

Call Center Management Handbook

呼叫中心管理手册

——首部原创中国呼叫中心管理大全

许海燕 郭晨东 著



联合出品



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

呼叫中心管理手册

许海燕 郭晨东 著

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

呼叫中心管理手册/许海燕, 郭晨东著. —北京: 经济管理出版社, 2010. 5

ISBN 978 - 7 - 5096 - 0997 - 2

I. ①呼… II. ①许…②郭… III. ①无线电通信—电话业务—企业管理—手册 IV. ①F626. 13 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 090574 号

出版发行: ~~经济管理出版社~~

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 世界知识印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 曹靖

责任编辑: 曹靖

技术编辑: 杨国强

责任校对: 超凡

720mm × 1000mm/16

21 印张 365 千字

2010 年 6 月第 1 版

2010 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

定价: 48.00 元

书号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 0997 - 2

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

前 言

机遇与挑战

自20世纪最后几年呼叫中心的理念、技术及应用被引入到国内以来，在短短的10多年的时间里，呼叫中心产业在中国得到了快速的发展和壮大。今天，以电信、银行、保险、电力、IT及制造等行业为代表的众多企事业单位和组织机构都纷纷建立了自己的呼叫中心，以崭新的形式和渠道对社会开展服务，有效地提升了客户满意度，并最终增强了企业竞争力。

在最近的几年里，国内的呼叫中心产业更是在一种加速度的状态下进一步迈向深层次的应用并趋于理性和成熟，越来越多的行业和组织机构认识到了呼叫中心对于自身提升竞争力的重要作用，呼叫中心在其中所发挥出的效能也得到了充分的展现。此外，作为服务外包的一个重要组成部分，呼叫中心也正在得到越来越多的来自于政府层面的重视和支持，全国目前已经有几十个城市建立或正在筹建呼叫中心产业园区（基地），以吸引国内外的呼叫中心企业入驻。从一定意义上说，在国家宏观经济结构调整的大背景下，呼叫中心有望成为一些城市经济发展的“绿色引擎”，因为除了通过自身的能量解决当地大量劳动力就业及增加税收外，呼叫中心还可带动周边相关产业的发展。

作为一个新兴的产业，呼叫中心在越来越多的行业得到应用的同时也逐渐地引发了一些问题，其中最显著的就是呼叫中心的运营与管理。总体来说，当前国内的呼叫中心的管理水平还处在一个不断探索和发展的初级阶段，还不能够很好地满足产业发展及企业自身的需求。这主要体现在以下几个方面：

一是缺乏完整而清晰的理论及实践体系。呼叫中心虽然在全球已经有了近50年的发展历程，在中国也历经了10多年的迅猛发展，但截至目前，在世界范围内都依然没有形成为一门独立的学科。虽然相关的培训和研究资料较多，出版的书籍不下数十种，但是其理论体系依旧比较分散和凌乱，内容庞杂，还远未形成一个系统化、综合性的稳定体系。

此外，由于呼叫中心在管理中所涉及的范围很广，因此，如何更好地与包括管理学、营销学及心理学等在内的其他学科有机地融合也需要一个不断探索、实践、提炼和归纳总结的过程。

二是适应中国本土环境的呼叫中心理论体系和管理实践还有待进一步发展和完善。近些年来，我们通过专业化的网站、杂志、展会、论坛、培训和考察等多种交流渠道陆续引进了很多国外的，尤其是美国的呼叫中心的管理理念和方法。无疑，这对国内从业者快速获取呼叫中心在技术、运营、人才培养等方面所需的知识发挥了重要的作用。但是，由于很多国外的理论和方法并不适合国内的实际情况，因此还需要进一步与国内的实践相结合，而不能简单地复制或生搬硬套。

以呼叫中心最为核心的 KPI 指标——服务水平为例，国外的呼叫中心由于受人力成本及社会环境的影响，这一指标即使设定为 80/60（即 80% 的呼叫在 60 秒内应答）也不会影响到客户满意度，但对于国内的呼叫中心来说，这样的设定值肯定是不能被接受的。此外，就呼叫中心从业者的年龄分布来看，欧美呼叫中心的从业者年龄大多在 35~50 岁，而国内的呼叫中心客服代表则主要以 20~30 岁的年轻人为主，很多呼叫中心每年都要招收大量的应届大中专毕业生，有的年龄还不到 20 岁。可想而知，针对年龄差距如此之大的人群所采取的管理方法必定是不同的。

