**端到端服务过程质量管理体系建设实施方案**

随着公司转型升级、改革创新不断深入，市场向CHBN全向发力，服务质量管理的外延、内涵等发生了根本性变化。同时，公司服务质量管理嵌入生产运营不足、业务主体服务责任不清、业务指标与客户感知脱节等问题逐步显现。依靠现有事后监督为主的客户满意度考核模式，难以确保产品服务质量进一步提升，需将服务质量管理关口前移，将加强服务过程质量管理作为打造高质量服务的重要抓手。为落实公司“要持续改善客户服务质量，尤其要重点提升端到端的质量感知”要求，结合公司实际并借鉴国际国内相关行业先进经验,现就端到端服务过程质量管理体系建设工作提出以下实施方案。

# 一、整体思路及目标

## （一）整体思路

深入落实以人民为中心发展思想和高质量发展要求，以创世界一流、成为优质服务领先企业为目标，推进服务质量管理控制点前移，加强端到端服务过程质量前置管控。聚焦公司核心生产运营过程，通过服务质量管理要求在生产运营过程各环节的制度嵌入、流程嵌入、系统嵌入等，全面强化服务过程质量管理，促进公司服务质量和客户满意度持续提升。

## （二）工作目标

按照全面统筹、突出重点、分步推进的原则，自2020年起，力争三年内形成较为制度完善、体系完备、运营高效的端到端服务过程质量管理体系。

2020年打基础：三大核心过程质量控制点全面梳理完成；相关管理制度基本建立；生产运营系统初步具备质量管理功能；实现新上线业务全部纳入端到端服务过程质量管理。

2021年强能力：管理制度进一步完善；系统能力不断增强；基本实现对现有主要业务的端到端服务过程质量管理。

2022年优运营：管理机制有机嵌入生产运营各环节，制度、流程、标准基于生产运营系统，在各领域有效运转、领域间通畅衔接，科学、高效的端到端服务过程质量管理体系形成。

# 二、实施要点

端到端服务质量管理的核心，是在生产运营过程中有机嵌入服务质量要求。当前与客户感知直接相关的生产运营过程，主要涉及产品开发上线全生命周期、客户信息服务消费营销推广、客户问题响应解决等三大核心领域。端到端服务过程质量管理，将重点围绕三大核心领域开展。

## （一）产品全生命周期过程服务质量管理

产品全生命周期指从产品规划、上线到退出市场的过程，要严把产品质量关，保证产品上线前及使用过程中的质量，以及退出时客户平稳迁移和清理等。

1.明确服务质量控制点及责任人

将服务质量管理嵌入开发、运营、支撑、销售、服务，形成“五位一体”产品管理体系。在“需求调研、规划、设计、开发、测试、商用、退出”等环节，设置服务质量控制点，明确控制要素和标准；建立科学、合理的服务质量评审工作机制，明确评审点、责任人、参与人、评审流程、分工职责等，达到标准才可进入下一环节，做到上游不把问题遗留到下游。各环节服务质量管理要点主要包括：

（1）需求调研环节，重点关注“客户需求分析全面性、服务需求完整性、问题及痛点分析全面性”等，服务质量前置管理能有效体现在产品需求规划中，确保在产品规划、研发前加入服务质量要素，充分考虑和体现客户需求及诉求。

（2）规划环节，重点关注“客户需求贴合性、功能内容合理性”等；产品功能及实现方案规划中，应对标行业，面向未来，并充分参考前期同类产品客户投诉及业务体验问题，优化完善规划方案。

（3）设计环节，重点关注“业务规范满足度、产品设计合理性、服务质量标准合理性”等；需加强对设计趋势、通用设计准则符合度、原型测试、客户互动等影响客户感知内容的质量把控。

（4）开发环节，重点关注“代码检查、编码规范、单元测试通过率”等；通过自动化检查工具/系统对代码等，进行全面质量检测及评审，确保产品质量。

（5）测试环节，重点关注“客户需求符合度、客户体验测试、产品测试缺陷闭环率、测试通过率、服务需求匹配度”等；产品上线前，通过开展上线评审等手段，保证产品质量、客服口径、配套服务、应急预案、服务协同机制等均达到服务质量标准。

