

服务质量差距模型

— 分析服务质量简单有效的工具

目 录

1. 概念含义	3
1.1. 概念	3
1.2. 含义	3
2. 内容分析	4
2.1. 差距1：质量感知差距.....	4
2.1.1. 主要原因.....	4
2.1.2. 结论.....	4
2.1.3. 方法	5
2.2. 差距2：质量标准差距.....	5
2.2.1. 主要原因.....	5
2.2.2. 结论.....	5
2.2.3. 方法	5
2.3. 差距3：服务传递差距.....	6
2.3.1. 主要原因.....	6
2.3.2. 结论.....	7
2.3.3. 方法	7
2.4. 差距4：市场沟通差距.....	8
2.4.1. 主要原因.....	8
2.4.2. 结论.....	8
2.4.3. 方法	8
2.5. 差距5：感知服务质量差距.....	9
2.5.1. 主要原因.....	9
2.5.2. 方法.....	9
2.6. 关系剖析.....	9
2.6.1. 服务质量差距符号的界定.....	9
2.6.2. 各个差距间关系的分析.....	10
3. 实例分析	11
3.1. 案例1：饭店业用服务质量模型分析.....	11
4. 测评工具：SERVQUAL模型.....	13
4.1. 概念含义.....	14
4.2. 主要内容.....	14

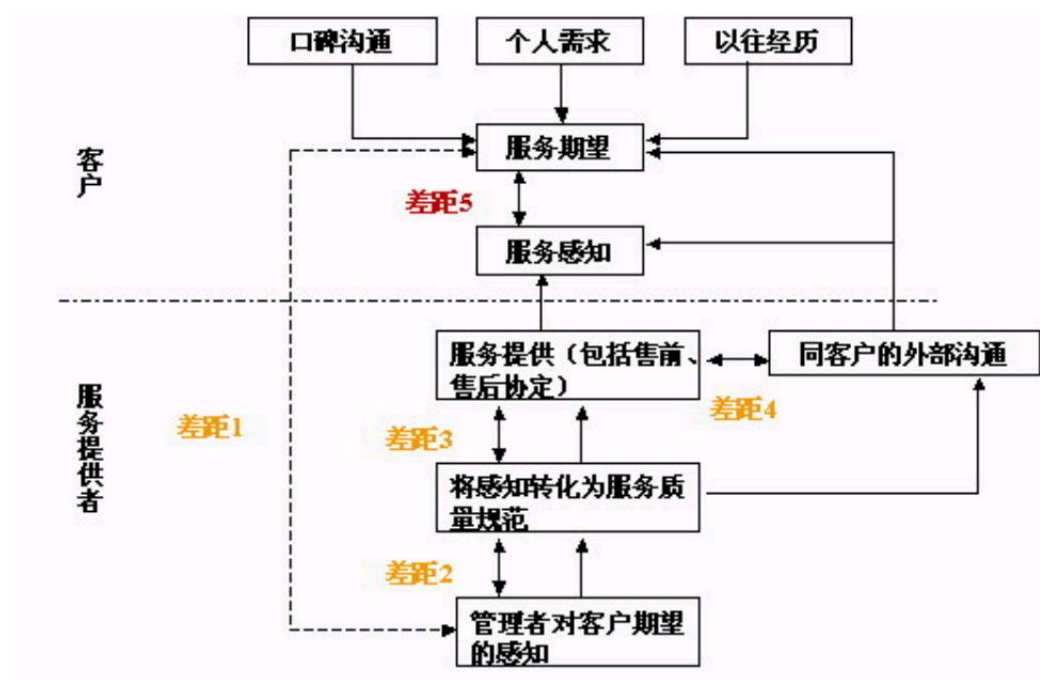
4.2.1.	有形性 (Tangibles)	15
4.2.2.	可靠性 (Reliability)	15
4.2.3.	响应性 (Responsiveness)	15
4.2.4.	保证性 (Assurance)	15
4.2.5.	移情性 (Empathy)	16
4.3.	SERVQUAL计算公式	16
4.4.	发展演变	16
4.5.	局限性	17
5.	相关工具: KANO模型	18
5.1.	概念含义	18
5.2.	主要内容	18
5.3.	实际操作意义	19
5.4.	测量工具——KANO问卷法	19
5.5.	服务质量差距模型与KANO模型比较	20
6.	参考书目	21

