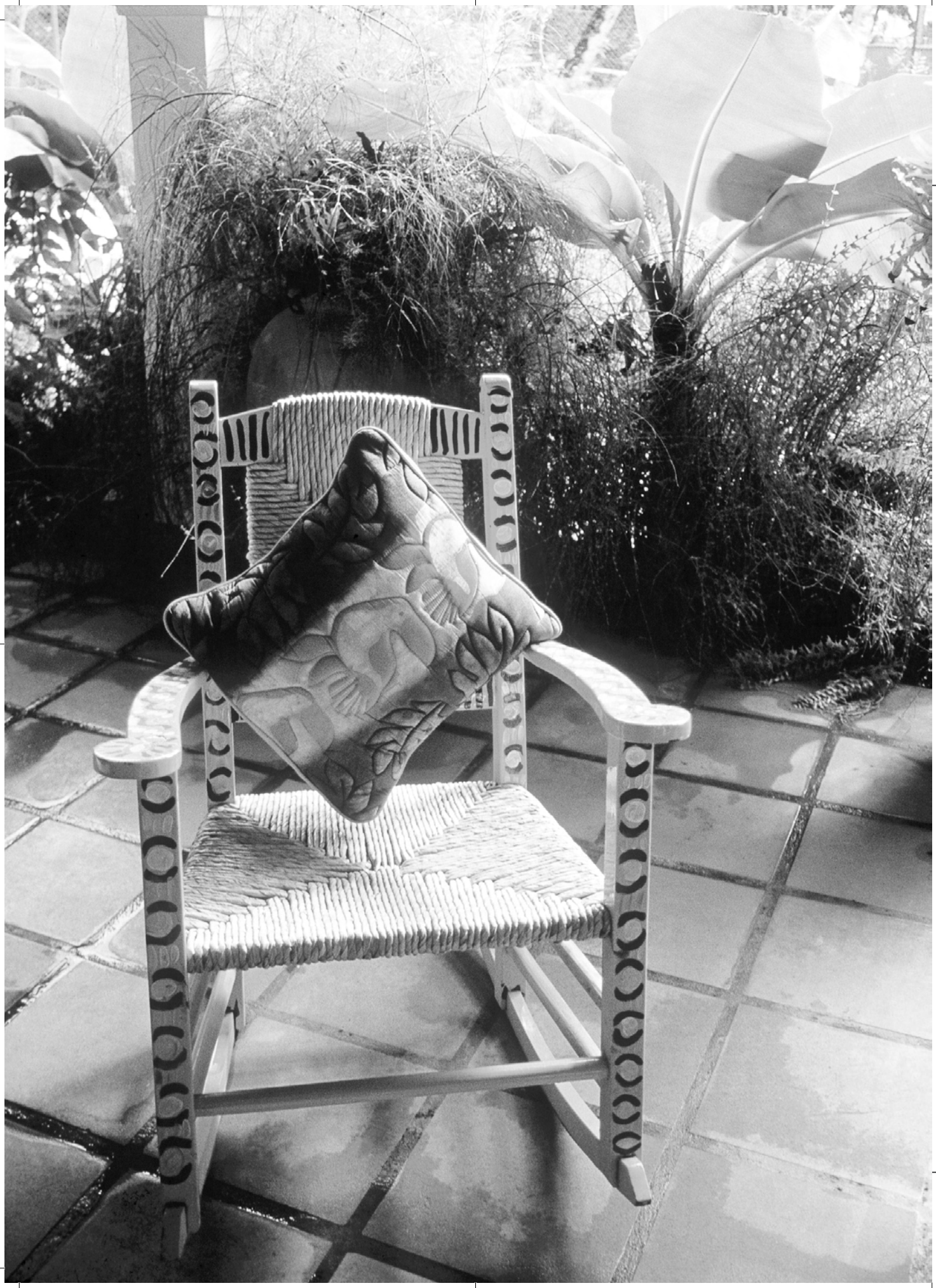

PART 1

# 殷勤款待的精神

第 1 章　歡迎來到餐旅業

第 2 章　旅遊業與觀光業：餐旅業的夥伴


鳳梨是殷勤款待的共同象徵。雖然這個象徵來源不詳，但許多人相信這個想法是得自巴西居民——他們是最先將鳳梨栽種為食物的人。[1] 這些人將鳳梨擺在家門外，以表示歡迎客人來訪。歐洲探險家在 17 世紀把鳳梨帶到歐洲及美洲殖民地。因為這外地來的水果非常稀有，而且比魚子醬還昂貴，所以它最能代表殷勤款待的極致精神。當時鳳梨是被用來歡迎及禮遇皇室與富有的客人。

當然，殷勤款待的觀念可以回溯到更早——從在最早的文明中心〔如：美索不達米亞（Mesopotamia），位於現在的伊拉克〕發現的歷史文獻，到聖經裡提及清洗客人的雙腳，到後來英國旅店老闆所陳述的，用一杯麥酒來歡迎疲憊的旅人。然而，殷勤款待的中心概念是恆久不變的：滿足及服務客人。

當啟程探索從事客人服務的世界裡，本書為你提供眾所周知的鳳梨。歡迎來到餐旅業！

1

# 歡迎來到餐旅業

## 概要

何謂殷勤款待？詢問 50 個人這個問題，可能會得到 50 個不同的答案。「以熱忱的態度接待客人」、「滿足客人的需求」、「預期客人的欲望」、「製造友善及安全的環境」。每一位回答者對餐旅業都有直覺（及正確）的期望。

到底什麼才是餐旅業？要找到一個完整的描述與定義非常困難。**餐旅業**——包含多種服務遠離家園的客人之事業——可以從它的範圍、任務及提供者來界定。當讀完這本書，對於餐旅業的定義將會不斷地更新、擴大及琢磨。在本章，會對這個行業的過去、現狀及未來更加熟悉，不斷地增加對殷勤款待意涵的認知。在本章中藉由：(1) 略述它的範圍；(2) 檢視它的任務；(3) 描述在這個行業發展職業機會的方法，來介紹餐旅業。

**餐旅業**
**hospitality industry**
致力於服務出門在外消費者的各類事業；強調好客接待之職責的事業。

## 學習目標

學習此章節後應具有的能力：

1. 對餐旅業下定義，並提供個人所經歷的成功與失敗之案例至少各一例。
2. 認識餐旅業的基本構成要素。
3. 解說服務過程中員工反應與顧客滿意之間的關係。
4. 比較正式餐旅教育與業界經驗的優點。
5. 提供在餐旅職涯中能確保持續學習與成長的方法。

## 餐旅業的範圍

歷史學家經歷了幾千年在許多文化中探知餐旅業的發展。從歷史的角度來觀看這一行業是有幫助的，因為可以反映出餐旅型態與不同社會的需求和期望之間的強烈關聯。因為社會不斷地改變它們的需求與欲望，而餐旅業也會跟著改變。這個行業未來的領導者將需要將重心放在這一直在改變的勞動力及旅客的期待。

餐旅業涵蓋了許多行業，每一項都致力於服務離家的旅人。現今，在餐旅與旅遊領域有許多的工作機會，包含旅遊管理、人力資源管理、特殊活動管理、運動管理、俱樂部管理及博弈等領域。

### 一個歷史悠久的產業

歷史學家推測大約在 4,000 年前，沿著中東的經商貿易路線，興建了人類第一間供人休息過夜的商棧。這些商棧每隔 8 英里設置一處，經營的方式就像現在中東的 *Kahns*，只提供住宿（給人與牲畜），而食物、水、寢具皆由旅人自備。以今日的水準來說，早期的設備及舒適度可說是很粗糙的。然而，殷勤款待的精神十分強烈，特別是在中東地區。一句中東古諺語對待客之道作了極好的註解：「我從不是一個奴隸——除了對我的客人以外。」[2]（第 3 章有更多關於住宿設施的歷史。）

在許多國家，餐旅服務的品質會隨著商店之價格及地點而不同。在早期的傳說中，對臭蟲猖獗的旅店和難吃的食物多所描述，但並非完全都是如此。例如：在古希臘一個社交場所，*lesches* 以好吃的食物聞名。客人可以從種類繁多的佳餚中作選擇，包含羊乳酪、大麥麵包、豆類、魚、無花果、橄欖、羊肉及蜂蜜。[3] 客人也可以到不同的 *lesches* 光顧——雅典就有 360 家！[4]（在第 7 章有更多餐飲歷史的例子。）誠如先前所提到，hospitality（殷勤款待）這個字具有宗教、社交、文化的重要性。例如：新約聖經（新國際版）裡，hospitality 這個字就出現在五個實例裡。羅馬書 12：1 提到：「與那些有需求且展現待

