



中华人民共和国国家标准

GB/T XXXXX—XXXX

质量管理 文化和机制支撑服务提升指南

Quality management Guidance on service improvement by culture and mechanism

(点击此处添加与国际标准一致性程度的标识)

征求意见稿

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 服务提升的原则 | 1 |
| 4.1 选择性 | 1 |
| 4.2 创新性 | 2 |
| 4.3 独特性 | 2 |
| 5 文化引领 | 2 |
| 5.1 总则 | 2 |
| 5.2 文化定位 | 2 |
| 5.3 文化的传播与实践 | 3 |
| 5.4 文化评估和优化 | 3 |
| 6 机制保障 | 4 |
| 6.1 总则 | 4 |
| 6.2 机制定位 | 4 |
| 6.3 机制建立与实施 | 4 |
| 6.4 机制评价 | 6 |
| 6.5 机制改进 | 6 |
| 7 服务绩效提升评价 | 6 |
| 7.1 总则 | 6 |
| 7.2 评价 | 7 |
| 8 服务改进 | 7 |
| 附录 A（资料性） 服务质量提升评价指标体系表 | 8 |
| 参考文献 | 11 |

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。

本文件由全国质量管理和质量保证标准化技术委员会（SAC/TC151）提出并归口。

本文件起草单位：厦门航空有限公司、中国标准化研究院、厦门市市场监管局。

本文件主要起草人：

引 言

0.1 总则

质量从深层次来说体现的是组织的管理水平、领导者对质量提升的追求和组织全员质量意识。当前，服务类组织所面临的环境、服务模式、应用技术均不断发生变化，服务市场的全球化趋势和知识管理在服务中的重要性不断增强等，对服务质量管理提出了新的要求。服务质量已经超出了服务对象满意、服务对象体验的范畴，将直接影响到组织的品牌形象和市场竞争力。

应对这些变化，需要从组织的文化和机制两个方面入手。在文化建设方面，应充分发挥组织文化的引领作用，确定愿景、使命、价值观、服务战略并贯彻落实，通过“文化定位、传播与实践、评估和优化”活动，以文化引领带动质量提升；在机制保障方面，应以制度为载体，以流程为关键点，针对服务的安全性、便捷性、舒适性和有形性等，持续加强机制建设，根据服务战略及战略目标，不断优化组织机构、完善制度体系、创新绩效评价，通过“机制定位、建立与实施、评价和改进”活动，以机制保障带动服务提升。组织在文化和机制的共同作用下，实现服务质量提升，更好的满足服务对象的需求和期望，提升顾客忠诚度，达到卓越的组织经营绩效。

0.2 文化和机制支撑服务提升

0.2.1 组织文化和机制支撑服务提升的结构如图1所示。

0.2.2 组织在确立愿景、使命、价值观、战略基础上，通过文化引领和机制保障双轮驱动开展服务质量提升活动，而服务绩效评价与改进是组织运作之基础，它们共同推动着组织服务质量螺旋式上升。

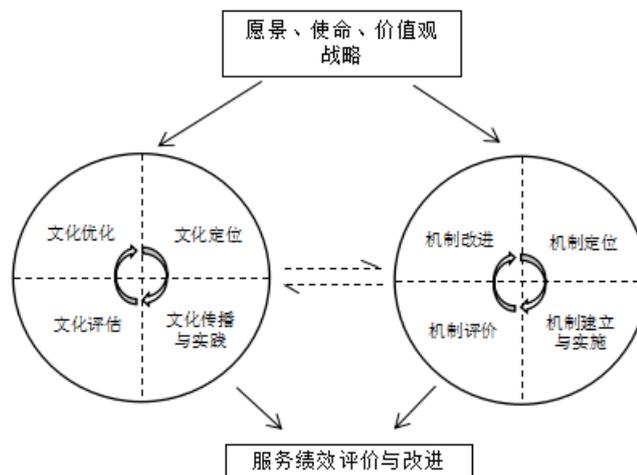


图1 文化和机制支撑服务提升的结构图

质量管理 文化和机制支撑服务提升指南

1 范围

本文件从文化和机制层面为组织的服务提升提供了指南，包括服务提升的原则、文化引领和机制保障、服务绩效评价、服务改进等过程。

本文件适用于具有下列需求的各类组织：

- a) 寻求建立稳定的服务提升能力；
- b) 改进和优化当前服务提供能力，以建立积极的顾客体验，增强顾客满意；
- c) 评价服务提升的程度。

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 19000 质量管理体系 基础和术语（ISO 9000，IDT）

