2017年连云港市质量

协会会员大会交流材料

**强化高效现场管理 铸就星级服务品牌**

中国移动通信集团江苏有限公司连云港分公司

（2017年4月）

中国移动通信集团江苏有限公司连云港分公司（以下简称连云港移动）内设10个部门、下设6个营销单元（区、县分公司），员工上千余人，员工平均年龄30岁,是一支年轻化、知识化、善合作、勇开拓的团队。近年来，连云港移动持续保持着快速发展的势头，截至目前用户总数超过300万，其中4G用户已突破百万， 历年第三方服务测评成绩一直保持领先水平，作为区域内行业主导运营商，公司发展取得的成绩，得益于“正德厚生、臻于至善”的核心价值观，得益于落地执行“创新、精细、均衡”三轮驱动的发展理念和“高效执行、比学赶超、求真务实、人本关爱”的文化理念，得益于对文化建设的高度关注与重视。

服务业现场管理星级评价标准侧重于引导企业建立优质、高效、可靠、便利、规范的服务现场管理系统，提高组织的服务质量 、服务能力、服务效率等各个方面的绩效水平，从而更好的满足顾客需求、不断提升顾客满意度和忠诚度。连云港移动在推进现场管理星级评价工作的过程中，围绕公司的转型战略，始终思考着战略和文化的落地问题，思考着战略与现代化连接的问题。2015年公司作为服务业现场管理星级评价活动的试点单位，新海郁州北路手机旗舰店被中国质量协会授予“现场管理星级评价”四星级单位，东海海陵西路沟通100店荣获省级“现场管理星级评价”五星级单位，更有4家营业厅荣获市级五星级，收获颇丰，现就现场管理方面的几点体会做交流。

一、内外兼顾，提供优质现场服务环境

中国移动营业厅，因其统一的标识、亲切的色彩、风格一致的装修布局，营业员整齐划一的着装、规范标准的接待礼仪，无论地处繁华都市还是偏远乡镇，都能给客户留下深刻印象。

（一）设置多功能体验区 提高电子渠道分流能力

除了基本的业务受理和手机销售区域，营业厅还设置了综合咨询、自助、全球通、终端体验等功能区，丰富了客户的受理体验；客户休息区的超级电视、报刊、杂志，平复了客户的等待情绪；手机充电站、免费租伞等服务，缓解了客户的燃眉之急。营业厅目前拥有自助选号器、自助缴费机、话单打印机等多种自助服务设备。网上营业厅的自助服务设施为客户提供便捷的服务新渠道。

（二）狠抓时间管理 缓解排队压力

为了进一步减少客户等候时间，提高用户满意度，全区营业厅狠抓等候时间的管理。一是强化服务能力。对营业员的业务操作技能进行差异化培训，从业务办理速度到沟通技巧，每个受理环节均有具体的时间要求；挑战业务办理的三分钟时限，提升服务效率；采用更具有弹性的台席管理方式，针对客户人流量的不同，实时地做好客户的分流。二是升级受理平台。公司不断对业务受理平台进行更新和升级，努力使整个操作系统更贴近客户的实际需求。

（三）高效管理工具 协助提升基础管理水平

营业厅是企业对外的主要服务窗口，其承担了面向客户提供服务与营销的重任，也是客户判断运营商服务水平的最直接渠道之一，而现场管理是营业厅管理过程中最频繁的日常工作，是整个营业厅服务的核心。为进一步提升基础管理水平，改善窗口服务细节，全面提升服务品质，连云港移动营业厅运用行之有效的现场管理工具：看板管理、Qc活动以及服务蓝图等，最常用的是以“整理、整顿、清扫、清洁、素养”为核心的“营业厅5S管理”活动。始终以客户满意为目标，从服务的每个细节入手，全面治理工作环境，改正不良工作习惯，加强服务质量的过程管理，最终达到提升工作效率和提升员工活力的双重目的。

（四）立体化岗位设置 应对全时段运营

中国移动连云港分公司为每个营业厅配备了店长、值班经理、综合咨询、营业员/引导员及账务稽核人员，多角色多功能的岗位设置，为营业厅的正常运营提供了保障。

营业厅制定了严格的客户服务规范，让每一位客户都能感受到中国移动的优质服务。“一办、二顾、三关注”，确保服务无盲区；“五心”--服务客户要用心、接待客户要热心、办理业务要细心、解答询问要耐心、接受意见要诚心；“五勤”--勤指引、勤招呼、勤解答、勤走动、勤关怀；“三主动”--主动问候、主动介绍、主动关怀；“三声”--进门有迎声，问题有答声，等候有问声；“忙时一句话、闲时一段话”的业务推广原则。

二、上下同心，打造和谐现场管理文化

对于通信行业来说，服务质量是企业的生命线，营业厅是企业与客户接触最多的窗口，因此，营业厅的服务质量管理自然成为公司管理层重点关注的对象。中国移动连云港分公司在现场管理过程中始终营造良好氛围，确保与企业发展战略协调一致，构建一体化的企业价值观，确保现场管理流程清晰、指标量化、责任到人。

“正德厚生 臻于至善”是公司企业文化的核心价值观。为了让员工积极热情地投身营业服务，公司不断通过企业文化影响员工的职业道德，将提高员工整体素质作为工作重点，结合行业特点，从强化责任意识、竞争意识和奉献意识入手，加大思想教育力度。公司领导层为新员工讲解职业道德建设相关内容，让大家知道职业道德建设的重要性，明确自己的学习方向和奋斗目标。

