

透過神秘客調查 推動第一線銷售 的法遵落實

推薦監管機構和受監管企業閱讀

April 2022

Andy Firth

**IPSOS
VIEWS**

GAME CHANGERS



引言

世界各國監管機構的目標在於確保他們所監管的市場正常運作、監管企業遵守法律，消費者不會因企業的不當行為而承擔惡果。因此，法令遵循 (Compliance) 部門必須確保企業符合監管要求並加以證明。

新冠疫情的爆發使監管機構和受監管企業間的關係成為焦點——企業須即時跟上法規變化，並確保員工能適應並遵守不斷更新的規範。而這反過來突顯了持續有效地監測企業表現的必要性。

本文將探討神秘客調查 (Mystery Shopping) 何以成為監管機構和受監管企業進行監測的主要方法，以幫助企業有效執行法令遵循評估、了解自身不足之處，並推動改善違反法遵規定之行為與流程的必要行動。

傳統上，神秘客調查已廣泛地被運用在金融服務業上，對實體諮詢服務進行評估，近期更是成為評估是否遵守新冠疫情相關法規的重要工具。最近，神秘客也越來越常用在其他產業（包含汽車、電信業和「受監管品類」，如酒精及博弈產業）、跨不同通路（包含客服中心）和不同客群（如較易受傷的顧客）的評估上。

本文推薦給任何想了解如何確保第一線員工遵循規範準則並公平待客的企業組織——無論是監管機構或受監管企業。

為什麼需要對法遵落實進行監控？

若一間企業的行為不符合監管要求，而消費者因此受到損害，將對事業帶來極大影響：

影響盈利

- 罰鍰
- 消費者索賠
- 股價崩跌
- 破產

破壞商譽

- 增加獲取新客的難度
- 對品牌造成傷害
- 減損對品牌的信賴

負面的顧客體驗

- 造成顧客流失
- 不公平待客
- 不當銷售產品

在益普索近期發表的白皮書《*Putting in the Effort: Why treating customers fairly is key to business success*》中，對所謂「不公平待客」^(註1)可能衍生的後果有更深入的探討。

在下列金融服務業的例子中，可看到第一線員工的不當銷售行為可對企業甚至整個經濟體系造成巨大影響。以美國的次級房貸為例，員工瀆職導致破產、失業及經濟大衰退，世界各地都能感受到多米諾骨牌效應引發的一連串影響。

這類事件的發生導致人們對銀行的「信任度」崩盤並延續至今。儘管在益普索的全球信任度監測調查（Global Trustworthiness Monitor）^{（註2）}中顯示，銀行、醫藥業與政府相較於三年前得到更多消費者信任，然而實際的信任程度仍然偏低。根據跨29個國家的調查結果顯

示，平均只有28%的人將銀行評為值得信任的產業（詳見圖表1），2018年時則只有20%（詳見圖表2）。信任度提高的其中一個可能解釋是這些產業在疫情期間的表現所影響。

