**调研报告**

目录

[摘 要 1](#_Toc4150)

[一、文献调研报告 1](#_Toc22551)

[（一）调研目的 1](#_Toc18950)

[（二）有关国家政策 1](#_Toc3058)

[（三）有关服务理论 4](#_Toc25011)

[（四）行政服务标准化实践 10](#_Toc9682)

[（五）小结 19](#_Toc388)

[二、实地调研 19](#_Toc19889)

[（一）实地调研方案设计 19](#_Toc1297)

[（二）调研实施 20](#_Toc7722)

[三、调研分析 31](#_Toc7269)

[（一）岗位职责 31](#_Toc28557)

[（二）服务流程 35](#_Toc19772)

[（三）服务规范 38](#_Toc11434)

[（四）大厅环境布局和文件设施 42](#_Toc27422)

[（五）服务满意度 45](#_Toc1787)

[参考文献 50](#_Toc9573)

[附录1：社会组织服务大厅工作写实记录表 52](#_Toc19731)

[附录2：访客路线记录表 53](#_Toc630)

[附录3：服务人员行为观察量表 54](#_Toc32117)

[附录4：中国社会组织服务大厅访客满意度问卷调查 55](#_Toc6576)

[附录5：社会组织服务大厅服务标准化课题访谈提纲 58](#_Toc16711)

# 摘 要

本文主要运用文献调研方法对社会组织服务大厅服务标准化工作提供理论支撑；以及实地调研的一些方法对社会组织服务大厅的整体情况进行分析，描述大厅现状和提出需改进的问题。

# 一、文献调研报告

## （一）调研目的

通过对与简政放权有关的国家政策、公共服务和行政服务理论、服务管理理论和行政服务标准化实践这四个模块相关典型文献进行系统的调研，在相关国家政策和理论标准的基础上，借鉴其他行政服务大厅在服务标准化方面的实践经验，最终为社会组织服务大厅服务标准化工作提供理论方面的铺垫和支撑。

## （二）有关国家政策

1.“十三五”规划纲要

本次文献调研是在国家出台中华人民共和国国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要（简称“十三五”规划纲要）的大环境下开展的，“十三五”规划纲要在第十四章深化行政管理体制改革中提出加快政府职能转变，持续推进简政放权、放管结合、优化服务，提高行政效能，激发市场活力和社会创造力。[1]

深入推进简政放权，建立健全权力清单、责任清单、负面清单管理模式，划定政府与市场、社会的权责边界。提高政府监管效能，转变监管理念，加强事中事后监管。优化政府服务，创新政府服务方式，提供公开透明、高效便捷的政务服务和公共服务。加快推进行政审批标准化建设，优化直接面向企业和群众服务项目的办事流程和服务标准。

2.民政事业发展“十三五”规划

为推进“十三五”时期民政事业持续快速健康发展，依据《中华人民共和国国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要》，制定了《民政事业发展第十三个五年规划》。

基础条件：“十二五”时期，国家高度重视、社会广泛关注、各界大力支持民政事业发展，民政领域政策创制加快步伐，全国民政系统在保障基本民生、参与相关社会治理、服务国防和军队建设、提供专项社会事务管理服务方面，取得显著成绩。

发展环境：“十三五”时期，我国全面建成小康社会进入决胜阶段，国家治理体系和治理能力现代化建设将取得重大进展，“五位一体”总体布局纵深展开，“四个全面”战略布局协调推进，对民政切实兜住民生底线、深度参与社会治理、主动服务国防和军队改革、广泛提供均等化社会服务，提出了新的更高的要求。

发展理念：党的十八届五中全会提出的“创新、协调、绿色、开放、共享”五大发展理念，是民政事业发展的先导，管全局、管根本、管方向、管长远。

指导思想：全面贯彻党的十八大和十八届全会精神，以马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论、“三个代表”重要思想、科学发展观为指导，牢固树立和贯彻落实创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念，加强党对民政事业的领导，以增进社会活力、提升民政公共服务水平为重要着力点，全面深化民政领域供给侧结构性改革，扩大有效供给，充分发挥民政在社会建设中的骨干作用。

发展目标：民生保障能力明显增强，社会治理水平显著提高，服务国防和军队建设更加有力，提供专项社会服务更加有效，形成分工明确、相互支撑、协同发展的有效机制，构建制度更加完备、体系更加健全、覆盖更加广泛、功能更加强大，与经济社会发展水平相适应的现代化民政事业发展格局，使人民群众有更多获得感。

3.深化行政体制改革、转变政府职能

李克强总理在2015年5月12日全国推进简政放权、放管结合职能转变工作电视电话会议上做了关于简政放权、放管结合、优化服务、深化行政体制改革、切实转变政府职能的讲话， 这次会议的主要任务就是回顾总结两年多来简政放权、放管结合、政府职能转变情况,部署下一阶段的重点工作,把改革推向纵深[2]。

深化行政体制改革、转变政府职能，是促进发展的强大动力和重要保障。推动简政放权向纵深发展，进一步释放市场活力和社会创造力。深化简政放权，既要有勇气，也要有智慧。创新和加强政府管理，使市场和社会活而有序。优化政府服务，更好满足人民群众和经济社会发展需求。抓好组织领导，确保各项改革举措落地生根。

4.关于推进服务标准化试点工作意见

指导思想：以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，全面贯彻科学发展观，围绕我国服务业的发展方向，以提升我国服务业的整体水平、满足人民群众日益增长的物质和文化生活的需要为目标，进一步加快服务标准的制定、实施和推广，规范服务业管理，保障服务安全，提高服务质量，为我国服务业的有序、健康、协调发展提供支撑，为构建社会主义和谐社会做出贡献。

基本原则：政府推动与中介服务相结合、标准的制定与行业发展要求相结合、标准的实施与规范行业行为相结合、标准的实施方法与评价相结合、试点效果与创建服务品牌相结合。

方法与措施：试点选择与申报，试点单位应具备的条件，试点目标和任务，试点评估。提高认识，加强组织领导，争取多方支持，加快专家队伍建设，加强试点管理。[3]

## （三）有关服务理论

1.新公共服务理论

（1）新公共服务理论的基本内容

上世纪80年代, 新公共管理理论在西方国家“突破官僚制”的行政改革中,逐渐成为主导性的行政范式。美国新公共管理理论和实践发生了巨大的变化，西方国家掀起了政府改革运动高潮,并慢慢扩展到其他发达国家和一些发展中国家。[4]新公共管理理论的主要理论思想,深刻影响了各国的政府改革,推动政府改革运动持续高涨。

新公共服务理论由美国著名的公共行政理论家罗伯特·B·登哈特博士提出,是构建在新公共管理理论缺陷的反思和批判基础上的,自产生以来就受到了国内外众多学者的推崇。[5]它为服务型政府的建设提供了直接的理论依据和全新的视角,登哈特提出了政府的职能是服务而不是“掌舵”。新公共服务理论主要有这几个基本判断：政府的职能是服务,而不是“掌舵”；在思想上要具有战略性,在行动上要具有民主性；为公民服务,政府承担的责任是复合的而非单一的；以人为本的理论；大力弘扬公民权和公共服务精神。[6]

新公共服务理论强调服务于公民,并非服务于顾客。公共利益是就共同利益进行对话的结果，而不是个人自身利益的聚集。新公共服务理论主张公民应该把眼光从自身的利益扩展到更大的公共利益上，公共行政官员必须促进建立一种集体的、共同的公共利益观念。[7]

（2）新公共服务理论的应用

现阶段我国正处于深化行政改革时期,如果借鉴新公共服务理论对我国建设服务型政府的启示，将有利于深化我国行政改革,促进服务型政府建设。我们需要结合我国国情具体分析“新公共服务理论”对我国服务型政府建设的启示，有智慧、有区分、有道理地借鉴国外新公共服务理论指导我国公共行政实践。[8]

新公共服务理论对我国当前的公共行政管理模式具有重要的借鉴价值。转变政府职能,推行服务行政，坚持科学发展观,推行民主行政，推行有限行政。借鉴新公共服务理论的科学成分,关键是要把握公共行政管理的定位问题,政府既要以最大可能的效率提供服务,又要在运作中实现公共利益的目标,对公民的需求和愿望做出回应。[9]

新公共服务在探讨管理和组织时强调的是通过人进行管理的重要性。因为在新公共服务中处于核心地位的人类行为要素是人的尊严、自信、归属感、服务以及基于共同理想和公共利益的公民意识。[10]承担起全心全意为公民服务的责任，大力弘扬公民权和公共服务精神。新公共服务理论给我们提供了一个充分重视民主、公民权和为公共利益服务的理论框架，它是当代公共行政模式的新发展。[11]

2.经典服务管理理论

服务管理是面临服务竞争社会而产生的一种新管理模式。它虽然已经历长达30多年的研究过程，在产生的必要性、概念特征和一些理论探讨方面取得了众多研究成果，但至今尚未形成完整的学科体系，所以学者将服务管理称为一种“管理视角”或“管理观念”。[12]服务管理是从营销服务的研究中逐渐发展起来的，而“营销”是一种涉及企业经营管理、生产作业、质量管理等学科领域的管理活动。

（1）国外服务管理理论的发展历程

根据芬兰学者格朗鲁斯对服务管理特征的阐述，服务管理是指以顾客、顾客感知质量为导向，注重长期关系和内部开发的一种综合管理方法。服务管理的意义是很广泛的，它不仅包括服务企业的营销、运作、人力资源管理等，也包括其他任何组织中所存在的服务管理。服务管理理论是伴随着西方管理学界对服务特征和服务管理的认识、理解而逐步形成和发展起来的。[13]（服务管理理论发展历程见图2-1）



图2-1 服务管理理论的发展历程

➀.奠基时期(20世纪70年代——80年代初)

70年代西方国家对服务业开始放松管制，服务业的竞争日益激烈。此时，越来越多的关于服务特性的新的理论和方法产生。于70年代的北欧诺丁服务学派对如何管理服务组织提出了全新的方法，这就是被诺曼称为“服务管理的开端”。[14]约翰逊1969年首次提出“产品和服务真的不同吗”的疑问后，营销学者开始致力于服务同有形产品的比较以及服务特征的识别和界定。[15]服务营销作为服务管理的一个研究领域，为服务管理理论体系的形成起到了重要的开创作用。

➁.初步形成时期(20世纪80年代—90年代初)

进入80年代之后，服务与产品是有区别的观点已得到普遍的认可，研究者也不再停留在一般性的描述上，而是通过提出一些概念模型使人们更好地理解服务和服务管理的特征。80年代服务管理理论的发展呈现出了两个明显的特点:

