

如何推广用户体验文化和建立 NPS (用户体验推荐) 体系运营机制

蔡 鑫

(中国社会科学院研究生院, 北京 100732)

摘 要: 如何管理用户体验/打造卓越的用户体验变成国内企业内部讨论的重要议题。结合自己的项目经验尝试对如何在自身公司推广用户体验文化和建立NPS体系运营机制,做一个完整介绍,包含基本理论、导入方法及案例介绍,希望帮助读者对用户体验管理和NPS体系运营机制建立更全盘的理解,协助中国企业共同开启体验管理和NPS体系运营机制的第一步。

关键词: 用户体验 NPS (推荐) 体验文化 体验管理

中图分类号: R857.3 **文献标识码:** A **文章编号:** 1003-9082 (2022) 03-0001-03

一、对NPS运营体系的绩效考核

用户体验和企业员工考核之间的关系一直以来备受争议,毕竟导入NPS的最终目的是形成企业内部的用户体验文化,但NPS与绩效挂钩往往容易产生执行上的问题,最常见的三大问题为以下几点。

一是员工对负责的NPS指标没有足够的掌控能力;二是体验数据的波动;三是一线人员对用户打分的干扰。

因此,企业在建立NPS考核机制时,需要注意以下几点。

1. 遵从“可控性”原则

公司整体NPS显然并不能由任何一个单一部门或个人所决定,因此必须要对NPS指标进行层层分解,确认每一个部门对自己背负的体验指标具备掌控能力,譬如产品研发人员的体验考核就应该紧跟产品本身体验水平,区域管理人员就负责整体区域的服务NPS,而门店一线服务人员仅对该门店的服务满意度或NPS负责。没有完美的模型可以拆分到每一个部门,但企业应该最大程度避免员工背负自己无法控制的整体性指标。

2. 考虑数据波动性

在进入考核前,建议先收集8~12个月以上的数据,了解相关波动性并找出方式剥离波动影响,常见的影响有季节性影响、大促、拉新活动、新品上市等。此外,做竞品比较时要确认差距的显著性,可以分梯队进行比较,减少数据争议。

3. 避免一线人员作弊

NPS问卷发放时间节点非常重要,有些企业要求用户在门店填写问卷,导致大部分的用户在一线人员的“照顾”下进行填写,无法真实表达自己的想法,也失去了测量的意义。因此,在设计监测节点时,需要考虑用户填答问卷时身边有无利益相关人员的打扰,积极运用回访抽查等方式

杜绝一线人员作弊,并建立相应的惩罚机制。需要澄清的是,这些机制的目的是要确保用户能够在自主判断的情况下完成问卷,而不是杜绝所有一线人员拜托用户打高分的情况,因为恰恰是这些追求满分的一线人员有最强的动力为用户提供好的服务,也就实现了企业提升体验的初衷。

二、在不同企业内推广用户体验文化

1. 企业文化中植入NPS体系方法论

将NPS(用户推荐)体系,形成规章制度,成为企业日常运行机制中的一部分,主要是通过企业流程转型、改造。而企业运行机制转型、改造的核心围绕点是将公司“以用户为中心”的价值观根植于企业的文化中。让员工日常工作围绕更好的服务、满足客户,让员工感受到客户因为优质服务而表示的感谢、善意。

Customer experience management system(顾客体验管理系统),是层次分明、逻辑缜密的系统。主要包括NPS顶层设计、体验概念塑造、制定体验管理体系和体验管理文化形成。

NPS顶层设计的核心内容有描绘顾客旅程图/用户体验地图,找到影响体验的主要驱动因素,明确用户关键体验流程环节。

体验概念塑造的核心内容主要有建立“短、快、优”的短期工作目标、制定体验问题解决方案,并对建立的体验方案进行讨论验证,找到适合本企业的体验方案;长期对比分析NPS体验效果,增强企业对“以用户为中心”的信心。

制定体验管理体系的方式是将NPS(用户体验推荐评价)体系与企业的日常管理工作结合起来。其主要管理体系包括:在企业的经营指标中增加NPS指标体系、按照月度/季度/年度,对比分析;在企业的组织结构中体现NPS(用户体验推荐评价)体系,依据NPS的特点重组企业部门结

构；新建立CX（customer experience 用户体验）委员会/管理小组，跨部门间改善用户体验。

2. 电信服务企业KDDI打造NPS体系文化介绍

KDDI是一家在日本市场经营时间较长的电信运营商，其前身KDD公司成立于1953年。经过多年来不断的兼并与重组，尤其是先后与DDI、IDO两家公司合并，KDD不断成长壮大，2001年4月正式改名并组建成为KDDI。KDDI是日本的一个电信服务提供者，GS提供的业务包括固定业务，也包括移动业务。在2007年度《财富》全球最大五百家公司排名中名列第二百三十一。