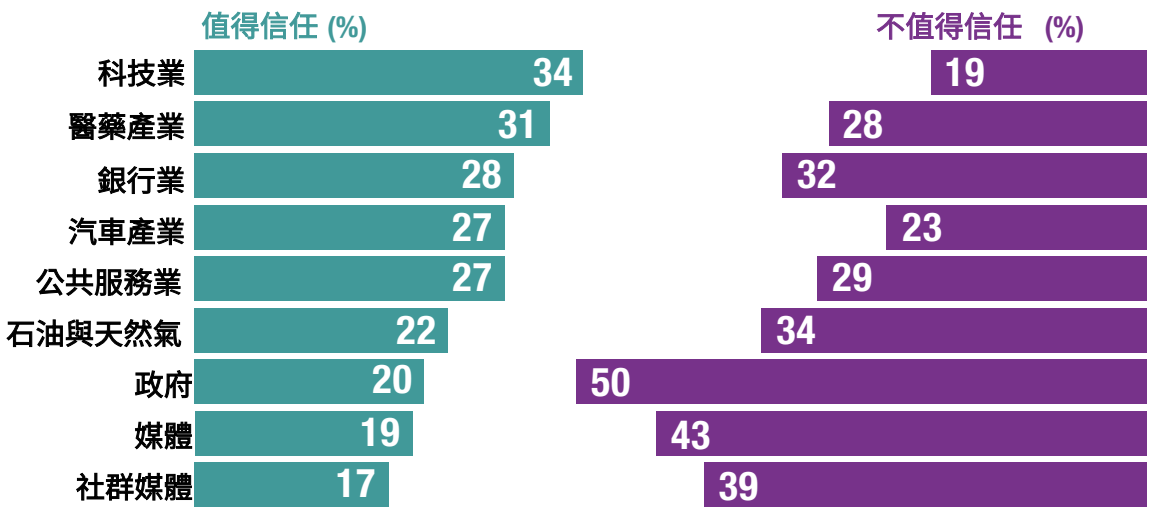
下列因不當銷售引起危機的範例帶出了兩個關鍵問題：

- 1. 若及早發現違反法規之行為並採取預防措施，是否能避免發生這樣的危機？
- 2. 若能避免，監管機構及受監管企業可以使用什麼工具來確保這類情況不會再次發生？

地區	美國及全世界
問題	全球金融風暴
原因	銷售人員受高額的銷售獎勵刺激，在未受到監控的情況下，將次級房貸不當銷售給不合適的消費者
經濟影響	經濟大衰退和信貸緊縮、破產，美國股市下跌50%

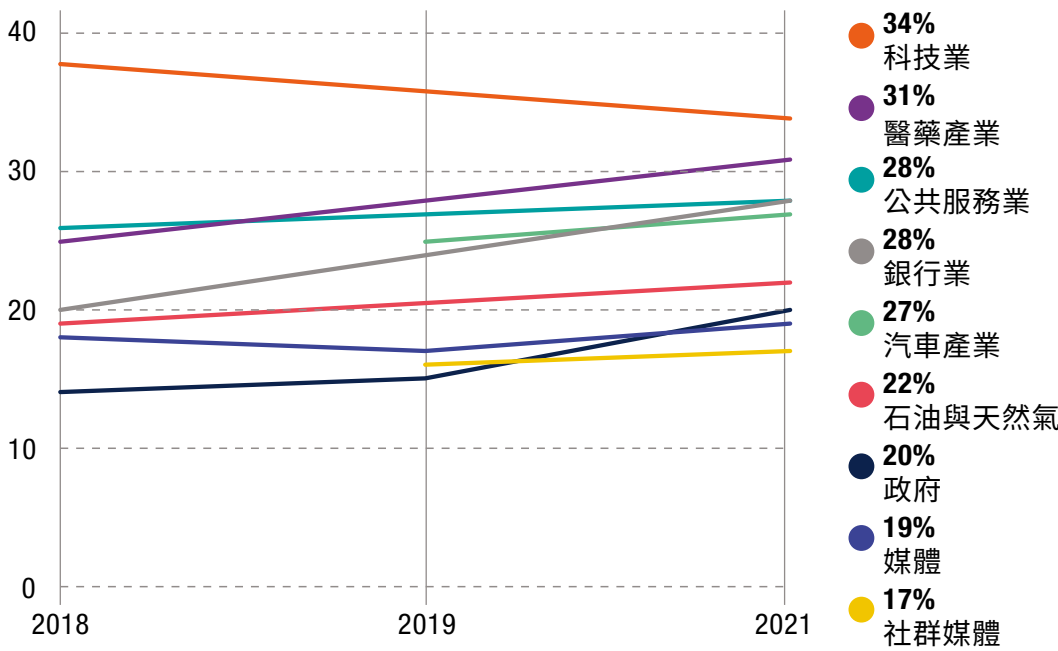
地區	英國
問題	付款保障保險（PPI）的不當銷售
原因	銷售人員受高額的銷售獎勵刺激，在未受到監控的情況下，將PPI不當銷售給對產品了解不充分的消費者
經濟影響	大量的消費者索賠導致銀行在2011年及2015年期間支付超過200億英鎊，且消費者對銀行的不信任感增加

