



# 中华人民共和国国家标准

GB/T 19014—2019/ISO 10004:2018

---

## 质量管理 顾客满意 监视和测量指南

Quality management—Customer satisfaction—  
Guidelines for monitoring and measuring

(ISO 10004:2018, IDT)

2019-12-31 发布

2020-07-01 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 .....	Ⅲ
引言 .....	Ⅳ
1 范围 .....	1
2 规范性引用文件 .....	1
3 术语和定义 .....	1
4 概念和指导原则 .....	2
4.1 总则 .....	2
4.2 顾客满意的概念 .....	2
4.3 指导原则 .....	2
5 顾客满意监视和测量框架 .....	4
5.1 组织环境 .....	4
5.2 建立 .....	4
6 策划、设计和开发 .....	4
6.1 确定目的和目标 .....	4
6.2 确定范围和频次 .....	5
6.3 确定实施方法和职责 .....	5
6.4 配置资源 .....	5
7 运行 .....	5
7.1 总则 .....	5
7.2 识别顾客期望 .....	6
7.3 收集顾客满意数据 .....	6
7.4 分析顾客满意数据 .....	8
7.5 沟通顾客满意信息 .....	9
7.6 监视顾客满意 .....	10
8 保持和改进 .....	10
附录 A (资料性附录) ISO 10001、ISO 10002、ISO 10003 和本标准的相互关系 .....	12
附录 B (资料性附录) 顾客满意概念模型 .....	13
附录 C (资料性附录) 识别顾客期望 .....	15
附录 D (资料性附录) 顾客满意的直接测量 .....	17
附录 E (资料性附录) 顾客满意数据的分析 .....	21
附录 F (资料性附录) 使用顾客满意信息 .....	25
参考文献 .....	26



## 前 言

本标准按照 GB/T 1.1—2009 给出的规则起草。

本标准使用翻译法等同采用 ISO 10004:2018《质量管理 顾客满意 监视和测量指南》。

本标准由全国质量管理和质量保证标准化技术委员会(SAC/TC 151)提出并归口。

本标准起草单位:中国标准化研究院、上海市质协用户评价中心、安徽国科检测科技有限公司、山东新希望六和集团有限公司、珠海格力电器股份有限公司、中国质量协会、山东中烟工业有限责任公司济南卷烟厂、山东中烟工业有限责任公司青岛卷烟厂、无限极(中国)有限公司、山东省标准化研究院、北京嘀嘀无限科技发展有限公司。

本标准主要起草人:蔡华利、张婧姝、高峰、邵栋梁、刘振宇、邓智、李高帅、杨颖、孟庆华、侯莹莹、刘伟德、孙良泉、陶龙斐、刘世新、王恒英、蒋雅薇。

# 引 言

## 0.1 总则

组织成功的关键要素之一是顾客对该组织及其产品和服务满意。因此,有必要监视和测量顾客满意。

监视和测量顾客满意获得的信息能帮助组织确定战略、产品、服务、过程和顾客关注特性的改进机会,实现组织的目标。这些改进能增强顾客信心,并为组织带来商业利益和其他收益。

本标准对组织建立有效的监视和测量顾客满意过程提供指南。

本标准关注的是个人或组织对于能够或实际从公共或私人组织接受产品或服务的满意。

## 0.2 与 ISO 9001 的关系

本标准与 ISO 9001 相容,并通过提供监视和测量顾客满意指导支持其目的。本标准有助于组织实施 ISO 9001 与顾客满意有关的具体条款,即下列各项:

- a) ISO 9001:2015 中 4.3 关于质量管理体系的范围;
- b) ISO 9001:2015 中 5.1.2 关于以顾客为关注焦点;
- c) ISO 9001:2015 中 6.2.1 关于质量目标;
- d) ISO 9001:2015 中 8.2.1c)关于顾客沟通;
- e) ISO 9001:2015 中 9.1.2 关于顾客满意;
- f) ISO 9001:2015 中 9.1.3 关于分析与评价;
- g) ISO 9001:2015 中 9.3.2c)关于管理评审输入;
- h) ISO 9001:2015 中 10.1 关于改进。

本标准也可单独使用。

## 0.3 与 ISO 9004 的关系

本标准与 ISO 9004 相容,并通过有效和高效地应用监视和测量顾客满意过程支持其目标。ISO 9004 提供组织取得持续成功的指南。使用本标准能通过增强在监视和测量顾客满意领域的绩效促进实现持续成功。它还能基于顾客和其他相关方的反馈促进产品、服务和过程质量的持续改进。

注:除了顾客和投诉者,其他相关方包括供方、行业协会及其成员、消费者组织、相关政府机构、个人、所有者和受到监视和测量顾客满意过程影响的其他各方。

本标准也可单独使用。

## 0.4 与 ISO 10001、ISO 10002、ISO 10003 的关系

本标准与 ISO 10001、ISO 10002 和 ISO 10003 相容,这四个标准均可单独使用,或与任何一个共同使用。当共同使用时,本标准、ISO 10001、ISO 10002 和 ISO 10003 可以作为一个更广泛的综合性框架的一部分,在这个框架下,通过行为规范、投诉处理、争议解决、监视和测量顾客满意来增强顾客满意。(参见附录 A)

ISO 10001 包含组织关于顾客满意的行为规范指南。该行为规范能降低发生问题的可能性和消除导致顾客满意下降的投诉和争议的根源。

ISO 10001 和本标准可以一起使用。本标准能支持行为规范的建立和实施。例如,本标准描述的过程能帮助组织监视和测量顾客对这些行为规范的满意(见 ISO 10001:2018,8.3)。同样,行为规范能帮助组织确定和实施监视和测量顾客满意的过程。例如,组织可以建立关于监视和测量顾客满意时顾客信息保密的行为规范。

ISO 10002 包含与产品和服务有关的投诉的内部处理指南。该指南通过有效和高效地解决投诉,保持顾客满意和顾客忠诚。

ISO 10002 和本标准可以一起使用。本标准提供的指南能支持投诉处理过程的建立和实施。例如,本标准描述的过程能帮助组织监视和测量顾客对投诉处理过程的满意(见 ISO 10002:2018,8.3)。同理,投诉处理过程信息能用来监视和测量顾客满意。例如,投诉的频率和类型可以作为顾客满意的间接指标(见 7.3.2)。

ISO 10003 包含解决与产品和服务有关的投诉因没能在内部圆满处理而产生的争议的指南。ISO 10003 能帮助减少源于投诉未能解决的顾客不满意。

ISO 10003 和本标准可以一起使用。本标准能支持争议解决过程的建立和实施。例如,本标准描述的过程能帮助组织监视和测量顾客对争议解决过程的满意(见 ISO 10003:2018,8.3)。同理,争议解决过程的信息能用来监视和测量顾客满意。例如,争议的频次和性质可以作为顾客满意的间接指标(见 7.3.2)。

ISO 10001、ISO 10002 和 ISO 10003 共同为减少顾客不满意和增强顾客满意提供指导。本标准通过提供顾客满意监视和测量指南对 ISO 10001、ISO 10002 和 ISO 10003 进行补充。获得的信息有助于指导组织采取措施保持或增强顾客满意。





# 质量管理 顾客满意 监视和测量指南

## 1 范围

本标准确定为和实施顾客满意监视和测量过程提供指南。

本标准适用于各种类型、不同规模和提供不同产品和服务的组织。本标准主要关注的是组织的外部顾客。

注：本标准中的术语“产品”和“服务”指组织预期提供给顾客或顾客所要求的产品和服务。

## 2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅注日期的版本适用于本文件。凡是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 2016 质量管理体系 基础和术语(ISO 9000:2015, IDT)

## 3 术语和定义

GB/T 19000—2016 界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

ISO 和 IEC 有关标准化的术语数据库的网址为：

——ISO 在线浏览平台：<https://www.iso.org/obp>

——IEC 电子百科：<http://www.electropedia.org/>

### 3.1

#### 顾客 customer

能够或实际接受为其提供的，或按其要求提供的产品或服务的个人或组织(3.7)

示例：消费者、委托人、最终使用者、零售商、内部过程的产品或服务的接收人、受益者和采购方。

注：顾客可以是组织内部的或外部的。

[源自：GB/T 19000 2016, 3.2.4]

### 3.2

#### 顾客满意 customer satisfaction

顾客(3.1)对其期望已被满足程度的感受

注1：在产品或服务交付之前，组织(3.7)有可能不了解顾客的期望，甚至顾客也在考虑之中。为了实现较高的顾客满意，可能有必要满足那些顾客既没有明示，也不是通常隐含或必须履行的期望。

注2：投诉(3.3)是一种满意程度低的最常见的表达方式，但没有投诉并不一定表明顾客很满意。

注3：即使规定的顾客要求符合顾客的愿望并得到满足，也不一定确保顾客很满意。

[源自：GB/T 19000—2016, 3.9.2]

### 3.3

#### 投诉 complaint

〈顾客满意〉就产品、服务或投诉处理过程，表达对组织(3.7)的不满，无论是否明确地期望得到答复或解决问题

注 1: 投诉也可在组织(3.7)和顾客(3.1)互动中的其他环节产生。

注 2: 投诉可以是直接或间接的。

[源自:GB/T 19000—2016,3.9.3,增加注 1 和注 2。]

### 3.4

#### 顾客服务 customer service

在产品或服务的整个寿命周期内,组织(3.7)与顾客(3.1)之间的互动

[源自:GB/T 19000—2016,3.9.4]

