



XINSHIJI
ZHONGGUO LUYOU

旅游区服务质量管理

Quality Management of Service
in Visitor Attractions

王莹/著



中国旅游出版社



XINSHIJI
ZHONGGUO LUYOU

旅游区服务质量管理

Quality Management of Service in Visitor Attractions

王莹/著



中国旅游出版社

责任编辑:付 蓉
装帧设计:创世天雄
责任印制:李崇宝

图书在版编目(CIP)数据

旅游区服务质量管理/王莹著. —北京:中国旅游出版社,
2003.7

ISBN 7-5032-2178-X

I. 旅... II. 王... III. 旅游业—服务质量—质量管理—
研究 IV. F590.63

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 037231 号

书 名:旅游区服务质量管理

作 者:王 莹

出版发行:中国旅游出版社

(北京建国门内大街甲 9 号 邮编:100005)

<http://www.cttp.net.cn>

E-mail: cttp@cnta.gov.cn

制 版:北京飞逸有限责任公司

经 销:新华书店北京发行所

印 刷:三河市文化局灵山红旗印刷厂

版 次:2003 年 7 月第 1 版

2003 年 7 月第 1 次印刷

开 本:850 毫米×1168 毫米 1/32

印 张:6.375

印 数:3500 册

字 数:170 千

定 价:16.00 元

版权所有

翻印必究

目 录

引 言	(1)
第一章 导论	(3)
一、旅游区服务质量管理研究的内容与方法	(3)
(一) 概念界定	(3)
(二) 旅游区服务质量管理研究综述	(9)
(三) 研究内容与方法	(14)
二、旅游区的服务特性	(16)
(一) 旅游区服务产品的共性	(16)
(二) 旅游区服务产品的个性	(18)
三、对旅游区服务质量标准的认知与评价	(23)
(一) 内部标准与外部标准	(23)
(二) 功能性质量与技术性质量	(29)
(三) 服务的速度与效率	(30)
第二章 旅游区服务质量实证研究	(33)
一、旅游区服务质量现状的案例分析	(33)
(一) 对杭州市主要旅游区服务质量的抽样调查	(33)
(二) 对泰山风景名胜区游客满意程度的抽样调查	(51)
(三) 北京市部分旅游区环境秩序状况综合评价	(61)
二、旅游区服务质量存在的主要问题	(64)

(一) 服务质量不稳定	(64)
(二) 服务质量低劣	(67)
(三) 服务缺乏时效性	(69)
三、旅游区服务质量问题系统分析	(70)
(一) 旅游区服务质量问题系统分析方法——偏差 分析法	(70)
(二) 服务质量标准不能反映游客需求	(71)
(三) 服务质量标准难以做到统一、规范	(73)
(四) 实际提供的服务与质量标准不符	(75)
(五) 游客的实际体验服务与期望服务不符	(79)
第三章 旅游区服务质量管理基础理论	(86)
一、旅游区服务质量管理的基本理念	(86)
(一) 顾客为中心的“三位一体”理论	(86)
(二) 超越期望	(100)
(三) 动态服务质量管理	(104)
二、旅游区服务运作系统	(106)
(一) 旅游区服务运作核心	(107)
(二) 旅游区服务运作体系	(109)
三、制定旅游区服务质量标准	(114)
(一) 制定服务质量内部标准	(114)
(二) 制定服务质量标准应注意的问题	(116)
四、旅游区服务质量管理基本方法	(124)
(一) 强化制度管理	(124)
(二) 推行流动管理与日常管理	(126)
(三) 实行管理授权	(127)
第四章 旅游区服务质量管理策略	(130)
一、服务质量管理的体制创新与组织结构设计	(130)

