

DOI: 10.13955/j.yzyj.2022.02.14.04

优化邮政寄递在线客服运作探析

柳志光

(中国邮政集团有限公司江苏省分公司, 江苏 南京 210066)

摘 要: 分析了当前邮政寄递在线客服存在的问题, 提出了寄递在线客服中心设置优化策略。针对寄递在线客服中心设置优化短期难以实现的问题, 对当前寄递在线客服生产组织提出了优化建议。

关键词: 邮政寄递; 在线客服; 生产组织; 客服中心

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

邮政寄递在线客服服务, 主要指受理经菜鸟、拼多多、支付宝及邮政(官网、App、微信公众号)等渠道进入的邮政寄递业务咨询、查询、投诉等客户诉求, 由在线客服人员按规定的业务流程、服务话术进行在线解释处理, 服务时间为每日 8:00 ~ 21:00 (含休息日及节假日)。

该服务开展之初, 中国邮政集团有限公司寄递事业部(以下简称“总部”)在全国 11183 中心和部分省设置了若干个在线客服服务团队。随着寄递业务快速发展, 客户进线量不断增长, 尤其是 2020 年突发的新冠肺炎疫情给寄递生产作业带来重大不利影响, 邮件延误等异常情况有所增加, 从而引发客户进线量爆发式增长, 原有的在线客服团队受能力所限, 已无法满足客户在线客服服务需求。鉴于此, 总部果断决定采取紧急应对措施, 在全国实施在线客服工作分流, 各省(区、市)均成立寄递在线客服团队来支撑接线工作。实施分流措施后, 在线客服接线能力显著提升, 接线能力不足与进线量爆发式增长之间的矛盾得到有效缓解, 寄递在线客服服务水平和客户体验得到较好保障。

寄递在线客服这种生产组织模式通过近两年

的运作实践, 由于受在线客服业务自身规律等多方面因素影响和制约, 在管理模式、成本控制等方面还存在一定不足, 需要开展分析并结合实际进行优化完善。

1 当前邮政寄递在线客服存在的不足

1.1 管理成本相对较高

各省(区、市)均设立寄递在线客服团队, 相应地每个省(区、市)都要配备团队管理人员和质量监控人员至少 1 ~ 2 人, 与集中设立或在全国设立若干个在线客服团队相比, 管理人员和质量监控人员配备约增加一倍以上, 增加了管理成本。

1.2 给总部统筹管理带来不便

各省(区、市)均设立在线客服团队, 总部需管控的在线客服团队数量由原来不到 10 个增加到 30 多个, 给总部日常综合管理、协调带来难度, 增加在线客服指标统计分析、协调督办等工作量。

1.3 在线客服人力资源利用不充分

由于部分省每日进线量相对较少, 以及在线客服存在每日进线量峰谷规律较为明显且差距较大的特点, 而在线客服需要每日 8:00 ~ 21:00 提供不

作者简介: 柳志光(1972 ~), 男, 江苏徐州人, 经济师, 主要从事邮政服务质量管理研究。

收稿日期: 2021-11-15

本刊网址: zyyj.sjzpc.edu.cn

间断服务，给生产作业组织带来较大不便，难以做到均衡化组织生产，存在要么难以保证成功接待率指标、要么无法充分发挥客服人员工作效能的矛盾。在工作量较饱和情况下，客服人员接线能力每日可以达到240通以上，能力突出的员工可以达到300通甚至更高，而全国在线客服人员人日均接线量在业务低量期仅100通左右，业务高量期也只有150通左右，与总部制订的每日接线量工作定额标准180通尚存在一定差距，与客服人员实际接线能力相比差距更大，造成客服人力资源较大浪费。

1.4 客服人员队伍稳定性较差

在线客服工作存在较多缺陷，如技能性不强、工作强度较大、较为简单枯燥（需同时与5个客户进行会话沟通，会话操作有首次响应客户不超过10秒、以后每次响应客户不超过30秒的时间限制，精神一直保持紧张状态，眼睛需要一直盯着屏幕，身体需要一直保持端坐姿势）。从业人员大多为女性，上晚班次数较多可能影响家庭生活，心理上比较抗拒（21点如果客户不下线，客服人员需继续进行服务，一般都无法准时下班，家远的客服人员下晚班后要近23点才能到家）。客服人员待遇相对较低，在线客服工作岗位缺乏吸引力，客服人员难以长期坚持从事此项工作，队伍稳定性相对较差，对生产组织平稳性造成不利影响。

