

目 录

第一章 需要了解的基本知识 13

1.1 什么是呼叫中心..... 13

1.1.1 呼叫中心不只是电话服务 14

1.1.2 呼叫中心的定义 14

1.2 呼叫中心的发展阶段及特征..... 15

1.2.1 第一代呼叫中心：基于交换机的人工热线电话系统 16

1.2.2 第二代呼叫中心：交互式自动语音应答呼叫中心系统 16

1.2.3 第三代呼叫中心：基于语音板卡的客服系统 17

1.2.4 第四代呼叫中心：新一代基于 IP 的呼叫中心系统..... 17

1.3 呼叫中心的种类..... 19

1.3.1 基于传统的电话交换机的呼叫中心 19

1.3.2 基于电脑语音板卡的呼叫中心 20

1.3.3 基于 IP 技术一体化呼叫中心 20

1.3 呼叫中心的体系结构 21

1.3.1 IVR(交互式语音应答)..... 22

1.3.2 CTI(计算机电信集成) 23

1.3.3 座席管理..... 23

1.3.4 数据仓库与知识管理..... 23

1.3.5 管理平台 24

1.3.6 具体业务系统 25

1.3.7 其他服务器 25

1.4 呼叫中心的规模划分 25

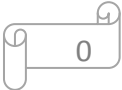
1.4.1 大型呼叫中心 25

1.4.2 中型呼叫中心 25

1.4.3 小型呼叫中心 26

1.4.4 外包呼叫中心运营商..... 26

1.5 呼叫中心的主要功能 27



1.5.1	客户服务.....	27
1.5.2	电话营销.....	28
1.5.3	市场调查.....	28
1.5.4	整合资源.....	28
1.6	使用呼叫中心的好处	29
1.6.1	提高工作效率.....	29
1.6.2	节约开支.....	30
1.6.3	选择合适的资源	30
1.6.4	提高客户服务质量.....	30
1.6.5	留住客户.....	31
1.6.6	带来新的商业机遇.....	31
1.7	中国呼叫中心产业状况概述.....	31
1.8	呼叫中心的发展趋势	32
1.8.1	多媒体技术与呼叫中心的融合	32
1.8.2	CRM 在呼叫中心广泛应用	33
1.8.3	基于 IP 技术的虚拟呼叫中心	33
1.8.4	由高成本地区向低成本地区转移.....	35
1.8.5	向专业化（外包）发展.....	35
1.8.6	呼叫中心建设的大型化和分散化.....	35
1.8.7	由成本中心向利润中心的转变	36
第二章	呼叫中心的核心技术	37
2.1	CTI(computer telephony interation)	37
2.1.1	CTI 的概念.....	37
2.1.2	CTI 的主要标准协议.....	38
2.1.3	CTI 技术的重要应用.....	41
2.2	ACD（Automatic Call Distributor）	45
2.2.1	交换机和排队机的区别.....	45
2.2.2	ACD 的主要功能	46
2.2.3	ACD 在中国的应用情况.....	47
2.3	IVR（Interactive Voice Response）	50

2.3.1	自动语音应答系统的概况	50
2.3.2	自动语音应答的主要功能模块	51
2.4	呼出系统	53
2.4.1	预拨号系统的概念	53
2.4.2	预知拨号系统的项目实施注意事项.....	55
2.5	与呼叫中心相关的知识介绍.....	57
2.5.1	voip	57
2.5.2	ASR（自动语音识别）	61
2.5.3	TTS（文语转换技术）	67
2.5.4	中继线.....	68
2.5.5	E1	68
2.5.6	SS7.....	69
2.5.7	30B+D.....	70
2.5.8	PSTN	71
第三章	怎样建立一个合适的呼叫中心.....	73
3.1	建设呼叫中心之前的工作.....	73
3.1.1	呼叫中心与自助服务之间的选择.....	73
3.1.2	自建与外包之间的选择	76
3.1.3	了解远程工作的原理和优缺点	78
3.2	呼叫中心的选址.....	79
3.2.1	呼叫中心的发展规划.....	79
3.2.2	选址的主要考虑因素.....	80
3.3	用户需求探讨.....	83
3.3.1	用户业务需求模式.....	83
3.3.2	用户系统功能需求.....	84
3.4	设计方案	85
3.4.1	组网模式.....	86
3.4.2	系统配置分析	87
3.4.3	设备选型.....	88
3.5	需要申请的资源.....	90

3.5.1	线路资源申请	90
3.5.2	码号资源申请	91
3.5.3	线路及码号使用原则	91
3.5.4	线路及码号的管理	91
3.5.5	码号的使用扩展	92
3.6	项目实施步骤	92
3.7	机房的装修设计	94
3.7.1	考虑因素	94
3.7.2	实施设计的重点	95
3.8	办公区的装修和实施设计	95
3.8.1	考虑因素	95
3.8.2	实施设计的重点	96
第四章	日常维护	100
4.1	机房维护	100
4.1.1	机房环境管理和维护	100
4.1.2	机房设备管理和维护	102
4.2	办公区维护	103
4.2.1	办公区线路的维护	103
4.2.2	办公区电脑的维护	107
4.2.3	软件维护	111
第五章	部门划分及岗位职责	113
5.1	组织架构设计的原则	113
5.2	呼叫中心组织结构	114
5.2.1	运营部门	115
5.2.2	人力资源及培训部门	120
5.2.3	综合部门	120
5.2.4	市场及销售部	121
第六章	呼叫中心的人员管理	121

6.1 招募合适的员工	121
6.1.1 人员招聘的步骤	121
6.1.2 确定面试和评估技术	127
6.1.3 实施招聘	129
6.1.4 面试都有一个完整的计划	131
6.1.5 面试是一次“有目的的会谈”。	132
6.1.6 面试中有效问题的类型	132
6.1.7 能力基础面试	133
6.1.8 复试(高级岗位)	133
2.1.9 录取、报到	135
6.2 培训的意义	137
6.3 培训的流程图	138
6.4 入职培训内容的一览表	139
6.5 入职培训的主要内容	143
6.5.1 公司介绍	143
6.5.2 行业介绍	143
6.5.3 话务技巧培训	143
6.6 客户心理培训	155
6.7 计算机基础培训	157
6.8 座席软件操作培训	160
6.8.1 工作准则培训	161
6.8.2 角色演练	162
6.9 在职培训的主要内容	162
6.9.1 现场管理培训	162
6.9.2 团队合作培训	164
6.9.3 在职培训内容一览表	165
6.10 呼叫中心人员管理制度	166
6.10.1 员工手册框架	166
6.10.2 保密协议样本框架	166
6.10.3 员工考勤管理办法	166

6.10.4	员工行为规范	167
6.10.5	呼叫中心场所管理制度	172
6.10.6	办公现场管理制度	173
6.10.7	更衣室管理制度	173
6.10.8	休息室管理制度	175
6.10.9	物品领用保管制度	176
6.10.10	交接班管理制度	176
6.10.11	安全用电规定	177
6.10.12	机房管理规定	178
6.11	例会	180
6.11.1	呼叫中心的例会类型	180
6.12	员工流失及留住员工	183
6.12.1	员工流失的原因	183
6.12.2	留住员工	185
6.13	员工的素质	193
6.13.1	从业人员职业道路的意义	193
6.13.2	呼叫中心从业人员技能发展	193
6.13.3	呼叫中心员工晋升道路	200
第 7 章	呼叫中心流程及准则	201
7.1	呼叫中心流程概述	201
7.1.2	流程搭建	202
7.1.3	业务流程管理层次	209
7.1.4	流程的改进与更新	212
7.2	呼入流程	212
7.2.1	咨询电话的处理	212
7.2.2	投诉电话的处理流程	214
7.2.3	销售电话的处理流程	215
7.2.4	故障报修流程	215
7.2.5	网上及语音业务受理流程	217
7.3	呼出流程	218

7.4 关键支持流程.....	219
7.4.1 知识库维护流程	219
7.4.2 预测 / 排班流程	220
7.4.3 人员招聘流程	232
7.4.4 岗前培训流程	234
7.5 E-mail 流程	238
7.6 传真处理流程.....	238
7.7 投诉及不能解答问题处理流程.....	239
7.8 问题升级处理流程	239
7.9 质量保证流程.....	240
7.10 员工投诉流程.....	240
7.11 突发事件控制流程	240
7.11.1 一般设备故障流程.....	241
7.11.2 网络平台故障流程.....	241
7.11.3 断电处理流程	241
7.11.4 警报及火灾处理流程.....	242
7.11.5 恶劣天气处理流程.....	242
7.12 呼叫中心安全控制流程	242
7.12.1 保护员工生命和安全.....	242
7.12.2 保护客户资料	243
7.12.3 保护公司的利益/财产安全.....	243
7.13 FAQ 更新流程.....	245
第八章 员工考核及薪酬体系	245
8.1 绩效管理理念概述	245
8.1.1 绩效管理风潮	245
8.1.2 绩效管理的步骤	245
8.2 平衡绩效管理体系	246
8.3 KPI 关键指标概述.....	247
8.3.1 KPI 关键绩效指标定义.....	247
8.3.2 关键绩效指标的特点.....	247

8.3.3	关键绩效指标的意义.....	249
8.3.4	建立 KPI 指标的要点.....	249
8.3.5	KPI 设计的基本方法	250
8.3.6	各主要责任中心 KPI 指标.....	251
8.3.7	KPI 指标体系建立流程.....	256
8.3.8	KPI 的功能.....	260
8.3.9	关键绩效指标的 SMART 原则.....	260
8.3.10	KPI 系统设计原则误区及解路	261
8.3.11	实际工作中 KPI 的应用.....	264
8.3.12	KPI 的作用.....	266
8.4	绩效方案	267
8.4.1	绩效考核体系概述.....	267
8.4.2	绩效考核的目的	268
8.4.3	绩效考核的意义	268
8.4.4	绩效考核的类型	268
8.4.5	绩效考核的内容	269
8.4.6	能力构成.....	269
8.5	绩效分析与提升.....	270
8.5.1	收集信息.....	270
8.5.2	收集信息的途径	270
8.5.3	记录	270
8.5.4	工作考评.....	271
8.5.5	评分等级.....	271
8.5.6	总结	272
8.6	绩效评估	272
8.6.1	评估目标.....	272
8.6.2	评估项目	273
8.6.3	实施对象.....	273
8.6.4	评估重点.....	273
8.6.5	绩效评估过程	274

8.6.6	员工绩效评估的准备	274
8.6.7	绩效面谈的关键步骤	275
8.6.8	如何帮助员工改进绩效	276
8.7	绩效反馈	277
8.7.1	提供反馈的机会	277
8.7.2	在面谈之前，经理应该做的准备	278
8.7.3	面谈提纲	278
8.8	绩效的激励	279
8.8.1	原则不变	279
8.8.2	物质奖励	279
8.8.3	分时、按需奖励（视各地情况）	279
8.8.4	激励制度建立的关键点	280
8.9	质检办法	280
8.9.1	业务监控	281
8.9.2	监控记录	283
8.9.3	监控报告	284
8.9.4	监控人员的选拔	284
8.9.5	监控校准会议	285
8.9.6	监控交流会议	286
8.10	薪酬体系	286
第九章 呼叫中心呼入电话的服务技巧		288
9.1	呼入电话中的步骤及服务技巧	288
9.1.1	亲切的问候	289
9.1.2	通过匹配创造和谐的沟通氛围	289
9.1.3	有效掌握通话的主动权	290
9.1.4	采取主动	291
9.2	呼入电话中是语言交流方法	292
9.2.1	用恭维的语气	292
9.2.2	倾听的技巧	292
9.2.3	提问的技巧	295

9.2.4 呼入服务的 3 F 法.....	298
9.2.5 语言表达技巧	301
9.3 有效地处理客户投诉	308
9.3.1 怎样看待客户抱怨.....	309
9.3.2 投诉处理的重要性.....	309
9.3.3 消费者对服务的需求.....	310
9.3.4 客户投诉的原因	311
9.3.5 指定客户流程的准则.....	313
9.4 呼入电话的谈判技巧	319
9.4.1 谈判准备事项	319
9.4.2 设定自己的谈判目标.....	321
9.4.3 如何走向谈判成功的彼岸	322
第 10 章 电话营销	324
10.1 电话营销概述.....	324
10.1.1 什么是电话营销	324
10.1.2 电话营销的市场背景.....	325
10.1.3 电话营销的优劣对比.....	325
10.1.4 电话营销给企业带来的益处	326
10.1.5 现代市场营销的十大原则	327
10.1.6 营销的三大误区	333
10.1.7 电话营销的 4P 理论.....	333
10.2 电话营销的特征	335
10.2.1 声音的重要性	336
10.2.2 引起客户的兴趣	336
10.2.3 注重沟通的过程	337
10.2.4 电话营销的态度	337
10.3 成功电话营销的要素	338
10.3.1 电话营销的目标确定.....	338
10.3.2 准确的营销数据库.....	339
10.3.4 良好的系统支持	340

10.3.5	各种媒介的支持	340
10.3.6	明确的多方参与的电话销售流程.....	340
10.3.7	高效专业的电话销售队伍	341
10.4	电话营销的事前规划和准备.....	341
10.4.1	了解目标客户的真正需求	341
10.4.2	自我资料的完善	342
10.4.3	电话销售中的脚本设计	343
10.4.4	其他准备事项	345
10.5	电话营销基本训练	346
10.5.1	开场白.....	346
10.5.2	有效询问	348
10.5.3	推销介绍服务的功能及利益点	350
10.5.4	正式成交	350
10.5.5	异议处理.....	351
10.5.6	有效结束电话	351
10.6	外呼人员心态调整	352
10.6.1	克服外呼时的恐惧心理	352
10.6.2	学会接受客户的拒绝.....	354
10.7	外呼营销工作规范	354
10.7.1	外呼小组工作职责.....	355
10.7.2	外呼小组组织结构.....	355
10.7.3	外呼小组运作流程:	357
10.7.4	电话营销工作流程:	358
10.7.5	电话营销中的异议处理.....	358
第 11 章	呼叫中心与 CRM 的关系.....	362
11.1	CRM 概述.....	362
11.1.1	CRM 的背景	362
11.1.2	CRM 的定义	363
11.1.3	CRM 的分类	364
11.1.4	CRM 在呼叫中心系统的位置.....	365

11.2 CRM 开发的出发点 367

11.2.1 CRM 的功能和任务 367

11.2.2 CRM 的重要价值..... 370

11.3 从企业角度看 CRM 370

11.3.1 企业应该采取的行动 370

11.3.2 引导 CRM 成功的战略 372

11.4 选择正确的 CRM 工具..... 373

11.4.1 CRM 应该包括的功能 373

11.4.2 决策时需要考虑的因素 375

第 12 章 呼叫中心外包业务 378

12.1 什么是呼叫中心的外包业务..... 378

12.2 外包业务的业务模式 379

12.3 呼叫中心外包业务的现状..... 380

12.4 企业进行业务外包的利弊..... 381

12.4.1 节约成本 381

12.4.2 专注于的核心竞争力 381

12.4.3 提高项目实施的质量 382

12.4.4 外包风险 382

12.5 如何做好外包提供商 382

12.5.1 专业化..... 382

12.5.2 高质量..... 383

12.5.3 重规划..... 383

12.6 如何与客户签订外包合同..... 383

12.6.1 外包合同内容 384

12.6.2 合同执行的三个关键..... 385

12.6.3 如何续签服务合同..... 386

12.7 外包业务的发展方向 386

附录 A 呼叫中心职位职责说明书 387

附录 B 呼叫中心作业流程说明书 415

附录 C 呼叫中心绩效指标(KPI)说明书	415
附录 D 技术维护内容说明	415
附录 E 呼叫中心的行业案例	421
1 医疗行业解决方案	421
2 物流行业解决方案	436
3 呼叫中心外包服务解决方案	443

第一章 需要了解的基本知识

1.1 什么是呼叫中心

在我和朋友闲聊的时候，总是有人问我是什么呼叫中心？而在我在给他们照本宣科的讲解后，发现朋友似懂非懂的时候，我就赶忙在补充几个例子。我说比如你拿手机拨打 10010，接电话的小姑娘使用的就是呼叫中心；你给银行打电话，查自己工资卡里的钱，播放语音的就是呼叫中心。

这时候，提问题的人就会含笑领悟，原来每个人都是曾经跟呼叫中心打过交道，只不过他们并不知道什么是呼叫中心或者不知道他就是呼叫中心。

其实，在我们的日常生活中，已经充满了各种呼叫中心的服务。

如果你想订一张飞机票，那么你打个电话给票务公司，一个友好的，礼貌的声音会你订票情况，并帮你查询，告诉你价格，如果你统一，他会安排人把票送到你受理。

如果你在使用宽带网络上网时，发生网络中断，于是你拨通了 10060 热线，客服人员详细了解了具体情况，并告诉他将于五分钟内解决问题。以前这样的服务可能需要经过很多环节，例如报修、应答、上报和受理等，花费一天甚至数天的时间才能解决。

如果你是招商银行的信用卡用户，估计你应该接到招行客服的电话，向你推荐保险业务，或者敦促你赶快缴费，以免产生利息等。以至于当时你告诉他没时间，让他明天几点打过来，他们也能在规定的时间内再次联系你。

以上例子只是我们在日常生活使用呼叫中心很少的一部分，很多拥有呼叫中心的部门或者机构常自称为客服服务、销售、预定、求助、以及账务中心等等，而不是呼叫中心。

1.1.1 呼叫中心不只是电话服务

呼叫中心不仅仅是电话，他们还有其他的联系方式，像短信、传真、电子订单、视频等等，有些呼叫中心，像携程的呼叫中心，通过网络上的电子订单占了业务的一部分。

比如你想给使用中华总机（国内最著名的电话服务提供商）的客户发送一份传真，那么你可以拨打中华总机客服电话 4008110110，客服会接受你的传真并由系统自动转入到指定客户的信箱内。

比如你申办了一张百仕达的会员卡，你可能不清楚某些功能的使用，你打电话 95195 给客服人员，让他们把信用卡的使用说明发到你的电子信箱。或者你直接上网找客服人员进行交流。

呼叫中心是自助服务解决方案的一部分，就像交互式语音应答系统（IVR）及网站，这些防范可以处理一些简单的业务需求，如查询账户余额、账单支付情况等，这样就可以让客服去处理更为复杂的业务了。

这些方法弥补了呼叫中心的不足，可以让客服人员更加有效的处理客户的信息，打电话的人可以被准确无误第转接到合适的人那里，而且客服人员也不需要浪费时间去问他们是谁，身份证号码多少等。

1.1.2 呼叫中心的定义

一本国外呼叫中心著作中是这样给呼叫中心的定义：呼叫中心是通过非面对面直接接触的方式处理正式交互联系及交易的地方，包括信息、服务、支持、销售、员工协助以及突发紧急时间，也包括人工服务以及自助服务。

国内我所见到的定义大部分是这么解释呼叫中心的：是充分利用现代通讯与计算机技术，如 IVR（交互式语音应答系统）、ACD（自动呼叫分配系统）等等，可以自动灵活地处理大量各种不同的电话呼入和呼出业务和服务的运营操作场所。

一般说来呼叫中心就是在一个相对集中的场所，由一批服务人员组成的服务机构，通常利用计算机通讯技术，处理来自企业、顾客的电话垂询，尤其具备同时处理大量来话的能力，还具备主叫号码显示，可将来电自动分配给具备相应技能的人员处理，并能记录和储存所有来话信息。一个典型的以客户服务为主的呼叫中心可以兼具呼入与呼出功能，当处理顾客的信息查询、咨询、投诉等业务的同时，可以进行顾客回访、满意度调查等呼出业务。

在呼叫中心行业内，还有很多其他的名称，客服中心、联络中心、统一通讯中心、客户互动中心等等，这些其实都是有呼叫中心延伸出去的东西，我们不在一一叙述。

1.2 呼叫中心的发展阶段及特征

国外呼叫中心的出现很难有一个确切的时间表。早期是一些更多地需要人性化服务的行业，如航空公司的机票预订中心、酒店旅馆的房间预订中心为用户提供服务，银行业也在 70 年代初开始建设自己的呼叫中心。不过那时的呼叫中心还远远没有形成产业，企业都是各自为战，采用的技术、设备和服务标准都依据自身的情况而定。将 80 年代后期到 90 年代为一个分水岭，在此，是零散规模的应用。而从 90 年代初期开始，呼叫中心真正进入了规模性发展，尤其是 800 号码的被广泛认同和采用，更加剧了这一产业的繁荣。如今呼叫中心已形成一个巨大的产业。呼叫中心不仅有各种硬件设备提供商、软件开发商、系统集成商，还有众多的外包服务商、信息咨询服务商、专门的呼叫中心管理培训学院、每年举办有大量的呼叫中心展会和数不清的呼叫中心杂志、期刊、网站等等，从而形成一个庞大的、在整个社会服务体系中占有相当大比例的产业。

相比国外，我们在呼叫中心方面要落后大约十年左右，并且离形成一定规模的产业化还有一段距离。国内的发展轨迹与国外相似，如果要在 30 多年前，甚至更早的时候，要找到呼叫中心的影子，那非 110 和 119 莫属，是我们接触到的最早的呼叫中心即第一代呼叫中心，下面介绍一下我国呼叫中心发展历。

1.2.1 第一代呼叫中心：基于交换机的人工热线电话系统

呼叫中心在早期没有所谓的平台，就是透过公共网络的语音电话作单机操作，值机人员接听电话全凭个人的习惯和人工操作。客户端拨打企业服务电话全凭运气。如果没有所谓的代表号(Hunting Number)，客户得一个一个号码拨打，还得记得所有的服务号码。企业端也没有任何有系统的呼叫量纪录可供管理分析，对座席代表也无法实施量化绩效管理，完全依赖人工记录的呼入总量及呼入类别。这样做不但不精准，也无法掌握时效，对座席代表的工作量均衡也无法控管，往往有人非常忙碌，但有人却非常空闲。在这种操作环境下可说是完全没有服务水平也没法控管服务质量，企业只有被动的等着客户上门投诉或用脚投票(移情别恋)，所以企业背负着很大的客户流失风险。

第一代呼叫中心的特点是基本靠人工操作，对话务员专业技能要求相当高，而且劳动强度大、功能差、效率低。一般仅用于受理用户投诉、咨询。目前，没有正式设立呼叫中心的企业、单位一般采用这种方式。

1.2.2 第二代呼叫中心：交互式自动语音应答呼叫中心系统

随着技术的进步，转接呼叫和应答等需求的增多，为了高效率地处理客户提出的具有普遍性的问题，为了节省人力资源，不需要人工座席介入，大部分常见问题的应答交由机器即“自动话务员”应答和处理，即第二代呼叫中心交互式语音应答系统(IVR)。为了方便用户、向用户提供增值业务，数据库技术也引入到了呼叫中心。电信运营商设立的“114”特服电话，就被认为是早期一个比较典型的呼叫中心。接着，大量声讯台、寻呼台普遍采用自动应答系统提供服务，这也被称为呼叫中心服务。现在电信运营商已建成多个呼叫中心，如 1000/1001 和 1860/1861 等，都透过其方便快捷的服务，使呼叫中心的概念深入人心。

第二代呼叫中心广泛采用了计算机技术，如通过局域网技术实现数据库数据共享；语音自动应答技术用于减轻话务员的劳动强度，减少出错率；采用自动呼叫分配器均衡座席话务量、降低

呼损,提高客户的满意度等等。此呼叫中心需要采用专用的硬件平台与应用软件实现,难于满足客户个性化需求,灵活性差、升级不方便、成本高。

1.2.3 第三代呼叫中心：基于语音板卡的客服系统

随着计算机电话集成技术(CTI)的发展,实现了通信技术与计算机技术的结合,可以将通过电话语音、计算机及网络获取的数据(如:客户信息等)进行集成和协同,可以大大增加服务的信息量、提高速度、拓展新型客户服务业务。因此为了满足计算机、信息技术的演进和客户服务的需求,利用 CTI 技术,面向用户,提供综合服务的基于语音板卡的第三代呼叫中心系统应运而生。CTI 技术的引入使呼叫中心发生了飞跃性的变革。

采用 CTI 技术实现了语音和数据同步。具有一定的灵活性,在“开放标准化通信平台”理念的推动下,得到了一定的发展。是小型而且稳定性要求不高的呼叫中心用户选择的方案之一。它主要采用软件来代替专用的硬件平台及个性化的软件,由于采用了标准化的通用的软件平台和通用的硬件平台,使得呼叫中心成为一个纯粹的数据网络的应用。对于用户,呼叫中心系统能够提供更优质的用户服务,能够得到 24 小时的持续服务,能够同时得到语音、图像、数据多方面的信息支持。对于企业,呼叫中心在提高客户服务质量的同时,还能有效的控制成本、增加收入,树立专业化的企业形象,建立完善的客户服务资料库。

由于基于板卡的呼叫中心的软件是针对具体的呼叫中心项目而开发的,或者在此基础上组合和封装的,因此软件结构的规划性,科学性、紧凑性以及应用的灵活性都很有限。当呼叫量很大时,系统的稳定性和运行效率得不到有效的保障。

1.2.4 第四代呼叫中心：新一代基于 IP 的呼叫中心系统

随着互联网的发展与普及,与因特网应用相关的技术也得到快速发展,呼叫中心呈现出多媒体化、分布式的发展趋势。目前,呼叫中心已发展到第四代即以 IP 技术为基础的 IP 呼叫中心。第四代呼叫中心很大程度上是为因特网用户服务的,其功能更加强大,应用范围将会更加广泛,

并逐步普及。通过 IP 的方式将本地坐席、自助服务放在企业的分支，可以最大限度地整合整个企业的呼叫中心资源，更利于管理与资源共享，并且可以通过备份中心的方式来实现整个企业呼叫中心的容灾。IP 呼叫中心是一个结合互联网技术的新型呼叫中心，除了具备传统呼叫中心的各项功能和以“电话”为主的接入方式外，还提供 Web 呼叫服务，支持用户从 Web 站点直接访问呼叫中心，而且，还支持未来的宽带音频、视频终端，将传统业务和新型增值业务完美融合在一起；另外具有实用的呼叫中心管理体系。由于采用了先进的 VoIP 及软件交换技术，就能为电话和 Internet 的客户提供统一的客户服务。因此相比较传统呼叫中心，IP 呼叫中心将更具有功能和成本优势，同时处理能力也将大幅度提升。

如 AVAYA、思源科技、奥迪坚等公司均已推出了基于 IP 的分布式呼叫中心。实现了一个平台上集成除了具有 ACD、IVR、录音、人工坐席、自动坐席及班长席等基本功能外，还具有语音信箱、会议电话、Web 呼叫、FAX、SMS 及多用户机制等加强功能，提供了多种服务模式，一改往昔服务方式单一的局限性，已成为现代企业提供售后服务支持、提高客户凝聚力、提高竞争力、促进销售和增加收益的有效方式，是企业得以生存的关键因素。

第四代呼叫中心在接入方式上集成了因特网渠道，使用户可以各种方便快捷的方式与呼叫中心客户代理人进行沟通和交流；设计重点主要集中在应用层面上，而不是硬件（如 PABX）上，因此更能适应企业的要求、更有效地配合企业客户关系管理 CRM 的进程；第四代呼叫中心系统技术上采用了开放式的设计，大大提高了系统的灵活性，同时加强了与其他系统的整合性。让我们回眸 CTI 产业的发展轨迹，你会发现如今呼叫中心产业的发展已经跨入一个新的层次和阶段，网络技术革命的脚步已悄然走来。

新一代呼叫中心具有用户接入多样化、服务模式多样化、系统高度集成化、管理一体化、办公移动化、业务组合多元化等等特点。完全突破了传统的基于交换机和板卡模式呼叫中心的局限性，系统架构灵活、开放，易于建设、扩容和维护。

1.3 呼叫中心的种类

呼叫中心的基本构成有以下三种。

1.3.1 基于传统的电话交换机的呼叫中心

大量客户电话呼叫时,基于传统的电话交换机的呼叫中心利用电话交换机的电话自动分配功能,将客户的呼叫分配到空闲的业务坐席上,实现呼叫中心与客户联络的快速建立,基于传统大型交换机的高端呼叫中心,呼叫稳定性好,接入和接出端口扩展容易,比较适用于需要处理大量接入和高强度呼叫的大型应用。

但是,传统的电话专用交换机不可避免第受到原有设计思路的影响,对新兴的 CTI 和 VOIP 技术支持不够,存在的问题主要是由于交换机只是提供了交换,并不能与座席端的业务系统进行信息传递,为了在呼叫环境与业务系统之间传送呼叫控制信息,系统必须外挂 CTI 服务器,通过 CTI 服务器来传递交换机与集成了电话控制功能的业务系统通讯,CTI 服务器与 PBX 通过交换机提供的 CTI Link 进行通信。由于各种交换机厂家提供的 CTI link 比较昂贵,所以集成商一般直接在交换机底层的通讯协议上开发 CTI 服务器来节省费用,所以开发周期比较长,系统的成熟和稳定性不能得到保证。现在许多中间商也提供了一些与交换机通讯的中间件及相应的客户端开发工具,这种软件是基于客户机/服务器方式的,它就象是呼叫环境与 CT 系统间的一个桥梁,在呼叫环境与 CT 系统之间传送呼叫控制信息。但这种中间件只是屏蔽掉了 PBX 提供的底层协议,但 CTI 服务器上运行的系统管理软件还需在该中间件上开发,如监控系统,呼叫路由等。所以开发周期会有所缩短但价格却会提高。另外,当系统需要 IVR 系统时,在交换机的系统上并不能增加 IVR 功能,只能通过在交换机上加硬件,同时在交换机后面挂板卡系统来做 IVR;在该解决方案中实现 IVR 需要双倍的硬件资源,由于交换机厂家不提供 IVR 系统,所以 IVR 系统的质量也不能保证;录音系统需要通过外挂板卡系统并在交换机引出的分机上实现;所以基于交换机的呼叫中心,一个系统的实现需要集成商除了购买交换机外,还需要自己开发 CTI 服务器、监控服务器,同时还需购买各种不同厂家的外挂设备,如 IVR 系统,录音系统、传真系统等,

当交换机周围挂了 CTI 服务器、录音系统、IVR 等系统时，系统的管理监控及维护会变得非常困难。同时系统的集成费用和开发费用也会变得非常高

1.3.2 基于电脑语音板卡的呼叫中心

在当今呼叫中心领域中，板卡式呼叫中心占有很大一部分市场，基于语音板卡建设呼叫中心系统有一定的灵活性，而且在众多厂商“开放通信平台”理念的推动下，得到了一定的发展。近些年来，随着语音板卡操作系统稳定性的增强，基于语音板卡的呼叫中心也成为了小型而且稳定性要求不高的呼叫中心用户选择的方案之一；由于基于板卡的呼叫中心的软件是针对具体的呼叫中心项目而开发的，或者在此基础上组合和封装的，因此软件结构的规划性，科学性、紧凑性以及应用的灵活性都有限。由于电脑运行这些软件需要消耗大量的资源，当系统的规模较大或功能较多时，系统的稳定性和运行效率得不到有效的保障。这也是基于板卡的呼叫中心的规模和稳定性不如基于交换机的呼叫中心的原因。

1.3.3 基于 IP 技术一体化呼叫中心

随着 IP 技术的发展，呼叫中心呈现出多媒体化、分布式的发展趋势，对 CTI 技术也提出了更多的要求。融合通信作为一个新的技术发展方向越来越受到业界瞩目。有技术的融合，如 FMC（固定与移动通讯的融合），网络的融合，针对这个趋势，很多 CTI 行业的资深厂家纷纷提出“一体化”的概念。

一体化呼叫中心是基于 CTI 技术的，他融合了所有常用的呼叫中心功能，包含多渠道接受请求，智能话务分配、自动语音应答、电话会议、电话监听、录音、统计报表等功能，一体化呼叫中心平台在一台服务器上融合了所有常用的呼叫中心功能，由于其从底层硬件直到操作管理平台的统一标准化，在系统的稳定性、组建的简洁程度和综合成本等方面，都具有相应的优势，也简化了系统的开发，在 IT 行业“应用为王”的今天，集成商或呼叫中心系统的服务提供商把主要的精力用在企业的咨询，需求分析和应用的开发上。由于系统平台的高度整合，系统的稳定性得到了保证；同时由于系统平台基于 IP-PBX，所以系统扩充性和先进性都得到了充分的保证。

一体化平台既有交换机的稳定性也有强大的电话交换功能，又有板卡设计的灵活和成本相对较低的优点，体现了当今最先进的 CTI 技术。

功能	基于交换机的呼叫中心	基于板卡的呼叫中心	基于一体化平台的呼叫中心
组成	电话交换机、CTI 服务器、IVR 服务器等	厂家不同，采取的板卡不同	整合通讯系统
处理能力	大	一般	大
功能	齐全、侧重传统呼叫	齐全	齐全，
接入方式	ISDN、七号信令等	ISDN、七号信令等	ISDN、七号信令、SIP 等
兼容性	部分支持	部分支持	与绝大多数 VOIP 完美结合
维护性	复杂	简单	简单
灵活性	灵活	差	灵活
稳定性	稳定	一般（视板卡质量）	稳定
对 VOIP 的支持	需要配置 voip 网关	需要配置专门 voip 板卡	支持
对录音传真等功能支持	需要通过外挂服务器实现	需要配置专门卡	支持
升级扩容	慢、费用高	复杂、周期长	简单、周期短
构建成本	昂贵	昂贵	低

表 1.1 三种呼叫中心技术模式的比较

1.3 呼叫中心的体系结构

随着呼叫中心相关技术的发展，呼叫中心的功能日益丰富，起组成程度也日益复杂，一个完整的呼叫中心我们可以认为有基本部分和扩展两部分所组成。

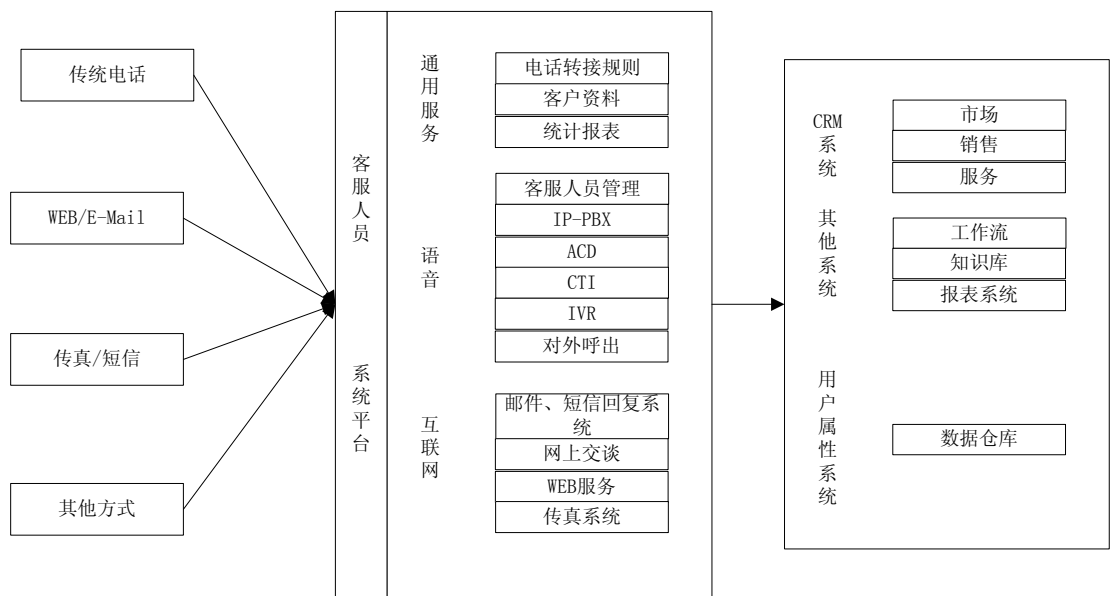


表 1.2 呼叫中心的体系结构

基本部分是呼叫中心的必要组成部分，基本部分包括：自动呼叫分配（ACD）、交互式语音应答(IVR)、计算机电话集成服务器(CTI)、人工坐席、数据库服务器、管理平台等扩展部分是随着呼叫中心技术的发展而日益逐渐丰富的，扩展部分目前主要包括：CRM 数据库挖掘、E-Mail 服务器、传真服务器等。

1.3.1 IVR(交互式语音应答)

IVR 又叫做 VRU（Voice Respond Unit：语音应答单元），它通过 E1 接口与可编程交换机相连主要为接入到呼叫中心系统里的用户提供语音导航、语音应答，用户接入系统后，IVR 根据呼叫业务流程对客户进行引导，以方便用户进行业务选择，对于查询或者咨询类业务，IVR 可以引导用户进行留言等，在一体化呼叫中心平台中，IVR 首先是一个子系统，它与其他子系统协同来实现一个呼叫中心平台的标准功能；其次它又是一个可以单独运行、维护和升级的独立系统，可以在只需要 IVR 的场合单独使用。IVR 实际上是一个“自动的业务代表”，它可以取代或减少人工座席的操作，提高效率、节约人力、实现 24 小时服务。同时也可以方便用户，减少用户等候时间，降低电话转接次数等。

1.3.2 CTI(计算机电信集成)

计算机电话集成是由传统的计算机电话集成演变而来,包括了现代数据通讯及传统语音通信的内容。CTI 服务器是呼叫中心的核心,他为呼叫中心的实现提供软件控制和硬件支持,硬件方面,CTI 服务器提供交换机和计算机互通的接口,讲电话的语音通信和计算机网络的数据通讯集成起来,完成计算机平台与通讯平台间的信息交换;软件方面,CTI 服务器可以使电话与计算机系统实现信息共享,在系统进行电话语音信号传送的同时实现客户数据信息的预提取,在坐席人员应答客户电话的同时,立即在其计算机屏幕上显示与客户相关信息,实现屏幕上弹出功能(如根据用户呼叫信息如 ANI, DNIS 迅速识别用户,通过弹屏,使座席立即了解客户的情况,从而提供针对性的服务。)、协调语音和数据传送功能(如实现语音数据的同步转移)、个性化的呼叫路由功能(如将呼叫接通到上一次为其服务的业务代表)、自动拨号(包括屏幕拨号、记录拨号和预先拨号)等功能。

1.3.3 座席管理

呼叫中心提供的一些服务,如业务查询、故障报告和服务投诉等、必须由具有专业知识的业务代表来人工完成。所谓座席就是指业务代表(又称为座席人员)及其工作设备,如话机、耳机、话筒,运行 CTI 程序的个人计算机或计算机终端等。座席人员可以通过鼠标和键盘完成电话的接听、挂断、转移、外拨等工作,座席根据处理业务的能力可以分为普通席、专家席和管理席(班长席)等。座席人员是呼叫中心组成部分中唯一的非设备成份,同时也是最灵活和最宝贵的资源。与自动语音应答系统(IVR)相比,座席人员可以提供更亲切,更周到服务。

1.3.4 数据仓库与知识管理

数据库服务器主要提供系统的数据存储和数据访问等功能。客户基本信息、交互数据、业务资料等都存储在数据库服务器中,以便为座席人员的服务提供支持,为管理人员的决策提供依据。

呼叫中心的数据随时间而累积，数据量常常非常巨大，因而对数据库处理能力的要求相当高。呼叫中心的数据库系统一般采用主流商业数据库系统，如 SQL Server、Oracle 等。规模较大的呼叫中心，为了防止负载过大导致性能下降，系统实现时常常引入应用服务器，将呼叫中心的客户/服务器二层结构变为客户端/应用服务器/数据库服务器三层计算模式，将界面表示，业务逻辑和数据库处理分别分配到客户端，应用服务器和数据库服务器来实现，以平衡负载，提高呼叫中心的性能。数据库系统一般单独使用一台服务器，对于特别重要的数据资料，更进一步使用双机热备份来确保数据安全。

1.3.5 管理平台

管理平台负责实现系统运行状态管理、权限管理、座席管理、数据管理及统计、系统安全维护等功能。一般包括业务管理系统、客户管理系统、座席管理系统和日志及统计分析系统等几个组成部分。

业务管理系统负责各种业务的管理，包括新业务的添加、业务使用情况统计与考评。此外，也涉及部分业务的计费功能。

客户管理系统负责收集和维持呼叫中心与客户相关的数据，包括在座席终端上显示系统分配的客户队列及在线客户信息。

座席管理系统负责对座席人员进行管理，包括人员登记、权限管理等内容，可以据此对座席人员进行服务监督考核。

日志及统计分析系统负责将客户的呼叫记录、座席人员的服务记录、系统运行记录、系统异常记录等写入日志，产生呼叫中心系统的各种统计信息、生成统计报表等。其中也包括对呼叫中心运营情况（盈利情况、是否需要扩容等）的统计。

1.3.6 具体业务系统

具体的业务系统主要由两个部分组成，即：业务图形化编辑器和业务处理软件，该部分与具体的业务内容紧密相关。例如，电信系统的业务与金融系统的业务就可能完全不同。

1.3.7 其他服务器

其他相关服务器包括：Web 服务器，Email 服务器，传真服务器，IP 电话网关等为了满足 Web 呼叫的需要，Web 服务器成了现代 Internet 呼叫中心的一个重要组成部分。通过 Web 服务器及其相关部分，用户可使用随手可得的 Web 自助服务，通过文本交谈、VoIP、同步浏览、表单协作等与座席进行交互。

随着接入方式的增加，Email 服务器、传真服务器，IP 电话网关等也越来越多的融入到了呼叫中心中。

1.4 呼叫中心的规模划分

我们在给呼叫中心分类的时候可以根据用户多少，平均呼叫次数以及企业性质、业务收入等方面的不同进行划分，呼叫中心的大小一般用提供多少个业务代表座席区分。

1.4.1 大型呼叫中心

大多数人认为超过 100 个座席代表的称为大型呼叫中心。例如它们可以是全球型的、为跨国公司和大型企业服务的系统。有的座席高达上千人，这种呼叫中心一般配置庞大，投资很高。它至少需要有：足够容量的大型交换机，自动呼叫分配器（ACD），自动语音应答系统，CTI 系统，呼叫管理系统，业务代表座席和终端，数据仓库或数据库等。

1.4.2 中型呼叫中心

座席代表在 50~100 之间的称为中型系统。据专业数据统计公司预测，中型系统需求量最大，因此不少呼叫中心软、硬件开发商对准这一目标进行开发。这种系统结构相对简单，投资也少，容易被中、小企业所接受。目前我国的一些公司开发系统多属于此种类型。它可以省掉大型交换

机的投资，而利用 PBX 与 CTI 服务器和业务代表座席直接相连，业务代表席同时与应用服务器相连，及时获得各种信息。客户资料也存在应用服务器中，可实时地将接入电话的客户姓名自动在计算机屏幕上弹出。CTI 服务器一般由 CTI 硬件开发商的板卡和 PC 组成，其扩容和增加功能也比较方便，成本也低，因此是一种投资小、见效快、升级也灵活的系统。正因为此，这种系统市场情况最好，需求量呈直线上升。因此开发这种系统的厂商最多。当然，作为企业选择这一系统的开发商时，要全面考察它的开发历史、经验和已完成系统的功能、可靠性等，以免配置水平低、质量差的系统而上当受骗。

1.4.3 小型呼叫中心

座席数目在 50 以下的：这种系统结构与第二种类似，不过主要几个部分如 PBX（也可用板卡代替）、CTI 服务器（主要板卡线数可选择低一些的）、业务代表座席、应用服务器（数据库大小）在数量上均作相应减少，它主要适合业务量不太大的中、小型企业。选择适当也可获得好的投入产出比。选择这种系统，重要的是注意可扩展性，因为随着企业发展，呼叫业务量会迅速增加，如无法平滑扩展，会造成一次投资全部报废的损失。

1.4.4 外包呼叫中心运营商

现在国内上出现了另一种方案解决小公司的呼叫中心方面的方案。这种方案是指由一个提供呼叫服务的第三家公司做呼叫中心运营商。系统可以选择第一类大型呼叫中心系统，并采取集中服务，为每个入网的小公司签定协议并提供服务，系统要与各个小公司应用服务器和有关人员相连。一般呼叫由该公司直接处理，特殊问题快速转入相应公司和相应的人来解决。这样做的好处是减轻小公司负担，而呼叫中心又可采用最先进的通讯技术和计算机网络技术，提供每周 7 天，每天 24 小时服务，为所有入网的小公司提供高质量的对外服务，使各个小公司的用户都获得满意的服务。这种公司实际上是呼叫中心呼叫业务的运营商，它一方面要面对各个入网小公司，一方面要面对这些小公司的广大用户，因此对它的呼叫系统性能和座席业务代表都要有较高要求。

1.5 呼叫中心的主要功能

呼叫中心可以说是一种灵活的商业模式,可以用来处理各种人与人之间不需要直接见面打交道的东西,包括服务、销售、追债。其形式可以是企业对企业,也可以是企业对消费者。呼叫中心与客户之间的交流可以是简单的事情,比如查询航班的定位;也可以是复杂的事情,比如如何使用某种数控机床。呼叫中心比一般的零售店或服务中心要灵活得多。客户不必等到第二天早晨 8:00 商店开门再开车跑过去。多数重要的服务都是 24 小时面向客户运作的。在目前的技术条件下,一个企业或机构可以为其客户提供的不需直接接触界面(即远程交互界面)主要有两种。一个是通过 Internet 的 Web 界面,优点是图文并茂信息量大,缺点是只能有简单的即时反应,无法回答和处理客户即时提出的比较复杂的问题和要求。另一种界面就是以电话为主的界面,目前可视电话还不普及,双方的交流以声音交流为主。这种方式信息量较小,但由于其有工作人员做即时反应,信息的针对性强、效率高,常常可以让客户迅速找到需要的信息或迅速把信息传递到正确的地方。

当然,虽然呼叫中心的用途广泛而且使用的途径灵活多样,其主要功能可以分为以下五大类:

1.5.1 客户服务

客户服务的基本形式是由客户主动发起的,包括回答客户(包括企业和个人)的问题,记录并调解客户的抱怨。当然客户服务也可以是呼出的,即呼叫中心主动与比较重要的客户联系,对于提供比较复杂的产品和服务(比如电器产品、计算机软硬件和 Internet 服务等)的公司来说,这个功能是必不可少的。这个功能通常也称之为外部帮助平台(External Help Desk)。呼叫中心经过培训的有经验的座席人员通过电话、E-mail 或 Internet 远程登录等手段为客户提供建议,示范操作或帮助解决问题。

1.5.2 电话营销

这是运营呼叫中心的主要业务方式之一，并且在一般消费产品的市场营销中充当重要角色。电话营销包括呼入和呼出，主要用于公司通过电话、传真或-mail 对目标人群进行广告宣传、订制某项业务或者产品。广告中包含被宣传公司或呼叫中心的各种联系方式或订制方式。

当潜在的客户与呼叫中心联系时，或呼叫中心的坐席人员主动进行呼出电话联系时，座席人员会向潜在客户提问，比如对方的职位、工作单位、感兴趣的产品以及可以接受的价格范围等。如果潜在客户明确购买意图希望得到进一步的信息时，呼叫中心的座席人员通常会通过 E-mail、传真或直接口述等形式提供产品报价，或者把这个报价直接传到公司有关的其他销售部门(根据不同公司、不同产品和不同项目会有不同的工作程序)。通常呼叫中心的座席人员在把报价转到别的部门以后，还会与客户或潜在客户做进一步联系，确认客户是否满意。

1.5.3 市场调查

这种呼入和呼出的电话是市场开发的重要工具。调查往往是通过客户把电话打入呼叫中心时进行的，通常是呼叫中心的座席人员在回答完客户的提问时顺便收集调查信息。当然有时座席人员也会主动给目标人群打电话进行问卷调查。为了鼓励被调查的对象积极参与，调查中常常会有一些小抽奖或者承诺客户在将来购买产品时享受一定的折扣。

运用呼叫中心的好处是可以大量收集客户信息，并且利用中心数据库和 CRM 软件针对客户的特点和购买心理进行分析，有针对性地进行市场营销。尤其适用于有大量客户群的产品和服务。呼叫中心可以帮助企业以比较小的成本锁定同标客户群体。

1.5.4 整合资源

呼叫中心作为一个独立的实体，一方面呼叫中心在服务、运营的过程中，其服务成本、维护成本、运营成本、管理成本、新项目投入成本、改造成本已经成为许多企业的实际负担；一方面企业为压缩成本，减少在呼叫中心的继续投入，从另一个侧面极大限制了呼叫中心的发展。我

们发现在整个社会经济服务体系里，同构化的、性能及效率低下的呼叫中心比比皆是，从更宏观的角度来看，与其不断重复建设低档次的呼叫中心，占用大量的资金，到不如统一规划建设体系结构更为合理、功能更为强大、技术更为先进的可以为社会更多企业服务的专业型租赁式虚拟呼叫中心。其实更容易的一种操作模式就是，行业总机（虚拟呼叫中心）模式。

因为与其某行业内各自企业出钱建设各自的呼叫中心系统，到不如由行业协会协调，行业管理部门出钱建立行业虚拟呼叫中心系统，使本行业各个企业通过租赁方式使用呼叫中心的功能，为各自的客户服务。这种整合资源的做法，应该是呼叫中心发展的新模式。也必将成为呼叫中心下一阶段发展的新模式。

1.6 使用呼叫中心的好处

从根本上说，不论何时何地，当客户遇到各种问题时，客户需要有一个畅通的可以与企业取得联系的渠道，再当前的技术情况下，最方便和常用的方式就是电话。而企业也面临如何管理好这种渠道，使它发挥最大效能的问题。这个问题的解决途径就是要建设好和管理好呼叫中心。

随着市场竞争的日益激烈，如何提高企业的形象，为用户提供最好的服务，从而增加企业的利润已成为了各企业迫切需要解决的问题。呼叫中心是信息时代和数字经济时代的一种创新技术，是电子商务在通信领域的扩展和延伸，是企业健全现代 CRM 系统、开拓市场、吸引和留住客户的必不可少的武器。呼叫中心是企业与客户之间的交流的界面，呼叫中心提供给市场经营者一个独一无二的机会与客户直接交流，每一个呼叫意味着一个重要的机会。它为企业带来的好处主要体现在以下几个方向。

1.6.1 提高工作效率

呼叫中心能有效地减少通话时间，降低网络费用，提高员工/业务代表的业务量，在第一时间内就将来话转接到正确的分机上，通过呼叫中心发现问题并加以解决。

1.6.2 节约开支

呼叫中心统一完成语音与数据的传输,用户通过语音提示即可以很轻易地获取数据库中的数据,有效地减少每一个电话的长度和人工开支,每一位座席工作人员在有限的时间内可以处理更棘手的问题,大大提高电话处理的效率及电话系统的利用率。另外,对于业务范围遍布全国的企业,在每个重要城市设立服务中心成本会很高。但是如果有一个统一的客户服务中心,即呼叫中心,成本会低很多。使用服务的用户并不知道呼叫中心在哪里,比如对于在北京的客户,这个服务中心往北京还是上海,对他/她来说没有区别。

1.6.3 选择合适的资源

根据员工的技能、员工的工作地点、来话者的需要、来话者的重要性、不同的工作的时间/日数来选择最好、最合适同时也是最有可能接通的座席业务代表。

1.6.4 提高客户服务质量

自动语音设备可不间断地提供礼貌而热情的服务,即使在晚上,客户也可以利用自动语音设备提取所需的信息。而且由于电话处理速度的提高,大大减少了用户在线等候的时间。在呼叫到来的同时,呼叫中心即可根据主叫号码或被叫号码提取出相关的信息传送到座席的终端上。这样,座席工作人员在接到电话的同时就得到了很多与这个客户相关的信息,简化了电话处理的程度,这在呼叫中心用于客户支持服务中心时尤为明显。在用户进入客户支持服务中心时,只需输入客户号码或者甚至连客户号码也不需输入,呼叫中心就可根据它的主叫号码到数据中提取与之相关的信息(这些信息既包括用户的基本信息,诸如公司名称、电话、地址等),也可以按照以往的电话记录以及已经解决与尚未解决的问题,使双方很快进入问题的核心。呼叫中心还可根据这些信息智能地处理呼叫,把呼叫转移到相关专业人员的座席上,这样客户就可以马上得到专业人员的帮助,从而使问题尽快解决。

1.6.5 留住客户

一般来说，客户的发展阶梯是：潜在客户→新客户→满意的客户→留住的客户→老客户。失去一个老客户，所受到的损失往往需要有 8~9 个新客户弥补，而 20% 的重要客户可能为企业带来 80% 的收益，所以留住客户比增加新客户更为经济有效。要学会判断最有价值客户，并奖励老客户、找出客户的需要并满足他们的需要，从而提高客户服务水平，达到留住客户的目的。

1.6.6 带来新的商业机遇

理解每一个呼叫的真正价值。呼叫中心可帮助企业提高效率、收益和客户价值，帮助企业利用技术上的投资更好地了解客户，鼓励企业与客户密切联系，使企业的产品和服务更有价值。值得注意的是，每一次呼叫中也许可以捕捉到新的商业机遇。

1.7 中国呼叫中心产业状况概述

下面我们看一份报告分析，亚太地区领先的呼叫中心行业研究和出版机构 callcentres.net 近日在北京发布的《2008 年度亚洲呼叫中心产业基准报告》显示，2007 年到 2008 年，中国呼叫中心的席位规模增长强劲，达 285600 个席位，增长率为 19%。目前每个呼叫中心的平均席位为 147，预计到 2009 年，这一数字将上升到 166。在中国市场上，有 56% 的呼叫中心服务于国际市场、42% 服务于本土市场。而就功能来看，以客户服务为主（37%），其余分别为技术支持（23%）、呼入销售（22%）和呼出销售（18%）。此外，中国组织机构的客户互动业务中，38% 是通过呼叫中心处理（40% 由销售团队接待、14% 通过分支网络处理）。

根据第三方调查，中国呼叫中心中有 79% 被评为利润中心而非成本中心，这种趋势同世界上发达的呼叫中心市场保持一致。

callcentres.net 总裁卡特里奥娜·华莱士博士指出，“这些调查结果对于中国的呼叫中心行业很重要。当前全球呼叫中心的趋势是成为利润中心和组织机构的基础销售和产生收益的渠道。如果中国希望与这一发展趋同，并希望争取成为呼叫中心外包目的地的，那就必须专注于发展有效的提升呼叫中心收益的方式。”

Genesys 公司亚太区高级副总裁 Micheal McBrien 亦表示，“全球领先企业和 CEO 们已经认识到呼叫中心对于增加消费者的忠实度以及增加收益的强大作用。要真正达到这一点，呼叫中心

需要细分客户群落来拓展呼叫中心运作模式，提高坐席人员的专业性，向客户提供专业的、针对性的有效服务。公司同时还需要认识和采纳网络以及下一代语音自助系统——这些新的技术带来了全新的客户体验，提高公司赢取客户的能力。”

调查报告还显示，在中国运营的呼叫中心的主要成本是劳动力，占总预算的 34%。中国呼叫中心话务员平均流失率为 9%（呼叫中心水平）和 12%（自然流失水平）。与去年调查报告相比，中国呼叫中心话务员的流动率已大幅提升，专业人士指出，缺乏对于职业的投入将可能对流失率的控制造成负面影响。此外，36%的中国呼叫中心话务员承认没有正规的职业规划和架构是他们最主要的事业发展的障碍。

Autonomy etalk 亚太区总监 Don Lee 表示：“作为区域高竞争性的市场以及逐渐增强的贴近西方市场的客户服务的期望，呼叫中心需要对话务员的职业发展和持续性工作给予特别的关注。除了模版化的职业发展规划，结合效绩分析，在质量监控方案中建立引导和培训工具将是继续教育的极佳的资产。”

报告指出，中国联络中心产业未来面临的主要挑战是提升人力资源管理、优化技术，并且着力于服务质量，而非生产力。

1.8 呼叫中心的发展趋势

在电子技术和通讯技术的带动下，呼叫中心产业在短短二十年间从无到有在世界范围内蓬勃发展。呼叫中心行业的出现和发展也深深的影响了现代服务业，丰富了服务的内涵和形式，改变了服务的模式，影响了服务的理念。越来越多的企业发现通过呼叫中心向客户提供服务与进行营销，拥有时间和地域上的灵活性，是节省运营成本，提高销售服务质量的有效方式。

现在我们来谈一下呼叫中心的发展方向，从技术发展趋势上看，未来的呼叫中心主要向三个方向发展：

1.8.1 多媒体技术与呼叫中心的融合

传统意义上的呼叫中心是指以电话接入为主的呼叫响应中心，为客户提供各种电话响应服务。但是单纯的电话服务已经远远不能适应信息社会发展的需要。呼叫中心的概念将扩展为多种渠道的“多媒体互动中心”或客户综合服务及营销中心。多媒体”将包括 VoIP，Web，Email，BBS，短信，传真，视频，即时聊天等各种现在能用到的联络手段。这既能拓宽服务渠道也能增加控制营运成本的方法。现在这样的转变已经在大多数呼叫中心开始，越来越多的呼叫中心在提

供传统的热线号码的同时也开始提供诸如网站，Email，甚至 QQ 等联络方式。未来的呼叫中心将基于语音数据和视频信息的 CTI(Computer Telephony Integration)技术，从而将使呼叫中心在功能上得以飞跃。

1.8.2 CRM 在呼叫中心广泛应用

CRM 技术的引入将使呼叫中心的价值得以大幅提升。呼叫中心系统与 CRM 系统的整合，主要应该实现两个系统后台业务数据的整合，即客户资源信息以及联络过程中产生的新的信息。CRM 系统通过统计分析，得出待访问的客户群，利用呼叫中心系统联络；呼叫中心系统再将相应的联络信息反馈回 CRM 系统分析。这仅仅是两个系统结合的一个简单应用。通过客户资源信息的整合，应该可以挖掘更加深入的信息，从而产生信息的价值！帮助企业由“以产品为中心”的商业模式逐渐转变为“以客户为中心”的商业模式。

早期的呼叫中心	客户服务中心
客户技术支持	客户关系管理
解决客户问题	创造收入，留住客户
电话、传真	电话、传真、E-mail、Web
单一接触方式	以客户为中心
较差、缺乏、致性	个性化服务、各渠道、提供一致性服务
不清	战略价值
工作时间	7* 24
GUI 界面，有一定程度集成	无纸化办公，系统高度集成(CTI), 界面友好

图 1.3 早期呼叫中心和现代呼叫中心的对比

1.8.3 基于 IP 技术的虚拟呼叫中心

在发达国家，由于人力成本相对较高，许多呼叫中心的座席已经建立在了人力成本相对低的地区。在实际的案例中，建设在印度的某呼叫中心的座席代表已经可以操着有浓郁得克萨斯口音的英语，为来自美国得克萨斯州的客户提供服务，尽管客户在打入电话的时候并不了解线路的另外一端是一个土生土长的印度人。

客户打入电话后，系统会根据主叫号码将来电路由到本地呼叫中心座席，或者判断分布的呼叫中心各个点，将电话自动路由到最空闲的异地客户服务座席，实现呼叫量的统筹分配及最合理的运用。这样将直接带来两大好处：实现各地统一的客户服务号码，并调动整合世界各地各分支机构资源；以将庞大的客户服务电话应答队伍建设在人力成本相对较低的地区，大大降低呼叫中心的运营成本。

基于 IP 技术的呼叫中心在人员配备方面提供了史无前例的灵活性。业务代表可以在自己的家中或者在配备了适当电话的远地上班。他们完全与在呼叫中心上班的业务代表完成相同的呼叫处理功能，收到相同的服务以及监督级别，形成“虚拟的呼叫中心”、I 司时，智能网络可以把多个系统组成超大规模的系统，用多个系统实现高负荷系统的资源共享、负载均衡以及实现多个系统之间的容灾。

地理位置的独立性和可扩展性。IP 呼叫中心的建立，理论上可以在企业网络的任何位置。一个单独的 IP 呼叫中心可以管理多个地点的商业规则和路由，保证不同地理位置的销售人员和服务人员正常处理客户联系。可以在一个或多个地点添加座席人员，而继续在一个位置管理系统。使远程座席成为可能。IP 呼叫中心的一个显著的优势就是它对异地办公和远程座席的支持。

IP 呼叫中心中的座席可以处于任何一个位置，比如另一幢大楼，另一个城市甚至另一个国家，而且拥有和呼叫中心主体部分的座席一样的服务能力和监视级别。使用远程座席，可以允许座席人员在家里办公，吸引和留住一些技能高超的座席人员；可以有效地减少设备和日常开销；可以更好地解决季节性的业务波动和高峰时刻人员问题，增强防灾能力。

减少运营成本。可以使许多呼叫中心的座席设置在人力成本相对低的地区。在保证实现择地统一的客户服务号码的前提下，合理整合企业在世界各地的资源，大大降低呼叫中心的运营成本。同时，IP 呼叫中心节省了远程座席需要用电话线连接到呼叫中心中的这笔巨大的开销。现在座席通过数据线就可以连过来，语音信息像其他数字信息一样被传送给座席，而不会带来使用 PSTN 的花费。

降低呼入电话的费用。最后一点正如 DataMonitor 指出的：“VoIP 很可能与市场上主要的浏览器结合，而不需要用户自己配置或安装插件。”当支持 VoIP 的 PC 或 Web 浏览器普及后，越来越多的客户将用计算机打电话，这样您用于让客户拨打免费电话的费用(如 800 电话开支)也会降下来。

简而言之，IP 呼叫中心实现了一个虚拟呼叫中心。座席可以分布在任何地方，客户可以在任何地方选择任何通信通道访问呼叫中心，最后取得一致的客户服务和极大提高的客户关系这样的圆满结果。

从业务方面等宏观上来看呼叫中心产业的发展，你们发现在技术的带动下，呼叫中心正在酝酿着新的变革，未来的发展会有下面几个方面：

1.8.4 由高成本地区向低成本地区转移

这样的转变其实是来自于两个方面的需求。首先是营运成本的压力，然后是业务拓展的需要。这会导致行业由发达地区向不发达地区扩散，产生新的行业发展机会。所以这样的转移有两个方向：由发达国家向发展中国家发展，由沿海向内地发展。

尽管呼叫中心跨国外包业务非常活跃，但是呼叫中心提供的面对国际市场的多语言服务总是与本国语言相联系的。所以很多呼叫中心提供的国际服务其实依托于其地理或语言上的优势，比如现在跨国外包最大的两个国家，印度和加拿大。但是即使是有这样的优势，在跨国外包方面还是遇到了许多问题，比如口音的问题导致客户满意的下降，比如远程监控和质检的困难带来的管理成本增加等。所以随着呼叫中心技术的普及，本地话服务将是主流。而新兴市场将是呼叫中心行业最肥沃的土壤。

另外技术的发展也使得呼叫中心能够分散建设，管理更加灵活，使得呼叫中心能够建立或搬迁到低劳动力成本或劳动力更丰富的地区以节省费用。

1.8.5 向专业化（外包）发展

随着竞争的深入，呼叫中心的建设正在由以技术（设备）为核心，向管理为核心转变。越来越多的呼叫中心管理者逐步意识到要降低营运成本，提高竞争能力必须建立起科学化的质量管理体系。但是管理能力的提升不像升级设备那么简单，愿意投入资源即可实现。它需要人才的支持和经验的积累。这给大量需要建立呼叫中心的中小企业而言提出了难题。但是专业的外包服务商有这样的优势，他们拥有充足的经验，能够整合资源，最大化的利用人力和设备，在成本与效益上比较容易达到最优化。外包服务的发展大大加快了呼叫中心行业的普及。外包服务商在控制成本上拥有优势，下一步的重点是如何提高服务质量，如何开展个性化服务。

1.8.6 呼叫中心建设的大型化和分散化

呼叫中心大型化是对于一些大型企业 and 专业外包服务商而言的。源于历史原因，绝大多数呼叫中心应用于企业的客户服务部门。随着业务的发展，大型企业呼叫中心有进一步扩大的趋势。比如增加新的部门来完成企业营销，主动客户关怀等职能。甚至有可能将整个企业建立在呼叫中

心的体系之上。所以以后的呼叫中心规模将会被重新定义，500-600 个坐席将不会被认为是大规模，将来会发展出超过 2000 坐席的呼叫中心。

另一方面，信息技术的普及使得分散式呼叫中心成为行业的趋势。从统一的集中式座席发展到松散的分布式座席。对用户来说是拨入的同样的热线号码，但是客户人员可能分布在各地，这类虚拟呼叫中心提供从业者更有弹性的工作时间和空间，移动办公也许不是遥远的事情。这种称之为虚拟呼叫中心的模式比较易于开展针对性服务，同时成本控制更加灵活。相对于自建，外包两种传统模式，虚拟呼叫中心给企业提供了第三条路。

1.8.7 由成本中心向利润中心的转变

向利润中心转变其实是个老话题了，只是在初期解决呼叫服务有无问题的时候，这个问题还不显得那么突出。在今天，呼叫中心由成本中心向利润中心的转化正在成为不可逆转的趋势。企业对呼叫中心的影响理念也正在发生变化。呼叫中心其实远远不是只能做服务，完全可以提供解决方案来满足客户的需求，在营销中创造盈利。

相对于前面几点的转变和发展可能将呼叫中心转变为利润中心的变化和要求是最大的。当然并不是说将呼叫中心由成本中心转化为利润中心，就必须做营销。不少行业和业务是不可能做营销的。但是它们一样的可以实现向利润中心的转变。卓越的服务体验同样可以产生出价值，当然如何计算是呼叫中心的“回报”是一个难题，这是实现向利润中心转变的基本前提。但无论如何，呼叫中心的业务模式和调整组织结构必然发生变化，这将给旧有的思维方式带来冲击。要想产生利润，就迫使呼叫中心由被动提供服务到充分发掘客户需求。只有依据 CRM 理念将采集到的客户信息进行充分分析和发掘并将客户信息与企业的内部/外部资源进行有效整合，再通过呼叫中心的沟通优势，提供给客户满意的产品或服务，才能将呼叫中心由成本中心转化为利润中心。

必须要强调的是，无论呼叫中心有何种发展，管理者在实施这些项目的时候，一定要做好规划。呼叫中心战略是与公司整体发展是密切关联的。因为变革必然伴随着企业劳动力资源的变化和重组等问题。已经有不少实例表明，一些实施了呼叫中心变革的企业，由于没有重视新的业务模式所引发的人员重组或工作环境的改变对员工的影响，从而造成了人员的流失以及运营管理的滞后。

第二章 呼叫中心的核心技术

呼叫中心的基本组成部分包括：交换机/排队机（PBX/ACD），计算机电话集成（CTI），交互式语音应答（IVR），来话呼叫管理（ICM），去话呼叫管理（OCM），业务计费系统，监控系统，管理/统计系统，客户关系管理系统（CRM）和帮助台。还有多种应用服务器：Web 服务器，e-mail 服务器等等。此外还有网络技术和数据库技术。

其核心技术包括自动呼叫分配（ACD），IVR，CTI，CT 中间件、统一消息、帮助台技术、语音合成与识别、录音监控、计费、测试、培训工具和基于软件的多种应用服务模块，如 Web 功能，e-mail 处理系统，文本交谈系统，网页同步，即时通信等。基于 IP 的呼叫中心中还有 IP 网关或 IP-PBX。Web 呼叫中心中应用了 VoIP 技术和 Web 回叫技术。视频呼叫中心应用了视像技术等等。

本章就几项核心技术做进一步的说明。

2.1 CTI(computer telephony interation)

2.1.1 CTI 的概念

CTI (computer-telephony integration) 计算机电话一体化

CTI，或许有时它被称为计算机电话，是用计算机来管理电话呼叫的。它是指计算机化的呼叫中心，例如将您的呼叫直接接入到正确的地点，有时候它可以用来描述计算机管理电话呼叫（在这种情况下您可以认为您的计算机就是一个呼叫中心）。

CTI 是从传统的计算机电话集成 (Computer TelephonyIntegration)技术发展而来的，最初是想将计算机技术应用到电话系统中，能够自动地对电话中的信令信息进行识别处理，向用户传送预定的录音文件、转接来话等。而到现在，这项技术已经发展成“计算机电信集成技术 (ComputerTelecommunication Integration)，即其中的“T”已经发展成“Telecommunication”，这意味着目前的 CTI 技术不仅要处理传统的电话语音，而且要处理包括传真、电子邮件等其它形式的信息媒体。CTI 技术跨越计算机技术和电信技术两大领域，目前提供的一些典型业务主要有基于用户设备(CPE)的消息系统、交互语音应答、呼叫中心系统、增值业务、IP 电话等。

CTI 应用程序提供提供以下功能：

- ✚ 权威用户。使用多个方法之一，电话号码可以和数据库比较，识别声音，将此电话直接送到正确的地点；
- ✚ 提供交互语回应 (IVR)，将呼叫方的数据记录显示出来以备使用；
- ✚ 管理语音和视频会议；
- ✚ 收集和显示占线的用户或用户留下的信息；
- ✚ 接收传真信息并将信息送到相应的传真机上；
- ✚ 对于外地呼叫，预先呼叫
基于呼叫，启动智能代理程序提供呼叫者请求帮助；
- ✚ 高级智能网 (AIN)是一个能够提供新的CTI服务并使服务简单化的电话服务体系结构，Windows 的电话应用程序接口和 Novell 的 TSAPI 是一种方便的在个人计算机或局域网上创建这种服务的编程接口。

那么 CTI 到底涉及些什么技术呢？从狭义上讲，它大致上包括 3 个主要部分：

1. 呼叫控制

呼叫控制的功能在于检测和控制电话呼叫、交换特征、交换状态和呼叫路由设备并合理利用包括音频检测器在内的所有交换网络资源。

2. 电话控制

电话控制的功能是检测和控制电话机，使电话机成为计算机的外围设备。

3. 媒体链接媒体转化是指将电话和其他媒体服务（如语音处理、传真处理、视频会议等）连在一起。CTI 的媒体连接是指计算机对一个特定电话呼叫相关的媒体数据流的处理能力。比如：讲一个呼入语音留言转换成 Windows WAV 文件格式并通过 E-mail 将其发给有关人员，或者通过计算机的语音识别功能将这个 WAV 文件转换成文本格式在转发给相关人员。

2.1.2 CTI 的主要标准协议

从 20 世纪 80 年代起，在用户三方通讯应用需求的推动下，欧洲计算机制造协会（ECMA）发起了制定计算机和电信平台间的通讯标准运动。从那时起，产生了两个 CTI 标准：计算机支持的电话应用（CSTA）和交换机计算机应用接口（SCAI），随后，又有众多的厂商制定了相关的接口协议。下面对主要的 CTI 标准进行介绍。

1. CSTA 标准

为了响应 ECMA 关于建立 CTI 标准的运动, 包括 AT&T、北电、Aicatel、Siemens、IBM、HP 等电信设备制造商专门成立了一个委员会。该委员会制定了标准的 ECMA-179-计算机支持的电信应用服务 (CSTA) 和标准 ECMA-180-计算机支持的电信应用协议, CSTA 协议是计算机与电信网间的 OSI 第 7 层通讯协议。

CSTA 获得了大多数交换机制造商和呼叫中心开发公司的支持, 目前的版本有 CSTAI(1992)、CSTAI(1994)、CSTAI(1998)。

CSTA 为集成计算机和电信网平台定义了总体结构、要求和协议。这项技术标准强调了计算机和交换的灵活性、双向通讯和分布模型。由于 CSTA 起初是针对专用网的, 因此它关注的是基于交换的对象, 比如电话、中继线和队列等。CSTA 服务是独立于交换平台的, 它并不知道交换机是如何完成 CSTA 服务请求的特殊细节。

2. SCAI 标准

交换机计算机应用接口 (SCAI) 标准是由美国国家标准协会 (ANSI) 制定的。SCAI 详述了一种结构和 OSI 应用协议, 以便在计算机和交换机应用程序间进行对等的通讯, 从而实现计算机和电话交换平台的集成。

SCAI 受其他标准的影响, 包括受 ISDN 和智能网 (IN) 的影响。新一版的 SCAI 的目标是实现在公众网和专用网上的呼叫中心的应用。与 CSTA 不同的是, CSTA 强调通讯集成而不是应用集成。由于 CSTA 提供了更多的事件报告能力, 因此吸引了更多的应用开发者。

3. Versit 标准

Versit 是有四家主导计算机通讯产品的生产商——Apple 公司、AT&T、IBM 和 Siemens Rolm 组成的, 目的是签署使计算机、电话及其他网络应用能共同工作的标准。该协会将保证那些获得其批准的产品能够互相作用。

Versit 的另一个目标是定义技术规范, 而且也选择了一些现有的标准作为技术规范基础。Novell 的 TSAPI、IBM 的 CallPath 交换正规化方案、单方呼叫功能以及下一代电话应用的一系列目标都由 Versit 支持。

电话和计算机目录接口方面的不统一会导致 CTI 产业分裂成两个阵营的危险。Versit 选择了 Apple 的 GeoPort 作为计算机到电话的物理链接。而 Intel 则提出了另一个接口, 称为高速串行接口。而且拥有 Compaq、Microsoft 和北电诸多公司的支持。

Intel 和其竞争对手 Versit 正在为完成多媒体通讯的标准展开竞争。如果谁的标准被标准化组织选用, 谁就会扩展的更远。双方起初使用同一个宏结构, 该结构的顶层的 5Mbit/s 串行总线用以同步数据, 该结构的 API 层及其上的格式规范为各种 PC 应用提供数据。

4. CallPath 标准

IBM 的 CallPath 是 20 世纪 80 年代后期引入的主机 CTI 结构，是为了给从 PBX 到大呼叫中心环境中的 IBM 的主要链接提供接口。随后软件被扩展为能够容纳诸如 OS/2 和 AIX 的附加的 IBM 操作系统。最近，IBM 宣布了一个 CallPath 的客户/服务器版本，反映了此环境的普遍性和重要性。

客户/服务器 CallPath 是一个几乎服务器的软件包。IBM 将其产品定位在通用 CTI 服务器的概念上，而不是定位于特定的 LAN 环境（应与 Novell 为 Netware LAN 对 TSAPI 所做的处理一样）。PC、工作站及主机都可以与支持 CallPath 的服务器相连接，具有同时支持多达 4 个 PBX 的能力。该标准可以在一系列操作系统上允许，包括 Windows、Solaris、SCO UNIX、IBM 的 AIX 和 OS/2 系统。

从应用方面来说，IBM 鼓励三方连接的开发者开发与 CallPath 兼容的应用程序，但 IBM 的方法没有 Novell 和 Microsoft 的那样富有攻击性。IBM 的软件开发工具箱的价格相当高，而且 IBM 也提供客户软件产品。

另外，IBM 正在为它的将 CallPath 消息转换为指定电话系统形式的网关软件申请许可证。这个软件可以使交换机与现有的 CallPath 应用程序一同工作，而且方便了这些应用程序从一个主机到另一个主机的可移动性。ACD 的主导生产商——Aspect Telecommunication，是第一个可以发放 CallPath 服务结构（CSA）许可证的电话系统销售商，并获得了 IBM 的确认。虽然正在向更大的呼叫中心环境迈进，但是从未来的趋势看这个做法在整个 CTI 工业界是相当恰当的。

5. SCSA MVIP 标准

有两种主要方法将 PC 电话模块接口与其他设备相关联：一种是信号计算系统结构（SCSA），另一种是多厂家集成协议（MVIP）。这两个标准都是数字电话总线，使电话数据流的传输和交换在 PC 内或 PC 与其他设备之间进行。其他的设备可以是任一种已经存在的电话系统，包括 PBX、Key 系统、混合系统、IVR、预拨号机、ACD 等。两个标准都有相似的目标：使集成者用不同的来自不同厂家的基于 PC 的应用卡创建一个终极用户解决办法。因此，客户可以从一个由语音卡、传真卡、视频卡、会议卡、语音辨认卡及其他卡构成的多资源系统获得好处，所有这些都使用同一条总线和软件接口。

MVIP 是由一群电话卡厂商倡导的，包括 Natural MicroSystems、Rhetorex 和 Pika。Dialogic（基于 PC 的语音模块的市场领导者）则引入了 SCSA 总线。这两类总线是互不兼容的，因此应用程序提供者和集成者需要在二者之间做出选择。

6. TAPI 标准

Windows 电话 API 被称为 TAPI, Microsoft 的 TAPI 提供单方连接。TAPI 的目的是为 Windows 平台提供“个人电话”,它包含在 Windows95 及以后的各种 Windows 版本中。Windows95/98/Me 系列产品支持 TAPI2.0; Windows2000/XP 系列则支持 TAPI3.0。

Windows 电话是由 Windows 电话动态链接库和两个标准组成的。第一个标准是服务提供者接口(SPI)。SPI 被发送给那些希望遵从 Windows 电话的硬件生产商。如果硬件生产商的产品遵从 SPI,就可以与 Windows 电话的 DLL 对话。第二个标准称为应用编程接口(API),它被发送给编写应用程序的软件开发人员。如果这些开发者的软件遵守 API,就可以利用 Windows 电话 DLL 的便利驱动任何电话设备或遵从 SPI 的服务。

7. TSAPI 标准

TSAPI 在电话和 PC 之间提供三方连接。CTI 应用使用 TSAPI 控制任何一个呼叫,即使该呼叫进入了公司内部任何一条电话线。可以实现一些功能,比如转移呼叫,交互式语音应答(IVR)以及自动呼叫分配(ACD)等。Novell 和 AT&T 发展 TSAPI 是为了给 Netware 操作系统增加电话服务。其结果是电话服务 API 需要使用 LAN,不在每个电话和 PC 上建立直接连接。而是在服务器电话系统间建立一个连接。这个连接称为 PBX-to-Server 连接,它在物理上可以由几种方式建立。

除了以上的标准外,Apple 公司的 MTA(将 Mac 机定位于多目的可处理电话应用的计算机系统)、北电的 T-MAP(在 TAPI 和 TSAPI 之间提供转换功能)、Sun 的 XTL 远程服务和 ITU 制定的 TASC 标准也是比较重要的。

2.1.3 CTI 技术的重要应用

计算机电话集成(CTI)服务器是连接交换机和计算机/计算机网络系统的最重要的设备。其主要作用是使交换机和计算机系统实现信息共享,传送、转发、管理各类呼叫相关的数据。根据呼叫者、呼叫类别、客户服务等级,呼叫所处的时间段和呼叫中心的通话状况等来选择呼叫路由和更新数据库。CTI 技术在呼叫中心中的典型应用包括:客户信息屏幕弹出功能、个性化的呼叫路由功能(由最适合的业务代表提供服务)、拨号控制功能、预览功能、预拨功能等等。

CTI 技术结合了目前应用最为广泛的电信网络技术及计算机网络技术,电话网络能够解决用户的接入和传输问题,计算机中的数据库技术则能够存储有关的信息,并完成控制功能。两者结合以后,应用范围非常广泛,已经渗透到工作、生活的方方面面。下面介绍 CTI 在各个行业中的应用。

1. 金融领域

1) 账户清算银行接受用户的电话访问，通过鉴权后，可以由其进行资金转账、贷款清算、利率查询等操作；

2) 股票市场投资商通过电话，随时与股票交易所联系，通过有关的数据查询，了解自己股票的行情，及时决定买入还是卖出，避免损失；

3) 现金管理企业的经理，可以在全国的任何地方，查询自己公司的现金支配情况；

4) 外汇买卖通过与外汇交易所的连接，了解有关的外汇牌价，及时做出交易决定；

5) 信用卡管理由顾客通过电话，与银行联系，进行查询余额、检索资金使用情况等操作。

2. 政府部门

1) 民意调查通过电话问卷等方式，了解群众意见，进行统计分析后，获得有关的反馈信息；

2) 投票选举与电视、报刊等媒体结合，让选民了解有关的人员任命或政策内容，然后通过电话进行表决，能够提高政府的工作效率；

3) 政府热线包括举报热线、政策法规的咨询、有关领导人员的简历及留言信箱等，可以收集群众的意见、监督政府的效率；

3. 医疗保险部门

1) 病人热线服务事先将病人的病历情况存入有关的数据库，通话时，可直接将病人的情况显示在屏幕上，避免每次都要询问病人的病历，节省接待时间，提高服务质量；

2) 药物信息咨询可以通过电话，查询药品的性能、用法及效果、价钱等信息；

3) 挂号预约病人可以先查询有关医生的工作时间安排，然后向医生预约看病时间，医生处理结束后，有关的结果自动通过电话回报给病人。

4. 制造业

1) 跟踪服务对产品的性能，用户的满意程度等进行售后调查，同时，提醒用户有关的信息，如：车辆是否过了安全运行期，要进行保修等内容；

2) 供货监视为保证生产不会因为缺货而停止，系统自动监视有关的生产资料数据库，并向有关的供货商及时发送求购电话；

3) 工序管理对生产中的各个工序进行管理，由 CTI 系统查询数据库，以电话方式提醒某些环节，合理安排进度，避免耽误工期。

5. 能源电力系统

1) 电力抢修接待若某些区域发生电力线路故障，短期内会有大量的问询电话打入，由 CTI 系统，自动向用户进行语音解释，并告知线路检修进展情况；

2) 停电通知若要对某些线路进行停电检修, 事先可以由该系统通过查询数据库, 向有关的部门播放电话录音通知。

6. 销售领域

1) 产品宣传通过电话系统, 向顾客提供所有产品的介绍信息, 若顾客要了解详细的内容, 可以将其转接到有关的座席话务员;

2) 家庭购物将产品通过电视、广播、报纸等媒体, 向顾客介绍后, 顾客可以通过电话进行订购;

3) 音像产品的租赁业务通过 CTI 系统, 向顾客试播一些音乐等录音制品, 推荐有关产品的销售工作;

4) 信用卡核实若顾客用信用卡结账时, 通过与银行系统的连接, CTI 系统可以查出用户是否有足够的余额。

7. 公共服务系统

1) 求职热线通过 CTI 技术, 将劳务市场的供求信息反映出来, 并帮助满足相互间的需求;

2) 社区安全若一居民家中发生犯罪等紧急事件, 其报警后, 由 CTI 系统自动向其附近的邻居通过电话呼救, 以便在最短的时间内获得帮助;

3) 报警处理例如“110”电话报警系统, 将自动取出报警电话的主叫号码, 从数据库中查询出地址, 并通知最近的警务人员, 以便及时处理;

4) 老人看护 CTI 系统可以定期地向孤寡老人的住所发送电话呼叫, 若无应答, 将派有关的服务人员, 前往探望;

5) 通知发布如果居委会会有通知, 可以通过 CTI 电话系统, 向各个居民进行通报。

8. 电信系统

1) 语音拨号用户不用按话机键盘, 而是通过声音报出要拨的电话号码或姓名, CTI 系统将自动识别用户报出的电话号码或姓名(姓名检索, 要查找有关的数据库, 取出号码)然后完成自动拨号工作;

2) 语音信箱及无线通知若用户无法找到通话主人, 可以通过语音信箱进行留言, 留完言后, 系统将自动以 BP 机等方式, 通知信箱主人, 有客人留言;

3) 114 等特服业务 114 可以进行电话号码查询, 119 进行火警报警等;

4) 呼叫转移若电话主人要到外地出差, 可以将电话自动转接到其在外地的工作电话;

5) 顾客服务包括向顾客提供新的业务, 故障报修, 话费查询等;

6) 电话回叫业务可以帮助顾客自动回叫刚刚打来的电话, CTI 系统先记录主叫号码, 然后

行呼叫接续；

7) 对方付费用户打电话时，由 CTI 系统，将话费计入被叫方；

8) 其它的附加值业务如“201”校园卡、VPN 等。

9. 交通运输

1) 订票系统通过用户拨打电话，由 CTI 系统自动进行受理，完成订票的操作，避免了排队买票的过程；

2) 时间查询顾客可以通过电话，在 CTI 系统的提示下，输入要查询的车次，自动获得火车、轮船等的到达及离去时间；

3) 配货中心为避免空车，浪费汽油，可以通过拨打电话，让 CTI 系统从数据库中找到有关的运货需求，完成配货的过程，提高了运输系统的效益；

4) 轮船、飞机的天气预报通过电话，可以了解各个地区的天气情况，以便于决定自己的运行路线；

5) 包裹查询用户可以通过 CTI 系统，查询自己邮送的包裹的运送情况；

6) 快速邮递要传递的邮件，用户可以通过电话，输入到 CTI 系统，检索出最佳的运送公司，可以节约成本。

10. 教育

1) 教育热线通过 CTI 系统，查询孩子教育等方面的问题，并对孩子各个时期的特点进行针对性的教育；

2) 作业热线家长可以通过 CTI 系统，了解老师对该学生的评价，并知道每天的作业，督促孩子完成等等；

3) 在线辅导对学习中出现的问题，及时地拨打热线，获得相关的辅导；

4) 时间查询学生可以通过电话，查询课程表、有关学生活动的安排、学术活动的安排等等；

5) 注册管理新学生通过电话，了解有关的规章制度，并可以进行注册管理。

11. 体育领域

1) 赛场天气预报观众通过拨打电话，可以了解比赛场地的天气情况，例如：滑雪场地内的积雪是否足够等；

2) 运动员积分使用 CTI 系统，在比赛过程中，用户可以通过电话，随时了解有关运动员的积分情况；

3) 球迷座谈通过 CTI 系统，将不同地点的球迷，在电话系统中，提供一个座谈的场所；

4) 比赛结果预测观众在对比赛的结果，进行预测，并输入到有关的数据库中，对预测正确

的观众，提供适当的奖励；

5) 运动员宣传通过电话，向听众介绍运动员的有关情况，并可以邀请其与有关的观众进行座谈，扩大其广告作用。

12. 交通运输

1) 订票系统通过用户拨打电话，由 CTI 系统自动进行受理，完成订票的操作，避免了排队买票的过程；

2) 时间查询顾客可以通过电话，在 CTI 系统的提示下，输入要查询的车次，自动获得火车、轮船等的达到及离去时间；

3) 配货中心为避免空车，浪费汽油，可以通过拨打电话，让 CTI 系统从数据库中找到有关的运货需求，完成配货的过程，提高了运输系统的效益。

以上，仅从各个领域，列举了一些实际应用的例子，更多的应用，等待在实际应用中，根据用户的需求，进行更具体的设计。

2.2 ACD（Automatic Call Distributor）

自动呼叫分配器（ACD）指的是一种基于被呼叫的号码和相关指令处理数据库而对来电进行安排和处理的电话装置。许多提供销售服务支持的公司采用 ACD 来验证呼叫者、收集使用数据、平衡电话线路的使用以及提供其他的服务。

2.2.1 交换机和排队机的区别

交换机或排队机是呼叫进入呼叫中心的门户，其中的自动呼叫分配器 ACD 可以根据预先制定的规则将呼叫分配到相应的话务台席或自动语音应答系统。排队机一般只有比较简单的接入/分配功能。交换机增加 ACD 功能后，能够提供全面的呼入管理，呼出管理和呼叫分配功能。值得注意的是，在国外一般不用排队机这个词，而只说 ACD。现在国内有些厂商的所说的排队机实际上也是从交换机改造而来。下面列出交换机和排队机的主要区别：

类别	交换机 PBX	排队机 ACD
呼叫方式	呼入和呼出	一般只做呼入
用途	交换	话务分配
话务量	低	高

配置	中继少，用户电路多	中继多，信令系统配置高。很多时候 中继电路会比用户电路多
功能	功能多，有些 PABX 系统甚至有 数百种功能	功能专一，具有多种排队，分配和选 路由方式。

现在，在呼叫中心（呼入/呼出型）使用的交换/排队系统中，采用的都是“具有 ACD 功能的交换机”。交换机的资源，如各种接口比例、信令系统等，可根据呼叫中心的需求进行配置，能够保证呼叫中心的话务处理能力和服务等级(QoS)。

简易的排队机没有到计算机系统的数据链路（CTI 链路）。现代呼叫中心用的交换机一般都提供一个符合某种标准数据接口，CTI 服务器通过这个数据接口与交换机相连。在这条链路上传送各种交换机状态数据，控制数据，监控数据。目前较流行的标准是 CSTA。

另一种 ACD 叫“软件 ACD”，随着呼叫中心中对呼叫概念的扩充，现在已经包括传统电话呼叫、fax 呼叫、email 呼叫、web 文本交谈、IP 电话等等。通过软件 ACD 可以将各种呼叫进行统一排队和分配。高级的 ACD 能够定义优先级队列，根据技能分配、选择路由。

2.2.2 ACD 的主要功能

ACD(Automatic Call Distributor) 自动呼叫分配设备，也称为排队机，当然，其功能不仅仅是为接入的呼叫进行排队。而且 ACD 也不仅是一台机器的描述，更确切地说它是呼叫中心整个前台接入系统逻辑功能的描述：把接入的呼叫转接到正确的座席员桌前。

ACD 的主要功能有以下几个方面：

1 、程控交换功能

ACD 在本质上也是交换机的一种类型，必须具有程控交换机最基本的话务交换功能。

2 、排队功能

ACD 必须具有话务排队的功能，所谓排队是指在内线都忙的情况下，外部再打来一个电话时按一定规则进行排队，一旦内线空闲时进行接入。

3 、路由功能

拨入 ACD 的话务可以根据一定的路由规则转发到响应的座席终端或其他的一些的终端。

4 、CSTS 协议支持

这是 **ACD** 做重要的功能之一，是交换系统与计算机系统的联系纽带，**ACD** 与通用交换机最本质的区别在于：通用交换机是一个封闭系统，由自身内定的规则进行接续，而 **ACD** 则是一个开放系统，根据主控计算机的命令进行接续，这使得 **ACD** 具有更大灵活性。

随着时间的推移，**ACD** 的称呼和其他功能有些不相称了。应该说，将其称为电话服务器 (Telephony Server) 更恰当一些。遗憾的是，在之前，人们已经将在 **ACD/PBX** 和用户客户机之间传递与电话相关的控制信息的服务器称之为电话服务器了。

"**ACD**" 的功能其实是可以通过很多不同硬件和软件组合而成的解决方案来完成。比如说，在 **PBX** 中加入 **ACD** 功能，或者在装有语音板卡的 **PC** 机上运行具有 **ACD** 功能的应用程序，这些都是 **ACD** 的低端解决方案。另外，电信运营商也可以在他们的网路上加入一些 **ACD** 路由功能。

ACD 是现代呼叫中心的灵魂，是呼叫中心诞生的技术基础。如果没有 **ACD** 呼入的信息查询、客户服务和订单接入等，呼叫中心就是一片混乱。**ACD** 的作用是将接入的电话智能地路由到不同的呼叫中心座席专家那里。他现在不仅仅是路由电话，已经发展到是整个呼叫中心呼入呼出电话、语音及数据传送的智能控制中心。并且它决定着呼叫中心中处理业务的优先顺序、管理方式和衡量标准。

如果 "**ACD**" 所指的是某一种类型的电话交换机（即独立的 **ACD**）。它通常是具备特殊功能和非常强健的话务处理能力的交换机（通常可以支持至少上百部分机）。一般大型的航空公司、保险公司或银行是它们的主要客户。其他的一些企业，由于没有那么特殊的需要，一般不选择这些具备很多特殊功能的系统。当前，支持 **ACD** 功能的电话交换机有从简单到复杂、大小不同的类型。

总得说来，**ACD** 的类型有：基于 **PC** 的 **ACD**（电话板卡和运行在 **PC** 上的软件构成系统，通常称为板卡机），**ACD** 功能的 **PBX**（这些系统现在已经复杂到甚至可以和独立的 **ACD** 竞争的地步了），可以支持到小到 30 个座席的独立 **ACD**，传统复杂的大型 **ACD**（通常是功能最多的），和其他呼叫中心技术结合在一起的 **ACD**，以及甚至可以覆盖全国的 **ACD** 网络（就像一个单一的大交换机）。

2.2.3 **ACD** 在中国的应用情况

呼叫中心在中国的发展水平与国外有一定的差距。由于中国呼叫中心起步较晚，目前的规模普遍还比较小。也就说中小型呼叫中心特别的多，市场对中低端 **ACD** 产品的需求量比较大。

对于一个只有 5~10 个人的某企业的内部客户服务中心来说，他们有着像大型呼叫中心一样的需求。在这样的呼叫中心里，接打电话的工作人员并不一定是专职的电话坐席代表。他们没有购买昂贵的大型独立式 ACD 的预算，需要的是价格合理的而且使用灵活的解决方案。在这种情况下，答案是：“不带盒子的 ACD”。即基于 PC 机的 ACD（也叫板卡机）或基于 PBX 的 ACD。在这两种选择中，前者成本较低，而且发展很快；后者性能比较稳定，但是从发展趋势来看，在今后的一定时期内可能会逐渐被淘汰的。

基于 PC 或 PBX 的 ACD 系统一般应用小于 30 个坐席员的呼叫中心。从某一点上讲，在现有的商务电话系统基础上加入 ACD 功能是一种非常节约的办法，这样一来，企业可以省去大笔的硬件投资。对于本身已经有 PBX 的企业来说，在不添置硬件的情况下，采用 PBX ACD 解决方案是明智的。当然另一种基于 PC 的解决方案也是一个不错的选择。这种方案是建立在开放系统之下的，不仅设备便宜，而更重要的是维修方便。另外，还有一个最大的优点是可以方便地与企业的整个计算机网络系统整合。

不过需要指出的是这些系统并不是提供独立式的 ACD 所能提供的全部功能。但是，一般企业的部门呼叫中心并不需要那么复杂的功能。比如，企业的部门呼叫中心很少需要多站点呼叫中心智能路由功能；另外，部门的主管人员也不一定需要系统提供有关电话销售的电话成本报告。

从目前国内的市场情况来看，由于国内商务电话普及程度不高，由于基于 PBX 的 ACD 方案并不流行。比较普遍的是基于交换机的 ACD 方案和基于 PC 的板卡方案。

正如前边提到的，基于交换机的 ACD 方案处理能力较大，性能稳定，适于规模超过 100 个坐席以上、较大的呼叫中心，但同事成本也较高，一般的企业无法承担；而板卡方式则由于计算机的通过语音处理板卡，控制用户拨入呼叫。该方案处理规模较小，性能不太稳定，是与构建规模较小的系统，其优点是成本低廉、设计灵活

再基于 PC 机方案中，主要问题是计算机语音板卡的设备情况，目前国内生产计算机语音板卡的公司有 Dialogic、MS、AudioCode 等国有由北京的泰兴、五岳鑫，深圳的飞环等。国外的产品性能比较稳定，产品系列比较齐全，相应的支持软件丰富，但成本较高，国产的产品在模拟性能等方面与国外的产品相差不大，价格却很便宜，而在稳定性方面还有待提高。基于交换机的 ACD 方案的厂商：国外的有 Avaya（前朗讯科技网络部）、北电、阿尔卡特等公司；国内的则有华为、中兴、大唐、上海贝尔、合力金桥等，其成本较国外的设备低。

目前呼叫中心建设主要集中在电信、移动、金融、电力等行业。采用的基于交换机的 ACD 方案，该解决方案较为有代表性的厂商有国外的 Avaya 公司和国内的华为公司

2000 年从朗讯科技独立出来的 Avaya 公司继续保持其在呼叫中心技术及市场的领先优势，在中国，Avaya 赢得电信、移动、银行保险、电力、政府、交通运输、制造业等行业的一些高端用户。Avaya 公司推出面向企业的企业用户的“企业级客户服务中心解决方案”，采用 Avaya 的 Definity 系列企业通信服务器作为前端呼叫接入平台，针对企业的规模不同，Avaya 公司为用户提供了 DefinityPrologix、DefinityG3si、DefinityG3r 三种平台。此外，Avaya 公司提供相配的自动语音应答系统（IVR）、录音设备、呼叫消息处理系统、CTI 软件等。

而华为公司则推出复合中国网络特定的 INTess 呼叫中心产品，Intess（Integrated Telecommunication service System）是以 C&C08-Q 职能 ACD 作为呼叫前端接入设备，集计算机、交换、网络和数据库技术于一体，以人工、自动服务方式，提供各种职能增值特服业务并在线生成业务的呼叫中心平台。1999 年其承建的国内最大呼叫中心系统—广州电信呼叫中心 1000 号正式投入运行，为华为公司赢得极大的声誉，使得华为公司在这一行业中取得与 Avaya 公司抗衡的地位。华为公司的 Intess 呼叫中心产品在通信、金融、邮政、交通、大型商业企业领域拥有大批用户，到 2002 年 1 月止所建的呼叫中心系统累计超过 40000 个坐席，已成为国内最大的呼叫中心供应商。

随着企业客服意识的不断增强，呼叫中心仍有很大的发展空间，尤其是目前应用较少的基于 PC 的解决方案将会有极大的市场需求。呼叫中心在未来的一段时间之内将是 IT 行业的一大两点，在这利润丰厚的领域中，相关厂商将开展激烈的争夺，各行各业也将因增添客服中心而改变其经营模式，并结合企业自身实际情况设法将呼叫中心有成本中心转向利润中心。

企业在选择 ACD 系统时应该根据自己的实际情况做认真的调查和研究，片面贪大贪全的做发时不明智的。总的来说，选购合适的 ACD 系统不是一个简单的过程。首先要通过 Internet 尽可能多的了解产品情况。从真正需要的功能中找出那些看起来是很有创意，但在应用过程中并不是实际的部分把他们排除在外，这是一个很麻烦的过程，不过考虑到 ACD 系统的总价值，在这些工作上花时间是值得的。另外，需要 ACD 系统的企业也可以适当考虑二手货市场。ACD 系统的生命周期现在变得越来越短，而重要的升级和革新都主要发生在软件上，所以买一个便宜的二手硬件系统，再进行一些升级或者改造，这样可以事半功倍。当然这么做的前提是企业需要有一定的相关技术力量。

2.3 IVR（Interactive Voice Response）

2.3.1 自动语音应答系统的概况

自动语音应答使得呼叫方在没有其人的帮助下仍可以接通到他们需要的部门或者获得他们需要的信息和帮助。谈到自动语音应答就不可避免的涉及到 IVR。IVR 属于自动语音应答的一种，而且是功能最强大的一种。它是很大呼叫中心的核心语音界面，因此在后面的专门章节中将对 IVR 进行详细的讨论。本章主要是介绍现有的自动语音应答技术，比如语音识别和自动应答技术。这些技术虽然不是呼叫中心不可缺少的核心成分，但在某些场合下发挥着非常重要的作用。顾客需要的是方便，他们希望在任何时间都可以获得自己需要的价值。他们要求着自己方便的时间来拨打电话。没有几个客户喜欢拿着电话在 ACD 队列里等 20 分钟（因为呼叫中心通常使用的免费电话服务是由受话方付费的）。语音自动应答技术为客户提供了多种选择，客户可以选择收听他们需要的信息，可以选择在呼叫中心有空闲代表时回呼，也可以选择呼叫中心 E-mail 或传真给他们所需要的信息。他们可以在任何时间提出这些要求，甚至凌晨 2 点。

对呼叫中心来说，自动语音应答技术带来的好处就更明显了。这种技术属于客户自我服务的一部分，其优点是为企业降低成本。对于很多不可能提供 7 乘以 24 小时坐席代表服务的企业来说，这是必须的解决方案。另外，这项技术号可以使呼叫中心在不增加作息的情况下，同时处理更多的话音业务。因为大量简单服务完全可以由自动语音应答系统来完成，这样可以节省作息代表的宝贵时间。

有关自动语音应答的技术近年来发展迅速。十年以前，在这个领域只有少数几个生产厂商但是随着现在越来越多的竞争加入可供企业生成选择的产品已经变得非常丰富了市场上独立的自动语音应答解决方案一般是针对中小型系统的。如果用户选择的是比较经济的接入解决方案自动语音应答系统可能不包含的在内，不过用户可以根据需要方便地加入相关的“盒子”

随着 ACD 技术的发展，ACD 系统本身增加了很多语音应答多功能，或者有的生产厂商包括 ACD 和自动语音应答的功能放在了一个“盒子”里。因此对于已经购买了 ACD 系统的用户来说，在选购自动语音应答系统之前也许首先应该看一看自得的 ACD 手册。对于只需要简单自动语音应答功能的用户来说，这些功能很可能已经包含在 ACD 里边了。

事实上，不论是 Automated Attendant 还是 IVR 都是建立在共同的核心技术之上，他们的区别主要是在规模和复杂程度上。从技术上讲，这些都是建立在语音板卡上的不同软件。近年来还出现

了可以根据用户需求自动生成语音处理程序的软件，这种产品给与了客户最大的灵活性。放然，不论客户选择什么解决方案，最终目标都是一样的，即如何用尽可能低的成本来最好地服务与其商业目的。

2.3.2 自动语音应答的主要功能模块

1. 语音声明系统和等待系统（Voice Announcement And Messages On Hold）。

这是语音应答技术中最简单最基本的部分了。这套系统的功能就是电话被接入时或当客户在 ACD 排队时播放时先录制的录音。

总的来说，这套系统非常简单，算不上什么高科技。系统使用的硬件有数字式（将声音存储在芯片上）和磁带式两种。磁带编辑起来不方便，而且寿命有限，因此现在数字式是主流。当挑选设备时主要应该比较系统可以存储的系统容量。

这套系统的功能是给呼叫方提供一些信息，它并不提供留言服务。比如，当客户在 ACD 队列里等待是给客户播放一些音乐；或者给客户提供一些信息，比如提醒客户在通话前将字的身份证和哦码和信用卡号码准备好（很多呼叫中心为了节约几秒钟后的谈话时间，而在 CCI 技术上大量投资，而这样的一些消息可以在很小的成本下节约更多的时间）

2. Automated attendant

当电话接入时，Automated Attendant 播放一段事先录制的好的录音，在录音当中给客户提供目录选择，根据客户的选择将电话路由的特定的分机或其他的地方。

在呼叫着心中，Automated Attendant 是以独立的系统，不过现在它通常是和语音信箱或者其他的语音处理系统（如 PBX）结合在一起的。从小到大，他的应用十分广泛。一般来说，对于呼入系统的功能要求不高的呼叫中心，Automated Attendant 所提供的功能就足够了，没有不要购买昂贵的 IVR。

3. 语音邮件系统

对于中、小型或者没有夜间值班作息代表的呼叫中心来说，语音邮件系统可以通过 7×24 小时的服务。即便是对于有夜间值班的坐席代表的呼叫中心来说，这套系统在很多情况下也是非常有用的。因此，语音邮件系统是什么呼叫中心任何企业都需要的。

语音邮件系统的种类繁多，没有固定的形式，。在一般情况下，它是一套独立的系统或与 Automated Attendate 甚至 IVR 集成在一起。语音邮件系统的基本工作是当客户呼入时播放一段

