



客户体验

基于服务能力模型的服务评价体系及应用

史雁军

近年来，中国正在加速向服务经济转型，迅速发展的服务业占 GDP 比重越来越大，在国民经济中的地位愈发凸显，服务能力成为中国面向未来发展的核心竞争力。

企业的服务能力对其市场竞争力至关重要，它是企业组织赢得和维系客户的核心能力。本文基于迪铭咨询对服务能力模型及其构成要素的研究和构建，结合企业管理和运营实践，开发了可落地的服务评价体系，并通过企业实践案例具体阐述如何应用服务评价体系推动企业服务能力的提升。

一、服务能力概念

能力建设（capacity building）是指对能力的挖掘、培养、提升、完善和发挥方面的活动。在中国，能力建设的概念最早主要应用于人力资源，后来很快被应用到了几乎所有的能力概念中和组织、机构、行业、群体甚至个人。

企业服务能力定义为企业为客户（包括组织客户与个人客户）提供与交易关系相配套的各项服务，满足客户需求的能力，是企业服务理念、服务系统和人员素质的综合表现。

企业的服务能力体现在很多方面，从企业的一线服务员工到企业的服务资源、服务流程和支持系统，甚至企业的服务文化都体现着企业的服务能力。

二、服务能力模型及其构成要素

1、服务能力模型设计遵循的服务管理理念

(1) 以客户为中心

遵循以客户为中心的理念，将客户作为产品和服务最重要的受益者和评价者，关注企业能够给客户带来价值的服务和所需具备的服务能力，尤其是那些能够创造可持续客户忠诚价值的服务。

(2) 以结果为管理目标

关注服务交付的结果表现，包括服务过程结果表现和服务绩效结果表现。

(3) 以过程为管理重心

视服务为一个体系化的管理过程，

关注服务的过程性，设置服务过程管理指标来强化闭环服务的管理意识，形成以管理过程驱动的服务质量管理机制。

(4) 以员工为管理之本

一个优秀的员工团队有助于实现高绩效的服务结果，也有助于创造企业以客户为导向的服务文化，利用员工能力的持续提升获得服务价值，人力资源需要与服务战略协调一致。

(5) 以资源为管理驱动

高绩效的服务离不开企业各项资源的充分准备和合理配置，这些资源包括公司的人力资源、技术资源、设施资源、财务资源，以及公司特有的无形资

图 1 服务能力模型



产和能力。

2、服务能力模型设计过程

本文在服务能力模型设计过程中，借鉴了国际上成熟的服务质量管理实践。

欧洲质量管理基金会建立的 EFQM 模型就是一套指导企业进行质量评价和自我改进的成熟管理工具，它将质量影响因素分为驱动因素和结果因素两大类。

服务能力模型的构建参考了此模型，包括结构能力要素和过程能力要素两个方面。

结构能力要素主要是驱动服务质量管理的整体能力，包括领导能力、资源规划能力与保障能力。

过程能力要素主要是服务过程与服务结果的表现能力，包括服务运作表现与服务绩效结果。

迪铭咨询服务能力模型的设计基于完整的服务管理体系的考虑，包括结构能力要素和过程能力要素两个方面。结构能力要素主要是驱动服务质量管理的整体能力，包括领导能力、资源规划能力与流程保障能力；过程能力要素主要是服务过程与服务结果的表现能力，包括服务过程表现与服务绩效结果。

3、服务能力模型的构成要素

服务能力模型（见图 1），其构成要素包括服务领导力、服务资源能力、服务保障能力、服务运作能力、服务绩效能力。

(1) 服务领导力

反映企业服务战略定位的明确性，执行服务战略所需的共同使命、愿景和价值的意识，以及能够调动公司资源朝着战略发展的各级高素质领导的可获得性。

(2) 服务资源能力

服务资源能力主要是衡量和反映服务相关的各项资源的规划和配置充足度情况，以确保服务使命和服务目标的实现能够得到适合的资源支持。服务资

源能力要素包括服务人力资源、服务技术资源、服务设施资源，以及服务资金资源。

(3) 服务保障能力

服务保障能力主要是衡量和反映公司服务提供过程的设计和进步能力，具体包括服务人员胜任能力、服务技术支持能力、服务管理规范性、内部服务协同度等要素。

(4) 服务运作能力

服务运作能力主要是衡量和反映公司服务交付过程的表现。服务交付活动是直接或间接为顾客创造利益的服务相关活动。

(5) 服务绩效能力

服务绩效能力用来衡量和反映公司提供服务的绩效结果，包括外部服务绩效结果、内部服务绩效结果和业务绩效结果。

三、基于服务能力模型的评价体系

服务评价体系是基于对企业服务能力模型及其构成要素，结合企业实际的管理和运营实践而发展形成的可落地的适用于多种行业、多类企业、各类服务运作单元（如营业网点、客户服务中心、数字渠道、手机 app）等多种应用场景的一套综合性的评价体系。

1、服务评价体系建立的目的

(1) 为服务决策提供支持

通过对服务评价体系各构成要素

进行评价，能够有效衡量企业整体服务能力水平和服务能力的趋势变化，为管理层提供更有效的管理信息输入和决策支持参考。

(2) 加强对服务运作过程的评价

服务评价体系不仅能够评价外部客户满意度和客户体验的服务结果绩效，也加强了对服务运作过程表现的评价，有助于企业加强服务运作过程管理，提升服务管理的精细化程度，形成以管理过程驱动的服务管理机制。

(3) 增加对服务支持的关注和评价

服务不是某个部门的工作，服务是企业全体部门协同的结果，因而服务评价体系架构不仅能够有效评价客户服务接触界面的服务质量水平和服务绩效结果，更重要的是，能够有效衡量企业整体服务能力，包括企业中后台部门的服务支持能力。