三是完整理论体系的缺乏也直接导致了当前呼叫中心人才培养体系建设方面的欠缺，甚至是混乱。这一点，从那些五花八门的培训课程名称中就可以得到印证，我们很少看到有哪家培训机构能够提供系统性的培训课程，往往都是涉及一些单点或局部的问题，并且缺乏具有一定实践经验的师资力量。尤其是近两年来，随着大量呼叫中心的业务量快速增加以及众多城市呼叫中心产业园区（基地）的建设，对人员的需求也在迅猛增长，使得这一矛盾更显突出。面对这一旺盛的市场，社会上也出现了很多“假冒伪劣”式的培训及人才服务机构，他们有的只是东拼西凑的教材以及临时组建的师资，所推出的培训课程也只追求名称上的夺人耳目，内容方面却华而不实。

人员是呼叫中心最为宝贵的资产，是管理中最为核心的要素，因此，人才培养体系是呼叫中心产业能够得以持续发展的坚实基础和有力保障。面对当前如此混乱和纷杂的人才培养体系，一个新入行的从业者是很难找到正确的切入点的，即使是具有一定工作经验的人员，要想获得进一步的提升，也不清楚该从哪里获得较为系统的知识体系。常见的现象是今天上这门课，明天又去听那门课，头痛

医头，脚痛医脚。长此以往，从个体来看，其自身无法形成清晰的知识脉络；从总体来看，将极大地制约呼叫中心产业的发展。

迄今为止，在我们的本科、大中专及职业教育体系中，还鲜有正式设立呼叫中心专业的，这使得这个行业的人员基本上处于“野战军”的状态，很多人对呼叫中心的认识和技能的掌握往往来自于“师傅带徒弟”式的传授，或者是“快餐式”的两三天速成培训，难以形成完整性和系统性，这对产业的健康发展不能不说是“先天不足”。

可喜的是，随着整个社会对客户服务及呼叫中心重视程度的不断提高，现在很多地方的大中专院校开始出现了一些诸如客户服务、呼叫中心或服务外包的专业设置。在未来的发展中，我们希望这样的专业能够越来越多，因为中国人口众多，地域辽阔，并且有着世界上最为庞大的电话用户群体，因此随着国家总体经济发展规模和水平的快速增长，无论是座席规模还是从业人员数量，中国必将在短时期内成为全球呼叫中心产业的“第一大国”，这必然需要一个正规而系统化的教育培训体系作为强有力的支撑，以便能够源源不断地向这一产业输送具有较高素质和技能的人才。

四是尚未建立一套科学而有效的呼叫中心绩效评估与度量体系。作为一个有“生命力”的实体，呼叫中心在日常运营中会产生很多的数据和指标，对这些数据和指标的分析 and 评估将有利于提升呼叫中心的运营绩效并控制成本。但目前我们在对很多指标的理解和定义方面还不够统一，缺乏共识，并且对于哪些指标应该纳入到分析与评估体系中的认识也各不相同。很多行业过多地强调了自身的特殊性，不愿意也不知道从其他行业那些已经被证明是行之有效的方法中汲取有益的养分。

总体来看，我们对呼叫中心产业发展的一些关键性指标研究还有待进一步深化和加强，现有的一些研究成果还缺乏足够的说服力。构建一个开放、统一的呼叫中心绩效评估与度量体系，将会有力地加强不同行业之间的最佳实践经验分享与相互借鉴，促进行业间的协同发展，实现整个产业的共同进步。

五是企业领导层对呼叫中心运营管理的重视和投入不够。一讲到呼叫中心，就要求必须是“利润中心”，殊不知这种提法本身就是片面的。客户服务就如同一个球队的后卫，很难想象在今天这样一个竞争激烈的年代，一个企业只是将产品卖出，而不需要后续的服务，不需要让它的客户满意。当我们已经融入到全球一体化的市场经济中时，随着消费者服务意识的觉醒，对服务要求的不断提高以及竞争环境的日趋激烈，迫使我们现在不但需要一个后卫，而且应该是一位伟大

的后卫。

十几年前，有经济学家发现美国一批公司的业务收入迅速增长，而另一批做同类业务的公司收入却猛然下跌，经研究发现前者都建有呼叫中心或提供 800 热线服务，而后者却没有。这充分说明，良好的客户服务就是在为企业创造价值和利润！因此，呼叫中心应该是融合客户联络、客户服务、信息资讯、品质管理、市场营销等功能，能够为企业带来无形价值和有形利润的综合效益中心。