（6）商用环节，重点关注产品上线后运营质量、产品质量、服务支撑质量等；通过系统拨测、流程穿越、体验评测监测等方式，对客户投诉、服务质量等进行全面监控管理。

（7）退出环节，重点关注“服务方案合理性、通知及时性、渠道服务一致性”等，以保证退出期间客户感知。

2.建立产品服务质量管理考核机制

通过建立并持续完善产品全生命周期服务质量管理及考核机制等，产品开发、运营团队应对产品服务质量负责，并将因设计、开发、运营等产生的产品服务质量问题，纳入绩效考核。

3.建立健全产品服务质量指标体系

坚持以客户感知为牵引，将各环节服务质量控制要求纳入并映射至各产品管理过程指标（KCI）和结果指标（KQI），建立覆盖产品全生命周期、分层分类的服务质量指标体系，对服务过程质量管理效果进行量化评估。其中，产品管理过程指标（KCI）主要指产品研发、运维保障、服务交付等过程质量的评估指标，重点关注“需求满足程度、技术方案完整性、编码和测试规范性、测试通过率、问题解决率，以及产品的响应成功率、时延、速率、稳定性”等；结果指标（KQI）是基于过程管理、客户直接感知到的产品使用、交付体验等方面服务质量进行评估的指标，重点关注产品可用性、易用性、内容丰富度、功能满足度等。通过加大对产品管理过程指标（KCI）和结果指标（KQI）的监控评估，实现以优质产品质量支撑客户满意度指标（KPI）的持续改善。

4.强化产品生产系统管理支撑

要将服务质量控制点和要求嵌入各产品生产运营系统，将控制点、评审点、标准等，固化在系统流程中，确保服务质量管理有效落地执行，实现服务质量全程可视可管可控可追溯。

## （二）客户信息服务消费使用过程服务质量管理

客户信息服务消费使用过程，是在产品上线后，从客户发现、使用到退出使用的过程中，通过提前发现解决问题，保证客户良好体验。

1.设置服务质量管理标准

客户消费行为周期包括“发现、试用、订购、使用、缴费、投诉、离开”等阶段，对应公司生产运营环节分别为“营销上线、推广销售、业务办理、业务交付、计费收费、投诉处理、停售下线”等，应借鉴行业内外、互联网公司等经验，在公司对应的生产运营环节，设置面向未来、科学合理的业务、服务、运营、支撑质量标准。各环节管控要点如下：

（1）营销上线环节，需关注“规则设计完备性、客户通知规范性、客服文档完备性、上线配置一致性、服务培训及时性”等，严把营销案上线质量关，加强营销案上线前服务质量前置审核，通过系统智能核检辅以人工研判等方式，100%达到服务质量管控标准才可上线；同时，常态化开展客户感知监测，了解客户在营销案推广、订购、使用、缴费、退订等过程中的体验感知，根据营销案投诉分级监控预警，推动已上线营销案优胜劣汰，确保在售营销案服务水平。

（2）推广销售环节，需关注“宣传推广规范性、关键要素清晰度”等，确保宣传页、外呼脚本、营销短信等内容规范、清晰、无歧义。同时，在宣传发布后常态化开展客户调研，及时定位感知差的服务触点和营销案并整改优化。

（3）业务办理环节，需关注“业务办理规范性、办理查询一致性、订购退订成功率、权益发放及时率”等，全量监测各渠道业务订购、续订规范性和客户投诉情况投诉问题，对于反向定制、批量开通等违规行为，及时预警、快速处理并制定补救措施，从源头降低办理规范类投诉。

（4）业务交付环节，需关注“业务功能、内容、界面、性能、运营、系统支撑”等，明确服务质量、客户体验等标准，在可用、易用、爱用等方面常态化开展体验评测，加强业务运营质量监控，先于客户发现和改进短板。

（5）计费收费环节，需关注“计费准确性、调账发生率、账单清晰性、支付安全性”等业务运营及服务质量，全量监测“计费准确性、调账发生率”等，主动发现计费异常，快速定位、修复问题；深化费用质疑、账单质疑等客户投诉监测分析，加强客户投诉溯源，定位问题根因根源并及时优化，确保客户明白消费。

投诉处理、停售下线环节要求见产品全生命周期、客户问题响应解决过程相关质量管理要求。

2.加强“集-省-专”服务质量协同

各单位要进一步健全客户信息服务消费使用过程服务质量管理制度、流程等，优化建立两级协同、分层管控的服务质量管理机制，确保密切协同、流程顺畅、职责明确。其中，总部部署分省落地的全网营销案，由总部业务条线制定服务质量标准及流程，执行全网级服务质量管控，各省公司、专业公司做好配合；省内属地化营销案，由各省公司制定本单位营销案服务质量标准及流程，并执行属地级服务质量管控，其中涉及专业公司产品的，要与专业公司做好协同，及时同步营销案信息和服务质量问题；专业公司自行开展的营销案，由各专业公司制定本单位营销案服务质量标准及流程，执行全网或区域级（视落地范围）服务质量管控，并与各省公司做好服务同步，各省公司做好配合，并及时向专业公司反馈相关服务质量问题。

