
客户中心能力成熟度模型

（2025 版）

目录

客户中心能力成熟度模型介绍.....	4
A. 客户中心能力成熟度模型的背景.....	4
B. 客户中心能力成熟度模型标准体系的构成.....	5
C. 客户中心能力成熟度模型标准体系的实施目标.....	6
D. 客户中心能力成熟度模型国际标准组织机构.....	6
E. 客户中心能力成熟度模型国际标准组织的愿景与使命.....	7
客户中心运营机构能力成熟度模型说明.....	8
A. CC-CMM-OC 的设计思路.....	9
B. CC-CMM-OC 适用对象.....	12
C. CC-CMM-OC 的价值.....	12
D. CC-CMM-OC 认证等级定义.....	13
E. CC-CMM-OC 条目评分方式.....	14
F. CC-CMM-OC 等级认证要求.....	14
客户中心运营机构能力成熟度标准条目.....	15
1.0 设计与规划.....	16
1.1 文化与战略.....	17
1.2 管理体系.....	18
1.3 环境管理.....	19
1.4 信息系统.....	20
1.5 应急管理.....	21
1.6 安全管理.....	22
1.7 持续改善机制.....	23
2.0 运营与管理.....	23
2.1 流程.....	24
2.1.1 流程设计.....	24
2.1.2 业务流程.....	25
2.1.3 管理流程.....	26
2.1.4 流程实施、控制与优化.....	28

2.2 人员.....	29
2.2.1 入职与离职.....	29
2.2.2 培训与援助.....	30
2.2.3 沟通与协调.....	31
2.2.4 考核与激励.....	32
2.2.5 员工满意度调查.....	33
2.3 技术.....	34
3.0 数据与绩效	35
3.1 绩效管理体系的建立	36
3.2 绩效数据的 CRUCIAL 原则.....	37
3.3 绩效指标.....	39
3.4 绩效成果.....	40
4.0 客户体验	41
4.1 下游客户	42
4.1.1 下游客户信息管理.....	42
4.1.2 下游客户满意度评估	43
4.2 上游客户	44
4.2.1 上游客户沟通管理.....	44
4.2.2 上游客户满意度评估与提高.....	45
5.0 创新与提高	46
5.1 战略与流程创新.....	47
5.2 系统与应用工具创新.....	48
5.3 新服务与方案的开发与执行.....	49
5.4 客户生命周期管理.....	50
5.5 客户价值挖掘	51

客户中心能力成熟度模型介绍

Customer Center - Capability Maturity Model

A. 客户中心能力成熟度模型的背景

CC-CMM 国际标准组织成立于 2007 年，由 CC-CMM 标准指导委员会、CC-CMM 标准研究中心和 CC-CMM 标准认证机构组成。成立至今通过开展海内外宏观研究，协助国家部委构建面向呼叫中心整体和个人的提升和评测体系，树立行业标杆和最佳实践，出版行业运营管理书籍，定期发布客户中心行业发展报告，结合科技发展及社会动态分享学术论文等方式推动中国客户中心行业进步，对标国际先进理念，融入全球化发展进程。

目前 CC-CMM 国际标准组织已为超过 450 家企事业单位提供咨询和认证服务，服务对象涵盖政务服务、公用事业、汽车、金融、制造、民航、通信、物流、快销、医疗、互联网等各个领域。服务单位包含北京 12345、上海 12345、广州 12345、深圳 12345、杭州 12345、贵阳 12345、昆明 12345、宁波 12345、上海 12333、北京 12320、重庆 12366、广州 12315、国家电网 95598、广西电力 95598、云南电力 95598、天津能源投资集团、中国邮政集团、中移在线集团、广东移动、浙江移动、智慧联通北一中心、上海联通、广东电信、江苏电信、中信银行信用卡中心、重庆银行、成都银行、太平洋保险、泰康人寿、中英人寿、众诚保险、华安基金、申万宏源、银联商务、唯品会、一号店、58 同城、同程旅游、苏宁云商、环球易购、方太集团、顺丰集团、罗莱家纺、奔驰（中国）、标致、雪铁龙、一汽集团、神州专车、家有购物、好享购物、泰盈科技、电讯盈科、易宁正弘、东风鸿泰、深圳航空、厦门航空、一起飞、途虎养车、雅培、天威视讯、泸州老窖、绿源电动车等。

由 CC-CMM 标准组织定期发布的《客户中心产业发展报告》以及负责撰写并通过清华大学出版社等出版发行的超过 25 本专业运营管理书籍（包括《政务热

线运营管理的理论与实践》、《呼叫中心设计与规划》、《客户中心能力成熟度模型》、《人工智能训练师》、《基于客户中心的绩效管理与数据分析》等）对行业整体发展起到极大的帮助作用。

同时我们结合运营能力成熟度模型和人员胜任力模型，联合相关部委开发并实施了呼叫中心从业人员的知识认证体系，其中包含人社部《呼叫中心服务员》、工信部教育考试中心《数字化政务服务》、《大数据分析师》、《人工智能开发工程师》等。体系中的 CC-CMM ACE 资质认证至今已完成 61 期，参训学员近 2500 人。

每年作为全球呼叫中心联盟 Contactcenterworld 战略合作伙伴，CC-CMM 国际标准组织还负责向该机构推荐中国优秀呼叫中心代表去参加亚太及全球评选。历年代表中国参加评选并获得国际奖项的单位有：中信银行信用卡中心、浙江移动、广东移动、厦门航空、货车帮、浙江电信、上海 12345、广州 12345、深圳 12345 等。

B. 客户中心能力成熟度模型标准体系的构成

CC-CMM 包含：

- CC-CMM-OC：客户中心运营机构能力成熟度标准（CC-CMM-Operation Center）
- CC-CMM-ITSD：IT 服务台运营能力成熟度标准（CC-CMM-IT Service Desk）
- CC-CMM-CB：客户中心专业园区能力成熟度标准（CC-CMM-Corporate Base）
- CC-CMM-PC：客户中心管理人员标准（CC-CMM-Professional Certification）

C. 客户中心能力成熟度模型标准体系的实施目标

为客户中心运营机构、客户中心专业园区、客户中心管理人员提供一套综合的、系统的管理手段与方法，促进整体运营水平、服务水平与管理水平的提升。实施效果主要体现在以下几个方面：

1. 为过程能力提供了一个阶梯式的进化框架。
2. 指明了一个成熟的客户中心运营机构、专业园区以及管理人员要关注的工作点、这些工作点之间的关系、以及以怎样的先后次序，一步一步的做好这些工作使所在组织走向成功。
3. 通过与国际标准的不断比对，帮助客户中心运营机构、专业园区整合资源、明确定位与发展方向，在市场竞争中取得优势。
4. 确保产出以及投资所带来的收益。

