



客服中心建置前期规划

演讲者: 亿迅(中国)软件有限公司
最佳商业模式咨询
董堃源 总监
时间: 2006/12/6




大纲

- 建置客服中心的好处
- 客服中心建置规划内容
- 客服中心运营规划
- Q&A





建置客服中心的好处




建置客服中心的好处

- 增加业务的营收 (Generate Revenue)
- 提升服务的质量 (Improve Service)
- 增进员工的生产力 (Increase Staff Productivity)
- 迅速及正确的信息传达 (Deliver Timely, Accurate Information)
- 减少营运的成本 (Reduce Costs)




建置客服中心的原动力

- 客户对企业提出专业的服务要求增进员工的生产力 (Increase Staff Productivity)
- 来自国内、外同业竞争者 (Competitor) 的压力





全方位客服中心建构

根据美国十年来的经验, 显示建置100位客服人员的全方位客服中心有三个步骤:



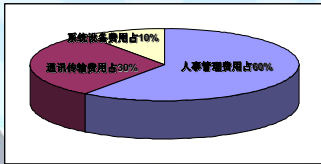
每个步骤所需花费的时间约3个月



全方位客服中心建构

建置「全方位客服中心」达到正常营运，所需投资的百分比率，可分为三个部分：

- ❖ 人事管理费用占60%
- ❖ 通讯传输费用占30%
- ❖ 系统设备费用占10%



COLA

客服中心建置规划内容

COLA

客服中心的建置流程

第一阶段 -- 规划

1. 建置全方位客服中心的营运规划书 (Business Plan)
2. 创造客户终身价值策略 (Customer Contact Strategy)
3. 建置细节执行计划书 (Detail Plan)
4. 功能需求计划书 (Functional Requirement Plan)



COLA

客服中心的建置流程

第二阶段 -- 设计

1. 客服中心规模及架构 (Call Center Size/Structure)
2. 自动化技术所需 (Automation & Technical Requirement)
3. 设备及建厂设计 (System & Facilities Design)
4. 系统建置平台 (Platforms & Decisions)
5. 厂商选择 (Vendor Selection)



COLA

客服中心的建置流程

第三阶段 -- 建构

1. 项目管理计划 (Project Management Plan)
2. 设备安装与测试 (Installation & Test)
3. 系统整合与测试 (Systems Integration & Test)
4. 教育训练 (Training)
5. 验收 (Cutover)



COLA

打造优质呼叫中心



COLA




运营规划重点提示

- ❶ **建立属于客服中心的精神**
 - ❖ 将中心精神张贴于明显位置
 - ❖ 倡导中心精神并让中心团结，方向一致
 - ❖ 提升客服中心对内对外形象
- ❷ **检视或建立各项管理规章制度**
 - ❖ 依据现状重新设计
(员工管理手册/现场管理制度/环境管理制度/绩效管理
办法/报表管理制度/质检管理制度)
 - ❖ 倡导各项管理规章制度
 - ❖ 彻底执行管理规章以求有效管理


运营规划重点提示

- ❸ **设计完善的培训计划**
 - ❖ 规划客服中心整体的培训计划
 - ❖ 奠定客服人员的各项业务及意识的基础
 - ❖ 与各部门密切配合形成一个循环, 不断提升改善现状
- ❹ **课程延伸设计**
 - ❖ 实施分层培训
 - ❖ (座席: 养成期/成长期/成熟期)
 - ❖ (管理: 组长/主管/经理/科长/主任)



运营规划重点提示

- ❺ **设计不同阶段之考试制度**
 - ❖ 考试重点方向(业务/技能)
 - ❖ 业务试题类型(对错/选择/填空/问答/计算...)
 - ❖ 技能试题类型(看打/听打/数字键盘...)
 - ❖ 适用人员(新人/资深/晋升/组长...)
- ❻ **现场管理技能提升**
 - ❖ 实施教育训练(管理/领导技能训练)
 - ❖ 所有信息进行集中管理
 - ❖ 加强并善用现场管理的工具
 - ❖ 赋予相对应的责任及指标
 - ❖ 现场环境及秩序的掌握



运营规划重点提示

- ❼ **设定目标及指标并加强倡导**
 - ❖ 细化指标, 从中心目标到客服人员
 - ❖ 新人培训时可以说明部门目标及指标定义
 - ❖ 座席区张贴相关服务指标标准
 - ❖ 可增加考核指标到工作说明书
- ❽ **质量并重, 优化考核标准**
 - ❖ 除生产力外, 可加强质量的控制以提升服务品质
 - ❖ 质量考核的细化设计并分析
 - ❖ 与现场管理及培训人员密切配合改善服务质量

运营规划重点提示

- ❾ **考核内容多元设计**
 - ❖ 除事后监听评分列入考评外, 也可以考虑定期电话测试或书面考试
- ❿ **生产力部份朝贡献率发展设**
 - ❖ 可依据座席实际花费在服务客户上的时间占登入时间的占比
 - ❖ 须了解座席目前实际所需之休息时间
 - ❖ 不同阶段设计不同标准的通话时长
 - ❖ 考核贡献率/平均通话时长...等



运营规划重点提示

● 现场环境的管理

- ❖ 统一标准化座席工作区
- ❖ 加强倡导个人区域的整洁
- ❖ 客户资料的保密安全



COLA

运营之成功要素

COLA

呼叫中心运营之成功要素

人才管理

- 具备客服专业知识及经验
- 具备客户关系管理(CRM)能力

流程管理

- 完整客服流程设计及管理措施
- 人员教育训练计划
- 绩效控管机制

环境/系统

- 专业客服系统规划
- 资源及技术之整合与开发
- 运营环境规划

建置规划经验

- 丰富的客服中心建置经验
- 基础建置经验
- 项目管理及营运规划

COLA

客服中心阶段性目标

开始营运

- 成本中心
- 接听客户来电(被动支持)
- 制式外拨销售电话
- 未整合计算机系统
- 基本功能型电话系统

高效率营运

- 成本中心, 但可产生利润
- 于客户来电时进行交叉销售或向上销售
- 电话数据收集整合
- 使用CTI有效转接电话数据及内容
- 自动拨号系统
- 整合 IVR/CTI
- 建立资料统计

