

## 第二章

# 呼叫中心基础建设

一个卓越的呼叫中心，不是靠技术领先建起来的，而是靠周密细致地规划。可以说没有好的规划和合适的策略，就没有合适的呼叫中心。呼叫中心的基础建设包含战略规划、组织架构规划、信息系统规划和空间规划等。

### 第一节 呼叫中心战略规划

呼叫中心的战略规划是一个复杂的规划过程，需要全面分析企业所处行业的特点和竞争对手的呼叫中心的现状和运作情况，以及企业内部整体经营战略、客户服务部门与其他部门的关系等来综合确定呼叫中心的使命和目标。具体来讲，呼叫中心战略涉及客户战略、业务规划和技术规划三个层面。

#### 一、客户战略：呼叫中心的规划之源

有些企业建立呼叫中心，往往把工作重心放在关注呼叫中心的技术和设备上，一开始就受非常大的局限。其实，建立呼叫中心，首先应该谈到的是企业客户战略，只有具备了清晰的客户战略，才能清楚地找准呼叫中心的战略定位。

要实行客户战略，首先要分析我们客户的特点和企业所在行业的特点，逐步建立起“以客户为中心”的企业理念，确定如何建立市场营销体系？如何细分你的客户群？如何为不同的客户群提供差异化的策略？业务发展战略？客户关系建立与发展规划？以及客服中心定位(成本中心/利润中心)与目标、客服中心制度和文化、客服中心管理和运营模式等。

## 二、业务规划：呼叫中心的规划之本

业务规划主要是定位呼叫中心提供的业务类型，如只是咨询和信息服务型(主要为客户提供产品咨询和信息服务)，还是售后服务型(主要提供售后服务和支持)，或电话营销型(主要做产品市场推广、商机挖掘和电话销售)，或外包型(将自己的业务外包给专业的呼叫中心)。

不同的业务规划，将会形成不同的系统建设需求重点，如售后服务型主要是解决大量呼入和知识库的建设等，电话营销型的重点则是外拨和调查问卷管理、商机管理等，外包型则主要是考虑如何选择合适的服务提供商及如何协调相互的关系等。

## 三、技术规划：呼叫中心的规划之魂

技术规划则是根据客户战略和业务规划，考虑相应的技术实现策略，如接入方式规划(是否需要电话、传真、短信、Web 接入、E-mail 接入、视频接入等全部或部分接入方式)，是需要自动外拨还是有人工外拨？是集中建设还是分散建设等？

## 第二节 呼叫中心组织架构规划

客户服务机构的组织结构和规则是运营管理的核心内容之一。一个机构的组织结构，通俗地说就是对要执行的任务如何加以分工、分组并实现协调合作。呼叫中心采用什么样的组织结构是由企业、呼叫中心自身的特性与企业所在的行业情况决定的；进行呼叫中心组织结构设计所需要考虑的因素很多，举例来说：管理幅度、策略目标、业务流程、产品及客户情况等等；外部因素包括行业特点、市场特点等方面。

通常的组织结构包括：职能型结构、项目型结构、矩阵型结构等几种。

### 1. 职能型结构

对工作活动的分类主要是根据活动的职能。运营部，市场部，销售部，培训部，财务部。一个项目到来，各司其职。可以打个比方，要完成的任务是装一辆汽车，部门一只负责装前右车门，部门二只负责装前左车门……如果每个部门完成任务的时间最长是9秒，则装一辆汽车就需9秒钟。效率高，资源运用充分，对中层领导和员工的要求较低。这种组织结构盛行于20世纪五六十年代。IBM、通用、大众汽车公司、松下、壳牌集团都采用这种组织结构。主要的不足是可能会导致各部门之间的冲突，职能部门的目标有时会凌驾于组织的整体目标之上。灵活性相对较差，有时顾客提出的要求难以满足，存在官僚主义作风，互相推脱责任。对于变革的反应速度慢，压抑了员工的创造性和积极性。

