

基于归因理论的高星级酒店服务失误及服务补救

——以常州万达喜来登酒店为例

陆敏¹, 张述林², 陈娜¹

(1. 常州工学院 经济与管理学院, 常州 213022; 2. 重庆师范大学 地理与旅游学院, 重庆 400047)

摘要: 运用归因理论对高星级酒店服务失误和服务补救进行研究, 建立服务补救前后归因结果差异模型, 对顾客归因结果的归属性、稳定性和可控性 3 个方面进行分析。分析结果表明: (1) 服务失误类型显著影响服务补救前顾客对服务失误归属性和可控性的判断; (2) 归因结果归属性、稳定性和可控性在服务补救前后均存在显著差异; (3) 服务补救措施显著影响顾客补救后归因结果归属性的判断; (4) 服务补救前后的重购意向存在显著差异。

关键词: 服务失误; 服务补救; 归因理论

中图分类号: F590.63

文献标志码: A

随着我国酒店业的发展, 酒店的硬件设施已非常完备, 但同时也需要看到其软性服务却不尽如人意。由于酒店服务生产和消费的同时性, 服务失误不可避免, 及时有效的服务补救是保证服务质量与提高满意度的必要管理手段。

1 文献综述

服务补救研究可以追溯到 20 世纪 80 年代, 主要包含服务补救维度、服务补救策略以及服务补救结构属性的研究。Bell 和 Zemke 在提出服务补救的五维度观点之后^[1], 有诸多学者对服务补救维度进行扩充。到 20 世纪末期, 有学者将服务补救理论应用于酒店业研究中。大多数学者认为酒店补救非常重要, 服务补救是保证服务质量与提高满意度的重要手段, 强调了针对服务失败进行培训的重要性^[2-4], 而对国内酒店业的研究集中于酒店服务补救策略、服务补救和顾客满意度之间关系的研究^[5-6]。

美国心理学家 Heider 最早提出归因问题是在 1958 年^[7]。在 20 世纪 60 年代中期, 归因问题成为社会心理学界一个热门研究领域。1967 年, 美国社会心理学家 Kelley 提出了三维归因理论^[8]。20 世纪 80 年代, Folkes 认为服务失误的归因结果可分为归属性、稳定

* 收稿日期: 2014-01-05

修回日期: 2014-03-05

作者简介: 陆敏, 女, 讲师, 研究方向为旅游规划与旅游地理, E-mail:lumin@czu.cn; 通讯作者: 张述林, 研究员, E-mail:zyzslcxy@vip.sina.com

性和可控性三个层面^[9]。本文分析服务补救前后归因结果的归属性、稳定性和可控性的差异,并提出相应的解决措施。

2 相关概念

2.1 服务失误的概念

对于服务失误,不同的学者有着不同理解。Smith 将服务失误定义为:服务者没有提供顾客的期望服务,并引发顾客不满^[10]。Bejou 认为不管服务差错的产生是谁的责任,只要顾客察觉到了差错,就已经产生了服务失误^[11]。Fisk 指出,只要企业未能提供顾客需求的服务,就是服务失误^[12]。笔者认为服务失误是顾客对服务经历的感知,主要是靠顾客的判断和感受,而并不是企业所认为的单方面所提供的服务。

2.2 服务补救的概念

在学术界普遍认同的观点是 Gronroos 提出的:服务补救亦可称之为顾客抱怨处理,是指服务者对发生的服务失误所采取的行动^[13]。Kelley 等认为服务补救是服务企业在服务失败后采取的一系列补救措施^[14],Fisk 等认为服务补救就是让不满意的顾客重新获得满意的行为^[12]。笔者认为,服务补救就是在企业服务失误后,采取一系列措施使得顾客重新满意的过程。

2.3 服务补救的维度

学者们提出的服务补救的维度有较大差异,主要有三维、四维、五维、六维观点。其中,只有“道歉”和“补偿”两个维度具有共性,被大多数的研究所采用。

表 1 服务补救的维度^[15]

代表人物	服务补救属性
Bell, Zemke 的五维观点	道歉、真诚理解、紧急修复、象征性弥补、跟进
Bitner 等人的四维观点	承认、解释、道歉、补偿
Bell, Ridge 的五维观点	道歉、公平解决、真情对待、弥补、承诺
Boshoff, Leong 的三维观点	归因、道歉、授权给员工
Boshoff 的六维观点	沟通、解释、补偿、授权、回复、有形情境

