

文章编号: 1000-7695 (2011) 10-0100-03

质检部门创新管理的再思考

——以吉林移动客服中心为例

董竹^{1,2}, 刘戈³

(1. 吉林大学商学院; 2. 吉林大学中国国有经济研究中心, 吉林长春 130012;
3. 中国通信集团公司吉林有限公司客户服务中心, 吉林长春 130033)

摘要: 质检部门承担着整体质量监督、指导以及跟踪改进的工作职责, 是服务于生产一线的专业技术支持部门。如何通过质检部门带动全局管理提升一直是各公司关注的重点。中国移动吉林公司客服中心质检部, 通过构建员工管理数据库, 建立预警机制, 创立快速联动质检法, 实施目标管理, 提升了整体的管理水平。分析了中国移动吉林公司客服中心质检部的具体操作过程, 总结提炼三项可推广的经验。

关键词: 预警机制; 快速联动; 员工管理数据库; 目标管理

中图分类号: F273

文献标识码: A

Innovative Process of Quality Control Departments
Based on Call Center of Jilin Branch, China Mobile Group

DONG Zhu^{1,2} LIU Ge³

(1. Business School of Jilin University, Changchun 130012, China;
2. China Center for Public Sector Economy Research at Jilin University, Changchun 130012, China;
3. Jilin Company Service Center, China Mobile Group, Changchun 130033, China)

Abstract: Quality control departments which take on the general quality supervision, guidance and track improvement work responsibilities is the department to serve the front line of production. How does the quality inspection department promote the overall management of the companies has been the focus of attention. The paper selects the quality control department of Call Center of Jilin Branch, China Mobile Group, which has taken several measures such as building a staff management database, establishing an early-warming mechanism, creating a rapid linkage quality control method and carrying out target management which improve the overall management level. The paper analyzes its operation process, sums up four pieces of experience which can be extended.

Key words: early-warming mechanism; quick linkage; staff management database; target management

学者们普遍认为创新是提高企业绩效的一个源泉。一个企业不仅需要技术创新, 而且需要管理创新。质检部门在企业之中居于重要地位, 承担着整体质量监督、指导以及跟踪改进的工作职责, 是服务于生产一线的支撑部门, 如何通过质检部门的管理创新带动整个公司管理效率和管理水平的提高是企业需要给予重点关注的问题^[1]。

1 质检部门的管理模式

管理创新一般分为三个阶段: 第一, 现行管理存在的问题, 管理创新的动机都源于对公司现状的不满; 或是公司遇到危机, 或是商业环境变化以及新竞争者出现而形成战略型威胁, 或是某些人对操作性问题产生抱怨; 第二, 制定创新计划, 进行创新, 即工作人员将各种不满的要素、灵感以及解决

方案组合在一起, 组合方式通常并非一蹴而就, 而是一个重复、渐进的过程; 第三, 总结反馈, 适度推广。吉林移动客服中心质检部 2009年之前主要采用传统的组织和管理模式, 管理的领域也仅仅局限在员工的工作绩效考核, 采用的方式主要是事后监督处理。“亡羊补牢”虽然为时未晚, 但却依然给企业带来了损失。此外, 还存在对员工的管理目标不明确、各部门分散管理、检查结果数据收集不系统和支撑体系不完善等问题。“转变角色”、创新质检部门的管理模式和方法, 成为提高效率、节省管理成本和增强企业竞争力的根本途径。

2 查找现存质检模式存在的问题

传统质量检查部门的主要责任是监督整体质量水平, 指导并跟踪改进质量水平。质检结果往往仅

局限在员工的工作绩效考核^[2]，采用的方式主要是事后监督处理，即通过对员工服务录音的抽查开展服务质量考评，从抽查中发现问题，进而提出解决方案。质检部门这种管理模式与方法主要存在以下几方面问题：

2.1 缺乏预警机制，以事后监督为主

传统的质检模式缺乏预警机制，这就决定了只能在问题发生后进行监督，然后予以解决。然而由于差错已经发生，造成客户的满意度不高已经是既定事实。显然，这种质检模式已经不能满足企业的需要，如何从这种事后监督，查缺补漏，亡羊补牢的质检模式中解脱出来已经成为质检工作的新课题。