圖表1 對各個產業別的信任度



Source: Ipsos Global Trustworthiness Monitor: global country average of 21,503 online interviews across 29 countries, c.500-1000 online interviews per country aged 16/18-65/75, June 25-July 9 2021

圖表2 歷年全球產業信任度 (%)



Source: Ipsos Global Trustworthiness Monitor: global country average of 18,000 online interviews across 22 countries, c500-1000 online interviews per country aged 16/18-65/75, 2018, 2019, 2021

如何評估法令遵循落實度

即便不是全部，大多數監管相關問題往往涉及到第一線員工的不當行為。個人行為也許會受到疏忽，但更令人擔憂的是，系統上的不足將導致違反法規的行為擴散至企業組織中的其他地方。然而，儘管其中有些情況很常見，仍可能對企業有效地——更重要的是獨立地，進行監控極具挑戰性，特別是在面對面的實體環境中。

法令遵循團隊可以使用多種工具來監測員工表現，包含下列幾種：

- 內部財務審核及審計追蹤
- 公開的內部稽核
- 評估顧客意見回饋與抱怨
- 對直接通路進行電話監控及網路審查

雖然這些方法確實有它們各自的優點，卻沒有一個能真正在購買點（較常出現瀆職行為的場合）對法令遵循機制做出獨立、客觀且即時的評估。

舉例來說，雖然公開、現場進行的審核能產生明顯效果並具有價值，稽核員的存在卻可能會改變所觀察到的行為。顧客意見回饋亦不可或缺，它能反映消費者的真實看法，卻未必能辨識出違反法規的行為，尤其在更詳細的對話內容，以及更複雜且經常受到高度監理的產品與服務上。

神秘客調查的重要性

神秘客調查應被納入監管工具包中。與其他監測方法不同，神秘客稽核能對法遵程序與行為做出**獨立且客觀**的評估，以及下列內容：

- 針對面對面的顧客諮詢進行詳細評估（條件允許下，進行錄音錄影）
- 測試**特定的問題類型**，甚至是回答特定的顧客問題
- 評估與**特定顧客類型**的互動
- 藉由從神秘客稽核獲得的發現及紙本資料與後端流程的整合，能對完整的**點到點消費旅程**進行評估

像這樣的神秘客調查極為複雜，因此，擁有在此領域的專業與經驗非常重要。

益普索神秘客調查框架

益普索已有執行神秘客稽核的多年經驗，且開創了許多至今仍在使用的技術。

我們設計出**益普索神秘客調查框架**，此將下列幾點因素納入考量：

1. 了解所在市場與法規

只有在徹底了解市場及商業環境的情況下，神秘客調查才能真正獲得成功。在神秘客稽核中，樣本結構（因為通常評估範圍不會覆蓋完整市場）、情境設計與資料分析尤為重要。更確切來說，了解相關法規是設計問卷及後續資料分析的關鍵。

使用神秘客稽核的主因有三種，而了解這些對於選擇何種研究方法來說非常重要：

1. **新的法規即將上路**，企業欲確保他們使用的作業流程與行為符合最新規範。

2. **最新法規已經上路而有評估法遵落實度的必要**，無論是作為監管機構需了解整體市場的狀況，或是作為被監管的公司需了解自身表現，並與監管機構分享他們的調查結果。

3. **現行法律仍然適用且發現潛在的瀆職行為**，而需對此做進一步調查。同樣的，這個需求可能直接來自監管機構或者受監管的企業組織。

企業組織越早在服務流程中發現瀆職行為或違反法規之行為，就能越早採取行動防止情況變得更嚴重。事實上，監管機構通常會對有使用神秘客稽核的公司抱持較正面的態度，神秘客稽核帶來的「威脅」甚至也會對員工的行為帶來正向影響。

企業組織越早在服務流程中發現瀆職行為或違反法規之行為，就能越早採取行動防止情況變得更嚴重。

個案研究：評估對新冠疫情 相關法規的遵守狀況

隨著各國政府紛紛通過並實施新冠疫情的相關法規，企業也被要求採取新的防疫措施以保護大眾安全。國家衛生當局因此使用神秘客稽核來監測重點產業的企業是否履行法令遵循義務。