### 3.5

#### 反馈 feedback

〈顾客满意〉对产品、服务或投诉处理过程的意见、评价和诉求

注: 反馈也可在组织(3.7)和顾客(3.1)互动中的其他环节产生。

[源自:GB/T 19000—2016,3.9.1,增加注。]

### 3.6

#### 相关方 interested party; stakeholder

可影响决策或活动、受决策或活动所影响、或自认为受决策或活动影响的个人或组织(3.7)

示例:顾客(3.1)、所有者、组织内的人员、供方、银行、监管者、工会、合作伙伴以及可包括竞争对手或相对立的社会群体。

[源自:GB/T 19000—2016,3.2.3,该定义中的注被删除。]

### 3.7

#### 组织 organization

为实现目标,由职责、权限和相互关系构成自身功能的一个人或一组人

注: 组织的概念包括,但不限于代理商、公司、集团、商行、企事业单位、行政机构、合营公司、协会、慈善机构或研究机构,或上述组织的部分或组合。无论是否为法人组织,公有的或私有的。

[源自:GB/T 19000—2016,3.2.1,该定义中的注 2 被删除。]

## 4 概念和指导原则

### 4.1 总则

4.2 中所述的顾客满意的概念和 4.3 中确立的指导原则,提供了有效和高效监视和测量顾客满意过程的基础。

### 4.2 顾客满意的概念

顾客满意取决于顾客对组织自身各方面及其提供的产品或服务的期望与顾客感受之间的差距。

为了获得顾客满意,组织宜首先了解顾客的期望。这些期望可以是明示的、隐含的或未被充分表达的。

组织所理解的顾客期望是计划和交付产品或服务的首要基础。

顾客对交付产品或服务和其他方面达到或超过其期望程度的感受决定顾客满意度。

区别组织对交付产品或服务质量的看法与顾客对交付产品或服务和其他方面的感受是至关重要的,因为正是后者决定顾客满意。顾客满意概念模型可进一步描述组织与顾客对于质量看法之间的关系(参见附录 B)。

由于顾客满意是不断变化的,组织宜建立定期监视和测量顾客满意的过程。

### 4.3 指导原则

#### 4.3.1 承诺

组织宜对监视和测量顾客满意过程的规定和实施主动做出承诺。

#### 4.3.2 能力

组织宜提供并承诺充分的资源用于监视和测量顾客满意,并有效、高效地管理。

#### 4.3.3 透明

适当时,组织宜确保向顾客、员工和其他相关方沟通足够的顾客满意信息。

#### 4.3.4 易于获取

顾客满意信息宜易于找到和使用。

#### 4.3.5 响应

组织在使用顾客满意信息时宜关注顾客的需求和期望。

#### 4.3.6 信息完整

组织宜确保顾客满意信息是准确、无误导的,收集的数据是相关、正确、完整、有意义并有用的。

#### 4.3.7 责任

组织宜对监视和测量顾客满意的决定和措施,建立和保持责任和报告制度。

#### 4.3.8 改进

提高监视和测量顾客满意过程的有效性和效率宜是永恒的目标。

#### 4.3.9 保密

个人可识别信息宜保密并受到保护,除非法律要求公开或本人同意公开。

注:个人可识别信息是指与某人相关联的可识别信息,包括但不限于个人姓名、地址、电子邮件地址、电话号码或其他类似识别信息。个人信息的确切含义在全球有所不同。

#### 4.3.10 以顾客为关注焦点的方法

组织在监视和测量顾客满意时宜采用以顾客为关注焦点的方法,组织宜乐于接受反馈。

#### 4.3.11 人员能力

组织人员宜具备监视和测量顾客满意所需的个人素质、技能、培训、教育和经验。

#### 4.3.12 及时

组织宜在适当的时间收集和传播顾客满意信息,并与组织的目标保持一致。

#### 4.3.13 理解

组织宜明确地、充分地理解顾客期望,以及顾客对期望满足程度的感知。

#### 4.3.14 持续

组织宜确保监视顾客满意是系统和持续的。

## 5 顾客满意监视和测量框架

### 5.1 组织环境

在策划、设计、开发、运行、保持和改进监视和测量顾客满意过程时,组织宜从以下方面考虑其环境:

- 识别和关注与组织目的相关的,和影响组织实现监视和测量顾客满意目标能力的内外部因素;
- 识别与监视和测量顾客满意过程有关的相关方,并关注这些相关方的有关需求和期望;
- 识别监视和测量顾客满意过程的范围,包括它的界限和适用性,并考虑到上述内外部因素和相关方需求。

### 5.2 建立

组织需建立系统的方法监视和测量顾客满意。该方法宜得到最高管理者、领导层和整个组织承诺的支持,宜在组织框架内对监视和测量顾客满意过程进行策划、设计、开发、运行、保持和改进。

策划、设计、开发包括确定实施的方法和配置必要的资源(见第6章)。

运行包括识别顾客期望、收集和分析顾客满意数据、提供改进和监视顾客满意的反馈信息(见第7章)。

保持和改进包括对监视和测量顾客满意过程的评审、评价和持续改进(见第8章)。

监视和测量顾客满意时,组织宜考虑和关注可能出现的风险和机遇。包括:

- 监视和评价过程以及与风险和机遇有关的内外部因素;
- 识别和评估特定的风险和机遇;
- 策划、设计、开发、实施和评审对已识别和评估的风险和机遇的纠正措施和改进。

按照 GB/T 19000 2016 中 3.7.9 的定义,风险是不确定性的影响,可以是负面的或正面的。在监视和测量顾客满意环境中,一个负面效果的例子是侵犯性的提问导致调查回应不足;一个正面效果的例子是,组织在评审相关过程后,重新考虑了监视和测量顾客满意有关的资源。可以通过评审资源配置,带来监视和测量顾客满意方法的改进,来应对这些风险。

机遇与识别实现正面结果的可能的新方法有关,并不一定来自组织现有的风险。例如,组织可以由顾客满意测量中顾客提供的建议识别一种新的产品、服务或过程。

## 6 策划、设计和开发

### 6.1 确定目的和目标

组织宜首先明确界定监视和测量顾客满意的目的和目标,例如可以包括以下内容:

- 评价顾客对现有的、新的或重新设计的产品和服务的反应;
- 获得特定方面的信息,如支持过程、人员或组织行为;
- 调查顾客投诉的原因;
- 调查顾客流失或市场份额缩减的原因;
- 监视顾客满意趋势;
- 与其他组织比较顾客满意。

目的和目标将影响到收集何种数据,何时、如何收集以及从何处收集数据。还影响到如何分析数据和最终将如何应用这些信息。

监视和测量顾客满意的目标宜以某种方式来界定,可以使用组织规定的绩效指标来测量其实现情况。

## 6.2 确定范围和频次

组织宜根据目的和目标确定计划测量的范围,从希望得到的数据类型和从何处获取数据两方面考虑。

收集信息的类型既可以是某具体的特性,也可以是整体满意度的评价。同样,评价的范围取决于细分的类型,如:

- 顾客;
- 地区;  
    时期;
- 市场;
- 产品;
- 服务。

组织宜确定收集数据的频次,可以根据经营需要或特定事件定期、临时或二者结合(见 7.3)进行。

## 6.3 确定实施方法和职责

顾客满意的某些信息可以从组织的内部过程(例如顾客投诉处理)或外部来源(例如媒体报道)间接获得,通常组织需要用直接来自顾客的数据对这类信息加以补充。

组织宜确定如何获得顾客满意信息和该项活动的负责人。组织也宜确定应用信息的部门,以便采取恰当的行动。

组织宜策划监视获得和使用顾客满意信息的过程,以及这些过程的结果和效率。

## 6.4 配置资源

组织宜确定和提供必要的具备能力的人员和其他资源进行监视和测量顾客满意。

# 7 运行

## 7.1 总则

为了监视和测量顾客满意,组织宜:

