

NPS顾客体验管理机制

方法论分享

19th Jul 2018

内容

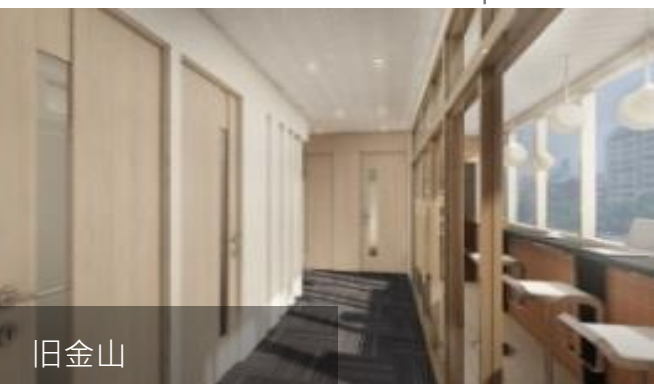
1. beBit 公司介绍	03
2. beBit NPS管理体系简介	15
– NPS方法论	20
– NPS企业运营机制	46

1. beBit 公司介绍

beBit以上海、台北、东京辐射亚太地区，并在旧金山建立研发中心，提供高品质与国际化的用户体验战略咨询服务

亚太领先的用户体验咨询顾问

beBit在2000年成立，2016年于中国正式运营，目前约200名用户体验咨询顾问，透过科学的方法论分析「顾客行为与心理」，协助企业从顾客中心方法，制定商业模式、体验战略、产品与服务创新、运营体系

			
上海 倍比拓管理顾问公司	台北 微拓股份有限公司	东京 beBit Inc.	旧金山 beBit UCD Ventures



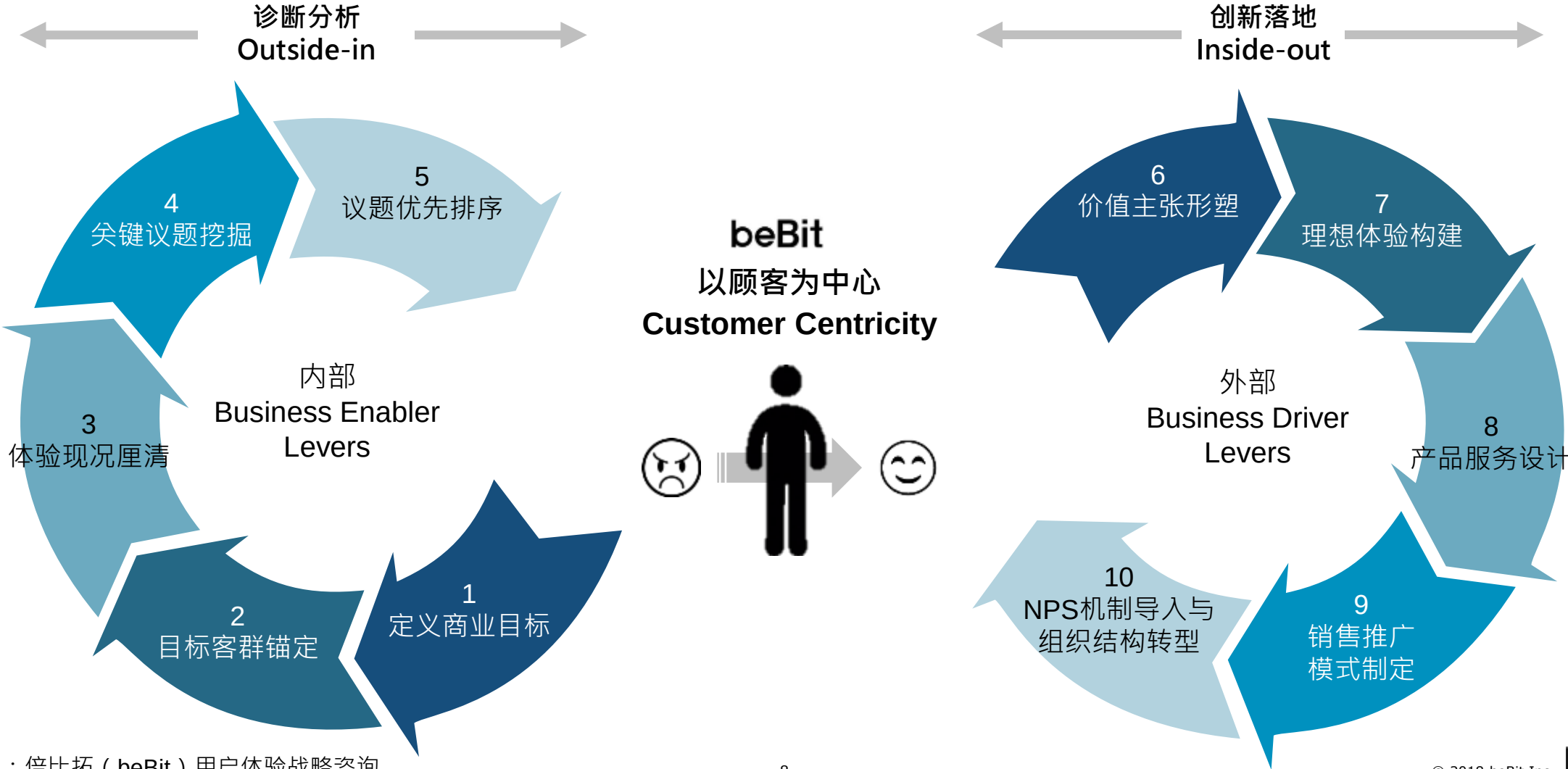
beBit是一间专注于“体验战略”的咨询公司
我们基于对人的深度理解，为客户提供从战略到落地的完整服务

顾客体验不只是设计
而是战略思维
以人为本的永续经营思维

为协助企业强化顾客体验以在互联网时代竞争格局取得先机，beBit的顾客体验体系从制高点的战略辐射至运营及组织：



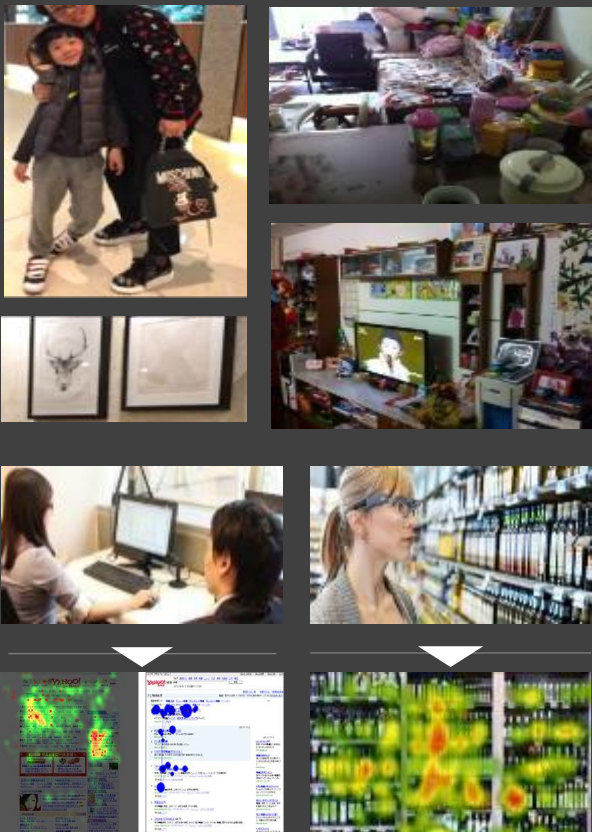
为进一步实践理想顾客体验管理，beBit以顾客为中心，打造用户体验战略闭环，以十大步骤全面优化企业顾客体验管理



资料来源：倍比拓（beBit）用户体验战略咨询

诊断阶段，我们透过大量的资讯搜集理解顾客，当中包含定性研究深入顾客深层需求，产生共情，定量研究确认需求体量，以便商业判断

人种志定性调研



定量调研

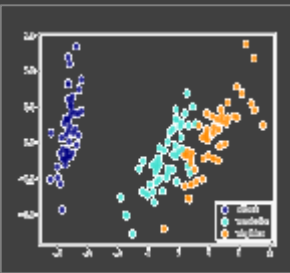
外部问卷调查

- 在确立市场分群后，进一步通过发放外部问卷调查，以确认客群占比、营收贡献度、交易频次等商业指标，以利商业端衡量并确立目标客群



大数据分析

- 依既有数据分析目标用户特征类型，并运用简易法¹⁾、精确法²⁾两种方式，获取用户标签，并通过标签描绘用户画像及获取占比等指标



在创新落地阶段，相当考验设计团队的解决问题能力、创造力与商业判断力；beBit不同于传统咨询公司，我们涵盖一流的「战略咨询」与「设计咨询」人才，为我们的客户提供全方位的项目人才配置

战略咨询组



陈鼎文 (Jason Chen)
大中华区 总经理
背景：罗兰贝格咨询公司
学历：美国芝加哥大学商学院



丁光正 (Andy Ting)
大中华区 合伙人
背景：麦肯锡咨询公司
学历：美国耶鲁大学商学院



钟思骥 (Caesar Chung)
大中华区 合伙人
背景：罗兰贝格咨询公司
学历：美国芝加哥大学商学院

设计咨询组



朱贞蓁 (Genesis Chu)
资深项目总监
背景：安永会计师事务所
学历：台湾大学国际企业研究所



张君玮 (Chunwei Chang)
首席设计师
学历：代尔夫特理工大学
获奖：Red Dot Award (2012)、
if Award (2011) 金奖等



体验策略出版品

国际设计获奖

《网络用户中心战略》系列

《数字金融》系列 《金融科技》系列



- Red Dot Award (2012)
- if Award (2011) 金奖
- IDEA 2018 Finalist Award





零售产业

FOTILE 方太

方太厨具

Lane Crawford

连卡佛

YAMAHA

山叶公司

教育及媒体产业



倍乐生 (巧虎)

KUMON

公文教育

日本経済新聞

日经新闻

银行及证券产业

Rakuten Card

日本乐天信用卡

楽天銀行

日本乐天银行

楽天証券

日本乐天证券

國泰綜合證券

国泰综合证券 (国泰金控)

保险产业

ソニー損保

Sony财产保险

あなたの未来を強くする

住友生命

住友生命保险

損保ジャパン日本興亜

日本损保

立ちどまらない保険。

三井住友海上

MS&AD INSURANCE GROUP

三井住友海上保险

新光人壽

新光人寿保险

人力资源产业

RECRUIT

Recruit人力资源

派遣のお仕事情報が満載なオー人事net

スタッフサービス

Staff service 人力派遣

电信产业

Designing The Future
KDDI

日本KDDI电信

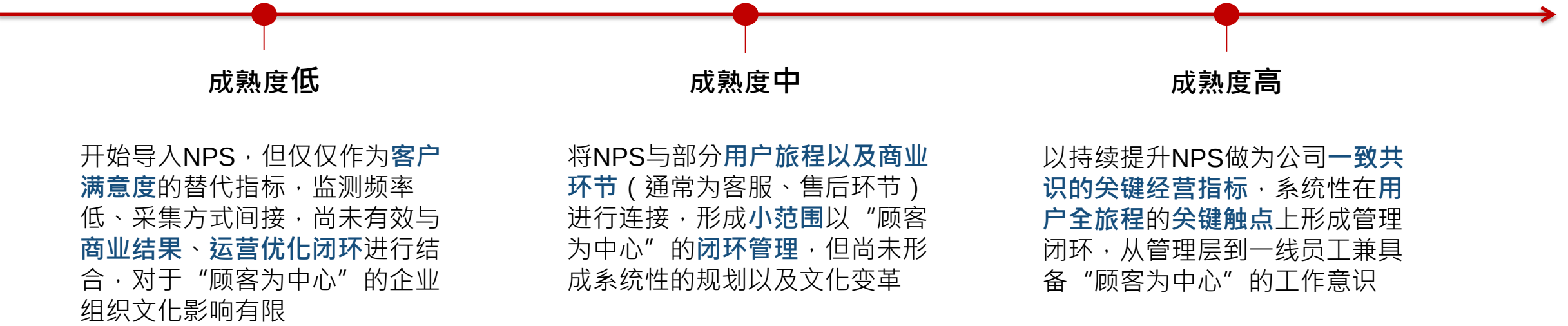
汽车产业

TOYOTA

丰田汽车

*(仅列举可公开案例)

虽然NPS已成为市场上通用的管理模式，由于企业推行的力道不同，NPS在企业内部成熟度也有所差异；beBit与各种不同NPS管理成熟度的企业皆有合作经验，能协助无经验者导入，亦可与高成熟度企业共创精益求精



beBit 毎年于日本举行全国最大的「顧客体験研討大会」，分享最新顧客体験管理体系（CEM）及 NPS 应用信息，每年获得数百间企业的参与，重要企业的董总层级的分享，与媒体报导



业界董总层级之经验分享

TSUNAGUI
パートナーズ
代表取締役
相澤 利彦 氏

三井住友
フィナンシャルグループ
取締役執行役員専務
谷崎 勝教 氏

ソニー損害保険
のりデザイン部
部長
片岡 伸浩 氏

IDEM
マーケティング
チームリーダー
中澤 伸也 氏

フェリシモ
マーケティング
コントロールセンター長
橋本 和也 氏

東 洋 経 済
O N L I N E

1月16日（火）

媒体报导

週刊東洋経済 | 四季報オンライン |

トップ ビジネス 政治・経済 マーケット キャリア・教育 ライフ 鉄道

デジタル化時代の顧客体験の作り方

カギは、一人ひとりの顧客と向き合うこと

セミナーレポート
制作：東洋経済企画広告制作チーム

AD

いいね！ 7 シェア ツイート 一覧 G+ B! 印刷 A A

顧客体験から考えるデジタル化

デジタル化は顧客体験の向上に不可欠。顧客体験の向上は企業の成長に不可欠。顧客体験の向上は、企業の成長に不可欠。顧客体験の向上は、企業の成長に不可欠。

14:00 オープニングトーク | 講師 森田 誠司 株式会社リーベック 代表取締役

14:00 「先進企業はいかにデジタル×顧客理解でビジネスを変革しているか」

講師 利彦 氏 TSUNAGUI パートナーズ 代表取締役 相澤 利彦 氏 IDEM マーケティング チームリーダー 中澤 伸也 氏 フェリシモ マーケティング コントロールセンター長 橋本 和也 氏

14:00 「デジタル体験を起点とした顧客関係向上への挑戦」

講師 勝教 氏 三井住友フィナンシャルグループ 取締役執行役員専務 谷崎 勝教 氏

14:40 「データ×顧客体験のPDCAで現場を進化させる」

外伝 利彦 氏 TSUNAGUI パートナーズ 代表取締役 相澤 利彦 氏 中澤 伸也 氏 IDEM マーケティング チームリーダー 中澤 伸也 氏 橋本 和也 氏 フェリシモ マーケティング コントロールセンター長 橋本 和也 氏

