

文章编号: 1007-5399 (2013) 06-0042-01

11185 客户服务中心“三化一体”绩效考核机制创新探讨

张莉玉

(海南省邮政局, 海南 海口 570311)

海南邮政 11185 客户服务中心成立于 2001 年 10 月, 是海南邮政对外服务、对内支撑的语音服务平台。中心始终秉承客户满意为先的服务理念, 在业务上大胆创新, 提供优质服务的同时, 在内部管理上、运行机制建设和管理上实行一系列创新举措, 尤其是探索实践的“三化一体”, 很大程度上调动了员工工作的积极性, 促使员工自觉地将个人行为紧紧围绕 11185 工作目标, 实现职工个人成长和企业发展的有机结合, 激活了中心运营大效能, 得到了社会各界广泛认可和充分肯定。中心先后荣获了“全国三八红旗集体”、“全国女职工建功立业标兵岗”、“全国青年文明号”、“全国邮政系统先进集体”、“海南省工人先锋号”等多项荣誉。

1 规范服务标准, 统一绩效考核的“度量衡”

考评标准不具体、明确, 易造成考核结果差异较大、分配不公平, 势必影响目标管理和绩效考核的信度和效度。客户服务中心实施计件工作之初, 注重中心各项服务质量统一标准的落实。在组织全中心 11185 客户代表广泛探讨后, 对 11185 各项考核制度和管理办法进行了细致、全面的调整, 将运营指标、生产任务转化为量化考核指标, 配套出台了《电话监控考核标准》、《服务质量考核标准》、《现场管理评分标准》、《服务规范用语》等一系列服务管理规定和标准, 规范服务各环节, 以制度形式加以执行落实。有了规范的考核标准, 可以有效减弱绩效考核中因管理人员的自我感觉和看法造成的考核不准确和不公平。

2 量化考评业绩, 实现运营目标的“助推器”

11185 绩效考核机制由《海南省邮政 11185 中心考核办法》、《星级客户代表评比办法》和《计件工资实施办法》三大部分组成。内容包括考核项目、考核计分办法、星级客户代表(组)评比标准、奖励与处罚、年度先进个人评比、年度服务明星评比六项内容, 考评结果与月(年)绩效、评先、职级评聘挂钩。工作业绩完全由数据说话, 与职工月奖挂钩, 与评先转正相结合, 与中心运营目标相统一。

在设置考核指标时要坚持稳定和动态相结合原则。在保持总体稳定的前提下, 根据生产淡旺季变化、阶段性经营重点进行局部调整, 并逐项分解、细化。对于难以量化的服务考核项目, 实行定性 with 定量相结合, 采用设置评价要点的办法予以考核, 着力体现客服中心运营特性, 将集团公司相关的运营考核指标、企业发展、组织目标和员工个人发展有机

结合起来。

2012 年 10 月, 为了落实集团公司有关强化“接通率”指标的精神, 中心加强了个人与整体协作作用的考核。微调了计件, 引导个人努力和整体协作作用, 规定客服代表每接一个电话 0.16 元, 如整体协作好, 当月接通率超 95%, 每个电话量计件提升到 0.2 元。

将员工的所有表现量化, 让抽象变成可确认、可比较的数据, 员工的自觉性显著提升。中心接通率得到稳步提升, 从 2012 年底的 90.3%, 提升到 2013 年 3 月的 95.1%。计件工资调整实施后首月, 海南邮政 11185 的综合考核成绩就达到 108 分, 全国排名第一。

3 考评工作常态化, 成为员工日常工作学习的“引导仪”

计件工资实施办法制定后, 中心采取多种措施, 将考评融入日常的生产作业管理中, 对员工行为起到了更好地引导作用, 加强员工自我管理, 提高工作绩效, 发掘员工潜能的作用。

中心成立了由正副班长和质检培训师组成的考评小组。及时公布考核成绩和计件工资, 使考核工作透明化。

每两个月组织一项考试。采取业务笔试和模拟客户抽查两种形式, 其中业务笔试和操作综合成绩 85 分以上, 汉字 80 字/分钟, 数字 260 个/分钟为“三星”标准。

对工作录音评分。依据监听评分办法, 由考评成员和各小组组长按月对客户代表工作录音抽样评分; 设置机动分, 根据客户代表日常工作表现, 以额外加分方式记分。

搭建发展大平台。在计件工资实施过程中, 中心意识到客服代表的服务水平和业务素质直接影响到个人收入和中心运营效果, 为此搭建了发展大平台, 拓展员工的成长空间。一是组织各种劳动竞赛。明确竞赛目标, 如话务量、业务量、机票量等, 制定业务奖励与处罚办法, 使工作绩效与员工收入挂钩, 实现多劳多得。二是强化业务培训。中心开展内部交流, 每周点评客服录音, 学习中国移动、携程、艺龙等同行客服中心的优秀录音, 聘请专家传经送宝等形式多样的业务培训。三是积极开展岗位练兵。每月组织开展“金牌营销代表”、“金嗓子”、“金手指”汉字和数字输入比赛, 并把成绩列入绩效考核。

收稿日期: 2013-05-16

作者简介: 张莉玉(1974~), 女, 海南海口人, 经济师, 主要从事邮政电子商务信息收集和分析研究。