



CallCenter
anagement

By the Numbers

呼叫中心数字化管理

[美] 乔恩·安东 著 李农 嵇继浩 译



经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

呼叫中心数字化管理

[美] 乔恩·安东 著

李 农 嵇继浩 译

经济管理出版社

责任编辑 卢小生

版式设计 陈 力

责任校对 郭虹生

图书在版编目 (CIP) 数据

呼叫中心数字化管理/ (美) 安东著; 李农, 嵇继浩译, —
北京: 经济管理出版社, 2001.6

ISBN 7-80162-197-2

I. 呼... II. ①安... ②李... ③嵇... III. 无线电通信-邮电企业, 呼叫中心-企业管理 IV. F626.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 24980 号

呼叫中心数字化管理

[美] 乔恩·安东 著

李 农 嵇继浩 译

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京海淀求实印刷厂

880×1230 毫米 1/32 6 印张 102 千字

2001 年 5 月第 1 版 2001 年 5 月北京第 1 次印刷

印数: 1-6000 册

ISBN 7-80162-197-2/F·189

定价: 15.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

著作权合同登记号：图字：01—2001—1839 号

Chinese Edition Copyright © 2001 by ECONOMIC
MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

All Rights Reserved.

Original English Language Edition Copyright © 1997
by Jon Anton

Call Center Management by the Numbers Published in
the United States by Purdue University Press

中文版前言

得知美国普杜大学出版社出版的《呼叫中心数字化管理 (CallCenter Management By the Numbers)》的中文版即将在我国发行的消息，心中倍感喜悦。除对此表示衷心的祝贺外，愿意对此书作一个负责的推荐。

本书作者乔恩·安东博士是客户服务中心管理方面的著名学者，他本人及其领导的学术团队在该领域中做了大量的研究与实践工作，其成果在国际上居领先地位。本书以理论与实践相结合的方式介绍了他们的许多成果，很有指导意义。

本书中文版主要译者李农先生是我国最早进入该领域的科技工作者之一，作为呼叫中心数字化管理的积极推动者，他的行业背景和实践经验，对正确理解乔恩·安东博士的呼叫中心管理理论很有帮助。他在翻译过程中，态度严谨认真，对此我很赞赏。

自20世纪最后几年呼叫中心 (Call Center) 的理念、方法及相应系统进入我国以来，发展势头极为强劲。银行、保险、邮电、通讯、家电等行业率先推行，

众多行业也快速跟进，对我国管理现代化产生了新的巨大的推动力，产生了很大的经济效益、社会效益与管理效益。在此涌动的潮流中，迫切需要对客户服务中心实现科学管理的方法及资料，作为在这方面国内的首批指导性著作之一，本书出版是很及时、很有价值的。

北京科技大学管理学院教授

李宗元

2001年6月

译者的话

1999年，当呼叫中心技术在国内刚刚开始兴起的时候，我有幸经周小刚先生介绍，读到了北京图书馆中西文图书中唯一一本关于呼叫中心运营管理的图书影印本。当时，由于工作需要，我的同事刘雪芹博士，对该书进行了初步的翻译。在随后的两年中，我曾在许多相关报纸、杂志和专业研讨会上，对本书阐述的基本理论和思想进行过介绍。

今天，随着国内呼叫中心市场的不断扩大和技术的日益成熟，呼叫中心技术的先进性与运营管理的相对滞后形成了巨大的反差。对于呼叫中心运营者来讲，如何经营和管理好呼叫中心，使之变成企业的财富，这是一门学问。特别是在国内，呼叫中心本身就是一个新生事物，呼叫中心管理研究在相当程度上说还一片空白。在这种情况下，许多呼叫中心管理者在实践中苦苦摸索的同时，特别希望提供一些行之有效的理论指导。正是基于这种考虑和需要，今年上半年，我和一些志同道合的朋友与师长，结合我们在呼叫中心领域的工作经历，对

