

燃气服务热线运营管理数字化 与量化指标的选取

上海燃气信息经营有限公司(200001) 宋 惕

摘要 本文针对燃气企业服务热线科学运营管理、信息化技术应用以及主要指标的量化选取,进行了有益的探索与实践,并开展了一些实际的应用。

关键词 服务热线 运营管理 指标量化选取 信息化管理工具

1 问题提出

今天,我们如何管理好一个企业的对外服务热线?随着现代信息科学的发展,基于计算机电话集成CTI(Computer Telephone Intergration)、自动语音应答IVR(Interactive Voice Response)、自动话务分配ACD(Automatic Call Distribution)技术的呼叫中心Call Center(也有行业称作“服务热线”,本文在表述时以“服务热线”称之)在国内外得到广泛应用。与众多成熟的技术解决方案相比,真正给用户带来满意度不断提升的服务热线又有多少?在一个数据资源不断优化整合的环境里,如何尽快地建立起行业服务热线的优化管理模式?为此,有专家提出呼叫中心数字化管理的理念。所谓数字化管理的核心,笔者认为就是建立起一套坚实可靠,操作性强的服务热线信息化管控模式,使热线管理者依赖系统提供的数字化工具和各类数据报表,实时了解和掌控热线对外服务运行状态,并能应用量化指标完成测量考评,让企业服务热线高效经济地运作起来。

如今的程控数字交换机(PBX)以及CTI、ACD、IVR等技术,已经能非常便捷地获取热线大量运营数据。通过数据信息的整合优化,可以把一个复杂多变、随机因素众多的热线运营管理,转化为对标准指标和规范服务工作状态的管理。精心选取和量化工

作指标是企业服务热线管理者的责任,也是提升运营效率的关键所在。关于服务热线的运行管理,国内外已有许多成功经验值得我们学习借鉴。但是仍然需要结合行业特点,在学习过程中不断融入自主创新,从而建立具有企业行业特色的服务热线管控机制。

2 服务热线运营管理的主要指标

先简单介绍服务热线运营管理中的几个主要考核指标。

(1) 服务水平:表示在可接受的时间内(一般为20s)服务热线对用户电话的有效响应占总呼入量的比例。当服务水平达到“高”等级时,意味着20s内用户呼叫得到的响应量占总呼入量的90%,或者表示15s内得到的响应占总呼入量的85%。影响服务水平的主要因素包括总呼入量;坐席配置;平均通话时间等。

(2) 平均通话时间:由通话和话后处理两部分组成,其中“话后处理时间”是指坐席代表一次通话结束后,所需的文书处理时间(包括该次通话的信息输入、存储和下发等)。ACD能够提供这一规范数据。

(3) 接通率与放弃率:反映服务热线运营能力的一对关键性指标,也是服务热线管理者需要重点关注的。

接通率 = 有效响应的呼入量/总呼入量×100%

放弃率 = 1 - 接通率 (也有叫丢失率)

(4) 队列放置率:服务热线业务繁忙时段,用户打进电话通常要经过排队队列才能分配到坐席。所有经过排队的呼入电话占总呼入量的比例就是队列

放置率。笔者曾遇到热线话务量严重拥堵时,队列放置率达 54.13% 的现象。也就是说,用户每打入 2 个电话中就有 1 个要经排队才能被 ACD 分配到接听坐席。

(5) 平均响应时间:自用户电话呼入始,至与坐席代表进行通话平均需要等待的时间。该指标与队列放置率、接通率水平有关。

(6) 平均放弃时间:指用户呼叫后,(因排队时间长等原因)放弃本次呼叫前平均等待的时间。和队列放置率、放弃率等指标有关。

3 相关指标的科学考量与选取

上述指标综合反映出服务热线运营管理水平的优劣。怎样把这些指标融入服务热线日常管理工作中去?其实,对一个现代企业服务热线运营管理水平的关注,集中体现了如何基于信息化手段实现服务热线综合管理效率提升的需求。提升燃气企业服务热线整体运营效率,对指标的量化和选取工作非常重要。一个好的管理体系应以量化指标为支撑,量化指标选取得越合理,操作管理起来就越方便,信息化管理程度就越高。指标选取和量化工作要有重点,必须拥有对一线服务人员(坐席代表)工作状态进行科学量化手段,可采集大量数据供系统测算评估。另外,考量指标的选取要有前瞻性,同时具备时效性和可操作性的特点。

