

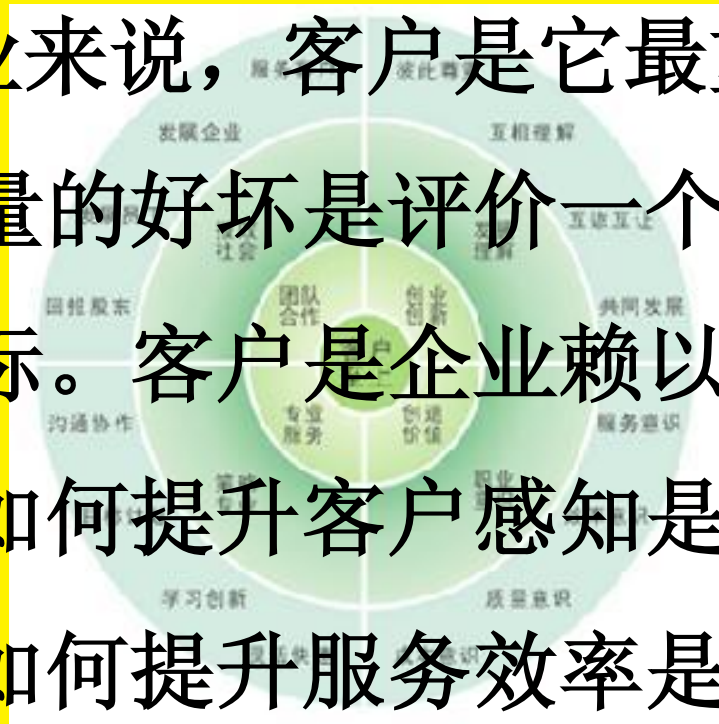


# 运营效率与客户感知的纠结

二零一零年九月



对于一个企业来说，客户是它最重要的资产，产品和服务质量的好坏是评价一个企业整体价值的一个重要指标。客户是企业赖以生存和发展的最宝贵资源，如何提升客户感知是企业发展的长期基本战略，如何提升服务效率是服务发展的长期保障战略。





两者息息相关、互相连带、纠结……  
两者息息相关、互相连带、纠结……



服务速度（为提升客户满意度）

—弃呼率、服务水平、平均应答速度

服务质量（为提升客户满意度）

—致使错误率、非致命错误率



服务效率（为控制企业成本）

—员工利用率、平均处理时间、人均日产能

服务效率（保障业务正常开展）

—员工利用率、员工缺勤率、招聘到岗率、预测准确率等



运营效率我们通过什么方式提升?



提高呼叫中心的服务成本与产能，不能

单靠降低开支，而应该通过优化流程、提高运营效率等绩效管理方法来实现，本文中主要以呼入型呼叫中心为探讨对象。



## 提升运营效率的方式



通过对交互联络，也就是录音、录屏的分析和趋势的研判，帮助CSR提升首次来电解决率。





## 提升运营效率的方式



利用自助语音系统、互连网络为客户提供多样化的沟通联络渠道，并采取多样化的激励手段鼓励客户选择这些低成本、全天候的服务渠道。

同时，内部做好相关流程、信息支持系统、知识库及相关服务质量方面的保证工作。







## 提升运营效率的方式

先进技术的采用会直接有利于提高服务效率，节省人力成本，并为客户提供多样化的沟通渠道。呼叫中心在技术规划方面要考虑可以让更多的客户来访问该呼叫中心，具体可以通过系统扩容来增加系统的处理能力。系统扩容可以缩短原来的呼叫处理时间，客户持线等待时间等，同时也要增加人工座席和IVR的容量，使客户呼入变得更容易。





