

# 精细化管理

## --外包呼叫中心运营管理精髓

华为技术有限公司 王丹丹

[www.huawei.com](http://www.huawei.com)

# 个人简介—王丹丹

## 个人简述

✓自1998年元月份正式步入工作岗位，期间一直没有离开呼叫中心行业，从最初的一线座席，逐步走上管理职位，历任呼叫中心班长、主管、经理和总监职位。所处的行业包括了通信、IT、互联网和外包型呼叫中心，拥有14年的呼叫中心从业经验，其中包括11年管理职位经历。

✓曾先后在中国联通洛阳分公司呼叫中心、华友世纪通讯有限公司呼叫中心、亿美软通呼叫中心、欧唯特（中国）淘宝项目呼叫中心、诺和诺德（中国）呼叫中心担任管理职位，在呼叫中心的整体运营管理方面积累了丰富的实践工作经验，继而建立并总结出了“**建制度、理流程、明分工、重效率**”的呼叫中心运营管理模式。

✓所擅长的领域在于对呼叫中心实施标准化的规范管理，在呼叫中心的绩效管理、薪酬管理、培训管理、报表管理、知识管理、业务管理和人力资源管理等均颇有建树，拥有自己独到的见解。先后在CTI网站发表了多篇专业文章，在业界取得了广泛的反响和好评，并应邀在该网站开设了个人专栏。

## 工作经历

- ✓洛阳市青年寻呼台 CSR
- ✓中国联通洛阳分公司 客服TL
- ✓华友世纪通讯有限公司 OM
- ✓北京亿美软通科技有限公司 OD
- ✓欧唯特（中国） 淘宝项目OM
- ✓诺和诺德（中国）呼叫中心OD
- ✓华为技术有限公司 CallCenter senior consultant

✓个人专栏地址：

[http://www.ctiforum.com/forum/2010/05/forum10\\_0509.htm](http://www.ctiforum.com/forum/2010/05/forum10_0509.htm)

✓百度搜索：王丹丹专栏

## 职业目标

✓做呼叫中心行业内的高级咨询顾问及管理专家，希望将自己以往14年来所积累的工作经验融入到目前快速、蓬勃发展的中国呼叫中心产业中，与所有呼叫中心业内同仁一起为中国呼叫中心产业的规模化、规范化发展而共同努力。



# 目 录

## 精细化管理 外包呼叫中心运营管理精髓

CC行业扫描

客户分析

外包类型

运营方案

案例分享

# 行业扫描—CC定义



# 行业扫描—发展历史

图 1.6 2000-2009 年中国呼叫中心市场规模（座席数）

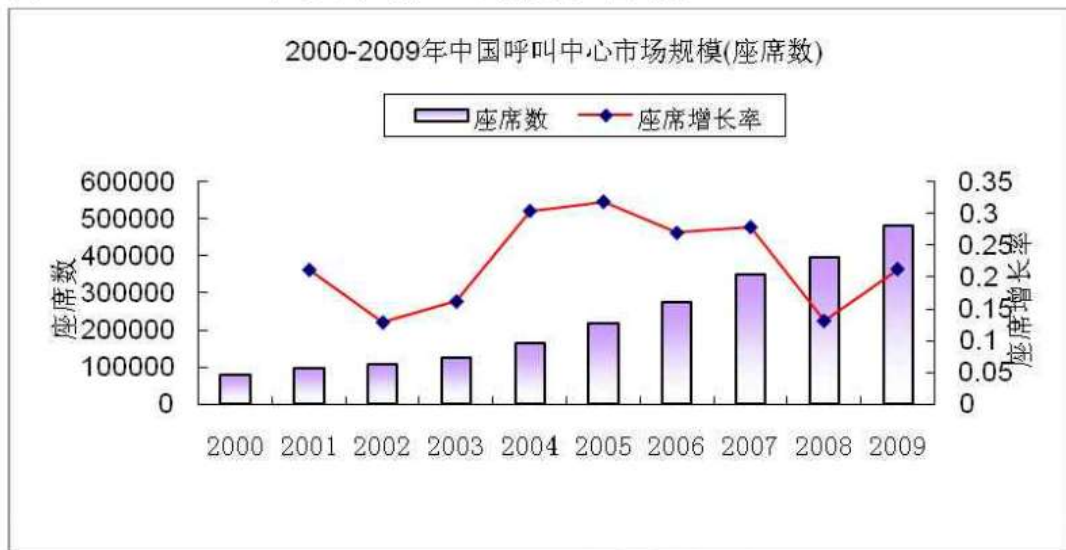


表 1.2 2005-2009 年中国每万人口拥有的呼叫中心座席数量

	2005	2006	2007	2008	2009
万人呼叫中心座席量(个)	1.66	2.1	2.66	2.96	3.59

- 呼叫中心进入中国已有较长一段时间，从最初的通信、金融行业，目前已辐射到各行各业。截止2009年，呼叫中心座席总数48万个，市场累计规模469亿元。
- 截止2009年，中国每万人拥有呼叫中心座席数为3.59个，比2005年有了较大幅度的提升，但与发达国家和地区相比仍有较大差距。有数据显示，美国每万人拥有呼叫中心座席数量为100个以上，澳大利亚80个，新加坡35个，台湾25个，香港17个，中国与之差距在5倍到50倍。

