



# 中华人民共和国国家标准化指导性技术文件

GB/Z XXXXX-XXXX/ISO/TS 24082-2021

## 优质服务 设计高品质的服务获取极致顾客 体验

Service excellence — Designing excellent service to achieve outstanding customer experiences

(ISO/TS 24082, IDT)

(征求意见稿)

在提交反馈意见时，请将您知道的相关专利连同支持性文件一并附上。

XXXX - XX - XX 发布

XXXX - XX - XX 实施

国家市场监督管理总局  
国家标准化管理委员会 发布

## 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 优质服务设计原则.....	2
4.1 一般条款.....	2
4.2 个性化.....	3
4.3 自适应.....	3
4.4 与顾客共同创造.....	3
4.5 与组织和顾客的观点一致.....	3
5 优质服务设计活动.....	4
5.1 整体流程.....	6
5.2 计划优质服务设计活动.....	6
5.3 理解与共情顾客.....	7
5.4 确定设计挑战和独特的价值主张.....	7
5.5 通过触点和数据点设计极致顾客体验.....	8
5.6 设计共创环境.....	9
5.7 评估优质服务设计.....	10
附 录 A（资料性附录） 服务设计思维的六个原则.....	12
附 录 B（资料性附录） AT-ONE 模型中的设计要素.....	13
附 录 C（资料性附录） 理解独特的价值主张.....	15
附 录 D（资料性附录） 顾客和员工参与程度的示例.....	16
附 录 E（资料性附录） 杠杆机制的详细解释.....	19
参考文献.....	22

## 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。

本文件使用翻译法等同采用ISO/TS 24082《优质服务 设计高品质的服务获取极致顾客体验》。

本文件由全国服务标准化技术委员会（SAC/TC264）提出并归口。

本文件起草单位：暂略。

本文件主要起草人：暂略。

征求意见稿

## 引言

在如今竞争激烈的世界中，顾客的期望在不断变化和扩张。组织必须创造更好、更个性化的顾客体验，来维持和增加其顾客数量。因此，作为服务设计的基础，组织必须了解顾客的期望、需求、愿望、问题和体验。

优质服务可以使顾客感到愉悦，是实现极致顾客体验的关键。组织通过优质服务与顾客建立稳定和更好的关系，可以使其有别于竞争对手。

ISO 23592 将“优质服务”定义为组织能够提供优质服务金字塔（见图1）中的“个性化的高品质的服务”（第3级）和“惊喜的高品质的服务”（第4级）的能力。与作为组织能力的“优质服务”相比，本文件将“高品质的服务”描述为在组织为顾客提供的个性化的和令人惊喜的服务。这有助于组织创造极致的顾客体验，使顾客感到愉悦。提供高品质的服务的前提，是提供由“核心服务价值主张”（第1级）和“顾客反馈管理”（第2级）组成的基础服务，以确保顾客满意。ISO 9001、ISO 10002和ISO/IEC 20000-1等国际标准均对以上两级层服务进行了阐述。

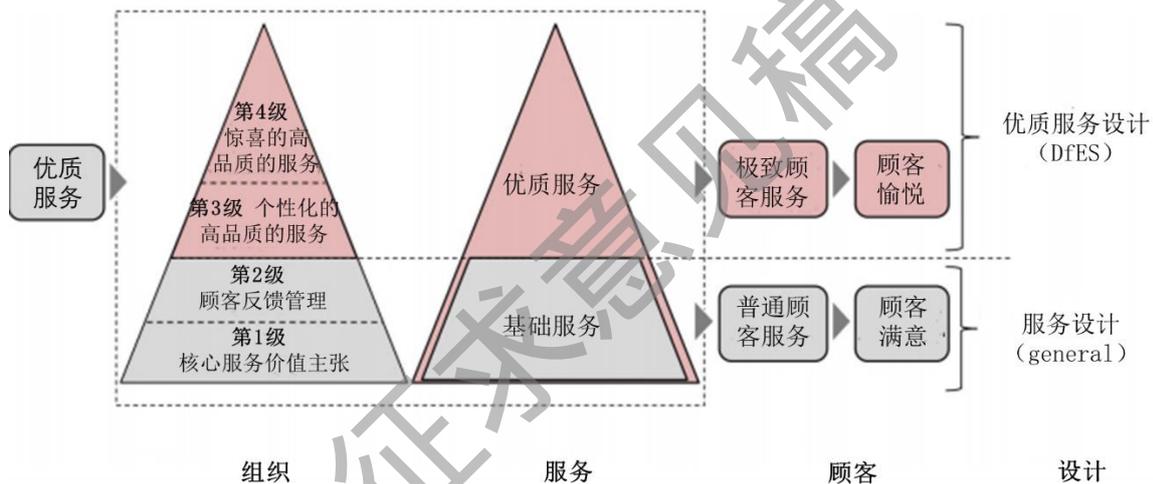


图1 优质服务金字塔内的互联与高品质的服务的设计

为了提高自身使顾客愉悦的能力，组织宜了解顾客满意与顾客愉悦的作用、重要性以及区别，并探索开发和保持顾客愉悦的方法。

为了提高组织业务水平，宜制定特定的高品质的服务设计标准。许多组织已采用以下几种设计标准和方法，但这些标准和方法并没有充分说明如何创建能够让顾客愉悦的高品质服务：

- ISO 9241-210和ISO 9241-220中提出的以人为本的设计（HCD）方法；
- 由IDEO和斯坦福大学<sup>[15]</sup>提出的设计思维方法；
- 建立在HCD和设计思维方法上的服务设计思维方法<sup>[16]</sup>。

服务提供商的核心价值主张是为顾客创造有价值的服务，可通过顾客体验和反馈与顾客共创，而收益则由服务提供商和顾客共同实现。互联网、传感器和数字技术的使用，可促进共创。

本文件重点介绍基于共创机制的高品质的服务设计，目的在于使顾客感受到持续的愉悦感。本文件中的条款针对ISO 23592优质服务模型“创造极致的顾客体验”维度中的多项元素（见表1）。

表1 优质服务模型（列）与本文档（行）之间的关系

		创造极致顾客体验		
		了解顾客需求， 期望与愿望	设计并改进极致 顾客体验	服务创新管理
4.优质服务设计原则				
	4.2 个性化的	√	√	
	4.3 自适应的	√	√	
	4.4 与顾客共同创造	√	√	√
	4.5 与组织和顾客观点一致	√	√	√
5.优质服务设计活动				
	5.2 规划优质服务设计活动	√	√	√
	5.3 理解顾客，与顾客共情	√		
	5.4 确定设计挑战和独特价值主张	√	√	
	5.5 通过触点和数据点设计极致顾客体验		√	√
	5.6 设计共同创造环境		√	√
	5.7 评估优质服务设计	√	√	√

征求意见稿

# 优质服务 设计高品质的服务获取极致顾客体验

## 1 范围

本文件规定了实现极致顾客体验的优质服务设计的原则和活动。

本文件适用于所有提供优质服务的组织，例如商业组织、公共服务与非盈利组织。

## 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。

ISO 23592:2021 优质服务 原则与模型

## 3 术语和定义

ISO 23592 界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

国际标准化组织和国际电工委员会通过以下地址维护用于标准化的术语数据库：

——国际标准化组织在线浏览平台：<https://www.iso.org/obp>

——国际电工委员会电子百科：<https://www.electropedia.org/>

### 3.1

**高品质的服务** excellent service

由组织向顾客提供，使顾客获取极致顾客体验，从而打动顾客的高阶服务输出。

注：高阶服务输出是指优质服务金字塔中的“个性化的高品质的服务”（第3级）和“惊喜的高品质的服务”（第4级）。

[来源：ISO 23592:2021, 3.2]

### 3.2

**顾客愉悦** customer delight

顾客感受到的一种高价值感或（并）超预期的正向情感体验。

注：更多的情感（如惊喜）可以增强顾客的幸福感。

[来源：ISO 23592:2021, 3.5]

### 3.3

**高品质服务设计** design for excellent service, DfES

通过提供个性化和令人惊喜的高品质的服务来创造极致顾客体验的系统的设计和开发方法。

注1：这种设计方法依据的基本方法被称为“X 设计”或“DfX”方法，有关的信息请参见GB/T 20002.3-2014 标准中特定内容的起草 第3部分：产品标准中涉及环境的内容。

### 3.4

**共创** co-creation

利益相关者积极参与服务设计、交付和创新。

注：利益相关者包括组织、人员和顾客。

[来源：ISO 23592:2021, 3.3, 修改—增加注.]

