

95598

电力客服中心呼叫中心 运营管理手册



重庆市电力公司 编

服务热线 95598
24小时



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

95598

电力客服中心呼叫中心

运营管理手册

ISBN 978-7-5083-5546-7



9 787508 355467 >

定价： 16.00 元

销售分类建议：电力工程/供用电

续附

95598

电力客服中心呼叫中心 运营管理手册



重庆市电力公司 编



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

内 容 提 要

本书内容主要针对电力呼叫中心的运营绩效管理,同时也包含了呼叫中心员工工作规范及相关管理标准。全书共分9章。具体内容包括:电力客户服务呼叫中心,95598呼叫中心客户服务标准,业务流程与执行,呼叫中心的现场管理,呼叫中心质量的监控,人员管理,话务量预测及人员配备,预测排班流程,95598呼叫中心绩效管理,客户满意度等。

该书的内容都是针对实际业务的需要编写的,实用性和针对性强。

本书可以作为电力呼叫中心运营管理人员和客户服务人员必备的指导书。

图书在版编目(CIP)数据

95598 电力客服中心呼叫中心运营管理手册/重庆市
电力公司编. —北京:中国电力出版社, 2007

ISBN 978-7-5083-5546-7

I. 9… II. 重… III. 电力工业-工业企业-商业服
务-中国-手册 IV. F426.61-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 069758 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 http://www.cepp.com.cn)

汇鑫印务有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2007 年 7 月第一版 2007 年 7 月北京第一次印刷
850 毫米×1168 毫米 32 开本 6.375 印张 165 千字
印数 0001—3000 册 定价 16.00 元

敬 告 读 者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失
本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

编写人员名单

主 编 陈安伟

主 审 杜蜀薇

编写人员 谭 刚 陈 静 石艳丽

张晓秋 龚 颖 张薇娜

前言



Preface

随着电力体制改革的不断深化,社会对供电服务要求越来越高,供电企业理应履行承担的社会责任。国家电网公司未雨绸缪,在全网范围内陆续成立电力客户服务中心,实现了服务方式向 95598 电话服务、网络服务、自助服务方式的转变,统一了服务品牌、服务标准和服务流程,建立了客户与电力企业之间的双向联系和沟通的窗口。如何提高 95598 呼叫中心服务质量和效率、降低服务成本就显得越来越重要了。

本书主要根据电力呼叫中心的运营绩效管理的内容而编写的,同时包含了呼叫中心员工工作规范及相关管理考核标准。全书共分九章,第一章阐述了电力呼叫中心在企业中的定位及与其他相关部门的关系,结合电力呼叫中心的主要职责和业务范围介绍了与企业组织架构相适应的电力呼叫中心的组织架构;第二章强调了实用性,对接话礼仪及规范做了介绍,特别详细叙述了呼入电话、呼出电话的服务步骤和部分规范性参考话述;第三章介绍了电力呼叫中心与客户相关的关键流程和关键支持流程,通过流程审核会发现流程执行中的问题;第四章从人员、运营指标、系统设备、现场质量监控、环境纪律等几个方面阐述了呼叫中心现场运营管理的方法,提供了如仪容仪表、交接班规范、班组例会、劳动纪律、行为规范、服务规范、电话状态管理、信息报送和安全保密等九个方面的参考制度;第五章详细介绍了呼叫中心质量监控的实施方法、质量校准以及服务质量的支持环节;第六章从人员招聘、培训、技能认证、考核与激励几方面介绍了实施的流程及方法,具有系统性和可操作性的特点;第七章结合行业特征,提出了电力呼叫中心话务量的典型特点以及影响话务量的

关键因素，对如何进行话务量预测和人员配备作了详细介绍；第八章强调了平衡绩效指标管理的概念，介绍了 DMAIC 的绩效改善或提升步骤及业务指标提升事例；第九章阐述了客户满意度的概念、电力呼叫中心客户满意度的调查方式及结果的应用。本书内容涵盖面广，所有内容都是针对实际业务的需要而编写的，针对性强，特别突出实用性和规范化。

电力呼叫中心运营管理工作不同于发电、供电和营销，也不同于其他行业的呼叫中心。重庆电力客户服务中心积极探索服务工作的新思路和管理创新，按照市场化企业的服务标准，2005年初，有针对性采用了国际、国内先进的呼叫中心运营绩效管理标准，建立了重庆电力呼叫中心的运营管理体系，形成了一系列的管理规范。经过两年多的运行实践，取得了较多成功的经验，实现了 95598 呼叫中心的数字化、规范化管理，做到了服务过程闭环管理的可控，提升了呼叫中心的服务水平和运营管理能力。目前，电力呼叫中心运营管理方面的书籍很少，我们编写本书既是一个尝试，也是对前期我们成功经验的一种总结。

