

# 电信运营商服务的薄弱环节及其改进对策

华院分析技术有限公司北京办事处 咨询顾问 黄小刚

**[摘要]:** 结合移动公司服务运营体系建立了商业过程的评价指标体系,并对各商业过程常见问题提出了相应的改进对策。

**[关键词]:** 服务运营体系 评价指标 满意度 薄弱环节

## 一、从客户对商业过程的满意度评价来测评运营商服务质量

电信运营商为客户提供的服务始终是整体的、综合的服务,但现实生活中影响客户满意度的因素(客体)往往是运营商整体服务的一个部分。客户在享受移动通信服务时,其对通信服务的态度和看法往往处于分化状态,即倾向于将运营商整体服务分解为个别部分和个别属性(满意指标),然后做出评价和判断。同时,移动通信消费是一种个性化体验的连续性积累,在日常生活中,客户同运营商之间的服务接触,从用户对网络服务质量、营业厅服务到热线服务等,客户的满意度都受到这些环节的服务质量的影响。

为了深入了解客户对具体服务环节的感知和评价,需要围绕一些大的服务环节进一步来设定服务质量的评价指标体系,相应的用李克特量表来量化和表征用户的满意度水平。在这里,笔者结合对各地移动公司服务运营体系的分解,将移动公司的整体服务分解为以下主要的九个商业过程,相应的给出了这些商业过程的服务质量评价指标体系,并且采用十分制量表来度量用户对这些服务细节的满意度。通过客户满意度模型得到客户对移动公司的整体服务满意度指数,这里不作详细介绍。本文主要关注的是通过满意度调查了解运营商服务的薄弱环节,并提出相应的改进对策。

## 二、运营商服务质量评价指标体系的建立

考虑到移动公司分为全球通、神州行和动感地带三个客户品牌,其中,全球通客户进一步可分为普通全球通和全球通VIP客户,神州行在各地还存在一些地方性品牌。移动公司针对不同品牌的客户提供的服务存在一定的差异性,例如针对集团客户和全球通VIP大客户的有客户经理服务,对VIP大客户有特殊服务等,在本文中暂不涉及客户对客户经理服务和特殊服务的评价。这里主要针对三个品牌的客户普遍享有的服务来制定了服务质量评价指标体系(如图1)。

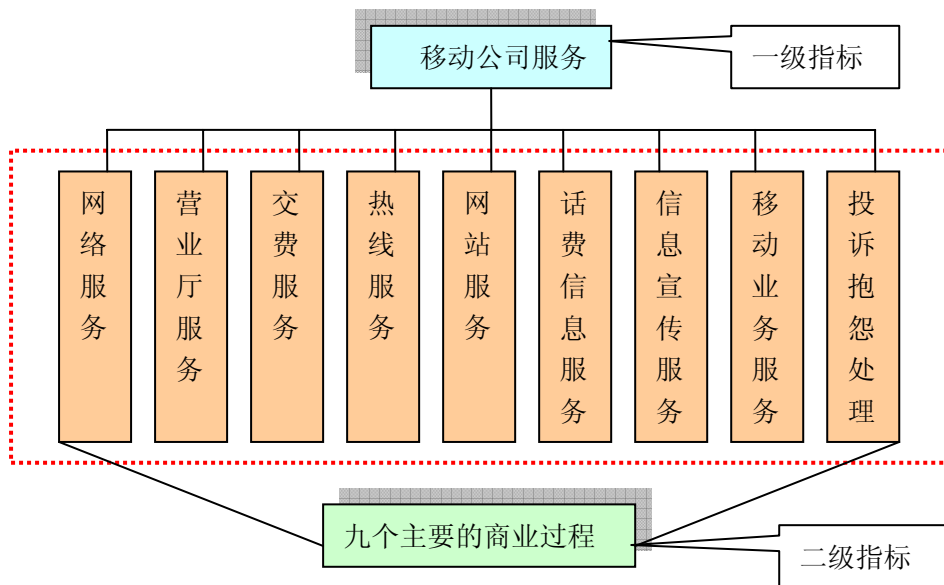


图 1：移动公司服务评价体系

针对关键的服务环节需要按照这些服务的具体属性来分解为更具体的指标，这样才可以更深入的了解到客户的感知和评价。结合以上二级指标即九个主要的商业过程，进一步分解为三级指标。以移动公司对网络服务的满意度为例，通过把二级指标网络服务分解为多个三级指标，可以了解客户对网络服务的感知和评价（如表 1）。其它八个方面的商业过程的满意度评价指标体系也是按照其具体服务属性来设计的，这里不再一一列举。

