

Service Quality Management

服务

品质管理

现代工商管理经典教材



陈思伦 著

- 掌握服务质量的要旨
- 以实务导向为依归
- 富涵完整的理论
- 重视观念的应用

Service Quality Management

服务

品质管理

现代工商管理经典教材



陈思伦 著

北京市版权局著作权合同登记：图字：01-2014-0537 号

图书在版编目 (CIP) 数据

服务品质管理/陈思伦著. —北京：经济管理出版社，2014.3

ISBN 978-7-5096-2951-2

I. ①服… II. ①陈… III. ①服务业—服务质量—质量管理 IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 025583 号

组稿编辑：陈 力

责任编辑：勇 生 王格格

责任印制：司东翔

责任校对：张 青

出版发行：经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址：www.E-mp.com.cn

电 话：(010) 51915602

印 刷：三河市延风印装厂

经 销：新华书店

开 本：787mm×1092mm/16

印 张：15.25

字 数：315 千字

版 次：2015 年 6 月第 1 版 2015 年 6 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5096-2951-2

定 价：45.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。

联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

前 言

追求卓越的服务品质以创造企业的永续经营

一、写作缘起与本书特色

旅游业是服务业中最精致且最复杂的事业。旅游业机构规划设计了再好的产品和服务，若不能在服务传递过程中维持且落实品质以获得顾客的满意响应，则一切皆枉然，更不用说持续维持和增加机构的忠诚顾客，以创造永续经营所需的合理利润。可见卓越的服务品质是机构追求的终极目标，而忠诚顾客和利润则伴随而来。

旅游事业追求卓越的服务品质，中国台湾内外学者深入研究服务品质的相关理论并进行实证研究，累积了大量实务和理论资料。然而，中国台湾旅游相关部门对服务品质教育和研究的重视程度尚不够高，开设服务品质课程亦不普遍。这或许与中国台湾较欠缺“服务品质管理”方面的旅游专业教科书有些许关联。基于个人从事旅游服务的实战经验、学术研究的结果心得以及尚未熄灭的教学热诚，笔者再一次将自己埋入深深的学海和厚厚的资料中。自发心妄想到暂告完成本书也历经三个寒暑，其间也曾掷笔浩叹学海无涯，自己所知只如沧海一粟，又如何能拼凑出一本可读可用的《服务品质管理》，也曾一摆数月、不思不想、逃之夭夭，但还是把它给逼出来了。中国台湾鸿儒硕彦甚多，敬请批评指正，一定虚心受教，以匡不济。

卓越的服务品质是一家旅游服务机构的终极产品且反应在顾客的认知之上。要达到此卓越的服务品质，需要机构从上到下、从里到外、从粗到细、从心到身、从物到人等各方面全力以赴，一切皆以创造顾客的高度满意为宗旨。在服务品质管理中任一环节若发生差错，将或快或慢地影响后续相关环节的品质表现，最终将体现在顾客所知觉的各种服务失误之上，而产生顾客抱怨和机构所进行的服务补救行动。若能第一次就将服务做好，就能获得满意的顾客，否则徒增人力、物料、金钱和时间成本来进行服务补救，更降低了机构的获利水平。所以，机构的每一位员工在每一件工作上都追求卓越的品质，则整体卓越品质自然就来到，同时也能提升机构的利润。

除旁征博引国内外服务品质相关的理论与文献，以建立《服务品质管理》的组织架构之外，更着重国内外服务品质相关的案例以充实本书内容。让阅读者能较整体地了解在进

行《服务品质管理》的规划、设计、执行、控制和评估工作时，所需注意的前后秩序、相互关联和产出后果以及最终能落实服务品质。另外，在每章起始时，先说明该章的“学习目标”以指出重点之所在，并于结尾时列出“学习成果检验”，以利阅读者复习并省思该章所述说的含义。再者，如欲深入研读，则可参阅所引用的国内外文献和资料，以扩大《服务品质管理》知识的深度和广度。若有所新发现和新见解，敬请不吝惠赐指教。