### 3.5

**共创环境** co-creation environment

促进共同创造的环境。

### 3.6

**独特价值主张** unique value proposition

清楚说明组织服务的优势，如何解决顾客（相关）问题、如何提供更好的情感体验以及其与竞争对手的区别。

### 3.7

**顾客旅程** customer journey

与组织、产品或服务打交道时的一系列或加总的顾客体验。

注：“系列”基于流程；“全部”基于结果。

[来源：ISO 23592:2021, 3.8, 修改—增加注.]

### 3.8

**触点** touchpoint

顾客交互点，或顾客与组织及其产品或服务互动的媒介。

### 3.9

**数据点** data point

服务提供商收集与观察顾客信息或收到顾客体验反馈信息的时间和地点。

注1：数据点的内容示例包括捕获的有关顾客行为和响应的信息以及有关交付过程的信息。

### 3.10

**服务提供商** service provider

为顾客提供和管理一项或多项服务的组织。

注：组织包括分包商和组织人员，如雇员。

[来源：ISO/IEC 20000-1:2018, 3.2.24, 已修改 – 增加注.]

### 3.11

**以顾客为中心** customer centricity

以顾客为导向，关注价值创造和价值获取。

## 4 优质服务设计的原则

### 4.1 概述

优质服务效应链的前半部分展示组织可通过实现顾客愉悦为组织带来更高收益（见图2）。优质服务效应链中的以下要素在优质服务设计中起着重要作用：

- 实施优质服务，支持高品质的服务设计过程；
- 由组织设计高品质的服务；
- 有针对性地将极致顾客体验与顾客愉悦纳入设计目标。

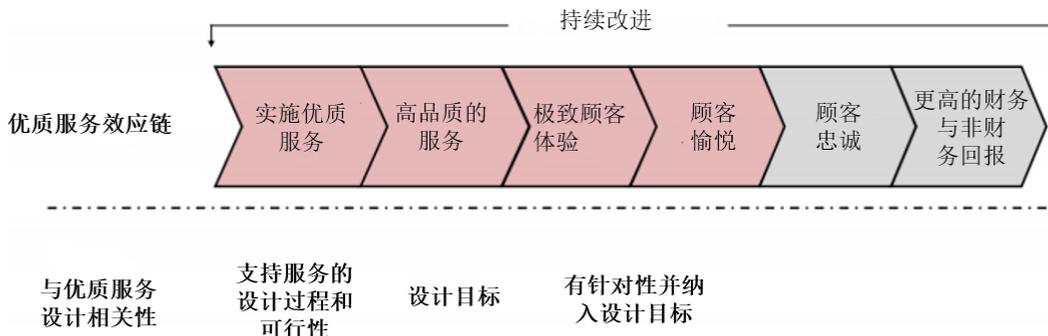


图2 优质服务设计效应链

本文件使用术语“优质服务设计（DfES）”，可实现优质服务金字塔的上半部分（见图2）。本文件中不制定基本服务的通用服务设计。

DfES 原则是：

- 感情化
- 自适应
- 与顾客共创
- 组织和顾客视角

注：服务设计思维的一般原则与DfES的原则不同，具体见附录A<sup>[17]</sup>。为了保障基本服务质量，高品质的服务设计须适应服务的一般原则及其相关工具。

#### 4.2 情感化

高品质服务设计宜为顾客带来正向情绪，并通过正向情绪提升顾客愉悦感，使顾客认为服务是为其量身定制的，从而使其感受到高度重视。惊喜是能够增强顾客愉悦感的一种正向情绪。组织宜了解与顾客满意相比，顾客愉悦在提供高品质服务中的重要性和作用，并寻求进一步提高顾客愉悦感的方法。

#### 4.3 自适应

高品质服务设计宜使通过服务交付过程和持续改进来实现，其能够迅速适应和响应顾客以及环境各种变化的能力。

注：环境变化包括影响组织的外部因素变化，如监管、经济、政治、社会和全球化。

#### 4.4 与顾客共创

高品质服务设计宜让顾客参与服务设计过程和/或交付过程，从而共同创造价值。组织宜了解、促成，并为共创过程做好准备。组织的核心价值主张是为顾客创造有价值的服务，可通过顾客体验和反馈与顾客共同创造，而收益则由服务提供商和顾客共同实现。共创可以增加创造顾客愉悦和顾客忠诚的可能性。

#### 4.5 组织和顾客视角

宜基于组织能力与顾客需求来进行高品质服务设计。为确保提供高品质的服务，组织宜使用优质服务金字塔（图1）来确定当前提供的服务的级别。同时，组织宜增强服务能力，进而增强服务质量，使顾客感到愉悦。

## 5 优质服务的设计活动

### 5.1 整体流程

#### 5.1.1 一般条款

本条款描述了在组织需要开发新服务和/或审查并改进现有服务时，优质服务设计的关键活动。在确定创造使顾客愉悦的高品质服务后，组织宜制定服务设计计划。

计划工作完成后，组织应遵循以下DfES行为：

- 理解与共情顾客
- 确定设计挑战与独特的价值主张
- 通过触点 and 数据点设计极致顾客体验
- 设计共同创造的环境，加强极致顾客体验
- 对高品质服务的设计进行评估

组织宜将以上高品质的服务设计活动纳入组织设计方法中，以确保和加强基本服务。以上活动可根据需要以循环方式重复使用，直到达到预期的结果。

注：现有设计方法的案例是设计思维方法<sup>[15]</sup>和以人为本设计方法（见ISO 9241-210 和 ISO 9241-220），代表了协作和迭代过程。其中，两种方法所包含的五项活动（共情、定义、构思、原型、测试）可通用。

#### 5.1.2 优质服务设计活动之间的相互依赖关系

在开展高品质服务的设计活动时，宜从分析顾客开始全部的服务设计过程（见图3）。内图阐述高品质服务设计活动之间的相互依赖关系，显示高品质服务设计重要信息的输出和输入位置。例如，条款5.4所需有关目标顾客档案和顾客分析的信息，宜由条款5.3输出。条款5.3-5.7宜基于条款5.2制定的设计计划。以上活动可在适当的情况下进行迭代，尤其是在评估活动后，宜根据评估结果进行迭代。组织进行设计活动的目的是提供高品质的服务，而提供和管理高品质的服务会产生现场数据，从而触发新的评估活动。其中，现场数据主要包括服务的运营数据，以及服务在多大程度上实现了极致顾客体验。

