

Edward Jones 優化客戶服務

Edward Jones 在美國與加拿大設有超過 12,000 間的分行機構網絡，並在全球擁有將近 7 百萬客戶。可想而知，Edward Jones 勢必在提供高品質客戶服務方面有所涉獵。

全方位的金融經紀公司 Edward Jones 總部設立於密蘇里州 (Missouri) 聖路易斯 (St. Louis)，其穩定增加公司的財務顧問，期能持續符合顧客的需求。該公司期望在 2020 年前能擁有 20,000 位財務顧問。考量到公司現有的成長狀況，以及未來的擴張計畫，Edward Jones 希望能確保其世界一流的客戶服務，持續的超乎顧客期待。該公司的業務流程改善團隊，具備精實六標準差策略與 Minitab 統計工具專業知識，決定著手評估在增長的客戶服務需求範疇中，公司如何能維持高水準的客戶服務品質。

挑戰

Edward Jones 客服部門不僅要求每通客服中心電話必須即時、準確、專業，更在乎通話是否對每位客戶都是專屬且友善的服務。然而，隨著來電量迅速增加，Edward Jones 面臨到一項難題：如何在激增的客服需求中，以既有的客服人員能夠維持，甚至是超越當前高標準的客戶服務要求？

「我們面臨的問題，諸如：財務顧問應該接受跨領域的交叉訓練，培養多種專業領域嗎？我們如何最佳化每個回答的平均速度？」Rod Toro 說道。Rod Toro 是 Edwards Jones 業務流程改善團隊經理，同時也是黑帶大師。「我們向數據分析尋求解答，而 Minitab 協助我們解決這些難題。」

Minitab 如何協助

Toro 與他們專案團隊在思索如何進行此項精實六標準差專案時，有了重大的突破。

「起初，我們開始思考如何協助每位顧問，提升每次與客戶互動的品質。」Toro 說道。「接著，我們將重心轉移到，我們如何改善整個流程，以及所有會影響客服電話品質的要素—從訓練新人員、實際客服電話的每個階段，到事後的任何處理工作。」

重心的轉移使得專案團隊能夠以整個服務流程來思考改善項目。專案團隊開始檢視一個可以最佳化的流程，包含可重覆、標準化，和可預測的服務流程。

Edward Jones

概述

- 全方位的金融經紀公司
- 總部設立於密蘇里州 (Missouri) 聖路易斯 (St. Louis)
- 在美國與加拿大有超過 10,000 間分行，擁有超過 11,000 位財務顧問
- 創立於 1922 年

品質的挑戰

在增長的客戶服務需求範疇中，如何維持高水準的客戶服務品質

使用的產品

Minitab®統計軟體

結果

- 對顧問實行領域的交叉訓練，並不如顧問專注於自己擅長的專業來得有效用。
- 提升現有團隊百分之十以上的能力
- 改善所有客服中心的指標，包含：調整平均處理時間、答覆的平均速度，以及事後處理工作的所需時間

「我們知道必須確立指標來分辨適當的顧問與專業技能，並將流程簡化成更具效率與意義的方式。」Toro 表示。「藉由將適當的顧問指派到相符的專業領域，我們能夠降低通話的平均處理時間，進而提升平均回覆速度，以及全面的顧客體驗。」

在專案的起始，所有的顧問必須接受各種專業的訓練，而所有專業領域皆擁有相同的優先受訓順序。然而，訓練並未考量後續造成的影響，不僅受訓的資源時常相異，還允許例外情況的發生。專案團隊瞭解他們可以從頭開始改善。

「我們擁有最佳化顧問能力的機會，全面提升部門整體的電話技巧表現。」Toro 表示。

Edward Jones 要如何成功呢？他們在 Minitab 中進行實驗設計 (DOE)。

在統計中，實驗設計 (DOE) 為建立一系列的試驗或測試，以洞悉多種變數如何影響結果或反應值。在一個實驗設計中，專案團隊可以同時改變一個以上的因子，接著應用統計分析來判斷哪些是重要因素，並且確立這些因子的最佳水準設定，以獲取完善的結果。