Photo courtesy of Radisson Hotels International

在印度青奈（Chennai）的瑞迪森（Radisson）大門前溫馨的迎賓，建立了顧客受歡迎的環境，並因此留下良好的第一印象。

客之道的上帝子民分享。」暗喻著當具有與別人「分享」照顧、關懷與愛的精神，就是最真實的待客之道。

在西元 43 年，古羅馬 circa 也有提供好的服務：「沿著城市的主要道路設立旅館，有些好的旅館有附設餐廳、廁所、有鎖的房間、保險櫃……，而且有庭院及馬廄。在龐貝（Pompeii）有間旅社，在它的內院，兩旁各有 6 間房，在第三邊有一間廚房。在距離不遠的主要道路上，還有旅館自己的大型餐廳及酒吧。」[5]

羅馬社會對餐旅業有特殊影響。許多羅馬市民有足夠的財富出外旅遊，而且建造完善的道路也方便他們去探索其他國家。當軍隊征服了新領地，羅馬市民可以無虞地參觀異國。當拉丁語成為國際語言，客人與主人之間的溝通無礙。〔事實上，許多餐旅的專門用語起源於拉丁語：*hospe*，意為主人或客人；*hospitium*，意為客人的房間、旅店或住所。其他相關的字根包括「招待所」（hospice）、「旅社」（hostel）、「醫院」（hospital）和「旅館」（hotel）。[6]〕

隨著羅馬帝國的沒落，旅遊活動衰退，而旅社也幾乎不存在。從

四到十一世紀，羅馬天主教會在全歐洲鼓吹修道院士到大教堂參拜朝聖，使餐旅業得以存續。道路的建築與維修由當地的教士負責。建在教堂所有土地上的旅館，提供食宿的地方給旅人。教堂並沒有收取費用，即便如此，教堂還是期待旅人做一些奉獻。當歐洲的貿易及旅遊逐漸增加，對貿易商及旅人來說，修道院是提供住宿的主要來源。

除了牧師和傳教士，其他的旅人包含貿易商、商人、使節及軍人，行蹤遍及地中海和歐洲。並不是所有的旅人皆住在教堂，有些私人的旅社也接納這些旅人。1282 年，當一群義大利旅館業者合併後，餐旅業已由一項慈善行為發展至完全的商業行為。

在英國，個人業者發展較慢。在 1539 年，因為與羅馬天主教會的私人恩怨，英王亨利八世（Henry VIII）宣布教堂所擁有的土地都必須出售或捐出。教堂必須放棄旅社，而這項宣布無意中造成旅館的成長。教堂失去了旅館業者及接待的地位，而私人旅館以倍數成長。（在第 12 章會討論同一時期政治對餐旅業的影響。）

## 餐旅業與觀光業網絡

餐旅業從最初只是一些由私人擁有與經營的事業，逐漸茁壯，也趨向複雜化。現今的餐旅業在國際間相互影響，而且它們對周遭的環境必須保持警覺。舉例來說，旅館投資公司、開發業者、共同投資者、經營公司、連鎖飯店遍及全球。在亞洲的經濟狀況可能會影響它在亞洲及其發源地的公司狀況。一間美國的旅館公司也許會跟一家亞洲公司共同在世界各地合作投資興建旅館。

**觀光業**
**tourism**
為遊憩而進行的旅行或安排及促進旅遊活動的產業。

餐旅業跟旅遊與觀光業也休戚相關。觀光是休閒旅遊或為這種旅遊作推廣和安排。**觀光業**與餐旅業兩者相互影響甚巨，以致於有些團體和業界的先驅，包含旅館、餐廳暨機構教育委員會（Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education, CHRIE），考慮將餐旅業與觀光業結合成為一個更大的產業——餐旅暨觀光業。這一個巨大產業的構成要素為：(1) 餐飲服務；(2) 旅宿及滑雪渡假中心；(3) 休閒服務；(4) 營地與主題樂園；(5) 旅遊相關的服務；(6) 博弈；(7) 綜合前四個要素的個人化服務產品。因為這些構成要素是獨立且經常相互競爭的行業，在本書

裡，這個群體稱為**餐旅業與觀光業網絡**。我們稱之為「網絡」，是因為這些構成要素是相互連結的[7]（圖 1.1 為餐旅業與觀光業網絡的概觀）。這個龐大的網絡有時候僅用餐旅業作為代表性稱呼，因為餐旅業特別強調服務人員殷勤友善的服務責任。[8]

**餐旅業與觀光業網絡**
**hospitality and tourism network**
一群具獨立性，相互競爭且密切相關的產業。

本章著重在餐旅業網絡的兩個主要部分：旅宿與餐飲服務。首先，我們會討論餐旅業網絡各構成要素間的相互關係，以及全球化力量如何影響這些構成要素。

## 產業連結與全球化力量

在第 2 章，將學到觀光業與餐飲業的全球網絡之構成要素如何相互影響。尤其在第 12 章會談到全球化力量如何影響整個複雜的網絡。藉由分析這些全球化力量，可找出社會文化上、經濟上、科技上或地緣上的**趨勢**。這些改變會戲劇性地影響世界的貨品及服務交易，因而挑戰業界領導者的智慧，必須找出新對策來因應，同時創造新奇又有趣的機會。他們也證明了這是一個充滿活力且日益全球化的產業。