1.5 旺季生产组织难度较大

淡旺季进线量差异巨大，“双11”旺季日进线量最高值能达到淡季日均量的10倍，且客服部门对旺季生产运营质量情况不能准确预测，导致对旺季进线量难以准确预测，使得旺季生产组织、客服人员补充等工作难以制订较为精准的预案。旺季客服人员缺口较大，用工时间又较短，难以招到足够的临时工。而且旺季高量期持续时间一般不超过半个月，期间每日进线量也存在一定差异，临时工的接线能力也得不到充分发挥，造成人力资源浪费。临时工在熟练掌握业务技能之前，其接线质量得不到保证，影响在线客服服务质量。

1.6 培训成本较高

客服人员流动性大、队伍不稳定，以及旺季招用的临时工，均增加了新员工培训频次，且新员工在培训期、操作锻炼期（一般为10天左右）工作效率都较低，加大了企业培训成本。

2 寄递在线客服中心设置优化策略

由于在线客服存在上述问题，给在线客服的有效管控、作业组织、运作效率、服务质量等方面均带来不良影响，在线客服工作优化已势在必行，建议根据在线客服自身规律，在提升智能客服水平、减少人工接线量的基础上，结合企业实际情况，通过合理调配资源等形式进行优化。

2.1 依托11183全国中心设立在线客服中心

以目前北京、福州、广州三个全国中心及以后规划的全国中心为依托，成立数个在线客服中心，可充分利用现有全国中心的管理团队、管理经验，同时可以将在线客服新员工培训和话务员培训相结合，降低企业管理成本和培训成本；全国中心话务员在接话时可以适当兼做在线客服（目前，有的省进线高峰时段临时支撑人员采用11185话务员兼职在线客服的工作模式），既充分利用了人力资源，也可以提高员工个人收入及岗位吸引力，而且同时兼做话务和在线客服从总体上也减少了企业的人工成本；进线高峰时段可适当多安排人员接线，进线低谷时段可以安排接线富余人员从事外呼、质检等相对自主可控的工作，通过科学调剂自主可控工作与接线被动性工作，提升生产作业组织均衡化水平；全国中心可以对员工进行适当轮岗，缓解长期从事在线客服使员工产生的职业倦怠问题，有利于提高队伍稳定性。

2.2 利用中西部地区人工成本较低的优势设置在线客服中心

选择若干个交通便利、离北京距离适当的中西部地区城市成立在线客服中心，利用中西部地区社会工资水平与东部发达地区差距较大、相对较低的优势，向在线客服人员支付高于当地同类岗位工资水平10%以上的工资，达到通过提高待遇增强在线客服岗位吸引力、稳定在线客服队伍、降低企业总体人工成本的效果（中西部地区即便提高支付工资水平，与东部经济发达地区同类岗位工资水平相比，一般仍会存在一定差距）。

2.3 利用时差自然条件设置在线客服中心

可考虑在西部地区选择一个城市成立在线客服中心，因西部地区与全国大部分地区存在时差，可利用其上班时间与其他地区自然错时的有利

条件,与其他在线客服中心实行错时排班,来缓解在线客服员工午饭、晚饭时段的在线客服成功接待率相对较低以及晚班安排存在困难的问题。如,新疆地区员工上下班时间为10:00~14:00、15:30~19:30,如安排一定规模的客服团队,不仅能较好解决中午12时、晚上18时前后成功接待率较低问题,而且21时下班对于新疆员工并不算特别晚,上晚班影响家庭生活的矛盾不太突出,员工心理抵触较小,有利于员工队伍稳定。