本书在编写过程中得到了重庆市电力公司领导各方面的鼓励、支持，在此表示衷心地感谢。

由于编者水平有限和时间仓促，书中难免有错误和不足之处，恳谢读者批评指正。

编者

2007年5月

目 录



Contents

前言

第一章 电力客户服务呼叫中心 1

第一节 电力客户服务 1

第二节 客户服务态度 3

第三节 呼叫中心的定位 6

第四节 呼叫中心组织架构 8

第五节 呼叫中心的业务拓展方向 11

第二章 呼叫中心客户服务标准 12

第一节 接话礼仪与要求 12

第二节 接话规范与实用技巧 15

第三章 业务流程与执行 30

第一节 流程的分类 30

第二节 流程搭建 31

第三节 业务流程管理层次 40

第四章 呼叫中心的现场管理 44

第一节 现场管理的定义 44

第二节 现场管理的角色分工和管理层次 44

第三节 现场管理的关键点 45

第四节 现场管理制度 56

第五章 呼叫中心质量监控	64
第一节 呼叫中心质量监控的含义	64
第二节 呼叫中心质量监控的实施	65
第三节 呼叫中心质量监控的指导	69
第四节 呼叫中心质量校准	73
第五节 呼叫中心质量支持环节	75
第六节 结论	76
第六章 人员管理	80
第一节 人员招聘	80
第二节 人员培训及考核	83
第三节 技能认证	94
第四节 员工交流及人性化管理	101
第五节 人员的考核与激励	105
第六节 薪酬体系	112
第七节 员工流失	116
第八节 员工满意度	119
第七章 话务量预测及人员配备	123
第一节 呼叫中心预测排班简介	123
第二节 呼叫中心预测排班参考因数	124
第三节 呼叫中心排班情况	125
第四节 预测排班流程	129
第八章 95598 呼叫中心绩效管理	136
第一节 绩效管理的理念	136
第二节 95598 平衡绩效管理体系	137
第三节 绩效方案	139
第四节 绩效分析与提升	144

第五节	绩效评估	154
第六节	绩效反馈	159
第七节	绩效的激励	162
第九章	客户满意度	164
第一节	客户满意度的含义	164
第二节	客户满意度的调查方式	166
第三节	如何进行呼叫中心客户满意度调查	167
第四节	客户满意度调查结果的应用	168
附录 A	培训计划书	170
附录 B	员工满意度调查问卷	175
附录 C	业务流程图	181
附录 D	95598 呼叫中心满意度调查问卷范例	189
参考文献		194



第一章

<http://www.>

电力客户服务呼叫中心

Chapter 1

第一节 电力客户服务

伴随着市场经济的发展壮大，21 世纪的市场结构，必定是客户导向的市场，21 世纪服务竞争的主旋律由价格竞争、质量竞争转变为服务竞争。电力企业重视通过客户的满足来获得利润，重视售后服务和顾客意见的反馈，着力于效益和服务的平衡发展。国家电网公司未雨绸缪在全网范围内陆续成立电力客户服务中心，以 95598 服务热线作为电力服务的标志，树立统一服务品牌、服务形象，为客户提供优质、方便、规范、真诚的服务。只有明确了客户服务的目的和作用，客户服务人员才会明白服务的价值和意义，才会在日常工作中以饱满的热情和实际行动去诠释、演绎优质服务。

一、服务所面临的形势

随着经济发展和社会进步，客户对服务的需求越来越高。在缺电的年代，广大电力客户也只能以“用上电”为目的，而无法追求“用好电”，电力企业的服务质量处于次要地位。当电力供大于求以后，客户“用上电”已经不存在多大问题，于是对“用好电”提出了新的要求，服务质量随之成为主要矛盾，人们趋向于追求高质量的生活品质，对供电服务的要求也相应提高。

目前电力行业对外竞争的压力较小，客户就商品品质、价格在同一环境内无法选择，但客户潜意识或者媒体导向仍然在引导客户将其与其他省市的同种或相关产业进行比较，比如通信行业，这是社会大众最容易与之进行比较的，因为两者有共同性即电和电话都是现代文明的产物，且已经融入人们的日常生活，成

为不可或缺的工具。所以在现状下的同一环境内，客户可以直接进行比较的将是服务。如今移动、联通等通信行业推行的客户服务对服务行业来说堪称颠覆性的革命，给社会以至于人们心中造成的影响无法估量，消费者在竞争性行业消费与在垄断行业消费，享受到的服务迥然不同，从心理上自然难以接受。当前电力企业要充分认识市场环境、把握市场机遇，提高效率、改善服务，需要思索的一个问题：在客户面对新的选择时，企业是否会保留现有的客户？

二、客户服务的本质

21 世纪的市场结构，必定是客户导向的市场，要长期与您的客户建立商业联系，不在商品本身或销售能力，而是在于您能否满足客户的需求，甚至于提供的服务能超载客户的期望，让客户有惊喜的感觉。

