

「令顾客称心如意是我们的使命。」



「我们坚持日日求变，以求永远做到最好。我们致力聆听、了解顾客的需要，并给予专业、准确和及时的回应；我们承诺按顾客要求，设计及提供令他们称心如意的服务及产品。事实上，我们致力于洞悉及满足顾客的需要，不断超越他们的所想所求。」

图 3.3：香港文华东方酒店（图片来源：Wilfred912@msn.com）

文华东方酒店由多间各具特色、但同样具备东方异国风情的酒店及度假村组成。作为一个豪华酒店的品牌，我们致力提供热情、真诚，以及尽显东方价值的服务，为顾客带来无限的欣喜。我们力求成为举世公认的顶级豪华酒店集团，并在各间酒店打造出众的顾客满意度。

满足你的需要是我们无尚的荣幸，亦是我们的责任所在。我们坚持自己以及旗下所有酒店的设施均尽善尽美，无论你身在何处或需要何种服务，我们将竭诚为你服务。」

活动 3.1

你认为上述两家公司当中, 哪家公司的策略更出色? 为什么?	
尝试为你的旅行社或款待业公司草拟宣传口号:	
我的公司名称是	
我的公司业务为	
我的公司采纳的顾客服务承诺是	

课堂活动（选择性项目）

与同学分享你设计的公司名字、宣传口号、客户服务承诺。你对其他同学的构思有何评价? 什么因素驱使你使用他们的服务?

3.2. 服务标准及承诺

作为一间款待业公司，制定高质素的顾客服务标准非常重要。公司的政策往往需要与操作流程一并制定，以便员工了解具体的要求。全体员工必须对服务质量作出承诺，包括最重要的高级管理层。承诺的内容必须包括：

- 顾客
- 优质产品
- 员工
- 礼貌及其他服务要素及
- 确保物有所值

要取得成功无疑会遇到许多问题及困难；一些源于系统的设计，另一些则是人为的问题，其中涉及系统的问题最容易解决。

系统设计越简洁、标准程序越清晰，就越容易运作，越容易看清结果，收获亦显而易见。

为了简化程序：

- 任务及流程必须要标准化；
- 合理地运用相关的技术；
- 制订内部培训方案；
- 制订达到顾客期望的目标；
- 制订正式途径，以衡量及评估成绩；
- 投入资源；及
- 质量方案保持灵活性。

所有员工必须意识到自己能够提供优质服务、改善产品、满足甚至超越顾客需要、可以活用资源、以及获得培训及奖励。非常重要的一点是，确保员工明白自己发挥的作用，而他们认为自己做甚么与期望他们承担的职责之间，并无冲突。

公司必须确保自身具备：

- 出色的选拔及培训程序；
- 简单明确的工作指令，帮助员工了解自己需要提供的产品及服务；
- 有效的沟通渠道，帮助员工了解政策和程序；及
- 为员工提供人际沟通方面的培训。

适当的资源、灵活性和充分的授权，有助确保员工不会承受过大的压力、能从其他领域获得足够的支持，以及他们在无需要频频寻求协助及批准的情况下，能自行作出决策。

制订工作简介的一种方法，是参照一些良好的商业案例，制定成一套公式。请参看以下多间企业的使命宣言，以了解一些世界顶级酒店如何看待优质服务。

表 3.1：酒店的使命宣言

丽嘉酒店	一羣乐于服务绅士淑女的绅士淑女。
四季酒店	只提供非凡的优质体验。
希尔顿酒店	创新及优质。
万豪国际集团	为顾客提供价格合理、质量卓越的服务及产品。
半岛酒店	无与伦比的客户服务、豪华的环境、一流的设施及佳肴。

最后的结果可以用以下公式表达：

$$\text{顾客满意度} = \text{一流的顾客服务} + \text{卓越的质量} + \text{创新} + \text{合理的价格}$$

这个公式包含了价值与创新的概念，是市场推广的重要考虑，却忽略了员工的重要性，以及顾客认知的概念。再者，这公式并没有考虑如何量度质量。服务质量意指善用企业的每项资产，为顾客带来欣喜。公司要令顾客满意，必须尽力而为，然而却没有清楚指示如何利用企业的资产，达到上述目的。

活动 3.2

尝试找一些其他款待及旅游公司的顾客服务使命宣言，并在下表中填写：

公司	顾客服务使命
麦当劳	
香港迪斯尼乐园	
东瀛游	
国泰航空	

你最喜欢那一项使命宣言，原因为何？

3.2.1. 全面优质服务 (TQS)

全面优质服务 (Total Quality Service) 是一间公司为确保以顾客为中心、拥有明确的服务标准及对出色的服务表现予以奖励而作出的承诺。公司为挽留顾客，可采用一些建基于全面优质服务技术的策略，其中包括：

- **珍惜顾客。**一句简单的「谢谢！」效果显著 – 可透过面对面、电话或书面形式传达。

「你以顾客为中心，更多的顾客将以你为中心」
—Heather Williams

- **寻找并解决问题。**在不满的顾客当中，仅有 4%会提出投诉，其他 96%则选择不予置评。必须清楚你所做的工作是否出色，如有问题应迅速作出响应。你的最终目标是在顾客投诉之前尽力解决问题。最好的方法就是直接查询顾客对自己服务的评价。
- **展示竞争优势。**提供一些好处，使顾客深信入住你的酒店或参观你的景点，是正确的选择。让他们了解你的公司与众不同，以及出类拔萃的原因。例如，许多国际性连锁酒店会向已离开的顾客发送电子邮件，以示谢意及为他们提供特别的优惠，邀请他们再度光顾。
- **负责解决顾客的问题。**顾客惠顾公司是需要透过公司员工的服务表现。如果顾客遇到问题并向你求助，你作为公司的代表就有责任帮助他们解决难题，以确保你的产品及 / 或服务的质素。
- **感谢参与购买过程的「每个人」。**购买产品或服务的过程中，除了平时与你打交道的人之外，一些私人助理、秘书，甚至委员会也可能参与其中。如果他们负责决定或可能会影响决策，我们就务必要让他们同样地感到受重视。
- **提高顾客的要求。**如果顾客认为竞争对手提供的产品或服务，并未及你的水平（以价格或顾客所认定的价值相等而言），他们将更加坚信与你交易是正确的。竞争对手抢走顾客的唯一途径，就是达到或超越你的产品或服务质量。
- **把握「关键时刻」（moments of truth）。**关键时刻是指一间公司给人留下的深刻印象，包括正面或负面印象的重要时刻。例如，第一印象往往至为重要，关键时刻对于企业的发展，更具有重要意义。因此，你的目标是把握每一个关键时刻（即使是危机时刻），并将其转化为有利于公司的时刻。把握关键时刻并创造有利条件，有助增加公司的销售；创造售后关键时刻，则有助留住顾客。

3.3. 建立提升顾客满意度的文化

一些机构只有在接到投诉时，才会关注顾客服务。换言之，顾客服务的作用仅仅是解决问题；尽管问题得以妥善地解决，有助其挽留顾客，然而，问题最初构成的不满感觉，将会继续存在。因此，公司能积极地看待顾客服务，远比单纯地解决问题更重要。

虽则机构常常采取一个应付问题的角度来看待顾客服务，但事实上，一种提倡积极顾客服务的企业文化，乃更理想的策略。顾客服务作为企业业务的重要组成部份，是一个持续的过程，需要不断地更新其规划及进行评估。

要打造一流的顾客服务以及顾客满意度，需要管理层、主任、前线员工及支持部门携手合作，致力树立及维持良好的企业文化。卓越的质量离不开机构内各个阶层的共同投入，更需要承诺以顾客为中心、让全体员工参与决策的过程、坚持不断完善，并让顾客感受到优质服务是公司所有活动的核心价值。

