

# 呼叫中心的合作性团队建设

● 王 桢 时 勤

**内容摘要** 某移动运营商省级公司的呼叫中心借鉴合作性团队理论,在组织行为学研究者支持下开展合作性团队建设,成效显著。本文综合介绍了相关理论和具体措施,并提出了有关的管理建议。

**关键词** 呼叫中心 情绪劳动 合作性团队理论 合作性团队建设

呼叫中心是移动运营公司接触客户的一线前沿,是规模最大的劳务派遣关系主体。在新的劳务派遣雇佣关系下,员工容易对组织缺乏信任,没有归属感和安全感。随着移动通讯业务的急速发展和客户规模的迅猛扩张,呼叫中心员工工作压力日益加大,部分员工出现工作倦怠,一些优秀员工甚至自愿离职。这种业务规模和员工敬业度的不协调给业务发展带来潜在危机。

为增强员工敬业度和归属感,提高员工满意度,提升呼叫中心的服务质量,某移动运营商省级公司的呼叫中心启动了“合作性团队”建设项目,多角度、多层次地建立了一整套“合作性团队”管理体系。通过一年多的实际运营,在部门绩效、员工保留率、员工满意度等方面成效显著。

## 一、合作性团队理论

### (一)合作和竞争理论

Deutsch认为,人们对彼此目标相互依赖性的认识,会影响他们的相互沟通和共同工作状态,进而影响他们最后的工作成果。在通常的人际互动中,目标的相互依赖性有三种可能:合作、竞争和独立。

在合作中,个人的目标达成之间呈现正相关。他们相信,别人达到目标会有利于自己目标的实

现,彼此能够有效合作,并尝试将每个人的想法合成对彼此都有益的解决方案。而在目标竞争的环境下,大家都争取在别人面前达成自己的目标,目标达成呈负相关。他们会坚持自己的利益,希望看到别人工作失败。目标之间也可能独立,即目标达成之间没有关联,每个人都会“做自己的事情”,而对别人成功与否并不关心。当然,多数情况是这三种状况的混合,并有一个相对占主导优势的模式。

该理论首先在西方发展起来,但也得到了其他地区的验证。自1994年开始,学者们用实验、问卷调查和面访等方法在我国和其他东亚地区开展研究,结果表明合作和竞争理论对理解员工之间、领导和员工之间的关系同样有效。

### (二)合作性团队组织过程

合作性团队组织模型共包括五部分。(1)建立愿景。需要解决“我们的方向是什么”的问题。(2)团结合作。团队的愿景将所有成员团结在一起,使他们愿意一起努力来获得成功。(3)树立信心。团队成员有很强的力量感和自信心,因为他们具有足够的能力,能从组织内外获得并整合各种资源来完成任务。(4)深入探索。团队成员通过相互交流和信息共享,公开的讨论不同的观点,深入探索要解决的问题并提出新的解决方案。(5)总结反省。团队成员能反省过去,总结经验教训,从失败和错误中学习。这

五个步骤形成一个循环往复的过程。

Dean Tjosvold 完善了合作性团队理论,并在我国企业中进行了一系列研究,证明合作性团队不仅能够促进团队和组织绩效,更能提升员工的归属感和企业凝聚力。在合作性团队中,小组团队能够完成个人无法独立完成的挑战性工作,能看到各自的贡献、相互承认各自的价值,还通过团队成员平等的努力来相互影响,满足了员工的成就需求、归属需求和权力需求。同时,员工正式、非正式地与管理者和经验丰富的同事建立联系,能更容易适应组织的环境和工作,激发责任感和团队意识,促进心理成熟和能力发展。

呼叫中心的员工有着共同的目标,虽然在接听电话时是独立工作的,但都希望为客户提供优质服务。实际上,独立工作的模式也可以通过建立基于团队的薪酬激励机制加以改变。合作性的团队机制和激励机制,可以促使他们互相学习、互相激励、共同进步,也可以促使员工与管理层的直接沟通。以该理论为指导,呼叫中心在组织行为学者的支持下,从多个层次进行合作性团队建设。