录音,然后提示客户可以留言。系统中的李艳可以通过电话分机、计算机上的专门程序或 E-mail 系统来播放、转移或者删除。

语音邮件在呼叫系统中的应用和其他场所有所不同。在一般场所,这个系统的功能是当被叫方不方便接听电话时给呼叫方留言的选择。而在呼叫中心,出这个功能之外,还可以让不耐烦的客户在排队时留言。另外,呼叫中心的语音邮件系统在新邮件进来后应该可以提示坐席代表。随着 CTI 技术的发展,语音邮件系统与局域网技术的结合是必然的趋势。很多系统允许用户在计算机的界面里播放和处理语音邮件。另外很多制造商开发“Unified Messageing”(统一消息)的系统,这套系统为语音邮件、传真和 e-mail 提供统一的信箱或处理界面。用户不必从不同的地方查询和处理不同媒体的信息,因此它为用户带来的好处是显而易见的。比如,用户可以一边通电话,一边查看或收听留言;可以通过网络自由地移动信息;也可以不用通过电话机来发布命令或收听留言。

当电话接入时, Unified Messageing 应用程序可以通过弹出的窗口或其他向用户展示所有有关这个电话的信息。用户可以通过点击鼠标来实现播放欢迎录音、等待、转移到其他分机或留言等功能。

总部位于美国西雅图的 Active voice 公司是这个领域的先驱。它的 TELANphony 系统是连接局域网、电话系统、语音处理和 PC 机的桥梁。

4. 自我开发语音软件

对于那些语音系统有特殊需求的用户,市场上不一定可以找到正好可以满足他们全部需要的产品。这时,他们可以在一些专业人员的帮助下自行开发所需要的系统。

自行开发所需要的基本资源包括 PC 机、语音板卡和语音开发软件等,这些开发工具一般使用的图形界面和面向对象的编辑高级语言。在直接从厂商购买办卡时,很多厂商都提供这类开发工具。如果用户对系统有特别的要求或用户经常需要变化语音处理程序,那么自行开发相应的软件是必要的。

不过需要注意的是,即便用户使用高级语言来编程,也应有一定的技术能力。在开始编写程序之前,首先应该检查一下生产商是否提供了便于进行简单修改或开发的“工具箱”(tool kit)。

5. 语音识别

语音识别很像 IVR 区别是 IVR 识别的是呼叫方发出的电话按键信号,而语音识别是直接识别客户的声音。而且两者是经常同时使用的。

语音识别为客户带来的好处是明显的,它省去了客户寻找电话按键的麻烦。

尽管目前这项技术还很不成熟，能够识别的字词还比较有限，而且识别不同口音的能力还有待提高。但是他来执行一些比较基本的功能已经是可行的了。况且，大多数情况下语音识别和电话按键是一同使用的，这样两套系统中，要有一套工作就不会出现用户无法和系统“对话”的情形。所以常见的情况是，用户在现有的 IVR 基础上增加语音识别功能。

由于电话系统的问题，识别客户电话按键的 IVR 系统并不能识别所有客户的电话按键输入，这种情况在北美以外的地区尤为明显。因此语音和电话按键识别同时使用有助于自我服务的“对话”通畅。

2.4 呼出系统

2.4.1 预拨号系统的概念

对于每个呼叫中心来说，管理人员最关心的事情之一是如何提高坐席员的通话时间；而对于每一个拥有大量呼出业务的呼叫中心，最让管理人员头痛的事情莫过于坐席代表将 50% 以上的时间花在通话无关的事情上，比如：坐席员手工拨打电话号码，并且拨通后常常是对方无人接听、占线、传真或留言机。因此为了提高呼叫效率，预拨号系统出现并走向成熟。当然，预拨号系统是一类产品的总称，他可以有不同的硬件和软件组成，而且各自的性能和特点也各不相同。

预拨号系统产品的种类很多，大致可以分为两类：一类是预知拨号系统，另一类是预览拨号系统。预知拨号系统主要应用中 B t o C 环境当中；而预览拨号系统主要应用在 B t o B 的环境当中。

预拨号系统产品的主要工作原理是这样的：由负责拨号的服务器对从数据库当中提取的被叫号码进行呼叫，如果被叫方式留言机就自动播放时先录制的信息；如果呼叫的结果是占线或没人接等情况就自动跳过；如果被叫方有真人接听电话，预知拨号系统回呼处于等待状态的坐席代表。这样这套系统就可以过滤掉那些非生产性的呼叫，坐席员大部分的时间都是从事和生产有关的呼叫。预知拨号系统的特点是自动拨号并由系统来对被叫方的状态进行判断。

预知拨号系统指的系统从数据库中提取记录并自动进行拨号，在拨号完成，由坐席人员人工呼叫进行判断和控制。当然在呼叫的结果使电话留言的情况下，可以由系统自动发送事先录制好的标准标准录音。尽管拨号系统的实现方法各不相同，但他们的共同特点是自动拨号并且呼出的结果。是由坐席代表来判断。与预知拨号系统相比，预览拨号系统是一种半自动的解决方案。因为预览拨号系统可以被看成是预知拨号系统的简化形式，所以本章将以介绍预知拨号系统为主。

但这并不意味着预知拨号系统更先进或者用途更广；相反，在 B to B 或呼叫中心坐席员成本较低的情况下，预知拨号系统反而是更实用的解决方案。

专门的呼出系统经过了大约 15 到 20 年的发展史，从早期的基本上是由硬件构成的解决方案到目前已软件为主的解决方案，在这个过程中，不出系统的智能水平不断提高

真正的预知拨号系统使用复杂的算法来处理和协调各种资源。如，现有的线路数量、作息代表的数量和状态、呼叫的成功几率、平均通话时间和坐席代表的平均数据输入时间。有些预知拨号系统可以根据这些参数的变化情况来调整呼出的速率。如果拨号成功的几率很高，拨号系统就减慢拨号的速率，反之则增加。在一般情况下，拨号系统同时呼出的数量总高于处于等待状态的坐席员的数量。如果在碰巧某一时刻所有的呼叫都成功当然在设定参数时一定要这种情况出现的概率降低带一个可以接受的范围。

如果没有任何自动拨号系统，坐席员的工作程序是这样的：查看数据库，在电话机上键入要打的号码，如果呼叫失败（遇到占线或者没人接的情况）再重复上面的情况直到成功为止。这种情况下坐席员的大部分时间都是非生产性的，通话时间比率一般只有 40% 左右；而采用预知拨号系统后这个比率可以提高到 80%~90%。这样就意味着坐席员的生产效率可以提高一倍左右。

预知拨号系统最关键之处是可以分辨出被呼叫方的状态。它甚至可以区分语音自动应答和真人讲话之间的区别，而这一切都在电话接通后的 0.02 秒内完成它的使用使得 B to C 呼出实现了完全自动化。

预知拨号系统的好处主要体现在以下几个方面：

1. 降低坐席员的疲劳度

设想一下，若果一个坐席员在大部分工作时间内不断的拨电话，而且常常还是占线或没人听，的确是一件让人很泄气的事情。而且，一天下来要不断的用手指头拨几百个电话，拨错号码的情况经常发生，这一切都不是一个令人愉快的工作环境。这样至少有两个不良的直接影响：一是员工流失率会增加；二是服务质量会降低。

2. 提高了呼出的效率

想一想，通话时间比率从 40% 提高到 80% 就意味着，以前用同样数量的坐席员要两周才可以完成的销售战役，现在只要一周就可以了。

3. 方便了呼出中心的管理

包括实时统计每个坐席员、坐席组和客户记录目录的工作表现或执行情况的标准跟你在内。另外，由于预知拨号系统还可以通过扫描中继卡同时处理呼入和呼出。另外，由于预知拨号系统

可以按需自动将记录分配给坐席员，因此也节约了人工分配被叫记录的麻烦。因此，预知拨号系统既提高了呼叫中心管理所需要的数据也使得管理成本得到了一定程度的降低。

对于包括预知拨号在内的各种自动呼出系统而言，软件上的逻辑解决方案很早以前就存在了。关键是硬件平台的不断变化和发展，而且其他的软件环境和接口也在变化。这就造成了产品的兼容性问题，也就是说很多情况下预知拨号系统变化的目的是为了和呼叫中心中其他变化的技术兼容。

基于这一切的现实需要，预知拨号系统不能再像以前那样以“黑盒子”的方式工作，他至少要向客户提供一些编程的接口，而且要求这些接口使用起来方便简单，否则其销路将会很成问题。不过，到目前为止，预知拨号系统还不是一个开式的系统，各个生产商或集成商使用他们专有的技术来实现功能。

从本质上而言，预知拨号系统是以软件为主的。这样的趋势下，很多基于 PC 或客户机/服务器的拨号器开始走向了市场。

由于预知拨号系统和呼叫中心其他部分的结合越来越紧密，而且其发展越来越“软件化”。在这个领域成功产品的最大卖点并不是所谓的拨号功能，而是与呼叫中心和 CRM 各个其他模块结合起来而产生的附加值。

2.4.2 预知拨号系统的项目实施注意事项

预知拨号系统的建设其实并不一定非要依赖呼叫中心的设备制造商。技术力量比较强的企业完全可以自行开发。

虽然为预知拨号系统提供各种支持的硬件系统目前采用的都是专有技术，但软件和逻辑部分是该系统的核心部分。在开发人员的努力下，预知拨号系统的核心逻辑部分是可以一定的。因此，专业各系统融入到呼叫中心系统中是必然的结果。

预知拨号系统发挥其最大效能的前提是该系统与呼叫中心其他部分实现良好的集成，使得整个系统形成一个有机的整体。因此用户在选择实现方案时，一切都应以软件即成为核心。当然，由于这种对于集成的强烈要求预知拨号系统向局域网方向转移的趋势越来越明显了。

对于一个不打算自行开发预知拨号系统的呼叫中心来说，通常的选择有两种：第一种是选择一种集成的方案，这样需要购买一套独立的预知拨号系统，在系统安装的初期和呼叫中心其他部分进行一定的简单集成，尔后逐步提高系统的集成水平；另外，也可以在现有的电信系统上增加

预知拨号系统，现有系统的 PBX、ACD 或 IVR 设备制造商中很可能有一些可以提供这种额外的模块。

那么企业在选择预知拨号系统时，应该以什么为重点呢？

1. 预知拨号系统必须和呼叫中心的数据库连接起来，从数据库中提取记录并拨号，并且可以按计划重拨没有拨通的号码。因此与数据库平滑而灵活的连接至关重要。

2. CRM 集成的可用性和兼容性

预知拨号系统本身应该是 CRM 系统的一部分。如果不是，他应该和现有的 CRM 相兼容，否则，呼叫中心不同部门可能变成信息孤岛。

3. 对混合呼叫的支持

这需要与呼叫中心接入系统兼容。预知拨号系统对呼入业务的支持有利于呼叫中心安排坐席员的人力资源。否则，可能会出现执行呼出业务的坐席员异常繁忙，而负责呼入业务的坐席员闲着没事做。

对混合呼叫的支持有两种工作方式：一种是反应型，既当系统察觉出现呼叫溢出的情形后自动进行呼出及呼入的转换；另一种是预定型，即呼叫中心的管理人员实现规定好呼叫转换的条件。

4. 重视项目和系统的管理

对于采用预知拨号系统的呼叫中心来说，必须安排专门人员来对项目负责，否则，由于项目管理的不好，系统的效率可能根本发挥不出来。

5. 注意延迟现象

很多预知拨号系统会出现时间延迟，即客户的呼叫已经接通，但坐席员这边不能及时反应，这种情况在低端预知拨号系统比较常见。如果当系统的放弃比率达到 20%或以上，这个系统无论如何是不可以被接受的。通常情况下 2%~3%是一个可以接受的放弃比率。

6. 降低转换时间

转换时间是指坐席人员从挂断电话到进入下一个呼叫的时间间隔。一个比较好的预知拨号系统应该将放弃比率保持在一个比较低的情况下有效地降低转换时间。在北美只有很少的预知拨号系统可以将转换时间控制在 10~20 秒。

7. 在 B to B 的环境下不能选择预知拨号系统

这是最后一点，但是最重要的一个注意事项，否则要犯原则性的错误。预知拨号系统在 B to C 的情况下可以极大地提高坐席员的工作效率，但是在 B to B 的情况下就是一场灾难。

这是因为：

（1）企业在工作时间一般总是有人接电话；

（2）大多数企业都有自己的电话总机和电话目录，预知拨号系统在电话目录面前显得力不从心。尤其是当电话目录为自动应答时，预知拨号系统无法正常工作。

考虑到这种情况，预知拨号系统必须拥有可以随时将其关闭的“开关”。在 B T O B 呼叫战役中关闭预知拨号系统或采用预览拨号系统。预览拨号系统指的是负责销售管理的 CRM 软件控制用户目录，并且进行自动拨号，在拨号完成后由坐席人员对呼叫进行判断和控制。当然在被叫方是电话留言的情况下，可以由系统自动发送事先录制好的标准录音，这种功能可以在很多接触管理或销售自动化的软件中找到。

使用预览拨号系统不仅可以避免当预知拨号系统遇到电话目录时的混乱状态，而且可以给坐席员一定的时间在电话接通前先预览一下客户的记录，是坐席员对客户有一个大致的了解。毕竟商业客户的价值是值得在其身上多花一些时间的，否则变成了主次不分。再者，预览拨号系统工作简单可靠，管理方便，在避免疲劳和降低人为的拨号错误上和预知拨号系统有着一样的功能。因此，对于主要处理企业对企业业务的呼叫中心来说，预览拨号系统是最佳的选择。对企业业务的呼叫中心来说，预览拨号系统是最佳的选择。

2.5 与呼叫中心相关的知识介绍

2.5.1 voip

1.voip 概述

VoIP（Voice over Internet Protocol）简而言之就是将模拟声音讯号(Voice)数字化，以数据封包(Data Packet)的型式在 IP 数据网络 (IP Network)上做实时传递。VoIP 最大的优势是能广泛地采用 Internet 和全球 IP 互连的环境，提供比传统业务更多、更好的服务。VoIP 可以在 IP 网络上便宜的传送语音、传真、视频、和数据等业务，如统一消息、虚拟电话、虚拟语音/传真邮箱、查号业务、Internet 呼叫中心、Internet 呼叫管理、电视会议、电子商务、传真存储转发和各种信息的存储转发等。

VoIP(Voice over Internet Protocol)是一种以 IP 电话为主,并推出相应的增值业务的技术。VoIP 最大的优势是能广泛地采用 Internet 和全球 IP 互连的环境,提供比传统业务更多、更好的服务。VoIP 相对比较便宜。为什么?VoIP 电话不过是互联网上的一种应用。网络电话不受管制。因此,从本质上说,VoIP 电话与电子邮件,即时讯息或者网页没有什么不同,它们均能在经过了互联网连接的机器间进行传输。这些机器可以是电脑,或者无线设备,比如手机或者掌上设备等等。为什么 VoIP 服务有些要收钱,有些却免费?VoIP 服务不仅能够沟通 VoIP 用户,而且也可以和电话用户通话,比如使用传统固话网络以及无线手机网络的用户。对这部分通话,VoIP 服务商必须要给固话网络运营商以及无线通讯运营商支付通话费用。这部分的收费就会转到 VoIP 用户头上。网上的 VoIP 用户之间的通话可以是免费的。使用 VoIP,你需要做些什么?你需要有互联网连接。这可以是最基本的拨号上网服务,或者更理想的宽带服务,你的网络连接速度越快,VoIP 的通话质量就越好。例如,高速宽带连接能够令你一面打电话,一面上网冲浪。你还需要 VoIP 软件。用户可以选择一种 VoIP 软件[软件](#)安装至台式电脑或笔记本电脑上。然后,电脑就可以进行网上通话了。如果用户想要将自己的家庭电话转化为 VoIP 拨号系统,他需要适配器的帮助。VoIP 软件可以单独预装在一个名为“模拟电话适配器”

(analog telephone adapter)的硬件设备中,模拟电话适配器主要安装于家庭电话与宽带调制解调器之间。

在未来的 3 到 5 年,2009 年的中国 VoIP 市场流量将达到 9950 亿分钟,而具有更强实力的新 VoIP 服务供应商也会涌入市场。无线 VoIP 在不久的将来会与传统无线通信实现并存和竞争的关系,而不是对传统无线通信的一种廉价替代物

2. 语音编码方案

目前世界多个标准组织和工业实体提出了很多语音编码方案。其中包括国际电信联盟的 G.711(速率 64kbps), G.723.1(速率 5.3kbps 或者 6.3kbps), G.729A(速率 8kbps) 编码方案。微软、Intel 等业界巨头也有自己的编码方案。

3. VOIP“先天缺陷”

- 通话质量受到网络好坏的影响

- 停电时候无法使用
- 清晰度与传统的固话有差距
- 存在被偷听偷录的风险

4.VoIP 控制协议

目前常用的协议如 H.323、SIP、MEGACO 和 MGCP。H.323 是一种 ITU-T 标准，最初用于局域网（LAN）上的多媒体会议，后来扩展至覆盖 VoIP。该标准既包括了点对点通信也包括了多点会议。H.323 定义了四种逻辑组成部分：终端、网关、关守及多点控制单元（MCU）。终端、网关和 MCU 均被视为终端点。会话发起协议（SIP）是建立 VOIP 连接的 IETF 标准。SIP 是一种应用层控制协议，用于和一个或多个参与者创建、修改和终止会话。SIP 的结构与 HTTP（客户—服务器协议）相似。客户机发出请求，并发送给服务器，服务器处理这些请求后给客户机发送一个响应。该请求与响应形成一次事务。媒体网关控制协议（MGCP）是由思科和 Telcordia 提议的 VoIP 协议，它定义了呼叫控制单元（呼叫代理或媒体网关）与电话网关之间的通信服务。MGCP 属于控制协议，允许中心控制台监测 IP 电话和网关事件，并通知它们发送内容至指定地址。在 MGCP 结构中，智能呼叫控制置于网关外部并由呼叫控制单元（呼叫代理）来处理。同时呼叫控制单元互相保持同步，发送一致的命令给网关。媒体网关控制协议（Megaco）是 IETF 和 ITU-T（ITU-TH.248 建议）共同努力的结果。Megaco/H.248 是一种用于控制物理上分开的多媒体网关的协议单元的协议，从而可以从媒体转化中分离呼叫控制。Megaco/H.248 说明了用于转换电路交换语音到基于包的通信流量的媒体网关（MG）和用于规定这种流量的服务逻辑的媒介网关控制器之间的联系。Megaco/H.248 通知媒体网关将来自于数据包或单元数据网络之外的数据流连接到数据包或单元数据流上，如实时传输协议（RTP）。从 VoIP 结构和网关控制的关系来看，Megaco/H.248 与 MGCP 在本质上相当相似，但是 Megaco/H.248 支持更广泛的网络，如 ATM。

5 . VoIP 相关技术标准

为了在现有通信网络上进行多媒体应用，国际电信联盟(ITU-T)制定了 H.32x 多媒体通信系列协议，下面就其中主要几个标准做简单说明：

- H.320，在窄带可视电话系统和终端(N-ISDN) 上进行多媒体通信的标准；
- H.321，在 B-ISDN 上进行多媒体通信的标准；
- H.322，在有 QoS 保证的局域网上进行多媒体通信的标准；
- H.323，在无 QoS 保证的包交换网络上进行多媒体通信的标准；
- H.324，在低比特率通信终端(PSTN 和无线网络)上进行多媒体通信的标准。

上述标准当中，H.323 标准定义的网络是目前应用最为广泛的，例如以太网、令牌网，FDDI 网等。基于 H.323 标准的应用也理所当然成为市场的热点，所以下面我们会重点介绍一下 H.323。H.323 建议中定义了四个主要的组件:即终端、网关、网关管理软件（也叫关守或网闸）和多点控制单元。

(1) 终端(Terminal)--所有的终端都必须支持语音通信，视频和数据通信能力是可选的。所有的 H.323 终端也必须支持 H.245 标准，H.245 标准用于控制信道使用情况和信道性能。H.323 对语音通信中的语音编解码器主要参数做如下规定：ITU 建议 语音带宽/KHz 传输比特率/Kb/s 压缩算法 注释 G.711 3.4 56,64 PCM 简单压缩，应用于 PSTN 中 G.728 3.4 16 LD-CELP 语音质量同 G.711，应用于低比特速率传输 G.722 7 48,56,64 ADPCM 语音质量高于 G.711，应用于高比特速率传输 G.723.1 G.723.0 3.4 6.35.3 LP-MLQ 语音质量可以接受，G.723.1 为 VOIP 论坛采用 G.729 G.729A 3.4 8 CS-ACELP 时延低于 G.723.1，语音质量高于 G.723.1

(2) 网关(Gateway)--这是 H.323 系统的一个可选件。网关能把不同系统所用的协议、音频、视频编码算法以及控制信号进行变换以适应系统终端互通。如基于 PSTN 的 H.324 系统和基于窄带 ISDN 的 H.320 系统与 H.323 系统进行通信，就需要配置网关；

(3) 关守(Gatekeeper)--这是 H.323 系统的一个可选组件，是由软件来完成管理功能。它主要有两个功能：第一是对 H.323 应用的管理；第二是对终端通过网关通信（如呼叫建立、拆除等）的管理。管理员可以通过关守，进行地址转换、带宽控制、呼叫认证、呼叫记录、用户注册、通信域管理等功能。一个 H.323 通信域可以有多个网关，但只能有一个关守工作。

(4)多点控制单元(Multipoint Control Unit)--MCU实现了在IP网络上进行多点通信,点到点的通信并不需要。通过MCU使整个系统形成一个星型的拓扑结构。MCU包含两个主要部件:多点控制器MC和多点处理器MP,也可以不包含MP。MC处理终端间的H.245控制信息,建立一个音频和视频处理的最小公共命名器。MC并不直接处理任何媒体信息流,而将它留给MP来处理。MP对音频、视频或数据信息进行混合、切换和处理。

当前在业界IP电话有两种并列的体系结构,一种是以上介绍的ITU-T H.323协议,另一种是由互联网工程任务组(IETF)最近提出的SIP协议(RFC2543),SIP协议更适用于智能化终端。

2.5.2 ASR (自动语音识别)

1. 自动语音识别概述

自动语音识别(AutomaticSpeechRecognition简称“ASR”)技术的目标是让计算机能够“听写”出不同人所说出连续语音,也就是俗称的“语音听写机”,是实现“声音”到“文字”转换的技术。

自动语音识别通常有以下几种分类方法:

- (1)按系统的用户情况分:特定人和非特定人识别系统;
- (2)按系统词汇量分:小词汇量、中词汇量和大词汇量系统;
- (3)按语音的输入方式分:孤立词、连接词、连续语音系统等;
- (4)按输入语音的发音方式分:朗读式、口语(自然发音)式;
- (5)按输入语音的方言背景情况分:普通话、方言背景普通话、方言语音识别系统;

(6)按输入语音的情感状态分:中性语音、情感语音识别系统。语音识别技术适用于家用电器和电子设备,比如电视、计算机、汽车、音响、冷气等的声控遥控器,电话、手机或PDA上的声控人名拨号、数字录音机的声控语音检索标签、儿童玩具的声控等;也可用于个人、呼叫中心,以及电信级应用的信息查询与服务等领域。

与机器进行语音交流，让机器明白你说什么，这是人们长期以来梦寐以求的事情。语音识别技术就是让机器通过识别和理解过程把语音信号转变为相应的文本或命令的高新技术。语音识别是一门交叉学科。近二十年来，语音识别技术取得显著进步，开始从实验室走向市场。人们预计，未来 10 年内，语音识别技术将进入工业、家电、通信、汽车电子、医疗、家庭服务、消费电子产品等各个领域。

语音识别听写机在一些领域的应用被美国新闻界评为 1997 年计算机发展十件大事之一。很多专家都认为语音识别技术是 2000 年至 2010 年间信息技术领域十大重要的科技发展技术之一。

语音识别技术所涉及的领域包括：信号处理、模式识别、概率论和信息论、发声机理和听觉机理、人工智能等等。

2. 声学特征

声学特征的提取与选择是语音识别的一个重要环节。声学特征的提取既是一个信息大幅度压缩的过程，也是一个信号解卷过程，目的是使模式划分器能更好地划分。由于语音信号的时变特性，特征提取必须在一小段语音信号上进行，也即进行短时分析。这一段被认为是平稳的分析区间称之为帧，帧与帧之间的偏移通常取帧长的 $1/2$ 或 $1/3$ 。通常要对信号进行预加重以提升高频，对信号加窗以避免短时语音段边缘的影响。

（1）常用的一些声学特征

线性预测系数 LPC：线性预测分析从人的发声机理入手，通过对声道的短管级联模型的研究，认为系统的传递函数符合全极点数字滤波器的形式，从而 n 时刻的信号可以用前若干时刻的信号的线性组合来估计。通过使实际语音的采样值和线性预测采样值之间达到均方差最小 LMS，即可得到线性预测系数 LPC。对 LPC 的计算方法有自相关法（德宾 Durbin 法）、协方差法、格型法等等。计算上的快速有效保证了这一声学特征的广泛使用。与 LPC 这种预测参数模型类似的声学特征还有线谱对 LSP、反射系数等等。

倒谱系数 CEP：利用同态处理方法，对语音信号求离散傅立叶变换 DFT 后取对数，再求反变换 IDFT 就可得到倒谱系数。对 LPC 倒谱（LPCCEP），在获得滤波器的线性

预测系数后，可以用一个递推公式计算得出。实验表明，使用倒谱可以提高特征参数的稳定性。

Mel 倒谱系数 MFCC 和感知线性预测 PLP: 不同于 LPC 等通过对人的发声机理的研究而得到的声学特征，Mel 倒谱系数 MFCC 和感知线性预测 PLP 是受人的听觉系统研究成果推动而导出的声学特征。对人的听觉机理的研究发现，当两个频率相近的音调同时发出时，人只能听到一个音调。临界带宽指的就是这样一种令人的主观感觉发生突变的带宽边界，当两个音调的频率差小于临界带宽时，人就会把两个音调听成一个，这称之为屏蔽效应。Mel 刻度是对这一临界带宽的度量方法之一。

MFCC 的计算首先用 FFT 将时域信号转化成频域，之后对其对数能量谱用依照 Mel 刻度分布的三角滤波器组进行卷积，最后对各个滤波器的输出构成的向量进行离散余弦变换 DCT，取前 N 个系数。PLP 仍用德宾法去计算 LPC 参数，但在计算自相关参数时用的也是对听觉激励的对数能量谱进行 DCT 的方法。

3. 声学模型

语音识别系统的模型通常由声学模型和语言模型两部分组成，分别对应于语音到音节概率的计算和音节到字概率的计算。本节和下一节分别介绍声学模型和语言模型方面的技术。

HMM 声学建模: 马尔可夫模型的概念是一个离散时域有限状态自动机，隐马尔可夫模型 HMM 是指这一马尔可夫模型的内部状态外界不可见，外界只能看到各个时刻的输出值。对语音识别系统，输出值通常就是从各个帧计算而得的声学特征。用 HMM 刻画语音信号需作出两个假设，一是内部状态的转移只与上一状态有关，另一是输出值只与当前状态（或当前的状态转移）有关，这两个假设大大降低了模型的复杂度。HMM 的打分、解码和训练相应的算法是前向算法、Viterbi 算法和前向后向算法。

语音识别中使用 HMM 通常是用从左向右单向、带自环、带跨越的拓扑结构来对识别基元建模，一个音素就是一个三至五状态的 HMM，一个词就是构成词的多个音素的 HMM 串行起来构成的 HMM，而连续语音识别的整个模型就是词和静音组合起来的 HMM。上下文相关建模：协同发音，指的是一个音受前后相邻音的影响而发生变化，从发声机理

上看就是人的发声器官在一个音转向另一个音时其特性只能渐变，从而使得后一个音的频谱与其他条件下的频谱产生差异。上下文相关建模方法在建模时考虑了这一影响，从而使模型能更准确地描述语音，只考虑前一音的影响的称为 **Bi-Phone**，考虑前一音和后一音的影响的称为 **Tri-Phone**。

英语的上下文相关建模通常以音素为基元，由于有些音素对其后音素的影响是相似的，因而可以通过音素解码状态的聚类进行模型参数的共享。聚类的结果称为 **senone**。决策树用来实现高效的 **triphone** 对 **senone** 的对应，通过回答一系列前后音所属类别（元/辅音、清/浊音等等）的问题，最终确定其 **HMM** 状态应使用哪个 **senone**。分类回归树 **CART** 模型用以进行词到音素的发音标注。

4. 语言模型

语言模型主要分为规则模型和统计模型两种。统计语言模型是用概率统计的方法来揭示语言单位内在的统计规律，其中 **N-Gram** 简单有效，被广泛使用。

N-Gram：该模型基于这样一种假设，第 n 个词的出现只与前面 **N-1** 个词相关，而与其它任何词都不相关，整句的概率就是各个词出现概率的乘积。这些概率可以通过直接从语料中统计 **N** 个词同时出现的次数得到。常用的是二元的 **Bi-Gram** 和三元的 **Tri-Gram**。语言模型的性能通常用交叉熵和复杂度（**Perplexity**）来衡量。交叉熵的意义是用该模型对文本识别的难度，或者从压缩的角度来看，每个词平均要用几个位来编码。复杂度的意义是用该模型表示这一文本平均的分支数，其倒数可视为每个词的平均概率。平滑是指对没观察到的 **N** 元组合赋予一个概率值，以保证词序列总能通过语言模型得到一个概率值。通常使用的平滑技术有图灵估计、删除插值平滑、**Katz** 平滑和 **Kneser-Ney** 平滑。

5. 搜索

连续语音识别中的搜索，就是寻找一个词模型序列以描述输入语音信号，从而得到词解码序列。搜索所依据的是对公式中的声学模型打分和语言模型打分。在实际使用中，往往要依据经验给语言模型加上一个高权重，并设置一个长词惩罚分数。

Viterbi: 基于动态规划的 **Viterbi** 算法在每个时间点上的各个状态, 计算解码状态序列对观察序列的后验概率, 保留概率最大的路径, 并在每个节点记录下相应的状态信息以便最后反向获取词解码序列。**Viterbi** 算法在不丧失最优解的条件下, 同时解决了连续语音识别中 **HMM** 模型状态序列与声学观察序列的非线性时间对准、词边界检测和词的识别, 从而使这一算法成为语音识别搜索的基本策略。

由于语音识别对当前时间点之后的情况无法预测, 基于目标函数的启发式剪枝难以应用。由于 **Viterbi** 算法的时齐特性, 同一时刻的各条路径对应于同样的观察序列, 因而具有可比性, 束 **Beam** 搜索在每一时刻只保留概率最大的前若干条路径, 大幅度的剪枝提高了搜索的效率。这一时齐 **Viterbi-Beam** 算法是当前语音识别搜索中最有效的算法。**N-best** 搜索和多遍搜索: 为在搜索中利用各种知识源, 通常要进行多遍搜索, 第一遍使用代价低的知识源, 产生一个候选列表或词候选网格, 在此基础上进行使用代价高的知识源的第二遍搜索得到最佳路径。此前介绍的知识源有声学模型、语言模型和音标词典, 这些可以用于第一遍搜索。为实现更高级的语音识别或口语理解, 往往要利用一些代价更高的知识源, 如 4 阶或 5 阶的 **N-Gram**、4 阶或更高的上下文相关模型、词间相关模型、分段模型或语法分析, 进行重新打分。最新的实时大词表连续语音识别系统许多都使用这种多遍搜索策略。

N-best 搜索产生一个候选列表, 在每个节点要保留 **N** 条最好的路径, 会使计算复杂度增加到 **N** 倍。简化的做法是只保留每个节点的若干词候选, 但可能丢失次优候选。一个折衷办法是只考虑两个词长的路径, 保留 **k** 条。词候选网格以一种更紧凑的方式给出多候选, 对 **N-best** 搜索算法作相应改动后可以得到生成候选网格的算法。

前向后向搜索算法是一个应用多遍搜索的例子。当应用简单知识源进行了前向的 **Viterbi** 搜索后, 搜索过程中得到的前向概率恰恰可以用在后向搜索的目标函数的计算中, 因而可以使用启发式的 **A** 算法进行后向搜索, 经济地搜索出 **N** 条候选。

6. 系统实现

语音识别系统选择识别基元的要求是, 有准确的定义, 能得到足够数据进行训练, 具有一般性。英语通常采用上下文相关的音素建模, 汉语的协同发音不如英语严重, 可

以采用音节建模。系统所需的训练数据大小与模型复杂度有关。模型设计得过于复杂以至于超出了所提供的训练数据的能力，会使得性能急剧下降。

听写机：大词汇量、非特定人、连续语音识别系统通常称为听写机。其架构就是建立在前述声学模型和语言模型基础上的 HMM 拓扑结构。训练时对每个基元用前向后向算法获得模型参数，识别时，将基元串接成词，词间加上静音模型并引入语言模型作为词间转移概率，形成循环结构，用 Viterbi 算法进行解码。针对汉语易于分割的特点，先进行分割再对每一段进行解码，是用以提高效率的一个简化方法。

对话系统：用于实现人机口语对话的系统称为对话系统。受目前技术所限，对话系统往往是面向一个狭窄领域、词汇量有限的系统，其题材有旅游查询、订票、数据库检索等等。其前端是一个语音识别器，识别产生的 N-best 候选或词候选网格，由语法分析器进行分析获取语义信息，再由对话管理器确定应答信息，由语音合成器输出。由于目前的系统往往词汇量有限，也可以用提取关键词的方法来获取语义信息。

7. 自适应与鲁棒性

语音识别系统的性能受许多因素的影响，包括不同的说话人、说话方式、环境噪音、传输信道等等。提高系统鲁棒性，是要提高系统克服这些因素影响的能力，使系统在不同的应用环境、条件下性能稳定；自适应的目的，是根据不同的影响来源，自动地、有针对性地对系统进行调整，在使用中逐步提高性能。以下对影响系统性能的不同因素分别介绍解决办法。

解决办法按针对语音特征的方法（以下称特征方法）和模型调整的方法（以下称模型方法）分为两类。前者需要寻找更好的、高鲁棒性的特征参数，或是在现有的特征参数基础上，加入一些特定的处理方法。后者是利用少量的自适应语料来修正或变换原有的说话人无关（SI）模型，从而使其成为说话人自适应（SA）模型。

说话人自适应的特征方法有说话人规一化和说话人子空间法，模型方法有贝叶斯方法、变换法和模型合并法。

语音系统中的噪声，包括环境噪声和录音过程加入的电子噪声。提高系统鲁棒性的特征方法包括语音增强和寻找对噪声干扰不敏感的特征，模型方法有并行模型组合 PMC 方法和在训练中人为加入噪声。信道畸变包括录音时话筒的距离、使用不同灵敏度的话筒、不同增益的前置放大和不同的滤波器设计等等。特征方法有从倒谱矢量中减去其长时平均值和 RASTA 滤波，模型方法有倒谱平移。

以上介绍了实现语音识别系统的各个方面的技术。这些技术在实际使用中达到了较好的效果，但如何克服影响语音的各种因素还需要更深入地分析。目前听写机系统还不能完全实用化以取代键盘的输入，但识别技术的成熟同时推动了更高层次的语音理解技术的研究。由于英语与汉语有着不同的特点，针对英语提出的技术在汉语中如何使用也是一个重要的研究课题，而四声等汉语本身特有的问题也有待解决。

2.5.3 TTS（文语转换技术）

TTS 技术，又称文语转换技术，它将计算机自己产生的、或外部输入的文字信息转变为可以听得懂的、流利的汉语口语输出的技术，隶属于语音合成。语音合成为通过机械的、电子的方法产生人造语音的技术。

1. TTS 的基本结构

（1）语言学处理

在文语转换系统中起着重要的作用，主要模拟人对自然语言的理解过程——文本规整、词的切分、语法分析和语义分析，使计算机对输入的文本能完全理解，并给出后两部分所需要的各种发音提示。

（2）韵律处理

为合成语音规划出音段特征，如音高、音长和音强等，使合成语音能正确表达语意，听起来更加自然。

（3）声学处理

根据前两部分处理结果的要求输出语音，即合成语音。

2. TTS 进一步发展方向

TTS 将在下面几个方向发展。

- 进一步提高语音合成的质量，达到更加流利和自然的程度。
- 进一步研究音色的转换功能，使得 TTS 技术可以实现各种音色（包括不同性别、不同年龄等）的语音输出。
- 为各行业提供 TTS 核心技术和解决方案，特别是 CTI 和嵌入式系统。

3. TTS 的处理流程

- 将 TTS 技术移植到其它操作系统如 Linux、Unix，或者移植到其它嵌入式操作系统，如 Palm OS、HOPEN 等，考虑 TTS 技术的硬件实现。
- 将 TTS 技术和其它各种新技术相结合，并在更为广泛的范围内推广和应用 TTS 技术。

2.5.4 中继线

中继线：连接用户交换机、集团电话(含具有交换功能的电话连接器)、无线寻呼台、移动电话交换机等与市话交换机的电话线路称为中继线。

数字中继是利用数字信道传输数据信号的数据传输网。它的主要作用是向用户提供永久性和半永久性连接的数字数据传输信道，既可用于计算机之间的通信，也可用于传送数字化传真，数字语音，数字图像信号或其它数字化信号。

数字中继又分为 PRI（30B+D、2B+D）、E1、T1、ISDN。

数字中继线在国内一般指 30B+D, 在作为语音传输线路的情况下, 是指电信运营商提供的：只有一个号码 30 路通道的一种电信语音通讯业务（当 30 个客户在同一时刻打这个号码时，能同时接通，不会占线）

2.5.5 E1

E 1 是欧洲的一种速率标准，2.048M 的传输速率，我们和欧洲都在用美国和日本用的 T1，是 1.544M，当然，美国和日本在高速率上也不一样的平常运营商都是把 2M 速率的数字电路称为 E1。欧洲的 30 路脉码调制 PCM 简称 E1，速率是 2.048Mbit/s。我国采用的是欧洲的 E1 标准。E1 的一个时分复用帧（其长度 $T=125\mu s$ ）共划分为 32 相等的时隙，时隙的编号为 CH0~CH31。其中时隙 CH0 用作帧同步用，时隙 CH16 用来传送信令，剩下 CH1~CH15 和 CH17~CH31 共 30 个时

隙用作 30 个话路。每个时隙传送 8bit，因此共用 256bit。每秒传送 8000 个帧，因此 PCM 一次群 E1 的数据率就是 2.048Mbit/s。一条 E1 是 2.048M 的链路，用 PCM 编码。

接口

G. 703 非平衡的 75 ohm，平衡的 120 ohm 2 种接口

使用 E1 有三种方法

- 将整个 2M 用作一条链路，如 DDN 2M；
- 将 2M 用作若干个 64k 及其组合，如 128K，256K 等，这就是 CE1；
- 在用作语音电话交换机的数字中继时，这也是 E1 最本来的用法，是把一条 E1 作为 32 个 64K 来用，但是时隙 0 和时隙 15 是用作 signaling 即信令的，所以一条 E1 可以传 30 路语音。PRI 就是其中的最常用的一种接入方式，标准叫 PRA 信令。

2.5.6 SS7

SS7: Signaling System 7 (信令系统 #7)

信令系统#7 (SS7: Signaling System #7) 是由 ITU-T 定义的一组电信协议，主要用于为电话公司提供局间信令。SS7 中采用的是公共信道信令技术 (CCS: common-channel signaling)，也就是带外 (out-of-band) 信令技术，即为信令服务提供独立的分组交换网络。北美以外 SS7 通常被称为 C7。

SS7 是一种数字信令系统，适用于无线和有线的公共交换电话网。这个标准定义了通过交换数字信令来建立呼叫、寻找路由和控制网络元素的过程和协议。它的功能十分全面，主要特征如下：

- 基本的呼叫建立、管理和终止过程。
- 个人通信服务 (PCS)、无线漫游和移动用户认证等无线业务。
- 市话号码移植业务。
- 免费电话 (800) 和长途线路服务 (900)。
- 各种增值服务，例如呼叫转移、来电显示和三方通话等。

- 提供有效、安全的全球通信。

2.5.7 30B+D

ISDN (Integrated Service Digital NeTwork) 中文名称是综合业务数字网, 通俗称为“一线通”。

综合业务数字网有窄带和宽带两种。窄带综合业务数字网向用户提供的有基本速率 (2B+D, 144kbps) 和一次群速率 (30B+D, 2Mbps) 两种接口。基本速率接口包括两个能独立工作的 B 信道 (64Kbps) 和一个 D 信道 (16kbps), 其中 B 信道一般用来传输话音、数据和图像, D 信道用来传输信令或分组信息。宽带可以向用户提供 155Mbps 以上的通信能力。

1. ISDN 原理

有两种类型的 ISDN 信道:

- B-信道 - B 信道也称作承载信道 (Bearer Channel), 是一种用于语音、视频、数据或者多媒体传输的每秒 64KB 的信道。这些信道能够聚合在一起提供更高的带宽使用。
- D-信道 - D 信道也称作 Delta 信道, 传输速度为每秒 16KB 或者 64KB, 主要用于传输交换设备之间的信令。有人说, 这增加了 ISDN 的安全性, 因为控制和数据信道是分开的。

注意: 数字信号 1 0 (DS0) 的数据信令速率为哦 64KB, 可以用于解释一个单个的承载信道。

BRI (基本速率接口)

BRI 也可以称作 BA (基本接入)。它使用一个每秒 16KB 的 D 信道和两个每秒 64KB 的 B 信道。虽然没有明确指出来, 但是, BRI 的整个速度为是每秒 192KB, 因为你对于 D 信道的成帧和同步还有额外的每秒 48KB 的开销, 即 $(64 \times 2) + (16 + 48) = (128 + 64) =$ 每秒 192KB。

PRI (主速率接口)

PRI 也可以称作 PA (主要接入)。它根据地理位置的不同使用两种不同的模式。对于欧洲地区, PRI 由 30 个每秒 64KB 的 B 信道和一个单个的每秒 64KB 的 D 信道组成, 总的速度可达每秒

2.048MB。它也可以称作 E1 线路(或者 DS1)。在美国和日本地区, PRI 由 23 个每秒 64KB 的 B 信道和一个单独的每秒 64KB 的 D 信道组成,总的速度可达每秒 1.544MB。它也可以称作 T1 线路(或者 DS1)。成帧和同步对于 T1 线路来说速度为每秒 8KB,对于 E1 线路来说是每秒 64KB。T1 PRI 通常叫做“23B+D”,E1 PRI 通常叫做“30B+D”。

2.30B+D 主要应用于:

30B+D 业务又称 ISDN-PRI,即一次群速率 ISDN,有 30 个 B 通路和 1 个 D 通路,每个 B 通路和 D 通路均为 64Kbit/s,共 1.920Kbit/s。每一个 PRI 接口可以独立成为一个 PRA 用户群,也可以多个 PRA 接口组成一个用户群,是提供连接数字 PBX、LAN、主计算机和其他设备到网络的经济选择。

(1) 数字程控交换(30 个 64k 的 B 信道接入)+窄带上网业务(128k 带宽)。

(2) 商业机构总部与各分部之间的信息接入直通道。

(3) 大型企业之间使用专用的会议电视设备,捆绑使用 6 个 B 信道(384k)可实现图像实时传送的会议电视业务、捆绑使用 2 个 B 信道(128k)可实现图像实时传送的可视电话业务。

(4) 终端的远程登陆、局域网互连。

(5) 连接 PBX,提供语音通信。

(6) 远程教育、视频会议和远程医疗。

2.5.8 PSTN

PSTN (Public Switched Telephone Network) 公共交换电话网络。

公用电话交换网(PSTN——Public Switch Telephone Network),即我们日常生活中常用的电话网。众所周知,PSTN 是一种以模拟技术为基础的电路交换网络。在众多的广域网互连技术中,通过 PSTN 进行互连所要求的通信费用最低,但其数据传输质量及传输速度也最差,同时 PSTN 的网络资源利用率也比较低。通过 PSTN 可以实现的访问:-拨号上 Internet/Intranet/LAN;-两个或多个 LAN 之间的网络互连;-和其它广域网技术的互连 尽管 PSTN 在进行数据传输时存在

这样或那样的问题，但这是一种仍不可替代的联网介质（技术）。特别是 Bellcore 发明的建立在 PSTN 基础之上的 xDSL 技术和产品的应用拓展了 PSTN 的发展和应用空间，使得联网速度可达到 9Mbps~52Mbps 之间。PSTN 采用的技术 PSTN 提供的是一个模拟的专有通道，通道之间经由若干个电话交换机连接而成。当两个主机或路由器设备需要通过 PSTN 连接时，在两端的网络接入侧（即用户回路侧）必须使用调制解调器（Modem）实现信号的模/数、数/模转换。从 OSI 七层模型的角度来看，PSTN 可以看成是物理层的一个简单的延伸，没有向用户提供流量控制、差错控制等服务。而且，由于 PSTN 是一种电路交换的方式，所以一条通路自建立直至释放，其全部带宽仅能被通路两端的设备使用，即使他们之间并没有任何数据需要传送。因此，这种电路交换的方式不能实现对网络带宽的充分利用。通过 PSTN 进行网络互联举例 下图是一个通过 PSTN 连接两个局域网的网络互连的例子。在这两个局域网中，各有一个路由器，每个路由器均有一个串行端口与 Modem 相连，Modem 再与 PSTN 相连，从而实现了这两个局域网的互连。

第三章 怎样建立一个合适的呼叫中心

3.1 建设呼叫中心之前的工作

3.1.1 呼叫中心与自助服务之间的选择

呼叫中心是重要的远程服务方式，但不是唯一的。与其他服务形式比较，呼叫中心拥有自己的优势，但也有不足的地方。所以，在企业准备新建或扩建自己的呼叫中心之前，首先要研究的是呼叫中心的各种解决方案，根据自身的情况和需要来选择企业的服务方案与 CRM 战略，

各种各样的呼叫中心解决方案一般可以分为两大类：第一类是以 Internet 多媒体和 IVR 语音界面为主的自助服务（self-service）；第二类则是通过坐席人员的人工帮助来实现的各种呼叫中心服务。两者之间的根本区别在于：前者是有机器完成的，而后者需要坐席人员的帮助来完成。虽然每一大类都有各种各样不同的服务形式，各自的特点也有很多区别。但是总的来说，第一类服务的成本低效率高，缺点是难以完成过于复杂的工作；第二类则相反，可以完成从简单到复杂的各种服务，对于像我国这样的发展中国家而言则要小一些。

自助服务主要包括 IVR、WEB 服务、OVM(Automated Outbound Voice Messaging)、自动 FAX 和自动 E-mail 等服务。这些功能强大的软件可以在很大程度上代替坐席员的简单工作，比如完成、改变和取消一个订单，管理某个账户，寻求一些信息。解决一些问题，寻找零售点或者完成一个调查。

自助服务的功能是呼叫中心的可选功能，并非必须具有。对于一个呼叫中心来说，这些功能一般都是具备的。这些功能往往可以使得呼叫中心在不增加人手的情况下处理更多的业务。但是对于一个还没有建设呼叫中心的企业来说，也可以先建设一些自助服务的系统以满足远程客户的需求，因此，对于不论是已经拥有呼叫中心的还是没有呼叫中心但准备提供远程客户服务的企业来说，自助服务都是一个非常重要的选择。

自助服务的优势表现在以下几个方面：

1、降低成本

企业选择自助服务最主要的原因是在于消减成本。IVR、Web 和自动 E-mail 可以在比呼叫中心坐席员成本低得多的情况下完成大量的比较简单的服务。根据美国 Purdce (Lafayette,IN)大

学的一项调查，一个典型的客户服务交易，通过 IVR 进行成本是 0.5 美元，通过坐席员进行成本是 5 美元，通过零售店的服务员进行成本是 50 美元，而通过销售人员的上门访问成本则是 500 美元。尽管我国人工费用比较便宜，成本差距不如美国这样大，但这种通过信息技术来实现自助服务依然会有非常明显的成本优势。另外，Web、E-mail 和 IVR 等自助服务技术和 CRM 软件可以实现高效率的无缝结合，为企业有效管理零散的大量小客户提供了有力的工具。

2、合理地利用坐席员

使用自助服务技术的第二个好处是可以更合理地利用坐席员。无论如何人总是最复杂最昂贵的资源，所以要加以有效的利用。简单的定制接入或者信息查询并不需要训练有素的坐席员使用任何客户服务技巧。如果一位拥有精湛客户服务技巧的坐席员每天要处理上百个这样的电话，他/她很快就会感到枯燥无味，其劳动生产率也会随着迅速下降。

3、更高的效率

通过 E-mail 可以以非常低的成本将信息发送给大量的人群，比如通知软件用户新发现的安全漏洞和补救的方法。另外 Web 网站和 IVR 在短时间内应付大量客户请求的能力要远远高于一定数量坐席员的处理能力。

4、更好的服务

客户服务的提高体现在两个方面：一方面自助服务把坐席员从成百上千的简单劳动中解放出来，使得他们可以将主要的时间和精力投入到复杂和附加值较高的客户服务和营销活动中；另一方面，基于 Internet 的多媒体界面，给予了客户更多的选择，他们可以自由选择自己需要的东西。即使是基于电话的语音界面，一旦当客户习惯了基于这种界面的 IVR 提供的服务后，也不愿意总是在确定的小问题上和坐席员多罗嗦。

5、直接提交产品

基于 Internet 的多媒体界面不仅可以提供各种信息，而且还可以提供各种软件产品。当用户购买或升级软件产品时，最方便的途径莫过于从网上下载了，在这种情况下，从网上下载与等待服务商将软件光盘寄到手中之间，绝大多数客户会选择下载软件产品。

6、迎合客户的习惯

随着时代的进步，客户喜好的通信手段也在改变。比如 E-mail 曾经只是少数爱好者的通信工具，现在已经普及到了几乎每个人。人们每天查看自己的 E-mail 已经变成了生活中不可缺少的一部分。再者，一向被认为令人讨厌的 IRV 菜单，对于大多数客户来说，让他们在通过电话按键等待 15 分钟与坐席人员对话和通过菜单在 2 分钟内获取自己需要的信息之间，早就成为多数客户经常使用的工具了。

7、方便查询

由于使用的是信息技术，自助服务的过程和内容比较容易查询。比如在一个 E-mail 的营销战役当中，很容易查到什么信息发给了什么人，而且通过邮件接收放对 E-mail 里链接的点击情况可以发现潜在的客户。

自助服务拥有众多的优点，这并不意味着它可以无限制地被使用，使用它的主要问题有：

1.缺乏灵活性

像 IVR 和交互网站等自助服务系统的建立和维护非常费时、费事。和其他软件系统一样，自助服务系统的建立要经过系统分析、系统设计和系统实施等一系列复杂的过程，少则一两个月，多则要经过一年的建设。而且相应技术的更新速度很快，寿命周期通常只有 4 年左右。各个设备商的产品在兼容性上从来就是问题多多。企业的服务内容和对象会不断变化的，可是当客户服务系统的改进涉及到初始的系统设计时，处理起来就非常困难。

2.在成本上只具备规模效益

从使用的成本上讲，不论是 IVR 还是各种提供 Internet 多媒体服务的软硬件都不便宜。比如一套拥有语音识别功能的 IVR 可能要几百万人民币，一个设计良好的电子商务网站一年的维护成本也要 100 万人民币。这些系统只有在对大量客户服务时才能显现出其成本效益。所以，对于客户数量不够大的企业来说，这些系统并不节省任何费用。

3.无法完成复杂的任务

机器毕竟是机器，机器的判断能力是有限的。自助服务系统无法完成复杂的服务任务。在系统的设计时，设计人员不可能周全地判断出客户所有可能的反应，而且有些问题的处理，离不开人的参与。比如，当一个客户抱怨长途电话公司多受了其长途电话费并要求将多收的部分从账

单中拿掉时，必须由训练有素的坐席员来根据具体情况进行判断，决定是否退还客户认为多收的那部分话费。

4.服务和营销的有效率低

人与人之间交流的感情因素和随机应变能力是机器无法学会的。比如当 Microsoft 公司邀请其潜在客户参加其新产品展示会时，Microsoft 对比了发 E-Mail 的方式和坐席员主动呼出电话的方式的效果发现：尽管 E-mail 的成本低，但是潜在客户的响应率只有 1%左右，而呼出电话客户的相应可以达到 20%。

3.1.2 自建与外包之间的选择

经过呼叫中心服务和自助服务的一系列对比，很多企业发现仅仅依靠自助服务难以满足客户越来越复杂的服务要求，企业要为客户提供高质量的客户服务逐渐成为不可避免的问题。但这并不意味着企业都必须建立自己的呼叫中心。随着外包呼叫中心在业务能力与管理能力上不断成熟，企业的决策人必须根据股东、企业与客户的最大利益来考虑哪些是可以外包的业务。

在呼叫中心方面的外包业务在电话营销、技术支持、客户服务等业务领域展现了强大的生命力。摩托罗拉、通用汽车、惠普等跨国公司在我国运营的呼叫中心都有自己的外包合作对象。

但是企业在自建和外包之间要根据自身情况及其业务性质来作出明智的选择。企业在外包前应考虑到以下一些因素。

1.外包的好处

（1）成本与财务管理优势

外包之所以能节约成本是因为：外包公司可以以较低成本同等质量服务，在一个 IT 公司雇一个坐席员，成本通常会比专业外包公司要高；企业一次性投资及固定资产存量可以降低；在财务管理上，通常支付固定合同的现金较设立内部成本中心进行预算管理更容易进行成本控制。

（2）保持业界标准和服务质量

许多外包呼叫中心的管理日趋成熟，对行业的服务惯例与标准也掌握的更为透彻。相比之下，许多企业内部的管理人员与专业人员却相当缺乏，通常需要一个较长时间的培养成熟期。

（3）引入经营方式自身缺乏的资源并能扩展市场

专业化的外包提供商甚至可以帮助某一企业提供不易做到的服务，如对客户忠诚度计划的积分的整合或客户保修卡的信息交互服务等。

（4）降低企业的行政管理成本

因为对大多数企业来说，呼叫中心并不是他们的主业。如果把这部分业务包出去，可以让企业更多的精力投入到核心业务中去。

2.外包的风险

（1）由于外包企业的系统安全不容易控制，这样可能造成数据安全的风险。

（2）如果外包商自己的诚信不够，外包商将来可能间接地帮助了与外包提供商也有关系的竞争对手。

（3）外包业务 / 项目的内容 / 外延定义不清，由此带来了运营混乱和责任不清，甚至引起企业内部更大的矛盾。

（4）双方企业的文化、理念差距太大以致沟通、协作产生障碍。

（5）企业对业务的控制与洞察能力可能会有所降低。

外包实施过程的协调不够而导致部门间的关系受到影响。

企业在寻找外包伙伴时，应该把握以下几点重要原则：

（1）技术能力

（2）垂直专业（Vertical Expertise）

要求外包合作对象必须熟悉企业所有行业的市场功能和熟知如何对待这个行业的客户。

（3）反应速度

根据需要，外包服务商必须有能力迅速做出反应，比如在节日前业务量大增时，外包合作商可以迅速提供大量坐席。

3.1.3 了解远程工作的原理和优缺点

除了呼叫中心的自我服务和外包以外这些年在这个行业里另一个发展方向就是远程工作。远程工作是指呼叫中心的坐席员在远离呼叫中心的地点从事各项与呼叫中心相关工作的工资形式。

支持远程工作比较有代表性的产品为位于美国加州的 T elephony@Work 的 Call Center@nywhere 提供一种基业 Web 浏览器的坐席员用户界面，它是 CallCenter@nywhere 提供一种多媒体的瘦客户。这种客户程序可以在任何支持 Web 浏览器的系统上运行，所以它独立于用户计算机的操作系统。

对于以呼叫中心为主的企业来说，其主要的盈利点在于各种形式的坐席出租。外包对于企业来说其主要的风险是企业可能丧失对整个过程的控制。这也是目前国内很多不具备或没必要自建呼叫中心的企业，宁可硬着头皮也要建立呼叫中心的原因之一。通过远程工作的 ASP 应用，外包型呼叫中心可以给中小企业提供远程坐席的服务，这样坐席员依然在原企业工作，然而企业又不需要购买、安装和维护呼叫中心内部的设备，再管理上企业便于安排内部的坐席人员，呼叫中心的设备和数据库是外包的形式，但是通过包括 Web 在内的各种方式，企业依然可以对自己的数据拥有很好的管理能力。这种工作模式最近两年已经在美国逐渐开展起来，并有迅速上升的趋势。

远程工作的优点有以下几条：

- （1）节省坐席和相关设备的费用
- （2）吸引和保留员工
- （3）灾难生存

远程工作的缺点

- （1）增加管理的难度和成本
- （2）增加技术成本

（3）Internet 宽带分配不稳定对服务带来的影响

3.2 呼叫中心的选址

3.2.1 呼叫中心的发展规划

当企业已经仔细检验过客户自我服务、外包和远程工作的可行性之后，最终决定要自行建立呼叫中心时，第一件事情就是要为这个即将建设的呼叫中心选址了。

对于一个坐席数少于 50 而且只从事简单服务工作的呼叫中心，选址一般并不是一件困难的事情。不过当坐席超过 50 或呼叫坐席员有一些特殊的要求时，选址的工作就会变得比较复杂。在国外可以聘请到一些已经有二三十年历史的专业咨询顾问公司来帮助呼叫中心选址，而在中国这项工作就主要靠企业自己来完成了。

在选址之前，首先对呼叫中心的规模和发展潜力有一个良好的规划，比如呼叫中心需要多少人员，对这些人原有哪些具体的要求，中心的平均年增长率是多少，这些基本的参数是选址的前提。不同的呼叫中心对劳动力有不同的要求。比如对于只需要简单技能的呼出销售、订单接入和信息咨询来说，劳动力比较容易解决。但是由于这些低工资的雇员流动性比较强，雇员的稳定性会比较差。而像外来帮助平台那样需要专业坐席员的呼叫中心，会面临寻找合适劳工的困难。不过一旦找到合适的人选，由于相对较高的工资和福利，人员流动性会比较小。

经常发生的事情是，企业总是低估呼叫中心的劳动力问题。正如 Susan Arledge（Principal，美国著名的咨询公司 Arledge & Power，Dallas TX）所警告：“可能在一开始有足够的人为你工作，但当你需要替换他们的时候，你会发现有技能的候选人实在太少了。”

呼叫中心的规划可以帮助企业对呼叫中心房地产设备投资的需要和成本的估算。比如在开始的时候需要多大的营业面积和两年后可能会增加多少？在呼叫中心的建设上可以采取租房的形式，也可以在选择好的地址上采取新建的策略，这些决定都和中心的规划是密不可分的。通常情况下，顾问公司的建议先建设一个规模较小的中心，但是在租房或自建时要留扩容的选择。

在某一类劳务市场中停留多久，在开始阶段一定要考虑今后扩容的需要。这种需要包括物理空间的需要和线路容量的需要。尤其是采取租房策略时，一定要争取签约前加上比如第二年有权在同一个写字楼里加租多少平方米之类的条款。

国外呼叫中心选址专家一般建议选址的过程需要至少 3 个月。建议一个呼叫中心所需要的时间一般会受到所选择的物理地址的限制。例如，如果在一个拥有现成电路和基础通信设施的租用写字楼里建设一个呼叫中心可能只需要 2~3 个月；但是要新建一个呼叫中心营业大厅的话，考虑到建筑所需要的时间，呼叫中心的建设时间就至少要半年甚至一年了。

呼叫中心营业大厅每天平方米的成本受诸如呼叫中心的位置、建筑的类型和内部装修等问题的影响。其差距有时会非常大，比如一个坐落在市中心的高档写字楼里的可能是一个近郊区的朴素写字楼的 3 倍。美国著名专家 Robert Engel 指出：“在房租的计划中最重要的考虑因素是：这些增加的成本是否可以使得呼叫中心在增加劳动生产率、销售和客户保留上赢得更多的回报？”

对于一个大型呼叫中心来说，选址是一种很有讲究的事情，尽管在这里面每一个呼叫中心的情况各不相同，但有一点是相同的，即正确度决定是建立在良好的规划之上的。良好的规划可以使选址的过程变得有据可寻，并且大大降低放错误的可能性。选址的错误和呼叫中心运营的错误是不一样的，运营的错误是可以更正的，而选址的重大错误几乎是不可以逆转的，它可能会严重的限制呼叫中心的发展，甚至导致呼叫中心无法正常运转。

3.2.2 选址的主要考虑因素

当企业仔细检验过系统的可行性后，最终决定要建立呼叫中心时，第一件事情就是要为这个即将建设的呼叫中心选择地址了。

对于不同的呼叫中心，选址考虑的因素也不相同。一般情况下，企业在建呼叫中心时大都要考虑一下因素：

1. 劳力资源

对呼叫中心来说，最主要的成本是劳力成本。对劳力资源来说，主要从成本、数量和质量 3 个方面来考虑。在发达国家，大多数呼叫中心需要的是简单客户经验的初级劳动力，这使得呼叫中心可以在主流的劳动大军中选择。可对于中国这样的发展中国家情况则有所区别，在西方所谓的简单劳动力是有一定的读写能力并且可以熟悉地使用电脑的人，但同样的情况在中国就不属于简单的劳动力了，他们可能会认为自己是白领阶层，认为从事受理电话的坐席员降低了自己的身份，所以中国真正适合并愿意从事呼叫中心工作的劳力资源并不像想象中的那样多。

由于总体上讲呼叫中心坐席员一般是小时工，人员的流动性高，在校大学生往往是比较好的人选。

2.通信基础设施

选址的时候着重检查当地的电信基础设施。在中国并不是所有的地区都可以通过呼叫中心所需要的语音和数据宽带，尤其是比较偏远的小城市。

3.交通条件

呼叫中心的工作人员希望上班方便，呼叫中心的希望能够比较容易地实地访问已获得心理上的安全感。

4.灾难预防

呼叫中心的选址尽量选择在自然灾害发生较低的地区和安全设施比较好的地点。

5.税收

选址过程中最后要检查的是公司、雇员、收入和增值的税收问题，在相同条件下的两个地区，应该选择税收优惠的地区建设呼叫中心。

6.管理政策

对于国有企业或机构来说，他们已经在城市具体的区域内拥有一些办公场地，同时其他的区域中或许还有些分支机构。

因此，企业现有的办公场地将对呼叫中心场地的选择产生非常重要的行政方面的影响。

7.设施

有些企业非常希望呼叫中心能位于企业已经拥有的场地中。但是，如果企业采取租赁办公场地的话，那么为呼叫中心租赁场地的大小、租期或有可能转租等将是企业十分关心的问题。因为，企业呼叫中心的场地与企业其他各个部门的所在地最好在同一个场地或同一个建筑物当中，这将有利于将来的运营，各部门之间的协调。如果企业拥有办公场所而又不够大的话，他们可以出租或出售这些物业。

另外，还有一些需要考虑的就是相关设施，例如为员工预备的休息、更衣、娱乐场所，以及为员工上班停车预备足够的停车场。

8.管理方针

相对集中式的管理将有利于在管理及运营方面产生更加积极的效果，也有利于提高运营效率，管理效力也可以集中地体现。与员工众多的服务团队密切接触，使得轻松地管理他们成为可能。

9.员工

一个非常重要的考虑因素，就是员工知识库的建立。它将有助于呼叫中心的运营，以及员工的维系。许多员工可能具备非常丰富的经验和知识，他们对于客户来说是非常宝贵的，和不能替代的。通过他们建立企业员工知识库将有助于全体员工的在职培训与提高

10.工作量/降低通讯成本（长途）

将呼叫中心建设在人口密集、经济发达，以及企业客户群较集中的区域，将有助于企业节约长途通讯成本，同时对于企业客户也是好事。

总之呼叫中心选址不是一件简单的事情。一般情况下，应考虑以下几个方面：劳力资源、立法和社区环境。

（1） 劳力资源

资源的数量、工资结构、福利制度、教育程度、语言技能、和服务观念。

（2） 立法

远程市场法规、税收政策和税率、劳动保障法规。

（3） 社区环境

营业场所获得和扩容的难易程度、电信基础设施、交通情况、生活费用、公共安全设施、气候和自然灾害情况。

3.3 用户需求探讨

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。考虑呼叫中心的需求一般可从如下四个部分着手思考：

3.3.1 用户业务需求模式

分析用户当前模式以及怎么与呼叫中心的战略规划是一个复杂的规划过程，需要全面分析企业所处行业的特点和竞争对手对呼叫中心的采用和运作情况，以及企业内部整体经营战略、客户服务部门与其它部门的关系等来综合确定呼叫中心的使命和目标。具体来讲，呼叫中心涉及客户战略、业务规划和技术规划三个层面。

（1）客户战略：呼叫中心的规划之源

有些企业建立呼叫中心，往往把工作中心放在关注呼叫中心的技术和设备上，一开始就受非常大的局限。其实，建立呼叫中心，首先应该谈到的是企业客户战略，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。

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

（2）业务规划：呼叫中心的规划之本

业务规划主要是定位呼叫中心提供的业务类型，如只是咨询和信息服务型（主要为客户提供产品咨询和信息服务），还是售后服务型（主要提供售后支持和服务），或电话营销型（主要做产品市场推广、商机挖掘和电话销售），或外包型（将自己的业务外包给专业的呼叫中心）。

不同的业务规划，将会形成不同的系统建设需求重点，如售后服务型主要是解决大量呼入和知识库的建设等，电话营销型的重点则是外拨和调查问卷管理、商机管理等，外包型则主要是考虑如何选择合适的服务提供商及如何协调相互的关系等。

（3）技术规划：呼叫中心的规划之魂

技术规划则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（是否考虑综合需要电话、传真、短信、web 接入、email 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？

3.3.2 用户系统功能需求

只有在用户需求明晰的情况下，我们才能更好的分析用户需要的系统功能，需求的不明确可能导致功能很大的偏差，造成功能上无法满足用户的需要，在考虑用户功能需求时，主要应该从以下 4 个方面入手

1、接入系统分析

此部分重点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、EMAIL、WAP、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。它包括 PBX/ACD (自动呼叫分配)、IVR（交互语音应答）、CTI、传真系统、短信平台、座席软电话、录音、呼出系统、ICC（Internet 呼叫中心）等子系统。

2、业务处理及管理分析

此部分重点考虑应用业务逻辑的处理和调度需求，考虑向客服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讯服务子系统，分别实现座席桌面应用、业务逻辑处理、应用管理和通讯等的需求。

3、数据存储及分析分析

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 DW（数据挖掘）和 DW（数据仓库）的技术提供 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、网络及安全管理分析

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、容灾子系统。

具体应用功能可参考以下内容选择：

编号	功能描述	备注
1	多种接入方式	
2	自动语音服务	
3	自动传真回复	
4	自动电话转接	
5	人工服务	
6	语音信箱	
7	自动话务分配	
8	智能话务路由	
9	来话转移	
10	电话会	
11	自动智能外拨	
12	全程录音及质检	
13	坐席基本话务功能	
14	坐席扩展话务功能	
15	自动与人工业务之间相互转移	
16	话务统计	
17	流程生成器	
18	语音合成（TTS）	
19	语音识别（ASR）	
20	Internet 服务	
21	系统配置	
22	系统监控	
23	系统管理	
24	外包业务应用	

3.4 设计方案

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。组网方式将直接实现系统需求，同时也影响系统的配置和产品选型等后面的步骤，所以需要在此环节确定系统的组网方式。

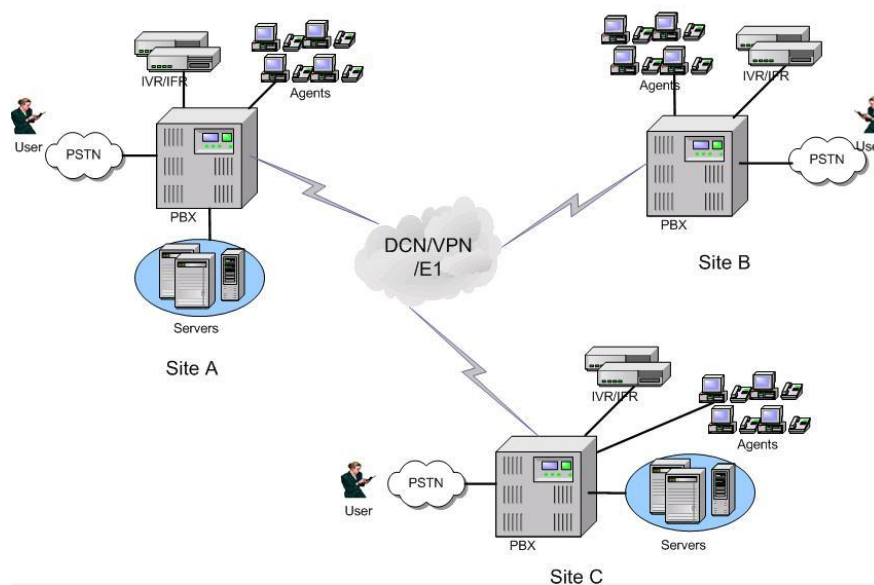
3.4.1 组网模式

(1) 单点组网模式：系统的所有硬件资源、服务资源以及座席代表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：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 CTI 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（Site A/B/C）连接在一起，每个节点都可以根据需要配置座席群、IVR、传真资源以及服务器群组，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。

分布式组网模式的典型例子如下图所示：



图：虚拟分布式呼叫中心系统结构图

若企业规模比较大，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（以上图为例）：

- 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（例如 Site C）

建立与 PSTN 的话路接口，所有呼叫从 C 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，如 Site A、Site B、Site C 等都建立与 PSTN 的话路接口，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。

3.4.2 系统配置分析

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，可以计算 PBX/ACD 资源配置、数据库和应用服务器主机配置、存储空间等。

为了详细说明配置计算的方法，下面以北京恩源公司在多年积累的经验上总结的配置计算方法供大家参考。

下面以恩源公司人工呼入服务需要中继数为例，说明计算方法如下：

项目	计算指标	计算方法描述	结果
A	用户总数（户）		1000000
B	每用户月平均呼叫数量（次）		2
C	平均每月工作时间（天）		30
D	高峰日平均呼叫数量（次）	等于日平均呼叫数量×忙天集中系数，日平均呼叫数量=A×B/C，忙天集中系数取 2	133333.3
E	忙时的呼叫量（次）	等于D×忙时集中系数，忙时集中系数取 0.1	13333.3

F	忙时人工服务呼叫量（次）	等于 $E \times 0.25$ (按照忙时总呼叫量 25% 计算)	3333.3
G	人工平均服务时长（s）		90
H	人工服务平均时延（s）		5
I	人工服务呼入最大坐席需求量（个）	等于 $F \times (G+H) / 3600$ / 人工坐席负载，人工坐席负载按照 0.8 计算	110.0
J	人工服务中继利用率（Erl）		0.7
K	人工呼入服务需要中继数（路）	等于 I/J	157.1

另外再按类似的方法可计算出人工呼出占用中继数、自动服务中继线、传真服务占用中继线路数，最后可算出 PBX/ACD 资源配置。

数据库和应用服务器主机配置、存储空间等的计算就不一一举例说明了。这些计算值将直接指导相关产品的选型。

3.4.3 设备选型

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：

1、接入媒体网关：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、排队机）、可编程交换机、一体化呼叫中心平台等作为呼叫中心与公众电话网（PSTN）的接口，提供了电话接入的功能，并进行呼叫的排队，同时为业务代表提供会议、转接等多种功能。目前市场上流行的品牌的交换机主要有 Avaya Definity/Multivantage 系列、北电 Meridian1 系列、Siemens Hicom、Alcatel OmniPCX 4400 等多种。

2、CTI 服务器：CTI Server 装载呼叫中心 CTI 中间件，呼叫中心网络上的计算机都将通过呼叫中心 CTI 中间件与 PBX 交换机通信。CTI Server 是连接通信系统和数据系统的桥梁，是交换机和计算机的联系纽带。同时，呼叫中心 CTI 中间件不仅仅提供通信系统到计算机系统的通道，还要进行 CTI 应用的底层管理，实现包括标准应用接口、智能话务路由、话务管理、系统监控等功能。通信和计算机技术的发展使呼叫中心应用层出不穷，为满足用户今后向社会提供各种增值服务，要求呼叫中心 CTI 中间件不仅有良好的可靠性及安全性，而且需要有清晰的结构及公开的编

程接口。国外优秀的 CTI 中间件产品有 Genesys、Cisco ICM(原 HP 呼叫中心 M)、Avaya Interaction Center、Intel CT-Connect 等多种，作为国内著名的呼叫中心供应商，恩源公司也通过多年各种规模呼叫中心系统的开发建设，在 CTI Server 的开发和应用集成方面积累了丰富的经验，形成了自己成熟、稳定的 CTI 产品，作为公司多年技术经验的结晶，完全符合电信级应用标准，具有成熟稳定、高性能、符合标准、可二次开发等特性，可以实现包括统一消息接入、电话交换控制、智能路由、负载均衡、安全控制、系统监控等功能，是 PBX 呼叫中心系统 CTI 的理想选择。

3、交互式语音应答 (IVR)：IVR (Interactive Voice Response, 交互式语音应答) 应用软件主要完成系统语音引导、语音交互式语音应等功能。根据一些数据统计显示，在某些行业的客户服务中心，自动语音服务器担负处理 60%以上的呼叫量。IVR 的使用节省了人工接续时间，使呼叫中心效率大幅度提高，大大降低了运营成本。作为 IVR 的一个例子，恩源公司经过多年呼叫中心系统建设的经验积累，开发出了 IVR 软件。该产品是成熟的电信级 IVR 应用软件产品，具有成熟稳定、高性能、符合标准、可二次开发等特性，可以实现自动语音引导、语音交互式语音应答、图形化流程开发、系统监控管理、自动外拨、TTS/ASR 接口等功能，在电信级和企业级等数十个不同规模的呼叫中心系统中被广泛使用，已经成为国内呼叫中心领域优秀的 IVR 产品。

4、座席录音平台：Recorder Server (录音服务器) 主要完成对座席的同步录音功能，提供录音原始文档，对座席人员进行绩效管理，解决服务纠纷等功能。目前在呼叫中心系统建设中，使用较多的座席同步录音产品包括 FDS、Nice、Tgnortel、InterVoice、宇高 Vc-log 等多种，在呼叫中心系统建设中，可以根据规模的大小和功能需求，选择切合实际、高性价比的同步录音产品。

5、座席电脑：Agent(座席)主要由座席 PC 机及座席客户端软件构成，是座席业务代表进行客户服务的终端平台。在呼叫中心解决方案中，系统一般都提供软电话的功能，包括象签入、签出、置忙、置闲、应答、挂断、保持、呼叫转接、三方通话(会议)、拨号、咨询、呼叫等待指示、座席业务量实时统计、屏幕弹出等功能。

6、数据库/应用服务器：DB/APP Server (数据库/应用服务器) 是呼叫中心的信息数据存储中心，用来存放呼叫中心的话务员配置信息、客户档案信息、业务受理信息、业务查询信息以及各种配置统计等数据，为客户提供业务咨询、综合查询、业务受理、投诉建议、系统管理等业务处理逻辑。在项目建设中，可以根据系统规模大小和功能需求选择合适的产品进行集成开发。

7、WEB 服务器：是呼叫中心信息数据发布中心，包括后台管理、前台业务应用，包括客户管理等等。

8、管理工作站：主要负责系统的综合管理，例如系统配置、系统监控、统计报表等。

9、网络平台：网络平台是整个呼叫中心系统的网络支撑，所有主机等作为一个个的节点利用网络来互相通信。

3.5 需要申请的资源

3.5.1 线路资源申请

呼叫中心常用的线路分为：中继线路、宽带线路、电源线路

中继线路

按照话务流向可以分为呼入、呼出和混合三种线路，按照传输方式可以分为实电路传输和VoIP 虚拟电路传输两种建设方式，为了发挥各自的优势，呼叫中心的电路建设根据具体需求一般兼而有之。为了更好的把握电路的特性我们就应该把电路中的通信协议有所了解，电路中的基本传输协议中实电路一般讲的是信令格式，中继线信令格式类型目前通用的就是两种，一个是7号信令的，一个是PRI信令的。由于7号信令的PDD（电路接续时间）时间较短，建设成本大，一般用于大型呼叫中心，现阶段由于VoIP行业的蓬勃发展，呼入和呼出电路的类型其完成基本的中继网关和互联网建设后，在建设分布式呼叫中心方面变得更加灵活，他的通信是遵循互联网的H323和SIP通信协议来进行话务的呼入和呼出，有虚拟运营商根据谈定的电信运营商或者呼叫中心ACD平台中继板的实际要求再进行信令变换。由于电路的落地可以在任意的运营商完成，可以选择通信费用更为廉价的落地资源，但受互联网和目前电信政策的影响较大，有时不太稳定。所以，在电路选型建设中，就要综合考虑这些事情。当然作为外包呼叫中心服务提供商就要各种电路都齐备，发挥各种电路的优势。

宽带线路

现在的呼叫中心一般和外部互联网络有着密切的联系，特别是分布式呼叫中心，不得不考虑带宽的问题，根据远程坐席的容量和访问平台其他系统的信息量，我们能估算出需要大概多少M的带宽。

电源线路

电源是常被人忽视的一个方面，但如果前期不规划好，出问题的概率也是非常高的，特别机房在建小区或者配套环境不好的地方，很容易断电，造成整个平台停止。

3.5.2 码号资源申请

码号作为电信一种稀缺资源,也是一种连接外部与内部的地址码,目前有三种资源可以应用到呼叫中心,一个是有运营商负责开通的全国 400 或 800 码号资源,一个是信产部或各地信产厅核发的需要自己到各地开通的 95 或 96 短号码,一个是等同于当地的电话号码。400 或者 800 电话由于已经有运营商在全国开通,申请与企业号码绑定后马上就可以面向全国开展集中的呼叫中心服务。95 或 96 短号码要自己到各地备案和开通,投资大,时间长,但是拥有了短号码就相当于拥有了一个号段,目前短号码最大可以扩展为 11 位定长号码,作为一个 5 位数的短号码,拥有它就相当于拥有了 1000 万个单体码号资源,每个单体码号都可以作为单独的业务接入号来使用,那也就是说可以开展千万计的服务模式或服务于不同的千万家企业。普通的电话号码作为呼叫中心坐落地服务于当地客户的系统接入码,可以选择当地号码,也可以跨地域进行选择,并且与上述 400、800、95 号码配合使用,更是指向明确,更加灵活分布

3.5.3 线路及码号使用原则

呼叫中心线路的建设和选择拥有的何种码号,完全是根据呼叫中心业务内容来按需设计,线路的选型和码号使用权的界定都要在项目进行之初来详细进行设计,然后根据这些再来审定选择什么样的设备,空间大小等等一系列的问题。作为外包型呼叫中心那就是完全根据潜在目标客户的需求来进行立意之处的规划,但建议机房的建设和码号的储备应该有前瞻性,以应对未来几年的新技术地出现以及政策的变化而带来的新的商机,并不断根据实际发展来调整这些规划。

3.5.4 线路及码号的管理

有了上述的建设和选择原则,在实施过程中还要兼顾到对电路和码号的管理,具体到电路的管理项目那就是一个实电路和虚电路的合理搭配使用,方便的电路间切换,各种电路间的备份安全机制,机房的值班管理,与各类型机房的对接流程管理等相关项目。该类的管理归属到外包公司的技术部门为最好,便于责权利的划分,码号资源的管理应重点放在码号的使用规划,严格按照规划来进行市场的开拓,做事之初就有章可循,放出的号码使用的各种关联情况都有表格一一统计在案,未放出号码每月都有一个统计和分析等等不一而足,这样的细节管理也才能真正按照规划按部就班的来使用,而不是业务发展到一定程度,码号的无序乱放而造成工作量巨大而无法进行管理的局面。该项管理应该主导单位为呼叫中心市场部,技术部作为调测的配合部门。

3.5.5 码号的使用扩展

码号的使用在呼叫中心外包和增值业务过程中有着不可估量的作用，目前谈到呼叫中心的外包，大多都是指的坐席的外包或者虚拟坐席分布式的外包，真正的技术外包笔者认为在我国还是一个初期阶段，只是一个简单技术的外包迎合，少了很多的内涵，其实呼叫中心的内涵可以延展到很多方面，呈现各种表现形式，从呼叫中心的灵魂（见笔者以前写的呼叫中心的灵魂）上看，它是一个枢纽，可以融合各种新兴的通信技术从而得到自身的发展，可以与任意的分布在世界各地的运营商实现对接，从而实现自身的扩展，从这个角度上看，呼叫中心就是一个庞大的交换矩阵，而交换矩阵中的每一个门都可以完成不同的任务，每一个门都可以分配给一个对外联络的码号，北京恩源科技公司就基于该种理念设计出很多种的增值业务应用，这种应用只要具备一个核心的交换矩阵，既可以在交换矩阵上自己外延增值电信业务，也可以分配挂接外部的业务平台，其前端即面向客户端的是 95839+xxxxxx 的单体扩展号码，在这些业务中，单体扩展号码可以是一个虚拟的传真机代客户收发短信，可以是一个网站的增值业务接入号，可以真正实现国际间的无漫游通信，可以使海外的短信与国内的短信平台实现对接等等不一而足，这些应用的模式和小试抽出的盈利方案，就很容易的外包给专业的市场推广公司，而实现盈利模式的外包。这样的外包方式无疑是最具影响力和创造价值的方式，这种方式我们拭目以待，它必将带来呼叫中心在增值电信业务方面的又一次大规模应用和发展。

3.6 项目实施步骤

根据产品选型的结果和选定的系统集成商，由双方人员组成项目组，对项目进行实施。此阶段最容易出现各种问题，如果处理不好，呼叫中心的建设不会一帆风顺。这个环节很重要的一点就是系统集成商是否有成熟的实施方法论来指导项目的实施，降低项目实施中的风险，确保项目能顺利实施。

下图是恩源公司项目实施方法论的一个概貌，可供大家参考。

阶段任务



下面是一个恩源公司给客户作的实施进度单，大家可以参考以下

序号	工作内容	所需时间	备注
一	功能确定及项目签订阶段		
1	确定技术解决方案	3 工作日	根据功能整理整体技术解决方案
2	签订合同	1 工作日	双方签订合同，明确建设目标，明确服务条款
二	项目实施准备阶段		
1.	设备采购	10 工作日	采购服务器、进行初步测试
2.	沟通确定环境	2 工作日	确定机房环境，和公司内部网络环境
3.	设备运送到位	3 工作日	调试人员、设备达到机房，验收设备
4.	实施会议	1 工作日	明确实施计划、明确双方配合内容
三	系统调测阶段		
1.	网络构建	3 工作日	调试网络设备
2.	软件模块调试	2 工作日	调试模块功能
3.	电话设备安装调试	1 工作日	调试电话设备
4	平台功能测试	2 工作日	调试平台功能、进行呼叫测试
四	知识培训阶段		
1.	系统维护人员培训	1 工作日	安装、调试平台，日常维护，常见问题处理
2.	呼叫中心人员培训	1 工作日	使用分机各个功能，管理后台应用等
五	项目验收阶段		
1	项目功能测试	1 工作日	大话务量测试、模块功能测试
2	项目功能验收	2 工作日	平台设备功能，终端设备功能、软件功能、用户验收测试确认
3	文档交接	1 工作日	项目实施文档、日常维护文档
4	系统进行试运行	1 工作日	正常试用各项功能

5	签订验收报告	1 工作日	各项功能正常，使用正常，签字确定项目成功
六	二次开发功能阶段		
1	业务功能开发	2 工作日	电话呼入查询录音
2	平台功能开发	10 工作日	手动外呼业务
六	运营维护服务阶段		
1.	日常操作指导	工作日	日常使用指导
2.	订制服务内容	工作日	可订制高质量的 VIP 维护服务
七	系统升级阶段		
1.	系统功能升级	工作日	软件功能的全面升级
2.	个性功能订制	工作日	公司需要的个性功能开发升级

3.7 机房的装修设计

3.7.1 考虑因素

机房作为呼叫中心的心脏，它的建设尤其重要，它需要根据大楼的实际布局情况进行设计，并充分考虑安全性和灾难恢复能力以及备份能力。下面是机房建设的几点考虑因素：

- 人机分离布置
- 符合温度、湿度国际标准 需安装空调，室内温度要求 18℃～25℃；相对湿度要求 40%～65%
- 防震、防浪涌处理
- 全天候双 UPS 电源不间断供电
- 强力备援发电室
- 避雷装置和接地装置
- 下出风式空调系统和新风系统
- 安全门禁
- 视频头远程监控
- 承重充分的高架地板便于布线

- 高效能消防设备
- 宽频网络监控管理

3.7.2 实施设计的重点

防火墙规划

同时在建设过程中应充分考虑系统的可靠性、稳定性、高可用性，其中关键设备具有冗余热备功能，同时需制定完善的数据备份及恢复策略、系统日常运维制度和应急方案，从技术和管理两个方面保证系统的正常运行。如采取以下措施：

- 1、数据库服务器和应用服务器热备，保证不间断运行。
- 2、存储设备采用磁盘冗余技术，保证业务数据存储的可靠性。
- 3、关键设备支持冗余热备，保证系统不间断运行。
- 4、具备数据备份及恢复机制。
- 5、提供备品备件。

3.8 办公区的装修和实施设计

3.8.1 考虑因素

在装修设计时需要考虑的因素有以下几个方面：

1.安全的工作环境

工作环境的安全是第一重要的因素。设计装修时要充分考虑防火的需要，并且定期检查各种防火设备以确保他们时刻都处于良好的状态。同时确保所有员工上班前都接受过必要的安全知识培训，这些非常基本的东西，却常常被很多企业忽略。

2.工作需要的个人空间

对于一般的订单接入人员，西方的专家们建议每人需要大约 3 平方米的工作空间，但对于技术支持来说，坐席人员可能需要 4 平方米的空间，这是因为技术支持人员经常需要经常翻阅一些产品技术资料、文件及外部的辅助资料。

3.和其他部门的关系

一旦呼叫中心开始运转，衡量劳动生产率的一个重要指标就是通话时间的百分比（即坐席员通话时间除以其全部工作时间的百分比）。如果坐席员在工作时间经常需要在不同的部门之间走动，这样就会降低他 / 她的这项指标，从而说明呼叫中心的工作环境设计存在问题。

如果在设计时实在很难将两个需要经常联系沟通的事实，通过办公自动化系统来解决距离带来的问题。

4.辅助系统的要求

除了呼叫中心营业大厅以外，呼叫中心一般还需要高层管理人员独立的办公室、机房、会议室、职工午餐食堂或休息室。在设计时要充分考虑到这些部分的需要和发展。这部分的设计方案通常是由装修公司、呼叫中心的管理人员共同合作完成的。

3.8.2 实施设计的重点

1、采光

采光的问题经常和座席代表工位的布局联系在一起，却是很多管理者容易忽略的问题。在很多呼叫中心中，座席代表工位往往集中在大厅的中部，离窗口都较为远一些。在呼叫中心日常管理中，管理员是现场的灵魂人物，而且要能够看到全场的工作状况，可以把管理员工作台放置在中间。座席代表每天面对高强度的工作量，如果能在工作的间歇，抬头看看窗外，享受一下阳光，不失为一种很好的调节，因此，建议座席代表的工位尽量能够离窗口近一些。另外，呼叫中心一般采用日光灯照明，日光灯过强，容易影响座席代表的情绪，在有的呼叫中心，我们在座席代表的工位挡板上装饰一面镜子，一是可以拓宽座席代表的视线，二是利用镜子反光折射等，减弱日光灯的直接照射，我们也允许座席代表在工位上放置台灯，在值夜班或阴雨天气时，座席代表可以使用台灯进行调节。

2、装饰布置

这里说的装饰是指呼叫中心大厅的环境装饰和座席工位的装饰。如果有可能,应该让呼叫中心所有员工都参与到呼叫中心的装饰过程中,员工可以充分发挥他们的聪明和创意,激发他们的积极性和创造性。我们就有一个呼叫中心的环境装饰完全是由呼叫中心的员工自己设计的,包括地板的颜色、摆放的各种植物,以及各种各样员工设计的精巧装饰品,大厅中的每一个细节都凝聚了全体员工的热情和才智,而且非常节约,让人感叹不已。

另外,我们发现,需要根据座席代表的工作性质区分座席工位装饰的标准。比如,对处理客户咨询、投诉等问题的座席代表,需要一个冷静的环境,座席工位要尽量简单整洁。在座席工位周围可以放置一些绿色植物或悬挂一些风景画,当座席代表疲劳或情绪不平时,可以帮助座席代表调节。对于为客户办理交易,处理业务的座席代表,需要相对安静的环境,座席工位要限制个人物品的摆放,防止分散注意力。对于进行客户关怀、客户维系工作的座席代表,工位上可以有一些温馨的小饰品,如一些个人、家庭的照片等。对于进行外呼营销、需要时时进行鼓励的座席代表,可以装饰一些活泼的卡通、布偶等,工位周围放置一些奖励的礼品,悬挂一些激励的口号等。

3、环境色彩

我们曾在实践中发现,色彩对调节座席代表(客户服务代表)的工作情绪、减轻座席代表的心理压力、激发座席代表的工作积极性发挥了很重要的作用。轻快、明亮的绿色可以使人放松、保持心情愉悦,因此,我们尽量在呼叫中心的环境布置中使用草绿、浅绿、蓝绿等各种绿色,如座席代表的工位使用草绿色,显示屏使用绿颜色的字体,大厅多摆放一些常年绿色的植物等。另一个主要使用的颜色是蓝色,蓝色尽量用深色的蓝,可以平静座席代表的情绪,保持稳定的心态,如在大厅的周围悬挂一些蓝色调的画,在大厅醒目的位置放置蓝色的装饰品,在每一位座席代表都可以看到的位置,用蓝颜色书写一些鼓舞人心的口号等。当座席代表心情低落、或者烦躁、心理压力增大时,看到一些绿色、蓝色时,可以很好的进行自我调节,及时恢复到正常工作状态。

4、隔音

对于呼叫中心来讲,隔音是一个比较令人头疼的问题。在这方面,我们也曾想了很多的办法。工位的挡板如果过高,不利于管理员进行监控,挡板如果低了,又达不到隔音的效果,座席代表之间相互干扰。为了降低噪音,呼叫中心的墙体材料或天花板最好能够使用具有隔音、吸收噪音功能的建筑材料。如果空间允许,可以将座席多划分几个小区,区之间相互隔开,或者增大座席

代表之间的间距。呼入组和呼出组在空间上要分开，各种服务器、打印机、传真机、饮水机等设备尽量不要放在座席区，如果使用空调机等设备，也要远离座席区。对于大型的呼叫中心，应该设计有专门的通道供外界人员参观交流使用。这些物理方法只能减低噪音的干扰，最终还要依靠座席代表的自我调节，工作时尽量不受外界环境的影响。

5、.座椅

在选择座椅时，应该选择比较柔软而且高矮和背靠倾斜度可以调整的座椅。另外，由于在工作中座椅经常需要移动，所以，那种可以通过下面的转轮自由移动的座椅是比较好的选择。

6、.显示器

建议采用比较大一些的显示器（至少应该是 17 英寸的）。这样可以提高坐席人员的工作效率。

7、.隔断高度

隔断的高矮要适中，否则太矮了起不到“隔离”的效果，太高了为坐席员之间时常必要的交流和管理人员的监督造成麻烦，最好在 50~80 之间，这样比较好地解决了私人空间和交流方便之间的矛盾。

8、.线路安排

传统的方法是天花板安排各种线路。线路要么通过天花板上的小孔，要么通过墙壁连接到地面上的工作站。其中，后一种方法比较美观，是比较普遍采用的方式。这种方法的主要优点是成本比较低，缺点是改变起来比较麻烦，而且搬家时带不走线路。

在架高地板内安排线路的方法出现的比较晚。通常的安排是把地板架高，如果地面只走通信线路的话通常只需要架高 30~40cm。与天花板走线的情况不同，这种情况下地板通常只铺设比较薄的地毯。这种安排的最大好处就是对工作站布局更改方便，甚至在搬家时都可以将地板及线路搬走。当然缺点也很明显，地板走线的成本要比天花板走线高 30%左右，而且架高了的地板会使一些人感到不舒服。所以，通常只有在呼叫中心工作站布局经常需要改动时，才建议采用这种方法。

9、.工作站的布局

工作站被称为呼叫中心的“底线”（bottom line）。这是坐席员创造价值的地方。工作站的设置会影响到坐席员的工作效率。设计的总原则在于：坐席员的工作形式和（独立工作还是分组工作）和对坐席员工作需要的监督程度（他们是否可以很自觉地完成工作）。

建都程度是一个需要恰当把握的管理原则。在没有足够监督的情况下，有些坐席员是不能很好地完成工作的；可是对另一些你叫自觉地员工则不需要过多的监督。因此，过少的监督不能保证服务的质量和工作的效率，而过多的监督可能会引起员工反感从而起到相反的作用。

大多数呼叫中心的坐席员是独立从事工作的，只是偶尔需要和组长或管理人员（supervisor）进行一些交流。所以大多数呼叫中心的工作站都是设计成长方直角形状的，其布局既有直线直角的，也有折现形式的；另外，也有一些形状布局的，即几个工作站围成一个圆圈，这种格局在稠密的环境里降低噪音的效果比较好。这几种布局在提供给坐席员一定的个人空间的同时，液位管理人员的监督提供了一定得方便。

如果坐席员是以小组的形式工作，每个小组之间需要经常交流的话。设计时应考虑把呼叫中心分成若干个以组为为单位的对立的区间，或者以每组的组长为中心，组员以围绕的形式布局。

以上只是介绍了几年以来我们在呼叫中心办公区建设和管理中的部分经验和做法。其实在呼叫中心的环境管理上，更加需要注意的是文化环境的建设。从我们的实践经验看，一个好的呼叫中心，不仅要给员工营造一个好的工作环境，同时也要营造了一个好的文化环境，让每一个员工能够在工作中学习，激发他们竞争，鼓励他们创新。呼叫中心的员工每天都应该能够接受到新的业务知识、学习完善服务技巧，不断提高服务水平。

在日常工作中，要利用环境促使座席代表时时学习总结，因此我们利用各种空间、网络条件为座席代表营造一个学习交流的环境。比如利用内部网络通讯条件开办网络教室，为每一个座席代表建立专门的用户号，针对座席代表的特点编制具体的学习内容，布置一对一的学习任务。在休息区开立一个英语角，组织大家听英语、说英语，或开辟一个文章专栏，专门发表座席代表的散文、短文、诗歌等，还可以根据座席代表的特长，建立摄影展示区、手工艺品展示区等。

第四章 日常维护

4.1 机房维护

企业自建呼叫中心，其中很重要的一块是机房的维护，特别随着呼叫中心业务的快速发展，机房的地位和作用越来越重要。合理有效地充分利用机房，对于设备的运行维护、快速处理设备故障、降低成本、提高企业的核心竞争力具有十分重要的意义。

4.1.1 机房环境管理和维护

机房的管理和维护主要包括电气环境、温湿度、防尘、防火等方面。

（1）电气环境要求

电气环境的要求主要是指防静电要求等。

防静电要求通信设备内部电路采用大量的半导体 MOS、CMOS 等器件。由于这类器件对静电的敏感范围为 25~1000V，而静电产生的静电电压往往高达数千伏甚至上万伏，足以击穿各种类型的半导体器件，因此机房应铺设抗静电活动地板，地板支架要接地，墙壁也应做防静电处理，机房内不可铺设化纤类地毯。工作人员进入机房内要穿防静电服装和防静电鞋，避免穿着化纤类服装进入机房。柜门平常应关闭，工作人员在机房内搬动设备和拿取备件时动作要轻，并尽量减少在机房内来回走动的次数，以免物体间运动摩擦产生静电。

对于长期运行但无法经常清洁的设备，专门对设备做一次清洁是很有必要的。在长期的维护工作中，有时会碰到电路板的告警，如果对该电路板重新插拔，清洁掉电路板插针周围的灰尘，电路板就会恢复正常。

电磁干扰对通信设备的硬件和软件都有可能造成损害，通信设备本身产生的电磁辐射也会对临近的电子设备产生影响。因此，设备在安装时，应与临近用电设备保持一定的距离，必要时

机房应采取屏蔽措施,以免临近电子设备之间相互产生干扰。通信设备的机外布线最好与火线交叉通过,并尽量避免长距离靠近并行。

(2) 温湿度要求

电信设备尤其是交换机等设备对机房的温度有着较高的要求。温度偏高,易使机器散热不畅,使机器的工作参数产生漂移,影响电路的稳定性和可靠性,严重时还可造成元器件的击穿损坏。通信设备在长期运行工作期间,机器温度控制在 $18^{\circ}\text{C}\sim 25^{\circ}\text{C}$ 之间较为适宜。通信机房内不要安装暖气并尽可能避免暖气管道从机房内通过。

湿度对通信设备的影响也很大。空气潮湿,易引起设备的金属部件和插接件管部件产生锈蚀,并引起电路板、插接件和布线的绝缘降低,严重时还可造成电路短路。空气太干燥又容易引起静电效应,威胁通信设备的安全。为了保持通信机房的相对湿度符合标准,可视机房具体情况配置加湿器或抽湿机。加湿器工作时不要离通信设备太近,且喷雾口不要正对着通信设备,以防喷出的雾气对设备有影响。加湿器和抽湿机可根据机房内温度计的显示数据随时调整。一般说来,机房内的相对湿度保持在 $40\%\sim 60\%$ 范围内较为适宜。

(3) 防尘要求

电子器件、金属接插件等部件如果积有灰尘可引起绝缘性降低和接触不良,严重时还会造成电路短路。空气中存在着大量悬浮物质,在这些悬浮物质中,对通信设备形成危害的污染物不计其数。污染物一旦进入机房,就会吸附在线路板上,形成人们肉眼能够发现和不能够发现的带电灰尘。随着时间的推移,线路板上吸附的灰尘越来越多,灰尘就会通过不同方式不同程度地影响设备的正常运行。

污染物对通信设备造成危害的事故现象主要有:元器件设计功能值改变;信号传输频率改变;输入输出值不稳定;系统运行不稳定;系统告警,重新启动时有时能恢复有时不能恢复;线路板出现故障,经测试,不能修复,只能换板。

以上事故现象时有发生，如果维护人员不及时解决，设备维护事实上就成了被动维护。

（4）安全保障

通信机房应有 7×24 小时的专业保安人员，用户进入机房时，需登记或持有通行卡方可入内。为了保证用户的托管设备安全，通信机房要具备电视监控及出入机房控制系统，达到整个楼层没有监视盲区的要求；监控系统应有专人 7×24 小时值守，所有监控录像保存 3 个月以上；出入机房门禁系统须采用先进的数据库管理，用户身份卡内保存有持卡人编号、进出区域限制及时间限制等，只有经过特殊授权的人员才能进入重要区域。

（5）消防保障

通信机房应采用防火构架及材料，消防能力要符合电信级标准，备有多个紧急通道；机房及楼道内应装有温度烟雾感应器及防火报警探测头，在遇火情时系统自动报警，并启动惰性气体灭火系统灭火。此外，机房内还可另外配备手提式、推车式灭火器。

（6）配套电源保障

随着电源设备的智能化和高度集成化，在一体化方案设计里，各种动力设备应具有良好的电磁兼容性和电气隔离性能，不影响其他设备的正常工作。一体化供电方案在统筹设计保证主设备不间断供电的同时，也应在动力设备之间的数据通信上保证有良好的兼容性和通用性。各种数据协议能良好地兼容以组成一个完整的动力监控网络系统，有效地实施互动关联控制，这无疑是对能提供多产品服务厂商的一种考验。

4.1.2 机房设备管理和维护

（1）硬件的管理和维护

一般情况下，正常运行的服务器设备，其接插件等部件是不能随便触动的（除了支持热插拔的板件），维护人员对服务器设备硬件的日常管理和维护主要是除尘保养和技术维护。

技术维护就是维护人员对服务器设备的硬件部分进行日常观察和定期检测。发现问题及时排除。其主要工作内容包括定期检测设备运行状况、处理器负荷等，根据告警信息的提示，及时对可疑部件进行检测和维修，并根据工作需要调整服务器的位置，更换有故障的服务器和部件，另外，还应及时对维护的终端、计费器以及话务台进行软件杀毒，保护主机和软件的安全。

对于服务器设备硬件部分的技术维护，应严格按照操作规范和厂家说明书的要求进行。特别是更换服务器内部配件时，操作人员应带“防静电手镯”或手摸机架的金属外壳，待释放掉身上的静电后方可操作。对更换下来的配件要及时装入专用的防静电塑料袋中。对于配件的修理，一般需要有专门的检测设备方可进行，故可请厂家帮助修理，用户最好不要贸然拆卸。

（2）软件的管理和维护

服务器设备的软件管理和维护主要包括：增删和修改用户数据；增删和修改数据；定期测试用户功能；定时运行诊断程序检测其工作状态；及时拷贝和打印数据库资料，并做好保管工作；配合厂家作好软件远程维护工作；做好软件的防病毒和杀毒工作。

4.2 办公区维护

4.2.1 办公区线路的维护

（1）按规则进行连线

连接局域网中的每台计算机都是用双绞线来实现的，但是并不是用双绞线把两台计算机简单地相互连接起来，就能实现通信目的的，我们必须按照一定的连线规则来进行连线。双绞线的连接距离不能超过 100 米，如果需要连接超过 100 米的两台计算机时，必须使用转换设备。

在连接转换设备和交换机时，我们还必须进行跳线。这是因为以太网中，一般是使用两对双绞线，排列在 1、2、3、6 的位置，如果使用的不是两对线，而是将原配对使用的线分开使用，

就会产生较大的串扰，对网络性能造成较大影响。10M 网络环境这种情况不明显，100M 的网络环境下如果流量大或者距离长，网络就会无法联通。

(2) 有故障时先查网卡

在局域网中，网络不通的现象是常有发生，一旦遇到类似这样的问题时，我们首先应该认真检查各连入网络的机器中，网卡设置是否正常。检查时，我们可以用鼠标依次打开“控制面板/系统/设备管理/网络适配器”设置窗口，在该窗口中检查一下有无中断号及 I/O 地址冲突(最好将各台机器的中断设为相同，以便于对比)，直到网络适配器的属性中出现“该设备运转正常”，并且在“网上邻居”中至少能找到自己，说明网卡的配置没有问题。

(3) 确认网线和网络设备工作正常

当我们检查网卡没有问题时，此时我们可以通过网上邻居来看看网络中的其他计算机，如果还不能看到网络中的其他机器，这种情况说明可能是由于网络连线中断的问题。网络连线故障通常包括网络线内部断裂，双绞线、RJ-45 水晶头接触不良，或者是网络连接设备本身质量有问题，或是连接有问题。这时，我们可以使用测线仪来检测一下线路是否断裂，然后用替代的方法来测试一下网络设备的质量是否有问题。在网线和网卡本身都没有问题的情况下，我们再看一看是不是软件设置方面的原因，例如如果中断号不正确也有可能导致故障出现。