## 运营效率的提升给我们带来的益处

§ 用户满意度提升

§ 重复来电降低

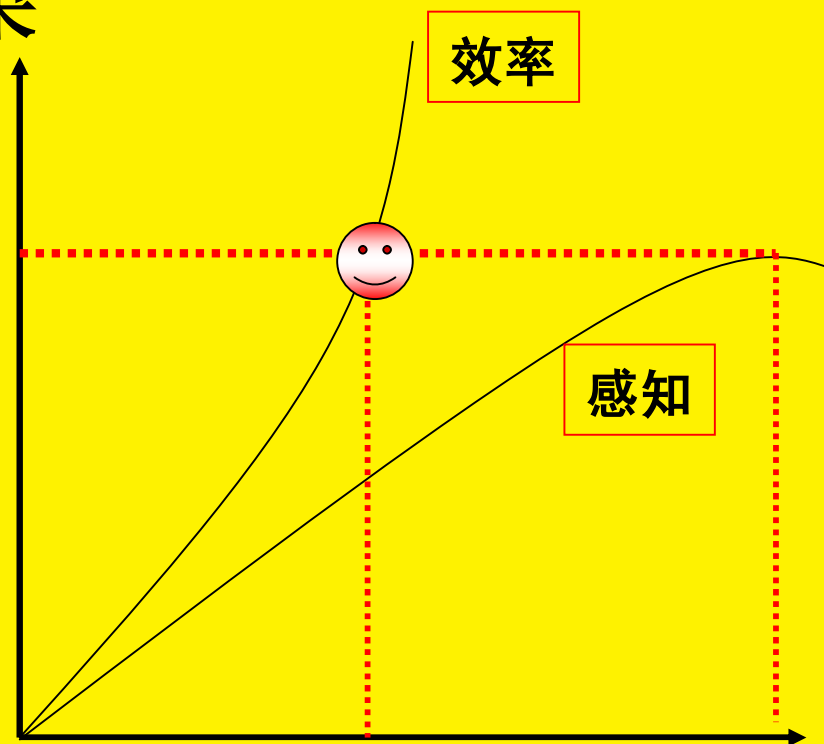
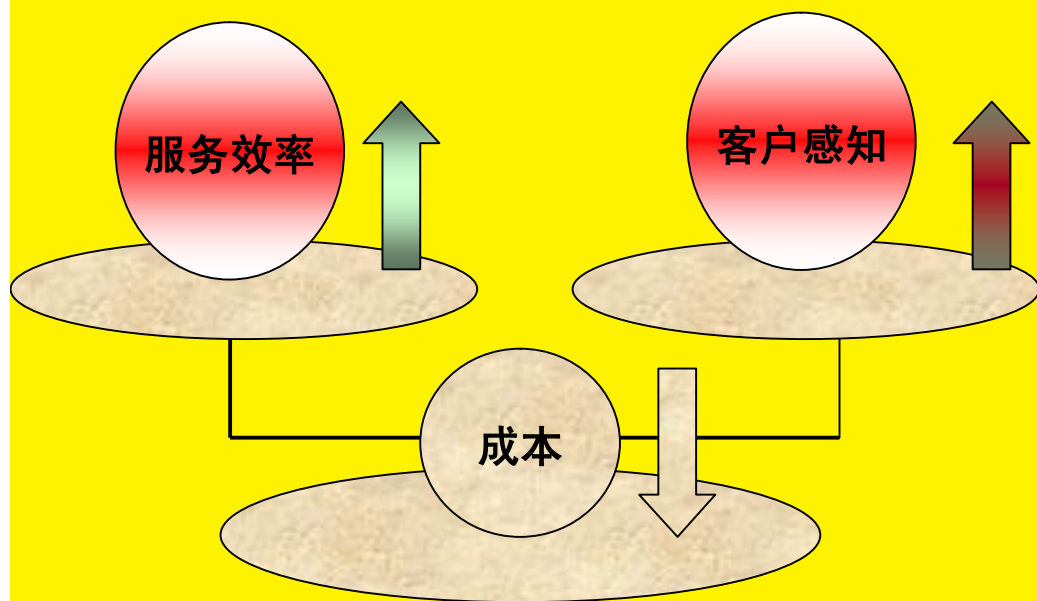
§ 每名客服代表的产能提升

§ 客服代表的收入提升

§ 企业的投入降低



## 运营效率提升所带来的效果



效率与感知关系图

**运营效率的提升，会拉动客户感知的提升，服务成本与客户抱怨度下降。但相对而言，如果过于追逐效率高增长，则会牺牲客户感知。**



呼叫中心服务好坏的最权威评价者是最终客户。

因此，我们一方面要注重内部运营效率的提升，

另一方面注重客户感知的平衡与提升，提升客户的满意度。

87955223402855  
15420546532144  
85224563215054  
25478223665523  
65585224745521  
95222454318754  
35412553789451  
54821214563346  
87955223402653  
15420546532144  
85224563215054  
25478223665523  
65585224745521  
95222454318754  
35412553789451  
54821214563346



客户感知我们通过什么方式提升？



**对一个企业来说，客户是它最重要的资产，产品和服务质量的好坏是评价一个企业整体价值的一个重要指标。**

- 丨 企业90%以上的收入来自现有客户；
- 丨 大部分的营销预算经常被用在非现有客户上；
- 丨 5%至30%的客户在客户金字塔中具有升级潜力；
- 丨 客户满意度是客户升级的根本所在；
- 丨 勉强满意的客户通常会转向同行业其他企业即竞争对手那边。



