

摘 要

在保险行业竞争越来越激烈以及客户经济时代已经到来的大背景下，追求客户满意度最大化是每个保险公司都必须面对的现实问题和转型过程。在这一过程中建立科学合理的保险公司客户服务评价体系就显得非常重要，建立健全保险公司客户服务评价体系不仅是践行保险业核心价值理念和维护保险消费者权益的客观需要，更是保险公司提升企业核心竞争力的重要途径，同时建立健全保险公司客户服务评价体系也是我国保险企业顺应国际保险业发展潮流的重要举措。P 财产保险公司作为一家以销售车辆保险为主要业务的综合性保险公司，近年来，公司无论老客户续保率还是新客户的增加率都明显低于竞争对手，存在客户数量下滑的现象。如何建立一个操作简单并能较为客观反映客户满意度和忠诚度的评价体系来评估公司的客户体验，进而为公司改善服务质量提供依据就成为了 P 财产保险公司管理层迫切需要解决的完问题。

本文以 P 财产保险公司为对象，就该公司 NPS 客户评价体系建设问题展开研究，并提出了基于 NPS 导向的公司客户服务完善建议。本研究遵循发现问题、分析问题和解决问题的思路，运用文献分析法、问卷调查法、访谈法以及现场观察法等方法展开研究。在发现问题部分，主要对 P 财产保险公司客户服务现状及客户服务体验痛点进行了分析总结；在分析问题部分，主要在对 P 财产保险公司建立 NPS 客户评价体系必要性进行分析的基础上，就该评价体系构建应当遵循的原则、具体构建过程等进行了分析，并通过调查问卷对 P 财产保险公司客户进行了调查，利用建立的 NPS 评价体系对客户反馈进行了评估，获得了 P 财产保险公司 NPS 情况。并结合 P 财产保险公司客户服务痛点以及 NPS 客户服务评价体系提出了完善 P 财产保险公司客户服务质量，提升公司 NPS 的具体举措。

研究得出的结论是：P 财产保险公司构建基于 NPS 的客户服务评价体系是可行的也

会必要的，有助于从本质上提升公司客户满意度和忠诚度、促进公司客户服务质量与效率的提升，进而提升新老客户数量。同时通过利用 NPS 评价体系，对 P 财产保险公司客户满意度和忠诚度的评价反映出公司客户服务方面还有较大的提升空间，应当进一步完善 P 财产保险公司客户服务质量，最大限度的提升 P 财产保险公司客户净推荐值（NPS）。

关键词：P 财产保险公司，客户服务，客户净推荐值（NPS），评价体系构建

Abstract

Under the background of increasingly fierce competition in the insurance industry and the arrival of the customer economy era, the pursuit of maximum customer satisfaction is a practical problem and transformation process that every insurance company must face. In this process, it is very important to establish a scientific and reasonable customer service evaluation system for insurance companies. Establishing and improving the customer service evaluation system for insurance companies is not only an objective need to practice the core values of the insurance industry and safeguard the rights and interests of insurance consumers, but also an insurance policy. It is an important way for the company to enhance the core competitiveness of enterprises, and at the same time to establish and improve the customer service evaluation system of insurance companies is also an important measure for my country's insurance companies to follow the development trend of the international insurance industry. As a comprehensive insurance company whose main business is the sales of vehicle insurance, P Insurance Company has been significantly lower than its competitors in both the renewal rate of old customers and the increase rate of new customers in recent years, and there is a decline in customer satisfaction and loyalty. Phenomenon. How to establish an evaluation system that is simple to operate and can more objectively reflect customer satisfaction and loyalty to evaluate the company's customer experience, and then provide a basis for the company to improve service quality has become an urgent problem for the management of P Insurance Company to solve.

This paper takes P insurance company as the object, studies the construction of the company's NPS customer evaluation system, and puts forward suggestions for improving the company's customer service based on NPS orientation. This study follows the ideas of problem discovery, problem analysis and problem solving, and uses methods such as literature analysis, questionnaire survey, interview and field observation to carry out research. In the part of finding problems, it mainly analyzes and summarizes the current situation of P insurance company's customer service and the pain points of customer service experience; in the part of analyzing problems, it mainly analyzes the necessity of establishing an NPS customer evaluation system for P insurance company. The principles and specific construction process that should be followed in the system construction were analyzed, and the customers of P insurance company were

investigated through questionnaires, and the NPS evaluation system was used to evaluate the customer feedback, and obtained the NPS situation of P insurance company. Combined with the customer service pain points of P company and the NPS customer service evaluation system, it puts forward specific measures to improve the customer service quality of P insurance company and improve the company's NPS.

The conclusion of the study is that it is feasible and necessary for P insurance company to build a customer service evaluation system based on NPS, which will help to substantially improve the company's customer satisfaction and loyalty, and promote the improvement of the company's customer service quality and efficiency. . At the same time, by using the NPS evaluation system, the evaluation of P Insurance Company's customer satisfaction and loyalty reflects that there is still a lot of room for improvement in the company's customer service. Client Net Promoter Score (NPS)

Key words: P insurance company, customer service, customer Net Promoter Score (NPS), evaluation system construction

目 录

第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究的背景.....	1
1.1.2 研究的意义.....	2
1.2 国内外研究现状.....	3
1.2.1 国外研究现状.....	3
1.2.2 国内研究现状.....	4
1.2.3 文献评述.....	7
1.3 研究内容与研究方法.....	7
1.3.1 研究内容.....	7
1.3.2 研究方法.....	7
1.4 研究思路与研究框架.....	8
1.4.1 研究思路.....	8
1.4.2 研究框架.....	8
第二章 相关理论概述.....	10
2.1 客户满意度理论.....	10
2.1.1 客户满意度概念.....	10
2.1.2 客户满意度的特征.....	10
2.1.3 客户满意度模型.....	11
2.2 客户忠诚度理论.....	11
2.2.1 客户忠诚度概念.....	11
2.2.2 客户忠诚度特征.....	12
2.3 NPS（净推荐值）理论	12
2.3.1 NPS 理论的概念	12
2.3.2 NPS 应用过程	13
2.3.3 NPS 应用应遵循的原则	14
第三章 P 财产保险公司客户服务现状与 NPS 评价体系	15
3.1 P 财产保险公司业务现状	15
3.1.1 P 财产保险公司概况	15
3.1.2 P 财产保险公司车险业务状况	15
3.2 P 财产保险公司客户体验痛点分析	16

3.2.1 未形成高频场景服务.....	16
3.2.2 未实现创新触点服务.....	16
3.3 P 财产保险公司构建 NPS 评价体系必要性分析	17
3.3.1 NPS 评价体系应用现状及优势	17
3.3.2 P 财产保险公司构建 NPS 评价体系的必要	18
第四章 P 财产保险公司 NPS 客户服务评价体系建设	20
4.1 NPS 评价体系各系统建立	20
4.1.1 管理系统建立.....	20
4.1.2 触点监测系统建立.....	20
4.1.3 客户回访系统建立.....	22
4.1.4 客户旅程评估系统建立.....	22
4.2 NPS 客户服务评价体系应用	23
4.2.1 客户整体类型.....	24
4.2.2 P 财产保险公司整体 NPS	25
4.2.3 基于客户统计学特征的 P 财产保险公司 NPS	26
4.2.4 基于客户旅程触点的 NPS	28
4.3 P 财产保险公司各旅程 NPS 较低的原因分析	32
4.3.1 客户购买保险产品前信息获取旅程.....	32
4.3.2 客户购买保险产品旅程.....	34
4.3.3 客户续保旅程.....	35
4.3.4 客户理赔旅程.....	36
4.3.5 客户增值服务旅程.....	36
第五章 基于 NPS 导向的 P 财产保险公司客户服务完善建议	38
5.1 加强 P 财产保险公司 NPS 管理组织建设	38
5.1.1 管理组织构成.....	38
5.1.2 P 财产保险公司 NPS 管理委员会职责	38
5.2 基于客户统计学特征 NPS 评价结果的服务完善举措	40

5.3 基于客户旅程 NPS 评价结果的服务优化举措	40
5.3.1 购买保险产品前的信息获取旅程优化.....	40
5.3.2 购买保险产品旅程优化.....	41
5.3.3 续保旅程的优化.....	42
5.3.4 理赔旅程的优化.....	42
5.3.5 增值服务旅程优化.....	43
5.4 应用好 NPS 评价结果	44
5.5 建设基于 NPS 导向的企业文化	44
第六章 结论与展望.....	46
6.1 研究结论.....	46
6.2 研究展望.....	46
参考文献.....	48
附录.....	51
致 谢.....	55

