

顾客满意

国际标准最新版：变化与启示

◆上海市质协用户评价中心/文

摘要：ISO 10004:2018《质量管理 顾客满意 监视和测量指南》对组织建立有效的监视和测量顾客满意过程提供指导。与ISO 10004:2012相比，ISO 10004:2018在技术内容上做出了修订。通过对这些修订内容进行充分的解读，可以给企业有效开展顾客满意监视和测量提供重要的启示。

顾客满意管理理念在各个国家中得到广泛认同和推广。顾客满意管理的基础是顾客满意的监视和测量，从中获得的信息，能够有效促进产品和过程的持续改进，并提高顾客满意水平，提升组织的声誉。为了帮助各类组织建立和实施顾客满意度监视和测量过程，ISO/TC176于2010年4月发布了顾客满意国际标准《质量管理 顾客满意 监视和测量指南》(ISO/TS 10004:2010)，之后又进行了几次修订，2018年7月发布的是ISO 10004的最新版本。

ISO 10004:2018从概念和指导原则，顾客满意监测和测量框架，策划、设计和开发，运行，识别

顾客期望，监视顾客满意，保护和改进共计八个方面对组织建立有效的监视和测量顾客满意过程提供指导。

与ISO 10004:2012相比，ISO 10004:2018在技术内容上做出了修订，通过对这些修订内容进行充分的解读，可以给企业有效开展顾客满意监视和测量提供重要的启示。

1.用“产品或服务”代替“产品”

ISO 10004:2018将组织的输出从“产品 (product)”扩大到“产品或服务 (product or service)”。这一变化与ISO 9001:2015版应用“商品与服务 (goods and service)”代

替“产品 (product)”相一致，使原有的定义和范围更加清晰和明确，对服务业更加适用和兼容。

以前的理解是将服务也作为广义上的一种产品，现在将服务独立出来，是为了突出产品和服务在应用某些标准时的不同。产品是以实物形式存在的、被顾客接受使用的物品。产品的生产分销与消费是分离的。而服务则是非实体的，是通过至少一次与顾客的接触过程完成的活动，并且是顾客需要的活动。服务的生产销售与消费是同时进行的。这就决定了服务的顾客满意监视和测量的内容与产品的有所不同。制造企业在进行顾客满意监视和测量时，更为注重顾客对于产品性能、寿命、适用性、安全性、经济性方面的评价，服务企业则更为注重顾客对于服务的可靠性、响应性、保证性、移情性、有形性方面的评价。因此，基于服务不同于产品的质量特性，“产品或服务”的表述较之“产品”更为严谨、科学。

2. 指导原则有所增减

ISO 10004:2018在指导原则中去掉“相关 (Relevance)”、“沟通 (communication)”，增加“能力 (Capacity)”、“易于获取 (Accessibility)”、“改进 (Improvement)”、“保密 (Confidentiality)”、“以顾客为关注焦点的方法 (Customer-focused approach)”、“人员能力 (Competence)”等原则。从新增的原则来看，除了与ISO 9001:2015的质量管理原则相一致外，一个明显的特征是增加了对实现顾客满意监视和测量的能力的具体要求。“能力 (Capacity)”原则指出“组织应提供并承诺足够的资源用于监视和测量顾客满意，并有效、高效地管理”。“人员能力 (Competence)”原则指出“组织人员应具备监视和测量顾客满意所必需的个人特性、技能、培训、教育和经验”。

从众多企业的经历来看，组织保障和人员能力对开展顾客满意监视和测量不可或缺。组织保障是开

展顾客满意监视和测量的先决条件，而人员能力则对顾客满意监视和测量的效果有重大影响。在企业开展顾客满意监视和测量时，组织能力方面应加强相关的制度保障和财务支持，并明确该项工作的负责人和该项工作应达到的目标和效果；人员能力方面应加强对相关工作人员的培训，确保组织人员具备相适应的业务素质，并深刻了解该项工作的重要性价值，使得组织人员能够积极和高效地开展顾客满意监视和测量工作。

3. 增加组织环境分析

ISO 10004:2018在“第5章 顾客满意监视和测量框架”中增加“5.1 组织环境”这个条款。该条款指出：在策划、设计、开发、运行、维护和改进监视和测量顾客满意过程时，组织应从以下方面考虑其环境：

