

T/CCUA

中国计算机用户协会团体标准

T/CCUA 022—2023

客户联络中心运营能力测评规范

Evaluation specification for customer contact center operational capability

2023 - 03 - 16 发布

2023 - 04 - 16 实施

目 次

前言	II
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 缩略语	3
5 能力模型	3
6 能力要求	3
6.1 通则	3
6.2 过程	3
6.2.1 战略规划	3
6.2.2 能力建设	5
6.3 结果	9
6.3.1 多元化运营	9
6.3.2 多模态交互	15
7 测评方法	17
7.1 通则	17
7.2 测评内容	17
7.3 测评过程	17
7.3.1 测评流程图	17
7.3.2 测评步骤一：测评项目启动	18
7.3.3 测评步骤二：测评范围确认	18
7.3.4 测评步骤三：测评项目资料确认与反馈	19
7.3.5 测评步骤四：项目测评	19
7.4 测评报告	19
附录 A（规范性） 测评关键指标值计算	20
附录 B（规范性） 测评要求计分表格式	26
附录 C（规范性） 测评计分表格式	34
附录 D（规范性） 测评等级划分	35
附录 E（资料性） 测评示例	36
E.1 项目启动	36
E.2 测评范围	36
E.3 资料反馈表	37
E.4 项目测评	37
E.5 测评报告示例	47
参考文献	58

前 言

本文件按照GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

本文件由中国计算机用户协会提出并归口。

本文件起草单位：中国计算机用户协会客户关系管理分会、北京赢动实认证服务有限公司（CCCS）、中国人寿保险股份有限公司、中国国际航空股份有限公司、招商银行网络经营服务中心、招商银行信用卡中心、中国银联、北京歌华有线电视网络股份有限公司、北京赢动华信息咨询有限公司、深圳平安综合金融服务有限公司、中国光大银行股份有限公司、中国东方航空股份有限公司、广东南航电子商务有限公司、上汽大众汽车有限公司、联想（北京）有限公司。

本文件主要起草人：吕克勤、王琴、邵阳、林娜、张姝、徐竹、康朝晖、冯颖义、罗隽、刘瑞群、陈钢、陈纪豪、李忠华、杨洁、隋静、张新元、陈学英、邹玉华、王飞、郑翔、薛明、李建平、卢建兴、任海波、易晓艳、王昊。

客户联络中心运营能力测评规范

1 范围

本文件确立了客户联络中心运营能力模型，规定了基于该模型的客户联络中心运营能力要求，描述了对应的证实方法。

本文件适用于指导相关组织建立客户联络中心；客户联络中心改进运营能力和服务体验；客户服务需求方选择和评价客户服务提供方；第三方组织为客户联络中心服务运营方提供测评和咨询。

2 规范性引用文件

本文件没有规范性引用文件。

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

能力域 capability area

客户联络中心服务管理相关活动、过程等集合以及一组相关客户联络中心运营、服务能力项的集合。

[来源：GB/T 36073-2018，3.3，有修改]

3.2

能力项 capability item

客户联络中心服务的单项能力的集合。

3.3

多元化运营 diversified operation

基于客户联络中心服务的能力，实现组织的能力与客户需求的匹配，实施多元化的服务、替代和经营。

3.4

多模态交互 multimodal interaction

多种交互方式和交互技术在多渠道上的融合应用。

3.5

客户体验 customer experience

通过客户联络中心对服务端点和渠道的闭环管理，客户在全流程、多个端点上获得的主观感受。

3.6

分析 analytics

根据信息合成知识的过程。

[来源：GB/T 35295-2017，2.1.48]

3.7

改进 improvement

提高客户联络中心运营绩效的活动。

注：活动可以是循环的或一次性的。

3.8

匹配 matching

组织的能力通过信息技术服务平台，利用智能客户服务的工具与客户请求进行对应，形成有效的服务能力。

3.9

要求 requirement

明确的、包含隐含条件的或必须履行的需求或期望。

3.10

结构化数据 structured data

由二维表结构来逻辑表达和实现的数据，严格地遵循数据格式与长度规范，主要通过关系型数据库进行存储和管理。

[来源：GB/T 35295-2017，2.2.13]

3.11

非结构化数据 unstructured data

不适于由数据库二维表来表现的数据，包括所有格式的办公文档、XML、HTML、各类报表、图片和音频、视频信息等。

[来源：GB/T 35295-2017，2.1.25]

3.12

服务能力 service ability

组织通过客户联络中心，对客户服务请求积极响应的符合度、速度和效率。

注：客户联络中心的服务能力有别于传统客户服务，提升了客户服务请求一次性解决率，避免了因工单流转等管理环节造成客户服务的延迟和客户体验的下降。

3.13

替代能力 substitution ability

利用智能技术和系统替代人工服务的能力。

3.14

经营能力 operation ability

客户联络中心整合组织信息技术服务的能力，满足基于大数据、云计算、人工智能多种业务形态的交易需求。

3.15

信息技术服务 information technology services

供方按照需方开发和应用信息技术的需求提供的一系列服务过程及过程产生的成果。

[来源：GB/T 37961-2019，3.2]

3.16

目标值 target value

各项目指标应达到的水平和程度

3.17

规格限 specification limits

被识别的客户或公司对过程的明确能力要求。通常分为规格上限和规格下限，产品或服务的指标数值不应超出其的范围。

3.18

平均值 average value

表示一组数据集中趋势的指标，一般计算方法是一组数据中所有数据之和再除以这组数据的个数。

3.19

标准差 standard deviation

每一个单值与群体平均值离差平方的平均值为方差，方差的算术平方根，即为标准差，用于表征组内个体间的离散程度。

3.20

端点 endpoint

通过客户端的应用程序与客户联络中心进行客户服务请求交互的入口。

3.21

测评准则 evaluation criteria

用于与测评证据进行评估和测量的一组方针、程序或要求。

3.22

测评证据 evaluation evidence

与测评准则有关的且能够证实的记录、事实陈述或其他信息。

3.23

测评发现 **evaluation findings**

将收集到的测评证据对照测评准则进行评价的结果。

3.24

测评方 **evaluator**

从事认证测评的机构组织。

3.25

受评方 **evaluated party**

接受测评的机构组织。

4 缩略语

以下缩略语适用于本文件。

App: 应用程序 (Application)

5 能力模型

客户联络中心是以提升客户体验为目标的运营服务组织。通过战略规划、能力建设、多元化运营和多模态交互 4 个能力域，及组成各能力域相应的 19 个能力项和相关的能力子项，整合组织信息技术服务的能力，搭建客户联络中心运营能力模型。客户联络中心运营能力模型见图 1。

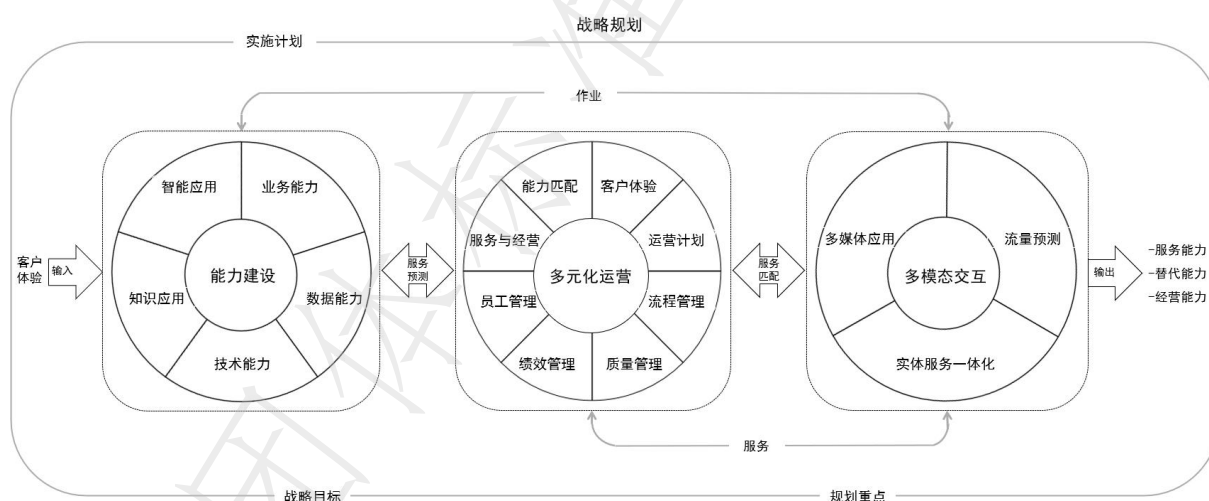


图 1 客户联络中心运营能力模型

6 能力要求

6.1 通则

应依据能力域中能力项的要求进行测评，测评计分基于过程类和结果类两个评价维度。过程类要求包括战略规划和能力建设 2 个能力域，结果类要求包括多元化运营和多模态交互 2 个能力域。

6.2 过程

6.2.1 战略规划

战略规划包括战略目标、规划重点和实施计划 3 个能力项。战略规划测评要求应符合表 1 的规定。

表 1 战略规划测评要求

能力域	能力项	说明	要求	关键指标
战略规划	战略目标	以客户需求为中心，使客户联络中心具备整合组织信息技术服务的能力，以提升客户体验和组织业务水平为目标。根据组织自身需要和外部环境变化，设定阶段目标及相关目标值	<ul style="list-style-type: none"> a) 应用数字化、智能化架构和工具搭建客户服务体系，同组织发展相一致、满足客户的需求； b) 在不同层级制定计划和指标，体现对客户、机构和对服务质量的承诺； c) 实施效果与目标一致，在实施过程中具备指导作用； d) 满足组织内部环境与客户和市场的需求； e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的 70% 要求 	KIA01-1 目标； KIA01-2 阶段性目标； KIA01-3 目标值
	规划重点	客户联络中心具备整合组织信息技术服务的能力，输出符合客户体验的服务能力、替代能力和经营能力。响应客户服务请求，对客户体验的触点和渠道实现闭环管理。客户联络中心的能力与客户请求匹配，满足客户体验的服务效果	<ul style="list-style-type: none"> a) 具备整合组织信息技术服务的能力； b) 具备将客户联络中心的能力与客户需求匹配的能力； c) 实现对服务端点和渠道的闭环管理； d) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的 70% 要求 	KIA02-1 服务响应； KIA02-2 能力匹配； KIA02-3 能力建设
	实施计划	制定客户联络中心的发展纲要，明确长远目标和阶段性目标。设计客户联络中心服务的范围、能力、计划和实施步骤	<ul style="list-style-type: none"> a) 整合组织信息技术服务的能力，逐步实现客户联络中心的服务能力、替代能力和经营能力； b) 通过客户联络中心服务海量、多维度的客户请求，制定短期、中期和长期的实施计划； c) 通过组织创新制定适合客户联络中心的组织框架； d) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的 70% 要求 	KIA03-1 范围； KIA03-2 能力； KIA03-3 步骤

6.2.2 能力建设

能力建设包括业务能力、数据能力、技术能力、知识应用和智能应用 5 个能力项。能力建设测评要求应符合表 2 的规定。

表 2 能力建设测评要求

能力域	能力项	说明	要求	关键指标
能力建设	业务能力	<p>将组织的产品、功能和业务流程中与客户联络中心服务相关的部分，通过数字化的方式整合成通用服务能力。同各项业务中的业务逻辑、规则和流程分别进行对接，形成前端业务所需要的可复用共享的能力</p>	<p>a) 形成通用服务能力： 1) 制定与服务相适应的产品，用组织的产品解决客户的需求； 2) 具备跨部门的功能协同能力； 3) 组织各业务流程的共性形成通用业务服务能力，管控流程的效率。</p> <p>b) 支持服务能力、替代能力和经营能力： 1) 支撑各业务单元的逻辑、规则和流程； 2) 具备可复用共享的业务能力。</p> <p>c) 设立专职的岗位或部门根据内外部环境的变化，对规则、流程进行及时的调整： 1) 充分分析、应用客户满意度调查以及运营成效的结果，及时调整规则和流程； 2) 有计划、有目标的参与组织的业务流程优化和业务规划的制定。</p> <p>d) 建立客户联络中心运营绩效与考核制度： 1) 建立基于客户服务以业务为导向的运营绩效与经营目标； 2) 对智能工具的效果、应用范围、价值转换等建立专项考核制度。</p> <p>e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的 70% 要求</p>	<p>KIB04-1 事件单提交不合理数量； KIB04-2 转发量； KIB04-3 应答速度</p>

表2 能力建设测评要求（第2页/共4页）

能力域	能力项	说明	要求	关键指标
能力建设	数据能力	将组织全域多源的数据整合成数据能力，对结构化数据和非结构化数据在统一的逻辑和规则中，进行收集、处理、标注、储存、运算、分析和可视化输出，将客户联络中心的服务能力与客户请求进行匹配。规范数据收集、备份、使用及管理，合理管控历史数据，维护数据信息的可用性、完整性和保密性，加强数据信息的安全管理	<p>a) 建立统一的客户数据规范，制定数据运用规则，整合各部门的数据信息实现数据互通互联：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 建立统一的基于组织的数据管理机制和数据标签； 2) 采集各部门的数据信息，制定数据的标注的规则，对结构化、非结构化数据进行基础标注； 3) 整合各部门的数据信息实现数据互通互联。 <p>b) 建立数据能力匹配模型，将服务能力与客户需求进行匹配，驱动和引导客户服务流程：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 建立数据能力匹配模型； 2) 通过数据能力的运算将服务能力与客户需求进行匹配； 3) 通过数据能力的应用，驱动和引导客户服务流程。 <p>c) 符合国家信息安全及数据安全的法律、法规的要求，组织机构、管理制度完整：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 符合相关法律、法规、政策和规定的要求； 2) 建立数据安全管理制度，制定数据安全风险评估预案； 3) 建立明确的监督机制和考核要求。明确数据安全管理机构、管理方式、汇报关系、权责划分原则。 <p>d) 实施数据的分层、分类和管控，落实数据安全保护责任制，数据收集、管理、使用专人负责，定期进行风险评估：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 数据的分层、分类和管控实施符合相关法律、法规、标准和监管等合规要求，全周期有效，不随数据的所有者、管理者和使用者的变更而改变； 2) 明确数据安全负责人和管理部门，定期对数据实施风险评估，发现数据安全风险，应立即采取补救措施； 3) 处理个人信息应在事先充分告知的前提下取得个人同意，利用个人信息进行自动化决策，应保证决策的透明度和结果公平、公正，实施全周期管理。 <p>e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求</p>	<p>KIB05-1 问题识别率；</p> <p>KIB05-2 语音识别准确率；</p> <p>KIB05-3 意图理解准确率</p>

表2 能力建设测评要求（第3页/共4页）

能力域	能力项	说明	要求	关键指标
能力建设	技术能力	基于客户联络中心服务能力需求所部署的系统性的技术应用，使客户服务系统先进、灵活、可靠、开放，并易于扩展和维护	a) 基于客户联络中心服务需求部署技术应用： <ol style="list-style-type: none"> 1) 统一评估业务需求，在相应的槽位上部署技术能力； 2) 对客户服务技术工具的成熟性进行评估。 b) 获取业内成熟的客户服务技术应用案例，对客户服务技术工具的实施效果进行评估和改进： <ol style="list-style-type: none"> 1) 建立专门的岗位或部门，跟踪业内成熟的技术应用及发展趋势； 2) 定期对客户服务技术工具在业务实践中的效果进行评估。 c) 建立客户服务技术能力系统性平台，在向外部客户服务的同时，向组织内部赋能： <ol style="list-style-type: none"> 1) 建立、健全客户服务技术能力系统性平台，提高平台的技术能力应用； 2) 避免系统平台重复建设，实现技术能力应用的可复用性； 3) 推动客户联络中心整体向智能化发展。 d) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的 70% 要求	KIB06-1 交换机正常运营率/可接通状态比率； KIB06-2 信息系统正常运营率/可使用状态比率； KIB06-3 多媒体系统故障工单准时率
	知识应用	利用知识内容结构化建模、知识采集流程、知识多维度融合加工和知识内容调用接口的能力。通过知识采集、编辑、审核、发布和应用流程，实现组织内知识的统一管理和应用	a) 建设有效的知识管理模型，对知识进行统一管理： <ol style="list-style-type: none"> 1) 具备完善的知识管理平台，实现客户联络中心内外部的知识与信息共享； 2) 通过智能应用工具，构建知识图谱；将知识库升级为支撑多元化运营、多模态交互的知识应用。 b) 将知识融入业务，提升客户联络中心的运营效率和核心竞争力： <ol style="list-style-type: none"> 1) 将隐性知识显性化； 2) 一体化管控多渠道知识。 c) 具备多系统、多维度、多平台的统一管理能力和实现组织内部知识的共享，客户在各服务场景中的一致准确的知识内容： <ol style="list-style-type: none"> 1) 知识管理平台具备多系统、多维度、多平台的统一管理能力和实现组织内部知识的共享； 2) 通过知识管理平台在各服务场景中的一致准确的知识内容。 d) 应用智能采集、搜索规则和工具，提升知识采集和应用的效率： <ol style="list-style-type: none"> 1) 搜索工具结合人工智能，提供快速准确的检索、排序、客户登记、客户自动识别、语义理解、智能信息化过滤和推送等功能； 2) 搜索工具根据客户的请求，检索出对用户最有价值的信息。 e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的 70% 要求	KIB07-1 知识库更新准时率； KIB07-2 知识库更新内容准确率

表2 能力建设测评要求（第4页/共4页）

能力域	能力项	说明	要求	关键指标
能力建设	智能应用	在流程优化的基础上根据业务需要搭建客户联络中心智能客户服务平台，系统化建立智能客户服务架构，部署智能服务工具，形成智能服务能力	<p>a) 建立基于客户联络中心全流程优化的智能客户服务平台：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 充分掌握客户需求对客户联络中心全流程进行梳理和优化； 2) 统一规划、部署客户自主服务能力和智能辅助人工能力； 3) 根据智能运算，向客户推荐或匹配服务手段。 <p>b) 建立智能客户服务架构，统一部署智能客户服务能力：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 实现全流程智能客户服务，在多媒体服务和实体服务中实现智能系统和数据同步； 2) 完善智能客户服务业务流程梳理和建设，设立与运营能力相应的岗位； 3) 建立基于行业知识与经验的深度学习模型。 <p>c) 智能服务工具结构化应用能力：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 跟踪了解主流智能产品功能及应用范围； 2) 能够基于实际业务需求选择智能服务工具； 3) 梳理并建立全业务流程的应用流转体系。 <p>d) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求</p>	<p>KIB08-1 问题识别率；</p> <p>KIB08-2 语音识别准确率；</p> <p>KIB08-3 意图理解准确率</p>