(4) 检查驱动程序是否完好

对硬件进行了检查和确认后，再检查驱动程序本身是否损坏，如果没有损坏，看看安装是否正确。如果这些可以判断正常，设备也没有冲突，就是不能连入网络，这时候可以将网络适配器在系统配置中删除，然后重新启动计算机，系统就会检测到新硬件的存在，然后自动寻找驱动程序再进行安装。

(5) 正确对网卡进行设置

在确定网络介质没有问题，但还是不能接通的情况下，再返回网卡设置中。看看是否有设备资源冲突，有许多时候冲突也不是都有提示的。可能发生的设备资源冲突有:NE2000 兼容网卡和 COM2 有冲突，都使用 IRQ3，(Realtek RT8029)PCI Ethernet 网卡和显示卡都“喜欢”IRQ10。

为了解决这种设备的冲突，我们可以按照如下操作步骤来进行设置:首先在设置窗口中将 COM2 屏蔽，并强行将网卡中断设为 3;如果遇到 PCI 接口的网卡和显卡发生冲突时，我们可以采用不分配 IRQ 给显示卡的办法来解决，就是将 CMOS 中的 Assign IRQ for VGA 一项设置为“Disable”。

(6) 禁用网卡的 PnP 功能

有的网卡虽然支持 PnP 功能，但安装好后发现并不能好好地工作，甚至不能工作。为此，我们可以采用屏蔽网卡的 PnP 功能的方法来解决这一故障。要想禁用网卡的 PnP 功能，就必须运行网卡的设置程序(一般在驱动程序包中)。在启动设置程序后，进入设置菜单。禁用网卡的 PnP 功能，并将可以设置的 IRQ 一项修改为一个固定的值。保存该设置并退出设置程序，这样如果没有其他的设备占用该 IRQ，可以保证不会出现 IRQ 冲突。

另外，如果要安装 Windows 98/2000/xp 操作系统，必须保证操作系统不会将对应的中断类型作为具有 PnP 功能的 IRQ 进行处理，所以要在“CMOS”中将该中断的类型由“PCI/ISA PnP”修改为“Legacy ISA”。使用该方法可以解决大多数 PnP 网卡的设备冲突，但不一定对所有的 PCI 网卡都有效，因为有些网卡的设置程序根本就不提供禁用 PnP 功能选项。

(7) 合理设置服务器的硬盘

使用局域网办公的用户，经常会使用网络来打印材料和访问文件。由于某种原因，网络访问的速度可能会不正常，这时我们往往会错误地认为导致网速降低的原因可能是网络中的某些设备发生了瓶颈，例如网卡、交换机、集线器等，其实对网速影响最大的还是服务器硬盘的速度。

因此正确地配置好局域网中服务器的硬盘，将对整个局域网中的网络性能有很大的改善。通常，我们在设置硬盘时需要考虑以下几个因素：

服务器中的硬盘应尽量选择转速快，容量大的那种，因为硬盘转速快，通过网络访问服务器上的数据的速度也越快；

服务器中的硬盘接口最好是 SCSI 型号的，因为该接口比 IDE 或 EIDE 接口传输数据时速度要快，它采用并行传输数据的模式来发送和接受数据的；

如果条件允许的话，我们可以给网络服务器安装硬盘阵列卡，因为硬盘阵列卡能较大幅度地提升硬盘的读写性能和安全性；

当然在这里大家还要注意的，在同一 SCSI 通道，不要将低速 SCSI 设备(如 CD)与硬盘共用，否则硬盘的 SCSI 接口高速传输数据的性能将得不到发挥

(8) 严格执行接地要求

由于在局域网中，传输的都是一些弱信号，如果操作稍有不妥或者没有按照网络设备的具体操作要求来办的话，就可能在连网中出现干扰信息，严重的能导致整个网络不通；特别是一些网络转接设备，由于涉及到远程线路，它对接地的要求非常严格，否则该网络设备将达不到规定的连接速率，从而在联网的过程中产生各种莫名其妙的故障现象，给我们的工作带来很大的麻烦。

(9) 使用质量好、速度快的新式网卡

在局域网中，计算机与计算机之间不能通信是很常见的事情，引起的故障原因可能有很多。统计表明，局域网中出现的故障大部分与网卡有关，或者是网卡没有正确安装好，或者是网络线接触不良，也有可能是网卡比较旧，不能被计算机正确识别，另外也有的网卡安装在服务器中，经受不住大容量数据的冲击，最终报废等。

因此，为了避免上述的现象发生，一定要舍得投资，如果网卡是安装在服务器中，一定要使用质量好的网卡，因为服务器一般都是不间断运行，只有质量好的网卡才能长时间进行“工作”，另外由于服务器传输数据的容量较大，因此我们购买的网卡容量必须与之匹配，这样才能实现“好马配好鞍”。

4.2.2 办公区电脑的维护

如同我们个人的电脑用机一样，呼叫中心的电脑终端也是需要日常维护的，而且因为它的整体性、系统性和对话务中心日常工作的重要性等特点，呼叫中心电脑终端的维护也就有异常重要的意义，下面我就从各个方面给大家详细介绍一下呼叫中心电脑的日常维护。

环境因素：

呼叫中心是一个规模比较庞大的部门，上百人在一个大的办公环境中工作，温度。湿度。空气质量不仅对办公人员影响很大，对计算机寿命的影响也是不容忽视的。

计算机理想的工作温度应在 10°C - 35°C ，太高或太低都会影响配件的寿命，相对湿度应为 30%-80%，太高会影响配件的性能发挥，甚至引起一些配件的短路。有人认为使用计算机的次数少或使用的时间短，就能延长计算机寿命，这是片面的观点。相反，计算机长时间不用，由于潮湿或灰尘的原因，会引起配件的损坏。当然，如果天气潮湿到了极点，比如显示器或机箱表面有水汽，这时是绝对不能给机器通电的。湿度太低易产生静电，同样对配件的使用不利。另外，空气中灰尘含量对计算机影响也较大。灰尘大，天长日久就会腐蚀各配件的电路板。所以，要经常对计算机进行除尘。

计算机对电源也有要求。交流电正常的范围应在 $220\text{V}\pm 10\%$ ，频率范围是 $50\text{Hz}\pm 5\%$ ，并且具有良好的接地系统。并且由于呼叫中心电脑使用的特殊性，数据信息的安全也是相当重要的，对于一个呼叫中心来说应使用 UPS 来保护计算机，使得计算机在市电中断时能继续运行一段时间。

使用习惯:

个人使用习惯对计算机的影响也很大，首先是要正常开关机，开机的顺序是，先打开外设的电源，然后再开主机电源。关机顺序正好相反，先关闭主机电源，再关闭外设电源。其道理是，尽量地减少对主机的损害，因为在主机通电的情况下，关闭外设的瞬间，对主机产生的冲击较大。关机后一段时间内，不能频繁地做开机关机的动作，因为这样对各配件的冲击很大，尤其是对硬盘的损伤更加严重。一般关机后距离下一次开机的时间，至少应有 10 秒钟。特别要注意当计算机工作时，应避免进行关机操作。如机器正在读写数据时突然关机，很可能会损坏驱动器（硬盘、软驱等）；更不能在机器工作时搬动机器。当然，即使机器未工作时，也应尽量避免搬动机器，因为过大的振动会对硬盘一类的配件造成损坏。另外，关机时必须先关闭所有的程序，再按正常的顺序退出，否则有可能损坏应用程序。

硬件维护:

作为电脑的主要部件硬件的维护是极其重要的，呼叫中心的电脑需要良好的稳定性，并且要保证在普通工作中的正常使用，由于呼叫中心的话务人员是直接面对用户，当用户正在询问相关的信息，话务人员通过电脑进行录入和查询时，电脑突然出现死机或关机等硬件故障时，直接会影响到话务员对用户的服务，造成用户的不满和抱怨。

对电脑硬件的日常维护可以提高电脑的运行速度和减少故障的发生。电脑硬件包括电源、主板、CPU、内存、硬盘、显卡等等，在日常的工作中，电脑会出现种种故障情况，需要根据故障现象来判断是什么部件引起的，然后加以解决。

1、CPU 的日常维护

要想延长 CPU 的使用寿命，保证计算机正常、稳定地完成日常的工作，首先要保证 CPU 工作在正常的频率下。通过超频来提高计算机的性能是绝对不可取的，另一方面，CPU 的散热问题也是不容忽视的，如果 CPU 不能很好地散热，就有可能引起系统运行不正常、机器无缘无故

重新启动、死机等故障，这时就要相应的机箱进行除尘工作，并除去 CPU 风扇的尘土，已保证正常操作的进行，以上操作如果仍不奏效的话就要直接与电脑的售后部门联系进行检测和维修。

2、内存条的日常维护

电脑开机无显示，显示器黑屏、主机开机报警等故障，很多都是由于内存引起的，内存插的不紧，与主板内存槽接触不良，或者内存条的金手指被氧化，这些都是原因所在。保证内存插牢插实。如果发现内存条的金手指氧化严重，可以用橡皮轻轻的将氧化层擦掉，插入内存槽中，使内存与插槽完全接触。

3、显卡和声卡的日常维护

显卡也是计算机的一个发热大户，现在的显卡都单独带有一个散热风扇，平时要注意一下显卡风扇的运转是否正常，是否有明显的噪音、或者是运转不灵活，转一会儿就停等现象，如发现有上述问题，要及时更换显卡的散热风扇，以延长显卡的使用寿命。对于声卡来说，必须要注意的一点是，在插拔麦克风和音箱时，一定要在关闭电源的情况下进行，千万不要在带电环境下进行上述操作，以免损坏其它配件。

4、硬盘的日常维护

硬盘转速很高，通常为 5400 转/分或 7200 转/分，在硬盘进行读、写操作时，硬盘处于高速旋转状态，如若突然断电，可能会使磁头与盘片之间猛烈磨擦而损坏硬盘。在关机的时候一定要注意机箱面板上的硬盘指示灯是否还在闪烁，如果硬盘指示灯闪烁不止，说明硬盘的读、写操作还没有完成，此时不宜马上关闭电源，只有当硬盘指示灯停止闪烁，硬盘完成读、写操作后方可关机。如果主机在使用过程中硬盘出现异响或检测出坏道，此时硬盘就需要维修和更换了。

5、显示器的日常维护

显示器如使用不当，不仅性能会快速下降，而且寿命也会大大缩短，甚至在使用两三年后就会报废，因此，一定要注意显示器的日常维护。

不要太频繁地开关显示器，开和关之间最好间隔一两分钟，开、关太快，容易使显示器内部瞬间产生高电压，使电流过大而将显像管烧毁。如果有一两个小时都不用显示器的话，最好把显示器关掉。

清除显示器屏幕上的灰尘时，切记将显示器的电源关掉，还应拔下显示器的电源线和信号电缆线，用软布从屏幕中心向外擦拭，如果灰尘难以清除，可用脱脂棉沾限少量水小心擦拭，千万不能用酒精之类的化学溶液擦拭，另外，长期使用的显示器机壳内会积攒大量灰尘，不清除会加速显示器的老化，可以用毛刷擦除显示器机壳上的灰尘与污垢，要用干布擦拭，尽量不用沾水的湿布抹擦。注意不要碰坏电路元件。

电磁场的干扰会使电路出现不该有的电压电流，不要在电脑旁摆放强磁性物质（如收音机、手机等），音箱必须选用防磁效果好的且要尽量远离显示器。

如果开机后显示器没有显示，此时可以将显示器与主机的连线重新进行插拔，并重新开启主机，如果显示器出现抖动的情况应该先对显示器进行消磁处理并调整显示器的刷新率，偏色和花屏等情况出现，就要由专业的显示器工程师进行检测和维修了。

6、 键盘的日常维护

键盘是电脑的输入设备，是人们向电脑发送指令的桥梁，如果键盘出现“罢工”，那么，电脑就会成为一件摆设而不是工具了。所以，键盘的维护也非常重要。

不要将液体撒到键盘上，否则会造成接触不良、腐蚀电路造成短路等故障，损坏键盘。

不要使劲敲击键盘，在按键的时候一定要注意力度适中，动作要轻柔，强烈的敲击会减少键盘的寿命，尤其在玩游戏的时候按键时更应该注意，不要使劲按键，以免损坏键帽。

在开机的状态下不要带电插拔键盘，带电插拔的危害是很大的，轻则损坏键盘，重则有可能损坏计算机的其它部件，造成不应有的损失。

4.2.3 软件维护

（1）病毒预防

防御计算机病毒应该从两个方面着手，首先应该加强内部网络管理人员以及使用人员的安全意识，使他们能养成正确上网、安全上网的好习惯。再者，应该加强技术上的防范措施，比如使用高技术防火墙、使用防毒杀毒工具等。具体做法如下：

（2）权限设置

口令控制。很多计算机系统常用口令来控制对系统资源的访问，这是防病毒进程中，最容易和最经济的方法之一。网络管理员和终端操作员根据自己的职责权限，选择不同的口令，对应用程序数据进行合法操作，防止用户越权访问数据和使用网络资源。在选择口令应往意，必须选择超过 6 个字符并且由字母和数字共同组成的口令；操作员应定期变一次口令；不得写下口令或在电子邮件中传送口令。通常简单的口令就能取得很好的控制效果，因为系统本身不会把口令泄露出去。但在网络系统中，由于认证信息要通过网递，口令很容易被攻击者从网络传输线路上窃取，所以网络环境中，使用口令控制并不是很安全的方法。

（3）简易安装

集中管理。在网络上，软件的安装和管理方式是十分关键的，它不仅关系到网络维护管理的效率和质量，而且涉及到网络的安全性。好的杀毒软件能在几分钟内轻松地安装到组织里的每一个 NT 服务器上，并可下载和散布到所有的目的机器上，由网络管理员集中设置和管理，它会与操作系统及其它安全措施紧密地结合在一起，成为网络安全管理的一部分，并且自动提供最佳的网络病毒防御措施。

（4）实时杀毒，报警隔离

当计算机病毒对网上资源的应用程序进行攻击时，这样的病毒存在于信息共享的网络介质上，因此就要在网关上设防，在网络前端进行杀毒。基于网络的病毒特点，应该着眼于网络整体来设计防范手段。在计算机硬件和软件，LAN 服务器，服务器上的网关，Internet 层层设防，对每种病毒都实行隔离、过滤，而且完全在后台操作。例如：某一终端机如果通过软盘感染了计算机病毒，势必会在 LAN 上蔓延，而服务器具有了防毒功能，病毒在由终端机向服务器转移的进

程中就会被杀掉。为了引起警觉，当在网络中任何一台工作站或服务器上发现病毒时，它都会立即报警通知网络管理员。

(5) 以网为本，多层防御。

网络防毒不同于单机防毒。计算机网络是一个开放的系统，它是同时运行多程序、多数据流向和各种数据业务的服务。单机版的杀毒软件虽然可以暂时查杀终端机上的病毒，一旦上网仍会被病毒感染，它是不能在网络上彻底有效地查杀病毒，确保系统安全的。所以网络防毒一定要以网为本，从网络系统和角度重新设计防毒解决方案，只有这样才能有效地查杀网络上的计算机病毒。

(6) 定期备份

无论设计得多好的软件，都有可能因为一些意外造成资料的丢失。这些资料一旦丢失而又没有备份，后果是非常可怕的。因此，对于日常性的资料，最好能够每天备份。这样，就算资料流失了，也只是损失一天的资料而已。

目前的备份设备有很多可供选择，如 CD-ROM, DVD 等。有些维护人员只是把工作过程设定在电脑中，然后将备份设备开着就不管了。其实这是不对的，应该每天确认前一天的备份工作已确实完成了，并且要留多份备份，这样才比较安全。另外，如果备份的资料具有机密的性质，不但要确认每日备份后资料的流向，对过期的备也要进行彻底的销毁。

维护工作中发挥最大主导作用的还是人的因素，维护人员的素质高，维护工作的难度就显小；维护人员的工作热情高，技术难题的难度就显得低。所以，维护工作中必须坚持的一点就是以人为本，尊重工作人员的劳动，给其创造学习和发展的机会，通过各种手段，激发工作人员的责任心、主观能动性和创造性，为维护工作的顺利开展铺垫良好的基石。

"对一个人的最大尊重就是对其劳动的尊重"，我不记得在哪里看到的这句话，但我从未怀疑过这句话的正确性。一个工作者的劳动得到了尊重，他才有继续更好工作的积极性，才能对自己的工作注入满腔的热情和责任心。设备的维护人员缺乏对工作责任心，产生的后果可能是不可

想象和无法弥补的。是的，维护人员的收入是比较低的，而承担的心理压力又是其他人员所无法想象的。

第五章 部门划分及岗位职责

5.1 组织架构设计的原则

企业呼叫中心采用什么样的组织结构是由企业、呼叫中心自身的特性与企业所在的行业情况决定的；进行呼叫中心组织结构设计所需要考虑的因素很多，一些内部因素包括：管理幅度、策略目标、业务流程、产品及客户情况等等；外部因素包括行业特点、市场特点等方面。

呼叫中心组织架构设计的原则除了大家所熟知的企业架构设计的通用原则：如任务目标原则、分工合作原则、统一指挥原则、管理幅度合理原则、责权对等原则、执行和监督分设原则、协调有效原则及适应性、均衡性、前瞻性之外，还要充分考虑呼叫中心行业的一些特点。

1) 组织架构设计应与呼叫中心的定位及目标相一致

以呼叫中心战略的需求为依据，理顺组织架构，合理划分部门职责，通过对呼叫中心战略目标的一致认同，强化组织目标与组织成员行为方向的一致，从而增进组织绩效。

- 组织架构要考虑关注于重要客户的小组建设问题；
- 通过合并的销售和服务组织来确保减少延迟时间；
- 呼叫中心内部面对客户的服务工作同行政工作相分离；
- 建立全国级的呼叫中心组织架构服务企业高端大型客户；
- 在不增加管理层次的前提下提高一线员工工作的丰富性；
- 考虑灵活的工作安排，如全职、兼职及灵活的排班安排
- 建立基于扁平的、灵活团队的组织结构，以便能迅速对客户及细分市场的需求做出反应；
- 组织结构必须与组织成长及客户细分战略相适应。

2) 呼叫中心组织架构与核心服务流程的有机结合

作为企业价值链的有机构成，客户已经成为企业核心流程的重要一环；呼叫中心作为企业客户关系管理的交互平台及信息平台，在企业价值链中的作用日益得到企业管理者的重视；明确

了呼叫中心在企业价值创造中的地位和作用后，树立"以顾客为中心"的思想，将极大地增强了企业面对多变竞争环境的适应能力；所以在呼叫中心组织架构的调整上，要确保呼叫中心的内部结构与关键业务流程相似，体现权威、责任、及绩效挑战的直接统一。

3) 构建明确授权的、有效的呼叫中心人力资源管理体系组织平台

对于呼叫中心，客户的每一通电话都有其一定的独特性，一线的客户服务代表和基层业务主管需要对绝大多数的客户问题进行直接处理；即使是流程清晰、知识共享的情况下，每个人都形成了自己处理客户问题的独到方式和技巧，呼叫中心内部工作人员的主动性和积极性对于呼叫中心整体目标的实现具有非常重要的作用；所以呼叫中心组织结构的设计要考虑明确授权的问题，根据知识在呼叫中心内部的分布来分配相应的决策权。最好的方式是把决策权传递给拥有相关知识的人。

4) 实际与发展相结合的原则

随着呼叫中心在企业中的定位变化，如由客户服务中心到利润中心，由信息中心到客户关怀中心、考核中心的不断演变，呼叫中心的工作重点和职能部门的重要性亦随之变化，因此在进行呼叫中心组织结构设计时，要突出呼叫中心现阶段的重点工作和重点部门，同时也要考虑呼叫中心将来的发展方向，本着职能设定，部分岗位暂时合并的原则，力求呼叫中心现实和发展的协调与均衡。如在一些小型的呼叫中心，现场管理和培训这两个不同的职能可以暂时合并到一个岗位。

5) 考虑呼叫中心人员发展原则

人是呼叫中心最宝贵的资源，每年呼叫中心的流失人员中，大约 20%左右是因为呼叫中心没有提供良好的职业发展规划，因此在组织设计中，除了分层级设定管理职位外，还可增设多类型的"虚拟职位"，例如：兼职培训讲师、兼职呼叫中心讲解员与兼职现场业务指导等职位，让一线客户服务代表也参与了解呼叫中心部分的管理工作，提升其对呼叫中心工作的认同感，呼叫中心管理层也可以从多方面培养人员，建立有效的呼叫中心人员选拔机制。

5.2 呼叫中心组织结构

为协助呼叫中心坐席员提高服务质量，同时对整个呼叫中心进行数字化管理，呼叫中心内部组织结构图如图所示：

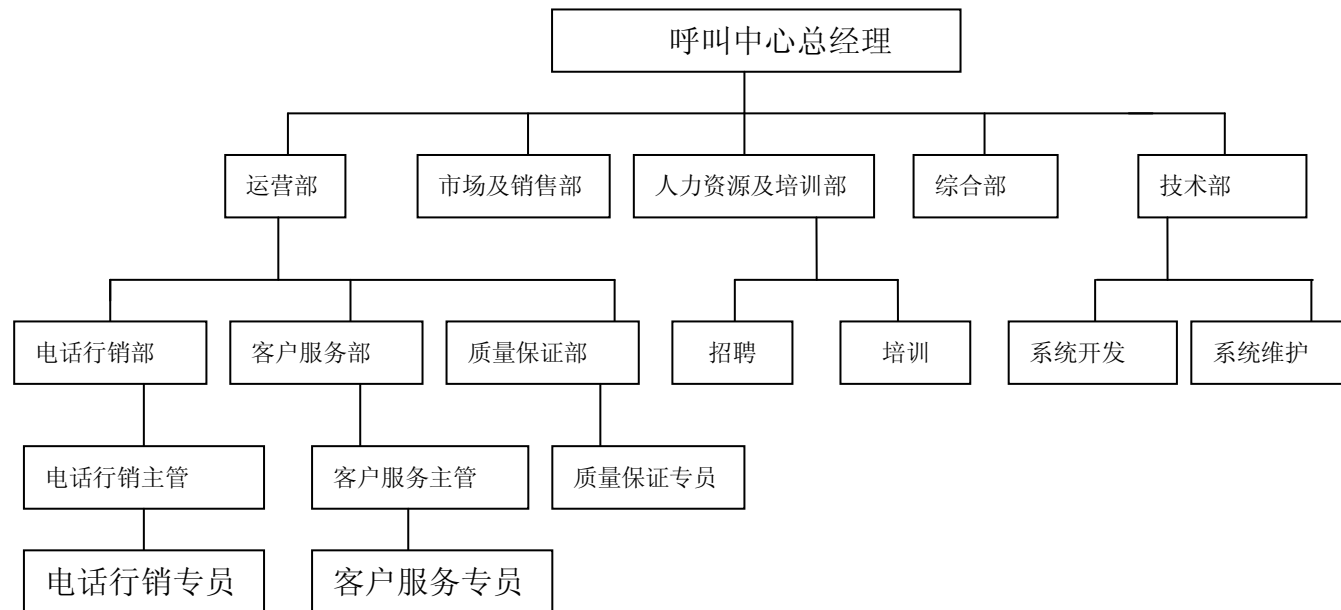


图 1 呼叫中心组织结构

5.2.1 运营部门

运营部门的主要职责是负责呼叫中心日常运行，提供服务达到挽留和赢得客户的目的，并开展电话行销开发新客户，同时对服务质量和流程进行有效地监控。

1. 运营经理的主要职责

- 呼叫中心最高决策人，制定呼叫中心的发展方向和政策；
- 与内部网和外部网关键负责点保持沟通，及时进行信息传达；
- 联络与呼叫中心相关的各个部门主要负责人听取其对呼叫中心意见和建议；
- 维护呼叫中心的稳定和正常运作；
- 记录工作每日进程并制定下周计划以作改善；
- 其他必要工作和职责；

2. 呼叫中心坐席主管的主要职责

一个呼叫中心运营的好坏，有一个很重要的环节即是人的管理，一个好的组织结构是呼叫中心这台大机器正常运转的基础，而作为零件的呼叫中心中的各个职位的尽职尽责则是呼叫中心整体正常运转的保证。作为第一线的管理人员的坐席主管（或称之为班长，supervisor，team

leader)的工作质量如何就有着尤其重要的影响。作为坐席主管，他/她要承担什么样的职责呢？

从总体来看，坐席主管是管理层与一线服务代表(CSR)之间的桥梁和纽带，是呼叫中心管理措施实施的具体执行者，对一线服务代表的士气及服务水平高低有着直接的影响。

作为一个坐席主管，他/她的主要职责主要包括对一线服务代表的管理，保证业务过程的正常完成，对业绩进行评估及具体实施相应的改进措施三个方面。在这三个职责中，对一线服务代表的管理是最基本的一个。而对一线服务代表的管理又分为两个方面，一是培训和指导服务代表，保证他们服务的专业化，二是参与或主导招聘活动和控制排班。

除上述三个职责之外，坐席主管的职责还体现在：

帮助建立整个呼叫中心的管理和业务流程，并维护它们的正常运转；

对 CSR 进行质量监控，和把质量监控的结果对 CSR 进行反馈（通常专业的呼叫中心中都有专门的质量监控人员，坐席主管通常不是质量监控的主要执行者）；

参与与呼叫中心软硬件系统相关的决策，比如对现有系统升级的要求，如何更有效地改进或使用相关系统等；

参与或负责一些特定的业务项目，比如说临时的市场调查，促销活动等（这类型的活动通常由专门的项目经理来负责）

参与呼叫中心战略规划制定；

下图清晰地描述了前面所讲的坐席主管三个最重要的职责：

坐席主管主要的职责			
对 CSR 的管理		保证业务过程的正常完成	对业绩进行评估及具体实施相应的改进措施
培训和指导 CSR	招聘和排班		
质量监控并识别 CSR 改进的地方；	制定人力安排计划和招聘计划；	保证呼叫中心每天的工作正常执行；	收集、整理和分析业绩数据（销售业绩、客户满意度等）；
把 CSR 的弱点反馈给他们并推荐或给予相关的培训；	保证上述计划的有效执行；	处理“刁钻”客户；	根据历史数据制作相关的能表明业绩状况及其发展趋势的图表；
解决 CSR 在电话	在工作进程中实时调整人力来保证正常的服务水平(service	帮助 CSR 解决具体业务疑难问题；	
		帮助 CSR 解决公司政	和管理层一道制定 CSR

中碰到的问题并 给予适时指导； 负责对 CSR 的一 对一业绩评估； 为每个 CSR 提供 职业发展计划； 当 CSR 需要的时 候给出有实际应 用性的正确的行 为指导； 对 CSR 工作成绩 进行认可或给予 奖励；	level)； 跟据电话量来调控 CSR 的休息、就餐和培 训等的安排； 对 CSR 加班与请假的 管理； 保证足够的 CSR 使工 作不因人员流失而受 到影响；	策、业务系统或销售工 具使用方面的问题；	的业绩目标； 把业绩目标对 CSR 作 小组和个人上的沟通； 参与呼叫中心的基准测 试活动并掌握其它呼叫 中心的相关指标和业务 流程； 帮助相关人员对现有业 务系统和业务流程的评 估； 主动提出业务改进措施 并具体执行它；
---	---	---------------------------------	--

由上可见，呼叫中心坐席主管的责任可谓大也。当然，这些工作并不是分割独立的，而是相互关联的。一个好的呼叫中心主管，应当能够自如地把这些工作串起来。同时，作为一名主管，还应当注意，有些事情是“要”做的，有些事情是“不能”做的。

3. 呼叫中心坐席员主要职责

- 负责客户热线咨询、信息查询及疑难问题的解答工作。
- 上班后立即登录服务系统，来电铃响三声内必须应答。
- 接听客户电话时必须使用文明语言，热情周到、认真负责。
- 协助客户进行信息登记和更新。
- 接到疑难电话或投诉，应详细记录来电时间、内容和客户联系方式，明确答复时间并填写疑难反馈单转交直接的上级处理解决。
- 对工作中接触到的公司商业机密及客户数据进行严格保密。
- 按时参加工作例会，分享工作经验和知识，并向上级汇报工作中的问题。
- 负责所用电脑和办公设备的外部清洁。
- 负责自己办公席位的环境卫生。
- 严格遵守企业的各项规章制度及客户服务中心的各项规章制度和 workflows。
- 对部门工作和企业文化提出有价值的建议和意见。
- 熟悉本岗位工作，努力学习相关知识，提高服务技能和综合素质。

- 参加部门安排的各项培训和考核。
- 服从直接上级领导的工作安排和管理。
- 及时进行工作总结和工作述职。
- 在完成本职工作的前提下，积极帮助组内新员工提高工作技能。
- 积极与同事进行沟通，相互学习、相互帮助，发扬协作精神，努力提高组内的工作绩效。

4. 电话营销组长的主要职责

责达成个人业绩目标根据公司提供的产或服务；

执行电话营销项目，并完成销售提供给客户快速、准确与专业的查询及服务需求；

寻求各种销售的机会参加密集训练，提升专业知识及技巧、对处理工作的专注以及对服务品质的追求、以达到个人绩效、公司整体绩效及品质要求的满意度；

适当处理客户投诉并适时汇报给主管适时反映市场情报，让主管得以随时掌握市场动脉并创造新的商机充分应用公司资源，避免浪费，以创造更高的利润详细记录销售过程，以利主管分析绩效并得以提供协助或训练；

整体看来，具体又分为三个主要职责：

（1）、营销策略

A．协助部门主管订定并达成直效行销部的运营理念、愿景、使命、目标、营销策略、组织架构、行动方案及 KPI；

B．协助部门主管对目标市场的客户开发、理念沟通、关系维护、新行销渠道的建立、创新与优化行销手段；

（2）、行政管理

A．协助部门主管建章建制，完善直效行销部规章制度，并对执行情况进行督导；协助部门主管建立、健全适应业务发展需要的组织架构及人力资源；

B．协助部门主管制订不同业务模式的管理和考核激励办法，提高市场竞争力；协助部门主管协调相关部门，完善和优化各项行政流程；

（3）、营销管理

A．协助部门主管管理电话营销团队，实施销售计划，达成业绩目标并提供高品质的客户服务；

B．协助部门主管进行电话营销中心的规划、作业流程、产品与服务需求、电话行销专员的招募、培训、辅导、管理、激励、薪酬、考核的设定与执行工作；

协助部门主管以合宜的企划方案、营销活动、报表管理、数据分析等方法与手段达成业务目标。

5. 电话营销员主要职责

- 接受营销主管的管理，对营销主管负责；
- 着重负责业务范围内的营销和客户服务工作；
- 参加公司培训，接受上级业务指导，积极提升综合素质；
- 执行营销计划和方案，按时完成各项指标和工作任务；
- 掌握电话营销技巧，确保电话营销质量；
- 学习网络业务知识，提高客户服务水平；
- 参加晨会和例会，总结经验教训，开展业务交流，充分体现团队精神；
- 反馈客户意见和信息，提出合理化建议；
- 每日整理客户档案，不断完善内容，并报营销主管；
- 收集成败案例，改进工作，提高效率；
- 遵守周六轮流值班制度，做好值班记录；
- 对公司客户档案负有保密责任；
- 积极完成其它临时性工作，立即执行，马上行动；
- 对公司同事应尽互帮互助的责任和义务，开展工作要避免同一客户访问冲突；
- 对公司统一形象负有共同维护的责任，尽力统一装着和语气；
- 对外界询问公司情况的，对客户的咨询和承诺一定要统一规范；

6. 质量保证人员主要职责

- 提供电话服务质量和表现的反馈；
- 确定团队培训需求，为提高服务水平提供必要的培训；
- 负责通过监听录音对座席代表的话术质量进行监控，并协助一线主管制定 QA 标准；
- 及时指出并分析监控过程中所发现的问题，并定期向上级提交日/周/月报告；
- 负责协助部门主管实施员工绩效考核，运用质量监控数据为绩效考核提供依据；
- 负责收集质量监控中出现的典型案例，为后期员工培训提供素材；
- 负责对呼叫中心热线人员进行日常语音及电话接听技巧培训；
- 配合呼叫中心管理人员进行呼叫中心的其它日常管理；

5.2.2 人力资源及培训部门

1. 培训员的主要职责:

- 规范并监督执行公司的培训制度和流程;
- 根据公司发展需求, 确定培训需求, 制定员工培训计划与规划;
- 组织具体培训项目的执行, 负责培训内容的整体规划、需求调查、准备培训材料、组织培训场地与培训设备、组织落实培训会务及其他行政事务, 并做好培训效果的评估, 确保培训活动的顺利开展;
- 根据人力资源发展规划, 协助人力资源部与业务部门策划员工职业生涯的执行方案, 开发员工中长期培训发展的渠道、协助办理各类相关手续;

2. 人力资源管理员的主要职责

- 把合适的人配置到适当的工作岗位上;
- 引导新雇员进入组织 (熟悉环境);
- 培训新雇员适应新的工作岗位;
- 提高每位新雇员的工作绩效;
- 争取实现创造性的合作, 建立和谐的工作关系;
- 解释公司政策和工作程序;
- 控制劳动力成本;
- 开发每位雇员的工作技能;
- 创造并维持部门内雇员的士气;
- 保护雇员的健康以及改善工作的物质环境

5.2.3 综合部门

客户关系管理起源于 80 年代初期。客户关系管理理念引入中国已经有好几年的时间了, 国内不少企业对 CRM 的概念已经从一般的了解或理解, 逐渐发展为试探性的实施阶段。

综合部专员的职能:

- 按照业务流程和业务标准服务客户;
- 负责客户回访, 客户意见及提议的汇总, 制作跟踪周报、月报上报领导;
- 负责公司活动的客户电话或信函招揽;
- 负责客户信息的健全, 并制作客户明细分析表;

- 负责回访中的数据作收集、汇总、总结及存档；
- 负责回访后客户资料的及时更新与信息补充；
- 及时向相关部门反馈客户信息及相关的工作情况；
- 负责会员管理及情感维系；
- 客户投诉处理及跟踪；

5.2.4 市场及销售部

市场及销售部的主要职责是设计电话行销、DM、数据库行销的销售策略，并通过运营部得以实施，达到获得新客户的目的。

第六章 呼叫中心的人员管理

6.1 招募合适的员工

6.1.1 人员招聘的步骤

招聘工作一般按照以下 8 个步骤来进行：

1. 确定你的需要
2. 计划整个招聘工作的框架
3. 寻找候选人
4. 对应聘回复进行响应
5. 与候选人面对面
6. 面试
7. 制作相关的信件和文件
8. 后续跟踪

（一） 确定你的需要

确保你在项目开始之前就已经权衡了选择应聘对象的关键标准。

各部门根据人力资源规划对职能人才的要求和工作需要新增岗位，以及人员的升迁、调动、离职等岗位空缺情况，提出本部门用人需求并填写“人员需求申请表”报所在地区人力资源部。

地区人力资源部将需求情况进行整理分析，形成招聘计划及意见报各地经理审批，对于 15 人以上的招聘计划需同时经总部审批。

地区人力资源部依据《职位说明书》，并与用人部门就需求岗位的专业特点、需求人员的适应性素质要求和其他重要的招聘条件进行详细分析，确定拟招条件的重要度次序，掌握人员需求的关键信息，为保证招聘质量做好准备。

（二） 计划整个招聘工作的框架

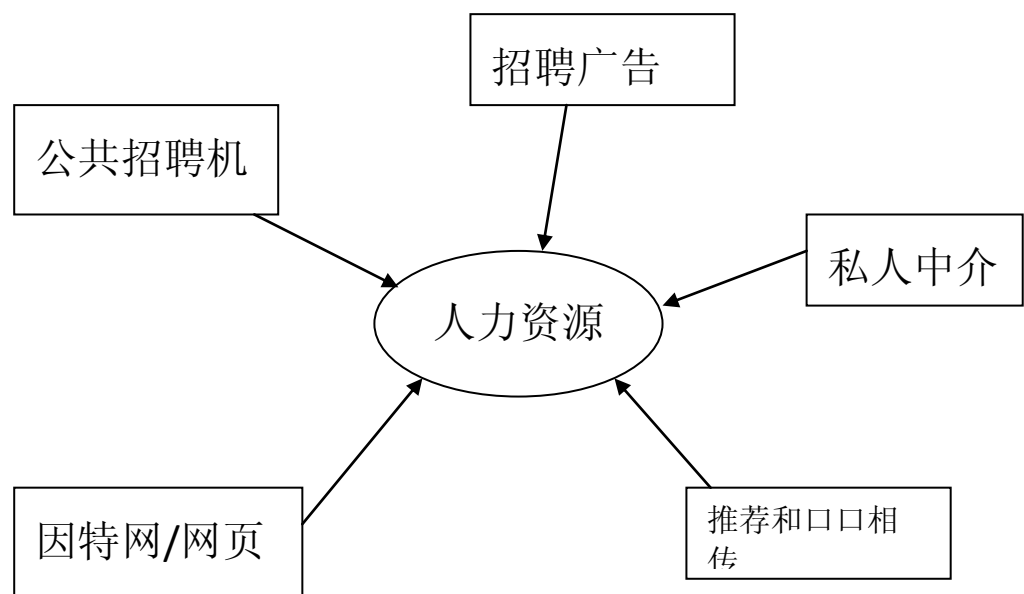
- 为整个招聘程序做一个完整的工作框架
- 设计和刊登广告
- 创建工作职责描述
- 向为应聘者提供反馈的相关人员做必要的说明
- 对广告的反应做出及时合理的回复
- 设计一个候选人评估中心
- 运行这个评估中心
- 面试候选人
- 在评估中心评估并挑选候选人
- 发出录用通知、合同和雇佣信
- 等待候选人的答复是否接受录用
- 进行产品培训、技能培训、公司介绍、系统培训、电话技术培训

在这个过程中，创建工作描述很重要，它是对每个职位的工资、收入、额外津贴以及其他各方面有一个清晰的认识。

确定每个职位所需的关键能力，并且确保你所测试的是这些关键能力。这是与工作描述不同的一个步骤，它建立了在评估中心和面试过程中用于确定合适人选以及相关职位所需关键能力的标准。

（三） 寻找候选人

寻找候选人的方式：



招聘中经常使用的技巧

推荐和口口相传

对一些企业来说，这是最便宜的招聘获取方式。不要忽略你自己的职员，他们是帮你获取候选人的一个来源。一个满意的职员是在你企业内现成的最好推销员。他们会主动帮你介绍朋友。

内部广告

如果对于内部员工有升职或拓展经验的机会，从外部获取人才之前应该先在内部登广告。如果管理适当，企业可以找到一个工作热情被高度激发的员工。在当今市场竞争激烈的状况下，预知能力就是一切，因此我们要预先知道，而不是试了才知道。这一方法总是应该从外部获取申请人之前进行。如果企业在最后关头才在内部张贴广告，会让外部的申请者感觉他们的时间被浪费。相反，内部推销会调动员工的热情，为呼叫中心带来积极的工作氛围。

外部广告

广告是昂贵的，因此，做外部广告要注意的要素包括：

（1）印刷广告

- 瞄准目标。仔细考虑所选的媒体和标题。如找出你最好的雇员都阅读哪些报纸或期刊，或上那个网站等等。
- 列出数字。尽可能在广告中包含薪金和福利的信息。
- 要有准确的说明。要确保工作头衔、薪金/福利和工作地点在广告中明显突出，而不是藏在正文中。要确保联系方式详细而明显，从而给候选人清楚的指示，告诉他们如何进入招聘程序的下一步。
- 一对一。广告是与每一个观众进行的单独交流。使用让你的目标观众舒服并感觉与他们相关的语言，让他们自我评价是否适合这个职位，激发他们对这个职位的期望并立即打电话应聘。
- 利益引导。想想这项工作将给他们带来什么利益（工作位于市中心，提供免费车位，非摊缴的退休金计划，灵活的工作时间，以及任何可以使你区别于竞争对手的条件。
- 广告的尺寸大小很重要。一个大型的广告可以占据整个版面，这样将会吸引第一视线，并且可以传达企业的可信和高品质。
- 激发兴趣。尽可能使用色彩。色彩、设计、使用形状以及空白，都可以让广告能够吸引眼球。
- 版面的使用。不要试图将太多信息压缩进一个小小的版面，你认为这样可以从广告投入上获取更多，但它实际上会起到相反的作用。你的广告会看上去太紧密，申请人会决定不去读它。预定一个更大的版面，或者减少信息量直到它完全适合这个版面。广告的外观会给潜在职员留下对企业的第一印象。

（2）因特网广告

因特网广告比印刷广告便宜的多，除了上面几项要素也同时与因特网广告有关，还有以下几条需要强调的要点：

- 聪明的使用版面。工作头衔、位置和薪水要明显。与印刷广告不同，在同一时间至少有 20 个类似的机会在争取获得注意。
- 关键字。在关键字上必须从申请人的角度强调你的内容，并在你的描述中尽可能多的使用“可协商”字眼。
- 着重点。尽管着重点在印刷广告中并不提倡，在版面有限的因特网广告中却可以起到很好的作用。
- 反馈机制。确信潜在申请人可以通过一个电子邮件地址来联系你。

私人中介/评选顾问

中介的做法是建立一个数据库，将适合于各类工作或对各类工作有兴趣的候选人的资料汇总。他们在向企业推荐候选人之前应该已经对其进行了筛选。雇主如果聘用了由中介介绍的候选人，一般要按起薪的比例支付佣金给中介公司。

评选顾问首先要接受指令为一个雇主填补一个特别的职位空缺（或几个空缺）。他们将替雇主承担挑选步骤的前几个阶段，也就是说：准备和刊登广告；对回应的管理；进行初步面试和评估；提供一个最后的候选人名单。顾问一般以一定百分比的薪金为基础收取佣金，然而在大量招聘的情况下，代理可以收取固定的管理费用，费用金额依赖于招聘人员数量和管理该项目所需的资源，并且双方在业务开始之时就达成一致。

- 挑选招聘代理时应考虑哪些要素。
- 在他们呼叫中心的领域内招聘的经验如何。
- 呼叫中心是否是他们特定的一个工作领域。
- 能力——例如，对他们以往的案例进行研究和向其他的委托人进行打听。
- 财务稳定性——在呼叫中心招聘领域的营业额及其在所有营业额中所占的比例。
- 服务范围，例如，临时的、永久的、合同式的、顾问式的或是其他。
- 步骤，例如，回应的处理能力（数量）、招聘和挑选步骤、客户管理技术、参考步骤。

- 质量信赖。
- 文化配合。
- 创造力。
- 你的业务对他们的重要性。
- 市场知名度和名声——问其他的呼叫中心。
- 他们与外部合作者（如人才服务中心）的关系。
- 提供服务的附加价值，例如，薪金调查、劳动力市场分析。
- 成管理信息的能力。
- 他们怎样才能与你合作，从而成为你真正的伙伴。
- 成本是多少。
- 信任。
- 你们打交道是否让你感觉舒服。

招聘会

直接市场推广活动（为能够使用多种语言的候选人试用特别兴趣组）。

学院和大学（学生们虽然要考虑考试时间和假期，但他们更倾向于晚间或周末的时间安排）

广播和广告

广告牌（瞄准上下班途中的人群）

住宅区传单

争取即将离校就业的学生

（四）发布信息

人力资源部根据所需人才特点和岗位特点，分析人才供应市场现状，提出可选择的招聘渠道及信息发布方式。一般采用网上招聘（招聘渠道有员工推介、人才交流会、网上招聘、校园招聘、委托中介公司招聘、报纸/电视媒体广告等）。

需登报招聘时，可从以下 5 个方面选择报纸种类：

- 投放报纸广告的区域
- 报纸的版面及版面大小
- 报纸的发行量
- 当地看报人的习惯
- 版面价格

（五）招聘方案经批准后，由人力资源部按规范方式发布招聘信息

招聘信息内容包括：招聘单位及简介、业务类型/岗位、人数、任职条件、服务地点（必要时）、人员地域化要求、所提供的薪酬范围/主要福利、报名时间/地点、报名所提供的基本资料、联系人及电话/地址/电子邮箱等。

基本资料应包括：

- ① “应聘登记表”；
- ② 身份证复印件、个人简历、学历复印件；
- ③ 其他证件，如：职称职位证明、等级证书等
- ④ 专业作品（需要时）

在对外联系和发布信息过程中应保守公司商业秘密。

（六）对应聘回复进行响应

6.1.2 确定面试和评估技术

应该为每一个职位确定最合适的面试和评估技术。成功的技术包括以下几个方面：

- 最初的视频电话面试
- 进一步的，更深层的电话面试
- 面对面会谈
- 评估中心评价

- 接待日
- 审阅简历

最初的视频面试使候选人能够得到一个初步的评估，确定候选人是否可以进入下一个阶段。紧接着是平均每人 45 分钟的深层电话面试，这是一个节约成本、迅速又便于管理的方法，它不需要安排一对一的面谈就可以对每个候选人的技能和经验进行评估。

由于这些面试都需要一定的时间，很多候选人必须晚上在家中进行联系，因此你可能需要安排你的面试工作人员进行轮班工作。

计划好基本的对应聘电话处理的能力：

要有充足的电话线路使候选人能够随时接通电话。

训练招聘人员，使他们能够很好的处理这些电话。

制作电话稿用来训练负责接听电话的招聘人员，确保他们所提供的信息正确、一致。电话稿是一个至关重要的部分，每一个职位都应该有为其特别设计的贴切的电话脚本，由此来判断候选人是否适合特定的职位。

确保获取所有的细节，包括信息来源码（候选人从哪里听到关于这个职位的消息）

确保数据库记录的信息能够让你在过程中和过程后回想起所有的内容。

预见申请人可能会问的每一个问题并在培训中包含这项内容。当申请人问的问题招聘小组无法回答时，要确保你有附加步骤可以回答所有问题。一般来说，申请人会问关于公司、职责、工作环境、工资和福利待遇、假期以及任何职位方面的问题。

记住在电话脚本和培训中强调你的品牌价值，这样一来，让你的品牌对他们有一定的吸引力。

打几个电话来测试你的招聘人员以确保整个流程平稳运行。

6.1.3 实施招聘

若需现场招聘时，招聘人员统一着装，以展示公司的形象，体现公司的精神面貌。在现场招聘过程中，参与招聘人员，应统一招聘口径，保持态度友善，工作台整洁。

报名截止后，人力资源部经办人均应及时审查、整理应聘信息。

初选

1. 人力资源部经办人根据招聘岗位的要求，对应聘者提供的应聘资料进行筛选。
2. 筛选应聘资料应重点查对应聘者简历是否符合最基本的任职资格，对不具备基本资格者予以淘汰。
3. 对特殊人员应审查其成功案例，如作品，样本等，对不符合资格者予以淘汰。
4. 人力资源部经办人根据初选结果进行入选程度的分类。一般对入选者分为两类：A类—完全符合要求；B类—基本符合要求(A类淘汰后由B类替补)。

下列人员不在招聘范围：

- ①慢性病患者
- ②未满法定劳动年龄者
- ③少数民族
- ④系应聘部门员工的配偶、直系亲属关系者。

5. 由人力资源部将意见反馈给招聘单位。

与候选人面对面

组织评估中心或接待日。运行评估中心的主要好处是你可以给每一个候选人做一系列的测试，以客观公平的方法来确定他们是否适合这个职位。

接待日的主要好处是你可以同一天召集大批候选人,这种方法适用于打算在短时间内招聘大量员工。

评估中心较常用于大量招聘和管理发展评估中。根据被评估的技能和能力的类型和水平,他们可以持续几个小时甚至到两三天。

成功评估的技巧:

- 当候选人进入评估中心时,为他们每个人拍照,这样可以便于日后回想。
- 计划你的资源,这并不仅仅是指员工方面,而且还包括了可用电脑、独立的测试间、接待和后勤能力。
- 在评估中心的设计和规划中要始终反映出企业品牌。
- 一般而言,呼叫中心对普通职位评估应该邀请 8—12 各申请者参加。对于更高级的职位,参加者应该是 4—6 人。更重要的是要有足够的评估人来观察应聘者并给他们的行为打分。
- 一个典型的评估包含以下一些或全部的要素:

陈述

分组练习

职业倾向测试

个性评定

合作练习

关键技能测试

其中可以根据该职位所需能力来调整内容。

特性和个性测试

用一些招聘测试,了解测试结果与实际岗位所需结果的关系,对挑选工作有所帮助。

接待日

运作一个成功接待日的技巧：

确定你想让候选人做什么。如果他们来参加面试，你是否有需要的资源；如果他们要被评估，你是否有充足的可用场地、资源、电脑。

确保在你自己的大楼内有足够的场地来管理接待日。

你希望候选人看到公司的哪些区域，这其中包含了哪些安全隐患。

确保现有员工提前对接待日有充分的了解。

确保获取和储存每个候选人的所有数据。

面试

6.1.4 面试都有一个完整的计划

确保对所有面试都有一个完整的计划，并且有充足的人员来管理整个面试流程。

由人力资源部向初选合格的求职者发通知进行面试。

按 A、B 类顺序面试。面试前，应试者应填写“应聘登记表”。

面试时，对应聘者进行资格审查（查验身份证、学历等证件原件）和仪表、基本素质、品德等评价。面试一般采用应试者自我介绍、招聘方提问、模拟情境演示等方法。面试结果填入“应聘登记表”。

需要时，对面试者进行笔试。笔试应着重对与应聘岗位要求特点相适应的潜质、成长性、专业知识等进行考察。

对驾驶员、业务员、管理人员应进行相应技能的实际模拟测试。话务员应进行普通话、语言技巧及其反应速度的测试，并可采取岗上培训方式进行 3-7 天的工作状态招聘测试，必要时双方签订“招聘培训协议”。

面试后，由人力资源部会同用人部门或外地负责人对一般岗位应聘人员直接给予“拟予试用”、“拟予培训”、“不予考虑”三种结果；对部门/公司负责人（含）以上岗位和特殊或重要岗位应聘人员给予“拟予复试”、“不予考虑”两种结果，均填入“应聘登记表”。

人力资源部对“拟予培训”、“予以聘用”人员审核名单报地区经理批准后，通知其报到时间和地点，通知“予以复试”人员在规定时间内和地点参加复试。

面试之后，候选人希望能够立刻听到他们是否获得了该职位，所以你应该准备好，不论他们成功与否，尽快让所有申请者知道结果。

特别是当你使用多个面试官来面试一批候选人的时候，要确保面试形式的公平性和一致性。

6.1.5 面试是一次“有目的的会谈”。

一个优秀的面试官要运用有效的问题来控制和管理会谈的进程。

有效问题的好处

共同的理解

有效的双向沟通

快速获取相关信息

面试官较容易控制信息流

达到面试目标

建立专业的印象

6.1.6 面试中有效问题的类型

开放式问题 以这些词作为开端：谁/哪里/什么/何时/怎样/哪一各个/解释或告诉我。例如：你是如何达到你的目标的？你的义务和责任是什么？

封闭式问题 仅仅只需要回答是/不是或者一个简短而实际的答案。例如：你使用个人电脑吗？你以前用过 Word 软件吗？你现在的薪水是多少？

探查式问题 用于揭露以前没有被发现的信息。通常跟随着开放式问题，这样可以让你把重点集中在一个特定问题的更多细节上。例如：你的意思是？后来怎样？

重述式问题 通过用你自己的话简短重复问题来证明你已经完全理解对方所说的话。例如：现在我来重复以下，你刚才所说的是——，按照我的理解，你刚才告诉我的是——

有两个重要的却一般不被问及的问题：“你离开现在的工作的主要原因是什么？”“你的期望的工资是多少？”这两方面的信息对你而言非常重要，因为凭这个你才可以判断你开出的条件是否符合应聘者的期望。

6.1.7 能力基础面试

①反应能力-25 分

②表达能力-25 分

③进取心-25 分

④工作态度-25 分

权重：30%

6.1.8 复试(高级岗位)

1. 复试准备

复试主要针对应聘人员的专业技能。复试前将应试者的简历及其作品或案例材料准备好，同时由招聘人员根据所招岗位的职位说明书设计出应聘岗位的复试内容。

对于技能性较强的岗位，如客户经理以上管理人员，用人部门应提前准备专业知识问答题和现场（或模拟）实作题。

2. 实施复试

人力资源部会同用人部门进行复试，可采取以下 4 个步骤：

第一步：向应试者说明

开始面试前，先请复试人员作自我介绍，然后向应试者告知复试时间长度、复试程序；申明公司对应聘者所提供的资料、信息有保密的义务。（欢迎的姿态、注意礼貌、礼节）

第二步：正式提出复试问题

- a、遵循拟定好的复试内容向应聘者提问。
- b、提问过程控制应聘者围绕主题应答。
- c、认真倾听回答，做好记录。
- d、作心理测试时，尽可能采用提问后应聘者限时快速应答方式，以获得较为真实的判断信息。

第三步：回答应聘者询问

A 对应聘者提出的问题，面试者应给予解答，以便对方了解公司业务及应聘职位和薪酬福利、工作环境等情况。

- b 回答询问时，要实事求是，不能提供虚假信息和没有把握的信息。
- c 当问话涉及公司商业机密时，要婉转向应聘者谢绝，严禁向应聘者提供。

第四步：结束复试

- a 应聘者向复试者提问完毕后应再次重申，公司为此次面谈对方提供的资料保密。
- b 感谢应聘者参加本次复试，以友好、客气的方式送走应聘者。
- c 复试结束后，严禁凭个人感觉向应聘者透露有关复试评价或结论的信息。

复试过程中，复试人员按事先的分工内容填写“复试评价表”，表明自己的评语及结论。

3 复审

复试结束后，复试人员根据“复试评价表”和复试记录对所有应聘者进行评估打分。由人力资源部公布综合评价结果后按得分排序录用并备案。当出现意见不一致时，提交地区经理讨论决定。

需要时，人力资源部对地区中层以上人员（营销部主管、技术人员、财务人员）应进行背景审查。

背景审查主要按照应聘人员提供的工作经历、服务单位和联系方式，对应聘人员过去的情况进行询问、了解。

对应聘人员面试、复试、复审合格者应提供常规体检报告。

2.1.9 录取、报到

用人部门、人力资源部先后在“应聘登记表”上记录复试、复审、体检结果和相关意见，经地区经理批准对合格者予以试用录取。

人力资源部向合格应聘者发试用通知

被录取员工应在规定时间内到公司或用人单位报到。如在发出录用通知的7天内不能正常报到者，可取消其录取资格。

由人力资源部代表公司与录取者签订试用协议。

制作相关的信件和文件

确保建立一个完整的数据库，并且提前组织好你的信件的内容，这样，你就可以尽快通知候选人面试结果。检查你的数据库和系统，在任何阶段都不能出现向申请人发出错误信件的情况。

确保你已经准备好以下的信件内容

第一阶段的拒绝

参加评估中心的邀请

参加面试的邀请

后阶段的拒绝

录用

后续跟踪

人力资源部应在招聘活动结束后，从求职人员及新员工对招聘组织工作的意见、各种招聘渠道的成本和效果、录用人员的短期流失率、求职人员数量和实际录用人数的比例等来分别评估招聘工作质量。

人力资源部与用人部门除进行绩效考核外，还应就新员工工作状况、思想状况、绩效状况与招聘甄选时的相关判断对照进行分析，通过分析总结，积累经验，作为招聘工作改进的依据。

反馈

让每一个申请人都收到关于他们的表现的个性化反馈，这对于候选人来说将是一次正面的体验，增强他们对公司的好感。由训练有素的职员通过专门的电话号码来进行反馈非常关键。

报告

准备整个流程的完整报告，包括候选人在评估中心或接待日的得分，以便让公司对整个项目有一个完整的评估。

分析

分析至少应该包含下列内容：

每一种渠道获取的候选人有多少

来自于每种方法并通过了各个筛选步骤的候选人有多少

每种方法的雇佣成本是多少

每一步的合格率是多少

评估

对招聘流程各个环节的成本、效率和质量的评价如下：

来自每种方法的每次申请成本是多少

处理每一次电话的成本是多少

每个申请人参加评估中心或接待日的成本是多少

每招聘一个人的总成本是多少

人员培训及考核 建立培训和发展战略

6.2 培训的意义

呼叫中心作为企业与客户之间的桥梁,是否能够提供优质服务的关键之一就在于员工素质的高低。因此,在呼叫中心的管理中,员工培训是一个非常值得关注的问题。

呼叫中心的培训体系由三个主要环节构成:培训需求分析、培训活动实施和培训效果评估。

培训实施是呼叫中心培训体系中的主要环节,也是最为关键的一个环节。培训需求分析环节是为此环节做好充分的准备,而培训评估环节是对此环节的结果做出客观评价。呼叫中心的培训主要有三大类型:即新员工入职培训、在岗人员培训和进阶培训。

1. 培训是一种投资

培训是一种投资,而且是企业最有价值的投资。据美国教育机构统计,企业对培训投入1美元,回报达3美元。培训还是一种双赢投资,即培训不仅通过员工自觉性、积极性、创造性的提高而增加企业产出的效率和价值使企业受益,而且增强员工本人的素质和能力,使员工受益。故有人说,培训是企业送给员工的最佳礼物。

2. 管理即培训

管理的本质是对人的管理，通过对人的管理来实现对物的管理。基于这样一种认识，也就不难理解培训对管理的意义。

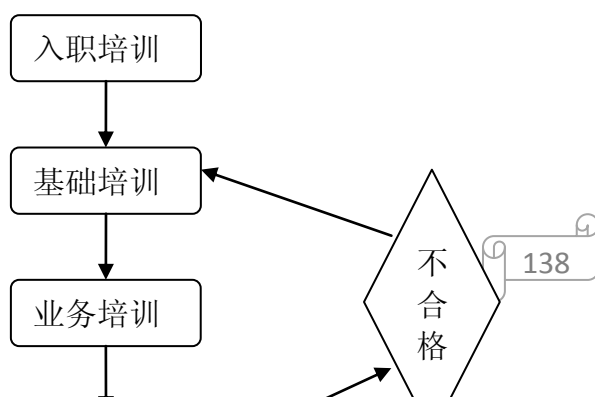
首先，培训是管理的前提。作为管理主体，管理者首先要通过培训具备实施管理的素质、知识、技能和信息；作为管理客体，被管理者要通过培训掌握自身的职责、义务及相应的专长、技能，以适应管理的要求。更为重要的是，培训通过唤起员工的主体意识和自主意识，可为员工自主管理提供坚实的基础。

其次，培训是管理的过程。人们的认识及行为取决于从他人那里接受或凭自己获得的信息，这种信息决定了人们在工作乃至日常生活中持某种态度及采取行动的参数和准则。管理的过程就是帮助员工掌握相关信息的过程。培训通过使员工对指定的、标准的信息的接受和消化，影响其认识和行为，从而达到管理的目的。

再次，培训是管理的手段。培训不仅为管理创造了条件，其本身就是一种管理的手段，即培训通过满足员工高层次的精神文化需求来激发员工的干劲和热情。企业同时应把培训作为管理的机会和途径，以及完成任务的方法和手段，围绕企业的任务和目标来实施培训，并通过培训沟通上下级的联系，掌握工作进展状况，达成相互理解与支持，共同不断提高工作绩效。

管理即培训，并非以培训取代替管理，而是现代管理必须通过培训来实现。其实质是在新经济时代人本管理理念的主导下，管理方式的转变。即把过去被动、强制、刚性的机器管理方式转化为自觉、能动、柔性的人性管理方式；把“见物不见人”或把人当机器、工具的管理，转向发挥人这一主观能动资源的自觉性、积极性和创造性的管理。

6.3 培训的流程图示意图



6.4 入职培训内容的一览表

课 程	内 容	课 件	时 间
一、公司简介/公司制度/企业文化 培训	1、公司业务状况 2、市场地位、客户范围 3、竞争优势与产品特色	公司制度	0. 5 天
二、呼叫中心管理制度	1、呼叫中心平台管理制度 2、培训制度	部门制度	0. 5 天

三、内部管理流程、本岗位工作流程培训、用嗓知识	1、工作描述与岗位职责 2、工作流程 3、用嗓知识	部门流程	0.5天
四、绩效考核制度	1、考核的目的与方法 2、考核的标准 3、电话监控方法	部门制度	0.5天
五、呼叫中心系统软硬件操作培训	1、呼叫中心硬件使用规范 2、呼叫中心软件使用指南 3、紧急情况处理	使用规范	1天
六、电话服务技能与技巧培训	1、客服文明礼貌用语 2、客服规范用语 3、客服技巧 4、用户投诉注意事项	客户服务部	
七、工作现场实习与演练	1、呼叫监控与专门帮助 2、经验分享 3、进行专门的线上监控和线上指导	进行线上监听	4天

培训项目		培训目的	培训内容
基础培训	公司简介的发展概述	了解公司的企业文化及发展方向	1) 公司发展介绍以及历史前景
			2) 公司具体是做什么的
			3) 部门是做什么的
			4) 员工是做什么的
	呼叫中心行业介绍	了解呼叫中心, 建立对公司技术和呼叫中心行业发展的信心	1) 呼叫中心是做什么的
			2) 呼叫中心的发展历史及现状
			3) 呼叫中心的发展前景
	公司呼叫中心介绍	了解我们的呼叫中心是做什么的	1) 公司呼叫中心介绍及历史前景
			2) 公司呼叫中心现有的业务的介

			绍
			1) 掌握团队的概念
			2) 了解团队角色分配
			3) 掌握如何融入团队的方法
个 人 发 展	团队 建设	树立团队意识,使大家融入并热爱呼叫中心的大家庭。了解呼叫中心工作的重要性。	4) 认识了解目前所从事的工作
			1) 职业描述及定义
			2) 职业等级
			3) 职业能力特征
	客户 服务 人员 职业 生涯 设计	明确岗位职责和任职条件	1) 职业生涯设计对于职业成功的重要性
			2) 职业生涯设计的一般原则
			3) 客户服务人员的职业发展道路
服 务 培 训	基 础 话 务	掌握普通话声、韵、调的发音,并能够合理地运用语气语调。在服务中自然、熟练、灵活、合理地运用服务规范语言。	1) 普通话语音规范训练
			2) 基础话务用语
	电 话 礼 仪	了解电话服务礼仪的概念、含义及内容	1) 电话礼仪的作用
			2) 电话服务的礼仪
			3) 电话礼节中的“宜”与“忌”
			4) 客户服务人员的语言表达
			5) 电话客户服务人员对声音质量的要求
			6) 保持专业友好声音形象的方法与原则
			7) 客户服务人员声音形象的塑造
	服 务 意 识	明白客户服务的内涵。了解为什么要做到客户满意服务,明白客户不满意的后果及优质服务带来的好处,树立服务意识。	1) 服务价值
			2) 服务意识
			3) 服务态度
			4) 服务方法

		明确我们客户服务目标是什么。	5) 服务沟通
			6) 服务素养
			7) 服务品质
			8) 服务团队
			9) 服务追求
	基本技能	灵活运用常用的交谈技法。 合理地运用沟通技巧。掌握电话回访的规范。	1) 坐席代表电话沟通方法
			2) 坐席代表的倾听方法
			3) 坐席代表的语言表达方法
			4) 如何进行电话回访
			5) 电话销售基本方法
	客户管理	了解怎样建立和维护客户关系	1) 客户关系的维护
			2) 客户情绪管理
			3) 优质客户服务的特征及技巧
			4) 客服服务的基本准则
			5) 不同类型客户的应对策略
	岗位职责	了解工作职责和呼叫中心日常相关规范	1) 岗位职责
			2) 管理规范
压力缓解	客户服务人员压力缓解与心情调适	了解怎样缓解工作压力，调适心情	1) 压力与工作压力的定义
			2) 工作压力的症状
			3) 客户服务人员工作压力的来源
			3) 压力的缓解与心情的调适
软件使用	软件使用	熟练掌握座席软件常规操作	3) 故障申告与排除
			4) 坐席端工具的常规操作及维护技巧
			5) 呼入/出操作流程
			6) 坐席代表工作疑点答疑
业务培训	营销培训	专业、高效解决问题。	1) 营销业务基本常识
			2) 具体业务培训
			3) 一对一演练拨测

		掌握基本的用户沟通方式， 熟悉系统的简单操作。	从营销接业务进行外呼，考核标准 完全参照营销对新入职员工的考核。
--	--	----------------------------	-------------------------------------

6.5 入职培训的主要内容

6.5.1 公司介绍

20 人以上培训，由公司高层或中层进行统一培训；20 人以下培训，由地区经理结合公司现状进行统一培训。

6.5.2 行业介绍

20 人以上培训，由公司高层或中层进行统一培训；20 人以下培训，由地区经理结合公司现状进行统一培训。

6.5.3 话务技巧培训

第一部分：发音培训的意义

掌握发音技巧对于呼叫中心的客服代表（CSR）十分重要。CSR 每天的话务工作是十分紧张和繁重的。如果她们不掌握发音技巧，不仅直接影响到工作的质量而且也关系到能否保持嗓音的青春和魅力。语言发音及其所带来的听觉美感来说是一门艺术。它是需要科学训练才能掌握的一种技能技巧。同时，经过发声训练之后，不仅语言发声能力可以大大增强，而且能够美化声音，丰富声音的表现力，使之具有一定的审美价值。语言传播发音艺术是从物理（声学）、生理（发音器官、机理）和心理（感受、感情）等方面，在理论与实践的结合上，阐释用气发声的规律与训练方法的一门科学。掌握科学的发声方法，能够使 CSR 的声音对于表情达意具有更强的适应性，能够增加 CSR 语言传播的清晰度和感染力；能够使 CSR 有效地改善音质和美化音色。

首先要让 CSR 掌握发声训练的原则，因为发声训练的原则明确了训练的性质和总体方针，是 CSR 确定学习和训练方法的前提，也是达到学习和训练目的的保证。

一、强化技能：发声训练需要一个不断强化和逐步熟练化的工程，对不同的 CSR 来说会有长有短，因个人先天嗓音条件和后天努力程度不同而显出差异。当然这需要训练量来保证，但量

的增加是渐进的，不可急于求成。技能的熟练化，依靠反复联系所形成的发声习惯，不能浅尝辄止，只有把声音练到得心应手、脱口而成，才能灵活自如地运用于表达。

二、扬长避短：我们在训练 CSR 时要求她们在发挥自身嗓音优势的同时，改变某些不良的发声习惯，补充欠缺的发声能力。因为我们每个人的嗓音条件和发音习惯各不相同，存在的问题也互有差别，因此训练她们内容和方法要因人而异，才能收到实效。

三、循序渐进：对 CSR 的发声训练需要循序渐进，应当分阶段、分步骤进行。一般分为两个阶段，先语音、后发声，每个阶段的训练重点有所不同。同时分三个步骤：找到感觉—巩固熟练—灵活运用，每项技能的掌握都不可能一步到位。

四、情声和谐：只有声情并茂，才能打动人心。情动于内，声发于外，在二者的关系中，情为主导方面。在呼叫中心外呼时我们的语言脚本往往没有具体的情感内容，为了使声音与感情不脱节，我们应带着 CSR 以愉悦的情绪做练习，心情愉快，发出的是暖声，愉快、温暖的声音是语言传播基本的声音色调，它可以使声音明朗、柔和，当内在感情发生变化时，声音色彩也容易随时变化调整。让她们明白这个道理后，在呼出时才能避免机械化的语言产生。

五、持之以恒：CSR 的声音的变化要靠发音器官的肌肉力量来控制调节，大量的连续的训练，不仅可以增强肌肉本身的伸缩力量，而且也能够是肌肉动作协调性得到锻炼。肌肉灵活有力，发声能力才会提高，声音也才能做到高低强弱变化自如，音色丰富多彩。如果希望 CSR 保持已经获得的发声能力，使声音经常处于轻松自如的良好状态，那么，要求 CSR 持之以恒的锻炼是必不可少的。

其次，让 CSR 明白了发音技巧的训练原则后就要告诉她们发音技巧学习方法：

一、要让 CSR 明确专用概念：要让她们明白发声专用概念的内涵，切实理解这些概念的所指，如练气要知道丹田指什么、在何处；练吐字，要知道字头指什么。我在训练 CSR 时，会手把手地教她们，比如告诉她们丹田位置时，会将 CSR 的手放在她们小腹中央脐下三指处，让她们用亲身感受来记住这些专用概念。

二、要让 CSR 把握整体状态：对 CSR 发声训练往往要具体到每一个字音的吐送、每一个发音器官的动作和细微感觉。这很容易使她们专注于细微之处，而忽略了更为重要的整体状态把握。

因此一定要叮嘱她们别忘记了最基本的整体状态，不要陷入细微末节，那样只能事倍功半，甚至收效甚微。

三、要让 CSR 主动听音分辨：要训练 CSR 主动去听辨各种不同的声音，把自己的听觉磨练得十分敏锐。要通过锻炼建立起良好的听觉感受能力，清楚地分辨声音在音色、音高、音强和音长等方面的细小差别。

四、要让 CSR 学会自我判断：说话人听自己的声音有两个通道，一个是经空气传导由外耳传入；另一个是通过骨骼、肌肉振动传入内耳。由于有骨传导的介入，主观和客观的音感就会在音高、音色上产生一定的距离。那么我们在练习 CSR 时一定要 CSR 经常听自己的录音，发现录音和自己听到的声音的不同之处，及时矫正听觉上的误差，以形成比较准确的自我判断，取得较好的学习效果。

五、要让 CSR 运用感觉记忆：主要包括发声时气息的运动状态、舌头的位置和活动过程、喉部的感觉等方面。

六、要让 CSR 细心体会气感：一定要 CSR 仔细体会气感，即注意体会把握气息在发声过程中运行的各种不同的感觉，如运气、蓄气、取气、调气、收气，应通过反复练习，获得切实的感受。

七、一定要让 CSR 找到准确的位置：发声过程中，哪些器官要运动，朝哪个方向运动，运动到哪个位置，应留心体会、准确把握。比如，口腔共鸣的位置、胸部支点运动的位置、气息下沉的位置，字头取气的位置、舌头归音的位置等，都应力求准确到位。

八、强化发声力点：发声着力主要集中在三个力点上。一是气息的力点——丹田；二是声音的力点——胸支；三是吐词的力点——唇舌中纵线上。发声学习中应当经过反复、发量的训练，使这三个语言发声的力点，得到一定的强化。

九、要 CSR 积极调动意念：在发声过程中，意念能够起到引导、定位等作用。意念对发声力点的调控、共鸣位置的确定等，也都有重要作用。在训练她们时，要求她们想象着气从丹田提起然后随着气息声音的变化，在胸部产生一种振动感。同时想象着声音就像一条弹性的带子，下端从小腹拉出，垂直向上直至口咽，然后沿上腭的中纵线前行，并受口腔的节制而形成字音。字

音好象被“吸着”而“挂”在硬腭前部，并由上部齿弹出，让她们感觉到发音吐字就象一串串明珠从口中流出。

在具体教她们练习发音时主要有以下几个步骤：一是调气：气沉丹田，腰部撑胀，小腹内收；二是胸支的把握：胸支对声音起着支撑和调控的作用，是用声的三个支点之一。胸支是发声时胸部的一种振动感觉，胸支的振感不同于一般人原声状态的胸腔共振，它的感觉是一个点，一个沿胸骨上下运动的振感集中点。它可一随声音的高低变化而升降。在明显感到胸支的振动和上下运行的基础上，再进一步，就在胸部支点上加力，找到着力的感觉。三是吐词：吐字要求准确规范、清晰集中、圆润饱满、流畅自如。在轻重格式的处理上要重长轻短，错落有致；在连续语调的处理上要把握调形，伸缩调域；在吐字力度的处理上要两头清楚，中间过度。四是圆声：气息在口腔、咽腔蓄积得饱满，共鸣就大，反之就小，再则气息冲击上腭的密度大，共鸣位置就高，反之共鸣位置就低，还有就是气息向下松，频率就低，低音共鸣就强，气息向上提，频率升高，高音共鸣增多。

另外 CSR 的嗓音的保健也是很重要的，嗓音的保健需要 CSR 掌握科学的发声方法，同时要养成良好的生活习惯：锻炼身体，睡眠充足，饮食合理，避免事物刺激，调好身心状态等。

希望大家都能重视 CSR 的发声艺术训练工作，以前带的呼叫中心团队在没有经过发声训练之前，在项目运作很紧张时，她们在连续一段时间外呼后，就会出现咽喉肿痛和声音嘶哑，药疗效果也不好，非常影响工作质量和工作进程。在进行发声训练后，这种情况得到了很大程度的改善，全体 CSR 进行再超负荷的工作量也很少有人说嗓子疼，而且她们的声音都很有穿透力和悦耳。发声训练是需要呼叫中心管理人员付出时间成本和精力成本，但是“磨刀不误砍柴工”，你会发现你的训练很值得。

第二部分： 发音训练

相信每个人都深有同感，一个甜美的嗓音能够给你留下深刻的印象。呼叫中心最基本的工作就是沟通，它的行业特殊性决定了交流是非面对面的，只能通过声音语气传达。研究表明：当人们看不到你时，你的语音、语调变化和表达能力占你说话可信度的 85%。作为呼叫中心话务员，每天接触数以百计的客户，专业优质的语音无疑是成功沟通的基础。诚然，音质音色很大程度上取决于先天条件，但这并不能抹煞后天训练的重要性，通过科学的方法，我们完全可以塑造更加专业的声音

科学的发声训练方法：

发音吐字综合的感觉是：声音像一条弹性的带子，下端自小腹拉出，垂直向上，至口咽，沿上颚中纵线前行，受口腔的节制形成字音，字音好像被吸着而挂在硬腭前部，由上部齿外弹出，流动向前。有人形容为：言语声的链像一串明珠从口中流出。

这种感觉大致可概括为：

气息下沉，喉部放松；

不僵不挤，声音贯通；

字音轻弹，如珠如流；

气随情动，声随情走。

前四句讲发音，五六句讲吐字，最后讲声音的弹性的取得。

发音过程

发音过程可以概括为“呼吸——振动——共鸣”三大环节。经控制而产生的气息通过对喉部声带的冲击产生喉原音，经共鸣后得到扩大和美化，形成不同的语音音色和声音色彩。语音控制的方法包括以下三种。

说起语音训练，就必须讲到呼吸、共鸣和吐字归音，这是科学发声的三个基本要素

呼吸

呼吸是发声的基础，一般人根本不会注意，我们常用的是胸式呼吸，发出的声音比较轻飘、窄细。语音训练中科学的呼吸方法应该是胸腹联合呼吸，这种方式吸气量大，增强了呼吸的稳健感，容易产生坚实、浑厚的嗓音，是多种音色变化的基础，适合于长期用嗓者。对话务员来讲，掌握此方法要特别强调坐姿坐态，人坐正，略微挺胸收腹，同时全身肌肉要放松

1. 吸气要领

吸到肺底——两肋打开——腹壁站定

2. 呼气要领

稳劲——持久——及时补换

理想的状态是做到“吸气一大片、呼气一条线；气断情不断，声断意不断”。有句话叫“饱吹饿唱”，进行呼吸练习的时候，建议在空腹的时候进行比较好。

练习一

闻花：远处飘来一股花香，香气四溢，是什么花的味儿呢？你似乎闻到了花的芳香，深深吸进，你会觉得肺的下部及腰部都充满了气息

练习二

模拟吹灰尘：假如桌面上布满了灰尘，深深吸口气，然后把灰尘均匀地吹净

练习三：慢吸慢呼

慢吸慢呼的训练：一口气数不完二十四个葫芦四十八块瓢，一个葫芦两块瓢、两个葫芦四块瓢、三个葫芦六块瓢……（注：慢吸慢呼，气吸八成，吐字清楚，不可求快。）

总体的要求——站稳，双目平视前方，头正，肩放松，象在旷野呼吸花香一样，慢慢吸足气。要感觉到腰腹之间充气膨胀，气入丹田，但是要收小腹。保持几秒后，轻缓呼出。

练习四：慢吸快呼

吃葡萄不吐葡萄皮儿，不吃葡萄倒吐葡萄皮儿（注：慢吸快呼，吐字清晰）

共鸣

人的口腔、胸腔等发音器官就象一个音箱，搭配使用得当就能发出具有磁性的嗓音，共鸣训练强调对发音器官的控制练习，以达到理想的音质音色

练习一：口腔共鸣练习

澎湃 碰壁 拍打 喷泉 批判 品牌

口腔共鸣发声最主要的一点，是发声的时候鼻咽要关闭，不产生鼻泄露。通过下列练习大家可以体会一下，基本都是以开口元音为主练习：

ba da ga pa ta ka

peng pa pi pu pai

普通话的四个声调，准确的叫法是第一声 阴平；第二声 阳平；第三声 上声；第四声 去声。我们在进行声音训练的时候，多用阴平声调进行，这样有利于体会声音和气息。

词组练习：

澎湃 冰雹 拍照 平静 抨击 批评……

哗啦啦 噼啪啪 咣唧唧 扑哧哧 胡噜噜……

快乐 宣纸 挫折 菊花 捐助 吹捧 乌鸦……

绕口令：

山上五株树，架上五壶醋，林中五只鹿，柜中五条裤，伐了山上树，取下架上醋，捉住林中鹿，拿出柜中裤。

练习二：胸腔共鸣练习

暗淡 反叛 散慢 计划 到达 发展

胸腔的空间及共鸣能量大，发出的声音有深度和宽度，声音更浑厚、宽广。

“a”元音直上、直下、滑动练习

词组练习：

百炼成钢 翻江倒海 追悔莫及 ……

小柳树，满地栽，金花谢，银花开

练习三：鼻腔共鸣练习

妈妈 买卖 弥漫 隐瞒 出门 戏迷

鼻腔共鸣是通过软腭来实现的，标准的鼻辅音 m, n 和 ng 就是这样发声的。有人觉得鼻音重显得声音好听、有厚度，但是过多的鼻音有如感冒，是不好的。

发 a i u 的音，加点鼻腔共鸣体会

加鼻辅音 ma mi mu na ni nu

词组练习：

妈妈 光芒 中央 接纳 头脑 ……

蓝蓝的天上白云飘，白云下面马儿跑，挥动鞭儿响四方，百鸟齐飞翔。

（注：仔细体会发音时胸腔、口腔、鼻腔共鸣的感觉）

通过调节控制取得较丰富的口腔共鸣，善于运用胸腔共鸣使声音结实有力。对话务员来讲，掌握此方法要特别强调坐姿坐态，人坐正，略微挺胸收腹，同时全身肌肉要放松。

好的用声者，使用在声带上的能量只占总能量的 1/5，而 4/5 的力量用在控制发音器官的形状和运动上面。在产生共鸣的过程中，共鸣器官把发自声带的原声在音色上进行润饰，使声音圆润、优美。科学调节共鸣器官可以丰富或改变声音色彩，同时起到保护声带的作用，延长声带的寿命。

一般提到的共鸣腔有头腔、鼻腔、口腔、胸腔，这四个共鸣腔最基本。除了口腔共鸣为主之外，胸腔共鸣是基础，可以加多一点，如果有高音的时候，增加呼吸量，发挥一点鼻腔、头腔的作用更好。

要想声音圆润集中，需要改变口腔共鸣条件。发音时双唇集中用力，下巴放松，打开牙关，喉部放松，提颧肌、颊肌、笑肌，在共同运动时，嘴角上提。可以通过张口吸气或用“半打哈欠”

感觉体会喉部、舌根、下巴放松，这时的口腔共鸣会加大。在打开口腔的时候，同时注意唇的收拢。

吐字归音

吐字归音强调的是对发音动作过程的控制，是一种经过加工的艺术化的发音方法，目的是要做到吐字发音准确清晰。

字的基本构成

字头：字音发出的起始阶段，是显示字意、决定字音是否纯正清晰的基础部分

字腹：字音延伸发展的高潮阶段，是字音的中心和主体，是整个字音发生过程持续时间最长最响亮的部分

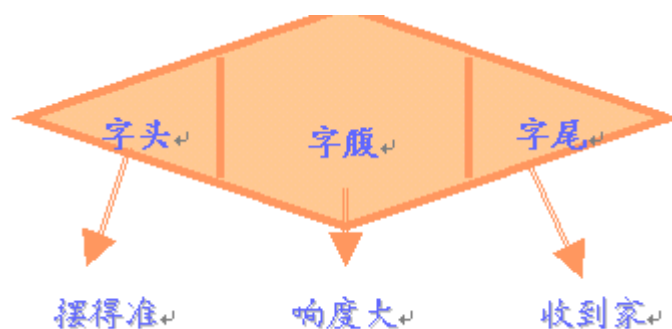
字尾：字音消失的收尾阶段，是完成字音、直接影响字意正确表达的重要部分

基本要领

咬狠：字头咬狠咬重

吐圆：字腹均衡、丰满、圆润、宽广

收准：字尾干净利落地收到准确的位置上



吐字方法

唇：(b, p, m, f)

舌尖：(d, t, l, n)

舌面：(zh, chi, shi)

舌根：(g, k, h)

牙：(z, c, s)

擦音与送气音：(j, q, x)

练习一

八百标兵奔北坡 北坡炮兵并排跑
炮兵怕把标兵碰 标兵怕碰炮兵炮

练习二

老龙恼怒闹老农 老农恼怒闹老龙
龙怒农恼龙更怒 龙恼农怒龙怕农

练习三

长扁担，短扁担

长扁担比短扁担长半扁担

短扁担比长扁担短半扁担

长扁担绑在短板凳上

短扁担绑在长板凳上

长板凳不能绑比长扁担短半扁担的短扁担

短板凳也不能绑比短扁担长半扁担的长扁担

语音练习口诀

学好声韵辩四声 阴阳上去要分明

部位方法需找准 开齐合撮数口型

双唇班抱壁摆波 抵舌当地豆点丁

舌跟高狗工耕固 舌面集结教艰精

翘舌煮蒸真致照 平舌兹责早在增

擦音发翻飞纷复 送气查柴产撤撑

合口呼五枯胡谷 开口和坡哥安争

嘴撮需学寻徐巨 齐齿优一摇叶英

低鄂恩音烟弯稳 穿鼻昂迎中拥声

咬紧字头归字尾 不难达到纯和清

优质语音服务的要求应包括以下几点：

不管客服人员相信与否，客服人员脸上紧张的表情会表现在客服人员的声音里。从这个意义上说，声音是人的第二外貌。客服人员的话音质量是客服人员显示积极态度的有力表示。客服人员话音中带笑，将显示一种更友好的形象。

咬字要清晰

发音标准，字正腔圆，没有乡音或杂音

音色要甜美

声音要富有磁性和吸引力，让人喜欢听

语速要适中

语速适中应该让客户听清楚你在说什么。

不管平时讲话如何，与客户交流时，要使用标准语速，既不能太快，也不能太慢。太快，客户不容易听清，让客户听不明白；太慢又浪费时间，甚至可能会分散客户的注意力。

音调要柔和

说话时语气语调要柔和，恰当把握轻重缓急、抑扬顿挫。

通过语调保持与客户的联系非常重要，改变语调能够帮助客户保持注意力。

班长说这个电话是你接的。（切换重音）

喂，您好！（单调的声音、设想见到老朋友、设想正与罗嗦的邻居谈话）

一个词的发音音调的细微区别远超过我们的想象。我们在通电话的最初几秒钟内能阅读到客户声音中的许多内容。给某个熟悉的人打电话，听听他们怎么说“喂”，你通过那个词几乎可描述他的确切情绪。

音量要恰当

说话音量既不能太响，也不能太轻，以客户感知度为准。

声音太小太弱会令人觉得你缺乏信心，使客户不重视你；声音太大或者太强会让客户产生防备心理，让他感到你太强大了

用语要规范

准确使用服务规范用语，“请、谢谢、对不起…”不离嘴边

感情要亲切

态度亲切，多从客户的角度考虑问题，让他感到你是真诚为他服务。

心境要平和

无论客户的态度怎样，CSR 始终要控制好情绪，保持平和的心态。

这些要求看似简单，但要在日常工作中始终如一地做到，却并非易事，需要通过科学的训练不断提高语音发声的技巧。

保护嗓音方法

保持心情愉快、平和、不要狂喜暴怒。

节制饮食，少吃或不吃刺激性强的食物。

预防伤风感冒，避免上呼吸道发生炎症。

保证足够的睡眠，保持旺盛的精神。

多喝水，年轻人喝茶水，可以舒缓平滑肌、消炎，保持嗓子的滋润。

运动后、女性特殊时期不要大声说话，以避免声带充血。

不要模仿他人的声音，以避免声带受损。

6.6 客户心理培训

如何与愤怒的客户达成一致

你是否曾经遇到过这种情形：客户非常的不理性或者愤怒，他拒绝任何理性的合乎逻辑的建议。这里有 7 个建议，使你能够使他的情绪逐步平复下来并和你达成一致

1. 合作

首先你需要找一个双方都认同的观点，比如说：“我有一个建议，您是否愿意听一下？”这么做是为了让他认同你的提议，而这个提议是中立的。

2. 你希望我怎么做呢？

通常我们自以为知道别人的想法。我们认为我们有探究别人大脑深处的能力。为什么不问一下对方的想法呢？只有当对方描述它的想法的时候，我们才能真正确定，才可能达成双方都接受的解决方案

3. 回形针策略

这是一个小的获得认同的技巧，是一个经验丰富的一线服务者告诉我的。当接待情绪激动的客户时，他会请求客户随手递给他一些诸如回形针、笔和纸等东西，当客户递给他时，他便马上感谢对方，并在两人之间逐步创造出一种相互配合的氛围。他使用这个方法好几次，每次都能有效地引导客户进入一种相互合作而达成一致的状态。

4. 柔道术

现在你了解他的情况了，你可以抓住扭转局面的机会利用他施加给你的压力。你可以说：“我很高兴您告诉我这些问题，我相信其他人遇到这种情况也会和您一样的。现在请允许我提一个问题，您看这样处理是否合您的心意，……”

5. 探询“需要”

客户向你要求一支可以在玻璃上钻孔的电钻，这是他的需求，如果你只是努力满足这一需求，就失去了更有效地满足客户需要的机会。“需要”是“需求”背后的原因，客户要这种电钻的原因是要在玻璃上打孔；是因为需要把管道伸出窗外等等。你应该努力去满足客户的需要——有没有把管道伸出窗外的更好方法？而不仅仅停留在满足客户需求的层次上，把电钻给他了事。我们经常发现客户提出的需求并不一定最符合他的需要，因为我们是专家，完全可以在这方面帮助客户，这也是最能体现我们专业价值的地方。

通常你在问对方问题时，对方总是会有答案的。如果你问他们为什么，他们就会把准备好的答案告诉你。但是，只有你沿着这个答案再次逐项地追问下去，它们才会告诉你真正的原因，你才会有去满足客户“需要”的方案。最好的探询需要的问题是多问几个“为什么”

6. 管理对方的期望

在向他说明你能做什么，不能做什么时，你就应该着手管理对方的期望了。不要只是告诉他你不能做什么，比如：“我不能这么这么做，我只能这么做。”大多数人所犯的错误是告诉对方我们不能做什么。这种错误就好像是你向别人问时间，他回答你：“现在不是 11 点，也不是中午。”请直接告诉客户他到底可以期望你做些什么？

案例:客户接起电话后很不耐烦,客服人员仍然不厌其烦的向其介绍业务,导致客户投诉至运营商老总处,而事后查知该客户为联通公司老总朋友,且为某军军长,几乎导致业务终止。

6.7 计算机基础培训

电脑的启动

(1) 冷启动

先打开显示器、打印机等外设的电源开关，再打开计算机主机的电源开关。

(2) 无自检热启动

同时按下 (Ctrl)+(Alt) 键不放，再按 (Del) 键，同时放开，即重新启动

(3) (RESET) 热启动

按下主机面板上所设置的复位键 (RESET)

Windows-XP 的启动与退出

(1) 启动后，观察其桌面的基本构成。桌面是由任务栏、桌面图标、桌面台布组成。

(2) 逐条打开“开始”菜单以及“我的电脑”、“回收站”、“Microsoft Word”等窗口，观察桌面的变化。

(3) 启动开始菜单，熟悉菜单构成。

(4) win-XP 的退出

微机的键盘操作

微机的键盘是主要的输入设备，一般配置的是标准 101 键盘，按其功能可分为四个部分为：



功能键区，打字键区，编辑控制键区，付键盘区。（如图）

（1）打字机键区为主键盘，由字母键、数字键、控制键组成。

其控制键功能如下：

（Enter）——回车键

（Space）——空格键

（Backspace）——回退键，又称退格键。

（Caps lock）——大小写字母转换键。

（Shift）——上档键，再输入双字符键的上档字符时，先按此键不放，再按上档字符所在键。

（Esc）——退出键。

（Tab）——制表定位键。

（Ctrl）——功能键其他键组合使用，如（Ctrl）+C 可中断正执行的操作（按下（Ctrl）+（Break）效果相同）。

(2) 功能键区由几个 F 功能键组成。多数功能键在某些实用软件中有其特定功能，也可在应用软件中由用户来定义

(3) 数字小键盘区

按 (Num Lock) 可改变上方状态灯的亮与灭，从而使小键盘处于不同的功能状态。当灯灭时，小键盘为功能键，起到移动光标的作用；而当灯亮时，小键盘为数字键盘，可输入数字或字符，从而方便大量数字的输入操作。

(4) 状态灯区

表明操作行的状态，如：(Caps lock) 灯亮时，字母处于大写

鼠标使用

- (1) 单击：用食指按一下鼠标左键；
- (2) 双击：用食指快速击两下鼠标左键；
- (3) 单击右键：用食指按一下鼠标右键；
- (4) 拖拽：用食指按下左键不放，将鼠标移动

窗口操作

- (1) 打开“我的电脑”窗口等多个窗口；
- (2) 改变窗口的大小；
- (3) 最大化与最小化；
- (4) 窗口的层叠与平铺；
- (5) 移动窗口。

启动写字板，并掌握其它软件的启动、打开、保存方法

(1) 认识输入法状态的图标;

(2) 选择输入方法;

(3) 文件的新建;

(4) 文件的打开;

(5) 文件的保存;

(6) 剪贴板的使用。

文件和文件夹操作

在 d:\ 下建立新文件夹“计算机实习”, 在“计算机实习”下再建立两个以个人名字命名的文件夹(如张三 1、张三 2), 在该文件夹内建立文本文件 as.txt。

文件及文件夹的选定(单选, 多选)。

文件夹和文件夹的复制(例如: 将 as.txt 复制到“张三 2”下)。

文件夹和文件夹的移动。(例如: 将 as.txt 移动到“张三 2”下)

文件夹和文件夹的改名。(例如: 将 as.txt 改名为 da.txt)

文件夹和文件夹的删除。(例如: 将 as.txt 删除)

更改文件的属性。(例如: 将 as.txt 改成只读)

查看某个文件、文件夹或快捷方式的特性。

6.8 座席软件操作培训

座席培训

COS 培训

BQQ 培训

CRM 培训 (根据培训级别进行选择培训)

6.8.1 工作准则培训

人生中最重要的事，就是及早认识到，我们是自己命运的播种者。我们今天所做的一切，都会在将来深深地影响到自己的命运。种瓜得瓜，种豆得豆。有几分耕耘，就有几分收获。

认识到我们是在为自己工作，意味着自我负责和自我激励。一个人只有能够自己对自己负责，自己激励自己进步，才能掌握自己的命运。这是最根本的问题。如果我们甚至不愿意对自己负责任，不愿意自己督促自己进步，那将不会再有力量能使我们在这个社会上站住脚跟了。

著名策划大师王志纲把人才分成自用之人和被用之人。所谓自用之人，是自己了解自己，可以发挥潜力，做老板，开创一番事业的人。所谓被用之人，是有突出的能力和专长，也就是职业经理人和专家。但无论是什么人，都必须自我负责、自我激励的人，如果连自己都不能对自己负责，不在乎自己，不努力提升自己，就连上帝也帮不了你，何况老板？那就真成了没用之人了。

从今天起，自己为自己而活，自己为自己工作。自己是自己的主宰。自己是自己的导师。自己是自己的老板。从今天起，自己决定自己的命运。

从今天起，自己为自己制定目标。知道自己要走向何处。知道自己的未来在哪里。我们的愿望一定要实现，我们的愿望一定能实现。

从今天起，不迷茫，不抱怨，不消极等待，不怀疑，不自我欺骗，不将就，不应付，不得过且过，不投机取巧，不随波逐流。从今天起，乐观、积极、充实、塌实、自制，让今天的自己比昨天成熟。

从今天起，忠诚是为自己，敬业是为自己，努力是为自己，付出是为自己，信用是为自己。不求任何回报，因为这是为了我们自己。

从今天起，珍惜时间，珍惜每一个帮助你的人、可能在将来会帮助你的人、向你提意见的人、逼迫你成长的人，珍惜你的家人和你自己。

从今天起，从认识到你是为自己工作起，开始一个美好积极的人生。

6.8.2 角色演练

部分扮演客服人员：向客户介绍服务业务。按照培训脚本内容，向客户介绍业务，同时对于客户提出的质疑，按照培训文档灵活性作答。

部分扮演客户：对客服人员提出各项质疑。

进行 30 分钟角色扮演后，双方角色互换，直至业务全部掌握。

角色扮演人员必须将上述 3 条口述无误。

6.9 在职培训的主要内容

6.9.1 现场管理培训

随着行业日趋成熟，呼叫中心管理者越来越关注现场管理这一环节。我们都知道，简单的命令式施加压力及刚性业绩指标考核并不能产生最佳效果，呼叫中心现场人力资源流失率的高低和策略变化，也直接影响到客户对服务的体验，以及以销售为核心内容的项目绩效。因此很多呼叫中心都设立一些岗位来加强现场管理。但由此却产生了很多问题，甚至有些问题是致命的。

现在很多呼叫中心理解现场管理的功能只有二个：“监工”和“保姆”。作为“监工”，一方面监督座席代表有没有遵守规章制度，有没有按标准好好接打电话；另一方面监听录音，哪里犯错，哪里又出问题了。而“保姆”是指座席代表把现场管理者当成了“会走路的知识库”，谁有不会就问“保姆”。

最可笑的管理还有关注在椅子有没有排成一条直线，员工有没有穿统一规定的制服和拖鞋，桌子上整洁不整洁等等琐事上。

呼叫中心的现场不需要一个监管纪律的人，椅子、制服、拖鞋、靠垫那一套本来就是非常不人性化，不符合逻辑的制度设计。坚持的人认为，主管在与不在，座席代表的表现就是不一样。难道因此才需要有人在现场看着座席代表，看他们有没有为公司“鞠躬尽瘁，死而后已”吗？如果每个座席代表都主动快乐的工作，每个座席代表都清楚知道自己的目标并努力前进时，还需要有人监督吗？况且，就算安排了人员实行监督一职，就真的有效吗？

再来说保姆，可能一些呼叫中心会称之为“现场督导”，也有班长在行使此功能。“会走路的知识库”这个非常有意思的提法是 06 年年末研讨会上，国内一家很大的外包呼叫中心的经理提出的，当时在场的人都频频点头，非常认同。大家都无奈的说：电脑里有知识库，可座席代表就是不认真学习，甚至根本不看，有不会的、不知道的就举手问。那培训师都干什么去了？管理者就任由这个大大降低运营绩效的问题继续存在下去吗？

我们不能一有问题就在座席代表身上找问题，他们中的绝大部分既不笨也不懒，否则公司也不会录用他。所以如果有问题，管理者应该首先从自己身上找原因。

根据曾对国内数家呼叫中心做过的调查，依据现场管理目标的重要性做出排序：

1. 现场走动式管理
2. 服务质量监管
3. 例会效率
4. 时间管理
5. 数据管理
6. 人员激励与现场辅导
8. 职业生涯设计等管理能力
9. 掌握多种管理手段

重要性排序能反映出一个呼叫中心目前的运营水平。管理重点和着力点放在哪些目标上，是呼叫中心整体运营价值的关键。

6.9.2 团队合作培训

什么是团队合作？

团队合作是一种为达到既定目标所显现出来的自愿合作和协同努力的精神。它可以调动团队成员的所有资源和才智，并且会自动地驱除所有不和谐和不公正现象，同时会给予那些诚心、大公无私的奉献者适当的回报。如果团队合作是出于自觉自愿时，它必将会产生一股强大而且持久的力量。它的形态很像智囊团，但与智囊团却有重大区别。

在你的智囊团中，你将各个独立的人组织成小团体，你们都具有共同的强烈欲望和明确目标，并且能从日益增进的热忱、想象力和知识中获得明确的利益。团队合作的情形和智囊团的合作形态很类似，但却有重大区别。由于团队中的成员未必都具有相同的强烈欲望和明确目标，所以，你必须更努力地使团队成员不断地为工作奉献。同时，你也应该要求自己，不断地为成员做出奉献并发掘他们的欲望，给他们以适当的回报。

可见，团队合作与智囊团原则的不同之处在于：前者针对的是一个组织的全体成员，出发点在于调动团队成员中各方的努力，但这些努力未必都具有明确目标和相互和谐；而后者针对的则是直接参与咨询、决策和领导的少数智囊团成员，并以这些成员之间的明确目标、以及相互和谐为重要因素，出发点在于充分激发全体成员的智慧，并将这种智慧汇集成一股实现目标的合力。

做好团队成员之间的沟通和协调工作，使整个团队像一台机器一样，有条不紊地和谐运转；

严于律己，以身作则。

只要能牢记以上原则，并坚定不移地贯彻执行，就没有做不到的事情，团队的合作精神就一定能激发出来。

建议：主管定期进行团队合作游戏培训。

6.9.3 在职培训内容一览表

在岗人员培训是企业为了使员工能够胜任不断发展的岗位要求，提高工作效率，加强团队协作，超越客户期望所提供的与工作岗位相关的专业性培训，主要内容通常包括：

1、专业知识的培训：由于所服务的产品或业务发生变化，对新的产品及业务知识进行的培训；

2、专业技能的培训：根据绩效的结果，对工作绩效没有达到标准的员工进行的专业服务技能的培训，或提供适应新业务需求的服务技能培训；

3、疑难问题处理培训：针对与客户服务过程中出现的个性化的或共性化的工作问题进行的处理方式及心理应对技巧方面的培训；

4、全面提高人员整体素质的培训：在岗人员在工作过一段时间后，可能会产生绩效下降的情况，这种情况可能并不是因为专业知识或专业技能技巧掌握的不熟练而造成的，而是由于诸多方面的原因产生的。比如，认为工作太单调枯燥、认为职业没有好的发展前景、认为工作压力太大等等。这就需要结合前面三种培训开展全面的专业培训。

因为客户服务中心工作时间的特殊性，员工的培训可以采取比较灵活的方式，可以采取外聘培训机构讲课、在线监听指导、例会制度、经验分享会、游戏等多种方式进行。

1、外聘专业培训机构开展员工培训：当培训需求不仅限于产品或业务知识和服务技巧，需要全面提升在岗人员的素质的时候，可能仅仅依靠内部的培训力量很难满足需要，就需要聘请专业的培训机构为公司员工提供多方面的培训服务，全面提高在岗人员的素质。

2、在线监听指导：现场指导是主管人员在现场进行的，即时的，面对面的指导和培训，呼叫中心的在线指导既是品质管理的一种方法也是呼叫中心日常培训的一种方式。这种方式可以使管理人员在第一时间发现和纠正出现的问题，对工作人员适当地给予帮助和指导，有助于工作人员在实际的工作当中逐渐形成良好的工作习惯。

3、例会、经验分享会：通过安排班前会，班后会、周例会、月例会等方式，针对工作中出现的问题，及时进行总结，提出改进方法，迅速提高人员现场处理问题的能力。定期召开经验分

享会，在员工内部交流工作经验，共同讨论疑难问题的解决方法，是一个自我培训和提高的好机会。

员工交流及人性化管理

6.10 呼叫中心人员管理制度

6.10.1 员工手册框架

参照恩源公司统一手册

6.10.2 保密协议样本框架

参照恩源公司统一协议

6.10.3 员工考勤管理办法

第 1 条 无理由迟到或早退 30 分钟(含 30 分钟)以内，按事假 0.5 天处理，30 分钟(含 30 分钟)以上，按事假 1 天处理。1 个月内迟到或早退达到三次按旷工 1 天处理。