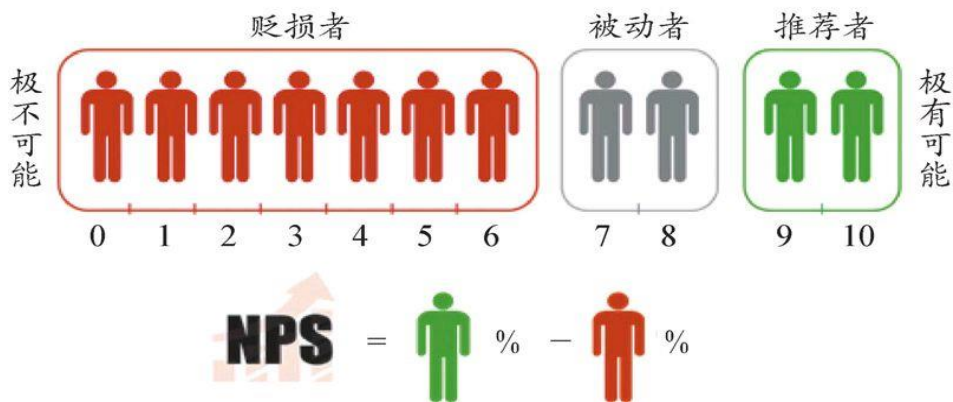


2. beBit NPS管理体系简介

NPS (客户净推荐值) ，是一种计量某个客户会向其他人推荐某个公司、产品或服务可能性的指数；它是目前最受瞩目的顾客忠诚度分析指标，并专注于顾客口碑如何影响企业成长

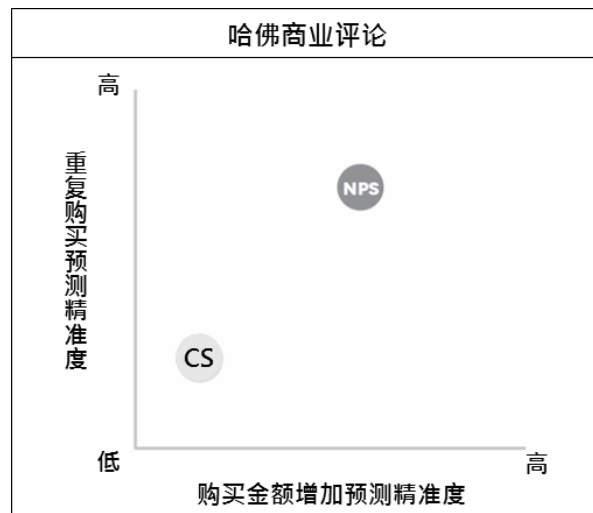
NPS模型

问：您有多大可能将XX推荐给家人和朋友？



- 简介：NPS模型通过询问客户一个简单的问题：「请问您有多大可能将XX推荐给家人和朋友？」，让客户在0-10分之间做选择，并将9-10分者定义为推荐者、7-8分者为被动者、而打0-6分者为贬损者，而所谓的净推荐值为推荐者的占比与贬损者的占比之间的差值，如此计算的原因因为公司为长期增长，需增加支持者、减少批评者

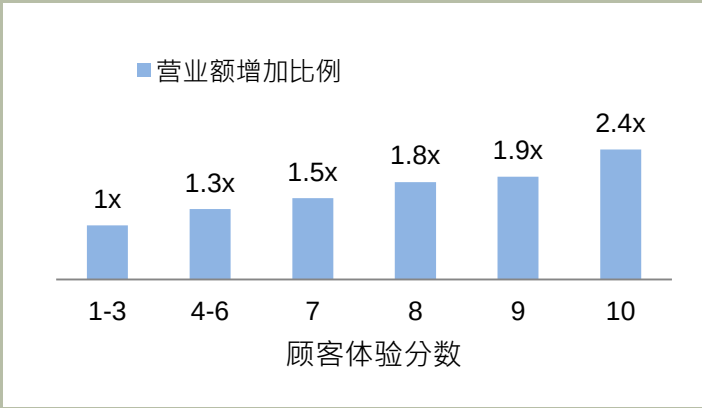
说明



- 能取代客户满意度(CS)的原因：
 - 满意度仅为状态，NPS代表的是一个更具有责任意义的行动，相较CS更能反应体验好感的真实性
 - NPS的计算方法相较起来更为严谨，仅有9-10分才能算推荐者
 - 根据倍比拓过往项目经验，某企业满意度高，但却面临用户续约率下降，表示NPS相较于客户满意度较能与商业效益作为连结

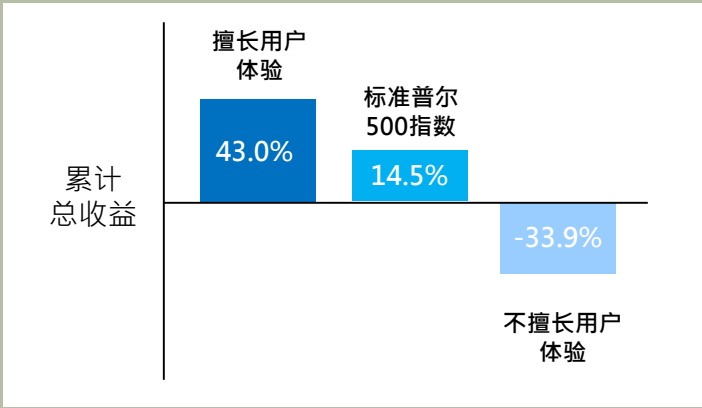
根据研究，顾客体验直接影响三个企业的指标：1. 营业额的增长、2. 公司股价、以及 3.员工离职率

1 顾客体验分数直接影响企业营业额



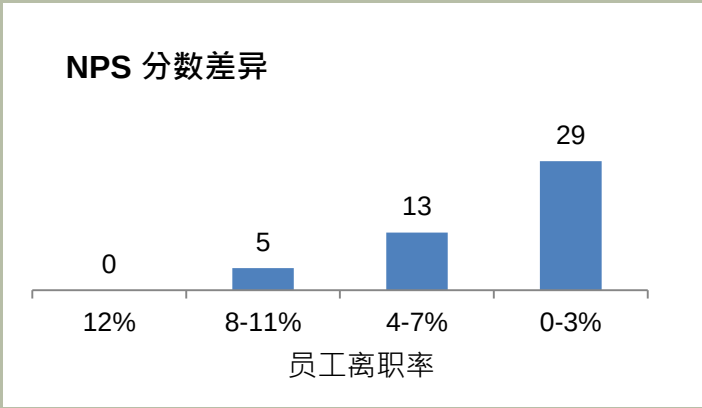
- 从用户的LTV来看，分数高的企业和分数低的企业在公司营业额上面会有到140%的差异
- 奔驰 CEO Steve Cannon 指出 “Customer experience will be my legacy”，梅西百货 CEO Terry Lundgren 也表示自己的工作其实是 CCO

2 擅长顾客体验的表现优于市场



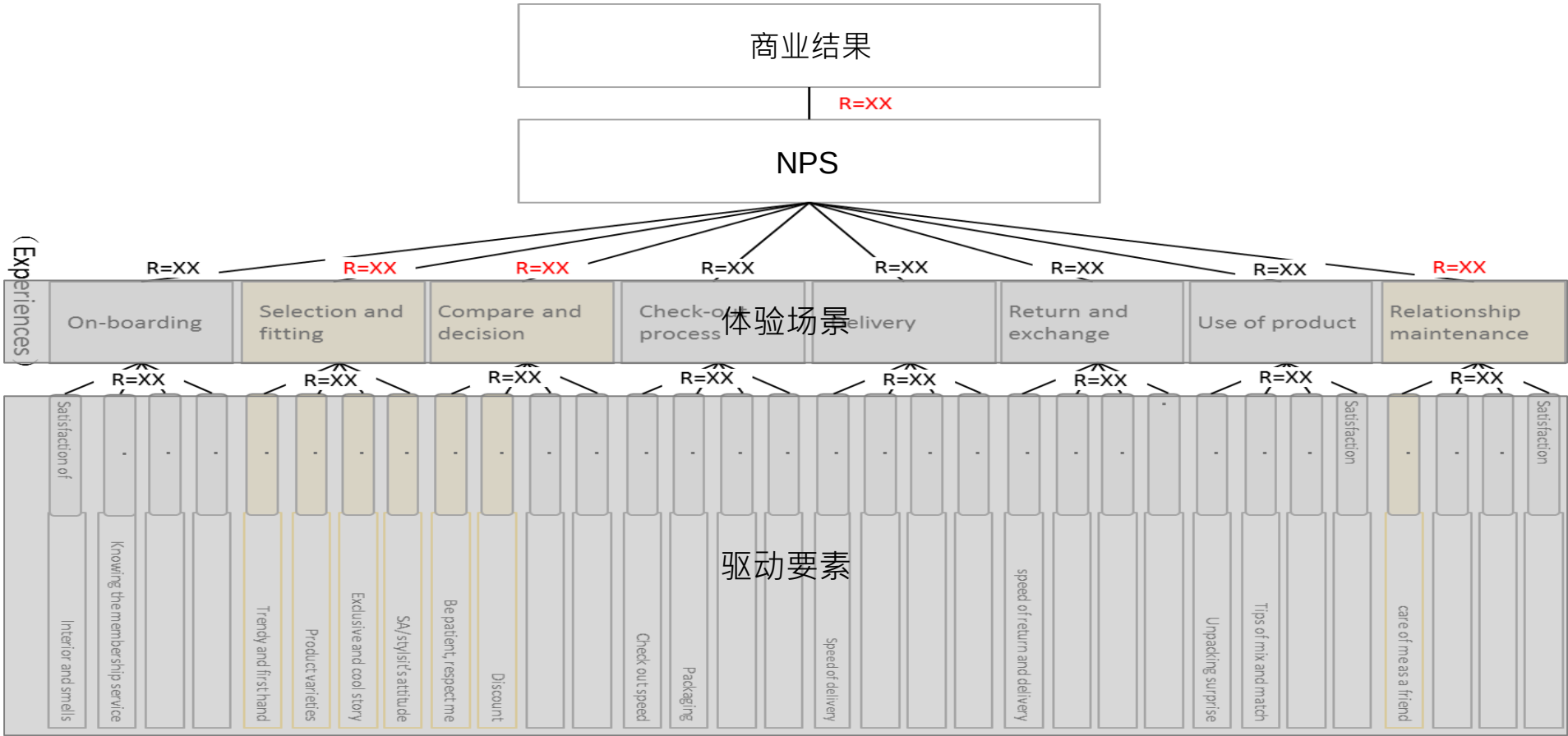
- 擅长顾客体验的企业表现优于整体股票市场，平均收益为标准普尔500指数的三倍

3 顾客体验有效降低员工离职率



- 一家普通公司的离职率约是12%，但当一家公司越是在乎顾客体验并有效提升 NPS 推荐值，员工离职率也快速下降
- 研究发觉员工感受到自己的工作对于用户是有意义的，也对在乎顾客体验的公司有比较强的认同感，因此离职意愿降低

顾客对于品牌、产品的忠诚度最终反应在关系NPS的分数上，而关系NPS是一个端到端体验的总结，其中包含了许多体验的场景，各场景下可能会影响体验好坏的体验驱动要素，若不了解其中关连性，很难进行顾客体验的系统性管理





因此，NPS管理方法其实是协助我们进行顾客体验的根因分析，找出优化方向后，持续改善顾客体验，并持续追踪改善效果，不断迭代的一种顾客体验管理制度

打造顾客体验管理体系

► 拉近用户 · 提升能力 (NPS方法论)

在运营流程中拉近企业与顾客间的距离，
强化设计思维与运营的能力

流程改造 · 文化渗透 (企业运营机制)

贯穿「以人为本」的价值至企业文化当中，让员工
为顾客创造微笑，顾客为员工带来
满足，创造正向企业循环

顾客体验管理体系全流程共分为三个阶段，分别为：1) 体系测量，2) 用户体验蓝图设计，3) 持续追踪迭代

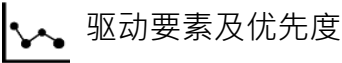
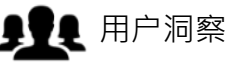


顾客体验管理体系提供了全局视角，对用户体验流程进行创新性再造，并能够实现对业务的持续优化，为企业带来巨大的商业影响

顾客体验管理之三个阶段有不同类型之工具，分别为：1) Analytical NPS、2) Transactional NPS、3) Relationship NPS