(一) 服务质量管理的体制创新	(130)
(二) 组织结构设计	(134)
二、服务质量控制方法的选择	(140)
(一) 关键点控制	(142)
(二) 前馈控制	(143)
(三) 实时信息控制	(144)
三、提升人员服务质量	(147)
(一) 培育学习型组织和个人	(147)
(二) 旅游区工作人员的素质要求	(149)
(三) 完善激励机制	(156)
四、游客旅游预期管理	(158)
(一) 宣传促销	(160)
(二) 信息沟通	(163)
(三) 服务补救与投诉处理	(166)
五、服务需求与服务能力的协调	(168)
(一) 旅游区排队系统管理	(169)
(二) 预订系统管理	(177)
六、旅游区信息服务管理	(178)
(一) 对潜在游客的信息服务	(179)
(二) 对现实游客的信息服务	(184)
(三) 对游览后游客的信息服务	(188)
 参考文献	 (192)
 后 记	 (195)

引 言

旅游区是一个国家或地区旅游业赖以发展的基础之一，是旅游活动的重要载体，也是旅游产品（线路）最主要的组成部分。旅游区服务质量的优劣直接影响到旅游目的地的吸引力，甚至影响到旅游目的地的形象。经过 20 多年的开发，我国的旅游区获得了空前的发展。据国家旅游局的统计，到“九五”期末，旅游景区达到 14000 多家，远远多于涉外饭店、旅行社、车船公司^①。然而，由于历史和现实等诸多方面的原因，我们对旅游区管理的系统研究远远滞后于实践的需要，旅游区的工作重点仍在建设上，对开发后的经营管理没有给予应有的重视。而在旅游区经营管理的各项内容中，服务质量管理又是薄弱环节中的薄弱点，不仅理论研究不充分，而且实践探索也相对落后，甚至有些旅游区管理者还没有认识到服务质量管理的重要性和必要性。因此，在国内旅游，特别是假日旅游迅速发展的今天，服务质量问题已成为旅游区诸多管理问题中的焦点，成为游客投诉的主要对象。

本着探索的目的，本书将以研究旅游区服务质量管理为核心内容，通过对旅游区服务产品个性特征的分析，以对服务质量标准的认识和制定为分析问题的切入口，全面阐述目前我国旅游区服务中存在的各种质量问题，并引用差距分析法，对各种可能引起质量问题的因素进行系统分析。在此基础上，阐述

① 见国家旅游局《中国旅游业发展“十五”计划和 2015 年、2020 年远景目标纲要》。

旅游区服务运作系统的基本特点及旅游区服务质量管理的基本要点，明确旅游区服务质量管理应有的基本理念，有针对性地提出旅游区服务质量管理的具体策略。总之，通过系统分析与研究，试图找到一些适合我国国情，并能快速提高我国旅游区服务质量的有效途径。

第一章 导 论

一、旅游区服务质量管理研究的内容与方法

(一) 概念界定

1. 旅游区

旅游区作为现代旅游活动的主要空间载体,其重要性是不言而喻的,但学术界对于“旅游区”的定义还没有达成完全统一,不同的学者根据自己的研究领域与研究角度,对“旅游区”概念有不同的表述。如辛建荣(1999)认为,“旅游区是人们普遍习惯使用的关于旅游空间环境的称谓,为较大的旅游空间环境或旅游地。一般在旅游区内要有一定数量和品位的旅游点,拥有一定质量的旅游内容、项目或节目,并拥有多个档次和功能的旅游设施,接待能力较强,其空间范围要能够满足旅游者在此地逗留一定的时间。”^①傅文伟(1994)认为,“旅游区应是指具有一定风景资源基础,拥有相当游览、休憩设施和内容,以旅游开发作为主要目的,并能提供综合旅游服务的专门地域单位。”^②邹统钎(1999)认为,“旅游区是一个非常笼统的概念,一般指由若干地域上相连的,具有若干共性特征的旅游吸引物,

① 辛建荣.旅游区规划与管理.南开大学出版社,1999,第63页.

② 傅文伟.旅游资源评估与开发.杭州大学出版社,1994,第262页.