第 2 条 一个月内允许请假两天，超过两天原则上不予批准，如特殊原因需出示相关证明，并经部门主管和经理同意。超过两天，每日加扣 20 元。

第 3 条 一个班次允许一名员工请假或换班。如第二名员工需请假或换班，原则上不予批准，仍需请假时加扣 20 元。

第 4 条 未事先请假、未准假强行休息或未经批准擅自离岗、编造请假理由，经查明后，按旷工处理。

第 5 条 请假或换班（急症除外）须提前一天办理请假和换班手续，经主管批准方可生效，否则不予批准。续假应于假满前一天提出续假申请，经主管批准后方可生效。

第 6 条 一个月允许换班两次，换班后严禁连续上班，否则按事假处理。换班需填写换班表，由班长审批后方可有效。

第 7 条 病假应出示医院证明，并在病假结束后上班的第一天将病历交给主管。急症需持医院急症挂号，逾期或假条不合规定按旷工处理。

第 8 条 旷工 1 天，扣除 100 元/天

第 9 条 旷工 2 天，予以辞退，当月考核为零。

6.10.4 员工行为规范

(一)．岗位规范

上班前

遵守上班时间。因故迟到和请假的时候，必须事先通知，来不及的时候必须用电话联络。

做好工作前的准备。

工作中

工作要做到有计划、有步骤、迅速踏实地进行。

遇有工作部署应立即行动。

工作中不扯闲话。

工作中不要随便离开自己的岗位。

长时间离开岗位时，事先应拜托给上司或同事。椅子全部推入，以示主人外出。

不打私人电话。不从事与本职工作无关的私人事务。

在办公室内保持安静，不要在走廊内大声喧哗。

办公用品和文件的保管

办公室内实施定置管理。

办公用品和文件必须妥善保管,使用后马上归还到指定场所。

办公用品和文件不得带回家,需要带走时必须得到许可。

文件保管不能自己随意处理,或者遗忘在桌上、书柜中。

重要的记录、证据等文件必须保存到规定的期限。

处理完的文件,根据公司指定的文件号随时归档

下班时

文件、文具、用纸等要整理,要收拾桌子,椅子归位。

关好门窗,检查处理火和电等安全事宜。

需要加班时,事先要得到通知。

接受指示时

接受上级指示时,要深刻领会意图。

虚心听别人说话。

听取指导时,作好记录。

疑点必须提问。

重复被指示的内容。

指示重复的时候,首先从最高上司的指示开始实行。

工作受挫的时候

首先报告。

虚心接受意见和批评。

认真总结，相同的失败不能有第二次。

不能失去信心。

不要逃避责任

因公外出

因公外出按规定逐级办理请假手续，无特殊原因不可电话、口头捎话请假。

因公外出时需向同事或者上司交待工作事宜，保证工作衔接。

因公在外期间应保持与公司的联系。

外出归来及时销假，向上司汇报外出工作情况。

外出归来一周内报销旅差费。

(二)．形象规范

服装正规、整洁、完好、协调、无污渍，扣子齐全，不漏扣、错扣。

衬衣下摆束入裤腰和裙腰内，袖口扣好，内衣不外露。

着西装时，打好领带，扣好领扣。上衣袋少装东西，裤袋不装东西，并做到不挽袖口和裤脚。

鞋、袜保持干净、卫生，鞋面洁净，在工作场所不打赤脚，不穿拖鞋，不穿短裤。

仪容 自然、大方、端庄

头发梳理整齐，不染彩色头发，不戴夸张的饰物。

男职工修饰得当，头发长不覆额、侧不掩耳、后不触领，嘴上不留胡须。

女职工淡妆上岗，修饰文雅，且与年龄、身份相符。工作时间不能当众化妆。

颜面和手臂保持清洁，不留长指甲，不染鲜明彩色指甲。

保持口腔清洁,工作前少食葱、蒜等具有刺激性气味的食品。

举止 文雅、礼貌、精神

不翘二郎腿,不抖动腿,椅子过低时,女员工双膝并拢侧向一边。

避免在他人面前打哈欠、伸懒腰、打喷嚏、抠鼻孔、挖耳朵等。

不能在他人面前双手抱胸,尽量减少不必要的手势动作。

(三). 语言规范

会话,亲切、诚恳、谦虚

语音清晰、语气诚恳、语速适中、语调平和、语意明确言简。

工作中必须讲普通话。

与他人交谈,要专心致志,面带微笑,不能心不在焉,反应冷漠。

不要随意打断别人的话。

用谦虚态度倾听。

适时的搭话,确认和领会对方谈话内容、目的。

尽量少用生僻的专业术语,以免影响与他人交流效果。

重要事件要具体确定。

文明用语

严禁说脏话、忌语。

使用“您好”、“谢谢”、“不客气”、“再见”、“不远送”、“您走好”等文明用语。

(四). 社交规范

接待来访 微笑、热情、真诚、周全

接待来访热情周到，做到来有迎声，去有送声，有问必答，百问不厌。

迎送来访，主动问好或话别，设置有专门接待地点的，接待来宾至少要迎三步、送三步。

要认真倾听，热心引导，快速衔接，并为来访者提供准确的联系人、联系电话和地址。或引导到要去的部门。

访问他人

要事先预约，一般用电话预约

遵守访问时间，预约时间 5 分钟前到。

如果因故迟到，提前用电话与对方联络，并致歉。

访问领导，进入办公室要敲门，得到允许方可入内。

使用电话

接电话时，要先说“您好”。

使用他人办公室的电话要征得同意。

商业秘密

员工有履行保守公司商业秘密的义务。

使用资料、文件，必须爱惜，保证整洁，严禁涂改，注意安全和保密。

不得擅自复印、抄录、转借公司资料、文件。如确属工作需要摘录和复制，凡属保密级文件，需经公司领导批准。

（五）. 会议规范

事先阅读会议通知

按会议通知要求，在会议开始前 3 分钟进场。

事先阅读会议材料或做好准备，针对会议议题汇报工作或发表自己的意见。

开会期间关掉手机或调至静音，不从事与会议无关的活动，如剪指甲、交头接耳等。

不得随意打断他人的发言。

不要随意辩解，不要发牢骚。

会议完后向上司报告，按要求传达。

保持会场安静。

6.10.5 呼叫中心场所管理制度

第一条 任何时间不得随意删除电脑中的程度

第二条 任何时间因人为原因造成设备损坏或遗失，及损坏公物的，必须照价赔偿

第三条 不得偷窃公私财务, 挪用公物, 情节严重移交当地司法机关

第四条 机房内不准用明火，不得放置易燃易爆的物品。

第五条 应严格遵守《中华人民共和国保守国家秘密法》和公司各项保密制度。

第六条 为了加强机房内的安全保卫，未经领导批准不得带领外来人进入工作现场；

第七条 应保守企业秘密，严禁对外泄露企业营销及内部情况等；

第八条 不得擅自将各类业务资料带出工作现场，严禁对外泄露各种统计数据；

第九条 不得将与生产无关的软件擅自装入系统终端，不准利用系统终端玩游戏，无论何时均严禁无关人员使用系统终端和办公设备，凡与系统连接的终端不得与外部网络连接；

第十条 不得利用工作之便泄露客户的个人资料；

6.10.6 办公现场管理制度

1、任何时间不得在台席上玩游戏、看电影、外部工具聊天，如工作原因需填写书面申请，经部门经理同意后方可生效

2、 未经主管书面同意，不得在坐席上吃零食、把饮料带入座席。

3、 上班时间未将手机、传呼设置成振动、静音状态，在机房内接打私人电话。

4、 工作时间不得做与工作无关的事，如看无关网页、小说等。

5、 工作时间禁止随意交头接耳或大声喧哗；如确需要交流，由主管协调。

6、 交接班时间未服从安排，交头接耳，影响交接班正常进行的

7、 保持坐席桌面整洁，严禁摆放与工作无关的杂物，在设备上随意粘贴。离开坐席时需将座椅推回办公桌内；耳麦挂在坐席的右侧挡板上。下班离开工作现场及时将个人物品带出。

8、 员工在办公区须衣着得体，女员工不穿奇装异服或曝露的服装（如：低胸、透视、露背装等）

9、 周日至周五晚 22:30 前，周六晚 24:00 前，需离开办公区(5.1-9.30)；周日至周五晚 22:30 前，周六晚 24:00 前，需离开办公区(10.1-4.30)，如工作原因加班，需填写加班申请表，经主管或经理同意后方可生效。

6.10.7 更衣室管理制度

卫生管理

1、各部门主管负责安排更衣室卫生值日，对于几个部门公用的更衣室由各部门主管协调安排具体值日时间，负责落实到个人，责任明确。

2、更衣室内不准乱挂、乱画，保证柜子内无异味。

3、更衣室内不乱丢果壳、纸屑。经常进行打扫，保持清洁。

3、更衣室只允许公司员工上下班时更衣和简单洗擦用。

4、更衣室内除清扫用具及更衣用櫈外，一律不准摆放其他物品、物件、工具等。

纪律的管理

1、更衣室内不准喝茶、聊天、睡觉或中途时间随便进出、洗擦等。

2、不准在更衣室内抽烟、打扑克、吃零食。

3、不准在更衣室内放置易燃物等其他有安全隐患的物品。

4、公司为员工配备更衣柜，不得私自调换，禁止一人使用多个衣柜或占用他人更衣柜。

5、衣柜破损需于当日向部门上报，以便修理，修理费用由更衣柜使用人自己承担

6、使用后应锁好更衣柜，妥善保管钥匙，如有遗失应立即综合备案，对衣柜丢失的财物，公司概不赔偿；

7、更衣箱内只准摆放更换的衣服、鞋及工作服等劳动保护用品，不得摆放其它物品。

8、更衣箱内请勿摆放贵重物品及大额钱款和有价值证券，遗失责任自负。

9、部门因工作需要有权要求队员打开更衣柜接受检查，员工要积极予以配合；

钥匙的管理

1、各部门主管安排专人保管备用钥匙，人手一把钥匙，一人一个柜子，在柜子的右上方标明姓名。

2、衣箱钥匙要妥然保管好，丢失自己负责配制。

3、员工在离职办理手续的时，先交付钥匙，并由部门主管签字方可办理其他离职手续。

6.10.8 休息室管理制度

休息室环境卫生

1. 工作人员应注意保持个人卫生及工作环境卫生。
2. 每天上班前对工作区域进行整体的清理，做到地面、茶几、桌面、货架、电器无灰尘，无卫生死角。
3. 每天整理书报架不得少于 2 次，并更新报刊内容。
4. 室内的绿色植物、门窗玻璃每周擦拭不得少于 3 次。
5. 对茶几上的烟灰缸要及时清理，烟头数量不得超过两个以上，并对烟灰缸每天进行 3 次以上的全面清洗，缸内不得有污渍、烟渍及烟灰。
6. 对使用过的一次性口杯及时清理不得乱堆乱放，保持桌面的整洁卫生。
7. 饮用纯净水桶统一摆放，地面无水渍、污渍。
8. 适当开窗、注意通风，保持休息室的空气流通。

休息室物品管理

1. 保证休息室内饮水机、等电设备的完好无损及正常应用。
2. 保证休息区内的沙发、茶几、等木制家具无破损、无划痕、无烫痕等人为破坏情况发生。

工作人员行为准则

1. 不得在休息室内看小说、化妆。
2. 不得占用休息室会见亲朋好友。
3. 当班人员非特殊原因不得在休息室内睡觉。

6.10.9 物品领用保管制度

1. 办公用品的申购由各部门负责人提出，办公室主任汇总上报行管总监批准，贵重办公用品由总经理批准，交采购部统一购买，办公室发放，建立台帐，进行跟踪保管。

2. 会议室、培训室、娱乐室的音像器材、培训工具、娱乐器材等由办公室指定专人负责，做好借出，归还台帐。

3. 电脑、打印机、复印机等现代办公用品规定如下：

各部门的电脑、打印机由部门领导指定专人负责，禁止其他人员随便使用，电脑和打印机出现故障由电脑室主管统一维护，打印纸从办公室领取，办公室负责登记。

复印机的使用，由办公室主任指定专人负责，采用登记制度，每次复印的主题和份数必须登记。

各部门的电脑、打印机的维护费用，打印纸和其他办公用品的费用开支不得超出部门预算。

4. 办公用品保管

所有入库办公用品，必须一一填写台帐。

对办公用品库存情况经常整理清扫，做好防潮防虫等保管措施。

办公用品每季盘点一次，盘点工作由办公室负责，盘点要求做到帐物一致，如不一致必须查找原因，调整帐册，使两者一致。

6.10.10 交接班管理制度

接班值班长应提前 20 分钟到岗，了解上班次的工作情况、存在的问题，并提前 10 分钟召开班前会，全班人员进入工作状态，精神饱满的准点进入工作区，做好交接准备。

客户代表应提前做好接班准备。在接班客户代表因故未到的情况下，交接客户代表未经值班长批准，不得离岗。

值班长应严格遵守“交清接明”的交接班原则。

1. 交接班值班长在交接前应完成当班时段内的业务分发、业务归档、语音信箱等的受理，并安排核实停电公告及其他信息；组长应完成当时段内的报修工单分发、归档。做到当班业务当班解决，不得将工作遗留给下一班次。
2. 交接班值班长至少应在交接班前 30 分钟将本班情况，当班期间遇到的重要情况及发现的问题、遗留问题等整理汇总，并按班移交领导临时安排的工作及要求，认真填写交接班日志，检查卫生情况。待接班值班长表示已清楚情况、同意接班，并入座席后方可全部离开。
3. 交接班时若有交班前未处理完毕的异常及突发情况，不得交班，由交接值班长带领本班人员负责处理完毕或处理告一段落后放可进行交接班。
4. 交接班组在检查时发现问题，由交接班组负责落实处理，交接班后发现的问题一概由接班班组负责承担。
5. 客户代表就位后，应检查工作台上物品的完整，下班离开时，及时整理工作台的桌面、抽屉、地面的卫生，将属于自己的物品带离工作台，现场管理、值班长、现场督导、组长等人员在上述基础上，应统一靠右摆放自己的岗位牌。
6. 交接班时必须保持现场工作场所的安静，禁止大声喧哗；下班的班组应尽快离开工作区，不得拖拉或做与工作无关的事情。

6.10.11 安全用电规定

1. 自觉提高安全用电意识和觉悟，坚持“安全第一，预防为主”的思想，确保生命和财产安全，从内心真正地重视安全，促进安全生产。
2. 要熟悉自己生产现场或宿舍主空气断路器（俗称总闸）的位置（如收费广场、施工现场、办公室、宿舍等），一旦发生火灾触电或其它电气事故时，应第一时间切断电源，避免造成更大的财产损失和人身伤亡事故。

3. 不能私拉私接电线、不能在电线上或其它电器设备上悬挂衣物和杂物、不能私自加装使用大功率或不符合国家安全标准的电器设备，如有需要，应向有关部门提出申请审批，由电工人员进行安装。

4. 不能私拆灯具、开关、插座等电器设备，不要使用灯具烘烤衣物或挪作其它用途，当设备内部出现冒烟、拉弧、焦味等不正常现象，应立即切断设备的电源，并通知电工人员进行检修，避免扩大故障范围和发生触电事故；当漏电保护器（俗称漏电开关）出现跳闸现象时，不能私自重新合闸。

5. 在浴室或湿度较大的地方使用电器设备（如电吹风）应确保室内通风良好，避免因电器的绝缘变差而发生触电事故。

6. 确保电器设备良好散热（如电视机、电热开水器、电脑、音响等），不能在其周围堆放易燃易爆物品及杂物，防止因散热不良而损坏设备或引起火灾。

7. 珍惜电力资源，养成安全用电和节约用电的良好习惯，当要长时间离开或不使用时，要确定切断电源（特别是电热器具）的情况下才能离开。

8. 带有机传动的电器、电气设备、必须装护盖、防护罩或防护栅栏进行保护才能使用，不能将手或身体进入运行中的设备机械传动位置，对设备进行清洁时，须确保切断电源、机械停止工作并确保安全的情况下才能进行，防止发生人身伤亡事故。

9. 不要攀爬高压杆塔，不要在高压线路附近放风筝或进行其它活动。

10. 未经有关部门的许可，不得擅自进入电房或电气施工现场。

6.10.12 机房管理规定

机房保安制度

1. 出入机房应注意锁好防盗门。对于有客人进出机房，机房相关的工作人员应负责该客人的安全防范工作。最后离开机房的人员必须自觉检查和关闭所有机房门窗、锁定防盗装置。应主动拒绝陌生人进出机房。

2. 工作人员离开工作区域前，应保证工作区域内保存的重要文件、资料、设备、数据处于安全保护状态。如检查并锁上自己工作柜枱、锁定工作电脑、并将桌面重要资料和数据妥善保存等等。
3. 工作人员、到访人员出入应登记。
4. 外来人员进入必须有专门的工作人员全面负责其行为安全。
5. 未经主管领导批准，禁止将机房相关的钥匙、保安密码等物品和信息外借或透露给其它人员，同时有责任对保安信息保密。对于遗失钥匙、泄露保安信息的情况要即时上报，并积极主动采取措施保证机房安全。
6. 机房人员对机房保安制度上的漏洞和不完善的地方有责任及时提出改善建议。
7. 禁止带领与机房工作无关的人员进出机房。
8. 绝不允许与机房工作无关的人员直接或间接操纵机房任何设备。
9. 出现机房盗窃、破门、火警、水浸、110 报警等严重事件时，机房工作人员有义务以最快的速度 and 最短的时间到达现场，协助处理相关的事件。

机房硬件设备安全使用制度

1. 机房人员必须熟知机房内设备的基本安全操作和规则。
2. 应定期检查、整理硬件物理连接线路，定期检查硬件运作状态（如设备指示灯、仪表），定期调阅硬件运作自检报告，从而及时了解硬件运作状态。
3. 禁止随意搬动设备、随意在设备上安装、拆卸硬件、或随意更改设备连线、禁止随意进行硬件复位。
4. 禁止在服务器上进行试验性质的配置操作，需要对服务器进行配置，应在其它可进行试验的机器上调试通过并确认可行后，才能对服务器进行准确的配置。

5. 对会影响到全局的硬件设备的更改、调试等操作应预先发布通知，并且应有充分的时间、方案、人员准备，才能进行硬件设备的更改。

6. 对重大设备配置的更改，必须首先形成方案文件，经过讨论确认可行后，由具备资格的技术人员进行更改和调整，并应做好详细的更改和操作记录。对设备的更改、升级、配置等操作之前，应对更改、升级、配置所带来的负面后果做好充分的准备，必要时需要先准备好后备配件和应急措施。

7. 不允许任何人在服务器、交换设备等核心设备上进行与工作范围无关的任何操作。未经上级允许，更不允许他人操作机房内部的设备，对于核心服务器和设备的调整配置，更需要小组人员的共同同意后才能进行。

6.11 例会

有效地组织销售例会，是一个销售经理必须会做的一门“功课”，同时，也是销售经理作为一个管理者、领导者必须掌握的“基本功”。有效的例会不仅会让团队富有效率、充满激情，便于营销部门制定的方针政策更迅速、更及时地准确传达，而且也能加强各部门人员间的交流；了解各部门的近期工作动态与工作方向，更好的落实部门工作。因此，销售例会能不能有效召开，对于凝聚团队士气，打造团队的执行力，至关重要。

6.11.1 呼叫中心的例会类型

1. 经理办公会制度

会议名称	主要议题	频次	召开时间	时限	主持人	组织部门	与会人员
运营工作会	总结经营计划完成情况(地区经理) 对上月部门经营计划完成情况简单总结。(各部门负责人)	1次/月	次月3日前	半天	地区经理	综合部	地区经理 \各部门负责人

	对本月经营计划制定作陈述(各部门负责人) 汇报上月各部门工作完成情况(市场运营部) 对上月各部门工作完成情况简单总结。(各部门负责人) 对本月工作安排作陈述(各部门负责人) 对所需配合工作及资源陈述(各部门负责人) 对上月经营计划及工作完成情况进行汇总总结。进行本月工作关键点补充。(地区经理) 市场部整体计划、决策。(地区经理)						
营 销部工 作周例 会	总结经营收入本周完成情况(地区经理) 对本周部门经营收入完成情况简单总结。(各部门负责人) 对下周经营收入进度作陈述(各部门负责人)	1 次/周	次 月 15 日 前	半 天	地 区经理	综合 部	地区经理 /营销部主管、 副主管/市场 拓展
备注:							
1. 会议涉及其它相关部门或人员参加时由市场运营部临时通知。							

2. 市场部运营工作会主要内容：工作协调、工作总结、计划安排及公司重大决策。

3. 部门工作例会主要内容：工作讲评，布署、安排下周主要工作。

2. 营销部总结会制度

各营销部班级例会一览表

议 名 称	主要议题	频 次	召 开时间	时 限	主 持人	组 织 部 门	与 会 人 员
门 月 总 结 会	总结上月各班工作情况、各班工作评比, 本月总体安排	1 次/ 月	1 次 月 3 日 前	2 小时	各 业务 部门 主管	各业 务部门	业务部 门主管/班长
班 月 总 结 会	上月部门内经营及管理情况、后续工作安排;	1 次/ 月	1 次 月 3 日 前	1. 5 小时	各 业务 部门 主管	班长	业务部 门主管/部门 内员工
班 周 例 会	业务部门本周工作小结和布置 下周工作要点	1 次/ 周	每 周六下 班后	40 分钟	业 务主 管	营 销 业务部	业务主 管/各班 长
小	次日工作安排、注意事项	1 次/ 日	每 日班前	20 分钟	业 务主	营 销 业务部	业务主 管/各班 长

结 会		日			管		
备注： 1. 会议涉及其它相关部门或人员参加时由业务部门主管临时通知。 2. 部门办公会主要内容：工作协调、工作总结、计划安排及部门内重大决策。 3. 部门工作例会主要内容：工作讲评，布署、安排下周主要工作。							

3. 班级例会制度

各营销部班内例会一览表

会议名称	主要议题	频 次	召开 时间	时 限	主 持人	组 织部门	与会人员
班 内月总 结会	本月班内经营及管理情况、下月工作安排；	1 次/月	当月 最后一天	1 小时	各 业务部 门主管	班 长	部门内员工
班 内周例 会	本周工作小结和布置 下周工作要点	1 次/周	每周 六下班后	40 分钟	班 长	班 长	部门内员工
班 内晨会	前日工作点评和当日 工作注意事项	1 次/日	每日 班前	20 分钟	班 长	班 长	部门内员工

6.12 员工流失及留住员工

6.12.1 员工流失的原因

话务员的流失原因是多方面的，可以分为内在可控原因和外在不可控原因两类，其中，内在可控原因可以体现在以下几个方面：

1. 工作压力

话务员的工作压力主要来源于工作性质及上班形式，绩效考核制度以及来自客户方面的压力。

第一、工作性质及上班形式排。呼叫中心以客户为中心的行业，话务员均通过电话为客户服务，工作内容较枯燥；

第二、绩效考核制度。呼叫中心对于一线话务员的考核都有一套较规范、严格的绩效考核机制，而缺乏工作技巧，绩效差的员工在无法承受这种工作压力时，也会提出离职申请；

第三、来自客户方面的压力，话务员每天接听、打出至少一百个电话以上，直接面对各种类型的客户，随着客户的要求越来越高，话务员需要掌握许多工作技巧来应对，而难缠客户的骚扰电话对于话务员来讲也是一项较大的压力；

第四、业绩压力。话务员从事电话营销又是与个人业绩直接挂钩的业务内容，部分话务员因自己业绩偏低或业绩长期得不到提升也会提出离职；

2. 员工满意度

包括员工对公司的薪酬福利政策认同，以及公司的人文关怀。公司的薪酬福利体制是员工的一个关注点，公司的薪酬高低直接也会影响到员工的满意度，员工满意度的高低也影响到员工对企业的忠诚度。

3. 个人的职业兴趣

话务工作相对枯燥，部分在呼叫中心工作多年的从业者对于现有工作已经缺乏积极性和主动性，只以不犯错误来要求自己，久而久之，当最后一丝兴趣消耗殆尽时，当有其他感兴趣的机会时，这些员工便会尝试其他行业而选择离职。

4. 班组的管理方式，包含对员工的辅导和激励

在一个缺乏上级激励的团队环境里，话务员通常会生活得比较迷茫，缺乏工作动力。话务员对工作满意度的感受很大程度上跟呼叫中心管理层，尤其是他们的直接主管对待他们的态度相关，如果管理层对员工持有偏见、不善与员工沟通，人员流失的机会肯定会加大。

5. 话务行业的特点以及话务员职业观的取向

目前话务行业在市场上是一种尚未完全成熟的行业，没有一套专业的话务技能认证机构，许多对话务员这种职业的认同感不强，认为话务行业的发展前景不大，大部分的话务员在话务行业的平均工作 2~3 年后，会考虑转入其他行业工作，这也是造成话务员流失率较高的一项因素。

外在不可控原因则可以表现为以下几点：

1. 个人的身体素质

呼叫中心轮班的上班方式比正常上班方式辛苦，身体素质较差或患咽喉等疾病的员工是无法适应这种上班方式，最终会选择离职。

2. 公司发展需要

员工的离职率并非越低越好。事实上，只有当工作表现好的员工留下来时，对公司而言才是好的。绩效不好的员工离职，对公司而言反而是正面的。

3. 公司的晋升制度

公司的职位晋升体制的合理性，是否为员工提供更多的晋升空间，将直接影响到员工对公司的忠诚度。

从上述员工离职的原因分析中，可以总结出，要降低呼叫中心的人员流失率，可以从以下角度进行思考：定位员工流失内在可控因素，从而集中精力解决或根除这些原因；了解外在不可控因素，准确地制订招聘、培训及接替计划，以保证公司服务质量及延续性。

6.12.2 留住员工

1. 完善招聘时对人员的甄选。

话务行业的特殊性决定了话务员必须具备一定的素质才能适应，不仅在语音，表达能力方面有较高的要求，而且在员工心态方面也要求是能够承受较大的工作压力，在职业兴趣方面也与话务行业较为吻合等，这些在招聘人员过程中均需要仔细考虑到。

2. 通过多种渠道缓解员工工作压力：

①完善的绩效管理制度、工作流程并及时给员工相应的培训、指导和反馈；提升服务人员技能，通过针对性的培训，帮助和提升人员对角色的认知、掌握必要的工作技巧如：时间管理、有效沟通等多方面的技能。

②通过培训提高全体员工对压力管理的认识，使其掌握一定的压力管理技巧。

③为员工提供适当的减压场所，如增设运动设施，娱乐场所等。

3. 采取措施帮助客服代表战胜客服工作的枯燥感

由于部分呼叫中心缺乏对人员的能力开发和个人发展指导，呼叫中心内部一线服务人员多处于迷茫状态，无法定位自己的工作目标，也给他们带来工作不确定性的压力。通过建立呼叫中心内部工作人员职业生涯规划，根据话务员各自的优缺点进行有针对性的指导和培训，帮助员工能够清晰客观的认识自己，抛弃不切实际的期望值太高的目标，使员工站在最合适的定位上，处于一个最佳的平衡状态，既不会因为定位过高而面临过度压力，也不会因为定位过低而面临匮乏压力。

4. 创造一种相互协作相互支持的部门文化

● 提高员工满意度，增强员工的归属感。

①定期的员工满意度调查，及时了解员工的心理动态，包括对公司的最新看法、意见和建议，以及工作状态、工作情绪、个人生活问题等，并在第一时间对调查结果作出反馈。

②公司的人文关怀。除了正常的节日关怀慰问外，还要体现在话务员的医疗保健方面。话务行业时一种比较特殊的行业，话务员每天至少要处理客户一、两百个电话，长此以往容易使话务员产生咽喉方面的疾病，根据本人对部分话务员的休假情况的统计数据显示，发现将近 50% 的病因为咽喉病。因此，完善员工的医疗保健，并定期组织开展体检，从长远出发提高员工的整体健康水平，也是体现公司人文关怀的一项重要因素。

● 加强员工的情绪管理，调整员工的工作心态。

高昂的、正面的情绪可以使员工积极向上，低迷的、负面的情绪会使员工缺乏工作动力。因此，进行员工情绪管理，培养员工形成积极良好的工作心态对员工的工作心态是十分必要的。这也要求一线班长对本组员的情绪变化需具备敏锐的洞察力，可以通过员工面谈，积极的辅导方式对员工的情绪进行有效管理。加强团队建设，开展各种团队拓展活动也是调控情绪的一种有效的方式。

5. 管理层加强与一线员工的沟通

“微笑可以让领导与员工之间更容易沟通，可以使企业形象更深刻地印在客户的脑海中，能够为企业带来意想不到的收获。”不论是服务业还是其他行业，在员工的管理上并没有什么本质差别。如果企业内部人际关系像“钢铁般的冷漠”，后果将是员工之间勾心斗角，企业形象必定会大打折扣，更不要谈赢利了。管理者对事业充满信心，并在工作中保持舒畅心情，以微笑待人，企业的员工必定精神振作，任何困难都将不在话下。

从管理者角度看，企业实施“微笑管理”，可以表现管理者的宏大气度，出现矛盾时，微笑可以使双方恢复理智，化干戈为玉帛；“微笑管理”也是赞扬和鼓励员工的重要方式，当员工创造出良好业绩时，管理者的微笑代表了肯定和赞许，员工能从微笑中受到鼓舞，获得力量，并激发出更高的工作热情。从员工角度看，当管理者适时运用“微笑管理”时，一张满面春风的笑脸能够间接消除员工的紧张和对抗情绪，并保持一种轻松的心情进行工作，办起事来也会干劲十足，效率极高。

那么，如何在企业内部实施“微笑管理”呢，以下是几点建议：

管理者要做到言情一致。在与员工进行工作交谈时，不论遇到什么问题，一定要冷静处理，语言与表情要保持一致，尽量用微笑替代僵硬的表情。当表扬员工的工作成绩时，口头赞许外加微笑，可以表现出管理者态度的真诚。

以关心、帮助人的态度处理工作中的矛盾。指导工作时，不要摆出高高在上的架式，更不要以命令式的口吻进行交谈，错误地以为脸色越沉，声音越大，威信就会越高，这样做的结果往往适得其反。

当员工出现工作失误时，切忌当众严词批评与指责。这样只会把事情搞得更糟，甚至会伤害员工的自尊心，造成员工工作心情不佳或出现逆反心理或行为。

管理者经常把微笑挂在脸上。微笑会传染给每一位员工，原本紧张的工作气氛会变得轻松活泼，员工心情愉悦，就会愉快地接受各项指令，工作效率也会随之提高。

让微笑传遍企业。员工之间也能做到微笑交流，并将微笑很自然地带给客户，这样不仅可以提升企业的外在形象，更有可能为企业创造更多的利润。

6. 会议交流

● 新老员工交流会

目的：使新员工尽快熟悉工作环境，加快对工作的认识，增进与部门其他人员的相互认识 and 了解。

周期：每季度末一次。

适用人员：当季到岗的新员工。

参与者：部门部分员工。

交流内容：

新老员工间的相互介绍和认识（如姓名、工作性别、兴趣爱好、自己的目标等）。

适应新工作岗位以来的感受（如感到最兴奋、最难忘、最尴尬的、最困难的一件事情）。

畅谈对目前工作的建议。

与管理者的交流（答疑解惑、畅谈理想）。

● 经验交流会

目的：共享身边的经验及资源，相互学习、共同进步。

交流周期：以日常交流为主，配以业务所需的专题交流。

交流内容：工作经验的交流和共享，如专管交流会、业务间的管理经验交流、业务竞赛、质量改进观摩会及部门制定的专题研讨等。

交流形式：兴趣小组、交流学习日等形式。

7. 集体活动

● 定期安排活动

目的：通过活动，加强员工的情感交流，放松心情。

活动周期：每周活动一次（个别活动视季节情况略有删减），活动由呼叫中心人力资源具体负责。

适用人员：呼叫中心全体员工。

活动形式：日常活动地点的选择以公司休息室为主

活动组织：每次活动队确定一名领队及一名队长，领队由部门干部成员担当，队长由员工自荐或推举。

8. 重大节日慰问活动

目的：在重大节日举办慰问活动，使员工感受部门的亲情，减少离乡之情，营造大家庭的亲情。

交流周期：“五一”、中秋、“十一”、元旦、圣诞、春节等。

适用人员：呼叫中心全体员工。

交流形式：具体以每次策划案为准。

9. 生日会及员工到岗周年纪念

目的：对当月过生日员工及到岗一周年员工，以团队庆祝的方式，增加员工的归属感。

交流周期：定月

适用人员：呼叫中心全体员工。

活动形式：生日歌、联欢活动

活动地点：公司休息室或部门内

活动流程：主管致辞—生日员工代表发言—赠送贺卡—摄影留念。

活动内容：A. 将当月生日员工姓名和生日祝福语制作成彩色宣传画。B. 举办生日 party 后，将活动摄影照片张贴在橱窗栏中并赠送给其本人留念。C. 活动以唱歌、跳舞为主，其间穿插游戏、抽奖活动。a 鼓励员工上台唱歌表演等，展示才艺；b 视情况请生日员工所在部门出节目助兴；c 小游戏；d 合影留念；e 登记好相关台帐。

10. 谈心制度

谈心意义：谈心是管理者与员工之间相互交流思想、沟通认识、加深感情的一种活动，是最直接、最具亲和力的沟通方式。然而要使员工收到实实在在的成效，呼叫中心管理者除了真理在手以外，还必须掌握表达真理的技巧，即掌握谈心的艺术，谈心艺术是种看不见、摸不着但又颇具感染力的工作技巧。呼叫中心管理者要掌握谈心艺术，必须遵循谈心内容的内在规律。

谈心频次：每月与部门员工一对一交流一次。

谈心注意事项：

● 要有诚心

作为管理者，若要与员工谈心，就必须具有帮助员工的诚心和关怀员工的感情。有了这种诚意和感情，与员工谈话时才能推心置腹，说出的话才能如春风拂面、细雨浇心，才能够打动员工，感化员工。在具体谈心中，诚心要求管理者一定不能摆出领导架子，不可厚此薄彼，而要一

视同仁。要多与员工进行换位思考，设身处地为员工着想。这样，管理者往往会发现，站的角度不同，了解的情况也不同；认识问题的方法和出发点不同，得出的结论也截然不同。因此，只有诚心诚意地与员工谈心，同员工交心结友，才能真正了解其内心世界，从而及时准确地教育和引导员工。

● 选择一个私人的时间，空间

谈心要借助一定的时间、在一定的环境里进行的。一些管理者习惯在上班时把员工叫到办公室谈心。殊不知，在办公室里，员工的心灵大都是封闭的，不论是苦口婆心地说教，还是规章纪律的教导，都不会产生良好的效果。因此，谈心应尽量选择在较私人的时间，地点应该尽量避开办公室。这样的时空选择不会让员工有工作交流的感觉。当员工置身于自然环境或轻松的环境中，也自然容易交流。

● 耐心倾听，弄清情况

为了弄清原因，作为管理者，在与员工谈心时，一定要耐心倾听。倾听时，一般要做到少讲多听，不要打断对方的讲话；设法使交谈轻松，使倾诉的员工感到舒适，消除拘束；表示出有聆听的兴趣，不要表示冷淡与不耐烦；尽量排除外界干扰；站在员工立场上考虑问题，表示出对员工的同情；控制情绪，保持冷静，不要与员工争论；提出问题以示你在充分倾听和求得了解；不要计较员工口气的轻重和观点是否合理。

● 以积极的方式结束谈心。

谈心结束时，管理者应起身，或紧握员工的手，或拍拍对方的肩，语气亲切而诚恳地说：“同你聊天使我了解了很多事情，谢谢！”、“所有的问题都能解决，真令人高兴”、“忘记过去吧，相信今后我们之间会配合的更好！”或“辛苦了，好好干吧”之类的。这样可使谈心更加完美，效果更加好。

总而言之，要让员工感受到被重视、被关心、被理解；让他们有苦闷有人诉说、有困难有人帮助、有可乐之事有人分享。换言之：所有的管理者希望自己上司如何对待你，你就要如何去对待自己的下属。

11. 员工调查和离职面谈制度

进行有技巧的离职面谈。如果流失员工有一半人是主动辞职的，是否意味着呼叫中心的基础管理工作出了问题。再进一步，如果员工的流失总是因为对呼叫中心整体工作氛围的厌倦而产生的，是否意味着我们在管理方式、人事政策、培训、文化建设等方面存在需要改进和加强的地方。这些信息获得的主要途径是通过员工离职面谈。了解员工离职的真正原因，并根据这些原因制定相关改善措施。

主管应如何做好离职面谈？

面谈前的准备工作：

面谈地点应选择轻松、明亮的空间，面谈时间以 20 分钟至 40 分钟之间较为恰当。另外，离职者的个人基本资料、离职申请书、以往考核纪录表也应妥善准备，以正确掌握离职真正原因，这也可让离职者感受到面谈者对于当事人的重视程度而非敷衍了事。

面谈当中的咨询技巧：

可以先帮被面谈者倒杯茶水，先行营造轻松的气氛，以善意的动作卸去彼此对立的立场，建立彼此互信的关系，才能够让被面谈者真正说出心中的想法。同时在面谈的过程当中，应随时察言观色，设法将自己的立场与被面谈者站在同一阵线，专注倾听其所抱怨的人或事，面谈者的角色应该是多听少说，适当的提出问题即可。当被面谈者产生防卫的情形，应该要及时的关心他的感受，不要唐突地介入问题，更不可做任何的承诺，最重要的是要将面谈重点记录下来，便于之后的分析整理工作。

面谈后的作业：

面谈结束之后，应将面谈纪录汇整，针对内容分析整理出离职真正原因，并且提出改善建议以防范类似原因再度发生。

员工离职对组织会造成很多影响，一旦离职的事实发生双方也都应以开阔的胸襟坦然面对，共同找出问题症结。即使公司与员工双方无法再继续共事下去，也不应有产生伤害对方的情形发

生。由于离职者的心态多半是对公司产生不满，一旦离开后可能会有诋毁公司的情形发生，对于企业形象会有很大的影响，因此做好离职管理可以预防很多不利于公司的行为发生。

6.13 员工的素质

6.13.1 从业人员职业道路的意义

职业生涯设计可以使员工充分认识自己，客观分析环境，科学树立目标，正确选择职业，运用适当的方法，采取有效的措施，克服职业生涯发展的困难，避免人生的陷阱，获得事业的成功。如果没有一个有效的职业生涯设计，只是无目的的区工作，在某些偶然因素的促进下，也可能在一定程度上取得事业的成功，但更多的情况是，当机会到来时，却不能敏感的意识，从而失去事业进步的机会；或者是缺乏某方面知识和经验的积累，从而丧失了事业发展的机会。

目标的设定，是在继职业选择、职业生涯路线选择后，对人生目标做出的抉择。其抉择是以自己的最佳才能、最优性格、最大兴趣、最有利的环境等信息为依据。

职业生涯目标的设定，是职业生涯规划的核心。一个人事业的成败，很大程度上取决于有无正确适当的目标。没有目标如同驶入大海的孤舟，没有方向。只有树立了目标才能明确奋斗方向，走向成功。

6.13.2 呼叫中心从业人员技能发展

岗 位 名 称	别	技能
营 销 专 员	级	(一)必须具备的能力
		1、电脑系统的基本操作：
		● 熟练操作系统(XP)，能够正常开关计算机
		2、坐席系统的使用能力：
		● 在坐席系统上完成所有的关键业务流程工作：登录、功能模块选择、

		电话呼出、营销后台操作、完成业务等
		3、顾客服务技能：
		● 良好的口头表达能力
		(1) 发音清晰正确，语言流畅，会普通话。
		● 理解能力与沟通技巧
		(1) 准确地理解客户陈述的问题
		(2) 清楚、准确地表达思想，获得客户的认可
		● 优秀的客户服务礼仪。了解电话业务的客户服务礼仪
		● 中文录入速度为每分钟 40 字
		(二) 对业务知识了解：
		● 公司概况。对公司基本情况及管辖范围的了解。
		● 准确掌握所销售业务基本内容：业务概述、业务优势/卖点、对用户的好处
		(三) 对流程的了解：一无
		(四) 对工具的了解：一无
营销 专员	级	(一) 必须具备的能力：
		1、电脑系统的基本操作：
		● 熟练操作系统(XP)，能够正常开关计算机
		● 使用操作 Office、Word 办公软件
		2、坐席系统的使用能力：
		● 在坐席系统上完成所有的关键业务流程工作：登录、功能模块选择、电话呼出、营销后台操作、完成业务等
		3、顾客服务技能：
		● 良好的口头表达能力
		(1) 发音清晰正确，语言流畅，普通话标准。
		● 理解能力与沟通技巧
		(1) 准确地理解客户陈述的问题
		(2) 清楚、准确地表达思想，获得客户的认可
		● 优秀的客户服务礼仪。了解电话业务的客户服务礼仪

		● 中文录入速度为每分钟 50 字
		(二)对业务知识了解:
		● 公司情况。对公司基本情况及管辖范围的了解。
		● 熟练、准确掌握所营销业务基本内容: 业务概述、费率、业务优势/卖点、对用户的好处
		● 掌握所销售业务基本业务流程。
		(三)对流程的了解:
		?
		(四)对工具的了解:一无
营销 专员 销售 专员 (初 级)	级	(一)必须具备的能力:
		1、电脑系统的基本操作:
		● 熟练操作系统(XP), 能够正常开关计算机
		● 熟练操作 Office、Word 等办公软件
		● 简单了解常用计算机故障
		2、坐席系统的使用能力:
		● 熟练掌握坐席系统关键业务流程工作: 登录、功能模块选择、电话呼出、营销后台操作、完成业务等
		3、顾客服务技能:
		● 良好的口头交流能力、基本书面表达能力。
		(1)发音清晰正确, 语言流畅, 语速适中, 普通话标准。
		(2)语言表述亲切、温和。
		(3)能够撰写段落/短文/信函, 且语法正确。
		● 理解能力与沟通技巧
		(1)准确地理解客户陈述的问题
		(2)清楚、准确地表达思想, 获得客户的认可
		(3)准确分析并挖掘客户属性, 针对不同类别客户提出脚本优化建议。
		(4)准确调查有效客户需求。
		(5)对客户投诉问题初步了解, 并可解决简单问题。
		● 优秀的客户服务礼仪。了解电话业务的客户服务礼仪

		● 中文录入速度为每分钟 60 字
		(二)对业务知识了解:
		● 公司情况。对公司基本情况及管辖范围的了解。
		● 了解一对一营销服务理念
		● 熟练、准确掌握所营销业务基本内容: 业务概述、费率、业务优势/卖点、对用户的好处
		● 熟练掌握所销售业务基本业务流程。
		● 对新增业务可以直接进行抽样测试, 并保证测试无误。
		(三)对流程的了解:
		?
		(四)对工具的了解:
		● 能够使用 CRM 进行基本操作
		(五)希望具备的能力:
		● 严格遵守规范, 为客户代表树立楷模
岗位 名称	级 别	技能
销售 专员	中 级	(一)必须具备的能力: 1、电脑系统的基本操作: ● 熟练操作系统(XP), 能够正常开关计算机 ● 熟练操作 Office、Word 等办公软件, 会使用 Visio 制作简单流程图; ● 掌握常见计算机故障, 并及时将故障原因提交上级组长。 2、坐席系统的使用能力: ● 熟练掌握坐席系统关键业务流程工作: 登录、功能模块选择、电话呼出、营销后台操作、完成业务等 3、顾客服务技能: ● 良好的书面和口头交流能力。 (1)发音清晰正确, 语言流畅, 语速适中, 普通话标准。

		(2) 语言表述亲切、温和。
		(3) 能够撰写段落/短文/信函，且语法正确、语言流畅。
		● 理解能力与沟通技巧
		(1) 与客户沟通，分析客户购买需求并满足客户需求，达成销售。
		(2) 准确地理解客户陈述的问题，挖掘客户属性，建立有效客户关系。
		(3) 针对不同客户属性提出脚本优化建议。
		(4) 了解产品促销知识及产品行业动态
		● 良好的解决问题能力
		(1) 挖掘有效客户购买需求，切实可行的满足客户需求。
		(2) 需求解决思路清楚
		(3) 对客户投诉问题初步了解，并可解决简单问题。
		● 优秀的客户服务礼仪。了解电话业务的客户服务礼仪
		● 中文录入速度为每分钟 60 字
		(二) 对业务知识了解：
		● 公司情况。对公司基本情况及管辖范围的了解。
		● 掌握一对一营销服务理念
		● 掌握所涉及业务基本内容：产品名称、型号、功能、价格、产品优势/卖点、对用户的好处
		● 掌握产品销售所涉及基本作业流程。
		(三) 对流程的了解：
		?
		(四) 对工具的了解：
		● 熟练使用 CRM 及呼叫中心各类工作软件
		(五) 希望具备的能力：
		● 严格遵守规范，为客户代表树立楷模
客户助理	高级	(一) 必须具备的能力：
		1、电脑系统的基本操作：
		● 熟练操作系统 (XP)，能够正常开关计算机
		● 熟练操作 Office、Word 等办公软件，能够使用 Visio 制作流程图；了

	解 PPT 制作及使用方法
	● 熟练掌握常见计算机故障，并能独立处理常见故障。
	● 简单了解计算机基础硬件知识
	2、坐席系统的使用能力：
	● 熟练掌握坐席系统关键业务流程工作：登录、功能模块选择、电话呼出、营销后台操作、完成业务等
	3、顾客服务技能：
	● 良好的书面和口头交流能力。
	(1) 发音清晰正确，语言流畅，语速适中，普通话标准。
	(2) 语言表述亲切、温和。
	(3) 能够撰写段落/短文/信函，且语法正确、语言流畅。
	● 理解能力与沟通技巧
	(1) 与客户沟通，分析客户购买需求并满足客户需求，达成销售。
	(2) 维护已有客户关系，准确地理解客户陈述的问题，挖掘客户属性，建立自己的客户群。
	(3) 针对不同客户属性及需求提出脚本优化建议。
	(4) 掌握产品促销知识及产品行业动态
	● 良好的解决问题能力
	(1) 挖掘有效客户购买需求，切实可行的满足客户需求。
	(2) 需求解决思路清楚
	(3) 挖掘有效客户购买需求，切实可行的满足客户需求。
	(4) 对客户投诉问题基本了解，并可解决客户日常投诉。
	● 优秀的客户服务礼仪。初步掌握社交礼仪。
	● 中文录入速度为每分钟 70 字
	(二)对业务知识了解：
	● 对最终客户和公司目标的了解
	● 掌握一对一营销服务理念
	● 掌握所涉及业务基本内容：产品名称、型号、功能、价格、产品优势/卖点、对用户的好处

		● 掌握产品销售所涉及基本作业流程。
		(三)对流程的了解:
		?
		(四)对工具的了解:
		● 熟练使用 CRM 及呼叫中心各类工作软件
		(五)希望具备的能力:
		● 有能力不断学习业务所需的新技能。
		● 有自律能力。较好遵守规范。
销售 专员	专 家	(一)必须具备的能力:
		1、电脑系统的基本操作:
		● 熟练操作系统(XP), 能够正常开关计算机
		● 熟练操作 Office、Word 等办公软件, 能够使用 Visio 制作流程图; 掌握 PPT 制作及使用方法; 学习使用 project 等各类工具。
		● 熟练掌握常见计算机故障, 并能独立处理常见故障。
		● 了解计算机基础硬件知识
		2、坐席系统的使用能力:
		● 熟练掌握坐席系统关键业务流程工作: 登录、功能模块选择、电话呼出、营销后台操作、完成业务等
		● 了解呼叫中心坐席技术实现方式及坐席平台功能。
		3、顾客服务技能:
		● 良好的书面和口头交流能力。
		(1)语言流畅, 语速适中, 普通话标准。
		(2)语言表述亲切、温和。
		(3)熟练撰写段落/短文/信函, 且语法正确、语言流畅, 学习制作简单业务方案。
		● 理解能力与沟通技巧
		(1)与客户沟通, 分析客户属性, 挖掘客户潜在需求, 使客户利润最大化。
		(2)与高潜质客户进行深入沟通, 挖掘客户综合需求, 为客户企业提供基础解决方案。

	(3) 针对不同客户属性及需求提出脚本优化建议。
	(4) 掌握产品促销知识及产品行业动态
	● 良好的解决问题能力
	(1) 挖掘有效客户购买需求，切实可行的满足客户需求。
	(2) 需求解决思路清楚
	(4) 对客户投诉问题基本了解，并可解决客户日常投诉。
	● 优秀的客户服务礼仪。初步掌握社交礼仪。
	● 中文录入速度为每分钟 80 字
	(二) 对业务知识了解：
	● 对最终客户和公司目标的了解
	● 掌握一对一营销服务理念
	● 掌握所涉及业务基本内容：产品名称、型号、功能、价格、产品优势/卖点、对用户的好处
	● 掌握产品销售所涉及基本作业流程。
	(三) 对流程的了解：
	?
	(四) 对工具的了解：
	● 熟练使用 CRM 及呼叫中心各类工作软件
	(五) 希望具备的能力：
	● 有能力不断学习业务所需的新技能。
	● 有自律能力。较好遵守规范。

6.13.3 呼叫中心员工晋升道路

序列	岗位名称	岗位级别	岗级	序列	岗位名称	岗位级别
销售 序列	营销专员	普通	1	管理 序列	营销部 管理	业务主管
	营销专员	中级	2			主管
	营销专员	高级	3			
	营销专员	一线班长	+1			

	销售专员	初级	1		销售部 管理	业务主管
	销售专员	普通	4			
	销售专员	中级	6			主管
	销售专员	高级	9			
	销售专员	专家	12			分公司经
	销售专员	一线组长	+2			理

第7章 呼叫中心流程及准则

7.1 呼叫中心流程概述

7.1.1 业务流程与执行

1. 流程的含义

流程就是为了完成某项工作而定制的程序文件，是操作人员为了达到工作目的而执行的一致工作方法。呼叫中心为了达成客户一致体验，要有好的流程运作，流程对于呼叫中心运营来说，就像乐章对于交响乐团同等重要，一般用流程文件或流程图的方式表示。

2. 流程的分类

在呼叫中心一般有两类流程文件，一是与客户相关的关键流程，二是关键支持流程。前者需要操作人员与客户或最终客户进行交互才能进行下去。比如客户来电进行报修，这就是典型的与客户相关的关键流程，因为需要直接与客户进行沟通确认；而关键支持流程是支持流程，目的是保障前者的执行效果，比如为了让所有客户代表达到一致的行为准则，我们需要对客户代表进行培训，培训流程就是一个支持流程。

一个清晰的流程，必须按照预先设定的、一致的方式进行，必须具有达到客户需求和目标的高可能性。流程必须是可控的、在控的、可审核的、可改善的。

（1）客户相关的关键流程。所有与客户需求直接相关的工作流程。

- 电话呼入、呼出；
- 邮件、传真、网上需求；
- E-mail · · · · ·
- 升级处理。

(2) 支持流程。确保关键流程能够正常执行的工作流程。

- 信息支持;
- 招聘及培训;
- 质量监控;
- 预测与排班;
- 系统支持。

A. 提取出与客户相关的关键流程

(1) 呼入业务流程。

- 咨询总流程
- 故障报修流程
- 投诉建议流程
- 业务咨询流程
- 扩包装流程;
- 网上及语音业务受理流程
- 销售电话流程

(2) 呼出业务流程。

B. 关键支持流程

- 知识库维护流程
- 预测/排班
- 话务量预测流程
- 人员招聘流程
- 岗前培训流程

7.1.2 流程搭建

流程管理的观点，在企业中已经相当流行。

若能将定制标准作业流程的机制，作为管理和运营客户服务中心的主导思想，则每次有新的业务需要时，都可以直接将以往运作成功的流程搬用，只需整合过去的服务经验，对流程加以调整，即可成为客服人员的操作准则及作业依据。采取这样的方式，可以使我们的流程规划周期缩短、业务操作差错率减少、服务品质也能得到提升。

但在这样过程中，特别要注意的是尽量避免流程制定和改进中的潜在风险。

虽然流程在规划阶段都经过一系列的测试，但在实际应用中，不管是制定的新流程，还是改善经过改善后的流程重新上线，仍会有无法预期的状况发生。

无法预期的影响一般表现为轻微和严重两种。

轻微影响系统或流程的正常操作。当出现这种情况时，在不影响服务业务的情况下对系统对流程进行微调，以达到系统或流程改进的效果。

严重影响系统或流程的正常操作。这种情况较少出现，一旦出现可考虑将新系统卸载及迅速恢复旧系统。

当系统卸载后恢复前，而呼叫中心并未由于系统或流程问题而停止服务，那么呼叫中心将面临人手严重不足的问题，而这种问题一旦出现，就会造成服务品质急剧下滑的局面，而这种局面的出现我们称之为呼叫中心或客户服务中心流程改进“风险”。

如何能合理地降低或规划流程在实际操作中遇到的“风险”呢？

（1）依据实现去定的服务品质目标合理规划。在流程作业之前，应确定服务品质目标，根据事前确定的服务品质目标，考虑可整合的人力、物力资源，规划能使目标达成的方法和程序。同时应全面评估整个服务流程可能发生的潜在风险，并建立预警方案。

（2）记录并及时掌握回馈信息。很多客服中心在启用拟定的服务流程后，往往会忽视流程应用后的回馈工作，这使得运营中心失去了检验流程有效性的先机。假设操作部门按照已拟定的服务流程方法和程序操作，还必须启动操作方进行“风险”管理的应变程序，确保“风险”的有效控制，同时须及时关注流程运行状况，掌握及记录回馈，做为后续流程改进的参考依据。

（3）建立审核机制。在客服人员为客户提供服务过程中，大部分是透过客服人员传递企业对客户的责任态度。为确保服务品质，在流程建立时，应同时规划并建立日后的稽核机制，稽核机制的建立将有效管理并确保执行部门进行服务时的态度和方法。执行部门依照流程步骤，将有效降低因客服人员不同而产生的服务落差。当然，也应通过执行部门以外的其他人员或者流程监控小组进行流程稽核，确保取得更客观、更合理的稽核结果。

（4）流程操作。当流程有调整的必要时，务必要保留流程调整前的操作数据及相关信息，以便和流程调整后的数据信息进行对照。另外，当调整流程时，如果需要对系统也做调整，那么务必要注意系统的调整是否会波及其他的服务流程的进行。

业务流程搭建，始于客户需求，而非内部管理便利。

一、流程管理的关键要素

流程管理的 14 个关键要素分别是：

- (1) 战略与使命。要明确呼叫者对客户服务中心所陈诉的使命是否赞同。
- (2) 接近点。客户怎样才能找到客户服务中心的电话？
- (3) 传送。电话如何才能进入客户服务中心？
- (4) 灾难恢复。当灾难发生时，将客户的损失减少到最低的后援措施有哪些？
- (5) 电话产品。哪些装置正回答着呼叫者的电话？
- (6) 人员配备与规划。系统是否每次都装置了适当的客户代表接待呼叫者？
- (7) 培训。培训和再培训客户代表到什么程度？
- (8) 工具、应用与数据库。客户代表所需要的信息是否都很好地组织和储存了？是不是能够很容易地找到他们？
- (9) 提示文本。客户代表是否能够得到计算机提示文本，帮助客户代表说对客户说什么？
- (10) 客户联系通道。如果公司有不知一个客户服务中心回答客户的问题，那么怎样才能将这些客户服务中心整合在一起，展示给客户一个统一的形象？
- (11) 测量标准与报告。如何在适当的时间采取适当的手段得到所需要的决策信息
- (12) 呼叫者满意度。在客户服务中心管理中，如何测定大多数客户对呼叫中心服务品质的感觉？
- (13) 运营成本。对客户服务中心的运营成本有清楚的了解，要严格控制成本，同时，需要投入时，可以容易的筹集。
- (14) 环境。是否对客户服务中心的人文环境进行仔细的监控，以保证客户服务中心工作流程的高效运行。

二、流程管理的方法

客户服务中心流程管理的标准化方法有 6 个，它们分别是：

- (1) 会议管理方法。包括会议议程，会议开始、结束时间控制，会议纪要，任务分配，冲突管理，会后追踪等。
- (2) 脑力激荡方法。包括如何引导脑力激荡，如何归纳由此产生的思路、方法与建议。
- (3) 跨部门协调小组。包括临时小组与永久小组，如何组建，如何办事等。
- (4) 项目推出程序。包括让相关人员都清楚项目的范围、目标与自己的责任。
- (5) 合作协商调会。包括如何让合作商完整地掌握范围的期望值。
- (6) 客户调查访谈会。包括如何选取客户，如何了解客户的真是反映及如何区分客户建议的轻重缓急等。

三、流程审核和流程改善

客户服务中心须定期持续不断地控制和改进流程。如果流程的实施效果与预期目标完全一致，则正常执行流程，定期实施流程审核，并进行流程的优化和完善。如果流程的实施效果与预期的目标不一致，则要根据监控结果和运营数据分析差异产生的原因。如果是流程制定的问题，要根据出现的问题修改或重新制定流程，并执行新流程；如果是流程执行人员的问题，压迫参展培训流程对执行人员进行培训，直到每个人都能正确了解执行。下面我们重点讲述通过流程审核发现流程执行过程中的问题，其方法是通过查看员工执行的一致性来评估流程的控制性如何，周期以、一般为半年或一年，范围是对所有与客户相关的关联流程进行从起点到终点的审核，对于流程中发现的问题，提出改进建议，推动流程改善。

（1） 流程审核目的。为了加强与客户相关流程执行一致性和可靠性，并能够及时发现并改进流程中存在的问题，因此进行流程正式的端对端审核。

（2） 审核范围。

- 1) 所有与客户相关流程；
- 2) 针对该流程涉及的执行人员；
- 3) 重点审核执行人员是否按照流程执行以及流程执行的一致性。

（3） 参与人员。现场管理专责、质量监控专责、培训专责及值班长等。

（4） 审核方式。审核小组以现场审核方式进行端对端的流程审核。

（5） 审核时间。流程审核时间每半年或一年进行一次；确定审核时间、每次审核的方法和步骤。

（6） 审核操作方法。

1) 流程审核的发起阶段。

- a、 定义本次审核涉及的关键流程；
- b、 根据流程执行人员的排班和业务量确定本次审核的抽样数量；
- c、 确定流程审核的具体参与小组的成员和时间安排；
- d、 进行正式的全员通知。

2) 流程审核过程。

a、 各项审核负责人提前熟悉业务流程，对于流程细节详细了解。

b、 每个流程的审核采用“端对端”的方式；如果某个咨询又转为其他流程（例如升级流程），则需要追踪该客户的问题，直到最终被解决为止。每个记录审核的情况记录在**表 1 流程监控表**中。

c、如果客户的问题早该流程中转到其他流程，则请继续审核后续流程并详细记录；后续流程审核的结果请在当天反馈给该流程审核负责人。

d、审核结束后，汇总审核的结果，填写**流程评估表**（见表2）

表 1 流程监控表

序号	流程名称	检查时间	客户姓名	执行人姓名	流程环节	存在问题	改进建议	审核人
1	故障报修流程							
2	投诉流程							
3	业务咨询流程							
4	业扩报装流程							
5	网上及语音留言业务处理流程							
6	回访流程							

--	--	--	--	--	--	--	--	--

表2 流程评估表

序号	流程名称	流程评价项目	流程评价
1	故障报修	流程文件的可控性	审核流程文件是否合理，关键点是否可控 打分：0分，不可控；2分，基本可控；3分，可控
	流程	流程执行的一致性	根据《流程监控表》中，每个流程的电话执行情况打分：0分，大量不一致；2分，基本一致；3分，完全一致
		是否所有人都按照流程执行	审核中所有人员和班次的执行情况是否一致：0分，大量不一致；2分，基本一致；3分，完全一致
2	投诉流程	流程文件的可靠性	审核流程文件是否合理，关键点是否可控 打分：0分，不可控；2分，基本可控；3分，可控
		流程执行的一致性	根据《流程监控表》中，每个流程的电话执行情况打分：0分，大量不一致；2分，基本一致；3分，完全一致
		是否所有人都按照流程执行	审核中所有人员和班次的执行情况是否一致：0分，大量不一致；2分，基本一致；3分，完全一致
3	业务咨询流程	流程文件的可靠性	审核流程文件是否合理，关键点是否可控 打分：0分，不可控；2分，基本可控；3分，可控
		流程执行的一致性	根据《流程监控表》中，每个流程的电话执行情况打分：0分，大量不一致；2分，基本一致；3分，完全一致

		是否所有人都按照流程执行	审核中所有人员和班次的执行情况是否一致：0分，大量不一致；2分，基本一致；3分，完全一致
4	业扩报装流程	流程文件的可靠性	审核流程文件是否合理，关键点是否可控打分：0分，不可控；2分，基本可控；3分，可控
		流程执行的一致性	根据《流程监控表》中，每个流程的电话执行情况打分：0分，大量不一致；2分，基本一致；3分，完全一致
		是否所有人都按照流程执行	审核中所有人员和班次的执行情况是否一致：0分，大量不一致；2分，基本一致；3分，完全一致
5	网上及语音留言业务处理流程	流程文件的可靠性	审核流程文件是否合理，关键点是否可控打分：0分，不可控；2分，基本可控；3分，可控
		流程执行的一致性	根据《流程监控表》中，每个流程的电话执行情况打分：0分，大量不一致；2分，基本一致；3分，完全一致
		是否所有人都按照流程执行	审核中所有人员和班次的执行情况是否一致：0分，大量不一致；2分，基本一致；3分，完全一致
6	回访流程	流程文件的可靠性	审核流程文件是否合理，关键点是否可控打分：0分，不可控；2分，基本可控；3分，可控
		流程执行的一致性	根据《流程监控表》中，每个流程的电话执行情况打分：0分，大量不一致；2分，基本一致；3分，完全一致
		是否所有人都按照流程执行	审核中所有人员和班次的执行情况是否一致：0分，大量不一致；2分，基本一

			致；3 分，完全一致
--	--	--	------------

四、流程改进

当评估表中有不是满分的情况，说明该流程审核的结果有不合规项目，则在 5 个工作日内针对不合规的项目完成**流程执行情况与改进报告**（见表 3），并向审核人员和部门负责人汇报。审核人针对改进计划进行后续审核，确保完成了改进。

表 3 流程执行情况与改进报告

流程审核情况			
流程名称		填写报告人	
存在问题与建议	（内容来自《流程评估表》的评估结果）		
问题分析与改进			
问题定义			
分析数据确定原因	数据说明	原因待定	
	（可以插入文件作为附件说明）		
解决办法	具体措施	责任人	落实时间
	（可以插入文件作为附件说明）		
结果追踪			
	上级签字：		

7.1.3 业务流程管理层次

业务流程重组（Business Process Reengineering，BPR）自 20 世纪 90 年代初由美国的两位管理学专家首次提出来以后，迅速风靡全球，近年来随着国内信息化的进程，也日渐被国人所熟悉。然而这个诞生在美国，在大规模生产向个性化定制转变，Itj 技术被广泛应用的这样一个大背景中产生的管理理论曾一度受到质疑。其原因是大规模的业务流程重组的成功率不高，连 BPR 理论的创始人之一哈默后来也承认 BPR 理论过于激进，在更多的时候，应该采用业务流程优化（Business Process Improve，BPI），而不是 BPR。其实，对于国内的企业来讲，业务流程

的管理按照其变革的程度应该分为三个层次：业务流程的建立与规范、业务流程优化和业务流程重组。这三个不同层次的变革分别适用于不同阶段和管理基础的企业。

一、业务流程的建立和规范

在一个企业尤其是一个中小企业建立的初期，由于企业生存的压力，管理者普遍关注市场和销售，对流程和制度不重视，运作基本靠员工的经验和一些简单的制度，企业的成功往往取决于企业主的个人能力和一些偶然的机，比如拥有该行业成功所需要的特点资源。处于这个层次的企业，当在解决了生存问题，开始走向规模化的时候，面临着从人治走向法治的转变。这个时候解决的是一个从无到有的问题，像许多企业推出 ISO9001 体系或其他一些基本制度的建设，都是为了解决这个问题。国内的大部分中小企业和一些程度化不高的行业里的企业大都属于这个层次。

处于第一个层次的企业，面临的最大的问题是无序，通常会出现组织机构不健全，机构因人设岗，权责不清和没有制度流程。这些企业通常没有成型的组织机构，谁熟悉哪一块也就由谁负责该项业务，职能通常会由交叉，企业的运作基本上依赖于人的经验和惯性，经常会发生越级指挥事件，同时会表现出高度集权的特点。

从流程管理的角度，这个时期的企业急需的是建立起基本的流程和规范，如业务运作流程、作业指引、岗位说明书、人力资源管理体系等。这个时期的企业不能强求业务流程的精细，识别和描述流程，使工作例行化。

二、业务流程优化

由于企业规模的扩大，组织的机构会逐渐庞大，分工会越来越细，企业官僚化程度也在逐渐增加，这个时候面临的最大的问题使低效，也就是效率的低下，通常这类企业会表现出以下特点：组织机构完整，甚至大而全，也有书面的职责说明、制度流程，但是会出现部门间合作不畅，跨部门流程工作效率低下，决策时间长，制度流程虽然有但是没有达到精细化的程度，流程执行不到位等问题。有相当一部分企业还通过了 ISO9001 认证或有完整的制度流程体系。具备这个特点的企业一般是一些迅速膨胀后颇具规模的民营企业和一些国有企业。其业务模式相对稳定，而且通常企业发展比较快。

在这个阶段的企业需要解决的问题是如何提高企业的效率和反应速度。通常采用的方法是先对现有流程的绩效进行评估，识别缺失的关键环节，针对流程各环节可以从以下四个角度进行分析：

- (1) 活动：是否过于复杂，存在精简的可能性。
- (2) 活动实现形式：是否能用更有效率的工具来实现活动。

(3) 活动的逻辑关系：各环节的先后关系可否作调整以达到改进目标。

(4) 活动的承担者：是否可以通过改变活动的承担者来使流程更有效率。

然后通过对现有流程的简化、整合、增加、调整等方式来提升流程效率，还可以通过明确流程所有者（process owner）的形式来监督流程的整体的表现，从而避免避免推诿的问题。

一般在进行流程优化的时候关注的是相对低层次的流程的效率和成本等，可以采用一些方法和工具对现有的流程进行改良，同时强调流程的有效执行，一般不会涉及到大的组织变革和流程变革，这个时候解决一个从有到更好的问题。

业务流程优化的特点是一些局部的变革，对企业的冲击相对较小，相对比较容易实施，缺点是只是一些改良，对一些存在结构性问题的企业往往不能解决根本性问题。

三、业务流程重组

这个时候往往是公司的战略转型期，需要对流程进行根本性的变革，需要全面评估业务流程，需要关键战略对流程进行重新设计和重组流程以适用公司的战略，流程重组往往伴随着 IT 系统的实施、重大的组织变革和业务模式的变革。这个阶段往往是一次重大的管理变革。

这个时候企业的流程本身并没有很多问题，但是往往不能适用新的战略，一般伴随 IT 系统的实施或者新的战略调整，需要对企业的流程进行全面的评估和战略性思考，同时伴随着流程的调整需要进行一系列的配套措施。

以某知名的房地产企业为例，公司的新战略要求能够快速的交付产品，快速的进行存活周转，但是在对房地产开发的整体业务流程进行审视时，发现对现有的业务流程进行简单的优化和完善不能解决问题，在整个开发流程中，招标采购占了相当长的时间，如果只是对该流程进行进行一些局部的优化并不能有效的解决快速交付产品的问题，在对整个业务流程进行战略性思考，提出了从设计角度对一些材料和工程进行标准化设计，在采购方面建立战略采购系统的模式，通过这种标准化的产品设计和战略采购，使得一些费时费力的采购招标过程可以免去，从而极大的加快了产品的交付和提高了效率。这个变革涉及到整个规划设计、采购招标乃至成本预算等流程的变革。

业务流程重组因为往往伴随着业务模式的调整，是一次重大的管理变革，存在较大的实施风险，但一旦成功，往往能给企业带来业绩的重大改善。

这三个层次的流程管理适用于不同阶段的企业，当然他们之间的界限不是严格意义上的。在进行业务流程的规范时，最好能对流程进行一些优化，业务流程优化和重组之间的界限也只是程度上的区别，关键是进行流程管理时根据管理的现状采用合适的方法和步骤。

7.1.4 流程的改进与更新

流程的改进是在流程建立之后的一个周而复始的过程。呼叫中心的流程要使其所面对的客户感到企业服务非常合理，透明，有效，并越来越好。请注意以下几点：

- 每个流程都有专门责任人负责并在各人岗位责任描述中有清晰的定义。
- 流程的客户入口要尽可能考虑周到，设计与改进时应当听取客户，其他部门相关人士及新员工的看法与建议。
- 定期地流程回顾，总结流程运行状况，研究做出流程改进决定，并将流程改进结果固定在呼叫中心业务处理的各环节，使其切实得到落实。
- 流程的优化要从客户的角度来看，而不是为了管理省事或领导易懂。

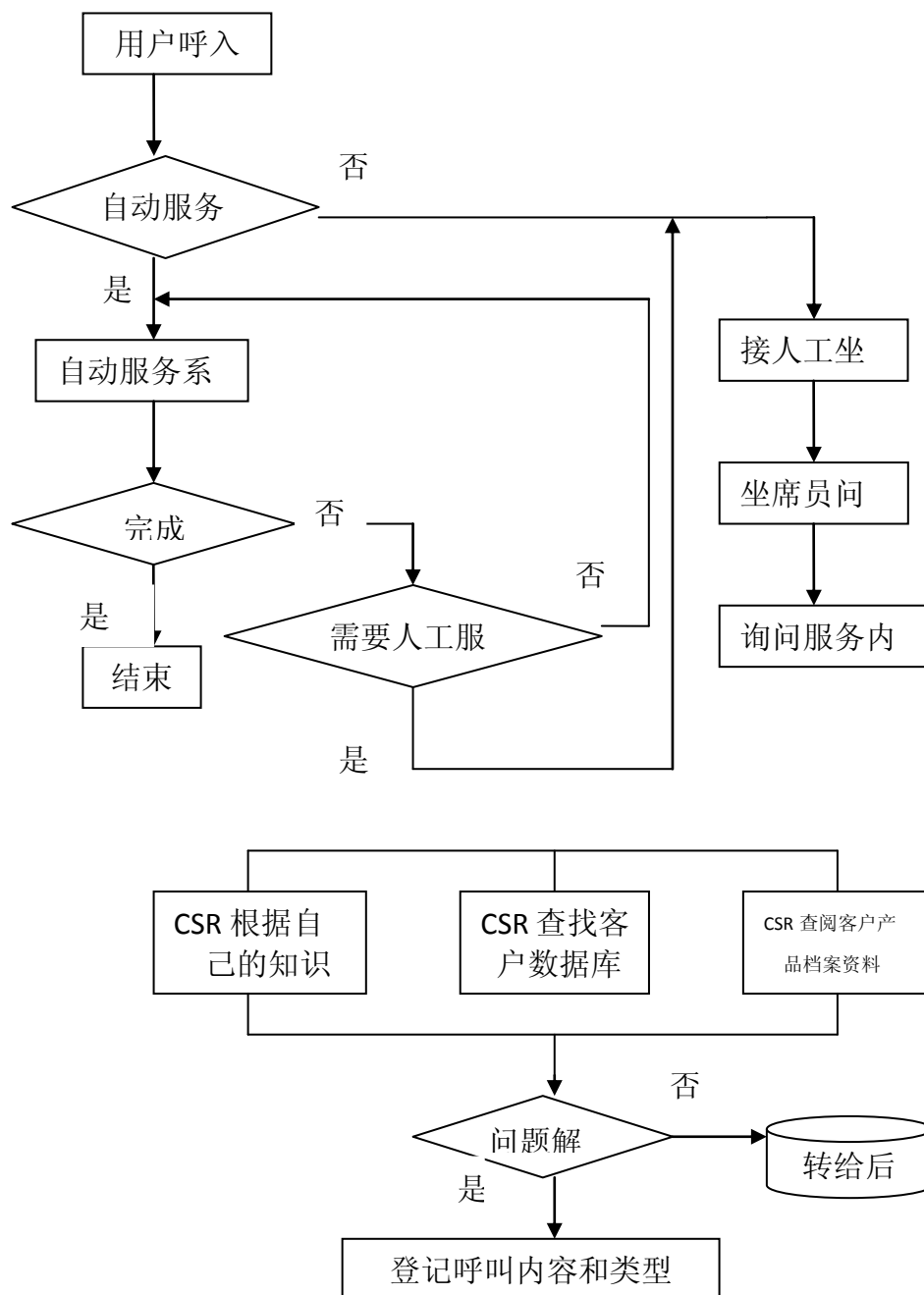
呼叫中心网络的软硬件技术的不断发展使得流程和流程管理变得越来越有效。呼叫中心可以为客户解决问题的方面也就越来越广。经常性的流程检视和改进要求管理者对 IT 系统的能力并对新技术的出现与趋势有清楚的了解，因为，每一次的重要改进都会和系统能力的提高与更新紧密联系在一起。

7.2 呼入流程

呼入电话服务在呼叫中心系统中常见的应用包括：受理查询、登记预约、电话目录直销、登记受理、受理订单、客户服务热线、账务查询、货品跟踪、支持热线、投诉热线、中小企业虚拟商务中心（城市秘书）等。呼入服务是呼叫中心最初的业务应用。呼入电话服务在接听数量、以及服务方式等方面有着巨大的发展。通常，呼入电话视不同的呼叫类型分别有不同的流程。如咨询类、投诉类等详见相关流程处理。

7.2.1 咨询电话的处理

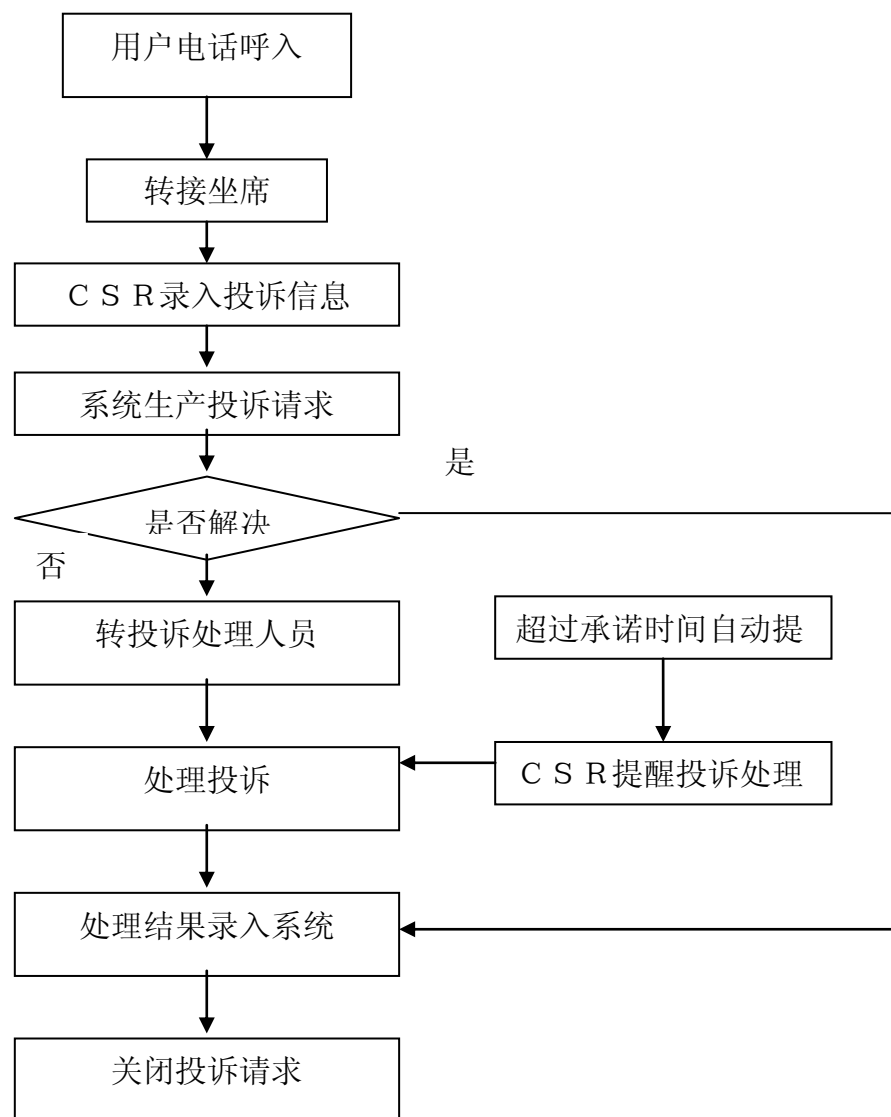
咨询电话的处理是呼叫中心最常见的一种业务形式，客户通过拨打面向社会公布的相关特服号码即可咨询自己希望知道的内容。如：拨打 1 2 3 1 5 特服号码即可咨询相关工商行政管理方面的最新规定。



咨询电话的处理流程图

7.2.2 投诉电话的处理流程

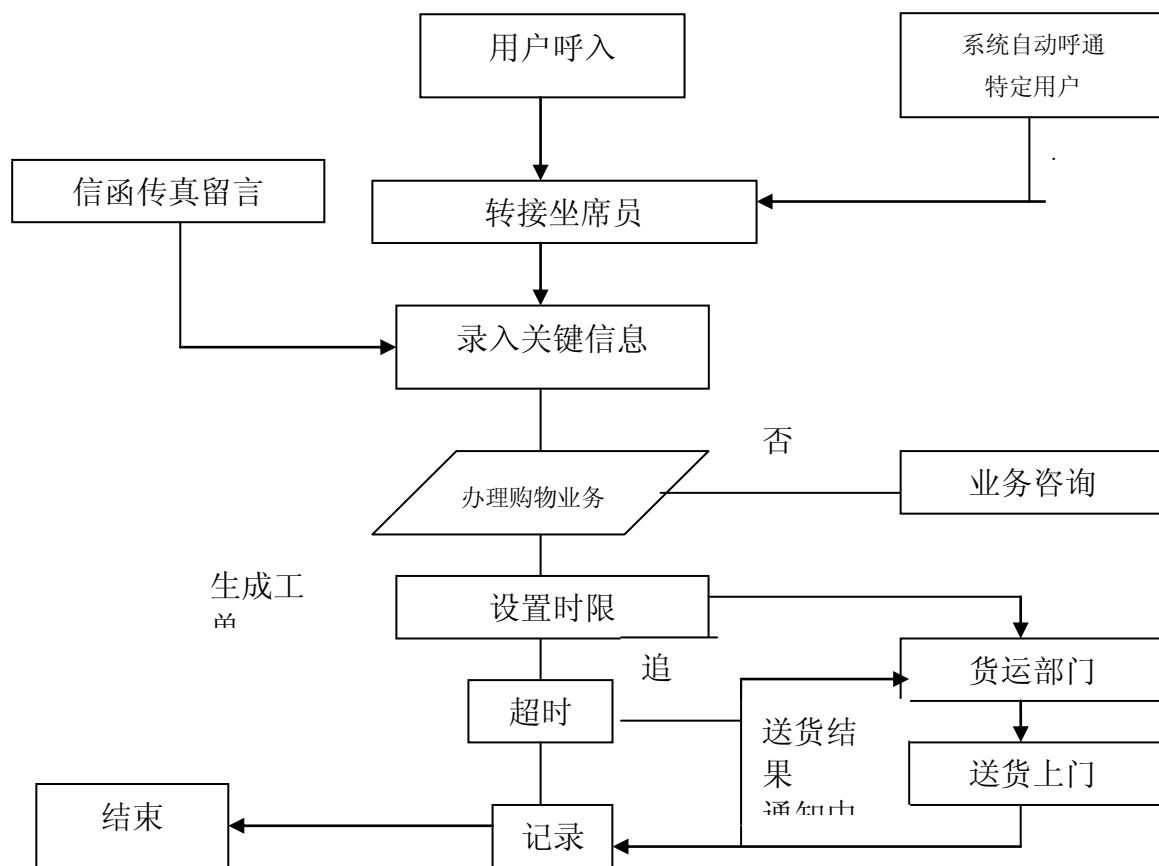
随着企业客户服务意识的不断提高,通过电话这种普及率极高的途经收集客户对企业的意见及投诉成为许多企业的共识。设置投诉热线如下图所示,客户实现意见收集和反馈途径畅通是呼叫中心现存业务中的重要部分。



投诉电话处理流程图

7.2.3 销售电话的处理流程

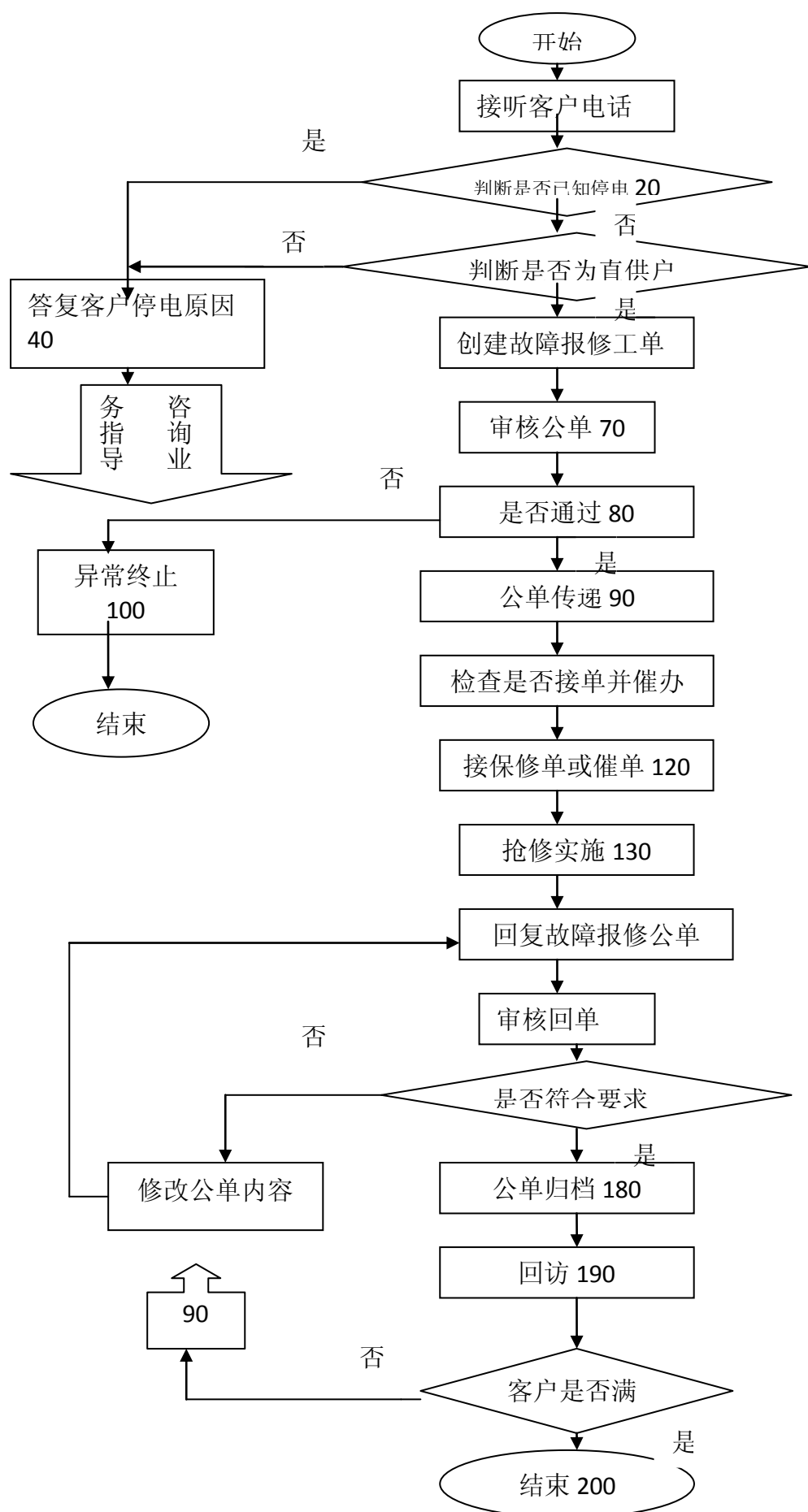
销售电话适应于电视购物、仓储式会员超市等。是一种新兴的销售形式。如图所示：



销售电话处理流程图

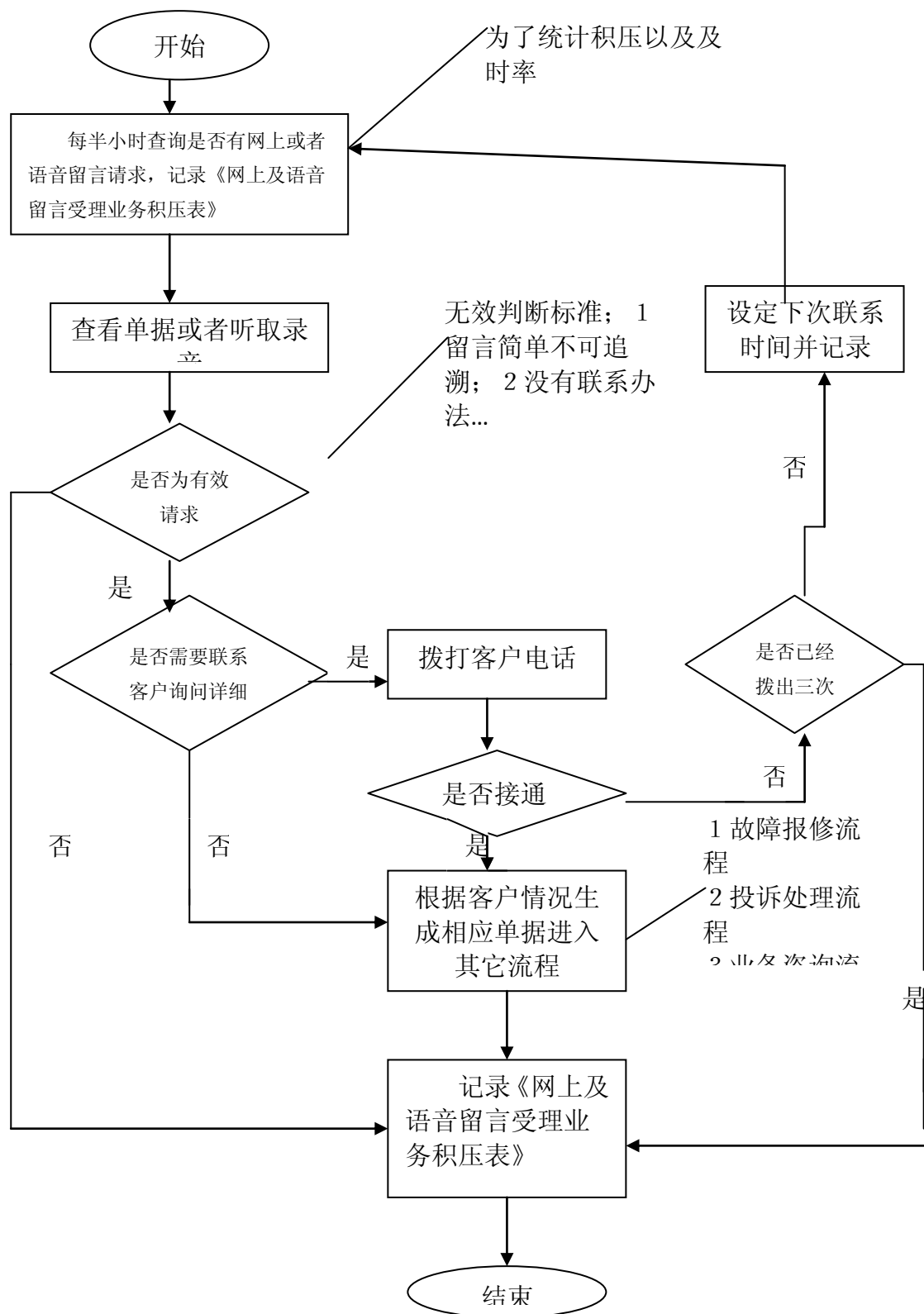
7.2.4 故障报修流程

故障报修流程图



7.2.5 网上及语音业务受理流程

网上及语音业务流程图

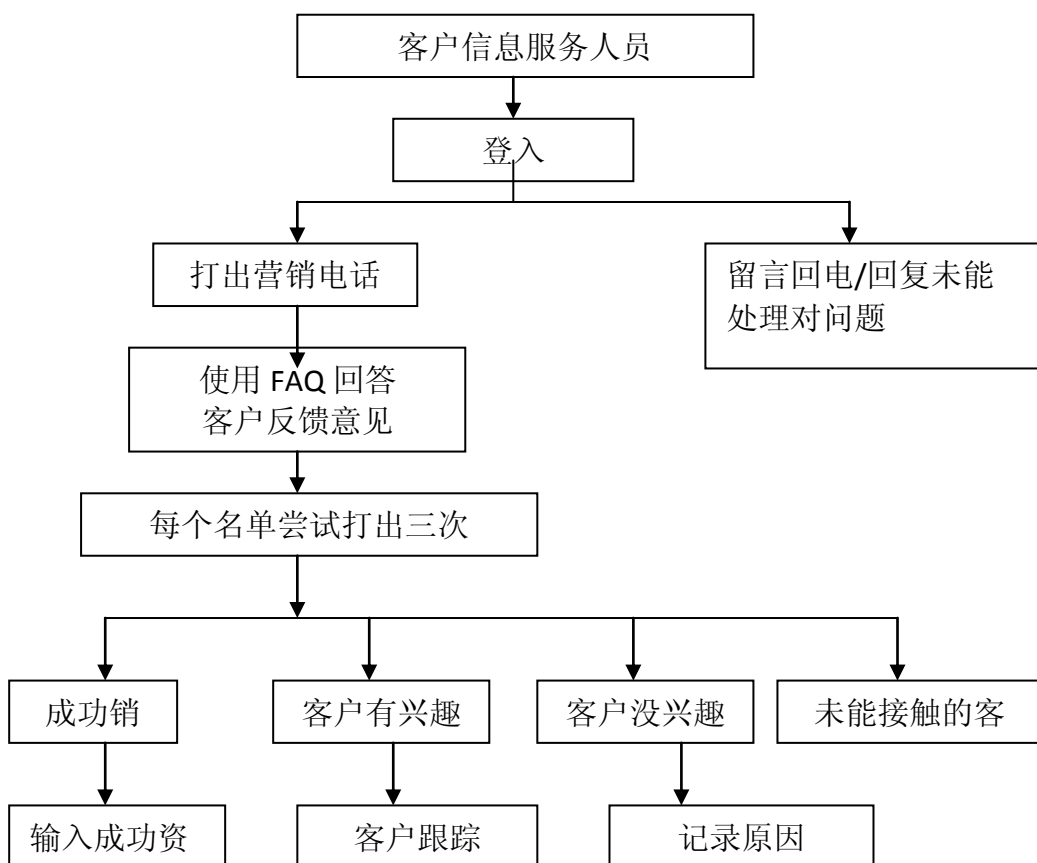


7.3 呼出流程

呼叫中心常规呼出服务的业务应用主要包括：电话预约、建立数据库、寻找目标客户、推广、市场调查、客户回访、客户关系管理、账单催缴等。具体的应用流程如下：

1. 客户信息服务人员登录座席处理（回复）留言电话
2. 客户信息服务人员登录座席根据业务脚本和业务 FAQ 一次联系确定客户意向，记录客户属性及反馈意见
3. 客户信息服务人员根据一次联系的情况进行二次或三次跟进确定最终意向客户，达到成单。
4. 记录成功用户信息，录入 CRM 系统，定期回访

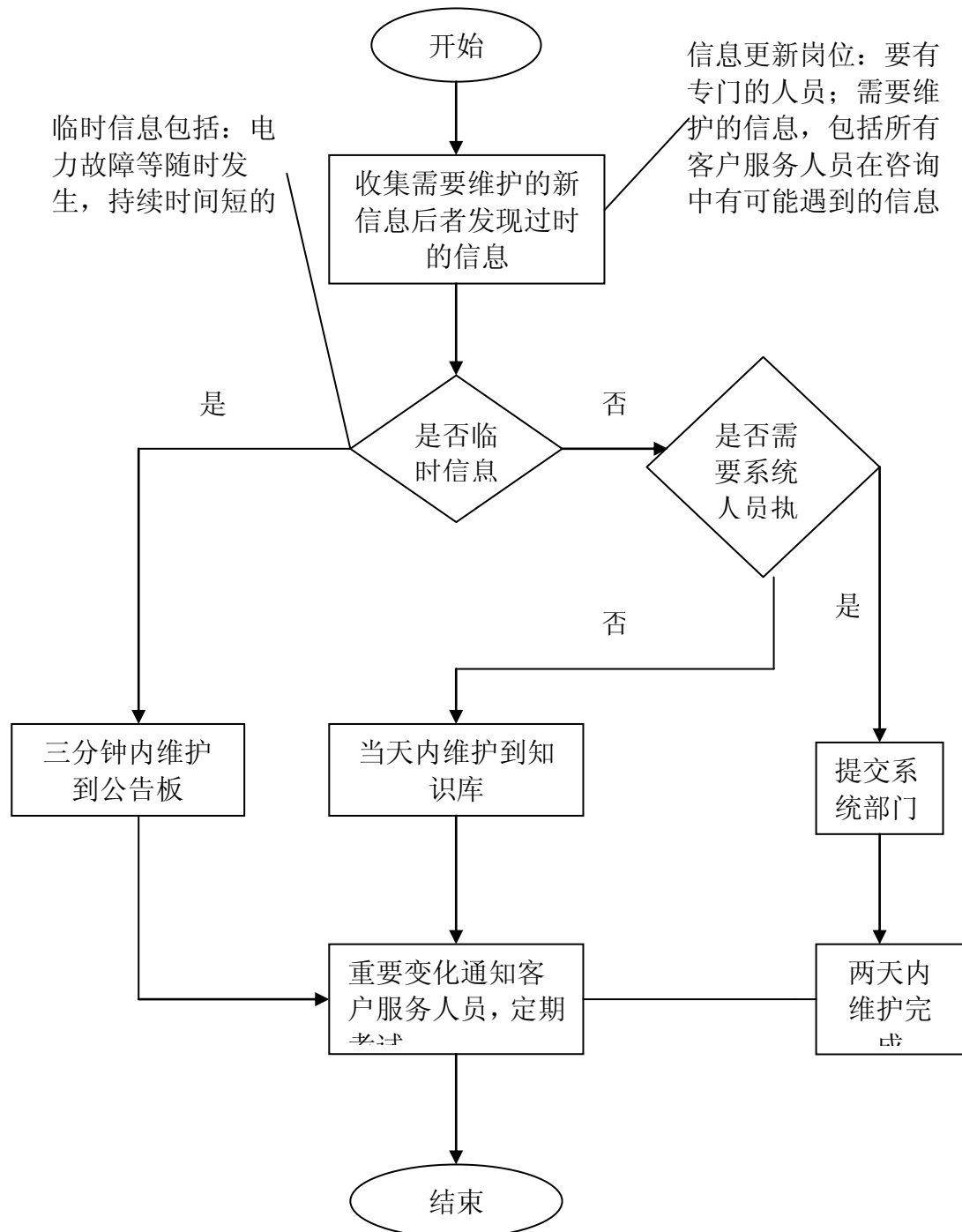
呼叫中心常规呼出服务的业务应用主要包括：电话预约、建立数据库、寻找目标客户、推广等。具体流程如下图所示。



呼出电话处理流程图

7.4 关键支持流程

7.4.1 知识库维护流程



7.4.2 预测 / 排班流程

呼叫中心排班三步走之一——预测

随着呼叫中心规模的日益扩大和服务水平、运营管理的要求不断提高，如何在现有人力条件下达到客户服务水平目标，合理安排人力、优化现场管理成为排班师面临的巨大挑战。呼叫中心劳动力管理（WFM），也就是常说的排班包含的话务预测、人力安排、现场管理三个基本步骤。在本文中，针对这三个步骤，把笔者近年来参与排班项目的一些体会与大家分享。

也许有人不禁要问为什么要做话务预测？作为受理用户电话呼叫的窗口部门，衡量呼叫中心最直观的指标就是服务水平。按照 Erlang 法则，服务水平受到话务量、平均处理时长和座席数目的影响。准确的预测话务量是进行人力安排的依据，也是达到期望服务水平的根本。

1、历史数据，话务预测的基石

（1）选取具有相关性的历史数据。切记：在选取历史数据时，并非越多越好。选取的时间段最长不宜超过两年。

进行话务预测，收集大量的历史数据这是正确的。但也要指出历史数据并非越多越好。首先，历史数据太多会加大工作量，无论是手工计算还是采用排班系统都会增加数据处理负担；其次，过多的数据量有可能对预测准确度产生负面影响。举例来说，某银行去年曾搞过一次信用卡销售促销活动，活动效果不错，信用卡客户激增 15%，由于客户激增，活动之前的话务量数据就没什么参考价值了。我建议选择活动之后的历史数据进行预测更贴近实际。

（2）历史数据统计间隔一般选择 15 分钟。

历史数据统计间隔以多长时间为宜呢，是 15 分钟？还是 30 分钟？当然统计间隔越小，越能反映实际话务量变动，如果统计间隔较大，由于平均值计算的削峰平谷特性，导致不能反映出统计间隔内的实际话务变动。但统计间隔也不能无限度的缩小，统计间隔至少要大于 1 个平均通话时长，根据经验，通常选 3—4 个通话时长，因此，一般我们推荐 15 分钟，只有在平均通话时长很长（如超过 10 分钟）的情况下考虑加大统计间隔到 30 分钟。

（3）AHT 是历史数据必不可少的组成部分。

收集历史数据，不仅要收集话务量，平均通话时长（AHT）也是一个必须收集的参数。众所周知，影响服务水平的因素有话务量、座席数，还包括平均通话时长。平均通话时长与服务水平成反比，在座席数相同的情况下，平均通话时长越长，服务水平越低；反之，要维持恒定的服务水平，AHT 越长，则需要安排的座席人员越多，每个座席由于熟练度的不同，AHT 不一致。即使同一个座席，在班次开始时，AHT 一般较短，但临近下班时，AHT 会变长。由此可见，AHT 并不

完全取决与座席熟练度，还与时段、座席心情等多种因素相关，因此，收集历史 AHT 对人力安排有很重要的意义。

2、话务预测模型如何构建

我们要想利用历史数据来进行预测，有如下因素需要考虑：

历史数据是不是全部相关，不相关数据该如何处理。从历史数据分析话务变化趋势，同时要根据自身话务特点考虑时段因素。

前面已经说过，历史数据并非越多越好，缺乏相关性的数据不仅不会给预测带来帮助，还会产生负面影响，影响预测的准确性。那么，什么是相关呢？回到我们收集历史数据的初衷，收集历史数据是希望数据能准确的反映出话务的变化趋势，年增长率是多少，月增长率是多少；此外，还要能够反映时段对话务的影响，如某月、某天是不是有鲜明的话务特征。因此，如果客观环境发生了重大变化，比如客户量突然增大，或由于突发事件使话务量出现异动，那么，之前的数据就是不相关的。反之，在与现有环境基本吻合的情况下收集的数据就是相关的。

对不相关数据的处理办法一般有两种，剔除或修正。我们继续看上面银行的例子，由于在促销活动后对呼叫量的影响很容易衡量，即客户量增长 15%。对之前的数据进行修正，增加 15%，则可以认为基本环境和现有环境吻合，这些不相关数据就变成了相关数据，可以用来做预测了。但现实情况比这复杂的多，能够有确定影响的例子少之又少，仅仅靠算法就远远不够了，排班师必须在预测模型的基础上作些艺术性的加工。

这里，举一个移动公司神州行业务预测模型的例子。移动公司话务具有典型的以月为周期的特点，在结帐日附近，话务量明显占比较大；此外，星期中的每天话务量分布特点也很明显，周一、周二、周三略多，其他时段略少。按照其特点，其预测模型如下：

- (1) 收集神州行业务过去 2-3 年的数据；
- (2) 对数据进行处理，按照同期增长率计算出平均月增长率，考虑各月的异常事件修正系数，从而按照去年数据及增长率计算出本年各月呼叫量；
- (3) 从历史数据中计算月中每天数据占比，及星期中每天修正系数，计算出每天的话务量， $\text{日话务量} = \text{月话务量} \times \text{日数据占比} \times \text{星期中天修正系数}$ ；
- (4) 按照每天中话务时段分布计算出各时段（每半小时）的话务量， $\text{时段话务量} = \text{日话务量} \times \text{时段占比}$ 。

这个模型即考虑了话务量增长、异常事件影响因子，又考虑了日、星期中某日对话务的影响，是笔者见到的考虑比较完善的预测模型。但在实际预测过程中，还存在几个问题：

- (1) 异常事件影响因子很难确定，在预测时很少利用该因子进行调整；

(2) 月同期增长率随机性非常大, 采用月平均增长率实际上效果并不好;

(3) 该模型没有考虑 AHT;

(4) 对特殊时期话务(如取消长假后的第一个五一)不能进行预测。

由此可见, 即使是比较好的模型, 在实际环境中也会存在各种各样的问题, 排班师对预测结果进行修正是必不可少的。

3、排班师的艺术

建立预测模型, 利用历史数据, 可以很快得到预测数据, 但遗憾的是, 这些数据经常是不准确的。为什么会这样呢? 呼叫中心系统是一个随机系统, 呼叫量虽然有些规律性的分布, 但建立在精确科学基础上的数学模型难以适应现场情况的千变万化。一方面, 模型需要不断的调优, 甚至针对不同时段, 需要多个预测模型; 另外, 在模型预测的基础上, 还需要排班师进行干预, 利用排班师经验对预测结果进行调整。在传统手工排班的情况下, 排班师忙于应付繁琐的数据操作, 很少能够对模型进行分析、修正。

可喜的是, 随着排班系统的逐步采用, 排班师可以从繁琐的重复性工作中解脱出来, 更专注于模型的优化, 充分发挥预测过程中艺术性的一面。

(1) 针对不同时段制定不同的预测模型

遇到五一、十一、春节假期等特殊时段, 呼叫中心话务量会与平时呈现出极大的差异。业务类别不同, 影响也不同。以春节为例, 如果是电信类业务, 通常呼叫量比平时低大约 10%; 而如果是信用卡业务, 由于刷卡消费增多, 相应的呼叫量则比平时要高。针对这种情况, 排班员就需要建立正常日、不同假日的预测模型。

(2) 历史数据灵活选择, 相对时间模型、绝对时间模型并用

平日模型: 以移动公司为例, 话务呈现鲜明的以月为周期的特点, 选取历史数据则以相对时间模型为宜, 如可以选取前三月相应时段、去年本月相应时段的数据作为参考; 而对于银行信用卡类业务, 则基本呈现以周为周期的特点, 这时, 可以选取最具有代表意义的几周的数据作为参考, 建立绝对时间模型。

假日模型: 假日模型历史数据一般选类似假日时间段的数据作为预测的基础。如, 预测春节话务量一般选去年、前年春节话务量作为基础; 而十一则以去年、前年十一话务量作为基础; 对于更为特殊的一些时段, 则需要另案考虑, 比如今年的五一, 由于取消了七天长假, 以前五一的数据已经不具有相关性, 这种情况下, 可以考虑采用正常日数据作为基础。

绝对时间模型: 模型建立在固定时间段的历史数据基础上, 举例来说, 以固定周的历史数据做为基础进行预测;

相对时间模型：模型建立在与预测时间段设定间隔的历史数据基础之上，举例来说，以话务预测目标周的前三周历史数据为基础进行预测。

（3）历史数据不够怎么办

现实往往不能那么随人所愿，很多情况下，我们没有足够的相关数据可用，就像今年五一的假期缩短了，还有呼叫中心刚建立等情况。这种情况下，相关数据很少，就需要排班师分析预测时段的特点，从历史数据中选择最接近的数据进行预测。反过来说，这对排班软件也提出了要求，即预测模型可以由排班员指定历史数据时段，能够同时支持相对时间模型、绝对时间模型。

（4）预测结果出来了，预测工作还远未结束

在前面我们也谈到过，预测绝不仅仅是数学模型。公共假期的变化、突发事件、促销活动等等因素都会对话务量带来模型无法理解的异动。要反映这些异动，必须由排班师对预测结果进行调整，这些都是排班工作的艺术性体现，也是预测过程比不可少的一个步骤。

整体调整：如由于客户量上升 20%，则话务量需要在预测结果基础上整体调高 20%；

局部调整：如采取了校园促销活动，那么在学校下课后，话务量将可能上升 10%，则仅将下午 4 点后的话务量调高 10%；

AHT 的调整：如近期呼叫中心有大量的新座席人员加盟，则需要加大 AHT 值。如新座席集中在某时段上班，则调整该时段 AHT 即可。

总之，预测决不仅仅是一门科学，不能期望通过建设排班系统、建立数学模型一劳永逸。排班系统也不仅仅是减轻排班员工作强度，而是提供了一个平台，让排班师更加艺术性的工作。

二、呼叫中心排班三步走之二——人力安排

——排班员，从体力工作者向脑力工作者的转变

前一篇我们谈了如何进行话务量的准确预测。预测完成后，排班员最具复杂性的工作才刚刚开始。人力安排一方面要达到设定的服务水平，另外，还要考虑呼叫中心运营成本，平衡座席期望；同时，在安排过程中还要考虑工时要求，环境要求、座席本身技能等因素。随着呼叫中心环境的日益复杂，手工排班越来越难以平衡服务水平与运营管理的矛盾。为什么会产生这样的状况，让我们先来看一下影响人力安排的因素。

影响人力安排的关键因素

座席数=Agents（服务目标%，服务目标基准时长，呼叫量，平均服务时长）

根据 Erlang 公式，座席数与呼叫量，平均服务时长相关，同时与设定的服务目标有关。由于我们已经对话务量进行了预测，因此，按照上式就可以计算出各时段的座席需求量，进而安排人力。但是，实际情况比这复杂的多。排班过程受到环境、座席员等多种因素的限制。

首先，环境因素决定了班次设置的灵活性。假如呼叫中心台席设在市中心，交通比较方便，则可以不考虑交通的影响，根据话务曲线特性来设置班次；但假如呼叫中心地点比较偏僻，座席人员上下班需要乘坐班车，则班次设置就必须与班车时刻表结合起来，人员安排、加班的安排都要考虑班车的影响，人员安排的灵活性就受到一定的限制。再举一个例子，如果餐厅固定中午 12:00—13:00 开放，所有座席人员都要在此时段内就餐，假如就餐时间为半小时，则最多只能分成两组就餐，50%的座席不可用将可能对服务水平造成致命的影响；假如就餐时间相对灵活，分成 4 组人员就餐，显而易见，对服务水平的影响要小的多。此外，台席数目、工时要求等都可以看作是环境因素，在人力安排过程中都要充分的考虑。

其次，座席技能影响排班的准确性。考虑在呼叫量，服务目标完全一样的情形下，安排老员工可以达到服务目标，但是，安排同等数量的新人就可能达不到服务目标。为什么呢？因为他们的熟练度不同。

服务水平=SL（座席数，服务目标基准时长，通话量，服务时长）

虽然拥有同样的技能，但新人熟练度显然要差一些，也就是说，同样的电话，新人的服务时长要更长，从而影响服务水平。因此，要做到精细化排班，不仅要考虑技能，技能的熟练度也是很重要的因素。显然，如果想安排新人，适当的多排几个人是明智的选择。

此外，座席缩减也会对服务水平造成影响。缩减指的是座席实际未提供服务时间与座席付费时间的比值。

缩减（Shrinkage）=（座席付费时间 - 座席提供服务时间）/座席付费时间*100%

缩减可以分为两类，一类是可预见的缩减，包括法定假日、休假、午餐、小息、培训等，这类缩减在排班之前就可以确定；还一类是不可预见的缩减，如班长进行一对一指导、座席接到临时任务、座席莫名其妙消失等所有现场突发的导致座席不能接电话的情形。座席缩减同样会对服务水平造成损害，因此，在排班之前就需要对可预见、不可预见缩减进行预估，适当多排一些座席，以消除缩减造成的影响。缩减与座席数关系如下：

排定人员数量=基准人员数量 /（1-缩减）

（其中，基准人员数量是按照服务目标、呼叫量计算的座席数目）

人力安排过程中，座席喜好也是必须要考虑的因素。呼叫中心是一个人员流失率较高的行业，提高座席满意度、减少座席流失对提高客户满意度、降低运营成本都会产生积极的影响。

手工排班，排班员的梦魇

目前，绝大多数的呼叫中心还是在手工或利用 Excel 等计算工具来进行排班，让我们先来看一个典型的手工排班流程：

班次及规则：根据历史话务曲线特性，并结合呼叫中心环境限制，确定班次；设定排班规则（如工时，休假等）；

人力需求确定：根据前一阶段的预测结果，利用 Erlang 公式，计算出各时段的人力需求；

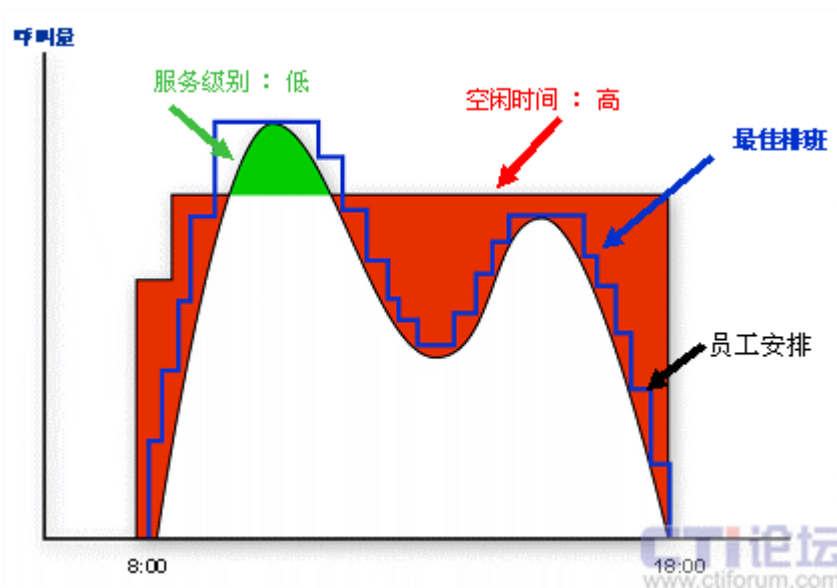
人力安排：按照人力需求，结合班次规则制作班表，在这一阶段，往往采用组排班的方式，班次活动，如午餐等，也一般按组来统一组织；

规则校验：检查班表是否违反工时、休息等班次规则，并进行微调；

班表发布：班表发布到班组、座席。

由于目前呼叫中心的规模越来越大，这个过程显示出越来越多的问题：

首先，手工排班工作量很大，排班员的精力大部分消耗在规则、人员、话务曲线的匹配、校验中。以移动公司 1 个月的班表为例，几个排班员要耗费少则 2-3 天，多则 1-2 周的时间进行排班，反复的校核班表是否符合规则，是否存在工时过少、过多的情况，是否有连续两头班、夜班过多的情况……拷贝、粘贴、复制、填充、计算，繁琐又容易出错的频繁操作让排班员不胜其烦。如果考虑多技能座席，更是给排班员摆了一个天大的难题。



如果仅仅是工作量大，我想排班员还能够忍受，更要命的是，排出的班表不能做到精确。要么人员太多，导致运营成本上升；要么人员不够，无法达到预期的服务目标。以呼叫中心典型的双峰曲线为例（如右图），排班所追求的是人力安排和话务曲线的尽可能吻合（也就是图中蓝色的最佳排班线），达到在满足服务水平的基础上尽可能少的安排座席资源。而在手工排班中，由于大量的采用组排班，组中成员同时上下班、同时午餐，导致人力安排的灵活性降低，不能尽可能的去拟合话务曲线。此外，参考前面谈到的影响人力安排的因素，手工排班中考虑了环境的影响，部分考虑了缩减，但座席技能因素考虑很少，基本认为所有人员的技能熟练度一致，不可预

见性缩减也没有考虑进去，导致最终会对服务水平造成负面影响。因此，手工排班是一种粗放型的排班方式，随着运营要求的提高，表现出一定的不适应性。

座席期望在这个过程中也很难得到满足。排班员首先关注的是服务水平，其次是运营成本，至于座席的喜好，只能在班表排定的基础上作些微调。这种家长式的管理对座席的归属感，积极性都是一种打击，由此造成员工满意度的下降将间接影响座席的工作效率，造成服务水平降低，用户满意度降低。因此，如何在排班过程中满足座席期望是非常值得关注的一个课题。

班次排好后，是好是坏？是否能有更为合理的安排方式？能否排出多个班表进行选择？由于庞大的工作量，手工排班一般难以实现这样的比较。排一个班表就够头疼的了，排多个班表？还让不让人活了。

总之，手工排班下，排班员就是一个体力劳动者，不停的重复拷贝、粘贴、修改等繁琐的动作，根本没有时间去思考班次是否合理、如何从排班模式上进行改进。这是一个无奈的现实，随着呼叫中心规模的扩大，这种现象将更为严峻，亟需提高排班员工作效率，将他们从繁琐的计算中解脱出来。

排班软件，引领排班员走出迷局

目前，国内市场上涌现出了众多的排班软件，象 Verint 公司的 Impact 360 运营管理套件（原来的 BluePumpkin）、Aspect 公司的 eWFM 系统、Genesys 的排班软件、IEX 等，这些都是国际上比较知名的品牌，国内也有远传等厂家开发了自己的排班系统。这些软件，从功能、设计理念上各有特点，也有专门的文章阐述各自间的优劣、特点。在本文中，我们主要站在使用者的角度，看看排班软件究竟能给我们带来什么样的改进，选择排班软件又该从哪里下手。

降低劳动强度，实现自动化排班

自动化处理是引入排班软件最迫切也是最基本的需求。排班员的工作绝不应该是拷贝、粘贴，他们应该更加注重如何改善运营效果，如在什么时间增加人力会提高整体服务水平？班次设置是否合理，能否通过更改班次来提升服务水平等。通过引入排班软件，排班员可以专注于规则的设置、班次的设置，在服务水平等参数设定完成后，软件能自动排定班表，最大限度的减少排班员的手工干预，提高排班工作效率。因此，自动化程度的高低是选择排班软件的一个基础指标。

提高排班准确性，实现最优化排班

前面曾经提到影响人力安排的若干指标，对这些指标的合理处理是生成最优班表的关键。

服务目标的设定：目前，大多数的呼叫中心都是多业务呼叫中心，各业务对服务目标的要求也不尽相同。比如：移动公司的 VIP、全球通业务具有比神州行、动感地带业务更高的服务目标；银行 VIP 客户业务具有比普通客户业务更高的服务目标。此外，针对不同时段，应该可以设置

不同的服务目标。比如，在话务忙时设置较高的服务目标，对于提高整体服务目标具有显著的意义。

缩减率的设定：不考虑缩减率，很可能造成对服务水平的打击，在手工排班模式下，也几乎不可能考虑缩减率，因为这将带来排班员工作量成倍的上升。借助排班软件，可以对缩减率，甚至是不同时段的缩减率进行设置。这样做的意义非常明确，提前预估座席缩减，适当多排几个座席，即使在座席缩减的情形下也不会对服务目标造成大的损害。

技能的设定：技能设定首先是考虑多技能的设定，处理多技能是排班软件相对手工排班的一个强项。更进一步，为实现精细化排班，还需要对座席的技能熟练度进行设定。前面已经讲过，熟练度低的座席将会占用更长的处理时间，单位时间内处理的电话较少。因此，设置熟练度能更好的反映座席技能状况，避免对服务水平的损害。

班次、班次事件的设定：在传统手工排班模式下，为拟合话务曲线，常常设置大量的班次，如早班，可能会分成 7:00, 7:30, 8:00, 8:30...等不同开始时间的若干班次，显然，这加剧了排班员的超强工作负荷。对于班次事件，如午餐、小息等的处理也同样如此。在排班软件中，为了消除类似的影响，要能够对班次、班次事件针对绝对时间、相对时间进行设置，以满足现场环境、运营管理对排班的要求。

组排班的灵活设定：手工模式下，组排班被大量应用，但组排班与最优排班是一对矛盾。为了实现最优排班，排班软件不仅要支持组排班，更要支持基于单个座席的排班。

提高班表合理性，实现复杂排班规则

在手工排班中，能够处理的规则主要包括班次规则和工时规则，即控制座席上相应的班次，控制座席每周、每月的工时等。借助软件的帮助，可以实现更为复杂、合理的处理规则：

班次规则：如设定座席可以上那些班次，某些班次最长连续几天等；

休假规则：座席可以在那些天休息，在那些班次后必须休息等；

工时规则：座席的周最大、最小工时，月最大、最小工时；

公平性规则：如某组座席夜班数目必须保持相等；

组规则：设定那些人员必须同组工作，同组是否同时开始工作等；

轮班规则：设定不同班次之间的轮换规则。

.....

