



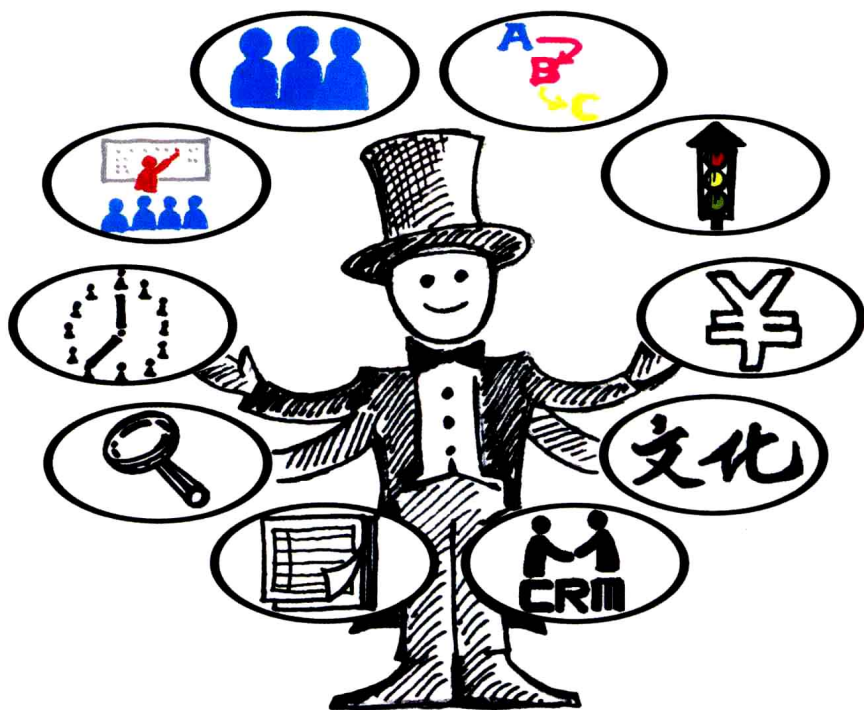
“兵头将尾”的客户中心管理

呼叫中心：玩转运营

插图版

High Performance of Operation

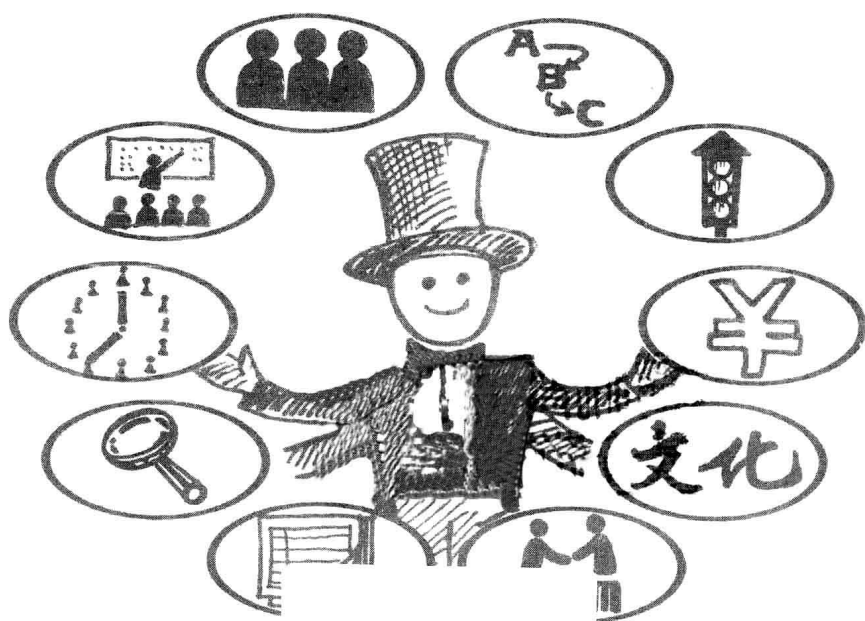
杨萍 著



成都时代出版社

呼叫中心：玩转运营

杨 萍



成都时代出版社

图书在版编目(CIP)数据

呼叫中心：玩转运营 / 杨萍著. — 成都：成都时代出版社，2012.4

ISBN 978-7-5464-0609-1

I. ①呼… II. ①杨… III. ①呼叫中心-运营管理
IV. ①F626.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第047351号

呼叫中心：玩转运营

HUJIAOZHONGXIN：WANZHUAN YUNYING

杨萍 著

责任编辑 李 林

责任校对 刘 平

责任印制 干燕飞

插图绘画 高志强

封面设计 王 群

出版发行 成都时代出版社

策划推广 客户世界机构

电 话 (028) 86742352 (编辑部)

