

高星级酒店工程部投诉研究

——以上海X酒店为例

郑怡清¹, 朱沁翊²

¹上海旅游高等专科学校酒店与烹饪学院, 上海

²上海师范大学旅游学院, 上海

收稿日期: 2024年7月16日; 录用日期: 2024年8月9日; 发布日期: 2024年9月5日

摘要

文章以顾客需求相关理论为基础, 运用文献分析、SPSS19.0、内容分析等方法对上海X酒店工程部投诉案例进行分析, 得出该酒店工程部的设施设备缺少有效管理、缺少日常维护计划、部分客房设施设备陈旧、缺少年轻与多技能员工等问题, 提出要提高设施设备管理水平、加强设备预防性维修、更新客房硬件设施体验、建设一支高素质的工程服务团队等四项对策。

关键词

高星级酒店, 工程部, 服务质量, 设施设备

Research on the Engineering Department Complaints of a High-Star Hotel

—Taking Shanghai X Hotel as an Example

Yiqing Zheng¹, Qinyi Zhu²

¹School of Hotel and Culinary, Shanghai Institute of Tourism, Shanghai

²School of Tourism, Shanghai Normal University, Shanghai

Received: Jul. 16th, 2024; accepted: Aug. 9th, 2024; published: Sep. 5th, 2024

Abstract

Based on theories related to customer needs, this article uses literature analysis, SPSS 19.0, and content analysis to analyze complaint cases from the engineering department of Shanghai X Hotel. The result indicates that the hotel's engineering department lacks effective management of

facilities and equipment, lacks daily maintenance plans, some guest room facilities and equipment are outdated, and lacks young and multi-skilled employees. Four countermeasures are proposed to improve the level of facility and equipment management, including improving the management level of facilities and equipment, strengthening preventive maintenance of equipment, updating the experience of guest room hardware facilities, and building a high-quality engineering service team.

Keywords

High-Star Hotels, Engineering Department, Service Quality, Facilities and Equipment

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着我国经济的飞速发展,国民收入的持续提高,高星级酒店已经不属于可望而不可及的台阶,越来越多人会选择入住高星级酒店。然而,当今酒店市场竞争激烈,据上海统计年鉴统计¹,2008年上海五星级酒店有37家,平均房价1233元/间天,2019年上海五星级酒店增长到71家,而平均房价却只有959元/间天;由此可知,目前在上海的酒店市场中,高星级酒店已趋于饱和,顾客的选择越来越多,对于酒店行业的服务质量要求也越来越高。

回顾酒店从古至今的发展,人们对于酒店的定义就已经不单单是只需床椅等基本设施,而是集吃喝玩乐等综合设施为一体,这表明酒店的工程系统越来越庞大,酒店的设施设备类别也越来越多。酒店工程部对于酒店设施设备的管理,直接影响了酒店的服务质量。

首先,目前国内外对于酒店服务质量的研究已经取得了一定的成果,发表的文章也积累了一定的数量,但往往研究的是一线部门的服务质量,对于酒店二线部门服务质量的研究比较少,其中的工程部门又是极其容易被忽略的一个部门。其次,本文通过研究上海X酒店客人对工程部的投诉案例,发现其存在的问题,分析其原因,并探寻解决这些问题的策略。通过运用文献、数据和内容分析,对酒店工程部的服务质量进行深层次研究。最后,研究高星级酒店工程部服务质量有助于其他酒店工程部比对自身问题,对客人投诉较多的工程设备可以提前预防并解决,具有较强的借鉴作用。

本文采用文献研究法,广泛收集和参考相关国内外文献,并对相关文献进行分类分析,从多个学科和多角度对相关资料进行研究,形成本研究的理论框架。其次,采用实证分析法,选取该酒店的投诉案例,运用SPSS 19.0进行分析。最后,运用内容分析法,对入住客人工程部服务的点评进行分析,提出优化工程部服务质量的对策。

2. 相关理论及文献综述

2.1. 理论基础

2.1.1. 期望模型

期望模型是 Expectation-Disconfirmation 的缩写,其理论基础来自 1970 年的社会心理学和组织行为。期望模型认为,顾客满意度是通过两步过程实现的。

在进行购买之前,客户会对产品的性能(即产品将提供的各种好处和实用性)形成“期望”。购买后,

¹上海统计局网址: <http://tj.sh.gov.cn/tjnj/20210303/2abf188275224739bd5bce9bf128aca8.html>

客户将消费产品的实际性能水平与购买前的期望进行比较, 从而在两者之间造成差距, 并以此得出满意或不满意的结论。

酒店提供的设施和设备是顾客可以感知到的服务质量之一, 顾客对于酒店设施的评价也能反映出他们的需求。作为酒店工程部门, 要尽努力去了解客人对于这方面的预期, 及时调整管理策略, 缩小酒店提供服务与顾客预期的差距, 最大程度上去取得顾客的满意。

2.1.2. 法约尔组织管理理论

法约尔组织管理理论是亨利·法约尔(Henri Fayol)和马克思·韦伯(Max Weber)提出的理论, 他把管理定义为实行计划、组织、协调和控制[1]。该理论具有广泛的应用范围, 在业务管理中必不可少, 可以帮助管理者有效地处理日常事务和紧急情况。