通过设置复杂的处理规则，班表更能符合运营管理的要求。

平衡座席喜好，提高座席满意度

由于工作量的原因，在手工排班中很少考虑座席期望。引入排班软件后，由于计算机的超强处理能力，可以允许座席设定各自的排班喜好，比如说某些座席更喜欢上 8:00 开始的早班，某些座席更喜欢上夜班等等。在排班过程中，系统可以自动在座席喜好与服务目标间进行平衡，尽可能的满足座席期望，从而达到提高座席满意度的目的。

输入假想条件，预估整体影响

生成班表是不是最优，有没有更好的替代方案呢？引入排班软件后，这个问题将有望得到解决。

几乎所有排班软件都具有“what-if”（假想）特性。即输入假想条件，评估对呼叫中心的影响，解决诸如此类的问题：如果话务量增长 10% 会怎样？平均处理时长缩短 10s 会产生什么后果？这些能够使排班员对呼叫中心整体有一清晰的预判。

部分排班软件则更进一步，能够生成假想班表，为呼叫中心的运营提供参考。在假想环境中修改部分参数，生成假想班表，然后进行班表对比，看在符合 SL 要求的基础上那个班表工时最少，更合理。举例来说，如果排班员想是否能通过 Part-Time 座席节省运营成本，则他可以在假想环境中添加‘虚拟座席’，设定这些座席的班次、工时规则，替换部分正式座席进行排班，完成后对比两个班表的 SL，工时，看那一个更好，从而判断是否应该引入 Part-Time 座席。

随着呼叫中心规模的扩大，业务环境日益复杂，运营要求也逐步提高，在这种形势下，传统的手工排班不再适合。借助排班软件，将排班员从繁琐的体力劳动中解脱出来，进而关注运营管理层面的问题，完成从体力劳动者到脑力劳动者的转变，将是今后几年呼叫中心建设、运营中的核心议题。

三、呼叫中心排班三步走之三——现场管理

前面我们谈过了如何进行话务预测，如何根据预测话务量进行人力安排，接下来，为使班表落到实处，必须进行有效的现场管理。现场管理，一方面要解决遵时问题，监督座席按照排定的班表、班次活动工作；另外，还要随时监控话务量的变化，在出现话务异动时及时响应。

遵时管理

为什么要管理遵时

呼叫中心最直观的指标就是服务水平，这是大多数呼叫中心人力安排的基础，只有座席员按时上班、按照设定的班次、班次活动进行工作，才能达到预定的服务目标。根据 Erlang 法则，座席数的减少与服务目标下降并非线性关系，而是近指数关系。

平均通话时间--180 s 通话后平均处理时间--30 s
30分钟内接入250个来话 服务水平目标—20 s

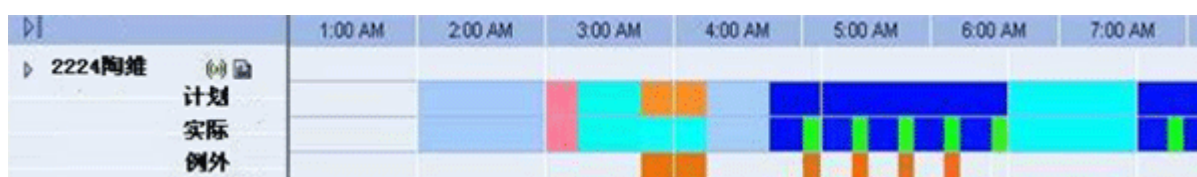
话务 员 数量	排队 几率	平均 应答 时间	平均 等待 时间	服务 目标	坐席 忙时率	电话 费用（小时）
30	82.8%	208.7	252.0	23.5%	97%	54.0
31	65.2%	74.7	114.5	45.2%	94%	35.4
32	50.7%	37.6	74.1	61.3%	91%	30.2
33	38.8%	21.3	54.8	73.0%	88%	28.0
34	29.3%	12.7	43.4	81.5%	86%	26.8
35	21.8%	7.8	36.0	87.5%	83%	26.1
36	15.9%	4.9	30.7	91.7%	81%	25.7
37	11.4%	3.1	26.8	94.6%	79%	25.4
38	8.1%	1.9	23.8	96.5%	77%	25.3
39	5.6%	1.2	21.4	97.8%	75%	25.2
40	3.8%	0.7	19.4	98.6%	73%	25.1
41	2.6%	0.3	16.4	99.5%	69%	25.0

看上表的这个例子，36个座席工作时，服务水平保持在91.7%，非常好，比80%的服务目标高出了11个百分点，如果少一个座席，比如说抽烟去了，服务水平下降还不是很多，仍有87.5%。这时候，又有两个座席说，服务水平还不错，一块儿抽支烟去，结果呢，服务水平降了多少？73%。这就是呼叫中心的关键少数法则：服务水平并不取决于大多数兢兢业业工作的座席，而是取决于少数不遵时的座席，由此可见遵时管理的重要性。

如何管理遵时

在没有排班系统的时代，遵时管理基本上是靠班长的走动管理。班长和座席一起上下班，每天坐到工位上，看到座席都按时上班，戴上耳机，很好，偶尔班长站起来，四处巡视一圈，大家都在工作，有接电话的，有话后处理的。但是，依靠班长一个人的走动，是不可能很好的管理遵时的。偶尔会有这样的座席，班长站起来，马上login，班长一坐下，logout，休息一会。另外，班长也需要接电话、需要进行督导，也没有那么多的时间去监督遵时。

借助排班系统，则可以把班长从这种烦人的工作中解脱出来。



如图，通过与 PBX、CTI 系统的接口，排班系统获取座席的实时状态信息，如登录、接听、话后处理、登出等，并以不同的颜色进行表示，与计划的班次安排进行比对，从而监控到座席的遵时例外（非遵时）。通过这种方式，座席的实时状态变化能够及时的得到监控，便于管理人员精确的监控遵时，同时，也把班长从遵时管理中部分解脱出来。

遵时管理中要考虑的几个因素

按照呼叫中心的管理要求，要为遵时设置必要的容忍度。比如，座席安排在 8:00 开始上班，一般迟到 5 分钟之内是允许的，再者，座席也不可能正好在系统时间 8:00 登录系统，因此，在遵时管理中，要为类似活动设置容忍度。如上例，座席从 7:55 到 8:05 开始工作都认为遵时，即设置 5 分钟的容忍度。

其次，要考虑不同活动间的映射。什么叫映射呢，举个简单的例子：座席计划在 8:00-10:00 间接听电话，而实际流程要求座席在接听电话后进行话务处理；话后处理完成后，座席处于等待电话状态，话后处理、等待电话这两种状态不能认为是不遵时吧。因此，要把实际活动和计划活动进行映射，确保遵时监控反映座席实际工作状态并满足公司的管理要求。

考虑了上述两点，可以滤除大量的遵时例外杂波，得到准确的遵时状态。但遵时不仅是管理层关注的，同时也是座席所关注的，遵时好坏会直接影响他们的质检评分，因此，遵时监控还必须考虑公平性。座席在日常工作中，除了接听电话、收发邮件等在线，偶尔还会做一些临时安排的事务性工作。比如，座席陶维被临时安排 9:30—10:00 陪同领导参观呼叫中心，排班系统通过 PBX 得到的状态肯定是离线，也就是会产生一个遵时例外。由于类似因素影响座席的遵时统计，影响质检评分，肯定是不公平的。在遵时管理中，必须对这种情形进行授权，把遵时例外纠正为遵时，才能得到合理的遵时统计。

话务监控

呼叫中心是一个随机系统，我们无法预知用户什么时候会打电话进来，即便根据历史统计数据尽可能准确的做了话务预测，也不可避免的会与实际话务有差别，甚至是很大的差别。举个例子来说，假如由于网络问题，用户无法完成网上交易，呼叫中心话务量马上会出现大幅的增加。针对这些话务异动，如何处理，这也是现场监控必须面临的问题。

实时监控话务



要进行管理,首先要进行监控,通常情况下,我们监控的目的是要实际值与预测值在一个允许的偏差之内,比如 10%,一旦超出这个偏差,就要进行现场干预了。

话务异常的处理

服务水平=SL (座席数, 服务目标基准时长, 通话量, 服务时长)

服务水平与通话量、服务时长呈反向关系,与座席数目呈正向关系。为维持目标水平,当通话量、处理时长增加时,就需要增加座席,反之,座席数目则可以适当减少。

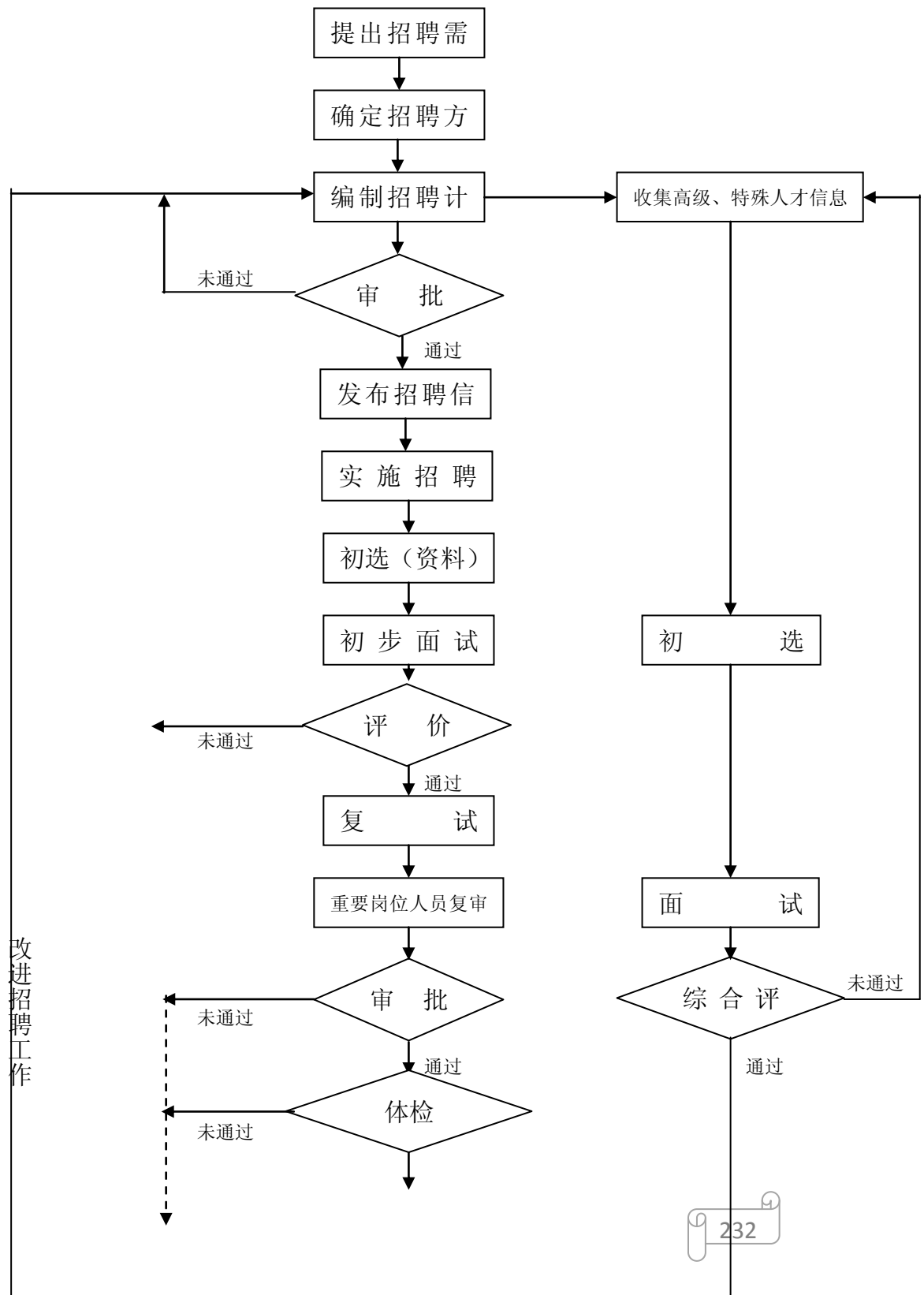
如果话务量突然增大,产生了异动,毫无疑问,肯定是有突发事件产生,或者是业务部门最近做促销活动了,有促销活动怎么也不通知我们啊!没办法,赶紧增加座席吧。如果服务时长突然增大,十有八九安排了很多的新座席,为了维持服务水平,也要增加座席。那么,如何增加座席呢?排班员不可能要求没有排班的座席马上到场,因此,调整手段非常有限。常用的办法有两种,一是候补人员临时接听电话,现场管理人员这时候就要承担救火队员的角色了,赶紧来接电话,别让服务水平掉的太多;第二种办法就是加班,需要紧急通知临近下班的座席,为了服务水平,先牺牲一下,今天要加班半小时。这种应急处理,能一定程度的挽救服务水平,但之后,排班员紧接着要分析产生异动的原因,是由于有促销活动?还是有突发事件产生?这些事件是否会影响明天、下周的话务?如果是,排班员就要对班表及时进行重排了,总不能天天都这样救火吧。

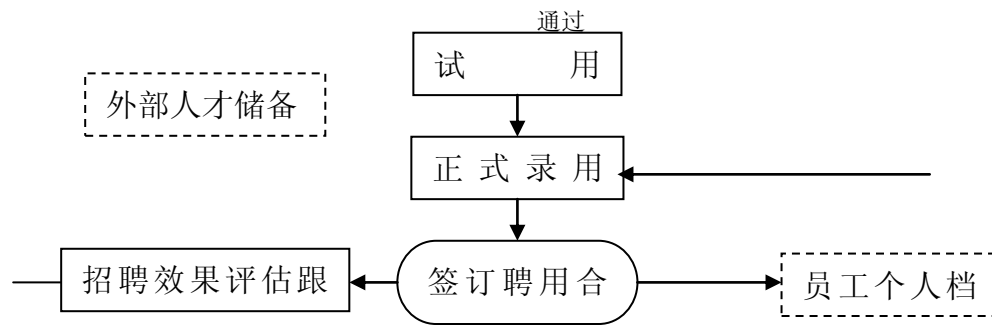
反之,话务量也可能突然降低,这种时候,座席数目就显得太多了。通常,呼叫中心对这种情形基本是不做处理,反正服务水平更高了,何乐而不为呢。但是,为实现呼叫中心的精细化管理

理，我们也可以做一些调整。比如，可以临时安排一些培训；也可以安排一些座席提前下班，从而把加班造成的工时超长弥补回来。

由于现场管理的手段非常有限，这是目前呼叫中心排班中比较薄弱的环节，但绝对是管理中最重要的一环。如何做好现场管理，是困扰呼叫中心管理人员的一个难题。

7.4.3 人员招聘流程





人员招聘流程图

考核和评估标准

简历的筛选

考核维度：应聘者的学历、专业、工作经验及薪金要求

通过标准：应聘岗位技能要求

考核负责人：有关人力资源管理部门

拨测

考核维度：应聘者脚本普通话诵读及音质条件

通过标准：应聘岗位技能要求

考核负责人：有关人力资源管理部门

综合面试

考核维度：应聘者的综合能力及素质

通过标准：满足岗位要求，具备一定的业务能力、学历及沟通能力，责任心强、有较强的客户意识，能够认同公司及部门文化

考核方式：用应聘者自我介绍及面谈方式对应聘者进行综合评价

考核负责人：有关人力资源管理部门负责组织，客户联络中心各部门主管共同参与进行

打字速度

考核维度：汉字录入速度

通过标准：试用期前两个月 30 字/分以上，转正后根据应聘岗位技能要求，确定每分钟**字，正确录入率达 80%以上

考核工具：按打字程序录入汉字

考核负责人：有关人力资源管理部门

计算机使用能力

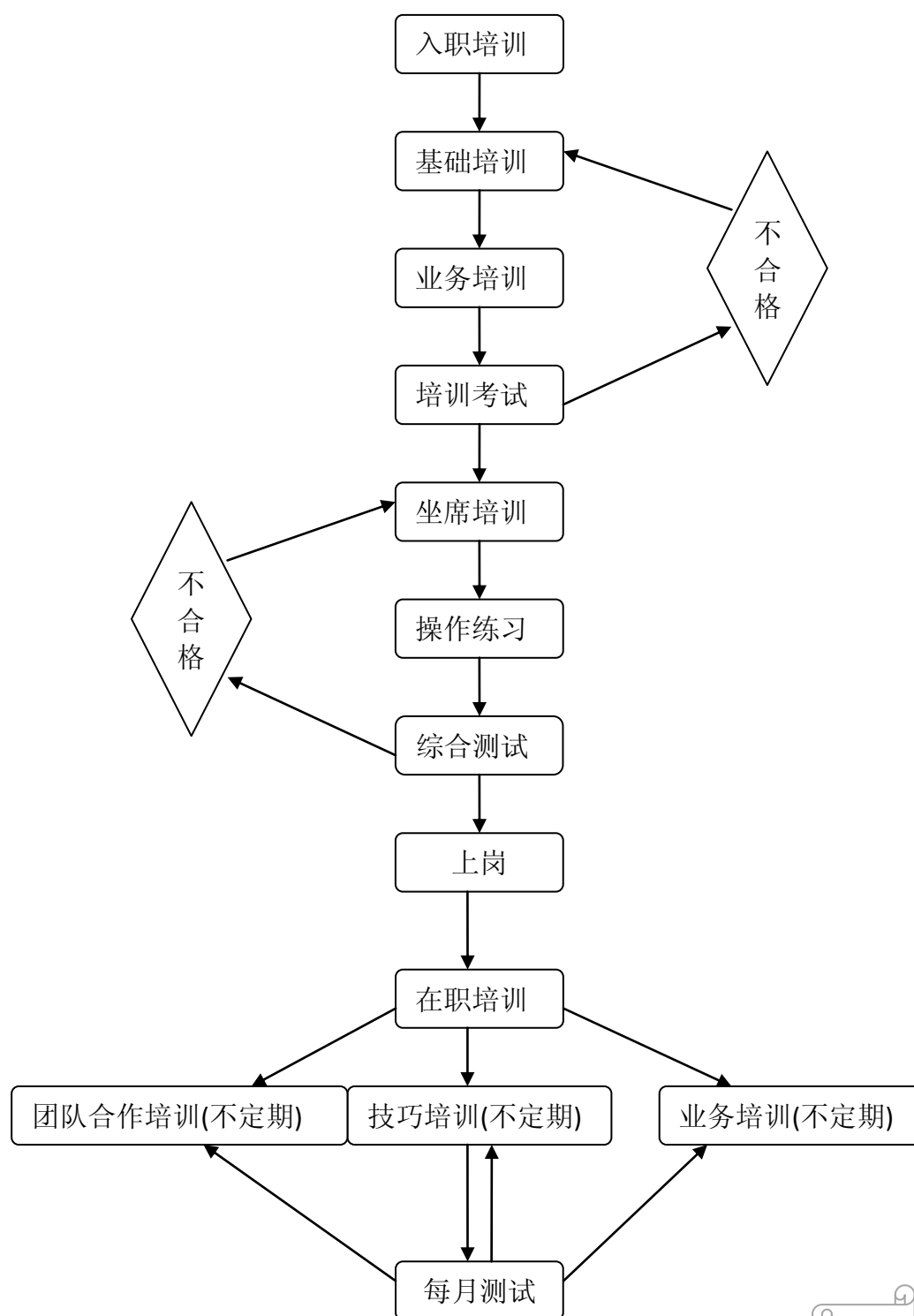
考核维度：计算机基本功能的使用

通过标准：能够按照命题正确操作计算机，且正确率达到要求

考核负责人：有关人力资源管理部门

7.4.4 岗前培训流程

岗前培训流程图



课 程	内 容	课 件	时 间
一、公司简介/公司制度/企业文化培训	1、 公司业务状况 2 、 市场地位、客户范围 3 、 竞争优势与产品特点	公司制度	0.5 天
二、呼叫中心管理制度	1、 呼叫中心平台管理制度 2、 培训制度	部门制度	0.5 天
三、内部管理流程、本岗位工作流程培训、用嗓知识	1、工作描述与岗位职责 2、工作流程 3、 用嗓知识	部门流程	0.5 天
四、绩效考核制度	1、 考核的目的与方法 2、 考核的标准 3、 电话监控方法	部门制度	0.5 天
五、呼叫中心系统软硬件操作培训	1、 呼叫中心硬件使用规范 2、 呼叫中心软件使用指南 3、 紧急情况处理	使用规范	1 天
六、电话服务技能与技巧培训	1、 客服文明礼貌用语 2、 客服规范用语 3、 客服技巧 4、 用户投诉注意事项	客户服务部	
七、工作现场实习与演练	1、 呼叫监控与专门帮助 2、 经验分享 3、 进行专门的线上监控 和线上指导	进行线上监听	4 天

培训项目		培训目的	培训内容
基础 培训	公司简介的发 展概述	了解公司的企业文化及发展方 向	1) 公司发展介绍以及历史前景
			2) 公司具体是做什么的

			3) 部门是做什么的
			4) 员工是做什么的
	呼叫中心行业介绍	了解呼叫中心，建立对公司技术和呼叫中心行业发展的信心	1) 呼叫中心是做什么的
			2) 呼叫中心的发展历史及现状
			3) 呼叫中心的发展前景
	公司呼叫中心的介绍	了解我们的呼叫中心是做什么的	1) 公司呼叫中心介绍及历史前景
			2) 公司呼叫中心现有的业务的介绍
	团队建设	树立团队意识，使大家融入并热爱呼叫中心的大家庭。了解呼叫中心工作的重要性。	1) 掌握团队的概念
			2) 了解团队角色分配
			3) 掌握如何融入团队的方法
			4) 认识了解目前所从事的工作
个人发展	客户服务人员	明确岗位职责和任职条件	1) 职业描述及定义
			2) 职业等级
			3) 职业能力特征
	职业生涯设计	客户服务人员职业生涯设计	1) 职业生涯设计对于职业成功的重要性
			2) 职业生涯设计的一般原则
			3) 客户服务人员的职业发展道路
服务培训	基础话务	掌握普通话声、韵、调的发音，并能够合理地运用语气语调。在服务中自然、熟练、灵活、合理地运用服务规范语言。	1) 普通话语音规范训练
			2) 基础话务用语
	电话礼仪	了解电话服务礼仪的概念、含义及内容	1) 电话礼仪的作用
			2) 电话服务的礼仪
			3) 电话礼节中的“宜”与“忌”
			4) 客户服务人员的语言表达
			5) 电话客户服务人员对声音质量的要求
			6) 保持专业友好声音形象的方法与原则

			则
			7) 客户服务人员声音形象的塑造
	服务意识	明白客户服务的内涵。了解为什么要做到客户满意服务，明白客户不满意的后果及优质服务带来的好处，树立服务意识。明确我们客户服务目标是什么。	1) 服务价值
			2) 服务意识
			3) 服务态度
			4) 服务方法
			5) 服务沟通
			6) 服务素养
			7) 服务品质
			8) 服务团队
			9) 服务追求
	基本技能	灵活运用常用的交谈技法。合理地运用沟通技巧。掌握电话回访的规范。	1) 坐席代表电话沟通方法
			2) 坐席代表的倾听方法
			3) 坐席代表的语言表达方法
			4) 如何进行电话回访
			5) 电话销售基本方法
	客户管理	了解怎样建立和维护客户关系	1) 客户关系的维护
			2) 客户情绪管理
			3) 优质客户服务的特征及技巧
			4) 客服服务的基本准则
			5) 不同类型客户的应对策略
	岗位职责	了解工作职责和呼叫中心日常相关规范	1) 岗位职责
			2) 管理规范
压力缓解	客户服务人员压力缓解与心情调适	了解怎样缓解工作压力，调适心情	1) 压力与工作压力的定义
			2) 工作压力的症状
			3) 客户服务人员工作压力的来源
			3) 压力的缓解与心情的调适
软件使用	软件使用	熟练掌握座席软件常规操作	3) 故障申告与排除
			4) 坐席端工具的常规操作及维护技巧

业务 培训	营销培训		5) 呼入/出操作流程
			6) 坐席代表工作疑点答疑
		专业、高效解决问题。	1) 营销业务基本常识
			2) 具体业务培训
			3) 一对一演练拨测
		掌握基本的用户沟通方式，熟悉系统的简单操作。	从营销接业务进行外呼，考核标准完全参照营销对新入职员工的考核。

7.5 E-mail 流程

所有未知邮件应小心处理。所有的呼叫中心座席员不得单击任何来源不明，并删掉整个邮件。

处理 E-mail 时需要注意以下几个方面：

- 不论座席代表处理的是电子邮件还是即时信息或是一些其他的文本通信交流，在可能的情况下呼叫中心应该分配专门人员来处理这些业务，这样一来有利于提高工作效率，还可以保证服务质量并且方便管理。毕竟，不同的业务对于座席代表的技能提出了不同的要求，培训的内容和过程也会有区别。当然不排除有些人才可以同时处理一项或多项业务，但是这样的人才在呼叫中心中毕竟只是少数。
- 进入呼叫中心的工作人员，他们有各自不同的特长和天分，企业应该按员工的特点来分配其相适应的工作岗位。同时每一个岗位（尤其是重要岗位）都应该有足够数量的补选对象。

毫无疑问，呼叫中心正在朝着客户接触中心的方向上发展，但这并不意味着每一个座席代表需要同时处理多种不同的接触渠道。在当前情况下，推荐的做法是，在呼叫中心内部安排不同的小组处理不同性质的业务，只安排少数熟练的座席代表同时处理个别联系紧密的多渠道交流。

7.6 传真处理流程

- 座席员接到传真时，应记录传真编号、来话时间、来话单位及受话人姓名；
- 根据传真内容，属职能部门的工作，直接转达给职能部门，并填写处理结果；
- 需经理阅示，先送业务主管任阅，再送主管，按主管指示办理；
- 接传传真要准确、迅速、及时，不得拖延时间；

7.7 投诉及不能解答问题处理流程

投诉是客户对公司的产品和服务不满的表示，既有书面的也有口头的，确保客户的投诉得到很好地解决，需要采取跟进措施。

- 呼叫中心座席员收到任何投诉应记录投诉行为并进行编号，应尽可能处理客户的投诉，如解决且无需进一步的行为，此投诉视为结束。
- 如呼叫中心座席员无法解决该投诉案件，应上报至一线组长或班长(业务主管)。有关班长应会同各有关方跟进该投诉以确保案件的解决。否则，班长应协调各有关方寻求另外的解决方案，并将进度随时通知客户。案件完成后，班长或其委派人在投诉记录内结束此案。
- 如投诉为客户有关员工态度及服务质量的投诉，应将电话转给班长或更高级主管。如投诉与呼叫中心座席员无关，班长或更高级主管应记录投诉细节，并将其交给有关方采取行动。如投诉与坐席员有关，班长或更高级主管应负责调查此案并视需要对有关员工采取纪律处分。
- 任何需要采取跟进措施的投诉，班长或更高级主管负责保证在对客户承诺的时间内完成。
- 对于客户的书面投诉，营销部主管或其委派人应于承诺工作日内向客户发出口头确认，案件处理后，主管或其委派人应书面通知客户调查结果和补救方法。

7.8 问题升级处理流程

问题升级是指当坐席员面对于工作有关的问题时，寻求帮助的渠道。坐席员对无法独立解决的问题，应尽快通知一线组长，一线组长应帮助其下属解决任何电话处理问题。如，当客户要求一个较高级的职员听电话时，或遇到坏脾气和暴躁的客户、易怒不讲理的客户、言语不通的客户、或坐席员缺乏授权及有关信息时。流程如下：

用户告知要向高级部门或媒体投诉。如用户说要往信息产业部、通管局投诉停掉我们的业务或反映给媒体曝光等等，呼叫中心座席员必须要在第一时间提交主管，由主管给用户回电。

经主管回电，用户仍然有其他非分要求，主管将《投诉受理单》、营销录音、初步处理情况提交所属产品经理负责，由产品负责人进行处理。并跟踪处理结果，做详细记录。

7.9 质量保证流程

营销部主管、业务主管应通过现有渠道掌握员工的表现，并根据既定标准为每一个员工进行阶段性的工作表现回顾。

对达到或超出期望值的员工，应按规定进行奖励或认可；对无特殊原因，工作表现远远低于既定期望值（任务完成系数低于 80%）员工，应停薪待岗学习一周，接受再培训以提高其业务水平，日均绩效得分应大于等于标准得分，7 天培训结束后，合格重新上岗；不合格予以辞退。对因特殊原因导致未完成任务者，由本人提出书面申请，经一线组长、班长或业务主管、营销部主管签字确认后，当月可免考核。

7.10 员工投诉流程

员工投诉机制提供呼叫中心坐席员表达自己对雇佣状况的不满及想法的机会，如果一个呼叫中心坐席员认为自己没有受到公平对待或希望就其雇佣事宜进行讨论，他可以公开坦诚的与其上司直接进行讨论，必要时采取书面形式。

如坐席员对直接上司的讨论结果不满意，可与其更上一级上司或人力资源部进行讨论。坐席员可通过如下渠道提出并进行有关事宜的讨论：

- 面对面讨论
- 电话
- 传真或电子邮件

7.11 突发事件控制流程

突发事件管理是指未预料的拨入电话流量增高时采取的管理流程。起因可能是促销或广告引起的市场反应、事故性的服务崩溃、账单出错、媒体效应、消费行为的季节性变化（圣诞节、新年等），来话量超常增多时的突发事件管理。

一级支持：

所有营销部门的班长（业务主管）应投入电话的应答工作，并在 5 分钟内通知部门主管。

二级支持：

在一级支持提供后，突发事件仍未能控制并持续 30 分钟，营销部主管应通知电话营销部经理，协调公司其他职能人员支持。

如二级支持后突发事件仍未能控制，电话营销部经理或其委派人应调查此事件，必要时修正项目实施计划。

7.11.1 一般设备故障流程

如发现电脑设备或网络故障，呼叫中心坐席员应向座席组长报告。一线组长安排坐席员换至别的工作台。坐席员换至别的状态正常的工作台后，应在 5 分钟内重新登录到电话/坐席上。座席组长应记下故障情况，并在 4 小时内通知指定的系统运维人员，以保持设备良好的使用率。如出现问题的电脑无法在 1 个工作日内修复或无法进一步确认，座席组长应将此事告知上一级班长（业务主管），给予进一步跟踪。

7.11.2 网络平台故障流程

呼叫中心坐席员如发现平台或网络出现问题，应向其座席组长汇报。座席组长应立即通知技术协调人员。

如平台或网络出错后无法于 10 分钟内修复，一线组长应立即通知上级班长（业务主管）。班长（业务主管）应在最短时间内将故障问题类型、内容、要求告知技术协调人员，并采取适当行动控制员工情绪直到平台或网络恢复。（如：稍作短暂原地休息、当日业务存在问题总结、组织原地培训等）。待平台或网络稳定后，记录事故报告，分析问题原因。

如故障在 30 分钟内仍未解决，班长（业务主管）应先确保自身情绪稳定，并与营销部主管采取适当的行动（建议组织培训或活动）控制员工情绪，直到网络全部恢复。待平台或网络稳定后，记录事故报告，分析问题原因。

如故障问题为 48 小时内连续发生的故障类型，班长（业务主管）应拟定文本性重大事故报告（需涵盖存在问题、问题影响程度、故障损失、对于该事故的处理建议及员工情绪控制措施），并在故障发生的 30 分钟内向部门主管、电话营销部经理预警。

7.11.3 断电处理流程

为安全起见，如有断电情况发生，UPS 和发电机会供应系统设备以及呼叫中心运作的一部分电力，空调和灯会受到影响。坐席员应关闭所有电脑和电器，以免突然来电后出现异常情况。

如断电情况持续 30 分钟，班长（业务主管）应尽量通知部门主管。部门主管应与行政和运维负责人一起进行修复工作，并负责控制员工情绪直到电力全部恢复。

7.11.4 警报及火灾处理流程

班长（业务主管）应随时检查以确保所有警报及安防器具处于正常状态。如出现问题，班长（业务主管）应解除警报并通知有关方进行修理。

如有火警发生，班长（业务主管）应检查管理办公室确认是否是警报出错或试验，如不是，应遵照火警并通知有关方进行修理。

7.11.5 恶劣天气处理流程

天气恶劣时，员工的安排应遵照政府法律法规和规章制度。

7.12 呼叫中心安全控制流程

7.12.1 保护员工生命和安全

- 对恐吓电话的处理

呼叫中心座席员在收到威胁生命或公司财产的恐吓电话应保持冷静,记下所有细节,例如呼叫者的性别、打电话的时间、电话号码、谈话的细节、特殊的情况和任何与客户相关的信息。并立即通知班长（业务主管）。

首先班长（业务主管）应立即通知上级主管或部门经理。如主管或经理不能在 15 分钟内到达，应通知公司管理层。

- 贵重物品的存储

所有的呼叫中心座席员建议不要带过多的贵重物品和现金到单位。如有贵重物品应锁在柜子里。如有物品丢失，座席员应报告给班长（业务主管）。

- 胸卡及工装的丢失和退还

呼叫中心座席员应向综合部报告其丢失胸卡或工装，并制作新的胸卡或工装。离职或被解雇，胸卡及工装应退给公司。

- 处理未授权人员的进入

当呼叫中心座席员注意到有任何非本部门人员（例如没有戴胸卡和参观卡者）出现在呼叫中心，应立即通知班长（业务主管）。班长（业务主管）主管应礼貌地检查此人以验证他的身份。如果此人没有被正式授权进入，班长（业务主管）应请来人离开工作区域，并报告给上级主管。

- **紧急事件**

呼叫中心座席员应熟悉火灾预防须知,为预防火灾的发生,呼叫中心座席员应严格遵守安全操作流程。如果火灾或任何警报响起,呼叫中心座席员应遵照班长(业务主管)的命令,通过指定通道逃离。

7.12.2 保护客户资料

- **来自用户本身的要求**

对于来自用户本身的要求,处理流程应根据事先规定。在满足用户要求之前,应先验证用户的细节(如用户姓名、ID号),没有验证用户身份之前,呼叫中心座席员不允许提供用户的任何资料。

- **来自媒体/政府的要求**

呼叫中心座席员应以礼貌的态度记下媒体/政府机关的姓名、联系电话和要求,并且把这些资料交给部门主管去处理。呼叫中心座席员、组长、班长(业务主管)在任何情况下都不得向外泄露用户资料。部门主管有权利在得到客户的书面许可,验证了打电话者的身份之后,提供用户的资料。特殊情况下,遵照当地的条例和制度,可以适当披露用户信息。

- **客户资料的流转和保存**

数据资料,无论是在磁盘上还是光盘上,都不可以在没有授权的情况下被查看、修改或销毁。所有的存放客户资料的房间和柜子都应上锁。

客户资料是高度保密的。资料的流转都应在严密的监督之下。书面的文件应当保存在保密的地方,根据抄送名单进行流转。

- **保护客户资料的环境**

公司和呼叫中心座席员质检签署保密协议。保密信息是指任何与公司有关的图形、知识、软件源代码、文件、信件、法律文件、其中包括诉讼、财务、损益帐目、业务预测、雇主委派的工作和任务、合同、销售数据、组织机构、劳动力数据、生产数据、客户名单、顾问建议、目录和所有其他属于公司的资料。

所有的拍照、录音、摄像都应得到批准,并事先通知部门主管。

7.12.3 保护公司的利益/财产安全

- **运营记录的保密**

所有运营相关的劳动力数据、生产数据、运营记录（经营报表、分析报告）、会议记录的对外发送都应得到批准，并事先通知班长（业务主管）及部门主管。

- **使用者密码的保密**

所有的呼叫中心坐席员应对自己的坐席登陆密码保密，让其他员工知道是不允许的，违反者将受到批评。如发现任何呼叫中心坐席员使用他们的工号、密码登陆，座席组长应立即报告。如坐席员怀疑其他人是用他们的登陆密码，应立即报告给座席组长，以便跟踪检查。

- **退出系统**

在休息和午饭时，所有的坐席员应退出电脑和电话系统，如果有显示不符之处，座席组长有责任调查原因。

- **名单的更新**

当坐席员离职或被解雇，座席组长应向申请系统人员关闭其进入权。

- **设备电脑的设置**

任何坐席员都不允许改变任何电脑设备和电脑的设置。运维部门应进行定期检查。

- **关闭电脑**

为了避免电脑过热和着火，所有的坐席员下班后应关闭电脑。班长（业务主管）应定期检查。

- **个人软件的安装**

任何软件的安装应首先得到班长（业务主管）、主管的书面批准。运维部门应进行定期的检查。

- **未经授权的电脑使用**

坐席员在呼叫中心内不可以进行游戏试玩及下载、电影观看及下载、在线聊天和 QQ、MSN 等聊天工具。班长（业务主管）应随机检查电脑使用情况。

- **工作台面的整洁**

坐席员有责任保持制定工作台面的整洁。坐席员不得在下班后将其私人用品留在工作台上。私人物品应放在指定位置。

- **电话的使用**

坐席员不允许使用座席软件接/打私人电话，所有私人电话只能在用餐或工间休息时间由休息室打出，私人电话打进仅允许在发生有急事的情况下，并由班长（业务主管）直接接听后将信息给予转达。

坐席员在工作期间须将私人手机关闭或静音，手机只能在休息或午餐时间在休息室使用。

7.13 FAQ 更新流程

FAQ 是英文 Frequently Asked Questions 的缩写，中文意思就是“经常问到的问题”，或者更通俗地叫做“常见问题解答”。在很多网站上都可以看到 FAQ，列出了一些用户常见的问题，是一种在线帮助形式。在利用一些网站的功能或者服务时往往会遇到一些看似很简单，但经过说明可能很难搞清楚的问题，有时甚至会因为这些细节问题的影响而失去用户，其实在很多情况下，只要经过简单的解释就可以解决这些问题，这就是 FAQ 的价值。

由于外呼阶段及人员不同，外呼中存在的问题肯定也是各异的，培训师应根据业务外呼外呼情况及时更新 FAQ

第八章 员工考核及薪酬体系

8.1 绩效管理理念概述

在现代的企业管理中，绩效管理是提高效益、激励团队和培养绩优员工的关键手段。如果能正确运用这一手段，它将对管理起很大的作用；而一旦使用错误，它就会成为一个用于支配和控制员工的监视系统。下面将讨论如何使业绩管理成为一个高效激励的强大工具。

8.1.1 绩效管理风潮

近十年来，企业对于系统管理的兴趣不断增加，导致了绩效管理的发展。

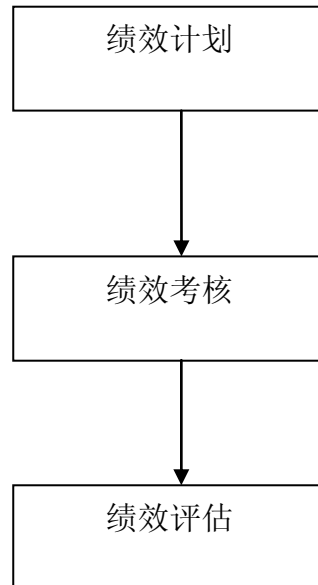
产生这一现象的原因：企业在激烈竞争的环境下，都有提高工作效率的需求；呼叫中心行业越来越把员工置于经营策略的核心位置，而绩效管理则是实现这一策略的方法。

8.1.2 绩效管理的步骤

在一本绩效管理的专门著作普拉奇编著的《绩效管理：从绩效计划和评估系统中获得成效》（1987 年）对绩效管理的诠释：

绩效管理是一种沟通：管理者和员工聚在一起共同理解要完成什么工作，如何完成，工作如何朝期望的结果进行，以及工作最终完成后，是否实现了约定的绩效计划。当管理者和员工

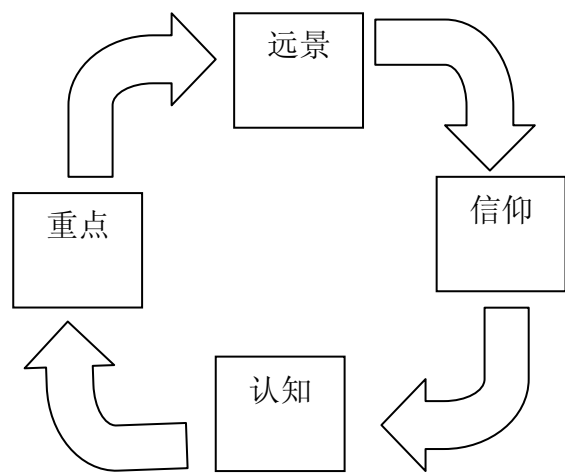
开始计划下一期间要完成的工作时，在循环进行以上步骤。绩效管理是一个涵盖性术语，它包含了绩效计划、绩效考核和绩效评估。



8.2 平衡绩效管理体系

在呼叫中心行业内，不同的公司这一工作循环的时间长短会有很大的不同，这主要取决于管理者和涉及的员工。我们都曾经看到有一些员工在非常短的时间内取得了显著的成绩，而这主要是因为通过与管理者的讨论，企业的远景、信仰、认知和重点都已经被慢慢的灌输到他们的理想当中。

企业远景、信仰、认知和重点的转化：



呼叫中心过去一直是，以后也将仍然是一个高绩效和高压力的环境，必须不断地满足客户和公司两方面的需求。为了实现持续的高绩效，管理者的注意力必须主要集中于两方面：对员工保持一定的与业务压力和让员工有高绩效的产出：同时，还要保持两者之间的平衡。

8.3 KPI 关键指标概述

8.3.1 KPI 关键绩效指标定义

KPI (Key Performance Indicator, 关键绩效指标)

企业关键绩效指标 (KPI: Key Performance Indicator) 是通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的工具，是企业绩效管理的基础。KPI 可以使部门主管明确部门的主要责任，并以此为基础，明确部门人员的业绩衡量指标。建立明确的切实可行的 KPI 体系，是做好绩效管理的关键。关键绩效指标是用于衡量工作人员工作绩效表现的量化指标，是绩效计划的重要组成部分。

8.3.2 关键绩效指标的特点

1. 来自于对公司战略目标的分解

这首先意味着，作为衡量各职位工作绩效的指标，关键绩效指标所体现的衡量内容最终取决于公司的战略目标。当关键绩效指标构成公司战略目标的有效组成部分或支持体系时，它所衡量的职位便以实现公司战略目标的相关部分作为自身的主要职责；如果 KPI 与公司战略目标脱离，则它所衡量的职位的努力方向也将与公司战略目标的实现产生分歧。

KPI 来自于对公司战略目标的分解，其第二层含义在于，KPI 是对公司战略目标的进一步细化和发展。公司战略目标是长期的、指导性的、概括性的，而各职位的关键绩效指标内容丰富，针对职位而设置，着眼于考核当年的工作绩效、具有可衡量性。因此，关键绩效指标是对真正驱动公司战略目标实现的具体因素的发掘，是公司战略对每个职位工作绩效要求的具体体现。

最后一层含义在于，关键绩效指标随公司战略目标的发展演变而调整。当公司战略侧重点转移时，关键绩效指标必须予以修正以反映公司战略新的内容。

2. 关键绩效指标是对绩效构成中可控部分的衡量

企业经营活动的效果是内因外因综合作用的结果，这其中内因是各职位员工可控制和影响的部分，也是关键绩效指标所衡量的部分。关键绩效指标应尽量反映员工工作的直接可控效果，剔除他人或环境造成的其它方面影响。例如，销售量与市场份额都是衡量销售部门市场开发能力的标准，而销售量是市场总规模与市场份额相乘的结果，其中市场总规模则是不可控变量。在这种情况下，两者相比，市场份额更体现了职位绩效的核心内容，更适于作为关键绩效指标。

3. KPI 是对重点经营活动的衡量，而不是对所有操作过程的反映

每个职位的工作内容都涉及不同的方面，高层管理人员的工作任务更复杂，但 KPI 只对其中对公司整体战略目标影响较大，对战略目标实现起到不可或缺作用的工作进行衡量。

4. KPI 是组织上下认同的

KPI 不是由上级强行确定下发的，也不是由本职位自行制定的，它的制定过程由上级与员工共同参与完成，是双方所达成的一致意见的体现。它不是以上压下的工具，而是组织中相关人员对职位工作绩效要求的共同认识。

8.3.3 关键绩效指标的意义

KPI 所具备的特点，决定了 KPI 在组织中举足轻重的意义。

第一，作为公司战略目标的分解，KPI 的制定有力地推动公司战略在各单位各部门得以执行；

第二，KPI 为上下级对职位工作职责和关键绩效要求有了清晰的共识，确保各层各类人员努力方向的一致性；

第三，KPI 为绩效管理提供了透明、客观、可衡量的基础；

第四，作为关键经营活动的绩效的反映，KPI 帮助各职位员工集中精力处理对公司战略有最大驱动力的方面；

第五，通过定期计算和回顾 KPI 执行结果，管理人员能清晰了解经营领域中的关键绩效参数，并及时诊断存在的问题，采取行动予以改进。

8.3.4 建立 KPI 指标的要点

建立 KPI 指标的要点在于流程性、计划性和系统性。

首先明确企业的战略目标，并在企业会议上利用头脑风暴法和鱼骨分析法找出企业的业务重点，也就是企业价值评估的重点。然后，再用头脑风暴法找出这些关键业务领域的关键业绩指标 (KPI)，即企业级 KPI。

接下来，各部门的主管需要依据企业级 KPI 建立部门级 KPI，并对相应部门的 KPI 进行分解，确定相关的要素目标，分析绩效驱动因数 (技术、组织、人)，确定实现目标的工作流程，分解出各部门级的 KPI，以便确定评价指标体系。

然后，各部门的主管和部门的 KPI 人员一起再将 KPI 进一步细分，分解为更细的 KPI 及各职位的业绩衡量指标。这些业绩衡量指标就是员工考核的要素和依据。这种对 KPI 体系的建立和测评过程本身，就是统一全体员工朝着企业战略目标努力的过程，也必将对各部门管理者的绩效管理工作起到很大的促进作用。

指标体系确立之后，还需要设定评价标准。一般来说，指标指的是从哪些方面衡量或评价工作，解决“评价什么”的问题；而标准指的是在各个指标上分别应该达到什么样的水平，解决“被评价者怎样做，做多少”的问题。

最后，必须对关键绩效指标进行审核。比如，审核这样的一些问题：多个评价者对同一个绩效指标进行评价，结果是否能取得一致？这些指标的总和是否可以解释被评估者 80% 以上的工作目标？跟踪和监控这些关键绩效指标是否可以操作？等等。审核主要是为了确保这些关键绩效指标能够全面、客观地反映被评价对象的绩效，而且易于操作。

每一个职位都影响某项业务流程的一个过程，或影响过程中的某个点。在订立目标及进行绩效考核时，应考虑职位的任职者是否能控制该指标的结果，如果任职者不能控制，则该项指标就不能作为任职者的业绩衡量指标。比如，跨部门的指标就不能作为基层员工的考核指标，而应作为部门主管或更高层主管的考核指标。

绩效管理是管理双方就目标及如何实现目标达成共识的过程，以及增强员工成功地达到目标的管理方法。管理者给下属订立工作目标的依据来自部门的 KPI，部门的 KPI 来自上级部门的 KPI，上级部门的 KPI 来自企业级 KPI。只有这样，才能保证每个职位都是按照企业要求的方向去努力。

善用 KPI 考评企业，将有助于企业组织结构集成化，提高企业的效率，精简不必要的机构、不必要的流程和不必要的系统。

8.3.5 KPI 设计的基本方法

目前常用的方法是鱼骨图分析法和九宫图分析法，这些方法可以帮助我们在实际工作中抓住主要问题，解决主要矛盾。

鱼骨图分析的主要步骤：

- 1、确定个人/部门业务重点。确定那些因素与公司业务相互影响；
- 2、确定业务标准。定义成功的关键要素，满足业务重点所需的策略手段。
- 3、确定关键业绩指标，判断一项业绩标准是否达到的实际因素。

依据公司级的 KPI 逐步分解到部门，进而分解到部门，再由部门分解到各个职位，依次采用层层分解，互为支持的方法，确定各部门、各职位的关键业绩指标，并用定量或定性的指标确定下来。

绩效是具有一定素质的员工围绕职位应负责任，在所达到的阶段性结果及过程中的行为表现。其中职位应负责任的衡量就是通过职位的 KPI 体现出来，这个 KPI 体现了员工对部门/公司贡献的大小。

8.3.6 各主要责任中心 KPI 指标

● 研发系统

1、组织增幅

指标名称：新产品销售额比率增长率和老产品市场增长率

指标定义：年度新产品订货额占全部销售订货额比率的增长率，老产品的净增幅

设立目的：反映产品研发的效果，体现公司后劲的增长，坚持产品的市场检验标准

数据收集：财务部

2、生产率提高

指标名称：人均新产品毛利增长率

指标定义：计划期内新产品销售收入减去新产品销售成本后的毛利与研发系统员工平均人数之比的增长率。

设立目的：反映研发系统人员的平均效率，控制研发系统人员结构和改善研发管理

数据收集：人力资源部

3、成本控制

指标名称：老产品技术优化及物料成本降低额

指标定义：计划期内，销售的老产品扣除可比采购成本升(降)因素后的物料成本降低额。

设立目的：促使研发部门不断完善和改进老产品，降低老产品物料成本，提高老产品竞争力。

数据收集：财务部

指标名称：运行产品故障数下降率

指标定义：计划期内，网上运行产品故障总数的下降率

设立目的：促使研发系统提高新、老产品的质量和稳定性，降低产品维护费用

数据收集：市场部

● 营销系统

1、组织增幅

指标名称：销售额增长率

指标定义：计划期内，分别按订货口径计算和按销售回款口径计算的销售额增长率

设立目的：作为反映公司整体组织增幅和市场占有率提高的主要指标

数据收集：财务部

指标名称：出口收入占销售收入比率增长率

指标定义：计划期内，出口收入占销售收入比率的增长率

设立目的：强调增加出口收入的战略意义，促进出口收入增长

数据收集：财务部

2、生产率提高

指标名称：人均销售毛利增长率

指标定义：计划期内，产品销售收入减去产品销售成本后的毛利与营销系统平均员工人数之比

设立目的：反映营销系统货款回收责任的履行情况和效率，增加公司收入，改善现金流量

数据收集：人力资源部

3、成本控制

指标名称：销售费用率降低率

指标定义：计划期销售费用支出占销售收入比率的降低率

设立目的：反映销售费用投入产生销售收入的效果，促使营销系统更有效地分配和使用销售费用

数据收集：财务部

指标名称：合同错误率降低率

指标定义：计划期内发生错误的合同数占全部合同数的比率的降低率

设立目的：促进营销系统减少合同错误，合理承诺交货期，从而提高整个公司计划水平和经济效益。

数据收集：生产总部

● 采购系统

1、组织增幅

指标名称：合格物料及时供应率提高率

指标定义：指计划期内，经 IQC 检验合格的采购物料及时供应的项次各占生产需求的物料采购项次的比率的提高率

设立目的：反映采购系统管理供应商的能力，以及对均衡生产的保障能力和响应能力

数据收集：生产总部

2、生产率提高

指标名称：人均物料采购额增长率

指标定义：计划期内，到货的物料采购总额与采购系统平均员工人数之比

设立目的：反映采购系统的生产率，促使其减人增效

数据收集：人力资源部

3、成本控制

指标名称：可比采购成本降低率

指标定义：按代表性物料品种（重点是A类物品）计算的与上年同期比较或与业界最佳水平比较的采购成本降低率，在采购成本中包含采购系统的费用分摊额

设立目的：降低物料采购综合成本

数据收集：生产总部

●生产系统

1、组织增幅

指标名称：及时齐套发货率增长率

指标定义：指在计划期内生产系统按照订货合同及时齐套正确发货的产值占计划产值的比率

设立目的：反映生产系统和公司整体的合同履约能力

数据收集：市场部

2、生产率提高

指标名称：人均产值增长率

指标定义：计划期内生产系统总产值与平均员工人数之比

设立目的：反映生产系统的劳动生产率，促使其减人增效

数据收集：人力资源部

3、成本控制

指标名称：制造费用率降低率

指标定义：产品制造成本中制造费用所占比率的降低率

设立目的：促使生产系统降低制造费用

数据收集：财务部

指标名称：产品制造直通率提高率

指标定义：产品(含元器件)一次性通过生产过程各阶段检验的批次占全部生产批次的比率的提高率

设立目的：提高制造质量，降低制造质量成本

数据收集：管理工程部

● 财经管理系统

1、组织增幅

指标名称：净利润增长率

指标定义：计划期内，净利润增长率

设立目的：旨在促进财经管理系统通过全面预算的有效控制和对货款回收的有效监控，促使公司最终成果的增长

数据收集：管理工程部

2、生产率提高

指标名称：财经管理人员比例降低率

指标定义：计划期内，华为技术财经管理系统人员平均数占公司员工平均数的比例降低率

设立目的：旨在促进财经管理系统减人、增效

数据收集：人力资源部

3、成本控制

指标名称：管理费用率降低率

指标定义：计划期内，公司管理费用支出(不含研发费用)占销售收入的比率的降低率

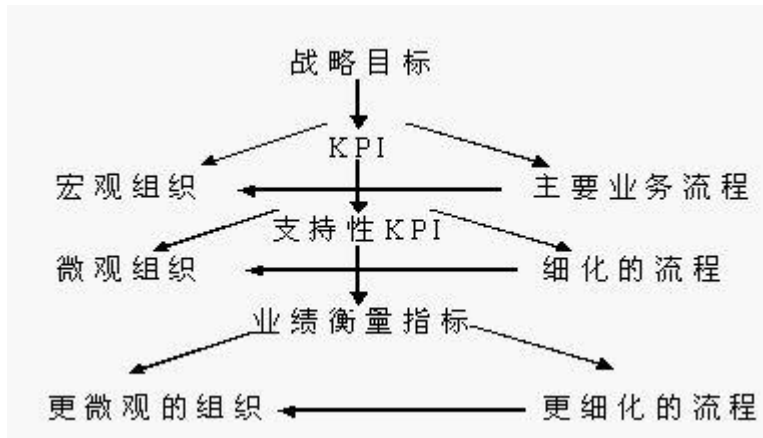
设立目的：促使财经管理系统通过全面预算管理，有效地提高管理费用支出效果和降低管理费用率

数据收集：管理工程部

8.3.7 KPI 指标体系建立流程

KPI 指标的提取，可以“十字对焦、职责修正”一句话概括。但在具体的操作过程中，要做到在各层面都从纵向战略目标分解、横向结合业务流程“十”字提取，也不是一件非常容易的事情。以下主要运用表格的方式说明 KPI 指标的提取流程。

图：KPI 指标提取总示意图

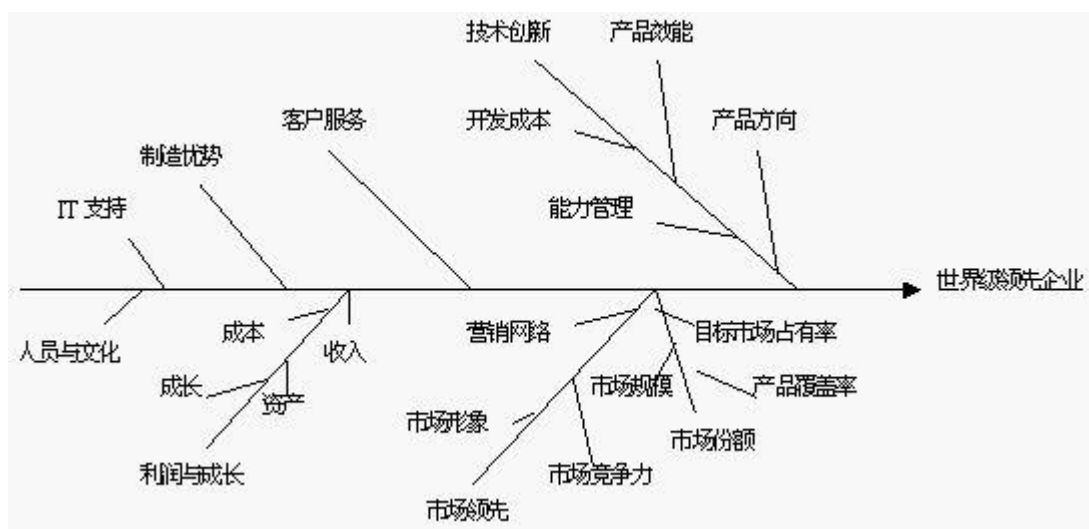


分解企业战略目标，分析并建立各子目标与主要业务流程的联系

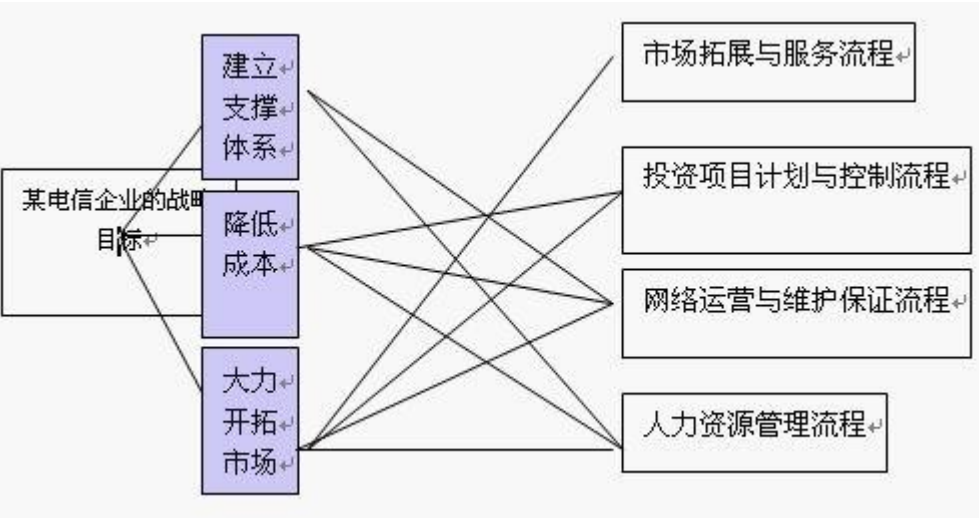
企业的总体战略目标在通常情况下均可以分解为几项主要的支持性子目标，而这些支持性的更为具体的子目标本身需要企业的某些主要业务流程的支持才能在一定程度上达成。因此，在本环节上需要完成以下工作：

- 1、企业高层确立公司的总体战略目标（可用鱼骨图方式）；
- 2、由企业（中）高层将战略目标分解为主要的支持性子目标（可用鱼骨图方式）
- 3、将企业的主要业务流程与支持性子目标之间建立关联。

图：战略目标分解鱼骨图方式示例



图：战略目标与流程分解示例



确定各支持性业务流程目标

在确认对各战略子目标的支持性业务流程后，需要进一步确认各业务流程在支持战略子目标达成的前提下流程本身的总目标，并运用九宫图的方式进一步确认流程总目标在不同维度上的详细分解内容。

表：确认流程目标示例

流程总目标：低成本快速满足客户对产品质量和服务要求。		组织目标要求(客户满意度高)			
		产品性能指标合格品	服务质量满意率	工艺质量合格率	准时齐套发货率
		产品设计质量	工程服务质量	生产成本	产品交付质量
客户要求	质量	产品设计好	安装能力强	质量管理	发货准确
	价格低	引进成熟技术			
	服务好		提供安装服务		
	交货周期短			生产周期短	发货及时

确认各业务流程与各职能部门的联系

本环节通过九宫图的方式建立流程与工作职能之间的关联,从而在更微观的部门层面建立流程、职能与指标之间的关联,为企业总体战略目标和部门绩效指标建立联系。

确认业务流程与职能部门联系示例

流程：新产品开发	各职能所承担的流程中的角色				
	市场部	销售部	财务部	研究部	开发部
新产品概念选择	市场论证	销售数据收集	————	可行性研究	技术力量评估
	————	————	————	————	————
产品概念测试	————	市场测试	————	————	技术测试
	————	————	————	————	————
产品建议开发	————	————	费用预算	组织预研	————
	————	————	————	————	————

部门级 KPI 指标的提取

在本环节中要将从通过上述环节建立起来的流程重点、部门职责之间的联系中提取部门级的 KPI 指标。

表：部门级 KPI 指标提取示例

		关键绩效指标（KPI）维度			指标
		测量主体	测量对象	测量结果	
绩效变量维度	时间	效率管理部	新产品（开发）	上市时间	新产品上市时间
	成本	投资部门	生产过程	成本降低	生产成本率
	质量	顾客管理部	产品与服务	满足程度	客户满意率
	数量	能力管理部	销售过程	收入总额	销售收入

目标、流程、职能、职位目标的统一

根据部门 KPI、业务流程以及确定的各岗位职责，建立企业目标、流程、职能与职位的统一。

表：KPI 进一步分解到职位示例

流程：新产品开发流程		市场部部门职责		部门内岗位职责			
				职位一		职位二	
流程步骤	指标	产出	指标	产出	指标	产出	指标
发现客户问题，确认客户需求	发现商业机会	市场分析与客户调研，制定市场策略	市场占有率	市场与客户研究成果	市场占有率增长率	制定出市场策略，指导市场运作	市场占有率增长率
			销售预测准确率		销售预测准确率		销售预测准确率
			市场开拓投入率减低率		客户接受成功率提高率		销售毛利率增长率
			公司市场领先周期		领先对手提前期		销售收入月度增长幅度

8.3.8 KPI 的功能

- 随着对公司战略目标的分解，使高层领导清晰地了解对创造公司价值最关键的经营操作情况；
- 能有效反应关键业绩驱动因素的变化程度，使管理者及时诊断经营中的问题并采取措施；
- 区分定性、定量两大指标，有力推动公司战略的执行；
- 对关键、重点经营行为的反应，使管理者集中精力于对业绩有最大驱动力的经营方面；
- 由高层领导决定并被考核者认同，为业绩管理和上下级的交流沟通提供一个客观基础。

8.3.9 关键绩效指标的 SMART 原则

确定关键绩效指标有一个重要的 SMART 原则。SMART 是 5 个英文单词首字母的缩写：

S 代表具体 (Specific)，指绩效考核要切中特定的工作指标，不能笼统；

M 代表可度量(Measurable)，指绩效指标是数量化或者行为化的，验证这些绩效指标的数据或者信息是可以获得的；

A 代表可实现(Attainable)，指绩效指标在付出努力的情况下可以实现，避免设立过高或过低的目标；

R 代表现实性(Realistic)，指绩效指标是实实在在的，可以证明和观察；

T 代表有时限(Time bound)，注重完成绩效指标的特定期限。

确定关键绩效指标一般遵循下面的过程。

1、建立评价指标体系

可按照从宏观到微观的顺序，依次建立各级的指标体系。首先明确企业的战略目标，找出企业的业务重点，并确定这些关键业务领域的关键业绩指标（KPI），从而建立企业级 KPI。接下来，各部门的主管需要依据企业级 KPI 建立部门级 KPI。然后，各部门的主管和部门的 KPI 人员一起再将 KPI 进一步分解为更细的 KPI。这些业绩衡量指标就是员工考核的要素和依据。

2、设定评价标准

一般来说，指标指的是从哪些方面来对工作进行衡量或评价；而标准指的是在各个指标上分别应该达到什么样的水平。指标解决的是我们需要评价“什么”的问题，标准解决的是要求被评价者做得“怎样”、完成“多少”的问题。

3、审核关键绩效指标

对关键绩效指标进行审核的目的主要是为了确认这些关键绩效指标是否能够全面、客观的反映被评价对象的工作绩效、以及是否适合于评价操作。

8.3.10 KPI 系统设计原则误区及解路

当进行 KPI 系统设计时，设计者被遵循 SMART 原则。一般来讲，KPI 的设计者对于这个 SMART 原则是很熟悉的，但是，在实际设计应用的时候，却往往陷入以下误区。

1、对具体原则理解偏差带来的指标过分细化问题

具体原则的本意是指绩效考核要切中特定的工作指标，不能笼统。但是，不少设计者理解成指标不能笼统的话，就应尽量细化。然而，过分细化的指标可能导致指标不能成为影响企业价值创造的关键驱动因素。比如，天津某化工原料制造企业在其原来的 KPI 考核系统里，对办公室平日负责办公用品发放的文员也设定了一个考核指标：“办公用品发放态度”，相关人员对这一指标的解释是，为了取得员工的理解以便操作，对每个员工的工作都设定了指标，并对每个指标都进行了细化，力求达到具体可行。而实际上，这个“办公用品发放态度”指标尽管可以用来衡量文员的工作效果，但它对企业的价值创造并非是“关键”的。因此，将该指标纳入 KPI 系统是不合适的。

2、对可度量原则理解偏差带来的关键指标遗漏问题

可度量原则是指绩效指标是数量化或者行为化的，验证这些绩效指标的数据或信息是可以获得的。可度量原则是所有 KPI 设计者应注重的一个灵魂性的原则，因为考核的可行性往往与这个原则的遵循有最直接关系。然而，可度量并不是单纯指可量化，可度量原则并不要求所有的 KPI 指标都必须是量化指标。但是，在 KPI 系统实际设计中，一些设计者却过分追求量化，尽力使所有的指标都可以量化。诚然，量化的指标更便于考核和对比，但过分追求指标的量化程度，往往会使一些不可量化的关键指标被遗漏在 KPI 系统之外。比如，销售部门的绝大多数指标是可以量化的，因此应尽量采用量化指标，而人力资源部门的某些工作是很难量化的。这时候，如果仍旧强调指标的可量化性，则会导致一些部门的 KPI 指标数量不足，不能反映其工作中的关键业绩。

3、对可实现原则理解偏差带来的指标“中庸”问题

可实现原则是指绩效指标在付出努力的情况下可以实现，要避免设立过高或过低的目标。由于过高的目标可能导致员工和企业无论怎样努力都无法完成，这样指标就形同虚设，没有任何意义；而过低的目标设置又起不到激励作用，因此，KPI 系统的设计者为避免目标设置的两极化，往往都趋于“中庸”，通常爱选择均值作为指标。但是，并非所有“中庸”的目标都是合适的，指标的选择需要与行业的成长性、企业的成长性及产品的生命周期结合起来考虑。比如，厦门某软件公司是一个成长型企业，2003 年的销售收入是 800 万元。在制定 2004 年 KPI 体系时，对于销售收入这一指标的确定，最初是定在 1980 万元。咨询公司介入 KPI 体系设计后，指出这一目标定得太高，很难实现，会丧失激励作用。而后，该企业又通过市场调查，重新估算了 2004 年

的销售收入，认为应在 900 万元至 1300 万元之间，并准备将两者的平均数 1100 万元作为 KPI 考核指标。咨询公司在综合各方面因素，尤其是分析了公司的成长性后提出，1100 万元这个看似“中庸”的目标对一个处在成长阶段的公司来说尽管高于上一年的销售收入，但与通过积极努力可以实现的 1300 万元相比，激励仍显不足。咨询公司建议选择 1300 万元作为 KPI 指标，该指标是在企业现有实力下，员工们经过努力，而且是巨大的努力可以实现的。因此，对于可实现这一原则的理解，指标不仅要可以实现，还必须是经过巨大努力才可以实现的，这样考核才可以起到激励作用。

4、对现实性原则回避而带来的考核偏离目标的问题

现实性原则指的是绩效指标实实在在，可以证明和观察。由于考核需要费用，而企业本身却是利益驱动性的，很多企业内部 KPI 体系设计者为了迎合企业希望尽量降低成本的想法，对于企业内部一些需要支付一定费用的关键业绩指标，采取了舍弃的做法，以便减少考核难度，降低考核成本，而他们的理由(或者说借口)往往是依据现实性这一原则，提出指标“不可观察和证明”。实际上，很多情况下，因这个借口被舍弃的指标对企业战略的达成是起到关键作用的。甚至，因这类指标被舍弃得过多导致 KPI 与公司战略目标脱离，它所衡量的职位的努力方向也将与公司战略目标的实现产生分歧。因此，如果由于企业内部的知识资源和技术水平有限暂时无法考核这一类指标，而这类指标又正是影响企业价值创造的关键驱动因素，那么，可以寻求外部帮助，比如聘请外部的专家或咨询公司进行 KPI 系统设计，不能因为费用问题阻止 KPI 指标的正确抉择。

5、对时限原则理解偏差带来的考核周期过短问题

时限原则是指注重完成绩效指标的特定期限，指标的完成不能遥遥无期。企业内部设计 KPI 系统时，有时会出现这种周期过短问题，有些 KPI 的设计者虽然是企业内的中高层管理人员，但是他们中一些人并没有接受过系统的绩效考核培训，对考核的规律性把握不足，对考核认识不够深入。他们往往认为，为了及时了解员工状况及工作动态，考核的周期是越短越好。这种认识较为偏颇。实践中，不同的指标应该有不同的考核周期，有些指标是可以短期看到成效的，可以每季度考核一次，而有些指标是需要长时间才可以看出效果的，则可能需要每年考核一次。但是，在一般情况下，KPI 指标不推荐每月考核，因为这会浪费大量的人力和物力，打乱正常的工作计划，使考核成为企业的负担，长久以往，考核制度势必流于形式。

8.3.11 实际工作中 KPI 的应用

在 KPI 体系的建立过程中，尤其是在制定职位的关键业绩指标时，需要明确的是建立起 KPI 体系并不是我们工作目标的全部，更重要的是在 KPI 的建立过程，各部门、各职位对其关键业绩指标通过沟通讨论，达成共识，运用绩效管理的思想和方法，来明确各部门和各个职位的关键贡献，并据此运用到确定各部门和各个人的工作目标。在实际工作中围绕 KPI 开展工作，不断进行阶段性的绩效改进，达到激励、引导目标实现和工作改进的目的，避免无效劳动。

在实际工作过程中如何应用 KPI 来改进我们的工作，避免产生建立 KPI 与应用 KPI 脱节现象？

（一）KPI 是关键业绩指标，不是目标，但可以借此确定目标

1、KPI 是反映一个部门或员工关键业绩贡献的评价指标，即衡量业绩贡献的多少，从另一个角度看，是衡量目标实现的程度。

2、公司阶段性目标或工作中的重点不同，相应各个部门的目标也随之发生变化，在阶段性业绩的衡量上重点也不同，因此关键业绩指标 KPI 存在阶段性、可变性或权重的可变性。

3、涉及到职位的员工业绩指标不一定是从部门 KPI 直接分解得到的，越到基层部门 KPI 就越难与职位直接相联，但是应对部门关键业绩指标有贡献，不同职位的业绩指标的权重也要根据部门的阶段性目标而变化。

4、一旦各部门或职位的 KPI 明确后，相应的工作重点即阶段性关键的业绩贡献也就能明确，结合所在部门的工作目标，每个人的工作重点也就是清楚的，即每个人对所在部门的目标完成所做的关键业绩贡献也就十分清楚了，避免了一些无效的，对目标达成没有意义的工作。

5、部门管理者给下属制定目标的依据来自部门的 KPI，部门的 KPI 来自公司的 KPI。这样保证每个职位都朝公司要求的总体目标发展。

（二）绩效考核与绩效改进

绩效考核是绩效管理循环的一个环节，KPI 是基础性依据：

1、绩效考核是绩效管理循环中的一个环节，绩效考核要实现两个目的：一是绩效改进，二是价值评价。面向绩效改进的考核重点是问题的解决及方法的改进，从而实现绩效的改进。

2、绩效管理最重要的是让员工明白公司对他的要求是什么，他将如何开展工作和改进工作；主管也要清楚公司对他的要求，对他所在部门的要求，即了解部门的 KPI 是什么，同时主管要了解员工的素质，以便有针对性的分配工作和制定目标。

（三）通过 KPI 的讨论，通过沟通，明确部门目标与员工目标的一致性

经理在工作过程中与下属不断沟通、不断辅导与帮助下属，记录员工的工作数据或事实依据，保证目标达成的一致性，这比考核本身更重要。

（四）评价员工的绩效改进情况及绩效结果，KPI 是基础性依据，它提供评价的方向、数据及事实依据

（五）定量的 KPI 可以通过数据来体现，定性的 KPI 则需通过对事实的描述来体现阶段性绩效改进考核的过程（以一个季度为例，KPI 已经确定）

1、季度初，部门经理根据公司的目标围绕本部门的 KPI 制定工作目标计划，目标应该是 SMART 的（具体的、可以量化的、可以实现的、与公司的目标是一致的、阶段性的），并根据目标的侧重点来进行轻重缓急的排序（优先排序），明确相应的权重。

2、根据本部门的目标计划和职位的 KPI，将目标分解落实到具体责任人，经理与目标执行的责任人进行沟通，在目标上达成共识。

3、目标执行的责任人在计划执行的过程中，部门经理与执行责任人进行沟通、辅导，了解执行人的工作方式、方法，指正执行过程中与目标的偏差，以便朝着正确的目标发展，同时经理也很清楚员工的工作数据或事实依据，便于工作过程的辅导。

4、在季度工作总结时，部门经理及员工就有依据对部门主要业绩贡献及目标达成所做的工作进行总结，部门经理通过上一级主管副总的述职报告体现的关键业绩的贡献情况，员工就其

业绩衡量的指标/要素进行总结。这样部门明确所关注要达成的目标，员工明确了围绕这个目标所做的有效工作。部门工作的焦点也就聚焦起来了。

5、在进行绩效改进考核时，部门经理与每个员工围绕职位的业绩衡量指标/要素以及实际完成的情况进行充分的面对面的沟通。根据过程中经理所掌握的工作数据或事实依据，指出员工在达成目标及工作过程中需要进一步改进的地方，同时在沟通中形成员工下一阶段的工作目标。这样通过指出需要改进的方面和下阶段目标的确定，引导员工朝着部门的目标发展，同时在工作方式、方法、业绩等方面的改进，也有利于员工素质、能力的提高。

6、一般来说，对部门经理的绩效改进考核主要围绕结果，目标是否实现来进行；对于员工的绩效改进考核主要看工作过程。

（六）考核不是目的，是激励的手段，促进绩效改进和提高，提高员工的素质和能力才是考核的真正目的

绩效管理及绩效改进是遵循 PDCA 循环来进行的，通过 PDCA 不断改进、提高工作质量和工作结果。

8.3.12 KPI 的作用

具体来看 KPI 的作用：

- （1）根据组织的发展规划/目标计划来确定部门/个人的业绩指标
- （2）监测与业绩目标有关的运作过程
- （3）及时发现潜在的问题，发现需要改进的领域，并反馈给相应部门/个人。
- （4）KPI 输出是绩效评价的基础和依据。

当公司、部门乃至职位确定了明晰的 KPI 体系后，可以：

- （1）把个人和部门的目标与公司整体的目标联系起来；

(2) 对于管理者而言，阶段性地对部门/个人的 KPI 输出进行评价和控制，可引导正确的目标发展；

(3) 集中测量公司所需要的行为；

(4) 定量和定性地对直接创造利润和间接创造利润的贡献作出评估。

8.4 绩效方案

8.4.1 绩效考核体系概述

绩效管理是呼叫中心的主管与经理面对的日常课题。与其他行业相比，呼叫中心的绩效管理相对来说更复杂些。这是因为：一是大量数字化报表指示需要分析，利用。二是如果呼叫负载为主要指标内容，则在给定的时间内能够控制调整的空间很有限。

绩效可以被认为是与运营和功能有效性相关，但更广义的定义还包括投资回报的衡量和可持续发展的能力。一个能有效处理客户来电的服务呼叫中心，如果将呼叫中心外包给一个服务商去做，在保证服务质量的前提下降低了成本，说明这个呼叫中心立即就无所适从，这说明其可持续发展的能力欠缺。这种能力的欠缺必然会因形势的变化而失去效力与效率的优势。

呼叫中心的具体绩效指标为：

- 首次来话的问题解决比率
- 各类来话分布比率
- 首次来话未解决的问题的平均处理时间
- 服务实施配送时间
- 服务或解决问题承诺与实际所花时间
- 呼叫中心的绩效不仅仅体现在指标上。还体现在服务的首次解决率、平均响应时间等等。

8.4.2 绩效考核的目的

关键绩效指标管理在国外呼叫中心是非常普遍的。呼叫中心的运营管理引入关键绩效指标，除了借以建立服务品质管理体系之外，还可以通过它将外包型呼叫中心引入绩效机制。其目的

- (1) 设定明确的服务指标，使员工清楚地知道公司和客户对服务水平和质量的要求。
- (2) 加强管理层和一线员工对服务质量的责任感。
- (3) 帮助管理层客观地评估运作表现，而不是靠主观的感觉判断。
- (4) 利用客观的数据分析问题所在并采取纠正及预防措施。
- (5) 降低运作成本。

8.4.3 绩效考核的意义

绩效考核对于员工的培训与发展有重要意义。

一方面，绩效考核能发现员工的长处与不足，对他们的长处应注意保护、发扬，对其不足则需施行辅导与培训。

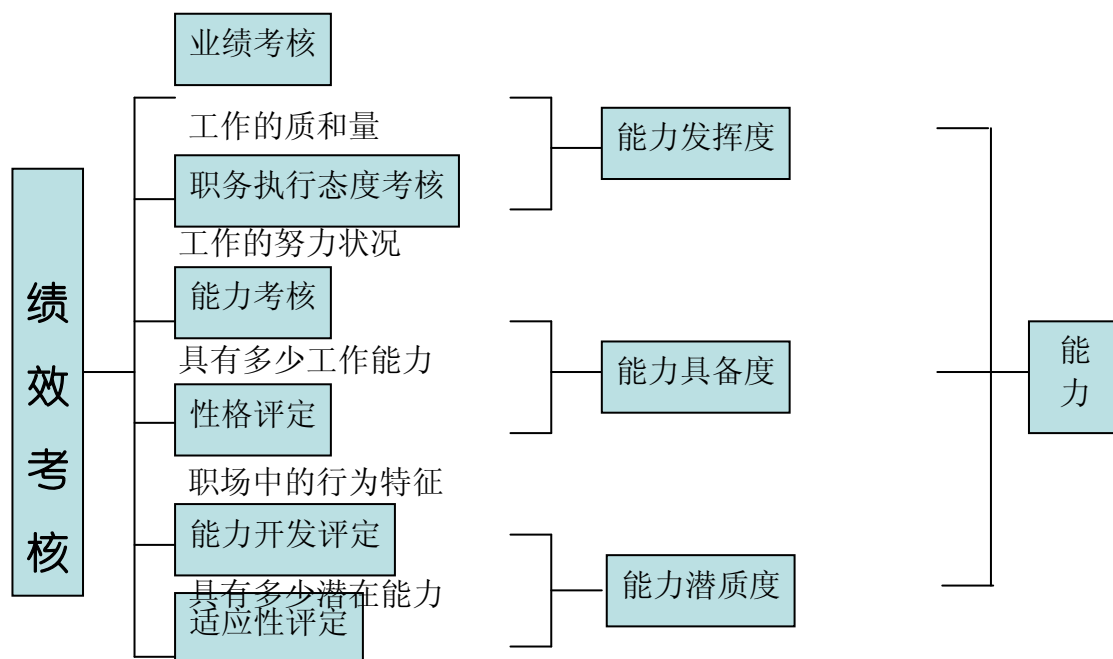
另一方面，对于培训工作，绩效考核不但可发现和找出培训的需要，并据此制定培训措施与计划，还可以检验培训措施与计划的效果。

绩效考核结果也是员工调迁、升降、淘汰的重要标准，因为通过绩效考核可以评估员工对现任职位的胜任程度及其发展潜力。

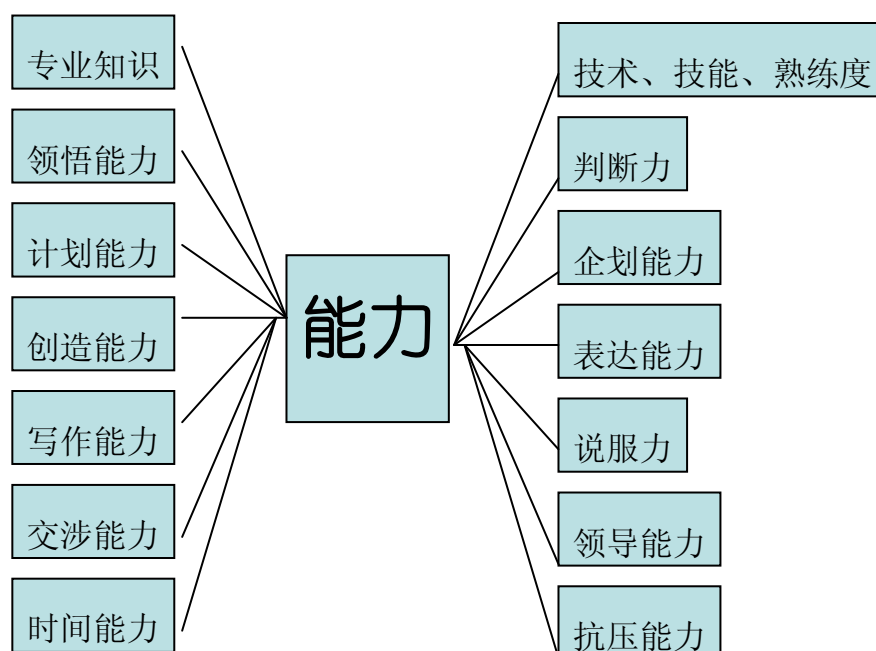
8.4.4 绩效考核的类型

1. 呼叫中心类型。如营销专员、销售专员、呼入客服的考核标准。
2. 恩源公司类型。如销售经理、销售主管、营销主管、营销业务主管的考核标准。

8.4.5 绩效考核的内容



8.4.6 能力构成



8.5 绩效分析与提升

绩效管理的根本目标是提高个人绩效并使其实现最大化。重要的是帮助和促使员工对其个人绩效承担更多责任。呼叫中心内的大部分坐席代表处于平均绩效水平。

8.5.1 收集信息

事实（工作结果），无论是绩效好坏的事实或工作结果。如：电话受理量，投诉等

绩效不障的原因？外部还是内部的原因？个人的还是工作配合的原因？工作态度的原因还是工作能力的原因？

绩效突出的原因？工作成绩好的主要原因是什么，采用了什么样的工作方法？

8.5.2 收集信息的途径

用 360 度的方法收集绩效信息：

- 外部客户；
- 内部员工；
- 下级；
- 上级；
- 个人；
- 其他的接触部门员工。

8.5.3 记录

工作目标或工作标准达成的情况；

- 下属因工作或其他行为所得到的批评或表扬
- 证明下属绩效不障是由于他本人原因的证据
- 当时为了改进下属绩效而做的努力记录
- 关键的事件、数据和录音文件。

8.5.4 工作考评

考核项目	内容	分值	自我评分	说明	上级评分
业绩	目标完成度	10			
	工作效率	10			
	工作质量	10			
	绩效进步	10			
能力	说服能力	10			
	表达能力	10			
	操作能力	10			
	学习能力	10			
态度	出勤率	10			
	责任感	5			
	积极性	5			

8.5.5 评分等级

评分等级是对评估项目采取相对评级的办法，按照评估标准，划分为 A|B|C|D|E5 等

优秀	良好	一般	较差	很差
>95	95-85	85-75	75-65	>65
A	B	C	D	E
一等	二等	三等	四等	五等

等级说明

- 优秀（A）能力才干超出现任职务的要求，能够承担更高更复杂的工作任务，具有卓越的才能；

- 良好（B）具有的能力、才干满足现任职务要求，能够圆满解决和处理工作中的问题，胜任现职；
- 一般（C）具有现职的要求和起码的能力和才干，基本胜任；
- 较差（D）在现职所需求必备能力和才干方面，稍有欠缺，需要在别人的扶持下勉强胜任现职，需要努力；
- 很差（E）不具备现职要求的能力，工作中经常出错，力不从心，不能胜任本职工作。

8.5.6 总结

将工作结果与事先设定的绩效标准进行尽可能的量化评估和分析，发现问题，总结经验和方法，达到提高绩效的目的。

8.6 绩效评估

从根本上来说，呼叫中心绩效结果与其每个员工的绩效是息息相关的。经常出现的是，企业在技术方面的投入不惜血本，而对呼叫中心人力资源管理投入不足，或强调不够。因此，对于每个呼叫中心来说，有必要在技术的基础性建设完成后，集中精力对其人力资源管理基础架构进行评估，从而进一步完善呼叫中心对“人”这一基本要素的管理。

8.6.1 评估目标

确定呼叫中心人力资源管理基础架构的关键要素。通过评估能够帮助呼叫中心管理者理顺人力资源管理所需的资源、政策及程序。通过评估得到的信息能够帮助呼叫中心管理者确定当前人力资源管理水平，以及在资源、政策、流程方面进行所需的改进与提升。

- 在呼叫中心组织架构每个层级中管理人员与普通员工的配比。
- 过去 3 年中，呼叫中心人员流失率统计与分析。（包括退休、解雇、辞职的比例）
- 过去 3 年中，呼叫中心员工满意度统计与分析。
- 各级管理人员的背景情况，任职时间、资历、成就等。
- 呼叫中心如何进行各个岗位人员的重新部署。（包括轮岗、晋升、推荐新职等）

8.6.2 评估项目

- 人员招聘要求与标准
- 工作岗位描述
- 培训资料
- 能力倾向测验（用以选择专业和技术工作的）
- 员工绩效评估表格
- 员工职业生涯发展计划
- 员工满意度数据
- 员工职级与薪资
- 员工受认可记录

8.6.3 实施对象

- 客户
- 一线员工、员工家长
- 组长
- 主管（包括人力资源主管）
- 呼叫中心经理

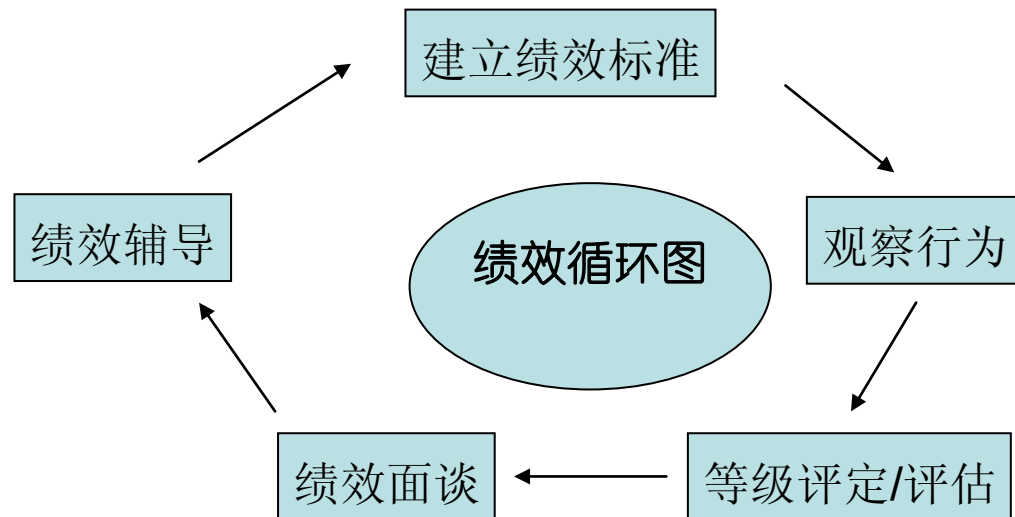
8.6.4 评估重点

- 员工士气
- 员工异常行为或流失
- 来电客户对座席人员的投诉或不满
- 对员工授权的水平
- 员工对产品和服务知识与技能的水平
- 培训的形式
- 辅导与反馈的形式
- 薪酬福利的水平（与同行业比较）
- 员工绩效衡量手段

- 员工认可与激励手段

8.6.5 绩效评估过程

一次绩效评估的结束是另一次评估的开始



8.6.6 员工绩效评估的准备

- 首先决定绩效评估的必要性（比如定期考核评估、辅导评估、提升评估等等）；然后决定要收集哪些数据（比如所设定的绩效目标、直接主管评价、ACD 数据、监控评估数据等等）以及如何收集这些数据。
- 跟被评估人进行沟通有关评估的安排以及评估目的等等。倾听被评估人对评估内容与目的的建议，并据此做适当地调整。
- 所收集的数据应该尽可能保证其相关性、客观性和公正性。
- 对所收集到的数据进行总结和分析，并将相关数据向被评估人提供。相关数据信息都应该被评估双方充分理解，避免歧义。所涉及到的任何复杂分析都应该进行详细解释。
- 给被评估人充分的时间来消化吸收这些数据信息，并就被评估人提出的相关问题进行讨论。

- 仔细设计面谈内容，确保能够讨论到全部的相关问题，其中通常包括：对设定绩效目标的回顾、绩效目标的达成情况、绩效数据中需要讨论的问题、对未来绩效目标的设定等等。
- 绩效面谈的核心技巧在于对绩效表现的评估与新的绩效目标的设定。以下这些步骤将会帮助我们顺利、高效地完成面谈过程。

8.6.7 绩效面谈的关键步骤

1、正式通知员工面谈时间、地点。如果有必要，让他（她）提前评估自己的绩效目标达成或进展情况

- 以询问员工对绩效目标达成情况的自我评估情况开始面谈；
- 倾听员工的陈述并做必要的记录

2、讨论绩效达成情况，并适时赞扬你的员工

- 你需要跟员工一起根据实际的数据、信息决定真实的目标达成情况；
- 非常重要的一点是：无论你的员工离既定的目标还有多远，一定要赞扬他（她）到目前为止所取得的进步。

3、如果与既定的绩效目标或进度出现较大偏差，要重新讨论目标的合理性以及资源的保证

- 如果没有达到应有的进度或目标，你和你的员工应该讨论问题产生原因并就需要采取的改进行动达成一致意见。可采取的改进行动可能包括：增加资源支持、采取一些可以帮助达成绩效目标的行动、适当调整绩效目标及其进度要求等等；
- 如果超过了应有的进度或目标，你和你的员工应该讨论通过更加努力或者增加必要的资源以做得更好。你和你的员工也可以一起决定增加新的工作目标。

4、记录下达成的新的目标和行动方案，并设定新的评估时间

- 对讨论的过程做详细的记录，并把它做为一个双方所达成的意见的总结，双方各执一份；

- 双方应约定下一次绩效评估面谈的时间，一般应选择有足够的能够评估绩效进展的时候；
- 对你的员工表示感谢。

当员工的绩效没有达到要求的进度或者没有达成所设定的目标时，你必须能够帮助员工认识到问题的存在、一起找到解决的办法并设定新的改进目标。

8.6.8 如何帮助员工改进绩效

1 、以平静、友好的方式指出问题的所在

- 以一种员工愿意接受并自愿采取行动改进绩效的方式来与员工讨论所存在地问题；
- 以描述员工当前的绩效状态做为谈话的开始；
- 指出具体的行为、数据或事实来支持你对员工绩效的评价。

2 、请求员工的帮助

- 讨论实际问题，让员工注意力集中在绩效存在的问题上。也许有些员工总是想避开对实际问题的讨论。请注意倾听员工的表达，并运用重复提问，一直到员工注意到问题的存在；
- 寻找问题根源。没有达成绩效目标的原因可能很多，可能是由能力问题引起的，也可能是由意愿（激励）问题引起的。

3 、找到并记录下解决方案

- 跟员工一起寻找或制订解决方案。试一试启发式提问，员工可能会找到更好的解决方案；
- 如果你的员工提出了一个解决方案，试着采纳他（她）的建议。这对员工激励会产生非常好的积极影响。

