

# 电信运营企业均衡服务的优化策略

张天荣

广东省电信规划设计院有限公司, 中国·广州 天河 510010

**【摘要】**在移动通信网络覆盖范围不断扩大的过程中,电信运营企业的服务竞争越来越激烈。在服务资源不变的情况下,电信运营企业需要优化服务资源配置,提高服务质量。但在服务形式与服务渠道不断增加的过程中,电信运营企业的服务出现了不均衡的问题。为此,电信运营企业需要综合分析影响均衡服务的因素并通过有效策略优化服务能力与服务期望的均衡策略以及服务能力与服务竞争的均衡策略。

**【关键词】**电信; 均衡服务; 服务优化

## Optimization Strategy of Balanced Service for Telecom Operators

Zhang Tianrong

Guangdong Telecom Planning and Design Institute Co., Ltd., Tianhe, Guangzhou, China 510010

**[Abstract]**In the process of expanding the coverage of mobile communication networks, the service competition of telecom operators is becoming more and more intense. Under the condition that service resources remain unchanged, telecom operators need to optimize the allocation of service resources and improve service quality. However, in the process of increasing service forms and service channels, the problem of unbalanced service of telecom operators has appeared. To this end, telecom operators need to comprehensively analyze the factors that affect the balanced service and optimize the balanced strategy of service capability and service expectation and the balanced strategy of service capability and service competition through effective strategies.

**[Key words]**telecommunication; balanced service; service optimization

电信运营企业的外部竞争十分激烈,内部运营环境也十分复杂,移动通信业务出现了明显的同质化与模仿性问题。为了提升客户的满意程度,电信运营企业应解决服务不足或服务过度等问题,实现服务均衡。

### 1 均衡服务概述

#### 1.1 均衡服务的内涵

均衡服务指的是不是平均服务,而是动态性、持续性的科学服务理论与服务资源配置思想。均衡服务十分注重资源配置时的行为策略以及结果,强调企业要为用户提供适度服务,提升用户的满意程度,从而实现服务能力、服务期望以及服务竞争之间的协调<sup>[1]</sup>。

#### 1.2 均衡服务的特点

均衡服务当中的“均衡”指的是不同接触点间服务效率与用户满意程度的均衡。第一,均衡服务强调适度服务。在进行均衡服务时需要对企业的服务能力以及服务效率进行客观评估。同时需要科学把控用户的服务期望,增强服务内容的针对性。第二,从企业来看,进行均衡服务能够最大化地提高服务投入的效率。从用户来看,进行均衡服务能够最大化地提高服务产出效能。第三,均衡服务具有可计量等特点。即需要衡量企业的均衡服务水平,并对服务效率与用户满意程度进行横向比较。第四,在均衡服务过程中可以利用动态性指标测量服务效率。

### 2 电信运营企业均衡服务现状

#### 2.1 电信运营企业的渠道服务定位

当前,电信运营企业的运营渠道主要包括四类,即自有实体渠道、社会合作渠道、电子渠道以及直销渠道。自有实体渠道指的是面向客户的形象传播、客户培训、产品销售渠道,渠道目标是提升企业效益、提升品牌影响力;社会合作渠道指的是面向客户的服务与销售渠道,主要目标是与客户构建良好的关系;电子渠道的核心是提高企业的主动营销能力以及业务销售能力,主要以网站、短信营业厅为主;直销渠道是面向个人客户的营销式服务<sup>[2]</sup>。从客户定位、功能定位以及业务定位等各方面情况来看,可以将电信运营企业的运营渠道细分为自营厅渠道、体验

店渠道、自主服务厅渠道、电话营业厅渠道、短信营业厅渠道、网站营业厅渠道、掌上营业厅渠道、指定专营店渠道以及特约代理点渠道。

#### 2.2 电信运营企业的渠道服务现状

电信运营企业的主要渠道是自有实体渠道与电子渠道,其中电子渠道在企业服务中占据着重要地位。企业主要是利用自有实体渠道进行停机开机、查询余额、更改密码等基础服务。在使用电子渠道时可以发现用户在办理业务咨询、积分查询、积分兑换等业务时更愿意利用网上营业厅进行操作,且更愿意利用掌上营业厅办理安全性高的业务。

