

ICS

CCS 点击此处添加 CCS 号



中国管理科学学会团体标准

T/XXX XXXX—XXXX

电力智能客服卓越服务运营指南

Excellent service operation guideline on electric power intelligent customer service

(征求意见稿)

在提交反馈意见时，请将您知道的相关专利连同支持性文件一并附上。

XXXX - XX - XX 发布

XXXX - XX - XX 实施

中国管理科学学会 发布

目 次

前 言	II
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 电力智能客服框架	1
5 电力智能客服策划	2
5.1 理解客户需求和期望	2
5.2 确定智能客服的运营目标	2
5.3 资源配置	3
6 电力智能客服卓越服务文化建设	3
6.1 建立卓越服务文化	3
6.2 实施卓越服务文化	3
7 电力智能客服能力建设	3
7.1 智能系统建设	3
7.2 业务能力	4
7.3 数据能力	4
7.4 知识库建设	4
7.5 标准支撑能力	4
8 电力智能客服运行管理	4
8.1 业务管理	4
8.2 现场管理	5
8.3 人员管理	5
9 绩效管理	5
9.1 构建全渠道卓越绩效指标体系	5
9.2 建立结构化绩效监控机制	6
参考文献	7

前 言

本文件按照GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由广东电网有限责任公司客户服务中心提出。

本文件由中国管理科学学会归口。

本文件起草单位：广东电网有限责任公司客户服务中心、

本文件主要起草人：

电力智能客服卓越服务运营指南

1 范围

本文件给出了电力智能客服高绩效运营指南，包括电力智能客服的运营框架、服务策划、卓越服务文化建设、能力建设、运行管理、绩效管理等。

本文件适用于各类电力客服中心。

2 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中，注日期的引用文件，仅该日期对应的版本适用于本文件；不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

GB/T 42185-2022 优质服务 原则与模型

3 术语和定义

GB/T 42185界定的以及下列术语和定义适用于本文件。

3.1

卓越服务 excellent service

由组织向客户提供，使客户获取极致客户体验从而打动客户的高阶服务输出。

注：高阶服务输出指的是优质服务金字塔中的个性化的高品质的服务供给（第3级）和惊喜的高品质的服务供给（第4级）。

[来源：GB/T 42185-2022，3.2，有修改]

3.2

客户体验 customer experience

客户在与组织及其产品或服务的交互过程所形成的感知。

注：“交互”与顾客旅程，或与组织、产品、系统、服务或相关网络的整体关系有关。交互可以直接或间接与组织相关。如果顾客使用一种产品、系统或服务，它可以被称为每次交互的用户体验。

[来源：GB/T 42185-2022，3.6，有修改]

3.3

客户旅程 customer journey

与组织、产品或服务打交道时的一系列或加总的客户体验。

[来源：GB/T 42185-2022，3.8，有修改]

3.4

客户触点 customer touchpoint

客户接触点或一个媒介（客户通过它与组织产品或服务进行交互）。

3.5

智能质检 intelligent quality inspection

通过智能化手段或工具实现质量检验的活动。

4 电力智能客服运营框架

电力客服中心智能客服运营框架如图1所示。服务框架以客户体验为出发点，通过服务策划、卓越服务文化建设、能力建设、服务运行管理、服务卓越绩效管理关键任务，实现客服中心的卓越服务和卓越绩效运营，进而实现让客户满意的目标。