4 、决定要采取的具体行动

- 你应该和员工一起决定你们每人要分别采取的具体行动。作为领导的你要采取的行动可以包括提供额外资源支持或提供更多的辅导帮助等等；
- 让你的员工知道，他们良好绩效表现对你的重要意义。因此，你愿意付出时间和精力帮助每一位员工都取得成功。

5、就下次绩效评估的具体日期达成一致

- 好的绩效评估计划应该是贴近实际的、且具有挑战性和时间时限的；
- 你的员工应该清楚什么时候要看到改进的效果。

8.7 绩效反馈

向坐席代表提供基于事实的反馈，而非主观臆断，这是任何绩效讨论和团队管理中的重要部分，建设性的积极反馈对巩固雇佣关系大有帮助。重要的是向员工呈现的信息要反映出他们的业绩，帮助他们了解自己做得如何以及工作效率如何。反馈可以起到加固的作用，由于积极的反馈是对成绩的一种肯定，所以它同时一是一个有力的促动因子。

8.7.1 提供反馈的机会

科技的高速发展导致相互交流的方式有了戏剧性的增加。在当今的呼叫中心，电子邮件、公司内部网、电子公告和简讯的使用为员工相互之间的交流提供了最大的可能。以下是一些现在仍在用来提供反馈的普遍方法：

1， 年度绩效评估

这是一种向员工提供反馈和指导的好方法。评估是进行有效员工管理的行动中枢，他在任何绩效管理步骤中都扮演着重要的角色。它表扬全年度的最佳个人绩效，为双方对完成的事项进行评价提供了一个很好的机会。在一些企业，评估步骤与工资相连接，而该奖励有时候由软性收益转化而来。评估应该体现和支持企业文化。

2， 每月一对一面谈

呼叫中心的环境非常独特。其动态与其他任何行业都不同：它与外界最普遍的沟通方式是电话，而通过这种媒介进行的客户互动非常具有挑战性，这需要大量的技巧和（经常）耐心。根据所工作的呼叫中心类型的不同，一个典型的呼叫中心坐席代表在任何一个月内实际都会接到一千次以上的电话。为确保坐席代表遵循协定履行职责，并且使他们也对自己的成绩感到放心，一对一面谈是交换意见和想法，以及确定潜在培训需要的最佳机会。它确保没有遗漏，并且是所有有关方面都对他们所处的位置感到放心。证明和报告一对一面谈的结果是一个很好的做法，该结果可以被输入到年底评估系统中。

8.7.2 在面谈之前，经理应该做的准备

- 回顾绩效标准和期望，翻看档案。
- 收集相关的资料和数据。包括：工作表现记录、职位说明书、工作目标及计划、其他人的评价。
- 进行评分。
- 面谈的提纲。
- 时间、地点安排。

8.7.3 面谈提纲

- 如何开场？
- 怎样谈下属的优缺点？
- 怎样告诉绩效评估的成绩？
- 下属工作表现的事实和结果有哪些？
- 如何表达期望？
- 下属有不同看法时怎么应对？
- 怎样提出绩效改进计划？
- 怎样让下属表达自己的真实想法？

8.8 绩效的激励

呼叫中心的激励方式要围绕企业业务发展的总目标而采取灵活多样的方式,要掌握正确的激励艺术需要管理人的承诺与投入。一个成功的激励或自我激励应该能够激励成长,对任何人来讲发展空间都很重要。大多数人都仅仅发挥出一半的能力,被告知和要求发挥出另一半的潜力是激励的最有效的方式。呼叫中心员工激励手段和方法:(方法和手段的运用原则是:分时、按需、原则不变、手段常新)

8.8.1 原则不变

- 基于业绩和岗位的工资及绩效奖励;
- 中心及企业范围内的晋升和培训发展机会;
- 安全、舒适、氛围融洽的工作环境以及全面、方便的配套设施;
- 支持员工圆满完成工作、达成高绩效目标的工作氛围;
- 直接主管对绩效表现优秀员工的书面或口头感谢;

8.8.2 物质奖励

- 最佳服务质量和最佳绩效的专项奖励;(奖金)
- 设立最佳团队进步奖,鼓励团队合作与互帮互助;(流动红旗)
- 设立最佳出勤奖、最佳助人奖、最佳新人奖等奖项;(免费的咖啡或茶饮券,奖励得到客户表扬、出勤率优秀、乐于助人等方面做得好的员工;)
- 进行最佳通话录音排行榜的评选,对得票最多、上榜时间最长的录音给予奖励;
- 评选每月最佳员工,颁发奖杯并给予一定额度的物质奖励;
- 对员工进行星级评定,对于达到一定星级的员工给予相应的奖励;

8.8.3 分时、按需奖励(视各地情况)

- 给通过培训即将上岗的员工举行毕业典礼,进行入职后的第一次正式激励;
- 对推荐优秀新员工来呼叫中心工作的员工给予相应奖励;
- 创建内部通讯电子刊物,把好的员工的优秀表现定期分享给大家;
- 对于在呼叫中心工作达到 3 年或 5 年以上的老员工给予特别奖励;

- 每日、每周随机的对各方面表现优秀员工的奖励，奖品可以是一顿午餐或晚餐、电影票或演出票、印有企业 LOGO 的杯子、T-Shirt 或帽子等；
- 邀请家庭成员参加的野餐会或周末聚会活动等；
- 客户的表扬信在最醒目的地方给予张贴；

8.8.4 激励制度建立的关键点

物质激励与精神激励并重

- 1、根据呼叫中心的实际情况，在薪资设计时可以考虑标准工时制，即给予服务人员基本工资的条件下，按照服务人员的绩效高于标准水平的百分比支付同等比例的奖金
- 2、精神激励可以有多种方式，例如：由公司高层签署的表扬信，优秀服务人员评选活动的事迹宣传，让优秀员工参与管理和决策、在重大问题上发表意见等
- 3、培训也是一种有效的激励方式

8.9 质检办法

呼叫中心管理的另一个独特手段是所谓质量监控（或称质量管理）。这部分工作一般由两部分人完成，一是坐席代表的直接主管，二是专职的质量管理经理人员。

很多呼叫中心设有全封闭的监控室，一般人不能进入。常常有一组监控人员在监听作息代表的通话，定期发出监控报告。

要将品管\质量监督与训导由专人专职来做。一般来说，主管通常比较专注与眼前目标的完成，比如降低呼损率、减少呼入等候时间、本周指标的完成等，对于质量管理培训常常会将其优先级降低。特别是这类工作对于主管来说并没有立即的眼前利益。设立“双轨制”有助于保证质量管理培训工作不因其他事而被忽略，使这项工作走向专业化，正规化的轨道。质量管理工作包括的范围主要有：

- 客户礼仪
- 标准运营流程的遵守

- 职业守则
- 销售技巧
- 服务技巧

监控的衡量标准应该是整个管理工作日常指标的一部分。结果好坏应该和薪酬、升迁等结合起来。取得坐席代表的认可与接受，并做到公平对待是整个监控工作的重要环节。

8.9.1 业务监控

1. 监控的流程

质量监控流程规定了监控的频度、方式、实施、结果反馈及改进。监控的频度也就是进行质检的频率，质检人员对外呼及呼入客服代表的电话监听频率是每天都在进行的。监听的方式主要有三种：录音监听、远程实时监听、肩并肩监听。在公司内部主要实时是录音监听和肩并肩监听的方式。对于录音中出现的问题要及时的向客服代表反映，定期招考“质量分析会”，发现客户代表的优点和缺点，提出改进建议。

2. 监控的方式

电话监听是呼叫中心质量管理的一个独特的手段，也是进行质量监控的必然方式。通过电话监听，可以实时掌握客户代表的状态信息（通话质量、通话时间、案面时间、就绪时间、休息时间等），对客户代表的服务态度、话述规范、语言表达能力、专业知识、通话技巧、应变能力、呼叫控制、系统掌握、记录准确性和责任心等方面进行监控，促进客户代表更好的与客户进行交流、解决客户问题，有助于提升整个呼叫中心的服务品质。

电话监听工作一般在呼叫中心系统内部进行，通常监听方式可以分为“录音监听”、“远程实时监听”、“肩并肩监听”三种形式。不同的监控方式有各自的优缺点。

录音监听。录音监听即监听者通过客户服务系统多客户代表和客户的通话录音进行抽听，随机选取部分录音监听来判断客户代表的服务质量。

远程实时监听。远程实时监听即监听者通过客户服务系统实时相对客户代表和客户的通话进行现场监听，并在现场给予客户代表及时的指导和帮助。

肩并肩监听。肩并肩监听即监听者就坐在客户代表旁边对客户代表与客户代表的通话进行监听，并在现场给予客户代表及时的指导与帮助。

3. 监控的频率

对外呼的新员工实行是实时监听，对每通电话的都进行监听，记录出现的问题要及时指正，可以避免以后再犯相同的错误。而对于老员工监控的频率可以稍微降低，老员工在处理客户问题上是比较有经验的，但同样也需要每天对他们的录音进行监听，发现问题，及时指正。呼入人员的监控的每天每个录音都会质检的，转接的时长高于 7 秒的情况跟多，要具体情况具体分析，这样才能找出改进的方法。

4. 抽样比例

对于录音质检一般是对每个客服代表都会抽查大约 30%的录音的，在外呼过程中一般情况下客户关心的问题比较局限，相对来说出现的问题都是有普遍性的。

5. 监控的标准

质量监控的标准是根据每个所做的业务的标准不同而定出来的，所以就要求监控人员对每项业务的质检标准都了如指掌。严格按照每项业务的质检标准质检每个录音。

对外呼人员的质检标准：

1. 在电话接通后首先一定要确认机主，然后才能介绍业务；
2. 当客户是老人或者未成年的小孩时是不能为其介绍业务的；
3. 当引起客户强烈反感因终止业务介绍，并表示道歉。
4. 客户代表在介绍业务时必须按照相关业务规定，说明业务内容、业务费率、客服电话、基本功能取消方式等；
5. 经征得用户同意后方可为用户定制业务，未经用户同意或未讲明业务必备条件不得为用户定制业务。

对于呼入电话的质检标准：

1. 服务态度
2. 服务准确度
3. 服务的平均速度
4. 服务质量

8.9.2 监控记录

高质量的脚本可以确保对话的结构性与持续性。而开放式问题可以最大程度地挖掘纵向与横向销售机会。如果你的坐席人员对产品相当熟悉，那么这招就更加有效。

执行随机呼叫记录，并每天加以监控可让公司与客户需求保持同步。监控记录与监控频率同样重要。

监控结果反馈及改善

反馈工作是品质监控的重要环节。在监听监看的同时，应有填写标准的监控报告，并在此基础上作出改进意见书，同时及时与被辅导者进行 1 对 1 的沟通。监控报告应该包括监控的各项内容的具体要求。可以“是”与“否”的判别，也可以给以评分，通常 1（最差）到 7（最好）为较适当的区间。

改进意见书不一定只和监控报告一起发出。通常它可以和业绩报表及其他一些行为的改进意见（如过长的私人电话）一起发出。改进意见书可以包括以下几部分：

1. 表现观察：此处可将监控报告附上或填上其他的观察。
2. 你的长处：将对方相关的优点先行列出。
3. 今后**天改进重点：给出改进目标与行动计划。通常会要求在数日或数周内见到明显结果。

8.9.3 监控报告

反馈工作是品质监控的重要环节.在监听监看的同时,应有填写标准的监控报告。

拿着所填的监控报告不能朝座席代表一送了事,一个良好沟通的过程十分重要,通常训导或主管应单独与座席代表进行一次谈话。

1. 呈现一个明确的谈话主旨.你可以说:“听了你的对话过程,我印象非常深刻.我想下面几点如能引起你的注意,将会使你更成功。”

2. 小结要具体化.针对每一项内容举出具体的例子与好的做法.既使你对于监察报告上的某些项目没有问题,也应向对方指出:“这条可以,我没有更多的话。”

3. 让座席代表自己发表评判,让他们谈出问题的所在。

4. 给出改进的具体要求.可以按书面上的文字要求用口语再详细解释一下.给出诸如“去听一下某某的录音”,“和某人谈一下”,“读一下运营手册的第几章”,“上网上去查一下这个产品与竞争对手的性能对比”等具体性意见.同时应该考虑安排情景练习以改进具体的技巧等。

5. 谈话不应仅限于监控的内容.阐述具体技能,品质的提高对今天职业生涯的帮助,了解对方还有哪些困难,问题加以记录并在许可的范围内予以帮助.展现企业管理人性化的一面。

6. 明确下一次谈话的目标和衡量内容。

8.9.4 监控人员的选拔

为了确保质量监控工作有序的开展及各项措施的顺利进行,质量监控人员的选拔尤为重要。一般呼叫中心在选拔质量监控人员时,更多的是注重候选人的工作年限、服务技巧、服务规范等方面,还有的呼叫中心是在业务方面增多或服务质量下降时,仓促从在岗人员中提拔客服代表担任质量监控工作,而忽视了对于候选人员其他方面的考核。

质量监控人员上岗前需要进行针对业务知识、监控标准、监控流程、实际监控测评等方面的考核,以保证质量监控人员符合上岗标准。

首先,不同的呼叫中心处理的业务不尽相同,而质量监控人员需要熟练掌握相关的业务知识,才能对客户代表进行监控,并发现客户代表在通话中暴露的业务问题,及时给予纠正指导。

其次质量监控标准是质量监控人员进行监控工作所使用的工具,是衡量呼叫中心内部客户代表通话质量的一把“尺子”,监控人员也需要分析和深刻理解监控标准中各细项的内容,方可进行电话质量监控。

再次,对呼叫中心而言,卓越的绩效来自于向客户和最终客户统一的提供高质量的产品和服务并满足客户合理期望的能力。而是否拥有一个全面、综合性的运营管理流程体系,是客服中心运营管理标准化的基础性标志。对于质量监控工作而言,规范的监控流程不仅可以明确各岗位的工作职责,提高工作效果,更可以保障呼叫中心内部各岗位的信息沟通更加顺畅。

最后,监控人员还需要进行质量监控工作实际演练。仅仅理解监控标准的各项内容是不够的,还需要监控人员对电话录音进行实际测评打分,来考核此监控人员的监控尺度是否与其他监控人员相一致。

质量监控人员在呼叫中心所扮演的角色既是一个监督者的角色,对客户代表的服务质量进行监控,发现影响服务质量的问题,又是一个支持者的角色,只有很好的服务与客户代表,才能最终为客户提供优质的服务;既是一个帮助者的角色发现客户代表存在的问题后,及时提出建设性的改进意见,又是一个训练者的角色,给予客户代表必要的培训和辅导,不断提高客户代表的知识,服务技巧。

8.9.5 监控校准会议

呼叫中心的质量监控是通过各级监控人员实施的,因此监控人员对标准的理解与运用显得十分主要,而质量监控标准也要具有可用性。要与实际工作相结合,能够对监控电话的质量起到衡量作用。故质量监控标准并非恒久不变的,它是需要通过不断的校准,才能发挥其作用。质量校准不但能够使监控标准更完善,还能使监控人员在校准过程中,对标准达到有助于标准理解的一致性及评分的一致性。通常质量校准的频率至少应每季度一次,然而当业务发生重大变化时,必须进行质量监控校准,对标准进行适当的修正。

不同监控人员之间的校准,通常有两种:“培训校准”及“量化校准”。

1. “培训校准”。各监听人员听一个电话，给其评分并进行讨论，然后共同达成最后评分。
2. “量化校准”。听更多的电话，收集每个监控人员的整体和属性分数，建立一个容忍限度、超过此限度的监控人员被认为是没有校准的。

8.9.6 监控交流会议

呼叫中心通过定期召开“质量分析会”，召集所有的客户代表参加，质量监控人员和客户代表可以在会议上充分沟通。一方面可以对质量监控成绩进行分析，并播放典型录音进行评价总结其优缺点，另一方面可以听取客户代表的心声。

质量监控人员发现影响服务质量的问题后，应及时给予反馈和指导。正面的指导可以激励员工的士气和自尊，而建设性的批评，是用一种恰当的方式给予话务代表以指导，对于绩效的改变能起到较大的影响，而在呼叫中心的实际运营过程中，将这两种反馈方式平衡运用，则更能提高客户代表的工作热情，使之配合质量监控工作的开展，并愿意接受监控人员的帮助，从而改进他们的接话质量。

质量监控人员有必要倾听、信任和赏识客户代表提出的新的观点，这样更可以促进质量监控工作良性的发展。呼叫中心可以建立定期的面谈机制，根据质量成绩实施“分级面谈”。

8.10 薪酬体系

企业管理理论中的“目标，方法，实证”三段式逻辑几乎是战无不胜的。然而，企业对于某些关键管理元素则无从理解，难于入手；其中人们对于薪酬的理解运用便是一例。具体来讲，企业往往不知如何用有效的标准使薪酬既公平又有激励性。

企业效益与企业人员薪酬之间缺少必要的因果关系反映；企业人员的工作好坏和薪酬不能相联系，企业通过对人的激励实现目标便成了空话。然而，我国呼叫中心企业普遍存在这种状况。

呼叫中心主要采用两三类薪酬方式：计件法、底薪法和“标杆薪酬法”

计件法

用于外呼电话推销类为主。

底薪法

通常以底薪与浮动薪酬搭配，主要用于服务性或事务性岗位。

薪酬是企业达到效益目标的方法，它来源于营运利润，薪酬和效益应当成正向变化。然而，辛苦的岗位所得利润未必高，而高利润的岗位却不一定辛苦，劳与利往往不成正比，而劳与利的反比变化必然导致人力在企业间重新分配。因此，必须运用多项指标衡量，使薪酬如实反映供求关系，才能减少流失，稳定发展。

衡量员工薪酬有两个方式：随行就市法和考核积分法，相容相济，灵活运用。现在重点解析考核积分法。考核指标通常列入两个层面：一是“激励成长”层面；除了财务指标，还应考虑运营绩效，客户关系，学习成长这几项与人力开发紧密相关的指标，因为薪酬是十分有效的人力增值驱动器。二是“付出能力”层面：应当认真区别不同岗位的各种差别，使薪酬如实反映员工的付出和能力；这些指标包括：知识技能，责任影响，决策参与，行动自由，沟通能力以及工作环境。

“标杆薪酬法”

认为“标杆薪酬法”值得呼叫中心企业参考。这方法可分成如下步骤：

一是准确地认证企业所需岗位，订立岗位说明书；

二是按岗位对于企业的重要性订立工资级别，确保企业中同级别内的薪酬公平性；

三是开展外部薪酬市场调查，按市场的“低域”，“中域”或“高域”标准为自身岗位定位，确保薪酬对外的竞争力；

四是确定底薪与浮动薪酬的比例，计入岗位与技能权数，获得底薪数字；

五是对员工绩效进行 KPI 指标提炼，以此决定薪酬考核标准，并确定指标权重，签立考核合同，此步骤最为关键；

六是设立矩阵式比较体系；将每项 KPI 指标下每个员工单项分数比较，再以各项累计最高总分得主为最高浮动薪酬标杆，并根据总分由高至低逐一兑换计算出每个员工薪酬，同时可将分数分成等级，等次越高的每分含金量越高，激发员工正向思维，创造企业与员工双赢感；

七是经理与员工用一对一方式开展绩效考核内容沟通，以此发现问题和帮助改进，发挥考核的管理威力。

一旦 KPI 概念模式成形，也可考虑将前六个步骤外包人力管理公司执行，可能减少成本，避免企业内部员工之间或对经理的置疑。

关于 KPI 考核指标的有效性必须经过翻复思辨，试验应用和不断优化。国外对于这个问题处理特别注重如下两点：第一点是确保有充份的有效纵向数据从中提炼 KPI，确保其每项的针对性和代表性够强；同时有足够的横向数据涵盖全面考核方面，保证 KPI 指标体系的多视角效能；第二是注重 KPI 的不断改进，使之与时俱进，名符其实，因为市场，人力，项目等方面的发展会不断推动考核要求变化，不变就成了刻舟求剑之人。国外往往发挥薪酬样本丰富的优势，运用多元相关法计算 KPI 与目标的相关性强度，在我国则可多参入经验运用。

根据笔者经验，“标杆薪酬法”需要将 KPI 指标精减成明确易懂的名称，使之成为有力的沟通工具，使员工容易进行有效反馈，形成良性互动。KPI 过于复杂往往事倍功半，事与愿违，既难执行，也难成效。这个方法与我国通常使用的“绩效减分法”相反；后者威慑员工不犯错误，久而久之，员工不思有功，但求无过，对于如呼叫中心类市场多变的企业尤为不利；而前者牢牢以企业效益发展为目标，在确保员工基本薪酬不被影响的条件下，薪酬不封顶，全方位考核绩效，既公开又公平，反映出企业效益与员工薪酬的相互因果关系，起到了激励员工积极向上的作用，营造了企业与员工双赢氛围。

第九章 呼叫中心呼入电话的服务技巧

9.1 呼入电话中的步骤及服务技巧

承担呼入服务工作的呼叫中心坐席员通常被称为客户服务代表（CSR，Customer service Representative）。CSR 在呼入服务中所处的角色是比较被动的，特殊情况随时可能发生，因此，对担当呼入服务的坐席员心理承受能力和心理调控能力方面又比较高的要求。尤其对于同时两种

或两种以上的类型电话的坐席员来讲，反应能力和心理角色转换能力显得更加重要，需要在这方面加强训练和控制。

呼入电话服务工作中的坐席员的工作职责是针对客户的需要与要与要求提供信息、解决问题的方法。

9.1.1 亲切的问候

消费者心理学研究表明，“当一个人进入陌生环境时，前五秒钟的注意力是最集中的”。声音环境也是一样，所以在客户电话打进来时，为了使客户达到满意，应该抓住至关重要的前几秒。

一个亲切的问候，是接近客户的第一步，是建立和谐氛围的第一步，同时还可以给顾客一个良好的第一印象。

客户如何对电话另一端的我们产生信任，客户如何对陌生的我们袒露心扉，说出他的问题．．．．．其实这一切都是从问候开始的，一个可以让客户感到亲切的问候，应该让人感到亲切、自信、专业、微笑．．．．．

9.1.2 通过匹配创造和谐的沟通氛围

当客户感到我们是可信赖的时候，就会与我们交流；当客户感到我们不仅可以信赖，而且是跟他同一类型的人的时候，客户就很愿意与我们交流。怎样让客户让我们感到我们是跟他同一类人呢？就是通过匹配的方法，有语言的匹配、声音的匹配、感受的匹配等。

1. 语言的匹配

一般而言，语言的匹配就是感官语言的匹配，其中包括：视觉、听觉、味觉、嗅觉、触觉。

客户：“听我告诉你他是怎么说的，告诉我他是不是对的。”

客户信息服务人员：“我想听听，您说吧”或者“我都看到了。”

显然通过上面的例子，我们可以看到第一种回答方式比第二种回答方式要容易接受的多。第一种回答的方法就是利用了感官语言的匹配，当客户要求我们“听听”时，我们匹配给客户的就应该是听。同样的道理，当客户要求我们去“看”时，我们匹配给客户的就应该是“看”。

客户：“我仍然看不清楚，帮我看一下好吗？”

客户信息服务人员：“好的，让我再帮您看看．．．．．”

2. 声音的匹配

对于呼叫中心客户服务人员，声音是我们与客户沟通的唯一方法，所以声音是匹配客户最基本也是最直接的方法。一般匹配客户的声音都包括音量的匹配、音调匹配、速度匹配、语气匹配、强度及停顿的匹配。

但是在进行声音匹配的时候，要注意：不可向客户喊叫来匹配他，只能用正常的音量来匹配对方的强度和速度。

3. 感受 and 问题的匹配

客户打电话过来的时候，总是带着情绪的，他更希望能找个可以理解他的人倾诉他的不满。这是我们就可以通过批陪客户的感受和问题，来让客户可以感受到你是可以理解他们的。

“如果是我，我也会很着急的.”

“我与您有同感.”

“是挺让人生气的.”

但是不要总说，“我理解.”，如果这样说，客户只会想“你真的理解吗？”

在匹配顾客的感受和问题时，还需要掌握一个“YES、BUT”原则。“YES”是指可以认同顾客的感受，“BUT”是指不能轻易认同顾客的观点。

比如，客户打电话进来愤怒的投诉：“你们的服务人员怎么工作的？我的机器刚买了一个月就坏了，我说换一换都不行.....”这时，客户信息服务人员一定不要轻易地认同客户的观点来承受错误，因为我们还没有判断出这个产品是人为损坏还是产品自身原因造成的损坏，但是也不能在客户愤怒的时候直接否认或直接了解事情的真相，可以委婉的认同顾客的感受，“您别急，如果是我遇到了这样的事情，我也会着急的让我看看能为您做些什么.”然后造引导顾客说出事情的原委。

9.1.3 有效掌握通话的主动权

在呼叫中心，作为客户服务信息人员，每一个电话面对的都是不同的人和不同的事。为了提高工作效率，我们既要为客户解决问题让客户达到满意，又要有效地控制通话时间，这就要求我们在通话的过程当中有效地掌握主动权。如何让客户在喋喋不休的时候，控制客户，让客户随着我们的节拍走呢？

1. 同步和引导

在客户打电话进来的时候，不能急于掌握主动权，应该先了解客户的问题，融入客户的世界，让客户感受到我们在听他们诉说。一旦通过客户的诉说了解真相后，就可以通过发问的技巧，

让客户慢慢跟着我们的脚步走，直到最后提出解决方案，并得到客户认可。这种方法就是我们平时所说的“同步与引导”，要先跟客户的步调保持一致后，然后运用技巧引导客户随着你的脚步走，加快解决问题的步伐。

2. 总结和重复的技巧

在客户向你喋喋不休地向你倾诉时，使当地打断，并对客户所述的事情进行总结和重复，让客户感觉到你在用心低听他诉说，并且理解了他的意思，这样也可以有效地帮助你控制童话的主动权。

在客户说出重要的信息时，也要进行信息的重复，已核对信息的准确性。所以，重复和总结的方法是最容易掌握的很有效的一种服务技巧，人们喜欢别人重复自己的话，他会觉得很舒服。

适当的总结和重复，可以帮助客户信息服务人员：

- 弄清信息。
- 节省时间
- 可将顾客话题集中在问题上
- 始终控制电话和交流的主动权
- 加深和谐的程度
- 让顾客知道你在仔细倾听并理解他的意思

9.1.4 采取主动

在客户服务过程当中，有效运用服务技巧可以安抚顾客的情绪、让通话顺利地进行、提升客户的满意度，但是最重要的还是迅速采取行动，因为客户打电话的最终目的就是希望你帮助他解决问题。

1. 表示出愿意帮住的态度

- 把客户的问题当成自己的问题：让客户感觉到我们是真诚地为他解决问题。
- 在话题集中问题的解决上：不要总是一味地安抚客户的情绪，为了能够帮助客户解决问题，使当的时候，要运用技巧把我们和顾客的谈话重点放在问题的解决上。
- 采取初步的行动：协商好解决方案，就要采取初步行动，让客户知道我们在及时地为他解决问题。

2. 结束电话

- 重复关键信息以确保客户没有误解

- 讲一些结束语
- 问封闭式问题来哦接客户满意度
- 感谢客户打来电话
- 要给顾客一个良好的最终印象

9.2 呼入电话中是语言交流方法

有时候，客户提出了过分烦恼的要求或者你满足不了客户所要求的服务，只能拒绝客户时，应该如何来做呢？

在客户服务工作中，会面临很多挑战：有些客户很难相处；有些客户行为古怪；有的喜欢挖苦别人；有的一点儿通融的余地都没有。对待各种形形色色的客户，呼叫中心坐席员需要依据他们的特点讲究沟通的策略。

9.2.1 用恭维的语气

拒绝对方时，可以先恭维对方。例如有人邀请你去参加宴会，但你不想去，或者去不了，你可以婉转转移地方的注意力。

在你真的只能说“不”的时候，可以不用直接跟客户说“不”，可以把客户的注意力转移“你还可以为他做什么”上面。比如，客户希望你能够把他已经用坏的产品换掉，这时你可以说：“您看，产品出了问题，我也挺遗憾的，要不这样，我让我们的技术人员帮您维修一下，可以吗？”虽然你帮不了客户，但是可以用你的真诚感到客户，让他了解你是真的想帮助他，只是你真的无法满足他的要求。客户提出无理要求，并不是蛮横无理，只是希望通过这种方式引起重视。

所以在与客户交流的时候，语言交流的技巧对于客户是否满意起了重要的作用让我们能一起来看看语言交流的方法与技巧。

9.2.2 倾听的技巧

1. 倾听的意义

交流并不是相互讲话听听而已，呼叫中心坐席员必须学会倾听。只有倾听，呼叫中心坐席员才能学着去了解客户，决定如何进行最有效的交流、提供最有效的服务。

设法成为好的倾听者是重要的交流技巧，理由有以下几点：

第一， 倾听能使呼叫中心坐席员和客户谈话的对象协调，能使呼叫中心坐席员了解客

户的需求从而达到交流。

第二，如果交谈中客户认为他说的话坐席员根本不听，对交流会造成很大影响，会立即给他们带来挫折感。把客户的话当成网球比赛，而不是高尔夫球比赛。在网球比赛里，两位球员互相影响、互相作用、互为牵扯。但是在高尔夫比赛，两个人各自打球，其中一人打球时，另一位仅是等待。电话交谈时应尽量避免高尔夫球形式。

善于倾听是电话服务的关键。呼叫中心坐席员的倾听态度是走向成功倾听的重要一步。要知道听是被动的，积极倾听是主动的，积极请倾听主要包括以下几个方面。

- 保持冷静：多听，少说，集中精力听客户所讲的每一句话。
- 鼓励回应：听的过程中时时给予发出讯息者以积极的反馈，表示自己在听。
- 镜子感应（设身处地）：认同其他人的感受或设身处地从他人角度思考问题。
- 澄清事实：听的过程当中充分了解事实的真相，可以进一步延续对话。
- 意译：对于不明白的问题通过反馈给讯息发出者以确认或修正的方式意译对方的话语。
- 例句：您刚才是说．．．．．对吗？
- 以静默引发犹豫不决的人：对于犹豫不决没有主意的人，以静默等待的方式多听他讲，请他给予准确答复。
- 一次性妥善处理客户投诉
- 正确有效地处理问题。
- 提高与同事之间的合作效率

有效的倾听意味着讲话要少，客户讲你倾听（双方之间的比重通常为80：20，甚至达到90：10），不轻易打断顾客，除非谈话已经偏离正题，或者你无法理解对方的意思。要真正留心谈话内容，而不要假扮倾听。一定要对一些重要的事情进行记录。

3. 倾听的技巧

（1） 确保了解谈话意思

- 要确保你已经准确理解谈话的内容。
- 当遇到不明白的问题时一定要提出来。
- 不是对对方的谈话给予一些总结性反馈，以确保双方谈论的话题就有一致的见解。
- 对于一些自己不愿听到的东西主观上不要有意进行疏忽。

（2） 显示出倾听

- 通过一些方式向对方显示你在认真听。
- 电话沟通中无法通过眼神交流和身体语言的帮助，那语调则成为唯一可以表达倾听的途径。

（3）建立与对方的关系

- 与对方建立友善的关系。
- 在进入解决问题的过程前，给对方足够的空间发泄情绪。
- 让对方知道你站在他的立场上来思考问题。
- 称呼对方的名字。
- 强调你们将会采取的有利于他的行动。
- 把对方当做共同解决问题的一个成员。

（4）诊断式倾听

- 把倾听过程也当做一个诊断问题的过程。
- 勇于承认错误并道歉。尽管问题并不是由你造成的，但你代表了整个公司的形象。
- 尽管客户的要求和投诉的问题听起来比较耳熟也千万不要在收集到足够的信息之前轻易下结论。
- 寻找问题解决途径，而不是故障。要知道，向客户强调你能做的事情给客户留下深刻印象良好的印象。

（5）其他倾听技巧

- 尽量把讲话减至最低程度。呼叫中心坐席员讲话时，便不能倾听客户良言，可惜许多人都忽略了这一点。
- 建立协调关系：试着了解你的客户，试着从他的观点看事情。这是提高倾听技巧的重要方法之一。
- 表现兴趣的态度。不时重复关键信息并适当发问是积极沟通的关键。
- 试着将注意力集中到客户谈话的要点。努力地检查思索过去的事情和统计资料，以及确定客户谈话的本质。
- 抑制争论念头。打断他的谈话，纵使内心有这种念头，也会造成交流的阴影。学习控制自己，抑制自己争论的冲动。放松心情，记下要点已被一会儿交谈之用。
- 不要主观臆断。主观臆断几乎总是会引导呼叫中心坐席员远离他的真正目标。所以，呼叫中心坐席员要尽力避免对客户做主观臆断，有时候主观臆断有可能是正确的，但不过最好尽可能避免，因为主观臆断是交流的障碍。

- 不要立即下判断。人们往往习惯立即下结论，他会成为人们进一步交流的障碍，诚实地面对、承认偏见，并且倾听客户的观点，容忍客户的偏见。
- 做记录。做记录不但有助于倾听，而且有集中话题及取悦客户的优点。

（6）除上述要点外，还有一些特别口头的线索

- 一个说“顺便说说”的人，某事突然出现在心田，他想赶快告诉你一免遗忘。次用语暗示这句话不重要。可她真正要表达的是，接下来讨论中的论点很重要，请注意听。
- 从逻辑上讲，以“坦白地说”开头的论点暗示对方在其他论点上并不坦白、诚实。不过，使用此措辞的人真正要说的是：“我要你特别留心我即将要说的话，因为我认为这句话很重要”。此措辞并不和坦白、诚实有绝对相关之处，只是一条线索，显示对方要说些重要的话，值得你注意听。
- “在我忘记之前．．．．．”此措辞类似于“顺便说说”，表面看来并不重要，不过隐藏着对方很重要的论。弱国你仔想想，会觉得此措辞 荒谬可笑不过他被使用的频率很高。你应视它为信号，表示就要提及对判断来说颇重要的事。这里列举的观点看似简单，其实不然。不要只是看看就算了，想想各要点，考虑如何用在你的谈判当中。

4. 倾听的注意事项

- 不要假装听。
- 非必要时不要打断别人的对话。
- 不要带着偏见听人讲话。
- 不要匆忙下结论。
- 不要让自己陷入争论。
- 提问不要太多。
- 对带有情绪的话不要过分敏感。
- 不要用沉默代替听。

9.2.3 提问的技巧

1. 提问的问题

- 谁？（Who）
- 为什么？（Why）
- 什么？（What）

- 何处？（where）
- 何时？（When）
- 怎样？（How）

2. 提问的方式

（1）开放式提问

提出的问题是纯开放的，回答的内容的非常广的。例句：“您别着急，你跟我说说，到底发生了什么事情？”；开放式的提问方式一般是用于初步了解客户需求的时候。

（2）封闭式提问

提出的问题是封闭的，答案只能包括“是”或“不是”，例句：“请问您是想查询您的电费清单吗？”；封闭式问题一般用于确认客户需求或澄清问题时。

（3）探查式提问

这是一种很好的提问技巧，即提出的问题是有所选择的，对方回答的内容一般都在提问选择的范围之内。例句：“请问您是想查询电话通话费还是想查询电话通话记录？”一般用于进一步了解或探寻客户需求的时候。

3. 向客户发问可延续对话的问题

你如果向客户提问，客户可能会告诉你他们想什么，不一定告诉你为什么，因此要掌握好发问的技巧，多问延续对话的问题，诱导客户说出更多，帮助你进一步了解他的需要。

（1）注意声调、语气

在你开口问话之前，一定要先想好，你是否想帮助客户。冷漠的表情，有再好的提问技巧也没用。提问是要注意声调，不要让客户感觉你在审问他，或者对他表示怀疑。

（2）少用是非题或选择题

如果你问客户是非题，你不会了解整件事情，你或许会知道客户想要什么或不想要什么，但不会知道原因。

（3）多问调查性问题

如果能提出适当的问题，就能找出客户购物的动机，从而提高满足客户和售出货品的机会。多问些调查性问题，以找出客户的喜好和需要。

想要了解客户更多的信息，最好的办法是不断提问。

请看举例，可延续对话的问题。

- 您是给哪位买的？
- 您看过我们银行新业务的介绍吗？
- 您想了解更方便您的新业务吗？
- 您会把它用在什么地方？
- 您打算什么时候用它？
- 您通常喜欢购买哪些系列的服装？

3. 提问有关客户信息的问题

这些问题一般在电话的开头问，目的是获得解决问题所需要的信息、例如客户的姓名、联系方式等。

4. 提一些额外的问题

这是与客户交往中最好问的问题，询问客户还有什么其他的要求，这种问题让客户感觉你真的是在为他服务。

5. 一些不应涉及的问题

知道什么问题该问，什么问题不该问，才是能让客户信赖的呼叫中心坐席员。有些问题不但会令客户作出是对话终止的反应，更会令你失去再次提供服务的机会——客户不会再回来了。例如“对我们公司或对我们提供的服务，您那里不喜欢？”问这样的问题，等于向客户承认他选择你的公司是错误的。还有，不要问一些客户还没有看到产品之前或还没有了解产品的性能之前就一定让他做决定的问题。例如：“我们银行有四种银行卡，您要办那一种？”“这款机型有三

种颜色，您要那一种？”这些问题容易把客户置于守势，不愿很快地将其想法和问题告诉你，最后达成不良的沟通。

总之，在与客户交谈时，应该想办法多问一些可延续对话的问题，这样可以是双方的谈话继续进行下去，不至于限于僵局，你也可以从客户那里获得更多的需求信息。

9.2.4 呼入服务的 3 F 法

3 F 的意思是客户的感受、别人的感受、发觉（Fell—Felt-Found）

3 F 是一种表示体谅理解答复的主体结构，你可以在它的上面附上其他的答复这种技巧承认客户的感受并且提供一种客户能听得进去的说明。

“我理解你怎么会有这样的感受（Fell）

其他人也曾经有过这样的感受（Felt）

不过经过说明后，他们发觉（Found），这种规定是为了保护他们的安全。”

1. 说“你能.....吗？”

（1）消除人们通常听到“你必须.....”时的不愉快。这三个字会令大多数人恼火。用“你能.....吗？”是一条快捷的得到你想要的东西的途径。

（2）避免责备对方“你本来应该.....”所带来的不利影响。当客户听到“你本来应该.....”时，几乎会不由自主的产生防范心理。“你犯了个错误”这句话也同样。

（3）保证对方清楚地知道你需要什么。“要是星期五能完成报告的话就好了”。远远不如这句话明确：“请星期五完成报告。”

（4）什么时候使用“你能.....吗？”

- 当你急于通知对方的时候。
- 当你原来的要求没有得到满足的时候。比如，你希望上周得到答复但没有得到，为了减少这类问题，你可以说“你能在周末以前给我答复吗？”

2.说“你可以.”来代替说“不”

(1) 当你婉转地说“不”时,会得到别人的谅解。设想一下,如果别人对你说了下面的话,你会有何感受:“今天不行,你必须等到明天才有材料。”更婉转一点的说法是:“你可以明天拿到材料。”我们更了一听到我们可以做什么。

(2) 使用这一技巧可以节省时间,否则你还要回答大多数人紧接着就会问的问题:“你说今天不行,好,你说什么时候行?”

(3) 使用“你可以.”会令你的工作更容易。许多人发现使用“不”是十分困难的,愿意找到一种方法帮助自己表达同样的意思。该方法就起到了这一作用。

(4) 什么时候使用“你可以.”

- 你不能完全满足客户的需求,但你的确还有别的办法。尽管你可能立刻帮不上帮忙,但是却想表达你的真诚,乐于为对方提供服务。
- 你的客户可能对自己要什么并不明确,给他提个建议通常能激发他的思路。“不,那个水平太差”或者“不,那个太贵了”

2.说明原因以节省时间

(1) 人们天生就爱刨根问底。想一想,正在长大的孩子就总喜欢问“为什么”?当有人提供信息时其他人脑子里最关心的、也是最想知道的就是“为什么?”基于这一实际情况,请先讲明原因。

(2) 先讲明原因更快吸引人的注意。比如:“要想省钱.”或者“下面是问题的答案”。

(3) 什么时候使用“先讲明原因这一技巧”

- 当你传达技术信息,而其他人可能不懂时。
- 当你认为别人可能不会相助时。
- 当别人可能不了解你或不相信你时。

2. 他人的原因

如果你先讲明了你的办法会给客户带来多大好处，你就会赢的更深入的合作。请看下面的例子：

- “为了节约你的时间.”
- “为了让我更快满足你的要求.”
- “为了便于我接近你的要求.”

5. 呼叫中心坐席员常用的“说法”

- 迎客时说“欢迎”、“您好”、“欢迎您光临”等。
- 感谢时说“谢谢”、“谢谢您”、“多谢您帮助”等。
- 听取客户意见时说“听明白了”、“清楚了，请您放心”等。
- 不能立即接待客户时说“请您稍等”、“麻烦您等一下”、“我马上就来”等。
- 对在等待的客户说“让您久等了”、“对不起让您等候多时了”等。
- 打扰或给客户带来麻烦时说“对不起”、“实在对不起，给您添麻烦了”等。
- 表示歉意时说“很抱歉”、“实在很抱歉”等。
- 当客户向您致谢时说“请别客气”、“不用客气”“很高兴为您服务”等。
- 当客户向您道歉时说“没有什么”、“不用客气”、“很高兴为您服务”等。
- 当你听不清客户问话时说“很对不起，我们听清，请重复一遍好吗？”等。
- 挂断时说“再见，感谢您致电！”等。
- 当要打断客户谈话时说“对不起，我可以占用一下您的时间吗？”等。

9.2.5 语言表达技巧

1. 说话的技巧

任何一位呼叫中心坐席员工作的共同点就是通过语音与客户沟通，因此掌握谈话的技巧对于我们提高服务质量相当重要。

（1）由于只能通过说话来与顾客沟通，因此不同的语气往往给客户不同的感受。

- 单调而平凡的语气是对客户说：“我很烦，对你所说毫无兴趣”。
- 缓慢而低沉的语气传递这样的信息：“我的心情不好想自己待会儿”。
- 嗓门高高的强调语气是在说：“我对这件事情很感兴趣”。
- 高高的嗓音伴随着拖长的语调表达：“我不相信所听到的一切”。

（2）在运用合适的语气谈话的时候，我们可以运用“F B A”技巧引导客户。

什么是“F B A”？F B A就是特点、优点、利益。

F：F E A T U R E

A：A D V E N T A G E

B：B E N E F I T

我们在引导客户的时候，先要说明“特点”，再解释“优点”，最后阐述“利益”总结特点。

作为一线呼叫中心坐席员要对公司的行业特点非常清楚，才能引导客户。可以从公司的产品、服务、供货渠道、包装等方面总结特点。

（2）介绍产品特点时的注意事项

- 做个出色的演员

有人形容服务的过程是一个演出的过程，在这个过程当中，呼叫中心坐席员、客户都参与其中。演出效果的好坏与所有人都有关系。但担任主要角色的是呼叫中心坐席员。所以，呼叫中心坐席员要做一个出色的演员，要比竞争对手更能去取悦客户的心。

要考虑顾客的记忆储存

根据统计学研究，顾客最对智能同时吸引力六个概念如下表所示。所以，你在说明特点的时候，要注意控制特点的数量，不能太多。否则，说了等于没说，甚至会引起客户的反感。

沟通程度对比

沟通形式	客户吸引的程度
从电话中交谈	20%
当面营销	50%
客户参与讨论	70%

- 太激进的危机

太过热心可能让顾客反感，例如多嘴、激动、爱抢话等。

- 再说明时出现意外

如果出现意外，要马上修正我们的错误并道歉。如果是客户的错误，要表示出不在乎的微笑，并尽可能挽回顾客的面子。

在呼叫中心坐席员给顾客介绍产品优点的时候，其实是换一个角度解释产品的特点，即优点是解释特点用的，强调特点的。不论介绍什么内容，对客户而言，客户要的是利益，而不是什么特点和优点。

（3）传达利益信息时要注意的事项

- 记得要提到所有的利益。

利益永远是客户最关心的事，所以要提到所有对客户有用的利益，而并非之陈述我们所认为最好的利益。

- 客户已知的利益也应该说出来。

这样有两个好处，一是强化客户的印象，二是避免可能的怀疑。因为你不说出来，客户可能就认为你取消了遮掩的一项优惠活动，就会不满，而大多数时候客户是把不满埋在心里不说出来的。

- 用客户听得懂的语言说

必须肯定客户能听懂我们的语言，不要只用你自己明白的行语、术语。

- 有建设性，有把握性。

首先，你要相信自己所说的，别人才能相信。所以，对说出来的话要有把握。如应该这样说：“根据我们的测试，这种冰箱比普通型冰箱能省 50 % 的电。”而不是说：“这种冰箱可能比普通冰箱省 50 % 的电。”不要用“可能”，“大概”、“应该”这样的字眼。

- 创建一个和谐宽松的气氛。

一个和谐轻松的气氛，更能令你成功地引导顾客。当呼叫中心坐席员进行电话总结的时候，可以从下面几个方面来回顾：

- 你的声音是否听起来清晰、稳重而又充满自信？
- 你的声音是否充满活力与热情？
- 你说话时是否是语调保持适度变化？
- 你的声音是否坦率而明确？
- 你能避免说话时屈尊俯就、低三下四吗？
- 你发出的声音能让人听起来不感到单调乏味吗？
- 你能让他人从你说话的方式中感受到轻松自在和愉快吗？

- 当你情不自禁地讲话时，能否压低自己的嗓门？
- 你说话时能否避免使用“哼”“啊”等词？
- 你是否十分重视正确地说出第一词语或姓名？

对于客户而言，产品的特点和优势以及他能得到的利益是什么都不是最重要的，他们更在乎你是怎么说的。

（4）几个典型情景分析

● 情景一：

不要说：“对不起，我们买给你你太有问题的电脑。”

因为客户会认为：“有问题的机器也卖给我？”

应该说：“我理解这台机器给你带来了不方便，现在让我们看看能为你做些什么？”

● 情景二：

不要说：“真不好意思，那台柜台及经常吞卡。”

因为客户会认为：“经常出问题，为什么不把它修好呢？”

应该说：“对不起，您的卡别吞了，给你带来不便，我们会记录下你的资料，尽快把卡拿出来。”

● 情景三：

不要说：“我明白你的意思，工程部的那帮家伙经常乱来，真对不起。”

因为客户会认为：“我不管谁乱来，我要解决问题。”

应该说：“我明白你的意思，我会跟工程部协商一下，一小时后给你答复。”

一些实用的说话小技巧：

- 说：“我会.....”以表达服务意愿。
- 当你使用“我会.....”这一技巧时，你和你客户都会受益。

许多客户听到“我尽可能.....”后，会感到很生气，因为他不知道尽可能有多大的可能。但当他们听到“我会.....”后，就会平静下来，因为你表达了你的服务意愿，客户就会满意。

通过使用“我会.....”这一技巧，你自己也能从中受益。当你说“我会.....”而且列出了你要采取的步骤时，就给了自己一个好的开端，你的脑子里会明确所必须采取的行动。

- 说：“我理解.....”以体谅对方情绪。

客户需要呼叫中心坐席员理解并体谅他们的情景和心情，而不要进行评价或判断。

- 不要激怒上帝。

没有什么比这更令客户愤怒的了。当客户想要服务提供者倾诉或投诉时，这些人把他们当做外星人，对寻找办法解决他们的问题不感兴趣。常见的表达方式有：

- ✧ “我不知道你为什么如此不满。”
- ✧ “我早就提醒过你了。”
- ✧ “伙计，你一定是疯了。”
- ✧ “你干嘛发这么大的脾气？”
- ✧ “我不知道。”
- ✧ “这不是我的责任。”
- ✧ “不是我的错。”

2.语言表达技巧

当你坐在坐席上开始接听客户来电时，你的语言应该从“生活随意型”转到“专业型”。你在家中，在朋友面前可以不经考虑而随心所欲的表现出自己的性格特点，在工作环境中就必

须养成合适的修辞、择语和发音的习惯来表达说话的逻辑性。咬词的清晰和用词的准确应该媲美于播音员。作为坐席代表，你面对的是各不相同的来电者，个性、心境、期望值各不相同的个体。你既要个性化的表达沟通，又必须掌握许多有共性的表达方式与技巧。

下面举一些例子，虽然要表达的意思差不多，但由于表达的方式不一样，而会使客户产生不同的感觉，从而影响客户对你的企业的影响。

（1）选择积极的用词语与方式

在保持一个积极的态度时，沟通用语也应当尽量选择体现正面意思的词。比如说，要感谢客户在电话中的等候，常用的说法是“很抱歉让你久等”。这“抱歉久等”实际上在潜意识里强化了对方“久等”这个感觉。比较正面的表达可以是“非常感谢你的耐心等待”

如果一个客户就产品的一个问题几次求教于你，你想表达你让客户真正解决问题的期望，于是说“我不想再让您重蹈覆辙”。为什么要提醒这个倒霉的“覆辙”呢？你不妨这样表达：“我这次有信心这个问题不会再发生”。是不是更顺耳些？

下面有更多的例子：

习惯用语：问题是那个产品都卖完了吗？

专业表达：由于需求很高，我们暂时没货了。

习惯用语：你怎么对我们公司的产品总是有问题。

专业表达：看上去这些问题很相似。

习惯用语：我不能给你他的电话号码。

专业表达：您是否向他本人询问他的手机号。

习惯用语：我不想给您错误的建议。

专业表达：我想给您正确的建议。

习惯用语：你没必要担心这次维修后又坏。

专业表达：你这次维修后尽管放心使用。

（2）善于“我”代替“你”

有些专家中建议，在下列例子中尽量用“我”来代替“你”，后者常会使人感到有根手指指向对方。

习惯用语：你的名字叫什么？

专业表达：请问，我可以知道你的名字吗？

习惯用语：你必须．．．．．

专业表达：我们要为你那样做，这是我们需要。

习惯用语：你错了，不是那样的！

专业表达：对不起！我没说清楚，但我想他运转的方式有些不同。

习惯用语：如果你需要我的帮助，你必须．．．．．

专业表达：我愿意帮助你，但首先我需要．．．．．

习惯用语：你做的不正确。

专业表达：我得到了不同的结果。让我们一起来看看怎么回事。

习惯用语：听着，那没有坏，所有系统都是那样工作的。

专业表达：那表明系统是正常工作的。让我们一起来看看到底哪儿存在问题。

习惯用语：注意，你今天必须做好！

专业表达：如果您今天能完成，我会非常感激。

习惯用语：当然你会收到。但你必须把名字和地址给我。

专业表达：当然我会立即发送给你一个，我能知道你的名字和地址吗？

习惯用语：你们弄明白，这次听好了。

专业表达：也许我说的不够清楚，请允许我再说一遍。

（3）在客户面前维护企业形象

如果有一个客户电话转到你这里，抱怨他在前一个部门所说的遭遇你已经不止一次听到这样的抱怨了。为了表示对客户理解，你应当说什么呢？“你说的不错，这个部门表现的很差劲”，可以说吗？适当的表达方式是“我完全理解你的苦衷”。

另一类客户的要求公司没法满足，你可以这样表达：：“对不起，我们公司暂时还没有解决方案”。请不要用以一种无奈的口气说：“我没办法”。当你有可能替客户想一些办法的时候，与其说我试试看吧，为什么不更积极地说“我一定尽力而为呢”？

如果有人要打折、减价，你可以说：“如果您买10台，我就能帮助您。”而避免说“我不能，除非.....”

客户的要求是公司不允许的。与其直说“这是公司的政策”，不如这样表达“根据多数人的情况，我们公司目前是这样规定的。”如果客户找错了人，不要说：“对不起，这事我不管”，可以说：“有专人负责，我帮您转过去”。

语言表达技巧也是一门大学问，虽然现在提倡个性化服务，但如果我们能提供专业水准的个性化服务，相信也会进一步增进与客户的沟通，不要认为只有口同于才能让人感到亲切。我们对于表达技巧的熟练掌握和娴熟运用，可以在与客户的通话过程中体现出最佳的客户系言语企业形象。

9.3 有效地处理客户投诉

与客户满意相反，当客户购买商品后，对商品本身和企业的服务都抱有美好的愿望和期盼。当这些愿望与要求得不到满足时，就会失去心理平衡，由此产生的抱怨和想“讨个说法”的行为就是客户投诉。

对呼叫中心坐席员来说，面对客户投诉，采取充耳不闻、敷衍了事的态度，这就是我们在面对客户投诉时的心理障碍，这种心理障碍导致我们无法正确处理客户投诉。我们必须找出这种心理障碍，并且克服它。

实际上，处理客户投诉是一件非常有意思也非常有意义的事情。当你每天在清算一共接受了多少客户投诉的时候，也要想想你帮助了这么多人，那是一件多么有意义的事情。

而且，客户对企业的投诉，对企业来说也是非常珍贵的，据有关统计数据表明，在对企业产品或服务不满的客户中，有 25 % 的顾客遇到了严重的问题而不去投诉；实际上，客户的投诉，是对企业的信任，是在为企业提供产品或服务的不足，因此，更多时候我们说客户的投诉就是给企业的礼物。

9.3.1 怎样看待客户抱怨

你只能从那些欣赏你、支持你、对你温柔的人身上学到东西吗？那些反对你，与你相争执、吵嚷的人从不曾给你任何启发吗？

——美国诗人 惠特曼 (Walt whitman)

客户的情绪反映了他们内心要表达的声音，这声音并不总是动听的，在商业活动中，几乎各行各业的工作人员都难免听到客户的抱怨，面对客户的愤怒，这实在不是让人开心的事。许多人在接听投诉电话的时候心里就已经敲起了退堂鼓；也有人积极应战，用怒不可泄的姿态吓退来“找麻烦”的客户；还有人去见提出投诉的客户时，一路上想着：“今天真倒霉！”

然而，他们当中有许多人没有看到，客户的抱怨既可以是燃烧的火山，也可以使翻涌的油田那里有着无限的机会！

从客户的抱怨里，我们可以学到很多东西。

9.3.2 投诉处理的重要性

如果遇到一位抱怨的客户，一定要感谢他，因为他把牢骚发给你而不是亲朋好友。客户的抱怨为什么值得重视，请看以下数据：

- 会抱怨的客户只占全部客户的 5 % ~ 1 0 %，有意见而不抱怨的客户 8 0 % 左右不会再来购物，而抱怨如果能处理得当，那么有 9 8 % 左右的客户抱怨之后还会再来。
- 平均每位非常满意的客户，会把他们的满意告诉 2 个人，而这些人当中，会有 1 0 个人左右，在产生同样的需求时，光顾那些被满意客户赞扬的企业。
- 一个非常不满意的客户，会把他的不满告诉 2 0 个人以上，这些人中，在产生同样需求是，几乎都不会光顾那些被批评的服务品质恶劣的公司。
- 服务品质恶劣的公司，平均每年的业绩只有 1 % 的增长率，而市场占有率却下降 2 %。
- 服务品质高的企业，每年的业绩增长率为 1 2 %，市场占有率则增长 6 %。
- 每开发一个新客户，其成本是保持一个老客户的成本的 5 倍，而流失一个老客户的损失，只有争取 1 0 为新客户才能弥补。
- 有 9 5 % 以上的客户表示，如果所遇到的问题总是在现场能得到及时的解决，他们就不会发脾气。绝大多数客户表示，企业这样做会得到他们的谅解。

从上面的事实中不难看出，客户抱怨的重要性了。

根据以上数据，每一次客户投诉将会导致：

- 4 5 % 的客户流失。
- 2 5 % 的客户不接受我们得道歉及补偿。
- 投诉人数 1 0 次方的人 would 知道这个不满事件。
- 不满事件的累积是扼杀企业生存的最重要因素之一。

9.3.3 消费者对服务的需求

感觉上：感受到是受欢迎的、舒服的、重要的及被尊重的。

思想上：感受到被理解、被感激、被认同及被记得。

行动上：可以接受到立刻或及时的服务。

消费者希望服务是：

- 热情友好的（Warm and Friendly）。无论客户提出怎么样的要求，都会受到热情、友好、主动的接待。
- 个性化的（Personalized）。企业应该自发主动地提供服务，并尽可能满足客户的适当要求。
- 互动的（Interactive）。了解客户的需求后，企业应及时给与一定得反馈，双方互动的效果才可以更加增强企业在市场上的竞争力。
- 一致的（Consistent）。企业的客户服务应该主动的，同时也应向客户提供主动性的帮助，减少客户冗余和不必要的再联系和再沟通。
- 高效的（Efficient）。优质的客户服务应该是高效率、高质量的。
- 真实的（Factual）。高品质的客户服务应该是主动的，同时也应向客户提供主动性的帮助，减少客户冗余和不必要的再联系和再沟通。
- 专业的（Professional）。呼叫中心坐席员应该具备丰富的专业知识，向客户提供高效率、快捷、方便的服务。

9.3.4 客户投诉的原因

企业必需力求在企业希望提供的服务水准、企业能够提供的服务水准、企业实际提供的服务水准、客户感受到的服务水准、客户期望得到的服务水准等五个层次上进行紧密配合。这五者之间，只要有一个未能配合，客户的抱怨自然就会发生。

一般来说，导致客户抱怨的因素不外乎以下几种类型。

1.提供的商品不良

（1）品质不良。如服装遇到汗水变色，旅游鞋穿不上半月就开胶等问题。

（2）产品标示不清楚。食品未明显标注生产日期，产品标示的规格和实际规格有出入，产品使用说明不够详细，等等。

2.所提供的服务不佳

（1）呼叫中心坐席员服务方式欠佳

- 客户长时间在电话音乐中等待，或是有人接听，由于电话系统的混乱，使客户被转来转去。
- 缺乏语言技巧。不会打招呼或者机械式问候，说话没有礼貌，口气生硬等。
- 不管客户需求和偏好，一味的对产品加以说明，从而引起客户的不满和抱怨。
- 产品相关知识不足，无法满足客户的询问。
- 不愿回答客户提出的繁琐、冗长的询问。
- 上门送货时间过长，或送错了地方，耽误了客户的时间。
- 不遵守约定，客户履约提货，可由于公司原因，产品未能准备好。

（2）呼叫中心坐席员态度欠佳

- 只顾处理自己的事情，接了客户电话后，和同座聊天，不注意听客户的电话，使顾客觉得受了冷落，从而丧失购买产品的念头。
- 不顾顾客反应，一味鼓动其购买。让顾客觉得对方急于营销，在心理上形成一定得压力。
- 客户不卖时，就一改刚才的热情，草草结束。
- 说话瞧不起顾客，言语中流露出蔑视的口气。尤其是当那些说话有外地口音，再对产品一无所知，有犹豫不决或试图压低价格时，坐席员就用“您再考虑你一下，我还要接其他电话”而结束通话。
- 表现出对客户的不信任。客户提出一些使用产品的要求，被生硬拒绝。

（3）呼叫中心坐席员自身的不良行为

- 呼叫中心坐席员对自身工作流露出厌倦、不满情绪。
- 呼叫中心坐席员在接听电话时对其他客户进行评价、议论呼叫中心坐席员自身素质差、言语粗俗，经常在电话中夹带方言，使客户对企业丧失信心。
- 呼叫中心坐席员之间互相推诿、互相不满、互相拆台，是企业的声誉收到而极大地影响。
- 客户对于企业经营方式和策略的不认同。
- 客户对于企业的衡量尺度和企业自身不同。
- 客户由于自身素质修养及个性的原因提出对企业过高的要求无法得到满足。

此外，还有其他类型的投诉，包括：

- 财务类——出账错误、无法与承诺的时间内退款。
- 业务类——不实或不正确的广告、广告商品为限量发售或数量不足，销售人员的错误指导。

9.3.5 指定客户流程的准则

- 必须鼓励客户与我们联络。
- 显示我们承诺客户满意的信心。
- 强调能快速且便利地解决问题的能力。
- 必须能涵盖所有直接与客户相关部门的期望。如营销、业务、推广、陈列、策略、定价、客服、品保、送货、退货、道歉、客诉、尊贵客户服务等。
- 所有员工尤其与客户接触频繁的，都应受过客户投诉流程的训练，清楚知道准则及方式。

- 有一贯性的标准，并与当地的法律法规没有抵触。

1.对投诉的积极肯定及管理

- （1）投诉是礼物。
- （2）投诉是消费者免费提供的顾问服务。
- （3）管理人员在投诉处理中的任务是：

- 支持前线员工解决投诉。
- 帮助前线员工查明客户投诉的问题点。
- 解决投诉时如果必须违反规定，想前线员工解释必要性。
- 就投诉处理技巧提供建议和经验分享。

2.有效管理客户投诉的步骤

- （1）规划接受客户投诉的机制或场所。
- （2）发展一套有系统的记录方式。
- （3）处理并记录投诉内容。
- （4）调查并分析投诉内容。
- （5）用一贯且合乎公司政策的方式解决问题。
- （6）后续追踪处理进度。
- （7）准备客户投诉种类分布的报告，并定期分析及汇总。

3.处理客户投诉的原则

- （1）耐心倾听客户的抱怨避免与其争辩。
- （2）想方设法平息怨气，清除怨气。

（3）澄清问题：用开放式的问题引导投诉顾客讲述事实、提供资料；用封闭式的问题总结总结问题关键。

（4）探讨解决方案

- 了解客户想要的解决方案。
- 提出我们可能提供的解决方案。

（5）采取行动

迅速对客户的问题进行解决。

（6）感谢顾客

- 再次为给客户带来不便和损失表示真诚的歉意。
- 感谢客户对企业的信任和惠顾。
- 向客户表示决心，让客户知道我们会努力改进工作。
- 在解决问题之前应该先处理好客户的情绪。

5.难缠客户的应对

（1）难缠客户的心理分析

- 他们疲劳和沮丧
- 困惑或者遭受打击
- 不善于说话或者对语言的理解能力差
- 心情不好因而在你身上出气

（2）难缠顾客的应对方法

- 面对生气的客户，呼叫中心坐席员应该首先保持冷静和耐心，让客户发泄，以专业的

口吻告知自己的权限，并控制住局面。在处理问题时，不应该批评顾客的观点和想法，如果有，请尽量提供多项处理意见以供选择。

- 面对强势的 / 蛮横的客户，呼叫中心坐席员应该重复客户所说的话让他自己觉得很重要，让客户认为他的某些观点是对的，寻找某些认同的观点，如果有，尽可能提供多项处理意见以供选择。
- 面对彪悍的 / 操纵欲强的客户，呼叫中心坐席员应充满自信的解释状况，偶尔统一客户所说的话，并表示感谢，同时清楚并友善地向客户说明自己能做到的以及自己做不到的。
- 面对粗鲁无礼 / 言语伤人的客户，不要把客户的话放在心上，可以以严正的态度要求他们停止说粗话，向客户提问以示关心并分散其注意力。

6. 处理客户抱怨常用的方法

（1）平抑怒气法

通常客户会带着怒气投诉或抱怨，此时呼叫中心坐席员首先应当谦让的态度接受客户的投诉或抱怨，引导客户讲明原因，然后针对问题解释和解决，这种方法适用于所有抱怨和投诉处理。这三种方法应掌握三个要点：一听，认真倾听客户的投诉抱怨，搞清楚客户的不满所在；二表态，表明对此事的态度使客户感到你有诚意对待他们的投诉或抱怨；三承诺，能够马上解决当时解决。不能马上解决的给一个明确的承诺，直到客户感到满意为止。

（2）委婉否认法

这种方法是当客户提出自己的抱怨后，呼叫中心坐席员先肯定对方的抱怨，然后在陈述自己的观点。这种方法适用于客户持有错误想法、鼓励客户进一步提出自己的想法等，常能起到出人意料的效果。这种方法，特别适用于主管自负且自以为是的客户。这种方法的表达句型为“是的，但是”。可也将其改为较委婉的“是. 而.”句型，或者尽量避免出现“但是”。因此，还可以使用“除非.”的句型。

（3）转化法

这种方法适用于误解所导致的投诉或者抱怨,因此处理这种抱怨应当首先让客户明白问题所在。当客户明白因为误解导致争论时,问题就解决了。

(4) 承认错误法

如果产品形迹或者服务质量不能让客户满意,及应当承认错误,并争取客户谅解,而不能推卸责任。承认错误是第一步,接着就应当在明确承认的基础上需速解决问题,不能拖延时间,在事发的第一时间解决问题成本最低,客户会认为,一旦时间长了就会令生事端。

(5) 转移法

转移是指客户的投诉可以不予理睬而将话题转入其他方面。有时客户提出投诉本身就是无中生非或无端生事,或者比较荒谬,这是最好不予理睬,应当迅速转移话题,使客户感到你不想与他加剧矛盾。

使用这种方法应注意以下问题:

- 只有呼叫中心坐席员认为客户的投诉是无中生非、无端生事或者荒谬的投诉时,才能使用这种方法。呼叫中心坐席员对客户无关紧要的投诉可以不予理睬的念头但外表应显得若无其事不要让客户看出破绽,以免使客户产生被冷落的想法。同时呼叫中心坐席员认为客户投诉已经不存在的时候,应适时地转入另一个话题。
- 客户再度提起时不可以不理睬。如果客户在读提起投诉,呼叫中心坐席员就不能不理睬了。应当用其他方法以转化和消除客户抱怨。

(6) 幽默感

幽默感是缓和气愤的最佳武器,会心一笑,什么不满都可以化解了。

美国大众软件公司 CEO 道格·伯格姆,再一次经他核准的某些版本的软件出了错并一起客户的投诉时,他以一种幽默的方式“赔罪”:在自己的头上打碎了3个鸡蛋以示道歉,他还请求客户计算出因该错误浪费的时间以加倍赔偿。他说:“我们知道用钱不可能弥补客户浪费的时间,但是我们想让他们知道,我们认识到是自己的问题使客户浪费了时间和金钱。”他这样做的结果,得到了客户的谅解,并有90%多人仍然愿意继续与他们合作。

7.如何将投诉转化为商机

只要妥善地处理了顾客的投诉，并重新是客户满意，企业反而能够增强客户忠诚度！将投诉转化为商机，帮助客户解决问题时，应注意以下几点：

（1）及时有效地响应客户投诉

妥善处理投诉，不让普通问题升级，问题得到解决后，在此向顾客重申公司产品和服务的质量，以增加客户的信心。

（2）将投诉转化为商机

客户投诉可以帮助其也发现尚未发现的问题，获得有价值的信息，在发现问题之前改正问题，保留客户，提高公众形象。

为了达到将投诉转化为商机的目的，在处理客户投诉时，应注意以下几点：

- 了解自己的身份，随时准备提供服务。
- 当电话必须交给另一个同时处理时，要尽量减少客户的等待时间并向那位同事提供自己已知的所有信息。
- 不要与投诉的的客户进行争论或者辩论，要承认问题已经发生并且尽量站在客户的立场上来考虑问题。
- 不要老是和客户说这点做不到，那点做不到。要记得多向他强调你可以提供帮助的地方。

为达到将投诉转化为商机的目的，还应注意以下几点：

- 耐心询问客户确保你所得到的资料是准确的。在没有得到足够信息之前，不要轻易下任何结论。
- 使用清晰明了的语言回答客户问题，尽量避免使用术语或者技术性名词。
- 不要轻易承诺。只有在非常有把握的前提下才可以对客户进行承诺。

- 应予承认错误并及时道歉。

8.处理客户投诉时客户信息服务人员情绪自我评估

在处理客户投诉的时候难免遇到情绪低落或者情绪难以把控的时候，这时，就要求客户信息服务人员做好情绪的自我调控，在这里给大家提供几种把控情绪的自我对话：

- （1） 我是问题的解决者，我要控制住局面。
- （2） 客户的抱怨不是针对我，而是针对公司的产品和服务。
- （3） 保持冷静，做深呼吸。
- （4） 客户不满意，不是对我不满意，我不能受他影响。
- （5） 我需要冷静地听顾客诉说，虽然他的措辞很激烈。
- （6） 我需要知道事情的经过和真相，所以我不能激动。
- （7） 我要用良好的情绪影响他，使他放松，缓和他的紧张情绪。

9.4 呼入电话的谈判技巧

作为呼叫中心坐席员，每天的工作内容如果给一个抽象的但不全面的总结的话，就是“谈判”，和各种各样的顾客谈判。要成为一名优秀的“谈判高手”，你需要学习下面的谈判技巧。

9.4.1 谈判准备事项

1.考虑本身立场

无论自己和顾客的谈判出于什么状态，都不要忘了一点：先看看自己是占了优势还是处于劣势。在进行谈判时，应该特别牢记自己具备的实力。因为谈判的局势在不断变化发展，所以要正确认识自己的实力，并随时掌握谈判的微妙变化，这样才能适时地施展自己的战术和技巧。

2.先“高估”客户的实力

刚刚进入呼叫中心的坐席员，往往有两种极端的态度。一种认为顾客很可怕，他们都是来找麻烦的，是很难对付的；另一种认为顾客是一群什么都不懂的人我可以随便糊弄，自己想说什么就说什么。在和客户沟通的时候，至于对手的真正实力如何，还要等到“谈判”正式开始，经过实际的交涉和观察才能获知。了解谈判对手的实力如何是非常重要的。如果不能完全了解，则无法拟定有效的战术和技巧，以化解对方的攻势。作为我们日常和客户的沟通而言，经常很难了解每一个客户的具体情况，而只能做一个大概的了解。因此，当我们接起电话时，摸不清对方的虚实时，宁可高估，也不要低估了他们，而在谈判沟通过程当中，逐渐发现其“不过如此”，那么当时所感受到的“惊喜”，则是笔墨难以形容的。同时自己的自信心和主动性也能够很快地体现出来，帮助我们通向最后的成功。在我们和客户的电话交流过程当中，预先高估对方，谈判的局面尚存在有扭转的余地，但若低估对方，一旦发现有误，则一切都将难以挽回。

3. 适度地让对方了解你的实力

在谈判前，呼叫中心坐席员要预先评估自身的强弱和地位的优劣，并设法探查客户对于自己企业和产品的了解程度。完成了这两项谈判的初步准备，才能够于谈判时适时而有效地运用谈判技巧。不过，反复地向客户展示自己的力量，有时也会有“弄巧成拙”的危险，尤其是当对方方式一个谈判高手时。所以应特别注意切莫让自己陷入不利的境地，也不要让对方对自己产生误解。

4. 站住阵脚

在和客户沟通的时候，经常可能遇到不讲理的人，在不该大声喊叫的时候，偏偏叫嚣不停，甚至还砸电话，百般威胁。不过这种人通常不是虚有其表的“纸老虎”，便是还不够成熟，只要你站住阵脚，其实是不难应付的。此外，有些谈判高手因为自视过高、拇指无人，非但对呼叫中心坐席员提出无理的要求，甚至还强迫别人无条件地接受。事实上，这种人往往与前者一样，他们的能力并不如自己想象的那么高。不可否认，当谈判对手过于自信，表现出盛气凌人的高傲姿态时，会使人不得不屈从。但是，面对这一类对手时，如果坐席员的姿态也与他摆的同样高，谈判必然无法进行下去了。

所以，在我们和客户沟通时，如果对方过于自信，就得设法挫挫他的锐气，让他明白自身能力的极限，是谈判能在叫平和的气氛中进行。

5. 让客户了解你准备和他沟通的内容

在和客户沟通时，就算你的能力再强、经验再丰富，要是对方根本不知道你在说些什么，那也是白忙一场，突然浪费口舌。面对方的沉默，我们不能先被吓住了，此时，呼叫中心坐席员应该停止“发表高论”一厢情愿地介绍自己的产品和服务，而应该以各种方式，如直接询问或者提出对方不得不回答的问题，来探查他沉默的原因。当试用过两种以上方式对方仍沉默时，呼叫中心坐席员就应该为另外的叙述方式了，以更直接的方法表达自己的意见。要知道谈判是一种双向的沟通没双方必须在了解的基础上展开争论。如果管理者的表达方式令对方有“不知所云”的感觉，那么就是具备再好的谈判技巧也无用武之地了。

6. 充分了解实际情况

从事谈判时，往往因为没有掌握完整而正确的事实，而遭到意想不到的失败。缺乏事实根据的谈判，缺乏事实根据的谈判，只要对方一直出真正的事实来，你苦心构架的一切，瞬间即为泡影。而想再回头重新收集材料，力挽狂澜时，谈判的主动权早已落入对方手中，就由不得你了。因此，当我们与客户交流意见和看法的时候，应该先尽可能地了解客户真正需要解决的问题是什么。

7. 不可轻信谣言

谣言毕竟是谣言，但谈判者却经常被谣言所误导，以致背离了事实。若轻信谣言，呼叫中心坐席员将是最大的受害者。所一步要将谣言和事实混为一谈，这是谈判的守则。

9.4.2 设定自己的谈判目标

在呼叫中心坐席员和客户沟通前，我们必须设定自己的谈判目标。也就是自己的权限是什么？希望客户接受的最基本的条件是什么？自己谈判结果的底线是什么？也就是我们通常所说的“最小极限”和“最大极限”。呼叫中心坐席员首先把自己的目标分为“想要”和“需要”两种。这是谈判中不可缺少的重点，也是最小、最大策略的基础。

1. 最大极限要件

呼叫中心坐席员在进行电话沟通之前，必须清楚自己想要达到的目标是什么？

2. 设定让步的最大极限

在一般的谈判之中，除非自己交涉事物既少又简单，否则当事人的行动通常都会有所变化。在电话开始之前，呼叫中心坐席员可能会先安抚一下客户强烈要求退费的冲动情绪，对客户的遭遇表达自己的理解和同情，同时可以向客户保证此类事情不会再发生。显然，在任何谈判中，我们能够向客户阐述和沟通的要点越多，越有发挥谈判技巧的能力。此外，即使是最单纯的谈判，通常也会存有一些商议的机会。

9.4.3 如何走向谈判成功的彼岸

任何一次和客户沟通过程并不都是那么顺利的，有时要经历一个漫长的过程。

1. 排除万难

大部分的谈判都必须克服许多困难，才能达到目的。有的时候客户的要求不能一次电话解决，那呼叫中心坐席员可能得通过多个电话的沟通谈判，才能安抚住客户的情绪，最后达成一致，走向成功的彼岸。

2. 创造“完美的结局”

如果能把“渐进法”与“完美的结局”结合起来，必能发挥巨大的效果。尤其争议较多的谈判，大半要分为数各阶段进行。而对于争议较大的问题，则应设法于最初的阶段解决，其余较容易的问题，则留在以后再逐项解决，如此一来，可以在谈判的最后获得一个令人满意的“完美的结局”。

3. 化为复合问题的对立

聪明的做法，是在一切谈判中“解开”对方不满的根源，决定一切意见不同的要素，将单一问题的对立化为复合问题的对立。在此之前，对方多半会固执于单一的问题，而非你错即是我错，不是你赢就是我赢。等确认为符合问题后，便有可能把关于问题 A 的行动（也就是妥协）与关于问题 B、C 等的行动连结在一起，而这正是所谓的谈判。这一点非常重要，请务必牢记。如果你仍不同意其重要性的话，不妨再一次考虑单一问题的对立能以一方或双方“失败”的形态来解决。然而，在复合问题的对立里，当事人有机会交换彼此妥协、互相协助对方实现不同的目标。在这种形势下，谈判对手不是对立者，二是合作者，协力寻求多项同意点，帮助对方得到利益。在此强调的是，上述做法并非只是故作姿态，掩饰想把对方榨干的欲望。无论你是代表自己或他

人如果你打算进行有效谈判，就必须要了解你并不是要“赢”得一切。假使你真的获得了全面胜利，那也通常意味着你也付出了高昂的代价。这里的秘诀在于帮助对手得到了一笔好的交易，使大家都能满足，如此便有更多的机会维持这份令全部当事人均有利可图的关系。

4.配合极限

解决任何对立最简单的办法就是设法了解对方不满的根源何在，然后再进行化解。这种方法通常无需花费多少成本就可以实现。

5.消除不满

我们可以把某种对自己来说并不需要花费什么，但是对接受者而言却意义重大的东西给予对方。比如，对于那些对我们的产品和服务提出了很多有效的质疑和积极意见的顾客给予“荣誉顾客”的称号，可能会很好地消除顾客的不满。

6.化解对峙

在条件交换策略中，我们掌握某项对方重视的问题，以在这方面的让步来使对方交换另一项对我们重视的问题的让步。当然，其前提在于并非一切条件对全部当事人而言都同等重要，但事实上，很少如此。

即使在最高度组织化的谈判里，个人的喜好依然扮演着重要的角色。请回想在越战时期，美国表明不愿撤退的主要理由之一，是因为这种做法有失颜面。美国的领导人承认他们不会停止该场战争是因为他们害怕显得愚蠢。

日常生活中也有说不清的类似案例，人们固执于某些其实对他们并不重要的主题

纷争之所以出现，都是由者三种因素衍生出来：经验、资料、角色。

● 经验

每个人的价值观念不同，对同一件事情也会有不同的看法。显然每个人的观念都是由自己经验所塑造而成。因此，要了解你的思想，我必须先了解将你的背景。要想先了解你的行动，必须先引出你的感觉、倾向和信念。套用年轻人的话我必须知道“你是哪儿来的”

● 资料

个人所搜集的资料因方向不同而有所差异是很正常的，“依据我的资料”也是经常听到的词句。擅长演讲的人，通常不回去理会别人的想法，只顾陈述自己所整理出的资料，诸如此类情形很多，每个人都会给予自己的资料对事情发表意见而做出结论。

若是以不同的资料来讨论一件事，出现意见分歧是很正常的。双方应提出自己的立场，让对方知道你的来龙去脉，是互相研究、讨论，而不是争执。抗辩。

● 角色

在谈判的舞台上，意见分歧常常是因为所扮演的角色各不相同引起的，无论是扮演的角色还是实际的需要，对个人的观点、情况都会有影响，而这些都是做结论的因素。原告与被告的律师因扮演的角色不同，各有各的拥护者，对事情的真相如何，因扮演的角色有限，不见得会有直接的影响。

特别要注意，不要以狡黠的诡计来操纵对方，而应以诚信为基础使双方都站在成功的一面，每个人都有自己的想法但却不复杂——只想达到自己的要求。若是能找出彼此相配合的方法及态度，竞争的状况就会转换成合作的情形；而联合双方的力量，争取更多的利益。

成功而又互惠的谈判，是找出对方实际的需要，并在协助对方的其所需的同时，也得到自己所需求的事物。

第 10 章 电话营销

10.1 电话营销概述

10.1.1 什么是电话营销

电话营销（Telemarketing）是一个较新的概念，出现于 80 年代的美国。随着消费者为主导的市场的形成，以及电话、传真等通信手段的普及，很多企业开始尝试这种新型的市场手法。电话营销决不等于随机的打出大量电话，靠碰运气去推销出几样产品。这种电话往往会引起消费者的反感，结果适得其反。电话营销的定义为：通过使用电话、传真等通信技术，来实现有计划、

有组织、并且高效率地扩大顾客群、提高顾客满意度、维护顾客等市场行为的手法。成功的电话营销应该使电话双方都能体会到电话营销的价值。

10.1.2 电话营销的市场背景

现在一般城市家庭中已经应有尽有，商场中的商品更是琳琅满目。越来越多的消费者开始重视商品的附加价值，而并不仅仅关注商品的基本功能。比如该商品能否做到“服务好”、“安心、安全”、“节约时间”、“节约费用”等等，消费者要选择那些对自己有意义、有价值的商品。

另外随着信息化的发展，在电视、电话、传真、互联网普及的同时，消费者们也渐渐学会了如何从大量信息中巧妙地取得自己所需要的信息。这样，消费者不必特意跑到很远的地方，只须在自己家中通过电话、传真、互联网便可以得到所需要的商品及信息。

现代企业，如果象过去那样只是单纯地利用自身的经营资源开发产品，然后卖给那些没有什么选择余地的客户，是难以继续生存下去的。在用心了解市场需求的同时，还必须考虑而向什么样的客户层，增加什么样的附加价值，通过什么样的通道及媒体进行销售。也就是说，利用一切可能的机会收集市场信息，并对其进行分析吸收，然后进行扩大再生产，这个过程已经成为企业成功不可缺少的要素。同时这一过程必须高效率地完成。另外，进行最适当的顾客相关投资并与特定顾客保持持续发展的关系对现代企业也是非常重要的。

10.1.3 电话营销的优劣对比

电话销售产品，虽然在国外早已步入成熟，但目前在国内市场尚属起步阶段。随着社会不断发展和商业竞争的愈加激烈，电话销售产品这一模式将以其经济、简单、快捷、方便等独特的模式占据不同行业的销售领域。

1. 电话销售的好处在于：

- 用户比较喜欢方便的电话交谈，省事省力。
- 用户感觉比较舒服，拒绝或者购买不需要在意销售人员的而肢体语言或表情。
- 用户讲电话是为社交的一种方式。
- 电话交谈时，你可以怎么舒服怎么来，比较随意。
- 电话销售时，你可以将所需要的所有信息放在手边，较自信。

- 电话销售时，你可以既是艺术家又是演员，充分展现自己的才华。

2. 同时对此类销售方式，也存在一定的挑战

- 国内用户暂时不习惯利用电话进行销售的方式。
- 部分用户没有时间或精力接听电话，无法对产品作深刻的了解。
- 用户不太敢在电话中做决定，还是较认可眼见为实。
- 用户无法看到你本人，即持有一定的怀疑度。
- 电话交流过程中，无法保证用户已经投入了全部精力。

3. 什么可以促使客户在电话中购买

最重要的还在于用户的感受，此类感觉来自于用户对本产品特有的喜欢；来自于迫于压力不得不购买；来自于需要对个人的一种改善；还来自于家庭对此类产品的需求；同时还来自于本产品最突出的特点。

10.1.4 电话营销给企业带来的益处

1. 及时把握客户的需求

现在是多媒体的时代，多媒体的一个关键字是交互式（Interactive），即双方能够相互进行沟通。仔细想一想，其它的媒体如电视、收音机、报纸等，都只是将新闻及数据单方面地传给对方，现在唯一能够与对方进行沟通的一般性通信工具是电话。电话能够在短时间内直接听到客户的意见，是非常重要的商务工具。通过双方向沟通，企业可通讯时了解消费者的需求、意见，从而提供针对性的服务，并为今后的业务提供参考。

2. 增加收益

电话营销可以扩大企业营业额。比如象宾馆、饭店的预约中心，不必只单纯地等待客户打电话来预约（Inbound），如果去积极主动给客户打电话（Outbound），就有可能取得更多的预约，从而增加收益。又因为电话营销是一种交互式的沟通，在接客户电话（Inbound）时，不仅仅局限于满足客户的预约要求，同时也可以考虑进行些交叉销售（推销要求以外的相关产品）和增值销售（推销更高价位的产品）。这样可以扩大营业额，增加企业效益。

3. 保护与客户的关系

通过电话营销可以建立并维持客户关系营销体系（Relationship Marketing）。但在建立与客户的关系时，不能急于立刻见效，应有长期的构想。制定严谨的计划，不断追求客户服务水平的提高。比如在回访客户时，应细心注意客户对已购产品、已获服务的意见，对电话中心业务员的反应，以及对购买商店服务员的反应。记下这些数据，会为将来的电话营销提供各种各样的帮助。

通过电话的定期联系，在人力、成本方面是上门访问所无法比拟的。另外，这样的联系可以密切企业和消费者的关系，增强客户对企业的忠诚度，让客户更加喜爱企业的产品。

10.1.5 现代市场营销的十大原则

1. 市场创造原则

需求创造原则是支撑市场营销诸多原则中的核心原则。该原则认为，需求并非固定或有一定限度，而是可以通过企业的努力去扩大或创造。

（1）需求创造原则要求企业明确需求的可创造性。

其一，需求具有多样化、发展性和层次性等特点。他会随着社会和科技的进步以及经济的发展而变化。

其二，有些需求实际存在，但却没被企业发现或者企业对其不关注。这往往是因为这些企业根本不考虑有这样的需求存在，也不去进行调查分析，而一味地坚持企业自己的想法，固执己见，或者构思僵化等所致。

其三，连客户自己也不知道是否存在的需要。要靠企业去挖掘去诱导。例如，日本一家巧克力公司利用日本追求西方生活的心理，通过一切宣传手段，培养日本青年人过“情人节”的习惯。宣布在情人节期间购买巧克力可半价优惠，还为此开发出一种精美的巧克力，通过努力，最后终于达到了目的，在日本形成了过情人节并送巧克力的风尚，该公司也成了日本最大的巧克力公司。

（2）需求创造原则要求企业懂得如何处理创造需求，即发现、创造、提供什么样的价值。

现在最重要的是，企业必须提供客户认为最有价值的利益，即真正解决客户问题和满足呵护需求的产品和服务。化妆品为客户提供的利益是“美”，如果企业站在客户的角度来考虑问题，把“售货处”当做“购货处”甚至“使客户心情舒畅的场所”来对待，那么就一定能创造并获得更多的更多的需求。

2. 目标诉求原则

营销大致要经历三个阶段：

一是大量销售，即大量生产和销售单一产品；

二是多品种营销，即生产和销售两种以上不同规格、式样、花色的产品，但没有针对性，只是给客户提供了几种选择；

三是目标营销，即针对自己选定的目标市场开展营销。

这就要求产品、价格、渠道、促销等都必须与目标市场相适应，以目标市场的需求为其产品的诉求点，以目标人群为其诉求对象，制定目标人群能接受的价格，开拓最能接近目标人群的渠道，采用目标人群普遍欢迎的促销方式和广告媒体。香港牛奶公司“高钙牛奶”诉求“高钙”，诉求对象为年龄在25～40岁的、受过教育的、有较高收入的女性。其理由是：

第一，“高钙”能预防骨质疏松症，而在香港，有骨质疏松症隐患的人以25～40的女性居多；

第二，“高钙牛奶”在香港是一种全新产品。“高钙牛奶”由于诉求明确，结果取得了巨大成功。在消费牛奶市场上远远甩开竞争对手，站到市场份额的56%，而牛奶公司在整个乳品市场上的份额也有54%升至70%。

3. 非价格竞争原则

企业间竞争大致可分为两类：价格竞争和非价格竞争。价格竞争，也通过降价来使顾客花更少的钱同样得到满足的一种竞争，使企业成为“无利益的繁忙”。只要对近几年我国市场上价格大战稍加回顾就会一目了然。价格竞争用来评价价值的尺度是大家都知的价格，所以价格的决

定就显得非常重要。非价格竞争,就是为客户提供更好的、更有特色,或者更能适合各自需求的产品和服务的一种竞争。非价格竞争,对企业和客户都有利。

产品和消费者需求都存在差异性;

不同的产品有不同的价格需求关系,一些体现身份地位的产品非高价卖不出去。如汽车就有两种职能:“身份象征”的社会职能和作为运输工具的物理职能。美国通用汽车公司在20世纪30年代推出价格为7000美元的凯迪拉克新车而一举获得巨大成功。凯迪拉克的客户不是购买运输工具,而是购买地位和身份。

运用价格以外的竞争手段,如产品的品种、质量、性能、专利、品牌、款式、特色、包装、保证、服务、形象以及各种促销活动等来唤起个可的购买欲望,并使其购买产品,从而达到战胜竞争对手的目的。

4. 流通网络化管理

流通网络是从上游的制造商到下游的消费者的路径过程中,制造商、流通业者与消费者在连接点的有机联系,形成网络系统,积极开展相互间的合作。企业不仅制造或采购适合客户需要的产品和服务,而且还要构筑起能顺利、及时将其转移给客户的流通渠道,否则无法生产销售,实现交换。另外,从维持生产和服务的价值来讲,其关键是要通过一定的渠道将其优秀价值向市场和客户进行说明、服务和推荐。因此,必须建立起制造商、流通业者和消费者或用户间的有机网络。构筑起完备的流通系统,运用通信技术和信息技术积极有效地展开与市场的沟通活动。从一定意义上讲,流通网络的形成是大量销售的重要保障。日本的大量生产时代,一些综合性家电企业,为了保障大量营销,建立起系统批发商系列零售商。如松下公司的系列零售店仅国内就多达27000个,从而实现了其家用电器像自来水一样流入各个家庭的梦想。

5. 企业主体性原则

市场营销总是站在企业为主体的角度来考虑企业主体原则。该原则认为,企业生产出来的产品和服务决不会像流水一样的畅通,而要求企业有意图、有计划地开展市场营销活动。也就是说,这些业务的关系者涉及到制造商、批发业者和零售业者等流通的各个阶段,希望处在各个阶段的

企业都能开展各自的市场营销活动。换言之，流通过程中的企业都必须积极主动地开展对的市场活动，即市场营销活动。

6. 科学认识市场原则

在市场营销活动中市场和客户是出发点，因为市场和客户瞬息万变，因此必须正确地掌握现场、现实和现物的实际情况。为此，必须坚决克服那种但凭感觉和经验的自我本位主义、主观主义，要充分运用市场分析。消费者行为分析、竞争分析、顾客满意度调查、各种试验、试销等科学的分析技术，正确地把握市场和客户的现状和发展趋势。另外，企业之间，围绕所限定的买卖活动展开激烈的竞争，这不仅要求企业付出极大的努力，而且还必须积极探索合理的竞争机制，采取适当的竞争举措。

7. 全面营销原则

近几年来，我国出现消费疲软，进入了“不好卖”的现状，造成了价值3万多亿元的产品积压。然而再这“不好卖”的时代里却有不少制造商连续推出走销产品，也有一些大型零售商，销售势头强劲，生意兴隆。从这“好卖”和“不好卖”的产品中得出一条规律：在社会和市场成熟化、消费需求多样化的时代，好卖的产品不是以制造商和卖主的立场开发和采购产品。因此。企业需要建立起一种全面营销体制，如同斯坦福大学教授查理德·P·巴格茨所指出的：现代市场营销具备一种系统职能，即由原来以生产、财务、人事、研发等职能平行转变未将其统括起来及时有效地应付机变环境的最重要的职能。

- (1) 市场营销的概念和策略广泛渗透到各个部门，即从董事会到各个工厂的生产线，从经营者到一般的从业人员，广泛深入人心。换言之，全面营销也就是全公司营销，全体员工营销。
- (2) 企业所有部门都必须树立起市场营销观念，服从市场营销，服务于市场营销。
- (3) 公司以市场（客户）为导向，根据市场的需要来确定企业的职能部门及其人员配置，分配经营资源，决定企业总体发展方向。
- (4) 实行职能重点转移，制造商要由“销售已采购的产品转变为采购畅销的产品”。
- (5) 企业要克服自以为是的观点，不要认为自己的产品是好东西，就一定会人见人爱；要知道人家凭什么要爱你，非得买你的产品不可，你的产品究竟能给消费者和用户带来什么好处，具备什么样的特色，是否能比其他产品更好的满足其需要等等

（6） 全面运用营销手段

- 既要运用各种营销手段，又不能简单相加，而应有机结合、相互协调。如针对不同的产品，制定不同的价格，选择不同的渠道采取不同的销售方式。
- 营销手段的组合不可静态不变，而应动态把握，适时调整。如生产生命周期所处阶段变化时，其他营销手段也随之改变。

8. 推拉结合原则

各种销售措施归结起来不外推进策略和拉进策略。推进策略，是指制造商派营销人员作用于批发商，促进产品交易，批发商再向零售商营销产品，零售商再向消费者营销产品，这样，从上游到下游，一个阶段一个阶段地进行信息传递和沟通，并转移其商品。拉引策略，是指制造商直接作用于消费者唤起消费者的兴趣和购买欲望，引导消费者到商店寻购其产品，零售商再向批发商，批发商再向制造商询问或订购产品。

推进策略必须说服流通业者，调动流通业者的积极性，所以，人员营销的沟通形式最受重视。其次是营业推广，这包括对流通业者营销活动和销售店支援活动等。相反，拉引策略面向消费者，向消费者传递信息唤起消费者的兴趣和欲望，为此，需要打广告，搞好公共关系，进行消费者教育，或者直接邮寄广告等

最现实且最有效的做法，并不是其中哪一各，而应该是前拉后推，推拉结合。这种消费者和中间商都非常重要。不过也有几个因素必须予以考虑。第一，根据产品特性，其侧重点要有所不同。第二，在客户心理中的不同阶段，要区别运用推拉策略。第三，推拉必须有机结合，协调启动。一是要把握好时机；二是要使拉引可涉及的范围与流通业者的覆盖面基本吻合。

在推进流程中，信息的传递和沟通不能使单纯的接力式，制造商应该在整个过程中发挥主导作用，首先向批发商，接着协助和配合批发商向零售商，再配合零售商向消费者推进。

9. 社会化原则

当今时代，企业规模不断扩大，对社会的影响也越来越大。因此，企业的市场营销活动要被社会所接受，承担起对社会的责任。

（1） 保护消费者。企业要按法律要求保护消费者及其利益，并使其享受应该享有的权利。

- (2) **客户满意 (CS)**。要改革职工意识,以客户为中心推进经营活动如果客户不满意就不会再购买,或者不再光顾。市场活动的最终目的就是要使客户满意。
- (3) **保护地球环境**。近年来,绿色营销、绿色产品、绿色消费、绿色消费者等词语想雨后春笋般涌现出来,企业必须面对并适应这种“绿色”趋势。
- (4) **消费需求与社会的协调**
- 既要满足客户的需求和愿望,又要符合道德规范,符合消费者和整个社会的长远利益。如吸烟,虽然有很大的需求,但他无论对吸烟者本人还是对其他人都会造成危害。
 - 要正确处理客户欲望、企业利润和社会整体利益之间的矛盾,统筹兼顾。
 - 要考虑企业发展和社会的协调。
 - 要考虑目的性结果与伴随性结果的负面影响。如特殊钢厂,其目的是为客户制造高性能的金属,但他却在实现其目的的同时,产生出噪音,放射出热量,排放烟雾和有害气体等。

10. 创新原则

市场营销要运用动态的观点坚持不断创新。

- (1) 开拓新市场,创造新需求,发现新的市场营销机会。
- (2) 开发新产品。随着科学技术的不断进步,产品生命周期不断缩短,更新换代加快,要其企业不断地开发新产品。
- (3) 确定新价格。包含三个意思:
- 要求企业不断改进工艺,提高效率,降低成本,以适应市场上的价格变化。
 - 根据产品所处生命周期的不同阶段和竞争者价格策略及时作出反应,调整产品价格策略。
 - 价格的决定要贯穿一个观念,即:产品要在自由竞争的市场上接受消费者冷酷的挑选。产品的成本与消费者没有多大的关系,主要看其产品对消费者是否有价值,有多大的价值。

(4) 改革流通渠道, 导入新的渠道模式。最近我国流通业态发生了很大变化, 导入不少新的业态, 如邮购、电视购物、直销、超级市场、折扣商店、平价商店、便利商店、仓储商店、量贩店等。尤其成为热门话题的电子商务、网络营销、这是在今后大力发展的新的渠道模式。

(5) 开发新的促销方式或在现有方式上增加新的内涵。据有关报道, 五年后美国的网络广告将超过电视广告。

10.1.6 营销的三大误区

1. 客户拒绝购买

客户拒绝购买并不是客户真的拒绝购买, 而是客户拒绝向我们购买, 我们必须了解客户的需要, 然后令他们明白向我们购买的好处。

2. 没有需求会需求不明

客户没有需求并不是客户真的没有需求, 而是客户仍未被说服, 他们确实是需要我们的产品或服务的。我们必须清楚解释与客户有关的产品的益处, 从而令他们知道我们的产品和服务如何满足他们的需要。

3. 客户异议终止销售

并不是客户的异议终止销售, 而是电话营销员惯性地跟随他们自己的销售议程而终止销售! 我们必须了解客户在异议中所关注的事项, 然后尝试处理他们的异议。

据一项优秀营销员的调查显示: 一个优秀的营销人员, 7%来自于对产品的认知和营销技巧, 而93%则来自于自我推动和自我鼓励。

10.1.7 电话营销的 4P 理论

电话营销的领域里, 我们提出另一种 4P 理论。即: Product (产品)、Price (价格)、Process (过程)、People (人才), 应用好这 4P 将是我们做好电话营销的基础。

Product (产品)

在电话营销前，企业首先要了解营销的产品，了解产品最好的方法是建立一个分析产品的FBA模型，即F：Feature（特性）、A：Advantage（优势）、B：Benefit（效益）。任何一次成功的、高效的电话营销都要遵循FBA模式。

F：Feature：产品特性包括品名、功能、性能、用途等。

A：Advantage：相比同类产品

B：Benefit：销售的产品能给最终用户以及企业本身带来什么效益，效益是多少等。

Price（价格）

如果你分析了产品的特性、优势以及它产生的效益后，你就要了解你的产品在价格方面比同类产品有哪些优势？优势有多少？我们将根据FBA模式分析的结果制定切合实际的行销策略。

Process（流程）

流程是电话营销的关键环节，他决定着电话营销的成败。我认为电话营销必须确立两个流程。其一，电话营销中心的运营流程，这个流程可以称之为战略流程；

其二，电话营销的具体执行流程，这个流程可以称之为战术流程。

战略流程：

- 建立客户资料库。
- 对潜在的客户进行有效的细分和定位。
- 譬如把客户分成5等级，如A、B、C、D、E。A代表一周内能成交的客户；B代表一个月内可以成交的客户；；C代表有意向的潜在客户；D代表有可能成为潜在客户的目标客户；E代表普通的目标客户。
- 拟定行销计划。计划包括：行销目标，行销方式（P—M—P模式 phone-mail-phone），行销时间、人员、直邮广告（Direct Mail Advertising 简称DM）的设计制作等。
- 投递直邮广告。
- 电话沟通。
- 系统配送。

- 跟踪回访。

People（人才）

人才是电话行销最核心的因素，而基层的 TSR 是电话营销体系中最核心的部分，它的好坏直接决定着电话营销的生存和发展，优秀的 TSR 必须具备以下 5 项素质：

- 积极热情，性格开朗，有责任感。
- 有较强的分析及处理问题的能力。
- 有承受压力的能力。
- 有实现自我价值的强烈意识。
- 有较强的人际关系及处理能力。

10.2 电话营销的特征

1. 电话营销只靠声音传递讯息

电话营销人员只能靠“听觉”去“看到”准客户的所有反应并判断销售方向是否正确。同样地，准客户在电话中也无法看到电话营销的肢体语言、面部表情，准客户只能借着他所听到的声音及其所传递的信息判断自己是否喜欢这个销售人员，是否可以信赖这个人，并决定是否继续这个通话过程。

2. 电话营销人员必须在极短的时间内引起准客户的兴趣

在电话营销中如果没有办法让准客户在 20~30 秒内感到有兴趣，准客户可能随时终止通话，因为他们不喜欢浪费时间去听一些和自己无关的事情，除非这通电话能让他们产生某种好处。

3. 电话营销是一种你来我往的过程

最好的销售过程是电话营销员说 1/3 的时间，而让准客户说 2/3 的时间，如此做可以维持良好的双向沟通模式。

4. 电话营销是感性的销售而非全然的理性销售

电话营销是感性销售的行业，电话营销人员必须在“感性面”多下功夫，先打动客户的心再辅助理性的资料以强化感性销售层面。

具体来说，主要的特征为：

10.2.1 声音的重要性

电话营销过程是靠声音来传递信息的，外呼人员只能靠“听觉”去“看到”客户的所有反应并判断沟通方向是否正确，同样地，客户在电话中也无法看到外呼人员的肢体语言、面部表情，只能借着他所听到的声音及其所传递的讯息来判断自己是否喜欢这个服务人员，是否可以信赖这个人，并决定是否继续这个通话过程。

俗话说：“三流销售推产品，二流销售推服务，一流销售推自己”，在与客户的接洽过程中，表现出良好的状态十分重要，而这状态的塑造在于你的声音和语调，只有通过声音让客户接受你自己，他才能愿意听你说什么，当然也就会明白你要表达的含义。这样，一个潜在的客户也就产生了，在你以后的努力下才会有结果。

10.2.2 引起客户的兴趣

营销人员必须在极短的时间内引起客户的兴趣，在电话拜访的过程中如果没有办法让客户在20~30秒内感到有兴趣，客户可能随时终止通话，因为他们不喜欢浪费时间去听一些和自己无关的事情，除非这通电话让他们产生某种好处。采用吸引客户的语言来促使客户愿意听下去，怎么样使客户对事情感兴趣呢？

- 针对性提出问题
- 开门见山表明来意
- 抓住客户心理弱点
- 了解客户需求信息
- 适当运用语言技巧

10.2.3 注重沟通的过程

电话营销其实就是一种沟通的过程，最好的过程是营销人员说 1/3 的时间，而让客户说 2/3 的时间，如此就可以维持良好的双向沟通模式。一般在初次沟通中总会营销人员说的多一些，而随着与客户沟通的深入，客户参与的程度就会愈来愈搞，所以第一次沟通若处理不好比例反过来也勉强可以，但是若营销人员说的话超过 3/4 以上，一般可以断定这次沟通是无效的，或者说效果会很差，除非是客户一直在问问题，他用 1/4 时间提问，营销人员用 3/4 时间回答，而客户又在不断的用声音表示“嗯！”“对”“哦”“很好”“是呀”等。

无论是电话营销还是客户回访，都要让客户表述更多的信息，一方面：通过客户的表述你可以了解客户的更多关键信息和客户的愿望，这样可以有助于我们改善业务内容。另一方面：在客户的接触过程中，客户的语言多了就易于找到与客户的诉求方向，尽快找到之间的共鸣所在，这样在能更早的步入正题，完成营销任务。

只要你的客户还在喋喋不休的唠叨，证明你的产品还仍然有人关注。所以你要尽情的让客户诉说，这种诉说越强烈证明他对你的关注程度越强烈，证明你的工作是有价值的。

10.2.4 电话营销的态度

电话营销是感性而非全然理性的销售，电话营销是感性销售的行业，营销人员必须在“感性”多下功夫，因为在客户沟通中，不论时间多短都是先打动客户的心，然后再让客户了解理性和知晓的资料，以强化感性销售层面。

感性在整个客户服务的前沿阵地多是非常重要的，无论是在坐席服务、投诉处理、外呼营销，我们都需要先满足客户的感性需求。如：在客户的投诉处理中，愤怒无比的客户是不会听坐席人员给他说什么的，因为此时的他充满的感性，所以我们需要先平息他的愤怒，也就是所说的先处理他的感性需求，接下来才能给他解释和引导，来进行后期的理性处理。

营销过程中处理客户的感性需求是与投诉受理时处理客户感性需求的一种反向过程，投诉处理是客户感性，服务人员有节制的适应客户的感性，来共同解决问题；而外呼营销的感性共鸣是从服务人员开始的，一个外呼电话的接通，服务人员保持着较高的兴奋状态和服务意愿，通过外呼服务技巧达到客户兴奋状态，这样客户也就自然对你和你的产品感性了。