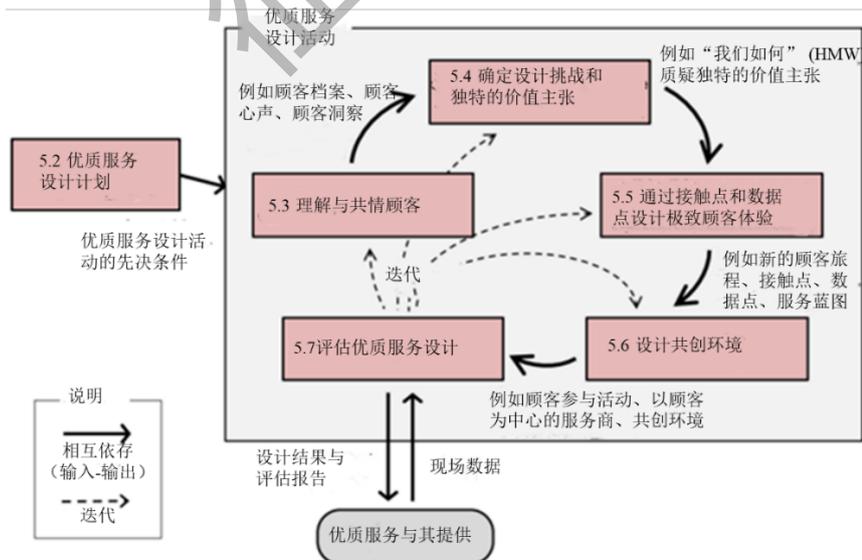


图3 优质服务的设计活动之间的相互依赖关系

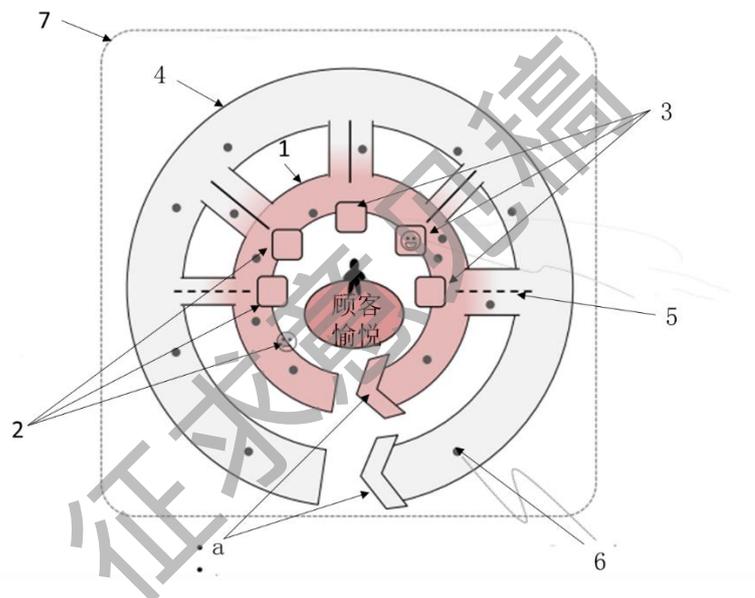
注 5.2-5.7 表示子条款编号。

优质服务设计活动没有执行顺序要求，起点不限于条款5.3，宜根据顾客愉悦感低的原因分析并确定设计的重点和过程。在这种情况下，可以现有的服务系统和设计信息做为启动优质服务设计活动准备必要的输入。

### 5.1.3 提供优质服务的设计元素

顾客视角的优质服务的要素，详见条款5.3-5.7（图4）。图中内部圆形箭头显示了顾客旅程，外部圆形箭头描述了服务交付流程以及服务提供商的组织活动。服务可通过服务提供商（包括以顾客为中心的网络分包商）之间的合作来准备和交付。服务提供商在由内外两个圆形箭头共享的触点为顾客提供服务，其可通过提供个性化和令人惊喜的服务来创造极致顾客体验，从而使顾客感到愉悦。当顾客选择再次体验服务时，顾客旅程将继续，而组织可继续下一步的服务设计和管理活动。条款5.5.4中，数据点是指在顾客旅程、服务交付和触点交互过程中收集信息的服务点。条款5.6中，创建优质服务的共同创造环境，可以促进共同创造的实现。

注：有关顾客旅程地图方法，请参见附录E。



#### 关键点：

- 1 顾客旅程
  - 2 普通顾客体验
  - 3 极致顾客体验
  - 4 服务供应商组织活动与提供服务过程
  - 5 触点
  - 6 数据点
  - 7 共同创造环境
- a 当顾客再次选择体验服务时，顾客旅程将继续，而服务提供商继续进行下一个设计和管理活动。

图4 提供高品质服务的设计元素

## 5.2 规划高品质服务设计活动

为高品质服务设计活动提供先决条件，DfES计划宜包括以下步骤：

- 确定优质服务的设计范围，包括目标顾客、利益相关者、风险和机遇；
- 确保服务供应商和顾客参与服务；

- 为5.3-5.7中描述的活动确定适当的方法；
- 为5.3-5.7中描述的活动分配适当的时间、资源和职责。

注：分配的时间包括迭代时间、顾客反馈的时间以及评估设计的服务是否实现极致顾客体验的时间。

### 5.3 理解与共情顾客

#### 5.3.1 一般条款

组织宜理解顾客，与顾客共情，形成以顾客为中心的观点。

注：5.3.2包含ISO 23592的要求和建议。

#### 5.3.2 了解顾客的需求、期望和愿望

组织宜进行适当的研究和分析，充分了解顾客当前和未来的需求、期望和愿望。可开展的活动包括：

##### a) 顾客倾听的范围和深度

组织宜倾听顾客的意见，确定顾客重视什么，包括表达的和未表达的期望、外部因素、顾客体验的理性和情感维度，以及现有和不断变化的顾客需求。

适当做法包括：

- 使用诸如“顾客反馈（VoC）”、阶梯技术或其他形式的观察和访谈技术（参见ISO 16355-2）等方法；
- 组织与顾客的共创活动（例如共同创造研讨会）。

##### b) 组织对数据的获取和使用

组织宜收集和使用每个顾客的各种数据（偏好、评论、期望、投诉、建议和赞美），并从关系的角度以及顾客旅程的角度进行分析。

适当做法包括：

- 使用来自顾客关系管理（CRM）工具和社交媒体的信息；
- 使用来自实地研究的信息（例如顾客跟踪和顾客旅程）。

##### c) 适应顾客的需要、期望和愿望

组织宜预测市场和顾客需求中可能发生的变化，使用顾客倾听结果（见5.3.2 a），将顾客表达的和未表达的需求转化为服务要求。

适当做法包括：

- 进行趋势研究，跟踪和预测趋势；
- 使用差距分析和顾客意见表等方法将VoC转化为关键服务要求并对其进行优先级排序（参见ISO 16355-1和ISO 16355-3）；
- 了解满足（或不满足）顾客要求与顾客体验之间的关系（参见ISO 16355-5和附录B中的Kano模型<sup>[18]</sup>）。

#### 5.3.3 建立深度顾客共情

组织宜培养与顾客共情的能力，获得洞察顾客需求的能力。发现与顾客实际行为和/或组织假设之间的差异可以提升实现极致顾客体验的可能性。

适当做法包括：

- 进行人群研究对顾客进行共情，进一步了解顾客的情感和个人情况；
- 描述顾客典型的一天，通过获取顾客意见，为顾客创造完美的一天（例如“顾客的完美一天”）；
- 在设计团队内阐明和分享他们对特定类型顾客的了解（例如共情图和人物角色）；
- 从拥有第一手经验（例如关键事件技术）的顾客那里获取有关重大事件或行为（正面或负面）的丰富、定性的信息。

