

关键词：企业呼叫中心

内容概要：

集团企业呼叫中心作为企业直接与客户联系和沟通的前端，企业呼叫中心先后经历了概念期、导入期、推广期，企业呼叫中心一直以超乎寻常的速度在国内得到普及与应用。传统意义上的企业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；现...

正文：

集团企业呼叫中心作为企业直接与客户联系和沟通的前端，企业呼叫中心先后经历了概念期、导入期、推广期，企业呼叫中心一直以超乎寻常的速度在国内得到普及与应用。传统意义上的企业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；现阶段企业呼叫中心的概念已经扩展为可以通过电话、传真、互联网访问、Email、视频等多种媒体渠道进行综合访问，同时提供主动外拨服务，应用业务种类非常丰富的客户综合服务及营销中心。

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

如何来建立一个适合企业所在行业特点、符合企业所在阶段的卓越的企业呼叫中心呢？关于这个问题，有人认为重要的是技术，也有人认为技术不重要而是运营管理很重要，真是“仁者见仁、智者见智”。那么，有没有一个科学的方法来建立起卓越的企业呼叫中心呢？结合笔者的体会，认为建立一个从优秀到卓越的企业呼叫中心最重要的是首先要进行企业呼叫中心战略、客服组织架构、客服流程和客服绩效等方面加强规划，同时通过科学合理的建设思路来进行客服系统。

一个卓越的企业呼叫中心，不是靠技术领先建起来的，而是靠周密细致地规划出来的。可以说没有好的规划和合适的策略，就没有合适的企业呼叫中心。下面来谈一下企业呼叫中心整体规划的策略重点。

1. 企业呼叫中心战略制定

企业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企业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企业呼叫中心的使命和目标。具体来讲，企业呼叫中心战略涉及客户战略、业务规划和技术规划三个层面。

（1）客户战略：企业呼叫中心的规划之源

有些企业建立企业呼叫中心，往往把工作中心放在关注企业呼叫中心的技术和设备上，一开始就受非常大的局限。其实，建立企业呼叫中心，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，才能清楚地找准企业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、客服中心制度和企业文化、客服中心管理和运营模式等。

（2）业务规划：企业呼叫中心的规划之本

业务规划主要是定位企业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企业呼叫中心）。

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：企业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企业呼叫中心？是集中建设还是分散建设等？

2. 客服组织架构设计

确定了企业呼叫中心战略以后，就需要设计客服的组织架构，将战略落实到行动。不同的企业呼叫中心战略，则会有不同的组织结构原则。企业呼叫中心采用什么样的组织结构取决于企业所在的行业特点、市场特点、企业特点、策略目标、企业呼叫中心自身的特性、管理幅度、业务流程、产品及客户情况等。另外，组织架构设计的通用原则如统一指挥原则、责权对等原则、管理幅度原则、执行和监督分设原则等。

另一个重点就是岗位及人员的设立。从运营角度讲，通常可以设置客服中心经理、主管、班组长、客服代表等，通过结合企业的产品线、服务类型、及客户分类标准等来确定企业呼叫中心计划采用的客户服务代表通用技能组。对于规模很大或者业务很复杂时，还可设立一些专门的技能组和部门，如二线支持组、高端客户组、专家组等、培训组、技术维护组等。

此外，还跟客服中心提供的服务地域有关，如是提供一个地区还是全国范围的服务？如果是全国范围，是根据客户群的比例实行各地分布坐席还是全国集中？是采取业务和地域的矩阵式、直线职能式？如果是外包商业企业呼叫中心，则还需要专门设置业务拓展部门等。

3.客服流程规划

在确定了企业呼叫中心战略和组织结构以后，规划的中心就是设计各类客服流程。这里涉及客服服务人员的一些如上下班、现场管理、接打电话和请假等制度和规定，也涉及大量工作流程和系统操作流程。具体来说，企业呼叫中心一般有客户咨询流程、客户投诉流程、客户业务受理流程、外拨作业流程、二线客服业务回复流程、客服后续作业处理与回复流程、新业务作业流程、人力资源相关流程、现场管理流程等。

客服流程的规划是一个企业呼叫中心的生命线，它是客户服务中心内部和与其他部门沟通和配合的依据，将对客户满意度产生重要影响。当然，为了确证业务流程的执行，在规划客服流程时应注重具体流程的可操作性，并能根据业务规划不断改进和优化。

4.客服绩效考评设计

企业呼叫中心的质量控制和绩效考评极其重要，是一种防止企业呼叫中心运作效率低下和共同提高的工具，可对一些KPI指标进行监控和预警，及时发现相关问题并采取相应措施。

客服绩效考评设计包括设定各级人员的考核标准，加强各级人员考评间的交流，对各级人员职业生涯的规划等都大有好处。

另外就是通过设定一系列针对企业呼叫中心整体的数字化管理标准，监控企业呼叫中心的运行效率和效果，如平均交谈时间(秒)、平均事后处理时间(秒)、平均通话时间(秒)、实际工作率(%)、每小时呼叫数(次)等。

在规划了企业呼叫中心战略、客服组织架构、客服流程与客服绩效考评之后，企业呼叫中心系统的建设就有了战略层面的规划和运营管理层面的指导，而对战略管理和运营管理方面的支持就有赖于客服系统的建立。在经历一段时间的系统运行以后，应该定期通过考评企业呼叫中心的绩效，并进一步评估系统与企业呼叫中心战略、客服组织架构和客服流程的适宜性和有效性，对企业呼叫中心的规划与运行情况进行评价，对不足之处提出改进思路。只有不断地进行持续改善，才能建立一个规划合理、运行高效的卓越的企业呼叫中心。

西安弈聪信息技术有限公司简介

西安弈聪立足陕西西安，为西安企业提供网站优化，软件开发，软件外包，电子政务，网站建设、企业网络营销咨询服务及实施为主体业务，为客户提供一体化IT技术服务。

西安弈聪现有技术架构包含PHP,asp,.NET.C++,VB,J2EE等，在MYSQL,MSSQL数据库系统，ORACLE大型数据库管理系统开发方面专长，经验丰富，是业内技术服务最全面，技术实力最雄厚的IT技术服务企业之一。

联系电话：029-89322522 4006-626-615 网址：<http://www.xaecong.com> 邮箱：admin@xaecong.com