体系测量

影响用户体验的驱动要素是什么？



体验蓝图设计

应当如何服务我们的用户？



用户理想体验再造

追踪迭代

我们的产品/服务是否真的满足用户需要？



业务持续优化



实时追踪用户体验

研究用户体验核心需求

1. Analytical NPS
(战略NPS)

建立用户体验驱动要素体系

对驱动要素进行优先度分级

创新性用户体验蓝图设计

制作创新性体验原型

原型测试及迭代优化

2. Transactional NPS
(场景NPS)

导入NPS
追踪体系

用户关键阶段体验情况
以及业务实施情况

3. Relationship NPS
(关系NPS)

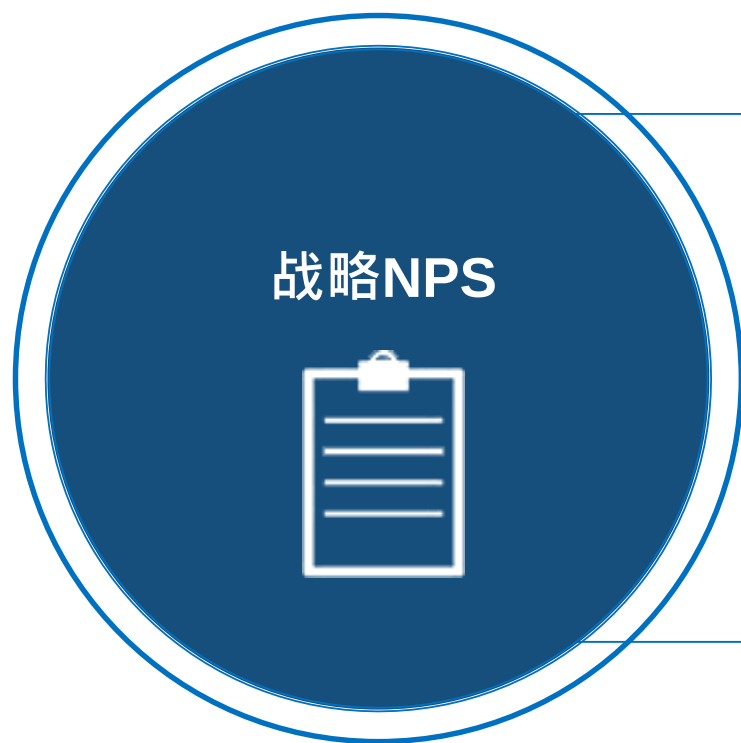
累积体验情况及处理

依据顾客体验管理体系之不同阶段，需有对应类型之NPS工具进行分析与监测

Analytical NPS用于战略定位；Transactional NPS确保重要触点体验完善执行；Relationship NPS检验整体体验改善的结果



本次规划战略NPS期望能达成两个「具体目标」：1)理解在现有市场中的竞争力定位、2)了解当前体验环节优劣势



01

理解在现有市场中的竞争力定位

- 了解各产品下，与其主要竞品的NPS数值与变化趋势
- 通过战略NPS，追踪竞品在产品/关键体验/细分目标人群的侧重点/走向

02

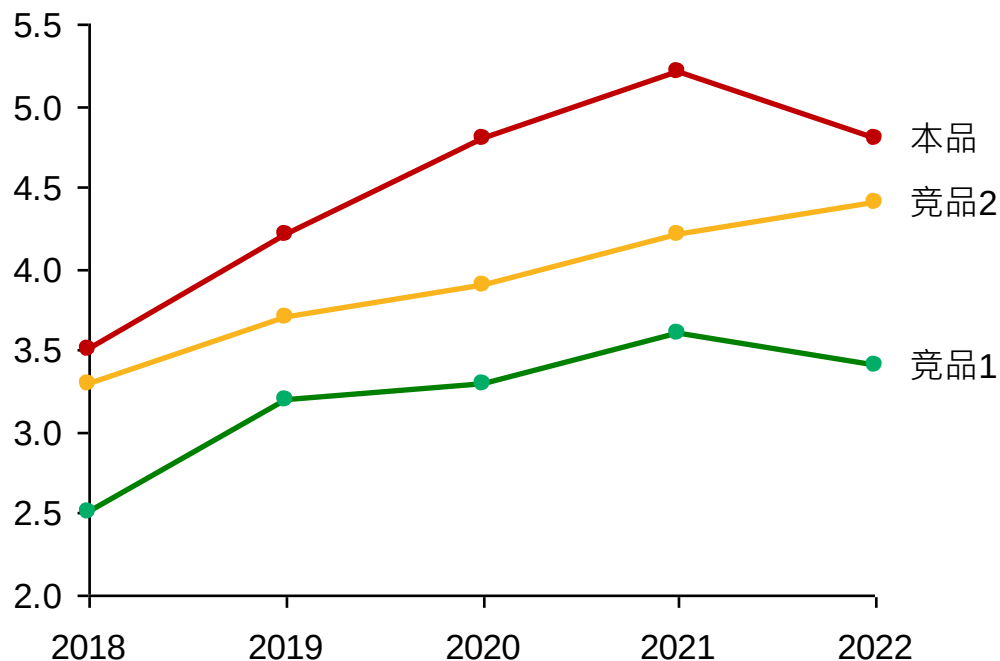
了解当前体验环节优劣势

- 在哪些重要关键体验中，明显落后于主要竞品而需要加强补足

针对目标二：确定本品及竞品市场战略地位，我们以NPS数值为基础，分析本品各产品的NPS逐年变化，确立每年的市场竞争地位并追踪主要关注竞品变化情况

产出物示例

NPS变化 (2018-2022)



分析说明示例

目前2018-2022年本品NPS仍是独占鳌头，然而：

1. 本品在2021-2022年的NPS呈现下降趋势，其原因在特别某地区的NPS拉低平均
2. 竞品2已逐渐追上本品，且在2022年本品与竞品1的NPS都在下降的前提下，竞品2仍然呈现上升趋势，其原因为特别是在某个年龄段明显拉升，推测主要是因为产品增加某项功能，特别吸引此族群

以此数据为基础，可得知改善举措为：

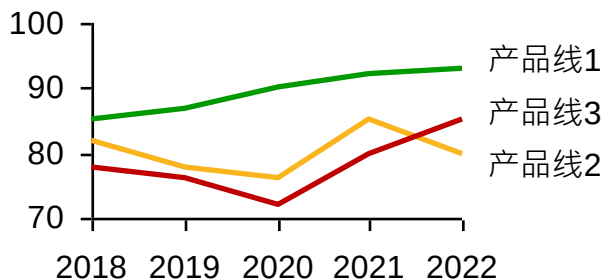
1. 拉升某地区NPS
2. 设计产品创新功能

针对目标三：验证竞品的市场反馈变化，期望通过持续追踪竞品：1) 各竞品下产品线变化、2) 各关键体验的表现变化、3) 各细分人群的表现变化，了解竞品走势/侧重点作为制定战略的输入

各竞品下的产品线变化

📍 目标：通过观察竞品企业内各产品线的NPS逐年变化情况，验证竞品产品线战略走向

产出物示例-竞品1产品线NPS变化



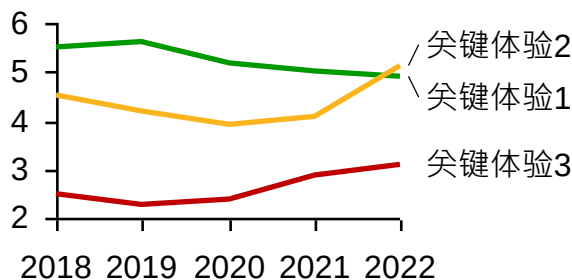
分析示例说明-

竞品1的产品线3NPS快速拔升，我们需加强关注

各关键体验的表现变化

📍 目标：通过分析在各产品下关键体验满意度的逐年变化，验证竞品在关键体验的侧重点变化

产出物示例-各关键体验满意度变化状况



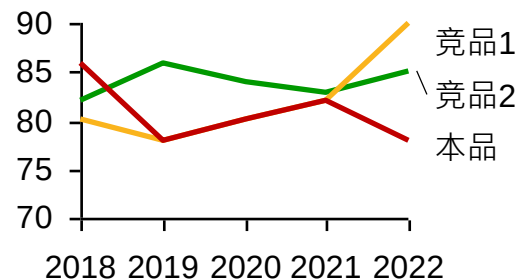
分析示例说明-

关键体验2满意度快速上升，若影响NPS重要程度高，且我们落后竞品，代表需关注

各细分人群的表现变化¹⁾

📍 目标：通过分析各种人群对各品牌的NPS变化状况，验证竞品的人群定位侧重策略

产出物示例-A人群对产品的NPS变化状况



分析示例说明-

竞品1的A产品正在向A人群靠拢，若A人群亦是我们主力市场，代表需加强关注

针对目标一：了解当前体验表现的优劣势，为达到此目的，我们通过四个步骤，以协助我们去改善「重要」且「亟需改善」之处

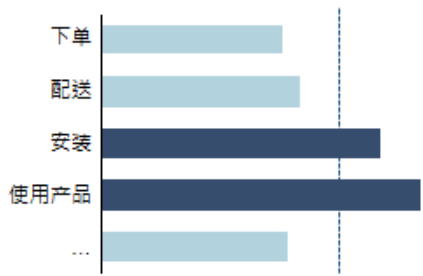
1. 重要关键体验是什么

2. 我们表现如何

3. 哪些关键体验亟需改善

4. 进一步改善

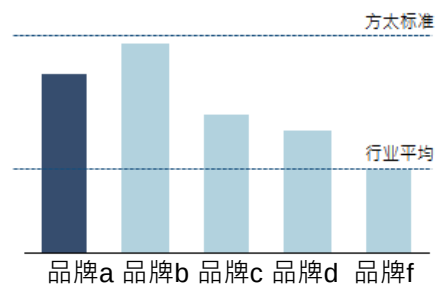
各关键体验对NPS的影响程度比较



仅为示例

了解哪几个关键体验对NPS有较高的影响力

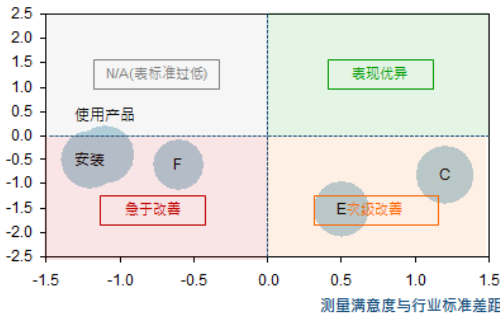
「使用产品」各品牌顾客满意度



仅为示例

了解关键体验中，本品与主要竞品的满意度表现差异

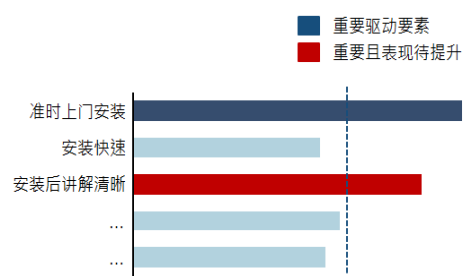
测量满意度与：标准差距



仅为示例

汇整满意度低于行业/本品设定标准的关键体验并排序

驱动要素影响安装关键体验的程度（影响系数）



仅为示例

在关键体验下，找到重要且表现有待提升的驱动要素

根据用户深访，我们发现奢侈品消费者可以分为四大族群，随着他们的见多识广，对于生活所追求的东西从物质逐渐转到心灵层面，我们把他们称为四个层级的顾客，其中我们的目标客群偏向第三与第四族群

Outward

Inward



Recognition Craver :
钱对于其客群的意义在于能够拿来做外向炫耀其成就、展现优越感



Practical Explorer :
钱对于其客群的意义在于能够拿来产生更多钱（如结交宝贵人脉后能帮助赚钱）



Exclusivity Embracer :
钱对于其客群的意义在于能够自我享受且能拥有独享性



Legacy Achiever :
钱对于其客群的意义在于能够创造能存留的永续性

品牌定位的目标客群

New Money

Old Money



我们想了解，这些顾客，究竟在意什么？

1. DESIRES TO SHOP AND KEY CONSIDERATIONS

How might we ensure we are top of mind when our customer is making a decision on where to shop?

2. 典型体验场景下涵盖的触点（包含线上线上），呈现上会将触点以重点流程进行串连，如右图：

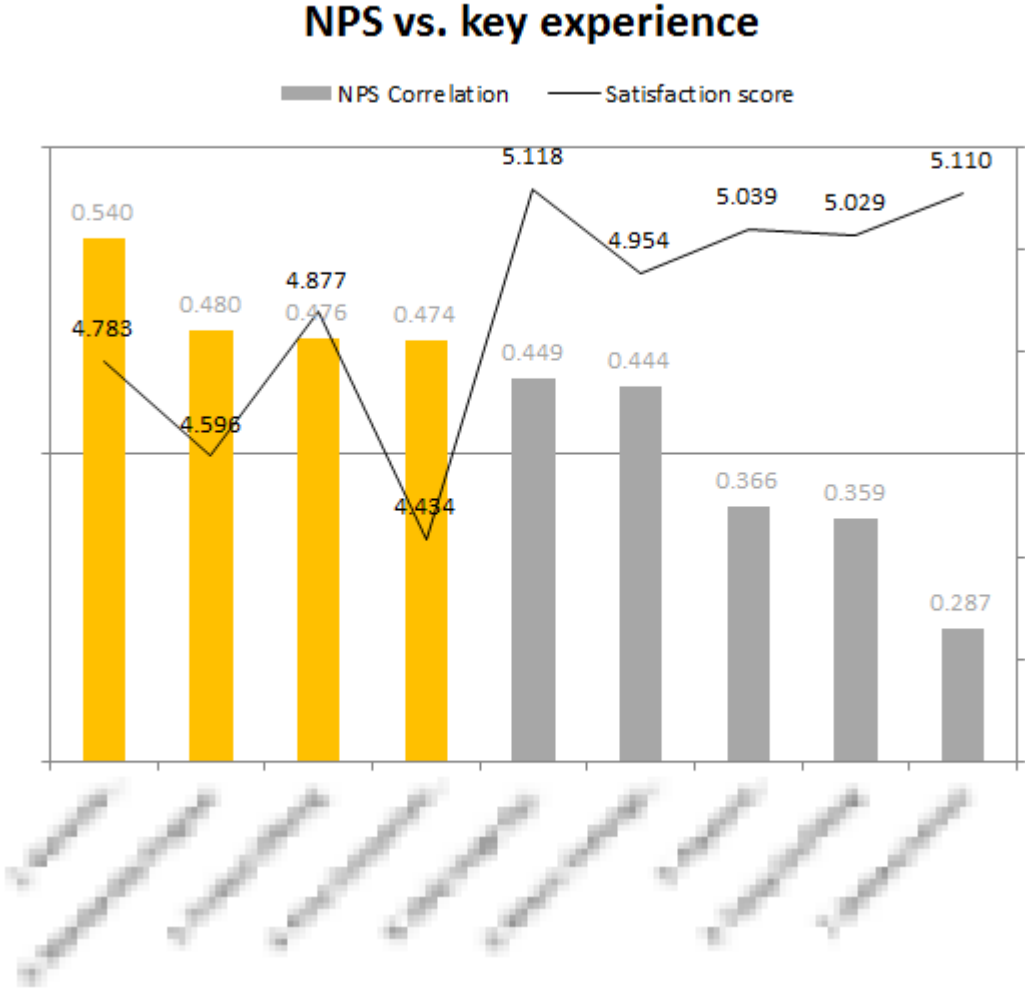
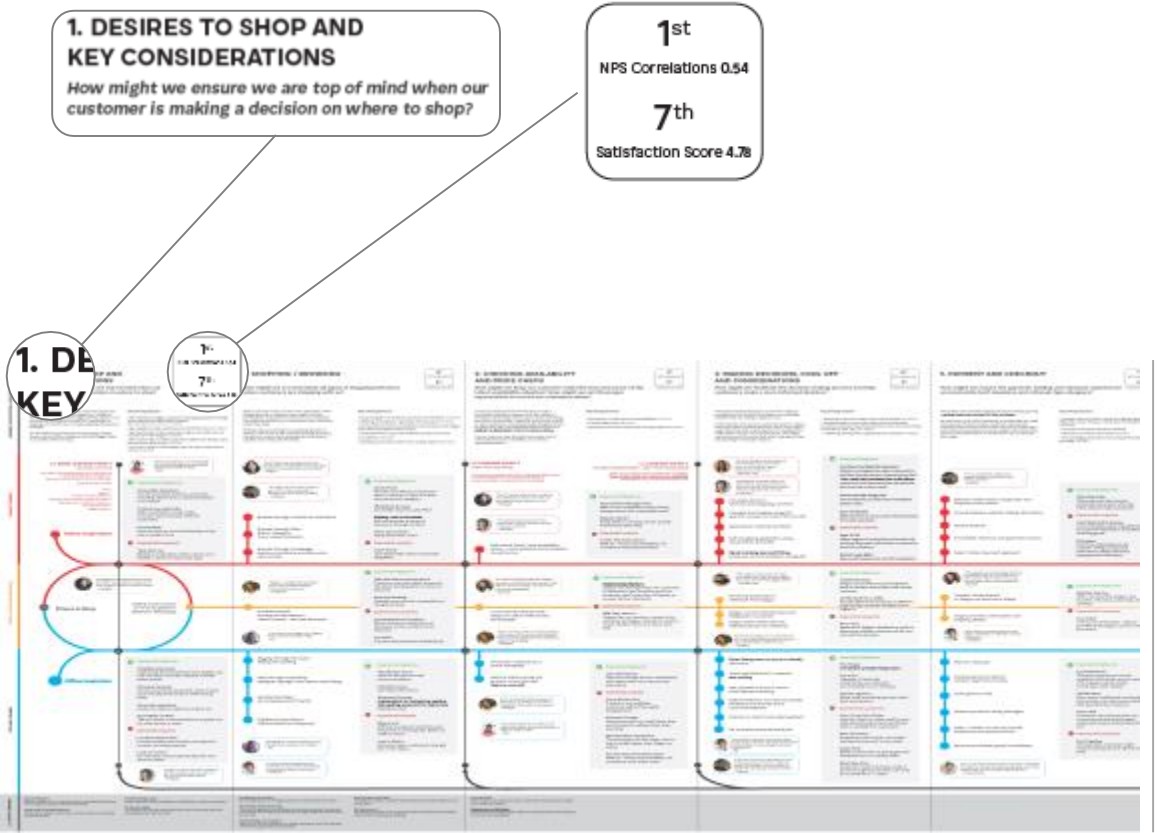
Key Driving Factors