D. 客户中心能力成熟度模型国际标准组织机构

CC-CMM (Customer Center - Capability Maturity Model) 国际标准组织包括三个运行单元，以三位一体的方式各自独立且协同运行。

■ CC-CMM 国际标准指导委员会

职能：CC-CMM 国际标准的内容制定、更新以及对实施流程的规范、指导与监督。

■ 复旦大学 CC-CMM 国际标准研究中心

职能：产业研究、标准体系研究与开发、标杆测评方法研究，为标准组织提供学术支撑。

■ CC-CMM 国际标准认证机构

职能：CC-CMM 国际标准的市场推广与认证执行。

E. 客户中心能力成熟度模型国际标准组织的愿景与使命

■ CC-CMM 国际标准组织的愿景（VISION）

致力于提供卓越的指标与衡量服务，成为客户互动与客户关系管理领域里的国际权威标准组织。

■ CC-CMM 国际标准组织的使命（MISSION）

1. 企业 - 通过标准实施，帮助企业在发展专业能力、改善运营管理、提升客户体验的同时，降低成本、提高收入、实现业务成长。
2. 行业 - 以能力成熟度模型为基础，帮助行业实现高绩效与专业化管理，构建统一有效的话语体系，推动行业不同业务间沟通与交流。
3. 产业 - 帮助中国客户中心产业融入全球化进程，开展宏观研究，构建标杆数据、最佳实践与评测体系，助力产业整体、可持续发展。

客户中心运营机构能力成熟度模型说明

A. CC-CMM-OC 的设计思路

“DEMOI 系统”是一套完整的以“客户为中心”的客户中心运营管理工具。



1.0 设计与规划

- 1.1 文化与战略
- 1.2 管理体系
- 1.3 环境管理
- 1.4 信息系统
- 1.5 应急管理
- 1.6 安全管理
- 1.7 持续改善机制

2.0 运营与管理

- 2.1 流程
 - 2.1.1 流程设计
 - 2.1.2 业务流程
 - 2.1.3 管理流程
 - 2.1.4 流程实施、控制与优化
- 2.2 人员
 - 2.2.1 入职与离职
 - 2.2.2 培训与援助
 - 2.2.3 沟通与协调
 - 2.2.4 考核与激励
 - 2.2.5 员工满意度调查
- 2.3 技术

3.0 数据与绩效

- 3.1 绩效管理体系的建立
- 3.2 绩效数据的 CRUCIAL 原则
- 3.3 绩效指标
- 3.4 绩效成果

4.0 客户体验

- 4.1 下游客户
 - 4.1.1 下游客户信息管理
 - 4.1.2 下游客户满意度评估

4.2 上游客户

4.2.1 上游客户沟通管理

4.2.2 上游客户满意度评估与提高

5.0 创新与提高

5.1 战略与流程创新

5.2 系统与应用工具创新

5.3 新服务与方案开发与执行

5.4 客户生命周期管理

5.5 客户价值挖掘

B. CC-CMM-OC 适用对象

按照业务类型划分包括：

客户服务中心、帐务催缴中心、现场派遣服务受理中心、预定中心、电话营销或销售中心、技术支持中心等。

按照行业进行划分包括：

通信行业、金融业、IT 与互联网行业、消费产品业、政府与公用事业、医疗卫生行业、制造业、能源行业、交通运输业，旅游服务业等。

C. CC-CMM-OC 的价值

1. 提高客户满意度与提高服务质量：为客户提供优质满意的服务，将自己的品牌从质量逐步延伸至服务；创造服务美誉，增加品牌内涵。
2. 提高专业运营能力：改善客户中心相关运营机构的绩效，增强系统管理能力，促进科学管理，进行科学的战略规划与部署，确立最佳运营模式与运营计划。
3. 降低运营成本、提高收入：通过科学管理与运营水平的提升，最终达到节约成本与扩大收益的目的。
4. 提高运营效率：客户中心相关运营机构可以结合其特点，充分发挥自身的优势；通过多种手段与方式，为其内部运营与管控带来更多直接或间接的效益。

D. CC-CMM-OC 认证等级定义

应用级（CC-CMM L1）：客户中心运营机构能证明运用能力成熟度模型有效配置软、硬件设施，明确定义与规范流程、培养团队与管理绩效；其日常运营管理方法基本符合能力成熟度模型标准体系，能证明绩效改善机制已具备持续改进的基础，能够阶段性实现上下游客户的标准要求。

专业级（CC-CMM L2）：客户中心运营机构具有持续实现应用级标准的能力，运营体系能在标准的指引下不断优化，覆盖模块包括人力资源、业务流程、管理流程、数据分析、现场管理等，能证明具备建有专业化管理团队，保障上下游客的要求基本实现与持续改进。通过 L2 级认证单位整体运营能力达到国内标杆客户中心水平。

标杆级（CC-CMM L3）：客户中心运营机构具有持续实现专业级标准的能力；具有至少五年以上运营积累，存在与能力成熟度模型相集成的运营管理系统；通过系统性分析、商业智能支撑与行动方案，使关键流程级别指标持续达标或提升，关键上下游客户指标经标杆测评证明达到行业领先水平。通过 L3 级认证单位整体运营能力达到亚太标杆客户中心水平。

精益级（CC-CMM L4）：客户中心运营机构具有至少八年以上运营积累，能证明对其客户中心运营机构文化与战略进行渐进明晰与周期性管理，持续进行定性与定量相平衡的运营管理，能证明有能力通过精益工具与相关数据分析来实现运营绩效与上下游客户体验的持续改善；体现全球客户中心市场的最佳实践。

卓越级（CC-CMM L5）：客户中心运营机构具有十年以上运营积累与持续实践精益管理；能证明通过有效实施战略一体化工具，持续推动内外部创新，通过有效机制提供与拓展客户生命周期服务或解决方案；完善主动运营预警与危机应急处理机制；引领全球客户中心发展。