(1) 工作状态量化考核

对一线坐席代表工作状态进行量化时,先将一天上班时间分成“接听”和“小休”两个板块。“接听板块”进一步细化,形成震铃、通话、处理、等待多种可量化状态;同样“小休板块”由就餐休、会议休、其他休、工间休等量化状态组成。量化过程通过坐席代表桌面计算机的“软电话”功能完成。它把每一个特定工作或小休状态记录保存,实时地存储在系统中。对工作状态实行量化考核,不仅规范了坐席代表的工作习惯,减少随意性,而且为管理效率指标的量化选取创造了良好的条件——提供了系统大量数字化基础信息。

(2) 效率指标的量化选取

工作状态量化是指标选取工作的基础,通过各种数据分析对比,逐渐形成了服务热线工作效率相

关指标的雏形。日常运行管理中再不断加以考量和筛选,以求选取出符合实际应用的指标。

①实际工时率。实际工时率 = (实际工时/应有工时)×100%。其中“实际工时”可从坐席代表实际“登录”和“退出”服务热线应用系统的时间获取相关信息;而“应有工时”也可从“热线自动排班”软件工具中采集。该项量化指标反映出员工实际出勤情况。

②有效工时率。有效工时率 = (有效工时/实际工时×100%)。这里“有效工时 = 实际工时 - 小休时间”(小休时间也能从“软电话”功能中获取数据)。该项指标反映员工出勤时段内工作状况。实际测算时一般大于或等于 82%,基本达到合格标准。

以上两项指标如单独考量会存在弊端。例如实际工时率达标了,却难区分“出工不出力”现象;而有效工时率仅仅反映了坐席代表登录系统后的情况。因此还需要有一个综合效率量化指标——工时效率指标。

③工时效率。工时效率 = (实际工时率×有效工时率)×100%。它是一个时效性量化指标,综合了时间和有效性两维参数。如果上班过程中小休时间严重超标(表现为工作随意性大),导致有效工时率下降,就需要通过提高实际工时率来实现工时效率的达标。

主要效率指标量化选取后,还要对影响服务热线整体运营秩序、效率的相关指标作精心选取。

④小休时间率。小休时间率 = (合计小休/实际工时)×100%,是影响坐席代表工作效率的关键性元素。

⑤通话时间率。通话时间率 = (总通话时间/实际工时)×100%。该元素反映了坐席代表工作期间直接和用户通话的时间比。将它和坐席代表接听数量结合起来作分析,综合反映其业务熟练程度、通话技巧和沟通能力。

⑥处理时间率。处理时间率 = (话后处理总时间/实际工时)×100%。当坐席代表此项细化指标超出热线整体平均水平,该员工的基本服务技能就有待培训加强。

指标④—⑥是服务热线现场管理需要重点监控的指标,可能会直接影响热线整体工作效率,造成队列放置率上升,接通率下降等后果。

⑦ 等待时间率。等待时间率 = (等待时间/实际工时)×100%。服务热线一天的工作有忙有闲,忙时电话呼入连续排队(以“队列放置率”表示);闲时则相当多的坐席代表处于等待状态。根据不同季节、时段合理安排坐席班次和技能分组的人数,将等待时间率保持在一种相对均衡的状态,保证服务热线综合管理效能不断提升。

4 对服务热线运营量化指标的管理

服务热线运营数字化管理进程中,指标的量化选取仅仅是管理创新工作的第一步,获取的大量基础数据信息还有待去伪存真、去粗取精的优化与整合,量化管理强调目标的细化、分解和落实,强调数量化和精确化。在实际操作中把热线管理的总体要求和考核指标逐级分解,定位到相关岗位和责任人是促进各项指标管理落实的有效措施。

(1) 工作状态 现场监控

服务热线现场工作状态是热线工作管理者首先要重视并加强监督管理的。当班值班长由计算机系统主要服务指标动态显示屏,实时掌握当前对外服务总体状况,监督管理坐席代表的工作状态。

主要考量指标:当前服务水平、队列放置率、接通率、丢失率等。考核岗位:值班长。辅助岗位:质量、服务管理岗位。

(2) 班组管理 落实指标

以班组为单元,把有关服务效率考核指标逐级分解落实到班组。通过班组例会、班组长的日常工作不断加强组内员工的团队意识、责任意识,形成合力共同完成服务热线综合管理水平和主要指标的提升。

