

ISO 23592视角下民航企业卓越服务的提升路径

蔡华利 李洪涛

(中国民航科学技术研究院)

摘要: 国际标准化组织卓越服务技术委员会ISO/TC 312于2021年发布一项国际标准ISO 23592:2021《卓越服务 原则和模型》,该标准对于指导民航业服务高质量发展可发挥重要作用。本文摘选部分标准条款,并与民航业企业管理现状进行对应分析,指出各板块需要提升的方向和重点。

关键词: ISO 23592, 卓越服务, 民航企业

DOI编码: 10.3969/j.issn.1674-5698.2023.06.012

Improvement Path of Service Excellence in Civil Aviation Enterprises from the Perspective of ISO 23592

CAI Hua-li LI Hong-tao

(China Academy of Civil Aviation Science and Technology)

Abstract: In 2021, ISO/TC 312 published an international standard ISO 23592:2021, Service excellence—Principles and model, which plays an important role in guiding the development of service quality in the civil aviation industry. In this paper, some clauses of the standard are selected, and corresponding analysis is made with the current situation of enterprise management in the civil aviation industry, and the direction and key points needed to be improved in each section are pointed out.

Keywords: ISO 23592, service excellence, civil aviation enterprises

0 引言

习近平总书记在党的二十大报告中指出:“高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务”。民航业作为国民经济的重要战略产业,在服务构建国家新发展格局中发挥重要作用。民航业高质量发展是未来一段时期行业发展的重要基调。

根据ISO 9000 “质量”的术语“客体的一组固有特性满足要求的程度”,质量是一种满足要求的程度,因此,高质量发展对于这种满足程度肯定是最上一层级,能够非常高、非常好地满足要求。与此同时,在“十四五”时期,人民群众航空服务需求更加多样化、个性化,对服务产品、服务流程和旅客体验等方面提出了更高的要求。对民航业高质

基金项目: 本文得到中央基本科研业务费项目(项目编号: x222060302544)资助。

作者简介: 蔡华利,博士研究生学历,研究员,主要从事民航服务质量管理和标准化研究工作。

李洪涛,硕士研究生学历,研究员,主要从事民航服务质量管理和消费者事务研究工作。

量发展也提出了更高的要求。在民航业高质量发展的路径方面,相关部门发布了多项政策文件和标准规范,如:《中国民航高质量发展指标框架体系(试行)》《提升民航服务品质工作方案》《公共服务运输旅客服务质量管理体系建设指南》、团体标准《民用机场旅客服务质量》等,对于行业发展发挥重要作用。

国际标准化组织卓越服务技术委员会ISO/TC312于2021年发布一项国际标准ISO 23592:2021《卓越服务原则和模型》^①,其在借鉴了世界多个一流服务企业管理模式和经验的基础上,为企业提供卓越服务给出了一套较为科学的模型,这为我国民航业高质量发展提供了新的研究视角。

1 国际标准ISO 23592及其在民航业中的应用

1.1 国际标准介绍

国际标准ISO 23592《卓越服务 原则和模型》是ISO/TC 312发布的第一项国际标准,旨在促使组织不仅要为顾客提供满意的服务,还要提供令人惊喜的顾客体验,并给出了具体原则和模型。

标准给出了卓越服务金字塔(如图1所示)。第一层级为基本核心服务,企业必须实现基本核心服务才能满足顾客期望;第二层级为顾客反馈管理,企业能够充分利用顾客反馈信息,并据此提升服务质量;第三层级为提供个性化服务,即企业根据顾客的差异化需求,提供个性化的服务;第四层级为提供惊喜卓越服务,指企业提供超出顾客期望的服务,让顾客获得惊喜。本国际标准旨在助推企业提供第四层级的服务,并提供了相关要求和规范。

该国际标准给出的卓越服务模型如图2所示。一共包括4个方面:(1)卓越服务领导和战略,具体分为卓越服务愿景、使命和战略,领导管理层的管理要求;(2)卓越服务文化和员工积极参与,具体分为员工管理和卓越服务文化;(3)创造杰出的顾客体验,分为服务创新管理、设计并保持杰出顾客体

