



“兵头将尾”
的客户中心管理

呼叫中心人力资源管理

杨红兵
编著

成都时代出版



“兵头将尾”的客户中心管理

呼叫中心人力资源管理

Call Center Human Resource Management

杨红兵 编著



成都时代出版社



呼叫中心 —— 人力资源管理

杨红兵 编著

成都时代出版社

图书在版编目(CIP)数据

呼叫中心人力资源管理/杨红兵编著.
—— 成都: 成都时代出版社, 2011.5
ISBN 978-7-5464-0410-3

I. ①呼… II. ①杨… III. ①呼叫中心—企业管理:
人力资源管理 IV. ①F626.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第085813号

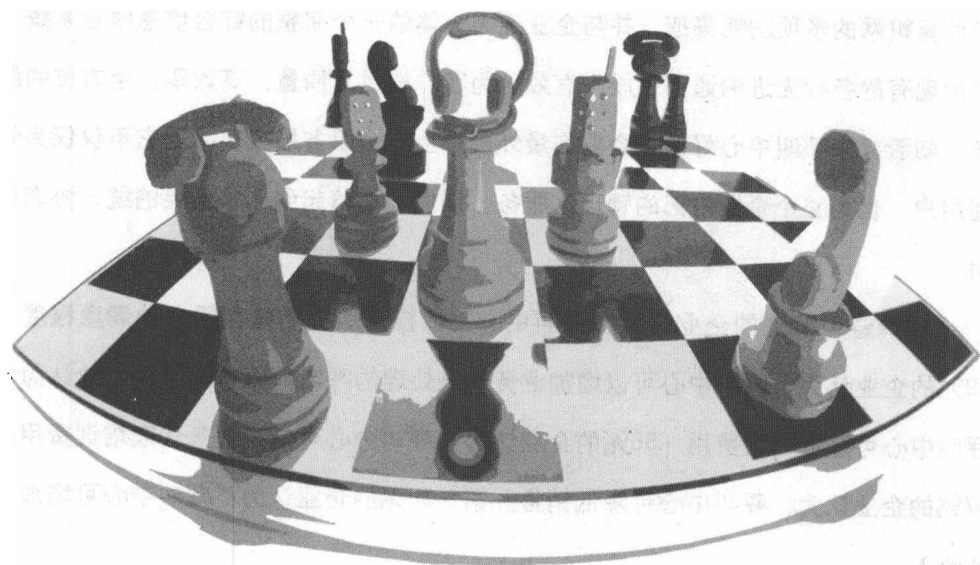
呼叫中心人力资源管理

杨红兵 编著

出品人 段后雷 罗晓
责任编辑 蒋雪梅
责任校对 何燕妮 马千双
装帧设计 光焰文化
责任印制 莫晓涛

出版发行 成都时代出版社
电 话 (028) 86742352 (编辑部)
(028) 86615250 (发行部)
网 址 www.chengdusd.com
印 刷 北京人教方成彩色印刷有限公司
规 格 170 mm × 240 mm 1/16
印 张 12.25
字 数 220千字
版 次 2011年6月第1版
印 次 2011年6月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5464-0410-3
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



谨以此书献给《客户世界》创刊发行100期以来所有关心、支持和参与的读者、作者和编者。

序一

呼叫中心是现代服务业的一支新型产业大军，它的快速成长越来越引起我国政府和企业的关注。

呼叫中心又称“客户服务中心”，它是一种基于 CTI 技术、充分利用通信网和计算机网的多项功能集成，并与企业连为一体的一个完整的综合信息服务系统，利用现有的各种先进的通信手段，有效地为客户提供高质量、高效率、全方位的服务。初看起来呼叫中心好像是企业在最外层加上一个服务层，实际上它不仅仅为外部用户，也为整个企业内部的管理、服务、调度、增值起到非常重要的统一协调作用。

