

通过顾客满意度测评工作的持续进行和完善，上海移动编织了与顾客深度沟通的网络，及时、深入地收集顾客信息，在满意度等服务管理方面成效显著。一是顾客满意度持续提升。2022年，工信部综合满意度领先值的集团排名，较2021年提升6名；在本地管局测评中，满意度达到84.11，较行业均值高出1.06，较强势竞争对手高出0.84，行业排名首次达成第一（见图4）；有效申诉率同比压降47pp，且下半年实现领先（见图5）。二是获得了业内高度认可。《数智信息服务》获评2022年全国市场质量信用AAA级用户满意标杆服务，成为全通信行业唯一获得AAA级用户满意标杆服务的省公司；《上海移动

顾客满意度数智化闭环管理》获评2022年度上海市企业质量管理领域数字化转型优秀案例。CAQ



图4 2022年上海管局满意度测评情况

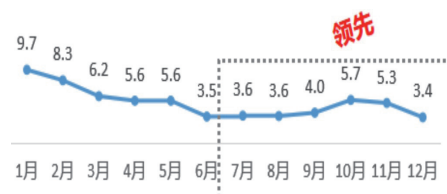


图5 百万用户申诉率

上海电信：视投诉为提升客户感知的良机

李海霞 王炜 杨海珠

上海电信客户服务部投诉中心流程监控班组通过投诉处理意识到，投诉问题不能单点解决，只有足够了解顾客的想法、顾客的感受、顾客的期望，才能明白自身投诉解决中存在的优劣势，助力企业不断进步。投诉管理作为服务管理的有效抓手，能够帮助服务管理者寻找服务管理的关键环节，从而制定更有针对性的提升策略与方案（见图1）。

通过导入《顾客满意度测量和评价准则》标准，组织进行满意度测量以及数据分析，可以将部分客户关注

点与焦点进行有效地量化，使各项服务表现更易于测量。以下是中国电信股份有限公司上海分公司运用标准进行的顾客满意度测量与分析的实践，与读者们分享。



图1 投诉管理流程

调研概况

调研对象：最近有投诉上海电信业务的客户。

调研方法：分层抽样，配额控制下的随机抽样，由于通过划类分层（性别、年龄、投诉类别），增大了各类型中单位间的共同性，容易抽出具有代表性的调查样本，并将抽样结果推论到总体。分层抽样能避免出现简单随机抽样中的集中于某些特性或遗漏掉某些特性。

样本量确认：确定样本量有相应的统计学公式，样本量的大小不取决于总体的多少，而取决于：研究对象的变动程度（个体之间的差异性）；所要求或允许的误差大小（数据的稳定性）；要求推断的置信程度（把握度、信心程度）。