# 行业扫描—发展历史

图 1.15 2010--2012 年中国呼叫中心市场座席规模及发展预测

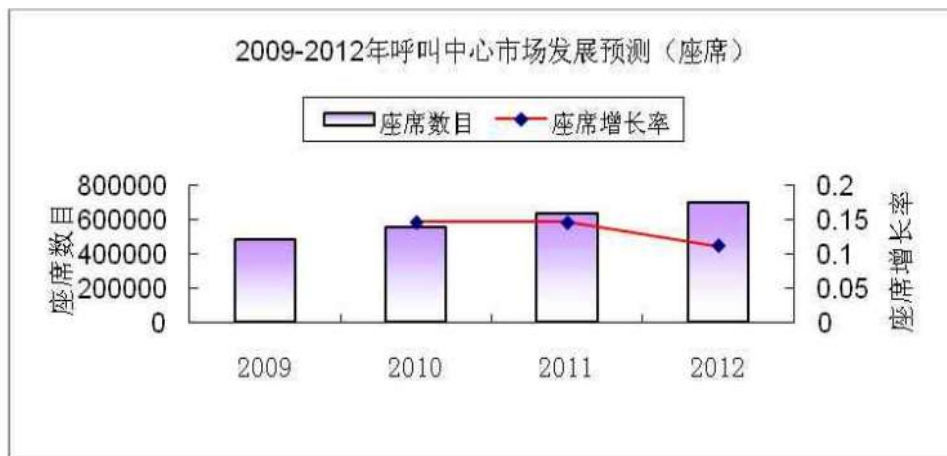


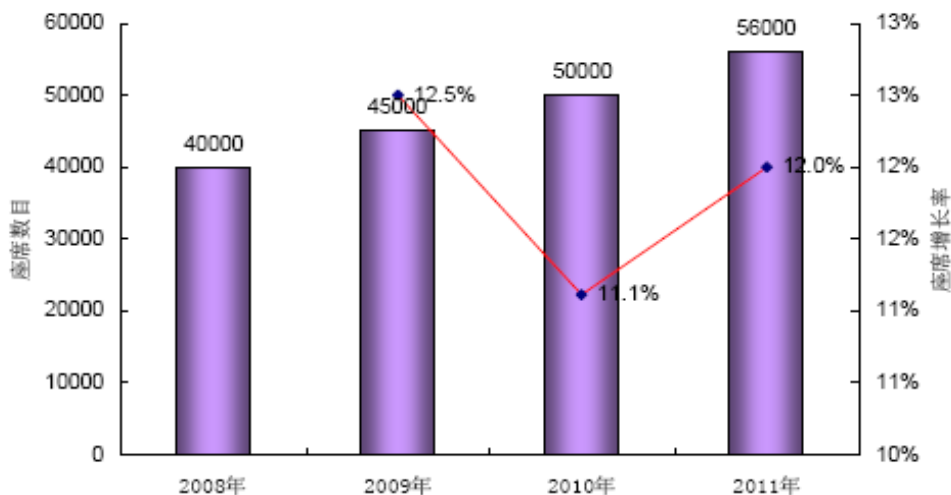
表 1.1 2009 年中国呼叫中心市场总体状况（垂直市场）

行业	座席数	百分比	总值（亿元）	百分比
电信	103000	21.46%	126	26.85%
金融	58800	12.25%	103.8	22.12%
政府及公共事业	38550	8.03%	48.3	10.29%
制造业	14500	3.02%	13.5	2.88%
零售和物流	26000	5.42%	12.5	2.66%
IT 及电子商务	71000	14.79%	25.5	5.43%
外包	40000	8.33%	110	23.44%
其它	128150	26.70%	22.8	4.86%
咨询服务	0	0.00%	6.8	1.45%
总计:	480000	100.00%	469.2	100.00%

- 近几年，中国呼叫中心市场一直保持高速增长趋势。根据历史数据预测，未来3-5年，中国呼叫中心市场的座席规模以及市场总值均会以每年10%以上的速度增加。

- 电信行业作为自建型呼叫中心的发展先驱，其座席规模占比已从最初的70%跌落至2009年的21%。企业级呼叫中心却快速增长，未来几年，企业将成为外包呼叫中心市场的需求主力。

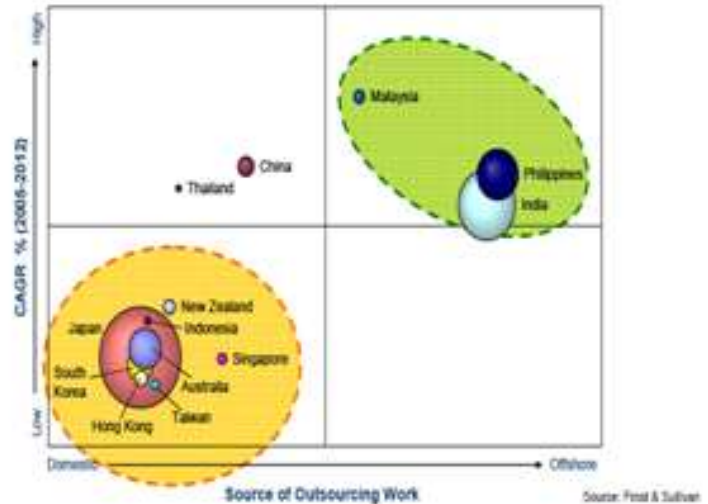
# 行业扫描—发展趋势



- 近几年，中国外包呼叫中心市场一直保持高速增长趋势。根据历史数据预测，未来3-5年，中国外包呼叫中心市场的座席规模将以每年10%以上的速度增加。

- 2009年1月，国务院办公厅下发了《关于促进服务外包产业发展问题的复函》，批复了商务部会同有关部委共同制定的促进服务外包发展的政策措施，将北京、天津、上海、重庆、广州、深圳、武汉、大连、南京、成都、济南、西安、哈尔滨、杭州、合肥、长沙、南昌、苏州、大庆、无锡等20个城市确定为中国服务外包示范城市，深入开展承接国际服务外包业务，促进服务外包产业发展试点。

# 行业扫描—发展趋势



## 全球外包呼叫中心市场发展趋势:

- 全球500强企业**80%**采用外包联络中心，全球联络中心市场2010年收入达到**1950亿美元**；
- 亚太地区为全球**最具吸引力**的服务外包地：菲律宾2000到2010年复合年增长率为**36%**，16万座席；印度**50万座席**，年增长**16%**；中国超过**50万座席**，年增长**20%**；
- 拉美地区座席年复合增长率全球第一(**16.8%**)；墨西哥从2006年**3.3万**发展到2010年的**8万**；
- 非洲的南非、埃及等国也在大力发展外包呼叫中心业务；
- 澳大利亚、爱尔兰、乌克兰等国凭借文化优势，占据全球服务外包市场重要地位。



# 目 录

## 精细化管理 外包呼叫中心运营管理精髓

CC行业扫描

客户分析

外包类型

运营方案

案例分享

# 客户分析—认知理解

企业自建



外包

- 企业对呼叫中心的认识加深：仅仅增加5%的客户保持率，就会带来125%的收益。
- 外包思想逐步深入人心：做你最擅长的，其余的交给外包呼叫中心。

电信金融等大  
中型企业为主



传统及  
新兴行业的  
需求旺盛

- 极大地节约投资，降低风险，充分享受高水平的专业客户服务。



# 客户分析—外包原因

1

- 系统开通较为迅速，没有系统**建设成本**：用户可以依托外包呼叫中心快速开通呼叫中心业务，省略了烦琐复杂的呼叫中心系统及设备选型，而且没有一次性成本投入。

2

- 外包呼叫中心提供整体**呼叫中心解决方案**：外包呼叫中心提供包括系统、场地、人员的整体呼叫中心业务方案，客户只需要把项目需求提交给外包呼叫中心，日常运营的开展完全由外包商负责。

3

- 运维由外包公司负责：外包公司一般具有相应的运维人员，可以提供**良好的运营维护**，保障系统的稳定运行。呼叫中心系统涉及到通信技术及IT技术等多方面的集成技术，对于具备一定规模的呼叫中心，运维难度大，且对运维团队要求较高。