3 理论模型与研究设计

3.1 提出理论模型

本文采用 Folkes 的研究成果,将归因结果分为三个维度:归属性,稳定性和可控性。其中,归属性判断是归因的首要工作。稳定性是指服务失误的发生是经常出现的还是偶尔

出现的，它的程度决定着是否有必要和值得采取措施，以对失误的发生施加影响。控制性是指失误的原因是可以控制的还是不可以控制的，它的程度决定着采取的措施是否能取得效果。并结合刘颖^[7]的观点，对服务补救前后归因结果 I 和归因结果 II 的归属性、可控性和稳定性这三个维度进行差异分析，进而比较重购意向的差异，提出如下理论模型：

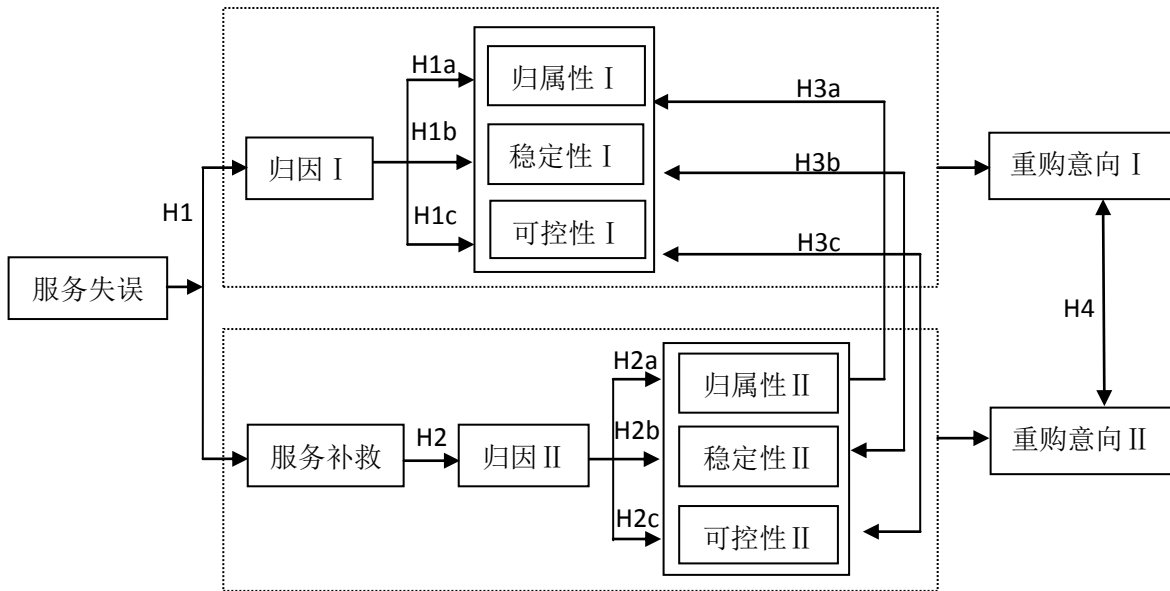


图 1 服务补救归因结果研究模型

3.2 提出假设

根据以上模型，提出四个方面的假设：H1 服务失误类型显著影响顾客归因结果 I。H1a 服务失误类型对归因 I 中顾客对服务失误归属性的判断有显著影响；H1b 服务失误类型对归因 I 中顾客对服务失误稳定性的判断有显著影响；H1c 服务失误类型对归因 I 中顾客对服务失误可控性的判断有显著影响。

H2 服务补救前后，归因结果 II 同归因结果 I 存在显著差异。H2a 归属性 I 和归属性 II 存在显著差异；H2b 稳定性 I 和稳定性 II 存在显著差异；H2c 可控性 I 和可控性 II 存在显著差异。

H3 服务补救措施对顾客归因 II 的结果有显著影响。H3a 服务补救措施显著影响归因 II 中的归属性；H3b 服务补救措施显著影响归因 II 中的稳定性；H3c 服务补救措施显著影响归因 II 中的可控性。