那么在我们和客户沟通中哪些属于感性层面,那些属于理性层面呢? 举个其他行业客户电话介绍的例子, 电话中营销人员对客户说(证券公司经理人, 在说服客户在他所在的营业部开户): 李先生, 选择我们营业部开户之后, 你会感觉我们优质的服务, 买卖股票更顺手(感性), 而我们的手续费是业界最合理的(理性)。前面的内容说要引起客户的兴趣是告诉我们要考虑说什么, 而这个个问题是要考虑语句的顺序问题

10.3 成功电话营销的要素

10.3.1 电话营销的目标确定

1. 目标确定的重要性

营销人员在打电话给客户之前一定要预先订下希望达成的目标, 如果没有事先订下目标, 将会很容易偏离主题, 完全失去方向, 浪费许多宝贵的时间。当然由于在不同情况下, 面对不同客户所订立的目标会不同, 所以对于目标的确定和把握可以采用不同的处理方式。比如, 我们在沟通中, 只是和已经购买的会员确定一下邮寄地址寄送发票和会员资料, 我们就只需要头脑中又一个记忆, 打电话给客户问清楚记录下来即可。若需要确定的事项比较多就要事先列出, 电话沟通中按照记录的问题询问, 以免漏掉一项, 还要再次打电话给客户, 就造成浪费和给客户不好的印象。客户会觉得你做事情没有条理。

返回来说我们电话营销的目标的确定问题:

一般情况下, 我们电话和客户沟通往往不是一个单一的目标, 所以需要对这些目标进行一下划分, 确定后那些是主要目标要重点解决, 最先沟通, 那些是次要目标客户在完成重要目标后完成, 或者穿插在主要目标实现过程中完成, 若遇见客户突然有事情要立即挂断电话, 我们的主要目标已经完成也不会太多影响我们的电话沟通目标, 有些时候次要的目标是要在主要的目标实现的基础上才要去沟通和实现的。

那么, 什么是主要目标呢, 通常是你最希望在这通电话达成的事情, 而次要目标是如果当你没有办法在这通电话达成主要目标时, 你最希望达成的事情, 或者说在主要目标完成后要进一步完成的目标。

许多营销人员在和客户沟通中，往往因为只准备了一方面的目标，在遇到客户的拒绝或者主要目标没有实现的时候，没有准备部知道下一步该如何沟通，或者在主要目标实现后，发现客户还有兴趣继续听下去，而营销人员因为没有准备和老率，不知道如何利用这个大好的机会如何进一步跟进，完成后续的目标，上面两种情况，若营销人员没有准备，一般都会是失望的挂断电话（第一种情况），感觉后续的沟通有困难，觉得自己很失望，怎么老是被拒绝。或者开心的挂断电话（第二种），但是当下一步沟通的时候又不知道是否会又这样的机会，（在和客户沟通中，多撒几粒种子，将来发芽的就会比较多）

2. 主要目标

常见的主要目标有下列几种：

- 了解客户需求，确认目标客户
- 订下次电话或者拜访时间（就某些确定问题沟通）
- 确定客户购买时间和项目
- 确认出客户何时作最后决定
- 让客户同意接受服务或产品购买的提案

3. 次要目标

常见的次要目标有下列几种：

- 取得客户的相关资料
- 订下未来再和客户联络的时间
- 引起客户的兴趣，并让客户同意先看产品和服务情况
- 得到负责人信息或者所介绍其他客户的信息

10.3.2 准确的营销数据库

定好你的目标客户后，你需要一个客户数据库。这个数据库中的客户资料越准确，电话销售的效率就越高，成效也就越明显。这个数据库的价值还在于你可以不断跟进客户，随时把握客户的需求变化，客户管理也容易很多。如果你没有这个准确的数据库，你可以想象你的电话销售员每天是如何工作的。他们可能将每天中最重要的电话沟通时间用来查找潜在客户名单、工作可能

没有任何计划可言，今天不知道明天要同那些客户联系，等等。更为重要的，由于数据库不准确，他们的打电话成功率相当低，虽然他们的专业能力和电话沟通能力很强，虽然他们每天也花相当多的时间在电话沟通上，但他们的无效电话很多，结果他们的业绩不理想，对他们的信心和成就感有很大的影响。

10.3.4 良好的系统支持

系统支持包括电话系统、客户跟踪销售管理软件等。如果是在呼叫中心进行电话销售，那么电话系统相对来讲并不会成为障碍，但对于那些刚刚从事电话营销和销售的公司来说，他们可能有电话营销员，但公司却一直以来都是用分机拨号，那可能会造成电话他不通、拨不出等等，这不仅会造成效率下降，也会增加电话营销员时间浪费的感觉，会伤害他们的成就感。时间久了，同样会造成他们的离职。另外一还需要强调的就是客户跟踪销售管理软件。我们要求电话营销员要将与客户每一次通话的结果都随时输入计算机系统当中。一个合适的销售管理软件可以提高销售效率，同时也便于管理层管理和分析客户，制定合适的电话销售策略。如果你已经实施了客户关系管理 CRM 系统，那么这部分也不会成为太大的问题。

10.3.5 各种媒介的支持

各种媒介的支持包括广告、信件直邮等，这属于市场活动。市场活动的价值在于创造有明确需求的客户，或者吸引有明确需求的客户，市场活动做得好，InboundCall 数量就会增多，而一般主动找上门来的客户谈起来就容易多了。同样，当市场活动做得好时，当电话营销员打电话给对方时，如果客户之前已经从各种途径知道你们公司，那电话营销员做起工作来就容易多了。所以说，电话销售不是孤立的，需要市场活动的积极支持与配合虽然电话销售从某种意义上说也是在进行市场活动。

10.3.6 明确的多方参与的电话销售流程

电话销售在很多情况下需要各个部门的配合与支持，尤其是在那些复杂销售中，电话营销员需要和外部销售代表、售前工程师等多人协调工作，如果这个流程不清楚、不明确的话，会造成职责界定不清楚，有些是谁都可以负责，但有些是谁都可以不负责，有时候会给客户一种混乱的感觉。例如，假设电话销售员是负责寻找销售线索，有时候电话营销员确认是销售线索，但外部销售人员却认为销售线索并不真实，同时在跟进客户时，有时外部销售人员与电话营销员会出现

沟通上的不畅通，可能会同时给某一个人打电话，探讨同一件事，这都会给客户造成不良的印象。所以，一定要有一个明确的电话销售流程，规范不同阶段、不同部门、不同人员的职责。同时，加强各个部门之间的沟通。

10.3.7 高效专业的电话销售队伍

最后一个关键成功因素，就是必须有一个高效专业的电话销售队伍。一个高效的电话销售队伍与几个因素相关：销售队伍的招聘、培训、激励、组织体系管理核计划等。拥有一支高效的电话销售队伍显然是电话销售成功与否的一个很重要的因素，因为销售是由电话营销员完成的，与客户的关系是由他们来维持的，信任关系是由他们来建立的，很多客户都是通过电话营销员而形成对提供商的第一印象的。

10.4 电话营销的事前规划和准备

做任何事情都要事先准备和计划，电话营销也是一样，一样需要事前妥善规划，其中有如下几件重要准备工作：

- 了解目标客户的真正需求
- 熟悉产品和服务，以及和客户需求 and 切合点，准备好相应的文件
- 准备好客户/老客户的基本资料，知晓以前沟通状况和客户的特征
- 脚本设计。
- 其他准备事项。（根据不同情况可能需要做的准备）

10.4.1 了解目标客户的真正需求

每一个类型客户因为工作行业、性质、职位、年龄、所在城市、甚至当时心情，遇到事情等的不同都会影响到其需求，所以我们就需要对客户进行比较深入的了解，从行业、地域、年龄、性别等多种方面去考虑不同客户的不同需求，只有了解了客户的需求，我们才知道如何用“感性”的方式告知他们我们如何可以满足他们的需求，然后通过“理性”的方式告知他们我们如何可以使他们用最少的付出获得最大的回报。在沟通中主要是强调购买我们产品和服务的必要性，一些非必要的功能/利益仅是用来加强销售的效果（比如增值服务免费赠送之类，使用业务可以节省

通信费用)，这点是千万不要本末倒置的，否则一切努力都是因客户当时的一个“理智”思考而付诸东流。

一般情况下客户选择任何服务的时候，都是有动机的：总结下来无非使如下两种：一种动机是希望获得某种好处，另一种动机是害怕损失某种利益。客户希望通过购买获得服务和产品，提升自己工作效率，可以多多获利，可以用省下的时间多做其他工作或者休闲娱乐，提高生活品味；另外客户又不希望自己付出太多的钱，时间和精力。所以很多时候，又好又优惠的东西为大家所喜爱，其实大家最喜欢的是自己不用做任何事情，别人就免费将他需要的产品或服务送上门。

在外呼之前我们需要考虑一下目标客户对你将要推荐的服务是否有需求，这些需求主要在以下几个方面：

- 服务能否满足客户需求，使其更加便利。

但是要找对目标客户，再好的产品对有些人是宝，对有些人可能就是废物。

- 产品或服务价格便宜，能不能使客户享受优惠。

当然免费是最好的，客户希望花最少的钱，得到最多的利益，人都是贪婪的，希望守住自己的财富

- 产品使用中人性化，方便，不必太多学习和适应。

这是产品的功能上的要求，如产品使用中需要安装很长时间，帐号使用中需要多次的验证登陆，查询时候要经过很多复杂步骤才可以找到自己所需要的内容，产品使用的时候发现和自己已经习惯的方式不一样，要经过常时间的培训才能会用，这些都会影响客户的购买，或者老客户的续单。可能以上这些并不一定是市场营销人员所能够决定的，但是外呼人员可以将客户沟通中的信息收集整理起来，反馈给技术和数据部，使他们在产品的改进和下一批产品研发中改进。

10.4.2 自我资料的完善

自我资料的完善包括：熟悉产品和服务，以及和客户需求 and 切合点，准备好相应的文件，

这点应该是上面讲的了解客户需求的前提，一个营销人员一定要了解自己的产品的优点和缺点，知道市场中同类产品的状况，知道我们处于什么样的地位，在市场的地位和被客户心目中的地位是什么样的，知道自己如何去弥补和提升自己品牌的美誉度。了解客户的详细需求和我们提供服务的切合点，然后知道在和客户沟通中能提炼那些内容可以吸引客户。同时在进行电话沟通中尽可能为客户提供相应的业务详细信息。在与客户的沟通中让客户问倒，自己不知道如何是好，是很尴尬的事情，更重要的是影响了一次的外呼效果，有损自己的服务形象和公司的整体的形象，很可能因为一次这样的尴尬造成一个潜在客户的流失。

不但知己，还要知彼

在外呼之前要准备的客户信息包括：准备好客户/老客户的基本资料，知晓以前沟通状况和客户的特征，这一点比较明显，不用多说，在打电话给客户/老客户之前，要研究一下手边所有的关于客户的相关资料。只有仔细研究过以上资料，营销人员才能确定这次拜访的重点，否则就像瞎子摸象，完全凭自己想象来猜测准客户的喜好。以上的准备工作中还设计一个营销人员日常工作的问题，就是要整理好客户信息资料并且对重点客户建立客户信息档案。对每一次的客户外呼尽可能的保留结果资料，最好能够将结果进行分析，对内容进行分类，这样的分类包括客户资料，客户反馈情况，客户接受程度，客户需求意愿等，以便于以后其他活动的开展和二次营销的进行。

10.4.3 电话销售中的脚本设计

对于电话营销而言，脚本撰写自然是非常重要的成功基础，每一个成功的电话营销员都拥有一套自己独特的脚本设计思路，同样的道理，任何一个成功的客户服务机构也都会非常重视脚本的撰写。

1. 脚本撰写目标

- 提供一个互动的机会。
- 建立一个让客户接受的模式。
- 客服代表心中拥有一个以上的潜在目标。
- 使得电话营销员在电话销售过程中能够很轻松地从一个话题自然地转向另一个话题。

2. 脚本撰写技巧

（1）把握电话开始的前 15 秒

任何一位优秀的电话销售人员都会清楚地知道电话营销最关键的在于前 15 秒。刚刚接通电话的这个 15 秒，决定了客户是否继续接听你的电话还是挂断你的电话，因此我们在设计电话脚本时，必须仔细推敲你将说过的每一个字每一个词，揣摩每一个不同的说法可能带给客户完全不同的感受。

（2）适当的称呼客户

心理学的研究表明，任何一个人对自己的姓和名非常敏感，因此在电话营销的过程中，如果您能很随意地说出客户非常熟悉的称呼，比如顾客姓王，在他的日常生活中他可能已经习惯了“王先生”这样的称呼，因此当我们适时地称呼他为“王先生”时，他肯定会更容易接受你的电话营销。

（3）运用一些客户所在行业的名词

每个客户都是处在不同行业中的人，一次，如果我们针对某个行业背景的客户销售产品的时候，如果能随意说出客户所在行业的一些“行话”，那么客户显得更容易接受我们的介绍和推荐。比如 IT 行业人士习惯于将上网用的调制解调器简称为“猫”，那么在我们知道客户是 IT 行业人士的时候，我们就可以使用相应的行话“猫”来特指“调制解调器”了。

（4）感知客户的生活背景和文化背景并作出相应的呼应

不同的客户来自不同的生活层次，很多对于市井小民而言，他们可能不适应那么文雅专业的词汇，因此当我们电话营销的过程当中已经敏锐地感知了客户所在的层次的时候，就可以使当地从口吻和语态方面去匹配客户。

（5）准备一些非常符合我们生活现实的购买案例

客户的购买，有的时候是非理智的，甚至是冲动的，而且人都会有从众心理，因此在准备电话脚本的时候，使当地穿插一些看起来很随意但实际上是故意为之的“某某客户购买案例”，那么一定能够帮助我们成功营销。比如，以 ADSL 家用宽带为例，当某个年轻的妈妈固执地认为安

装家用宽带是对孩子上网聊天的一种纵容的时候，我们可以在脚本设计中这样说：“是的，我们非常了解你的担心，但是我们接触的很多和您有着同样担心的年轻妈妈，他们最后都选择了我们的产品，因为上网不仅仅可以聊天，相反可以帮孩子通过网络进行学习，比如上网校、学英语等等。”很多客户一听这话，马上会被“从众心理”趋势而接受我们的建议。

10.4.4 其他准备事项

和客户沟通中因为客户的特殊情况可能需要有特殊的准备，比如上次沟通时候可以请您帮他查询一个信息，或者客户上次告诉你这次提供给他我们的数据资料统计表等等。

在与客户的外呼中不能避免的二次回访，这里的说到进行第二次打扰客户，并不是说推翻了上面的观点，有说不是尽量提供详细资料么？但是你能保证和要求客户根据你的要求准备好你需要的信息么！如果客户对你提供的服务非常感兴趣，但是他无法提供详细的自我信息，我们就要主动承诺客户二次回访，给客户相应的时间准备资料，在第二次外呼的过程中成功完成营销目标。

对于遗留的回访任务，提倡本人完成，这样才能保证问题的明确性，保证了二次外呼的效果，这里的人员的准备，第一次外呼的记忆和资料都属于其他准备事项的范围。

另外，还有一些涉及到外呼人员本身的问题，就是在电话沟通中需要注意的一些事项：

- 在声音中放入笑容：声音可以反应出温暖或冷陌，有兴趣或漠不关心，关怀或挫折，耐心或急促，接受或抗拒，因此要让准客户透过你的声音感受到你的关心及笑容。
- 在打电话前深呼吸几次，可以使自己的心平静下来，并使自己的声音变的比较沉稳有力。
- 在桌上放一杯温开水，当说话太久时，喝一些温开水改变一下沙哑的声音，因为你在电话拿起来的时候可能不能预料到这次电话会沟通多长时间。

10.5 电话营销基本训练

一般来说,电话营销活动的进行方式,和传统面对面的营销活动的进行方式没有太大的差异,大家都能和人进行面对面的沟通,当然沟通的效果也是有差异的,电话沟通中表达的途径缩小,营销人员就要用唯一的方式表达和控制交流的内容和效果。

这好像有点像写小说,大家用口头叙述一个故事好像都可以,但是若用文字表达出来,让不论身在何时何地的人都能够明白您所叙述的事情,了解其中的情感波动,就不是谁都可以做到的,因为作家只是用文字一种途径去表达思想,外呼人员就是只通过语言一种途径去表达。就如作家需要多写去锻炼一样,营销人员通过电话方式进行有效沟通也需要多锻炼以摸索经验。

电话营销的基本步骤有哪些,我认为可以分成6个主要步骤。

- 开场白;
- 有效询问;
- 推销介绍服务的功能及利益点;
- 正式成交;
- 异议处理;
- 有效结束电话

10.5.1 开场白

我们前面讲电话营销的特征的时候提到,要在短时间内吸引客户,就是对开场白的要求。

开场白就像一本书的书名,或报纸的大标题一样,如果使用得当的话,可以立刻使人产生好奇心并想一探究竟。反之,则会使人觉得索然无味,不再想继续听下去。

在开场白的设计上,我们要注意以下几点:

- 表明身份
- 说明来意
- 提到为对方带来的利益
- 避免设计对方的敏感问题

在开口说话的时候，对方就可能从你的语气、声音和内容形成了对你的第一印象，在和陌生客户主动接洽的开始，必须先告诉对方自己的来历，没有一个人愿意和陌生人多费口舌，所以要在第一句话中就让对方明白你的来历；知道从哪里来还不够，客户可能一时想不起你公司有什么关系，要适当提醒客户曾经或者正在使用什么业务，本此烦劳他做什么。这两个条件的具备，客户才会进行选择是否愿意听你的话，不然，客户的唯一选择就是让你吃闭门羹。

我们怎么样让客户在选择时更多的倾倒于愿意和我们沟通，先告诉客户你的业务和服务能给他带来什么样的利益，可能第一句话不能包含很多文字，但是可以概括很多的潜在信息，正式因为它的文字简单，才能激发客户愿意继续聆听的愿望。

好了，我们对开场白进行一下总结：在初次打电话给客户时，必须要在 20 秒内做公司及自我介绍，引起客户的兴趣，让客户愿意继续谈下去。要客户放下手边的工作，而愿意和你谈话，营销人员要在 20 秒钟内清楚地让客户知道下列 3 件事：

1. 我是谁/我代表那家公司？
2. 我打电话给客户的目的是什么？
3. 我公司的服务对客户有什么好处？

好，我们举一个比较正确的示例：“喂，陈先生吗？我是*****客户服务中心的，您接听我们的电话是免费的，近期河南移动的新业务亲密一点通倍受客户的喜爱，它不但节省话费，并有话费赠送活动，请允许我为您简单的介绍一下，不知道您现在是否在使用其他的长途优惠业务呢？”

重点技巧：

- 1、提及自己公司/机构的名称，专长。
- 2、告知对方为何打电话过来。
- 3、告知对方可能产生什么好处。

4、询问客户相关问题，使客户参与。

能够吸引客户的常用开场白方式很多，这里介绍几种：

1、 相同背景法。

为客户举出一些好的范例，使客户觉得他身边的人就在使用我们的服务一样，比如“*****，很多客户都在使用我们的业务，目前使用客户 4 万，初步统计平局为客户节省话费 500 元 *****”

2、 缘故推荐法。

这种方法是从一部分老客户那里获得了其朋友的号码，以其名义为客户介绍，这种方法对准备工作要求较高，但是成功率也是非常乐观的。比如：“*****，您的朋友张三建议我们为您这项业务，他觉得您使用这项业务客户节省很多漫游费用，您的朋友张先生已经是用此项业务 2 年了，*****”。

3、 孤儿客户法。

客户已经很长时间没有使用提供的服务了，或者客户原来咨询后较长时间没有音信。那么，我们可以使用这种方法来和客户沟通，比如“*****，您在业务试用的时候曾经使用过我们的此项业务，但目前没有使用，我们了解一下您对此项业务的建议和意见，以便对业务进行改善，来满足客户的需求，*****”

10.5.2 有效询问

这是很关键的步骤之一，在询问中了解我们目标实现的可能性，了解客户对你提供的服务的需求度。

1. 确认谈话的对象/转接后的对象是有权做决定的人
2. 了解相关资料
3. 与客户双向沟通—尽量鼓励客户说话, 建立良好的气氛

4. 确认谈话过程没有偏离预定目标，特别是主要目标

在询问客户的过程中要保证你说的每一句话都是有用的，或者是在给后面的对话做铺垫，始终要记得自己的使命是要把自己的服务推销出去，即使客户当时没有选择接受，也要让他成为公司的潜在客户。

询问的技巧有很多，在不同的客户面前，在推荐不同服务的时候，要采用不同询问方法，在通常的情况下，询问的方式有 5 种：

开放式的提问

这种询问的方式是大家最普遍使用的，比如：“你今天吃了什么？”客户可以随意回答内容，用在收集客户信息，为下一步沟通做一定铺垫。

封闭式的提问

很多时候我们由于表达有限，只能说是或不是，这样的询问就是封闭性问题，在客户沟通过程中一方处于业务的弱势群体，作为客服人员要采用这样的询问方法来判断客户所需要表达的含义。

选择性的提问

将选择题口述出来就是选择性提问，给客户几个答案供其选择，通过选择得知客户意见、建议的所在，如果外呼人员只询问客户你对我们的业务有什么不满意的地方，客户可能说没有，也可能想不起来，所以我们要给客户提供几项选择，降低难度。这样客户才不会对突然的电话到访感到反感。

推测性的提问

这种提问方法不建议使用，运用不当会有弄巧成拙的状态，现在，人们的自尊心都比较强，如果你上来就说“您好，王先生，相信您每个月的话费有 800 元吧，您一定需要我们这样业务，至少每个月节省 200 元，您没有理由不用的”这样的一连串的推测，使客户觉得你太有自信，会产生一定的压力和不舒服的感觉。

但是这样的问话是不能避免，用的恰到好处可以体现你对业务或公司的信心。

引导性的提问

引导性提问盛行在各大电视娱乐节目当中，猜词游戏过程就是一个用引导性提问贯穿的过程，所以什么是引导性提问就不用举例了，引导性提问的作用在于使客户能够尽早的进入沟通状态，对于思想不够灵活的客户使用。

10.5.3 推销介绍服务的功能及利益点

在明确了解了客户的需求和意见后，就要根据客户的实际情况出击了，针对客户情况有重点的介绍产品，说服客户接受，若外呼掌握好的话，这应该是向客户进行比较详细和重点的介绍的阶段，需要营销人员对于产品或服务有比较深入的了解和掌握，重要的是对于服务与客户需求之间的切合点有准确的把握，明确的告知客户，吸引客户。

这并不是说客户需要吃白菜，我们有上海青，客户就不需要，相信大家都听说过把梳子卖给和尚的故事，这个故事的成者并不是把梳子卖给了和尚，和尚不是梳子的使用者，但是他源源不断的再买梳子，这就告诉我们，一个好的产品和业务客户肯定是要的，要看我们是否能找到之间的切入点，如果你认为你和客户是两条平行线，那么你们之间一定不会有思想的交汇，当然你的产品和服务是不会为对方接受的。

10.5.4 正式成交

在客户表示对服务有兴趣，确定客户是否需要马上体验，可以在线为客户进行开通，以体现服务的主动性，等客户成为我们的真正的客户后，这样的一个完全成功的外呼营销过程就完成了。虽然客户已经成为了我们的客户，但是我们的服务还需要继续，现在的企业，追求的企业的发展和客户群的不断扩张。一个人成为我们的客户，我们还要是他变成我们的老客户，再从老客户将其变成我们的忠诚客户。

10.5.5 异议处理

在处理反对问题时，许多营销人员，一碰到反对问题，就急于证明客户的想法不对，结果造成双方你来我往，谁也不肯相让，对争执点双方没有交集，最后自然也就无法成交生意。其实，站在客户的立场思考问题，才是最后成交生意的关键点。

一般来说，反对问题的产生原因不外乎下列几个：

- 1、客户不太需要你所提的服务或产品。（这种客户要及早放弃，以免浪费时间）
- 2、营销技巧不好，对自身产品或服务掌握不好，无法有效回答客户所提的问题。（放下电话赶紧学习，当时可以告知客户，这个问题我不是很确定，，请您稍等）
- 3、营销人员说的太完美，让人生疑。（不要满篇都是赞美，世界上没有完美的东西）
- 4、价格太高的问题。（告知客户我们的价格是界内最低的，或者告知客户我们的如何超值）
- 5、不希望太快做决定。（确定决定时间，再跟进，用现行的优惠吸引他尽快决定）
- 6、不想在电话上浪费时间，尤其是当客户正忙的时候。（请他转别人，或者告知传真、邮件等发送资料，请他有时间看，或者约下次沟通时间）
- 7、外呼人员提供的资料不够充分。（询问客户还需要那些必要资料）
- 8、害怕被骗。（通过权威机构以及请他自己求证等方式，告知他们求证的方式）

10.5.6 有效结束电话

当营销人员进入最后成交阶段，只会产生两种结果，一种结果是营销未成功，一种结果是营销成功。

如果没成交，营销人员在结束电话时，一定要使用正面的结束语来结束电话，其理由有二：

一，现在虽没有成交，但是未来当他们有需求时，如果当初对你留下良好印象，仍然有机会和他们做成生意。

二，让自己保持正面思考的态度，如果营销人员因为客户这次没有同意购买，就产生负面情绪，将会把这种负面情绪带到下一通电话，影响自己的心情及客户的心情

如果生意成交时，营销人员同样必须采用正面积极的方式来结束对话。

- 1、不要讲太久：如果针对服务及利益讲太久，反而会引起一些新的反对问题。
- 2、不要太快结束电话：太快结束电话，可能会忘了和准客户确认某些重要资料。

10.6 外呼人员心态调整

10.6.1 克服外呼时的恐惧心理

从事客户服务的人员都有这样的经历，在你第一次接触这个行业的时候，特别是第一次与你公司的客户进行接触，相信当时的你心中一定也是充满了恐惧。其实所有的一切障碍都自己给予自己的，引用佛教的一句名言：“菩提本非树，明镜亦非台；本来无一物，何处惹尘埃。”

现在的社会都提倡职业人提高自己的逆商，也就是提高自己在逆境中调整自己心态的能力。逆商的最基本一条就是：不要给自己设置障碍，将复杂的事情简单化，把简单的事情通俗化。外呼也是一样，你可能在以往的客户接触中遇到过比较麻烦的客户，给自己留下了深刻的印象，但是你一定要记得，不能给客户贴上标签。你马上就要主动接通的客户可能是一位和蔼可亲的老者，可能你可以给他带来快乐和帮助，所以你大可不必将你的首轮效应运用到及至。

以上都是在说这种恐惧心理的由来，下面我们主要针对这种心理作用产生的原因，讨论几种合理可行的解决办法。说到办法，这里并不是指具体措施，因为它的起因使我们必须从心态方面来调整，俗话说：“心病还要心药医”。

- 1、还不习惯，电话打多了，自然也就不紧张了；

熟能生巧这个词是有道理的，任何事情第一次去做都会缺乏自信，但是久而久之，做多了，“麻木”了，当然就没有这种恐惧的感觉了，如果你希望自己能够成为一个优秀的外呼营销人员，你就必须强迫自己去打电话，这样周而复始，锻炼自己。

- 2、一定要进行充分的准备，充分的准备可以让人忘掉恐惧

恐惧人人都有，怎么样淡化它就成了问题。如果我们一直在想它是无法忘记它的，那么我们要从另外一个方面来考虑。这就是加强我们的自信心，自信心和恐惧心理是成反比的，如果你的自信心强了，恐惧心理就随之减少；反之，自信心弱了，就会越来越恐惧。

我们可以通过外呼前的准备来强化自己的信心，你要时刻告诉自己我已经准备好了。

3、一定要清楚产品对客户的好处，心中有数，抱着帮人的态度，而不是销售产品的态度。

人们有时候总觉得打过来推销产品的人很可能是一个骗子，这和我们东方人，特别是中国人的个性相关，我们有着五千年的文明，但是我们却在这么长时间里没有学会接受新事物。随着社会节奏的加快，人与人之间的人性的淡化，信任成为了社会交往的一大障碍，这样无形中增加了社会交往的成本，减低了经济发展的效率。

在外呼营销过程中，我们要始终保持自信，我们的产品是优质的、我们的服务是优秀的、我们提供的服务可以给客户带来很大的便利。一定要排除世俗的观点，使客户接受这种营销方式，这样对方才能接受你的产品。

4、很好地准备开场白，直到脱口而出；

生活中别人的赞许是你行动的动力，怎么样让对方对你的行为表示肯定，对你的营销表示赞同。我们又回到了以前我们讲过的知识上——“首轮效应”。

一个好的外呼人员，或者说一个好的从事外呼活动的企业，都会有非常完善的外呼体系和制度，当然他们的外呼脚本也是优中之优。企业的外呼人员根据外呼脚本要组织自己的开场白和外呼语言，一个好的开场白可以到的到客户的赞同，使你在外呼的过程中充满自信。

5、打电话前不要考虑太多，不要管电话效果的好与坏，直接打就行了，考虑得越多，恐惧也就越多；

我曾经对我的外呼人员经常说一句话：“你们只需要按照外呼脚本和要求来与客户沟通，基本的要求要达到，但是不要太在意效果。”

外呼人员在外呼之前心中肯定会有一定的压力，如果东想西想，考虑繁多是无法将外呼有条不紊的进行下去的。大家可以想一下，不能顺利的实施就代表着不能得到好的外呼效果，没有好

的外呼效果，何谈完成外呼任务。所以外呼营销人员是不能考虑很多东西的，要相信你只要完成优秀的过程，得到的就是优秀的效果，这个过程是从打电话开始的。

7、反问自己：为什么要恐惧呢？我是为对方提供服务，提供帮助的，对方应该感谢您才对哟

关键还在于心态。记得我以前打电话的时候，如果我老是想着如何才能卖东西给客户，我确实会紧张，因为我担心客户万一说“不”的话，那我该怎么办。后来，我在态度上发生了很大的变化，因为我们打电话给客户，确实是想帮助客户，如果客户觉得我们帮不到他，那我们也不会卖东西给客户。这样一想，真的就不紧张了。

10.6.2 学会接受客户的拒绝

在电话中被拒绝是很正常的一件事情，不要把它想得很糟，得到一次拒绝，总结一下经验，想想为什么会被拒绝。把它当做是生活中就像吃饭一样的，没什么大不了，时时保持乐观的态度。把它当作是你成功的奠基石，这样你才能正常地面对下一个电话，争取下一次的成功沟通。

在电话中被拒绝，通常是很无助的事情，因为对方轻而易举就可以拒绝你，不论你是否会因此落泪或沮丧，他只需要轻轻的挂上电话，所以，面对拒绝的最有效方法就是首先要有足够的信心，再就是对拒绝的理性认识与分析反思。

良好的专业技巧+信心+心态，这些拒绝就会越来越少，你离成功的距离就会越来越短。

客户拒绝是不可避免的，作为电话销售人员就应该具备很强的心理承受能力和说服力，拒绝并不可怕，一次的拒绝可能就意味着下一次的成功，不要太过在意客户的拒绝，要以自然的，平静的心态对待。

成功的人受到拒绝往往比没成功的人要多的多，他们是从拒绝中总结经验的。

10.7 外呼营销工作规范

隶属公司客服中心，以电话外呼为形式，负责业务的推广、调研、客户回访、投诉处理等客户服务工作，辅助坐席和管理人员，完成活动的宣传、客户意见收集和坐席服务质量评估。

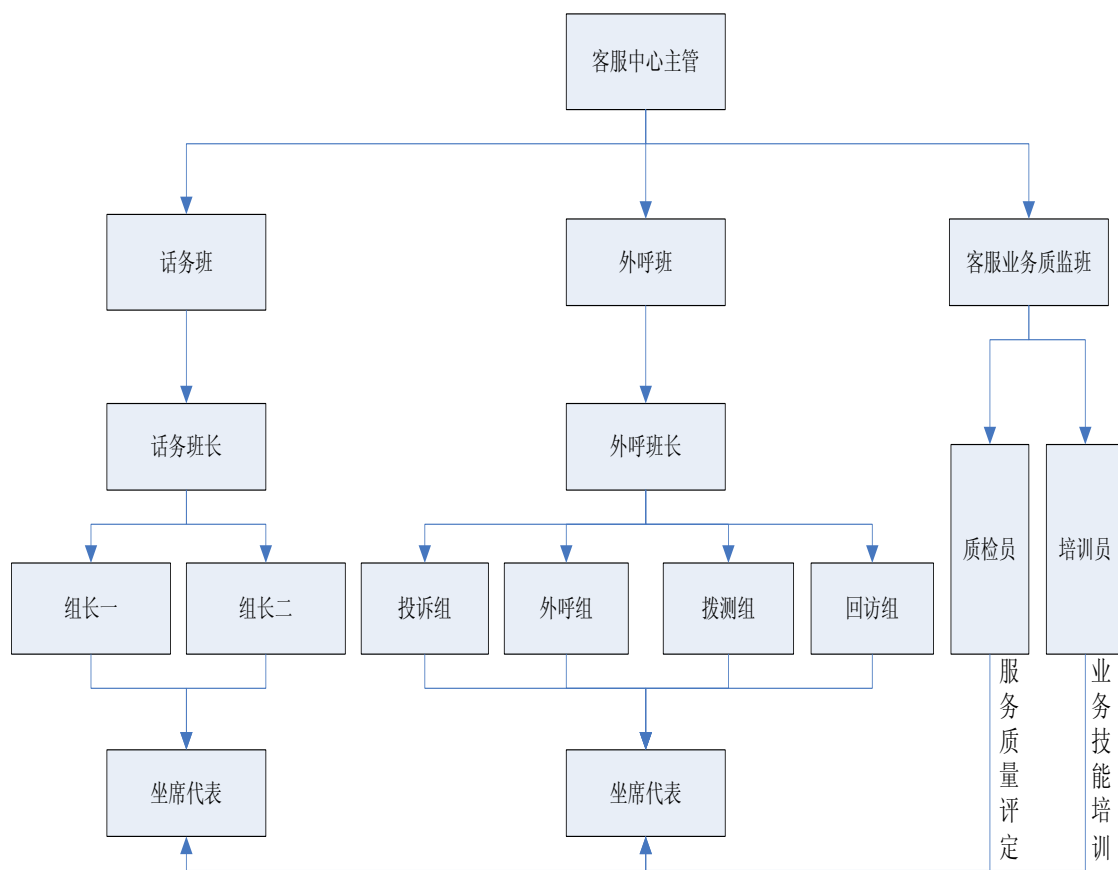
依靠完善的呼叫中心平台的支撑，通过先进的电话技术和计算机技术，以电话外呼的形式，与客户建立起信任关系，并在建立关系的过程中，挖掘潜在客户群体，了解和发掘客户需求，完成业务推广和活动宣传，提高公司业务使用频率和使用量。

根据公司营销计划，对目标客户号码进行批量处理，制作外呼脚本，选择外呼时间，对外呼效果评估分析，外呼数据备份保存。实施规范化、规模化和集中化的宣传推广，由对活动业务的被动宣传转向主动的针对性营销，提供了多元化的服务方式，由被动服务转变为主动服务。扩大公司在客户心目中的影响力，发挥新型宣传渠道作用。

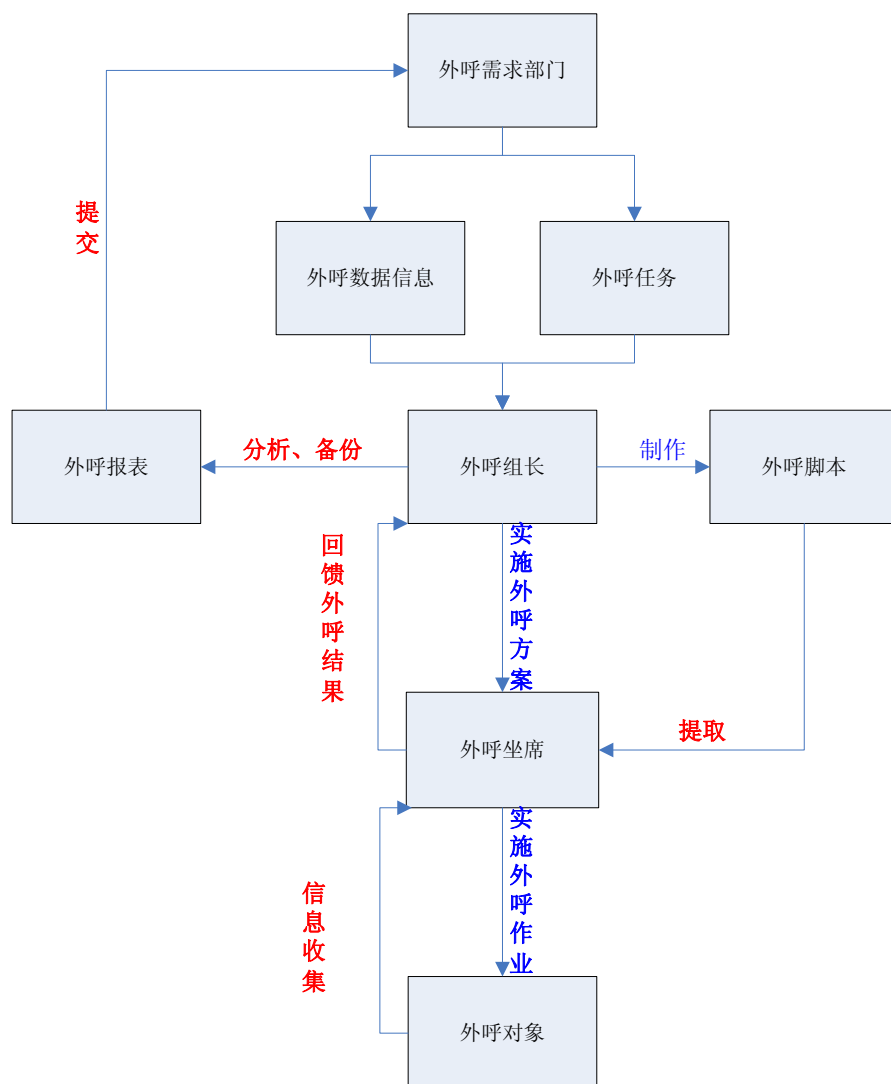
10.7.1 外呼小组工作职责

外呼小组贯彻执行公司及上级部门对客户服务方面的特殊要求，负责对客户的业务回访与调查工作；处理客户在使用业务或者参加活动中出现的业务使用问题，解决客户投诉，收集客户建议与意见；利用外呼形式，对目标客户进行有针对性的业务介绍、活动宣传，扩大公司客户群；对客服中心坐席人员进行模拟拨测，考评坐席人员业务知识掌握情况和活动统一口径的理解程度。利用外呼手段巩固和发展客户群，整合客户资源，提高投诉处理能力。

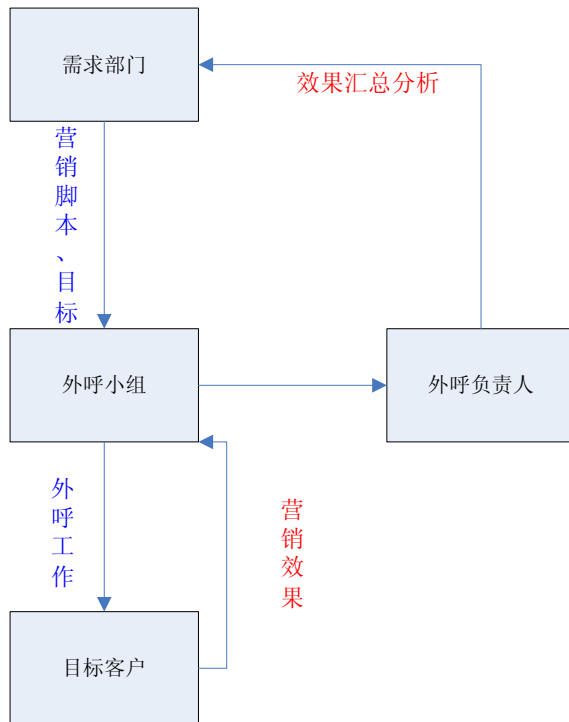
10.7.2 外呼小组组织结构



10.7.3 外呼小组运作流程:



10.7.4 电话营销工作流程：



10.7.5 电话营销中的异议处理

客户的反对意见只是因为仍对产品 / 服务有问题和忧虑，而不代表客户真的不需要我们的产品和服务。

异议的好处是可以为销售人员增加了解其他更多价值的机会，例如不同客户之间对本公司产品和服务的不同的兴趣点；同时可以让销售人员了解更多客户更感兴趣的地方。

针对不同客户进行销售所积累的经验，可以促使销售人员在与不同用户交流时，使用不同的谈话方式，以及选择不同类型的电话结束方式，可以使的销售人员在销售领域中积累更多的销售经验。

如何处理异议？

电话销售的难点在于一如何处理好客户的异议。那通常客户会产生异议的原因是又是什么呢？我们列出了下列主要原因，它们包括：

- 故意提出意见，想获得更多的资料或信息以帮助自己做出判断和决定。

- 习惯性自卫行动，或对销售员或销售员代表公司的排斥。
- 感觉对营销的产品没有需求。
- 抗拒改变目前的现状。
- 没有充分了解产品对他带来的好处和利益。
- 通话本人没有订货权或决定权。

通常提出异议的类型也千奇百怪，有对产品和服务本身存在疑虑的，也有对价格不满意的；有对销售本人或它代表的公司有异议的，，也有对售后服务存在担忧的，林林总总。

那么究竟该如何“拆招”，将客户的异议一一化解呢？在每一件呼叫中心服务工作中，我们通常都会接到一份“常见问题”的文稿，列明客户最常提及的一些问题以备使用和准备。当然，在具体处理异议的过程中，我们还应具体情况具体对待，下面几点使我们正确对待异议时应关注的要点：

- 询问客户，了解客户异议的原因。
- 在客户不愿意做出购买的决定时，他们不一定愿意说出真正的理由。故此在处理异议时，我们要借问问题去分辨顾客口中的理由是否为心中的真正购买障碍或只是个借口。
- 认同顾客感受。处理客户的反对意见时，应首先处理客户的各种情绪，包括疑虑，不肯定、恐惧等。设身处地地去认同客户感受再与顾客沟通明白真正令他产生异议的原因。
- 帮助客户衡量得失，再向客户重申有关产品和服务的特性及对他所带来的好处及价值。
- 再去了解客户的看法。

处理异议时必须记住十件事：

- 无论怎样，每一个电话多少都要完成点什么。
- 无论成败，最重要的是吸取教训让失败过去不要在重复再来。
- 接受你会碰到“不”的事实。
- 每一个销售都不会有百分之百的成功。
- “失败乃成功之母”最重要的是，我们学到了什么？
- 不能亲自解答的问题下次如何解答。
- 尽快提高自己的专业水平，不要让成功再一次擦肩而过。

- 上一个电话和下一个没有关系。不管上一个电话怎样，我们看到的是下一次的希望。
- 从没一个“不”中学到东西。
- 总结客户说不的原因，积累经验，提高自己的销售水平。

处理异议时必记的十件事（不能）：

- 上一个没有成功，放松一下。
- 搁置下一个电话以后再打。
- 在挂完电话后微笑和大笑。
- 总是回顾自己的成绩。
- 没有永远的成功，只有永远的失败。
- 总是回顾自己以往的荣耀。
- 没有太大的动力。
- 不打电话而在一旁休息。
- 懒惰在电话营销员中代表失败。
- 遇到顾客说“不”时，主动结束通话。
- 此类销售人员，永远都会只停留在初级阶段。

10.7.6 电话营销的速效贴士

电话营销的速效贴士（一）——情感营销

- 发现什么会对客户产生刺激。
- 了解客户背景。
- 使客户感到兴奋和热心。
- 变化语气，使用悦耳的语调。
- 是你的情绪和客户的情绪保持一致。
- 使用煽情的措辞。

电话营销的速效贴士（二）——把自己声音录下来

- 找出你的“柔和的音调区域”。

- 把嘴巴张得大一点。
- 说话时不要音调越来越高。
- 去掉杂音。

电话营销的速效贴士（三）——在开始之前尽量收集材料

- 使用引导性的提问。
- 不要说的太多。
- 确信你没有说的太快。
- 想象你是一个客户。

电话营销速效贴士（四）——销售本产品或服务的特点

- 将你的产品或服务赋予人性。
- 让用户想象亲身使用的好处。
- 问一些与主题相关的问题。

电话营销的速效贴士（五）——有争议时暂缓营销

- 当他们放低声音时需要仔细倾听。
- 不要问一些他们会回答“不”的问题。
- 不要猜测他们的公司名称及用户的头衔。

第 11 章 呼叫中心与 CRM 的关系

11.1 CRM 概述

11.1.1 CRM 的背景

要想给 CRM 下定义,是件非常困难的事。因为不同的研究机构和不同的厂商有着不同的表述。但毋庸置疑的是,作为一种保证企业未来竞争优势的途径,CRM 在业务增长中逐渐起着至关重要的作用。目前全球的 CRM 市场一直处于爆炸性的快速增长之中。不过,在目前对中国 CRM 市场需求进行的一次市场调查显示:近 300 个企业用户中,只有 7 家企业开始实施 CRM。

“CRM 是什么?它能做什么?”

这样的问题恐怕要让 CRM 系统开发商和 IT 媒体哑然失笑——“这种问题还是问题吗?简直没有提的必要!”

确实,从 2000 年甚至更早的时间起,CRM 便不停地被大大小小的媒体爆炒,“CRM 年的字样”也不时见诸报端。一时间,似乎 CRM 已经尽人皆知了。CRM 这个在 1997 年由美国 Gartner Group 提出的理念,如今已经视作企业营销的“法宝”。据 Aberdeen Group 的调查表明,在发达国家中,93%的公司的首席执行官都认为,CRM 是企业成功和更具竞争力的重要因素。像思科、戴尔、惠普、EMC、甲骨文和亚马逊等国际知名公司早已全面启动了 CRM,美国近两年在这一产业的增长幅度更是达到了 400%。就此看来,人们似乎没有理由不知道 CRM。然而,现在真正明白 CRM 的到底有多少人?

在不久前的一项关于信息化的问卷调查中显示:知道 CRM 为“何物”的人只有 8.33%,不知道的竟占 91.67%。

有资料显示,尽管北京、上海等经济发达的一些地区的一些企业已经致力于将 CRM 从概念发展为应用,但国内真正应用 CRM 的企业为数并不多。在另一份有关中国 CRM 市场及应用现状的问卷调查中,有 54.5%的被调查者表示,不用 CRM 的原因是“对 CRM 不够了解”。尽管 CRM 早已在 IT 圈内闹得沸沸扬扬,但在 IT 圈外,CRM 相关知识的普及度确低的惊人。对于大多数非 IT

领域的企业甚至一些市场营销领域的专家、研究人员而言，不知 CRM 三个字母代表何意的大有人在。

刚刚大举杀入 CRM 设计生产领域的一些企业为 CRM 下了这样的定义：“CRM 首先是 E 时代盈利的一种理念；而 CRM 产品则是一种通过 IT 手段，让企业能将合适的产品在合适的时间卖给合适的人的系统及解决方案。”

其实，CRM 是 IT 领域的产物，但它的应用领域确广泛的多，其客户可涉及方方面面的行业，他们并不是 IT 业的专家。电信、金融、保险、烟草、教育、卫生等行业都曾开发过很多的营销系统、业务系统、客户服务系统和企业智能化系统，只是过去的叫法与现在的不同罢了，没有把它称作 CRM。

从本质上说，CRM 不是一套软硬件系统，而是企业的一套业务模型，是一种经营和管理理念。而包括呼叫中心在内帮助企业实施 CRM 战略的硬软件系统只是企业在实施 CRM 时所使用的工具或平台。重视企业的客户关系，是每一个企业所必需的。企业无论多大，当它的客户达到一定的数量时，肯定需要对客户的情况进行相关统计，以便更好地开展业务。就连小本经营杂货店也懂得老主顾的购买习惯，更不用说像保险公司、银行这样的大行业了。

Gartner Group 曾做过这样一份抽样统计，通过实施 CRM、采用主动式客户服务的企业，其销售收入增加了 15%~20%。这说明企业在采用 CRM 之后，将会获得更明显的回报。而根据 Dataquest 的预测，到 2003 年，全世界 CRM 服务所创造的利润将增长 48.4%。由此可见，CRM 正日益成为 IT 制造商和服务商新的投资机会。

11.1.2 CRM 的定义

简单地说，CRM 不是一门技术或一套软件，而是一套基于大型数据仓库的客户资料管理系统。实施 CRM 是一个非常复杂的系统工程。它被实施于企业的市场营销、销售、服务、技术支持等与客户有关的领域。CRM 的知道思想就是对客户进行系统化的研究，以改进对客户的服务水平。CRM 的最终目标是提高客户的满意度和忠诚度，不断争取新客户和新商机，为企业带来更多利润。为了让大家对 CRM 有个感性的认识，下面举两个简单的例子。当一个电脑用户出现及机器故障，打电话到呼叫中心求助时，接待人员可以马上从 CRM 系统中清楚地知道该客户的许多信息，如地址、电话、产品型号、购机日期、以前的客户心里是什么感觉？如果这时接待人员再提醒客户：

您的互联网免费接入账号还有 10 就要到期了，并向他介绍如何购买续费卡，客户又会是什么感觉？当一个销售人员要联络一个重要的客户前，他可以通过 CRM 系统了解这个客户的全部情况，包括他们单位以前的购买情况、服务情况、资信状况、应用需求、谁是决策人、公司都有哪些部门、哪些人与他们联络过、发生过哪些问题、如何解决等诸多信息，其中的许多情况都是由公司的其它部门完成的，如果不借助这个系统是根本不可能了解到的。这时，这个销售人员是否应该更加胸有成竹了呢？如果企业主动通知客户，他们急需的某种产品应经到货，同时，又有两款新产品可以更好的满足他们的应用需求时，客户的反应应是怎样呢？所以 CRM 是把 IT、业务和管理有机集成在一起的大型基础项目，是一项业务基础工程。

11.1.3 CRM 的分类

虽然各种 CRM 系统千差万别，应用到企业中更是演绎出了无数种系统。但根据用途上可以分成两大类：一类是操作型 CRM，另一类是分析型 CRM。

● 操作型 CRM

操作型 CRM 功能主要为基层业务处理管理和中层业务协调管理需求所设计，它是企业营销、销售和服务支持业务处理人员的日常工作界面。客户关系数据的积累来自基层人员的持续采集，因而操作型功能既是企业前端业务自动化的基础，也是企业全面实施 CRM 的基础。

操作型 CRM 功能一般表现为实现营销自动化、销售自动化和服务支持自动化的一系列模块，这些模块提供机构化信息“容器”，用于采集客户、营销、销售、服务支持和产品等信息。在操作型 CRM 系统平台的支持下，业务人员借助这些模块完成企业内部业务的协同作业，保持与客户、代理商、合作伙伴、供应商以及竞争对手的有序互动。

操作型 CRM 通常提供了丰富的通用和专用的操作型业务处理模块，组合形成自己期望的、具有自己行业特点的 CRM 系统。当用户的企业发展到新的模块阶段时，可以很方便地从操作性 CRM 产品配置“树”上，选取新模块，加入到自己已经购买的软件版本中，形成新的管理系统。

● 分析型 CRM

分析型 CRM 功能主要为中层业务协调管理和高层决策支持需求设计，充分利用操作型功能采集的数据，为企业更好的维护客户关系、取舍市场区域、优化人员配置、业务流程重组和人力资

源管理等提供分析数据。分析型 CRM 功能的分析结果也可用来指导基层人员的业务行动,更好的关怀客户。

分析型 CRM 的功能一般有分析策略、客户分析、代理分析、合作竞争分析、销售分析、营销活动分析、服务分析、费用分析、人力资源分析和流程分析等。用户通过查询分析、统计报表分析和图表分析等工具获得分析结果。

分析型 CRM 通常还提供拓展功能,企业可以将购买到的市场研究数据以及其他数量数据整合到数据库中,产生更广泛的分析结果,例如客户动态价值分析、客户价值趋势分析和客户阶段价值分析。

11.1.4 CRM 在呼叫中心系统的位置

在谈论 CRM 与呼叫中心的关系之前,首先应该对于整个的呼叫中心系统作一个完整的描述。作为一个完整的呼叫中心系统,根据系统的技术功能,可以将它分为 3 个部分:

- 前端接入技术

前端接入技术用于解决与用户连接通路问题,对于传统的户呼叫中心来说主要是一个电话的接入技术问题。然而对于多媒体呼叫中心,接入技术涉及电话、传真、E-mail、Web 和网上 chat 等等多媒体信息。随着信息传递的多媒体化,呼叫中心接入技术的多媒体化是必然的趋势。当前技术主要基于交换机的方案。基于板卡方案和基于 VOIP 的方案。从发展趋势上看统一各种接入媒体形成的软交换技术前景比较看好。

但是由于商业利益的关系,这里面形成了以讴歌误区。最初发展电话计入技术的设备商一般擅长的是与电话或 IP 电话有关的技术,为了增加利润点,他们先后在产品的功能上增加了 E-mail、Web 和网上 chat 等功能,希望客户能够接受他们的集成解决方案;而 E-mail、Web 和网上 chat 等技术是随着 Internet 的诞生而发展出来的,在这方面擅长的设备或软件商又是另一批企业,这些技术实际上比目前大多数 CTI 设备商提供的方案更成熟,问题是和电话接入技术的集成通常要由用户自己解决。

从目前的情形看,在发达国家一般可以处理多媒体信息的呼叫中心同时也是技术力量较强的呼叫中心,他们大多自己进行 Internet 与电话的集成。从成本效益上看 CTI 设备上的多媒体解

决方案竞争力不强，CTI 设备商想在 Internet 的接入或集成上增加赢利点还需要在产品的费效比上下功夫。但对于技术力量较弱的企业或不成熟的市场，比如中国市场，CTI 设备商通过宣传和炒作可以让一部分用户接受他们的集中解决方案（All in one solution）。

● 后端处理技术

这部分主要完成数据收集并进行数据分析。呼叫中心之所以演变成了现代的呼叫中心，其根本的推动力是这一部分技术的发展和运用，否则现代呼叫中心就和前几年的呼叫台没有什么区别了。

这一部分的发展要感谢以计算机数据库技术为主的计算机技术的发展，它主要是建立在计算机网络和数据库技术之上的，同时数据收集在很大程度上使用到了 CTI 技术。

通过呼叫中心前端与用户建立通道后，可以收集各种用户数据，例如满意程度、投诉内容等。对这些数据进行分析，可以得出有价值的信息。通常的实现方法有简单方法和数据仓库/数据挖掘方法。数据挖掘是从大量的、不完全的有噪声的、模糊的、随机的实际应用数据中，提取隐含在其中的、人们事先不知道的、但又潜在有用的信息和知识的过程。

● 闭环连接技术

在前端的接入技术和后端的处理技术之上，CRM 技术是以客户关系管理为目的在前端和后端之间形成了一个闭环连接。此连接强化了前端和后端的的目的性并突出了整个呼叫中心系统的使命。

随着呼叫中心最初的诞生和发展，前端和后端的协调工作就一直存在。CRM 的诞生一方面明确了其目标，另一方面其系统话表明这种协调应用了现代信息技术，其效率比以往更高。

由于整个呼叫中心的核心使命是客户服务和关系管理，所以称呼叫中心系统中的某一个子系统为 CRM 系统。如果假设某一个呼叫中心的核心使命不是 CRM，而是债主关系管理，也许把这么个系统称之为债主关系管理更恰当。但不论它的名字叫什么，对呼叫中心来说，这个系统是通过信息技术使得呼叫中心作为整体个更好的完成其使命。

对呼叫中心的这三部分来说，越往后概念和技术发展的越晚，同时人的因素涉及的越多。也就是说，CRM 中涉及的人员因素最多，它的实施成功与否和呼叫中心或企业的内部人员素质关系最大，根本不是某一个或几个设备或软件商可以解决的。如果没有良好的管理机制和较高的人员素质，CRM 软件完全是一堆垃圾。

11.2 CRM 开发的出发点

11.2.1 CRM 的功能和任务

简单的说，CRM 就是让客户满意的科学和艺术。在实践中，它是一套以计算机软件为主的系统，把前台和客户的接触与后台遍布企业各个部门的有关客户的信息联系在一起。

CRM 目前是一个高速增长的市场。CRM 软件从远程销售 (Telemarketing) 软件、数据发掘/数据仓库 (Data Mining/Warehousing) 软件和帮助台等客户支持 (Help Desk/Customer Support)

软件中得到启发，并将这些软件的功能结合在一起，使它们变得更加强大有力。CRM 软件和客户接触中心（即呼叫中心）的结合，使其真正将客户与企业内部的客户信息系统的结合在一起了，很方便的从前很难提供的服务。

CRM 是将企业前台的客户接触与后台的信息结合在一起的系统。前台的大部分接触（包括电话、Web 和 E-mail 等）是通过呼叫呼叫中心进行的，而后台大部分信息是储存在呼叫中心以外的企业的各个部门的数据库中。从呼叫中心的角度讲，就是当客户的呼叫接通时，有关客户的一切信息同时可以展现在坐席代表面前，这样可以有效的降低平均通话时间并且提高客户的满意度。只有当 CTI 技术逐渐成熟起来以后，这种技术才可以在大范围内得以使用（从前因为 CTI 技术不成熟，几乎一切都需要定制，只有特大型的呼叫中心才可以承受建设这种系统的成本）。即便是今天，从技术上讲，使这么一个庞大系统运转成功也是一个充满挑战的事情。

建立在计算机数据网络和通信系统之上的呼叫中心十一哥有机的整体，对工作人员组织管理和人际交流的技巧要求甚至比技术本身还要高。从更高的角度看，呼叫中心是有其技术平台和工作人员共同组成的，而工作人员是这个系统中最高级最复杂的“机器”。现代呼叫中心的角色发生了很大的变化，越来越变得以客户为中心。其重要功能和任务表现为：

- 在企业和客户之间建立多点接触的渠道
- 降低接触的成本
- 发掘潜在的客户
- 为外界了解企业提供帮助和工具
- 尽可能准确和完整的帮助企业收集客户信息
- 为企业内部各部门提供他们需要的信息（尤其是有关客户的信息）

其中关键的核心是企业 and 客户。CRM 的目的是将拥有购买力的人（客户）和提供产品服务的人（企业）联系起来。随着现代社会生活节奏的加快，各种通信方法的普及，这两部分人最常用最直接的接触点就是多媒体呼叫中心。至于电话呼叫或是通过其他多媒体的接触（比如 Web 或 E-mail）本身只是这其中的细节细节问题，比如多少坐席代表在多长时间成功地处理了多少客户接触知识呼叫中心内部衡量其劳动生产率的一种方法。

从外部来看，衡量的标准在于客户对接触和结果的满意度。呼叫中心的角色从处理电话呼叫的场所逐渐演变为信息交换的场所。

不过到目前为止，大部分呼叫中心并没有为完成角色的转变，依然沿用传统的思想来进行运营和管理。然而，完成转化角色所需要的技术已经出现并逐渐走向成熟了。尤其在发达国家，这种转化已经开始，而且其趋势也越来越明朗化。

在绝对理想情况下，公司对待每个客户如同他/她是公司的唯一客户一样。他/她和公司的每一次接触都是其与公司全部接触历史的一部分，公司对每个客户都应该有可以随时调取和分析的个人档案。档案中应该包括客户的各种信息、个人偏好以及与公司发生过各种各样的会接触和交易。需要强调的是：这项工作绝不仅仅是把以上的这些信息存储在一个后台的数据库里，然后再根据需要调取；真正的 CRM 系统要求信息和客户的接触实现自动的双向交互，即整个过程都必须是动态的。

企业通过对客户的了解可以建立起更牢固的关系，而且随着接触的增多企业又可以进一步加深对客户的了解。从客户的角度看，由于他/她在某个企业身上“投入”了太多，使用原来的供应商总是比换一家方便（节省大量的时间和精力）。

当然，如果企业真是只有这么一个客户的话，进行这种个性化的服务也许根本没有使用 CRM 系统的必要。CRM 的用途是它可以使企业以较低的成本为大量的客户提供个性化服务。

远程客户服务有 4 个发展阶段。第一阶段（最原始的）是不加区别的对待每一个呼叫，当很多呼叫同时到来时，麻烦也就同时到来了。

再就是在 20 世纪 90 年代以后随着 ACD 的诞生，呼叫中心可以按照一定的规则将呼叫路由到相应的业务小组中，这样可以在很大程度上提高呼叫处理的效率并节约成本。在这个阶段，企业的核心指导思想是从降低成本出发的。

接着有趣的事情出现了。很对企业逐渐意识到呼叫中心可以收集大量的信息，而通过这些信息又可以进一步扩大销售，这其中包括发掘新的客户或在原有的客户身上扩大销售范围。从这个阶段开始，企业对呼叫中心的认识发生了重大转变，从原来的视呼叫中心为成本中心的态度转向视其为企业的利润中心。

最后，在当今技术的支持下，客户服务上升到了通过计算机与通信技术对大量客户提供个性化服务的地步。呼叫中心所提供的服务是整个企业客户保留战略中关键的一部分，这一点从它收集数据的战略到坐席员界面的设计都可以体现出来。比如：网上书店 Amazon 通过分析客户过去买书的特点来判断客户的嗜好，然后有针对性的向客户推荐他/她可能感兴趣的产品。这套系统从设计到实施都是不简单的，不过，一旦建立起来，使用越频繁其单位成本就越低。到这个时候，就可以说客户服务已经进入了系统化的阶段，这个系统就是 CRM 系统。

目前，很多企业正处在 CRM 初始阶段，即已经产生了在客户服务系统上增加智能的意识，但同时也顾虑成本的控制。直到他们的目光从呼叫本身转向客户，才可以真正的了解 CRM。

CRM 在前台和后台之间交换信息，保证从各种渠道流进流出的信息保持一致性和连贯性。这意味着客户通过 E-mail 提问所得到的答案和通过电话提问是一样的。当一个客户同时通过 E-mail 和电话提出同样的问题时，负责任何一个接触渠道的服务代表知道其他渠道发生的事情。

CRM 在呼叫中心还有一个重要的用途就是筛选或过滤所收集的大量数据，从中发掘出商业价值。比如：通过系统可以增加对客户了解——他们喜好什么，喜欢何种接触方式，是否对公司的产品或服务满意。

11.2.2 CRM 的重要价值

一个“闭环”的管理系统可以引导坐席员在没有大量培训和指导的前提下自动地学会一系列复杂的服务操作步骤。自动的工作流程引擎可以根据特定的客户要求和企业指定的商业；流程向坐席员提供和提示正确的指令。

CRM 之所以得到了广泛的重视有以下 4 个主要的原因：

- 通过增加从各个媒体渠道中获取的客户接触信息来提供广阔的客户基础认识
- 它对各种电子渠道的客户关系提供管理、跟踪和报告的功能。
- 它通过各种电子接触渠道提供了一致的和个性化的服务
- 它在提供个性化服务的同时为企业简化了管理程序并降低了管理成本
- 这为企业的前台和后台系统集成的工作原理提供了一个很好的解释，同时也预示着这类产品正逐渐走向成熟。

CRM 同时明确的揭示了呼叫中心从电话中心到客户接触中心的发展方向。随着时间的迁移，这些软件所提供的功能很可能会超出他们原始的设想，例如订单处理软件、互联网管理和电子商务软件所提供的功能。

11.3 从企业角度看 CRM

11.3.1 企业应该采取的行动

正如传统的呼叫中心应用程序在发展的初期曾经有明显的垂直分布一样，CRM 软件开发商们也在寻找各自的常常是按行业划分的市场空间。

提供 eCRM 的 Xchange4.0 解决方案推出了 4 种按行业划分的分析组件。电信、金融、零售和电子商务可以订购根据各自行业的特点而设计的 Xchange 解决方案。这样他们可以以最快的速度 and 最小的成本在各自的企业里实施 eCRM，而避免了通过其他 CRM 开放商或集成商所必须得个性化设计和集成的过程。

Xchange4.0eCRM 方案融入行业垂直分析、营销自动化、电子消息、实时个性化接触管理功能。它的垂直版本包括了上百种和行业有关的分析报告。并且 Xchange 还进一步推出了更多的针对车辆制造业、旅游业和高科技产业等行业的垂直解决方案。

通过按行业划分的数据模型和报告分析功能，企业可以对用户信息进行深层次的分析和发掘，迅速增进他们对客户的了解，便于今后提高产品和服务的档次和水平。

这些行业的垂直分析报告工具通常所提供的功能有：

- 提供 Web 或其他形式的定期报告。
- 锁定有价值的客户群体，预测购买行为并对这部分客户提供个性化的交流和服务。
- 通过对企业客户关系进行追溯和前瞻的分析来发掘商业机会。
- 提供对本行业特点的分析，比如金融行业的账户饱和、零售业的消费率等等。

为了应对日益复杂的 CRM 过程，美国电子器连锁店 Circuit City 选择了 Xchange 来取代原来自己内部开发的简易 CRM 系统。按行业划分，Circuit City 属于大型零售企业。Xchange 的专业化分析功能使得 Circuit City 可以预测、衡量以及解释客户的消费行为；而这些信息又进一步帮助 Circuit City 对其自动化和个性化的客户交流战役进行合理规划和衡量。

正如 Circuit City 的副总裁 Paul Swenson 所讲到的“没有两个相同的 Circuit City 客户，通过实施 Xchange 项目使得我们可以根据每个客户各自不同的特点和需要进行分别对待”。他还提到“通过协调客户交流，我们相信可以增强客户关系管理并且增加销售”。

2003 年 3 月 Amdocs 将 Xchange 兼并并在其 CRM 解决方案 ClarifyCRM 中融入了 Xchange 的技术。兼并之后的 ClarifyCRM 将其战略重点放在通信和金融行业里。Amdocs 将 Xchange 演变成 ClarifyCRM 的一个集成的模块。客户既可以继续像以前那样购买单独的 Xchange 产品（购买单一模块）而可以在购买更广泛的解决方案 ClarifyCRM 时将模块包括在内。Amdocs 全面接手了 Xchange 产品的支持和未来开发工作。

Amdocs 为呼叫中心提供集成的呼入呼出客户接触管理方案。这个呼叫中心解决方案可以通过各种渠道（电话、传真和 E-mail 等）接收信息，极大地方便了企业对各种客户关系的管理。通过强大的工作流程管理，非让你洗工具和独特的客户信息数据库，这个方案可以跟踪每一个客

户请求,保证服务的连贯和一致性,支持一对一以及其他形式的自动市场营销,并且提供对各种形式的客户保留计划的支持。解决方案理顺了各种客户接触,通过对工作流程的控制增强了企业对潜在商业机会的发掘和管理。它还提供从订单接入到报价管理的各种功能来帮助呼叫中心坐席员准确无误的报价。

11.3.2 引导 CRM 成功的战略

根据 Gartner Group 的预测,全球范围内的商业对商业(B to B)电子商务市场将从 2000 年的 4030 亿增加到 2004 年的 72900 亿美元,良好的 CRM 系统将是增长所需要的核心动力之一。

对 CRM 未来发展影响最大的两个因素是客户(或合伙人)对信息的公开程度和全球经济形式。企业通过对这些核心因素的关注,常常可以及早下手使自己在竞争中处于有利位置。

Gartner Group 的研究指出:任何 CRM 战略的核心都离不开有效和准确地获取客户信息。然而,这一切必须建立在客户愿意提供这些信息的基础之上。在法律比较健全的西方发达国家,企业拥有对客户的信息保密的法律责任。客户提供的信息企业一般会严格保管并且只能在客户事先同意的情况和场合下使用这些信息,此外,客户随时拥有拒绝企业使用这些信息的权利。由于有这样的游戏规则,有相当一部分客户愿意提供个人信息。然而在我国,由于法制不健全,可能会出现两种情况:(1)一部分客户对企业不相信不愿意提供个人信息;(2)另一部分客户由于缺乏相关的认识反而会毫无顾忌的提供信息。因此,从客户提供信息的积极性而言国内情况有别于西方国家,不过总的来说健全的法制以及法律意识有助于实现这一目标。

影响 CRM 的第二个核心因素是全球经济形势。经济的好坏对于企业的新技术投入以及消费者的购买力都会产生巨大的影响。

Gartner 的分析员对于在 B to B 环境下成功实施 CRM 提出了三点建议:

在制定 B to B CRM 的战略计划时引入情景分析。实施 B to B CRM 前需要花至少 4~6 个月的时间进行计划,计划时应该着重分析影响 CRM 成功的核心因素。

与各方协作,通过对协作以及有关的培训工具的投入提高各渠道合伙人的销售效率。

着重考察那些支持分散式合作框架的 CRM 软件供应商核技术。分销商应该将初始投资重点放在那些影响整体过程的技术上。

IDC 将 CRM 划分为 3 个部分：销售自动化软件、市场自动化软件和客户支持与呼叫中心软件。在 1999 年，销售自动化是三部分中最大的一块，客户支持与呼叫中心紧随其后。然而在 2000 年时，客户支持与呼叫中心演变成了最大的一个部分。从 2001 年开始，市场自动化部分是增长最快的一部分

IDC 的 CRM 研究组长 Mary Wardley 认为：“与 CRM 的其他部分比较，可以毫不夸张的认为 Internet 技术对于市场研究已经产生了深远的影响。在这个现代环境下，市场研究被赋予了显得更重要的战略角色并且与销售和客户服务形成了更紧密的协作关系。”

北美目前最大的 CRM 市场。在 1999 年时，北美市场占据了全球的 CRM 市场 70% 的份额。然而，在 2005 年以前北美市场的增长率将会低于欧洲和亚洲市场，其所占据的全球市场份额将会降低到 60% 以内。全球 CRM 软件应用收入 2001 年底为 94 亿美元，2005 年将增长到 306 亿美元。但从 2002 年开始，运营 CRM 收入有望增到 30%~40%。在 2005 年，欧洲 CRM 收入预计为 36 亿美元，亚太地区为 27 亿美元。

总的来说，目前 CRM 市场还是比较分散凌乱的，行业内的竞争非常激烈和残酷。前 5 名以后的开发商所占据的市场份额都不超过 2%。

11.4 选择正确的 CRM 工具

11.4.1 CRM 应该包括的功能

对于呼叫中心的管理员来说，CRM 实施不成功可能意味着无穷无尽的烦恼。在这个世界里，抬眼一看，到处都充斥着有关如何处理客户杰出的工具和概念。然而呼叫中心以及 CRM 的结合是一件比较新的事物，市面上这些工具和概念一般都带有很多假设的成分，这些假设可能是正确的，也可能是不正确的。在选择正确的 CRM 工具时，搞清楚这一点是非常重要的。

从某种角度上看，所有的事情都应该回归到一个最基础的出发点上，即 CRM 的用途是使坐席员与客户的接触和交流更方便更容易。做不到这点就不应该被称之为 CRM，而出色完成服务工作也不需要比这更多的东西了。

从软件的功能出发，CRM 通常应包括：

- 帮助保存、查询和分析有关客户、产品和企业规章制度等数据的后台数据库或应用程序。
- 在前台的提供提取正确的后台数据的计算机电话和 电子商务平台界面。
- 作为前两者的用户界面的坐席员桌面应用程序。

CRM 之所以受到广泛关注的重要原因在于电子商务的兴起。在从前当所有的接触都是语音呼叫时，在底层硬件系统与上层软件之间从当胶水作用的是一种被称之为“中间件”的软件，除通信系统的开发人员外没有多少人关心这种软件。从运营的角度看，呼叫中心是要关心与其使用的程控交换系统相配套的套件就可以正常的运转了，至于其他的技术问题操心是多余的。

随着 E-mail 和 Web 等 Internet 媒体的出现，整个 IT 产业发生了翻天覆地的技术革新，同时也预示着一个新时代的最终来临，这就是信息时代。在信息时代里，各种各样的信息通过各种各样的渠道永无休止的流动着，这些渠道包括企业和客户之间的以及企业内部各部门之间的，当然也还有其他的形式。为了真正的创造除更多的价值，企业需要更有力的信息工具来帮助他们从各种各样的信息流中提炼除价值，而 CRM 就是这类工具之一。CRM 的主要功能就是提炼数据从中获得有价值的信息以及向呼叫中心以外的各部门提供信息的使命。

在企业决定评估 CRM 系统之前，往往感到可供选择的对象实在太多，简直无从下手。然而在这些候选对象之中，有相当一部分在未来的几年之内就可能消失的无影无踪。不过遗憾的是，决策者不可能等到那个时候，因为决策必须发生在现在。

另外一件容易造成混乱的事情是：很多企业宣称自己的产品是 CRM，而其实际功能和 CRM 的定义只有非常牵强的关联。评估时常常要浪费很多宝贵的时间来排除号称 CRM 的产品，比如 CRM 显示屏、CRM 监控程序和 CRM 拨号系统等等。这些都是在 CRM 系统中工作的工具，但单独拿出来并不构成 CRM 系统。

一个完善的 CRM 工具应该包括 4 个部分(少于 4 个部分的系统一般不会是呼叫中心环境的最佳选择)：

- ACD 和 (或) PBX
- 电信网络
- 数据网络 (包括 Internet)
- 恰当的 CTI 中间件

在选购时，多数企业都出现了在系统的规模、形式和花费上举棋不定的情况。通常的选择包括：完全自行开发自己所需要的系统，选择不同的呼叫中心工具然后自行组合个定制自己需要的系统，安装一套企业级的解决方案，或者通过 ASP 或外包的形式由第三方提供解决方案。

11.4.2 决策时需要考虑的因素

决策时需要考虑的因素一般包括价格、公司的业务性质、企业内部的 IT 力量、决策人对未来的技术发展以及现有系统应付业务增长的能力的判断等。由于需要考虑的因素实太多，这决不是一个简单的决策过程。安装企业级的完全解决方案一般是风险最大和成本最高的方案。然而，如果从长远的眼光看，这种选择又可能是最好的，因为它可以帮助企业形成建立在全新的 CRM 理念基础上的企业文化。

对于那些实施企业级方案准备的还不够充分，但出于竞争原因有需要大量高级功能的公司来说，ASP 应该是一个值得考虑的选择，除非企业拥有非常强大的内部 IT 力量，能自行开发和定制 CRM 系统。但新的的技术不断出现，自行开发的方案很可能会在两三年之后就要面临被淘汰的危险。

当然影响决策的因素不仅仅有技术，还有企业文化和哲学。因此，要尽可能多听取内部意见，这些意见来自于一切与新系统有关或会受到新系统影响的部门或个人。

比如说管理部门就是一个会与 CRM 系统产生很多接触的部门。这些通常体现在各种各样的报告以及如何保证商业原则可以得到一致的贯彻实施上，通俗地说，也就是管理人员们要知道：处理一个电话的成本是多少，处理一个电子邮件的成本是多少，客户对他们的满意程度又是如何，或者成本与结果之间有什么关系等。

CRM 工具通过与监控、培训、和评估工具以及数据发掘工具的结合，可以对坐席员工作表现进行客观的评估，这使得管理人员对 CRM 工具在质量控制上的作用表现除关系的态度。

从坐席员的角度来看，他们欢迎个性化的以及容易使用的界面，并且这些界面对不同的用户和部门必须拥有一致性或连贯性。几乎一切用户界面友好的工具都拥有一个友好的浏览界面。这个界面通常会出现坐在坐席员和（或）管理人员的桌面上。对于多渠道接触来说，如何安排和处理台词以及如何帮助坐席员在不同的接触媒体之间自如的切换，都是非常关键的，这是选择时一定要重点考虑的因素。

一个使用起来容易的系统可以让没有经验的新手在短时间内迅速适应并且保证服务的质量，这在很大程度上降低了培训成本和人员流失可能造成的损失（在呼叫中心这种人员流失率高的环境尤其重要）。

除了管理人员和坐席员外，另一个需要考虑的人员因素就是 IT 人员或部门。随着呼叫中心技术含量的提高，他们正在越来越多地参与整体规划。在从前，他们的影响只限于电信系统和数据网络的设计和维护，一般不会涉及呼叫流程与如何处理客户接触等方面。不过现在，由于语音和数据网络的结合以及电子商务的兴起，所有这些方面都是相互关联的，呼叫中心的商业运行与 IT 技术密不可分。

既然所有的事情都会涉及到公司的核心数据和网络构架，IT 人员在企业范围内保证数据流的完整性和一致性上肩负着核心的使命。这些当然也包括数据库管理、坐席员培训、各种数据发掘以及分析报告的制作。任何有关的 CRM 系统的实施、管理、维护和升级也都在他们的控制之下。事实上，多数 CRM 系统的决策人都是 IT 人员或精通 IT 的管理人员，而不是传统意义上的呼叫中心管理人员（没有多少 IT 知识）。

在选择 CRM 系统时，如果将以上所有因素考虑进去，企业会发现变量实在是太多，而且很多的变量的变化范围太广。在这其中最难把握的是对未来需要的判断，因为搞不好企业会把资金投入很多未来并不需要的技术上。

因此，在选择 CRM 系统时，最关键的是对于自身的需要（也就是企业所能遇见的客户想从企业得到的东西）要有一个客观准确的估计。CRM 系统应该是一个实用的工具，而不是一件看不见摸不着的神奇事物，它可以引导企业进入一个全新的境界，但它没有任何承诺。企业在上马

CRM 系统之前，对于现在和未来客户接触的需要要有一个充分的研究；另外，对于技术投资的金额与因此带来的回报也应该有深入的分析。这些事情可以为企业创造一个更有利的环境，不论有没有 CRM 系统，都要花费精力去做。

第 12 章 呼叫中心外包业务

任何企业仅做后台支持而不创造营业额的工作都应当外包出去，任何不提供高级发展机会的活动和业务也应当采取外包的方式。

---peter F. Drucher(1989)

12.1 什么是呼叫中心的外包业务

在解释呼叫中心的外包业务之前，我们首先明确几个概念：

服务外包

是指按照协议，企业将某项服务的持续管理或开发委托授权给第三方执行。一般来说，服务外包在国际贸易中属于服务贸易范畴，是发生在两个国家和地区之间的经济业务往来。服务外包的核心是：做自己擅长的东西，其他的业务包出去。服务外包主要包括 ITO(信息技术外包服务)和 BPO(业务流程外包服务)。

ITO

信息技术外包服务：简称 ITO，就是把企业和个人的信息化建设工作交给专业的 IT 服务公司来做。ITO 市场在目前服务外包市场中占 60% 的市场份额，市场规模已经超过 3000 亿美元。现在 ITO 市场已经逐渐形成由欧盟、美国、日本作为发包方，印度、爱尔兰、中国、菲律宾等作为接包方的产业分布格局。

BPO

“业务流程外包”：简称 BPO，是指企业将其某部分业务过程完全委托给一个第三方机构进行管理和运营，让他按照一套定义好的服务规范来拥有、管理和运作整个业务流程，从而提高企业流程自动化的能力、降低成本、提高竞争力。BPO 市场增长快于 ITO，是未来服务外包的主要市场，但目前尚未形成清晰的市场格局。

那么什么是呼叫中心外包业务呢?呼叫中心外包业务是指企业利用自己在呼叫中心领域中技术、业务、平台等方面上的优势为其他企业提供专业服务的一种形式。目前外包呼叫中心的服务模式和产品多种多样,涵盖了业务流程外包(BPO)及信息技术外包(ITO)模式:座席外包、物理席位外包、呼叫中心托管、市场调查、电话营销、数据清洗等。

12.2 外包业务的业务模式

为了对呼叫中心外包业务有一个更好的认识,我们将外包业务按照不同的标准进行了分类,主要针对国内目前主流的业务进行了一次梳理:

按业务领域划分

类别	业务名称	解释
业务流程外包 (BPO)	呼入服务	客户服务、业务咨询、业务受理、客户投诉等
	呼出服务	电话通知、电话直销、欠费催缴等
	人员外包	提供专业技能人才进行业务查询、咨询、服务投诉受理、客户回访、专家服务、定单处理等
	离岸外包	为国外提供专业呼叫中心服务
信息技术外包 (ITO)	托管坐席	出租远端坐席
	场地租用	出租座席场地及相关的座席设备
	系统集成	建设呼叫中心或提供专业技术指导、维护服务
	CRM 服务	提供专业呼叫中心客户管理并进行技术指导、维护服务

按主营业务的紧密性划分

服务外包可以分为典型服务外包和非典型服务外包,典型服务外包指接包商、发包商的主营业务紧密相关,承接业务通常是发包商核心业务流程的细化环节,如电话营销外包、呼入业务外包等;非典型服务外包通常指接包商的主营业务与发包商主营业务紧密程度较小,通常是日常性的辅助支持工作,如呼叫中心系统维护外包等。

其他关于服务外包的分类还有：根据接包商的地理分布，服务外包可以分为离岸外包、近境外包和境内外包；根据服务外包动机可以将服务外包分为策略性外包、战略性外包和改造性外包；根据服务外包转包层数将服务外包分为单级外包和多级外包；根据服务外包承包商数量将服务外包分为一对一外包和一对多外包；根据接包商专注服务的行业不同，服务外包可以分为通信外包、金融外包、教育外包等。

12.3 呼叫中心外包业务的现状

当 30 多年前呼叫中心刚出现时，大多是企业自用型的呼叫中心，呼叫中心外包服务是在这一产业发展到一定的阶段后才开始出现的。呼叫中心外包服务真正发展起来，是从 90 年代初期开始的。经过十几年的迅速发展，外包服务已经成为整个呼叫中心产业的主流。据一项来自 IDC 的调查表明，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。在这一市场中，美国占据着很大的份额。1999 年，美国仅呼入型外包服务的产值就有 100 亿美元，到 2003 年可望达到 200 亿美元，年增长率在 15-25% 之间。欧洲整个呼叫中心外包市场总规模现为 14 亿美元，2002 年外包座席达到 10.9 万个。交易服务、消费产品、技术支持和电信是外包业务中最大的四个部分，占整个市场的 60%。其中英国和德国总共占有 50% 的话务座席。据统计，在世界 500 强中，90% 的企业利用外包呼叫中心从事至少一项主要的商务活动；85% 的企业比以前更加注重应用外包呼叫中心从事更多的关键性的市场销售。当被问到为什么会这样做时，90% 的企业表示，越是利用外包呼叫中心，就越能增加竞争力。研究表明，仅仅是增加 5% 的客户保持率，就会带来 125% 的收益。

1998 年，国内第一家专业外包呼叫中心——九五资讯产业有限公司成立。九五资讯的成立标志着中国大陆地区外包呼叫中心产业的开端。至今，中国外包呼叫中心的发展已近十年(当然香港、台湾地区的外包呼叫中心出现时间更早，比如香港电讯盈科开展呼叫中心外包业务已有 15 年)，从 2006 年，国内外包呼叫中心产业迅猛发展，国内市场出现了外包业井喷的现象，比如说电信行业 12580 的外包，114 的外包、天润托管呼叫中心的外包等等，这表明真正市场的大

门已有开启迹象。在呼出方面，市场延续了前两年的发展，并呈放量趋势。现如今外包业务已经进入整体成长的阶段。从去年开始，国家认定了 11 个重点外包服务发展基地城市。各省市政府也积极推行外包业务建设，这代表着更为积极的意义。我们认为中国外包呼叫中心市场正处于蓄势破晓阶段。

12.4 企业进行业务外包的利弊

提供商.com 的一份调查结果显示：企业采用外包服务的关键原因是企业内部缺乏人才（32%——选择此项的人数比例）、降低成本（29%）和提高质量（20%）；当问到企业外包的效果时，被调查者认为提高质量（29%）、降低成本（25%）、快速进入市场（21%）是主要的成果。

外包的优势主要体现在：

12.4.1 节约成本

在一项调查中，将信息技术外包（全部或部分）的公司宣布他们平均能节省 9 % 的成本。毫无疑问，外包企业获得的利益来自承包商的规模经济和承包商的专业技能。一方面，提供商可以在多个客户之间共享硬软件、人力资源和知识，从而使他们在固定成本投入上更加节约。他们还可以通过批量购入硬件和软件而获得更多的折扣。

12.4.2 专注于的核心竞争力

极少的企业能够拥有在所有主要和辅助业务中实现竞争优势所要求的资源和能力（比如相关技术）。通过外包那些企业自身缺少能力的部分，企业可以专注于能创造价值的核心竞争力。另外，外包过程将促进企业业务流程、信息流程和管理流程的根本性再思考和再设计。高性能和强柔性的信息技术作为企业重组的驱动器，对企业业务过程和部门职能的改进有不可抵御的激励作用，这也将有助于企业增强其核心竞争力。

12.4.3 提高项目实施的质量

提供商可能有比客户更全面的技术，或者具有客户企业所不具备的特定技术和资源。他们在员工培训和教育以及吸引高水平专业人员方面也比客户的信息技术部门有优势。这些也能大大增强他们解决问题的能力。另外，提供商往往具备较强的软件过程管理能力，实施严格的软件质量管理标准，从而能够提高信息技术服务的质量。他们还会不断跟踪领域内最新技术以保证他们的技术是有竞争力的。因此，提供商一般能提供高质量、高效益的产品和服务。

12.4.4 外包风险

外包虽然好处不少，但其风险也必须考虑的，外包的几个最主要的几个风险表现在：1、失控 企业讲呼叫中心交给外包商时，企业就放弃了大部分的控制权。2、外包可能会让企业失去产业信息，泄漏私有信息； 3、外包可能减低企业的利润； 4、外包可能让企业面临不完全竞争的威胁；5、外包可能会增加协调难度，一个供货商没有按期交货，就可能造成另一家工厂的倒闭，有效的管理外包项目也很重要； 6、外包有可能减少公司学习机会和核心竞争力培养机会。

12.5 如何做好外包提供商

呼叫中心外包有着各种各样的利弊。在外包日益普遍的浪潮中，提供商应该如何发挥自身的作用、降低组织外包的风险，以最大程度的保证组织项目的成功实施呢？我们认为提供商应该做到以下几点：

12.5.1 专业化

外包提供商一定要体现行业领导者的特质。呼叫中心相对于其垂直行业（比如制造、金融、电信等）来说，是居于他们之上的一个产业。也就是说我们是独立于任何一个垂直行业以外的一个专家产业。作为外包提供商来说，一定要是这个行业的一个领导者，然后才能告诉他人怎样做才是做好方案。每一个外包服务商都有机会做自己水平行业上的行业领导者，来帮助各个行业上的

客户，使他们互相借鉴最佳方案以提高他们非核心流程的竞争力。而这些非核心流程的竞争力经过我们这些水平行业提高后，自然会更好地作用于核心行业的流程中去。这样制造者就能更好地专注于制造设计本身，金融行业人士就能更好地专注于金融，控制风险等等。

12.5.2 高质量

我们知道如果提供商的质量做的不好的话，由此带来的附加成本往往会高于外包成本收益。这里面质量包含了三方面，首先是速度，做外包的速度是非常重要的；第二个是准确度，毋庸置疑，他也是质量的一种表征；第三个是生产效率，也是代表外包上好坏的标准，我个人更愿意把客户愿意看的成本节省放到生产效率里面来看。客户为什么愿意给提供商，就是因为提供商能带来更好的生产效率，比如说单人产出更高，担任专家知识专业度更高，单位产出更高自然就带来了成本的节约，包括我们在大规模人力管理的灵活性。

12.5.3 重规划

提供商必须对组织自身需要什么、问题在哪里非常清楚，从而能够协调好与客户之间长期的合作关系。同时提供商也要让手下的员工积极的参与到外包项目中去。比如，网络标准、软硬件协议以及数据库的操作性能等问题都需要客户方积极的参与规划。组织（提供商）应该委派代表去参与完成这些工作而不是仅仅在合同中提出我们需要哪些。

另外提供商必须保持对新技术的敏感，要想在技术飞速发展的全球化浪潮中获得任何一点优势，组织必须尽快掌握新出现的技术并了解其潜在的应用。提供商应该注意同类公司的技术简介、参加高技术研讨会并了解组织现在采用新技术的情况。不断评估组织的软硬件方案，并弄清市场上同类产品及其发展潜力。

12.6 如何与客户签订外包合同

我们来看一下如何与客户签订外包合同。

12.6.1 外包合同内容

呼叫中心外包合同的内容，主要包括以下三个方面：

1、服务内容

服务内容就是规定哪些服务属于外包合同的服务内容，除此之外就不是服务内容。最好以明确的区分界面标明服务的界限，例如：“我方负责提供 7*24 小时的远程电话支持”。这个界限明确指出提供商只负责电话支持，现场支持不属于此合同内的要求。

服务总要有内容，并不是因为提供商不愿做更多的事情，而是因为每一项服务内容表示承担一项运行的责任。不是服务内容，却要承担相应责任，这是提供商最不愿意接受的结果。

2、级别协议

服务级别协议，就是提供商对所提供服务的服务质量所进行的承诺，建议在服务级别协议中，按照服务质量中可以量化的指标进行规定，例如：每年对坐席支持服务的客户满意率达到 95% 以上，甚至进一步量化为：对每一个事件在 2 小时内解决，年度解决率在 95% 以上。

切忌使用模糊的词汇进行服务级别的阐述，例如：保证用户坐席系统正常运行。

服务级别协议，是把外包从粗放型转向集约型的一种标志，什么时候能够按量计算用户对外包的使用，按质量评估外包服务的成本，才是呼叫中心外包管理的根本出路。

3、双方的责任和义务

这是每个合同中必要的内容，为了成功地进行外包支持服务，需要双方密切配合，严格履行相关义务，因为提供商所服务的对象与企业所服务的对象是一致的。

合同双方的权利与义务划分，没有固定原则，一般要根据客户实际的状况来确定哪一方承担哪一块工作，例如对于外包支持服务的服务申请流程、跟踪反馈流程等内容一般由提供商来制定，但是一定需要由用户认可并传达。

另外，有一些内容在合同中不容易定义清楚，建议通过《附件》的方式，作为合同的附件。在《附件》中，主要规定服务的范围定义，即服务内容、服务的人员组织结构、服务的过渡计划和服务的考核等内容。

12.6.2 合同执行的三个关键

我们都希望，正在进行的外包业务长期进行下去。如何保证外包合同的顺利进行？

首先，要注意合同管理。提供商如果在合同签订后将合同放在一边，将服务内容服务方式与合同的要求严重割裂，必然导致服务无法衡量的情况出现。虽然服务过程中有可能出现新的情况，有些与合同内容有了较大的变更，但是在这种情况下必须按照正规渠道进行合同的变更，使所有的服务工作处于合同的约定下，以免因为工作与合同发生出入，在遇到意外情况时使双方陷入尴尬的境地。

另外，作为企业用户，在与提供商签订合同时，应当考虑加入一些条款，当提供商的服务质量在不同层次上时，按照不同的条件付款。例如：设立关于外包热线事故最高时限，当达到要求时如何付款，未达到要求时如何付款，严重未达到要求时如何付款。这样一方面明确了提供商的质量考核标准，另一方面促进提供商改进服务和管理质量。

其次，关注流程对接方面的问题。无论采用哪种服务管理思路，外包支持提供商的服务管理流程需要与用户的运行管理流程尽可能地对接，使外包支持管理流程真正成为用户的管理流程，被用户理解和接受。

企业要把外包支持工作团队作为自己运行管理一部分，注意在日常运营中与服务团队密切沟通，实时交流，这有利于提供商在所承担工作的角度上发表自己的建议和看法，从而建立紧密的配合工作状态，而不仅仅是站在合同的高度上作为服务与被服务双方各取所需。

其三，进行文化融合。企业和提供商属于不同的行业，可能有着不同的所有制和文化背景。但是，为了能够将服务进行到底，提供商有必要仔细研究用户的企业文化，在服务活动中注意尊

重和靠近用户工作习惯，使用户不会产生疏远和陌生的感觉，如果再加上到位的支持服务，以及不断提高的用户满意度，这些都是服务持续进行的重要条件。

12.6.3 如何续签服务合同

一般外包服务合同的签署有三种方式：第一次签署多年的服务合同，每年进行总结；第一次签署 1 年，每年重新进行合同的谈判和签订；第一次签署 1 年，但在合同中约定，如双方无异议 1 年后合同继续执行。

无论是采用了哪种合同的签订方式，每隔一定周期，例如半年或一年需要进行前一阶段服务的总结，寻找以往服务中不足的地方，或者前面合同中已有变化的服务内容。只有这样，才能为下一年度的服务合同签署做好准备。

作为用户，考评提供商的一个重要环节，就是提供商对新需求的适应能力以及对已发现的流程问题的修正和响应速度。成熟的提供商总能够不断调整服务的管理来适应用户需求的不断变化，也从来不会放过任何一次流程的变更和提高的机会。

在续签服务合同的时候，根据上一年度的服务质量，用户应该提出下一年度的 SLA（服务等级协议）要求，在条件允许的前提下，与提供商沟通，一起探讨下一年度服务范围和要求。

12.7 外包业务的发展方向

从媒体公布的外包合作项目看，呼叫中心外包商与客户签订的合作项目仍以业务流程外包(BPO)及信息技术外包(ITO)为主，如客服外包、电话营销、系统集成等。但值得注意的是，少数具有成熟运作经验的呼叫中心外包商其角色正在发生变化：向咨询顾问提供商转变，也就是说这些外包商在为客户提供具体的业务支持的同时，还担当客户的“服务咨询师”，集运营服务、技术支持、咨询顾问于一身，这在呼叫中心外包商们自身的服务模式及服务内容中也有所体现，比如赛迪呼叫的 PCOM 模式，其在财险市场屡获佳绩。从客户角度讲，客户开始为呼叫中心的“咨询

顾问”买单，这说明中国的呼叫中心外包市场无论是承接方还是委托方正在逐步走向成熟、层次区分日趋清晰。

附录 A 呼叫中心职位职责说明书

1 呼叫中心经理职位说明书

职位名称：呼叫中心经理

所在部门	电话营销部		职位定员	1 人
直接上级	市场总监		工资等级	
直接下属	营销部主管		薪酬类型	岗 位 绩效工资 制
所辖人员			职位分析日期	
本职： 负责营销部的日常运营管理以及营销部的团队建设工 作，指导、监督、考核各地营销部的业务运营工作，参与公司经营管理和产品决策，参与市场运营策划，确保营销部经营任务指标的完成。				
职责与工作任务：				
职 责 一	职责表述：组织制订电话营销部的发展规划, 并组织分解实施。			
	工 作 任 务	根据公司市场发展规划，分解制定本部门运营年度规划和发展策略。		
		组织制定营销部年度、季度、月度销售计划，组织指导制定各所辖部门经营责任目标和业务计划，并予以分解实施。		
		负责为各部门经营计划的完成提供资源的优化配置与管理服务。		
		负责组织各部门年度、季度、月度工作计划完成情况的统计分析、业务工 作指导及绩效评价与考核，组织每周部门运营情况及销售业绩的统计上报与分析。		
		每月进行经营状况分析，针对问题提出改进意见与要求，并组织实施。		

		分析和掌握电话营销发展的市场动态，及时向市场总监反映，并提出市场运作建议。
职 责 二	职责表述：规划、管理及控制电话营销的运作，以使用有效及高效的方法达到品质与成本的目标。	
	工 作 任 务	负责督促并检查各营销部业务进度和执行情况，对各地营销部无法按时完成运营计划的，及时调整经营计划，并上报市场部经理。
		及时了解各地营销部在实际业务运营中的困难，指导并协助各地营销部按时完成经营计划和指标。
		负责业务待启动地区运营成本及业务启动后收益的全面考察和预测，组织制定合理、可行的业务运营方案和业务进度计划，并指导、督促当地营销部主管执行。
		负责评估各营销部经营计划完成情况，比较分析各项数据（如经营分析报表、业务分析报表、工作简报等），从中发现问题、总结经验，并及时传达至各营销部。
		负责充分挖掘有利于业务稳定运营、持续实现利润的指标或运营模式，扩充、完善运营手册，并及时反馈市场部经理，传达至市场部各营销部以指导业务运营工作。
		在符合优势服务的目标下，确保电话营销的资源得到最有效的利用。
		发现及校正任何影响生产力及获利方面的营运问题。
		设计及发展优秀的工作流程及范例，并确保执行品质。
职 责 三	职责表述：负责管理整个电话营销的运作表现、质量保险、生产率及成本效率控制等目标。	
	工 作 任 务	分析项目合作运营风险，制定控制、防范措施，建立经营预警机制。
		负责对产生经营风险的事项进行处置。
职 责 四	职责表述：组织营销部市场网络建设的策划及实施工作。	
	工 作 任 务	组织制定各营销部建设工作流程。
		组织各营销部的培训和建设工作指导，进行项目运营合作相关资源的评估与分析，确定合作运营政策与模式，并组织实施。

		负责为各营销部配置所需资源，组织、协调相关部门实施。
		组织确定各营销部的运营模式、管理模式，整合现有市场资源，开发潜在市场资源，充分利用已有的客户资源，进一步发展各种形式和各级合作商，实现资源最大化利用。
		组织起草营销部对外业务合作协议，指导下属人员做好业务合同的洽谈、签订和履行。
		组织做好应结收入的计核及应收账款的催收工作。
职 责 五	职责表述：负责组织建立、疏通、巩固客户关系。	
	工作 任务	组织分析、把握市场机会，开拓、开发合作伙伴。
		定期与重要合作方、重点客户保持良好沟通，掌握重点客户动向，维护客户关系。
职 责 六	职责表述：根据市场发展需求，提出新产品立项和产品决策建议，参与新产品开发。	
	工作 任务	根据市场发展动态和产品运营功能扩展的需求，提出新产品开发或新项目立项建议，并组织基于市场运营的可行性分析。
		参与新产品/项目立项后的运营策划。
		协助新产品开发过程技术实现的阶段试验与测试。
		参与新产品/项目开发设计评审、验证和确认。
职 责 七	职责表述：负责内部组织的管理与团队建设。	
	工作 任务	进行内部管理、业务培训，强化员工队伍建设，培育优秀的市场运营队伍。
		强化内部沟通机制和激励机制，建立良好的沟通渠道，激励员工努力进取。
		优化内部人力资源，适时进行岗位及人员调配。
		建立本部门绩效考核体系，实现内部公平合理的绩效考核。
		负责各营销部客户服务质量的监督。
职 责 八	职责表述：实施本部门成本、费用控制。	
	工作 任务	分解、落实本部门的经费预算指标，监督、指导各部节支降耗。
		进行营销部经费预算，有效控制无效费用的发生。
职 责	职责表述：负责协调本部门与其他部门的工作关系、工作联系。	
	工作	负责协调各营销部的协作关系，保证部门内资源充分整合。

九	任务	负责协调并配合技术部完成各地设备的安装、调试与日常运行维护等工作，保证各营销部业务正常开展。
		负责协调电话营销与公司其他部门质检的关系，并召集会议调整流程和服务内容，确保客户的需求受到充分的重视。
职责十		职责表述：部门安排的其他工作。
工作协作关系：		
内部	济南营销部主管、淄博营销部主管、安丘营销部主管	
外部	市场部其他部门、技术部、综合部、重要合作运营商相关负责人、重要合作伙伴、重要客户	
权力：		
对营销推广方案、市场拓展有审批权和重大推广方案的审核权		
对营销合同有审核权和合作协议的审核权		
对各营销部经营信息、报表有索取权		
对各营销部经营计划执行情况有监督、考核权		
对新产品开发立项有建议权和新产品开发可行性研究的审核权		
对本部门人员有任免、调配、评价、考核权		
对公司市场经营决策有建议权		
对公司市场发展战略、技术开发战略有建议权		
对所属下级的工作有监督、检查权		
对所属下级的工作争议有裁决权		
对公司考核处罚有申诉权		
任职资格：		
教育水平	大本	
专业	工商企业管理、市场营销及其他相关专业	
培训经历	项目管理培训、工商管理类培训，公共关系培训，网络、电信业务知识培训，市场营销策划培训、财务管理知识培训。	

经验	三年以上营销工作经验，二年以上部门管理工作经历。
知识	了解国家、地区相关法规政策，了解通信行业政策及发展状况，具备必要的财务知识，熟悉办公自动化操作及计算机网络运行管理，通晓项目管理及运营模式、企业管理理论、通讯行业产品及市场营销相关知识。
技能技巧	较强的团队建设能力、沟通交际能力、组织协调能力、分析计划能力、市场拓展能力、洞察市场能力、业务决策能力、语言表达及文字处理能力。
其他：	
使用工具/设备	笔记本电脑、计算器、打印机、文件柜、记录本等办公设施。
工作环境	敞开式办公室
工作时间特征	固定工作时间，有时加班，经常出差。
所需记录文档	工作计划 / 工作汇报 / 工作总结 / 报告 / 记录、通知、管理制度、经营分析报表/报告、业务报告 / 总结 / 记录、公共关系档案、相关管理文件等。
备注：	

2 分公司经理（营销中心）职位说明书

职位名称：分公司经理（营销中心）

所在部门	安丘客户联络中心	岗位定员	1 人
直接上级	呼叫中心经理	工资等级	
直接下属	营销部主管、综合部主管、市场部主管	薪酬类型	岗位绩效工资制
所辖人员	4 人	岗位分析日期	2007 年 11 月
本职： 带领所辖公司完成年度、月度发展计划，组织建立、健全分公司营销中心管理体系，创造良好的经营环境，优化内部资源配置。全面主持分公司中心日常经营管理工作。			
职责与工作任务：			
职	职责表述：组织制定分公司发展规划、发展计划、投资规划、经营计划并组织实施。		

责 一	工 作 任 务	组织制订发展战略，组织制定公司业务发展规划和实施计划。
		根据公司发展规划制定并实施内部资源调配、整合计划。
		组织制定年度经营计划，并将年度经营目标计划分解到各部门。
职 责 二	职责表述：主持分公司的日常管理工作。	
		组织下达各部门经营目标和任务，审批月度工作计划，协调资源配置。
		定期召开经理工作会议，听取各部门月度述职和工作汇报，对重大事项进行决策，总结、安排公司的经营工作。
		直接领导各部门主管履行其岗位职责，听取各部门月度述职和工作汇报，指导其持续改进、提升工作业绩。
		组织建立公司经营风险防范机制和预警报告制度，并监督实施
		负责组织招聘培训计划、薪酬绩效方案、员工激励方案、工资方案、人事调配方案。
		审批营销方案、合同并指导实施公司市场开发及业务拓展计划。
		负责组织对部门主管的绩效评价与考核、任免和调配。
		领导分公司的安全管理工作，组织相关人员对各部门进行安全监督与检查。
职 责 三	职责表述：组织建立、健全公司营销中心管理体系，创建良好的经营环境，优化内部资源配置。	
	工 作 任 务	组织建立公司内部良好的沟通渠道。定期组织沟通、通报公司的经营管理、资金、财务状况、人力资源状况及其它重大事项，明确工作目标，统一员工工作方向。
		领导建立公司内部良好的沟通渠道和方式，组织协调各部门关系和员工关系，营造良好的人文环境和工作氛围。
		领导公司企业文化的建立与维护。适时总结、沉淀、提炼、培育公司企业经营理念、企业价值观。
		领导、培育公司文化建设和企业品牌的建设。
		组织领导公司员工素质教育和企业文化的教育。
		组织营造良好的外部经营环境。
职	职责表述：负责公司的出纳工作。	