验、理解顾客需求和期望等;(4)卓越服务的运行,具体分为管理顾客体验有关的高效和有效过程及组织结构,监测卓越服务活动和结果。

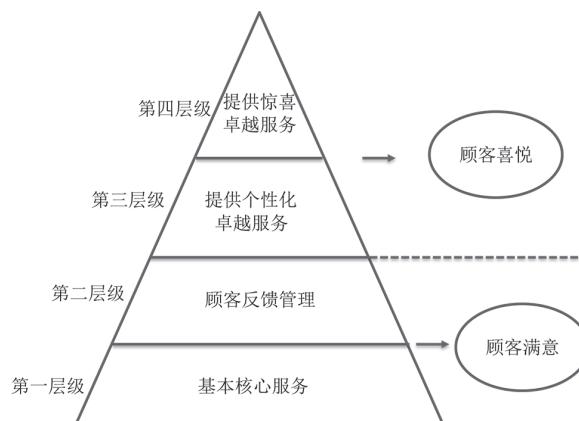


图1 卓越服务金字塔

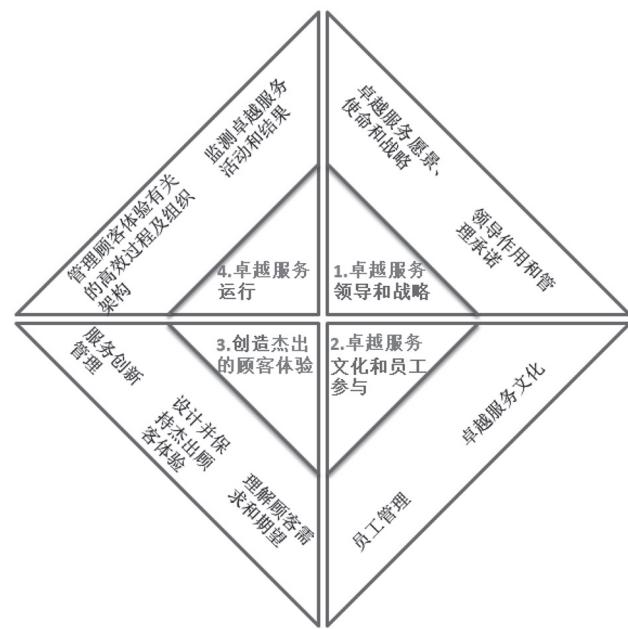


图2 卓越服务模型

卓越服务金字塔和卓越服务模型既为我国民航服务提升提供了指引和方向,也为民航企业(主要指航空公司和机场,下同)判断自身服务所处发展阶段和水平提供了标准和方法。经过几十年的发展和探索,我国民航企业已经能够为顾客提供基本核心服务,满足旅客期望;同时,对旅客反馈意见进行管

注:①该国际标准已经等同转化为国家标准GB/T 42185—2022《优质服务 原则和模型》,作者根据民航业特点,对标准名称以及个别条款进行了调整。

理,利用顾客反馈信息,改进和提升服务质量也已成为企业常态化工作机制。根据卓越服务模型,为顾客提供个性化卓越服务以及惊喜卓越服务,创造杰出服务体验,是我国民航企业的更高追求,也是当前正在进行的实践探索。

1.2 卓越服务领导和战略

企业高层管理者对服务引领的关键作用已达普遍共识。此部分对标“领导作用和战略”,国际标准对“领导和战略”的要求包括两个版块:卓越服务愿景、使命和战略;领导作用和管理承诺。标准这一节内容,为航空公司或机场的CEO指明了行动纲领,既明确了CEO在打造民航企业卓越服务中所起的关键性作用,即对企业发展方向做出准确判断、制定与企业整体战略相一致、并服务于企业整体战略的服务发展战略;同时,CEO还要建立卓越服务文化,将企业的使命愿景价值观传递给企业员工、让员工认同并贯彻实施,积极参与卓越服务的具体工作。这是民航企业服务品质提升非常重要的顶层设计。

1.2.1 卓越服务愿景、使命和战略

表1 国际标准有关愿景、使命和战略的要求

- ①企业应该建立卓越服务的愿景、使命和长期战略;
- ②卓越服务的愿景、使命和战略应该彼此协调,并且服务于企业整体战略;
- ③卓越服务的愿景、使命和战略在组织内充分沟通。

根据表1,民航企业不仅应建立企业层级的愿景、使命和战略,还应该根据自身特点,建立卓越服务的愿景,并从中表达出持续满足并且超越旅客的期望;建立企业使命,能够助力卓越服务战略目标的达成和愿景的实现;将愿景和使命转换成若干个卓越服务的发展战略,战略又通过细分多个目标展开;民航企业通过各类会议的形式让所有员工了解卓越服务愿景、使命和发展战略。