H4 服务补救前后的重购意向 I 与重购意向 II 存在显著差异。

4 验证假设

4.1 案例地概况

喜来登是世界 500 强的喜达屋饭店及度假村管理集团旗下的品牌。常州万达喜来登酒

店位于常州市新北区开发区内,隶属于万达广场,紧临常州中华恐龙园以及恐龙谷温泉^[16]。酒店注重服务质量的提升,要求服务人员接受培训时熟记常住客人的外貌,在服务期间热情地与客人打招呼,并且需要了解常住客人的喜好,第一时间对顾客进行个性化服务。

4.2 样本结构分析

本次调查共发放问卷 300 份,回收问卷 287 份,回收率 95.7%。调查对象为在常州万达喜来登酒店入住期间,经历过服务失误事件,并接受服务补救的顾客。其中有效问卷为 243 份,有效率 81%。样本结构如表 2。

表2 样本结构

属性	分类	比例 (%)	属性	分类	比例 (%)
性别	男	51.1	学历	高中及以下	12.3
	女	48.9		大专或本科	58.1
年龄	19 岁及以下	4.9		研究生及以上	29.6
	20-34 岁	39.1	职业	商务或管理人员	15.2
	35-49 岁	41.2		机关干部	10.3
	50-64 岁	12.7		个体经营者	14.8
	65 岁以上	2.1		专业技术人员	15.2
		教育工作者		9.9	
			自由职业者	12.3	
			其他	22.3	

从表 2 可以看出,调查对象中,男女比例大致相同;从年龄来看,20-34 岁和 35-49 岁共占 80.3%的比例,主要是中青年;从教育程度上看,大专及本科和研究生以上共占到 87.7%,教育程度高;职业分布上,住店客人的职业分布比较分散。

4.3 假设验证

4.3.1 对 H1 的检验

1)H1a 服务失误类型对归因 I 中顾客对服务失误归属性的判断有显著影响。百分比同质性卡方检验适用于两个类别变量所构成的交叉表中各单元格的百分比间是否有所差异的检验^[19]。结果显示, Pearson 卡方(χ^2)为 38.93, 自由度(d_f)为 9, 显著性概率值 $p=0.000$, 在 $p<0.05$ 上达到显著,表示顾客对服务失误归属的判断在失误类型四个变量上至少有一个选项选择的次数百分比间有显著差异。问卷中服务失误类型涉及到四个方面,包括酒店

的隔音效果、设施、卫生及早餐质量等酒店硬件方面的失误，服务效率、效果、情感沟通、抱怨处理等服务传递系统失误，针对个性化需求服务失误，以及礼貌性、主动性、友好程度等员工自发性行为服务失误。

从校正后标准化残差值（AR 值）可以看出：将服务失误归属于“自己要求太高，或者自己的态度有问题”时，酒店硬件方面发生失误的百分比（=29.0%，AR=3.9）显著多于“个性化需求”的百分比（=3.7%，AR=-2.6）；将服务失误归属于“外部环境导致，与酒店没有关系”时，酒店硬件方面发生失误的百分比（=27.5%，AR=1.3）显著多于“员工自发性行为”的百分比（=6.0%，AR=-3.1）；将服务失误归属于“员工个人素质有问题”时，“员工自发性行为”发生失误的百分比（=44.0%，AR=3.3）显著多于酒店硬件方面的百分比（=10.1%，AR=-3.5）。总体来说，酒店硬件方面发生服务失误时，顾客将大部分的原因归属到自身原因或是外部环境，而其他三种服务失误时，顾客则会更倾向于将原因归属到酒店。因此，服务失误类型显著影响归因 I 中顾客对服务失误归属性的判断。

2) H1b 服务失误类型对归因 I 中顾客对服务失误稳定性的判断有显著影响。单因素方差分析（ANOVA）适用于分组变量为水平值在三个以上，因变量为连续变量的多组群体平均数的差异检验^[17]。单因素方差分析整体检验的 F 值分别为 1.90 ($p=0.130>0.05$)，未达到显著水平，因此接受虚无假设，研究假设无法获得支持，也就是不同失误类型对于顾客失误稳定性的判断并无明显差异。