酒店工程部的管理者能否娴熟地运用该理论直接影响到工程部的服务质量管理工作。工程部所有的工作都是需要计划和组织的, 包括各种突发紧急事件。比如客房进行地毯更换, 每天更换的楼层数、房间数都要进行提前的计划, 同时要组织供应商按时按点将地毯送货, 指挥工程人员按照正确的顺序来铺设地毯, 协调其他部门, 如告知客房部将相应房间锁房, 避免前台出售该房间, 控制整个地毯的铺设工作顺利完成。

2.2. 关于提升酒店服务质量的文献综述

2.2.1. 国外发展情况

20世纪80年代末, 美国三位市场营销学家 A. Parasuraman、Zeithaml 和 Berry 提出了评价服务质量的五个维度, 分别是可靠性、响应性、保证性、移情性和有形性[2]。其中有形性指有形产品部分, 这其中就包括了设施设备、适宜的温度、优雅的背景音乐, 以及顾客感受到酒店的品牌形象。学者 Cadotte 指出, 在酒店业, 影响顾客满意度的三个主要因素是: 员工服务态度、设施清洁程度、设备整洁程度[3]。Losekoot, Wezel 和 Wood 三位学者研究指出酒店设施在企业经营中起着至关重要和多样化的作用, 并对客人的满意度起着重要的作用。他们通过提供创造氛围的视觉环境, 并通过适当控制非视觉环境(空气质量、适当的温度和水温)来满足客人的舒适, 从而为客人提供愉快的体验[4]。学者 Radojevic 研究指出, 影响顾客满意度的主要因素是空调设备、无线网络、价格三因素[5]。学者 Stipanuk 指出酒店设施, 包括建筑及其部件、设备、家具和固定装置, 在酒店不同部门提供服务和产品方面也发挥着重要作用。除了为客人提供舒适, 设施还为员工提供一个高效、舒适和安全的工作场所, 从而提高劳动生产率[6]。

同时, 在提高酒店工程设施设备质量方面, 国外的学者已经有了较为系统性的研究理论。Baharum & Pitt 通过对酒店设施可持续发展的研究, 得出提高工程设备可持续发展的三大方面: 首先, 在经济方面, 存在节能措施和安装节能设备, 有助于节省公用事业和能源成本。其次, 在社会层面, 需要管理人力资源的多样化, 从工程师, 技术人员和技工到管家, 园丁和安全员。第三, 环境层面也是设备管理的功能, 要积极解决环境问题, 包括环境管理, 废物管理, 能源管理以及节能设计和运营, 并在环境管理框架内参与制定绿色实践[7]。学者 Sharda N.K.的研究指出, 对未来酒店客房的建议旨在为客人提供比“家外之家”更多的服务。新一代酒店被提议提供高清平板电视屏幕、灵活多变的房间氛围、生物识别客人的识别系统和电子值班房设施等功能[8]。学者 Kapiki S 认为, 可以使用 Android 手机应用程序, 锁定和打开客房的门, 使酒店住客无需钥匙或卡即可进入房间, 在客人运动时, 传感器可用于显示客人的健康和舒适状况, 同时, 酒店拥有外部温度传感器, 以测量外部温度条件来调节功耗, 传感器用于检测日光并改变房间的阴影, 并采用智能照明框架来控制屏幕[9]。学者 H.M. Moyeenudin 通过对星级酒店设施设备上新技术的分析, 得出了未来的豪华酒店可以采用技术来满足客人的期望, 通过实施基于云物业管理系统来提高收入; 通过安装传感器来保持房间温度, 语音控制和可穿戴的身体健康区域传感器可以提高客人

的满意度; NFC 等设施用于安全和保护; Wi-Fi 为客人提供便利[10]。

2.2.2. 国内发展情况

在国内, 蒋丁新对酒店服务质量进行了分析, 其分析结果表明服务质量有广义和狭义之分, 广义的服务质量包含了三种: 酒店设施、有形商品以及劳务服务[11]。罗选荣分析了网上经济型酒店, 提出以消费者体验为基础的模式, 并指出了有四大主要因素影响消费者的满意度: 服务质量、外部环境、服务价格以及服务设施[12]。张松也有研究指出, 在高星级酒店中, 有三项原则可提高酒店硬件设备的专业水平: 一是使顾客感到尽可能的方便和舒适, 二是尽可能减少员工的劳动强度, 三是在保持星级标准的硬件构建标准, 同时努力节约投资成本[13]。纪爱飞基于网络内容分析法对精品酒店的一系列研究成果表明: 有形的环境设施和无形的服务是精品酒店顾客满意的主要影响因素, 其中, 有形的影响因素主要包括酒店硬件设施设备、装潢设计、酒店的地理位置等[14]。俞越运用网络文本的分析方法, 对上海不同档次酒店顾客满意度的影响进行研究, 其分析结果表明, 高星级酒店具有出色的顾客体验因素, 例如酒店设施、舒适度、装饰、酒店用品、购物、卫生间及管理[15]。黄崎指出酒店工程技术应用具有综合性、超前性, 智慧控制是酒店发展空间最大的领域, 其核心是物联网应用, 难点是与原先各个工程系统的结合, 通过数据采集与控制反馈, 使酒店更加实时控制工程系统, 更加符合客人的需求, 尤其是个性要求[16]。