1. 概念含义

1.1. 概念

服务质量差距模型是1985年，美国营销学家帕拉休拉曼（A.Parasuraman）、赞瑟姆（Valarie A Zeithamal）和贝利（Leonard L. Berry）等人在《服务质量的概念模式及其对未来研究的意义》提出了一种用于服务质量管理的理论模型——服务质量差距分析模型(Service Quality Model)，也称5GAP模型，该模型可以作为服务组织改进服务质量和营销的基本框架，有助于分析服务质量问题产生的原因并帮助管理者了解应当如何改进服务质量。

如图1所示，



该模型的上半部分与客户有关，而下半部分则与服务提供者有关。其中，客户所期望的服务是客户过去的服务体验经验、个人需要和口碑沟通的函数；同时，它还受到服务企业营销宣传的影响。客户所体验的服务在模型中称为感知服务，它是一系列内部决策和活动的结果。

1.2. 含义

这个模型指出了服务质量存在的五大差距。

差距1是质量感知差距：该差距是指服务企业不能准确地感知顾客服务预期；

差距2是质量标准差距：该差距是指服务提供者所制定的服务标准与公司管理层所认知的顾客的服务预期不一致而出现的差距；

差距3是服务传递差距：该差距是指服务生产与传递过程没有按照企业所设定的标准来进行而产生的差距；

差距4是市场沟通差距：该差距是指市场宣传中所做出的承诺与企业实际提供的服务不一致而产生的差距；

差距5是感知服务质量差距：该差距是指顾客所感知的或者实际体验的服务质量与其所预期的不一致而产生的差距。

而这5个差距中，前4个是导致服务质量缺陷的主要因素，第5个是由顾客感知的服务与期望的服务所形成的。

2. 内容分析

2.1. 差距1：质量感知差距

2.1.1. 主要原因

质量感知差距产生的主要原因是管理者没有深刻地理解服务和服务竞争的特性。具体表现为：市场调研和需求分析信息不准确；对顾客期望的解释不准确；未进行需求分析；管理层次过多导致信息传递失真等。企业的管理者和员工能否理解顾客需求并提供个性化的服务，对服务质量差距1的改善是至关重要的。由此可以看出服务质量具有理解性的特性。

在早期这个模型中所用的术语是“管理者对客户期望的理解”而不是“公司对客户期望的理解”，因为过去大多服务政策和承诺工序的变更是由管理者制定和批准的，但事实上这个差距的责任不单单在组织的管理者，组织中有权改变和影响服务政策和程序权利的任何雇员都对这个差距负有责任。

2.1.2. 结论

差距1随着市场研究导向程度的增加而减少；随着由下而上的交流过程的增加而减少；随着管理层次的增加而增加。

2.1.3. 方法

缩小质量感知差距的方法包括：

1. 获取有关顾客期望的准确的信息是缩小此差距的前提。通过市场研究，包括顾客拜访、调查研究、建立投诉系统、举行顾客座谈会等方式获取信息。
2. 建立良好的顾客关系。我们常用关系营销来描述这种战略方法，该方法强调加强公司与现存顾客之间的联系。
3. 改善从顾客接触人员到管理层的上行沟通，以增进对顾客期望的了解。
4. 服务的失败是不可避免的，即使公司很清楚地理解顾客期望。理解服务失误时期顾客的期望并尽最大努力进行服务补救对于缩小此差距是最关键的战略

。

2.2. 差距2：质量标准差距

2.2.1. 主要原因

质量标准差距产生的主要原因是企业高层领导者没有将服务质量问题列为企业的首要问题而导致服务计划工作出现问题。具体表现为：计划失误或计划程序有误；

计划管理水平低下；组织目标不明确；服务质量计划缺乏高层管理者的有力支持等。服务提供者能否作到所提供的服务标准与企业所认知的顾客期望服务一致，对缩小服务质量差距2的大小是非常重要的。由此可以看出服务质量具有设计性的特性。

