



中华人民共和国国家标准

GB/TXXXXX—XXXX/ISO/TS 23686: 2022

优质服务 测评优质服务绩效

Service excellence—Measuring service excellence performance

(ISO/TS 23686:2022, IDT)

(征求意见稿)

XXXX-XX-XX 发布

XXXX-XX- 实施

国家市场监督管理总局 发布
国家标准化管理委员会

目 次

前言.....II

引言.....III

1 范围.....1

2 规范性引用文件.....1

3 术语和定义.....1

4 指导原则.....2

5 优质服务绩效测评体系.....3

6 测评优质服务领导力和战略.....7

7 测评优质服务文化和员工敬业度.....8

8 测评极致顾客体验.....8

9 测评优质服务实施绩效.....12

参考文献.....14

前 言

本文件按照GB/T 1.1-2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

本文件等同采用ISO/TS 23686:2022《优质服务 测评优质服务绩效》。

本文件所做最小限度的编辑性改动包括：

- a) 对已经采标的国际标准，改为引用国家标准；
- b) 为了符合中国的实际情况，增加了附加信息；

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由全国服务标准化技术委员会（SAC/TC 264）提出并归口。

本文件起草单位：中国标准化研究院等。

本文件主要起草人：暂略。

引言

在充满变化和激烈竞争的市场环境下，组织会面临永无止境且不断演进的顾客期望。为了以可持续的方式取得成功，组织必须提供高品质的服务和极致的顾客体验，以使其顾客感到物有所值，这就是优质服务的主要目标。优质服务是组织获得成功和成为市场领导者的主要先决条件之一。组织宜通过战略、流程、技术、工具、系统、人员和组织结构，来赋能管理当前和不断变化的顾客需求和期望。

各组织宜制定、实施和管理优质服务举措。进而带来极致的顾客体验，提升成本效益和组织效率。在整个服务价值链中，包括供应商、外包商和其他合作伙伴在内的组织都宜测评优质服务效果。

本文件提供了一套能够用于测评优质服务绩效的方法，其中特别包括那些对改善极致顾客体验和顾客愉悦影响最大的因素。

为了确定优质服务的有效性，绩效测评体系应与组织优质服务模式保持一致。这确保了测评过程适合其预期用途，并允许针对优质服务目标对优质服务活动进行监控和测评。

GB/T 42185规定了优质服务的术语、原则和模式，以实现极致的顾客体验和可持续的顾客愉悦。因此，相应的测评体系宜与优质服务模型的所有四个维度和九个元素相关（见图1）。

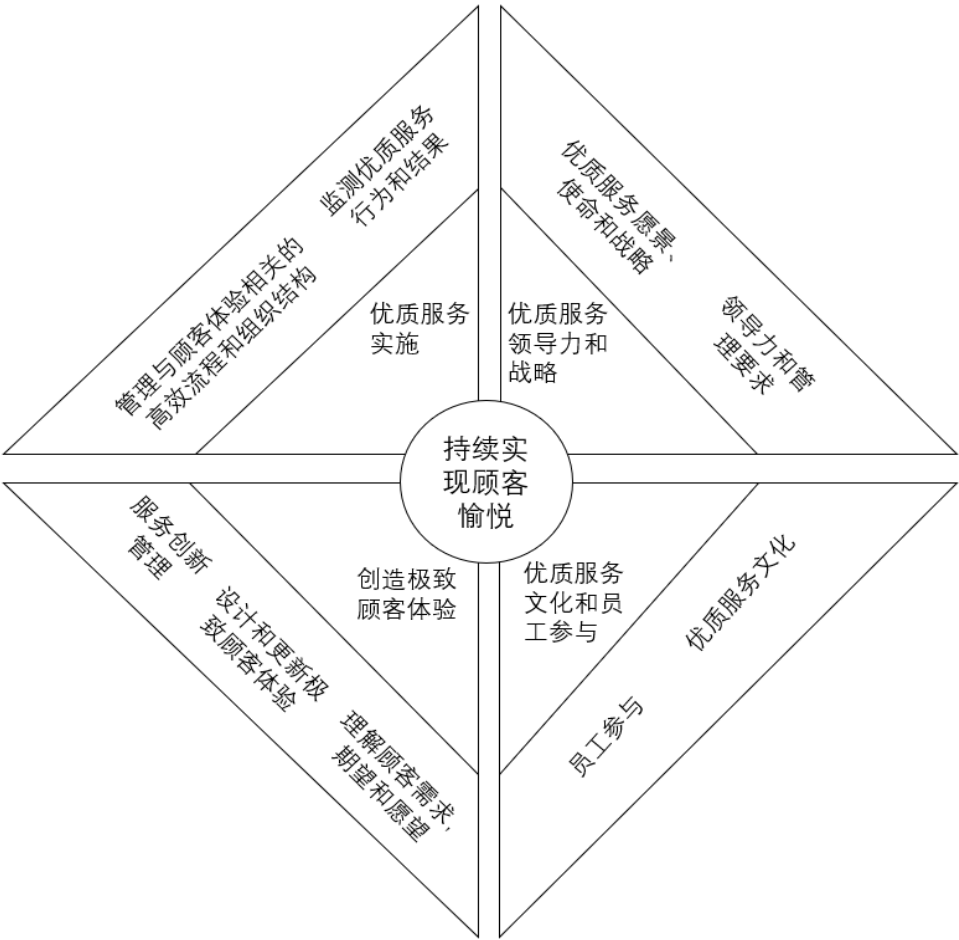


图1 优质服务模型

本文件中的条款详细阐述了GB/T 42185中优质服务模式的“优质服务实施”维度中“监测优质服务行为和结果”要素的要求。

虽然宜测评优质服务模型的所有维度，但测评的重点是优质服务的中两个级别（见图2），具体来说，“个性化优质服务提供”（第3级）和“惊喜的优质服务提供”（第4级），有助于提升顾客愉悦感，进而改善财务或非财务结果。

