

ICS 35.080

L 77



中 华 人 民 共 和 国 电 子 行 业 标 准

SJ/T 11739—2019

信息技术服务 呼叫中心运营管理要求

Information technology service —

Requirements for call center operation management

2019-11-11 发布

2020-04-01 实施

中华人民共和国工业和信息化部 发布

目 次

前言..... III

1 范围..... 1

2 规范性引用文件..... 1

3 术语和定义..... 1

4 运营管理基本要求..... 1

5 战略规划..... 1

6 运营过程..... 2

7 人员管理..... 4

8 服务品质管理..... 5

9 系统管理..... 6

参考文献..... 8



前 言

本标准按照 GB/T 1.1—2009 给出的规则起草。

本标准由工业和信息化部信息化和软件服务业司提出。

本标准由中国电子技术标准化研究院归口。

本标准起草单位：中国电子商会、中国电子技术标准化研究院、中国人寿财产保险股份有限公司、中国工商银行远程银行中心、北京易训天下咨询服务有限公司、北京赢动实信息咨询有限公司、小米科技有限责任公司、中银金融商务有限公司、易宝支付有限公司、国家电网公司客户服务中心、中国国际航空股份有限公司、顺丰控股集团股份有限公司、广东诚伯信息有限公司、北京三快在线科技有限公司、广州浚峰网络技术有限公司、香港易宝通讯有限公司、云硕科技有限公司、北京优胜资讯有限公司、北京鸿联九五信息产业有限公司、天津天保人力资源股份有限公司、缤特力贸易（苏州）有限公司。

本标准主要起草人：张明英、李谦、张震、邓爱军、李京成、赵萍、张璨、许乃威、杨京津、全满枝、李向红、王美红、高路、熊军、原敏、于泉杰、张伟娜、张惠芳、潘美慧、杨阳、黄秀彬、卓丽娜、马伯涛。



信息技术服务 呼叫中心运营管理要求

1 范围

本标准是针对呼叫中心在战略规划、运营过程、人员管理、服务品质管理、系统管理等方面的运营管理规定了基本要求。

本标准适用于呼叫中心的运营管理，以及对管理质量水平的评估。

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。

GB/T 2887—2011 计算机场地通用规范

GB 3096—2008 声环境质量标准

GB/T 9361—2011 计算机场地安全要求

GB/T 35273—2017 信息安全技术 个人信息安全规范

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

呼叫中心 **call center**

运用语音与数据通信、数据网络、图像技术，在专用空间里由批量规模人员有组织的处理大量语音或非语音信息，以进行销售、市场、服务、技术支持或其它特定事务活动的运营实体。

3.2

运营管理 **operation management**

呼叫中心实施的战略与规划、过程设计管理、人员管理、服务品质管理、数据安全管理工作。

3.3

运营过程 **operation process**

呼叫中心服务运营管理的全部环节、要素、行为活动及结果。

3.4

服务商 **service partner**

承接服务运营过程某个或多个环节的外包供应商。

4 运营管理基本要求

应本着以客户为核心的质量管理要求，为呼叫中心建立专业化、规范化的运营管理体系和策略，并形成指导性文件，在实施过程中不断改进和完善。运营管理目标同时注重高质量的客户满意度水平和优秀人才的培养。

呼叫中心运营管理的具体过程包括：战略规划、运营过程、人员管理、服务品质管理和系统管理。

5 战略规划

5.1 概述

应明确战略制定主体和职责，围绕运营管理目标制定战略，确保呼叫中心战略与业务战略、信息技术战略的一致性，以促进运营管理价值的实现。

5.2 组织定位

应制定满足企业业务需求的价值观、愿景与使命，具体要求如下：

- a) 应确保符合企业要求的目标，如客户满意度、服务响应速度、服务质量、服务成本等；
- b) 应确保基层员工理解并接受上述承诺，在行动上不违背企业愿景和价值观；
- c) 管理层应建立适当的沟通渠道，应确保被所有员工所理解与贯彻。

