

贵阳市服务外包及呼叫中心

行业协会团体标准（试行）

2019年11月

贵阳市服务外包及呼叫中心行业协会

目录

第一部分：呼叫中心标准	8
一、呼叫人员职业标准	8
(一) 职业概况.....	8
1.1、职业名称.....	8
1.2、职业定义.....	8
1.3、职业等级.....	8
1.4、职业能力特征.....	8
1.5、基本文化程度.....	9
1.6、适应对象.....	9
1.7、鉴定方式.....	9
(二) 工作要求.....	9
2.1、“职业功能”、“工作内容”一览表.....	9
2.2、各等级工作要求.....	10
二、呼叫中心服务标准	20
(一) 标准应答用语.....	20
1.1、开篇语.....	20
1.2、等待用语.....	20
1.3、空话用语.....	20
1.4、结束语.....	20
(二) 相关用于用语.....	21

2.1、礼貌用语.....	21
2.2、对方声音小时用语.....	21
2.3、对方语速太快时用语.....	21
2.4、回答客户声音小时用语.....	21
2.5、未听清对方内容时用语.....	21
2.6、客户对客服单表的解释不清楚时用语.....	22
2.7、对方咨询公司领导私人或办公电话时用语.....	22
2.8、对客服代表进行表扬时用语.....	22
2.9、反映客服代表服务态度不好或业务不熟悉时用语	22
2.10、对方报的手机号码有误时用语.....	22
2.11、投诉后不提供联系电话时用语.....	23
2.12、对方情绪激动，一味抱怨时用语.....	23
2.13、来电表示，问题反映多次都未处理时用语.....	23
2.14、回答错误或不完全需要纠正时用语.....	23
2.15、来电表示很难拨通热线时用语.....	23
2.16、来电表示热线等待时间过长时用语.....	23
2.17、来电责怪话务员操作太慢时用语.....	24
2.18、转接来电时用语.....	24
2.19、属于受理范围，单知识库无相关说明时用语... 24	24
2.20、听不懂方言时用语.....	24
2.21、回拨电话时用语.....	24

(三) 特殊处理用语.....	25
(四) 行为准则.....	25
4.1、使用积极、热情的声音和言语通话.....	25
4.2、有效控制个人情绪.....	26
4.3、行为规范.....	26
4.4、工作纪律.....	28
4.5、交接班管理标准.....	29
三、呼叫行业指标标准.....	29
(一) 接通率.....	31
(二) 呼入项目占有率.....	32
(三) 呼出项目工作效率.....	33
(四) 服务水平.....	34
(五) 客户满意度.....	35
(六) 顾客满意度.....	36
(七) 平均处理时间.....	37
(八) 平均振铃次数.....	38
(九) 平均排队时间.....	38
(十) 监听合格率.....	39
(十一) 一次性解决问题率.....	39
(十二) CSR 占有率.....	40
(十三) 日呼出量.....	41
(十四) 日成功量.....	42

(十五) 出勤率.....	42
(十六) 平均单呼成本	43
(十七) 中文录入速度	44
(十八) 业务考核成绩	44
(十九) 服务态度投诉率.....	45
(二十) 其他指标	45
四、管理流程要求	46
(一) 收集和分析顾客反馈	46
(二) 与顾客相关关键流程的设计.....	47
(三) 知识和内容管理	49
(四) 质量管理.....	50
(五) 预测和能力规划	52
(六) 排班和实时管理	52
(七) 自主渠道管理.....	54
(八) 纠正行动和持续改善	55
(九) 流程控制管理.....	56
(十) 数据隐私与合规性.....	57
(十一) 业务持续性.....	58
(十二) 实施和变化管理.....	60
(十三) 报告和数据完善性	61
附录：行业标准术语.....	62
第二部分：软件外包.....	71

一、软件外包定义.....	71
二、软件外包的分类.....	72
(一) 按业务内容分类.....	72
(二) 按项目层次分类.....	73
(三) 按地理位置分类.....	74
三、软件外包的流程.....	75
四、软件外包管理规范.....	76
(一) 目的.....	76
(二) 适用范围.....	76
(三) 职责及权限.....	77
(四) 对软件开发供方的控制.....	77
4.1、对软件开发供方的调查.....	77
4.2、合格软件开发供方的选择.....	78
4.3、合格软件开发供方的调整.....	78
(五) 外包过程控制.....	80
5.1、外包项目过程控制.....	80
5.2、外包软件验收.....	80
5.3、外包软件维护.....	81
(六) 质量记录标准.....	81
6.1、软件开发供方调查表.....	81
6.2、软件开发供方访谈记录.....	82
6.3、软件开发供方评定表.....	84

6.4、合格软件开发供方名单.....	85
6.5、外包软件供方评估表.....	85

全国团体标准信息平台

第一部分：呼叫中心标准

一、呼叫人员职业标准

（一）职业概况

1.1、职业名称

呼叫服务员

1.2、职业定义

在呼叫中心工作，以呼入、呼出电话或多媒体通讯方式处理客户服务请求或从事营销服务的工作人员。

1.3、职业等级

本职业共设三个等级，分别为：呼叫服务员（高级）、呼叫服务员（中级）、呼叫服务员（初级）。

1.4、职业能力特征

具备呼叫中心客户服务的基本知识、专业知识及操作技能。具有较强的沟通、判断、理解、口头表达能力；思维敏捷、口齿清晰、普通话标准、声音条件好、精通打字、计算机操作熟练。

1.5、基本文化程度

高中文化程度（或高中同等学历）

1.6、适应对象

从事呼叫中心行业客户服务工作的在岗人员或准备进入呼叫中心行业从事呼叫服务员工作的人员。

1.7、鉴定方式

本职业鉴定采用非一体化鉴定方式：分为理论知识考试和操作技能考核两部分。理论知识考试采用闭卷笔试方式，操作技能考核采用现场实际操作方式。理论知识考试和操作技能考核均实行百分制，成绩皆达 60 分为合格。

（二）工作要求

2.1、“职业功能”、“工作内容”一览表

职业功能	工作内容		
	呼叫服务员 (高级)	呼叫服务员 (中级)	呼叫服务员 (初级)
一、计算机使用	(一) 使用操作系统 (二) 输入数据 (三) 操作网络	(一) 识别计算机故障 (二) 整理数据	(一) 分析数据 (二) 制作演示文稿

二、坐席工具使用	<ul style="list-style-type: none"> (一) 使用座席硬件设备 (二) 使用普通座席软件 	<ul style="list-style-type: none"> (一) 使用班长台、质检台软件 	<ul style="list-style-type: none"> (一) 使用后台管理软件
三、服务技能运用	<ul style="list-style-type: none"> (一) 使用服务用语 (二) 掌握沟通要点 (三) 处理常规电话服务业务 	<ul style="list-style-type: none"> (一) 掌握沟通技巧 (二) 处理各种电话服务业务 	<ul style="list-style-type: none"> (一) 掌握沟通艺术 (二) 协调内、外部客户关系
四、业务指导与日常管理		<ul style="list-style-type: none"> (一) 业务指导 (二) 业务监督 	<ul style="list-style-type: none"> (一) 业务指导与培训 (二) 日常管理

2.2、各等级工作要求

本标准对呼叫服务员（高级）、呼叫服务员（中级）、呼叫服务员（初级）共三个等级的技能要求依次递进，高级别包括低级别的要求。

2.2.1、呼叫服务员高级

职业功能	工作内容	技能要求	专业知识要求	比重
一、使用计算机	(一) 使用操作系统	1. 能够正确使用计算机 2. 能够操作计算机操作系统	1. 计算机操作系统的使用	20%
	(二) 输入数据	1. 能够使用拼音或五笔字型等汉字输入法输入汉字，操作指法正确，每分钟输入汉字 50 个，输入完毕后自觉复查 2. 能够使用相关文字处理软件编辑文档	1. 汉字输入法 2. 相关文字处理软件	
	(三) 操作网络	1. 汉字输入法 2. 相关文字处理软件	1. Internet 初步知识	
二、坐席工具使用	(一) 使用座席硬件设备	1. 知道呼叫中心的硬件设备 2. 能够正确使用座席终端设备	1. 呼叫中心的定义及呼叫中心基本组成	10%

	(二) 使用普通座席软件	1. 能够正确操作一种座席客户端软件	2. 座席常规工作设备介绍 3. 呼叫服务员的工作空间及调整 4. 普通座席软件的操作	
三、服务技能运用	(一) 使用服务用语	1. 能用标准普通话和本地方言处理客户来电或联系客户 2. 能够正确使用服务用语，不用禁忌语及口头禅 3. 能够使用简单的英语会话应答客户	1. 语音发声基础 2. 语言表达基础 3. 简单英语会话 4. 电话服务概述	50%
	(二) 掌握沟通要点	1. 能够按正确步骤与客户沟通，层次清晰 2. 能够有效地倾听客户的表述并及时地给予应和	1. 沟通基础 2. 电话沟通基础	

		3. 能够准确地理解客户信息	
	(三) 处理常规电话服务业务	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能够正常受理常规电话呼入、呼出业务 2. 能够正确完成数据输入工作 3. 能够正确转接电话，寻求支持服务 4. 能够受理客户的建议及投诉，并将相关信息上传 5. 能够收集市场信息和客户信息 6. 能够及时跟进客户 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 呼叫服务员应具备的技巧和能力 2. 客户服务知识 3. 呼入、呼出电话服务技巧 4. 客户投诉处理技巧 5. 压力的缓解与调节
相关基础知识	<ol style="list-style-type: none"> 1、职业道德与职业生涯规划 2、地理知识 3、百家姓及字形解释 4、相关的法律法规基本知识 5、行业法规与行业业务知识（政策法规咨询类、公 		20%

	用信息服务类、电信电讯服务类、金融证券服务类、企业客户服务类等等）（学员任选一个模块）	
--	---	--

2.2.2、呼叫服务员中级

职业功能	工作内容	技能要求	专业知识要求	比重
一、使用计算机	（一）识别计算机故障	1. 能够及时发现操作运行中的异常现象并上报	1. 计算机常见故障及计算机安全 2. 相关表格处理软件的使用	10%
	（二）整理数据	1. 能够及时发现操作运行中的异常现象并上报		
二、座席工具使用	（一）使用班长台、质检台软件	1. 能够使用班长台、质检台等工作界面的现场管理功能 2. 能够对座席客户端软件的更新提出建设性的意见	1. 呼叫服务员工作环境、工作空间及工作设备 2. 班长台、质检台等软件的使用	10%