4

- 更为**专业的呼叫中心运营管理**：外包呼叫中心提供的外包服务，更为突出的是其专业的呼叫中心运营能力和人力资源，在呼叫中心的运营管理方面优势明显。

# 客户分析—收益分析

## 客户收益

- 避免自建巨大投资成本、学习时间成本和运营管理问题。
- 专注核心业务，提升竞争力。

## 客户收益

- 灵活进行服务规模的调整。
- 以最少成本获得最佳服务。

## 客户收益

- 保持呼叫中心的技术先进性。
- 专业的呼叫中心系统平台运维服务。

## 客户收益

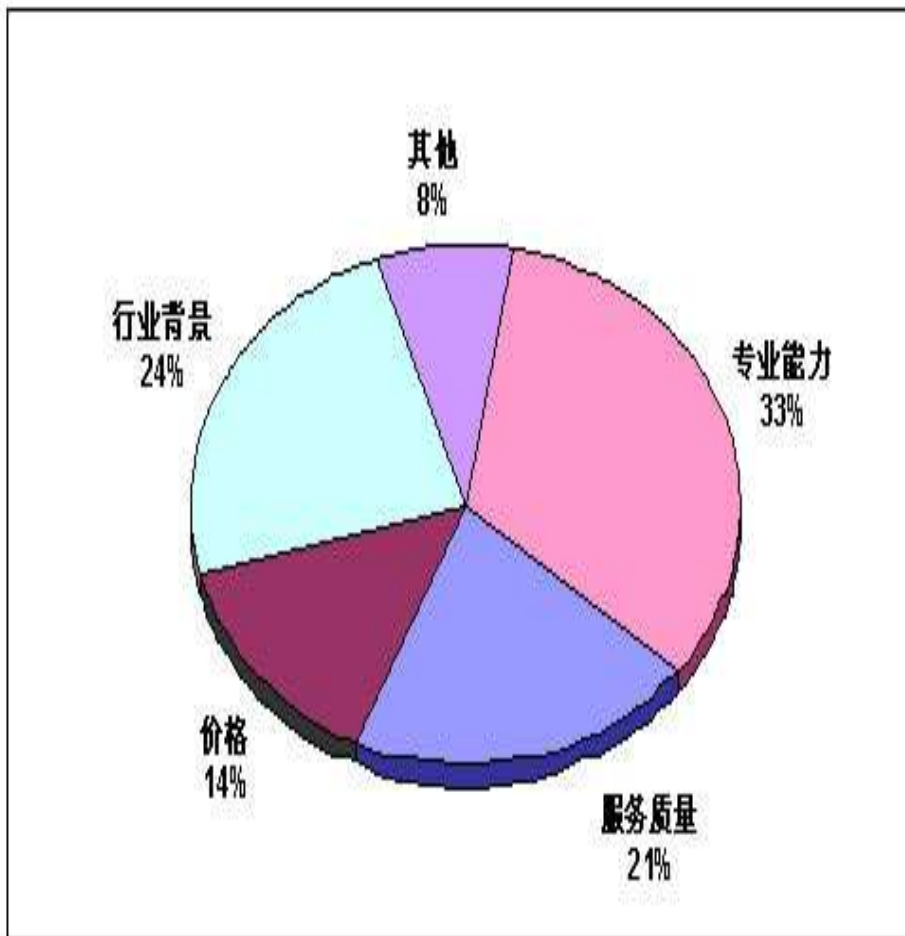
- 业界经验数据说明：外包比自建在成本方面可以节省50%，在运营的效能和质量方面可以增加15%。
- 在世界500强中，85%的企业比以前更加注重应用外包呼叫中心从事更多的关键性的市场销售。

