



中国质量协会
CHINA ASSOCIATION
FOR QUALITY

国际质量译丛

ISO
9001:2000

简化的顾客满意测量

ISO 9001:2000

认证指南

Customer
Satisfaction
Measurement
Simplified

(美)特利·瓦伏拉 著
中国质量协会卓越培训中心 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

国际质量译丛

简化的顾客满意测量 ISO 9001:2000 认证指南

(美) 特利·瓦伏拉 著
中国质量协会卓越培训中心 译



机械工业出版社

本书是为从事顾客满意测量工作的专业人员撰写的实用手册。主要介绍了如何发现顾客的需求,如何测量顾客满意,如何根据数据分析结果推断顾客满意度,如何撰写调查报告,如何激励组织持续改进从而提高顾客的满意程度。本书是按照逻辑性和时间顺序安排的,描述了顾客满意调查过程中开发和实施的各个阶段和步骤,具有极强的实用性和可操作性。

Customer Satisfaction Measurement Simplified: A Step-by-Step Guide for ISO 9001:2000 Certification

Copyright 2002 by Terry G. Vavra. Original English Language edition published by ASQ Quality Press.

All Right Reserved.

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-2002-3250

图书在版编目(CIP)数据

简化的顾客满意测量:ISO 9001:2000 认证指南/
(美)特利·瓦伏拉(Vavra, T.G.)著;中国质量协
会卓越培训中心译. —北京:机械工业出版社,
2003.9

(国际质量译丛)

ISBN 7-111-12997-0

I. 简… II. ①瓦… III. 质量管理体系-国际标准,
ISO 9001:2000-认证-学习参考资料 IV. F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第076861号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:常淑茶

责任编辑:曹雅君 版式设计:霍永明 责任校对:吴美英

封面设计:饶薇 责任印制:闫焱

北京京丰印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2003年9月第1版·第1次印刷

1000mm×1400mm B5·7.875印张·280千字

0 001—5 000册

定价:21.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68993821、88379646
封面无防伪标均为盗版

中译本序 1

经过两年多的实践，广大贯彻 ISO 9000 标准的组织，以及 ISO 9000 标准认证、咨询和培训机构，对 2000 版 ISO 9000 族标准的新变化已有了基本认识。以顾客为关注焦点是新标准要求所依据的理论基础之一。2000 版 ISO 9001 标准的《ISO 引言》明确指出：“本标准规定的质量管理体系要求除了产品质量保证以外，还旨在增进顾客满意。”因此，识别顾客要求，监视和测量顾客满意是质量管理体系运行中必不可少的关键活动。

顾客满意测量对质量管理体系的重要作用，已得到广大组织的认同。但如何实施顾客满意测量才能满足标准要求，特别是怎样测量才能使顾客满意测量这一质量管理工具真正为组织增值，却使许多组织感到困惑，一些审核员和咨询人员对此也不是很清楚。现有的一些关于顾客满意测量的培训活动，多数更偏重于建立数学模型，所采用的方法（抽样、实施、分析等），往往只能由专业的调查机构实施，参加过培训的组织仍感到有些无从下手。

针对上述情况，中国质量协会组织翻译了美国质量学会（ASQ）特利·瓦伏拉博士（Terry G.Vavra）所著的《简化的顾客满意测量：ISO 9001：2000 认证指南》一书，目的是向有意实施顾客满意测量的组织提供一种实用的方法框架。各个组织可以参考本书提供的框架思路，根据顾客、产品等状况，选用或借鉴书中推荐的某些方法或工具，有效获取和利用顾客满意信息，为质量管理体系的运行与持续改进奠定基础。

2002年10月,ISO 19011:2002《质量和(或)环境管理体系审核指南》发布,等同采用此标准的我国国家标准也已发布。新的审核标准把对质量管理体系审核员的素质和能力要求摆到了非常重要的位置,明确要求审核员不仅应具备审核的知识和技能,而且应掌握质量管理原理和质量管理工具及其运用。只有这样,才能使质量管理体系审核真正为企业增值。希望广大审核、咨询人员注重自己的专业发展,学习和掌握包括顾客满意测量方法在内的先进质量管理工具和方法,为我国认证事业的健康发展作出自己应有的贡献。希望本书能推进顾客满意观念的普及和顾客满意测量在我国广大贯标认证组织的普遍实施,进而对增强质量管理体系的有效性发挥起积极的作用。