其一，关于服务运作的研究开始摆脱制造业管理理论的框架，不同学科分支，如营销、人力资源管理、运营管理等，相互渗透和融合。其二，大量研究从服务的特征入手，展开了一系列的专题探讨，其中服务质量、服务接触与服务设计成为主要的研究主题。随着格朗鲁斯的感知服务质量、帕苏拉曼等人的服务质量差异模型等概念的提出，理论界对服务质量有了新的认识。[16]

➂.深入发展时期(20世纪90年代至今)

这一时期，研究工作转向以行业为基础的调查、案例研究，研究者更倾向于采用实证、定量的研究方法。在原有理论深入发展的同时，服务管理理论的范畴被逐渐拓宽，各个学科领域的结合也更密切。大量研究进一步对服务业中的具体问题进行了理论探索，研究的主题也越来越丰富。在服务质量领域一些研究者运用SERVQUAL量表进行了大量的应用研究，并针对不同的行业和企业对该量表进行了修订。[17]

（2）国内研究现状

西方管理学界对服务管理的理论研究正在趋向成熟，然而国内关于服务管理的学术研究才刚刚起步。对具体的服务运作问题，尚没有展开系统的研究，主要的是对国外的服务管理理论和方法进行应用研究和证实，所以根本谈不上理论和方法体系的建立。一方面是由于我国服务业的发展水平较西方落后，另一方面我国管理科学研究在这方面的弱点和空白之处。随着西方服务管理理论的引入，服务管理的研究和实践已经引起了我国专家、学者和企业界人士的重视，他们对服务质量、服务设计、服务修复等关键问题进行了研究。

在国内服务管理相关文献中，服务质量依旧是研究的核心。大量学者从不同的角度、不同的行业探讨了服务质量的要素体系。例如:一些学者在对大型商场研究的基础上，提出该行业的服务质量主要有保证、有形、售后服务、方便和可靠因素（如徐金灿[18]）；关于服务质量的评价方法，差距理论和SERVQUAL量表也在国内得到了广泛的应用（如徐明、于君英[19]）；研究还探讨了服务质量与顾客满意度的关系，运用因果关系分析方法发现饭店不同服务部门的服务质量对宾客的总体满意程度的影响是不一样的（如朱沉、汪纯孝[20]）。

在服务设计的相关文献中，不少学者将制造业中的方法应用到服务企业中，借用制造业中SLP(系统布置)和QFD(质量功能展开)技术，提出了适用于服务作业系统的技术路线和方法体系（如孟宪华[21]）;一些学者借鉴国外L A F(灵活、精简、柔性)生产系统的思想，提出对旅游服务作业流程进行再造，建立起一种灵活、快速反应的生产服务系统（如邹慧萍、汪应洛[22]）；一些学者提出了把服务产品和服务提供系统作为一个整体，划分前台运作和后台运作、倡导内部顾客服务思想、员工授权管理等服务设计的新思路（如刘丽文[23]）。

综上所述，国内学者在引进西方服务管理理论的同时，从各自的研究角度做了大量的研究。但许多理论研究缺乏操作性，因此如何将国内外较为成熟的研究成果运用到服务运作实践中去，建立起一套适用于中国服务业的服务管理方法，是国内研究工作者和企业界人士应该共同关注的，为了进一步发展我国服务业的竞争力，学界和企业界有必要针对具体的问题进行深入的研究。

3.均衡服务理论

均衡服务理论是从服务管理实践中遇到的现实问题出发而提出来的，其理念受到生产制造业“均衡生产”思想的启迪，是服务管理理论在服务资源配置领域的具体应用，认为企业应该提供适度和有效的服务，在不同的服务接触点之间实现服务效率和客户意度的均衡，这样的均衡可以通过服务能力、客户服务期望和服务竞争三者之间关系的协同得以实现，解决的是企业的服务资源配置问题。

均衡服务关注如何为有着差异化的需求的客户提供适度的服务，它的特点有：从企业内部角度来说，实现服务投入的效率最优；从客户的外部角度来说，实现服务产出的效能最大。提供适度服务，可计量，可比较。应对竞争对手，服务资源实现动态配置。 对服务效率的测量必须使用动态性指标，同时，对于服务情境的具体测量必须适用于服务运营环境的复杂性和多样性。[24]

服务型企业均衡服务策略：一是服务期望和服务能力的均衡； 二是服务能力和服务竞争的均衡。服务期望和服务能力的均衡策略包含三点：一是调配影响服务能力的资源以满足客户服务期望；二是通过对客户服务期望的有效管理，以企业服务资源触点配置的有效能力为轴线达到均衡标准； 三是通过对服务能力和服务期望的组合改变实现预期均衡效果。

给我们社会组织服务大厅服务标准化的启示有：大厅各服务内容应该以访客为主导，切实地从访客自身的角度出发，加强大厅服务建设与管理，为访客提供适度有效的服务，实现不同服务间的服务效率和客户满意度平衡，注重与访客建立长期、稳定、和谐的关系，并且应该对这种关系进行有效的管理。

## （四）行政服务标准化实践

1.行政服务标准化概况

2007年，国家标准化管理委员会会同国家发展和改革委员会、民政部、商务部等部委发布了《关于推进服务标准化试点工作的意见》，确定了山东聊城市行政服务中心等机构作为首批行政服务标准化工作试点单位。2009年，国家标准委发布了《服务业标准化试点实施细则》和《服务业组织标准化工作指南》，确定了本年度国家级服务业标准化试点项目131项，其中包括行政服务类标准化试点项目7项，2010年增补5项，2011年又新增9项。[25]

各省也在积极开展省级行政服务标准化试点工作各地行政服务中心在国家标准委发布的《服务业组织标准化工作指南》、《服务标准化工作指南》、《服务标准制定导则》、《服务标准编写通则》、《标准化工作导则》等文件的指导下，同时结合本地实际，制定发布了行政服务地方标准，四川、山东、福建、安徽、江苏、湖南、上海等7省市尤为积极，共制定了数十项行政服务地方标准。[26]

2.行政服务中心服务标准化存在的问题

➀.我国行政服务中心服务标准化的理论准备不足。虽然在我国部分地区行政服务中心的服务标准化改革实践已经开展起来，但这都是摸着石头过河的探索性创新。目前，我国理论界对行政服务中心服务标准化的研究还刚刚起步，对其概念、范围、基本原则和标准体系都很模糊。如没有完备的理论准备，行政服务中心服务标准化的实践就难以找到明确的方向，浪费宝贵的公共资源，不仅不能达到服务标准化的目的，还会给行政服务中心的行政服务带来混乱。

➁.行政服务中心服务标准化缺乏统一的认识和支持。政府改革过程往往是一种利益调整的过程。行政服务中心服务标准化不仅涉及服务中心内部的职责和权力调整，还涉及进驻服务中心职能部门的利益调整，同时关系到各类社会组织和普通公众需求的满足和利益的实现。行政服务中心服务标准化不仅需要本级政府和服务中心高层领导的发起和推动，还需服务中心进驻部门及其窗口工作人员的认同。

➂.缺乏科学、系统、适用的行政服务中心标准体系。综合分析已有标准，发现两个明显的不足。首先，缺乏适用具体的国家标准，已实施的国家标准还没有关于行政服务中心的专有标准。《行政服务标准化工作指南》等适用性较强的国家标准已于2012年10月拟定了征求意见稿，但至今尚未正式发布。其次，缺乏科学系统的标准体系，已经发布实施的相关国家标准，虽已根据标准化规范文件构建了相应的标准体系，但仍缺乏科学系统的标准体系。[27]

3.行政服务标准化实践

➀.北京西城区行政服务标准化实践

2010年７月，西城区制定了 《西城区行政服务标准体系》。2011年10月，北京市西城区被国家标准化管理委员会列为行政服务标准化试点单位，开始全面进行行政服务标准化建设。围绕对外提供行政服务统一规范的要求，体现新技术应用、体现集成－易服务、体现三级联动的要求，遵循 “需求导向、明确界定、顶层设计、覆盖全面、突出特色”原则设计建设，内容涵盖从服务配置、服务提供、服务运行管理、服务监督与考核、服务评价与改进到服务办理各个环节。

北京市西城区具体做法有：a.构建服务体系，整合服务资源。建设“一站式”服务大厅、“一网式”门户、“一号通”热线和形成 “一体化”服务格局。b.创新服务理念，培养工作团队。重点是规范全区各级服务大厅名称，统一建设标准，对形象标识、服务标准、运行规则、网络平台、业务流程的 “五统一”，实行 “一个窗口受理、一站式审批、一条龙服务、一个窗口收费”。c.服务需求牵引，全员协同参与。[28]

➁.沪、浙两地行政服务标准化实践

针对国家关于简政放权的各政策，我们需要实现从单纯简政放权向严格标准化管理方式转变，从沪、浙两地行政审批制度改革考察报告可以发现对本次课题比较有一定借鉴价值的一种途径：优化流程，标准化管理，推进行政能力现代化建设。

主要做法：a.是推进目录管理。建立行政审批目录管理制度，根据国家和地方清理要求，对照目录进行调整，对行政审批实行长效管理，实时、动态地掌握审批事项。b.是推进业务手册制定。对行政审批编制业务手册，作为实施行政审批的操作标准，行政机关实施行政审批，要以业务手册为标准，对符合业务手册要求的应予以批准。c.是推进办事指南编制。对每项行政审批编制办事指南，作为行政相对人申请行政审批的具体依据。[29]

同时给我们以下启示：标准化管理是新时期行政组织制度改革的重要实现途径，标准化是现代社会重要的公共管理政策工具和手段，将标准化运用于社会组织服务大厅等公共管理领域，能够有效提升政府权力行使的规范化、透明化程度，强力推行的标准化管理，能够有效确定和规范审批事项的裁量基准，对社会组织服务大厅的办理和监管过程进行科学分解和合理配置，对流程进行改造和优化，从而有效解决标准不统一、运作不透明等问题，符合我国治理体系和治理能力现代化的现实要求，也是深度推进行政服务制度改革的治本之策。

➂. 漳州市行政服务标准化实践

2011年９月，漳州市提出开展行政服务标准化建设的课题，漳州市在总结行政服务中心十年经验的基础上，引入现代服务业先进的理念、技术和运作方式，按照“标准化、高效化、均等化、便民化”的原则开始了行政服务标准化管理探索。11月中心设立标准化办公室，邀请省标准化院专家担任顾问，开始编制相关标准。漳州市旨在通过标准化建设着力增强政府的社会管理和公共服务职能，实现行政审批和行政服务项目最少、程序最简、效率最高、服务最优。[30]