下表列出了一些步骤，能有助建立提升顾客满意度的文化的发展。

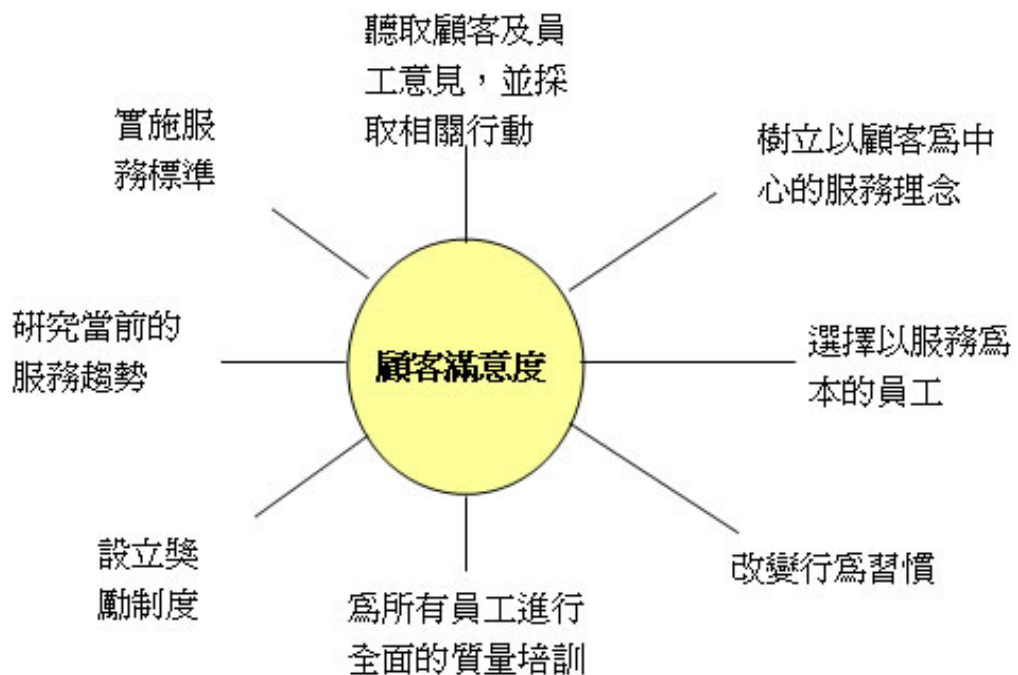


图 3.4：发展提升顾客满意度的文化所涉及的工序

活动 3.3

个案研究

－ 华特·迪斯尼公司

这间知名企业的顾客服务标准与价值观：

对嘉宾与顾客的责任

「我们的嘉宾与顾客期望、并且理应获得最佳的服务。」

质量

「待人恭敬有礼、对产品及服务了如指掌，并积极协助嘉宾与顾客享受我们提供的最优质的服务体验，这是所有接待嘉宾与顾客的演艺人员及员工的职责。」

另外，所有负责创造产品及服务的演艺人员及员工，须随时随地、竭尽所能开创令我们与公司引以为荣的项目。」

客人的安全

「嘉宾与顾客的健康、安全及福祉对本公司至为重要，绝不能因为追求经济目标、疏忽，或任何其他原因，而有所损害。」

我们力求设计、建造、经营及维持符合我们所订立的最高标准的景点、产品及设施；乐园上下员工均有责任令客人感到安全放心。」

摘自：http://corporate.disney.go.com/corporate/conduct_standards2.html

倘若你是香港迪斯尼乐园的老板，你将采取那种措施确保服务质量及客人安全？我们已为你提供以下示例：

关注项目	我会采取那种措施来保证质量及安全
商店	我将为演艺人员提供良好的培训，让他们有效地、礼貌地为客人提供服务
安全及保安	
顾客服务	
机动游戏及景点	
餐饮设施	
其他项目	

3.4. 服务失误及补救

本章节将介绍服务失误，检视成功服务补救的重要性，并提供服务保障及服务补救方法的实用例子。服务失误是指顾客投诉服务低于预期。就服务失误作出令顾客满意的响应，称为「服务补救」。其中包括三个分题：

- 服务失误
- 服务补救
- 补救措施

3.4.1. 服务失误 (Service Failures)

服务失误可能为公司构成严重的损失，不单影响利润、声誉、忠诚顾客的流失，更会损害未来的业务。

服务表现欠佳会对业务的发展及声誉，构成负面影响，因此必须解决问题的根源。以下「服务金三角」(Service Triangle) 显示，顾客、公司及服务之间相互关系的重要性。

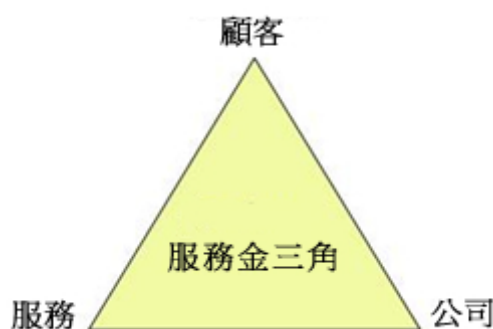


图 3.4：服务金三角

当服务出现问题时，「服务金三角」中的顾客一方较少需要作出妥协，因此向款待业员工提供支持、科技、顾客服务与技术性的培训极为重要。

思考项目：控制质量成本

四季酒店的经营之道为：「我们的成功，有赖于我们清楚了解、确信每一个决定，并配合有效的财政规划。我们希望能为酒店东主及股东、客人、雇员，争取长远的利益，并为机构带来合理的利润，确保业务蒸蒸日上。」

摘录自：http://www.fourseasons.com/about_four_seasons/service_culture/

无论在本地还是国际市场，产品、质量及一致性均非常重要。虽然很多酒店企业力求实现这些目标，但它们必须先解决现存的问题。服务质量难以测计，而服务业的质量成本通常亦较为高昂。

酒店及服务机构必须致力厘定及控制质量成本，同时确保质素标准的一致性，并须评估目前及未来市场对服务质素的要求。

不少专家认为，要改善质素须从以下方面着手：

- 外部顾客 / 市场需要；及
- 内部顾客 / 营运需要。

因此，将顾客的投诉进行分类，并运用相关数据作以下改善，极为重要：

- 评估内部系统；
- 必要时改变工作流程；及
- 消除引发类似投诉的根源。

企业亦应定期进行顾客满意度调查，以找出整体表现不足之处。全面质量管理（Total Quality Management）是质量管理的方法之一，做法是动员全公司上下、整个供应链及所有产品或服务，以确保顾客的满意度维持在高水平。

3.4.2. 服务补救 (Service Recovery)

所有公司均须制定服务补救计划，以便在未能达致顾客期望时，能适当地「纠正」服务失误，否则公司将面对以下问题：

- 顾客认为公司不重视产品 / 服务；
- 顾客认为公司不重视他们；
- 流失忠诚顾客；
- 透过负面口碑引致公司声誉受损；及
- 流失潜在的回头客。

顾客的观感与其情绪有着密切的关系。顾客对服务感到失望是一件事，倘若只是表面地向顾客询问「你对我们的服务满意吗」，而没有实质的服务补救计划，则可能令顾客的不快转化为怒气。这显然不利于正面的口碑宣传。

优质服务的目标是巩固服务工作，致使顾客重视所享用的服务，令他们成为回头客——即「持续令顾客开心」。

活动 3.4

回头客能为款待及旅游机构带来甚么得益？试在下面列出三至四点：

回头客带来最多的利润，因为他们：

1. 消费更高
- 2.
- 3.

款待企业如何能够吸引回头客？试在下面列出三至四点：

1. 为顾客再次订购或重复交易，提供方便
- 2.
- 3.

回头客的重要性，显示企业赢得、并维持顾客忠诚度是何等的重要。这亦意味着要矫正错误或失误，服务补救计划是必不可少。

服务补救计划尝试弥补质量失误的问题。

服务补救计划可包括提供额外服务（补偿馈赠）、对已提供或未来的服务作出减价，或任何能挽留顾客的方法。

必须谨记，一个满意的顾客会向五至六个人介绍其良好的体验，一个不满的顾客则至少会向最少九个人描述其糟糕的经历，而该九名听众同样会将差评继续传播！

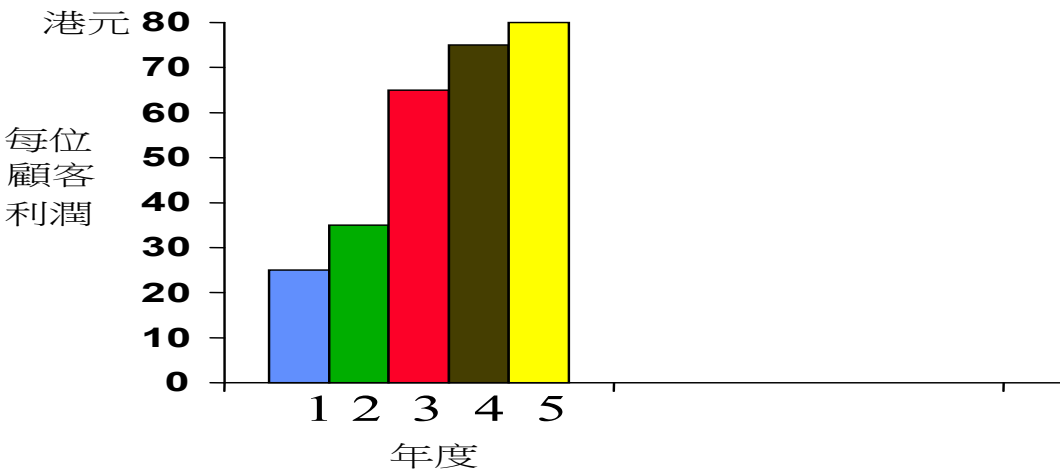


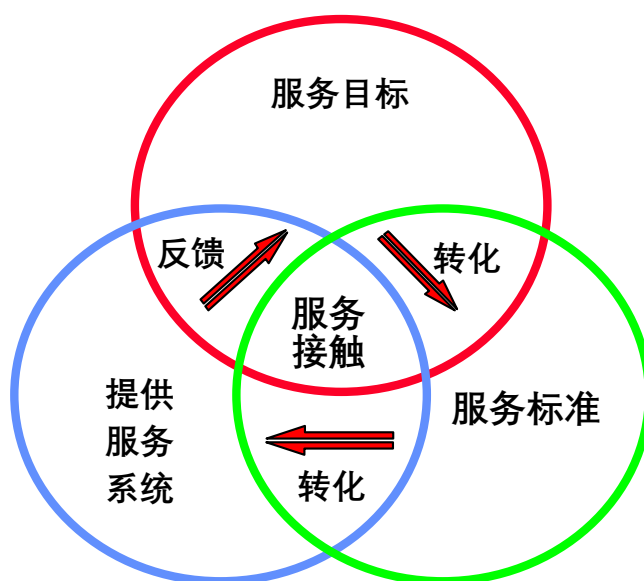
图 3.5：回头客于不同时间的消费模式

负面口碑会对公司业务及声誉，产生不良影响，最好采取服务补救方法，以避免负面口碑的扩散。服务补救措施容易见效，亦有助维持顾客忠诚度，可谓物有所值。服务业在现时投入多一分努力，就可以减少往后要投入更多资源吸引新业务，以及减低顾客不满而对声誉构成损害。

服务接触是服务补救的重要环节；服务接触是某一方（如侍应、接线生、旅行社）向另一方（如顾客）提供服务或商品（如餐宴、预约、机票）的互动过程。

下列图 3.6 显示，服务企业透过了解及专注于服务接触，以及其三大支持领域，并将之转化为行动指引，便可以：

- 维持服务水平，并于必要时进行服务补救；
- 维持顾客的忠诚度；
- 改善表现；及
- 提升该企业在市场的策略性定位。



上图显示了影响服务接触的三个要素：服务目标、服务的提供及服务标准。无论忽略了那一个方面，都会影响服务质量及服务接触，从而令顾客产生不愉快的经历，以及使他们感到不满。服务标准（如旅行社确认机票所需的最短时间）应该有助员工及顾客了解对服务的期望；提供服务系统（如航班能按时抵达）应该令顾客感到满意；以及服务目标（如安全地送交行李）应该可以为顾客带来愉快的旅游体验。