## 二、合作性团队建设举措和成效

呼叫中心引入合作与竞争理论后,启动了“合作性团队”建设项目,通过自主创新,结合生产和管理实际,从不同维度重新设计了员工的工作流程,多角度、多层次地建立了一整套“合作性团队”的管理体系。

(一)以话务前台员工为项目主体,多种方式构建团队合作

话务前台是呼叫中心直接面对客户的重要前沿,是生产服务的关键主体。在“合作性团队”建设体系中,呼叫中心以前台客服代表为项目主体,采取多样化的手段和方式构建团队合作。

1.岗前培训。从新员工岗前培训开始就加入团队合作培训,并将各种形式实际运用于培训期。

2.小组重组。打破原有15人一生产小组的结构,将人员进行重新随机分配,每个小组由1个领班和5个组员构成,每位督导人员负责6个小组。员工不再以个人为单位,而是以小组为单位。

3.四种会议。设计小组交流的会议形式,包括每天的班前会、班后会,每周的周会,每两周一次的

团队间会议,增大小组交流频率,通过面对面加强沟通。每一种会议都设计了主题,由领班主持,强调每会必录,为此还专门在客服系统中开发了“团队管理”模块,要求小组按照设计的问题做好记录,以便管理层了解各小组状态,给予指导。“团队管理”模块中反应的工作问题,管理层在规定的时间内给予反馈。

客服代表的工作相对独立,因此团队会议时间是真正聚集的时间。为加强效果,中心将团队会议时间计入工作时长。质量检查组会对各个小组的会议情况进行打分。开会时责任督导在场(每个督导负责若干个责任组),组织安排责任组的讨论。中心管理者会参与周会和团队间会议倾听工作意见并进行反馈。

4.明星评比。每月根据各小组召开会议的效果评选出若干“明星团队”。将小组照片制成海报,在工作场所张榜表彰。明星团队将获得团队活动经费。

5.小组活动。根据《团队激励管理办法》,对优秀团队发放活动经费,倡导小组每月开展团队业余活动,增进团队成员的了解,提升员工合作关系。团队中经常会有新的成员,团队活动是增进新员工融入团队的较好途径。

(二)通过管理团队、后台支撑团队与前台的互动帮辅强化合作

1.管理层与员工之间的互动。呼叫中心的管理团队通过“三个一”的互动,促进与员工之间的沟通和交流。“三个一”指每天参加一次小组班前交流;每周带一次生产班前会;每人每月带一至两名徒弟。“三个一”让员工能够直接感受到来自管理层的重视和关注,有利于提高员工参与的积极性和管理层对基层的了解。

2.前后台之间的团队互助。基层管理、质量监控、后台投诉等支撑团队,由原来的单纯监控和考核转变为以主动帮辅和培训为主,着力帮助提升前台人员能力,同时收集前台需求,及时进行后台支撑的完善优化。后台成员也参与到前台的周会中来,通过互相沟通促进呼叫中心不同功能团队之间的互相理解,增进工作合作。

(三)以创新的多种激励手段配套鼓励合作

呼叫中心专门制定了《团队激励管理办法》,其内容包括:制定进步奖,对每月组员或团队绩效取

得进步的小组进行奖励,进步程度不同,奖励的力度不同,制定贡献奖,考虑各小组起始绩效水平不同,一些小组绩效很高,不可能再取得进步,因此对团队绩效高于特定值的给予团队贡献奖,评比每月的团队明星,制作海报张贴在部门明显区域进行表彰,从精神上激励员工;向优秀的团队发放活动经费,鼓励小组业余聚会,将责任督导人员的绩效与其负责的小组绩效挂钩。

通过三个层次、多维的团队建设,促进了员工之间、管理层与员工之间、前后台之间的互助交流,促进了呼叫中心合作型组织的建设。

1.质量效率显著提升。员工平均质量绩效从69分上升到81分,提升幅度达17.39%;客服代表小时接听量从31.5个提高到35.6个,效率提升13%;第三方热线满意度测评打分从75.78提高至84.93分,上升了12%,实现了呼叫中心整体质量和生产效率的显著提升。

