

案例分析

简化流程 使医疗器械公司 与客户更紧密

在客服中心发现并消除难以发现的浪费来提升客户价值及营业收入

客户

一个在全球90个国家拥有研发、生产和销售分支机构医疗器械公司。

挑战

该公司为客服中心设立了三个目标：改善客户满意度，降低成本，增加销售。

解决方法

该客服中心团队运用传统的精益西格玛工具来发现可“立即执行”的消除浪费的机会，简化呼叫路线，制定标准化作业，实施培训、测量、控制、维持计划。

成果

该公司在无需进行内部大规模重组的情况下，短期内实现了效率提升，领导层认为他们与客户更加紧密，可以更有效地为客户进行产品升级及其它服务。

发现浪费——你可以称之为流程改善的第一步。环顾四周堆成山的零部件和盒子，测试一下一个操作员找到一个丢失的工具需要多久。计算一下，相对于直观的可视性的信息传递，需要几步一个员工才能将信息传递出去。

在一个到处是库存的露天厂房中，这些典型的浪费很容易被发现，但如果是在一个电话中心而非生产线呢？这正是TBM的客户寻求TBM帮助时所面临的问题。

Stellar客户服务中心是该公司的一个重要增长点。但是随着业务的增长，客服中心的业务也变得日益复杂和低效。领导层认为他们可以实现更高的效率和质量提升（更多的电话，销售及更好的客户体验）。他们决定，他们所需要的是运用精益西格玛的工具来实行改善。

“通过客服中心的改善活动，我们巩固了以客户为导向的企业定位。坚持从客户需求出发，我们已经在客户中建立了更广泛的信任和品牌赞誉。”

— 公司发言人

“当我们扩张的时候，我们并没有审视我们内部的流程，去思考目前的运营模式是否合理？我们内部流程是否能最终为客户带来价值？借助于TBM的帮助，我们终于能停下来，评估我们的流程并回答这些问题。”

高速增长的公司如医疗器械公司和设备制造公司经常在他们扩张的时候无意识地将流程复杂。然而，正如这个例子所展示的那样，传统的流程改善工具可以有效地帮助公司解决类似的问题。

目前的状况：复杂的模式

该公司接待最终客户的客服和接待护士的客服并非传统意义上的客服代表。由于他们的产品被用于高度人性化的诊断中，客服代表们不仅需要能够为客户解答问题，同时还需要为他们提供精神上的支持，帮助客户选择合适的产品。这需要客服代表们不断积累经验，他们与专业医护人员共同协作同样需要高水平的技能、经验和诊疗知识。这些员工是该公司重要的竞争力。

公司的发言人说：“通过客服中心的改善活动，我们巩固了以客户为导向的企业定位。坚持从客户需求出发，我们已经在客户中建立了更广泛的信任和品牌赞誉。”

尽管如此，当客服中心团队和TBM一起绘制出解答来电问题和服务客户的流程时，仍然发现了很多问题：

- 信息的传递非常复杂：来电客户的信息从接到电话的另一个部门被转入客服中心。另外，打进电话的客户不得不通过冗长的流程处理他们的注册和保险事宜，再被转接给真正的客服人员来订购产品样品。结果是直接的增加了从客户来电到满意解决需求的服务时间。
- 客服人员之间的服务不一致：缺少标准化作业，缺少示范操作。甚至缺少规定的午休轮换，进而导致了在产出上的一致，而且这并非是由于经验的问题。
- 客服过程中的弱项：6%的电话在转接中被丢失，平均答复时间是17秒，平均每天有21通电话被转接到语音应答。

当这些发现映射到未来状态价值流图中时，就清晰地展示了未来改善存在的机会，但是公司的领导层却有所疑虑。他们担心太大的变动会对多年来积攒的品牌赞誉有所影响。

解决方案是建立一个“过度计划”，并在六个月内实现目标。最终，一个叫“Triage”的后台职能小组被取消，它的职责被客服中心吸收。没有了“Triage”，直接打到客服中心的电话数量将会增加，所以前期的改善活动就针对此挑战进行。

改善从接待最终客户的客服人员上开始。改善任务及培训通过一个“立即执行”的清单和标准化作业来进行分类。通过一周的改善，结果显示，重要客户测评指标得到显著提升并且每年可以潜在节省450个小时的工时。

立即执行清单： (年平均450工时的节约)

- 电话注册到电子表格：预计节约275小时
- VSSDP到电子表格：预计节约160小时
- 传真重命名：预计节约15小时

运用最好的方法加速改善

最初阶段，客服代表们对建立标准化作业并不十分愿意。他们每个人都有自己的方式为客户提供服务。

“他们每个人都认为自己建立了一套与客户建立良好关系的特有方法。一个员工说：‘我们并不想听上去像个机器人一样’”，Nero Haralalka，TBM咨询老师说，“请放心，我们并不会让你听上去像个机器人，但我们可以建立一些最佳实践方法让每个人都受益。”

标准化作业文件和培训被运用在电话录音，自我介绍，客户称谓，识别客户“为什么”打电话进来，以及陈述相关的保险问题等等。最终，我们识别出22条必须建立的最佳实践并制定培训文件和17条非必须但最好采用的最佳实践并作为线上最佳实践论坛的一部分。

改善团队同时建立了一个有效的方法来监测改善进程，包括每周的例会，每季度最佳实践的审查以及给客服人员的快速参考指南。

另外，他们同时还发现那些排队等候的客户是一个增加销售的机会（每年14400个病人），进而建立了一个增加3%产出（病人注册）的目标，这等同于每年超过\$650,000的销售成本节省。

	改善之前	第1周改善后	5周改善后
掉话	6%	3.8%	2.3% (目标2.5%)
平均答复时间	17秒	9秒	13秒
转接到语音信箱的电话数量	21	9	7

第一项改善活动的结果显示这个策略非常成功。进而，第二项关注的重点是接待护士群体的电话。

通过初步努力建立精简和高效的工作流程。潜在和已显示的收益体现在每年额外67个病患注册的提升，并且每年超过\$400,000销售额的提升。

未来的计划

相对于短期回报更有说服力的是改善使得该公司在市场竞争中的竞争力得以提升，反应更快更敏捷。新的策略可以更快，更好地为客户提供服务。

“通过减少工作过程中的低效操作，开展多次可以立即执行的改进，并拥抱改善的理念，我们已经能够加速推进新政，这使我们在市场上更具竞争力。”公司发言人说。“并且，通过这样的新实践，我们发现了之前忽视的增加销售的机会。”

长此以往，公司相信员工们能维持他们取得的进步并在未来工作中可以保持这种不断改善的能力。

公司的发言人说，“这些流程的改善使我们可以处理更多客户需求，为客户提供更好的服务体验。最终我们将持续评估我们所实施的改善，同时发现更好的方法和更多的机会以持续发展。”

每一次赢在速度

TBM是一家全球性的运营和供应链管理咨询公司，我们助您加速全价值链运营引擎，让您的企业更灵活并实现业绩增速超过竞争对手的3-5倍。

上海市浦东新区世纪大道1600号陆家嘴商务广场303室 | P: 86.21.6888.6671 | www.tbmcg.com.cn