E. CC-CMM-OC 条目评分方式

1. 条目评分角度：

- 方法合规（C-Rate）：方法的正确性
- 执行到位（F-Rate）：执行的正确性

2. 条目评分分数：

- 10 分：完全符合 CC-CMM-OC 的要求
- 5 分：部分符合 CC-CMM-OC 的要求
- 0 分：不符合 CC-CMM-OC 的要求

F. CC-CMM-OC 等级认证要求

级别	名称	合格要求		
		方法合规	执行到位	总分
L1	应用级	1.0 - 4.0 中条目至少 80%方法合规	1.0 - 4.0 中条目至少 60%执行到位	2250
L2	专业级	1.0 - 4.0 中条目至少 90%方法合规	1.0 - 4.0 中条目至少 70%执行到位	2500
L3	标杆级	1.0 - 4.0 中条目 100%方法合规	1.0 - 4.0 中条目至少 80%执行到位	2750
L4	精益级	1.0 - 4.0 中条目 100%方法合规 5.0 中条目至少 80%方法合规	1.0 - 4.0 中条目至少 90%执行到位 5.0 中条目至少 70%执行到位	3200
L5	卓越级	1.0 - 4.0 中条目 100%方法合规 5.0 中条目 100%方法合规	1.0 - 4.0 中有 100%的条目执行到位 5.0 中条目至少 90%执行到位	3380

CC-CMM-OC

客户中心运营机构能力成熟度标准条目

1.0 设计与规划

设计与规划关注客户中心运营机构的整体建设与构成。其目的是确保客户中心运营机构健康与可持续的发展，从而为其运营与管理、数据与绩效、客户体验与创新与提高提供系统的、完整的指导与输入。

- 1.1 文化与战略
- 1.2 管理体系
- 1.3 环境管理
- 1.4 信息系统
- 1.5 应急管理
- 1.6 安全管理
- 1.7 持续改善机制

1.1 文化与战略

1. 客户中心运营机构要明确定义自己的核心价值、愿景与使命，并文档化。
2. 员工要理解与接受客户中心运营机构的文化，工作行为要与其文化相匹配。
3. 客户中心运营机构的战略规划要与其文化保持一致性，并文档化。
4. 客户中心运营机构及其部门要依据整体战略规划制定年度计划，并文档化。
5. 年度计划要明确相关任务责任人、不同阶段的里程碑以及具体的行动方案，要包含量化指标。

1.2 管理体系

6. 管理体系要规范客户中心运营机构的整体运营。
7. 管理体系的制定要与客户中心运营机构文化与战略相匹配。
8. 每年要对管理体系进行一次审核；针对审核过程中发现的问题要明确责任人，并在规定时间内制定行动来加以纠正，相关信息要记录归档。
9. 要与客户中心运营机构的支撑部门建立合作承诺，内容至少包含需求响应时间与完成时间。
10. 要与客户中心运营机构的支撑部门合作，以确保不同服务渠道提供的产品内容与服务信息的一致性与及时性。

1.3 环境管理

11. 客户中心运营机构现场要有合理的布局，既保证各功能区域间互不干扰，又能维持相互间有效的沟通与协调。功能区域至少包含座席区、配套服务区与行政办公区。
12. 客户中心运营机构现场至少要考虑到布局整体性、视觉效应、照明效果、噪音控制、空调新风与空气净化要素，并能证明以上要素没有影响到员工的日常工作。
13. 客户中心运营机构的现场设计要考虑个性化与人性化，并对员工的工作情绪与意愿产生正向激励。
14. 客户中心运营机构的 IT 机房至少要考虑到温度、湿度、UPS 供电、空调新风、消防设备、视频监控要素，并能证明这些要素没有影响到机房的安全性及灾难应对能力。

1.4 信息系统

- 15. 信息系统的配置要与客户中心运营机构的文化与战略以及管理体系相匹配，同时要考虑客户体验的要求。
- 16. 要有明确的部门或专人负责管理客户中心运营机构的信息系统。
- 17. 要定期审核信息系统，并升级系统以满足业务的需求。
- 18. 要清晰地识别所有信息系统资产，编制并维护所有重要资产的清单及其对应的责任人。
- 19. 每年至少组织一次相关人员对信息系统完整性、适用性与安全性的评审；评审结果及后续的行动方案要记录归档。

1.5 应急管理

- 20. 客户中心运营机构要识别并评估可能引起业务过程中断或对业务产生负面影响的各种风险。
- 21. 风险评估应根据时间、损坏程度与恢复周期确定其发生的概率与影响。
- 22. 客户中心运营机构要根据风险识别与评估的结果，制定相应的应急规划，并文档化。
- 23. 客户中心运营机构的应急规划要包含六大环节：预防措施、预测预警、信息报告、信息发布、应急响应、处置与恢复重建。
- 24. 要定期测试应急规划，并根据业务要更新相关内容，以确保其及时性与有效性；测试及更新的结果要记录归档。

1.6 安全管理

25. 客户中心运营机构要至少具备以下方面的安全策略：人员安全管理、物理安全管理与信息安全管理，并明确责任人与文档化。
26. 具备常态化沟通渠道以确保信息安全问题与薄弱点能够通过渠道传达到相关部门或个人，以便及时采取纠正措施。
27. 对于能够接触到客户中心运营机构保密信息的人员，要签订保密协议且至少一年对保密协议的适宜性、有效性进行审核。
28. 客户中心运营机构人员在正式上岗前必须接受安全管理方面的培训，并通过相应考试。具备针对安全违规人员的纪律处理流程并文档化。
29. 客户中心运营机构对第三方要有明确的安全管理流程。
30. 要使用安全边界，保护包含信息与信息处理设施的区域，确保只有授权人员才允许访问，授权人员出入必须佩戴工作权限标识。
31. 要监视主要系统资源的使用情况，对异常现象采取措施。
32. 办公区域内的所有公共资产由相应部门监管，任何个人未经授权不得移动资产位置。
33. 要具备书面的数据安全策略维护客户以及客户中心自身的数据安全。内容至少包括移动介质的管理、软件安全机制、网络安全机制、备份策略。
34. 客户中心运营机构要对与客户相关的完整操作过程进行记录归档。
35. 至少每年进行一次安全策略审核。对于发现问题时，在规定时间内制定行动来纠正，并记录归档。

1.7 持续改善机制

- 36. 客户中心运营机构要建立一套持续改善机制从整体上提升运营管理水平，持续改善机制的制定要与客户中心运营机构的文化与战略相匹配，并文档化。
- 37. 持续改善的具体措施要有明确的部门或个人负责。
- 38. 客户中心运营机构的持续改善活动要全员参与，其日常行为要与之相匹配。

2.0 运营与管理

客户中心运营机构的运营与管理关注整个运营过程的计划、组织、实施与控制。其目的是通过良好的运营与管理，使客户中心运营机构有效地为上下游客户提供其所期望的产品与服务。

