

100年一般旅館中階經理人教育訓練

如何提昇服務品質

指導單位：交通部觀光局

執行單位：中華民國全國工業總會

講 師：林居宏

課程目標

經由個案研討(Work Shop)

- 了解稽核之過程
- 稽核內容及實際作法
- 作為旅館業有效評鑑作業之依據與遵循模式。
- 使旅館業相關人員瞭解及熟悉神秘客之運作及稽核方式。

課程大綱

- 服務的重要性
- 稽核起源與介紹
- 為何要進行服務稽核
- 稽核計畫與安排
- 稽核執行技巧
- 稽核實習
- 稽核報告與分析
- 案例分析與討論

A waiter in a tuxedo is balancing a tray on a silver tray. The waiter is wearing a white shirt, a black bow tie, and a black tuxedo jacket. The tray is silver and has a white cloth on it. The background is a soft, out-of-focus image of a person in a tuxedo.

為何服務越來越受到重視？

品質管理成本的槓桿

投入花費

預防成本 < 鑑定及失敗成本

產生效益

預防成本 > 鑑定及失敗成本



圖：品質管理成本的槓桿

服務的特性

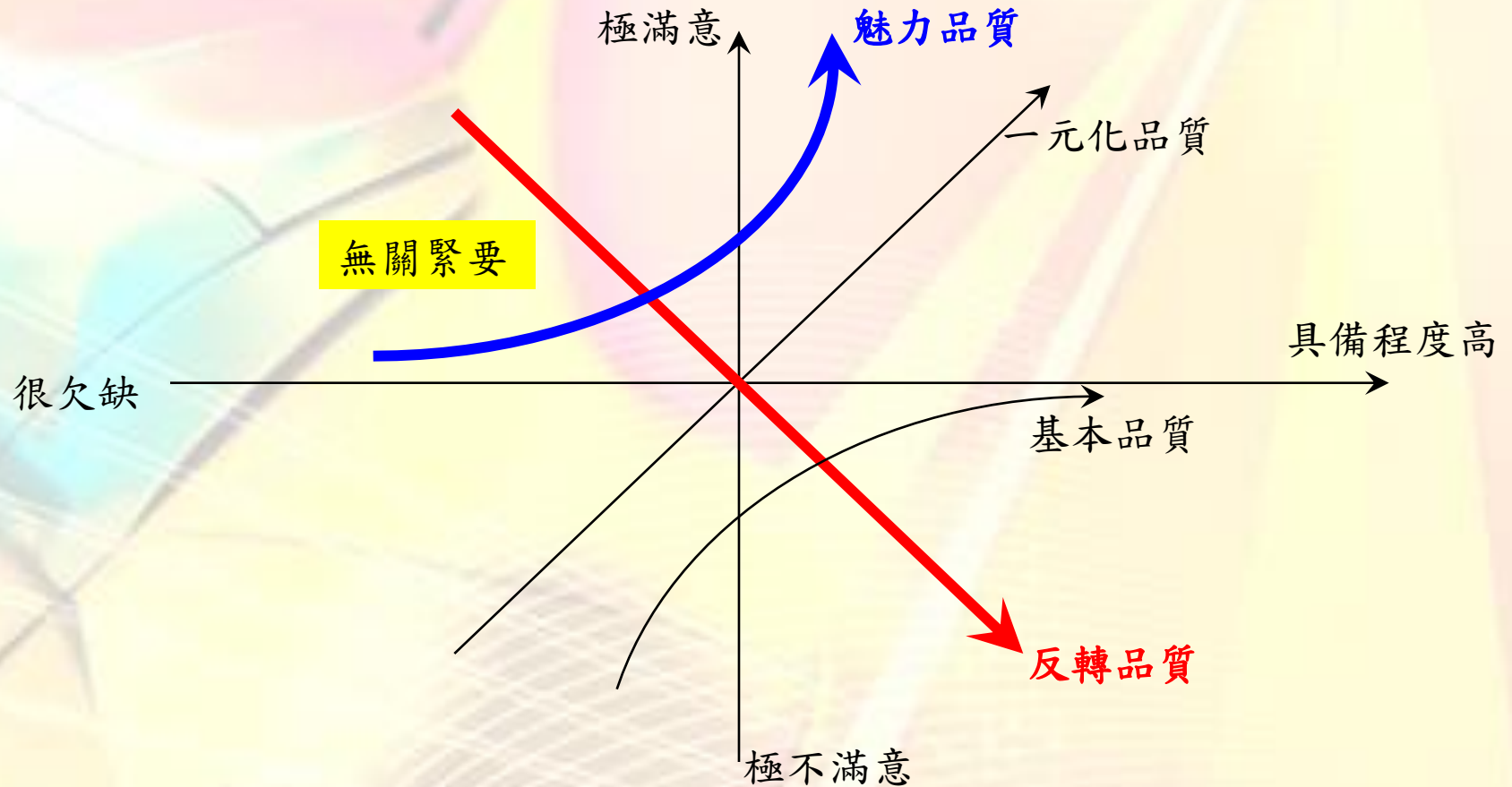
無形性

不可分割性

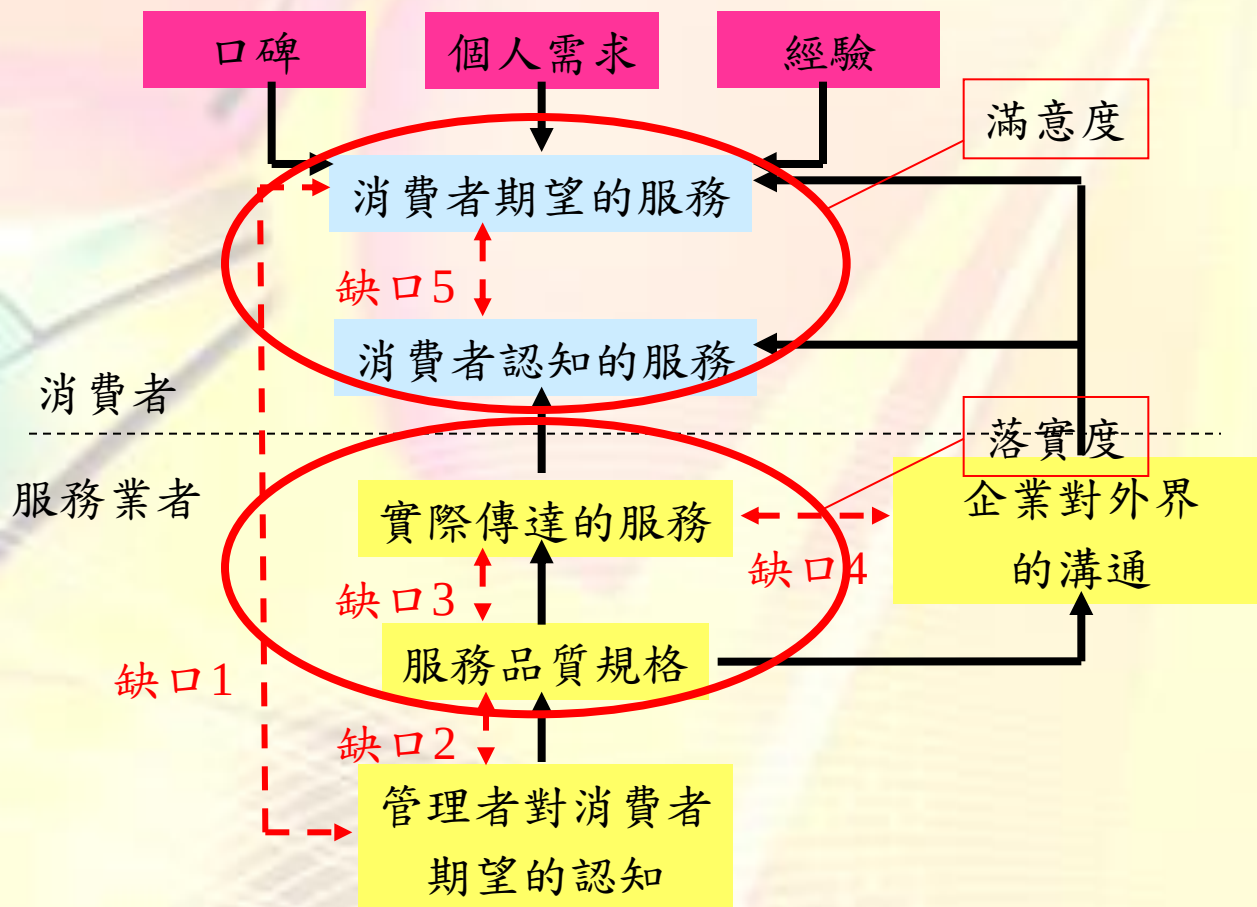
易變性

不可儲存性