- / Be inspiring to trigger customer's shopping desires through all touchpoints (online/offline/staffs)
456 satisfaction score or SC (21st)
- / Be capable to help customers to catch the trend 472 (14th)
- / Be trustworthy to let customers rely on our advice for all occasions or life stages 470 (15th)
- / Be trustworthy to make customers believe we always carry the products they want 429 (31st)
- / Our price range is reasonable that not stop customers to come 415 (32nd)

3. 典型体验场景下关键体验驱动要素，以及各要素目前体验满意度分数

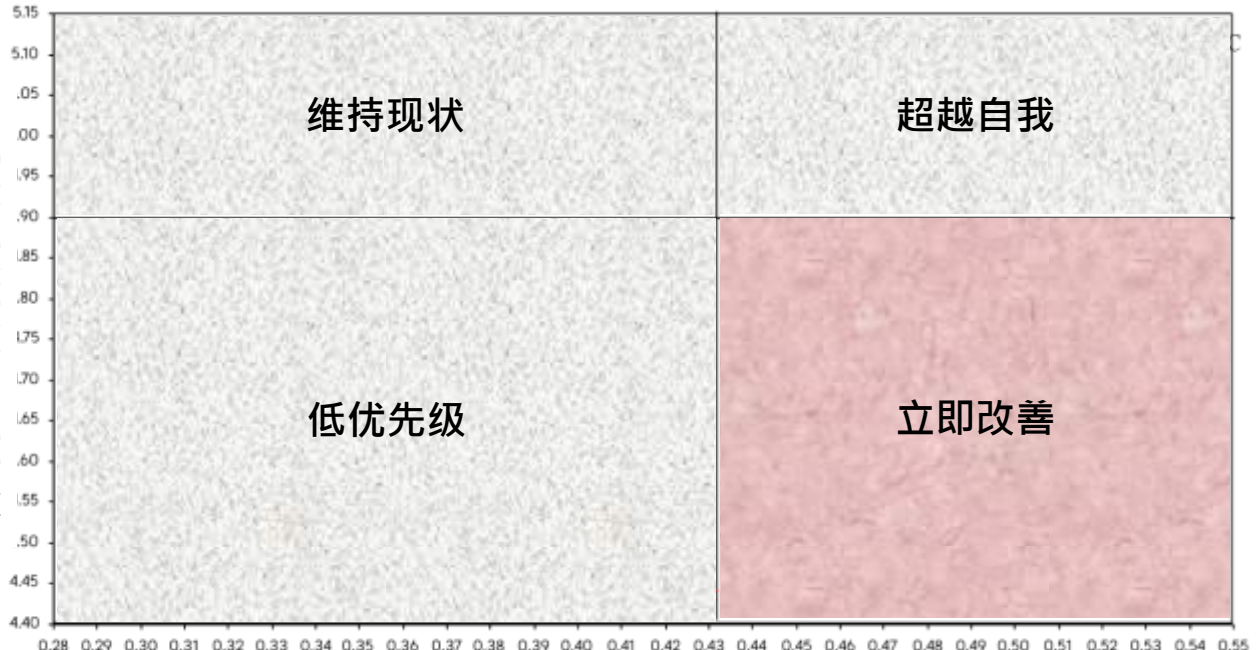
4. 各关键场景下，理想体验描述，并列出现有体验的痛点或亮点

顾客更在意的事情，是我们是否能作为一个引领他们时尚与生活的灯塔、我们提供的服务是否「尊重他们的时间与金钱」，我们的产品除了潮流之外，能否拓展客户的眼界；然而我们在顾客在意的那些阶段与要素，做的都不好（右图黄色场景的满意度是倒数前四）

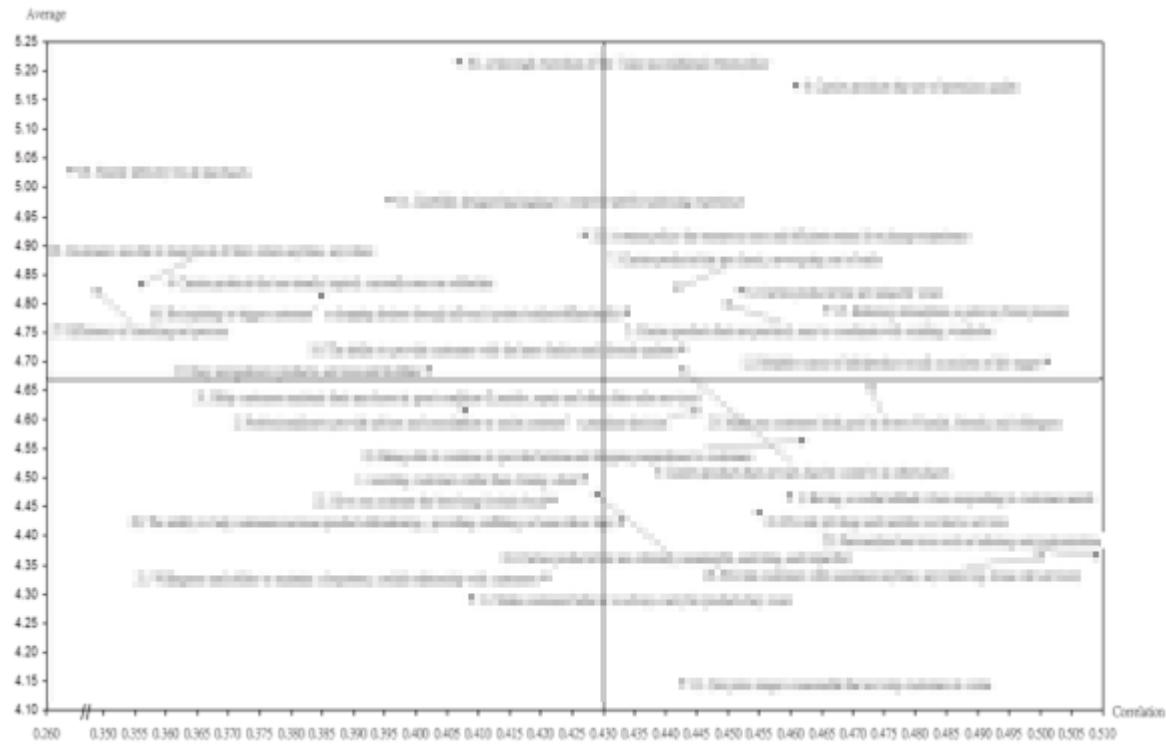


综合来看，客户内部花了许多心思在探讨一些与NPS无关的事情（例如：物流、退货、潮流网红的趋势...），Analytical NPS告诉我们体验地图中急迫且重要的体验场景与体验要素，协助我们找到优化体验的正确方向

该场景/要素的体验满意度



与NPS的关联影响力



在战略NPS规划过程中，beBit将协助企业从用户体验旅程中找到提升用户推荐度的关键旅程与触点

辅场景

主场景

特殊场景



订购&购买



收到与开启



初始化设置



手机使用



电量管理



手机工具



升级



客户服务



维修

预定

开启外包装

首次充电

通话

电力显示

桌面管理

升级提醒

故障排除
Q&A

维修申请

商品交付

检视手机与
配件

注册

社交

充电提示

语音控制

升级设置

线上客服

维修确认与
报价
维修进度
查询

人人交互

基础设定

游戏/娱乐

人机交互

脸部/指纹辨
视

信息交互

照片/视频

内存管理

音乐

商务

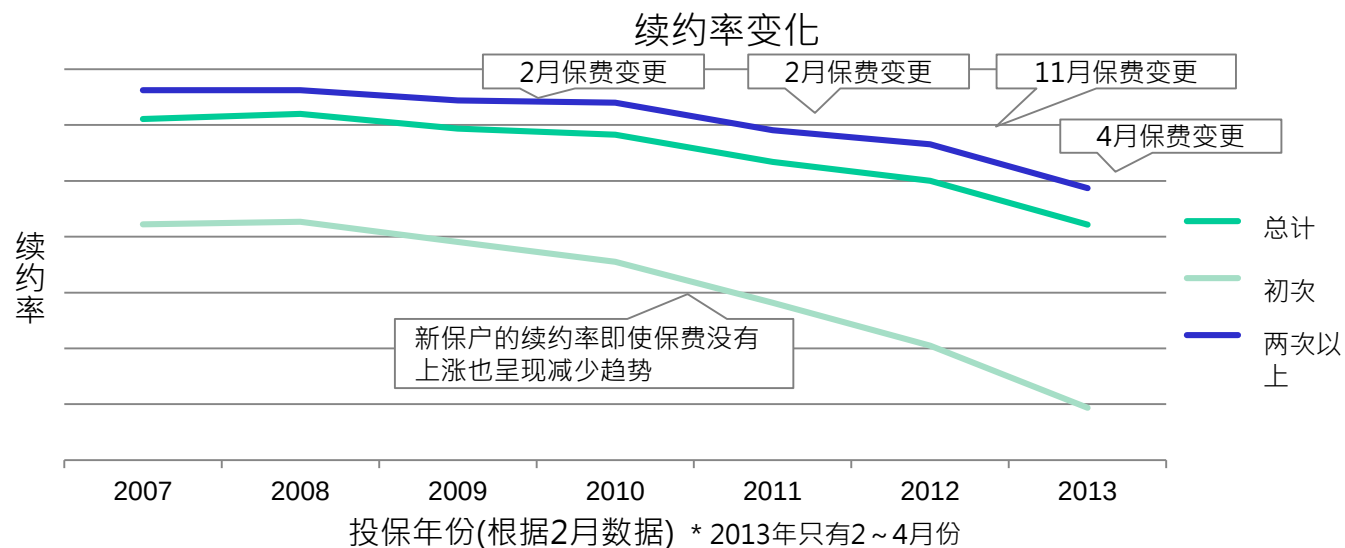
Analytical NPS用于战略定位；Transactional NPS确保重要触点体验完善执行；Relationship NPS检验整体体验改善的结果



为了改善近年呈现减少趋势的续约率，透过各方面调查理解顾客价值建立障碍（体验痛点）

背景

近年**顾客续约率、顾客满意度呈现减少趋势**，续约率**大幅影响收益性**，因此提升续约率是需要急迫解决的课题



除保费机制变更外导致续约率下降的可能原因：

- ✓ 保费特别贵的印象（保费机制变更、第一年保费折扣率提升）
- ✓ 网络投保普及的结果出现新顾客人群
- ✓ 市场竞争激化

专案目的

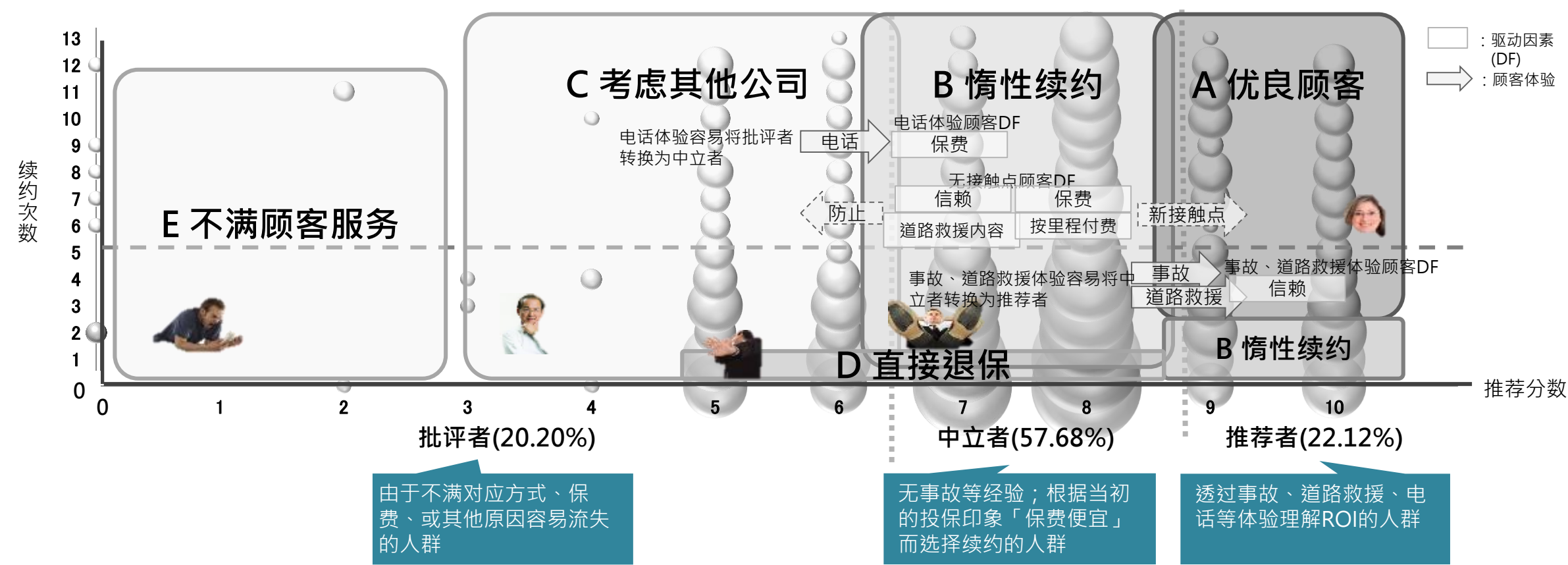
提升顾客忠诚度， 以提升保险续约率

- ✓ 于整体顾客体验旅程中是否有除了保费上涨以外的因素产生顾客痛点，导致降低续约率？
- ✓ 除解决顾客痛点外，是否还有其他潜在需求尚需满足，以提升顾客忠诚度？



