

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2016.06.010

H公司呼叫中心接线员绩效管理实践

□ 合肥燃气集团有限公司 (230075) 梁丽 张美

1 绩效考核的概念

从管理者角度分析,绩效考核为人力资源管理提供重要的数据信息来源和依据,从某种程度上来说,考核的结果也可作为决策部门提供人事变动的一个较为公正的参考依据。在现今的很多大中型企业管理中,绩效考核是人力资源管理中运用较为频繁的手段,当然,它是人力资源管理的一个范畴,也是构成企业人力资源管理可操作性系统的一个部分。通过绩效考核,企业可以对他的员工在各自岗位上的工作态度、工作能力及工作结果进行跟踪、收集、统计分析,最后反馈,形成一个客观的过程,以达到企业组织既定的标准和目标。再从从业人员角度分析,每个员工都有迫切的愿望,想通过自己的努力及努力所取得的成果来达到预期的经济利益或名誉回报,以证明自己的工作能力,从而激发自己更高的工作主动性与积极性,为企业创造出更大的利润成果。

H公司呼叫中心自2014年7月份开始实行计件制绩效工资,在此之前,呼叫中心绩效考核以总额制绩效考核为主,即每月以接线量为主要考核依据,接线员每月绩效收入基本均衡,全体工作人员的工作能力相对均衡,用户服务能力一般。自实行计件制绩效考核以后,以态度好,速度快、技能高为落脚点,充分调动接线员的工作积极性,不断激发接线员的工作潜能,员工接线受理能力逐渐提高,用户服务满意度和热线电话及时接通率显著提升,并赢得了燃气用户和社会各界的广泛赞誉。

下面根据呼叫中心服务用户数据,对呼叫中心实行计件制绩效考核进行分析,具体如下:

2 呼叫中心绩效考核方式

2.1 总额制绩效考核方案组成及工作量核算

(1) 组成部分及占比。总额制绩效考核方案由

参考文献

- 1 中国国家能源局. 国家能源局关于在能源领域积极推广政府和社会资本合作模式的通知[EB/OJ]. (2016-03-31) [2016-04-24]. http://zfxgk.nea.gov.cn/auto81/201604/t20160413_2232.htm.
- 2 中国石油信息技术服务中心. LNG放开需政策支持民企进入门槛高[EB/OJ]. (2016-03-21) [2016-04-24]. <http://wap.cnpc.com.cn/system/2016/03/21/001585081.shtml>.
- 3 华润燃气. 国内首家拥有进口LNG资质民企将诞生[EB/

OJ]. (2016-01-29) [2016-04-24]. http://www.crcgas.com/news/industry/201601/t20160129_374827.html.

4 张宝成, 马宝玲, 郜峰. LNG市场的“亚洲溢价”问题分析及对策[J]. 天然气工业, 2015; 35(7): 110-114

5 陈银泉, 唐振宇, 张晓锋. 关于推动我国LNG产业发展的思考[J]. 中国海上油气, 2015; 27(1): 125-130

6 李晓宇, 王长友, 刘玉文等. “十三五”期间中国天然气行业竞争态势及对策[J]. 天然气工业, 2016; 36(2): 119-124

电话受理量、服务态度、工单描述准确性、回访及时率和成功率、业务知识考试、综合考评6部分组成,每部分分值占比分别为15分、20分、15分、20分、10分、20分,满分100分。外加“加减分项目”,包括被公司通报表扬或批评,视情况进行加减分。

(2)工作量核算。接线员当月工作量以实际受理电话量为准,因公请假或年休假期间电话量以本人受理均量累加核算工作量。

(3)指标算法。按比高法计算得分,以电话受理量、服务态度、工单描述准确性、回访及时率和成功率、业务知识考试、综合考评6部分分别计算得分,合计总分。

2.2 计件制绩效考核方案组成及工作量核算

(1)组成部分及占比。计件制绩效考核方案由电话受理量、市长热线、语音留言、公益小时4部分组成,且各部分工作量最终折算为电话受理量核算绩效。

(2)工作量核算。接线员当月工作量以实际受理电话量、折算后的语音留言、折算后的市长热线组成。其中,根据实际情况,受理语音留言与接听市长热线,按照折算比例折算成相应电话量。