表 1：网络服务质量的评价指标体系

二级指标	三级指标
网络服务	1、乘车行进中（在区内交通干线）的网络通话质量
	2、商业密集区的网络通话质量
	3、高层建筑包括地下室的网络通话质量
	4、旅游景点的网络通话质量
	5、住宅小区的网路通话质量
	6、短信接收/发送的质量

通过十分制量表将用户的满意度量化为具体的数值，这样方便移动公司对相关职能部门考核和各分公司满意度的排序。仍以网络服务为例，通过十分制来刻画客户的满意度（十分制可转化为百分制），如表 2 所示。

表 2：网络服务质量的满意度评分

	非常不满意									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1、乘车行进中（在区内交通干线）的网络通话质量	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2、商业密集区的网络通话质量	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3、高层建筑包括地下室的网络通话质量	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4、旅游景点的网络通话质量	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5、住宅小区的网路通话质量	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6、短信接收/发送的质量	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7、网络服务的总体满意度	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

## 二、主要商业过程的薄弱环节及其对策

通过围绕客户对这些商业过程的满意度来设计问卷，通过对各品牌用户的调查，可以获得我们需要的数据。对这些数据用统计软件进行处理分析，就可以有关商业过程满意度的结果。在这里，通过把十分制转化为百分制，一般来说，客户评分低于 80 分的则是客户不满意的环节，也即是移动公司服务的薄弱环节。

通常来说，移动公司在这些商业过程中通常存在这样一些问题，针对这些问题笔者分析了原因，并提出了一些改进对策建议。

### （一）网络服务

客户对网络服务不满意地方一般主要集中在两个方面：①高层建筑包括地下室的网络通话质量②GPRS 上网使用稳定情况。

#### ■ 高层建筑包括地下室的网络通话质量

高层建筑包括地下室的网络通话质量满意度得分都低，此问题的主要原因是这些方面：

- 1、网络不完善；网络覆盖没有承诺的广；
- 2、在商务密集区基站设置数量不够；

#### 对策建议：

- 1、加大在商务密集区的基站覆盖力度；
- 2、合理配置移动公司网络资源，在新建的高层建筑中预先进行网络技术上的优化支持；

#### ■ GPRS 上网使用稳定情况

GPRS 上网使用稳定情况的满意度得分较低，主要原因为：

- 1、网络不完善；网络覆盖没有承诺的广；
- 2、使用设置参数比较复杂；地区之间漫游的时候还需要重新调整参数；一线窗口人员对参数的设置并不时很了解，往往需要转到数据部；
- 3、手机上网内容较少，速度较慢，费用较高且不清楚，和 internet 相比差距较大；

#### 对策建议：

- 1、加大网络的覆盖面；
- 2、加强数据业务的培训，培养其一线员工实际操作的能力，并且设置疑难问题汇集手册，这样当客户咨询有关问题时，业务员可以根据不同情形对症下药的解决客户问题；
- 3、对客户进行教育，让客户了解使用 GPRS 上网和使用 internet 的区别，降低客户的服务期望；
- 4、对 SP 进行规范，减少“网络陷阱”发生的概率，同时明确各项收费标准，让用户放心明白的消费。

### （二）营业厅服务

客户对营业厅服务不满意地方一般主要集中在这些方面：①产品及服务信息宣传方面②办理业务排队等候时间方面③营业员的主动服务态度④营业员处理投诉的能力

#### ■ 产品及服务信息宣传方面

存在问题的原因：

- 1、营业厅的信息宣传资料品种、数量少，内容不丰富；
- 2、营业厅的各项宣传途径如橱窗、宣传海报、墙面、大屏幕显示等没有充分利用；
- 3、营业员推荐新业务的主动性较差，客户对新业务没有直接地感性认识，所以吸引客户了解新业务的机会也较少；