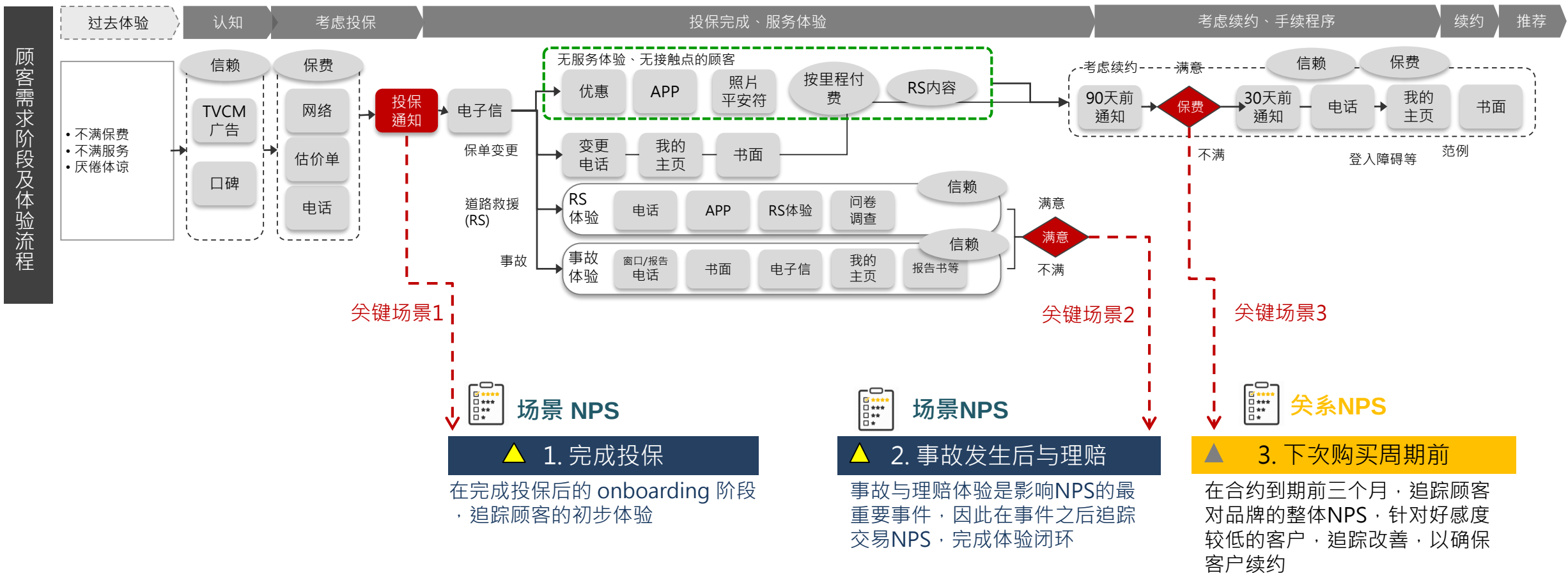
透过定性定量调查，我们发现「事故发生后的体验」是否良好，是影响顾客NPS的关键要素，若无事故发生经验者，容易因与保险公司无触点，而落入惰性续约的中立者，并以「保费的高低」作为评价保险公司的最重要驱动要素

顾客分布以及顾客体验高度相关驱动因素



然而NPS不仅止于单次的改善，而是持续诊断体验地图中的各关键节点的顾客体验，确保达到我们设计的理想状态；因此我们需要在影响体验的关键环节安插入Transactional NPS的追踪，并在关键续订或忠诚度可能产生变化时候，追踪顾客与我们的Relationship NPS

示意



顶层规划完善，并优化体验设计后，来到日常追踪运营成效的阶段；在此阶段，透过两种NPS指标的追踪，了解体验设计的整体效果 (Relationship NPS) 以及协助顾客解决体验断点之处 (Transactional NPS)

2. Transactional NPS

(场景NPS)

确保触点体验被良好执行

执行目的及内容

实时了解关键触点的体验情况，避免客户流失和负面口碑产生

- 关键触点上单次互动后，针对该次交互的NPS调研
- 对于打低分的用户进行及时回访，了解贬损原因，主动采取应对措施
- 作为服务提供部门的业务指标

对象频率

- 本品
- 重要触点交互行为触发

3. Relationship NPS

(关系NPS)

确保整体体验达成良好结果

追踪业务线的用户体验情况，确保迭代优化具有成效

- 追踪品牌、产品、重要服务的NPS分数，检验体验的效果，发掘待优化之处
- 当场景NPS持续改善，但关系NPS成长停滞时，启动Analytical NPS

- 本品
- 当客户体验旅程较为完整的体验过后，能衡量出透过各体验累积的整体忠诚
- 忠诚度可能产生变化之时，即时救回可能流失的客户
- 通常是每月/季/年进行一次结果汇总分析（视行业而异）

Transactional NPS，目的为检测与顾客单次的互动下其净推荐值之高低，以确保重要体验环节持续改善体验，若当下发现有NPS分数低落的客户，也可以触动警示，完成补救措施闭环