6.3 结果

6.3.1 多元化运营

多元化运营包括能力匹配、客户体验、运营计划、流程管理、质量管理、绩效管理、员工管理和服务与经营8个能力项。多元化运营测评要求应符合表3的规定。

表3 多元化运营测评要求

能力域	能力项	说明	要求	关键指标
多元化运营	能力匹配	对产品、服务能力和服务场景进行分析。将客户联络中心的能力与客户需求进行匹配，对所采用的服务渠道进行能力支撑和统一运营。在实时管理中制定运营计划，制定渠道响应规则、能力匹配和产品服务需求	a) 构建客户、场景分析模型，筛选客户服务的应用场景： <ol style="list-style-type: none"> 1) 对客户联络中心所具备的能力进行统一分析和建设； 2) 预测多模态交互中的客户请求，进行统一分析和运营。 b) 建立客户联络中心的能力与客户请求的匹配规则： <ol style="list-style-type: none"> 1) 根据客户联络中心内部服务渠道的服务能力和效果评估，为客户匹配到有效服务资源； 2) 对客户联络中心内部资源进行实时监管，根据预设调配策略进行动态调配。 c) 建立能力匹配流程： <ol style="list-style-type: none"> 1) 利用智能工具完成服务流程与业务流程嵌套形成流程的闭环； 2) 针对不同渠道响应的客户请求，设计能力匹配流程。 d) 员工能力排班： <ol style="list-style-type: none"> 1) 到时段层面计算所需要的员工数量，对多模态交互中的所有渠道计算所需要的员工数量； 2) 对咨询、销售和审核关键指标进行测量。 e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求	KIC09-1 服务渠道分流率； KIC09-2 员工能力排班准确率
	客户体验	以客户体验为客户联络中心中客户服务设计和运营的原点，应用客户联络中心的系统和工具满足客户体验的需要。在服务流程上建立统一完善的质量评估体系，评估和管理客户在各个服务渠道和服务过程中的感受	a) 应用客户联络中心的系统和工具满足客户体验的需要： <ol style="list-style-type: none"> 1) 在多模态交互的各个触点上统一部署客户服务的能力，响应客户实时发起的服务请求； 2) 使客户联络中心具备整合组织信息技术服务的能力，满足客户服务、替代和经营的需求。 b) 具备客户体验要求的测评方法： <ol style="list-style-type: none"> 1) 建立客户体验评估模型； 2) 设计测量实施路径，将客户体验管理与业务系统、业务流程对接在一起。 c) 具备科学、有效的客户满意度管理策略，推动绩效指标的改善，提升客户服务体验： <ol style="list-style-type: none"> 1) 通过智能化手段，以技术创新建立多层次客户满意度评估模型； 2) 建立客户满意度评估指标体系，分析服务流程、发现问题和分析原因，提出解决方案。 d) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求	KIC10-1 问题解决率； KIC10-2 问题一次解决率； KIC10-3 客户满意度测评； KIC10-4 客户整体满意度； KIC10-5 客户整体不满意度； KIC10-6 投诉按期办结率； KIC10-7 投诉处理满意度

表3 多元化运营测评要求（第2页/共7页）

能力域	能力项	说明	要求	关键指标
多元化运营	运营计划	以年度为单位对阶段性目标和规划的具体落实。根据年度业务预测和运营目标，具体制定人力计划、财务计划、资源配置计划和年度项目计划，对运营结果进行量化考核	<p>a) 落实规划中本年度的阶段性目标：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 设定与运营目标相一致的绩效水平目标； 2) 定期审议运营目标，提出未达成目标的原因和改善的措施。 <p>b) 运营计划的具体内容：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 根据年度目标和业务量预测制定人力计划； 2) 根据年度目标和业务量预测制定财务计划； 3) 资源配置计划包括：渠道管理策略、能力配置策略等； 4) 制定年度项目计划。 <p>c) 量化绩效目标：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 根据客户联络中心的年度绩效目标，层层分解，确定个人关键的绩效目标； 2) 抽取岗位职责，以岗位职责为导向确定绩效目标。 <p>d) 应急预案：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 客户联络中心对威胁到运营的潜在风险充分评估，并针对可能发生的问题制定应急预案； 2) 应急预案应让相关人员所掌握，并且根据预案发生的可能性，在规定的时间内进行过演练。 <p>e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的 70% 要求</p>	<p>KIC11-1 招聘准时率；</p> <p>KIC11-2 排班预测准确率；</p> <p>KIC11-3 预测准确率-峰值；</p> <p>KIC11-4 预测准确率-日常值；</p> <p>KIC11-5 实施新方案准时率</p>

表3 多元化运营测评要求（第3页/共7页）

能力域	能力项	说明	要求	关键指标
多元化运营	流程管理	<p>在客户联络中心流程优化的基础上，利用客户联络中心的系统和工具，完善业务流程与服务流程、端到端的流程构建、流程链接、流程嵌套和流程流转的能力，提升流程的质量和效率。监控智能客户服务的过程，用来量化评估、维护和改善这些服务过程的机制，使流程能够高效运营</p>	<p>a) 规划客户联络中心流程：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 具备数字化和智能化能力，为服务持续优化提供清晰的数据信息支持； 2) 应用智能化工具保证流程运行的敏捷性； 3) 流程要求连续性与可重复性。 <p>b) 客户联络中心服务能力在全流程优化的基础上部署：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 在流程优化的前提下部署客户联络中心服务能力； 2) 通过服务方式的贯彻和客户识别的结果，在流程中各个环节部署客户联络中心服务能力； 3) 应用业务能力、数据能力、技术能力、知识应用和智能应用促进流程管理能力的提高。 <p>c) 流程的执行与反馈：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 流程设计以满足客户需求为目标； 2) 执行过程中进行培训、监控和辅导，对实施效果进行评估； 3) 对业务流程进行标准化、数字化，持续检查、评估、完善； 4) 对流程执行数据进行衡量和结果评估，通过计划、实施、确认、处置四个阶段循环对流程进行优化。 <p>d) 明确关键流程，对于关键流程的执行要求高于其他流程，保护关键流程有效响应客户请求：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 在多模态交互中客户体验相一致，除非特定的业务要求有相应的差异； 2) 相关客户信息、数据和操作界面在各个渠道上保持一致； 3) 各渠道执行的流程结果保持一致，结果可以预期。 <p>e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的 70% 要求</p>	<p>KIC12-1 自助系统故障工单准时率； KIC12-2 实施新方案准时率； KIC12-3 交互准确 率； KIC12-4 招聘准时 率</p>

表3 多元化运营测评要求（第4页/共7页）

能力域	能力项	说明	要求	关键指标
多元化运营	质量管理	客户联络中心应建立有效的质量管理体系，对开展的各类业务设定预期目标。对达到情况进行考核、分析，对未达到目标的原因进行评估，及时调整行动计划、适时调整预期目标	<p>a) 设定质量管理目标：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 内部质量以成本控制管理和服务态度管理为目标； 2) 外部质量以客户满意度为目标。 <p>b) 建立与客户期望及管理目标相一致的，可量化、可衡量的质量管理体系：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 科学化的质量管理体系，最大限度满足客户对服务的要求； 2) 建立完善的质量评价组织体系，质量监控管理小组包含专业的质量监控人员和质量监控负责人等； 3) 制定统一、可量化的评价标准，实施质量评价。 <p>c) 质量管理评价范围应涵盖客户联络中心：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 客户联络中心全员参与，全部过程实施质量评价； 2) 针对服务交互中的各个服务渠道，制定统一的质量管理指标； 3) 针对不同的监控对象、业务渠道及业务特性设定合理的质量监控频次与抽样规则。 <p>d) 持续改进质量管理，以匹配不断变化的客户期望：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 从计划、实施、确认、处置四个阶段持续改进质量水平； 2) 通过收集量化数据、原因分析、寻求解决办法、计划和实施反馈对质量管理优化； 3) 发现培训需求，对趋势分析、沟通目标、个别辅导与跟踪、回报与认可、发现流程改进机会和质量衡量。 <p>e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的 70% 要求</p>	<p>KIC13-1 问题一次解决率；</p> <p>KIC13-2 联络解决率；</p> <p>KIC13-3 内容准确率；</p> <p>KIC13-4 业务关键错误准确率；</p> <p>KIC13-5 客户关键错误准确率；</p> <p>KIC13-6 合规关键错误准确率</p>

表3 多元化运营测评要求（第5页/共7页）

能力域	能力项	说明	要求	关键指标
多元化运营	绩效管理	以客户体验为核心，对各渠道的关键绩效指标，进行规格限设置和目标值管理，并采用平均值、标准差等统计值，对指标水平进行测量、监控和管理。达到或超过绩效水平的指标，与显示持续改善的绩效指标两者之和达到合理比例，旨在实现绩效水平并持续改善	<p>a) 客户满意度管理：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 基于客户体验要求，设定服务目标，包括关键绩效指标、目标值及规格限等； 2) 检查客户对客户联络中心服务能力和服务效果的满意度。 <p>b) 绩效制定：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 制定绩效管理的指标体系，并根据运营计划制定绩效目标； 2) 依据服务目标，设定运营层面关键绩效指标的目标值，并依情况使用平均值对结果的平均水平进行衡量，使用标准差对结果的波动情况进行衡量。 <p>c) 绩效执行：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 绩效考核是以设定的指标为依据，从服务、质量、经营、效率和客户体验五个指标体系，真实的反映绩效水平及改善的趋势； 2) 绩效考核的工具应适合相应的岗位及考核目的。 <p>d) 绩效应用：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 各渠道服务、质量、经营、效率和客户体验的指标，应合并观察其平均值与标准差是否符合客户体验要求，并展开持续改善，应达到、超过绩效目标水平； 2) 随业务和运营重心的变化调整绩效管理； 3) 对绩效管理体系月度评估、季度分析，依据指标分析结果制定改进措施，提升效能。 <p>e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求</p>	<p>KIC14-1 坐席利用率；</p> <p>KIC14-2 准时率；</p> <p>KIC14-3 实时管理遵守率；</p> <p>KIC14-4 客服代表缺勤率；</p> <p>KIC14-5 平均处理时长；</p> <p>KIC14-6 平均通话时长；</p> <p>KIC14-7 日人均话务处理量；</p> <p>KIC14-8 应答速度；</p> <p>KIC14-9 放弃率；</p> <p>KIC14-10 语音服务人工接通率；</p> <p>KIC14-11 文本服务人工接通率；</p> <p>KIC14-12 视频服务人工接通率；</p> <p>KIC14-13 语音渠道服务水平；</p> <p>KIC14-14 文本渠道服务水平；</p> <p>KIC14-15 视频渠道服务水平；</p> <p>KIC14-16 预测准确率-峰值；</p> <p>KIC14-17 预测准确率-日常值；</p> <p>KIC14-18 实施新方案准时率</p>

表3 多元化运营测评要求（第6页/共7页）

能力域	能力项	说明	要求	关键指标
多元化运营	员工管理	建立一套与客户联络中心组织架构、业务规模和能力要求相匹配的员工管理体系，实现对各级员工岗位职责、招聘管理、绩效考核和员工流失的有效管理，达到服务与经营目标	<p>a) 具备明确的组织框架和岗位要求，所设定的岗位要求和技能与岗位职能相匹配：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 在客户联络中心组织架构的基础上明确岗位职责，组织员工有效配合达成目标； 2) 客户联络中心明确制定各岗位上岗要求，确保员工能够从事本岗位工作； 3) 员工上岗前要通过上岗要求考核，具备岗位所需的技能和知识，为客户提供良好的服务体验。 <p>b) 员工管理的要求：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 员工招聘：明确各岗位员工招聘要求；制定招聘方案，保证招聘到符合要求的员工；定期对招聘要求和招聘方案进行评估，确保招聘方案的有效性； 2) 员工培训：提供各岗位员工技能和知识的培训，通过考核达到培训要求；选择合适的培训方式，例如：授课、训练、上岗实习等，并制定明确的培训目标；为员工制定职业发展规划，选择适合员工发展的路径，并给予专项的能力培训；业务、流程、技术等发生变化时，及时进行再培训，并符合要求；定期对员工培训的实施进行评估，采取相应的措施，保证培训符合预期目标； 3) 监控与辅导：对客户服务的所有交互渠道和过程进行有效监控；根据监控结果对员工进行及时辅导，例如：事中辅导、事后辅导等； 4) 绩效考核：定期对员工绩效目标进行全面评估，对员工绩效进行管理，制定绩效改善方案。至少包括：对员工进行绩效考核，检查目标达成情况；对低绩效水平的员工制定改善计划；提供有效的辅导，例如：业务辅导、能力辅导等，确保达成绩效目标；定期对员工目标绩效进行全面评估，制定绩效改善方案； 5) 员工满意度：定期主动就影响客户体验和员工绩效的因素，向员工征求意见和建议；让员工积极主动的参与发现流程改善的机会，提高员工业务操作便利程度；客户联络中心评估和分析，从以上渠道收集的，对员工感受和绩效有重大影响的意见和建议，并采取有效的改善行动。 <p>c) 员工流失：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 制定合理的员工流失率目标，保证业务绩效平稳； 2) 未达成流失率目标，采取相应的措施进行改善； 3) 制定流失率目标，要考虑对服务、质量和客户体验的影响及相关因素，例如：劳动政策、员工供需状况等。 <p>d) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求</p>	KIC15-1 人员流失率； KIC15-2 培训效果； KIC15-3 员工满意度评分

表3 多元化运营测评要求（第7页/共7页）

能力域	能力项	说明	要求	关键指标
多元化运营	服务与经营	基于客户联络中心的服务能力利用大数据和智能化工具,实现服务转营销和多元营销。利用断点营销和网电融合营销等方式,提升客户联络中心的经营能力	a) 技术支撑: <ol style="list-style-type: none"> 1) 数据模型和智能工具前置,支撑客户个性化的营销需求; 2) 配置系统化的营销辅助系统,支撑服务转营销业务的实现。 b) 经营方式多样化: <ol style="list-style-type: none"> 1) 利用海量的呼入资源实现服务转营销; 2) 应用断点营销、网电融合等营销工具,丰富多元营销的获客渠道和营销方式。 c) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求	KIC16-1 销售成功率; KIC16-2 销售转化率; KIC16-3 营销收入比

6.3.2 多模态交互

多模态交互包括流量预测、多媒体交互和实体服务一体化3个能力项。多模态交互测评要求应符合表4的规定。

表4 多模态交互测评要求

能力域	能力项	说明	要求	关键指标
多模态交互	流量预测	从客户体验实际需求出发,在对客户体验进行充分评估、分析的前提下部署服务端点,对服务端点和渠道进行闭环管理	a) 对多模态交互发起的客户请求进行评估与分析,并配置相应的服务渠道和服务策略: <ol style="list-style-type: none"> 1) 评估、分析客户通过多模态交互对服务流程的体验,优化服务流程; 2) 对客户体验的满意度应通过测试,对客户的流程体验进行评估; 3) 客户的流程体验跨越多个渠道,对客户的总体体验进行评估; 4) 对客户服务体验进行月度测量和季度分析。 b) 汇总、分析多模态交互汇集的客户请求、客户体验和业务类别,找出对于服务有重大影响的因素,进行流程优化,改善客户流程体验: <ol style="list-style-type: none"> 1) 定期对各渠道客户请求的数量和类别进行统计分析; 2) 通过有效方式对客户体验的满意度进行统计分析。 c) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求	KID17-1 业务量总数; KID17-2 多媒体分流率; KID17-3 服务渠道分流率; KID17-4 差错率

表4 多模态交互测评要求（续）

能力域	能力项	说明	要求	关键指标
多模态交互	多媒体应用	包括但不限于电话、微信、APP、网页和智能终端多媒体服务渠道，与实体服务一体化相结合，对客户体验进行全方位响应。实现各个渠道上服务界面、流程和知识等服务工具一体化运营	a) 满足客户需求： <ol style="list-style-type: none"> 1) 对客户在多媒体应用中的需求进行评估和分析，在不同的端点上部署咨询、营销的功能，满足客户需求，包括对特殊客户群体（如残疾人、老年人）的需求； 2) 客户能够根据自身需求自主选择服务渠道，或系统自动向客户推荐更优服务渠道。 b) 满足产品的要求： <ol style="list-style-type: none"> 1) 充分评估和分析组织不同产品的服务属性； 2) 根据产品需求和客户群体部署多媒体应用的渠道、服务策略和服务方式； 3) 满足产品的服务需求和营销需求。 c) 满足运营的要求： <ol style="list-style-type: none"> 1) 客户在不同服务渠道上服务感受一致性； 2) 配置与产品需求、渠道需求相一致的服务资源，如在电商平台中提供统一的客户服务选项。 d) 评估与优化： <ol style="list-style-type: none"> 1) 客户联络中心设定多媒体应用效果的目标值，评估多媒体应用满足客户需求的达成情况； 2) 多媒体应用进行月度评估和季度分析。 e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求	KID18-1 响应客户的会话数量； KID18-2 系统功能正常率； KID18-3 多媒体系统自行处理率； KID18-4 多媒体服务占比； KID18-5 多媒体差错率； KID18-6 机器人问题识别率； KID18-7 机器人问题解决率； KID18-8 多媒体分流率； KID18-9 语音自助分流率； KID18-10 机器人文本服务分流率
	实体服务一体化	客户联络中心与组织的实体网点，面向客户在业务、流程、知识和信息等方面的一体化服务方式。处理客户在服务和营销等方面的请求，利用自身信息技术服务的能力替代实体网点的部分功能	a) 实体服务一体化协同的一致性要求： <ol style="list-style-type: none"> 1) 客户联络中心与实体网点面对客户服务分工明确； 2) 客户联络中心与实体网点在业务、流程、知识、信息和服务界面一致。 b) 实体服务一体化一致性的要求： <ol style="list-style-type: none"> 1) 服务规则、服务礼仪和服务权限的一致性； 2) 客户数据标注的一致性和客户信息的一致性。 c) 客户服务体验的一致性要求： <ol style="list-style-type: none"> 1) 客户满意度调查的唯一性； 2) 客户选择服务渠道的自主性。 d) 实体服务一体化使用效果的改进与提升： <ol style="list-style-type: none"> 1) 通过计划、实施、确认和处置四个阶段进行优化； 2) 设定关键绩效指标值，进行月度测量和季度分析。 e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求	KID19-1 问题解决率； KID19-2 服务及时率； KID19-3 转化率