(3)指标算法

①接线员接电话单价为:全员基本定额/当月呼叫中心受理电话总量(当月核准)。

②每月每人按一定比例提取岗位工资与绩效工资之和——1 100元(共计1 100*人数元)作为基本定额。

核查呼叫中心接线员平均每天受理的电话量是否达到核定的基准量(四班三运转接线员:60通电话/天 早二班/行政班接线员:110通电话/天),若接线

员平均每天受理的电话量达到核定的基准量,即可全额获取1 100元绩效工资。超额电话量单价按阶梯价格计算,具体如下:

a.超额电话量 ≤ 200 的,按照当月电话量单价的1.1倍执行。

b.超额电话量 > 200 的,200以下部分电话量仍参照第(1)条执行,大于200的电话量部分按照当月电话量单价的1.3倍执行。

③月度未达到核定基准量的,扣除差额部分电话量绩效。

④月度排名倒数第一扣当月绩效100元,连续三个月排名倒数第一,作待岗处理。

具体计算公式如下:

绩效=基本定额+(当月实际受理电话量-每天核定的基准量*实际工作日)*当月电话单价+考核

3 绩效考核执行情况分析

实行计件制绩效考核后,呼叫中心总体电话受理量、月度电话受理量、人均月度电话受理量、用户服务电话接通率和满意率都有显著提升,详细分析见表1、表2。

从表1、表2中可看出,呼叫中心2014年7月-2015年6月周期段相比2013年7月-2014年6月周期段年度受理电话总量增长了11.24%,人均月受理量增长了8.19%。

从图1可看出:

(1)人均月受理量增幅比例走势日渐趋于每月电话受理量增幅比例走势,且在3月份达到拐点。

(2)在2014年7月~2015年6月和2013年7月~2014

表1 呼叫中心电话受理量统计(2013.7~2014.6)

时间	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	户次
电话受理量	41 524	41 843	46 346	42 472	43 612	48 177	51 886	31 866	42 138	43 727	43 929	42 315	43 320
人均月受理量	1 790	1 957	2 169	2 089	2 128	2 367	2 408	1 509	1 751	1 666	1 761	1 814	1 951

表2 呼叫中心电话受理量统计(2014.7~2015.6)

时间	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	月平均(户次)
电话受理量	43 813	51 152	53 213	45 984	50 451	51 601	52 380	45 843	44 857	48 314	45 286	45 382	48 190
人均月受理量	1 839	2 271	2 315	1 953	2 256	2 308	2 230	2 055	1 904	2 145	2 112	1 939	2 111

年6月两个周期段中，从当年7月份至次年3月前，电话受理量增幅高于人均受理量增幅，员工接线能力表现一般，绩效考核有近三分之一人员不能拿满绩效；但自2015年3月开始，人均月受理量增幅比例明显高于每月电话受理量增幅比例，即绩效考核中所有人员都达到接线标准，说明呼叫中心人员的接线能力有所提升。（其中，十一国庆和春节期间电话量较少，电话量达到最低）。

综合以上分析，呼叫中心自2014年7月实行计件制绩效考核以来，呼叫中心每月受理用户来电量显著增加，服务电话接通率和满意度都有不同程度的提升。更为明显的为，呼叫中心人均月电话受理量较之前增长了8.19%（即平均每月每位接线员的接线量增加160户次，全年每位接线员受理电话总量将增加近2 000户次）。由此说明，呼叫中心接线员的接线能力逐渐提高，服务效能也随之提升，切实做到事事有结果，件件有回音。

表3 呼叫中心受理量、接通率、满意率统计 (2013.7~2015.6)

时间	受理量 (人·月)	接通率 (月)	满意率 (月)	备注
2013.7~2014.6	1 951	86.63%	99.88%	
2014.7~2015.6	2 111	93.41%	99.94%	
增幅比例	8.19%	7.83%	0.06%	