本书进行了重新翻译,希望能够对呼叫中心的管理者有所帮助。

本书深入浅出地介绍了美国普杜大学(Purdue)乔恩·安东(Jon Anton)博士在呼叫中心管理领域的研究成果,它们全部来自于实践。在最近的联系中,我们高兴地看到,乔恩·安东博士的呼叫中心管理理论,已经成功地应用在全球600多个呼叫中心的实际运营中。希望本书的出版,能够起到抛砖引玉的作用,推动我国呼叫中心运营管理的发展。

随着呼叫中心在我国的深入应用和发展,本书不仅可以供呼叫中心运营商、管理者以及呼叫中心从业人员使用,也可作为大学生、研究生的参考书。

在本书翻译出版过程中,北京科技大学李宗元教授,经济管理出版社卢小生副社长自始至终给予了译者极大的帮助,国内呼叫中心专业资讯网CTI论坛(www.ctiforum.com)和“中国国际信息化客户关系管理研讨会”组委会也给予了译者大力支持,在此表示感谢!

由于译者的水平和时间所限,特别是因为呼叫中心管理在我国还属新生事物,相关参考资料较少,因此译文中的错误和不当之处在所难免,敬请各位读者指正。

李农

2001年6月于优利系统(中国)有限公司

作者简介

普杜大学客户品质提升中心每学期都雇佣超过 200 名学生，乔恩·安东博士是这里的资深顾问，他同时还为本科生开设了一门特殊的课程：呼叫中心与顾客访问管理。通过这门课程的学习，学生们将懂得如何将公司内部网中以往有限的组织数据和原有系统中的相关信息，与客户通过互联网访问的信息相结合，帮助公司处于信息中心的位置。

安东博士曾经运用现代科技帮助过 300 多所企业设计和实施呼入呼叫中心系统，改进它们的客户服务策略与方式，并将这些企业的呼叫中心从成本中心向利润中心转化。

另外，安东博士在行业杂志上还发表过 38 篇有关呼叫中心的论文，到目前为止，他已经出版了 4 部专著：《呼入呼叫中心的设计与实施》（普杜大学出版社，1998），《倾听顾客》（顾客服务社，1997），《客户关系管理》（普林提斯出版公司，1996）和《计算机辅助学习》（哈夫纳出版社，1985）。他即将出版的又一本新书

是《借助技术工具使客户自助服务更便利》。

安东博士拥有哈佛大学理科硕士和博士学位。他还在康涅狄克大学拿了一个理科硕士学位，本科则完成于玛利亚大学。此外，他还参加过斯坦福大学研究生院三个暑期的商业强化课程。

朱蒂·芒格是一家评估客户关系顾问咨询公司的主要负责人，这家公司专门从事为呼叫中心管理提供统计报表和客户意见的评估和度量工作。她已经帮助过许多规模各异的企业设计和实施客户评估系统，用以跟踪和衡量客户的价值。任此职之前，芒格博士也曾主持过普杜大学客户品质提升中心的工作，期间，作为《客户关系管理》的作者之一，她完成了数篇关于通过评估呼叫者而进行呼叫中心管理的论文。她拥有普杜大学博士和硕士学位，是朱丽叶特学院的理科学士。

黛布拉·帕金斯博士是客户关系评估方面的研究员，她在六所大学任教，包括普杜大学消费者科学和零售业系。她发表了26篇关于顾客满意度与呼叫中心测量方面的文章，并且参与了《倾听顾客》一书的写作。帕金斯博士拥有印地安那大学商务管理博士，内布拉斯加大学硕士和南印地安那大学学士学位。

感谢

在过去五年中，为了完成本书，有很多有经验的呼叫中心管理者和呼叫中心系统提供商给予了作者大量的帮助和鼓励，他们对本书的内容和主题有很深的影响，在此表示感谢。他们是：