二、本书架构与内容

本书分为九章。整体架构带领阅读者一窥中国台湾内外服务品质管理的发展方向、相关理论、研究结果和落实服务品质的方法及技术。阅读者可视自己的需要，抑或从头读起，抑或选章精读，皆无不可。但建议初学者还是从头读起最好，以达到最大且正确的学习效果。

第一章说明服务的定义和特性以及观光旅游服务传递模式。

第二章阐述品质的定义、观念和层面，服务品质的定义及期望观念，服务品质的层面，服务品质的重要性以及良好服务品质的标准和定律。

第三章着重说明服务管理的内涵、服务品质管理的要点、服务品质管理架构以及服务品质模式。

第四章说明政府、机构与服务员工对服务品质的好坏，都负有一定的直接或间接责任。

第五章首先介绍服务品质的评估程序，其次说明五种服务品质的度量模式，最后详列七种旅游服务的品质评估量表供阅读者参考。

第六章阐述服务品质的五大缺口，对服务失误进行分类，并分析顾客对服务失误的反应。

第七章首先介绍满意度的定义及相关理论，其次说明满意度的前因及后果模式，再次提醒阅读者有关顾客满意研究方法的议题，最后陈述顾客满意研究的近期发展。

第八章首先说明服务补救的重要性及常犯的错误；其次分析服务补救满意度的前因及后果；再次陈述服务补救的策略及方法；最后阐述服务补救的程序。

第九章介绍综合运用前述八章的理论与方法和其他专业内容，将旅游服务的供给面与需求面相互结合并高度保证服务品质的专业技术—品质机能展开，作为本书的结尾。

毕竟，追求卓越品质不是喊口号，而是机构需要借助各种专业方法和技术，以设计出符合且满足顾客需要的产品/服务，并落实在卓越的服务传递过程之中。

影响服务品质管理的层面和因素相当多元，亦难在本书中完全顾及且完整呈现。至目前先暂告一段落，重整思绪和心力再出发，也算是给自己一个在“大学执教20年”的行李驻脚。除个人将继续努力精进之外，尚祈学者先进多予批评指正，俟再版时修正。

陈思伦 谨识

2008年春

目 录

第一章 服务的特性、模式与产品	001
第一节 服务的定义和特性	003
第二节 观光旅游服务传递模式	008
第二章 品质和服务品质	015
第一节 品质的定义、观念和层面	017
第二节 服务品质的定义及期望观念	024
第三节 服务品质的层面	026
第四节 服务品质的重要性	029
第五节 良好服务品质的标准和定律	031
第三章 服务管理与服务品质管理	037
第一节 服务管理	039
第二节 服务品质管理的要点	047
第三节 服务品质管理架构	048
第四节 服务品质模式	050
第四章 政府、机构与服务员工对服务品质的责任	057
第一节 政府对服务品质的责任	059
第二节 机构对服务品质的责任	060
第三节 服务员工对服务品质的责任	066
第五章 服务品质的度量方法、模式及量表	069
第一节 服务品质的度量方法	071
第二节 服务品质的度量模式	075
第三节 观光服务品质的评估量表	088

第六章 服务品质缺口与服务失误	093
第一节 服务品质缺口	095
第二节 服务失误	097
第三节 对服务失误的反应	104
第四节 服务失误信息与顾客抱怨信息的关系	109
第七章 满意度的理论及模式	113
第一节 满意度的定义及相关理论	115
第二节 满意度的前因及后果模式	118
第三节 顾客满意研究方法上的议题	130
第四节 顾客满意研究的近期发展	135
第八章 服务补救	139
第一节 服务补救的重要性及常犯错误	141
第二节 服务补救满意度的前因	144
第三节 服务补救的策略及方法	154
第四节 服务补救程序	166
第九章 服务品质机能展开	181
第一节 品质机能展开的定义与模型	183
第二节 品质机能展开的原理、作用、意义与效益	186
第三节 服务业应用 QFD 的效益及注意事项	192
第四节 品质屋的技术	194
参考文献	219