- 识别顾客期望;
- 收集顾客满意数据;
- 分析顾客满意数据;
- 沟通顾客满意信息;
- 持续监视顾客满意。

这些活动及其关系用图 1 表示,并在 7.2 至 7.6 中描述。

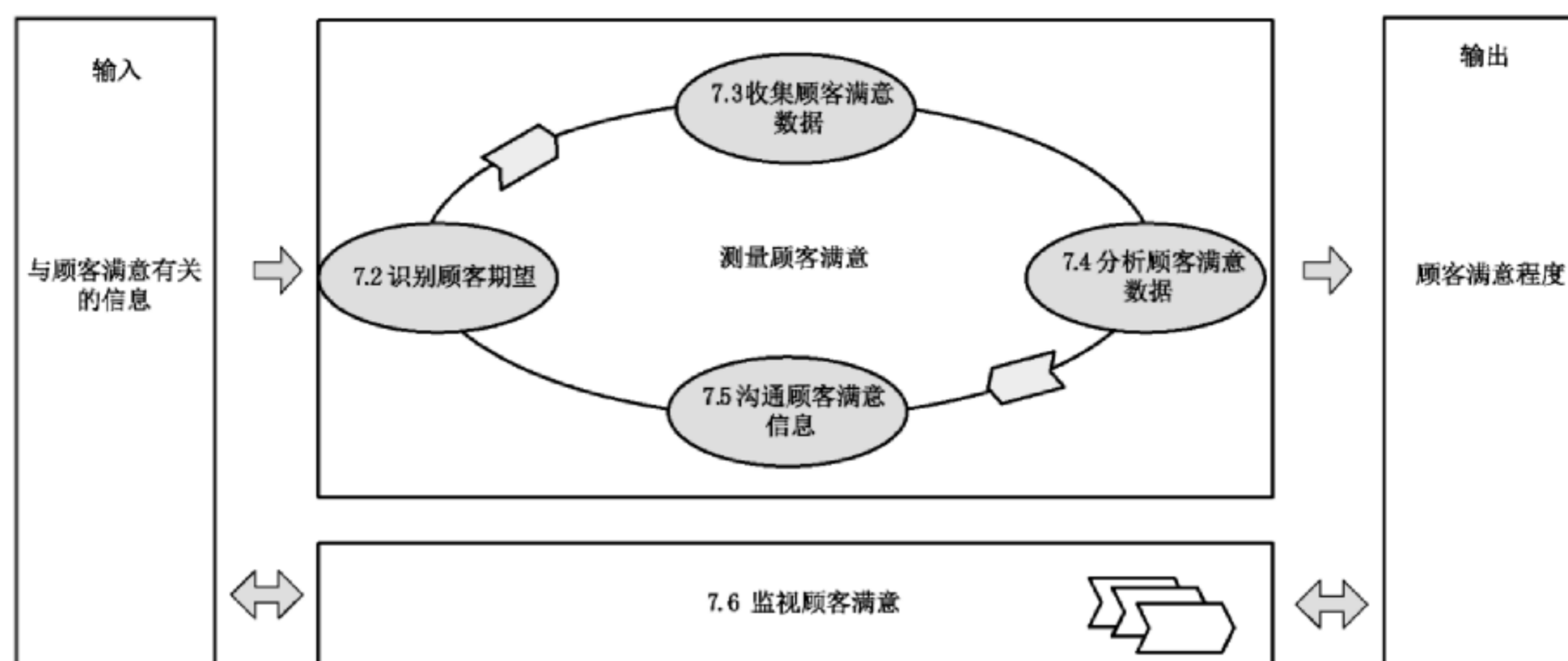


图 1 监视和测量顾客满意

## 7.2 识别顾客期望

### 7.2.1 识别顾客

建议组织识别当前的和潜在的两种顾客,以确定他们的期望。

一旦定义了“顾客”群,建议组织识别每类顾客,并确定其期望。例如,在消费品领域,这类顾客可以是稳定顾客或临时顾客。当顾客是企业时,宜选择企业中一人或多人(例如来自采购、项目管理或生产部门)作为顾客代表。

附录 C 提供了更多的信息和指南。C.2 提供各种类型顾客及其考虑事项的多个示例。

### 7.2.2 确定顾客期望

在确定顾客期望(参见图 B.1)时,组织宜考虑下列各项内容:

- 明示的顾客要求;
- 隐含的顾客要求;
- 法律法规要求;
- 顾客的其他期望(“愿望清单”)。

注 1: 确定顾客期望时,也可以考虑顾客满意行为规范(见 ISO 10001)。

重要的是要认识到,顾客不可能总是对产品或服务所有方面的期望进行明示表述。某些预设的事项可能没有明确列出,有些方面可能会被忽略或未被顾客所了解。

正如概念模型(参见附录 B)所表述的,清楚和完全理解顾客期望是至关重要的,这些期望的满足程度将影响顾客满意。C.3 提供了为更好地理解顾客期望推荐考虑的各方面事项的示例。

顾客期望与顾客满意之间的关系在 C.4 中进一步阐述。

注 2: 关于顾客期望的信息也能用于准备顾客满意行为规范(见 ISO 10001:2018 中第 6 章)。

## 7.3 收集顾客满意数据

### 7.3.1 识别和选择与顾客满意相关的特性

组织宜识别对顾客满意有重要影响的产品或服务特性、交付特性和组织特性。为了方便,可对特性进行分类,例如:

a) 产品或服务特性；

示例：性能(质量、可靠性)、特征、美观、安全、支持(保养、处置、培训)、价格、感知价值、保修期、环境影响。

b) 交付特性；

示例：按时交付、订单的完整性、响应时间、操作信息。

c) 组织特性。

示例：人员特性(礼貌、能力、沟通)、结算过程、投诉处理、安全保障、组织行为(商业道德、社会责任)、社会形象、透明度。

组织宜根据顾客感受对所选特性的相对重要程度进行排序。必要时，采取细分顾客调查，以确定或验证他们对特性相对重要程度的感受。

### 7.3.2 顾客满意的间接指标

组织宜检查现有的反映顾客满意特性数据的信息来源，例如：

- 顾客投诉和争议(参见 ISO 10002:2018 中第 8 章和 ISO 10003)、电话求助或顾客赞扬的频次或趋势；
- 产品退货、产品修理的频次或趋势，产品性能或顾客接收的其他指标，例如安装或现场检查报告；
- 服务不合格的频次或趋势，或服务绩效的其他指标，例如按时或延迟服务交付；
- 通过与顾客交流获得的数据，例如由营销、顾客服务人员提供的数据；
- 由顾客组织提供的供方调查报告，反映顾客对组织与其他组织相比较的感受；
- 来自消费群体的报告，可能反映消费者或用户对组织及其产品和服务的感受；
- 可能反映对组织及其产品和服务感受的媒体报道，报道本身也可能影响顾客的感受；
- 部门或行业研究，例如涉及组织产品和服务特性的比较性评价；
- 监管机构的报告或出版物。

组织通过这些数据可以深入了解产品、服务和相关组织过程(例如产品支持、顾客服务、投诉处理和顾客沟通)的优缺点。分析这些数据能对顾客满意指标的确定提供帮助，也有助于验证或补充直接来自顾客的顾客满意数据。

### 7.3.3 顾客满意的直接测量

#### 7.3.3.1 总则

尽管可能有间接顾客满意指标(见 7.3.2)，但是通常有必要直接从顾客处收集顾客满意数据。收集顾客满意数据使用的方法取决于多种因素，例如：

- 顾客类型、数量和地域或文化分布；
- 与顾客互动的长短和频次；
- 组织提供的产品和服务性质；
- 评价目的和评价方法的成本。

组织在策划收集顾客满意数据所使用的途径和方法时，宜考虑 7.3.3.2～7.3.3.4 所描述的实际情况。

附录 D 提供了更多的信息和指南。

#### 7.3.3.2 选择收集顾客满意数据的方法

组织宜根据所要收集数据的需求和类型，选择一种适合的收集数据方法。

收集此类数据常用定性或定量调查的方法，或二者结合。

**定性调查**通常是揭示与顾客满意有关的产品或服务特性、交付特性或组织特性而设计的一种方法，主要是理解或探究个人感受和反应，并发现想法和问题。这种调查在应用上相对灵活，但可能会有

主观性。

**定量调查**是为测量顾客满意度而设计的,通常使用固定问题或准则收集全面数据。此类调查用于确定状态、标杆管理或跟踪随时间的变化。

D.2.4 提供上述调查方法的简要描述和它们的相对优点及局限性的比较。

### 7.3.3.3 选择样本量和抽样方法

为获得顾客满意相关数据,组织宜确定被调查的顾客数量(即样本量)和适当的抽样方法,目的是以最小的成本获得可靠的数据。收集数据的准确度取决于样本量和样本被选择的方式(即抽样方法)。

样本量可以用统计法确定,以保证调查结果所要求的精度和置信度。另外,使用的抽样方法宜保证产生的样本能充分代表总体。这两方面内容都将在 D.3 进一步阐述。

### 7.3.3.4 设计顾客满意问题

宜具体说明所调查的产品或服务、产品或服务特性、交付特性和组织特性。也可以调查其他特性。在设计提出的问题,组织宜首先确定关注范围,在这些范围内将问题细化,使其提供足够详细的关于顾客感受的信息。

还宜明确阐明问题的量表,这取决于问题如何措词。D.4 提供了确定问题并将问题整合成问卷的进一步指南。

### 7.3.4 采集顾客满意数据

数据的采集宜系统、详细并形成文件。组织宜规定如何采集数据。在选择采集数据的方法和工具时,推荐考虑如下信息:

- a) 顾客的类型和易接近程度;
- b) 采集数据的时间安排;
- c) 可使用的技术;
- d) 可利用的资源(技能和预算);
- e) 隐私和保密性。

在确定采集顾客满意数据的频次、周期或时机时,组织宜考虑以下方面:

- 新产品和服务的开发或投放市场时;
- 项目重要节点的完成;
- 当产品和服务、过程或经营环境发生某些相关变化时;
- 当顾客满意降低或产品销售变化时(因地区、季节);
- 现有顾客关系的监视和保持;
- 顾客能容忍的调查频次和复杂性。

组织可自行采集数据,这样既经济,又由于组织对产品或服务或顾客的了解,可能获得更好的信息。这样还能与顾客产生紧密的关系并更好地理解顾客的问题。但也存在由于参与调查的个人关系致使数据产生偏离的风险。如果由独立的第三方进行数据采集,就能够避免这种风险。

## 7.4 分析顾客满意数据

### 7.4.1 总则

一旦收集到与顾客满意相关的数据,宜进行分析以提供信息,典型的分析包括:

- 顾客满意度及其趋势;
- 可能对满意有重要影响的组织的产品和服务或过程的某些方面;
- 竞争者或相似组织的产品、服务和过程的相关信息;
- 改进的力度和主要领域。



