

呼叫中心服务质量和运营管理指导要求 (试行本)

Contact center service quality and operation management specification

2012 - 03 - 12 发布

中华人民共和国中国通信企业协会 发布

目 次

| | |
|------------------------|----|
| 目次 | I |
| 前言 | IV |
| 呼叫中心服务质量和运营管理指导要求（试行本） | 1 |
| 1 范围 | 1 |
| 2 规范性引用文件 | 1 |
| 3 术语、定义和缩略语 | 1 |
| 3.1 术语和定义 | 1 |
| 3.2 缩略语 | 4 |
| 4 规划及发展方向 | 4 |
| 4.1 综述 | 4 |
| 4.2 呼叫中心战略指导方针 | 4 |
| 4.3 呼叫中心战略计划的制定与评估 | 5 |
| 4.4 年度经营计划 | 5 |
| 4.5 企业高层领导支持 | 5 |
| 4.6 建立完善沟通机制 | 6 |
| 4.7 呼叫中心文化建设 | 6 |
| 4.8 呼叫中心的社会责任 | 6 |
| 5 人员管理 | 7 |
| 5.1 综述 | 7 |
| 5.2 组织架构 | 7 |
| 5.3 员工招聘 | 7 |
| 5.4 员工培训 | 8 |
| 5.5 专业知识与技能 | 9 |
| 5.6 员工表现评定 | 9 |
| 5.7 员工薪酬 | 9 |
| 5.8 激励机制 | 10 |
| 5.9 员工满意 | 10 |
| 5.10 员工职业生涯发展 | 10 |
| 5.11 工作环境 | 11 |
| 6 现场管理 | 11 |
| 6.1 综述 | 11 |
| 6.2 业务量预测与排班 | 11 |
| 6.3 人员配备与排班 | 12 |
| 6.4 质量监控 | 12 |
| 6.5 报表管理 | 13 |
| 6.6 知识管理 | 14 |
| 6.7 生产工具 | 15 |

| | | |
|------|------------------------|----|
| 6.8 | 应急预案与措施 | 15 |
| 6.9 | 现场管理制度 | 16 |
| 7 | 流程管理 | 16 |
| 7.1 | 综述 | 16 |
| 7.2 | 流程的制定 | 16 |
| 7.3 | 流程的控制 | 16 |
| 7.4 | 流程的改进 | 17 |
| 7.5 | 流程的审核 | 17 |
| 7.6 | 主要支持流程 | 17 |
| 7.7 | 岗位工作流程 | 17 |
| 8 | 绩效管理 | 18 |
| 8.1 | 综述 | 18 |
| 8.2 | 服务规范 | 18 |
| 8.3 | 绩效考核 | 18 |
| 8.4 | 绩效考核结果反馈与沟通 | 19 |
| 9 | 客户价值与满意度 | 19 |
| 9.1 | 综述 | 19 |
| 9.2 | 客户群及客户需求细分 | 19 |
| 9.3 | 客户界面的一致性 | 19 |
| 9.4 | 客户沟通渠道的建立 | 20 |
| 9.5 | 客户投诉管理 | 20 |
| 9.6 | 客户满意度管理 | 20 |
| 9.7 | 客户忠诚与客户挽留 | 21 |
| 9.8 | 客户价值的挖掘 | 21 |
| 10 | 工具与技术 | 22 |
| 10.1 | 呼叫中心系统基本功能 | 22 |
| 10.2 | 与公众网络侧进行连接的接入设备 | 22 |
| 10.3 | 性能指标 | 23 |
| 10.4 | 后台维护和管理 | 24 |
| 10.5 | 可靠性 | 25 |
| 10.6 | 定时和同步 | 25 |
| 10.7 | 安全生产 | 25 |
| 11 | 网络与信息安全 | 27 |
| 11.1 | 综述 | 27 |
| 11.2 | 安全等级保护 | 27 |
| 11.3 | 风险评估 | 27 |
| 11.4 | 预防措施 | 27 |
| 11.5 | 安全事件报告和应急处置 | 30 |
| 11.6 | 安全管理制度 | 31 |
| 12 | 用户权益保护 | 32 |
| 12.1 | 交易之间应当遵循的原则 | 32 |
| 12.2 | 服务的明确提示、变更和终止要求 | 32 |
| 12.3 | 具体交易行为的要求 | 32 |
| 12.4 | 用户利益损害处理 | 32 |
| 附录A | （规范性附录）客户相关的关键流程服务规范指标 | 34 |
| 附录B | （规范性附录）关键支持流程服务规范指标 | 36 |

附录C（资料性附录） 运营绩效结果及指标对照表 37
附录D（资料性附录） 分值表 39

前 言

本指导要求由中国通信企业协会提出。

本指导要求主要起草单位：中国通信企业协会增值服务专业委员会、SEE-CMM 国际卓越服务标准化组织、工业和信息化部电信研究院泰尔实验室、工业和信息化部电信研究院标准所。

本指导要求主要起草人：胡世明、郭晨东、吴长虹、陈雷、吴宏建、郭燕冰。

呼叫中心服务质量和运营管理指导要求（试行本）

1 范围

本指导要求规定了呼叫中心服务运营者在服务质量及运营管理方面的基本要求和操作办法。本指导要求所指呼叫中心，特指为了客户服务、市场营销、技术支持和其他的特定活动，通过电话、传真、电子邮件、短信、网络、视频等多媒体渠道接收和发送联络信息的实体。

本指导要求适用于呼叫中心的日常运营和维护管理，以及对呼叫中心服务质量的评估管理工作。

2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅所注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

GB/T 7611-2001 数字网系列比特率电接口特性

GB/T 17154.2-1997 ISDN用户-网络接口第三层基本呼叫控制技术规范及测试方法 第2部分：第三层基本呼叫控制协议测试方法

YDN 038-1997 国内NO.7信令方式技术规范综合业务数字网用户部分 (ISUP)

YDN 065-1997 邮电部电话交换设备总技术规范书

YD/T 1522.1-2006 会话初始协议 (SIP) 技术要求 第1部分：基本的会话初始协议

YD/T 1522.3-2006 会话初始协议 (SIP) 技术要求 第3部分：ISDN用户部分 (ISUP) 和会话初始协议 (SIP) 的互通

YD/T 5040-2005 通信电源设备安装工程设计规范

YD/T 5002-1994 邮电建筑防火设计标准

YD/T 5059-2005 电信设备安装抗震设计规范

YD/T 5098-2005 通信局(站)防雷与接地工程设计规范

ITU-T P. 862 语音质量的感觉评估 (PESQ)：一种客观的针对窄带电话网和语音编码的端到端语音质量评估算法 (Perceptual evaluation of speech quality (PESQ): An objective method for end-to-end speech quality assessment of narrow-band telephone networks and speech codecs)

ITU-T G. 704 1544、6312、2048、8448和44736 kbit/s分级级数中使用的同步帧结构 (Synchronous frame structures used at 1544, 6312, 2048, 8448 and 44 736 kbit/s hierarchical levels)

IEEE 802.3 IEEE标准和信息技术-特定需求-第3部分：带有冲突检测的载波侦听多址访问 (CSMA/CD) 接入方法和物理层规范 (IEEE Standard for Information technology-Specific requirements - Part 3: Carrier Sense Multiple Access with Collision Detection (CSMA/CD) Access Method and Physical Layer Specifications)

3 术语、定义和缩略语

3.1 术语和定义

3.1.1

自动呼叫分配器 automatic call distributor

呼叫中心采用的电话呼叫设备，它按先后顺序将来电均匀地分配给座席。这一系统可以是单机，也可以是较大规模通信系统中的一部分。通常可以将来电者排入等候的队列中播放通知、公告等信息，并储存呼叫数据以供报表之用。

3.1.2

平均处理时长 average handle time

呼叫中心客服代表处理一个来电平均花费的时间，包括通话时长（含持线等待）及话后处理时长。

3.1.3

平均应答速度 average speed of answer

在来电被客服代表接听前，来电者平均等待时间。该数据可从接入设备中获取，用来衡量呼叫中心服务质量。

3.1.4

自动语音识别 automatic speech recognition

一种将人的语音转换为文本的技术。

3.1.5

通信楼综合定时供给系统 building integrated timing system

在每个通信大楼内，设有一个主钟，它受控于来自上面的同步基准（或GPS信号），楼内所有其他时钟受该主钟同步。

3.1.6

计算机与通信集成 computer telecommunication integration

将基于计算机的智能技术运用到电话、传真、电子邮件、短信、视频信号等多媒体信息的发送、接收及管理。

3.1.7

客户 customer

在本指导要求中所述客户，特指已经或将要发生直接或间接交易关系的对象，并等同于最终客户或用户。本指导要求中所述甲方客户，特指呼叫中心服务运营者的委托方。

3.1.8

客服代表 customer service representative

同座席 agent

呼叫中心接听客户来电的人员总称。

3.1.9

客户满意度 customer satisfaction

客户期望值与客户体验的匹配程度。换言之，就是客户通过对一种产品可感知的效果与其期望值相比较后得出的指数。

3.1.10

双音多频 dual tone multi frequency

由高频群和低频群组成，高低频群各包含4个频率，一个高频信号和一个低频信号叠加组成一个组合信号，代表一个数字。

3.1.11

首次呼叫解决率 first call resolution

客户的服务需求在一次呼叫的过程中由第一个接听电话的客服代表完全解决。凡是客户的服务需求，无论是通过电话，还是传真、网络等渠道，首次到达呼叫中心后，能够即时解决或在承诺的时限内解决，不需要重复致电的，都算作“一次呼叫解决率”的范围之内。

3.1.12

预测 forecast

呼叫中心通过分析历史业务量和业务到达模式，结合业务平均处理时长和损耗，以估计未来业务量和业务到达模式，以及为了满足服务质量和水平所需要的客服代表人数。

3.1.13

交互式语音应答 interactive voice response

可以根据客户在电话机或其他通信工具中输入的内容播放有关的信息。

3.1.14

客户沟通关键工作流程 key customer response process

指呼叫中心向最终用户和客户提供高水平和高绩效的产品和服务所需的至关重要的流程。

3.1.15

关键绩效指标 key performance index

衡量呼叫中心绩效的指标。一般来说，指对企业部门和事业部进行绩效管理的单一且关键的指标，呼叫中心应由多项关键绩效指标进行综合衡量。

3.1.16

关键支持流程 key support process

实现或维持与客户沟通相关的关键流程，达到服务水平目标所必须的流程（例如，信息系统、预测、招聘和培训及电信设施的提供等）。

3.1.17

排班 schedule

按不同时段安排客服代表资源的管理措施。

3.1.18

服务水平 service level

服务水平的定义是“在Y秒内，X%的客户联系信息获得应答。”例如，80%的来话呼叫，在20秒内被应答，服务水平就是80/20。

3.1.19

文本转语音 text to speech

从文本到语音的合成技术。

3.1.20

网络时间协议 network time protocol

用来使计算机时间同步化的一种协议，它可以使计算机对其服务器或时钟源（如石英钟，GPS等等）做同步化，它可以提供高精度的时间校正（LAN上与标准间差小于1毫秒，WAN上几十毫秒），且可介由加密确认的方式来防止恶毒的协议攻击。

3.1.21

虚拟局域网 virtual local area network

一种将局域网设备从逻辑上划分成一个个网段，从而实现虚拟工作组的数据交换技术。

3.1.22

员工利用率 staff working rate

员工利用率的计算公式为： $\text{通话时长} + \text{事后处理时长} + \text{空闲或签入系统时长} / \text{通话时长} + \text{事后处理时长} + \text{空闲时长} + \text{休息时长}$ 。员工的吃饭时间不计入在内。该指标一般设定在80%-90%的范围内。

3.1.23

员工占有率 staff busy rate

员工占有率的计算公式为： $(\text{通话时长} + \text{事后处理时长}) / (\text{通话时长} + \text{事后处理时长} + \text{空闲时长})$ 。该指标一般设定在70%-75%的范围内。

3.1.24

通话时长 call duration

指客服代表应答用户的呼叫后到用户挂机的时间。通话时长不包括用户听回铃音或彩铃的时间，但包括呼叫保持时间。

3.1.25

呼叫保持时间 call hold time

指呼叫接通后,在呼叫不被释放的前提下临时中断用户发送的媒体的时间。通常在呼叫保持时间内,用户可以接收客服代表播发的媒体,如客服代表将客户切换到听音乐的状态。

3.2 缩略语

| | | |
|------|-----------------------------------|-------------|
| ACD | Automatic Call Distributor | 自动呼叫分配器 |
| AHT | Average Handle Time | 平均处理时长 |
| ASA | Average Speed of Answer | 平均应答速度 |
| ASR | Automatic Speech Recognition | 自动语音识别 |
| BITS | Building Integrated Timing System | 通信楼综合定时供给系统 |
| CSR | Customer Service Representative | 客服代表 |
| DTMF | Dual Tone Multi Frequency | 双音多频 |
| FCR | First Call Resolution | 首次呼叫解决率 |
| IVR | Interactive Voice Response | 交互式语音应答 |
| KCRP | Key Customer Response Process | 客户沟通关键响应流程 |
| KPI | Key Performance Index | 关键绩效指标 |
| KSP | Key Support Process | 关键支持流程 |
| TTS | Text To Speech | 文本转语音 |

4 规划及发展方向

4.1 综述

呼叫中心是企业向客户提供优质服务与支持的重要手段。

呼叫中心的定位应包括组织定位和职能定位,其目的是为了明确该机构与企业其它相关部门的关系、责任与义务,确定该机构的主要职责和业务范围,便于呼叫中心与其它相关部门进行有效地沟通与协作,为企业贡献更大价值。

呼叫中心发展方向的内容应包括该机构的愿景、使命、近远期目标等,阐明了该机构的未来前景、组织价值,以及近远期的发展方向。该部分还应包括呼叫中心对其定位与方向的贯彻和近远期发展目标对企业整体战略的支持。