三、服务技能运用	(一) 掌握沟通技巧	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能够区分客户类型 2. 能够进行客户情绪管理 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 客户服务基础 2. 客户心理学 3. 客户情绪管理 4. 电话营销技巧 	40%
	(二) 处理各种电话服务业务	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能够受理各种电话呼入、呼出业务 2. 能够以电话、传真、电子邮件等方式回复客户 3. 能够正确处理客户疑问和异议 4. 能够对信息进行分类、汇总并发送给相关部门 5. 能够建立和维护客户档案，挖掘潜在客户 		
四、业务指导与日常管理	(一) 业务指导	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能够指导初级人员按规定的程序进行业务操作 2. 能够协助初级人员解决电话服务中的疑难问题 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能够发现客户服务过程中出现的新问题并及时汇报 2. 能够利用电话监听手段对初级人员进行有效的帮助和指导 	30%
	(二) 业务监督	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能够发现客户服务过程中出现的新问题并及时汇报 2. 能够利用电话监听手段对初级人员进行有效的帮助和指导 		

<p>相关基础知识</p>	<p>1、呼叫中心的现状、趋势及功能</p> <p>2、呼叫中心的技术特点</p> <p>3、敬业精神</p> <p>4、常用英语会话</p> <p>5、职业礼仪</p> <p>6、合同法与商业秘密法律保护法 7、应用文写作基础</p>	<p>10%</p>
---------------	--	------------

2.2.3、呼叫服务员初级

职业功能	工作内容	技能要求	专业知识要求	比重
<p>一、计算机的操作</p>	<p>(一) 分析数据</p>	<p>1. 能够正确使用数据库软件分析、统计数据</p>	<p>1. 数据库管理系统软件的使用</p>	<p>10%</p>
	<p>(二) 制作演示文稿</p>	<p>1. 能够正确使用相关软件制作演示文稿</p>	<p>1. 数据库管理系统软件的使用</p>	
<p>二、座席工具的使用</p>	<p>(一) 使用后台管理软件</p>	<p>1. 能够操作后台管理软件，获取需要的呼叫中心管理数据和资料</p> <p>2. 能够对班长台、质检</p>	<p>1. 多媒体呼叫中心通用平台技术</p> <p>2. 班长台、质检台工作</p>	<p>10%</p>

		台、后台管理软件的更新提出建设性的意见	界面的操作 3. 后台管理软件的操作	
三、服务技能运用	(一) 掌握沟通艺术	1. 能够与一线员工、各部门各级员工进行有效的沟通 2. 能够有效地组织会议	1. 客户关系管理 2. 沟通艺术 3. 客户服务管理基础	30%
	(二) 协调内、外部客户关系	1. 能够协调好一线员工之间的关系 2. 能够维护客户关系	4. 会议组织	
四、业务指导与管理	(一) 业务指导与培训	1. 能够激励、支援、指导一线员工 2. 能够把管理层的业务要求, 转变为一线员工切实可行的目标 3. 能够进行培训需求分析、培训方案设计和培训效果的跟踪 4. 能够根据培训教材和培训案例制定岗位培训计划, 并进行培训	1. 呼叫中心管理基础 2. 呼叫服务员的选聘 3. 培训实施与管理 4. 绩效管理 5. 客户服务质量管理 6. 呼叫中心现场管理	40%

		<p>5. 能够有效地组织业务辅导活动</p>	<p>7. 电话营销管理</p> <p>8. 团队建设与</p> <p>管理</p>	
	<p>(二) 日常管 理</p>	<p>1. 能够制作或修改规范的、适用性强的电话服务脚本</p> <p>2. 能够预测呼叫负载，合理安排座席班次</p> <p>3. 能够参与一线员工的选拔和招聘工作</p> <p>4. 能够将一线员工、客户的意见准确、快速地反馈给管理层，并提供决策参考</p> <p>5. 能够组织考评小组监督和评估员工的服务品质和业绩，并给予及时反馈</p> <p>6. 能够受理重大问题的</p>		

	<p>投诉</p> <p>7. 能够制定客户服务奖惩规则</p> <p>8. 能够对各种报表进行管理，对收集到的信息、当前热点和难点问题等材料加以分析，上报相关部门</p> <p>9. 能够参与建立和管理业务流程，并维持它们的日常运转</p> <p>10. 能够正确地制定计划、书写相关报告</p>	
<p>相关基础知识</p>	<p>1、呼叫中心的特征及意义</p> <p>2、企业级呼叫中心的特殊性</p> <p>3、呼叫中心的建设</p> <p>4、商务礼仪</p> <p>5、英语会话</p>	<p>10%</p>

二、呼叫中心服务标准

为保障规范、统一、专业的服务，提高呼叫中心服务热线的整体服务水平及客户满意度，树立良好的服务形象，特制定本规范。

（一）标准应答用语

1.1、开篇语

开篇语：先生/女士，您好！我是嘉定东方有线网络有限公司XX号业务受理专员，请问有什么可以帮您？

节日首问语：先生/女士，您好！节日快乐，请问有什么可以帮您？

1.2、等待用语

等待前用语：先生/女士，请您稍等，我帮您核实一下好吗？

等待后用语：先生/女士，感谢您的耐心等待……

1.3、空话用语

您好请讲、您好请讲，非常抱歉，听不见您的声音，无法为您服务，谢谢您，再见！

1.4、结束语

结束语：感谢您的来电/祝您愉快/祝您晚安，再见！

（二）相关用于用语

2.1、礼貌用语

在任何时候均使用表示礼貌的语言，如您、请、不客气、谢谢、非常抱歉等，礼貌称呼对方。

2.2、对方声音小时用语

非常抱歉，我听不清楚，请您讲话大声点儿好吗？若仍听不清，需要重复一遍，如果仍然听不清楚：非常抱歉，电话声音太小，请您换一部电话再拨，好吗？停顿两秒后挂机。

2.3、对方语速太快时用语

非常抱歉，我不太明白您的意思，请您说慢一点儿好吗？

2.4、回答客户声音小时用语

适当提高音量：XX先生/女士，请问您现在可以听到我的声音吗？如果对方仍然听不到：XX先生/女士，建议您换一个安静的地方再拨打过来，好吗？或者：XX先生/女士，请换一部电话拨打过来，好吗？

2.5、未听清对方内容时用语

非常抱歉，我没听清您的讲话，您再重复一遍，好吗？

2.6、客户对客服单表的解释不清楚时用语

XX 先生/女士，请问您还有什么不清楚的地方，需要我再帮您解释一遍吗？

2.7、对方咨询公司领导私人或办公电话时用语

(1) 作为客户代表，我的职责是帮助客户解决问题，请您相信我，我一定会尽力帮助您解决的。

(2) 非常抱歉，您咨询的问题超出了我们的服务范围，请您通过其他方式查询，好吗？

2.8、对客服代表进行表扬时用语

不客气，这是我们应该做的。

2.9、反映客服代表服务态度不好或业务不熟悉时用语

非常抱歉，给您带来了不便，我们会在以后的工作中改进，感谢您并希望您继续监督我们的服务！

2.10、对方报的手机号码有误时用语

(1) 非常抱歉，请问您的手机号码是 XXX 吗

(2) 如果对方确认：很抱歉，您报的号码有误，请您再核对一下，好吗？

2.11、投诉后不提供联系电话时用语

非常抱歉，若您不提供联系电话，我们将无法与您取得联系，您反映的问题我们将无法为您处理。

2.12、对方情绪激动，一味抱怨时用语

您的心情我非常理解，为了更有效地帮助您，请问您……

2.13、来电表示，问题反映多次都未处理时用语

非常抱歉！您所反映的问题我们正在紧张地处理，因为牵扯几个部门的协调，所以时间比较长，我们会在问题解决后的第一时间与您联系。

2.14、回答错误或不完全需要纠正时用语

非常抱歉，刚才我的解释有些欠缺，应该是……

2.15、来电表示很难拨通热线时用语

非常抱歉！由于咨询量大量增加，造成系统繁忙，技术部门正在研究解决，给您造成的不便，我们深表歉意！

2.16、来电表示热线等待时间过长时用语

非常抱歉！让您久等了！请问有什么可以帮您吗？

2.17、来电责怪话务员操作太慢时用语

非常抱歉！现在系统比较繁忙，我会尽快帮您处理，请您稍等！谢谢！

2.18、转接来电时用语

(1) 请稍等，正在为您转接，请不要挂机，好吗？

(2) 转接不成功时，非常抱歉，由于话务正忙，暂时不能帮您转接。您的问题我会做详细的记录，稍后会转相关部门处理，您看好吗？

2.19、属于受理范围，单知识库无相关说明时用语

非常抱歉，您所反映的问题我们暂时无详细资料，需进一步核实，我们会在 24 小时与您联系，好吗？

2.20、听不懂方言时用语

非常抱歉，先生/女士，打断您一下，您方便讲普通话吗？谢谢！

2.21、回拨电话时用语

您好，我是 XX 公司 XX 号业务受理专员，请问刚才是您拨打 XXX 咨询问题吗？如果是：对于您刚才的问题我还有一些内容需要补充……如果不是：刚才有一位先生/女士拨打过我们的客服电话，请问他/她在吗？

（三）特殊处理用语

- 1、不反映任何问题，只是骂人或说脏话：请问您需要帮助吗？
（停顿 1 秒）再见！
- 2、在电话结束时，无缘无故骂人或说脏话并纠缠不休：感谢您的来电，若没有其他业务咨询，再见！
- 3、来电使用侮辱性的语言：如果没有业务需要咨询，再见！
- 4、来电不出声：您好，请讲，您好，请讲，听不见您的声音，无法为您服务，再见！
- 5、来电咨询与业务无关的问题：请问您有业务需要咨询吗？如果没有业务需要咨询，谢谢您，再见！
- 6、处理类似特殊电话时，应注意通话语气和态度。