在分析顾客满意数据时,组织宜考虑 7.4.2~7.4.6 描述的活动。附录 E 提供了其中每一项活动的进一步指南。

#### 7.4.2 分析数据准备

宜检查数据的误差、完整性和准确度,必要时按规定的类别分组。

#### 7.4.3 确定分析方法

根据收集的数据类型和分析日的选择分析方法。分析数据的各种方法可以分为:

- a) 直接分析,包括顾客对特定问题回答的分析;
- b) 间接分析,包括用各种方法分析大量数据,识别潜在影响因素。

通常,这两类分析都能用于从顾客满意数据中提取有用信息。

#### 7.4.4 分析

宜分析数据,以便得到如下信息:

- 顾客满意(总体的或按顾客类别)和趋势;
- 不同顾客类别的满意度差别;
- 可能的原因及其对顾客满意的相对影响;
- 顾客忠诚,该指标表示顾客有意愿继续从组织得到相同的或其他产品和服务。

#### 7.4.5 确认分析

宜确认分析及其结论,可以通过各种方法,例如:

- 将数据分组以明确变异的可能原因;
- 确定产品和服务特性的相关性:识别与顾客潜在相关的特性,以及他们对顾客的相对重要性(包括特性及其相对重要性随时间而发生的可能变化),这将极大地影响分析的结果;
- 通过与同样反映顾客满意的其他指标或趋势(例如产品销售和顾客投诉)进行比较,评价结果的一致性。

#### 7.4.6 报告结果和建议

分析结果宜形成文件并予以报告,其中,可能包括帮助组织识别需改进领域的建议,以最终增强顾客满意,为组织更大的利益和任务服务。

报告宜提供明确的和综合性的顾客满意概述。除了直接来自顾客的数据以外,可以包括其他反映顾客满意的特性或测量项目,例如 7.3.2 中的内容。

相关特性的关键测量项目能够组合成称为“顾客满意指数”(customer satisfaction index,CSI)的综合值。例如,顾客满意指数(CSI)可以是顾客满意调查结果和收到的投诉数量的加权平均值。无论时间地点如何变化,顾客满意指数(CSI)均能够作为一种测量和监视顾客满意的简便、有用的方法。

报告还宜识别顾客满意的相关特性和组成部分,以及顾客不满意的潜在原因和因素。

### 7.5 沟通顾客满意信息

为实现组织的目标,宜将顾客满意数据的测量和分析获得的信息传递给组织适当的职能部门,以便采取措施改进产品和服务、过程或战略。

为帮助实现这个目标,组织宜:

- 识别或建立评审顾客满意信息的平台和过程;
- 确定与谁(包括顾客)交流什么信息;
- 制定改进措施计划;

以适当的方式(例如管理评审)评审措施计划的实施和结果。

持续地实施这些措施能提高组织质量管理体系的有效性和效率。

顾客满意信息(正面的和负面的)能引导组织解决关于满足规定的顾客要求方面的问题,还能帮助组织理解和解决顾客期望或关于顾客对交付产品或服务或对组织的感受问题,从而增强顾客满意。

附录 F 提供关于使用信息的一些方法的通用指南。

## 7.6 监视顾客满意

### 7.6.1 总则

组织宜建立监视顾客满意的过程,确保收集的信息是相关的并且有效地用于支持组织的目标。

7.6.2~7.6.5 提供了监视活动的指南。

### 7.6.2 检查所选择的顾客和收集的数据

组织宜核实所选择的顾客或顾客群与数据收集目的是一致的,并且是完整的和适当的,并检查直接的和间接的顾客满意数据来源的有效性和相关性。

### 7.6.3 检查顾客满意信息

组织宜由适当的管理层按照规定的时间间隔对顾客满意信息进行监视。监视信息的性质和范围因组织的需要和目标而有所不同,例如可以包括:

- 顾客满意数据趋势(总体的或按产品、服务、地区或顾客类型划分的);
- 对手或竞争者信息;  
组织的产品和服务、过程、惯例或人员的优势和劣势;  
挑战或潜在的机会。

### 7.6.4 监视顾客满意改进措施

组织宜监视有关顾客满意信息传递给适当职能部门的过程,以便采取旨在增强顾客满意的措施。

组织还宜监视所采取措施的实施情况,并监视与具体特性相关的措施的顾客反应,或关于顾客满意总体结果的影响,或对组织其他目标的支持。

例如,如果顾客的反馈是关于“不良交付”,组织宜核实为改进交付采取的措施,并在以后的反馈中能反映出顾客满意有所改进。

### 7.6.5 评估改进措施的效果

为了评估采取措施的有效性,组织宜验证所收集的顾客满意信息与其他相关的经营绩效指标保持一致,或被这些指标证实。

例如,如果组织的顾客满意测量结果显示积极的趋势,通常会反映在相关的经营指标中,如需求增加、市场份额增加、重复购买顾客和新顾客增加。如果顾客满意测量结果趋势没有在其他经营绩效指标中有所反映,可能说明顾客满意测量和沟通过程有局限性或瑕疵。

或者,可能是顾客满意测量没有考虑影响顾客决策的其他因素。

## 8 保持和改进

组织宜定期评审监视和测量顾客满意的过程,以保证过程的有效和高效以及从中获得的信息是最新的、适宜的和有用的。考虑的典型措施包括:

- 保证监视和测量顾客满意有计划、有进度安排和规定的过程;
- 评审选择顾客和特性的过程,以保证与经营目标和优先次序一致;

- 保证获取顾客期望(隐含的和明示的)的过程是最新的和范围全面的,包括可能时由顾客确认;
- 评审顾客满意间接指标,包括流失顾客分析,以保证来源是最新的、全面的和适宜的;
  - 保证直接测量满意的方法和过程反映了不断变化的顾客情况和经营目标;
  - 评审分析顾客满意数据的方法,确保方法是有效和充分的;
  - 如果顾客满意数据整合成一个指标,如顾客满意指数(CSI),验证各个组成部分及其相对权重反映当前经营优先次序;
  - 对照内部数据或其他经营指标定期评审确保顾客满意信息的有效性;  
验证持续评审顾客满意信息的讨论平台和过程是适当的和充分的;
  - 验证向相关职能部门沟通顾客满意信息的过程是可操作和有效的,例如确定接收者是否认为信息有用或是否使用信息;
  - 为了促进改进,识别沟通顾客满意信息的障碍和帮助手段;
  - 评审与监视和测量顾客满意有关的风险和机遇;
  - 评估对风险和机遇所采取措施的有效性。

注:顾客满意行为规范的使用(见 ISO 10001)、投诉处理过程(见 ISO 10002)和争议解决过程(见 ISO 10003)的信息能帮助维护和改进监视和测量顾客满意过程。

附录 A  
(资料性附录)

ISO 10001、ISO 10002、ISO 10003 和本标准的相互关系

图 A.1 描述了组织关于行为规范、投诉处理、外部争议解决、监视和测量顾客满意的过程。本标准可以用来支持 ISO 10001、ISO 10002 和 ISO 10003 的过程。依据 ISO 10001、ISO 10002 和 ISO 10003 过程的输出可以作为监视和测量顾客满意的输入。