5.3 战略规划

应制定必要的战略规划及年度经营计划，具体要求如下：

- a) 战略规划应包括对市场趋势、客户要求及竞争地位的分析；
- b) 制定年度经营计划时应包括绩效目标的基本要素；
- c) 年度经营计划应与所制定的战略规划保持一致。

6 运营过程

6.1 概述

应对管理的全过程进行设计同时全程参与管理，以确保运营过程的一致性、适用性，以保证战略目标得以顺利实现。

6.2 过程设计

过程设计应以满足产品、服务、客户、合作伙伴、运营管理、绩效考核、应对变革、创新改进等方面的需求为目的。

过程设计要具有并遵循固定的程序或步骤。这些程序或步骤可包括：需求和目的确定、适用范围确定、参与部门及人员确定、关键信息传输接口确定、控制指标确定、资源需求确定、过程讨论与起草、过程审批、过程发布、过程培训和执行等。要求如下：

- a) 过程设计应满足下述要求：
 - 1) 过程制定与战略保持一致；
 - 2) 过程涉及的关键岗位和关键指标设计；
 - 3) 过程可追踪、可审核，以确保过程内容的适用性，审核结果应文档化；
 - 4) 制定明确的程序，这些程序可保证目标的实现；
 - 5) 保证所有与客户相关的业务过程执行的一致性；
 - 6) 证明其改进方法是可实现并且持续改善。
- b) 主要过程包括：监控过程、质量管理过程、预测排班过程、绩效管理过程、应急管理过程。

6.3 过程管理

6.3.1 过程监控

每一项过程都应保证执行的一致性和符合性，并有相应的过程执行指导，以及监控和评估要求。对于绩效差异较大的过程应及时进行分析、评估和纠正。通常的做法是采取根源分析、关联分析、趋势分

析、对比分析等手段，确定目前存在的绩效问题、趋势及根源，并据此制定相应的改进措施。新的改进措施实施后，还应持续对该项过程进行监控和评估，并形成改进循环，直到过程达到预期绩效。管理层、过程监控部门及相应岗位的相应执行者应接受专门的培训，以及时监控和改进出现绩效差异的过程。

具体要求如下：

- a) 应具备系统的过程监控手段（包括对过程执行规范性和一致性的监控）；
- b) 应具备系统的过程评估分析和改进手段；
- c) 管理层和过程监控人员应接受过专门培训；
- d) 过程监控改进应取得明显效果，并保留相关数据指标。

6.3.2 过程评估

应定期对相关过程进行全面评估。评估的内容包括其业务适用性、绩效达成情况和前期改进情况。评估的结果应记录在案，并就任何已发现的缺陷或机会采取改进行动。

应设立专门的工作小组负责过程的评估。过程评估小组要制定明确的客观评估指标和依据，当发现差异时，应当分析原因并提出适当的解决方案。同时，对于发现的改进机会，也要提出改进建议。

具体要求如下：

- a) 应具备定期的过程评估机制；
- b) 应成立专门的小组负责过程的评估，并对评估发现的问题提供书面报告；
- c) 各相关部门应对评估发现的问题制定改进措施直至达到预期效果；
- d) 应对改进后的过程进行再次评估，直至达到预期效果。

6.3.3 过程改进

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

具体要求如下：

- a) 应具备定期的（周、月、季）过程改进机制；
- b) 过程改进应取得明显效果。

6.4 质量控制过程

应制定完备的内部质量控制过程，以确保所提供的服务能够满足组织、客户的要求。内部质量控制过程的设计应满足如下要求：

- a) 所有业务类型都能得到监控；
- b) 所有人员都能得到监控；
- c) 监控方法结合业务类型分别设计，并保证管理到过程所有节点；
- d) 定期评估质量控制过程的有效性，并加以改善；
- e) 对不符合质量要求的行为及时纠正并证明改善后才能恢复工作；
- f) 建立明确的指标校准机制。

6.5 预测排班过程

6.5.1 业务量预测

业务量预测宜包含所有关键业务和关键数据，即：历史业务量、相关服务操作处理时长、相应耗损以及关联系数，还可针对每种业务类型（例如：电话、电子邮件、在线、传真、信函等）预测其未来业务量。