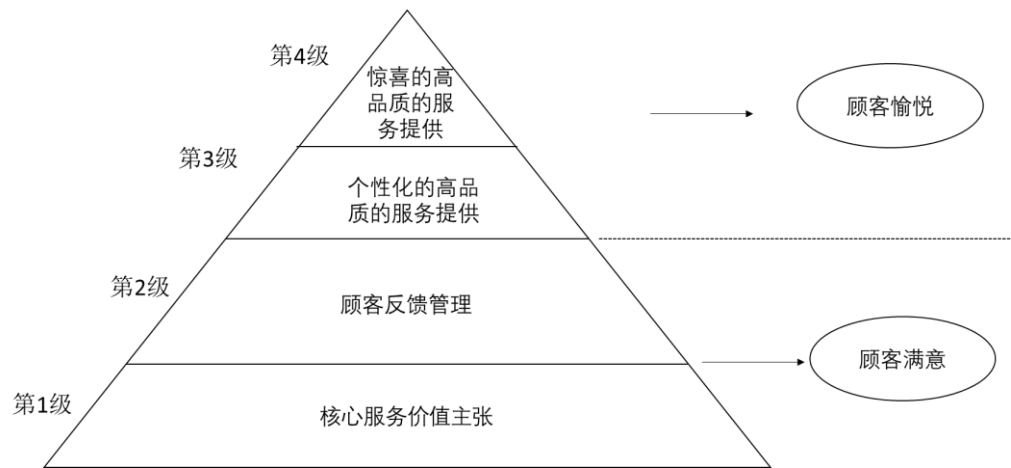


图2 优质服务金字塔

GB/T 42185需要组织开发并系统地使用一套内部和外部测评体系，重点关注优质服务模型的所有要素，并测评金字塔的第3级和第4级的效果。

重要的是要注意顾客满意度（1级和2级）和顾客愉悦度（3级和4级）所需的测评方法的差异。若没有顾客满意度的服务基础，就无法实现顾客愉悦度。由于这些相互依赖关系，组织有责任确保选择适当的测评方法来区分顾客满意和愉悦。

优质服务 测评优质服务绩效

1 范围

本文件规定了测评优质服务绩效的指标和方法。

2 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中，注日期的引用文件，仅该日期对应的版本适用于本文件；不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

GB/T 42185 优质服务 原则与模型

3 术语和定义

GB/T 42185界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

3.1

基准 benchmark

代表可接受的参考值的单一数值，其来自参与者之间的比较或出自文献，用于确定水平。

[来源：ISO 24523:2017，3.2，有修改——删除了条目注释。]

3.2

测评 measurement

确定数值的过程。

[来源：GB/T 19000—2016，3.11.4]

3.3

绩效测评体系 performance measurement system

使用商定的指标来设计、监测和控制活动/企业绩效的过程，指标引导业务符合其战略目标。

[来源：EN 14943:2005，有修改。]

3.4

优质服务测评体系 service excellence measurement system

优质服务绩效的测评体系。

3.5

顾客忠诚 customer loyalty

顾客推荐、重复购买和跨产品购买组织产品或服务的意图和行为。

3.6

定性研究 qualitative research

通过专题小组座谈会、深度访谈、话语分析和定性观察研究方法等研究技术对动机、思维模式、观点、态度、评价或行为进行分析。

注：专题小组座谈会、深度访谈和定性观察式研究方法三种研究方法的定义分别参见GB/T 26316—2023中3.42、3.30和3.58。

[来源：GB/T 26316—2023，3.72]

3.7

定量研究 quantitative research

用数值形式对所观察的结果进行描述和解释，如使用问卷、民意测验、市场调查和实验性研究等研究技术。

注：问卷、市场调查两种研究方法的定义分别参见GB/T 26316—2023中3.74和3.98。

[来源：GB/T 26316—2023，3.73]

3.8

绩效 performance

可测评的结果。

[来源：GB/T 19000-2016，3.7.8，有修改——删除了条目注释。]

3.9

关键绩效指标 key performance indicator

提供有关绩效的信息的参数或从参数派生的值。

[来源：ISO 24523:2017，3.13，有修改——对术语进行了修改且删除了条目注释。]

3.10

绩效指标体系 performance indicator system

关键绩效指标的受控编纂，其在逻辑上或数学上相互关联，旨在整体作为共同的、优质的目标或基准目标。

[来源：ISO 24523:2017，3.15，有修改——修改了定义。]