1) 补救措施 (Recovery Techniques)

公司必须就质量出现问题的成因，进行研究、调查，并加以纠正。搜集及运用资料是一个重要的步骤。日常的数据搜集通常较易处理，惟遇到特别情况下，搜集数据往往需要由零开始。公司首先须对问题的本质，进行准确的分析。例如：是否涉及

- 某一件产品；
- 某一项服务；
- 所采用的质料；
- 员工问题；及 / 或
- 系统或流程问题。

一旦得悉问题的根源所在，就可以清楚知道所需要搜集的数据类型。要充份了解问题，须首先与顾客联络，然后确定如何通过服务设计、改善服务、更清晰地说明所需质料或改良提供服务的流程等，达到顾客要求的质量。一旦确认了问题所在，就可以进行资料的搜集及分析。要搜集适合的数据，需要：

- 衡量该流程或服务的各方面表现
- 追踪缺失及其有关特点
- 追查缺失出现的具体地点 / 时间 / 人员及
- 留意所涉及的质料 / 设备 / 人员的变化或状况。

然而，公司尽管作出了各种措施，来避免顾客产生不满，但仍会遇到顾客不满意或投诉产品或服务质量的情况。因此，服务人员有必要接受培训，帮助他们理解及处理愤怒的顾客，以及如何解决问题。

不少公司都认识到，主动提供便利顾客投诉的渠道，实为有利之举，例如国泰航空公司在机场就设有专门的柜台，为顾客解决问题。许多酒店在其大堂都安排有客务关系主任，并在客房及餐厅设有意见咭。许多公司都以不同的形式，采纳了这句口号：「如果你对我们感到满意，请告诉你的朋友；如果你对我们不满意，请告诉我们」。服务业者借着提供方便顾客投诉的渠道，得以改善不良的服务，远比事后再作补救容易得多。

THE GOLDEN PALATE
Mamallapuram - 603 104.

No. **2848** Date 16/2

Dear Guest,
We are delighted to have you with us and hope you are pleased with our food and service. We would appreciate your assistance in our efforts to extend the finest hospitality. Please spare a few minutes to grade the remarks below.

Food and Beverage	Excellent	Good	Fair
Quality of Food and Beverage	✓		
Quality of Service	✓		

Kindly leave your suggestions which will make your next visit more enjoyable. No need to improve - best meal we've had in Mamallapuram!

Name : C. Turner + A. Bristow

Address :

Thank

Table No

图 3.7 : 意见咭 (图片来源 : Ashley Bristowe)

须知并非每次需要就服务接触作出补救, 都是源自公司的误失, 有时问题是来自顾客的。顾客在自己犯错时往往不察觉, 还提出不切实际或不合理的要求。因此, 提供服务的系统须具有足够的灵活性, 一方面能够安抚无理顾客的情绪, 同时亦能为服务员提供支持。故此, 公司必须有固定的程序及指引让服务员遵守。此外, 员工亦须清楚其权力范围, 以及在甚么情况下适当地寻求支持。

2) 服务补救策略

活动 3.5

以下表格列出一系列常见的服务失误，表格下方为每种情况列出了两种解决方案：(a) 或 (b)。

你的任务是为各项服务失误，找出最佳的补救措施。

	服务失误	补救措施选项
1.	餐厅顾客抱怨菜肴已经凉了。	
2.	酒店顾客的订房虽已被确认，并已向酒店提供抵步时间，但抵达后发现未能入住房间。	
3.	餐厅顾客抱怨牛扒不够熟。	
4.	酒店顾客投诉电话收费有误（错在顾客）。	
5.	酒店顾客投诉客房餐饮服务的等待时间过长。	

可能作出的补救措施选项

1.	(a)	侍应提出收回全部食物，并用微波炉将其加热。
	(b)	侍应作出道歉，并在两分钟内送上重新烹制的新鲜热菜。
2.	(a)	款接员作出道歉，为顾客寄存行李、带领顾客到休息区并送上免费茶点。
	(b)	款接员作出道歉，告知顾客大约需要等候 20 分钟，为其寄存行李、带领顾客到休息区并送上免费茶点。
3.	(a)	侍应提出重新按顾客要求制作另一份牛扒，并在顾客等候期间免费送上一杯红酒。
	(b)	侍应提出收回牛扒，再烹煮至符合顾客的要求，并在顾客等候期间，奉上水、额外的面包及牛油。

可能作出的补救措施选项

4.	(a)	收银员作出道歉，但向顾客出示电话服务部门开列的详细电话费列表。
	(b)	收银员作出道歉，并自收费中扣除有争议的部份。
5.	(a)	客房餐饮服务主任有礼貌地向顾客承诺会作出调查，并将在五分钟内回复。主任了解情况后，向顾客作出充份的解释，并为送餐的延误致歉，同时确保食物于五分钟内送到客房。事后主任有礼貌地向顾客致电跟进，以了解顾客的满意程度。
	(b)	客房餐饮服务主任向顾客作出道歉，并保证食物在五分钟内送到。主任向客人赠送一支香槟，之后致电顾客告知香槟会随食品奉上，同时告知顾客食物正在准备中，大概 10 分钟内送到。

4. 招待不易取悦的顾客

「与难相处的人沟通的首要原则是，世上并没有难相处的人，有的只是需要我们懂得跟他沟通的人…… 第二条原则是，重复第一条原则。」（*Dealing with Difficult People*, R Lilley 着）

于服务行业中，你可能会遇到很多棘手的客人，例如，粗鲁的、怒气冲冲的、满腹怨言的和盛气凌人的。这些都是你不得不面对的服务对象。但他们仅只是一部分棘手的客人。遇上他们，你应怎么处理呢？以下是六种不易取悦的客人类型：

1. 愤怒的客人
2. 不满意的客人
3. 犹豫不决的客人
4. 苛刻或专横的客人
5. 粗鲁或不顾及他人的客人
6. 喋喋不休的客人



数据源：Digitalart,
FreeDigiAlPhotos.net - "Smiles Icon Set"

4.1. 了解各种不易取悦的顾客

- 我们需要明白「为何」顾客会不满；
- 顾客的需要或期望未能得到满足；
- 机构或个人没有履行其作出的承诺；
- 顾客的问题没有得到我们的实时处理，而被转移给他人；
- 员工未有正确地履行其职责；
- 服务流程或工作程序不完善；
- 向顾客传达了错误的讯息；
- 结果未符顾客满意度或不切合他们所想；
- 情况失控；
- 顾客的个人状况；
- 顾客的性格；
- 顾客的观感。



图 4.1：不悦的顾客 (图片来源：Michael Cote)

顾客会对问题作出各种不同的反应；他们可能会显得愤怒、难缠、高声投诉、满腹牢骚、无礼。此时，服务员需要有礼貌、坚定地面对他们，确保问题得到完满解决。

若顾客遇到不愉快的服务体验，而且得不到公司作出补偿或满意的答复，就会变得难以处理。

造成顾客不满的原因可能只是差劣的服务，或者是公司无法控制的因素。公司是否能妥善解决这些问题，将影响其留住忠诚顾客的能力。

可能出现问题的情况包括：

- 服务接触；
- 公司提供所需服务的能力；及 / 或
- 第三者的介入。

经历服务失误的顾客会采取不同的行动，包括：

- 不采取任何行动；
- 投诉服务公司；
- 通过消费者组织、法庭等第三者，采取行动；
- 更换供货商及 / 或
- 劝止他人使用该服务（负面口碑）。

就产品或服务作出投诉的顾客（但谨记多数人均不会采取行动），让公司有机会采取补救措施及改善服务状况。

4.2. 处理顾客问题的途径

「人类是很情绪化的，不是吗？」
《星空奇遇记》冼朴先生

如果顾客的感受是正面的，则服务员会较容易与顾客建立关系。但他们仍需处理顾客的各种感受：

- 愤怒
- 失望
- 痛苦
- 脆弱

顾客在遇到以下情况时，可能会产生上述的感觉：

- 产品 / 服务未达到期望；
- 服务的费用高于预期；
- 他们觉得被逼消费；
- 他们难以表达问题出在那里。

认知问题

认知顾客的感受是非常重要的。首先，服务员需要保持沉默、进行观察及细心聆听，然后提出一些令客人觉得贴心的问题。用以判断顾客感受的技巧包括：观察、聆听及查询。

服务员不应该过早作出判断。正如医生诊症一样，他们要尽量获得更多的资料，而不会根据片面支持，而妄下判断。他们可以透过身体语言表达的讯息，找出顾客不安或愤怒的程度。他们应仔细聆听顾客说话的内容，否则就无法作出全面的了解。同时亦应留意顾客的说话方式，因为说话时的声音大小、速度及力度亦可能透露了他们的感受。



图 4.2：深圳酒店的服务员（图片来源：Philip MacMaster）

此外，服务员可能需要应用提问的技巧，并且在询问过程中，显示体谅顾客的感受，尤其是在顾客感到不安、痛苦或脆弱的时候。良好的提问方式，可以鼓励顾客提供所需的信息。因此，服务员一般应采取下列「开放式」的问题：

谁人…？甚么…？哪里…？甚么时候…？怎样…？

例如：

- **谁人**负责预订房间？
- 你预期的房间是**甚么**尺寸呢？
- 你是在**哪里**订房的？
- 你是**甚么时候**付款呢？
- 你是**怎样**付款的？

我们没有用「**为甚么？**」作提问，是因为这种方式可能令顾客感觉被责怪，所以应该尽量避免。

「我所解决的每一个问题，都成为日后用来解决其他问题的准则。」
– *Discours de la Methode*, 笛卡儿 (Rene Descartes, 1596-1650)

