

赢得服务竞争的道法术

和君咨询合伙人 刘军/文

让顾客记住自己的公司最便捷的途径就是提供特别糟糕的服务,当然,相反的论断也是成立的,让顾客记住自己公司的最好途径就是提供卓越服务和积极的体验。服务业企业想要赢得并保持自己的竞争优势,需要从道、法、术三个层面着手构建服务管理体系。

从黄铁鹰的《海底捞你学不会》到杨铁锋的《海底捞你学得会》,都在围绕着火锅店海底捞的餐饮服务进行不同角度的解读。为什么海底捞能为顾客提供如此优质的服务和体验而在餐饮业独树一帜?事实上,我们外出就餐时也能碰上送一碟瓜子,一份报纸的餐馆,为何他们没有成为业内的服务翘楚?我们从服务管理的道法术角度来回答上面提出的两个问题,同时也为服务业企业建立优质服务管理体系提出一些浅见。

道法术的解释

道,事物运行的规律。企业经营的规律在于企业通过满足顾客需求,达到客户期望来获得收入和利润。这种对经营规律的认识可作为一种价值观念和方向指引,需要从理念上深化和理解,并被员工所接受和贯彻,即孙子兵法中提到的“道者,令民与上同意也,故可以与之死,可以与之生”。企业所秉承的使命、愿景和核心价值观,以及由此衍生出的经营理念、服务理念、人才理念等组成的企业文化体系正是这种经营之道的体现。

法,规则,规范与标准。无规矩不成方圆,与通过强制手段维护国家秩序的法律一样,企业的运行同样需要规范和标准,而这种规范和标准是以成文的制度体系来确定并予以贯彻的。用 5W1H 来解释企业的制度体系的话,即是:“为了满足顾客需求,在什么地点,什么时间,员工以什么样的的流程和标准为指导为顾客提供何种服务。”

术,操作的技巧、技术与方法。服务技巧、销售技巧、接待技巧都属于操作层面的技巧。

道法术在企业经营管理方面是浑然一体,却又层次分明,缺一不可。有道无法术,道无法得到有效执行和体现,如立志养生却酗酒嗜烟;无道有法术,法和术就缺失了方向,继而可能会走入歧途,如某酒店为了降低成本,提高利润而购买地沟油作为辅料加工食品。有法无术,会造成机械化的管理氛围和服务行为,比如礼仪人员冷冰冰地迎客问好,执行了标准程序,但却缺乏人性化的表达;有术无法,即有工作的技巧而忽视了规则 and 标准,以笔者的经历来说明:在进入国内某能源巨头的一个加油站为汽车加油时,该加油站的工作人员站在加油机旁边接打手机,笔者摇下车窗,指着禁止接打手机的标识牌说加油站不是禁止接打手机么,该员工不耐烦地瞥了一眼之后才不情愿地挂断了电话。恰巧笔者曾为该能源巨头提供了绩效管理项目,了解其 HSE 管理制度体系(即为健康、安全、环境管理制度体系)和加油机操作的作业程序,加油站、油库区域内是严禁无线通讯的。

所以,以道驭法术,以法术载道,道法术的糅合与统一为企业经营提供了正确的方向。下面我们着重讨论如何将道法术应用到服务业企业构建服务管理体系的内容。

服务之道

服务之道指的是企业的服务文化。优质的服务是从组织文化开始的,并以组织文化的贯彻作为服务提供的核心指南。两次荣获美国国家质量奖(即波多里奇质量奖)的丽兹卡尔顿酒店是酒店业服务的世界级标杆,该酒店的成功首先归功于被誉为“黄金准则”的服务理念,包括信条、格言、服务三部曲和 20 条基本准则,酒店的每一位员工都在服务理

念的指引下为顾客提供尽善尽美的服务。笔者曾在一家五星级酒店的走廊里拜读其酒店核心价值观:做对的事、体现关爱、追求卓越、求同存异、协作共赢。突然发现在对价值之一“求同存异”的解释中有这样描述:“我们全球性的优势源于在保持一直的同时也乐于接受地方差异”,于是就问这家酒店的人力资源部相关人员,核心价值观里怎么会出现“全球性的资源”这种表述,是和跨国酒店集团有合作么?该员工面面无表情地回答:这些价值观是洲际酒店集团的。

依靠“拿来主义”的企业文化如何进行企业文化管理?员工面对这样的核心价值观又是怎样的无所适从?复制照搬的文化事实上只是复制了文字,而非企业的 DNA。所以难免沦为挂在墙上、写在文件上、说在嘴上的装饰品。真正地企业文化管理是管理的最高层次,通过文化来引导员工,凝聚员工、激励员工,这也是企业文化体系建立的目的。以下浅显地说明一下企业文化建设的四个阶段及每个阶段的测评:(如图二)