3 术语和定义

GB/T 19000 界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

3.1

<组织>文化 Culture

组织在发展过程中，形成的共同的价值观、态度、标准、习惯以及由此辐射出来的行为。

3.2

机制 Mechanism

组织系统的内在联系、功能及运行机理。

4 服务提升的原则

4.1 选择性

组织应充分识别、理解和尊重服务对象的需求（包括情感需求）和期望，为服务对象提供可选择的、可操控的服务体验。为实现该原则，组织应关注（但不限于）以下活动：

- 分析目标客户的需求（包括情感需求），调查其对服务的具体要求；对竞争对手的服务进行分析，掌握其服务的要点；掌握行业情况，按照行业要求开展服务；
- 以服务对象需求为导向，进行服务设计，提供尽可能满足多样性、多种类以及个性化的服务产品；
- 关注服务流程中可操控触点、界面和场景的设计、以及可供服务对象操控的服务环节，简化便捷服务对象操控程度；

——在服务过程中保障消费者的知情权，确保服务响应渠道的畅通性、响应时间的快速性和响应内容的有效性。

4.2 创新性

组织应跟踪服务发展的最新动向，为服务对象提供跟随时代和潮流变化的创新性服务体验。为实现该原则，组织应关注（但不限于）以下活动：

- 确立服务创新机制，开展创新性服务实践，提升服务创新思维和能力；
- 通过对市场调研，掌握服务发展的最新方向和动态。对服务对象的新需求和新期望进行分析研究，发现和了解服务对象对于创新性服务的关注点；
- 对原服务方式进行分析，识别需要创新、改变的路径，进行全新的服务方式和服务流程设计，为服务对象提供全新的服务体验。

4.3 独特性

组织应为服务对象提供组织特有的，可识别的，差异化的服务，这些服务应体现本组织的特色，并难于被复制。为实现该原则，组织应关注（但不限于）以下活动：

- 明确组织独具特色的服务理念，建立服务理念的识别系统；
- 以特色经营理念为基本出发点，建立完善的服务运行管理等组织行为识别系统；
- 将组织服务理念、服务内容、服务规范等抽象语意转换为具体符号的概念，建立包含组织标志、标准字体、标准色彩等完整、体系的视觉识别系统。

5 文化引领

5.1 总则

组织应把文化引领作为服务提升的重要支撑，持续加强文化建设。在文化建设方面，组织高层领导应结合组织发展历程、行业特点、消费对象和利益相关方以及内外部环境的实际情况及其愿景、使命、价值观，制定战略和战略目标，推动组织文化建设，以文化引领带动服务提升。

5.2 文化定位

5.2.1 行业特点分析

组织应在遵守行业相关法律法规、政策的基础上，分析服务对象的消费偏好和消费行为，明确所处行业服务特性。组织应将服务质量作为其核心竞争力的重要来源，把服务质量持续提升作为组织开展各类活动的关键考虑因素，在提升自身服务质量的同时获得期望的经济和社会效益。

5.2.2 组织发展需求分析

组织应围绕愿景、使命、价值观，采用分析、比较组织和竞争对手在经营管理、技术研发、资源等方面的优势，以识别自身竞争力；围绕组织发展需求实施不同竞争策略。

注：组织发展需求可从组织的发展历程考虑如初创期、发展期、高速发展期、成熟期；可以从组织适用的战略考虑如采用差异化竞争战略等；可以从组织所处的行业地位考虑如成为或保持行业引领地位。

5.2.3 相关方需求分析

组织应充分识别、理解、尊重并满足消费对象、利益相关方的需求和期望，提升服务能力和绩效。各消费对象、利益相关方的需求和期望是不同的、不断变化的，组织应通过多种方式，协调和满足相关方的需求和期望，以构建和谐、共赢的良好关系。

