

服务标准化，服务业高质量发展的新动力！

全年批发和零售业增加值95846亿元，比上年增长5.7%；交通运输、仓储和邮政业增加值42802亿元，增长7.1%；住宿和餐饮业增加值18040亿元，增长6.3%；金融业增加值77077亿元，增长7.2%；房地产业增加值69631亿元，增长3.0%；信息传输、软件和信息技术服务业增加值32690亿元，增长18.7%；租赁和商务服务业增加值32933亿元，增长8.7%。全年规模以上服务业企业营业收入比上年增长9.4%，营业利润增长5.4%。（源自：国家统计局 中华人民共和国2019年国民经济和社会发展统计公报；右图：2015-2019年服务业增加值及其增长速度）



近年来服务业迅速发展，如何实现优质服务、提升竞争力成为企业面临的热点问题。笔者认为，服务产业只有将越来越多的资源投入到与顾客的互动和关系维护上，建立完善的服务标准化体系，提升系统服务能力，不断增强顾客良好质量感知，才能更有效地应对竞争，提高顾客满意度和忠诚度，从而提升企业竞争力。随着服务经济时代的到来和信息技术的快速发展，顾客的主动消费和选择性消费意识不断增强，服务业也在迅速发展，企业如何才能实现优质服务、提升竞争力？笔者做了以下思考：

什么是服务标准化

通过对服务标准的制定和实施，以及对标准化原则和方法的运用，以达到服务质量目标化、服务方法规范化、服务过程程序化，从而获得优质服务的过程，称为服务标准化。应当指出的是，服务质量目标化、服务方法规范化和服务过程程序化三者是不可分割的整体，由它们共同实现服务标准化的功能。服务标准化是以服务活动作为标准化对象，其研究范围包括国民经济行业中的全部服务活动。开展服务标准化工作，有利于规范各服务行业市场秩序、提高服务质量、增强服务企业核心竞争力，为构建和谐社会提供有力的技术支撑。2019年，中建协认证中心审核组专家受上海宝冶集团有限公司委托，为其“建设工程服务（公共与房屋建筑工程、工业与冶金工程EPC、文体会展与主题乐园工程、钢结构的设计、制造与安装工程、电子厂房及洁净工程、建筑机电与模块化安装、工程检测及试验）”进行服务认证。在审核过程中，审查组专家老师根据服务标准化，帮助其提炼服务特色、优化服务流程、完善服务规范，进而提升上海宝冶集团有限公司建设工程服务在行业内的核心竞争力。（右图：中建协认证中心审查组专家在上海宝冶集团有限公司项目现场审核合影）



如何建立服务标准化体系

服务的标准化可以从不同的角度和侧面细化进行，现从以下两个方面进行讨论：

服务流程层面，即服务的递送系统，向顾客提供满足其需求的各个有序服务步骤，服务流程标准的建立，要求对适合这种流程服务标准的目标顾客提供相同步骤的服务。服务流程标准化：着眼于整体的服务，采用系统的方法，通过改善整个服务体系内的分工和合作方式，优化整个服务流程，从而提高服务的效率，寻求服务质量的保证。顾客在接受服务的过程中，一方面希望获得专业化的服务，另一方面也希望得到极大的便利，减少等候的时间、方便结算。所以，在进行服务流程标准的设计过程中，要以向顾客提供便利为原则，而不是为了公司内部实施方便。

提供的具体服务层面，即在各个服务环节中人性的一面，在一项服务接触或“真实的瞬间”中，服务人员所展现出来的仪表、语言、态度和行为等，可形成提供服务标准化、服务人员语言标准化、服务人员动作标准化、服务人员态度标准化等。提供服务标准化：服务通常是生产与消费同步进行的，美容店的服务在没有出售前是无法提供的，服务在生产的同时被消费。这种同步性也意味着较高的顾客参与度，服务的质量与顾客满意度将在很大程度上依赖于“真实瞬间”的情况。如果能在这些“接触瞬间”提炼出可以标准化的部分，对企业本身而言无疑是一大挑战，同时也会成为服务的亮点。“接触点”的服务标准化，主要体现在服务人员的仪表、语言、态度和行为标准等。

如何做到服务人员标准化

1 服务人员语言标准化

在服务的过程中有效的沟通是特别重要的，如果做不到这一点，即使世界上最有效的服务思想也会烟消云散。这当然需要很多服务技巧，例如服务人员要学会倾听、学会沉默，不仅要注重语言交流，还要注重非语言交流，其中适当的语言表达是非常关键的。服务人员的语言标准，首先应该包括一些基本的礼貌语言标准，包括顾客来了要说“欢迎光临”；客人离店时，说“祝您愉快”或“欢迎您再次光临”；客人讲“谢谢”时，要反馈“不用谢”等，不同服务领域服务方式和特点有较大差距，在建筑工程服务方面则更倾向于专业术语的应用。