6.5.2 预测方案

根据历史值和适当的预测方法，选取相应的预测方案，预测最小间隔根据业务类型进行区分。预测排班过程的方法宜为：

- a) 容量规划：根据业务的类型预测出所需要的人员数量；
- b) 排班方案：根据业务需要量化出的排班方案：
 - 1) 预测排班。能够满足公司战略要求的绩效指标、结合整体业务情况、人力情况、服务时间、员工出勤情况测算出每个时段的人力安排；
 - 2) 优化排班。根据预测排班达成的绩效指标进行分析，是否完成或者超越公司战略要求的绩效指标，定期对预测数据进行回顾，不断优化与实际业务量的拟合程度；
 - 3) 评估排班。依据排班对绩效指标影响的大小，对排班结果进行评估，并建立明确的校准评估机制，以确保排班监控输出的一致性。

6.6 绩效管理过程

应制定明确的绩效管理过程，实现绩效目标和员工个人绩效的提升，并保证战略目标的实现：

- a) 绩效管理过程应包括：绩效计划、绩效监控、绩效评估与绩效改进；
- b) 应明确绩效管理的指标内容，指标设立应满足组织运营的需要；
- c) 应明确关键指标目标值，目标值制定宜依据系统化分析工具或标杆组织的对比数据；
- d) 绩效管理的结果应从整体以至个人层面进行汇总和分析；
- e) 员工绩效目标应定期调整，确保与战略相匹配；
- f) 对于无法达到目标值的个人绩效应制定改进方案。

6.7 应急管理过程

应针对业务和人员突发状况而制定应急管理计划，以明确规定当服务出现异常时的处理方法，确保能快速恢复服务：

- a) 应根据异常类别来评估且区分异常等级；
- b) 制定不同应急级别的处理过程；
- c) 应急计划应定期测试并通过模拟或实际情况证明有效；
- d) 测试及更新的结果应进行归档记录。

7 人员管理

7.1 人员招聘

招聘的岗位员工可以胜任服务客户的工作内容：

- a) 对于承担服务和支撑工作的各岗位应进行基本技能要求描述；
- b) 应对岗位员工技能进行定期或不定期确认；
- c) 规定岗位基本技能要求要与服务客户的要求一致；
- d) 专业技能岗位需持有属地行业管理机构要求的资质证明。

7.2 人员培训与发展

应对所有服务岗位的员工制定明确的培训与发展计划，以满足不断变化的客户要求：

- a) 针对每项基本技能，采用最适宜的培训手段，并能够进行确认；
- b) 需要确保所有岗位的员工在上岗前具有相应岗位的基本技能；
- c) 组织培训要根据岗位技能和业务内容的变化，对服务岗位的员工进行再培训；
- d) 企业内部培训和外部相关机构的培训要相互结合。

7.3 员工考核与激励

应建立明确的员工考核与激励制度，并且与战略目标和绩效目标相一致：

- a) 需明确不同层级岗位的考核要求，对于服务岗位员工的考核方式应有明确的量化操作要求；
- b) 考核结果与薪酬结果相匹配，并且与客户满意要求相一致；
- c) 应制定人员激励计划，并且与人员发展要求相一致。

7.4 员工满意度

7.4.1 员工满意度管理

应进行满意度抽样调查和管理服务岗位的员工满意度，并应满足如下要求：

- a) 关切员工满意度并制定明确的员工满意度调查方案，定期进行；
- b) 员工满意度的衡量从整体满意度出发，以全方位满意度驱动因素为调查依据；
- c) 针对员工满意度进行分析和制定改进方案。

7.4.2 员工流失率管理

应测量和管理服务岗位的员工流失率，并应满足如下要求：

- a) 制定明确测量方法，以持续地收集服务岗位员工的流失率；
- b) 流失率目标依据行业的通用要求进行制定；
- c) 定期进行流失率的分析，在与目标要求存在差异时，制定改进方案与措施。