利润中心

- 利润中心
- 于客户来电时主动提供服务/销售
- 运用客户关系管理
 - 收集客户信息
 - 目标营销
 - 事件营销
 - 一对一营销
- 多重通路支持
- 依客户来电之不同需求转接至正确的专员



COLA

Q & A

COLA

参考课程

客服中心座席人员课程参考

1. 养成期基础课程(6个月以内座席人员)

- 产品及业务专业知识
- 系统操作
- 客服中心发展介绍
- 客户服务概念
- 电话礼仪与沟通技巧
- 抱怨、投诉处理技巧(基础)

COLA

参考课程

客服中心座席人员课程参考

2. 成长期进阶课程(6个月-1年以内座席人员)

- 抱怨、投诉处理技巧(进阶)
- 创造客户价值
- 如何正确保养声带
- 同理心
- 情绪管理与压力释放
- 客服人员积极心态培养

COLA

参考课程

客服中心座席人员课程参考

3. 成熟期发展课程(1年以上座席人员)

- 乐在工作
- 客服人员生涯规划
- 客户服务理念及意识

COLA

参考课程

客服中心基础管理课程

1. 班长/组长级人员

- 客服中心现场与信息管理
- 客服中心绩效管理
- 客服中心人员管理
- 内部培训师培训
- 呼叫中心质量管理技能培训
- 呼叫中心人力资源管理培训

COLA

参考课程

客服中心进阶管理课程

2. 科长级(经理级)上人员

- 客服中心危机处理
- 客户关系管理与呼叫中心战略
- 服务策略的决策
- 报表设计与分析
- 呼叫中心战略规划解决方案
- 客户关系管理
- 成功征选人才技巧
- 有效的授权

COLA

培训计划设计参考

1. 培训目的:

2. 培训时间:

3. 培训方式:

4. 培训前准备工作:

① 确定培训课程

银行业务基础知识 / 客服中心管理规章 / 信用卡概况 / 客服系统操练 / 客服相关业务介绍 / 辅助系统介绍 / 线上实习 / 案例分析 / 相关部门作业流程介绍.....

② 确定培训教材的制定方法

③ 确定评选培训导师的方法

④ 工作分配

⑤ 制定培训教材

⑥ 制定学员培训课程表

⑦ 安排上线实习

我看我听 / 我听你看 / 你看我听

COLA

培训计划设计参考

5. 培训成果考核:

① 上线前考核:

② 正式上线考核:

③ 正式上线考核内容:

每日考核成绩 / 管理规章成绩 / 跟听成绩 / 录音成绩 / 笔试成绩 / 面试成绩

6. 学员交接:

① 交接标准

② 分组

COLA

绩效考核(督听内容)

■ 礼貌性

- 标准使用开场白/结尾语 (标准)
- 配合客户说话速度 (标准)
- 让客户久候超过五分钟, 但中间未做何说明(无法接受)
- 直接挂客人电话(无法接受)

■ 准确性

- 确认客户基本数据(标准)
- 于合理时间内完成交易(标准)
- 提供错误讯息或说明(无法接受)
- 透露客户数据给第三人(无法接受)

COLA

绩效考核(督听内容)

■ 技巧性

- 主动提出超乎客户预期之服务
- 所提供之服务获得客户赞赏
- 针对问题表现负责的处理态度
- 教导客户或提醒客户以避免未来问题之发生

COLA

绩效考核(督听方式)

■ 督听频率

- 每位客服人员每天至少5通
- 每位客服人员每月至少8通
- 需视每家客服中心督听人员之工作量及业务量而调整
- 亦可采弹性之方式, 如未达公司标准者可加强督听次数, 优秀者则减少督听次数

■ 督听方式

- 专人督听
- 该属组长督听该组
- 交叉督听

COLA

服务指标概述- 业界参考指标

■ 服务水平(Service Level)

- 电话挂率(Abandon Rate)
- 服务进线电话通数(ACD calls)
- 服务进线挂断电话通数(Abandon calls)
- 自动语音使用率(IVR)
- 平均通话时间(Average talking time)
- 平均处理时间(Average handling time)
- 平均等待时间(Average waiting time)

COLA

报表内容规划

■ 对象

- 部门、组别、个人

■ 期间

- 日、周、月、年

■ 常用字段项目

- 值班时间
- 服务总话务量/天
- 平均服务总话务量/小时
- 未在在线时间比例
- 在线服务+待机时间比例
- 平均通话时间
- 平均Hold时间
- 外线通数
- 当日部门服务水平
- 当日电话挂断通数

COLA

绩效考核设计

■ 绩效考核周期: 以月为单位

■ 考核对象 : 客服代表

■ 考核内容 :

1. 服务品质 (40%)
2. 话务指标 (30%)
3. 考试成绩 (15%)
4. 工作规范 (15%)

COLA

绩效考核说明

■ 服务品质考核部分：

- 问候语/开场白
- 沟通及电话处理技巧
- 正确性/问题处理能力
- 结尾语

■ 话务指标考核部分：

- 平均处理电话时间
- 工间休息时间
- 工时利用率
- 工单差错率

COLA

绩效考核说明

■ 考试成绩部分：

- 依据每月考试平均总成绩来计算

■ 工作规范考核部分：

- 依据工作规范考核清单执行考核

COLA