

基于 PZB 服务质量模式的服务质量提升研究

——以优学教育为例

专业：工商管理 年级：2015 级 学生：陈雅婷 指导教师：张恩娟

摘 要

近年来，人们逐步重视教育，一些“望子成龙”的家长开始让孩子进行课外学习，课外辅导的需求量急剧增大。市场规模的扩大意味着机会的来临，教育机构数量扩张，各机构之间的竞争压力增大。由于机构过多，学生和家長在选择教育机构的时候不再盲目迷信“名师教学”等广告，而是更加看重服务态度、教学效果、学习环境等服务质量的因素。因此，提高服务质量成为各个教育机构迫在眉睫的重要任务。在优学教育实习期间，发现机构因为设施不先进、教师专业素质低等情况使机构存在着生源流失、口碑下降、退费率增加等情况。文章正是在此背景下进行研究，探讨其服务过程中产生的服务质量问题，并给出相应的提升建议，以期能够改善其经营状况，提高竞争力。

文章以“PZB服务质量模式”为理论基础。首先，根据SERVQUAL量表和相关文献编制服务质量量表，并基于量表制作服务质量调查问卷，对优学教育进行问卷调查；其次，回收处理，运用SPSS软件对问卷的数据进行检验和相关分析，通过顾客对于服务质量的期望和实际感受的对比得出落差显著的八个测量项，这八个测量项大多分布在有形性、可靠性和移情性上；最后，对这些测量项进行分类，得出工作人员服务意识弱、教师专业素质低、机构硬件设施不完善是影响优学教育服务质量的重要因素，在分析完这些因素的产生原因之后给出了提升优学教育服务质量的具体对策及建议，进而改善经营状况，提升其竞争能力。

关键词：教育机构 服务质量 PZB 服务质量模式 SERVQUAL 量表

目 录

1 绪论	3
1.1 研究背景与意义	3
1.2 国内外研究动态	4
1.3 研究方法	4
1.4 研究内容与创新点	5
2 相关理论基础	6
2.1 服务质量相关概念	6
2.2 PZB 服务质量模式	6
2.3 SERVQUAL 量表	7
2.4 信度与效度检验	7
3 优学教育服务质量现状	9
3.1 优学教育介绍	9
3.2 优学教育服务质量现状	9
4 优学教育服务质量问卷调查及分析	11
4.1 影响辅导机构的服务质量要素指标体系	11
4.2 优学教育服务质量问卷的构建	11
4.3 问卷测试情况	12
4.4 资料基本处理	13
4.5 信度与效度检验	14
4.6 问卷分析	14
5 优学教育服务质量提升对策	19
5.1 影响服务质量重要因素及产生原因	19
5.2 影响服务质量的重要因素分类	19
5.3 提升优学教育服务质量的对策及建议	21
结 论	25
参考文献	26
附录一	27

1 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

改革开放 40 年来，人均收入水平提高，人民生活更加富足。他们不再像以前一样只追求温饱，而是更追求精神层次的满足，对于教育的重视程度也越来越高。加之现在大多主张给中小学生减负，降低校内的课业压力，提倡削减作业量、减少学习课本知识的时间，导致一些家长就将课业重点由校内转向校外，课外辅导行业规模扩大^[1]。2016 年，行业的市场规模已经超过了 8000 亿元，参加课外辅导的学生人次已超过 1.37 亿人次^[2]。义务教育阶段学生参加课外辅导的人数基本上占学生人数的 40%^[3]。在这种大环境下，中小学课外辅导机构日益增多，机会如雨后春笋，市场上各种教育机构拔地而起，竞争对手也随之增多，压力巨大。

2015 年之后，课外辅导行业的经营方式发生了转变，由之前的依靠增加生产要素来扩大经营转变为科学管理、精细生产，课外辅导市场由卖方市场向买方市场转变^[4]。服务质量的好坏受到企业重视。由于机构数量多，质量参差不齐，学生和家長在选择课外辅导机构的时候会更加看中该机构的服务质量、教学效果、学习环境等，不再盲目迷信“名师教学”、“一对一辅导”。有的辅导机构打虚假广告，胡乱吹嘘培训辅导效果，导致一些广告中的承诺并没有履行；有的辅导机构开出天价学费，但在教学过程中的服务质量却差强人意，与顾客期望值产生差距；有的机构因为种种问题破产、倒闭，不管不顾机构中尚在学习期内的学员，这些现象在我国屡见不鲜。

文章以福州优学教育培训中心为研究案例，这是一家专注于中小学课外辅导的辅导机构。在实习期间，发现机构因为设施不先进、教师专业素质低等情况使机构存在着生源流失、口碑下降、退费率增加等情况。所以，文章想从机构服务的现状出发，结合质量管理、市场调研等学科知识，研究机构内部的服务质量，以改善经营，提升其竞争能力。

1.1.2 研究意义

目前，国内外对 PZB 服务质量模式的应用大多停留在公共服务领域，在教育行业的应用相对较少。文章是在相关理论研究的基础上，对机构的现存服务进行详细的调查和深入分析，让机构能够提升服务质量，长久生存并发展下去。这不仅增加了 PZB 模式在我国教育行业的应用案例，还能通过 PZB 模式的成功应用印证该理论的正确性和广泛适用性。

1.2 国内外研究动态

英国剑桥大学的三位教授 Parsuraman、Zeithaml 和 Berry 在 1985 年提出了 PZB 服务质量模式，由此发展出 SERVQUAL 量表，为人们在质量服务方面的研究提供了很有效的分析手段。它有助于人们明确服务质量相关问题产生的原因，也确立并且完善了服务质量理论。

目前，PZB模式在公共服务方面应用较多，在服务、教育行业也有一定应用。

曹伟等（2014）以某一具体学习中心为例，从学习者角度出发，构建了一套公共服务体系学习中心的服务质量测量体系，该研究证明了PZB模式在教育行业的服务质量上具有一定适用性^[5]。鲍勇等（2015）将PZB模式作为理论支撑，研究了诊疗行为和患者的具体感知、患者的满意度和患者的信任度之间的关系^[6]。Amber Sardar等（2016）利用PZB模式调查研究了学生期望值与教育服务质量感知之间的关系和差距，强调了最低的服务质量维度^[7]。何艳宏等（2016）建立基于PZB模型修订后的SERVQUAL量表，为社区责任医师团队进行自身医疗服务质量评价^[8]。Arnold Moyo等（2018）通过PZB模式的5个缺口为津巴布韦和非洲的相关服务质量维度和测量工具提供文献资料，这是在公共服务方面的一些研究^[9]。Hao Xu等（2018）根据PZB服务质量模型等一系列的模型提出一种基于犹豫模糊语言项集的评估服务质量的新方法^[10]。葛杰等（2018）利用PZB服务质量模式对于当前医疗服务质量的五个缺口及其存在原因并给出了一定启示^[11]。

1.3 研究方法

1.3.1 文献资料法

通过查阅有关的专业书籍、中国知网、万方数据库、百度等相关网络资料，阅读服务质量的书刊、硕博论文、网络文章、网络视频等，从以上方式方法中找到对于教育机构的服务质量有一定关联的理论知识和观点，支持论文的进行和进一步研究。