2018年7月19日，《财富》世界500强排行榜发布，日本KDDI电信公司位列236位。2018年12月，世界品牌实验室发布《2018世界品牌500强》榜单，日本KDDI电信排名第454。

3. KDDI 打造NPS体系步骤

依据上述塑造NPS体系方法体验，日本的电信服务提供商KDDI自2016年开始将企业日常管理的企业文化中，加入NPS体验管理体系。

KDDI公司在进行NPS顶层设计阶段，其主要目标就是：将NPS（用户推荐体验）目标由传统的定期用户满意度监测，转为企业运营与文化转型的核心之一。

KDDI公司在进行体验概念塑造时，将电信方案购买、初始服务设定、线下客户服务作为整体NPS（用户推荐体验）优化的重要切入点，其原因是电信用户在和电信服务接触时，其主要接触点就是门店服务。

在制定体验管理体系和体验管理文化形成阶段，KDDI公司不断改善和优化CX（顾客体验）组织与NPS（用户推荐体验）监控和提升流程，逐渐建立有效的NPS会议与沟通机制。

4. KDDI NPS体系管理机制介绍

KDDI公司将NPS导入经营指标，主要体现在如下几个方面。

一是将NPS作为经营指标进行管理，并发布在投资者关系或网站中。

二是NPS指标也被反映在中期经营计划中。

KDDI公司将NPS反映在组织构造中，主要体现在如下几个方面。

一是设置CX用户体验管理部，每周进行NPS提高会议。

二是在CX用户体验管理部门中，会定期进行NPS的追踪和分析，探讨新的优化体验举措项目。

5. KDDI公司CX（用户体验）管理部介绍

KDDI公司中跨部门的CX（用户体验）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。

跨部门的CX用户体验管理部，穿插在企业各个经营团队之中，包括了顾客经营、顾客管理、客服中心、分店主管和营销团队等。其负责业务涵盖了：NPS（用户体验推荐）数据诊断及追踪，给予公司NPS优化建议方向；进行内部教育训练和体验文化搭建；用户体验信息看板搭建；不断改善现有用户在体验接触点上的评价。

6. KDDI公司CX（用户体验）管理部相关单位职责职能介绍

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

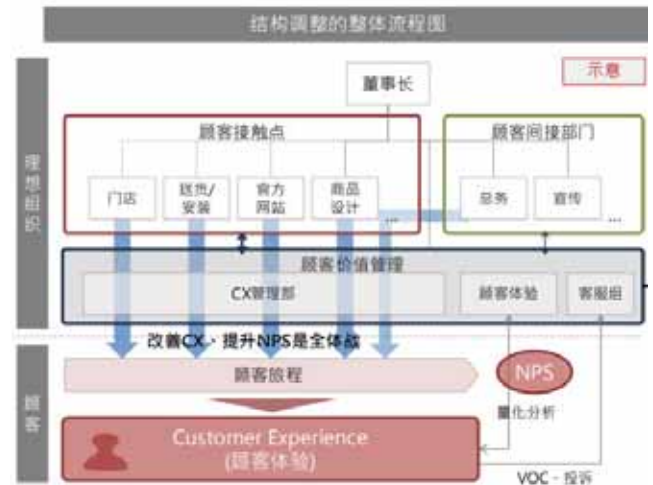


图1 CX顾客体验管理示意图

依据图1，可以发现CX顾客体验管理部及相关主要单位职能如下。

CX顾客体验管理部：顾客信息系统整合、维护所有客户行为追踪（交易数据、Log数据）异常事项、回报事项的自动通知（Email，简讯等）。

顾客体验部：规划长期客户服务体验，分为用户调研、服务规划（服务规划可分为线上与线下，并结合内部流程之优化）。

客服组：部门主要职能包括完成订单确认、提醒缴款、确认送货/安装时间、顾客反馈搜集及内部呈报、危机处理以及其他日常关怀等。

7. KDDI公司NPS体系运营机制

KDDI公司通过定期/不定期的会议对NPS体系进行目标追踪，确保CX用户体验管理部订定的优化方案能够尽快落地。定期的NPS体系会议每周的NPS提高会议、每月的服务

检讨会议；不定期的NPS会议包括：CX用户体验提升会议以及重要决策的经营会议。

每周的NPS提高会议：执行目的主要是对CX用户体验可视化、优化方案讨论，对NPS调研进度进行管理；参与层级主要是客服中心、CX设计部的部长、项目负责人、渠道主管等，同时视情况而定，扩大会议的范围。