**对策建议：**

- 1、每个营业厅至少摆放五种以上的宣传资料；
- 2、把宣传资料印成小册子或口袋书的形式，便于客户阅读和携带；
- 3、每个月重点推出一项或几项业务，让营业员进行有针对性的宣传；
- 4、营业员手边备放一些宣传资料，在进行业务宣传时把资料及时发放给客户；
- 5、加强后台的数据支撑，使营业员能够很快捷地在系统中找到与客户相关的资料，根据客户的消费特征向客户推荐合适的业务；
- 6、把营业员推荐业务的成果与其绩效直接挂钩，对营业员进行适当的奖励；
- 7、营业厅定期举办主题宣传活动，比如 1-2 月举办针对动感地带用户的宣传活动，3-4 月举办针对全球通用用户的宣传活动，5-6 月举办针对神州行用户的宣传活动；
- 8、充分利用营业厅本身的各种宣传媒介，如多媒体、宣传资料、pop 等，同时要注意，多媒体播放器一是要正常播放，另一个是要定期更换多媒体的宣传资料。

**■ 办理业务排队等候时间方面**

存在问题的原因：

- 1、营业厅内面积小，没有排号机，没有足够的休息区可供客户休息；
- 2、插队现象比较严重；
- 3、营业厅等候的客户较多，秩序比较混乱；
- 4、营业员为熟悉的人先办理业务；

**对策建议：**

- 1、在营业厅内尽快设立排号机；客户一般在银行等待的时间更长，但是客户认为银行有排号机，有沙发可以休息，还是可以忍耐的，但是营业厅内比较嘈杂，秩序也比较混乱，也没有足够休息的座椅，就会让客户感觉比较烦躁；
- 2、增设营业网点、营业窗口、明示营业厅的闲时和忙时，引导客户在营业厅的闲时到营业厅来办理业务；
- 3、加大对其他渠道的投入，分流营业厅的客户，比如尽量让客户去代收费网点交费，通过 1860、网站或短信营业厅办理业务，减少营业厅的压力，使营业厅真正从成本中心转向营销中心；
- 4、在营业厅内增设自助电脑，电脑演示的好处是：一方面习惯上网的人可以完全自助；另一方面可以鼓励不经常上网的人通过网络来了解相关业务信息，并通过网络来办理业务。

**■ 营业员的主动服务态度**

存在问题的原因：

- 1、营业员不理解主动服务的真正含义；
- 2、营业员工作压力太大；
- 3、营业员缺乏主动服务的意识

**对策建议：**

1、加强对营业员（尤其是合作厅和专营店的营业员）进行服务规范和服务礼仪方面的培训和要求。集团公司定义的主动服务态度有两层含义，一是客户有离网倾向时主动挽留客户，二是营业员在为客户办理完业务之后，主动询问客户有无其他需求并向客户推荐新业务，目前营业员办理完业务之后很少再询问客户其他的需求，在回答客户问题的时候也是客户问什么就回答什么，不能把客户想了解的东西详细的介绍完；

2、强化营业员的服务意识，对营业员的服务规范进一步的细化，明确各职位的工作准则；

### ■ 营业员处理投诉的能力

存在问题的原因：

- 1、营业员年纪比较小，社会经验不足；
- 2、营业员接受的关于危机处理的培训很少或没有；

**对策建议：**

1、通过培训加强营业员的业务知识水平，提高应对紧急事件的能力。这主要针对技术性不是很强的问题，营业员可以直接解决；

2、建议移动公司编写应对投诉案件的措施手册。移动公司可以针对日常碰到的投诉案件按照各种不同的种类划分，详细列出原因，处理方法，然后这样的手册人手一本，并且加强日常的培训，这样可以提高营业员处理投诉案件的效率；