以上基于西部人力成本优势与时差条件设立的在线客服中心需要与当地区域客服、主动客服合设,既便于客服中心根据每日峰谷规律灵活调剂生产作业组织,也可以对员工适当安排轮岗,缓解单纯从事在线客服带来的职业倦怠问题。

2.4 以邮政院校学生为补充设置在线客服中心

安排石家庄邮电职业技术学院的学生从事在线客服工作,作为学生社会实践平台和学生勤工俭学项目,主要用于旺季高量期、休息日以及平时晚间时段的支撑,既使学生能够学习邮政寄递业务知识、丰富社会实践经验,也不影响学生学业,还能够发挥学生住在校园内可以忽略通勤问题的优势,学生也可通过劳动获得经济收入。部分省邮政培训中心仍面向社会招生的,也可以将从事在线客服工作作为勤工俭学项目纳入对在线客服的支撑,由相关省客服中心安排专人负责业务培训、指导。学生上线支撑排班由11183客服中心统筹安排,防止出现工作量不饱和影响勤工俭学实效问题。

3 寄递在线客服生产组织优化策略

寄递在线客服中心设置优化需要较长时间,如短时间无法实施到位,在当前各省(区、市)均设置在线客服中心的模式下,可对寄递在线客服生产组织进行优化。

3.1 对全国在线客服运作进行省际间调整

对于人均接线工效明显低于全国平均水平的省(区、市),抽调员工在高峰时段支撑接线压力大的省(区、市),其接线量及相关接线质量情况可纳入其本省成功接待率指标计算,在全国范围内实现在在线客服人力资源使用最大化,缓解不同省(区、市)在线客服工作“吃不饱”与“干不了”并存现象。

3.2 调整接线模式

改变各省只接本省收寄邮件进线咨询的现状(相当于一省一个在线客服中心),实行不区分邮件收寄省、全国所有接线人员随机接线(相当于全国只有一个在线客服中心,31个省都是全国中心分设的台席),由总部统筹安排各省接线人数、接线时段、下达人均工效指标,各省接线质量指标按各省实际接线情况计算,成功接待率指标计算方法调整为:各省实际接线量/各省收寄邮件产生的进线量。此举不仅可在全国范围内实现高峰时段人力资源使用最大化,减轻每日低谷时段人力资源利用不充分问题,指标计算也相对较为简便。

3.3 发挥全国寄递主动客服队伍作用

在春节、“618”“919”“双11”等在线客服进线高量期,在线客服人员缺口较大,临时聘用人员也存在一定困难,而且由于使用期短,用工成本也相对较高。这些时段,相对于接待进线客户这个主要矛盾来说,主动客服工作已处于次要矛盾位置(主动客服人员创建的主动客服工单中,很大部分即便不创建也不会产生客户进线或拨打11183投诉,因此必要性、紧迫性均不大,可以减少甚至暂停),可以向各省分配支撑在线客服的主动客服人数及接线数,将主动客服人力资源用到刀刃上、用在关键时、用到关键处。而且主动客服人员具有熟悉寄递业务的优势,只要平时做好主动客服人员对于在线客服系统操作的培训就可以胜任,具有培训时间短、员工上手快、企业成本低、人员数量较多、组织灵活迅速等多方面优势,是应对在线客服高量期的有生力量。

3.4 增加系统提醒功能

系统增加进线量高峰、低谷时段的提醒功能,当客户在高峰时段进线时,系统自动向客户推送类似话术:“每天**时段为客户进线高峰时段,可能会出现排队现象,造成等待时间较长,建议您错开高峰时段,在每日**进线低谷时段进线,以便我们更及时地为您提供服务”,引导客户以后在低谷时段进线,使每日进线量高峰、低谷时段的差异减小,既减少长时间无法接线给客户带来的不良体验,也减少生产作业组织面临的困难。

3.5 暂停发送成功接待率提醒短信

各省在正常工作时段内已安排人员监控在线

客服的客户进线排队情况，发现有排队现象会及时调度人员进行应急支撑。成功接待率低于达标值提醒短信为事后发送，对调度应急支撑发挥不了作用。各省在线客服人员排班及应急支撑人员安排一般会在根据前一阶段每日进线量情况以及增减变动趋势对进线量作出预测基础上，以及根据每日不同时段进线量、成功接待率情况等因素作出安排。在正常工作时间之外尤其是下午下班后，即便出现进线量异常增加、排队现象较突出情况，也无人可以调度支撑，发送短信也发挥不了作用。暂停发送提醒短信，可以为企业节约短信费成本支出。

