

Complaint management
of hotel customer

酒店顾客

彭建军 著



抱怨管理

广东旅游出版社



F719.2

18
Complaint management
of hotel customer

酒店顾客

彭建军 著



抱怨管理

广东旅游出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

酒店顾客抱怨管理/彭建军著. —广州: 广东旅游出版社,
2005. 11

ISBN 7 - 80653 - 671 - X

I. 酒... II. 彭... III. ①饭店 - 商业服务 ②饭店
- 企业管理 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 091275 号

责任编辑: 黄跃珍

封面设计: 张红霞

责任校对: 李瑞苑

责任技编: 顾耀民

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路 30 号之一 邮编: 510600)

广东省农垦总局印刷厂印刷

(广州市天河区粤垦路 88 号)

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

邮购地址: 广州市中山一路 30 号之一

联系电话: 020 - 87348887 邮编: 510600

889 × 1194 毫米 32 开 6.5 印张 110 千字

2005 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 13.00 元

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。



彭建军

彭建军,1970年生,管理学博士、工商管理硕士、经济学学士,高级经济师,美国康乃尔大学酒店管理学院高级PDP课程毕业。以前台接待员身份投身于酒店业,任知名四、五星级酒店管理公司董事正、副总经理多年。在《旅游学刊》、《中国旅游酒店》等发表论文近30篇。已出版《酒店诊断——全面提升竞争力的金钥匙》等专著2本。

研发了“酒店战略制定及实施测评”、“顾客忠诚度管理”、“员工敬业度管理”等若干酒店管理工具,为希尔顿、中国服装会馆、宁波向阳餐饮集团等十余个机构提供了解决方案。兼任广东酒店总经理协会广州会展行业协会副会长、广州地区酒店协会广州会展业行业协会副会长等社会职务。



**COMPLAINT
MANAGEMENT
OF HOTEL
COUSTOMER**

**酒店顾客
抱怨管理**



摘 要

防御营销的目的在于减少顾客的周转率或原有顾客的流失,并依靠原有顾客传递口碑,从而增加新顾客。竞争激烈的酒店业,吸引一名新顾客的费用相对保留一名原有顾客的费用要高,防御营销极其重要。顾客抱怨管理是一种重要的防御营销策略,目的是如何管理现有顾客的抱怨,使得顾客满意地离开酒店。

本书是国内第一次针对酒店企业实践和理论中未予重视的顾客抱怨问题,以理论推导和实证研究相结合的方法进行系统研究。通过对服务失误抱怨行为和影响因素以及服务补救的探讨,形成了较完整的酒店顾客抱怨理论体系。

首先,从分析酒店服务质量的形成过程开始,研究了酒店服务质量、顾客不满意及顾客抱怨等概念框架,建立了酒店顾客抱怨行为模型。

其次,运用服务接触理论和服务质量缺口理论研究了酒店服务失误的发生时点和内在原因,并提出了酒店服务失误影响因素模型。采用关键事件法从酒店一线员工的角度收集了服务失误案例,并依此分析确定了未按顾客特殊需求安排、员工服务态度欠佳等8个因素是酒店服务失误关键性影响因素。

然后，对抱怨行为发生的情景、顾客个体特征等因素进行了探讨，建立了酒店顾客抱怨行为影响因素模型，并对内外影响因素与抱怨行为、抱怨处理满意度等的相关性进行了实证研究，得出了酒店顾客抱怨反应方式会因不同的服务失误类型、抱怨所需费用、顾客年龄、教育程度和抱怨处理的公平性而有差异等结论。

最后，本书运用服务利润链理论建立了服务补救过程模型，阐明了酒店服务补救是对顾客价值的恢复和服务质量缺口的消除，应系统地进行内部和外部补救。还运用服务公平、知识管理及组织学习理论，研究了酒店内外补救的策略问题。

ABSTRACT

This book is the first systematic study home combining theoretical inference with empirical research on the underemphasized issues of consumer complaints in hospitality management. By investigating into matters like service failure, complaints and its recovery, it fulfills the system of hospitality consumer complaints.

Starting from analyzing the formation of hospitality service quality, this book studies the conceptual framework of hospitality service quality, consumer dissatisfaction, and consumer complaints, and attempts to set up *hospitality consumer complaints model*.

Next it puts forward the model of affective factors of hospitality service failure by applying service encounter theory and service quality gap theory to the discovery of the time and inner cause of the occurrence of hospitality service failure. Using the CIT method, it collects many cases of service failure from the hospitality front staff, and accordingly identifies eight factors as the key affective factors in hospitality service failure.

