

团 体 标 准

T/CCSA 224—2018

呼叫中心营销业务运营管理规范

Call center marketing operations management specification

2018-07-24 发布

2018-07-24 实施

中国通信标准化协会 发布

版权声明

本技术文件的版权属于中国通信标准化协会，任何单位和个人未经许可，不得进行技术文件的纸质和电子等任何形式的复制、印刷、出版、翻译、传播、发行、合订和宣贯等，也不得引用其具体内容编制本协会以外各类标准和技术文件。如果有以上需要请与本协会联系。

邮箱：IPR@ccsa.org.cn

电话：62302847

目 次

前言	III
引言	V
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 规划及发展方向	5
4.1 综述	5
4.2 呼叫中心营销业务战略规划	5
4.3 呼叫中心营销业务年度经营计划	6
4.4 呼叫中心营销业务文化建设	6
4.5 呼叫中心的社会责任	7
5 客户策略	7
5.1 综述	7
5.2 潜在目标客户获取策略	7
5.3 客户接触管理	7
5.4 客户权益保护	8
5.5 客户投诉管理	9
5.6 客户价值挖掘	9
5.7 围绕客户策略需要关注的关键绩效数据	9
6 产品策略	10
6.1 综述	10
6.2 产品计划管理	10
6.3 产品上/下线流程管理	10
6.4 产品供应链管理	10
6.5 围绕产品策略需要关注的关键绩效数据	11
7 营销策略	11
7.1 综述	11
7.2 营销活动管理	11
7.3 围绕营销活动管理需要关注的绩效数据	11
8 流程管理	12
9 人员管理	12
9.1 综述	12
9.2 组织架构	12

9.3	关键支持岗位	12
9.4	人员招聘	12
9.5	培训课程结构	13
9.6	培训实施管理	13
9.7	人员薪酬	13
9.8	人员激励	14
9.9	围绕人员管理需要关注的绩效数据	14
10	现场运营管理	14
10.1	综述	14
10.2	业务目标分解	14
10.3	销售人力测算与排班	15
10.4	现场控制	15
10.5	现场应急管理	15
10.6	知识库管理	15
10.7	质量标准	16
10.8	质量监控	16
10.9	围绕现场管理需要关注的绩效数据	16
11	系统与职场环境管理	17
12	网络与信息安全	17
13	绩效评价体系	17
13.1	综述	17
13.2	绩效指标结构	17
13.3	绩效分解	17
13.4	绩效评估和考核	17
	参考文献	19

前 言

本标准按照GB/T 1.1—2009给出的规则起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别这些专利的责任。

本标准由中国通信标准化协会提出并归口。

本标准起草单位：中国通信企业协会、中国信息通信研究院、中国电信集团公司、中国移动通信集团公司、中国联合网络通信集团有限公司、中国保险行业协会、中国银行业协会、中国人寿电子商务有限公司、中信银行信用卡中心、中国国际航空股份有限公司客服中心。

本标准主要起草人：胡世明、李农、钟巧红、胡善冰、党曦明、张水云、赖剑、袁宏福、韩建京、王敏。

引 言

为适应信息通信业发展对标准文件的需求，由中国通信标准化协会组织制定‘中国通信标准化协会团体标准’，推荐有关方面采用。有关对本标准的建议和意见，向中国通信标准化协会反映。

呼叫中心营销业务运营管理规范

1 范围

本标准规定了呼叫中心营销业务运营者在服务质量及运营管理方面的基本要求和操作办法，包括发展规划、客户策略、产品策略、营销策略、流程管理、人员管理、现场管理、系统与职场、网络与信息安全、绩效管理等。

本标准适用于全国范围内从事数据库电话营销、数据库直邮营销、公众广告吸引呼入电话营销、互联网营销业务的辅助电话营销机构，包括自营及各类承接直销外包业务的经营性呼叫中心。

本标准可用于指导呼叫中心营销业务体系的建设、运营和维护管理，以及对呼叫中心营销业务运营规范的评估管理。

2 规范性引用文件

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

YD/T 2823-2015 呼叫中心服务质量和运营管理规范

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

营销活动 marketing campaign

一组完整的以达成销售业绩目标为宗旨的工作任务链的组合，通常从目标客户定位开始，经历产品匹配、销售人员安排、媒介接触推广、销售活动执行、交易结果追踪统计、效果评估反馈等策划与实施过程，形成一个闭环。根据目标客户对象不同、接触媒介不同、销售的产品不同，可形成不同的营销策略，根据营销策略的不同可以将营销活动进行分类。呼叫中心营销业务在一段时期内可能执行一个单一的营销活动，也可以并行多个不同的营销活动。

3.2

潜在目标客户 potential target customer

具备潜在成交意向的顾客，都有可能成为呼叫中心营销业务的主要宣传和沟通对象，也就是营销活动的潜在目标客户。通常在营销活动策划阶段即需要明确定位有可能达成销售的客户群特征、客户群来源。例如，在数据库营销活动中，潜在目标消费者往往为已经预先获取的一组具备潜在成交意向特征的客户数据；而在广告吸引客户呼入（包括电话或网络访问）的营销活动中，则需要面向具备潜在成交意向的客户群定向开展广告媒介的宣传推广工作，以此来吸引潜在目标客户的关注与响应。

3.3

关键业务流程 key business processes

围绕售前、售中、售后等业务活动，与客户进行接触和沟通的全部互动过程（例如：广告投放、电话拨打、客户回访等）。

3.4

关键支持流程 key support processes

为顺利执行关键业务流程，达到业务目标所必须的支持性流程 例如：策划、预测、招聘、培训、质检等。

3.5

关键支持岗位 key support post

为确保各类关键业务流程和关键支持流程顺畅运作，通过梳理各流程中的工作任务汇总为相应的管理职责，将这些管理职责进行合理组合而形成的工作岗位，统称为关键支持岗位。

3.6

关键绩效指标 key performance indicators

影响关键业务流程和关键支持流程中各工作任务环节的效率、质量、风险、成本等输出结果指标均可被定义为呼叫中心运营管理的绩效指标。

3.7

媒介到达率 media arrival rate

以月为统计周期，根据技术手段统计获得的，某一个媒介通道所发布的客户首次接触信息被确认接收的客户数量，占有通过该媒介发起接触活动的客户总数的比例。例如，电话媒介得到客户的摘机响应，短信被成功接收，邮件、微信、微博等发出的信息成功送达。