4.3. 处理各种不易取悦顾客的方法

1. 愤怒的客人

接待愤怒的客人需要一定的谨慎。因为要有效地处理一位愤怒的客户，你必须控制自己的情绪，并找出客户愤怒的原因。以下是一些建议手法：

i. 表现积极

告诉客户「你能做什么」，避免向客人说：「你不能做什么」。例如，「我们公司的政策不允许我们给您退款」等消极的回应。反之，你可以说：「我们可以给您一张优惠券，您可以在酒店内获取8折的消费及购物优惠。」（当然在给予客人优惠前，你必须已获取上级的授权。）

ii. 了解客户愤怒的原因

不应忽视客人的气愤之情，例如，不应说：「您真的不必这么气愤」，应该对客人说：「我能明白您的心情，我也想帮你解决这个问题，您能告诉我发生了什么事情吗？」

iii. 使客人放心

向客人表明你明白他生气的原因，同时你愿意帮助他解决问题。以下的说话能减轻客人的不安：「我会尽力帮助您解决这个问题」、「我可以向您保证这件事情在两天内能得到解决」、「请放心，我会优先帮你处理这个问题」。

iv. 保持客观的态度

即使客人态度不好，你也要保持冷静。如客人仍然十分愤怒，你可以请求上级或其他员工协助。

v. 积极地聆听

当客人生气时，他们需要抒发出自己的不满，也需要别人聆听他们，服务员不应打断他们的申诉。

2. 不满意的客人

接待对公司产品或服务不满的客人可尝试用以下手法：

i. 聆听

要积极地聆听客人不满的原因。当面对这类客人时，应要使用正面的言语。避免使用负面的词句。如下表所示：

正面的词句	负面的词句
我(我们)能做的是.....	我(我们)唔可以这样做.....
我(我们)会尽快.....	我(我们)做唔到-----
我很高兴可以帮到你.....	这不是我负责的事.....
能否请您.....?	您必须.....
虽然我不能...., 但我能做的是?	我们的政策是.....

ii. 保持积极的态度

即使生气的客人会使你筋疲力竭，也不要让他们再重提不快的事情，你应在聆听过程中，偶然插入一些正面的评语，然后设法找出一个有效的解决方法。

iii. 微笑，介绍自己，给予帮助

为了表示你积极的态度，服务员应立即介绍自己，并表示愿意给予帮助，于聆听的过程中还须使用非语言沟通(例如，点头、微笑)，并插入一些辅

助语言(例如, 呃、哼、嗯、啊或其他的声音)。

iv. 不要找借口

一般情况下, 客人对未能得到他们需要产品或服务的原因不感兴趣, 他们只要求事情能以他们有利的方式得到解决。你要找出纠正错误的方法, 而非找借口。

3. 犹豫不决的客人

当你接待一个没有主见的客人时, 他们通常犹豫很长时间。某些情况下, 他们可能不清楚自己到底需要什么, 例如, 为一个特定的场合挑选一件礼物。此时, 你可以使用沟通技巧及个人经验向他提供意见。下列是处理犹豫不决客户的手法:

i. 保持耐心

你要耐心问候及帮助客人的需要, 你要在适当的时间向客人提供意见, 要向客人说明他随时可以得到帮助。

ii. 询问时利用开放式的问题

利用开放式的问题向客人询问有关他/她的需要, 确定他/她所需的产品, 然后给予帮助。

iii. 积极地聆听

关注客人的语言和非语言讯息以确定客人的需要, 从而得知客人的喜好。

iv. 引导客人作出决定

服务员肯定地提出建议或意见有助于客人做出决定。要注意你是在帮助他们而不是为他们做决定。如果你把自己的偏好强加于客人的身上, 他们可能会不满意并且要求退换物品。

4. 苛刻或专横的客人

以下是处理苛刻客户的有效方法：

i. 保持专业

不要提高自己的说话声调或用言语报复，必须保持有礼及专业的款待技巧。

ii. 尊重客人

用积极的眼神进行交流，保持冷静，称呼客人的姓名，在合适或必要的情况下道歉，让客人感到受尊重，并迅速地寻求解决问题的方法。

iii. 告诉客人你的能力范围

当与客人交流时不要以消极或负面的态度，要集中在你有能力和你愿意去做的事上，并作出果断的决定以稳定客人信心。

如果客人所建议的事具可行性，或有助于解决问题，你可以称赞对方。例如，你可以说：「周先生，你的建议不错，我想是可行的」。然后你可以按此建议跟进，这种做法表明你愿意接受意见，真正为客人的服务和期望而努力，同时也重视客人的意见。如果客人的要求是你无法满足的，你可以尝试用其他方法满足他们。

5. 粗鲁或不顾及他人的客人

一些客人会故意冒犯他人或引起他人注意。他们可能呈现以下的行为：提高说话声调；要求和上级主管谈话；使用褻渎的语言；不按秩序排队；在你想提供帮助时反驳你；还可能故意冒犯或者支配他人。可尝试用以下的方法来应对：

i. 保持专业

你不能由于客人行为粗鲁而采取同样的响应，要保持冷静、自信、控制局

面。例如，如果你正在接待一位客人，另一位粗鲁的客人突然间进来打断你们的谈话。此时，你可以暂时中止谈话，眼睛直视这位客人，然后面带微笑且坚定的地说：「先生/女士，当我处理完这位客人后就会立刻帮您。」如果他仍不肯罢休，你可以再重复一遍刚才的说话，让他知道你越快服务完当前的客户，就越快可以去处理他的事情。

6. 喋喋不休的客人

一些客人可能会花费很多时间跟你谈论一些无关的事情。如个人经历、家庭、朋友、成就、其他事情。以下列出一些应对健谈客人的技巧：

i. 保持热情、真诚、关注

你对该类客人仍要保持微笑及真诚，认同他们的评价，在服务的同时和他们进行简短的交谈。例如，如果客人说你的姓氏写法和他的叔叔的很相似，然后问你的家乡在哪里时，你可以回答「真有趣。我的家乡是……但我想在那个地方以外我们家没有任何亲人。这样一来你既给了回答又阻止他下一个问题的提出。而你接下来说的话应该与生意有关。

ii. 询问具体及开放式的问题

这类问题有助于你确定客人的需求，关注客户的担忧。

iii. 运用封闭式问题控制局面

当确定了客人的需求后，你可以转移到封闭式的问题，例如：你想要这个产品吗？这类问题能有效地控制交谈，限制客人继续谈话的机会。

iv. 主导谈话过程

你可以通过询问或陈述的形式让客人明白你的心意，从而主导与客人的交流。你可以说：「您刚才说过还要去购买很多东西，那我就不再耽误你了。谢谢光临。以后需要我帮忙的话您尽管说。」向客人暗示你要结束谈话了。

以上列出的每种类型的客人都是不易应付的, 能否为客人提供满意的服务取决于服务员的良好沟通技巧、专业知识、耐心的服务态度及必须拥有帮助客人解决问题的意愿。要成功地服务各种类型的客人, 还须将每一个客人看成一个特殊的个体, 避免采用一成不变的方法看待每一位客人。

参考数据：

罗伯特 W 卢卡斯 (Robert W. Lucas) 着, 朱迎紫、艾凤义译:《客户服务—面向 21 世纪的客户服

务指导手册 (第三版)》(北京: 企业管理出版社, 2009 年), 页 217-226。

活动 4.1

- 两人一组, 扮演以下其中一个场景的角色。
- 利用 10 分钟时间, 讨论你要接待不易取悦的客人类型以及如何进行交谈。
- 在角色扮演后, 教师可以要求班内其他同学回答以下的问题。

问题：

1. 如何提供优质的服务?
2. 是否有出现负面或不清楚的语言或非语言交流?(如有, 请举例说)
3. 对于角色扮演中, 有何改良及注意的地方?

场景 1：

有一位客人走进了你的旅行社, 似乎对选购哪种主题乐园套票犹豫不定。套票类别包括有全年、半年及周末。而全年亦分「无限制」进入 - 适用于全年内所有日子及「限制」进入 - 不适用于周六、周日及公众假期。

场景 2：

你是一间位于机场内的汽车租赁公司员工。你刚接到一位客人的电话。他一开始就立即提出了要求，他说：「我要知道该如何租车，我已看过有关租车的目录了，我想知道周末租车优惠，我希望在预订后能确定车的型号，我急着落机后使用」。

场景 3：

你是一间商务酒店快速结账处的收银员。当你正在处理某位客人时，另一位客人插队来到你面前说，「我有急事。我只住了两晚，每晚港币 600，即合供港币 1200，我会把钱直接放到这里，可以吗？」

场景 4：

你是一间旅行社的票务员。某天上午你在旅行社工作，有一位熟客来到你面前，他坐下后开始和你闲谈天气，最近过得如何，以及其他与买卖旅游产品无关话题。

4.4. 处理投诉及问题

谁也不喜欢遇到问题，尤其是投诉。如果有顾客作出投诉，很容易令服务员本人感到不快。事实上，问题不时地出现，并不是基于某一个人的缺失。重要的是，当服务员遇到投诉时，懂得利用既定的程序作出适当处理。



图 4.3：顾客投诉部门（图片来源：ClintJCL）

一般机构都会备有处理投诉的正式程序。让我们先了解处理投诉的原则：

1) 保持冷静

- 即使面对不礼貌的客人，也要保持冷静的态度处理。

2) 保持礼貌

- 当处理投诉时，应尽最大努力维持礼貌。使用顾客名字是有效及恰当的做法。

3) 建立正面的态度

- 不要忽略投诉
- 不要认为投诉是针对个人
- 不要反应过分偏激

4) 表示关心

通过以下方法，向顾客表示关注及理解：

- 介绍自己；
- 聆听顾客说话；
- 根据情况，作出适当响应；及
- 提供帮助。

例如：「我是 Julie Wong，很抱歉发生这个问题，我有甚么可以帮到你呢？」并非所有顾客都能冷静面对问题，员工可以观察他们的身体语言，以及他们的声音，判断顾客的情绪。

5) 澄清并确认你对问题的理解

- 员工为了解顾客真正的问题所在，应该进行提问，然后用自己的语言重复顾客的说话，以确认对问题的理解。例如「换言之，陈先生你的意思是，今天没有人清洁你房间的浴室？」这是复述问题的技巧。