第一章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究的背景

从 1978 年改革开放开始，中国经济的国际地位愈加瞩目，国内保险行业在这一经济背景下也发展的十分迅速。从 1980 年开始，中国的保险业逐渐恢复发展。其发展速度远高于国内生产总值（GDP）的发展速度，平均年增长量大于 30%。这一数据表示保险业在我国已经发展为朝阳行业。随着该行业的迅速发展，更多的企业步入到保险行业内，特别是部分规模较大的金融单位，他们关注着未来保险行业的发展，并已经陆续创建保险企业，期待自家企业能够在保险行业发展、的时代潮流中获得一份利润。这会加大保险业在行业市场内的竞争强度，越来越多的保险公司从各角度加大资源投入，试图创设具有行业竞争性的核心项目，确保在保险行业市场内立于不败之地。

但从 2010 年开始，中国的保险业已经向激烈的同质化竞争方向发展，这已阻碍到保险行业未来的可持续发展。不论是保险公司产品的开发与定位，还是经营体制、所提供消费者的服务，都存在同质化现象显著的情况，其差异性减弱甚至没有任何差异。现阶段这类现象已经成为国内保险业持续迅猛发展的阻碍。

从 P 财产保险公司本身来讲，创建企业核心竞争力、令其他企业无法模仿是保险公司能够持续快速发展的重要途径，如何建立属于自身企业的核心竞争优势是保险行业内各企业领导应当关注的问题。过去保险业竞争通常会从费用成本与拉关系这两个方面入手，其来源在于保险产品同质化。由此产生的问题是过去保险业竞争存在重费用轻服务、重关系轻技术的现象。减少费用是不能为保险公司创建持续有限竞争力的，长此以往，会拉低保险费率折扣导致保费降低，随着经济的发展，保险赔付会呈增长趋势，长此以往会存在保险行业全面亏损的恶性循环现象。

随着保监会对保险行业监管力度的增强，陆续颁布的规定已经对费用竞争起到了制约作用，保险公司应当通过其他角度来提升企业核心竞争力，以此来获得消费者的认可。总的来讲，保险行业隶属于服务业范畴，若想得到长期发展，定要加强服务品质，通过服务层面来获取消费者的认可。过去常见的服务评价系统和经营间没有较大的联系，经营好坏也不能够为企业发展产生直接性的影响，更无法准确判断出制约服务的短板，公司管理层通常不会对其过多关注，因此构建与经营具有直接联系的评价系统至关重要。

消费者推荐净值（NPS），把服务质量和是否回购、能否推荐亲友选购当作服务指标，以此来判断消费者对企业服务的认可与推荐程度，建立服务和企业经营间的直接联系，NPS 的值越高，则代表消费者获得的服务体验越好，也意味着消费者回购及推荐亲友购买的可能性越大，从而树立产品口碑，受到更多消费者的关注。通过相关参数显示，如果消费者得到的是一次体验效果不佳的服务，那么他的这种不好体验会传播给七人之多，如今我们身处在网络通讯发达的时代，信息的传播速度极快，因此建立良好的口碑能够推动企业发展与经营。国外的一些大型公司如亚马逊等就把 NPS 评价体系应用到企业经营管理中，且应用效果得到好评。

NPS 评价体系使企业获取长期利润的重中之重。可以肯定的是，保险行业隶属于服务业，提供高质量的服务能为企业核心竞争力的建立起到推动作用。企业应用 NPS 体系可以加强消费者的满意程度，从而提升顾客对产品的信任度，使保险公司与消费者间建立更为密切的联系，这有助于企业形象的建立，由此能够提升企业竞争优势。企业引进 NPS 评价体系后，能够尽快的将企业服务水平和经营建立直接联系，为企业长期发展奠定基础，进而实现企业良性循环发展。对于 P 财产保险公司来讲，每一位优质消费者都能够让企业更加明确消费者的真实需求，且能够尽可能的满足消费者需要，从而增加消费者续保率、缩减企业经营成本、提升企业经营利润、提升企业的市场竞争力。只有关注消费者，以消费者为中心，才能够为其提供更好的服务，确保保险业长足发展。

1.1.2 实践经验

2015 年国内有关部门将与保险业务相关的企业以服务指标划分类别，并通过媒体这一途径进行定期展示，以上述这些方法来加强保险公司的服务质量。加强服务质量的关键在于是否存在有效实用的服务评价系统。在提高服务质量的同时优化服务评价系统，结合评价结果分析客户触点，将服务过程中所存在的问题一一找出，以消费者为中心，有针对性的去优化改进方案，这不仅能够提升服务水平，还能够推动企业发展。服务指标同经营间产生直接联系，是评价系统获得公司领导层重视和在经营过程中产生重要作用的关键，这同样是过去服务满意程度系统建立的制约点，通过 NPS 评价系统获取潜在的、有价值的消费者，为企业树立消费者口碑，使消费者的回访问题集中在“能否将企业产品推荐给周围的朋友”等问题上，将消费者是否会推荐公司进行等级划分，从 1 到 10 进行等级评分，其中 9 分与 10 分为主动推荐者，7 分到 8 分是被动推荐者，6 分及以下则是贬损者，明确推荐者和贬损者之间的差值，由此计算出消费者服务的推荐净

值，净值高，则代表消费者在该企业所获得的服务体验好，也会对企业服务质量给予更高的评价和更多的信任，这样才能促进消费者主动向周围朋友推荐该企业所提供的产品，因此我们称之为服务评价的结果和公司经营密切相关。

本论文以 P 财产保险公司作为研究对象，对其客户服务情况加以调研，考察公司客户服务现状及现阶段所出现的问题。研究了 P 财产保险公司建立 NPS 评价体系来对公司客户服务质量进行评价的相关问题。进而针对评价结果提出完善 P 财产保险公司客户服务质量的建议。本文的研究，通过为 P 财产保险公司所建立的 NPS 评价体系来优化客户服务系统，将过去重费用与产品的思维模式转变成重服务的思维模式，将“消费者为中心”这一理念牢记于心。这一转变能够提升 P 财产保险公司在市场竞争中的地位，确保企业在激烈竞争中占据重要位置，另外也可以为其他企业提供参考意见。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

(1) 企业客户服务质量、客户满意度与忠诚度关系方面的研究

Suchánek, Eger (2019) 在对捷克电子和通信设备零售商客户服务问题研究后指出，客户满意度的不断提升，是客户忠诚度形成的基础^[1]。Huang 等 (2019) 利用 PZB 模型分析了企业服务质量以及客户满意度忠诚度的关系，研究表明，客户忠诚度受客户满意度影响，而这二者都受到企业服务质量的直接影响^[2]。Liu 等 (2017) 以台湾快餐企业客户为对象，研究了客户服务质量与客户满意度让忠诚度的关系，研究表明，企业服务质量有效影响客户满意度和忠诚度^[3]。Özkan 等 (2019) 以银行业为例，通过构建模型分析了服务质量与顾客满意度感知以及忠诚度的关系研究发现，服务质量影响客户满意度感知，而满意度感知又对忠诚度产生影响^[4]。

从以上文献梳理客户看出，企业服务质量与企业客户满意度和忠诚度具有较高的相关性。企业的服务质量水平越高，客户的满意度必然会更高，而积累的满意度势必会使得客户形成对企业的忠诚。

(2) 企业客户服务质量评价方法方面的研究

Abdelfattah 等 (2015) 以马来西亚某保险公司为例，通过结构方程模型对健康保险产品服务质量进行了评价，指出了服务客户过程中存在的问题以及改进策略^[5]。Mishra 等 (2017) 采用直觉模糊加权信息度量对四家车险公司的服务质量进行了分级，评级结果对于保险公司提升客户服务质量起到了促进作用^[6]。Tuzkaya 等 (2019) 以伊斯坦布尔

