



WYSE

## 希尔顿客房预定和客户服务部

## 案例分析

### 挑战:

#### 在降低成本的同时提高呼叫中心的能力

对酒店业来说现在是很好的时机。自2000年以来,休闲旅游增长了百分之十九,同时酒店的入住率也持续增长,尽管2007年平均每日入住率增长百分之五到六。虽然这种繁荣对酒店公司影响最大,但没有一家公司在该行业的增长速度快于希尔顿酒店。2000年到2006年之间,希尔顿酒店新增开设了1,000家酒店,而且到2010年预计将会再增加900个。目前,在76个国家和地区它已拥有超过2,800家酒店和480,000个房间,并且在全世界拥有100,000个雇员。

保持房间预定率是希尔顿酒店的首要任务,而该公司在这方面做得很好。它的许多酒店-特别在美国-客房入住率高达空前的百分之八十。希尔顿的RevPAR(每间可用房间的收入)-酒店业首要的指标-从2002年到2006年增长百分之三十。

对于希尔顿客房预定和客户服务部来说,在管理方面的挑战是为客人提供高品质的服务,面对日益增多的客人对客房预定的询问,尽可能提高效率。公司希望在提高客户服务品质的同时减少呼叫中心的支出。他们同时认识到,让呼叫中心的职员在家办公,可以同时满足这两个要求。

这种灵活的可以在家办公的方式吸引了更多的求职者,其中包括受过良好教育和有技能的人,比如全职妈妈和正在放暑假的教师。希尔顿可以提供给这些有弹性时间的人一些工作时间在询问需求较高的淡季,以帮助它达到服务能力的最佳效率和节约成本相匹配的目的。

### 观点:

“对我们来说这是完美的解决方案。和使用个人计算机相比, Wyse thin clients大大降低了我们用于装备和支持工作人员的支出。我们通过服务器集中管理一切,而不是为每台计算机排除故障。Wyse thin client的解决方案同时也使我们充分的保护了我们的企业系统。最糟糕的事情可能是thin client出故障了,如果出现这种情况,我们只需要给组员换个新的。”

**Steve Christian**  
高级系统工程师  
希尔顿客房预定部





### 挑战:

- 降低呼叫中心空间需求
- 降低与客房预订有关的支出
- 扩展有经验和有机动时间的员工人数

另外，在家办公的兼职代理人的工资是大约每小时六美元，这低于传统全职代理人的工资，还要加上节省的职工福利。希尔顿客房预定部同时也认识到这种在家办公的方式是一个减少呼叫中心数量的机会，这可以直接降低房地产，电力，以及其他物质支持的成本。从2004年开始，希尔顿客房预定和客户服务部试行了这个远程呼叫中心计划，发放职工个人计算机并让他们保持在企业网络和客房预定系统的在线。然而在2006年底，该小组得出了这个计划无论从商业还是IT方面都无法达到预期效果的结论。大约有十几个代理人在家里使用个人计算机，但即使这部分数量有限的代理人都需要至少一个全职的IT职员去支持他们的技术需求。技术问题降低了代理人的工作效率，并消耗了过多的技术资源。

### 解决方案：通过使用智能网络运算方案提高代理人的工作效率

Steve Christian, 希尔顿酒店客房预定和客户服务部高级系统工程师，Chris Charbonneau, 系统工程师，开始调查其他公司有关在家里办公的计划，例如没有呼叫中心的捷蓝航空公司。Christian 和 Charbonneau看到了学习和改进的机会，这超越了以配备职工个人计算机和昂贵的本地路由器为标榜的捷蓝航空公司。

“我们希望摆脱这种通过网络支持远程计算机的模式，” Christian 解释说：“根据我们的经验，管理远程个人计算机需要太多时间，还存在向病毒和间谍软件暴露我们客房预定系统的潜在危险。所以我们开始考虑智能网络运算方案。”

Christian的团队评估了一些像Wyse这样的供应商提供的thin client 产品，例如Neoware和Hewlett Packard。希尔顿最终选择了标准化的Wyse thin clients，因为Wyse具有更强大和全面的兼容性和一体化的特点。

#### “和使用个人计算机相比，Wyse thin clients大大降低了我们用于装备和支持工作人员的支出”

“对我们来说这是完美的解决方案，” Christian解释说。“和使用个人计算机相比，Wyse thin clients大大降低了我们用于装备和支持工作人员的支出。我们通过服务器集中管理一切，而不是为每台计算机排除故障。Wyse thin client的解决方案同时也使我们充分的保护了我们的企业系统。最糟糕的事情可能是thin client出故障了，如果出现这种情况，我们只需要给组员换个新的。”

当希尔顿客房预定和客户服务部雇用了在家办公的新代理人，酒店在晚上会在指定地点提供六周的培训。在第三个星期的培训中，公司将提供给学员一个 thin-client 装置。他们把它带回家，插上电源，在家里练习。“明年，我们将进行远程培训的试验，” Christian 说。

“学员来了以后，我们给他们提供一个 thin client，这样他们可以通过网络会议的形式上课，通过希尔顿的网络课堂在家里做所有的培训。”