6) 评估投诉

决定可采用何种方法处理投诉。这些方法可以是：

- 全程由你亲自处理，
- 寻求援助，或
- 从收集到的数据，我们可以评估投诉是否合理。以上的例子，可以安排酒店管家部的管家检查是否浴室在今天已经打扫干净。

7) 作出决定并提出建议

- 我们要决定采取甚么行动。
- 达成妥协 - 若不被同意，可提出其他方法，并解释跟进行动。

8) 跟进问题

- 无论员工采取何种行动，他们务必跟进，确保得顾客同意的行动方案能正式落实，若有任何变动，则必须告知顾客。

4.5. 操作标准 / 操作守则

大部份机构都有正式的投诉程序。处理投诉的工作并不容易，如果处理不慎，可能使问题变得更加糟糕。顾客作出投诉，是由于他们感到失望、生气、沮丧，甚至愤怒。因此，所有员工能清楚了解及遵照投诉程序，至为重要。一套投诉程序通常包括：

- 谁负责处理投诉；
- 应采取何种措施（相应的步骤）；
- 个人的权限；及
- 记录结果。

机构力求每方面的产品 / 服务都能达到高水平，当中包括处理投诉的工作，而投诉程序通常包括操作标准及守则。

例如：

- 顾客亲身作出投诉的话，必须在 15 分钟内处理，并达致行动共识；
- 顾客书面作出投诉的话，必须于接收当天发出确认函；及
- 公司的投诉记录必须用黑色笔、以正楷整洁书写。

活动 4.2

请详阅以下事例，然后在每项写下你的应对说话和处理方法。

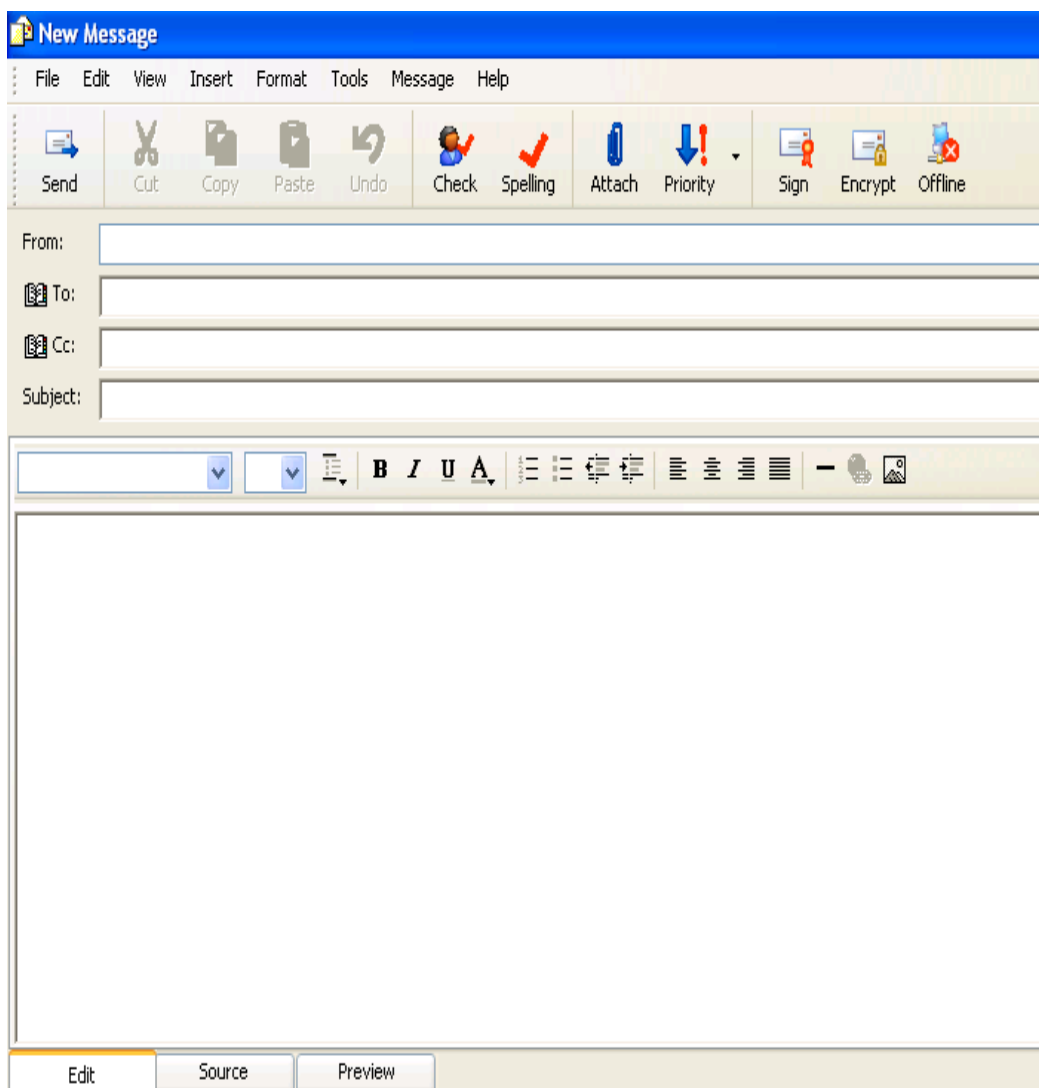
1. 张先生来电指他的行李箱被误放某处，但他急需结账退房、迅速前往机场赶乘航班。
2. 一个小孩在主题公园内与她的母亲失去联络，来到你任职的客户服务处，显得非常担忧。
3. 你在餐厅为顾客斟酒时，误将酒溅在一位顾客的昂贵白色裙子上。
4. 「我已经在收银柜台等了 10 分钟，究竟有没有人来为我服务呢？」

活动 4.3

你任职酒店的经理决定编制一个处理顾客投诉的程序。这个程序将指导员工在接到顾客电话或亲身的投诉时，应该采取的行动和响应。请在以下清单，选择你认为恰当的做法，并将其按顺序排列。然后，撰写一封电子邮件，向你的上司提出有关的建议，请注意在电子邮件中使用恰当的语气。

处理顾客投诉程序

- 应将顾客带领至一个安静的房间，以免骚扰其他宾客。
- 应将投诉个案转交总经理。
- 应于 10 个工作日内，向顾客发出收到投诉的确认函。
- 如果你很繁忙，应将投诉交予另一位同事处理。
- 如果投诉仍未解决，顾客应该收到解释工作进度的报告。
- 在可行的情况下，应告知顾客不要作出投诉。
- 被投诉的员工负责解决问题及通知顾客。
- 任何投诉均应记录于顾客投诉表格中。
- 无论如何，必须要冷静并礼貌地对待顾客。
- 在 24 小时内，告知顾客处理其投诉的进度。
- 应向当值经理通报有关的投诉，并在有需要时请求其援助。
- 如可行的话，应向顾客所构成的不便，作出补偿。



完成练习后，请与一位同学讨论你的答案。

概要

顾客不时会因服务质素欠佳而作出投诉，事实上这是他们的权利。大部份机构都会有处理该等情况的程序，然而实际的处理手法则因个别员工而异。

4.6. 处理顾客投诉

以下三个原因说明，投诉是一类特别的顾客问题：

- 投诉使企业有机会纠正它们难以发现的问题 – 许多顾客根本不会投诉，只是转向惠顾另一间公司。
- 投诉使企业有机会与顾客建立关系 – 公司处理投诉的手法，会影响顾客对公司的观感。
- 投诉为公司提供了改进顾客服务的机会 – 投诉反映服务不达标之处。



图 4.4：面带着微笑的款待（图片来源：Broken Piggy Bank）

活动 4.4

伙拍一位同学，一起探讨如何处理以下投诉：

- a) 你任职酒店的其中一位董事来电，投诉没有酒店房车在机场迎接他。
- b) 一位潜在的顾客来电，投诉酒店发出确认订房的电子邮件，列出错误的入住日期。
- c) 一位旅客致电你的办公室，投诉香港旅游指南上的渡轮时间表有误，使他错过最后一班渡轮，而需要在长洲留宿。
- d) 一位刚到香港的旅客从机场来电，投诉他寄存在国泰航空公司航班上的手提行李遗失了，并未能在「失物招领」柜台寻回。
- e) 一位顾客来电，投诉前一天晚上在你们餐厅用餐的六个人中，有四人吃过生蚝出现食物中毒。

概要

这章节会讲述如何处理一类特别的问题：投诉。当我们了解问题所在之后，就能够解决它。接下来我们将了解款待机构如何将问题转化成自己的优势。

谨记时间就是金钱。

班杰明·富兰克林

4.7. 解决顾客问题

辨别并随即解决顾客的问题，是吸引顾客再度惠顾的关键。调查发现，如果顾客不满但不提出投诉的话，其中只有 9% 的人会再度光顾。然而，如果顾客提出投诉，并得到快速解决的话，82% 的顾客会再度光顾（摘自 *Technical Assistance Research Programme*）。

因此，今天的旅游与款待机构已经意识到拟定员工处理投诉的流程，以及快速解决问题的重要性。

例如，**华特·迪斯尼公司**有一个处理投诉的系统，授权迪斯尼乐园员工（公司内部称之为演艺人员）能够自行解决投诉。该系统要求演艺人员首先要聆听顾客说话，以确定问题所在。一旦认定了问题后，他们有权作出决定去解决问题，然后记录随后所采取的解决措施。

丽嘉酒店同样备有一个授权程序，容许员工给予顾客价值高达 2,000 美元的服务，来解决问题，并且无需获得高级管理层的批准。部份人或会认为，这种做法将导致员工滥用权力，但旧金山丽嘉酒店开业 10 多年来，从未有员工给予客人超过 1,400 美元的赔偿。该次涉及 1,400 美元的赔偿，是因为客人的皮草被损坏所致。

载录顾客意见的网站 / blog（如 www.tripadvisor.com）不断涌现，亦对酒店及旅游目的地如何处理顾客投诉，发挥了积极的作用。最初，款待及旅游机构担心这些网站可能会对其评头品足。