#### 2.3 电信运营企业均衡服务中的问题

电信运营企业均衡服务中存在诸多问题。第一,全渠道业务服务的支撑能力不够均衡。部分电信运营企业的自营厅相对较少,业务服务压力比较大。企业的社会合作渠道相对较多,但社会合作渠道与自有实体渠道之间的比例不够均衡,且社会合作渠道的管理难度与管理风险相对较大,可能会影响到业务推广与服务质量的提升。第二,电子渠道业务发展不均衡。从实际情况来看,用户更愿意通过电子渠道办理缴费等业务,很少办理其他业务。同时,在电子渠道当中,电话渠道的业务办理量相对较大,网站渠道等渠道的业务办理量相对较小。第三,自有营业厅与合作营业厅之间的服务质量不均衡。这一问题体现在多个方面,分别是渠道负载不均衡、自有渠道营销功能弱、没有认识到渠道与客户之间的适配性、无法保障合作营业厅的服务质量与忠诚度<sup>[3]</sup>。第四,渠道负载不均衡。电信运营企业还没有构建不同渠道之间的交叉机制与均衡机制,也没有对各个渠道进行中长期规划,这就导致不同渠道之间产生了负载不均衡的问题。例如,企业没有利用动态均衡机制管理不同渠道的服务资源与服务竞争、部分渠道存在服务不足的问题、部分渠道存在服务过度的问题、不同渠道的服务供给量不均衡。所以,企业需要完善各个渠道的服务,增强渠道与用户之间的适配性。第五,前后台服务不均衡。前后台服务均衡指的是客户服务部门与网络监控、网络维护以及业

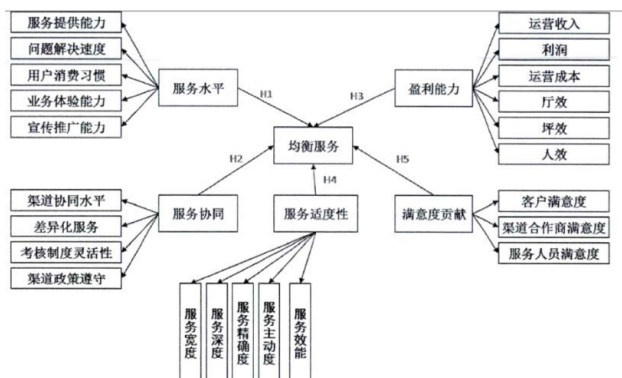
务支撑部门之间的均衡。在前后台服务不均衡的过程中,前后台出现了信息不对称的问题,无法进行有效沟通。同时,后台需要花费大量的时间满足前台的需求,可能会改变一些资源。

### 3 电信运营企业均衡服务模型构建

#### 3.1 构建均衡服务模型

从均衡服务的内涵来看,电信运营企业在实施均衡服务时需要在满足用户需求的基础上优化服务资源配置,增强服务均衡性,提升用户的满意程度。为此,电信运营企业需要实现服务效率与用户满意度的均衡。在构建均衡服务模型时就需要从企业与客户这两方面入手。从实际情况来看,影响电信运营企业均衡服务的因素有服务能力、服务绩效、渠道协同能力、满意度贡献以及服务适度性。

可以根据研究目的提出相应的假设。例如,“电信运营企业的服务水平会对均衡服务产生影响”,这一假设中包括5个子假设,例如企业问题解决速度会成对均衡服务产生影响、用户消费习惯会对均衡服务产生影响等;“电信运营企业的服务协同会对均衡服务产生影响”,这一假设中包括4个子假设,例如企业渠道协同水平会成对均衡服务产生影响等;“电信运营企业的盈利能力会对均衡服务产生影响”,这一假设中包括6个子假设,例如企业运营收入会成对均衡服务产生影响等;“电信运营企业的服务适度性会对均衡服务产生影响”,这一假设中包括5个子假设,例如企业服务宽度会成对均衡服务产生影响等;“满意度贡献会对均衡服务产生影响”,这一假设中包括3个子假设,例如客户满意度会成对均衡服务产生影响等<sup>[4]</sup>。之后,需要根据这些假设构建均衡服务模型(如图一所示)。



图一：均衡服务模型

#### 3.2 构建均衡服务指标体系

从实际情况来看,上述假设均成立,所以均衡服务的一级指标包括服务水平、服务协同、盈利能力、服务适度性以及满意度贡献,其中服务水平包括5个二级指标,分别是服务提供能力、问题解决速度、用户消费习惯、业务体验能力、宣传推广能力;服务协同包括4个二级指标,分别是渠道协同水平、差异化服务能力、考核制度灵活性、政策遵守程度;盈利能力包括6个二级指标,分别是运营成本、运营收入、利润、厅效、坪效、人效;服务适度性包括5个二级指标,分别是服务宽度、服务深度、服务精确度、服务主动度、服务效能;满意度贡献包括3个二级指标,分别是客户满意度、渠道合作商满意度、服务人员满意度。

