

# 呼叫中心 运营与管理

■ Contact Center Operation and Management

赵溪 主编



客户世界管理—运营—技能基准系列

# 呼叫中心运营与管理

赵 溪 主编

清华大学出版社

北 京

## 内 容 简 介

呼叫中心产业在中国的发展已走过了十多个年头,随着国内应用呼叫中心的企业逐渐将工作重点转向关注运营管理的成熟度,正在有越来越多的呼叫中心本着结合行业实际状况和需求的原则,积极探索和逐步形成一整套适合中国特定市场环境的运营管理方法。

本书结合 CC-CMM 呼叫中心能力成熟度模型,从四个篇章:基础篇、规划篇、运营篇、技能篇为大家揭示呼叫中心运营与管理的精髓。通过对呼叫中心发展历程、现场管理技巧、胜任力要求等描述,为中国呼叫中心中层管理人员的成长提供了有益借鉴。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

呼叫中心运营与管理 / 赵溪 主编. —北京:清华大学出版社, 2010.10

ISBN 978-7-302-23785-3

I. 呼… II. 赵… III. 无线电通信—电话业务—企业管理 IV. F626.13

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 171237 号

责任编辑:张立红 高晓晴

封面设计:许文婷

版式设计:康 博

责任校对:胡雁翎

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

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

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:26.75 字 数:508 千字

版 次:2010 年 10 月第 1 版 印 次:2010 年 10 月第 1 次印刷

印 数:1~6000

定 价:39.80 元

---

产品编号:037879-01

# 本书编委会

---

主 编：赵 溪

副主编：罗 隽 宋依锋

编 委：葛舜卿 杨 萍 陈小妃 何志环  
嵇赞华 王 超 胡捷伦

# 总 序

---

当众多中国企业在试图建立核心竞争力时，我们很少见到有哪个企业着眼于以客户关怀、客户关系管理为基础的核心竞争力。

中国企业做大的情节根深蒂固，但方式无非是资本运作，收购兼并，“市场运作”（点子炒作，“一招鲜”打天下），政策取巧。

中国有着越来越多的“全球 500 大”企业，但那常常是沾垄断或国家意志之光，鲜有企业依赖战略管理创新，更没有什么企业依赖客户亲密度(customer intimacy)。

随着市场机制的完善，在还没有真正见到“500 强”时，我们首先看到的是效益滑坡，豪言落空，骗局曝光，法人遁空。

大多数的竞争优势都是短暂的，因为许多今天看起来是竞争优势的东西过不了多久就成为竞争必需。而失去竞争优势的企业除了出局外，至多也只能不赚不亏。

企业发展竞争优势的道路有多种，以技术创新、地域延伸为基础的竞争优势变得越来越缺乏差异性。而以客户关怀、客户关系服务为基础，可以发展出多种差异性的竞争优势。

遗憾的是，国内的企业很少有成熟经验，即使是最优秀的中国企业，其客户关怀的理解也常常局限在“上门服务，进门铺布脱鞋”的层面。

国际企业的表现常常被误读，比如 DELL 的成功不是被以“酸葡萄”眼光歪曲，就是理解成“直销分销优劣”之争。

东方文化传统中本来对服务的理解就非常有限，日文中的“服务”与免费常常是同一意义，而中国长期以来只有身不由己的伺候，没有用以创造客户体验，进而换取商业回报的“服务”。

现在已经非常普及的 MBA 教育中能够传授此道的师资也极为匮乏。众多的 MBA 在校或毕业生听惯了经济学大师或策划大师的讲座，听完我的演讲常常感觉似乎是另一套全新学问。

企业以客户资产的建立为中心而发展的战略、组织、流程、人员管理、技能、技术的行为可以涵盖多个方面，如同《客户世界》在封面上列出的各类：客户服务、客户关系、客户分析、客户挽留、客户忠诚、客户互动、客户洞察、客户关怀、客户获取、客户满意、客户发展、客户体验等等。

