



第四章

旅游服务质量与顾客满意度



学习目标

- 理解并掌握旅游服务质量的内涵、特性和基本要求
- 了解影响顾客评估服务质量的范围要素
- 学习旅游服务质量控制方法
- 掌握分析影响顾客感知服务质量的重要因素
- 学习寻找旅游服务质量与顾客满意度之间的联系
- 学会如何制定全面服务质量控制策略

理想的座位

Z先生因公出差在A酒店住好几天了，他渐渐发现西餐厅领位员好像知道他的小心思一样，每次都将他带到A区靠近窗户的座位上。这天早上，他又来到西餐厅，仍是那个西餐领位在值班，座位仍旧是A区靠近窗户的那个座位。他终于忍不住问了：“小姑娘，你怎么总带我来这个座位呢？”领位员莞尔一笑：“呵呵，那天带您来这个座位时，您惊叹窗外还有小鸟，看您还拿手机出来拍视频，我就知道您特别喜欢这个位子了。”Z先生听完大受感动，“如此微不足道的小事，这家酒店的普通员工都能够关注到，难怪生意这么好呢！”从此以后，Z先生便成了A酒店的常客。

案例分析：

分析这名领位员是怎样成功打动Z先生，并让他成了A酒店的常客？

目录

CONTENTS

第一节

顾客满意度

第二节

旅游服务全面
质量管理

第二节

顾客满意度



第一节 顾客满意度

一、顾客满意度概述

(一) 顾客满意度的含义

顾客满意度也叫顾客满意指数，是顾客满足情况的反馈和评价，它是顾客期望与顾客体验的匹配程度，即顾客对产品或者服务性能，以及产品或者服务本身的可感知效果与其期望值相比较后得出的指数。

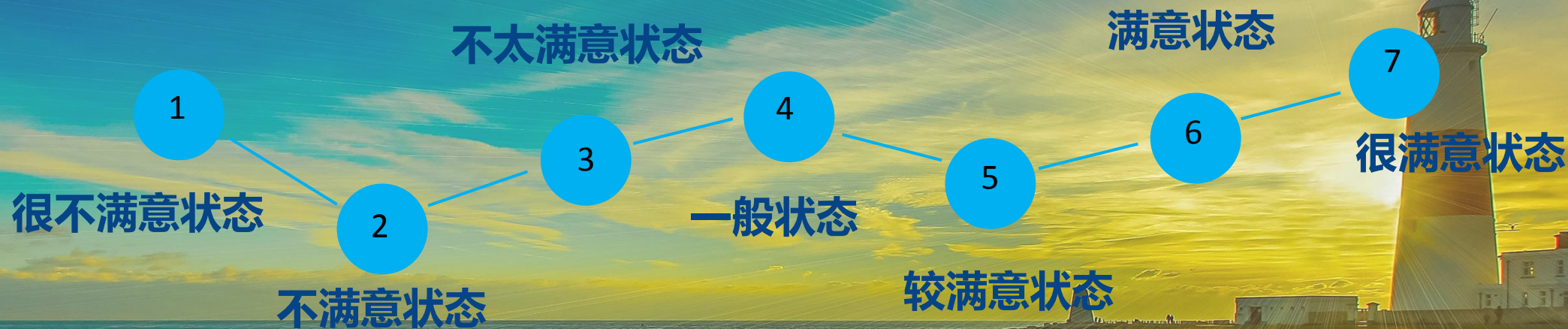
50万

75万

第一节 顾客满意度

一、顾客满意度概述

(二) 顾客满意度层次与级度



1 2 3 4 5 6 7 8

第一节 顾客满意度

二、顾客满意度测评 (CSI : Customer Satisfaction Index)

(一) 顾客满意度测评维度

横向方面

(1) **理念满意** ——是指旅游企业经营管理理念带给顾客的满足状态。

(2) **行为满意** ——是指旅游企业全部的运行状况带给顾客的满意状态，其测评维度要重点放在对其行为机制满意、行为规则满意和行为模式满意等方面。

(3) **视听满意** ——是指旅游企业具有的外在形象带给顾客的满意状态，应关注企业标志满意、标准字满意、标准色满意以及三个基本要素的应用系统满意等。

(4) **产品满意** ——是指旅游企业的产品带给顾客的满足状态，如产品质量满意、产品功能满意、产品设计满意、产品包装满意、产品品位满意和产品价格满意等都是顾客满意度测评体系的重中之重。