3、加强前台和后台之间的紧密配合。后台的拖沓或者不支持前台工作，造成直接的结果就是处理客户投诉案件的工作效率低下。

## （三）交费服务

客户对交费服务不满意地方一般主要集中在这些方面：①对交费日期灵活性方面②交费排队等候③充值卡充值服务④欠费停机服务。

### ■ 交费日期灵活性

**对策建议：**

- 对交费日期灵活性方面不满意的人群主要是学历较高的工商企业管理人员，这需要移动公司给其中的大客户配备客户经理，根据其工作和生活习惯来进行个性化的交费时间提醒和代办方案；
- 全球通用户也能用充值交费，也可以网上交费，移动公司可以提醒用户各种交费方式；
- 要求各类代收费网点在代收费时间上适当调整。

### ■ 交费排队等候

**对策建议：**

- 提醒和鼓励用户采用多种途径交费；
- 在营业厅内增设自助交费系统终端设备，一方面习惯上网的人可以完全自助；另一方面可以鼓励不经常上网的人通过网络来了解相关业务信息，并通过网络来办理业务；

- 在交费网点增设排号机，增加休息区；

#### ■ 充值卡充值服务

##### 对策建议：

- 增加销售充值卡的代办商
- 推出有附加价值的个性化的充值卡；
- 推出多种不同面额的充值卡

#### ■ 欠费停机服务

##### 对策建议：

- 根据客户不主动交费的习惯特点，设置客户话费提醒个性化服务。话费提醒方式可由客户按照菜单直接设置，这种渠道方式可采纳以下几种方式：
  - 1、发送短信方式，可由客户选择话费提醒数额、提醒方式、提醒音乐、提醒频次等等；
  - 2、登陆网站方式，可由客户直接在网站提供的选项选择话费提醒方式；
  - 3、拨打热线号码，直接进行自助或者人工受理形式服务；
  - 4、到营业厅办理。

### （四）话费信息服务

客户对交费服务不满意地方一般主要集中在这些方面：①有足够途径为客户提供账单②各项收费的准确性③解答客户话费账单疑问方面。

#### ■ 有足够途径为客户提供账单

##### 存在问题的原因：

- 1、客户对获取话费信息的方式不了解；
- 2、客户认为其他方式不方便，或不习惯采取其他方式；

##### 对策建议：

- 1、向客户广泛宣传获得话费帐单/清单途径。目前客户获得话费帐单/清单的服务主要通过申请或者通过自助性服务获得，主要有营业厅自助打印方式、柜台打印方式、邮寄方式、登陆网站自助查询方式、热线服务话费咨询方式、发短信查询方式等等。这些方式主要偏重于自助性获得，因此公司向客户广泛宣传获得话费帐单/清单的渠道，只有客户明白了这么多的选择方式才能根据自己的需要进行选择；
- 2、采取一定的措施，鼓励、引导客户使用其他的途径获取话费信息。

#### ■ 各项收费的准确性

##### 存在问题的原因：

- 1、前台部门与后台计费部门、帐务管理部门之间缺少沟通，后台人员对前台工作不够了解，对客户服务工作的重要性缺乏理解；
- 2、计费系统本身存在一定问题；
- 3、新的资费政策出台速度过快，资费套餐过于复杂，影响了计费的准确性；

4、计费的透明度低，客户对计费工作不信任；

**对策建议：**

1、公司领导层应对前台工作给予足够的重视，让各相关部门了解和理解前台服务工作的重要性；

2、前台人员应加强与后台支撑部门的沟通，让后台人员了解到足够的客户信息，掌握客户的服务期望和需求；

3、根据计费系统本身的工作特点，提高计费系统工作的准确性；在必要的情况下，及时更新设备和工作软件；

4、资费政策出台应有一定的计划性，同时，资费政策本身应尽量简化，并应对计费人员做好充分的培训工作，保证计费的准确性；

5、在营业网点公布现有的收费标准，增加计费透明度，增强客户对移动公司的信任度。

**■ 解答客户话费账单疑问方面**

存在问题的原因：

1、后台计费系统对帐单内容设计不合理，不易理解；

2、后台计费系统对营业员的培训力度不够；

3、营业员对话单的理解和学习能力不足；

4、新的资费政策出台过快，资费套餐内容复杂，培训和学习的速度跟不上；

**对策建议：**

1、根据客户需要设计更具人性化的帐单内容，名称应通俗易懂，分类应尽量简化、明细；

2、营业厅及上级主管部门应加强前台与后台支撑部门之间的协调，加强沟通，在帐单内容调整后应及时组织相关部门进行培训，帮助前台工作人员理解新的帐单内容，便于营业员对客户做出解释；