三、充分调动资源 成立现场管理推进团队

现场管理实际上就是对组织与顾客的接触过程的控制管理，是企业管理的核心组成部分，是企业发展的坚实基础。根据现场管理星级评价工作的要求，公司组织成立了现场管理星级评价推进团队，各县公司、各职能部门充分配合动员。

推进团队成员认真钻研现场管理星级评价标准，结合标准对团队实施内部分工，分为资料搜集和整合组、现场管理改进组。每个小组都根据评审标准制定了详细的工作计划，分解到各个相关部门和具体人员；小组成员严格按照计划对全区自办营业厅进行现场改进，落实标准于现场，充分发挥成员的协调性与主观能动性， 调动一切可利用的资源，以小组成员为核心，动员全体营业厅员工参与到现场管理中。

四、全员参与 形成循环的质量管理模式

首先，领导推进必须通过战略引领现场管理，因为在班组、营业厅最终要实现公司战略转型的落地；第二，要建立完备的责任体系和可测量的指标，并解决资源配置问题，战略体系的落地依靠指标的实现作为保证；第三营造创新的文化，形成持续改进的机制。

中国移动连云港分公司的各级领导经常至营业厅进行现场巡视，了解营业厅运营情况，并对巡视中发现的问题及时提出，及时讨论，及时解决。此外还通过流程穿越、流程测试及总经理接待日等管理方式，让各级管理者参与到营业厅的日常工作中，通过虚拟角色体验营业厅各环节人员的工作情况，结合自身职责提出对营业厅运营的改进意见，不断完善营业厅的运营管理。

营业厅窗口要注重一线员工素质与技能的培养，在提升员工素质方面，首先要建立员工能力素质模型，针对不同岗位配备不同的培训体系，保证达到能力要求。强化授权和激励机制，鼓励员工参与现场管理，快速响应顾客的需求，要通过不同的元素来驱动管理服务业现场风格的差异，使营业厅的管理更趋于成熟。

五、系列服务活动 打造优势品牌

（一）连云港移动公司围绕“优服务 和你一起”为主题，通过跨行业培训交流、技能竞赛和服务宣传开展专项的服务提升工作，对内提升窗口服务技能，对外宣传引导客户感知。

（二）开展“专注为您”专项宣传工作，整合公司优质服务举措，建立包含营业厅、网营、微博、网站等客户接触点全面服务宣传体系，组织客户参观互动活动，引导客户感知。

（三）公司认真落实“诚信服务 满意10分”八项服务承诺活动：实施“收费误差，双倍返” ；先提醒 后停机；透明提供收费信息；全面实施业务定制客户确认；48小时首次回复客户投诉；业务办理“免填单”和“一台清”；全面实现电子化自助服务；专线受理不良信息举报。对当前消费者密切关注的消费公正、资费透明、服务便捷等热点问题进行了承诺。

（四）垃圾短信治理专项检查自查，针对垃圾短信及不良信息的滋生，公司积极采取多项措施，严防布控，全力狙击。设立10086999垃圾短信免费举报平台，为客户提供垃圾短信举报服务。自中国移动推出“客户举报，逐一查证”的为民服务举措，对客户通过10086999短信平台或10086热线等渠道举报的网络不良信息及垃圾信息将进行100%查证。对于发送垃圾信息的中国移动号码和不良网站，一经核实将予以封停；对于非中国移动号码将积极协助有关单位进一步查处。

（五）开展“微笑大使”“先锋擂台”等竞赛活动，设置“业务达人”、“终端服务专家”、“最美移动服务”竞赛单元，选拔一线服务、业务能力强的业务服务能手，并通过重点包装和集中展示，打造营业窗口优质形象。

六、提炼特色 做好总结 推广应用

几年来，连云港移动对营业厅现场管理的认识、理念和方法都取得了较大的提升，此次更是依托服务业现场管理星级评价工作，使营业厅的管理日趋成熟。东海海陵西路沟通100店作为省级现场管理五星级单位，作为连云港移动的现场管理标杆厅，东海海陵西路沟通100店在服务类、管理类的新方法、新特点进行总结，并在移动全区窗口进行推广应用。

东海海陵西路沟通100店结合客户需求，服务产品的特质，绘画了具有东海客户群体特色的服务蓝图，通过客户进厅、业务受理、离厅等各个环节的梳理分析，识别了营业厅现场服务中影响服务质量的关键活动和容易造成客户质疑的环节，通过可视表、防差错法，减少了客户因业务质疑产生的投诉。

创新开展《优秀工作法命名表彰管理办法》对于一线班组及员工在工作中好的工作方法、好的管理方法进行总结、提炼，以班组及个人的名字进行命名，复制推广。东海的“杜菁工作法——4G终端发展五步法”已提炼精髓，形成落地、提升的闭环管理，积极发掘员工亮点，提升公司运营管理水平。为了使现场管理星级评价推进经验复制推广，持续改进、完善现场管理体系运营能力，拟建立复制推广机制，构筑并逐步完善现场管理星 级评价推进体系。

“服务无止境，奉献无止境”。中国移动连云港分公司将以更饱满的热情，投入到客户服务中，不断总结，不断提高，不断创新，努力实现社会效益、经济效益和人才效益的全面丰收，为创建和谐社会贡献力量。并通过持续建设卓越的班组，培育卓越的人才，用优质的产品和满意的客户服务，创造卓越的品质，形成差异化竞争优势，实现公司的价值增长。