注：投诉可以由顾客或其他投诉者提出。

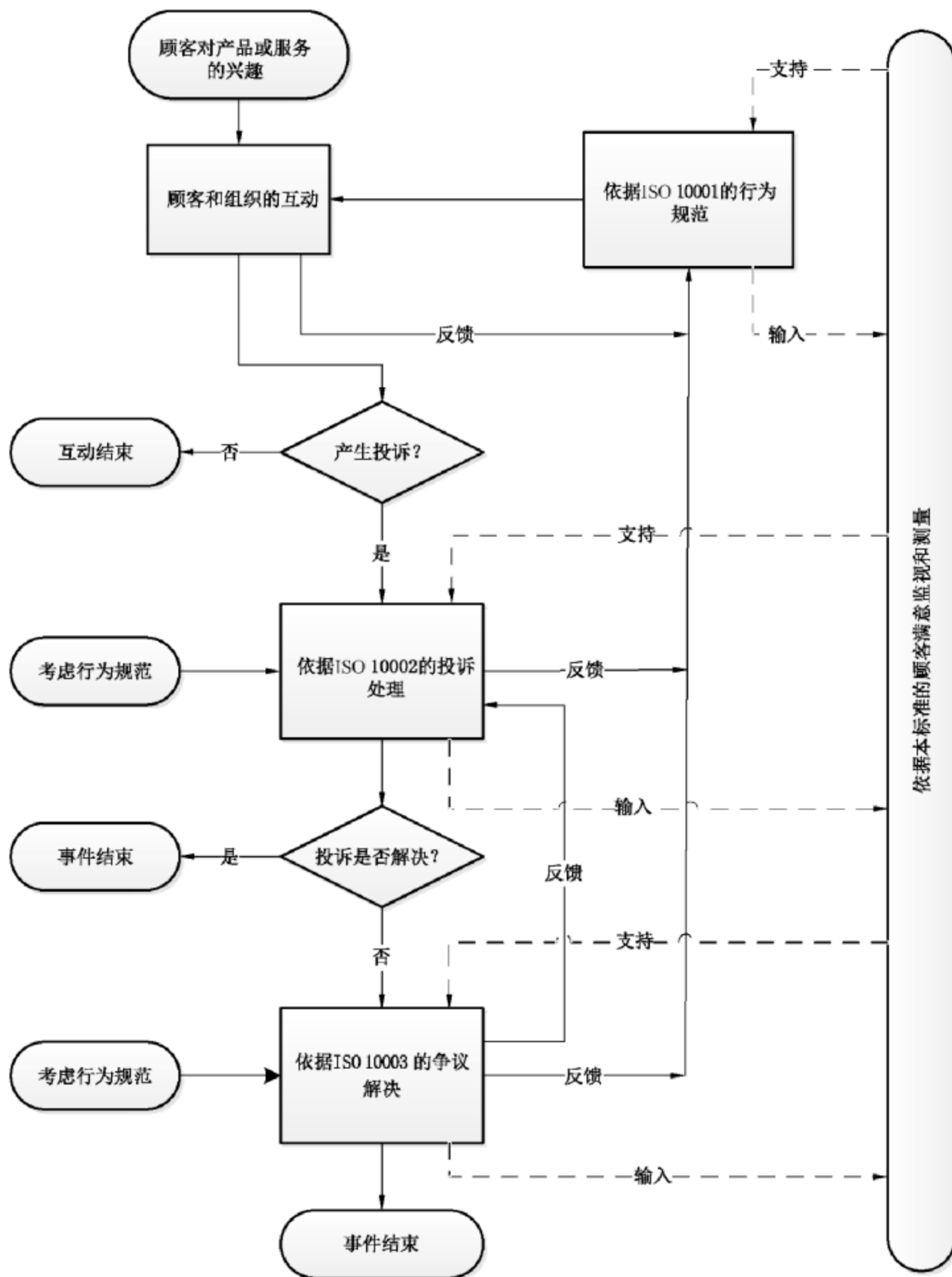


图 A.1 ISO 10001、ISO 10002、ISO 10003 和本标准的相互关系

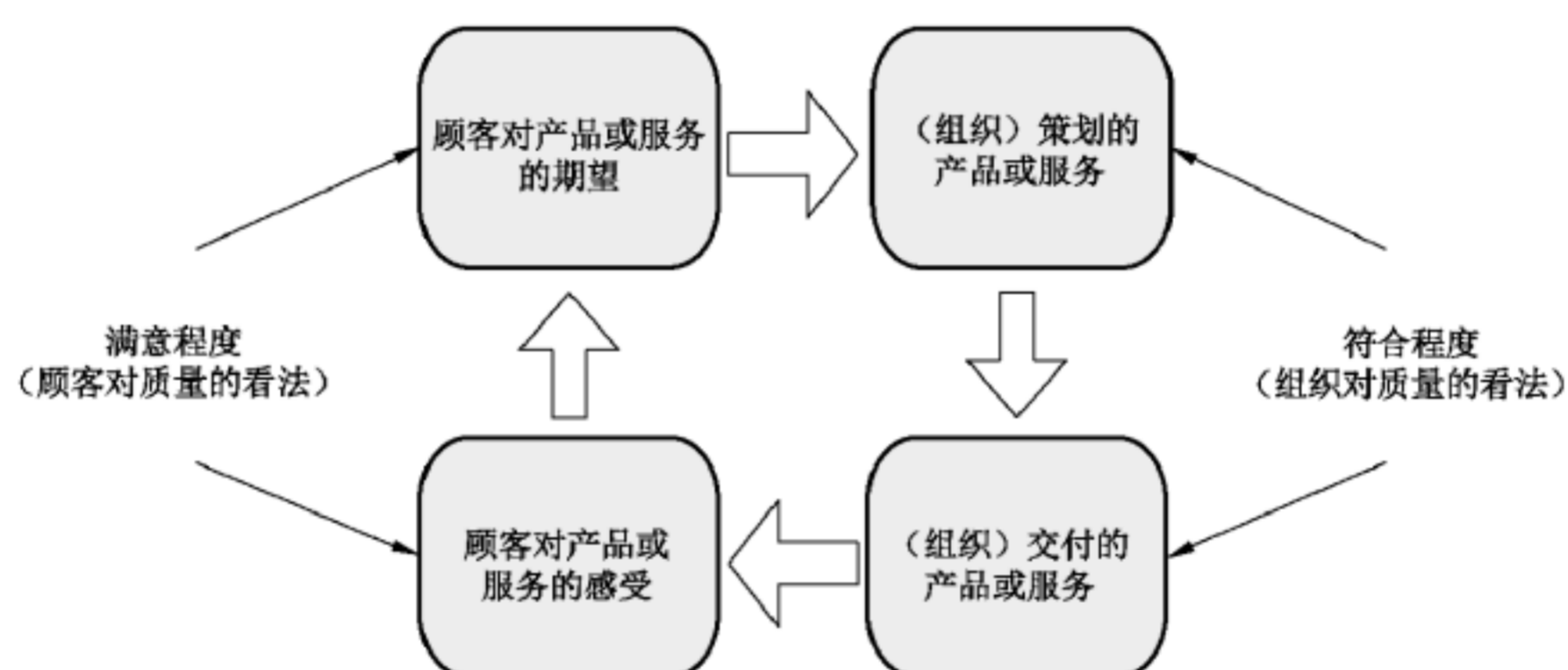
**附录 B**  
(资料性附录)  
**顾客满意概念模型**

### B.1 总则

本附录提供顾客满意概念(见第 4 章中所介绍的)进一步信息。该模型是本标准的基础。

### B.2 顾客满意概念模型

组织和顾客对于产品和服务质量观点的关系表示在图 B.1 的概念模型中。



**图 B.1 顾客满意概念模型**

在这个模型中，**顾客对产品或服务的期望**表现顾客愿意接受的产品或服务特性。顾客期望主要由顾客的经验、可获取的信息和顾客的需求形成。这些期望可能反映在规定的要求中，或可能是假设的和未规定的。

**策划的产品或服务**表现组织打算交付的产品或服务特性。通常是组织对其所理解的顾客期望、组织的能力、组织内部利益和技术、对组织和产品或服务适用的技术和法律法规限制等方面的折中方案。

**交付的产品或服务**是由组织出售的产品或服务。

**符合程度**是组织对质量的想法，是交付的产品或服务符合策划的产品或服务的程度。

**顾客对产品或服务的感受**表现顾客所感受的产品或服务特性。这种感受由顾客的需求、经营环境和市场上可选择的替代品形成的。

注：顾客对产品或服务的感受也包括组织的其他方面。

满意是一种判断，是顾客表达出的一种观点。**满意度**反映顾客对期望产品或服务的预期与对交付产品或服务(包括组织的其他方面)的感受之间的差距。

因此，建议关注两方面测量：

- a) 在实现过程中质量的**内部测量**；
- b) 顾客对组织满足顾客期望程度的看法的**外部测量**。

正如概念模型所表示的，为了增强顾客满意，组织需要弥合顾客期望的质量与顾客对交付质量的感受之间的差距。为此，组织宜解决概念模型循环的每个阶段的问题，即：

——在确定策划的产品或服务时要充分理解顾客的期望，并确保将产品或服务的特点和局限性充分告知顾客(这涉及获取要求、沟通与产品和服务设计方面)；

交付的产品或服务符合策划的产品或服务(这是运行管理和过程控制方面);  
——了解顾客对交付产品或服务的感受,通过产品或服务改进以及关于产品或服务及其约束条件信息的完善增强顾客满意(这涉及沟通、营销和顾客关系方面)。  
组织宜认识到顾客满意不仅与产品、服务和交付特性有关,而且与组织的其他方面有关。

**附 录 C**  
**(资料性附录)**  
**识别顾客期望**

### C.1 总则

本附录对 7.2 所述的识别顾客期望提供进一步信息和指南。

### C.2 识别顾客

下面用不同行业的顾客举例说明被调查顾客的不同类型(为确定顾客期望或顾客满意):

a) **当前顾客**是最近购买或获取组织产品或服务的顾客,这些顾客可以是:

1) 经常购买或获取组织产品或服务的稳定顾客;

示例:面包店稳定顾客;公共交通工具的经常使用者。

2) 偶尔购买或获取组织产品或服务的临时顾客。

示例:计算机商店或药店的顾客。

b) **直接顾客**是直接从事组织处购买或获取产品或服务的顾客。这些顾客通常直接向组织表达他们的期望。

示例:焊接设备或裁缝服务顾客。

c) **间接顾客**是通过代理商、经销商或其他组织购买或获取组织产品或服务的顾客。在这种情况下,理解间接顾客和目标顾客的期望对组织来说很重要。

示例:手机顾客。

d) **潜在顾客**是可能对组织的产品或服务感兴趣但是还没有购买或获取产品或服务的顾客。这些顾客的期望可能受组织形象的影响,因为他们还没有与组织打交道的经验。

e) **流失顾客**是以前购买或获取过组织的产品或服务但是不再与组织互动的顾客。在这种情况下,组织宜寻求理解顾客偏好改变的原因。

### C.3 理解顾客期望的帮助

理解顾客的期望并将期望转化为要求是组织的责任。通过考虑下列方面,组织能对顾客期望有更深入的理解:

——顾客在设计和交付产品或服务中所起的作用(在适用的情况下);

——确保经过设计的顾客的反馈能够揭示顾客的期望和对交付产品或服务感知价值的信息;

——可能影响顾客满意的其他方的作用(例如第三方交付方、合作伙伴或二者兼备);

——顾客打算如何使用或配置产品或服务;