交通网络及旅游服务设施组成的地域单元。”^① 保继刚、楚义芳 (1999) 认为,“旅游区是指含有若干共性特征的旅游景点与旅游接待设施组成的地域综合体,它不仅包括旅游资源,也含有为旅游者实现旅游目的而不可缺少的各种基础设施。”^② 在国外,对旅游区名称的界定也颇有争议,是选用“Tourist Attraction”还是选用“Visitor Attraction”是人们争议的重点。考虑到“Attractions”不仅仅是给旅游者使用,当地公众也有权享用,较多学者倾向于使用“Visitor Attractions”的名称。对“旅游区”概念的理解与解释也很不全面, British Tourist Authority 认为,旅游区“必须是一个长久性的游览目的地,其主要目的是让公众得到消遣、感到兴趣、受到教育,不应该主要成为一个零售地,或者主要成为一个体育竞赛、播放电影和演出场地。它应该对公众开放,不需预订,对旅游者和一日游客均具有吸引力”。John Swarbrooke (2002) 认为,“旅游区 (Visitor Attractions) 应该是一个独立的单位,一个专门的场所,或者是一个有明确界线的、范围不可太大的区域,交通便利,可以吸引大批的游人闲暇时来到这里,作短时访问”,其中含有“旅游区”是“可界定、可经营的实体”的意思^③。

综合以上国内外旅游区概念,可以得出以下共同点:

- 作为旅游区应具有一定数量的资源或吸引物;
- 有相应的游览设施;
- 是一个特定的地域单元;
- 可进行经营与管理活动。

在我国学术界和旅游产业的开发实践中,与“旅游区”概

① 邹统钎. 旅游开发与规划. 广东旅游出版社, 1999, 第 4 页.

② 保继刚、楚义芳. 旅游地理学. 高等教育出版社, 1999, 第 177 页.

③ John Swarbrooke. Development & Management of Visitor Attractions. Butterworth-Heinemann. 2002.

念雷同，容易混淆的常见概念还有旅游地、旅游点，以及风景名胜区、风景区、度假区、休闲地、主题公园、人造景区、森林公园、自然保护区、地质公园、世界遗产等等，这些地域在旅游活动的空间大小上有很大的差异，而且其本身的作用、功能也不尽相同。有的功能多样，不仅具有旅游功能，还具有更为重要的资源保护与科学研究功能；有的则以旅游为主要功能。如风景名胜区的主要作用是“保护生态、生物多样性与环境；发展旅游事业，丰富文化生活；开展科研和文化教育，促进社会进步；通过合理开发，发挥经济效益和社会效益”（中华人民共和国建设部，《中国风景名胜区形势与展望》绿皮书，1994年3月4日）。而度假区的主要功能则是供人们度假、游乐、休养、居住。在以上概念的界定中，有的已十分明确，如“风景名胜区”是指“风景名胜资源集中，自然环境优美，具有一定规模和游览条件，经县级以上人民政府审定命名，划定范围，供人游览、观赏、休息和进行科学文化活动的地域”（城乡建设环境保护部，《风景名胜区管理暂行条例实施办法》，1987年6月10日）；有的则还没有统一的认识。旅游区与这些概念有密切的关系，表现在空间上与内容上的包含与被包含的关系，在实际应用中也很容易混淆。因此，加大了“旅游区”这一概念辨析上的难度，给旅游区管理及理论研究带来了困难。

国家旅游局为了加强旅游区服务质量的管理，于1999年6月14日颁布了《旅游区（点）质量等级的划分与评定》国家标准，标准根据实际需要及考虑与国际的接轨，将“旅游区”定义为“经县级以上（含县级）行政管理部门批准成立，有统一管理机构，范围明确，具有参观、游览、度假、康乐、求知等功能，并提供相应旅游服务设施的独立单位，包括旅游景区、景点、主题公园、度假区、保护区、风景区、森林公园、动物园、植物园、博物馆、美术馆等。”这一定义明确了“旅游区”概念的内涵，确立了“旅游区”所要包容的4个基本要素，即