2.2.3. 文献研究述评

综上所述, 现有的文献成果对于提高酒店服务质量方面已经建立了基本的体系和基础, 从不同的角度挖掘出各种影响酒店服务质量的因素。许多学者意识到了酒店设施设备, 特别是客房设施和设备是影响顾客对服务质量感知的关键性因素之一, 但目前的研究也只是对其具有概括性的提炼, 没有专门研究酒店设施设备来提高服务质量的研究文献, 更不用说从高星级酒店工程部方面来探究, 可见这一点可以成为一个突破口。

3. 研究方案设计和数据分析

3.1. 研究对象

上海 X 酒店由两栋建筑组成, 一栋是新近建成的现代摩天大楼, 另一栋是历史悠久的全套房老建筑, 于上世纪 20 世纪初建成。这家豪华酒店拥有传奇的色彩, 悠久的建筑和历史, 共设有 260 间豪华的客房和套房, 环境现代时尚的餐厅和酒吧, 可俯瞰上海城市的美景、璀璨闪耀的宴会厅, 精致而奢华的水疗中心, 设施完备的健身房, 无线网络服务等, 各功能设置精致巧妙, 形成一幅美丽的图画。

该酒店工程部现有员工 28 人, 工程人员平均年龄 54 岁²。整个部门由部门总工程师进行直接管理。其中, 总工程师主要负责协调本部门的各项工作, 管理整个部门的员工、谈判合同业务、招聘员工等、负责各种设施设备的日常维护和预防性维修计划、检查是否有维修或维修计划以及其他有关损坏设施设备及装饰物的工作等; 副总工程师负责联系日常供应商进货以及和水电煤等政府企业的对接事务, 协调与酒店相关的市政工程等业务部门的关系、以及建立完整的维修档案和设施设备技术档案, 秘书负责日常部门员工考勤、休假以及跟进合同签订资料、跟踪工程付款流程进度等事宜, 四位值班工程师分别负责装潢、空调、电以及锅炉事宜, 执行总工程师下达的各项指令, 监督和指导下属并执行完成各项任务等。

3.2. 样本选择

本研究筛选了从 2018 年 12 月 1 日到 2020 年 12 月 31 日期间, 共计 311 条顾客对于工程方面的投诉。大多数内部投诉都是顾客打电话到总机反映问题, 总机会通知部门采取解决行动并进行记录。

²来自公司内部数据。

3.3. 数据分析

3.3.1. 提炼关键词

在收集完数据之后, 笔者首先对原有的投诉内容进行关键词提炼。例如 A 投诉“浴缸热水要等很久, 好不容易来了热水, 发现浴缸塞子坏了, 存不住水, 修了半个小时。”, 关键词提炼为“热水、浴缸塞子”; B 投诉“浴室的水不够热, 他可以通过水龙头调节水温。水槽的一个水龙头是坏的, 客厅的电话也是坏的。”, 关键词提炼为“热水、水龙头、电话”; C 投诉“她的房间仍然很冷, 导致她昨晚感冒了。”, 关键词提炼为“空调温度”; D 投诉“房间里的电视坏了, 淋浴后的水也不顺畅, 淋浴间的水也溢出来了。”, 关键词提炼为“电视机、淋浴排水”; E 投诉“宾馆设施略陈旧, 电视偏小, iPhone 接口早已改变, 现有的接口不能用, 其他都很好。”, 关键词提炼为“设施设备陈旧、电视尺寸、充电接口”。

本次数据处理采用的是 SPSS 19.0 进行数据分析。原有的投诉内容在关键词提炼之后, 一条投诉内容可能有三四个关键词, 为了方便后续的分析, 将每段内容提取为一个关键词, 若有 2 个及以上的关键词, 原有投诉内容计入重复一次。

3.3.2. 合并分类关键词

第一次关键词频率统计, 共统计出 75 个关键词, 见表 1。

Table 1. Initial keywords

表 1. 初始关键词

Inncom 客控系统	窗户漏水	电流	房间扬声器	拉门	漏水噪音
Inncom 系统屏幕碎	吹风机	电流声音	隔音	蓝牙音箱	马桶冲水
插座	大理石	电热水壶	机器声音	淋浴	门把手
USB 接口	灯	电视柜门	镜前灯	淋浴把手	门锁系统
保险箱	灯的颜色	电视机	酒店热线	淋浴房门	难闻气味
玻璃窗碎了	地漏	电视遥控器	空调漏水	淋浴排水	缺乏高架警示
茶几	地毯钉子	电梯困人	空调声音	淋浴喷头	热水
充电接口	地毯积水	发霉	空调味道	淋浴喷头温度阀	设施设备陈旧
抽屉把手	电话	防盗链	空调温度	漏水	声音
洗手盆漏水	游泳池健身房	浴缸塞子	噪音	水龙头漏水	天花板漏水
下水道味道	浴缸	浴室	桌子玻璃碎	自动窗帘	停电
椅子	浴缸把手	浴室漏水	桌子脱胶	浴室移门	洗脸盆漏水
隐私窗裂缝	浴缸大理石				

