

星级饭店服务质量暗访 检查统计分析报告



北京和泰盛典酒店管理有限公司

2012年4月

一. 报告概述

“Mystery Shopper”（神秘顾客），是饭店行业普遍采用的一种通过聘请专业人员对其产品和服务质量进行暗访检查的手段。这种检查方式的目的是在饭店服务提供者不知晓的情况下，通过顾客消费体验，发现饭店在对客服务中存在的实际问题，饭店的经营管理者则可以通过对问题的分析和解决，有效地提升和改进饭店对客服务的质量水平。

近年来，随着我国饭店行业的迅猛发展，特别是大众消费者/顾客消费需求的不断变化，饭店在日常的对客服务中出现的各种问题也日趋成为社会关注的焦点。为满足饭店宾客的需求，不断改进和提升自身产品和服务的质量，饭店的经营管理者们也采取了各种有效的监控手段，其中，通过第三方专业公司对饭店服务质量的暗访检查方式已经为目前国内许多饭店、饭店管理公司普遍采用。

作为一家专业的酒店顾问管理机构，北京和泰盛典酒店管理有限公司自 2009 年开始至今，受托为国内超过 360 家次的中高星级饭店和经济型饭店进行了服务质量的暗访检查。我们对 2010-2011 年度内近 300 家高星级饭店的暗访结果进行了系统梳理和专业分析，撰写了本报告，以期为我国饭店行业、特别是对所有致力于不断改进饭店对客服务质量、提升服务品质的经营管理者们提供参考。

报告汇集了北京和泰盛典酒店管理有限公司在 2010 年至 2011 年两年期间，受托对全国多家知名酒店管理公司和单体酒店进行暗访检查的统计数据。样本量达到 280 多家，范围覆盖了全国 23 个省、市、自治区。

图 1. 饭店服务质量暗访检查覆盖范围（黄色区域）：



其中，五星级饭店的样本量占到全部调查饭店的 53%，四星级饭店的样本量则占到 47%。在汇总分析的全部样本中，又以国内品牌的集团化连锁饭店为主，所占比例超过全部调查饭店的 80%，其余则为参与星级评定或复核的国内单体酒店和部分国际品牌酒店。

北京和泰盛典酒店管理有限公司拥有一支由国家级星评员、省市自治区星评员和饭店高级管理人员、公司专业调查员组成的 60 多人的调查员队伍，以普通宾客的身份，通过在饭店的实际体验和消费的方式对酒店进行了暗访检查。在执行检查标准方面，北京和泰盛典酒店管理有限公司依照国家颁布的《旅游饭店星级的划分与评定》GB/T14308-2010 的相关标准要求，结合饭店运营管理的实际需要，制订了暗访检查标准；或按照被查饭店及饭店管理公司自行制订的检查标准，开展对各饭店的暗访检查工作。在检查结束后，调查人员依据检查结果为全部调查的饭店提供一份详实的检查报告。其中既有对暗访检查的数据统计，也有对调查饭店服务质量问题的分析，并提供专业的改进意见和建议。为确保调查工作的客观真实，调查人员还采取了拍照、录音、录影等方式，为各调查饭店核对问题的存在以及日后的工作改进提供详实的依据。

二. 报告综述

2.1. 服务质量暗访检查总体结果评述:

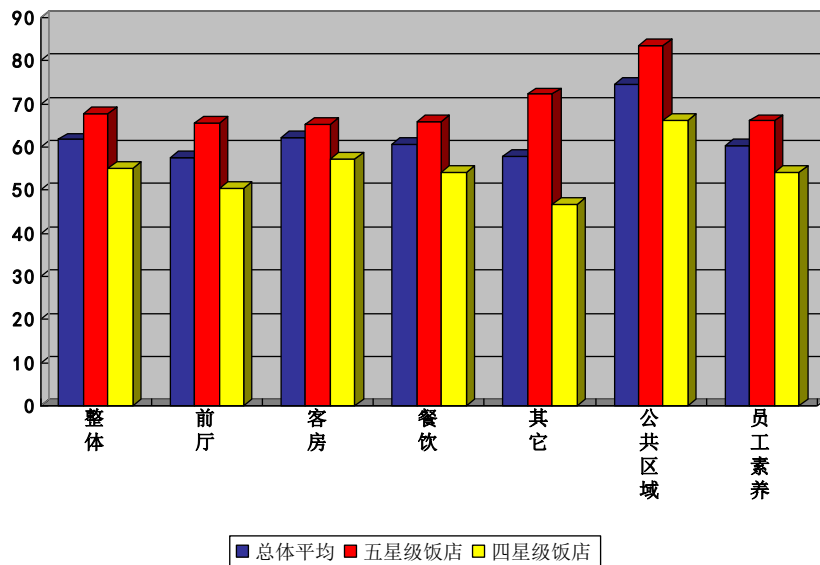
2010年初至2011年底,北京和泰盛典酒店管理有限公司受托对全国280多家次的高星级饭店进行了服务质量暗访检查。从总体检查结果的汇总分析来看,目前我国许多高星级饭店的日常对客服务中,依然存在着较多的问题,与国家标准的要求,以及饭店的实际运营标准之间尚存在一定差距,仍有较大的改进与提升的空间和必要。

根据国家标准 GB/T14308-2010《旅游饭店星级的划分与评定》中对饭店运营质量的评价要求,暗访检查的范围包括了对饭店前厅、客房、餐饮、其它服务、公共区域及员工素养等6个方面的检查。总体的检查结果分析显示,被调查饭店的总体平均达标率仅为61.7%,其中,五星级饭店的平均达标率为67.6%,而四星级饭店的平均达标率只有55%。作为集中表现饭店日常对客服务水准的前厅、客房、餐饮等项服务的检查结果并不理想,两年检查结果的总体平均达标率分别只有57.6%,62.1%和60.7%(如图表2.1所示),与“四星级饭店不低于80%,五星级饭店不低于85%得分率”的国家标准要求仍有一定的差距。在全部检查的6个项目中,达标率最高的是对各饭店公共区域(主要关注对公共设施的维护保养与清洁卫生)的检查结果,总体平均值和四、五星级饭店的检查结果分别达到了74.6%、83.4%和66.2%。

表 2.1. 饭店服务质量暗访检查总体结果汇总：

	整体结果	前厅	客房	餐饮	其它服务	公共区域	员工素养
总体平均	61.7%	57.6%	62.1%	60.7%	57.8%	74.6%	60.3%
五星级饭店	67.6%	65.6%	65.2%	65.8%	72.2%	83.4%	66%
四星级饭店	55%	50.3%	57.3%	54.2%	46.8%	66.2%	54%

图 2.1. 饭店服务质量暗访检查总体结果：



2.2. 服务质量暗访检查结果排序分析：

在暗访检查涉及的全部 6 项服务中，公共区域的检查结果最佳，达标率为 74.6%。其中，五星级饭店的达标率为 83.4%，四星级饭店的达标率为 66.2%，均排列在其他各项检查结果的首位（如表 2.2.所示）。对公共区域的检查范围和关注重点主要是公共区域内（包括饭店的周边环境、公共区域、公共卫生间等）各项服务设施和设备的维护保养、运行管理和清洁卫生的状况，更多关注在饭店的硬件设施和设备上。而其他的各项服务则侧重于饭店的软性服务。

结果显示，除公共区域外，其他各项目的检查结果排序依次为：

客房服务（62.1%），餐饮服务（60.7%），员工素养（60.3%），其他服务（57.8%），前厅服务（57.6%），前厅服务的检查结果最不理想。

五星级饭店的检查结果的汇总分析显示，公共区域的检查结果基本达到了国家标准的要求，达标率为 83.4%，远远领先于其他各项检查结果。其它各项服务的检查结果依次为：其它服务（72.2%），员工素养（66%），餐饮服务（65.8%），前厅服务（65.6%），客房服务（65.2%）。其中，餐饮、前厅、客房等项服务的检查结果基本相当，均与国家标准“不低于 85%”的要求有较大的差距，需要不断改进和提高。

四星级饭店的各项检查结果也与国家标准的要求有较大的差距，除公共区域的检查结果排列在先（66.2%）外，其它各项服务检查结果的排序是：客房服务（57.3%），餐饮服务（54.2%），员工素养（54%），前厅服务（50.3%），其它服务（46.8%）。

统计分析发现，在饭店日常对客服务的主要服务项目中，客房服务的检查结果和服务表现要相对好于其他各项服务，但由于在检查期间，有相当数量的饭店没有为宾客提供开夜床服务，因而在总体上影响了对客房服务的质量。

表 2.2. 服务项目检查结果排序：

排序	总体平均		五星级饭店		四星级饭店	
	结果	达标率	结果	达标率	结果	达标率
1	公共区域	74.6%	公共区域	83.4%	公共区域	66.2%
2	客房服务	62.1%	其它服务	72.2%	客房服务	57.3%
3	餐饮服务	60.7%	员工素养	66%	餐饮服务	54.2%
4	员工素养	60.3%	餐饮服务	65.8%	员工素养	54%
5	其它服务	57.8%	前厅服务	65.6%	前厅服务	50.3%
6	前厅服务	57.6%	客房服务	65.2%	其它服务	46.8%

三. 统计分析

依照《旅游饭店星级的划分与评定》中对饭店运营质量的评价标准要求，结合饭店实际运营管理的需要，北京和泰盛典酒店管理有限公司制订了对饭店服务质量检查的标准，包括了对饭店前厅、客房、餐饮、其它服务、公共区域和员工素养六大方面，涉及 330 项检查项目。其中，前厅服务 90 项，客房服务 69 项，餐饮服务 100 项，其它服务 36 项，公共区域 25 项，员工素养 10 项。在检查范围和检查标准上，为适合暗访检查的特性和需要，所有的检查项目只限于饭店各项服务的前台区域和公共场合，没有包括国家标准中对饭店后台区域的要求。有关饭店各项管理制度的规范，则由访查人员通过对各项服务的实际体验和所具备的专业经验，对被查饭店的服务流程、操作标准、员工的业务技能乃至管理水平等进行专业的评判，并提供专业的意见和建议。

根据对饭店服务质量暗访检查总体结果的汇总分析，在全部访查的 280 多家次的饭店中，尽管饭店的品牌不同，所属的集团或公司不同，所处的位置遍布大江南北，但存在的问题却具有共性。在一定程度上代表了目前我国许多高星级饭店普遍存在的服务质量问题。我们期望通过对这些普遍问题的归纳分析，为饭店经营管理者在完善、调整各自的服务战略方面提供详实、科学的依据，帮助他们采取有针对性的措施和手段，有效地改进饭店对客服务质量，提高宾客的满意度。