Further more, this book makes investigation into factors like the

circumstances under which complaints occur and the characteristics of individual customers' and formulates the model of affective factors of customers' complaints. It also makes empirical study of the correlation of internal and external affective factors and the degree of satisfaction on complaint recovery, and draws the conclusion that hospitality customers' ways of complaining vary with types of service failure, cost of complaints, age of the customers, degrees of their education, and fairness of complaint recovery. In the end, with service profit chain theory, a model for service recovery is set up to illustrate that hospitality service recovery helps restore customer's value and eliminate service quality gaps and should be applied systematically. With theories of fair service, knowledge management and organizational learning, strategies are put forward on recovery made both in and outside hospitality.

小题大做

(序)

酒店顾客抱怨问题看似是一个“小”问题，但它是酒店管理水平和服务质量的直接体现，必然对酒店的市场绩效产生决定性影响。顾客的抱怨有多种情况，一是激烈投诉，刀刀见血，这是我们的良师。二是试探投诉，担心店大压客，这是我们的益友。三是不屑投诉，但到处散布，这是我们绝不愿意看到的情况。四是什么也不说，但绝不再来，成为“沉默的大多数”。因此，必须“小事宏观”，从酒店经营战略的高度来看待顾客的抱怨问题，不怕客人抱怨，就怕客人不抱怨。如何让客人抱怨，进一步使之不抱怨，此中学问甚大。

旅游管理学是实证性的学科，不应该成为学术圈子里的学术。所以，旅游学术的前沿必须关注业界的前沿问题，为业界的前沿问题提供解释力和预测力。近几年来，国际酒店业在经历着深刻的变化，不仅在宏观和中观领域，而且在微观领域都在进行激烈的变革。从微观的角度而言，对顾客终身价值的重视现已成为著名酒店集团经营的主导思想。与此相适应，各大酒店集团纷纷推出旨在赢得顾客忠诚的经营项目，以此作为竞

争市场和维持市场及发展市场的战略工程。进而言之，顾客的忠诚从根本上构成饭店的核心竞争力。要让顾客忠诚，必须关注顾客的“不满意”问题。中国旅游业的学术界和产业界都在热谈“战略”问题，但是，任何战略都是建立在良好运作的微观基础之上，从这个意义上讲，我对作者选取如此具体的问题作为研究对象是十分赞赏的。戏剧界有一句名言：没有小角色，只有小演员。同理，在研究方面，没有小学问，只有小学者。

旅游研究必须跨学科进行，深入而不肤浅，切实而不空泛。随着旅游业在中国的发展规模、产业地位、竞争程度和研究深度的增加，旅游研究的难度也越来越大。建军博士独辟蹊径，小题大做，运用消费心理学、社会学、服务营销学、系统工程学、管理学等多学科的知识，以实证研究和理论推导相结合、定性研究和定量研究相结合的研究方法，对酒店顾客抱怨问题进行了创新性的研究，得出了一些原创性的研究结论和管理建议。这些对中国酒店企业的经营管理实践和丰富中国旅游管理理论有很好的价值。中国已经成为世界酒店大国，但离世界酒店强国还有一段路要走。如何不断提高酒店经营管理的专业化与不断改善服务质量是走上酒店强国的必由之路，也是永恒之路。目前，在竞争的推动下，我国本土酒店业的微观管理水平不断提升，但整体上还处于模仿和学习阶段，这个阶段是必须的，但长远而言应当形成我们自己的科学管理模式。其中，如何强化细节管理，恐怕是最重要的问题。多年以来，我们始终强调“以人为本”，但在实际生活中，却常常看到“与人为敌”，无论在饭店的硬件方面还是软件方面，可以说屡见不鲜，而饭店管理当局则常常熟视无睹，或者麻木不仁。这可以说是中国饭店业和国际最大的差距所在。究其源，是几千年的“官本位”文化，使我们对官员形成了很高的服务技巧，但却始终缺少

“人本”的意识。因此，这本书才具有更普遍性的意义。这不仅
是小题大做，也是大题深做。希望以后有更多的学者深入地研
究中国酒店管理的微观问题，为实现中国酒店业的跳跃式发展
添砖加瓦。

中国旅游业面对着一系列的发展机遇，要抓住机遇，必须
靠创新。只有创新，才可能赶超世界旅游发达国家。这种创新，
既包含实践的创新也包含理论的创新。建军的著作，在理论观
点、研究方法等方面也许“仁者见仁，智者见智”。但是，年轻
学者的创新精神和勇气十分可贵，他又是活跃在酒店管理实践
前沿的职业经理人，丰富的实践能为学术研究带来鲜活的素材。
我衷心希望建军博士能够在学术和初实践上取得更加辉煌的成
就！