**趨勢**
**trends**
流行的傾向或普遍的動態。

Photo courtesy of Radisson Hotels International

隨著年長居民人口的不斷增加，健康照顧機構與退休社區提供更多額外的工作機會。

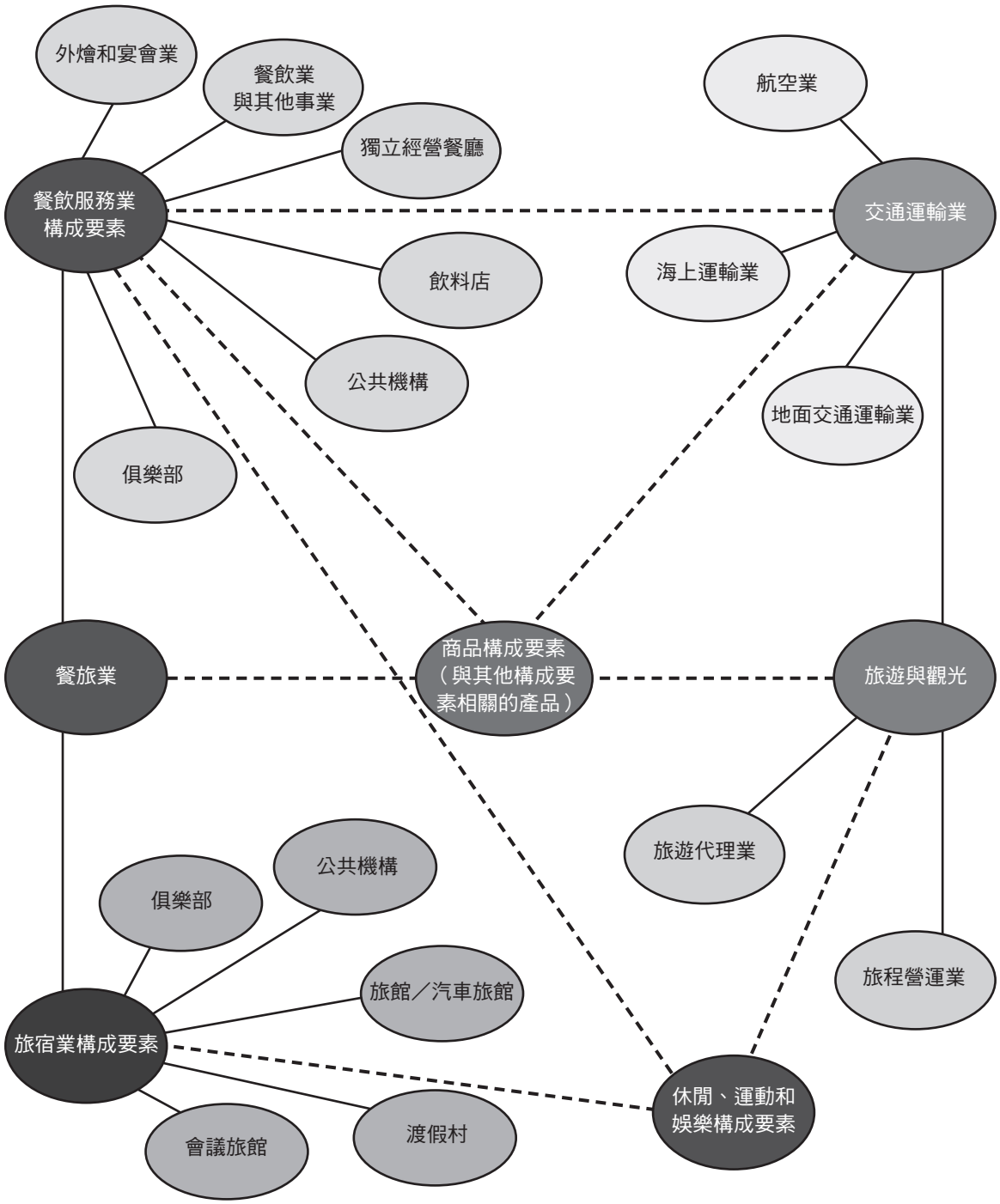


**圖 1.1　餐旅業與觀光業網絡**

## 勞動力議題

首次在現代勞動力的歷史上，餐旅業的員工與不同年齡層的工作夥伴緊密工作在一起。主管階層了解到年齡、文化、性別和其他個人特質與員工的希望、期望及學習方式有關。藉由了解每個世代，並給予員工所需來讓他們成長，領導者才能夠激發員工的生產力、士氣及員工留任率。員工的晉升取決於績效，而非年資長短。不同世代的員工在工作職場上爭取著主管職位。嬰兒潮、**X 世代**及**千禧世代**爭取同一份工作，而通常較年輕的人會得到這份工作。在後工業時代以資訊為主的工作場合中，有時主事者會比受僱者年輕，因為 X 世代與千禧世代的員工所會的技能是嬰兒潮出生的員工所沒有的，所以他們就成為年長的或年輕的員工的管理者。

**X 世代**
**Gen-Xers**
在1965年和1980年之間出生的人。

**千禧世代**
**millennial generation**
在1981年和1999年之間出生的人。

嬰兒潮時期出生的人已邁入中年。這個趨勢也讓美國進入老年化的社會。在第 12 章將顯示此趨勢會如何影響就業機會。專家預測更多年長者將會進入餐旅業，尤其在餐飲部門。再者，當老年人口增加，健康照護中心及安養中心將需要人力來應付新增的顧客。

因此，雖然餐旅業與觀光業網絡的構成要素在人力、機會及成長上持續改變，這個網絡會持續主宰，成為全球性產業。

## 旅宿業構成要素

最具代表性的餐旅業是旅宿業，它提供客人過夜或長期住宿的服務。在美國，旅館業提供全職及兼職共 116 萬份工作，並在 1997 年創造了 856 億美元的營收。[9] 今日，逐漸成長的餐旅業，每年的收益將近 900 億美元，而全國有將近 1,850 萬名員工。從現在到 2012 年，預計會有 10% 的成長。對許多人來說，旅宿只是找個地方過夜，但對有些人而言，旅宿設施是一個集所有於一身的營運體系，不只是提供床，還包含娛樂休閒的設施。因為這個理由，旅館業已經演進到能適應每個客人的需求——從低價汽車旅館到豪華飯店，到一應俱全的渡假中心。

在第 3 章，將學到一些旅宿的細節，包含旅宿設施的型態、旅宿

所有權與管理，以及行銷。在第 4 和 5 章，將學到有關旅館的發展和營運，第 9 章會有會議與大型會議中心的討論，而第 10 和 11 章則討論渡假中心與賭場旅館。

### 餐飲業構成要素

1998 年餐飲業的構成要素僱用了 1,020 萬人。在 2005 年，餐廳及旅宿業僱用 1,220 萬員工，約占全美 9% 的就業人口。這個範圍廣大的產業，從攤販、四星級餐廳到公共機構（如：學校、醫院）皆包含在內，而全美各地將近 799,000 家。

**烹飪**
**cuisines**
來自世界各地不同風格的食物烹調和服務方式。

**融合式烹飪**
**fusion cuisines**
融合不同文化的食材和烹調技術。

顧客喜歡富有變化的**烹飪**，包括食物的烹調及上菜的形式。如中國、印度、馬來西亞、泰國、法國、義大利、凱郡（Cajun）、日本、美國、墨西哥及各式各樣的異國**融合式烹飪**。這些多樣化可以見證於許多不同型態的餐飲設施與概念。可以從街角的攤販買到玉米餅（tamale）、在外賣的小店買到壽司，或從英式茶館享用茶與英式鬆餅（scones）。餐廳的形式可以是高級餐廳、24 小時營業的咖啡店、法式農莊、麵店及一些特別吸引人的主題餐廳。一般來說，我們可以從餐廳的顧客群、概念及菜單來作分類。在第 6、7、8 章，我們會更深入的討論。

第 6 章會探討餐飲業的構成要素，包括各種餐廳及機構的餐飲服務。第 7 章有關餐飲的職業、經營、社會議題及食物製備的藝術。第 8 章會檢視飲品消費的趨勢、飲料的種類、風險管理與賣酒應負的責任。

## 服務——餐旅業的使命及產品

**便利設施**
**amenities**
能使社交互動更為舒適、方便或順暢的事物。

當親友到你家拜訪時，你會竭盡所能地款待他們；當你造訪朋友時，他們也會招待你食物與飲品，甚至提供舒適的床。這些**便利設施**（它能為社交的互動帶來舒適與便利）就是殷勤款待的最佳註解。這個行為也就是服務，而服務正是餐旅業最重要的產品。

## 商業檔案

### 星巴克

服侍全世界咖啡的鄰居店家

星巴克（Starbucks）咖啡帝國創始於 1971 年的西雅圖（Seattle）。它由 3 位合夥人創立，後來在霍華．舒茲（Howard Schultz）的領導下持續擴大商業規模。星巴克模式的必備要件是鄰居店家（neighborhood locations）以及上等的調和式咖啡。典型的星巴克咖啡店總是座落在市郊中心繁忙的人行地帶。星巴克讓消費者在上班或住家附近可以輕易地買到上等的調和式咖啡，咖啡飲料與義式濃縮咖啡，如此的策略創造了全球的咖啡風潮。

霍華．舒茲的企業家精神讓星巴克聞名於全世界。顧客對它的企業識別和行銷語言熟而能詳。星巴克以咖啡店的原始設計概念、對環境的關懷，以及強烈的社區感而引以為傲。創辦人的創意能量不僅反映在店裝潢和行銷概念，也彰顯在多樣化的咖啡飲品上。獨特的咖啡風味結合頂級的咖啡豆創造了獨一無二的世界品牌識別。

到 2007 年 2 月為止，星巴克在全球共有 7,521 家公司直營的咖啡店：其中 6,010 家在美國國內，1,511 家在其他國家以及美國屬地。此外，星巴克有 5,647 家合資和加盟店。其中 3,391 家在美國國內，2,256 家在其他國家以及美國屬地，總計全球有 13,168 家。在美國及加拿大，許多有名的超市與機場都有星巴克攤位（kiosks）。在許多的城市，例如：洛杉磯（Los Angeles）甚至可以看到有兩家星巴克隔街相對。在 2008 年，因為美國經濟蕭條，星巴克宣布關閉全球 50 家店。

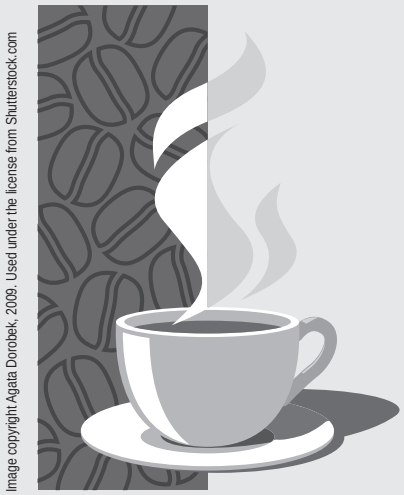
Image copyright Agata Dorobek, 2009. Used under the license from Shutterstock.com
給世界的咖啡

資料來源：www.starbucks.com.