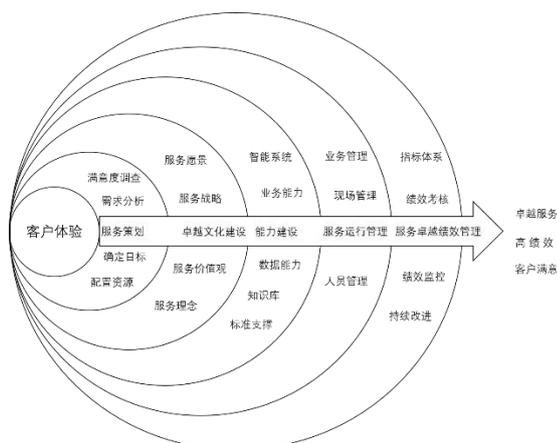


图1 电力智能客服运营框架

5 电力智能客服策划

5.1 理解客户需求和期望

5.1.1 全渠道客户需求调查

以用电客户需求为核心，建立全渠道客户需求调查机制，全面采集客户对供电服务的需求，具体任务可包括：

- 搭建多维度客户反馈渠道，针对电力行业客户体验特点，制定客户问题反馈收集与分析机制，明确电子渠道、热线会话、质检抽查等客户需求收集的渠道和方法，全方位收集客户反馈意见，针对性开展服务优化分析；
- 建立“不满意工单”回访机制，改变被动接收为主动回访，主动对客户评价“不满意工单”进行客户回访，倾听客户声音，及时了解客户不满的原因，提出并改善存在的服务问题；
- 组建客户体验官团队开展服务全流程穿越，由一线不同职能角色的员工共同组建客户体验官团队，以客户身份对不同服务渠道以及公司服务产品通过拨测、试用、走访等方式进行全流程穿越体验，及时发现存在问题和优化空间，提出优化改进建议；
- 建立问题闭环机制，根据收集到客户反馈的服务需求，利用客户旅程分析的方法，确定客户反馈收集的问题重点，包括服务类、产品类、流程和政策系列，及时将客户声音反馈给相应部门进行改善闭环。

5.1.2 客户满意度调查

开展客户满意度调查工作，通过对调查结果进行相关性分析，找到影响客户体验的驱动因素，并予以改善，具体任务可包括：

- 开展客户满意度调查找出关键驱动因素，针对人工呼入、在线客服、远程留言、热线智能 IVR（Interactive Voice Response，交互语音反馈，简称 IVR）、在线客服机器人等五大渠道分别制定不同的满意度调查问卷，利用相关分析从满意度调查找出影响客户满意度的关键驱动因素；
- 建立客户体验导向的服务与质量监控流程，以客户满意度调查的关键驱动因素为依据，对所有的与客户相关关键流程进行梳理和重构，进一步优化和完善服务流程。同时，根据关键驱动因素及时调整各渠道质检标准，确保内部质检与外部客户声音保持一致，最终达成不断提升客户满意度的效果。

5.2 确定智能客服的运营目标

智能客服的运营目标包括但不限于：

- 解决客户用电需求的问题数量；
- 解决客户用电需求的指标（如问题一次解决率、响应时间、问题解决时长等）提升程度；
- 客服中心满意度等指标的提升情况

- d) 客服中心单户成本节约情况；
- e) 客服中心对外形象提升情况；
- f) 客服中心运营管理指标（如人员流失率、员工满意度等）改善情况等。

5.3 资源配置

电力客服中心应根据企业发展规划、年度计划以及内外部资源情况提供充足的资源，资源类型包括但不限于：

- a) 人力(包括人员构成、人员能力、培训、专家支持等)；
- b) 智能客服中心建设所需的财务资源；
- c) 智能客服软件、工具、信息化平台等；
- d) 信息与通信技术和系统所需的设备、配套设施、机房等。

6 电力智能客服卓越服务文化建设

6.1 建立卓越服务文化

电力客服中心宜考虑所属企业的价值观和行为规范，制定电力客服中心的服务文化，服务文化可考虑如下因素：

- a) 领导团队和员工齐心协力共同建立企业文化；
- b) 建立一个有激励、有赞美、积极的服务文化；
- c) 服务文化体现为客户提供满意的用电需求；
- d) 将服务文化融入到企业文化中；
- e) 合作伙伴和供应商融入卓越服务文化；
- f) 卓越服务文化必要时能应对外部环境变化。

结合电力客服中心的行业特点，建立覆盖服务愿景、团队价值观、服务理念以及行为规范等方面的文化体系。

6.2 实施卓越服务文化

电力客服中心宜在企业内充分沟通服务文化，并让员工积极参与到各项工作中，具体可开展的工作包括：

- a) 管理者持续向员工分享期望；
- b) 告知员工为提供卓越的服务所需要付出的行动；
- c) 通过收集客户、员工和其他相关方的反馈来持续监测卓越服务文化的实施；
- d) 以其他企业为基准对标卓越服务的实现。