据调查：91%的企业认为，呼叫中心可以提高服务质量和用户的满意程度；69%的企业认为，呼叫中心可以增加业务代表处理的呼叫数目；66%的企业认为，呼叫中心可降低电话费用；56%的企业认为，呼叫中心可减少业务代表培训费用；47%的企业认为，呼叫中心可降低销售开销；38%的企业认为，呼叫中心可增加企业收入。

值得关注的是，在经营形式上，它已经从单纯的被动式售后服务跃升为主动式服务营销；在职能作用上，它已经从维护修复企业形象到创建企业新形象；在企业内部地位上，它已经从企业的消费中心逐渐转变为企业的盈利中心；在行业使用范围上，它开始从企业迈入到政府事业单位。总之，一切需要沟通传递的信息都由坐席人员通过声讯、短信等形式完成。

我有幸在春节前结识了在国内专门从事呼叫中心实践与研究的领军人物赵溪先生，我仔细拜读了他的100期《客户世界》杂志中的有关人力资源管理文章，我还通过参加CC-CMM国际标准指导委员会内部专家研讨会议以及企业走访的方式，与多位呼叫中心管理高层进行了比较深入的交流和探讨。作为一名专门从事人力资源和行为科学研究的学者，我也强烈地意识到：对呼叫中心这一承载服务功能的新型社会组织，尤其对其中从事呼叫业务的产业大军的人力资源管理现状的研究，理应

引起我国学界充分的关注。

在《客户世界》杂志发刊100期的时候，产业有识者将其中涉及人力资源管理的相关内容整理汇集成这本《呼叫中心人力资源管理》，并邀请我作序，让我对呼叫中心人力资源管理的专业化、体系化研究的未来充满期待！

该书最大的特点是源自实践，其专门性、针对性强，文字真切平实，一扫高校书卷气。其亮点表现在“岗位设计”和“排班管理”上。我坚信，随着更多的行为科学、人力资源和管理学学者的加入，随着企业一线管理人员由实践向理论的自觉提升，我国的呼叫中心人力资源管理将成为企业界、学界共同关注的课题，呼叫中心人力资源管理的理论与实践也一定会日臻完善！

王鲁捷

南京航空航天大学教授

南京行为科学学会会长

2011年4月20日于南京

序二

时间真快，转眼《客户世界》杂志就发刊满100期了。作为多年来专注于呼叫中心管理领域研究的专业杂志编者，我们开始觉得自己的工作变得厚实了。也就是在这样一个时期，我们开始更深层次地思考呼叫中心这个新兴产业的未来，期望能总结此前100期的成果，为国内呼叫中心相关产业未来100年的发展奠定一些基础。

将这100期当中的管理精华更好地保留下来，让更多产业同仁从中受益，这成为《客户世界》全体编辑的共识。有整理价值的点非常多，该从哪里入手呢？第一个涌现出来的关键词就是——人。有一个发现是所有人都不會感到意外的：过往这100期杂志的总目录当中，人力资源有关的内容占据了最大的份额。当我们的编辑将这些文字汇集在一起重新逐篇阅读的时候，我们感觉到了责任。将这些产业思想家和实践者的点点积累真正梳理起来，成为产业共有的资源，我们责无旁贷！

梳理的过程远比想象的困难。这等于是要将图书馆零星散落的一些“片纸段句”剪贴和整理成一部体系完整的作品，既要保留原文的精髓，又不能让整个作品显得凌乱；这个工作远比从头写一本新书艰难。于是，“通读——理解——提炼——梳理——选材——融入——成文”的过程成了我们的工作流程。很高兴这个工作得到了两方面的配合：一个是长期从事呼叫中心运营管理工作的杨红兵老师，她作为本书的编著者付出了艰巨的努力；另一个是杭州远传技术公司——一家在呼叫中心人力资源管理领域颇多建树的专业公司，他们为本书的编写提供了大量可资参考的素材。通过将这两方面的资源集合起来，在运营实践和技术流程这两个维度上进行对比权衡，编著者很快就找到了适合目前国内呼叫中心运营机构开展人力资源管理工作的脉络，这就为接下来的编撰工作奠定了坚实的基础。