问卷定位：了解上海电信投诉整体服务客户评价水平，发现客户在投诉处理过程中不满意原因，根据不同业务的差异化的特性，了解不同业务类型，不同业务问题不满意环节及原因。

问卷结构：问卷设计指标结构完整、内容涵盖投诉处理全流程，采用十级量表测评方式，科学客观，评价及挖掘问题题目搭配合理、问题充分（见图2）。

调研涵盖投诉受理渠道、投诉处理过程、投诉完结等全流程的全流程，调研内容涵盖满意度评价及不满原因分析（见图3）。

问卷内容及设计能够实现测量目的，指标结构完整、题目有效、问题充分。

从数据完整性、真实性、有效性等方面设置核查内容，确保访问执行结果真实、客观、反映现实情况（见图4）。

从满意度调查看：投诉综合满意度86.5分，整体表现良好；从来各项满意度来看，主要指标表现较好的服务态度指标93.21。从满意度相关性来看，

渠道便捷性、处理进展告知、处理时长、处理结果、投诉回访与客户总体满意度具有较强的相关性（见图5）。

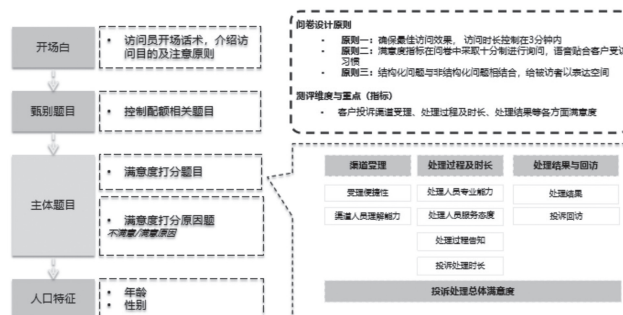


图2 问卷结构



图3 问卷设计



图4 问卷核查

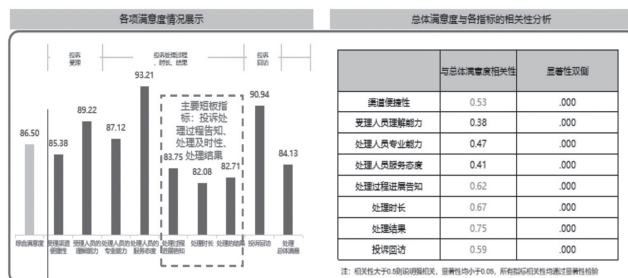


图5 满意度得分与相关性分析

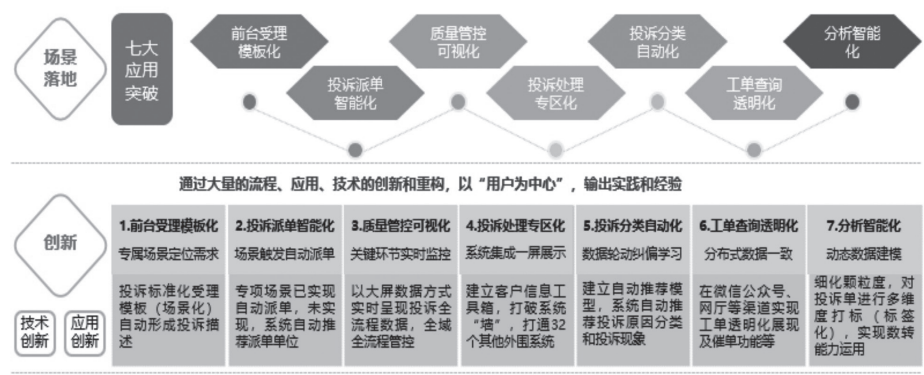


图6 七大应用突破及经验输出

不满意数据的应用及措施

根据满意度调查，投诉处理不满意原因主要为：不能在短时间内解决问题（占比38.0%），对投诉处理结果不满意（占比为23.9%），对投诉后反馈不及时或没有反馈的客户（占比22.5%）。

通过重要性矩阵分析；围绕测量目的、结合测量结果，对影响顾客满意度的因素进行分析，给出相关结论和改进方向。对内通过数字化运营，抓重点，提效率，补齐客户服务关键能力短板；对外通过服务数据的输出，实现从差异化、精细化服务向智能化、人性化服务的升级转型，多维度提升投诉服务效率和质量，提升用户满意度。

“对投诉处理结果不满意”的问题，公司建立“不满意投诉二次复核体系”、借助“智能小工具，处理承诺100%”、运用“个性化标签，用户需求一目了然”，提升处理质量和用户满意度。

针对“投诉后反馈不及时或没有反馈”的问题，公司开发投诉处理实时查询功能，对投诉进展“一目了然”，同时用户可在互联网渠道进行评价、催单等操作，提升用户满意度。

针对“无法在短时间内解决问题”的场景，公司则通过“受理结案模板化，精准定位，从源头解决”“自动化派单取代人工派单，处理单位可第一时间获取用户信息，提升派单效率”“打通系统壁垒，快速定位问题、解决问题，缩短处理时

长”“全域全流程用户投诉监控、及时发现异常干预解决，提升处理效率”等手段，提升处理效率和用户满意度。

针对投诉运营过程涉及多环节和部门，日常运营过程中存在的问题和困难，如投诉分类由于个人理解不同导致“千人千面、五花八门”的结案场景，无法明确地为各个部门指出服务的焦点与重点问题。团队借助智能化工具，通过投诉构建投诉数字化运营体系，提升投诉处理质量和效率。

全域全流程投诉运营管理数字化服务体系目前已经输出了478个重点标签，不仅可以供其他部门借鉴应用，也为后续的用户画像、费用分析、案例输出等应用奠定了基础。

基于全域全流程投诉运营管理数字化服务体系，公司内部流程、业务、产品、规则等服务短板问题共179件，其中系统问题57件，业务流程问题71件，产品规则问题3件、服务感知提升51件，优化完成率100%。相关流程已纳入日常运营并形成了管理办法，先后发布《关于进一步落实提升投诉处理效率，确保用户感知等服务工作要求的通知》《关于印发客服质监部投诉服务账务调费处理及稽核实施细则的通知》等文件。定期对投诉用户开展满意度调查，有利于了解客户对投诉处理方面的满意度评价，挖掘客户不满原因，定位短板，并提出策略，提高服务水平，带动客户满意度提升。CAQ