第一章 服务的特性、 模式与产品

学习目标

研读本章内容之后，学习者应能达成下列目标：

1. 了解服务的定义和特性。
2. 了解观光旅游服务传递模式的要素及其间相互关系。



从旅客购买机票、服务员提供购票服务起，航空公司开始了一系列的服务供给（照片由联合报系提供）。

本章导读

“服务”无所不在。不论是人与人之间、消费者与供给者之间、供给者与供给者之间，还是部门与部门之间，时时刻刻都在进行与服务相关的工作及事项。当“服务”有其经济价值而有了对价关系时，“服务”就不再是免费的、附属的或是不重要的。“服务”已被当成一种专业，它是一个公司或机构整体运作所产出的最终产品，并由消费者来做最终的裁判，决定该“服务”的价值及其是生或死。人们不论购买有形商品还是无形服务，皆为获得商品或服务所带来的便利及好处而非商品或服务本身。所以，消费者认知的价值决定了所欲提供的商品或服务的特性、功能、传递和效益。本章首先定义服务，并说明服务的七种特性，以及阐述服务业对世界经济体系的重要性。其次，说明观光服务与其他服务的不同之处，是更加精细和精致的服务业。最后，说明观光旅游服务传递模式的要素及其内容，以及该模式的运作方式和各要素之间的相互关系。

第一节 服务的定义和特性

Gronroos (1990) 定义服务 (service) 为：“一项或一系列具有或多或少无形 (intangible) 本质的活动。该活动通常，但不一定发生于顾客与服务人员、实体环境以及服务供应系统的互动之中，并被提供来作为顾客问题的解决方案。”住客在旅馆柜台办理结账手续，就与柜台发生互动行为，也就产生了柜台人员的结账服务；若住客利用客房计算机网络进行快速结账手续 (fast check-out)，就与服务供应系统发生互动行为，也就产生了网络结账服务。

Lovelock 和 Wirtz (2004) 定义服务为：“由一方提供另一方的某种行动或表现。虽然在行动过程中可能与某项实体产品相连接，但是行动表现是可转移的，且常是无形的，通常不会导致任何生产因素所有权的问题。”另外，也有定义服务为：“一种经济活动，可为顾客在特定的时间和地点，借由产出服务接受者所欲求的改变来为顾客创造价值和提供利益。”

一、服务到底是什么？又具有哪些共同的特质呢？

已有许多学者讨论过服务的特质及其与实体物品间的差异，说明如表 1-1 所示。

表 1-1 服务与实体物品间的差异

实体物品	服务
有形的	无形的
同质的	异质的
生产和分配与消费分开	生产、分配和消费同时发生
一件物品核心价值由工厂产出	一项活动或过程
顾客一般不参与生产过程	核心价值由买者与卖者的互动中产出
可储存	顾客参与生产过程
所有权转移	不可储存
	无所有权转移

资料来源：Gronroos (1990)。

大多数的服务具有下列四种基本特性：

- (1) 服务或多或少是无形的。
- (2) 服务是活动或一系列的活动而非物品。
- (3) 服务至少在某种程度上是生产与消费同时发生。
- (4) 顾客至少在某种程度上参与生产过程。

一般来说，是以主观的态度来认知服务的。当消费者形容服务时，用了许多不同的词

汇，如体验、信任、感觉及安全等。以这些词汇来构建“什么是服务”是十分抽象的。这是由于服务的无形性本质。但是，许多服务也包含了高度有形元素在内，例如餐厅的装潢、食物、饮料、员工制服及外貌等；旅馆的客房、餐饮、游乐设施等；主题游乐园的景观、设施、餐厅等。不过，服务的本质在于其现象本身的无形性。就是因为这种高度的无形性，使得顾客经常难以评估服务的好坏。举例来说，你如何给予信任或感觉一个明确的价值？

