

# 我国星级饭店行业服务质量悖论的成因及其化解

——以湖南华天酒店集团为例

伍 蕾 谢如冰 唐榆茜

(湖南师范大学 旅游学院 湖南 长沙 410081)

**摘要:** 质量管理研究自19世纪80年代开始就成为学术界研究的焦点。与以往学者聚焦在其内涵与特征、评价与测量、对策与影响的研究不同,针对近年来我国饭店行业规模的不断扩大、服务质量反而出现下降趋势的“逆反”现象,提出“服务质量悖论”理论。通过面对面结构访谈和NVIVO分析软件,从酒店员工与组织的匹配程度以及工作认知、消费群体的消费需求与心理契约、饭店行业的本质属性与行业变迁、管理团队的组织学习与组织氛围四个方面寻求成因。并在此基础上,提出职场社会支持、组织学习、价值共创与跨界融合等建设性化解策略,对提升我国饭店行业服务质量,提高顾客满意度具有一定的实践价值。

**关键词:** 饭店行业; 服务质量; 酒店员工; 管理团队; 消费群体

中图分类号: F719.2 文献标识码: A 文章编号: 1672-6049(2018)06-0083-10

## 一、引言

质量管理研究自19世纪80年代开始就成为学术界研究的焦点<sup>[1]</sup>。据全国星级饭店统计公报,截至2017年第四季度,我国星级饭店数量为9775家。2013至2017年间,五星级饭店数量逐年递增,累计增加83家,较2013年增长11.2%<sup>[2]</sup>。一般认为,在竞争的压力下,随着产业和市场的发展,企业会通过各种质量管理实践,增加产品和服务的特色并减少缺陷,逐渐改善产品和服务的质量,故其质量会越来越越好<sup>[3-4]</sup>。然而,据《2010—2014年中国高星级酒店服务趋势报告》显示,2010—2014年的五年期间,我国高星级饭店服务质量总体水平趋于下滑,表现为其服务和产品均不能及时顺应消费者需求的改变。星级饭店出现管理传统、技术落后、供需脱节、恶性竞争、成本推高、精神缺失、人才瓶颈等严重问题<sup>[5]</sup>。这种“逆服务化”趋势被称为服务质量的“悖论”现象。究其原因,众说纷纭,如政策作用的时滞效应,决策执行不力等<sup>[6]</sup>。但尚未有学者针对我国星级饭店发展进程中的这种独有现象展开研究,在理论上也很难借鉴发达国家或者西方学者的研究成果。因此,从“悖论”视角来研究服务质量,剖析这种现象背后的成因,并尝试提出化解途径,研究成果将极大丰富服务质量发展理论,更有利于提升我国饭店行业服务质量和顾客满意度。

## 二、文献综述

“悖论”(paradox)一词最早源于希腊语,在英语中,悖论的意思是指“荒谬的理论”或者是“自相矛

收稿日期:2018-10-22;修回日期:2018-11-30

基金项目:国家旅游局2017年度万名旅游英才计划研究型英才培养项目(WMYC20171068)

作者简介:伍蕾(1973—),女,湖南长沙人,湖南师范大学旅游学院副教授,硕士生导师,研究方向为旅游管理;谢如冰(1994—),女,湖南长沙人,湖南师范大学旅游学院硕士研究生,研究方向为旅游企业管理;唐榆茜(1993—),女,湖南长沙人,湖南师范大学旅游学院硕士研究生,研究方向为旅游管理。

盾的语句或命题”<sup>[7]</sup>。

### (一) 中国服务业悖论现象及成因研究

中国服务业悖论现象是由高传胜等<sup>[8]</sup>在2008年率先提出。他们指出,依据配第-克拉克定理,随着人均收入水平的提高,第三产业会逐渐取代第一、二产业,成为国民经济的主导产业<sup>[9-11]</sup>。然而,伴随我国经济持续高速增长,服务业并未达到预期的高速增长路径,这似乎形成了我国服务业发展的悖论<sup>[8,12]</sup>。

不同学者对我国服务业悖论的成因进行了深入的探究,大致可以分为以下几类:一是统计误差说和工业化阶段正常现象说<sup>[13-14]</sup>;二是需求和供给论<sup>[15-16]</sup>;三是制度体系变化论<sup>[17-18]</sup>;四是产业关联论<sup>[19]</sup>。以上研究,均是从国家宏观层面,对中国整体服务业发展滞后的悖论现象做出了一定的解释,具有一定的借鉴价值。然而,尚未有学者从微观的特定服务行业层面去分析产生悖论的缘由。因而,本研究将是对中国服务业发展悖论的一个有利的补充。

### (二) 国内外饭店服务质量研究

以Web of Science数据库为文献来源,检索主题“Hotel service quality”,检索时间截止为2017年4月15日,检索范围锁定两个研究领域,分别是“MANAGEMENT & BUSINESS”,文献类型限定于论文。最终检索到文章348篇,其中论文315篇,综述类论文33篇。采用HistCite和Pajek两个文献分析软件,前者利用文献在所检索的数据库中被引用次数的总和,后者描绘引文编年图的主要路径,从而对文献的研究脉络和演变做出分析,得出以下结论:国外学者对饭店业的服务质量研究始于20世纪80年代,大致分为三个阶段:首先,界定服务质量的定义与内涵。如Gronroos<sup>[20]</sup>在1983年首次将质量引入服务领域,提出服务质量本质是一种感知,由顾客的期望感知与实际服务经历的比较确定;其次,建立服务质量模型与服务评价。如Pauasuraman *et al.*<sup>[21-22]</sup>在1985年提出的服务质量差距模型和1988年提出的SERVQUAL评价模型;第三,深入探讨各种服务管理现象。例如,领导风格对员工绩效的影响<sup>[23-24]</sup>。酒店人力资源管理方面,人与组织匹配对酒店员工组织公民行为的影响<sup>[25]</sup>、酒店员工对工作满意度高以及对工作环境的信任能促使他们更有效地完成企业目标<sup>[26]</sup>。大多数研究以定量研究为主。

