

呼叫中心质管、六西格玛与标杆

马骏驱 2005 年 12 月

六西格玛对你的呼叫中心真的有用吗？在此我将对它的基本原则作出简要概述，并对你可以怎样引入它进行简要说明。

首先，我需要你配合我，作一个小小的试验，尝试花一点时间想一下呼叫中心的质量控制。

现在我想在你的大脑中已经有了一个主管监控呼叫、并指导坐席的场景再现了。当监控是呼叫中心质量控制中不可或缺的一环时，就已经产生了一种更系统的方式去控制质量了——更正规的质量方案。

重要提示——实施质量方案需要大量投资。如果你的呼叫中心已经引入六西格玛或其它质量方案，它可以是更大规模的企业动机的一部分。如果这没有很好地描述你的呼叫中心，你可能不想引入一个正规的质量方案。但这并不是说你不需要多加注意。尽管小型企业没有实施六西格玛的资源，仍可以着手一些基础准备及心理准备。

现在让我们从鸟瞰一些最卓越的正式质量控制框架入手，然后以呼叫中心案例研究转入到质量控制的最热趋势——六西格玛。

质量控制框架概述

质量方案不是直接与生产更好的产品或提供更好的服务相关。它们旨在改进业务流程，最终实现产品更可靠，客户更满意，员工更高兴，运营成本有效降低，或者实现所有上述效果。

1. 统计质量控制 (SQC) SQC 建立在两个基本概念之上：

*能测量的，就能控制。*通过对流程每个步骤的产品进行分析，你可以测量每个步骤的绩效，并在必要的时候采取正确的行动。SQC 将注意力集中于检查并确定缺陷产品，从而确定产生缺陷的流程。SQC 参与者已经开发出大量的分析技术及图形化展示质量数据的方法。

*改进流程需要适当的管理系统。*团队应首先考虑潜在的流程改进方案 (Plan)，实施该试验方案，以测试提出的观点 (Do)，评估试验方案的结果，并推敲流程改进 (Check)，然后实施经过验证的流程改进 (Act)。之后，团队应继续转向方案进一步的改进，重复该循环。

呼叫中心中典型的 SQC 例子是呼叫监控，此技术对 IT、培训、招聘及保留，以及其它可以测量结果的流程都适用。

2. 全面质量管理 (TQM)。当保留 SQC 的统计方法时，TQM 则集中于员工动机及每个流程的其它人力资源方面。总体上讲，TQM 建议公司抛弃传统的命令——控制管理模式，并建立企业观以及可以指导员工开展其工作的信息共享的管理模式。

TQM 理论家们指出，TQM 的成功依靠组织全体员工的参与。TQM 同时要求经理们相信他们的员工都愿意且有建议并采纳改进流程的能力，因此它对那些员工流失率很高的呼叫中心就不太适用。

3. 重新设计。在 20 世纪 80 年代广泛使用的重新设计被看作是公司裁员的托辞，但实际上，这是从一张白纸开始，重新设计工作流的流程。就呼叫中心而言，重新设计对实施新的技术，比如客户关系管理系统升级，意义深远。

4. 质量认证。认证（如 ISO9001 与 COPC2000）始于大量的运营管理流程文件。申请者需要经历严格的审核（及阶段性跟踪），以确保他们的流程满足普遍的质量标准。

认证价格不菲且很耗时。外包公司热衷于认证，通常不是为了满足他们的客户需求就是将它作为一种市场工具。大多数通过认证的呼叫中心均是如此，旨在更广泛的企业质量认证动机。

六西格玛要素

摩托罗拉公司在 20 世纪 80 年代中期首创了六西格玛，最初是旨在建立减少生产流程中的缺陷发生率的新的 SQC 标准。不久，他们发现它有更广泛的用途。当通用汽车公司开始采用此框架时，六西格玛开始受到更多的关注。不同的公司，在实施上肯定不同，但也有如下一些共性：

关注百万次中的缺陷/DPMO。过去，监控质量时，我们通常关注的是那些良好的部分，而六西格玛正好相反，它关注的是缺陷率及怎样减少这样的缺陷。西格玛级别是流程可靠程度的衡量标准。达到六西格玛级别的公司，在 100 万次机会中将只会发生 3.4 次缺陷（DPMO）。

尽管如此，六西格玛不是要建立一套质量标准，它的核心是系统评估并纠正产生缺陷的原因。任何流程最理想的 DPMO（西格玛的最好级别）都基于权衡缺陷的成本与改进导致这些缺陷的流程的成本。

定量分析。六西格玛严格应用 SQC 的定量分析。六西格玛应用事实度量，给出 360 度分析。我们不再凭空做出决定，而是基于我们所知道的事实作决定。

呼叫中心市场中，六西格玛是非常诱人的，因为在呼叫中心有许多可用的数据。同时，六西格玛所依赖的定量分析技术让你有了向你的管理层展示你所取得的成就的基础。

关键质量特性（CTQ）。在六西格玛项目中，大量的工作是识别流程中的关键质量特性。六西格玛提供了一些强有力的工具，通过运用这些工具，项目团队可以确保他们的例子是有效的，而且能识别对结果影响最大的因素。