3.1. 前厅服务中存在的问题：

对前厅服务的暗访检查包括了预订、宾客到店、登记入住、礼宾服务、结账服务、离店服务、总机服务、商务中心和前厅整体环境设施的维保与清洁等 10 项，总计涉及 90 项的检查内容。其中，结合饭店的实际运营状况，将在国家标准中列入“其它服务项目”中的商务中心服务的检查并入到前厅服务的检查范围之内。

如下列图表显示的检查结果（图表 3.1.），无论在总体平均值，还是按五星级和四星级饭店分类统计的结果，前厅服务的表现都是较为薄弱的，总体平均达标率只有 57.6%。其中，五星级饭店的整体达标率为 65.6%，四星级饭店的整体达标率只有 50.5%。在总体平均的检查结果上，总机服务和前厅的设施维保的达标率最高，分别达到了 76% 和 75%，而其它各项前厅服务的检查结果的排序依次是：商务中心（70.6%），礼宾服务（62.5%），离店服务（61.1%），结账服务（57.1%），登记入住（52.6%），预订服务（46.4%），宾客到店（32.4%）。

相对于四星级饭店前厅 50.5% 的整体检查结果，五星级饭店的整体检查结果明显好于四星级饭店前厅的服务表现，平均达标率为 65.6%。其中，在前厅的维保与清洁、总机服务和离店服务上，平均达标率基本接近或达到了相关的行业标准要求，分别为 81.8%，79.2% 和 78.6%。但在预订和宾客到店的服务方面明显与《标准》存在较大的差距，达标率只有 51.9% 和 45.2%。而四星级饭店的前厅服务除总机服务一项基本达到了《标准》的要求外（达标率为 76.9%），其它各项服务的检查结果均与行业的标准要求存在较大的差距。其中，尤

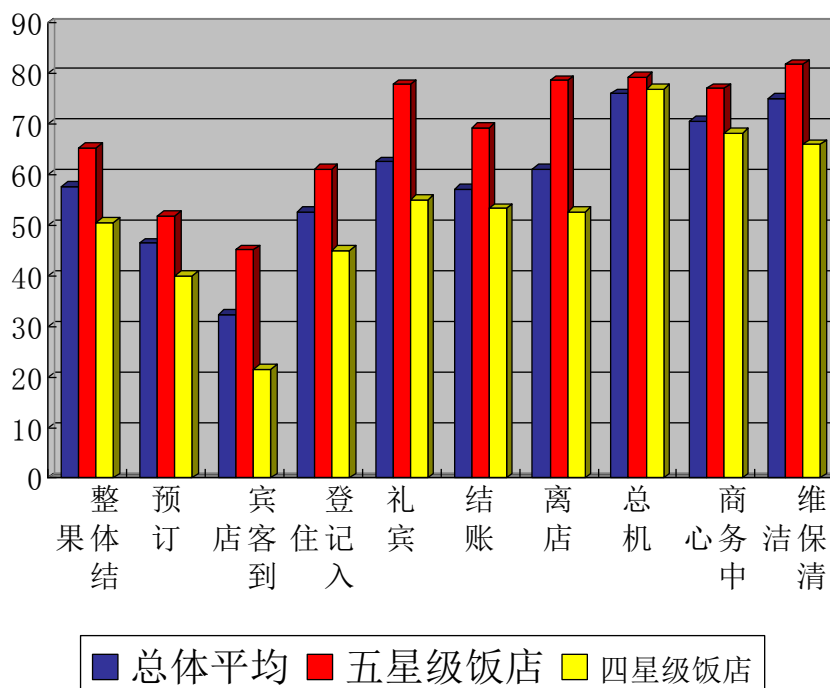
以宾客到店、预订和登记入住等服务的问题最为突出，平均达标率分别只有 21.6%，40%和 45%。

我们将重点结合在预订、宾客到店、登记入住和结账等薄弱环节中发现的那些具有普遍性，并且较为突出的问题做进一步的分析：

表 3.1. 前厅各项服务暗访检查结果：

检查项目	总体平均	五星级饭店	四星级饭店
前厅整体检查结果	57.6%	65.6%	50.5%
预订服务	46.4%	51.9%	40%
宾客到店	32.4%	45.2%	21.6%
登记入住	52.6%	61.1%	45%
礼宾服务	62.5%	77.8%	55%
结账服务	57.1%	69.2%	53.3%
离店服务	61.1%	78.6%	52.6%
总机服务	76%	79.2%	76.9%
商务中心	70.6%	77%	68.2%
前厅维护保养与清洁	75%	81.8%	65.9%

图 3.1. 前厅各项服务暗访检查结果：



3.1.1. 预订服务中存在的问题：

表 3.1.1 显示在预订服务中各环节达标率的汇总。在全部 12 项检查标准中，除个别项目达标外，其余大部分的服务环节均表现得缺乏规范。具体说明如下：

- 推广饭店的“贵宾卡”或“会员卡”是加强饭店销售、提升宾客回头率的有效手段，已被大多数集团化的连锁饭店或单体饭店普遍采用。但仍有许多饭店在宾客预订时，不能积极地进行推广。普遍的问题是不能主动询问客人是否是饭店的“会员”，或者仅向客人积极地推销那些收费的“会员卡”；
- 在询问宾客预订信息的环节上存在的问题较为普遍，主要是缺乏规范。在姓名的拼写上出现“王”、“黄”混淆的情况，在抵达日期和离店日期上甚至以“您明天到，后天走，住一晚”的方式回应客人。个别的饭店员工在客人询问都有什么房型时，竟然问客人：“你要什么样的房间？”。检查中发现，四星级饭店在接受宾客预订时，在询问宾客预订信息方面严重缺乏规范；
- 在预订过程中，分别有 1/3 的五星级饭店和 2/3 的四星级饭店不能向宾客详细地说明房价信息，如是否含服务费和早餐等；
- 检查发现，许多的饭店预订员工明显缺乏必要的产品知识培训，不能向宾客解释、说明饭店不同房型的差别和特征，如：饭店行政楼层客房与标准客房之间的差异等；
- 检查发现，有占调查饭店 1/3 的五星级饭店和超过一半的四星

级饭店在预订时不能向宾客解释说明饭店在入住和退房等方面的规定，特别是在客情较为紧张时（高出租率的情况下）对担保预订的要求；

- 几乎有一半的饭店在宾客预订时没有主动询问客人是否需要无烟房；
- 尽管大多数的饭店都提供机场的接送交通服务，但在预订时却只有少部分调查的饭店能够主动征询宾客的需求；
- 检查发现，在与宾客确认预订信息上，许多饭店也没有达到完整、准确的要求，宾客常常是不能及时准确地得到饭店的预订确认；
- 在结束预订时，有超过调查饭店总数一半以上的饭店不能对宾客的预订表示感谢，并期待着客人的光临；
- 检查发现，尽管许多调查的饭店都建立了各自的网站，但在实时预订和简便操作等功能上还存在着许多的问题，如缺乏界面的友好性和便利性。

表 3.1.1. 预订服务部分检查项目达标率汇总：

检查标准	达标率	达标率
	五星级饭店	四星级饭店
及时接听电话，接电话时正确使用酒店问候语问候宾客	93.3%	86.7%
询问宾客是否是酒店贵宾卡会员，并对非会员进行恰当推荐。	86.7%	53.3%
询问宾客姓名及拼写、房型、房间数、抵达日期和时间、离店日期、联系电话（含手机号码）	53.3%	26.7%

告知宾客房价和早餐信息 (如房价是否含早餐)。	66.7%	33.3%
向宾客说明酒店相关规定，如：担保预订与非担保预订的区别、酒店默认的入住和退房时间等。	66.7%	46.7%
主动询问宾客是否需要吸烟房或非吸烟房。	53.3%	46.7%
主动询问宾客是否需要交通接送服务。	46.7%	33.3%
简单扼要地重复经宾客确认的 - - 姓名、房型、房价、房间数、抵达日期时间，确保信息准确。	73.3%	53.3%
结束电话时使用欢迎语，并向宾客致谢。	46.7%	46.7%
实时网络预订，界面友好，确认及时	73.3%	53.3%

3.1.2. 宾客到店服务中存在的问题:

宾客到店服务是前厅各项服务中表现最薄弱的环节。五星级饭店的总体平均达标率为 45.2%，四星级饭店的平均达标率只有 21.6%。随着饭店客源结构的不断变化，特别是那些以商务散客为主要客源的城市商务型饭店，大部分宾客在差旅时都是轻车简行，随身携带的行李也大多趋向于便携式。而宾客到店服务表现最突出的问题就是大部分被调查的饭店都不能结合宾客旅行特点的变化而调整各自的服务流程和服务标准，饭店的礼宾员工也不能主动地为宾客提供相应的服务，行李服务的普遍缺失就是一个明显的特征。

表 3.1.2. 宾客到店检查部分项目达标率汇总：

检查标准	达标率	达标率
	五星级饭店	四星级饭店
有规范的引导及停车手势	33.3%	26.7%
待宾客准备下车时，为宾客拉开车门，先服务后座宾客，再服务前座宾客。	66.7%	33.3%
待宾客从车里出来后，向宾客微笑并使用欢迎用语问候宾客。	33.3%	21.4%
提醒宾客勿将随身物品遗留在车内。	26.7%	18.6%
如果宾客乘坐出租车，将记有出租车车牌号的卡片交给宾客。	33.3%	11.7%
帮助宾客搬运行李，确认行李件数，轻拿轻放，勤快主动	33.3%	26.7%
在去房间途中，向宾客介绍酒店内的设施与服务。	21.6%	18.6%
送行李进房时，轻轻敲击客房门或按门铃。	21.4%	8.7%
将行李放在行李架或行李柜上。	64.3%	18.6%
向宾客介绍客房设施设备的使用方法。	33.3%	18.6%

如表 3.1.2.所示，在宾客到店服务的相关服务环节上，除五星级饭店在个别的服务项目上达到了标准要求外，其余各服务环节均存在着不同程度的缺失。而四星级饭店整体上没有达到检查标准的要求。

- 当宾客乘车抵达饭店时，绝大多数被调查饭店的礼宾/门童都不能及时地引导或指挥车辆，或按照饭店的要求使用规范的动作和手势；
- 在为宾客提供开车门服务时，有 2/3 的四星级饭店缺乏应有的规范；

