

引用格式: 杨朔, 董晓媛, 姚歆, 等. 联络中心服务国际标准实施机制研究 —— 基于组织行为视角的实证分析 [J]. 标准化学报, 2026 (6):25-37.

YANG Shuo, DONG Xiaoyuan, YAO Xin, et al. Research on the Implementation Mechanism of International Standards for Contact Centre Services—An Empirical Analysis from the Perspective of Organizational Behavior [J]. Journal of Standardization, 2026 (6):25-37.

## 联络中心服务国际标准实施机制研究 ——基于组织行为视角的实证分析

杨朔<sup>1\*</sup> 董晓媛<sup>1</sup> 姚歆<sup>1</sup> 庞俊英<sup>2</sup>

(1. 中国国际贸易促进委员会商业行业委员会; 2. 北京东方才博企业管理顾问有限公司)

**摘要:** 【目的】分析联络中心服务国际标准在服务组织中的实施效果及其作用机制。【方法】基于组织行为理论, 将服务标准界定为一种自愿性规则工具, 重点分析其在组织内部通过自愿采纳与行为内化的制度化过程, 如何影响组织管理成效的路径。研究以“认知—实施—效果”为分析主线, 并引入标准实施过程中面临的障碍与促进因素, 以考量不同组织情境下的标准实施效果差异。在此基础上, 设计并构建了一套结构化衡量工具, 并在31个联络中心相关组织中开展问卷调查与初步实证分析。【结果】标准实施成熟度对实施效果具有显著且稳健的正向影响, 组织对标准的认知与态度并未直接转化为实施成熟度, 实施效果取决于制度化实施水平与认知评价的并行作用。【结论】本研究为服务标准实施效果研究提供机制层面的经验检验, 修正了“认知自然转化为实施”的隐含假设, 为理解联络中心服务国际标准的实施差异提供了实证依据, 并为标准推广与实施策略设计提供启示。

**关键词:** 联络中心服务; 国际标准; 标准实施成熟度; 组织行为机制; 标准实施成效

DOI编码: 10.3969/j.issn.2097-857X.2026.06.003

## Research on the Implementation Mechanisms of International Standards for Contact Centre Services — An Empirical Analysis from the Perspective of Organizational Behavior

YANG Shuo<sup>1\*</sup> DONG Xiaoyuan<sup>1</sup> YAO Xin<sup>1</sup> PANG Junying<sup>2</sup>

(1. China Council for the Promotion of International Trade Commercial Sub-council;

2. Beijing Dongfang Caibo Enterprise Management Consulting Co., Ltd.)

**Abstract:** [Objective] This paper aims to analyze the effects of implementing international standards for contact centre services and the mechanisms through which these effects are generated within service organizations. [Methods] This study draws on organizational behavior theory and conceptualizes international service standards as voluntary instruments. This study focuses on how the institutionalization process—characterized by voluntary adoption and the internalization of behaviors within organizations—shapes management practices. Methodologically, this study adopts a framework structured around a “cognition–implementation–outcomes” chain, and incorporates both barriers and facilitators

**作者简介:** 杨朔, 通信作者, 博士, 副研究员, 研究方向为商贸领域服务标准化、供应链安全与韧性标准化、法商融合标准化。

董晓媛, 硕士, 助理研究员, 研究方向为跨境电商与数字贸易标准化、联络服务领域标准化。

姚歆, 硕士, 高级工程师, 研究方向为服务和管理标准化、国际标准化。

庞俊英, 本科, 研究方向为数字服务标准化、政务热线服务标准化。

encountered during standard implementation to account for variations in implementation outcomes across organizational contexts. On this basis, a structured measurement instrument was developed and applied in a questionnaire survey and preliminary empirical analysis involving 31 contact centre-related organizations. [Results] Implementation maturity has a significant and robust positive effect on implementation outcomes and constitutes the primary determinant of perceived effectiveness. In contrast, organizational cognition and attitudes toward the standard do not directly translate into higher implementation maturity. These findings suggest that implementation outcomes are jointly shaped by the level of institutionalized implementation and by cognitive evaluation, rather than by simple cognition-driven implementation pathway. [Conclusion] The findings contribute to a more nuanced understanding of variation in standard implementation outcomes across contact-centre organizations. The results also offer insights for the design of standard promotion and implementation strategies, highlighting the importance of prioritizing institutional embedding and implementation capabilities alongside cognitive alignment.

**Keywords:** contact centre services; international standards; standard implementation maturity; organizational behavior mechanisms; standard implementation outcomes

## 0 引言

除2020年受新冠疫情影响回落以外,近十年服务贸易占全球贸易总额的比重持续上升<sup>[1]</sup>。随着服务活动在跨境交易与价值创造中的地位不断提升,如何通过标准提升服务供给的规范性与稳定性逐渐成为国际层面的共同关切。为响应该发展趋势,国际标准化组织(International Standardization Organization, ISO)在《ISO 2030战略》中明确提出,服务标准是支撑数字经济、平台经济和跨境服务贸易的关键工具<sup>[2]</sup>。相关研究普遍认为,国际服务标准在规范服务过程、引导组织改进和提升服务质量方面具有积极作用。然而,有研究表明,即使不同组织实施了同一项管理或服务标准,其实际获得的实施结果仍然存在显著差异<sup>[3]</sup>。这表明,标准实施并非一个线性、自动的过程,其成效可能受组织内部认知、行为与管理机制嵌入方式的共同影响。

联络中心是组织知识、业务流程与客户数据高度集中的服务枢纽,其对外是组织向客户提供服务的直接接触点,集中承接沟通咨询、投诉与异常处置,对内需要与质量管理、市场及一线业务等多个部门协同完成问题分派与闭环改进。因此,联络中心的服务质量不仅直接影响客户满意度,也肩负着塑造组织品牌形象的重任。在实践中,联络中心

服务主要由座席岗位持续执行,而高频互动、快节奏与较强绩效约束叠加人员流动性强,容易放大执行差异并带来质量波动,这些特征使得联络中心服务领域高度需要标准化的管理框架。因此,本研究选择联络中心服务作为代表性领域,通过问卷调查法采集了31个不同联络中心实施国际标准的情况,进而对服务标准认知与态度、服务标准实施成熟度对服务标准实施结果的作用机制进行了初步的实证研究。