此外,呼叫中心还应关注所肩负的社会责任。

4.2 呼叫中心战略指导方针

呼叫中心战略指导方针的文件应包括该组织机构的远景、使命或目标等,同时该组织机构应根据明确的指导方针进行标准的建立,并持续改进其有效性。

具体要求如下:

- a) 呼叫中心指导方针应体现以下五项目标中的其中一项或多项:
 - 1) 客户满意度 (Customer Satisfaction)
 - 2) 最终用户满意程度 (End-User Satisfaction)
 - 3) 服务水平 (Service Level)
 - 4) 质量 (Quality)
 - 5) 成本 (Cost)
- b) 呼叫中心应确保组织内各个部门以最有效的沟通方式,同心协力保证所制定的目标或行动计划与指导方针保持一致。
- c) 呼叫中心的管理层和员工的行为也应与指导方针保持一致。

- d) 呼叫中心中的所有员工，其中包括固定职工、合同工、劳务工或临时工等，应有超过 80% 的员工能说明对该组织机构指导方针的理解。

4.3 呼叫中心战略计划的制定与评估

呼叫中心的战略规划应首先明确客户群体及细分市场，并了解客户的服务需求，在此基础上进行自身在市场竞争环境中的优劣势分析，并充分考虑到行业及市场环境的变化、新技术的出现等因素，据此制定出切实可行的部门目标及完成这些目标的具体策略。根据具体策略规划出部门的组织结构、资源需求及财务预算，并把具体的目标策略逐层分解落实到各个岗位与员工。

呼叫中心战略规划的参与者应包括主要领导层、中级及现场管理人员及骨干员工代表，还应该邀请市场、销售、技术、财务等主要部门人员参加或听取他们的意见和建议。呼叫中心近期目标和远期目标时间范围可以根据所处行业特点及发展趋势设定。

呼叫中心应拥有并采用战略规划、年度经营计划的制定和评审方法。

具体要求如下：

- a) 制定呼叫中心战略规划步骤应包括对市场趋势、最终用户及客户要求以及对该呼叫中心竞争地位的分析。
- b) 制定呼叫中心年度计划步骤中应包括对第 8 章（绩效管理）要求中所有绩效衡量指标的分析。
- c) 呼叫中心在制定其计划时应确保：
 - 1) 呼叫中心整体战略规划作为实体及各部门年度经营计划的基础实体及各部门的计划相互一致，相互支持；
 - 2) 经理和主管人员了解他们在贯彻计划所列明的行动中的职责。
- d) 评估计划的方法应包括：
 - 1) 根据计划对绩效进行季度分析；
 - 2) 确认计划的更新和修订没有前后矛盾的地方；
 - 3) 当绩效未能达到目标时，采取相应措施，并确保绩效能够得到提升或改进。

4.4 年度经营计划

呼叫中心必须执行一个以文件形式制定的，相关实体及各部门的年度经营计划。

具体要求如下：

- a) 实体及各部门年度经营计划应包含量化的财务目标和非财务目标，以及具体的行动计划。
 - 1) 所有与生产力、工作效率、收入和成本相关的目标都被视为财务目标；
 - 2) 非财务目标应与指导方针和战略规划相关，并包含绩效考评中涉及的工作绩效指标；
 - 3) 对于每一个量化的目标，呼叫中心应制定为实现该目标所采取的行动，以及任命相关负责执行的管理人员。
- b) 应确保实体和部门计划与指导方针的一致性。例如，如果指导方针中突出了客户服务、收益率和员工，那么每个计划都应涉及这三个方面。

4.5 企业高层领导支持

企业高层领导对呼叫中心的定位和职责必须有清楚的认识，并充分理解和重视呼叫中心为企业和客户所贡献的价值。企业高层领导必须积极参与呼叫中心运营管理的关键决策，并尽一切努力为呼叫中心的成功运营争取必要的资源支持。

呼叫中心应与企业高层领导建立定期的沟通机制，向企业领导汇报客户满意度状况、产品及服务质量问题、整体目标完成情况以及有关进一步提升客户满意度与忠诚度的措施与建议等。

有着企业高层领导支持的呼叫中心更加容易获得预算、项目、流程、技术工具及其他部门配合等方面的支持，从而确保呼叫中心的成功运营。

具体要求如下：

- a) 企业领导层应有相应的领导或领导小组主管呼叫中心业务；
- b) 企业领导对呼叫中心在企业中的定位清晰明确；
- c) 企业领导积极参与呼叫中心运营及服务改善的关键决策过程，并为呼叫中心争取和保障所需资源；
- d) 企业领导定期听取并了解呼叫中心运营及客户问题与满意状况，并根据呼叫中心的反馈，采取相应措施。

4.6 建立完善沟通机制

呼叫中心作为企业与客户之间的信息与沟通枢纽，应建立通畅的多向沟通渠道，及时把来自客户、企业、员工、其它相关部门及合作伙伴的信息传递到位，以促进决策和改进行动的实施。

这种通畅的沟通渠道通常包括面对面及电子与网络等手段。面对面的沟通可以包括正式或非正式会议、面谈、培训等手段，电子与网络的手段通常包括电话、传真、电子邮件、互联网站、网络共享等。沟通交流的渠道要涵盖呼叫中心与企业领导及其它部门之间、呼叫中心内部员工之间、员工与领导层之间、领导团队之间等。

呼叫中心应建立固定的流程或相应的规章制度使这种沟通机制制度化和日常化。沟通的内容通常包括企业及部门战略目标及运营规划的贯彻、员工意见及建议的反馈、客户咨询与投诉的及时反馈及汇总与分析、市场及销售最新动态、产品及技术支持信息、知识与实践共享、心得交流等等。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心具备完善的沟通渠道保障机制，包括流程、制度及相应技术支持辅助手段等；
- b) 呼叫中心具备完善的多样化沟通渠道，涵盖呼叫中心内外部的各个层面；
- c) 呼叫中心沟通所传递的信息内容完整、一致、有效；
- d) 呼叫中心信息流转与传递及时、便捷。

4.7 呼叫中心文化建设

呼叫中心的文化建设应以贯彻和实践呼叫中心的价值观以及促成远景及战略目标的达成为目的。呼叫中心的文化建设应从客户价值、高效沟通、团队协作、信任授权、学习创新、职业发展、认可激励、员工满意以及公平环境等方面着手，为呼叫中心创造良好的高绩效文化氛围，促进呼叫中心整体生产效率的提高。呼叫中心应具有自己的核心文化理念，并在日常实践中得到遵循与实践。呼叫中心应具有一贯的、持续的措施和手段，进行呼叫中心的文化建设。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心具备鲜明的核心文化理念并体现呼叫中心核心价值观，全面支持呼叫中心远景及近远期战略目标的达成；
- b) 呼叫中心具备完善的方法和手段，持续地、系统地进行文化建设；
- c) 呼叫中心的文化应以客户价值为核心；
- d) 呼叫中心的文化应提倡高效沟通与团队协作；
- e) 呼叫中心的文化应注重信任授权及认可激励；
- f) 呼叫中心的文化应促进员工满意及职业发展；
- g) 呼叫中心具备改革创新及不断学习与知识更新的文化氛围；
- h) 呼叫中心建立了公开、公正、公平的工作环境。

4.8 呼叫中心的社会责任

在客户眼里，呼叫中心代表着企业本身。呼叫中心应通过自己的努力为企业树立良好的社会形象。呼叫中心还应在业务运营过程中处处以客户满意为出发点，以维护客户利益为己任，不做任何侵犯客户合法权益的事情，并确保自己的运营符合职业道德规范及相关法律法规。呼叫中心还应该积极参与社会公益活动，为社区或国家做出力所能及的贡献。

呼叫中心的社会责任还体现在对于员工合法权益的保障，保证员工享有国家法律所规定的一切报酬、保险、超时工资、法定假日等薪酬福利。有条件的企业还应该根据呼叫中心员工的工作特点给予适当的其它方面的关怀和补助。

5 人员管理

5.1 综述

呼叫中心应具备科学有效的方法和手段，持续改进和提升员工管理和实践水平，提高员工满意度，充分调动员工的工作积极性，创造和保持高绩效的工作环境。

5.2 组织架构

呼叫中心应对其进行客户服务的实体组织架构及相应关键职位所需的最低知识与技能制定出明确的书面定义。

“与客户沟通的关键职位”（Key Customer Representatives- KCRs）：包括了客户服务代表（前台接线组、后台处理组、监控组、呼出组等），以及直接指导、管理和评估其工作绩效的管理岗位。书面职位定义应包括该服务实体的全体人员，而并非仅有一线客户服务代表的岗位描述。

呼叫中心应根据企业及部门战略规划及运营计划确定所需的组织架构，并明确定义各种不同岗位的岗位职责、任职要求、考核指标及汇报关系等，并包括各级人员之间的匹配比例。各种不同岗位的技能及素质要求的确定要根据岗位职责要求、现有员工能力素质与绩效分析、人才战略及员工培养计划、企业及部门文化氛围等多方面的因素综合考虑确定。

呼叫中心应通过组建项目小组、攻关小组、创新竞赛、跨部门团队、自我管理组织、交叉培训、专项主题活动等多种方式和手段以培养合作、主动、授权、创新的组织氛围并对不断变化的业务需求作出灵活反应。

呼叫中心在具体的工作组织和管理中，还应根据员工的不同性格、能力及素质特点，对他们进行合理定位与分工，以充分发挥他们各自的优势和潜力。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心应确定该实体的组织架构，及各个职位的职责、编制与要求；
- b) 呼叫中心应表明以上确定的组织架构、职位与编制、职责定义与要求对目前各项相关工作是适合的；
- c) 职位定义包含岗位职责、编制（人数）、级别、以及对该职位所需相关知识与技能的最低要求；
- d) 每个季度对该组织架构与职位定义进行审核与修订；
- e) 确保每位员工都能非常清晰地了解自己所处职位的定义内容。

5.3 员工招聘

呼叫中心的员工招聘应筛选并逐步确定能够满足业务需求的招聘渠道。呼叫中心应结合招聘成功率、人均成本、培训入职表现、上岗后的绩效考核、员工综合素质评价以及在职期限等因素对不同招聘渠道的质量和效果进行全面评估，并进行合理的淘汰与更新。招聘渠道和方式的选择可包括：内部员工及员工推荐、大中专院校、就业指导中心、专业招聘机构以及通过网站、报刊、招聘会进行自主招聘等。

呼叫中心人力资源部门应制定详细的年度或季度人员招聘计划。完整的人员招聘计划应涵盖以下主要方面：

- a) 人员需求预测；
- b) 能力与素质要求确定及岗位描述；
- c) 招聘渠道的选择；

d) 招聘实施的具体时间及流程安排。

呼叫中心在进行管理岗位的人员招聘时，应注意内部与外部招聘渠道的平衡，既要优先满足内部优秀员工的职业生涯发展需要，又要兼顾新鲜血液的输入。

呼叫中心应建立固定的简历筛选、面试和聘用程序，并制定出详细的流程、一致的问卷和实操内容以及评价标准，并根据招聘岗位的具体情况由人力资源部门和相关的经理、主管、组长甚至未来同事参加。呼叫中心的员工招聘还要考虑相关法律的要求，符合相关规定。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心应具备完善的招聘渠道管理制度；
- b) 呼叫中心应具备具体详细的招聘计划；
- c) 呼叫中心的招聘应注重内聘与外聘的平衡；
- d) 呼叫中心应具备严谨一致的筛选、面试和聘用标准及程序；
- e) 呼叫中心的招聘与聘用方式应能够识别，并能成功地聘用所需人员；
- f) 在聘用过程中应进行严格的筛选，将上岗前三个月内出现的“不能胜任工作”的人员数量降到最低限度；
- g) 对于成功和不成功的“被聘用者”应进行基于事实的分析，改进相应流程。这些分析包括分析应聘信息、培训分数、监控分数、旷工、流动性和生产效率指标等；
- h) 招聘所关注的应该是效果，而并非计划和活动本身。

招聘是保证在既定日期前聘用一定数量且符合要求的人员；而培训则是保证在既定日期前培训一定数量且符合要求的员工。

5.4 员工培训

呼叫中心应设立专职的培训部门负责培训工作的规划和实施。呼叫中心应制定符合自身实际的培训战略和培训实施计划。呼叫中心的培训战略应与企业及呼叫中心战略目标一致，并形成对呼叫中心整体人力资源战略及运营目标的支持。呼叫中心的培训战略要明确阐述培训工作的近远期目标、实施策略、资源需求（资金、设施、工具等）、课程体系开发、师资队伍建设、培训实施手段、质量监控及效果评估等主要内容。

在此培训战略的指导下，呼叫中心还应根据年度运营计划，制定详细的培训实施细则。培训实施计划的制定要同时考虑对整体培训战略目标的达成和对当前业务需求的支持。呼叫中心的培训实施计划应该结合整体培训战略目标，并在广泛征求呼叫中心各运营管理部门需求的基础上制定。培训实施计划应该涵盖：培训目的、受训对象特点分析、课程设置、时间地点、师资队伍、培训方式、培训质量及效果评估措施等。呼叫中心的培训工作要严格按照所制定的培训计划来实施，并根据质量及效果的评估反馈情况，进行循环改进。

呼叫中心应根据员工的素质能力特点、绩效考核与监控、以及职业生涯规划，为每一位员工制定详细明确的个人培训计划。员工的个人培训计划应该着重于培养员工的服务技能、技巧，丰富相关知识信息、提高技术工具操作水平以及提升员工的综合素质，以帮助其达成工作绩效和实现个人职业发展目标。员工的个人培训计划要涵盖培训课程、完成时间、实施方式、资源承诺等主要内容，并结合定期的检查与评估，对计划进行合理的修订和调整。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心对所有员工的培训和发展方式应正式确定，其中包括以下几个方面：
 - 1) 培训环境与方法（例如，课堂式、跟班式、在职式或电脑模拟等）；
 - 2) 针对每个岗位的最低技能和知识水平，应具备相应的具体培训需求清单；
 - 3) 具备经授权的培训人员，或配备专职的培训人员；
 - 4) 确定培训后希望达到或要求达到的效果，且容易确认这种效果。
- b) 如果岗位技能与知识的要求发生变化，应对现有员工进行正式的再培训；
- c) 如果使用在职培训方式，而且允许受训人员处理现场业务（如接听或呼出电话，处理电子邮件、网上、传真和信件等），则要求在进行在职培训之前必须：
 - 1) 在处理现场业务之前，该受训人员必须通过初始技能确认；