- 在宾客下车时，绝大多数饭店的员工都不能对客人的光临表示欢迎，缺乏应有的礼貌；并且只有很少的饭店员工能够主动地提醒宾客勿遗留物品在出租车上；
- 尽管大多数饭店都有相应的规定，但检查中发现只有不足访查饭店总数 1/3 饭店的员工能够为乘坐出租车抵达饭店的宾客提供记有出租车号码的记录卡；
- 在宾客到达后，能够主动帮助宾客卸行李，并提供相应的行李服务的饭店也不足 1/3；
- 由于许多宾客只随身携带了便携式的小行李箱，所以有超过访查饭店总数 2/3 的饭店没有为客人提供行李服务，只是看着客人自己拉着行李前往前台办理登记入住手续；
- 即便是为宾客提供了行李服务的饭店，在行李员陪同客人前往房间时，也大多沉默不语，只是机械式拉着行李（或用行李车推着行李）跟随着客人，而不是引领客人，并且缺乏与宾客的正常沟通和交流；
- 检查结果显示，绝大多数的访查饭店，行李员在送客人到达房间时，不能主动、规范地帮助客人打开房门，而是站在一旁等着客人自己开门。有些饭店的行李员甚至是以不礼貌的形体语言提醒客人自己开门；
- 在进入房间后，大多数饭店的行李员只是随便地将客人的行李放在他们认为适合放置行李的位置，既不与客人确认行李的件数，更不能为客人介绍房间相关设施的使用方法或客房的一些

特色。作为从业多年、且资深的一些专业调查人员常常因不会使用和操作饭店采用的一些高、新、尖且复杂的设施设备而无所适从；

3.1.3. 登记入住中存在的问题：

登记入住服务是饭店前厅服务水平的主要代表之一，饭店宾客对登记入住服务的基本需求是热情、主动、快捷。但对登记入住服务暗访检查结果的汇总分析显示，在全部调查的饭店中，总体的平均达标率只有 52.6%，其中，五星级饭店的达标率为 61.1%，四星级饭店的达标率只有 45%，也是相对较为薄弱的服务环节之一。作为饭店的重要“窗口”和门面，特别是在员工业务素质相对较高，服务流程规范程度较高的前台，如此的检查结果不能令人满意。

如表 3.1.3 所示，在对登记入住服务的检查项目的汇总分析中，没有一项能够达到国家行业标准的要求，部分服务环节甚至与国家的标准要求存在较大的差距。突出问题如下：

表 3.1.3. 登记入住服务部分项目达标率汇总：

检查标准	达标率	达标率
	五星级酒店	四星级酒店
确认预订信息，包括：姓名、房型、房价、房间数和离店日期。	66.7%	46.7%
登记入住手续高效（1名散客3分钟内完成）。	73.3%	53.3%
确认宾客姓名，并至少在对话中使用一次。	53.3%	33.3%

准确填写宾客登记卡上的有关内容。	46.7%	33.3%
主动询问宾客是否需要贵重物品寄存服务，并向宾客解释说明相关的规定。	66.7%	33.3%
为宾客指示客房或电梯方向，并招呼行李员为宾客服务。	53.3%	46.7%
入住手续办理完毕后，祝宾客入住愉快。	60%	46.7%

- 检查中发现，虽然大部分的饭店前台员工都能对到店的宾客及时地予以接待，但普遍缺乏热情，更缺少微笑，呈现给宾客的是一种“机械式”的工作状态；
- 在与宾客确认其相关的预订信息时，也经常出现缺项，或缺乏规范；
- 在办理入住手续的效率上，五星级饭店明显好于四星级饭店。检查中发现，影响办理入住手续效率的因素既有前台员工业务技能和熟练程度的原因，也有与饭店相关服务流程的设计不合理的原因所致。特别是在客情较高的情况下（同时办理手续的客人较多的情况），部分饭店办理入住手续的时间则需要 5-10 分钟甚至更长，使客人在此项敏感度极高的体验中极易产生不满；
- 在办理登记手续的过程中，大部分饭店的前台员工缺乏与宾客的沟通与交流，能够使用宾客姓氏礼貌称呼客人的饭店只有不足全部调查饭店的一半。很多情况下，前台员工只是低头看着电脑，或临时抬头询问客人一下相关的信息，很少有与宾客目光的交汇与交流；

- 检查中发现，有超过一半以上的饭店在填写入住登记卡和房卡时过于简单，许多相关的信息并未及时地进行登记。在许多饭店的房卡上，只是简单地写上客人的姓氏（甚至没有标注性别）和房号，如果提供了早餐券，前台员工也很少能主动地告知早餐的地点和时间；
- 检查结果显示，有占调查饭店总数 1/3 的五星级饭店和 2/3 的四星级饭店在宾客办理登记手续时，没有主动询问客人是否有贵重物品寄存的需要，或主动向宾客解释或说明饭店相关的规定与要求；
- 在办理完手续后，有接近一半的调查饭店的前台员工没有主动地为客人指示客房和电梯的方向，或主动招呼行李员为客人提供行李服务和帮助；
- 在客人离店前，能够为宾客的光临表示谢意和良好祝愿的饭店也只占调查饭店总数的 50% 左右。

3.1.4. 结账中出现的问题：

统计显示，结账服务的总体平均达标率为 57.1%，其中五星级饭店为 69.2%，四星级饭店为 53.3%，整体水平不高。在各项检查标准中，五星级饭店的结账服务要明显好于四星级饭店，但在一些相关的服务环节上与四星级饭店也存在着同样的问题，如表 3.1.4.所示：

表 3.1.4. 结账服务标准部分项目暗访检查达标率汇总：

检查标准	达标率	达标率
	五星级酒店	四星级酒店
确认宾客姓名和房号，并至少在对话中正确使用一次宾客姓名。	63.3%	40%
确认宾客的所有消费，客房内小酒吧、早餐等。	83.3%	73.6%
出示详细账单，条目清晰、正确完整。	83.3%	54.3%
结账手续效率高，准确完整（3分钟内完成）。	52.7%	33.3%
主动征求宾客意见，向宾客致谢并邀请宾客再次光临。	53.3%	40%

- 检查中发现，当宾客前来结账退房时，有接近一半的访查饭店前台不能规范地与宾客确认相关的信息，如姓名和房号。大多数的情况下，前台员工只是与客人确认房号，很少再与宾客确认姓名，在结账过程中能使用宾客的姓氏礼貌称呼客人的饭店则更少；
- 在与宾客确认其所有消费上，绝大部分的饭店都比较规范，但也有过于程式化的表现。譬如，有些五星级饭店要求为客人提供免查房的礼遇，但客人在结账时，前台员工依然通知客房部进行查房；有些饭店从自身的经营和管理需要考虑撤除了客房小酒吧的饮料和酒水，但客人结账时前台员工却依然与客人查询是否使用了小酒吧的酒水或饮料，或者通知客房服务员检查酒水等；
- 在出示的账单上，大部分的五星级饭店都能提供客人详细的消费内容，但部分的四星级饭店却因系统设置的原因不能清晰显示客人消费的项目。在检查中发现，少部分饭店在结账时出示的账目

有与宾客实际消费不符或计算有误的情况；

- 在结账的效率上，大部分饭店不能在规定的时间内完成宾客的结账服务，这其中有员工技能和熟练程度的原因，也有在查房时等候的时间所致，还有服务流程设置和技术支持手段滞后等原因；
- 在宾客离店前，有超过一半的饭店前台员工不能主动地征询客人的意见反馈，并欢迎客人的再次光临。

3.1.5. 前厅服务的其它问题：

对前厅服务暗访检查的总体结果显示，各饭店在前厅的维护保养与清洁卫生方面做得最好。尽管部分四星级饭店由于设施设备的老化影响了整体的检查结果，但达标率也相对高于其他的服务项目。另外，各饭店的总机服务在达标率上也明显地高于前厅其它的各项服务。根据对检查结果的汇总分析，在前厅其它各项服务方面，普遍存在的问题是：

- 礼宾和离店服务：检查发现，相对于宾客到店时的迎宾与行李服务，饭店的礼宾/行李员工在日常的礼宾服务和离店服务上表现的较为主动和热情。在礼宾服务方面普遍存在的问题是，尽管员工的态度大多较为热情和主动，但在服务上却有缺乏一定的专业性和规范，有时显得过于随意化。另外，一些饭店不能为宾客提供及时、周到的服务，如：礼宾服务台常常没有人值守，礼宾服务电话常常无人接听，礼宾服务台不能提供包装/打包服务，不能给客人提供免费的旅游交通地图等。在离店

服务方面，最突出的问题是，宾客在离店退房时许多饭店不能在 5-10 分钟之内得到及时的行李服务（常常是因人手问题所致），在宾客离店时，客人基本听不到来自员工的致谢和祝愿。

- 总机和叫醒服务：检查结果显示，饭店总机服务的整体达标率较高。无论是宾客在抵达前的致电，还是入住后的电话接转，绝大部分饭店的接线员都能给宾客提供友善和快捷的服务。在叫醒服务上，有部分的饭店出现了叫醒时间提前或延误的问题。同时，检查发现部分饭店的叫醒服务内容缺乏规范，特别是机器的自动叫醒和第二次叫醒服务上。
- 前厅的维护保养与清洁卫生的检查结果最佳，但存在的问题也比较普遍。较为突出的是：饭店标识系统缺乏规范，导向效果不佳，许多初次光临饭店的宾客常常在寻找服务场所上遇到困惑。在检查中还发现，部分饭店公共区域的背景音乐效果不佳，有的饭店没有背景音乐，有的饭店背景音乐的音量则忽高忽低，显得缺乏管理。检查中发现，部分饭店的行李寄存和贵重物品保险室的管理存在着明显的安全隐患，如在行李寄存处发现有食品、水果和其它行李物品同时寄存的现象，临时存放与短期寄存的行李混合摆放等缺乏规范的情况。而部分饭店的贵重物品保险箱由于缺乏专业设计，给宾客在使用的便利和隐私保护等方面都造成了不便，个别饭店甚至将贵重物品保险箱和小件行李寄存合二为一。

3.2. 客房服务中存在的问题:

对客房服务的暗访检查包括了客房的维护保养与清洁、客房服务中心、客房服务、开夜床服务、洗衣服务、客房小酒吧等 6 个服务项目，共涉及 69 项检查标准。如下列图表（图表 3.2）显示的统计分析结果，全部调查饭店客房服务的总体平均达标率为 62.1%，其中，五星级饭店的平均达标率为 65.2%，四星级饭店的平均达标率为 57.3%。整体水平表现一般，且与国家标准的要求存在一定的差距。