狩野紀昭(Noriaki Kano)之二維品質模式



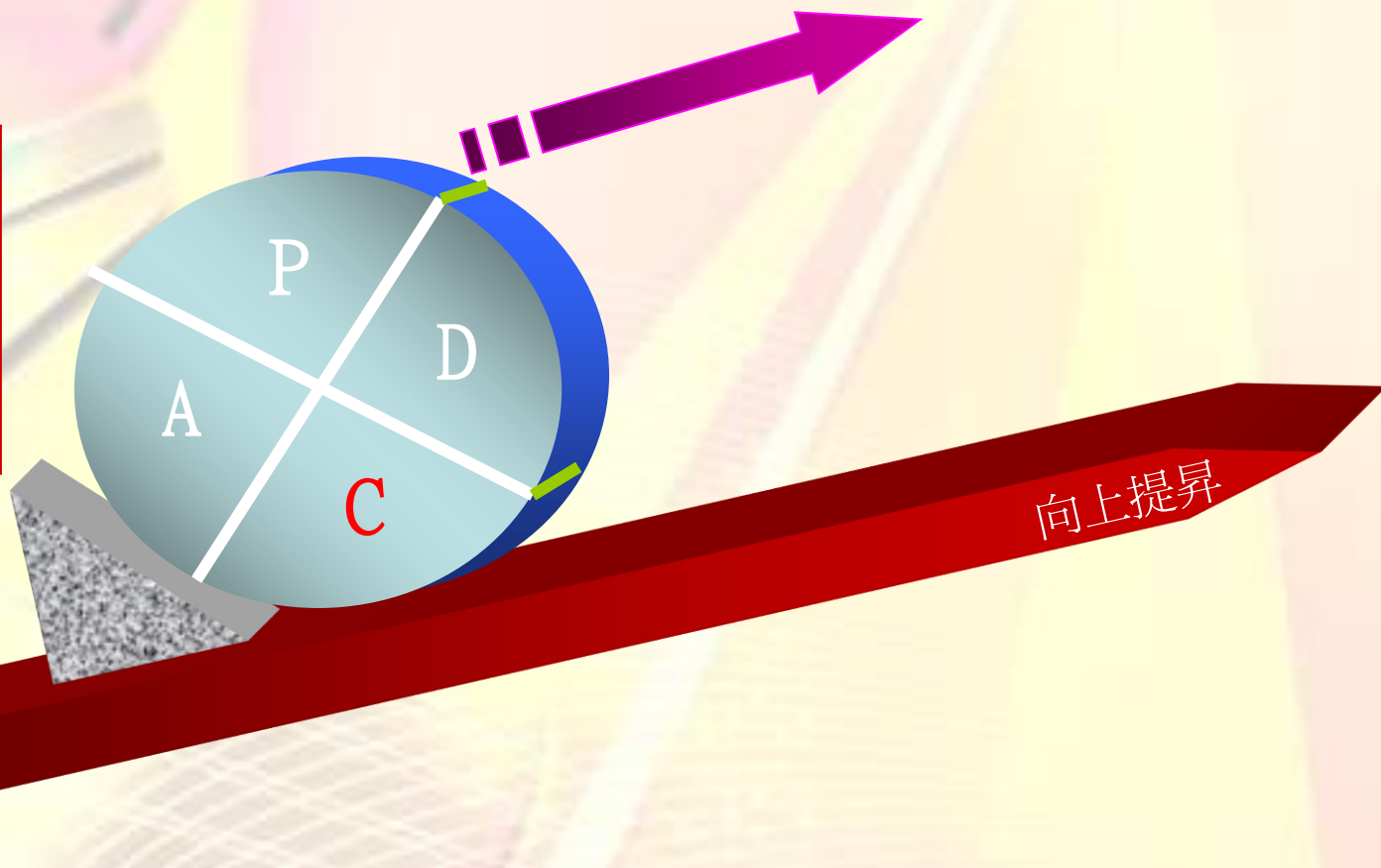
PZB服務品質模式



旅館業需要一個能同時解決五大缺口的管理模型(Solution)

稽核之起源及介紹

- Plan-計劃
- Do-執行
- Check-查核
- Action-對策



稽核 audit

Systematic, independent and documented process for obtaining audit evidence and evaluating it objectively to determine the extent to which audit criteria are fulfilled.

