

IT



思远IT学院

非加盟式IT教育全国领导者

这是一套通过再现真实企业环境下，培养学生运用计算机技能和正确的工作方法，完成工作任务的实用教材。

职场模拟舱

呼叫中心管理

- 罗宇 编著
- 思远IT学院 组织编写

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



思远IT学院

非加盟式IT教育全国领导者

IT

职场模拟舱

呼叫中心管理

■ 罗宇 编著

■ 思远IT学院 组织编写

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

呼叫中心管理 / 罗宇编著; 思远IT学院组织编写. —北京: 人民邮电出版社, 2009. 9
ISBN 978-7-115-21211-5

I. 呼… II. ①罗…②思… 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(2009)第130549号

内 容 简 介

本书主要介绍呼叫中心平台建设、操作流程, 以及呼叫中心运营管理的方法。主要内容包括呼叫中心组织结构、座席员日常行为规范、呼入与呼出电话处理流程、呼叫中心运营流程、客户关系管理(CRM)系统的应用、呼叫中心关键绩效指标 KPI 及其管理, 以及呼叫中心的建设、现场管理、谈判技巧、团队 KPI 与团队建设等。

本书适合有志于从事呼叫中心行业的学生阅读, 尤其适合作为呼叫中心相关课程的教学用书。

呼叫中心管理

-
- ◆ 编 著 罗 宇
组织编写 思远 IT 学院
责任编辑 李 莎
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 7.5
字数: 157 千字 2009 年 9 月第 1 版
印数: 1—2 000 册 2009 年 9 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-21211-5

定价: 22.00 元

读者服务热线: (010)67132692 印装质量热线: (010)67129223
反盗版热线: (010)67171154

编审委员会

总顾问

王贵乡

主任

文珠穆 匡红 徐晓峰

副主任

罗智威

主审

姚晓军 薛渊

编委

刘永超 杨舒卉 胡芸 吴娟 李卓文 黄虹 陈玉琢

编者的话

编写宗旨

思远 IT 学院是我国 IT 培训领域规模最大的教育和人才输出机构之一，通过优化整合行业优秀的教育培训资源，构建大型的、高质量的集 IT 产业政策研究、人才培养、企业实习、输送就业于一体的 IT 人才培养平台。

基于此平台，思远 IT 学院建立起既能满足信息技术相关行业紧缺人才培养的需求，又符合学生认知规律的培养模式，组织从事信息技术行业的权威专家，以及信息技术相关行业的教育培训专家共同编写了本丛书。

本丛书以培养高素质的应用型人才为目标，力争在帮助学生夯实专业知识基础的同时，加强应用技能的培养，注重学生综合素质的养成，使学生能成为基础扎实、知识面广、实践能力强的实用型、工程化的 IT 职业人，从而提高学生的就业竞争力。

图书特点

本丛书主要具有以下三大特点。

1. 面向企业需求，理论与实践有机结合

本丛书遵循“以技术应用为根本、以实践教学为方法，面向企业应用”的原则，以实际应用为主线，综合考虑理论知识与实践操作的联系及其内容取舍，对所涉及的、必要的理论知识进行简洁地描述，引导读者在学习过程中，不但能掌握就业所需、刚好够用的基础知识，又能获得具有竞争力的专业技能。

2. 面向自主学习，量身打造，易学易用

本丛书是为高中生学习 IT 技术量身定制的，因而充分考虑了学生的知识准备与学习特点，在内容设计上由浅入深，在写作形式上辅以大量插图，以降低学生的阅读难度，唤起学习兴趣，启发自主学习，从而有效提高学习效率。

3. 强调案例的可操作性、典型性

本丛书绝不是教条式的、枯燥的教科书，而是通过丰富的、贴近工作实际的案例讲解基础知识，传授专业技能。

阅读建议

为了使学生更好地使用本丛书，下面提供几点阅读建议。

1. 动手实践，手脑并重

信息技术的应用性很强，如果光看书而不动手实践，是很难掌握其操作要领的。因而，建议学生多采取“做中学”的学习方法，在教师的引导下多思考、勤动手。

2. 归纳总结，举一反三

归纳与总结是学习的有效途径。这里所说的归纳与总结并不是指在复习时的做法，而是要在学习过程中善于归纳和总结已学过的和未学过的知识，使之成为知识链，同时要善于寻找、总结各种实际操作的要领，甚至是其共同的规律。这样，才能做到融会贯通、举一反三。

