

售后服务体系成熟度 认证评价实施规则 (A/0)

企业名称：河北博奥认证服务有限公司
文件编号：HBBA-JSGZ-04
编写人员：技术委员会编写小组
审核人员：张宇忠
批准人员：张宇忠

发布日期：2022.1.14

实施日期：2022.1.14

目录

前 言	3
一、评价范围:	3
二、评价指标	4
2.1、组织架构（15分）	4
2.2、人员配置（20分）	2
2.3、资源配置（20分）	3
2.4、成熟度要求（40分）	4
2.5、监督（20分）	4
2.6、改进（15分）	6
2.7、提高（20分）	7
三、评价的方式与方法	8
3.1、总体要求	8
3.2 评分	9
3.3 评分结果	10

前 言

本标准按照 GB/T 27922-2011 给出的规则起草。

本标准由河北博奥认证服务有限公司技术委员会编写小组起草。

一、评价范围：

售后服务体系成熟度认证是对企业的售后服务认证体系要求的升级完善，适用于评价已经通过《商品售后服务评价体系》(GB/T27922-2011)售后服务认证的企业。

二、评价指标

2.1、组织架构（15分）

2.1.1 设立或指定专门从事售后服务工作的部门，并有合理的职能划分和岗位设置。（3分）

组织应建立执行售后服务工作的部门，及相关的管理、支持和监管部门，其职能划分应覆盖服务工作的各环节。

合理的职能划分和岗位设置应与组织提供的产品和服务相适应，包括但不限于下列部门：

服务文化的宣贯部门、服务策略的制定部门、服务网点管理部门、人员培训部门、工具和资源保障部门、监督部门、研究和改进部门、商品信息管理部门、配送和维修执行部门、商品质量保证（采购）部门、废弃品处置部门、客户关系维系部门、投诉接听和反馈部门、销售部门、设计部门等。

2.1.2 根据需要，服务网点覆盖商品销售区域，能够对服务网点进行有效管理。（10分）

1、应注意，本条款描述的是“服务网点”。

服务网点包括：销售门店、带销售职能的展厅、配送和维修服务网点等。

例如：

某些组织的服务网点仅具有销售和展示职能，如家具等行业。

汽车、机械、珠宝等行业，服务网点除销售和展示职能外，一般还提供维修等方面的服务。

家电、电子等行业，销售职能的网点与配送和维修职能的网点是常常分开建立。

酒类、饮料、食品等快速消费品行业要在商场、超市、专卖店、批发市场等设置机构或人员，处理退换货、处理假冒伪劣产品。

银行、保险业设有专门机构和人员，接待和处理理赔、投诉，汇总服务改进意见等。

有关服务网点，应根据组织的行业特性，其提供的产品和服务进行识别。

一般情况下企业销售模块也属于服务系统。

2、覆盖商品销售区域，指组织应在商品销售的范围内建立服务网点，并向顾客提供所需要的服务。

例：顾客某组织订做了一台工程机械，其销售场所在组织总部，其使用场所在河北

石家庄，组织在石家庄为河北区域的顾客建立了服务保障中心。

在评价时需要注意的问题是：该服务保障中心是否有能力提供服务，如技术人员数量、派工量、对及时率的管控等。

根据需要，如组织不设立服务网点，由总部直接派工进行服务，也应关注以上问题。注意：本条款评价的是服务组织架构的建设，和对网点的管理措施。

3、对服务网点的有效管理，应包括组织对其设立条件的控制、资源和设施的控制、对其执行能力的控制和有效性的监督等。

2.1.3可通过自建或委托设立服务网点。（2分）

组织的服务网点可以有多种形式。

如：

1) 外包：以签约的形式，委托其他组织提供服务。家电等行业常见的是“特约维修网点”，该网点常为多个组织提供外包服务。

2) 自建：组织投资在某区域建立服务网点。

3) 其他：加盟、与当地经销商合资等。

2.2、人员配置（20分）

2.3.1 根据行业特性，配置符合岗位要求并有相应资质水平的售后服务技术人员和业务人员。

售后服务人员数量应满足企业需求，并有明确的动态调整机制（5分）

售后服务人员应经过培训或具有专业技能证书（5分）

根据行业不同，服务相关岗位的技术和业务人员的资质证书可以是国家、地方或行业协会颁发的证书，也可由组织培训合格自己颁发。在国家法律、法规对该行业的专业技术、安全方面有特殊规定时，应具备符合国家法律、法规要求的资质证书。