主要做法：a.顶层设计，科学规划。将行政服务中心的工作搞成一个制度性、常规性的标准体系，能高效、规范地为民众服务。b.建立机构，做实服务平台。成立专门组织机构，负责协调组织相关审批事项和服务事项进驻行政服务中心和便民服务中心。c.求真务实，精心构建体系。构建一套既符合服务业标准管理要求，又体现漳州行政服务特色的行政服务和公共资源交易服务标准体系。d.有序推进，认真组织实施。为确保行政服务标准化建设的有序推进和具体落实，建立组织、精心编制标准化体系。[31]

④.泰安市行政服务标准化实践

当前，建设服务型政府成为政府管理方式转变的主要手段。 质量技术监督部门作为政府机构中重要的监督管理机构，其行政职能也正由“管理型”向“服务型”不断转变，因此，行政服务标准化是未来提升质监部门行政服务水平的创新途径和与有效渠道。泰安市通过分析质监部门行政职能的特点，结合质监部门推行行政服务标准化的基础条件，提出了质监部门行政服务标准化的基本构想。

主要做法：a.科学构建行政服务标准化体系。建立起以服务提供标准为核心，以服务保障标准、服务基础标准为支撑的行政服务标准化体系。b.贯彻实施质监行政服务标准。贯彻和实施好行政服务标准，是实施行政服务标准化的核心内容。 标准只有付诸实施， 才能发挥其规范指导作用。c.持续改进行政服务标准化体系.只有持续性地检查、修正、改进，才能保证行政服务标准体系的不断完善和顺利实施。d.实施行政服务标准化的点面结合。[32]

⑤.上海市行政服务标准化实践

上海市质量技术监督局于2007年12月成立了行政服务受理大厅 （以下简称受理大厅），它承担了全市范围内的质量、食品相关、计量、标准化和特种设备等许可业务咨询、受理、行政收费和发放证书的工作。质监工作与百姓民生息息相关，随着质监事业的发展，质监受理大厅行政服务标准化管理越来越重要了。因此，为提高质监工作效率，增强经济社会效益，行政服务实行标准化管理势在必行。

日常工作中受理大厅有时会出现往返多次也未能办好的有关事项，导致窗口受理人员和申请人产生矛盾，经分析主要有3类原因，即人员原因、环境资源原因和政策原因。实现质量方针，需要明确建立质量目标主要目的，主要目的应包括：顾客满意与职业标准和道德相一致、服务的持续改进、考虑社会和环境方面的要求、提高服务的效率。这些描述为受理大厅的行政工作提出了服务质量标准。[33]

⑥.高校财务大厅现场管理改进措施

a.问题分析

目前财务大厅的现场管理仍存在的问题主要有：

办公环境无序。大厅办公资料排放不够整齐，拥堵、杂乱的办公环境能够直接影响报销人员的服务质量感知，以及财务人员的工作状态，会引起报销人员的负面情绪。员工素质参差不齐。部分报销人员反映，财务大厅的有些员工服务态度较差，缺乏亲和力，一旦报销人员准备的报销材料中出现问题，就会表现出较差的服务态度。

人文关怀问题。财务大厅有些时段会出现排队现象严重，报销人员等候服务要持续多达数小时，而大厅等候区的人为关怀程度较低，例如等候区提供的饮用水不能及时补充，也没有准备报纸刊物等供报销人员等候过程中消除疲劳的设施。

b.改进措施

整理：动员财务大厅所有员工检查各自办公桌，找出岗位上的非必需物品，进行彻底清理。在检查和清理过程中，各部门科长要根据部门职责制定出必需物品的标准，部门员工依据标准进行检查、清理，每天下班前都重新进行一次检查清理，确保整理效果持续有效。

整顿：各科室组成讨论小组，根据自己的业务操作过程特点，设计最科学、合理的必需品摆放方式，要做到放置科学，标识明确，效率提升。 整顿后的工作环境应能够带给员工轻松的工作感受，保证工作地保持井然有序的状态。

清扫与清洁：财务大厅负责人应该召集相应部门负责人一起，制定整理、整顿和清扫的标准，形成制度规定，促使大厅现场的整理、整顿、清扫工作保持下去，并持续符合标准。

素养：要做到服务周到、态度良好，为顾客提供最好的服务，展示财务大厅的良好形象。财务大厅应该通过培训、奖惩、其他类型的活动保持和提升全体员工的素养。[34]

⑦.湖南电力物资公司服务大厅运作实践

a.实践经验

组织建设经验。供应商服务大厅建设是物资集约化管理的重要组成部分之一，服务对象广泛，服务特点鲜明，每项业务都有详细流程图。收集分析供应商服务独有特点和实际需求，认真研究借鉴其他行业的建设理念和模式，能够更加高质量、高效率地组织建设工作开展。

制度建设经验。供应商服务大厅投入运转前，根据职责划分、岗位设置以及上级对供应商服务大厅及物资合同管理的新要求，超前编制各项工作制度和各类业务流程，并对部分具备试运行条件的制度流程开展试运行，为大厅投入使用后的顺利高效运营打下坚实基础。

运营管理经验。把握大厅秩序、业务办理效率和优化服务3个关键点。秩序维护方面，主要采取增设排队叫号机，优化调整供应商递交单据时间，设置大厅经理维护秩序等措施；提升效率方面，采取推进系统开发建设与应用，推行标准化工作模板，加强人员业务培训和协作等措施；优化服务方面，采取对服务人员信息上墙公示，接受监督，创建供应商服务QQ群和微信群，设立医药箱、便民箱、便民伞、意见箱、宣传资料栏等便民设施等措施。

b.完善建设措施

推进服务工作制度的建立健全，对总体工作流程进行合理修订，对各服务窗口每项工作的操作流程进行细化完善，对现有规范服务标准进行完善，从职责分工、形象规范、文明举止等各方面进一步规范服务标准。建议对服务工作实行一事一分析，一月一总结。

设立服务奖项，可借鉴营销服务管理的模式，设立“服务零事故奖”“服务创新奖”“服务委屈奖”“服务标兵”等服务奖项，按照一定周期开展评选奖励。实行服务事故处罚，对服务事故按责任大小、情节轻重给予处罚。通过服务平台、宣传册等媒介公布热线电话，及时解决供应商咨询问题。开展供应商座谈会、供应商联系日、问卷调查等活动，及时向供应商解释各项政策及动态，传达各项工作要求，了解供应商服务诉求。[35]

⑧.北京市教育行政组织一站式服务大厅的问题与对策

a.存在的问题

一站式服务大厅从实施至今，在“公民本位、社会本位”理念指导下，取得了不错的成绩。但由于大厅还处在探索阶段，在过去几年的发展中出现了一些问题：缺乏法律保障，授权不充分，面临“收发室”的尴尬，对大厅派驻人员的管理困难，内外监督机制的缺失。

b.对策

理念变革，正确定位一站式服务大厅；提高社会对一站式服务大厅的认识；加强一站式服务大厅工作人员的服务意识。制度创新，完善法律法规，构筑制度保障；协调好原职能部门和一站式服务大厅的职能分配；建立合理的审批运行机制。发挥内外部监管的作用，实行政务公开。运用激励及考评机制，完善大厅的组织人事管理。推进电子政务建设，实现网上申请、网上审批、网上服务。[36]

## （五）小结

中国社会组织服务大厅开展本课题研究，正是响应“十三五”规划纲要，优化政府服务，创新政府服务方式。为访客提供公开透明、高效便捷的政务服务和公共服务。民政事业发展第十三个五年规划也指出，要加强社会组织登记管理，发挥社会组织积极作用，这就要求社会组织服务大厅加强自身建设，提高服务水平。《关于推进服务标准化试点工作的意见》自从2007年颁布以来，各地行政服务中心不断开展服务标准化的实践，社会组织服务大厅的服务流程、服务规范同样迫切需要标准化。因此，优化社会组织服务大厅，对大厅的服务流程、服务规范进行标准化，提升社会组织服务大厅服务质量已成为当务之急。

# 二、实地调研

## （一）实地调研方案设计

调研目的：课题组根据《社会组织服务大厅服务标准化课题》进度要求，为全方位地了解服务大厅管理水平和服务质量，将调研内容和分析结果作为课题输出成果的现实依据，进而进行本次调研工作。

调研方法：在实地调研中调研小组使用现场观察法、问卷调查法、访谈法和专题讨论法等四种方法。以现场观察法为核心，问卷调查法、访谈法和专题讨论法为支撑。

主要调研内容：调研小组围绕大厅岗位职责、环境布局与文件设施、服务规范、服务流程、服务行为、访客行为和访客满意度等方面内容进行调研。

## （二）调研实施

1.现场观察

现场观察法，是根据一定的研究目的、研究提纲或观察表，用自己的感官和辅助工具去直接观察被研究对象，从而获得资料的一种方法。观察法的应用范围：对实际行动和迹象的观察，语言行为的观察对表情的观察，对空间关系和地点的观察，对时间的观察，对文字和图片的观察。

对现场设施布局和流程进行优化，明确大厅相关岗位服务标准规范，合理设计服务规范；需要切实地了解大厅的环境布局与设施情况、窗口业务工作时间情况、大厅工作人员的服务质量情况、访客流量及访客路径情况。

大厅环境布局与设施情况通过现场观察可以直接获取资料；各个窗口业务工作时间情况、窗口工作人员的服务行为情况、以及访客流量及访客路径情况用现场观察法进行观测，相比其他方法，实施简便易行；获取的信息直观可靠。所以，课题调研小组选择现场观察法去获得这些资料。

下面是我们实施现场观察时需注意的事项:

（1）选择有代表性的典型对象，在最适当的时间内进行观。

（2）在观察时不要让被观察者有所察觉。

（3）实事求是、客观公正，不得带有主观偏见。

（4）详细记录观察内容的有关事项。

（5）挑选有经验的人员充当观察员。

课题组选择随机抽取工作日全天观察和访客流量高峰时段观察两种方式进行调研。并且，为了排除观察者与被观察者之间语言交流或人际交往中可能发生的误会和干扰，减少观察误差。课题组选择非参与观测，即完全以局外人或旁观者的身份进行观测，它主要是观察者单方面的观察活动，一般不依赖语言交流，不与被观察者进行人际交往。

现场观察组织实施过程：

（1）成立观察小组。2016年6月7日课题调研小组成立现场观察小组，小组共有4名人员。

（2）制定好观察提纲。观察提纲只供观察者使用，应力求简便，只需列出观察内容、起止时间、观察地点和观察对象即可。在调研过程中，为了使用方便我们制定了工作写实记录表（见附录一）、访客路线记录表（见附录二）、服务人员行为观察量表（见附录三）。