## 5.4 确定设计挑战和独特的价值主张

### 5.4.1 一般条款

组织宜为实现极致顾客体验确定设计挑战和独特的价值主张。

### 5.4.2 确定设计挑战

设计挑战宜阐明组织试图解决的问题，进而帮于组织确定合适的服务范围。

适当做法包括：

- 设置合适的问题来构建对顾客体验的了解（例如“我们如何”（HMW）声明）；
- 创建“顾客问题陈述”，以便设计团队确定需要解决的问题。确定顾客问题，而不是组织问题<sup>[19]</sup>。

### 5.4.3 创造独特的价值主张

组织宜创建独特的价值主张，同时清楚地了解服务带给顾客的正向情绪。

适当做法包括：

- 确定对顾客有吸引力（令人愉悦）的服务的品质、特征与特性（参见ISO 16355-5和Kano模型<sup>[18]</sup>）。可结合创意生成技术来创造有吸引力的品质（例如应用SCAMPER和TRIZ重新定义品质元素<sup>[20]</sup>）；
- 宜基于顾客档案的分析（例如价值主张图），确定什么减轻了顾客的痛苦，什么创造了顾客没有想象或意识到的正向情绪；
- 根据顾客重要问题或机会得到极高程度的解决的节点，创建“理想状态陈述”<sup>[19]</sup>，并根据创造的理想状态进行集思广益。

## 5.5 通过触点和数据点设计极致顾客体验

### 5.5.1 一般条款

组织宜通过触点和数据点来设计极致顾客体验。

注：5.5.2包含ISO 23592的要求和建议。

### 5.5.2 记录要交付的极致顾客体验

与独特的价值主张相对应，组织宜记录通过服务交付方法、触点和服务内容提供的极致顾客体验，宜从顾客需求、旅程以及顾客和员工的情感结果等方面着手，设计个性化的顾客体验，并有效地记录顾客体验。该文件宜定期更新，以适应不断变化的顾客期望、竞争对手的活动、创新趋势和外部环境的重大变化。

适当做法包括：

- 邀请顾客参加研讨会，开发顾客旅程，设计个性化的顾客体验；
- 开发和使用顾客旅程地图，同时研究顾客旅程中的情绪（例如附件E中解释的顾客旅程地图方法）；
- 确定与品牌价值一致的服务态度，并将其转化为服务提供商对顾客旅程的行为和要求；
- 开发和使用服务蓝图。

### 5.5.3 部署有效的触点

服务提供商和顾客之间发生交互的节点为触点，并且在这些触点会发生各种顾客体验，因此组织宜设计如何跨多个触点提供服务。同时为了实现优质服务，组织宜计划一系列有效的关键触点，在服务交

付前、中、后唤起顾客正向情绪，并管理交互点以确保可提供极致顾客体验。组织宜设置与其品牌和价值主张一致的触点，以便引导顾客获得更多的情感体验。组织宜考虑设置虚拟触点和物理触点。

要部署有效的顾客触点，可使用以下四种方法：

- 优化现有顾客触点，这对于给顾客留下持久印象的关键触点（所谓的“关键时刻”）尤其重要；
- 创造新顾客触点，激发正向情绪；
- 优化顾客触点之间的流程；
- 消除不必要的顾客触点。

适当做法包括：

- 创建一个触点地图，显示顾客旅程中触点（例如情感方面）之间的关系；
- 探索各种选项以提供虚拟交互，从而创造机会让顾客与服务提供商使用互联网、传感器和数字技术进行互动；
- 对触点进行分类，识别服务提供商和顾客直接交互的触点以外的触点。

注：确定顾客旅程中的触点类型是品牌拥有的触点、合作伙伴拥有的触点、顾客拥有的触点还是社交/外部触点<sup>[21]</sup>。

#### 5.5.4 开发有效的数据点

为了实现数据的高效利用，组织宜确定数据点，包括在服务交付和组织管理过程中的反馈、个性化服务、采用、改进和学习数据。有效的数据点可以在服务交付过程中捕捉顾客的情感体验，组织可通过分析和正确使用这些内容来实现高品质服务。为了有效地收集和提供数据，组织宜开发全部顾客旅程和服务交付过程中的数据点。

适当做法包括：

- 基于顾客旅程地图和/或服务蓝图的服务触点确定数据点；
- 正确构建数据点及其观察方法，确保顾客体验不会恶化，尤其是在触点的体验；
- 整理在顾客旅程中服务提供商观测和/或顾客体验的数据点；
- 以数字方式收集数据，以便以更低的成本快速共享和处理；
- 结合自动化数据收集方式，支持顾客需求（报告）和服务提供商的持续监控/维护需求；
- 在处理个人信息时采用隐私设计方法作为默认方法（示例<sup>[22]</sup>）。

注：数据点支持的数据收集效果已整理在附件D，为顾客愉悦而共创环境的杠杆机制中。

### 5.6 设计共创环境

#### 5.6.1 一般条款

为了创造有效且可持续的优质服务，组织宜基于顾客和服务提供商之间的合作，设计和管理共创环境<sup>[23]</sup>。良好的共创环境包括在触点的高度密切合作和数据点的利用。服务提供商和顾客可灵活参与并补充高品质服务的交付和管理过程的细节。

#### 5.6.2 鼓励服务提供商在服务交付过程中以顾客为中心

组织宜鼓励服务提供商以顾客为中心，从而在服务交付过程中实现对顾客的灵活和个性化服务。为实现这一目标，组织宜促进员工的赋权和参与，从而激励员工为顾客提供超预期服务。

适当做法包括：

- 确定当前服务提供商在顾客服务环境中表现出的以顾客为中心的水平，并启动改进措施；
- 通过充分下放权力和职责来支持和赋能服务提供商；
- 要求服务提供商参与那些涉及到顾客的决策。

注1：服务提供商以顾客为中心的不同级别的示例见附录C。

注2：有关员工授权和参与的建议和适当做法，请参见ISO 23592的7.1.2 c。

### 5.6.3 鼓励顾客积极参与顾客旅程

为了使顾客在顾客旅程中参与的程度最高，组织宜鼓励顾客积极参与顾客旅程，可体现在顾客对组织的各种行为中。顾客体验取决于顾客准备履行其角色的程度，例如，顾客角色准备就绪<sup>[24]</sup>。

适当做法包括：

- 确定顾客在服务交付的触点上表现出的积极参与程度，并启动改进措施；
- 给予顾客足够的选择和行动自由。

注：有关顾客不同积极参与程度的示例，请参见附录C。

### 5.6.4 触点紧密合作

组织宜在顾客旅程中识别和设计共同创造的关键触点，设计共同创造环境，作为一种杠杆机制，增强交付服务质量以实现更高和持续的顾客愉悦度。组织宜采取措施与顾客和服务提供商建立密切合作关系。紧密合作的程度取决于服务提供商以顾客为中心的程度和顾客的积极参与情况。紧密合作的程度越高，服务提供商就越有可能通过共同创造提供极致的顾客体验。同时，组织宜设计和管理5.5.3中描述的触点，以便增强和保持顾客和服务提供商之间合作的适当性。

适当做法包括：

- 创建共创环境，帮助服务提供商和顾客围绕触点快速共享信息；
- 增加对顾客的沟通和指导，使其成为共同创造者，可提高成功率；
- 创建一个具有高可用性的工具和设备的共同创造环境，有助于实现共同创造任务<sup>[24]</sup>。