组织也应对外包的服务人员资质做出规定。

2.3.2 按服务管理人员总数的 10%配置售后服务管理师，其中应配置中级以上的售后服务管理师，以加强对售后服务工作的管理和对售后服务活动的指导。（10分）

服务管理人员有两个层面，一是在组织总部，在服务有关部门、服务有关环节和岗位的负责人，包括基层管理人员和中、高层管理人员，二是在下属分公司、服务网点的管理人员。

组织应配置充足的售后服务管理师。

2.3、资源配置（20分）

2.3.1 应提供充足的经费保障，并能提前准备应对特定问题的专项经费。（10分）

注：当商品涉及安全问题或批次质量问题时，需要提供专项经费，例如赔偿准备金、保险等。

服务相关的经费应有计划并得到实施，根据行业不同进行识别，包括但不限于以下方面：

- 1) 驻外服务网点运行的费用；
- 2) 有关人员的薪酬、奖励；
- 3) 产品维修、巡检、保养、顾客培训中产生的费用；
- 4) 工具和车辆产生的费用；
- 5) 内部保障和培训等产生的费用；
- 6) 应对商品可能出现的投诉、赔付等的准备金；
- 7) 产品交付过程中购买的保险；
- 8) 产品责任险；
- 9) 在提高顾客满意和感知等措施上产生的费用（如软硬件设施）；
- 10) 服务文化宣贯的费用；
- 11) 服务管理和研究服务的费用。

需要注意的是，组织是否识别了商品可能发生的安全问题，并有应对风险的经费和措施，即危机公关。

2.3.2 售后服务组织应提供内部保障，具体包括：（5分）

- a) 长期保持服务专业技术培训和业务人员的业务技能培训，使其有良好的素质和能力；
- b) 定期或不定期的服务文化培训；
- c) 建立完善的售后服务人员考核机制和员工关怀机制；

a) 培训的内容应包括专业技术方面，以及营销、顾客沟通方面，人员素质方面等；组织应有年度或定期的培训计划，并对培训结果进行考核，确保服务人员的能力和素质满足要求。

b) 本条专门提出了对服务文化方面的要求。服务文化培训指组织在内部对服务理念、企业文化中有关服务的价值观的宣贯，商品或服务的优势、特性的自我宣贯，以及商品或服务所传递给顾客的文化氛围和文化优势、感觉优势相关的内容。（有关服务文化见 7.3）

c) 组织应对服务人员进行评优，包括技术等级、能力等方面的评价，并对服务能力优异者采取奖励政策和职务晋升。员工关怀包括物质奖励、荣誉褒奖、组织活动等形式。同时对未达到公司要求的 service 人员进行告诫、处罚，并提供相应的培训，使其满足公司要求。对于长期不符合公司要求的人员公司应给予调岗或辞退。

2.3.3 售后服务组织应提供基础设施，具体包括：（5分）

- a) 办公场所和服务场所；
- b) 售后服务设施，例如顾客信息系统、安全保障措施等；
- c) 售后服务活动中涉及的工具、备品备件等。

a) 组织应设立必要的场所完成服务。该场所应根据商品或服务的特性来设立，包括展厅、柜台、维修间、仓库等，以及管理活动所需要的办公场地。

b) 应具备服务活动中需要的设施；需要注意的是安全保障措施，评价时应注意涉及安全相关的标识、设备等。组织应确保服务活动中所需设备设施的良好状态。

c) 服务活动涉及的工具和备品备件应按组织商品和服务的特性进行识别，评价应注意其是否充足、满足必要条件。

2.4、成熟度要求（40分）

2.4.1 针对售后服务中的各项活动和流程，制定相应的制度和规范，明确产品/服务范围、职能设计、组织分工、运转机制，并以企业文件形式体现，形成完整的售后服务手册。（20分）

本条款对组织建立的售后服务体系文件提出了明确要求，组织需要建立并实施售后服务手册，该手册应包括的内容：

- 1) 产品和服务政策：对何种产品提供何种服务，服务的区域和范围。
- 2) 组织架构图和服务相关岗位职能的描述。
- 3) 根据组织实际产品特性和服务流程，以及按本标准评价指标的要求制定的不同服务制度和规范，如：售后服务人员从业规范、产品配送服务规范、质量技术服务规范、产品退换服务规范、安装维修服务规范、投诉处理服务规范、顾客满意度测评制度、服务文化宣贯规范、培训制度、危机事件处理制度等。