2.工作满意度提高。实施团队培训后,员工对培训机制、团队合作和信息传达的三项属性最满意,与06年相比,除了薪水福利和工作环境外,其余各项满意属性均有明显提高(见图1)。

3.员工流失率逐步降低并保持稳定。2006年员工流失率呈上升趋势,平均达到3.97%,有5个月都超过了全国平均水平。通过实施合作性团队建设,流失率明显下降,除了2007年3月具有年度性流失高峰的规律外,其他各月均维持在2%左右,平均达到2.12%,远远低于5.04%的全国平均水平,较实施前下降了47%。

4.相关人力成本的节约。生产质量和效率提升后,节省了人力和硬件成本。根据来话量增长的比例测算,从2006年11月至2007年12月,合计节约了15%的人力(140人),节省物理座席70个,共计节约成本约300万元。根据项目前后平均每月员工流失率

降低的比例,一年累计减少流失员工人数约为149个,节约了新员工培训成本10万元。合作性团队建设平均每月管理成本约4万元,一年管理成本约为50万。综合考核成本效益,基于两年的历史数据分析,合作性团队建设给呼叫中心带来了约260万元的服务成本缩减。

本项目通过提高人员效率最大限度降低了人员增长需求、缓解了人员流失,既有效控制了人工成本,又降低了新《劳动合同法》实施所带来的风险。由于员工积极性的提高,提升了服务质量,获得社会普遍好评,还荣获了“全国用户满意明星班组”的称号。

### 三、相关的管理建议

高绩效团队已经成为组织实现目标、提高效率和促进发展的关键。本文呼叫中心通过合作性团队建设,在部门绩效、员工满意度、员工保留率等方面得到显著提升,对相关人力资源管理具有借鉴意义。

1.要重视组织行为学理论的运用。团队研究是组织行为学的重要组成部分,合作性团队理论已经有20多年历史,相关研究表明该理论适用于中国企业的团队建设。成熟的团队理论能够为管理实践提供理论基础和方向指引。