## 產品的性質

就因為服務是無形的，所以對許多人來說，很難將餐旅類視為一

項產業。當人們提到產業，會聯想到大型的製造工廠，興建著高聳的煙囪與吵雜的生產線。這些工廠製造有形的產品，可以制式化生產、儲藏，以供未來使用。而服務卻是一種無形的產物，對客人的尊重是無法拿在手中的，替客人拉張椅子不能儲存起來以供未來使用。而在某些文化中合乎社會規範的作法，對另一種文化可能是非常的無禮，因此使得把服務規格化，變得不切實際。

有些與餐旅業相關的商業也製造有形的產品，例如：在餐廳中特製的廚房用具。但對大部分的餐旅業來說，主要是以服務來創造使客人難忘的回憶。他們提供服務，同時也賺錢。零售界大亨詹姆斯．潘尼（James C. Penny）曾用一段話來形容雙重目的之行業：「假如我們滿足了顧客的需求，卻無法獲得利益，很快地，我們的生意就會完蛋；反之，賺了錢卻無法滿足消費者，生意就不會再上門了。」[10]

餐廳及旅館具有雙重目的：滿足顧客生理及心理的需求。它們藉由提供良好的產品（食物或房間）和服務（提供上菜及住宿服務）來達到此一目的。

## 產品傳遞所產生的問題

無形產品的傳遞容易使得對服務品質的認知產生衝突。不僅這個行業的人對某些理論觀點不同意，有時候顧客與員工對服務的傳遞也有不同的見解。給客人一生難忘的經驗，對員工來說是經常且規律的行為；顧客花費時間、金錢及情感，期待會有愉快的經驗。如果服務未達到預期，客人的付出全都付諸流水，然而員工只能從下一位客人改進他的服務。

### 價值的感受

服務不能以好或壞來衡量。因為決定服務品質的好壞牽涉太多的因素，所以不可能用單一的標準來決定。客人的期望與企業的形象是會改變的。價值（也稱相對價值）是根據客人的期望來設定的，然而，客人希望他們所花的錢是值得的。

客人會根據對餐旅業員工及企業整體的期望，作為能否得到好服務的判斷標準。當然，他們不會期望從一家低價位的旅館得到高品質的服務。然而，人們還是期待，在他們所選擇的旅館或餐廳能得到較好的服務。

良好的服務通常取決於幾項因素——個人化服務／互動的程度，及／或服務傳遞的快速與否。服務與品質完全取決於消費者的期望與企業形象。在 Applebee's 家庭式餐廳好的服務與沃夫岡．普克（Wolfgang Puck）好的服務是完全不同的，但兩者皆提供高品質的服務。

## 服務接觸點

顧客直接與服務產生互動的時刻稱為**服務接觸點**。這項接觸可能是與員工或硬體設施及其他可見的元素。假使旅館設施的廣告使客人預期有代客停車服務，那麼這項服務的有無就會影響客人對這間企業的認知。在人與人的互動中，客人與員工都對這接觸抱有一定程度的期待，並注入自己的人格特質。

**服務接觸點**
**service encounter**
顧客與餐旅業工作人員或實體設施直接接觸的期間。

消費者對餐旅設施有何期待？這個問題有各種答案，但一定會包括客人對服務的需要、期望與要求。而這些服務一定要以親切和有效

Photo by Corbis/Joseph Sohm; ChromoSohm Inc.

顧客對服務品質的期望會因營業場所的外觀而有所不同。

的態度來完成。

消費者以比較實際得到的服務與期待的服務來評價服務品質，五項基本的元素，可以用來評估服務的品質：(1) 價值；(2) 可靠性；(3) 回應；(4) 承諾；(5) 同理心。[11] 但以上大部分都是關於與人互動的評估，因此服務品質的好壞完全取決於員工在與客人接觸時的表現。

員工與客人的互動中，影響客人對服務滿意度與否可分成下列三類型：[12]

1. 員工對服務傳遞時失敗的回應。也就是服務復原，當平常應有的服務水準不在了（如：弄錯訂位）、服務速度毫無理由的變慢，或其他核心的服務出了差錯，此時，員工的應對態度在顧客的認知上扮演極重要的角色。理想上，服務人員真誠的態度與彈性，緊接著立即做出更正，可以挽救顧客的體驗，使他們保持對公司的忠誠度。對於客人的不滿，以實物或是金錢的補償，可能是（或不是）處理客人不滿的真誠回應之一。用房間的升等、免費的飲料作賠償，這些行為通常會讓顧客滿意，但賠償不是唯一的解決方法。合理的解釋並協助解決問題，足以平息客人不悅的心情；反之，若員工沒有提出補償、解釋或解決方法，這通常會被視為是不滿意的服務接觸。員工當時的應對會使本來負面的印象變為正面，或使問題「更加惡化」。
2. 員工對顧客需求與要求的回應。當顧客提出特殊需求時，員工應對的態度，比滿足顧客的要求與否還要重要，特別需求包括：緊急狀況、語言不通、顧客的偏好、特殊膳食、顧客不經意的錯誤與處理鬧事的客人。如果員工了解客人的問題，並嘗試滿足他們的需求（或解釋為什麼不能滿足客人需求），通常顧客會滿意；反之，若員工的態度不真誠，用各種理由來搪塞，這樣的服務會讓顧客心生不滿。
3. 員工異乎尋常的行為。對顧客的關注力及服務的多寡，會讓顧客感到貼心或失望。多花些時間、多給顧客一些訊息或對顧客舒適與否表示關心，這些行為會讓顧客感到窩心和滿意。

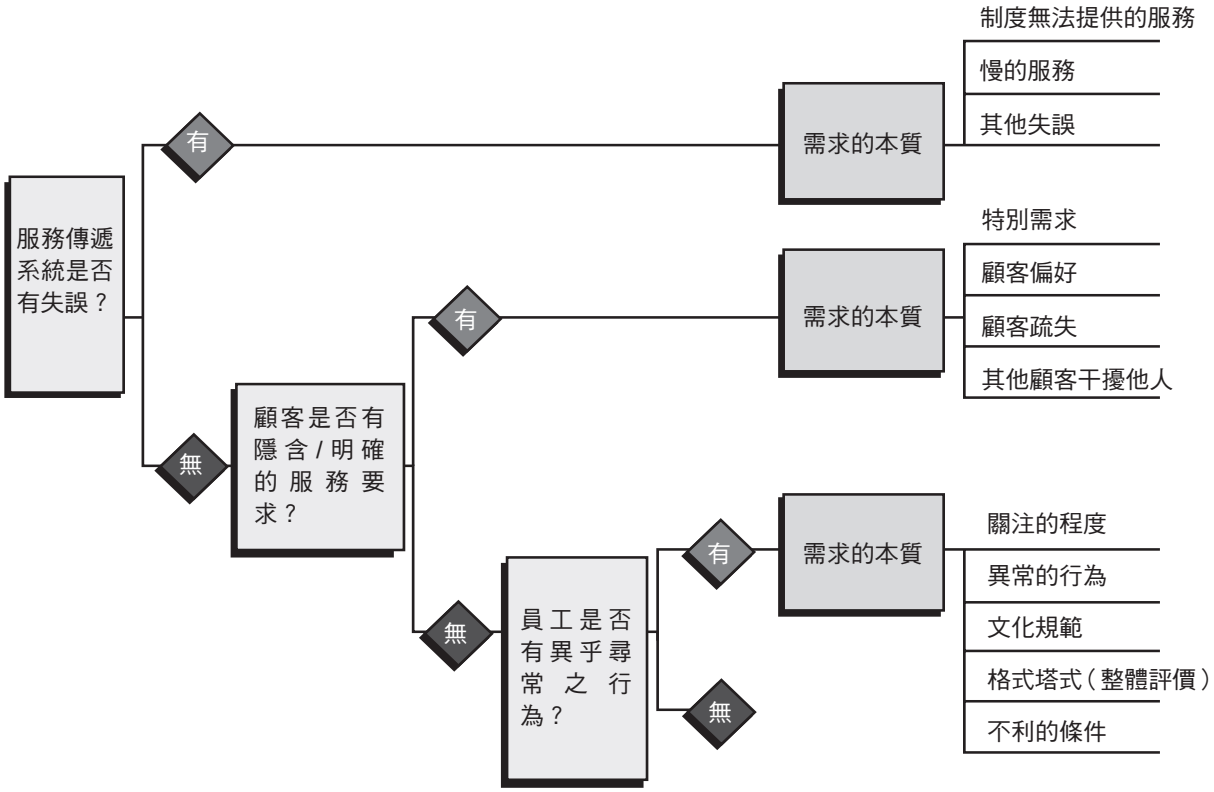


**圖 1.2　服務接觸點的分類處理流程**

資料來源：摘自 Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms, and Mary Stanfield Tetreault, "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing* (January 1990): 76.