为了将这些方面的研究与实践系统化，我们推出了这套“客户世界管理—运营—技能基准系列”丛书。希望其中每一本书的出版对于国内的专业教育与自由探讨都会带来帮助与启迪。

我们期望着越来越多的企业把眼光放到客户身上，不断打造基本功，在客户关怀上通过创新建立竞争优势，让中国的广大客户在市场经济中体会、享受本应有的企业“以人为本”后带来的感觉。

我们更希望看到作者队伍的不断壮大与读者群的迅速成长、实际工作者实践范围的扩展，同步于中国社会的文明与经济的进步。

“试看将来的世界，必定是客户的世界！”

2004年8月7日，旅行途中于太原国贸大酒店

袁道唯，爱立信(中国)商业咨询部总经理，首席咨询师。同时兼任《客户世界》杂志总编辑，同济大学经管学院顾问教授。出生于上海。20世纪80年代初赴美，先后获美国南加州大学生物工程硕士和心理学哲学博士，在加州大学尔湾分校进行生物数据处理博士后研究。1993年后担任过百老汇连锁百货公司财务系统专家，美国亚洲商联的首席资讯长等职。1998年回国在北京组建九五资讯并任首任总裁。以后历任戴尔(中国)直销部总监，中国惠普电子销售部总经理，咨询事业部管理咨询总监等职。长期从事呼叫中心，互联网业务开发，直复营销，数据库营销与客户关系的高层管理与客户咨询。



# 序

---

进入 21 世纪的第二个十年,可以真切地感受到与客户相关的现代产业的蓬勃发展。人类的经济活动已完全由生产主导到需求主导,并开始进入真正以客户为中心的时代。企业无论大小、产品与商业模式无论是复杂还是简单,客户互动、客户服务和客户管理,都越来越成为企业成功的核心因素之一。呼叫中心最初只是作为一个“通讯增值业务”出现在计算机和现代通讯的集成应用领域。而现在它已经成为企业客户互动的核心载体和主要渠道。可以断言,信息时代商务形态的持续变革,必将推动呼叫中心逐步成为企业的核心竞争力之一。

呼叫中心运营与管理的根本目标当然是按照公司战略的要求提升整体绩效。问题是如何提升。我们总是看到一个普遍存在的现象,即从一线从业人员到后台支持人员再到管理层,总是忙于日常事务和管理工作的执行,而忽略设计、规划与系统优化。企业运营中的问题通常都是以具体的、细节的方式表现出来的,但究其本质往往是系统性问题。解决这些问题切忌“头痛医头,脚痛医脚”,而必须用系统的方法来解决细节问题。只有通过设计、执行、监控与评估这三个环节的周而复始,才能实现系统持续优化,从而提升呼叫中心的整体绩效。呼叫中心的运营管理需要科学的方法和有效的执行。

提升呼叫中心的运营与管理水平,“人”无疑是决定性因素。在中国呼叫中心产业快速发展的同时,运营管理水平的提升相对滞后,其中尤以从业人员队伍专业化程度较低的问题最为突出。或者说,符合高水平呼叫中心运营与管理所需要的专业化人才供给严重不足。

呼叫中心的从业人员尽管可以通过工作实践积累经验,从而提高自身的业务能力。但是很多情况下,他们所要面对的问题常常是超出他们实践所获得的有限经验的,特别是缺乏对于呼叫中心运营的系统性、整体性的认识。这样的成长方式和成

长速度显然不能适应呼叫中心成长的需要。呼叫中心从业人员需要在工作实践的基础上,开展专业的、系统性的学习,并结合工作实践从而提升自身能力。他们不仅需要掌握与自身从事的业务单元有关的专业技能,同时必须对整个呼叫中心的全景图有相当的了解,只有这样才有可能获得更大的成长空间。这不仅会影响从业人员的个人成长,更为重要的是,这将关系到整个呼叫中心产业的健康、持续发展。