(028) 86615250 (发行部)

网 址 <http://www.chet>

印 刷 北京人教方成

规 格 170mm × 240mm

印 张 14

字 数 240 千

版 次 2012 年 4 月第 1 版

印 次 2012 年 4 月第 1 次

书 号 ISBN 978-7-5464-0609-1

定 价 38.00 元

著作权所有违者必究。举报电话：(028) 86697083

本书若出现印装质量问题，请与工厂联系。电话：(010)85979785

序

如果说，二十一天能够让人养成一个习惯。那么，十年呢？如果用十余年的时间用心做一件事情，又如何呢？

在中国的呼叫中心成长了十余年的今天，似乎每一个从业者都有很多想说的故事，但这不单是故事，似乎更是一段段的生活缩影。在这里面融入了我们的年轻岁月、我们的奋斗激情，更融入了我们的梦想和追求。这些照进梦想的现实，这些融进了现实梦想，映照了过去，显现了今天，更昭示了明天。

而这，就是呼叫中心的生活，就是我们共同享有的激情燃烧的岁月。

在这些岁月中，那些稚气未泯而又满怀憧憬的笑脸，那些貌似冰冷实则满含热情的数字，那些清脆美妙而又急切不息的铃声，甚至那些满含抱怨却又充满感激的话语，让我们在每一个梦回之际欲放弃而又不得不重新拾起。

呼叫中心！那些耳麦、那些座席、那些录音、那一串串数字、那一阵阵铃声……

在踏踏实实地做着运营工作的十二年中，我从培训师做起，做过运营经理、运营总监和咨询顾问；服务过自建型、销售型、外包型和增值服务型呼叫中心；也在国企、外企、私企工作过；更经历了媒体、技术、通讯、航空、证券、制造业的呼叫中心。在深圳进入了呼叫中心行业，在上海的呼叫中心工作了一年半的时间，在广州的呼叫中心工作了不到一年的时间，而后，来到了北京的呼叫中心。筹建了三个大小不等的呼叫中心，也改建了大型的老牌呼叫中心；被场地装修期间刺鼻的气味熏陶过，被软硬件招标的选择折腾过，也被难沟通的甲方折磨过；为流程的优化痛苦过；为成本控制而为难过，也为员工的流失伤心过；被老板责备过也称赞过，被甲方质疑过也满意过，被员工误解过也崇拜过，被同事冷落过也喜欢过……

在辗转于各呼叫中心的时间里，我的每天都很开心，很快乐，很有成就感，也满含着自豪感。

周末，夜幕降临的时候，每每坐在我北京蜗居的摇椅上，十余年来有呼叫中心相伴的一幕幕会涌上心头，而后激动与感动溢满心间，让我于瞬间摆脱疲惫与厌倦，神清气爽地投入新的战斗。

十余年来，我幸福过……

离开从业第一家呼叫中心决定让我心痛难忍。中午休息的时候，站在场地中间，轻轻地说：“我决定离开了。”场地一片静寂，电话也有意配合似的没有响起。在一片静寂与惊呆之中，我逃了出来，泪流满面。“从此，再没有人为我们争取利益了”，“精神支柱轰然倒塌”，这些短信让我每每想起都夜不能寐。

十余年来，我感动过……

一家大型呼叫中心的老总告诉我，“你没能来我们公司是我最大的遗憾，我们公司的大门永远为你敞开。”

十余年来，我自豪过……

一位外企总经理告诉我，“你来到公司之后，给公司客户关系管理工作带来了质的改变。我代表公司对你表示感谢与敬佩！”

十余年来，我欣慰过……

和甲方公司老总聊天的时候，他说，“我欣赏你的不是你帮助我们实现了那么多的KPI，而是你影响了很多人。你让他们知道什么是管理，怎样去管理，成功的管理者到底长成什么样。”

十余年来，我满足过……

有员工告诉我，“你是我职业发展的榜样。如果有一天能够像你一样，我今生无憾！”一位在多家呼叫中心工作过的员工说，“我听过很多老师讲课，您是最棒的，今天的收获将影响我的一生！”