4 指导原则

4.1 概述

指导原则是组织与顾客、员工共同参与优质服务测评相关的技术、法律和活动的义务，其独立于组织的目标、战略和活动，是优质服务文化的一个特殊组成部分。

4.2 组织承诺

管理层宜使用相关的优质服务测评来监测、改进和创新组织的各个部分。

4.3 研究和组织伦理

顾客体验和优质服务研究应符合国家或专业技术研究组织提供的指导方针。

4.4 数据管理和分析完整性

所有优质服务测评宜符合内部和外部审计要求。宜有系统、独立和文档化的获取数据的过程，以便对其进行客观评估，确定满足审计准则的程度。

4.5 透明度

组织宜确保向顾客、员工和其他相关方传达适宜的优质服务绩效信息，如顾客满意度评分。

4.6 一致性

优质服务测评体系宜与合作伙伴的优质服务愿景、目标、战略和实施过程一致，且与利益相关方的共同利益一致，见GB/T 40144。

4.7 自组织团队

自组织团队在如何实现影响优质服务绩效的关键成果方面，能够设置自己的测评准则。

4.8 持续反思、评估和改进

宜持续开展优质服务测评，并在可能的情况下加以改进。内部评估过程宜确保优质服务测量体系收集正确的数据，并有助于实现预期的产出或结果。

5 优质服务绩效测量体系

5.1 概述

只有当优质服务模型在组织内得到采用和实施时，才能测评优质服务绩效。设计、生产和提供优质服务的要求在持续变化中，因此，宜定期测评优质服务活动，针对优质服务目标监测优质服务绩效。确立并跟踪目标与结果的常用的方法是使用目标和关键成果法（OKR），这种通用方法可以作为测评优质服务绩效的框架，并提供了一种灵活的方法来确保确立和实施所需的文档和测评模型。

在确立优质服务使命声明、目标和相关绩效测评准则后，可得出团队OKR。

5.2 测评优质服务绩效的框架

为支持优质服务模型，优质服务测评体系宜包括：

- 优质服务使命陈述；
- 绩效测评指标，确定优质服务使命和核心目标实现的程度，能够从短期、中期和长期进行测评；
- 数据收集系统，能够建立优质服务的基线和绩效指标；
- 复审优质服务绩效并确立改进干预措施。

GB/T 42185中的优质服务模型（见图1）及其在组织内的适配和实施是开发优质服务绩效测评体系的基础。

在测评优质服务绩效前，有必要定义测评体系参数，如职责、资源和时间框架。

组织宜清晰定义使命陈述以及优质服务测评体系的目的、目标和预期关键结果，目的和目标概述何时、如何以及从哪收集什么数据用于测评。此外，有必要确定如何能用这些数据来提高绩效，以及成功实施是否需要资金或人力资源分配。测评优质服务绩效的框架宜得到所有管理者、员工和利益相关者的支持，从而实现规划、设计、开发、运行、维护和改进用于测评优质服务绩效的过程。

宗旨声明宜明确优质服务实现的最终结果，特别是关系到提高顾客忠诚度和更好关键财务业绩的关系。

与组织的业务计划一致，优质服务的中期目标宜侧重于在一段时间内可实现的关键成果，这个时间范围通常是几个月到一年。这些目标和结果宜与组织宗旨声明、员工和领导的活动明确一致，以改进优质服务活动。

优质服务的目标宜：

- 与组织业务计划一致；
- 定性和高层面；
- 在指定的时间范围内实现；

- 在预期和可实现之间取得平衡；
 - 与优质服务愿景一致。
- 而公司和团队在优质服务和关键成果方面的目标宜：
- 具体的；
 - 可测评的；
 - 公认的；
 - 有计划并可实现的；
 - 一致的；
 - 现实的；
 - 时间明确的。