## 1 联络中心服务标准化现状

2017年,ISO发布了专门规范联络中心的国际标准ISO 18295系列<sup>[4-5]</sup>。该系列标准对联络中心的服务过程、人员能力、绩效指标与管理体制提出了系统性要求。自发布以来,ISO 18295系列标准已被全球多个地区和国家采纳并应用,呈现出从区域采纳到国别实践、从私营部门到公共领域的多样化落地路径。该系列标准已被欧洲标准化委员会(European Committee for Standardization, CEN)采纳为欧洲标准,并在欧盟成员国范围内推广实施,其中德国、奥地利、捷克共和国、法国、意大利、西班牙和瑞典等国已将其等同转化为国家标准。此外,中国、挪威、瑞士和英国也已采纳并

应用ISO 18295系列标准。与此同时, ISO 18295-1也被海湾地区积极采纳,通过海湾阿拉伯国家合作委员会标准化组织(Gulf Cooperation Council Standardization Organization, GSO)覆盖7个国家/地区。该标准亦在白俄罗斯、巴基斯坦等国通过企业自主认证的路径得到应用。然而,当前关于联络中心服务国际标准的研究仍存在明显不足。尤其是缺乏系统的分析框架解释标准在组织内部被采纳和实施的影响因素和作用机制,这不仅限制了学术界对联络中心服务标准化效果的理解,也在一定程度上增加了标准制定者与利益相关方在宣贯培训和推广实施过程中的困难。

## 2 文献综述

现有关于服务标准化与国际标准实施的研究大体可以沿着“采纳动机—实施过程—实施成效”三条线索展开。

(1) 集中于分析组织采纳某一标准的动机。Di Luozzo等<sup>[6]</sup>对30篇实证研究国际标准采纳动机的论文内容进行结构化的证据综合,总结了既有文献中提出的标准采纳驱动因素,并将其分别归类为五类宏观因子:外部压力、主营业务改进、市场准入、知识相关动机和财务绩效。按照“是否提供支持性证据”进行统一编码后,进一步结合ISO 9001、IATF 16949、ISO 14001和ISO 50001等多项主流管理与服务标准的市场传播数据进行因子稳定性综合验证,为构建跨行业、跨地区的标准采纳模型提供了可行路径。尽管这一研究将“市场准入”与“外部压力”,“财务绩效”与“主营业务改进”这两对作为相对独立的分析因子,以应对不同文献表述上的异质性。从理论因果层级来看,“市场准入”本质上隶属于制度化的“外部压力”,而“财务绩效”更多为“主营业务改进”带来的结果性收益。总体而言,采纳动机研究较好回答了“为什么采纳”,但对“采纳后如何落地并形成成效”的解释仍相对有限。

(2) 转向“如何落地”,更多从管理体系实

施有效性出发评估其与绩效结果的统计联系。Harthy等<sup>[7]</sup>以油气钻井公司为研究对象,运用偏最小二乘结构方程的定量实证研究方法,验证了ISO 9001质量管理体系实施有效性与组织绩效之间的量化统计关系。该研究分析重点在于探讨标准目标实现与绩效结果之间的关系,对标准在组织内部如何通过成员认知与行为转化过程缺乏解释。Del Castillo-Peces等<sup>[8]</sup>以ISO 9001为研究对象,采用多元回归分析,提出组织实施标准后的收益类型与其采纳动机结构紧密相关。该研究从动机视角为理解标准实施效果差异提供了经验证据,但其分析方法仍然停留在动机与结果之间的统计关系,对标准在组织内部如何通过成员认知、行为变化与管理制度嵌入而产生差异化成效的机制阐释不足。

(3) 触及“标准实施效果差异化”的来源。一方面,Strandberg等<sup>[9]</sup>从组织设计与运营管理角度,解释了服务管理理念难以自动转化为员工行为的问题。另一方面,也有研究通过DMAIC方法与服务蓝图工具,对联络中心流程中的等待时间浪费进行改进,验证了流程优化对服务质量提升的有效性<sup>[10]</sup>。但是,该类研究主要聚焦操作工具,未涉及国际服务标准作为规则工具的作用机制。一些学者通过覆盖四国的大样本调查,系统梳理了ISO 9001:2015实施过程中组织感知收益、障碍与实施差异,证实标准实施效果具有有限的情境依赖性<sup>[11]</sup>,但其分析以经验归纳为主,尚缺少机制路径的系统检验。

综上所述,前人研究在解释国际标准扩散与实施效果方面取得了重要进展,但是仍存在“重动机分析,轻实施过程,重结果关联,轻行为机制”的问题。随着国际服务标准的深入推广,研究重点需要从“组织是否采纳标准”进一步转向“标准如何在组织内部被实施”,从而支撑服务标准实施管理操作实践。

## 3 研究问题和贡献

基于上述研究背景和文献分析,本研究从组

织行为视角出发,探索联络中心服务国际标准在组织内部的实施过程及实施效果之间的关系机制,重点关注认知因素、实施成熟度与实施效果之间的作用路径,重点讨论以下研究问题:

问题一:服务组织对标准的认知与态度是否影响标准实施成熟度?

问题二:标准实施成熟度是否作为关键过程变量,在标准认知与态度和标准实施效果之间发挥作用?

问题三:不同组织在标准实施过程中所面临的障碍与促进因素,如何构成标准实施与成效评价的情境条件?

既有研究多停留在采纳动机或结果关联层面,缺乏对实施过程本身的机制化实证检验。本研究的主要贡献在于从组织行为视角补充标准采纳动机与实施结果关联研究的思路,将标准界定为自愿性规则工具,并在实证分析中区分标准化认知与态度、实施成熟度与实施效果。该研究结论有助于从机制层面深化对联络中心服务标准实施效果的理解,并为服务组织更有效实施与内化服务标准提供指引。

## 4 理论框架

### 4.1 概述

为设计测量问卷,本研究提出了如图1所示的初始概念模型。该模型以“认知—实施—效果”的因果逻辑为分析主线,包括服务组织对联络中心服务国际标准的认知与态度(变量B),假设其影响标准在组织内部的实施成熟度(变量C1),进而影响标准实施成效(变量C2)。同时,标准实施所面临的障

碍与促进因素(变量D)作为情境变量,用以考察其对“认知到实施”及“实施到成效”的路径作用强度的调节影响。图1为研究初始概念框架,后续实证分析将对各路径关系进行检验,并可能对其作用方向与强度作出修正。