7 测评方法

7.1 通则

测评方按第6章要求应用测评关键指标值计算（见附录A）、测评要求计分表（见附录B）和测评等级划分（见附录D）3个测评工具，对客户联络中心战略规划、能力建设、多元化运营和多模态交互4个能力域19个能力项进行测评。

7.2 测评内容

测评方确认项目的测评内容和边际，包括但不限于受评方项目背景资料、测评内容描述、运营数据、运营制度等证明性文件资料。证明性文件的真实性、合法性和完整性由受评方负责。

- a) 项目背景包括：
 - 1) 受评主体，例：部门名称以及所在组织名称等；
 - 2) 受评方组织背景和行业背景；
 - 3) 受评方业务规模，例：坐席数、业务类型等。
- b) 测评内容文件包括4个能力域：
 - 1) 战略规划包括：战略目标、规划重点和实施计划3个能力项；
 - 2) 能力建设包括：业务能力、数据能力、技术能力、知识应用和智能应用5个能力项；
 - 3) 多元化运营包括：能力匹配、客户体验、运营计划、流程管理、质量管理、绩效管理、员工管理和服务与经营8个能力项；
 - 4) 多模态交互包括：流量预测、多媒体应用和实体服务一体化3个能力项；
- c) 运营数据：受评方抽取半年运营数据，测评方对项目范围文件资料进行核验，评审所提供的部署类指标和绩效类指标的真实性；
- d) 运营制度：包括但不限于现场运营管理制度、绩效管理制度、流程管理制度等；
- e) 测评方填写测评资料交接单（格式见表E.3）并要求受评方签字确认，交接单中应明确交接资料的名称、份数、页数等特征属性。

7.3 测评过程

7.3.1 测评流程图

测评流程按图2进行。

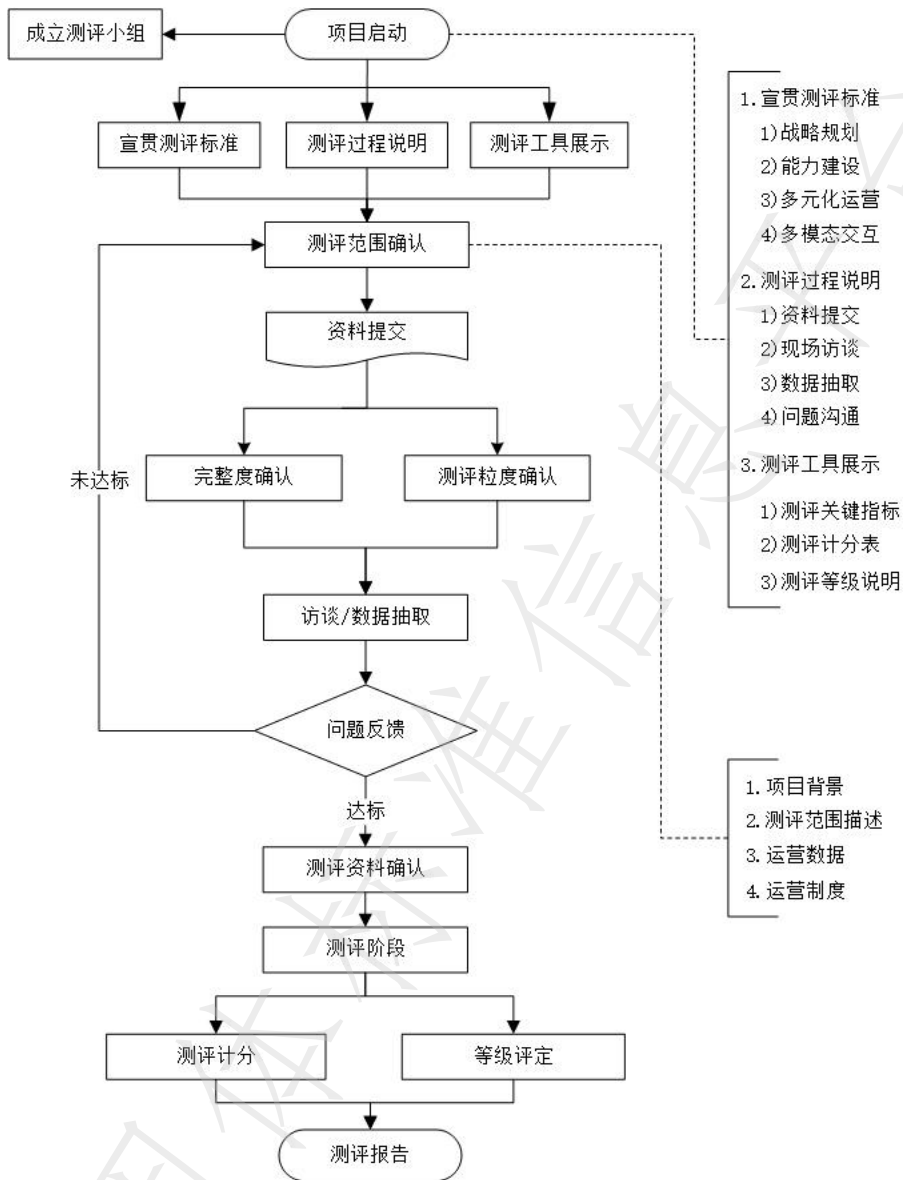


图2 测评流程图

7.3.2 测评步骤一：测评项目启动

测评项目启动的关键内容：

- a) 明确测评小组人员和职责；
- b) 制定、落实测评计划；
- c) 宣贯本文件；
- d) 测评实施工具展示，明确指标打分细则；
- e) 交付物：成立测评小组、测评计划。

7.3.3 测评步骤二：测评范围确认

资料提交应本着资料内容的完整性及将测评内容细化至能够测评出各个能力项的功能点计数单位为止。测评范围确认的关键内容包括但不限于：

- a) 测评范围完整性确认(见 7.2)；
- b) 测评粒度检查：测评方应根据受评方提供的测评范围描述文档确定需求粒度。对于测评项目相关材料提供不全、项目需求较粗的情况，测评方应及时向受评方反馈，将测评项目内容尽可能细化至能够测评出各个能力项的功能点计数单位为止；

- c) 访谈与数据抽取：对关键岗位访谈，受访方按要求抽取测评数据，受访方确认资料的准确性和真实性；
- d) 交付物：测评资料交接单。

7.3.4 测评步骤三：测评项目资料确认与反馈

依据客户联络中心运营能力模型和行业经验，测评方通过查阅受访方提交的项目资料、以及访谈、数据资料进行测评、问题反馈并确认。资料确认与反馈的关键活动包括但不限于：

- a) 测评资料确认：
 - 1) 测评方对受访方提交的测评资料完整性进行评审；
 - 2) 测评方对受访方确认测评资料进行测评。
- b) 测评关键点问题反馈：
 - 1) 测评方通过项目测评证据和测评发现，找出受访方在各个测评关键点所存在的问题并反馈给受访方；
 - 2) 测评关键点包括但不限于：组织框架、系统、流程、绩效；运营工具；运营能力的实施效果；测评结果。
- c) 交付物：测评关键点问题等。

7.3.5 测评步骤四：项目测评

依据客户联络中心运营能力要求，结合受访方提交的测评资料和访谈信息，对受访方进行测评计分和等级评定。

- a) 测评方对受访方进行测评计分；
- b) 测评方对受访方进行等级评定；
- c) 交付物：测评计分表、等级评定划分表、测评报告等。

7.4 测评报告

测评报告是测评过程的真实反映，在测评报告中包括测评目标、测评范围、测评准则、测评发现、测评证据、测评结论等关键环节的交付物。

测评报告应包括以下内容：

- a) 测评信息：
 - 1) 组织信息；
 - 2) 测评小组名单（见附录 E）；
 - 3) 测评模型宣贯信息；
 - 4) 测评工具（见附录 A、附录 B、附录 D）；
 - 5) 测评计划。
- b) 测评范围：
 - 1) 测评覆盖的时期；
 - 2) 受访方标准覆盖的范围；
 - 3) 测评文件收集（见附录 E）；
 - 4) 测评粒度检查；
 - 5) 访谈报告和数据抽取结果。
- c) 测评综述包括：
 - 1) 测评发现和测评证据；
 - 2) 反馈测评关键点问题（见附录 E）；
 - 3) 测评技术、方法和样本的说明；
 - 4) 测评纠正措施验证方面的安排。
- d) 项目测评：
 - 1) 测评计划的完成情况；
 - 2) 测评计分结果（见附录 B 和附录 C）；
 - 3) 等级评定结果（见附录 D）；
 - 4) 测评结论。

附 录 A
(规范性)
测评关键指标值计算

应按表A.1计算测评关键指标值。

表 A.1 测评关键指标

类别	能力域	能力项	指标名称	定义	计算公式
过程类	战略规划	战略目标	KIA01-1目标	整合组织信息技术服务的能力,以提升客户体验和组织业务水平为目标	符合要求得满分; 部分符合要求得相应比重得分; 不符合要求不得分
			KIA01-2阶段性目标	客户联络中心依据目标设置阶段目标	
			KIA01-3目标值	根据设置的目标确定要达成的目标值	
		规划重点	KIA02-1服务响应	响应客户的服务请求,实现客户体验	符合要求得满分; 部分符合要求得相应比重得分; 不符合要求不得分
			KIA02-2能力匹配	客户联络中心整合组织服务能力与客户请求的匹配	
			KIA02-3能力建设	整合组织信息技术服务能力满足客户请求	
		实施计划	KIA03-1范围	界定客户联络中心服务的边界	符合要求得满分; 部分符合要求得相应比重得分; 不符合要求不得分
			KIA03-2能力	整合组织信息技术与客户服务请求进行匹配,满足客户服务的需要	
			KIA03-3步骤	在实施过程中找到关键节点,匹配资源实现战略目标	
	能力建设	业务能力	KIB04-1事件单提交不合理数量	客服代表提交事件工单被认定为不合理的总事件单数量	符合要求得满分; 部分符合要求得相应比重得分; 不符合要求不得分
			KIB04-2转发量	在社交媒体上被粉丝推荐或转发的次数	转发量=(总转发或推荐数量/总粉丝数)×100%
			KIB04-3应答速度	服务请求响应前所需要等候的时间	应答速度=(累计排队时长+累计振铃时间)/总应答数
		数据能力	KIB05-1问题识别率	人工智能客服已识别提问数在客户提问总数的占比	问题识别率=(客户提问总数-未识别提问数)/客户提问总数×100%
			KIB05-2语音识别准确率	标注有效交互中,语音识别正确的字数在人工智能客服转写总字数中的占比	语音识别准确率=(转写总数-替换字数-删除字数-插入字数)/转写总数×100%
			KIB05-3意图理解准确率	人工智能客服对客户意图理解准确的交互数在语音识别正确交互数中的占比	意图理解准确率=(1-标注意图理解错误交互数/标注语音识别正确交互数)×100%
技术能力		KIB06-1交换机正常运营率/可接通状态比率	交换机正常运营的分钟数占服务开放总分钟数的比例	正常运营率/可接通状态比率=(交换机正常运营的分钟数/服务开放总分钟数)×100%	
		KIB06-2信息系统正常运营率/可使用状态比率	信息系统正常运营的分钟数占服务开放总分钟数的比例	正常运营率/可使用状态比率=(信息系统正常运营的分钟数/服务开放总分钟数)×100%	

表A.1 测评关键指标（第2页/共6页）

类别	能力域	能力项	指标名称	定义	计算公式
过程类	能力建设	技术能力	KIB06-3多媒体系统故障工单准时率	在目标时间内解决多媒体系统问题工/故障工单的占比	多媒体系统故障工单准时率=（在目标时间内解决多媒体系统问题工单的数量/多媒体系统问题工单总量）×100%
		知识应用	KIB07-1知识库更新准时率	所有更新当中，在目标周期时间内完成更新次数的占比	知识库更新准时率=（在目标周期时间内完成知识库更新的次数/所有更新次数）×100%
			KIB07-2知识库更新内容准确率	在所有内容检查次数当中，检查完整和准确次数的比例	知识库更新内容准确率=（检查完整和准确次数/所有内容检查次数）×100%
		智能应用	KIB08-1问题识别率	人工智能客服已识别提问数在客户提问总数的占比	问题识别率=（客户提问总数-未识别提问数）/客户提问总数×100%
			KIB08-2语音识别准确率	标注有效交互中，语音识别正确的字数在人工智能客服转写总字数中的占比	语音识别准确率=（转写总数-替换字数-删除字数-插入字数）/转写总数×100%
			KIB08-3意图理解准确率	人工智能客服对客户意图理解准确的交互数在语音识别正确交互数中的占比	意图理解准确率=（1-标注意图理解错误交互数/标注语音识别正确交互数）×100%
结果类	多元化运营	能力匹配	KIC09-1服务渠道分流率	客户服务请求在跨渠道(电话、电子邮件、网络聊天、社交媒体等)上的业务占比，测量周期趋势	服务渠道分流率=（分渠道的服务接触量/总服务接触量）×100%
			KIC09-2员工能力排班准确率	考核员工能力排班与客户服务请求匹配情况的差异	员工能力排班准确率=（符合员工能力和客户服务请求匹配的排班数量/员工能力和客户服务请求匹配的排班数量）×100%
		客户体验	KIC10-1问题解决率	衡量解决客户问题的效果，以客户评价结果作为判断准则，即客户对客服“是否有效解决客户问题”的评价	问题解决率=（1-客户评价未解决数/能评价客户提问总数）×100%
			KIC10-2问题一次解决率	通过问题一次解决率对客户解决问题的效率进行测量	问题一次解决率=（单日仅来电一次客户量/单日客户量）×100%
			KIC10-3客户满意度测评	通过 IVR、短信、邮件等方式在服务结束后进行客户满意度测评，测量客户对整体服务的满意程度	客户满意度测评=（1-不满意量/参评量）×100%
			KIC10-4客户整体满意度	在满意度调查中选择了最高两项问卷的数量，占有完成调查问卷数量的比例	客户整体满意度=（最高两项问卷的数量/所有完成调查问卷数量）×100%
			KIC10-5客户整体不满意度	满意度调查中选择了最低项问卷的数量，占有完成调查问卷数量的比例	客户整体不满意度=（最低项问卷的数量/所有完成调查问卷数量）×100%
			KIC10-6投诉按期办结率	对客户服务投诉的处理及时性进行测量	投诉按期办结率=（按期办结的投诉量/投诉总量）×100%
			KIC10-7投诉处理满意度	对客户服务投诉的处理有效性进行测量	投诉处理满意度=（满意的客户数量/成功回访的客户数量）×100%
		运营计划	KIC11-1招聘准时率	到目标日期为止达到客服代表人员需求的比例	招聘准时率=（达到客服代表需求的人员数量/客服代表总数量）×100%
			KIC11-2排班预测准确率	预测需求人力与实际需求人力两者的差异	排班预测准确率=（排班预测需求人力数量/实际需求人力）×100%

表A.1 测评关键指标（第3页/共6页）

类别	能力域	能力项	指标名称	定义	计算公式
结果类	多元化运营	运营计划	KIC11-3预测准确率-峰值	先设定一个容忍范围值,然后计算实际峰值落在预测峰值容忍范围内的天数的占比	预测准确率=(实际峰值符合预测容忍范围内的天数/工作天数)×100%
			KIC11-4预测准确率-日常值	先设定一个容忍范围值,然后计算实际业务量落在预测业务量容忍范围内的天数据的占比	预测准确率=(实际日常符合预测业务量容忍范围内的天数/工作天数)×100%
			KIC11-5实施新方案准时率	在计划日期及之前所完成里程碑的占比	实施新方案准时率=(完成里程碑事件的数量/应完成事件的总数量)×100%
		流程管理	KIC12-1自助系统故障工单准时率	在目标时间内解决自助系统问题工/故障工单的占比	自助系统故障工单准时率=(在目标时间内解决自助系统问题工单的数量/自助系统问题工单总量)×100%
			KIC12-2实施新方案准时率	在计划日期及之前所完成里程碑的占比	实施新方案准时率=(完成里程碑事件的数量/应完成事件的总数量)×100%
			KIC12-3交互准确率	智能客户服务根据客户意图,结合业务场景流程设计准确回应的情况	交互准确率=(1-标注交互错误数/标注有效交互数)×100%
			KIC12-4招聘准时率	到目标日期为止达到客服代表需求的比例	招聘准时率=(达到客服代表需求的人员数量/客服代表总数量)×100%
		质量管理	KIC13-1问题一次解决率	通过问题一次解决率对客户解决问题的效率进行测量	问题一次解决率=(单日仅来电一次客户量/单日客户量)×100%
			KIC13-2联络解决率	解决了问题的业务量占总体应答业务量的百分比或联络就解决了问题的业务量占总体应答业务量的百分比	联络解决率=(联络解决了问题的业务量/总体应答业务量)×100%
			KIC13-3内容准确率	在所有内容检查次数当中,检查完整和准确次数的比例	内容准确率=(检查完整和准确次数/所有内容检查次数)×100%
			KIC13-4业务关键错误准确率	没犯业务关键错误的业务数量监控的业务总量	业务关键错误准确率=(没犯业务关键错误的业务数量/监控的业务问题)×100%
			KIC13-5客户关键错误准确率	从客户角度而言的关键错误,没犯客户关键错误的业务数量/监控的业务总量	客户关键错误准确率=(没犯客户关键错误的业务数量/监控的业务总量)×100%
			KIC13-6合规关键错误准确率	与国家地方法律相关或者与行业监管机构法规相关的错误没犯合规关键错误的业务数量/监控的业务总量	合规关键错误准确率=(没犯合规关键错误的业务数量/监控的业务总量)×100%
		绩效管理	KIC14-1坐席利用率	坐席利用率对客服代表的有效工作时间占比进行测量	坐席利用率=[(就绪等待时长+振铃时长+通话时长+事后处理时长)/在岗时长]×100%
			KIC14-2准时率	准时率是在目标周期时间内处理的业务占比	准时率=(一定时间周期内符合处理要求的业务数量/业务处理总量)×100%
			KIC14-3实时管理遵守率	出勤员工数量比上排班人数	实时管理遵守率=(出勤员工数量/排班人数)×100%
			KIC14-4客服代表缺勤率	测量为由于短期缺勤而损失的时数占总排班时数的比例	客服代表缺勤率=(缺勤时数/总排班时数)×100%
			KIC14-5平均处理时长	在一定周期内的总处理时长(包括话后处理时长)与处理的总业务量的比	平均处理时长=[总处理时长(包括话后处理时长)/处理的业务量]×100%