在全部的 6 个服务项目中，客房服务中心的整体检查结果达标率最高，为 79.9%，其中五星级的平均达标率为 87%，四星级饭店的平均达标率也达到了 72.5%，全部达到或基本达到了国家标准的要求。而其它各项服务的检查结果在达标率高低的排序上，五星级饭店和四星级饭店则完全相同，即：客房维护保养与清洁，五星级饭店：77.6%，四星级饭店：66.4%；洗衣服务，五星级饭店：62%，四星级饭店：59.8%；客房小酒吧，五星级饭店：61.1%，四星级饭店：52.8%；客房服务，五星级饭店：60.1%，四星级饭店：50.4%；开夜床服务，五星级饭店：45.8%，四星级饭店：43.4%。开夜床服务的达标率之所以最低是因为有超过一半以上的饭店没有按照要求为住店的宾客提供开夜床服务所致，同时也大大影响了客房服务整体的检查结果。

我们将结合那些在暗访检查中问题比较突出的服务项目进行分析：

3.2.1. 开夜床服务:

开夜床服务不仅是国家标准的要求，而且对四、五星级这些高星级酒店来说还是“必备项目”。但在暗访检查中发现，在全部调查的280家次的饭店中，有超过总数一半以上的饭店没有为住店宾客提供开夜床服务。即便是那些提供了开夜床服务的饭店，在服务规范上也相应地存在着这样或那样的缺失。具体说明如下：

表 3.2. 客房各项服务暗访检查结果：

检查项目	总体平均	五星级饭店	四星级饭店
客房整体检查结果	62.1%	65.2%	57.3%
客房整体环境	72.2%	77.6%	66.4%
客房服务中心	79.9%	87%	72.5%
客房服务	55.8%	60.1%	50.4%
开夜床服务	45.3%	45.8%	43.4%
洗衣服务	61.2%	62%	59.8%
客房小酒吧服务	58.9%	61.1%	56.3%

图 3.2. 客房各项服务暗访检查结果：

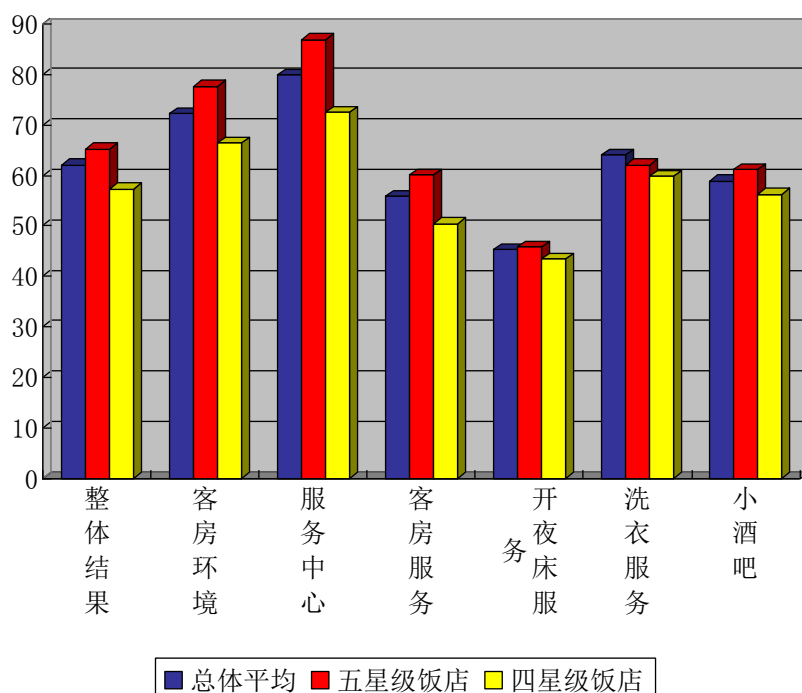


表 3.2.1.显示的是对开夜床服务检查达标率的统计。结果显示，在提供了开夜床服务的饭店中，仍然存在着许多在服务规范上的缺失。

表 3.2.1. 开夜床服务部分项目达标率汇总：

检查标准	达标率	达标率
	五星级酒店	四星级酒店
每天 17：30 到 21：00 提供开夜床服务	53.3%	46.2%
如果悬挂“请勿打扰”牌，将“服务需求卡”由门下塞入	26.7%	46.7%
所有的鞋子成双整齐放置	53.3%	46.7%
床头放置晚安卡或致意小礼品	46.2%	46.7%
将宾客意见表放置于宾客容易看到的地方。	26.7%	26.7%
床头灯处于打开状态，遮光帘已充分闭合，遮光效果好	53.3%	46.2%
房内用早餐卡已放在醒目位置	53.3%	53.3%
烟灰缸、垃圾桶已清空洗净	33.3%	26.7%
宾客的衣服已折叠整齐或悬挂	13.3%	26.7%
已应宾客要求更新用过的毛巾	46.7%	53.3%
将防滑垫铺开放置于浴缸内或淋浴房内	60%	40%
已将宾客个人的浴室用品摆放整齐	53.3%	46.7%
客房、卫生间已清洁，无毛发、无灰尘、无污渍	33.3%	26.7%
所有物品已整理整齐，所有客用品补充齐全	46.7%	46.7%

- 个别饭店为了节省人力，或图省事，在清理离店退房的房间同时，

就已经将夜床开好；

- 部分饭店（特别是五星级饭店）的员工在住店宾客标有“请勿打扰”标识的情况下，依然正常敲门要求提供开夜床服务，而没有按照相应的服务流程进行操作；
- 一些饭店的开夜床服务缺乏整体上的规范。开夜床服务只是拉上窗帘，打开床头灯，帮助折上被角，却没有清理房间和卫生间的垃圾，检查并及时补充小冰箱内的饮料，甚至连基本的抹尘都没有；
- 在处理客人随便放置的衣物或其它物品上，一些饭店采取的方式是放置不管，并非帮助将衣物或物品帮助客人妥善规整；
- 在晚安卡和致意品的摆放上，个别饭店明显地缺乏统一的标准和规范。为宾客开的是床的左侧，而致意品却摆放在床头右侧的床头柜上，不便于宾客的取用。

3.2.2. 客房服务：

对客房服务的检查采取的是两种方式，一种是依据相应的检查标准进行检查，另一种则是由访查人员自行设置场景进行检查，目的是检查客房服务员在应对宾客不同需求上的应变能力及服务效果。

检查结果显示，在客房服务方面，总体的平均达标率为 55.8%，其中，五星级饭店的平均达标率为 60.1%，四星级饭店的平均达标率只有 50.4%。

在场景设置的检查上发现，尽管绝大部分饭店客房部员工的服务

态度诚恳、友善，但在应对宾客需求变化的能力、服务效率和业务知识等方面仍存在着很多的不足，需要不断地提升和加强。这其中与饭店对员工的岗位业务培训有直接的关联。

饭店客房服务普遍存在的问题是：

- 尽管大部分的饭店都在“及时满足住店宾客在清理房间上的需求”方面有着明确的规定和标准，但检查结果显示，只有不到1/3的访查饭店能够在客人提出清扫房间的要求后，及时地为客人提供房间清扫服务（5-10分钟内）。常常是客人在房门上悬挂了“请即清扫”的服务牌，或将房间的服务标识灯打亮之后的几个小时，仍无人清扫房间。分析发现，未能及时清理房间的原因之一是客房服务员认为提出服务需求的房间是“预离房”（即将退房），按照饭店的服务流程，此类房间的清扫一般都安排在客人退房离开之后才进行，而忽视客人提出的清扫房间的需求。另外一种情况是，虽然客人将房门上的“请即清扫”标识灯打亮，但在离开房间时，由于将用于取电的房门钥匙卡取走，致使房间断电，而不能使客房服务员及时地发现相应服务需求所致。因此，影响及时帮助客人清扫房间服务的根本原因在于饭店的服务流程和操作标准的制订是否是以宾客需求为出发点。
- 绝大部分的访查饭店都能够在“每天14时前清扫客房完毕”。但存在的问题是，当遇到住店客人有“请勿打扰”的标志时，一些饭店的客房服务员却没有正确地依据饭店相关的服务流

程进行处理，常常是简单地直接敲门或按门铃与客人联系，使饭店的相关标准形同虚设。

- 观察客房服务员对房间及卫生间的清理效果发现，大多情况下，客房服务员的操作都不能按照操作标准的要求按部就班地认真清扫，清理的结果常常是“丢三落四”，只是做些表面上的工作。

3.2.3. 洗衣服务：

洗衣服务的检查包括了收衣、送衣和洗涤效果等方面。统计结果显示，五星级饭店洗衣服务的平均达标率为 62.5%，四星级饭店的平均达标率为 59.8%，总体的平均达标率为 61.2%。

如表 3.2.3 所示，在洗衣服务的全部检查标准中，绝大部分的饭店都能够按照宾客的要求及时上门收取衣物，但欠缺的是部分的饭店员工不能在收取洗衣时认真检查客人送洗的衣物。在提供的洗衣服务项目上，各饭店都能满足宾客的基本需求，但对那些将洗衣服务外包给第三方服务商的饭店，则会因为对满足客人的一些特殊需求的不确定而在沟通上产生问题。在洗衣服务中普遍存在的问题是：

- 有接近一半的饭店所提供的洗衣单其相关服务信息更新不及时，或有缺项。访查人员经常会因在洗衣单上找不到自己所要洗涤的衣物类别而向服务员进行咨询。另外，发现部分饭店的洗衣单因服务项目或内容的调整有手工修改的痕迹。
- 当客房服务员上门收取洗衣后离开时，很少有向宾客当面致

谢，缺乏应有的礼貌意识。

- 在应对客人加急洗衣服务需求时，部分饭店的服务员常常会因收费的标准和完成的时间上的不确定而不能给客人准确和及时的答复。
- 在送还洗衣的时间上，有接近调查饭店总数一半的饭店不能按照客人要求的时间，或洗衣单上承诺的送还时间送还洗衣。检查发现，除宾客有特殊的时间要求外，一般的洗衣通常都是在客房服务员提供开夜床服务的同时送还。
- 在送还那些需要折叠的衣物时，有超过一半的调查饭店没有使用专门的盛器放置洗衣。

