

复合型客户服务中心全渠道运营策略设计与实施

杜维明 韩晶 何学东 范博韬 高乙赫

(国家电网有限公司客户服务中心北方分中心 天津市 300300)

摘要:近年来,电网公司业务范围持续扩展,各产业单位对客户服务中心的重视程度逐步提高。电网企业客服中心依托专业运营体系,基于业务与系统的同质性、业务量互补等因素推动全渠道运营实施,运用混合排班、结对应急、跨渠道应急等手段实现人员复用,提高人工效能与服务协同效率,在保障优质服务与完成合同指标前提下管控项目成本。

关键词:客户服务中心;多项目运营;效能;应急

在市场竞争日益激烈与客户需求日趋多样的背景下,客户服务中心已成为企业客户维护与数据运营的重要平台。2015年底,电网公司客户服务中心复用现有运营服务体系,为经营区域内11亿电力客户提供电力服务的同时,拓展延伸非供电服务业务,向公司系统提供全品类客户服务,建成多类型项目、多合同性质、多业务渠道的“复合型”客户服务中心,支撑公司总部、产业单位优化经营策略,促进挖潜增效。

一、在运项目概况

1.1 项目运营概况

目前,客服中心在运项目已达10个,涵盖人力资源、电子商务、保险经纪、财产保险、人寿保险、电力交易、金融、房地产、电气设备多个领域,开展呼入、呼出与线上业务。上线以来,各项指标均高于合同约定值,接听率超过97%,满意率超过99.8%,行业排名均有所提升,获得合作方认可及好评。2020年第一季度,客服中心积极响应公司提质增效专项行动,提出“全渠道运营”工作要求,由于专业性过强与系统功能制约,非供电服务各项目间人员复用服务质量及风险管控难度较大。

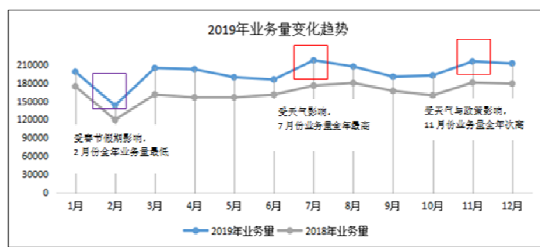
1.2 业务类型概况

归纳各项目业务类型,主要分为保险、回访、咨询查询、投诉4类业务。保险受理专业性强,后续处理复杂;回访有固定内容与话术,较为简单;咨询查询需熟练掌握项目业务与专用系统操作,对行业知识有较深入的了解;投诉主要为对客户对合作方服务不满,要准确判断投诉类型并正确转办,需具备较强的沟通能力。

1.3 总体业务量分布

以2019年为统计周期,从服务渠道看,电话渠道业务占比92.41%,为非供电服务的主要渠道;从项目行业看,保险类项目业务量最高,占比88.25%;从月度业务量趋势看,2月份受春节假期影响业务量较低,7月、11月受天气及政策影响业务量较高。

分析月度业务量趋势,7、8、11、12月为全年业务量最高月,主要由于财产保险类项目受天气影响,保险报案增多,人寿保险、电子商务项目受业务政策影响,咨询查询业务增多;3、4月为全年业务量次高月,同为受政策影响;2月为全年业务量最低月,主要受春节假期影响;1、5、6、9、10月整体业务量平稳。



二、人员复用策略

2.1 项目间常态人员复用

(1) 根据项目特点,业务相似程度高的保险类项目人员可相互应急,回访业务可通过短期培训全员掌握。

(2) 根据月业务量变化趋势,安排不同项目人员应急高业务量项目,业务高峰月主要由低业务量项目应急,其他月份由业务量平稳项目应急。

2.2 突发话务峰涌应急

在项目内离席、延班管控基础上,按照业务量波动及人员忙闲进行应急调配,优先应急回访任务较重项目和咨询解答话术固定项目。

2.3 非供电服务对95598应急

对比非供电服务业务波动与95598话务波动,业务量突增滞后于天气原因导致的95598话务异常4至5日,根据历史数据测算各级应急可支援人数,组建三级应急梯队,按照项目人员能效制定应急优先策略。

2.4 95598对非供电服务应急

正常情况下,内部应急可覆盖各项目业务高峰;极端情况下,如疫情管控期间可支配人员不足,由95598人员应急支援回访等简单业务。

三、全渠道运营保障措施

3.1 加强培训与绩效管理

(1) 合理归并服务项目,培养多技能人才,业务量峰谷互补项目混合运营,低业务量项目统一排班,提高人员复用程度。

(2) 制定95598培训计划,重点培训故障报修、电费电量查询、密码重置等技能,参与95598应急演练,保证应急质效。

(3) 统一设定跨项目应急话务折算系数,根据工作强度、业务复杂度分配各项目绩效分档比例,将应急话务量及服务质量纳入绩效考核。

3.2 开展非供电服务项目模型研究

探索多项目运营“最优解”,依据运营数据、项目业务体量及复杂度搭建项目管理模型;试点推行非供电服务人员能力评价体系,综合评价工作业绩与专业程度,作为岗位调整与新转入人员分配的主要依据。

3.3 做好极端情况优质服务

新冠疫情期间,与合作方共同制定防疫应急策略,提高排班颗粒度,设置宿舍、现场两级备班;形成极端情况服务保障方案,编制常见业务应急专用话术,预留紧急业务绿色通道,保证特殊时期优质服务水平。

3.4 提高信息化支撑水平

实现多项目定制化制单,统一业务信息查询、客户信息识别、工单派发管理、智能运营管理,打造一体化基础服务应用平台。建立数据共享通道,挖掘数据价值,夯实全渠道运营基础。

四、结束语

2020年,客服中心承接电动汽车、能源电商“新零售”、“网上国网”市场化业务等项目的在线客服,服务领域进一步扩展,人力资源需求不断增大;协同项目合作方设计金融保险、商旅出行等服务产品,建设互联网渠道销售客服,向公司客户提供延伸服务、尝试主动服务,尚需培养多技能人才,全渠道运营已成为落实成本管控、增加盈利能力、创新服务方式与创造服务价值的重要解决方案。

参考文献:

- [1]陈岩,姚琼巍.呼叫中心管理[M].北京:经济管理出版社,2003.
- [2]阎德君.中国呼叫中心产业发展模式研究[J].数字通信世界,2018,No.160(4):151+155.
- [3]李文艳.浅析保险公司呼叫中心的操作风险管理[J].企业研究,2013,(20):139+143.
- [4]陈长玲.浅谈呼叫中心绩效管理[J].科技视界,2015,000(34):272-272.275.