客户要的只有两件事：在我需要帮助的时候，您能为我做什么；如果您关心我，就做给我看。

三、客户服务的目的

举例：有一个规模相当大的住宅区前有一家 A 杂货店，而离此约 4 分钟路程的地区也有一家 B 杂货店。这两家杂货店所卖的商品及价格完全一样，没有高低之别。住在该住宅区的每家住户理应到较近的 A 杂货店采购才对，可是有 20% 的居民宁愿多步行 4 分钟的路程到 B 杂货店采购。

为什么？因为他们对 B 店的感觉较好。因为：销售 = 商品 + 服务 + 价格。

因此客户服务的目的实际上是为了完成和开发销售。要做到这一点，必须使顾客感到成为您的客户或者老客户是对他们有利的，也就是我们现在经常提到的双赢。

四、客户服务的意义

电力行业作为公用事业，行业作风和服务水平的优势，将直接影响到政府的形象和声誉。只有为客户提供满意的产品和优质的服务，才能赢得社会各界的满意和好评，才能得到政府和社会

的认可和支持,为企业生存和发展奠定坚实的基础。

电力客户服务工作起到规范企业行为的作用,以提高服务效率和效果来增强市场核心竞争力,建立一个通畅、高效、快捷,且被广大电力客户接受与欢迎的服务体系,最大限度地开拓市场,是在未来市场竞争中获胜的关键。因此,做好电力客户服务工作,既可以不断吸引、容纳更多的客户,增强企业整体实力,实现企业可持续、健康、快速发展。

客户服务工作从被动服务,转变为主动提供服务。



第二节 客户服务态度

一、客户的重要性

据调查,爱投诉的客户可能是您最好的朋友,因为如果没有他们来反映问题,你可能不知道怎样改进自己的服务,而如果你不能改进服务,那么你就会在竞争中败下阵来。当客户的投诉得到满意的解决后,他们一般会继续做您的忠诚客户,并向朋友和同事讲述自己的感受,甚至主动推荐和介绍他的朋友成为你的客户。客户满意的感觉会传递给周围 6~7 人,但是不满的感觉可能会被传递给周围 20 个人。由此可见销售是决定商业贸易中的关键环节,客户又是决定是否购买你商品的核心人物,您明白客户是多么的重要了吗?

客户:

- (1) 是任何商业活动中最重要的人物。
- (2) 并不依靠我们,我们却要依靠他/她。
- (3) 他/她是我们工作的目的。
- (4) 致电我们是对我们的帮助。
- (5) 不是一个让我们与之争论的对象。
- (6) 付给我们薪水。

二、服务的诠释

客户服务是一种无形的产品,服务既非完全虚无飘渺或不可

感知，也非仅是无关紧要的修饰品，而是实实在在的产品，只不过其存在的形态是无形的。如电力客户拨打服务热线咨询用电常识，或者通过网上申请用电，感受到的是服务人员提供的各项服务。有位大师曾经说过，服务是眼、耳、口、鼻、手、脚、身躯、大脑、心灵精密配合，统一表现的结果。

服务：

- (1) S——微笑待客，Smile。
- (2) E——精通业务，Excellence。
- (3) R——对客户态度友善，Hospitality。
- (4) V——视每位客户为重要人物，Special。
- (5) I——邀请每一位客户再次光临或购买，Inviting。
- (6) C——营造亲和的服务环境，Warm。
- (7) E——用眼神表达对客户的关心，Eye。

三、正确的服务态度

态度决定一切，自信、忠诚、亲和、换位思考、善于倾听都是正确的服务态度，树立正确的服务态度是干好客户服务工作的基础。

(1) 自信。人们只愿意同那些充满自信的人交流、合作，您对自己坚定不移的信心也会同样使顾客对您的合作（解决问题的能力）信心倍增。

(2) 忠诚。是人与人之间交流的基础。

(3) 亲和。使人们消除戒备，拉近彼此之间的距离，建立良好印象的第一步。

(4) 换位思考。想象客户的形象以及所处的环境，是你能进入客户世界的第一步，也能帮你把精力集中在来话人的身上。

(5) 善于倾听。认真、耐心、准确地倾听，不打断客户的谈话，准确的理解客户的意图。

四、客户服务的目标

从电力市场营销的角度来看，电力客户服务的目标是促进电能交易和满足电力客户的需要；把这个目标更加精细化，目标被量化为：

- (1) 让客户满意。
- (2) 纠正误会。
- (3) 成为销售的开始。
- (4) 黄金目标。
- (5) 按你应该做的为客户服务。
- (6) 白金目标。
- (7) 按客户的需求为客户服务。