### 2. 项目型结构

工作任务按项目类型进行部门化。来了一个项目，设一个项目经理，他有自己的运营人员，市场人员，培训讲师，财务人员，都只对他负责。资源难以共享，灵活，对客户负责。项目管理者要注意自己的领导风格要随着下属的成熟度而调整。只有当领导风格和下属的情况相匹配时，才会绩效最大。这就是组织行为学中的权变理论。项目管理的要点是管理者应学会如何授权。图2-1为管理者授权程度示意图。

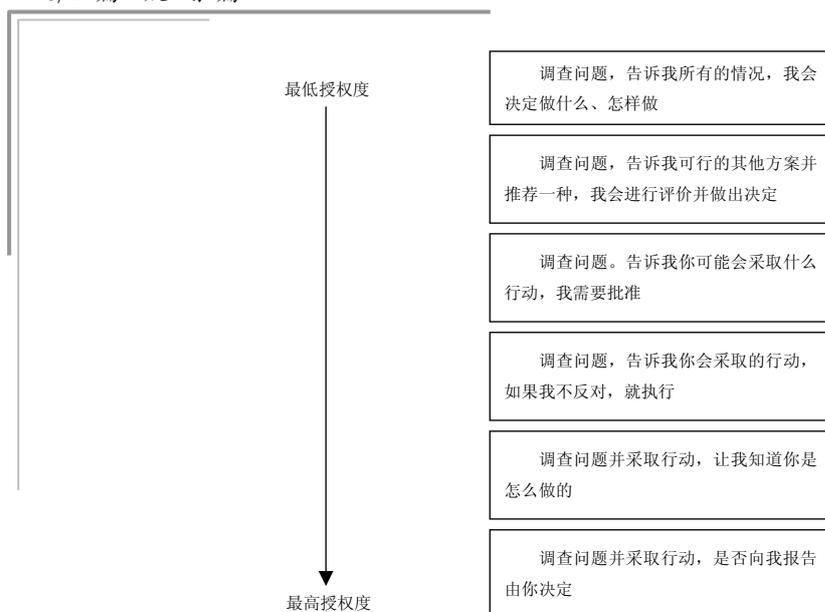


图 2-1 管理者授权程度示意图

### 3. 矩阵型结构

综合职能型结构和项目型结构的所长，在部门职能分工的基础之上加入项目管理的方法，可以有效地对资源加以整合利用，同时也可保障专门项目的专项管理。缺点是每个管理节点均需双头汇报，往往导致产生权力的叠加或管理盲点。组织结构优缺点比较见表 2-1 所示。

表 2-1 组织结构优缺点比较

结构 \ 优缺点	优点	缺点
职能结构	效率高，资源运用充分 对中层领导和员工的要求较低	灵活性相对较差 反应缓慢，不注重客户
项目结构	能有效控制资源 向客户负责	职能弱化，成本效益较低 项目间缺乏知识信息交流

矩阵结构	可以有效利用资源 专业知识可供所有项目使用 促进学习、交流知识 沟通良好、注重客户	双层汇报关系 需要平衡权力
------	--	------------------

呼叫中心组织架构设计的原则除了大家所熟知的企业架构设计的通用原则：如任务目标原则、分工合作原则、统一指挥原则、管理幅度合理原则、责权对等原则、执行和监督分设原则、协调有效原则及适应性、均衡性、前瞻性之外，还要充分考虑呼叫中心行业的一些特点。

## 一、组织架构设计应与呼叫中心的定位及目标相一致

以呼叫中心的战略需求为依据，理顺组织架构，合理划分部门职责，通过对呼叫中心战略目标的一致认同，强化组织目标与组织成员行为方向的一致，从而增进组织绩效。

- 组织架构要考虑关注重要客户的小组建设问题；
- 通过合并的销售型和服务型团队来提高员工的工时利用率，同时减少跨团队合作而带来的时间延迟；
- 呼叫中心内部面对客户的服务工作同行政工作相分离；
- 建立全国级的呼叫中心组织架构服务企业高端大型客户；
- 在不增加管理层次的前提下提高一线员工工作的丰富性；
- 考虑灵活的工作安排，如全职、兼职及灵活的排班安排；
- 建立基于扁平的、灵活团队的组织结构，以便能迅速对客户及细分市场的需求做出反应；
- 组织结构必须与组织成长及客户细分战略相适应。