# 客户分析—外包意愿

相同以及不同行业中的企业，由于业务量的不同在选择外包的意愿上也是不同的，企业的外包意愿很大程度上取决于其所属行业和业务量。



# 客户分析—关注因素



- 客户在选择外包呼叫中心服务商时，“专业能力”是首要的关注因素，其次是“服务质量”和“成本”等。

- 客户在选择外包呼叫中心服务商时，“成本”并不是第一位考虑的，因而单纯“打价格战”并不是解决业务来源最有效的办法，而是要体现综合实力。

- 作为外包呼叫中心服务商，如何持续提升专业能力和服务质量，才是最需要也最须长期重视的问题。

# 目 录

## 精细化管理 外包呼叫中心运营管理精髓

CC行业扫描

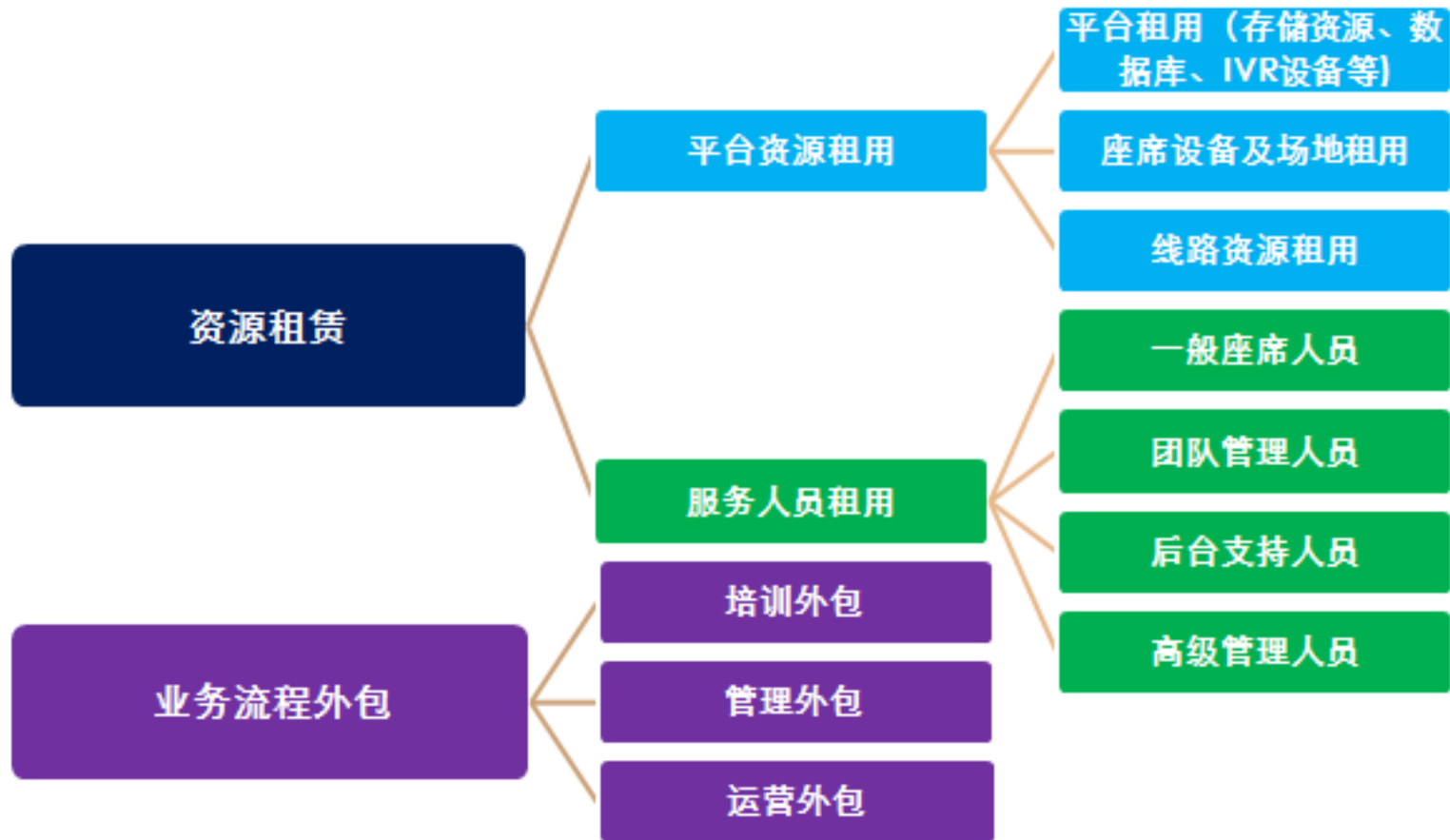
客户分析

外包类型

运营方案

案例分享

# 外包类型





# 外包服务类型—Inbound

## 客户服务

为客户提供客服平台及服务。可通过客户服务代表或自动语音应答系统(IVRS)受理查询并根据客户公司提供的资料，作出相应的标准应答，并可接入客户建议，意见及投诉等。

## 电话销售

呼叫中心的客户服务代表 ( Customer Service Representatives ) 通过电话应答产品及业务的销售查询，可实时受理订单及业务，进行更改或取消，实现自动语音应答(IVRS)功能；并可根据统计数据分析，向客户企业反馈广告效果。

## 技术支持

为客户提供 7 x 24 或办公时间的技术支持热线服务，客户服务代表受理相关的技术查询，并在有需要的时候将查询转接到特别设置的专家座席进行专家应答或根据预先制定的联络机制，联系有关技术或工程人员以安排支持服务。

## 预约登记

客户服务代表受理客户资料登记，经确认和资料整合后传送给客户企业进行后台安排。

# 外包服务类型—Outbound

## 资料管理

CSR通过电话外拨的方式主动联系目标客户确认或更新资料，并将经整理的综合信息资料提交给客户企业。

## 市场调查

CSR通过电话外拨主动联系目标客户进行市场调查或商品/服务满意度回访，完成后提供综合信息报告及效果供客户企业进行分析。

## 电话促销

CSR向目标客户进行产品/服务推介及促销，采用有效的营销及沟通技巧向客户推广，争取成功销售产品/服务，完成后提交综合销售报告给客户企业。

## 客户关系

CSR致电到客户表示欢迎购买产品/选用服务，或每周年致电感谢客户选用服务,或定期回访客户了解产品使用/服务提供情况等，目标是加强客户关系管理和塑造企业形象。

# 目 录

## 精细化管理 外包呼叫中心运营管理精髓

CC行业扫描

客户分析

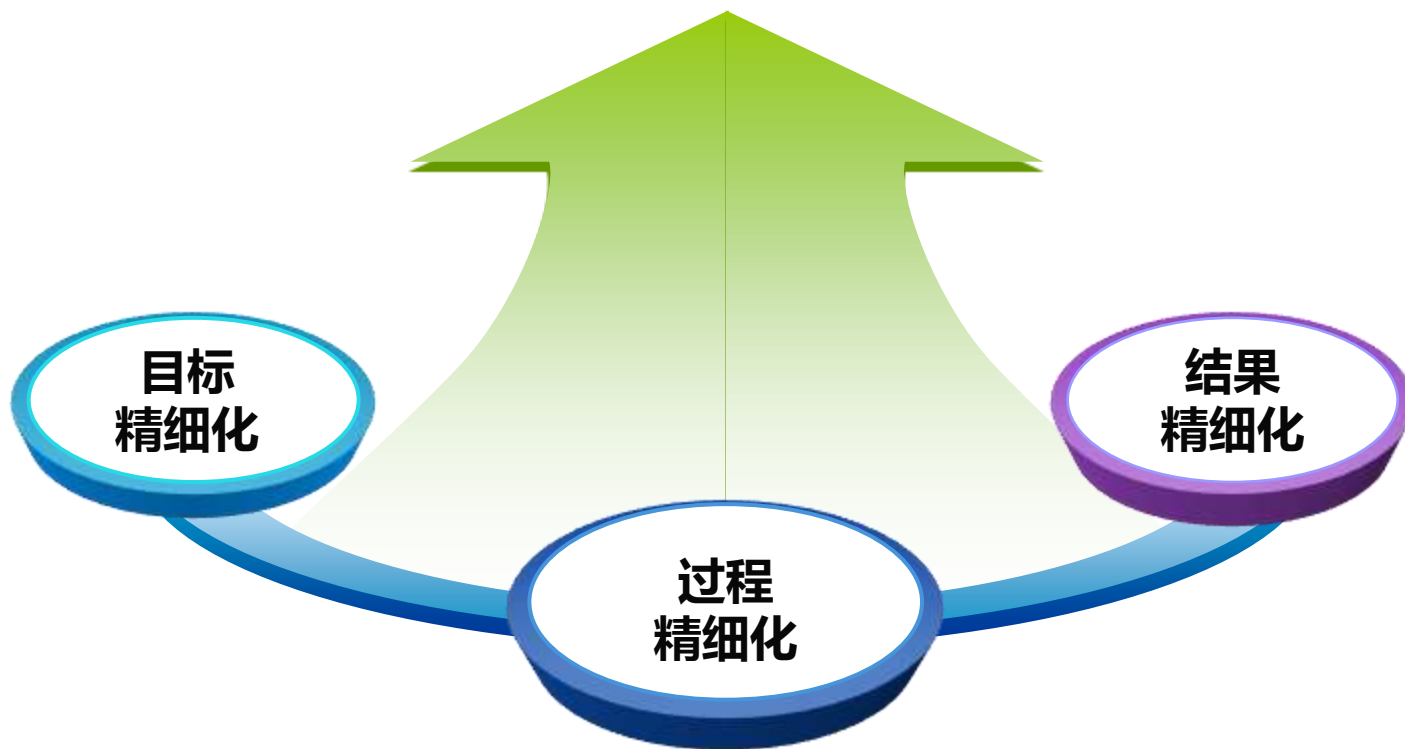
外包类型

运营方案

案例分享

# 运营管理方案

## 精细化运营管理方案



# 运营管理方案—目标精细化

## 成本利润率

成本费用利润率是企业一定期间的利润总额与成本、费用总额的比率。成本费用利润率指标表明每付出一元成本费用可获得多少利润，体现了经营耗费所带来的经营成果。该项指标越高，利润就越大，反映企业的经济效益越好。

### 计算公式

成本利润率=利润总额/成本总额 $\times 100\%$

## 收入利润率

销售收入利润率是反映企业获利能力的重要指标，这项指标越高，说明企业销售收入获取利润的能力越强。

### 计算公式

收入利润率=利润总额/收入总额 $\times 100\%$

## 计件

以完成工作量作为计算收入的主要依据。

### 计算公式

收入=完成的工作量 $\times$ 单价 $\times$ KPI考核系数

## 座席

以座席或人员数量作为计算收入的主要依据。

### 计算公式

收入=座席或人员数量 $\times$ 单价 $\times$ KPI考核系数

- 外包呼叫中心须建立起以收入/利润为导向的目标机制，并对目标实施精细化管理。

- 目标精细化管理包括：
- 分解整体KPI指标，明确影响KPI指标的各个因素点，并加以控制。
- 将整体目标值逐级分解至呼叫中心各职位。
- 根据成本各明细项目精确计算成本总额，并反向计算出成本临界点，以此临界点作为成本控制的目标值。