国家认证认可监督管理委员会副主任
刘卓慧

中译本序 2

ISO 9000 族标准及其相应的质量管理体系认证活动的开展为广大组织建立质量管理体系、开展质量管理活动提供了一个规范的平台。中国质量协会衷心希望各个组织能够在质量管理体系国际标准这个平台上，结合标准中各项具体要求，切实开展各种有效的质量活动；通过改进产品质量和质量管理体系的有效性，提高组织自身的经营管理水平，使组织不断走向卓越。

向我国各类型组织传播先进的质量理念和工具方法，是中国质量协会的使命之一。这次我们组织翻译美国质量学会（ASQ）的《简化的顾客满意测量：ISO 9001：2000 认证指南》一书，目的就是向目前正在建立、实施和改进质量管理体系的组织，以及其他希望通过让顾客满意获得经营成功的组织，推荐一种了解顾客要求和测量顾客对本组织及其产品满意程度的方法。

集全球质量大师思想精髓的八项质量管理原则中，第一项就是以顾客为关注焦点，其中最重要的一点就是如何判断顾客对本组织以及组织的产品和服务的满意程度。2000 版 ISO 9001 标准中要求对顾客满意进行监视和测量，但由于我国长期计划经济的影响，企业的市场观念、顾客观念较薄弱，因此，许多组织感到顾客满意测量工作在贯标中是个难点。

本书的特点在于所介绍的方法简便有效，易于掌握，经过学习或培训，企业自己或在专业人员适当的指导下就可以实施 ISO 9001：2000 认证。当然，书中介绍的毕竟还是一种通用的模式，任何先进

的方法只有很好地与组织本身的状况、条件及环境有机地结合，才能形成一套行之有效的管理方法。我们相信，随着我国市场经济体制的逐步建立和完善，会有许多组织在实践中创造出具有自身特点的顾客满意测量方法。中国质量协会将积极支持各个组织的这种探索，不仅介绍国外的顾客满意测量的方法，还将推出相应的培训课程和实践指导活动，以推动各类型组织掌握好这一重要的质量管理工具。

中国质量协会还将不断推出其他质量管理工具方法、整体质量管理方案（如六西格玛管理模式）以及卓越绩效模式等方面的书籍和相关活动。我们将与全国各类组织一道，奋力推进我国质量管理工作，使我们的工作、产品和服务质量早日达到世界先进水平。

中国质量协会副会长兼秘书长

马 林

引 言

我研究、测量和帮助改进顾客满意已有 15 年的历史。我发现这是一个非常有趣同时也很有价值的课题。可以设想，我必须监测顾客是否真正得到了他们所希望得到的东西、他们想如何得到以及他们想什么时候得到。如果满足不了顾客的要求，我就要帮助我的客户识别出其适合的产品、过程和程序进行必要的修正，以提高顾客的满意。

我以前曾为美国质量学会（American Society For Quality — ASQ）写过一本书《改进对顾客满意的测量》，但那本书太厚而且理论性太强。当 ASQ 的肯·泽尔克（Ken Zielske）希望我能够再写一本专门针对实践中的质量问题，并能使那些需迅速回答特定问题的从事顾客满意工作的专业人员满意的书时，我欣然同意。我把这个前提扩展到许多正在采用的顾客满意程序以符合新修订的 ISO 9000 族国际标准。不管你是否正在建立（或修订）顾客满意的程序，我的想法是为你在作出决策时提供准确定位的原始素材。我希望你能发现本书内容组织得很好，并与你日常需要有关。