注：附件D详细介绍实现顾客愉悦的共创环境杠杆机制<sup>[25]</sup>，其中包括数据收集和组织敏捷性的影响。

## 5.7 评估优质服务设计

### 5.7.1 一般条款

可从以下几个角度评估高品质服务的设计：顾客、能力和可持续性。

### 5.7.2 基于顾客视角的设计评估

组织宜从顾客的视角出发，对高品质服务设计进行评估。对顾客来说，顾客愉悦是独特且外显的。然而，在设计过程中，顾客的评估并不总是实用或具有成本效益。在这种情况下，宜通过模拟与一个或多个触点、整个顾客旅程和/或顾客如何参与服务的真实交互，来对解决方案的设计进行原型设计和测试。这些方法在探索顾客将如何体验服务方面发挥着重要作用。

组织宜对顾客服务进行长期监控和评估，包括在一段时间内以不同的方式收集顾客数据和服务数据；顾客的情感体验、服务提供商与顾客的共创以及实际的顾客流程。因此，宜在一段时间内以不同方式收集顾客数据和服务现场数据，包括真实数据和数字数据。

适当做法包括：

- 通过原型设计方法（例如使用顾客旅程地图、故事板和桌面演练）使服务的体验过程变得有形；
- 进行顾客体验测试，探索服务设计如何调动顾客情绪（例如使用A/B测试）；
- 进行商业人群研究和回顾性访谈；
- 对设计的服务进行隐私影响评估和安全风险评估（例如，参见ISO/IEC 29134和ISO 27001）；
- 进行问卷结果分析，将顾客推荐作为顾客愉悦评价指标；
- 运用定性和定量数据分析顾客在CRM工具和社交媒体上的行为。

### 5.7.3 基于能力视角的设计评估

组织宜评估系统提供高品质服务设计的能力，检查利用数字技术的效果和/或适用性。

评估示例包括：

1) 触点

- 充分分配和使用实现关键触点的资源；
- 对每个顾客进行个性化沟通；
- 为每个顾客提供正向情绪引导。

2) 数据点

- 所得数据的质量（例如，具有完整性、准确性、一致性和有效性。参见ISO 8000-1和ISO/IEC 25012）；
- 获取服务设计对极致顾客体验和顾客愉悦度的影响程度的评估数据；
- 获取向顾客提供的单项高品质服务的有效管理数据；
- 获取对顾客旅程进行持续改进的有效数据；
- 从数据点收集的各种信息被收集、共享和适当地用于多种数据分析。

3) 共创环境

- 服务提供商以顾客为中心，提供设计的服务；
- 顾客积极参与服务设计；
- 服务提供商和顾客能够围绕触点进行合作的系统；
- 提供顾客信息以促进共创；
- 支持共创的组织能力得到发展。

#### 5.7.4 基于可持续性视角的设计评估

组织宜根据5.7.2、5.7.3的结果，努力持续提供优质服务，通过考虑知识的积累和顾客参与的变化来跟踪重复的顾客体验，以创造极致顾客体验。

注：在极致顾客体验中，可能会有具有非常高的情感水平的一次性体验（如一生一次的服务）。

在现代社会，一个关键问题是鼓励考虑可持续性的社会责任设计，就标准化而言包括整合和平衡经济、社会和环境因素。组织宜评估设计的高品质服务是否实现了可持续性的前两个支柱：

- 经济——有助于促进图2展示的优质服务效果链的设计；
- 社交——有助于提高生活质量、福祉、亲社会行为和社会福利的设计。

注：国际标准化组织承诺制定“可持续世界标准”。1987年联合国布伦特兰委员会的报告《我们共同的未来》将可持续发展（联合国可持续发展目标#3 #8 和#9）定义为“在不损害后代满足自身需求的能力的情况下满足当前的需求”。

## 附录 A

(资料性)

### 服务设计思维的六个原则

本附件提供了服务设计思维的六大原则[17]。

#### 1. 以顾客为中心

宜考虑受服务影响的每个人的体验，因此高质量的服务设计不仅要考虑顾客体验，还要考虑包括员工在内的所有相关人员的利益。

#### 2. 共同创造

所有不同背景 and 责任的利益相关者都宜积极参与服务设计过程。

#### 3. 不断迭代

在进行服务设计时，宜使用探索性、适应性和实验性的方法，以便通过迭代实现持续改进。

#### 4. 顺序性

服务宜被视为一系列相互关联的行动，并以此方式发展。

#### 5. 现实性

宜在现实中研究需求，原型化想法，且宜证明可以通过物理的或数字的形式体现无形的价值。

#### 6. 兼顾性

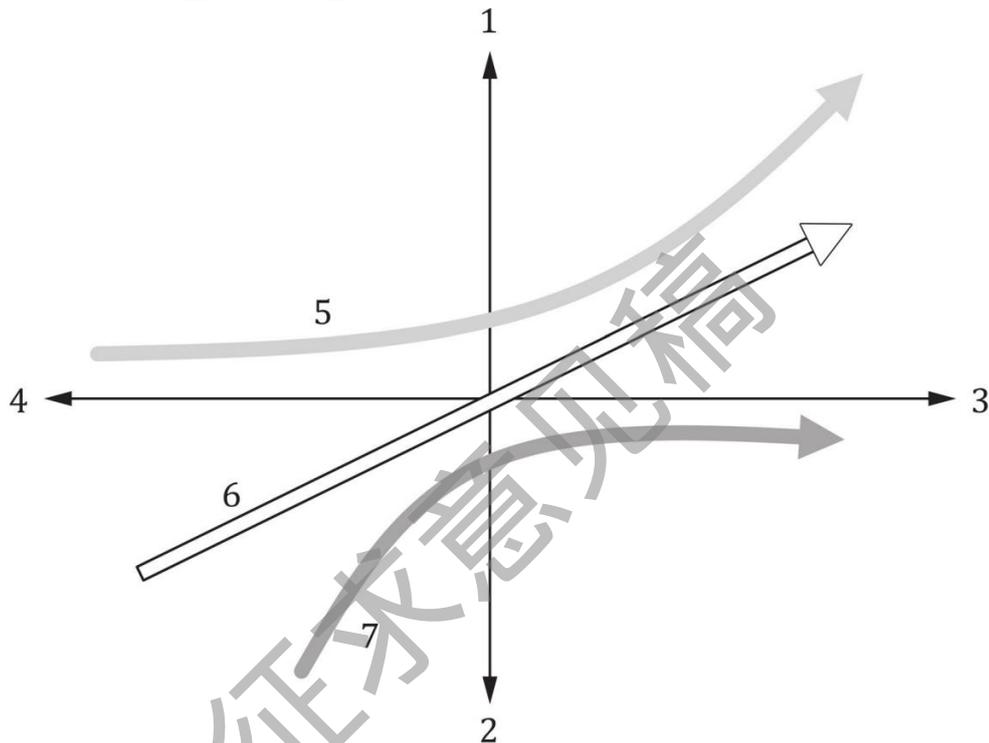
服务宜可持续地满足整个服务链或跨业务领域的所有利益相关者的需求（如有必要）。

征求意见稿

**附录 B**  
(资料性)  
**理解独特的价值主张**

Kano模型可帮助组织理解顾客需求及其对顾客体验的影响。Kano模型针对的是顾客愉悦和顾客满意，这两者都是优质服务的组成部分。图B-1是Kano模型的修正图，用顾客体验度代替满意度（纵轴）。独特的价值主张强调让顾客满意的有吸引力的品质，或者是超越顾客期望的高性能的一维品质。

在ISO 16355-5中，Kano模型中的三种质量类型（吸引人的品质、一维品质和必备品质）分别被修订为令人兴奋的品质、渴望品质和期望品质。



**关键点：**

- 1 更好的顾客体验
- 2 更差的顾客体验
- 3 需求被满足
- 4 需求没有被满足
- 5 吸引人的品质（令人兴奋的）
- 6 一维品质（满意）
- 7 必备品质（不满意）