在班组建设、服务调度、质检、AI、电子渠道等方面实施服务文化，提升客服代表对电网公司的认同感，降低流失率。

7 电力智能客服能力建设

7.1 智能系统建设

电力客服中心宜根据业务需要，建立如下智能系统：

- a) 智能语音导航，实现语音交互式IVR导航。
- b) 智能语音咨询，实现语音交互式7*24小时咨询服务。
- c) 智能在线咨询，提供FAQ（frequently-asked questions，简称FAQ，常见问题解答）在线问答提供解决方案
- d) 智能业务引导，流程化引导用户进行业务咨询和业务办理，快速引导用户至业务系统的办理页面。
- e) 智能回访，事先定制任务，机器人完成外呼回访，后者根据规则自动触发外呼任务，机器人完成外呼回访活动。

- f) 智能语音质检,根据客制化模型质检坐席语音服务关键环节并评分,或者根据客制化模型质检坐席文字服务质量并评分。

7.2 业务能力

将电力客服中心传统服务内容与智能客服业务需求相融合,实现部分流程的自动化和智能化。业务能力体现在以下方面:

- a) 打通智能客服与企业的业务流程,实现多维度融合;
- b) 在全流程梳理的基础上,在重点业务环节,部署智能服务能力;
- c) 业务能力支持跨部门的协同能力,具备可复用共享的业务能力;
- d) 挖掘、应用客户需求和满意度调查的结果,及时调整业务流程;
- e) 通过对智能客服运营成效,优化业务流程等。

7.3 数据能力

在电力客服中心范围内建立统一客户标签体系和数据标准体系,构建客户和业务的大数据库,利用数据挖掘算法,提高运算算力,形成可支撑智能客服高效运行的数据能力。数据能力体现在以下方面:

- a) 根据客户特点,建立企业客户和居民客户的标签体系;
- b) 构建满足业务需求和数据可持续发展的数据库;
- c) 利用数据挖掘算法,实现客户画像、业务数据的高效应用;
- d) 提供数据安全保障制度,保障数据的绝对安全;
- e) 提供充足的运行设备资源,保障高效算力等。

7.4 知识库建设

针对坐席人员流动快,电力知识更新迭代迅速,政府文件解读宣贯耗时长等问题,构建智能知识库,知识库建设主要考虑以下方面:

- a) 以业扩、电费、电价等各类场景作为切入点,构建电力客服知识图谱,根据供电服务知识体系特质,建立知识数据存储模型;
- b) 从语音系统、语义样本数据作为知识提取对象,通过前端配置的方式向下配置知识;
- c) 利用检索接口、数据查询接口进行数据查询、处理、服务;
- d) 开发高效的知识索引模型,支持知识的实时查询;
- e) 通过历史录音对话记录,支持自动挖掘知识信息;
- f) 提高电力知识机器自主学习能力,自动将客户问题聚类到标准问答,加快知识内容的更新,并为坐席提供全场景知识级搜索能力及标准化答案等。

7.5 标准支撑能力

建立电力客服中心全方位卓越绩效运营管理标准体系,明确各业务单元和坐席人员的职责、权限以及相互协作沟通关系,构建客服中心服务运营、服务调度和资源保障标准体系,实现现场运营管理标准化、规范化、流程化管理。标准建设可考虑以下方面:

- a) 服务运营标准,宜从客户满意度管理、业务关键流程管理、互联网业务办理、客服工单管理、知识采编管理、培训管理、质检管理、绩效指标管理、供应商管理、疫情防控远程办公管理等方面建立相应的标准体系。
- b) 服务调度标准,宜建立信息安全管理、话务预测及排班管理、班组会议管理、应急资金预算管理、客服联络预警管理等标准。
- c) 资源保障标准,宜建立人员招聘管理、人员考勤管理、人员纪律管理、设施设备管理、财务预算管理 etc 标准。

8 电力智能客服运行管理

8.1 业务管理

以规范化的构造端对端的业务流程为中心，持续提高电话热线和互联网全渠道业务管理。业务管理可开展的工作包括：

- a) 端对端业务流程设计，全局认知客户触点流程，保持客户体验一致性。重塑与客户相关关键业务流程，按照客户相关管理流程规范执行流程的设计与管控，通过实施波动系数管理，持续监控各渠道流程执行过程中的波动，定期分析并改善波动过大的指标，以保持每个客户触点流程与体验一致性。
- b) 业务质量管理设计，全渠道流程覆盖监控，保持客户感知一致性。构建全业务服务质量监督体系，建立呼入坐席、回访、在线客服、人工智能、服务调度等所有服务渠道质检监督体系，以客户感知为方向，重点聚焦流程优化、系统改善、管理精益、效率提升，结合客户满意度调查结果制定质检标准，实现质检全渠道覆盖、客户触点全流程监控，实现内部质检声音与外部客户声音保持一致，提升整体客户服务感知。