talk

客户满意=f（客户期望-客户感知）。

企业要提升客服中心的客户满意度，

就离不开呼叫中心的流程、技术、人员等要素。



## 影响客户感知的因素有哪些？

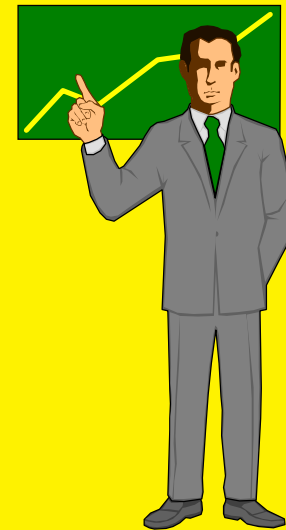
### § 自助系统能力

- § 项目是否满足需求
- § 查询方式是否快捷

### § 人工服务能力

- § 平均应答时长
- § 服务水平
- § 首次呼叫解决率
- § 业务服务处理能力
- § 员工利用率

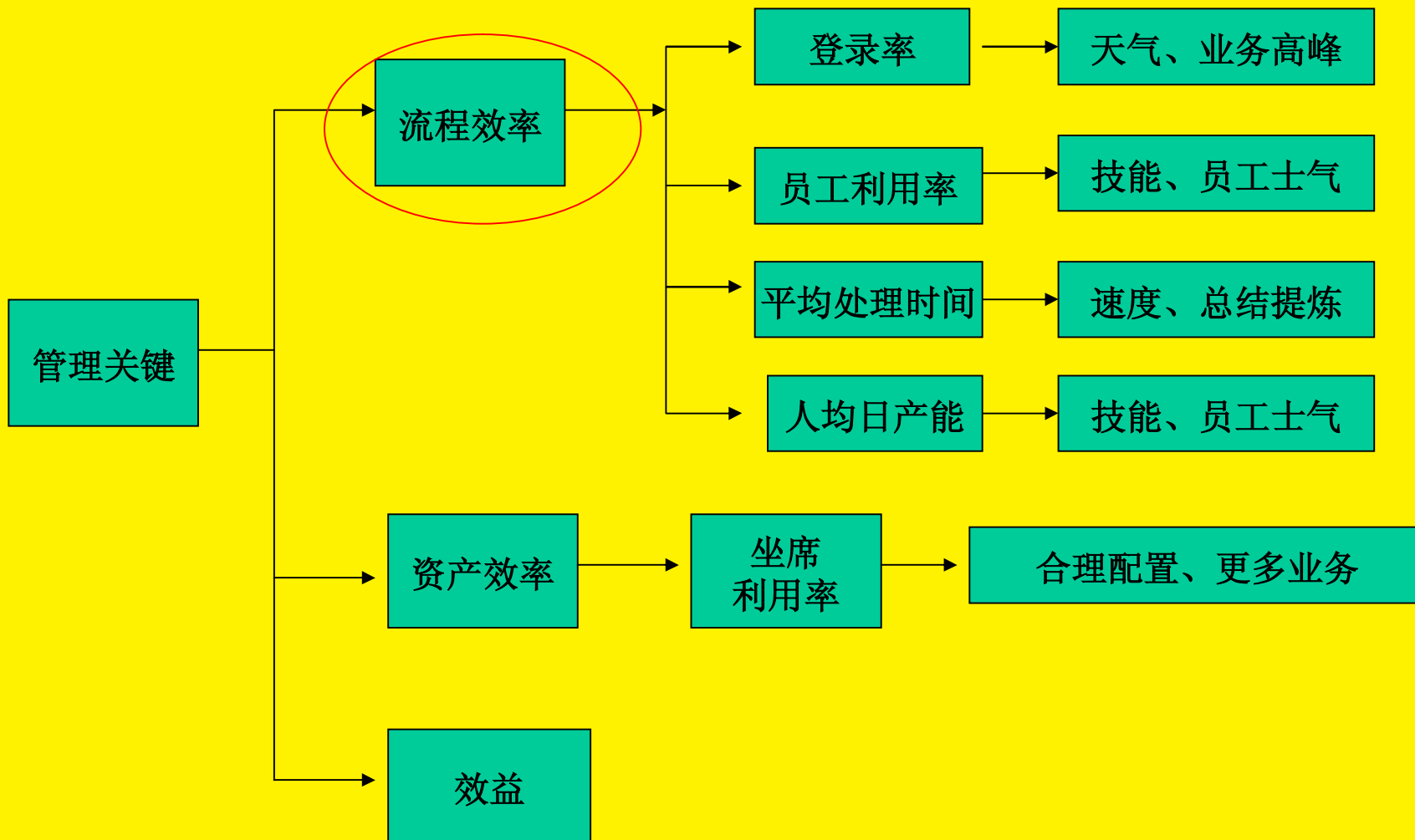
§ 自助项目与人工服务能力的提升势必直接促进客户感知的提高，但随之成本投入也会相应增加。