3.6 调整进线量分配维度

目前在线客服进线量分配到各省是按照收寄维度，即对于进线查询，邮件由谁收寄就由谁负责接线。这种分配模式存在一些突出缺点，即邮件发生问题的环节大都不在收寄省内，遇到一些客户反映较强烈、难以解决的问题，在线客服协调处理难度较大，一般是在全国在线客服微信群中@责任省相关人员协调处理，但对其协调处理情况无法掌控，也缺乏对其必要的制约手段，经常发生客户长时间不下线或屡屡进线的情况，造成客户体验较差。同时，收寄的邮件发往全国各地，收寄省在线客服难以充分了解全国各地邮件处理存在的异常情况及其程度，造成对在线客服进线量难以进行较为准确的预测，给业务高量期在线客服应急预案制订带来很大不确定性。如果将在线客服进线量按邮件当前所处位置维度分配到各省，即邮件停留在哪个省就由哪个省负责接线，则上述两方面问题将会得到明显改观。因为省内问题邮件协调处理难度肯定会小于省际问题邮件，对于不积极配合处理的可报请服务质量等相关部门采取处罚等措施；了解省内邮件处理异常情况的难度肯定明显小于了解全国情况，对进线量预测相对较为准确。

3.7 完善系统留言功能

目前在线客服实行实时交互式沟通，在业务高量期和每日进线高峰时段，部分客户无法进线的问题难以避免，使得这些客户无法及时得到服务。为缓解此问题，建议考虑完善在线客服系统留言功能，遇到出现客户排队无法进线时，系统可主动向客户推送留言功能，提请客户输入要查询的邮件号及所要咨询的问题，给在线客服人员留言。在进线

出现空闲时，系统立即向客服人员推送留言，客服人员再进行答复，从而激活会话。如此时客户不在线，相当于客服人员对客户留言，实现类似微信、QQ的沟通功能，从而缓解高量期和高峰时段客户不能及时得到服务的问题。但如果客服人员给客户留言后，客户当时没在线，后来又想进线继续咨询时，系统应优先将其接入，防止出现客户连续进线均无法接入而体验较差的问题。

4 其他有关优化策略

除上述在线客服中心设置、生产作业组织优化措施外，还可以通过优化员工绩效考核机制等举措来提升在线客服接线能力及服务质量。比如，在对员工接线能力进行调查摸底基础上，对在线客服员工的计酬方式进行合理调整，改变固定单价计酬模式，采取根据接线量分段计酬、实行超额累进的计酬模式，充分调动员工接线积极性。假如原来员工接线每通支付计件工资1元，可改为低于150通每通0.95元，151~200通每通1.1元，超过200通每通1.2元（以上分段标准、单价只用来说明计酬模式），让员工干得越多、拿得越多，使得员工越干越有劲。对于客户满意度、质检合格率等质量指标合理设定三个区间，处于较差区间予以适当处罚，处于较好区间予以适当奖励，处于中间区间则不奖不罚。根据接线量、接线质量等各个方面指标，分别赋予适当权重，制订评优评先办法，评选优秀员工并予以适当奖励，表现差的员工（如多次发生服务态度类有理由投诉）及时予以淘汰。通过全方位的考评机制，避免员工只追求接线量而忽视接线质量问题，做到量质并举，实现在线客服工作优质高效。

结语

在线客服是寄递业务的窗口，是保障客户体验的关键环节。要认真深入分析客服中心运作中存在的实际问题，充分利用企业内外部有利因素，挖掘企业内部资源，运用科学方法进行客服中心设置和生产组织优化，实现接线能力提升、生产作业均衡、客户体验提升等多重目标，为提升寄递业务服务质量、展现寄递行业“国家队”风采发挥重要作用。