

主要业绩

- 科研成果
- 成果转化
- 获奖项目
- 精选论文
- 著作出版

告示栏:

关键字:

搜索

主要业绩

首页 > 主要业绩

SAGM.ORG.CN

服务接触管理：理论与实践的互动

郑杰

中国移动通信集团上海有限公司(以下简称上海移动),成立于1999年8月1日,是中国移动(香港)公司在内地的全资运营子公司。几年来,上海移动上下一起努力,取得了飞速的发展与骄人的业绩,截止2007年底,公司客户总数达到1220万,拥有员工3001人,总资产突破224亿元,年运营收入突破155.9亿元,盈利能力位居集团前列。

一、面临的挑战

在不断壮大的同时,上海移动的市场环境与竞争环境也在不断变化。上海移动注意到,公司服务环境面临严峻的挑战。

第一个挑战:城市定位。上海实现“四个率先”,建设“四个中心”的战略目标,尤其是奥运会、2010年“世博会”等全球性盛会的举办,对公司提出了更高的要求。

第二个挑战:上海独特的顾客市场环境。在人口为1800多万,面积为6340.5平方公里的上海市,移动电话普及率超过100%,其中,每月每户收入达到113元、集团客户数为73067户(截至2007年底)。高普及率的市场环境,再加上上海消费者比较精明、挑剔,使得公司面临本地消费者服务期望日益升级的压力。作为国际大都市的上海,国外消费者的国际化服务体验,对移动服务更提出比较“挑剔”甚至“苛刻”的要求。上海的顾客市场相对成熟,因此在确保客户数量的前提下,提高服务质量也就成为重中之重。

第三个挑战:主导运营商的使命。作为国际化大都市的移动主导运营商,上海移动肩负“成为卓越品质的创造者”和率先实现“从优秀迈向卓越”的使命。

这些挑战,同时也成为公司发展的契机。经过充分的市场调研与客户沟通,经过反复的论证,上海移动意识到:服务质量是公司生存与发展的生命线,提升服务质量应当成为上海移动追求卓越的核心与永恒目标,“服务接触”成为上海移动提高服务质量的突破口。

二、服务接触理论

1. 背景

目前,服务质量管理世界通行的方法有服务差距Gaps模型、服务质量绩效尺度测量ServeQual模型、服务蓝图SB和客户满意度CSI。

这些模型在服务质量管理中发挥了重要作用,在世界范围内得到了广泛应用。它们主要研究质量评估,通过事后主观的感知评价,进行测量和分析,以“结果导向”来测量服务质量和客户期望的差距。但这些理论模型对导致改变感知的服务提供过程研究不够,特别是对服务质量水平的客户与服务系统的接触过程分析不够,对接触过程中双方互动行为的规律、作用和影响较少探讨,因而使评估的结果难以落实到改进和提升。因此,实践需要新的理论,服务接触管理应运而生。

2. 内涵

在日常生活中,我们对于服务接触都有体验,在商店、银行、医院、车站、机场……客户和服务人员之间进行着密切的接触、广泛的交流和频繁的互动,在接触过程中,服务人员根据客户的需求提供服务,客户享用并体验服务,形成了对服务质量的感知,服务接触的过程就是服务提供和服务体验的过程,也是服务质量形成和实现的过程。因此服务接触是客户与服务提供者之间产生的互动行为,是客户体验的“真实瞬间”。

经过分析,我们认为服务接触有以下四个特征:

??同步性。服务提供和消费同时进行,同时结束。

??互动性。顾客和服务提供者之间相互交流,共同完成接触,服务提供者提供服务,客户感知和体验服务质量。

??瞬时性。服务不能返工,过程不能逆转。

??辐射性。关键接触点会影响整个服务流程,窗口单位的服务接触对社会还会产生重要影响。

3. 重要性

服务接触的特征,决定了服务接触对服务质量具有至关重要的影响,集中体现在:

??服务接触是消除客户抱怨、投诉的阻燃点。客户对服务质量问题的抱怨和投诉,主要通过服务接触来加以解决,因而,如果能够妥善处理,服务接触点就是一个能够有效化解客户怨气、避免客户流失的阻燃点。但如果处理不当,也将成为激发矛盾、造成不良影响的引爆点。