1.3.2 问卷调查法

以优学教育顾客为调查对象，通过设计合理有效的调查问卷来取得第一手资料，并通过专业统计分析软件SPSS对问卷进行分析，从而对优学教育服务质量进行诊断，在此基础上进一步提出优学教育改进服务质量的针对性的意见和建议。

1.3.3 统计分析法

针对回收的有效调查问卷，采用统计软件SPSS对其进行专业的分析，从而得出影响优学教育服务质量的主要因素，作为制定切实可行的提升优学教育服务质量的策略及保障措

施的依据。

1.4 研究内容与创新点

1.4.1 研究内容

文章基于如今教育业的大环境，以 PZB 服务质量模式为理论基础，对案例企业的服务质量进行研究。结合其实际情况构建优学教育服务质量调查问卷，分析现存的服务质量问题并提出一系列的解决方法。从而总结出改善企业运营的策略，以提高服务质量水平，帮助企业提升竞争力。

1.4.2 创新点

如今，PZB 服务质量模式在公共服务区域运用的非常广泛，但是在教育业运用的偏少，而文章通过选用 PZB 服务质量模式来研究盈利性的课外辅导机构，提出改进辅导机构服务质量的新思路与新途径，从而为民办课外辅导机构在辅导质量的改善与提高上给出一些建议与思考，在一定程度上能够丰富该方面的一些研究，有着独特的视角和创新点。

2 相关理论基础

2.1 服务质量相关概念

2.1.1 服务

服务是指某机构或者某个人为其面向的消费者所提供的，为了满足对方要求的一种经济型的劳动，是用来换取金钱或者与产品实体绑定在一起出售的一组活动、利益或者满足感^[12]。因为服务是无形的、差异性，所以服务的相关评价很难下标准的定论。

2.1.2 服务质量

服务质量，是消费者在消费完毕之后，通过感知过后的服务与预想中的服务进行一个简单对比，最后评价出来的结果。该结果能够直接反应该机构或者个人在服务水平方面与消费者预期是否存在差异，但是服务质量不仅仅只涉及到结果^[13]，从一开始服务到后期的跟踪都存在服务质量的判别，而判别的依据之一就是以态度来评估^[14]。

2.2 PZB 服务质量模式

PZB 服务质量模式又称为服务差距模型，是由 Parasuraman、Zeithamal 及 Berry 三位学者指出的，最主要的是 SERVQUAL 量表的开发设计及广泛应用^[15]。

在此模式内，关注的服务质量不仅仅是消费者最后所作出的决定，还关注整个服务中的过程。通过消费者所预期的服务与当下现有的服务做对比，再结合当下的环境，得出服务质量整体的高低。当消费者所预期的服务质量高于现有的服务质量，那么企业就需要做出相应改善来提高服务质量水平，当消费者所感知到的现有的服务质量超出预期，那服务质量对于该消费者来说就是比预期更好，基本上不需要改进服务质量。

从图 2-1 可以看出，PZB 服务质量模式一共有五个差距，他们分别是：管理者理解的差距、质量标准差距、服务传递差距、服务沟通差距、感知服务质量差距。差距中有四个差距是来自于营销者的，一个差距是来自于消费者的。

文章没有将五个差距都一一做阐述，而是着重于通过差距中消费者“期望的服务”和“感知的服务”即差距五（消费者的角度）来进行问卷设计和分析，并且得出一定的结论。如图 2-1 所示：

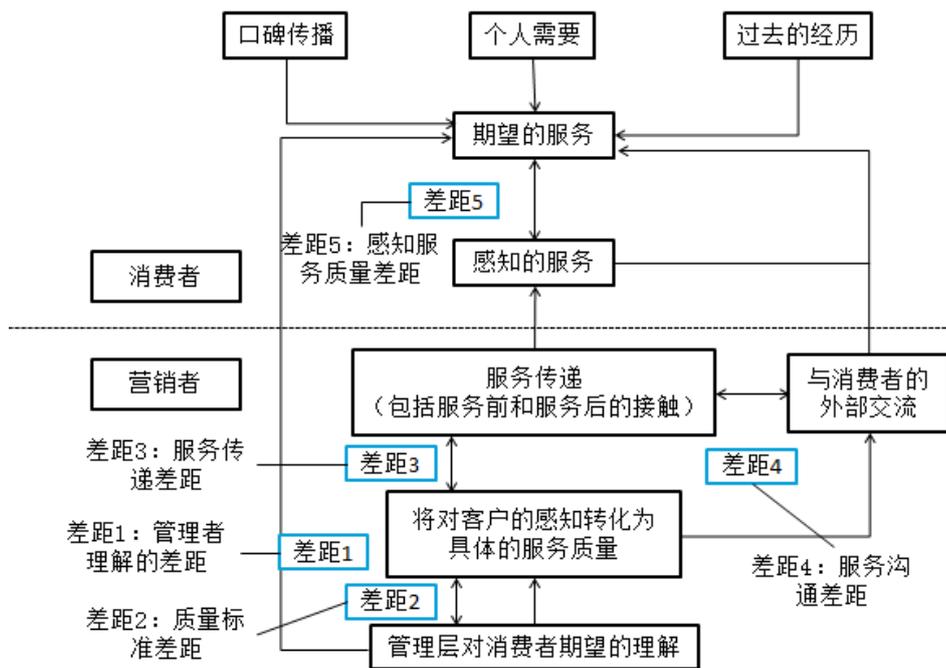


图 0-1 PZB 服务质量缺口模型

2.3 SERVQUAL 量表

SERVQUAL 量表就是人们常说的“服务质量评价”量表，包含大要素有形性、可靠性、响应性、保证性、移情性^[16]，是目前企业评估自己服务质量一个较为准确且高效的方法。其中，有形性包含一些实际设施、设备以及服务人员的形象等；可靠性是指能够准确无误地履行自己的承诺的能力；响应性是指服务人员能迅速的帮助顾客来提高自己的服务水平的意愿；保证性是指服务人员所具备的能力和仪态以及表达出的自信；移情性是指服务人员能考虑到顾客，能够为其提供更加个性化的服务。

2.4 信度与效度检验

2.4.1 信度检验

信度即完成问卷调查之后，测量的最终结果的一致性、稳定性和可靠性^[17]。他是为了进一步去了解问卷调查结果和实际的偏差程度。“Cronbach α 系数”是最惯用的检验手法。当 Cronbach α 系数大于 0.7 时，该问卷即为可靠性比较强的问卷。其公式为：

$$a = \frac{k}{k-1} \left(1 - \sum_{i=1}^k \frac{S_i^2}{S_p^2} \right) \quad \text{公式 (2-1)}$$

2.4.2 效度检验

效度检验就是问卷的有效性程度检验，即问卷的准确度^[17]。文章将应用 KMO 值对问卷进行效度检验，具体的数值如表 2-1 所示：

表 0-1 KOM 值参照

KMO 值	因子分析适合度
$KMO > 0.9$	非常合适
$0.8 < KMO < 0.9$	比较合适
$0.7 < KMO < 0.8$	一般合适
$0.6 < KMO < 0.7$	比较不合适
$KMO < 0.5$	极不合适