某公立医院为对象，把 IVIF-PROMETHEE 方法应用于患者服务质量评价中，并针对分析结果提出了医院改进患者服务质量的建议^[7]。

Cai & Yang (2018) 利用 SERVQUAL 的评价特征构建了多元层次综合函数并结合可拓创新方法制定了企业客户服务质量评价模型，通过该模型实证分析评价了某一具体企业客户服务质量，并针对研究结果提出了企业改善客户服务质量建议^[8]。Pekkaya 等 (2019) 利用 SERVQUAL 量表对土耳其中古尔达的一家医院的医疗服务质量进行了评价，指出了影响服务质量的主要因素^[9]。Panigrahi 等 (2018) 利用 SERVQUAL 模型分析了马来西亚巴生谷地区人寿保险公司客户服务质量，认为乐于助人和具备高水平解决问题能力的保险代理人会增加客户购买保险产品的意向^[10]。Raza 等 (2020) 提出了一种基于 SERVQUAL 的改进的客户服务质量评价模型 E-SERVQUAL 模型，并利用其对巴基斯坦网上银行客户服务质量进行了评估，提出了完善客户服务质量的具体对策建议^[11]。

(3) 有关客户净推荐值 (NPS) 方面的研究

2003 年推出的净推荐值 (NPS) 方法，通过衡量客户满意度和忠诚度以及推荐意愿来对企业服务质量进行评价。Santos (2018) 利用 NPS 对 EDP 公司商店客户满意度进行调查，并分析了影响客户满意度的因素^[12]。Lin 和 Wei (2020) 提出了一种用于识别诋毁者经验的负面触发因素的 R-NPS, T-NPS 综合客户服务评价方法^[13]。Viitanen (2021) 通过 NPS 对芬兰公共医疗机构患者服务进行了评价，总结了服务方面的不足并提出了相应的改进措施^[14]。Singh 等 (2020) 将 SERVQUAL 模型与净推荐值 (NPS) 方法相结合评价了印度某公立医院和某私立医院患者服务情况，研究除了得出各个评价对象需要改进的不足之处外，研究还认为，在企业客户服务质量评价研究中，SERVQUAL 与 NPS 方法结合可以极大的提高评价的客观性，得出的评价结果更具可靠性^[15]。对于 NPS 评价方法的不足，Zaki 等 (2016) 指出，虽然 NPS 能够作为客户满意度和忠诚度测量指标，但是其无法对打分，尤其是低分数产生原因给予根本性的解释^[16]。

1.2.2 国内外研究现状

(1) 客户服务质量、客户满意度、忠诚度关系的研究 客户满意度是客户对企业所提供的产品或服务的一种心理感受，是激发客户持续消费的动力。而客户忠诚度是客户满意感知下所形成的对目标企业产品或服务重复消费的心理倾向。企业客户满意度和忠诚度高低直接影响到企业的市场竞争力的。杨金宏 (2018)

指出,进入互联网时代,企业要结合互联网时代特征,及时主动做好客户沟通,规范客户工作标准,并且将客户满意度作为衡量企业绩效的重要指标^[17]。杨彬(2015)指出,提高商业银行客户满意度和忠诚度可以有效提升商业银行的市场竞争力^[18]。而刘学方等(2015)则以商业银行为例,通过调查问卷实证分析了客户满意度与客户忠诚度的关系,发现客户满意度与客户忠诚度存在显著正相关关系,其中影响客户忠诚度的最大因素是服务效率满意度^[19]。靳蕾蕾(2017)指出,企业应通过加强客户关系管理不断提高客户满意度,进而从客户满意逐步实现客户忠诚^[20]。黄建等(2019)以重庆民营医院患者为样本,利用调查问卷收集数据基础上,运用 SPSS 软件对数据进行了分析,结果发现,患者体验之间影响患者就医满意度和忠诚度,而患者满意度则对患者就医体验与忠诚度起到部分调节作用^[21]。钱慧明等(2019)以客户信任为中介变量,构建起了物流服务质量对顾客忠诚度的影响模型^[22]。

闫西木(2015)认为,企业服务质量的高低直接影响到客户的满意度,企业必须通过不断改进服务质量提升客户满意度,从而增加客户粘度,促进市场竞争力的提升^[23]。付慧敏(2017)分析了汽车服务质量和客户满意度的关系,认为服务质量决定客户满意度感知,并据此提出的改进汽车服务质量的举措^[24]。沈静(2019)以上海第一医院患者为调查对象,收集数据构建模型实证研究了医疗服务质量与患者满意度的关系,研究表明,服务质量的有形性和服务满意度之间存在显著正相关关系^[25]。从以上的文献分析可以看出,学者们普遍认为客户满意度和客户忠诚度对于企业竞争力的提升至关重要,而客户满意度又是客户忠诚度形成的基础。而企业客户服务质量由于客户满意度存在正相关关系。

(2) 有关企业客户服务质量评价的研究 企业客户服务质量评价,是企业了解客户服务现状,改善客户服务质量的的基础,科学合理的评价方法才能客观反映企业客户服务质量的现实情况。为了实现业务增长,大多数公司都亟需变得更加“以顾客为中心”。他们需要这样来提升公司的股价,吸引和激励人才。不论他们是以哪种方式表述的,他们心里可能都知道,获得更多的顾客推荐者是至关重要的大事。但是如果没有一种简单而实用的方式来落实问责制并衡量进展,他们就无法让公司齐心协力围绕这一目标向前迈进。事实上,大多数人并没有认识到他们对不良利润的沉迷有多深。顾客满意度得分虚高麻痹了他们,让他们洋洋自得,但有研究显示,一般公司有超过 2/3 的顾客都是被动者(感到无聊)或贬损者(感到生气)。

刘玉敏和靳琳琳（2017）结合机场客运服务质量的特点，参考服务质量模型核心理想，建立了机场客运服务质量评价模型^[26]。钱雅倩（2017）以上海徐家汇枢纽站为对象，依据客户满意度理论建立起了轨道交通车站客运服务质量评价体系^[27]。舒服华（2018）指出，基于前景理论的服务质量评价体系可以避免模糊性因素对评价结果的影响^[28]。刘莹等（2019）在对公交车服务质量问题研究中，提出了构建基于乘客满意感知的普适性因素权值分析法^[29]。杜晓菲等（2019）通过实地调研方法，构建了“结构-过程-结果”理论框架，对医养服务质量评价进行了研究^[30]。熊剑芳等（2019）以成本、服务性能以及客户反馈为指标建立了云服务质量评价体系^[31]。方一安等（2019）在分析总结现有医疗服务质量评价方法基础上，指出了这些方法的优势与不足之处^[32]。张帮君（2015）利用层次分析法与集值统计相结合的方法构建起了电力企业客户服务质量评价模型，并对模型进行了实例验证，结果显示该模型能够较为科学的评价企业客户服务水平^[33]。何秋洁等（2019）利用模糊综合评价法和层次分析法相结合的方法对某保险公司机动车理赔服务质量进行了评价，依据评价结论，提出了保险公司改进机动车保险理赔服务的措施^[34]。

梳理文献发现，企业在客户质量评价中客户满意度和忠诚度测度是主要环节，很多研究将其他评价指标与客户满意度、忠诚度指标结合起来评价客户服务质量。刘志欣等（2018）指出客户满意度是评价客户服务质量的重要指标，并基于客户满意度理论建立了 RATER 指数为核心的多层评价体系^[35]。李铭洋,赵晓杰（2018）提出了基于顾客在线评价信息的服务质量评价方法^[36]。蒋琦玮等（2019）指出，传统的城市轨道交通车站服务质量评价体系存在指标单一的问题，并结合客户满意度理论和客户忠诚度理论构建起了旅客服务感知的服务质量评价体系^[37]。郭齐闽等（2019）以基础设施评价指标和乘客满意度评价指标相结合构建了构建了公共交通客户服务质量评价关键绩效指标（KPI），并进一步提出了改善公共交通客户服务质量举措^[38]。

（3）有关客户净推荐值（NPS）方面的研究 数以千计的国外创新型公司都采用了净推荐值（NPS）来跟踪顾客的忠诚度、参与度和热情，包括苹果（Apple）、安联保险（Allianz）、美国运通（American Express）、Zappos.com、财捷（Intuit）、飞利浦（Philips）、通用电气（GE）、eBay、Rackspace、Facebook、乐高（LEGO）、西南航空（Southwest）和捷蓝航空（JetBlue Airways）等等。与发达国家相比，我国企业引进客户净推荐值理论相对晚一些，其中运用净推荐值理论来评价企业服务质量的凤毛麟角。且梳理文献发现，我国学界有关客户净推荐