3) H1c 服务失误类型对归因 I 中顾客对服务失误可控性的判断有显著影响。单因素方差分析整体检验的 F 值分别为 2.79 ($p=0.041<0.05$)，达到显著水平，因此须拒绝虚无假设，接受对立假设，表示不同类型的服务失误对于顾客可控性的判断有显著差异，研究假设获得支持。但最终是哪些配对组别间的差异达到显著，还须事后比较^[17]。通过 LSD 显著差异法的多重比较，可以看出：服务传递系统失误的可控性显著高于酒店硬件方面的可控性，其平均数差异值为 0.30；服务传递系统失误的可控性也显著高于员工自发性行为的可控性，其平均数差异值为 0.37。样本顾客认为由酒店硬件本身以及员工自发性行为所引发的服务失误可控性低，而由酒店服务传递系统所引发的服务失误可控性高。

4.3.2 对 H2 的检验

1) H2a 归属性 I 和归属性 II 存在显著差异。百分比同质性卡方检验统计结果显示，Pearson 卡方(χ^2)为 25.523，自由度(d_f)为 9，显著性概率值 $p=0.002$ ，在 $p<0.05$ 上达到显著，表示顾客服务补救后对服务失误归属的判断在补救措施四个变量上至少有一个选项选择的次数百分比间有显著差异。从校正后标准化残差值（AR 值）可以看出：将服务失误归

属于“自己要求太高,或者是自己的态度有问题”时,认为无须补救顾客的百分比(=43.8%, AR=1.9)显著多于“心理补救和物质补救相结合”的百分比(=12.2%, AR=-3.6);将服务失误归属于“员工个人素质有问题”时,认为“心理补救和物质补救相结合”顾客的百分比(=32.7%, AR=2.6)显著多于“无须补救”的百分比(=6.2%, AR=-1.7)。总体来说,当顾客认为无须补救和心理补救,大部分的顾客将原因归属到自身原因或是外部环境;当顾客认为需要物质补救时,更多顾客倾向于将服务失误归结到酒店方面;而顾客希望心理补救和物质补救相结合时,很显然大部分顾客将原因归结到酒店以及酒店员工。

2)H2b 稳定性 I 和稳定性 II 存在显著差异。单因素方差分析整体检验的 F 值为 1.876 ($p=0.134>0.05$),未达到显著水平,研究假设无法获得支持。因此,补救措施的类型对于顾客判断服务失误发生的稳定性并没有显著影响。

3)H2c 可控性 I 和可控性 II 存在显著差异。单因素方差分析整体检验的 F 值为 1.136 ($p=0.335>0.05$),也未达到显著水平,研究假设同样无法获得支持。补救措施的类型对于顾客判断服务失误发生的可控性同样没有显著影响。

4.3.3 对 H3 的检验

1) H3a 服务补救措施显著影响归因 II 中的归属性。Wilcoxon 配对组符号秩检验,是检验一组样本在某一变量上前后两次测量值的差异情形^[18]。对归属性 I 和归属性 II 频次进行比较,显著性检验概率值 $p=0.000$,在 $p<0.05$ 上达到显著,表示样本顾客在服务补救前后对于酒店服务失误的归属性判断有显著差异存在。 Z 值为-3.774,归属性分值降低,表明样本顾客在接受服务补救后,将归属性判断由认为是酒店或是员工的原因,转向自身原因。因此,服务补救前后顾客归因结果的归属性存在显著差异。

2)H3b 服务补救措施显著影响归因 II 中的稳定性。H3c 服务补救措施显著影响归因 II 中的可控性。配对样本 T 检验,适用于同一组受试者接受前后两次测验时的两次测验值平均数的差异比较^[17]。就“稳定性”而言,服务补救前后顾客归因结果稳定性的平均差异值为 0.42,平均数差异值检验的 t 值=6.72,自由度(d_f)=242,显著性检验概率值 $p=0.000$,在 $p<0.05$ 上达到显著,表示样本顾客在服务补救前后对于酒店服务稳定性有显著差异存在。稳定性经过服务补救后平均值下降,表明顾客在接受补救后,反而顾客认为这类失误会常有发生,而且还会出现类似事件。

就“可控性”而言,服务补救前后顾客归因结果可控性的平均差异值为 0.32,平均数差异值检验的 t 值=4.75,自由度(d_f)=242,显著性检验概率值 $p=0.000$,在 $p<0.05$ 上达到显著,表示样本顾客在服务补救前后对于酒店服务可控性也有显著差异存在。可控性经过