3、营业厅内部应加强营业员的日常培训学习，帮助营业员提高自身对帐单内容的理解和解释能力；

4、资费政策的制定应有一定的计划性，并对每种套餐保持一定的稳定性，在正式推出之前，应对相关人员做好培训工作，便于前台人员理解和解释话单内容；

5、话费优惠透明化。因为优惠的标准不一样，部分消费详单不能公开、透明化，致使客户不理解。因此商情公司建议，优惠项目应该公开化、透明化，这样详单上的消费项目就按照统一的消费标准了；

6、把收费标准进行规整，合并同类项。

**（五）热线服务**

客户对交费服务不满意地方一般主要集中在这些方面：①电话容易接通方面②话务员接听电话的速度③热线系统提供专席接入情况④话务员解决投诉问题的能力⑤夜间紧急服务受理情况。

**■ ①②③方面存在问题的原因**

➤ 硬件设备和人员配备不到位，话务员压力很大，造成客户在这些方面不是很满意；

➤ 话务员调度安排不当；

**①②③方面的对策建议：**

1、尽快增加硬件设备，扩充系统的容量；

- 2、通过招聘的方式挑选合适的话务员，增加话务员数量；
- 3、合理调度话务员的资源；

#### ■ 话务员解决投诉问题的能力

存在问题的原因：

- 1、话务员业务能力较差；
- 2、话务员接受的相关解决投诉处理的培训较少；
- 3、话务员权限不够；
- 4、移动公司内部流程不够畅通；

#### 对策建议：

- 1、给予话务员适当的授权，允许话务员在一定的范围内可以自行解决部分问题；
- 2、加强对话务员的培训，学习国外先进经验，编写危机手册，形成一套规范化、程式化的操作；
- 3、完善内部工作流程，保持部门、层级之间的沟通流畅。

#### ■ 夜间紧急服务受理情况

存在问题的原因：

- 1、夜间服务的话务员能力较差；
- 2、话务员权限不足；
- 3、话务员工作状态不够紧张；
- 4、话务员安排调度不当

#### 对策建议：

- 1、加强对话务员的培训；
- 2、适当增加话务员夜间上班的报酬，提高话务员服务的积极性；
- 3、加强夜间坐席的管理。在其它省市出现这样的情况，表现好的话务员上白班，表现差的话务员上夜班，这样夜间服务当然更差。因此夜间坐席服务同样重要，不可差别服务；
- 4、增加夜间服务话务员的工作权限，一般用户要是在夜间拨打热线电话肯定是非常紧急的事情，很多时候由于话务员权限不够，又不能及时与相关部门沟通，致使客户的问题无法及时得到解决，很容易造成客户的不满。

### （六）移动业务服务

客户对移动业务服务不满意地方一般主要集中在取消或变更业务的容易程度上。

#### 对策建议：

- 业务设计时应充分考虑使用各种自助服务来申请/取消业务，如热线、多媒体终端、短信营业厅、门户网站等；
- 在营业网点的前台人员也应通过各种方法引导客户使用自助服务设施，便于客户的实际操作，减缓营业前台的工作压力。