该指标主要用于评价营销活动的售前推广方案策划或潜在目标客户数据库的信息搜集工作效果。

3.8

客户接触率 customer contact rates

以月为统计周期，通过各种客户接触媒介建立的有效沟通的客户数量占有发起沟通的潜在目标客户总数的比例。其中，建立有效沟通以该媒介接触客户时得到了客户的响应为标志，或理解为建立了双向沟通关系。例如，电话媒介得到客户的摘机响应，短信、邮件、微信、微博等发出的信息被客户点击阅读。

该指标主要用于评价营销活动的售前推广方案策划或潜在目标客户数据库的信息搜集工作效果。

3.9

客户接触频次 customer contact frequency

以月为统计周期，通过各种媒介与客户进行有效沟通的总次数，占该周期内全部建立过有效沟通的客户总人数的比例。

该指标主要用于评价营销活动执行过程中的客户持续追踪效率。

3.10

客户投诉率 customer complaint rate

以月为统计周期，发生的客户投诉案件总数，占该周期内全部建立过有效沟通的客户总人数的比例。

该指标主要用于评价营销活动执行过程中的客户沟通与服务质量。

3.11

客户投诉平均响应时效 average response time of customer complaints

以月为统计周期，所有客户投诉案件从受理到首次响应联系客户进行处理的平均间隔时长。

该指标主要用于评价营销活动执行过程中的客户满意度管理水平。

3.12

客户投诉平均结案周期 average closing cycle of customer complaints

以月为统计周期，所有客户投诉案件从受理到完成处理并确认结案的全部过程的平均时长。其中，结案的标识明确为客户投诉处理结果向客户进行回访并得到认可。

该指标主要用于评价营销活动执行过程中的客户满意度管理水平。

3.13

活动量 activity amount

以月为统计周期，销售人员与客户进行在线沟通活动的通话总时长。

该指标主要用于评价营销活动执行过程中的客户持续追踪效率。

3.14

件均销售额 the average sales

以月为统计周期，在一类营销活动中涉及的全部最终成功交易总额除以最终成功交易件数得到的平均值。

该指标是营销策划方案设计中非常关键的产品设计核心参数，对业绩规模和销售成功率的影响均至关重要。

3.15

配送成功率 delivery success rate

以月为统计周期，产品成功送达客户并确认签收的配送任务总量，占该统计周期内发起的总的配送任务量的比例。

该指标体现了产品本身的品质与售后服务的管理水平，对最终的业绩规模达成情况有非常重要的影响。

3.16

客户转化率 customer conversion rate

以月为统计周期，某一类营销活动中完成销售交易的客户数量，占该类营销活动中发起沟通的客户总数量的比例。

这是衡量营销活动策划与执行管理水平的一个核心指标。

3.17

业绩目标达成率 target achievement rate

以月为统计周期，统计对象实际完成的销售业绩总额除以该统计周期内计划完成的销售业务规模总额的比值。

这是呼叫中心营销业务最常用的考核指标，可进一步按照营业区、销售团队、个人进行逐级分解后加以追踪。

3.18

座席人均产能 per capita productivity of agents

以月为统计周期，在统计期内呼叫中心营销业务完成的实际销售总业绩除以该统计期内在职时长超过一半统计期时长的销售座席总数量得到的比值，单位为金额。

该指标通常被用于衡量整个营销呼叫中心运营管理的最终成果。

3.19

员工晋升率 employee promotion rate

以月为统计周期，按照既定的岗位晋升路线完成晋升的员工人数占该统计期内员工总人数的比例。其中，晋升后的岗位不在呼叫中心内部的，不参与统计。员工总人数指月初统计的在职三个月以上的员工总数。

该指标主要用于衡量呼叫中心员工职业生涯规划及内部人才培养机制的有效性。

3.20

员工流失率 employee turnover rate

以月为统计周期，在统计期内离职或调离呼叫中心的员工人数占该统计期内员工总人数的比例。其中，晋升后的岗位不在呼叫中心内部的，不参与统计。员工总人数指月初统计的在职三个月以上的员工总数。

该指标主要用于评价呼叫中心整体团队凝聚力建设及考核激励机制的有效性。

3.21

座席招聘计划达成率 achievement rate of the agent recruitment plan

以月为统计周期，在统计期内按照预订计划完成招聘并报到的座席人数占该招聘计划中的座席需求总人数的比例。

该指标主要用于衡量招聘管理流程执行的成效。

3.22

新座席保留率 new agents retention rate

以月为统计周期，在统计期内入职时间超过三个月小于四个月且仍然在职的新座席人数，占统计期前三个月入职的新座席总人数的比例。

该指标主要用于衡量新座席最重要的首三个月人员培养及团队建设管理工作成效。

3.23

座席人均培训时长 average training time per agent

以月为统计周期，在统计期内所有完成的培训活动总时长乘以参加培训的座席总人数，再除以统计期内的在职座席总人数，所得到的比值。

该指标主要用于衡量呼叫中心在座席培训管理工作效率方面的表现。

3.24

员工激励覆盖率 employee incentive coverage rate

以月为统计周期，在统计期内所有按照激励制度得到激励兑现的员工总人数，除以统计期内的在职员工总人数，所得到的比值。

该指标主要用于衡量激励制度建设和执行的效果。

3.25

业绩目标预测准确率 forecast accuracy of the target achievement

以年为统计周期，在统计期内按月计算呼叫中心营销业务所完成的实际业绩总额与预测业绩目标总额的偏差率，所有偏差率落在±20%区间内的月份数量，占全年月份总数的比例。其中，偏差率=（预测业务量-实际业务量）/实际业务量×100%。

该指标也可以分解为针对不同业务线、业务区域、业务团队的细分项目业绩目标预测准确率评估指标，主要用于衡量相关的管理支持岗位对业务计划制订与分解的数据分析能力。

3.26

座席日均活动量 average daily activity per agent

以月为统计周期，在统计期内呼叫中心所有座席的在线通话总时长除以当月所有员工的出勤总天数。其中，座席通话时长统计时剔除彩铃所占时长及小于 秒的通话。

该指标主要用于衡量销售执行现场的座席拨打操作效率管理水平。

3.27

实时业务服务水平 real time service-level

以月为统计周期，在统计期内，在预设的目标接通时间内接通的客户实时业务访问量占整个统计期内全部实时业务访问量的比例。其中，预设的目标接通时间最长不超过 秒，且统计时可以排除疑似错误接入的客户访问量。

该指标主要用于衡量销售执行现场的人力资源排配与调度能力是否能够及时应对实时业务的访问量。

3.28

非实时业务及时处理率 non real-time business timely treatment rate

以月为统计周期，在统计期内，在预设的目标处理时间内启动的客户非实时业务处理任务量占整个统计期内累积的全部客户非实时业务量的比例。其中，预设的目标处理时间最长不设限制，由各呼叫中心根据自身情况和需要确定。