2.2.2. 结论

差距2随着对服务质量管理的重视的增加而减小；随着和服务质量相关的目标设定而减小；随着服务的标准化而减小；随着管理者对服务可行性的理解的增加而减小。

2.2.3. 方法

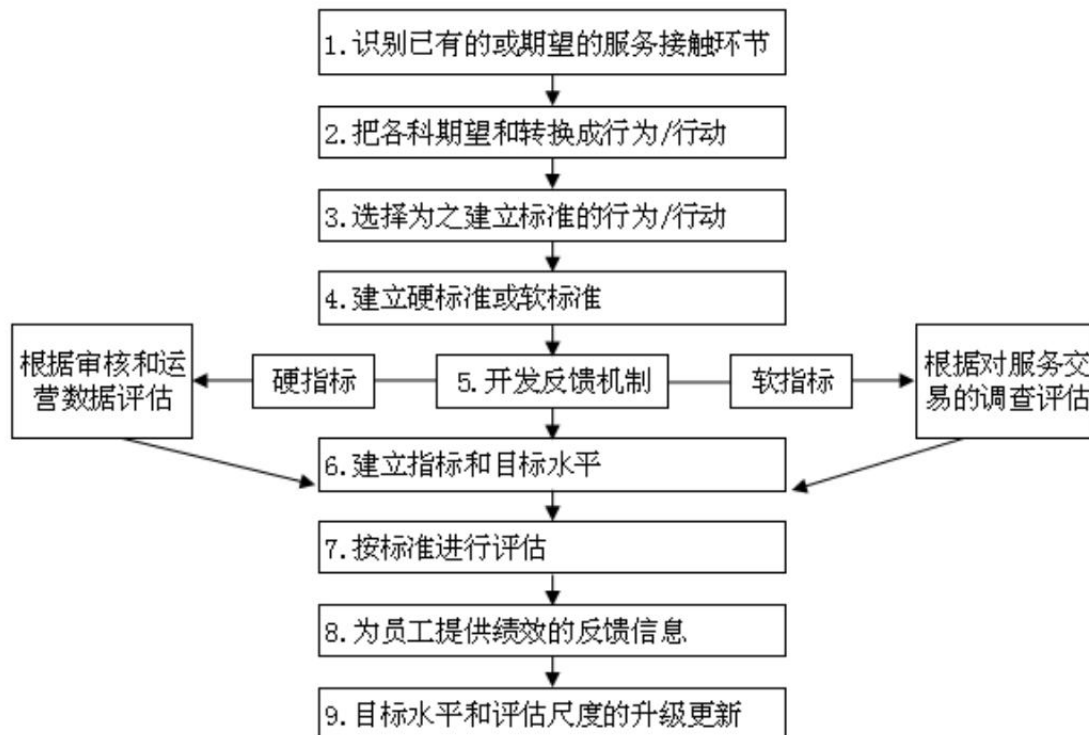
缩小差距2的途径主要有两个，即有效地开发和设计服务和建立顾客定义的服务标准。

开发和设计新服务的最大障碍，是不能在概念开发、产品开发和市场测试阶段描绘服务的样子。使服务说明书与顾客期望相匹配关键之一，是能够客观描述关键服务过程的特点并使之形象化，这样员工、顾客和经理都会知道正在做的服务是什么

以及他们每个成员在服务实施过程中所扮演的角色。解决在设计和说明无形的服务过程中所遇困难的重要工具是服务蓝图的制定。

服务的一个最重要的特点是其质量的标准并不取决于服务提供者一方，顾客对服务质量的感知才是服务质量的最重要衡量标准。因此，服务的标准应该以顾客作为出发点。赞瑟姆（Valarie

A.Zeithamal）认为，建立顾客定义的服务标准包括9个步骤，如图2所示。



2.3. 差距3：服务传递差距

2.3.1. 主要原因

服务传递差距是指服务生产与传递过程没有按照企业所设定的标准来进行而产生的差距，主要原因是管理与监督不力、员工对顾客需要或期望感知有误和缺乏技术、运营方面的支持。产生差距有三方面的原因。

1. 员工

员工不能清楚理解自己在公司中扮演的角色；员工感到在各科和公司管理者之间左右为难；未能选用合适的员工；技术支持不充分；评价与奖惩不当；缺乏授权和团队合作。

2. 顾客

在服务传递中要求顾客能参与，但有的顾客不懂得参与的必要性，有的顾客了解

其角色但因为某些自己的原因不愿意或者不能够完成这些角色。

3. 中间商

服务质量发生在顾客与服务提供者之间的人员互动之中，但很多服务业公司和很多制造业公司面临的情况却是：由不在其直接控制之下的中间商比如零售商、总经销商、代理和经纪人等代表他们与顾客互动，中间商有时候并不一定按照其服务的特许人的要求去进行这些服务传递。服务的生产与传递能否按照企业所设定的标准去执行，是减少服务质量差距3的关键所在。由此可以看出服务质量具有执行性的特性。