为了方便后续的分析, 将一些有相同含义的关键词进行合并分类。如将“地毯钉子”“地毯积水”合并关键词为“地毯”; 将“USB 接口”“充电接口”合并关键词为“充电接口”; 将“茶几”“椅子”“桌子”合并关键词为“桌椅”。并在合并完关键词后进行归类, 根据频率占比, 共归类出 18 个主关键词, 分别为: “浴缸、热水、漏水、淋浴间、声音、电话、电梯困人、Inncom 客控系统、门锁系统、难闻气味、充电接口、小家电、空调、电视机、停电、隔音、其他设施、其他问题”。主关键词下面还有子关键词, 见图 1。

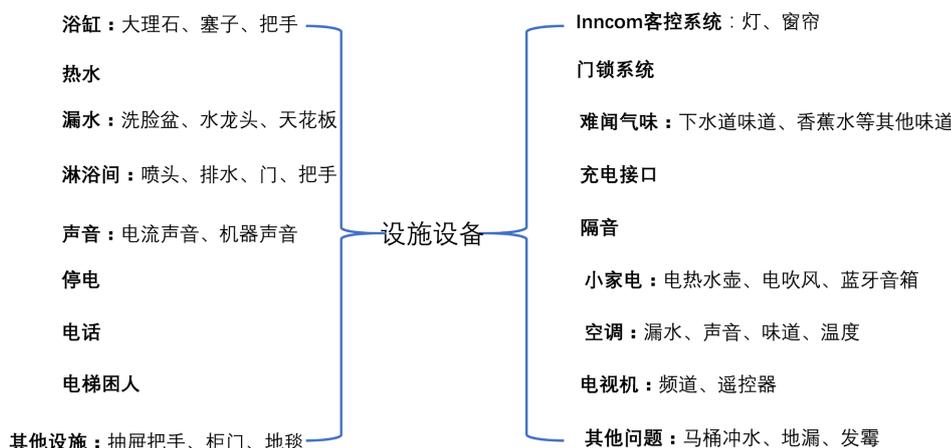


Figure 1. Keywords mind map of facilities and equipment
图 1. 设施设备关键词思维导图

3.3.3. 频率统计

根据分析, 影响顾客在客房内感知到的设施设备体验的主关键词。结果表明, 在上海 X 酒店中, 前六个高频投诉关键词分别是 Inncom 客控系统(16.96%)、空调(16.37%)、淋浴间(10.71%)、漏水(9.23%)、电视机(6.85%)及其他设施(5.06%), 说明入住客人对这些设施的投诉率较高(见图 2)。



Figure 2. Main keywords for facilities and equipment
图 2. 设施设备的主关键词

4. 上海 X 酒店工程部服务现状分析

4.1. 工程部日常工作流程

一般来说, 一位客人入住酒店, 在客房内时间是最长的。因此, 顾客的满意度直接取决于客人感知到的客房内设施的好坏。随着酒店行业的发展, 住店的客人会越来越关注客房内的配套设施设备, 无论是设备的品牌还是使用感受, 或是设施设备的新旧程度。作为二线部门的工程部, 除去顾客报修进行检修时会与客人面对面之外, 其他时候跟顾客直接交流的时间很少, 尽管如此, 工程部门的服务质量管理也不可忽视。工程部的日常工作包括: 每日大型设备运行的检查(如锅炉燃烧器、热交换器等)、日常报修的维修、公共区域温度的检查、每日做好巡视工作, 对运行仪表检查并填写相关运行记录、做好交接班

等事宜。

4.2. 工程部投诉内容分析

酒店设施在酒店日常运营中起着至关重要的作用, 并影响客人的满意度。香港学者指出, 酒店的客房、餐厅、厨房、洗衣房、宴会厅、游泳池等都需要各种工程系统, 并且需要全年 24 小时不间断运行[17]。通过酒店设施提供创造氛围的视觉环境, 以及通过适当控制非视觉环境(例如空气质量、适当的温度和水温)来满足客人的舒适, 从而为客人提供愉快的体验。

对很多高星级酒店而言, 除了他们良好的服务态度之外, 酒店的设施设备本身就是一种吸引力, 对于很多主题酒店更是如此。顾客常常根据酒店设备的好坏来评判酒店好坏的标准。基于此, 对于这些设备更是需要加强管理。

根据之前统计出来的数据, 研究结果表明, 在 18 个指标体系中, 客人最关注的是 Inncom 客控系统、空调、淋浴间、漏水、电视机、其他设施这六项内容。说明客人重点关注房间的智能控制(包括灯、窗帘等)、空调的温度、洗澡的舒适度、有无漏水情况、观看电视节目效果以及客房内的其他设施, 这也说明了客人对于酒店的期待除了能否拥有良好的休息之外, 与此同时对高星级酒店房间的体验感也非常注重, 客房内所有的设施设备, 客人都对其抱有一定的期待值。