特别说明：售后服务手册应以企业文件形式下发，有关部门获得其相关文件。手册的顺序、文件控制、发放等可参考 GB/T19001《质量管理体系 要求》。

2.4.2 制订售后服务规范要求时应识别国家有关法律法规的要求，并使员工了解。（20分）

售后服务手册中应包括对有关国家法律法规的识别的内容，如引用国家的安全要求、三包规定等，从制度上约束服务活动的执行。在对员工培训和宣贯中应包括以上方面，且在售后服务手册中形成制度。

2.5、监督（20分）

2.5.1 设立服务监督机构，由专职人员负责，监督企业售后服务系统的运转情况。（10分）

什么是服务监督机构？

常见的组织架构图如图 1 所示：

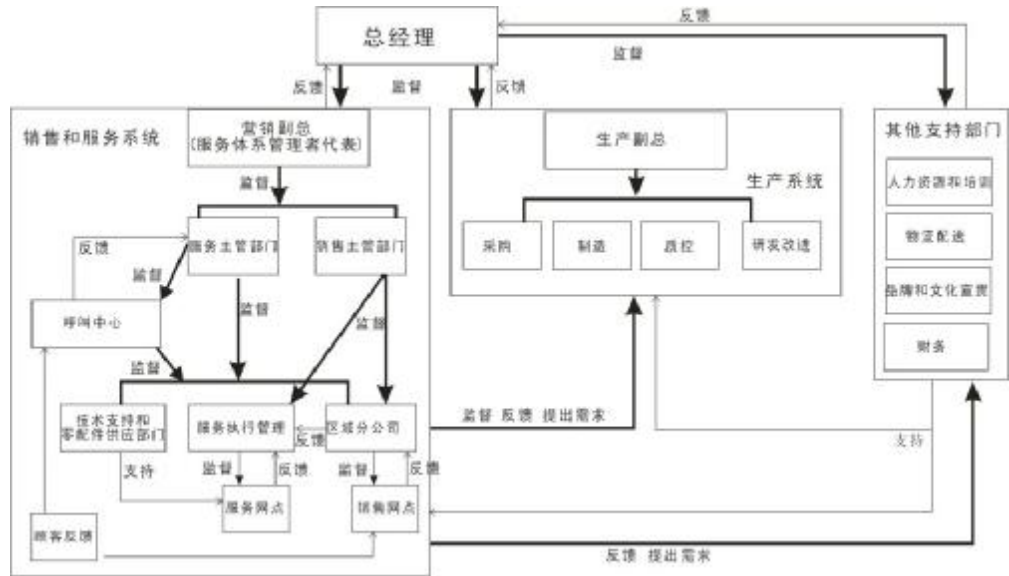


图 1

服务监督有多个层面，一般是从上至下和横向进行。例：

- 1) 最高管理者对服务系统负责人下达任务，要求业绩和顾客满意度达到某个指标。
- 2) 服务系统负责人对各部门下达分解的目标，各部门对目标再行细化。
- 3) 呼叫中心负责接收顾客来电和呼出回访，对顾客满意率、服务及时率、一次维修合格率等进行统计，将反馈结果上报服务主管部门。
- 4) 服务网点管理部门设立区域服务网点，对服务网点下达指标，进行考核。
- 5) 区域分公司对销售网点下达考核指标。
- 6) 销售和服务网点之间横向反馈有关的顾客信息，如市场需求、商品包装、质量、品牌印象等。
- 7) 销售和服务系统将市场质量信息反馈给生产系统以改进产品。对支持部门提出人力资源、财务等需求。有关信息也反馈给最高管理者。

综上所述，服务监督机构是指运用考核目标，使管理层对下级部门进行有效控制的部门，同时也可以是相应的管理部门。

需要注意的是，呼叫中心一般不承担管理工作，其职能是传达信息、派单、统计汇总等，它也是监督部门。

说明：服务组织架构也可能有其他的形式，如在总公司框架下平行的生产事业部、销售事业部、服务事业部。

注：本条款有关的“监督”与“6.1 持续改进”中的“监督”含义不同，6.1 指定期的持续性的评价。本条款的监督指在组织管理中用于预防和纠正可能的缺陷与不足的方法，监督可以用来监控服务过程的有效运行。

2.5.2 以监督有效奖惩，持续修正各项服务目标，并通过内部和外部的监督评价活动促进服务品质提升。（10分）

本条评价指标有四个方面的内容。

1、以监督有效奖惩：主要指在组织总部的管理监督要求，包括对部门业绩和个人业绩的量化（应注意与“1.2 对服务网点进行有效管控”的区别）。无法完成目标时进行惩罚，成绩优异时给予奖励。

