

Call Centre Management

Call Centre Management

# 呼叫中心管理

陈岩 姚琼巍 著

Call Centre Management

Call Centre Management

Call Centre Management



经济管理出版社

# 呼叫中心管理

陈岩 姚琼巍 著

经济管理出版社

责任编辑：谭 伟  
技术编辑：杨 玲  
责任校对：叶 子

**图书在版编目 (CIP) 数据**

呼叫中心管理/陈岩, 姚琼巍著. —北京: 经济管理出版社,  
2003

ISBN 7-80162-710-5

I. 呼... II. ①陈...②姚... 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 (2003) 第 061191 号

**呼叫中心管理**

陈 岩 姚琼巍 著

---

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：北京宏伟胶印厂

---

787mm×960mm/16

16.5 印张

244 千字

2003 年 8 月第 1 版

2003 年 8 月北京第 1 次印刷

印数：1—3000 册

---

ISBN 7-80162-710-5/F·630

定价：29.00 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

# 目 录

1 呼叫中心管理——网络时代的客户关系管理.....	(1)
2 呼叫中心的语言管理.....	(14)
2.1 呼叫中心语言管理的定位.....	(14)
2.2 呼叫中心 3E 过程型语言管理 .....	(24)
专栏 1: 磋商准则 .....	(55)
2.3 呼叫中心语言监听评估与激励.....	(60)
2.4 结论.....	(72)
案例: 呼叫中心进行语言管理前后的对比 .....	(75)
3 呼叫中心的语音管理.....	(78)
3.1 呼叫中心语音管理的定位.....	(78)
3.2 呼叫中心的语音要素管理.....	(79)
4 呼叫中心经理与主管的管理.....	(83)
4.1 呼叫中心经理与主管的最优标准.....	(83)
4.2 对呼叫中心经理与主管的目标管理.....	(88)
5 呼叫中心座席代表的管理.....	(92)
5.1 呼叫中心座席代表专业管理.....	(92)
5.2 呼叫中心座席代表表现测度与改进的管理.....	(94)

5.3	座席代表的职业生涯规划与实现的管理 .....	(100)
<b>6</b>	<b>呼叫中心建构的管理 .....</b>	<b>(103)</b>
6.1	集中式呼叫中心与分散式呼叫中心的选择 .....	(103)
	<b>案例：中国人寿保险公司分散式呼叫中心 .....</b>	<b>(110)</b>
6.2	互联网呼叫中心与非互联网呼叫中心的选择 .....	(114)
6.3	多媒体呼叫中心与非多媒体呼叫中心的选择 .....	(116)
	<b>案例：阿尔卡特构造的多媒体呼叫中心 .....</b>	<b>(117)</b>
6.4	虚拟呼叫中心与非虚拟呼叫中心的选择 .....	(125)
6.5	外包呼叫中心及其管理 .....	(126)
	<b>案例：YesMobile——外包呼叫中心解决方案 .....</b>	<b>(130)</b>
	<b>专栏2：日趋成熟的外包呼叫中心——广州诚伯信息有限公司 .....</b>	<b>(131)</b>
6.6	选择构建呼叫中心最适用方案的要求 .....	(135)
<b>7</b>	<b>呼叫中心的战略管理 .....</b>	<b>(138)</b>
7.1	呼叫中心的战略定位 .....	(138)
7.2	呼叫中心组织结构与战略实施 .....	(141)
<b>8</b>	<b>呼叫中心的流程管理 .....</b>	<b>(145)</b>
8.1	明确呼叫中心的流程 .....	(145)
8.2	呼叫中心流程管理和改进 .....	(150)
	<b>专栏3：“六个西格玛”——GE成功之道 .....</b>	<b>(155)</b>
<b>9</b>	<b>呼叫中心的知识管理 .....</b>	<b>(160)</b>
9.1	呼叫中心知识管理的涵义和目标 .....	(160)
9.2	呼叫中心知识管理的原则 .....	(161)