然而，现在它们已经意识到，如果对顾客在网上提出的投诉作出积极的响应，甚至承认自身的错误，将会更受顾客欢迎。它们发现，及时响应顾客的投诉，能增添其服务的可靠性，显示他们乐于解决问题，以及接受顾客的好评。而与广告讯息相比，人们更相信其他人在博客上提出的正面意见。

「最不满意的顾客，往往是你最宝贵的学习资源。」

比尔·盖兹，摘自 *Business@The Speed of Thought*

5. 与顾客沟通

5.1. 取悦顾客

你不能只问顾客想要甚么，然后就给他们甚么。在你把这些产品准备好以后，他们已想要一些新鲜的东西。

Steve Jobs（苹果计算机）

保持市场竞争优势的关键，是在于提高质量标准及保证顾客满意。然而，最新的思维指出，公司不应该只停留于满足客户的层面，我们必须解答以下三个问题。

- 第一，客户的需要及期望是甚么？
- 第二，我们要采取甚么措施，来满足他们的需要及期望？
- 第三，我们要采取甚么措施，以超越他们的期望？

了解顾客的需要及期望，是最基本的工作；满足这些需要及期望，可以令顾客感到满意；但若能抢先一步预测及超越顾客的需要及期望，则可成功取悦他们。

即使是优良的公司，亦免不了在某些时候难以令顾客感到百分百满意；但当你能够超越既定的标准，并让顾客真正感到高兴，你将会得到意想不到的收获！简而言之，服务理念已进化为「不断满足并**超越**顾客的需要和期望」。

在个人层面方面，款待及旅游业的职员必须确保自己能够彬彬有礼，并且提供「发自内心的殷勤款待。」



图 5.1：快乐的法国大厨（图片来源：Zaktva）

5.2. 与顾客沟通的途径

良好的沟通,是卓越顾客服务最重要的一环,如果你未能与顾客进行有效而恰当的沟通,便难以为他们提供所需要的服务。这个章节会详细地介绍沟通的技巧,以及如何选择与顾客沟通的适当方法。

沟通就是向顾客传递讯息。然而，不是所有的沟通都能成功。有效的沟通是指讯息被接收的同时，亦获得对方的理解，见下图 5.2：

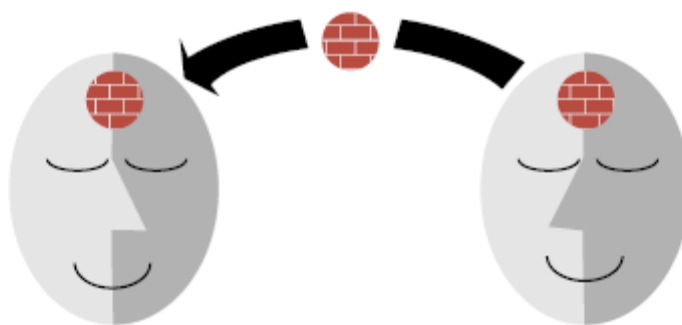


图 5.2：成功地传递讯息

发展良好的沟通技巧，需要花费时间和精力；接收者在某些情况下，会因为一些「噪音」，而妨碍他们清楚地接收我们发出的讯息，见图 5.3。

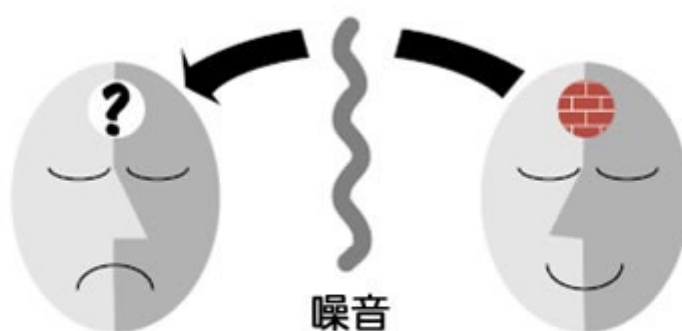


图 5.3：讯息被干扰

我们将在本章节学习重要的沟通技巧：

口头沟通

- 谈话
- 聆听
- 提问
- 书写

非口头沟通

- 运用身体语言
- 个人卫生及仪表

5.3. 正确地表达

说话对大多数人而言是轻而易举的，然而确实如此吗？大部分人终生都在说话，然而熟未必能生巧。说话的首要原则是，在说之前思考说话的内容。服务人员要向他们的顾客传达讯息，必须考虑：

- 说话的内容是什么；
- 如何表达；
- 顾客能否理解有关的讯息。

讯息易于被接受吗？

先想清楚，并准备好想要说的内容。否则，你可能要重复你的内容，因而影响顾客对你的能力缺乏信心。

如何表达？上文提到说话不但涉及你所说的内容，而且涉及你的表达方式。

必须：

- 谈吐清晰。*有些顾客可能有聆听的困难。*
- 保持适当的音量。*如果顾客配戴助听器的话，你的声音将会加倍扩大。*
- 将感情融入声音当中。
- 注意你的谈话速度。*切合顾客的需要。*

请勿：

- 让你的说话虎头蛇尾。*你的顾客可能认为你没有把握。*
- 使用过高的声调。*让别人感到你咄咄逼人。*
- 发音单调或乏味。
- 说话速度过快。*顾客可能跟不上。*
- 说话速度过慢。*让别人觉得你态度傲慢。*

5.4. 有效传递讯息

你曾经向别人说过「对不起，我没意识到你在跟我说话」吗？这是大部份人常会遇到的类似情形。为确保顾客接收到讯息，你必须先确定他们已经做好准备，例如：进行眼神接触，并提出「我们可以讨论了吗？」、「现在方便讲话吗？」。即使他们已经准备好了，但是不是在接收讯息呢？你需要在谈话的过程中，取得他们的反馈。虽然我们之前已经讨论过这一点，但我们还需要略为回顾一下。

假若你是透过电话与顾客进行沟通，由于看不到电话另一端的情况，因此传递讯息的工作会更为困难。你也可能因身边发生的事情，而分散注意力。因此，要落实讯息的传达，涉及多方面的考虑，那么你会怎样做呢？

活动 5.1

描述一个你必须作出简报、发表演辞或参与面试的场合，当中你感到最困难的事情是甚么？日后你将会采取哪些不同的做法，以达至更好的效果？请在下面作出阐释。

课堂活动

让全班同学讨论，在课堂上发表演说或进行简报将会遇到那些挑战？你如何克服怯场？采取什么行动改善你的表现？

表 5.1：积极聆听的概论

聆听：	专注于现在进行的谈话，而非随后想要说的内容。
认同：	使用「是的」、「我知道了」、「我明白了」、「嗯」、「啊」等词语，让顾客知道你正在聆听。
复述内容：	对顾客所说的内容，作出概括及反馈（以显示你一直在聆听，并且已经理解）。
复述感受：	透过说「看来你对此感到满意」或「你好像很担忧」等，显示你在聆听顾客描述其感受。
观察身体语言：	透过观察他们的姿势、表情、手势等，理解他们的感受。
使用身体语言：	使用身体语言鼓励交流：眼神接触、开放的姿势、表情及手势。

现在让我们测试一下你在积极聆听方面的表现。

建议主题：

- 嗜好
- 最喜爱的电影
- 天气
- 假日的安排或
- 其他你们感兴趣的话题。

活动 5.2

1. 复印第 113 页与第 114 页的评估表，并仔细阅读以下指示。
2. 邀请一名同学作为你的伙伴，向他 / 她分发一份积极聆听：评估表的影印本。
3. 请你的同学用大概两分钟的时间，谈论他 / 她所选取的主题（或向他们提供下列其中一个主题），而你则在一旁聆听。
4. 仅提出开放性的问题，以鼓励同学与你之间的对话。
5. 邀请另一位同学观察你们的对话。
6. 两分钟结束后，你须向你的同学总结谈话的内容。
7. 请你两位同学完成评估。

积极聆听：评估表

你的同学亦希望了解他／她在聆听过程中，表现是否有效。在谈话结束后，请使用此清单评估他们的聆听表现。

	时常	有时	从来没有
在我说话的时候注视我			
显得轻松及感兴趣			
能概括 / 复述我说话的内容			
使用带鼓励性的身体语言（点头、开放的姿势、面部表情及手势）			
除了提出相关的开放性问题的之外，不会打断我的说话			
使用负面的身体语言（不开放的姿势、消极的表情及手势）			
显得坐立不安 / 令我分心			
其他意见：			

积极聆听：观察评估表

请观察你的同学如何聆听及总结他 / 她的朋友的谈话，然后使用下列清单评估他们的聆听技巧。

	时常	有时	从来没有
注视讲者			
显得轻松及感兴趣			
能概括 / 复述内容			
使用带鼓励性的身体语言（点头、开放的姿势、面部表情及手势）			
除了提出相关的开放性问题之外，不会打断对方的说话			
使用负面的身体语言（不开放的姿势、消极的表情及手势）			
显得坐立不安			
其他意见：			
提出恰当的问题			

想象自己正扮演顾客服务员的角色，如果你没有提出恰当的问题，你与顾客的谈话就会毫无成效。我们已经讨论过开放式的问题，你亦可参考其他类型的问题：

类型	适用于
封闭式	查核或确认事实，通常以「是」或「否」来回答。
反应型	就顾客的说话作出响应，「那么，你认为这种酒较列于清单上的第一种酒更理想吗？」
探索式	可鼓励对方透露更多资料。