——不同能力和需求的顾客。

### C.4 顾客期望和顾客满意

顾客满意包含以下两个独立部分:

a) 对交付产品或服务的特定要素或某些方面的满意;

b) 顾客的总体满意,总体满意不是单项要素的总和(或平均),因此宜单独进行评价。

顾客经常表达直接影响满意的产品或服务的某些要素。但是,满意受其他的特性影响,其关系表示在图 C.1 中。

注:图 C.1 以卡诺模型为基础。

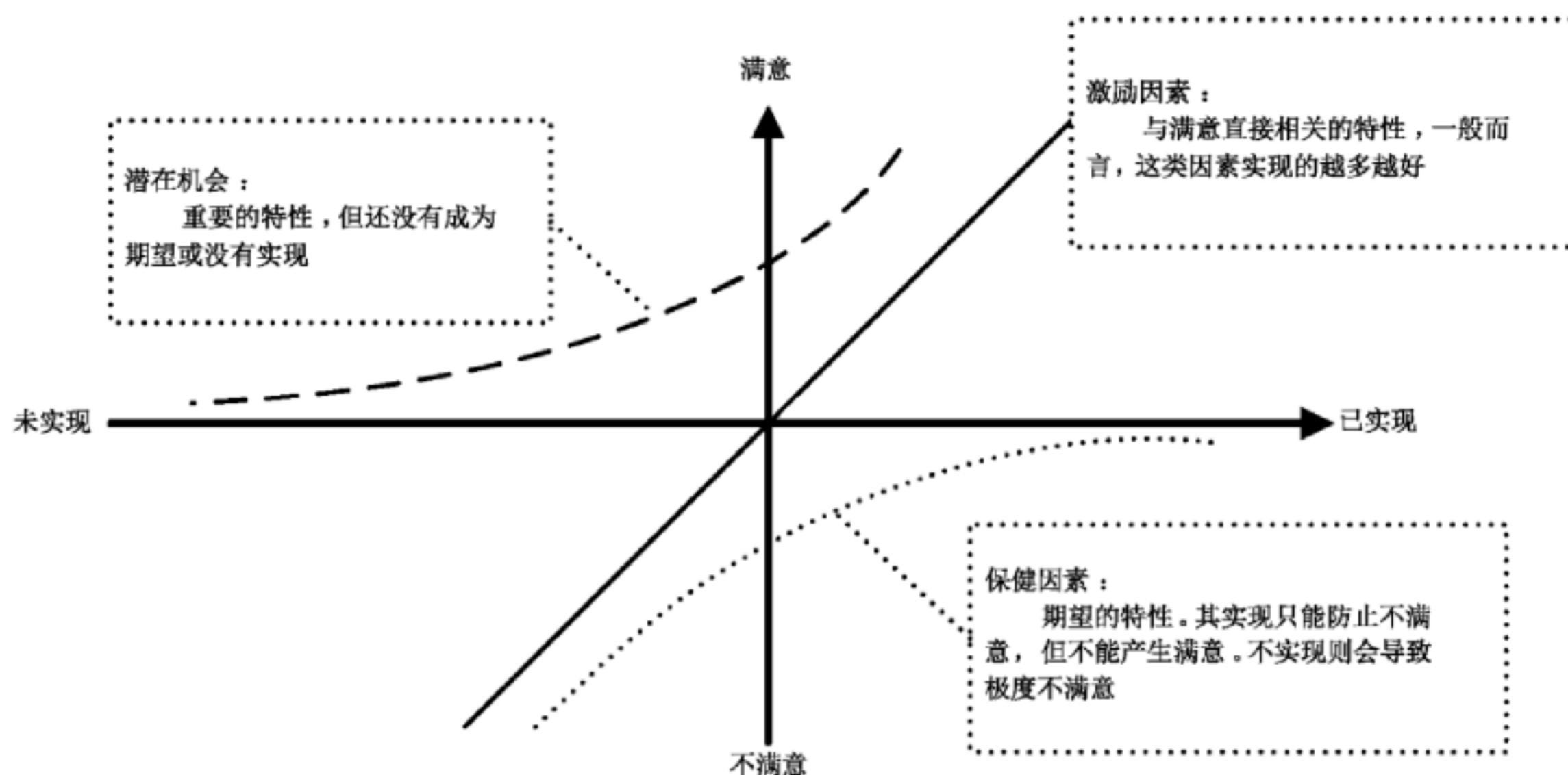


图 C.1 各种特性与顾客满意之间的关系

图 C.1 的模型将满意度与期望的实现相联系,从中得出各类影响特性如下:

——**保健因素**是顾客期望的产品或服务特性。实现这些特性只能防止顾客的不满意。它们通常没有被明确地表达出来,但却非常重要。

示例:所提供的比萨饼是热的;新轿车上的制动防抱死装置(anti-lock braking system, ABS)。

——**激励因素**是直接影响顾客满意或不满意的产品或服务特性,即激励因素实现得越好,顾客满意越高。顾客明确地寻求这些特性并赋予很高的价值。

示例:乘用车的装载量;汽油消耗量;比萨饼的大小。

——**潜在机会**是潜在的对顾客非常重要或有吸引力的产品或服务特性,但这些特性当前没有被明确说明或预期。这些特性能提供未来发展机会和竞争优势。如果这些因素没有实现,不会引起不满意,因为不是期望的或预期的,但是这些特性的实现对满意有非常积极的影响。不过,重要的是要注意这种特性可能会变化,可能很快成为“期望”的因素。

示例:意料之外的酒店房间免费鲜花;软件的免费服务升级;产品附加培训支持。

宜定期监视上述各种特性,因为顾客的期望是不断改变的。例如,汽车空调在开始采用时是潜在机会,但现在认为是标准配置,即现在是保健因素。

组织在规划产品或服务时宜考虑这些特性。通过实现超出顾客表达的期望,增强顾客满意。

上述分类能帮助组织对通过分析顾客数据得出的改进措施排列优先次序,如 E.4.3 所述。



**附 录 D**  
(资料性附录)  
**顾客满意的直接测量**

**D.1 总则**

本附录对 7.3.3 所述的顾客满意的直接测量相关的步骤和活动提供进一步信息和指南。

**D.2 顾客满意调查方法****D.2.1 总则**

测量顾客满意的调查方法可以宽泛地分为定性的和定量的方法。建议组织选择适用于调查目的和所收集数据类型的调查方法。

**D.2.2 定性调查****D.2.2.1 总则**

进行定性调查的主要方法是深度个人访谈和小组讨论。

**D.2.2.2 深度个人访谈**

深度个人访谈能够提供关于影响满意的因素及其相对重要性的大量信息,并可以洞悉顾客期望和感受。可以进行当面访谈或电话访谈。

当面访谈能够较深入地理解顾客的期望。访谈持续时间可以从 45 min~60 min 或更长。访谈可以是部分结构化的,即基于有助于解决某些基本问题的提纲。重要的是允许受访者自由回答并真实地记录回答。

电话访谈成本低,能较快地提供结果。

**D.2.2.3 小组讨论**

小组讨论一般由五至十人组成。虽然每个人提供的信息较少,但是小组讨论时,观点的冲突和交流能揭示关于组织产品和服务的主要优势和不足的共同观点和感受,以及满意因素的相对重要性。小组讨论经常是丰富的信息和改进构思的来源。

上述两种方法可以结合进行,例如,深度访谈之后可以进行小组讨论。访谈人数或讨论小组人数量取决于调查的具体目的和顾客类型的相似程度。

**D.2.3 定量调查**

通过定量调查收集数据的主要方法如下:

——当面访谈或电话访谈;

——邮寄、随产品和服务发放或网上(互联网)提供的自填式调查问卷。

当面访谈较少使用,因为费用较高并难以做到与工业顾客面谈。更常用的方法是电话方式的问卷和邮寄的自填式问卷。

**D.2.4 调查方法的比较**

常用的调查方法的相对优点和局限性概括在表 D.1 中。

表 D.1 调查方法比较

方法	优点	局限性
当面访谈	<ul style="list-style-type: none"> <li>——当面接触容易引起重视</li> <li>——能够调查复杂和直接问题</li> <li>——具有访谈的灵活性</li> <li>——立即得到信息</li> <li>——能核实信息</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>——花费时间较多,因此较慢</li> <li>——费用高,尤其是受访者地理分布较分散时</li> <li>——存在访谈员曲解信息的风险</li> </ul>
电话访谈	<ul style="list-style-type: none"> <li>——比当面访谈费用低</li> <li>——灵活</li> <li>——能核实信息</li> <li>——执行速度较快</li> <li>——立即得到信息</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>——不能得到非语言回答(没有视觉接触)</li> <li>——存在访谈员曲解信息的风险</li> <li>——访谈时间相对较短导致信息量受限</li> <li>——顾客不愿参与</li> </ul>
小组讨论	<ul style="list-style-type: none"> <li>——比个人当面访谈费用低</li> <li>——能调查部分结构化的问题</li> <li>——小组互动产生自发的回答</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>——要求有经验的主持人和相关设备</li> <li>——效果取决于参加者对技术的熟悉程度</li> <li>——如果顾客分布地区广泛则难以实施</li> </ul>
邮寄调查	<ul style="list-style-type: none"> <li>——费用低</li> <li>——能到达地理位置分散的人群</li> <li>——避免被访谈员曲解</li> <li>——高度标准化</li> <li>——相对容易管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>——回复率低</li> <li>——自选答题可能导致不能反映总体的偏离样本(Skewed sample)</li> <li>——难以回答不清楚的问题</li> <li>——缺乏回答方式的控制</li> <li>——收集数据时间较长</li> </ul>
在线调查(互联网)	<ul style="list-style-type: none"> <li>——费用低</li> <li>——可以事先准备问题</li> <li>——避免被访谈员曲解</li> <li>——高度标准化/可比性</li> <li>——执行快</li> <li>——容易评价</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>——回复率低</li> <li>——缺乏回答方式的控制</li> <li>——获得数据迟</li> <li>——在有不清楚的问题情况下中止的概率高</li> <li>——假设顾客有设备并熟悉操作</li> </ul>