本书的基本定位是为呼叫中心中层管理人员提供一本有体系的学习教材。本书的编撰团队非常专业,既有系统性、理论性,又与现阶段中国呼叫中心业务运营实践紧密相连。

祝愿朋友们,能通过本书的学习有所收获,并在工作实践中得到应用,从而不断成长。

刘钢

于2010年8月7日深夜

刘钢:复旦大学国家示范性软件学院副院长、CC-CMM 国际标准研究中心副主任、电子商务研究中心副主任。中国呼叫中心产业能力建设管理规范专家委员会副主任委员。中国电子商务协会通信分会副秘书长。担任多家企业和地方政府高级顾问。



# 前 言

---

近年来，呼叫中心产业在中国的发展算得上是高歌猛进了。从社会经济学的角度来看，呼叫中心已被各行业广泛应用，社会认可度不断上升，社会依赖性越来越强，尤其是其创造的社会价值和经济价值已越来越引人注目。从呼叫中心自身发展而言，管理渐趋精细化、人性化、成熟化和系统化。呼叫中心的类型也越来越多，从客户服务到产品销售，从便民服务到外包服务……其类型的增多说明了呼叫中心定位的丰富性与广泛性。从呼叫中心产业的发展角度而言，产业交流大会、专业杂志、专业网站等媒介为专业化交流打开了方便之门；行业评选、行业认证等工作的逐步成熟为产业的发展发挥了引领的作用。

与此同时，我们也看到与一些国家的呼叫中心行业相比，我们仍处在起步阶段；我们的产业规范还未正式建立，配套设施还有待进一步完善，我们的运营能力还需要进一步提高，运作模式还需要更加灵活。与我们自身的期望相比，我们似乎还不能为每个项目定制最恰当的流程，也不能有效地降低员工流失率，我们对客户忠诚度的把握总显得有些无能为力，为新产品设计的引导还欠缺功力；与客户或者社会对我们的期望相比，我们的价值还不能被社会最深刻地挖掘，我们的整体表现总会有不尽如人意之处。一句话的感觉就是：我们还不够成熟。

评价一个行业成熟度的标准在行业间似乎是大同小异的：社会认可度、行业规范度、价值创造力、迎合社会期望的能力、发展速度的稳定度、目标的明确度等。如此说来，对照每个标准，呼叫中心行业离成熟的距离不远，但也需要我们的追赶。

套用那句老话就是，机遇与挑战同在。

呼叫中心发展到今天，对于每一个从业人员来讲，有值得欣慰之处，值得骄傲之地，也有值得憧憬之点。但更让我们关注的是那些我们一直孜孜以求的、亟待改进与提高的关键点。在这些关键点中，人员的青黄不接似乎最让人心痛。铁打的呼叫前沿，流水的座席员；基层管理人员的培养似乎总是那么漫长；精英管理团队的目标似乎还有些遥远……然而对于我们每一个在呼叫中心行业奋斗的人而言，发现缺点对我们不单单是遗憾那么简单，因为这就是我们奋斗的起点！

为此，我们认真整合了产业相关的资源，务求从源头开始梳理出一些思路，用最原始的方法去做打基础的工作。本书的基本定位是为国内呼叫中心中层管理人员提供一本“有体系”的培训教材，力求为那些奋斗在呼叫中心行业中可爱的人们提供工具，让他们少走些弯路，多增添借鉴。基于 CC-CMM 呼叫中心能力成熟度模型国际标准的体系，我们形成了本书的整体框架，务求与国际接轨。本书的编撰团队的主要成员同时也是由国家发改委以及工业和信息化部共同发起的《中国呼叫中心产业能力建设管理规范》这样一个“国字号”标准的起草班底，这就保证了本书的内容体系与国家标准保持一致。在此基础上，我们将全面开发后续的国家标准培训课程体系及考核题库，务求基于规范形成系统，长期有效地对产业人才的培养发挥支撑和指导的作用！