（四）行为准则

以积极、热情的工作态度，规范接听每个来电，完成每一个呼出电话

4.1、使用积极、热情的声音和言语通话

- （1）接打电话时专心致志，不做与工作无关的其他事情、亲切悦耳、口齿清新、音量适中，语速与对方相符。
- （2）使用礼貌用语称呼对方。

(3) 通话时保持坐姿挺直、面带微笑、声音自然、亲切悦耳、口齿清晰、音量适中，语速与对方相符。

(4) 使用积极、肯定的语气和词汇。

4.2、有效控制个人情绪

(1) 认真聆听，适时地从客户的角度概括并复述对方的需求。

(2) 对于对方的情境和心情表示充分的理解，并积极寻找最佳的解决途径。

(3) 对方情绪激动时，不使用贬低或轻视的语言和语调，耐心地与对方沟通。

(4) 不否认问题，积极、主动地提出问题的解决方案。

4.3、行为规范

(1) 接听电话

☞ 在电话铃响三声内接听电话，在拨打电话连续六声忙音仍无人接听才可挂断电话。

☞ 使用早上好/下午好/晚上好等问候语,并进行个人介绍。

☞ 通过电话进行查询时，应请求对方同意，时间稍长的每 15 秒通报一次查询情况，时间较长的应告

☞ 知对方挂断电话以及回复的时间。

☞ 挂电话前回顾关键的细节和达成的共识，感谢对方来电，待对方挂断电话后，才可挂断电话。

☞ 使用标准的普通话和规范用语。

(2) 积极聆听，认真了解客户的问题和要求

☞ 聆听时可有意识地加入一些语气词，以示正在聆听。

☞ 不要急于表达观点，避免过早下结论。

☞ 使用不同的询问方法，了解客户的情况，以获取充分信息。

☞ 准确概括和复述客户的问题和要求，求得认同并确认已完全理解后，对时间的关键细节做好记录。

(3) 及时形成解决方案

☞ 在全面了解客户的要求后，及时分析并确定解决问题的途径或方法。

☞ 耐心向客户解释解决的途径、方法及相关信息，避免过多地使用行业术语，并就此达成共识。

☞ 对于客户不明白的地方用不同的方式进行解释；如果客户不满意，及时将情况告知管理人员，并在时限内确定其他解决办法，以获取客户的最终认同。

☞ 委婉地寻求对方的反馈意见。

☞ 在无法使用计算机系统的情况下，如遇客户查询，必须做好记录，不得以计算机关机或电脑故障等理由敷衍客户。

4.4、工作纪律

(1) 每班次提前 15 分钟上岗，与上班的员工进行工作交接，不允许迟到或早退。

(2) 若遇病假，需打电话直接通知指定的管理人员。不得由其他员工代转，并在假后第一个工作日的上班时间内将病假单交给管理人员。

(3) 上班时间将手机调成振动状态。

(4) 离开座位时，自觉将耳机放置在指定的区域，自动将座位及键盘归位。

(5) 暂离工作区，应退出电话系统，并请示管理人员，经同意后方可离开。

(6) 员工务必牢记登陆账号、密码，不能相互替代。

(7) 在工作中，如遇无法解决的问题时，请示当班负责人或记录好客户的联系方式后，交给管理人员处理，不得打扰邻座员工。

(8) 当天工作结束后，将桌面整理干净。

4.5、交接班管理标准

- (1) 候班员应保持安静，不得在办公范围内大声谈笑喧哗。
- (2) 严格执行逐个员工交接制度，交接完毕后，交班员工迅速离开办公范围。
- (3) 交班员工有遗留问题时，应由交班员工负责处理完毕，再由接班员工上机继续操作。
- (4) 在交接过程中发生的问题由交班员工负责，若不能在短时间内解决，应向接班员工交代清楚，交接班员工共同确认后，才可离开。
- (5) 凡因错交、漏交事项造成差错的，应由交班员工负责；接班时未发现的差错，由接班员工负责。
- (6) 交接班时应对本坐席范围内所有设施及环境卫生进行交接，并在工作日志上做好记录，如出现问题，应立即上报，如未上报，一律由接班员工自行负责。
- (7) 交班员工应服从指挥调度，交班时间到，接班员工未到，不得擅自签出离岗，必须以当班负责人的下线通知为准。

三、呼叫行业指标标准

目前呼叫中心越来越趋向精细化、数字化管理，KPI 管理成为一种有效的管理手段。通常，呼叫中心的运营管理者们通过

分解运营目标制订各种 KPI 指标，通过 KPI 指标来引导座席代表行为，从而达到完成项目运营目标。

大部分呼叫中心采用呼叫中心集成系统和座席操作系统，另外还有强大的运营管理系统进行数据支持，所以为实行数字化管理奠定了良好的基础。KPI 的英文名字是 Key Performance Indications，即指关键绩效指标，是通过对组织内部某一流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业的战略目标分解为可运作的远景目标的工具，是企业绩效管理系统的基础。KPI 符合一个重要的管理原理--"二八原则"。在一个企业的价值创造过程中，存在着"20/80"的规律，即 20%的骨干人员创造企业 80%的价值；而且在每一位员工身上"二八原理"同样适用，即 80%的工作任务是由 20%的关键行为完成的。因此，必须抓住 20%的关键行为，对之进行分析和衡量，这样就能抓住业绩评价的重心。

每个呼叫中心都有自己的 KPI 指标，指标的数量各不相同，有的多到一百多个，有的少到只有三五个。这里介绍常用的 20 个 KPI 指标。这些 KPI 指标源于美国普度大学消费品质量监测中心琼·安顿教授提出了 23 个与客户服务中心运营相关的数字化规范指标，根据目前行业软硬件的发展及所在公司的经验，进行重新的修改。其中数据标准部分，一部分来源于行业

标准，一部门来源于某些呼叫中心的历史数据。但是，无论怎样制定这些标准，KPI 值应有挑战性，即应略高于现有水平或至少不低于现有水平，要对完成上一级目标有所贡献并成为完成上一级目标的主要推动力。

（一）接通率

定义：对于具有 IVR 和 ACD 的呼入式呼叫中心，接通率是指 IVR 终级服务单元的接通量与人工座席的接通量之和与进入呼叫中心的呼叫总量之比。对于呼出式业务来说，接通率是指座席呼出电话后接通量与呼出电话总量之比。

数据来源：这些数据可以从呼叫中心的 CTI 中全部提取出来，进行分析统计。

行业标准：呼入式业务的接通率为 $\geq 80\%$ ，呼出式业务的接通率 $\geq 60\%$ 。

建议标准：呼入式业务的接通率 $\geq 85\%$ ，呼出式业务的接通率 $\geq 65\%$ 。

改进措施：呼入式业务是影响顾客满意度的一个重要的指标，与接通率相对应的是呼叫中心的顾客丢失率，如果接通率过低，说明有很多顾客无法接入呼叫中心，这会造成顾客的抱怨。此时，管理者和质量管理者应该立即寻找接通率过低的原因，并采取改进措施。接通率过低一般由两种原因造成：一

是呼叫中心的通信系统出现问题，导致系统丢失顾客数据而使顾客无法接入到 IVR 或是人工座席。另一个是相对呼入量来说呼叫中心的座席资源过少造成的。呼叫中心为了尽可能的节省人工成本，会牺牲一部分顾客，允许有一定时长的顾客等待或丢失。但是管理者应该随时关注接通率状况，通过灵活调配座席资源使其保持在规定的 KPI 值之内。

而对于呼出式业务来说，接通率是数据质量的一个重要体现，如果接通率过低的话，说明数据中有大部分数据的电话是错误的。接通率过低会浪费呼叫中心的时间资源从而会浪费呼叫中心的人力资源。当呼叫中心的呼出接通率过低的时间，管理者应该立即分析接通率低的原因，如果可以排除呼叫中心技术系统的问题，管理者就需要关注数据质量，分析数据质量，安排对数据库进行更新和维护，尽可能的保证数据的正确性，从而节省呼叫中心的外呼成本。数据更新的工作可以跟随每个项目的呼出任务同时进行，也可以安排呼叫中心的剩余人员进行数据核实，以保证数据质量。

（二）呼入项目占有率

定义：占有率是一个衡量呼入式业务座席工作负荷的指标，一般是指某段统计时间内，座席员处理多通电话的总时长与实际登录系统时长的比率。对于没有座席操作系统的来说，

占有率统计就比较困难，但是也可以通过对话话时长、在线等待时长、后处理时长、等待来话时长来进行粗略统计。

数据来源：这些数据可以从 CTI 或是 ACD 中提取出来，进行分析统计得到。

行业标准： $\geq 90\%$

建议标准： $\geq 80\%$

改进措施：占有率不仅衡量座席员工作负荷率的重要指标，也是呼叫中心成本控制的重要指标。如果占有率过低，说明员工在空闲状态的时间过长，座席数量相对于话务量来说配置过多。占有率过高会导致员工过于劳累从而不能保证接通率。所以当占有率过低的时间，管理者应该分析原因，如果是人为因素，即座席恶意将电话置忙或是做过多与工作无关的事务时，应该加强座席培训和监管。如果不是人为因素，管理者需要及时减少座席资源，以使座席工作饱和。如果占有率过高，管理就需要考虑增加座席数量了。

（三）呼出项目工作效率

定义：呼出项目的工作效率是衡量呼出项目座席工作负荷率的主要 KPI，一般指某段统计时间内，总处理时长与登录系统时长的比率。对于没有座席操作系统的呼叫中心可以将分母换成计划工作时长。

数据来源：这些数据可以从 CTI 或是 ACD 中提取出来，进行分析统计得到。

行业标准： $\geq 70\%$

建议标准： $\geq 80\%$

改进措施：呼出项目工作效率不仅衡量座席员工作负荷率的重要指标，也是呼叫中心成本控制的重要指标。如果工作效率过低，说明员工的工作不饱和。所以当工作效率过低的时间，管理者应该分析原因，如果是人为因素，即座席做过多与工作无关的事务时，应该加强座席培训和监管。如果不是人为因素，管理者需要及时调整呼出的其它 KPI，通过提高日呼出量或是成功量的 KPI 值来提高工作效率，以最大化的利用座席资源，以使座席工作饱和。如果占有率过高，管理就需要考虑减少其它 KPI 指标，以使座席免于过度疲劳。

（四）服务水平

定义：是指对于呼入项目来说，某个统计时间段内 X 秒内应答电话数量与呼叫中心接入电话的百分比。

数据来源：可以从 CTI 或是 ACD 中直接提取。

行业标准：80%的电话在 20 秒以内做出应答。

建议标准：95%的电话在 20 秒以内做出应答。

改进措施：服务水平是衡量呼叫中心服务能力的重要指标，也是即影响客户满意度又影响呼叫中心成本的关键指标。呼叫中心在制定这个指标时，需要衡量满意度和成本之间的关系。如果指标定的过高会耗费呼叫中心大量的资源，过低会造成顾客等待时间过长，影响顾客的满意度。座席数量的配置与服务水平直接相关，质量管理者要随时关注服务水平状况，及时进行座席数据调配，以使呼叫中心在保持适当顾客满意度的基础上尽可能的降低成本。

（五）客户满意度

定义：客户对于呼叫中心来说是那些委托呼叫中心代表本企业为最终消费进行服务的那些族群。客户满意度是指客户对呼叫中心提供的服务满意程度，一般客户关注的合同的完成质量和最终顾客的满意程度。数据来源：定期对客户进行满意调查获得。