表中列出的优点和局限性默认数据收集由组织完成。如果调查活动进行分包,某些内容可能不适用。

如果调查回复率低,组织宜考虑其他的补充方法或核实所收集的信息。

### D.3 样本量和抽样方法

#### D.3.1 样本量

使用统计方法确定样本量,以保证结果的置信度在规定的误差范围内。

使用统计方法计算的样本量可能大于组织能提供的样本量。实际选择样本量时通常要折中考虑希望的准确度与置信度、费用或抽样难度。

定性调查时,样本量通常较小,一般基于商业判断做出决定。

如果顾客数量比较小,如企业对企业的环境中,可能调查整个总体。在这种情况下,可以从每个企业选择一些人进行调查。

### D.3.2 抽样方法

组织还需要确定如何选择样本,以使调查结果代表顾客总体。以下是两种广泛使用的抽样方法。

一个方法是通过“随机抽样”选择顾客,即在总体中选择任何顾客的机会是相同的。当总体类型基本相同,或关于总体组成的信息很少或没有时,可以用这种方法。

另一种方法是“分层抽样”,这种方法将顾客根据某种规则按不同类别(或层次)分组,例如顾客的地理位置、对产品和服务的知识或使用情况、数量、态度(容忍/投诉)、性别/年龄和对组织潜在的价值。从每个层次中按比例抽样。

## D.4 设计顾客满意调查问卷

### D.4.1 确定问题

#### D.4.1.1 总则

问题的设计和内容取决于每种情况的背景和目标,通常可以采用以下步骤并考虑相关内容。

#### D.4.1.2 确定所需要的信息

组织宜保证获取的信息能充分覆盖所研究问题的所有部分。除了传统的质量特性、交付特性和价格特性以外,可能有对顾客重要的其他特性,例如沟通、组织行为或组织对公共问题的态度。同时宜考虑目标总体的人口统计特征和其他相关特性。

#### D.4.1.3 选择收集信息的方法

组织收集信息所选择的方法受所寻求信息类型和接触目标总体的保障条件的影响。保障条件可以包括时间、地理、人口统计特征、易接近性和其他方面。

#### D.4.1.4 确定每个问题的内容

组织宜制定征求所需信息的每个问题,以保证受访者明白所提的问题。

为了避免顾客的回答含糊不清或困惑,制定问题时可邀请顾客参与提出意见和建议。

#### D.4.1.5 考虑受访者

提问题的方式宜考虑如何清楚地表述,如何充分告知以及受访者对产品、服务和组织的熟悉程度。组织宜使受访者耗费最少的精力,并保证信息搜寻是恰当和合法的。

#### D.4.1.6 选择问题用词

组织宜:

- 清楚地定义问题中的谁、什么、何时、何处、为什么和如何等用语;
- 用通俗语言,即使用与受访者的词汇相适应的用词;
  - 避免含混不清的用词(例如“偶尔的”或“专业的”);
- 避免可能对受访者造成暗示的语言或通过说明组织的期望使受访者有偏见。

### D.4.2 问卷设计

#### D.4.2.1 总则

问卷宜以清楚的用途说明开始。适当时,宜提供关于如何回答定量和/或定性问题的指导。在设计问卷时,下面考虑的事项有利于收集希望得到的信息。

#### D.4.2.2 选择问题的结构

在可能的情况下,按逻辑顺序排列问题,如果回答有多种选择,使用多个问题使受访者更容易回答。

建议以逻辑顺序提问,从一般问题开始,然后提出更具针对性的问题。同样,建议优先放置获取基本信息的问题,而比较困难的、敏感的或复杂的问题放在其后。

#### D.4.2.3 确定形式和布局

问卷宜使受访者容易阅读,例如有逻辑性的编排和按各个部分将问题编号,并配以清楚的指示或说明。信息宜使用清晰、无歧义的语言,并提供适合现有或潜在顾客的替代形式,例如语音、大号字体、大号凸印字体、盲文、电子邮件或易使用的网站。

注:替代形式是指另一种展示或表现方式,通过另一种形态或感官能力使信息易于使用。通过提供至少一种替代形式(例如视觉和触觉)的全部输入和输出(即信息和功能),包括有语言/读写障碍的更多人群能得到帮助。能影响易读性和理解难易程度的展示因素包括:

- 布局;
- 印刷颜色和对比度;  
    字体和符号的大小和样式;
- 多语言的选择和使用。

见 ISO/IEC Guide 37。

布局的设计宜有助于分析收集的数据,例如使用竖栏对齐回答。

#### D.4.2.4 确定量表

量表取决于所收集信息的类型,宜被明确定义。当表示评价意见时,经常使用 5 分制。

示例 1:“完全同意”;“同意”;“一般”;“不同意”;“完全不同意”。

在要求进一步区分时,可使用更多的分级,例如 10 分制。

如果需要受访者明确表态,避免中立态度,问卷可以使用偶数分制(例如 4 分制或 6 分制)。

示例 2:“非常满意”;“满意”;“不满意”;“非常不满意”。

#### D.4.2.5 通过“预调查”确认

“预调查”是在小范围对有代表性的一组受访者进行的初步调查,以便评价问卷的优点和缺点。即便可能因受访者数量有限而不可行,这也是强烈推荐的一种做法。

在可能的情况下,建议使用与实际调查相同的方法(例如邮寄或电话)预调查问卷调查的所有关键方面。问卷的每次重要修订都宜重复进行预调查。

通过分析预调查结果,评价调查方法、范围和表述清晰程度,以及受访者的反应,并且对调查进行适当修改。例如如果发现问卷过长,可以分成多个较短的问卷,减少用时。

**附录 E**  
(资料性附录)  
**顾客满意数据的分析**

**E.1 总则**

本附录提供了 7.4 所述的分析顾客满意数据的进一步信息和指南。

**E.2 分析数据的准备****E.2.1 数据的验证**

组织能够通过例如检查下列方面的方法来验证所收集的数据：

- 数据的误差或错误：为了避免误导结论，可能需要纠正或删除这些数据；
- 数据的完整性：重要的是检查从顾客处获得的数据是否完整和决定如何处理不完整的回答或不回答；
- 数据的准确度：如果使用抽样技术，最好确认样本量和抽样方法与可能已经规定的置信度和误差范围的一致性。

**E.2.2 数据分类**

适用时，对收集的数据做下列处理，为分析做准备：

- 将开放式问题编码分类；
- 将回答编码分组或按受访者分类。

**E.3 确定分析方法****E.3.1 总则**

组织可以根据收集的数据和目标选择使用分析方法。所使用的统计技术可以参考 ISO/TR 10017 中提供的指导。

**E.3.2 直接分析**

直接分析的目的是描述或评价受访者对具体问题的回答。一些常用的分析方法及其目的列在表 E.1 中。

**表 E.1 直接分析方法**

方法	目的	示例
均值	确定回答均值	在以 1 到 10 计时，如果回答的样本值是 4、5、7、7、9，则回答的算术平均值是 6.4。算术平均值是常用的平均数测量方法
中位数	识别回答的中间值	如果所有回答按数字顺序排列，则中位数是排在中间的回答，上面的示例中是 7°

表 E.1 (续)

方法	目的	示例
范围	确定最小值与最大值之间的区间	参加会议人员的年龄从 20 岁到 65 岁
标准差	确定数据的偏离程度	A 机器生产的单元比 B 机器有更大的变化性
交叉列表	根据某些关注变量汇总回答的分布情况	满意评级 9 和 10 中,伦敦受访者占 78%,而巴黎受访者占 60%
帕累托分析	将数据分类,帮助确定问题的优先次序	据观察,在产品质量方面,大多数问题(80%)是由于少数原因(20%)引起的
趋势分析	识别方向(例如改善、恶化)	投诉数量每年增加 5%
控制图	监视绩效和识别统计显著的(即非随机的)变化	上一个季度发货差错率显著高于预期值
T 检验	检验两个独立组之间差别的统计显著性	伦敦的受访者比巴黎的受访者总体上显著地更满意
方差分析	检验三个或以上独立组之间差别的统计显著性	伦敦、巴黎和柏林的受访者总体满意有显著差别
* 当回答数量是偶数,中位数是中间两个回答的均值。		

### E.3.3 间接分析

间接分析的目的在于识别对满意有重要影响的因素和各因素之间的关系。一些常用的分析方法及其目的列在表 E.2 中。

表 E.2 间接分析方法

方法	目的	示例
加权数据分析	确定加权的平均回答	考虑不同类型顾客及其相对重要性,对总体满意评级的均值为 7
相关分析	识别对一个问题的回答是否能用于预测对另一个问题的回答,并测量变量之间关系的强度	在办公室管理中,发现“清洁”的满意是总体满意最好的预测指标,即对清洁满意的受访者倾向于总体满意,对清洁不满意的受访者倾向于总体不满意
回归分析	分析两个或以上变量之间的关系,并测量一个或多个变量对具体回答的影响	随着清洁满意的降低,总体满意降低