表A.1 测评关键指标（第4页/共6页）

类别	能力域	能力项	指标名称	定义	计算公式
结果类	多元化运营	绩效管理	KIC14-6 平均通话时长	通过平均通话时长对语音服务客服代表的工作效率进行测量	$\text{平均通话时长} = (\text{语音客服累计通话时长} / \text{语音客服累计人工接通量}) \times 100\%$
			KIC14-7 日人均话务处理量	日人均话务处理量对语音服务客服代表的每日产能进行测量	$\text{日人均话务处理量} = [\text{语音客服日累计人工接通量} / (\text{坐席日累计工作时长} / \text{单个坐席日标准工作时长})] \times 100\%$
			KIC14-8 应答速度	在目标时间段内接听电话的占比	$\text{应答速度} = (\text{在目标时间段内接听电话的数量} / \text{接听所有电话的数量}) \times 100\%$ 或用来接听所有电话的平均时间
			KIC14-9 放弃率	在完成IVR之后、与现场客服代表对话之前挂机的电话数量占总来话量的百分比	$\text{放弃率} = (\text{在与现场客服代表对话之前挂机的电话数量} / \text{总来话量}) \times 100\%$
			KIC14-10 语音服务人工接通率	人工语音接起的电话数量在语音呼入总量中的占比解决客户问题的占比	$\text{语音服务人工接通率} = (\text{语音客服人工接通量} / \text{语音客服人工呼入量}) \times 100\%$
			KIC14-11 文本服务人工接通率	文本客服人工接通的量在文本客服人工接入总量中的占比	$\text{文本服务人工接通率} = (\text{文本客服人工回复量} / \text{文本客服人工进线量}) \times 100\%$
			KIC14-12 视频服务人工接通率	视频客服人工接起的数量在视频客服人工接入总量中的占比	$\text{视频服务人工接通率} = (\text{视频客服人工接通量} / \text{视频客服人工呼入量}) \times 100\%$
			KIC14-13 语音渠道服务水平	在一定时间周期内人工语音接起的电话数量在语音呼入总量中的占比解决	$\text{语音渠道服务水平} = (\text{20秒内语音客服人工接通量} / \text{语音客服人工呼入量}) \times 100\%$
			KIC14-14 文本渠道服务水平	在一定时间周期内人工文本接起的人工服务数量在人工文本呼入总量中的占比	$\text{文本渠道服务水平} = (\text{20秒内文本客服人工回复量} / \text{文本客服人工进线量}) \times 100\%$
			KIC14-15 视频渠道服务水平	在一定时间周期内人工视频接起的接通数量在人工文本呼入总量中的占比	$\text{视频渠道服务水平} = (\text{20秒内视频客服人工接通量} / \text{视频客服人工呼入量}) \times 100\%$
			KIC14-16 预测准确率-峰值	先设定一个可接受预测范围值，然后计算实际峰值落在预测峰值范围内的天数的占比	$\text{预测准确率} = (\text{实际峰值符合预测范围内的天数} / \text{工作天数}) \times 100\%$
			KIC14-17 预测准确率-日常值	先设定一个可接受预测范围值，然后计算实际业务量落在预测业务量范围内的天数据的占比	$\text{预测准确率} = (\text{实际日常符合预测业务量容忍范围内的天数} / \text{工作天数}) \times 100\%$
		KIC14-18 实施新方案准时率	在计划日期及之前所完成里程碑的占比	$\text{实施新方案准时率} = (\text{完成里程碑事件的数量} / \text{应完成事件的总数量}) \times 100\%$	
		员工管理	KIC15-1 人员流失率	在一定周期内离职人员数量占总员工数中的占比	$\text{人员流失率} = [\text{统计期内累计离职人数} / (\text{统计期初员工总数} + \text{统计期累计入职员工数})] \times 100\%$
			KIC15-2 培训效果	经过岗前培训，各项考试测试合格正式上线的人员占所有新人的比例	$\text{培训效果} = (\text{当月通过岗前培训的人数} / \text{当月接受岗前培训的总人数}) \times 100\%$
			KIC15-3 员工满意度评分	对客户联络中心内部管理、政策、工作感到满意的员工占比	$\text{员工满意度评分} = (\text{对客户联络中心内部管理、政策、工作感到满意的员工数量} / \text{员工总数量}) \times 100\%$
服务与经营	KIC16-1 销售成功率	达成销售/收入目标这些联络的数量占总联络数量的比例，或，一定时间内所达成的销售额/销售量	$\text{销售成功率} = (\text{达成销售或收入目标的客户数量} / \text{总联络客户数量}) \times 100\%$		

表A.1 测评关键指标（第5页/共6页）

类别	能力域	能力项	指标名称	定义	计算公式
结果类	多元化运营	服务与经营	KIC16-2销售转化率	达成销售/收入目标的业务数量占总体应答业务量的百分比或一定时间内所达成的销售额/销售量	销售转化率=(达成销售或收入目标的业务数量/总体应答业务量)×100%
			KIC16-3营销收入比	营销收入占组织总收入的比率	营销收入比=(主动营销收入总额/组织总收入)×100%
	流量预测		KID17-1业务量总数	使用多模态交互服务的业务量总数	符合要求得满分； 部分符合要求得相应比重得分； 不符合要求不得分
			KID17-2多媒体分流率	在服务客户的过程中，由多模态交互处理且未转人工的业务量在总进线量中的占比	多媒体分流率=(1-所有服务渠道转人工会话数/所有服务渠道进线会话总量)×100%
			KID17-3服务渠道分流率	客户服务在跨渠道(电话、电子邮件、网络聊天、社交媒体等)上的业务占比，测量周期趋势	服务渠道分流率=(分渠道的服务接触量/总服务接触量)×100%
			KID17-4差错率	在使用多模态交互系统过程中出现错误客户的占比	差错率=(系统差错数量/系统客户会话总量)×100%
	多模态交互	多媒体应用	KID18-1响应客户的会话数量	由多媒体系统面对客户时自行响应客户的会话数量	符合要求得满分； 部分符合要求得相应比重得分； 不符合要求不得分
			KID18-2系统功能正常率	从客户的角度来看系统是否正常，而不简单地看系统硬件的可用率	系统功能正常率=多媒体系统的可使用时间/采用多媒体系统服务的总时间)×100%
			KID18-3多媒体系统自行处理率	多媒体系统在处理业务的全过程(端到端)完全由系统独自处理，没有出现选择转接、升级或寻求人工帮助，这些业务当中的会话数量，占全部所发起多媒体服务业务的会话数量的比例	多媒体系统自行处理率=(多媒体系统业务处理数量/多媒体服务业务总数量)×100%
			KID18-4多媒体服务占比	通过多媒体服务占比对多媒体服务处理量在所有服务方式进线总量中的比例进行测量	多媒体服务占比=(所有服务方式中多媒体处理量/所有服务方式进线总量)×100%
			KID18-5多媒体差错率	在使用多媒体系统服务过程中出现错误客户的占比	多媒体差错率=(多媒体系统差错数量/系统客户会话总量)×100%
			KID18-6机器人问题识别率	通过机器人问题识别率对机器人对客户问题理解的准确性进行测量	机器人问题识别率=(机器人已识别提问数/客户提问总数)×100%
			KID18-7机器人问题解决率	通过机器人问题解决率对机器人解决问题的效率进行测量	机器人问题解决率=(1-客户评价机器人“未解决”问题的数量/客户提问总数)×100%
			KID18-8多媒体分流率	在服务客户的过程中，由多媒体系统处理且未转人工的业务量在总进线量中的占比	多媒体分流率=(1-所有服务渠道转人工会话数/所有服务渠道进线会话总量)×100%
			KID18-9语音自助分流率	通过语音自助分流率对语音自助服务对人工来电的分流作用进行测量，体现语音自助服务的应用效果	语音自助分流率=(1-语音服务转人工进线量/语音服务进线总量)×100%
			KID18-10机器人文本服务分流率	通过机器人文本服务分流率对机器人文本服务对人工进线的分流作用进行测量	机器人文本服务分流率=(1-文本服务转人工进线量/文本服务进线总量)×100%

表A.1 测评关键指标（第6页/共6页）

类别	能力域	能力项	指标名称	定义	计算公式
结果类	多模态交互	实体服务一体化	KID19-1问题解决率	衡量客户问题解决的效果，以客户评价结果作为判断准则，即客户对实体服务一体化“是否有效解决客户问题”的评价	问题解决率=（1-客户评价未解决数/能评价客户提问总数）×100%
			KID19-2服务及时率	在服务承诺时限内，响应客户服务请求的占比	服务及时率=（在服务承诺时限内响应客户服务请求的服务记录/总服务请求）×100%
			KID19-3转化率	由实体网点服务的客户数量转化成线上服务的客户数量	符合要求得满分； 部分符合要求得相应比重得分； 不符合要求不得分

附 录 B
(规范性)
测评要求计分表格式

测评要求计分表格式见表B.1。

表 B.1 测评要求计分表

类别	能力域	能力项	要求	过程类 计分	结果类 计分
过程类	战略规划	战略目标	a)应用数字化、智能化架构和工具搭建客户服务体系，同组织发展相一致、满足客户的需求； b)在不同层级制定计划和指标，体现对客户、机构和对服务质量的承诺； c)实施效果与目标一致，在实施过程中具备指导作用； d)满足组织内部环境与客户和市场的需求； e)评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求		
		规划重点	a)具备整合组织信息技术服务的能力； b)具备将客户联络中心的能力与客户需求匹配的能力； c)实现对服务端点和渠道的闭环管理； d)评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求		
		实施计划	a)整合组织信息技术服务的能力，逐步实现客户联络中心的服务能力、替代能力和经营能力； b)通过客户联络中心服务海量、多维度的客户请求，制定短期、中期和长期的实施计划； c)通过组织创新制定适合客户联络中心的组织框架； d)评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求		
	能力建设	业务能力	a)形成通用服务能力： 1)制定与服务相适应的产品，用组织的产品解决客户的需求； 2)具备跨部门的功能协同能力； 3)组织各业务流程的共性形成通用业务服务能力，管控流程的效率。 b)支持服务能力、替代能力和经营能力： 1)支撑各业务单元的逻辑、规则和流程； 2)具备可复用共享的业务能力。 c)设立专职的岗位或部门根据内外部环境的变化，对规则、流程进行及时的调整： 1)充分分析、应用客户满意度调查以及运营成效的结果，及时调整规则和流程； 2)有计划、有目标的参与组织的业务流程优化和业务规划的制定。 d)建立客户联络中心运营绩效与考核制度： 1)建立基于客户服务以业务为导向的运营绩效与经营目标； 2)对智能工具的效果、应用范围、价值转换等建立专项考核制度。 e)评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求		

表B.1 测评要求计分表（第2页/共8页）

类别	能力域	能力项	要求	过程类 计分	结果类 计分
过程类	能力建设	数据能力	<p>a) 建立统一的客户数据规范，制定数据运用规则，整合各部门的数据信息实现数据互通互联：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 建立统一的基于组织的数据管理机制和数据标签； 2) 采集各部门的数据信息，制定数据的标注的规则，对结构化、非结构化数据进行基础标注； 3) 整合各部门的数据信息实现数据互通互联。 <p>b) 建立数据能力匹配模型，将服务能力与客户需求进行匹配，驱动和引导客户服务流程：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 建立数据能力匹配模型； 2) 通过数据能力的运算将服务能力与客户需求进行匹配； 3) 通过数据能力的应用，驱动和引导客户服务流程。 <p>c) 符合国家信息安全及数据安全的法律、法规的要求，组织机构、管理制度完整：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 符合相关法律、法规、政策和规定的要求； 2) 建立数据安全管理制度，制定数据安全风险预案； 3) 建立明确的监督机制和考核要求。明确数据安全管理机构、管理方式、汇报关系、权责划分原则。 <p>d) 实施数据的分层、分类和管控，落实数据安全保护责任制，数据收集、管理、使用专人负责，定期进行风险评估：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 数据的分层、分类和管控实施符合相关法律、法规、标准和监管等合规要求，全周期有效，不随数据的所有者、管理者和使用者的变更而改变； 2) 明确数据安全负责人和管理部门，定期对数据实施风险评估，发现数据安全风险，应立即采取补救措施； 3) 处理个人信息应在事先充分告知的前提下取得个人同意，利用个人信息进行自动化决策，应保证决策的透明度和结果公平、公正，实施全周期管理。 <p>e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求</p>		
		技术能力	<p>a) 基于客户联络中心服务需求部署技术应用：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 统一评估业务需求，在相应的槽位上部署技术能力； 2) 对客户服务技术工具的成熟性进行评估。 <p>b) 获取业内成熟的客户服务技术应用案例，对客户服务技术工具的实施效果进行评估和改进：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 建立专门的岗位或部门，跟踪业内成熟的技术应用及发展趋势； 2) 定期对客户服务技术工具在业务实践中的效果进行评估。 <p>c) 建立客户服务技术能力系统性平台，在向外部客户服务的同时，向组织内部赋能：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 建立、健全客户服务技术能力系统性平台，提高平台的技术能力应用； 2) 避免系统平台重复建设，实现技术能力应用的可复用性； 3) 推动客户联络中心整体向智能化发展。 <p>d) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求</p>		

表B.1 测评要求计分表（第3页/共8页）

类别	能力域	能力项	要求	过程类 计分	结果类 计分
过程类	能力建设	知识应用	a) 建设有效的知识管理模型，对知识进行统一管理： <ol style="list-style-type: none"> 1) 具备完善的知识管理平台，实现客户联络中心内外部知识与信息共享； 2) 通过智能应用工具，构建知识图谱；将知识库升级为支撑多元化运营、多模态交互的知识应用。 b) 将知识融入业务，提升客户联络中心的运营效率和核心竞争力： <ol style="list-style-type: none"> 1) 将隐性知识显性化； 2) 一体化管控多渠道知识。 c) 具备多系统、多维度、多平台的统一管理能力和实现组织内部知识的共享，客户在各服务场景中的一致准确的知识内容： <ol style="list-style-type: none"> 1) 知识管理平台具备多系统、多维度、多平台的统一管理能力和实现组织内部知识的共享； 2) 通过知识管理平台在各服务场景中的一致准确的知识内容。 d) 应用智能采集、搜索规则和工具，提升知识采集和应用的效率： <ol style="list-style-type: none"> 1) 搜索工具结合人工智能，提供快速准确的检索、排序、客户登记、客户自动识别、语义理解、智能信息化过滤和推送等功能； 2) 搜索工具根据客户的请求，检索出对用户最有价值的信息。 e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求		
		智能应用	a) 建立基于客户联络中心全流程优化的智能客户服务平台： <ol style="list-style-type: none"> 1) 充分掌握客户需求对客户联络中心全流程进行梳理和优化； 2) 统一规划、部署客户自主服务能力和智能辅助人工能力； 3) 根据智能运算，向客户推荐或匹配服务手段。 b) 建立智能客户服务架构，统一部署智能客户服务能力： <ol style="list-style-type: none"> 1) 实现全流程智能客户服务，在多媒体服务和实体服务中实现智能系统和数据同步； 2) 完善智能客户服务业务流程梳理和建设，设立与运营能力相应的岗位； 3) 建立基于行业知识与经验的深度学习模型。 c) 智能服务工具结构化应用能力： <ol style="list-style-type: none"> 1) 跟踪了解主流智能产品功能及应用范围； 2) 能够基于实际业务需求选择智能服务工具； 3) 梳理并建立全业务流程的应用流转体系。 d) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求		
结果类	多元化运营	能力匹配	a) 构建客户、场景分析模型，筛选客户服务的应用场景： <ol style="list-style-type: none"> 1) 对客户联络中心所具备的能力进行统一分析和建设； 2) 预测多模态交互中的客户请求，进行统一分析和运营。 b) 建立客户联络中心的能力与客户请求的匹配规则： <ol style="list-style-type: none"> 1) 根据客户联络中心内部服务渠道的服务能力和效果评估，为客户匹配到有效服务资源； 2) 对客户联络中心内部资源进行实时监控，根据预设调配策略进行动态调配。 c) 建立能力匹配流程： <ol style="list-style-type: none"> 1) 利用智能工具完成服务流程与业务流程嵌套形成服务响应； 2) 针对不同渠道响应的客户请求，设计能力匹配流程。 d) 员工能力排班： <ol style="list-style-type: none"> 1) 到时段层面计算所需要的员工数量，对多模态交互中的所有渠道计算所需要的员工数量； 2) 对咨询、销售和审核关键指标进行测量。 e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求		

表B.1 测评要求计分表（第4页/共8页）

类别	能力域	能力项	要求	过程类 计分	结果类 计分
结果类	多元化运营	客户体验	<p>a)应用客户联络中心的系统和工具满足客户体验的需要： 1)在多模态交互的各个触点上统一部署客户服务的能力，响应客户实时发起的服务请求； 2)使客户联络中心具备整合组织信息技术服务的能力，满足客户服务、替代和经营的需求。</p> <p>b)具备客户体验要求的测评方法： 1)建立客户体验评估模型； 2)设计测量实施路径，将客户体验管理与业务系统、业务流程对接在一起。</p> <p>c)具备科学、有效的客户满意度管理策略，推动绩效指标的改善，提升客户服务体验： 1)通过智能化手段，以技术创新建立多层次客户满意度评估模型； 2)建立客户满意度评估指标体系，分析服务流程、发现问题和分析原因，提出解决方案。</p> <p>d)评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求</p>		
		运营计划	<p>a)落实规划中本年度的阶段性目标： 1)设定与运营目标相一致的绩效水平目标； 2)定期审议运营目标，提出未达成目标的原因和改善的措施。</p> <p>b)运营计划的具体内容： 1)根据年度目标和业务量预测制定人力计划； 2)根据年度目标和业务量预测制定财务计划； 3)资源配置计划包括：渠道管理策略、能力配置策略等； 4)制定年度项目计划。</p> <p>c)量化绩效目标： 1)根据客户联络中心的年度绩效目标，层层分解，确定个人关键的绩效目标； 2)抽取岗位职责，以岗位职责为导向确定绩效目标。</p> <p>d)应急预案： 1)客户联络中心对威胁到运营的潜在风险充分评估，并针对可能发生的问题制定应急预案； 2)应急预案应让相关人员所掌握，并且根据预案发生的可能性，在规定的时间内进行过演练。</p> <p>e)评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求</p>		