**图B.1 Kano 模型**

此处使用Kano问卷与评估表揭示顾客对满足需求（即功能）的看法。Kano问卷包含组织想评估的每项需求所对应的两个问题。一是问顾客对他们具有的某项功能的感受，二是问顾客对他们不具有的某项功能的感受。第一个称为功能形式问题，第二个问题功能失调形式问题。在向顾客询问这两个问题后，可以结合功能性答案评估表对每个功能进行分类。表 B.1是评估表示例。

表B.1 卡诺问卷与评估表示例

		功能失调形式（不具有的这项功能，你的感受怎么样？）				
		喜欢	期待	无感	勉强接受	不可以接受
功能形式 （具有这项 功能，你的 感受怎么 样？）	喜欢	Q	A	A	A	O
	期待	R	Q	I	I	M
	无感	R	I	I	I	M
	勉强接受	R	I	I	Q	M
	不可以接受	R	R	R	R	Q
<p>A: 有吸引力的品质（或令人兴奋的）</p> <p>O: 一维品质（或满意）</p> <p>M: 必备品质（或不满意）</p> <p>I: 无动于衷（无感）</p> <p>Q: 有问题（不合逻辑的功能）</p> <p>R: 反作用（不需要的功能）</p>						

## 附录 C

(资料性)

## 顾客和以顾客为中心服务供应商参与程度的示例

组织宜了解顾客和以顾客为中心的服务提供商不同的积极参与的程度，以鼓励他们分别在顾客旅程和服务交付过程中发挥潜力。实例<sup>[23]</sup>在表C.1和C.2中给出。

表C.1 顾客积极参与程度示例

级别	积极参与
(1)	接受
(2)	明确表达需求
(3)	高效和成本有效地运行
(4)	给出反馈
(5)	向他人推荐
(6)	心理所有权

表C.2 服务提供商以顾客为中心的程度以及行为理由示例

级别	行为的逻辑
(1)	奖励
(2)	常规
(3)	来自顾客的要求
(4)	从顾客的角度观察
(5)	与顾客共情
(6)	社会兴趣（或大众感受）

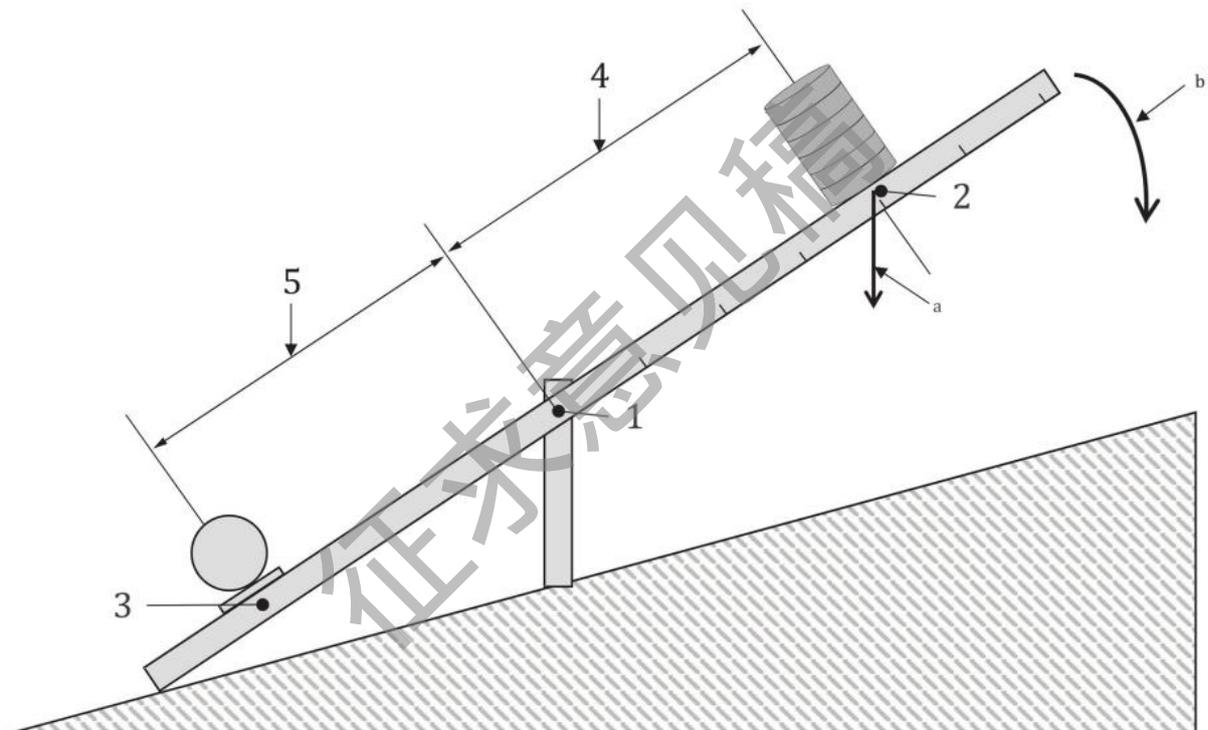
附录 D  
(资料性)  
实现顾客愉悦的杠杆机制

### D.1 一般条款

本附件主要采用了满足顾客需求的共创环境的杠杆机制模型[23]，解释了如何区分优质服务与基本服务，体现了顾客和服务提供商之间的紧密合作、数据利用效果和组织敏捷性。

### D.2 杠杆机制的结构

图D.1展示了一个杠杆机制的结构，采用此机制可将杆上的球弹射到空中。在图D.1中，在斜坡上放置着一个杠杆机制，包括一个杆支架，一个与杆相连的可旋转的杆，一个在左侧弹射的球，以及在右侧放入和释放的重物。球的垂直坐标表示服务提供极致顾客体验的程度，即可以实现顾客满意或顾客愉悦的程度。当球被弹射到高于杠铃水平状态的高度时，顾客满意将转变成顾客愉悦。



**关键点：**

- 1 支点
- 2 作用
- 3 荷载
- 4 动力臂（顾客积极参与）
- 5 阻力臂（数据收集规模）
- a 作用力（以顾客为中心的服务提供商）
- b 旋转力（紧密合作的程度）

图 D.1 共同创造环境中杠杆机制的结构

顾客和服务提供商之间的密切合作被看作将杆向下旋转的努力力矩（即顺时针旋转力），由以顾客为中心的服务提供商和顾客积极参与程度决定的。按下横杠的重量产生的作用力代表以顾客为中心的