2.1 流程

2.2 人员

2.3 技术

2.1 流程

2.1.1 流程设计

- 39. 客户中心运营机构要制定一套完整的、层级化的流程体系；体系中的各个流程相互连贯，作为一个有机的整体指导日常的运营管理工作。
- 40. 客户中心运营机构的流程体系要包含两大类流程：业务流程与管理流程。
- 41. 流程体系与流程内容的制定要与客户中心运营机构的文化与战略相匹配，并文档化。
- 42. 流程及流程文档要有明确的部门或专人负责维护与管理，至少每年对流程体系进行一次审核与更新，审核结果及行动方案要记录归档。
- 43. 流程体系与流程文档要提供统一的逻辑链接入口，员工要清楚与其相关流程文档的存放位置。

2.1.2 业务流程

- 44. 业务流程分类要涵盖所有的服务渠道，业务流程要至少包含基本业务流程与投诉建议类流程。
- 45. 要根据客户的要求制定业务流程。如果客户没有要求，流程制定要以实现上游客户、下游客户以及客户中心运营机构目标为目的。
- 46. 与下游客户相关的关键流程要有明确的程序，程序能够帮助实现上游客户以及客户中心运营机构的要求与目标。

2.1.3 管理流程

业务监控流程

- 47. 客户中心运营机构要制定流程来监控业务的处理过程；业务监控流程至少要定义以下内容：监控内容、抽样方式、监控频率与监控方式。
- 48. 业务监控的目的是找出流程层面的问题与个人层面的问题，并加以更正。
- 49. 要对从事监控的人员与被监控人员提供培训，让他们理解业务监控的方式与评分标准。每月至少一次对评分一致性进行校验。
- 50. 监控结果要告知被监控的人员，并且对未达到要求的人员进行辅导。

人力配备与排班流程

- 51. 人力配备与排班流程要涵盖所有关键业务线。
- 52. 要根据历史数据与业务发展等预测未来的业务量所可能到达的模式与数量，如果实际业务量与预测存在显著差距，要进行分析并防止在以后的预测中发生类似的问题。
- 53. 要根据预测的数量制定排班计划，排班计划要考虑业务需求、员工感知与管理可控三大维度，排班方法要文档化。
- 54. 对于缺勤人员要记录归档，并至少每季度分析一次。
- 55. 每月要根据预测的数量来测算人力配备需求，测算周期的跨度至少不低于培训与招聘周期的总与。

绩效管理流程

- 56. 客户中心运营机构要有完整的绩效管理流程来促进整体与员工个人绩效的提升，并保证战略目标的实现。
- 57. 绩效管理流程至少应包括绩效计划、绩效监控与辅导、绩效评估、绩效反馈及绩效改进。

58. 客户中心运营机构的部门与员工要定期制定绩效计划，绩效计划的制定要与文化与战略、客户的要求相匹配。

知识管理流程

59. 客户中心运营机构要有完整的知识管理流程来支撑日常的业务运作。

60. 知识管理流程的内容必须覆盖所有影响知识管理活动的关键因素，至少应包括知识共享、知识产权保密以及具体文档的采编、整理、录入、审计。

61. 每年至少组织一次相关人员对知识内容的完整性、适用性的评审，评审结果要记录归档。

2.1.4 流程实施、控制与优化

- 62. 员工的日常工作内容与行为要与流程体系保持一致，并根据流程要求完成日常工作。
- 63. 员工在上岗前要接受相关的流程培训，并通过相应的考试。
- 64. 对员工至少每年进行一次流程认知度的再审核。
- 65. 在业务情况或客户需求发生变化时，业务负责人要提出流程更新请求，并由明确的部门与相关负责人讨论通过后，由指定的部门更新相关文档。
- 66. 日常运营过程中要控制流程的正常运行并不断优化，更新流程以便更有效地完成日常工作，满足上游客户与下游客户的要求。
- 67. 对更新的流程，要通过一定的方法让相关人员了解与掌握。

2.2 人员

2.2.1 入职与离职

- 68. 客户中心运营机构要制定一套完整的人员招聘、入职与离职管理的制度与流程，并文档化。
- 69. 所有岗位要有职位说明，职位说明要明确定义每个岗位的最低技能要求与工作职责。
- 70. 要根据业务需求制定招聘说明，招聘说明要至少包含职位说明中所要求的但无法通过岗前培训取得的能力、学历与专业知识要求以及岗位工作介绍。
- 71. 在招聘过程中，客户中心运营机构要向应聘者介绍企业概况与岗位要求，同时了解应聘者自身技能、综合素质与发展方向是否与招聘需求相匹配。
- 72. 对于应聘者的简历，在使用后要统一保存或销毁。
- 73. 新员工在正式处理业务前要通过明确的方式证明其具备该岗位所要求的最低技能要求。
- 74. 管理人员要在新员工入职后的前两个月以及转正前与新员工进行一次正式的沟通，告知其工作中的不足，并提出相应的改善与提高建议；同时安排合格的导师对新员工给予指导和关怀直到新员工能够独立完成业务。
- 75. 对于被解职的员工，要告诉其被解职的原因；而对于主动要求离职的员工，要通过一定方式了解员工离职的真正原因，以上原因都要记录归档。
- 76. 员工在完成离职手续前，要确认相关资产已经归还给运营机构，员工的账号与所有系统访问权限要及时删除。
- 77. 每年至少做一次员工的离职原因分析；根据分析结果制定改善计划，明确相应责任人、计划完成时间与预期效果，并记录归档。

2.2.2 培训与援助

- 78. 客户中心运营机构要具备一套明确的方法对员工进行培训与考试。培训内容要涵盖所有职位，且明确定义培训内容、考核方式以及通过考试的成绩，并文档化。
- 79. 明确定义有权提供培训的人员。
- 80. 员工在处理业务之前，要通过相应职位的最低技能培训与考试。每年至少考核一次员工是否达到最低技能要求。
- 81. 如果一个职位所需的技能与知识要求发生变化，该职位上的所有员工要通过再培训与考试。
- 82. 要规划员工的职业发展路径，并提供相应的培训规划。职业发展路径要与客户中心运营机构的文化与战略相匹配。
- 83. 要推行员工保健制度，以防止员工职业病的发生。
- 84. 要制定员工情绪管理与心理健康的保健制度，以缓解员工压力与职业倦怠感。