9.3 呼叫中心知识管理的战略—业务—价值模型 .....	(163)
9.4 对呼叫中心知识管理系统评估的要点 .....	(166)
<b>10 呼叫中心的客户关系管理</b> .....	(170)
10.1 呼叫中心客户关系管理的概念.....	(170)
专栏 4: 客户关系管理的现状与展望 .....	(171)
专栏 5: 新时代天地通呼叫中心 .....	(174)
10.2 呼叫中心有效客户关系管理的原则.....	(178)
10.3 呼叫中心客户忠诚度的测度与提升.....	(179)
专栏 6: 以客户细分提升客户忠诚 .....	(181)
10.4 对困难客户关系的管理.....	(186)
<b>11 呼叫中心的营销管理</b> .....	(188)
11.1 呼叫中心电话营销的概念和准备.....	(188)
11.2 呼叫中心电话营销的关键要素和流程.....	(190)
专栏 7: 从 CEO 角度看电话营销呼叫中心成功的关键 .....	(192)
<b>12 呼叫中心的绩效管理</b> .....	(204)
12.1 呼叫中心绩效管理的涵义和作用.....	(204)
12.2 呼叫中心绩效管理的系统要素.....	(205)
12.3 呼叫中心的关键绩效指标.....	(207)
专栏 8: KPI 企业绩效考评 .....	(208)
12.4 呼叫中心绩效考评程序的设计.....	(210)
12.5 呼叫中心的绩效沟通技术与激励策略.....	(211)
专栏 9: 有关绩效沟通的技巧 .....	(212)

<b>13 呼叫中心数字管理</b> .....	(216)
13.1 呼叫中心的内部测量标准.....	(216)
13.2 呼叫中心的外部测量标准.....	(229)
13.3 内部测量标准与外部测量标准的综合.....	(231)
13.4 可供选择的新的数字管理指标体系.....	(231)
案例：华呼呼叫中心管理系统的数字管理.....	(232)
<b>14 呼叫中心的制度管理</b> .....	(237)
14.1 呼叫中心制度管理的内涵和类型.....	(237)
14.2 呼叫中心制度管理的原则.....	(239)
14.3 呼叫中心制度的管理模式.....	(240)
<b>15 呼叫中心的文化管理</b> .....	(245)
15.1 呼叫中心文化管理的涵义和功能.....	(245)
15.2 呼叫中心文化管理的目标.....	(246)
15.3 呼叫中心文化管理的路径.....	(247)
15.4 呼叫中心文化管理的“五戒”.....	(249)
<b>参考文献</b> .....	(251)
<b>致谢</b> .....	(256)

# 呼叫中心管理

## ——网络时代的客户关系管理

从我们初步的文献检索上,表明这是国内第一本关于呼叫中心管理的专著。呼叫中心管理的实用价值是什么?这是我们必须回答的问题。现在全球每年通过呼叫中心的年销售额达到 6500 亿美元;中国引入呼叫中心的概念是在 20 世纪 90 年代中后期,中国呼叫中心座席 1998 年为 35 000 个,到 2001 年座席总数已达到 96 200 个,市场规模达到 106.38 亿元。呼叫中心已经成为一个重要的管理对象,它在世界商务中有着重要作用,像人们熟悉的戴尔公司就是以呼叫中心为中心来运营的。

关于呼叫中心的内涵有这样三种观点,第一种观点认为呼叫中心(Call Center)是指以电话接入为主的呼叫响应中心,它为客户提供各种电话响应服务。

第二种观点认为从技术上看,现阶段呼叫中心是一种基于 CTI 技术(通信网、计算机网集成技术),并不断地将通信网、计算机网和信息领域最新技术功能集成融合,并与企业连为一体的一个完整的综合信息服务系统。当前,最先进的呼叫中心将传统的通讯网与互联网信息处理集成为一体,用户不仅可用传统的固定电话、手机等接入呼叫中心,也可以从 Web 站点直接进入呼叫中心。

从服务角度来讲,客户服务呼叫中心最大作用在于能有效、高速地为用户提供多种服务,实现企业的成本最小化和利润最大化。通过电话和其他服务代理,系统结合计算机信息系统的资料数据向客户提供包括业务查询、业务咨询、业务受理、投诉和建议、市场调查等功能多种服务,其本