為確保資料的穩健性及可行性，樣本結構須具有市場代表性，問卷架構亦需符合規範，而神秘客調查的問題需

涵蓋一系列典型情境。此需要對市場及法規有專業深入的了解。

透過神秘客稽核，我們能識別出特定產業和地區的不足之處，並透過地方政府的大力推行與溝通，防止後續不當行為發生，進而幫助抵抗新冠病毒的擴散。

最後，可以的話，執行調查的情境應以銷售為背景。雖然這對一些產品來說不可行（例如購車或取得房屋抵押貸款），對部分產品亦具挑戰性（例如要求提供信用狀況報告的產品），確實購買代表能對完整

的銷售流程進行評估。若不然，將難以得知關鍵購買流程是否會或可以被遵守（若調查不在購買點上進行）。

個案研究：歐盟 活期存款帳戶調查

我們為歐盟執行的調查評估了所有歐盟國家中的銀行帳戶變更行為（與法規《銀行帳戶變更基本原則》有關）。

此目的在監管並評估零售銀行是否有效實施這些規範，特別是在提供消費者變更銀行帳戶和流程相關的資訊上。

神秘客以包含信用價值等的嚴格條件進行招募，並要求他們需真正變更銀行帳戶，以完整評估服務流程。系統中的缺陷（可能會導致不好的服務結果）因而能被發現，使銀行端可以做必要的修正，從改良官網上的資訊到提供相關知識，以及設立專門負責帳戶變更的團隊。

2. 反映現實

神秘客調查必須能反映現實，特別是詢問的問題涉及到較複雜的產品或服務時，這一點更加重要。因此，設計研究時需具備以下三個元素：

1. **神秘客背景資料**須與真實消費者相符
2. 調查過程中的**詢問**（以及任何問題/提示）須符合**現實狀況**
3. 神秘客訪問應**貫穿產品/服務的銷售歷程**，或者，在不可行的情況下，直至購買點

以金融服務業為例，一個學生不太可能會詢問關於房貸的問題。收入較低的消費者不會符合銀行貴賓帳戶或頂級信用卡的資格。因此，若神秘客對自己的消費者定位

錯誤，可能會引起服務人員懷疑消費的真實性，並相應地轉變他們的行為，而導致調查結果不具備真正的代表性。

在益普索，我們在各種不同產業皆有初級研究的執行經驗，因而了解各個產業的消費者樣貌，並設計出最適合的研究方法。此外，我們擁有龐大的神秘客資料庫，確保即使是利基市場的客群也能被接觸到並分配執行調查。

神秘客訪問必須貼合現實，因為在錯誤的定位下，不符合實際狀況的問題或要求可能會引起服務人員警戒。對調查市場的知識是設計合適情境的關鍵。



3. 秘密錄音

秘密錄音是執行神秘客稽核的黃金標準。在許多國家中是不允許使用密錄的（如法國或加拿大）。然而，密錄可以對訪問過程或討論做出明確評估，因此在密錄合法的國家（且企業提供必要的保證）推薦使用此方法。

不過，使用密錄方法須具備必要的資源及專業知識。提供清楚易懂的神秘客指南對於獲得高品質的錄音來說非常重要，錄音品質不佳可能會導致該次訪問的結果無法使用。換句話說，為了在最大程度上減少影響因素，如背景噪音等，讓神秘客了解何時應該使錄音以及應將設備置於何處極為重要。