在**格式塔式評估**中，服務接觸點是以整體的表現來評估的——「每件事情都沒有差錯」。屬於這類的案例是客人與單一服務提供者有一連串的服務接觸，而使得他成為忠誠的客人或是根本不再光顧。

**格式塔式評估**
**Gestalt evaluation**
對服務接觸點的整體評價。例如：「一切都正常」的評量結果。

## 分析服務接觸點

「好服務」是沒有法則的。好的服務，絕對不只是說「祝你有個美好的一天」，或在電話鈴響第三聲接起電話。而是員工各司所職，他們在其工作崗位上，以真誠、敏銳的態度來服務顧客。員工主動發覺客人的需求。（見圖 1.2 問題排除流程圖的說明，指出服務接觸發生狀況時的分類處理流程。）

**顧客：**每次我在 ABC 旅館，總是錯過客房服務時間，好像客房服務是不存在的。

**員工：**聽起來您似乎是餓了。需要我幫您把晚餐送到您房裡嗎？

客人的期望能幫助你定義「服務」。因此所謂「好的服務」，並沒有統一的解釋。例如：和朋友到市中心的簡餐店想吃點東西，你只是想休息一下，吃完馬上繼續逛街。然而，服務生卻將這頓餐點設想為「悠閒式用餐」。這算是不好的服務嗎？就你的認知來說，答案是肯定的。因為你只想吃了就走，馬上進行下一個行程，但對其他人來說，這種上菜速度也許正是他們所需要的。成功的企業維持競爭優勢，是要了解主要顧客的期望，並且屢屢超越他們的期望。

以下是一些不同程度的顧客滿意之案例。

### 成功的滋味

我要到波士頓（Boston）的萬豪科普利廣場飯店（Marriott Copley Place）出席一項為期 3 天的會議。接近中午時，我才抵達波士頓，除了參加會議，我還有其他私人的事要處理，所以跟朋友借車，在天黑之後我就直奔飯店（當時正在下雨）。

我一直繞著圈子，就是沒辦法找到旅館，邊找我嘴裡邊咒罵著——我撞上了分隔島，左前輪爆胎了！

我下了車，冒著雨在繁忙的車陣中穿梭，越過馬路，跑向一棟有遮雨篷大樓的入口，一位穿著紅、白、金色制服的門僮迎向我，這時我才發覺我已經在萬豪飯店。

布萊德（Brad）問我是否需要協助，我解釋我的車胎破了，也正要登記住宿。然後我問哪裡可以打電話找修理廠。

布萊德跟著我到車子那裡。當我開著車子迴轉至萬豪飯店，布萊德幫我指揮交通，並且告訴我他會處理車子的事，然後帶我到櫃檯。稍晚，布萊德打電話到我房間，告訴我車子已經修好了，也已經幫我開到車庫停放。

3 天後，我離開萬豪飯店前往機場時，布萊德正在門口值勤，他向我揮手並說：「史帝芬（Stevens）醫生，希望會議成功，並祝你一路順風。」[13]

服務不需要是「壯麗的」，才視為是好的服務，在某些環境中，好的服務幾乎是不引人注目的。因為每件事都照著顧客的期望走。一般來說，只有發生在客人的期望之外，才會被視為好或不好的服務。

## 一個令人失望的經驗

《康乃爾旅館暨餐廳管理季刊》（*Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*）刊登一篇由密西根州立大學（Michigan State University）餐廳、旅館暨學會管理系教授邦妮．克那生（Bonnie J. Knutson）撰寫的文章中提到，超出客人期望會讓客人產生最大的滿足，以下是克那生的親身體驗。

參加整個早上的研討會，我感到又累又餓，休息時間非常短，所以我想在附近的快餐店「New York Dogs」用餐。當我看到菜單上列出熱狗和辣椒醬時，我馬上知道午餐要吃什麼——一份淋上辣椒醬覆蓋著碎洋蔥的柯尼熱狗（coney dog），這是我的最愛。

走到點餐檯，一位友善的員工替我點餐。以下是我們之間的對話：

**點餐員：**「嗨！需要我幫妳點餐嗎？」
**我：**「是的。我想要一份柯尼熱狗和一杯黑咖啡。」
**點餐員（看起來很迷惑的樣子）：**「我們沒有賣柯尼熱狗。」
**我：**「我知道，菜單上沒有列出來。你只要在熱狗上加上辣椒醬及洋蔥，就是柯尼熱狗。」
**點餐員：**「但，女士，我們沒有賣柯尼熱狗。」
**我：**「你們有熱狗吧？」
**點餐員：**「有。」
**我：**「有辣椒醬吧？」

**點餐員：**「有。」
**我笑著說：**「那就沒問題啦！只要把辣椒醬淋在熱狗上，再灑上碎洋蔥，就是柯尼熱狗了。」
**點餐員：**「但我們沒有賣柯尼熱狗。」

你可以想像那個場面，在我了解真正原因之前，這樣重複的對話持續了 3 分鐘。原來他不肯賣給我的原因是：他不知道如何跟我收錢，在員工手冊上沒有這樣的規定，而公司也沒有給基層員工權限去更改價錢。但我不在乎，我只想吃柯尼熱狗。[14]

顯而易見地，這樣的互動讓客人失望。而讓客人失望造成了一個結果——客人不再上門。

### 錯誤的引導

服務認知與客人的期望也會被硬體設施及其他可見的元素所影響。以一個真實故事為例，一家人由賓州開車到加州渡假，他們停留在亞利桑那州，準備過夜。他們希望能好好吃頓飯，然後睡個好覺。在附近，他們看到一個中國菜的招牌，決定當晚就吃中國菜。連續吃了好幾天的美國食物，中國菜方便又營養。當打開大門進入餐廳，準備大啖點心跟北京烤鴨時，迎面而來的卻是牛排館的招牌及大大的牛排菜單高掛在牆上，家人迅速討論一下，因為都餓了，就決定留下來吃牛排，不再去找中國餐廳。不幸的是，即使牛排吃起來不錯，價錢也合理，但他們對於這頓飯（及體驗）依然不甚滿意，因為這個結果並沒有達到他們的期望。

## 達成客人滿意的原則

只要滿足客人的欲望或需求，顧客滿意度就會提高。在餐旅業，唯有不斷超越客人的期望，才能主宰市場占有率。旅館的客人希望有一間安全、乾淨、舒適的房間；餐廳的顧客希望在乾淨、愉悅的氣氛

Photo by Kaye (Kye-Sung) Chon

日本最古老的西式旅館之一的富士屋飯店（Fujiya Hotel）建於1878年，該旅館的成功即植基在能夠符合顧客的期望。

下享用價位合理的餐點。滿足客人的期望是餐旅業專業人員的優先考量。只有在滿足客人後，他的工作才算圓滿達成。

雖然高品質的服務是由顧客的期望來定義的，可是有些服務的手法幾乎一成不變。克那生提出十項原則來滿足及保住顧客。

1. 記住顧客。雖然不太可能總是用顧客的名字稱呼他們，來達到個人化互動，但溫暖真誠的態度永遠讓人感到窩心。
2. 讓人有正面的第一印象。在第一次接觸以真誠態度歡迎顧客是基本原則。顧客會以業主所做的廣告與對品牌的印象，與他本身新獲得的資訊作比對。要改變顧客負面的第一印象是極具挑戰的。

3. 滿足顧客的期望。顧客期待一個輕鬆自如的環境，只希望不費任何力氣，需求就能被滿足，只要企業能超越顧客的期望，就能在這行業占有一席之地。
4. 給顧客方便。顧客希望不費吹灰之力，就能得到服務。請記住，他們到店裡是去放鬆的，所以教育顧客，告知你們的產品，讓顧客有正確的期望，以得到高滿意度。
5. 讓顧客容易作決定。顧客也許對所提供的服務並不熟悉。用簡單方式，讓顧客很快作出決定。與顧客溝通餐飲的選擇，以降低不確定感，讓顧客達到最大滿意度。
6. 專注於顧客的認知。不論顧客的認知正確與否，對他而言卻是最真實的。
7. 避免讓顧客等太久。等待的時間對顧客來說似乎特別久。為自己計時下一次的服務傳遞所花的時間。
8. 製造服務互動的良好回憶，讓顧客還想再來。美好的時光及回憶是我們真正想賣給顧客的。當他們離開時，帶走的是回憶……而好的回憶才會讓他們繼續上門消費。
9. 要有心理準備，顧客會記得不好的經驗。同時也要預期他們會口耳相傳不好的經驗，而且在每一次的訴說都會誇大內容。要注意這樣的結果，因為會造成還沒上門的顧客有不好的印象。
10. 讓顧客感到對你有所虧欠。最終目標是讓顧客有物超所值的感覺。讓顧客覺得不上門消費會對不起你。[15]

最終原則是：為顧客設想好，他們就會高興。只要顧客滿意，他們就會持續的光顧。

## 在餐旅業追求機會

身為以服務為主的行業，餐旅業是靠著與人互動的技巧——天生和學習而來。前面所提到每一次接觸，都在於員工是否有效的跟客人溝通。即便如此，服務還是牽涉許多其他技巧及能力，而這些都可以

從課堂或職場中學到。

## 充分的就業機會

身為現今最大的產業，餐旅業與觀光業網絡就僱用 2 億名員工，創造了 3.4 兆美元的收入，[16] 單單在美國，就僱用超過 730 萬名員工，創造的年收入將近 1,000 億美元。[17]