身就是一种经营方式。它在提供真正意义上的“一对一服务”或是“人性化服务”上有着得天独厚的优势，呼叫中心的座席代表可以在接听电话以前，就从计算机屏幕上了解到有关来电客户的基本信息，如客户的姓名、住址、个人爱好等。根据这些资料，座席代表就能为客户提供更加亲切的“个人化”服务。此外，通过客户服务呼叫中心的建设还可以对企业信息系统进行整合，将原来只用于内部业务处理的信息可以用于对客户提供更加丰富的信息服务，提高这些系统和信息的利用率，同时，将客户需求和内部业务处理通过客户服务呼叫中心系统有机衔接在一起，实现企业全面的流程管理，缩短业务处理时间，提高办理效率。

从管理角度来讲，客户服务呼叫中心代表了一种先进的企业经营理念。它主张以“客户为中心”，为客户提供全面服务，同时，客户服务呼叫中心还实现客户信息的集中管理，提供业务统计和呼叫统计分析等功能，帮助企业实现客户智能和决策分析；通过建立客户服务呼叫中心系统能够促使企业将这种理念得以顺利贯彻。在西方国家，几年前就已把这种前台的服务延伸到了后台。也就是我们说的 CRM（客户关系管理），即把前台获得的大量数据移动到了后台，并运用一些经实践证明可行的算法，把杂乱无章的用户数据提炼成供决策用的宝贵资源。这些来自呼叫中心前台与用户的交流采集对客户信息的第一手资料的数据好像蕴藏在地下的石油，在未被加工前无法直接使用，而经过精细加工，就可以成为各种有用的材料、半成品和成品。呼叫中心的数据库对内与整个企业相联，与企业结为一体，它还可以把从用户那里获得的各种信息全部储存在企业的数据库（Data Warehouse）。而 CRM 本身就是一个把来自各种输入的信息数据加工、整理的工厂。这些数据经加工后，最终将提供给企业的高层管理和决策者作为决策依据。

第三种观点认为如果抛开技术的发展、功能需求的日益增加等方面的因素，我们可以赋予呼叫中心一个不随时间而变化的定义，那就是呼叫中心是为了客户服务、市场营销、技术支持和其他特定的商业活动而接收和

发出呼叫的一个实体（郭晨东，2000）。

我们认为第一种观点的合理之处在于指出了呼叫中心为响应中心，它为客户提供各种响应服务这一点，其缺陷在于没有从呼叫中心与整个企业相联系来对呼叫中心进行界定，在于仅局限于电话的技术方式。第二种观点的合理之处在于从技术、服务和管理三个角度对呼叫中心的涵义进行了界定，指出了现阶段呼叫中心是一种基于 CTI 技术，并与企业连为一体的、一个完整的综合信息服务系统，要以“客户为中心”，为客户提供全面、有效、高速的服务，对客户信息集中管理，为企业高层管理和决策者提供决策依据。其“闪光点”在于强调了呼叫中心是一种经营方式，代表了一种先进的企业经营理念。其缺点在于过多地“描述性”的内容，这对于界定呼叫中心的概念“不精练”，还在于它只局限于现阶段 CTI 技术的呼叫中心。第三种观点的好处在于力图探索一个更为具有一般性的呼叫中心定义的努力，指出呼叫中心是为了客户服务、市场营销、技术支持和其他的特定商业活动而接收和发出呼叫的一个实体。但是我们可以发现，其中的技术支持可以包含在客户服务之中，而“实体”对全面反映呼叫中心的“中心”又不是很充分，并且这一定义全部舍掉技术因素和时间的变化。以上三种观点都忽视了呼叫中心呼叫过程中作为重要的组成部分之一的语言流。

综合起来，我们认为呼叫中心是基于一定技术（如电话、CTI 等）通过语言等为客户提供呼应服务的中心，是一种以客户为中心的企业运营方式或商业模式。此外，我们认为“呼应中心”是比“呼叫中心”更符合一般人们所称的“呼叫中心”的含义的。