??服务接触是满意、忠诚的着力点。客户满意、客户忠诚是一种态度认同，它取决于客户的感知和体验，而感知和体验都在服务接触过程中获得。

??服务接触是服务质量提升和改进的管理点。服务接触过程是服务质量形成实现的过程，离开了服务接触点的管理，服务质量就无法改进和提升。

??服务接触是和谐社会的培育点。服务接触具有辐射作用，对社会具有重要影响，因此是实现社会和谐的重要培育点。

4. 理论模型

既然服务接触是如此重要，那么怎样把握其内在规律呢？首先我们看一下服务接触管理的对象。图1中的阴影部分所揭示的服务接触区域即服务前台，就是服务接触理论所管理的对象。服务质量形成于服务接触过程中，服务质量的提升和改进应以服务接触突破，这是服务接触理论的精髓。

服务接触分析主要针对服务接触过程，以服务前台为管理对象，通过建立服务接触过程能力指数评价系统，提升保证客户满意的能力。图2为服务接触能力指数的结构模型。

提出服务接触理论模型的目的，就是准确、客观地测评服务接触过程的服务水平，确定过程改进方向与重点，保证服务系统持续稳定地提供满足客户需求的服务。

服务接触管理理论与以“结果导向”的传统理论不同，是以过程为导向，主要针对服务质量的形成、感知、体验、展示过程，着眼于过程，聚焦于接触，瞄准“真实瞬间”，是对经典服务理论的突破和创新。

当然，服务接触理论也结合了传统服务管理模型的优点，考虑了服务接触属性对感知服务质量的贡献度（如图3所示），并利用传统服务管理模型对服务质量进行测量和评价。

为了推进服务接触理论的研究，并在上海移动付诸实践，2005年上海移动与上海质量管理科学研究院联合申报了国家自然科学基金课题“服务接触过程能力研究”，并得到了批准和资助（批准号70572106）。

三、服务接触管理的实践

目前通信行业习惯做法是，先设定一个量化服务标准，再以客户感知为依据，进行评估分析，对存在的不足进行改进，但这种传统的PDCA循环管理方式没有抓住服务过程中客户的感受，得不到客户所期望的效果。因此，根据服务接触理论，上海移动深入到与客户的服务接触过程，分析该过程中与客户的互动规律，把握客户的真实感受，并实时地采取有效措施予以改进和提高。

基于服务接触管理理论，上海移动的服务接触可分为实体渠道和电子渠道，实体渠道包括自营渠道和社会渠道，电子渠道包括客户服务热线（10086）、网站（网上）营业厅、短信营业厅、掌上营业厅，自助终端、短信、彩信、WAP等线上客户接触点（如图4所示）。

在以上服务接触点中，营业厅作为公司与客户“面对面”直接接触的界面，是链接社会的“重要窗口”，是营销落地、服务功能实现和管理水平体现的主要途径；10086服务热线是维系1200多万用户的最主要窗口，月呼入呼出电话量达530万次，是公司与广大客户和社会公众之间加强交流沟通的重要渠道和信息枢纽；电子渠道可以让客户不受时间和地域的限制、“足不出户”地办理业务，是适应信息化时代需要的服务营销模式，业务增长迅速，也是公司实现信息化战略的重要途径；代理商在公司业务发展中占有重要的地位，2007年81%的新增客户和98%的充值卡销售都由它们来完成，其服务行为会直接影响客户对移动服务的体验。综合行业发展趋势、公司战略定位、现有客户规模等方面的因素，营业厅、代理商、服务热线、电子渠道是最重要的4个接触点。

1. 营业厅“6S管理”

营业厅是通信运营企业与客户之间的第一接触，其功能和作用对公司具有举足轻重的地位。2005年底，上海移动开展服务现场管理，形成具有移动通信运营企业特色的6S模式（如图5所示）。6S模式以“关注客户需求”为根本宗旨，能节省成本和客户等候时间，提升了客户满意度，提高员工素质。上海移动将服务现场的3个主要相关方和服务现场的3项主体活动，连接成一个有机的整体，以客户满意为导向，以服务流程优化为核心，以员工自我实现为基础，不断改进、持续发展。

在推进过程中，上海移动本着“以人为本”的宗旨，结合通信运营企业的特点，抓住了“瘦身、简约、精细、固化”四个重要环节：根据不同业务的操作程序、不同物品的放置要求及使用频率等，对物品进行合理定位，提高查找效率；对涉及营业厅的相关制度和管要求理进行整合和梳理，打破了条线管理壁垒；对服务流程进行优化，在精细化管理上下工夫，大大减少服务环节、提升工作效率；制定《现场管理手册》、《营业厅现场管理标准》，将成果和有效做法固化到管理制度中。开发了“营业厅服务现场管理信息系统”，通过现场管理、物品管理、文件管理等六大功能模块，实现营业厅现场环境、物流和信息流的动态监控和即时管理。