每一位企业高层领导都应该深刻认识到，高效率的呼叫中心运营管理，在降低企业整体运营成本、保证客户服务质量和服务水平、提高生产力等方面都起着至关重要的作用。

管理的重要性

在呼叫中心实体中，既包括了技术、设备，同时更多地包含着对人员的管理和运营，从根本意义上说，人员才是呼叫中心的第一要素。也正因为如此，呼叫中心的运营管理才是最为核心的部分。此外，随着各企业应用呼叫中心的不断深入，对其运营管理也正在提出更高的要求，就是要从粗放式管理向规范化和精细化管理转变。在这一转变过程中，需要加强对呼叫中心运营管理的深入了解和全面认知。

对于呼叫中心运营者来讲，如何经营和管理好他们的呼叫中心，使之变成企业的财富，这是一门学问。事实上，呼叫中心的运营管理是一项系统工程，它涉及企业的方方面面，从呼叫中心设备的使用管理、人员招募和培训、提高员工的满意度、管理组织结构、工作流程、业务流程到突发性事故的应变计划和灾难备份管理等，更涉及营销学、管理学、运筹学、财务管理学、人力资源学、心理学等各个学科。这就对管理者提出了很高的要求。

一个产业的健康发展，必然需要一个健全的知识体系作为依托和支撑，才能保证这一产业不断地向前发展，走向成熟。借鉴国外几十年成熟的管理理念和方法，结合国内的实际状况和需求，积极探索形成一套适合中国特定环境的运营管理方法，这应该是一项长期的任务和工作。近一两年来，随着国内应用呼叫中心的企业逐渐将工作重点转向运营管理，正在有越来越多的呼叫中心通过自身的努力和实践，形成了自己的管理理念和特色，其中的一些呼叫中心已取得了显著的进步和成绩。

正是基于以上所述，我们编著了本书，并希望它能为呼叫中心的管理者们提供有益的帮助和指导。

本书主要内容

在我们谈到呼叫中心的运营管理时，头脑中一定要有一个主线，这条主线其实很简单，就是如何管理从一个电话被接起，直到最终挂断，以及围绕这一过程的所有相关事宜。

呼叫中心运营管理的定义也正是“以准确预测工作量为基础，在正确的时间，调动并使用正确数量的、具有适当技能的人员和其他支持性资源，最终获得优质服务水平”。因此，我们期望这本书能为读者呈现出一个清晰的呼叫中心管理知识脉络。

本书围绕以上问题，沿着“从电话接起到挂断”的顺序展开主要内容，共分15章。其中，第1章到第4章主要是介绍呼叫中心的基本概念、地点选择、环境设施规划以及技术发展；第5章到第8章为本书的核心部分。讲述呼叫中心运营管理的核心理念和方法；第9章到第15章将围绕如何确保高质量地处理客户的呼叫，分别阐述动态管控、流程管控、质量监控、组织结构及人员管理、获取资源、KPI指标管理及标杆管理等内容。

本书以呼叫中心运营管理为主线，较为系统、深入地论述和研究了在实际的管理过程中所遇到的一些问题，并给出了相应的方法和对策。然而，“吾生也有涯，而知也无涯”，呼叫中心的运营管理的确是一部跨度非常宽广的学科。在一本书中，无法就每一个主题进行更加详细的说明和论述。实际上，书中的每一个章节都可以扩展为独立的一本书，例如呼叫中心人员管理、呼叫中心质量监控、呼叫中心工作量管理等，而这也正是我们下一步的目标，即在未来的几年中，将就呼叫中心管理中的一些关键性模块分别成书，进而最终形成一套来自于运营实践的系列管理丛书，以更好地指导呼叫中心运营。

本书具有一定的理论深度，可以成为呼叫中心、服务外包、客户服务等专科学生的理论参考书。书中介绍的管理知识可以促进学生对呼叫中心的了解以及技能的掌握。本书还具有较好的实践操作性，可以成为广大呼叫中心一线管理人员的实用指导书。

本书的创作是基于我们10多年来在产业发展、运营管理、咨询培训及标准认证等方面的丰富经验。书中所给出的或提到的案例，都来源于我们在实际工作中的亲身体验，以及其他呼叫中心管理人员的真实经历。此外，我们还参阅了大量的国外图书和相关资料，并将其中适合于国内实际的管理理念和方法引入，以

便让管理者们可以更好地了解和掌握当今全球最新的管理动态和方法。

结语

作为一个在呼叫中心领域有着超过17年经历的从业者来讲，我是非常幸运的，因为自己亲身参与了这一产业蓬勃发展的进程，亲眼目睹了它从无到有，由小到大的蜕变，感受到了其勃勃生机中的每一次脉搏跳动。