神秘客本身的專業度是其中關鍵。在這類型調查中，我們建議選用具豐富相關經驗的神秘客。

最後，須採取必要措施以確保流程遵守任何資料保護規範，如《一般資料保護規範》（GDPR）。

結合了在調查過程中的清晰錄音及神秘客富有洞見的反饋，輔以書面紀錄佐證，客戶將能從獨特的視角來看待受監管的對話內容和產品購買。

4. 點到點 流程一致

文件的提供對於神秘客稽核來說也很重要，它使法令遵循部門能將調查內容和關鍵文件中的內容相比對，進而勾勒出「全貌」。

除此之外，有些企業會將神秘客調查的結果和服務流程的內部指標結合做比對，以評估所獲資訊是否和第一線服務人員登錄系統的資料相符。在此出現的不相符之處，可以幫助我們找到消費者接收到的訊息及企業端登錄進系統的資訊之間的差異。這個方法常被用在和較易受傷害的顧客有關的調查計畫及客訴處理上。

個案研究： 國際零售銀行的 客訴處理

在這個計畫中，神秘客針對一間大型零售銀行的客訴流程，評估第一線服務人員如何處理客訴，同時也幫助銀行評估這些客訴透過後台作業系統處理的狀況，包含以下幾點：

- 服務人員是否確實登錄客訴
- 若有，客訴如何分類
- 登陸客訴以及釐清顧客問題花費多少時間
- 客訴流程中的消費者補償機制如何運作

此計畫幫助找到前端在客訴判定與顧客體驗中需要改進的地方、提升後端作業效率，並允許法令遵循部門將調查資料分享給監管機構，展現他們為改善點到點客訴流程所做的行動。

產生影響

藉由使用益普索的研究框架並依照上述的步驟，獲得的資料將是真實、穩健且可靠的，為提出能推動改變，繼而產生商業影響、具可行性的洞察奠定了基礎。

為實現這個目標，有四個關鍵步驟：

1. 設計問卷並對違反法規中特定要素的資料進行分析，進而找出不足之處
2. 了解那些不足之處超出指標的領域（如產品上、地區上）
3. 判定應採取什麼行動來改善違反法規之行為
4. 明白違反法規行為的潛在商業影響及推動改善能帶來的效益

當調查結果被有效地轉化成具可行性的洞察時，企業便能進行必要的調整，進而推動法令遵循行為及流程，最終不只對消費者有利，還有益於品牌認知及企業盈利。

由於監管行動難以被拆解和預知，商業影響的計畫可能會很困難，然而透過檢視過去罰鍰與索賠的紀錄，便有可能做出準確的預測。當商業影響達到數十億時，**投資在神秘客上的回報將會是很顯著的。**

神秘客稽核所帶來的回報可以很大。若涉及美國次級房貸事件及英國的 PPI 不當銷售醜聞的企業，平時有使用神秘客調查來監測他們的銷售行為，也許便能省下數百萬元的支出並避免對品牌的巨大傷害。

當調查結果被有效地轉化成具可行性的洞察時，企業便能進行必要的調整，進而推動法遵行為及流程 ”

未來：新的產業別、新的顧客類型和新的通路

目前針對法令遵循評估的神秘客稽核較常見於實體通路和受到高度監管的產業中，不過在下列領域，這類型調查現正變得越來越普遍：

- 傳統上為受到監管的產業
- 非實體通路，特別是那些由客服中心所管理的通路
- 特定客群，包含高淨值及較易受傷的顧客這類型的客群

電信業

電信業者被認為應提供清楚明瞭的合約內容及定價，而在許多國家都受到監管。以英國為例，電信監管機構 Ofcom 已對不當銷售及客訴處理不當的案件處以上百萬英鎊的罰鍰。

一般來說，我們為大型電信公司進行的神秘客調查會評估在購買點提供的資訊，無論是在實體通路或者透過電話客服，以了解服務人員在銷售電信合約時是否符合規範，更重要的是，消費者是否理解他們接收到的資訊。

汽車產業

越來越多監管機構開始將目光轉向汽車產業，特別是在購車時透過信貸產品進行融資借貸上。因此，汽車產業需開始考慮使

用神秘客稽核，以評估經銷商在購買點如何與消費者溝通車貸方案。

食品飲料業

法令遵循評估對食品飲料業來說也很重要，特別是在產品標籤及廣告上。

執行評估（Execution Measurement）通常是較推薦的做法。這在某些層面上類似於神秘客調查，稽核員會進行實地訪查以確保產品銷售符合監管及品牌規範。然而，這種做法的重點不在於人的體驗，且稽核員可能會直接告知目的（不同於神秘客）。執行評估是一個監管機構用以評估企業是否符合他們的健康與安全規範的高效且相對便宜的方式。