Bobbie Adams of Osram - Sylvania

Steve Alvey of Inventure Management

James Bly of Ameritech

Scott Davis of Affinitec

Jim Drummond of Customer Relationship Metrics

John Emert of AT&T

Richard A. Feinberg of Purdue University

Merle Laswell of Cummins Engine

Ken Lindsay of IBM

Gordon MacPherson of the Service Level Newsletter

Joe Mangiaracina of OkiData

Anne Nickerson of CIGNA

Kenneth C. Pilecek of Lucent Technologies

Derrell Piper of AT&T

Mike Trotter of Ruppman Marketing Technologies

Greg VanZandt of Sharq Consumer Electronics

Bob Wasserman of Ameritech

目 录

中文版前言/ 1

译者的话/ 1

作者简介/ 1

感谢/ 1

第一章 绪论/ 1

背景/ 1

把管理呼叫中心当作一种使命/ 4

呼叫者对我们有何期待? / 9

确立服务标准, 赢得呼叫者愉悦/12

一个成功呼叫中心管理者的特征/13

企业形象与财务业绩/14

全书内容概要/15

第二章 呼叫者终生价值计算/17

客户终生价值 (CLV) 的定义/18

客户终生价值的计算/18

第三章 内部度量标准

——测量呼叫中心的“心跳” /23

简介/23

呼叫中心的驱动力/26

呼叫中心的数据来源/27

呼叫中心的度量标准/28

第四章 外部度量标准

——测量呼叫中心的“心跳”/77

简介/77

客户满意度测试步骤/82

客户满意度测试内容/83

通用方法、数据收集和外部分析/86

业绩分值的计算/87

客户对呼叫中心管理的推动/94

第五章 内部度量与外部度量标准的融合

——呼叫中心最基本的管理工具/97

背景/97

简单回归计算/102

案例介绍/104

第六章 提高呼叫中心投资回报率的管理/107

客户——公司的资产和财富/107

投资回报率(ROI)模型的假设条件/108

投资回报率模型所需数据/109

投资回报率模型计算方法/110

一个简单的呼叫中心投资回报率实例/111

一个较复杂的呼叫中心投资回报率实例/112

投资回报率模型中的“假如……怎样”问题/114

第七章 业绩报酬

——让每个人都关注他们的使命/117

背景/117

业绩报酬计划/118

Cost/FTE 公式说明/121

第八章 总结/123

术语表/125

附录 A 呼叫中心满意度调查范例/133

附录 B 计算机辅助电话调查/135

附录 C 抽样概念/139

附录 D 外部度量标准分析/143

附录 E 内部度量标准与外部度量标准的调查

——讲稿、提问与内部度量标准的确定/147

附录 F 重要的统计概念/151

附录 G 企业形象的重要性/159

附录 H 呼叫中心业绩基准/163

参考文献/173

第一章 绪论

背景

今天，面对激烈竞争的市场环境，客户满意度和保持率变得日益重要，为客户提供呼入服务的呼叫中心也从幕后走到了前台。如想对呼叫中心的重要作用重新加以定位，下面的几个变化值得我们注意：

1. 呼叫中心服务已经成为人们区别公司和产品的主要途径；
2. 今天的客户正在期望或是要求着一种能够通过电话与公司随时沟通的机会；
3. 呼叫中心的预算成倍的增长，公司管理者已经根据呼叫中心保留客户的能力和是否能创造新的收入来源，来确定它是一种资产或负债。

呼叫中心既然已成为公司客户服务策略中一个至关重要的部分，对呼叫中心的管理就必然地要从一种被动式的“消防”方式，向主动的、拥有各种战略方针的专业化管理转变。管理需要实时地关注评测各步骤的变化。评测将改变人们的行为，同时“你将从评测的结果中得到回报”。这本书的主要目的是向呼叫中心新的专业管理者提供一种“如何用数字管理他们呼叫中心”的方法。

今天呼叫中心技术的飞速发展，可以使我们很容易地得到丰富的数据资料，这些数据可以处理成十分有用的度量标准，并用专业化的软件工具组织成各种图形和表格。通过这些资料，我们可以从三个不同层面对呼叫中心进行管理：

1. 从值机员（TSR）的角度进行管理；
2. 从值机员的主管、领班、经理的角度进行管理；
3. 从把呼叫中心当作一个实体部门的角度进行管理。

这并不是说呼叫中心的各个度量标准与管理行为间有多么明显的直觉上的联系。这些度量标准对呼叫中心的各个部门，如电信部、人力资源部的领导又意味着什么呢？他们都是对呼叫中心的服务品质具有重要影响的