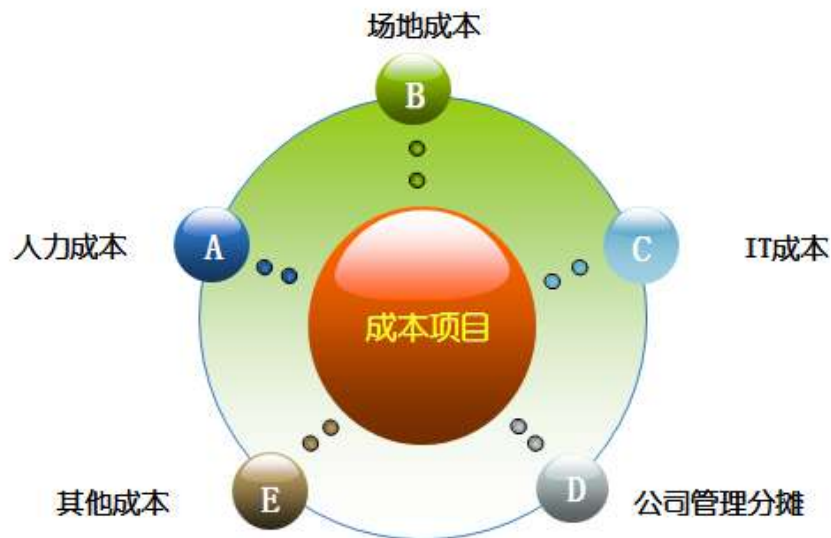
# 运营管理方案—目标精细化



接通率



# 运营管理方案—目标精细化



- 对整体成本项目进行分解，明确成本细项、成本金额及分摊机制，精确计算每月的成本总额。
- 根据成本总额，结合外包呼叫中心收入结算原则，反向计算月成本临界点，并将此临界点细化至每周/每天。
- 以成本临界点作为日常运营管理中成本控制的目标值。

# 运营管理方案—过程精细化

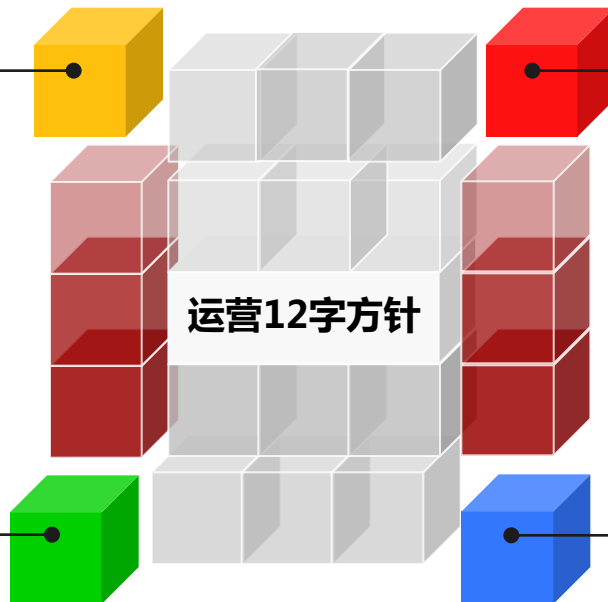
## ▪重效率

效率是呼叫中心运营的原则，呼叫中心各方面的工作均必须遵循效率原则。

## ▪明分工

分工是呼叫中心运营的机制，良好的分工模式能够在加强协作的基础上锻造出一支高效的团队。

- ◆须根据“运营12字方针”，区别外包呼叫中心类型（草创型、提升型），结合各项目实际情况，制定规范化、体系化的呼叫中心运营体系建设规划，以此作为运营工作开展的总体方向指导。
- ◆运营管理团队须对运营过程中的数据深刻领会和把握，遵循“过程精细化”原则。



## ▪建制度

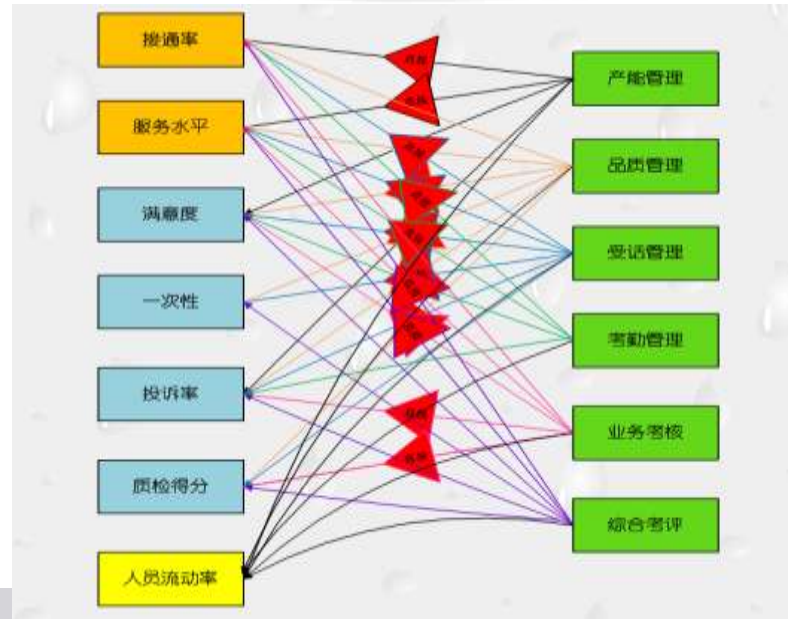
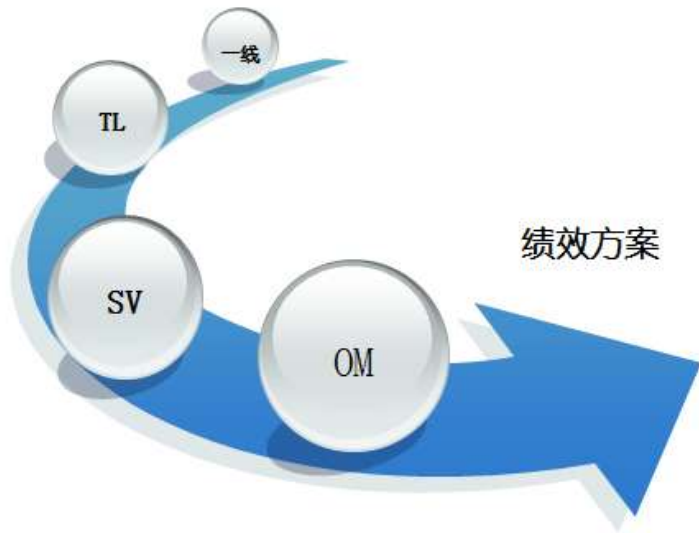
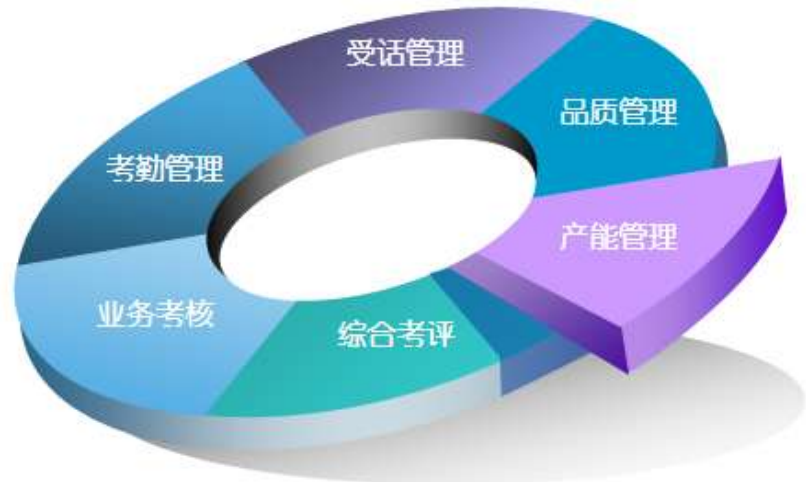
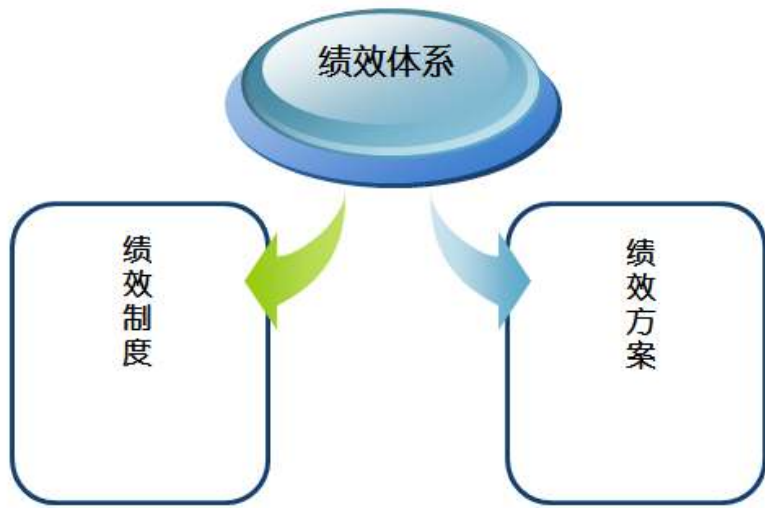
制度是呼叫中心运营的框架，制度的有效实施能够使呼叫中心各方面的工作均在有章可循、有章可依的条件下进行，同时将制度的实施过程和结果进行量化，就构建起了呼叫中心的绩效体系。

