

---

## 呼叫中心运营管理手册大纲

|                         |  |
|-------------------------|--|
| 第一章 前言.....             |  |
| 1.1 呼叫中心的目标.....        |  |
| 1.1.1 近期目标.....         |  |
| 1.1.2 长远目标.....         |  |
| 1.2 呼叫中心概况—项目介绍.....    |  |
| 1.2.1 目前的服务项目和服务范围..... |  |
| 1.2.2 呼叫中心人员概况.....     |  |
| 1.2.3 呼叫中心的部门职责.....    |  |
| 第二章 呼叫中心的组织结构与职责分配..... |  |
| 2.1 呼叫中心的组织结构.....      |  |
| 2.2 呼叫中心各职位的职责.....     |  |
| 2.2.1 项目经理工作说明书.....    |  |
| A 基本资料.....             |  |
| B 工作描述.....             |  |
| C 任职资格.....             |  |
| 2.2.2 运营主管工作说明书.....    |  |
| A 基本资料.....             |  |
| B 工作描述.....             |  |
| C 任职资格.....             |  |
| 2.2.3 质量监控主管工作说明书.....  |  |
| A 基本资料.....             |  |
| B 工作描述.....             |  |
| C 任职资格.....             |  |
| 2.2.4 质量监控员工作说明书.....   |  |
| A 基本资料.....             |  |
| B 工作描述.....             |  |
| C 任职资格.....             |  |

---

|                          |  |
|--------------------------|--|
| 2.2.5 报告专员工作说明书.....     |  |
| A 基本资料.....              |  |
| B 工作描述.....              |  |
| C 任职资格.....              |  |
| 2.2.6 培训师工作说明书.....      |  |
| A 基本资料.....              |  |
| B 工作描述.....              |  |
| C 任职资格.....              |  |
| 2.2.7 组长工作说明书.....       |  |
| A 基本资料.....              |  |
| B 工作描述.....              |  |
| C 任职资格.....              |  |
| 2.2.8 行政助理工作说明书.....     |  |
| A 基本资料.....              |  |
| B 工作描述.....              |  |
| C 任职资格.....              |  |
| 2.2.9 呼入型客服代表工作说明书.....  |  |
| A 基本资料.....              |  |
| B 工作描述.....              |  |
| C 任职资格.....              |  |
| 2.2.10 呼出型客服代表工作说明书..... |  |
| A 基本资料.....              |  |
| B 工作描述.....              |  |
| C 任职资格.....              |  |
| <br>                     |  |
| 第三章 呼叫中心的人事管理系统.....     |  |
| 3.1 人员招聘.....            |  |
| 3.1.1 从业人员招募的要求.....     |  |
| 3.1.2 招聘周期.....          |  |
| 3.1.3 招聘流程.....          |  |

---

|          |                 |
|----------|-----------------|
| 3.1.4    | 考核和评估标准.....    |
| 3.1.5    | 人员招募管理制度.....   |
| 3.2      | 人员筛选.....       |
| 3.2.1    | 筛选员工的流程.....    |
| 3.2.2    | 筛选的方式.....      |
| 3.2.2.1  | 听试.....         |
| 3.2.2.2  | 个体面试.....       |
| 3.2.2.3  | 团队面试.....       |
| 3.2.2.4  | 笔试.....         |
| 3.2.3    | 筛选的原则.....      |
| 3.2.4    | 筛选的比例.....      |
| 3.3      | 人员培训.....       |
| 3.3.1    | 培训的意义.....      |
| 3.3.2    | 培训的流程示意图.....   |
| 3.3.3    | 入职培训的主要内容.....  |
| 3.3.3.1  | 公司介绍.....       |
| 3.3.3.2  | 行业介绍.....       |
| 3.3.3.3  | 话务技巧培训.....     |
| 3.3.3.4  | 客户心理培训.....     |
| 3.3.3.5  | 业务培训.....       |
| 3.3.3.6  | 法律常识培训.....     |
| 3.3.3.7  | 计算机基础培训.....    |
| 3.3.3.8  | 系统操作培训.....     |
| 3.3.3.9  | 工作准则培训.....     |
| 3.3.3.10 | 角色演练.....       |
| 3.3.4    | 入职培训内容的一览表..... |
| 3.3.5    | 在职培训的主要内容.....  |
| 3.3.5.1  | 投诉控制与处理.....    |
| 3.3.5.2  | 电话销售技巧.....     |
| 3.3.5.3  | 沟通技巧培训.....     |