5.2.4 确定文化的定位

组织应根据行业特点分析和组织发展需求分析，实施文化定位。该定位应与组织的愿景、使命、价值观、经营宗旨相匹配，为组织的持续稳步发展奠定基础。

5.2.5 文化体系的确立

组织应以文化定位和服务战略为依托形成服务质量文化体系。该体系包括但不限于愿景、使命、服务价值观、组织文化、服务方针、服务目标等内容。其中，服务价值观应反映组织的服务定位；服务方针应体现服务价值观，体现组织服务文化相关要求，考虑到服务对象和其他相关方的需求和期望；服务目标应反映组织的现状和发展方向。

5.3 文化的传播与实践

5.3.1 文化在组织内部的传播

组织应通过培训、教育、宣传等方法实施组织文化的内部传播。针对不同的传播对象（如：领导者、管理人员和一线员工等不同岗位）设置不同的方式和内容。组织可采用内部的座谈会、现场观摩、技能比赛、分享优秀的服务经验和案例等方式开展内部文化传播。

5.3.2 文化在组织外部的传播

组织应全面准确地对外展示、传播组织的文化，塑造良好的形象。组织与相关方接触的部门应有策划、有步骤、有方法的实施组织文化的传播。

注1：传播对象包括但不限于组织的服务对象、供应商、股东、合作伙伴、政府等。

注2：传播途径包括但不限于组织文化的主动输出式传播、示范传播、交流合作。

5.3.3 文化传播实践活动

组织应使用策划-实施-检查-改进的过程管理方法实施文化传播实践活动，活动包括但不限于：

- 以弘扬组织文化为原则，建立服务激励制度；
- 以树立和宣贯服务质量提升文化形成为向导，分析服务典型案例；
- 以倡导优质服务行为、推广组织优质服务文化为抓手，树立服务标杆典型。

5.4 文化评估和优化

5.4.1 文化评估与优化制度策划

组织应建立并实施文化评估与优化管理制度，建立文化评估与优化小组，定期开展文化评估与优化工作，并将形成文件。

5.4.2 文化的评估与分析

5.4.2.1 组织应根据组织的战略发展方向、经营宗旨，以及策划的结果定期实施组织文化评估与分析。

5.4.2.2 应结合其自身发展历程、根据其处于发展生命周期的不同阶段，以及组织运营的需求，使用适宜的文化评估方法。

5.4.2.3 组织文化评估内容可以包含在组织满意度的调查体系中，在实施顾客和员工满意度调查的同时，对服务对象和员工在组织文化的认同感和在组织文化实践活动的程度实施调查。

5.4.2.4 对服务对象和员工感知调查结果、满意度测评结果进行统计分析，作为组织文化优化的一个组成部分。

注：文化评估可以参考附录A相关内容。

5.4.3 文化的优化

组织应根据其发展历程、战略发展、组织内外部环境变化、不断完善和丰富组织文化。组织应将组织文化评估结果作为优化组织文化的输入内容。

6 机制保障

6.1 总则

组织应把机制保障作为服务提升的重要支撑，持续加强机制建设。在机制建设方面，应根据服务战略及战略目标，不断优化组织机构、完善制度体系、创新绩效评价，以机制保障带动服务提升。

6.2 机制定位

组织应根据愿景、使命、价值观、战略、文化定位，结合现有及潜在服务对象的需求配置资源、建立支撑性机制、持续巩固和保持资源优势、形成组织核心竞争力。通过机制定位、建立与实施、评价和改进，达到卓越的经营绩效。

6.3 机制建立与实施

6.3.1 总体要求

6.3.1.1 组织根据文化定位、核心竞争优势、行业特色、资源配置制定适用于组织运营、管理和服务活动的各类机制，这些机制包括但不限于战略管理机制、人本管理机制、服务运行机制、服务支持机制、安全管理机制、服务应急响应机制、服务创新机制、绩效评价机制等。