### 4.2 基于组织行为理论的标准化认知与态度变量设计

Ajzen<sup>[12]</sup>提出的计划行为理论(Theory of Planned Behavior, TPB)认为,个体的实际行为通常由行为意向直接预测,而行为意向主要受行为态度、主观规范和感知行为控制等因素的共同影响。在这一概念框架下,组织是否真正投入实施某一标准,取决于标准是否被组织决策层和员工理解。因此,本研究将“标准化认知与态度”作为标准实施机制的起点变量,表示组织内部对国际标准的理解基础与行为准备状态;在组织层面,这类“意向”往往表现为管理层的推进承诺与资源配置,并需要座席人员对标准要求的理解与配合。具体而言,标准化认知与态度变量包括5个方面:标准认知熟悉度、感知收益、感知适配性(主要是数字化/AI方面)、感知障碍及行动意向。其中,认知熟悉度反映了组织对标准内容与要求的了解程度;感知收益与感知适配性体现组织对标准价值及与业务匹配程度的判断;感知障碍反映组织对实施成本与执行复杂性的预期;行动意向则体现组织推进标准实施的倾向与计划。需要说明的是,TPB所强调的认知到行为转化机制主要源于个体行为研究,在组织层面的制度化实施情境中,其作用需要根据数据进一步分析。

### 4.3 基于成熟度模型的标准实施成熟度变量设计

成熟度模型理论认为,管理体系的运行效果

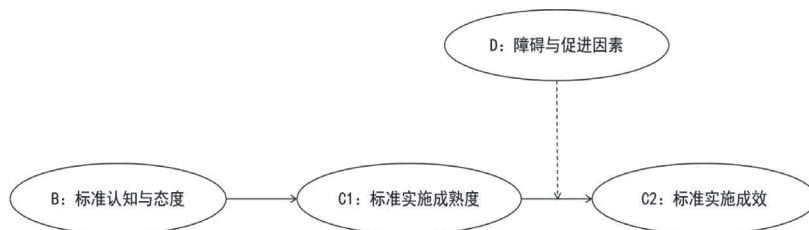


图1 概念模型图

可以通过不同成熟阶段加以区分,一般表现为从程序和文件层面的符合,逐步发展为要求被稳定嵌入组织运行的管理实践。基于这一理论,本研究引入“标准实施成熟度”变量,用于描述联络中心服务国际标准在组织内的落地程度,重点关注标准文本要求向组织行为与管理机制转化的深度。本研究从组织治理、人员培训、技术与安全、流程与绩效以及客户体验5个方面对实施成熟度进行衡量。

#### 4.4 基于TOE框架的情境变量设计

技术—组织—环境(Technology Organization and Environment, TOE)框架<sup>[13]</sup>指出,组织采纳和实施管理工具的效果,受技术特征、组织条件和外部环境的共同影响。在联络中心服务国际标准实施情境下,这些影响因素可能表现为障碍也可能表现为促进机制。基于此理论框架,本研究界定障碍因素包括培训缺乏、认证成本高昂、标准复杂、缺少实施指导及法规与市场差异。促进因素则包括行业协会支持、政府激励、跨国企业示范、国际平台及学术与教育支持。

## 5 研究方法

### 5.1 研究设计和样本来源

鉴于本研究关注联络中心服务国际标准在组织层面的实施情况,为确保受访对象既具备联络中心业务实践经验,又对国际标准化工作知识有所了解,本研究的调查对象采用目的性选择方式,选取来自国际标准化组织联络中心(ISO/TC 351)技术委员会国内技术对口工作组中,负责联络中心质量管理或标准化工作的相关人员。这类受访者在组织内部承担着标准理解贯彻、实施协调或质量管理等具体工作,因而能够基于实际运行认知和经验,对组织内部国际标准实施状况作出判断。

数据收集采用在线问卷调查方式,通过平台发放问卷并收回,共获得31份有效样本。为控制数据质量,问卷在设计中设置了答题时长监测,并限制同一个移动设备或者计算机终端只能提交一次问卷,以降低无效或重复作答的可能性。样本主要

用于对提出的作用机制进行初步实证检验。

### 5.2 变量测量与问卷设计

本研究的问卷测量工具依据前述理论框架设计,以“标准化认知与态度—标准实施成熟度—标准实施成效”为主线,并结合情境变量展开。本研究根据不同变量的理论属性与测量目的,采用多种测量方式进行问卷设计。其中,标准化认知与态度变量采用五级同意度量表进行测量。标准实施成熟度与实施成效变量采用五级实施/改善程度等级量表进行测量;情境变量及未来标准化需求相关问题采用多选题与开放式问题进行测量。

#### 5.2.1 标准化认知与态度

基于计划行为理论(TPB),本研究将“标准化认知与态度”界定为组织层面对联络中心服务国际标准的理解程度、价值判断及行为倾向。该变量作为标准实施的起点,具体包括5个维度:

(1) B1 标准认知熟悉度,反映组织对标准内容与要求的了解程度;

(2) B2 感知收益,反映组织对标准实施可能带来管理改进与价值提升的预期;

(3) B3 感知适配性,反映组织对标准与其业务场景匹配程度的判断,特别是数字化与人工智能应用需求之间匹配程度的判断;

(4) B4 感知障碍,反映组织对实施成本、复杂性及执行难度的主观感知;

(5) B5 行动意向,反映组织推进标准实施或支持标准化活动的倾向。

#### 5.2.2 标准实施成熟度

参考成熟度模型相关研究,本研究将“标准实施成熟度”界定为联络中心服务国际标准在组织内部被转化为稳定管理实践的程度,作为连接标准认知与实施成效的关键过程变量。具体包括5个维度:

(1) C1.1 组织治理,标准要求组织在制度安排与职责分工中的嵌入程度;

(2) C1.2 人员培训,围绕标准开展的能力建设与培训机制;

(3) C1.3 技术与安全,标准实施所需的信息

系统和安全保障;

(4) C1.4 流程与绩效,标准要求流程管理与绩效考核中的体现;

(5) C1.5 客户体验,标准实施对服务一致性与联络中心客户服务体验的影响。

### 5.2.3 标准实施成效

基于组织绩效与采纳成效研究框架,本研究将“标准实施成效”界定为衡量联络中心服务国际标准实施所带来的管理与绩效结果,作为结果变量进行分析。具体包括4个维度:

(1) C2.1 成本效率,反映标准实施在流程优化、资源配置与运营稳定性方面的影响;

(2) C2.2 客户满意度,反映标准实施对服务一致性、响应质量与客户体验的改善;

(3) C2.3 员工满意度,反映标准实施对一线员工工作支持与工作压力的影响;

(4) C2.4 品牌竞争力,反映标准实施在提升组织专业形象、市场信任度与竞争优势方面的作用。

### 5.2.4 情境变量

研究引入TOE框架,将情境变量分为障碍因素与促进因素,并采用多选方式测量,主要用于调节分析与分组比较。障碍因素D1包括培训缺乏、认证成本高、标准复杂、缺少实施指导、法规与市场差异。促进因素D2包括行业协会支持、政府激励、跨国企业示范、国际平台、学术与教育支持。

## 5.3 研究假设

基于理论分析与变量设计,本研究进一步将研究问题具体化为以下可检验假设:

H1(认知熟悉影响实施):组织对标准认知越高(B1),其标准实施成熟度越高(C1)。

H2(感知收益影响实施):组织感知的标准实施收益越高(B2),其标准实施成熟度越高(C1)。

H3(感知适配影响实施):组织感知标准与数字化/AI越适配(B3),其标准实施成熟度越高(C1)。

H4(感知障碍影响实施):组织感知标准化实施障碍越强(B4),其标准实施成熟度越低(C1)。

H5(实施影响成效):组织的标准实施成熟度越高(C1),其标准实施成效越好(C2)。

## 5.4 数据分析方法

鉴于样本规模的限制,且研究目的侧重于机制探索而非量表开发与验证,故本研究未开展验证性信度效度分析,而是对主要连续性构念进行探索性内部一致性检验。该处理方式符合探索性机制研究在样本规模受限条件下的常见做法。结果显示,各题目在方向上保持一致,并且与对应总体构念之间具有合理的一致性。

本研究不以统计意义上的复杂模型结构检验为目标,而是通过描述统计、相关分析与回归分析,对“认知—实施—效果”作用机制进行关系方向与逻辑合理性检验。相关分析用于初步考察变量之间的关联方向,回归分析用于检验核心假设的方向一致与解释逻辑。该分析策略有助于在样本规模有限的条件下,对所提出的理论框架进行初步实证支持。

# 6 结果与讨论

## 6.1 描述性统计结果

从服务覆盖范围、组织类型、受访者角色、行业分布及联络中心规模等维度看,样本主要来自规模较大、业务覆盖区域较广,且参与国际标准化相关工作的服务组织。因此,样本具备一定的代表性与信息充分性,适合用于对联络中心服务国际标准实施机制进行初步探索性分析。受访者机构服务覆盖区域分布如图2所示,由图2可知,样本组织以仅覆盖国内市场和覆盖亚太及以上区域的联络中心为主,也包括一定比例的全球性服务中心。受访者机构类型分布如图3所示,由图3可知,样本主要来自企业内部呼叫中心,其次为外包服务商,少量来自标准化认证相关机构。这一结构反映调查对象以标准实施直接实践主体为主,同时兼顾标准化专业视角。受访者机构角色分布如图4所示,由图4可知,多数样本来自高级管理层及质量与运维相关负责人,少量来自中层

管理或技术岗位。这表明受访者普遍参与或主导标准相关实施决策工作,能够较为全面地反映组织层面的认知和实施现状。受访者机构行业分布如图5所示,由图5可知,样本覆盖制造业、电信、公共服务、金融/银行、政府服务、零售/电商及医疗等多个领域,其中制造业、电信与公共服务相关组织占比较高。该分布反映了联络中心服务国际标准在不同行业中的应用场景差异。受访者机构规模分布如图6所示,由图6可知,样本以大型联络中心为主,同时包含中小规模联络中心。这一样本结构更多反映了规模化服务组织的标准实施经验,有助于分析标准在复杂组织结构中的实施成熟度特征。

需要说明,本研究样本规模有限,且样本来源具有一定的专业指向性,研究目的并非进行统计意义上的总体推断,而是基于具有标准实施经验的服务组织,对联络中心服务国际标准的实施机制进行初步验证。