具有明确的地域范围、统一的管理机构、多种旅游功能和旅游服务设施。并且对“旅游区”概念的外延也作了说明,即只要符合以上4个要素的各种可以开展旅游活动的区域均可成为旅游区,外延相当广,可以指范围较大,环境复杂,以室外游览、休闲活动为主的风景区、保护区、度假区等,又可指范围较小,以室内活动为主的博物馆、美术馆等旅游点。

为了使研究更具针对性,既符合我国的实际国情,又能与国际接轨,本文对“旅游区”这一概念作以下界定:

- 无论范围大小如何,无论自然环境与人文环境复杂程度如何,必须有一个明确的地域范围;
- 有相应的管理部门,成立统一的管理机构。一些资源赋存条件优秀,但还没有被开发与经营的资源点,不属于本研究的范畴;
- 有旅游吸引物,包括自然和历史的遗存、人工创造物,能吸引旅游者到区域内进行旅游活动。考虑到旅游区(点)吸引物的多样性与复杂性,本文将重点研究吸引物、旅游设施以室外为主的旅游区;
- 区域内必须以旅游业为主导产业,提供的基础设施和服务设施要能满足或试图满足旅游者开展各种旅游活动的需要;
- 是 Visitor Attractions 而不是 Tourist Attractions。即旅游区(点)不只是吸引外来的旅游者,还应该吸引当地居民。从其服务来说,旅游区(点)应该服务于游客,包括旅游者、一日游者和当地居民在内的三大类人群;
- 为了表达上的方便,本书在以下的一般性论述中将“旅游区(点)”简称为“旅游区”。

能满足以上条件的旅游区在我国数量众多,分布广泛,而且情况复杂多样。根据现有的情况,其复杂性突出体现在以下几个方面:

(1) 地域范围的差异性。旅游区范围大小差异十分明显,被称为旅游点的,其范围一般相对较小,有的面积仅几百平方米,往往是一个单纯的旅游点,经营性目的明确,景点内无其他的产业和当地居民,如杭州宋城主题公园;而一些被称为旅游区的相对面积较大,本身包含有各种旅游景区、景点,并有当地居民居住,普陀山风景名胜区就被划分为普陀山、朱家尖和沈家门3个一级区,在这3个一级区下再细划分为若干二级区,如朱家尖一级区又被分为金沙景区、樟州景区及白山景区这3个二级景区,总面积在40平方公里以上。

(2) 区位条件的差异性。我国有些旅游区就坐落在城市中,与城市交融一体,如杭州西湖、桂林漓江、苏州园林、北京故宫等一些风景名胜区,以及一些人工建造的博物馆、海洋馆、科技馆等现代化旅游点;有的旅游区坐落在城市近郊,如我国大部分国家级度假区、主题公园等;有的则远离城市,是一个相对独立的地域单元,如大部分自然保护区、森林公园、地质公园和一部分风景名胜区,四川九寨沟风景名胜区距成都市约450公里。

(3) 功能上的差异性。一些旅游区功能比较单一、明确,如主题公园、游乐园等,其建设的目的本身就是为了给游玩者营造一个戏剧性的活动空间,这类旅游区游乐功能突出,商业化运作明显。而自然保护区、森林公园、地质公园、风景名胜区等则必须考虑旅游资源与环境的保护问题,因为划定这些区域的最初目的是为了保护自然资源,如自然保护区就是保护那些濒危的动植物以及一些有价值的自然现象,只有在资源保护的前提下加以合理开发利用,适当开展科学研究、科普教育以及游览活动等,才可被称为旅游区。因此,这样的旅游区其功能多样性、复杂性。

(4) 地理环境的差异性。旅游区所依托的地理单元具有多样性,既有以自然地理单元为基础的地域空间,如山岭、盆地、

谷地、岛屿、河段、湖泊、海滨、洞穴等，又有以人文地理单元为基础的地域空间，如特色聚落、生产地、工程设施、古建筑群、人工营造的休闲地、文化活动单元等。

以上 4 个方面也可以看作是旅游区服务质量管理的外部环境要素，这些要素如此明显的差异性在客观上造成服务管理的复杂性。就管理的层次来看，旅游区的管理已不仅仅是一种微观的概念，对于地域较大的旅游区来说，已涉及到中观的概念，这就加大了质量控制的难度，使旅游区服务质量管理更具挑战性。