本书对呼叫中心人力资源管理的整体框架进行了比较完整的解构和分析，保留原文中可操作的相应内容，以保留其实用精华；对不同文章中类似或雷同的内容进行大幅度的删减和整合；对文章编写体例、图表格式和写作风格进行技术性统一；同时结合远传公司在呼叫中心人力资源管理能力技术化、体系化方面的经验进行梳

理和完善，务求给阅读者以更实际的操作帮助和更完整的理论体系。

人，是呼叫中心运营管理的灵魂！让我们以此书与各位分享《客户世界》发刊100期的荣耀，让我们透过这点点思想火花，照亮我们前行的道路！

赵溪

客户世界机构创办人

CC-CMM国际标准认证机构主席

2011年4月15日于北京

目 录

序一

序二

第一章 呼叫中心战略和人力资源规划	1
1.1 呼叫中心战略.....	1
1.2 人力资源规划.....	5
1.2.1 人力资源规划与呼叫中心战略之间的关系.....	5
1.2.2 人力资源规划的定义.....	6
1.2.3 人力资源规划的作用.....	7
1.2.4 人力资源规划的过程.....	9
1.2.5 制定战略性人力资源规划.....	10
第二章 组织目标与结构设计	11
2.1 组织目标.....	11
2.2 组织结构设计.....	13
2.2.1 组织结构设计的含义.....	13
2.2.2 组织结构设计的原则.....	13
2.2.3 组织结构设计的配置比例.....	14
第三章 岗位设计	17
3.1 呼入业务部.....	21
3.1.1 部门经理.....	21
3.1.2 业务组长.....	22
3.1.3 客服代表.....	24
3.2 呼出业务部.....	25

3.2.1 部门经理.....	25
3.2.2 业务组长.....	26
3.2.3 座席代表.....	28
3.3 质检培训部.....	28
3.3.1 质检培训经理.....	29
3.3.2 质检专员.....	30
3.3.3 培训专员.....	31
3.3.4 数据分析专员.....	32
3.4 人力资源部.....	33
3.4.1 人力资源经理.....	36
3.4.2 招聘专员.....	38
3.4.3 薪酬管理专员.....	39
3.5 运维部.....	40
3.5.1 运维部经理.....	41
3.5.2 运维工程师.....	42
第四章 人才招聘和测评	43
4.1 人才招聘.....	43
4.1.1 招聘管理.....	45
4.1.2 人员面试.....	48
4.1.3 电话听试.....	54
4.2 人员测评.....	59
4.2.1 人员测评在人力资源管理各环节中的应用.....	61
4.2.2 人员测评工具.....	64

4.2.3 人员测评的关键点.....	66
第五章 人员培养	69
5.1 新员工的融入.....	70
5.1.1 从入职培训入手.....	71
5.1.2 重视新员工.....	72
5.1.3 经验介绍.....	75
5.2 老员工的培养.....	78
5.2.1 重视在岗培训.....	80
5.2.2 为座席未来的发展铺路.....	85
5.3 基层管理人员的培养.....	87
第六章 成本及绩效	93
6.1 成本.....	93
6.1.1 成本构成.....	93
6.1.2 成本控制.....	94
6.2 绩效.....	97
6.2.1 绩效管理.....	97
6.2.2 情绪管理.....	119
6.2.3 排班管理.....	125
6.3 激励.....	135
6.3.1 个人激励.....	135
6.3.2 团队激励.....	137
第七章 组织文化建设	141
7.1 组织文化建设的意义.....	141
7.2 如何创建组织文化.....	143