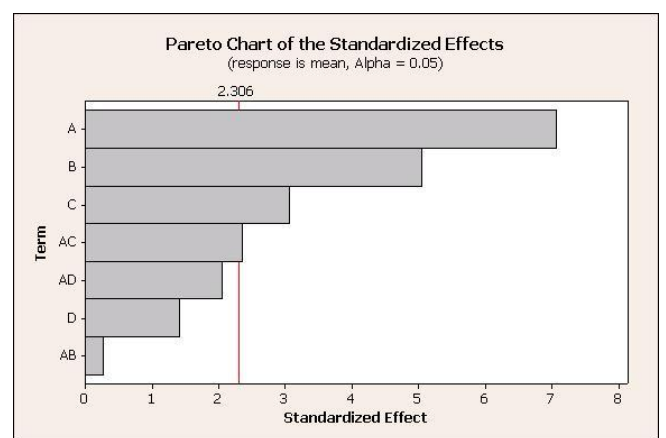
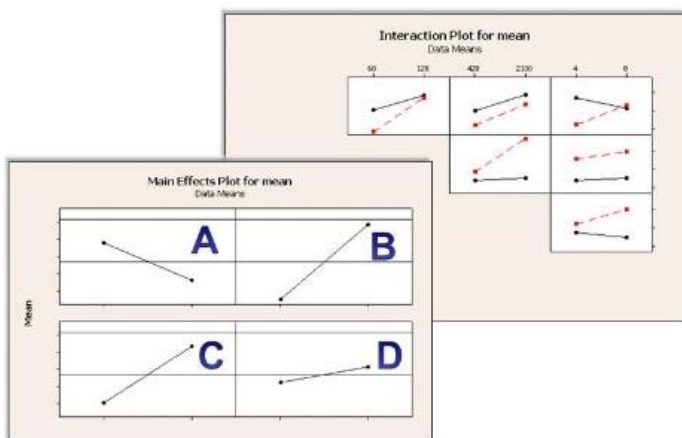
實驗設計 (DOE) 最常應用於製造業，用以決定機器設備的設定，以在最低成本之下獲得最佳的製程表現。

「通常，你聽到實驗設計 (DOE) 與其他統計方法，皆是運用於製造業，然而，這些方法其實並不受限於製造業。」Toro 表示。「一旦我們瞭解到實驗設計 (DOE) 的概念準則，我們便明白可以將其運用於服務流程上。」

Toro 與專案團隊篩選出四個主要因子—顧問評級、事後處理工作、輪班時數、訓練時數，並應用 Minitab 進行兩水準因子實驗。經過數據的蒐集與分析，該團隊能夠使用 Minitab 的分析結果來評估四個關鍵因素的最佳水準組合。

「我們了解到對全部顧問進行各領域的交叉訓練並沒有效用。相反地，我們發現若是顧問專注於自己擅長的專業，才能有更好的表現。」Toro 表述。「該結果令我們驚訝！」

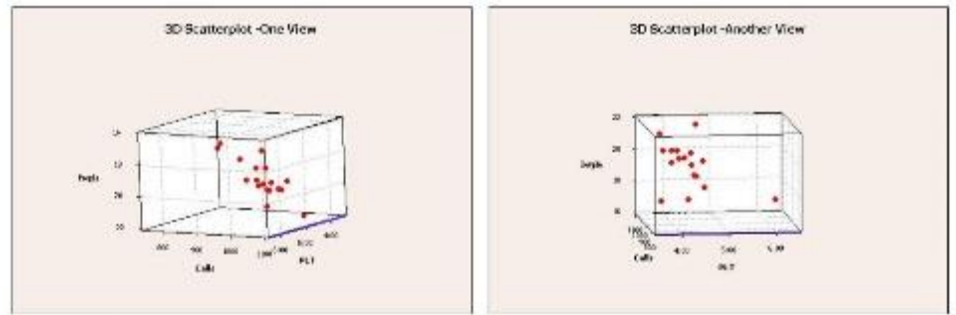
實驗設計 (DOE) 協助團隊確信，將客服電話在正確時間轉給擁有該專業知識的適當顧問，才能產生最佳的顧客體驗。為了要進一步評估顧問人數、客服電話數量，和客服流程時間三者之間的關係，專案團隊使用 Minitab 的 3D 散佈圖。



整體表現平均的主效應與交互作用圖，顯示出進行各領域的交叉訓練造成表現不如預期。

柏拉圖表示因素間的交互作用對整體表現有明顯的影響

Toro 闡述：「3D 散佈圖展現 Minitab 的威力。」「我們能輕易的探討並確認關鍵因子，以及其變數的關鍵水準。」



使用 Minitab 的 3D 散佈圖，專案團隊得以一次評估變數間的關係。

結果

現今，藉著指派擁有特定專業的顧問至最恰當的領域，客服部門將現有團隊的能力提升百分之十以上，同時，亦改善所有客服中心的指標，調整平均處理時間、答覆的平均速度，以及事後處理工作的所需時間。

客戶服務顧問對於執行改善後的適當職位更為滿意。許多顧問表示，他們不僅能在工作天回覆更多電話、工作流程更為順暢，他們甚至能找到空檔時間來加強自己的專業領域。

「我們的改善不根據直覺，而是依靠事實根據的方法、仰賴統計分析與精實六標準差，這使我們更為成功。」

「雖然應用實驗設計 (DOE) 來改善服務品質並不常見，然而實際應用上不該受限。」他繼續說道，「一旦瞭解實驗設計 (DOE) 的概念準則，而不僅是專注於如何適當地使用工具，你便能明白，通常應用於改善製造業流程的工具亦能應用於服務業，實際上，甚至是每個產業。」 ➤