图3从过程的视角展示了优质服务测评框架。

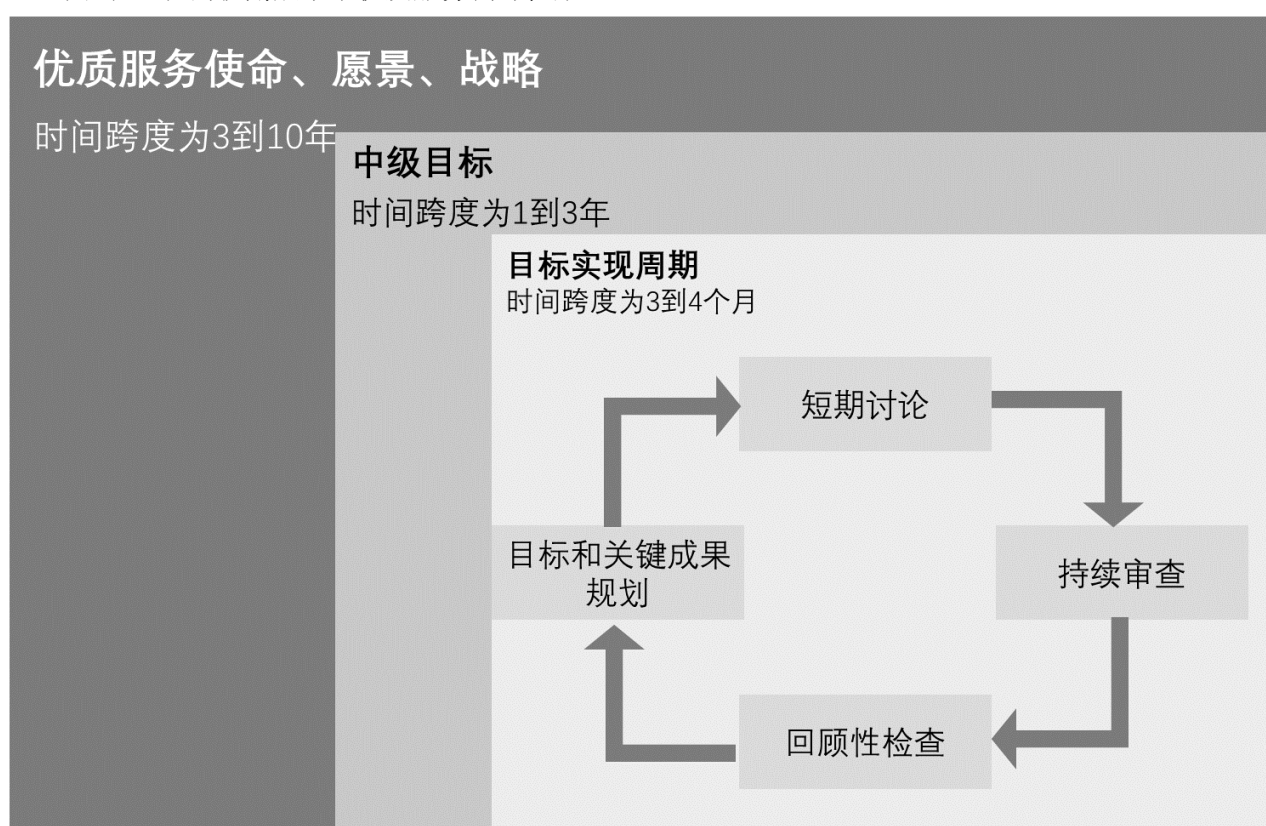


图3 优质服务的测评框架

在确立了优质服务愿景、使命和战略并确定了相关的中期目标后，宜确立一个目标实现周期，宜包括规划、短期讨论、审查和回顾性检查，从而实现跟踪优质服务成果实现情况和测量优质服务绩效的持续过程，如图4概要所示。

规划、设计和开发，包括确定实施方法和所需的资源分配。操作包括明确利益相关者的期望，以及收集和分析测评数据，为组织变革提供信息。维护和改进包括对优质服务测评过程的审查、评估和持续改进。

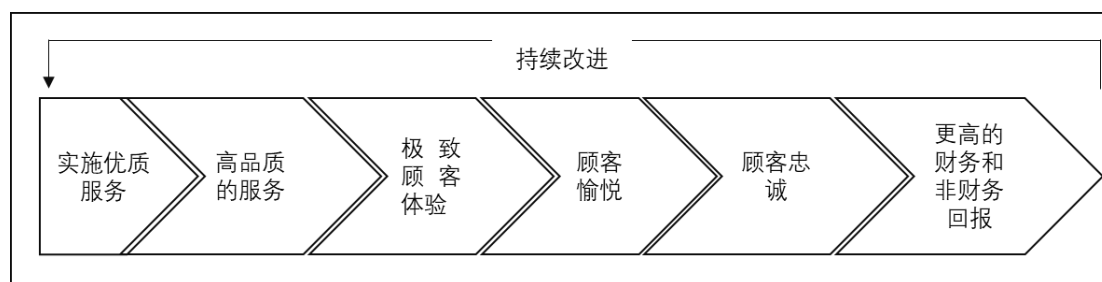


图4 优质服务效应链

支持这种方法的适宜实践，是宜在使用绩效测评体系测评优质服务时确定一位专家，负责这些活动的开发和监督，重点是指导、促进、成为变革的推动者和成为优质服务实施的倡导者。

5.3 测评优质服务绩效的效益和测评种类

确立和维护优质服务操作是一个持续的过程，需要投入人员、基础设施并进行研究。组织能够通过多种方式从这项投入中受益，包括（见GB/T 42185）：

- 避免同质化竞争；
- 获得更好的以顾客为中心的声誉；
- 满足顾客偏好；
- 确立和加强长期顾客关系（致使留住顾客、顾客向他人推荐和回购的倾向增加，从而降低流失率）；
- 长期的成本节约潜力（例如降低故障成本、更容易提升销售转化率和减少获取新顾客的广告费用）；
- 优秀的雇主品牌（致使招聘更吸引人、员工更敬业更忠诚）；
- 增进顾客合作和参与；
- 增强品牌优势，包括正面的品牌知名度；
- 有助于管理与分销商的网络；
- 提高效率；
- 实现高效管理。

这些收益能被明确定义为优质服务目标。宜使用优质服务绩效测评来跟踪是否达到了预期效益和目标以及达到了什么程度。

为了适宜地测评顾客的愉悦度、忠诚度及其与改善的关键财务业绩的关系，组织宜甄别现有的和额外需要的措施，这些措施能直接作为优质服务绩效的指标，如流失率、呼叫等待时间、网站 / 应用程序故障、服务中断。组织可按需收集非组织固有的数据，诸如净推荐值SM（NPS®）¹⁾²⁾、顾客满意度指数（CSI），员工和领导的敬业度。需要强调的是，某些额外措施是针对简单的顾客满意度和顾客愉悦度而制定的，选择这些措施时宜格外小心。

组织宜评估作为优质服务绩效指标的测评优质服务效果的测评标准。而且，组织宜定义在直接测评组织提供优质服务 and 实现顾客愉悦度所需的必要能力时使用的测评标准（见GB/T 42185中图3）。

1) “Net Promoter®”、“NPS®”、“NPS Prism®”以及与NPS相关的表情符号是贝恩公司（Bain & Company, Inc.）、Satmetrix Systems公司和弗雷德·赖克海尔德（Fred Reichheld）的注册商标。而“Net Promoter ScoreSM”和“Net Promoter SystemSM”则是贝恩公司（Bain & Company, Inc.）、Satmetrix Systems公司和弗雷德·赖克海尔德的服务标志。