3.健全消费使用过程服务质量指标体系

要建立覆盖客户信息服务消费使用全过程的服务质量指标体系，将各环节服务质量控制要求纳入并映射至客户消费使用过程指标（KCI）和结果指标（KQI）中。其中，消费使用过程指标（KCI）主要在营销推广、运营维护和服务支撑等基础运营方面，重点关注“营销规范性、宣传一致性、操作成功率、响应及时率、处理及时率、异常发生率”等，提升服务过程风险的自动预警和及时处理能力；消费使用结果指标（KQI）要基于过程指标（KCI），重点关注“规则清晰度、提醒及时性、操作便捷性、资费套餐匹配度”等，并持续开展体验评测，了解真实使用感知，及时优化提升，促进客户满意度指标（KPI）的持续改善。

4.强化生产运营系统管理支撑

要将各环节服务质量标准固化在消费使用过程生产运营系统流程中，强化风险管控、标准监测、质量分析、风险预警、工单流转等能力，提升服务质量风险自动管控、产品运营质量系统监测和精准化分析能力，实现基于生产运营系统的服务质量管理常态化运转。

## （三）客户问题响应解决过程服务质量管理

客户问题响应解决过程是指响应解决客户咨询、投诉公司产品服务的过程，通过提高客户问题响应能力、提升问题响应解决协同效率，确保客户问题响应解决速度和质量。

1.健全客户问题响应机制

在“受理、处理、反馈”等环节，强化首问负责制，细化重点业务咨询投诉处理规范，加强二线客服咨询投诉处理管理，建立互联网咨询投诉处理体系，提高问题响应解决能力。

（1）切实落实首问负责制。各渠道、触点受理人员首次收到客户需求时，要作为首问负责人，及时响应、全程跟进客户问题，确保妥善解决。各渠道、触点管理运营单位要建立本渠道、触点的首问负责制落地管理制度、标准和规范，完善客户问题受理、处理、反馈流程，建立前后端协同、催办、督办机制，明确问题响应时长、解决时限等指标要求，压实客户问题响应责任。

（2）全面规范二线客服管理**。**总部将实施二线客服统一管理，统一投诉处理流程、支撑系统、能力权限等。各二线客服管理运营单位，要严格落实管理要求，细化本单位二线客服投诉处理规范，有效支撑一线客服并快速查证解决客户诉求。各省公司要协同在线服务公司，大力推进家宽云平台、网络投诉处理系统等系统应用，提升一线高效化处理、规范化填单能力；各专业公司要协同在线服务公司，将二线客服处理能力封装前移，提升一线人员使用便捷性。在线服务公司要做好与二线客服的密切协同，确保批量投诉、重大舆情、产品群障等关键信息的双向互通。

（3）细化重点业务投诉处理规范**。**总部将进一步完善投诉管理办法，明确三大品牌、5G业务、携号转网等重点业务投诉处理流程、标准等，明确省公司、专业公司投诉管理职责。各省公司、专业公司要细化完善相关客户投诉的省内、省专间处理流程、规范，完成配套系统改造，有效监控重点业务客户投诉处理情况，确保高效处理。

（4）建立互联网咨询投诉响应体系**。**总部将加快建设互联网咨询投诉响应体系，借鉴升级投诉由全网升级投诉中心集中处理方式，集中建设互联网咨询投诉管理中台，对互联网咨询投诉集中受理、处理、回复、监督。各省公司、专业公司要做好互联网咨询投诉响应体系落地,做好集中受理的客户问题查证和处理；做好自有渠道触点在线智能客服、人工客服的运营管理，确保客户问题响应解决的及时性、准确率等。

### 2.优化客户问题响应协同机制

分层分级推进触点服务赋权，加强长流程业务服务保障，加强省公司、专业公司信息共享和能力互通，提升问题响应解决效率。

（1）分层分级推进热线赋权**。**各省公司要根据总部热线授权工作安排，梳理本省热线赋权情况，分级分批完成热线赋权，快速处理费用争议、家宽网络等焦点难点客户投诉。同时，根据业务、投诉发展变化，迭代更新赋能权限清单，持续强化赋权力度，促进热线服务效能提升。

（2）加强长流程业务保障**。**各省公司、专业公司要进一步加强长流程业务服务保障，优化服务流程，减少冗余环节，确保工单流转规范化、电子化、集中化，处理过程透明化，提升长流程业务服务效率。

### 3.健全问题响应解决过程服务质量指标体系

要围绕客户在各服务渠道触点的诉求，通过着力提升“一次解决率、建单准确性，前后台数据一致性、接口规范性、运行稳定性，协同及时性”等为重点的生产过程指标（KCI），促进“解决率、及时率、响应时长、解决时限、客户投诉比、重复投诉率”等生产结果指标（KQI）的达成，进而促使各渠道触点满意度（KPI）的有效改善。