（3）合理安排观察任务。为了避免任务的安排超出观察者的承受范围，所以观察小组合理分工安排任务：其中两个观察人员负责窗口工作写实记录，一个观察人员负责观测工作人员服务行为，另一个观察人员负责观察记录访客路线。

（4）对观察者进行教育指导。2016年6月14日课题组召开小组会议对观察人员如何进行观察和观察中需注意的事项进行教育指导。会议中特别强调两个方面的教育:一是要有认真负责的态度，教育观察人员严格按照观察提纲、表格的要求进行观察和记录。二是认识观察课题的重要意义，培养观察人员对观察课题的兴趣和感情。

（5）进行现场观察。现场观察小组按照前面的任务安排，在2016年6月15日—2016年10月26日期间，在社会组织服务大厅进行了共11天的随机抽取工作日全天观察和访客流量高峰时段观察，窗口工作写实观察34次，观察访客路线5次（现场观察人员工作汇总情况见表2-1）。在现场观察过程中，观察者选择能够容易、全面地观察被观察者活动的位置进行观察，并且尽可能控制自己的活动减少或消除观察活动对被观察者的影响。

（6）详细如实记录。在观察过程中，观察人员在记录表上随时作记录；并实事求是、客观公正尽可能地作较详细的记录。每天观察结束后，观察人员将观察记录内容录入电脑，便于以后分析，整理。

（7）做出观察报告。观察者对各自的观察资料进行整理，概括分析观察结果，写出观察报告，2016年7月15日进行了第一阶段成果汇报。

表2-1 现场观察工作汇总情况

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 时间 | 主要内容 | 观察次数 | 工作量（人/天） | 小组成员 |
| 2016.06.15 | 记录窗口员工在岗工作内容及消耗时间 | 批复办理窗口1次  登记办理2窗口1次 | 2 | 陈晓、李凡 |
| 2016.06.17 | 记录窗口员工在岗工作内容及消耗时间 | 登记办理1窗口1次登记办理2窗口1次 | 2 | 陈晓、李凡 |
| 2016.06.24 | 记录窗口员工在岗工作内容、消耗时间及标准化水平；记录访客路线 | 登记办理1窗口2次登记办理2窗口2次证章办理窗口1次  批复办理窗口2次  访客路线1次 | 4 | 陈晓、李凡李庙、韩铁 |
| 2016.06.28 | 记录窗口员工在岗工作内容、消耗时间及标准化水平；记录访客路线 | 登记办理2窗口1次  证章办理窗口2次  批复办理窗口2次  社团年检窗口2次  访客路线1次 | 4 | 陈晓、李凡李庙、韩铁 |
| 2016.06.29 | 记录窗口员工在岗工作内容、消耗时间及标准化水平；记录访客路线 | 登记办理1窗口1次  证章办理窗口2次  批复办理窗口2次  社团年检窗口1次  访客路线1次 | 4 | 陈晓、李凡李庙、韩铁 |
| 2016.07.01 | 记录窗口员工在岗工作内容、消耗时间及标准化水平；记录访客路线和到访时间 | 登记办理1窗口2次  证章办理窗口2次  社团年检窗口1次  访客路线1次  访客到访时间1次 | 3 | 陈晓、李凡李庙 |
| 2016.07.08 | 记录窗口员工在岗工作标准化水平；记录访客路线和到访时间 | 批复办理窗口1次  社团年检窗口1次  访客路线1次  访客到访时间1次 | 3 | 陈晓、李庙韩铁 |
| 2016.07.11 | 记录窗口员工在岗工作标准化水平 | 登记办理1窗口1次证章办理窗口1次  批复办理窗口1次  社团年检窗口1次 | 2 | 李庙、韩铁 |
| 2016.09.12 | 记录窗口员工在岗工作内容、消耗时间； | 登记办理1窗口1次  登记办理2窗口1次  证章办理窗口1次 | 3 | 韩铁、李庙  李凡 |
| 2016.09.13 | 记录窗口员工在岗工作内容、消耗时间； | 登记办理1窗口1次登记办理2窗口1次 | 3 | 韩铁、李庙  李凡 |
| 2016.10.26 | 记录证章办理窗口业务和登记办理窗口访客问题及相关咨询 | 登记办理1窗口1次登记办理2窗口1次证章办理窗口1次 | 2 | 韩铁、李庙 |

2.访谈调查

访谈法是以口头形式，通过访问者与被访者之间的交流与互动，收集有关态度、情感、知觉或事实性材料的方法，是从人身上获取信息的一种常用方法。访谈法调查具有以下优点：

（1）比较灵活，访谈调查是访谈者根据调查的需要，以口头形式，向被访者提出有关问题，通过被访者的答复来收集客观事实材料，这种调查方式灵活多样，方便可行；访谈者与被访谈者交流属于双方沟通的过程，在访谈中可以根据被访者的反映，对调查问题作调整或展开。如果被访者不理解问题，可以提出询问，要求解释；如果访谈者发现被访者误解问题也可以适时地解说或引导。

（2）比较准确、真实，访谈常常是面对面的交谈，因此拒绝回答者较少，回答率较高。即使被访者拒绝回答某些问题，也可大致了解他对这个问题的态度。访谈调查是访谈者与被访者直接进行交流，可以通过访谈员的努力，使被访者消除顾虑，放松心情，作周密思考后再回答问题，这样就提高了调查材料的真实性和[可靠性](http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%8F%AF%E9%9D%A0%E6%80%A7" \o "可靠性)。

（3）比较深入，在面对面的谈话过程中，访谈者不但要收集被访者的回答信息，还可以观察被访者的动作、表情等非言语行为，以此鉴别回答内容的真伪，被访者的心理状态。

根据课题调研进度和内容的要求，课题调研小组需进一步详细了解各窗口业务内容和业务办理流程；了解服务大厅的培训奖惩情况、文件设施管理情况和大厅投诉抱怨渠道及突发情况应急处理方法，以及服务大厅工作人员对提升大厅服务质量的看法和改进方案的建议。

通过访谈调查可以获取以上全部资料，并且访谈调查实施起来比较灵活，通过访谈获取的信息也比较准确、真实，尤其可以深入了解工作人员对提升服务大厅服务质量的看法和建议。所以，调研小组决定对中国社会组织服务大厅的各窗口工作人员进行访谈。

下面是调研小组进行访谈提纲的设计：

确定大厅各窗口工作人员为访谈对象。紧紧围绕业务内容、业务流程、服务情况、培训奖惩情况、文件设施管理、大厅投诉抱怨渠道及处理，以及对提升大厅服务质量提出建议等方面设计开放式问题。

问题类型已经明确了，接下来最重要的问题就是如何书写问题，下面以问题的形式简要说明如何书写问题的一些重要标准：

（1）所提问题是否与研究问题和研究目标有关；

（2）问题的类型是否合适；

（3）问题是否是清晰的，不模糊的；

（4）问题是否带有引导倾向；

（5）是否回答问题需要的知识，被访者可能不具备；

（6）问题是否涉及一些隐私或敏感的问题；

（7）问题是否带有社会取向。

课题调研小组严格参照书写问题的重要标准进行访谈问题的书写，完成访谈提纲的设计（见附录五）。

正式访谈：2016年6月30日，课题组访谈小组在服务大厅会议室先后对证章办理窗口马女士、登记办理窗口张女士、社团年检窗口张女士、涉外咨询窗口罗处长和批复办理陈女士进行访谈，并对访谈内容进行了记录。访谈主要围绕窗口的业务内容和流程、员工培训和奖惩情况、员工对突发情况处理方案和大厅规范标准的了解、员工对大厅各方面优化改进建议等内容展开。在访谈过程中，服务大厅的领导和员工积极配合，为访谈小组提供了详细的信息，这些信息为调研结果的分析提供了重要支撑。

3.问卷调查

问卷调查法也称“书面调查法”，或称“填表法”。用书面形式间接搜集研究材料的一种调查手段。通过向调查者发出简明扼要的征询单(表)，请示填写对有关问题的意见和建议来间接获得材料和信息的一种方法。

课题调研小组通过问卷调查了解不同访客对服务大厅的整体期望和总体满意度水平，并对调查结果进行总结分析，作为形成相关规范标准的有力支撑。虽然，访谈法也能获取访客对服务大厅的整体期望和总体满意度水平情况资料，但是实施起来非常耗费时间、人力和财力；并且通过访谈获取的资料不便量化分析。问卷调查，它能突破时空限制，在广阔范围内，对众多调查对象同时进行调查。其次，它便于对调查结果进行定量研究；节省人力、时间和经费；采用匿名调查有助于获得真实的信息和提供正确的情报。所以，问卷调查更合适获取不同访客对服务大厅的满意度情况方面的信息。

问卷调查计划实施阶段：2016年7月至8月，课题小组完成问卷设计初稿；2016年9月至11月，进行问卷试调查；2016年11月至12月，修改完善调查问卷，确定最终问卷；2016年12月，正式分发问卷。

　问卷调查实施过程：设计调查问卷，选择调查对象，分发问卷，回收和审查问卷。

（1）问卷设计：

问卷设计思路：中国社会组织服务大厅访客满意度调查问卷根据服务质量评价体系的五个维度（有形性、可靠性、响应性、保证性、移情性）进行设计，细化为21个考察指标进行提问。问卷分为两部分，第一部分为问卷说明部分，第二部分为问卷主题部分。为了对考察指标进行量化,问卷选用李克特量表设计每道问题后的选项。李克特量表通常有5级量表和7级量表,为了使顾客在填写问卷时比较方便、清楚和明确,本研究使用5级顺序量表,由高到低对应的分值为5至1。（调查问卷见附录四）

问卷设计是问卷调查的重要一环，而[问卷](http://baike.so.com/doc/5623636-5836254.html" \t "_blank)设计的好坏很大程度上与设计原则有关，在设计问卷时主要依据以下六个原则:

1）客观性原则，即设计的问题必须符合客观实际情况。

2）必要性原则，即必须围绕调查课题和研究假设设计最必要的问题。

3）明确性原则，即问题设置的规范性。具体是指:命题是否准确；提问是否清晰明确、便于回答；被访者是否能够对问题做出明确的回答等。

4）可能性原则，即必须符合被调查者回答问题的能力。凡是超越被调查者理解能力、记忆能力、计算能力、回答能力的问题，都不应该提出。

5）自愿性原则，即必须考虑被调查者是否自愿真实回答问题。凡被调查者不可能自愿真实回答的问题，都不应该正面提出。

6）便于整理、分析原则，即不仅考虑到紧密结合调查主题与方便[信息收集](http://baike.so.com/doc/6616171-6829964.html" \t "_blank)外，还要考虑到调查结果的容易得出和调查结果的说服力。这就需要考虑到[问卷](http://baike.so.com/doc/5623636-5836254.html" \t "_blank)在调查后的整理与分析工作。

