

客户服务中心技术与管理丛书

银行客户服务中心 运营管理

吴 伦 钟思斌 郭为民 编著

CONTACT CENTER

CONTACT CENTER

CONTACT CENTER



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

客户服务中心技术与管理丛书

银行客户服务中心运营管理

吴 伦 钟思斌 郭为民 编著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书是针对银行客户服务中心运营管理而编写的。在对银行客户服务中心的现状和特点进行分析的基础上,对其运营管理过程中所涉及到的几个主要方面进行了详细阐述。本书共分7章,分别就银行客户服务中心运营过程中的三大管理层面(人力资源管理、技术管理和现场管理)以及两大体系(培训体系和质量控制体系)着重进行了描述,同时对客户服务中心运营管理的核心目标——客户满意度的度量方法进行了介绍。本书注重理论联系实际,一方面对多年的客户服务中心运营经验进行了总结,另一方面又引入了很多国内外银行同业的实际应用案例,会对国内银行客户服务中心运营管理水平提升有一定的帮助。

本书主要面向国内商业银行的各级管理人员,特别是银行高级管理层和客户服务中心的管理人员,同时也可以作为其他行业客户服务中心管理人员的参考书。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

银行客户服务中心运营管理/吴伦等编著. —北京:电子工业出版社,2005.2

(客户服务中心技术与管理丛书)

ISBN 7-121-00875-0

I. 银… II. 吴… III. 银行业务—业务管理 IV. F830.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 004054 号

责任编辑:秦 梅 特约编辑:叶皓彤

印 刷:北京智力达印刷有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

经 销:各地新华书店

开 本:787×980 1/16 印张:18.5 字数:408.8 千字

印 次:2005 年 2 月第 1 次印刷

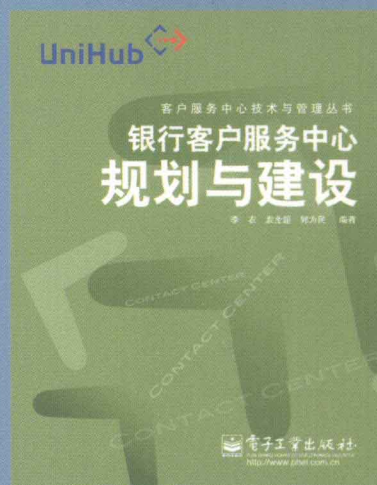
印 数:5000 册 定价:41.00 元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

《银行业 CRM 理论与实务》、《银行客户服务中心规划与建设》及《银行客户服务中心运营管理》作为《客户服务中心技术与管理丛书》的第一个专题行业（银行业）丛书，从最基本的营销理论出发，总结和分析了国内外银行客户服务中心的过去、现在与未来，具有很强的行业针对性。

本丛书从多维和融合的角度进行了深入的探讨。从分析企业与客户之间的逻辑与物理连接入手，针对规划、建设及运营管理三个部分进行相对独立同时又是关联的讨论；在分析业务需求的同时探讨了技术的发展；在总结国外经验的同时介绍了国内的实际环境；在进行概念讲解的同时，也提出了具体可操作的方法。

本丛书的作者或是经验丰富的银行业务技术人员，或是业内资深的运营管理专家，或是国内集成行业的骨干。因此书中内容包含丰富的实战经验，以及国内外较有权威性的资料。



丛 书 序

20 世纪 80 年代, 营销理论发生了从以企业为焦点的 4P, 即产品 (Product)、渠道 (Place)、营销 (Promotion)、价格 (Price) 到以客户为焦点的 4C, 即客户需求 (Customer Solution)、客户成本 (Customer Cost)、便利性 (Convenience)、沟通 (Communication) 的转变。客户关系管理/营销 (Customer Relationship Management/Marketing, CRM) 与渠道作为连接 4P 与 4C 的桥梁成为目前的热门话题。