表B.1 测评要求计分表（第5页/共8页）

类别	能力域	能力项	要求	过程类 计分	结果类 计分
结果类	多元化运营	流程管理	<p>a) 规划客户联络中心流程：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 具备数字化和智能化能力，为服务持续优化提供清晰的数据信息支持； 2) 应用智能化工具保证流程运行的敏捷性； 3) 流程要求连续性与可重复性。 <p>b) 客户联络中心服务能力在全流程优化的基础上部署：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 在流程优化的前提下部署客户联络中心服务能力； 2) 通过服务策略的贯彻和客户识别的结果，在流程中各个槽位部署客户联络中心服务能力； 3) 应用业务能力、数据能力、技术能力、知识应用和智能应用促进流程管理更有效。 <p>c) 流程的执行与反馈：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 流程设计以满足客户需求为目标； 2) 执行过程中进行培训、监控和辅导，对实施效果进行评估； 3) 对业务流程进行标准化、数字化，持续检查、评估、完善； 4) 对流程执行数据进行衡量和结果评估，通过计划、实施、确认、处置四个阶段循环对流程进行优化。 <p>d) 明确关键流程，对于关键流程的执行要求高于其他流程，保护关键流程有效响应客户请求：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 在多模态交互中客户体验相一致，除非特定的业务要求有相应的差异； 2) 相关客户信息、数据和操作界面在各个渠道上保持一致； 3) 各渠道执行的流程结果保持一致，结果可以预期。 <p>e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求</p>		
		质量管理	<p>a) 设定质量管理目标：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 内部质量以成本控制管理和服务态度管理为目标； 2) 外部质量以客户满意度为目标。 <p>b) 建立与客户期望及管理目标相一致的，可量化、可衡量的质量管理体系：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 科学化的质量管理体系，最大限度满足客户对服务的要求； 2) 建立完善的质量评价组织体系，质量监控管理小组包含专业的质量监控人员和质量监控负责人等； 3) 制定统一、可量化的评价标准，实施质量评价。 <p>c) 质量管理评价范围应涵盖客户联络中心：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 客户联络中心全员参与，全部过程实施质量评价； 2) 针对服务交互中的各个服务渠道，制定统一的质量管理指标； 3) 针对不同的监控对象、业务渠道及业务特性设定合理的质量监控频次与抽样原则。 <p>d) 持续改进质量管理，以匹配不断变化的客户期望：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 从计划、实施、确认、处置四个阶段持续改进质量水平； 2) 通过收集量化数据、原因分析、寻求解决办法、计划和实施反馈对质量管理优化； 3) 发现培训需求，对趋势分析、沟通目标、个别辅导与跟踪、回报与认可、发现流程改进机会和质量衡量。 <p>e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求</p>		

表B.1 测评要求计分表（第6页/共8页）

类别	能力域	能力项	要求	过程类 计分	结果类 计分
结果类	多元化运营	绩效管理	<p>a) 客户满意度管理：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 设定各渠道关键绩效指标； 2) 检查客户对客户联络中心服务能力和服务效果的满意度。 <p>b) 绩效制定：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 制定绩效管理的指标体系，并根据运营计划制定绩效目标； 2) 依据服务策略设定关键绩效指标。 <p>c) 绩效执行：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 绩效考核是以设定的指标为依据，从服务、质量、经营、效率和客户体验五个指标体系，真实的反映绩效水平及改善的趋势； 2) 绩效考核的工具应适合相应的岗位及考核目的，例如差异化管理等工具。 <p>d) 绩效应用：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 各渠道服务、质量、经营、效率和客户体验的指标，应合并观察其平均值与标准差是否符合客户体验要求，并展开持续改善，应达到、超过绩效目标水平； 2) 随业务和运营重心的变化调整绩效管理； 3) 对绩效管理体系月度评估和季度分析，依据指标分析结果制定改进措施，提升效能。 <p>e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求</p>		

表B.1 测评要求计分表（第7页/共8页）

类别	能力域	能力项	要求	过程类 计分	结果类 计分
结果类	多元化运营	员工管理	<p>a) 具备明确的组织框架和岗位要求，所设定的岗位要求和技能与岗位职能相匹配：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 在客户联络中心组织架构的基础上明确岗位职责，组织员工有效配合达成目标； 2) 客户联络中心明确制定各岗位上岗要求，确保员工能够从事本岗位工作； 3) 员工上岗前要通过上岗要求考核，具备岗位所需的技能和知识，为客户提供良好的服务体验。 <p>b) 员工管理的要求：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 员工招聘：明确各岗位员工招聘要求；制定招聘方案，保证招聘到符合要求的员工；定期对招聘要求和招聘方案进行评估，确保招聘方案的有效性； 2) 员工培训：提供各岗位员工技能和知识的培训，通过考核达到培训要求；选择合适的培训方式，例如：授课、训练、上岗实习等，并制定明确的培训目标；为员工制定职业发展规划，选择适合员工发展的路径，并给予专项的能力培训；业务、流程、技术等发生变化时，及时进行再培训，并符合要求；定期对员工培训的实施进行评估，采取相应的措施，保证培训符合预期目标； 3) 监控与辅导：对客户服务的交互渠道和过程进行有效监控；根据监控结果对员工进行及时辅导，例如：事中辅导、事后辅导等； 4) 绩效考核：定期对员工绩效目标进行全面评估，对员工绩效进行管理，制定绩效改善方案。至少包括：对员工进行绩效考核，检查目标达成情况；对低绩效水平的员工制定改善计划；提供有效的辅导，例如：业务辅导、能力辅导等，确保达成绩效目标；定期对员工目标绩效进行全面评估，制定绩效改善方案； 5) 员工满意度：定期主动就影响客户体验和员工绩效的因素，向员工征求意见和建议；让员工积极主动的参与发现流程改善的机会，提高员工业务操作便利程度；客户联络中心评估和分析，从以上渠道收集的，对员工感受和绩效有重大影响的意见和建议，并采取有效的改善行动。 <p>c) 员工流失：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 制定合理的员工流失率目标，保证业务绩效平稳； 2) 未达成流失率目标，采取相应的措施进行改善； 3) 制定流失率目标，要考虑对服务、质量和客户体验的影响及相关因素，例如：劳动政策、员工供需状况等。 <p>d) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求</p>		
		服务与经营	<p>a) 技术支撑：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 数据模型和智能工具前置，支撑客户个性化的营销需求； 2) 配置系统化的营销辅助系统，支撑服务转营销业务的实现。 <p>b) 经营方式多样化：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 利用海量的呼入资源实现服务转营销； 2) 应用断点营销、网电融合等营销工具，丰富多元营销的获客渠道和营销方式。 <p>c) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求</p>		

表B.1 测评要求计分表（第8页/共8页）

类别	能力域	能力项	要求	过程类 计分	结果类 计分
结果类	多模态交互	流量预测	a) 对多模态交互发起的客户请求进行评估与分析，并配置相应的服务渠道和服务策略： <ol style="list-style-type: none"> 1) 评估、分析客户通过多模态交互对服务流程的体验，优化服务流程； 2) 对客户体验的满意度应通过测试，对客户的流程体验进行评估； 3) 客户的流程体验跨越多个渠道，对客户的总体体验进行评估； 4) 对客户服务体验进行月度测量和季度分析。 b) 汇总、分析多模态交互汇集的客户请求、客户体验和业务类别，找出对于服务有重大影响的因素，进行流程优化，改善客户流程体验： <ol style="list-style-type: none"> 1) 定期对各渠道客户请求的数量和类别进行统计分析； 2) 通过有效方式对客户体验的满意度进行统计分析。 c) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求		
		多媒体应用	a) 满足客户需求： <ol style="list-style-type: none"> 1) 对客户在多媒体应用中的需求进行评估和分析，在不同的端点上部署咨询、营销的功能，满足客户需求； 2) 客户能够根据自身需求自主选择服务渠道，或系统自动向客户推荐更优服务渠道。 b) 满足产品的要求： <ol style="list-style-type: none"> 1) 充分评估和分析组织不同产品的服务属性； 2) 根据产品需求和客户群部署多媒体应用的渠道、服务策略和服务方式； 3) 满足产品的服务需求和营销需求。 c) 满足运营的要求： <ol style="list-style-type: none"> 1) 客户在不同服务渠道上服务感受一致性； 2) 配置与产品需求、渠道需求相一致的服务资源。 d) 评估与优化： <ol style="list-style-type: none"> 1) 客户联络中心设定多媒体应用效果的目标值，评估多媒体应用满足客户需求的达成情况； 2) 多媒体应用进行月度评估和季度分析。 e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求		
		实体服务一体化	a) 实体服务一体化协同的一致性要求： <ol style="list-style-type: none"> 1) 客户联络中心与实体网点面对客户服务分工明确； 2) 客户联络中心与实体网点在业务、流程、知识、信息和服务界面的一致性。 b) 实体服务一体化要求的一致性要求： <ol style="list-style-type: none"> 1) 服务规则、服务礼仪、服务权限的一致性； 2) 客户数据标注的一致性和客户信息的一致性。 c) 客户服务体验的一致性要求： <ol style="list-style-type: none"> 1) 客户满意度调查的唯一性； 2) 客户选择服务渠道的自主性。 d) 实体服务一体化使用效果的改进与提升： <ol style="list-style-type: none"> 1) 通过计划、实施、确认、处置四个阶段进行优化； 2) 设定关键绩效指标值，进行月度测量和季度分析。 e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求		

附录 C
(规范性)
测评计分表格式

客户联络中心运营能力测评计分表总分值100分，分为战略规划、能力建设、多元化运营和多模态交互4个能力域。战略规划10分，能力建设25分，多元化运营35分，多模态交互30分。

测评计分表格式见表C.1。

表 C.1 测评计分表

类别	能力域	能力项	分值	分值占比	计分	计分占比	说明
过程类	战略规划	战略目标	2.00分	2.00%			
		规划重点	4.00分	4.00%			
		实施计划	4.00分	4.00%			
	能力建设	业务能力	5.00分	5.00%			
		数据能力	5.00分	5.00%			
		技术能力	5.00分	5.00%			
		知识应用	5.00分	5.00%			
	智能应用	5.00分	5.00%				
结果类	多元化运营	能力匹配	3.50分	3.50%			
		客户体验	5.25分	5.25%			
		运营计划	3.50分	3.50%			
		流程管理	3.50分	3.50%			
		质量管理	7.00分	7.00%			
		绩效管理	7.00分	7.00%			
		员工管理	3.50分	3.50%			
		服务与经营	1.75分	1.75%			
	多模态交互	流量预测	12.00分	12.00%			
		多媒体应用	9.00分	9.00%			
		实体服务一体化	9.00分	9.00%			
测评计分合计							

权数赋值说明：

各能力域依据测评要求和关键指标，按照重要、核心、能力和基础4个维度，对各能力域权数赋值。参照主观经验、主次指标排队分类法、层次分析法和专家调查加权等方法为各能力项对应的测评要求分配权重。

附录 D
(规范性)
测评等级划分

测评等级划分应符合表D.1的规定。

表 D.1 测评等级划分

等级	分值区分	过程类测评说明	结果类测评说明
优秀	≥95分	a) 针对能力域和能力项的详细要求，全部具有系统、有效的方法； b) 方法已得到充分的开展和应用，在任何领域的客户联络中心均无明显的弱项或差距； c) 基于事实的、系统的评价和改进以及组织通过创新学习成为了整个客户联络中心范围内关键的管理工具；在整个客户联络中心均显示出在分析和共享支持下的改善和创新； d) 方法与客户联络中心简介和其他过程条款中确认的当前和未来的客户联络中心需要之间实现了很好的整合	a) 针对能力域和能力项的所有详细要求，报告了优秀的客户联络中心绩效水平；到目前为止，在对达成客户联络中心的使命重要的所有领域，保持了有利的趋势； b) 在许多领域被证实处于行业领先和标杆地位； c) 报告了对应大多数关键客户、市场、过程和行动计划的要求的绩效结果和绩效预测
良好	≥75分	a) 针对能力域和能力项的详细要求，有系统、有效的方法； b) 方法已得到很好的开展和应用，无明显的差距； c) 基于事实的、系统的评价和改进以及客户联络中心的学习包括创新成为了关键的管理工具；通过客户联络中心层次的分析 and 共享，取得了显著的改善； d) 方法与客户联络中心简介和其他过程条款中确认的当前和未来的客户联络中心需要之间实现了整合	a) 针对能力域和能力项的详细要求，报告了从良好到优秀的客户联络中心绩效水平； b) 到目前为止，对达成客户联络中心的使命重要的大多数领域，保持了有利的趋势； c) 与有关竞争者和(或)标杆进行对比评价，许多甚至大多数趋势和当前绩效水平显示这些领域达到了“领先”和“非常好”的相对水平； d) 报告了对应大多数关键的客户、市场、过程和行动计划的要求的绩效结果
合格	≥60分	a) 针对能力域和能力项的总体要求，有系统、有效的方法； b) 方法已得到很好的应用，虽然某些领域或工作单位的实施情况有所差异； c) 具备基于事实的、系统的评价和改进过程以及一些客户联络中心的学习包括创新，以改进关键过程的效率和有效性； d) 方法与客户联络中心简介和其他过程条款中确认的整个组织需要之间实现了校准	a) 针对能力域和能力项的总体要求，报告了好的客户联络中心绩效水平； b) 在对于达成客户联络中心的使命重要的领域，存在有利的趋势； c) 与有关竞争者和(或)标杆进行对比评价，某些当前绩效水平显示这些领域达到了“好”的相对水平； d) 报告了对应大多数关键客户、市场、过程要求的绩效结果
改进	≤60分	a) 显然未形成系统的方法；信息是轶闻性的； b) 缺少或略有一些系统的方法得以展开； c) 未能证实其具有改进导向；已有的改进仅仅是对问题的被动反应； d) 缺少明显的客户联络中心范围内的校准；各个能力域或能力项的运作都是相互独立的	a) 缺少客户联络中心的绩效结果，或结果很差； b) 缺少显示趋势的数据，或呈显了负趋势； c) 缺少对比性信息； d) 在对于达成客户联络中心使命任何重要领域中均未报告结果

附录 E (资料性) 测评示例

E.1 项目启动

×××客户联络中心运营能力测评项目启动，成立测评小组。测评小组测评方成员名单见表E.1。

表 E.1 测评小组测评方成员名单

序号	姓名 ^a	电话	电子邮件	测评小组职责	说明
1	×××	××××××××××	×××@×××.×××	认证规则和认证方案制定人员	
2	×××	××××××××××	×××@×××.×××	认证申请评审人员	
3	×××	××××××××××	×××@×××.×××	认证审核方案管理人员	
4	×××	××××××××××	×××@×××.×××	认证审核人员	
5	×××	××××××××××	×××@×××.×××	认证决定或复核人员	
6	×××	××××××××××	×××@×××.×××	认证人员能力评价人员	

^a 一人可任职多个测评项目岗位。

测评小组受评方成员名单见表E.2。

表 E.2 测评小组受评方成员名单

序号	姓名	电话	电子邮件	所属部门	岗位名称	测评小组职责	说明
1	×××	××××××××××	×××@×××.×××	×××	×××	×××	
2	×××	××××××××××	×××@×××.×××	×××	×××	×××	
3	×××	××××××××××	×××@×××.×××	×××	×××	×××	
4	×××	××××××××××	×××@×××.×××	×××	×××	×××	
5	×××	××××××××××	×××@×××.×××	×××	×××	×××	

E.2 测评范围

测评方向×××客户联络中心宣贯测评规范、测评过程、测评工具等，双方对测评资料进行交接、确认。测评资料交接确认单见表E.3。

表 E.3 资料交接确认单

类别	能力域	能力项	文档性质	份数	页数	说明
过程类	战略规划	战略目标	电子版	1	2	
		规划重点	电子版	1	2	
		实施计划	电子版	1	4	
	能力建设	业务能力	电子版	1	3	
		数据能力	电子版	1	4	见运营管理规范
		技术能力	电子版	1	6	
		知识应用	电子版	1	3	见运营管理规范
结果类	多元化运营	智能应用	电子版	1	3	
		能力匹配	电子版	1	6	见运营管理规范
		客户体验	电子版	1	9	见运营管理规范
		运营计划	电子版	1	3	见运营管理规范
		流程管理	电子版	1	5	见运营管理规范
		质量管理	电子版	1	12	见运营管理规范
绩效管理	电子版	1	23	见运营管理规范		

表E.3 资料交接确认单（续）

类别	能力域	能力项	文档性质	份数	页数	说明
结果类	多元化运营	员工管理	电子版	1	9	见运营管理规范
		服务与经营	电子版	1	3	见运营管理规范
	多模态交互	流量预测	电子版	1	6	见运营管理规范
		多媒体应用	电子版	1	7	见运营管理规范
		实体服务一体化	电子版	1	4	见运营管理规范
×××（受评方）客户联络中心承诺所提供的评估资料均真实合法有效。						
×××（测评方）测评过程中知悉的信息，并承担保密义务。						
受评方：×××（签章）			测评方：×××（签章）			
×××年××月××日			×××年××月××日			

E.3 资料反馈表

测评方对受评方提交的资料进行初评，反馈资料初评结果。受评方根据资料反馈表信息补充、完善测评资料。资料反馈表见表E.4。

表 E.4 测评资料反馈表

类别	能力域	能力项	文档性质	份数	页数	完整度	测评粒度	说明
过程类	战略规划	战略目标	电子版	1	2	完整	符合	
		规划重点	电子版	1	2	完整	符合	
		实施计划	电子版	1	4	完整	符合	
	能力建设	业务能力	电子版	1	3	完整	符合	
		数据能力	电子版	1	4	完整	符合	
		技术能力	电子版	1	6	完整	符合	
		知识应用	电子版	1	3	不完整	不符合	
智能应用	电子版	1	3	完整	符合			
结果类	多元化运营	能力匹配	电子版	1	6	完整	符合	
		客户体验	电子版	1	9	完整	不符合	
		运营计划	电子版	1	3	完整	符合	
		流程管理	电子版	1	5	完整	符合	
		质量管理	电子版	1	12	完整	符合	
		绩效管理	电子版	1	23	完整	符合	
		员工管理	电子版	1	9	完整	符合	
	服务与经营	电子版	1	3	不完整	不符合		
	多模态交互	流量预测	电子版	1	6	不完整	不符合	
		多媒体应用	电子版	1	7	完整	符合	
		实体服务一体化	电子版	1	4	完整	符合	