……

所以今天，很想将我的感受分享出来，也想把我的经历讲给每个呼叫中心从业者听，更想回顾我十二年的幸福之路。

呼叫中心是一个麻雀虽小却五脏俱全的综合体，运营、销售、培训、咨询……每一个环节都闪耀着很多的精彩瞬间和记忆时刻。可是当我有意无意地回忆这十二年的时候，在脑际萦绕不散的始终是那些运营故事。也许是因为我在这些故事中不断成长，也许是因为这些故事铸就了我生命的精彩，还有可能是这些故事早已融入了我生命的每一瞬间，让我才下眉头，却上心头。所以，我只想讲呼叫中心的运营故事。

呼叫中心，那些欲罢不能、不得不说的运营故事！

前言

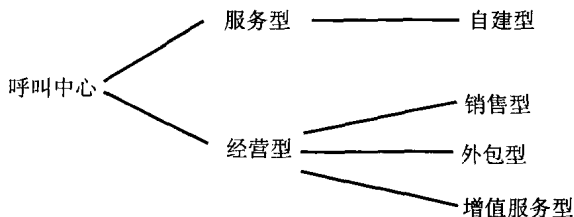
——呼叫中心的运营到底要做什么

我对运营的理解是：带领着一群目标一致的人，做着一些快乐的事情，实现一系列令人骄傲的目标。在这个过程中，我重视“目标一致”，喜欢“令人骄傲”，但追求的是“快乐”！

快乐工作而后才能快乐生活；员工快乐而后才能让自己快乐；运营快乐整个呼叫中心都快乐！

认识呼叫中心的运营，从呼叫中心类型讲起。

从大方面来讲，呼叫中心分为服务型 and 经营型；服务型呼叫中心指以为客户提供服务为最终目标的呼叫中心，一般指企业自建型呼叫中心，这类呼叫中心追求的主要目标是客户满意度；经营型呼叫中心指以追求利润为最终目标的呼叫中心，包括销售型、外包型和增值服务型呼叫中心。也即：

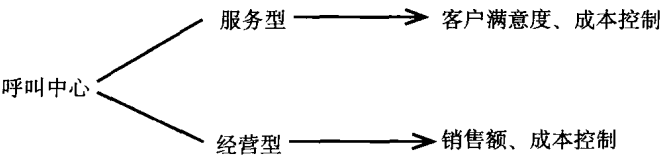


自建型呼叫中心是指那些为企业自身客户服务的呼叫中心，移动、银行、航空等行业的呼叫中心一般属于此类；专门以销售产品为最终目标的呼叫中心属于销售型呼叫中心，如保险业的呼叫中心；代表其他企业并为其客户服务的呼叫中心属外包型呼叫中心，如润迅、欧维特等属于此类，这类呼叫中心旨在帮助其他公司解决客户服务的问题，而为自己公司赚取利润；增值服务型呼叫中心是指提供便民服务等综合类业务的呼叫中心，如114和12580等。当然，随着呼叫中心行业的快速发展，很多呼叫中心的类别不再单一，而是融合了多种形式为一体。

呼叫中心的类型不多，但KPI指标却很多。ATT、ACW、AHT、接通率、服务水平、客户满意度、回访及时率、员工利用率……单个来看，每个指标都很重要，但是呼叫中

心追求的终极指标到底是什么呢？不同类型的呼叫中心所追求的终极指标是不一样的。结合呼叫中心类型和 KPI 指标来看，服务型呼叫中心由于是为自身客户服务，所以一般没有利润指标，追求的是客户的满意度和忠诚度；建立经营型呼叫中心的目的是为赚钱，所以利润是经营型呼叫中心追求的终极目标。而作为企业，成本控制是每个经营实体的任务之一。

所以简单地看，呼叫中心追求的指标是：客户满意度和利润，而利润里面又包含了销售额和成本控制。



那么其他那些指标就不需要了吗？不是的，而是说这三个指标包含了其他所有的指标。或者说，呼叫中心所有的指标最后都能归结到这三个指标中。比如说客户满意度包含了接通率、服务水平、服务质量、解决率、回访及时率等，试想一下，这里面的任何一个指标达不到，客户能够满意吗？电话接不通，何谈客户满意呢？电话虽然接通了，但是客户等待了很长时间，即便我们的声音再动听、我们的服务态度再好，客户能够满意吗？AHT、员工利用率等指标通过影响效率最终影响成本；而流失率直接影响成本，间接影响客户满意度。