4 绩效考核成效

根据数据分析，科学合理地运用绩效考核，真正实现按劳取酬与按贡献取酬相结合，使薪酬收入与个人责任、能力、压力、绩效等相匹配，能很大程度上

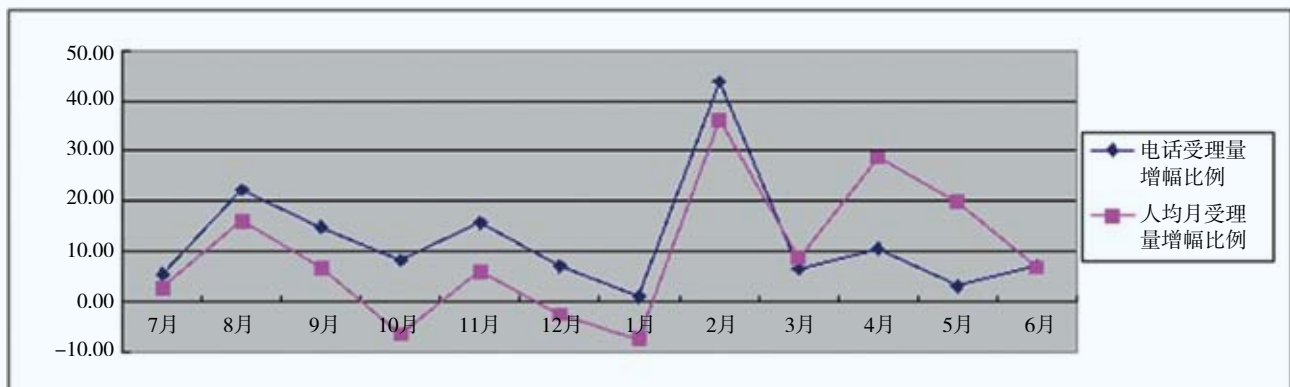
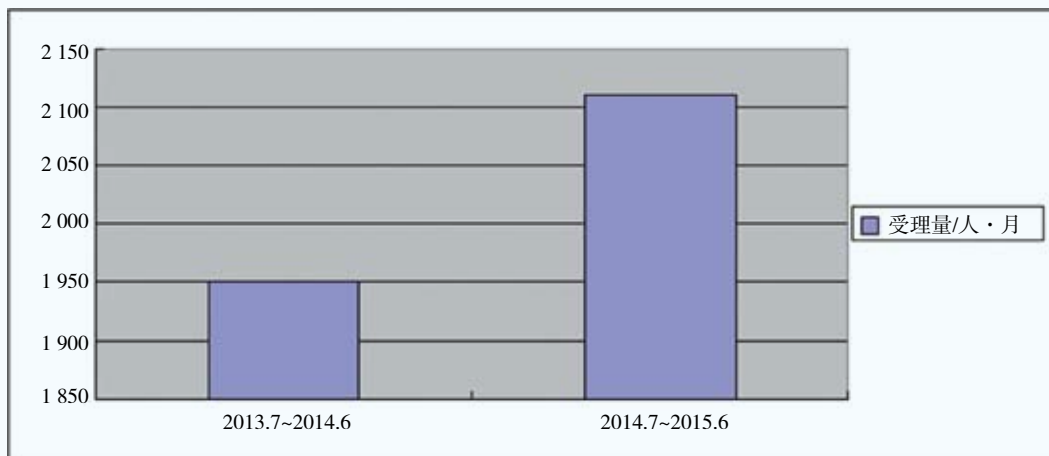
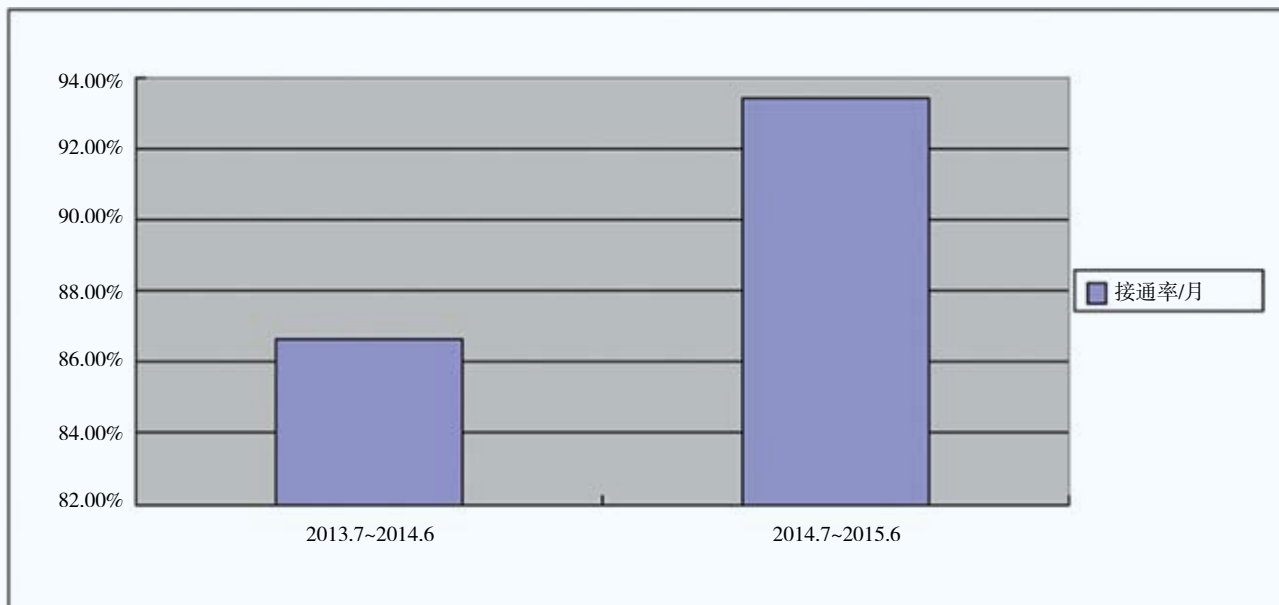