接下来逐一对这六项内容进行分析。

4.2.1. Inncom 客控系统

客控系统是一项对客房内的窗帘、照明、空调等进行智能控制的管理系统, 能满足客人对灯光、空调温度的各种需求。并且该系统可以通过检测客房内是否有人, 来关闭客房内的灯光或者空调, 对于酒店的节能运行能够提供一定的帮助。对于顾客而言, 他们会惊叹于客控系统的高科技, 会认为自己花那么多钱入住酒店是值得的, 对于提升顾客的入住体验具有一定的帮助性。一家酒店如果有一个好的客控系统, 也能作为吸引顾客入住的因素之一。与之相反的是, 这项系统的投诉率却居于榜首, 说明顾客的体验感不佳。根据研究统计, 在客控系统中顾客投诉内容主要为“灯光照明无法关闭”和“自动窗帘无法关闭”这两项。说明在该酒店的客控系统中, 灯光照明和自动窗帘的控制错误时常发生, 工程部要联合客控系统的维保商, 解决这一问题, 提升顾客的入住体验。

4.2.2. 空调

空调问题是客房投诉率另一高的问题, 也是很多酒店客房内发生问题最多的设施之一。由于每个人的生活习惯和个体差异, 对于舒适温度的感受也都不同。一般大型酒店的空调系统都是中央空调系统, 也就是每个房间的空调控制由总空调温度控制阀控制, 所以在同一个温度的设定下, 经常会有客人投诉说太冷或太热, 甚至有时 A 客人刚投诉完热, 不一会 B 客人就投诉冷的问题了, 这确实是一个比较棘手的问题。可以看到, 根据研究表明, 在空调投诉的占比中, “空调温度”的占比最大, 其次是空调声音。对于这一点, 工程部负责空调的工程师傅要特别关注每天的天气情况, 特别是每天温差较大的情况下, 要根据室外温度调节总控制的温度。特别像上海的黄梅天, 哪怕外面的室外温度不高但还是会感到体感闷热, 所以空调的总温度也要对应调整。

4.2.3. 淋浴间

淋浴间也是每个客人都会用到的一项设施, 它是满足客人日常的一项基本生活设施。根据研究统计, 在淋浴间的主要投诉内容为“淋浴把手、淋浴排水和淋浴喷头”这几个地方。客人对于淋浴的使用感受还是比较在意的, 很多投诉都是把手松动、喷头掉落、排水不畅; 洗澡是一个能放松一天疲惫的项目, 但如果客人的洗澡体验不佳, 那么其所体验到的和他想象中的高星级酒店的设施会有所出入, 体验感固

然会打折扣；对于这一点，除了平时必要的检修之外，这也需要客房部门的配合；当客房员工在清扫淋浴房的时候，若碰到哪些部位使用不好的时候，需要及时告知工程部。

4.2.4. 漏水

在漏水有关的投诉里，“浴室漏水”占了 58.1%。其中很大一部分的投诉来自于老楼。在装修上面，有些设施是不能用在老楼的墙体上面的，所以老楼的投诉比会比新楼大很多。对于浴室漏水，大部分都是浴室天花板漏水。这一点需要重视，因为浴室里本身就是瓷砖会比较滑，如果因为漏水导致客人摔了一跤，其后果难以预料。对于天花板材料的选择，要适当更新。其次问题比较大的是窗户漏水，大多数是由于下大雨窗户的间隙不够密封导致的，基于此，工程部人员要定期检查窗户的密封性，对其修复，无法修复的要及时更换。

4.2.5. 电视机

关于电视机的投诉有些是关于电视尺寸小，投诉酒店的电视机还不如现在的中端商务酒店，对于这点，需要结合酒店各集团的标准及时更换合适的尺寸；有些投诉电视机自动开关启动，客人反映半夜睡觉的时候尤其吓人，工程部的员工要检查这种现象的原因，并举一反三防止其他房间的电视机发生这种错误；还有客人会反映遥控器坏的，要分析是没电还是客人自己不会使用，若是因为使用流程较繁琐，工程部可以贴个遥控使用说明放在房间内。值得注意的是，现在有很多人的年轻人喜欢看电影看网剧，而酒店的电视频道大多数采用的是直播形式，很多酒店电视机的里的视频资源是不充足的，其实酒店可以介入第三方的 App 让客人享受海量影视资源，这也是带动电视娱乐收益的一部分。此外，如果电视机支持投屏的话，也可以把投屏方法贴在电视机旁边，增加客人的影视娱乐体验。

4.2.6. 其他设施

其他设施这一关键词上包含了客房内各种其他小设施，例如地毯、茶几、防盗链、镜前灯、抽屉把手等等。为了方便统计，统一概括为其他设施。根据研究表明，客人比较关注客房内的地毯、茶几、椅子、桌子等设施。不少投诉都表明，酒店客房内的地毯有钉子脱落，更有客人被地毯上的钉子划破脚。这是一个非常值得注意的问题，根据调查，酒店的地毯自 2010 年开业起从未更换过地毯，地毯使用痕迹严重，损坏也严重³。与 X 酒店的品牌定义存在着相悖的感受，深究其未更换的原因有以下两点：一是因为该地毯是特别定制的，而原先的供应商也已经关门，市场上难以找到一模一样的；二是因为若更换地毯则需要更换全酒店两幢楼的地毯，并且要关闭客房，影响酒店的客房收益，无论是工程量还是资金都非常巨大。其余像桌椅、茶几的投诉也大都是因为使用时间长，上面的油漆容易脱落导致投诉。