6.3.1.2 组织建立服务质量提升机制时，应以促进服务质量持续改进为目的并关注：

- 如何输入服务需求；
- 如何完善服务过程；
- 如何评估服务输出效果及促进服务质量持续改进的措施。

6.3.2 战略管理机制

组织应建立战略管理机制，以服务战略为导向，优化服务资源配置，以服务绩效为手段推动战略落地，三者相互支撑，形成战略管理循环。组织应：

- 充分调研内外部环境的变化，通过连续管理、层级递进、持续优化、年度调整的方式进行服务战略管理，并分解成具体可执行的关键任务；
- 围绕服务战略提供必要的资源，执行支撑性政策措施，持续巩固和保持资源优势，形成核心市场竞争力；
- 识别确定并理解实现组织使命所需的关键结果，跟踪和评估战略目标的实现情况，建立绩效“计划-评价-改进-反馈”制度，全面促进组织绩效改进。

6.3.3 人本管理机制

组织应建立人本管理机制，从遵循标准化、程序化、制度化的规范服务到精细服务，实现从无差别服务到精准服务的升级，再到人性化服务的迭代，形成人本管理循环。组织应：

- 按照国家法律、法规，结合组织的具体情况，制定一套涵盖管理和运营制度的手册，并依托培训体系实现全员规范作业；
- 将抽象的服务理念和流程具象化，依据组织手册提炼用于服务实践的标准、细则等相关指导文件，为服务对象提供精准细微的服务体验；
- 践行社会主义核心价值观，以人为本，将员工需求、服务对象期待和组织相关利益融为一体。

6.3.4 服务运行机制

组织应建立服务运行机制，包括建立对服务质量提升具有前瞻性、战略性、全局性的最高决策机构，推动组织服务战略落地，驱动服务质量持续提升。组织应：

- 根据服务战略设计新服务流程、整合并完善原有服务流程，并通过服务对象体验结果持续改进服务策划、完善服务过程；
- 通过制定服务标准，开展服务培训、掌握运行机制内涵；
- 通过服务数据分析、检查与评估组织运行的完整性、稳定性、灵活性；
- 分析服务短板，策划服务提升措施，开展服务提升工作，并通过定期检查，持续提升服务质量。

6.3.5 服务支持机制

组织应建立服务支持机制，包括在人力资源、财务资源、基础设施资源、知识资源、信息资源、法律服务、公共关系等方面提供所需支持，保证组织服务质量提升。组织应：

- 根据服务提升战略识别组织和服务对象需求和期望，提供相关资源并建立组织支持系统；
- 实施人力资源开发、优化和合理配置，使员工具备组织运营特点所需的素质与技能，建立并实施员工绩效管理系统；
- 确定资金需求、保障资金供给，制定并实施严密科学的财务管理制度；
- 确定所需的基础设施，包括软硬件、信息和通讯技术等，制定并实施基础设施维护制度；
- 确定所需的知识，用好存在于组织人力资源中的各种知识和创造性地运用知识能力；
- 集现代信息技术、开发应用信息资源，对各服务单元实施覆盖全域的在线、实时、准确服务与反馈；
- 确定法律服务、公共关系需求，为组织和服务对象提供法律支持，构建良好公共关系。

6.3.6 安全管理机制

组织应建立安全管理机制，内容包括但不限于安全政策、安全管理、安全保证和安全促进。组织应：

- 明确政策、程序、结构以实现安全管理目标；
- 识别、分析、评价和控制服务风险；
- 制定安全培训方案，组织人员学习安全知识、规章，提升安全意识、能力；
- 确保安全控制措施持续运行并在内部、外部环境因素不断变化的环境下持续有效。

注：安全控制措施通常包括保障人身健康和生命财产安全、国家安全、生态环境安全等方面。

6.3.7 服务应急响应机制

组织应识别、分析、评价和控制服务风险，根据突发事件的特点建立应急预案，以便尽可能将损失最小化。组织应：

- 制定分类、分级应急预案；
- 定期进行演练，提升应对能力；
- 检验应急响应措施的有效性，完善应急响应机制。

注：应急预案包括服务对象、设备、员工以及环境突发事件等应急预案。

6.3.8 服务创新机制

组织应建立服务创新机制，不断增强其运用新理念、新技术、新方式的能力。组织应：

- 建立良好的服务创新制度环境，开展创新活动，提升创新能力；
- 借助技术的重大突破和服务理念的变革，创造全新的服务体系或项目；
- 利用服务创新或通过构思精巧的服务概念，而使原有的服务得到改善或具备与竞争者服务存在差异的特色，并将标准化服务引入到组织中。