2.要注重组织行为学理论和企业实践的结合。企业要灵活运用理论,将团队建设和员工激励紧密

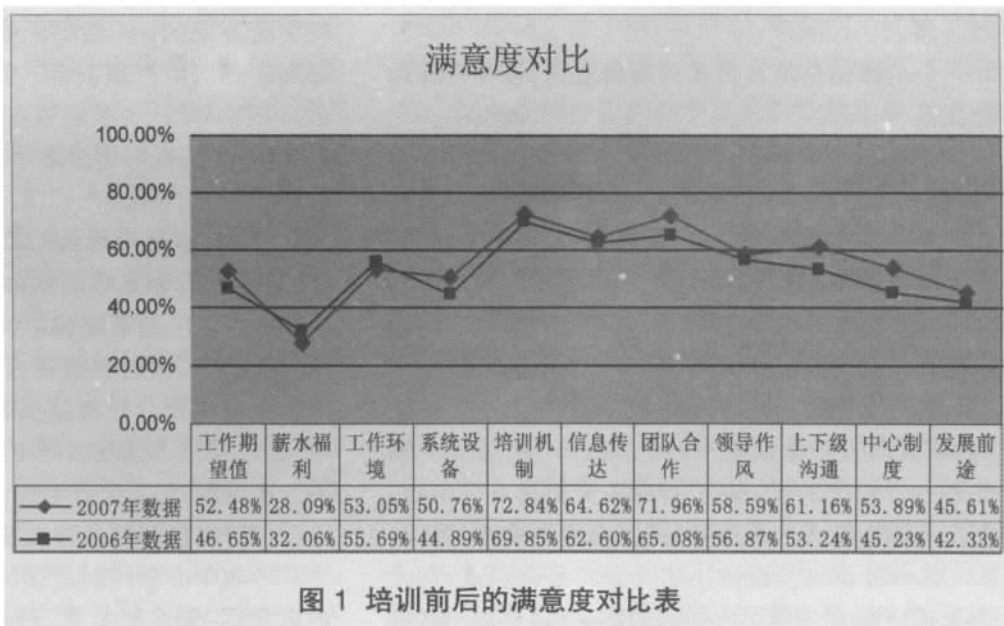


图1 培训前后的满意度对比表



结合起来,创新性地制定相应的管理政策,才能较好地开展团队建设,并形成长效机制。否则,再好的理论也只能是停留在理念和文化层次,无法落地,或者成为运动式的管理措施。

3. 团队激励机制设计对团队建设具有显著影响。呼叫中心原来的培训计划和激励机制都是以提高个人工作绩效和福利为重点,缺乏工作交流和支持。然而,实践表明,在个人考核基础上,纳入团队考核指标,形成团队、合作和多维的激励手段,能有效改善员工的工作表现,提高员工敬业度,使之合作共进。

参考文献:

1. Hackman, J.R., Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30:269 - 287.

2. Katzenbach, J.R. (1998). *Teams at the Top: Unleashing the Potential of Both Teams and Individual Leaders*. Harvard Business School Press.

3. Hackman, J.R. (1987). The Design of Work Teams. In *Handbook of Organizational Behavior*, ed. JW Lorsch, pp. 315-42. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

4. Marks, M.A., Mathieu J.E., Zaccaro, S.J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team

Processes. *Academy of Management Review*. 26: 356-76.

5. Steiner, I.D. (1972). *Group Process and Productivity*. New York: Academic.

6. Zhang, Z.-X., Hempel, P. S., Yu -Lan, H., & Tjosvold, D. (2007). Transactive memory system links work team characteristics and performance. *Journal of Applied Psychology*, 92:1722-1730.

7. Tjosvold, D. & Tjosvold, M. M. 1995. Cooperation theory, constructive controversy, and effectiveness: Learning from crises. In R. A. Guzzo and E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations*: 79-112. San Francisco: Jossey-Bass.

8. 陈国权:《团队学习和学习型团队:概念、能力模型、测量及对团队绩效的影响》,载《管理学报》,2007年第5期。

9. 任婧、王二平:《互依性与团队协作》,载《心理科学进展》,2007年第1期。

10. Dean Tjosvold, 陈国权、刘春红:《团队组织模型:构建中国企业高效团队》,上海远东出版社,2003年版。

11. 陆佳芳、时勖:《影响团队学习的人际因素研究》,载《管理学报》,2004年第3期。

(作者单位:中国科学院)

■ 责编 韩树杰 Tel:010-68345891 E-mail:hrdhsj@126.com

(上接第49页)

有利于知识分享的文化氛围,对主动进行知识分享的员工旗帜鲜明地进行认可和赞扬,并采取不同形式对积极分享知识的员工进行奖励。

5. 推行现代师徒制以实现活体知识传承

H公司研究和借鉴了麦肯锡等著名咨询公司的做法,建立了现代师徒制。具体做法是由公司确定作为培养对象的候选项目经理人选和作为导师的资深项目经理人选,双方确定比较正式的师徒关系,随后双方参加同一个项目。由资深项目经理在真实项目实施过程中对候选项目经理进行全程指导,资深项目经理不仅要告诉候选项目经理“是什么、怎么样、为什么、做什么”,还要告诉“如何做和为什么要这么做”。在这个过程中,资深项目经理给候选项目经理传承的就是最有价值的活体知识,全方位和多层次地增强了组

织记忆,效果很好。

参考文献:

1.[美]彼得·德鲁克等著,杨开峰译:《知识管理》,中国人民大学出版社,1999年版。

2.[美]克里斯·阿吉里斯著,张莉,李萍译:《组织学习》,中国人民大学出版社,2004年版。

3. 王世英、胡家勇:《建立动态的企业人才链管理系统》,载《现代管理科学》,2006年第12期。

4. 乔治·波兰德、斯科特·斯内尔(George Bohlander & Scott Snell)著:《人力资源管理》(英文版第13版),东北财经大学出版社,2003年版。

(作者单位:广州市社会科学院)

■ 责编 韩树杰 Tel:010-68345891 E-mail:hrdhsj@126.com