ISO 标准

从 ISO 9000 族标准建立以来，在 17 年间已经取得了巨大的成功。目前全世界获得认证的组织已经超过 25 万个。但这个标准也不乏批评者。20 世纪 90 年代初期，作者的公司在与摩托罗拉公司的分支机构建立业务联系时惊奇地发现，摩托罗拉，这个著名的质量运动的先驱，对 ISO 标准的要求有所保留。1992 年我在与奥尔加·斯特里楚克（Olga Striltschuk）（现任摩托罗拉公司副总裁兼 GTSS 卓越业绩活动的负责人）的一次谈话中，询问他为什么摩托罗拉对 ISO 标准没有给予更多的支持，而是采用摩托罗拉公司自己制定的 QSR 评价

标准取而代之时，奥尔加回答说：

“ISO 9001 标准要求所有的经营过程都必须文件化并要提出组织已按照文件的规定运行过程的证据。它是一个健全的质量体系最基本的要求，并规定了“方法”。但是我们发现“展开”(过程的广泛使用)和“结果”(从执行过程中受益)同样重要。在我们的质量体系评审(QSR)系统(1987 年开发)中,我们规定了严格的过程文件,但为达到最佳水平,我们还规定整个组织必须实施这些过程、推动持续改进,并通过相对提高的结果来表明改进的有效性。这种结果的一个关键方面就是它们是以顾客为关注焦点。这就是摩托罗拉公司为什么始终不渝地重视测量和改进顾客满意。”

我赞赏这样一种核心信念：过程和过程控制只有在普遍应用，同时考虑了它们的最终效果或结果时，它们才是最有价值的。

ISO 标准已为全世界广泛接受。当初它之所以被接受很重要的原因是，人们深信要在稳定的基础上提供高质量的产品和服务，经过试验、确立并得到遵守的过程是绝对必要的。

从部分意义上看，过程是针对质量的符合性（或技术性）定义。过程能帮助我们保持产品和服务符合一系列规范。还有相当一部分主张以过程为导向的人，如戴明（W. Edwards Deming）认为，质量的另一方面是预期的。即顾客期望的满意程度也是必须测量的。戴明说：“通过对消费者的研究，生产者……能够重新设计其产品，使其所测量质量的一致性更好，从而以顾客所能支付的价格提供最好地适应顾客要求的产品”（1986）。

ISO 9000 标准的演变

在经过两年的国际策划活动后，新发布的 ANSI/ISO/ASQ Q9001 - 2000 标准（译者注：美国标准，等同于 ISO 9001: 2000 标准，为便于我国读者阅读，文中此标准号用 ISO 9001: 2000 代替。）体现出对 ISO 9000 标准的改进。作者认为其中两项改进更有意义：

- 识别顾客的要求（以确保组织的过程适合这些要求）。
- 规定了所建立的过程的结果应达到顾客满意。

这些增加的内容使 ISO 9001: 2000 标准中的以过程为导向的方式与顾客满意测量活动相协调一致。

本书将帮助所有从事质量和顾客服务的专业人员在顾客满意测量（CSM）这一领域中有所收获。它也特别适用于从事帮助自己的组织进行 ISO 9001:

2000 标准认证的 ISO 9000 专业工作者。对有些人来说,规定并遵守各个过程是具有客观性质的,而顾客满意测量则是一个与此有很大不同的令人生畏的主观世界。不过,当人们掌握了如何适当地处理和解释顾客的主观看法时,其潜在价值是实质性的,因为可以从中发现对修正和改进活动的看法、理解和建议。这种主观性把 ISO 9001:2000 标准从封闭的过程转变为开放的过程,其要素基于来自顾客的反馈。

ISO 注册一般涉及企业对企业(B2B)的情况,本书的其他读者也可以考虑企业对消费者(B2C)的情况。作者的观点对上述两种情况都适用。

书 写 惯 例

在本书中提及读者的公司、商社、组织或其他赢利或非赢利的实体时,均使用一个全球性的词汇“组织”。这样做是为了使本书的内容适应更宽范围的各类机构。我将采用 ISO 对“产品”的定义,产品是过程的输出(它可能是硬件、软件或服务)。我感到有些为难的是对“调查”这个过程和“问卷调查表”这种收集答案的方法之间出现的混淆。我越来越多地听同事说起某次新的邮件调查或是某次调查中顾客的答复。在本书中,我将对这两种情况加以区别。

