

# 旅行社服务补救体系建设的意义及方法

刘 海 冯叶菲

(四川大学锦城学院工商管理学院 四川 成都 611731)

**[摘要]** 旅行社服务的无形性、生产与消费的同时性决定了服务失败是不可完全避免的,服务失败会降低顾客的满意度和忠诚度。在经营管理中,旅行社能够及时跟踪服务失败以及实施适当的补救战略能够使消费者的背离降到最低。旅行社服务补救体系的建立对于客户关系管理具有非常重要的意义。本文从分析服务失败的类型入手,以消费者感知公平模型为理论基础,为旅行社建立完善的服务补救体系提出了相应的观点和建议。

**[关键词]** 服务失败;服务补救;感知公平模型

## 一、服务补救的定义和重要性

### (一)服务补救的定义

服务产品生产和消费同时进行的属性,使服务失误不可避免,服务补救的概念随着时间的推移被赋予了新的内涵。Gronroos(1988)提出了服务补救的定义是:服务补救亦可称为对顾客抱怨的处理,服务补救策略即是服务提供者在服务失败或失误后所采取的一些补救反应与措施。也有比较代表性的定义,比如Kenny and Davis(1994)研究指出,顾客对服务提供者做出的服务补救的期望会受到其认知的服务质量及相关的组织承诺的影响。对服务质量有高认知的顾客会对服务补救抱有较高的期望,顾客对有较高认知的服务质量的企业将给予更多的补救计划。服务补救是当顾客不满意时,组织用以抚平顾客不满的行动,目的是再度创造顾客满意,他还将服务补救定义为精神补偿和有幸补偿。对顾客抱怨与顾客投诉的处理。从以上观点分析服务补救不再是一个临时的事后应急手段,而是通过一整套完善的管理流程,对服务提供的各个环节进行监督,发展问题并且解决问题,从而不断提高整个服务体系。所以服务补救具有即时性、主动性和预见性。

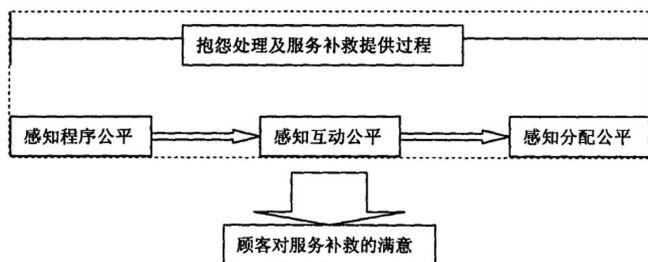
### (二)服务补救的重要性

旅行社是否能为消费者提供高满意度的产品体验已成为企业是否成功的关键因素。然而,旅行社向消费者提供的服务需要多方面协同完成。比如,航空公司、宾馆、餐厅、合作旅行社、旅游车队、旅游景点等等。再者,旅游服务完全依赖一线服务员工的个人表现。由于人的情绪会受到很多因素的影响,服务员工的个人表现也成为旅游服务质量中非常不固定的因素。此外,旅游服务还会受到天气、旅游景点的可进入性以及其它不可抗力因素的影响。最后,由于旅行社产品的无形性特征,消费者对服务感

知与期望的比较是一种高度主观的评价。因此,并不是所有的顾客都会感到满意,旅行社也无法承诺百分之百向消费者提供零缺陷的服务。服务失败以及顾客不满意是在所难免的。调查表明,有效实施服务补救计划会对顾客满意度、忠诚度、口碑传播以及最低绩效产生重大影响。对于服务企业来说,顾客满意的重要性怎样强调都不会过分,企业需要积极主动地定义并测量顾客满意。有数据显示:在经历服务失败后,顾客的抱怨得到满意解决的顾客平均会将他们受到的待遇告诉5个人。抱怨被解决的顾客比没有抱怨的顾客更可能与去也再次进行交易。如果问题被完全解决会有54%—70%中的人愿意再次交易;如果抱怨得到及时的解决,会有95%的人再次交易。因此,旅行社建立及时完善的补救措施能够有效的解决服务交付失败的问题,从而提高顾客的满意度与忠诚度。

## 二、服务补救体系建设的理论模型

早期对顾客抱怨的研究是直接关注顾客抱怨的外在表现上,其成果主要集中在对不同行业顾客抱怨率的统计,总体状况描述,归纳抱怨的性质和方式等。后来研究的重点逐渐转移到对顾客抱怨倾向的影响因素、补救对于管理上的意义的研究。但是这些方式的研究都没有反应顾客抱怨后的心理和行为。公平理论为我们提供了一个框架,感知公平水平是一个很好的解释、预测顾客在抱怨发生后其态度和行为意图的参数。服务失败的补救也是一系列的过程,从失败产生到顾客投诉,再到产生一个互动作用的过程并形成补救的措施和结果。为了理解投诉从开始到结束的整个过程,Stephen Tax和Stephen W. Brown就发现,在导致顾客对服务补救的满意的原因里面,三种构面的感知公平大约占了85%的解释比例,并提出了感知公平在服务补救过程中发生作用的框图。(见图1)