---

|         |                      |       |
|---------|----------------------|-------|
| 3.3.5.4 | 现场管理培训               | ..... |
| 3.3.5.5 | 报表管理培训               | ..... |
| 3.3.5.6 | 时间管理培训               | ..... |
| 3.3.5.7 | 团队合作培训               | ..... |
| 3.3.6   | 在职培训内容的一览表           | ..... |
| 3.4     | 从业人员职业道路             | ..... |
| 3.4.1   | 设计职业道路的意义            | ..... |
| 3.4.2   | 呼叫中心从业人员技能发展         | ..... |
| 3.4.3   | 呼叫中心员工晋升道路           | ..... |
| 3.5     | 人员维系制度               | ..... |
| 3.5.1   | 员工维系综述               | ..... |
| 3.5.2   | 员工流失的原因              | ..... |
| 3.5.3   | 员工维系的措施              | ..... |
| 3.5.3.1 | 培训                   | ..... |
| 3.5.3.2 | 采取措施帮助客服代表战胜客服工作的枯燥感 | ..... |
| 3.5.3.3 | 合理排班                 | ..... |
| 3.5.3.4 | 创造一种相互协作相互支持的部门文化    | ..... |
| 3.5.3.5 | 管理层加强与一线员工的沟通        | ..... |
| 3.5.3.6 | 会议交流                 | ..... |
| 3.5.3.7 | 集体活动                 | ..... |
| 3.5.3.8 | 谈心制度                 | ..... |
| 3.5.3.9 | 员工调查和离职面谈制度          | ..... |
| 3.6     | 呼叫中心人员管理制度           | ..... |
| 3.6.1   | 员工手册框架               | ..... |
| 3.6.2   | 保密协议样本框架             | ..... |
| 3.6.3   | 员工考勤管理办法             | ..... |
| 3.6.4   | 员工行为规范               | ..... |
| 3.6.5   | 呼叫中心场所管理制度           | ..... |
| 3.6.6   | 办公现场管理制度             | ..... |
| 3.6.7   | 更衣室管理制度              | ..... |

---

|         |                        |
|---------|------------------------|
| 3.6.8   | 休息室管理制度 .....          |
| 3.6.9   | 物品领用保管制度 .....         |
| 3.6.10  | 交接班管理制度 .....          |
| 3.6.11  | 安全用电规定 .....           |
| 3.6.12  | 机房管理规定 .....           |
| 3.7     | 话务量预测与排班 .....         |
| 3.7.1   | 综述 .....               |
| 3.7.2   | 话务量预测 .....            |
| 3.7.2.1 | 话务量预测对呼叫中心的意义 .....    |
| 3.7.2.2 | 影响呼叫中心话务量变动的主要因素 ..... |
| 3.7.2.3 | 话务量预测的衡量指标 .....       |
| 3.7.3   | 排班的基本方法 .....          |
| 3.7.3.1 | 话务量波动排班法原则 .....       |
| 3.7.3.2 | 排班有效率评测 .....          |
| 3.8     | 例会 .....               |
| 3.8.1   | 例会必要性 .....            |
| 3.8.2   | 呼叫中心的例会类型 .....        |
| 3.8.2.1 | 经理月例会制度 .....          |
| 3.8.2.2 | 主管周例会制度 .....          |
| 3.8.2.3 | 客服代表班例会制度 .....        |
| 第四章     | 呼叫中心的流程 .....          |
| 4.1     | 呼叫中心的业务流程 .....        |
| 4.1.1   | 一号通业务受理与处理流程 .....     |
| 4.1.2   | 宽带业务的受理与处理流程 .....     |
| 4.1.3   | 停机保号业务咨询流程 .....       |
| 4.1.4   | 交换机业务的受理与处理流程 .....    |
| 4.1.5   | 连选业务处理规程流程 .....       |
| 4.1.6   | 来话保业务处理流程 .....        |
| 4.1.7   | 数据业务咨询流程 .....         |