值（NPS）的研究较少，康黎（2015）分析了 NPS 在企业客户感知评价中的应用过程，并依据评价结果提出了提升企业 NPS 的策略^[39]。

1.2.3 文献综述

通过对国内外学界有关“服务质量、客户满意度、客户忠诚度关系”，“企业服务质量评价”以及“客户净推荐值（NPS）”等主题的文献收集、整理和分析发现，学界对于企业服务质量、客户满意度、客户忠诚度之间的关系有了较为明确的认识。即企业的客户服务质量明显影响客户的满意度感知，而客户的满意度感知又是形成客户忠诚度的前提和基础。在企业服务质量评价方面，学者们研究了不同方法在评价中的应用过程，其中就有学者探讨了从客户满意度和忠诚度的视角以及客户净推荐值（NPS）的视角评价企业服务质量的 相关问题。

尽管学界已经认识到客户满意度和客户忠诚度受到服务质量的影响，反过来通过测度客户的满意度和忠诚度可以测度出服务质量的高低，而 NPS 作为一种简便易操作的方法，测量客户满意度有其独特的优势。但是梳理文献发现，学界尤其是国内学术界对于 NPS 评价体系的应用研究相对较少，尤其是针对保险公司客户服务质量评价方面的研究更少。在银保监会的监管下，保险公司的产品及定价逐步市场化及标准化，那么保险公司的竞争最终体现在服务质量上，谁的服务质量高谁的客户就多，谁的客户多谁的业务就会增长快。基于此，本文以 P 财产保险公司为对象研究构建基于 NPS 的客户服务质量评价体系，一方面可以丰富有关 NPS 应用的理论研究，另一方面为其它保险公司应用 NPS 开展客户服务质量评价积累经验。

1.3 研究内容与研究方法

1.3.1 研究内容

本文以 P 财产保险公司为研究对象，就其基于（客户净推荐值）NPS 的客户服务质量评价体系建设问题展开研究，研究的主要内容包括以下四个方面：第一是 P 财产保险公司客户服务现状及痛点分析；第二是在 P 财产保险公司建立 NPS 客户服务评价体系必要性分析；第三是 P 财产保险公司 NPS 客户服务评价体系的具体构建及其实施；第四是完善 P 财产保险公司客户服务措施，提升公司 NPS 对策建议提出。

1.3.2 研究方法

（1）文献分析法

本文在确定研究课题后，通过知网、Google 学术等平台收集整理了很多与研究主题相关的文献资料，通过分析文献对国内外有关客户服务评价研究现状有了深入的了解，前人的研究思路和方法为本文的研究提供了重要参考。

(2) 问卷调查法

研究过程中，为了获得 P 财产保险公司客户 NPS 值以及客户服务痛点等一手信息，本研究对 P 财产保险公司客户进行了问卷调查。

(3) 现场观察法

为了获取 P 财产保险公司客户服务的具体情况，研究者在 P 财产保险公司对公司管理人员、客户服务人员等的日常工作情况以及客户的反映进行了观察。通过观察了解了 P 财产保险公司客户服务现状。

1.4 研究思路与研究框架

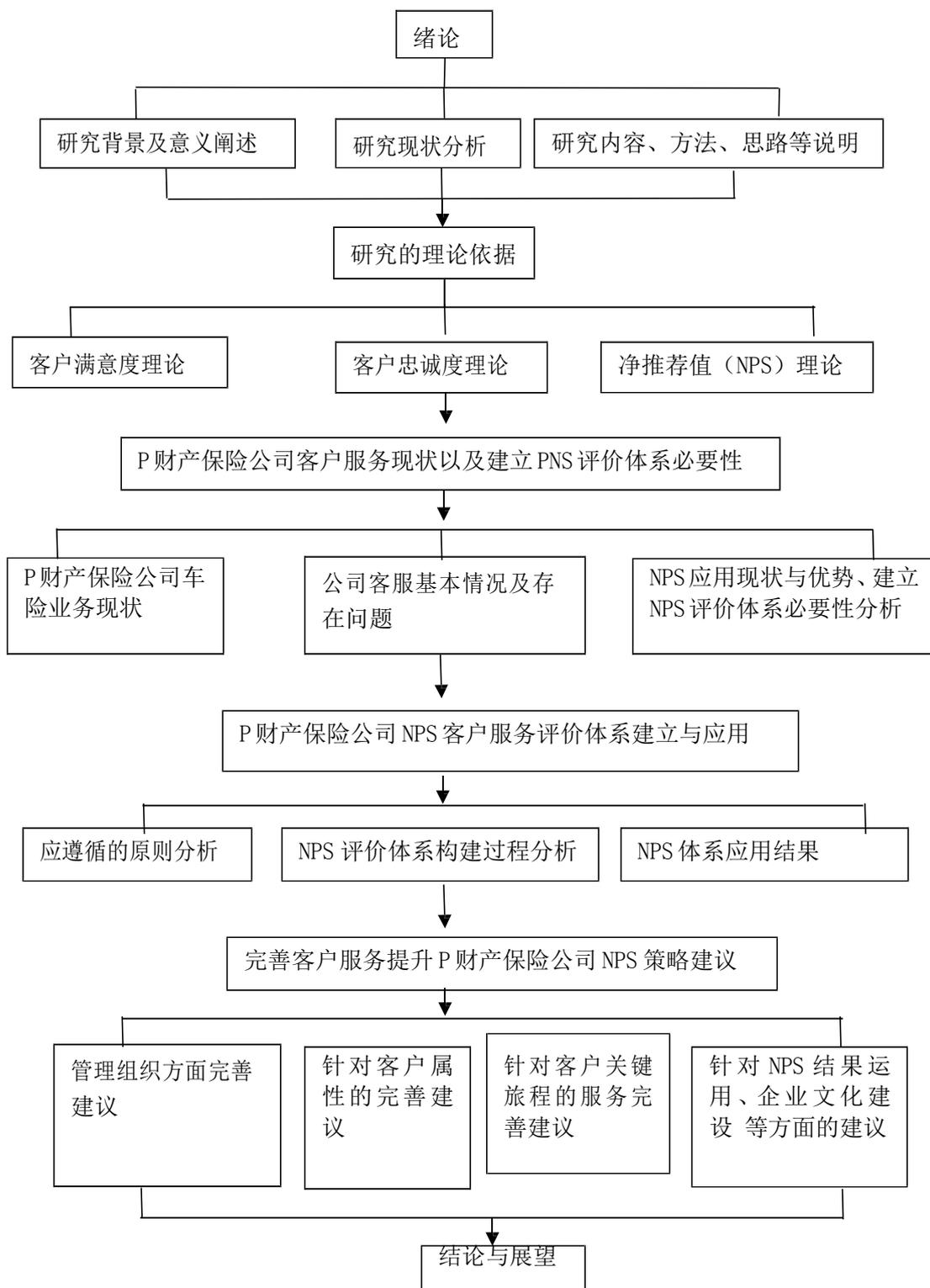
1.4.1 研究思路

本文的研究遵循发现问题→分析问题→解决问题的总体思路。在发现问题部分主要是通过对 P 财产保险公司客户服务现状的分析，指出目前公司在客户服务方面存在的痛点；在分析问题部分主要分析了 NPS 优势以及建立 NPS 评价体系对于 P 财产保险公司提升客户服务质量的作用及积极意义。在解决问题部分，具体分析了 P 财产保险公司建立 NPS 客户服务评级体系的具体操作，并针对评价结果以及公司面临的主要痛点提出了完善公司客户服务质量，提升公司客户净推荐值（NPS）的举措。

1.4.2 研究框架

论文研究框架如图 1.1 所示。

图 1.1 研究框架



第二章 相关理论基础

2.1 客户满意度理论

2.1.1 客户满意度概念

客户满意度 (Customer Satisfaction) 是由生活概念逐步演变为科学概念, 是客户对于所接受的产品或服务的心理体验。对于客户满意度概念很多学者从进行了界定其所阐述的内容没有太大区别。美国营销大师 Philip Kotler (菲利普·科特勒) 对客户满意度的阐释: “这是一种感觉, 或高兴或失望, 而这种感觉状态的出现是由于客户接受产品 (服务) 的实际感知到的结果与其在接受产品 (服务) 前心中期望之间的差异导致的^[40]。”