- 2) 在职培训期间必须对实际业务的处理情况进行全面的监督。

5.5 专业知识与技能

呼叫中心应确认担任“与客户沟通相关”职位的所有员工（包括长期和临时员工）具有相应职位所要求的专业知识与技能。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心应对其各个工作岗位所需要的最低技能和知识（必须具备）进行书面描述，同时包含胜任该工作岗位所需的所有技能和知识（包括“最好具备”），而不仅仅是对该职位招聘条件的描述；
- b) 所列明的最低技能和知识必须是可以被确认的。例如：负责接听电话的客服代表岗位要求，如果所描述的最低技能不包括以下方面，则该职位的描述不符合要求：
 - 1) 使用电话系统的能力；
 - 2) 使用电脑操作界面的能力；
 - 3) 键盘的文字录入技能；
 - 4) 客户服务技巧；
 - 5) 产品与业务知识；
 - 6) 工作流程的了解。
- c) 对于所有岗位的员工，其知识与技能确认程序应包括：
 - 1) 与岗位最低要求相关的、客观的工作表现评分达标线；
 - 2) 可被审核确认的文字记录（如考试答卷、得分、日期）；
 - 3) 为那些未能掌握所要求的知识与技能的人员设计提高计划；
 - 4) 有关知识与技能的年度考核与确认；
 - 5) 业务、项目、流程、系统升级或更新后的技能再确认。
- d) 针对以上确认程序应具有主管以上管理人员的书面签名认可文件；
- e) 如果将监控作为最基本的知识与技能确认方法，则每个岗位的员工至少在上岗后的第一个月内，应接受每周一次的监控作为对其知识与技能的确认记录。

5.6 员工表现评定

呼叫中心评估员工绩效的方式应该支持其指导方针和经营绩效目标，而不是与其相抵触。

具体要求如下：

- a) 对于服务期限超过1年以上的员工，呼叫中心应对个人的绩效进行一次评估，评估频率至少每年一次。在评估的过程中找出可以改进或提高的方面；
- b) 评估时应考虑到员工在知识与技能方面，以及在呼叫监控中的表现，也可以包括其他方面，诸如合作精神、人际关系、对团队的贡献，以及个人潜能等方面。

5.7 员工薪酬

呼叫中心向个人及团队提供薪酬和经济奖励的方式应当确保支持其指导方针与经营目标，而不是与它们相抵触。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心各级员工薪酬的确定应根据所处行业市场情况、组织机构的整体情况及财务状况而定；
- b) 薪酬的制定还应考虑员工个人能力、综合素质和个人期望；
- c) 对于各级员工的薪酬应有一个逐渐提高的幅度。

5.8 激励机制

人力资源是呼叫中心行业发展与运营的最关键因素，而激励是人力资源的重要内容。呼叫中心应努力创造并保持一个能激发员工全部工作热情和潜力的工作氛围和环境，实现最大程度上的员工激励。呼叫中心的员工认可与激励应包括精神、物质、定期与即时等不同的类别和形式。

常用的激励与认可手段可包括表彰表扬、职位升迁、培训机会、岗位匹配、信任授权、薪酬提升、即时奖励、职业生涯规划与发展、工作环境及员工服务改善等等。呼叫中心的认可与激励措施应面向所有员工，及时关注员工一点一滴的进步表现。此外，呼叫中心还应定期进行员工关注焦点调查，并根据调查结果及时解决或答复员工关注的主要问题。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心制定的人员激励机制应保持与该组织机构指导方针一致，同时还应与其业务特点相适应；
- b) 如果在呼叫中心的指导方针中包含有高水平的服务和质量、客户满意度等内容，那么有关奖金或奖励制度中也应包含这些内容；
- c) 如果服务、质量，以及客户或最终用户满意度等指标性的激励措施在一般层次上普遍采用，那么对管理层也同样适用。

5.9 员工满意

呼叫中心应通过员工满意度调查、需求或关注焦点调查、正式或非正式沟通交流等手段，以及对绩效指标、员工流失率、缺勤率、投诉与抱怨等数据信息的关联分析确定影响员工满意度和激励的关键因素。这些关键因素通常可包括：决策参与、高效沟通、职业发展、培训提升、信任授权、公平、尊重、挑战创新、工作与生活的平衡等方面。

呼叫中心应根据调查分析的结果，对影响员工满意度和员工激励的关键因素制定相应的改进策略，并依据对运营效率和服务质量影响的程度确定改进的优先级及资源分配，以期更好地激励员工，并提高员工满意度和工作绩效。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心应定期进行综合及专项员工调查；
- b) 呼叫中心管理层及各职能部门应定期与员工进行沟通交流；
- c) 呼叫中心应关注并定期分析绩效指标、员工流失率、缺勤率、投诉与抱怨等数据信息，以确定影响员工满意度的关键因素；
- d) 呼叫中心应针对调查和分析结果制定改进措施，并公开承诺。

5.10 员工职业生涯发展

呼叫中心应根据其近远期发展目标规划制定出相应的人力资源开发战略。人力资源开发战略应包含并明确阐述未来实现战略目标所需的岗位类别、人才素质、层次结构、引进和培养计划以及配套人力资源政策等要素。

呼叫中心应根据整体的近远期战略目标以及相应的人力资源开发战略，为员工设计并规划出多样化的职业生涯发展途径。这些途径通常可包括管理途径、专业技能途径等，并且可考虑在企业整体范围内为员工提供更为广阔的职业未来。呼叫中心应为每种途径设定不同的层级结构，为员工提供更多的发展机会和挑战目标。呼叫中心应为不同的发展途径和层级制定配套的激励和认可措施，达到更好的员工激励效果，以进一步提升员工的满意度和忠诚度，降低员工流失率。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心应具备完整的人力资源开发战略；
- b) 呼叫中心应具备多样化的职业生涯发展途径；
- c) 呼叫中心应为每一位员工制定个人职业生涯规划；
- d) 呼叫中心员工的职业生涯规划与呼叫中心整体人力资源开发战略应相一致；
- e) 呼叫中心应对员工流失进行原因分析，并及时制定改进措施，减少员工流失。

5.11 工作环境

呼叫中心的工作环境应符合健康、安全、舒适以及满足员工需求和运营管理要求的原则。呼叫中心的工作环境应能够促进员工的工作积极性和生产效率的提高。呼叫中心应对空气环境、工位布局、内部装饰、人体工学、噪音、灯光、配套设施等全面评估并改进其环境。

- 空气环境：温度、湿度设定，新风供应量；
- 工位布局：开放式、集簇式，易于拼装及移动等；
- 内部装饰：室内颜色与装饰、绿色植物，员工参与决策；
- 人体工学：可调节座椅、键盘、手托、脚垫、环保显示器、工位大小合适；
- 噪音屏蔽：隔音措施及噪音屏障；
- 灯光设计：柔光设计，减少或消除屏幕反光；
- 配套设施：休息室、阅览室、图书馆、会议室、培训教室、员工更衣室、健身房、餐厅等。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心的物理工作环境应不能有益于员工发挥其工作能力（避免诸如拥挤不堪、灯光昏暗、温控不当、环境嘈杂等现象）；
- b) 呼叫中心应在工作环境的改善活动中，将员工的士气、健康、安全，以及人体工程学等因素进行综合考虑；
- c) 呼叫中心应根据人体工程学原理，布置座席的隔间与高度，椅子的高度与摆放等，同时尽可能地考虑员工对环境的需求与愿望；
- d) 呼叫中心应确保办公设备摆放的合理性，以及确保工作时间内办公设备处于正常运行状态；
- e) 呼叫中心应确保其办公设备、办公用品的购置、领用、维护及报废等程序的有效性。

6 现场管理

6.1 综述

现场管理涵盖了呼叫中心在日常运营管理方面的关键环节。这些环节包括话务量预测与排班、质量监控与辅导、报表管理、知识管理、技术与系统支持、现场应急预案及现场管理规范等。现场管理应有利于支持呼叫中心的高效、有序运营，人员的有效利用，服务质量的保障以及对内外部变化的从容应对。

6.2 业务量预测与排班

呼叫中心应掌握不同类型业务（例如，电话、电子邮件、网上、传真、信件等）的业务量历史数据及趋势，以及影响业务量变化的其它因素，针对不同业务类型进行未来业务量预测，确保员工的配备与业务量相匹配。

呼叫中心在进行业务量预测时，首先应分析业务量历史数据及趋势，初步预测出未来的业务量及分布趋势。在此基础上还应考虑影响未来业务量变化的其它非常规因素，用以校正对未来业务量的初步预测，形成对未来业务量的最终预测。

呼叫中心应在准确预测业务量的基础上进行合理的人员排班。排班时应考虑的主要因素包括业务量、服务水平、处理时长、应答速度、员工出勤情况等影响员工在线工作的其它因素。

呼叫中心在每天的现场运营管理中，还应根据实时来电及其它方式的服务请求情况，进行及时的现场人员调配，以满足业务量的需求。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心话务量/业务量预测的准确度直接影响工作人员的配置与排班，因此应尽量保证对其预测的精准度。

- b) 在预测准确的基础上，排班时应考虑的主要因素包括业务量、服务水平、平均处理时长、应答速度及员工缩减率等影响员工在线工作的其他因素；
- c) 应使用可利用的数据参数来预测话务量/业务量。如 A 项目已运营两年，可将两年内的具体数据作为预测来话量的参数；
- d) 应确保用于预测话务量的数据的准确度；
- e) 呼叫中心应了解其历史上的各项业务量的走势，并预测每种服务方式（例如电话、电子邮件、互联网、传真、信件等）的未来业务量发展趋势，根据周期时间目标确定适当的预测时间频度；
- f) 呼叫中心应通过以下这些因素来追踪话务量变化的规律，同时应对不同情况、不同时期的话务量数据进行统计分析和比较，以便不断提高话务量预测的准确性：
 - 1) 组织机构的发展战略与规划；
 - 2) 客户量/最终用户群数量的变化；
 - 3) 组织机构对其业务/服务的宣传、促销与推广等市场行为；
 - 4) 报纸、广播、电视等媒体的宣传报道；
 - 5) 国家相关政策法规的变动；
 - 6) 突发事件（如：自然灾害、意外事故、系统瘫痪等）；
 - 7) 特殊时段来话量（如春节、3.15 国际消费者权益日、劳动节、国庆节等，及其他对特定项目有可能产生影响的日期或时段）；
 - 8) 应根据话务量预测模型对可预知因素提前做出响应，制定相应的解决方案。
- g) 应根据话务量模型提供的比较数据，及时了解市场与客户/最终用户对各项业务的需求状况，便于调整市场运作方向，进一步提高客户/最终用户满意度与利润增长点。

6.3 人员配备与排班

呼叫中心应确定近期（一年以内）与中长期客户和最终用户的服务期望（即服务需求预测），并把这些预测转变为服务最终用户的能力。此外，呼叫中心应使员工总数与话务量/业务量变化模型达成一致。

服务最终用户的能力指的是呼叫中心通过了解最终用户的需求与期望，提升该实体对产品/服务的开发与服务能力。对于此能力的开发与拓展，应保持与该组织机构指导方针的一致性。

具体要求如下：

- a) 应根据话务量预测模型估算下阶段来话量情况，提前进行班次调整与人员调配，保障呼叫中心正常运营；
- b) 如话务量接入能力将要趋于饱和时，应进一步完善、调整、改进当前运行系统，提前做好人员与设备扩容的准备，确保中心保持正常运转；
- c) 应根据话务量预测来制定员工配备计划，使得来话量模式和员工总数之间的差异减少到最低；
- d) 如果某个项目中的员工配备由客户决定时，呼叫中心将无须根据来话量模式配备人员。

6.4 质量监控

呼叫中心应具备完善的质量监控体系，对各种业务类型（例如，电话、电子邮件、互联网、传真、信件等）的服务质量及员工的工作表现进行有效监控。对于监控的结果应进行及时的反馈与辅导，以促进员工各项基本技能与素质的提升。

呼叫中心的质量监控体系应包括以下主要内容：

- a) 质量监控的岗位（职责）设置；
- b) 监控人员素质要求；
- c) 监控内容及频率；
- d) 监控手段与方式；
- e) 监控标准的设定与校准；
- f) 监控结果的反馈与辅导。

呼叫中心应设立专职的质量监控岗位，或把监控职责分配到各层主管和经理岗位，负责对服务质量及员工工作表现进行监控。呼叫中心还可以委托第三方专业机构进行质量监控。

负责监控的人员应熟悉并能胜任所监控的业务，还应接受相关业务知识、监控标准、监控流程、实际监控测评等方面的培训和考核，以保证质量监控人员客观、熟练地完成监控工作。

呼叫中心质量监控的内容应包括员工在业务处理过程中的软硬技能（流程遵守、脚本遵守、差错率、倾听能力、理解判断能力、应变能力、知识掌握程度、沟通能力等）和整体服务质量（首次问题解决率、客户满意度等）。质量监控的频率应根据员工上岗时间长短、以往监控结果、培训情况、考核情况等进行适当的设定。

呼叫中心应采取多样化的手段与方式（例如：现场观察、远程电话监控、录音监控、语音分析、肩并肩监控、伙伴监控、多媒体监控、录屏等）进行质量监控。

呼叫中心的质量监控应制定统一详细的评价标准，并严格按照标准进行监控评价。评价标准的制定要有员工的参与，得到员工的认可，并被全体员工所了解。监控人员之间对监控评价标准也要达成一致，并定期结合实际案例进行校准，尤其是对主观评价标准的校准。