## 二、呼叫中心组织架构与核心服务流程的有机结合

作为企业价值链的有机构成，客户管理已经成为企业核心流程的重要一环；呼叫中心作为企业客户关系管理的交互平台及信息平台，在企业价值链中的作用日益得到企业管理者的重视；明确了呼叫中心在企业价值创造中的地位和作用后，树立

“以顾客为中心”的思想，将极大地增强企业面对多变竞争环境的适应能力；所以在呼叫中心组织架构的调整上，要确保呼叫中心的内部结构与关键业务流程相似，体现权威、责任、及绩效挑战的直接统一。

### 三、构建明确授权的、有效的呼叫中心人力资源管理体系组织平台

对于呼叫中心，客户的每一通电话都有其一定的独特性，一线的客户服务代表和基层业务主管需要对绝大多数的客户问题进行直接处理；即使在流程清晰、知识共享的情况下，每个人都形成了自己处理客户问题的独到方式和技巧，呼叫中心内部工作人员的主动性和积极性对于呼叫中心整体目标的实现具有非常重要的作用；所以呼叫中心组织结构的设计要考虑明确授权的问题，根据知识在呼叫中心内部的分布来分配相应的决策权。最好的方式是把决策权传递给拥有相关知识的人。

### 四、实际与发展相结合的原则

随着呼叫中心在企业中的定位变化，如由客户服务中心到价值中心再到利润中心，由信息中心到客户关怀中心、考核中心的不断演变，呼叫中心的工作重点和职能部门的重要性亦随之变化，因此在进行呼叫中心组织结构设计时，要突出呼叫中心现阶段的重点工作和重点部门，同时也要考虑呼叫中心将来的发展方向，本着职能设定，部分岗位暂时合并的原则，力求呼叫中心现实和发展的协调与均衡。如在一些小型的呼叫中心，现场管理和培训这两个不同的职能可以暂时合并到一个岗位。

### 五、考虑呼叫中心人员发展原则

人是呼叫中心最宝贵的资源，每年呼叫中心的流失人员中，大约 20%左右是因为呼叫中心没有提供良好的职业发展规划，因此在组织设计中，除了分层级设定管理职位外，还可增设多类型的“虚拟职位”，例如：兼职培训讲师、兼职呼叫中心讲解员与兼职现场业务指导等职位，让一线客户服务代表也参与了解呼叫中心的部分管理工作，提升其对呼叫中心工作的认同感，呼叫中心管理层也可以从多方面培养人员，建立有效的呼叫中心人员选拔机制。

通过对以上原则的认识,结合企业的产品、服务及客户分类来确定呼叫中心计划采用客户服务代表通用技能型组织结构,销售、服务、专家支持相分开的组织结构,销售、服务、专家支持相结合的组织结构,以及以上三种结构的充分结合。通过建立完善的呼叫中心组织体系,不仅能够准确定位呼叫中心内部的核心职能,构建起完善的部门和职位体系,而且有效地营造了呼叫中心执行力所需要的内部环境和管理保障。

### 第三节 呼叫中心信息系统规划

一个大型企业(尤其是集团类企业或组织)的信息化建设过程中,一般需要进行三个层次上的信息化规划,即:信息化战略规划、信息系统规划、信息资源规划。

#### 一、信息化战略规划

企业信息化战略(规划)作为企业经营发展战略的一部分,描述如何有效、经济、规范、连续地推进企业信息化建设,是对企业信息化建设从企业目标、总体策略、实施步骤、关键技术、相关规范、人员培训、信息化阶段划分及费用估算等方面给出的总体规划。

信息化战略规划的目的是保证企业信息化建设符合企业的整体经营战略,为信息化建设项目的投资提供决策依据,保证公司信息化建设具有延续性。

信息化战略规划的内容包括:企业发展战略、使命和目标、企业业务环境、业务模式及流程、信息化的战略意义和目标、企业信息化的总体架构(技术架构、业务架构、数据架构、组织架构)、企业信息化的实施步骤和预算、信息化全员培训、年度计划。