场景 NPS

执行目的

管理通路体验

- 被选中执行场景NPS的都是影响体验的重要场景，透过持续追踪场景NPS，作为管理场景体验指标

危机处理

- 拯救贬低者，一发现用户成为贬低者立刻回报并请相关单位服务

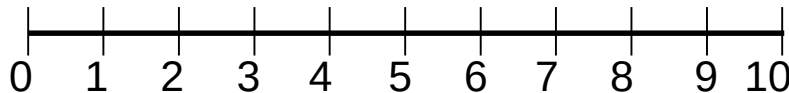
执行层级/频率/方式

- 服务通路层级
- 管理通路体验为定期(每月/每季)检视
- 危机处理则为实时

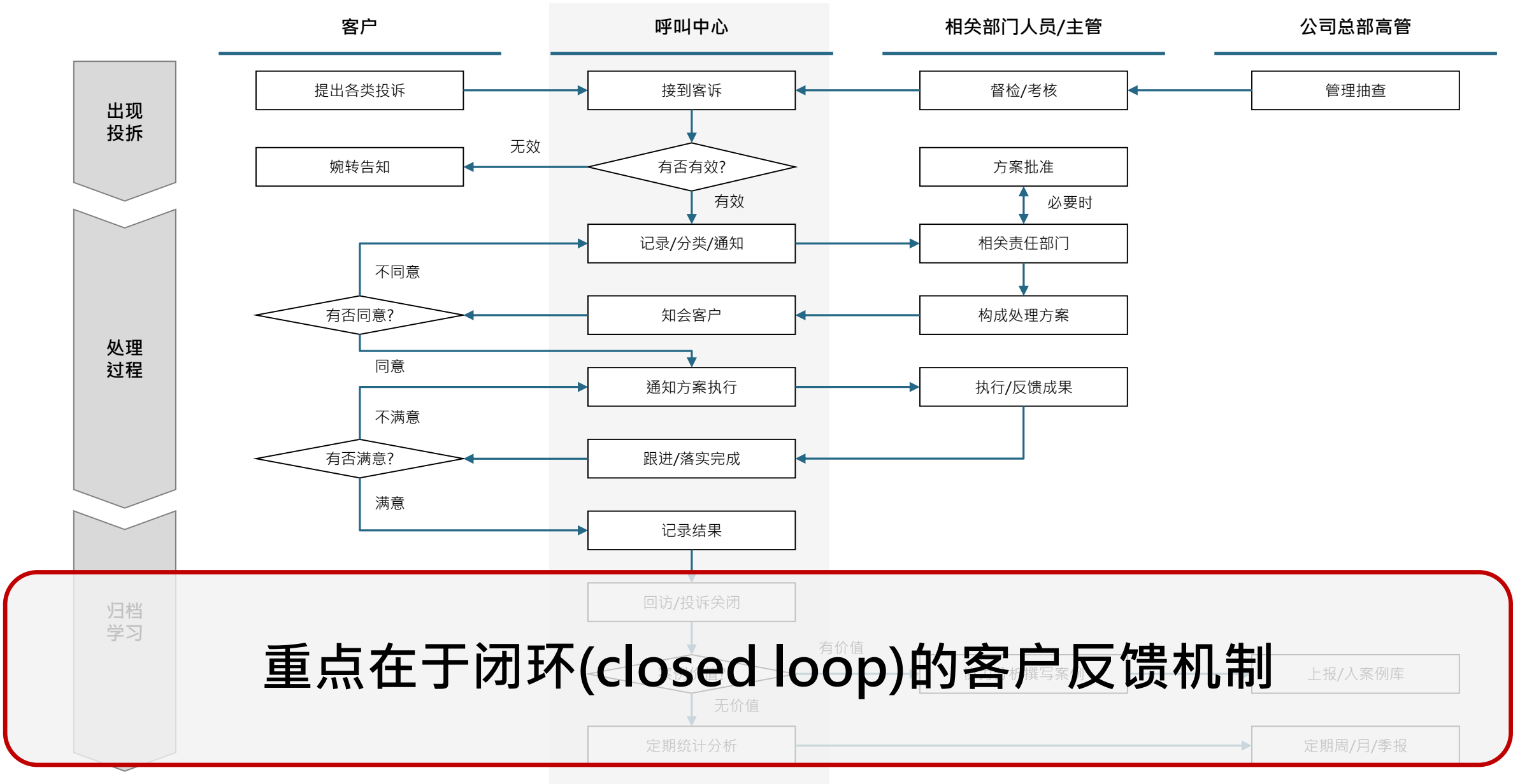
问卷范例

示意

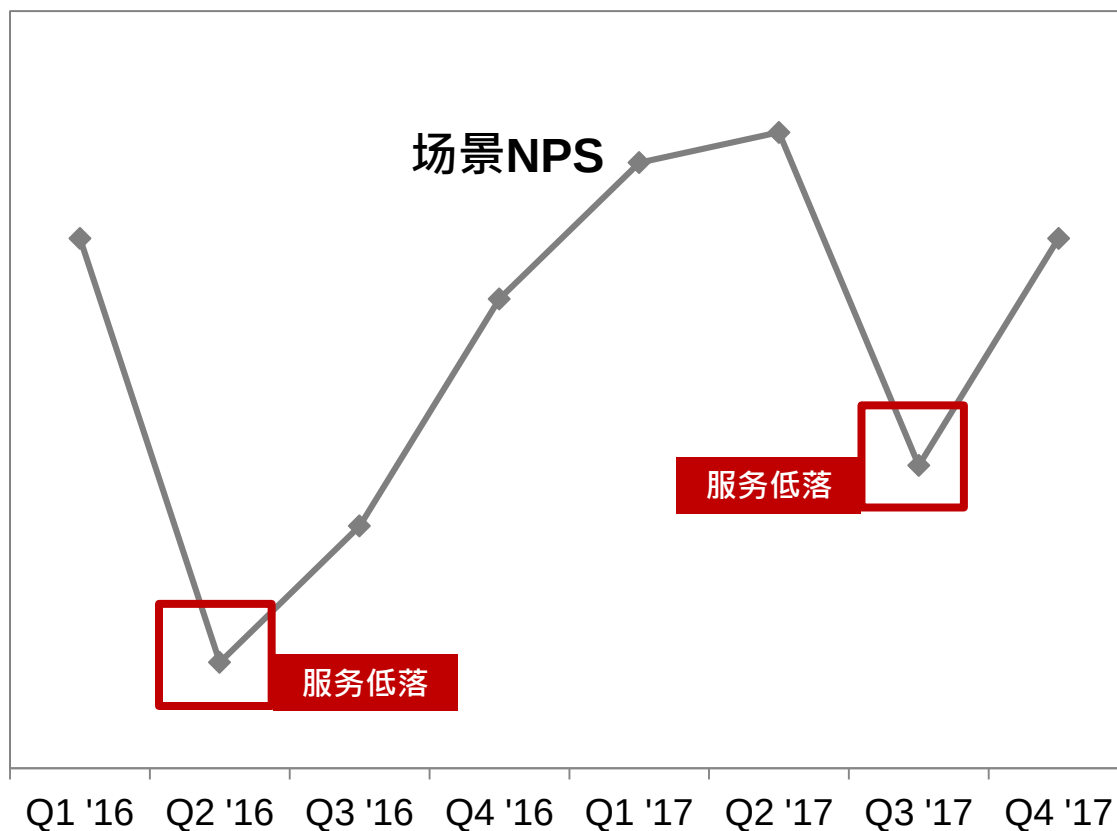
Q. 针对本次的“维修笔电”经验，0-10分，您会多推荐联想给您身边的亲友？



请详述原因：



Transactional NPS 为单一节点之表现，可做为部门改善机会之追踪，同时设定为部门的顾客体验指标



反馈机制追踪 场景 NPS

- 在关键节点设计反馈机制，在顾客不满后立即反应至相关窗口以进行服务补救



定期追踪以成为部门顾客体验指标

- 场景NPS 可做为负责该节点的部门之顾客体验绩效指标
- 与部门主管 KPI 绑定，确保优化落地

Relationship NPS 为追踪顾客对于企业品牌/产品/服务的整体观感，可用于确保优化方案之成果验证及竞品调查比较

关系NPS

执行目的

追踪顾客对于企业品牌/产品/服务的整体观感

- 主动追踪自身与竞品的整体观感，以确保顾客保有好感，愿意持续与我们往来

触发战略NPS执行

- 当场景NPS持续不断改善，但关系NPS却停滞不前时，可能是体验架构发生变化，此时触发战略NPS，重新检视体验架构

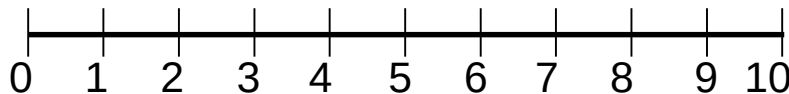
执行层级/频率/方式

- CX管理层级执行
- 每季/每年侦测关系NPS的变化

问卷范例

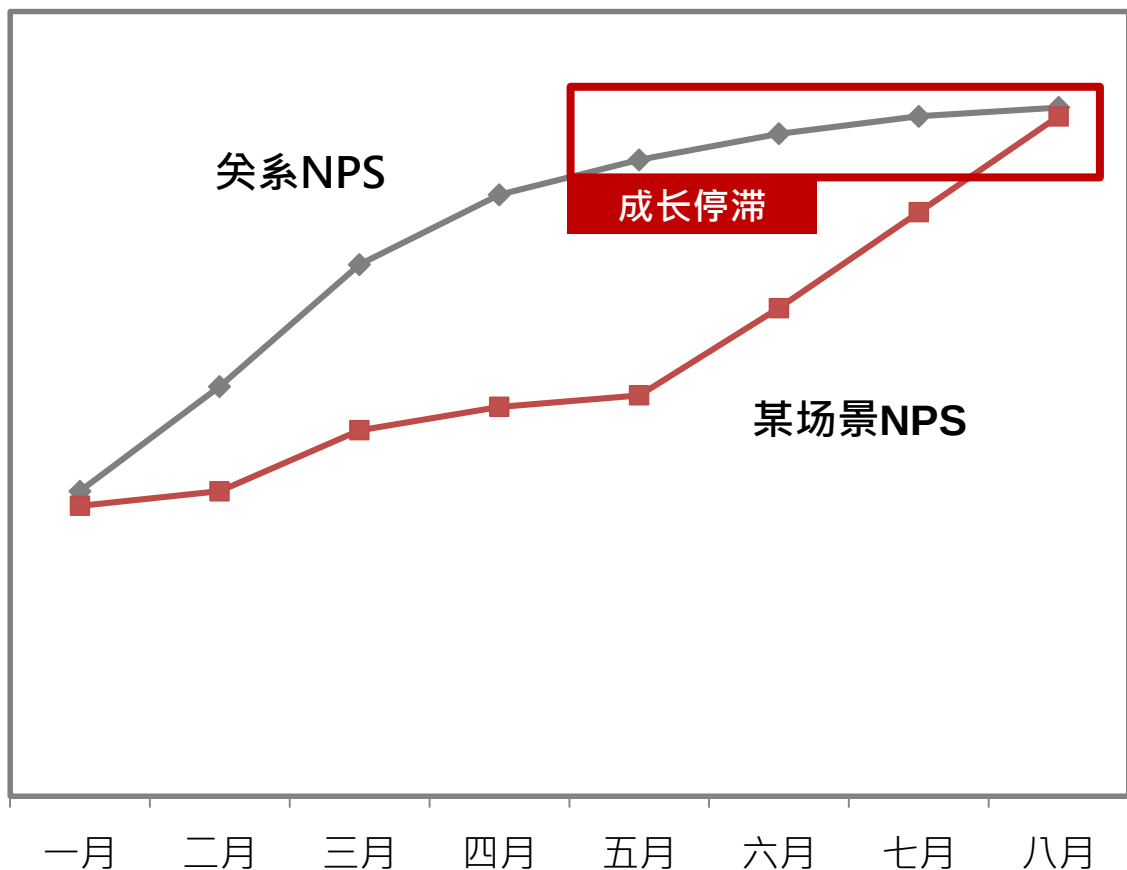
示意

Q. 请问您有多大意愿推荐「联想的笔电」，
给您的亲朋好友？



请详述原因：

Relationship NPS是作为管理层整体顾客体验指标，当关系 NPS 提升停滞，应启动 Analytical NPS，重新定义体验战略



定期追踪关系 NPS

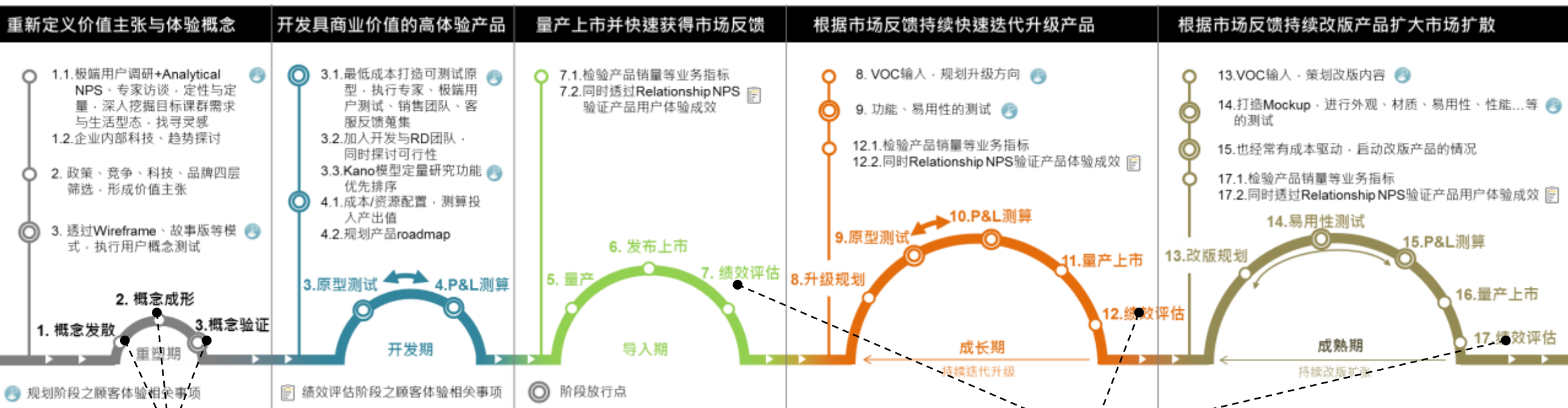
- 可以固定频率（月/季/年），或者有重大品牌/产品改版之前后追踪 关系 NPS



启动重新定义体验战略

- 当发现关系 NPS 提升停滞时，表示原先设定的关键场景或驱动要素已产生改变，此时应重新执行战略 NPS 之全盘诊断

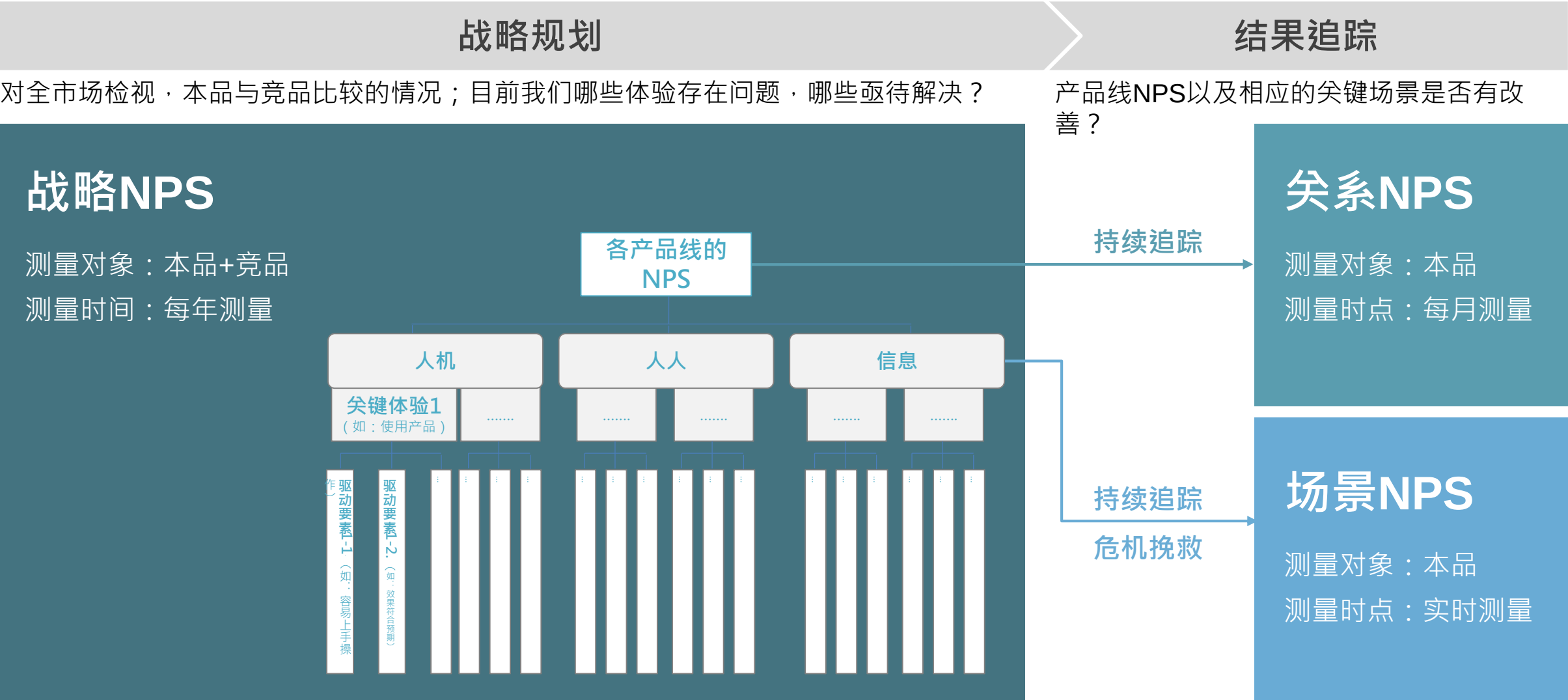
除了Analytical NPS在初始规划阶段提供设计输入之外，NPS工具较多起到事后验证成效并改善的作用，因此针对产品开发流程，还须搭配一整套的顾客体验管理机制，同时做到事前准备，事后改善



Analytical NPS诊断分析，重塑体验

Relationship NPS验证产品用户体验成效

完整NPS测量体系由战略NPS、关系NPS、场景NPS组成；战略NPS主要用于战略规划，关系NPS和场景NPS用于结果追踪



打造顾客体验管理体系

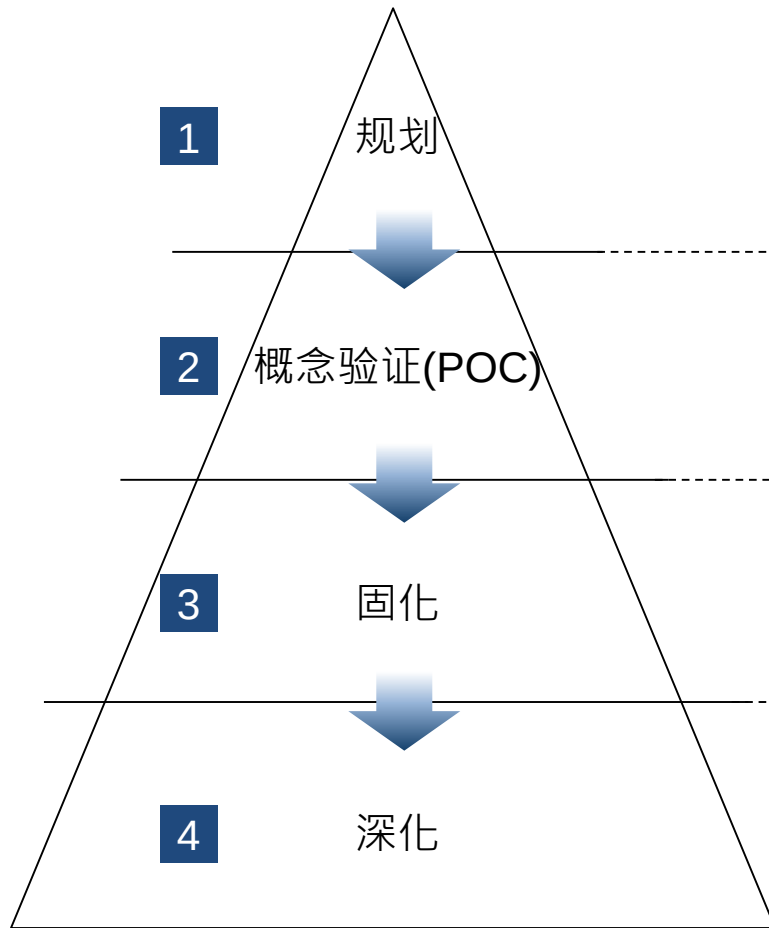
拉近用户 · 提升能力 (NPS方法论)

在运营流程中拉近企业与顾客间的距离，
强化设计思维与运营的能力

► 流程改造 · 文化渗透 (企业运营机制)

贯穿「以人为本」的价值至企业文化当中，让员工
为顾客创造微笑，顾客为员工带来
满足，创造正向企业循环

顾客体验管理体系（CEM）是一套系统性工程，在完成体系规划后，需要通过概念验证、固化以及深化阶段，来落实企业顾客中心的运营文化转型



规划阶段：NPS顶层规划

- 刻画顾客旅程图/用户体验地图
- 定义关键旅程和核心驱动要素

概念验证(POC)阶段：验证可实施性，树立团队信心

- 以“Quick win”为短期目标：发想与建立解决方案，评估出影响力大且执行难度不高的方案，优先执行
- 得到管理层以及相关部门的一致认可并落实，追踪NPS成效，树立团队信心

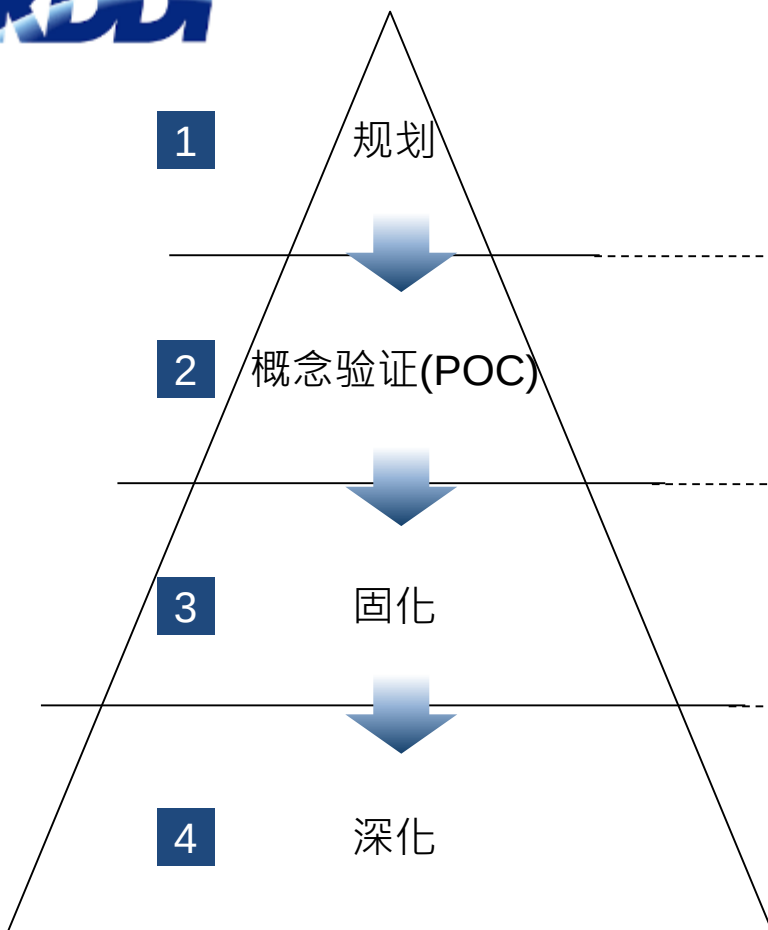
固化：将NPS导入变成体系

- 将NPS作为经营指标，进行顾客NPS的长期追踪系统规划
- 将NPS反应在组织结构中，进行组织结构的调整：专门设立部门、跨组织改善NPS

深化：形成管理闭环(PDCA)，持续优化

- 关注重要顾客体验提升点(Focus point)，在每个部门建立重点NPS项目，延续该体验点持续运作，并证明NPS与业务成果间的关联性
- 将NPS理念渗透入公司内部，定期开展横跨部门的用户体验改善活动，形成长期运作的管理闭环(PDCA)机制，形成NPS企业文化