本 书 架 构

本书是按照下面的过程模式来编写的。内容表中列出了该模式每个阶段的章节。



这五个阶段分别描述了顾客满意调查过程中开发和实施的各个步骤。我们将逐章进行深入研究。

如果你仅仅需要了解调查过程这一部分,利用此模型就可以找到适当的章节。你若在 CSM 方面完全是一个新手,可完整地阅读全书。这本书的章节是按照逻辑性和时间顺序安排的,对于一个完全不了解 CSM 的读者是非常合适的。

章节的组织

为了方便运用，每一章节都至少包含四个基本内容：

- 问题的步骤列表。该表向读者表明所讨论的各个主题，并使读者更加方便地利用书中的内容以满足其当前需要。
- 对每一步骤的讨论，其编号与主题相匹配。
- 每一步骤讨论结束时的检查点。
- 在每章的结尾重列步骤表，并给出问题的答案。那些急于了解立即开展行动所需的初步知识的读者可以从每章的结尾开始阅读，然后有选择地了解这一章的内容。

某些章节包含了另外的内容：

- 工具箱。这里包含对特定工具和程序详细的描述，如果把它们插在章节中间会减慢对问题的讨论。这部分内容是选读的。
- 理论引述和个人观点：务实的读者一般没有时间和兴趣去讨论理论性的问题，但有时对理论的了解是有益处的。作者愿意提供一些个人的经验作为“实际经验”来参加我们的讨论。

致 谢

(略)

准备、确定、实施！

我希望大家都能够热爱这项令人神往的事业。在全世界有成千上万和你一样的专业工作者正在或开始投身到这一事业中去。仔细观察、注意倾听，你就能从顾客那里得到许多有价值的信息，并逐渐成为洞察这些变化的行家。利用这些信息可以对本组织和本职工作产生重要的影响。

用我的一位尊敬的朋友——Roche 实验室美林达·多达 (Melinda Doddard) 的话说：

“像关注市场与销售那样把顾客满意测量也作为企业的发展战略，让忠诚的顾客像你所希望的那样留在你和你所领导的团队的身边。”

目 录

中译本序 1

中译本序 2

引言

ISO 标准

ISO 9000 标准的演变

书写惯例

本书架构

章节的组织

致谢 (略)

准备、确定、实施!

第 1 部分 发现●●●●●

顾客的要求是什么?

第 1 章 了解什么是顾客满意测量以及它在 ISO 9001: 2000

标准中的作用 3

步骤 1.1 顾客满意的定义 4

顾客满意观念的迅速普及 5

步骤 1.2 评论最大程度使顾客满意在理论上的理由 6

步骤 1.3 评论最大程度使顾客满意在经济上的合理性 8

步骤 1.4 测量顾客满意在认证方面的原因 12

步骤 1.5 要求的文件和审核项目 14

步骤 1.6 ISO 9001: 2000 标准入门 17

目 录

步骤 1.7 顾客满意的理论基础	19
第 2 章 识别你的顾客	21
不了解顾客的后果	21
步骤 2.1 认清你所拥有的顾客的不同类型	22
步骤 2.2 找出顾客姓名的来源	24
步骤 2.3 在了解了顾客的多样性后,你准备调查哪些顾客	25
步骤 2.4 你使用哪种数据库软件	28
步骤 2.5 关于顾客,你需要了解什么	30
步骤 2.6 存储顾客的标识和接触信息	32
步骤 2.7 确定对顾客进行抽样访问还是进行普查	32
步骤 2.8 确定适当的抽样调查方法(如果你采取抽样)	33
步骤 2.9 确定样本中应当包括的顾客人数	35
步骤 2.10 提取样本的实际方法	36
步骤 2.11 预测和调整顾客的回复率	37
结束语	38
工具箱	40
第 3 章 识别顾客要求	47
询问顾客以便理解顾客的需要	47
步骤 3.1 理解要求	50
步骤 3.2 问题设定	52
步骤 3.3 确认问题并进行分类	55
步骤 3.4 选择核心问题	56
步骤 3.5 致力于持续监控	60
工具箱	63
第 2 部分 设计与展开●●●●●	
如何测量顾客满意程度?	
第 4 章 决定何时测量、测量什么以及如何测量	71
基础研究入门	71
形式和过程是最重要的	73