行业标准：暂无

建议标准：使客户 100%的对我们的服务结果满意。

改进措施：如果出现客户对于服务结果不满意，质量管理者需要与客户进行深度的访谈，对客户的服务需求进行再分析和设计，制定严格的项目执行计划和控制方案，确保项目保质保量保时的完成。客户的满意度对于呼叫中心来说尤其重

要，是呼叫中心的主要收益来源，呼叫中心的管理者和质量管理需要努力使服务超越客户的期望，深度开发客户的业务需求，提高客户的忠诚度。

（六）顾客满意度

定义：顾客对于呼叫中心来说，是那些直接与呼叫中心话务员接触的企业最终的消费者们。顾客满意度是指顾客对于呼叫中心提供的服务的满意程度。

数据来源：定期对顾客户进行满意度调查获得或是使用 IVR 进行在线调查。

行业标准：无

建议标准：顾客满意度要达到 85%以上。

改进措施：顾客的满意度直接会影响客户对呼叫中心的满意度，是呼叫中心质量管理的最为关键的两个指标之一。影响顾客满意度的因素有很多，呼叫中心作企业的服务受托方，主要需要从服务态度、解决问题的能力、解决问题的周期、业务知识的熟练度等等方面进行管理。如果顾客满意度下降，质量管理者需要对顾客满意度调查结果进行分析寻找顾客不满意的原因，并着手改进。可以通过加强监控、培训、现场指导、负强化等等手段来帮助员工提高服务质量，从而提高顾客满意度。

（七）平均处理时间

定义：是指某一统计时段内，座席与顾客谈话时间、持线时间及事后处理与电话相关工作内容的时间的总和除以总的通话量。**数据来源：**可以从 CTI 或是 ACD 中直接提取。

行业标准：210-330 秒

建议标准：60—180 秒，但是不同业务需要制定不同的处理时间。

改进措施：平均处理时间是衡量呼叫中心单通电话处理速度的重要指标，它的高低直接与呼叫中心员工的工作能力相关，影响呼叫中心的成本。呼叫中心在关注平均处理时间时，要分开分析谈话时长、持线时长和后处理时长。谈话时长过短时可能不能有效解决顾客的问题，产生座席应付顾客的现象；谈话时长过长可能是座席的工作能力有问题，这个时间，质量管理者要加强监控，调出录音仔细分析问题发生的原因。座席在后处理时间里主要处理与通话有关的事务，呼叫中心应该致力于减少后处理时长，以控制呼叫成本。减少后处理时长的主要措施有：加快座席的录入速度、优化座席操作系统使界面具有亲和力、操作简单，减少不必要工作流程等。

（八）平均振铃次数

定义：是某段统计时间内，呼叫者听到 IVR 或是人工座席接起电话之前的电话振铃次数之和与呼叫次数之比。

数据来源：可以从 CTI 或是 ACD 中直接提取。

行业标准：2-3 次

建议标准：2 次

改进措施：平均振铃次数是影响顾客满意度的重要指标，顾客一般可以忍受的振铃次数为 3 次，否则会失去耐心而抱怨。呼叫中心需要严格控制电话振铃次数，以减少顾客等待时长，同时控制振铃次数也可以提高线路的使用率，从而节省呼叫中心的成本。质量管理需要经常检查这一个指标，如果不合乎要求，要及时采取纠正措施。可以通过对座席理念的培训、监控等等手段控制该指标。

（九）平均排队时间

定义：是指在某段统计时间内，呼叫者 ACD 列入名单后等待人工座席回答的等待的平均等待时长。

数据来源：可以从 CTI 或是 ACD 中直接提取。

行业标准： ≤ 20 秒

建议标准： ≤ 15 秒

改进措施：平均等待时长也是影响顾客满意度的重要指标，如果顾客等待时间过长，就会放弃本次呼叫，并再次进行拨打，这个时间，不仅使顾客产生抱怨，也增加了交换机的负担。直接影响平均等待时长的因素主要有座席量和呼叫量的匹配、座席的平均电话处理时长。改进平均处理时长可以通过对这两个指标的改进行来实现。

（十）监听合格率

定义：是指在某段统计时间内，质量人数通过监控、电话录音等手段抽查座席的服务质量的合格率。

数据来源：质检员统计。

行业标准：95%

建议标准：99%

改进措施：在呼叫中心监控、监听是服务质量管理的重要手段。质量管理人员必须对所监听的电话进行问题分析，找出服务不合格的原因，通过录音共享、座席自我监听、培训等手段提高座席的服务意识和服务质量。

（十一）一次性解决问题率

定义：一次性解决问题率是在某段统计时间内，不需要顾客再次拨入呼叫中心也不需要座席员将电话回拨或转接就可以解决的电话量占座席员接起电话总量的百分比。

数据来源：可以从 CTI 和 ACD 中提取所需要的数据。

行业标准：85%

建议标准： $\geq 85\%$

改进措施：一次性解决问题率是影响顾客满意度的重要指标，如果顾客需要多次致电呼叫中心或是电话被多次转接后才能解决问题，顾客就会对呼叫中心的工作能力和工作效率产生疑问，影响顾客对呼叫中心信任度，如果呼叫中心受企业委托为顾客服务，顾客也会对企业的服务能力和服务态度产生怀疑。另外大量的回呼和转接会使呼叫中心成本大幅度增加。如果该指标过于低的话，管理者需要对问题进行分析，并采取相应措施。一般有几个方面：一、座席业务知识或工作经验不足导致不能一次解决顾客问题，此时管理者需要加强对座席的培训。二、呼叫中心问题解决流程不能支持座席员一次性的解决问题，此时，管理者需要对流程进行分析并进行改造。

（十二）CSR 占有率

定义：即一线员工的占有率，是指一线员工数量与项目总人数之比。

数据来源：人力资源部可以提供

行业标准：暂无

建议标准：每 20 个人配备一个项目经理，一个主管。

改进措施：呼叫中心的主要生产力是一线员工，过多的管理人员会造成成本的急剧增加。对于 CSR 占有率过低的项目，应该及时进行工作内容分析和工作饱和度分析，与人力资源部一起商量项目岗位的重要设计问题，尽可能降低管理层次和管理人员数量。

（十三）日呼出量

定义：一般是针对呼出项目制定的 KPI，指座席每天需要呼出的电话量。

数据来源：项目经理根据业务特点、对通话时长、后处理时长的分析，确定每个员工的每天的呼出量，是实行座席目标管理的一种有力的措施。

行业标准：无

建议标准：根据业务不同，范围在 150-350 个之间。

改进措施：对于呼出项目，呼出量是实行目标管理的有效方法，但是呼出量必须与呼出成功量、数据质量配合使用。管理者需要定期检查座席的呼出量完成情况，对于经常不能完成的员工进行问题分析，帮助员工提高业务知识、呼出技巧、控制非工作事务的浪费等等。如果项目里有大部分员工不能达到要求，项目经理就需要考虑 KPI 值制定的合理性了，需要调整 KPI 值。

（十四）日成功量

定义：针对呼出项目制定的 KPI，是指员工每天需要成功完成的电话量。

数据来源：项目经理根据业务特点、对通话时长、后处理时长、数据质量的分析，确定每个员工的每天的呼出成功量。

行业标准：无

建议标准：由于项目业务特点的不同，不同的项目往往具有不同的成功量 KPI。

改进措施：成功量的管理是实行座席目标管理的常用且有效的措施。改进措施与对呼出量的改进措施类似。

（十五）出勤率

定义：是指在某个统计时段内，某个班组实际出勤的人数与计划出勤的人数的百分率。

数据来源：可以从人力资源部或是项目管理者处获得。

行业标准： $\geq 95\%$

建议标准：根据项目数量的不同，制定不同的出勤率。但是基本要控制在 90%以上。

改进措施：出勤率对于保证呼叫中心项目正常运营具有非常重大的意义。如果某个项目的出勤率一直较低，要进行详细的问题调查，分析是员工个体行为还是整个项目的普遍存在的问题，如果某个员工的原因，需要与员工进行充分沟通。如果是普遍存在的问题，需要检查公司激励机制和管理制度。

（十六）平均单呼成本

定义：是指某段统计时间内，呼叫中心的全部费用除以电话处理量 数据来源：财务部门获得。

行业标准：行业不同，标准不同。

建议标准：在实行项目管理制的呼叫中心，单呼成本也实行项目管理制，不同项目的单呼成本的标准不同。

改进措施：单呼成本是体现呼叫中心成本管理的重要指标，但是由于该指标受呼叫中心自身营建成本的影响过大，所以与行业的横向可比性不大。呼叫中心在进行单呼成本控制时，应该注重进行纵向比较，项目应该努力在保证客户满意度的情况使单呼成本越来越小。控制单呼成本可以通过提高座席服务能力、减少平均处理时长、允许稍微等待时长、减少座席不必要浪费、简化工作流程、优化操作界面、控制座席投入等等方法实现。

（十七）中文录入速度

定义：指座席每分钟录入中文的字数。 数据来源：可以进行抽查和每月例行考核。

行业标准： ≥ 60 字/分钟

建议标准： ≥ 80 字/分钟

改进措施：中文录入速度是呼叫中心座席的一种基本技能，速度过慢会影响员工的工作速度，增加呼叫中心的成本。所以管理者必须对录入速度做出明确的规定，并定期进行检查，并将检查的结果与员工的奖金或是其它工资进行挂钩，产生控制和激励的作用。

（十八）业务考核成绩

定义：指呼叫中心座席对业务知识的掌握程度。

数据来源：可以进行抽查和每月例行考核。

行业标准：无

建议标准：座席对业务知识的掌握程度直接影响到顾客的满意程度和工作效率，是呼叫中心进行质量管理的重要指标。要求座席的业务知识的考核成绩在 80 分以上。

改进措施：呼叫中心需要明确规定对座席业务知识熟练程度的要求。呼叫中心管理需要制定抽查或是考核的方法、内

容、周期。对于不合格的座席要对其业务掌握程度进行分析，并寻求培训部的帮助，及时对员工进行指导和培训。如果大部分对某一业务知识掌握普遍较差，管理者需要将问题提交到培训部进行统一培训指导。质量管理者需要加强对业务知识的监听和指导。

（十九）服务态度投诉率

定义：指某段统计时间内，顾客对座席服务态度的投诉量与呼叫量的比率。

数据来源：可以从运营报表进行统计后得到。

行业标准：5

建议标准： ≤ 3

改进措施：服务态度投诉率是影响客户满意度的关键指标。呼叫中心应该通过服务素质培训、服务理念灌输、通话过程监听、录音保存、负强化等手段努力预防服务态度的投诉率。由于服务的一致性，当顾客产生投诉时，呼叫中心已经造成无可挽救的损失，所以呼叫中心应该致力于对投诉率的预防上。