在餐旅業與觀光業有許多工作職缺。在任何一行，都提供不同職缺及升遷的機會。

**旅遊管理**——行銷顧問、行銷經理、旅遊企劃、導遊、領隊、業務經理、會議策劃經理、會議暨旅客中心經理、旅行社、**線上配銷**員、企業旅遊顧問、地面交通協調員、交通顧問、航空業經紀員。

**線上配銷**
**on-line distribution**
以網路為主的住宿預訂系統。

**人力資源管理**——培訓主任、培訓經理、人力資源經理、人力資源副總裁、員工福利經理、勞資協調經理。

**特別活動管理**——婚禮企劃、裝飾舞台布置員、娛樂策劃員、糕餅師傅、菜單規劃者、場景策劃員。

**運動管理**——職業運動行銷、門票業務經理、公關經理、事務經理、設施經理、經紀人、運動管理團隊聯絡人。

Image copyright vera bogaests, 2009. Used under license from Shutterstock.com

**俱樂部管理**——總經理、行銷業務總監、宴會廳經理、高爾夫專家、特別活動策劃員、外燴經理、場控、工程師。

**博弈事業**——主管層級包括賭場業務副總裁、博弈行銷業務總監及賭場副總裁；基層員工則包括賭區主任、發牌員、吃角子老虎機監控員、酒吧服務生及賭場器具維修員。

勞力密集型
**labor-intensive**
依賴大量勞動力，以滿足顧客需求。

餐旅業不僅是服務業，也是一個**勞力密集型**的產業。這意味著要靠非常多的人力去滿足客人的需求。許多渡假中心就像一座小型的城市，餐廳、停車場、洗衣房、博弈中心、滑雪場、海灘、SPA 服務、休閒中心及辦公室，僱用了上千個員工。即便是小型企業也需要僱用足夠勞工，來應付 1 天三班制，1 年 365 天不休息的行業。

在所有可以選擇的行業中，餐旅業的工作是最令人興奮的，也最容易進入的。數以千計的餐廳、旅館、汽車旅館、鄉村俱樂部、渡假中心、賭場與遊戲中心、豪華郵輪及其他餐旅部門都向基層員工招手。（將會在第 10 章學到休閒時間或娛樂導向之餐旅業構成要素。）努力工作的人會有許多升遷的機會。有些餐廳，資淺的經理可以在一年或一年半後就掌管整間餐廳；連鎖旅館的員工可能晉升到不同地點的旅館，因為新旅館需要有經驗的人來管理。

企業家
**entrepreneur**
創造、組織、管理及承擔企業風險的人。

餐旅業也提供許多創業的機會。**企業家**是一位可以創造、組織、管理及承擔企業風險的人；成功企業家的故事——桑德斯上校（Colonel Harlan Sanders）、凱撒．里茲（Cesar Ritz）或湯姆斯．庫克（Thomas Cook）——流傳於整個產業。

## 辨識必要的技能與能力

知道工作機會在等著你和實際得到這個工作是截然不同的。在這行業中的某些部分，要得到一個工作機會是非常困難的。1990 年，美國勞工部（U.S. Department of Labor）設立委員會負責一項普查，內容是調查職場需求，以決定現有及未來的勞力能否滿足這些需求。勞工部所屬的委員會必須界定就業所需的技能及提出哪些技能所應有的技術層級。勞工部技能評估委員會（Secretary’s Commission on Achieving

# 個人檔案

## 麥克．墨菲

萬豪國際飯店資深業務副總裁

麥克．墨菲（Michael Murphy）於 1984 年畢業於紐約羅徹斯特理工學院（Rochester Institute of Technology），取得旅館與服務管理學位。他現在是萬豪國際飯店資深業務副總裁。

「每一天對我來說都不一樣，每天我都會問自己，今天我做了什麼以讓萬豪國際飯店的利潤得以成長？典型的一天裡，我會有 8 小時密集的會議，為萬豪飯店設計行銷策略。我最棒的工作內容是與全球的客戶經理和他們的客戶共處。單單有機會傾聽客人與回應他們的意見就足以讓人心滿意足。」

因為有幸可以與傑出的領導者共事，我已經有了成功的事業。我需要旺盛的精力與能力來做長遠的布局。對我來說，有偉大的啟蒙者與支持我的家人是極為重要的。

對我而言，我所面對的挑戰是處理團隊裡表現差的員工以及必須快速了解他們的需求和問題。這些年的經驗使我知道何時應請求協助，以及何時應該保持謙虛。能使工作與個人的生活維持平衡是極為重要的，而個人的生活應該列為優先！

Photo courtesy of Michael Murphy

麥克．墨菲——萬豪國際飯店資深業務副總裁

我的職涯規劃一直是要把每一天做到最好，並且展望未來的機會。我不放過任何可能的機會。我們需要非常專注於未來的目標。一旦成功了，未來的可能性無可限量，這一直是我的座右銘。過去 24 年裡，我已經獲得 14 次的升遷。記住，如果超越今天……明天將很快的到來。

Necessary Skill, SCANS）界定了兩種技能：基礎技能及職業能力。職業能力是與職場中得以成功的技能，而基礎技能則是職業能力中的基本技能與品質（見表 1.1 及表 1.2）。勞工部技能評估委員會歸納的基礎技能與職業能力適用於任何產業。委員會也著手評估特定的工作，需要何種特定的技能。利用五步驟方式，把「不重要」到「非常重要」的技能加以量化。

表 1.1　勞工部技能評估委員會職業能力

| | |
|---|---|
| 資源 | 分配時間<br>分配金錢<br>分配物料與設施資源<br>分配人力資源 |
| 資訊 | 獲得與評估資訊<br>組織與維護資訊<br>解讀與溝通資訊<br>使用電腦來處理資訊 |
| 人際 | 成為團隊的一分子<br>教育別人<br>服務顧客<br>行使領導力<br>協商<br>與多元文化的夥伴工作 |
| 系統 | 了解系統<br>監視與修正工作<br>改良與設計系統 |
| 技術 | 選擇科技<br>應用科技於任務中<br>維修與排除技術的問題 |

為反映勞工部技能評估委員會的建議及美國 2000 計畫的結論，包括 CHRIE 及其他協會的全國餐旅暨觀光協會（Convocation of National Hospitality and Tourism Industry Associations）研發出一套彙整餐旅業與觀光業的工作描述手冊。這套手冊幫助經理發展出一套制式的工作職掌守則。這些職位的描述也幫助學生了解在工作上需要擁有什麼技能，並幫助學校老師為學生進入職場作準備。

此一工作描述模範的制定乃按照勞工部技能評估委員會所列的技能，再包含與職位相關的訊息：教育、工作經驗和所要求的體力。

舉例來說，勞工部技能評估委員會的工作描述清單列出，旅館的櫃檯人員要具備 16 項基礎技能及 21 項職業能力才能勝任這份工作。被列為「很重要」與「極為重要」的技能為：演說、社交、傾聽、團隊合作、盡責（個人的責任感）、與各種不同文化的人共事，以及了

表 1.2　勞工部技能評估委員會基礎技能

| | |
|---|---|
| 基本能力 | 閱讀<br>寫作<br>計算<br>數學<br>聽力<br>演說 |
| 思考能力 | 創意思考<br>決策<br>解決問題<br>想像力<br>知道學習方法<br>推理 |
| 個人特質 | 責任<br>自尊<br>社交<br>自我管理<br>正直／誠實 |

解整套系統的運作。除了必備的職業能力外，協會還列出 22 項特定任務，並且需要高中畢業或同等學歷。應徵者須具備聽說讀寫的能力，且能了解工作職場所用的語言。同時，最好有與旅館相關的工作經驗。這份工作的體能要求包括能寫、行動自如、做重複的動作、聽力及視力正常，有時還需要能抬起 40 磅的物品。

相反地，以一位餐廳經理的職位為例，卻僅列出 9 項職務，大部分與管理相關；另有 20 項特定技能涵蓋範圍從服務顧客到資金配置。包含在基礎技能中的有創意思考、知道如何學習和用心觀察、最好具備學士學位或副學士學位、有 3 年以上餐廳的餐食服務、帶位員或用餐區經理的經驗。唯一的體能需求為：能夠一週工作 50 至 60 小時。同時，有餐廳或餐飲部門的實際經驗，加上相關科系畢業，對於自身事業的提升有非常大的幫助。

## 符合工作需求

以下的訊息提供能獲得技能與知識的方法的概觀以充分利用在餐旅及旅遊業網絡中就業的機會：正規及非正規的教育、產學合作，以及終身學習。

### 正規教育

有許多只有高中學歷（或更低）的人進入餐旅業。然而，較高的教育背景通常會得到較好的基層工作、較快得到晉升的機會、較高的薪資，以及敏銳的策略性思考技巧。在美國、加拿大和其他國家的大學都提供餐旅管理的學位課程。此外，在北美大約有 60 間大學，提供研究所課程。有一些大學〔如：維吉尼亞理工大學（Virginia Tech）、康乃爾所（Cornell）大學和普渡（Purdue）大學〕提供餐旅管理博士學位。表 1.3 列出不同學制的課程及其所需的時間。[18]