2.3.2. 结论

差距3将随着团队合作程度的增加而减小；随着员工和工作的适合程度的增加而减小；随着工具和工作的适合程度的增加而减小；随着员工授权程度的增加而减小；随着员工评价系统的改进而减小随着服务人员角色冲突程度的增加而增加；随着服务人员角色模糊程度的增加而增加。

2.3.3. 方法

针对服务传递差距产生的三个原因，我们可以从以下三个方面来缩小该差距：

第一，人力资源战略。建立一支以顾客为导向的、以服务为理念的员工队伍，组织必须雇用正确的人员，进行人员开发保证服务质量，提供所需的支持系统，保留最好的人员。

第二，增加顾客参与的战略。在服务过程中，顾客的参与水平和特征是战略性的决定，它会影响到组织的生产力、组织相对于竞争对手的位置、组织的服务质量和顾客的满意度。顾客参与战略的总目标是提高生产力和顾客满意度，同时降低由于不可预测的顾客行为产生的不确定性。开发在服务传递时有关顾客参与的发展战略，组织首先要决定需要哪种类型的顾客参与，从而定义顾客的工作。有的服务仅要求顾客在场(如音乐会、航空旅行)，有的则可能要求顾客通过付出精力或者提供信息实现中的水平的参与，还有的可能要求顾客实际生产服务产品(如健康训练)。

当顾客的角色定义清楚之后，组织可以通过吸引合适的顾客，并进行教育和训练，使其有效地完成服务的参与角色。由于在服务的供给和消费过程中，顾客之间常

常相互影响，所以对于顾客要进行细分，对不同的细分群体进行不一样的管理和服 务，比如电影院对吸烟和不吸烟的顾客进行分开就座，这样可以增加顾客的满意度

。

第三，通过中间商有效供给服务的战略分为三种：

- 控制战略：当服务的主供应商拥有顾客急需的忠诚的独特服务，或者其他形式的经济权利时，可以通过建立收入和服务绩效标准、度量结果并以绩效水平为基础给与中间商报酬或奖励来控制中间商。
- 授权战略：当服务的主供应商缺乏足够的资源来控制渠道时就允许中间商有更大的灵活性。
- 合伙战略：具有最高效率潜力的战略，包括与中间商合伙、一起了解最终顾客、建立标准、改善供给以及诚实地沟通。

2.4. 差距4：市场沟通差距

2.4.1. 主要原因

市场沟通差距是指市场宣传中所做出的承诺与企业实际提供的服务不一致而产生的差距。市场沟通差距产生的主要原因可以分为两类，一类是市场沟通的计划与执行不力，一类是企业在广告宣传和市场沟通中过度承诺。具体表现为：市场沟通计划与服务运营未能融合在一起；传统的外部营销与服务运营不够协调；组织没有执行市场沟通中大力宣传的服务质量标准；过度承诺等。服务企业能否作到服务承诺与实际提供的服务一致，能否与外部顾客进行有效的沟通，能否用顾客听得懂的语言来表达服务，能否耐心倾听顾客的陈述，是解决服务质量差距4的要点。由此可以看出服务质量具有沟通性的特性。

2.4.2. 结论

差距四将随着水平交流的增加而减小；随着过度承诺倾向的增加而增加。

2.4.3. 方法

企业要缩小市场沟通差距就必须精心整合组织企业内外部的沟通渠道。

首先，对服务承诺的管理。营销人员对顾客的服务承诺要切合实际，要确实能保证可靠。如果对顾客承诺高于实际水平，这样对建立长期的顾客关系是极为不利的。

其次，对顾客期望的管理。可以向顾客提供不同价值等级的服务选择，建立服务

标准以便顾客对服务价值进行评估。还有，对顾客不现实的期望进行谈判，使他们进一步了解服务的价值，以调整顾客对服务的期望。

再次，改进顾客教育。组织应该在服务提供之前让顾客为服务过程做好准备，应该教育顾客尽量避开需求高峰而选择需求低谷，因为在顾客的需求高峰期往往会让顾客花时间等待，增加了顾客的让渡成本，降低了满意度。