代理人可以在市区内的任何地点工作，只要这些地点安装有希尔顿客房预定和客户服务部的电话开关。他们可以接通Wyse thin client，运行微软WindowsXP嵌入式系统，登陆到虚拟专用网络，这样就能登陆到希尔顿的自动呼叫分配器，自动呼叫分配器根据来电和相关数据库指示，用作管理来电和处理来电事宜。

Wyse thin clients通过网络浏览器连接到公司的Memphis服务器，运行独立计算架构，开发的网络协议通过思杰代理登陆到桌面，利用Citrix Presentation Server 4.5。桌面为Wyse thin clients提供所有功能。他们可以看到所有应用程序-电子邮件，北极星注册系统，希尔顿内部网络和IP电话。他们可以立即开展工作，打电话，查询可用的客房，记录信用卡资料和处理客房预定。但他们不能下载任何东西-病毒，信用卡号码，个人信息-到Wyse thin clients。他们的工作都在中央服务器上进行，当工作结束后关闭Wyse thin client，什么都不会被存储在本地计算机上。

希尔顿为这个计划最初购买了500台Wyse V90 thin clients。到2007年底，它拥有了687台机器，并且预计这一数字在2008年年中将会翻倍。希尔顿现在使用两种thin clients: Wyse V90和V90LE系列。

### Wyse:更轻松的使用和管理

事实证明Wyse解决方案对代理人而言很容易使用，对IT工作人员而言也很容易管理。代理人只需要确保家里有高速网络连接。其他的一切都包含在Wyse设备中了。仅仅有四个全职员工负责大多数技术支持，其职责包括处理代理人的问题，通常通过希尔顿内部网络的常见问题解答。这四个员工在家里的服务台利用中央服务器为超过650个使用者提供技术支持。这一切都归功于Wyse thin client computer可能发生故障的几率很小。“这并不等同于全职工作，” Christian解释说。“这真是太简便了。事实上，最大的挑战是确保远程工作人员使用高品质ISP。”

### 这真是太简便了。事实上，最大的挑战是确保远程工作人员使用高品质ISP”

对IT组而言，Wyse设备管理器软件负责管理数百台Wyse thin clients-直截了当的增加数以千计的设备。Wyse设备管理器软件使中央系统管理“自由访问”并完全控制thin clients，包括远程管理，升级和通过管理员控制台进行配置，因此IT组可以密切控制一切可能发生的事情。它还能结合Citrix的管理控制台，提供给IT组统一的网络视图。这样，代理人可以在工作中始终使用最新的软件和系统，而无需向设备上传任何东西。“有了Wyse管理控制台，我们只需要管理少数服务器和Citrix Presentation服务器，” Charbonneau说。“我们在一个地方就可以管理所有的一切。thin clients不会发生任何问题，这使得此模式有极高的可扩展性。”



客户:

希尔顿酒店

- 100,000 个员工
- 1,200 个在家办公员工，分布于一个国际呼叫中心和四个本地呼叫中心



## 解决方案:

- 利用Wyse V90和V90LE thin clients集中管理thin computing环境,通过Citrix Presentation服务器4.5连接到中央应用程序服务器。
- 利用Wyse设备管理软件集中管理基础设备。



## 收益

当被问及最终促使希尔顿切换到使用thin-client模式和大规模扩展在家办公这个计划的原因时,Christian回答得很简洁:“这一切都是因为在支出更少的情况下,我们的服务做得更好了。”通过这个计划,希尔顿节省了支出-呼叫中心房地产支出,计算机设备,电力,服务器许可证,技术支持,代理人工资和全职员工的管理费用。与此同时,希尔顿客房预定和客户服务部可以根据需求更加灵活的增加或者减少工作时间,这拓宽了公司的选择,可以雇用那些最有资格的代理人,他们可以为希尔顿的客户提供最优质的服务。

## 降低房地产支出

虽然希尔顿客房预订和客户服务部最近才刚刚实行在家办公计划,呼叫中心员工的数量已经减少到足以关闭一个呼叫中心了,这只需把工作安排给在家办公的代理人。这使公司可以关闭一个拥有500名员工的呼叫中心,然后让这些员工在家办公。这样希尔顿客房预定和客户服务部避免了许多支出-房租,公共事业和维修费用。此外,为了关闭一个呼叫中心,该计划还减少了另外一个呼叫中心的350名员工,这大大降低了员工的数量,并利用节省出的空间以备他用。

## 超强的系统控制

希尔顿客房预定和客户服务部选择Wyse的另外一个主要原因是自带的安全性能收益,这得益于中央管理数据和应用程序。“通过Wyse,我们可以锁定装置,这样代理人就不能用它们进行网络浏览了。我们可以控制设备,只有当代理人需要的时候才能进入:虚拟个人网络连接和基于浏览器连接到Citrix后端。”