呼叫中心监控人员应针对监控结果及时给员工建设性的反馈与辅导，一方面对员工的工作表现及服务质量存在的问题进行沟通并制定改进计划；另一方面，对员工良好的行为表现进行及时鼓励和表扬。在反馈的过程中，双方需要就改进的地方达成共识，并制定改进计划，承诺资源支持。反馈辅导与录音回访同时进行也是呼叫中心较常采用的监控辅导方式。

呼叫中心应把质量监控体系与员工的培训、绩效考核、职业发展等密切结合，利用监控结果提高培训的针对性、考核的客观性及激励性，以及员工职业发展规划的目的性。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心应具备进行监控的方法，其设计意图就是达到自身、客户以及最终用户的要求和目标。该监控方式应按照设计要求，在处理与最终用户进行各类业务的各个部门和团队中使用。监控方式应包括：
 - 1) 确保与最终用户相关的各类型业务都受到监控（例如电话、传真、邮件、互联网、电子邮件等）；
 - 2) 应监控绩效特性的详细内容（例如准确性、专业性等），而准确性应是一个单独的监控组成部分；
 - 3) 总体监控频率：每名客服代表至少每月被监控 1-2 次；
 - 4) 采用录音监控方式时，应确保录音样本数量的合理抽取与分配；
 - 5) 使用适合业务类型和业务量/话务量的监控抽样方法；
 - 6) 使用具体的工作表现评分系统，同时保证该系统的客观性和精确度；
 - 7) 当被监控的客服代表的监控评分低于要求时，应制定和采取改善措施；
 - 8) 整合并分析监控结果，从而发现影响员工表现和绩效的流程问题，这些问题可能出现在交叉部门业务处理流程中，但最终影响的是个人绩效；
 - 9) 制定一个将所有的监控结果反馈给员工的计划，包括正面的和负面的反馈，同时该计划应明确说明提供此反馈的时间和方式。
- b) 执行监控工作的人员应受过良好培训，并参加每季度举行一次的校准会议，以确保：
 - 1) 每一位监控人员评估的一致性；
 - 2) 监控评分反映最终用户的真实体验（即：监控人员的评分结果与客户和最终用户的评价不应存在重大差异）。
- c) 应定期对监控评分内容进行讨论，若有需要变动的地方应及时对其内容进行修订。

6.5 报表管理

呼叫中心应密切关注各项运营管理绩效指标，并对这些指标进行分析，及时掌握呼叫中心的运行状况。呼叫中心的管理报表应涵盖运营效率、服务质量、客户反馈、财务指标以及员工满意等主要方面的绩效。

呼叫中心应首先根据本身的业务特点确定所要关注的各项关键标准及个性化数据，并根据各种不同数据类型的特点，设定日报、周报、月报、季报及年报的具体类别。报表的主要内容及重点应根据呈送对象的不同有所侧重。

呼叫中心的各类管理报表除了提供系统化的数据信息指标外，还应就数据信息进行系统分析和对比，以了解运营管理各个环节的当前状况、阶段趋势、主要问题、潜在风险等情况。呼叫中心的管理报表应以直观和形象化的形式（成分对比、项类对比、时间序列、频率分布、相关性分析等图表）报送给呼叫中心领导层、企业领导层及各相关部门。此外，呼叫中心还应在此基础上，提出问题的解决意见或建议，供领导及相关部门决策参考。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心应就每一项指标建立目标值，并应与呼叫中心的指导方针和战略规划保持一致。在管理报表分析前，应确定每项指标都已设定其相应的目标值（KPI）；
- b) 管理报表都应有明确的目的，以及鲜明的主题。有代表性的图表可以帮助观察者发现问题；
- c) 管理报表中不允许出现：数据逻辑关系不合理的情况；连续数据与最终结论不符的情况；KPI 设定不符合行业标准及实际情况；
- d) 当没有达到 KPI 时，应明确可控制因素与不可控制因素。对于由于可控制因素引起的失误应明确纠正和改进措施；
- e) 呼叫中心应使用已有指标中没有包括，但客户要求的任何指标。并且应连续不断地向客户提供所有指标数据；
- f) 当客户没有对现有数据做出要求或反应时，应以内部指标及实际情况进行衡量；
- g) 当客户不允许呼叫中心接触数据，或客户无法提供数据时，该要求可以忽略。在此情况下，呼叫中心应有书面说明，以证明对数据的明确要求；
- h) 对客户和最终用户，其呼叫中心应量化以下几个方面：
 - 1) 最终用户呼入电话量；
 - 2) 呼出电话量；
 - 3) 其他电子业务处理量（电子邮件或其他电子业务量）；
 - 4) 非电子业务处理量；
 - 5) 向客户提供报表频率；
 - 6) 客户及最终用户满意度；
 - 7) 数据库管理（呼出）；
 - 8) 常见问题（FAQ）的更新（呼入）；
 - 9) 特殊情况处理（呼出）/特殊个案提交（呼入）。
- i) 对客户和最终用户，其呼叫中心的支持单位应量化以下几个方面：
 - 1) 电话线路；
 - 2) 应用系统管理；
 - 3) 预测业务量；
 - 4) 招募/雇佣员工；
 - 5) 财政支持。
- j) 至少每月对以上数据进行汇总，同时这些数据应准确、客观并具有代表性；
- k) 对所有指标都应在可衡量的范围之内，每个指标至少在 75%的时间里达到所要求的业绩水平，而且应连续三个月有“持续改进”的表现；
- l) 呼叫中心应为管理报表设定提交时限，严格按照确定时限提交管理报表，并客观准确地统计管理报表提交的及时率。

6.6 知识管理

呼叫中心应建立并不断更新、完善知识库系统。呼叫中心的知识库应该包含常见问题及解决方案、产品知识、价格策略、资费标准、市场信息、销售及维修政策、服务承诺、最新通知等内容。呼叫中心知识库系统的建立应考虑使用及查询的方便性，并应建立相应的更新和维护机制，尤其是与企业其它相关部门的知识与信息沟通共享。同时，呼叫中心应与企业其它数据信息系统保持通畅的连接。呼叫中心应指派专门的人员或岗位对知识库进行及时维护，以确保数据信息的有效性、完整性、安全性。

呼叫中心应建立学习与知识共享的机制，运用灵活多样的手段鼓励员工分享其最佳实践。还应创造知识共享的文化氛围、通过网络空间（BBS、博客论坛等）、非正式兴趣（专家）小组、课题攻关小组、小组业务讨论等活动，鼓励员工贡献和分享自己的知识、经验和技巧，并有相应的奖励和认可机制。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心应具备完善的知识库及管理系统；
- b) 呼叫中心的知识库系统应与企业信息系统进行连接或集成；
- c) 具有专人或明确的职责划分进行知识库的维护和管理；
- d) 呼叫中心员工应利用多样化手段积极分享最佳实践，并得到组织的激励和认可。

6.7 生产工具

呼叫中心应充分利用各种辅助运营及管理工具，帮助提升和改善呼叫中心的运营效率、服务质量以及客户满意度。这些辅助运营及管理工具包括：自动呼叫分配系统（ACD）、计算机与通信集成（CTI）、自助语音应答（IVR）、网站、传真、短信平台、在线文本支持、多媒体支持、事件跟踪系统、实时运营监控及显示系统、数据分析报表系统、人员排班及出勤管理系统、质量监控系统等。

呼叫中心应对现有的各种辅助运营及管理工具的功能及开发潜力具有清楚的了解。呼叫中心应有效利用这些辅助运营及管理工具，支持并优化各项工作流程，提高运营效率。呼叫中心相关岗位员工及管理人员应接受专门培训，熟练掌握各项工具的使用技能，提高工作效率和质量。

对于新的辅助运营及管理工具的购买和使用，呼叫中心应首先进行全面的论证，包括购买的必要性、业务的适合性、预算及投资回报分析、新旧系统或工具的兼容、新系统或工具与现有管理机制及运作流程的适用性等。此外，还应尤其重视新系统或工具的使用培训工作，以确保员工能熟练运用新的系统或工具，发挥其最大价值。同时，呼叫中心还应根据新系统或工具的功能特点，进一步优化工作流程，以提高工作效率。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心应具有基本的辅助运营及管理工具；
- b) 呼叫中心应充分发挥现有系统或工具的最大效能；
- c) 呼叫中心应具备完善的新系统或工具的引进机制；
- d) 呼叫中心员工应熟练掌握现有系统或工具的操作和使用；
- e) 呼叫中心的辅助运营和管理工具应能有效提升运营效率及服务质量。

6.8 应急预案与措施

呼叫中心应建立各项应急预案措施，以备在发生突发事件、灾难等情况时能够从容应对，保证服务的连贯性和数据的完整性，把各种损失和影响降到最低限度。

呼叫中心的应急预案措施应包括系统瘫痪、网络及通讯故障、电力中断、火灾以及其它人为或自然灾害等情况。

呼叫中心应确保各相关岗位及员工了解各种应急预案措施，并应针对各种应急预案措施进行相关的演练，以便各相关岗位及员工熟悉各种应对流程及措施。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心应具有各种相关的应急预案措施；
- b) 呼叫中心各岗位员工应了解和熟知各种相关应急预案措施；

- c) 呼叫中心应定期针对各种主要应急预案措施进行演练。

6.9 现场管理制度

呼叫中心应建立健全各项现场管理制度，以维护现场工作秩序，保持良好的工作环境，保障各项工作的有序进行。现场管理制度可包括劳动纪律、交接班制度、例会制度、考勤制度、仪容仪表制度、请假制度、保密制度、工作区域规范、物品摆放、用餐制度、系统操作规范、职业道德行为规范、安全生产规定等等。

呼叫中心应采取包括培训、会议、主题活动、宣传张贴、视觉提醒等多样化的手段以及配套的奖惩措施，让员工熟知并自觉遵守各项现场管理规章制度。

呼叫中心的各项现场管理制度应保持与部门文化氛围及核心价值理念相一致。各项管理制度还应该随着管理形式、业务重点及策略改变、员工变化等实际情况做适当的修订。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心应具备各项现场管理规章制度；
- b) 呼叫中心员工应熟知并自觉遵守各项现场管理规章制度；
- c) 呼叫中心的各项现场管理制度应与部门文化氛围及核心价值理念保持一致。

7 流程管理

7.1 综述

呼叫中心的运营和管理都应制定相应的流程规范，用于指导运营和管理的具体实践。呼叫中心应确保各级员工正确理解相关流程，并严格按照流程进行规范操作。

呼叫中心应具备以下几个方面的高效流程：战略规划与部署、客户需求与调查及满意度管理、现场管理、人员管理、财务管理以及绩效衡量与考核等。流程管理的重点在于对流程的持续控制、改进和审核，从而确保呼叫中心的规范化运营，达到预期的绩效目标。

7.2 流程的制定

呼叫中心的流程制定要以满足企业产品与服务、客户、合作伙伴、呼叫中心运营管理、股东及员工的需求为目的和出发点。呼叫中心流程的制定还要满足绩效考核、应对变革、创新改进等方面的需求。

呼叫中心的流程制定要具有并遵循固定的程序或步骤。这些程序或步骤可包括：需求和目的确定、适用范围确定、参与部门及人员确定、关键输入输出确定、控制指标确定、资源需求确定、流程讨论与起草、流程审批、流程发布、流程培训和贯彻等。

呼叫中心的主要流程应涵盖战略规划与部署、服务产品创新、客户满意度管理、现场运营管理、人力资源管理、绩效衡量与分析系统等方面。

呼叫中心应对关键价值创造流程和配套运营支持流程进行区分，明确相互之间的支持与配套关系，并针对不同的流程类别制定相应的控制、审核及改进计划和措施。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心应具备科学、完善的流程制定和培训贯彻程序或方法；
- b) 呼叫中心应具备管理及运营各主要层面的关键流程体系；
- c) 呼叫中心应明确区分关键价值创造流程和关键运营支持流程，并分别制定相应控制、审核及改进策略；
- d) 呼叫中心员工应熟悉相关岗位流程，并严格按照流程规范操作。

7.3 流程的控制

呼叫中心的每一项流程都必须保证执行的一致性和符合性，并有相应的流程使用指导，以及监控和评估标准。对于绩效差异较大的流程必须及时进行分析、评估和纠正。通常的做法是采取根源分析、关联分析、趋势分析、对比分析等手段，确定目前存在的绩效问题、趋势及根源，并据此制定相应的改进

措施。新的改进措施实施后，呼叫中心还应持续对该项流程进行监控和评估，并形成改进循环，直到流程达到预期绩效。呼叫中心管理层、流程监控部门及相应岗位的流程执行者应接受专门的培训，以及时监控和改进出现绩效差异的流程。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心应具备系统的流程监控手段（包括对流程执行规范性和一致性的监控）；
- b) 呼叫中心应具备系统的流程评估分析和改进手段；
- c) 呼叫中心的管理层和流程监控人员应接受过专门培训；
- d) 呼叫中心的流程监控改进应取得明显效果。

7.4 流程的改进

呼叫中心应制定系统的方法对那些长期未能实现预期绩效目标的流程进行改进。这些流程的改进应遵循以下步骤：参考标杆数据、分析问题根源、制定改进措施、修正设定目标等。呼叫中心还应让所有管理层及员工都能了解和学会运用这种方法。当出现此类流程问题时，应及时运用既定的方法进行评估和改进。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心应具备定期的（周、月、季）流程评估改进机制；
- b) 呼叫中心管理层和员工都应了解流程分析改进的方法和步骤；
- c) 呼叫中心的流程改进应取得明显效果。

7.5 流程的审核

呼叫中心应定期（例如，季度或半年）对关键核心流程和支持流程进行全面审核。这种审核必须是详细的、从始至终的。审核的内容包括其业务适用性、绩效达成情况和改进机会。审核的结果必须记录在案并就任何已发现的缺陷或机会采取改进行动。

呼叫中心应设立专门的流程审核小组负责流程的审核工作。流程审核小组要具有明确的客观审核指标和依据，当发现差异时，应当分析原因并提出适当的解决方案。同时，对于发现的改进机会，也要提出改进建议。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心应具备定期的流程审核机制；
- b) 呼叫中心应成立专门的小组负责流程的审核，并对审核发现的问题提供书面报告；
- c) 呼叫中心各相关部门应针对审核发现的问题制定改进措施；
- d) 呼叫中心应对改进后的流程进行再次审核，直至达到预期效果。