（2）调查对象：本次调研对象是在中国社会组织服务大厅办理过业务的访客群体。

（3）分发问卷：课题组问卷调查小组通过两种方式向访客发放并回收问卷：一是直接向访客发放纸质版问卷。二是通过中国社会组织登记服务公众平台发放电子版问卷。其中，向访客发放纸质问卷分为两个阶段：一是 2016年9月12日--2016年9月14日，问卷调查小组在服务大厅现场开展了为期三天的问卷发放，二是2016年12月12日—2016年12月13日，问卷调查小组在民政部举办的中国社会组织团体业务办理培训大会上开展了为期两天的问卷发放。

（4）回收和审查问卷：

课题组在服务大厅现场开展的问卷试调查中，收回24份纸质问卷。通过中国社会组织登记服务公众平台发放的电子版问卷，收回4份电子版问卷。在民政部社会组织团体业务办理培训大会发放150份问卷，收回122份问卷。整个问卷调查期间，共收回有效问卷86份。4.专题研讨会

为了对课题的相关内容和工作开展进行全方位探讨，为调研工作的开展打下坚实的基础，合理控制课题的进度和方向，梳理和总结阶段性的调研成果，对于调研过程中遇到的难题，探索解决方案。因此，课题组开展了多次专题研讨会。

在调研期间，课题组调研小组与中国社会组织服务大厅领导开展了五次专题讨论会。

2016年6月6日下午，课题组调研小组与民间组织管理局登记处和民间组织服务中心登记服务处两处领导在服务大厅的会议室进行了第一次专题研讨，研讨主要针对社会组织服务大厅服务标准化课题的相关内容进行初步了解，熟悉大厅的总体环境和布局，为随后调研工作的开展打下了坚实的基础。

2016年6月24日，课题组调研小组与民间组织管理局登记处领导在服务大厅的会议室进行了第二次专题研讨，进一步了解中国社会组织服务大厅的业务内容和组织结构设置，对课题调研进度和调研内容进行了讨论，为随后调研工作的开展做好准备。

2016年7月15日上午，课题组调研小组与社会组织服务大厅领导和业界几位专家教授在北方佳苑饭店融贵厅进行了第三次专题研讨，研讨中课题组调研小组对第一阶段的工作进行总结汇报，并对暑期及随后工作的重点进行深入讨论。

2016年9月8日下午，课题组调研小组与民间组织管理局登记处和民间组织服务中心登记服务处两处领导在服务大厅的会议室进行了第四次专题研讨，讨论并确定了调研小组后期将访客业务流程模拟和服务流程优化作为调研工作重点，并对最终三项规范和九项标准等调研输出成果进行了展望。

2016年11月30日，课题组调研小组与民间组织管理局登记处领导在服务大厅的登记服务处进行了第五次专题研讨，会议内容主要讨论课题交付的成果，确定课题交付成果的重点是服务手册，并对服务手册的形式和内容进行了讨论。（专题研讨会汇总情况见表2-2）

表2-2 专题研讨会汇总表

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 时间 | 地点 | 专题 | 人员 |
| 2016.06.04 | 北京信息科技大学 | 初步了解课题情况 | 曲立、韩铁、陈晓、李凡、李庙等 |
| 2016.06.06 | 社会组织服务大厅 | 对大厅业务进行初步了解 | 朱处、王处、王璐、侯进锋、曲立、刘宇、韩铁、陈晓、李凡、李庙等 |
| 2016.06.14 | 北京信息科技大学 | 调研工作进行安排 | 曲立、韩铁、陈晓、李凡、李庙等 |
| 2016.06.24 | 社会组织服务大厅 | 课题进展情况交流 | 朱处、王璐、刘宇、韩铁、陈晓、李凡、李庙等 |
| 2016.06.27 | 北京信息科技大学 | 课题问题讨论 | 王璐、侯进锋、刘宇、曲立、韩铁、陈晓、李凡、李庙等 |
| 2016.07.09 | 北京信息科技大学 | 课题问题讨论 | 王璐、侯进锋、刘宇、曲立、韩铁、陈晓、李凡、李庙等 |
| 2016.07.15 | 北方佳苑饭店 | 阶段成果汇报 | 朱处、金伟、王璐、侯进锋、曲立、刘宇、韩铁、陈晓、李凡、李庙等 |
| 2016.08.30 | 北京信息科技大学 | 课题问题讨论 | 曲立、韩铁、陈晓、李凡、李庙等 |
| 2016.09.08 | 社会组织服务大厅 | 课题问题讨论 | 蔡处、侯进锋、曲立、刘宇、陈晓、李凡、李庙等 |
| 2016.09.18 | 北京信息科技大学 | 课题问题讨论 | 韩铁、陈晓、李凡、李庙 |
| 2016.09.27 | 北京信息科技大学 | 课题问题讨论 | 曲立、韩铁、陈晓、李凡、李庙等 |
| 2016.09.28 | 社会组织服务大厅 | 课题问题讨论 | 王璐、韩铁、陈晓、李凡、李庙等 |
| 2016.10.28 | 北京信息科技大学 | 课题问题讨论 | 曲立、韩铁、陈晓、李凡、李庙等 |
| 2016.11.30 | 社会组织服务大厅 | 课题成果讨论 | 蔡处、朱处、王璐、侯进锋、刘宇、韩铁 |
| 2016.12.15 | 北京信息科技大学 | 课题问题讨论 | 王璐、侯进锋、曲立、韩铁、陈晓、李凡、李庙 |
| 2016.12.19 | 北京信息科技大学 | 课题问题讨论 | 曲立、韩铁、陈晓、李凡、李庙 |
| 2016.12.29 | 北京信息科技大学 | 课题问题讨论 | 王璐、侯进锋、曲立、韩铁、陈晓、李凡、李庙 |

# 三、调研分析

调研小组根据文献调研、现场观察、问卷、访谈和专题研讨会等方法进行调研而获得课题所需的实际数据和资料。获得的这些数据和资料已满足课题全方位了解服务大厅岗位职责、环境布局与文件设施、服务规范、服务流程、以及访客对大厅服务质量满意度等方面的内容。

## （一）岗位职责

1.现状情况

通过现场观察写实，了解到社会组织服务大厅岗位设置现状情况：中国社会组织服务大厅共开设六个业务窗口，窗口一、二为登记办理，窗口三为涉外咨询，窗口四为证章办理，窗口五为批复办理，窗口六为社团年检。涉外咨询窗口属于涉外民间组织管理办公室，证章办理和批复办理属于登记服务处，社团年检属于社团管理一处和社团管理二处（组织结构见图2-2）。涉外咨询窗口在大厅没有安排值班人员，所以，不在大厅开展业务；社团年检临时调整了值班地点，暂时不在大厅办理业务。



图2-2 社会组织服务大厅组织结构图

登记办理窗口主要负责办理社会团体、民办非企业单位和基金会的成立、变更、注销、负责人备案和章程核准业务；涉外咨询窗口负责办理外国商会、国际性组织、涉外基金会和境外基金会代表机构的咨询、成立和变更等相关业务；证章办理窗口负责办理各类印章和证书业务；批复办理窗口负责制作各类批复；社团年检窗口负责各类社团的年检业务（各窗口工作职责见表2-3）。根据现场工作写实观察将大厅窗口的工作内容按照访客交付与否分为：处理访客业务和其他工作；再将处理访客业务分为：处理访客咨询业务和处理访客办理业务。即分为三种业务：处理咨询、办理业务和其他工作。（各窗口业务工作时间分配见图2-3、2-4、2-5、2-6）

表2-3 服务大厅窗口职责表

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 窗口 | 数量 | 主要职责分工 |
| 登记办理 | 2 | 负责社会团体、民办非企业单位和基金会的成立、变更、注销、负责人备案和章程核准工作。 |
| 涉外咨询 | 1 | 处理外国商会、国际性组织、涉外基金会和境外基金会代表机构的咨询、成立和变更等相关业务。 |
| 证章办理 | 1 | 办理证章、证书和三证合一（今年新增）。 |
| 批复办理 | 1 | 负责制作批复。 |
| 社团年检 | 1 | 负责社团和涉外年检。 |

图2-3 登记办理窗口工作时间分配图

图2-4 证章办理窗口工作时间分配图

图2-5 批复办理窗口工作时间分配图

图2-6 社团年检窗口工作时间分配图

2.小结

通过现场观察写实发现：登记窗口工作人员配备不足，身兼多职，会出现访客业务和其他工作冲突的情况，会导致访客不必要的等待时间。大厅没有专门的人员负责电话咨询业务，窗口工作人员在出现业务冲突，无暇顾及电话咨询。各窗口岗位没有公示岗位职责说明书。

## （二）服务流程

根据现场观察和访谈调查的内容，对服务大厅登记办理窗口、证章和批复办理窗口的服务流程和存在的问题进行了梳理，并且通过模拟电话咨询流程，对其服务流程和存在的问题也进行了梳理。

1.登记办理窗口现状

登记办理窗口主要是办理社会团体、基金会和民办非企业单位的成立、备案、变更、章程核准和注销等业务，而不同组织类型的成立业务比较复杂，需要多次咨询沟通，每年新成立的社会组织较少，成立流程比较成熟清晰（见图2-7）；备案、变更和注销的流程大致相同（见图2-8）；章程核准是需要提前预审，访客需要与大厅工作人员反复沟通更改确定，最终再进入办事流程。



图2-7 社会组织成立流程图

图2-8 社会组织备案、变更和注销流程图



2.证章和批复办理窗口现状

证章和批复办理窗口都是为登记办理窗口服务的，都是事务性的工作。证章办理主要的业务是负责为各社会组织发放新证书（服务流程见图2-9）和刻制印章（服务流程见图2-10）。办理时间都为5分钟左右。而批复办理窗口主要是负责给登记办理窗口审核通过的业务制作相关批复文件（服务流程见图2-11），窗口办理时间为5分钟左右。



图2-9 证书办理流程图

图2-10 印章办理流程图



图2-11 批复办理流程图



3.电话咨询现状

电话咨询主要是以成立咨询为主。大厅服务电话语音提示初始设置了九个选项：1是社会组织登记，2是年度检查，3是涉外社会组织登记，4是等级评估，5是培训服务，6是人才服务，7是中央财政支持社会组织服务项目，8是收听网址，0是重听。1--7号码下又分别设有与之对应的第二层服务业务划分提示，而经过第二层服务业务提示选择相关号码后，又会出现第三层服务业务划分提示。即从拨打电话开始到能获得有用信息或拨通人工服务需要经过三层语音提示，以社会组织成立登记咨询为例（咨询流程见图2-12）。