## ▪理流程

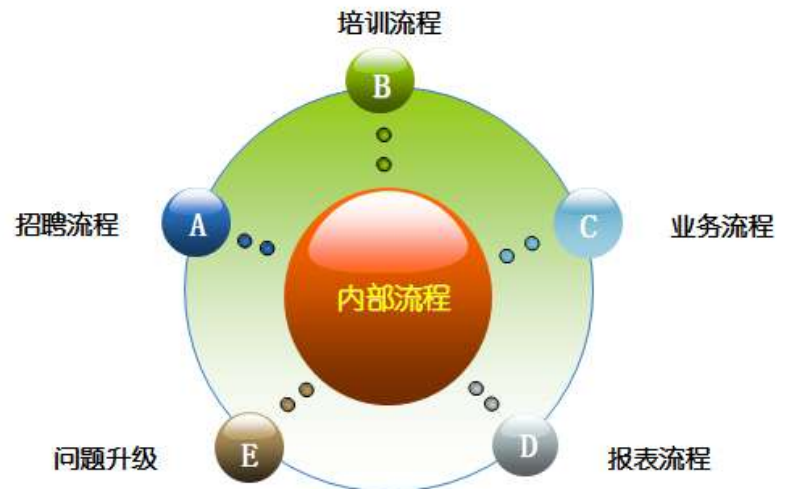
流程是呼叫中心运营的脉络，高效的流程能够有效理顺任何一项工作从开始处理到最终圆满处理完毕的过程，从而能够确保工作的效率和质量。



# 运营管理方案—过程精细化—制度

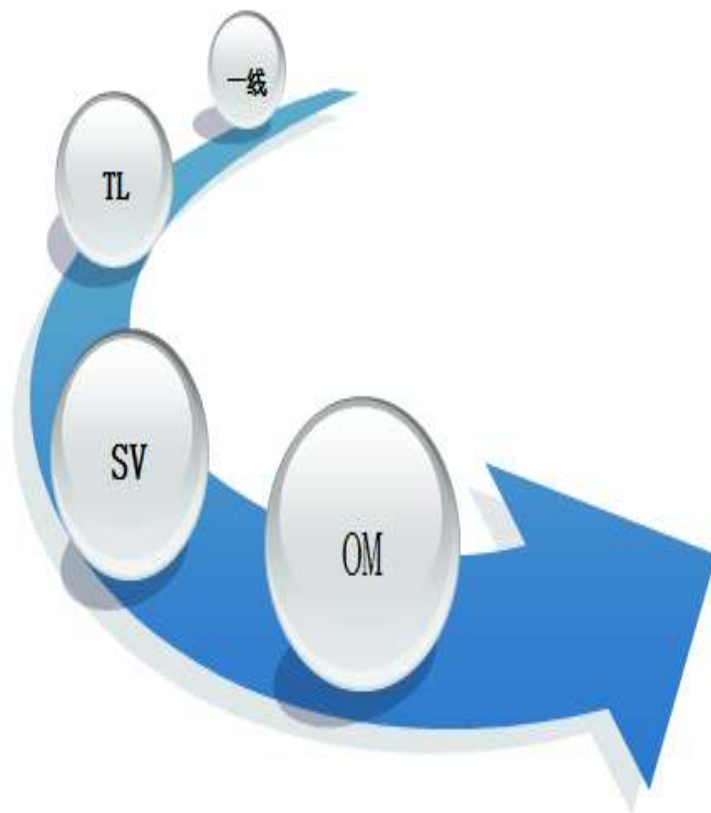
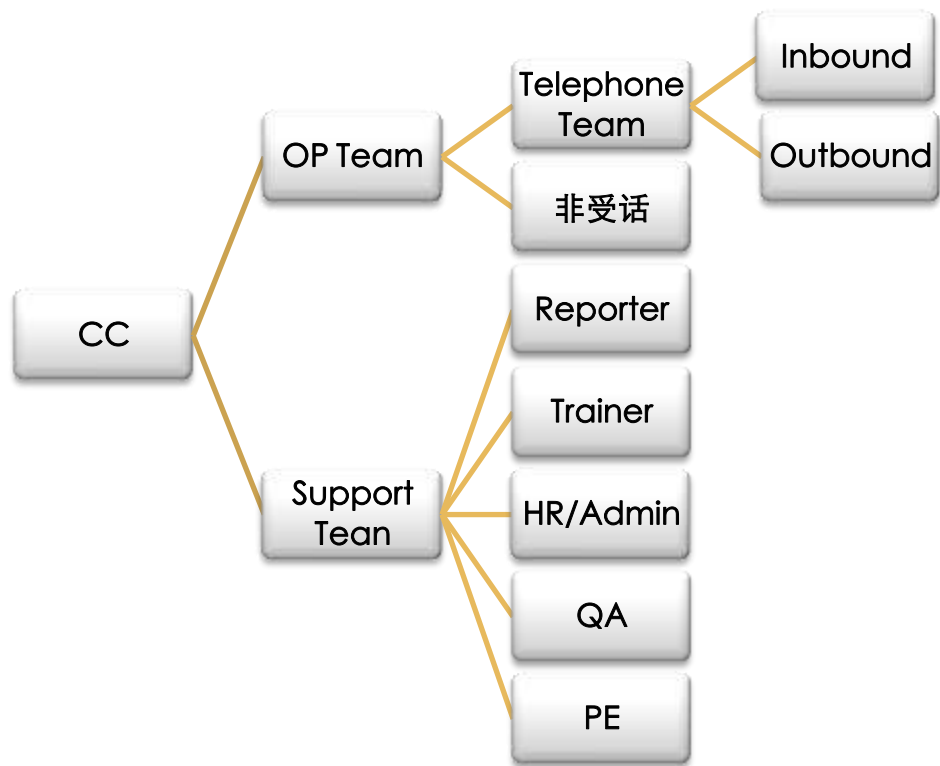