2.2.3 沟通与协调

- 85. 要建立沟通管理机制来协调客户中心运营机构的日常管理活动，确保信息的有效传递，建立良好的氛围与提高员工的满意度。
- 86. 沟通管理要至少定义沟通活动、沟通频率、负责人、参与者与沟通活动记录要求。
- 87. 要定义明确的沟通渠道来收集员工的意见与其它反馈，对于发现的问题要制定计划加以解决、及时反馈并记录归档。
- 88. 要定义明确的沟通渠道让员工了解客户中心运营机构的文化与战略以及发展动态，并对于员工关注的问题进行及时地沟通与反馈。
- 89. 要定义明确的沟通渠道促进各部门、员工之间的了解与协作。

2.2.4 考核与激励

- 90. 要针对不同的岗位设定考核目标与考核方法，考核目标与方法要与客户中心运营机构的文化与战略、客户的目标相一致，并文档化。
- 91. 定期对员工进行考核，考核结果要反馈给员工。对于考核结果不达标的员工，要制定行动计划加以改善，并记录归档。
- 92. 要制定有效的奖惩制度以激励约束员工，并根据实际情况对奖惩制度进行更新。
- 93. 要结合员工需求与业务需求制定奖励措施，奖励制度要与客户中心运营机构文化与战略、客户满意目标以及绩效目标一致；对于绩效持续不达标或不符合工作要求的员工，要制定并实施惩罚措施。
- 94. 要根据考核结果落实奖惩制度。

2.2.5 员工满意度调查

- 95. 客户中心运营机构至少每年进行一次员工满意度调查。问题至少涵盖以下驱动因素：工作环境、绩效体系、员工发展、对管理层的反馈意见。
- 96. 要对员工满意度调查的结果进行分析，对存在的问题要制定相应的行动加以改善，并记录归档。
- 97. 要将员工满意度的结果与相应的行动方案告知员工。

2.3 技术

- 98. 技术系统必须基于客户中心运营机构自身业务的需求，并与运营管理的目标与要求保持一致，帮助其提高业务处理与运营管理的准确度与效率。
- 99. 技术系统要至少包含接续模块、业务模块与监控模块。
- 100. 业务模块需记录在整个业务过程中与客户发生的各种活动，自动跟踪各类活动的状态并在关键时间点提醒座席员执行相应动作，能建立各类数据的统计模型用于后期的分析与决策支持。
- 101. 监控模块至少包含实时监控系统与支持滚动数据的报表系统，能对监控中的异常数据进行自动警示。
- 102. 要具备措施监控并保证核心服务系统的在线率。
- 103. 技术系统要能够存储及采集客户类指标、运营支撑指标与财务性指标，针对手动添加修改数据的特殊情况制定审核流程。
- 104. 系统中的指标数据能以时间序列导出其原始计算数据用于分析，时间单位至少能精确至半小时。
- 105. 自动化生成话务报表、业务报表与管理报表，并能根据业务分析需求进行报表的定制。

3.0 数据与绩效

数据与绩效管理关注如何实现客户中心运营机构的战略经营目标、价值分配、内部运营管理效果。其目的是通过对结果的管理，管控整个流程的运作与改善，并通过考核标准化的指标达到预期的管理目的。

3.1 绩效管理体系的建立

3.2 绩效数据的 CRUCIAL 原则

3.3 绩效指标

3.4 绩效成果

3.1 绩效管理体系的建立

- 106. 客户中心运营机构要建立一套完整的数据与绩效管理体系，此体系的制定要与客户中心运营机构的文化与战略相匹配。
- 107. 数据与绩效的管理要包括明确的数据采集、数据统计与数据分析过程。
- 108. 客户中心运营机构要具备一套面向部门与个人的绩效管理体系。目的是客观衡量部门与个人的表现。
- 109. 管理人员至少每年审核一次数据与绩效管理体系的适用性与准确性，并将审核结果与后续的行动方案作记录归档。

3.2 绩效数据的 CRUCIAL 原则

110. 可采集性 (Collectable)

- 根据数据与绩效管理体系包含的指标设计数据的采集流程并文档化。
- 根据已经定义的流程进行数据的采集及处理，负责数据采集的人员要了解自己所采集数据的定义。

111. 可报告性 (Reportable)

- 数据与绩效要以通用、简单、可读的格式来汇总，以驱动管理行动。
- 客户中心运营机构的数据与绩效的汇总与分析要做记录。

112. 实用性 (Usable)

- 数据与绩效要被应用于管理，其作用是帮助相关业务负责人明确绩效现状与目标的差距。

113. 频率性 (Cyclical)

- 数据的采集与分析的周期（如小时、周、月）要与业务流程时间相匹配。
- 要每月统计与分析客户类指标、运营支撑指标与财务性指标。
- 数据分析要针对所有没有达标的指标，分析周期至少以月为单位。

114. 改进性 (Improvable)

- 要证明数据与绩效的改进是因为客户中心运营机构自己的行动所导致。
- 绩效的提升要反映出业务能力的提升。
- 数据的持续改善对象要包含员工个人与部门。

115. 精确性 (Accurate)

- 数据与绩效要准确客观地反映业务团队整体状况。
- 为保证数据的真实性不允许人为地对数据进行修改。
- 客户中心运营机构至少每年审核一次数据与绩效采集与定义的准确性。

116. 逻辑性 (Logical)

- 数据与业务流程输出要具有逻辑相关性。
- 要能证明数据分析结果的逻辑性与有效性。

3.3 绩效指标

- 117. 客户中心运营机构要建立面向整体的绩效指标体系；绩效指标要包含客户类指标、运营支撑指标与财务性指标；且每个指标要有明确的定义、目标值与支持数据。
- 118. 客户类指标要涵盖质量、效率、可达性与满意度四个方面。
- 119. 要为客户类指标设定目标值，且目标值要与客户中心运营机构文化与战略、客户及市场要求相匹配。
- 120. 至少每两年对客户类指标目标值进行更新。参考对象是业界的高绩效指标或根据客户的需求。
- 121. 运营支持指标要涵盖质量、效率、可达性与发展四个方面。
- 122. 要为运营支持指标设定目标，并且能支持客户类指标的达成。
- 123. 财务性指标要能反映客户中心运营机构收入与成本支出的实际情况，通过财务性指标，可以证明运营管理的有效性。
- 124. 财务性指标要包含总量型指标与运营效益型指标。
- 125. 要为财务性指标设定目标，并且目标值与客户中心运营机构文化与战略相匹配。

3.4 绩效成果

- 126. 客户中心运营机构要基于绩效体系要求持续收集数据。
- 127. 要每月将收集到的数据与预先设定的目标值进行对比，对于没有达标的指标通过分析找到原因，制定并执行改善计划，监控改善结果，并采取循环的步骤直到问题彻底解决。
- 128. 绩效体系中衡量的指标在过去一段时间跨度内至少有 50%达到目标。
- 129. 绩效体系中衡量的指标在过去一段时间跨度内至少有 75%的指标达标或持续改善。