舉例來說，益普索曾在歐洲執行一項研究計畫，針對肉類產品上的標籤進行調查，以評估業者提供的資訊是否符合環境及農業標準，並在英國對餐旅業是否正確地提供規定的健康與安全評級進行評估。

近年來新的通路^(註3)及支付方式快速發展，然而其中有許多難以透過傳統方式進行監管，神秘客稽核因而被用來評估直接通路（電話、電子郵件、即時聊天、社群媒體）的成效以及跨多個接觸點的全通路消費旅程。

客服中心的法令遵循評估主要由內部品質管理團隊負責，經專業訓練者將對電話客服人員的行為進行檢測。這在任何品質管理流程中都是非常重要的一個環節，它能評估電話客服人員是否確實遵循腳本。然而，這種方法無法辨識出顧客是否理解接收到的訊息。而這正是神秘客稽核一個很大的優勢——企業能客觀地對電話客服提供的資訊進行監測（透過電話錄音），並評估顧客的理解程度。這兩者之間產生任何落差，都可能對企業帶來負面影響。

如欲了解神秘客稽核的設計如何幫助評估客服中心的表現（無論是視為獨立個體或者作為全通路消費旅程中的一部分），提高顧客忠誠度、獲得更高利潤，並為股東帶來更多回報，請閱讀益普索白皮書

《Mystery Calling: Dialling up your contact centre performance》。^(註4)

此外，隨著疫情期間受監管產品在行動裝置和網路上的購買量攀升，而網路上「不當銷售」的商品可能會成為不當銷售行為發生的熱區，評估消費者是否能獲得並理解網路上商家給予的資訊變得更為重要。在網站上針對不存在人與人互動的消費旅程進行神秘客調查的數量也因此增加。雖然這種方式與標準框架略有不同，核心概念卻是相通的。

神秘客調查幫助企業專注在從高淨值到較易受傷的顧客等互動較難受到監測的特定顧客身上。益普索的研究框架是確保神秘客的背景資料能反映真實市場狀況，且神秘客資料庫能觸及較為小眾客群的關鍵。

新冠疫情加速了消費者脆弱性的提升，監管機構並未忽視保護這些消費者的重要性，且對企業如何對待消費者進行監測的需求可能持續增長。因此，神秘客稽核能在確保較易受傷的顧客被公平地對待，並且獲得所需產品及服務上發揮重要作用。

總結

本文點出了神秘客調查在法遵評估上的效益，以及在識別企業較弱的領域和改善成效需採取之行動上的影響力。

過去十年間監管機構處以罰鍰及消費者索賠的規模極大，因此，使用神秘客調查能為企業帶來的商業利益不容小覷。

參考資料

1. **Putting in the Effort: Why treating customers fairly is key to business success**
<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2022-01/Putting-in-the-effort.pdf>
2. **Ipsos Global Trustworthiness Monitor 2021**
<https://www.ipsos.com/en/global-trustworthiness-monitor-2021>
3. **Convergent Commerce: Navigating the fragmented world of emerging channels and shoppable touchpoints**
<https://www.ipsos.com/en/navigating-increasingly-fragmented-world-emerging-channels-and-shoppable-touchpoints>
4. **Mystery Calling: Dialling up your contact centre performance**
<https://www.ipsos.com/en/mystery-calling-dialling-your-contact-centre-performance>



透過神秘客調查 推動第一線銷售的法遵落實

推薦監管機構和受監管企業閱讀

AUTHOR

Andy Firth UK Head of Insights and Analytics, Channel Performance, Ipsos

CONTRIBUTOR

Helen Wilson Global Chief Experience Officer, Customer Experience and Channel Performance, Ipsos

The **Ipsos Views** white papers are produced by the **Ipsos Knowledge Centre**.

www.ipsos.com
[@Ipsos](https://twitter.com/Ipsos)

GAME CHANGERS