第一阶段——有没有企业自己的文化

本阶段是企业文化建设的最基础阶段,企业通过研究行业特征、战略定位、标杆研究等建立起包括企业的愿景、使命、核心价值观、以及由此衍生出的经营理念、人才理念等内容的企业文化体系。

第二阶段——员工知道不知道企业的文化

这一阶段包括了两个高低不同的层次要求:低层次的要求是知不知道企业文化的字面意思,这一点可以通过对员工进行企业文化测试来验证;高层次的要求是知不知道字面意思背后的内涵,比如很多企业的价值观中都会提到“诚实守信”,那么诚实守信指的是什么,这一点可以通过对员工进行问卷调查来获得反馈,比如设置这样的题目:你是如何理解企业文化中核心价值观之一——顾客至上的?

第三阶段——做到没做到

考察员工是否以企业文化为行为准则,以文化为指导来衡量自己的行为。企业一般都以明确的员工守则来规定员工行为禁忌是什么,如果触犯了会受到怎样的处罚,这是底线,那么企业文化的引导作用就体现在鼓励员工做出什么样的行为,以及在制度未能细致规定的领域,员工应该怎么做。衡量做到没做到同样可以通过对员工进行问卷调查来获得反馈,比如:

你能否举例说明你自己/你身边的同事如何践行企业文化中核心价值观之一——顾客至上的?(主观题)

公司员工能够很好践行企业文化中核心价值观之一——顾客至上的?(五级量表选择题:非常赞同、赞同、一般、不赞同、非常不赞同)

第四阶段——感受没感受到

这一阶段是企业文化建设的高级阶段,即企业的客户、供应商、合作伙伴等利益相关者是否能从员工身上感受到企业所倡导的文化。好火锅自己会说话,海底捞员工敏捷的动作,温和的言语,有力的手臂,纯真的面孔,赤诚的微笑,都在为顾客提供优质的服务体验,在从员工每一个服务细节上演绎着海底捞火锅所提出服务理念:热情、细致、耐心、周到,把顾客的每件小事当做自己的大事来完成。对于利益相关者的感受分析可以通过访谈调研、顾客评价分析得出。

服务之法

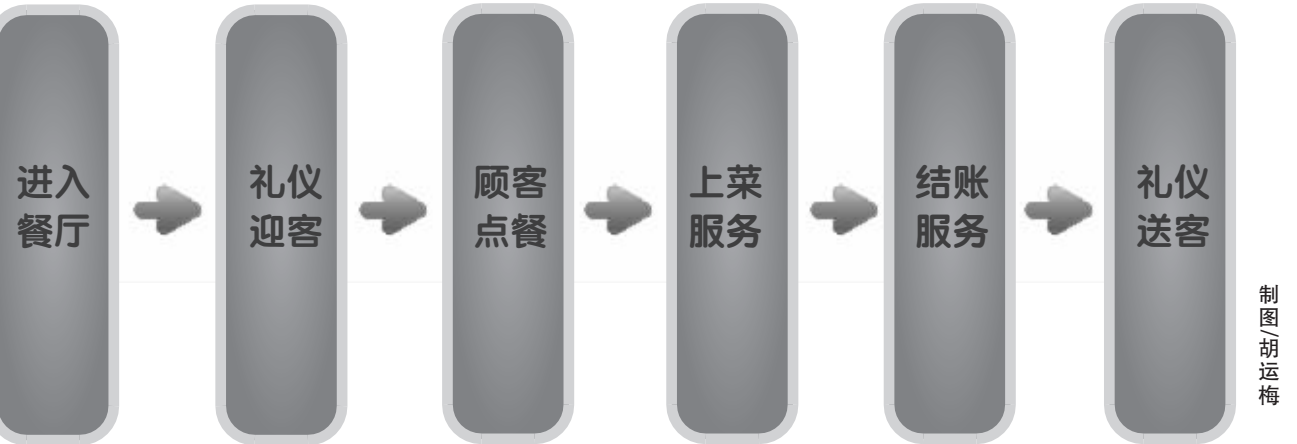
在服务提供者(企业)和服务接受者(顾客)之间都会形成服务接触点,这种服务接触点类型不同且不止一个,包括服务网点这种有形的接触点,也包括电话、网络这类无形的接触点,甚至包括广告宣传在内,这些服务接触点总体形成了服务提供者和接受者的服务界面。重视服务界面的管理,尤其是各服务接触点的管理,有利于服务业企业抓住服务延伸和品牌传播的机会。

图一

道法术的层次关系



图三



不同的服务接触点为顾客提供的服务不同,此处以服务企业的网点来具体说明服务之法的两个方面,一方面是服务流程管理,另一方面是服务标准管理。

服务流程

服务流程描述了在服务接触点,服务提供者提供了什么服务,以及这些服务是以什么样的顺序提供的。以去餐厅就餐为例,基本流程是:

在图三所示的基本流程中,企业要建立哪些服务流程呢?