本书的编写过程务求与现阶段中国呼叫中心机构业务运营实践保持紧密一致。我们在广泛参阅了大量实际的培训资料后，最终选定了“芒果网客户服务中心”内部使用的教材体系为基础蓝本；在此基础上，上海微创软件公司的内部培训团队对原有体系进行了革命性地改造，形成了现今的框架；按照框架内容的要求，我们邀请了多位产业专家加入编辑团队参与编撰工作，务求最大限度地将一本务实和负责任的教材呈现给各位读者。除编委会人员之外，在此感谢严晶、李旭俊、常翔、孙飞等人为书籍编撰出版所作出的努力。

让我们一起为呼叫产业在国内的发展尽力、效力、努力！

编者

2010年8月28日

# 目 录

## 第一篇 基础篇

<b>第一章 呼叫中心管理引论</b> .....	3
第一节 呼叫中心在企业中的应用价值 .....	3
第二节 呼叫中心的发展历程 .....	5
第三节 呼叫中心的现状和展望 .....	8
第四节 呼叫中心管理的策略和方法 .....	16

## 第二篇 规划篇

<b>第二章 呼叫中心基础建设</b> .....	23
第一节 呼叫中心战略规划 .....	23
第二节 呼叫中心组织架构规划 .....	24
第三节 呼叫中心信息系统规划 .....	28
第四节 呼叫中心空间规划 .....	29
<b>第三章 呼叫中心人力资源规划</b> .....	35
第一节 人员职责定义 .....	35
第二节 人员储备 .....	41
第三节 职业发展道路规划 .....	57
第四节 人尽其才机制 .....	58
第五节 人员奖惩机制 .....	61

<b>第四章</b>	<b>呼叫中心运营流程规划</b> .....	<b>65</b>
第一节	流程创建 .....	66
第二节	呼叫中心的关键用户流程 .....	67
第三节	呼叫中心的运营支撑流程 .....	68
<b>第五章</b>	<b>呼叫中心绩效管理规划</b> .....	<b>71</b>
第一节	绩效管理的定义 .....	71
第二节	绩效管理的意义 .....	73
第三节	绩效管理的实施步骤 .....	74
第四节	绩效考核模型参考 .....	80
第五节	目标管理实施模型 .....	87

### 第三篇 运营篇

<b>第六章</b>	<b>话术与脚本管理</b> .....	<b>93</b>
第一节	话术及脚本撰写技巧及注意事项 .....	93
第二节	脚本写作的几点注意事项 .....	96
第三节	常用语、销售用语、疑难情景的脚本撰写 .....	97
<b>第七章</b>	<b>现场管理</b> .....	<b>101</b>
第一节	现场管理的定义 .....	101
第二节	现场管理人员的角色与职责 .....	102
第三节	现场管理工作的内容与方法 .....	105
第四节	成功的班前班后会 .....	111
<b>第八章</b>	<b>流程管理</b> .....	<b>113</b>
第一节	流程的集中式管理 .....	113
第二节	流程的执行度管理 .....	115
第三节	流程的更新管理 .....	116
<b>第九章</b>	<b>投诉管理</b> .....	<b>117</b>
第一节	投诉管理的基本概念 .....	117

第二节	投诉管理的意义	118
第三节	顾客投诉管理的原理	119
第四节	如何建立科学、高效的客户投诉管理体系	120
第五节	投诉处理技巧	124
<b>第十章</b>	<b>人员管理</b>	<b>129</b>
第一节	服务人员的选聘	129
第二节	人员流动管理	143
第三节	员工激励	150
第四节	有成效的内部沟通	161
<b>第十一章</b>	<b>话务预测及排班</b>	<b>163</b>
第一节	数据的收集	163
第二节	数据的分析	165
第三节	确定班次及当值人数	166
第四节	指标回顾及排班改进	167
<b>第十二章</b>	<b>风险管理</b>	<b>171</b>
第一节	风险管理定义	171
第二节	风险类型	172
第三节	风险定性和定量分析	173
第四节	风险规划与控制	174
<b>第十三章</b>	<b>运营指标管理</b>	<b>177</b>
第一节	呼入指标	177
第二节	呼出指标	192
<b>第十四章</b>	<b>成本和效益管理</b>	<b>195</b>
第一节	成本模型	195
第二节	成本控制方法	199
第三节	效益提升方法	203