该指标主要用于衡量销售执行现场的人力资源排配与调度能力是否能够及时应对非实时业务的处理任务量。

3.29

质检覆盖率 quality monitoring coverage rate

以月为统计周期，在统计期内完成了质量检验的客户沟通话务量占全部客户沟通话务量的比例。

该指标主要用于衡量销售执行现场的质量控制管理工作的效率和覆盖范围。

3.30

关键错误发生率 critical error rate

以月为统计周期，在统计期内发现存在关键错误的业务量占全部质检业务总量的比例。其中，关键错误是指呼叫中心根据自身运营管理和质量控制要求所定义的，对业务品质有重大致命性影响的错误类型。

该指标主要用于衡量销售执行现场的质量控制管理工作的效果。

4 规划及发展方向

4.1 综述

呼叫中心是各类机构向客户发布营销活动信息，开展直接销售活动或辅助销售服务的重要方式与渠道。

呼叫中心营销业务的建设与运营应首先做好业务发展战略规划，明确呼叫中心在所属机构体系中的定位与发展方向。

呼叫中心定位应包括组织定位和职能定位，其目的是为了明确呼叫中心与所属机构其它相关部门的关系、责任与义务，确定呼叫中心的主要职责和业务范围，便于呼叫中心与其它相关部门进行有效地沟通、协作，为机构业务发展贡献更大价值。

呼叫中心营销业务发展方向的内容应包括其近期与远期发展目标、业务发展规模预测、发展路线图及年度经营计划等。

此外，呼叫中心营销业务也应关注所肩负的社会责任，规避因开展市场营销活动而产生的民生风险。

4.2 呼叫中心营销业务战略规划

呼叫中心营销业务的战略规划应首先明确潜在目标客户群体及细分市场特性，在此基础上进行自身在市场竞争环境中的优劣势分析，并充分考虑到行业及市场环境的变化、新技术的出现等因素，据

此制定出切实可行的呼叫中心部门业务目标及完成这些目标的具体策略。根据具体策略规划出部门的组织结构、资源需求及财务预算，并把具体的发展策略逐层分解落实到各个岗位与员工。

呼叫中心营销业务战略规划制订参与人应包括呼叫中心的主要领导层、中级管理人员及骨干员工代表。还应邀请机构其他相关部门（例如：市场、人事、行政、技术、财务等）主要人员参加或听取他们的意见和建议。

呼叫中心营销业务近期目标和远期目标时间范围可以根据所处行业特点及发展趋势分阶段设定。

呼叫中心营销业务战略指导方针的文件内容应包括呼叫中心的目标定位、关键业务内容说明、发展步骤计划等。具体要求包括：

- a) 明确描述呼叫中心在企业价值链中的定位（在相关组织架构图中的位置），并说明所属部门的主要业务职能。
- b) 明确呼叫中心的关键业务内容。业务内容描述中应当包括主要的客户类别、产品类别、销售渠道、销售区域等。其中，客户类别指主要的目标客户群定位，销售渠道指客户远程沟通的接触方式。
- c) 明确呼叫中心的整体核心绩效方向。围绕呼叫中心营销业务经营目标的核心绩效指标可能有很多，但需要明确提炼出不超过 5 个的关键绩效指标，作为整个呼叫中心部门的绩效考核目标。
- d) 明确呼叫中心未来 3~5 年的分阶段发展步骤。各阶段按一定的时间周期计划分别区隔说明期间需要完成的主要工作内容和业务目标。
- e) 在呼叫中心营销业务分阶段发展规划中，明确各阶段相对应的业务规模预测，或对应的客户数量、订单数量。
- f) 在呼叫中心营销业务分阶段发展规划中，明确与上述发展阶段相对应的呼叫中心营销业务人力发展计划，包括管理人员和销售人员。
- g) 在呼叫中心营销业务分阶段发展规划中，明确与上述发展阶段相对应的呼叫中心营销业务财务资源需求，包括场地、系统、人力、市场营销、潜在目标客户获取、行政等所需投入规模。
- h) 呼叫中心营销业务的整体发展定位与业务目标经过宣导能被员工普遍了解并认同。

4.3 呼叫中心营销业务年度经营计划

呼叫中心营销业务在确定整体发展规划战略方针的前提下，应进一步从短期目标分析入手，制订年度经营计划，并将其作为主要的短期工作指导要求参照执行。将呼叫中心营销业务发展规划方案中 1 年内的业务目标进行任务分解，形成《年度经营计划》。《年度经营计划》相关内容具体要求须包括：

- a) 年度内分阶段业绩规模预测。（可根据需要分区域、分产品线说明）
- b) 年度内分阶段关键营销资源之潜在目标客户获取计划。
- c) 年度内分阶段关键营销资源之产品供应计划。
- d) 年度内分阶段关键营销资源之销售人力规模发展计划。
- e) 年度内分阶段主要管理工作任务计划。

上述分解后的各项工作任务计划应落实到具体的工作责任人。

4.4 呼叫中心营销业务文化建设

呼叫中心营销业务的文化建设应以贯彻和实践呼叫中心的价值观以及促成远景及战略目标的达成为目的。

呼叫中心营销业务的文化建设应围绕客户价值、客户体验、高效沟通、团队协作、学习创新、职业发展、关爱集体、关爱员工、公平竞争、荣誉激励等方面积极开展各类活动，从打造适宜的工作环

境、生活环境等方面着手，为呼叫中心创造良好的高绩效文化氛围，促进呼叫中心整体生产效率的提高。

呼叫中心营销业务除了具备相应的文化理念建设指导文件，还应在日常实践中将理念落实到实践，以持续一贯的措施和手段，进行呼叫中心的文化建设，其具体要求应符合YD/T 2823-2015 4.7。

4.5 呼叫中心的社会责任

呼叫中心开展营销业务过程中需通过自己的努力为企业树立良好的社会形象。在业务运营过程中处处以客户满意为出发点，以维护客户利益为己任、不实施任何违犯法律法规的经营行为。具体要求应符合YD/T 2823-2015 4.8。

5 客户策略

5.1 综述

呼叫中心营销业务的一切业务活动均围绕与客户的接触和交流展开，在选择目标客户对象，制订与客户的接触方式、接触活动规则等方面均需要提前进行规划与准备，在充分了解客户特征与行为规律的基础上，积极提升沟通技巧，充分保障客户权益与提升客户满意度，营销活动开展的成效才会得到保障。因此，制订良好的客户策略是呼叫中心营销类活动确保业务目标有效达成的基本核心策略。