请注意我们所指的 CRM 即包括了客户关系的管理, 也包括了营销。因为客户关系的管理和营销是分不开的。管理的目的是获得、维持更多的客户, 并向这些客户销售更多的商品。现在流行的 CRM 理论所谓“80/20”原则, 即 20% 的客户为商家创造了 80% 的利润。有人更进一步地认为, 10% 的高端客户创造了 120%~140% 的利润, 另外 90% 的低端客户却消耗了其中的 20%~40% 的利润。这 10% 的高端客户应成为客户中的 VIP。具体比例是多少并不重要, CRM 的第一步是把 10% 或 20% 的高端客户从人群中区分出来, 然后为他们提供差异化的服务和产品, 以期得到更多的利益。

本丛书将从最基本的营销理论出发, 探讨 CRM 的理论基础、发展历史及行业应用, 并且总结分析其在国内外的商业实践中所获得的经验与教训。在讨论渠道整合 (Channel Integration) 时我们将聚焦点放在新兴渠道的载体——客户服务中心 (Customer Contact Center) 的规划、建设与运营管理上。探讨如何充分利用现代科技的发展特别是融合通信技术, 协助中国企业在未来的两到三年内实现从单一 (Purebred) 到混合 (Hybrid) 最后发展到融合 (Integrated) 营销系统。也就是实现营销渠道与系统的整合, 以迎接全面国际接轨的挑战。

本丛书分为三个主题系列, 其一为针对不同行业的 CRM 理论与实务; 其二为针对不同行业的客户服务中心规划与建设; 其三为针对不同行业的客户服务中心运营管理。这三个主题之所以形成一个系列是因为客户服务中心是营销的渠道, CRM 是营销的策略。CRM 将客户的层次进行划分, 客户需求必须定制, 客户服务营销的渠道也必须有针对性。同样, 渠道整合了, CRM 的系统也必须建立在一个整合的统一数据基础上。CRM 与客户服务中心作为企业与客户之间的逻辑与物理连接存在相辅相成的关系。

本丛书的特点是, 首先从一个多维的角度来分析问题。从分析企业与客户之间的逻辑与物理连接入手, 针对规划、建设及运营管理三个部分进行既独立又关联的探讨; 分

析业务需求的同时介绍技术的发展；总结国外经验的同时讨论国内的实际环境；进行概念介绍的同时，也提供了可操作的具体方法。

本丛书的另一个特点是从融合的角度讨论问题。面对一个客户，只有把不同业务、分散数据、多种渠道真正实现融合，企业才能实现最大利益。融合带来的矛盾包括业务整合带来的复杂性，数据整合带来的安全问题，渠道整合带来的内部竞争及种种技术与管理的挑战。如何面对这些挑战是贯穿本丛书的一个主要话题。

本丛书同时具有很强的针对性。由于客户群体及产品业务的差异性，在讨论银行、保险、电信等不同行业的 CRM 与客户服务中心时必然有不同的侧重点。其技术实现手段也一定存在相应的差别。针对每个行业，本丛书都有相应内容的三本书：（1）行业的 CRM 理论与实务；（2）行业的客户服务中心建设与实践；（3）行业的客户服务中心运营管理。其对应的企业职能部门分别是业务、IT/科技以及运营管理。

本丛书的作者或是相应企业职能部门经验丰富的业务人员，或是业内资深的运营管理专家，或是国内集成行业的骨干。书中内容包含丰富的实战经验，并尽可能地收集了国内外较有权威性的资料，以飨读者。

作为本丛书的第一个专题行业——银行业，有着极其鲜明的特色。这也就决定了它与其他行业在 CRM 与客户服务中心规划、建设与运营管理方面的差异性。就银行业范围内来说也存在着全国性的国有银行、股份制银行与地方商业银行的差异以及专注企业或专注个人零售或国家政策性银行的区别。本丛书的侧重点在全国性商业银行，但大部分内容同样适用于地方商业银行。

从 CRM 的角度来讲，银行对失去客户的担心（Churn Rate）要低于银行对于客户潜伏（Dormant）的担心，所以 CRM 的重点应是激活（Reactivation）、向上营销（Up Sale）及交叉营销（Cross Sale）。通过介绍 CRM 的概念和原理，对 CRM 进行理性的分析和背景知识的普及；对在银行业进行 CRM 建设的必要性和背景进行客观的分析。同时，我们还制定了指导性的建设规范，即银行业 CRM 系统架构，供读者参考。