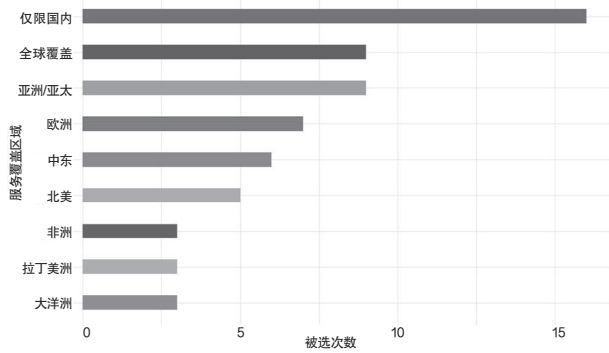


图2 受访者机构服务覆盖区域分布

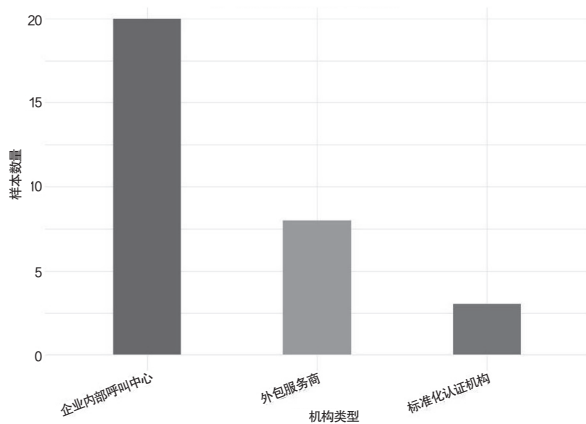


图3 受访者机构类型分布

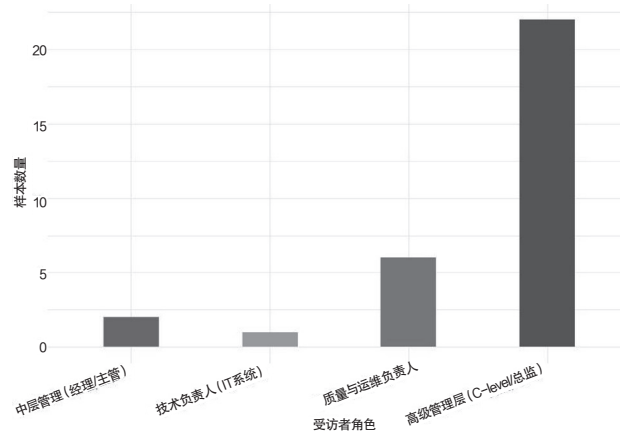


图4 受访者机构角色分布

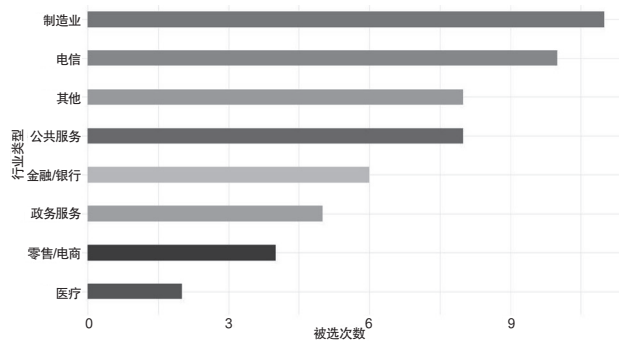


图5 受访者机构行业分布

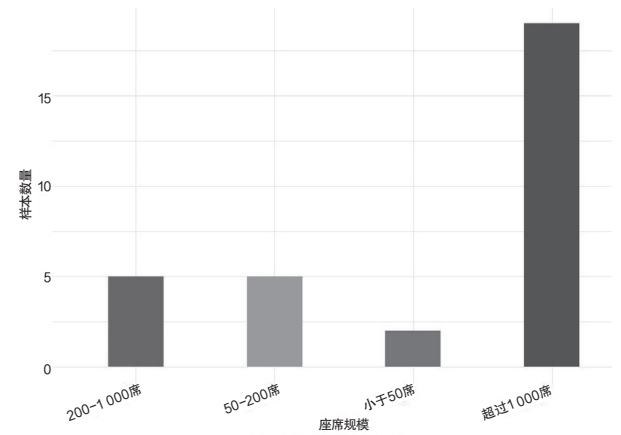


图6 受访者机构规模分布

标准认知与态度平均得分如图7所示,由图7可知,受访组织整体上对联络中心国际标准持较为积极的认知与态度,尤其在“支持制定新的联络中心国际标准”“标准有助于提升服务一致性和客户满意度”等方面得分较高,这表明样本组织普遍认可国际服务标准在规范服务管理中的价值。同时关于现有标准对数字化与人工智能需求的适配性及跨

文化差异带来的实施挑战,不同组织之间评价存在一定差异,反映出国际服务标准在新技术环境和多元情境下的适用性仍存在不确定性。

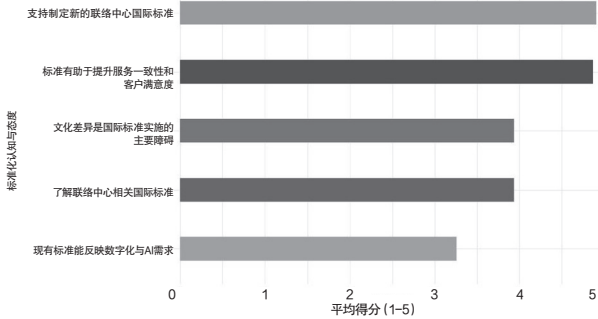


图7 标准认知与态度平均得分

标准实施现状平均得分如图8所示,由图8可知,流程与绩效管理、人员与培训及技术与安全等操作层面得分相对较高,而客户体验和治理维度得分相对偏低。这表明标准实施在组织内部不同管理层面的推进程度存在差异,操作层面组织治理的落实相对充分,而制度和价值导向层面的嵌入仍有提升空间。

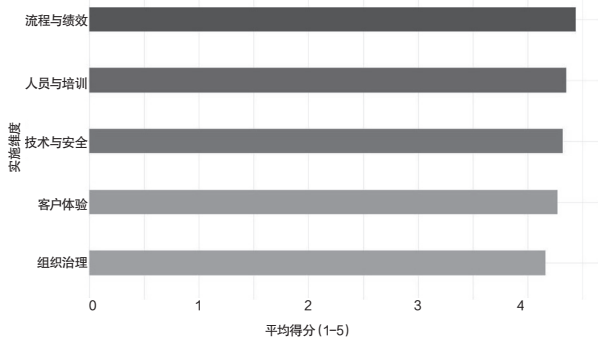


图8 标准实施现状平均得分

标准实施成效平均得分如图9所示,由图9可知,受访组织普遍感知到标准实施在运营效率与成本控制、客户满意度与忠诚度和品牌声誉与市场竞争力等方面带来了积极影响,而员工满意度维度的改善程度相对有限。

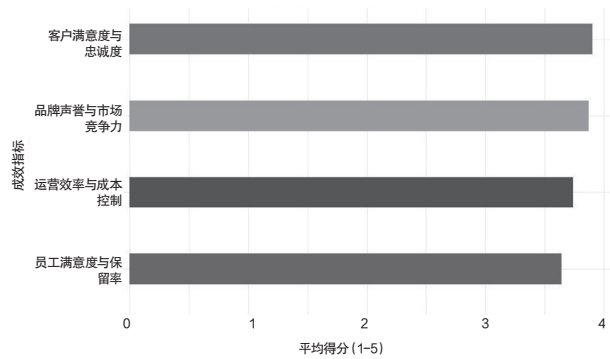


图9 标准实施成效平均得分

缺乏专业培训、缺乏政府或协会指导则被普遍视为主要障碍因素,显示标准实施效果受到外部支持环境与制度条件的显著影响。

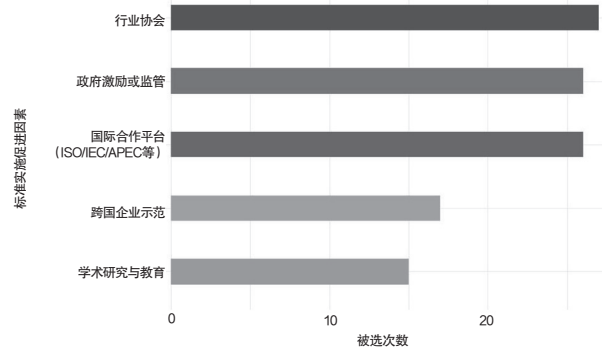


图10 标准实施促进机制频次图

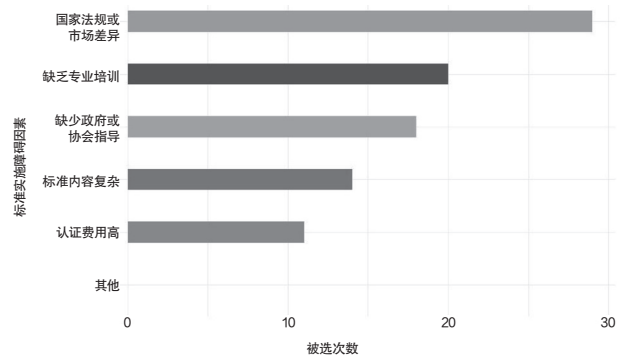


图11 标准实施障碍因素频次图

标准实施促进机制和障碍因素频次如图10和图11所示。在情境因素分析中,由图10可知,行业协会支持、政府激励或监督和国际合作平台被认为是推动联络中心服务国际标准实施的重要促进机制,而由图11可知,国家法规或市场差异、

### 6.2 机制关系的初步实证结果

在描述性结果基础上,本研究进一步对变量之间的机制关系进行分析,重点考察标准化认知与态度(B),标准实施成熟度(C1)以及标准实施效果(C2)之间的作用路径。实施成效与实施成熟