3 优学教育服务质量现状

3.1 优学教育介绍

优学教育是一家国家教育部门批准的全国连锁辅导机构，总部位于北京，在北京、山西、上海、福建都有分校。2008 年进入福州市场，迄今已办学十余年，福州总部位于华林路福建商业大厦三楼，在鼓楼区拥有 3 个校区，教学面积超过 1000 平米，拥有员工百人。优学教育致力于中小学课外辅导，目前有开设个性化 1 对 1 课程、精品小班、高效晚辅、特色午托、中考全日制、“英语单词突击·赢”及中考管涨分课程。拥有独特的“七步教学法”和“四步提分法”教学方式，依据学生的不同特点来制定教学计划，从而提高学习成绩。

3.2 优学教育服务质量现状

3.2.1 硬件设施

优学教育校区设立接待区和教学区，两个地方独立分开，基本上不会出现有噪音的情况。每个校区教室数量基本在 10 间左右，以屏东中学校区为例，该校区有 6 间小班教室、2 间一对一教室、2 间线上课堂教室，小班和线上课堂教室面积在 30 平米左右，一对一教室面积约 15 平米，10 间教室中有多媒体设备的有 3 间，线上课堂教室 2 间全都是多媒体教学，小班教室 6 间中有 1 间设有多媒体设备。所有教室配有长约 2 米的可移动白板供老师板书；桌椅基本采购于 2008 年开设校区的时候。其午托的食堂就是晚辅的教室，一般设桌子 10 张，椅子 20 把。

3.2.2 服务人员

目前优学教育主要有三类人员接触到顾客，分别是营销人员、行政人员、教师，这些人与顾客的相处让顾客对于优学教育的服务质量产生了一定的感知。

(1) 营销人员

营销人员主要负责招生，即课程前期的销售谈判。

营销部通过电话或者是传单的方式邀请家长来校实地考察，由专门负责面销的人员接待。面销人员首先了解顾客具体情况，然后推荐一对一套餐或者是最近校区的主推套餐给顾客，并带顾客参观校区，让顾客大致了解教学环境。若顾客比较感兴趣，营销人员一般会推荐顾客所有课程一起购买以获得最优惠的价格。

当需要续费的时候，营销人员会第一时间联系家长询问学习情况、是否需要续费等问题，引导其续费。当产生退费的时候，他们会与家长沟通退费的原因，将原因反馈到相关

部门并进行核查，若情况属实，会给顾客提供解决方案，一般提出的方案都是除退费的其他方式。

（2）行政人员

行政人员负责家长来访的接待工作和学生后期的跟进工作。

家长来访校区，一般由行政人员先接待，问其目的性、有无预约等基本问题，并引导家长稍作休息等待对接人员接待。

学生准备上课时，行政人员会清点人数并在微信家长群里面上传学生的视频，证明学生都来上课了。下课后清点学生，在微信群实时报晚归学生的行程，偶尔会在下课后发放机构的家庭作业给学生。

当顾客对于课程时间有异议时，行政人员会根据“少数服从多数”的原则来决定是否更改课程时间，一对一课程的时间都是由学生和老师之间自我调节。所有课程时间确定之后上报系统，选定教室，避免教室被重复选中。

需要召开家长座谈会时，由行政人员通知落实到每一位家长，并做具体跟进。

（3）教师

教师主要负责上课和作业批改。合作的优秀教师近百位，机构专职教师 40 名左右。

教师的招聘要求为大学本科毕业、有教师资格证即可，招聘主要采用面试和课堂模拟两方面，合格者即可进入机构进行授课。刚进机构有一个月的学习期，主要是随堂听课，提高自己授课能力。一般两三个星期会进行一次模拟课堂练习（具体时间由教学组长提前 2 天通知），目的是检测教学质量，最后由教学组长点评。

学生没有来上课教师要及时报给行政，让行政人员向家长确认具体情况。课后在微信群内对上课表现比较优秀的学生做点评以激励其他学生用更好的状态来学习。对于整体的教学任务，教师平均完成率为 70%左右。

4 优学教育服务质量问卷调查及分析

4.1 影响辅导机构的服务质量要素指标体系

文章根据 PZB 服务质量模型中提出的 SERVQUAL 量表中的五个维度，设立服务质量要素指标体系，结合具体情况将五个维度都进行解读，如表 4-1 所示：

表 0-1 SERVQUAL 量表中五个维度的具体解读

有形性	指教育机构的基础设施，以及员工着装的一个整体感知，由于服务是一种行为，顾客借助这种可以见到的部分来把握对服务质量的感知。
可靠性	指机构的正规、服务与承诺完成是否到位，这也是维护企业形象的重要因素之一。
响应性	指与客户沟通的响应度，是否愿意为顾客提供有效且快捷的服务。
保证性	指机构服务人员有良好的工作态度和胜任工作的能力，能否增大客户对于服务质量的期待和信心。
移情性	指机构能否够站在客户的角度思考问题，努力满足客户合理需求。

4.2 优学教育服务质量问卷的构建

4.2.1 调研目的

优学教育成立于 2008 年，至今已十年有余，是福州鼓楼区众多教育机构中的一个，但始终不能突出重围，脱颖而出。近年来，由于课外辅导市场不断扩大，辅导机构变多，竞争不断增加，优学教育的竞争力显然有些不足，机构投诉增多、退费率变高等问题层出不穷。因此，文章基于 PZB 服务质量模式构建出了一份问卷，对优学教育的客户进行了服务质量的调查。此次调查是为了对调查结果进行分析和探讨，最终得出优学教育所存在的服务质量问题，也是为了给文章的第五章“提升优学教育服务质量的对策及建议”提供一定的事实依据，确保策略改进的合理性。

4.2.2 问卷构建

根据要素指标体系，结合网络上大量的教育机构服务质量问卷，将此次调研的主要内容细分出二十一项测量项，测量项如表 4-2 所示（调查问卷见附录）：

表 0-2 服务质量量表测量项

尺度	测量项	编号
有形性	有先进的教学设备	1
	校区区域规划合理	2
	着装整洁、大方美观	3
	有完整的教学辅助材料和文档	4
可靠性	证件齐全，是符合规定的	5
	传单上不夸大其词	6
	能正确记录学生每天学习情况	7
	学习成绩有所提高或习惯有所改良	8
响应性	及时接听回复顾客的咨询电话	9
	到校后能够及时被接待	10
	礼貌热情地接待顾客参观、了解机构	11
	课上有问题能够及时的解决	12
	课下每一位学生都有老师负责对接	13
保证性	环境相对安全，放心	14
	具有标准、透明的服务流程	15
	师资力量有能力完成教学任务	16
	服务人员具有良好的工作态度	17
移情性	机构给予特殊学生个别的关注	18
	特殊情况课程时间根据学生的方便而调整	19
	关心关注学生的情绪和成绩	20
	会从顾客角度出发推荐更优惠、更适合的教学套餐	21

4.3 问卷测试情况

优学教育的课程种类多, 各种课程的时间也长短不一, 故只能利用近期家长座谈会在课堂上匿名填写, 这样可以保证问卷的覆盖率以及回收率。各群内家长共 142 位, 以此数据作为问卷发放总数, 共发放问卷 142 份。去除一些不会操作、没有参加家长座谈会等情况的家长, 最终填写问卷的家长有 119 位, 问卷的回收率为 83.8%。剔除无效问卷 18 份之后还剩余 101 份, 无效问卷的类型为: 问卷填写时全篇单一选择某一种或两种选项、除问卷填空题之外其他选项有未填写的情况。问卷有效比率为 84.87%, 具体情况如表 4-3 所示:

表 0-3 问卷回收情况统计

	项目	频率
性别	男	36
	女	65
年龄	25 岁以下	8
	26-35 岁	34
	36-45 岁	38
	46-55 岁	19
	56 岁以上	2
学历	初中及以下	23
	高中及中专	40
	大专及本科	33
	硕士及以上	5
职业	企业职工	21
	机关、事业单位工作人员	11
	个体	16
	工人	37
	其他	16
月收入	5000 元及以下	18
	5000-7000 元	50
	7000-9000	25
	9000 及以上	8

4.4 资料基本处理

回收问卷后用问卷星将数据导出，在导出文件中剔除一些无需分析的内容，比如：问卷星自动导出的得分总和、填空题数据（因填空题基本无人答，故而剔除该选项）。同时，为了更清楚明了的分析，将期望值的五个维度简化为 A-E，将实际感受值的五个维度以 A0-E0 来表示以便区分。数据简化并核算完毕之后用专业的数据分析软件 SPSS 17.0 对其进行进一步的分析。

4.5 信度与效度检验

4.5.1 信度检验

把问卷的一些基本信息剔除之后，剩下编号 A1-A4、B1-B4、C1-C5、D1-D4、A01-A04、B01-B04、C01-C05、D01-D04、E01-E04 共 42 道题目。为了验证剩下这些题目是不是具有可靠性，首先需要进行信度检验，运用 L. J. Cronbach 所创的 α 系数法。最终结果为 0.939，大于 0.8，认为问卷具有很好的信度，如表 4-4 所示：

表 0-4 可靠性统计量

Cronbach's Alpha	项数
.939	42

4.5.2 效度检验

本次调查量表的 KMO 值为 0.807，大于 0.7，表明问卷的结构效度良好，比较合适分析，如表 4-5 所示：

表 0-5 KMO 和 Bartlett 的检验

取样足够度的 Kaiser-Meyer-Olkin 度量		.807
Bartlett 的球形度 检验	近似卡方	2093.470
	df	861
	Sig.	.000

4.6 问卷分析

本部分主要对于有效问卷中的数据进行统计和分析，呈现出的分析结果将成为第五章（即提升优学教育服务质量的对策及建议）的实际依据。本次主要分析优学教育顾客对于其服务质量的期望值和实际感受值的落差，这就是 PZB 模式服务质量模式中第五个缺口。如果差距大于零，说明期望值比实际感受值大，即没有达到顾客所理想的服务质量水平。如果差距小于零，说明期望值比实际感受值小，即已经达到了顾客所理想的服务质量水平，顾客基本不会产生不满足的感觉。

主要采取配对样本 t 检验等统计方法首先了解顾客对于优学教育服务质量的预估期望和实际感受，再对各个测量项的落差进行分析，以此来具体了解优学教育的顾客对于其服务质量的实际感受值和期望值之间的差距。

4.6.1 期望与实际感受值初步判断分析

本部分数据是来自于问卷中的第六题和第七题，先让测试者对于优学教育整体服务质量的期望和实际感受做了初步的判断。由图 4-1 和图 4-2 可以看出，顾客对于优学教育的服务质量期望值大于实际感受值。由图 4-1 可见，顾客对于优学教育期望一般以下的人数占比 8%，属于少数。由图 4-2 可见，顾客对于优学教育的实际感受比较好的人占大多数，但是相对于期望值来说多了非常不满意的情况出现。实际感受一般以下的占比 17%，大于 8%，可以看出优学教育服务质量整体没有达到顾客心中的期望。

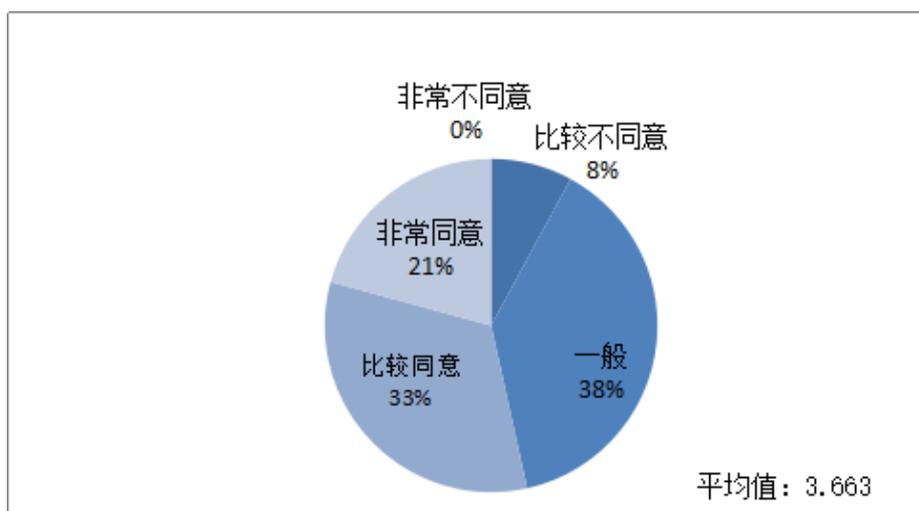


图 0-1 对优学教育服务质量期望情况

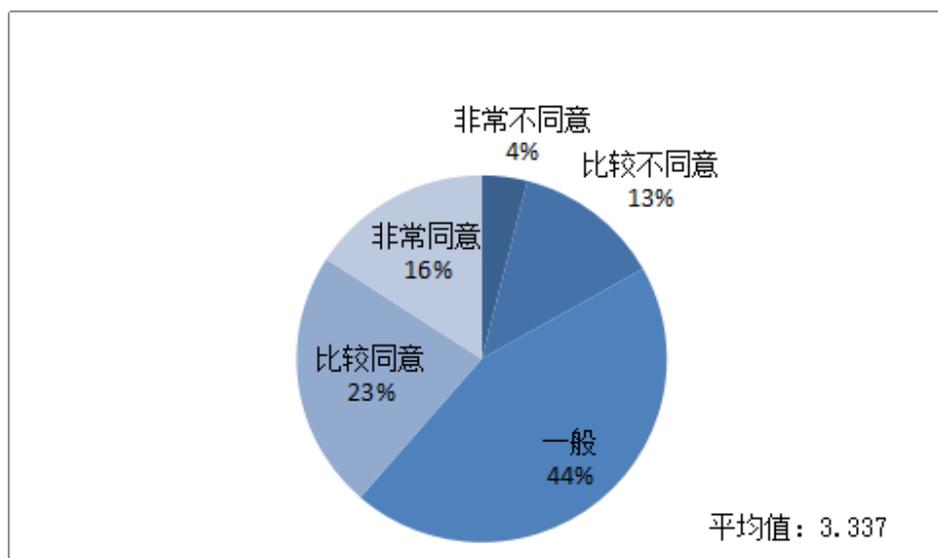


图 0-2 对优学教育服务质量实际感受情况

4.6.2 量表各测量项落差分析

本部分采用配对样本 t 检验对优学教育服务质量的 21 个测量项的期望值和实际感受值做了对比检验。根据统计学中对于与数据差异性的评价来看，当数据显著性差异的可能性为 95%时，认为其具备显著性差异。具体标准为：当 sig 值 $P>0.05$ 表示差异不显著； $0.01<P<0.05$ 表示差异性显著； $P<0.01$ 表示差异性及其显著。结果中显示 21 个测量项中有 8 个达到了显著水平 ($P<0.05$)。