表 3.2.3. 洗衣服务部分项目达标率汇总分析：

检查标准	达标率	达标率
	五星级饭店	四星级饭店
按宾客要求，及时上门收集待洗衣物	73.3%	80%
提供客衣干洗、湿洗、熨烫服务，可在 24h 内交还宾客，可提供加急服务	93.3%	73.3%
洗衣单上明确相关信息（服务时间、价格、服务电话、送回方式等），配备饭店专用环保洗衣袋	46.7%	53.3%
员工向宾客致谢	26.7%	33.3%
按时归还所有送洗衣物	53.3%	66.7%
折叠的衣物送还都放置在专用的洗衣盛器中。	46.7%	46.7%

3.2.4. 客房小酒吧：

客房小酒吧的总体平均达标率为 58.9%，其中五星级饭店的平均达标率为 61.1%，四星级饭店的平均达标率为 56.3%。检查发现，尽管在国家的星级饭店评定标准中，将提供客房小酒吧的服务及设施作为“必备项目”进行了要求，但在访查的饭店中，仍有部分饭店从自身的运营管理、成本控制等方面，取消了相应的服务。

表 3.2.4. 客房小酒吧部分项目达标率汇总：

检查标准	达标率	达标率
	五星级饭店	四星级饭店
及时补充小酒吧上消耗的物品。应要求及时供应冰块和饮用水	33.3%	26.7%
小酒吧干净整齐	86.7%	86.7%
小酒吧价目表无涂改、无皱折	66.7%	53.3%
价目表上的食品、酒水与实际提供的相一致	73.3%	73.3%
小冰箱中的物品摆放整齐，且标签朝外，均在保质期之内。	46.7%	46.7%
小冰箱运行状态良好，无明显噪音，清洁无异味	60%	53.3%

普遍存在的问题是：

- 有超过全部访查饭店总数 2/3 的饭店不能及时地补充客人消费的食品或饮料，尽管客房服务员在清扫房间时会检查小酒吧的物品消耗，但大多没有及时地进行补充。分析是与饭店相关的服务流程及操作标准有直接的关系。

- 部分饭店客房小酒吧的价目表由于使用时间长久，存在褶皱的现象，特别是对价格和商品的手工涂改情况也比较普遍。
- 在小冰箱内摆放饮料和酒水的规范上存在的问题也较为普遍。检查发现，普遍存在的问题是不能将饮料、酒水的标签统一整齐的向外摆放，个别饭店的饮料和酒水已经超过了保质期。
- 部分饭店的小冰箱由于维护保养的不力，常常在启动时发出明显的噪音，特别是在夜深人静的时候，很容易影响客人的休息。

3.2.5. 客房维护保养与清洁卫生：

作为饭店服务的核心产品，客房的维护保养与清洁卫生（整体环境）是否能够给宾客提供一个舒适、便利、温馨的休息环境是暗访检查的一个重点。统计结果显示，在客房的整体环境上，总体的平均达标率为 72.2%，其中，五星级饭店的平均达标率为 77.6%，四星级饭店的平均达标率为 66.4%。整体的检查结果相对较好，但不断改进和提升的空间依然较大。

许多饭店客房的功能设施（特别是那些开业时间较长的饭店）由于在设计上的缺陷，而给宾客在使用上带来了不便。另外，客房服务员在日常工作中对客房设施设备的维护保养和清洁卫生的不到位或缺失，也影响了宾客在下榻期间的舒适感。

表 3.2.5. 客房整体环境部分项目达标率汇总：

检查标准	达标率	达标率
	五星级饭店	四星级饭店
功能：运行正常，使用方便	73.3%	66.7%
开关：布局合理，方便实用	66.7%	53.3%
淋浴：热水出水快捷、水量充足、水温正常、操作便捷	66.7%	53.3%
排风系统：完好，运行时无明显噪音	86.7%	73.3%
地面：完整，无破损、无变色、无变形、无污渍、无异味	56.7%	46.7%
窗户、窗帘：玻璃明亮、无破损、无污渍、无脱落、无灰尘	83.3%	76.7%
墙面：无破损、无裂痕、无脱落，无灰尘、无水迹、无蛛网	86.7%	73.3%
天花（包括空调排风口）：无破损、无裂痕、无脱落；无灰尘、无水迹、无蛛网、无污渍	83.3%	73.3%
家具：稳固、完好、无变形、无破损、无烫痕、无脱漆，无灰尘、无污渍	86.7%	73.3%
灯具：完好、有效；无灰尘、无污渍	73.3%	80%
布草（床单、枕头、被子、毛毯、浴衣等）：配置规范、清洁，无灰尘、无毛发、无污渍	86.7%	80%
床头（控制）柜：完好、有效、安全、无灰尘、无污渍	83.3%	73.3%
贵重物品保险箱：方便使用，完好有效、无灰尘、无污渍	86.7%	86.7%
印刷品：规范、完好、方便取用，字迹图案清晰、无皱折、无涂抹，无灰尘、无污渍	73.3%	66.7%
卫生间。。。		

如表 3.2.5 所示的检查达标率分析，在客房整体环境的维保与清洁

方面普遍存在的问题是：

- 在客房设备的配置上，绝大多数的饭店均能满足住店宾客的基本需求，但在使用的便利上却存在着较多的问题。检查发现，那些新开业，或新近对客房经过装修改建的饭店，更换了一些科技含量较高的新型设备，但却忽视了宾客在操作和使用上的方便，常常给客人造成不必要的困惑，从而增加客房服务员的工作量。而那些开业时间较长的饭店，则多因设计的缺陷，很容易给客人带来在使用上的不便。
- 在客房设备运行的功能上，新开业或新装修的饭店，特别是那些采用了电脑集成控制设备的饭店，也由于对客人使用和操作便利上的忽视，在一定程度上影响了宾客的舒适感。
- 客房卫生间淋浴设施最为普遍的问题是热水的出水温度和时间。检查发现，有接近调查饭店总数一半的饭店淋浴热水的温度需要较长的时间才能满足客人舒适的需要。一些饭店采用的先进淋浴设备，由于没有提供详细的操作指南，或说明不清楚，也常常给客人在使用上带来困难和尴尬。
- 在客房电器开关的布局上，运营时间较长的老饭店由于先天设计的缺陷，常常会给客人在操作上带来不便。而新饭店或新近装修的饭店，虽然在布局的合理性上做了较大的改进，但普遍的问题是开关面板的标识不规范或不清晰，也给客人带来了新的烦恼。
- 有接近调查饭店总数一半饭店的客房地面由于维护方法不得

当，使得客房的地毯出现板结现象，严重影响客人的舒适感。

另外，在日常的清洁方面，也没有对客人造成的地面污渍及时地进行清理，造成客人对客房地面不好的感观。

- 在客房的卫生清洁方面，对客房死角的卫生清洁普遍不到位，如对窗帘下方的地面的除尘与清洁，床头板上方、装饰画框、写字台下方和排风口处积尘的清洁等。
- 客房贵重物品保险箱检查中发现个别饭店由于检查的疏漏，在保险箱内依然存有前一位居住客人遗留在保险箱内的物品。
- 部分饭店服务指南的服务信息没有及时地更新，容易误导客人，并给饭店的服务带来不必要的投诉，如服务场所营业时间的变化；印刷品由于服务信息的变化和更改而手工进行涂改的情况也较为普遍；在免费提供的读物上也缺乏规范的梳理，个别饭店提供给住店客人的读物甚至多达 20 多种。

3.3. 餐饮服务中存在的问题：

餐饮服务的暗访检查包括了自助早餐、正餐服务、酒吧服务、送餐服务和餐饮区域维护保养与清洁卫生等 5 个服务项目，共涉及了 100 项检查标准。如图表 3.3.所示，对全部访查饭店餐饮服务检查的总体平均达标率为 60.7%，其中，五星级饭店的平均达标率为 65.8%，四星级饭店的平均达标率为 54.2%。

在全部检查的各服务项目中，除对餐饮区域的维保与清洁的检查结果相对较好外，其它服务项目的检查结果均表现平平。餐饮区域维

保与清洁的总体平均达标率为 72.4%。其中，五星级饭店的平均达标率为 79.4%，四星级饭店的平均达标率为 66.1%。其它各项服务在达标率的排序上分别是送餐服务，五星级饭店：70.6%，四星级饭店：57.8%；酒吧服务，五星级饭店：66.5%，四星级饭店：56.2%；自助早餐服务，五星级饭店：63.3%，四星级饭店：53.9%；正餐服务，五星级饭店：61.1%，四星级饭店：52.3%。整体上的服务表现均与国家标准的要求有较大的差距。其中，集中表现饭店餐饮服务水准的自助早餐和正餐服务处于较为薄弱的状态。

3.3.1. 自助早餐服务中存在的问题：

各饭店普遍存在的问题体现在整体上缺乏应有的服务规范，员工普遍缺乏应有的服务意识。如表 3.3.1 显示的各项服务标准的达标率统计分析，各饭店都在不同程度上没有达到检查标准的要求。

- 当宾客抵达餐厅时，虽然绝大部分的饭店员工均能及时地予以接待，但大部分的饭店员工却又仅仅限于查验客人的房卡和房号，或是收取客人的餐券。无论是在早餐的客流高峰期，还是客流量较低的情况下，餐厅服务员很少能主动为客人提供引座服务，大多情况下任由客人自己选择座位。
- 在宾客落座后，大部分的饭店都能及时地为客人服务咖啡或茶水，但普遍只提供一次性的服务。

表 3.3.1. 自助早餐部分项目达标率汇总：

检查标准	达标率	达标率
	五星级饭店	四星级饭店
在宾客抵达餐厅后，服务员及时接待（半分钟内）。正常情况下，宾客就坐的餐桌已经布置完毕。	66.7%	53.3%
主动询问宾客房间号或请宾客出示房卡并予以引领。	53.3%	46.7%
服务员在宾客入坐后及时提供咖啡或红茶，并在咖啡或红茶只剩 1/3 时主动询问。	46.7%	33.3%
所有自助餐的食品和饮品消耗三分之二时及时补充，并保持适温、适量。	86.7%	73.3%
食品标记牌洁净统一，正确，中英文对照。	86.7%	86.7%
餐厅的餐具、台布、台垫均无破损、无污渍。	73.3%	66.7%
调味品容器洁净并装有适量的调味品（不少于容器容量的三分之一）。	86.7%	73.3%
提供加热过的盘子取用热食。厨师能够提供即时加工服务	66.7%	53.3%
早餐时食品加热炉、果汁桶、面包机边上干净卫生，台面菜肴及时清理。	53.3%	46.7%
宾客用餐的同时，服务员及时撤掉宾客面前用过的餐具，保持宾客餐位干净。	46.7%	33.3%
宾客用餐完毕后，服务员及时清理餐桌，并在撤餐具的同时使用托盘服务。	46.7%	33.3%
离开餐厅时，服务员向宾客致谢。	21.6%	16.7%