度、标准化认知之间的回归结果见表1和表2。

首先,本研究检验了标准化认知与态度(B)是否能够直接推动标准在组织内部的实施成熟度(C1)。如表1和表2中M2模型,相关分析与回归分析结果均显示,B的整体水平与C1之间不存在稳定且显著的统计关联,各维度认知变量对C1的解释力也有限。该结果未能支持H1~H4所提出的假设。这一发现表明,在组织层面的标准实施情境中,标准认知与态度并不会自动演化为组织治理结构、流程体系和管理实践中的制度嵌入行为,认知层面的支持本身不足以解释标准实施深度的差异。

表1 模型系数参数表

模型	变量	系数估计	标准差	P值
M1: C2~C1	C1	0.957	0.218	0.000 138
M2: C2~ B	B	0.842	0.395	0.041 8
M3: C2~ B+C1	B	0.743	0.305	0.021 6
M3: C2~ B+C1	C1	0.923	0.202	0.000 091 5
M4: C2~ B+C1+D1+D2	B	0.852	0.305 06	0.010
M4: C2~ B+C1+D1+D2	C1	0.897	0.198 58	0.148
M4: C2~ B+C1+D1+D2	D1	0.157	0.104 87	0.148
M4: C2~ B+C1+D1+D2	D2	0.041	0.117 18	0.727

表2 模型拟合指标参数表

模型	样本量	$R^2$	调整后 $R^2$	P值
M1: C2~C1	31	0.399	0.378	0.000 138
M2: C2~ B	31	0.135	0.105	0.041 8
M3: C2~ B+C1	31	0.504	0.469	0.000 054 4
M4: C2~ B+C1+D	31	0.559	0.491	0.000 198 3

其次,本研究重点检验标准实施成熟度(C1)与实施成效(C2)之间的关系。回归结果显示,在以C2为因变量,C1为自变量的模型(M1)中,C1对C2具有显著且稳定的正向影响(M1:  $\beta=0.957$ ,

$P<0.001$ ),仅以单一解释变量模型即可解释约40%的成效差异。该结果表明,标准要求组织内部实现制度化嵌入程度,包括治理结构、人员培训机制、技术与安全支持、流程与绩效管理及客户体验管理等方面,是决定标准实施成效的关键因素。结果显示,标准实施成熟度越高,组织在落实标准后的正向成效改善越明显。标准实施成熟度与成效指标的相关矩阵如图12所示,相关分析结果表明,标准实施成熟度和运营效率与成本控制、客户满意度与忠诚度、员工满意度与保留率及品牌声誉与市场竞争力等实施成效指标之间均呈现正相关关系,初步支持H5的判断。进一步的回归分析显示,实施成熟度对实施成效具有稳定的正向影响。

在此基础上,为比较认知与态度因素(B)与实施成熟度(C1)在解释实施成效(C2)时的相对作用,本研究依次构建了单变量回归模型M2与联合回归模型M3。首先,在仅纳入B的单独变量回归模型(M2)中,B对C2保持产生显著正向影响(B:  $\beta=0.842$ ,  $P<0.05$ ),但解释力相对有限。同时纳入B和C1的联合回归模型(M3),以检验二者在解释C2时的相对作用。结果显示,在模型M3中,变量B和C1均对C2保持显著正向影响,但C1仍为主导因素(C1:  $\beta=0.923$ ,  $P<0.001$ )。与此对应,模型整体解释力显著提升( $R^2=0.504$ ,调整后 $R^2=0.469$ ),表明实施成效并非仅受标准实施水平影响,也与组织对标准价值的认知评价有关。标准认知与实施成熟度对实施成效的回归系数如图13所示,由图13可知,在控制C1之后,B的回归系数及其95%置信区间仍位于正向区间,说明认知变量对成效具有独立的解释贡献;同时,C1对C2的影响依然最为显著,显示实施成熟度在解释成效方面具有主导地位。需要指出的是,标准化认知并未通过提升实施成熟度间接影响实施成效,而是与实施成熟度形成并行作用路径。这一结果修正了“标准认知自然转化为实施行为”的隐含假设,揭示了认知支持与制度嵌入在组织层面发挥作用的的不同机制。

作为探索性分析,本研究进一步将实施障碍

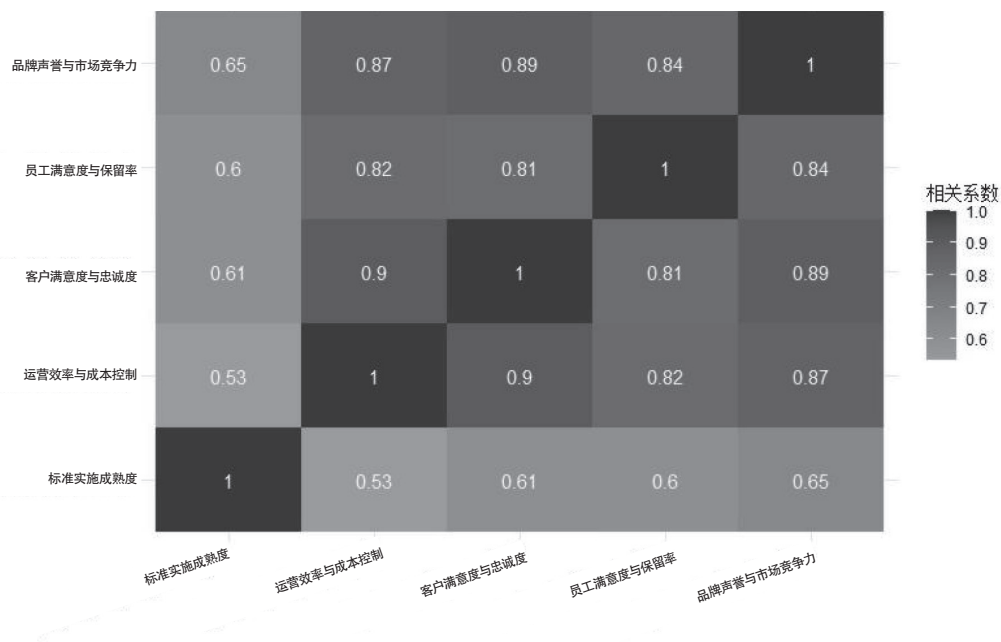


图12 标准实施成熟度与成效指标的相关矩阵

因素 (D1) 与促进因素 (D2) 纳入回归模型M4。结果显示, 在控制B与C1后, D1和D2两类情境变量均未表现出显著统计影响, 其回归系数在方向上与理论预期一致。同时, 在引入情境变量后, 模型整体解释力进一步提升 ( $R^2=0.559$ ), 表明实施障碍与促进机制为解释实施成效差异提供了增量信息。该结果表明, 情境因素并非直接影响实施成效的关键变量, 而是更多构成标准实施的制度与环境条件, 其作用主要体现在实施推进过程和管理阶段, 非直接决定成效评价。