8.2 现场管理

供电服务具有明显的季节性和突发性，客服中心宜实施事前管控和实时管控的现场管理模式。

- a) 规划实时管理及应急预案，从“被动管理”转变为“主动管理”，从事中、事后处理，转变为事前风险预控，事中快速应对，事后回顾改善，大面积停电、台风应急、冰冻灾害等应急状态下的服务稳定输出。
- b) 建立应急梯队管理模式，实时监控话务排队和接通率数据情况，根据预设指标阈值，有序启动应急梯队支撑保障，进一步加强应急能力。
- c) 建立完善的“实时管理及应急预案”，利用精益管理工具模型，提前做好人员预测规划，实现对客服资源的最合理配置及调度。
- d) 管理者可实时监控坐席状态，发现异常即时介入管理。

8.3 人员管理

应用科学有效的管理工具，强化客服代表团队的人力规划、劳动队伍管理和流失管理，全面保障业务平稳、客户体验和服务质量的不断提升。

- a) 构建话务预测模型，科学开展业务量的精准预测。搭建长短时间记忆话务预测模型和精细化人力规划模型，提升业务预测和人力需求预测精准度，通过精益管理工具模型提前做好科学人员预测规划，实现对客服资源的合理配置和调度。
- b) 建立员工流失管控体系，提升新员工招聘质量。持续重点关注新员工，让新员工尽快融入；加强离职意向员工管理，解决员工困难；倾听员工声音，提升员工满意度；实施员工职业生涯规划管理，实现员工价值；优化评优方案，给予员工荣誉感。
- c) 以员工声音为导向，构建线上线下的员工管理反馈机制。鼓励员工参与中心各项工作和文化建设。构建无障碍座谈会，畅顺上下沟通渠道，及时了解和关心员工动态，为客服中心发展共谋划策。常态化开展员工满意度调查，及时解决并改善员工最关心的问题。形成积极向上的文化氛围，打造正能量的服务团队。

9 绩效管理

9.1 构建全渠道卓越绩效指标体系

全面梳理顾客体验标准指标体系，结合电力客服中心运营实际，建立涵盖热线渠道、电子渠道、实体渠道等的全渠道卓越绩效指标体系，以客户满意度反馈结果作为依据，通过借助相关系数等方法找出指标拐点，并通过会议审议确定目标值。

表1绩效指标体系示例

关键绩效指标	定义或计算方法
平均应答速度	指来电客户平均等待时长，计算包括所有立即接起和进入队列的来电量
平均通话时长	指每个电话从电话接起到挂断的时间
话后处理时长	指从电话挂断进行话后处理到恢复接话

	等待状态的时间
通话质量监控评分	对于座席代表电话监控的评分
一次问题解决率	客户的来电服务请求一次解决数量与客户来电服务请求总量的百分比
非实时业务处理准时率	邮件、网站、传真、短信等其它非电话形式客户服务请求处理时间的准时率
自助服务比率	自助系统处理的客户服务请求量与全部服务请求量的百分比
业务差错率	所有业务类型和业务方式中所发生的差错占所有业务的百分比
日均电话处理量	客服中心日均接听的电话量
人均班次电话处理量	以8小时为时间单位，人均接听的电话量
监控及反馈频率	月度员工人均被监控次数和书面及面谈反馈辅导次数
智能咨询问题解决率	通过智能咨询功能成功解决用户问题的比例
智能质检准确率	通过智能质检功能准确完成质检业务的数量比例
电信及网络线路故障率	年度故障总时长除以总服务时长
应用程序故障率	年度故障总时长除以总服务时长
业务量预测准确率	实际发生业务量与预测业务量的百分比

9.2 建立结构化绩效监控机制

建立定期采集指标和监控的机制，设置监控周期（一般为月、季、年等），通过指标采集和监控，对未达标指标进行结构化问题分析，运用相关系数、帕累托图、波动系数等方式发掘问题根源，及时开展指标改善、纠正行动，持续提升运营能力，用数据持续检验管理实践和运营标准执行成效。

参考文献

- [1] GB/T 42509-2023 质量管理 顾客体验管理指南
- [2] GB/T 信息技术服务 智能客户服务 第 1 部分：通用要求