国内学者对饭店服务质量的研究主要以内涵和实证研究为主。与国外研究三阶段相类似,起始于服务质量的内涵、特点及重要性<sup>[27-28]</sup>,然后利用国外的SERVQUAL量表对饭店服务质量进行测量<sup>[29-30]</sup>。第三阶段主要从不同视角来探讨饭店业服务质量现状的成因和对策。从企业内部因素来看,谢芳<sup>[31]</sup>、冯俊华<sup>[32]</sup>认为员工的自我效能感强以及对自己工作自主权与独立权的感知程度,会有效影响顾客对员工服务质量的评价,在提高员工授权知觉的情况下,员工的服务质量会得到提高。林美珍和凌茜<sup>[33]</sup>采用多层次理论,从员工、部门和企业三个层次变量来探讨员工角色压力对工作满意度的影响。随着知识经济时代的到来,饭店为推动服务创新、满足顾客消费需求的多元化,越来越重视企业知识储备和知识共享,为提升饭店持续创新能力打下基础<sup>[34]</sup>。孙永磊和雷培莉<sup>[35]</sup>发现不同的领导风格会在组织中形成不同的组织氛围,变革型领导风格相较于交易型领导风格更有利于新颖性创造力的产出。从酒店外部因素来看,随着体验消费的增加,顾客实际介入到服务过程中协助完成服务的行为越来越普遍。韩小芸和冯欣<sup>[36]</sup>研究发现,对顾客心理授权、鼓励顾客参与能够提高顾客服务质量,进而提高顾客满意度。梁文玲和刘燕<sup>[37]</sup>指出,在企业服务出现失误而使顾客感知心理契约违背发生时,如果采取适当的服务补救策略,可以降低心理契约违背对顾客满意度和忠诚度的负面影响。

综上所述,与以往学者聚焦在质量管理的内涵与特征、评价与测量、对策与影响的研究不同,饭店服务质量悖论是一个崭新的领域,对它的研究,有利于深化管理学界对服务质量的重新思考、理解和定位。

## 三、研究设计

### (一) 样本选择和数据收集

遵循理论抽样的重要性与聚焦原则,本研究选取“湖南华天酒店集团股份有限公司”(以下简称“华天”)为研究对象。该集团以饭店作为核心业务,兼顾商业地产与旅游。1988年开业,1996年实现

上市(股票名称:华天酒店,股票代码:000428)。目前,公司托管总资产逾80亿元,拥有高星级与经济型酒店60余家。遍布湖南14个市州及北京、上海、武汉、长春、南昌、西宁等全国主要中心城市,成为我国中西部地区最大的民族酒店品牌。华天集团成立至今已有近30年的历史,经历了中国政治、经济、社会和技术的变革,是我国酒店服务质量发展历程的见证者和典型范例。

调研过程分为前期资料收集、实地见习和深度访谈三个阶段,总体调研时间跨度为2015年6月—11月。课题小组首先通过企业微信公众号、官网等渠道搜集二手资料,大致了解企业情况后制定了半结构化访谈提纲。在7月20日到9月30日期间,派遣4名见习生,在华天集团旗下2家饭店进行部门轮岗实习。轮岗期间,要求其认真观察饭店各部门服务质量情况,并从中总结规律,进行流程再造。从7月开始,对华天集团下5家饭店的管理者及员工(共45人)进行正式的围绕“酒店服务质量”一对一访谈。其中,基层员工占62%,经理占48%,年龄分布在60、70、80、90后,每位访谈对象的时间分别为30~120分钟不等,总计约42小时。访谈和见习信息如表1和表2所示。

为了保证交流真实性,在访谈结束后两周内,由4名研究生对照录音对所得访谈数据进行整理、记录,对访谈资料进行充分讨论并根据企业提供的所有信息进行筛选,以保证与研究问题的契合。所有资料以word格式的文档进行保存记录,将每一篇访谈记录进行编号(如ID1\_female\_30),最终整理得到的文本资料以小四字、单倍行距排版,一共有405页A4纸,35.1万字的文字记录。

表1 华天访谈信息

访谈对象	访谈次数	访谈人数	访谈内容	访谈时长/分	访谈字数/万字
总经理、副总经理	8	8	酒店服务质量水平、服务创新	720	9.2
市场部经理	4	6	营销手段、客户关系管理	360	6.5
前厅部经理	3	3	对客服务流程、内部服务质量	180	3.6
员工	7	28	服务难点、工作调节、上级沟通	1440	15.8

表2 华天见习信息

见习对象	见习人	见习部门	见习内容	见习时间/天	见习日志/万字
前台操作员、行李员、大堂副理	4	前厅部	入住登记与退房手续、查询服务、总机工作内容和流程、行李服务等	10	1.8
服务员、领班、厨师	4	餐饮部	餐前准备工作、餐厅摆台、看台服务、收餐后续工作、送餐服务、宴会、会议服务、厨师的工作规范等	14	1.9
客房服务员、贴身管家、领班	4	客房部	房间卫生整理、巡楼、查房、为客人提供个性化服务、核对房态、接电话、处理问题等	15	1.8
康乐部员工	4	康乐部	足浴、美容美发、游泳中心、健身房等岗位的服务流程等	3	0.26
工程部员工	4	工程部	对核心部分进行参观和学习,并对所发现的问题进行咨询和讨论	4	0.46