关于呼叫中心的作用，赛迪顾问公司（2000）通过对 81 家使用呼叫中心的中国企业调查，其关于呼叫中心作用的调查结果为：91% 的调查企业认为，呼叫中心可以提高服务质量和用户的满意程度；69% 的企业认为它可增加业务代表处理的呼叫数目；有 66% 的调查企业认为，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%的调查企业认为，呼叫中心可降低销售开销；38%的调查企业认为，呼叫中心可增加企业收入。与此调查结果相对应的解释是使用呼叫中心可减少向用户提供所需信息的查询与响应的的时间，因此，服务在质量方面得到提高；每次呼入电话占用的时间减少，相应地增加了每日处理的电话数，服务在数量方面得到了提高；无需增加服务人员，便可以提高服务的等级，同时提高业务代表的利用率；在市场调查、提供新产品、新业务或增加新系统、外设时，能够减少业务代表的培训时间；减少对纸张的依赖性；用户的请求可以立即得到响应，而且不必重复他们提出的问题，增强用户对企业的满意程度；能增加企业的收入；通过提供必需的电子商业 workflows 和基于信息的路由及排队功能，简化了复杂的商业运作。

另一种观点则指出，呼叫中心的作用主要包括：提高企业服务质量，让客户满意，使得用户数和营业收入不断增加，并形成良性循环；降低成本，通过呼叫中心可增加企业直销，降低中间周转，降低库存；改善内部管理体制，减少层次、优化的平面式服务结构，提高工作效率；宣传并改善企业形象，扩大企业影响，提高企业社会效益；企业还可以通过对收集到的大量信息和数据的分析，为企业再发展和决策提供依据。不难发现，赛迪顾问公司调查的结果与后面关于呼叫中心作用观点基本相同。不容忽视的是许多企业已经将呼叫中心作为快速高效经营的主要运营手段，并取得了极大的成功。比如，美国在线（AOL）的大型呼叫中心已成为其主要的盈利支柱；戴尔（Dell）公司利用呼叫中心对顾客进行售后服务和技术支持，完成了遍布全球戴尔客户的所有计算机的销售服务和有效沟通，它让戴尔实现了无库存生产、按订单设计、宽口径的直销渠道，快速反应的售后服务体系、高效合理的管理和激励体制。呼叫中心是戴尔公司的中心，是其重要的商业基础能力之一，已经成为了公司的市场竞争“法宝”，并成功地实现了公司的商业目标。

我们应该看到，上面两种观点主要是对企业层次的呼叫中心的作用做出了比较全面的说明，但是它们明显对产业和整体经济层次的呼叫中心作

用没有给以说明。考虑到现在全球每年通过呼叫中心的年销售额达到6500亿美元,我们不难发现呼叫中心的作用在产业层次上是形成了一个新的产业,从而对整体经济运行的升级、发展有一定的促进作用。

就全球呼叫中心市场来看,据IDC的数据表明,全球呼叫中心服务市场总产值在1998年为230亿美元,预计到2003年将翻番,达到586亿美元。全球呼叫中心服务市场可以分成三部分:咨询、系统集成和外包服务,其中外包是最大的部分,1998年的产值为170亿美元,占整个呼叫中心市场的74%,在2003年有望达到420亿美元。美国在全球呼叫中心服务领域中与其他国家、地区相比占据明显的主导地位,1998年总营业额为122亿美元,占全球市场的53%,到2003年,美国呼叫中心服务市场收入将为307亿美元;全球年增长率为20.5%(魏杖学,2002)。2001年在美国和加拿大呼叫中心的数量就可达14万个左右,另外分散在其他各地的呼叫中心还有2万多个;美国整个呼叫中心市场有155万个话务座席,美国劳动力人口的3%在呼叫中心工作,大约在700万人左右,在欧洲这个数字是1%。由于在2000年全球呼叫中心的服务市场总产值已经达到了400亿美元左右,因此以上关于全球呼叫中心市场的增长速度应适当提高,我们初步将其近5年年均增长率提高到25%。