KDDI自2016年开始将NPS目标由传统的用户满意度监控转为企业运营与文化转型的重点之一



规划阶段：

- 2016年开始进行体系规划，将NPS目标由传统的用户满意度监控转为企业运营与文化转型的重点之一

概念验证(POC)阶段：

- 门店体验是电信服务的重要用户触点，KDDI将门店NPS优化（电信方案购买、初始服务设定、线下客户服务）作为整体NPS优化的重要切入点

固化阶段：

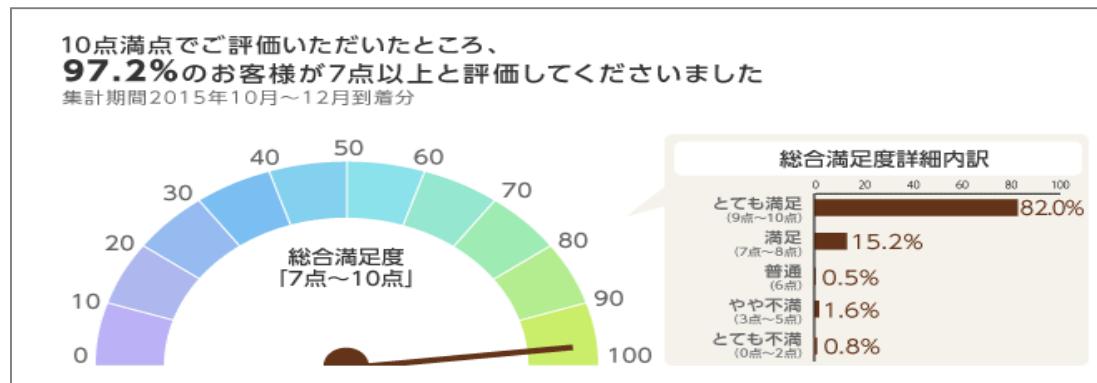
- 优化顾客体验组织与NPS监控和提升流程
- 建立有效的NPS会议与沟通机制

深化阶段：

- 建立定期的文化灌溉机制，推广至一线工作人员

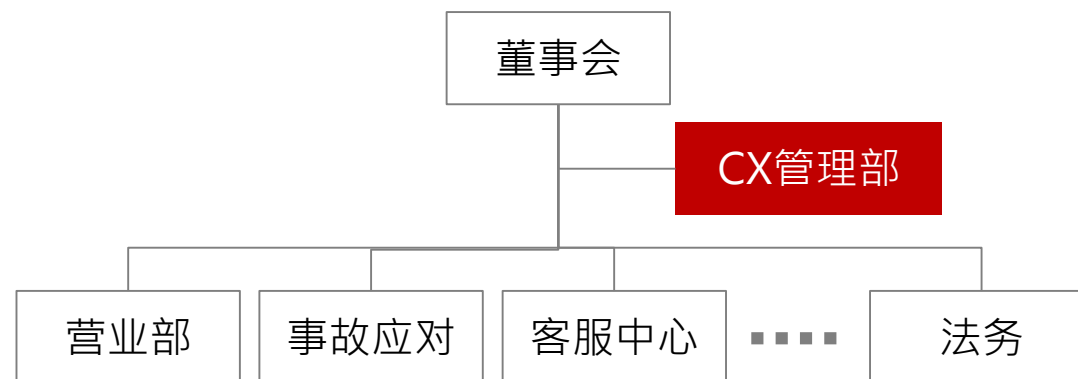
积极推动顾客管理体系（CEM）的公司，多半将 **NPS 导入经营指标**，并与部门绩效连结；同时建立跨部门的「**CX管理部**」，直接回报给董事会或者执行长，作为顾客管理优化的推手

将NPS导入经营指标



- 将NPS作为经营指标进行管理，并发布在投资者关系或网站中
- NPS指标也被反应在中期经营计划中

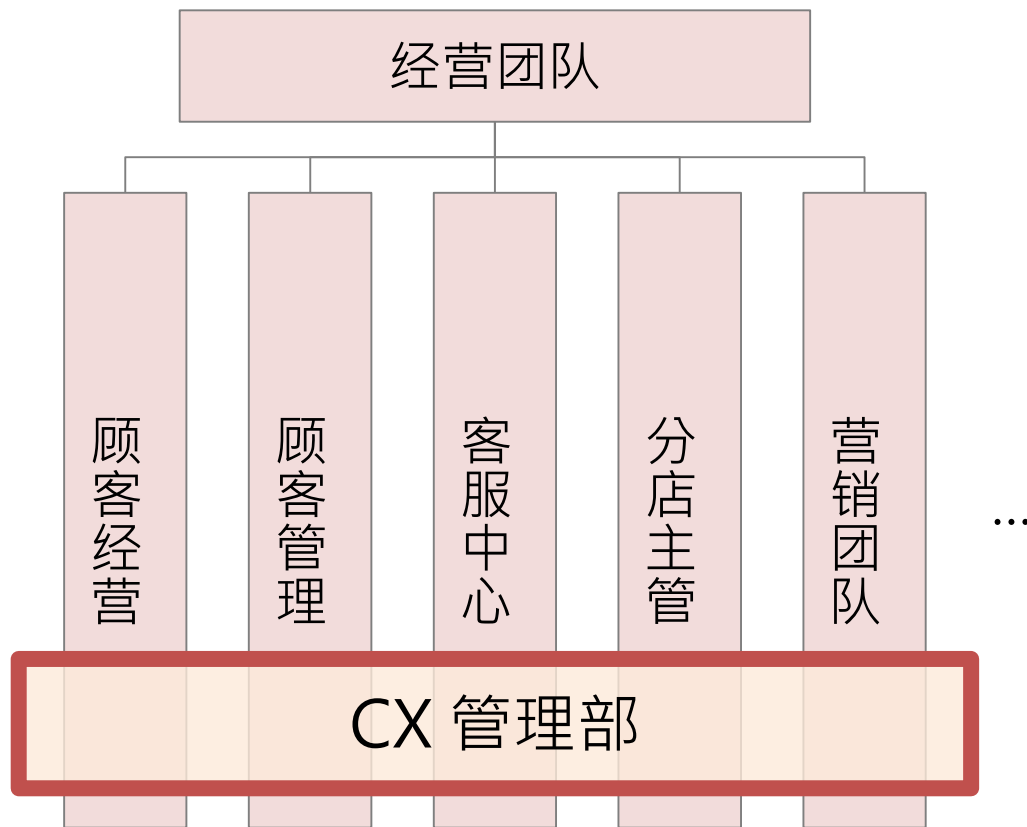
将NPS反应在组织构造中



- 设置CX管理部，每周进行NPS提高会议
- 在CX管理部门中，会定期进行NPS的追踪和分析，探讨新的优化体验举措项目

跨部门的**CX 管理部**以**横向输入**的方式推动内部变革；CX 管理部成员多从各部门中了解业务并拥有项目管理能力的人员构成，负责带领各用户体验优化项目，向下推动执行

跨部门之 CX 管理部



组成成员与负责业务

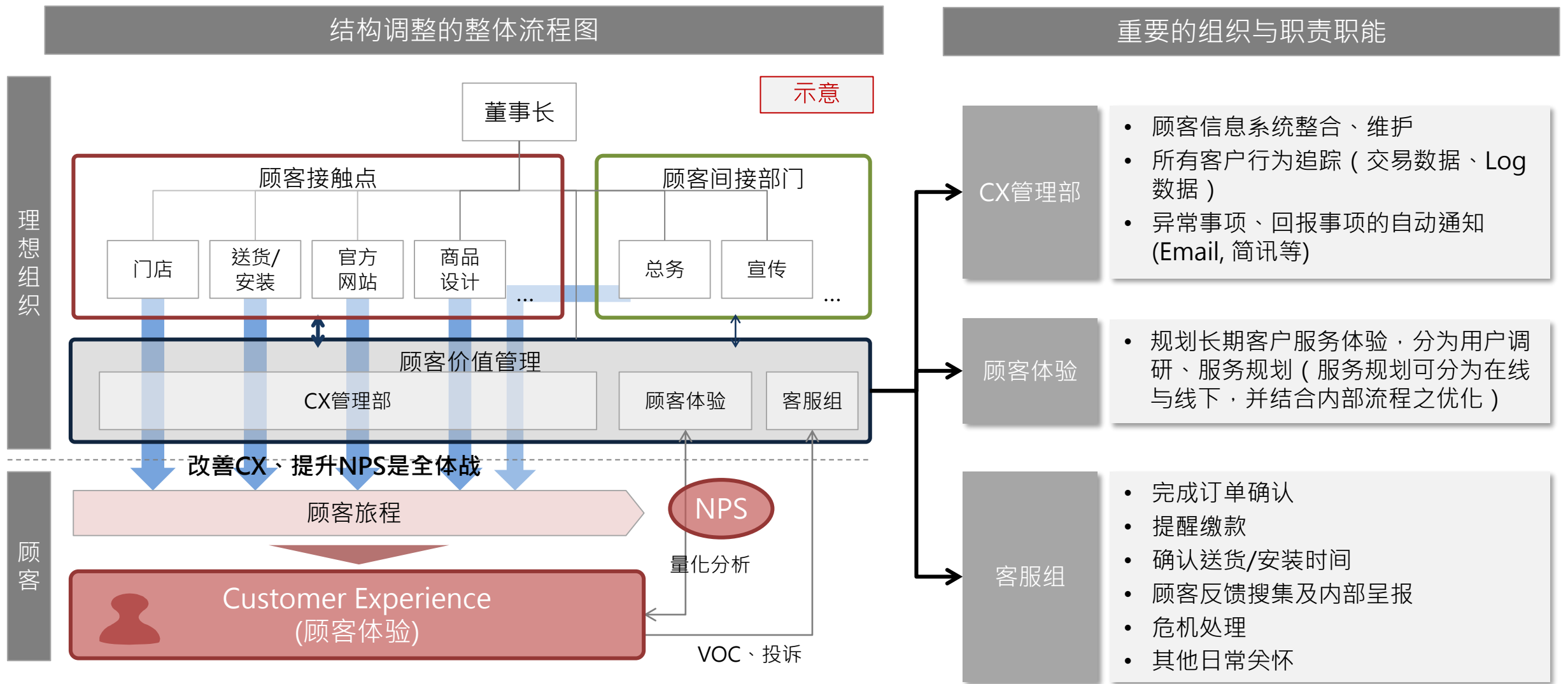
团队组成

- 从各部门中了解业务并拥有项目管理能力的人员构成

负责业务

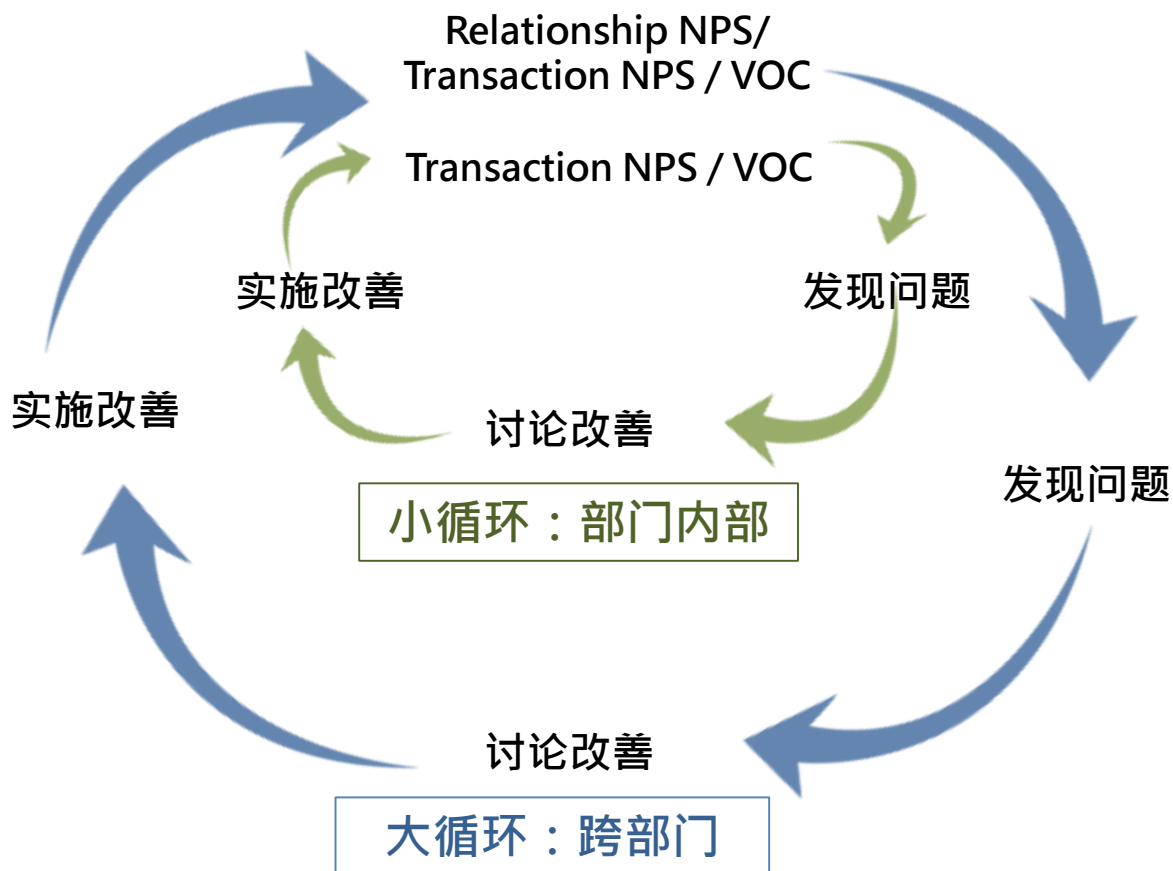
- 数据团队：NPS 之数据诊断及追踪，给予公司 NPS 优化之建议方向
- 项目推动团队：跨部门项目之带领与推动，从至高点检视问题并进行优化；另外负责部门内部项目之进度追踪
- CX推广团队：进行内部教育训练及文化形塑
- 信息系统建置：建置数字工具弥补既有接触点在服务上的不足