7.6 主要支持流程

呼叫中心应确保所有支持部门的信息沟通流程的畅通，并制定书面化的各个支持部门与呼叫中心的信息沟通流程，同时提出对各个支持部门的具体要求。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心应对所有支持部门和主要供应商的业绩进行评估，至少每个季度评估一次；
- b) 当呼叫中心发现主要支持部门或主要供应商的业绩不佳时，应制定一个使其得到改进的计划。
如果主要供应商是垄断者或客户，或是客户指定的供应商，则该要求可以忽略。

7.7 岗位工作流程

呼叫中心应针对“与客户沟通的关键职位”，如前台接线组、后台处理组、监控组、呼出组等，制定出明确的书面流程，并确实一致地履行该流程。

在岗位工作流程基础上，通过实际运营与经验的不断积累，呼叫中心应使该岗位工作流程变得更加完善。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心岗位工作流程的制定应与该组织机构的指导方针保持一致；
- b) 呼叫中心岗位工作流程的制定应参照类似的高绩效呼叫中心，并以体现和提高实体运营绩效为目的；
- c) 呼叫中心应针对该岗位工作流程进行审核与修订，至少每个季度进行一次；
- d) 呼叫中心应确保全体员工都能非常清晰地了解自己所处岗位的工作流程，并保证努力地、一致地加以贯彻和实施；
- e) 呼叫中心的岗位工作流程应不断地加以完善。

8 绩效管理

8.1 综述

呼叫中心绩效必须具有实际的效果，无效劳动的结果不能称之为绩效。绩效是一定的主体作用于一定的客体所表现出来的效用，即它是在工作过程中产生的。此外，绩效还应当体现投入与产出的对比关系。

8.2 服务规范

呼叫中心应测定其完成的每项流程的服务和质量绩效。其目标是实现高绩效水平，并且在实现的绩效水平低于目标时提高绩效。

具体要求如下：

- a) 对于附表 A、B 中列出的，呼叫中心完成的每个关键响应流程（KRP）和关键支持流程（KSP），应列出所有相关服务规范衡量指标；
- b) 呼叫中心应采用附表中未包括的，但是客户要求的任何服务规范衡量指标；
- c) 对于每一项新实施的业务流程服务规范指标，需连续收集至少 3 个月的数据进行统计；
- d) 呼叫中心可以将几个衡量指标结果进行合并，如果这些指标有相同的业绩目标。但电子交易和非电子交易的衡量指标不能合并；
- e) 呼叫中心应对每个衡量指标设定目标，即规范。同时保证与该组织机构的指导方针一致。

8.3 绩效考核

呼叫中心绩效考核应遵循透明公开的原则，绩效标准和水平的制订应通过协商来进行的，考核过程应遵循标准流程，考核结果应做到反馈及时。

总体上，绩效考核的实施应遵循以下原则：

- a) 公开：标准设定、考核实施、结果公布都应本着公开透明的原则；
- b) 公正：用事实说话，切忌主观武断；
- c) 可行性：考核标准的设定应切实可行，并应预见考核过程中的困难和障碍并准备应变措施；
- d) 实用性：考核的方法手段应适合相应的岗位及考核的目的。

企业领导对呼叫中心的绩效考核，除了关注内部运行效率指标和对外运行效果指标外，高层领导还应应对呼叫中心的学习与成长能力以及近远期财务目标的达成予以考察，并把考察结果与行业数据进行对比，了解自己组织的竞争地位以及改进机会。高层领导还应针对考核结果制定保持和巩固优势的策略，以及通过人员、结构、流程、资源配置等的变革与创新弥补劣势的策略。

对呼叫中心领导的考核应以正式的绩效管理评估为重点，另外辅以同级（其它部门）评价、正式或非正式员工评价及其它评价或调查手段。考核的内容除了部门关键KPI指标的达成情况以外，还应包括沟通协作能力、团队建设能力、战略规划与执行能力、应变能力及学习能力等。

常用的绩效考核分析手段应包括定性与定量分析、质量监控工具和技巧、标杆对比等。绩效分析应包括指标差异分析；趋势分析；组织、行业及技术前瞻性分析；对比分析；比例分析；因果关系分析；相关性分析等。

8.4 绩效考核结果反馈与沟通

呼叫中心在绩效考核之后应进行相关的面谈讨论，随后应将结果反馈给相关部门及个体员工。绩效考核面谈应以双方互相信任为基础，本着正向激励、肯定业绩为主的原则，并通过引导、启发等方式，让被考核方认识到自己的差距与不足，共同制定下一阶段的改进计划并设定新的绩效考核目标。同时，也应听取被考核方对考核结果的不同意见与建议，并根据考核的事实依据采取必要的解释或改进。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心应具备绩效考核结果反馈与沟通机制，将绩效与组织的各个层级挂钩（涉及呼叫中心全体员工及领导层）；
- b) 呼叫中心绩效考核面谈应遵循正向激励的原则并具备规范的程序；
- c) 呼叫中心各级员工认同对自身的考核评价结果，并明确改进方向。
- d) 呼叫中心应授权员工管理自己的绩效，清晰地定义驱动有效行为的绩效目标，允许管理人员简便地、有效的管理、追踪和识别绩效短板的根源，及时采取需要的纠正行动，有效指导员工达成持续的流程改善。

9 客户价值与满意度

9.1 综述

客户满意度对呼叫中心具有极其重要的意义，并应据此采取必要的改进措施，以提升客户满意度的重要手段。呼叫中心还应积极配合企业其它部门，通过持续不断的努力，进行客户挽留。

为了给客户一致的服务体验，呼叫中心还应与其它客户接触部门保持界面的一致。

呼叫中心应在保证提供优质客户服务与支持的基础上，对客户价值进行深层次挖掘，把握销售机会，增加销售收入。

9.2 客户群及客户需求细分

呼叫中心应建立固定的客户信息收集、整理和分析机制，并与市场、销售等其它部门充分沟通、信息共享，以准确定位所服务的客户、客户群及细分市场。

呼叫中心应尽量采取多样化的方法从不同的侧面倾听和了解客户的服务需求。呼叫中心应通过客户调查、客户访谈、客户资料分析、客户交易数据分析、数据挖掘等手段了解客户群的需求、期望以及影响其购买决策的重要因素等。呼叫中心还应与市场及销售部门充分共享信息，从多方面全方位了解客户的需求。要根据不同客户群体的特点，采用最适合其特点的测量方法。

呼叫中心要根据不同客户群体的价值、服务需求与期望，制定相应的服务策略，提供差异化及个性化服务，充分满足不同客户群体的服务需求。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心应具备客户信息收集、整理与分析机制；
- b) 呼叫中心应区分出不同的客户群体及相应需求；
- c) 呼叫中心应具备多样化的手段倾听和了解客户需求；
- d) 呼叫中心应针对不同客户群体具备相应服务策略，实现服务的差异化与个性化。

9.3 客户界面的一致性

呼叫中心内部及跟客户有直接接触的企业其它各个部门不仅应具备统一的服务界面（信息、承诺、质量等），还应具有规范的流程保障，以确保客户在任何时候、任何场合、通过任何服务途径所得到的信息及服务体验都是一致的。

呼叫中心与企业其它部门之间要建立及时的、有效的信息传递与共享机制，通过企业信息管理系统或面对面的沟通方式，以确保它们所掌握信息的一致性。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心及企业其它部门应具备统一的客户服务界面；
- b) 呼叫中心与企业各部门之间应具备及时有效的信息共享和传递机制。

9.4 客户沟通渠道的建立

呼叫中心应通过多样化的沟通方式建立起与客户之间通畅的联系渠道，以获取新的客户，满足和超越客户期望，提升客户忠诚度，增加重复购买的几率，赢得客户口碑。

呼叫中心应充分运用现代化技术手段，为客户提供多样化的、方便的沟通交流方式。应根据客户对各种不同方式的需求、自己的服务特点以及新技术发展和应用趋势，优化调整和充分发挥各种服务手段的特点和功能，不断改变和增加与客户沟通联系的渠道。这些渠道通常包括电话、传真、电子邮件、网站、自助语音应答系统、即时通讯、短信、多媒体呼叫、信函、面对面等。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心应具备多样化的客户沟通联系渠道，以及对这些渠道的有效利用机制；
- b) 呼叫中心应具备各种联系渠道的畅通保障机制及相应的 KPI。

9.5 客户投诉管理

呼叫中心应具备详尽完善的客户投诉管理机制，重点关注客户投诉解决的及时性和有效性以及客户投诉问题的汇总、分析、反馈和改善。

呼叫中心应具备成文的客户投诉处理流程，并保证呼叫中心所有员工严格按照流程处理一切客户投诉问题，并有相应的绩效考核机制。呼叫中心应设立专门的投诉路由选项及投诉解决技能组，并对相应人员进行专门的投诉处理技巧培训和适当的授权。对于升级投诉，呼叫中心要有相应的管理层人员进行及时处理。呼叫中心应对需要跨部门解决的客户投诉问题进行持续跟踪与监督，直到问题得到圆满解决。此外，呼叫中心还应建立对投诉客户的回访机制，以及时了解客户对于投诉处理及企业整体服务和产品的反馈意见。

呼叫中心应对客户投诉信息进行整理、分析，并对各种问题进行归类汇总，反馈到企业领导层及各相关部门，以促进企业相关工作的改善，并形成对各相关部门有效的监督。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心应具备完善的客户投诉处理流程及考核制度；
- b) 呼叫中心对客户投诉处理人员应进行专门的技巧及流程培训并赋予相应授权；
- c) 呼叫中心应具备定期的客户投诉信息汇报机制，形成监控并促成改进决策；
- d) 应确保客户对于投诉处理结果保持较高满意度。

9.6 客户满意度管理

呼叫中心应对自己所服务的不同客户群体（最终用户、代理商、经销商及委托方等）设定满意度目标，并进行持续的、定期的客户满意度测量与管理。客户满意度的调查应涵盖客户对企业产品及服务的整体满意度情况，客户针对企业专项产品或服务的满意度指标，以及内部部门与部门之间的协作支持满意度。负有客户满意度指标的部门要包含所有与客户有直接接触以及所有与呼叫中心有支持协作关系的部门及人员，尤其要包括对呼叫中心员工服务质量的满意度调查。客户满意度调查频率的设定，既要有定期的综合性调查（年度、季度等），又要有临时的或随机的专项调查。

呼叫中心应根据不同的客户群体特征，借助电话、网络、信函、语音系统、面对面交流或第三方调查机构等手段，采取调查问卷、客户座谈等形式进行客户满意度的调查。为了确保调查结果的有效性和

代表性，呼叫中心应特别关注调查对象抽样的科学性和代表性，以及不同调查方法对客户答案真实性的影响。

对于收集到的客户满意和不满信息要进行详细汇总分析，制定相应策略进行改进，并定期对改进结果，其中包括内部设定指标的达成情况及客户的直接反馈，进行跟踪测量及趋势分析。同时，还应把这种趋势与服务绩效指标、交易完成指标、员工满意度指标及同时期财务指标进行关联分析，并制定相应运营改进策略。呼叫中心还应根据客户历史服务数据分析、客户投诉分析、客户获取或流失分析、交易完成率分析等进一步验证客户满意度调查结果的客观性。

呼叫中心及企业应把客户满意度指标与员工及部门的绩效考核进行密切关联，把客户的满意度评价作为绩效考核的一项重要指标。

呼叫中心还应注意收集竞争对手的客户满意度信息和行业基准信息，并与自身的客户满意度指标进行对比，对比差距、发现不足，建立持续改进机制。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心所设定的不同客户群体的满意度目标应与呼叫中心整体战略及发展方向保持一致；
- b) 呼叫中心应进行整体及专项的客户满意度调查（包括内外部客户）；
- c) 呼叫中心的整体客户满意度调查应至少每年进行一次，专项满意度调查要按需进行；
- d) 呼叫中心的客户满意度调查抽样具备科学严谨的方法和步骤，抽样能准确代表其主流客户群体（为企业贡献销售收入 80% 以上）；
- e) 呼叫中心应对客户满意度调查结果进行汇总分析，并制定相应改进措施。同时，分析结果应与绩效考核体系进行挂钩；
- f) 呼叫中心应定期把自身的客户满意度指标进行横向对比分析，并制定相应改进策略（至少一年一次）。

9.7 客户忠诚与客户挽留

呼叫中心应具备持续不断地培养客户对企业产品和服务的忠诚度，进行客户挽留的计划。客户忠诚及挽留计划是长期维系忠诚客户的关键。

客户挽留计划的制定首先要设定目标，然后运用包括调查或其它形式的反馈方法来识别即将流失的客户，重新修复客户关系，制订客户挽留措施。呼叫中心应设立专门负责进行客户关系管理的岗位，用来进行客户维系与挽留工作的策划、组织与实施。好的客户挽留计划应该是预防性的，在问题发生前，主动预测客户问题并采取适当的措施来避免客户对企业的产品或服务完全丧失信心。

客户忠诚的培养是一项长期持续的任务。呼叫中心应与企业其它相关部门密切配合与协作，积极参与从产品的设计研发、生产制造、宣传销售到售后服务支持及关怀的各个环节。每一个环节都努力满足客户的需求，力争客户满意，从而培养忠诚。呼叫中心还应定期进行客户忠诚度调查与分析，确定影响客户满意及忠诚的关键因素，并制订针对性的改进措施。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心应清楚了解造成客户流失的主要因素；
- b) 呼叫中心应具备系统的客户挽留机制，包括目标、计划、流程及实施人员等；
- c) 除了做好服务运营及客户关怀之外，呼叫中心还要在企业产品设计、研发、生产、销售等各个环节中发挥“客户代言人”的作用，并有相应的沟通与决策机制；
- d) 呼叫中心或所在企业应具备长期的客户忠诚度调查机制。