- 部分饭店餐厅餐桌上的餐具在客人落座后发现不齐备，不是缺刀，就是少叉。主要原因是服务员在清理餐桌的同时，没能及时按照标准要求将餐具等配置齐全。
- 有接近全部调查饭店总数一半的饭店不能提供经过加热的餐盘供宾客使用，或者是餐盘的加热设备故障，已经没有加热功能却没有及时地维修。许多饭店都能提供明档厨师的即时加工服务，但部分饭店的厨师缺乏对客服务的基本意识和热情，有的饭店厨师为了忙于加工，随便地将加工好的煎蛋堆放在一边，无论从食品的形、色，还是食品的温度上都无法保证品质，也影响宾客的食欲。
- 在客人用餐的高峰期和客流量稀少的情况下，部分饭店的早餐食品常常出现断档，特别是该热的食品不热，该凉的食品不凉，自助餐台及饮料设备周围的整洁也得不到保证。
- 在客人用餐的同时，有超过一半的饭店都不能按照标准及时地为宾客撤换用过的餐具并清理餐桌，有时需要客人招呼服务员才能得到服务，有时餐厅服务员在没有征得客人同意的情况下，将客人尚未用完的食品和餐具收走。由于许多饭店在客人到达餐厅时没有提供相应的领位服务，一些客人还经常遇到当取拿食品返回餐桌时，发现自己的座位已经被其它陌生的客人占用的窘境，而不得不另谋它处。
- 许多饭店的餐厅服务员不能及时地在客人用餐完毕后清理餐桌，配置餐具，致使一些新来的用餐客人没有餐位就座，而不

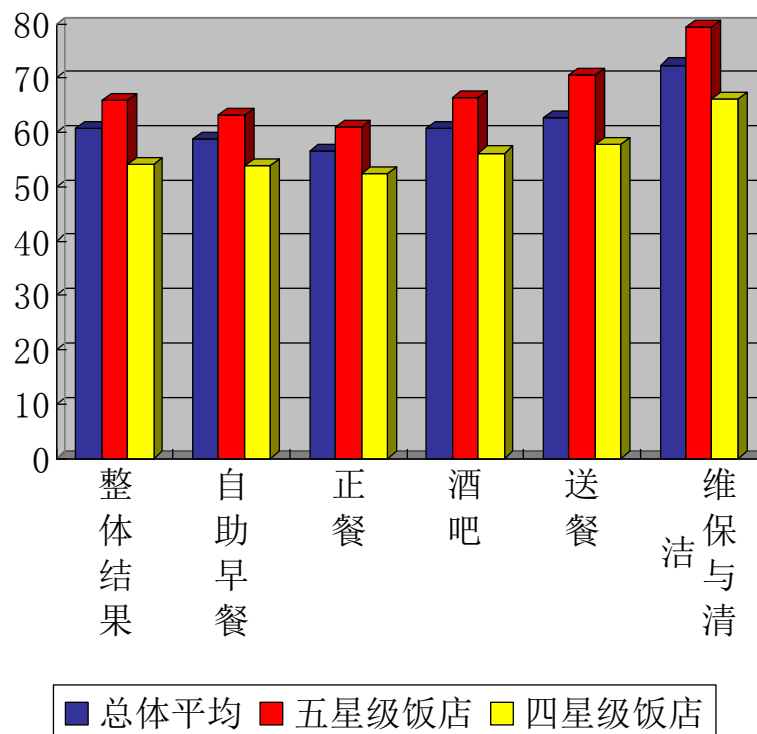
得不招呼服务员过来帮忙清理。许多的餐厅服务员在清理餐桌时也不能按照操作标准的规范使用托盘来收拾餐具。

- 尽管前来用餐的客人在抵达餐厅时都能得到餐厅服务员在门口的迎接，但当客人用餐完毕离开餐厅时，却鲜有得到服务员的送别及表示的谢意。

表 3.3. 餐饮各项服务暗访检查结果：

检查项目	总体平均	五星级饭店	四星级饭店
餐饮整体检查结果	60.7%	65.8%	54.2%
自助早餐服务	58.7%	63.3%	53.9%
正餐服务	56.5%	61.1%	52.3%
酒吧服务	60.8%	66.5%	56.2%
送餐服务	62.7%	70.6%	57.8%
餐饮区域维保与清洁	72.4%	79.4%	66.1%

图 3.3. 餐饮各项服务暗访检查结果：



3.3.2. 正餐服务中存在的问题：

对饭店正餐服务的暗访检查包括了餐厅预订、迎宾和引座服务、餐间服务和结账服务等几个环节。统计结果显示，全部调查饭店的正餐服务的达标率水平不高，在各项餐饮服务中属于最薄弱的环节。在涉及的全部检查标准中，总体的平均达标率只有 56.5%，其中，五星级饭店的平均达标率为 61.1%，四星级饭店的平均达标率只有 52.3%。而在正餐服务的各个环节，餐厅预订和餐间服务中出现的问题则显得相对较为普遍和突出，例举如下：

- 在餐厅餐位的预订环节，大部分饭店的餐饮预订/销售主要承担的是餐厅包间的预订工作，对餐厅大堂散座的预订基本上不提供。给客人的解释是：散座不用预订，可以随时前去就餐。检查中还发现，许多饭店的餐厅销售重点也是集中在包间的销售上，大堂散座平时的上座率寥寥无几，相反，包间的预订率却非常之高。个别饭店甚至没有一个专门为普通散座客人就餐的中餐厅，这与国家标准对饭店餐厅的配置要求是相悖的。
- 在引座服务方面，绝大部分调查的饭店都不能为前来就餐的客人提供协助就座的服务。
- 在宾客就座后的茶水服务上，有超过 2/3 的调查饭店只提供一次性的茶水服务，即在宾客就座后，能给客人服务第一杯茶水，但之后就没有理睬了。
- 部分饭店的菜单在设计和装帧上缺乏应有的档次和品质，部分饭店的菜单或有被客人涂鸦的痕迹，或因菜品和价格的调整，

进行了手工的涂改，看上去很不雅观。

- 宾客在点菜时，大部分饭店的餐厅服务员明显缺乏对产品知识的培训和把握，特别是那些新员工或实习生，不能主动地向客人推荐和介绍餐厅的特色菜肴，以及烹制的特点。在客人点菜结束后，部分的餐厅服务员也不能根据客人所点的菜品推荐相应的酒水。
- 统计显示，有超过调查饭店总数 1/3 的饭店餐厅服务员在给客人上菜时，不能主动报菜名。有接近 1/3 调查饭店总数的餐厅在上菜顺序和上菜时间上不能达到标准要求，经常是厨师做好了哪个菜，就先上哪个。检查发现，大部分的饭店在西餐正餐服务和葡萄酒服务上明显缺乏专业的培训，服务品质及效果有待整体提升。
- 统计显示，在用餐期间，只有不足 1/3 的饭店餐厅服务员能够及时地根据客人用餐的情况，更换或调整餐具，帮助客人撤换骨碟，清理烟灰缸等。
- 在结账服务方面，绝大部分的餐厅服务员能及时地为客人提供账单，但在结账的时间上却长短不一，其中有 1/3 左右的调查饭店的结账时间过长（超过了 5 分钟）。另外，超过 2/3 的调查饭店服务员在客人签单挂账时，根本不查验客人的房卡。
- 在客人就餐完毕离开餐厅时，很少有服务员向客人表示谢意，并主动征询客人对食品和服务的评价反馈。

3.3.3. 酒吧服务中存在的问题:

对酒吧/大堂吧服务的暗访检查结果显示,全部调查饭店总体的平均达标率为60.8%,其中五星级饭店的平均达标率为66.5%,四星级饭店的平均达标率为56.2%,均与国家标准有较大的差距。

表 3.3.3. 酒吧服务部分项目达标率汇总:

检查标准	达标率	达标率
	五星级饭店	四星级饭店
宾客到达酒吧/大堂吧后,服务员礼貌问候宾客,并及时(半分钟内)接待。	46.7%	33.3%
宾客就坐后,及时为其点单。提供酒水单,熟悉酒水知识,主动合理地推荐。	43.3%	16.7%
在点单时,服务员与宾客保持目光交流。	66.7%	46.7%
使用托盘上酒水。主动提供佐酒小吃	66.7%	43.7%
操作玻璃器皿时,总是握杯颈或杯底。	66.7%	53.3%
冰饮料使用杯垫。	73.3%	66.7%
玻璃器皿与酒水合理搭配,饮品出品正确(如:吸管、冰块、柠檬片、糖缸、奶盅、杯饰等)。	66.7%	53.3%
当酒水快要用完(即只剩1/3时),服务员及时、主动询问、添加酒水。	13.3%	6.7%
在任何时候都能看到服务员。	40%	53.3%
结账手续高效、正确无差错。	73.3%	73.3%
宾客离开酒吧时,服务员向其致谢。	33.3%	33.3%

在涉及到全部的 17 项检查标准中，普遍存在的问题是：

- 当宾客抵达和离开时，只有 1/3 左右的饭店酒吧服务员能够及时地接待、问候、感谢和送别客人，其余的大部分饭店都没有给客人提供起码的迎来送往服务。
- 在酒吧服务员热情友好、熟悉酒水知识、主动向宾客推荐酒水的检查标准上，有超过一半以上的五星级饭店和接近 85% 的四星级饭店的酒吧服务员表现得差强人意。有个别饭店酒水单的售罄率甚至达到了 30%-50%，客人所点的酒水大部分都没有或不能提供。个别饭店酒吧服务员因业务技能的生疏，甚至不会调配客人所点的鸡尾酒，而不得不求助于他人帮助，从而延长了客人等候的时间。
- 服务员在为客人点单时，有接近访查饭店总数一半的酒吧/大堂吧服务员不能与宾客保持目光的交流，特别是在晚间的时候，常常是左顾右盼，心不在焉。
- 有超过一半的四星级饭店酒吧不为客人提供佐酒的小吃，只是在客人的询问或要求下才能提供。
- 许多饭店酒吧/大堂吧的服务员普遍缺乏主动服务和主动销售的意识，当客人所点的酒水快要消费完时，不主动地询问是否还需要添加或另点新的酒水，只有在客人的要求或招呼下才能被动地提供服务。
- 大部分的饭店酒吧，只有在点单、上酒水和结账的时候，服务员才会出现。而其它大部分的时间里，酒吧服务员要不是坐在