（二十）其他指标

呼叫中心质量管理的 KPI 指标远远不止这些，不同的呼叫中心制定不同数量的 KPI 指标数量，但是在进行 KPI 指标选

择时，务必得根据呼叫中心的质量管理目标进行结合。除了关注以上 19 个 KPI 指标时，还需要对平均通话时长、平均后处理时长、呼叫转接率、呼叫放弃率等等指标做出明确的要求。

四、管理流程要求

有效地向客户和顾客提供满意服务与产品的能力，是顾客服务提供商实现卓越绩效的根源，顾客服务提供商利用这些流程来开发和交付产品与服务。该类别也关注顾客服务提供商用来量化评估、维护和改善这些流程的机制，从而确保流程能够有效和高效地运作。

（一）收集和分析顾客反馈

顾客服务提供商必须确保使用一个结构化的方式来收集和评估从顾客那里所获取的反馈，并对其采取相应的行动。

1、该结构化的方式必须：

a. 从顾客那里获取关于他们对客户产品、服务、支持和服务政策、流程和程序等方面的反馈，以及关于客户从不同渠道处理顾客事务的反馈。

b. 辨明顾客联络顾客服务提供商的原因。

c. 对于自助服务交互当中所产生的数据进行分析，以确定相应的顾客趋势和信号—这些顾客趋势和信号反映出提升顾客体验的机会。

2、基于对上述（1、）中所收集到数据的分析，顾客服务提供商必须找到、量化和了解这样一些相对较为重要的因素，即它们对于企业或客户在实现高水平顾客体验、收入绩效和成本效率等方面有着重大的影响。

3、顾客服务提供商必须对其可控的因素采取行动，并同时确保向客户提供所需的信息以采取有效行动。

（二）与顾客相关关键流程的设计

1、每个与顾客相关关键流程必须包括明确的程序，并有较高的可能性达成：

a. 客户、顾客和顾客服务提供商的要求

b. 目标或目标区间。

2、如果顾客需求可以通过一个以上的渠道来满足，则各个渠道的顾客体验必须一致，除非有特定的业务原因要有相应的差异。

a. 相关顾客信息和数据针对所有渠道都必须可用和一致。

b. 由各个渠道所执行相同流程的结果必须保持一致，且该结果可以预期。

3、针对人工渠道，顾客服务提供商必须具备一个方式来确保每个与顾客相关关键流程的程序：

a. 按预定计划执行。

b. 各个班次或小组之间都按一致的方式执行（例如：顾客服务提供商必须使波动达到最小）。

4、针对所有为顾客所使用的技术和系统，它们的设计必须是为了加强与顾客的交互：

a. 由这些系统所收集到的信息，必须被一线人员或系统用来处理顾客的需求。

b. 相应的指示或弹窗必须采用日常用语，不要使用本企业的特定术语（例如：顾客可以理解系统所使用的术语）

c. 这些系统必须可以让顾客从输入错误中进行恢复（例如：如果使用该系统的顾客不喜欢或者不理解所选的流程，则该顾客能够返回上一个弹出窗口或者菜单）。

（三）知识和内容管理

顾客服务提供商必须具备一种结构化的方式来进行内容管理，这包括方案、流程或系统中内容的变更。该要求是为了让所有渠道提供给顾客的内容都是最新的。

1、顾客服务提供商必须具备和使用一个结构化的方式来进行内容管理，从而确保顾客和员工所使用的客服内容是最新、相关和准确的。 该方式必须包括以下机制：

- a. 管理各渠道间内容的一致性。
- b. 明确并对内容变化（不论是客户、顾客或内部所要求的）进行优先排序。
- c. 确定实施变化的方法—更新知识库或是对自助渠道的数据进行内容管理，以及如何将新内容传达给客服代表或是对他们进行新内容培训
- d. 确保只有授权的员工才能对内容进行修改。
- e. 删除过期的内容。

2、负责内容管理的职位是与顾客相关的关键（KCR）职位。

3、顾客服务提供商必须测量和管理展示文件 2 中所有针对内容管理的及时率、准确率或完整率等指标。

（四）质量管理

顾客服务提供商必须具备一个质量管理的方式，其目的是为了满足不同顾客服务提供商、客户和顾客的要求和目标。针对人工渠道，质量管理一般是通过业务监控来完成。针对自助渠道，顾客服务提供商必须实施质量保证检测，该方式必须具备两个目标：(1) 使顾客服务提供商能够测量某个方案准确率或缺陷率的绩效。(2) 使顾客服务提供商能够找到产生缺陷的原因并解决相应问题。

1、质量管理方式必须使顾客服务提供商能够测量某个方案准确率或缺陷率的绩效，该方式必须确保：

- a. 顾客服务提供商理解样本量统计意义，并在此基础上确定每个方案所监控或检查业务的数量。
- b. 选择业务监控或检查样本的方法不带偏见。
 - i. 如果顾客服务提供商使用系统来进行质量保证检测（例如：测量自助服务业务），那么它必须确保选样或抽样的方式不带偏见。
- c. 测量质量的方式不会影响结果（例如：现场监控会导致客服代表的表现与平时不同，从而影响监控结果）。

2、顾客服务提供商必须具备一个分析质量结果的方式，从而理解和找到频繁导致错误的原因，这必须包括：

a. 将监控结果进行汇总，找到频繁导致错误的原因。

b. 顾客服务提供商必须采用纠正行动方式来探究频繁导致错误的原因，从而确定在组织中如何及从何处着手来解决相应的问题。

c. 针对所发现的问题必须采取行动。

3、顾客服务提供商的质量管理方式必须确保执行监控的人员，以及实施质量保证检测的系统是有效和校准的，从而确保一致性。

a. 必须定期对质量保证检测系统进行校准，以确保质量测量的一致性和准确性。

b. 对于执行业务监控的人员，必须经过该岗位所有最低技能的培训和确认（业务监控职位是与顾客相关的关键职位）。

c. 所有执行监控的人员必须使用量化的方式进行校准，在属性层面对照参考分或者标准分来对校准情况进行测评，该校准至少每季度进行一次。

d. 持续地对监控人员所监控过业务进行抽样检测，以确保与参考分或标准分保持一致。

（五）预测和能力规划

顾客服务提供商必须基于对业务量、处理时长和耗损的预测来制定（人员）能力规划，以确保有足够的资源来满足未来的需求。

1、预测：顾客服务提供商必须理解其历史业务量、业务处理时长和耗损，针对所有人工渠道的业务类型（例如：电话、电子邮件、网络聊天和社交媒体等）必须对它们进行预测。

2、能力规划：顾客服务提供商必须使用量化的模型来制定能力规划，以确定处理预测业务量所需要的员工数量。

a. 该规划的制定必须要提前足够的时间，以满足招聘和培训新员工所需要的时间。

b. 该模型针必须纳入目标服务水平或周期时间。

c. 必须使用周度或日度数据来核定能力规划。

（六）排班和实时管理

1、排班 – 顾客服务提供商的排班方式必须：

a. 计算当天每个时段所需要的员工数量，制定班表并使每个时段可用人数与所需人数的差异达到最小。

b. 同时考虑服务水平和效率/成本目标。

c. 纳入目标服务水平或周期时间，以及对以下变量的预测：业务量、业务处理时长、耗损。

d. 基于以下时段：实时业务，时段的时长不超过 30 分钟。迟滞业务，根据目标周期时间设定恰当时长的时段。

e. 必须按计划执行排班表。

f. 顾客服务提供商必须定期（至少每 6 个月）：评估排班及其工作做法，从而发现按照预测需求要求来安排人员有哪些限制。修改排班及其工作做法，从而使预测需求人数与所排可用人数之间的差异达到最小。

2、实时管理，顾客服务提供商必须采用结构化的方式：

a. 如果一天当中出现实际绩效与用于创建预测和/或排班表的预期有很大出入时，必须采取行动（例如：业务量或平均处理时长远远高于或低于预测水平）。

b. 如果当天/本周的计划与用来创建排班表的输入值不符时，重新计划短期（例如：当天和/或本周）人员配备和排班（例如：预计缺勤率、平均处理时长、培训或业务量等比原先的预测更多）。

3、分配业务，顾客服务提供商必须：

- a. 使用书面的结构化方式来分配业务（这包括在地点之间或地点内部对业务进行分配）。
- b. 根据该结构化的方式将业务路由到指定的地点、队列或客服代表。这其中包括采用基于客服代表技能、能力或性格特点配对等进行业务分配的路由策略。
- c. 当顾客服务提供商管理共享队列时，必须实时监控整体网络和地点层面的绩效，其中包括相应的：准时情况，服务水平/平均应答速度、放弃率和积压；占用率和/或利用率。

（七）自主渠道管理

顾客服务提供商必须具备结构化的方式来执行和管理自助渠道的与顾客相关关键流程，以向顾客交付高水平的服务。

自助渠道的与顾客相关关键流程由顾客接触系统所执行，该系统直接与顾客进行交互（例如：网站、移用设备应用软件、自助服务、自助支持系统、IVR自助服务和IVR电话路由等）。