主要考量指标:班组平均接听量、实际工时率、有效工时率、工时效率、小休时间率等。考核岗位:班组长。

(3) 工作量化 考核到人

通过一线服务人员整体服务技能水平的不断完善,效率指标考核逐步达标,实现服务热线运营管理效率的全面提升。

主要考量指标:小休时间率、通话时间率、处理时间率、工时效率等。考核岗位:所有坐席代表。

5 服务热线科学运营信息化管理工具

企业信息化建设是支撑服务热线科学运营管理的基础。因此,要大力推进燃气企业服务热线数字化应用系统的建设和投入,在激烈竞争的市场环境下,不断增强燃气企业核心竞争力。本节对燃气企业服务热线科学运营管理数字化工作作一简单论述。

实施燃气企业服务热线运营管理数字化的总体构思,是尽可能地应用信息化管理工具和手段,覆盖企业服务热线运营管理的各主要环节。利用数字化系统的基本管理工具、报表统计汇总以及辅助管理软件工具,全方位多角度地开展服务监管工作。

(1) 基本管理工具

管理工具的动态刷新速率要高,一般在 1s-2s 内能完成各类运营数据的自动刷新。其次,采用定义明确,方便系统采集的时间、状态、数量等参数作为管理工具的基本监控数据。最后还要求管理工具显示方式简洁直观,操作和维护简捷方便。

工具 1— 值班长现场管理工具。这是一个基于实时监管功能的热线工作现场监控管理工具(如图 1 所示)。在管理工具主页面上半部,动态显示服务热线坐席代表当前工作状态的主要参量,包括技能组、坐席号、当前状态、接听数量、累计小休(时间)、累计通话(时间)等等。

请注意,此处“当前状态”显示的信息正是本文前述“工作状态量化考核”中提及的基本内容。如果“状态”时间超标,对应的“持续时间”一列数据显示就会变成红色,提示值班长应予重点关注,必要时进行适当干预,确保服务热线现场工作有序进行。管理工具的下半部显示出各技能分组队列放置情况、当前话务统计数据及坐席人员配置现状。一旦有情况,当班值班长可以根据队列状态及时调整相关技能组的人员配置。

工具 2— 服务指标管理工具。图 2 所示为服务指标管理工具的主要功能之一——热线综合服务指标监控界面。

该管理工具应用图表、数据相结合的方式,把涉及热线运营管理主要指标一一展现。一个好的工具软件应集成多种使用功能于一体,把复杂繁多的各类指标集中展现。该工具中的所有数据和图表都是由系统自动刷新,为热线值班长和管理人员提供

配置 报修 账务 综合 投诉 回访 夜班 状态 电话 日志 ???										
座席监控 8										
技能组	座席号	操作员	当前状态	来电号码	持续时间	累计接听	累计小休	累计通话	累计工作	累计
报修	座席4080	顾玮	通话	56867796	00:01:36	6	00:01:32	00:14:35	00:20:13	00:01:36
报修	座席4020	袁云青	通话	69769156	00:02:28	0	00:00:00	00:00:00	00:02:38	00:03:00
报修	座席4032	余江咏	处理	62071814	00:00:14	10	00:05:15	00:09:14	00:17:46	00:05:00
报修	座席4055	郭仁仁	通话	54705753	00:00:24	11	00:00:00	00:26:40	00:31:28	00:04:00
报修	座席4078	王珏馨	通话	13040653155	00:01:25	4	00:00:00	00:06:01	00:07:48	00:00:00
报修	座席4034	姚小蕊	通话	64897789	00:01:30	9	00:07:15	00:16:59	00:28:43	00:02:00
报修	座席4045	朱虹	处理	59980407	00:00:06	16	00:09:27	00:28:01	00:47:06	00:01:00
报修	座席4003	翟佩莉	参加会议	54656638	00:00:02	18	00:00:00	00:35:00	00:49:34	00:04:00

报修队列 0			夜班队列 4			座席状态统计		接听电话统计		
序号	来电号码	等待	序号	来电号码	等待	状态	人数	组名	小时数	当天数
			0	52416187	29	通话	5	报修	0	58
			1	65271248	98	参加会议	1	账务	0	58
			2	62804137	180	处理	2	综合	0	58
			3	64711672	19			投诉	0	58
								回访	0	0
								夜班	232	3631