9.8 客户价值的挖掘

呼叫中心应在满足客户不同服务需求的基础上，进一步深层次挖掘客户价值，把握销售机会，促成最终订单。

在呼叫中心进行战略规划时,应考虑到呼叫中心如何发挥自身优势,进行主动营销,挖掘客户价值。呼叫中心应在组织架构、人员培训、绩效考核、部门协作等各个方面进行相应的规划,以使呼叫中心员工除了具备良好的服务素质外,也同时具有敏感的销售意识,及时捕捉客户的购买动机或主动进行升级或交叉销售,并通过流畅的部门配合,促成最终订单的形成。

具体要求如下

- a) 呼叫中心应在制定战略规划及运营计划时要考虑到营销机会的把握及后续支持流程;
- b) 呼叫中心应对员工进行销售技巧的相应培训;
- c) 呼叫中心应建立相应的考核激励机制,鼓励员工在提供满意服务的同时注重销售机会的把握;
- d) 呼叫中心应与其它部门建立通畅的销售信息传递渠道。

10 工具与技术

10.1 呼叫中心系统基本功能

一般地,呼叫中心系统应具有以下主要功能:接入与控制功能、排队和路由功能、语音交互功能、座席服务功能、录音功能及各种资源提供功能。

具体要求如下:

- a) 接入与控制功能主要包括:接入与控制、媒体资源功能、维护管理功能。接入与控制功能具有从语音网关、多媒体接入网关(可选)接收呼叫的能力,可配合排队路由功能完成呼叫的排队,转接坐席,转接语音交互等功能。媒体资源功能应实现放音、收号、会场等功能。维护管理功能应能对接入设备进行配置和管理;
- b) 排队和路由功能主要包括:根据各种路由策略,对实时性(如语音)和非实时性(如电子信箱、传真、短信、网站等)来话进行统一的排队与路由,可配合座席和语音交互完成各种控制操作功能。此外,还应具有弹屏功能,在座席人员应答客户电话的同时,立即在计算机屏幕上显示与客户相关信息;
- c) 语音交互功能主要包括:自动语音提示、呼叫转移、收号、放音、数据库访问功能,语音交互应答系统可提供语音菜单流程设计功能,可以根据业务需求定制适用于应用的语音菜单。此外,应具备基本的文本转语音(TTS)功能。必要时,还应具备自动语音识别(ASR)功能;
- d) 座席服务功能应能为客服代表提供良好的人机交互的界面,使其能够以不同的方式受理用户的呼叫请求,并完成对客户信息的录入以及信息发布、查询转接等服务;
- e) 资源服务器应能由接入设备调度,对外提供服务;业务管理服务器应能实现业务流程管理和座席管理功能;中心数据库服务器应能运行服务平台的中心数据库,支持各种信息资源的存取;
- f) 呼叫中心系统应具有座席通话录音功能。呼叫中心运营者,可以选择全程录音、定时录音或者随机录音。选取录音的重要对象是对运营管理重要的或者容易引起纠纷的通话内容。录音文件应保存在呼叫中心系统内或备份到其他外部存储介质,录音文件应至少保存1个月,可以随时回放录音文件。由于录音文件可能涉及到用户隐私,属于呼叫中心系统的保密资料,不得外泄。
- g) 呼叫中心应能够提供管理需要的各种统计报表的功能。应提供业务统计功能,以反映本呼叫中心的业务负荷和运行状况。统计报表可以按照工号、座席号、技能组、时间段等方式进行检索。

10.2 与公众网络侧进行连接的接入设备

呼叫中心应确保与公众网络侧进行连接的接入设备具有标准的物理接口。接入设备主要支持语音、短信、多媒体(视频、即时通信、网页、电子邮件等)信息的接入功能。同时接入设备必须提供开放、标准的协议接口,系统构成应具有冗余和容错等安全措施,系统应具有灵活的组网能力。

具体要求如下:

- a) 与电信运营商网络连接时,应至少支持以下一种接口:
 - IP 网络物理接口:10Mbit/s 或 100Mbit/s 以太网接口,或 1000Mbit/s 以太网接口。
 - 10Mbit/s 以太网接口应符合 IEEE802.3 的要求,100Mbit/s 以太网接口应符合 IEEE802.3u

的要求，1000Mbit/s 以太网接口应符合 IEEE802.3z 的要求；

——TDM 网络物理接口：2Mbit/s 数字中继接口，相关技术规范见 YDN 065-1997《邮电部电话交换设备总技术规范书》。

b) 应至少支持以下一种开放、标准的接口协议：

——ISUP 协议：可与 No.7 信令网中的 SP、STP 等设备对接，可与 PSTN 交换机对接，满足 YDN 038-1997 要求；

——ISDN PRI 协议：可与 PSTN 交换机对接，满足 GB/T 17154.2-1997 附录 A 要求；

——SIP 协议：可以和软交换网络对接，满足 YD/T 1522.1-2006 和 YD/T 1522.3-2006 的要求；

——支持短消息接入协议和 Internet 接入协议。短消息接入协议应符合接入网络的协议要求，Internet 接入协议符合 IETF 规定的相关 RFC 标准；

c) 系统的冗余措施：处理机系统要有冗余度，遇到处理机软硬件故障时，应具有重新启动及系统主备倒换等性能，以保证呼叫中心安全、可靠、稳定；

d) 系统故障的应急措施：当发生系统故障时，接入设备应以最短的时间完成故障的处理和系统的恢复，最大限度地减少故障造成的运营损失。

10.3 性能指标

10.3.1 新建呼叫中心验收指标要求

10.3.1.1 接入设备的呼叫接通率

接入设备的呼叫接通率要求如下：

a) 闲时 2 小时呼叫成功率大于等于 99.99%；

b) 忙时 2 小时呼叫成功率大于等于 99.96%。

其中，接入设备的呼叫接通率定义为呼叫中心前端接入设备呼叫成功的百分比概率，闲时定义为中继平均话务量 0.7Er1，忙时定义为中继平均话务量为闲时话务量的 125%，约 0.9Er1

10.3.1.2 呼叫接通时延

平均新建呼叫中心忙闲时呼叫接通时延应小于等于 1 秒。

呼叫中心呼叫接通时延定义为用户播出呼叫中心号码后至收到呼叫中心语音响应的时延。

10.3.1.3 以 IP 方式接入的端到端语音质量

以 IP 方式接入的端到端语音质量：呼叫接通后主被叫能正常通话（95%的通话端到端语音时延小于 400ms），双向声音清晰（丢包率小于 5%）。

10.3.1.4 以 IP 方式接入的语音的客观评定标准

依据 ITU-T P.862 的 PESQ 指标，语音编解码采用 G.711 时：

a) 网络条件很好的情况 PESQ 的平均值应大于 3.8；

b) 网络较差条件时（丢包率=1%，网络抖动=20ms，时延=100ms）PESQ 平均值应大于 3.4；

c) 在恶劣的环境下（丢包率=5%，网络抖动=60ms，时延=400ms）PESQ 平均值应大于 2.8。

10.3.1.5 语音交互业务成功率

语音交互业务成功率如下：

a) 闲时 2 小时呼叫成功率应大于等于 99%；

b) 忙时 2 小时呼叫成功率应大于等于 95%。

10.3.1.6 语音交互响应性能

在系统负荷不小于设计负荷的 25%的情况下，DTMF 平均响应时间应小于等于 3 秒。
DTMF 响应时间定义为语音交互自动流程中每次送出 DTMF 信号到收到语音响应的的时间。

10.3.1.7 查询业务响应性能

语音交互设备查询客户信息数据交互平均响应时间应小于等于 8 秒。

查询客户信息数据交互响应时间定义为用户查询数据库响应时间，从用户选择查询操作的最后动作到用户得到查询结果响应的时长。

10.3.2 呼叫中心运行指标要求

呼叫中心运营性能指标指在运营的呼叫中心在实际网络中的各项服务指标，此时，呼叫中心系统作为一个整体为用户提供服务，整体性能通过各项服务指标的统计量化数值体现，各项性能指标的获得通过公网神秘电话拨入的方式统计获得。

相关指标要求如下：

a) 语音交互自助服务业务成功率

连续 24 小时内，应大于等于 98%。不包含因接入网络问题导致的服务失败。

b) 语音交互响应性能

连续 24 小时内，DTMF 平均响应时间应小于等于 4 秒。

c) 查询业务响应性能

连续 24 小时内，语音交互设备查询客户信息数据交互平均响应时间应小于等于 10 秒。

d) 转客服代表服务等待时间

转客服代表的服务等待时间定义为从用户选择转客服代表流程到用户得到客服代表应答响应的的时间。在连续 24 小时内，转客服代表服务平均等待时间小于等于 60 秒。

呼叫中心系统应能预测忙闲时规律，合理排班，使得忙闲时服务等待时间无明显差别。

e) 多接入通道的响应时间（可选）

公共网络接入网络状况良好的情况下，连续 24 小时内：

- 1) 视频呼叫的平均响应时间应小于等于 10 秒；
- 2) 短消息的平均响应时间应小于等于 5 分钟；
- 3) 即时消息的平均响应时间应小于等于 60 秒；

连续一周内：E-mail 的平均响应时间应小于等于 24 小时。

由于呼叫中心会随着系统的运行整体性能会有所变化，因此除了进行新建呼叫中心的性能测试验收之外，还应该遵循以上运营呼叫中心整体性能指标的要求，对已在运营呼叫中心的整体进行服务性能指标的长期监测，以评估和改善呼叫中心性能。

10.4 后台维护和管理

呼叫中心系统的维护管理功能总体上应能够保障呼叫中心的正常运行，能够满足企业管理指标的要求。

具体要求如下：

- a) 设备维护功能：应支持本地和远程两种方式进行维护。接入设备应能针对系统的硬件设备、系统资源、信令链路、时钟、物理端口提供查询、显示、倒换、复位、隔离、闭塞、激活等维护控制手段；
- b) 数据管理功能：应可对系统运行的各种数据进行增加、删除、修改、查询、存储、备份、恢复等管理和维护。在配置数据时，为了数据输入的合法和安全，应对相关配置数据作合法性检查；
- c) 告警管理功能：系统应能对不同级别的告警信息产生的不同的声光指示，告警系统可以按照故障的严重程度分类，一般至少应分为两大类，即紧急告警和非紧急告警。应至少存储 3 个月的历史告警信息；

- d) 信令跟踪功能：应提供接续跟踪、信令跟踪、接口跟踪以及消息解释等功能；
- e) 权限管理功能：每个维护终端应可以在系统中进行权限配置，包括维护终端的 IP 地址（不可重复使用），以及维护终端的权限级别，以保证系统的安全性；
- f) 过负荷控制功能：应能在系统或网络过负荷时，具有对负荷控制的能力，限制某些方向的呼叫，或自动逐级限制普通用户的呼入等，系统过负荷控制分等级完成；
- g) 企业级呼叫中心的告警系统可以不包含外置的声光电装置，可以不具备完备的消息解释能力。

10.5 可靠性

呼叫中心与公共网络连接的通信设备应具有高可靠性和高稳定性。

具体要求如下：

- a) 呼叫中心公网接入部分设备的主处理板、电源和通信板等系统主要部件应具有热备份冗余，并支持热插拔功能；
- b) 热备份模块倒换所需的时间应小于 10 秒，并且进行倒换时应不影响已经建立的进入稳定状态（例如已经通话、数据报开始传送、多媒体应用已经启动）的呼叫。

10.6 定时和同步

呼叫中心设备应能够以统一的时间同步工作，以保证网管和监测的有序进行。

具体要求如下：

- a) 外定时方式（可选）：接入设备可支持外定时源输入接口，从通信楼定时供给设备（BITS）获得定时。同步接口可以为 2048kbit/s 或 2048kHz，优选 2048kbit/s 接口。2048kbit/s 接口物理/电气参数特性应符合国家标准 GB/T 7611 的要求，帧结构应符合 ITU-T G.704 的要求。接口数量大于等于 2 个；
- b) 接入设备或可通过 IP 连接，以 NTP 方式取得时间信号。在时间源和网络工作正常的条件下，接入设备与 NTP 的网络时间偏差不大于 1s；
- c) 接入设备能接受网管系统的指令，修改本地的工作时间；
- d) 调整及修改时间的过程应不影响业务和话单的正常进行。

10.7 安全生产

具体要求如下：

- a) 呼叫中心机房应配置相应的交直流电源，并符合 YD/T 5040-2005《通信电源设备安装工程设计规范》的有关规定；
- b) 呼叫中心设备机房和座席机房温湿度应符合表 1 要求；
- c) 呼叫中心机房的防雷、接地、雷电过电压保护必须符合 YD/T 5098-2005《通信局(站)防雷与接地工程设计规范》的有关规定；
- d) 呼叫中心机房的防火要求应符合国家现行消防规范标准及现行的 YD/T 5002-1994《邮电建筑防火设计标准》的要求；
- e) 呼叫中心设备安装的抗震要求应符合 YD/T 5059-2005《电信设备安装抗震设计规范》的有关规定。

表1 呼叫中心设备机房和座席机房温湿度要求

| 设备名称 | 温度(℃) | | 相对湿度(%) | |
|----------|--------|--------|---------|--------|
| | 长期工作条件 | 短期工作条件 | 长期工作条件 | 短期工作条件 |
| 呼叫中心设备机房 | 15~30 | 0~45 | 40~65 | 20~90 |

| | | |
|--|-------|-------|
| 呼叫中心座席机房 | 18~28 | 40~70 |
| <p>注1：环境正常工作条件（即长期工作条件）的温湿度应是在地板上1.5m 和在设备前方0.4 m 处测量的数值。</p> <p>注2：短期工作条件是指连续不超过48 小时和每年累计不超过15天。</p> | | |

11 网络与信息安全

11.1 综述

为了确保所提供业务的服务质量以及确保客户满意度，呼叫中心应加强安全防护工作，提升呼叫中心的安全防护能力。呼叫中心的服务提供者应充分考虑网络、设备和信息对安全等级的不同要求，从环境因素以及人为因素分析呼叫中心设备面临的威胁，从技术和管理两个方面分析呼叫中心存在的脆弱性，充分考虑安全措施，分析现存的风险，平衡效益和成本，制定相对应的预防措施和应急处置流程，将呼叫中心的安全防护能力保持在较高的水平。