图2-12 电话咨询流程



4.小结

各窗口工作人员对各自负责的业务流程比较熟悉、清晰。不同业务办理都有相应的纸质办事指南，方便访客了解相关业务。

主要存在问题：由于业务办理信息化手段支撑不够，访客需要多次往返大厅与工作人员反复沟通，审核周期长。办理证书业务时每次都需要花费1--2分钟去隔壁办公室打印证书，对于5分钟左右的证书业务算是很消耗时间，对于访客来说增加等待时间，对于工作人员来说这是属于不必要的浪费。

电话咨询流程，从访客体验角度来看，电话语音提示业务范围太广，其中3--7号的业务不在大厅开展，浪费访客接听时间；通过第三层语音提示才会出现人工服务语音提示的选项，语音提示程序繁多转接人工服务不易。因此，需要对电话咨询这方面内容进行改进。

## 

## （三）服务规范

1.现状情况

中国社会组织服务大厅6个窗口（登记办理①和登记办理②、涉外办理、证章办理、批复办理、社团年检），由于涉外窗口不设置值班人员，因此对登记办理、证章办理、批复办理和社团年检四个窗口的工作人员服务行为进行分析。

将一天的工作时间划分为四个时间阶段，分别为8：30-10:00,10:00-11:30,1:30-3:00,3:00-5:00，在每个时间阶段内，观测人员选取两个窗口进行工作人员服务行为观测并且使用观察量表对窗口工作人员的服务行为进行记录，然后对观测结果进行量化处理，对观测量表进行统计分析，最终得出结论。

现根据观测人员在五个工作日内对四个窗口的工作人员服务行为观测情况，计算出每个窗口的工作人员在服务流程标准化、服务人员语言标准化、服务人员动作标准化、服务人员态度标准化四个方面的平均得分及总平均得分。（见表2-4、图2-13）

表2-4 各窗口四个标准化平均得分情况

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 登记办理 | 证章办理 | 批复办理 | 年检 | 平均分 |
| 服务流程标准化 | 4.34 | 4.38 | 4.33 | 4.67 | 4.43 |
| 服务人员语言标准化 | 3.47 | 3.46 | 3.18 | 3.11 | 3.30 |
| 服务人员动作标准化 | 4.10 | 4.24 | 4.26 | 4.23 | 4.21 |
| 服务人员态度标准化 | 2.95 | 2.68 | 2.49 | 2.44 | 2.64 |
| 平均分 | 3.72 | 3.69 | 3.56 | 3.61 | 3.64 |

图2-13 各窗口四个标准化平均得分雷达图

同时计算出登记办理、证章办理、批复办理、年检窗口的工作人员在不同观察要素和各标准行为方面平均得分。（见表2-5、表2-6）

表2-5 不同观察要素平均得分

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 观察项目 | 观察要素 | 平均分 |
| 服务流程标准化 | 服务专业程度 | 4.54 |
| 访客等候时间 | 4.32 |
| 服务人员语言标准化 | 基本礼貌语言 | 2.51 |
| 专业知识语言 | 4.10 |
| 服务人员动作标准化 | 动作的效率 | 4.48 |
| 动作的规范 | 3.94 |
| 服务人员态度标准化 | 对顾客的热情程度 | 2.91 |
| 对顾客的敬重程度 | 2.37 |

表2-6 不同标准行为平均得分

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 观察要素 | 标准行为 | 平均分 |
| 服务专业程度 | 能用不同工具服务访客 | 5.00 |
| 不同服务流程固定 | 4.07 |
| 访客等候时间 | 最长排队时间40分钟以下 | 4.61 |
| 相同业务用时一致 | 4.03 |
| 基本礼貌语言 | 常用请、谢谢等词汇 | 2.21 |
| 接待用语委婉、真诚 | 2.80 |
| 专业知识语言 | 沟通中使用专业语言 | 4.20 |
| 清楚解释访客不懂内容 | 4.00 |
| 动作的效率 | 动作娴熟不拖拉 | 4.31 |
| 熟悉整个办事流程 | 4.65 |
| 动作的规范 | 不使访客误解或反感 | 3.84 |
| 相同业务操作一致 | 4.05 |
| 对顾客的热情程度 | 积极了解访客可能需要 | 2.38 |
| 积极解决访客各种需求 | 3.44 |
| 对顾客的敬重程度 | 微笑接待每位访客 | 1.90 |
| 对访客致谢进行响应 | 2.84 |

2.小结

由图2-12可知，工作人员在服务流程标准化和服务人员动作标准化方面得分比较高。与之相比，服务人员语言标准化和服务人员态度标准化方面得分稍低。四个窗口在标准化方面平均得分可以看出，由于登记办理窗口员工熟悉业务、经验丰富，该窗口得分较高。

通过分析表2-5、表2-6，发现登记办理、证章办理、批复办理、年检窗口的工作人员：

（1）在服务流程标准化方面：服务专业化程度比较高，能有效地使用不同工具服务访客，服务流程基本固定；访客的排队现象较少。

（2）在服务人员动作标准化方面：工作效率比较高，熟悉整个办事流程；动作也比较规范，相同业务操作基本一致。

（3）在服务人员语言标准化方面：服务人员较少使用基本礼貌用语，当工作人员业务繁忙或者需要重复解释访客的问题时，说话语气有时稍差，不够委婉；但能较多地使用专业知识语言，沟通中能够使用专业语言，能够清楚回答访客的问题。

（4）在服务人员态度标准化方面：对待访客热情程度不够，较少积极主动询问访客需求，出现访客办理完业务后未能及时向访客说明情况，导致访客继续等待；较少对访客进行微笑服务，并且对访客的致谢较少地进行回应。

## 

## （四）大厅环境布局和文件设施

1.环境布局现状

服务设施的实物环境或服务场景对服务中的顾客和员工的行为、感知都会产生影响。良好的设计和布局可减少人员移动避免造成堵塞；可以提高工作人员工作效率及设备利用率；可以提升空间利用率；可以提供更快速服务，提升顾客服务满意度；可以使顾客感到舒适、感到安全（例如，充足的光线、防火安全出口、医疗器材的合理放置）。

课题调研小组通过现场观察，了解到中国社会组织服务大厅的整体环境布局及文件设施情况，并根据设施规划的一些理论方法指出其存在的问题。

影响服务设施布局设计的因素有：服务组织的性质和目标、地面的有效性和空间的需要、柔性、安全性、美学因素、社会和环境。

服务设施布局设计的原则：

（1）使得顾客或服务人员易于眀了整个服务过程，减少不明确的空间使服务的效率与品质可以提升。

（2）需有足够且怡人的等待空间。

（3）方便服务人员与访客进行沟通，提升顾客的满意程度。

（4）要有足够的服务柜台，以提供快速有效的服务减少顾客的等待时间。

（5）较少的步行与物料搬运，以节省所须移动距离与移动成本，提高效率。

（6）等待区与服务区的平衡，使得空间的利用率提高，能够容纳更多的顾客来接收服务。

大厅环境布局现状：服务大厅布局主要分访客等候区和业务办理区（布局图见图2-14）。在访客等候区，大厅提供了桌椅、纸笔、热水壶、书籍报刊、垃圾箱、徽牌、液晶显示屏等设施；在业务办理区，大厅提供了访客用笔、窗口标识、公共平台二维码、座椅等，提供了工作人员用的电脑、电话、桌椅、热水壶、文件柜等。大厅中还摆放了很多的绿色盆栽。

图2-14 社会组织服务大厅布局图

2.文件设施现状

大厅提供访客用的办事指南分类存放文件夹里，且摆放整齐；访客办理业务文件放在办公区域文件柜上，每隔一段时间会集中锁进文件柜。

3.小结

优点：大厅访客等候区和业务办理区界限分明，窗口有业务办理标识方便访客到指定窗口办理业务。向访客提供办事指南，且摆放整齐。并为访客提供了桌椅、笔和纸。大厅里摆放了很多绿色植物，不仅美化了大厅的环境，而且还净化了大厅的空气，给人以舒适的感觉。

存在的问题：

①窗口访客用椅是旋转式的，存在很大的安全隐患。

②窗口服务柜台过高，不便于工作人员与访客进行交流。

③大厅里没有任何消防、医疗等紧急救助设备；缺乏大厅路径指示标识，同时大厅现场也缺少引导或提示标识。

④没有提供访客电脑，访客经常会因很小的问题多次往返大厅；有的窗口没有访客用笔或坏了，没能及时提供或更换。

⑤窗口4被大厅的柱子挡着，与窗口5共用一个窗口，导致访客办理业务时出现拥堵情况。

⑥大厅只有一个热水壶且没有提供水杯；液晶显示屏上播放一些无声新闻，没有充分利用设备；访客休息用椅数量不足，且质量较差。

文件设施存在的问题：

①办事指南上并没有根据政策的改变及时更新，缺乏流程指示图和常见问题提醒。

②办公桌上的文件摆放比较杂乱，办公区域没有员工衣柜，导致员工衣服随意放置。

③部分重要的文件柜并没有及时上锁，存在一定隐患。

## （五）服务满意度

1.问卷分析

正式调查阶段共发放问卷150份,回收122份,有效问卷86份，问卷有效率为70.5%。有两个或两个以上缺失答案以及一题有多个答案的问卷当作无效问卷处理,答案雷同率超过90%也当作无效问卷处理。对问卷前22个问题进行分析，分析主要采用SPSS20和Excel进行相关的数据分析。

在对问卷进行正式研究分析之前,需要对设计的问卷进行信度的检验。信度的高低是评价问卷质量的重要指标,它指的是对同一事物进行重复测量时,所得结果的一致性程度,反映了问卷的可靠性和稳定性。信度一般用信度系数来评价,本研究采用同质性信度分析方法,即内部一致性系数来分析问卷的信度,具体的统计量我们选择最常用Cronbach's Alpha的系数。我们用SPSS20测处本此问卷的信度（见表2-7）。一般来说,系数在0.8以上就可以认为相应的问卷信度较高,因此,本课题研究设计问卷的质量是比较好的。

表2-7 可靠性统计计量表

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 服务维度 | 问卷题号 | 部分量表Cronbach's Alpha | 部分量表项数 | 整体量表Cronbach's Alpha | 整体量表项数 |
| 有形性 | 1-5 | 0.837 | 5 | 0.956 | 22 |
| 可靠性 | 6-9 | 0.910 | 4 |
| 响应性 | 10-14 | 0.871 | 5 |
| 保证性 | 15-18 | 0.887 | 4 |
| 移情性 | 19-21 | 0.828 | 3 |