呼叫中心在开展业务的过程中不可避免会出现大量目标客户信息的搜集以及和目标客户进行主动接触的活动安排，呼叫中心机构应尽力确保相关客户信息获取及接触活动不会产生负面的社会影响。

5.2 潜在目标客户获取策略

在开展销售活动之前，呼叫中心通常需要经由一系列市场宣传活动来吸引潜在目标客户主动与呼叫中心接触，或借助一定的方式提前搜集潜在目标客户的信息资源来进行主动的沟通接触。

在此过程中需要遵循的原则具体包括：

- a) 在开展各类营销活动之前已经为相关业务内容明确了潜在目标客户的定位（对可能具备相关业务需求的目标客户特征有详细描述），市场推广活动均以此类客户群体为主要宣传对象，以确保市场宣传活动达成既定的效果，实现一定的媒介到达率。
- b) 对年度经营周期内所需要接触的各类潜在目标客户群的规模经过科学地预测，有明确的分阶段规划。
- c) 对年度经营周期内不同的潜在目标客户来源及获取方式有明确的行动计划说明。
- d) 前述潜在目标客户的获取来源、方式等符合国家法律法规要求，禁止通过非法购买方式获得潜在目标客户信息。
- e) 禁止利用自动外拨系统以扫号轮询拨打号码段的方式侦测陌生客户电话号码来获得潜在目标客户联系信息。

5.3 客户接触管理

呼叫中心营销业务在开展与客户的接触活动过程中既要兼顾对座席销售过程的追踪管理，以达成销售任务目标，同时也应兼顾接触活动中的客户体验管理，避免令客户产生负面感受的相关事项发生。

具体要求包括：

- a) 根据业务需要配备多样化的客户沟通渠道，方便客户通过多种方式能够与呼叫中心建立联系。
- b) 外呼电话号码需要有明确的主叫显示，不得隐藏号码。

- c) 外呼电话号码应使用以呼叫中心所属企业名义经申请批准的专用电话号码，并需对该营销电话号码进行宣传公示。其中，若接受企业委托以外包方式为委托方开展营销活动的呼叫中心，可以使用自身所属企业申请的专用号码进行外呼，也可以使用委托方申请的专用号码进行外呼。
- d) 对于陌生客户采用主动外呼、短信、邮件（包含纸质或电子方式）群发等方式进行首次接触时需要有合理的接触名义，除非已经与发送对象建立了业务关系，否则不得直接向陌生客户发布销售广告或进行产品推销。已经建立业务关系的含义是指客户已经与呼叫中心或其所属企业及委托外包企业达成过交易（包含通过第三方机构达成的免费产品交易），或客户已通过第三方机构与呼叫中心所属企业建立过有效沟通且同意该企业继续与之联系。
- e) 在与客户沟通过程中，须主动说明呼出方的企业名称、操作人员姓名（或者工号），或遵照所属行业相关监管规定进行如实陈述。其中，以外包方式为委托方开展营销活动的呼叫中心可以使用业务委托方的名义与客户进行沟通。
- f) 若营销活动由先行的直邮广告进行产品辅助宣传，主动电话跟进需建立在得到了客户的响应前提之上，除非发送对象是已经建立了业务关系的客户。
- g) 除即时回访类业务外，主动外呼营销时间须避开客户的日常休息时段（指夜间 21:00~次日 8:00，在跨北京时区的地域（如新疆等地区）则参考当地的工作时间顺延或提前）。
- h) 建立“禁拨名单”处理机制，确保当客户在沟通过程中提出禁拨需求时能够将客户信息及时纳入“外呼营销禁拨数据库”。
- i) 遵照所属行业或地区监管部门的规定主动与相关的外呼禁拨名单库进行比对，剔除禁拨名单后再供外呼使用。
- j) 被纳入“外呼营销禁拨数据库”的客户信息，除非重新获得客户明确授权，否则至少须 12 个月后方能解禁使用（或参考所属行业的禁拨管理规定，遵照两者之中较长之要求执行）。
- k) 在呼叫中心承诺的人工服务期间内，对于客户呼入来电或其他即时访问请求人工服务时，需设立运营机制保障明确的实时业务服务水平。
- l) 使用自动拨号系统、录播电话方式进行外呼时，呼叫对象必须为已经建立了业务关系的客户。
- m) 具备相关管理规范和技术手段来确保各客户沟通渠道的对外信息发布保持同步、一致。

5.4 客户权益保护

根据国家和行业相关法律法规，呼叫中心在开展营销活动中应当做好客户权益保护，具体要求如下：

- a) 客户售后服务应当有明确的服务渠道和服务方式说明，相关信息在企业官网及产品说明书中应予以明确公示。
- b) 应即时将可能引发客户权益发生变化的企业重大经营活动变更提前通知到客户本人。
- c) 任何交易达成及扣款都需要有客户明确表示同意的记录。该记录形式可以是录音、即时通讯聊天记录、系统记录的其他自助操作等，并将记录留存备查。
- d) 客户账户或关键个人信息发生变更时应即时主动通知客户本人。
- e) 须主动、明确地告知客户其沟通互动过程将被全程记录。
- f) 销售过程中应如实向客户告知产品的属性、价格、数量、附加服务或优惠及可能存在的产品和/或服务不可退换退款条款。
- g) 客户采用在线支付方式时其支付操作须由系统自助方式完成，不得人工播报银行卡相关信息由座席代操作。

- h) 在货品未经客户人为破坏前提下，允许客户在一定期限内无理由退货。特殊产品可按照所属行业的相关退换货规定进行处理。
- i) 严禁未经授权查询/提取/拷贝/传输/散布客户个人信息、账户信息、沟通过程记录信息的行为。
- j) 向客户主动群发营销信息的活动频度应控制在不超过每月4次。
- k) 向客户主动发布的各类营销信息及产品宣传资料应当真实、准确，禁止通过虚假或夸大阐述产品材料、服务、促销、投资收益等内容诱导客户消费。
- l) 禁止销售伪劣假冒或无正规行业监管部门审批许可的产品。
- m) 禁止在与客户沟通过程中与客户产生激烈争执，并严禁对客户使用谩骂、侮辱性语言。
- n) 禁止无正当理由、单方面拒绝、拖延或中止向客户提供已经完成交易的产品或服务。
- o) 禁止向业务委托方提供虚假数据报表。
- p) 客户权益保护相关管理要求应当严格落实到员工日常培训工作和绩效考核制度中。

