

浅谈外包呼叫中心精细化管理

陈哲敏

目录

- I 行业与公司介绍
- II 规范化服务与精细化服务
- III 精细化服务的设计

外包与呼叫中心

• 呼叫中心能做什么

呼入服务

投诉处理
客户服务
技术支持服务
电邮支持服务

呼出服务

建立销售线索和订单维护
账单支付和付款通知服务
各种调研服务
销售推广服务
顾客数据维护服务

数据分析服务

数据挖掘服务
专业数据报表分析

直复营销服务

Email 营销
短信
彩信
直邮
....

新思考：从规范服务到精细服务

企业思维下的“规范服务”

- 呼叫中心的设施标准化
- 座席员服务按照规定来操作
- 话术,脚本,甚至声音,严格按流程运作
- 客户满意度由顾客自行决定填写
- 物流、**SMS**、媒体等服务需要收费

.....

顾客思维下的“精益服务”

- 设施、氛围、文化的差异化布置
- 座席员最好能急我所急，想我所想
- 服务流程最好能有些弹性，特别要省时、高效、个性化
- 如果有奖励或者反馈，我愿意写下真实的评论
- 收费可以，但希望价格合理、可承受

.....

是顾客太挑剔？还是服务不够精益？



精细化管理

被誉为科学管理之父的泰勒，早年做过学徒，后来不断从杂工、技工、技师、维修工长一路成长为总工程师。1881年，25岁的泰勒在钢铁工厂工作期间，通过对工人操作动作的研究和分析，消除不必要的动作，改正错误的动作，确定合理的操作方法，选定合适的工具……这些让泰勒总结出来一套合理的操作方法和工具培训工人，使大多数人都能达到超过定额。1911年，泰勒发表了《科学管理原理》一书，这是世界上第一本精细化管理著作。



精细化管理（一）

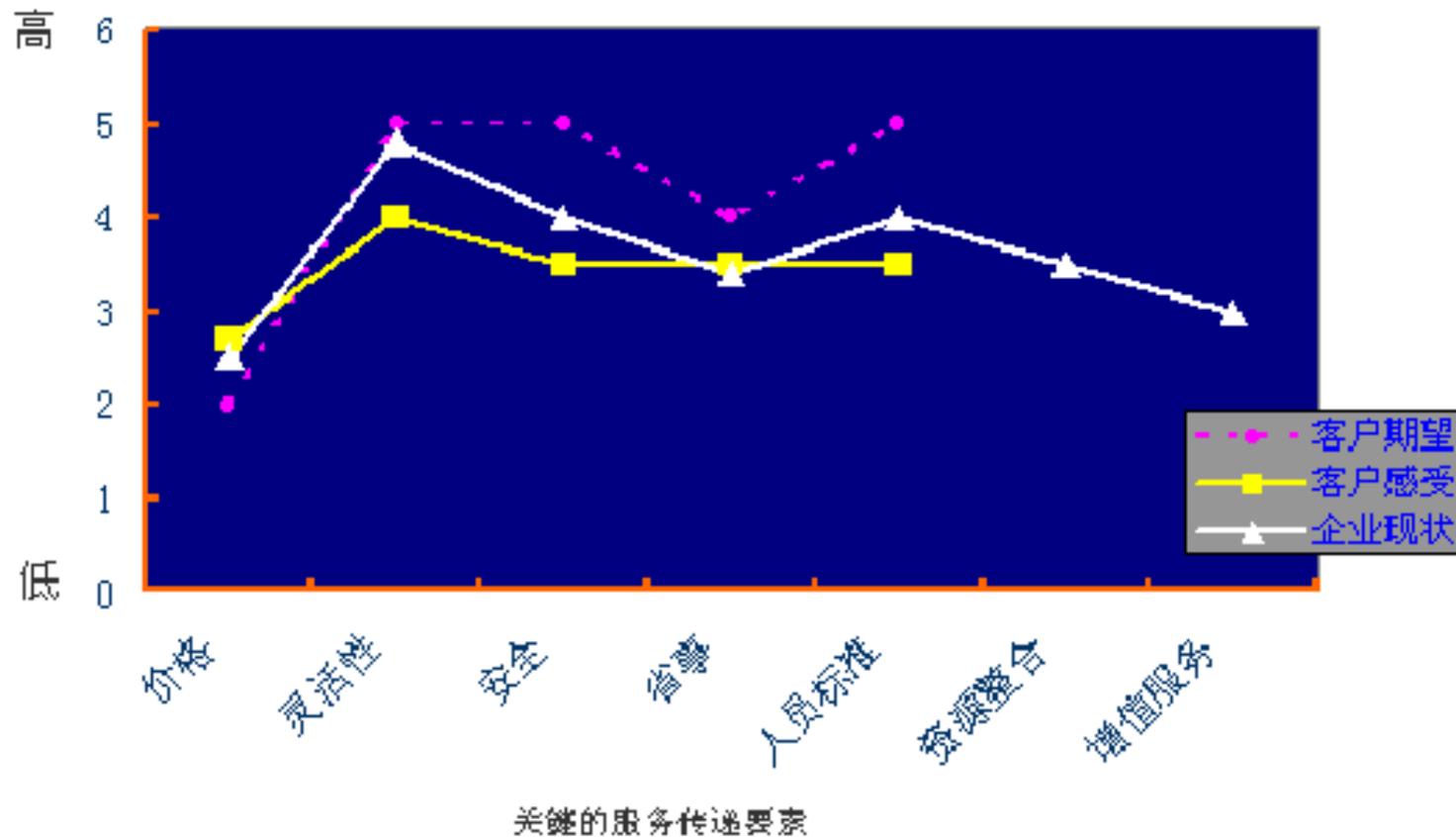
体会客户感知价值，识别关键点

- 顾客感知价值一般可以分为感知利得和感知利失要素
- 降低感知利失，实际上提升了服务的功能价值，属于“保健因素”
- 提升感知利得，依靠情感价值打动顾客，则属于“激励因素”
- 能够真正打动顾客内心的，才可称得上关键价值点
- 依据关键价值点，对顾客进行“基于价值”的分类