(4) 推动企业服务的可持续改进

通过服务评价体系的整体评价结果，或重点关注的要素评价结果，对标同行标杆企业和服务发展趋势，可以为企业提供进一步提高服务能力的方向和步骤，建立服务的创新和可持续改进。

2、服务评价体系的适用范围

(1) 服务评价体系应用的行业范围

服务评价体系不仅适用于金融服务业、消费服务业、信息服务业、交通

图 2 服务评价体系



服务业、旅游服务业、社会服务业等主要的服务行业，也适用于对公共服务和生产型服务的评价。

(2) 可用于对服务全流程各个阶段的服务进行评价

服务评价体系可以评价企业售前、售中的服务，也可以用来评价企业的售后服务，包括客户投诉处理，还可以基于客户与企业互动全过程，对服务全流程进行全面、整体的评价，找出服务短板，系统性提升企业的服务能力。

(3) 可用于对不同服务单元的服务进行评价

随着移动互联网的发展，企业与客户接触、互动、服务的渠道正在不断增加，服务渠道包括营业网点、电话、企业网站、微信微博、手机 app、服务人员等线上线下渠道。服务评价体系可以用来分别对这些相对独立运作的服务单元包括网点、手机 app，以及客服中心的服务进行评价，也可以整合性对企业全渠道的服务进行评价。

3、服务评价体系框架及其构成要素

服务评价体系（见图 2）包括管理体系、服务运作和成果绩效三个方面。

(1) 管理体系要素

对企业服务的评价，涵盖对整体服务管理体系的要求，包括领导力、组织、人员、资源、信息与技术、流程、管控、文化和改进。

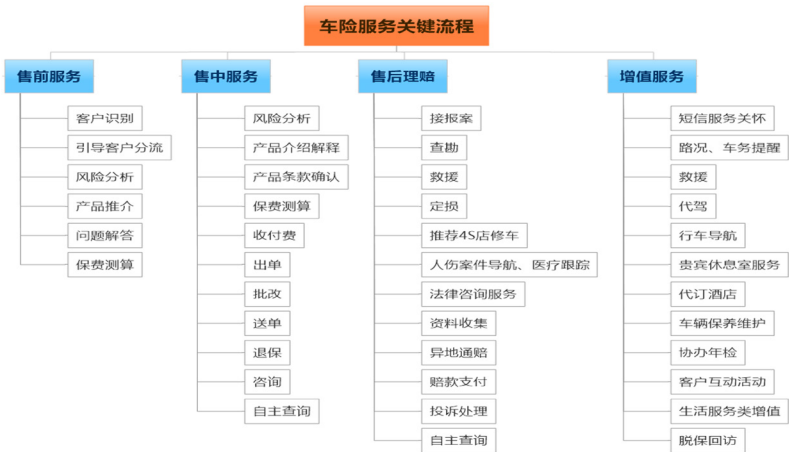
(2) 服务运作要素

服务运作是用来评价企业具体的服务运作，包括服务设计（服务要求、服务提供标准和服务控制标准）、服务识别（客户注册和客户识别）、服务计划、服务交付、服务支持、异议争议处理、服务品牌和服务创新等一系列定性或定量的要素项。

(3) 成果绩效要素

成果绩效要素是用来评价服务成果绩效的一系列定性或定量的评价要素项，包括经营绩效、客户体验和品牌影

图 3 车险服务关键流程示意



响。

四、基于服务评价体系构建服务闭环管控体系

服务评价体系在实践中的应用可以根据企业自身情况、目标和战略重点，确定选择服务评价的重点并设计改进策略。

下面以迪铭咨询为国内某保险集团公司服务一体化能力建设项目为例，简要说明服务评价体系在实践中的应用。

根据主要负责部门在公司整体服务管理中的部门定位和职能职责，通过对保险公司总部、分公司、支公司三级服务及管理现状的基础调查和研究，确定服务评价体系需要重点评价的要素内容，包括管理体系要素中的领导力、资源，以及信息与技术，服务运作要素中的服务设计、服务识别、服务交付和服务支持，以及全部成果绩效的构成要素。

基于我们设计的服务评价体系的评价结果，这家保险企业服务的管理体系和成果绩效的整体评价尚可，服务运作在整体评价中得分偏低，主要是上文提及的服务运作要素影响服务交付过程的体验和质量表现。

结合车险服务关键流程的梳理（见图 3），企业确定重点加强承保服务、理赔服务、支持服务和增值服务运作过

程的服务能力管理，以提升面向车险客户的服务能力。

结合车险的服务特征，我们帮助这家保险公司总部最终建立围绕服务领导力、服务资源、服务支持、服务交付过程、服务绩效的闭环管控指标体系，并结合服务监控指标体系设计、服务界面与重点服务流程优化、建立系统化数据管控的方式，实现服务管理标准、服务运作和控制流程，以及系统化报表和数据支撑的落地闭环管控，从而实现加强对服务运作过程质量的管控，整体提升该保险公司服务能力。

参考文献：

- [1] 彭泗清. 企业服务能力提升：挑战与对策 [J]. 经济界, 2004 (3) : 26-29.
- [2] 周蕊, 史雁军. 基于服务能力模型的评价体系及应用. 质量与认证, 2018 (12) : 57-59.
- [3] 史雁军. 数字化客户管理：数据智能时代如何连接、洞察、转化和赢得价值客户 [M]. 北京：清华大学出版社, 2018.

作者为迪铭（北京）咨询有限公司创始人 / 首席顾问；
联系方式：18210609101@139.com