---

|        |                             |
|--------|-----------------------------|
| 4.1.8  | 卡类业务处理流程.....               |
| 4.1.9  | 动感地带业务处理流程.....             |
| 4.1.10 | 信息业务咨询流程.....               |
| 4.1.11 | 索补清单、帐单、明细、收据业务受理与处理流程..... |
| 4.1.12 | 欠费复机业务流程.....               |
| 4.1.13 | 减免帐单违约金业务流程.....            |
| 4.1.14 | 溢收款退款业务流程.....              |
| 4.1.15 | 预销帐业务流程.....                |
| 4.1.16 | 帐户信息更改业务流程.....             |
| 4.1.17 | 各类单式受理与处理流程.....            |
| 4.1.18 | 各类投诉受理与处理流程.....            |
| 4.1.19 | 服务热线受理媒体采访的处理流程.....        |
| 4.1.20 | 移动长途业务处理流程.....             |
| 4.2    | 呼叫中心工作流程.....               |
| 4.2.1  | 呼入流程.....                   |
| 4.2.2  | 呼出流程.....                   |
| 4.2.3  | E-mail 流程.....              |
| 4.2.4  | 信件处理流程.....                 |
| 4.2.5  | 传真处理流程.....                 |
| 4.2.6  | 投诉及不能解答问题处理流程.....          |
| 4.2.7  | 非正常来电处理流程.....              |
| 4.2.8  | 回复电话处理流程.....               |
| 4.2.9  | 需要二次回复处理流程.....             |
| 4.2.10 | 电话升级处理流程.....               |
| 4.2.11 | 紧急工单处理流程.....               |
| 4.2.12 | FAQ 更新流程.....               |
| 4.2.13 | 系统故障申报处理流程.....             |
| 4.2.14 | 异常情况处理流程.....               |
| 4.2.15 | 紧急情况处理流程.....               |

---

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| 第五章 呼叫中心日常运营记录.....           |  |
| 5.1 创建和保存运营记录的目的和意义.....      |  |
| 5.2 运营记录的范围.....              |  |
| 5.2.1 原始记录.....               |  |
| 5.2.2 运营报告.....               |  |
| 5.3 运营记录的管理制度.....            |  |
| 5.3.1 运营记录的规范.....            |  |
| 5.3.1.1 运营记录的准确性.....         |  |
| 5.3.1.2 运营记录的完整性.....         |  |
| 5.3.1.3 运营记录的及时性.....         |  |
| 5.3.2 运营记录的管理.....            |  |
| 5.3.2.1 运营记录的保管.....          |  |
| 5.3.2.2 运营记录的备份.....          |  |
| 5.3.2.3 运营记录的保密.....          |  |
| 5.4 呼叫中心的数据定义.....            |  |
| 5.4.1 生产能力.....               |  |
| 5.4.1.1 呼入总量.....             |  |
| 5.4.1.2 呼出总量.....             |  |
| 5.4.1.3 人均小时应答量.....          |  |
| 5.4.1.4 人均小时呼出量.....          |  |
| 5.4.1.5 投诉回访量.....            |  |
| 5.4.1.6 新装移回访量.....           |  |
| 5.4.1.7 修障回访量.....            |  |
| 5.4.1.8 移动宽带新装业务受理率.....      |  |
| 5.4.1.9 E-Number 新装业务受理率..... |  |
| 5.4.1.10 新业务受理率.....          |  |
| 5.4.2 服务水平.....               |  |
| 5.4.2.1 人工接通率.....            |  |
| 5.4.2.2 人工 15 秒接通率.....       |  |
| 5.4.2.3 平均通话时长.....           |  |

---

|          |                   |
|----------|-------------------|
| 5.4.2.4  | 平均事后处理时长 .....    |
| 5.4.2.5  | 平均处理时长 .....      |
| 5.4.2.6  | 平均持线等待时长 .....    |
| 5.4.2.7  | 平均放弃时间 .....      |
| 5.4.2.8  | 平均排队时间 .....      |
| 5.4.2.9  | 平均应答速度 .....      |
| 5.4.2.10 | 回访及时率 .....       |
| 5.4.2.11 | 回访成功率 .....       |
| 5.4.2.12 | 呼叫中心工单处理及时率 ..... |
| 5.4.2.13 | 呼叫中心工单处理历时 .....  |
| 5.4.3    | 服务质量 .....        |
| 5.4.3.1  | 一次性解决率 .....      |
| 5.4.3.2  | 内部转接率 .....       |
| 5.4.3.3  | 内部投诉量 .....       |
| 5.4.3.4  | 平均监控成绩 .....      |
| 5.4.3.5  | 监控率 .....         |
| 5.4.3.6  | 投诉回访准确率 .....     |
| 5.4.3.7  | 服务热线工单处理准确率 ..... |
| 5.4.3.8  | 最终用户满意度 .....     |
| 5.4.4    | 效率与成本 .....       |
| 5.4.4.1  | 客户服务代表利用率 .....   |
| 5.4.4.2  | 客户服务代表负荷率 .....   |
| 5.4.4.3  | 客服代表生产率 .....     |
| 5.4.4.4  | 客服代表出勤率 .....     |
| 5.4.4.5  | 客服代表流失率 .....     |
| 5.4.4.6  | 座席利用率 .....       |
| 5.4.4.7  | 单个呼叫成本 .....      |
| 5.5      | 呼叫中心的报表 .....     |
| 5.5.1    | 日报表 .....         |
| 5.5.1.1  | 实时 IVR 受理报表 ..... |