2.2 对员工管理的目标不明确

理论已经证明，企业如果没有总目标及与总目标相一致的分目标，来指导职工的生产和管理活动，则企业规模越大，人员越多，发生内耗和浪费的可能性越大^[3]。由于缺少明确的目标，加之吉林移动客服中心员工平均年龄在20岁左右，自我约束能力不足，员工缺乏主动改进意识。同时，质量监控力度薄弱，发现问题时不能够得到及时的处理，挫伤了员工的积极主动性，长期的被动管理，造成了员工主动改进意识差。所以，质检部如何以企业愿景作为指导，为本部门员工设立明确的具体的工作目标以激发员工的积极性和自我管理意识成为目前急需解决的问题之一。

2.3 质检部尚未充分发挥协调沟通作用

生产部门与职能部门之间缺乏沟通，缺少联系的有效桥梁^[4]，这通常是企业在质量控制方面的一个瓶颈，进而影响企业的发展。生产部门发现问题后不能及时反映到职能部门，职能部门不能及时解决问题，这中间的时滞给企业带来了很大的损失。因此，必须要创建各部门的有效沟通机制。

2.4 检查结果数据收集不系统，支撑体系不完善

质量检查的结果数据收集不系统，质检部门缺乏一个完备的数据库，以此对员工的工作情况进行准确地、标准化地反映，从而实现了对员工管理的全面、有效的数据支撑。所以，构建一个员工管理数据库已是迫在眉睫。转变质量管理的工作思路，加强专项质检的全面性，从关怀和帮助员工的角度，调动员工的主动性，使质量管理工作从传统的“亡羊补牢”提升至“未雨绸缪”，是企业质检部门创新管理的重点。

3 质检部门管理创新的对策

3.1 设立预警机制，由事后监督变为事前预防

在部门内部建立风险预警机制，增强工作的前瞻性。质量检查部以月度或季度为周期在每一个阶段对员工的检查结果进行详细的分析和统计，针对在前一周期出现的重点服务质量问题，主要是有下

滑趋势的服务环节开展专项的跟踪检查，并据此总结预测客户可能遇到的问题，通过多种形式对员工进行针对性的管理，变事后监督为事前预防。

3.2 创立快速联动质检法，全面、高效的管理

以质检部门为龙头，构建一个管理系统，将各个生产部门和职能部门联系起来。采用快速联动质检法，即质检部门通过质量检查及时发现问题，迅速向相关部门反映问题，积极协调和监督各部门解决问题。

通过“一点接入，全流程质检”的工作规范，对涉及到服务开展的所有环节逐项进行质量评估，找出影响服务质量的环节和因素，通过与生产部门和职能部门沟通交流，共同研究和制定解决方案，保证服务质量问题在根源因素端得以解决。

3.3 建立员工管理数据库，帮助员工全面成长

建立员工管理数据库，实施工时定额化、分工合理化、程序标准化、酬金差额化的量化管理措施，在积累信息的过程中，对员工的工作水平和能力进行量化管理，加快员工的成长速度。

3.4 实施目标管理，做到“有的放矢”

质检部门根据具体业务水平和操作技能对员工进行分层，根据企业愿景，对新员工和提优人员以及其他的工作人员设定长短期目标，对完成目标的员工给予正向激励，激发员工积极进取和自我管理的精神，推动企业总目标的实现。