责 四	工作 任务	做好现金管理。
		做好出入帐的管理
		按总公司统一报表格式，统计、分析每月财务报表，并发送相关人员。
职 责 五	工作 任务	测试类业务的策划及组织实施。
		测试类业务产品的洽谈及客户联系。
		组织并进行测试类新业务的培训与测试工作。
		组织测试类新业务的试运营工作。
职责六		营销业务的市场拓展
工作协作关系：		
内部	县市区客户联络中心市场部、县市区联络中心营销部、县市区联络中心综合部	
外部	公司内其他客户联络中心	
权力：		
对营销部业务开展有指挥权		
对市场部业务开展有指挥权		
对所属各部数据报表有索取权。		
对所属部门员工任免、职位调整或晋升有推荐、提名权。		
对所属部门的计划、业绩有考核权。		
对公司、部门的考核处罚有申诉权		
任职资格：		
教育水平	大学专科	
专业	经济管理专业、营销专业及其他相关专业	
培训经历	办公自动化操作培训、计算机硬件与软件应用培训、人力资源管理，电信行业等。	
经验	三年以上部门任职经验，一年以上管理工作经验。	
知识	了解电话营销行业业务发展、行业政策；熟悉办公自动化操作及计算机网络基础知识，掌握市场渠道的发展及建设。	
技能技巧	较强的团队建设能力、组织协调能力、分析计划能力、遇事应变能力、文字处理和语言表达沟通等能力。	
使用工具/设备	笔记本电脑、移动电话	

工作环境	敞开式办公室。
工作时间特征	非固定工作时间，经常加班，有时出差。
所需记录文档	

3 市场拓展职位说明书

职位名称：市场拓展

所在 部门	地区营销部	岗位定员	1 人
直接 上级	地区营销部经理	工资等级	
直接 下属	无	薪酬类型	岗位绩效工资制
所辖 人员	无	岗位分析日期	2007. 11. 05
本职： 根据部门销售目标，制定个人销售任务、个人月度工作计划，完成规定的销售任务			
职责与工作任务：			
工 作 任 务	职责表述：负责市场培育和业务拓展工作。		
	了解公司业务运营模式，分析市场业务发展的规律、特征、空间确定与合作模式，确定公司产品卖点和与合作方、终端客户的共赢模式。		
	收集客户资料，分析客户消费习惯和心理，明确市场客户目标群体和潜在目标群体。		
	利用各种渠道搜集订单信息，通过电话、邮件等方式与客户沟通、洽谈；		
	对目标客户进行走访，建立联系，掌握客户心态，填写《客户走访表》，建立《客户需求档案》并实时补充；		
	制定营销策略，经市场开发部主管审批后向市场开发部提交市场营销方案；		
	根据批准的营销方案制定本地区的产品销售计划		
	负责起草各类业务合作协议，开展业务洽谈和意向沟通工作，及时向运营管理主管和市场开发部报告工作进展。		

		提出产品营销配合需求和资源配置需求，努力完成公司下达的产品销售和业务拓展任务。
		按时向市场开发部主管提交市场开发周、月度工作报告，由市场开发部主管审核。
工 作 任 务	职责表述：快速响应市场反应，提出内部支持需求和开发建议。	
		在第一时间内响应市场客户需求，通过部门接口提出技术支持需求。
		及时向市场推广公司推出的新产品，并将市场反馈意见上报给市场开发部。
		负责收集一线产品市场营销信息和用户意见，对公司产品的营销策略、广告计划、服务模式、技术改进、新产品开发等提出决策参考意见。
工 作 任 务	职责表述：维护现有客户关系，挖掘业务利润空间。	
		发展维护良好的客户关系，定期对客户进行回访和沟通，
		建立《客户关系档案》，保持与客户关键人物的良好沟通，维护客户关系。
		与合作方保持密切的联系和经常性沟通，运用公关技巧和运营技巧，力争更大利益。
工 作 任 务		随时关注竞争动态，及时预警客户流失及业务流失风险，保证无责任流失。
		职责表述：对整个业务外呼计划监督实施，及时与客户服务部、营销部沟通，确保业务畅通无误发展。
		对所联系外呼订单进行策略规划及外呼初拟脚本编辑；
		将各地外呼订单以《外呼需求书》的方式提出。《外呼需求书》包括：需要进行外呼的目标用户，包括明确的外呼业务脚本，应给出明确的完成时间要求，以及外呼时点（如是白天、夜晚、节假日等），如果外呼不成功，需重复的频次等；
		《外呼需求书》经市场开发部主管审核同意后提交客户服务部
		与客户服务部沟通确定测试外呼脚本；
		测试完毕后，将评估报告发送给各业务合作方，同时根据该评估报告确定业务可行性；
		分析并了解客户需要，为客户制定专业、高效、满意的服务方案；
		业务合同签订后及时填写《外呼需求书》通知业务运营部，进行正式外呼。
		对正式外呼结果进行监督，对外呼存在问题及时提出质疑，保证业务的可持续发展。
		职责表述：负责所联系订单业务的款项回收

工作任务		配合财务部签单收款、邮寄发票等，及时催收协议款项；
		如协议款项发生问题，及时与市场开发部主管沟通；
		与运营商和合作商建立良好的供求关系，发生故障，及时通知相关合作方。
工作任务	职责表述：完成市场开发部主管交办的其他工作。	
	工作任务	向市场开发部主管提交本项目市场拓展工作的改善建议与方案，不断改进工作。
		完成市场开发部主管交办的其他工作。
工作协作关系：		
内部	呼叫中心市场开发部、营销部、客户服务部、公司其他相关支持部门/公司	
外部	有业务联系的各运营商、合作媒体及其他合作方等	
权力： 对项目运营年度计划、月度计划的知情权及建议权		
对项目立项有建议权		
对产品市场营销有建议权		
对公司、部门对本地区业务发展规划和总体思路有知情权		
对本部门已开展业务及待开展业务的知情权		
对开拓市场业务工作的实施权		
对市场开发实施计划的监督权及建议权		
对部门、公司考核处罚有申诉权		
任职资格：		
教育水平	大专	
专业	营销类专业及计算机相关专业	
培训经历	市场营销培训、计算机硬件与软件应用培训、商务礼仪培训、团队建设培训、谈判技巧培训。	
经验	一年以上从事电话营销或客户开发管理工作经验。	

知识	熟悉国家、地区电信行业政策、市场营销理论与实务，计算机网络运行管理、突发事件应对能力、电话营销行业业务发展情况、同行业其他企业普遍开展业务。
技能技巧	较强的沟通交际能力、组织协调能力、遇事应变能力、熟练操作各种计算机办公软件；基础的英语水平；
其他：	
使用工具/设备	电脑、电话、传真机、文件夹
工作环境	敞开式办公室。
工作时间特征	固定工作时间，偶尔外地出差。
所需记录文档	《客户需求档案》、《客户走访表》、《客户回访档案》、《外呼需求书》、年月度报表、各项业务合同、协议、经营票据，公司文件。
备注：	

4 营销部主管职位说明书

职位名称：营销部主管

所在部门	分公司营销部	岗位定员	1 人
直接上级	分公司经理	工资等级	
直接下属	业务主管	薪酬类型	岗位绩效工资制
所辖人员	60-240 人	岗 位 分 析 日 期	2007 年 11 月
本职： 带领销售团队完成销售指标，并负责营销部的日常运营管理以及营销部的团队建设工作。			
职责与工作任务：			
职 责 一	职责表述：根据电话营销部战略规划和市场发展预测，制定本部门年度、月度计划目标，带领团队完成经营指标。		
	工作	根据电话营销年度发展计划分解制定本部门的月度、周目标计划，并组织实施。	

	任务	负责组织所辖部门月度、周、日工作计划完成情况的统计分析、业务工作指导及绩效评价与考核，组织每日部门运营情况及销售业绩的统计上报与分析。
		每月进行经营状况分析，针对问题提出改进意见与要求，并组织实施。
		分析和掌握营销部发展的市场动态，及时向部门经理反映，并提出市场运作建议。
职 责 二	职责表述：负责分配并监督业务主管、班长的日常工作，进行过程指导、控制与管理，为一线工作提供支持服务，确保任务完成。	
	工作 任务	负责外呼计划的落实与监督。
		及时了解所辖部门在实际业务运营中的困难，指导并协助各业务主管/班长按时完成经营计划和指标。
		定期召开部门工作会议，及时了解计划完成情况，总结工作经验与技巧，发现问题，采取工作改进措施与资源配置，提高工作效率与效果。
		对营销部各项工作过程进行指导、检查，确保其有效完成计划。
		及时察看外呼评估结果，组织相关人员进行部门数据统计（如经营分析报表、业务分析报表、工作简报等），作出相应分析与改进。
		负责充分挖掘有利于业务稳定运营、持续实现利润的指标或运营模式，扩充、完善运营手册，并及时反馈电话营销部经理。
职 责 三	职责表述：负责内部组织的管理与团队建设。	
	工作 任务	根据业务发展计划和本部门现有人员状况，向人力资源部门提出用人需求。
		进行内部管理、业务培训，强化员工队伍建设，培育专业的电话营销队伍。
		创造良好的沟通、学习和工作氛围，有效激励员工工作热情和创造性，搞好团队建设。
		组织领导部门员工素质教育和企业文化的教育。
		在人力资源部门的指导下，对部门员工进行岗位技能培训、能力培养和业务绩效分析与考核。
职 责	职责表述：负责组织建立、维护客户关系，在此基础上提高客户满意度及忠诚度，并提高单用户贡献值。	
	工作	组织建立客户关系，对客户进行分类、归档、深度挖掘，完善客户属性。

四	任务	组织进行客户分析及需求调查，并制定适宜的产品销售方案，有针对性的进行产品销售。
		发展维护良好的客户关系，进行有效的客户沟通和管理，了解并分析客户需要。
		定期与重点客户沟通，并保持良好的客户关系。
		计划、组织并实施任何客户挽留计划、目标客户计划、客户满意度调查和其他忠诚度计划。
		跟踪客户流失率，并组织进行客户流失率分析。定期向电话营销经理提交分析报告。
		负责客户投诉的分析及流程改造及跟踪。
职责五	职责表述：负责所辖营销部产品的市场运营策略、市场推广与拓展、业务推进的策划与实施工作。	
	工作任务	负责制定产品、市场推广对策和产品组合营销方案，指导、监督相关人员实施。
		收集竞争对手信息，及时分析竞争对手营销策略政策、市场运营模式、与业务合作方的合作方式、市场布局、优势及特点等信息，向市场运营部负责人提出应对措施意见或方案。
		定期向经理汇报工作进度，及时反映工作中的潜在问题，对工作改进、市场开拓、技术问题等提出合理化建议。
职责六		职责表述：及时向呼叫中心经理反馈工作中遇到的问题和解决建议，确保业务畅通 无误开展
职责七		职责表述：完成市场部经理交办的其他工作任务。
工作协作关系：		
内部	市场部	
权力：		
对营销部业务开展有指挥权		
对各项外呼数据报表有索取权。		
对各项业务日常外呼工作有监督、考核权。		
对本部门员工任免、职位调整或晋升有推荐、提名权。		
对市场开发部市场拓展策略改进有建议权和外呼脚本优化的决策权		
对本部门业务计划得改进有监督、考核权		

对公司、部门的考核处罚有申诉权	
任职资格:	
教育水平	大学专科
专业	经济管理专业、营销专业及其他相关专业
培训经历	办公自动化操作培训、计算机硬件与软件应用培训、外呼技能培训, 电信行业规范等。
经验	一年以上工作经验, 半年以上从事电话营销管理工作经验。
知识	了解电话营销行业业务发展、行业政策; 熟悉办公自动化操作及计算机网络基础知识, 电话营销各项技能技巧。
技能技巧	较强的团队建设能力、组织协调能力、分析计划能力、遇事应变能力、文字处理和语言表达等能力。
其他:	
使用工具/设备	台式计算机、固定电话
工作环境	敞开式办公室。
工作时间特征	固定工作时间, 偶尔加班, 有时出差。
所需记录文档	工作计划/报告/记录、外呼效果评估报告、营销日报表、相关管理文件等。

5 营销部业务主管职位说明书

职位名称: 营销部业务主管

所在部门	营销部	岗位定员	1 人
直接上级	营销部主管	工资等级	
直接下属	部门各组长	薪酬类型	岗位绩效工资制
所辖人员	40 人	岗 位 分 析 日 期	2007 年 9 月
本职: 根据市场部销售任务, 制定部门月度营销计划, 并组织带领本部门完成经营销售任务(指标)。			
职责与工作任务:			
职 责	职责表述: 负责质检外呼中存在问题, 分析并制定解决方案。		
	工	每天现场走动检查人员外呼电话。时长: 每小时巡视约 15 分钟。	

一	作任务	录音。(重点质检录音) ①质检异常录音: 包括超出时限 2 分钟以上的成功、失败录音; 某工号 30 秒以下的失败录音过多; ②抽检部分成功录音, 剔除不合格录音, 确保营销质量。
		负责客户服务质量异常反应的调查处理工作, 并对异常的进行分析。
		每天对各组的质检结果进行评比, 并对重要问题和共性问题进行分析, 提出合理化建议并上报、存档。
		根据分析结果, 向部门主管提出合理化建议。
职 责 二	职责表述: 负责组织培训指导, 会议总结	
	工作 任务	组织定期召开部门内班长会议(晨会、周例会、月例会), 分析存在问题, 总结经验技巧, 并出具会议记录。
		新员工实习培训: ①组织安排组长在工作中对新员工进行辅助与指导。②线上辅导(呼叫监控与专门帮助、经验分享) ③员工实习期及试用期结束出具用人意见。
		在岗培训: ①专业知识的培训; (由于所服务的产品或业务发生变化, 对新的产品及业务知识进行的培训) ②疑难问题处理培训; (针对与客户沟通过程中出现的个性化的或共性的工作问题进行的处理方式及心理应对技巧方面的培训)
职 责 三	职责表述: 稳定人员情绪降低员工流失率	
	工作 任务	1. 环境。包括卫生、纪律、文化墙等所辖区域的综合考评。
		2. 活动。对营销部娱乐和体育项目等活动提出合理化建议。
		3. 沟通。定期与部门内员工进行谈心, 了解员工意见及建议, 稳定员工情绪, 提高员工积极性。
		4. 绩效。负责汇总每月营销部内员工工作量, 对部门内各成员进行考核。
		整合有效需求, 完善座席呼出页面及呼出后台各项功能, 提出有效技术需求。
		通过数据分析、技术改进等手段, 合理调整及降低业务运营中各项成本, 并有效提高外呼人员的生产效率。
职 责 四	职责表述: 负责外呼营销业务脚本的测试及优化, 并对外呼结果出具评估报告。	
	工作 任务	负责对外呼结果进行评估与分析并出具评估报告。评估报告应包括外呼脚本中的各列示项目的结果、对该类外呼的建议、该外呼任务的目标用户的有效率以及目标用户成功受访率等。

		根据试呼效果分析对外呼策略和脚本进行优化。
		负责安排整个外呼计划的具体实施。
职责五	职责表述：及时向营销部主管反馈工作中遇到的问题和解决建议，确保业务畅通无 误开展	
职责六	职责表述：完成营销部主管交办的其他工作任务。	
工作协作关系：		
内部	营销班长、营销员、营销部主管	
外部	无	
权力：		
对营销部业务开展有指挥权		
对各项外呼数据报表有索取权。		
对各项业务日常外呼工作有监督、考核权。		
对本部门员工任免、职位调整或晋升有推荐、提名权。		
对市场部市场拓展策略改进有建议权和外呼脚本优化的建议权		
对本部门业务计划改进有监督、考核权		
对公司、部门的考核处罚有申诉权		
任职资格：		
教育水平	大学专科	
专业	经济管理专业、营销专业及其他相关专业	
培训经历	办公自动化操作培训、计算机硬件与软件应用培训、外呼技能培训，电信行业规范 等。	
经验	一年以上工作经验，半年以上从事电话营销管理工作经验。	
知识	了解电话营销行业业务发展、行业政策；熟悉办公自动化操作及计算机网络基础知 识，电话营销各项技能技巧。	
技能技巧	较强的团队建设能力、组织协调能力、分析计划能力、遇事应变能力、文字处理和 语言表达等能力。	
使用工具/设备	台式计算机、固定电话	
工作环境	敞开式办公室。	

工作时间特征	固定工作时间，偶尔加班，偶尔出差。
所需记录文档	工作计划/报告/记录、外呼效果评估报告、营销日报表、相关管理文件等。

6 销售组长职位说明书

职位名称：销售组长

所在部门	销售部	职位定员	1 人
直接上级	销售主管	工资等级	
直接下属	无	薪酬类型	岗位绩效工资制
所辖人员	8-10 人	职位分析日期	2008 年 3 月
本职： 负责提升小组的业务绩效，以达成全组业绩目标为首要任务；负责执行电话行销业务，完成销售任务，并向客户提供快速、准确与专业的咨询及服务。			
职责与工作任务：			
职 责 一	职责表述：负责本班组日常工作的管理		
	工作 任务	负责提升小组的业务绩效，以达成全组业绩目标为首要任务。	
		负责督导销售专员的销售业务，以确保电话营销专员遵守工作守则	
		负责小组的管理（如主管交办的任务，准客户冲突的处理、出勤等）与行政工作，巧妙地处理及解决来自小组成员的疑难客户咨询。	
		每天与全体组员召开业务会议，负责小组的士气提升	
		负责了解组员行销中的问题，并能适时提供协助。	
		协助主管训练新进电话销售专员，确保团队所有员工明确项目进度及个人目标。	
	职 责 二	职责表述：达成个人业绩指标	
工作 任务		根据公司提供的产品或服务，执行电话营销项目，并完成销售任务	
		适时反映市场情报，让主管得以随时掌握市场动向并创造新商机	
		详细记录销售过程，以利于主管分析绩效并得以提供协助或训练	
		参加密集训练，提升专业知识与技巧、对处理工作的专注以及对服务品质的追求，以达到个人绩效、公司整体绩效及服务品质的要求。	

职 责 三	职责表述：提供给客户快速、准确与专业的查询及服务，并寻求各种销售的机会。	
	工作 任务	按时参加工作例会，分享工作经验和知识，并向上级汇报工作中的问题。
		对部门工作和公司文化提出有价值的建议和意见。
		参加部门安排的各项培训和考核
职 责 四	职责表述：日常工作处理	
	工作 任务	对工作过程中接通的企业商业机密及客户数据进行严格保密。
		负责所用电脑和办公设备的内外部清洁
		负责自己办公席位的卫生环境
		严格遵守公司的各种规章制度及客户服务中心的各种规章制度和工作流程。
职责五	职责表述：完成领导交办的其他工作。	
权力：		
对本班成员工作有管理权		
对改进外呼工作有建议权		
对本班各项工作有监督权		
对公司、部门的考核处罚有申诉权		
工作协作关系：		
内部	销售部主管、班长、销售员、培训员、质检员	
外部	终端目标营销用户	
任职资格：		
教育水平	大专	
专业	营销或相关专业	
培训经历	入职后相关的业务流程、班长管理培训	
经验	半年以上中级销售专员工作经验，	
知识	具有一定的打字速度、一定的计算机操作能力，简单计算机维护能力。	
技能技巧	普通话良好，一定的沟通交际能力、打字 60 字/分钟以上，计算机基本操作技能。	

其他:	
使用工具设备	台式计算机
工作环境	敞开办公室
工作时间特征	固定工作时间
所需记录文档	成功订单客户信息、经营汇总表、质检分析表、会议记录

7 销售专员职位说明书

职位名称: 销售专员

所在部门	销售部		职位定员	1 人
直接上级	销售组长		工资等级	
直接下属	无		薪酬类型	岗位绩效工资制
所辖人员	无		职位分析日期	2008 年 3 月
本职：负责执行电话行销业务，完成销售任务，并向客户提供快速、准确与专业的咨询及服务。				
职责与工作任务：				
职责一	职责表述：达成个人业绩指标			
	工作任务	根据公司提供的产品或服务，执行电话营销项目，并完成销售任务		
		适时反映市场情报，让主管得以随时掌握市场动向并创造新商机		
		详细记录销售过程，以利于主管分析绩效并得以提供协助或训练		
		参加密集训练，提升专业知识与技巧、对处理工作的专注以及对服务品质的追求，以达到个人绩效、公司整体绩效及服务品质的要求。		
职责二	职责表述：提供给客户快速、准确与专业的查询及服务，并寻求各种销售的机会。			
	工作任务	按时参加工作例会，分享工作经验和知识，并向上级汇报工作中的问题。		

二	任务	对部门工作和公司文化提出有价值的建议和意见。
		参加部门安排的各项培训和考核
职 责 三	职责表述：日常工作处理	
	工 作 任 务	对工作过程中接通的企业商业机密及客户数据进行严格保密。
		负责所用电脑和办公设备的内外部清洁
		负责自己办公席位的卫生环境
		严格遵守公司的各种规章制度及客户服务中心的各种规章制度和工作流程。
职责四	职责表述：完成领导交办的其他工作。	
权力：		
对所要外呼业务流程、培训文档有知情权		
对外呼业务脚本有随机拓展权；		
对质检人员质检结果有质疑权		
对公司、部门的考核处罚有申诉权		
工作协作关系：		
内部	本部门销售班长、销售部培训、质检员	
外部	终端目标营销用户	
任职资格：		
教育水平	大专	
专业	营销或相关专业	
培训经历	不限	
经验	不限	
知识	具有一定的打字速度、基础的计算机操作	
技能技巧	普通话良好，一定的沟通交际能力、打字 60 字/分钟以上，计算机基本操作技能。	
其他：		
使用工具设备	台式计算机	

工作环境	敞开办公室
工作时间特征	固定工作时间
所需记录文档	成功订单相关信息

8 营销班长职位说明书

职位名称：营销班长

所在部门	呼叫中心营销部		职位定员	2 人
直接上级	营销部业务主管		工资等级	
直接下属	营销员		薪酬类型	岗位绩效工资制
所辖人员	8-10 人		职位分析日期	2006 年 4 月
本职： 负责提升本班的业务绩效，以达成全班业绩目标为首要任务，并对本班成员进行现场管理及质量监督检查。				
职责与工作任务：				
职 责 一	职责表述：带领小组成员达成全班业绩目标，并进行日常管理工作。			
	工作 任务	掌握营销专员的业绩进度，确保小组内所有成员明确项目进度及个人目标。		
		负责监督指导营销员的营销业务技能、技巧，以确保营销专员遵守业务要求。		
		负责组内的管理（如业务主管交办的任务，准客户冲突的处理、出勤等），巧妙的处理与解决来自组内成员的疑难客户咨询。		
		协助业务主管训练新进营销专员，负责组内新进成员受训后的辅导责任。		
		持续加强产品、销售及管理的专业知识与技能，以提升管理绩效。		
		负责定期（日、周、月）召开小组业务会议，总结分析营销问题，并向上级反馈改进建议。		
		充分了解小组成员销售状况，及时进行小组每日经营情况统计与分析，并在规定时间内将报表及简报报送上级领导。		
		负责小组成员的士气提升及突发事件小组成员情绪的稳定工作。		
职 责 二	职责表述：按照营销部规定，完成个人销售任务，并向客户提供快速、准确与专业的服务。			
	工作 任务	根据公司提供的产品或服务，执行电话营销项目，并完成个人销售任务。		
		提供给客户快速、准确与专业的查询与服务，并寻求各种销售的机会。		

		参加密集训练,提升专业知识与技巧、对处理工作的专注以及对服务品质的追求,以达到个人绩效、公司整体绩效及服务品质的要求。
		遵照各项质检标准进行外呼,严禁强制推行业务或纠缠用户。
		成功订单信息的合格率应不低于 95%。
		积极努力完成营销专员各项本职工作,为班内营销员起到模范带头作用。
职 责 三	职 责	职责表述: 营销部各项工作的上传下达
	工 作	与小组成员保持良好的沟通,及时并真实的反映小组内成员提出的各项建议;
	任 务	及时向上级领导反映外呼过程中存在问题,提出合理化建议;
职责四		职责表述: 完成上级领导交办的其他临时任务。
工作协作关系:		
内部	营销部主管、业务主管、班长、营销员、培训员、质检员	
外部	营销客户	
权力:		
对本班成成员作有管理权		
对改进外呼工作有建议权		
对本班各项工作有监督权		
对公司、部门的考核处罚有申诉权		
任职资格:		
教育水平	中专	
专业	不限	
培训经历	入职后相关的业务流程、班长管理培训	
经验	半年以上中级营销专员工作经验,	
知识	一定的计算机操作能力,简单计算机维护能力。	
技能技巧	普通话良好,声音甜美、一定的协调能力,一定的沟通交际能力、打字 70 字/分钟以上,计算机基本操作技能。	
使用工具/设备	台式计算机	
工作环境	敞开式办公室。	
工作时间特征	固定工作时间	
所需记录文档	成功订单客户信息、经营汇总表、质检分析表、会议记录	

备注:

9 营销员职位说明书

职位名称: 营销员

所在部门	呼叫中心营销部		职位定员	20 人
直接上级	营销班长		工资等级	
直接下属	无		薪酬类型	绩效工资制
所辖人员	无		职位分析日期	2007 年 11 月
本职：负责执行电话营销业务，完成销售任务，并向客户提供快速、准确与专业的服务。				
职责与工作任务：				
职 责 一	职责表述：达成个人业绩目标。			
	工 作 任 务	根据公司提供的产品或服务，执行电话营销项目，并完成个人销售任务。		
		提供给客户快速、准确与专业的查询与服务，并寻求各种销售的机会。		
		参加密集训练，提升专业知识与技巧、对处理工作的专注以及对服务品质的追求，以达到个人绩效、公司整体绩效及服务品质的要求。		
		遵照各项质检标准进行外呼，严禁强制推行业务或纠缠用户。		
		成功订单信息的合格率应不低于 90%。		
职 责 二	职责表述：日常工作处理			
	工 作 任 务	上班后应立即登录座席系统，对自动外呼来电必须应答。		
		遇到疑难电话或投诉，应详细记录通话时间、内容和客户联系方式、明确答复时间并在电话挂断 5 分钟内转交直接上级处理解决。对于非紧急问题，应在非工作时间提出。		
		对工作过程中接触的企业商业机密及客户数据进行严格保密。		
		按时参加工作例会，分享工作经验和知识，并向上级汇报工作中的问题。		
		负责所用电脑和办公设备及办公席位的卫生环境。		
严格遵守公司的各种规章制度及电话营销部的各种规章制度和 workflows。				

		对部门工作和公司文化提出合理化建议和意见。
		熟悉本岗位工作，努力学习相关知识，提高服务技能和综合素质。
		参加部门安排的各项培训和考核。
		服从直接上级领导的工作安排和管理。
职 责 三	职责表述：完成上级领导安排的其他临时任务。	
工作协作关系：		
内部	本部门营销班长、营销部培训、质检员	
外部	终端目标营销用户	
权力：		
对所要外呼业务流程、培训文档有知情权		
对外呼业务脚本有随机拓展权；		
对质检人员质检结果有质疑权		
对公司、部门的考核处罚有申诉权		
任职资格：		
教育水平	中专	
专业	不限	
培训经历	不限	
经验	不限	
知识	具有一定的打字速度、基础的计算机操作	
技能技巧	普通话良好，声音甜美、一定的沟通交际能力、打字 60 字/分钟以上，计算机基本操作技能。	
使用工具/设备	台式计算机	
工作环境	敞开式办公室	
工作时间特征	固定工作时间	
所需记录文档	成功订单用户信息	

10 人事管理职位说明书

职位名称：人事管理

所在部门	地区营销部		职位定员	1 人
直接上级	地区营销部经理		工资等级	
直接下级	无		薪酬类型	岗位绩效工资制
所辖人员	无		职位分析日期	2007 年 11 月
本职： 负责公司人事管理和员工培训工作，及考勤管理和日常行为规范的监督管理。				
职责与工作任务：				
职 责 一	职责表述：负责员工岗位变动事宜和员工关系的办理			
	工 作 任 务	负责员工的任免、晋升、岗位变动、等事宜的办理，并进行员工工作分析提出相关工作建议。		
		协助部门协调与员工的劳动关系。		
职 责 二	职责表述：负责员工人事档案的管理			
	工 作 任 务	负责员工各种公司档案的建立及变动手续的办理。		
		建立部门人事档案并实施管理。		
职 责 三	职责表述：负责组织整体培训计划和日常培训计划的制定并实施			
	工 作 任 务	分析人员的培训需求，组织制定整体培训计划和日常培训工作计划。		
		按照培训流程及规定，组织实施员工的入职培训和主管及以上员工的转岗培训及再教育培训。		
		组织、实施开展员工的在岗培训。		
		负责定期对培训效果进行评估，及时改进培训工作，提高培训质量，降低培训成本。		
职 责 四	职责表述：负责公司的考勤管理和日常行为规范的监督管理			
	工 作 任 务	负责每月整理公司员工出勤/请假及日常行政考核记录，编制报表交经理审核，向公司财务部门提供工资计算依据。		
		负责定期进行公司办公秩序、行为规范、劳动纪律的检查与考核。		
职责五		职责表述：完成领导交办的其他工作。		
权力：				

对人员规划有建议权	
对人员培训工作改进有建议权	
对公司薪酬和绩效管理工作有建议权	
对员工调配有建议权	
对员工档案有管理权	
对公司、部门的考核处罚有申诉权	
工作协作关系:	
内部	各相关岗位及公司相关部门
外部	大专院校、人才交流中心、职业中介公司、相关培训机构相关人员
任职资格:	
教育水平	大学专科
专业	人力资源管理、工商管理等相关专业
培训经历	人事管理、公共关系管理、劳动政策与法规知识
经验	二年以上工作经验，一年以上人事管理工作经验。
知识	熟悉人力资源管理知识，掌握国家劳动法规、政策。
技能技巧	一定的计算机操作能力，一定的沟通协调能力和分析能力、文字处理能力。
使用工具设备	台式计算机、固定电话、互联网络、投影仪、文件柜
工作环境	敞开式办公室
工作时间特征	固定工作时间
所需记录文档	相关管理制度、工作计划/记录、员工档案、员工履职状况分析报告等

11 综合管理职位说明书

职位名称：综合管理

所在部门	***公司	职位定员	1 人
直接上级		工资等级	
直接下属	无	薪酬类型	岗位绩效工资制
所辖人员	无	职位分析	2007 年 11 月

		日期	
本职：负责日常的运营维护工作，负责办公用品用品的采购、保管、领用等，负责人员的招聘。			
职责与工作任务：			
职 责 一	职责表述：负责日常的运营维护，保证正常的办公环境、办公条件，以及办公设备的正常使用		
	工 作 任 务	负责维护 BQQ、维护办公设备，定时检查，发生异常及时解决，不能解决的异常情况需及时反映至相关部门或人员。	
		负责定期巡视办公场所，保证正常的办公环境及办公条件并保证工作环境的安全。	
		负责部门通讯事务的对外联系、办理工作。	
		负责公司对外接待工作，包括对外联系、礼品购买、会场布置、提供服务等。	
		维护与公共设施供应商良好的公关关系，发生故障，及时通知相关商家	
职 责 二	职责表述：负责办公用品用品的采购、保管、领用，及其他基础设施维护		
	工 作 任 务	负责根据需要拟定物资申购计划，核算各项费用，经办办公用品、设备、设施的采购工作。	
		负责办公用品、设备、设施的保管及领用，做好记录。	
		负责部门需维护的水、电、暖等基础设施的维护、记录。	
职 责 三	职责表述：负责根据用人需求进行人员招聘		
	工 作 任 务	根据人力需求计划及人力资源市场信息，拟订招聘活动方案。	
		根据招聘计划，开拓信息发布渠道，发布招聘信息。	
		组织实施人员招聘活动，满足人员需求。	
整理、保管应聘资料，实施应聘初试工作。			
职责四		职责表述：完成部门经理和公司领导交办的其他工作。	
权力：			
对各项行政活动具有建议权和授权下的协调权和指挥权			

对自有物业管理工作有建议权	
对行政规章制度的执行有检查考核权和整改建议权	
对固定资产有核查权	
对办公设施、用品的统筹使用有调配权	
对公司安全、保密工作有建议权、检查权和违规处罚权	
对人员招聘规划有建议权	
对招聘和培训工作改进有建议权	
对员工调配有建议权	
对公司、部门的考核处罚有申诉权	
工作协作关系:	
内部	公司各部门、各所属公司
外部	当地物业、当地电管站、当地电信部门、行政物资供应商等相关人员
任职资格:	
教育水平	大专
专业	行政管理或相关专业
培训经历	一般采购及其管理知识、行政管理常识、商务礼仪规范
经验	二年以上行政工作经验
知识	熟悉综合管理工作实务, 掌握行政管理知识
技能技巧	一般计算机软件应用与操作, 熟悉掌握网络安装与应用, 较强的协调沟通能力。
使用工具设备	台式计算机、电话、传真机、打印机、文件柜、互连网络
工作环境	敞开办公室
工作时间特征	固定工作时间, 偶尔延时
所需记录文档	工作计划/记录、相关规章制度、相关管理制度、物资采购/分配/使用记录等

附录 B 呼叫中心作业流程说明书

附录 C 呼叫中心绩效指标(KPI)说明书

附录 D 技术维护内容说明

第一部分 机房硬件维护		
工作项目	实施内容	备注
1、机房维护	1、机房设备定期巡检 2、机房空调保养、维护 3、机房 UPS 及电池保养、维护 4、机房环境卫生维护 5、机房出入登记 6、机房防火、防盗，安全防护、隐患排查 7、机房基础设施维护 8、设备故障排除 9、定期查看机房灭火器运行状态	
2、机房配线维护	1、配线间设备定期巡检 2、配线架设备维护 3、环境卫生保养、维护 5、配线间出入登记 6、配线间防火、防盗、安全防护、隐患排查 7、基础设施维护 8、设备故障排除	
第二部分 网络、防火墙设备维护		
工作项目	实施内容	备注

1、核心交换机维护	1、设备定期巡检 2、设备故障检测、排除 3、设备流量监控 4、设备性能优化 5、设备配置管理 6、设备口令、权限管理 7、VLAN 规划、配置、管理 8、设备运行监控 9、设备更换、扩容和升级维护 10、端口安全管理 11、日志监控、管理 12、设备访问安全管理	
2、防火墙维护	1、设备定期巡检 2、设备故障检测、排除 3、设备流量监控、分析 4、设备安全管理 5、设备系统配置管理 6、网络服务、协议分析 7、网络区域安全策略设置、管理 8、设备运行监控 9、设备更换、扩容和升级维护 10、客户端访问管理 11、网络层入侵检测 12、日志监控、管理	
第三部分 网络系统维护		
工作项目	实施内容	备注
1、办公局域网维护	1、网络系统定期巡检 2、网络流量管理 3、网络运行状态监控	

	4、IP 地址规划、配置、管理 5、网络安全策略管理 6、客户端接入管理 7、网络故障检测、排除 8、网络性能分析、优化 9、网络系统改造、扩容方案设计、实施 10、VLAN 规划和管理	
第四部分 服务器设备维护		
工作项目	实施内容	备注
1、业务应用系统服务器维护	1、服务器系统定期巡检 2、服务器系统故障检测、排除 3、系统资源使用监控 4、系统应用中间件运行监控 5、服务器日志分析（WEB、OA、Mail 等系统） 6、数据备份（WEB、OA 等系统） 7、服务器硬件设备更换、升级服务 8、服务器硬件故障检测、排除	
2、服务器系统软件维护	1、Windows 系统平台巡检、故障排除 2、Windows 系统平台升级 3、Windows 系统平台维护管理 4、Unix 系统平台巡检、故障排除 5、Unix 系统平台升级 6、Unix 系统平台维护管理	
第五部分 应用业务系统维护		
工作项目	实施内容	备注
1、网站系统维护	1、系统日常巡检和系统维护 2、对系统新需求进行调研、开发和程序更新 3、系统数据库日常巡检和维护 4、系统故障预警、响应和故障排除	

	5、系统账户新建、修改、变更和管理、用户功能树维护和管理 6、系统信息发布和维护 7、系统后台栏目管理、权限管理、 workflow 维护 8、系统数据定期备份、异地备份 9、系统突发故障的恢复。	
3、办公系统维护(2.0版)	1、系统日常巡检和系统维护 2、对系统新需求进行调研、开发和程序更新 3、系统数据库日常巡检和维护 4、系统故障预警、响应和故障排除 5、系统账户新建、修改、变更和管理、用户功能树维护和管理 6、系统信息发布和维护 7、系统后台栏目管理、权限管理、 workflow 维护 8、系统数据定期备份、异地备份 9、系统突发故障的恢复	
6、其他系统维护	1、系统日常巡检和系统维护 2、对系统新需求进行调研、开发和程序更新 3、系统数据库日常巡检和维护 4、系统故障预警、响应和故障排除 5、系统账户新建、修改、变更和管理、用户功能树维护和管理 6、系统信息发布和维护 7、系统后台栏目管理、权限管理、 workflow 维护 8、系统数据定期备份、异地备份 9、系统突发故障的恢复	
8、杀毒软件系统维护	1、系统日常巡检和系统维护 2、系统中心、客户端病毒库实时更新 3、全网定期查杀病毒	

	4、系统故障预警、响应和故障排除 5、杀毒软件客户端安装、升级、杀毒、维护 6、系统数据定期备份、异地备份	
第六部分 终端计算机、笔记本电脑、打印机等外设维护		
工作项目	实施内容	备注
1、笔记本电脑及系统维护	1、操作系统安装、修复、升级 2、系统补丁安装、漏洞修复 2、系统故障检测、排除 3、常用办公软件安装及技术支持 4、应用软件安装及技术支持 5、根据客户需求安装软件及技术支持 6、操作系统性能优化 7、病毒查杀 8、数据备份、恢复 9、硬件故障诊断、排除 10、硬件维修、更换、升级 11、硬件驱动程序安装、升级 12、主机清洁保养	
2、打印机等外围设备维护	1、设备安装、配件更换 2、设备驱动程序安装、升级 3、设备共享配置和维护 4、设备故障检测、排除 5、设备耗材更换 6、设备清洁保养	
第七部分 在线帮助服务		
工作项目	实施内容	备注

1、在线帮助服务	1、计算机故障用户授权在线同屏维护服务 2、在线服务调度中心维护和管理 3、系统数据库维护和备份 4、系统知识库维护 5、在线帮助客户端使用技术支持 6、软件使用在线技术支持 7、在线帮助平台、客户端系统升级	
第八部分 办公区计算机系统维护		
工作项目	实施内容	备注
1、客服电脑系统维护	1、操作系统安装、修复、升级 2、系统补丁安装、漏洞修复 2、系统故障检测、排除 3、常用办公软件安装及技术支持 4、应用软件安装及技术支持 5、根据客户需求安装软件及技术支持 6、操作系统性能优化 7、病毒查杀 8、数据备份、恢复 9、硬件故障诊断、排除 10、硬件维修、更换、升级 11、硬件驱动程序安装、升级 12、主机清洁保养	
2、网络系统维护	1、IP 地址规划和分配 2、系统网络故障检测、排除 3、系统网络功能配置、维护	
第九部分 重大事件技术保障		
工作项目	实施内容	备注
1、重大事件技术保障	1、网络系统突发故障、事件应急处理和排除 2、业务应用系统故障、事件应急处理和排除	

	2、上级领导部署的重大事件技术保障工作 3、综合、办公室等计算机系统突发故障维护 4、重要活动现场技术支持和技术保障 5、协助部门对计算机等设备进行资产管理 6、现场技术支持和技术保障	
--	--	--

附录 E 呼叫中心的行业案例

1 医疗行业解决方案

在信息化的时代里，医院也开始利用信息化改善服务流程，全面提升工作效率和有效调配资源。医院建设呼叫中心的必要性主要体现在：改善医院服务质量；创造和提升医院的品牌优势；优化医院的服务流程；降低医院的服务成本以及开辟新的收入来源等。呼叫中心以其极具成本效益，迅速提高服务质量的优点，成为现代化医院必备的应用系统。服务在医院的呼叫系统不仅需要接受来自病人对医院服务、医疗信息的咨询，还包括来自急救中心传来的调配通知；应付医院内部医护人员的需要；定期对病患进行回访。如何令庞大的网络每时每刻运转正常，迅速有效的处理所有来电，成为每一套呼叫系统最迫切的需要。并且针对医疗单位的特殊要求，系统的稳定性和可靠性至关重要，特别是对 7*24 的全天候的服务时间要求特别严格。

建设呼叫中心，医院不仅可以更大程度的提高服务质量及工作效率，更可以体现出医院的人文特色、全面提高就医者对医院的满意度，同时也可以利用医院呼叫中心多种多样的增值业务来提高医院的利润、达到盈利目的。

二、呼叫中心功能运用

友谊医院的呼叫中主要运用功能包括三方面：电话挂号，信息咨询以及客户关怀。

（一）电话挂号

用户通过电话预约挂号，在用户留下相关证件（身份证或病历）号码后得到一个预约号码，用户到达医院之后到挂号窗口缴费后即可拿到挂号单。

医院开通电话挂号，一方面可以方便病人，避免了病人及其家属看病排队之类，另一方面，由于系统具有自动统计功能，能在病人预约挂号时报告前面排队人数，对于不是很急的病人可以提出是否改期看病的建议；此外，由于通过系统对预约挂号人数的统计，医院还可以合理的安排值班的医护人员，合理充分的利用医院内部的人力资源。

（二）信息咨询

用户打进电话，根据语音导航进入信息咨询模块，根据咨询问题的难度转到相应人工服务或专家服务，由相关人员进行回答。

高新技术的应用，对于病人的极大方便，能够大大提升医院的良好形象。美誉度的提高，必将能带来社会效益与经济效益的双丰收。

（三）客户关怀

友谊医院的客户关怀主要分为 CTI 弹屏、客户回访和电话营销三个部分：

（1）CTI 弹屏

系统 CTI 弹屏功能，对于曾经致电的号码再次来电时，座席电脑上自动弹出致电客户的基本信息以及就诊记录和病历记录，便于医院对其进行合适的建议并且使用户感到非常温暖。

（2）客户回访

也是利用 CTI 弹屏功能，对于曾经在医院就诊的客户，按照医院的设置的日期，到期是在人工座席电脑自动弹屏提醒客服人员对其进行关怀访问。例如，对于季节性疾病，医院会在病人疾病发病季节对客户进行预防提醒，用药提醒；特别是对于刚刚出生的婴儿和母亲，在他们出院后的第三天、第七天和第一个月的时候提醒母亲带孩子到医院进行定期复查。

（3）电话营销

医院客服人员根据从不同渠道的来的客户资料，对其中的潜在客户群体进行电话访问，并向其宣传医院的优惠政策。例如，医院根据从民政局得来的新婚夫妇的资料，定期对他们回访，向他们宣传医院针对新婚夫妇的优惠政策，鼓励他们到友谊医院检查等等。

（四）其他功能

急救服务

“救死扶伤”是医院的宗旨，因此，急救服务对医院来说必不可少。针对医院的特殊性，呼叫中心对此项目特别设立号码，对于需要急救服务的病患，医院会在第一时间进行救护服务。

统一号码功能

以前普通的 IP 电话的咨询热线，电话号码杂而乱，不方便客户记忆和医院宣传，并且经常会出现客户拨打同一电话，造成占线现象，不利于医院形象。呼叫中心为医院提供全省统一的电话号码，客户同时拨打电话时，由呼叫中心统一处理，对电话进行合理的分配，不会出现经常占线的情况。如果一旦人工坐席全满，系统会提醒客户等待或过后在拨打。对于等待的客户一个人工坐席服务完毕后，马上转到该托带的客户，很大程度的节省了客户时间。

3. 客户投诉处理

客户致电对医院进行投诉，根据语音导航选择投诉服务后，转到人工服务，由人工服务对客户投诉意见进行汇总处理，并且留下客户的基本资料和联系方式以便处理完后回复客户。客户投诉完后，这些投诉意见经过座席的总结，会转到相应的部门和科室，由其相应的管理人员进行处理再由人工服务回复客户的投诉。及时有效的处理客户的投诉，并且在短时间内对客户的投诉进行回复，使客户感到医院真正为他们着想，能够提高客户满意度和客户忠诚度。

4. 满意度调查

用户呼入电话，客服人员服务完毕后，系统会自动对用户进行满意度调查，如果用户对此次客服人员的服务感到满意，就按照提示选择满意，若客户对此次服务感到不满意，可以选择不满意，并且可以留下自己不满意的原因，便于医院进行质量监督以及服务质量的改善。

5. 报表统计功能

系统会对呼入电话进行统计，比如对呼入电话的性质、咨询问题类型、客户投诉类型以及满意度等进行统计，工作人员定期形成报表，上报医院高层，既便于医院制定今后的经营管理政策，又为管理人员对医院员工的工作绩效考核以及今后的培训指引方向。

6. IVR 功能

自动语音应答功能主要是在客户拨打医院热线电话时，为客户提供语音提示，引导客户选择服务内容和输入电话事务所需的数据，并接受用户在电话拨号键盘输入的信息，实现人机交互式访问。既可节省客户拨打热线电话的时间，又节约了医院的人力资源。

7. 通话录音功能

系统可以将客户与接线员的通话内容全程自动录音或通过程序人工控制录音存储到系统指定的目录，这样既可以对接线员的工作质量进行监督，又可以便于调查客户投诉、医疗事故、医疗纠纷等。

8. 丰富的接口模块

医院的呼叫系统平台提供短消息接口、Internet 接口、E_mail 等丰富的扩展业务接口。客户可以采用多种方式中任何一种接入该呼叫系统，为客户提供了与医院随时便捷联系的通道，同时，医院又可以运用多种媒体进行宣传，便于树立形象和扩大品牌知名度。

9. 与医院原有系统无缝对接

该呼叫系统可以和医院原有的系统进行无缝对接，保证医院原有系统仍然有效，例如，医院原来的 CRM（客户资料管理系统）在医院安装了呼叫系统后，这两个系统可以无缝对接，原来医院的客户资料可以导入到呼叫系统中利用，不会丢失。

10. 实时监控功能

包括方便医院管理人员对医院接线员的工作进行监督检查，通过收听录音、强制签出、牵制示忙、牵制示闲、插话等功能，保证医院服务质量始终如一。平台监控包括网络连接、实时跟踪呼叫、技能队列等，保证系统稳定。

三、系统特点和优势

（一）专为医院设计，功能实用

1. 全省统一的咨询热线，有利于提高医院知名度和品牌形象树立；
2. 快速转接，若客户咨询的问题专业性非常强时，普通座席无法解答，需要将电话转接到相应的专家座席解答，这样可以确保咨询热线的权威性，提高客户的满意度。
3. 电子挂号，节省了病人的等待时间，而且利于医院人力、物力的分配。
4. 满意度调查，在每次服务结束时，系统可以对座席的工作进行评价。可以对坐席人员的工作质量进行质量考核，便于监督工作。
5. 能够自动统计相应的数据，根据统计的数据可以对常咨询问题，可及时更新和扩充系统的知识库，便于坐席人员更好服务；同时也便于医院确定发展方向和及时制定有效的管理经营政策。
6. CTI 弹屏功能，方便人工座席快速、准确的获得客户的资料。能在第一时间提供温暖的服务。

（二）注重实用与先进的平衡，性价比高

1. 可以多渠道接入，这套医院热线呼叫系统提供了多种接入方式的接口，医院可以通过电话语音、电子邮件、网络等多种接入方式为客户提供专家答疑、投诉建议等。
2. 系统的可实施性和管理性，相比较与以前普通 IP 电话的咨询热线，客服人员接听完电话后，管理人员可以监听电话，而且清楚地知道客服人员的服务性质和服务态度是怎么样的，而且由于系统的语音导航的使用大大减少了用户拨打电话询问的时间，另外，系统还可以自动统计报表，方便医院的分析和运用。采用集中管理模式，配备与各个实施阶段相适应的实用的系统管理手段，对系统设备、系统资源、应用软件、数据实行全面的管理。
3. 系统提供语音信箱留言服务，一旦无人接听，可以留言处理。

（三）安全性和稳定性

1. 由于系统的先进性和呼叫中心应有适量冗余及其他保护措施，系统平台和应用软件应具有容错性、健壮性，呼叫中心可以保证 7*24 小时不间断的服务，并且在出现问题后恩源会立即处理。

2. 在断网断电的情况下，或一旦系统平台出现大故障而瘫痪，可以手工切换到原来的 PSTN 电话网络，保证通信畅通。

3. 系统设计达到一定的安全保密标准、符合国家有关规定。主机、网络、系统的软硬件应具备一定的容错能力

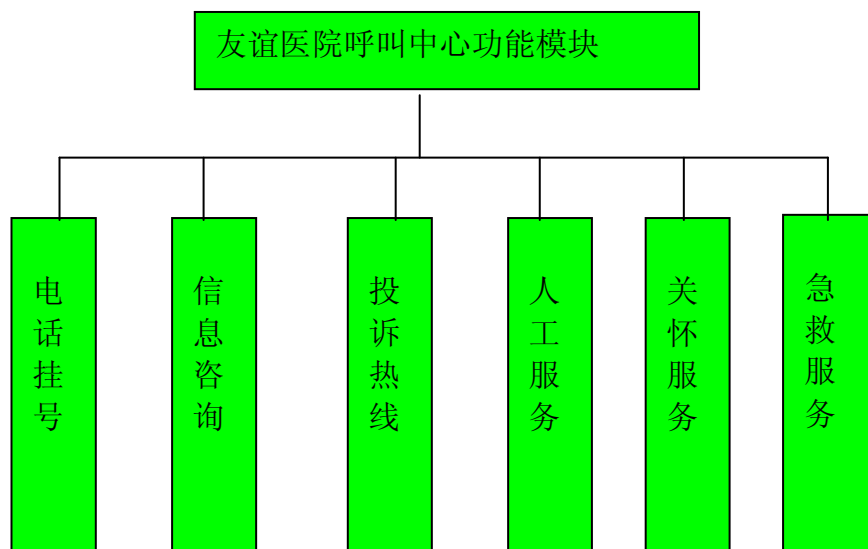
（四）易于扩展升级

1. 为保证医院以后业务的扩展需求，系统对容量扩充做了充分准备，可迅速扩充，及时向客户传递信息，宣传预防措施，维护客户身体健康。

2. 在呼叫中心的运用中，由于技术的不断更新升级，系统的软件系统也可以不断的升级到最新版本。

四、友谊医院呼叫中心业务功能

医院呼叫中心的建设可以根据需要配置和添加业务功能，对友谊医院来说，有价值的业务功能共有以下几个模块：



1. 电话挂号

用户通过电话进行远程拨号，系统将用户的身份号码（或病历号码）以及用户的挂号号码进行存储，等用户到医院后，凭挂号号码到挂号窗口领取挂号单即可。可以让客户提前挂号，避免了排队等待的麻烦，提高就诊效率。在这一模块中，可以进行预约挂号、确认挂号、退号处理以及号位查询。

2. 信息咨询

信息咨询主要是针对客户提供关于医院免费咨询项目：

医院介绍 主要介绍友谊医院的背景、实力以及发展史。

名医介绍 主要介绍友谊医院的专家，一方面扩大医院的声誉，另一方面可以促进收费专家资费业务的开展。

药品询价和介绍 主要为方便用户的用药，用户可以通过语音导航进入人工服务，查询药物的价格以及使用方法。**优惠政策介绍** 主要向客户介绍一些在友谊医院就诊的优惠政策，以及这些优惠政策适用于什么样的客户。

保健常识介绍 在来电的客户中，针对有这方面需求的客户进行日常保健常识问题的回答以及介绍。

求医常识 主要针对来电客户对一些病例提问的回答，并且为其提供可行有效的治疗方法。

3. 投诉热线

医院为用户提供一个投诉热线，可以让用户对医院的工作人员、部门的服务进行监督，从而更有效地改善服务。投诉需要人工完成，电话转接到人工服务后，用户直接将投诉对象以及投诉意见告诉医院的话务员即可，并且在投诉完成后留下基本资料和联系方式，在医院处理完投诉后，再对投诉用户进行回复。

4. 人工服务

系统可以设置人工坐席，作为自动语音服务的补充，人工坐席的功能可以包括：辅导用户如何通过电话使用本系统的各项服务；回答用户的简单咨询；接受用户的投诉；医院服务人员主动回呼客户，进行关怀服务；接听急救电话等。

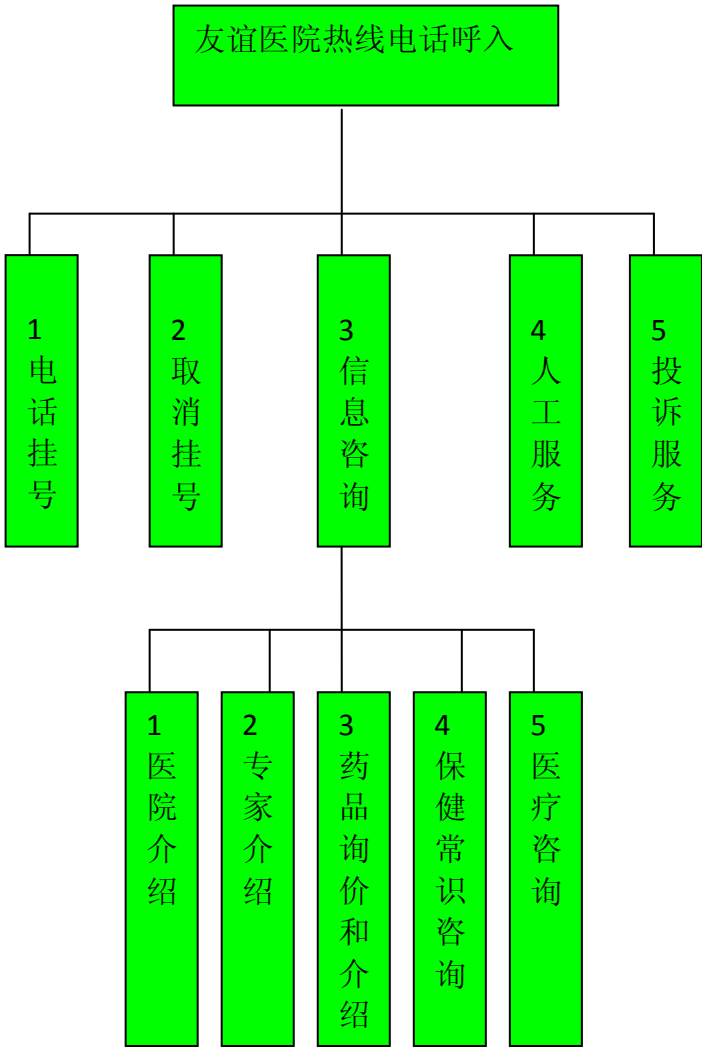
5. 关怀服务

利用呼叫系统的回呼功能，为客户提供各种关怀服务，如用药提醒、就诊提醒等。由于友谊医院可以利用该服务功能对刚刚出院的婴儿在第3天、第7天以及每月一次的定期回访，提醒妈妈带着孩子进行体检等服务。

6. 急救服务

属于人工服务功能，设置专组人工坐席，只负责接听急救电话，并且同时记下客户的地址和联系方式便于医院派车进行急救。

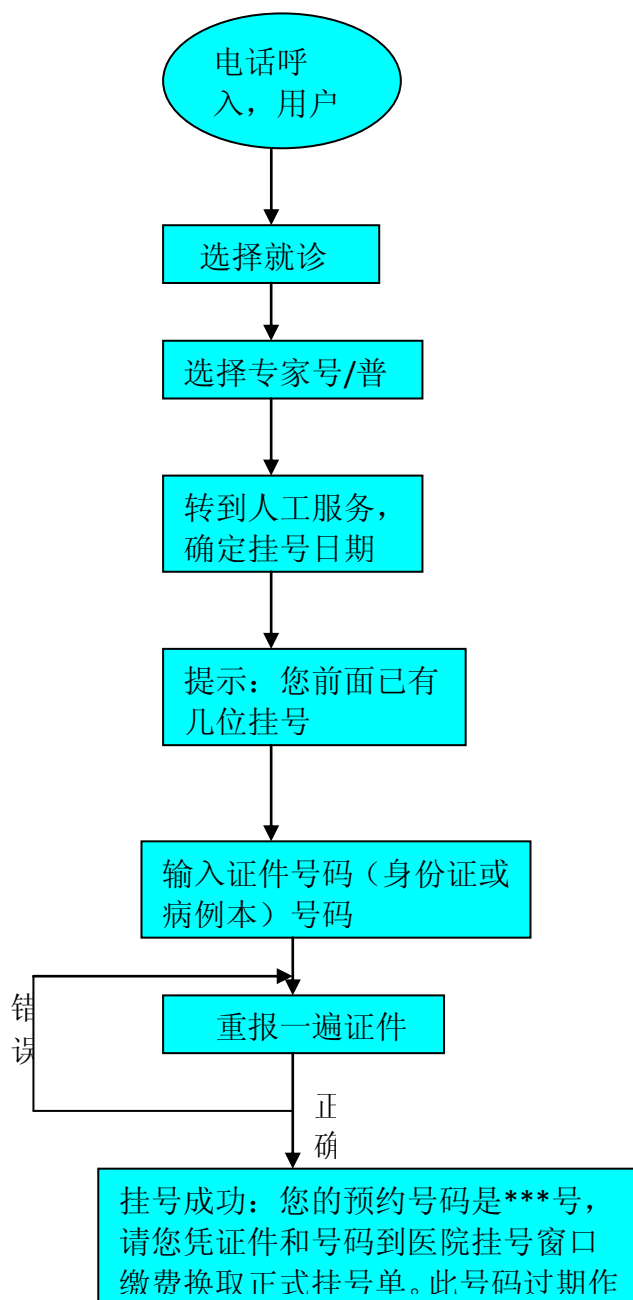
（一）电话呼入总流程



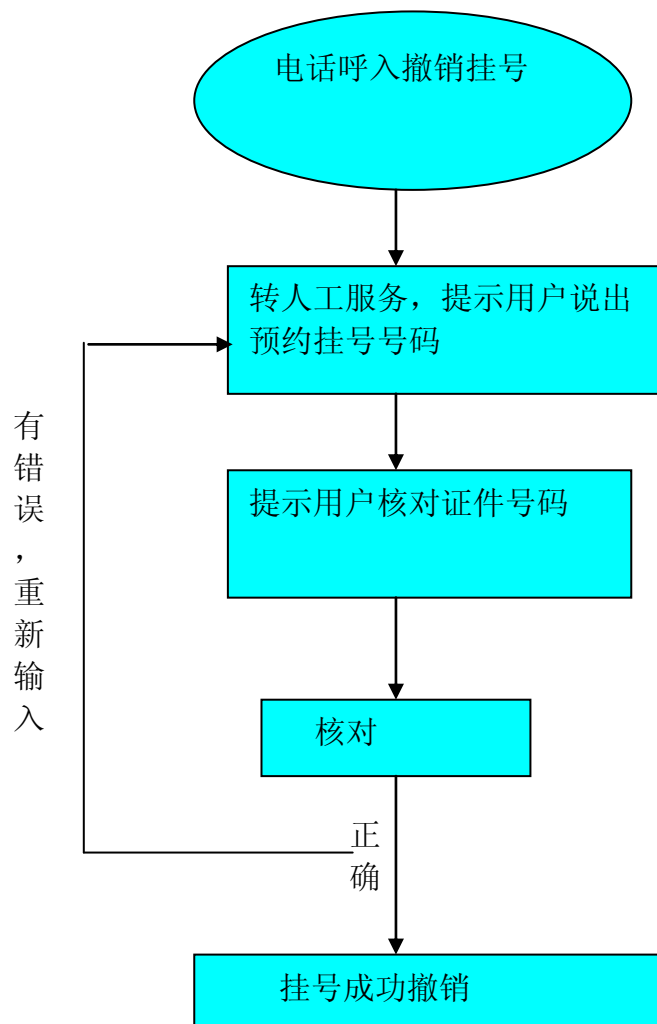
上图即医院呼叫系统的电话总流程，客户打进电话后，医院的呼叫系统会自动请客户根据自身的需要，选择不同的服务项目进行自助服务，或是进行人工服务。

（二）电话挂号流程图

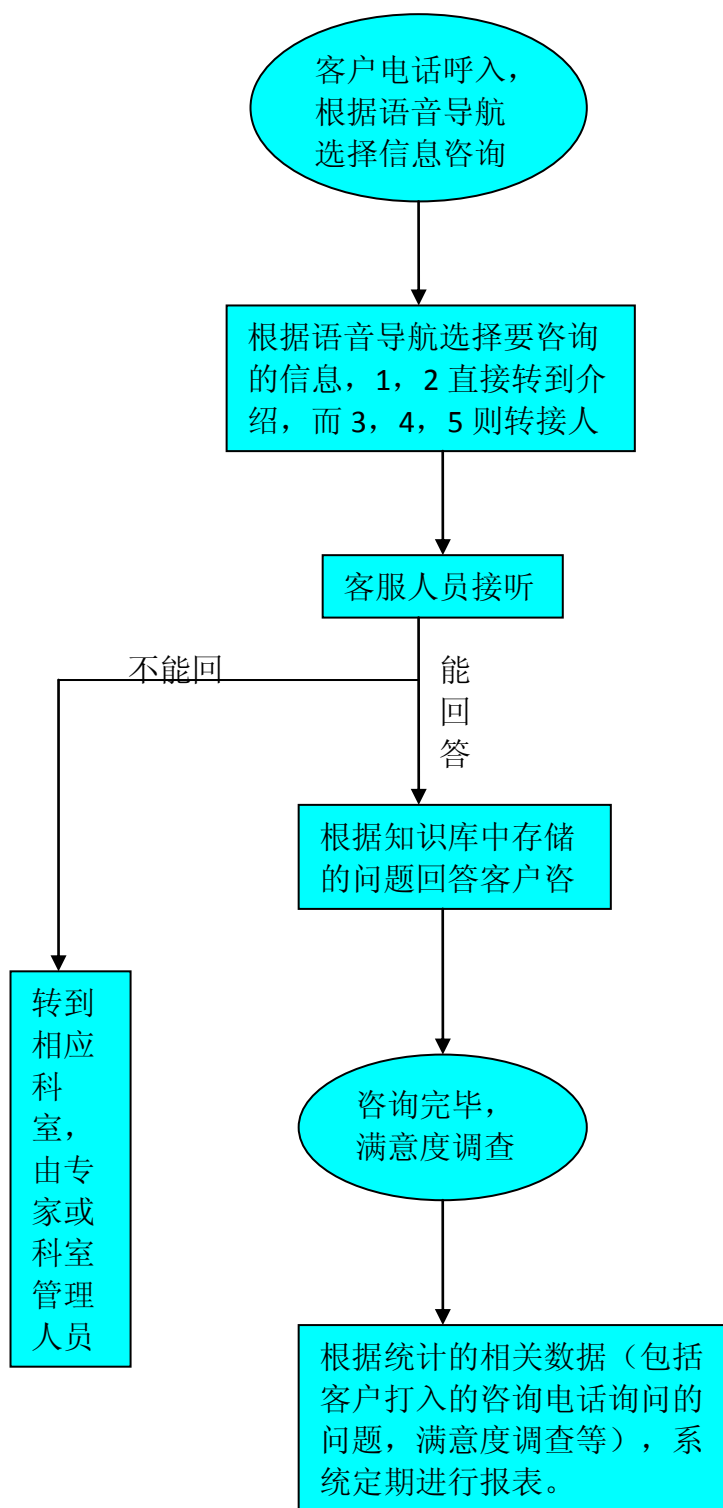
1. 电话挂号流程图



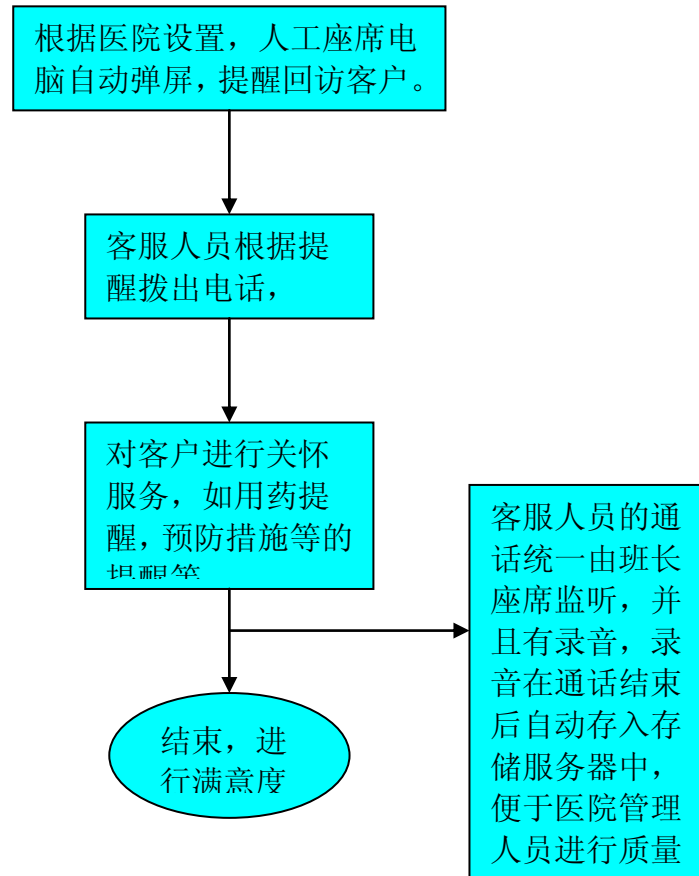
2. 电话退号流程图



信息咨询流程图

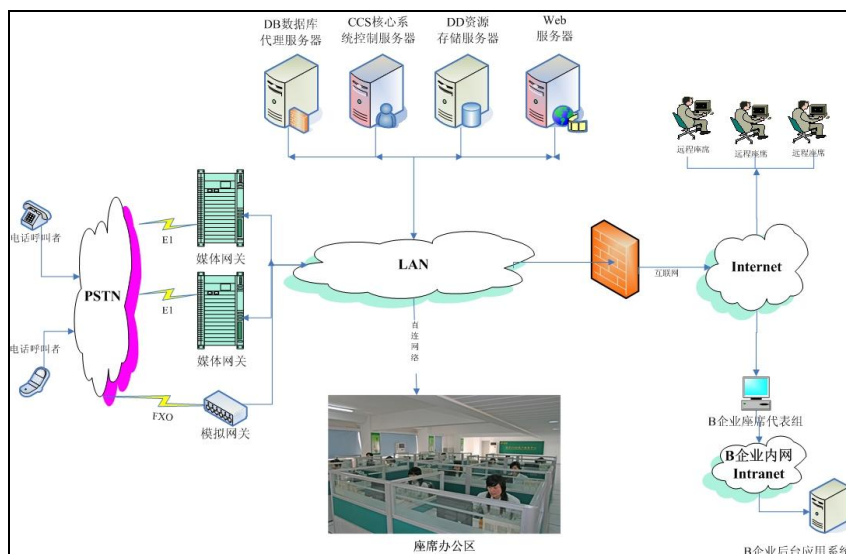


客户关怀流程图



五、

平台架构



从上图的总体规划可以看出，恩源‘智信通’呼叫中心平台是一个集中接入、包含多个虚拟呼叫中心、拥有上百个座席、具备高度安全可用性的呼叫中心系统，采用多台媒体网关进行接入，服务于呼叫中心业务（包括自动语音业务 IVR）和远程接入业务（使用远程坐席 IPAGENT）。坐席端采用 SIP SOFT AGENT，支持 IVR 业务和后台管理系统根据需求定制开发，并可将 B/S 结构的外部其他系统进行有效的集成。建立呼叫中心门户，远程客服将通过 Internet 与本系统进行直接的信息交互。

恩源公司共有三种合作模式，即自建、托管和外包。建议友谊医院自建呼叫中心系统，即完全采购恩源呼叫平台。由恩源公司出售平台软、硬件，产权归贵公司所有；由恩源公司负责相关的设备安装，调试工作，由友谊医院支付所有硬件费用及安装服务费。完全采购恩源呼叫平台的优势是能够做到完全备份，系统整体稳定可靠性高；设备产权全部归医院拥有；平台由医院的技术人员负责，自助性强。

六、客服热线接入号解决方案

统一号码，统一企业品牌宣传，提升企业形象；

号码终生不变，可自由变更转接号，不因为号码的变更而流失客户，随时保证客户联络；全省范围内手机、固话、小灵通等都可拨打

资费：主叫按当地市话费收取，被叫免费。每月收取_0_元，免开通费。

七、售后技术支持

我公司提供两种售后技术服务形式：技术支持和服务订制技术支持来满足客户的不同需要。

技术支持：

每周 7 天，每天 24 小时电话支持

远程支持

Internet 电子邮件支持

免费版本升级—包括修订应用程序，数据转换程序，缺陷修订或产品改良

服务订制技术支持：

包括所有上述技术支持内容

指定支持负责人

快速响应服务：

危急：在 2 小时内反馈。（系统服务器停机。）

高：4 小时内反馈。（一个或多个设备停机。）

中：8 小时内反馈。（一个或多个影响日常操作、功能的错误。）

低：24 小时内反馈。（客户核心业务未受影响，或错误不是频繁发生，或客户认为该错误并不重要）。

2 物流行业解决方案

1、概述

作为中国物流百强企业的佳怡物流，佳怡的目标是搭建全国性的集仓储、运输、配送一体化的第三方物流服务提供商。在公司规模稳步扩展、话费通信成本支出日益增长、公司通信平台与整体信息化管理平台整合需要不断加强的前提下，如何降低公司通信费用支出进而降低公司的整体运营成本，如何实现以客户为中心从而实现电话客服解答客户需求的响应速度，如何以此次通信平台调整为契机实现佳怡管理信息系统的有机整合，是目前最紧迫的需求。

2、项目目标

节省话费：实现尽量大幅降低通信费用的目的。

保证质量：确保证通信质量专业性与稳定性，达到国家电信级通信级通话标准。

实现与公司现运行的管理信息系统无缝对接。

实现与公司目前通信方案的平缓过渡及对接。

提供良好的企业信息化整体解决方案：本平台解决方案可以为佳怡物流提供二次开发的接口，在与佳怡物流建立合作关系后，北京恩源提供强大的整体管理信息系统开发服务，确何实现公司公司管理系统系统的升级，最终实现佳怡物流 O A、E R P、C R M 和 Contact Center 等公司管理信息系统系统之间的无缝对接。

北京恩源为佳怡提供“整体通信解决方案”，本方案在通信质量的可靠实现与目前信息管理系统的对接、大幅降低通信费用的目的，同时保证了系统的稳定性与性。凭借平台自身的先进性和恩源在物流行业中建设和运营的丰富经验，我们充分考虑到了佳怡在今后的发展过程中对通信系统甚至公司管理信息系统的升级需求，我们有信心、有能力来满足佳怡物流的这种需求。

3、基本功能需求：

组建完整的企业分布式通信网络，实现多点接入，建立集呼叫中心、IP 电话、网络传真、CRM 等一体化的企业综合服务平台。

利用 vpn 网络和软交换系统建设集团统一的语音网络，集团分支之间办公系统、电话系统通过直连 VPN 网络实现。

实现各分支之间通话全免、同时可以使用统一办公平台，达到统一办公、统一通讯的目的，可以极大的节约企业通信成本。

实现集团各分支通过平台呼出的电话资费更低更优惠，所有呼出电话显示固话或手机号，客户回拨可接听，无月租，0.1 元/分钟，没有其它隐形支出。

提供全国统一客服号码，用户呼入转到集团内部对应的坐席或者 IP 电话上，客户享受全国拨打市话的服务。

保留原 PSTN 电话不变，PSTN 电话和内部 IP 电话绑定，呼入时可以指定到绑定的电话，呼出时可以选择原主叫号码呼出，在断网断电的情况下，可以切换到原来的 PSTN 电话网络。保证通信畅通。

提供全程录音服务，可由集团总部统一管理、统一分配权限、统一进行质检。

提供 I P 电话留言信箱、来电显示、分机随行、分机抢答、分机同振、以及呼叫转接、转移服务。

具有统一的客户服务平台，各个分支结构使用统一的 CRM 系统，达到统一服务的目的，同时提供对话费和详单监控管理平台。

4、佳怡电话呼入需求及解决方案：

全国统一客服号码是企业宝贵的无形资产，利用电信公司的 400 业务或 96XXX 短号码接入，通过自动语音/传真、人工座席、相关工作人员等为顾客提供全天候 24 小时不间断的多样化、多种接入形式的客户服务，为客户与佳怡物流公司之间架起一座桥梁。提供以下解决方案：

(1) 全国呼入客服号：

方案一、中国电信 4008 企业一码通：4008 ### #56

说明：

优点 1：全国范围客户可直接拨打，无需加拨区号；

优点 2：全国各地客户拨打按当地市话收费，无长途资费；

缺点 3：企业需要承担被叫分推付费部分。

方案二、全省统一号码：95#56

说明：

优点 1：全国范围客户可直接拨打，无需加拨区号；

优点 2：全国各地客户拨打按当地市话收费，无长途资费；

优点 3：无被叫分摊付费；

优点 4：号码短，易于识记；

缺点 1：申请手续相当复杂，审批周期长；

缺点 2：要在全国各省级电信运营商分别做号码落地，审批\备案\落地\维护投入费用高；

缺点 3：每年要上交工信部 20 多万的码号资源占用费。

(1) 山东省内呼入客服号：

方案一、全省统一号码：96#56

说明：

优点 1：全省 17 地市客户可直接拨打，无需加拨区号；

优点 2：全省 17 地市拨打按市话收费，无长途资费，无被叫分摊付费。；

优点 3：号码短，易于识记；

缺点 1：申请审批手续复杂；

缺点 2：在运营商做号码落地麻烦；

缺点 3：每年要上交较高的码号资源占用费。

方案二、全省统一号码：96701#56

资费说明：

优缺点说明

优点 1：全省 17 地市客户可直接拨打，无需加拨区号；

优点 2：全省 17 地市拨打按市话收费，无长途资费；

方案四、 全省统一号码:509##56

说明:

优点 1: 全省 17 地市客户可直接拨打, 无需加拨区号;

优点 2: 全省 17 地市拨打按市话收费, 无长途资费;

优点 3: 号码短, 易于识记;

缺点: 青岛、济南两地因升 8 位号码, 加一位拨 8509##56。

三、总体设计

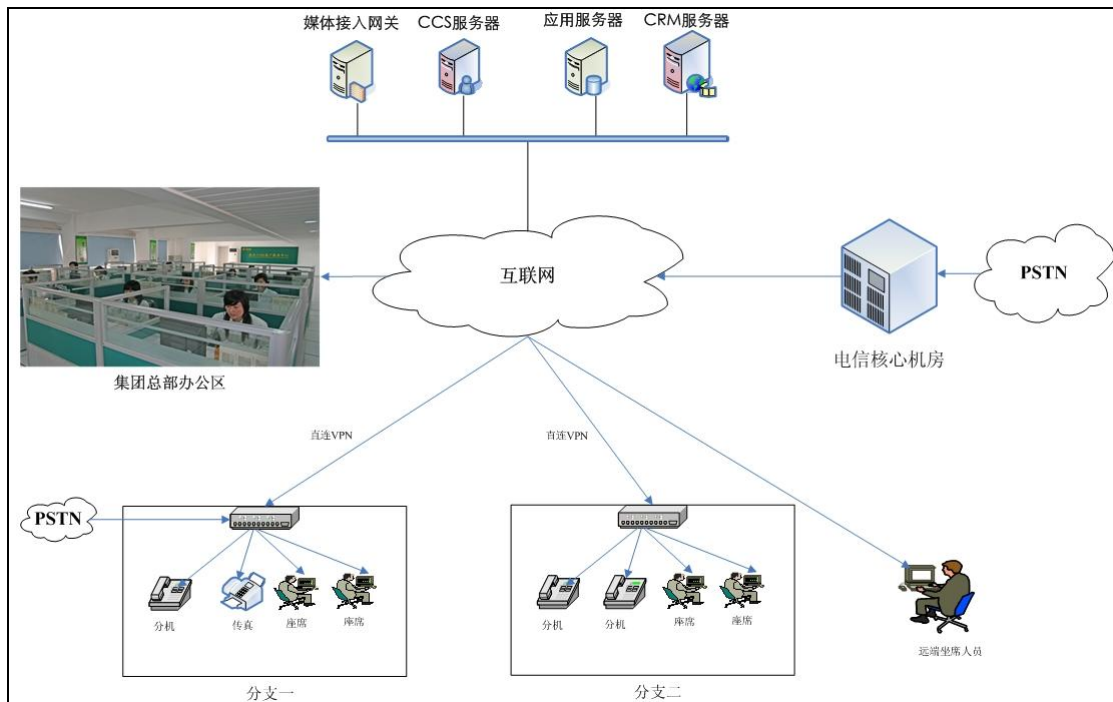
1、总体设计目标

提供系统整体建设架构, 包括计算机基础平台的建设、集团内部组网等, 满足公司总部及分支机构的呼入呼出需求, 建设高效可靠的数据、语音传输网络, 并满足系统的安全要求, 系统平台的可管理性以及系统数据的统一存储、备份等内容的建设。

四、平台系统架构

恩源公司通讯解决方案致力于为用户提供一种高度可管理、低成本、易应用的解决方案, 同时也着眼于未来, 为企业系统平台功能的平滑升级设计开放性的接口。

恩源公司通讯平台系统构架如下:



由上图所示，集团核心机房与我方电信核心机房通过互联网直连，集团总部将由接入系统，服务系统，坐席、电话系统组成，内部系统之间通过交换机连接，通过局域网组成内部语音、数据网。远程坐席通过互联网与防火墙的vpn设备与内部系统进行连接。其它分支结构通过路由器和vpn设备进行vpn直联。整个平台是包含多个虚拟呼叫中心、拥有上百个坐席及分机、具备高度安全可用性的综合通讯系统。

五、系统功能

1、基本功能

1、电话交换功能：电话呼入/呼出、呼叫转移、呼叫代答、等候音乐、自动选择呼出规则、来电智能匹配等。

2、自动语音应答（IVR）：根据自己的业务需求自主录制多层次 IVR 语音自动应答流程。

3、自动话务分配（ACD）：来电智能识别，将呼入电话分配给相应分机，振铃组或队列，设置振铃策略和无应答处理。

4、通话详细报告（CDR）：详细记录所有电话的通话清单，还提供所有坐席电话的分析报告，日流量，月负载等各时段的电话详细报表。

5、电话录音监听：无需添加任何专用录音设备即可实现对所有分机的来电、去电实时录音。拥有权限的管理员还可实时监听所管辖的任何一部分机通话。

6、超级语音信箱：提供无应答留言信箱，可以电脑直接播放或使用电话分机终端收听语音留言。

7、分机一号通：每一个分机都可绑定包括固定电话、市话通、手机在内的 3 部以上其他电话，当坐席分机无人接听时自动依次呼叫其他电话，实现一号通功能。

8、帐号权限管理。对于不同级别的分机可以进行不同权限的分配。每个分机只能在权限范围内的内容和进行权限范围内的操作。

9、黑白名单：对于故意捣乱、骚扰的电话可以列为“黑名单号码”，凡这个号码呼入总是显示忙音。

10、上下班设置休息时间（晚上睡觉时间，节假日时间），启动夜间服务功能。电话打入时，可进入自动留言，或者进入自动应答。自动语音信息服务（公司简介，产品介绍，通知等）。

11、支持故障备份，当网络出故障时集团可切换至原来的电话网络上继续使用。不影响正常的业务来往。

2、订制开发功能

1、坐席功能（IPAGENT）：自动弹屏、电话转接、呼叫保持、三方通话、技能自动分配等。

2、客户关系管理（CRM）：与企业 CRM 系统集成，实现根据用户的主叫号码或卡号在座席端弹屏显示该用户信息及随路数据、提供新建、编辑、删除、查询、筛选、批量导入、导出客户资料的功能。

3、网络传真功能：可自动、人工收传真，接收到的文件存放在电脑中；可将起草好的电脑文件直接发送给一个或多个用户；

4、电话会议：支持多方会议通话规模,同时提供会议录音等个性化服务,为企业进行远程协作,异地沟通的解决方案。参加电话会议方式:参加人员主动拨打电话会议的号码参加会议,在约定的时间由系统统一外呼实现。

5、企业虚拟总机：以恩源通讯网为基础，通过集团的总机号码进行语音呼叫和人工转接，为集团客户提供虚拟总机的业务，并且整合了集团通讯录、人工留言、、短号互拨、号码查询、会议电话等 11 项功能，成为集团企业的通信管家企业虚拟总机系统给用户提供的的是一个面向集团用户的特殊语音服务，企业虚拟总机系统就好像是一个永不停顿的电话总机，帮助企业提高整体办公效率，为企业赢得更多商机。

3 呼叫中心外包服务解决方案

一. 项目背景

对于企业来说，稳定一个老客户的重要性远胜于开拓一个新客户。随着行业竞争的加剧，企业建立自己的呼叫中心系统已经变得非常重要。呼叫中心能为企业提供每周 7 天，每天 24 小时的全天候服务；能提高企业业务代表和管理人员的工作效率；能事先了解顾客的历史信息，从而为其提供更有针对性的服务；能针对顾客的具体情况，安排具体的、有特殊技能的业务代表，以满足顾客的特殊要求。在充满竞争的商战中，服务质量变得尤为重要。

为什么企业呼叫中心并没有被广泛地应用到一般的企业商务活动中，究其原因，主要有以下几个方面：

巨大的设备投入，使商家望而却步。现代的呼叫中心，集成了通信网、计算机网络技术、CTI 技术及声频、图文等多种前沿科技，设备投资动辄几百万元，使一些非窗口行业的企业无法问津；

呼叫中心系统设计的多个业务代表不适合企业的实际情况；

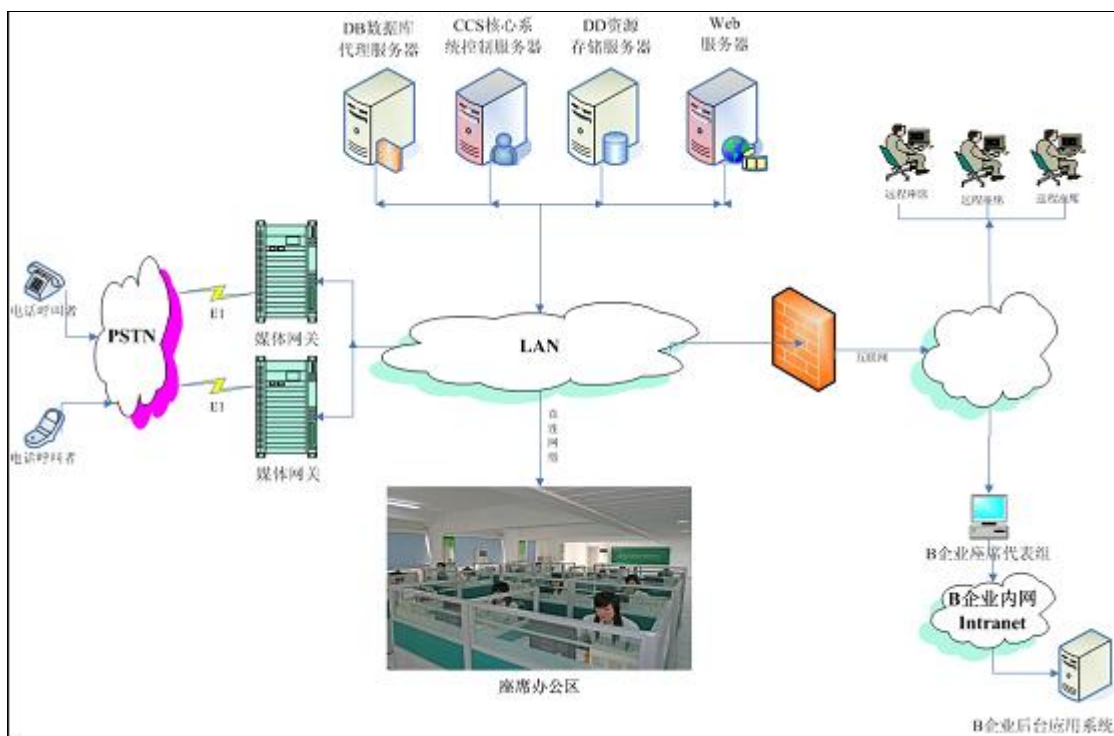
企业的目的是使用，不是建设，自建呼叫中心后，其呼叫中心功能应用性不强，运营管理不能正常实施；

呼叫中心系统无法和企业原有的办公用交换机相连。企业级的交换机一般不具备 CTI 接口，所以要实现现代呼叫中心的全部功能，只能采用最新的排队机和原有的设备并行运行。

正是基于以上考虑,广州电信与北京声讯通科技有限公司根据多年来在企业级办公自动化通信领域积累的经验,推出了针对中小企业级用户的外包呼叫中心系统。

二. 项目介绍

天际通平台是由广州电信公司利用网路资源优势,与北京声讯通科技有限公司共同建设一个共享呼叫中心平台。该平台通过创新的远程座席功能,将呼叫中心座席分租给位于不同地点的不同企业来使用。企业不用购买服务器和板卡,只须通过网络连接到天际通平台,就能方便的使用呼叫中心服务,座席代表在企业内部,由企业负责呼叫中心的日常的运营,北京声讯通公司负责系统的建设和维护,效果与企业自建一样,快速地具备与银行、电信的服务热线一样的服务能力。



采用呼叫中心座席外包模式服务企业用户,是北京声讯通在商业模式方面的一个创新。其核心思想是让企业用户把精力集中到核心业务上去,有关呼叫中心的建设、维护、升级改进、培训等工作都由北京声讯通的专业人士来负责。这种创新模式不仅有利于企业现有资源的合理配置,同时对提高客户体验,提高服务灵活性,降低呼叫中心成本有着很重要的作用。

三. 服务优势

(一) 技术实力雄厚

北京声讯通公司紧紧把握通信技术发展正从传统电路交换向 VOIP、NGN 软交换方向变革的时机, 利用微软 Adverce 2003 Server、SQL2005、Cluster 技术和 Intel 高密度电信级 NGN 软交换技术, 研发出中国第一个拥有自主知识产权技术的高端呼叫中心平台——天际通平台, 目前正在运行的系统已达到 3000 座席、平台各项业务日处理呼叫总量最高达 500 万次, 达到如此规模的系统在全球也是为数不多的, 在呼叫中心业界能达到这一指标解决方案的厂商全球屈指可数。

天际通平台代表呼叫中心技术的发展趋势, 其拥有专利技术的 IP 架构允许座席代表在任何地点受理来自 PSTN 或 Internet 的呼叫, 其一体化的解决方案囊括呼叫中心的各个组成部分—多媒体处理能力的 ACD、IVR、PD、录音、CCI 整合技术, 从而降低呼叫中心项目实施的复杂性和造价的同时, 让用户获得业界性能最完善的高端呼叫中心技术。

特点:	
电信级系统, 高可靠性、大呼叫量处理能力	NGN 技术、群集和 N+1 负载均衡技术保证系统的高可靠性和大呼叫量处理能力, 在这种架构上系统没有单点故障, 可靠性达 99.999%, 平台可发展到 6 万个座席代表规模。
和电路交换网和 IP 电话网相接	通过 NGN 和电路交换网相接。NGN 可由天际通平台专用或和办公通信系统共用。
多租户平台	租户间完全隔离, 租户感觉不到其它租户的存在。系统管理员负责系统的设置和资源分配; 租户管理员负责所属虚拟呼叫中心的全面管理。
租户自助管理	租户管理员 Web 方式登入管理和配置所属的虚拟呼叫中心, 修改 IVR 流程、座席代表个人资料、座席代表组、队列等, 获取实时报表和历史报表。租户的自助管理极大地减轻电信运营商的工作压力, 节省大量的人力。
数据安全和隔离	先进的安全管理模块和系统分区技术保证租户间互不影响。
灵活的资源分配和分布	系统的所有资源是租户共享的, 也可以为有特殊要求的租户分配单独的资源。
系统级统一管理	系统管理员以租户为单位定义租户的属性, 如可以限制某个租户没有外拨电话功能。租户管理员所做的操作能立刻反映到所有以此操作有关的系统组件中。如开通自动录音功能, 所有所属的座席代表和系统中

	相关的模块和录音服务器将做相应的改动。
呼叫信息详细记录 CDRs	每个呼叫的 CDR 记录存储到相应的虚拟呼叫中心租户的数据库，提供标准的 API 接口提交给第三方的计费系统。
远程管理和监控	管理员和主管人员可从任意一台联网的 PC 上登入管理系统或监督座席代表和呼叫中心运行状况，这是基于 Web 浏览器方式的。

（二）性能卓越

天际通呼叫中心与传统呼叫中心性能比较：

编号	性能	传统通信系统	天际通分布式呼叫中心系统
1	话音处理方式	传统话音线路交换技术	最新的数据包交换技术
2	话音传输途径	话音专用网络	数据以太网网络
3	CTI 开发接口	专用，各品牌互不兼容	公开的标准
4	应用开发难度	复杂，难度大	简单
5	布线	需要二套网络（语音、数据）	只需一套网络（以太网）
6	增加座席	复杂，主机需添加分机板，并重新布线	只需添加座席终端
7	异地远端座席	系统需增加 VOIP 硬件接口，难度大	只需 vpn 接入，增加座席终端即可
8	网管	专用软件、终端和连线	WEB 浏览器访问
9	维护人员数量、水平	多，需要同时了解 PBX 及网络终端设备的应用	少，只需了解网络终端设备的应用
10	扩展性能	需要增加额外的硬件接口	软件接口同时支持
11	座席电话	硬件电话控制盒	软件
12	座席录音	需外接硬件设备	软件实现，无须增加额外设备
13	故障点	二套布线及繁多的硬件设备，故障判断复杂，故障点多	只有一套布线，设备简单，故障点少

14	技术趋势	陈旧	将替代传统 PBX
15	组网	复杂，甚至无法实现	灵活，可根据需求任意搭配
16	运营维护费用	高	低
17	投资保护	一般	优秀

（三）企业全托管型平台

全托管型服务：企业只要有计算机就可以使用；日常的维护工作也不用费心思，专业的工程师提供 7×24 小时的电信级维护服务。

座席灵活配置：企业可以将接线人员部署在不同办公室、甚至不同地区，完全不受地理的限制；座席的数量也可以随着业务需求的变化随时增加或者减少。

快速开通、持续升级：系统可以确保在一天内为企业开通服务。同时，还将根据企业不断提高的要求，持续地进行改进和升级，确保跟上技术进步的节奏。

天际通呼叫中心外包服务与企业自建呼叫中心成本对比

明细	天际通呼叫中心外包服务	自建型呼叫中心（市价最低标准）
初始软件投资	0	80,000（折扣后）
初始硬件投资	很少	20,000（折扣后）
硬件系统运行电费 计算标准：以 1 台普通 PC 机作为服务器计算	0	2,628 元/年=7.2 元/天×365 天
10 条模拟中继月租	0	12,000 元/年=1000 元/月×12 月
系统维护人员费用	0	42,000 元/年=3500 元/月×12 月
硬件系统维修、更换费用	0	2,400 元/年=200 元/月×12 月
上门维护费用	很少	5,000 元/年（保修期过后）

空间费用 (2.5 元/平米/天)	0	1,825 元/年=2 平米×2.5 元/平米/天×365 天
年使用费用	6 万元=10 座席年租费 (按 500 元/月·座席)	10 万元初始投资+65,853 元/年
备注	1、比较基准：全年 10 座席满负荷运转 2、自建型呼叫中心数据来源：市场上畅销品牌的折扣后价格	

五. 呼叫中心座席价格

序号	功能列表	标准版座席××元	专业版座席××元
1	用户排队功能	√	√
2	座席签入/签出/示闲/示忙功能	√	√
3	用户业务分组功能	√	√
4	通话保持功能	√	√
5	转接座席功能	√	√
6	转接电话功能	√ 通话费另行收取	√ 通话费另行收取
7	转接语音功能	功能费 50 元/月, 录音费用由提供录音方进行成本核算, 另行收取	功能费 50 元/月, 录音费用由提供录音方进行成本核算, 另行收取
8	呼叫电话功能	√ 通话费另行收取	√ 通话费另行收取
9	全程录音功能	√	√
10	语音导航	功能费 50 元/月, 录音费用由提供录音方进行成本核算, 另行收取	功能费 50 元/月, 录音费用由提供录音方进行成本核算, 另行收取
11	留言信箱	功能费 30 元/月	√

1			
2	1 漏电管理	√	√
3	1 黑名单屏蔽		√
4	1 分时转接功能	功能费 50 元/月	√ 设置电信电话或广州市手机免费, 不允许设置异网固话, 如设置长途电话, 长途话费按 IP 资费标准另行收取
5	1 标准版客户资料管理功能	√	
6	1 专业版客户资料管理功能		√
7	1 标准版报表功能	√	
8	1 专业版报表功能		√
9	1 班长席监听功能	功能费 30 元/月/班长席	
0	2 后台质检功能		√
1	2 客户满意度调查	功能费 30 元/月	功能费 30 元/月
2	2 网站 E 电通功能	功能费 20 元/月, 通话费另行收取	功能费 20 元/月, 通话费另行收取

六. 企业投入

企业在使用我们座席前，必须具备相关的软硬件及网络条件，企业需要有足够的网络带宽用以满足座席语音及查询数据的需要，具体条件如下：

（一）硬件环境部分

1. 宽带投入

为满足座席需求，需要企业优先保证座席的带宽要求，根据企业需要座席的数量，网络带宽也有很大的不同，具体条件如下：

座席规模	带宽需求
1-5 个	一条 ADSL，上行速率 512K，下行速率 1M
5-10 个	两条 ADSL，上行速率 512K，下行速率 1M
10-30 个	高速互联网专线（光纤），上下行速率 3M
30-50 个	高速互联网专线（光纤），上下行速率 5M
50-100 个	高速互联网专线（光纤），上下行速率 10M

需要企业先申请足够的带宽，然后再申请开通虚拟座席的开通。

2. 组网硬件投入

在组建企业内部网络时，避免不了硬件的投资，一些必不可少硬件需要企业自行购买或者使用我们提供设备，主要设备如下：

座席规模	硬件投入
1-5 个	小型交换机一台
5-10 个	软件路由器一台；小型交换机一台（注、企业可以根据实际需要灵活购买，

	下同)
10-30 个	软件路由器一台；交换机两台
30-50 个	软件路由器两台；交换机三台
50-100 个	软件路由器两台；交换机五台

3. 电脑及其配件投入

虚拟座席运行在企业电脑上，为满足日常的正常运行，保证服务质量，我们推荐的电脑配置如下：

软硬件类别	推荐内容
CPU	P4 2.0 以上
硬盘	80G
内存	512M 或更高
座席专用耳 麦	创新 HS-300
操作系统	MS Windows 2000/XP/2003
杀毒软件	推荐使用 瑞星、江民、金山、卡巴斯基等正版软件

（二）服务费部分

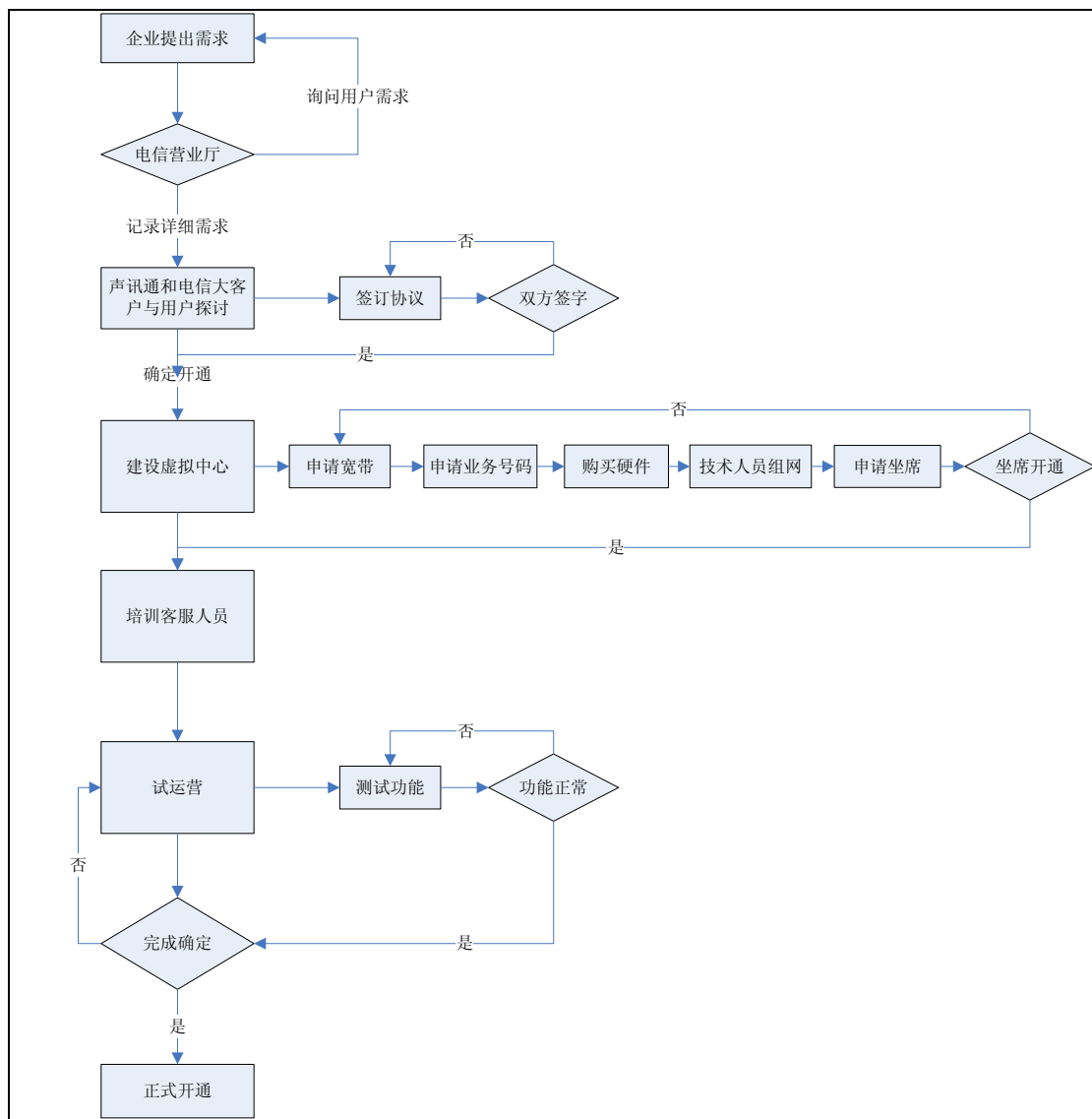
企业租用远程座席，需承担以下费用，由广州电信代收：

每月宽带及业务号码费用：即企业原有的宽带费用，该宽带须保证能够支撑座席正常使用；企业需要一个业务承载号码，可以使用企业现有的总机号码，也可以重新申请，需要企业交号码使用费；

远程座席租用费：该费用标准按每座席每月收取，企业须一次性支付 个月费用；

二次开发费用：企业如需在标准座席软件基础上，增加个性化功能，须承担二次开发费用，具体额度视二次开发难度及工作量，由企业 with 声讯通公司协商确定。

七. 实施流程



八. 用户服务承诺

（一）声讯通服务承诺

声讯通公司提供采购硬件设备（仅限于路由器、交换机等网络设备）服务。

声讯通公司为企业提供免费组网、调试及首次座席安装服务。

项目试运营期间，声讯通公司提供 1-2 次免费上门培训，总工时不多于 1 个工作日。

声讯通公司免费为企业用户提供售后服务电话指导服务，包括技术指导及业务应用指导。

声讯通公司承诺每季度为企业用户免费上门检修一次。

声讯通公司承诺每季度为企业用户上门免费培训一次，总工时不多于 0.5 个工作日。

因企业用户使用不当，或网络故障、电脑故障造成的事故，声讯通公司提供有偿上门服务。

当系统平台升级或服务功能优化升级，声讯通公司为企业提供免费的上門或电话指导服务。

（二）日常服务标准

编号	服务项目	服务内容	承诺	响应时间
1	电话呼入	电话正常呼入并分配到座席，语音流畅	提供 6*8 小时在线平台监控，24 小时内客服响应服务，年电话呼入可用率在 99.9%及以上。	收到问题反映即时响应。发现问题 30 分钟内通知贵公司。
2	电话呼出	电话正常呼出，语音流畅	提供 6*8 小时在线平台监控，24 小时内客服响应服务，年电话呼入可用率在 99.9%及以上。	收到问题反映即时响应。发现问题 30 分钟内通知贵公司。
3	VPN 网络监控	对 VPN 路由器监控	保证 VPN 网络正常使用 提供 6*8 小时监控	网络中断 4 小时内通知贵公司维护人员。

4	计费	提供每月的详细话单 根据业务要求调整计费模式	提供详细话单 按要求调整计费	每月初提供前月详细话单 业务通知即时处理计费调整
5	报表	提供每日计费报表 提供电信或客服需要的业务表	提供每日计费报表 每月出电信或客服需要的相关报表	每日计费报表 每月出电信或客服需要的相关报表
6	流程优化及修改	提供现有客服流程优化 提供现有客服流程功能有限修改	保证流程正常使用 按业务需求修改流程	修改流程视问题疑难程度在 6 小时内响应
7	平台软件优化 平台软件升级	对软件优化 对软件升级	每月度对软件优化一次 每季度对软件升级一次	每月度对软件优化一次 每季度对软件升级一次

（三）相关责任及义务说明

因声讯通公司无法按响应时间提供服务，企业用户（被服务方）可追究赔偿，赔偿标准为每工作日服务费×2。

因声讯通公司无法按处理时限提供服务，企业用户（被服务方）可追究赔偿，赔偿标准为每工作日服务费×1.5。

因商务条款规定，导致的服务授权到期后，本说明书定义的相关服务将随服务授权一并终止，由此引起的任何损失声讯通公司不承担任何责任。

因企业用户（被服务方）电脑故障、硬件损坏、网络延迟或使用不当造成的座席异常，声讯通公司不承担任何责任。

如因第三方等不可控原因，导致的座席异常，声讯通公司不承担任何责任。

如企业未按时与广州电信公司结算座席租用等相关费用，声讯通公司有权停止以上技术服务，并不承担任何责任。