---

|           |                      |
|-----------|----------------------|
| 5.5.1.2   | 话务量实时统计表 .....       |
| 5.5.1.3   | 客服代表工作量实时统计表 .....   |
| 5.5.1.4   | 业务分类咨询量统计报表 .....    |
| 5.5.1.5   | 业务分类受理量统计报表 .....    |
| 5.5.1.6   | 用户投诉情况处理表 .....      |
| 5.5.1.7   | 服务指标统计表 .....        |
| 5.5.2     | 周报表 .....            |
| 5.5.2.1   | IVR 受理周报表 .....      |
| 5.5.2.2   | 话务量周统计表 .....        |
| 5.5.2.3   | 客服代表工作量周统计表 .....    |
| 5.5.2.4   | 业务分类咨询量周统计表 .....    |
| 5.5.2.5   | 业务分类受理量周统计表 .....    |
| 5.5.2.6   | 用户投诉处理情况周报表 .....    |
| 5.5.2.7   | 服务指标统计周表 .....       |
| 5.5.2.8   | 故障记录统计周表 .....       |
| 5.5.3     | 月报表 .....            |
| 5.5.3.1   | IVR 受理月报表 .....      |
| 5.5.3.2   | 话务量月统计表 .....        |
| 5.5.3.3   | 客服代表工作量月统计表 .....    |
| 5.5.3.4   | 业务分类咨询量月统计表 .....    |
| 5.5.3.5   | 业务分类受理量月统计表 .....    |
| 5.5.3.6   | 用户投诉处理情况周报表 .....    |
| 5.5.3.7   | 投诉统计月报总表 .....       |
| 5.5.3.7.1 | 投诉情况按投诉业务分类统计表 ..... |
| 5.5.3.7.2 | 投诉情况按投诉内容分类统计表 ..... |
| 5.5.3.7.3 | 投诉情况按责任部门分类统计表 ..... |
| 5.5.3.7.4 | 投诉情况按投诉方式分类统计表 ..... |
| 5.2.3.8   | 服务指标统计月表 .....       |
| 5.5.3.9   | 故障记录统计周表 .....       |
| 5.2.3.10  | 服务热线人力资源状况 .....     |

---

|                          |  |
|--------------------------|--|
| 5.2.3.11 监听记录统计表 .....   |  |
| 5.2.3.12 客户资讯与热点 .....   |  |
| 5.2.3.13 客户满意度 .....     |  |
| 5.5.4 专项报告及营销报告 .....    |  |
| 5.5.4.1 服务中心简报 .....     |  |
| 5.5.4.2 挽留计划报告 .....     |  |
| 5.5.4.3 宽带提醒报告 .....     |  |
| 5.5.4.4 动感地带报告 .....     |  |
| 5.5.4.5E—Number 报告 ..... |  |
| 5.5.4.6 新功能新感觉营销报告 ..... |  |
| 5.5.4.7 战略客户营销报告 .....   |  |
| 5.5.4.8 动感地带营销报告 .....   |  |
| 5.5.4.9 客户满意度调查报告 .....  |  |
| 5.5.4.10 回访调查报告 .....    |  |
| <br>                     |  |
| 第六章 呼叫中心的绩效考核与激励体系 ..... |  |
| 6.1 绩效考核体系概述 .....       |  |
| 6.1.1 绩效考核的目的 .....      |  |
| 6.1.2 绩效考核的意义 .....      |  |
| 6.1.3 绩效考核的类型 .....      |  |
| 6.2 绩效评估 .....           |  |
| 6.2.1 绩效评估概述 .....       |  |
| 6.2.2 绩效评估的实施方法 .....    |  |
| 6.2.3 呼入客户服务代表评估方法 ..... |  |
| 6.2.4 呼出客户服务代表评估方法 ..... |  |
| 6.2.5 管理人员评估方法 .....     |  |
| 6.3 潜力评估 .....           |  |
| 6.3.1 潜力评估概述 .....       |  |
| 6.3.2 潜力评估的实施方法 .....    |  |
| 6.3.3 人员的晋升 .....        |  |