## (二) 编码和分析

### 1. 编码信度分析

本研究采用NVIVO 10.0软件对访谈资料进行整理。首先,在进行资料分析时,将与服务质量无关的内容剔除。其次,通过开放式编码、主轴编码和选择性编码三个步骤进行编码分析,从而建立理论模型。在编码过程中,为尽量保证编码结果的客观性,首先由团队两名成员分别对华天访谈资料进行独立编码,然后将两人编码结果对比,确认相同的编码结果,并将编码不一致的结果整理出来,与课题小组成员进行反复讨论,最终形成一致的结果。本研究采用董奇<sup>[38]</sup>在《心理与教育研究方法》一书中提出的信度计算公式计算编码信度:

$$R = \frac{n \times \text{平均相互同意度}}{1 + (n - 1) \times \text{平均相互同意度}} \quad (1)$$

其中,平均相互同意度 =  $\frac{2M}{(N_1 + N_2)}$ ,计算公式中  $n$  为参与编码人数;  $M$  为编码一致的数目,值为316;  $N_1$ 、 $N_2$  表示每个编码员的编码数目,分别为412和399。经计算,两位编码员的相互同意度为0.779,信度为0.876。根据Strauss and Corbin<sup>[39]</sup>认为编码可信度大于0.8的要求。说明编码结果可信度较高。

## 2. 开放式编码

开放式编码是将酒店访谈资料打散,赋予概念,按照一定的原则重新整理和归纳的过程。其目的是在收集到的资料中将相同或相近的要素形成范畴,并对范畴进行命名,确定范畴的概念及性质。本研究对45位受访者的访谈录音和备忘录等原始资料进行分析,最终得到316个开放式编码,并归类提炼为16个范畴。

## 3. 主轴编码

主轴编码是在开放式编码获得独立范畴的基础上发现各范畴之间的逻辑关系并形成主范畴的过程。通过对开放式编码所形成的16个范畴之间的内在联系进行深度整合和分析,最终归纳出8个主范畴,分别为个人-组织匹配、工作认知、组织学习、组织氛围、消费需求、心理契约、本质属性和行业变迁。这8个主范畴和16个范畴即为饭店服务质量悖论的成因维度及影响因素,开放式和主轴编码的主要结果如表3所示。

表3 开放式编码和主轴编码的主要结果

维度	范畴	频率	百分比	概念	访谈记录举例
个人-组织匹配	一致性匹配	21	6.6	强调员工个人所拥有和组织相似的特征,如目标、价值观等	既是困难,也是困惑,有几个矛盾会越来越激烈。第一个就是我们的企业文化和新生代员工的价值观会有矛盾,第二个就是我们服务质量的这种要求,和我们现在管理人员和员工素质之间的矛盾。第三个就是酒店所给予的,和员工所期望的之间的矛盾。(ID41 female 32)
	互补性匹配	29	9.2	强调员工个体特征与组织某些特征互为补充、相互满足,如薪酬与期望等	员工工作一两年之后,都希望有一些岗位的变化,另外希望在岗位上能工作得轻松愉快,不要有太多压力。但是让我工作这么长时间,才那么一点钱,每天休息也没有保证,还要加班加点,久而久之,就对产生离开酒店的想法。(ID41 female 32)
工作认知	角色压力	23	7.3	可分为角色负担、角色冲突、角色模糊	上半年我们缺编是比较严重的,所有的管理人员基本上都要去充当我们一线员工的这种角色,既要去做房间卫生,又要查楼层,还要处理楼层的突发状况等等。难免就缺少了对服务质量的督导。(ID3 female 29)
	职业认同感	38	12.0	对职业的认可	现在的小孩子都比较赶潮流,他们想找一份体面的工作,对穿着的要求也较高,就会抱怨员工服装不好看不时尚,所以可能导致员工在过年回家后,听取家里亲戚朋友的一些讨论之后,觉得服务类工作比较低下,在外抬不起头,他更加不会坚守在这个岗位上,导致离职。(ID3 female 29)
组织学习	知识转移	16	5.1	通过知识的传播与共享不断拓展自身知识	酒店控编之后,可能就是两个岗位变成一个岗位,这样一个员工,他要掌握的东西就越多,本来是要掌握接待的,现在还要学习收银的知识,对员工的素质要求更高了。合并这个事情很难,很多酒店试行了一段时间,发现员工的离职率变高了,就放弃了。(ID5 female 35)
	知识储备	22	7.0	饭店对知识的吸收和储备能力	其实很多时候我们真的很想去看看,参观外资或者其他酒店是怎么做的,但是现在这样的机会很少,我们很少外出培训。(ID12 female 26)
组织氛围	领导风格	19	6.0	员工对领导方式的认知与评价	我们觉得,领导工作上会要求严格一点,但是时时刻刻都保持领导架子,好有距离感,本来想沟通的都不想讲了。我觉得领导在工作的时候可以严格,但是私下可以像朋友一样,这样工作氛围可能更好一些。(ID31 female 22)
	关系质量	24	7.6	员工对于组织中上下级、同事关系的感知与评价	到了总机以后,和总机的领班、周围的同事都相处得很融洽,老员工也经常帮着新员工,或者不管是生活还是工作中,寝室里面氛围其实也特别好,可能就是这种工作氛围吧,让我觉得在这里工作其实很好,所以说自己,不想要太大的变动。(ID31 female 22)
消费需求	需求多元化	26	8.2	消费者经验越来越丰富	现在的消费群体越来越年轻化,他们消费就是图新鲜,像今年我们也在打造有湖湘文化特色的客房,提高客人的满意度。(ID38 female 30)
	态度矛盾体	11	3.5	消费者自身也有矛盾的一面	原来的客人比较讲究,员工为客人提供贴心服务就会得到称赞,大家就以这个为荣。但现在有的客人讲求简单、隐秘的空间,不喜欢有太多人,就想要自己一个人呆在房间里。(ID40 female 28)
心理契约	交易契约	14	4.4	建立在短期的回报及明确的利益的基础之上	每个月8号、18号、28号是会员日,会员可以积分,积分后还可以兑礼品。我们会员价格要比网上价格要低,而且还可以快速登记入住、退房,还有很多优惠的服务。携程的网络顾客肯定就是按标准办事,就不会这样了。(ID43 male 21)
	关系契约	19	6.0	关注的是企业与顾客长期的社交、情感联系	以前会做很多个性化服务,比如说做卡带之类的,但是现在没人了就不能做了。因为都是十五六间房,别人下班都下得很晚了,哪里还有时间去做这些,别人都成家了,下班也要回家了。(ID10 female 23)
本质属性	异质性	10	3.2	由于服务产品的组成及质量经常发生变化,很难对其进行统一界定	我们有服务流程标准,但不同员工的工作态度、技能都不一样,所以有时候提供的服务也不完全相同,另外,即使制定了标准,员工也不会时时处处按规定去做,所以服务质量难免会出现偏差。(ID37 male 32)
	易逝性	8	2.5	服务具有不可储存性	酒店行业有明显的淡旺季,我们部门员工的需求量也会发生变化,加上现在集团一直在控编,我们基本不会出现用工饱和的状态。淡季不忙的时候员工的日常工作量也还好,可一到旺季,我们客房员工的工作量就增加了许多,做的房多了,房间质量和细节就难以保证,自然顾客也会抱怨。(ID45 male 46)
行业变迁	竞争性	15	4.7	饭店行业自身格局发生了演化和改变	现在酒店业态越来越多元化,长沙有蛮多特色酒店,比较吸引年轻人,年轻人就爱去这些特色酒店,其实房价并不便宜,也要两三百,我们酒店的房间也是两三百块钱,抢不过来啊,我们酒店达不到他的那种需求。(ID23 female 34)
	变化性	21	6.6	饭店行业受市场环境影响较大	移动互联网现在已经进入到酒店并影响酒店,越来越多的客人都是通过网络订房,但像我们在网络销售这块还没有特别关注,注重的还是会员及协议客户。像通程、华天这样的老牌酒店,互联网思维还是比较少的。(ID43 male 21)