虽然笔者已根据研究结果统计出上海 X 酒店在工程方面六项投诉率较高的内容，但在实际解决问题操作的时候，要解决这些问题并不只是去改善这些设施就可以的。由于牵涉到背后的是一些复杂的工程系统，往往很多时候，改善会牵一发而动全身。根据相关学者研究，五星级酒店在维护方面可能需要更多的资源，包括相关的酒店设施，例如多功能厅、空调厂、锅炉和游泳池等；同时五星级酒店的维护成本也最高，平均每间客房价格为 19231.50 美元[17]。

5. 上海 X 酒店工程部服务目前存在的问题

5.1. 设施设备缺少有效管理

根据前文研究，客人对于客房内的设施使用体验度较差，如：淋浴时容易积水，热水的温度不合适，空调太冷或太热，这些都表明缺乏对相关设施设备的有效和标准化的管理。酒店提供的设施设备的安全

³ 来自酒店内部资料。

运行是提高酒店工程部服务质量的基础和保证, 如果想提高客人对设施设备的满意度, 则需要对其进行有效维护, 改善提供的设施设备在使用过程中的舒适程度, 比如说: 客人在淋浴时, 下水的速度要大于花洒出水的速度、容易积水的地方要有防滑措施、总控中央空调的温度要适中等等。此外, 工程部在其他设施设备的维护上也有所欠缺, 例如: 预订部门反映无法用内线电话回拨外线电话, 并在通话过程中有噪音的问题, 但工程部员工并没有积极地去排查问题, 而是换了个新的电话机, 直到预订部门反映到部门经理处, 员工才认真排查到是线路被老鼠咬断造成。工程技术人员在对设施设备巡检的时, 大多数都流于形式, 对设施设备缺少功能性检查。

5.2. 缺少日常维护计划

根据前文分析表明, 客人对于房间内的设施设备投诉率较高, 特别是 Inncom 客控系统、空调及淋浴间的投诉问题, 进一步分析原因, 在于对这些设备缺少日常维护计划。一般来说, 酒店维护活动可以大致分为日常维护, 纠正性维护, 预防性维护和紧急维护。日常维护是指重复性的日常活动, 例如仪表读数, 润滑, 监控, 冷却器和泵的启动/停止等。纠正性维护包括定期或不定期的活动, 旨在恢复工厂/设备的原始结构或正常运行。预防性维护包括定期检查, 调整, 更换和大修活动, 以避免不必要的系统故障并延长其使用寿命。紧急维护是要立即采取措施, 以防止进一步的设备故障, 同时避免诸如营业损失之类的不利后果。在许多酒店中, 设施设备管理遵循“不损坏, 不维修”的原则, 经常采用应急维修。设施管理和维护只能视为一种操作性和响应性的方法。也就是在设备发生故障时才执行活动。与之不同的是, 对于高星级酒店来说, 酒店工程人员需要有计划地进行分批维护工作, 才能让客人感受到酒店为客人提供了真正的愉悦体验。酒店具有一个庞大的工程系统, 例如空调冷热系统、弱电系统、给排水系统等等, 一旦对这些系统缺少日常的维护检修, 就会导致某些故障频频发生, 影响客人的期待, 降低体验感。

5.3. 部分客房设施设备陈旧

根据前文投诉分析表明, 大多数的设备投诉问题归根于设施设备陈旧。比如客人反映的电视机尺寸偏小、充电接口无法使用、地毯上有钉子等, 都直接反映出该问题。酒店的设施设备从某些程度而言缺乏一定的专业性。比如充电接口的问题, 目前市场上手机充电线有多种不同的款式, 酒店工程部在安装充电面板的时候需要考虑到这些问题; 还有些客人会忘记携带充电头, 直接带了充电线, 这就需要考虑安装 USB 充电接口面板。此外, 像电视机吹风机这些家庭常用电器, 客人也会格外关注这些设备的陈旧问题, 例如电视机的尺寸大小, 吹风机的品牌及档位大小。工程部经理需要关注当下社会趋势, 结合酒店情况适当更换酒店的一些陈旧设施。

5.4. 缺少年轻与多技能员工

根据统计, 工程部现有员工 28 人, 男女比率 9:1。其中年龄最大的已有 63 岁, 50 岁及以上年龄的有 16 人, 占比约 57%, 20~49 岁的有 12 人, 占比约 43%, 部门内年纪大的员工较多⁴。年纪大的员工往往在企业已经工作了十余年, 但是由于他们的文化程度普遍较低, 思想观念与年轻人已经大不相同, 在工作上总是采取过时的工作思路和工作方法, 对工作也缺乏热情; 并且对于年轻的员工他们往往会摆资历, 不愿意传授相关的工作经验; 在工作上也呈现出一定的散漫, 难以管理。

此外工程部是一个靠技术吃饭的部门, 上岗也需要各种专业证书, 比如特种设备处理证、空调作业证、高低压电工证、压力容器证、电梯管理员证等等, 但更注重实操经验。现有工程部的大多数员工只会一样专项技能, 比如空调工只会空调方面的工作。一旦经验丰富的老龄员工一走, 新的员工难以在短