严谨、求实、高品质是我们追求的目标，尽管我们力求准确和完善，但由于时间紧迫，

水平有限，书中难免存在不足之处，衷心希望广大教师、学生批评指正并提出宝贵意见，我们将努力提供更完善的服务与支持。我们的联系信箱为 RDadvices@thinkbank.com.cn。

致谢

本书是思远 IT 学院多年教学实践的结晶。

本书主要由罗宇编著。

感谢对本书做出贡献的各位老师。

编者
2009年6月

前 言

随着经济的加快发展,市场竞争的日益激烈,越来越多的企业开始将自己的关注焦点转向客户。搜集、迎合、研究客户需求已经被提到了公司经营战略层面的高度。

如今,面对飞速发展的市场环境,越来越多的企业开始了战略转型的变革。但无论是从大众化营销到精准化营销的变革,还是标准化服务到差异化、个性化服务的变革,客户对于企业的重要性都是不变的。

客户是企业的命脉,作为与客户接触的第一线,呼叫中心在企业中的地位越来越重要。对于呼叫中心来说,客户的反应是最直接的,如果一个呼叫中心运营不当,客户服务质量就会下降,客户投诉也会增多。当然,企业的效益也不会尽如人意。

客户服务被提到了一个前所未有的高度,成为竞争的重要手段。正是由于对服务的高要求,对信息化水平的依赖程度越来越高,呼叫中心的建设与管理已成为企业必不可少的选择。有了这些基础的建设和更好的管理,企业才能提高服务质量,提高客户满意度,降低成本,增加效益,并形成良性循环。