E.4 项目测评

测评要求计分表各项得分为过程类计分和结果类计分。测评要求计分表各项得分见表E.5。

表 E.5 测评要求计分表

类别	能力域	能力项	要求	过程类 计分	结果类 计分
过程类	战略规划	战略目标	a)应用数字化、智能化架构和工具搭建客户服务体系，同组织发展相一致、满足客户的需求； b)在不同层级制定计划和指标，体现对客户、机构和对服务质量的承诺； c)实施效果与目标一致，在实施过程中具备指导作用； d)满足组织内部环境与客户和市场的需求； e)评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求	1.70分	
		规划重点	a)具备整合组织信息技术服务的能力； b)具备将客户联络中心的能力与客户需求匹配的能力； c)实现对服务端点和渠道的闭环管理； d)评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求	3.56分	
		实施计划	a)整合组织信息技术服务的能力，逐步实现客户联络中心的服务能力、替代能力和经营能力； b)通过客户联络中心服务海量、多维度的客户请求，制定短期、中期和长期的实施计划； c)通过组织创新制定适合客户联络中心的组织框架； d)评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求	3.48分	
	能力建设	业务能力	a)形成通用服务能力： 1)制定与服务相适应的产品，用组织的产品解决客户的需求； 2)具备跨部门的功能协同能力； 3)组织各业务流程的共性形成通用业务服务能力，管控流程的效率。 b)支持服务能力、替代能力和经营能力： 1)支撑各业务单元的逻辑、规则和流程； 2)具备可复用共享的业务能力。 c)设立专职的岗位或部门根据内外部环境的变化，对规则、流程进行及时的调整： 1)充分分析、应用客户满意度调查以及运营成效的结果，及时调整规则和流程； 2)有计划、有目标的参与组织的业务流程优化和业务规划的制定。 d)建立客户联络中心运营绩效与考核制度： 1)建立基于客户服务以业务为导向的运营绩效与经营目标； 2)对智能工具的效果、应用范围、价值转换等建立专项考核制度。 e)评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求	4.20分	

表E.5 测评要求计分表（第2页/共8页）

类别	能力域	能力项	要求	过程类 计分	结果类 计分
过程类	能力建设	数据能力	<p>a) 建立统一的客户数据规范，制定数据运用规则，整合各部门的数据信息实现数据互通互联：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 建立统一的基于组织的数据管理机制和数据标签； 2) 采集各部门的数据信息，制定数据的标注的规则，对结构化、非结构化数据进行基础标注； 3) 整合各部门的数据信息实现数据互通互联。 <p>b) 建立数据能力匹配模型，将服务能力与客户需求进行匹配，驱动和引导客户服务流程：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 建立数据能力匹配模型； 2) 通过数据能力的运算将服务能力与客户需求进行匹配； 3) 通过数据能力的应用，驱动和引导客户服务流程。 <p>c) 符合国家信息安全及数据安全的法律、法规的要求，组织机构、管理制度完整：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 符合相关法律、法规、政策和规定的要求； 2) 建立数据安全管理制度，制定数据安全风险预案； 3) 建立明确的监督机制和考核要求。明确数据安全管理机构、管理方式、汇报关系、权责划分原则。 <p>d) 实施数据的分层、分类和管控，落实数据安全保护责任制，数据收集、管理、使用专人负责，定期进行风险评估：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 数据的分层、分类和管控实施符合相关法律、法规、标准和监管等合规要求，全周期有效，不随数据的所有者，管理者和使用者的变更而改变； 2) 数据安全负责人和管理部门，定期对数据实施风险评估，发现数据安全风险，应立即采取补救措施； 3) 处理个人信息应在事先充分告知的前提下取得个人同意，利用个人信息进行自动化决策，应当保证决策的透明度和结果公平、公正，实施全周期管理。 <p>e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求</p>	4.00分	
		技术能力	<p>a) 基于客户联络中心服务需求部署技术应用：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 统一评估业务需求，在相应的槽位上部署技术能力； 2) 对客户服务技术工具的成熟性进行评估。 <p>b) 获取业内成熟的客户服务技术应用案例，对客户服务技术工具的实施效果进行评估和改进：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 建立专门的岗位或部门，跟踪业内成熟的技术应用及发展趋势； 2) 定期对客户服务技术工具在业务实践中的效果进行评估。 <p>c) 建立客户服务技术能力系统性平台，在向外部客户服务的同时，向组织内部赋能：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 建立、健全客户服务技术能力系统性平台，提高平台的技术能力应用； 2) 避免系统平台重复建设，实现技术能力应用的可复用性； 3) 推动客户联络中心整体向智能化发展。 <p>d) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求</p>	3.75分	

表E.5 测评要求计分表（第3页/共8页）

类别	能力域	能力项	要求	过程类 计分	结果类 计分
过程类	能力建设	知识应用	<p>a) 建设有效的知识管理模型，对知识进行统一管理：</p> <p>1) 具备完善的知识管理平台，实现客户联络中心内外部的知识与信息共享；</p> <p>2) 通过智能应用工具，构建知识图谱；将知识库升级为支撑多元化运营、多模态交互的知识应用。</p> <p>b) 将知识融入业务，提升客户联络中心的运营效率和核心竞争力：</p> <p>1) 将隐性知识显性化；</p> <p>2) 一体化管控多渠道知识。</p> <p>c) 具备多系统、多维度、多平台的统一管理能力和实现组织内部知识的共享，客户在各服务场景中获得一致准确的知识内容：</p> <p>1) 知识管理平台具备多系统、多维度、多平台的统一管理能力和实现组织内部知识的共享；</p> <p>2) 通过知识管理平台在各服务场景中获得一致准确的知识内容。</p> <p>d) 应用智能采集、搜索规则和工具，提升知识采集和应用的效率：</p> <p>1) 搜索工具结合人工智能，提供快速准确的检索、排序、客户登记、客户自动识别、语义理解、智能信息化过滤和推送等功能；</p> <p>2) 搜索工具根据客户的请求，检索出对用户最有价值的信息。</p> <p>e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求</p>	4.05分	
		智能应用	<p>a) 建立基于客户联络中心全流程优化的智能客户服务平台：</p> <p>1) 充分掌握客户需求对客户联络中心全流程进行梳理和优化；</p> <p>2) 统一规划、部署客户自主服务能力和智能辅助人工能力；</p> <p>3) 根据智能运算，向客户推荐或匹配服务手段。</p> <p>b) 建立智能客户服务架构，统一部署智能客户服务能力：</p> <p>1) 实现全流程智能客户服务，在多媒体服务和实体服务中实现智能系统和数据同步；</p> <p>2) 完善智能客户服务业务流程梳理和建设，设立与运营能力相应的岗位；</p> <p>3) 建立基于行业知识与经验的深度学习模型。</p> <p>c) 智能服务工具结构化应用能力：</p> <p>1) 跟踪了解主流智能产品功能及应用范围；</p> <p>2) 能够基于实际业务需求选择智能服务工具；</p> <p>3) 梳理并建立全业务流程的应用流转体系。</p> <p>d) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求</p>	3.80分	
结果类	多元化运营	能力匹配	<p>a) 构建客户、场景分析模型，筛选客户服务的应用场景：</p> <p>1) 对客户联络中心所具备的能力进行统一分析和建设；</p> <p>2) 预测多模态交互中的客户请求，进行统一分析和运营。</p> <p>b) 建立客户联络中心的能力与客户请求的匹配规则：</p> <p>1) 根据客户联络中心部服务渠道的服务能力和效果评估，为客户匹配到有效服务资源；</p> <p>2) 对客户联络中心内部资源进行实时监控，根据预设调配策略进行动态调配。</p> <p>c) 建立能力匹配流程：</p> <p>1) 利用智能工具完成服务流程与业务流程嵌套形成服务响应；</p> <p>2) 针对不同渠道响应的客户请求，设计能力匹配流程。</p> <p>d) 员工能力排班：</p> <p>1) 到时段层面计算所需要的员工数量，对多模态交互中的所有渠道计算所需要的员工数量；</p> <p>2) 对咨询、销售和审核关键指标进行测量。</p> <p>e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求</p>		2.98分

表E.5 测评要求计分表（第4页/共8页）

类别	能力域	能力项	要求	过程类 计分	结果类 计分
结果类	多元化 运营	客户体 验	a)应用客户联络中心的系统和工具满足客户体验的需要： 1)在多模态交互的各个触点上统一部署客户服务的能力，响应客户实时发起的服务请求； 2)使客户联络中心具备整个组织的能力，满足客户服务、替代和经营的需求。 b)具备客户体验要求的测评方法： 1)建立客户体验评估模型； 2)设计测量实施路径，将客户体验管理与业务系统、业务流程对接在一起。 c)具备科学、有效的客户满意度管理策略，推动绩效指标的改善，提升客户服务体验： 1)通过智能化手段，以技术创新建立多层次客户满意度评估模型； 2)建立客户满意度评估指标体系，分析服务流程、发现问题和分析原因，提出解决方案。 d)评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求		4.31分
		运营计 划	a)落实规划中本年度的阶段性目标： 1)设定与运营目标相一致的绩效水平目标； 2)定期审议运营目标，提出未达成目标的原因和改善的措施。 b)运营计划的具体内容： 1)根据年度目标和业务量预测制定人力计划； 2)根据年度目标和业务量预测制定财务计划； 3)资源配置计划包括：渠道管理策略、能力配置策略等； 4)制定年度项目计划。 c)量化绩效目标： 1)根据客户联络中心的年度绩效目标，层层分解，确定个人关键的绩效目标； 2)抽取岗位职责，以岗位职责为导向确定绩效目标。 d)应急预案： 1)客户联络中心对威胁到运营的潜在风险充分评估，并针对可能发生的问题制定应急预案； 2)应急预案应让相关人员所掌握，并且根据预案发生的可能性，在规定的时间内进行过演练。 e)评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求		3.12分

表E.5 测评要求计分表（第5页/共8页）

类别	能力域	能力项	要求	过程类 计分	结果类 计分
结果类	多元化 运营	流程管理	<p>a) 规划客户联络中心流程： 1) 具备数字化和智能化能力，为服务持续优化提供清晰的数据信息支持； 2) 应用智能化工具保证流程运行的敏捷性； 3) 流程要求连续性与可重复性。</p> <p>b) 客户联络中心服务能力在全流程优化的基础上部署： 1) 在流程优化的前提下部署客户联络中心服务能力； 2) 通过服务策略的贯彻和客户识别的结果，在流程中各个槽位部署客户联络中心服务能力； 3) 应用业务能力、数据能力、技术能力、知识应用和智能应用促进流程管理更有效。</p> <p>c) 流程的执行与反馈： 1) 流程设计以满足客户需求为目标； 2) 执行过程中进行培训、监控和辅导，对实施效果进行评估； 3) 对业务流程进行标准化、数字化，持续检查、评估、完善； 4) 对流程执行数据进行衡量和结果评估，通过计划、实施、确认、处置四个阶段循环对流程进行优化。</p> <p>d) 明确关键流程，对于关键流程的执行要求高于其他流程，保护关键流程有效响应客户请求： 1) 在多模态交互中客户体验相一致，除非特定的业务要求有相应的差异； 2) 相关客户信息、数据和操作界面在各个渠道上保持一致； 3) 各渠道执行的流程结果保持一致，结果可以预期。</p> <p>e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求</p>		2.84分
		质量管理	<p>a) 设定质量管理目标： 1) 内部质量以成本控制管理和服务态度管理为目标； 2) 外部质量以客户满意度为目标。</p> <p>b) 建立与客户期望及管理目标相一致的，可量化、可衡量的质量管理体系： 1) 科学化的质量管理体系，最大限度满足客户对服务的要求； 2) 建立完善的质量评价组织体系，质量监控管理小组包含专业的质量监控人员和质量监控负责人等； 3) 制定统一、可量化的评价标准，实施质量评价。</p> <p>c) 质量管理评价范围应涵盖客户联络中心： 1) 客户联络中心全员参与，全部过程实施质量评价； 2) 针对服务交互中的各个服务渠道，制定统一的质量管理指标； 3) 针对不同的监控对象、业务渠道及业务特性设定合理的质量监控频次与抽样原则。</p> <p>d) 持续改进质量管理，以匹配不断变化的客户期望： 1) 从计划、实施、确认、处置四个阶段持续改进质量水平； 2) 通过收集量化数据、原因分析、寻求解决办法、计划和实施反馈对质量管理优化； 3) 发现培训需求，对趋势分析、沟通目标、个别辅导与跟踪、回报与认可、发现流程改进机会和质量衡量。</p> <p>e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求</p>		6.16分

表E.5 测评要求计分表（第6页/共8页）

类别	能力域	能力项	要求	过程类 计分	结果类 计分
结果类	多元化运营	绩效管理	<p>a) 客户满意度管理：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 基于客户体验要求，设定服务目标，包括关键绩效指标、目标值及规格限等； 2) 检查客户对客户联络中心服务能力和服务效果的满意度。 <p>b) 绩效制定：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 制定绩效管理的指标体系，并根据运营计划制定绩效目标； 2) 依据服务目标，设定运营层面关键绩效指标的目标值，并依情况使用平均值对结果的平均水平进行衡量，使用标准差对结果的波动情况进行衡量。 <p>c) 绩效执行：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 绩效考核是以设定的指标为依据，从服务、质量、经营、效率和客户体验五个指标体系，真实的反映绩效水平及改善的趋势； 2) 绩效考核的工具应适合相应的岗位及考核目的。 <p>d) 绩效应用：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 各渠道服务、质量、经营、效率和客户体验的指标，应合并观察其平均值与标准差是否符合客户体验要求，并展开持续改善，确保达到、超过绩效目标水平。 2) 随业务和运营重心的变化调整绩效管理； 3) 对绩效管理体系定期和不定期审核，依据指标分析结果制定改进措施，并提升效能。 <p>e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求</p>		6.44分

表E.5 测评要求计分表（第7页/共8页）

类别	能力域	能力项	要求	过程类 计分	结果类 计分
结果类	多元化运营	员工管理	<p>a) 具备明确的组织框架和岗位要求，所设定的岗位要求和技能与岗位职能相匹配：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 在客户联络中心组织架构的基础上明确岗位职责，组织员工有效配合达成目标； 2) 客户联络中心明确制定各岗位上岗要求，确保员工能够从事本岗位工作； 3) 员工上岗前要通过上岗要求考核，具备岗位所需的技能和知识，为客户提供良好的服务体验。 <p>b) 员工管理的要求：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 员工招聘：明确各岗位员工招聘要求；制定招聘方案，保证招聘到符合要求的员工；定期对招聘要求和招聘方案进行评估，确保招聘方案的有效性； 2) 员工培训：提供各岗位员工技能和知识的培训，通过考核达到培训要求；选择合适的培训方式，例如：授课、训练、上岗实习等，并制定明确的培训目标；为员工制定职业发展规划，选择适合员工发展的路径，并给予专项的能力培训；业务、流程、技术等发生变化时，及时进行再培训，并符合要求；定期对员工培训的实施进行评估，采取相应的措施，保证培训符合预期目标； 3) 监控与辅导：对客户服务的交互渠道和过程进行有效监控；根据监控结果对员工进行及时辅导，例如：事中辅导、事后辅导等； 4) 绩效考核：定期对员工绩效目标进行全面评估，对员工绩效进行管理，制定绩效改善方案。至少包括：对员工进行绩效考核，检查目标达成情况；对低绩效水平的员工制定改善计划；提供有效的辅导，例如：业务辅导、能力辅导等，确保达成绩效目标；定期对员工目标绩效进行全面评估，制定绩效改善方案； 5) 员工满意度：定期主动就影响客户体验和员工绩效的因素，向员工征求意见和建议；让员工积极主动的参与发现流程改善的机会，提高员工业务操作便利程度；客户联络中心评估和分析，从以上渠道收集的，对员工感受和绩效有重大影响的意见和建议，并采取有效的改善行动。 <p>c) 员工流失：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 制定合理的员工流失率目标，保证业务绩效平稳； 2) 未达成流失率目标，采取相应的措施进行改善； 3) 制定流失率目标，要考虑对服务、质量和客户体验的影响及相关因素，例如：劳动政策、员工供需状况等。 <p>d) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求</p>		3.12分
		服务与经营	<p>a) 技术支撑：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 数据模型和智能工具前置，支撑客户个性化的营销需求； 2) 配置系统化的营销辅助系统，支撑服务转营销业务的实现。 <p>b) 经营方式多样化：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 利用海量的呼入资源实现服务转营销； 2) 应用断点营销、网电融合等营销工具，丰富多元营销的获客渠道和营销方式。 <p>c) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求</p>		1.14分