1.2.2 领导作用和管理承诺

根据表2,民航企业管理者应该将战略目标转化为部门目标,并制定相应绩效考核指标;应该开通360度旅客和员工信息反馈通道,并将这些信息应用到卓越服务的设计和运行中;企业管理者可沟

通卓越服务的方针并且分享最佳实践;鼓励员工并积极培训员工,接受最新的服务理念和服务技术,提高服务水平和劳动技能;营造让员工积极工作的氛围,员工愿意竭尽全力提供让旅客满意的服务。

表2 国际标准有关领导作用的要求

- ①管理者负责建立愿景、使命和战略并确保在组织内沟通;
- ②管理者制定绩效指标来监测和评审企业战略目标的实现;
- ③管理者鼓励员工提供卓越服务,并形成主人翁精神和积极参与的文化氛围;
- ④管理者引导卓越服务创新;
- ⑤接受顾客反馈信息并将其应用到卓越服务中;
- ⑥管理者开发员工知识和技能确保实现卓越服务。

1.3 卓越服务文化与员工管理

此部分对服务文化进行了全面诠释和解读,对标“文化和员工参与”,国际标准对“文化和员工参与”的要求包括两个版块:卓越服务文化;员工积极参与。要为需求侧提供卓越服务,民航企业须秉承正确的价值观和相同的服务理念,服务文化的创建和实施是重要支撑。民航企业服务文化与企业文化应方向一致并融为一体;服务文化应体现管理层和员工上下一心、企业内外一致、关注环境变化、保持沟通顺畅、确保全员参与、表彰激励共享、顾客需求牵引、贯彻实施落地等主要特征。这是民航企业服务战略实现和服务品质提升的重要保障。

1.3.1 卓越服务文化

表3 国际标准有关卓越服务文化的要求

- 1.界定卓越服务文化
 - ①企业领导团队和员工齐心协力共同建立企业文化;
 - ②将服务文化融入企业文化中;
 - ③合作伙伴和分包商融入企业卓越服务文化;
 - ④建立一个有激励、有赞美、积极的服务文化;
 - ⑤卓越服务文化必要时能对外部环境变化。
- 2.沟通卓越服务文化
 - ①管理者持续向员工分享期望;
 - ②告知员工为提供卓越的服务所需要付出的行动。
- 3.实施卓越服务文化
 - ①通过收集顾客、员工和其他相关方的反馈来持续监测卓越服务文化的实施;
 - ②以其他企业为基准对标卓越服务的实现。

根据表3, 民航企业应在民航局“真情服务”理念下, 充分体现“人文关怀”和“文化彰显”, 在企业内部建立卓越服务文化, 明确卓越服务意识、服务理念、服务机制等; 通过培训学习的方式将服务文化在企业内外充分沟通, 员工掌握服务文化并能将其应用到为顾客提供的卓越服务中; 员工在企业内外形成共同的信念、共同的行动和共同的追求。

1.3.2 员工积极参与

表4 国际标准有关员工积极参与的要求

1.招募新员工
①利用多种工具遴选具有最佳卓越服务态度和适应服务文化的员工;
②制定清晰的新员工培训计划, 了解顾客需求和期望以及企业的文化和价值观;
③积极参与到高层管理活动中。
2.员工持续学习
①为所有管理者和员工制定持续学习卓越服务计划;
②为一线服务顾客的员工建立持续学习计划, 掌握必要技能实现顾客杰出体验和顾客满意。
3.员工接受顾客反馈
①建立定期收集顾客反馈、倾听顾客声音的机制;
②利用反馈信息规避消极交互, 重新设计积极的互动活动;
③向一线部分员工分析、分享顾客频繁反馈的信息;
④联络非常满意或者非常不满意的顾客以加强联系并且获取更多详细的(为什么非常满意或者非常不满意)信息;
⑤利用顾客反馈实施相应措施、制定行动计划或者作为奖励依据;
⑥鼓励员工积极询问内外部顾客的反馈, 以改善服务水平。
4.评价员工
①将顾客愉悦和杰出的顾客体验作为员工工作目标的重要组成部分;
②支持、认可、表彰模范, 采取措施解决表现不佳的问题, 以获得顾客肯定。
5.表彰和激励机制
①建立积极的表彰文化, 并将卓越服务作为其中重要目标;
②建立表彰机制激励卓越服务行为, 根据卓越服务效果和顾客满意程度提供物质或非物质奖励。
6.员工反馈机制
①倾听员工反馈以加强员工参与感, 改善卓越服务。