就中国的呼叫中心市场来看,中国引入呼叫中心的概念是在20世纪90年代中后期,中国呼叫中心座席1998年为35 000个,截至2001年座席总数已达到96 200个,市场规模达到106.38亿元。Frost & Sullivan(中国)公司预计,到2006年中国呼叫中心的市场规模将达到204.4亿元,座席数量将达到151 500个(包括寻呼企业的呼叫中心座席数)。中国呼叫中心座席数及投资情况如表1.1所示。

我们认为以上对中国呼叫中心增长的估计显得有些保守,一方面前面我们所提到的全球呼叫中心有较高的增长速度;另一方面,中国正处在呼叫中心高速发展的时期。我们根据中国呼叫中心产业总体市场规模在1998~2001年间,以年均40%的速度增长。2001年,中国呼叫中心座席

表 1.1 中国呼叫中心座席数与投资情况及预测 (2001~2006 年)

年份	累计座席数 (个)	累计投资 (百万美元)
1998	35.0	3515.6
1999	52.3	5385.7
2000	79.3	8359.0
2001	96.2	10637.9
2002	111.6	12787.7
2003	125.4	15062.5
2004	135.5	17069.4
2005	143.9	18834.9
2006	151.5	20439.6

数据来源: Frost & Sullivan, CTIForum.com 2002 年 6 月。

总数达到 96 200 个, 市场规模达到 106.38 亿元, 分别较 2000 年同期增长 51.6%、55.2%, 因此, 可以适当提高其增长预测, 到 2006 年, 呼叫中心座席达到 19 万个。另外, 值得注意的是, 全球现在每年由呼叫中心促成的销售额已高达 6500 亿美元。据预测, 这一数字在五年以后的中国将为 5000 亿元人民币 (邹奕萍, 2002)。

从中国呼叫中心市场的产业分布来看, 2001 年中国呼叫中心在各个产业的分布情况是这样的。2001 年, 在中国呼叫中心应用的行业中, 电信和金融行业占据了 70% 以上, 其中, 座席数占总量的 76%, 累计投资占总体的 73%。在电信、金融等服务性行业, 并以自行建设为主, 而其他各行各业不同规模的大、中、小型企业的广泛应用才标志着产业结构的合理。这也意味着我国呼叫中心的应用空间仍有巨大的潜力有待挖掘。预计, 电信、银行仍然是未来几年呼叫中心的主体细分市场, 但在呼叫中心总体市场中的比例将不断下降。在证券、保险、政府、计算机、家电、制造业、远程购物及电子商务中, 呼叫中心的增长速度将进一步加快。服务导向驱动的细分市场将是未来呼叫中心设备提供商和软件供应商的竞争市场 (Frost & Sullivan 中国公司和 CTI 论坛, 2002)。

中国的呼叫中心外包服务市场是一个新兴的、正在形成中的呼叫中心市场，1998年之前它几乎不存在，大部分是在1998年以后才建立起来的。到2000年底，中国的外包呼叫中心服务商数量在40家左右，拥有的座席总数量约为3200个，中国呼叫中心外包座席情况如图1.1所示：

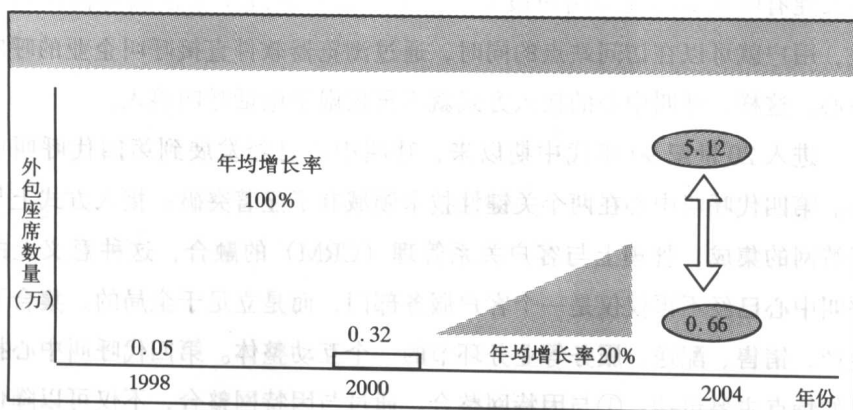


图 1.1 中国呼叫中心外包座席情况与预测 (1998~2004)