中国社会科学院旅游研究中心
研究员、博士生导师：魏小安
2005年7月22日

目 录

摘要(中文)	(1)
摘要(英文)	(3)
小题大做(序)	(5)
第一章 导论	(1)
1.1 问题的提出	(2)
1.2 研究意义	(7)
1.3 研究框架及主要内容	(8)
1.4 研究创新	(12)
第二章 酒店顾客抱怨研究现状分析	(15)
2.1 国外的研究现状分析	(16)
2.2 国内的研究现状分析	(27)
2.3 研究现状评述	(31)
第三章 酒店服务质量与顾客抱怨	(33)
3.1 酒店及其产品属性	(35)
3.2 酒店服务质量	(40)
3.3 酒店顾客抱怨	(46)
第四章 酒店服务失误及其影响因素	(57)
4.1 酒店服务接触理论	(59)

4.2	酒店服务质量缺口理论	(70)
4.3	酒店服务失误及其影响因素	(77)
4.4	酒店服务失误影响因素实证研究	(89)
第五章	酒店顾客抱怨行为影响因素	(103)
5.1	顾客抱怨的情境因素及顾客特征因素	(105)
5.2	顾客抱怨处理的满意度	(110)
5.3	酒店顾客抱怨行为研究模型及其假设	(112)
5.4	研究设计、数据分析及研究结论	(115)
第六章	酒店服务补救	(131)
6.1	酒店服务补救及其基础	(133)
6.2	外部服务补救及过程的优化	(146)
6.3	组织学习、知识管理与内部服务补救	(161)
第七章	结束语	(175)
参考文献		(183)
附 录		(193)
后 记		

第一章

导论

INTRODUCTION

1.1 问题的提出

伴随中国经济的快速发展,中国酒店业获得了长足发展,至2003年末,全国星级酒店达9751座,硬件设施的水准整体上已经不落 后于欧美发达国家。但是,中国的本土品牌酒店很少有在国际上声誉卓著的,在服务质量 和盈利能力上也不能与著名的国际品牌酒店相抗衡。如2002年,外国著名品牌酒店与同一城市同星级的中国本土品牌酒店相比,客房出租率高出15%,平均房价高出30%^①;2004年,在全国五星级市场中,国际管理酒店实现的平均房价分别超出国内管理酒店平均房价24%及业主自行管理酒店平均房价87%。^②实际上,在相同的星级和细分市场上

① 《2003 中国旅游年鉴》,中国旅游出版社,2004 年。

② 《2005 中国饭店业务统计》,中国旅游出版社,2005 年。

的竞争者，酒店有形设施即所谓硬件的水准几乎难以区分开来，使参与竞争的酒店在品牌声誉和盈利能力上区分开来的主要因素是服务质量这些无形的“软浸”因素。美国学者 Bowen 和 Stowe Shoemake 于 1998 年做过一次专项实验^①，他们给来自亚洲各希尔顿（Hilton）酒店的总经理们看了希尔顿连锁酒店和其他三个主要竞争对手的标准房的相片，要求这些总经理从所提供的八个品牌中进行识别、选择，但是他们没有办法区分各个品牌，甚至认不出自己的品牌。酒店的有形设施往往很容易被竞争对手复制和模仿，譬如中国四、五星级大酒店中大同小异的相互模仿的商务楼层和近年来迅速兴起的雷同的经济型连锁酒店，而且，硬件更新换代的周期也短，如客房的家具装置一般不超过 7~10 年。相对而言，无形的软件诸如服务水准和品牌声誉却难以被别人成功复制、效仿，而且其生命力更长。例如，里茨卡尔顿（Ritz - Carlton）酒店尽管一直是众多酒店争相学习的典范，甚至其著名的管理格言 20 条被许多酒店直接搬用，但是里茨卡尔顿酒店集团仍然凭借其卓越的服务质量而享誉全球。正如美国学者 Lou Cook 所指出，“酒店大都地理位置优越，环境清洁幽雅，床和床垫舒适，饭菜可口，而且价格相对统一。但它们之间最大的区别就在于服务质量。因此，要想做到与别人不一样，就必须在服务质量上下工夫。这是本质的区别”^②。可见，酒店要想在激烈的竞争中脱颖而出，必须着重在服务质量

① Stowe Shoemaker, Robert C. Lewis, Customer loyalty: the future of hospitality marketing. *International Journal of Hospitality Management* 18, P345 ~ 370, 1999.

② Tom Peters, *The Circle of Innovation*, 1997.