4 创新的成果

(1) 预警机制的建立和员工管理数据库的建立，提高了员工的业务水平，提升了客户的满意度。

吉林移动客服中心通过质检创新管理，使中心新员工服务合格率比去年同期提升了22%，提优人员服务差错率由原来的6%下降到4%。中心整体服务质量已呈现稳步提升的态势。

2009年6月至10月期间，移动客服中心整体服务质量差错量明显改善，改善程度达到了47.15%；中心服务技能差错量的改善程度也达到了48.72%。

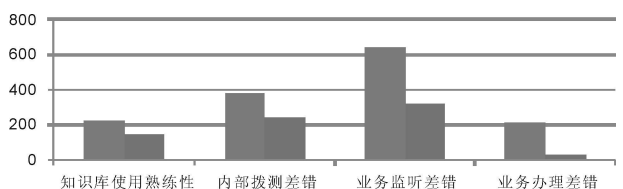


图1 客服中心整体服务质量与服务技能差错量

2009年6月至9月期间，中心整体一次性解决率从61.47%提升至70.35%，累计提升比例达到8.88%。

差错率的降低，一次性解决率的提高，节省了客户的宝贵时间，在最短的时间内解决了客户的疑难问题，为客户提供满意的服务，大大提升了客户

的满意度, 塑造了良好的企业形象, 增加了企业的社会效益。

(2) 快速联动质检法的创立, 提高了管理质量和效率, 节省了管理成本。质检部实施快速联动质检法, 将检查工作与服务生产实际充分融合起来, 通过实施“快速联动质检法”, 达到快速反应问题, 生产部门联动解决问题的效果。

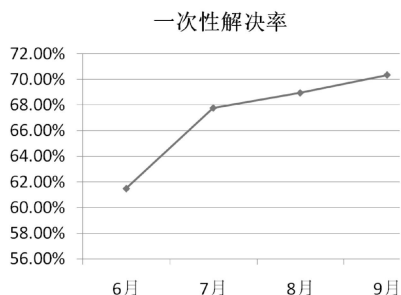


图 2 客服中心整体一次性解决率

(3) 通过加强对员工的管理, 促进企业与员工的“双赢”。对员工实行人性化管理, 量化管理和目标管理的模式, 一方面增强了员工的归属感和忠诚度, 提高了员工的业务水平; 另一方面, 增强了企业的凝聚力, 促进了企业长期目标的实现。

(4) 可推广性研究。员工管理数据库作为标准化的产品, 是质量检查工作中的数据支撑体系的重要组成部分之一, 可以推广到整个行业, 通过该数据库可以实现对员工的量化管理, 标准化管理, 激发员工的积极性和主动性, 从而提高员工的业务水平, 提升客户的满意度, 增加企业的经济效益和社会效益。

长远看来, 快速联动和全流程质检有助于将生产部门和职能部门紧密联系在一起, 在最短的时间内有效地解决问题, 加强了部门之间的交流与合作, 在整个行业内具有很强的推广价值。

预警机制作为更先进的管理理念, 它的建立有效地解决了质检工作以事后监督为主的工作模式的弊端, 可以推广到整个行业领域, 以有效地控制风险, 降低风险带来的损失, 在一定程度上增加企业的经济效益。

5 结论

质检部门在整个公司的运行与管理中居于重要的地位。吉林移动客服中心质检部门的管理创新过程, 可以总结提炼三条可供推广的经验, 以期通过质检部门带动全局管理水平的提升。第一, 建立预警机制, 变事后监督为事前预防, 能够在一定程度上规避风险; 第二, 快速联动质检有助于将各个部门紧密联系在一起, 有助于提高解决问题的效率, 从而提高企业的运作效率; 第三, 员工管理数据库作为标准化的产品, 可以推广到整个行业, 有利于实现量化管理。

参考文献:

- [1] 慕朝师. 提升企业管理创新 促进企业良性发展 [J]. 企业科技与发展, 2008 (16)
- [2] 张明山, 黄胜杰, 桂萍. 企业绩效管理中的问题与对策 [J]. 科技进步与对策, 2003 (11)
- [3] 白纪栋. 实施企业管理创新 推进企业可持续发展 [J]. 现代商业, 2009 (02)
- [4] 温习章. 论提高企业科技创新能力 [J]. 经济师, 2006 (04)

作者简介: 董竹 (1968—) 女, 汉, 吉林长春人, 国有经济研究中心博士后, 研究方向为现代企业管理、现代金融管理。刘戈 (1976—) 男, 汉, 吉林长春人, 中国通信集团公司吉林有限公司客户服务中心副主任, 研究方向为现代通信企业管理。

(责任编辑: 廖政权)