### 4 优化电信运营企业均衡服务的策略

从均衡服务模型来看,电信运营企业均衡服务主要包括两种类型,分别是服务能力与服务期望均衡、服务能力与服务竞争均衡。

#### 4.1 优化电信运营企业服务能力与服务期望的均衡策略

从某种角度来看,电信运营企业的服务能力是固定的,但用户的期望是不断变化的。且服务能力与服务期望的均衡会受到诸多因素的影响,例如人员疏忽、网络故障等,可能会导致服务能力达不到用户的服务期望。因此,电信运营企业需要通过有效手段实现二者的均衡。

第一,加强用户服务期望时机管理。首先,电信运营企业需要通过增强服务主动性、加强宣传等手段与用户沟通交流。例如,在营业厅当中,工作人员可以主动为用户提供服务,让用户感受到企业的服务质量。其次,电信运营企业需要通过限制服务提供因素等手段影响或改变用户的服务期望。如果用户的服务期望过高,电信运营企业就需要改变时间、地点、方式等因素,从而改变用户的服务期望。例如,若用户的服务期望远远超过服务能力时,电信运营企业就需要利用不同的服务方式降低单一服务方式的压力。此外,电信运营企业需要为用户提供互补服务以及预订服务。

第二,提高现存服务能力。为了达到用户的服务期望,电信运营企业需要通过增加自助设备等方式提高现存服务能力。其次,电信运营企业需要提高服务效率。即企业需要完善服务流程、梳理服务环节,对职工进行交叉培训,让职工掌握不同服务能力。同时,电信运营企业也需要实现服务能力共享。但是在这一过程中,企业需要解决用户认识不足、职工认识不足等问题。

第三,提升用户的参与度。用户在企业服务中占据着重要地位,会影响到企业的服务能力与绩效水平。电信运营企业可以通过帮助自己、帮助他人以及为企业宣传等方式让用户参与到服务供给当中。

#### 4.2 优化电信运营企业服务能力与服务竞争的均衡策略

电信运营企业若想实现服务能力与服务竞争的均衡就需要对服务流程进行诊断分析、对服务接触点进行分解。

第一,对服务流程进行诊断并对服务接触点进行分解。电信运营企业需要从流程管理全过程这一角度诊断服务流程,综合分析服务目标、服务过程中的瓶颈以及各个部门的服务职责。在进行服务流程诊断时,电信运营企业需要坚持职责明确、快速反应、基层分解、作业沟通等原则。职责明确原则即通过规章制度明确各个部门的具体职责与关系;快速反应原则即减少服务流程中的不必要环节并减少不同组织之间的交接;基层分解原则即层层分解服务竞争目标,并将目标落实到基层人员;作业沟通原则即各个部门在制定服务决策时需要以作业情况为基础,尽量不要直接找领导沟通;目标导向原则即树立以用户为中心的服务宗旨;客户导向原则即让职工尽量根据客户需求制定决策。

第二,对服务接触点进行分布与检测。电信运营企业需要对现有服务接触点、理想服务接触点以及竞争对手服务接触点等各个方面进行分布与检测。即电信运营企业需要根据用户体验情境描述服务接触点的分布方式,从而预测用户在体验过程中的情况。同时,电信运营企业也可以委托专业的调查机构进行服务接触点调查,从而完善自身的服务接触点。

第三,转变服务价值。电信运营企业需要通过有效措施最大化地转变职工的服务价值,从而满足用户的服务期望。即电信运营企业需要通过内部审计与外部审计明确所有的服务接触点、根据用户需求以及自身资源筛选服务接触点、对服务接触的落实情况进行全面审核、对服务接触点实施流程进行科学规划。

### 5 结语

从实际情况来看,服务能力、服务期望以及服务竞争等因素会影响到电信运营企业的均衡服务质量,为此电信运营企业应在坚持服务适度、服务差异化等原则的基础上优化均衡服务,提高客户的满意程度。

### 参考文献:

- [1] 曾剑秋, 庞晓桐. 均衡服务影响因素评测研究——以电信运营企业为例[J]. 管理现代化, 2016, 36 (04): 92-94.
- [2] 曾晖. 电信运营企业开展DICT业务的不同模式比较与注意事项[J]. 数字通信世界, 2021 (09): 226-227.
- [3] 程永红. 新冠肺炎疫情对电信运营市场的影响及展望[J]. 通信世界, 2021 (03): 13-14.
- [4] 本刊讯. 工信部向基础电信运营企业颁发为期十年的5G中低频段频率使用许可证[J]. 中国无线电, 2020 (12): 2.