例如：

某企业对呼叫中心下达的目标：投诉回访率 100%，派单回访率 80%。某企业对服务管理部门下达的目标：8 小时上门及时率为 97%，该数据通过回访统计。

某企业对工程管理部门下达的目标：3 月完工率 90%，地面工程一次验收合格率 98%。

2、持续修正各项服务目标：服务目标应根据企业实际情况制定，可能在一个时间段内从低到高，或持续不变。但应有各项服务目标的修正计划和分析统计信息。

3、内部的监督评价活动：如组织的内部审核、内部服务能力评价、管理层对服务系统的评价、对服务执行部门和网点的评价等。

*注：以上内容是对组织服务体系运行内部管理的监督要求。以下内容是对组织外部评价的要求。

4、外部的监督评价活动：组织外部的，如从消费者组织、行业协会依据商品售后服务评价体系标准开展的评价活动中得到了较好的结论。

2.6、改进（15分）

2.6.1 生产、销售、服务等部门之间有良好的市场信息反馈机制，并在商品质量或服务品质方面不断改进。（5分）

该市场信息反馈和监督机制可参考 5.1 的图 1 所示。组织应建立相关的信息反馈记录、分析报告，以及根据分析做出的，对商品和服务质量进行改进或有效提升实施文件。组织应持续改进和提高售后服务质量，增强客户满意度。

2.6.2 对售后服务中发现的难以解决的问题，设立有关的服务研究部门或委托专业机构进行研究和咨询。（2分）

售后服务中发现的难以解决的问题，可能是商品质量问题、服务流程问题、商品缺陷造成的维修问题等多种形式。

组织应为实现服务提升进行有针对性的工作，如委托市场调查，委托研究机构、技术机构进行分析，或组建专门的研究部门。

2.6.3 通过国家认可的相关品牌、安全或管理认证。（5分）

组织应通过国家有关行政主管部门批准开展的认证项目。如管理体系、产品安全标志、品牌认证等。

注意：本条款主要评价的是自愿性认证，国家强制性的认证项目不属于评价要求。如安全生产许可证、CCC 等国家法律法规要求的范畴。

2.6.4 重视服务标准化工作，鼓励参与国家、行业、团体有关标准的制定工作。（3分）

组织应在技术或服务上建立标准，如参与国家、行业、团体标准的制定。

2.7、提高（20分）

建立并强化企业售后服务的理念及文化，加强监督及管理，提高企业品牌形象。服务文化是企业文化的重要组成部分，在某些企业甚至等同于企业文化。服务文化是组织为创造顾客满意，赢得顾客忠诚，提升企业品牌和核心竞争力而建立的，在长期服务工作中形成的基本理念、价值观念、行为规范等的总和。

2.7.1 有明确的服务理念，作为售后服务工作的指导思想，并保证员工理解。（10分）

服务理念是服务文化的基础，一般是企业在长期的服务工作中总结出来的，适应企业自身需要，并向外部和内部公开宣导的意识上的纲领。它可以是由一段话或一句话组成，并由此扩展而出服务代表的核心价值。

如：a) 服务创造新价值。

b) 服务第一、用户至上。

c) 一切只为顾客满意。

d) 执行 5S 服务管理标准，做行业第一服务品牌。

组织应通过内部的培训和宣贯等方式使各级员工理解服务理念和涵义。

2.7.2 对售后服务的目标或水平做出承诺，服务承诺在广告、宣传品、保修卡、销售合同等各种文档材料中的表述准确一致，并有效地传递给顾客。（5分）

服务承诺，一般有时间上的，距离上的，经济上的，效果上的等多种形式。服务承诺是向组织外部公开传达的信息，是要求内部执行的规定，也是与顾客的一种约定。

如：

- a) 24 小时内送货上门，五环内免收运输费。
- b) 12 小时解决报修，2 小时反馈投诉。
- c) 全国范围内 24 小时到达故障现场，48 小时解决问题。
- d) 特殊配件 7 天送到。
- e) 每年三次免费巡检和保养。

服务承诺不能与国家相关法律法规抵触，可高于国家法律法规的要求。主要相关法律法规：《中华人民共和国产品质量法》、《中华人民共和国消费者权益保护法》、《国家新“三包”规定》。

2.7.3 以多种方式向社会公众做服务文化和活动的宣传，形成有效的顾客认知和口碑。（5 分）

服务文化和活动的宣传可以媒体、网络、广播、电视、企业报刊、印刷品、会议、论坛等多种形式进行。组织应通过有关的宣传，得到了一定的顾客认知和认同，形成一定的声誉和品牌效果。如在国家行业协会组织的服务文化有关评价活动中获得荣誉。