服务补救后平均值下降，说明顾客在接受补救后，反而顾客认为这类失误是可以预先控制并避免，酒店并没有想要防止该事件发生。

4.3.4 对 H4 的检验 H4 服务补救前后的重购意向 I 与重购意向 II 存在显著差异。对重购意向 I 与重购意向 II 成对样本 *T* 检验，重购意向的平均差异值为 0.70，平均数差异值检验的 *t* 值=10.13，自由度(*d_f*)=242，显著性检验概率值 *p*=0.000，在 *p*<0.05 上达到显著，表示样本顾客在服务补救前后对于重购意向有显著差异存在，而且重购意向经过服务补救后平均值下降，表明更愿意再次购买酒店的产品。

4.3.5 假设验证结果总结

表 3 假设验证结果

	假设	结果
H1a	H1a 服务失误类型对归因 I 中顾客对服务失误归属性的判断有显著影响；	假设成立
H1b	H1b 服务失误类型对归因 I 中顾客对服务失误稳定性的判断有显著影响；	假设不成立
H1c	H1c 服务失误类型对归因 I 中顾客对服务失误可控性的判断有显著影响。	假设成立
H2a	H2a 归属性 I 和归属性 II 存在显著差异；	假设成立
H2b	H2b 稳定性 I 和稳定性 II 存在显著差异；	假设不成立
H2c	H2c 可控性 I 和可控性 II 存在显著差异。	假设不成立
H3a	H3a 服务补救措施显著影响归因 II 中的归属性；	假设成立
H3b	H3b 服务补救措施显著影响归因 II 中的稳定性；	假设成立
H3c	H3c 服务补救措施显著影响归因 II 中的可控性。	假设成立
H4	H4 服务补救前后的重购意向 I 与重购意向 II 存在显著差异。	假设成立

5 研究结论

1) 不同的服务失误类型，顾客对服务失误的归属性和可控性的判断不同。当酒店硬件方面发生服务失误时，顾客将大部分的原因归属到自身原因或是外部环境，而发生其他三种服务失误时，顾客会更加倾向于认为是酒店原因。同时，由酒店硬件本身或是员工自发性行为所引发的服务失误，顾客认为其可控性较低，而由酒店服务传递系统所引发的服务失误原因可控性高。表明酒店需要在一定的硬件水平下，尽可能减少服务传递系统所引发的服务失误，加强酒店管理，培训员工，提高服务水平。

2) 服务补救措施改变顾客对服务失误的归属性的判断。当顾客认为无须补救和心理补救，大部分的顾客将原因归属到自身原因或是外部环境，对于酒店和员工归属性判断较小；当顾客认为需要物质补救时，顾客更倾向于将服务失误归结到酒店方面；而顾客认为需要

心理补救和物质补救相结合时, 大部分顾客将原因归结到酒店以及酒店员工。酒店需要降低自身可能发生的服务失误, 及时有效采取相应的补救措施, 使顾客归因结果的归属性产生变化, 从而提高顾客的满意度。

3) 服务补救后, 顾客对归因结果归属性、稳定性和可控性判断均有显著影响。就归属性而言, 服务补救前, 大多数顾客认为是酒店原因造成的服务失误, 仅有极少部分的顾客认为是自身或外部原因, 但在接受服务补救后, 顾客认为是酒店原因形成的服务失误比例大幅下降, 转而从自身方面找原因。但对于稳定性和可控性, 服务补救反而起到负面效果。就稳定性而言, 顾客在接受补救后, 反而顾客更倾向认为这类失误会常有发生, 而且还会出现类似事件。就可控性来看, 同样地, 顾客在接受补救后, 反而顾客更倾向认为这类失误是可以预先控制并避免, 酒店并没有想要防止该事件发生。

4) 服务补救可以提高顾客的重购意向。服务补救前后样本顾客的重购意向有显著差异。而且, 酒店在实施了服务补救之后, 顾客对酒店的重购意向大大提升, 增加了顾客满意度及忠诚度。

参考文献:

- [1] Bell C R, Zemke R E. Service breakdown: the road to recovery[J]. *Management review*, 1987, 76(10): 32-35.
- [2] Hoffman K D, Chung B G. Hospitality recovery strategies: Customer preference versus firm use [J]. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 1999, 23(1): 71-84.
- [3] Magnini V P, Ford J B. Service failure recovery in China [J]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2004, 16(5): 279-286.
- [4] Gil S M, Hudson S, Quintana T A. The influence of service recovery and loyalty on perceived service quality: a study of hotel customers in Spain[J]. *Journal of hospitality & leisure marketing*, 2006, 14(2): 47-68.
- [5] 安静. 饭店服务补救对顾客满意与行为意向的影响研究[D]. 浙江大学, 2004.
An J. Effect of Hotel Service Recovery on Customer Satisfaction and Behavioral Intention[D]. ZheJiang University, 2004.
- [6] 刘颖. 高星级饭店服务失误及服务补救后的顾客归因研究[D]. 浙江大学, 2008.
- [7] Heider, F. *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley, 1958.
- [8] Kelley H H. *Attribution theory in social psychology*[C]//Nebraska symposium on motivation. University of Nebraska Press, 1967: 192-238.
- [9] Folkes V S. Consumer reactions to product failure: an attributional approach [J]. *Journal of Consumer Research*, 1984: 398-409.
- [10] Smith A K, Bolton R N. An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters Paradox or Peril?[J]. *Journal of service research*, 1998, 1(1): 65-81.
- [11] Bejou D, Palmer A. Service failure and loyalty: an exploratory empirical study of airline customers[J]. *Journal of services marketing*, 1998, 12(1): 7-22.
- [12] 雷蒙德 P, 菲斯克, 史蒂芬 J, 等. *互动服务营销*[M]. 北京: 机械工业出版社, 2001.

- Fisk R P, Grove S J, J John. Interactive services marketing [M]. Beijing: Machinery Industry Press, 2001.
- [13] Gronroos C. Service quality: the six criteria of good perceived service quality [J]. Review of business, 1988, 9(3): 10-13.
- [14] Kelley S W, Hoffman K D, Davis M A. A typology of retail failures and recoveries [J]. Journal of retailing, 1994, 69(4): 429-452.
- [15] 从庆, 王玉梅. 服务补救研究综述[J]. 成都大学学报(社会科学版), 2007(2): 6-9.
- Cong Q, Wang Y M. General Review of the Service Recovery, Journal of Chengdu University: Social Science Edition, 2007(2): 6-9.
- [16] 常州万达喜来登. 酒店介绍 [EB/OL]. <http://cz.wandahotels.com/sourcefiles/html/about/list.shtml>, 2011-12-10.
- Sheraton Changzhou Xinbei Hotel. Introduction [EB/OL]. <http://cz.wandahotels.com/sourcefiles/html/about/list.shtml>, 2011-12-10.
- [17] 吴明隆. 问卷统计分析实务——SPSS 操作与应用 [M]. 重庆: 重庆大学出版社, 2010.
- WU M L. Questionnaire Statistical Analysis Practical: SPSS Operation and Application [M]. Chongqing: Chongqing University Press, 2010.
- [18] 王静龙, 梁小筠. 非参数统计分析 [M]. 北京: 高等教育出版社, 2006.
- Wang J L, Liang X J. Non-Parametric Statistical Analysis [M]. Beijing: Higher Education Press, 2006

Research on High-Star Hotel Service Failure and Service Recovery Based on Attribution Theory: A Case Study of Sheraton Changzhou Xinbei Hotel

LU Min¹, ZHANG Shu-lin², CHEN Na¹

(1. School of Economics and Management, Changzhou Institute of Technology, Changzhou 213022, China;

2. College of Geography and Tourism, Chongqing Normal University, Chongqing 400047, China)

Abstract: The paper researched on service failure and service recovery based on the attribution theory, established theoretical model, and proposed hypotheses. It analyzed variance in customers' judgments on service failures of attribution, stability and controllability before and after the service recovery. The results show that: (1) The types of service failures significantly influenced customers' judgments on service failures of attribution and controllability. (2) Customers' judgments on service failures of attribution, stability and controllability were significantly different before and after the service recovery. (3) Remedial measures significantly affected the results of customers' judgments on service failures of attribution. (4) Customers' repurchase intention were significantly different before and after service recovery.

Key words: Service Failure; Service Recovery; Attribution Theory