图1 值班长现场管理工具

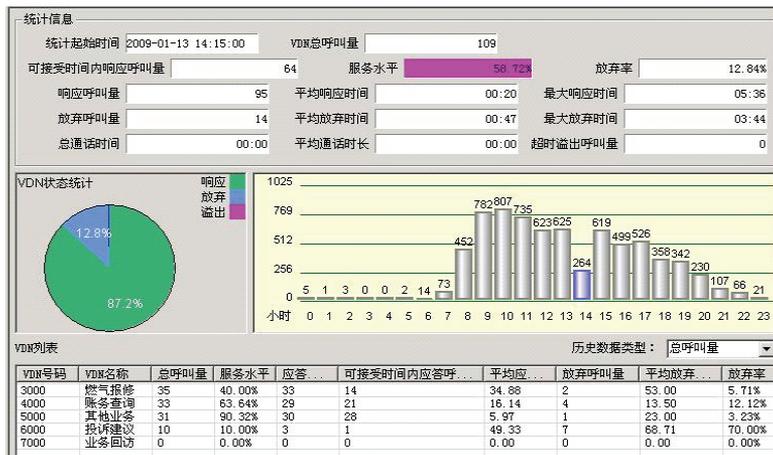


图2 热线综合服务指标展示

了一个成熟的数字化管理工具。此外,在服务指标管理工具的其他功能界面里还分别汇总了各技能组和坐席代表的各项服务指标,并以不同组件形式予以展示,限于篇幅这里不再展开。

(2)报表管理

与服务热线数字化管理的基本应用工具比较,报表反映的内容更全面更系统。尤其体现在热线定制报表上,它把企业多年来在传统数据统计汇总表上积累的经验作了优化组合和集中提炼,针对性

和效果都很好。图3截取了报表管理系统中有关报表分类的树状结构分布。

左侧为标准报表,沿用了大多服务行业热线的通用报表管理格式来组织热线运营管理的相关业务报表。定制报表则重点关注燃气企业服务热线运营管理的特点,形成以下几类报表(见图3右侧):

热线整体运行状态指标汇总统计类。典型的有主要指标统计、主要指标分时段明细、话务分类统计等。

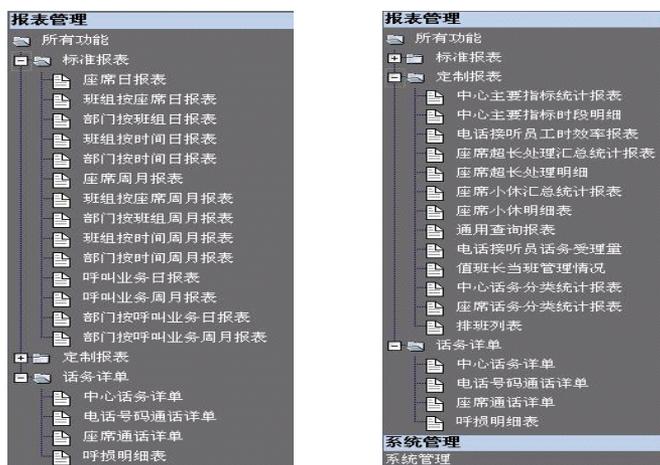


图3 标准报表和定制报表

坐席代表工作状态量化和绩效考核类。包括了工时效率考核、小休(时间)汇总和对应明细、话务受理量分类统计、超长处理话务统计及相关明细等报表。

综合管理类。有通用查询类报表、值班长当班管理工作情况、热线技能分组、排班列表等。

以上三类定制报表基本涵盖了燃气服务热线日常运营管理的各层面，为企业服务热线数字化管理运作打下了坚实的基础。

(3) 辅助管理软件工具

在一个逐步实施数字化管理的燃气企业服务热线系统中，还应尽可能多地使用一些辅助管理软件

小工具，以提高热线在各种环境下的综合应变能力。实际应用中类似于坐席自动排班、技能分组调整配置、突发事件语音告知 TTS(Text To Speech) 等软件小工具的应用，对企业服务热线科学运营管理的作用也是不可小视的。

6 结束语

“服务工作要创新,信息化建设要先行”,希望在燃气行业服务热线运营管理数字化工作渐进发展历程中,这一理念能得到更多人士的共识和为之努力。