- 1、顾客服务提供商必须具备结构化的方式来预测未来的业务量，并计算所需的系统能力，从而保证顾客接触系统的承载能力和传输能力保持在目标水平。

- 2、针对顾客服务提供商所使用的所有顾客接触系统，顾客服务提供商必须确保：

- a. 测量该系统顾客体验的指标。

b. 根据收集和分析顾客反馈的发现，对于顾客服务提供商提升顾客体验的能力有重大影响的因素，必须采取行动。

c. 在系统开发过程中或是对系统进行改造之后进行用户接受度测试，以确保每个顾客接触系统按照预期为顾客提供准确和高效的服务和支持。

d. 有定期的审核周期，以确保每个顾客接触系统在业务变更或系统功能调整时，根据设计它都是最新的。

3、顾客服务提供商必须具备结构化的方式来监控顾客接触系统的使用，并采取行动以确保系统承载能力和传输能力保持在目标水平。

（八）纠正行动和持续改善

顾客服务提供商必须采用结构化的方式，针对那些所要求但没有持续达到要求和目标的指标，找到它们绩效差的根源原因并加以解决。

1、顾客服务提供商必须使用结构化的问题解决方法来实施改善，其中包括：

a. 定义问题

b. 分析数据以确定原因

c. 制定和执行解决方案

d. 监控和评估结果

2、顾客服务提供商必须：

a. 针对那些没有在 3/4 时间段内达标的顾客关键错误准确率、效率和成本、销售、顾客体验和不满意度这些指标使用该方法。

b. 使用一个结构化的优先排序流程，针对那些对顾客服务提供商、客户或顾客潜在影响最大的改善提议采取行动。

c. 能够证明其流程改善的努力带来了绩效改善的结果。

（九）流程控制管理

顾客服务提供商必须使用结构化的流程来使其与顾客相关关键流程的波动达到最小。

1、针对人工的与顾客相关关键流程，当顾客服务提供商出现绩效差的情况时，它必须证明能够改善流程的绩效，这当中的一部分会使用到纠正行动和持续改善中所描述的持续改善流程。作为改善流程的一部分，顾客服务提供商必须：

a. 针对执行相同流程的客服代表，对他们之间的波动进行管理。

b. 确定是否需要进行改变来改善流程。

2、顾客服务提供商必须对其与顾客相关关键流程进行正式地审核。

a. 针对人工渠道的与顾客相关关键流程，必须至少每年执行一次详尽的、端对端的审核。

b. 针对自助渠道的与顾客相关关键流程，必须至少每季度执行一次详尽的、端对端的审核。

c. 必须书面记录审核当中所发现的问题并汇报给相应的负责人，针对所发现的不足或差异采取纠正行动。

d. 由供应商执行的与顾客相关关键流程也应满足此项审核要求，如果顾客服务提供商不能执行该审核，那么它必须至少每年度寻求并审议相关证据（例如：审核结果报告），证明该供应商按所以上所要求的频次执行了相应比较严格的审核。

（十）数据隐私与合规性

顾客服务提供商必须确保遵守法规要求，并保护顾客敏感和专有的数据与信息

1、顾客服务提供商必须具备书面的合规与隐私政策，这些政策考虑了所有相关法律的要求，并且定义了：

- a. 如何确保遵守国际、国家、以及地区的法律法规要求。
 - b. 如何保护顾客隐私。
2. 顾客服务提供商必须书面记录保障合规性和保护顾客隐私的程序。
 3. 顾客服务提供商必须确认这些程序按预先的计划执行，并有效地确保合规性和保护顾客隐私。
 4. 在与顾客交互的过程中：
 - a. 针对人工渠道任何触犯合规性和隐私政策的行为都必须被视为关键错误。
 - b. 针对自助渠道必须确保正确地执行了合规性要求和数据隐私政策。

（十一）业务持续性

顾客服务提供商必须制定书面计划，明确在短期业务中断（不超过 6 个小时）中提供服务的方式，以及从长期业务中断进行恢复的方式。

- 1、顾客服务提供商必须对可能威胁中心通过各渠道为顾客提供服务的潜在风险进行评估，并针对最可能发生的问题制定应急计划。

2、短期中断：顾客服务提供商必须制定书面的计划，明确其在不超过 6 小时的中断中保持服务连续性和数据完整性的方式，类似的中断可能是由于系统或通信故障、停电、或其一个或多个个人工服务中心因故中断服务。

a. 如果服务中断计划中需要增加某个人工服务中心的业务量，那么它必须与非正常情况下的实时管理方式和分配业务方式相一致。

b. 必须证明这些计划是有效的，在过去的 12 个月内进行过模拟或是实际发生过。

3、长期中断：顾客服务提供商必须制定书面的计划，明确在发生火灾、自然灾害或其他事件而导致服务中断超过 6 个小时后重新开始运营的方式。这些计划必须包括相应的程序用以：

a. 保持或恢复服务

b. 确保过渡期间的数据完整性

c. 尽量缩短停工时间

4、短期中断和长期中断的恢复方式都必须为相关人员所了解。

（十二）实施和变化管理

顾客服务提供商必须具备一种结构化的实施管理方式，以管控在提供顾客服务当中所发生的重大变化。

1. 顾客服务提供商必须具备结构化的方式来辨明未来的变化。
2. 对于产品、服务、方案、客户或顾客要求或系统等所发生的重大变化（包括新出或新建），该方式必须：
 - a. 定义新的或变化了的要求和目标。
 - b. 明确相应的与顾客相关关键流程和关键支持流程，明确客户、顾客、以及 COPC 顾客服务提供商顾客体验标准所要求的相应指标，明确与顾客相关的关键职位及其相应的最低技能。
 - c. 确保以及时和准确的方式，向受到该变化影响的顾客和与顾客相关的关键职位员工沟通这些变化。如果最低技能要求受到了影响，还需要对与顾客相关的关键职位员工进行正式的培训。
 - d. 确保流程被设计用于满足相关要求和达成目标。
 - e. 确保顾客接触系统进行了顾客接受度测试，以保证它们按预期准确和高效地为顾客提供支持。

f. 为实施工作设定时限（例如：安装基础设施、编制服务程序、开发软件和数据链接、雇佣和培训员工、与顾客沟通等）。

g. 在实施的早期进行一次审核，以确保流程受到合理的控制，并且确认产品、服务或者方案符合客户、顾客服务提供商、顾客、以及所有与 COPC 顾客体验标准相关的要求。

h. 依照工作时限追踪实施进度，并证明达到了实施进度各阶段的要求；（1）追踪方案各个组成部分的安排是否按时。（2）追踪实际绩效，并将结果与绩效目标进行对照。（3）当没有达到绩效目标时找出可控和不可控的原因，必须采取行动来解决可控的原因。（4）设定一个时限目标，该目标必须与顾客服务提供商的方向声明和实体年度业务规划相一致。

（十三）报告和数据完善性

顾客服务提供商必须测量所有要求的指标。

1、对于所有要求的指标，顾客服务提供商必须确保数据：（1）被收集。（2）具备完备性，所有的数据必须：a.相关（反映所要求的测量值）。b.客观（收集数据的方法不带偏见）。c.准确（数字正确、没有误导）。d.有代表性（反映整个母本）。

2、相关人员必须能够获取到所需的报表。

附录：行业标准术语

部门：指实体内的某个运营团队或部分，通常由实体的组织结构予以定义。部门可能包括运营服务交付当中顾客联络部份或某项支持服务

部署：方式在组织内部运用的广泛程度

产能时间：客服代表用于处理业务的时间。对于既处理实时业务又处理迟滞业务的客服代表，它包括通话时间、持机等候时间、话后处理时间，以及处理迟滞业务的所用的时间，如处理电子邮件或回呼。

成本：通常侧重于效率以及顾客服务提供商提供产品和服务而产生的单位成本。成本有别于价格，价格是指顾客服务提供商对服务收取的费用，或者转移给母公司的成本负担。

持续改善：连续三个数据点在统计意义上超过先前的绩效水平，而这三个数据点不必显示持续改善。例如：每个数据点不必高于前一个数据点，但是所有这三个数据点必须超过先前的绩效水平。好于目标的数据点被认可为好于先前的绩效水平。

迟滞时长：对尚未被处理的积压按时间进行分类，必须计算为：“平均延误时间（ATL）”。

电子邮件：内网或者外网上发送的电子备忘录和信件。可以是自由格式或是填写的电子表格。

端对端流程审核：对与顾客相关关键流程的审核，从流程第一步开始到流程的产出。审核通常涵盖顾客服务提供商内部的多个部门，甚至包括实体外的部门以及关键提供商。

端对端评估：对流程从开始到结束的分析，开始是指顾客服务提供商收到业务的时间（例如：收到电子邮件的时间和日期，收到传真的时间和日期），结束定义为从顾客角度来看业务完成的时间（例如：产品发货的时间、顾客收到电子邮件回复的时间）。

方案：方案是对某个特定客户的特定产品或服务提供的支持，单个客户常常有多个方案。这些方案可以是提供给客户组织内部不同部门的服务，可以为不同产品提供相似的服务，为同一个产品或不同活动提供不同的服务。方案的界定应该主要（尽管不是全部）根据客户、顾客服务提供商/外包服务提供商/供应商管理组织的组织结构而定。组织结构越有特点，就越有可能拥有不同的方案。因此，如果一个外包服务提供商对一个客户设定两个不同的小组，则可能对该客户有两个不同的方案。

放弃/弃呼电话：由自动电话分配机（ACD）系统应答并进入现场话务员或者语音应答队列，但是在被接起前由呼叫方挂断或者由于队列管理系统出错而挂断的电话。

方式：顾客服务提供商为满足标准而必须制定和执行的流程、做法和程序。

非关键错误：不会导致整个业务有缺陷的错误。这些包括在专业程度、软技能和一些数据输入上的错误。

服务水平：用来反映在特定时间内回应的业务占比的测量值。例如：对于呼叫中心而言，80/30 是指 80%的来话量在 30 秒内被接起。服务水平可以是目标也可以是对实际绩效的测量。

服务水平协议：与产品或服务供应商签订的书面合同或协议，通常包含达成一致意见的绩效水平和目标。

服务完成率：通过自助服务功能所完成的业务量占有适用于此自助服务业务量的比例。适用于自助服务的业务数量是指顾客对系统进行了有意义的操作，试图获得特定的信息或解决方案。

高绩效组织：公认的已经实现了高水平服务、质量、收入、成本及客户和顾客满意度的公司和实体。

供应商：供应商是这样的一些组织，即在实体之外来执行与顾客相关的关键流程。这些供应商不一定是公司外部的机构。在同一个公司之内，实体以外的部门如果为实体执行了某个与顾客相关的关键流程，那么该部门可被认为是实体的供应商。

供应商管理组织：公司内的一个部门或者一组个人，通常在客户公司内部，负责管理企业内至少一部份与顾客服务提供商合作的方案。供应商管理组织通常管理外包服务提供商，但也能管理顾客服务提供商。

工作范围：由供应商管理组织和外包服务提供商定义的要求，它明确描述了由外包服务提供商所交付的工作结果。

关键错误：导致整个业务发生缺陷的错误。这些错误通常会导
致顾客再次联系顾客服务提供商/外包服务提供商/供应商管理
组织，或是导致顾客（顾客关键错误）、顾客服务提供商，供应
商管理组织、或客户（业务关键错误）（也见合规准确率）产生
不必要的费用。

关键提供商：关键提供商是实体以外执行关键支持流程的组
织。这些提供商不一定是公司外部的组织，在同一公司之内，
实体以外的部门也可以被视为关键提供商。在公司之内提供信
息系统和电信服务的部门都属于关键提供商。提供信息系统和
电信的公司部门代表关键提供商。关键提供商还可以包含客户
公司或客户指定的公司。