由表 4-6 可知，在 21 个测量项当中，有 20 个测量项均值 >0 ，说明这 20 项都没有达到顾客的期望值。E1：机构给予特殊学生个别的关注的值为负数，说明这一点优学教育做的较好，达到并且超出了顾客的期望值，这一点基本不需要改进。

落差均值越大的题目，显著性就越强。对比达显著水平的 8 个选项当中，除了响应性没有较大落差的题目之外，其余四个层次都出现了落差较大的情况，其中有 3 个来自于有形性，2 个来自于可靠性，2 个来自于移情性，1 个来自于保证性，如表 4-6 所示：

表 0-6 顾客对于优学教育服务质量各个测量项的落差分析 (N=101)

层面	题号	落差均值	标准差	t	df	Sig. (双侧)
有形性	A1	.436	1.352	-3.238*	100	.002
	A2	.485	1.411	-3.454*	100	.001
	A3	.188	1.376	-1.374	100	.173
	A4	.475	1.368	-3.491*	100	.001
可靠性	B1	.535	1.180	-4.555*	100	.000
	B2	.168	1.289	-1.312	100	.192
	B3	.317	1.349	-2.361	100	.020
	B4	.475	1.277	-3.739*	100	.000
响应性	C1	.079	1.447	-.550	100	.583
	C2	.376	1.427	-2.649	100	.009
	C3	.109	1.240	-.883	100	.380
	C4	.149	1.337	-1.116	100	.267
	C5	.198	1.289	-1.544	100	.126
保证性	D1	.248	1.389	-1.791	100	.076
	D2	.109	1.333	-.821	100	.414
	D3	.515	1.354	-3.822*	100	.000
	D4	.168	1.342	-1.260	100	.210

续表 0-6

层面	题号	落差均值	标准差	t	df	Sig. (双侧)
移情性	E1	-.089	1.266	.708	100	.481
	E2	.347	1.403	-2.482	100	.015
	E3	.624	1.363	-4.600*	100	.000
	E4	.426	1.195	-3.582*	100	.001

“*” P<0.05, N=101

为了更清楚明确的表示各个测量项的落差大小，现将其落差按照由大到小排序。由图 4-3 可以明显的看出落差均值排在前 8 的测量项中没有 C 层次（响应性）出现，响应性出现频率比较高的地方在后 5 位（占了 3 个），表明这一方面顾客的期望与实际感受的落差小，不是重点改进方向。

A1、A2、A4、B1、D3、E3、E4 的落差均值都大于 0.4，这 8 个测量项又正是表中 P<0.05 即对比达到显著水平的测量项，如图 4-3 所示：

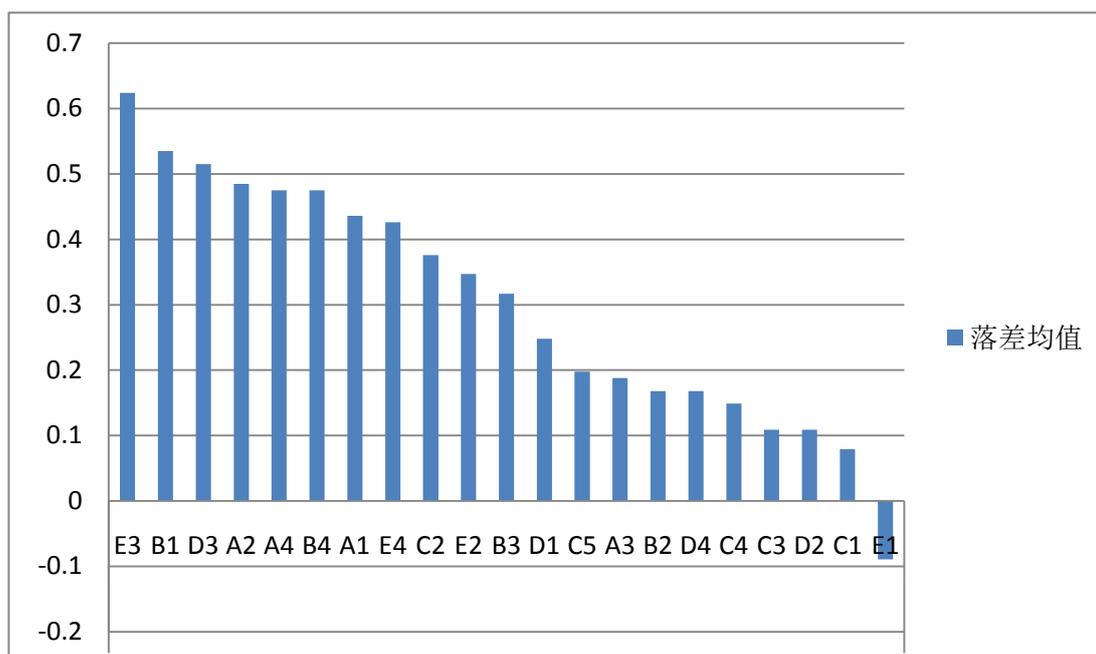


图 0-3 各个测量项的落差均值排序

根据表 4-9 以及图 4-1 的分析结果，现将达到显著水平的测量项按照落差均值从大到小进行排序，结果如下：

- (1) E3：机构老师关心关注学生的情绪和成绩（均值 0.624）
- (2) B1：机构证件齐全，是符合规定的（均值 0.535）
- (3) D3：师资力量有能力完成教学任务（均值 0.515）

- (4) A2: 机构有一流的师资和教学资源 (均值 0.485)
- (5) B4: 学习成绩有所提升或习惯有所改良 (均值 0.475)
- (6) A4: 机构有完整的教学辅助材料和文档 (均值 0.475)
- (7) A1: 机构有先进的教学设备 (均值 0.436)
- (8) E5: 机构会从顾客角度出发推荐更优惠适合的教学套餐 (均值 0.426)

综上所述,从整体上面看,顾客对于优学教育的服务质量落差从大到小依次为有形性、可靠性、移情性,需要着重关注去改进。从单个测量项上去看,一共有八个方面的服务质量令顾客感觉落差显著,这些就是影响优学教育服务质量的重要因素,需要究其原因并找出适当的解决办法来减少这一落差,以达到提升服务质量的目的是。

5 优学教育服务质量提升对策

5.1 影响服务质量重要因素及产生原因

由上文的调查结果可知，优学教育的顾客对于其服务质量都有着较高的期望，这说明他们想要得到机构给予的全方位高质量的服务，也能从侧面的反映出这些顾客存在参加辅导的需求。但是研究的结果却表明，优学教育所提供的服务使他们在期望和实际感受上面产生了一定的落差，这些服务大多都不能满足顾客的需求，结合在优学教育的实践经历，对于这些问题产生的原因进行了归纳，具体如表 5-1 所示：

