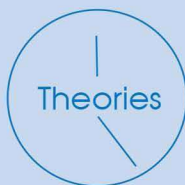


Hospitality  
Service Quality  
Management



# 酒店服务 质量管理

## 理论、实践与案例

李彬 孙怡 编著



 旅游教育出版社



### 李彬

毕业于中国人民大学商学院，企业管理专业博士，现任北京第二外国语学院酒店管理学院酒店管理系主任，副教授。长期从事酒店管理、旅游企业创新创业等研究与教学工作。近 5 年来，在《管理世界》《经济学动态》《中国软科学》《南开管理评论》《旅游学刊》《管理学报》《饭店现代化》、*Tourism Management*、*Asia Pacific Journal of Tourism Research*、*International Journal of Contemporary Hospitality Management* 等国内外一流学术刊物上发表论文 20 余篇，曾主持及参与国家级、省部级及政府企业咨询课题 20 余项，荣获国家旅游局优秀论文成果奖二等奖、三等奖、优秀奖。

### 孙怡

毕业于北京第二外国语学院旅游管理学院，硕士研究生学历，现任唐山师范学院副教授，河北省“三三三人才工程”三层次人选。长期从事服务经济、区域旅游、酒店管理方面的研究与教学工作。近年来，在 CSSCI、北大核心期刊等公开发表学术论文多篇，主持河北省社科基金、河北省教育厅等课题 10 项，参与省部级课题多项，获唐山市社会科学优秀成果奖二等奖，教育部多媒体课件大赛二等奖。

策 划：赖春梅

投稿邮箱：mslai@foxmail.com

新浪微博：<http://weibo.com/lilylai>

责任编辑：巨瑛梅

封面设计： 卡古鸟设计  
KAGUIED DESIGN

# 酒店服务质量管理

## 理论、实践与案例

服务质量一直是酒店管理工作中的“老生常谈”问题。然而，时至今日，我国酒店业的服务质量离广大消费者的要求还有较大差距。特别是伴随着消费者需求更加多样化、个性化，信息技术对酒店业的深刻影响，以及人力资源成本的大幅提高和新生代员工在管理方面的困境，对酒店业服务质量的监控、管理、评估、创新等方面的工作提出了挑战。本书以酒店服务质量为线索，就酒店服务质量管理的基本理论、前沿研究成果、最新企业实践和现实中的案例等做了详细论述和分析。

### 本书的主要特色是

#### 第一

在介绍经典理论体系的基础上，阐述了服务质量管理的前沿理论，具有较强的时效性和前沿性。

#### 第二

注重原创案例的应用。各章围绕相关内容设置的知识拓展与案例思考，是对理论的解释和补充，可以帮助读者运用相关理论来破解酒店质量管理的难题，从而提高管理成效。

ISBN 978-7-5637-3521-1

定价：43.00 元

ISBN 978-7-5637-3521-1

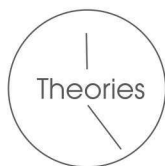


9 787563 735211 >

# 酒店服务 质量管理

理论、实践与案例

Hospitality  
Service Quality  
Management



李彬 孙怡 编著



旅游教育出版社

·北京·

试读结束：需要全本请在线购买：[www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)

策 划：赖春梅

责任编辑：巨瑛梅

### 图书在版编目（CIP）数据

酒店服务质量管理：理论、实践与案例 / 李彬，孙怡编著. -- 北京：旅游教育出版社，2017.2

ISBN 978-7-5637-3521-1

I . ①酒… II . ①李… ②孙… III . ①饭店—服务质量—质量管理 IV . ①F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第023560号

## 酒店服务质量管理：理论、实践与案例

李彬 孙怡 编著

---

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里1号
邮 编	100024
发行电话	(010) 65778403 65728372 65767462 (传真)
本社网址	www.tepcb.com
E-mail	tepx@163.com
印刷单位	北京艺堂印刷有限公司
经销单位	新华书店
开 本	710 毫米 × 1000 毫米 1/16
印 张	14.25
字 数	192 千字
版 次	2017 年 2 月第 1 版
印 次	2017 年 2 月第 1 次印刷
定 价	43.00 元