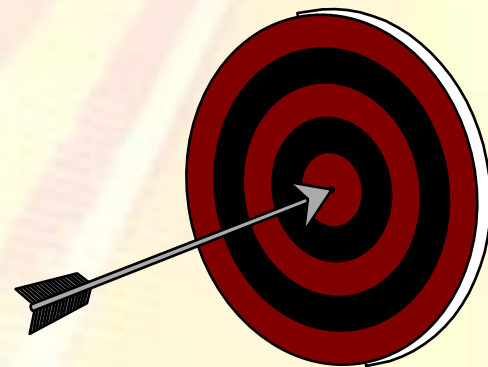
為獲得稽核證據而採取系統化、獨立且文件化之過程，
據以客觀評估達成稽核準則之程度。

ISO 9000 : 2005 (3.9.1)

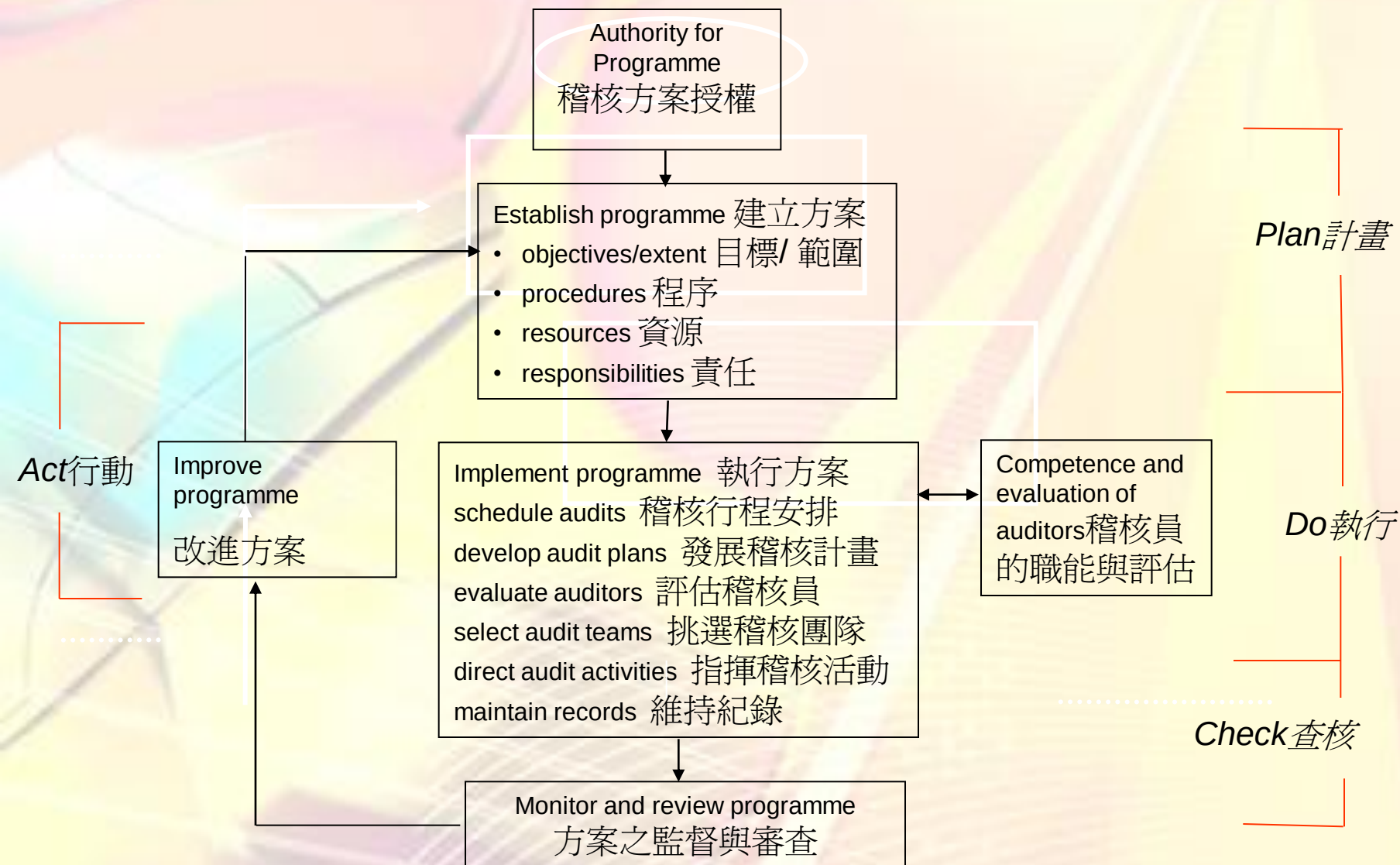
稽核目的

證明管理制度

- * 存在
- * 完整的
- * 正確的運作
- * 有效及有效率

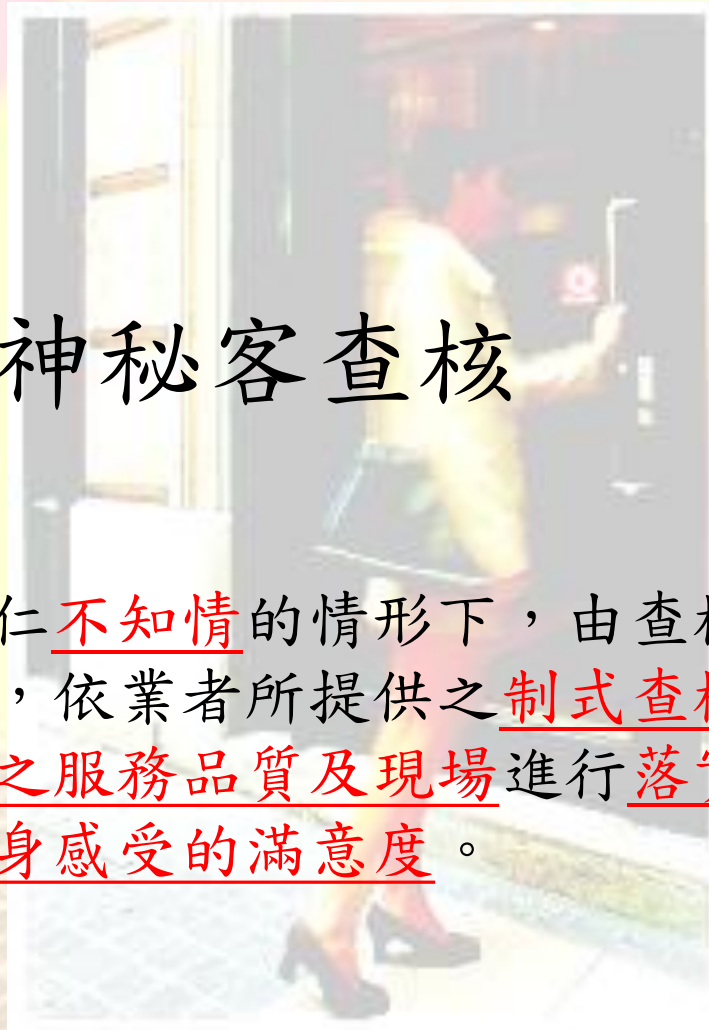


稽核計劃與安排



神秘客查核

在現場服務同仁不知情的情形下，由查核員扮演一般消費者，依業者所提供之制式查檢表，對組織所提供之服務品質及現場進行落實度的查核及回饋親身感受的滿意度。



服務業為何需要神秘客查核

心態	目的	預期得到的效果
積極面	營運改善	- 瞭解客戶對公司所提供服務的實際感受(滿意度)。 - 希藉由有經驗的專業稽核員於查核過程中發現改善契機並提出消費者觀點的建議(持續改善的壓力)。
消極面	符合性	- 瞭解同仁對公司服務規範的執行狀況(落實度)。 - 使現場服務同仁能在日常操作中保有一定的警覺性(品質控制方法)。