根据表4, 民航企业应利用最新的招聘工具, 遴

选能力、价值观均适合卓越服务的员工; 为员工提供持续学习的机会和资源, 营造积极氛围, 经常听取员工的声音; 鼓励员工参与到公司的规划和决策中; 建立适合的表彰和激励机制, 将提供卓越服务的成效作为重要的绩效考核指标。

1.4 杰出的顾客体验

此部分对以顾客需求为牵引进行创新服务做出了精准诠释, 对标“创造杰出顾客体验”, 国际标准对“创造杰出顾客体验”的要求分为3个版块: 理解顾客需求和期望; 设计和更新杰出顾客体验; 服务创新管理。航空运输是一个高度国际化的行业, 也是一个与其他交通方式、旅游、餐饮、互联网和IT等行业密切关联或融合的行业。随着国民经济的快速发展, 以及互联网和新技术的普及和推广, 催生了许多新的服务业态, 使消费者衣食住行更加便利。同样, 广大顾客对航空运输服务的需求也已发生或正在发生深刻变化, 作为服务供给方, 航空公司和机场对此变化必须保持足够的敏感和重视, 主动收集、识别和理解顾客需求, 根据顾客已经变化的需求或新的需求, 对以往已经习惯的服务模式进行常态化的检视、优化和调整, 创新服务产品和服务模式, 提升智慧服务水平, 满足个性化服务需求, 创造并提供杰出顾客体验, 才能使顾客保持对航空运输服务的美好体验。这是民航企业服务向卓越服务跨越的新起点。

表5 国际标准有关理解顾客需求和期望的要求

1.倾听顾客声音的范围和深度
①建立顾客倾听系统识别顾客有价值的信息, 包括已明确表达和未表达的顾客期望、外部因素、理性和非理性顾客体验。
2.数据获取和应用
①提醒员工获取、记录顾客反馈(包括评论、期望、抱怨、建议和表扬等), 并将其尽快传递给高层领导;
②利用多源数据理解因果关系并互相验证数据;
③收集多样的顾客个人数据(如: 偏好、期望和相关联络和反馈);
④数据直接应用于员工与顾客的服务中, 以提供杰出的个性化服务;
⑤集成来自数字服务平台(如: 社会媒体)的数据。
3.适应顾客需求和期望的调整
①预测市场和顾客需求的变化, 并有能力应对;
②利用顾客倾听系统的数据, 并将其转换到服务需求中。

1.4.1 理解顾客需求和期望

根据表5, 民航企业应该识别顾客, 并对顾客进行细分, 识别细分顾客的需求和期望; 建立顾客信息收集平台, 广泛收取顾客的信息, 包括个人偏好、评论、期望、抱怨、意见建议、表扬等信息; 可从多渠道数据, 针对个别焦点问题可作为互相验证的依据; 对信息进行充分整合并挖掘, 对卓越服务的实施效果进行评估, 必要时, 依据顾客反馈更新服务设计。

1.4.2 设计和更新卓越顾客体验

表6 国际标准有关设计和更新顾客体验的要求

1.设计并记录顾客体验	①高效记录顾客体验; ②定期评审这些记录以确保应对顾客期望的变更、竞争者活动、创新趋势和外部环境。
2.建立组织服务标准并传递服务承诺	①从顾客视角和顾客语言制定内部服务标准; ②顾客所有层级实施服务标准; ③确保员工了解标准的重要性, 并且知道与这些标准有关的个人和组织绩效。
3.将顾客体验理念贯穿于整个组织	①管理团队参与部署; ②确保在大型组织和拥有临时团队的组织中也适用, 这些临时团队可以在组织整体标准框架下联合顾客和相关分包商共同组成。
4.卓越服务补救	①从目标顾客体验设计服务承诺、服务理念和服务标准, 为有问题或投诉的顾客提供卓越的顾客体验。

根据表6, 民航企业应该根据旅客的行程和关注焦点, 设计良好的顾客体验活动, 并通过制度文件、标准规范的形式记录下来; 所有员工严格执行所记录的顾客体验标准, 并对执行情况进行实时监测; 对于投诉或者抱怨的顾客, 也要开通畅通解决通道, 为其提供卓越顾客体验。