5.5 客户投诉管理

在销售及客户使用产品的过程中，客户投诉一旦发生，呼叫中心应立即启动相应的服务流程，及时响应，积极受理，尽量避免事件性质扩大升级。

具体要求包括：

- a) 设立专门的客户投诉处理窗口，并在销售过程及产品资料中主动提示客户投诉处理窗口的相关服务信息。
- b) 建立明确的客户投诉处理制度，并附流程图。
- c) 定期生成客户投诉处理分析报告，重点检视指标包括：客户投诉率、客户投诉平均响应时效、客户投诉平均结案周期，并对案件进行分类，总结规律，提出整改建议。

5.6 客户价值挖掘

以客户为中心的经营理念是指导呼叫中心营销业务经营管理的核心理念，在营销活动中围绕客户资源、销售过程、销售成果等关键数据进行科学分析，不断总结规律，并将相关规律的指导意义践行到新的营销活动中去，是持续提升客户资源利用率，体现客户价值的科学方法。

呼叫中心营销业务实现客户价值挖掘目标的方式应包括：

- a) 建立统一共享的客户营销数据库管理系统（或系统模块），并提供客户信息分析功能。
- b) 客户营销数据库管理系统（或系统模块）能够对搜集到的客户信息数据按照一定的业务规则进行归并、清洗。
- c) 按照一定的业务规则对成交客户进行分级。
- d) 按照一定的业务规则对未成交客户进行分级。
- e) 按照一定的业务规则对成交客户数据进行再销售。
- f) 如果需要对未成交客户数据进行重新销售，数据重用周期至少应相隔6个月。

5.7 围绕客户策略需要关注的关键绩效数据

本模块要求持续关注的关键绩效数据包括但不限于以下具体指标：

- a) 客户接触频次；
- b) 客户投诉率；
- c) 投诉平均响应时效；
- d) 投诉平均结案周期。

6 产品策略

6.1 综述

呼叫中心营销业务的经营活动核心宗旨是围绕目标客户将适合客户需要的产品与服务相关信息通过非面对面方式传达给客户，并进一步以远程沟通手段追踪促成交易达成。适合此类销售模式的产品通常具备一定的特征，才能保障适当的客户转化率，同时，良好的产品供应链管理效率也能帮助积极促成交易达成。

在坚持以客户为中心的经营理念指导下，围绕不同的客户设计专业、合理的产品叠加路径更是为了充分实现客户价值挖掘所不可或缺的经营手段。

6.2 产品计划管理

通过分析潜在目标客户群的特征与消费行为规律，在营销活动开展前完成适当的产品设计与销售流程策划，是保障营销任务顺利达成的基本前提。

相关策略与要求包括：

- a) 所销售的产品其供应商为合法的企业组织。
- b) 围绕目标客户群制订多样化的产品销售路径。
- c) 围绕年度经营计划对各产品线销售目标进行任务分解。
- d) 定期组织对产品销售情况进行分析，制订产品优化或新产品研发需求。

6.3 产品上/下线流程管理

具体到营销活动开展环节，产品上线（即启动销售沟通）前，应确保产品的可销售状态达到一定的条件。同理，在呼叫中心营销业务决定停止销售某一种产品之前，亦需要准备好应对可能发生的相关客户需求。这一系列准备工作需要经由一定的管理动作来确保完成，并固化为规范的操作流程。

相关具体要求包括：

- a) 制订详细的新产品上线管理制度，明确具体的操作步骤和执行规范。
- b) 新产品上线前须进行完整的业务流程测试，确保销售的各个环节运作顺畅。
- c) 新产品上线前须至少提前 7 天完成全员培训，培训内容包括但不限于有关产品的功能与价格详细介绍，使用方法，退换货规则等。
- d) 所有销售中的产品详细资料应放置在企业官方网站等窗口向客户进行公示，并在销售沟通过程中告知客户如何查询。
- e) 针对计划停止销售的产品应制订详细的下线管理制度，明确具体的操作步骤和执行规范。
- f) 围绕产品下线若可能发生影响已成交客户权益变动的情况，须及时主动告知客户，并制订妥善的应对办法。

6.4 产品供应链管理

明确列入营销计划的产品根据需要应当在营销活动前即完成相关的产品准备与配送管理流程制订。其中，作为有形的实物类产品应当具备详细的供应链管理制度。

相关具体要求包括：

- a) 围绕年度经营计划中的产品供应需求制订详细的产品研发/生产/采购管理计划。
- b) 产品交易确认必须由系统保存的可查询验证的客户确认记录加以证明。
- c) 产品成交时可提供多种支付手段供客户灵活选择。
- d) 产品成交后可提供多种物流配送方式供客户灵活选择。

- e) 产品配送管理应制订详细的管理制度，明确具体的操作步骤和执行规范。
- f) 产品配送时需向客户提前发送详尽的配送信息通知，并接受客户变更协商。
- g) 产品配送时需配备详尽的产品说明书、促销礼品（如果有）等一并送达客户。
- h) 产品送达后客户的签收记录回执应统一妥善保存。
- i) 配送未成功件需要及时联系客户妥善处理再次配送或退货事宜。

6.5 围绕产品策略需要关注的关键绩效数据

本模块需要持续关注的关键绩效数据包括但不限于以下具体指标：

- a) 件均销售额；
- b) 配送成功率。

7 营销策略

7.1 综述

营销策略通常是指在营销活动中，如何针对潜在客户、目标产品、可使用的销售渠道这三类对象进行不同的适配组合。具体到呼叫中心营销业务的经营活动中，我们可以将其分解为对客户、产品、销售团队这三者资源的不同组合策略。

7.2 营销活动管理

营销活动管理工作即指围绕一次营销活动的开展所需要完成的事前准备、过程追踪、成果总结等相关工作任务。

具体要求包括：

- a) 营销活动从计划到实施需要制定必要的“制订/研讨/审批/执行/评估”管理制度，明确具体的操作步骤和执行规范。
- b) 营销活动策划中需包含：目标客户/产品/销售渠道（或销售团队）三者之间的适配策略。
- c) 若客户需要在多销售渠道（或不同销售团队）间流转时需设定必要的流转流程，明确具体的操作步骤和执行规范。
- d) 营销活动正式启动前需提前向参与活动实施的各协同方发布执行计划通知。
- e) 每一次营销活动执行过程中的客户接触与沟通记录能够被系统跟踪统计并加以区分。
- f) 营销活动过程中须持续关注对产品提供方的企业品牌和产品口碑等信息的跟踪，持续进行营销话术的设计与优化。具体要求包括：
 - 1) 所销售的产品供应方应具备面向公众的宣传窗口或广告指引对产品进行公开介绍。
 - 2) 定期搜集整理产品所属企业品牌形象宣传信息，并在销售话术中加以利用。
 - 3) 围绕所销售的产品有统一的销售话术作为销售人员的操作指引。
 - 4) 定期对销售话术进行持续优化完善并培训销售人员使用。
- g) 定期组织各营销活动效果评估分析，并制订针对性的改善提升方案。