因为服务并非一件东西，而是一系列的活动或过程，并且在某种程度上其生产与消费

是同时发生亦同时消灭的。在服务被卖出及消耗之前，没有预先生产的品质可加以控制。大部分的服务产出过程是看不见的，但值得注意的是生产活动中可看见的部分对顾客心理有所影响。虽然顾客只能体验结果，但亦体验并仔细评估在服务过程中所有可见的事物及活动。

服务的第四种特性指出顾客不只是服务的接受者，也如同生产资源般的参与服务的产出过程。就是因为以上的四种特性，使得服务不可能像一般的货品可被储存。举例来说，一家拥有400间客房的旅馆若在半夜12点只卖出了半数的房间，那空余的房间不可能隔日再出售并成为损失了。换言之，容量规划就变成一项重要的议题了。即使服务不能被储存，也可想办法储存顾客，如若餐厅已客满，就想办法让顾客在酒吧中等待并提供免费饮料直到有空位为止。



对网络营销业者而言，消费者在网络购物当下也是业者提供服务之时（照片由联合报系提供）。

除了前述的各项服务特性之外，Morrison（2002）增添了另三项特性如下：

1. 配销通路不同。大多数货品的配销通路由三个不同的地点所组成，即工厂、零售店及消费场所（住家或商店）。然而，除了宅配及外送服务（比萨、便当等）外，服务产业没有实体的配销系统。顾客必须自行前往服务提供场所购买所需的服务（例如，前去旅馆购买住宿、餐饮或休闲等服务；旅游咨询服务、游乐/娱乐活动等），并在其场所消耗所购买的服务，这是无法通过中间商来传递的。再者，大多数的制造厂商并不拥有渠道店面来销售它们的产品。但在观光产业中却恰好相反，如旅馆及餐饮连锁店和加盟店集团对其个别通路店面拥有直接的控制权。

2. 决定成本不同。大多数制造货品的固定和变动成本可被精确地估算。但是，服务是变动且无形的。一些顾客可能比其他顾客需要更多的照顾，所需服务的本质可能不见得清楚了。工厂的产品可被仔细地安排和预测，但服务产业的销售量却难以精确地预估，如

旅馆在一天中有淡旺时、一周中有淡旺日、一月中有淡旺周、一年中有淡旺月，且受各种无法控制的人为及环境因素所影响。

3. 服务与服务供应者间关系不同。某些服务与其服务供应者是无法分开的，如许多餐厅的厨师或业主已为他们的食物、个人特质或两者发展出独特的名声。其他例子包括迈克尔·乔丹的迈克尔·乔丹篮球夏令营、胡娜的网球训练营等，皆以该领域的知名人士来主持并号召。这些名人就是主要的卖点，若没有他们，该服务商品的吸引力将大为降低。

二、对服务的迷思

虽然服务业已蓬勃发展，并在各国的经济体系中占有越来越重要的地位。但传统上，服务部门常被工业部门轻视。感觉上，服务部门并不真正如同建造东西般地对经济有所贡献。即使现已进入服务的年代（age of service），公众对服务事业仍有许多迷思和误解（Davidoff, 1994）。

1. 服务经济在牺牲其他部门的代价下产出服务。此点是争论服务部门的成长意味着其他产业的重要性降低，并将成为社会的某种损失。但是，从工业社会转型至信息及服务业的社会，生产及制造业的重要性并未降低。反而通过信息利用，生产及制造业对社会资源（如人力资源）的需求正持续降低中。

2. 服务工作是低薪资和无足轻重的。此迷思来自错误的信念：绝大多数的服务工作机会主要是非技术性的职务，如柜台员工和快餐业者。但是，此错误的信念与餐饮及旅行业的实际状况有所不同。虽然餐饮及旅行业的工作在台湾并非最高薪，不过它们也绝非无足轻重。旅行业者必须熟悉世界各地的目的地，并有能力运用复杂的计算机系统。空姐须接受严格的训练，餐饮管理是一个十分复杂的事业。在服务产业中机师、销售、营销、会计、财务计算机资讯等方面的工作亦有良好的薪资。另外，在服务事业越来越重视顾客服务（customer service）的情况下，那些直接与旅馆、餐厅及其他旅行顾客打交道的工作，也能获得更大的授权、责任及更高的薪资。