---

|                           |  |
|---------------------------|--|
| 6.4 奖赏评估.....             |  |
| 6.4.1 奖赏评估概述.....         |  |
| 6.4.2 奖赏评估的实施条例.....      |  |
| 6.4.2.1 奖励范围.....         |  |
| 6.4.2.2 奖励方式.....         |  |
| 6.5 员工激励制度.....           |  |
| 6.6 员工星级评定方法.....         |  |
| <br>                      |  |
| 第七章 呼叫中心的质量监控体系.....      |  |
| 7.1 业务监控.....             |  |
| 7.1.1 监控的流程.....          |  |
| 7.1.2 监控的方式.....          |  |
| 7.1.3 监控的频率.....          |  |
| 7.1.4 抽样比例.....           |  |
| 7.1.5 监控的标准.....          |  |
| 7.1.1 监控记录.....           |  |
| 7.1.2 监控结果反馈及改善.....      |  |
| 7.2 监控报告.....             |  |
| 7.3 监控人员的选拔.....          |  |
| 7.4 监控校准会议.....           |  |
| 7.5 监控交流会议.....           |  |
| <br>                      |  |
| 第八章 呼叫中心的满意度调查体系.....     |  |
| 8.1 外部满意度：最终用户满意度.....    |  |
| 8.1.1 最终用户满意度调查目的.....    |  |
| 8.1.2 最终用户满意度调查的抽样.....   |  |
| 8.1.3 最终用户满意度调查的开展方式..... |  |
| 8.1.4 最终用户满意度调查的时间间隔..... |  |
| 8.1.5 最终用户满意度调查的指标设定..... |  |
| 8.1.6 最终用户满意度调查的数据分析..... |  |

---

|                           |  |
|---------------------------|--|
| 8.1.7 最终用户满意度调查问卷样本 ..... |  |
| 8.2 内部满意度：客户满意度 .....     |  |
| 8.2.1 客户满意度调查目的 .....     |  |
| 8.2.2 客户满意度调查问卷样本 .....   |  |
| 8.3 内部满意度：员工满意度 .....     |  |
| 8.3.1 员工满意度调查目的 .....     |  |
| 8.3.2 员工满意度调查问卷样本 .....   |  |
| <br>                      |  |
| 第九章 呼叫中心职场的设施设计 .....     |  |
| 9.1 职场概述 .....            |  |
| 9.2 职场的地理位置选择 .....       |  |
| 9.2.1 安静 .....            |  |
| 9.2.2 通讯畅通 .....          |  |
| 9.2.3 安全保障 .....          |  |
| 9.2.4 交通便捷 .....          |  |
| 9.3 职场的组成 .....           |  |
| 9.3.1 经理室 .....           |  |
| 9.3.2 话务中心 .....          |  |
| 9.3.3 监控室 .....           |  |
| 9.3.4 培训室 .....           |  |
| 9.3.5 休息室 .....           |  |
| 9.3.6 设备间 .....           |  |
| 9.3.7 盥洗室 .....           |  |
| 9.3.8 更衣室 .....           |  |
| 9.4 职场的布局 .....           |  |
| 9.4.1 布局的原则 .....         |  |
| 9.4.2 布局的技巧 .....         |  |
| 9.5 职场的设计 .....           |  |
| 9.5.1 高度 .....            |  |
| 9.5.2 通风 .....            |  |

---

|                     |
|---------------------|
| 9.5.3 温度与湿度.....    |
| 9.5.4 光线.....       |
| 9.5.5 照明.....       |
| 9.5.5 噪音.....       |
| 9.5.6 地面.....       |
| 9.5.7 绿化.....       |
| 9.5.8 工作台.....      |
| 9.5.9 坐椅.....       |
| 9.5.10 显示器.....     |
| 9.5.11 隔板.....      |
| 9.5.12 公告牌.....     |
| 9.5.13 大型监控显示屏..... |
| 9.5.14 话机及耳机.....   |
| 9.5.15 标志牌.....     |
| 9.5.16 墙报.....      |