4. 选择性编码

选择性编码是在主轴编码的基础上进一步挖掘核心范畴,并通过描述现象的“故事线”来分析核心范畴与主范畴的关联的过程。通过对开放式编码和主轴编码形成的范畴进行全面系统分析、整合,并探究范畴之间的联系,最终归纳为4个核心范畴,并以此为基础,提炼出饭店服务质量悖论成因的理论框架,我们称之为“饭店服务质量悖论模型”,如图1所示。

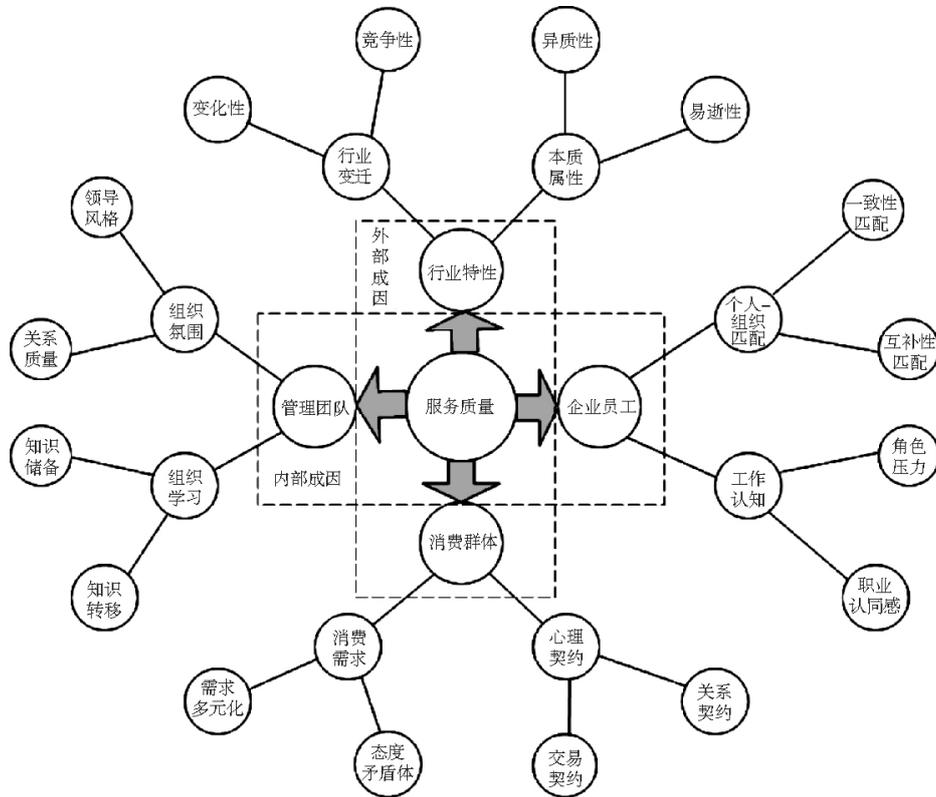


图1 饭店服务质量悖论模型

四、饭店行业服务质量悖论的成因

(一) 服务质量悖论内部成因

1. 企业员工

(1) 个人—组织匹配。个人—组织匹配是指员工与组织的相容性或一致性。Muchinsky and Monahan<sup>[40]</sup>指出个人与组织的匹配除了一致性匹配,还应具备个体和组织互相弥补、相互满足对方要求的互补性匹配。组织成员在进入企业以后,往往由于个人与组织目标、价值观不一致,组织提供的工作环境、薪酬、晋升机会等无法满足员工的需求或者员工自身的工作能力、知识水平不能达到组织的要求,导致员工无法适应组织,容易产生低工作效率、高离职率现象。当酒店员工与组织匹配程度不高,员工的行为会呈现出个性化的特点,无法从心里产生对组织的认同感,更不会为了提高服务质量做出努力。如,从访谈中得到如下信息:

现在大部分员工是90后,跟我们原来上班的情况不一样,现在在管理上面就比较随意一些。现在营销部很大一部分都是90后和80后,跟我们70后性格上都不一样了。比如让他们签到签退,或化个妆之类的,讲多了不爱听,不讲又不会做,所以在管理上有点不一样(ID19, male, 41)。员工工作一两年之后,都希望有一些岗位的变化,另外,希望在岗位上能工作得轻松愉快,不要有太多压力。但是让我工作这么长时间,才那么一点钱,每天休息也没有保证,还要加班加点,久而久之,就对产生离开酒店的想法(ID41, female, 32)。

(2) 工作认知。一线服务人员是连接组织和顾客的桥梁。在许多服务情境中,一线员工常常会同时面对组织内外部不同角色主体的期望与要求,多种角色压力的累积会引发员工的倦怠感,进一步降低工作效果。由于服务人员所处的工作环境复杂多变,组织很难为所有可能的情形提供指导,因此,服务人员常常会陷入自己应按照规定的服务程序为顾客服务,还是应违反酒店的规定满足顾客的实际需求的矛盾中。当服务人员不知道自己应如何满足工作职务的要求,就无法扮演好自己的角色,就可能引起服务人员的角色模糊问题,对职业角色责任的认知也会下降,使得服务人员难以形成主动的工作投入,进而导致服务质量的下降。如,从访谈中得到如下信息:

上半年我们缺编是比较严重的,所有的管理人员基本上都要去充当我们一线员工的这种角色,既要管房间卫生,又要查楼层,还要处理楼层的突发状况等等。难免就缺少了对服务质量的督导(ID3, female 29)。就客房而言,员工的认同感就不是很高,现在90后的思想比较前卫,他们反映出来的就是没目标,认为做客房没面子、没有前途,久而久之,就会产生离职的想法(ID17, female 31)。

## 2. 管理团队

(1) 组织学习。面对竞争激烈的酒店行业,组织学习能力已成为酒店进行服务创新、赢得顾客、获取和保持可持续竞争优势的重要推手。对于饭店行业而言,酒店从外部环境、组织内部获取知识和信息,通过酒店组织正式或非正式的学习交流,实现个人、团队和组织层面的知识储备和转移,从而提升酒店服务创新能力、改善企业服务质量。以华天酒店集团为例,作为一个老牌的本土酒店集团,饭店的发展理念较为陈旧,管理团队的知识结构未及时更新,员工学习能力不强,导致在饭店行业规模化发展时,酒店集团与市场出现悖离,表现在饭店产品已无法满足消费者的需求,无法对竞争对手的新产品作出反应,甚至影响了整体的服务质量。如,从访谈中得到如下信息:

因为我们人员一直不稳定,它要合并的话,必须有一个学习的过程,你要到他那里去学,他到我这里来学,一个是没有交叉培训的机会,然后也没有跟岗实习的可能性,因为你只有三个人,还要倒班,哪有时间去学习呢(ID22, female 30)。其实很多时候我们真的都很想出去看看,参观外资或者其他酒店是怎么做的,但是现在这样的机会很少,我们很少外出培训(ID12, female 26)。

(2) 组织氛围。酒店作为一个特殊的社会区域,员工作为其中一员,必然处于一个复杂的关系网络中,包括员工组织关系、上下级关系、同事关系等,而员工对于该关系网络质量的感知必然会影响到他们的服务态度和行为。管理者本身作为一个重要的组织氛围因素,在日常管理中不仅可以通过角色示范效应以及与员工的良好互动直接影响到员工的组织行为,还可以通过制定组织策略影响组织内的人际关系。员工对于酒店内部良好的人际关系会有高度的敏感性,当他感受到同事的关心帮助、领导的尊重认可时,他也会积极表现以满足组织对他们的角色预期,为获得高的顾客服务绩效做出努力。如,从访谈中得到如下信息:

我们觉得,领导工作上会要求严格一点,但是时时刻刻都保持领导架子,好有距离感,本来想沟通的都不想讲了。我觉得领导在工作的时候可以严格,但是私下可以像朋友一样,这样工作氛围可能更好一些(ID31, female 22)。酒店没有以前在意员工,就是不会去在意下属的感受,很多员工很渴望得到领导的认可和关心,也许就是简单的一句话,你今天辛苦了,但他可能就会很卖力的去工作,但是现在就没有这样的感觉,不会管你了(ID18, male 29)。

## (二) 服务质量悖论外部成因

### 1. 消费群体

(1) 消费需求。伴随着体验经济时代的到来,顾客越来越多地参与到服务过程中,已经不再局限于得到标准化服务,更多的是希望在消费过程中追求个性化、多元化的体验。同时,随着旅游市场的快速发展以及居民消费水平的提高,国内居民出游机会越来越多,消费经验也越来越丰富,对服务业提供的服务质量自然提出了更高的要求。另外,饭店行业的消费群体形形色色,饭店需要满足不同顾客的矛盾需求,难免会使有的消费者降低对产品和服务的认知和评价,同时顾客需求的矛盾性也会影响饭店员工的工作认知,让员工不知道如何为顾客提供优质服务。如,从访谈中得到如下信息:

我们有会员流失现象,一是客人找到更好的吃饭的地方;二是客人要求越来越高,有时候客人要求的東西,厨师做不出来。厨师学的东西有限,而且有些厨师就觉得只给我那么点工资,不想去创新(ID34 female 23)。原来的客人比较讲究,员工为客人提供贴心服务就会得到称赞,大家就以这个为荣。但现在有的客人讲求简单、隐秘的空间,不喜欢有太多人,就想要自己一个人呆在房间里面(ID40 female 28)。

(2) 心理契约。顾客心理契约通常划分为交易心理契约和关系心理契约两个维度。交易心理契约是建立在短期的回报及明确的利益的基础之上;关系心理契约更多关注的是企业与顾客长期的社交、情感联系。当顾客感知到企业没有履行部分或全部义务并产生情感反应时,顾客心理契约违背就会发生。顾客心理契约违背会对顾客的消费态度及行为产生负面影响。在饭店对客人的服务中,往往由于人手不足,或培训不到位等原因,导致与顾客沟通不顺畅,无法及时掌握顾客的需求变动,另外,饭店人员配置不足导致被动服务、替代服务现象层出不穷,最终使顾客的服务体验和忠诚度不断降低。一旦顾客感到不愉快,此时他们很可能会转向其他饭店,或向第三方及其他消费者抱怨、传播该企业的负面口碑。如,从访谈中得到如下信息:

办了会员卡一年365天,除了儿童节、还有大型的节假日以外,其他的都可以享受两人同行,一人免单的优惠,每一次不能超过20个人,但不限定次数,你天天来都可以(ID34 female 23)。一个硬件一个软件,服务质量方面这几年确实确实是下降的,没有以前那么好,特别是个性化服务,基本上是没什麼了,这也是与酒店的经营下滑有很大的关系(ID2 male 51)。

## 2. 行业特征

(1) 本质属性。服务的生产和消费一致性决定了服务品质难免会存在差异性。酒店服务过程中,尽管酒店有统一的服务流程和服务标准,但由于服务人员的自身因素、顾客的个体差异以及饭店外部环境等因素都会导致服务质量具有很大的差异,很难采用统一的标准对服务产品的质量进行检验。另外,服务的不可储存性意味着服务一旦被生产出来,就要被消费,如果没有消费完,也不会再重新利用,导致服务供应与服务需求经常不平衡。当饭店服务供应不能满足顾客服务需求时,可能会导致服务不细致,怠慢顾客引起顾客反感;而饭店服务供应大于顾客服务需求时,饭店服务能力过大,这就可能导致服务人员懒散、懈怠,致使服务质量出现明显变化。

我们有服务流程标准,但不同员工的工作态度、技能都不一样,所以有时候提供的服务也不完全相同。另外,即使制定了标准,员工也不会时时处处按规定去做,所以服务质量难免会出现偏差(ID37 male 32)。因为酒店区域也很大,有两层楼的包厢,包厢比较多,经常订不满,我们也在想是否要把一层楼的包厢转化为其他的主题餐饮,类似于泰国菜、火锅等等,想大众化一点。现在基本朋友出去吃饭不会说要去哪个酒店吃饭了,所以改成其他主题餐饮,应该也会吸引到客人吧,但是还没有执行这个事(ID21 male 35)。

(2) 行业变迁。近20年来,星级饭店一直是饭店行业的标杆和引领者,为住宿业发展作出了重大的贡献。但是伴随着共享经济的崛起以及旅游消费的升级,住宿业格局发生了演化和改变,逐渐呈现出一个以星级酒店、品牌酒店和非标准住宿为主的竞争格局,这可能会影响到中国传统品牌酒店的经济收益,对传统酒店带来巨大的挑战和经营压力。另外,近年来互联网的使用在中国爆发式的增涨,促进了互联网与饭店运营的快速结合。互联网的出现,缩小了产品与消费者的距离,改善了服务产品和服务过程中的信息不对称问题。酒店业如何利用好互联网技术,实现从技术到产品及服务全方位创新和变革,向顾客传递有价值的服务,最终提升顾客的体验感受,是全行业所要面临的一个难题。

现在酒店业态越来越多元化,长沙有蛮多特色酒店,比较吸引年轻人,年轻人就爱去这些特色酒店,其实房价并不便宜,也要两三百,我们酒店的房间也是两三百块钱,抢不过来啊,我们酒店达不到他的那种需求(ID23 female 34)。酒店可能要改变一下用工模式,多跟外面的单位去合作,减少人力资源的瓶颈。现在好多都是客房卫生外包,餐饮加班人员外包,可能以后在不断缩减人员的前提下,

这就会是一个趋势( ID4 female 35)。

#### 五、饭店行业服务质量悖论的化解策略

在高星级饭店面临服务质量下滑的悖论时,需要结合前面所得出的悖论成因给予相应的策略。根据文中所分析的编码问题,本文所提出的化解策略主要从选择性编码的企业员工、管理团队、消费群体以及行业特征等方面着手,再根据主轴编码所反映的问题提供针对性的建议。

##### (一) 针对企业员工方面的建议

第一,尊重代际差异,实行员工匹配度的动态管理。关注不同员工的工作价值观和需求特征,对员工实行差异化管理策略,提升代际员工与组织的匹配程度,从而促使员工产生对组织的情感认同和有利于组织的行为。第二,重视员工个人发展,营造创造性的工作氛围。对员工进行适度授权,鼓励员工参与到企业管理和工作决策中,强化内部人的身份认知,提高工作自主性。第三,建立通畅的沟通渠道,搭建有效信息平台。确保企业信息准确高效地向员工传输,不仅使员工更了解企业、部门、顾客,还让员工感受到积极开放的沟通氛围,能够为企业的发展建言献策。