那么,如何建设和管理好呼叫中心,提高“客户”满意度呢?我们正是立足于此编写了本书。

本书由12章组成,主要讲了两大方面的内容,呼叫中心平台建设与操作流程,以及呼叫中心管理。

第1章~第5章主要对呼叫中心平台建设和操作流程进行了深入浅出的讲解。

第1章对呼叫中心建设流程、技术发展以及关键技术进行了系统的阐述。

第2章对客户关系管理系统的应用进行了详细的讲解,包括呼叫中心与客户关系管理的关系、客户关系管理标准平台的应用等。

第3章对呼入、呼出电话的处理流程进行了详解和总结,包括咨询电话、投诉电话、销售电话等的处理流程。

第4章从运营流程、安全控制流程、突发事件控制流程三个方面对呼叫中心的运营流程进行了全面剖析。

第5章介绍了呼叫中心关键绩效指标及其管理。

本书第6章~第12章对呼叫中心管理进行了重点研究。

第6章从我国呼叫中心的现状、管理人员面临的挑战和机遇,以及呼叫中心的发展趋势三大方面阐述了我国呼叫中心所处的“环境”。

第7章对呼叫中心在企业中的定位以及呼叫中心的组织结构进行了详细的介绍,给出了各部门及员工的责任。

第8章~第12章则从呼叫中心座席员日常行为规范、团队管理、现场管理、数据分析以及团队绩效考核5个方面对呼叫中心的管理进行了深入探讨。

期待本书能对有志于从事客户关系管理工作的人员及呼叫中心相关工作人员有所裨益。

目 录

第1章 呼叫中心的建设	1
1.1 呼叫中心系统建设方法论	2
1.1.1 呼叫中心的整体规划及其考量	2
1.1.2 呼叫中心系统建立流程	4
1.2 呼叫中心技术的应用	8
1.3 呼叫中心的技术发展	10
1.3.1 第一代呼叫中心系统——人工热线电话	10
1.3.2 第二代呼叫中心系统——交互式自动语音应答	10
1.3.3 第三代呼叫中心系统——基于CTI技术的呼叫中心	10
1.3.4 第四代呼叫中心系统——网络多媒体客户服务中心	11
1.4 呼叫中心关键技术及其应用	11
1.5 呼叫中心关键技术模块	12
1.5.1 自动呼叫分配系统	12
1.5.2 计算机电话集成	15
1.5.3 呼叫管理系统	18
1.5.4 交互式语音应答	18
1.5.5 自动外拨系统	20
1.5.6 数据库服务器	21
1.5.7 传真服务器	22
1.5.8 T1/E1	22
第2章 客户关系管理(CRM)系统的应用	25
2.1 客户关系管理及其在企业中的应用	26
2.1.1 客户关系管理概述	26
2.1.2 CRM在企业中的应用	27
2.2 呼叫中心与CRM的关系	29
2.2.1 呼叫中心成功的关键	29
2.2.2 呼叫中心与CRM相辅相成	29
2.3 CRM标准平台的应用	30
2.3.1 CRM应用系统分类	30
2.3.2 CRM应用系统结构	31
2.3.3 CRM系统常见模块	32

第3章 呼人与呼出电话处理流程	34
3.1 呼入电话处理流程	35
3.1.1 咨询电话的处理流程.....	35
3.1.2 投诉电话的处理流程.....	35
3.1.3 销售电话的处理流程.....	36
3.1.4 其他类型电话的处理.....	37
3.2 呼出电话处理流程	37
3.2.1 呼出电话处理流程.....	37
3.2.2 呼出电话的主要业务内容.....	38
第4章 呼叫中心运营流程	40
4.1 运营流程	41
4.1.1 人力预测.....	41
4.1.2 质量保证.....	41
4.1.3 客户投诉的处理.....	41
4.2 安全控制流程	42
4.2.1 员工生命财产的保护.....	42
4.2.2 客户资料的保护.....	43
4.2.3 保护客户资料的环境.....	43
4.2.4 公司利益和财产的保护.....	44
4.3 突发事件控制流程	44
4.3.1 一般设备故障处理.....	44
4.3.2 应用程序/网络/ACD(自动呼叫分配)系统故障处理.....	45
4.3.3 断电处理.....	45
4.3.4 空调故障.....	45
4.3.5 警报及火灾处理.....	45
4.3.6 个人事故处理.....	46
4.3.7 突发事件处理.....	46
第5章 呼叫中心关键绩效指标(KPI)及其管理	47
5.1 KPI的含义	48
5.2 KPI的特点	48
5.3 KPI关键绩效考核总原则	49
5.3.1 KPI在呼叫中心的作用.....	50
5.3.2 呼叫中心引入KPI的目的.....	51
5.3.3 呼叫中心应用KPI的关键指标.....	51

5.4 客户服务人员绩效评估标准	52
第6章 呼叫中心的“环境”	55
6.1 我国呼叫中心的现状	56
6.2 呼叫中心管理人员面临的挑战和机遇	58
6.3 呼叫中心的发展趋势与面临的问题	59
第7章 呼叫中心的定位与组织结构	62
7.1 呼叫中心在企业中的定位	63
7.2 呼叫中心组织结构	64
7.2.1 运营部的岗位职责	65
7.2.2 人力资源及培训部的岗位职责	67
7.2.3 客户关系管理部的岗位职责	68
7.2.4 市场及销售部的岗位职责	68
7.2.5 系统支持部的岗位职责	68
第8章 呼叫中心座席员日常行为规范	70
8.1 座席员的常规工作设备	71
8.2 座席员的工作空间	71
8.3 呼叫中心座席员的排班	74
8.4 问题升级	75
8.5 员工投诉	75
第9章 呼叫中心团队管理	76
9.1 呼叫中心管理的基本原则	77
9.2 员工授权与问题升级管理	78
9.3 标杆比对与最佳实践	80
9.4 激励机制	81
第10章 呼叫中心现场管理	84
10.1 呼叫中心的情绪管理	85
10.2 话务量预测及人员排班	86
10.3 打造全面的沟通文化环境	88
10.4 呼叫中心谈判技巧	91
10.4.1 做好谈判的准备工作	91
10.4.2 设定谈判目标	93
10.4.3 成功谈判的要点	94