实施6S模式后，2007年营业厅的整体满意度为69，较2006年65.8提升4.8%。“客户等候时间”满意度为51.66，较2006年的39.58提高了30.5%。“神秘客户”暗访平均得分为94.3分，较2006年的87.5分高出7.8%。目前，“6S模式”已经在上海移动的200个营业厅全面推行，并逐步向基站、机房及办公场所推广，取得了较好成效。

2. 服务热线的“热度”管理

很多上海移动的客户有过拨打10086的经历，大家都希望在10086服务热线能够方便、快捷地解决问题。10086服务接触过程主要分为客户呼叫、客户代表应答、接受客户咨询或办理业务等三个关键环节。

热线的“热度”管理：指服务组织通过热线电话向客户和社会公众提供及时、准确、适用信息的服务质量水平，做到“热情”的接听、“热心”的解答和“热诚”的服务。其服务质量集中体现在：“拨得通”、“接得快”和“答得好”。

为了实现上述目标，上海移动进行了一系列的创新和改进活动。

预测排班科学化，确保“拨得通”。通过分析高峰时间呼叫量的构成，掌握话务呼入规律。同时，建立适宜的预测模型，并借助仿真工具，设计不同排班方案，使话务量曲线与坐席安排曲线尽量相吻合；菜单设计合理化，确保“接得快”。通过呼叫中心客户互动分析系统解决方案，克服了自动语音引导系统（IVR）的使用率低及成功率低的薄弱环节；针对客户使用最多的帐务查询，开辟100861直拨短号，进行快捷查询，目前每天使用100861查询话费的量已超过140万次，有效缓解了人工服务话务压力。客户感知为前提，确保“答得好”。引入“客户运营绩效管理（COPC）”，建立呼入、呼出和投诉处理等服务流程，确保服务的一致性。

经第三方拨测和“上海市民综合信息平台”测算，2007年，10086先后获得了2007年上海51条公众服务热线热度测评第一名。

“今夏上海市民最满意热线”，“中国呼叫中心十大满意品牌”、“中国最佳呼叫中心”等殊荣。

3. 电子渠道的便捷服务管理

目前，上海移动电子渠道的业务受理量占比已经超过了60%，是实体渠道的重要补充，电子渠道已经成为公司与客户的重要接触点。在对大量有电子渠道服务体验的客户进行调研的基础上开展了“一体化”、“个性化”和“安全性”为内容的“便捷服务管理”。

“一体化”：公司以网上营业厅为突破口，打通计费系统与各个业务平台间的接口，实现了所有业务的受理、查询和退订均可在

网上营业厅完成，“以指代步、随时随地畅享服务”已成为现实。

“个性化”：客户可以根据自己的个性特点和需求，在电子渠道实现功能定制，不受时间和地域的限制。公司还增设了自助业务二次确认功能，最大限度保障客户利益安全。

“安全性”：为保障信息安全，公司在网上营业厅增加登陆附加码、系统自动退出等功能；为保护客户信息安全，对话单查询、积分兑换等自助业务增加短信随机码验证和发送客户查询信息短信提醒，实现了对潜在风险的事前防备。

以上举措的实施，网上营业厅的“业务办理成功率高”满意度从75提高到80，“业务办理方便”满意度从71提高到76。

4. 代理商“联盟管理”

过去代理商主要以销售为主，现在既销售又承担了部分服务和体验功能，成为公司与客户之间的一个关键接触点。代理商对上海移动服务的满意决定了他们向客户提供服务的质量，在上海移动的业务发展中，其占有重要的地位。2007年公司78%的新增客户由代理商完成，他们的服务会直接影响客户对移动服务的体验。在2007年上海移动实施了以改进服务接触感知为目的的社会渠道转型，与大型销售代理商结成战略联盟，实施了“直线管理、直供服务、直接考核”的联盟式管理。

通过上述转型，上海移动社会渠道的服务质量得到了大幅提高。社会渠道月平均的投诉量逐步下降，控制在较好的状态，单月投诉处理和客户满意度都有较大的提高。同时服务水平的提高也带来效益的增加，专营店的单月平均业务量增长率超过100%。

四、实施服务接触管理的要素

通过几年的探索和实践，上海移动深切地感受到服务接触理论对提升和改进服务行业质量水平具有普遍意义。在实施服务接触管