7.3 组织文化的落地.....	145
------------------	-----

第八章 员工关怀	153
-----------------------	------------

8.1 做好职业生涯规划.....	153
-------------------	-----

8.2 做好压力管理.....	156
-----------------	-----

8.3 重视人员流失.....	160
-----------------	-----

8.3.1 关注人员流失.....	160
-------------------	-----

8.3.2 识别人员流失.....	164
-------------------	-----

8.4 关注特殊群体.....	169
-----------------	-----

第九章 打造健康持续发展的呼叫中心	175
--------------------------------	------------

9.1 健康型呼叫中心的条件.....	175
---------------------	-----

9.2 如何打造健康持续发展的呼叫中心.....	176
--------------------------	-----

后记

第一章

呼叫中心战略和人力资源规划

1.1 呼叫中心战略

在谈呼叫中心战略前，我们再重新回顾一下呼叫中心的概念：呼叫中心（Call Center）又名客户服务中心（Customer Service Center）、客户联络中心（Customer Contact Center）、客户关怀中心（Customer Care Center）。呼叫中心名称的变化，也正反映出呼叫中心的发展。早期呼叫中心的应用只限于热线电话、咨询服务等，由受过训练的服务人员专门接听处理来电客户的各类问题，随着企业对客户重视程度的提高，为客户提供的服务越来越多样化，呼叫中心的客户服务功能得到进一步的体现。现阶段的呼叫中心不再采用单一的电话沟通方式，互联网、视频等多种多媒体互动方式被逐渐应用，并延伸到客户服务的各个环节，所以呼叫中心又被称为“客户联络中心”。为了保持客户的忠诚度，企业还主动采取客户回访、客户满意度调查等方式，听取客户的意见和建议，进一步挖掘客户的价值，人们还称这样的呼叫中心为“客户关怀中心”。但无论采用哪种说法，都远远代表不了这个产业的全部内涵。虽然这个行业已经脱离了“呼叫中心”的局限，鉴于我们在中文中找不到比“呼叫中心”更直接的词语，因此在本书中，仍然沿用“呼叫中心”这个名词。

今天的呼叫中心涉及到计算机技术、计算机电话集成技术（CTI）、网络、客户关系管理（CRM）、商业智能（BI）、交换机通讯、企业ERP和企业管理、项目管

理、团队管理等诸多方面的内容，已经成为以信息技术为核心，通过多种现代通信手段为客户提供交互式服务的组织。如果一定要给呼叫中心下个定义，我们认为应该这样描述：呼叫中心集劳动密集、技术密集以及知识密集于一体，融合了客户联络、客户服务、信息资讯以及流程管理等功能，是企业的综合信息服务中心、企业品牌价值等无形资产与有形利润的综合效益中心，是企业运营不可或缺的一部分。

对于任何一个企业来说，选择建立呼叫中心主要基于如下几方面原因：

第一，实现与客户的沟通，希望为其客户提供更好的服务；

第二，通过呼叫中心，在最短的时间实现与客户的高效沟通，从而达到直接销售的目的；

第三，减少和降低人力资源成本和运营管理成本，提高企业运行效率。

除此以外，实施呼叫中心项目还有一些正当且充分的理由，包括：

- ✓ 能更好地控制电话呼入和呼出的优先次序；
- ✓ 使全员生产力最大化；
- ✓ 提升顾客满意度，达到客户要求的服务水准协定；
- ✓ 确保销售安全（所有客户信息都掌握在企业手中）；

呼叫中心作为提升顾客服务水平、降低运营成本的工具，应同时具备一系列的技术与管理支持手段，其中包括：

- ✓ 对于各种类型的投诉或报表进行远程归档；
- ✓ 针对顾客相关信息的调查；
- ✓ 信息管理系统的支持，如注册信息、归档信息、及分配程序等；
- ✓ 进行事实追踪，以便进行记录或注册。

说过建立呼叫中心的意义，下面我们就要说说呼叫中心的战略目标。

谈到呼叫中心的战略目标，必须要根据企业的战略目标而定，所以不是呼叫中心的经理要将呼叫中心建成什么样子，而应该取决于企业的总体市场战略。呼叫中心如何设计，首先要知道呼叫中心工作要交付的最终产品。一个呼叫中心要向企业交付的最终产品是什么，这个关键问题的答案只能来自于企业的市场战略。所以，企业的整体市场战略，决定了呼叫中心作为企业中承担客户互动职能的器官，向企业交付的最终产品是销售还是服务，抑或二者之间的某种结合。如果是服务，要求怎样的服务水