指标间的包含关系大致如下：

客户满意度：接通率、服务水平、致命和非致命错误率、解决率、回访及时率；

销售额：成交率；

成本控制：AHT、员工利用率、流失率。

运营的本质就是在确定目标后实现它，所以接下来我们再来看如何实现这些指标。

我们先从接通率说起，想提升接通率，只做好排班就可以了吗？当然不是，人数排得再多，但是现场管理不好，或者遵时率很低，都会影响接通率。所以接通率指标的实现需要做好排班，还需要做好招聘等人员管理工作，更需要做好现场管理。进一步来看，还涉及到培训、文化等方面。

服务水平的提升涉及到排班和现场管理，还涉及到人员管理工作；

AHT 的提升既涉及到流程的设置、培训，也涉及到现场管理、绩效考核等方面的工作；

解决率的提升涉及到培训、现场管理、人员选拔等方面工作；

致命和非致命错误率的控制涉及到质检、培训、绩效考核、现场管理等方面……

由此可见，任何一个指标的实现都不是将某一方面的工作做好就可以实现的，而是需要几个方面工作的密切配合。也就是说，实现运营指标首先要做好运营中的关键点。这些关键点包括人员、培训、流程、排班、现场、质检、绩效、报表、文化、CRM，之所以把这些工作称为运营关键点是因为运营指标和这些工作息息相关，只要把这些工作都做好了，呼叫中心的运营指标也就实现了。



工作；



培训工作包括培训体系的建立、课程的开发与实施、员工能力的提升等；



流程包括业务与运营流程的设置与优化，从运营全流程来看，也可以包括知识库建设、IVR 设置、话术的编写等等工作；



排班包括业务量的预测、人员的安排及调配等工作；



现场管理包括现场规范性的提升、人员的现场指导与调配、现场环境的设计和监督等；



质检工作包括对电话的监听和评价、员工的辅导等日常工作，也包括员工情绪变化的发现与掌控、员工间存在的共性问题和客户共同需求的把握与理解等工作；一般还包括考试的组织与实施等；



绩效包括人员的考核与激励、薪酬结构的设计和调整等工作；



报表包括数据统计、报表制作及数据分析及结果使用等工作；



文化包括 Teambuilding 的组织与实施、竞赛的组织等有形工作，也包括团队氛围的形成与转变、团队凝聚力与配合度的提升等无形工作；



CRM 指客户关系管理，包括客户问题的解决、满意度的提升、客户忠诚度的建立与客户挽留等。

需要说明的是从人力资源的角度来看，培训是人员管理的一部分，但是考虑到培训对于呼叫中心工作的重要性，所以这里将培训工作独立于人员管理之外。

这十个运营关键点基本涵盖了呼叫中心运营的方方面面，也即做好运营必须从这十个关键点开始。

但是在呼叫中心行业走过了十多个春秋的今天，这十个运营关键点在每个呼叫中心都有所体现，甚至在某些方面已经做得很成熟很完善了，但是我们的运营表现或许还不能完全令人满意；问题出在哪里呢？

问题即出在我们只是割裂地看待了每个运营点，而没有将这些运营点链接起来。

当我们站在东方明珠上面俯瞰上海的时候，当我们在地王大厦的顶层欣赏深圳的时候，我们才能够看到这个城市的全貌。同样的道理，呼叫中心的运营也需要我们将呼叫中心的运营当成一个整体来看，而不是分别来看待人员或者流程，因为俯瞰比仰视更能看清楚事物的全貌。

我们都知道，在运营管理中团队成员间的配合与协作非常重要。与此同理，呼叫中心各运营关键点间的配合与结果互用也非常重要。当我们能够将各运营关键点都做好，并且在各运营关键点间形成结果互用和互相促进的时候，我们的运营工作就做好了。玩转运营，就是能够轻松、快乐地实现目标的终极状态。

所以，玩转运营需要分三步走，第一步是能够用一个运营关键点推动另一个关键点的二维管理；第二步是在三个运营关键点间形成环环相扣的三维管理；第三步是以一个运营关键点带动所有运营关键点的全方位管理。

本书将重点介绍运营关键点之间的关系及结果互用，并通过两点、三点或者多点间的关系来推动呼叫中心实现玩转运营的目标，让我们在轻松快乐的环境下工作，做到让老板满意、客户满意、员工满意，而自己更满意！

需要说明的是，呼叫中心的每个运营关键点都涵盖了众多的内容。而笔者尚做不到在一个篇章里面讲述所有的内容，所以本书中所讲的关键点只包含了这个关键点里面的某一点或某几点而非全貌。至于其他内容，我们相约再续。