（图书如有装订差错请与发行部联系）

## || 前 言 ||

服务质量一直是酒店管理工作中的“老生常谈”问题。然而，必须承认的是，直至今日，我国酒店业服务质量离广大消费者的要求还有较大差距。特别是伴随着消费者需求更加多样化、个性化，信息技术对酒店业的深刻影响，人力资源成本的大幅提高和新生代员工在管理方面的困境，以及酒店业与其他产业的融合创新，酒店业服务质量的监控、管理、评估、创新等方面的工作成为我国酒店业供给侧改革的重要方面。

本书以酒店服务质量为线索，就酒店服务质量管理的基本理论、前沿研究成果、最新企业实践和现实中的案例等做了详细论述与分析。本书共包括八章内容。第一章、第二章重点介绍了酒店服务质量的基本概念、管理内容和体系，使读者对酒店服务质量管理工作的基本有一个清晰的认识。第三章介绍了酒店服务质量持续改进的理论基础、改进过程与改进方法，还重点介绍了服务补救在酒店服务工作中的应用。第四章将酒店作为“组织”，从组织管理视角，分析酒店服务质量的组织保障工作，包括服务流程管理、人力资源管理、服务质量文化建设等方面，使读者了解酒店服务质量管理的支撑性和辅助性工作的开展情况。第五章重点介绍了当前较为前沿的信息技术在酒店服务质量管理工作中的应用，特别介绍了作者所在教学与研究团队在近期所做的前沿研究成果。第六章介绍了酒店服务质量管理工作中较为常用和经典的方法、工具。第七章介绍了我国酒店业发展过程中几个较为典型的服务标准，特别是介绍了当前民宿、乡村住宿业等新兴非标准住宿业态的服务和运营标准。第八章则是精心挑选的作者及所在团队在教学工作中积累的关于酒店服务质量的一些典型案例。

本书的主要特色是：第一，在介绍经典理论体系的基础上，又补充了服务质量管理的前沿理论，如网络点评与服务质量管理、精益管理、特色住宿业态标准等，具有较强的时效性和前沿性。第二，本书的一大亮点在于案例

的丰富性、前沿性和典型性。每章均配有知识拓展和案例，它们是对理论的解释和补充。读者可以运用每章述及的理论来解释案例中酒店服务质量管理实践，从而提高理论联系实践的能力。第三，本书中的部分理论介绍、案例总结来自作者所在研究团队的前沿研究成果，这也是本书的一大特点。

本书是集体工作的结晶。本书由北京第二外国语学院李彬、唐山师范学院孙怡负责设计篇章架构、提出各章的构想与主要内容的撰写。另外还有5位作者参与了编写工作，具体分工是：北京第二外国语学院的古晚晴、魏利敏负责第一章、第二章，北京第二外国语学院的李雪、王云静负责第三章至第六章。第八章的大部分案例由北京第二外国语学院酒店管理学院研究生和本科生李雪、吴玉华、张晓楠、冯淑娴、姜曦、经泽文、王宇琦、袁子仪等负责整理和撰写。初稿完成后，李彬、孙怡对初稿做了审阅，并针对其中的问题与相关人员进行讨论，提出修改意见，最后再次又全面地审读了书稿。在此对以上同学的辛苦付出一并表示感谢。