平和服务质量？质量如何定义？如果是销售，应达到怎样的销售目标？是发掘新客户、开拓新市场，还是对现有客户进行交叉销售和升级销售？

为呼叫中心设定目标的过程不是在真空中进行的，而是在理想状况与资源约束之间，在各个利益相关者的诉求之间，以及呼叫中心的当前绩效与长远发展之间，求得恰当的平衡。也就是说，这是透彻理解企业总体战略的过程，是企业内部传播呼叫中心在达成企业总体目标中作贡献的过程，是求得高层领导批准和支持呼叫中心战略目标的过程，同时也是一个向其他的支持部门（如财务、人力资源、技术等）提出要求并获得承诺（比如以签订内部服务水平协议的方式）的过程，以及了解企业部门（尤其是市场营销部门）对呼叫中心的要求并做出承诺的过程。

呼叫中心内部的所有事务，如中心、部门和个人KPI的设定，组织架构安排，运营管理，人员招聘与培训，技术采购与升级，环境安排等，都是以呼叫中心的战略目标为基础；也只有以企业的总体战略为出发点，经过上述过程而制订的战略目标，才使得呼叫中心内部的各项事务与活动以低成本高效率的方式为企业总体目标的实现作出贡献成为可能。

丰祖军先生通过THEM2方法，把呼叫中心看成是由技术（Technology）、人（Human）、环境（Environment）、管理（Management）组成的整体，并将THEM2模型中的M解释为战略管理（Strategic Management）和运营管理（Operational Management）两个层面。其中，战略管理分为17个部分，包括：组织文化、战略定位、价值陈述、灾难恢复等至关重要的内容，以下是其中一部分：

①价值陈述：以业务逻辑和财务语言表达呼叫中心对于企业实现其整体经营目标的贡献。

②高层KPI确定：确定对呼叫中心整体绩效的测量方式和呼叫中心的绩效目标，并获得高层和其他利益相关部门的认可。

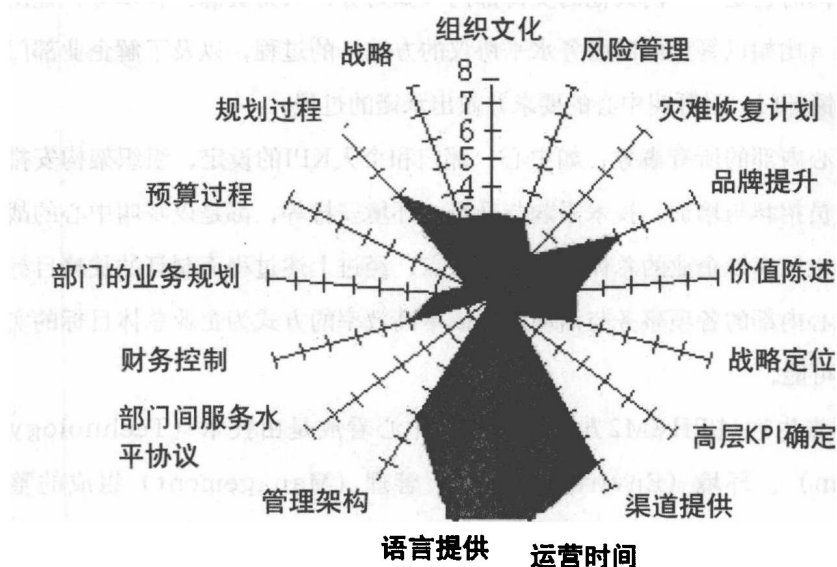
③部门间服务水平协议：使得包括呼叫中心在内的各个部门，能够互为资源、互为客户，成为一个真正的整体，为企业的最终客户提供符合企业战略定位的服务。