目 录

序

前言——呼叫中心的运营到底要做什么

玩转运营第一步：步步为营——一点推动另一点 /001

背景：私企销售型呼叫中心 /004

1、在培训中看待人员管理 /006

2、排班会给绩效带来意想不到的效果 /018

3、流程带来满意度 /032

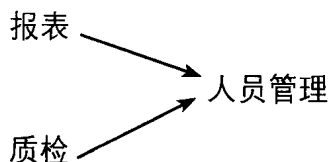
4、培训也是文化的一部分 /045

5、质检直接影响绩效考核的公正性 /058

玩转运营第二步：步步惊心——环环相扣 /073

背景：国企自建型呼叫中心 /076

1、报表、质检是人员管理的依据 /078



2、流程、质检的改变给现场管理带来的变化	/090
----------------------	------

流程 → 现场管理 → 质检

3、质检、培训和现场管理之间的闭循环管理	/104
----------------------	------



4、文化通过对现场管理产生影响从而带动绩效变化	/115
-------------------------	------

文化 → 现场 → 绩效

5、报表通过人员对文化产生的作用	/126
------------------	------

报表 → 人员 → 文化

玩转运营第三步：排兵布阵——牵一点而动全身	/141
-----------------------	------

背景：外企外包型呼叫中心	/143
--------------	------

1、自我激励	/145
--------	------

2、人员管理	/157
--------	------

3、成本控制	/171
--------	------

4、团队管理	/184
--------	------

5、价值提升管理	/197
----------	------

后记	/211
----	------

玩转运营第一步

步步为营——一点推动另一点

呼叫中心其实很像工厂，运营经理就相当于车间主任，只不过制造业的车间生产出来的是实实在在的产品，而呼叫中心的产品是无形的服务。

生产出合格的产品是一个复杂的过程，涉及到了解客户需求、产品设计、流程优化、质量控制、上岗培训、人员管理、绩效考核等，每个环节都环环相扣，单独的任何环节的完美都不能够保证产品的完美。生产出合格的产品不仅需要各环节都表现出色，更需要各个环节间相互适应，“百花齐放才是春”说的就是这个道理。

人员、培训、流程、排班、现场、质检、绩效、报表、文化、CRM，这十个环节相互配合才能使运营玩得转。单独的每个环节做好了只能够保证正常运营，但不会有完美表现，各个环节间还需要互相配合，互相适应，协调一致，才能够让运营玩得转。

心理学家曾做过一个实验：将一群大学生分成两个群体，一个群体扮演狱警，一个群体扮演犯人。该实验在真正的监狱里面展开，两个群体的人都非常快进入了角色。扮演狱警的学生真正以狱警的身份对扮演犯人的学生进行管



理。虽然是模拟实验,但是两个人群所表现出来的行为表现都与身份完全符合,狱警对犯人进行训斥、惩罚、谩骂,扮演犯人的学生也都甘愿接受任何形式的包括一些过分的惩罚。实验结束后,扮演狱警的学生都对自己的行为感到震惊。

此实验说明了情境和身份等外界条件对人的巨大影响,同样的人在不同的环境、不同的氛围、不同的身份等因素的影响下,表现完全不同。我们自己也是一样,在一个干干净净的广场上,我们会跑很远去将垃圾扔到垃圾箱里。可是如果在一个脏乱的广场上,我们也许会随手将垃圾扔到地上。

其实不单单是人,自然界的任何事物间的相互影响都是巨大的,物理反应和化学反应时有发生。铁块非常坚硬,似乎很难改变其形状。但是遇到了酸性物质,铁块会彻底消失,最终成为气泡。

不同事物之间的搭配会产生完全不同的效果,管理更是如此。

团队管理讲究合力,团队凝聚力其实就是所有成员的步调一致。管理也是一样,各个工作环节步调一致才能够使运营产生非凡的效果。人员、培训、流程、排班、现场、质检、绩效、报表、文化、CRM 这十个关键点从联系的角度来看,似乎每个环节都不能够完全独立于其他环节,每个环节都需要借助于其他环节的力量,同时也会对其他环节产生促进或者削弱作用。那么各环节间的相互配合就非常重要了,配合得好会产生事半功倍的效果,配合不好会带来事倍功半的结果。

从各运营关键点自身来看,可以相互借力,可以相互促进,尤其是这十个关键点都是通过人来实现各种目标的,那么如果运营关键点之间配合不好,不仅会给自身工作带来影响,更会使员工茫然不知所措。