图1 呼叫中心电话受理量、人均月受理量增幅统计 (2013.7~2015.6)



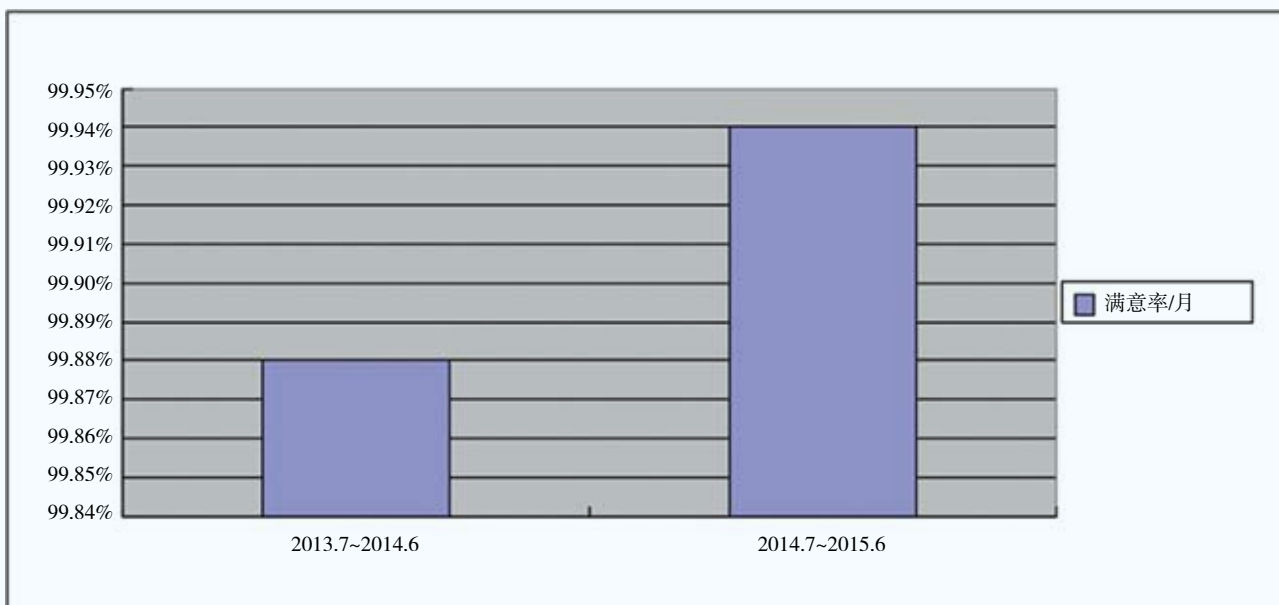
说明：根据表3中的数据统计，从图2中可看出，在2014年~2015年周期段的人均月电话受理量相比2013年~2014年周期段增长了8.19%。

图2 呼叫中心人均月受理量对比统计 (2013.7~2015.6)



说明：根据表3中的数据统计，从图3中可看出，在2014年~2015年周期段的月平均接通率相比2013年~2014年周期段增长了7.83%。

图3 呼叫中心月平均接通率对比统计（2013.7~2015.6）



说明：根据表3中的数据统计，从图4中可看出，在2014年~2015年周期段的月平均满意率相比2013年~2014年周期段增长了0.06%。

图4 呼叫中心月平均满意率对比统计（2013.7~2015.6）

调动全员的工作积极性与主动性，促进员工工作技能与业绩的提升，主要体现在以下几个方面：

4.1 转变工作态度，服务热情不断提高

高度决定视野，态度决定一切。自实行计件制绩效后，首先，接线员由原来的“要我接电话”转变

为“我要接电话”。每天上班，接多接少必须接够量，服务好不好，抽检录音有考核。接线大厅不准带手机，创造心无旁骛的受理环境。遇到棘手问题由班长处理时，主动换到空闲坐席接听用户来电，确保热线接通率；其次，争分夺秒“抢”电话。当监控大屏