服务提供商的参与度，其当前水平对应于重量数。作用力臂，支点和作用力之间的距离，代表顾客参与度，顾客参与度决定了应放置和释放砝码的位置。

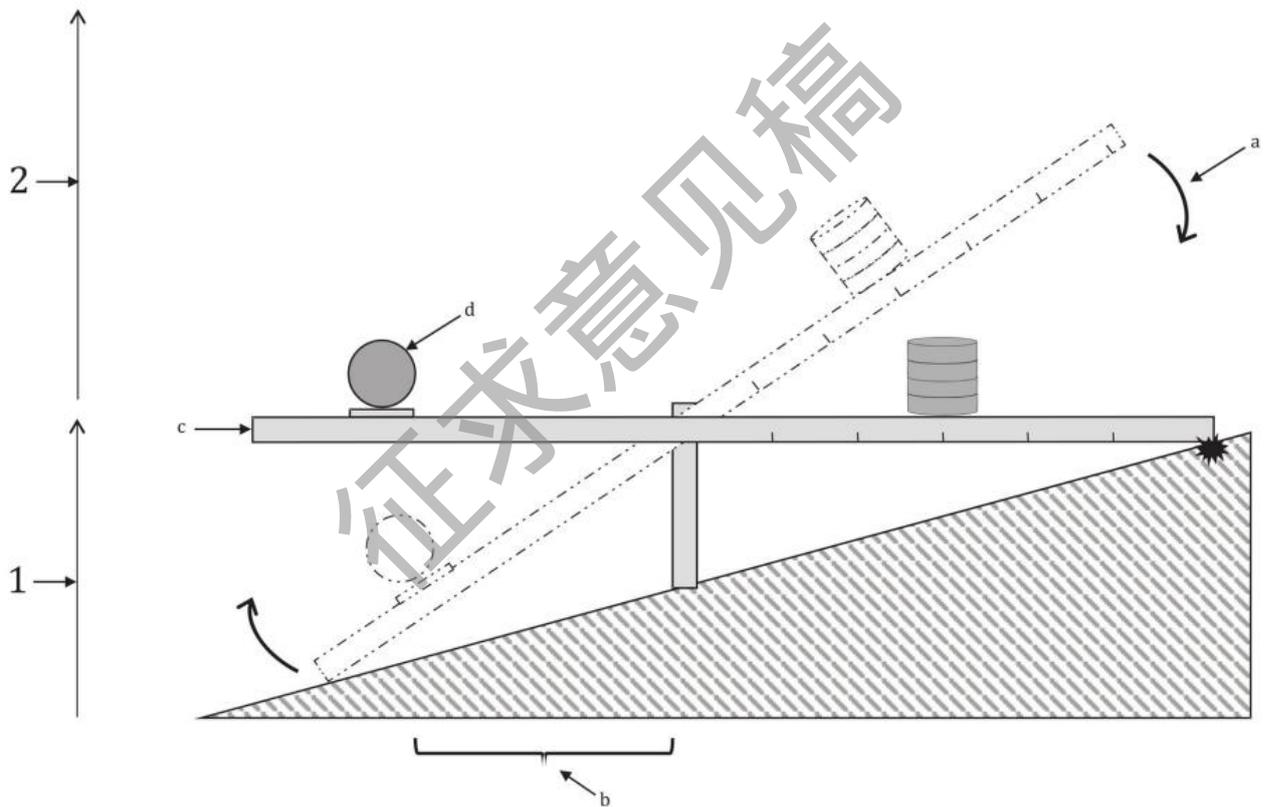
作用力和力臂越大，杆顺时针旋转的力矩就越大。

球质量（轻）代表共创组织的敏捷性，产生逆时针旋转力和转动惯量。阻力臂，即支点与球之间的距离，代表了通过数据点收集数据的规模，通过权衡球速放大和旋转难度，以及球的质量和位置来确定球速。球速放大是数据利用的效果，旋转难度是数据收集和利用的成本。球从起点释放时的速度越高，服务提供商就越有可能通过共同创造创造极致的顾客体验。

注：根据杠杆系统的其余部分确定获得最高球速的最合适的数据收集规模（适中）。

### D.3 顾客满意的基本服务

图D.2代表了一个以顾客满意为目标的基本服务的案例。由于较低的参与度和/或较高的数据收集和利用成本，杆旋转缓慢，并由于倾斜而停止在水平状态（状态B-2）。此时，球停留在杆上，在状态B-2时不向上移动，因为球的动量太小而不能跳跃，这意味着可以获得较高的顾客满意度，但是顾客不会感到愉悦。



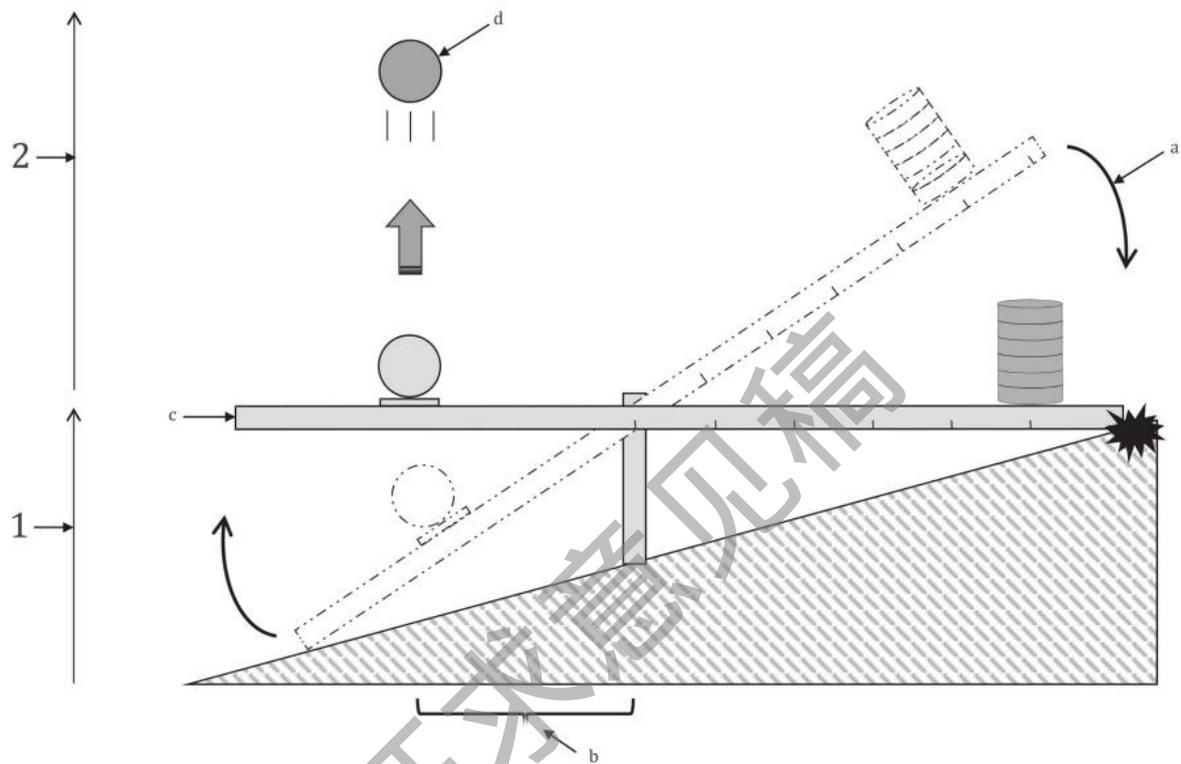
#### 关键点：

- 1 顾客满意
- 2 顾客愉悦
- a 合作程度较弱
- b 数据收集范围较小
- c 横杆停止在水平状态
- d 球停留在横杆上并且不会向上移动，因为球的动量太小而无法跳跃。顾客满意度高，但顾客没有感到愉悦。

图 D.2 基本服务的顾客满意度

#### D.4 顾客愉悦的优质服务

图D.3展示了通过创建优质服务共同创造环境来实现顾客愉悦的示例。随着参与度的提高和数据收集规模的稳定，一旦杆进入水平位置（即从状态ES-1到状态ES-2），杆就将球向上发射。球在水平位置与横杆的最大垂直距离，代表了通过顾客旅程中体验到的积极情感所获得极致顾客体验（状态 ES-3）的结果。距离越远，顾客越愉悦。



##### 关键点：

- 1 顾客满意
- 2 顾客愉悦
- a 合作程度较强
- b 数据收集范围较大
- c 一旦横杆进入水平位置，横杆就会向上发射球。
- d 横杆与水平位置的条的最大垂直距离代表通过积极的情感体验获得极致的顾客体验的结果。