表 0-1 影响服务质量的重要因素与其产生的原因

层次	问题	原因
有形性	机构的教学设备不够先进	机构内对于硬件设施没有相关的更新标准
	机构师资和教学资源不够一流	机构人员素质低，教师入职要求低，后期培训不到位
	机构没有完整的教学辅助材料和文档	教学设施不完善，行政人员服务意识弱；机构相关制度不完善
可靠性	不清楚机构证件是否齐全及符合规定	品牌知名度低，工作人员没有落实宣传机构正规性；机构制度比较混乱
	学习成绩没有提升或习惯没有改良	教师素质低，行政人员督促不到位
保证性	师资力量没有能力完成教学任务	教师素质低
移情性	机构老师不关心关注学生的情绪和成绩	行政与教师沟通传达不到位或服务意识弱
	机构不会从顾客角度出发推荐更优惠适合的教学套餐	销售人员没有替顾客考虑，服务意识弱

5.2 影响服务质量的重要因素分类

由上表可知，影响服务质量的重要因素产生的原因有些较为雷同，故将其进行分类，具体分类如图 5-1 所示：

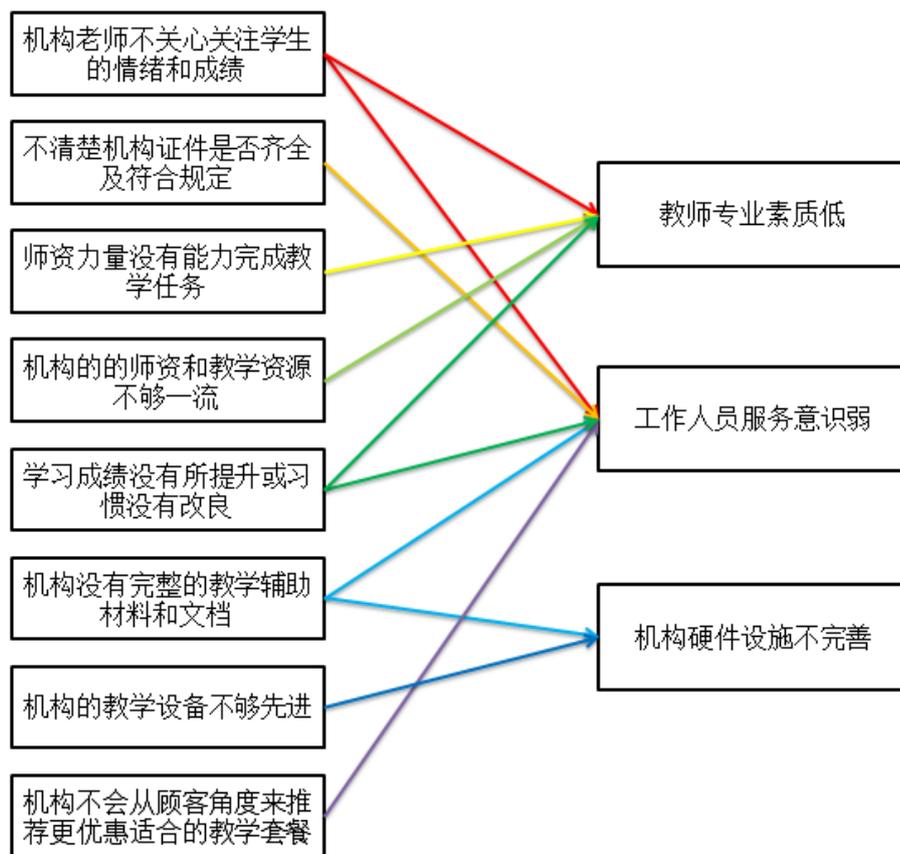


图 0-1 影响服务质量的重要因素分类

5.2.1 工作人员服务意识弱

优学教育的工作人员在面对家长来访时基本能够做到礼貌并且热情的接待顾客，给他们介绍机构的基本情况以及课程情况，也能够及时接听来访电话。这些都是与顾客接触过程中最为直观的一些服务，行政人员能够意识到这时自己需要做什么，这些场景对于他们会存在一种约束，使他们能够提供自己认为较好的服务。

但是他们日常处理一些细节事务其实也相当于对顾客的服务，对于这类服务就没有较好的意识去维护服务质量的水平。

(1) 不怎么关心学生除课堂之外的表现。对于课堂之外的心理问题、学习习惯问题或学生整体的成绩提升问题，工作人员没有及时给予关注，若工作人员关注了这些方面也存在传达不到位的情况，这些导致学生没有约束感和紧迫感，整体进步较小，家长即顾客可能会认为自己的孩子在机构内没有被重视。

(2) 正规性宣传不到位。机构本身是经过教育局批准的正规培训学校，但是有些家长对于正规性就产生了怀疑。因为机构制作和发行传单广告时侧重于教学效果的宣传，几乎没有涉及到机构品牌的宣传和整个机构正规性的宣传，导致品牌知名度不高，有部分家长不了解机构的办学资质。

(3) 对于辅助材料和文档的设置发放不用心，没有制度的约束，容易遗忘或故意不

发放一些辅助性材料（比如：期末知识点归纳），影响辅导学习的效果。

（4）容易有利己思维，没有从顾客的角度看问题。想推荐提成更加高的课程给顾客，导致顾客花的和自己理想的费用存在落差，产生不满情绪。

5.2.2 教师专业素质低

教师团队是一个辅导机构的主力军，他们能力的高低决定了整个机构教学水平的高低。优学教育合作的优秀教师虽然多但是他们的收费也略高，即优学教育大部分学生都是由机构自招的教师任教。人员在招聘时要求低，这些教师大多都在 20-35 岁之间，教龄相对低，教学经验不足，没有参加过统考的出卷或者改卷，不能够很准确的预测考试方向。且没有规范的教师培训体系，教师模拟课堂练习频率较低，导致教学能力提升慢。有了以上特点，学生的需求很难被满足（成绩或者学习习惯改善缓慢），也相当于家长（顾客）的需求很难满足。

根据调查问卷分析结果显示，八项差距显著的问题中有四项提到了“成绩”或者“师资”字眼，这说明优学教育的教师专业素质低，急需从源头上加大筛选和加强在职教师的培训。

5.2.3 机构硬件设施不完善

顾客对优学教育服务质量产生落差最大的层次就是有形性，这个原因非常明显，就是机构的一些硬件设施和软件设施不够，但是这些点恰恰就是顾客对于机构服务质量进行评价时最为关注的点。软件设施就是教资方面，硬件设施即平时接触到的机构的环境和教学所需的一些材料。

机构目前存在内部结构设置不当，没有明显的用餐区，午托教室用来当做食堂；教学多媒体设备落后，大部分课堂没有使用多媒体授课；课堂辅助教学材料较少等问题，这会让顾客直观的感受到自己所期待的环境和现实的环境不相匹配，从而产生落差与不满。

5.3 提升优学教育服务质量的对策及建议

5.3.1 加强服务意识培养

对于服务意识的培养，需要从上而下进行。管理者要自己先重视服务质量，下层才会更加在乎服务质量的好坏。加强服务意识培养的具体措施如下：

（1）关心关怀员工

管理者应给予员工一定的便利，比如：改善员工宿舍环境、增加员工休息区、定期发放节日福利等。让员工先感受到来自于机构的服务，了解好的服务会给自己带来什么样的满足感，潜移默化加强员工对于服务质量的重视程度。