表E.5 测评要求计分表（第8页/共8页）

类别	能力域	能力项	要求	过程类 计分	结果类 计分
结果类	多模态交互	流量预测	a) 对多模态交互发起的客户请求进行评估与分析，并配置相应的服务渠道和服务策略： <ol style="list-style-type: none"> 1) 评估、分析客户通过多模态交互对服务流程的体验，优化服务流程； 2) 对客户体验的满意度应通过测试，对客户的流程体验进行评估； 3) 客户的流程体验跨越多个渠道，对客户的总体体验进行评估； 4) 对客户服务体验进行月度测量和季度分析。 b) 汇总、分析多模态交互汇集的客户请求、客户体验和业务类别，找出对于服务有重大影响的因素，进行流程优化，改善客户流程体验： <ol style="list-style-type: none"> 1) 定期对各渠道客户请求的数量和类别进行统计分析； 2) 通过有效方式对客户体验的满意度进行统计分析。 c) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求		10.80分
		多媒体应用	a) 满足客户需求： <ol style="list-style-type: none"> 1) 对客户在多媒体应用中的需求进行评估和分析，在不同的端点上部署咨询、营销的功能，满足客户需求包括对特殊客户群体（如残疾人、老年人）的需求； 2) 客户能够根据自身需求自主选择服务渠道，或系统自动向客户推荐更优服务渠道。 b) 满足产品的要求： <ol style="list-style-type: none"> 1) 充分评估和分析组织不同产品的服务属性； 2) 根据产品需求和客户群部署多媒体应用的渠道、服务策略和服务方式； 3) 满足产品的服务需求和营销需求。 c) 满足运营的要求： <ol style="list-style-type: none"> 1) 客户在不同服务渠道上服务感受一致性； 2) 配置与产品需求、渠道需求相一致的服务资源。 d) 评估与优化： <ol style="list-style-type: none"> 1) 客户联络中心设定多媒体应用效果的目标值，评估多媒体应用满足客户需求的达成情况； 2) 多媒体应用进行月度评估和季度分析。 e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求		8.28分
		实体服务一体化	a) 实体服务一体化协同的一致性要求： <ol style="list-style-type: none"> 1) 客户联络中心与实体网点对客户服务分工明确； 2) 客户联络中心与实体网点在业务、流程、知识、信息和服务界面一致。 b) 实体服务一体化要求的一致性要求： <ol style="list-style-type: none"> 1) 服务规则、服务礼仪、服务权限的一致性； 2) 客户数据标注的一致性和客户信息的一致性。 c) 客户服务体验的一致性要求： <ol style="list-style-type: none"> 1) 客户满意度调查的唯一性； 2) 客户选择服务渠道的自主性。 d) 实体服务一体化使用效果的改进与提升： <ol style="list-style-type: none"> 1) 通过计划、实施、确认、处置四个阶段进行优化； 2) 设定关键绩效指标值，进行月度测量和季度分析。 e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求		7.83分

测评计分表见表E.6。

表E.6 测评计分表

类别	能力域	能力项	分值	分值占比	计分	计分占比	说明
过程类	战略规划	战略目标	2.00分	2.00%	1.70分	1.99%	
		规划重点	4.00分	4.00%	3.56分	4.16%	
		实施计划	4.00分	4.00%	3.48分	4.07%	

表E.6 测评计分表（续）

类别	能力域	能力项	分值	分值占比	计分	计分占比	说明
过程类	能力建设	业务能力	5.00分	5.00%	4.20分	4.91%	
		数据能力	5.00分	5.00%	4.00分	4.68%	
		技术能力	5.00分	5.00%	3.75分	4.38%	
		知识应用	5.00分	5.00%	4.05分	4.73%	
		智能应用	5.00分	5.00%	3.80分	4.44%	
结果类	多元化运营	能力匹配	3.50分	3.50%	2.98分	3.48%	
		客户体验	5.25分	5.25%	4.31分	5.04%	
		运营计划	3.50分	3.50%	3.12分	3.65%	
		流程管理	3.50分	3.50%	2.84分	3.32%	
		质量管理	7.00分	7.00%	6.16分	7.20%	
		绩效管理	7.00分	7.00%	6.44分	7.53%	
		员工管理	3.50分	3.50%	3.12分	3.65%	
		服务与经营	1.75分	1.75%	1.14分	1.33%	
	多模态交互	流量预测	12.00分	12.00%	10.80分	12.62%	
		多媒体应用	9.00分	9.00%	8.28分	9.68%	
		实体服务一体化	9.00分	9.00%	7.83分	9.15%	
测评计分合计					85.56分		

测评等级划分见表E.7。

表E.7 测评等级划分

等级	分值区分	过程类测评说明	结果类测评说明
优秀	≥95分	a) 针对能力域和能力项的详细要求，全部具有系统、有效的方法； b) 方法已得到充分的开展和应用，在任何领域的客户联络中心均无明显的弱项或差距； c) 基于事实的、系统的评价和改进以及组织通过创新学习成为了整个客户联络中心范围内关键的管理工具；在整个客户联络中心均显示出在分析和共享支持下的改善和创新； d) 方法与客户联络中心简介和其他过程条款中确认的当前和未来的客户联络中心需要之间实现了很好的整合	a) 针对能力域和能力项的所有详细要求，报告了优秀的客户联络中心绩效水平；到目前为止，在对达成客户联络中心的使命重要的所有领域，保持了有利的趋势； b) 在许多领域被证实处于行业领先和标杆地位； c) 报告了对应大多数关键客户、市场、过程和行动计划的要求的绩效结果和绩效预测
良好	≥75分	a) 针对能力域和能力项的详细要求，有系统、有效的方法； b) 方法已得到很好的开展和应用，无明显的差距； c) 基于事实的、系统的评价和改进以及客户联络中心的学习包括创新成为了关键的管理工具；通过客户联络中心层次的分析 and 共享，取得了显著的改善； d) 方法与客户联络中心简介和其他过程条款中确认的当前和未来的客户联络中心需要之间实现了整合	a) 针对能力域和能力项的详细要求，报告了从良好到优秀的客户联络中心绩效水平； b) 到目前为止，对达成客户联络中心的使命重要的大多数领域，保持了有利的趋势； c) 与有关竞争者和(或)标杆进行对比评价，许多甚至大多数趋势和当前绩效水平显示这些领域达到了“领先”和“非常好”的相对水平； d) 报告了对应大多数关键的客户、市场、过程和行动计划的要求的绩效结果

表E.7 测评等级划分（续）

等级	分值区分	过程类测评说明	结果类测评说明
合格	≥60分	a) 针对能力域和能力项的总体要求，有系统、有效的方法； b) 方法已得到很好的应用，虽然某些领域或工作单位的实施情况有所差异； c) 具备基于事实的、系统的评价和改进过程以及一些客户联络中心的学习包括创新，以改进关键过程的效率和有效性； d) 方法与客户联络中心简介和其他过程条款中确认的整个组织需要之间实现了校准	a) 针对能力域和能力项的总体要求，报告了好的客户联络中心绩效水平； b) 在对于达成客户联络中心的使命重要的领域，存在有利的趋势； c) 与有关竞争者和(或)标杆进行对比评价，某些当前绩效水平显示这些领域达到了“好”的相对水平； d) 报告了对应大多数关键客户、市场、过程要求的绩效结果
改进	≤60分	a) 显然未形成系统的方法；信息是轶闻性的； b) 缺少或略有一些系统的方法得以展开； c) 未能证实其具有改进导向；已有的改进仅仅是对问题的被动反应； d) 缺少明显的客户联络中心范围内的校准；各个能力域或能力项的运作都是相互独立的	a) 缺少客户联络中心的绩效结果，或结果很差； b) 缺少显示趋势的数据，或呈显了负趋势； c) 缺少对比性信息； d) 在对于达成客户联络中心使命任何重要领域中均未报告结果

E.5 测评报告示例

×××客户联络中心运营能力测评报告

委托单位：××××××××××

受评机构：×××客户联络中心

项目名称：××××××××××

测评机构：×××测评机构

编制：×××、×××、×××

审批：×××

编制日期：××××年××月

编制单位：××××××××××

×××客户联络中心运营能力测评报告

受评方：×××客户联络中心
 联系人：×××
 联络电话：××××××××××××
 电子邮件：×××@×××.×××
 公司地址：中国×××省×××市×××区×××路×××号

测评方：×××测评机构
 联系人：×××
 联络电话：××××××××××××
 电子邮件：×××@×××.×××
 公司地址：中国×××省×××市×××区×××路×××号

一、测评概况

测评背景：描述说明本次受评方×××客户联络中心进行《客户联络中心运营能力测评规范》的测评项目背景资料、测评内容和测评要求等信息。

测评目的：描述说明本次对受评方×××客户联络中心运营能力与《客户联络中心运营能力测评规范》的符合程度；评价客户联络中心运营能力目标的有效性；识别客户联络中心运营能力潜在的改进方面。

测评准则：《客户联络中心运营能力测评规范》的客户联络中心运营能力测评要求。

测评类型：初次审核/监督审核。

测评计划：对本次受评方×××客户联络中心进行测评活动和安排的描述说明。

测评过程：描述本次测评的工作流程，具体内容包括但不限于：测评工作流程、各阶段完成的关键任务、测评工作的时间节点等。

测评工具：描述本次测评所使用的测评工具，测评工具包括但不限于：测评关键指标表值计算、测评要求计分表和测评等级划分。

二、测评范围：

测评时间：××××年××月××至××××年××月××止。

测评方标准覆盖范围：受评方执行《客户联络中心运营能力测评规范》标准的相关部门及执行程度。

三、测评过程

1. 测评小组人员

1.1 测评小组测评方成员名单见表1。

表1 测评方成员名单

序号	姓名	电话	电子邮件	测评小组职责	说明
1	×××	××××××××××××	×××@×××.×××	认证规则和认证方案制定人员	
2	×××	××××××××××××	×××@×××.×××	认证申请评审人员	
3	×××	××××××××××××	×××@×××.×××	认证审核方案管理人员	
4	×××	××××××××××××	×××@×××.×××	认证审核人员	
5	×××	××××××××××××	×××@×××.×××	认证决定或复核人员	
6	×××	××××××××××××	×××@×××.×××	认证人员能力评价人员	

1.2 测评小组受评方成员名单见表2。

表2 测评小组受评方成员名单

序号	姓名	电话	电子邮件	所属部门	岗位名称	测评小级职责	说明
1	×××	××××××××××	×××@×××.×××	×××	×××	×××	
2	×××	××××××××××	×××@×××.×××	×××	×××	×××	
3	×××	××××××××××	×××@×××.×××	×××	×××	×××	
4	×××	××××××××××	×××@×××.×××	×××	×××	×××	
5	×××	××××××××××	×××@×××.×××	×××	×××	×××	

2. 测评范围

双方测评资料交接确认单，测评资料交接确认单见表3。

表3 测评资料交接确认单

类别	能力域	能力项	文档性质	份数	页数	说明
过程类	战略规划	战略目标	电子版	1	2	
		规划重点	电子版	1	2	
		实施计划	电子版	1	4	
	能力建设	业务能力	电子版	1	3	
		数据能力	电子版	1	4	见运营管理规范
		技术能力	电子版	1	6	
		知识应用	电子版	1	3	见运营管理规范
结果类	多元化运营	智能应用	电子版	1	3	
		能力匹配	电子版	1	6	见运营管理规范
		客户体验	电子版	1	9	见运营管理规范
		运营计划	电子版	1	3	见运营管理规范
		流程管理	电子版	1	5	见运营管理规范
		质量管理	电子版	1	12	见运营管理规范
		绩效管理	电子版	1	23	见运营管理规范
	多模态交互	员工管理	电子版	1	9	见运营管理规范
		服务与经营	电子版	1	3	见运营管理规范
		流量预测	电子版	1	6	见运营管理规范
	多媒体应用	电子版	1	7	见运营管理规范	
	实体服务一体化	电子版	1	4	见运营管理规范	

×××（受评方）客户联络中心承诺所提供的评估资料均真实合法有效。
×××（测评方）承诺严格保守在测评过程中知悉的信息，并承担保密义务。

受评方：×××（签章）
×××年××月××日

测评方：×××（签章）
×××年××月××日

3. 测评资料反馈表

反馈资料初评结果，受评方根据资料反馈表信息补充、完善测评资料。测评资料反馈表见表4。

表4 测评资料反馈表

类别	能力域	能力项	文档性质	份数	页数	完整度	测评粒度	说明
过程类	战略规划	战略目标	电子版	1	2	完整	符合	
		规划重点	电子版	1	2	完整	符合	
		实施计划	电子版	1	4	完整	符合	
	能力建设	业务能力	电子版	1	3	完整	符合	
		数据能力	电子版	1	4	完整	符合	
		技术能力	电子版	1	6	完整	符合	
		知识应用	电子版	1	3	不完整	不符合	
结果类	多元化运营	智能应用	电子版	1	3	完整	符合	
		能力匹配	电子版	1	6	完整	符合	

表4 测评资料反馈表（续）

类别	能力域	能力项	文档性质	份数	页数	完整度	测评粒度	说明
结果类	多元化运营	客户体验	电子版	1	9	完整	不符合	
		运营计划	电子版	1	3	完整	符合	
		流程管理	电子版	1	5	完整	符合	
		质量管理	电子版	1	12	完整	符合	
		绩效管理	电子版	1	23	完整	符合	
		员工管理	电子版	1	9	完整	符合	
		服务与经营	电子版	1	3	不完整	不符合	
	多模态交互	流量预测	电子版	1	6	不完整	不符合	
		多媒体应用	电子版	1	7	完整	符合	
		实体服务一体化	电子版	1	4	完整	符合	

4. 测评要求各项计分

4.1 测评要求各项计分见表5。

表5 测评要求计分表

类别	能力域	能力项	要求	过程类 计分	结果类 计分
过程类	战略规划	战略目标	a)应用数字化、智能化架构和工具搭建客户服务体系，同组织发展相一致、满足客户的需求； b)在不同层级制定计划和指标，体现对客户、组织和对服务质量的承诺； c)实施效果与目标一致，在实施过程中具备指导作用； d)满足组织内部环境与客户和市场需求； e)评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求	1.70分	
		规划重点	a)具备整个组织的能力； b)具备将客户联络中心的能力与客户需求匹配的能力； c)实现对客户体验的全方位响应； d)评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求	3.56分	
		实施计划	a)整合组织信息技术服务的能力，逐步实现客户联络中心的服务能力、替代能力和经营能力； b)通过客户联络中心服务海量、多维度的客户请求，制定短期、中期和长期的实施计划； c)通过组织创新制定适合客户联络中心的组织框架； d)评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求	3.48分	
	能力建设	业务能力	a)形成通用服务能力： 1)制定与服务相适应的产品，用组织的产品解决客户的需求； 2)具备跨部门的功能协同能力； 3)组织各业务流程的共性形成通用业务服务能力，管控流程的效率。 b)支持服务能力、替代能力和经营能力： 1)支撑各业务单元的逻辑、规则和流程； 2)具备可复用共享的业务能力。 c)设立专职的岗位或部门根据内外部环境的变化，对规则、流程进行及时的调整： 1)充分分析、应用客户满意度调查以及运营成效的结果，及时调整规则和流程； 2)有计划、有目标的参与组织的业务流程优化和业务规划的制定。 d)建立客户联络中心运营绩效与考核制度： 1)建立基于客户服务以业务为导向的运营绩效与经营目标； 2)对智能工具的效果、应用范围、价值转换等建立专项考核制度。 e)评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求	4.20分	

表5 测评要求计分表（第2页/共6页）

类别	能力域	能力项	要求	过程类 计分	结果类 计分
过程类	能力建设	数据能力	<p>a) 建立统一的客户数据规范，制定数据运用规则，整合各部门的数据信息实现数据互通互联：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 建立统一的基于组织的数据管理机制和数据标签； 2) 采集各部门的数据信息，制定数据的标注的规则，对结构化、非结构化数据进行基础标注； 3) 整合各部门的数据信息实现数据互通互联。 <p>b) 建立数据能力匹配模型，将服务能力与客户需求进行匹配，驱动和引导客户服务流程：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 建立数据能力匹配模型； 2) 通过数据能力的运算将服务能力与客户需求进行匹配； 3) 通过数据能力的应用，驱动和引导客户服务流程。 <p>c) 符合国家信息安全及数据安全的法律、法规的要求，组织机构、管理制度完整：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 符合相关法律、法规、政策和规定的要求； 2) 建立数据安全管理制度，制定数据安全风险预案； 3) 建立明确的监督机制和考核要求。明确数据安全管理机构、管理方式、汇报关系、权责划分原则。 <p>d) 实施数据的分层、分类和管控，落实数据安全保护责任制，数据收集、管理、使用专人负责，定期进行风险评估：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 数据的分层、分类和管控实施符合相关法律、法规、标准和监管等合规要求，全周期有效，不随数据的所有者、管理者和使用者的变更而改变； 2) 明确数据安全负责人和管理部门，定期对数据实施风险评估，发现数据安全风险，应立即采取补救措施； 3) 处理个人信息应在事先充分告知的前提下取得个人同意，利用个人信息进行自动化决策，应保证决策的透明度和结果公平、公正，实施全周期管理。 <p>e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求</p>	4.00分	
		技术能力	<p>a) 基于客户联络中心服务需求部署技术应用：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 统一评估业务需求，在相应的槽位上部署技术能力； 2) 对客户服务技术工具的成熟性进行评估。 <p>b) 获取业内成熟的客户服务技术应用案例，对客户服务技术工具的实施效果进行评估和改进：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 建立专门的岗位或部门，跟踪业内成熟的技术应用及发展趋势； 2) 定期对客户服务技术工具在业务实践中的效果进行评估。 <p>c) 建立客户服务技术能力系统性平台，在向外部客户服务的同时，向组织内部赋能：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 建立、健全客户服务技术能力系统性平台，提高平台的技术能力应用； 2) 避免系统平台重复建设，实现技术能力应用的可复用性； 3) 推动客户联络中心整体向智能化发展。 <p>d) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求</p>	3.75分	