(5) **服务满意** ——是指旅游企业各项服务带给顾客的满足状态和整体感觉，应关注测评保证体系满意、服务的完整性和便捷性满意、服务的时效性和质量性满意、消费氛围和环境满意等各方面的因素。

纵向层次

(1) **物质层面** ——是指顾客对旅游企业产品物质层产生的满意情况，各个企业管理者应重点在产品的功能、设计和品种等方面的满意要素上下功夫。

(2) **精神层面** ——是指对旅游企业产品的精神层产生的满意感受，如产品的外观、色彩、装潢、品位和服务等直接会影响顾客的精神层面的满意水平。

(3) **社会层面** ——是指顾客在对企业产品和服务的消费过程中所体验的社会利益维护程序的满意，如顾客整体的社会满意程度。

第一节 顾客满意度

二、顾客满意度测评

(二) 顾客满意度测评方法

01

百分比量表法

是指旅游企业请顾客对其服务情况根据百分比量表进行评价的方法。该方法实质上就是请顾客给旅游企业的服务质量一个具体的分数。

02

满意需列表法

企业向顾客发放一种五点序列量表，五点分别为很不满意、有点不满意、一般、有点满意、很满意。顾客进行选填之后，旅游企业回收调查表，进行统计分析，得到一个满意度分数。

03

组合的方法

是指在满意调查中使用定量分析与定性分析相结合的方法。在定量评分的基础上，旅游企业将顾客建议进行分类，并确定这些建议在实施改进中的顺序

01



02



03

【知识链接】喜来登酒店（Sheraton）宾客满意度测评方法

1.信息控制

- (1) 宾客意见反馈（包括宾客抱怨和投诉）。
 - (2) 喜来登酒店监视、测量获得的信息。
- 公关销售部负责宾客意见的收集、汇总工作。

2.结果控制

- (1) 宾客满意程度数据分析的指标。
- (2) 宾客不满意的数据分析指标。
- (3) 不合格服务。

质量管理部每月发布《宾客满意月度分析报告》，识别和改进存在的问题。

3.活动控制

(1) 宾客满意度的日常调查方法有：发放、收集意见表；提供服务中和提供服务后与宾客谈话、询问；不定期的拜访；设置投诉电话；其他形式的收集。

(2) 宾客满意度的日常调查。包括以下内容：

①客房部服务人员每天在客房中放置《宾客意见表》，收集宾客对客房、餐饮、康乐等服务的质量意见，对宾客已填写的意见表，服务人员及时收集，转交公关销售部。

②对在与宾客接触面上提供服务的各部门、人员都有责任在服务提供中与服务提供后通过与宾客谈话、询问的方式对宾客满意的信息进行监视和收集，发放《宾客意见表》。对重要的宾客满意信息，应按《内部沟通程序》的规定及时传递至公关销售部。

【知识链接】喜来登酒店（Sheraton）宾客满意度测评方法

③公关销售部销售经理、质量管理部客户关系主任按《宾客沟通程序》的要求不定期对喜来登酒店客户进行拜访，整理形成《客户拜访记录》。

④设置宾客投诉电话，大堂副理负责接听，及时收集处理反馈宾客要求、意见，填写《宾客投诉意见表》。

⑤全体员工都应注意在日常工作中以各种形式，倾听、问询、收集宾客满意信息，传递反馈至公关销售部。

（3）宾客满意度的定期测量。包括以下内容：

①公关销售部制定季度《宾客满意度测量计划》，确定测量的负责人、时间、方法、频次，并组织具体实施。

②现阶段宾客满意度的定期测量方法有：向市场公众发放《市场问询调查表》，收集市场对喜来登酒店服务满意或不满意的信息及要求事项；市场销售人员对宾客的登门回访；开展与宾客的联谊活动。