中国的呼叫中心发展到今天,从横向和纵向上看都取得了飞速的发展。从横向上看,呼叫中心似乎已经进入了各行各业,和十余年前刚进入呼叫中心时一样,当年有呼叫中心的行业寥寥无几,但是今天没有呼叫中心的行业才是寥寥无几;从纵向上看,呼叫中心自身无论在运营销售还是培训、咨询等方面,都取得了飞跃式的进步。现在,呼叫中心的绩效考核体系基本建立,绩效考核前面连着质检结果,后面又主导着薪资结构;质检工作不仅完成了质量监督的使命,而且在员工辅导、价值信息提炼、考试实施等方面都取得了很大的进展;

培训工作不仅重视加强业务培训，对于服务技巧的培训尤其是管理人员的培训也越来越重视；对于流程优化越来越重视，尤其是充分发挥了技术在流程优化方面的作用，有些呼叫中心的流程优化已经切实地提高了效率，有效地提升了运营能力；一些呼叫中心在注重客户满意度的基础上，有效地开展了数据清洗、客户邀约、客户回访、会员制管理、VIP 服务等客户关系管理；排班工作紧密结合数据分析，将业务和人员有效搭配；报表内容越来越丰富，分析渐趋深刻，且报表已成为各管理工作的依据；文化的塑造不仅仅依赖于 Teambuilding 这一种形式，员工满意度调查、各种竞赛、培训、头脑风暴、员工参与等形式也被广泛使用；现场管理工作不仅从环境上有所体现，现场指导、人员调配的能力也越来越强；招聘渠道的建立、人员的甄选等工作已建立了规范，尤其是人员培养工作已成为每个呼叫中心的头等大事。

对比十余年前，呼叫中心的运营能力已经得到了飞跃式的提升，但是对于呼叫中心的要求也高了。KPI 指标越来越多，要求也越来越高；竞争越来越激烈，成本控制和销售量的压力越来越大；招聘越来越难，流失率逐步增高；功能定位越来越综合，企业对于呼叫中心的期待也越来越高；客户的要求越来越多样化……在这样的情况下，呼叫中心的运营压力也越来越大了，似乎我们还做不到让老板、客户、员工和自己都满意。检查每个运营关键点，似乎都在逐步提高，但是整体表现依然总是有不尽如人意之处；我们的每天都很忙碌，压力大、疲惫的感觉常有，似乎永远找不到轻松快乐的工作感觉。

其实根本原因就是各运营关键点间没有互相配合，没有互相协调，所以没有形成合力。要做到玩转运营，首先要将运营关键点的结果互用。

小时候看过一篇天鹅、梭子鱼和虾拉车的寓言，天鹅、梭子鱼和虾共同拉一辆车，天鹅拉着车努力朝天上飞，梭子鱼向池塘使劲，而虾一步步地倒退，结果车丝毫未动。

如果方向不对，再多的努力也不会前进半步。



背景介绍

玩转运营的第一步“步步为营”中的五个故事均发生在深圳的前方呼叫中心，前方呼叫中心是前方有限公司的客户服务部，该公司属私企，有风险投资注资。

前方公司和航空公司合作以销售机票为主业，几年下来，前方公司积累了大量的客户。通过宣传及品牌的推广工作，前方公司目前在市场上已经有了较强的竞争力。近年来，在销售机票业务的同时也为客户提供酒店预订、旅游线路预定、租车、餐馆预定等服务，成为了专门提供商旅服务的服务型公司。

前方呼叫中心目前有 60 个座席，分为三个组。一组负责机票预定；二组负责除机票业务外的其他业务的预定工作；三组负责售后服务。其中一、二组的定位为被动销售，即呼入型销售；主要考核指标为销售率，即成交量占来电的比例；三组定位为服务，主要考核指标为客户满意度。至于来电量考核销售部门，不考核呼叫中心。

人物介绍

依灵是前方呼叫中心的运营经理，组建了该呼叫中心，是公司元老级员工；1975 年出生，本科学历。

潇潇是前方呼叫中心的现场主管，来到前方不到一年的时间；1979 年出生，专科学历。

月亮是前方呼叫中心一组的组长，星星是二组的组长，阳光是三组的组长，三个人均是“80 后”，其中月亮是本科学历，星星和阳光是专科学历；三个人都是从一线座席员中提拔起来的，月亮才刚刚被提拔三个月。

静静是前方呼叫中心的培训师，是从座席员中选拔出来的；1980 年出生，专科学历。

姚娜是前方呼叫中心的质检员，也是从座席员中选拔出来的；1983 年出生，专科学历。

常江是一组的 SP，负责报表制作、排班等工作，直接汇报给月亮；1985 年出生，专科学历。