##### (二) 针对饭店组织管理方面的建议

第一,建立健全饭店的高绩效工作系统,加强组织管理创新实践。酒店通过严格的招聘选拔、科学的绩效管理、明确的工作设计,让员工感受到组织对他们的重视,从而增强员工对组织目标的认同,激发员工的工作积极性。第二,酒店应强化组织和员工的知识共享动机,营造浓厚的组织学习氛围。为员工提供各种外出学习交流及酒店内培训的机会,构建酒店内部知识分享平台,培养员工的服务创新意识,为饭店服务创新贡献力量。第三,酒店应注重企业文化建设,实行以人为本的经营理念。饭店管理者要充分信任和尊重员工,加强与部门、员工之间的互动与沟通,重视对员工的激励,提升内部服务质量,激发员工为顾客提供优质服务。

##### (三) 针对消费群体的建议

第一,酒店应对顾客授权,让顾客参与服务价值创造过程。酒店可以通过线上开展各类信息共享,线下采取优惠活动、赠送礼品等方式鼓励顾客积极参与到酒店服务中,强化顾客心理授权感知,让顾客感觉到自己是酒店的一份子,进而产生顾客公民行为。第二,加强顾客与员工的沟通,提供个性化服务。服务的生产和消费同步性意味着顾客参与服务的全过程,顾客与员工的互动能帮助服务人员及时了解顾客需求,为顾客提供个性化服务,持续改善服务质量。第三,利用互联网思维,实现精准营销。酒店应利用数字技术对目标市场、服务产品类型、顾客需求等相关信息加以搜集、提炼和分析,为酒店进行客户管理、全面提升顾客满意度提供技术保障。

##### (四) 针对行业特性的建议

第一,创新经营理念,实施多品牌发展战略。饭店应该及时改变陈旧的发展理念,抓住行业转型的契机,更新经营理念,积极探索特色服务,不断提升产品和服务的品质,瞄准市场定位,挖掘新兴市场,实施多品牌发展战略。第二,整合资源,加强饭店产业跨界融合。互联网时代的到来,饭店之间以及与其它行业的跨界、联动及融合越来越多,方式也越来越多,例如,铂涛的插件式咖啡馆、开元饭店集团的智能机器人、港中旅饭店有限公司与国家摄影的合作。无论是产品形式还是服务方式的创新,终归要从顾客需求出发,为顾客创造更好的服务体验。第三,顺应酒店快速变化的环境,努力实现行业供求平衡。目前,在中高端酒店市场增长迅速而经济型酒店收益下滑的市场环境下,经济型酒店亟待转型升级,在充分了解市场趋势的基础上,应增强基础品质和增值服务,提升大众消费者的体验感,走差异化发展之路。

优质的服务质量是企业的灵魂。由于市场环境、组织形式和科学技术等因素的影响,目前整个饭店行业的服务质量处于“不稳定”状态,迫切需要重新梳理和提升。本研究通过对访谈资料进行三级编码分析得出构成饭店行业服务质量悖论的成因,可以从企业员工、管理团队、消费群体和行业特征四大方面得到验证,如:酒店员工与组织的匹配程度以及对工作认知的差异;饭店管理集团的组织学习能力与组织氛围;消费结构升级及其顾客需求多样性;饭店行业的市场环境变化,均导致饭店服务产品的组成及质量发生变化。面对这种环境变化,饭店企业应该从职场支持、组织学习、顾客参与和

跨界融合等方面着手,采取多方面举措来综合提升饭店服务质量,才能有效化解服务质量悖论现象,提升饭店运营绩效。

本研究由于收集到的样本数量、地域均有限,得出的结论可能存在某些误差,研究结果的代表性不够充分。在未来研究可以增加研究样本,扩大调研范围,针对不同地域、不同星级的饭店质量进行研究,从而得出较为全面的饭店服务业悖论成因。此外,还可结合饭店服务质量管理绩效评估等进行深入研究。

#### 参考文献:

- [1] DEAN J W, BOWEN D E. Management theory and total quality: improving research and practice through theory development [J]. *Academy of management review*, 1994, 19(3): 392-418.
- [2] 周鲲. 关键指标向好翘首待春暖花开燕归来——2016 年度全国星级饭店统计公报解读 [N]. *中国旅游报*, 2017-11-02.
- [3] JURAN J M, RILEY J F. *The quality improvement process* [M]. New York: McGraw Hill, 1999.
- [4] JURAN J M, GODFREY A B. *Juran's quality handbook (Fifth Edition)* [M]. New York: McGraw Hill, 1999.
- [5] 赵晓川, 甘圣宏. 2010—2014 年中国高星级酒店服务趋势报告 [R]. 北京: 和泰盛典, 2014.
- [6] 张月友. 中国服务业悖论: 研究进展、述评与化解 [J]. *科学学与科学技术管理*, 2014(8): 77-85.
- [7] BAGGER M C. *The uses of Paradox: religion, self-transformation, and the absurd* [M]. New York: Columbia University Press, 2007.
- [8] 高传胜, 汪德华, 李善同. 经济服务化的世界趋势与中国悖论: 基于 WDI 数据的现代实证研究 [J]. *财贸经济*, 2008(3): 110-116.
- [9] CHENERY H B. *Growth and transformation. industrialization and growth* [M]. New York: Oxford University Press, 1986.
- [10] FRANCOIS J F. The role of services in the structure of production and trade: stylized facts from a Cross-country analysis [J]. *Asia-Pacific economic review*, 1996, 2: 35-43.
- [11] FRANCOIS J F, WOERZ J. Producer services, manufacturing linkages and trade [J]. *Journal of industry competition and trade*, 2008(8): 18-27.
- [12] 江小涓, 李辉. 服务业与中国经济: 相关性和加快增长的潜力 [J]. *经济研究*, 2004(10): 65-71.
- [13] 许宪春. 90 年代中国服务业发展相对滞后的原因分析 [J]. *管理世界*, 2000(6): 73-77.
- [14] 张平, 余宇新. 出口贸易影响了中国服务业占比吗 [J]. *数量经济技术经济研究*, 2012(4): 64-79.
- [15] 黄少安. *服务经济与经济增长* [M]. 北京: 经济科学出版社, 2000.
- [16] 刘培林, 宋湛. 服务业和制造业企业法人绩效比较 [J]. *经济研究*, 2007(1): 89-101.
- [17] 汪德华, 张再金, 白重恩. 政府规模、法治水平与服务业发展 [J]. *经济研究*, 2007(6): 51-64 + 118.
- [18] 裴长洪, 夏杰长. *中国服务业发展报告(4): 中国服务业的对外开放与发展* [M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2005.
- [19] 张月友. *中国服务业发展论: 产业联系的视角* [M]. 南京: 南京大学, 2013.
- [20] GRONROOS C. A service quality model and its marketing implications [J]. *European journal of marketing*, 1984, 18(4): 36-44.
- [21] PARASURAMAN A, ZEITHAML V A, BERRY L L. A conceptual model of service quality and its implications for future research [J]. *Journal of marketing*, 1985, 49: 41-50.
- [22] PARASURAMAN A, ZEITHAML V A, BERRY L L. A multiple-item scale for measuring consumer of perception service quality [J]. *Journal of retailing*, 1988, 64(1): 12-40.
- [23] CLARK R A. The effects of leadership style on hotel employees' commitment to service quality [J]. *Cornell hospitality quarterly*, 2009, 50(2): 209-231.
- [24] QUINTANA S, PARK Y A. Assessing the effects of leadership styles on employees' outcomes in international luxury hotels [J]. *Journal of business ethics*, 2015, 129(2): 469-489.
- [25] BILAL A, YUOSRE F. Person-organization fit, perceived organizational support, and organizational citizenship behavior:

- the role of job embeddedness [J]. *Journal of human resources in hospitality & tourism* 2016 , 15( 3) : 252-278.
- [26] EVREN G , ŞERİF A D. Organizational trust and job satisfaction: a study on hotels [J]. *Business management dynamics* , 2014 4( 1) : 12-28.
- [27] 沈池峻. 饭店服务质量的内涵研究 [J]. *商业经济与管理* , 1990( 4) : 47-48.
- [28] 杨欣, 许培培. 饭店服务质量的特点及控制体系 [J]. *商业经济与管理* , 1992( 4) : 73-76.
- [29] 党忠诚. 饭店服务质量的测量与改进 [J]. *旅游学刊* , 2002( 2) : 22-25.
- [30] 陈瑞霞, 王文君. SERVQUAL 在我国饭店服务质量评价中的应用 [J]. *北京第二外国语学院学报* 2005( 3) : 59-62.
- [31] 谢芳. 试论饭店服务补救管理的妙方——员工心理授权 [J]. *贵州民族学院学报( 哲学社会科学版)* 2007( 5) : 18-21.
- [32] 冯俊华, 徐青青, 王靖, 等. 组织员工授权知觉与员工服务质量关系探析——基于典型相关分析 [J]. *科技和产业* , 2017( 9) : 110-115.
- [33] 林美珍, 凌茜. 员工角色压力对工作满意感的影响: 组织氛围的调节效应 [J]. *中国人力资源开发* 2016( 2) : 6-16.
- [34] 唐健雄, 施娟, FERNS B H. 组织学习对饭店持续创新能力的影响研究 [J]. *旅游学刊* 2012( 8) : 36-44.
- [35] 孙永磊, 雷培莉. 领导风格、组织氛围与组织创造力 [J]. *华东经济管理* 2018( 3) : 112-118.
- [36] 韩小芸, 冯欣. 旅行社顾客心理授权、顾客参与及服务质量关系研究 [J]. *旅游学刊* , 2012( 4) : 91-98.
- [37] 梁文玲, 刘燕. 心理契约违背对饭店顾客忠诚的影响——服务补救策略的调节效应 [J]. *旅游学刊* 2014( 2) : 55-65.
- [38] 董奇. 心理与教育研究方法 [M]. 广州: 广东教育出版社, 1992.
- [39] STRAUSS A , CORBIN J M. 质性研究概论 [M]. 徐宗国, 译. 台北: 巨流图书公司出版, 1997.
- [40] MUCHINSKY P M , MONAHAN C J. What is person-environment congruence supplementary versus complementary models of fit [J]. *Journal of vocational behavior* , 1987 31( 3) : 268-277.

(责任编辑: 王顺善; 英文校对: 葛秋颖)

Causes and Solutions of Service Q quality Paradox  
in China's Star Hotels Industry:  
Taking Hunan Huatian Hotel Group as an Example  
WU Lei , XIE Rubing , TANG Yuxi  
( School of Tourism , Hunan Normal University , Changsha 410081 , China)

**Abstract:** Since 1880s , quality management research has become the focus of academic research. Different from previous scholars' focus on its connotation and characteristics , evaluation and measurement , countermeasures and influences , this paper is aimed at the "reverse" phenomenon of the decline of service quality in China's hotel industry in recent years and proposes the theory of service quality paradox. Through face-to-face structure interviews and NVIVO analysis software , the paper seeks the causes from four aspects: the person-organization fit and job perceptions of hotel staff , the consumption demands and psychological contracts of consumer groups , the essential attributes and industry changes of the hotel industry , the organizational learning and the organizational atmosphere of the management team. On this basis , the paper puts forward constructive solutions such as workplace social support , organizational learning , value co-creation and cross-border integration , which have certain practical value for improving the service quality of hotel industry in China and improving customer satisfaction.

**Key words:** hotel industry; service quality; hotel staff; management team; consumer group