

标准促进通讯行业服务质量提升

随着移动通讯技术的发展和应用场景扩展，顾客对服务质量的要求日趋复杂。怎样科学、有效地获知顾客需求和测量顾客满意，怎样通过测量数据指导产品结构、业务流程和服务质量的改善，成为避免顾客流失，做好顾客服务、提升顾客满意、增强顾客黏性的重要议题。



上海移动：对顾客满意度评测的实践与思考

陈佳

上海移动深刻认识到顾客服务工作的重要性，如何提高服务质量和顾客满意度已经成为公司当前及未来的主要任务之一。健康有序地开展顾客满意度评测是评估顾客满意度状况、发现顾客感知短板及问题的重要手段，有利于促进公司产品和服务质量的改善以及满意度管理工作水平的提升。

自瑞典率先于1989年建立了全国性的顾客满意度指数以来，顾客满意度测量的战略作用越来越为人熟知，欧洲、美国等均开展了大量的顾客满意度评测工作研究和实践。我国也于1999年启动了顾客满意度

指数的评测工作，原信息产业部发布了《电信服务质量用户满意度指数评价制度》。充分考虑通信行业的特点及中国顾客特征后，适用于电信行业的TCSI满意度评测模型也已面世，该模型是迄今为止较为成熟和被广泛运用的电信顾客满意度理论方法，主要结构由感知质量、预期质量、质量印象、感知价值、顾客满意度、顾客投诉和顾客忠诚度组成。

上海移动构建了多层次的顾客满意度测评体系，以确保及时、准确、可靠地了解顾客对公司产品、业务、服务水平的评价及其需求，为公司调整

产品结构、改进业务流程、提升服务质量、完善质量管理体系提供依据。以综合满意度为例，公司对移动业务、固定上网、固定话音、5G、投诉等按周开展评测，调查内容包含但不限于总体感知、网络质量、资费套餐、服务质量等，调研样本覆盖到各分公司，按周、按月、按季度输出评测结果，锁定短板指标及短板区域，并根据顾客满意度统计、分析的结果，全面分析公司在服务管理过程中存在的问题以及与竞争对手之间的比较优势，挖掘产品和服务质量短板，进而制定差异化、可操作性的提升措施，促进顾客满意度的提升，实现满意度行业领先（见图1、图2）。

为了更好地体现顾客满意度测评工作的价值，上海移动充分汲取了《顾客满意度测量和评价准则》的理念，将满意度测评的数据分析结果应用于服务管理工作中，为公司顾客满意度的持续改善起到了积极作用。例如，服务品质管理部作为公司的服务主管部门，会利用服务质量分析会、重点业务双周会、满意度测评周报等形式，有效地将顾客满意度测评结果、顾客需求分析和需求转换（即需改进的项目）等信息传递到相关部门，要求责任部门在规定时间内提出改进方案，落实责任人，并进行改进方案的实施，改进实施的效果在后续顾客满意度测评中予以验证。由此形成了“测评—分析—改进—再测评—再分析—再提高”的不断循环和自我完善。

与此同时，上海移动积极加快数智赋能，提出了“三横三纵”打造顾客满意度运营体系（见图3），更好地满足顾客便捷、智能、个性的服务需求。

纵观整个运营体系，上海移动主要从深化落实三个“三”来实现：

三责压实，做好服务生产调度工作。基于满意度测评结果，总责为服务品质管理部面向牵头协同，主责为专业职能部门面向专业管理，执行责任为一线

单位面向生产运营。

三化运营，结合具象问题打造优化和改进（简称“优改”）场景，实现常态化监控。即问题具象化、优改场景化、监控常态化。通过三化运营在网络、市场、在线、各中心单位、分公司等多部门之间形成高效协同、能力互补的机制。

三级支撑，在“顾客不满”“顾客贬损”“顾客投诉”三个关键节点前，坚定不移开展服务补救措施，加快改进影响服务感知的薄弱环节。

A	I	J	K	L	M	N	O	P
领先（移动-竞对）	第7周	第8周	第9周	8月	第10周	第11周	第12周	第13周
移动业务满意度	1.36	4.69	1.59	0.93	3.54	2.80	7.03	6.80
预期质量	1.23	8.11	4.01	3.42	3.12	2.68	4.03	-0.17
网络质量	2.72	7.03	3.93	3.28	6.19	7.01	8.85	7.69
语音通话	-0.62	5.06	4.75	2.78	4.79	5.91	8.67	5.09
手机上网	6.05	9.00	3.10	3.78	7.58	8.10	9.04	10.30
宣传营销	-3.79	3.77	-0.98	-1.23	3.53	-1.45	2.73	5.80
宣传推广	-3.70	5.18	-0.21	-0.93	5.24	-4.07	1.47	7.01
套餐规则	-6.54	2.76	-5.43	-3.57	1.02	-4.34	3.30	5.02
明白消费	-1.11	3.36	2.69	0.80	4.31	4.04	3.42	5.37
服务质量	5.39	2.45	0.45	0.09	0.53	5.68	6.50	1.98
营业厅	10.00	-0.45	-1.82	-2.42	0.15	6.06	-3.36	-8.24
客服热线	1.01	2.24	5.50	0.74	-2.56	7.41	19.08	3.26
电子渠道	5.16	5.56	-2.33	1.95	3.98	3.57	3.76	10.91
总体感知	1.23	5.11	2.29	1.25	3.73	1.37	8.55	9.26

图1 移动业务满意度评测领先情况

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
月数	移动	权重	全市	浦东	南区	西区	北区	闵行	松江	宝山
7月	base		375	85	32	34	52	47	23	20
	移动业务满意度		79.02	79.49	82.42	81.65	78.76	73.31	81.78	79.24
	预期质量		79.02	76.73	80.21	83.66	81.20	75.41	74.88	80.00
	网络质量	20%	78.96	78.89	83.16	82.03	77.78	74.00	85.27	82.50
	语音通话	50%	83.67	83.40	88.19	87.25	83.55	78.49	90.82	87.78
	手机上网	50%	74.25	74.38	78.13	76.80	72.01	69.50	79.71	77.22
	宣传营销	20%	74.13	74.77	75.12	76.47	76.50	64.85	77.62	71.67
	宣传推广	33%	70.96	72.68	68.75	71.24	71.37	62.17	75.85	68.33
	套餐规则	33%	68.89	70.72	74.65	72.88	70.09	58.16	71.98	63.89
	明白消费	33%	82.55	80.92	81.94	85.29	88.03	74.23	85.02	82.78
	服务质量	20%	84.89	85.34	92.00	87.68	81.42	83.96	85.62	89.81
	营业厅	33%	83.82	86.11	86.11	82.54	77.78	91.67	75.00	100.00
	客服热线	33%	89.29	91.67	100.00	86.67	76.19	84.72	96.30	97.22
	电子渠道	33%	81.56	78.25	89.90	93.83	90.28	75.48	85.56	72.22
	总体感知	40%	78.55	79.22	80.90	81.05	79.06	71.87	80.19	76.11

图2 移动业务满意度评测表现情况



图3 “三横三纵”顾客满意度运营体系

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

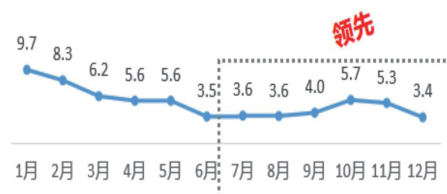


图5 百万用户申诉率

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