需要注意的是，本条所指的文化宣传，指组织主动进行的，对组织自身/商品/服务所承载的文化信息的正面传播，它属于服务的一种类型。

注：被动的文化传播有第三方的报道、顾客的传言等，不一定是正面信息。

“服务，是在对顾客提供的有形产品或无形产品上所完成的，为使顾客满意或得到良好感知的活动。”

传递组织自身/商品/服务的文化的目的是为了顾客得到良好感知甚至于满意。

三、评价的方式与方法

3.1、总体要求

3.1.1 依据本标准开展售后服务评价时，需组织专门的评价小组执行具体工作，由评审员组成，企业内部的评价可由售后服务管理师进行。

3.1.2 评价应有计划，计划中应包括对服务管理、服务执行、顾客反馈等不同层面的调查，得出综合性的评价结果。

3.1.3 评价时应识别评价指标适用于不同行业时的特定要求。对不同企业售后服务水平的对比评价，应在相同行业范围内进行。

3.1.4 评价相同类型和职能的服务执行场所时，应根据企业特性和规模，抽取有代表性的区域进行检查。

3.1.5 评价时采用文件调查和现场调查的方式，包括查阅文件和记录、询问工作人员、观察现场、

访问顾客等，宜按GB/T 19011—2003中6.5规定的方法进行。

3.2 评分

3.2.1 依据本标准进行售后服务评价时，对各项指标采取评分的方法，满分为150分，具体分为组织架构15分，人员配置20分，资源配置20分，成熟度40分，监督20分，改进15分，提高20分。评分的依据是调查中发现的按照本标准规定的评价指标的实施情况。

3.2.2 本标准给出评分的基本要求，见表1。在实际评价中，应根据本标准规定的要求制定有关细则。

表1 售后服务成熟度评价指标评分要求

指标	分值	指标要求	分值
1、组织架构	15	设立专门服务部门，合理划分职能，设置岗位	3
		服务网点覆盖销售区域，并能有效管理	10
		通过自建或委托设立服务网点	2
2、人员配置	20	配置符合岗位要求的售后服务技术人员和业务人员	5
		售后服务人员经过培训或具有专业技能证书	5
		配置中级以上管理师，约占服务人员总数的10%	10
3、资源配置	20	提供充足的专项经费	10
		提供内部保障	5
		提供基础设施	5
4、成熟度	40	完整的售后服务手册	20
		识别国家有关法律法规的要求，并使员工了解	20
5、监督	20	设立服务监督机构	10
		为监督设立有效奖惩	10
6、改进	15	有良好的市场信息反馈机制，并不断改进	5
		设立解决问题部门	2
		通过国家认可的相关品牌、安全或管理认证	5
		重视并参与国家、行业、团体有关标准的制定	3
7、提高	20	有明确的服务理念并保证员工理解	10
		对售后服务的目标或水平做出承诺，服务承诺有效传递	5
		以多种方式宣传，形成口碑	5
合计	150		150

3.2.3 评分时应包含以下原则性要求：

a) 以评价过程中发现的不符合评价指标的情况为扣分依据，一般均为定性指标，不符合则扣除全部分值。

b) 遇到需要抽取多个同类型样本验证评分的指标时（例如：人员资质、能力、行为态度、服务记录、设施完善度、投诉解决情况等），可按其不符合的比例扣除分值。

c) 发现以下情况时应产生一项特别扣分项：不符合国家法律、法规的要求；不符合企业有关服务制度的要求；不符合行业专业性的特殊要求；对服务系统运行有影响的情况。每个特别扣分项在评分值之外

扣除1分,且应进行整改。

d) 在评价过程中发现企业售后服务的特别优势时(高于国家法律、法规的有关要求,处于行业领先的情况),可产生1分的特别加分项,但该项不超过1个。

3.3 评分结果

3.3.1 根据评分值评定企业售后服务成熟度,并以不同级别区分优质程度。

3.3.2 企业售后服务体系成熟度,并依据评价结果分为:

100分以上(含100分),售后服务体系成熟度七星(达标);

110分以上(含110分),售后服务体系成熟度七星(卓效);

120分以上(含120分),售后服务体系成熟度八星(卓著);

130分以上(含130分),售后服务体系成熟度九星(卓然);

140分以上(含140分),售后服务体系成熟度十星(卓越)。