③公关销售部整理季度测量结果，编制《宾客满意测量季度报告》，分析存在的主要问题和事项。

（4）对在宾客满意监视和测量过程中发现的宾客抱怨、投诉等不合格服务应按《不合格控制程序》相关规定进行妥善处置。

（5）公关销售部负责建立《宾客满意监视和测量统计台账》，分服务项目、类别对宾客满意信息进行整理统计。

【知识链接】喜来登酒店（Sheraton）宾客满意度测评方法

（6）宾客满意度的分析评定和改进。包括以下内容：

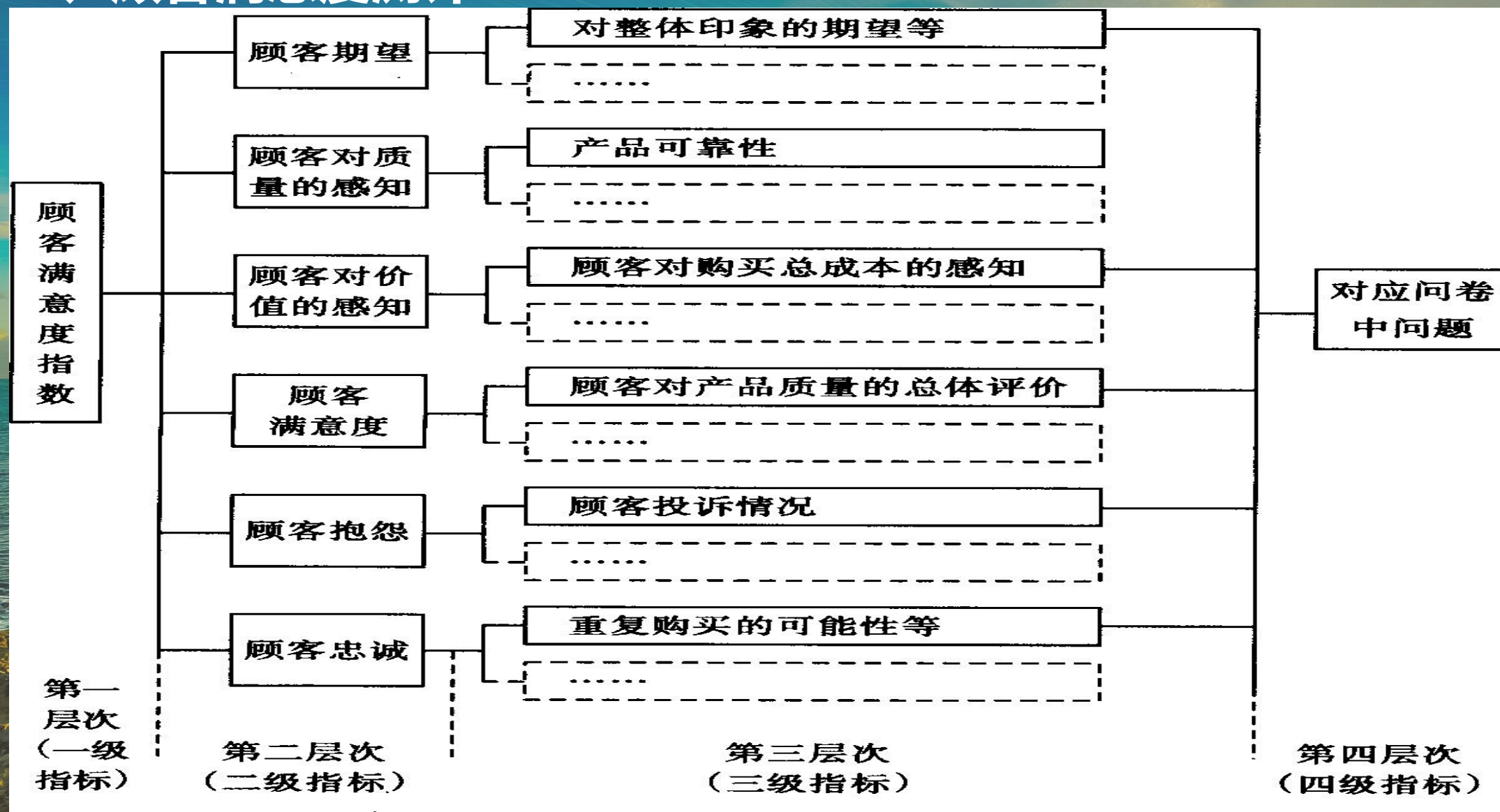
①公关销售部每月对收集的信息按《数据分析程序》的相关要求进行统计分析，计算出喜来登酒店和各部门宾客满意率的项目、数量和百分比，确定宾客满意程度的特性及趋势，找出与目标值和竞争对手的差距和持续改进的问题点，编制《宾客满意月度分析报告》。