2) NPS是市场上一种合适产品的例子。

提供此信息仅为方便本文件的使用者，并不构成国际标准化组织（ISO）对该产品的认可。如果其他产品能够证明可得出相同的结果，则可以使用等效产品。

适当的测评标准可包括：

- 关于顾客体验的结果度量，包括对特定交易和整个关系的感知，例如与顾客体验、顾客努力、顾客满意度、顾客愉悦感、顾客幸福感和顾客参与度相关的得分数和指标数；
- 预期和实际的顾客行为，如拥护、保留或流失，钱包份额和顾客资产等财务成果；

注1：“钱包份额”（share of wallet）也称“荷包占有率”，是指普通顾客定期为特定品牌（而不是同一产品类别中的竞争品牌）投入的金额。组织试图通过引入多种产品和服务来最大化现有顾客的钱包份额，以从每个顾客那里获得尽可能多的收入。

注2：所谓“顾客资产”（customer equity），是组织所有顾客终身价值折现现值的总和，即顾客的价值不仅仅是当前通过顾客而具有的盈利能力，也包括组织将从顾客一生中获得的贡献流的折现净值的加总。

- 关于员工感知和行为的度量，如员工参与度、动机和敬业度；
- 有关运营绩效的度量，如沟通渠道、顾客旅程和内部（支持）过程；
- 围绕声誉和品牌的测评度量；
- 围绕组织的学习、改进和创新的度量。

5.4 选择适当的测评方法和工具

组织宜在持续和客观的基础上使用测评工具，包括：

- 利用对表现最佳组织的测评来创建基准；
- 从负面和正面的优质服务相关结果中汲取经验教训。

实施的适当做法，可包括：

- 使用工具来测评利益相关者的认知，如定性和定量研究调查或访谈；
- 使用工具来测评服务水平、同理心和流程措施，如神秘人购物；
- 使用数据源，例如顾客关系管理（CRM）数据库来测评顾客的实际行为；
- 监控社交媒体。

5.5 测评优质服务绩效的分析

组织宜了解优质服务效应链（如图4所示）要素的最重要决定因素或指标，及其关系。

因果关系的例子如下：

- 员工敬业度和顾客满意度（反之亦然）；
- 顾客的认知、态度和实际行为和/或顾客旅程中的自我报告行为；
- 对优质服务和实际回报的投资。

基于优质服务活动和最终组织成果之间确定的因果关系，组织宜使用一组输入、运营、输出和结果测评，以管理和改进测评优质服务绩效的活动中所确定的优质服务概念，并将这些度量集成到优质服务记分卡中。

与确定的OKR的关联还宜与财务结果建立可测评的关系，如图4所示。OKR清楚地阐明了一个组织期望要实现的总体目标，并将关键结果作为定量研究度量，测评在规定的框架内实现给定目标的情况。

5.6 测量结果的使用

所有管理者都宜使用这些测评标准来监测、改进和创新组织的各个部分。结果宜用于优质服务培训方案。

宜使用测评标准来支持和培养组织正面的优质服务文化，并将良好实践发展为优质实践。组织宜：

- 以透明和高频度为基础，与所有利益相关方分享结果；

- 使用组织各个部门和各个层级的测评，来确定目标和绩效以及可能实施的改进；
- 除了定量数据之外，获取诸如顾客和员工的经验和实践等定性数据；
- 以安全的方式处理顾客数据。

实施的适当做法，可包括：

- 采用仪表板、绩效墙、晴雨表和视频屏幕上的窄播技术对结果进行可视化展示；
- 设立光荣榜以培养积极的文化；
- 利用成果对员工、团队和管理人员进行评估和激励；
- 使用对各组利益相关者的反馈（为每个利益相关者确定明确的沟通渠道）；
- 以公司报告的形式报告与优质服务相关的关键绩效指标（KPI）；
- 使用图形方法显示多维或多变量数据（例如雷达图、散点图矩阵、三维散点图）以及顾客交互（例如通过顾客旅程接触点映射）；
- 使用工具箱，通过优化和同步接触点来战略性地管理顾客体验[例如，顾客体验管理（CEM/CXM）]；
- 提供共享和整合的数据库（独立于渠道），从而允许组织和顾客之间进行数据共享；
- 使用能够识别具体人员并提供个性化信息和选项的数字设备。

6 测评优质服务领导力和战略

6.1 概述

优质服务领导力和战略的测评宜侧重于以下两个维度：“优质服务愿景、使命和战略”和“领导力和管理要求”。领导者激励人们专注于顾客、员工和利益相关者，以实现长期可持续的成果，例如优质的服务、极致的顾客体验和顾客的愉悦。进一步地，有效的领导和战略清楚地阐明了组织的优质服务愿景、使命、战略、目标和目的，无论是短期还是长期的。

组织宜测评优质服务领导力和战略，以改进和优化组织战略和政策，确保员工和利益相关者能够实现并超越他们的OKR。

如5.3所述，OKR逻辑宜应用于测评优质服务领导力和战略。

6.2 测评优质服务领导力和战略的框架

优质服务的领导层宜具备高质量、灵活适应性以及开放实验的精神，以成功实施这些政策和战略。而且，优质服务领导层宜成为他们希望在组织内实现的愿景、变革和转型的典范。

领导者不断树立组织原则的榜样，并创造一个支持这些原则的环境。优质服务领导力宜包括：

- 系统的测评方法以及使用这些测评来提高优质服务绩效；
- 优质服务绩效改进的历史记录；
- 共享和交流测评结果的能力，以提高跨部门的组织绩效；
- 使用测评结果为组织最佳实践提供信息。