最后，对内部营销沟通的管理。对内部营销沟通的管理主要是为了保证服务传递与承诺的一致或者做得更好，包括有效的垂直沟通、水平沟通、后台人员和外部顾客的一致性、创建跨职能团队。垂直沟通包括管理层和员工的向上或者向下沟通，水平沟通指组织中跨职能边界的沟通，后台支持人员与外部顾客主要是通过互动和评测来协调一致的，而跨职能团队的创建也能有效地提高沟通水平。

2.5. 差距5：感知服务质量差距

感知服务质量差距是指顾客所感知的或者实际体验的服务质量与其所预期的不一致而产生的差距。这是差距模型的核心。具体表现为口碑较差；企业或地方形象差；服务失败等。

2.5.1. 主要原因

导致顾客感知服务质量差距的原因在于前面提到的四个差距。

2.5.2. 方法

因此，弥合顾客感知服务质量差距的关键在于弥合前面的4个差距。

差距5是差距1、2、3、4一起作用的结果，需要说明的是差距5并不简单是差距1、2、3、4的累加。我们用一个函数来表示这种关系： $GAP5=f(GAP1, GAP2, GAP3, GAP4)$

2.6. 关系剖析

2.6.1. 服务质量差距符号的界定

格罗鲁斯对服务质量进行了最具权威性质的定义，他认为顾客感知的服务质量是顾客对服务的期望与服务的感知之间的差距，即服务质量=感知的服务-期望的服务=差距5(即G5)。若 $G5 \geq 0$ ，则说明服务质量良好，这种情况是使顾客的满

意最佳的服务，但是此情况属于极端高质量的服务，为数不多；若 $G5 < 0$ ，则说明服务质量较差，没有达到顾客预期的水平，不会使顾客满意，这是绝大多数的企业所面临的情况，所以以下所研究的差距如 $G1$ 、 $G2$ 、 $G3$ 、 $G4$ 和 $G5$ 均为小于0的差距。

2.6.2. 各个差距间关系的分析

1. $G1$ =管理层对顾客期望的感知-顾客对服务的预期

如果管理层对顾客期望的感知不准确，且与顾客的期望产生偏差，则 $G1$ 必然产生。在服务设计、传递和接触的一系列的过程中，服务本身也就是(管理层对顾客期望的感知)这一过程的源泉。

如果服务本身不符合顾客的预期，那么无论它的设计多么完美，传递多么准确都并非顾客想得到的服务。所以只要存在服务质量感知差距，则必然产生服务质量标准差距、服务传递差距和市场沟通差距，即： $G1$ 直接影响到 $G2$ 、 $G3$ 和 $G4$ 。 $G1$ 的存在必然导致 $G2$ 、 $G3$ 和 $G4$ 产生，即 $G1$ 是其他三个差距产生的充分条件，则差距1对它们所造成的影响可分别表示为 $G12$ 、 $G13$ 和 $G14$ 。

2. $G2$ =管理层将感知转化为服务质量规范一对顾客期望的感知

$G2$ 产生的原因一方面是由 $G1$ 决定的，另一方面是由于管理层对顾客期望的服务未加以重视。虽然管理层对服务的感知符合顾客的标准，但是他们在设计和制订服务规范的过程中，却偏离其所感知的服务，导致 $G2$ 的出现。如果服务提供者在提供服务的过程中，服务标准不符合顾客的期望，那么他们所传递的服务也是与顾客的期望相偏离。只要服务质量标准差距存在，那么服务传递差距和市场沟通差距就随之而产生，所以 $G2$ 直接影响 $G3$ 和 $G4$ ，即 $G2$ 是 $G3$ 和 $G4$ 产生的充分条件，我们将 $G2$ 对它们的影响分别设为 $G23$ ，和 $G24$ 。

3. $G3$ =服务的生产和传递-服务质量标准

服务生产和传递是指服务的提供者将服务提供给顾客的过程，准确地传递服务意味着在正确的时间、正确的地点，将恰当的服务以适当的价格提供给顾客。如果服务传递得不准确则 $G3$ 必然产生。

4. $G4$ =服务的生产和传递-外部市场沟通情况

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/325324302001012002>