考虑到样本规模较小, 本研究未进行复杂模型检验, 而是采用Bootstrap方法<sup>[14]</sup>对回归系数分布进行估计, 如图14所示。由图14可知, 回归系数整体分布于正值区间, 原始估计值位于分布高密度区域, 表明该正向关系在重复抽样条件下具有较好的稳定性。上述结果在探索性层面, 为验证实施成熟度作为关键过程变量的作用提供了经验证据。

研究结果表明, 联络中心服务国际标准的实施成效主要取决于标准在组织内部的制度化落实深度。标准化认知在成效形成中发挥评价与认同作用, 而实施障碍与促进机制更多构成标准实施的情境条件, 通过影响实施过程而非直

接作用于成效结果。

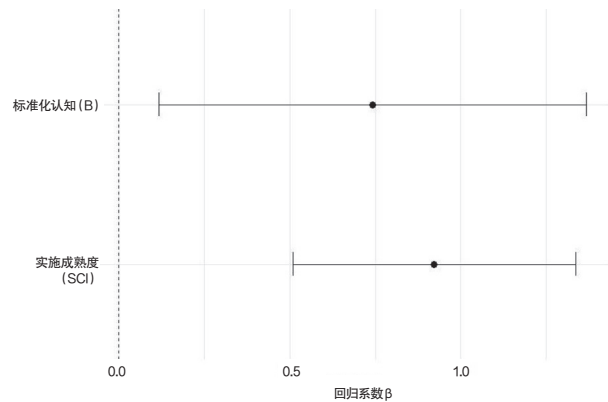


图13 标准认知与实施成熟度对实施成效的回归系数 (含95%置信区间)

### 6.3 未来标准化方向

未来3~5年标准化方向频次图如图15所示, 由图15可知, 受到高度关注的8个未来标准化工作领域包括AI与人机协同应用规范、客户体验与KPI指标框架、术语标准、信息安全与隐私合规要求、多渠道/分布式运营规范、员工心理健康与幸福指数规范、外包治理与评估规范、工具/平台/模型认证规范。

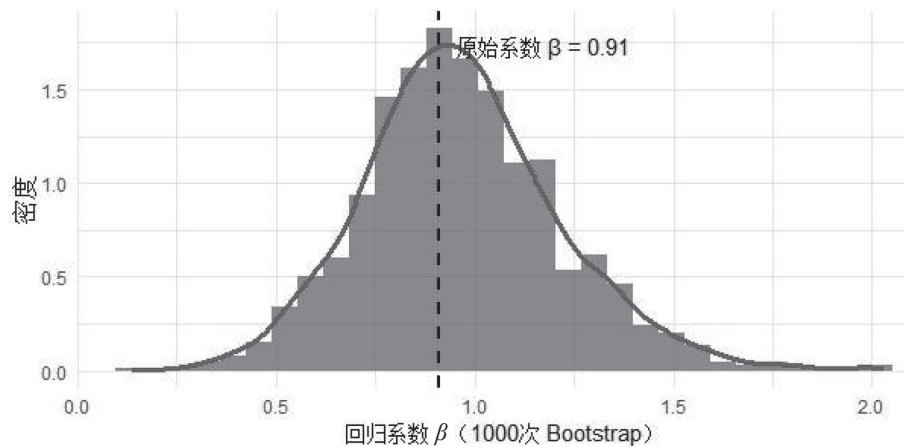


图14 标准实施成熟度对实施成效的Bootstrap回归系数直方图

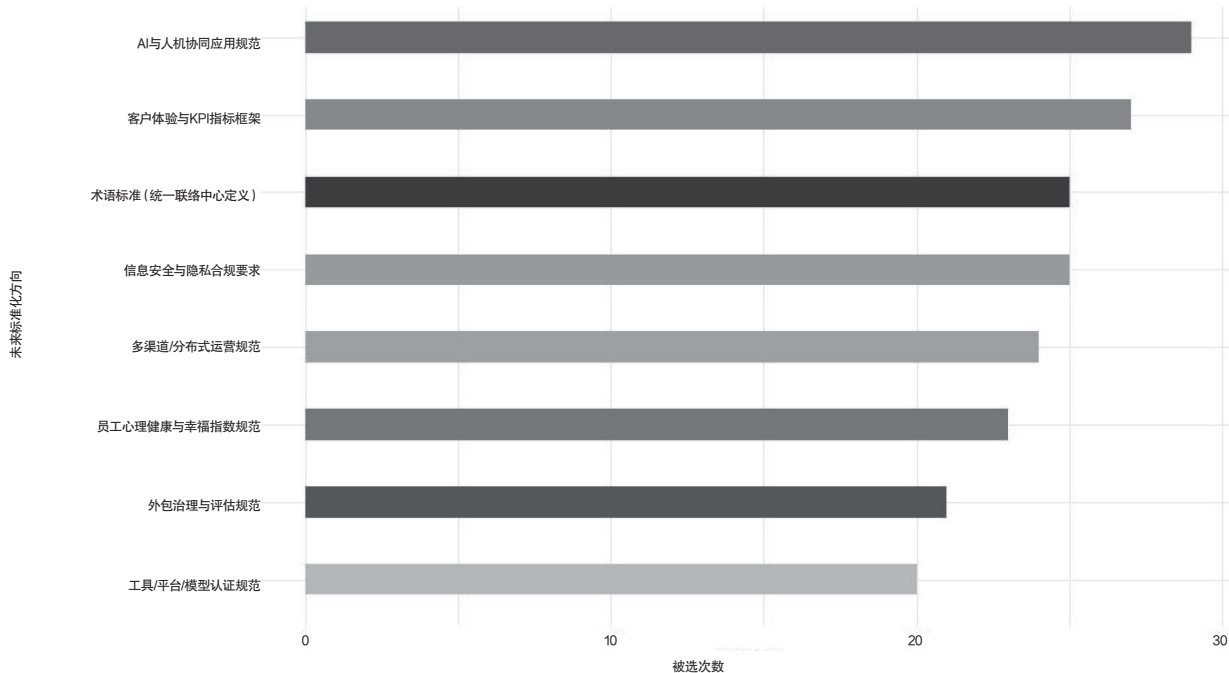


图15 未来3~5年标准化方向频次图

## 7 结论

基于对联络中心国际标准实施情况的问卷数据分析,本研究围绕“认知—实施—成效”的组织行为机制,对标准化认知与态度(B)、标准实施成

熟度(C1)与标准实施成效(C2)之间的关系进行了系统检验,主要包括三方面研究发现。一是实施成熟度是解释标准实施成效的核心因素。回归结果显示,实施程度对实施成效具有显著且稳健的正向影响,在单变量模型中即可解释约40%的成效差异,在多变量模型中仍保持最强解释力。这表