图 D.3 顾客愉悦的优质服务

附录 E  
(资料性附录)  
顾客旅程地图

E.1 一般条款

顾客旅程地图是顾客接受服务提供商提供的每一次服务体验的图形记录，使组织能够了解顾客个人需求、满足这些需求所必需的触点序列以及顾客在整个体验过程中的情绪状态。

有很多方法可以直观地表示顾客旅程，顾客旅程的关键在于可以从顾客角度反映顾客的情感体验。

顾客旅程地图使组织能够深入了解顾客的想法和感受，同时了解顾客的疑虑和痛点，而组织的主要目标是处理获得的知识并使用它来改进服务过程或设计全新的服务过程。

E.2 旅程地图步骤

a) 第 1 步—了解顾客和目标—人物角色

人物角色是为定义接受服务提供商服务的顾客类型所开发的，可通过一系列不仅与人口统计相关而且与服务相关的问题来设计的。建立人物角色可以识别顾客的动机、期望和目标，负责推动他们与服务提供商的关系，并通过给人物角色赋予姓名、个性等代表性说明甚至照片来丰富顾客形象。

图 E.1 显示了一个说明性示例：

我是谁？	描述顾客类型，类似于简短的简历	 [顾客姓名] 年龄 收入 地点 顶级供应商 ...
我喜欢什么？	描述角色和主要动机。	
我想要什么？	定义需求、期望和愿望	
服务供应商给我的服务体验怎么样？	反馈文档	

图 E.1 定义顾客角色

b) 第 2 步—绘制顾客触点

图E.2表示向特定角色（即顾客）提供服务的主要阶段，根据所选定的顾客的服务体验的经历确定。典型的阶段示例是体验前、体验中和体验后，每个阶段也可以分为多个子阶段。在每个阶段，所有触点都宜该列出顾客、服务提供商和服务交互项。

图 E.2 为说明性示例：

阶段	体验前	体验中	体验后
触点	.xxxx		

图 E.2 顾客旅程的阶段与触点

c) 步骤 3—绘制顾客情绪、疑虑和痛点

此步骤的目标是识别顾客在经历这些阶段和触点时的情绪，根据正向或负面情绪水平对步骤 2 中获得的每个触点进行评分，并将它们连接起来，形成一条可视化情绪曲线。可使用多个关键的讨论点，

来评估顾客的感受，包括顾客执行的操作、关键动机、提出的问题、痛点、关键时刻等，并可随着不同类型的组织变化而变化。图E.3为说明性示例。

阶段	体验前	体验中	体验后
触点	.XXXX		
正向情绪	😊		
负面情绪			
行动			
动机			
痛点			
...			

图 E.3 顾客情绪与其他联系阶段

识别顾客旅程中的情感体验的另一种方法是通过热图，如图E.4所示。在每个阶段，宜列出顾客可以执行的所有可能的操作，并根据顾客体验来确定其感到痛苦、疑虑和收获的程度。强烈的痛点/收益点以深红色和蓝色突出显示，表示整个体验中痛苦点和收获点。痛点可能导致顾客停止与服务提供商的旅程，而收益点则可增强和加深顾客与服务提供商之间的关系。

注 1：“怀疑点”是敏捷组织仍然可以采取行动来影响结果最终是痛点还是收获点的点

注 2：“收益点”可以为不同类型的事物，这取决于所使用的工具和目的（例如，“爱点”）。

深红色区域是启动改进的直接起点。

阶段	阶段一	阶段二	阶段三	阶段四	阶段五	阶段六	阶段X
行动一	1						1
行动二	2		1			2	
行动三				3			
行动四	4		4		5		
行动五		5					

**关键点：**

- 1 高等级痛点
- 2 中等级痛点
- 3 怀疑点
- 4 中收益点
- 5 高收益点

图 E.4 热图

## d) 步骤4—分析计划机会与行动

最后一部是对痛点进行分析，目的在于通过分析痛点形成的原因，确定纠正和防治其再次发生的措施。

同时对收益点来源进行分析，确定进一步提升顾客体验，实现顾客愉悦的机会。

在实施改进后，宜不断对整个过程进行迭代，以验证改进的有效性，并验证是否清除所有痛点。

## 参 考 文 献

1. ISO 8000-1:2011, Data quality – Part 1: Overview
2. GB/T 19001-2016 质量管理体系 要求
3. ISO 9241-210:2019, Human-centred design for interactive systems
4. ISO 9241-220:2019, Ergonomics of human–system interaction -- Part 220: Processes for enabling, executing and assessing human-centred design within organizations
5. GB/T 19010-2021 质量管理 顾客满意 组织行为规范指南
6. ISO 16355-1:2021, Application of statistical and related methods to new technology and product development process — Part 1: General principles and perspectives of quality function deployment (QFD)
7. ISO 16355-2:2017, Applications of statistical and related methods to new technology and product development process — Part 2: Non-quantitative approaches for the acquisition of voice of customer and voice of stakeholder
8. ISO 16355-3:2019, Applications of statistical and related methods to new technology and product development process — Part 3: Quantitative approaches for the acquisition of voice of customer and voice of stakeholder
9. ISO 16355-5:2017, Applications of statistical and related methods to new technology and product development process — Part 5: Solution strategy
10. ISO/IEC 20000-1:2018, Information technology – Service management -- Part 1: Service management system requirements
11. GB/T 25000.12-2017 系统与软件工程 系统与软件质量要求和评价 (SQuARE) 第12部分: 数据质量模型
12. GB/T 22080-2016信息技术 安全技术 信息安全管理体系 要求
13. ISO/IEC 29134:2017, Guidelines for privacy impact assessment
14. GB/T 20002.3-2014 标准中特定内容的起草 第3部分: 产品标准中涉及环境的内容
15. Tim Brown, Design Thinking, Harvard Business Review, 86:6, 84-92, 141, 2008.
16. Mark Stickdorn, Jakob Schneider, “This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases.”, BIS, 2014.
17. Marc Stickdorn, Markus Edgar Hormess, Adam Lawrence, Jakob Schneider, “This Is Service Design Doing:Applying Service Design Thinking in the Real World”, O’Reilly Media, 2018.
18. Noriaki Kano, Nobuhiko Seraku, Fumio Takahashi, Shin-ichi Tsuji, “Attractive quality and must-be quality”, The Journal of the Japanese Society for Quality Control, 14(2), 39-48. 1984.
19. Intuit.com, D4D Methods.  
(<https://www.intuit.com/content/dam/intuit/intuitcom/partners/documents/education/icom-edu-d4dmethod-cards.pdf>)
20. Long-Sheng Chen, Cheng-Hsiang Liu, Chun-Chin Hsu, and Chin-Sen Lin, "C-Kano model: a novel approach for discovering attractive quality elements", Total Quality Management, 21(11), 1189-1214, 2010.
21. Katherine N. Lemon and Peter C. Verhoef, “Understanding Customer Experience Throughout Customer Journey”, Journal of Marketing, Vol.80, (Nov. 2016), pp.69-96, 2016.
22. The Spanish data protection authority (AEPD), A Guide to Privacy by Design, 2019.

23. JSA-S 1002:2019, “Guide for the development of service standards aiming excellent service”.
24. Katrien Verleye, “The Co-Creation Experience from the Customer Perspective: Its Measurement and Determinants”, *Journal of Service Management*, Vol.26, No.2, pp.321-342, 2015.
25. Tatsunori Hara, Satoko Tsuru, and Seiichi Yasui, “Models for Designing Excellent Service through Co-creation Environment”, In: Takenaka T., Han S., Minami C. (eds) *Serviceology for Services. ICServ 2020. Communications in Computer and Information Science*, vol 1189, Springer, 2020.
26. United Nations Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development Goals. Available from <https://sdgs.un.org/#goals/ction>

---

征求意见稿