3. 服务生产是劳动力密集和低生产力的。当民众想到服务产业时，他们倾向于想起供应服务时的行为。的确，服务产业是劳动力密集的。但是，许多服务产业需要庞大资本才能运作。航空公司、大型旅馆及度假中心、大型主题游乐园等服务产业都需要庞大的前期投资于软硬件的建设，所以也是资本密集的产业。同样地，随着信息科技的进步，服务产业的生产力持续上升。举例来说，航空公司及旅行社在人工开票的时代需要耗费大量人力、时间及金钱于开票作业上，且容易犯错。现在，快速有效的计算机订位及开票系统自动产出所需的机票，进而节省了大量人力和时间，并将其转移至服务其他客人，而大大提升了生产力。

4. 服务工作不值得那些追求个人主义者去做。许多人认为服务别人就觉得低人一等，也无法从服务工作中获得相当的回报，只是出卖劳力而已。但是，服务产业的一大优点是

它的多元化，此在于其工作数量、种类以及每一个工作内容所需的数量和种类。有人质疑服务工作难以转移和升迁，但是许多观光产业的中高层主管都是从基层服务人员做起的。毕竟良好的服务除了需要热诚的态度之外，更需要长期累积的经验以做出最适最好的服务。当服务品质越加重要时，越来越多的企业设立高层主管的职位专责发展和执行服务改善计划。

三、观光服务与其他服务的差异

观光服务有些特性不存于其他服务业。观光服务与其他服务之间存有八种特定的差异 (Morrison, 2002)，以下逐一说明：

1. 与服务接触的时间较短。许多服务都属于较长期持续的服务产品，如教育、房屋贷款、银行账户及个人投资咨询等。相对来说，顾客使用观光旅游服务的时间较短，如在快餐店用餐、短程飞行、旅行咨询服务等，几乎都在 1 小时内完成，没有过多时间留给顾客一个良好或较坏的印象，不像制造产品大都有相当时间的保固期，只要在保固期内都可免费维修或更换。但是这种品质保证在观光旅游服务上是不多的。虽然不符合顾客需求的餐饮可以立刻更换，但是许多观光旅游服务（如团体旅游产品）如果品质不如预期则无法立即退货或更换其他类似的观光旅游产品，这是因为它们是比较无形的。

2. 较强的感性购买诉求。基本上，民众在购买货品时知道该货品的功能，理性思考胜于感性需求。当然有些例外，譬如对时装服饰，有些人独钟一味（如 Gucci）；对汽车则只要“奔驰”（Mercede Benz）。这种感性连接（emotional bonding）常常发生在观光旅游服务之上，毕竟观光旅游产业是一个“人”的产业。人们提供并接受我们的服务，人际接触由此产生。感性和个人感觉产自这些服务接触，并会影响未来的购买行为。在观光旅游产业中，某位员工可能就决定了该名顾客是否会再次前来消费。人们倾向购买符合自我形象的观光旅游产品。他们坐头等舱、住当地最高级的饭店，只因为如此才符合自认的有钱人形象。他们同时运用了理性（如更多服务和免费礼物）和感性（如社会地位）理由于购买观光旅游服务。

3. 更着重管理证据（managing evidence）。一个货品基本上是一个有形的对象，然而服务在本质上是一种表现（performance）。顾客无法看到、取样或自行评估服务，此皆因服务具有无形性，但是顾客能看到许多与服务相关的有形因素。然后，当顾客购买服务时，他们相当依靠这些有形的线索或证据。这些有形线索的综合效应决定了顾客对服务品质和服务是否满足他们所需的评估。须被积极管理的证据可分为四类：实体环境、价格、传播及顾客。实体环境可包含旅馆或餐厅所使用的家具、地毯、壁纸/布、员工制服及标识牌等。各等级的凯悦饭店皆以其令人激赏的宏伟大厅闻名而象征其高品质的服务。服务价格亦影响顾客对品质的观感。高价格通常表示奢华和高品质，而低价格反映较低的奢华和品