# 运营管理方案—过程精细化—流程



业务组	流程	子流程	流程负责人
1. 邮件组 / 留言组	1.1. 留言处理流程	1.1.1. 留言业务分配流程	邮件组主管
		1.1.2. 留言回复一般处理流程	邮件组主管
		1.1.3. 留言疑难问题内部升级及处理流程	邮件组主管
		1.1.4. 留言组外呼处理流程	邮件组主管
		1.1.5. 留言组工单处理流程	邮件组主管
	1.2. 留言业务系统操作流程	1.2.1. 留言业务账户激活系统操作流程	邮件组主管
		1.2.2. 留言业务账户注销系统操作流程	邮件组主管
		1.2.3. 留言业务店铺激活系统操作流程	邮件组主管
		1.2.4. 留言业务支付宝解绑系统操作流程	邮件组主管
		1.2.5. 留言业务评价修改及删除操作操作流程	邮件组主管
		1.2.6. 留言业务淘宝帐户信息修改操作操作流程	邮件组主管
	1.3. 其他支持流程	1.3.1. 举报汇总流程	邮件组主管

# 运营管理方案—过程精细化—分工



根据左侧的职能地图和右侧的职级地图，结合各CC实际情况即可勾勒出完整版的组织结构图。同时，还须完成各级别职位的合理人员配比。

# 运营管理方案—过程精细化—分工

呼叫中心隐性知识是指那些高度个性化且难以格式化的知识，工作人员自身的技能、经验，以及在工作过程中自己总结形成的技巧、流程等都属于隐性知识，也即那些“只可意会、不可言传”的知识。相对于显性知识，隐性知识更难于挖掘、存储和利用，并且随着人员的流动知识点更易随之消失，但正因为此这部分知识则更应被有效的管理起来。

## 岗位职责文档

## 职位说明书

## 操作手册

**【功能用途】** 岗位职责文档是承载隐性知识的常用文档，其功能主要是明确规定了各岗位的工作内容、职责、职权、要求等，有利于各岗位之间工作界限的划定。

**【编制方法】** 根据组织架构、权责分工、职级要求等，设定不同岗位的岗位职责，并形成文档，同时需要根据不断变化着的工作情况进行定期的更新。

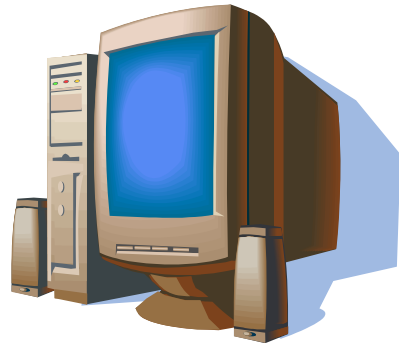
**【功能用途】** 相比于岗位职责文档，职位说明书除了包括各岗位的工作内容、职责、职权、要求等，还包括有各岗位的职级关系、任职要求、绩效考核等内容。其主要功能在于明确规定了各岗位在组织中的位置、所背负的KPI指标、该岗位在素质和能力方面的要求以及工作的范围等。

**【编制方法】** 提供固定模版，由各岗位现有工作人员编写。

**【功能用途】** 相比于职位说明书，操作手册则更像是一本工具书，其中详细记录了各岗位的工作内容、流程、方法、要求、技巧，甚至于囊括了各岗位所形成的工作报告种类、具体格式、制作及报送要求等细节性内容，将操作手册比作是该岗位工作人员智慧的结晶一点也不为过。