⁴来自酒店内部资料。

时间内快速招到。一旦形成这种局面, 就会打破原先班组的工作强度。在笔者实习期间有一实例, 弱电班组原先有两位师傅, 一位师傅因为个人原因辞职, 短时间内也没有招到合适的新员工, 仅剩的一位师傅, 原先的工作模式是做五休二, 在那段时间里基本都要连续工作好几天, 没有时间休息。造成这种结果的局面, 一是没有及时招到补充的员工, 二是因为缺少掌握多技能的员工。

6. 上海 X 酒店工程部服务质量提升对策

6.1. 提高设施设备管理水平

大多数酒店的员工对于设施设备管理的认知, 还停留在“这是工程部所承担的任务”上。其实不然, 酒店的每一位员工都有管理设施设备的职责。酒店的设施设备在营运区域和非营运区域, 其中营运区域的占比大。对于设施设备的管理, 并不只是工程部一个部门的事情, 所有关联到使用相关设施设备的部门都应该参与设施设备的管理。相关各部门的员工要掌握所使用设备的使用方法, 作为该设施设备的第一使用人, 要按照设施设备的安全操作规定和步骤操作, 对于设备故障要及时报修给工程部门。

客房部作为和工程部关系较为密切的部门, 在打扫房间的时候更要时刻关注一下客房内的设施设备。对于一些有问题的设施设备更要第一时间上报工程部门, 并锁房报修, 降低客人在入住过程中对设施设备的投诉率。

对于工程部员工来说, 要做好全天候检测酒店设备系统检测的任务。运用计算机, 提高酒店设施设备管理水平。对于设备的巡检要“动静结合”, 一人调整设施一人远程监管, 保证设备的正常运行。加强对设备的监测, 如锅炉的温度, 发生漏水等情况, 系统要及时报警提示, 保证工程人员能够在第一时间发现并解决问题。加强预防维修, 防止事后维修, 保证客房属于最佳状态。遵循检修不打扰客人, 在正确的时间进行维修, 同时注意维修时的仪容和礼貌问题, 展示给客人酒店良好的一面。

6.2. 加强设备预防性维修

目前, 大多数的酒店对于设施设备的管理都是按照“不坏不修”的原则, 忽略了设施设备的预防性检修。预防性维修, 英文 PM (Preventive Maintenance), 即在问题发生前进行维修检测。如果要提高工程部门的服务质量, 可以使用的方法之一是执行预测分析。对于平时投诉量较频繁的问题进行统计, 根据结果安排日常维护计划, 定期检查酒店中的所有设备。找到问题并及时解决, 防止客人入住后投诉同样的问题。根据作者的实际研究分析, 上海 X 酒店应该重点关注酒店的 Inncom 客控系统、空调、淋浴间、漏水、电视机、其他设施这六项内容。对于一些大型且重要的设施设备, 按照设施设备的性能与特点安排检修周期, 并要科学地制定相关的检修计划, 防止员工流于形式, 造成人力资源的浪费

6.3. 更新客房硬件设施体验

酒店所提供的客房硬件设施是顾客感知酒店服务的一项重要因素之一。对于酒店而言, 既要保证所提供硬件设施的品质, 又要让顾客感到方便和舒适。很多酒店的设施设备从开业初用到现在, 跟不上时代的发展, 已经被淘汰。工程部应该根据集团和行业的标准, 综合客人的使用感受和建议, 与业主共同商量, 适当更新客房内的一些硬件设施。比如客房内陈旧的墙纸, 可以在不影响客房率的情况下, 有序的按计划逐房逐楼层更换, 除了关注墙纸本身, 更要关注贴墙纸所用的胶水是否符合环保, 是否做到三防情况等等; 酒店卫生间的化妆镜大多数是黄光, 但这对于爱化妆的女性来说, 体验感并不好, 所以工程部在选购产品的时候, 可以考虑切换光色的化妆镜, 让客人有选择的余地, 这些小细节都会影响到客人的满意度。酒店内的设施都是按照行业标准设置的, 但在选择设施设备的时候, 除了要考虑本身的价值, 还要把顾客的使用感受也考虑进去, 力争做到“人无我有, 人有我精”, 在众多酒店中脱颖而出。