本书在策划、编写和修改过程中，得到了旅游教育出版社领导和编辑的大力支持和帮助，在此表示衷心感谢。

由于作者水平有限，书中难免有疏漏和不当之处，衷心地希望各界朋友与读者批评指正。

李彬 孙怡

2016年8月15日



# || 目 录 ||

<b>第一章 服务质量管理概述</b> .....	001
第一节 服务概述 .....	002
第二节 质量管理概述 .....	009
第三节 现代质量管理大师简介 .....	012
第四节 服务质量管理概述 .....	016
<b>第二章 酒店服务质量概述</b> .....	023
第一节 酒店服务质量管理概述 .....	024
第二节 酒店服务质量管理内容 .....	036
第三节 酒店服务质量管理体系 .....	038
第四节 我国酒店业服务质量的发展历史与趋势 .....	041
<b>第三章 酒店服务质量持续改进</b> .....	055
第一节 服务质量持续改进的理论基础 .....	056
第二节 服务质量持续改进的工具 .....	059
第三节 服务补救 .....	064

第四章	酒店服务质量的组织保障	071
第一节	服务流程管理	072
第二节	人力资源管理	074
第三节	服务质量文化建设	085
第五章	酒店信息化与服务质量管理	093
第一节	酒店设备设施智能化	094
第二节	酒店客户关系管理信息化	097
第三节	酒店微营销与服务质量管理	099
第四节	大数据分析 with 酒店服务质量	102
第六章	酒店服务质量管理常用工具	119
第一节	全面质量管理	120
第二节	顾客满意度与顾客关系管理	128
第三节	精益服务管理	135
第四节	六西格玛质量管理	142
第七章	酒店服务质量标准	147
第一节	星级饭店评定质量标准	148
第二节	绿色饭店等级评定标准	153
第三节	特色业态标准	161
第八章	酒店服务质量管理案例	183
第一节	某四星级酒店中不怎么令人满意的入住体验	184

第二节	××国际大酒店的服务质量问题 .....	187
第三节	一封投诉信和回复信 .....	191
第四节	晚餐的风波 .....	195
第五节	餐厅能否经受一系列考验 .....	199
第六节	丢失的项链和戒指 .....	202
第七节	我究竟错在哪里 .....	206
第八节	一个餐厅，两个经理 .....	210
第九节	如何让RJ酒店员工工作流程切实落地 .....	213
参考文献 .....		218

# 第一章

## 服务质量管理概述

## 第一节 服务概述

### 一、服务与服务包概念

#### (一) 服务概念

我们的生活离不开服务。服务的概念最初源于经济学领域，各专家学者从不同的角度和领域对服务给出了不同的定义。<sup>①</sup>

- 美国营销协会（AMA）在 1960 年曾将服务定义为：服务为销售商品或在商品销售中所提供的活动、利益和满足。
- 里根（Regan）在 1963 年提出：服务是直接提供满足或者有形商品或与其他服务一起提供满足的不可感知活动。
- 斯坦顿（Stanton）在 1974 年将服务理解为：为消费者或工业用户提供满足感，可被独立识别的不可感知活动。
- 莱赫蒂宁（Lehtinen）在 1983 年给出的服务定义为：与某个中介人或机器设备相互作用并为消费者提供满足的一种或者一系列活动。
- 在 ISO 8402：1994《质量管理和质量保证术语》中，这样定义服务：为满足顾客的需要，供方和顾客之间接触的活动以及供方内部活动所产生的结果。

美国学者菲利普·科特勒 1983 年对服务的定义具有较强的权威性，并且被众多学者普遍接受。他把服务定义为：“服务是一方能向另一方提供的，基本上属于无形的，并不产生任何影响所有权的一种活动或好处。服务的生产可能和物质的生产有关，也可能不相关。”

本书采用蔺雷和吴贵生在《服务管理》中对服务定义的解释，认为可以从如下几个方面定义服务：<sup>②</sup>

<sup>①</sup> 郑向敏. 饭店质量管理 [M]. 北京：旅游教育出版社，2006.

<sup>②</sup> 蔺雷，吴贵生. 服务管理 [M]. 北京：清华大学出版社，2008.