7.3 围绕营销活动管理需要关注的绩效数据

本模块应持续关注的关键绩效数据包括但不限于以下具体指标：

- a) 媒介到达率；
- b) 客户接触率；
- c) 客户转化率；

- d) 业绩目标达成率；
- e) 座席人均产能。

8 流程管理

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

呼叫中心营销业务流程管理要求应参符合YD/T2823-2015第7章。

9 人员管理

9.1 综述

呼叫中心的人员管理是指根据企业发展战略的要求，运用现代化的科学方法，有计划地进行的招聘、培训、使用、考核、激励、晋升、调整等一系列过程。

9.2 组织架构

呼叫中心开展营销业务的组织架构包括一线销售岗位以及直接指导、管理和评估其工作绩效的管理岗位。书面职位定义应包括呼叫中心的全体人员，而并非仅有一线营销服务代表的岗位描述。

呼叫中心开展营销业务应根据机构及部门战略规划及运营计划确定所需的业务和管理职能，明确定义各种不同岗位的岗位职责、任职要求、考核指标及汇报关系等，并包括各级人员之间的匹配比例。

设置呼叫中心的组织架构应包括下述原则：

- a) 组织架构承接企业战略。根据企业战略不同，组织架构的模式和职能也不同；
- b) 精简、高效原则，利于业务工作的顺利开展；
- c) 组织架构能很快的响应市场和客户的需求，组织内部分工明确，同时沟通协调信息传递顺畅及时，尽量避免多部门（或多岗位）同时接触同一客户。

具体要求应符合YD/T 2823-2015 5.2要求。

9.3 关键支持岗位

呼叫中心开展营销业务的关键支持岗位细分为售前、售中及售后。售前支持是指在合同或订单签署前配合营销服务人员的销售前期工作；售中支持是指销售过程中的支持工作以技术支持或行政支持为主；售后支持是指销售工作完结后的后续支持工作。

呼叫中心开展营销业务应设置下述岗位并制定相应的岗位职责：营销策划、人员招聘、人事行政服务、培训管理、培训讲师、现场管理、客户数据分配、座席团队长、销售支持、质量监控、售后服务管理、投诉处理、IT支持、信息安全管理等。

9.4 人员招聘

呼叫中心营销业务应根据业务发展需要，尽可能寻找、吸引有能力又有意愿到本组织任职的人员予以录用。

呼叫中心营销业务应根据岗位特点选择招聘来源与渠道。招聘过程中结合招聘计划达成率、人均招聘成本、培训入职表现、上岗后的绩效考核、人员留存率等因素对不同招聘渠道的质量和效果进行全面评估，并进行合理的淘汰与更新。招聘渠道和方式的选择可包括内部员工及员工推荐、大中专院校、就业指导中心、专业招聘机构以及通过网站、报刊、招聘会进行自主招聘等。

招聘过程管理工作具体要求包括：

- a) 对招聘管理流程应制定明确的流程图，定义流程中的人员角色和执行效率。
- b) 对每次招聘活动应有明确的要求，包括但不限于岗位名称、职责、招聘人数、应聘条件、能力与素质、具体时间及流程、安排招聘渠道。招聘还要考虑相关法律的要求，符合相关规定。
- c) 对每次招聘活动的筛选方法和标准、每批次新员工的上岗确认方法和标准、每批次新员工的转正确认方法和标准都应有明确的规定。

9.5 培训课程结构

课程是课堂授课类培训的核心内容，相关的工作包括课程设计、课件的制作、讲义编写、课程的审核评估。

课程体系的建立首先要做的工作是根据岗位职责说明对现有岗位进行有效的岗位分析，提取该岗位的核心胜任技能及关键技能；其次，对在岗员工的知识 and 技能进行测评，找出改进点；再根据改进点进行培训课程设计。这是以胜任岗位、改进工作为目标的课程设计方式。

课程设计、课件的内容，课程的审核评估会根据培训目标的不同而发生改变。

呼叫中心营销业务的培训课程结构设计具体要求包括：业务知识类、销售技巧类、工作流程类、系统操作类、管理规定类、企业文化类、职业道德类和安全生产类等。

9.6 培训实施管理

呼叫中心营销业务应制定符合自身实际的培训战略和培训实施计划。且计划与企业及呼叫中心战略目标一致，并形成对中心整体人力资源战略及运营目标的支持。

在培训战略的指导下，根据年度经营计划，制定详细的培训实施计划。

培训实施计划的制定要同时考虑对整体培训战略目标的达成和对当前业务需求的支持。呼叫中心营销业务的培训实施计划应结合整体战略目标，并在广泛征求呼叫中心内部各运营管理环节管理需求的基础上制定。培训实施计划应该涵盖培训目的、培训方式、受训对象特点分析、课程设置、时间地点、师资队伍、培训质量及效果评估措施等。

呼叫中心的培训方式通常除了课堂授课外，还有由团队长或高阶技能座席负责组织的一对一人员辅导、一对多录音分享等形式。

培训工作要严格按照所制定的培训计划来实施，并根据质量及效果的评估反馈情况进行循环改进。

培训计划的制订需满足如下具体要求：

- a) 在每次培训计划中对培训对象、内容、时间、形式、师资应有明确的规定。
- b) 在每次培训计划中对培训效果确认的方式和标准具有明确的标准。
- c) 在团队长负责完成的座席辅导中对辅导对象、内容、要点、座席反馈、效果追踪应作书面记录。

9.7 人员薪酬

呼叫中心应向员工提供合理的薪酬，将员工收入与公司的短、中、长期经济利益相结合，促进公司与员工结成利益共同体关系，共同发展。

呼叫中心营销业务销售人员的薪酬设计既要合理控制人工成本，又要兼顾体现激励效果，同时还需保证一定的市场竞争力。

呼叫中心应对开展营销业务的团队薪酬福利构成、薪酬级别和区间、薪酬级别调整的频率、影响薪酬的员工表现评估方法等作出明确规定并严格执行，使员工能够理解并认可本人相关的薪酬机制。

9.8 人员激励

激励机制是呼叫中心人力资源管理的重要内容。呼叫中心应努力创造并保持一个能激发员工最大工作热情和潜力的工作氛围和环境来激励员工学习进取，保持积极良好的心态，持续追求卓越。