②宾客满意的统计信息，输入《预防措施控制程序》以采取相应的预防措施，持续改进体系、服务质量及服务过程，增强宾客满意。

第一节 顾客满意度

二、顾客满意度测评

顾客满意度指数测评指标体系层次图



第一节 顾客满意度

二、顾客满意度测评

(四) 顾客满意度测评的数据来源



顾客意见调研

宾客投诉率

旅游企业内部营
销数据分析报表

问卷调查

小组座谈会

神秘顾客调查

第一节 顾客满意度

三、顾客满意度提升途径

01

增进与顾客的有效沟通

设法与顾客建立良好的沟通氛围和环境，让其放松心情、稳定情绪；旅游产品和服务的提供者还要让顾客能感受到你的职业美德

02

肯定和接纳顾客

员工提供服务时要让顾客感觉到被肯定、被接纳。

03

满足顾客的合理要求

主动用心了解顾客的需求外，用心设计和采纳一些技巧，对自身的判断力充满信心，运用一定的授权或关系协调来解决顾客的困难。

04

提高对顾客的关怀程度

体现在旅游产品生产的标准化中，更体现在规范化和程序化服务以外的方方面面，提高顾客满意情况，培养顾客的忠诚度。

【案例讨论】

里兹—卡尔顿饭店：怎样超过客人的期望

里兹——卡尔顿饭店集团(Ritz—Carlton Hotel)，是世界一流的饭店和国际服务业著名的Malcolm Baldrige Quality Award获得者。饭店训练和要求每一个员工记录客人的喜好和厌恶，并将有关资料输入电脑里的顾客档案库。饭店已经拥有有关24万多名回头客的个人偏好的档案资料，支持了更多的个性化服务。饭店的目标不是简单地满足客人的期望，而是使客人感到里兹—卡尔顿饭店的服务令人终身难忘。当饭店的一位回头客用电话与饭店预订中心联系时，预订人员可从电脑里找出有关这位客人个人偏好的信息，并将信息通过电子邮件发往客人预订的那家饭店。服务人员了解信息后可以在饭店登记处非常个性化地接待那位回头客。确保回头客的需要和偏好一定能在饭店得到关注和满足。据独立调查公司的调查结果，里兹——卡尔顿饭店92%~97%的客人在离开时对该饭店的服务表示满意。盖洛普的调查表明，里兹—卡尔顿饭店是过去两年里游客的首选，顾客满意率达到95%，而最接近的竞争对手的满意率只有57%。《汽车旅行杂志》指出，在四星或五星级饭店中，里兹—卡尔顿饭店的客房出租率超出排名靠近的对手10%。

【案例讨论】

里兹—卡尔顿总裁霍斯特·舒尔兹 (Horst Schulze) 曾说 “……因为顾客在变化，所以要坚持倾听顾客意见，……即使拥有100%的顾客满意，你也必须倾听并改变——即一旦顾客改变他们的期望，你就随着他们的变化而变化”

问题讨论

1. 里兹—卡尔顿饭店如何准确把握回头客的期望的？
2. 里兹—卡尔顿饭店的回头客信息系统中，最关键的环节在哪里？
3. 你认为里兹—卡尔顿饭店的经验在其他服务行业能推广吗？

【案例讨论】

“里兹”为豪华和完美的代名词。在《新英汉词典》中，它的中文注释是极其时髦的，非常豪华的。

历史背景:里兹---卡尔顿饭店管理公司是一家闻名世界的饭店管理公司，其主要业务是在全世界开发与经营豪华饭店。总部设在美国亚特兰大。

里兹-卡尔顿公司的创始人凯撒。里兹被称为世界豪华饭店之父。他于1898年6月与具有“厨师之王，王之厨师”美誉的August Ausgofier一起创立了巴黎里兹饭店，开创了豪华饭店经营之先河，其豪华的设施、精致而正宗的法餐，以及优雅的上流社会服务方式，将整个欧洲带入到一个新的饭店发展时期。随后于1902年在法国创立了里兹--卡尔顿发展公司，由它负责里兹饭店特许经营权的销售业务，后被美国人购买。里兹--卡尔顿饭店管理公司虽然规模不大，但是它管理的饭店却以最完美的服务、最奢华的设施、最精美的饮食与最高档的价格成了饭店之中的精品。里兹---卡尔顿饭店在其服务理念的指导下，于1992年，作为饭店业中的第一个也是惟一的一个获得了“梅尔考姆·鲍尔特里奇国家质量奖”。这项奖是在美国国会授权下，以美国前商业部长命名，由美国国家技术与标准学会设立的最有权威的企业质量奖。