#### 二、信息系统规划

企业信息系统规划的目的是依据企业资源状况、企业整体管理业务需求及当前技术环境,对企业具体的管理信息系统从系统目标、总体功能结构、关键功能需求、关键信息需求以及从企业管理全局出发,规划相关业务运作方式及主要业务流程,

估计管理信息系统的费用，规划开发进度。

### 三、信息资源规划

信息资源规划(Information Resource Planning, IRP)，是从企业全局的高度，对企业管理所需要的信息，从采集、处理、传输到利用的全面规划。

为了完成信息资源规划，需要从企业的业务出发，通过业务相关数据分析，沿路径“业务用户视图”—“业务数据类”—“业务数据库”规范企业的业务数据环境。从决策需求出发，沿路径“分析主题”—“多维模型”—“数据仓库”规划企业的分析型数据环境。

## 第四节 呼叫中心空间规划

设计合理的呼叫中心空间，能有效提高服务质量，增强团队凝聚力，保持合理的人员稳定性，对于提升工作效率有着举足轻重的作用。反之则会降低员工的满意度，间接影响顾客/最终客户体验，提高运营成本。空间规划有四块核心内容：功能区划分、动线设计、照明、降噪。

### 一、功能区划分

功能区划分指对整体空间进行合理的规划和布局，将不同的功能区域分开。既保证各个区域之间日常运营的互不干扰，也能使相互之间维持有效的沟通和交流。

呼叫中心一般至少包含如下三类功能区域。

顾客服务座席区：为顾客提供服务的座席区、主管、质量监督人员和培训人员所用的办公区域等。在这一功能区内员工与顾客直接接触，是呼叫中心业务的主“战场”，也是大多数员工在工作时间呆得最久的区域。因此这一区域对空间设计的要求最高。

服务/休闲区：为员工提供服务支持和休息的区域，如机房、更衣室、茶水间等都属于服务/休闲区。座席代表的日常工作强度非常大。一个格局合理、布置温馨的休息区可以让员工充分利用休息时间，以更好的精神状态面对工作。对于提供 24×7

服务的呼叫中心，一个放有床铺的供夜班员工小憩的宿舍也是必不可少的。

行政办公区：不直接与顾客打交道的人员工作的区域，如财务，人事等人员的办公场所，以及会议室和培训室等。行政办公室和会议室的空间要求与一般的企业无异。培训教室内除了投影音响等常规培训设备外，还应具备适量的台席设备如电脑、耳麦等，使得新进员工可以在仿真的环境中学习。

## 二、动线

动线，是建筑与室内设计的用语之一。意指人在室内室外移动的点，连合起来就成为动线。动线是设计之源、设计之本。

所谓动线规划是指将建筑物内所有物品，依据人体工学、使用目的、空间需求、管理效益、人机互动等原则，做最妥善的安排，使建筑物内的人员能有效管理空间与从事相关业务，达到人、建筑空间、建筑物中的物体，三方面能互相作用，和谐共存的目的。

呼叫中心属于人员密集型空间，如果没有对动线善加规划，会造成拥挤、迂回、迷路等多种不良的状况。这会给呼叫中心的人员管理带来很大的难度。也会使身在其中的工作人员感到不方便。

在规划呼叫心动线时，需要把握以下几个原则：

### 1. 通畅原则

在呼叫心里，需要设置若干个通道(主通道及次通道)，这样有利于人员的分流。每条通道最小的宽度不低于 1.2 米，主通道甚至会有 2 米。这样即便是几个较大的班组换班也不会造成拥堵的情况。

### 2. 便利原则

呼叫中心内有许多为座席配套的功能区，比如：厕所、茶水、休息。在设置动线时，应该根据这些功能区的分布安排合理的通道，保证座席人员是在任何岗位都能迅速、方便的抵达。

### 3. 节省原则

呼叫中心的空间是很宝贵的，动线的规划应在保证上述两个原则的基础上做到

物尽其用，避免重复，提高空间利用率。

#### 4. 2米的主通道

不但是动线分流、区域分隔、避免了人员进入异性空间的方向感的问题，而且在平面中形成向上的“成长分支”，寓意积极向上茁壮成长。

动线的规划，是呼叫中心设计的第一步，也是至关重要的一步。

### 三、照明

呼叫中心是一种要求较高的室内办公环境，高强度、长时间的工作，对于 CSR 而言，视觉疲劳是主要的身体反应之一。特别是 7×24 小时的话务区，照明强度和均匀性，就更加重要。