呼叫中心的员工激励应包括精神、物质、定期与即时等不同的激励类别和形式。

常用的激励手段可包括表彰表扬、职位升迁、培训机会、岗位调动、信任授权、薪酬提升、即时奖励、竞赛颁奖等等。呼叫中心激励措施应面向所有员工，及时关注员工一点一滴的进步表现。

具体要求包括：

- a) 对需要鼓励的员工日常行为及其激励方式具有明确的规定，有多种激励方式，包括物质层面及精神层面与行为层面等，在年度预算结构中，应有明确的适当比例激励预算。
- b) 对应该规避的员工日常行为及其处罚方式也应有明确的规定，确保激励的良性循环。
- c) 专项激励活动（业务竞赛类）方案策划内容应包含详细的费用成本发生区间测算，应作明确的记录存档。
- d) 专项激励活动（业务竞赛类）方案实施后均需要对活动效果加以评估，形成总结分析报告。
- e) 确保员工理解并认可所颁布的激励机制。

9.9 围绕人员管理需要关注的绩效数据

本模块应持续关注的关键绩效数据包括但不限于以下具体指标：

- a) 员工晋升率；
- b) 员工流失率；
- c) 座席招聘计划达成率；
- d) 新座席保留率；
- e) 座席人均培训时长；
- f) 员工激励覆盖率。

10 现场运营管理

10.1 综述

现场运营管理涵盖了呼叫中心营销业务在日常运营管理方面的各个关键环节。

这些环节包括业务目标分解、业务量预测与排班、人员调配管理、知识库管理、质量监控、现场应急预案及现场管理规范等。

呼叫中心营销业务的现场管理应有利于支持呼叫中心业绩稳定、高效地达成 促进销售人力资源的有效利用。

10.2 业务目标分解

对呼叫中心营销业务的业务目标进行科学合理的分解，有利于任务更好地进行提前部署和顺利完成。营销业务目标分解应遵循企业近远期发展目标和发展战略，充分考虑分析影响业务达成的相关因素，分配合理。同时，在业务目标分解下达时需及时传达到位，任务定义清晰明确，要求在规定的时间内及时完成，并设定可以衡量评价的标准。

业务目标分解应包含：

- a) 定期（按天/周/月/季度/年，均可）针对不同销售渠道分解业务目标。
- b) 定期（按天/周/月/季度/年，均可）针对不同销售队伍分解业务目标。

- c) 制订科学合理的业务目标测算模型，在进行业务目标分解计划时对潜在目标客户接触数，客户线上转换率，线上成交件均交易额，实收转化率等均有详细测算。

10.3 销售人力测算与排班

呼叫中心营销业务可根据年度营销业务目标分解需要，结合市场宣传推广活动效果、场地及系统资源的实际情况，综合分析确定近期或中长期的客户主动与被动沟通业务量的大小，从而把这些预测量转变为工作任务需求量来确认销售人数在分时段的资源分配安排。

呼叫中心营销业务应使员工总数与话务量，业务量变化模型尽量达成一致，来提升人员利用率。

销售人力测算与排班管理具体要求包括：

- a) 对呼入来电、互联网访问等即时业务请求处理的销售人员排班管理流程具有明确的流程图，定义了流程中的人员角色和执行效率。
- b) 对影响排班过程和结果的请休假和调班机制应有明确的规定。
- c) 排班拟合时考察效率目标、忙闲目标、处理能力对现场人力的需求。
- d) 班表对各个班次的上下班时间、上下线时间、人数应有明确的规定。
- e) 根据业务目标分解计划至少提前 2 个月测算月度呼出处理的销售人员需求。
- f) 测算月度呼出销售人员人力需求时需考察人员流失率、人员结构变化的影响。

10.4 现场控制

呼叫中心营销业务应建立健全各项现场管理制度以维护现场工作秩序，保持良好的工作环境，促进业务目标达成。现场管理制度包括销售任务分配、业绩进度追踪、活动量管理、劳动纪律、交接班制度、例会制度、考勤制度、仪容仪表制度、请休假制度、保密制度、工作区域划分规范、系统操作规范、职业道德行为规范、安全生产规定等等。

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

具体要求包括建立上班考勤和请休假机制、现场的例会机制、现场的交接班机制、现场的小休机制，对现场的工作纪律和现场的仪容仪表等应有规定。

在主要工作区域设置公共信息展示工具，显示内容包括但不限于业务实况数据、业务达成进度、销售活动量等。

10.5 现场应急管理

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

呼叫中心的应急预案措施应包括针对系统瘫痪、网络及通讯故障、网络和信息安全重大事故、电力中断、火灾以及其它人为或自然灾害等各种情况的紧急处理方法。

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

具体要求包括对系统故障应急事件的界定和处理措施、安全事件应急事件的界定和处理措、突发业务应急事件的界定和处理措施均应作出详细的规定。并且对所有应急预案定期进行演练。

10.6 知识库管理

呼叫中心营销业务应建立并不断更新、完善知识库系统。知识库应该包含常见问题及解决方案、产品知识及销售话术、市场信息、价格资费标准、销售及维修政策、服务承诺、最新市场活动通知、相关法律法规等内容。

呼叫中心营销业务知识库系统的建立应考虑使用及查询的方便性，并应建立相应的更新和维护机制，尤其应注重与机构其它相关部门的知识与信息沟通共享。

有条件的呼叫中心可指派专门的人员或岗位对知识库进行及时维护，以确保数据信息的有效性、完整性、准确性。

呼叫中心应建立学习与知识共享的机制，运用灵活多样的手段鼓励员工分享其最佳实践。还应创造知识共享的文化氛围，通过现场会议、小组业务讨论等活动、鼓励员工贡献和分享自己的知识、经验和技巧。

现场知识库应对所有业务内容、所有产品信息及其销售话术、常见客户问题及其应对话术提供支持，并定期组织检讨知识库结构和内容。

10.7 质量标准

呼叫中心营销业务的质量管理是建立在质量监控的基础上，注重对通话交互过程的控制，以实现营销全过程的质量管控。

为了确保质量管理工作的顺利开展，首先需要建立严谨、合理的质量控制标准，作为质量监控体系有效运转所必须遵循的核心准则。

具体要求包括：质量标准覆盖所有业务内容和所有沟通渠道，质量标准包括针对业务能力的要求和业务合规的要求，质量标准将错误项区分为关键错误和非关键错误。必须定期检讨质量标准的定义和效果。

10.8 质量监控

呼叫中心营销业务应具备完善的质量监控体系，对各种业务类型、沟通媒介的服务质量及员工的工作表现进行有效监控。对于监控的结果应进行及时的反馈与辅导，以促进员工各项基本技能与素质的提升。