# 提升客户感知的管理关键





## 提升客户感知的方法



人员也是呼叫中心运营中的重要一环，他们是运营效率与客户满意度支撑的主体。



## 提升客户感知的方法

- 一个合理的呼叫中心运营组织结构是呼叫中心成功的关键，每个岗位都必须有明确的岗位需求与职责。
- 人员排班的好坏将直接影响到接听电话的数量，即影响到呼叫中心的业务水平。
- 座席人员的素质与服务质量紧密相连，这直接影响到客户的体验，呼叫中心可以通过培训和监督座席人员来提高服务质量。
- 呼叫中心不仅要对接席人员进行管理，也要规划他们的职业生涯。



运营效率



运营效率提升，会直接推进客户感知的提升吗？  
运营效率提升，会直接推进客户感知的提升吗？

运营效率与客户感知最理想的状态与结果是达到双平衡！  
运营效率与客户感知最理想的状态与结果是达到双平衡！

# 运营效率提升，会直接推进客户感知的提升吗？

## 运营效率提升，会直接推进客户感知的提升吗？



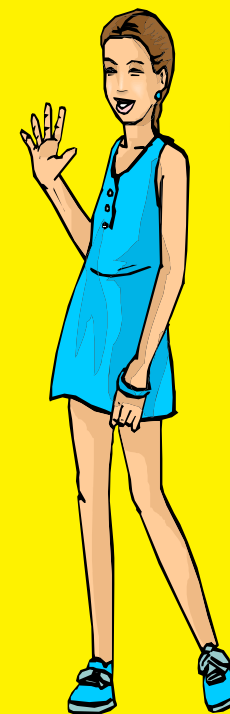
☀ 接通率提升

☀ 客户等待缩短

☀ 平均通话时长减少

☀ 工时利用率增加

☀ 运营效率提升了，客户“入门”的接通感知提升了，电话“拨的通”了！



# 运营效率提升，会直接推进客户感知的提升吗？

## 运营效率提升，会直接推进客户感知的提升吗？



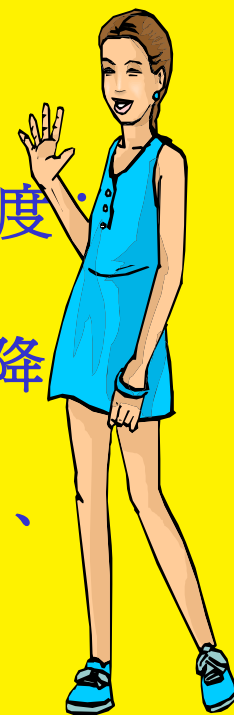
✿ 平均通话时长的压缩、工时利用率的增加，一方面促进了接通效率的提升，但也带来了相应的矛盾：

✿ 平均通话时长控制会影响到客服代表的解释与表述的耐心程度：

✿ 话务量的控制会造成客服代表因“抢量”而造成的服务质量下降

✿ 工时利用率的加码，加班延长，会使客服代表产生工作倦怠、疲惫、流失！

✿ 过于追求高效率，会牺牲并影响到客户感知。





# 如何达到运营效率与客户感知的平衡？！

§ 效率匹配

§ 感知平衡





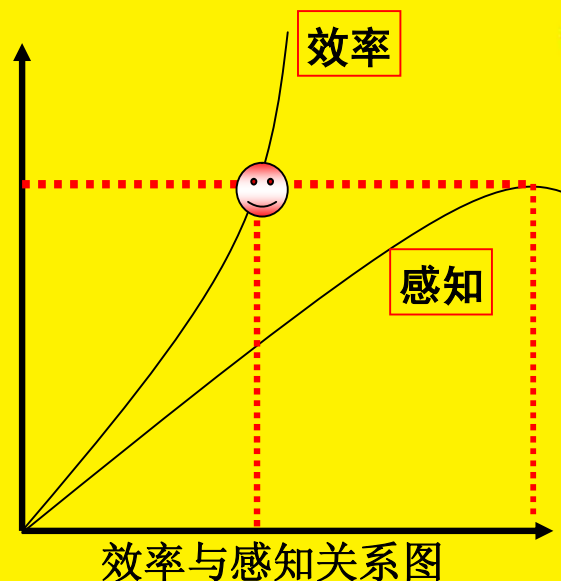
## § 效率匹配

- 增加自助服务功能与项目，减少人工资源占用；
- 20%VIP客户的优先接入，80%普通客户的分级接入；
- 通话时长与信息传递的匹配管理，要将信息完全的传递给客户；
- 注重员工效能的管理，不一意的追逐工时利用率的增加。

§ 在提升运营效率的同时，注重关注服务内涵，关注员工感知！

§ 对于呼入型客服呼叫中心而言，其应更多充当企业的售后支撑，达到效率与感知的双均衡与双提升。赋予其更多的是服务角色，而非赢利角色，其更大的服务内涵是利用服务提升感知，而非追逐高效率而造成客户感知的缺失。在管理中，找到并达到效率与感知的**双平衡点**，不仅是一门管理艺术，也是运营课题！

## § 感知平衡







感谢倾听!