中国的外包呼叫中心市场未来的增长情况是肯定的，但是由于中国外包呼叫中心尚处于不稳定的快速增长期，所以不同的业内人士对外包市场未来发展的估计差异较大。其中，较为乐观的估计是外包市场在今后三年内将以每年100%的速度增长，这将使得外包座席数到2004年达到51200个，这主要是依据2000年外包市场有了快速发展的情况所做出的。较为保守的估计则认为，外包市场今后三年的发展速度将保持在20%左右，在这样的发展速度下，外包市场的座席数量到2004年约在6600个（郭晨东，2002）。

呼叫中心起源于20世纪30年代，经过50年的发展，呼叫中心的服务内容、服务方式、服务技术以及服务领域等各方面都发生了巨大变化。从技术发展来看，呼叫中心经历了几代的发展，第一代呼叫中心主要通过电话，通常指派若干经过培训的业务代表专门负责处理各种各样的咨询和

投诉,顾客只需拨通指定的电话就可以与业务代表直接交谈;第二代呼叫中心系统的特点是采用了CTI技术,由于采用了CTI技术,因此可以同时提供人工服务与自动服务,其缺点是用户只能得到声讯服务;第三代呼叫中心系统是将CTI技术和因特网简单相联,企业在因特网上建立站点,且又建有呼叫中心处理用户服务,如果可以在系统中增加因特网网络网关,用户就可以在访问站点的同时,通过浏览器软件直接呼叫企业的呼叫中心。这样,呼叫中心的接入方式就不再仅限于电话呼叫接入。

进入20世纪90年代中期以来,呼叫中心已经发展到第四代呼叫中心。第四代呼叫中心在两个关键性技术领域有了显著突破:接入方式上与因特网的集成、管理上与客户关系管理(CRM)的融合,这种意义上的呼叫中心已经不再仅仅是一个客户服务部门,而是立足于全局的、集合了生产、销售、配送、服务等业务环节的一个互动整体。第四代呼叫中心技术的特点主要包括:①与因特网整合。通过与因特网整合,不仅可以降低通话的成本,而且可以弥补电话终端仅能传送语音信号的缺点。与因特网整合,可以使用户通过计算机终端访问企业网络的站点,在呼叫中心座席人员的指导下浏览网页的图形信息。座席业务代表可以将网站页面推送到客户远程屏幕,实现面对面的服务。②与CRM技术整合。整合在数据仓库和数据挖掘技术基础上,分析客户信息,发掘客户需求,构建起能够为用户提供一对一服务的方式,满足客户对业务的个性化服务。

我们认为第五代呼叫中心正在孕育之中,这一代呼叫中心的技术特征将可能是在接入技术将与无线因特网技术结合,同时,在与多媒体技术及人工智能结合上可望有新的突破。

关于呼叫中心的运作管理,首先是呼叫中心系统的构建问题。企业如何建立呼叫中心系统?有企业自己“独建”和“外包”给独立的呼叫中心两种模式。构建一个呼叫中心系统的具体步骤包括:明确有关的目标:了解用户准备用呼叫中心完成哪些功能,此外,还有哪些性能方面的要求,将这些要求以书面的形式留档,以备以后查阅;制定有关的技术方案,提

出如何满足用户各种要求的技术方案，要与用户的预算相吻合，选用交换机方式或计算机方式，确立各个部分的功能；完成有关的详细设计，在与用户进行多次的反复交流之后，确立具体的实现细节，完成详细设计工作；系统设计与实现，完成具体的呼叫中心系统的设计与实现，完成有关的编码工作；系统测试：由于呼叫中心系统是在电话网上运营，因此可靠性的要求较高，应该进行充分地测试；系统运行：将系统投放到实际的运营中，及时解决出现的有关问题；系统维护：对系统进行日常运营维护，或根据用户的要求进行升级。