质。公司服务信息的传播来自公司本身，通过口语传播和专业顾问（如旅行社）传播。网站、文宣品及印制广告则提供顾客有形的证据，此因它们展现出顾客所能期待的事物。一家服务企业目前所拥有的顾客类型对潜在新顾客发出了信号。举例来说，如果一位青少年注意到某家餐厅的顾客大部分是老年人，那他可能不会认为那家餐厅是他与朋友聚会的好地方。公司必须管理这四类证据以确保顾客做出正确的决定，也必须确定公司所提供的所有证据具有一致性并与公司所提供的服务品质相吻合。

4. 更重视公司的市场地位和形象 (stature and imagery)。因为观光服务所提供的服务主要是无形的以及顾客常常情绪性地购买的服务，所以公司尽力创造出所欲求的心理连接 (mental associations)。多年前，九族文化村打出“到九族，不必到迪士尼”的广告标语，标榜九族文化村如同世界知名的迪士尼乐园一样好玩，以提升其市场地位和形象。近年来，异军突起的薇阁 (We Go) 精品连锁旅馆以大胆、创新、多样化、大面积、高单价、高品质的客房设计及顾客服务的经营策略，一举创造出其独特的市场地位和形象。

5. 配销通路更多元化。观光旅游产业并没有实体的配销通路系统，而是有一系列独特的旅游中间商，包括各级旅行社和旅游服务公司。不似货品的中间商，如仓储和运输公司，不会影响消费者的购买决定；相反地，许多旅游中间商大大地影响了消费者购买些什么。旅行社和奖励旅游及会议规划者帮助消费者选择目的地、旅馆、度假套装产品、游程及交通工具。顾客认为他们是专家并确切考虑他们的建议。

6. 更依靠互补性机构。旅游服务可以是非常复杂的，自顾客注意到某观光目的地的广告开始，这些广告可能是由政府观光推广部门或会议旅游局所资助的推广文宣。然后，顾客去旅行社收集更多信息和建议。旅行社可能建议某一目的地旅游产品，包含了来回机票、陆上交通、旅馆住宿、当地景点游览、娱乐活动、餐饮等。顾客在进行度假时，可能会从事购物、尝试几家餐厅、租车、买汽油及美容美发等活动。这些不同的活动都是由不同的机构所提供的，并构成了旅游服务体验。这些旅游服务供货商是相互独立且互补的。旅游者依据所体验过的每一家旅游服务供货商的品质来评估他们旅游体验的整体品质。如果其中有一家的品质不如其他家，那将严重地影响整体品质。

7. 服务易于模仿。大多数的观光旅游服务易于模仿，因为它不具有专利权或太过复杂艰深的科技或技术，难以防范竞争者的模仿，毕竟观光旅游场所是公共场所，任何人都可进入参观和使用各种软硬件设施、设备和服务。举例来说，若一家旅行社推出一个新的团体旅游产品且市场反应不错，其竞争者必会在短期内也推出类似内容及价格的团体旅游产品。不过，服务内容和方式虽易模仿，但产出的服务品质则可能差异甚大。所以，类似的观光旅游服务产品谁能胜出、存活于市场，都要视其服务品质是否能为消费者接受并赞赏而定。

8. 更着重生意清淡时间的推广。观光旅游产业非常重视生意清淡时间的推广，有下列三项原因。

(1) 顾客对度假怀有高度的期望。度假代表着离开工作、繁杂事务及日常责任的宝贵时光，并常为个人的重要现金支出。在那么多时间和金钱的投入之下，购前规划是必要的且一般来说是享受的。推广服务的最佳时机就是在顾客尚处于购前规划的阶段时，若等到假期开始时再促销就太慢了。