关键业务流程：关键业务流程是那些对于供应商管理组织向顾
客和客户提供高绩效水平的产品和服务而言，至关重要的流
程。

关键支持流程：关键支持流程是让顾客服务提供商/外包服务提
供商执行顾客相关的关键流程或供应管理组织执行关键业务流
程、并使其达到目标所水平所必须流程。这些流程往往总是包
括：信息系统、预测、招聘和雇佣、培训和电信（用于顾客联
络中心）。

顾客：顾客是指某个组织其产品或服务的最终用户。顾客可以是消费者、企业、外勤组织，或是零售商、分销商、以及某个分销渠道的专营商。

顾客服务提供商：顾客服务提供商（CSP）代表客户向顾客提供服务，两者都在同一个组织里。顾客服务提供商包括大部分类型的服务环境。

顾客服务/支持员工：顾客服务/支持员工（CSS）是指在顾客联络运营（例如：电话、电邮、网络咨询、传真、信函等）、商店、营业厅等环境中处理顾客业务的员工。行业使用的其它术语还包括：话务员、顾客服务代表（CSRs）、技术服务代表、通信员、顾问或者网上话务员。在 COPC 标准的中文版中为了便于描述，统称为““客服代表””。

顾客体验：顾客与组织交互全过程多个节点整体上对顾客的影响。

话后处理时长：是平均处理时长（AHT）的一个组成部分。它是一种 ACD 的工作状态，用于追踪客服代表虽然登录在 ACD 系统上，但是因为要处理前一个电话的必要工作而不能接听下一个电话的时间长度，这包括通话过程中无法在线输入一些内容，例如总结编码、文本注释和查询等。一些 ACD 系统也称之为 Wrap。

客户：客户可以是雇请外包服务提供商来为其顾客提供产品或服务的公司。客户也可以是公司内部的某个部门或团队，它们从同一家公司的某个或多个内部“姊妹”团队或部门获取服务。

客户投诉：任何关于顾客服务提供商/外包服务提供商/供应商管理组织产品、服务、员工或客服代表的负面评论，这些评论是当面收到或是通过电话、信件、传真等方式收到。

流失：员工的自愿或非自愿离职

流失成本：通常包括以下绝大多数或所有各项

- 新员工无产能阶段（培训时间）的薪酬
- 招聘中介费用
- “失去”生产机会的成本（单位电话费用*电话数量/天*新员工未在岗时间段）
- 招聘成本—内部的和外部的（报纸广告、招聘会、顾客服务提供商职员的时间）
- 培训成本—培训项目分摊到每个学员的成本
- 人员提升成本—新员工效率对比有经验代表的效率，一般称之为“学习曲线”成本。这些成本通常包括低产量、低准确率（新员工所犯的解决方案的错误），以及对客户和顾客满意度造成的不利影响
- 由于员工人数减少而导致的加班

利用率：是一个效率指标，指客服代表用来从事有产能工作和就绪的时间与付薪时间的比例（不包括带薪休假时间和任何不

付薪的休息时间)。该指标计算为： $(\text{业务处理时间} + \text{就绪时间}) / (\text{付薪时间})$ ，通常使用利用率来表示对客服代表管理的有效性，以及客服代表用来处理顾客业务实际可以使用的时间。

内容：内容是指在顾客接触系统（自助渠道）内的信息，或是当客服代表在支持和服务顾客时所需参考和使用的信息（人工渠道）。

能力规划：该模型通常用于决定顾客服务提供商在未来某个时间需要客服代表的数量。该能力规划模型也称之为“人员配备规划”，该规划要提前一定时间来制定，以便有足够的时间来招聘和培训新员工或规划需要增加的工位。该规划有别于排班，排班是用来确定现有人员何时工作。

排班：按时间来分配客服代表资源（计划“排班表”）从而满足预期的工作量。

派遣员工：派遣公司的全职或兼职员工，其工资由派遣公司负责。

平均处理时长：客服代表处理单个业务所用的平均时间，它包括与顾客沟通的时间、顾客持机等待时间、以及顾客挂机后客服代表的话后处理时间。

平均通话时间：客服代表和来电者电话沟通的平均时间。（理论上而言，持机等候的时间不包括在内。如果持机等候的时间无法进行分离，则在客服代表利用率公式中予以考虑）。通常的计

算方法是，通话时间总数/接听电话的总数。在某些电话系统里它也被称为 ACD 时间。

平均延误时间：用来监控延误积压的一种加权平均的计算。

平均应答时间：顾客的电话在被接起前或者聊天业务被客服代表应答之前在队列中等待的平均时间。由于弃呼会影响该指标数值，因此在计算当中要明确是否计入弃呼和如何计算弃呼，这点非常重要。

人工渠道：由人员为顾客提供协助支持方式。这通常包括由电话、电邮、网聊、社交媒体、或营业厅员工提供的服务。

人员配备：预算某个时间段用来处理预测业务量（预测工作量）的客服代表数量（不管实际分配到谁）。

生产系统：被顾客服务提供商/外包服务提供商用于完成某个与顾客相关关键流程的系统，通常为电话系统、顾客关系管理（CRM）系统、知识库、电子邮件处理系统和劳动队伍管理系统。生产系统最基本的作用是向顾客交付服务，但它们是由顾客服务提供商/外包服务提供商的员工所使用，而不由顾客所使用。

实时业务：实时业务显示出以下特征：

- 与顾客实时交流，而且顾客至始至终都在队列中
- 顾客决定何时联系中心，中心要响应这一要求
- 在顾客放弃前，中心响应业务的时间有限

- 不会有积压，因为如果电话没有在合理的时间内被接起的话，顾客会放弃

实时业务包括：

- 顾客电话呼入
- 网络聊天
- 移动应用软件业务
- 网站业务
- 升级（电话的实时转接）
- 面对面的顾客服务

首次呼叫解决率：顾客首次打电话业务就被成功处理，不会就同一问题造成重复来电，此类电话的占比称为首次呼叫解决率，有时被称作“FCR”。

首次联络解决率：顾客首次联络业务就被成功处理，不会就同一问题造成重复联络或转接，此类联络的占比称为首次联络解决率，有时被称作“FCR”。

外包服务提供商：第三方顾客服务提供商，它与客户签约并且代表客户向顾客提供服务。像顾客服务提供商一样，它几乎包括了所有类型的服务环境。

问题解决率：顾客问题得到成功解决的业务的占比。

线上处理时间：客服代表在电话上和顾客交谈的实际时间长度（通常指平均通话时间），其中包括持机等候时间。参见利用率和占用率。

业务处理时长：用来处理业务的总时长，包括通话时间（呼入和外呼电话）、非电话（电子邮件、信函）时间和任何话后处理工作时间。

预测：分析历史业务量、平均处理时长、业务到达模式和损耗，从而确定未来的模式和需求。

预测准确率：采用百分比的方式来量化预测数量（例如：业务量、平均处理时长、需要的员工数量等）与实际结果的差异。

周期时间：从顾客的角度而言，端对端处理一个业务所用的时间。它被用于确定迟滞业务的应答速度。

自助渠道：没有客服代表参与而只是由电子系统提供服务的方式。例如：网站、移动应用软件、IVR、自助柜员机等。

第二部分：软件外包

一、软件外包定义

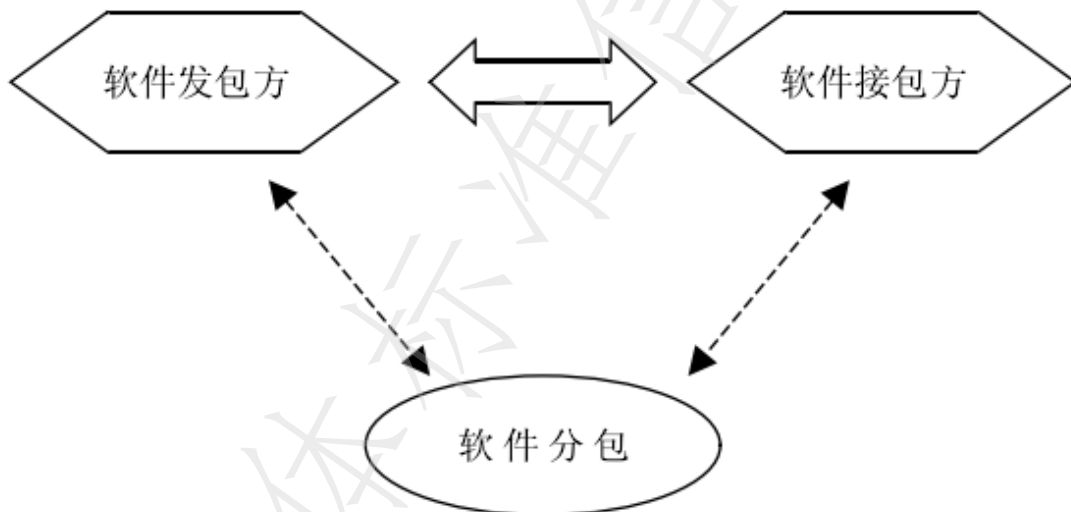
软件外包实际上是指企业为了专注核心竞争力业务和降低软件项目成本，将软件项目中的全部或部分工作发包给提供外包服务的企业完成的软件需求活动。软件外包是社会分工不断细化和软件技术发展相结合的产物。它主要包括企业应用软件

设计与开发、应用软件系统集成、测试与维护、以及应用系统的数据服务等。

发包方：有开发需求并将软件项目外包的一方

接包方：承接软件开发任务方

分包方：作为发包和接包的中介存在，可直接将获得的包转给接包方或者将一个“大包”分解成若干“小包”后再转给接包方。



二、软件外包的分类

(一) 按业务内容分类

软件外包按内容可分为三种：人力资源外包、软件开发和集成、业务过程外包。

人力资源外包：就是软件外包商利用自己的软件技术人员，根据最终用户的实际需要，为客户提供现场或者离岸的软件开发服务。

软件开发和集成：为大型 IT 源厂商公司提供本土化项目的后续实施和维护，为研发中心的边缘开发业务提供外包服务，为全球专业软件出版商提供软件制作和版权交易服务。

业务过程外包：是通过将客户的部分或全部管理及运营流程，转移到服务商，从而提高企业的流程自动化的能力。服务形式有呼叫中心、数据处理、后台办公操作等，包括数据录入、统计服务等，以及软件的支持服务。