6.4. 建设一支高素质的工程服务团队

很多研究和实践证明, 一个优秀的团队对于企业起着举足轻重的作用。打造一支高素质的工程服务队伍, 笔者认为需要做到以下几点。

首先是资源共享。随着酒店设备寿命的增加, 设施设备故障逐渐发生。工程人员需要针对维护过程中的不同问题, 执行不同的技术维修任务。对于一些新购买的设备, 需要学习并改进维修技术。工程部门里工程人员的维修技术是重中之重。一个好的团队, 在于团队成员之间, 实现团队共同目标的资源、知识、信息及时传递给团队成员, 以便每个人都可以分享经验和教训。这样即使在某位专门负责的师傅不在, 其他的团队成员也能解决问题。第二是不同的角色。优秀的团队是每个人都有不同的角色, 每个团队成员都扮演着独特的角色。互补的角色形成一个好的团队。例如一个团队需要有实干者、监督者、信息者等等。第三是共同的价值观和行为准则。当前提倡的团队文化实际上是要求团队共享共同的价值观, 价值观对于团队就像世界观对于个人一样, 世界观指导个人的行为方式, 团队的价值观指导整个团队员工的行为。例如工程部的团队目标就是确保酒店建筑物、设施设备、装饰外观等始终处于良好的工作状态。所有工程团队成员需要朝着这个目标努力。第四是有效授权。这是组建团队的重要因素, 通过有效的授权, 才能够确定成员之间的关系, 并组建一个好的团队。适当授权, 既能减轻部门经理的日常工作量, 也能增加团队成员的责任感。其实下属也很希望能参与决策, 但是这个度的把握情况, 就需要好好拿捏。放手给下属的权力是随着他们能力的提升而慢慢扩大的。具体的就是把组织架构从职能型调整成了矩阵型, 部门职能加项目组形式, 分别担当自己的责任。

7. 结论

对于上海 X 酒店的工程部而言, 提供强有力的设施设备保障是基础。本文对该酒店工程部的服务质量进行了相对系统的研究, 找出工程部服务质量的关键问题所在, 并提出相应的解决策略, 以指导后续该酒店工程部服务质量的管理, 也为其他酒店工程部提供借鉴和帮助。

基金项目

中国文化和旅游部“万名英才”双师型教师培养项目(WLRCS2019-061); 上海旅游职业教育集团优秀科研项目(E4620120011); 2023 年现代职业教育质量提升计划(A12602230903)。

参考文献

- [1] 唐任伍. 世界管理思想史[M]. 重庆: 重庆大学出版社, 2011: 155-161.
- [2] Berry, L.L., Parasuraman, A. and Zeithaml, V.A. (1988) The Service-Quality Puzzle. *Business Horizons*, **31**, 35-43. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(88\)90053-5](https://doi.org/10.1016/0007-6813(88)90053-5)
- [3] Cadotte, E.R. and Turgeon, N. (1988) Key Factors in Guest Satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, **28**, 44-51. <https://doi.org/10.1177/001088048802800415>
- [4] Losekoot, E., van Wezel, R. and Wood, R.C. (2001) Conceptualising and Operationalising the Research Interface between Facilities Management and Hospitality Management. *Facilities*, **19**, 296-303. <https://doi.org/10.1108/02632770110390775>
- [5] Radojevic, T., Stanic, N. and Stanic, N. (2015) Ensuring Positive Feedback: Factors that Influence Customer Satisfaction in the Contemporary Hospitality Industry. *Tourism Management*, **51**, 13-21. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.04.002>
- [6] Stipanuk, D.M. (2015) Hospitality Facilities Management and Design. 4th Edition, American Hotel and Lodging Educational Institute, 123-125.
- [7] Baharum, M.R. and Pitt, M. (2009) Determining a Conceptual Framework for Green FM Intellectual Capital. *Journal of Facilities Management*, **7**, 267-282. <https://doi.org/10.1108/14725960910990026>

-
- [8] Sharda, N.K. (2009) Creating Innovative Solutions for Future Hotel Rooms with Intelligent Multimedia and Pervasive Computing. In: Hassanien, A.-E., et al., Eds., *Pervasive Computing: Innovations in Intelligent Multimedia and Applications*, Springer, London, 117-134. https://doi.org/10.1007/978-1-84882-599-4_6
- [9] Kapiki, S. (2012) Current and Future Trends in Tourism and Hospitality. The Case of Greece. *International Journal of Economic Practices and Theories*, **2**, 1-12.
- [10] Moyeenudin, H.M., Anandan, R. and Parvez, S.J. (2020) Exploration on Revenue Using Pioneering Technology in Infrastructure Facilities of Luxury Hotels. In: Peng, S.-L., et al., Eds., *Intelligent Computing and Innovation on Data Science*, Springer, Singapore, 389-394. https://doi.org/10.1007/978-981-15-3284-9_42
- [11] 蒋丁新. 饭店管理[M]. 第2版. 上海: 高等教育出版社, 2010: 257-264.
- [12] 罗选荣. 基于顾客体验的服务品牌触点管理[J]. 技术经济与管理研究, 2013(8): 69-73.
- [13] 张松. 许昌市高星级酒店顾客满意度及其提升策略研究[D]: [硕士学位论文]. 开封: 河南大学, 2015.
- [14] 纪爱飞. 基于网络内容分析法的精品酒店顾客满意度研究[D]: [硕士学位论文]. 苏州: 苏州大学, 2017.
- [15] 俞越. 上海不同档次酒店顾客满意度影响因素差异研究[D]: [硕士学位论文]. 上海: 华东师范大学, 2017.
- [16] 黄崎. 基于智慧旅游阈值的智慧酒店应用发展研究[J]. 电子商务, 2017, 18(9): 1-3.
- [17] Chan, K. (2008) An Empirical Study of Maintenance Costs for Hotels in Hong Kong. *Journal of Retail & Leisure Property*, **7**, 35-52. <https://doi.org/10.1057/palgrave.rlp.5100081>