另外，服务人员的语言标准还要根据行业不同的情况进行进一步细化规定，在语言标准化的基础上，进行面对面服务时要灵活延展。如梅塞德斯表现出的“耐用”可以转化为“车会持久的保持新面目，而且几年不用买车”，其价格的“昂贵”可以转化为“车帮助主人体现了尊贵，并且会带来周围人羡慕的眼光”，这些功能利益和情感利益才是顾客真正需要的。表现这些利益和情感利益的语言就非常有必要标准化，一方面可以纠正上述服务人员的推销误区，另一方面有助于在顾客心中建立质量可靠的形象。

2 服务人员动作标准化

对时间动作进行研究最早是由泰勒提出的，为人们工作的每一个构成环节制定一种科学方法，以代替旧有的只凭经验的工作方式，试图确定完成每项工作的最佳方式。通过对时间的研究及观察工人工作时的动作，确定完成工作过程中每一个环节所需消耗的时间，仔细观察每项特殊工作中可以测量的方面，得以发现工人具体在做什么，以及如何做。对劳动者在劳动过程中的各种动作进行分析，取消无用的多余动作，使剩余的动作都成为必要的良好的标准动作，通过这种科学的研究来提高工作效率和工作质量。

举一个标准动作研究的典型案例，动作研究专家吉尔雷斯夫妇对砌砖动作进行分析研究，把每砌一块砖的十八个动作减少到只有五个，而在特殊情况下只需要两个。UPS（美国快递公司）的管理当局运用了泰勒科学管理原理的工时研究，对送货司机的送货路线和动作都进行了时间研究，设计出精确的工作程序。这其中包括开车门、向收件人递送包裹、记录等一系列细节动作。这虽然看起来有些刻板，但产生了良好的效果，使UPS平均每人每天递送包裹达130件，而联邦捷运公司平均每人每天只取送80件，UPS的工作效率得到了大幅度的提高。

服务人员与顾客的接触过程中，其动作是非常有必要进行规范的，即对服务接触过程中服务人员动作进行标准化。一方面可以实现诸如UPS送货司机那样的高效率，更重要的是以顾客所期望的动作标准来为其服务，在顾客心目中建立一个良好的服务形象，尽可能避免由服务人员的经验动作而带来顾客的不满。通过对服务人员工作时动作的观察和分析，将那些会引起顾客不满或误解的动作去掉，使剩余的动作都成为必要的、良好的、顾客不会反感的标准动作。例如，在酒楼前厅接待要有站立服务，两手交叉在体前或交叉在背后，两脚成V字型或与肩同宽，身体正直平稳，顾客光临时向顾客鞠躬或点头问候；引导顾客入座时向顾客指示方向，行进中两眼平视，正对前方，身体保持垂直平稳，无左右摇晃、八字步和罗圈腿，走在客人的右前方或左前方1.5—2步远距离处，身体略微侧向客人等等。

在建筑工程服务中，服务动作标准化更是重要的一环，对服务质量、产品质量有着重大影响，实施过程很多企业均作出相关要求，但在贯彻落实、现场管理仍存在很多的改进机会。

3 服务人员态度标准化

服务态度是服务人员顾客的思想情感及其行为举止的综合表现，包括对顾客的主动热情程度、敬重和礼貌程度，服务态度是衡量服务质量的一项重要标准和内容。对服务人员态度标准的制定、实施和监督可能不像对语言和动作标准化那么容易可行，在制定时要把要求进行量化细分，具备统一性、可追溯性和可检验性。也就是说，服务标准要对服务的检验提供依据，使其具有可追溯性，这样才能达到服务的统一。

如某旅馆的服务规范写着“服务细致周到”，要将其转化为具体的动作，如服务员要在顾客允许的情况下为其提行李、在顾客进房时对房间内顾客必需的设备进行介绍、三分钟内为顾客打好热水等等，这样既能体现出其服务细致周到，又对服务员所提供的服务是否细致周到有了判断的依据。在建筑工程服务中，严谨、认真是其行业服务态度的突出特点，人人都能在项目服务中秉持严谨、认真是建筑工程服务质量不断提升必不可少的服务态度。

企业在向顾客提供服务的过程中，在着眼于服务的整体、采用系统的方法、标准化服务流程的基础上，根据行业特征和提供服务的特性从不同方面进行细节问题的标准化。当然，强调服务的标准化并不排斥个性化的服务，提供服务的企业首先应当建立完善的服务标准化体系，其次可以根据内部条件和顾客需求进行标准化和个性化的平衡。最终实现优质服务，提升企业竞争力。