注1：员工晋升和部门内转岗不属于流失率统计范围，而员工部门外转岗属于流失率统计范围。

注2：员工流失率计算公式：流失率=（一年内主动离职的员工人数）/（年初人数或年末人数）。

7.5 工作环境

应建立一个有利于实现高效、安全的工作环境，并应满足如下要求：

- a) 提供满足工作内容要求和符合 GB 3096—2008 的不应高于 55 dB，合理安排工作空间，提供岗位需要的基础设施，确保工作场所安全；
- b) 定期对工作环境进行评估，并优先考虑员工身体健康、安全因素。

8 服务品质管理

8.1 客户满意度管理

应进行满意度抽样调查和管理客户满意度，并应满足如下要求：

- a) 制定明确的客户满意度调查计划；
- b) 调查操作区分不同客户群体的不同调查方案；
- c) 确保满意度调查结果的客观、公正，建立多渠道模式以反映客户的实际需求；
- d) 建立与客户固定的沟通途径，确保客户的意见和建议及投诉可以被收集；
- e) 调查的内容和维度要有更新变化；

- f) 对客户反馈的不满意内容进行分析,并制定改进方案,确保能持续提升客户满意度;
- g) 满意度调查过程包括:满意度调查设计与实施、数据收集与分析、问题反馈与跟踪解决。

8.2 绩效

为确保业务运营流畅、过程执行到位、确保运营质量稳定,需要设计相关的绩效考核指标,并应满足如下要求:

- a) 定义绩效数据;
- b) 收集所有绩效数据;
- c) 明确绩效指标;
- d) 制定改善计划;
- e) 跟进改善计划的执行;
- f) 制定评测、改善周期。

8.3 效率

需要对所有过程中涉及效率的数据和指标进行管理,并应满足如下要求:

- a) 定义效率数据;
- b) 收集所有效率数据;
- c) 明确效率指标;
- d) 制定改善计划;
- e) 跟进改善计划的执行;
- f) 制定评测、改善周期。

8.4 内审

应按战略规划定期进行运营管理内审并保留内审记录。在内审过程中发现不足和差距,应制定相应的行动解决方案,以确保运营管理的持续性和有效性,并应满足如下要求:

- a) 明确内审时间和频次;
- b) 明确内审内容;
- c) 提出改善方案;
- d) 跟进改善结果;
- e) 明确内审成员。

8.5 服务商绩效

应制定和管理服务商的绩效,并应满足如下要求:

- a) 对服务商制定书面要求,包括:服务商应具备的资质条件、服务内容、服务方法、绩效考核方案和绩效考核指标;
- b) 衡量标准从质量、准确性和及时性三方面体现,注重合理的考核频次;
- c) 呼叫中心对服务供应商绩效进行分析和反馈;
- d) 对于绩效存在差距的服务商,制定改善方案或者更换服务商。

9 系统管理

9.1 硬件实施与管理

9.1.1 机房建设

机房建设应符合 GB/T 2887—2011 和 GB/T 9361—2011 的要求。

9.1.2 硬件管理

硬件管理应包括：机房设备、配线、环境、核心交换机、防火墙设备、办公局域网网络系统、终端计算机及打印机等。要求如下：

- a) 应有日常巡检且保留巡检记录和维修记录；
- b) 应对硬件及环境有监控工具；
- c) 应对硬件管理有明确的指标要求或相应的解决方案措施；
- d) 应对硬件有灾备方案并且确认有效性。

9.2 软件管理

应建立软件运营管理机制，遵循以下原则：

- a) 应有日常巡检且保留巡检记录；
- b) 应有监控系统和预警系统；
- c) 应对所有软件系统有灾备方案，并且确认有效；
- d) 应设置有安全性能的访问权限；
- e) 能够根据运营需要进行拓展。

9.3 客户信息安全管理

应保障客户的交易全过程安全性，确保客户利益不受损害。客户信息安全管理应遵循以下原则：

- a) 符合 GB/T 35273—2017 的要求，保护客户各项权益；
- b) 具备完备的交易安全保护机制，贯穿服务或交易全过程；
- c) 具备交易安全的补救措施；
- d) 具备大数据安全管控措施。

参 考 文 献

- [1] GB/T 29264—2012 信息技术服务 分类与代码
- [2] GB/T 24405.2—2010 信息技术 服务管理 第2部分：实践规则
- [3] GB/T 19001—2016 质量管理体系 要求