- 服务一种行为和过程及其造成的结果，而非实物形态，它是一种运动形态的使用价值。
- 服务的生产和消费是同时或几乎同时进行。
- 服务在交易中的所有权不发生改变，只有使用权会发生改变。
- 服务概念涵盖的范围很广，服务本身包含异质性，不同服务行业的概念界定各有侧重。

而在服务企业中，一些著名的服务企业、酒店企业等也对服务概念、服务本质给出了更多解释。例如，被称为美国现代饭店之父的斯塔特勒认为：“我们的生活就是服务——为身边的人提供一点点更多更好的帮助。”日本最著名的温泉酒店、连续 30 年获得专家票选饭店及旅馆第一名的加贺屋温泉酒店将服务定义为：“接受专业训练的员工领取薪水，为客人作出正确有益、引发客人感激和满足感之事。”更进一步，该酒店认为服务本质是，“正确性和热诚款待”，前者是理所当然该做的事就要做，后者是要从客人的立场出发。

## （二）服务包概念

服务包（Service Package），是指组织向顾客提供的以服务为主导的一系列产品要素和服务要素的组合。服务包具有组合性和整体性。服务包概念包括如下几个维度：

### 1. 支持性设施

支持性设施，是指在服务前必须到位的物质资源，也称服务设施。支持性设施主要包括建筑空间、物理环境和基本设备等，如酒店大堂、床、空调、卫浴设施等。

### 2. 辅助物品

辅助物品，是指顾客购买和消费的物质产品，或顾客自备的物品。如酒店的“六小件”、酒店小冰箱里的食品等。

### 3. 显性服务

显性服务，是指可用感官察觉的、为顾客提供的基本或具有本质特性的服务利益。它是服务包的核心要素。例如，送餐服务、餐饮服务、礼宾服务、

登记入住服务等。

#### 4. 隐性服务

隐性服务，是指顾客在消费显性服务的过程中，能体验到的、模糊的精神感受，它是服务的非本质特性。例如，轻松愉快的就餐氛围、服务员友好的服务态度等。

由上述要素可以看出，服务包是一个在支持性设施内，使用辅助物品实现的显性和隐性利益所构成的“包”。其中，显性服务是顾客真正购买的内容，其余三者起辅助作用。

当然，需要注意的是，伴随着当前服务经济的深入发展，消费者对服务需求的快速变化，显性服务与隐性服务、支持性设施与辅助物品之间的界限已经没有那么清晰明确，需要结合具体的服务产品类型和消费者的具体需求来分析。

服务包概念是服务产品设计与开发、服务质量管理中的重要概念，是酒店、旅游、餐饮等传统消费企业在服务产品设计方面的重要概念。例如，当前移动互联网技术在酒店业应用广泛，对酒店业各方面的影响巨大，那么作为“O2O”（线上与线下）模式下的酒店服务与产品如何设计呢？这里就可以首先从“服务包”概念入手，分析“线上”服务需要有哪些支持设施和辅助设施（如是否开发APP和微信公众号），有哪些显性和隐性服务（如何关注用户的线上体验）。传统酒店业对“线上”服务部分还处在探索阶段，如何从服务包的整体视角来看待线上服务是一个新的课题。

## 二、服务的基本特征

我们可以通过对服务基本特征的论述来进一步加深我们对服务的理解。按照经典的服务管理理论，服务应包括如下基本特征。

### （一）无形性（Intangibility）

无形性可以从两个不同的层次来理解。首先，服务产品与有形的消费品或工业品比较，服务的特质及组成服务的元素很多都是无形无质，让人不能触摸或凭肉眼看见其存在。同时，服务产品不仅其特质是无形无质甚至使用

服务后的利益也很难被察觉，或要等一段时间后，享用服务的人才能感觉到“利益”的存在。例如，汽车出现故障，车主将车子交由修理服务公司处理，但车主在取回车子时，对汽车维修服务的特点及经修理后的汽车部件是否全部恢复正常，都是难以察觉并作出判断的。