## 第四篇 技能篇

<b>第十五章</b>	<b>培训技巧</b> .....	<b>213</b>
第一节	培训内容及分类 .....	213
第二节	培训应遵循的原则 .....	215
第三节	培训的特点 .....	216
第四节	呼叫中心培训十要素 .....	219
第五节	常用的培训方法 .....	221
第六节	培训师心理压力成因与对策 .....	225
第七节	培训导师姿态与眼神 .....	228
第八节	培训效果的评估手段 .....	228
<b>第十六章</b>	<b>质量管理</b> .....	<b>231</b>
第一节	质量的概念 .....	231
第二节	质量管理的目的和意义 .....	232
第三节	质量管理的基本原则 .....	234
第四节	服务质量提供的原则 .....	235
第五节	质量管理的方法 .....	236
第六节	质量管理常用工具 .....	247
第七节	关键指标监控体系的运行 .....	254
第八节	监控、持续监测系统 .....	255
第九节	监听标准和技巧 .....	255
第十节	监听监控的策略与技巧 .....	259
<b>第十七章</b>	<b>团队建设及管理</b> .....	<b>267</b>
第一节	团队的定义 .....	267
第二节	团队的构成要素 .....	268
第三节	团队的类型 .....	274
第四节	团队的发展阶段 .....	277
第五节	弹性的统一团队 .....	284
第六节	团队建设的四大误区 .....	291

第七节 人员奖惩机制	293
<b>第十八章 流程改进能力</b>	<b>297</b>
第一节 流程及流程改进的定义	297
第二节 流程及流程改进的作用和目的	299
第三节 流程改进的前期准备	299
第四节 流程分析、设计和优化	300
第五节 流程框架的构建	301
第六节 流程的验证、测评	316
第七节 进行流程的标准化及落实流程的培训	318
第八节 制定流程推行计划及流程的推行	319
第九节 流程维护及持续改进	320
<b>第十九章 压力管理</b>	<b>323</b>
第一节 压力的真相	324
第二节 压力是弹簧，你弱它就强	325
第三节 压力 VS 动力	328
第四节 压力源	330
第五节 压力管理的内容	331
第六节 压力管理的具体措施	333
<b>第二十章 时间管理</b>	<b>337</b>
第一节 什么是时间	337
第二节 每个人的一生有多少时间	338
第三节 时间重要性	338
第四节 什么是时间管理	339
第五节 时间管理目的	345
第六节 时间管理三部曲	345
第七节 如何利用自己的时间	349
第八节 如何对待别人的时间	357

<b>第二十一章 高效执行力</b> .....	359
第一节 什么是执行力 .....	359
第二节 有效提升个人执行力 .....	360
第三节 提升个人执行力的关键 .....	364
第四节 怎样提升下属的执行力 .....	369
第五节 提升团队执行力的主要方法 .....	377
<b>第二十二章 沟通技巧</b> .....	391
第一节 沟通的重要性 .....	391
第二节 沟通失败的原因 .....	393
第三节 有效的沟通技巧 .....	397
<b>第二十三章 报表管理</b> .....	403
第一节 报表的种类 .....	403
第二节 报表应用 .....	408
第三节 报表管理 .....	410



# 第一篇 基础篇

任何一个行业的发展、壮大都建立在该行业的从业人员对该行业的充分认识和深刻理解上。只有对该行业进行全维度的了解，才能准确把握行业脉搏，正确引导行业发展、快速提升行业价值。尤其对于呼叫中心这个新兴的行业，从业人员对本行业的认识、认知、认可直接关乎行业的发展。从运营的角度来讲，成本控制、高效运营、利润获取以及客户忠诚度建立、员工归属感上升等都建立在对呼叫中心的价值、意义及对现状、前景的认识和理解上。本篇将重点介绍呼叫中心行业的价值、历程、现状及未来等，作为学习和把握规划、运营、技能的基础。