对于客户服务中心的规划建设来讲，在主要业务数据区域或全国性集中的基础上，本地的特色业务如何体现，也是规划过程中需要仔细思考的问题。由于金融应用的特殊性，银行对身份的认证要求高于其他行业。从原则上讲，除了现金业务以外的业务必须通过柜台或 ATM 的渠道，其他所有业务均可通过互联网、电话、短信或其他不受时间、地点限制的渠道实现。针对这些特殊要求，本书对于网络、安全等技术及风险管理进行了介绍。

对于客户服务中心的运营管理而言，由于银行业务的复杂性，其对职业道德及员工资质的严格要求，也决定了监督、培训、管理工作的难度。我们对银行客户服务中心的现状和特点进行介绍之后，并对银行客户服务中心运营管理过程中所涉及的几个主要方

面进行了详细阐述。

古人云：“求木之长者，必固其根本；欲流之远者，必浚其泉源。”希望本丛书能够帮助国内企业固本浚源，为迎接入世后的国际化挑战提供有效的参考。

优创科技（中国）有限公司 CTO

郭为民博士

2005 年 1 月

前 言

从 20 世纪 90 年代后期开始至今,客户服务中心在国内的应用广度和深度都得到了很大的延伸。作为大的 IT 产业的一个组成部分,客户服务中心保持了一种高速增长的态势,年均复合增长率高达 30% 左右。目前,客户服务中心在国内已经形成了一个比较大的产业。

作为 CRM 系统的前端应用,客户服务中心系统建设将成为必经之路。客户服务中心以电话为主要接入手段,为客户提供各种电话响应服务,并且通过对客户关系的管理,能够达到直接创造效益的目标。通过客户服务中心可以大大增强企业的客户关系管理能力,可以帮助处于激烈市场竞争中的企业实现企业战略重点的转移,从争取新客户到留住老客户,建立“以客户为中心”的业务流程,为客户提供个性化的服务。

从应用的角度看,银行业已成为国内客户服务中心应用市场上的第二大行业,仅次于电信业。2004 年底,国内各家商业银行都将建成自有客户服务中心(电话银行中心),银行业客户服务中心的座席数量达到 7 600 个,相关从业人员将超过 3 万人。

然而人们发现,尽管采用了世界一流的硬件和软件平台来构建客户服务中心的技术系统,但与国外发达国家的银行同业相比,国内的客户服务中心在应用水平上存在着很大的差距,巨大的投入并没有产生所期望的理想效果。主要问题就在于我国客户服务中心的运营管理水平远远落后于国外同业。

我们认为,现在已经到了对国内银行客户服务中心的运营管理状况进行总结,并通过引进国外银行同业的先进经验,对运营管理水平加以提升的时候了。本书作为银行业丛书之一,从客户关系管理(CRM)的基本理念出发,对银行客户服务中心运营管理的多个层面进行了科学、翔实的探讨。

全书共分 7 章。

第 1 章:客户服务中心运营管理概论。本章从客户服务中心运营管理的基本框架入手,就客户服务中心运营管理的基本框架和基本原则进行了探讨,同时简要介绍了国外通过基准测试研究得出的最佳管理客户服务中心的 12 个特征。此外,本章还重点论述了我们对银行客户服务中心的几点认识,并对国内外银行客户服务中心的应用情况进行了比较分析。

第 2 章至第 6 章从客户服务中心运营管理的几个不同角度出发,对国内银行客户服务中心的人力资源管理、技术管理、服务质量管理、培训管理等运营管理中的核心内容

进行了详细的分析和阐述。

第2章：人力资源管理。客户服务中心属于劳动力密集型组织，人力资源管理在整个客户服务中心的运营过程中起着至关重要的作用。国内外的经验表明，客户服务中心运营不佳乃至失败的首要原因也在于此。本章从对客户服务中心人员流失现象的分析出发，对客户服务中心的组织结构设计、人员招聘的流程、人员工作绩效的管理和激励机制的建立进行了重点探讨。