（二）按项目层次分类

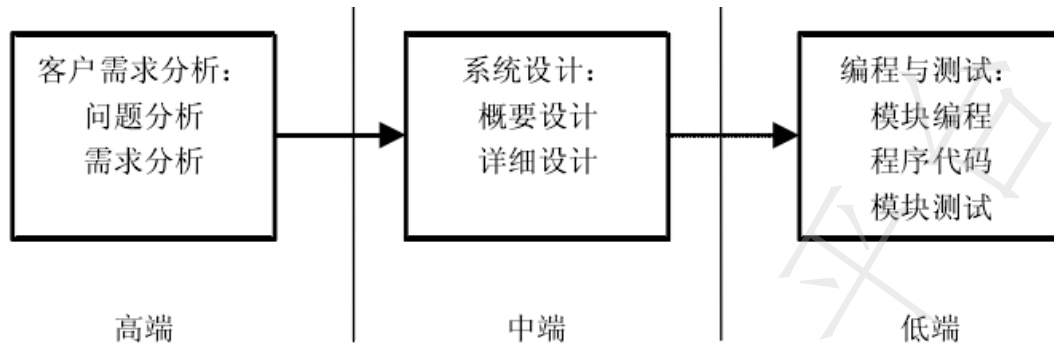
软件外包按项目难易层次分类可以分成三个层次：

第一层：低端的外包加工，承包商不参与需求分析与系统设计，仅负责其中整个系统某些子模块的编程，或设计结果转换为可执行的程序代码。

第二层：中端的外包加工，承包商不参与需求分析，参与系统设计活动，包括概要设计和详细设计。

第三层：高端的外包加工，承包方参与客户整个软件开发的全过程，包括需求分析、系统设计、软件编码过程，其重要的特点是参与客户的需求分析过程，包括问题分析和需求分

析。



(三) 按地理位置分类

软件外包按接包方相对于发包方的位置可分为本土外包、近岸外包和离岸外包。

本土外包: 承包商和客户位于同一个国家或地区, 便于现场服务, 是传统的软件外包服务模式。

近岸外包: 承包商和客户地理位置较近, 往往是临近国家, 近岸国家很可能会讲同样的语言、在文化方面比较类似, 更易沟通。地理位置较近, 旅程费用低, 并且通常提供了某种程度的成本优势。

离岸外包: 承包商和客户地理位置较远, 主要目的是利用发展中国家廉价的人力成本优势。印度、爱尔兰、中国是目前离岸外包的热点国家。

三、软件外包的流程

软件外包活动和其他外包活动一样具有自身完整的业务流程，如表 1-1 所示发包方每次启动新的外包活动都需要经过这样一个完整的流程。

企业的外包目标设计影响着整个外包活动的流程，在每一个阶段中的外包活动都离不开外包目标的指导。外包目标的设计从来就不是独立运作的过程，企业的外包目标在整个外包流程中都面临着不断调整与修改，但是这种调整与修改并非是没有成本的。企业在目标上的变化不仅改变了后续阶段中的组织行为，还会改变以往发生阶段的实际效果，可谓牵一发而动全身。企业软件外包目标设计的是否合理决定着外包活动的效率和效益，甚至决定着外包的成败。

表 1-1 软件外包的流程

阶段	任务
1、目标设计	预先设定外包目的、范围和形式。
2、分析与调整	分析企业在管理、组织、系统上的能力，对企业在能力上的不适应进行调整；进行财务分析和风险分析。
3、供应服务商	发出计划征询书、招标、选择合适的服务商。
4、谈判及合同设计	讨论风险防范、管理和控制机制设计、战略性设计、服务指标、定价，然后将讨论结果反映到合同的设计中。
5、实施	信息技术活动由内部转向外部服务商。
6、运作	管理与服务商的关系，谈判和实施在外包关系中需要保持或改变的内容。
7、收尾	在合同的末期与新（旧）服务商商讨，继续外包或者更换服务商，或者将外包的活动重新收回内部。

四、软件外包管理规范

（一）目的

明确外包过程及其控制方法，通过对外包过程的有效控制，使开发出的软件满足规定的要求。

（二）适用范围

适用于软件的外包开发

（三）职责及权限

1、项目经理负责对软件开发供方（外包方）的调查、评定和选择。

2、项目经理提出外包要求，并组织对外包要求的审核，确定后纳入外包合同。

3、项目经理实施对外包过程的控制，并组织在项目结束时对外包供方的评估。

（四）对软件开发供方的控制

4.1、对软件开发供方的调查

由项目经理组织对软件开发供方进行如下内容的调查，并填写《软件开发供方调查表》、收集证明材料。

- ☞ 开发经验：包括开发的软件清单，应用行业，系统规模，软硬件平台，开发工具
- ☞ 人员结构：包括开发过程所需各种人员的数量及人员经历
- ☞ 设备资源：包括可提供开发的设备情况
- ☞ 实施效果：包括客户对其提供的软件系统的满意程度
- ☞ 角色成员访谈：包括公司技术负责人、项目负责人、测试负责人

由项目经理组织测试部、研发部对软件开发供方的质量管理体系、技术水平进行审核，并提出质量审核报告。

4.2、合格软件开发供方的选择

- ☞ 项目经理提供《软件开发供方调查表》、质量审核报告及有关证明资料，组织有关人员或部门，对软件开发供方进行评定和选择。评定和选择依据是软件开发供方软件开发的能力，包括：开发经验，人员结构，设备资源，技术水平，质量保证能力、客户满意度等。
- ☞ 根据参加人员的评审意见，由项目经理填写《软件开发供方评定表》，参加者会签。
- ☞ 项目经理负责拟制《合格软件开发供方名单》，报领导审批
- ☞ 《合格软件开发供方名单》是公司选择软件开发供方的依据，经批准的《合格软件开发供方名单》为受控文件，由项目配置管理员负责发放并档案管理。

4.3、合格软件开发供方的调整

4.3.1 重新评定的时机

- ☞ 每个外包项目完成时都要对外包软件开发供方进行重新评定。

- ☞ 超过一年未合作的合格软件开发供方，有外包项目前重新评定审批。

4.3.2 重新评定的方法

1) 外包项目完成后，应从以下方面重新评定该项目的外包供方。

A. 项目经理组织对外包软件供方进行评估，填写《外包软件供方评估表》。评估内容包括

- ☞ 外包软件产品的可维护性
- ☞ 外包软件产品的文档质量
- ☞ 外包软件供方的组织管理能力
- ☞ 外包软件供方的合作情况
- ☞ 外包工作量
- ☞ 客户评估（客户评估结束后，要在“备注”栏写明供方单位名称）

B. 项目经理 进行评估数据处理 。

- ☞ 对所评估的各方面（除工作量评估外）的评估值均按下面公式计算：评估值 = $\frac{\sum \text{评估项目所选分值}}{\sum \text{评估项目总分值}} \times 100 (\%)$

☞ 工作量评估通过供方和公司内部两组数据的对比，可以寻找出双方在工作量认识上的差距，为合作情况分析提供参考依据。

C. 项目经理提交评估资料，并重新评定项目外包供方。

项目经理根据评估结果判定该项目外包供方是否保留在外包合格供方名单中，若需要修改《合格软件开发供方名单》，则要经审批后实施。注意更改所有受控文本。评估资料和评定资料一起由项目配置管理员保存。

2) 对一年内无外包项目的合格软件开发供方，当再次合作前，要重新对其进行调查评定审批，评定方法同上文，侧重于对供方调查资料有效性的跟踪和判定。

(五) 外包过程控制

5.1、外包项目过程控制

由项目经理按照外包合同的规定，对外包项目过程分节点进行控制。

5.2、外包软件验收

由项目经理按照外包合同规定的接收准则和方法，对外包软件进行验收，验收合格后由项目配置管理员将其纳入配置控制。

5.3、外包软件维护

- ☞ 在外包合同规定的维护期内，若要对外包软件进行维护，由项目经理按外包合同规定的维护方法，向该软件开发供方提出维护要求。
- ☞ 由项目经理按照外包合同规定的维护结果接收方法，对维护结果进行确认。
- ☞ 将维护过程中产生的文档，按开发和维护过程配置管理要求，分别纳入配置控制。

(六) 质量记录标准

6.1、软件开发供方调查表

企业名称		企业性质		联系人		电话	
地 址		E-mail		邮编		传真	
软件开发经验							
软件名称	应用行业	规模 (源代码行数)	硬件平台	软件平台及工具	实施效果		

人员结构

人员分类	人数	技能	经历
系统分析			
系统设计			
编码			
测试			

设备资源 (型号、配置)

--

访谈记录

见附表：《软件开发供方访谈记录》

填表人姓名	
-------	--

6.2、软件开发供方访谈记录

软件开发供方名称	
----------	--

访谈对象
访谈问题
访谈过程记录
记录人 (含日期)

6.3、软件开发供方评定表

企业名称		地址			
主要产品		质量证明资料			
项目经理 意见					
签字： 日期：					
评审组意见					
评审人员签字					
部门	签名	日期	部门	签名	日期

6.4、合格软件开发供方名单

序号	供方单位名称	地址	联系人	电话	质量证明资料名称	供方能力简要说明
拟制:			审批:			

6.5、外包软件供方评估表

外包软件名称		供方单位名称	
公司内部评估分值			

软件可维护性					
评估项目	1	2	3	4	5
代码注释情况					
代码可读性					
模块化程度					
命名规范程度					
组织管理能力					
评估项目	1	2	3	4	5
项目管理能力					
质量控制能力					
合作情况					
评估项目	1	2	3	4	5
响应客户的及时性					
对客户的态度					
响应承包方的及时性					
工作责任心					

客户对外包方的评价					
软件文档质量					
评估项目	1	2	3	4	5
可阅读性					
规范程度					
详细程度					
工作量评估					
见附页 1 《工作量评估表》					
顾客评估分值					
见附页 2 《客户评估表》					

6.5.1 工作量评估表

外包软件名称		供方单位名称	
工作量评估			
供方评估 (单位: 工作日)		公司内部评估 (单位: 工作日)	
需求耗时		需求耗时	

设计耗时		设计耗时	
编码耗时		编码耗时	
测试耗时		测试耗时	
用户培训、安装交付 耗时		用户培训、安装交 付耗时	
程序修改、调整耗时		程序修改、调整耗 时	
合计		合计	
结论			
签名： 日期：			

6.5.2 客户评估表

软件名称	
客 户 评 估 分 值	

软件适用性					
评估项目	1	2	3	4	5
满足客户要求程度					
客户使用频率					
对客户日常工作帮助程度					
界面美观程度					
操作方便程度					
软件运行质量					
评估项目	1	2	3	4	5
软件运行稳定性					
软件运行效率					
合作情况					
评估项目	1	2	3	4	5
对开发人员的印象					
响应客户的及时性					
对客户的态度					
开发人员的责任心					

备注：

全国团体标准信息平台