**表 1.3　依課程類型或程度界定餐旅及觀光教育組織的重要屬性**

| 課程類型 | 學校類型 | 課程目標 | 修業年限 | 教職員背景 |
|---|---|---|---|---|
| 授予證明與證書 | 商業、技術與職業學校 | 提供學生從事餐旅業及觀光業工作之專門技能。 | 1～3 年 | 主要是有業界經驗與訓練。許多人有學士學位，有些人則有研究所學位。 |
| 授予副學士 * 與證書 | 社區大學與技術學校 | 提供從事餐旅業及觀光業工作之訓練與教育。著重於職涯教育與技能，課程也包括通識教育。部分學分可以轉至大學學程。 | 2 年 | 具有業界經驗和學士學位，許多人有研究所的進修經歷。 |
| 授予學士學位 | 4 年制學院與大學 | 提供結合通識教育與進階學習技能之職涯教育。著重於發展思考能力與整合餐旅、觀光業與其他領域之知識。 | 4 年 | 具有業界經驗和研究所教育。非常著重於研究所的教育。 |
| 授予研究所學位 | 大學 | 提供任職專業職位或從事教育之進階教育。著重於跨領域之知識基礎以應用於研究、政策分析、策劃及理論的教育。 | 1～2 年（碩士班）、3～5 年（博士班） | 博士教育並具有業界經驗。業界經驗不一定是必要的。 |

* 一些加拿大社區學院和歐洲技術學院於修業期滿所授予之證書是等同於或甚至超越美國副學士學位的修業要求。

資料來源：*Guide to College Programs in Hospitality, Tourism and Culinary Arts*, 9th ed., © 2006 by International Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education.

餐旅業的課程非常多樣化。過去 20、30 年，在美國有這類的 4 年制課程，從大約 40 個成長到超過 170 個。此外，有超過 700 個提供副學士或證書的進修課程。[19] 課程的選擇因人而異。許多學系提供的通才教育，包括科學、英語、數學、行銷、人力資源及人文；和專業科目，如營養學、旅館工程學或管理學。最重要的是，不論選擇的是職業學校、2 年或 4 年制的餐旅課程或藝術學位，再加上實務經驗、額外的教育背景，對有職業導向的專業人士是很重要的。

因為這個行業已愈趨複雜，有正規教育對企業來說愈來愈重要。全國性和國際的大企業主宰了這個產業。大規模的餐旅企業希望他們的儲備幹部取得大學學位；確實，特定的資格證明對所有餐旅業的工作已變得日益重要。

對基層、技術性和管理的職位來說，教育不僅使專業人士在管理技術、科技及財務等可以跟上快速變動的潮流，而且未來能有更多晉升的機會，因為教育教導我們批判性思維和概念性思考的技能。圖 1.3 指出四個職涯發展的例子，及其達到事業高峰所需花費的時間及經驗。

## 非正規教育

正規教育的重要性並不會減低工作經驗的重要性。即使有了學位，在大公司考慮讓你升上高階主管之前，你可能也需要有工作經驗。課本的知識並不足以讓你了解一個企業內部的運作，因為每天實務的經驗無法由課本中學得。未來的雇主會希望你能夠運用自身所學——不論從課本或實務經驗——到工作崗位上。

假如目標鎖定在高階主管，有不同部門的工作經驗是非常重要的。例如：旅館經理必須具備知識包括維修經營、餐飲服務、客房服務、會計及其他負責管理的相關領域。因為經理幫助他人做好自身的工作，對特定工作細節有一定的了解，便會使得這項職務變得容易許多。再者，有特定工作的經驗也讓經理較具可信度及同理心，因為他們對前線的工作有深刻的了解。

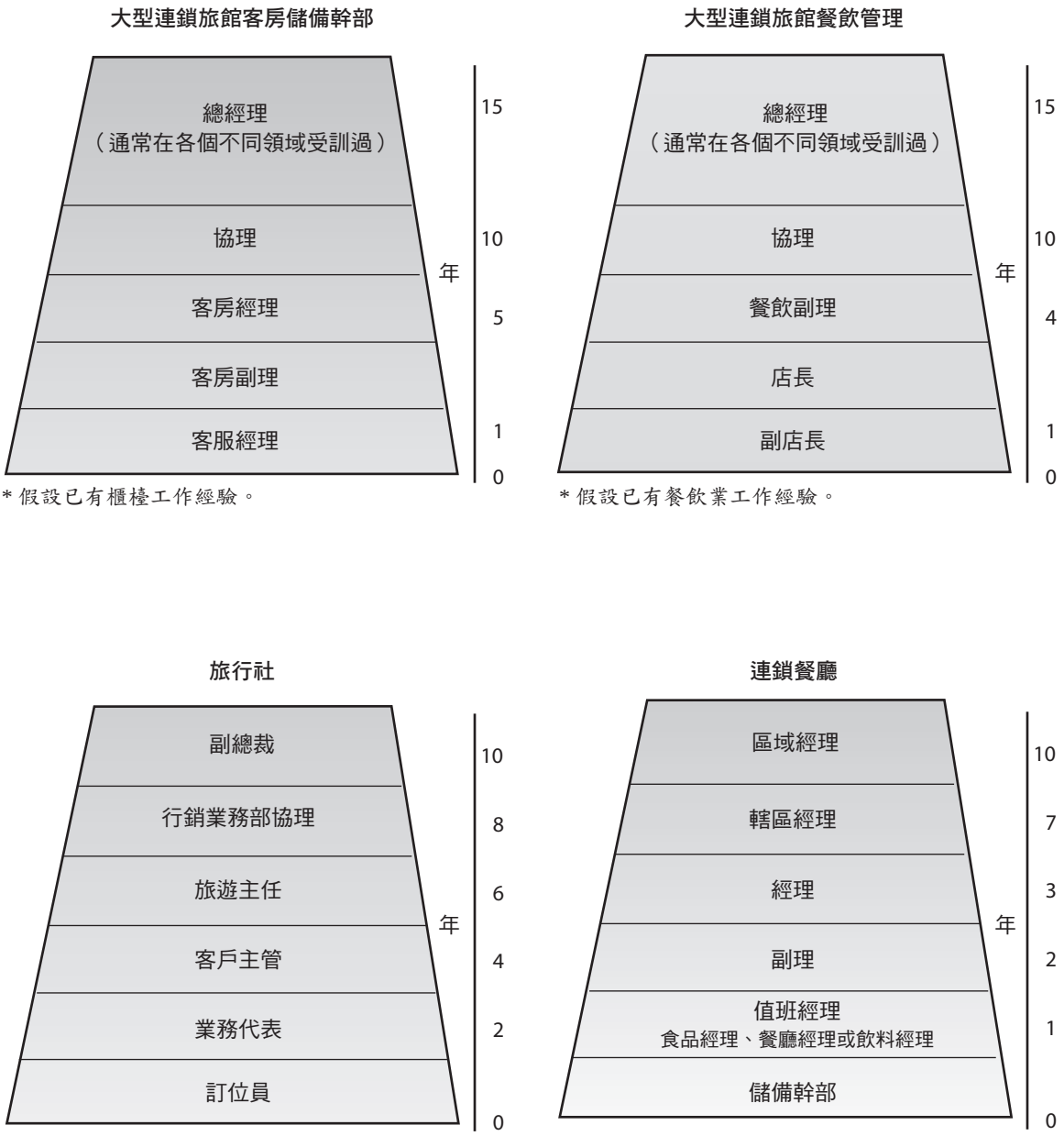


**圖 1.3　職業階梯範例**

資料來源：*Guide to College Programs in Hospitality, Tourism and Culinary Arts*, 9th ed., © 2006 by International Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education.