第3章：人员培训管理。人员培训也属于人力资源管理的范畴，但考虑到其在整个客户服务中心运营管理中的重要性，我们单独将其作为一章。本章以系统的观点，结合人员职业生涯的发展规律，从培训的组织架构设置、执行流程、讲师团队、课程体系、课程组织的方式、培训考核与管理等多个方面，探讨如何建立有效的人员培训体系。

第4章：服务质量管理。客户服务中心作为客户服务的重要载体，开通运营后最关键的一个问题就是如何保障服务指标达到设定的要求，也即服务质量的管理控制。服务质量的管理是要靠数字来说话的，并且需要有一些成熟的措施加以保障。本章从阐述客户服务质量标准出发，对客户服务中心提供的两项重要服务质量控制手段——电话监听监控和报表分析——的原理和应用进行了深入剖析。

第5章：现场管理。现场管理是通过对人员作业面的直接接触和管理来实现运营活动若干级管理的目标。本章在对客户服务中心现场管理特点进行细致比较分析的基础上，对现场管理中的呼叫量预测、人员排班、业务流程设计、日常工作规范进行了探讨，并提出了诸多建设性的建议。此外，本章还对银行客户服务中心的成本效益管理进行了论述。

第6章：技术管理。银行客户服务中心具有非常明显的技术密集特征，其良性运行对技术基础设施有很强的依赖性。本章通过对客户服务中心系统架构的介绍，详细说明了如何从系统结构和系统特性两方面进行技术评测，如何进行日常的运营维护工作，以及需要采取的系统安全管理措施。

第7章：客户满意度测量。不断提高客户满意度是包括银行业在内的所有行业客户服务中心的目标。本章首先对客户满意度的概念及其意义进行了阐述，进而给出了银行业提高客户满意度和忠诚度的一些方法。本章还就客户满意度调查中的客户行为和调查问卷设计进行了仔细分析，并对目前常用的计算机辅助电话调查（CATI）系统进行了简要介绍。

附录A：COPC-2000®标准介绍。COPC绩效管理系统是一套以客户为中心的服务管理实践，其核心就是COPC-2000®标准。作为客户服务领域国际公认的顶级权威认证体系，COPC-2000®标准得到了世界范围内的广泛认可，并已经进入中国。本章内容摘录自COPC-2000®标准（Release 3.2A）中文版，涉及COPC-2000®标准的应用

范围、体系框架、相关概念、方式与部署、结果分析等方面。

附录 B：预测外拨技术在客户服务中心的应用。预测外拨技术近年来受到越来越多企业（包括银行在内）的关注，本章在给出客户服务中心外拨基础概念的同时，通过案例对比分析，探讨了预测外拨技术在提高客户服务中心座席人员生产力方面的积极作用。

本书主要有两个特点：第一，理论联系实际，并侧重于实际操作。我们编写此书的初衷就是希望它能够成为一本普及性读物，银行客户服务中心的管理者能够很快在此书找到可以借鉴的内容。第二，书中引用了一些国内外银行的应用实例，以便读者能够更好地理解有关内容。许多实例都是我们在前几年实际工作中的真实情况。

本书由吴伦、钟思斌、郭为民主编。参加各章节编写的人员有李健、都灵、朱峰、袁小美、裴晓丽、侯贺春、何易。曹倩对全书进行了统稿，刘光大对全书风格进行了统一。张伟和冷琳在丛书准备、作者协调和资料整理方面做了大量的工作，在此表示感谢。