每月的服务检讨会议：执行目的主要是公司内全部部门共享信息的会议，展现NPS体系已经完成的成果，为接下来的NPS体系运营机制探讨行进方向。

不定期的CX用户体验提升会议以及重要决策的经营会议参与层级都是包括社长在内的全体董事会、NPS提高会议成员。但两次会议的执行目的不一样，不定期的CX用户体验提升会议执行目的主要是：报告NPS体系运营机制所发现的问题/改善措施以及其结果的报告，确认NPS体系运营机制的方向。重要决策的经营会议执行目的主要是针对有大型投资/体制变化时，进行NPS体系运营机制会议。

8.KDDI公司NPS体系文化灌溉机制

为了将CX用户体验固化至公司全体文化，KDDI公司从最高主管宣示以CX用户体验为中心的使命，向下贯彻；且针对不同层级之间的管理层和员工设计不同的NPS体系文化灌溉机制。

从上至下贯彻CX用户体验理念。KDDI对NPS体系文化从上至下主要针对三个层级：管理层、中层主管和基层员工，针对每个层级的员工分别宣讲不同的用户体验理念。

对管理层主要宣讲以CX用户体验为中心的使命，阐述用户体验对企业带来的经济价值和社会荣誉感，重视用户体验是持续获得市场竞争力和不断创新的源泉；需要获得管理层对用户体验的帮助主要是对中层主管进行用户体验训练。

对中层主管贯彻的用户体验理念，主要是将NPS体系与经营指标有机联动起来。虽然有了管理层对用户体验的重视，但实际实施还是以中层主管为主，中层主管在背负自己的日常经营指标时，也要与NPS体系结合起来。需要获得中层主管对用户体验的帮助，主要是录制彰显用户体验理念的影音教学材料，向下推动CX用户体验优化流程及宣扬重视用户体验带来的实际成效。

对基层员工贯彻的用户体验理念，主要是重视用户体验对个人、部门和公司带来的成就感、荣誉感以及价值感。

三、推广用户体验文化和建立NPS体系运营机制的六大常见误区

NPS运营体系在国内外企业中的应用并非罕见，但结果

却并不总能尽如人意，在协助企业导入NPS管理体系的过程中，根据作者自身的多家公司运营经验和查阅到的资料，总结了NPS体验运营机制的六大常见误区，供读者参考。

1.缺乏自上而下的决心

NPS管理体系的建立需要自上而下的推动，和组织内部高层对用户体验的高度关注与重视。在任何一个营利性组织中，用户体验的闭环都很难自发完成，每个分支机构都有其本来存在的考核目标，而资源的投入也必然以原有目标为侧重。只有将用户体验放到战略发展目标的高度，NPS管理闭环才能在组织内部全面推行。

2.无法跨部门打通形成合力

体验是用户全旅程综合感知的结果，但由于企业部门墙的存在，跨触点、跨旅程的体验往往由于内部业务的区隔，成为体验问题的重灾区。因此，如果仅仅是各部门单打独斗，跨部门的重点议题无人牵头，真正重要的跨旅程体验问题将很难得到改善。

3.体验改善不聚焦

部分企业在导入NPS的过程中，并没有能够将NPS进行恰当的拆解，或是拆解后并没有识别NPS与各体验环节、各体验驱动要素之间的关系，导致无法识别体验问题的重要性，资源难以聚焦。

4.只追踪数据，没有赋能业务

在体验管理过程中，业务部门不一定具备用户数据分析、开展用户调研、进行体验优化及创新的能力。因此，常常出现管理层一味要求改善但业务却不知道如何下手的情况。让业务提升相关NPS，首先要确认其具备的相关能力，如设置相关消费者研究、体验管理及体验设计等岗位。

5.过度关注数字

NPS是结果性指标，而不是体验管理的全部。在进行体验管理过程中，如果目光紧盯数字，在监测存在波动时，很容易疲于解释波动的来源，而不去深挖背后的体验问题和提升机会，忽略了对体验本身的关注。在导入NPS时，需要牢记体验管理的初心不是追逐数字，而是要让每一个业务更贴近用户。

6.没有将体验作为战略性目标，长期坚持

体验改善是一个长期而系统性的工程，由于NPS是用户对品牌/产品综合感知的累积结果，其提升也并不能立竿见影、一蹴而就。如果仅仅将NPS作为一个中短期目标，在短期成效不明显时轻易放弃，达不到体验管理的飞轮效应，则很难从根本上实现体验的改变。