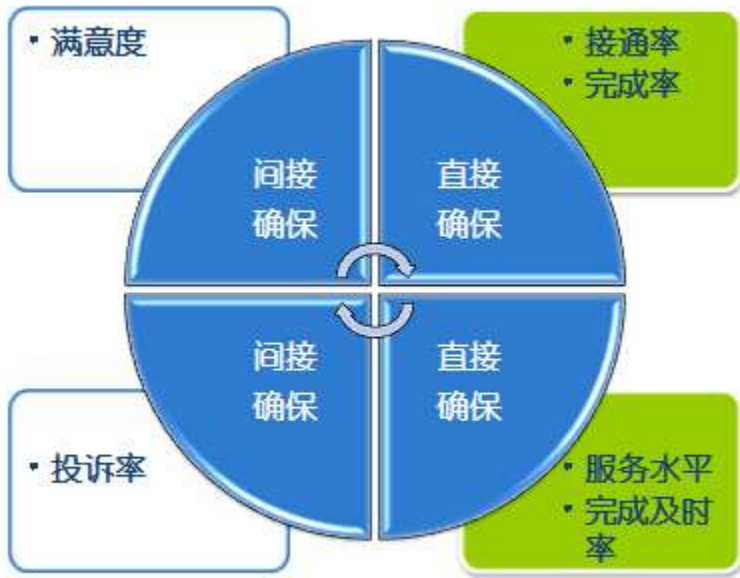
**【编制方法】** 提供固定模版，由各岗位现有工作人员编写。

# 运营管理方案—过程精细化—效率

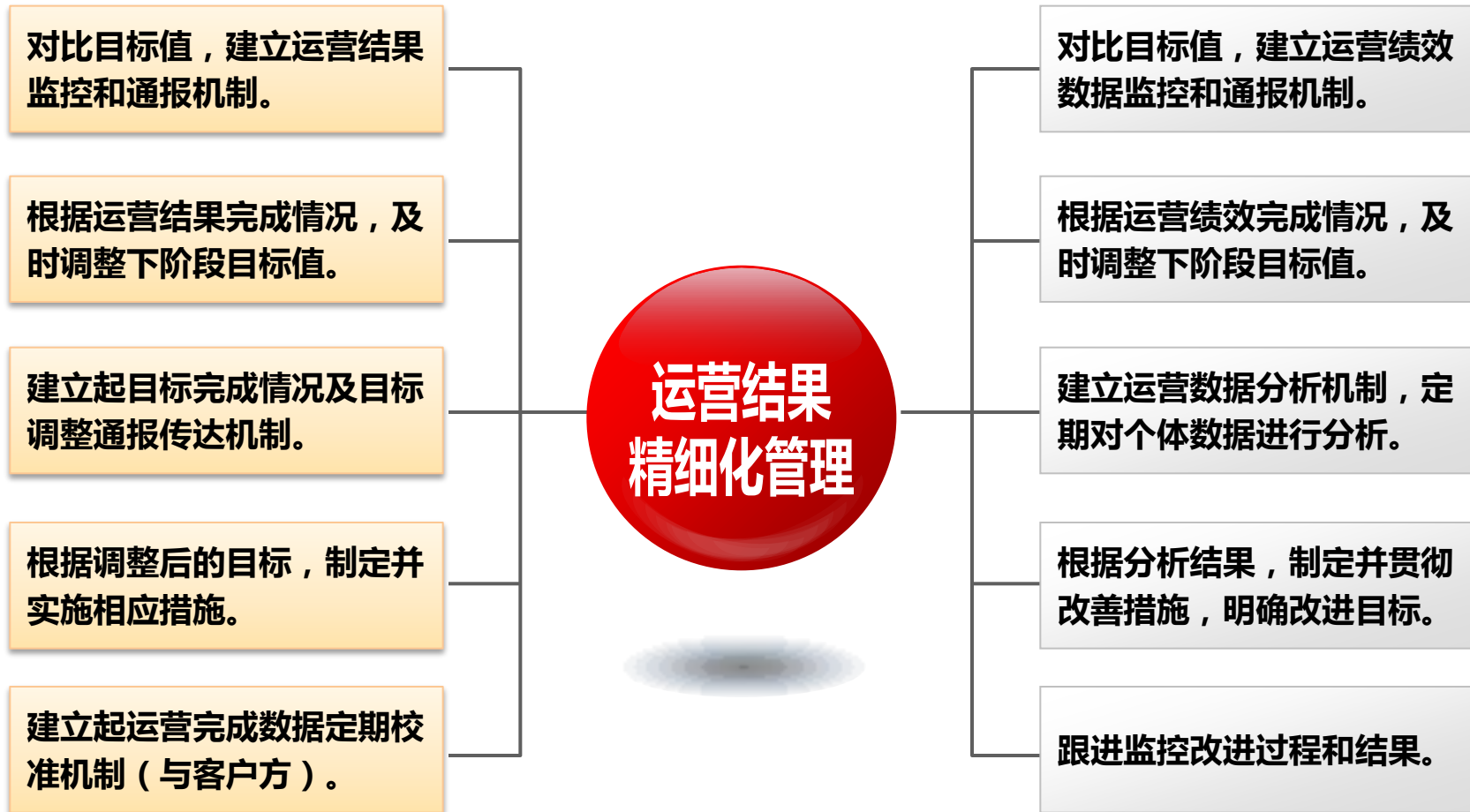


效率原则包括软性效率和硬性效率原则，软性效率是指人员利用的效率，分工机制是其中很重要的一部分，而有效的排班更是提升人员利用效率的根本原则，合理有效的排班，其直接保证的就是接通率和服务水平指标，间接保证的是满意度和投诉率指标。

硬性效率是指系统平台的利用效率，保证系统平台运行的稳定性，并通过一定的方法措施提升客服人员对于系统平台操作的规范性和一致性，则既可以确保接通率、服务水平指标，又能够保证满意度、一次性解决率、投诉率和质检得分指标。



# 运营管理方案—结果精细化



# 目 录

精细化管理  
外包呼叫中心运营管理精髓

CC行业扫描

客户分析

外包类型

运营方案

案例分享

# 案例分享—CC平台建设

## 面临的挑战

- ◆客户服务中心成为企业的一种战略手段
- ◆跨国公司、香港企业的联络中心向广州转移
- ◆企业的客户服务意识和主动营销意识增强
- ◆企业竞争加剧导致越来越多企业选择外包呼叫中心

## 华为解决方案

- ◆高集成度、大容量呼叫中心平台，良好的可扩展性
- ◆预置行业模板及丰富的业务组件，具有快速的业务定制能力
- ◆一套精细化运营管理工具，提高管理效率

## 客户价值

- ◆外包业务实现跨区域发展，目前已覆盖广东全省、北京、福建、大连、香港等区域，是全国最大规模的外包呼叫中心
- ◆不仅给电信带来直接的收入，而且也带动基础电信业务的收入
- ◆通过与重点企业合作外包服务，使得重点客户对电信具有附着性，防止客户的离网流失

## 外包产品内容

- ◆座席硬件（场地+设备）外包
- ◆呼入座席（场地+设备+人）外包
- ◆呼出座席（场地+设备+人）外包
- ◆座席软件外包（托管服务）
- ◆IVR外包
- ◆培训咨询服务

	规模	收入
2004年	500座席	1300万
2005年	600座席	1700万
2006年	1000座席	3300万
2007年	2000座席	5000万
2008年	3500座席	7000万
2009年	7000座席	1亿



# 案例分享—CC全业务外包



诺和诺德(中国)制药有限公司

联系我们

网站地图

搜索



关于我们 产品与服务 新闻中心 可持续发展 科学研究 职业发展 联系我们



novo nordisk  
in China

## 庆祝 诺和诺德 在华成立15周年

### 关于我们

我们之所以拥有“让我们一起改变糖尿病”这一信念是因为我们专注并引领这一领域；我们希望通过努力带给糖尿病患者更美好的明天。

更多



### 谨防假药--公司声明

### 正品药片上的模压标志

### Genuine tablet

### 产品与服务

诺和诺德凭借自身的研发实力成为世界糖尿病治疗领域先导，在行业内拥有最为广泛的糖尿病治疗产品，其中包括最先进的胰岛素给药系统产品。除此之外，诺和诺德还在止血管理、生长保健激素以及激素替代疗法等医疗领域居世界领先地位。

### 可持续发展

可持续发展是诺和诺德公司经营中一个重要的组成部分。在日常工作中，我们将可持续发展的目标转化为三重底线原则，并力求通过这种方式，实现企业的财务盈利、社会责任和环境责任。

### 科学研究R&D

诺和诺德全球从事研发活动的人员超过4600名，占到员工总数的19%，年投入超过5亿欧元，这使我们能够获得多种技术支持，保证科学研究具备高效率、高质量、和高竞争力。

# Thank you !

[www.ctiforum.com/resource/columns/wangdd.htm](http://www.ctiforum.com/resource/columns/wangdd.htm)

Mobile:13910330350

E-mail: [danial.wangdandan@huawei.com](mailto:danial.wangdandan@huawei.com)