吧台内，要不就是躲在了一个不为人注意到的地方，很少有主动地巡视和服务。

3.3.4. 送餐服务中存在的问题：

对饭店送餐服务的暗访检查，主要是访查人员通过点餐、送餐、食品质量和收餐具等一系列的服务环节来检查饭店的送餐服务质量。结果显示，总体的平均达标率为 62.7%，其中，五星级饭店的平均达标率为 70.6%，四星级饭店的平均达标率为 57.8%。尽管送餐服务的检查达标率结果要高于其它的餐饮服务结果，但也与国家标准的要求存在较大的差距。在涉及送餐服务各个服务环节的全部 23 项检查标准中，普遍存在、且较为突出的问题是：

- 部分饭店的客房送餐菜单的种类过于简单，只有几种可供选择的套餐；部分饭店送餐菜单的售缺率超过了 10%，问其原因，给的答复是：对不起，没有配料了。
- 占访查饭店总数 1/3 的饭店在接受了客人的点餐后，没有告知大致的送餐时间。曾出现一位访查人员接连在三家饭店通过填写在客房内用早餐的用餐卡来检查送餐服务，但都因服务员没有收取“房膳用餐卡”而未能得到相应的服务，问其原因，不是说客房部的员工忘记收取并交给送餐部了，就是解释客房部的员工忘记通知送餐部的员工收取了。总之是因为部门间的配合出了问题，影响了客人的用餐。
- 检查期间，访查人员有意在房门上悬挂“请勿打扰”标牌，或

打亮相应的标识灯，来检查送餐员工是否能够按照相应的程序妥善处理。但结果证实，送餐部员工根本不理睬客人的要求，而是直接敲门送餐。

- 在服务员进入房间后，大部分的员工通常采用的做法都是在巡视一下房间的状况后，将食品摆放在他们认为合适的地方，而不征询客人的意见。只有不足 1/3 的五星级饭店在送餐时使用送餐车为客人送餐，其它大部分的酒店使用托盘送餐。
- 在送餐时，有超过一半以上的访查饭店不能根据客人所点的餐食而配置相应的餐具和调味品，个别的饭店在送餐时甚至连用餐的餐具都忘记配置。部分饭店在送餐时依然使用一次性的餐具，如筷子。
- 有 2/3 访查饭店的送餐员工在离开房间时，既不告知客人餐具的收取时间和方式，也对客人没有任何的祝愿。

3.4. 其它服务中存在的问题：

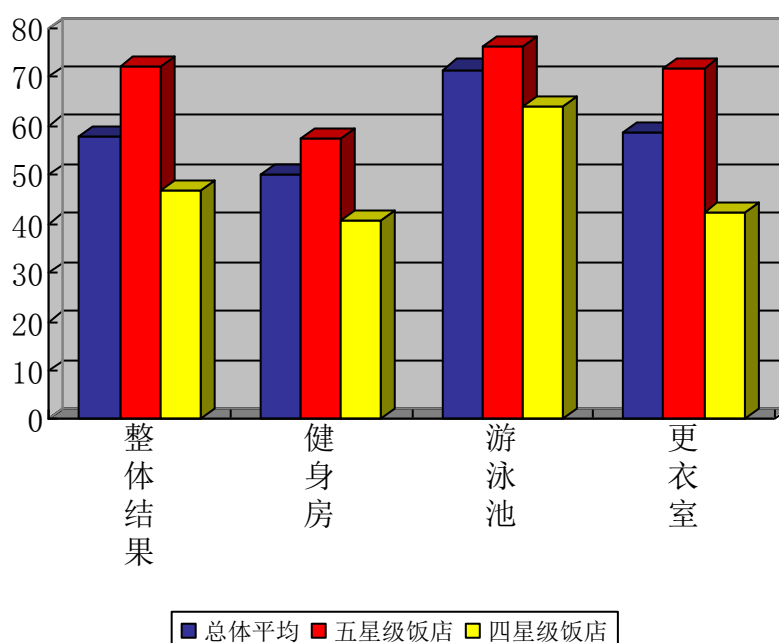
其它服务项目的暗访检查只局限于饭店自主经营和管理的康乐设施，包括健身房、游泳池和更衣室等设施。

如图表 3.4.对其它服务项目暗访检查结果统计显示，在共计涉及 36 项的检查标准中，总体平均的达标率为 57.8%。其中，五星级饭店的平均达标率为 72.2%，四星级饭店的平均达标率为 46.8%。在其它服务项目上，五星级饭店的水平明显高于四星级饭店的服务水准。

表 3.4. 其它服务项目暗访检查结果:

检查项目	总体平均	五星级饭店	四星级饭店
其它服务整体检查结果	57.8%	72.2%	46.8%
健身房	50.1%	57.4%	40.7%
游泳池	71.5%	76.1%	64%
更衣室	58.6%	71.7%	42.1%

图 3.4. 其它服务项目暗访检查结果:



尽管新版的《标准》在饭店星级评定时已经明显弱化了对饭店康体设施的设置要求,但在康乐设施的服务上却进一步地细化了相应的服务标准。统计结果显示,在其他服务的各项中,游泳池的平均达标率最高,总体平均达标率为71.5%,其中,五星级饭店的平均达标率为76.1%,四星级饭店为64%。其次是更衣室,总体平均达标率为58.6%,五星级饭店的平均达标率为71.7%,四星级饭店的平均达标率为42.1%。相对而言,健身房的检查结果不甚理想,总体的平均达标率只有50.1%,五星级饭店的平均达标率为57.1%,四星级饭店的

平均达标率为 40.7%。四、五星级饭店之间的差距如此明显的主要原因是部分饭店本身就没有相关的康乐设施的配置，有相应配置的饭店因相关设备的维保不力、设备老化、以及管理不善和服务不到位等，严重地影响了整体的服务效果。

3.4.1. 健身房存在的问题：

- 有接近调查饭店总数一半的饭店健身房虽然设有专门的接待柜台，但却常常无人值班。近一半左右的调查饭店健身房内也没有专职的员工或教练值班。调查人员曾多次在健身房内发现有 3-5 岁的儿童在无人看护和照顾的情况下，自己在健身房内嬉戏玩耍，存在一定的安全隐患。检查时发现有个别的饭店健身房在正常营业时间内，因组织召开员工会而无人为客人提供相应的服务。
- 有超过 1/3 的调查饭店因健身的客人有限，在大部分的时间里处于无人服务的状态，更不能及时地帮助客人解决问题，或介绍健身器械的使用方法。部分饭店的健身器械只配有英文的使用说明，却没有中文的介绍，再加之饭店的员工大部分时间又不在场，很容易给那些不经常使用健身器械的客人带来困难和不便。

3.4.2. 游泳池存在的问题：

- 部分饭店对游泳池水质的控制只是在做表面文章。调查人员曾

亲眼目睹了饭店游泳池的员工先将标有前一天泳池水质、水温和日期的告示板内容擦除，然后再标上新的内容和日期，或者就简单地将日期做一下更改，而没有发现服务员使用试纸和温度计去实际测量。

- 检查发现，为扩大经营范围，许多饭店的游泳池已对社会开放，并且建立了不同形式的“会员制”。调查人员经常可以在饭店的游泳池看到有许多来自社会上的非住店客人，或“会员”前来游泳锻炼。但有超过 1/3 的访查饭店却不能保证救生员的现场值班和巡视，存在着一定的安全隐患。少数饭店为降低人力成本和规避责任，甚至在泳池的入口处和池边，干脆立上一个“没有救生员当班”、“警告！顾客需对自身安全负全责”、以及“此游泳池没有救生员值班，游泳者需自担风险”之类的告示牌，令调查人员瞠目结舌。

3.4.3. 更衣室存在的问题：

- 由于更衣室内的空气湿度较大，加之室内的通风不畅，致使有超过 1/3 的访查饭店更衣室的天花、墙壁等有明显的脱落、裂痕和水渍，日常维保不力。
- 在更衣室客流高峰期，室内的卫生清理不及时，地面常常布满水迹，洗涤篮内的布草已堆满却无人及时清理。
- 部分访查饭店更衣室内更衣柜设备的配置、淋浴间洗浴用品的配置、客人护理用品的配置等缺乏统一的标准，有的用品配置

过于简单，有的用品配置又显得过于繁琐。

3.5. 公共区域存在的问题：

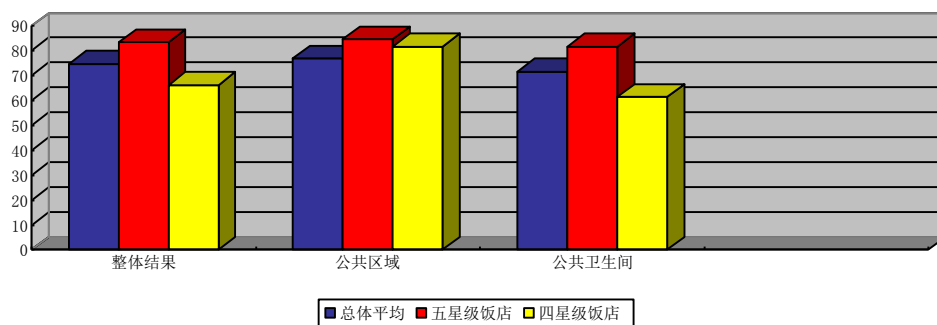
对饭店公共区域暗访检查主要是针对饭店的外围环境、公共区域和公共卫生间的日常维保与清洁。统计结果显示，在全部的6个检查项目中，公共区域的达标率最高（如图表3.5所示），总体的平均达标率为74.6%，五星级饭店的平均达标率为83.4%，四星级饭店的平均达标率为66.2%。其中，五星级饭店的各项检查达标率基本达到了国家标准的要求，而四星级饭店的达标率也接近国家标准的要求。

在主要的检查项目上，公共区域的总体平均达标率为76.8%，五星级饭店的平均达标率为84.4%，四星级饭店的平均达标率为69.3%。而在对公共卫生间的检查上，总体的平均达标率为71.6%，五星级饭店的平均达标率为81.6%，四星级饭店的平均达标率为61.3%。