在一些欧美国家执行着我们更加严格的环境照明标准。在英国，办公室的照明强度被要求在 700lx 以上。但是目前“照明”是很多呼叫中心营运主管很少重视的，或者说还是比较难以表达的一种需求。近年来随着自建或改建中大型呼叫中心的增加，优化照明变得可行。

在设计阶段，通过一些专业软件的运用，结合现场的朝向、采光及平面，规划出合理的照明布局。使整个呼叫中心尤其是坐席区不产生“照明死角”。同时也不会增加营建及将来使用的成本。

### 四、降噪

噪音一直是呼叫中心管理者最为困扰的问题之一。针对这一课题，不少设备供应商都相继提出了对应的解决方案，比如目前使用较为广泛的降噪功能耳麦；这些设备，很大程度上抑制了“噪音污染”对呼叫中心环境的影响，也越来越多地被使用单位所接受。但是这些都是事后的手段。如果在呼叫中心营建初期，就能通过以噪音控制理论为基础的空间设计，合理使用专业的降噪建筑材料，使呼叫中心的建筑本身具备“降噪”功能，那降噪的效果会更加理想。

在空间设计中，吸声与隔声是降噪的主要手段。

#### 1. 关于吸声

在吸声降噪过程中，常采用多孔吸声材料、板状共振吸声结构、穿孔板共振吸

声结构和微孔板共振吸声结构来实现降噪的目的。多孔材料一直是主要的吸声材料，目前被广泛运用在装饰装修工程中的是石英棉及隔音棉。

此外室内绿化对于降低环境噪音、净化空气、美化环境有着重要的作用。绿化可以控制噪声在声源和接受者之间的空间自由传播，声能遇到树叶形成的介质，其阻力比空气介质大得多，并能反射和吸收入射到树叶表面、树干、树枝上的声能。由于每片树叶的柔软性，部分声能在低音频率范围内变为树叶固有振动频率的振动声能，使其变为热能；另一部分声能被大量的树叶所吸收。由此可见，绿化如同各种物质介质一样都具有吸收声能的作用，介质的稠密度越高，则效果越明显；同时，密植的树木是声波传播途径上的绿色屏障。在众多植物中，阔叶植物是非常有利于吸声降噪的。

对于呼叫中心，绿化不但能使整个环境更为舒适，缓解员工的视觉疲劳，更是吸声降噪最简单的方法。尤其针对一些之前没有进行空间降噪规划的呼叫中心是非常行之有效的补救措施。

呼叫中心是人员高度集中的场所，其布局又主要是以开敞式为主。因此吸声是呼叫中心“降噪”最为重要的手段。我们可以针对呼叫中心的墙面、顶面进行吸声处理，对于墙面顶面受原有建筑限制不能按标准使用吸声材料的，则可使用空间吸音体来达到需要的效果。对于一些无法再进行空间吸声改造的呼叫中心，可以大面积的增加绿植来起到吸声的作用；这些手段本身的造价并不比传统的装饰装修手段贵，只是用部分的吸声材料替代传统的装修材料，从而使建筑空间本身具备吸声效果。一定会给呼叫中心未来的使用带来方便。

## 2. 关于隔音

应用专门构件将噪声源和接收者分开，隔离噪声在介质中的传播，从而减轻噪声的污染程度的技术称为隔声。

隔声这个概念还是比较好理解的，通俗点讲，就是我们用墙体或者类似的结构，将噪音隔开。在呼叫中心的空间内，有很多辅助功能的空间，如员工休息区、培训室会议室等。为了使其不影响话务员的正常工作，这些空间的分隔必须采用隔声技术。

## 思考题

1. 如何使你的应用系统与业务流程更好的匹配？
2. 如何做到客户规划、业务规划和技术规划的有机结合？
3. 环境设计中如何增加人性化因素和企业文化因素？
4. 呼叫中心的架构规划如何随发展阶段、团队规模而改变？
5. 在做基础规划时，如何做到更经济的实现目标？