2. 旅游区服务

本书对“旅游区服务”概念的导入，主要以国际标准化组织（International Standardization Organization, ISO）颁布的 ISO9004-2《质量管理和质量体系要素第 2 部分：服务指南》（《Quality management and quality system element - part2: Guidelines for service》，以下简称《服务指南》）为依据，该标准已为许多国家所承认与实行，我国于 1995 年 6 月 1 日在全国范围内正式实施与该国际标准完全等国的中华人民共和国国家标准 GB T19004、2-1994。该标准认为，服务“是为满足顾客的需要，供方与顾客接触活动和供方内部活动所产生的结果”，并将服务内容概括为：设施、能力、人员的数目和材料的数量；等待时间、提供时间和过程时间；卫生、安全性、可靠性和保密性；应答能力、方便程度、礼貌、舒适、环境美化、胜任程度、可信性、准确性、完整性、技艺水平、信用和有效的沟通联络。

根据这一定义，本书研究的旅游区服务则可定义为：旅游区管理者和员工借助一定的旅游资源（环境）、旅游服务设施及通过一定的手段向游客提供的各种直接和间接的方便利益的总和。《服务指南》中所述的 4 个方面的服务内容也是旅游区服务的基本内容，此外，对旅游区来说，旅游资源、旅游环境、旅游秩序也是构成旅游区服务的主要内容。

（二）旅游区服务质量管理研究综述

质量问题研究最早出现于制造业，当时人们对质量的认识仅局限于减少生产过程中的浪费与减少最终产品中的次品。随着经济的发展，这一认识发生了很大的变化，由最初的只注重结果到注重生产的全过程。在质量管理的发展过程中，也相应从产品质量控制到全面质量管理（Total Quality Control, TQC）。随着经济的全球化，质量管理的国际化进程加快，ISO9000 就是一个由国际化标准组织认可，并于 1987 年被采纳的标准系列。

质量管理在服务行业的规范化运作可以以国际标准化组织 1991 年第 2 号指南第 6 版标准的颁发为里程碑，在该版本的标准中，国际标准化组织将产品的概念拓展到了硬件、软件、流程性材料和服务 4 个部分。包括旅游业在内的服务行业质量管理从此走向正规化、标准化。20 世纪 90 年代以来，旅游业的竞争不断加剧，质量问题受到广泛的重视，特别对经营旅游业的企业来说，更是视质量为竞争法宝。在这期间，全面质量管理（TQC）、顾客满意（Customer Satisfaction, CS）理论在旅游业界得到广泛应用。

然而，旅游区质量问题的研究一直滞后于旅游业中的其他行业，如饭店业。其原因在于饭店以企业化经营为主，对服务质量管理相对重视，而旅游区由于其属性的多样化以及产品的特殊性，对服务质量问题并没有引起高度重视。即使像美国、英国那样的旅游业发达国家，旅游区服务质量管理也处于相对弱势地位，原因在于自 1874 年以来，美国将自然资源与环境条件最优越的地区都已划定为国家公园，属于国家所有，由国家进行统一管理与经营，并以环境资源保护为己任，虽然也对公众开放，从事旅游开发经营活动，但不属于纯经营性旅游区，资源保护经费与公园的日常开支主要以国家财政拨款或由大财团捐款为主，这样就使得对以游客为中心的服务质量的研究与