第 11 章 呼叫中心数据分析.....	97
11.1 呼叫中心数字化管理.....	98
11.2 呼叫中心成本效益分析.....	100
第 12 章 呼叫中心团队 KPI.....	102
12.1 呼叫中心的质量监控.....	103
12.2 呼叫中心的绩效管理.....	105
12.3 绩效指标的分析.....	107



第1章

呼叫中心的建设

1.1 呼叫中心系统建设方法论

我国自 20 世纪 90 年代末引入呼叫中心后,先后经历了概念期、导入期、推广期,而且一直在以惊人的速度在国内得到普及与应用。近年来,呼叫中心在一些企业中的职能也在发生着变化,从原本的服务单角到更多的兼任服务与营销双角。这样的角色转变缘于“服务”概念本身的变化,服务不仅只是成本,而是为了营销,服务与营销变为相互协助、互为促进的共生体。自 2007 年起,电子商务的日益兴起,更带动了呼叫中心建设的一股热潮。

如今,大型综合呼叫中心系统已经成为现代客户服务网络建设的主流,企业通过综合呼叫中心系统,将服务作为一种品牌来经营,客户服务中心的系统地位日益突出。此时企业面临的问题已不再是要不要建设呼叫中心,而是如何建设好呼叫中心。

关于国内呼叫中心建设的现状和所处的阶段,从技术的角度来说,关于第一代、第二代、第三代、第四代的说法大家较为一致,伴随着 IP 技术等的发展将会呈现很多新的发展;从效益的角度来说,呼叫中心将会经历以呼入为主的第一阶段(建立语音为主的呼入平台,以提高服务质量为目的)、以呼出为主的第二阶段(建立新型的电话营销平台,不仅提供信息服务,还可以作为电话营销平台)和综合呼入呼出的第三阶段(既是客户服务中心,又是电话营销中心,将呼入座席与呼出座席合并,缩减整体座席投入,真正使得呼叫中心从单纯的成本中心转化为利润中心)。

从技术和效益两维来看,不同行业处在不同的位置,不同企业就处在不同的位置,同一企业不同时间也处在不同的位置。

那么,如何建立一个适合企业所在行业特点、符合企业发展所处阶段的卓越的呼叫中心呢?有没有一个科学的方法论来帮助企业建立起卓越的呼叫中心呢?成功建立一个从优秀到卓越的呼叫中心首先要在呼叫中心战略、客户服务组织架构、客户服务流程和客户服务绩效等方面加强规划,同时通过科学合理的思路来进行客户服务系统建设。

1.1.1 呼叫中心整体规划及其考量

呼叫中心整体规划的策略重点是:呼叫中心战略制定;客户服务组织架构设计;客户服务流程规划;客户服务绩效考评设计。下面将逐一进行讲解。

1. 呼叫中心战略制定

呼叫中心的战略规划是一个复杂的规划过程。具体来讲,呼叫中心战略涉及 3 个层面,即客户战略、业务规划和技术规划。

(1) 客户战略。

客户战略是呼叫中心的规划之源。建立呼叫中心,首先谈到的应该是企业客户战略,只有具备了清晰的客户战略,才能清楚地找准呼叫中心的战略定位。

实行客户战略,首先要分析客户的特点和企业所在行业的特点,逐步建立“以客户为中心”的企业理念。之后确定如何建立市场营销体系;如何细分客户群;如何为不同的客户群提供差异化的策略和业务发展战略;客户关系建立与发展规划;以及客户服务中心定位(成本中心/利润中心)与目标、客户服务中心制度和企业文化、客户服务中心管理和运营模式等。

(2) 业务规划。

业务规划是呼叫中心的规划之本,主要是定位呼叫中心提供的业务类型,如是售后服务型,还是电话营销型,或是外包型等。不同的业务规划会形成不同的系统建设需求重点,如售后服务型的重点是解决大量呼入和知识库的建设等,电话营销型则是外拨和调查问卷管理、商机管理等。

(3) 技术规划。

技术规划是呼叫中心的规划之魂,它是根据客户战略和业务规划,考虑相应的技术实现策略,如接入方式规划(是否需要综合考虑电话、传真、短信、Web 接入、E-mail 接入、视频接入等全部或部分接入方式),是需要自动外拨还是有人工外拨,是否需要 Internet 呼叫中心,是集中建设还是分散建设等。