呼叫中心相关安全防护工作具体包括安全等级保护、安全风险评估、预防措施和应急处置。

11.2 安全等级保护

呼叫中心安全防护工作应建立根据被保护对象的重要性进行分等级保护的思想，不同安全等级对象可具有不同的安全等级保护，即不同等级的保护对象具有不同的安全防护措施和应急处置机制。

安全等级保护的目的是通过对相关对象进行安全等级划分，按照安全等级保护要求进行规划、设计、建设、运维等工作，提高被保护对象的安全防护能力，确保其安全性和可靠性。

划分等级时考虑的因素应包括：

- a) 定级对象受到破坏后，对用户或客户的合法权益造成的损害程度；
- b) 定级对象受到破坏后，对网络和业务运营商的合法权益造成损害程度；
- c) 定级对象受到破坏后，对社会秩序、经济运行和公共利益造成危害程度；
- d) 定级对象受到破坏后，对国家安全造成的危害程度。

需要划分安全等级的对象应包括网络、相关设备和信息。

11.3 风险评估

风险评估指运用科学的方法和手段，系统地分析呼叫中心系统所面临的威胁及其存在的脆弱性，评估安全事件一旦发生可能造成的危害程度，提出有针对性的抵御威胁的防护对策和安全措施，防范和化解呼叫中心系统的安全风险，将风险控制在可接受的水平，为最大限度地保障呼叫中心系统的安全提供科学依据。

其中，威胁和脆弱性是风险评估工作的重要要素。

——威胁：指可能导致对呼叫中心系统产生危害的未期望事件的潜在起因，它可能是人为的，也可能是非人为的；可能是无意失误，也可能是恶意攻击。常见的网络威胁有偷窃、冒名顶替、病毒、特洛伊木马、错误路由、火灾、水灾等。

——脆弱性：指呼叫中心系统中存在的弱点、缺陷与不足，不直接对网络、系统和信息造成危害，但可能被威胁所利用从而危及网络、系统和信息的安全。

风险评估的内容包括管理安全的风险和技术安全的风险，管理安全的风险评估内容包括安全管理机构、安全管理制度、人员安全管理、系统建设管理、系统运维管理等，技术安全的风险评估内容包括业务/应用安全、网络安全、设备安全、物理环境安全等内容。

11.4 预防措施

11.4.1 网络安全预防措施

由于呼叫中心处于网络的边缘，所以对于呼叫中心的网络安全问题主要考虑呼叫中心系统设备接入到电信网和互联网的物理连接的安全，以及设备所处机房的物理环境的安全。

相应的网络安全预防措施包括：

- a) 物理位置的选择
 - 1) 机房和办公场地应选择在具有防震、防风和防雨等能力的建筑内；
 - 2) 机房的承重能力应满足机房建筑要求。
- b) 物理访问控制
 - 1) 机房出入口应安排专人值守，控制、鉴别和记录进入的人员；
 - 2) 需进入机房的来访人员应经过申请和审批流程，并限制和监控其活动范围。
- c) 防盗窃和防破坏
 - 1) 应将主要设备放置在机房内；
 - 2) 应将设备或主要部件进行固定，并设置明显的不易除去的标记；
 - 3) 应将通信线缆铺设在隐蔽处，可铺设在地下或管道中；
 - 4) 应对介质分类标识，存储在介质库或档案室中；
 - 5) 主机房应安装必要的防盗报警设施。
- d) 通话线路和网络设备
 - 1) 采用可靠厂家的路由器和网络交换机系统作为网络中的交换设备；
 - 2) 网络接入的物理线路应固定在机架上，不能悬空或随意放置。
- e) 防雷击
 - 1) 机房建筑应设置避雷装置；
 - 2) 机房应设置交流电源地线；
 - 3) 应满足 YD/T 5098-2005 中“3 通用规定”、“4 综合通信大楼的防雷与接地”、“5 有线通信局（站）的防雷与接地”的要求。
- f) 防火
 - 1) 机房应设置灭火设备和火灾自动报警系统；
 - 2) 应满足 YD/T 5002-1994 中“2 电信综合局、长途电话局、电报局、市内电话局”的要求。
- g) 防水和防潮
 - 1) 水管安装，不得穿过机房屋顶和活动地板下；
 - 2) 应采取措施防止雨水通过机房窗户、屋顶和墙壁渗透；
 - 3) 应采取措施防止机房内水蒸气结露和地下积水的转移与渗透。
- h) 防静电

安全防护等级高的设备应采用必要的接地防静电措施。
- i) 温湿度控制

机房应设置温、湿度自动调节设施，使机房温、湿度的变化在设备运行所允许的范围之内。
- j) 防尘

应采取必要的对机房的防尘措施，出入机房要求使用鞋套，有专人定期对机房进行除尘工作，有条件的应设置防尘走廊。
- k) 电力供应
 - 1) 应在机房供电线路上配置稳压器和过电压防护设备；
 - 2) 对于安全防护等级高的设备，其机房内应提供两条供电系统及 UPS 不间断电源保护，保障系统 24 小时不断电。
- l) 电磁防护

电源线和通信线缆应隔离铺设，避免互相干扰。

11.4.2 设备系统安全预防措施

- a) 设备、路由、数据等系统的冗余备份
 - 1) 关键设备、板卡和链路需要冗余备份；
 - 2) 网络路由设计应具有冗余性；
 - 3) 应支持流量负荷分担；
 - 4) 应支持数据备份，使用冗余的磁盘阵列系统。

- b) 身份鉴别
 - 1) 应对登录操作系统和数据库系统的用户进行身份标识和鉴别;
 - 2) 操作系统和数据库系统管理用户身份标识应具有不易被冒用的特点,口令应有复杂度要求并定期更换;
 - 3) 应启用登录失败处理功能,可采取结束会话、限制非法登录次数和自动退出等措施;
 - 4) 当对服务器进行远程管理时,应采取必要措施,防止鉴别信息在网络传输过程中被窃听;
 - 5) 应为操作系统和数据库系统的不同用户分配不同的用户名,确保用户名具有唯一性。
- c) 访问控制
 - 1) 应启用访问控制功能,依据安全策略控制用户对资源的访问;
 - 2) 应实现操作系统和数据库系统特权用户的权限分离;
 - 3) 应限制默认帐户的访问权限,重命名系统默认帐户,修改这些帐户的默认口令;
 - 4) 应及时删除多余的、过期的帐户,避免共享帐户的存在。
- d) 安全审计
 - 1) 审计范围应覆盖到服务器上的每个操作系统用户和数据库用户;
 - 2) 审计内容应包括重要用户行为、系统资源的异常使用和重要系统命令的使用等系统内重要的安全相关事件;
 - 3) 审计记录应包括事件的日期、时间、类型、主体标识、客体标识和结果等;
 - 4) 应保护审计记录,避免受到未预期的删除、修改或覆盖等。
- e) 入侵防范

操作系统应遵循最小安装的原则,仅安装需要的组件和应用程序,保持系统补丁及时得到更新。
- f) 恶意代码防范
 - 1) 应安装防恶意代码软件,并及时更新防恶意代码软件版本和恶意代码库;
 - 2) 应支持防恶意代码软件的统一管理。
- g) 资源控制
 - 1) 应通过设定终端接入方式、网络地址范围等条件限制终端登录;
 - 2) 应根据安全策略设置登录终端的操作超时锁定;
 - 3) 应限制单个用户对系统资源的最大或最小使用限度。

11.4.3 信息安全预防措施

- a) 系统应安装公安部认可的杀毒软件,并及时更新病毒库;
- b) 应定期更新操作系统的补丁,将操作系统的安全漏洞风险降为最低;
- c) 未经许可,任何人不得更换电脑硬件和软件,拒绝使用来历不明的软件和光盘以及其他存储介质;
- d) 呼入到呼叫中心的主叫号码信息应有记录以便追溯;
- e) 加强访问控制:
 - 1) 应用软件应启用访问控制功能,依据安全策略控制用户对资源的访问;
 - 2) 用户权限应该分级,数据库系统等重要的软件或部件应只有高权限的用户才能访问;
 - 3) 应限制默认帐户的访问权限,重命名系统默认帐户,修改这些帐户的默认口令;
 - 4) 应及时删除多余的、过期的帐户,避免共享帐户的存在。
- f) 保证数据的完整性和保密性
 - 1) 应能够检测到鉴别信息、系统管理数据和重要业务数据在传输过程中完整性是否受到破坏,并在检测到完整性错误时采取必要的恢复措施;
 - 2) 应采用加密或其他保护措施实现系统管理数据、鉴别信息和重要业务数据的传输和存储的保密性。

- g) 数据备份和恢复
 - 1) 应能够对重要信息进行备份和恢复,对用户资料进行冷、热双备份,保障用户服务资料的有效性和完整性。数据库中的数据每天定时保存备份;
 - 2) 数据一旦发生意外损坏,可随时将本机备份空间中的数据上传回服务器,恢复丢失数据;
 - 3) 应提供本地数据备份与恢复功能,备份介质场外存放;
 - 4) 关键数据应提供异地数据备份功能,如利用通信网络将关键数据定时批量传送至备用场地。
- h) 用户隐私信息安全
 - 1) 呼叫中心服务运营者应尊重用户隐私,规范个人信息处理行为。未经法律法规的明确授权或用户的明示同意,不得擅自公开、编辑或透露用户的注册资料及保存在呼叫中心平台各项服务中的非公开内容;
 - 2) 如确需收集和处理的个人信息,收集的个人信息应与所提供服务的直接相关,并明确告知用户所收集和处理的个人信息内容和用途,不得超越服务范围收集个人信息;
 - 3) 对用户信息实施技术检查、监听和技术过滤时,应当依据相关法律法规规定的程序,不得侵犯用户的通信自由和通信秘密;
 - 4) 发生用户个人信息泄露情况时,相关经营者应立即报告政府主管部门,积极配合政府主管部门进行调查,不得以任何形式擅自发布未经证实的信息;
 - 5) 呼叫中心无正当理由不得擅自修改或删除用户数据;
 - 6) 呼叫中心未经用户同意,不得擅自向第三方提供用户数据,为个人或者其他机构牟取不正当利益;
 - 7) 呼叫中心不得擅自或假借用户名义,或者欺骗、诱导用户进行数据转移。
- i) 用户保密信息
 - 1) 呼叫中心应通过特定的技术手段避免客服代表直接接触用户的银行卡账号、密码和信用卡有效期等保密信息;
 - 2) 用户的银行卡账号、密码和信用卡有效期等保密信息在呼叫中心系统中如有需要进行记录或临时存储时,这些信息应当加密,且对任何人不可识别。

11.5 安全事件报告和应急处置

11.5.1 安全事件等级

当安全事件发生时,应根据网络与信息系统的严重程度、系统损失和社会影响,将信息安全事件划分以下四个级别,并根据相应的级别采取相应的应急处置措施。

- a) 特别重大事件 (I 级);
- b) 重大事件 (II 级);
- c) 较大事件 (III 级);
- d) 一般事件 (IV 级)。

11.5.2 应急处置工作原则

- a) 统一领导,分组负责。应立即成立安全应急协调小组统一领导和协调安全事件应急处置工作。安全应急协调小组成员名单可在应急预案中预先明确,在发生安全事件后,可根据实际情况进行微调。小组成员应明确各自的职责和义务,在应急处置工作中相互分工协作;
- b) 预防为主,构筑体系。坚持“积极防御、综合防范”的方针,强化组织管理和技术防范,努力提升对网络突发事件和驾驭能力。要从监测、监控、应急处置、应急保障和打击犯罪等环节,采取技术、管理等措施,加强预防,要充分发挥各方面的作用,共同构筑网络和信息安全应急体系;

- c) 整合资源，信息共享。充分利用现有的信息安全基础设施，依靠信息安全小组力量，进一步完善应急响应体系，形成信息安全保障工作合力。建立健全信息安全信息通报交流制度，实现资源共享；
- d) 快速反应，联动处置。及时获取充分而准确的信息，跟踪研判，果断决策，迅速处置，最大程度地减少危害和影响。

11.5.3 应急协调小组主要职责

- a) 具体管理和实施安全事件处置工作，制定、修改完善安全事件应急预案、组织演练；
- b) 发生安全事件后，及时向本行业主管部门报告事件情况，并查找事件发生原因，分析评估事件等级，对重大信息安全事件直接进行处置；
- c) 负责与通讯、电力等机构以及信息安全协调、沟通、寻求有关信息安全应急处置意见；
- d) 对安全预警信息进行影响分析，组织实施网络与信息系统信息安全风险评估；
- e) 在恢复系统过程中，为相关部门提供收集证据、系统备份和恢复、系统配置和管理的技术支持；
- f) 组织开展安全应急方面的培训教育。

11.5.4 应急处置措施

- a) 事件报告
 - 1) 安全应急协调小组要落实责任，制定本单位信息通报制度，加强信息沟通。信息来源主要包括分析预警系统监测到的信息安全事件信息、上级机构或其他职能部门通报的信息安全事件信息、接到来自各信息安全事件事发单位（部门）和社会的报告信息；
 - 2) 事件报告包括在本企业内部进行通报和向上级主管部门上报。在应急预案中应明确事件的通报和上报流程。通报/上报的流程和时限通常会因为事件等级的不同而不同。
- b) 先期处理

信息安全事件发生后，本单位必须在第一时间实施先期处置，并按职责和规定权限启动本单位应急处置流程，控制事态发展，并及时向安全主管部门报告。
- c) 应急指挥和协调
 - 1) 发生重大级以上信息安全事件后，由安全应急协调小组统一指挥，负责启动预案，同时立即组织信息安全应急小组成员督促、指导和协调处置工作；
 - 2) 信息安全应急小组及时协调制定应急处置方案，防止引发次生、衍生事件；协调调动必须的人力、物力及设备支持应急工作；
 - 3) 所有工作应在信息安全应急小组的统一指挥下高效协调开展。