分析

1. 里兹—卡尔顿饭店如何准确把握回头客的期望？
 - Behavior interview (由以往的行为分析其偏好)
2. 里兹—卡尔顿饭店的回头客信息系统中，最关键的环节在哪里？
 - 动态：不断更新顾客数据库；
 - 分享：在集团内部及时快捷地分享顾客数据情报
3. 你认为里兹—卡尔顿饭店的经验在其他服务行业能推广吗？
 - 服务是相通的，顾客管理的理念是完全可以借鉴的

【延伸阅读 课本P66】酒店试睡员

试睡员的工作具体是什么呢？第一，挖掘新酒店。第二，针对大型活动或项目考察酒店。第三，总结不同类别的客人对酒店不同的要求。试睡员入住每一个酒店，要针对酒店服务、酒店安全、价格、软硬件设施进行考察。酒店周边的交通、美食、景点情况也不能遗漏。然后整合文字，通过点评系统和博客来呈现。

为了保障点评的公正性，“去哪儿网”对旗下的试睡员们提了不少要求：尽量撇开自我的喜好，关注大众的需求；任何时候都不能私下接酒店的试睡邀请，若有酒店邀请网站派试睡员，那也要在酒店不知情的情况下入住；点评按一贯公正原则，如果说文字有时会主观，照片和视频要当作辅助性说明资料。

“去哪儿网”在对试睡员的考核标准中有这两项：“去哪儿网”上的人气（鲜花数及用户回应）、在微博上与用户的互动质量及粉丝的数量。要获得较高的关注，试睡员私下得做很多功课。

一些酒店经营者对试睡员的出现表示了担忧，他们不知道试睡员什么时候会入住酒店酒店存在的一些问题一旦被写成点评报告公布，对酒店的经营将产生不利影响。更多的酒店经营者，尤其是一些品质较好的连锁经济型酒店对试睡员的出现表示了欢迎。他们认为，酒店试睡员作为消费者与酒店之外的第三方，能够更好地起到监督作用，同时还可以在消费者和酒店之间搭建起信息沟通的桥梁。另外，酒店试睡员的深入点评对高品质的连锁型酒店而言，还能提升其品牌知名度和美誉度。