2.1.2 客户满意度的特征

客户满意度具有以下主要特征, 即客观性、主观性以及变化性、全面性。所谓客观性, 就是指只要客户接受了产品 (服务) 提供者所提供的产品 (服务) 必然会产生对于所接受产品 (服务) 的心理感受, (比如客户觉得符合预期, 或者与自己想象的有较大差距等)。客户的这种感受是客观存在的, 不会因产品 (服务) 提供者的关注与否而改变; 所谓主观性, 就是指客户接受产品 (服务) 后出现何种心理感受, 完全是由客户自身主观思想决定, 影响其作出 (满意或不满意) 的因素会受到客户文化、性格等多种因素的影响; 所谓变化性, 是指, 客户对于所接受产品 (服务) 的感受会随着时间、环境以及客户期望的变化等条件的改变而出现变化。所谓全面性, 是指作为客户对于产品 (服务) 的心理评价, 这种评价所针对的是所接受的产品 (服务) 的全部而非某一部分或某一特性。

而对于保险公司而言, 其客户满意度又具有本行业的独特性。作为服务型行业, 保险公司所提供的服务是无形的, 而且无法储存和分割。不象对于实务产品的评价可以有量化的质量评价技术标准。客户在对所接受的保险服务质量进行评价时, 较为复杂多是主观感受评价标准难以量化。另外, 保险服务作为一种特殊服务, 客户与保险公司签订的保险合同存在很大的射幸性。保险公司客户满意度不仅与实物产品消费者满意度不同, 而且由于保险服务的特殊性, 其与其他服务提供商的客户满意度也存在一定差异。

中情感忠诚表现为客户对企业的理念、行为和视觉形象的高度认同和满意；行为忠诚表现为客户再次消费时对企业的产品和服务的重复购买行为；意识忠诚则表现为客户做出的对企业的产品和服务的未来消费意向。这样，由情感、行为和意识三个方面组成的客户忠诚营销理论，着重于对客户行为趋向的评价，通过这种评价活动的开展，反映企业在未来经营活动中的竞争优势。

客户忠诚度的概念是在客户满意度概念基础上进一步引申出来的。只有客户对产品或服务感到满意，才可能谈及其忠诚度的问题。所谓客户忠诚度就是客户在对产品或服务感到满意之后，对其产生的继续得到该产品或服务的欲望或产生的依赖感。一般情况下，客户通过接受公司产品或服务而对该公司以及品牌产生忠诚。

2.2.2 客户忠诚的定义

客户忠诚是指消费者在进行购买决策时,多次表现出来的对某个企业产品和品牌有偏向性购买行为；忠诚的客户是企业最有价值的顾客；客户忠诚的小幅度增加会导致利润的大幅度增加；客户忠诚营销理论的关心点是利润。建立客户忠诚是实现持续的利润增长的最有效方法。企业必须把做交易的观念转化为与消费者建立关系的观念，从仅仅集中于对消费者的争取和征服转为集中于消费者的忠诚与持久。具体到保险公司，客户流失率和客户续保率是衡量客户忠诚度的重要指标。保险客户面对诱人的优惠条件而依然选择原先投保的公司并积极向他人推荐，而不去购买原公司竞争对手的产品，这就是客户忠诚的表现。

从客户的行为特征方面进一步分析，客户忠诚度表现为三个递增的层级，首先是行为上的忠诚，其次是意向方面的忠诚，第三是情感方面的忠诚。客户经常购买某一保险公司的产品，就在行为方面实现了对该公司的忠诚。客户只有经常性的购买某一保险公司的产品，才能对该公司产生意向和情感方面的忠诚。客户忠诚度对于保险公司而言，至关重要，研究表明每个对保险公司忠诚的老客户，能为公司带来3到5名新的客户，而如何出现一个对公司服务不满意而贬损公司的客户会对至少10人产生消极影响^[44]。

2.3 NPS（净推荐值）理论

2.3.1 NPS理论的概念

Net Promoter Score 简称 NPS，中文翻译为“净推荐值”，亦可称口碑，是一种计量某个客户将会向其他人推荐某个企业或服务可能性的指数。这一概念是由贝恩咨询公司的

Fred Reichheld (2003) 首次提出^[49]。NPS 能够把企业客户忠诚度测度这一复杂问题简单化，且 NPS 具备较强可操作性，可以协助企业掌握客户感受以及对企业服务的态度，为探寻可持续的业务增长点提供导向。

NPS 是通过测量客户推荐意愿来衡量客户满意度和忠诚度，进而评价公司产品或服务质量。NPS 的应用非常简单，访题只有一个，即：“您向他人推荐公司（或其产品或服务）的意向如何？”然后通过调查客户对于该题项的回答结果形成统计值，通过这一统计值对客户对于公司的忠诚度进行评价。

2.3.2 NPS 的含义

通过向客户提出如下问题：“您在 0-10 分的权重范围内多大程度愿意向您的朋友或亲人推荐公司（包括公司产品、服务以及品牌等）”。0 表示非常不愿意，5 表示一般，10 表示非常愿意。并在此基础上依据推荐意愿的高低，把客户划分为三个类型：打分为 9 分和 10 分的归为一类，打分为 7 分和 8 分的归为一类，打分 0 分到 6 分的归为一类。将第一类界定为推荐者，将第二类界定为被动者，将第三类界定为贬损者。而净推荐值就是对比推荐者所占的比重与贬损者所占的比重结果得到差值结果，用以反映调查对象全体对于公司的满意度及忠诚度。图 2.2 为客户净推荐值（NPS）示意图。

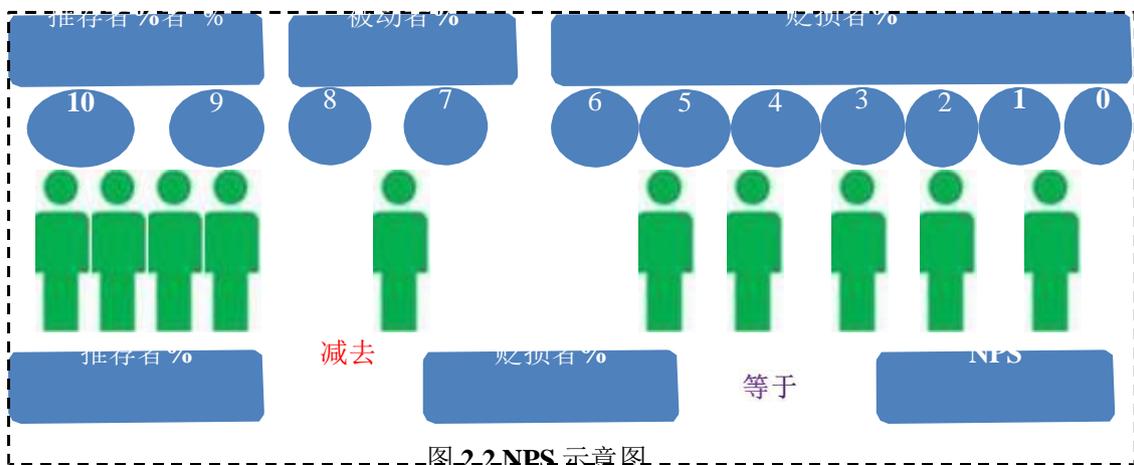


图 2.2 NPS 示意图

从图 2.2 可以看出，打分 9 分和 10 分的客户为主动推荐者，这些客户对公司的产品和服务非常满意，不仅自己会有持续接受公司产品或服务的意向，而且对公司有很到的情感依赖，他们会主动积极的向自己的亲朋推荐公司及公司产品或服务；打分 7 分和 8 分的客户，从总体看对于公司提供的产品及服务较为满意，但是如果有更符合预期或者在价格等方面更为优惠的产品或服务时，会选择新的替代公司；而打分不足 6 分的客户，由于种种原因，不满意公司及其提供的产品或服务，不但自己不会再次购买公司产品或

服务，而且可能向亲朋及周围人传播对公司不利的信息。而净推荐值（NPS）就是用主动推荐者和被动推荐者在被调查总体中占的比重减去贬损者在总体中占的比重的差值。净推荐值（NPS）可以很好的反映出调查客户总体对于公司的满意度与忠诚度，进而评价出公司在客户服务方面的情况，并对公司未来的盈利作出预测。