11.6 安全管理制度

为了有效杜绝和防范呼叫中心的网络、系统和信息安全事件，呼叫中心服务运营者除了在技术上提高安全防护能力外，还应建立良好的安全管理制度，使得安全防护工作日常化、制度化，从根本上保证呼叫中心运行的安全，保障客户的基本权益。

安全管理制度应涵盖以下四个方面：

- a) 日常运维制度

明确相关人员的职责和日常工作内容。呼叫中心系统由不同的网络设备和部件构成，包括路由器、网线等，这些设备和部件可能有不同人员负责维护和管理。必须保证每一个设备和每一个部件有专人进行定期维护，相关系统和软件的访问控制，权限管理，病毒库的更新检查等工作也应有专人负责。
- b) 安全审查制度
 - 1) 呼叫中心运营企业应当建立定期安全审查的制度；

- 2) 审查的目的在于监督和促进相关人员的安全防护工作，加强相关人员的安全防护意识；
 - 3) 审查工作由专门的审查小组负责。审查小组成员可以来自各个维护团队，审查小组组长可由企业负责安全工作的负责人担任；
 - 4) 每次安全审查的内容可由审查小组在审查启动会议上讨论决定，具体应涵盖日常安全防护工作的记录、系统日志以及相关文档的检查等。
- c) 制定预防措施和应急预案
- 1) 呼叫中心服务者应当制定详细的安全预防措施和应急预案；
 - 2) 安全预防措施应涵盖呼叫中心系统的规划、设计、部署和运维等环节；
 - 3) 应急预案应能明确界定各种安全事件等级，并能针对不同的安全事件等级规定不同的应急处置流程。
- d) 培训和演练
- 1) 为了提高相关人员的安全防护意识和安全专业技术水平，呼叫中心服务运营者应建立定期培训制度；
 - 2) 为了提高应急处置能力和响应速度，呼叫中心服务运营者还应定期进行安全应急处置的演练；
 - 3) 培训和演练应作为安全管理的一个重要举措而长期存在。

12 用户权益保护

12.1 交易之间应当遵循的原则

呼叫中心服务运营者与用户进行交易，应当遵循自愿、平等、公平、诚实信用的原则。

12.2 服务的明确提示、变更和终止要求

- a) 呼叫中心服务运营者应明确标示业务种类、服务时限、收费标准和服务标准等内容；
- b) 业务内容及服务承诺的表述应符合语法规则和表达习惯，防止造成用户歧义。服务承诺的内容应做到操作性强，关键承诺应具备量化标准。服务承诺如有前提条件，应主动、提前告知用户；
- c) 呼叫中心服务运营者调整及修改某种业务或资费时，应提前 30 日通知所涉及的用户；停止经营某种业务时，应提前 60 日通知所涉及的用户，并妥善做好用户善后处理工作。

12.3 具体交易行为的要求

呼叫中心服务运营者应遵守《电信服务规范》的有关规定，不得有下列侵犯用户合法权益的行为：

- a) 无正当理由，单方面拒绝、拖延或中止向用户提供服务；
- b) 限定用户使用其指定业务；
- c) 以欺骗、误导、强迫等方式让用户接受其提供的不公平服务条款；
- d) 服务达不到其宣传、承诺或用户协议上的标准；
- e) 单方面改变服务协议、降低服务标准或提高服务资费；
- f) 其他侵犯用户公平交易权、选择权的行为。

12.4 用户利益损害处理

因违反该指导要求而造成用户合法权益的损害，将责令违规企业改正，违规企业应向用户赔礼道歉，并承担相应的用户赔偿责任；拒不改正并赔礼道歉、赔偿损失的，根据情节轻重，主管部门将处以警告、罚款、停业整顿等处罚。

附 录 A
(规范性附录)

关键响应流程服务规范指标

呼叫中心呼入服务的关键响应流程服务规范指标见表A.1。

表A.1 关键响应流程服务规范指标

| KRP | 描述 | 内部衡量指标要求 |
|----------------|--|---|
| 语音渠道 | 回答最终用户在销售前后的问询并处理通过电话收到的最终用户定单。 | 时限 (必须追踪服务水平或平均应答速度) 电话放弃率 准确度 (例如, 已监控电话的出错率) 通话质量 (例如, 总体电话监控分数) 数量 (例如, 每个时间段呼入的电话数目) 效率 (必须跟踪座席占用率、平均处理时间和准确性指标) |
| 非电子渠道 | 处理传真、邮件和其它非电子交易。 | 时限 (例如, 传真定单输入及时) 积压 (例如, 未及时处理的交易平均耽搁的周期) 准确度 (例如, 定单输入出错率) 数量 (例如, 每个时间段收到的传真数目) 效率 (例如, 每个交易的平均处理时间、每小时处理的交易数目、每个交易的成本) |
| 网络渠道 | 处理电子邮件、网络或其它电子交易。 | 时限 (例如, 电子邮件定单输入) 积压 (例如, 未及时处理的交易平均耽搁的周期) 准确度 (例如, 网上应答的出错率) 数量 (每个时间段收到的网上问询数目) 效率 (例如, 每个交易的平均处理时间、每小时处理的交易数目、每个交易的成本) |
| 处理回呼 | 回呼最终用户, 提供最终用户解决办法—最终用户首次呼入时无法提供解决办法, 而且不要求升级。 | 时限 (例如, 及时回呼) 积压 (例如, 未及时处理的回呼平均耽搁的周期) 准确度 (例如, 回呼出错率) 数量 (例如, 每个时间段要求的回呼数目) 效率 (例如, 平均交谈时间、电话呼入后的工作或处理时间, 每次呼叫的平均成本) |
| 处理服务升级 (内部) | 应答从一个水平升级到另一个水平 (例如水平 1 到水平 2) 的问询。 | 时限 (例如, 及时应答) 积压 (例如, 未及时响应的服务升级平均耽搁的周期) 准确度 (例如, 升级应答出错率) 数量 (例如, 每个水平在每个阶段的升级数目) 效率 (例如, 平均交谈时间、电话呼入后的工作或研究时间, 每次呼叫的平均成本) |

表 A.1 关键响应流程服务规范指标（续）

| KRP | 描述 | 内部衡量指标要求 |
|---------------|----------------------------------|--|
| 处理服务升级（外部） | CSR 无法解决、必须转交给甲方客户的问询。 | 比率 （要求升级到甲方客户的呼叫百分比） 数量 （例如，每个时间段交给甲方客户的升级要求数目） |
| 处理甲方客户直接提供的交易 | 处理从甲方客户收到的大宗交易。这些交易可以以电子或手工形式收到。 | 时限 （例如，及时处理信用卡） 积压 （例如，未及时处理的付款平均耽搁的周期） 准确度 （如，出错率） 量 （例如，每个时间段收到的交易数目） |

附 录 B
(规范性附录)
关键支持流程服务规范指标

关键支持流程服务规范指标见表B.1。

表B.1 关键支持流程服务规范指标

| KSP | 描述 | 内部衡量指标要求 |
|---------|--|---|
| 电信 | 提供和维护电信硬件、软件和服务（例如，长途服务、市话服务、接入设备、座席电话、呼叫管理软件） | 无故障时间/可获得性（例如，系统完全运行时间的百分比、电话线路完全可以使用的时间的百分比） |
| 管理信息系统 | 提供和维护支持信息系统的软硬件（例如，定单管理系统、知识基础、CSR终端或个人电脑）。 | 无故障时间/可获得性（例如，系统完全运行时间的百分比） |
| 提供内部问询台 | 对员工的请求提供响应，帮助修理（或增加 / 撤走 / 更换）电信或信息系统设备。 | 时限（例如，按照严重程度确定的及时性） 质量（例如，解决方案 / 修理结果的准确性） |
| 预测交易量 | 预测交易量，从而确保在最优效率情形下有足够能力满足服务要求。 | 准确度（例如，实际交易量与预测交易量的比值） |
| 招聘 | 获得必要的人力资源，满足营运对员工的需求。 | 时限（例如，在目标日期满足用工要求的百分比） 质量（成功完成新聘员工培训项目的员工的百分比） |
| 培训 | 培训员工，使之能够满足最低的技能 and 知识要求。 | 质量（例如，完成培训后的30天内通过交易监控的员工的百分比） |

附 录 C
(资料性附录)
运营绩效结果及指标对照表

运营绩效结果及指标对照表见表C.1。

表C.1 运营绩效结果及指标对照表

| 关键绩效指标 (KPIs) | 历史数据1 | 历史数据2 | 历史数据3 | 当前结果 |
|----------------|-------|-------|-------|------|
| 客户绩效: | | | | |
| 客户满意度 | | | | |
| 客户重复购买率 | | | | |
| | | | | |
| 员工绩效: | | | | |
| 员工满意度 | | | | |
| 员工流失率 | | | | |
| | | | | |
| 运营效率绩效: | | | | |
| 预测排班准确率 | | | | |
| 日均电话处理量 | | | | |
| 人均班次电话处理量 | | | | |
| 电话放弃率 | | | | |
| 平均通话时长 | | | | |
| 话后处理时长 | | | | |
| 座席利用率 | | | | |
| 座席生产率 | | | | |
| 自助服务比例 | | | | |
| | | | | |
| 服务质量绩效: | | | | |
| 平均应答速度 | | | | |
| 一次问题解决率 | | | | |
| 电话转接率 | | | | |
| 电话阻挡率 | | | | |
| 服务水平 | | | | |
| 平均员工监控及反馈频率 | | | | |
| 非电话业务处理周期 | | | | |
| 非电话业务处理准时率 | | | | |
| 业务操作准确率 | | | | |
| 电信及网络线路正常率 | | | | |
| 应用程序正常率 | | | | |

表 C.1 运营绩效结果及指标对照表(续)

| 关键绩效指标 (KPIs) | 历史数据1 | 历史数据2 | 历史数据3 | 当前结果 |
|----------------|-------|-------|-------|------|
| 财务绩效: | | | | |
| 单呼成本 | | | | |
| 销售机会实现率 | | | | |
| 实际销售收入 | | | | |
| 预算执行准确率 | | | | |
| 投资回报率 | | | | |
| 资产利用率 | | | | |
| 市场占有率 | | | | |
| 利润率 | | | | |
| | | | | |
| 社会效益结果: | | | | |
| 员工诉讼与纠纷 | | | | |
| 公众形象 (媒体曝光率等) | | | | |
| 遵纪守法 (诉讼或处罚等) | | | | |
| 社区服务 (公益活动等) | | | | |

附 录 D
(资料性附录)
分值表

本指导要求对呼叫中心的评分衡量标准建议按表 D.1 执行，评分记录表格可参考表 D.2 执行。

表D.1 呼叫中心评分标准

| 分数 | 遵守量表 | 描述 |
|----------------------------|----------|-------------|
| <input type="checkbox"/> 5 | 完全超过遵循标准 | 表现大大超过了预期效果 |
| <input type="checkbox"/> 4 | 部分超过遵循标准 | 表现超过了预期效果 |
| <input type="checkbox"/> 3 | 遵循标准 | 表现符合预期效果 |
| <input type="checkbox"/> 2 | 部分遵循标准 | 表现低于预期效果 |
| <input type="checkbox"/> 1 | 很少遵循标准 | 表现大大低于预期结果 |
| <input type="checkbox"/> 0 | 完全不遵守 | 完全达不到预期结果 |

表D.2 呼叫中心评分记录表格

| 评审范围 | 评审细项 | 评审分数 |
|---------|----------------|------|
| 规划及发展方向 | 呼叫中心战略指导方针 | |
| | 呼叫中心战略计划的制定与评估 | |
| | 年度经营计划 | |
| | 企业高层领导支持 | |
| | 建立完善沟通机制 | |
| | 呼叫中心文化建设 | |
| | 呼叫中心的社会责任 | |
| | 分数小计 | |
| 人员管理 | 组织架构 | |
| | 员工招聘 | |
| | 员工培训 | |
| | 专业知识与技能 | |
| | 员工表现评定 | |
| | 员工薪酬 | |
| | 激励机制 | |
| | 员工满意 | |
| | 员工职业生涯发展 | |
| | 工作环境 | |
| | 分数小计 | |

| | | |
|----------|-----------------|--|
| 现场管理 | 业务量预测与排班 | |
| | 人员配备与排班 | |
| | 质量监控 | |
| | 报表管理 | |
| | 知识管理 | |
| | 生产工具 | |
| | 应急预案与措施 | |
| | 现场管理制度 | |
| | 分数小计 | |
| 流程管理 | 流程的制定 | |
| | 流程的控制 | |
| | 流程的改进 | |
| | 流程的审核 | |
| | 主要支持流程 | |
| | 岗位工作流程 | |
| | 分数小计 | |
| 绩效管理 | 服务规范 | |
| | 绩效考核 | |
| | 绩效考核结果反馈与沟通 | |
| | 分数小计 | |
| 客户价值与满意度 | 客户群及客户需求细分 | |
| | 客户界面的一致性 | |
| | 客户沟通渠道的建立 | |
| | 客户投诉管理 | |
| | 客户满意度管理 | |
| | 客户忠诚与客户挽留 | |
| | 客户价值的挖掘 | |
| | 分数小计 | |
| 工具与技术 | 呼叫中心系统基本功能 | |
| | 与公众网络侧进行连接的接入设备 | |
| | 性能指标 | |
| | 后台维护与管理 | |
| | 可靠性 | |
| | 定时和同步 | |
| | 安全生产 | |
| | 分数小计 | |
| 网络与信息安全 | 安全等级保护 | |
| | 风险评估 | |
| | 预防措施 | |
| | 安全事件报告和应急处置 | |

| | | |
|--------|-----------------|--|
| | 安全管理制度 | |
| | 分数小计 | |
| 用户权益保护 | 交易之间应当遵循的原则 | |
| | 服务的明确提示、变更和终止要求 | |
| | 具体交易行为的要求 | |
| | 用户利益损害处理 | |
| | 分数小计 | |
| 总分数 | | |