五、客户服务的结果

正如图 1-1 所示，你的付出和表现与企业的经济效益和社会影响成正比。你做得好，那么企业的美誉度会随着升高；如果你的工作让客户感到不满意，那么可能三个竭尽全力让客户满意的服务将被抵消。

你很重要，你不必做更多的事情，仅需要为客户多做一点点就会获得意想不到的效果。



图 1-1 服务的天平

六、企业失掉客户的原因

如图 1-2 所示，企业失去客户的原因有很多。可能是企业替自己找借口没能在规定期限前完成工作；可能是忽视客户的反馈信息；或者是与客户合作时间长了思想消极懈怠，不再保证最初的服务质量和服务态度；或者做了损害竞争对手声誉的事，要知道对方也可能同样的对你；不排除是客户经理过分自信；当然固步自封以致竞争能力减退的企业也自然会失去客户。但是在种种企业可能失去客户的原因中，态度冷漠是企业失掉客户的最主要原因，它占了其中 68% 的比例。

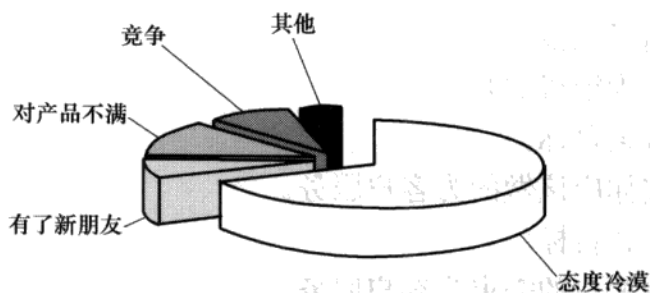


图 1-2 企业失掉客户的原因

七、导致客户有挫败感的服务因素

导致客户有挫败感的服务因素有：

- (1) 难以交流。
- (2) 专业知识的差距。
- (3) 太具攻击性。
- (4) 响应时间太长。
- (5) 过度承诺。

我们工作的本质就是为客户服务。树立正确的服务态度是客户服务的基础。如果我们把客户的需求看成客户干扰，或把客户看作是一个麻烦，那么我们对待客户的态度肯定不是友善的，从而也不能提供优质的服务给客户。客户致电求助，我们应该站在客户的立场为客户着想，为其解决困难，而不是敷衍客户，应付这份工作。如果那样，久而久之你将无法从工作中体会到快乐，严重影响到你的职业生涯，进入怪圈。

第三节 呼叫中心的定位

以前把呼叫中心看成一个成本中心，现在把呼叫中心看成一个“收益”中心，这个“收益”不是指直接产生经营收入，而是指通过成为企业的对外优质服务的一个品牌，提升企业形象和市场竞争能力，构筑企业与客户的双赢伙伴关系。这就需要呼叫中心的管理层充分挖掘中心的价值所在，使中心与企业各部门和单位

之间产生双向的沟通与协作。例如,跟随企业经营活动,呼叫中心提前做好话务量预测和人员配备,提前对员工开展新业务、宣传及解释口径的相关培训;同时呼叫中心定期汇总客户关注的热点问题,通过分析投诉和情况反映等业务工单,深度挖掘引发客户不满意的因素,传递到企业相关部门和单位做下一步的业务改善和规范。

95598 呼叫中心现阶段的战略规划主要着眼于下面三个方面:

(1) 除柜台服务方式外的重要服务手段,是电力企业与客户沟通、联系和服务客户的平台。呼叫中心通过电话和互联网等方式为客户提供 24 小时不间断的服务,打破了时间和地域的限制,缓解了基层服务的压力,为客户提供优质、方便、规范、真诚的服务。同时,为客户对电力企业的经营、管理、服务方面的意见、建议或对服务进行投诉提供了一个有效的反映渠道和途径。

(2) 实施服务闭环管理和内部监督,是提高服务质量的重要手段。为确保供电服务执行真正到达客户端,实施受理的每一件业务从“95598 客户服务受理→本地/基层的客户服务执行→处理完毕后 95598 客户服务回访”的闭环管理,对故障报修、投诉等业务实施服务质量回访,对现场服务过程实现全面的质量控制,用客户感知来评价服务质量。

(3) 为经营决策提供来源于客户的基础数据。95598 呼叫中心处于服务的最前沿,服务具有普遍化和广泛化,收集的各项业务基础数据最真实、最准确、最快捷、最详实。呼叫中心为公司各部门提供来源于客户的基础数据,为公司各项决策提供数据平台支持。

1) 生产决策。呼叫中心可提供分电压等级和分设备类型的故障数据,为生产职能部门进行技改、大修、增变扩容以及检修管理等方面的决策提供参考依据。

2) 营销决策。对公司优质服务工作来说,客户对服务投诉的数量及内容、客户满意率、投诉一次解决率、承诺兑现率等,