步骤 4.1	规定测量目标, 识别要用的业绩准则	75
步骤 4.2	把你所识别的问题进行优先性排序, 从中选出可以在 问卷中实施的部分	77
步骤 4.3	决定何时访问顾客, 以及访问的频次	82
步骤 4.4	如何发放问卷, 以及被访者如何交还问卷	84
步骤 4.5	对调查定位, 以最大限度地取得顾客的合作, 提高 问卷回收率	87
步骤 4.6	制定报告程序	90
步骤 4.7	决定是否建立一个反应过程以解决遇到困难为顾客 的问题	91
步骤 4.8	识别怎样 (以及在哪里) 录入所要分析的数据	92
步骤 4.9	考虑你应该如何实施调查	97
第 5 章	测量满意程度	101
	如何运用本章内容	101
	基本调查问卷: 顾客满意调查问卷的关键组成部分	102
	样本问卷	104
	学习更多关于提问的方法	106
步骤 5.1	问卷构建的两个层面	107
	宏观层面上的问题	108
步骤 5.2	确定问卷结构和内容	108
步骤 5.3	内容链接——确定分支形式和跳过模式	110
步骤 5.4	问卷的说明	112
	微观层面上的问题	114
步骤 5.5	你收集什么类型的信息	114
步骤 5.6	选择问题的类型	115
步骤 5.7	回答机制	117
步骤 5.8	指定答案代码	123
步骤 5.9	预测试你的问卷	127

第 3 部分 推断●●●●●

如何分析你所收集到的数据?

第 6 章 数据分析	133
适当的次序	133
步骤 6.1 数值数据的分析类型	134
步骤 6.2 描述性统计分析：概括分析结果	137
步骤 6.3 有助于解释结果的分析策略	142
报告组织的业绩	147
步骤 6.4 内部分析评价	147
步骤 6.5 外部分析评价	151
步骤 6.6 得分、与目标的差距以及竞争差距变化的显著性检验	151
步骤 6.7 综合满意程度得分	154
相关分析	158
交叉表的介绍	158
高级定量数据分析	160
步骤 6.8 文字型数据分析类型	162
工具箱：建立一个交叉表	166

第 4 部分 论述●●●●●

如何报告你的发现？

第 7 章 报告结果	173
步骤 7.1 编写报告的基础	174
步骤 7.2 可视性报告的基础	177
步骤 7.3 确定关键动因的间接方法	180
步骤 7.4 确定关键动因的直接方法	183
步骤 7.5 为调查结果绘图的技术	186
步骤 7.6 图示内部分析结果	186
步骤 7.7 图示外部分析结果	190
步骤 7.8 帮助建立改进的优先排序：象限图	191

第 5 部分 发展●●●●●

你如何去推动持续改进？

第 8 章 关闭循环：结果的沟通	199
步骤 8.1 拥有和传播你的信息	200
步骤 8.2 树立对顾客满意测量信息的尊重和信任	202
你的三类受众	206
步骤 8.3 向管理层和员工报告	207
步骤 8.4 向顾客报告	208
步骤 8.5 改进措施的组织	212
步骤 8.6 解释顾客的评价——一种警示	213
步骤 8.7 质量功能展开表	214
附录	219
附录 A 工作单	219
附录 B 问卷表	225
附录 C 推荐参考资料	233
后记	235

第 1 部分

发 现



顾客的要求是什么？

在这一阶段,你要识别组织顾客的要求,以及顾客用来判断对你们组织满意程度的要点,并据此决定是否继续与组织开展业务。在这一阶段,应当立即抛弃自己的直觉和推测,直接询问和倾听顾客的意见。