6.3.9 绿色发展机制

组织应建立绿色发展机制，践行绿色发展原则，通过服务和产品向服务对象及利益相关方传播绿色发展理念。组织应：

- 确立绿色发展对策，开展环保活动，培养员工绿色发展意识，承担绿色发展社会责任；
- 确定减量化目标，减少服务用品，特别是一次性材料的使用，鼓励采用可循环使用的物品，减少服务过程中的废弃物的产生；
- 应采取有效的措施，对服务过程中产生的各种有害物质进行收集、处理，最大限度减少对环

6.3.10 绩效评价机制

组织应建立绩效评价机制，充分发挥绩效管理的导向作用，落实组织质量提升要求和战略目标的实现。组织应：

- 建立良好的内部争优制度环境，将组织的战略目标分解为各层级的绩效要求，并开展绩效活动；
- 检查评价绩效实现情况，包括本文件 6.4 和 7 条款的评价情况；
- 改进绩效体系，提升服务效能。

6.4 机制评价

组织应根据战略目标、经营指标，应用绩效管理理论，建立科学合理、适合自身特色的机制评价体系并定期实施机制检查与评价。组织应将各种类型的机制运行情况、服务过程中获取的信息、满意度测评的结果、服务对象反馈的情况、服务达标情况，上级管理机构以及合作伙伴的反馈与建议等信息用于机制的评价。

注：机制评价可以参考附录A相关内容。

6.5 机制改进

组织应使用专业思维、专业方法开展专题研究，将评价结果用于改进，使组织机制在程序性、稳定性、系统性上持续提升，为组织稳步前行释放发展动力和创新活力。

7 服务提升评价

7.1 总则

组织应根据其所处的发展阶段、战略目标、经营指标等策划、实施服务提升评价工作，包括建立服务质量提升评价指标体系，该体系应包含服务资源、服务过程、服务提升及服务结果等内容，其评价指标体系的选择可参考附录A。

7.2 评价

组织应按照其策划结果以及所确定的服务质量提升评价指标体系，定期开展服务提升评价工作。

8 服务改进

组织应对通过定期评价文化引领带动质量提升、机制保障带动服务提升的结果，寻找服务改进机会，在组织中营造全员参与、主动实施改进的氛围和环境，持续改进组织服务工作，构建适宜组织发展的持续改进模型。

附录 A

(资料性)

服务质量提升评价指标体系表

组织服务质量提升评价指标体系见表A1。

表A.1 组织服务质量提升评价指标

| 一级指标 | 二级指标 | 三级指标 | 指标说明 |
|-----------------|-----------------------------|--------|---|
| 服务资源 | 服务组织 | 资质 | 营业执照、经营许可、完税证明 |
| | | 战略管理 | 组织服务质量提升战略 |
| | | | 战略目标完成情况 |
| | | 文化引领 | 文化定位 |
| | | | 文化的传播与实践 |
| | | | 文化（成果）评估 |
| | | | 文化优化 |
| | | 机制保障 | 机制定位 |
| | | | 机制建立与实施（战略管理机制、人本管理机制、服务运行机制、服务支持机制、安全管理机制、服务应急响应机制、服务创新机制、绩效评价机制等） |
| | | | 机制（实现成果）评价 |
| | | | 机制改进 |
| | | | 注：关注机制保障的“人性化、精细化、规范化”与“标准化、程序化、制度化”建设 |
| | | 服务品牌 | 服务品牌知名度 |
| | | 诚信经营 | 信用管理 |
| | | | 公共信用记录 |
| | | | 消费者权益维护 |
| | | | 员工权益维护情况 |
| | | 人力资源 | 人力资源规划与管理 |
| | | | 人力资源提升情况 |
| | | 社会责任 | 社会公益 |
| | 年报信息 | | |
| | 服务场所、服务过程的合规性 | | |
| | 人员资质 | 绿色发展情况 | |
| 劳动从业资格符合国家和行业规定 | | | |
| 服务素质与技能 | 具有符合岗位要求的文化程度、专业技能、健康证明等 | | |
| | 仪容仪表 | | |
| | 服务态度 | | |
| | 业务环节、程序和规范的掌握情况 | | |
| | 使用普通话、语言表达能力以及掌握岗位要求语言能力的情况 | | |
| 服务环境 | 使用本岗位配备的设备和相应的设施的能力 | | |
| | 公共标志与图形符号体系设计情况 | | |