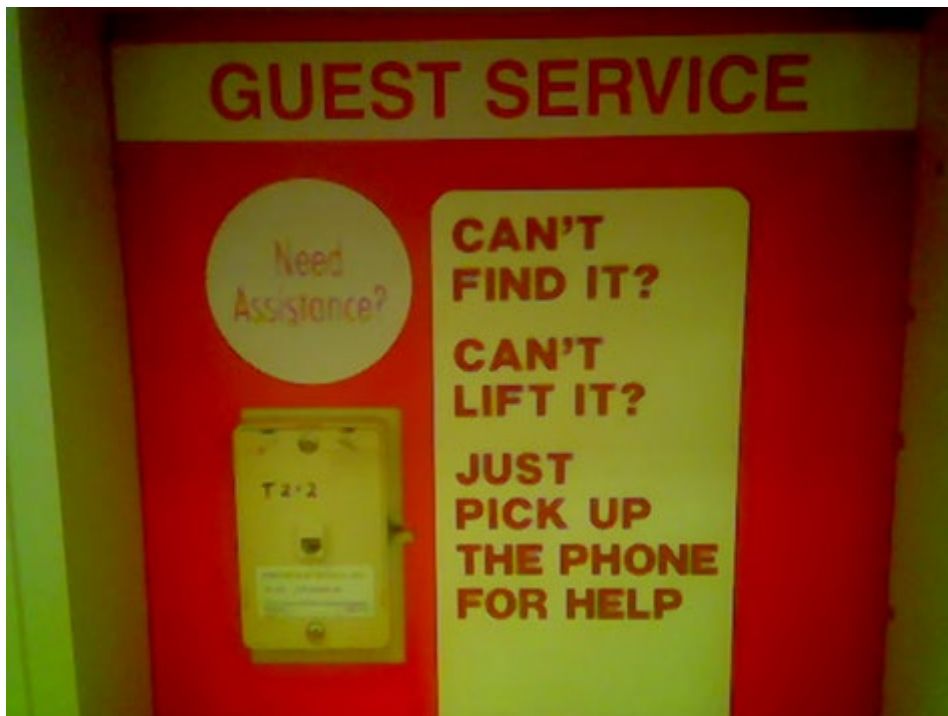


图 5.4：顾客指示牌（图片来源：Ben Ostrowsky）

有时你可能会感到，双方沟通没有任何进展，这意味着可能存在某些障碍，例如：

- 在语言、口音或领会能力方面，遇到困难；
- 愤怒、偏激、悲痛、厌恶、嫉妒等；
- 嘈杂的房间、拥挤的店铺、设备的干扰。

能意识到你与顾客的沟通遇到障碍是非常重要的，并且要：

- 承认你有困难；
- 向你的顾客解释你面对的困难；
- 寻求协助（求教于拥有特别技巧、可以理解顾客需要的人）。

5.5. 运用书写能力

我们或许在孩提时期便开始聆听他人说话，亦差不多同时开始讲话，但却鲜有运用我们的书写能力。事实上，写作并不简单，必须符合 5C 的要求。

表 5.2：5C 的要求

简洁度 (Concise)	运用简洁的句子。
正确度 (Correct)	需核对事实。
清晰度 (Clear)	确保所写的内容不冗赘。
完整度 (Complete)	确保已将所有你想表达的内容，都已包括其中。
有礼程度 (Courteous)	要有礼貌。

活动 5.3

邀请一位朋友作为你的伙伴，找出一份你最近所写的东西（可以是一封电子邮件、一封信或一个手机短讯。）

1. 请你的朋友阅读你的通讯内容，并评价你是否已将 5C 的要求融汇其中。
2. 然后在下表的每个标题下，记录你朋友提出的意见。

该项通讯：

5C 的要求	是/否	意见
简洁度		
正确度		
清晰度		
完整度		
礼貌程度		

有效的写作需要付出时间及精力；简短的电子邮件通常很容易完成，然而，你有时可能需要应付更为复杂的工作（如撰写报告等），这就需要多动一动脑筋了。

宜书写简短的句子和段落、使用简单的排版。假如你是使用文字处理软件的话，应使用拼写检查功能（如果可以的话，应同时开启检查语法及标点符号的功能）。你应该在有需要的时候，寻求协助。完成写作后，再次阅读全文进行检查，或请他人代为查阅。

5.6. 选择沟通的方法

你可能拥有各种的沟通技巧，但你必须能决定使用那种方法。你可以选择：

- 口头方式（面对面或透过电话）；
- 书面方式（便条、备忘录、信函、电子邮件）；或
- 两者的结合。

你决定采取何种方法时，需要考虑：

- 你要讲的事情是甚么；及
- 客户的需要是甚么。

例如：

- Carrie 与顾客碰面，需要倾听顾客的说话、作出响应及提出问题。
- Emer 也在与顾客面对面对接触，但该顾客有听觉障碍，因此，Emer 亦撰写了一些简短的便条，以便向顾客阐明要点。
- Bill 需要确认一份复杂的订单，因此他准备以信函作为沟通的方式。
- Hilary 需要检查顾客订购的对象是否已经送到，因此准备打电话给他。

你的顾客可能已替你选定了沟通的方式，例如：

- 有些人会坚持一切沟通均以书面形式进行；
- 其他人会喜欢面对面的会晤；
- 有些顾客可能喜欢以书写作为主要的交流方式；
- 其他人可能会喜欢以电话或面对面的方式，进行沟通。

5.7. 面对面沟通

与顾客面对面交流有许多好处。

- 交流是个人化的（顾客可以获得个别的关注）；
- 交流是一种互动的过程（你和顾客之间）；
- 交流能结合各种技巧（聆听、提问、身体语言）；
- 实时性的交流（解决问题、达成协议或澄清事实）。

面对面交流也有一些不足之处，你需要注意：

- 才思敏捷；
- 避免讲错说话；
- 根据顾客的个人需要，调整你的沟通技巧。



图 5.5：面带着微笑的款待（图片来源：Ben Haley）

活动 5.4

试想款待或旅游从业员与顾客面对面沟通时，会给予他们那些讯息？在下表举出三个例子，并说明在各个例子中，服务员选择面对面沟通的理由。

我会面对面地传递的讯息：	理由
1	
2	
3	

我们之前已经谈到，采用电话作为沟通方式的好处，较面对面交流为少。例如：

- 它无法使用身体语言；
- 它可能并不适用于所有的顾客。

良好的电话沟通技巧，是优质顾客服务的一部份。可能于不久的将来，会有部份机构使用视像电话，届时，与顾客透过电话交流将会与面对面的方式无异。谨记必须以你希望顾客对待你的方式，来对待顾客！

请细阅这篇关于电话技巧的简报，了解如何有效地使用电话作沟通方式

<http://www.hr-services.stir.ac.uk/documents/TelephoneTechniques.ppt>.

***请参考附录 I 列举的优秀电话技巧及措辞**

5.8. 使用身体语言

非言语沟通也可指身体语言。这种沟通形式利用一些特征，如：面部表情、姿势、眼部运动、距离、触摸、姿态、身体动作、外表及声音等。非言语沟通会因人的性别、年龄、关系和文化背景而异。

活动 5.5

请你浏览下列一组图片，看能否辨别出图中人物，通过面部表情所表达的四种不同情感，请在图片下面将它们列出来。



图 5.6：面部表情（图片来源：M. Omair）

我认为上图所表达的情感是：

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

活动 5.6

试将下列的行为，与其所象征的意思互相配对。请注意，某些身体语言会因文化的差异，而有所不同，但这将帮助你了解国际上普遍接受的身体语言，特别是适用于与西方游客交流时最为适用。

身体语言：正面及负面的沟通	含义
1. 快速、抬头挺胸地行走	a) 负面评价
2. 双手叉腰地站立	b) 尝试作出决定
3. 双腿交叉坐着，脚轻微地摇摆	c) 犹豫不决
4. 双腿分开坐着	d) 愤怒、沮丧、焦虑
5. 双手交叉放于胸前	e) 有兴趣
6. 双手插袋、弯起肩膀行走	f) 不耐烦
7. 单手托腮	g) 厌倦
8. 触碰、轻轻地抚摸鼻子	h) 开放、轻松
9. 揉眼睛	i) 厌倦
10. 双手扣于背后	j) 受挫折
11. 头枕在手上，双眼往下看	k) 诚恳、开放、单纯
12. 双手互相摩擦	l) 不安、紧张
13. 双手抱头，两腿交叉坐着	m) 戒心
14. 打开手掌	n) 衡量、思考

身体语言：正面及负面的沟通	含义
15. 双眼紧闭，捏揉鼻梁	o) 自信、高傲
16. 手指轻敲物件	p) 怀疑
17. 抚摸 / 玩弄头发	q) 拒绝、怀疑、说谎
18. 歪着头	r) 期待
19. 抚摸下巴	s) 准备就绪、挑衅
20. 转过脸，眼睛向下看	t) 怀疑、不信任
21. 咬手指甲	u) 自信
22. 拉扯耳朵	v) 缺乏自信、不安

参考由 Flexible learning toolboxes, National Vet E-Learning Strategy, Australia 网址提供以下有关有效沟通 (Effective Communication) 的数据 (只备英文版本)：

<https://www.coursera.org/articles/communication-effectiveness>

参考数据：

- 沟通：
https://www.yipsir.com.hk/Znd_order/YPTP_Handouts/Old/Communication_and_Rx_Skills.pdf
- 非口头沟通 – 「最常犯的身体语言大忌」
https://www.sohu.com/a/533505904_104074
- 非口头沟通：
<https://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E9%9D%9E%E8%AF%AD%E8%A8%80%E6%B2%9F%E9%80%9A>
- 口头沟通：
<https://baike.baidu.hk/item/%E5%8F%A3%E9%A0%AD%E6%BA%9D%E9%80%9A/9506054>

5.9. 个人仪容及衣着

款待及旅游从业员的衣着必须得体、醒目及洁净,尤其是从事饮食业或顾客服务的人员。

以下为美国一间学院为参加烹饪课程的学生而设的衣着标准：

「餐厅服务（适用于烘焙及烹饪课程的学生）」

- 负责前堂的学员，在餐厅内及特别活动中，必须穿着餐厅制服。
- 穿着牛津风格的白色长袖恤衫，须把领口扣上。
- 黑色阔身的长裤。
- 黑色皮带、黑色煲呔、深色袜子和平底黑色皮鞋。