(2) 服务产出量通常是固定的。如果度假中心、旅馆、飞机、船舶及餐厅已客满，它们的承载容量却难以快速扩大，且需要相当的可行计划、时间和投资才有可能。

(3) 有相当大的财务压力促使在生意清淡时使用现有设施容量。一方面在于观光旅游服务产品是无法储存的，在当天卖不掉，就是损失。另一方面则是在生意爆满时，因服务承载容量的固定性而无法赚到更多的钱，也只好将推广促销重心放在生意清淡时间，希望增加营收并避免设施及人员的闲置浪费。

第二节 观光旅游服务传递模式

在设计服务传递模式时，所面临的挑战在于是否能够将顾客满意度最大化与服务资源最有效利用相结合 (Laws, 1999)。亦即，服务规划设计者必须在追求服务品质、有限的预算及资源两者间求取尽可能的平衡。

William 和 Buswell (2003) 提出观光旅游服务传递模式，如图 1-1 所示，其中描绘了服务观念、服务系统、顾客、服务程序、服务接触、服务价值等几个主要层面间前后影响的关系，于下逐一说明。

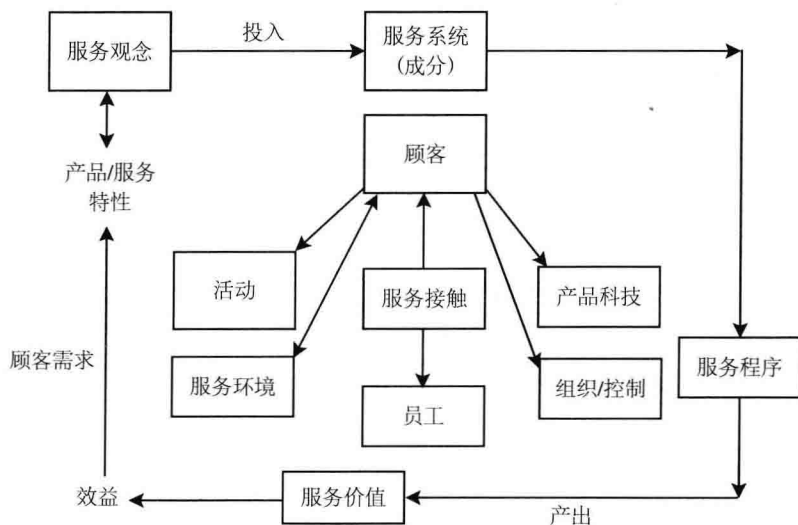


图 1-1 观光旅游服务传递模式

资料来源: William & Buswell (2003)。

一、观光旅游服务观念

观光旅游服务观念代表顾客需要的产品或交易的特色。顾客效用和利益两者是须被满足的顾客需要，它们是如何通过服务配套设计来达到满足的，是观光旅游体验的重要元素。观光旅游服务观念包含了顾客所追寻的特色或利益，并与核心产品、活动以及特制产品或额外服务（如招待）等有关。此观念同时定义了企业从事何种生意和如何推广促销及建构企业体。举例来说，英国 Gloucester Docks Trading Company 自其服务观念发展出三点成功策略：

- (1) 创造认知，提升企业形象和企业所能提供的产品和服务。
 - (2) 通过活动、特别优惠和其他促销来争取顾客，尤其是首度购买者。
 - (3) 以顾客享受和满意为基础来产出重复购买和口碑推荐。
- 引领成功策略和服务品质的是该公司的任务说明 (mission statement)。

Gloucester Docks Trading Company 的任务是借由认知 Gloucester Docks 的多元化、历史和传统，并为当地、国内和国际游客创造一个高品质的地点及友善的服务环境，来维持和改进其市场地位，成为英格兰观光区域中心点中排名第一的免费观光据点。

该公司的服务观念强调了区域的传统遗产、公司的正式功能和大部分民众对 Gloucester Docks 区域所认知的形象。该公司的特色包含了它的地点、景点多样性；友善的环境；执着于为游客创造和传递一个美好的享乐体验。