2. 客户服务组织架构设计

客户服务组织架构的设计包括 3 方面的内容。

(1) 组织架构设计原则。

不同的呼叫中心战略,组织结构设计原则也会有所不同。企业呼叫中心的组织结构取决于企业所在的行业特点、市场特点、策略目标、呼叫中心自身的特性、管理幅度、业务流程、产品及客户情况等。组织架构设计的通用原则包括统一指挥原则、责权对等原则、管理幅度原则、执行和监督分设原则等。

(2) 岗位及人员的设立。

客户服务组织架构设计的另一个重点是岗位及人员的设立。从运营角度来讲,通常可以设置客户服务中心经理、主管、班组长、客户服务代表等,通过结合企业的产品线、服务类型及客户分类标准等来确定呼叫中心计划采用的客户服务代表通用技能组。规模很大或者业务很复杂的呼叫中心还可设立一些专门的技能组和部门。

(3) 服务地域的提供。

组织架构设计还与客户服务中心提供的服务地域有关。例如,是采取业务和地域的

矩阵式还是采取直线职能式；是提供一个地区的服务还是全国范围的服务；若是全国范围，是根据客户群的比例实行各地分布座席还是全国集中等。

3. 客户服务流程规划

客户服务流程的规划是呼叫中心的生命线，它是客户服务中心内部和与其他部门沟通和配合的依据，将对客户满意度产生重要影响。

客户服务流程规划涉及两方面内容：其一，涉及客户服务人员的制度和规定，如客户服务人员的上下班、现场管理、接打电话及请假等；其二，涉及大量工作流程和系统操作流程，包括客户咨询流程、客户投诉流程、客户业务受理流程、外拨作业流程、二线客户服务业务回复流程、客户服务后续作业处理与回复流程、新业务作业流程、人力资源相关流程、现场管理流程等。

为了确保业务流程的执行，在规划客户服务流程时应注重具体流程的可操作性，并能根据业务规划不断改进和优化。

4. 客户服务绩效考评设计

呼叫中心的客户服务绩效考评是防止呼叫中心运作效率低下和共同提高的有效工具，可对一些 KPI 指标进行监控和预警，及时发现相关问题并采取相应措施。客户服务绩效考评设计包括设定各级人员的考核标准，加强各级人员考评间的交流，对各级人员职业生涯的规划等内容。另外，也可通过设定一系列针对呼叫中心整体的数字化管理标准来监控呼叫中心的运行效率和效果。

1.1.2 呼叫中心系统建立流程

在战略管理和运营管理指导下，客户服务系统的具体建立流程包括 7 步，下面逐一进行说明。

第一步：明确系统需求。

呼叫中心经过战略层面的规划和运营管理层面的指导，可以迅速地明确系统需求。呼叫中心的需求一般从以下 4 个部分进行考虑。

(1) 接入及交换处理系统。

此部分重点考虑两部分内容。

- 考虑用户的呼叫接入和呼出、呼叫转接处理需求，分析提供电话、传真、信函、Web、E-mail、短信、视频等方式的接入选择。

- 考虑分析用户呼叫要求和数据，将该数据传递给业务处理和业务管理系统，同时接收业务处理和业务管理系统的交换请求，对各种电话交换资源、语音资源、传真资源、座席资源等进行统一管理和调度分配，进行呼叫的排队和交换。

(2) 业务处理及业务管理系统。

此部分重点考虑以下两部分内容：

- 考虑应用业务逻辑的处理和调度需求；

- 考虑向客户服务系统的使用者提供所有业务层面的应用功能，并通过通信服务代理与数据库和外部系统打交道。它包括座席桌面应用子系统、业务逻辑处理子系统、运营管理子系统和通信服务子系统，分别实现座席桌面应用、业务逻辑处理、应用管理和通信等的需求。