我们也向本书中所引资料的作者表示由衷的感谢。

最后特别值得说明的是，在这么短的时间内将实践的体会进行总结和汇编，有些观点和认识不见得深入和系统，水平有限，敬请读者指正。

作 者

2004 年 11 月于北京

目 录

第 1 章 概论	1
1.1 客户服务中心运营管理的基本框架	1
1.2 客户服务中心运营管理的基本特点	2
1.3 最佳管理客户服务中心的特征	4
1.4 对银行客户服务中心的几点认识	9
1.5 国外客户服务中心的发展现状	14
1.5.1 全球市场	14
1.5.2 美国市场	16
1.6 国内银行客户服务中心	17
1.6.1 国内银行客户服务中心现状	18
1.6.2 国内银行客户服务中心的特点	20
1.6.3 国内银行客户服务中心面临的问题	22
1.7 国内外银行客户服务中心的比较	24
1.7.1 国内外银行客户服务中心结构比较	24
1.7.2 国内外银行客户服务中心业务应用比较	26
1.7.3 国内银行客户服务中心市场的发展	29
1.8 本章小结	30
第 2 章 人力资源管理	31
2.1 组织结构设计	31
2.1.1 组织结构设计需要考虑的内容	32
2.1.2 组织结构设计的原则	32
2.1.3 工作职责描述	33
2.1.4 银行客户服务中心组织结构建议	35
2.1.5 案例 1: 国内某股份制商业银行客户服务中心的组织结构	40
2.1.6 案例 2: 香港某商业银行信用卡中心的组织结构及工作职能描述	41
2.2 人员招聘	44
2.2.1 客户服务中心的人员流失	44
2.2.2 人员招聘的流程	47
2.2.3 案例: 国外某商业银行的人员招聘方案与流程	53

2.3	绩效管理	56
2.3.1	绩效考评	57
2.3.2	与绩效考评配套的绩效管理	60
2.3.3	绩效考评结果的应用	64
2.3.4	案例：某商业银行客户服务中心绩效考核实施方案（部分）	65
2.3.5	部分绩效考评的有效实施	73
2.4	人员激励	74
2.4.1	激励概述	75
2.4.2	激励的方法	80
2.4.3	案例：某商业银行客户服务中心采取的激励措施	84
2.4.4	激励实施过程中的原则	89
2.5	本章小结	90
第3章	人员培训管理	91
3.1	人员培训概述	91
3.1.1	人员培训的作用	91
3.1.2	银行客户服务中心人员培训的特点	92
3.1.3	人员培训存在的常见问题	92
3.1.4	人员培训的系统化模型	93
3.2	培训的组织架构设计及操作流程	94
3.2.1	培训组织架构及岗位职责定义	94
3.2.2	企业培养内部讲师时的问题和建议	96
3.2.3	有效培训体系的操作与评估流程	97
3.2.4	案例：某银行客户服务中心的培训执行流程	101
3.3	培训课程体系设计	103
3.3.1	课程体系的设置	103
3.3.2	各层级详细课程设置	104
3.4	人员培训的组织模式	106
3.4.1	座席人员的培训组织模式	107
3.4.2	管理人员的培训组织模式	108
3.5	案例：国外某商业银行客户服务中心的培训方式和内容	111
3.6	客户服务中心的知识库	112
3.6.1	知识库的作用	112
3.6.2	知识库利用的现状	112
3.6.3	知识库的实现方式和设计原则	113
3.6.4	一个典型的知识库模型	114

3.7	本章小结	116
第4章	服务质量管理	117
4.1	概述	117
4.1.1	质量	117
4.1.2	服务质量	119
4.1.3	客户评价服务质量的标准	119
4.1.4	服务质量管理的原则	120
4.2	客户服务中心质量管理的基本原理	123
4.2.1	以客户为中心	123
4.2.2	全员参与	124
4.2.3	系统管理	124
4.2.4	持续改进	124
4.3	服务质量管理的内外部度量标准	125
4.3.1	内部度量标准	125
4.3.2	外部度量标准	127
4.4	电话监听监控	127
4.4.1	电话监听的类型	127
4.4.2	电话监听的控制标准	128
4.4.3	监听监控的策略与技巧	131
4.5	报表管理	136
4.5.1	报表的分类	137
4.5.2	报表体系的数据来源	137
4.5.3	报表的频率	138
4.5.4	报表结果分析	139
4.6	本章小结	146
第5章	现场管理	147
5.1	概述	147
5.1.1	现场管理定义	147
5.1.2	客户服务中心现场的特点	147
5.1.3	客户服务中心现场管理的特点	149
5.1.4	银行客户服务中心现场管理的范围	151
5.2	呼叫量预测	151
5.2.1	呼叫量预测的意义	151
5.2.2	影响呼叫量波动的因素	152