仪容及卫生

- 头发必须梳理整齐、必须剃净或妥善修剪胡须。
- 只可配戴少量、可清洗的首饰，而且必须是利用无孔物料（non-porous material）制造的。
- 眼眉、鼻子、舌头、嘴唇均不能佩戴首饰（耳环只能佩戴在耳垂上）。
- 制服必须每天清洗干净。
- 指甲必须妥善修短和清洁，并且不能涂指甲油。

实验室导师拥有制服、卫生及仪容标准的最后裁决权。倘有学生不符合有关标准，将不能进入实验室，直至他/她的表现符合标准为止。」

摘自 Alfred State College 的 SUNY College of Technology
<http://www.alfredstate.edu/academics/departments>

总结

本章节内容旨在探讨与沟通有关的问题：聆听、发问及恰当地表达讯息。当中谈及演讲、写作、面对面交流、身体语言及个人仪容。要学会在特定的环境，选择适当的沟通方法，并仔细考虑说话的内容及关注沟通的对象。

附录

附录 I

电话沟通的守则

- 当你接听电话时，你就是代表你的机构。
- 接听电话时，千万不要只说「喂」，应说出你的名字、公司名称，并查询致电一方需要甚么帮忙。
- 每次都需要缓慢并清晰地说出你公司的名字。
- 时刻都要配备纸和笔。
- 记录留言。
- 用语礼貌得体。
- 若需要转接来电，千万不要在有关人士仍在与其他人交谈时打断他，应该请致电一方留言，并告诉他有关人士稍后会回电。
- 必须时刻集中精神，聆听对方。
- 接听电话时，不要饮食。
- 接听电话时，应该保持微笑。

电话谈话

致电酒店：(Q= 致电者 A= 接听者)

Q. 你好。麻烦你，我想预订房间。

A. 请稍候，我会把你的来电转驳至款接部。

Q. 谢谢。

A. (片刻之后) 你好，这里是款接部。请问有甚么可以帮忙？

Q. 你好，我想预订一间客房，于星期四晚上入住。

A. 好的，我们还有房间。请你将你的全名及电话号码告诉我好吗？

Q. 当然可以。我的名字是 Jason Chan，电话号码是 2788-4987。

A. 陈先生，请问你需要单人房还是双人房？

Q. 一间单人的非吸烟房，谢谢。

A. 好的，我已经帮你预订了一间于星期四入住的单人非吸烟房间。

留言：(Q= 致电者 A= 接听者)

Q: 你好，麻烦你，我想找 Bill Ng。

A. 请你将你的名字告诉我好吗？

Q. 我的名字是 Karen Siu，是 Bill 的朋友。

A. 好的，请等等，让我帮你转接。(片刻之后) 不好意思，他可能外出了。我帮你留言好吗？

Q. 好的，麻烦你叫他回电，我的电话号码是 2345-8965。

A. 请你再说一遍好吗？

Q. 好的，号码是 2345-8965。

A. 谢谢，我会将留言转告吴先生。

Q. 谢谢，再见。

A. 再见。

关键的字句

- 我是...
- 麻烦你，我想找...
- 我想找...
- 请稍候...
- 我帮你接线...
- 请你将你的名字告诉我好吗？
- 留言
- 找寻、打电话、致电

附录 II – 常用词汇

顾客满意度 (Consumer satisfaction)	顾客或用户对产品或服务感到满意的程度。
企业使命宣言 (Corporate mission statement)	简介一间公司、机构或集团目标的宣言。
质量成本 (Cost of quality)	维持合理质量水平的成本，以及因未能达标所涉及的附加成本(cost of poor quality) 的总和。
顾客终身价值 (Customer Life-time Value)	是透过顾客的光顾所产生的现有价值，及将来顾客继续光顾所带来的流转现金。其重点在于顾客服务及长远的顾客满意度，而非侧重于短期的销售额。
礼仪 (Etiquette)	社会一般接受的行为规范。
商品 (Goods)	是有形的产品，指可以观看、触摸、进食、穿着等的物品，例如一本书或一部汽车。
市场 (Market)	公司产品或服务的现有顾客或潜在使用者。
市场领域 (Market area)	购买某间公司商品或服务的顾客 / 用户位处的地理范围。
关键时刻 (Moments of Truth MoT)	关键时刻是指一间公司给人留下深刻印象，包括正面或负面印象的重要时刻。例如，第一印象往往是关键时刻。当顾客带有某种期望但最终失望时，他们便会对公司留下负面的印象。
性格特点 (Personality traits)	是人的个性特质，显示他会如何对新的情况或新的体验作出反应。
礼节 (Protocol)	人们的行为方式一个人操守。
关系推广 (Relationship marketing)	关系推广是吸引、维持及加强与重要人士的关系的过程，旨在促进企业的发展。

附录 II – 常用词汇

服务景观 (Servicescape)	「服务景观」如同「自然景观」(landscapes)，包括室外（外部设施设计、标志、泊车服务、周围的环境）和室内（室内设计及装饰、设备、标志、布局、空气质素、温度）两方面。它可以包括员工的衣着、制服、宣传小册子等。
服务 (Services)	是无形的产品，指往往看不见的产品，如到图书馆借书或你在餐厅享用的服务。
服务接触 (Service encounters)	服务接触是某一方（如侍应、接线生、旅行社）向另一方（如顾客）提供服务或商品（如餐宴、预约、机票）的互动过程。
服务失误 (Service failure)	顾客投诉服务低于期望，称为服务失误。
服务质量 (Service Quality)	要成就服务质量，首先要了解顾客的需要、愿望及期望，透过持续地提供符合或超越所有「合理」需要、愿望及期望的服务及产品，以确保能显著提升顾客的满意度。
服务补救 (Service recovery)	就服务失误而作出的响应，因而令顾客感到满意，称为服务补救。
服务金三角 (Service Triangle)	服务金三角显示顾客、公司及服务之间相互关系。有时亦指公司服务策略、顾客关系系统，以及公司员工之间的相互关系。
全面质量管理 (Total Quality Management - TQM)	全面质量管理是动员公司上下员工协力改善公司的服务，提升顾客的满意度，从而促使公司长期成功的管理方法。
全面优质服务 (Total Quality Service - TQS)	全面优质服务是公司作出的承诺，确保所有员工均以顾客为中心、设立服务标准、按标准衡量表现，以及奖励突出的服务。

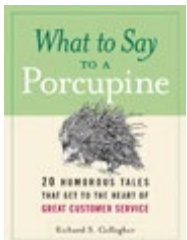
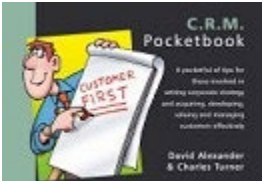

附录 II – 常用词汇

旅游行业 / 机构 (Tourism industry/ organizations)	服务行业包括运输服务（如邮轮、的士）、住宿服务（如酒店）、娱乐场所及其他款待业（如度假村）（来源：维基百科）。
高档产品 (Upmarket)	市场上较高档次的产品（往往比一般产品昂贵）。
用家友善的系统 (User-friendly systems)	便利人们使用的系统。
口碑 (Word of mouth communication - WOM)	人们与朋友分享产品数据，或向朋友介绍产品的推广活动。

附录 III 参考书目（供学生使用）

A. 供学生使用的书籍

<p><i>The Napkin, the Melon & the Monkey: A Customer Service Fable</i> (Barbara Burke 着)</p> <p>书评和节录： https://app.thestorygraph.com/book_reviews/53d52e1f-4ac5-46ce-b42c-132a2359e8c4</p>	
<p><i>The Customer Service Pocketbook</i> (Tony Newby 及 Sean McManus 着)</p> <p>https://www.sean.co.uk/books/customerservice/index.shtm</p> <p>免费电子书预览： https://www.pocketbook.co.uk/media_mp/preview/9781906610555(Preview).pdf</p>	
<p><i>Delivering Knock Your Socks Off Service</i> (Performance Research Associates 着)</p> <p>http://www.amanet.org/books/book.cfm?isbn=9780814473658</p>	
<p><i>The Customer Service Activity Book - 50 Activities for Inspiring Exceptional Service</i> (Darryl S. Doane 及 Rose D. Sloat 着)</p> <p>http://www.amanet.org/books/book.cfm?isbn=9780814472590</p>	

<p><i>What to Say to a Porcupine - 20 Humorous Tales That Get to the Heart of Great Customer Service</i> (Richard S. Gallagher 着)</p> <p>http://www.amanet.org/books/book.cfm?isbn=9780814410554</p>	
<p><i>The CRM Pocketbook</i> (Charles Turner 及 David Alexander 着)</p> <p>http://www.pocketbook.co.uk</p>	
<p><i>The Call Centre Customer Care Pocketbook</i> (Mike Applegarth 及 Keith Posner 着)</p> <p>http://www.pocketbook.co.uk</p>	
<p>eLibrary - Open eBooks Directory</p> <p>https://www.hkpl.gov.hk/tc/e-resources/e-databases/keyword/elibrary/all/1</p>	<p>搜寻顾客服务书目</p>

附录 IV – 数据源

本手册的所有图片，均已获得共享创意（CREATIVE COMMONS）的授权许可，详情见 <http://creativecommons.org/about/>。图片的许可协议条款包括：



署名。我们可复制、发行、展示并用户许可证作品及相关的演绎作品，但必须保留原作者的署名。



非商业用途。我们可复制、发行、展示并使用作品及相关的演绎作品，但仅可用于非商业用途。



相同方式共享。我们可发行相关的演绎作品，但用家必须拥有类似的授权许可证。

相关网站

Wikipedia – Customer Service http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_service

Institute of Customer Service <http://www.instituteofcustomerservice.com/>

The Customer Service Zone & Help Center <http://customerservicezone.com/>

Service Quality Institute <http://www.customer-service.com/>

Customer Service Group <http://www.customerservicegroup.com/>

e-magazine for Customer Service Professionals <http://www.customerservicemanager.com/>

Customer Service Institute of Australia <http://www.csia.com.au/>

Customer Service Champs 2008

http://www.businessweek.com/magazine/toc/08_09/B4073customer.htm