④预算过程：处于成熟阶段早期的呼叫中心通常是从给定的预算（尽管在给定之前作了争取），面临不确定的话务量，为了达到“上面”指定的服务水平目标，得出错误的KPI（接线能力为突出代表）；正确的预算则要从精确预测的话务量和根据公

司战略目标而制订并得到公司确认的服务水平目标入手，按照科学方式计算出资源（包括人力资源、通信资源等）要求，然后转换成财务预算。

⑤ 风险管理与灾难恢复计划：以有计划、有条理的应对系统，避免呼叫中心各级管理者成为“救火队员”。

呼叫中心战略管理在THEM2模型中，可以以一个星状图表示。以下是对一个企业进行呼叫中心THEM2诊断时可能得到的结果：



这是以发达市场成熟呼叫中心的最佳实践为标杆，针对一个实际中可能存在的呼叫中心描绘的战略管理星状图。呼叫中心管理者根据这样的一个星状图，可以看清所管理的呼叫中心的优势与不足。针对存在的不足，有些是完全可以利用内部的资源进行很好的解决的，有些则可能需要采购外部资源——但这时的采购决策是基于明确的针对性和清晰的目标的。

我们都认为，呼叫中心的战略与企业的市场战略紧密相关，那么为什么许多企业呼叫中心的负责人还觉得与其他部门比起来，自己部门在领导心目中的地位并不重要呢？编者认为，这是因为呼叫中心并没有发挥应有的作用。曾经有一段时期，呼叫中心内部一直在争论呼叫中心是成本中心还是利润中心。编者认为，即使是成本中心，不代表它没有价值，而实际工作中，呼叫中心并没有实现真正的价值。那么呼叫中心

的价值体现在哪里呢？我们不得不多作一些回顾和思考：

思考一，我们的呼叫中心是纯粹的被动型服务机构还是主动型的客户互动中心？

思考二，我们的呼叫中心是否成为客户互动数据集中与分析中心？

思考三，我们的呼叫中心是否做到为企业的战略决策、产品定位等提供支持？

呼叫中心的价值应该体现在以下两方面，只有做到这两方面，呼叫中心才能被企业管理者重视。

第一，通过对客户信息的掌握与分析，了解到客户的需求，主动对客户开展服务，赢得客户的信任，从而使客户对企业保持一定的忠诚度；

第二，通过服务的过程，将客户的需求反馈给企业，对企业的战略决策、产品定位提供一定依据。

我们常说服务营销一体化，但是真正做到这点的企业又有几个呢？编者希望，对于呼叫中心到底是成本中心还是利润中心的争论到此为止，因为呼叫中心的价值远远不是表面上获得的那么一点销售利润所能涵盖的。2010年有篇文章《未来企业竞争的十大焦点》中，列出未来企业竞争的十大焦点分别为：理念竞争、管理竞争、创新竞争、服务竞争、品牌竞争、人才竞争、资讯竞争、渠道竞争、科技竞争、顾客竞争。编者认为，所列出的“服务竞争”和“顾客竞争”与呼叫中心直接相关，而“品牌竞争”、“资讯竞争”、“渠道竞争”也与呼叫中心的作用密不可分。编者通过接触保险、基金、信托等金融行业，发现尽管金融行业对比其他行业服务做得相对较好，但是对呼叫中心的价值认知和价值挖掘仍然非常有限。可以说，由于呼叫中心的特殊地位，它架起了企业和客户之间的桥梁，呼叫中心未来的价值将被无限放大。

1.2 人力资源规划

1.2.1 人力资源规划与呼叫中心战略之间的关系

人力资源规划是呼叫中心总体发展战略规划的重要组成部分，是实现发展战略目标的重要保证。人力资源规划是为了满足呼叫中心发展的要求而制定的，基本任务是：适才适时适所，确保各类适用的人才（包括数量、质量、层次和结构等）在适当的时机获得适当的工作岗位，从而实现企业人力资源的最佳配置和动态平衡。人力资