4.0 客户体验

客户体验对于客户中心运营机构的运营业绩具有决定性作用。影响客户体验的因素众多，不仅包括客户中心运营机构自身的因素。客户中心运营机构通过对客户体验的管理实现对上下游客户的有效把握与管理，进而提高上下游客户的满意度与忠诚度。

4.1 下游客户

4.2 上游客户

4.1 下游客户

4.1.1 下游客户信息管理

130. 客户中心运营机构要根据下游客户历史行为、基本信息与外部环境等识别下游客户需求并记录归档。

131. 要至少基于下游客户消费行为、影响范围评估下游客户价值并记录归档。

132. 客户中心运营机构要通过日志记录对下游客户相关信息的访问历史。

133. 要明确规定员工不能在业务工具以外复制及转存下游客户相关信息，或将下游客户相关信息提供给本人以外的运营机构或个人。

4.1.2 下游客户满意度评估

- 134. 客户中心运营机构要发掘并定义驱动下游客户满意度的具体要素，对于每一个要素设置衡量指标，同时参考同类高绩效运营机构、行业标准或客户的具体需求来设定目标值。
- 135. 每一个指标定义及目标设定要得到数据相关者的认可与共识。
- 136. 要对下游客户进行满意度调查，通过调查收集对客户中心运营机构自身以及上游客户的反馈信息；满意度调查结果要设定目标值，目标设定参考同类高绩效运营机构、行业标准或客户的具体需求。
- 137. 至少每月进行一次下游客户满意度调查，采样量要根据置信度与置信区间进行计算，采样对象要有代表性。
- 138. 当下游客户满意度调查结果没有达到目标时，要对驱动满意度的各个具体要素进行分析。
- 139. 要提供渠道让所有下游客户可以发送投诉或其它实时反馈给客户中心运营机构。
- 140. 要管理与分析下游客户的不满意反馈，制定针对下游客户不满意反馈的解决流程，同时至少要设置响应时间与解决时间的目标值。
- 141. 要定期对下游客户满意度状况进行分析，并将分析结果记录归档，为后续改善提供依据。
- 142. 要将下游客户的反馈信息传递给上游客户，并与上游客户协同工作解决下游客户反馈的问题。

4.2 上游客户

4.2.1 上游客户沟通管理

- 143. 客户中心运营机构要记录与每一位上游客户合作的历史信息。
- 144. 通过各种手段定期主动收集上游客户的需求，了解真实的客户体验，并记录归档。分析上游客户的需求并制定相应的服务方案。
- 145. 要与其它相关部门共享上游客户信息，确保对上游客户的全面了解。
- 146. 要管理与分析上游客户的实时不满意反馈，制定针对上游客户不满意反馈的解决方案，同时要设置响应时间与解决时间的目标值。
- 147. 根据上游客户的要求或业务的需求，定期与上游客户进行正式的沟通，内容至少包括上游客户所关心的绩效指标、运营中的问题或要寻求上游客户的帮助，并记录归档。

4.2.2 上游客户满意度评估与提高

148. 客户中心运营机构要定期收集并全面评估上游客户的满意度，同时衡量驱动上游客户满意度的具体要素。

149. 要面向所有上游客户及时收集投诉或其它反馈信息，并记录归档。

150. 要定期对评估结果进行分析并制定改善计划，不断提升上游客户的客户体验。改善计划要文档化。

5.0 创新与提高

通过专业的运营与管理，客户中心运营机构可以持续获得优质的绩效与产出。可是要取得进一步的提高，就要不断的创新。创新主要来自 5 个方面：战略与流程创新、系统与应用工具创新、新服务与方案的开发与执行、客户生命周期管理与客户价值挖掘。

- 5.1 战略与流程创新
- 5.2 系统与应用工具创新
- 5.3 新服务与方案的开发与执行
- 5.4 客户生命周期管理
- 5.5 客户价值挖掘

5.1 战略与流程创新

- 151. 战略计划的创新流程要包含对服务客户需求、业界环境、科技发展、竞争对手与潜在变化的分析。
- 152. 要根据先进的大数据或人工智能技术创新相应流程保证新战略计划被实现。
- 153. 要有明确的流程控制流程创新过程，并由指定部门或专人负责审核，减小因为科技发展或流程变动带来的风险。
- 154. 战略计划创新要被证明有助于提高客户类指标与财务性指标绩效。
- 155. 各部门要以新战略计划为基础制定自己的年度计划。年度计划中要充分体现创新类技术、产品或理念对于战略与流程的影响。

5.2 系统与应用工具创新

- 156. 系统与应用工具创新要结合自身战略目标与实际业务状况，采用先进的人工智能技术推进实现运营机构的愿景、使命与核心价值。
- 157. 要通过创新行动提高系统与应用工具的智能化能力、稳定性能、运行速度与日常运营的辅助功能。
- 158. 要通过大数据或人工智能工具创新整合内部资源，使它有助于座席代表获取相关产品与服务信息，提高工作效率，减轻劳动强度。

5.3 新服务与方案的开发与执行

- 159. 要利用先进的智能化技术从多渠道分析客户需求，识别客户短期与长期的期望值，找出一种创新性的人机融合方式为客户提供高质量服务。
- 160. 新服务与方案的制定要与客户中心运营机构战略目标相匹配，同时要以公司资源、技术储备、执行能力等为制定基础。
- 161. 要运用先进的大数据和人工智能技术，进行新服务或方案的设计，并为其设计相关的业务流程与业务支撑流程，保证它的顺利执行。
- 162. 在执行新服务与方案前，要明确客户的目标值，并设计相应的关键绩效指标、考核方法与奖惩方法以及技术指标确保目标值被实现。
- 163. 要对新服务与方案的实施设定里程碑，并严格审核、跟踪它的执行状况以确保新服务与方案符合预先设计。

5.4 客户生命周期管理

- 164. 要利用先进的大数据或人工智能技术将客户进行分类，针对客户所处的状态与所适用产品的交叉点，判断要采取怎样的服务方式，并明确责任人。
- 165. 要结合成熟的智能化算法识别高价值客户。对于这类客户采用定期关怀、VIP 服务方式、跟踪话务量变化等方法提升他们的忠诚度。
- 166. 要建立面向流失客户的数据库，并通过基于大数据或人工智能算法进行客户流失的原因分析，并采取改善措施。
- 167. 要关注竞争对手的情况，分析并改善自己的客户关系管理策略与脚本。