### （七）信息宣传服务

客户对信息宣传服务不满意地方一般主要集中在：①有足够多的宣传途径方面②有足够数量的宣传资料③宣传资料的内容缺乏实用性④移动营业厅/1860 主动宣传不够。

#### ■ ①有足够多的宣传途径方面②有足够数量的宣传资料

①②存在问题的原因：

1、在宣传途径方面，信息宣传部门（或人员）没有很好地了解客户的媒介接触习惯，没有根据业务本身的特点和客户的习惯来设计宣传途径；

2、宣传资料的数量准备不足；

对①②的对策建议：

1、在新业务推出时，应对整个业务宣传工作做统一的规划安排，无论是宣传途径、宣传时间安排、宣传资料数量等都应做充分的准备；

2、信息宣传部门（或人员）应对客户的媒介接触习惯进行调研，根据客户的媒介习惯、业务自身的特点安排宣传媒介；

3、强化固定宣传渠道，凸现功能本色。通常固定的宣传渠道主要有门户网站，营业厅、热线新业务语音提示、发送短消息等这四个方面。门户网站要加强网络信息的及时性和丰富性，同时要增强门户网站的趣味性，以吸引更多的客户登陆网站；营业厅要保证信息资料的种类齐全，数量充足，同时在资金允许的情况，从纸张的质量和页面设计上强化信息宣传资料的视觉感，以吸引客户的注意力。其次，利用客户到营业厅交费集中的时间，采取强势宣传措施，可以在客户等候的时间，有流动咨询员主动发放资料或者解说新业务的方式，也可以通过大屏幕反复播放新业务的方式等等；热线服务可以根据品牌设计专门的新业务语音提示专区；发送短消息是客户能够看到的最直接的方式，也是见效最快的方式，因此建议移动公司宣传新业务或新服务时采纳此种方式。

#### ■ 宣传资料的内容缺乏实用性

存在问题的原因：

1、没有明确的考核指标，窗口人员没有压力，宣传不宣传对他们而言没有什么影响；

2、新业务刚推出时，对窗口人员的培训不到位，窗口人员对此不是很了解

对策建议：

1、调整宣传资料的语言表达方式，缩减业务本身专业背景的介绍，使用通俗易懂的文字表述，采用图形、文字相结合的方式，尽量使宣传资料生活化、形象化，吸引客户的注意力；

2、在宣传内容方面进行改进，突出业务本身的适用人群描述、业务的使用方法介绍、资费标准等方面，并尽可能地详细清楚，提高客户对宣传资料的使用率；

3、根据客户群的不同，对信息加以分类。针对客户的特征，展示信息之间的差异化、个性化。

#### ■ 移动营业厅/1860 主动宣传不够

存在问题原因：

1、宣传资料的语言表述过于专业化，不够通俗，也不够明确，不能吸引客户的注意；

2、宣传内容过于强调业务的技术原理，对业务本身的适用特点、使用方法、资费标准等内容表述过于简单，不能满足客户的使用需要；

### 对策建议:

1、新业务推出时要及时通知相关业务部门,要求这些业务部门迅速对相关人员进行培训和考核;

2、给每个窗口人员尤其是营业厅的营业员设定一定的工作指标,要求他们积极向用户推荐相关业务,推荐成功地给予一定的奖励;

3、可在 1860 语音系统中设定一些业务宣传的标语。

### (八) 网站服务

客户对网站服务不满意地方一般主要集中在:①内容的吸引力方面②网站内容的更新及时性方面③通过网站办理业务的方便性④通过网站投诉解决问题的效率

### 对策建议:

1、根据网站的需求改善网站托管的服务器;

2、网站要由专人负责维护与更新,明确网站负责人的工作职责,并定期对其进行考核;

3、对网站内容进行相应的改版设计,根据用户需求把最重要和用户经常需要涉及的内容放在网站上,把一些不太重要的内容删掉,网站的功能定位要比较清楚,一是宣传,一是和用户沟通,另一个功能就是让用户能够在网站上办理业务;

4、对于在网站上办理业务这一项,在设定之前要进行充分的市场调研,了解用户的需求,根据用户的习惯进行设计,设计完成之后要进行调试,同时要挑选一些用户试验,满意之后再投入使用,同时要在网站运行过程中对网站进行不断的调整;

5.对移动公司网上互动社区板块上用户反映的问题及时反馈。

### (九) 投诉抱怨处理

投诉抱怨处理是目前客户不满意的焦点,需要引起移动公司重视,笔者建议:

- ① 编制员工危机手册。学习国外经验,将客户日常投诉的问题,按照类型、问题原因、解决的难易程度等编制成小册子,分发到员工的手里,加强员工处理投诉案件的能力和效率;
- ② 加强责任部门的监督力度。客户通常采取的投诉渠道主要有四种:营业厅、热线服务、大客户经理、网站。前两种方式较为普遍。各个部门接到投诉案件,不得互相推诿,应该投诉到那个部门,就应由哪个部门负责最终解决;
- ③ 赋予一线员工适当的权限。根据问题的不同,设置不同的权限,让窗口人员能够当场解决客户的问题;
- ④ 加强后台对前台部门的支持力度。后台与前台的责任标准应该一致。如前台接到投诉案件,前台向客户有承诺时间期限解决问题的,而后台的人如果不配合,甚至没有这样时间期限的责任,那么问题就不能按照承诺解决。建议为二线人员创造直接接触顾客的机会;完善二线人员的服务承诺制度;增加对二线人员履行服务承诺方面的考核;
- ⑤ 创建跨职能团队。处理投诉涉及到不同的部门,具体事务负责人可以成立一个团队,有一个自己的VIP的沟通渠道,出现了问题随时沟通。

### 三、小结

电信运营商服务的群体是广大的用户，用户对服务的感知和体验受到个体消费经历等因素的影响，因此个体的评价难免带有一些个性化的色彩，然而通过大样本的用户调查也能找出一些共性的东西，用户普遍不满意的环节则是运营商需要关注的地方。以上从九个商业过程的角度列举了运营商常见的服务薄弱环节，进一步可以采用满意度——影响程度矩阵来对这九个因素进行归类 and 分区，运用绩效管理的思想找出薄弱服务环节提升的顺序，然后进行责任的对应和分解，落实到企业具体操作层面的职能岗位上（如图 2），这样通过企业内部后台支撑和前台服务运营质量的提高就可以提升整体服务质量，提高客户的满意度。

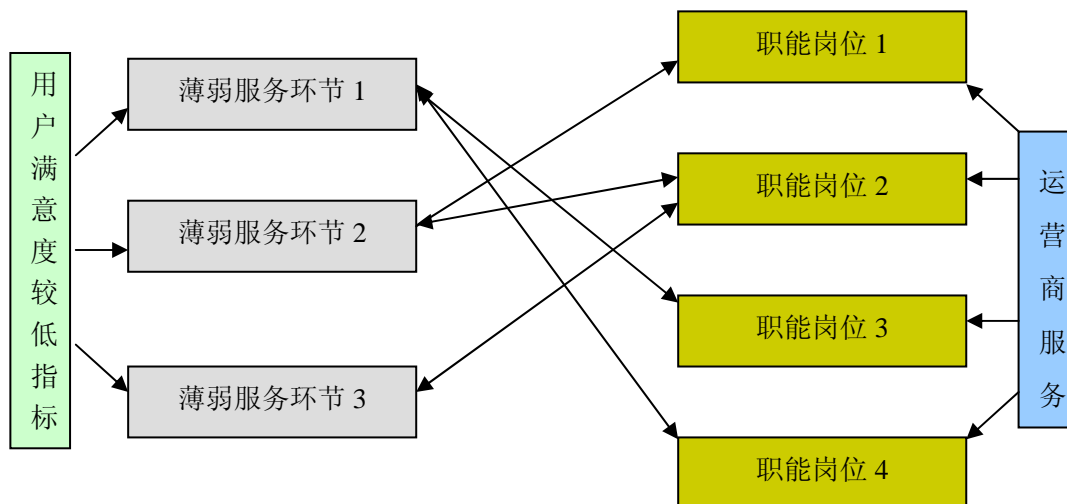


图 2：测评指标与运营商内部服务的对应关系示意

同时还要看到，运营商的整体服务是一项复杂的系统工程，提高服务质量需要从多方面着手，从服务的流程管理、一线员工的授权、员工的绩效考评等方面改善也可以提高服务质量。