呼叫中心价值曲线图

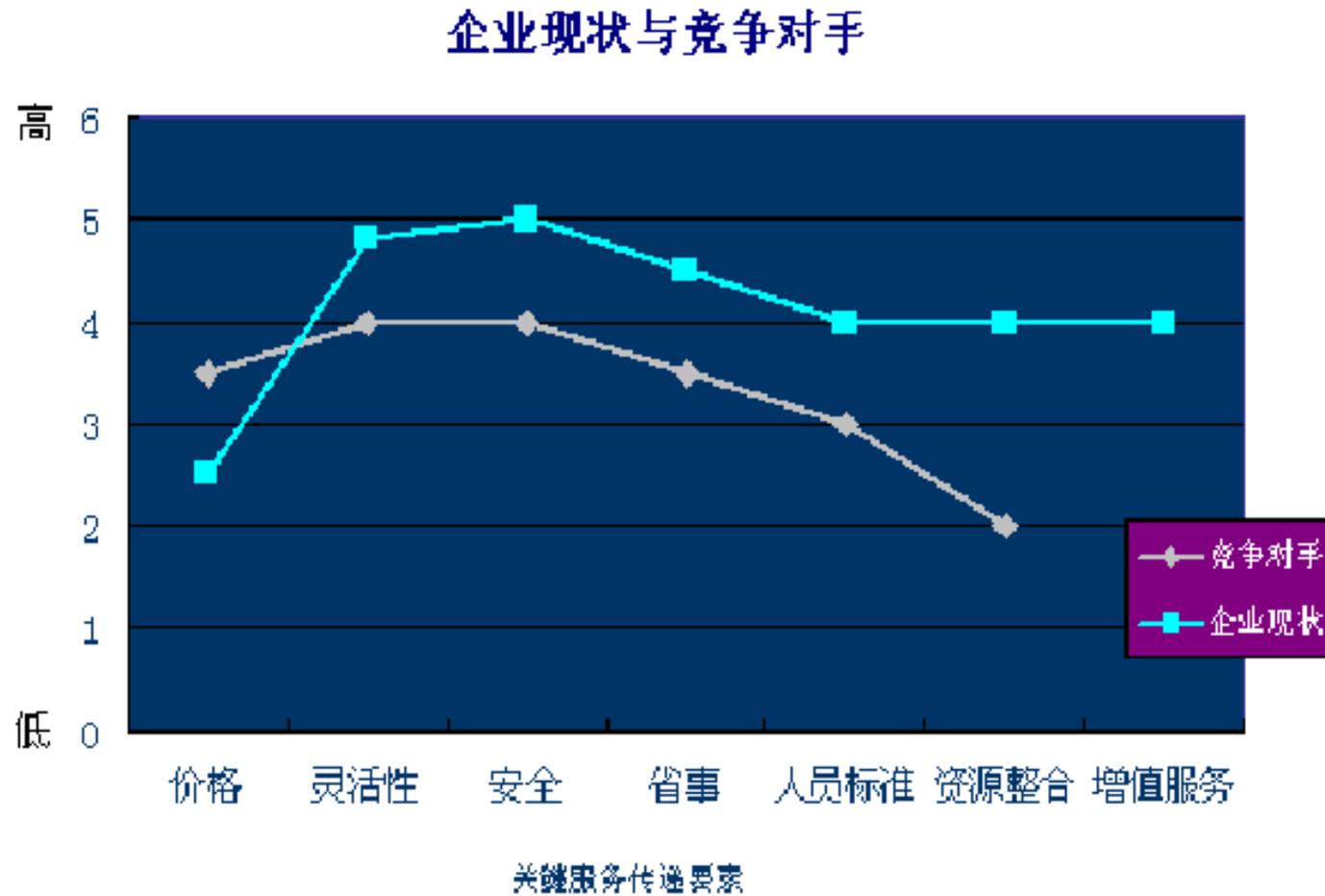
客户感知,客户期望与我们

客户期望与客户感受同企业现状



呼叫中心价值曲线

- 竞争对手与新的我们



精细化管理（二）

通过服务界面、流程、人员表现出新的服务要素组合

- 界面是交互的窗口，是影响客户，座席看的见摸的着的第一体会瞬间
- 逐步将内部管理控制的流程设计为基于顾客关键价值点的外部流程导向，为顾客留下难忘的服务体验过程
- 人员服务规范化和标准化固然重要，但要更多地做到移情、换位、适度，积极响应顾客在乎的关键价值点
- 界面+流程+人员=精益的顾客服务体验

花桥易方鸟瞰图

传统场地



精细化管理（三）

用系统升级带动关键点改进

- 标准化、规范化服务是服务管理的基础，然而，经典的服务质量、顾客满意、顾客价值、精益制造思想往往从多重构面、期望-感知、得-失、节约成本等角度入手，导致服务企业无法完整审视顾客服务过程，更容易忽略顾客的情感价值。
- 系统升级不仅弥补了单独领域改进的缺陷，实现协同增效，更重要的是，用基于顾客视角的关键价值点而不是行业规则、习惯等看似合理但充满挑战的理念来真正提升服务价值。

谢谢大家!