由**CX 管理部**牵头，整合客户相关部门资源，负责顾客整体体验旅程的优化



CX 管理部成立后，再建立**内部优化机制**，依据优化方案之大小及影响层级，建立**双环机制执行**

双环改善机制



追踪与评量机制

小循环：部门内部自主优化客户体验

- 成为部门内部项目，由部门主管承担责任并负责追踪进度及成效
- 成为部门之年度 KPI

大循环：跨部门的流程优化

- 由 CX 管理部负责领导项目，并由公司提供预算，要求各部门协助
- 经由成功案例，说服部门主管跨部门的优化方案有助于各部门达成其目标
- 不直接与部门 KPI 绑定，但可协助其提升

透过定期会议体系进行目标追踪，确保 CX管理部所订定之优化方案落实

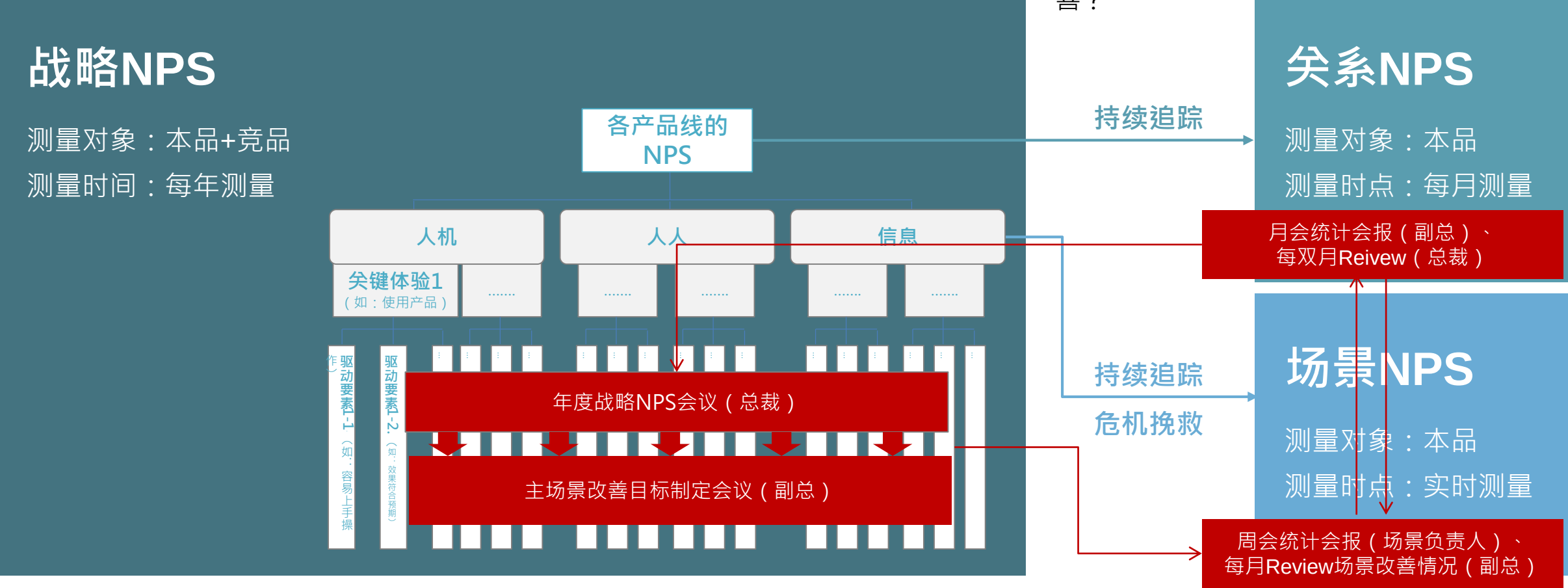


完整的企业NPS运营机制中，每日、每月、每年都有不同的管理活动，自下至上的参与，完整的将NPS PDCA循环运行于企业之中



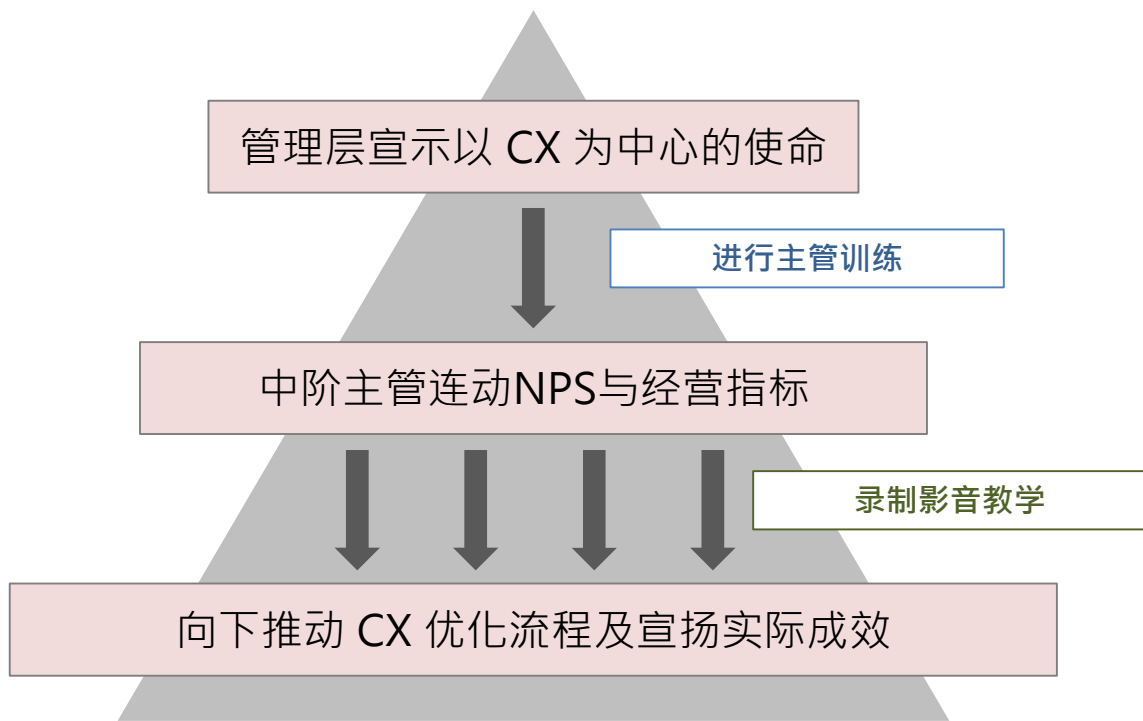
对全市场检视，本品与竞品比较的情况；目前我们哪些体验存在问题，哪些亟待解决？

产品线NPS以及相应的关键场景是否有改善？

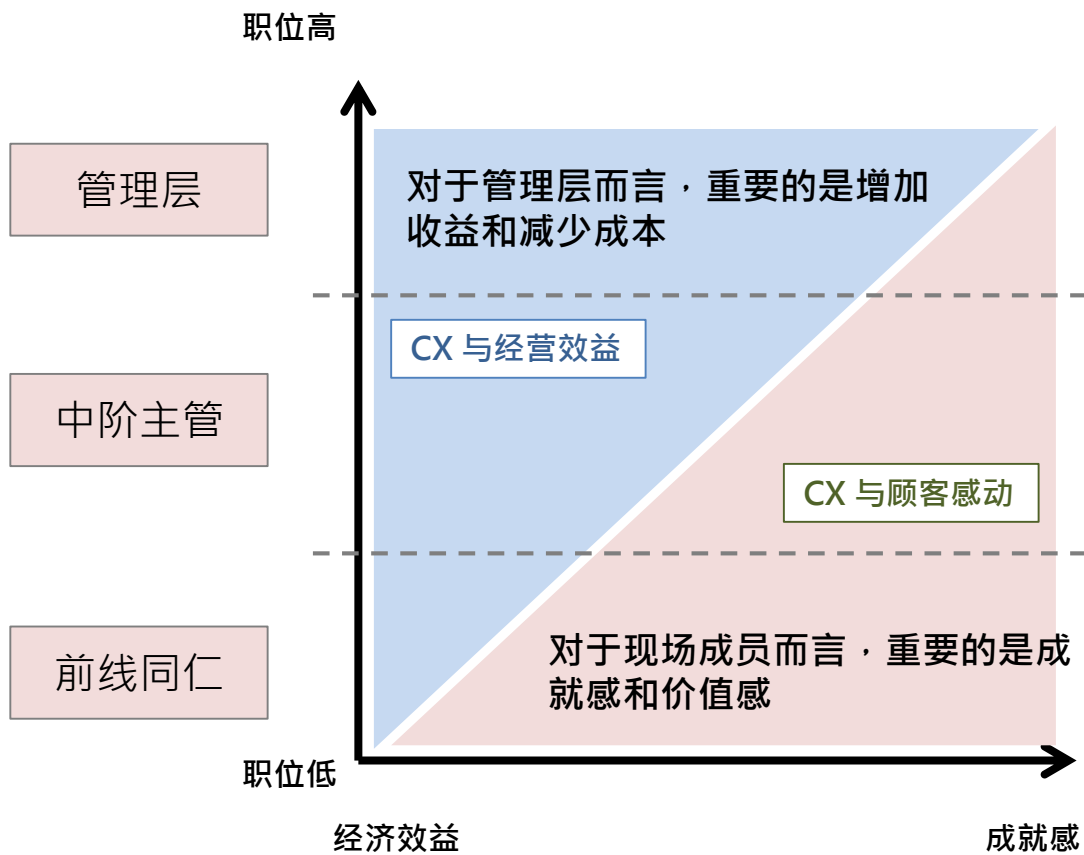


为了将 CX 固化至公司全体文化，KDDI 从最高主管宣示以 CX 为中心的使命，向下贯彻；且针对**不同层级**之同仁设计不同的**文化灌溉机制**

从上至下贯彻 CX 理念



不同层级之文化灌溉





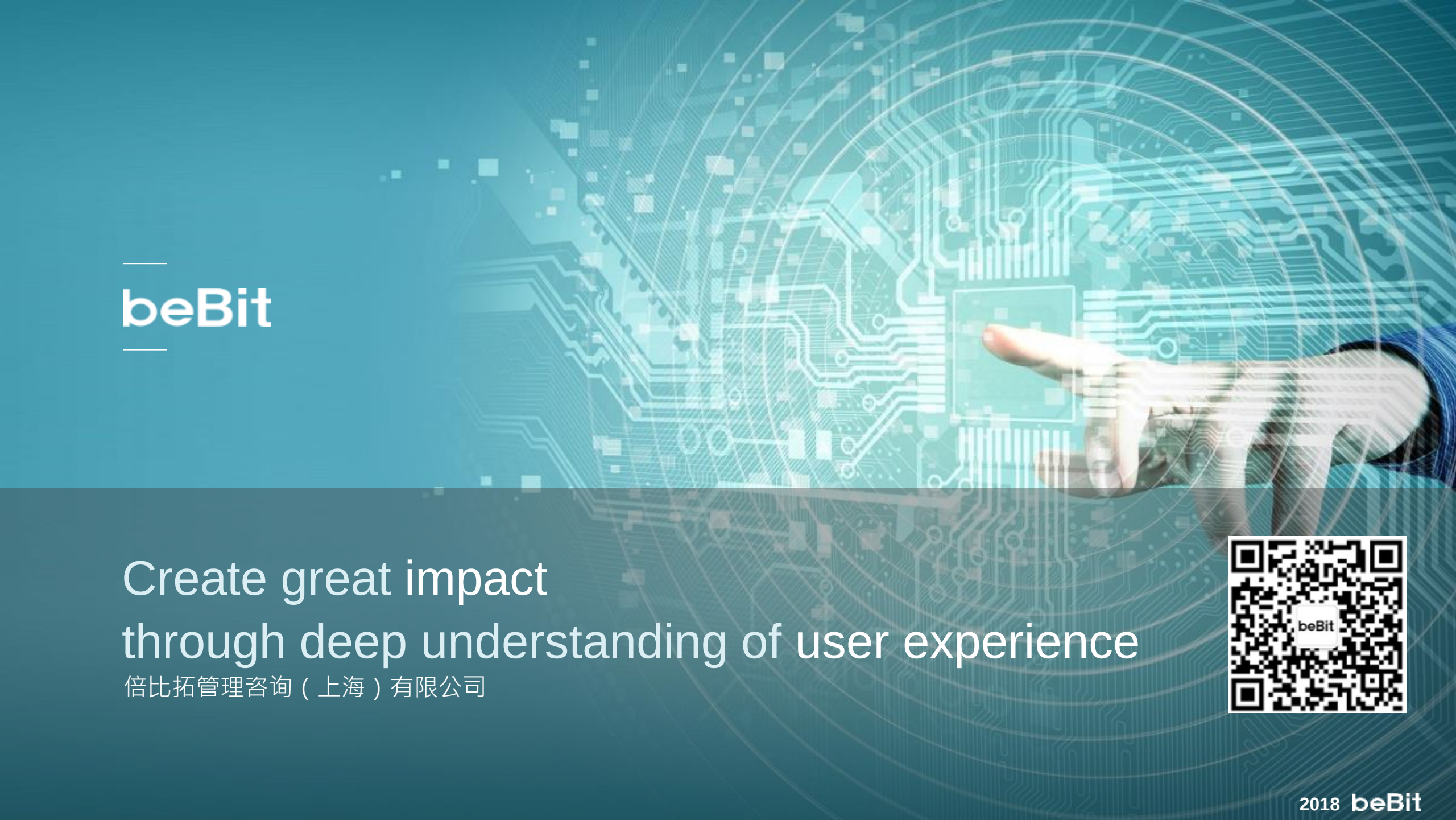
朱贞蓁 (Gen Chu)

合伙人兼资深项目总监
邮箱：genesis.chu@bebit.com
微信：genesischu

beBit

网址：www.bebit.com.cn
微信：bebit_china



The background of the slide features a hand in a blue suit sleeve pointing towards the center. Overlaid on this is a complex, glowing blue digital circuit pattern with various lines, nodes, and concentric circles, suggesting a high-tech or digital theme.

beBit

Create great impact
through deep understanding of user experience

倍比拓管理咨询（上海）有限公司