表 3.5.公共区域暗访检查结果：

检查项目	总体平均	五星级饭店	四星级饭店
公共区域整体检查结果	74.6%	83.4%	66.2%
公共区域	76.8%	84.4%	69.3%
公共卫生间	71.6%	81.6%	61.3%

图 3.5. 公共区域暗访检查结果：



3.5.1. 公共区域存在的问题：

- 接近调查饭店总数一半的饭店，特别是那些地处城市中心或繁华区域的饭店外围交通不畅，不时会产生拥堵现象。部分饭店的停车场及大堂门前区域没有回车线（或不清晰），更容易造成交通不畅。
- 超过调查饭店总数 1/3 的饭店在店标和旗帜的维护保养上不到位，特别是对国旗、店旗等的使用和维护不力。调查人员多次发现在阴雨天和恶劣气候下，没有人及时将饭店的旗帜收回。
- 1/3 左右饭店的标识系统缺乏规范，导向效果不佳。
- 部分四星级饭店公共区域的设施设备明显老化，且维保不到位，严重影响饭店的形象，如：门、墙壁、天花、排风口、地面等。
- 部分饭店的公共卫生间内没有专供残障人士使用的专用厕位，或者专供残障人士使用的卫生间。在公共区域内也缺少，或没有便于残障人士使用的设施，如：残疾人坡道，电梯按钮等，缺乏人性化管理。
- 有超过调查饭店总数 1/3 的饭店公共卫生间的通风效果不佳，致使卫生间有浓重的异味。

3.6. 员工素养方面的问题：

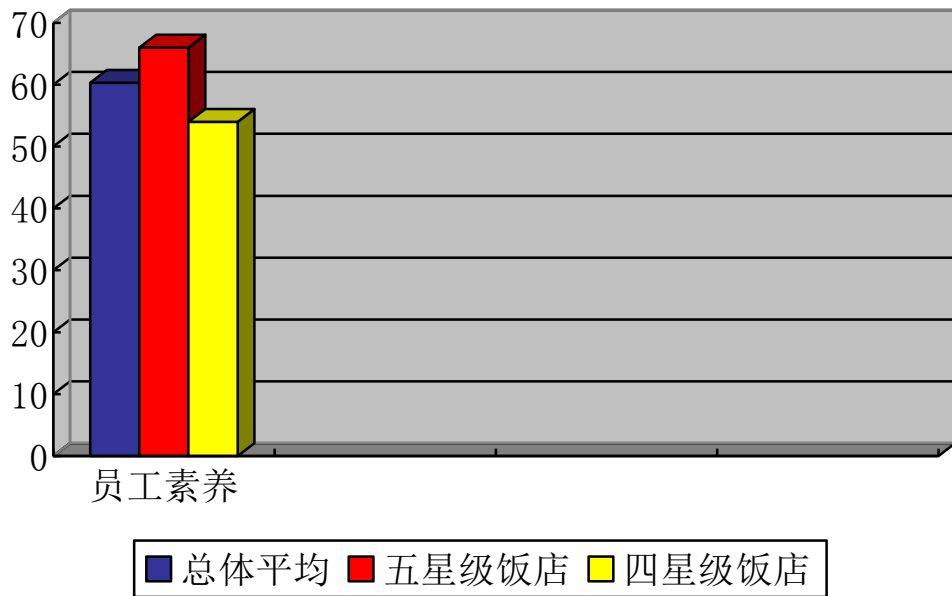
暗访检查中对饭店员工素养方面的检查涵盖了饭店员工的仪容仪表、礼貌礼仪、店纪店规、应变能力、以及对宾客需求的预见等各

个方面。

表 3.6. 员工素养暗访检查结果：

检查项目	总体平均	五星级饭店	四星级饭店
员工素养	60.3%	66%	54%

图 3.6. 员工素养暗访检查结果：



在员工素养方面，总体平均达标率为 60.3%，其中，五星级饭店的平均达标率为 66%，四星级饭店的平均达标率为 54%。所涉及的员工结构包括了在暗访检查中能够遇到的各岗位的员工。

表 3.6.1. 员工素养部分项目达标率汇总：

检查标准	达标率	达标率
	五星级饭店	四星级饭店
所有员工均佩戴名牌。	93.3%	86.7%
员工在岗时严格遵守劳动纪律：无聊天、串岗等现象。	86.7%	46.7%

员工个人仪容仪表得体：制服整洁、熨烫平整，鞋袜整洁， 内衣不外露，前台女员工化淡妆。	86.7%	73.3%
员工保持微笑，举止热情友好。	66.7%	53.3%
员工和宾客对话时保持目光交流。	73.3%	66.7%
员工和其他同事交流时关注到宾客的存在：如向宾客微笑、 点头示意或主动询问宾客需求。	66.7%	46.7%
凡是员工与宾客面对相遇，均应站立让路，并主动问候。	86.7%	73.3%
员工能够预见客人的需求。	33.3%	26.7%

如表 3.6.1.所示，结合对员工素养的各项检查统计，在员工的仪容仪表方面，绝大多数的员工都能够按照饭店的要求保持整洁的面貌。但检查中也发现有个别员工的仪容仪表不能达到标准的要求。在礼貌礼仪方面普遍存在的一个特殊现象是，饭店的后台员工的表现（如客房、厨房、工程等）要好于前台的员工（前厅、餐厅等）；实习生好要优于饭店的正式员工，年龄较大的员工要好于年轻的员工。主要问题例举如下：

- 当班聊天、串岗的现象在四星级饭店表现较为普遍，部分五星级饭店也时有发生。
- 在员工保持微笑，举止热情的标准要求上，饭店前台和餐厅的员工普遍缺少微笑，举止缺乏热情，部分员工甚至表现得有些“机械”和麻木。相反，客房的员工大多在对客服务方面则表现得更加主动和热情。

- 在与客人沟通时保持目光的交流的标准要求上，有接近总数1/3的饭店不能达到标准，特别是饭店的前台和餐厅员工，尽管他们与宾客交流的机会远比饭店其它岗位的员工多，但他们与宾客的目光交流却很少。
- 在随时关注宾客的存在和需求上，有超过总数一半的四星级饭店员工在检查时被发现只顾自己埋头工作，或继续与同事间的交流，而忽视客人的存在，或及时表示对其存在的注意。
- 员工在应对宾客需求变化、特别是预见宾客需求的能力方面表现得较薄弱。对需求预见的考察，主要是观察饭店员工是否有“眼力见儿”，观察员工是否能根据宾客的表面需要，探究其更深层的心理需求，并预先做好为其服务的准备。检查期间，访查人员通过多种场合，提出不同的需求，测试员工的预见能力，结果大部分员工的需求预见能力十分有限，所谓“要不断地愉悦客人，给客人更多惊喜”的诺言依然还是个努力的目标。

四. 暗访启示

本报告汇总分析了近 300 家受访饭店在服务质量方面存在的各种问题。通过对这些问题的分析解读不难发现，饭店的管理者和经理人们致力于提升饭店的服务品质，很大程度上取决于不断发现和有效解决在日常对客服务中出现的问题。暗访检查只是发现问题的一种手段，有效解决问题并持之以恒才是提高宾客满意度的关键。

通过对饭店各项服务暗访检查结果的汇总分析，我们发现各饭店一个共同点：对饭店本身的关注重于对顾客需求的关注，对表象的关注重于对服务细节的关注，对饭店硬件设施的关注重于对软性服务的关注，对员工服务态度的关注重于对职业素养和专业技能提升的关注。

在全部调查的饭店中，饭店硬件设施设备的达标率明显高于其它项目，而作为饭店对客服务核心产品的前厅、客房和餐饮的服务体验效果却差强人意。分析发现，许多影响饭店对客服务的问题并非是服务员的操作所致，而是与我们饭店设计的流程和制订的标准、规定有关。需要思考和反思的是，在社会快速发展、顾客需求不断变化的今天，我们的流程和标准是否还能满足他们的实际需求？在出现的服务质量问题中，又有多少是因为我们的流程、标准、规章、制度的滞后或不适用而造成的？饭店的管理者们应花更多的时间去接近和靠近我们的宾客，我们的员工，去了解他们的真实想法和感受。

在两年的暗访检查中，访查人员鲜有在饭店的各个服务场所都能

看到饭店管理人员检查、督导的身影。

饭店员工的业务知识和技能技巧的提高是每个饭店都面临的一个紧迫的问题。几乎在所有的被调查饭店都使用了数量不等的实习生。而对他们的岗位知识和技能技巧的培训不到位也对饭店的服务质量产生了一定的影响。在饭店行业人才紧缺、竞争激烈的今天，除要设法留住那些有经验的员工之外，加强对员工的岗位业务培训也是改进饭店服务质量的关键路径之一。客人需求在不断地变化，我们的员工结构也在发生着巨大的改变。“80后”、“90后”已逐渐成为饭店行业的主力军和生力军，这实际上已经对我们饭店的管理思想、管理方式提出了新的挑战。在暗访检查中发现的那些“员工普遍缺乏对客的服务热情”、“员工缺少服务激情”、“员工表情麻木、缺少微笑”等现象，实际上也揭示了员工需求的变化。不断发现饭店“内部顾客”（员工）的需求，通过不断创新的“产品和服务”（职责、流程、标准、职业发展规划、薪酬福利等等）来满足他们的需求变化，进而为我们饭店的宾客（付钱的顾客）提供满意的服务，这是改进和提升饭店服务质量的关键所在。

暗访检查发现的问题与饭店培训不到位也有直接的关系。访查的绝大部分饭店都建立了一整套完整的、与其品牌相适应的服务流程及操作标准。但执行和操作这些流程和标准的员工是否已经了解和掌握，并正确实施，与饭店培训效果直接相关。由于工作的繁重压力，许多饭店部门的岗位业务培训实际上都已流于形式。一方面，员工由于对岗位知识要求掌握的不够，操作技能生疏而影响对客的服务质

量；另一方面，饭店和部门又没有更多的时间对员工加强相应的培训，这就是目前许多饭店共同面临的一种现状。

报告所涉及的饭店大都已经运营了较长时间，应该说饭店的服务和运营管理都已进入了常态化的阶段。随着时间的推移，我们的饭店经营管理者们应该认真考虑如何使我们的饭店变得更加地“成熟”，而不是慢慢地“变老”。



北京和泰盛典酒店管理有限公司

地址：北京市朝阳区将台路6号丽都广场商业楼325

电话：010-87664818

传真：010-87667630

网址：www.hotel-sight.com