5.2.3	预测方法	154
5.2.4	电话呼叫量预测方法介绍	155
5.3	人员排班管理	156
5.3.1	客户服务行业的轮班制度剖析	156
5.3.2	人员排班管理的步骤	160
5.3.3	人员弹性调度	163
5.3.4	银行排班管理及建议	164
5.3.5	案例：某银行客户服务中心的排班表	166
5.4	客户服务的流程管理	168
5.4.1	工作流程的内容	169
5.4.2	工作流程的设计	171
5.4.3	工作流程的改善	172
5.4.4	工作流程管理中应该注意的问题	173
5.4.5	案例	174
5.4.6	工作流管理系统介绍	175
5.5	客户服务规范	176
5.5.1	基本电话服务准则	176
5.5.2	电话服务专业声音要求	178
5.5.3	电话服务用语准则	178
5.5.4	电话脚本	180
5.6	客户服务中心的制度规范建设	188
5.6.1	现场管理的三个境界	189
5.6.2	制度规范的主要内容	190
5.6.3	日常行为规范及工作规范	190
5.6.4	信息沟通制度	192
5.6.5	客户服务中心规章制度的执行力	194
5.7	成本效益分析	196
5.7.1	成本构成	196
5.7.2	效益分析	197
5.7.3	案例：某银行对客户服务中心的考核指标	198
5.8	本章小结	200
第6章	技术管理	201
6.1	典型客户服务中心的技术架构	201
6.1.1	前置交换机 (PBX) 和自动语音分配 (ACD)	201
6.1.2	交互式语音应答 (IVR) 和外拨系统	202

6.1.3	计算机电话集成系统 (CTI Server)	203
6.1.4	数字录音/监听、监控系统	203
6.1.5	数据库服务器	203
6.1.6	呼叫管理系统 (CMS)	204
6.1.7	座席系统	204
6.1.8	Web/E-mail 服务器	205
6.1.9	LED 显示屏 (Wallboard)	205
6.2	客户服务中心的技术系统评测	205
6.2.1	系统结构评测	205
6.2.2	系统特性评测	207
6.3	客户服务中心技术系统的运营维护	209
6.3.1	运营维护的主要内容和基本要求	209
6.3.2	运营维护的基本原则	210
6.3.3	运营维护人员的工作职责	210
6.3.4	运营维护流程	211
6.3.5	设备维护	214
6.4	系统安全管理	219
6.4.1	系统安全策略	219
6.4.2	系统安全设计	219
6.4.3	信息安全措施	221
6.5	本章小结	221
第 7 章	客户满意度测量	223
7.1	客户满意度概述	223
7.1.1	客户服务中心客户满意度的影响因素	224
7.1.2	客户满意度对客户行为的影响	225
7.1.3	为什么要进行客户满意度调查	226
7.1.4	进行客户满意度调查的意义	227
7.1.5	客户满意度调查应注意的问题	229
7.1.6	银行提高客户满意度和忠诚度的方法	231
7.2	客户满意度的指标体系	234
7.2.1	建立客户满意度指标体系的原则	234
7.2.2	客户满意度的测评模型	234
7.2.3	建立客户满意度指标体系的步骤	237
7.3	客户满意度调查的实施方法和误差分析	240
7.3.1	调查实施方法的选择	240

7.3.2 调查实施过程中的误差	244
7.4 客户满意度调查的问卷设计	246
7.4.1 调查问卷设计的基本原则	247
7.4.2 调查问卷设计的要点	249
7.4.3 调查问卷的设计	251
7.5 计算机辅助电话调查 (CATI) 系统	256
7.5.1 什么是 CATI 系统	256
7.5.2 CATI 调查的前期准备	258
7.5.3 CATI 调查质量的保证	259
7.6 本章小结	261
附录 A COPC-2000® 标准简介	263
附录 B 预测外拨技术在客户服务中心的应用	273
参考文献	279