下面对调查问卷前22个问题进行描述性统计分析（见表2-8）,由表2-8可知：大厅服务总体满意度均值为3.9535，最大值为5，最小值为2；满意度均值较低的三项是 “您对大厅窗口工作人员电话咨询响应、解答是否满意”、“您对大厅窗口工作人员在办理业务结束后的提示性语言是否满意”和“您对大厅窗口工作人员办理业务的效率是否满意”。

访客较满意的是“您对大厅的环境卫生是否满意”、“您对大厅的环境布局是否满意”和“您对大厅的桌椅、液晶显示屏等服务设施是否满意”。所有项的标准差都比较大说明受访观众在这些项目的分歧也比较大,部分满意度较低,部分较高,满意度高的观众占多数。出现这种情况可能与普通观众来自不同收入阶层、受教育水平、初始期望不同有很大关系。

表2-8 访客对社会组织服务大厅满意度值统计表

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 服务属性 | 最小值 | 最大值 | 均值 | 标准差 |
| 1 | 您对大厅工作人员工作状态是否满意 | 2 | 5 | 4.1882 | 0.68128 |
| 2 | 您对大厅的桌椅、液晶显示屏等服务设施是否满意 | 2 | 5 | 4.2442 | 0.71843 |
| 3 | 您对大厅提供的服务流程指示是否满意 | 2 | 5 | 4.1395 | 0.72213 |
| 4 | 您对大厅的环境布局是否满意 | 3 | 5 | 4.3256 | 0.67635 |
| 5 | 您对大厅的环境卫生是否满意 | 3 | 5 | 4.4643 | 0.59001 |
| 6 | 您对在大厅办理业务的过程是否满意 | 2 | 5 | 4.1744 | 0.7699 |
| 7 | 您对大厅窗口工作人员的业务水平是否满意 | 2 | 5 | 4.0706 | 0.79863 |
| 8 | 您对大厅窗口工作人员问题解答和提醒注意事项是否满意 | 1 | 5 | 3.9529 | 0.88514 |
| 9 | 您对遇到困难时大厅窗口工作人员提供的帮助情况是否感到满意 | 2 | 5 | 3.9651 | 0.81814 |
| 10 | 您对大厅内的排队等待情况是否满意 | 2 | 5 | 4.1176 | 0.77784 |
| 11 | 您对大厅窗口工作人员电话咨询响应、解答是否满意 | 1 | 5 | 3.6163 | 1.0646 |
| 12 | 您对大厅窗口工作人员告知的办理业务时间是否满意 | 2 | 5 | 4.0930 | 0.79154 |
| 13 | 您对大厅窗口工作人员及时满足您合理需求情况是否满意 | 2 | 5 | 4.0233 | 0.79671 |
| 14 | 您对大厅窗口工作人员在办理业务结束后的提示性语言是否满意 | 2 | 5 | 3.9419 | 0.80227 |
| 15 | 您对大厅窗口工作人员的文明用语是否满意 | 2 | 5 | 4.0581 | 0.80227 |
| 16 | 您对大厅窗口工作人员的服务态度是否满意 | 2 | 5 | 3.9535 | 0.8932 |
| 17 | 您对大厅窗口工作人员办理业务流程标准是否满意 | 3 | 5 | 4.0349 | 0.71039 |
| 18 | 您对大厅在安全防护方面是否满意 | 2 | 5 | 4.0698 | 0.69942 |
| 19 | 您对进入服务大厅的指示、指引等标识是否满意 | 2 | 5 | 4.0000 | 0.82605 |
| 20 | 您对大厅窗口工作人员办理业务的效率是否满意 | 2 | 5 | 3.9419 | 0.757 |
| 21 | 您对大厅窗口服务便利性是否满意 | 2 | 5 | 3.9767 | 0.79671 |
| 22 | 您对大厅服务总体满意程度 | 2 | 5 | 3.9535 | 0.71795 |

问卷最后开放式问题是访客对服务大厅提出的建议（见图2-15），访客对服务大厅提出建议有：

（1）电话咨询很少能接通，人工电话服务应进行改进。

（2）建议有办理业务流程提示或常见问题注意事项提醒。

（3）建议增加大厅路径指示牌指引。

（4）建议多增加一些业务指导培训机会。

（5）建议拓宽咨询服务渠道。

（6）建议大厅窗口工作人员微笑服务，更加主动提醒或提示。

（7）建议大厅工作人员回答问题更加详细具体，表明拒收材料具体原因。

（8）加强政策宣传，具体事项不能一刀切，多到协会调研了解情况。

（9）大厅暖气不够热。

访客对提升服务大厅质量提出建议最多的是电话咨询服务方面；其次是办理业务流程提示或常见问题注意事项提醒、增加一些业务指导培训机会和工作人员回答问题更加详细具体等建议。

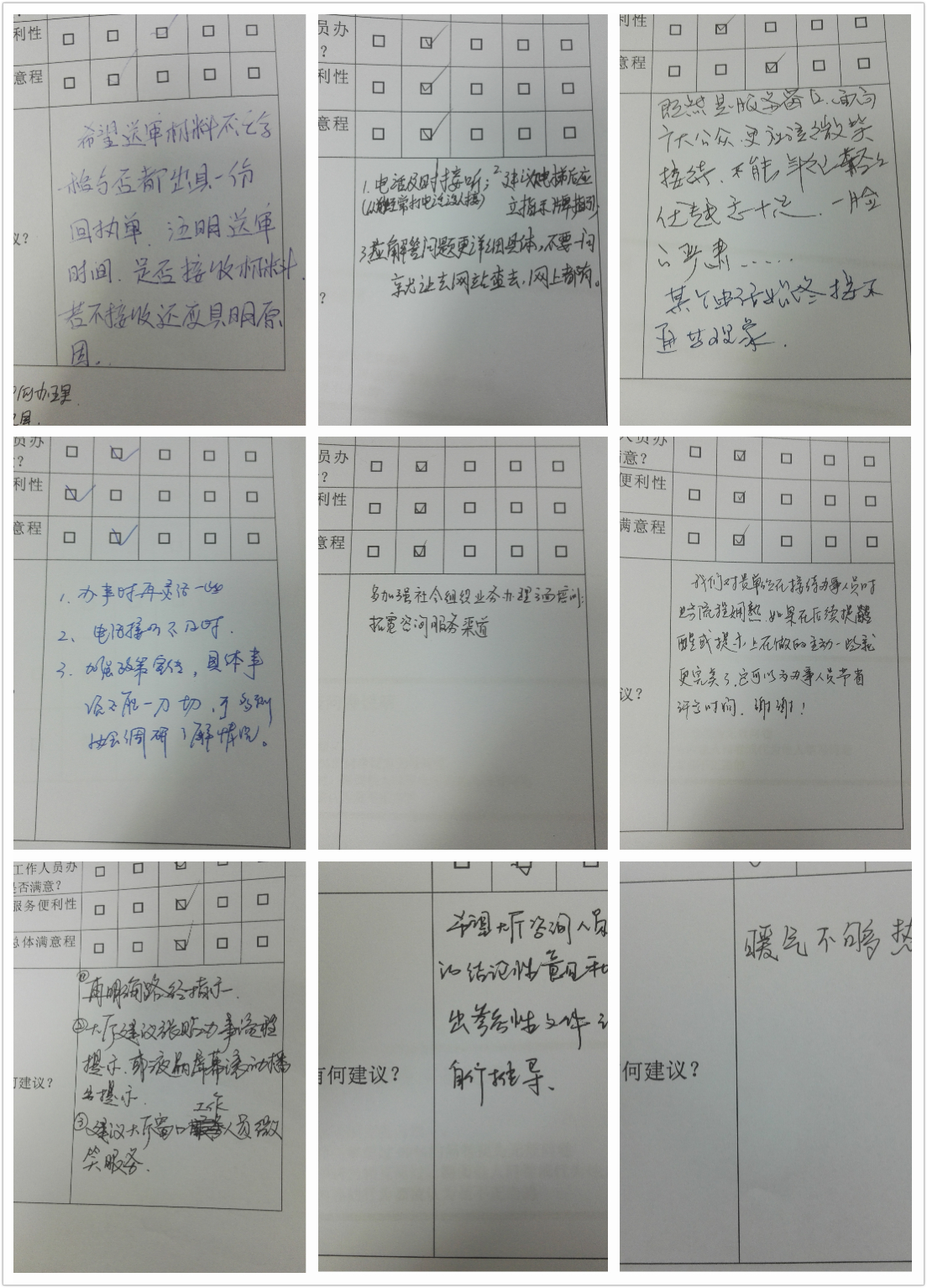


图2-15 访客对服务大厅的建议图

2.小结

通过问卷调查，发现访客对服务大厅整体比较满意。对大厅环境卫生、环境布局、服务设施满意度较高。而对电话咨询满意度稍低，并且提出的建议数目较多。因此，急需改进电话咨询流程。其次，有必要对工作人员服务规范标准化，增加一些业务指导培训机会。

# 参考文献

[1] 徐绍史.“十三五”规划纲要的编制与主要精神和内容[J].时事报告，2016（5）.

[2] 李克强.简政放权、放管结合、优化服务、深化行政体制改革、切实转变政府职能[J].高层论坛 ，2015.

[3] 朱晓东.山东省服务业标准化发展模式及实践研究[D].山东省：山东大学，2012.

[4] 王枫云.从新公共管理到新公共服务——西方公共行政理论的最新发展[J].行政论坛 , 2006（1）.

[5] 舒振琴.新公共服务理论对我国建设服务型政府的启示[D].北京：首都经济贸易大学,2015.

[6] 江晓曦.探析登哈特的新公共服务理论[D].湖南省：湖南师范大学，2010.

[7] 珍妮特·Ｖ·登哈特,罗伯特·Ｂ·登哈特.新公共服务:服务而不是掌舵[Ｍ] .北京:中国人民大学出版社,2004.

[8] 顾丽梅.新公共服务理论及其对我国公共服务改革之启示[J].南京社会科学，2005（1）.

[9] 唐晓阳，王巍.新公共服务理论及其对我国建设服务型政府的启示[J].岭南学刊，2009（1）.

[10] 柳云飞，周晓丽.传统公共行政、新公共管理和新公共服务理论之比较研究[J].前沿，2006（4）.

[11] 梁思立，曾维和.新公共服务理论及其启示[J].法治与社会，2007.

[12] 刘月，罗利.西方服务管理理论的演进[J].现代管理科学，2004.