另一个例子是 David Lloyd Group 的服务观念。该企业相信它们的核心产品（运动和休闲设施所提供的服务活动）虽然重要，但未胜过严格训练的员工；高标准的清洁；维护、友善关怀的服务；一个愉悦且令人放松的环境。该企业的目标在于借由提供更好的服务、取悦会员和增强会员对会员资格的认知价值，来超越会员的期望。该目标也给予所有会员个别关注，并试图以关心及热诚的态度来从事每一次服务。该公司的核心价值是“关怀、热情和信任”以及该公司的服务品质哲学是“提供每位会员最佳的高品质产品、服务标准和物超所值等三者之组合”。

二、观光旅游服务系统

观光旅游服务系统建立了所需要的软硬件，以满足顾客的需求和依服务观念所描述的产品特质。此系统说明了投入服务程序中的资源及其配置方式，以及帮助认定所有营运层面的服务标准。观光旅游服务系统内含六种元素：顾客、活动、服务环境、产品科技、员工和组织及控制。

1. 顾客。顾客的目标、动机与产品、服务配套的关系，有助于形成交易的结果和观光旅游体验的品质。企业逐渐依据人口统计及行为特性来区分市场。

2. 活动。顾客与活动所提供的休闲机会间的互动，涵盖了许多观光旅游管理的层面，其中包括活动设计、适合性观念、连接顾客行为及产品特性后所发展出来的休闲机会系列及组合。

3. 服务环境。服务环境是指为提供活动而所需的实体、技术环境以及无形的特质，如气氛和情调。服务环境品质的优劣确实影响顾客的满意度和未来行为意向。但在创造实体环境时，亦须注意对自然环境的保护和保育，以避免顾客因周遭环境景观品质不良而不满。Clarke 和 Schmidt (1995) 建议，在一定的前提之下，服务供应者的目标在于连接消费者心目中的服务接触和环境接触，以创造重复的生意和一个长久的关系。

4. 产品科技。产品科技是指有形物体，如活动所需的设施、设备和科技。它包含了建筑物，如电影院、休闲中心的设备以及所使用的科技，并成为产品特色之一，如电影院的屏幕和音响系统、观光据点的虚拟实境影片介绍等。Lovelock、Vandermerwe 和 Lewis (1996) 指出过去 30 余年来的科技发展着实对服务的生产和传递的方法有着重大影响。特别是电子通信和计算机科技的发展，持续造成了许多服务传递上的创新。其中一个比以前更加重要的结果是顾客现在有能力服务自己，而非需要员工的服务。五项值得关注的创新是：

(1) 智能电话的发展允许顾客借由电话键盘输入指令以回复语音指令。语音辨识科技也在使用中。

(2) 宽频电子通信线路的引入允许大量资料的高速传输，如下载旅游网站的各种观光据点或服务信息。

(3) 网际网络物流和金流机制 (freestanding and automated kiosks) 的创造让顾客能进行多种简单的交易，如旅游网站的线上订位和信用卡付款等交易。

(4) 网站的发展能提供信息、下单和作为信息服务的一种传递渠道。

(5) 智能芯片卡的发展能储存顾客的详细资料并可作为电子钱包，如俱乐部的会员智能芯片卡使买卖双方都便利服务和消费的进行。



在生态旅游中，解说员扮演着重要的角色。他们教育并服务游客，深刻地影响游客的旅游品质（照片由联合报系提供）。

5. 员工。员工是一个关键因素，因为服务接触及其中所产生的互动，定义了关键的真实时刻 (moments of truth)。接待员、指导员、导游、空服员和侍者是第一线员工，他们的工作是期待、激励和服务顾客。

6. 组织及控制。组织及控制虽被视为官僚的，但是工作程序、资料记录和与顾客的沟通是服务品质的重要层面，也有助于顾客的流动、循环和确立员工的态度。组织及控制可包括卖