5.5 客户价值挖掘

168.要进行客户价值分析，针对有价值的客户或具有增长性的客户进行重点挖掘与服务创新。

169.运用各类新型技术为客户提供个性化服务，增加客户体验。

170.要将客户反馈发送到相关部门，根据客户的需求加快产品或服务迭代速度，提升其市场适应性。

名词注释

员工：客户中心运营机构中各种用工形式的人员，既包括固定工、合同工、临时工，以及代训工与实习生，也包括各级后台业务处理人员以及管理人员。

客户：对客户中心运营机构的服务有特定需求的群体，它是客户中心运营机构经营活动得以维持的根本保证，其包括上游客户与下游客户。

上游客户：向客户中心运营机构直接或间接提供业务的供应商，其可以包含客户中心运营机构所在企业及其内部部门，或其它外部企业。

下游客户：使用客户中心运营机构服务的个人或企业。

客户中心运营机构：从事客户中心或与之相关业务的企业、组织或部门。

部门：客户中心运营机构下设的若干分支，其为完成规定的任务有权管辖的一个特殊的领域。

持续改善：在客户中心运营机构系统层面进行逐渐、连续、增量的改善。

绩效：客户中心运营机构期望的结果，为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出。

绩效指标：用于衡量员工或部门工作绩效表现的量化指标，是绩效计划的重要组成部分。

流程：客户中心运营机构中将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动。

管理体系：客户中心运营机构为实现其目标，通过一定的形式，将所有内部的管理方法与制度整合在一个架构下运行的一个统一系统，其由管理者与管理对象组成，并由管理者负责控制。

术语表

1. 座席/客户服务代表 Agent / CSR

客户中心运营机构接听客户来电的人员总称。

2. 关键绩效指标 KPI

全称为 KEY PERFORMANCE INDICATOR，是衡量客户中心运营机构绩效的指标。

一般而言，指对企业部门和事业部进行绩效管理的单一且关键的指标，

3. 座席登入或登出 Agent log on/log off

ACD 系统显示座席人员的可用度。

4. 平均处理时长 AHT

客户中心运营机构座席人员接听一个来电平均花了多长时间。这一数据可从 ACD 中获取，但需要注意的是，不同的 ACD 对其统计标准也不同，部分 ACD 将事后处理时长也算做该项指标的一部分，部分则不包含事后处理时长。

5. 首次解决率 FCR

又称“一次解决率”。下游客户的服务需求在第一次呼叫的过程中由第一个接听电话的座席完全解决。凡是下游客户的服务需求，无论是通过电话，还是传真、网络等渠道，首次到达客户中心运营机构后，能够即时解决或在承诺的时限内解决，不需要重复致电的，都计算作“一次解决率”的范围之内。

6. 平均处理时长分配

定义影响典型平均处理时长在一天中分配的因素，从而了解一周中每天平均处理时长的变化。对平均处理时长分配将集中观测每半小时或每 15 分钟区间内 AHT，与一天内所得到的 AHT 值到底有多大差距。

7. 平均应答速度 ASA

在来电被座席人员接听前，来电者平均等了多久。可以从 ACD 中获取。这个数据被许多客户中心运营机构采用来衡量其服务质量。

8. 平均通话时长

指座席人员与来电者在线交谈的平均时长。可以从 ACD 中获取。通常指电话被座席人员接起直到电话被座席人员挂断的平均时长。

9. 基准评估 Benchmark Review

对客户中心运营机构运营管理的全面评估，给该中心提供一个绩效参照，并说明它与同类客户中心运营机构相比所处的位置。

10. 客户关系管理 CRM

企业的一项商业策略，它按照客户细分有效地组织企业资源，贯彻“以客户为中心”的经营理念，实施“以客户为中心”的业务与服务运作流程，并以此作为手段使企业、员工及客户的利益最大化。

11. 座席绩效报告

显示每个座席人员工作状态的信息，主要包括登入和登出的时间、在线时长、空闲时长、以及未就绪时长等。

12. 员工满意度调查 Employee satisfaction survey

一种用来测定员工工作状态，及影响员工满意方面的工具。比较典型的调查应涉及以下几个方面：管理效率、团队成员的效率、职业发展机会、报酬公平性、对福利、培训、反馈辅导以及其他方面的满意度水平。

13. 排班

按不同时段安排座席资源的管理措施。

14. 预测 Forecast

客户中心运营机构通过分析历史业务量和业务到达模式，结合业务平均处理时长和损耗，以估计未来业务量和业务到达模式，以及为了满足服务质量和水平所需要的座席代表人数。

15. 员工利用率 Agent Utilization/Occupancy

表示某一座席用于处理业务的时间与该座席处于可用、交谈和工作状态的总时间之比值的百分数。

16. 话后处理时长 After Call Work (ACW)

座席代表在接听完一个呼入电话后需要跟进完成交易所花的时间。工作通常包括录入数据，填表以及电话呼出等。座席代表在该状态下无法接听其他的呼入电话。

17. 服务水平 Service Level

又称为及时率，指在特定的阈值下已响应的呼入电话数量的百分比：“X%的电话在 Y 秒内响应”。例如 85/15 的服务水平指 85%的电话在 15 秒内响应。

18. 服务水平协议 Service Level Agreement

是服务提供商和用户之间经过磋商的一个正式合同，用来陈述服务的质量、优先级和责权。SLA 不止为一个合同书，更主要的方面是“SLA 过程”。所谓“SLA 过程”是指通过 SLA 的管理，来保障在 SLA 合同书中对客户承诺的服务质量。

19. 排班契合度 Adherence to Schedule

表明座席代表遵守排班表的程度的通用术语。包含以下两项指标：

■ 在座席代表当班时有多少时间可以接受呼叫，这既包括花在处理呼叫上的时间，也包括等待呼入的时间（又称为利用率）；

■ 座席代表在什么时间可以接受呼叫（又称为服从度或遵守度）。

计算公式：

排班契合度 = （实际工作时间 - 上下班时间差的绝对值）/安排上班时间

20. 准确率 Accuracy

又称为业务准确率，特指客户中心运营机构业务的整体质量，通常以正确率或缺陷率来衡量。准确率是影响最终用户满意度的重要因素，也是质量管理中的重要概念。它可以通过抽样的方式来衡量，以正确百分率、缺陷百分率或百万分缺陷率来表示。