尽管如此，但服务包概念中也包含有形的成分，如餐饮服务中的食物、客房服务中的客房设施等。对于顾客来说，重要的是这些有形的载体所包含的服务和效用。另一方面，所提供的服务也离不开有形的过程和程序，如餐饮服务离不开厨师加工菜肴，客房服务离不开登记入住、房务员的清洁等。服务的无形性使消费者难以直接确定所消费的服务的好坏，只能从服务消费过程中的感受来评价和判断服务的价值。

## （二）不可分离性（Inseparability）或同一性

和制造业不同，服务的生产过程与消费过程则是完全同步的，只有当客人开始消费，服务产品才能提供出来。这种属性就决定了客人在购买决策之前不可能先行尝试或感知“样品”，这就给客人带来了更大的购买风险。所以客人购买服务产品时，只能借助于品牌、亲身经历或者他人的良好口碑等第三方媒介来进行决策。另外，生产和消费同步也决定了客人在消费过程中不是完全被动的，他不仅是消费者，而且还是“合作生产者”，这对在现场服务的人员有着重要的影响。

## （三）不可储存性（Perishability）或易逝性

不可储存性是由于服务产品的无形性形态以及服务的生产与消费同时进行，使得服务产品不可能像有形的消费品和工业品一样被贮存起来，以备未来出售；而且消费者在大多数情况下，亦不能将服务携带回家安放。当然，提供服务各种设备可能会提前准备好，但生产出来的服务如不当时消费掉，就会造成损失（如车船的空位等），不过，这种损失不像有形产品损失那样明显，它仅表现为机会的丧失和折旧的发生。

不可储存性这一特点，给服务型企业的经营带来了一定的困难，具体表现为服务接待能力与顾客需求能力的矛盾。企业的服务接待能力在一定时间内是稳定的，而顾客需求却是变动的，这种需求受到很多因素的影响，包括顾客主观因素，如自由可支配收入多少、闲暇时间、消费倾向等；同时也会



受到外部环境对消费的影响，如政治、经济、社会文化、自然因素等，这些都会使顾客对企业服务的需求呈现较大的波动。要调节这样的矛盾，要求服务企业必须解决由缺乏库存所引致的产品供求不平衡问题，制定分销策略来选择分销渠道和分销商以及设计生产过程和有效地弹性处理被动的服务需求等。

#### （四）缺乏所有权（Absence Ownership）

服务是一种经济契约或社会契约的承诺与实施的活动，而不是有形产品所有权的交易。在大多数服务的生产和消费中，不涉及任何东西所有权的转移。服务的无形性和不可储存性使服务在交易完成后就消失了，顾客并没有实质性地拥有服务。例如，游客在参观游览时，游客只能拥有导游服务的感受，而没有拥有任何实物的所有权。

### 三、服务特征的二元矛盾观

根据酒店中服务的属性和特征，当为客人提供服务时可能会发生如下几种矛盾关系。<sup>①</sup>

#### （一）客人的需求“多于”饭店为其提供服务的矛盾

服务存在异质性和无形性，顾客的需求又往往呈现多样化，加之，酒店的服务要素众多，从硬件装修、设备设施到软性服务，住店客人的需求往往多于饭店对客人的服务。遇到这种情况，不能简单地说“没有”“不行”，而是应通过最大的努力去满足客人，这样才能缩小矛盾。这种矛盾将在第三章第一节的“服务质量差距模型”来进一步分析。

#### （二）规范化与个性化的矛盾

饭店的规章制度及管理模式会规定服务相关的标准和程序，但是各式各样的客人，他们常常会提出一些管理者们没有考虑到的或是员工没有遇到过的要求，这时候规章制度就失去了适用性。因此，规范化服务是基础，个性

<sup>①</sup> 郑向敏. 饭店质量管理[M]. 北京：旅游教育出版社，2006.