——识别和关注与组织目的相关的、影响组织实现监视和测量顾客满意目标能力的内外部问题；

——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，并考虑到上述内外问题和相关方需求。

这部分内容与ISO 9001:2015中增加的“组织环境”方面的内容基本一致。

这就要求我们在明确顾客满意监测和测量框架时应充分考虑组织环境的相关因素，包括组织的使命和愿景、组织人员能力、行业竞争、相关方需求、监测范围和用途等，在此基础上确认顾客满意监视和测量的范围。比如，在开展制造企业顾客满意度监测时，顾客主要关注产品的经济性、安全性、使用性能等，而企业的使命和愿景则往往包含环保、创新等更为长远的方针和目标。为帮助企业实现组织目标，这些内容均应纳入顾客满意监测框架中。在进行顾客满意监测时，还应关注相关方的需求和期望，特别是对于近来新兴的电子商务服务平台，涉及买家、卖家、物流、金融等多个相关方，相关方互相协作实现产品或服务的交付，为实现产品或服务顾客满意度的监测，相关方需求和期望的甄别不可缺少。伴随着顾客满意度测评的普及，它的用途也愈加广泛。除了传统的企业借助其寻找顾客满意提升的机会，企业也将其用于企业内部部门考核、供方评审、竞争力评价等方面。根据顾客满意度监视和测量的不同用途，其监测范围和侧重点也应有所调整。比如，用于竞争力评价的顾客满意度监视和测量





应侧重于与同行之间的比较。

4. 融入“基于风险的思维”

ISO 10004:2018在“5.2 建立”中增加了关于风险和机遇方面的内容：监视和测量顾客满意时，组织应考虑和关注可能出现的风险和机遇。这包括：

——监视和评价过程与带有风险和机遇的内外部问题（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。

这部分内容的设计与ISO 9001:2015中增加的“基于风险的思维”方面的内容相一致。在顾客满意监视和测量过程中，风险可能带来的影响既有积极的，也有消极的，其中积极的影响是有可能带来机会的（并非所有积极影响都能带来机会）。新版标准主张通过风险识别来达到机遇最大化。换句话说，原来讲三思而后行，少犯错，现在则是在此基础上提出了更高的要求，利用风险带来的积极影响，抓住一切机会。这方面的一个典型例子是在线调查的使

用。相比于传统的电话调查和拦截面访，在线调查的显著特点是快速、高效、成本低。目前越来越多的组织使用在线调查的方式采集数据，但是在线调查也有一定的局限性或风险。首先是调查样本的代表性，互联网用户只是社会人群的一部分，所以在线调查应用人群偏窄；其次是调查质量控制，拒答和重复答题的现象使得调查结果与被调查者的真实想法产生偏差。组织在使用在线调查方式进行顾客满意监视和测量时应充分评估其风险和机遇，并采取一定的纠正措施。比如，可以采用在线调查与传统调查相结合、提高调查问卷设计质量、激发被调查者兴趣等方法来解决在线调查方式带来的风险。总之，风险是不确定的，组织在进行顾客满意度监视和测量的过程中应融入风险的思维，充分运用相关资源，降低风险带来的不利影响，寻找改进和突破的新方法。

5. 其他变化

除了上述四个方面的技术内容修订之外，ISO 10004:2018还增加了对ISO 10000系列标准的关系阐述。ISO 10001:2007和ISO 10003:2007

均通过关系图对ISO 10001:2018、ISO 10002:2018和ISO 10003:2018之间的相互关系进行了清晰的界定。ISO 10004:2018在此基础上将其自身增加到ISO 10000系列标准的关系网中。ISO 10001:2018、ISO 10002:2018和ISO 10003:2018分别为组织行为准则、投诉处理和争议解决提供指导。依据ISO 10001:2018、ISO 10002:2018和ISO 10003:2018过程的输出可以作为监视和测量顾客满意的输入。ISO 10004:2018则通过提供顾客满意监视和测量指南来支持ISO 10001:2018、ISO 10002:2018和ISO 10003:2018的过程。

结语

ISO 10004:2018适用于各种类型、不同规模和提供不同产品和服务的组织，可单独使用，也可与ISO 10001:2018、ISO 10002:2018和ISO 10003:2018共同使用。当共同使用时，ISO 10004:2018、ISO 10001:2018、ISO 10002:2018和ISO 10003:2018可以作为一个更广泛的综合性框架的一部分，企业可以在这个框架指导下，通过行为规范、投诉处理、争议解决和监视和测量顾客满意来增强顾客满意。

从ISO 10004:2018的修订内容可以看出，顾客满意监视和测量的实施框架、步骤、具体分析方法上没有太多变动，变动主要体现在顾客满意监视和测量的理念和思路。通过组织环境分析、风险思维等理念的引入和思维的拓展，指导企业更加有效开展顾客满意监视与测量。📌

（执笔人：高峰 霍然）