(2) 明确优质服务标准

机构要用制度来规范各项服务，创建适用于本机构的服务质量标准，制定员工服务手册，以此来约束员工，同时利于机构的规范化。

(3) 开设与服务相关的培训

对于未来员工，设立完整的培训体系，包括但不仅限于入职培训、日常培训，这些培训的内容要将各项服务的标准融入进去，逐步灌输服务意识，具体如表 5-2：

表 0-2 培训体系

培训类别	培训时间	培训科目	培训内容	培训目的	培训时长
入职培训	入职第一天	文化和发展史	讲解机构的文化、理念和发展战略	促进新员工对于机构的了解和认同	1 小时左右
		组织架构	讲解机构各个部门的职责		0.5 小时左右
		规章制度	讲解员工手册和各项制度	规范员工的行为	1 小时左右
	入职第二天	人事福利	讲解机构的一些福利	增强员工归属感	0.5 小时左右
		服务质量标准	讲解机构服务质量标准	规范员工服务行为	1 小时左右
		岗位知识和部门职责	分职能的讲解员工所在部门岗位的各项要求和流程	帮助员工更好了解本质工作的流程和责任	1 小时左右
日常培训	每两周安排一次（两种培训轮流安排）	服务礼仪培训	实践讲解社交礼仪，商务礼仪	提高员工的业务技能，改善员工对外形象	2 小时左右
		专业知识培训	讲解工作中需要用到的一些专业知识	不断提升员工专业知识水平	2 小时左右
其他	视具体情况而定	临时培训	根据实际情况一些要培训的东西	查缺补漏	无确定时长

对于已经入职的员工，首先聘请专业的服务质量管理讲师来给员工进行服务质量的培训，逐渐培养员工的服务意识。后期采取部门独立培训的方式，结合部门的实际情况讲解如何更好的服务客户。部门培训不一定是单纯的理论讲解，可以将形式多样化，采取模拟服务、部门成员轮流演讲等形式来将培训体系逐步丰富、完善。

(4) 设立服务专项奖惩

设立服务督察小组和意见箱，从内部和外部来对员工的服务进行监督。服务督查小组

不受任何部门管制，直接由校长管理，专门检查机构各个经营活动的服务质量。考虑到现在网络时代的便捷性，意见箱采用线上匿名意见的方式，制作“意见直通车”的二维码贴于机构的卫生间内（卫生间较为隐蔽，更能保护检举人的隐私），该意见箱直达校长微信。

对于发现到的不符合本机构发展方向的、没有达到本机构服务质量标准的一系列情况，按照情节轻重采取相应的惩罚措施，措施方式不定，以让被惩罚者意识到错误并改进为目的。

对于一些在服务方面表现的比较好的员工，专项设立“月服务之星”，以徽章和薪资加成的方式来进行奖励。

5.3.2 提升教师专业素质

关于员工的专业素质提升，可以从未来的员工和现有的员工两方面来看。对于未来的员工重点在于提高招聘门槛，加大过滤筛选；对于现有员工则要增强培训、制定一系列的考核。

（1）提高招聘门槛

针对于优学教育的教师专业素质低的情况，应该考虑提高招聘的门槛，从源头上提高教师的质量。比如将招聘要求提高至 211 学校毕业或要求有 3 年以上任教经验等。同时通过课堂试讲、小组讨论、笔试等多种面试形式，对于教师的专业能力和综合能力也予以一系列的检测。

（2）增强教师的专业培训

对于教师来说，要增强其上课能力的培训和专业知识的培训。可以定期召开课堂试讲会、教学心得交流会、教学研讨会等一系列的会议和邀请专业的讲师上专业课程，如：教师课堂技巧培训、如何与家长有效沟通，通过上述方法来一步一步提高教师的专业素质。

（3）设立合理晋升考核制度

为教师分等级，并设立合理的晋升制度，达到考核标准则升级，达不到标准则保级，第二个月达不到标准就降级。让教师产生危机感，对教学和学生更加上心，服务质量自然提高上来了，晋升考核制度主要规定了教师的等级、考核频率、考核方式和晋升条件，查阅了大量的网上文献，将考核方式分为 5 种：学生评分、续费率、互评课、答辩、上级评分。教师各方面素质都应该足够重视，故将每一个考核项的占比暂且规定为 20%，具体教师考核方式如表 5-3 所示：

表 0-3 教师考核方式

教师等级	教师助理、初级教师、中级教师、高级教师、金牌教师
考核频率	三个月一次
考核方式	学生评分：当老师不在场的时候，行政人员安排学生对老师的上课质量进行匿名打分，此部分占比 20%。
	续费率：看班级整体的续费率，此部分占比 20%。
	互评课：给定上课内容，让教师按照内容上课，同科目老师互评，需要评出分数并且写上评分理由（优点、缺点）此部分占比 20%，（为了避免恶意互评，在统计评分时去掉一个最高分，去掉一个最低分，取平均分）。
	答辩：进行综合技能答辩，考核其综合素养，如：基本素质、反应能力、表达能力，此部分占比 20%。
	上级鉴定：校长和教学部主任按照个人过去和目前的工作状态来打分，此部分占比 20%。
晋升条件	每一个部分按比例计分，最后取总分（四舍五入取整数）。分数级别为：0-59 不合格、60-74 合格、75-84 良好、85-100 优秀。为保证教学质量，达到 85 分（优秀级别）以上的则被认定为达到晋升条件，可以升级。

5.3.3 增强硬件设施管理

对校区环境方面，要根据实际情况进行整改，给出更加合理的规划，并利用销售淡季和分区域整改的方式重新改造，注意到装修的便捷、安全。

对教学设施方面，要进行完整的教学设施登记，规定报废年限，定期检修。订购更加先进的教学设备来提高教学方面的服务质量。

根据查阅的一些学校的《课桌椅管理办法》来看，课桌椅使用年限一般为 5 年，所以应设立机构的《课桌椅管理办法》明确规定课座椅的报废年限、检查频率等，内容大致为：课桌椅统一编号管理，报废年限 5 年，每学期不少于 2 次定期检查，并将检查结果贴于校区公告栏。若有需要维修和报废的桌椅需将编号公布并报后勤处理。

根据网络上一些学校的电子设备管理措施来看，多媒体设备所需要用到的电动幕布和投影仪的最佳使用年限为 5 年左右，超过该年限之后使用效果就会大打折扣。不仅自然损耗，日常的使用不当也会造成寿命减短，所以应设定《多媒体使用规范》来规范多媒体的使用和维修规则。

结 论

文章以“PZB 服务质量模式”为理论基础，在此模式的基础上利用 SERVQUAL 量表编制优学教育服务质量调查问卷，并应用 SPSS 软件对问卷的数据进行分析，得出顾客期望与实际感受落差显著的八个测量项，并对其进行归类，最终确定影响优学教育服务质量的主要因素有三个：工作人员服务意识弱、教师专业素质低、机构硬件设施不完善。针对这些影响因素给出相应对策具体如下：