表5 测评要求计分表（第3页/共6页）

类别	能力域	能力项	要求	过程类 计分	结果类 计分
过程类	能力建设	知识应用	a) 建设有效的知识管理模型，对知识进行统一管理： <ol style="list-style-type: none"> 1) 具备完善的知识管理平台，实现客户联络中心内外部的知识与信息共享； 2) 通过智能应用工具，构建知识图谱；将知识库升级为支撑多元化运营、多模态交互的知识应用。 b) 将知识融入业务，提升客户联络中心的运营效率和核心竞争力： <ol style="list-style-type: none"> 1) 将隐性知识显性化； 2) 一体化管控多渠道知识。 c) 具备多系统、多维度、多平台的统一管理能力，实现组织内部知识的共享，客户在各服务场景中获得一致准确的知识内容： <ol style="list-style-type: none"> 1) 知识管理平台具备多系统、多维度、多平台的统一管理能力，实现组织内部知识的共享； 2) 通过知识管理平台在各服务场景中获得一致准确的知识内容。 d) 应用智能采集、搜索规则和工具，提升知识采集和应用的效率： <ol style="list-style-type: none"> 1) 搜索工具结合人工智能，提供快速准确的检索、排序、客户登记、客户自动识别、语义理解、智能信息化过滤和推送等功能； 2) 搜索工具根据客户的请求，检索出对用户最有价值的信息。 e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求	4.05分	
		智能应用	a) 建立基于客户联络中心全流程优化的智能客户服务平台： <ol style="list-style-type: none"> 1) 充分掌握客户需求对客户联络中心全流程进行梳理和优化； 2) 统一规划、部署客户自主服务能力和智能辅助人工能力； 3) 根据智能运算，向客户推荐或匹配服务手段。 b) 建立智能客户服务架构，统一部署智能客户服务能力： <ol style="list-style-type: none"> 1) 实现全流程智能客户服务，在多媒体服务和实体服务中实现智能系统和数据同步； 2) 完善智能客户服务业务流程梳理和建设，设立与运营能力相应的岗位； 3) 建立基于行业知识与经验的深度学习模型。 c) 智能服务工具结构化应用能力： <ol style="list-style-type: none"> 1) 跟踪了解主流智能产品功能及应用范围； 2) 能够基于实际业务需求选择智能服务工具； 3) 梳理并建立全业务流程的应用流转体系。 d) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求	3.80分	
结果类	多元化运营	能力匹配	a) 构建客户、场景分析模型，筛选客户服务的应用场景： <ol style="list-style-type: none"> 1) 对客户联络中心所具备的能力进行统一分析和建设； 2) 预测多模态交互中的客户请求，进行统一分析和运营。 b) 建立客户联络中心的能力与客户请求的匹配规则： <ol style="list-style-type: none"> 1) 根据客户联络中心内部服务渠道的服务能力和效果评估，为客户匹配到有效服务资源； 2) 对客户联络中心内部资源进行实时监控，根据预设调配策略进行动态调配。 c) 建立能力匹配流程： <ol style="list-style-type: none"> 1) 利用智能工具完成服务流程与业务流程嵌套形成服务响应； 2) 针对不同渠道响应的客户请求，设计能力匹配流程。 d) 员工能力排班： <ol style="list-style-type: none"> 1) 到时段层面计算所需要的员工数量，对多模态交互中的所有渠道计算所需要的员工数量； 2) 对咨询、销售和审核关键指标进行测量。 e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求		2.98分

表5 测评要求计分表（第4页/共6页）

类别	能力域	能力项	要求	过程类 计分	结果类 计分
结果类	多元化运营	客户体验	a) 应用客户联络中心的系统和工具满足客户体验的需要： <ol style="list-style-type: none"> 1) 在多模态交互的各个触点上统一部署客户服务的能力，响应客户实时发起的服务请求； 2) 使客户联络中心具备整合组织信息技术服务的能力，满足客户服务、替代和经营的需求。 b) 具备客户体验要求的测评方法： <ol style="list-style-type: none"> 1) 建立客户体验评估模型； 2) 设计测量实施路径，将客户体验管理与业务系统、业务流程对接在一起。 c) 具备科学、有效的客户满意度管理策略，推动绩效指标的改善，提升客户服务体验： <ol style="list-style-type: none"> 1) 通过智能化手段，以技术创新建立多层次客户满意度评估模型； 2) 建立客户满意度评估指标体系，分析服务流程、发现问题和分析原因，提出解决方案。 d) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求		4.31分
		运营计划	a) 落实规划中本年度的阶段性目标： <ol style="list-style-type: none"> 1) 设定与运营目标相一致的绩效水平目标； 2) 定期审议运营目标，提出未达成目标的原因和改善的措施。 b) 运营计划的具体内容： <ol style="list-style-type: none"> 1) 根据年度目标和业务量预测制定人力计划； 2) 根据年度目标和业务量预测制定财务计划； 3) 资源配置计划包括：渠道管理策略、能力配置策略等； 4) 制定年度项目计划。 c) 量化绩效目标： <ol style="list-style-type: none"> 1) 根据客户联络中心的年度绩效目标，层层分解，确定个人关键的绩效目标； 2) 抽取岗位职责，以岗位职责为导向确定绩效目标。 d) 应急预案： <ol style="list-style-type: none"> 1) 客户联络中心对威胁到运营的潜在风险充分评估，并针对可能发生的问题制定应急预案； 2) 应急预案应让相关人员所掌握，并且根据预案发生的可能性，在规定的时间内进行过演练。 e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求		3.12分
		质量管理	a) 设定质量管理目标： <ol style="list-style-type: none"> 1) 内部质量以成本控制管理和服务态度管理为目标； 2) 外部质量以客户满意度为目标。 b) 建立与客户期望及管理目标相一致的，可量化、可衡量的质量管理体系： <ol style="list-style-type: none"> 1) 科学化的质量管理体系，最大限度满足客户对服务的要求； 2) 建立完善的质量评价组织体系，质量监控管理小组包含专业的质量监控人员和质量监控负责人等； 3) 制定统一、可量化的评价标准，实施质量评价。 c) 质量管理评价范围应涵盖客户联络中心： <ol style="list-style-type: none"> 1) 客户联络中心全员参与，全部过程实施质量评价； 2) 针对服务交互中的各个服务渠道，制定统一的质量管理指标； 3) 针对不同的监控对象、业务渠道及业务特性设定合理的质量监控频次与抽样原则。 d) 持续改进质量管理，以匹配不断变化的客户期望： <ol style="list-style-type: none"> 1) 从计划、实施、确认、处置四个阶段持续改进质量水平； 2) 通过收集量化数据、原因分析、寻求解决办法、计划和实施反馈对质量管理优化； 3) 发现培训需求，对趋势分析、沟通目标、个别辅导与跟踪、回报与认可、发现流程改进机会和质量衡量。 e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求		6.16分

表5 测评要求计分表（第5页/共6页）

类别	能力域	能力项	要求	过程类 计分	结果类 计分
结果类	多元化运营	绩效管理	<p>a) 客户满意度管理：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 设定各渠道关键绩效指标； 2) 检查客户对客户联络中心服务能力和服务效果的满意度。 <p>b) 绩效制定：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 制定绩效管理的指标体系，并根据运营计划制定绩效目标； 2) 依据服务策略设定关键绩效指标。 <p>c) 绩效执行：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 绩效考核是以设定的指标为依据，从服务、质量、经营、效率和客户体验五个指标体系，真实的反映绩效水平及改善的趋势； 2) 绩效考核的工具应适合相应的岗位及考核目的，例如差异化管理等工具。 <p>d) 绩效应用：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 各渠道服务、质量、经营、效率和客户体验的指标，应合并观察其平均值与标准差是否符合客户体验要求，并展开持续改善，应达到、超过绩效目标水平； 2) 随业务和运营重心的变化调整绩效管理； 3) 对绩效管理体系月度评估和季度分析，依据指标分析结果制定改进措施，提升效能。 <p>e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求</p>		6.44分
		员工管理	<p>a) 具备明确的组织框架和岗位要求，所设定的岗位要求和技能与岗位职能相匹配：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 在客户联络中心组织架构的基础上明确岗位职责，组织员工有效配合达成目标； 2) 客户联络中心明确制定各岗位上岗要求，确保员工能够从事本岗位工作； 3) 员工上岗前要通过上岗要求考核，具备岗位所需的技能和知识，为客户提供良好的服务体验。 <p>b) 员工管理的要求：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 员工招聘：明确各岗位员工招聘要求；制定招聘方案，保证招聘到符合要求的员工；定期对招聘要求和招聘方案进行评估，确保招聘方案的有效性； 2) 员工培训：提供各岗位员工技能和知识的培训，通过考核达到培训要求；选择合适的培训方式，例如：授课、训练、上岗实习等，并制定明确的培训目标；为员工制定职业发展规划，选择适合员工发展的路径，并给予专项的能力培训；业务、流程、技术等发生变化时，及时进行再培训，并符合要求；定期对员工培训的实施进行评估，采取相应的措施，保证培训符合预期目标； 3) 监控与辅导：对客户服务的所有交互渠道和过程进行有效监控；根据监控结果对员工进行及时辅导，例如：事中辅导、事后辅导等； 4) 绩效考核：定期对员工绩效目标进行全面评估，对员工绩效进行管理，制定绩效改善方案。至少包括：对员工进行绩效考核，检查目标达成情况；对低绩效水平的员工制定改善计划；提供有效的辅导，例如：业务辅导、能力辅导等，确保达成绩效目标；定期对员工目标绩效进行全面评估，制定绩效改善方案； 5) 员工满意度：定期主动就影响客户体验和员工绩效的因素，向员工征求意见和建议；让员工积极主动的参与发现流程改善的机会，提高员工业务操作便利程度；客户联络中心评估和分析，从以上渠道收集的，对员工感受和绩效有重大影响的意见和建议，并采取有效的改善行动。 <p>c) 员工流失：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 制定合理的员工流失率目标，保证业务绩效平稳； 2) 未达成流失率目标，采取相应的措施进行改善； 3) 制定流失率目标，要考虑对服务、质量和客户体验的影响及相关因素，例如：劳动政策、员工供需状况等。 <p>d) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求</p>		3.12分

表5 测评要求计分表（第6页/共6页）

类别	能力域	能力项	要求	过程类 计分	结果类 计分
结果类	多元化运营	服务与经营	a) 技术支撑： 1) 数据模型和智能工具前置，支撑客户个性化的营销需求； 2) 配置系统化的营销辅助系统，支撑服务转营销业务的实现。 b) 经营方式多样化： 1) 利用海量的呼入资源实现服务转营销； 2) 应用断点营销、网电融合等营销工具，丰富多元营销的获客渠道和营销方式。 c) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求		1. 14分
		流量预测	a) 对多模态交互发起的客户请求进行评估与分析，并配置相应的服务渠道和服务策略： 1) 评估、分析客户通过多模态交互对服务流程的体验，优化服务流程； 2) 对客户体验的满意度应通过测试，对客户的流程体验进行评估； 3) 客户的流程体验跨越多个渠道，对客户的总体体验进行评估； 4) 对客户服务体验进行月度测量和季度分析。 b) 汇总、分析多模态交互汇集的客户请求、客户体验和业务类别，找出对于服务有重大影响的因素，进行流程优化，改善客户流程体验： 1) 定期对各渠道客户请求的数量和类别进行统计分析； 2) 通过有效方式对客户体验的满意度进行统计分析。 c) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求		10. 80分
		多模态交互	a) 满足客户需求： 1) 对客户在多媒体应用中的需求进行评估和分析，在不同的端点上部署咨询、营销的功能，满足客户需求，包括对特殊客户群体（如残疾人、老年人）的需求； 2) 客户能够根据自身需求自主选择服务渠道，或系统自动向客户推荐更优服务渠道。 b) 满足产品的要求： 1) 充分评估和分析组织不同产品的服务属性； 2) 根据产品需求和客户群部署多媒体应用的渠道、服务策略和服务方式； 3) 满足产品的服务需求和营销需求。 c) 满足运营的要求： 1) 客户在不同服务渠道上服务感受一致性； 2) 配置与产品需求、渠道需求相一致的服务资源。 d) 评估与优化： 1) 客户联络中心设定多媒体应用效果的目标值，评估多媒体应用满足客户需求的达成情况； 2) 多媒体应用进行月度评估和季度分析。 e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求		8. 28分
		实体服务一体化	a) 实体服务一体化协同的一致性要求： 1) 客户联络中心与实体网点对客户服务分工明确； 2) 客户联络中心与实体网点在业务、流程、知识、信息和服务界面一致。 b) 实体服务一体化要求的一致性要求： 1) 服务规则、服务礼仪、服务权限的一致性； 2) 客户数据标注的一致性和客户信息的一致性。 c) 客户服务体验的一致性要求： 1) 客户满意度调查的唯一性； 2) 客户选择服务渠道的自主性。 d) 实体服务一体化使用效果的改进与提升： 1) 通过计划、实施、确认、处置四个阶段进行优化； 2) 设定关键绩效指标值，进行月度测量和季度分析。 e) 评估与测评结果符合测评关键指标值计算的70%要求		7. 83分

4.2 测评各项计分结果，见测评计分表6。

表 6 测评计分表

类别	能力域	能力项	分值	分值占比	计分	计分占比	说明
过程类	战略规划	战略目标	2.00分	2.00%	1.70分	1.99%	
		规划重点	4.00分	4.00%	3.56分	4.16%	
		实施计划	4.00分	4.00%	3.48分	4.07%	
	能力建设	业务能力	5.00分	5.00%	4.20分	4.91%	
		数据能力	5.00分	5.00%	4.00分	4.68%	
		技术能力	5.00分	5.00%	3.75分	4.38%	
		知识应用	5.00分	5.00%	4.05分	4.73%	
		智能应用	5.00分	5.00%	3.80分	4.44%	
结果类	多元化运营	能力匹配	3.50分	3.50%	2.98分	3.48%	
		客户体验	5.25分	5.25%	4.31分	5.04%	
		运营计划	3.50分	3.50%	3.12分	3.65%	
		流程管理	3.50分	3.50%	2.84分	3.32%	
		质量管理	7.00分	7.00%	6.16分	7.20%	
		绩效管理	7.00分	7.00%	6.44分	7.53%	
		员工管理	3.50分	3.50%	3.12分	3.65%	
		服务与经营	1.75分	1.75%	1.14分	1.33%	
	多模态交互	流量预测	12.00分	12.00%	10.80分	12.62%	
		多媒体应用	9.00分	9.00%	8.28分	9.68%	
		实体服务一体化	9.00分	9.00%	7.83分	9.15%	
测评计分合计					85.56分		

5. 测评等级评定

测评等级评定，见测评等级评定表 7。

表 7 测评等级评定

等级	分值区分	过程类测评说明	结果类测评说明	评审结果
优秀	≥95分	a) 针对能力域和能力项的详细要求，全部具有系统、有效的方法； b) 方法已得到充分的开展和应用，在任何领域的客户联络中心均无明显的弱项或差距； c) 基于事实的、系统的评价和改进以及组织通过创新学习成为了整个客户联络中心范围内关键的管理工具；在整个客户联络中心均显示出在分析和共享支持下的改善和创新； d) 方法与客户联络中心简介和其他过程条款中确认的当前和未来的客户联络中心需要之间实现了很好的整合	a) 针对能力域和能力项的所有详细要求，报告了优秀的客户联络中心绩效水平；到目前为止，在对达成客户联络中心的使命重要的所有领域，保持了有利的趋势； b) 在许多领域被证实处于行业领先和标杆地位； c) 报告了对应大多数关键客户、市场、过程和行动计划的要求的绩效结果和绩效预测	

表7 测评等级评定（续）

等级	分值区分	过程类测评说明	结果类测评说明	评审结果
良好	≥75分	a) 针对能力域和能力项的详细要求，有系统、有效的方法； b) 方法已得到很好的开展和应用，无明显差距； c) 基于事实的、系统的评价和改进以及客户联络中心的学习包括创新成为了关键的管理工具；通过客户联络中心层次的分析 and 共享，取得了显著的改善； d) 方法与客户联络中心简介和其他过程条款中确认的当前和未来的客户联络中心需要之间实现了整合	a) 针对能力域和能力项的详细要求，报告了从良好到优秀的客户联络中心绩效水平； b) 到目前为止，对达成客户联络中心的使命重要的大多数领域，保持了有利的趋势； c) 与有关竞争者和(或)标杆进行对比评价，许多甚至大多数趋势和当前绩效水平显示这些领域达到了“领先”和“非常好”的相对水平； d) 报告了对应大多数关键的客户、市场、过程和行动计划的要求的绩效结果	符合
合格	≥60分	a) 针对能力域和能力项的总体要求，有系统、有效的方法； b) 方法已得到很好的应用，虽然某些领域或工作单位的实施情况有所差异； c) 具备基于事实的、系统的评价和改进过程以及一些客户联络中心的学习包括创新，以改进关键过程的效率和有效性； d) 方法与客户联络中心简介和其他过程条款中确认的整个组织需要之间实现了校准	a) 针对能力域和能力项的总体要求，报告了好的客户联络中心绩效水平； b) 在对于达成客户联络中心的使命重要的领域，存在有利的趋势； c) 与有关竞争者和(或)标杆进行对比评价，某些当前绩效水平显示这些领域达到了“好”的相对水平； d) 报告了对应大多数关键客户、市场、过程要求的绩效结果	
改进	≤60分	a) 显然未形成系统的方法；信息是轶闻性的； b) 缺少或略有一些系统的方法得以展开； c) 未能证实它具有改进导向；已有的改进仅仅是对问题的被动反应； d) 缺少明显的客户联络中心范围内的校准；各个能力域或能力项的运作都是相互独立的	a) 缺少客户联络中心的绩效结果，或结果很差； b) 缺少显示趋势的数据，或呈显了负趋势； c) 缺少对比性信息； d) 在对于达成客户联络中心使命任何重要领域中均未报告结果	

四、测评结果

符合客户联络中心运营能力测评良好的要求。

×××客户联络中心的运营能力通过实施测评工具测评得分 85.56 分，测评符合 T/CCUA 022-2023《客户联络中心运营能力测评规范》4 个能力域 19 个能力项的要求。

经过对测评资料的整理、评审，对×××客户联络中心运营能力测评等级评定为良好。

五、测评组意见

×××客户联络中心的运营能力符合 T/CCUA 022-2023《客户联络中心运营能力测评规范》要求，推荐测评等级为良好。

六、测评小组组长或测评方授权人确认

推荐测评等级为良好。

×××（签字）

七、测评结论

同意测评等级为良好。

测评机构名称（签章）

参 考 文 献

- [1] GB/T 1526-1989 信息处理 数据流程图、程序流程图、系统流程图、程序网络图和系统资源图的文件编制符号及约定
 - [2] GB/T 5271.1-2000 信息技术 词汇 第1部分：基本术语
 - [3] GB/T 19000-2016 质量管理体系 基础和术语
 - [4] GB/T 19580-2012 卓越绩效评价准则
 - [5] GB/T 20000.1-2014 标准化工作指南 第1部分：标准化和相关活动的通用术语
 - [6] GB/T 29246-2017 信息技术 安全技术 信息安全管理体系 概述和词汇
 - [7] GB/T 33770.1-2017 信息技术服务 外包 第1部分：服务提供方通用要求
 - [8] GB/T 35295-2017 信息技术 大数据 术语
 - [9] GB/T 35780.1-2017 顾客联络服务 第1部分：顾客联络中心要求
 - [10] GB/T 36073-2018 数据管理能力成熟度评估模型
 - [11] GB/T 37961-2019 信息技术服务 服务基本要求
 - [11] GB/T 39204-2022 信息安全技术 关键信息基础设施安全保护要求
 - [12] SJ/T 11693.1-2017 信息技术服务 服务管理 第1部分：通用要求
 - [13] T/CBA 204-2019 远程银行客户服务与经营规范
 - [14] T/CBA 220-2021 远程银行人工智能客服评价指标规范
-