测评优质服务领导力和战略的框架宜围绕几个不同的维度进行组织，特别是：

- 人际关系：指导和协助；
- 引领变革：创新，促成新想法，解决问题；
- 管好流程：监测和协调各项活动，以明确政策、项目和活动；
- 产生成果：制定和指导活动并确定优先级，就优质服务愿景、计划和优先事项进行沟通；
- 放眼未来：为满足客户不断变化的服务需求，进行资源规划与调度。

6.3 测评优质服务领导力和战略的测评

有几种适用的方法来测评领导力和战略方面的优质服务，包括：

- 平衡记分卡：一种测评领导力绩效的方法，包括顾客导向、财务视角、目标和目的的实现以及组织进步，由括财务和非财务措施混合构成。
- 优质领导力指数：一种定量研究方法，考察领导力在分享价值观、发展和沟通愿景、确定组织使命以及选择和实施战略方面的表现。该指数侧重于组织价值观、愿景、使命、战略和关键问题。

在测评优质服务中的领导力时，与任何形式的领导力测评一样，领导力宜根据支持整体优质服务的准则进行评估和测评。

7 测评优质服务文化和员工敬业度

7.1 概述

员工参与包含让员工参与改进实施，并确保员工的一线经验和建议融入优质服务文化，这是任何优质服务计划和广大组织成功的核心。

组织宜测评优质服务文化和员工敬业度，以监控组织是否在正确轨道上创建、激励和维护共同价值观、信念和实践，从而创造极致顾客体验。

除此之外，员工宜有明确的目标来确定个人和公司的绩效，这些目标与一线活动和整体公司政策有明确的关系，这些政策涉及优质服务对各自组织的使命宣言、战略、目标和目的的影响。

如5.3所述，OKR逻辑宜应用于测评优质服务文化和员工敬业度。

7.2 测评优质服务文化和员工敬业度的度量

优质服务文化与员工敬业度测评体系宜包括：

- 员工或人员达到或超过预期的出色成果的程度；
- 缺勤率、员工流失率、员工总体目标达成情况以及绩效评估；
- 员工愉悦感和敬业度的测评[例如，智力、社交、情感（ISA）敬业度量表，乌得勒支工作敬业度量表（UWES）、员工 NPS]；
- 公司内部测评员工态度和公司政策之间的一致性。

乌得勒支工作敬业度量表（UWES）等工具测评工作敬业度、工作热情、职业倦怠、工作敬业度的原因、工作敬业的后果以及敬业度和动机。智力、社交、情感（ISA）量表则侧注于三个领域：智力投入（努力工作、专注力、注意力），社交投入（同事的共同价值观、目标和态度）和有效参与（与工作有关的积极性、活力和热情）。

8 测评极致顾客体验

8.1 概述

极致顾客体验的测评宜侧重于了解顾客所需、所期和所盼，设计和更新极致顾客体验以及服务创新管理。为了实现这一点，需要一种强大的数据收集方法，该方法既包括从顾客关系管理（CRM）系统中收集存档数据，也包括额外的数据收集和研究，以深入了解顾客的意见和体验。。

数据点表示在顾客旅程中何时何地观察和监控引发的情绪体验。例如，数据点捕获有关顾客在顾客旅程中的行为和反应信息，以及服务提供商在服务提供过程中的行为和反应信息。

组织宜确定能够让顾客愉悦的数据点。数据点使顾客能够在服务提供过程和组织管理中进行反馈、服务个性化、采用、改进和学习。为了有效地收集和提供足够的数 据，组织宜有计划的处理整个顾客旅程和服务提供过程中的数据点。

如5.3所述，OKR逻辑宜应用于极致顾客体验的测评。

8.2 测评极致顾客体验的框架

顾客体验的有效测评宜审视顾客的互动和意见，并与组织的政策和战略保持一致。例如，某项测评可能适用于特定的顾客旅程或接触点，但并不适用于另一个；某些顾客体验与实现组织政策和战略相关联。了解具体的顾客渠道宜有助于确定针对该互动层级的适当测评工具，以及其对实现优质服务的贡献。

无论为各自的互动选择何种测评工具，这些测评都宜是具体的、相关的、可测评的、合乎道德的和可报告的。表1给出了创建测评顾客体验系统的检查过程。至关重要的是，要从组织优质服务战略和政策的角度回答所有问题，以确保结果产生可操作的见解，从而实现极致顾客体验。

表1 关于测评极致顾客体验的问答

问题	答案
你想测评什么？你的研究问题是什么？	顾客愉悦度、推荐可能性、回购行为等。
你为什么要测评这个？这个研究问题与你的组织优先事项、使命和战略有何关联？	测评有助于最终结果——减少顾客流失、增加收入，提升顾客满意度、愉悦感、忠诚度和向他人推荐的概率。
这项研究的适当措施和结果是什么？	一旦确定了你想测评极致顾客体验的一个方面是什么以及为什么，就能够确定适当的测评和结果指标[顾客满意度得分（CSAT）、NPS、流失、愉悦]。这些测评对工作人员具有可操作性，以便实现监测结果并确定改进措施。
使用什么方法？	调查问卷、焦点小组、关键信息提供者访谈、随访研究、实验设计、档案数据，以及多种方法的整合等。
哪些分析适合回答研究问题？	定量研究（用于统计分析、文本分析等）或定性研究（焦点小组、关键信息提供者访谈等）的对比； 调查（在线或电话）、实验设计或使用诸如组织的CRM系统等档案数据源的对比。
你将如何分享这些结果？	只有当组织能够访问、理解和使用研究结果时，顾客体验才能得到改善。至关重要的是，根据先前确定的组织优先事项和战略所对应的团队分发成果以供使用。