明,只有当国际标准被真正嵌入组织治理结构、流程体系和技术实践中,标准实施才更可能持续转化为可感知、可评价的成效结果。二是标准化认知与态度对实施成效具有独立解释贡献,但其作用并不等同于“推动实施成熟度提升”。实证结果未支持“认知—实施成熟度”的直接作用路径,说明标准实施并非简单的态度或认知转化过程。但是,在控制实施成熟度后,标准化认知仍对实施成效保持显著正向影响。表明认知主要作用于组织对实施结果的理解、评价与感知层面,而非直接决定制度化落实的深度。三是实施成效同时来源于制度化实施水平与认知评价的共同作用。多元回归模型显示,将实施成熟度与认知同时纳入后,模型解释力显著提升,揭示实施成效并非单一因素驱动,而是“制度嵌入程度”与“认知与态度评价”共同作用的结果。

从理论层面看,现有研究往往隐含假设标准认知能够自然转化为实施行为。本研究通过多重实证检验表明,在组织层面的标准实施中,该假设并不成立,从而对个人行为模型在组织制度情境中的适用做出了重要修正。本研究将实施成熟度作为过程变量与实施成效区分开来,丰富了标准实施过程的分层理解。研究表明,认知并非通过实施成熟度间接影响成效,而是与实施成熟度并行作用于成效结果,从而为解释标准实施中“高实施而低认知”或“高认知但低实施”等现象提供了实证依据。

从标准实施与推广角度看,研究表明,提升实施成熟度应优先于单纯强化认知宣传。政策

制定者和标准推广机构应将资源重点投入到制度设计、流程嵌入和能力建设等实施层面,而非仅依赖理念宣贯。认知建设仍具有不可替代的补充价值,有助于增强组织对标准实施结果的认可度。综上,在推动联络中心国际服务标准落地过程中,应同步关注实施机制设计与认知共识提升,进而实现标准实施效果的可持续改进。

尽管本研究通过来自31个服务组织代表的问卷数据对联络中心服务国际标准实施的作用机制进行了探索性验证,但仍存在一定研究局限。一方面,受研究对象专业性和数据获取条件限制,本研究样本规模相对有限。基于此种情况,本研究定位为机制探索性研究,将研究重点锁定在检验变量之间关系方向与逻辑合理性,而非进行统计意义上总体推断。后续研究可在更大样本基础上,对相关作用机制进行系统的验证分析,以提升结论的稳健性。另一方面,本研究采用横截面问卷数据进行分析,分析结果主要反映变量之间相关关系,而非严格意义上的因果关系。尽管研究框架建立在明确的理论假设之上,但标准实施过程本身具有阶段性和动态性,后续研究可通过纵向设计或多阶段数据采集,更深入地分析国际联络中心服务标准在组织内部的持续实施与行为内化过程。

总体而言,本研究在明确研究边界的前提下,通过机制探索性实证分析为理解联络中心服务标准在组织内部的行为作用机制提供了初步经验证据,也为后续开展更大样本、验证性研究奠定了基础。

#### 参考文献

- [1] World Trade Organization. Global Services Trade Data Hub[EB/OL]. (2025-07)[2026-01-13]. [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/services\\_trade\\_data\\_hub\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/services_trade_data_hub_e.htm).
- [2] International Organization for Standardization. Strategy 2030[EB/OL]. (2021-02-23)[2026-01-13]. <https://www.iso.org/strategy2030.html>.
- [3] MANDERS B. Implementation and Impact of ISO 9001[D]. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam, 2015.
- [4] International Organization for Standardization. Customer contact centres—Part 1: Requirements for customer contact centres: ISO 18295-1:2017[S/OL]. Geneva: ISO, (2017-07)[2026-01-13]. <https://www.iso.org/>

- standard/64739.html.
- [5] International Organization for Standardization. Customer contact centres—Part 2: Requirements for clients using the services of customer contact centres: ISO 18295–2:2017[S/OL]. Geneva: ISO, (2017–07)[2026–01–13]. <https://www.iso.org/standard/64740.html>.
- [6] DI LUOZZO S, VARISCO M, SCHIRALDI M M. The diffusion of international standards on managerial practices[J/OL]. *International Journal of Engineering Business Management*, 2020, 12: 1–17 [2026–01–13]. <https://doi.org/10.1177/1847979020921611>.
- [7] HARTHY A M, ASLAM N, AL SAQRI S M, et al. The Use of Structural Equation Model (SEM) to Evaluate the Effectiveness of ISO 9001 Quality Management System (QMS) on the Performance of Oil and Gas Drilling Companies[J/OL]. *International Journal of Business and Management*, 2019, 15(1): 59–78[2026–01–13]. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n1p59>.
- [8] DEL CASTILLO–PECES C, MERCADO–IDOETA C, PRADO–ROMAN M, et al. The influence of motivations and other factors on the results of implementing ISO 9001 standards[J/OL]. *European Research on Management and Business Economics*, 2018, 24(1): 33–41[2026–01–13]. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.02.002>.
- [9] STRANDBERG C, DALIN R. The role of strategic context, operational requirements, and work design in in-house call centres in the financial sector[J/OL]. *Managing Service Quality: An International Journal*, 2010, 20(6): 544–564[2026–01–13]. <https://doi.org/10.1108/09604521011092884>.
- [10] ABDUL F W, PURWATMINI N. Improving service quality of call center using DMAIC method and service blueprint[J/OL]. *Journal of Management and Business (Manajemen dan Bisnis)*, 2016, 15(1): 35–48[2026–01–13]. <https://doi.org/10.24123/jmb.v15i1.38>.
- [11] CIRAVEGNA MARTINS DA FONSECA L M, DOMINGUES J P, MACHADO P B, et al. ISO 9001:2015 adoption: A multi-country empirical research[J/OL]. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 2019, 12(1): 27–50[2026–01–13]. <https://doi.org/10.3926/jiem.2745>.
- [12] AJZEN I. From intentions to actions: A theory of planned behavior[C]//KUHL J, BECKMANN J, eds. *Action Control*[M]. Berlin; Heidelberg: Springer, 1985: 11–39.
- [13] BAKER J. The technology – organization – environment framework[C]//DWIVEDI Y K, WADE M R, SCHNEBERGER S L, eds. *Information Systems Theory*[M]. New York: Springer, 2012: 231–245.
- [14] DAVISON A C, HINKLEY D V. *Bootstrap Methods and Their Application*[M]. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.