2.3.3 NPS 系统构建原则

（1）系统性原则 企业应大力推广产品与核心品牌，使消费者在良好氛围中体验服务品质，以消费者

真实需要为出发点，有针对性的为其提供个性化方案，使消费者能够真正认可企业的服务质量。因此，构建 NPS 客户忠诚度评价系统的过程中能够展现系统性这一原则。

（2）指标性原则 在对消费者忠诚度的指标评价系统构建过程中，应当将消费者真是需要考虑在内，

科学妥善的设置考核标准，且考核标准的设置不是一蹴而就的，应当结合具体参数综合分析，以确保指标的可实施性，进而提高消费者的满意程度与服务忠诚度。

（3）量化考核原则 对这一评价系统进行优化的过程中，应当对消费者服务需要量化分析，通过考核的

形式科学归纳出各类因素，以此来提升消费者满意程度，使其能够更有针对性的为消费者提供服务。

（4）成效性原则

对 NPS 忠诚度指标的评价系统建立与优化过程中，首先应调整企业内部架构，对资源进行科学配置，这不仅可以提高资源使用率，还能够一定程度上减少投入成本，为企业提供最大化的经营效益。同时，应当确保参数信息能够实现实时共享，确保信息在传输过程中所处的环境相对安全，以此为指标系统的建立体统科学合理的参数支持，协助企业朝着预期目标的方向发展。

（5）统一协调性原则

建立与优化 NPS 评价体系的过程中，务必要保证参数信息的有效性，使这些参数信息可以被及时共享，且能够有效传输，另外还应确保这些参数是具有唯一性的。因此，消费者满意程度与参数信息的统一性间存在着密切联系，体系建立与优化的过程中应当遵循统一性原则。

第三章 P 财产保险公司客户服务现状与 NPS 评价体系

构建必要性分析

3.1 P 财产保险公司业务现状

3.1.1 P 财产保险公司概况

P 财产保险公司位于北京市西城区金融街，隶属于中国 P 集团。P 财产保险公司业务覆盖应保监会批准的所有保险业务种类（包含财险保险、责任保险、意外保险等），其中车辆保险业务为公司主打业务。公司始终奉行“做精保险业务，提升客户体验”的经营宗旨，不断进取，积极拓展保险业务。

3.1.2 P 财产保险公司车险业务状况

P 财产保险公司 2021 年实现业务收入 275 亿元，其中车辆保险保费收入 175 亿元，2021 年公司净利润达到-3.8 亿元。

随着保险市场竞争越来越激烈，P 财产保险公司车险业务保费收入出现了下滑。图 3.1 为 P 财产保险公司 2017-2021 年车险保费收入统计结果（单位为亿元）。

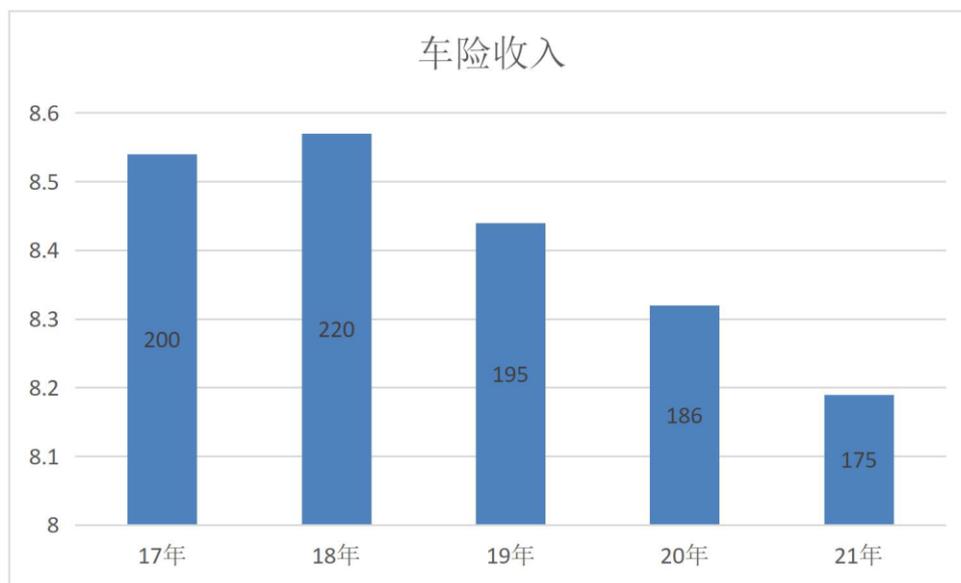


图 3.1 P 财产保险公司 2017 年到 2021 年车险保费收入统计结果

从以上数据可以看到，P 财产保险公司车险保费收入从 2018 年以来连续下滑，且下降幅度非常显著。此外，在续保率方面，通过与其他规模相当公司比较发现，P 财产保险公司续保费较低。如表 3.1 所示。

表 3.1 保险公司续保率调查结果

保险公司名称	续保率
P 财产保险公司	53.8%
RS 保险公司	68.4%
TK 保险公司	69.2%

从表 3.1 可以看出，与 RS 保险公司和 TK 保险公司相比，P 财产保险公司的续保率相对较低，这进一步表明从目前情况看，P 财产保险公司在客户吸引力方面逊于竞争对手 TK 保险公司和 RS 保险公司。通过内部调研沟通了解，P 财产保险公司保费下降主要因为新老客户数量的下降导致。

3.2 P 财产保险公司续保率低的原因

P 财产保险公司主要业务为机动车辆保险，通过对 P 财产保险公司车辆保险客户服务状况的调研分析，客户总体服务体验痛点体现在服务水平没有满足客户的事先期望。具体而言，P 财产保险公司客户服务体验痛点可以从场景服务和触点服务两个维度进行分析。

3.2.1 场景服务体验痛点

从目前 P 财产保险公司的整体业务层面看，存在较为严重的重视保险销售而忽略对客户提高更优质服务现象，在这样的背景下公司资源被大部分聚焦于保险推销方面，不仅在销售上推出买保险送礼物以及手续费打折等促销手段，甚至通过压低保费价格打价格战的方式争取客户。这样一来投放到保险理赔服务方面的资源就非常有限和被动。

通过对 P 财产保险公司 2018 年到 2021 年车险理赔情况调查分析，公司承保的车辆平均出险率不超过 30%。也就是说，有超过 70% 的购买车险客户，在保险期内与保险公司并没有再次交集，而那些不到 30% 的客户与保险公司的接触也只是在理赔环节有接触，因此可以说目前 P 财产保险公司客户服务还没有形成高频场景服务，这也是 P 财产保险公司主要痛点之一。

3.2.2 触点服务体验痛点

琳琅满目的互联网保险工具在互联网持续发展的背景下层出不穷，这一现象伴随着智能手机的普及和九零后、零零后成为消费主力而越来越受到青睐。同时，在这样的背景下，一些互联网保险公司也应运而生。

P 财产保险公司作为传统保险企业，不可避免的受互联网经济发展的冲击，尽管 P 财产保险公司也建立起了自己的官网，并且也推出了自己的微信公众号，但与新型互联网保险公司相比，在线上布局方面还有待进一步提升。P 财产保险公司只有顺应时代发展的趋势，积极布局线上、线下两个维度平台，做到线上、线下多元融合，形成多触点接触格局，这样才能进一步提升公司市场竞争力。而 P 财产保险公司的实际情况是目前还没有推出迎合年轻一代消费者消费习惯的互联网平台。

此外，在对 P 财产保险公司客户调研时发现，很多客户对于 P 财产保险公司在触点服务方面依然以传统服务为主，未能很好的创新而产生不满，这也是 P 财产保险公司在客户服务方面亟待解决的痛点。

从以上分析可以看出，P 财产保险公司迫切需要通过完善客户服务来提高客户满意度和忠诚度，进而提高客户数量，最终提高公司车险业务收入。基于此，有必要对 P 财产保险公司客户满意度和忠诚度进行评估，找出客户痛点，进而改进客户服务。

3.3 P 财产保险公司构建 NPS 评价体系必要性分析

3.3.1 NPS 评价体系应用现状及优势

(1) NPS 应用现状

净推荐值 (Net Promoter Score, NPS) 作为目前通用的企业客户满意度和忠诚度衡量指标，主要通过测度客户向亲朋推荐自己购买产品或接受服务的公司 (产品或服务) 的意愿的高低来评价客户对于公司 (及其提供的产品或服务) 的感知状况。

NPS 客户评价系统把客户购买产品的体验和是否向朋友推荐作为评价公司服务是否得到客户认可的指标，特别是在信息发达的今天，口碑对于一个公司的经营绩效而言是非常重要的。现在国内外很多公司把 NPS 客户评价系统作为评估企业口碑的方式。比如美国的运通公司、航空公司、以及通用电气公司、苹果公司、亚马逊公司等都利用 NPS 客户评价体系来评估客户满意度状况，并据此改善客户服务取得了比较好的效果。调查发现，目前我国银行、保险等行业内很多企业应用 NPS 客户评价体系进行客户满意度评价。根据贝恩咨询所作的调查 NPS 越高的企业其增长越快，其利润相比 NPS 低的企业也更高一些。