总的来看，建立一个具体的系统是要和业务需求进行紧密结合的，要经过较充分的业务分析之后才能满足用户的要求，在此基础上开始选择具体的集成技术（段云峰，2000）。不难发现，这里更多强调技术上的构建。而袁道唯（2002）则更全面地提出了建造呼叫中心的四道工序，第一道工序是确定企业呼叫中心的定位，根据企业战略确定呼叫中心的定位，应区分后端支持型和营销型两种类型的呼叫中心，并采取不同的措施；第二道工序是搭建呼叫中心系统技术实现上的选择；第三道工序是对呼叫中心的环境进行布局，包括如何选址、如何设计座席、选择噪音与屏蔽、空气流量、温度与湿度、整体场地等；第四道工序是找一个呼叫中心经理。我们认为第四道工序不仅要找到一个经理，还要强调组建一个良好的团队。

在建立了呼叫中心后，就面临着呼叫中心的运营与管理问题，这往往是一个呼叫中心成功与否的关键之一。

对于呼叫中心的语言管理，姚琼巍（2003）指出了呼叫中心语言管理的重要性。根据定位理论，从企业层面、呼叫中心层面以及呼叫中心语言三个层面对呼叫中心语言管理进行了定位，他指出，呼叫中心语言管理要定位在准确、专业、效率和人情味。在呼叫中心过程分析的基础上，他提出了呼叫中心座席代表的以有效倾听、有效提问、有效应答为关键要素的3E过程型呼叫中心语言管理范式，分析了呼叫中心的语言监听、评估和激励体系。



对于呼叫中心的数字管理，可以从其表现指标、客户满意度、人力资源管理、话务分配过程、财务成本、设施等指标入手。这些都可以通过具体数字衡量体现出来，呼叫中心可以基于此进行数字管理，同时，对不同的呼叫中心进行比较（安冬，2001；袁道唯，2002）。

除公司的一般性流程外，对于呼叫中心来说，还应该有一些特殊的流程和规范。这些规范流程指导各岗位人员明确地工作、各司其职、相互之间融洽配合。从另外一种潜在的效果来说，就是流程管理有助于力求不论哪个人刚上岗，他只要能理解和读懂这些规范流程，他就能开始这份工作。这些规范主要有两个部分，一部分为管理规范流程；一部分为服务规范流程。管理规范流程主要包括：呼叫中心总体原则、各个管理岗位的工作职责和权限、各个管理岗位的工作流程、日常报告管理、会议制度、培训制度和培训流程等。很多岗位都应该细到每天工作的内容和时间的分配，各个团队的任务、要求和工作衡量标准（曾智辉，2002）。我们认为对于呼叫中心流程管理来说，除确保流程制定的准确外，流程管理的执行是比较重要的。同时，应结合呼叫中心的技术特点，将其流程管理直接实现信息技术“再造”。

关于呼叫中心的人力资源和激励管理，曾妍（2001）认为，企业挑选呼叫中心管理者，要从领导才能、呼叫中心经验、人员管理和训练出发；企业培养呼叫中心高级管理者，要着眼其领导能力、商业运作能力、呼叫中心管理和维护技能的培养。袁道唯（2001）认为，给呼叫中心座席代表设计职业生涯规划很重要，让座席代表有机会从事管理工作就是一个极为重要的方向。可以奉行这样两个原则：一是所有主管级干部一律从座席代表中选拔，没有与客户直接打交道经验的人不能直接管理座席代表，表现最优秀的座席代表才能获得提拔；二是新招聘人员时尽量从座席代表招起。即使是有经验，如果不是与本企业直接相关，也从座席代表做起。此外考虑到不是每个人都适合做管理工作，尤其是呼叫中心的管理工作，可以考虑为座席代表设计培训考察计划。赵溪（2001）认为，可以考虑将