1.4.3 服务创新管理

根据表7, 民航企业可借助民航局对“智慧机场”的建设要求, 开展好服务创新工作。首先营造积极的创新文化, 善于在卓越服务中融入人工智能、大数据、云计算等新型技术和工具, 实施沉浸式旅客体验服务; 为员工提供创新的时间和资源, 对于较好的创意和实践活动给予奖励; 也可联合高校、

科研院所等外部机构共同开展创新项目, 攻破卓越服务难点问题。

表7 国际标准有关服务创新管理的要求

1.创新文化	①营造协作、敏捷、开放的创新文化; ②持续探索机会和新技术助力创新; ③奖励员工的创意想法和实践; ④分配时间和资源实施高效率创新。
2.结构化创新过程	①多主体(如: 顾客、价值链上的组织、大学、创业孵化器等)联合促进创新; ②分配充足的时间、资源和精力实现持续创新过程, 达到创新目标; ③设计创新的顾客处理过程。

1.5 优化顾客体验过程

卓越服务是服务的最高境界, 是与企业组织体系有关的系统化、常态化的过程管理、目标管理和结果管理。此部分对标“卓越服务运行”, 国际标准对“卓越服务运行”的要求分为两个版块: 管理顾客体验有关的过程; 监测卓越服务活动和结果。在满足旅客个性化需求、实现卓越服务的基础上, 民航企业应进一步对卓越服务过程进行监视和测量, 坚持以旅客为中心, 保持卓越服务的高效运行, 实现更高目标、更好体验的卓越服务。卓越服务是民航企业提升服务品质的更高目标。

1.5.1 管理顾客体验高效过程和组织架构

表8 国际标准有关管理顾客体验过程的要求

1.管理顾客体验有关的过程	①开发并实施与顾客体验有关的过程, 以保障目标顾客的优秀体验、提供个性化和惊喜的卓越服务。
2.部署与顾客体验有关的技术	①利用多样化的技术实现卓越的顾客体验; ②利用安全的方式处理顾客数据。
3.管理组织架构和合作伙伴	①激励使用以顾客为中心的方法; ②均采用顾客体验有关的过程; ③和合作伙伴及其他影响顾客体验的相关方保持密切合作。

根据表8, 民航企业应采用过程的方法确保旅客体验高质量实现; 建立以旅客为中心的服务理

念；旅客体验过程应充分吸收先进的信息技术，并保护旅客的个人隐私；组织架构层面，组织内部统一认识，采用统一的顾客体验过程；对于外部合作伙伴和其他相关方也保持合作和沟通，保障为旅客始终提供良好的顾客体验。

1.5.2 监测卓越服务活动和结果

表9 国际标准有关监测卓越服务活动和成果的要求

1.因果关系

①监测、分析卓越服务的最重要的影响因素。

2.应用绩效指标

①将指标集成到服务记分卡中。

3.应用监测工具

①使用同行中表现最好的组织的监测结果来作为目标基准；

②从积极或消极的卓越服务结果中不断学习和总结。

4.在实操、战术和战略层面实施监测

①公开、持续与相关方分析监测结果；

②将监测结果应用于组织各部门、各层级来确定目标、绩效和改进；

③除了定量数据外，也要捕捉定性数据，比如：顾客和员工的体验和故事等。

根据表9，民航企业应注重开展卓越服务活动的监测活动，对影响卓越服务的关键影响指标进行重点监测和分析，如：开展满意度调查、顾客投诉意见建议、服务大数据分析等；设定绩效评价指标，对卓越服务效果进行综合打分，并将其作为考核部门或员工的依据；分析、比对卓越服务监测结果，不断学习和总结，作为优化卓越服务的依据。

2 结语

2020年，中国民航已经实现民航大国向民航强国的跨越。2035年，将要实现单一领域民航强国向多领域民航强国的转变，本世纪中叶，将实现多领域民航强国向全方位民航强国的转变。服务质量高是民航强国的重要特征之一。要融入并服务于国际国内大循环，更好满足广大人民群众对美好航空出行的需求，持续提升服务质量和服务竞争力是关键所在。ISO 23592:2021《卓越服务原则和模型》为民航服务品质提升和发展提供了路径和指南。

参考文献

- [1] Service excellence—Principles and model:ISO 23592:2021[S].
- [2] 曹小兵,林金填,张增英,等. 卓越绩效模式对企业质量提升的探讨[J]. 标准科学, 2019(10):113–117.
- [3] 毕鹏翔,刘正,郭磊,等. 卓越绩效模式过程与结果评价要素[J]. 标准科学, 2019(5):136–139.