一直有着写一本书的想法，无奈在过去的10多年里，从参与国内第一套大型CTI系统的研发及推广，到创办国内第一家呼叫中心网站，再到创立第一套呼叫中心标准，似乎总是在开拓与创业的道路上不断前行，也不可避免地总是被具体的项目或日常的琐事淹没其中，始终难以找到一段相对比较充裕的时间能静下心来整理思路。好在近一年多终于有了一段较为“休闲”的时光，让我有了一个安静的角落，可以平心静气，梳理思绪，多少做些学术耕耘的工作，以了却往日的心愿。

无疑，今天的呼叫中心产业已经取得了巨大的成就。17年前，我甚至不知道自己所从事的工作叫做呼叫中心；今天，连我的小孩都可以随心所欲地拨打400电话享受快捷的订餐服务。不难想象，在未来的信息时代，呼叫中心必将无处不在，从根本上改变人们获取服务的方式及体验。

可能你是刚刚涉足呼叫中心管理领域，希望能全面而系统地学习运营管理知识；也可能你已经是一位富有多年实战经验的呼叫中心管理者，能够驾轻就熟地应对日常的运营。但无论哪种情形，通过阅读这本书都会令你的呼叫中心管理技能有所提高，从而进一步改进你的工作，提升你所在的呼叫中心的运营绩效，最终提高客户满意度。

本书在写作过程中得到了来自于多方面人士的关心和支持。国内呼叫中心业界知名学者李宝民博士、延边大学经济管理学院金龙哲博士为本书提供了有价值的学术支持和建议。此外，本书在写作过程中还得到了包括厉朝阳、周卫华、金晓云、李健、李农等在内的业界知名专家和一线管理者的鼎力协助，在此一并表示感谢！

由于我们水平有限，书中难免会存在一些不足，欢迎广大读者批评指正。

郭晨东

2010年5月于北京

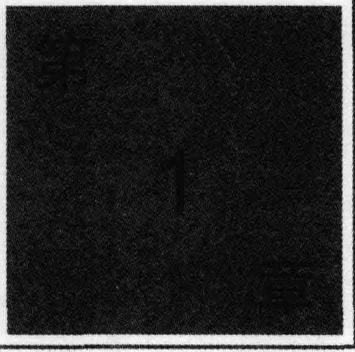
目 录

第 1 章 呼叫中心基本概念	1
呼叫中心的基本概念	3
呼叫中心的发展史	8
电话的意义	11
本章小结及对管理者的意义	12
第 2 章 呼叫中心选址	13
为呼叫中心安家	15
地点选择的标准	18
综合信息收集	24
本章小结及对管理者的意义	25
第 3 章 呼叫中心环境规划	27
人体工程学	30
环境规划原则	31
软件环境	32
硬件环境	32
本章小结及对管理者的意义	42
第 4 章 呼叫中心技术	43
CTI 技术	46
呼叫中心系统组成	49
接入技术	53

目 录	技术提升生产率和质量	55
	技术的发展趋势	59
	应对技术的挑战	61
	本章小结及对管理者的意义	62
第5章 呼叫中心运营管理基础	63	
呼叫中心运营管理定义	66	
呼叫中心运营管理的基本步骤	66	
呼叫中心运营管理的价值	70	
呼叫中心运营管理的不变性	71	
本章小结及对管理者的意义	73	
第6章 接入战略	75	
呼叫时间和呼叫到达	78	
队列	83	
呼叫者的耐心	85	
本章小结及对管理者的意义	90	
第7章 服务水平与响应时间	91	
理解定义	94	
服务水平	98	
响应时间	105	
本章小结及对管理者的意义	107	
第8章 话务量预测及排班	109	
数据信息采集	112	
预测话务量	116	
计算人员数量	129	
排班	145	
本章小结及对管理者的意义	153	

第9章 呼叫中心的动态管控	155
保障的前提	159
设置控制	167
本章小结及对管理者的意义	169
第10章 流程管控	171
改进呼叫中心	174
流程管控的工具	178
制定标准的作业流程	184
流程改进	187
流程管控效果衡量	188
本章小结及对管理者的意义	190
第11章 质量监控	191
质量与客户期望	194
质量与服务水平	208
本章小结及对管理者的意义	209
第12章 组织机构及人员管理	211
结构原则	214
工作角色和责任	221
管理控制	227
良好沟通	243
本章小结及对管理者的意义	249
第13章 获取资源	251
推销呼叫中心	255
关于预算	258
关于计划	260
关于人员	261