管理相对滞后。当然，商业化运作的旅游区对服务质量的管理与控制是十分重视的，如迪斯尼公司经营的主题公园。迪斯尼公司以经营娱乐性的产品与项目为主，创始人迪斯尼被公认为是世界主题公园的鼻祖，目前在美国本土、欧洲、日本已有了迪斯尼产品，目前中国香港正在建造亚洲的第二家迪斯尼乐园。迪斯尼公司在全球扩展之快是罕见的，许多人士认为，这固然与其具有吸引力的游乐项目有关，但是，其真正的“迪斯尼魔力”在于公司对顾客至上的服务，迪斯尼由此成为世界范围的旅游区服务质量管理与控制的楷模。

旅游区管理的内部结构分析，服务质量管理也是最为欠缺的。这很大程度上与旅游区服务质量认定上的难度与管理控制上的难度有关，使得对其的研究与管理处于落后状态。Swarbrooke (2002) 认为质量管理研究及质量管理在景点业的应用尚处于早期。

国内对旅游区服务质量的研究和实践与国外有相同之处。长期以来，我国的旅游区以风景名胜区为代表，其主要功能是保护资源，经营管理水平包括服务质量管理水平相对滞后。1989年深圳锦绣中华主题公园的开园，使人们对旅游区经营管理思路的认识发生改变。1994年5月的《旅游调研》专门对深圳锦绣中华主题公园的管理模式进行介绍，其中提到的“由防范式管理转变为疏导式管理”、“洗手间管理”、“强化制度建设，体现亲情教育”、“以优质服务为本，注重口碑”等思路确实给当时景区管理带来全新的理念，使服务观念与意识在旅游区管理中得到体现。与此同时，随着国内旅游的快速发展，旅游区在实际经营过程中也暴露出越来越多的服务质量问题，损坏了旅游区的形象，影响了旅游区的可持续发展。至此，旅游业界、学术界才开始关注旅游区服务质量管理。

1995年5月23日，云南省率先颁布了由云南省人民政府批准的《云南省旅游景点管理服务规范及考核标准（试行）》（以

下简称《云南省标准》),《云南省标准》由 10 个方面的内容组成,具体考核分成三大部分:必备设施——包括入口、旅游咨询服务台、各类标志牌指示牌、餐饮设施、购物设施、娱乐游乐设施、厕所、通讯设施、医务室、卫生设施、保护设施、安全设施、水电设施、绿化 14 个要素;服务质量——包括停车场、售票、检票、旅游咨询服务台、导游、餐饮、购物、娱乐游乐 8 个要素;管理——包括机构、保护管理、规划管理、建设管理、卫生管理、安全管理、质量管理、规章制度、培训 9 个要素。每个要素均有确定的分值,在考核合格的基础上分 A 级景点和 AA 级景点。《云南省标准》第一次对旅游区(点)的服务要素作了明确的分类,并应用了定量评价的方法,对旅游区实行等级评定,使我国旅游区服务质量管理在系统化、科学化、规范化道路上迈出了开创性的一步。

1998 年 6 月 26 日,深圳锦绣中华和中国民俗文化村率先成为我国首家通过 ISO9002 国际标准认证的旅游景区,标志着我国旅游区质量管理开始与国际接轨。1999 年 7 月,经国务院经济体制改革办公室批准,“山东泰安市泰山环境综合管理”项目被列入《中国城市综合发展项目》,由中国—加拿大项目执行机构正式实施,该项目在旅游区客户服务管理的研究和实践上取得了重大突破,使泰山风景名胜区在服务管理上走在全国前列,同时也为诸如风景名胜区类的资源型旅游区的服务质量管理提供了思路。1999 年 10 月 1 日,国家旅游局正式颁布《旅游区(点)质量等级的划分与评定》标准,2001 年按该标准首次评选出 187 家 AAAA 级景点,标志着我国旅游区质量管理已全面走向正轨。截至 2002 年年底,我国 AAAA 级旅游区达 360 家,AAA 级旅游区达 166 家,AA 级旅游区达 463 家,A 级旅游区达 73 家。

由于旅游区服务质量管理工作处于起步阶段,理论研究相对薄弱,目前还缺乏系统的研究。吴必虎(2001)等运用旅游系统分类体系对被公认为旅游界权威杂志的《旅游学刊》自 1987