21. 缺勤 Absenteeism

员工已排班却没出勤的百分比的测量值。缺勤率被运用于客户中心运营机构人员管理，用以计算人员的利用水平。客户中心运营机构的人员流动率偏高。

22. 离职率 Turnover

客户中心运营机构内的员工离开本职工作的比例。客户中心运营机构通过离职率衡量员工的稳定程度。

23. 自动呼叫分配系统 Automatic Call Distributor (ACD)

转接呼入电话的软件应用程序。最基本的 ACD 通常基于电话的线路组或电话呼叫的号码将电话转接至一组座席代表中（可用时间最长的座席代表）。当没有可用座席时，ACD 一般按照先进先出的原则让电话“排队等候”。ACD 也可以向队列中的呼入者提供通知和选项。ACD 可能是一个独立的系统，也可能是集成在中央办公室、网络、局域网或 PBX 中的 ACD 功能。

24. 受阻呼叫 Blocked Call

由于网络、中继线或 PBX 的限制和/或设置而未能接听到的电话数量。

25. 提升计划 Escalation Plan

当进入队列的来电已经远远超出了可以接受的服务水平时，客户中心运营机构所采取具体的行动方案以解决面临的问题。

26. 致命错误 Fatal Error

会导致整个服务有重大缺陷的准确率错误。业界专业的致命错误率需低于等于 2%。

27. 非致命错误 Non-Fatal Error

不会导致整个服务有重大缺陷的准确率错误，包括软技能、专业化程度和许多数据输入错误。

28. 导师制度 Mentoring

客户中心运营机构的导师制度是辅导员工的情绪和技能成长，增强员工职业适应性，加速员工职业生涯成长速度。导师通过监听座席代表的业务处理，及时地与被监督者沟通，指出问题，提出改进要求并一直进行追踪。

29. 积压 backlog

已经收到的但是在定义的周期时间内还没有处理完成的业务。相对于准时率从广度（延误项目的数量）上衡量业务的延误情况，积压是从时间深度上衡量延误。对于电话交易，积压可以指已经收到但是还没有处理的电话量。对于非电话交易，积压必须对积压项目的延误期分类计算。

30. 校准 Calibration

使服务质量监控评分标准化、客观公正的工作。它是监控主管对座席进行电话质量监控最有帮助的一个工作流程。这一工作流程自电话监控录音开始，然后

监控人员相互交换对该电话处理的意见，最后电话处理形成一套标准的规范。在定期的质检校准会上，管理人员与质检人员就出现歧义的条款将进行讨论，最终将会以修证或补充说明的形式，明确其定义。

31. 投诉 Complaint

（客户中心运营机构通过电话、信件、传真、电子邮件等方式收到的）任何关于客户中心运营机构或客户的产品、服务、员工或座席代表的一切负面反馈。

32. 置信区间 Confidence Interval

用来确定取样大小的一种变量。用来指出对样品进行调研所取得成果和对整体进行调研所取得成果的接近程度。表现为一个加或者减的变化。

33. 置信度 Confidence Level

置信度是表明抽样指标和总体指标的误差不超过一定范围的概率保证度，用 $F(t)$ 来表示。在大样本 ($n > 30$) 条件下，置信度 $F(t)$ 是概率度 t 函数，概率度越大，置信度越大。假设我们指出测量结果的准确性有 95% 的可靠性，这个 95% 就称为置信度 (P)，又称为置信水平，它是指人们对测量结果判断的可信程度。

34. 交叉销售 Cross-Sell

根据已经建立的客户属性和客户档案之间的关系，给现有的客户提供额外的产品和服务。这些客户往往已经购买了某些产品和服务。

35. 知识库 Knowledge Base

一种商业应用软件，又称为专家系统，可以帮助客户分析和解决基于逻辑树或已知问题的事件。它包含了诸如问题分析和解决等功能。

36. 客户维持率 Customer Retention Rate

过去一段时间内的客户现在仍是企业客户的百分比（排除新增加的客户）。

计算公式：

客户维持率=（现有客户总数 — 在一段时间内新增加的客户数）/在这段时间前企业的客户总数。

37. 应答监督 Answer Supervision

由 ACD 或其他设备向本地电信线路提供商或者长途电信线路提供商发送接受呼叫的信号。通常被用于电话或通讯设备是否连接成功的状态确认。在长途电话或国际漫游时用于确认收费金额。

38. 延迟呼叫的平均延时 Average Delay of Delayed Calls

所有被耽搁的呼叫的平均延迟。和平均应答速度是同一个概念。这个数据表示呼叫被座席代表接听前，呼入者平均等待了多久，可以从 ACD 中获取。过去许多客户中心运营机构采用该数据来衡量其服务质量。但是现在更多采用服务水平而非平均延时。

39. 拨号识别服务 Dialed Number Identification Service (DNIS)

拨号识别服务 (DNIS) 是为呼叫接收器识别被呼叫号码的电话服务业务。此服务将拨号数字（双重多频音或 MF 数字）传输到可以读取和显示这些熟悉的电话终端或将其提供给客户中心运营机构进行处理的特殊设备的目的地。

40. 厄兰 Erlang

按小时计算在一个小时中的通话量。例如，如果在一个小时中线路承载了 120 分钟的通话量，那就是两个厄兰。Erlang C 在金融、电信、保险、能源等领域都有不同的应用。对于客户中心运营机构而言可以很好的解决：高峰时段的判定、运营时段人员需求的预测、客户中心运营机构承载话量的中继线数量等。方式方法也相对简单只需通过历史的数据统计出：每小时的电话呼入量，20 或 15 秒的电话接通率，平均通话时间，及 ACW 的时间等电话接听的 KPI 指标。将

这些指标根据需求进行填充，后通过自动运算器的运算结果可以估算出所需的相关预测数值。

41. 宕机时间 Downtime

宕机时间是指某时间段内服务器或通信系统不能正常工作的总时长。宕机时间是用来衡量服务器或通信系统稳定性的重要指标之一。

42. 空闲 Idle

指座席人员就绪准备接听来电的状态。相对应的术语为占用率（occupancy）。

43. 脚本 Script

为帮助座席代表处理呼叫而提供的事先编撰好的文本（例如：产品介绍、促销、打包信息等）。使用脚本的好处很多：

- 使新入职的座席代表更快上手。
- 通过统一规范的语言保证服务质量和避免出错。
- 避免对重要内容的遗漏。
- 更有效地控制对话全程，掌握整个对话的主动权。

44. 通用座席 Universal Agent

又称为普通座席（普席），和专业座席（专席）相对应。它可以指以下任意情况的座席代表：

- 可以处理所有呼入类型的座席代表，
- 可以处理呼入和呼出业务的座席代表，
- 既可以处理语音又可以处理电子联系的座席代表。