关于报告	262
本章小结及对管理者的意义	263
第14章 KPI 指标管理	265
重要定义	268
呼叫中心指标	269
呼叫中心指标的应用	273
设定指标	276
本章小结及对管理者的意义	282
第15章 呼叫中心标杆管理	283
标杆管理的基本概念	285
呼叫中心标杆管理(基准评测)概述	289
基准测试的区域	295
基准评测的实施	302
基准评测报告及数据解释	306
基准评测数据解释	310
基准评测的障碍和误区	314
本章小结及对管理者的意义	317
参考文献	319
后记	321



呼叫中心基本概念

- 呼叫中心的基本概念
- 呼叫中心的发展史
- 电话的意义
- 本章小结及对管理者的意义

欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意。

——礼记



学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 了解呼叫中心的基本概念；
2. 明确呼叫中心与技术发展的关联；
3. 了解呼叫中心的称呼；
4. 了解呼叫中心的发展历程；
5. 认识电话的意义。

作为一个在呼叫中心领域从业近 20 年的人来说，我一直有个很大的困惑，就是每逢同学聚会、亲友团聚或与其他行业的人交谈时，我很难向他们解释清楚“呼叫中心”到底是一个什么概念或职业。虽然我相信他们在日常生活中肯定会或多或少地用到过呼叫中心，但对于这个行业以外的人来讲，要真正了解它实在是有些困难。

相对而言，很多其他的职业就非常好理解，比如说医生、律师、教师等行业，不需要解释，妇孺皆知。不过处在今天这样一个经济高速发展的时代，仿佛每天都会诞生出我们以前从未听说过的职业，比如营养师、商务策划师、投资分析师、包装设计师、礼仪主持人、香水师等。

从 1993 年进入到呼叫中心这个行业，我一直有个愿望，那就是什么时候中国的呼叫中心也能成长为一个影响力巨大的行业，使得人们能耳熟能详呢？因此，每当遇到需要解释“呼叫中心”的概念时，我通常会说：“你打过 114 电话吗？那就是呼叫中心。”的确，向一般人解释呼叫中心的概念恐怕也只好如此了。

呼叫中心的基本概念

有关呼叫中心的定义，现在有太多的版本。人们从各自不同的角度，通过对它的认识程度和切身感受，结合技术的不断发展变化给予了呼叫中心一次又一次

或短或长、或深或浅的定义。有时让身处在这一领域的人都感到无所适从。那究竟有没有一个确切的定义呢？

如果抛开技术的飞速发展、应用水平的日益增加等方面的因素，我们可以赋予呼叫中心一个不随时间和空间而变化的定义，那就是**呼叫中心是为了特定的公众或商业活动而接收和发出呼叫的一个实体**。早一些的定义还有，呼叫中心是利用电话，结合与自动呼叫分配系统（Automatic Call Distributor - ACD）相连的中心数据库而进行商业活动的场所。

这个定义是国外的许多专业书籍中出现最多的，也是公认的较为基础的一个定义。在这个定义中，实际上表达了三层意思，一是呼叫中心的用途，即主要用于客户服务、市场营销、技术支持和其他的特定商业活动；二是呼叫中心的手段，即接收和发出呼叫；三是呼叫中心的形式，即是一个实体。

在国内的文章或资料中，很多时候我们看到在定义中会出现“利用 CTI（计算机与通信集成）技术……”或类似的词句作为描述呼叫中心的前缀，实际上这是不准确的。因为呼叫中心从根本上说与技术没有必然的联系，它只是借助不断发展的技术水平和通信工具而使自身的劳动生产率得到了一次又一次的提高而已。

最早的呼叫中心实际上就是在一个房间里摆放着一定数量的电话机，随着振铃声的此起彼伏，话务员们在忙碌地接听电话，这应该是呼叫中心的真实写照，国外如此，国内也如此。还是在 2000 年的时候，我曾去过位于北京西四环的一家电视购物公司，看到的就是这样一场面。当时这个公司每年的销售额都超过了一亿元，主要的运作流程就是在电视台播放完产品的广告后，接听大量的来自全国各地的订购和咨询电话，通过话务员的再介绍和导购达成最终的购买。

这种电视购物的呼叫中心，其话务量的分布与电视广告的播出时段是相对应的。忙时话务员需要同时接听几个电话，并且要大量地使用回拨（Call Back）功能。当然，现在这个公司早已经使用上了具备 CTI 功能的呼叫中心系统，极大地提高了生产效率。

呼叫中心与技术发展

谈到呼叫中心时，还有许多人会把寻呼也作为呼叫中心的一种，或是相同的事情。这大概应算作是典型的“中国特色”了。在 20 世纪 80 年代后期，大概最有眼光的战略咨询家也不会预测到寻呼业会在中国得到如此繁荣的发展，这个在