三、组织保障及相关工作要求

（一）强化责任，做好组织领导

端到端服务过程质量管理体系建立涉及服务、市场、政企、网络、IT等多个条线、各个层面，需进一步加强统筹领导。总部将成立由公司领导任组长的专项工作推进组，进行统筹指导。各单位要进一步强化服务过程质量管理的“一把手”责任，建立“一把手”负总责的工作机制，周密部署、精心组织，细化任务，推动举措落地、目标达成等。

（二）明确任务，全网一体，上下联动

加强端到端服务过程质量管理，是落实以人民为中心发展思想、高质量发展要求的重要举措。各单位要高度重视、积极落实。要成立专门项目团队，明确各项任务责任人，指定专人与总部各条线、各相关部门对接；要做深做细做扎实，明确责任，细化举措，加强横纵向协同，实现全网一体、上下联动，扎实有效推进端到端服务过程质量管理体系建设工作全面落地。

1.明确各专业条线重点任务

客服部门负责总体任务落实，统筹推进体系建设，协助各专业条线做好组织协调、跟踪督促等；同时，负责“客户问题响应解决过程”端到端质量管理制度设计落实等。

市场、政企部门分别承担各自领域服务过程质量管理主体责任，重点负责本市场内产品全生命周期、客户信息服务消费使用过程的服务过程质量管理设计及落地工作。牵头建立本专业条线相关制度、流程，设置承接KPI实现的KCI、KQI指标，明确服务过程质量管理嵌入生产运营流程中的系统支撑建设需求、要求等，并组织相关单位全面承接落实本条线工作要求。

IT部门负责配合上述部门，组织各省公司、相关专业公司，开展相关系统支撑组织建设等工作，将端到端服务过程质量控制要求有机嵌入各生产运营系统，实现系统化的全程可视可控可追溯。

网络部门需加强网络质量与网络服务保障，比照上述端到端服务过程质量管理要点、方式方法等，负责本条线网络质量与网络服务端到端过程管理体系制度设计及落地，以及涉及网络质量的规、建、维、优、调、引和网络服务的装维投诉等端到端全过程的KQI、KCI指标设置、优化及落地工作。

2.加强主战主建单位协同

主战单位要全面对接总部各条线相关工作任务和要求，承担本单位各项工作的落地组织实施。

主建单位根据定位，分别围绕对应核心领域服务过程质量管理要求，建立并落地相关服务质量管理制度、流程和系统。其中，产品支撑类单位（如终端公司、智慧家庭运营中心、云能力中心等）应重点负责产品全生命周期过程中的端到端质量管理；市场拓展类单位（如集中运营中心、咪咕公司等）应重点围绕客户信息服务消费过程开展端到端服务质量管理工作；能力支撑类单位（如在线服务公司、铁通公司等）应重点围绕客户问题响应解决过程落实端到端服务质量管理工作。

（各单位、各条线工作职责、内容和时间计划建议见附件）

（三）加大投入，强化系统支撑

通过系统固化控制点和流程是确保质量管理过程有效落地的关键举措。各单位要统筹规划，加大资源投入，确保服务过程质量管理在产品研发、营销推广、网络运维、客户服务、业务支撑等相关生产运营系统中的有效嵌入。对已具备服务过程质量管理基础的，要按照新管理要求，在2020年底前完成优化改造；尚不具备服务过程质量管理功能的，要加快建设，在2021年底前实现相应生产运营环节的服务过程质量管理系统支撑。

（四）聚焦重点，确保工作进度

2020年，按照年度目标，其工作主要分为以下三个阶段：

1.第一阶段：问题梳理阶段（6月底前）

4月底前，各单位应建立工作机制，明确目标任务，形成本单位端到端服务过程质量管理体系建设工作实施计划，及时启动实施。

6月底前，完成本单位生产运营各环节服务过程质量管理制度、流程、标准、系统现状和问题梳理，形成服务质量管理盲点、断点清单，确定针对性举措、管理清单等。

2.第二阶段：优化改进阶段（10月底前）

10月底前，完成相关管理制度、流程建设；结合本单位实际，力争完成系统支撑能力评估建设等。

3.第三阶段：总结评估阶段（12月底前）

12月底前，通过服务管理最佳实践、自评、互评及总部抽检等方式，及时开展效果评估。

期间，总部将持续跟踪各单位工作进展；适时组织专题会、交流会、现场观摩等多种形式积极推动工作落地。

请各单位于4月30日前将本单位联系人、具体工作实施方案计划等反馈至总部客户服务部（联系人：赵婷，13811801581，zhaotingyj@chinamobile.com；张琳，13911913947，zhanglinsj@chinamobile.com）。

附件：端到端服务过程质量管理体系建设工作分工及时间计划