Charbonneau说。

## 降低设备支出

为了给代理人提供全面的装备,希尔顿客房预定和客户服务部为他们提供了Wyse client,美国网件防火墙,思杰许可证和微软终端服务器许可证。这些大约需要花费1,200美元。与之相比,在呼叫中心为一个代理人岗位提供设备需要1,300美元,而采用最初的发放个人计算机“在家办公”的计划则需要花费1,400美元。“每个员工在设备花费上节省100到200美元,这听起来似乎不是很多,”Christian说,“但是我们拥有2,500个员工,那就是250,000到500,000美元。这还不包括节省的员工工资。”

**“每个员工在设备花费上节省100到200美元,这听起来似乎不是很多,” Christian说,“但是我们拥有2,500个员工,那就是250,000到500,000美元。这还不包括节省的员工工资”**

另外，因为Wyse thin clients不像会过时的普通计算机一样，希尔顿不用像频繁的更换呼叫中心的计算机一样更换它们。Wyse thin clients无盘，无风扇噪音，可以对流冷却。这是因为它们没有活动部件，它们很安静，很耐用，具有较低的营运成本，低服务需求和较长的（150,000小时）平均故障间隔时间。相反，普通计算机的使用寿命大约四年，呼叫中心大约每年需要更换百分之二十的机器。不用更换计算机使希尔顿每年可以节约上千万美元。

## 降低工资支出

在家办公的代理人每小时工资一般是八到十美元，而高级全职呼叫中心代理人的工资是每小时十四到十五美元。希尔顿还通过调节变化的酒店服务需求和在家办公代理人的工作时间，节省了开支。这使希尔顿能很好的应对周期性的差异，并提供出色的客户服务，以最短的等待时间接入来电。因为它不需要员工额外的能力，所以也不用为此支出。

使用Thin client希尔顿还可以简化和减少IT方面的营运支出。呼叫中心的技术支持员工已略有下降，但网络用户仍然可以增加。

“我们通过一个易于管理，难以打破的thin-client模式，能够支持更多的用户，同时提高整体服务质量，” Charbonneau说。

## 更高水平的员工

从希尔顿客房预定和客户服务部的在家办公计划的经验来看，您并不总是付出多少就得到多少-有时您会获得更多。尽管公司为员工每小时支付的工资显著下降，但代理人带给客人的整体表现和服务质量急剧提高。

“有了方便和灵活的在家办公模式，我们吸引了更多的求职者，同时也为我们自己提供了更多的选择。” Christian说。许多求职者已经拥有一份全职的工作，但可以工作更多如果他们不需要花费时间开车到工作地点并且能自由选择工作时间。代理人每周可以利用在线程序建立工作时间表，注册到特定时段以达到期望水平的需求。

希尔顿客房预定和客户服务部计划在线提供为期六周的培训课程，这使公司增加了一批潜在雇员，使那些时间紧张和身体残疾的人在家里就可以参与进来，当他们方便的时候。

目前，希尔顿客房预定和客户服务部在达拉斯和坦帕拥有一些有视觉障碍的代理人，他们可以通过Wyse供电预定系统进行工作。他们拥有加大的Wyse设备显示屏，其中一些人还运用盲文刻印机，将视觉画面转换成盲文。“我们刚刚开始运行这项计划，但我们希望它能使我们吸引并留住操作熟练的视觉障碍代理人，进一步扩大我们的潜在雇员，” Christian说。

Wyse V Class thin client



## 服务质量：

- “我们通过一个易于管理，难以打破的thin-client模式，能够支持更多的用户，同时提高整体服务质量。”

**Chris Charbonneau**  
系统工程师  
希尔顿客房预定部

# Hilton @ Home

## Thin

## Computing:

## 结果

- 关闭一个五百人的呼叫中心同时也降低了另外一个呼叫中心总人数的百分之四十
- 降低员工每小时工资的同时提高客户服务质量
- 在呼叫中心的高峰期降低客户等待时间
- 降低能源的支出和使用

## 结束语

## 拓展成功的计划和走向全球

希尔顿的在家办公计划在美国试行，但公司已经把它拓展到苏格兰的格拉斯哥。格拉斯哥办公室培训在家办公的新职员遍及整个欧洲，并为他们提供Wyse thin clients。由于设备几乎从不需要任何支持，格拉斯哥的职员只需通过电话就可以向代理人提供帮助。这也使一个办公室可以向整个欧洲的在家办公的代理人提供多种语言的支持，以具有成本效益的方式确保更高的客户满意度。利用Wyse设备的在家办公计划已经证明它具有如此大的成本效益，希尔顿客房预定和客户服务部计划将这种在家办公的方式推广到墨西哥和新加坡的办公室。其中一大好处是Wyse thin computing模式可以让公司大力拓展在家办公计划，而不需要支付额外的费用除了thin client软件和许可证。事实上，即使用户和设备的数量呈三倍或四倍的增加，更新和维护系统的费用仍然大致维持不变。

“对我们来说这是完美的解决方案。和使用个人计算机相比，Wyse thin clients大大降低了我们用于装备和支持工作人员的支出。Wyse thin client解决方案同时也使我们充分保护了企业系统免遭病毒和间谍软件的攻击。最糟糕的事情可能是thin client出故障了，如果出现这种情况，我们只需要给组员换个新的。”

**Steve Christian,**  
高级系统工程师，  
希尔顿客房预定部

# WYSE