越來越多組織導入的原因不再只是消極面的需求
而是期望積極面的營運改善效果

預計效益說明

- 診斷—
 - 確認目前店面整體服務水準
 - 瞭解店面服務最需加強要項
 - 據以做出訓練安排／品牌設計／定價策略
- 品管—使服務水準穩定維持在一定水平以上
 - 第一線服務人員及分區管理壓力維持
 - 現場服務品質及客戶滿意度長期監控
- 績效
 - 各事業部/店面績效管控結合(年終利潤分紅)
 - 現場服務及管理人員之選訓用留

稽核執行技巧

執行中人員之互動

為達成這些人員互動之目的，稽核員應：

- * 首先和區域代表會面
- * 總是跟執行工作者交談
- * 說明拜訪目的
- * 冷靜、禮貌且令人放鬆心情
- * 不以教訓口吻，態度平和
- * 說明清楚、謹慎與細心



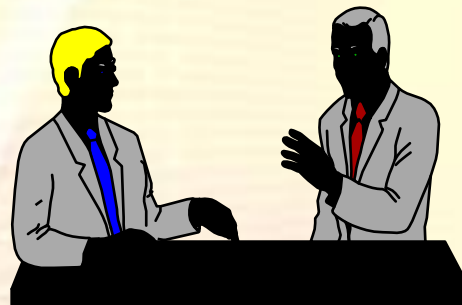
執行中人員之互動

* 稽核員應

採取正面，專業及建設性方法來進行稽核

* 被稽核者

通常稽核員應嘗試得到被稽核人員的合作、開放及誠實的做法



查核技巧-神秘客

神秘客查核就像製作一場電影

- 查檢表就是你拿到的劇本
- 你就是導演(要先依劇本在腦海中Go through 一遍以設計腳本)
- 你就是最佳演員
- 現場服務人員也是參與演員
- 要記得製片公司的要求
- 要記得投資人(委託客戶)要的效果是什麼
- 你也是最後的影評人

稽核實習



稽核報告與分析

趨勢分析

- 滿意度推移圖
- 落實度推移圖

類別及項目強弱分析

- 每月整體各項次強弱比較-落實度
- 落實度最需加強項目-TOP 10
- 每月整體各項次強弱比較-滿意度
- 滿意度最需加強項目-TOP 10

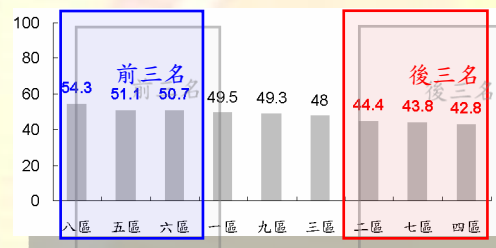
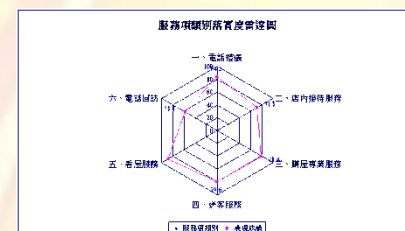
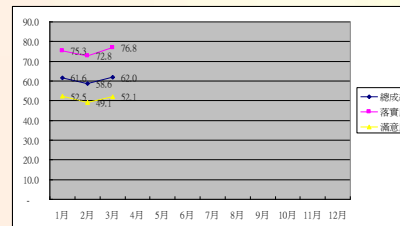
排名分析

- 總成績排名
- 落實度排名
- 滿意度排名

落點分析

- 落點分析示意圖
- 滿意度及落實度均高
- 落實度佳但滿意度需加強
- 落實度及滿意度均需加強

年度比較分析



案例分析與討論

猜一猜？

「服務品質」評鑑		預測一下
總機服務	30	
訂房服務	30	
櫃檯服務	60	
網路服務	20	
行李服務	20	
交通及停車服務	10	
客房整理品質	60	
房務服務	30	
客房餐飲服務	20	
餐廳服務	50	
用餐品質	30	
健身設施服務	20	
員工訓練成效	20	
合 計	400	



The End

問題討論及溝通