(3) 数据存储处理及数据分析系统。

此部分重点考虑系统中的大部分重要数据存储的需求，并对这些数据进行数据库层的处理；同时利用 DM（数据挖掘）和 DW（数据仓库）的技术满足 OLAP 数据分析处理、数据挖掘等操作的需求。它一般包括数据存储处理子系统、数据分析中心子系统两个部分。

(4) 网络及安全管理系统。

此部分重点考虑进行网络性能管理、网络配置管理、系统安全防范、数据备份与恢复、系统容灾管理等的需求。它一般包括网络管理子系统、安全防范子系统、数据备份子系统和容灾子系统。

第二步：选定组网方式。

根据前面规划提到的客户战略和服务战略，考虑呼叫中心所服务客户的地域范围分布情况，结合具体的系统需求分析，可相应地从多种组网模式中选择适合自己的组网方式。组网方式直接实现系统需求，同时也影响系统的配置和产品选型等后面的步骤，因此需要在此环节确定系统的组网方式。

(1) 单点组网模式。

即系统的所有硬件资源、服务资源及座席员等都集中在一个建筑物内，整个系统组成一个高速局域网，用户的电话/Web 呼叫等统一接入到这个单点的呼叫中心系统中，由呼叫中心的各种资源为用户提供服务。

(2) 远端座席组网模式。

即系统在 PBX 一侧提供多种连接远端座席的方式，可以根据远端座席设置的数量规模，配置性能价格比非常合理的产品，可以采用 PBX 远端模块方式，也可以采用 IP 的方式使远端语音与数据在一条物理链路上同时传输，实现传输介质与带宽共享。

(3) 分布式组网模式。

采用分布式 CT 及分布式数据处理技术的虚拟呼叫中心系统，可以将地理位置上分散的多个呼叫中心（SiteA/B/C）连接在一起，每个节点都可以根据需要配置座席群、

IVR、传真资源及服务器群组，这些分布式的节点通过 PBX 及 CTI 中间件内嵌的分布式处理功能在整体上形成一个逻辑上统一的呼叫中心，不同呼叫中心之间的业务代表和自动语音、自动传真资源可以实现均衡分配，从而使得呼叫中心的处理资源达到统一分配、负载均衡。

如果企业规模较大，准备采用虚拟分布式呼叫中心的组网方式，还需要进一步明确以下问题。

■ 是单点统一接入还是多点分散接入。

单点统一接入系统只支持在一个节点建立与 PSTN 的话路接口，所有呼叫从该节点统一接入，然后呼叫在全网统一分配处理；多点分散接入系统支持多点分布式接入，用户呼叫分别从多个节点分散接入，然后 CTI 中间件指定网中任一节点的座席及 IVR 资源对呼叫在全网统一分配处理。

■ 统一排队、智能路由。

无论是单点接入的呼叫还是多点接入的呼叫，CTI 中间件都会对这些呼叫进行统一排队控制，根据呼入客户的身份级别、业务请求，同时结合网内所有座席的业务技能，分配网内最合适的座席服务用户，实现呼叫在全网内的智能路由处理，达到负载均衡、统一路由分配的目的。

■ 统一座席调用。

在 CTI 中间件的统一控制下，网内所有座席在逻辑上是“一套”人工服务资源，对于任意一个用户呼叫，CTI 会在全网内寻找合适的座席资源服务用户，从而实现座席资源的全网统一调用。

■ 统一 IVR/IFR 资源调用。

在 CTI 中间件的统一控制下，网内所有 IVR/IFR 在逻辑上是“一套”自动服务资源，对于任意一个用户呼叫，CTI 会在全网内寻找并分配空闲的自动服务资源服务用户，从而实现 IVR/IFR 资源的全网统一调用。

第三步：系统配置计算。

即根据系统用户数、业务种类和系统组网模式等因素和行业应用经验值，来计算 PBX/ACD 资源配置、数据库和应用服务器主机配置、存储空间等。

第四步：产品选型和系统集成商选定。

根据需求和系统配置计算结果，可以结合应用系统的需求，来进行产品选型。建设呼叫中心涉及的主要产品有以下几种。

(1) 前置接入交换平台。

根据业务需求和处理能力要求，前置接入交换平台可以选择 PBX/ACD（交换机/排