显示占线个数时，接线员会适当调整受理速度，接线频率，班长及时指导并提示接线员，快速响应用户服务；再次，落实“一次”用户回访。为了多接电话，在不影响接线坐席的情况下，利用下班时间回访用户，保证100%用户回访率，体现了“按时上班，延时下班”。第四，“用声音与用户握手 让用户听到我笑脸”。110个电话基准量，除去做工单等时间，至少是3个小时不停的讲话，遇有极端天气，当班受理300余通电话也是有的。遇有不好沟通的用户，连损带骂也要耐心。一天工作下来，回家不愿多说一句话。因此，接线员一般会“挤”出时间，互相帮忙倒点茶水，利用下一路电话打进的间隙，调整一下状态，保存体力再接一个电话，力争用百分百的工作热情，用礼貌而甜美的声音与用户交流，让用户在电话里“听”到我们的笑脸，树立公司良好的对外形象。

4.2 增强工作能力，服务质量不断提升

增强工作能力，提升服务质量。一是呼叫中心人员充分利用学习培训或晨会时间给自己充电，强化自身业务知识，提高独立处理问题的能力；二是对近期遇到的难点或敏感问题，及时进行讨论研究，得出妥善处理办法，以更好的服务用户。三是树立大局意识，为用户解决好问题就是维护公司的利益和形象。想用户所想，急用户所急，仔细倾听，耐心解答，认真记录，快速派发工单，发挥了呼叫中心“一线通”一通百通作用。对于特殊用户，呼叫中心坚持特事特办，走出热线大厅为用户提供差异化服务，解决用户燃眉之急，赢得用户好评。2015年，在呼叫中心全体人员的共同努力下，全年共12人次受到用户来电表扬18户次，同比增长350%。

4.3 实现目标双赢，组织管理得到改进

通过绩效考核，设定科学合理的组织目标、个人目标，为员工指明努力方向。管理者可通过绩效考核及时发现并掌握员工的工作状态、精神面貌和存在问题，给员工提供必要的工作指导与帮助，将问题消灭在萌芽阶段；下属可通过工作状态和工作方法的改进，保证其个人绩效目标的实现。同时，通过多种激励手段促使高绩效员工继续努力提升绩效，帮助低绩效员工分析原因，找出差距，改善绩效，促进个人发展。在呼叫中心实行接线量与接通率挂钩的过程中，绩效管理不断良性循环，组织和个人绩效都得到全面

提升，实现组织目标和个人目标的双赢。

5 呼叫中心基础管理的几点思考

根据呼叫中心实行计件制绩效取得的初步成果，从人力资源管理深度及企业长远发展角度分析，针对接线员岗位实际，有以下思考：

加大培训力度。呼叫中心作为H公司对外服务窗口之一，担负着H公司“一线通”重要服务职责，即要求呼叫中心人员要有过硬的业务技术能力，了解、熟悉H公司及各部门相关业务办理流程，以更好服务用户。目前呼叫中心在岗人员37名（其中，35岁以下30名，占总人数的81.1%），人员队伍偏年轻化，对于燃气设施方面的认知，很多都是从老员工那里“听”来的，并未深入到实际，只能从理论角度向用户解释说明，难免缺乏生动形象的解释。近期，呼叫中心将分批分期组织员工至H公司学院及服务一线跟班作业，开展岗位实践体验培训，通过现场学习实践，增加感官印象，不断提升接线人员的服务技能，以更加通俗易懂的方式与用户沟通，解决用户难题。

改进管理方式。一是在班组之间开展劳动竞赛。以班组接线量、服务质检、用户表扬、工单派送质量、5s检查结果等为考核指标，评选呼叫中心年度明星班组，增强班组凝聚力和集体荣誉感，促使员工走出“小我”圈子，树立大局意识。二是克服困难，保证接通率。目前，呼叫中心接线员30名，回访员5名，其中10人未婚，1人未孕，2人待产，2人哺乳假，针对当前实际，呼叫中心采取“非正常排班”制度，错峰上班，在电话高峰时段确保坐席数量，让用户拨打热线电话一拨就灵。三是创造“环境”，缓解压力。呼叫中心24h受理用户开户、安装、点火、挂表、维修、抢险等业务，随着用户的不断发展，呼叫中心在服务用户的过程中难免会遇到一些发展中问题及刁蛮缠用户，甚至夜班还会碰到骚扰电话，面对这些，对短时间内用户不能理解，情绪比较激动的，呼叫中心人员始终保持“用声音与用户握手 让用户听到我笑脸”的状态，做好每通电话的受理。同时，对于当月接线排名倒数的人员，首先要求接线员查找原因或自我调节，其次安排班长及时给予旁听指导或心理疏导，舒缓情绪，调整好状态迎接下一阶段工作。