(1) 加强服务意识培养，关心关怀员工，明确优质服务标准，开设与服务相关的培训，设立服务专项奖惩；

(2) 提升教师专业素质，提高招聘门槛，增强教师的专业培训、设立合理晋升考核制度；

(3) 增强硬件设施管理，定期改造校区，检修更换教学设备。

目前，国内外对 PZB 模式的应用大多停留在公共服务领域，在服务业和教育行业的应用相对较少，文章的创新点是通过选用 PZB 服务质量模式来研究盈利性的课外辅导机构，提出改进辅导机构服务质量的新思路与新途径。

总结本次研究，还有许多需要改进的空间。第一，服务质量量表的构建比较初步，没有进行相关检验重新划分层次。第二，文章采用的 PZB 服务质量差距模型对顾客进行服务质量的满意度调查，这个问卷里面只用到了该差距模型五个差距当中的第五个差距，因此研究结果只反映了顾客单方面的看法和差距，没有能够反映机构服务人员等其他方面的差距。

希望有机会能够更进一步地学习服务质量，设计出更加完善、更加专业的调查问卷，也希望从 PZB 服务质量模式中的其他四个方面来探析教育机构服务质量的提升策略。

参考文献

- [1] Wei Zhang, Mark Bray. Micro-neoliberalism in China: public-private interactions at the confluence of mainstream and shadow education[J]. *Journal of Education Policy*, 2017, 1: 63-81.
- [2] 胡浩. 中国教育学会发布调查报告显示 2016 年我国中小学课外辅导“吸金”超八千亿[N]. *中国教育报*, 2016-12-28(3).
- [3] 裴昌根, 宋乃庆, 刘乔卉. 义务教育阶段学生参与课外辅导的实证分析与启示[J]. *中国教育学报*, 2018, (3): 43-48.
- [4] 熊伟. 中小学课外辅导机构服务质量研究[D]. 上海: 东华大学, 2016.
- [5] 曹伟, 丁雪华. 现代远程教育公共服务体系学习中心 PZB 服务质量差距研究[J]. *开放教育研究*, 2014, 20(4): 39-45.
- [6] 鲍勇, 鲍晓青. 基于 PZB 模型的公立医院医生诊疗行为对患者信任影响理论基础研究[J]. *中华全科医学*, 2015, 13(1): 1-3.
- [7] Amber Sardar, Shehla Amjad, Ubaid Ali. An empirical analysis of the service quality gap in business education: Evidence from higher education in Pakistan[J]. *Journal of Education for Business*, 2016, 91(3): 34-38.
- [8] 何艳宏, 徐秦儿, 黄铮, 等. 基于 PZB 模型的修订后 SERVQUAL 量表对社区高血压及 2 型糖尿病患者健康管理服务质量评价研究[J]. *中国全科医学*, 2016, 19(29): 3601-3606.
- [9] Arnold Moyo, Sothini Natalia Ngwenya. Service quality determinants at Zimbabwean state universities[J]. *Quality Assurance in Education*, 2018, 26(3): 26-28.
- [10] Hao Xu, Zhi-Ping Fan, Yang Liu. A Method for Evaluating Service Quality with Hesitant Fuzzy Linguistic Information[J]. *International Journal of Fuzzy Systems*, 2018, 20(5): 14-18.
- [11] 葛杰, 赵喆, 李晓雪. 基于 PZB 模式的医疗服务质量缺口研究[J]. *中国卫生质量管理*, 2018, 25(1): 51-53.
- [12] 王怡红. 物业服务质量管理[M]. 北京: 中国建筑工业出版社, 2017: 5-23.
- [13] 谢广营. B2C 及 C2C 网购物流服务质量测量述评: 一个概念模型及理论框架[J]. *管理评论*, 2016, 28(4): 186-200.
- [14] 林美杏. 服务质量、顾客满意与台湾补习学校服务营销研究[D]. 长沙: 中南大学, 2012.
- [15] 汪文新, 赵宇, 王光明, 等. 基于 PZB 和 IPA 整合模型的公立医院服务质量提升策略[J]. *统计与信息论坛*, 2017, 32(11): 109-117.
- [16] 杨懿, 李秋艳. 基于 SERVQUAL 模型的旅行社产品质量影响因素分析[J]. *中国人口·资源与环境*, 2018, 28(S1): 221-226.
- [17] 步会敏, 魏敏, 林娜. 基于 SERVQUAL 模型的旅游景区服务质量问题研究——以鼓浪屿为例[J]. *中国农业资源与区划*, 2018, 39(9): 190-198.

附录一

优学教育服务质量调查

尊敬的先生/女士：

您好！感谢您在百忙之中抽出时间参加我们的社会调查。因学术研究需要，我们设计本次问卷调查，以调研分析家长朋友对于辅导机构服务质量的评价。本问卷题目的选项没有对错之分，仅反映您个人的意愿和态度，请根据您的真实情况作答即可。问卷调查的数据保证仅限于学术研究使用，不会泄露您的个人信息，请放心参与调查。您的意见和真实感受将对本次研究提供莫大帮助，再次感谢您的支持和配合。

一、基本情况调查

1、您的性别（ ）

A. 男

B. 女

2、您的年龄（ ）

A. 25 岁以下

B. 26-35 岁

C. 36-45 岁

D. 46-55 岁

E. 56 岁以上

3、您的学历（ ）

A. 初中及以下

B. 高中及中专

C. 大专及本科

D. 硕士及以上

4、您的职业（ ）

A. 学生

B. 企业职工

基于 PZB 服务质量模式的服务质量提升研究

			望	望	望		以					
有形性	A1	机构有先进的教学设备	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	编号	对以下说法您觉得适当的选项是	期望值					实际感受值				
			非 常 期 望	比 较 期 望	一 般	不 太 期 望	不 期 望	非 常 好	还 算 可 以	一 般	较 差	极 差
有形性	A2	机构有一流的师资和教学资源	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	A3	员工着装整洁、大方美观	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	A4	机构有完整的教学辅助材料和文档	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
可靠性	B1	机构证件齐全,是符合规定的	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	B2	机构传单上不夸大其词	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	B3	能正确记录学生每天学习情况	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	B4	学习成绩有所提升或习惯有所改良	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
响应性	C1	及时接听回复顾客的咨询电话	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	C2	到校后能够及时有人过来接待,等待时间少	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	C3	礼貌热情地接待顾客参观、了解机构	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	C4	课上有问题能够及时的解决	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	C5	课下每位学生都有老师负责与家长及时沟通	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
保证性	D1	机构的环境相对安全,放心	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	D2	机构具有标准、透明的服务流程	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	D3	师资力量有能力完成教学任务	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

基于 PZB 服务质量模式的服务质量提升研究

	D4	服务人员具有良好的工作态度	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
移情性	E1	机构给予特殊学生特别的关注	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	E2	特殊情况, 课程时间根据学生的方便而调整	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	编号	对以下说法您觉得适当的选项是	期望值					实际感受值				
			非 常 期 望	比 较 期 望	一 般	不 太 期 望	不 期 望	非 常 好	还 算 可 以	一 般	较 差	极 差
移情性	E3	机构老师关心关注学生的情绪和成绩	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	E4	机构会从顾客角度出发推荐更优惠适合的教学套餐	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

问卷到此结束, 感谢您的配合!