系统化/DMAIC。基于 SQC 的 PDCA 循环，六西格玛项目通常遵循 5 个步骤：

- 界定：基于组织的战略方案制订改进目标。
- 测量：界定测量流程绩效的度量并收集数据。
- 分析：运用统计及其它工具，分解导致缺陷的流程的各个方面。
- 改进：提出可以让流程更好或更高效地运转的方法。测试并确认可能的改进措施，然后实施变革。

- 控制：将流程改进文档化；改变预算及管理系统，以确保改进措施持续有效。

人员参与。与其将质量控制看作一项单独的功能，六西格玛将责任分解给直线员工（经常是经理及技术人员）。参与者学习统计及其它质量控制技术，然后应用到他们负责的区域。考虑到定量技术级别不同，六西格玛项目设立了不同的参与级别：

- 绿带将参加几天培训，在此期间，他们将学习一些六西格玛的基本知识及领导项目团队所需的技能。绿带通常只花大约他们 25%的时间管理六西格玛项目。
- 黑带，在接受一个月或更多时间的培训之后，通常专注于六西格玛项目。黑带指导绿带工作，通常管理更多项目。
- 主管黑带需要接受非常严格的培训，是全职的质量专家，将培训并指导绿带与黑带。

参与者必须要通过相关测试并成功完成一个六西格玛项目之后，才能得到一条带。

六西格玛也影响着呼叫中心技术。部分呼叫录音供应商们已经开始构造六西格玛功能。

六西格玛案例研究： **某呼叫中心服务所有权项目**

服务所有权是该呼叫中心的一个六西格玛动机，它给予坐席更多责任，以及更多工具，以确保每一个呼叫者都对他们的服务感到满意。下面是六西格玛团队开发、实施服务所有权一个方面的流程：

- 界定：团队开始确认影响呼叫者满意的关键质量特性（CTQ）（如：是什么让呼叫者感到满意或不满意？）
- 测量：团队调听了一些满意度高或低的呼叫样本，并按不同的维度予以排列。
- 分析：项目团队发现，如果客户的语调反映出其半信半疑，则该呼叫多半是不满意的。如果只是读脚本，坐席传达了正确的信息，但是，当你监听该呼叫时，你能发现此中差异。项目团队通过定量分析证明了此发现。
- 改进：团队引导特定小组找出改善“不确信”呼叫的方法，建议在感觉到呼叫者对他们提供的回复不满意时，将电话转给主管。在一小组坐席内测试并精炼之后，将它推广到所有的坐席，并取得了良好的效果，极大地提高了客户满意度。
- 控制：在流程更新中，既培训了主管及坐席，又将控制方案中的新流程文档化。

实施全面的六西格玛系统需要大量的资源。一旦你决定要引入六西格玛，你需要在流程团队及企业文化方面作好准备。至少要有有一个主管黑带及 7 个黑带全职投入到六西格玛项目中。每个部门经理及主管已经完成了绿带或执行绿带认证培训。因此，资源是非常重要的，但是，事实证明，最终的产出将证明投入是非常值得的。

六西格玛及其它质量项目并不是每一个呼叫中心的万能药。正规的质量项目实施、维持费用很高，是许多呼叫中心力所不及的。成功实施质量项目需要极大的、长期关注。

另外，任何项目都有持不同意见的批评者。最普遍的抱怨有“这仅是追求管理时髦”，“它太复杂了”，以及“它真是一个解雇员工的途径”。在许多时候，这些抱怨也是有道理的。但是，我们不能忽视那些认为投资是值得的经理们的大量生动的报告。

对那些热衷于质量项目的呼叫中心的经理们，我们确实有一些建议，不能盲目轻信：首先，你可以不采用全部设备实施质量项目。你可以派一到两个经理参加绿带培训，以此着手于质量项目流程。他们需要得到类似于主管黑带的顾问专家的支持，我们觉得这是一个尝试性引入六西格玛的不错的选择。

标杆及最佳实践

标杆是流程改进的另一种途径。当你参与标杆的时候，你可以将你的绩效与类似的呼叫中心的一些绩效指标进行比较。我们可以这样考虑，当你到医院就医时，医生将量你的血压或胆固醇含量以及一些其它指标，然后同与你年龄相近的其它男人或女人的那些数值进行比较，从而决定你的健康状况。通过提供外部数据，确定目标、评估措施，标杆可以完善六西格玛方案。

尽管公司间偶尔会聚在一起交换意见，标杆所使用的比较数据通常源自标杆顾问。顾问同时还用他们的比较数据去发现那些绩效良好的机构，然后研究产生良好绩效的业务实践（“最佳实践”），最后，顾问们将他们的最佳实践经验运用到为其它公司绩效改进中去。

博雅思运用其多年在呼叫中心行业的顾问经验，可以根据你的呼叫中心所在的行业、所在地理区域、呼叫中心规模等情况的不同，为你提供与其它类似呼叫中心运营状况的比较。

基于公司大量的调研成果，公司同时还提供标杆及最佳实践咨询服务，以及基于绩效评估、而不是大量的流程文件的结果基础上的质量认证流程。

博雅思信息科技（ITApps）有限公司供稿 CTI 论坛编辑