## E.4 分析

### E.4.1 总则

宜根据所选择的分析类型对结果进行系统的处理。

### E.4.2 数据分层

在进行分析之前可以将数据分成规定的层次或类别,这样能揭示如顾客满意度差异的有用信息,例

如,通过分析重复购买顾客与一次购买顾客,比较购买者性别、年龄、顾客地点,也可通过产品和服务特性(如价格和特征)进行比较。

### E.4.3 优先次序

组织可以确定和关注其改进对满意有更重要影响的产品或服务和其他方面特性。因此,了解顾客给予重点关注的特性,以及这些特性对总体满意(见 C.4)的影响很重要的。

——**基础特性**是被顾客认为重要程度低但对经营运作或产品或服务有必要的特性。例如,盛比萨饼的盘子。如果改善这些特性,对总体满意没有影响。组织可以考虑取消或减少对其投资,以降低成本或向顾客提供更大的价值。

——**保健因素**(见 C.4)是当达到一定限值时,对满意影响很小的特性。和基础特性一样,组织可以考虑减少或取消对保健因素的投资。但是,保健因素性能不能低于可接受的程度,否则可能对总体满意有负面影响。

**激励因素**(见 C.4)是对顾客重要并对总体满意有重要影响的特性,是显而易见的焦点领域。宜保持激励因素的性能等级,如有成本效益宜进一步改进。

**潜在机会**包括了顾客目前没有认识到或不认为重要的特性(见 C.4),但是如果这种特性得到改善或实现,能显著增强总体满意。这种特性具有改善满意的潜力。

为了帮助安排改进措施的优先顺序,可以将各种特性分在图 E.1 的四个区域中,方便检验。

区域 3 和区域 4 中的特性对总体满意的影响具有最大潜力。

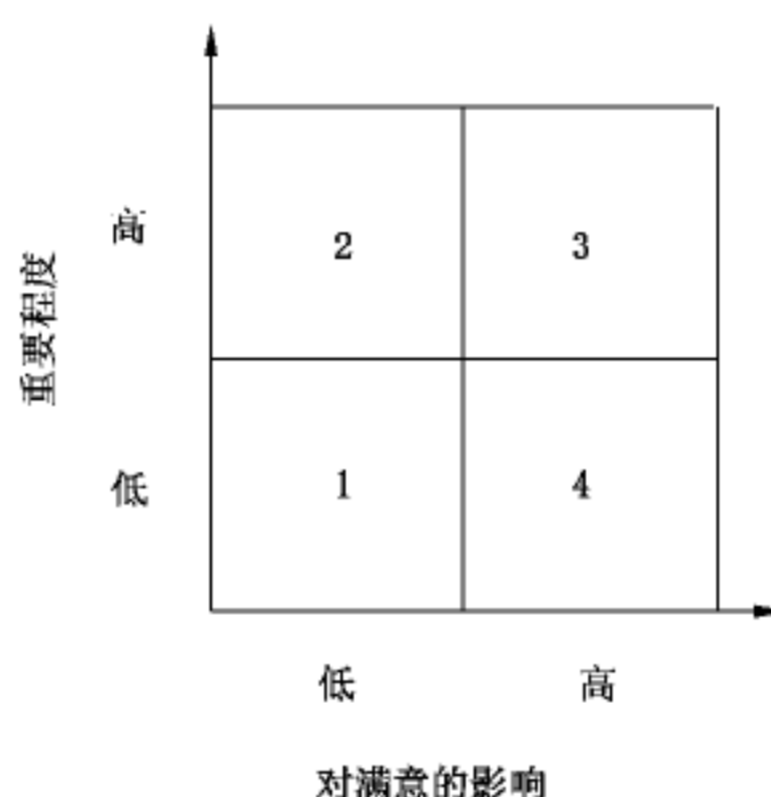


图 E.1 特性分类

### E.5 验证分析

通过对以下方面的检查,确认从顾客满意分析过程得出结论的可靠性:

- 分类**:如果回答的偏离程度较大,可能是由于交付产品和服务质量和组织其他方面的差异,以及不同顾客群体的不同期望。但是如果其他测量显示产品和服务质量是稳定的,则回答的偏离程度可能是因为顾客分类不合理。
- 特性的相关性**:分析的日的之一是识别对顾客满意有重要影响的特性及其重要性,使组织集中精力改善关键特性。如果分析指出对顾客满意有大影响的特性可能被忽视,可以通过适当的研究(例如焦点小组或开放式问题)识别这些特性。这些特性对顾客满意的影响需在下一个测量循环进行评价。影响总体满意的每个特性及其相对重要性可能会随时间有所变化。
- 结果的一致性**:顾客满意测量的趋势宜与反映满意的其他指标(例如重复购买或市场份额)相一致。如果顾客满意的正向趋势与其他指标(例如销售量)的负向趋势相矛盾,可能有几种原因,例如:

- 受访者的观点与购买决策人的观点不同；
- 顾客对竞争者或相似组织的产品和服务满意增加；
- 价格差距超过其他特性的改进。

## E.6 报告分析结果

### E.6.1 总则

组织除了报告总体顾客满意及其趋势以外,还可以报告顾客满意或不满意的相关特性、原因以及组成部分和起作用的因素。

### E.6.2 提交结果

组织可以提交按照读者需要和期望定制的分析结果,最好不针对具体顾客。当需要识别顾客时,要事先经受访顾客同意。并且宜符合适用的要求、法规和组织的隐私保护声明。

图示法是一种展示信息的有效方法,在展示结果时可以考虑使用,并将支持数据放入附录中。

顾客满意指数(CSI)可以作为监视、报告和跟踪与顾客满意有关的组织或其特定方面绩效的有效工具。顾客满意指数可以是组织绩效“仪表盘”中的一项指标,也是组织奖励制度的一部分。

### E.6.3 形成结论和建议

顾客满意数据分析结果能帮助组织识别改进的主要方面以及这种改进的潜在影响。

在识别改进方面或建议具体措施时,组织宜优先解决引起顾客不满意的原因。

另外,组织宜寻求理解顾客期望的产品或服务质量与顾客感受的交付产品或服务质量之间的差别的原因(如图 B.1 概念模型中所示),同时宜采取措施减小这种差距。



**附 录 F**  
**(资料性附录)**  
**使用顾客满意信息**

### F.1 总则

本附录通过示例对如何使用顾客满意信息提供指南,指导组织改进产品和服务或过程,如 7.5 所述。

### F.2 沟通顾客满意信息

顾客满意数据的分析能提供洞悉影响满意的因素。这种信息宜由最高管理者评审,并提供给组织适当的职能部门,以便采取措施进行改进。

根据信息的性质将信息提供给不同职能部门,下面举例说明。

示例 1:可将信息提供给公有或私有部门组织的最高管理者用于帮助制定政策和策略。

示例 2:如果分析显示顾客对购自某供应商的部件的质量或功能满意程度高,可将该信息提供给采购部门。

示例 3:如果数据显示顾客对与其直接或间接打交道的员工的表现或态度不满意,说明需要进一步加强培训,可将该信息提供给销售部门。

示例 4:如果数据显示对顾客要求的帮助不能及时或满意的回答导致顾客不满意,可将该信息提供给产品支持部门。

示例 5:为进一步实现以顾客为关注焦点和组织的改进,可将信息提供给全体员工。

上述示例中将信息提供给适当的职能部门能指导组织采取改进措施,从而增强顾客满意。

同时组织宜考虑与顾客共享相关的顾客满意信息和采取的改进措施。这能证明组织对顾客的问题有所响应和鼓励顾客参与将来的满意测量。

### F.3 使用顾客满意信息

为了保证充分和有效利用获得的信息,参考顾客满意概念模型(见第 4 章和附录 B)是很有用的。

获得的信息可以帮助洞察顾客期望与交付产品或服务的感受之间的差距的原因。逻辑上,差距可能是以下原因:

——组织未能充分理解顾客期望,所以交付了低于期望的产品或服务。这种情况下,组织宜改进理解期望以及实现期望的过程。

顾客有不现实的期望,而且组织未能强调和纠正。组织宜告知顾客这些期望的局限性和原因(通过对标、技术介绍等)。

——顾客对产品或服务缺乏理解,而破坏了对交付产品或服务的感受。这种情况下,组织宜尽量告知顾客产品或服务的全部潜力(特征、性能等)。与相对价值可比较的产品、服务和组织对标也是适宜的。

——顾客的期望改变了。这种情况下,组织可以考虑改进产品或服务(特征、培训、支持等),或探索产品或服务其他用途。

参 考 文 献

- [1] ISO 9001:2015 Quality management systems—Requirements
  - [2] ISO 9004 Quality management—Quality of an organization—Guidance to achieve sustained success
  - [3] ISO 10001:2018 Quality management—Customer satisfaction—Guidelines for codes of conduct for organizations
  - [4] ISO 10002:2018 Quality management—Customer satisfaction—Guidelines for complaints handling in organizations
  - [5] ISO 10003:2018 Quality management—Customer satisfaction—Guidelines for dispute resolution external to organizations
  - [6] ISO/TR 10017 Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2000
  - [7] ISO/IEC Guide 37 Instructions for use of products by consumers
  - [8] Kano N. et al. Attractive Quality and Must-be Quality. Journal of the Japanese Society for Quality Control. 1984, 14(2):39-48.
-