迎客流程:包括向客户打招呼问好,询问有没有预约,有几位顾客,是否是 VIP,引领至餐位等环节;

点餐流程:向顾客呈递菜单、酒水单,记录顾客点菜记录,重复点菜记录等环节;

传菜流程:向后台报送点菜记录,上菜,记录信息等环节;

结账流程:向客户呈递账单,确认现金支付还是刷卡,找零开具发票等环节;

送客流程:引领至门口、致欢送词等环节。

如果缺乏这些明显的流程,可能会导致以下的两类问题出现:从顾客角度出发:客户进门后没人招待、点餐时因为记录错误上错菜品、传菜环节失误导致菜品送错了餐位、结账太慢导致客户不耐烦等;从企业角度出发,员工各自在心里有自己的“工作流程”,时好时坏,因人而异,服务质量不稳定,而且新员工需要在试错和顾客投诉的“久经考验”之下才能熟悉工作任务,但企业所付出的代价是沉重的:顾客用脚投票,不再光顾。

服务流程可以分为三级,餐饮服务简单地讲就是满足顾客的就餐需求,上例的基本流程可以看做为一个餐厅的企业级流程;跨部门跨岗位的是二级流程,以传菜为例,涉及的岗位包括了服务员、传菜员、后台的厨师等岗位;岗位内作业流程是三级流程,以迎客为例,顾客进入餐厅后,迎宾员需要询问并记录顾客的信息,引领到餐位后这个工作任务就结束了,迎客这项工作任务即可看做是一个岗位内的作业流程。

因此,服务流程的作用就显现出来了,它可以确保服务质量稳定,推动新员工快速适应岗位要求,还可以在连锁经营中大规模地复制成熟经验。

图二

有没有	是否有企业的愿景、使命、价值观	
	员工是否了解并理解公司的企业文化及内涵	知道不知道
做到没做到	员工是否践行公司的企业文化,以文化来指导衡量自己的行为	
	公司的利益相关者包括顾客、供应商、合作伙伴是否能从员工身上感受到公司的企业文化	感受没感受到

服务标准

服务流程规定的是工作任务的完成顺序,服务标准则是说明工作任务完成的标准。接着上面餐厅服务的案例解析,迎客这项工作任务的基本标准是什么?

形象标准:面必净、发必理、头容正、胸容宽、肩容平、背容直。那么发必理,理到什么程度?男女员工各自的共同标准有哪些?比如不允许染黑色以外的颜色,男员工的标准是两鬓角不压耳,前发不挡视线,后发不过衬衣领,女员工发不过肩,长发盘起佩戴头花等等。

表情标准:面露微笑,以露出六颗牙齿为宜。不能是冷若冰霜的冰霜脸,不能抿着嘴,也不能笑的后槽牙都看见了,这就是微笑的标准,表情标准还包括眼睛注视的标准等。

仪态标准:迎客时 15°鞠躬,不是 90°,也不是点头。

服饰标准:外套无折痕、无破损,衬衫领口清洁,无掉线等。

每一个工作任务都有相应的流程 and 标准,迎客、上菜、斟酒等等,这些服务标准的制定,有利于服务规范化的提供,与服务流程互补,以确保服务质量稳定,同时也有推动新员工快速适应岗位要求的作用,新员工不再单纯靠机灵劲来观察老员工是怎么服务的,避免照猫画虎的时间、精力浪费,也可避免学习错误的经验。

图四

友好型 人性化,但不标准	完美型 标准化且人性化
程序面:1.缓慢;2.不一致 3.混乱 个人面:1.友好;2.有热情 给客户的信息:我们在努力,但实在不会	程序面:1.规范;2.及时;3.高效统一 个人面:1.友好;2.有热情;3.和谐 给客户的信息:我们关心你,竭诚为您服务
冷淡型 既无标准化,又无人性化	机械型 标准化,无人性化
程序面:1.缓慢;2.不一致;3.混乱 个人面:1.不敏感;2.缺乏感情;3.疏远 给客户的信息:我们不关心你	程序面:1.及时;2.有效率;3.标准统一 个人面:1.不敏感;2.缺乏感情;3.疏远 给客户的信息:你是一个数字