(2) NPS 应用优势 首先，操作简单易于实施。客户净推荐值 (NPS) 调查，没有冗长的调查题项，问卷只设计两三个非常简单的问题供被调查客户回答，调查简单不会对被调查者造成大的

干扰。而且在进行 NPS 调查过程中，可以选择各种途径，尤其是利用互联网平台进行调研（电话、短信、微信等）不但可以节约调查成本而且可以极大提高调查的效率。其次，能明确找到公司利润良性增长点。

从对公司客户分类可以看到，公司所获取的利润一部分来自于客户对公司满意情况下，客户购买公司产品或服务获得，我们将其称为良性利润；这些利润的取得是公司和客户彼此良好合作得到，客户不仅心甘情愿购买公司产品或服务让公司从中获得利润，而且后续还会继续这样做，同时也会积极推荐他人购买公司的产品或服务。而有一部分客户对公司的产品或服务并不满意，但他们也购买了公司的产品或服务（接受了产品或服务才可以感觉是否满意），他们会认为，自己之所以购买公司的产品或服务是受到了推销者的误导或欺诈，进而会传播对公司不利的讯息，甚至诋毁公司形象，尽管公司通过这些客户购买的产品或服务也必然赚取利润，但是，要消除这些客户对公司造成的消极影响，也许要付出比利润更大的代价。

从上面的分析我们知道，尽管公司为客户提供产品和服务都会获得利润，但不良利润对于公司而言，并不能增值（也许从表面看得到了经济方面的利润，但可能损失了更大的无形价值。）因此要规避这种现象出现。而净推荐值（NPS）评价体系主要的特征就是对客户进行了分类，可以非常直观的把客户和公司的关系反映出来，简言之，净推荐值能够使得公司更好的探寻利润良性增加突破口。

3.3.2 构建 NPS 客户服务评价体系

首先，构建 NPS 客户服务评价体系可以系统、全面的了解和掌握客户的基础需求，从而根据需求状况，进行保险客户服务内容、服务方式、服务标准和规范的科学制定，进而提升客户服务效率和服务质量，最终从本质上提高客户忠诚度。构建完善的 NPS 评价指标体系能够全面、系统把握客户的需求，进而依据客户需求情况科学制定各项服务标准以及服务方式等，提高客户服务体验满意度。

其次，构建 NPS 客户服务评价体系可以促进客户服务效率与质量的提升。通常保险公司都会从内部和外部两个维度来评价员工服务，而外部评价的一个主要方面就是客户评价。这样，通过客户满意度忠诚度的测度可以评价员工对客户服务状况，因为客户直接接触提供服务的员工所以对员工的服务态度和能力最了解。通过外部客户的评价可以找出员工服务存在的问题，进行针对性的改进，这可以极大的促进公司员工服务能力的提升。内部评价即内部考核，通过对内部员工的日常考核，合理的去评价工作人员的服务水平。

最终，构建一套 NPS 评价体系评价评估客户满意度、客户忠诚度、服务获客能力等。通过 NPS 数据来评价客户忠诚度，通过 NPS 数据来了解客户服务问题点及客户需求点，通过 NPS 数据来评价内部员工服务水平，实现一套数据即可全流程评价评估服务水平。

第四章 P 财产保险公司 NPS 客户服务评价体系建设

4.1 NPS 评价体系各系统建立

4.1.1 管理系统建立

作为 P 财产保险公司 NPS 客户服务评价体系核心的 NPS 管理系统，其系统构成如图 4.1 所示。

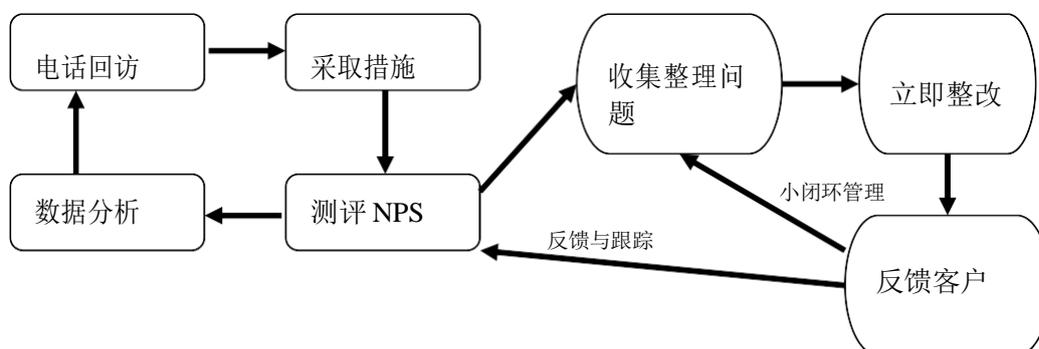


图 4.1 NPS 闭环管理系统

从图 4.1 可以看出，P 财产保险公司 NPS 评价体系的管理体系，从客户 NPS 调研到最终的立即整改形成一个大的闭环管理系统，而从客户反馈到立即整改又形成一个小的闭环管理体系。在具体操作过程中，由对设置的各个服务检测点（触点）客户的调查，得到客户 NPS 数据，然后将数据输入到图 4.1 所示的管理体系。

从整体管理体系来说，在获取相应数据之后，要及时对数据进行分析整理，依据数据反映的情况，及时与特定客户进行电话沟通，了解客户的感受并加以分析研判，同时作出全局性对策。在小闭环管理体系方面，应当主要从微观层面分析数据反映的问题，并深入分析导致问题出现的主要原因，把具体的应对方案制定出来，完善公司各个检测点（触点）服务措施，实现提升 NPS 的目标。

4.1.2 触点识别系统建立

在 P 财产保险公司客户与公司签订保险合同后，在合同履行过程中客户会经历不同的接触点（下称“触点”），而所谓触点 NPS 就是客户在某触点后，依据自己对 P 财产保险公司在这一环节（或过程）中的表现的感受，作出对 P 公司或其服务向他人推荐的意愿度。在 NPS 客户服务评价体系中，触点 NPS 是非常重要的组成部分。在选取重要触点过程中，要充分考虑客户体验激励性与保健性特性，所选触点要具有代表性。通过对

所选取的触点的客户调查就可以获得触点 NPS。而要使得触点 NPS 数据客观地体现 P 财产保险公司的实际状况，触点 NPS 检测体系的建立必不可少。触点 NPS 检测体系的建立应重点做好检测点设计、调查方式设计、触发机制设计以及抽样设计等。

在 P 财产保险公司 NPS 客户服务评价体系构建中，触点 NPS 检测体系的建立首先要确定进行客户调研的点，即检测点的确定。在选择 NPS 检测点时要以公司客户旅程为依据。在综合考虑客户针对每个旅程权重给出的分值情况和客户在不同旅程的经历频率两个指标基础上计算出客户不同旅程的权重系数。然后据此挑选出需要改善的客户旅程（即那些客户净推荐值低而重要的客户旅程）。与此同时，结合客户旅程完善状况等因素，把 P 财产保险公司 NPS 旅程检测点确定下来。

在调研方式设计方面，P 财产保险公司应当在客户经过检测点后的 24 小时内通过微信等方式向客户发送设计好的问卷链接，然后公司在所有发送问卷的客户中选择部分客户，被选中且愿意进行问卷填答的客户即为调查对象。本文设计的调查问卷的具体样式见论文附录。

保险公司触点 NPS 检测体系的触发机制有两种模式，一种是手动触发模式，另一种是自动触发模式。由于在实际过程中手动触发存在很大的弊端，如系统无法及时对接，无法自动接触和发送等。因此，在设计触发机制时 P 财产保险公司应将自动触发机制作为公司 NPS 调研的首选。这样就可以实现及时对客户接触的认识、信息及时传递到 NPS 交互平台的目的，然后平台通过信息分析后触发下一部调研环节工作。

在 P 财产保险公司触点 NPS 监测体系构建过程中，调研客户抽样工作至关重要，在客户抽样之前，要考虑不调研那些客户，如对于在近期内（3 个月以内）接受过调研的客户就不应再次列入调研候选名单，因为太过频繁的打扰可能会使客户产生厌烦心理。