一旦所有问题都得到了回答，就可参考支持整体优质服务的结果来实施测评极致顾客体验的方法。

组织宜确定应测评极致顾客体验的哪些方面，并与其整体组织政策、战略和优先事项保持一致。表2概述了有助于提高顾客满意度和愉悦感的常见顾客体验。

表2 测评内容

总体顾客体验	顾客报告其顾客体验的满意度或愉悦感，与任何特定体验无关。
顾客旅程	顾客通过与产品、品牌或组织的各种联系点获得的体验。
顾客接触点	顾客在其成为顾客之前、期间或之后与组织接触的任何时间。
顾客感知	顾客对一个组织的看法，无论接触类型或渠道如何。

8.3 测评极致顾客体验的指标

根据感兴趣的顾客体验，有几种测评用来了解顾客与组织的任何给定互动或体验中的极致顾客体验。表3概述了一些最常见的测评，陈述了是什么以及顾客体验的重点。

表3只是一些可用测评的参考，并非详尽无遗。每个组织都可根据实际确定哪些可用的（或自行设计的）测评适合其给定的业务部门、顾客类型或组织规模。

表3 极致顾客体验的测评示例

测评	问题	测评范围	关注点
净推荐值（NPS）	在 0~10 的范围内，您向朋友或同事推荐[公司名称]的可能性有多大？	NPS 等于推荐者（给出 9~10 分的受访者）的百分比减去贬损者（给出 0~6 分的回应者）的百分比。	多渠道、互动。
顾客满意度（CD）	这个组织能让我很愉悦。	从“强烈反对”到“强烈同意”	特定服务、跟踪和相关基准测试。
顾客满意度指数（CSI）	许多 CSI 模型都包含了关于受顾客满意度影响的顾客忠诚度因素的问题（例如，回购意愿、回购价格接受度、产品或服务的使用频率和广泛使用）。	一个有序的量表答案，用于量化模型中影响顾客忠诚度的因素之间的关系。	测评顾客满意度和整体产品或服务的每个相关特征，测评顾客的期望及其满意度。
顾客费力度（CES）	这个组织让我很容易处理我的问题。	从“强烈反对”到“强烈同意”	特定交互、跟踪和相关基准测试。

在从顾客视角测评优质服务绩效结果时，极致顾客体验的测评在很大程度上是感兴趣的结果测评，特别是顾客体验活动与提高顾客愉悦度之间的因果关系。

增强顾客体验和优质服务会改善测评的结果（如顾客愉悦度、向他人推荐、降低费力度），并需要收集和分析更多的数据，来确定顾客体验活动需关注的重点。

在考虑标准测评的同时，宜考虑一些额外的顾客体验测评：

- 流失率或流失意图；
- 回购行为；
- 购买额外产品或服务的行为；
- 服务成本；
- 组织 CRM 中包含的数据（顾客投诉解决方案、服务时间）；
- 顾客反馈或表扬数据。

一些组织数据可能已经存在于以往的研究、学术文献或 CRM 工具中。然而，组织可能需要额外的数据，而这些数据可能无法在内部收集或目前尚未收集。

8.4 收集极致顾客体验度量的方法

数据收集的类型和方法限制了回答特定研究问题的能力，因为回答研究问题需要多种数据类型和收集方式。例如，如果感兴趣的是顾客流失问题，但采用的是焦点小组访谈法，则无法建立数学模型。然而，焦点小组访谈可提供有关顾客流失的个人或群体原因的宝贵见解。以下数据收集方法可用于收集顾客对其体验的反馈：

- 在 APP 内的问卷调查；
- 电子邮件；
- 计算机辅助电话访谈（CATI）；
- 计算机辅助网络访谈（CAWI）；
- 在线专题讨论组；
- 关键信息提供者访谈；
- 焦点小组；
- 文献综述和外部数据来源，如顾客评论网站；
- 视频（例如网络摄像机镜头、移动任务 APP）；
- 档案数据，如 CRM。

组织需辨识哪些数据已经存在，哪些数据需要额外收集，然后，就能决定如何最好地分析数据（定量和 / 或定性）。

根据研究问题的性质，某些数据将比其他数据更适合——甚至可能——收集和分析。在收集或使用数据时，了解如何分析数据是十分必要的，故而了解将某些分析方法应用于某些数据类型的利弊，以及如何分析这些数据亦为必要的。

8.5 测评极致顾客体验的分析

定性研究数据使组织能够基于个人顾客的观点和看法了解他们，允许相对非结构化信息丰富来源，并有助于探索以前未研究或需要额外探索性研究的新领域。这包括关键信息提供者访谈、焦点小组、照片和期刊，以获取信息，为顾客体验测评提供信息。

定量研究数据允许更广泛的概括和具体的测评。如果一个组织有兴趣了解哪些顾客体验有助于获得更高的NPS或CD分数，则需要回归模型（例如线性、逻辑回归），而其他回归模型能够理解预测顾客流失（Cox比例风险模型或生存分析）。表4概述了定性和定量研究数据分析的不同通用方法。

表4 数据分析方法

定性研究数据分析	定量研究数据分析
内容分析	推断统计学（获取样本并试图将这些结果推广到人群中）。
叙述性分析	描述性统计（检查数据以确定模式，并根据样本中的顾客描述总体特征）。
对话分析	
框架分析	

这体现了定义顾客体验结果测评的本质，以及这些数据是如何表示的，例如，“您对（某顾客体验）满意吗，是或否？”的问题宜与“在1到7的范围内，您对（某顾客体验）满意到什么程度？”的问题进行不同的分析和解释。