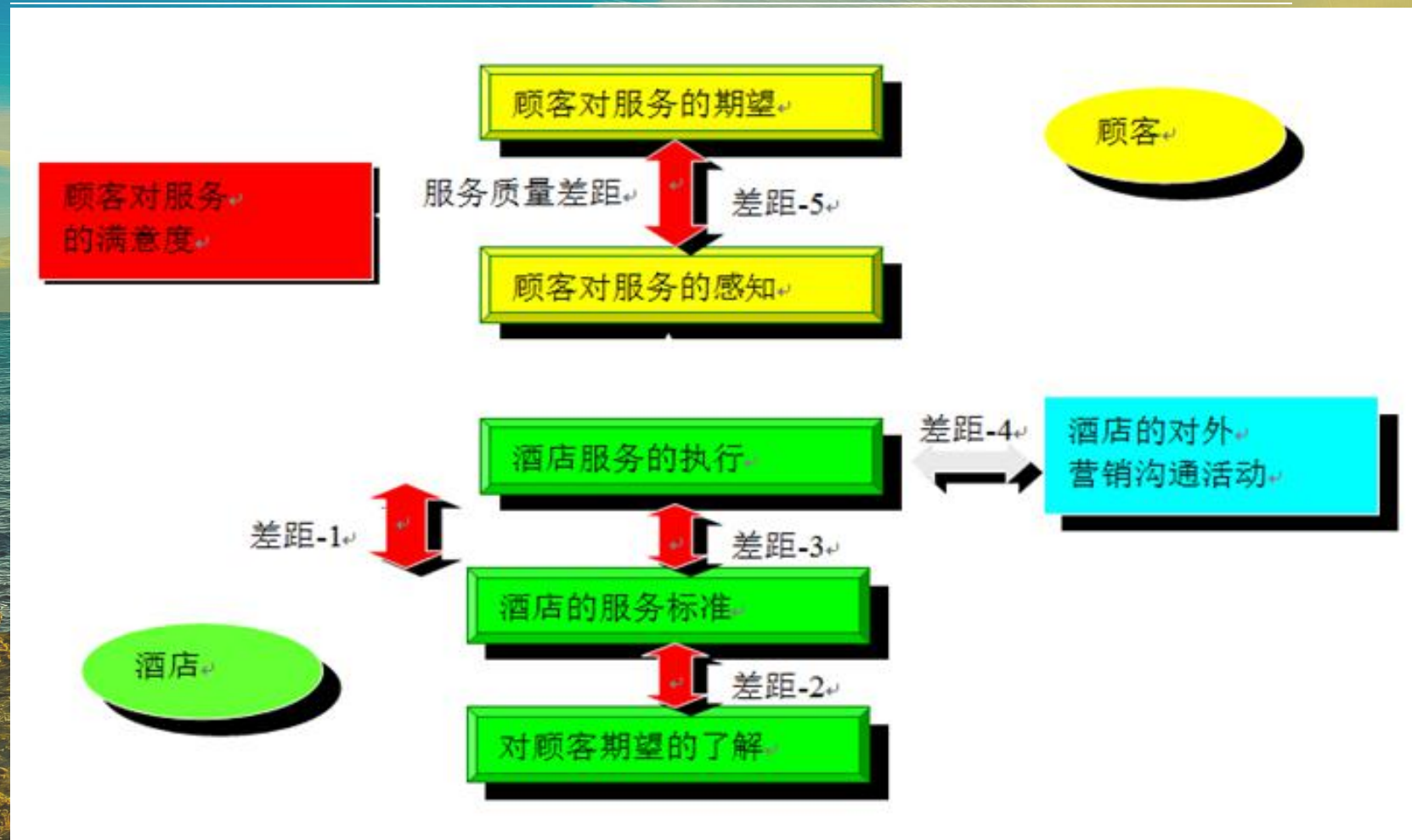
第二节

旅游服务全面质量管理



第二节 旅游服务全面质量管理

一、服务质量5大差距模型



第二节 旅游服务全面质量管理

二、服务质量 管理模式



产品生产
模式



顾客满意
模式



相互交往
模式



第二节 旅游服务全面质量管理

三、企业提高服务质量的意義

- 首先，加强服务过程的质量管理有利于增强服务性企业的竞争力。
- 第二，加强服务过程的质量管理是防止服务差错、提高顾客感觉中的整体服务质量的有利举措。
- 第三，加强服务过程的质量管理有助于树立企业良好的市场形象，增强顾客“认牌”购买的心理倾向。

第二节 旅游服务全面质量管理

【知识链接】ISO9000质量管理体系在酒店的应用

用ISO9000标准进行酒店质量管理，并以通过ISO9000认证，获得第三方注册认证证书，成为不少酒店企业提升服务质量的手段。

1.规范酒店的各项管理服务程序，有助于提升酒店的管理水平

酒店服务具有生产与消费同步的特点，酒店管理迫切需要一种能事先预防、过程控制、持续改进的管理方法，而这些方法正是ISO900质量管理体系所具备的管理思想和体系运作模式。导入该体系，酒店在初审阶段就将管理现状进行评估，会将酒店管理和服务精细到每个人、每件事、每一天、每一处。除了接受内审，酒店还要进行管理评审，以及第三方的认证审核，对程序运行中产生的问题不断改进，在规范的基础上进一步提高酒店管理和服务水平。

2.提升顾客满意度，利于企业树立良好的形象

导入该系统，酒店会建立以“顾客为关注焦点”的质量方针和质量目标，酒店还须对顾客的满意程度进行监视和测量，并对测量的结果进行改善，是打造优质品牌的有力证据，对于树立酒店良好外部形象起到重要作用。

3.利于企业控制成本

近年来，竞争激烈，酒店控制成本费用的压力很大。导入ISO900质量管理体系将大大减少或消除不合格产品，明显地降低产品成本；酒店管理更加精细化，事事有人管，用制度和程序将无谓的浪费减少到最低，降低各项费用开支。除了在节约开支方面作用明显外，在各项程序制度的指引下，酒店服务不断提升，提升顾客满意度，增加酒店营业收入。



THANKS