[13] 周倩.服务管理理论国内外研究综述[J].民营科技，2008（11）.

[14] Johnson，E.M .Are goods and services different? An exercise in marketing Theory. Washington University，1969.

[15] Norman, R .Service Management Wiley, Chichester, 1984.

[16] Parasuraman，V.A.，Berry. A Conceptual Model of Service Quality and its implications for Future Research. Journal of Marketing,

1985,49:41一50.

[17] Guiry M，Hutchinson W.Consumers' evaluation of retail store service quality and its influence on score choice. Working Paper, University of Florida, 1992.

[18] 徐金灿.服务质量要素体系的探讨[D].中国科学院心理研究所，1998.

[19] 徐明，于君英.SERVQUAL标尺测量服务质量的应用研究[J].工业工程与管理，2001,( 6) :6-9.

[20] 朱流，汪纯孝.饭店服务质量管理重点分析[J].系统工程理论方法应用，1999,8(1) :60-66.

[21] 孟宪华.服务作业系统设计技术路线及方法体系的研究[J].工业工程,2002,5(5) :50-52.

[22] 邹慧萍，汪应洛.对旅游市场需求的灵活快速反应与管理创新[J].系统工程理论与实践，1996,( 10) :56-63.

[23] 刘丽文.完整服务产品和服务提供系统的设计[J].清华大学学报(哲学社会科学版),2002,17( 2) :39-45.

[24] 沈孟如，曾剑秋.均衡服务:服务管理理论新探索[J].管理现代化 ，2012（5）.

[25] 张欣.行政服务标准体系建设探讨[J].大众标准化,2011，(6).

[26] 康俊生，秦玉清.行政服务标准化建设研究[C].第八届中国标准化论坛论文集，2011.

[27] 胡税根，徐元帅.我国政府公共服务标准化建设研究[J].天津行政学院学报，2009，(6).

[28] 北京市西城区综合行政服务中心.北京西城区试点行政服务标准化建设[J].中国行政管理，2014（2）.

[29] 郑军.从单纯简政放权向严格标准化管理转变[J].政策，2015.

[30] 陈振明，耿旭.公共服务质量管理的本土经验——漳州行政服务标准化的创新实践评析[J].中国行政管理，2014（3）.

[31] 吴兴军.漳州市行政服务标准化的创新实践与启示[J].中共福建省委党校学报，2013（11）.

[32] 裴晓玮，颜晶晶.质监部门推行行政服务标准化的实践与思考[J].科技创业月刊，2012（10）.

[33] 黎愔.行政服务标准化管理在质监受理大厅中的应用[J].大众标准化，2014（8）.

[34] 刘立军.财务大厅现场管理改进措施刍议[J].财经界(学术版) ，2012（9）.

[35] 陈华胤.电力物资供应商服务大厅运作实践[J].大众用电，2013（12）.

[36] 鲁琳雯.教育行政组织中一站式服务大厅的问题与对策[J].中国电力教育，2008（3）.

[37] [美]詹姆斯·A.菲茨西蒙斯 张金成 范秀成.服务管理运作、战略与信息技术.第7版 .机械工业出版社.

# 附录1：社会组织服务大厅工作写实记录表

岗位名称： 在岗人员： 地点：

记录人： 记录日期：

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 开始时间 | 结束时间 | 耗时长度（分钟） | 使用设备 | 工作内容 |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

# 附录2：访客路线记录表

地点

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 窗口1  时间 | 窗口2 | 窗口4 | 窗口5 | 窗口6 | 大厅咨询处（小桌） | 大厅休息处（大桌） | 便民服务站 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

# 附录3：服务人员行为观察量表

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 观察项目 | 观察要素 | 具体行为 | 评定 | | | | | |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 服务流程标准化 | 服务专业程度 | 有不同工具服务访客 |  |  |  |  |  |  |
| 不同服务流程固定 |  |  |  |  |  |  |
| 访客等候时间 | 在最长排队时间以下 |  |  |  |  |  |  |
| 相同业务费时一致 |  |  |  |  |  |  |
| 服务人员语言标准化 | 基本礼貌语言 | 常用请、谢谢等词汇 |  |  |  |  |  |  |
| 员工用语委婉、真诚 |  |  |  |  |  |  |
| 专业知识语言 | 沟通中使用专业语言 |  |  |  |  |  |  |
| 解释访客不懂的内容 |  |  |  |  |  |  |
| 服务人员动作标准化 | 动作的效率 | 动作娴熟不拖拉 |  |  |  |  |  |  |
| 熟悉整个办事流程 |  |  |  |  |  |  |
| 动作的规范 | 不使访客误解或反感 |  |  |  |  |  |  |
| 不同员工操作一致 |  |  |  |  |  |  |
| 服务人员态度标准化 | 对顾客的热情程度 | 积极主动上前迎接 |  |  |  |  |  |  |
| 积极询问访客需求 |  |  |  |  |  |  |
| 对顾客的敬重程度 | 微笑接待每位访客 |  |  |  |  |  |  |
| 对访客配合表示感谢 |  |  |  |  |  |  |
| 总成绩 |  | 评分标准：0-16分很差；17-32分较差；33-48分良好；49-64分优秀；65-80分杰出。 | | | | | | |

注：5表示90%-100%都能观察到这一行为；

4表示75%-90%都能观察到这一行为；

3表示60%-75%都能观察到这一行为；

2表示40%-60%都能观察到这一行为；

1表示0%-40%都能观察到这一行为；

0表示从来没有这一行为；

# 附录4：中国社会组织服务大厅访客满意度问卷调查

尊敬的访客：

非常感谢您参与我们这次问卷调查。开展本次问卷调查主要是为了解不同访客对服务大厅的整体期望和总体满意度水平，并对调查结果进行总结分析，作为形成相关规范标准的有力支撑。

您所提供的事实与答案对于判断您对社会组织服务大厅的满意程度至关重要。期望您能够真实、坦率地给予回答。本次研究是一次统计型研究，不涉及对个人的评价，我们会以专业的态度对您的问卷严格保密，请您放心填写。

调查问卷说明

1. **本问卷为不记名问卷**
2. **填写说明：请在您所选的选项方框内划√。**
3. **连续3题未作答或答案雷同率超过90%的问卷视为无效问卷**
4. **请认真填写，填写过程中请勿相互商讨、翻阅他人问卷或代为他人填写问卷**
5. **任何企图知道他人填写内容的行为都被认为是不正当的**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 服务属性 | 非常满意 | 比较满意 | 一般满意 | 不满意 | 非常不满意 |
| 1 | 您对大厅工作人员工作状态是否满意？ | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 |
| 2 | 您对大厅的桌椅、液晶显示屏等服务设施是否满意？ | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 |
| 3 | 您对大厅提供的服务流程指示是否满意？ | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 |
| 4 | 您对大厅的环境布局是否满意？ | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 |
| 5 | 您对大厅的环境卫生是否满意？ | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 |
| 6 | 您对在大厅办理业务的过程是否满意？ | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 |
| 7 | 您对大厅窗口工作人员的业务水平是否满意？ | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 |
| 8 | 您对大厅窗口工作人员问题解答和提醒注意事项是否满意？ | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 |
| 9 | 您对遇到困难时大厅窗口工作人员提供的帮助情况是否感到满意？ | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 |
| 10 | 您对大厅内的排队等待情况是否满意？ | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 |
| 11 | 您对大厅窗口工作人员电话咨询响应、解答是否满意？ | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 |
| 12 | 您对大厅窗口工作人员告知的办理业务时间是否满意？ | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 |
| 13 | 您对大厅窗口工作人员及时满足您合理需求情况是否满意？ | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 |
| 14 | 您对大厅窗口工作人员在办理业务结束后的提示性语言是否满意？ | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 |
| 15 | 您对大厅窗口工作人员的文明用语是否满意？ | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 |
| 16 | 您对大厅窗口工作人员的服务态度是否满意？ | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 |
| 17 | 您对大厅窗口工作人员办理业务流程标准是否满意？ | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 |
| 18 | 您对大厅在安全防护方面是否满意？ | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 |
| 19 | 您对进入服务大厅的指示、指引等标识是否满意？ | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 |
| 20 | 您对大厅窗口工作人员办理业务的效率是否满意？ | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 |
| 21 | 您对大厅窗口服务便利性是否满意？ | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 |
| ※ | 您对大厅服务总体满意程度 | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 | 🞎 |
| ※ | 您对服务大厅有何建议？ |  | | | | |

# 附录5：社会组织服务大厅服务标准化课题访谈提纲

1. **访谈目的**

主要是了解各窗口工作人员对现有的服务项目、业务流程、大厅投诉抱怨处理办法、培训奖惩机制和文件设施管理等的认识、态度与看法，以及他们对改进方案的一些建议。

1. **访谈对象**

社会组织服务大厅的各窗口工作人员。

1. **访谈方式**

面对面访谈，一对一或一对多。

1. **访谈时间**

2016年6月30号：

9:00--9:45 登记办理人员

10:00--10:45 证章办理人员

14:00--14:45 批复办理人员

15:00--15:45 社团年检人员

16:00--16:45 涉外咨询人员

1. **访谈地点**

社会组织服务大厅会议室

1. **访谈题目**
2. 请问您是哪个窗口的工作人员，在该窗口工作了多长时间？
3. 您所在窗口现有的服务项目和业务流程主要有哪些？
4. 假如用一、两句话描述对现有服务项目和业务流程的看法，您会怎样描述？
5. 在办理业务过程中，您发现访客遇到的问题主要有哪些？
6. 您了解的访客投诉途径有哪些？
7. 您觉得窗口增加哪些服务会更人性化，更有亲和力？
8. 您认为窗口现有的业务中有哪些过程是多余的，而增设哪些业务活动是非常有必要的？
9. 假如您因为开会或别的原因不在岗较长时间，怎么处理这时访客来电咨询或者现场业务办理？
10. 假如遇到一个访客办理的业务非常复杂繁琐，造成后边访客排队和抱怨，您会怎么处理这种情况？
11. 您能对窗口服务项目和业务流程的优化改进提一些建议吗？
12. 您对后台现有的文件设施安排有什么看法，您认为文件设施怎样调整是更加方便舒适的？
13. 您认为目前大厅环境布局是否合理？哪些需要优化改进？
14. 如果大厅现场出现突发情况，您了解的现有应急措施有哪些；如果没有，您觉得增加哪些应急措施会使访客和员工更安全？
15. 您对目前的培训奖惩机制有什么看法，怎样调整会更合理？
16. 您了解的大厅服务规范和标准或者行为准则有哪些，您对随后制定的规范和标准有哪些建议？