| 一级指标 | 二级指标 | 三级指标 | 指标说明 |
|-----------------|---------|-----------|---|
| | | 服务场所标志与标识 | 公共标志与图形符号体系设置与维护情况 |
| | | | 公共警示标志与图形符号达标情况 |
| | | 服务设施与设备 | 设施设备满足服务需求的情况，必要时针对高端顾客、特殊顾客、军人优先服务等顾客提供适宜的设施设备 |
| | | | 设施设备使用的便利性及无障碍设施设备配置情况 |
| | | | 设施设备的安全管理情况（包括日常维护和安全使用年限） |
| | | 环境卫生 | 服务场所噪音排放、空气质量等情况 |
| | | | 对外服务窗口、卫生间等重点部位环境卫生情况 |
| 服务过程 | 服务合同 | 服务合同 | 服务组织策划和实施适合服务顾客群的服务合同，并针对每次服务都签订服务合同 |
| | | | 服务合同格式规范 |
| | | | 服务合同内容完整详实、清晰明确、客观公正 |
| | 服务信息 | 服务信息 | 服务目录明确，服务信息充分、便于索取 |
| | | | 服务咨询途径便捷性 |
| | | | 对服务咨询及时响应 |
| | | | 对服务符合标准的申明和承诺 |
| | 服务环节 | 服务现场 | 服务组织提供方便可及的接洽服务场所 |
| | | | 按照合同约定，按期准时按质提供服务 |
| | | | 为老、弱、病、残、孕等特殊顾客提供便利 |
| | | 服务收费 | 服务收费合理、合规、公开、透明 |
| | | | 提供便捷的多种支付方式 |
| | | 售后服务 | 建立合理、便捷、有效的投诉渠道 |
| 投诉处理机制健全、合理、人性化 | | | |
| 投诉及时响应速度 | | | |
| 服务提升及服务结果 | 服务目标与绩效 | | 战略目标 |
| | | | 关键绩效 |
| | 服务原则 | | 服务提升原则的遵循情况及服务效益 |
| | | | 提供可选择的、可操控的服务 |
| | | | 提供创新性的服务 |
| | | | 提供组织特有的，可识别的，差异化的服务 |
| | 主观结果 | | 顾客满意度 |
| | | | 顾客忠诚度 |
| | 客观结果 | | 功能性，包括服务满足当前顾客基本需求、潜在需求以及个别需求的程度；具有识别不同顾客群提供个性化服务的能力； |
| | | | 经济性，包括服务收费的合理程度、透明程度及增值程度等； |
| | | | 安全性，包括顾客人身财产、信息的安全性，服务设施的安全与可靠程度等； |
| | | | 时间性，包括服务提供的及时程度、准时程度以及对顾客需求和投诉的处理时限； |

| 一级指标 | 二级指标 | 三级指标 | 指标说明 |
|------------------------------------|-------|------|--|
| | | | 舒适性，包括服务设施的完备与舒适程度、方便程度，服务环境的整洁与美观程度、服务人员沟通人性化等； |
| | | | 文明性，包括服务人员的礼貌程度、人性化、精细化、形象整洁程度等 |
| | 经济效益 | | 主营业务收入占全部收入的百分比； |
| | | | 全员劳动生产率 |
| | | | 年度总资产贡献率 |
| | | | 人均利润额 |
| | 资产负债率 | | |
| 注：评价的重点在于关注组织服务质量的动态变化，特别是服务提升的情况。 | | | |

参 考 文 献

- [1] GB/T 31042—2014 品牌价值 服务评价要求
 - [2] GB/T 19580—2012 卓越绩效评价准则
 - [3] GB/T 32230—2015 企业质量文化建设指南
 - [4] GB/T 36733—2018 服务质量评价通则
-