研究发现和结果宜用于为优质服务绩效和顾客体验策略提供信息。

9 测评优质服务实施绩效

9.1 概述

优质服务实施绩效的测评侧重于有效和高效的顾客体验流程、组织结构、政策、计划、目标和流程，以优质服务计划和组织的最终目标为目的。此外，组织领导层将这些政策纳入整个组织，同时支持和奖励员工实现这些政策。

因此，组织需建立一套准则，以确定与优质服务实施绩效相关的整体运营或业务优质绩效，重点关注能够量化绩效的目标。

如5.3所述，OKR逻辑宜应用于优质服务绩效的测评。

9.2 测评优质服务实施绩效的框架

以下概述了优质服务测评框架的三个核心要求：

- 1) 建立优质服务绩效的组织评估模型，由人力资源、管理和领导战略等各自的测评准则构成。
- 2) 整合测评手段，使组织针对关键绩效指标反映敏捷，包括人力和财务资源、顾客和所有利益相关者。

这些测评宜包括所有相关工作人员和利益相关者在制定这些测评时的代表性。

- 3) 优质服务实施活动与预期有效性或影响之间的关联模型。

根据这些要求，宜进行三项核心调查：

- 理想绩效与可用的财务资源或组织为缩小这些差距所作的承诺之间存在哪些差距？
- 组织能够指导优质服务实施改进的干预措施的优先事项是什么？
- 组织在每个感兴趣的测评领域的组织成熟度是多少？

9.3 测评优质服务实施绩效的指标

虽然测评优质服务绩效的指标需要根据组织的具体需求进行定制，但宜考虑这些指标的一般指南及其使用，涉及以下领域：

- 人力和财务资源管理的测评和使用：人力和财务资源管理可根据这些资源的整体规划和管理来测评，其目标是提高这些业务的绩效和工作人员执行这些业务的技能。
- 战略的测评和使用：从改进的创新中得出，战略测评指标需要对利益相关者的参与、政策制定和沟通进行评审，确保战略和整体创新结合了顾客、组织和利益相关者参与的持续增强。
- 顾客结果的测评和使用：特定的顾客结果被整合到优质服务实施绩效的测评中，需要测评顾客体验和感知优质服务绩效的改进。这些能够根据第9章中概述的测评进行测评和基准测试。需要注意的是，这些测评宜包括与竞争对手和整个市场中与顾客参与活动相关的外部比较。
- 外部基准的测评和使用：尽管与其他测评有一定程度的重叠，但重要的是要确保公司的优质服务实施绩效测评不会被孤立地看待，并与竞争对手相参照。此外，宜审视国内和国际市场的整体情况。外部基准使组织能够了解其同行中哪些做法是可行的，哪些是最好或最差的。最后，在不同市场进行国际比较，对于为测评与优质服务实施绩效相关的活动和干预措施提供额外参考至关重要。
- 使用内部数据，如统一沟通、联络中心技术和相关数据源，以进行测评。

测评工具可包括上述工具中的一种或几种，但宜谨慎执行且不限于这些工具。宜根据9.2中讨论的运营成果来决定适宜的测评工具，并宜根据组织的具体要求进行定制。

测评优质服务实施绩效所需的测评指标存在着核心文档，其中包括了类似于第6章中概述的内容，即组织使命、愿景、目标、价值观和文化声明的创建和使用，以及领导层执行这些声明的能力。

至关重要的是，第9章中概述的评测和框架要采用文档记录详尽、透明，且让所有利益相关者，尤其是组织内的人员都能轻松理解。此外，与组织优质服务绩效相关的测评结果或产出宜阐述清晰，并对改进建议进行监测和评估，以确保适当层级的员工和利益相关者获得实现这些改进所需的信息，从而确保优质服务绩效的持续改进。

参考文献

- [1] GB/T 19000—2016 质量管理体系 基础和术语
 - [2] GB/T 26316—2023 市场、民意和社会调查（包括洞察与数据分析） 术语和服务要求
 - [3] GB/T 40144—2021 协作业务关系管理体系 要求和框架
 - [4] ISO 24523:2017 饮用水系统和废水系统相关服务活动
 - [5] EN 14943:2005, 运输服务 - 物流 - 术语表（德文版）
 - [6] 多尔, J. 《衡量什么最重要：谷歌、波诺和盖茨基金会如何用OKR撼动世界》。企鹅出版集团, 2018年。
 - [7] 欧洲委员会. 《社会科学与人文学科中的伦理》. 2018年。可访问：
https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/6._h2020_ethics-soc-science-humanities_en.pdf
 - [8] ESOMAR. 《国际商会/ESOMAR市场、民意、社会研究及数据分析国际准则》. 2016年。可访问：
<https://esomar.org/uploads/attachments/ckqtawvj00uukdtrhst5sk9u-iccesomar-international-code-english.pdf>
 - [9] 沙费利, W. & 巴克, A. 《乌得勒支工作投入量表®》。乌得勒支大学职业健康心理学部, 2004年
 - [10] 索恩, E., 特鲁斯, C., 阿尔费斯, K., 尚茨, A., 里斯, C. 和 盖登比, M. 《员工投入新量表的开发与应用：ISA投入量表》。国际人力资源开发杂志, 15(5), 第529-547页, 2012年
 - [11] 三方委员会政策声明(2018年). 《涉及人类的研究伦理行为》, 加拿大女王陛下版权所有(2019年), 目录号: RR4-2/2019E-PDF, ISBN: 978-0-660-29942-6
-