### (一)结果公平

消费者期望旅行社能给予其不满意水平相匹配的赔偿,可以是实际货币赔偿也可以是一次正式的道歉等。旅行社的补救措施要让消费者能感觉到公司为其犯下的错误所做出的某种行动至少等于他们所付出的相关损失,旅行社必须承担其应有的责任。

### (二)过程公平

消费者除了期望获得结果公平以外,同样期望抱怨的政策规定和时限的公平。希望他们的抱怨能快速得到回应。根据上述的调查显示,有89%的消费者在抱怨得到迅速处理后愿意再次购买旅行社的产品。

### (三)相互对待的公平

消费者还希望公司及其员工在接受他们的抱怨时有着良好的态度,以及一定的诚意。目前,一些旅行社在进行服务补救的时候,认为只要进行了经济上的赔偿,消费者就应该得到满足,而忽略了消费者对态度和诚意上的需要。

## 三、服务补救的具体措施

### (一)加强与旅游相关企业的沟通,避免纠纷,提高合作的效率

旅行社产品的交付过程,必须依赖于多个方面,比如,交通、宾馆、餐饮、景区等的介入。旅游产业链上的各个环节是否能建立良好的、稳定的合作关系,在旅行社服务产品交付过程中,各个环节能否顺畅、有效的配合就成为了导致旅游服务质量问题的潜在因素。通常情况下40%以上导致旅游服务失败的原因都发生在旅行社的合作单位身上。因此,为了减少甚至消除这类原因导致的服务失误,避免合作双方发生纠纷,旅行社与其合作单位建立牢固的业务合作关系和有效的沟通渠道。当服务失误发生后,根据双方的明确约定及时找出责任方,以便对服务失误进行处理,避免责任不清引起的纠纷,保持双方良好的合作关系。

### (二)追踪并反馈补救结果

旅行社应该及时对服务补救的结果进行追踪,以确定公司实行的服务补救措施的具体效果。消费者对公司做出的服务补救是否满意,是否有效的满足了消费者的补救诉求,是否消除了消费者的不满或其他不良的影响。旅行社可以采用亲自登门拜访、电话调查、信函调查等方式。在服务补救以后,公司应该将服务补救的措施、过程、消费者的回馈等信息向员工反馈,让员工进行讨论并提出正自己的意见。

### (三)其他

由于服务补救的及时性非常重要,旅行社要授予一线服务员工一定的权力,在服务失败的程度较轻的时候可由一线服务人员及时进行服务补救。一旦发生不可避免的服务失误,旅行社必须迅速精准地抓住服务的关键时点,及时进行负有诚意的、主动的服务补救。首先,旅行社对消费者表示一个明确的态度,让消费者感觉到企业负责任的态度,及时安定消费者激动的情绪。其次,除了诚恳的态度以外旅行社必须做出实质性的补救措施。在很多情况下,旅行社的一线服务员工会认为提出服务补救的顾客是很让人讨厌的,旅行社应该培养员工形成“抱怨的顾客是公司朋友”的理念。很多旅行社在进行服务补救的过程中往往比较注重经济上的补救而忽视了对消费者情感上的安抚。实际上,许多经历服务失败的消费者更加关注的是他们的利益受到了旅行社的足够重视。因此弱化或者消除顾客情感上的损失是较为有效的补救方式。在旅游服务交付过程中,旅行社与其他合作单位难免会发生各种各样的纠纷。在这种情况下,旅行社应该以游客的利益为中心,及时化解合作中的矛盾,保证服务交付的通畅性。在进行服务补救时,旅行社也应该注意与消费者的互动,及时了解他们的补救需求,并深度挖掘消费者心中羞于启齿的需要。

### (四)对心存不满和情感受挫的员工进行补救

在很多情况下,当服务交付过程中发生服务失误时,旅行社的管理人员不考虑实际情况,一味地将服务失败的责任归罪于一线服务人员身上。极大地伤害了员工的工作积极性和服务热情,极不利于对游客的服务补救。很多一线服务员工在服务失败时,内心充满了各种复杂的情绪,特别是服务经验和技能都相对欠缺的新员工。对待他们应该少一点的埋怨,多一点的人文关怀。帮助他们及时调整情绪,跟他们共同承担责任、面对困难,给他们及时的提供服务补救信息和资源。这样会极大的增强员工对企业的评价感知,极大的提高员工对企业的情感承诺和满意度、忠诚度,更能有效的提高员工的服务绩效。

## 参考文献

- [1]瓦拉瑞尔A.则斯曼尔,玛丽.乔.比特纳著,《服务质量差距模型》,机械工业出版社
  - [2]K.道格拉斯.霍夫曼 范秀成等著,《服务营销精要》第二版,北京大学出版社
  - [3]莱恩凯勒著,《战略品牌管理》第三版,中国人民大学出版社
  - [4]菲利普.科特勒,凯文.莱恩.凯勒著,梅清豪译,《营销管理》12版,上海人民出版社
  - [5]阿卡斯塔.莫里森著,朱虹等译,《旅游服务营销》,电子工业出版社
- 作者简介:  
 刘海(1977—),男,汉,四川宜宾,毕业于西南财大,硕士,讲师,主要研究方向为旅游服务营销 冯叶菲,女,汉,1996年在读学生。