在抽样方式方面，本文建议 P 财产保险公司可以依据所设置的监测触点进行随机抽样，将抽样率控制在 15%~25% 为宜。

经过以上一系列工作之后，构建起如图 4.2 所示的 P 财产保险公司 NPS 监测体系。

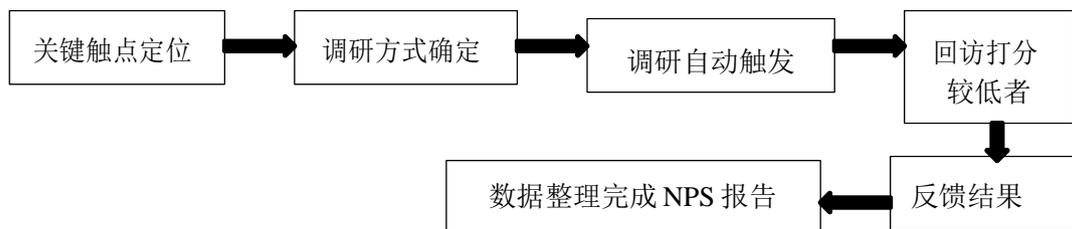


图 4.2 NPS 监测体系建立流程

4.1.3 客户回访系统制作

在对客户进行调研后，根据客户的打分情况，通过电话回访对 P 财产保险公司服务不满意的客户，了解其不满意的主要原因。在电话回访过程中要注意时效性（比如调研以后，1 个月以后才回访显然没有多大意义）。本文建议 P 财产保险公司应当在调研结果出来后的三天内对打分分值不超过 6 分的客户进行回访，一方面深入了解客户不愿推荐的主要症结所在，同时要及时对客户给予抚慰。实施好客户回访体系，对于 P 财产保险公司具有非常重要的意义，不仅可以通过回访了解公司服务方面存在的问题，为完善服务指明方向，同时通过回访安抚并及时解决客户关切的问题有助于将贬损者客户转化为被动者甚至是推荐者。图 4.3 为本文总结的 P 财产保险公司客户回访流程示意图

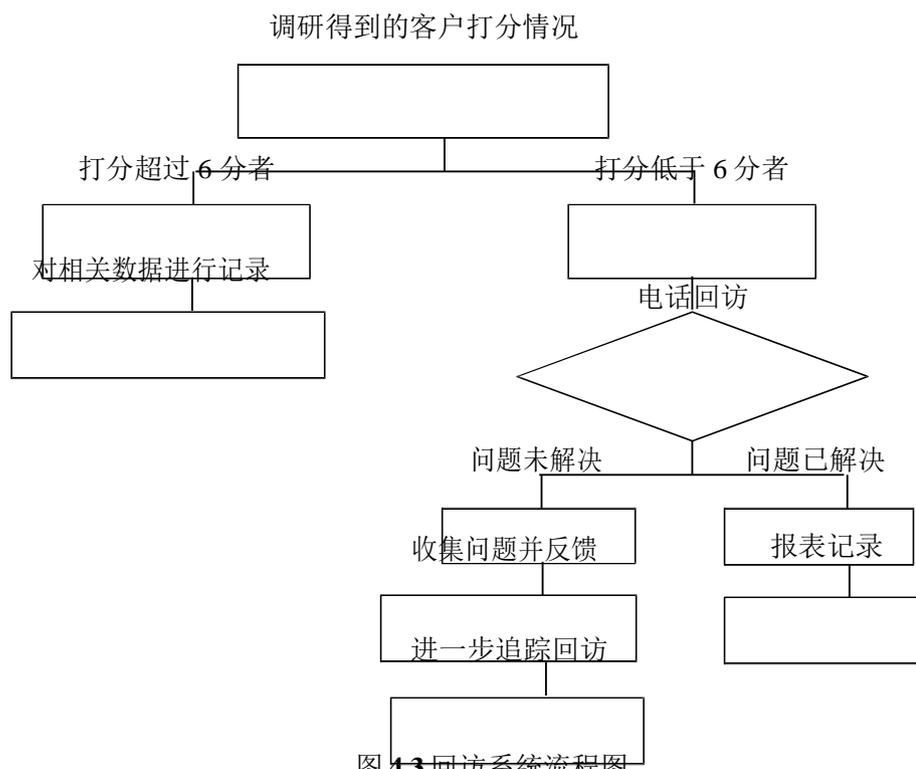


图 4.3 回访系统流程图

4.1.4 客户旅程评估系统制作

P 财产保险公司客户旅程是指客户在与保险公司选择保险公司并于保险公司签订保险合理以及履行合同整个过程的具体经历。保险客户旅程通常会跨越多个接触点并持续较长的时间周期。假如 P 财产保险公司在客户的全旅程都能够为客户提供优质服务使客户从始至终感受到公司的上佳的服务体验，势必会收获到更大的客户满意度和客户忠诚度，增加公司 NPS,进而提升公司在保险市场中的竞争能力。

依据 P 财产保险公司客户服务流程，本文绘制出了如图 4.4 所示的 P 财产保险公司

客户旅程示意图。

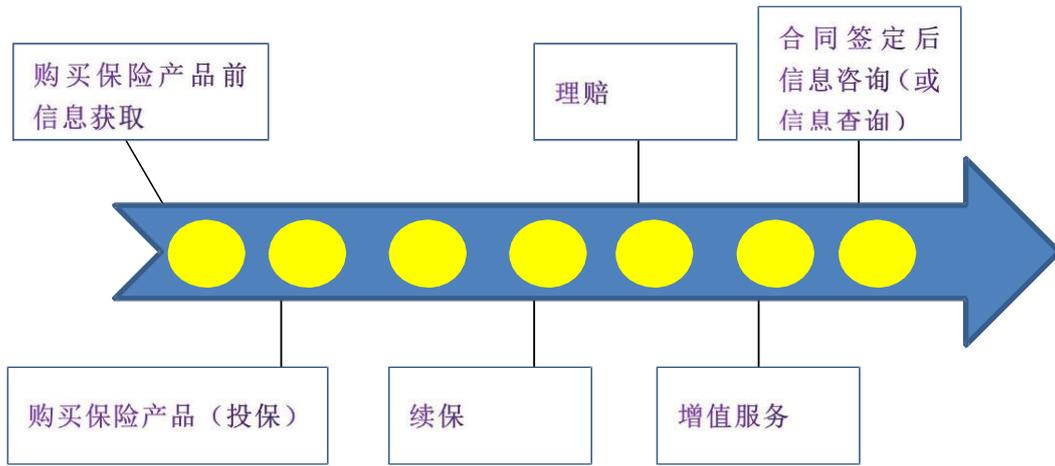


图 4.4P 财产保险公司客户旅程示意图

在通过调研获取客户旅程 NPS 数据并计算出各个旅程权重系数基础上就可以把 P 财产保险公司的关键旅程确定下来，进而明确哪些旅程是需要优先完善以及持续完善的。

4.2 NPS 客户旅程评价体系建设

本研究依托作者参与 P 集团《2021 年中国 P 集团 NPS 调研项目》数据，整理出 P 公司 2021 年 NPS 状况，样本数量 1500，下面是本文从客户整体、客户性别与年龄以及客户的其他属性等不同维度描述统计 P 财产保险公司客户 NPS。本项目项目研究方法以定性和定量为主，定性研究是对体验要素的初探，定量研究是在定性研究的基础上进行量化验证。

定性研究通过随机座谈的方式进行，首先从不同级别城市找到 6 组受访人员，其次对受访者进行一些条件限定，比如，年龄：24-55 岁，组内各个年龄段分散；性别：组内覆盖男性和女性，大致均分，可接受 2 女性/组，或者 2 男性/组；婚姻：婚姻状况覆盖未婚、已婚无孩、已婚有孩；收入：中等偏上收入水平（一线城市月家收需要在 1.5w 元以上，针对未婚组符合个人月收入在 8000 元以上；二三线城市待城市情况调整）；职业：职业分散；汽车拥有情况：当前拥有私家车（自己名下或亲密家人名下）、驾龄超过 1 年；组内汽车年限分散；注意车辆价值的组别要求；开车情况：开车频率较高（每周至少有 2 天在开车，或平均每周行驶距离超过 80km），然后对受访者车辆进行一些条件限定，比如，车险购买情况：过去一年内购买过汽车商业险；品牌：每组涵盖 P 公司车险与竞品车险客户，其中 P 公司车险客户每组至少 2-3 人，竞品客户尽量涵盖不同

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/347125042030006043>