## 旅館、餐廳和觀光協會

只要完成1至3年制的課程，產業協會和組織就會頒發證書或文憑。例如：美國旅館暨旅宿協會（American Hotel and Lodging Association, AH&LA）教育學院設立一項課程，修業完成後，即可成為合格旅館管理者（Certified Hotel Administrator, CHA）；美國烹飪聯盟（American Culinary Federation, ACF）提供廚師或烘培師傅證照；全國旅遊協會（National Tour Association, NTA）會頒發合格旅遊專業人員證書（Certified Tour Professional, CTP）。其他協會同樣也頒發證書或文憑，例如：全國餐廳協會教育基金會（Educational Foundation of National Restaurant Assocation）、國際房務主管協會（International Executive Housekeepers Association）、專業大型會議管理協會（Professional Convention Management Association）及飲食經理協會（Dietary Managers Association）。資格包括工作經驗以及完成特定的證書課程。此外，也有給有工作經驗的證書。

許多大型旅館或連鎖旅館也提供專門、實際的在職管理訓練課程，這些課程讓儲備幹部在旅館各部門輪調，以獲得實際操作經驗。在廚藝方面，重心放在實務訓練與學理，再加上長時間的學徒身分。許多餐旅企業，如假日飯店（Holiday Inns）、希爾頓飯店（Hilton Hotels）、紅獅子飯店（Red Lion Hotels）及麥當勞（McDonald’s），甚至會付學費給員工，讓他們去修習大學課程。

## 經由終身學習

在餐旅業保持成功的關鍵是終身學習。沒有持續進修就很難晉升到較高的管理職位。多年來，勞工一直是許多工作的重心，未來勞心的白領階級與心智敏銳的領導者將取而代之。這些求知慾旺盛、有創造力及願接受不斷改變的個人，將是這個行業未來的領導者。

隨著競爭力的提升，多世代融入到工作場所，結合多元的文化、餐旅業的全球化及經營成本提高，餐旅業的各階層都應有終身學習的概念。應變力是很重要的，如何在不斷變動的行業中持續領先並保持

協會及機構提供教學與實務工作經驗結合的課程。

Courtesty of Photodisc

終身學習呢？以下五個步驟也許會有所幫助：

1. 定期檢視履歷表。你的技能是否跟得上時代？過去一年是否曾提升技能？你的經驗可以反映個人的策略性發展嗎？
2. 寫下特定的目標及要用什麼方法達成這個目標。因為產業知識不斷地擴充，也許可以每隔半年選擇去上一門與職位相關的課程。許多社區大學全年提供低價、短期的專門課程。許多企業也提供許多在職進修的福利，以刺激公司內部的學習。搜尋那些與一流餐旅學院建教合作的企業來取得資訊。
3. 事業是一場馬拉松，而不是短距賽跑。記得龜兔賽跑的故事嗎？最好的報償不一定是要跑的最快，而是持續學習而得到經驗。在實務與學歷上建立強大的基礎。
4. 與相同職掌、興趣及目標的人交朋友。交換一些想法，也可以

成立成長團。加入專門的組織或訂閱期刊雜誌，以幫助了解影響餐旅業的全國和國際性的議題。結交心靈上的朋友，能夠為你指點迷津。

5. 靠自己求進步。許多人會給你無價的幫助，但事業終究是自己的責任。

## 本章摘要

- 餐旅業是包括餐飲、住宿、休閒、旅遊及博弈服務與產品之餐旅觀光網絡的一部分。
- 餐旅業的發展史揭示出其他相關產業促使其能有今日之規模，並且將繼續影響其未來之發展。
- 餐旅業與觀光業的結合形成今日世界最大的產業，有時也稱之為餐旅業與觀光業網絡。
- 在餐旅業裡，服務既是使命也是產品，由於它是一種無形的產品，所以並非每一個人對服務的認知都相同，但它的重要性卻是獨一無二的。
- 於服務接觸時，顧客與員工均可能有不同的個人特質及期待，這種特性使得服務無法經由一套規則或哲學來規範。能夠認知服務本質，持續地超越顧客期望，與其對顧客提供服務之承諾的組織，較能因應市場競爭並獲得顧客的忠誠。
- 餐旅業提供許多職業機會，包括管理階層與企業家精神，取得良好的教育及實務經驗，可增加職位晉升的機會。
- 一個成功的餐旅專業人員，在這個快速變化的產業中從不會停止學習，終身學習是必需的。

### 注釋

[1] David Attenborough et al., *The Atlas of the Living World* (Boston: Houghton Mifflin Co., 1989): 138.

[2] Elizabeth Devine and Nancy L. Braganti, *The Travelers' Guide to Middle Eastern and North African Customs and Manners* (New York: St. Martin's

Press, 1991): 15.

[3] W.C. Firebaugh, *The Inns of Greece and Rome: and a History of Hospitality from the Dawn of Time to the Middle Ages* (Chicago: F.M. Morris Company, 1923): 25.

[4] Ibid., 35.

[5] J.P.V.D. Balsdon, *Life and Leisure in Ancient Rome* (England: McGraw-Hill Book Company, 1969): 215.

[6] *Webster's New Twentieth Century Dictionary*, Unabridged (New York: Simon & Schuster, 1979).

[7] Theodore M. Bernstein, *Reverse Dictionary* (New York: New York Times Books, 1975): 116.

[8] Charles J. Metelka, ed., *The Dictionary of Tourism* (Wheaton, IL: Merton House Publishing Company, 1981): 36.

[9] American Hotel and Lodging Association (AH&LA), Lodging Industry Profile in 2008, http://www.ahla.com/

[10] National Restaurant Association (NRA), National Restaurant Association 1998 Restaurant Industry Pocket Factbook, http://www.restaurant.org/.

[11] Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms, and Mary Stanfield Tetreault, "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing* (January 1990): 72.

[12] Ibid.

[13] Pete Stevens, "Winning!!! Getting Customers, Keeping Customers, and Making Money," *Hospitality Resources Ink* (1989): 163.

[14] Bonnie J. Knutson, "Ten Laws of Customer Satisfaction," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (November 1988): 15–16.

[15] Ibid., 14–17.

[16] http://www.ibanet.org/.

[17] http://www.wvtourism.com/.

[18] U.S. Department of Labor, Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS)(Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1992): 24.

[19] Riegel, "Introduction to Career Opportunities," 6.

## 檢查知識

1. 什麼因素使得餐旅業成為一個產業？餐旅業與觀光業的共同點為何？

2. 列出餐旅業與觀光業的構成要素。
3. 說出曾經歷餐旅業成功及失敗的例子，並描述最難忘的服務經驗。
4. 為什麼滿足顧客需求是這麼重要？在服務過的企業裡，滿足客人占有多重要的地位？
5. 列出三種達成終身學習的方法。

## 應用技能

下列表格是客人在餐廳、旅館或飛機上對服務滿意度的問卷調查結果，查看一下表 1.4，然後回答以下問題。

1. 調查份數 699 份。有多少是反應不好的服務？特別的要求？過於主動的員工？比較群組 2、3 後，可以有何推論？
2. 在群組 1 裡顧客不滿意是滿意的 2 倍，而群組 2 的結果卻相反？這代表什麼？
3. 而群組 3 滿意與不滿意的結果差不多，又能作何解釋？

**表 1.4　服務接觸點統計**

| 群組 | 結果 | | 總計百分比 |
|---|---|---|---|
| | 滿意 | 不滿意 | |
| 1. 員工對服務傳遞時失誤的回應 | 23.3% | 42.9% | 33.2% |
| 2. 員工對顧客需求和要求的回應 | 32.9% | 15.6% | 24.2% |
| 3. 員工異乎尋常的行為 | 43.8% | 41.5% | 42.6% |

資料來源：摘自 Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms, and Mary Stanfield Tetreault, “The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents,” *Journal of Marketing* (January 1990).

## 你的想法

1. 如果想在連鎖飯店爭取高階主管職位，你會繼續深造嗎？請解釋。
2. 假設在餐廳當服務生。有一天晚上，2 號桌坐著一對帶小孩的夫婦，在用餐時小孩持續哭鬧，已經引起其他客人的抱怨，你會怎麼做？
3. 想像一下，有兩家餐廳經理：一位是由外面僱用進來，在預

算、管理與行銷有很好經驗，但卻欠缺餐飲方面的實務經驗；而另一位經理是由基層做起，一直晉升到餐廳經理的職位。這兩位經理各可以帶給工作什麼樣的優勢？

4. 既然「顧客永遠是對的」，遇到下面的情形如何處理？客人登記住宿，進入房間後，立即打電話到櫃檯，要求換一間不吸菸的房間，查閱了預約登記，發現提供的是不吸菸的房間，但客人堅持房間有菸味。
5. 到目前為止，根據你對餐飲業的認識，如何規劃你的職業生涯？

## 案例研究

筱田有紀（Yuki Shinoda）是一家旅館行銷部門的經理，最近行銷人員發覺客人的回店率降低。仔細檢視新近裝潢的建築，並沒有發現任何問題，跟行銷部門員工深談後，也未能提出解決的方案。聽從總經理的建議，有紀觀察直接跟客人接觸的員工，很快就發現問題所在。即使每一位櫃檯人員都有效率、迅速地做本身的工作，可是客人在登記住宿和退房時，表現出不舒服且匆忙的感覺。有紀再仔細觀察其他部門員工，發覺在客人與員工的互動中，員工無法讓客人感到舒適自在。雖然並非顯而易見，但客人與員工的關係是緊張的。更進一步地觀察且與人事主任的會談，更能肯定客人回店率的降低是與員工和客人間的不良互動有關。

1. 有紀與人事主任如何解決這個問題？
2. 還有什麼其他原因造成客人回店率降低？
3. 旅館如何與這些不再回來消費的客人聯繫？旅館應該給予他們什麼訊息？
4. 在解決這個問題時，有紀的正規餐旅教育及工作經驗有什麼優勢？