呼叫中心营销业务应该同时具有实时与事后管控策略。实时监控可以即时对不当服务过程实施必要干预，事后管控可以评估流程的执行是否正确，业务品质是否符合管理规范。

呼叫中心营销业务的质量监控体系应包括以下主要内容：

- a) 对质检的抽样规则具有明确的书面描述。
- b) 针对所有质检错误对相应座席进行质检辅导。
- c) 定期在所有质检员之间进行评分校准。
- d) 现场会组织分享和学习质检发现的优秀录音，建立有录音库。
- e) 能够由质检结果总结出共性问题，并提出培训需求。

10.9 围绕现场管理需要关注的绩效数据

本模块应持续关注的关键绩效数据包括但不限于以下具体指标：

- a) 业绩目标预测准确率
- b) 座席日均活动量
- c) 实时业务服务水平
- d) 非实时业务及时处理率
- e) 质检覆盖率

f) 质检关键错误发生率

11 系统与职场环境管理

呼叫中心营销业务运营离不开系统的强有力支持，无论流程抑或数据，都需要靠信息技术系统来进行实现和管理。支持呼叫中心开展营销业务的系统管理要求应符合YD/T2823-2015第10章要求。

呼叫中心营销业务运营需要符合呼叫中心运营管理特性要求的职场环境，具体管理要求应符合YD/T 2823-2015 5.12要求。

12 网络与信息安全

为了确保呼叫中心所运营的营销业务相关客户资源及其他数据的安全性，完善的网络与信息安全管理举措必不可少。开展营销业务的呼叫中心网络与信息安全管理规范应符合YD/T 2823-2015第11章要求。

13 绩效评价体系

13.1 综述

呼叫中心营销业务绩效评价体系是呼叫中心营销业务运营管理的重要工具，是以实际的关键绩效指标效果为考核评价依据的价值衡量体系。呼叫中心营销业务应具备科学有效的绩效评价体系来提升销售业绩和提高员工产能。其绩效评价体系包含制定绩效指标结构，绩效分解及绩效评估和考核。

13.2 绩效指标结构

呼叫中心营销业务的绩效指标可从多个维度进行分解，归类。

具体要求包括：绩效指标汇总中包含管理效率类绩效指标、管理质量类绩效指标、客户满意度绩效指标、管理财务类绩效指标，从业务/项目经营层面分解和管理绩效指标，从流程执行层面分解和管理绩效指标。

13.3 绩效分解

呼叫中心营销业务根据每项绩效指标的不同评估意义，针对不同的岗位人员或组织环节进行指标分解，使得核心的绩效指标逐层渗透落实到相应的具体人员身上。

绩效分解的管理要求具体包括：

- a) 对各项绩效指标的定义和公式具有明确的书面描述。
- b) 对各项绩效指标的数据提取方法具有明确的书面描述。
- c) 对各项绩效指标的达成目标或范围具有明确的书面描述。
- d) 员工理解并认可与自身工作要求相关的绩效指标。

13.4 绩效评估和考核

呼叫中心营销业务应该定期检讨主要业务或渠道的整体绩效结果，定期辅导员工的绩效表现。绩效考核应遵循透明、公平、公开的原则，绩效标准和目标的设定应在充分考虑客户需求、现实运营条件和水平以及员工能力和状态的基础上通过广泛的参与协商进行设定，考核过程应遵循标准流程，考核结果应做到反馈及时。

绩效考核的实施应遵循以下原则：

- a) 公开:标准设定、考核实施、结果公布都应本着公开透明的原则。
- b) 公正:用事实说话,切忌主观武断。
- c) 可行性:考核标准的设定应切实可行,并应预见考核过程中的困难和障碍并准备应变措施。
- d) 实用性:考核的方法手段应适合相应的岗位及考核的目的。组织机构领导对呼叫中心的绩效考核,除了关注内部运行效率指标和对外运行效果指标外,高层领导还应对呼叫中心的学习与成长能力以及近远期财务目标的达成予以考察,并把考察结果与行业数据进行对比,了解自己组织的竞争地位以及改进机会。
- e) 定期检讨主要业务或渠道的整体绩效表现,包括但不限于绩效表现、问题分析、改善目标、改善方案。
- f) 定期辅导每个座席的绩效表现,包括但不限于绩效表现、问题分析、改善目标、改善方案。
- g) 对主要业务或渠道的整体绩效考核指标具有明确的书面描述。
- h) 对各岗位的绩效考核指标具有明确的书面描述。员工理解并认可本人的绩效考核结果。

参 考 文 献

- [1] 《电信网码号资源管理办法》
- [2] YD/T1157-2001 《网间主叫号码的传送》
- [3] YD/T1157.3-2005 《网间主叫号码的传送（补充件3）》
- [4] 《移动通信网络虚假主叫监控系统技术规范》
- [5] 《电信服务质量监督管理暂行办法》中华人民共和国信息产业部令第6号（2001年）
- [6] 《中华人民共和国网络安全法》（2016年）
- [7] 《全国人民代表大会常务委员会关于加强网络信息保护的決定》（2012年）
- [8] 《电信和互联网用户个人信息保护规定》中华人民共和国工业和信息化部令第24号（2013年）
- [9] 《中华人民共和国电信条例》（2014年）
- [10] 《中华人民共和国广告法》（2015年）
- [11] 中华人民共和国工业和信息化部令第31号，《通信短信息服务管理规定》（2015年）
- [12] 中华人民共和国通信行业标准，YD/T 2823-2015，《呼叫中心服务质量和运营管理规范》（2015年）
- [13] 中华人民共和国《消费者权益保护法》（2015年）
- [14] 美国《电子通信隐私法案》（Electronic Communications Privacy Act -ECPA）（1986年）
- [15] 美国《电话消费者保护法案》（Telephone Consumer Protection Act of 1991 -TCPA）
- [16] 美国联邦贸易委员会（FTC）颁布的《电话消费者欺诈保护法案》（Telephone Consumer Fraud Protection Act -TCFPA）（1995年）
- [17] 美国《电话营销规定》（Telemarketing Sales Rule -TSR），1995及其2003年版修订内容
- [18] IETF STIR RFC7375 Secure Telephone Identity Threat Model
- [19] ITU-T X.1246 Technologies involved in countering voice spam in telecommunication organizations
-

中国通信标准化协会团体标准
呼叫中心营销业务运营管理规范
T/CCSA 224—2018
*

版权所有 侵权必究

中国通信标准化协会标准化推进中心承办印发

地址：北京新街口外大街 28 号

邮编：100088

电话：010-82058764 010-82054513

电子版发行网址：www.ptsnet.cn