

# 高效运营管理实践分享

## ——谈呼叫中心的“人本管理”

李文香 Elizabeth Lee

运营总监 Operation Director

中青旅胜腾国际旅游有限公司

E-mail: elizal@aoyou.com



www.aoyou.com



# Who am I ?

李文香 ( Elizabeth Lee )

- 北京化工大学 自动化系 本科、硕士
- 美国城市大学 综合管理专业 MBA
- 比利时鲁汶大学 心理学进修
- COPC注册协调员
- 国家人力资源管理师
- 曾在国内外多家著名企业服务，包括CCID、IDG、TOM、FESCO、遨游等，现任中青旅胜腾国际旅游有限公司运营总监。多年来，在客户服务行业积累了大量实战经验，从技术到销售到市场到运营到整体管理，用创造性的管理实践获得了非常卓越的效果。结合日常工作撰写了大量的行业体验和管理文章，06年和行业著名专家袁道唯博士共同翻译了目前畅销海外的书籍《Customer Winback -- How to recapture the lost customers》（《客户重获的操作与技巧》），此书06年即将出版。





1、 About CCIT

2、 CC management problems

3、 My Solutions

4、 Q&A





[www.aoyou.com](http://www.aoyou.com)

中青旅胜腾国际旅游有限公司

**CCIT**

**CYTS Cendant International Travel Co., Ltd**





# Background

- 由中青旅控股股份有限公司和美国“胜腾”集团总公司旗下的“胜腾”旅游服务集团（Cendant TDS）于2004年8月合资成立。
- 注册资本为1亿4千万元，创目前中国合资旅行社之最。
- 定位：瞄准国内散客自由行巨大市场，拓展在线休闲旅游业务。
- 目标：成为中国休闲旅游行业之首。
- 优势：
  - 两大国际企业强强联手，共同打造遨游品牌；
  - 依托丰富国际经验和卓越本土专长，打造产品优势；
  - 依托强大的团队力量，打造服务优势。



www.aoyou.com



## 母公司背景

- 总部位于纽约，全球财富500强企业。
- 世界最大的旅游和房地产集团之一。在酒店、租车、在线旅游服务等领域处于全球领先地位
- 在纽约交易所上市，拥有约220亿美元的市值。
- 世界范围内90,000名员工。业务遍及在100多个国家



www.aoyou.com

# Cendant's Businesses by Division

Real Estate	Travel	
	Travel Content	Travel Distribution

3





www.aoyou.com



## 母公司背景

- 中国旅游业的领先者。
- 中国首家旅行社上市公司，并连续四年入选“中国最具发展潜力上市公司50强”。
- 分公司遍布中国各大主要城市。
- 集团业务广泛，包括酒店管理、运输服务、娱乐中心、旅游餐饮、房地产及贸易等。







www.aoyou.com

# About 遨游 [www.aoyou.com](http://www.aoyou.com)

- ▶ 是中青旅胜腾利用世界一流的网络科技结合国内外强大的旅游资源精心打造的在线旅游预订平台。
- ▶ 主要从事休闲旅游产品、国际国内酒店、机票预订业务等信息提供和预订服务。
- ▶ 服务对象为广大休闲及商务游客。
- ▶ 依托“胜腾”集团丰富国际的经验和“中青旅”卓越的本土专长，“遨游”将以具有竞争力的价格和便利快捷的预订流程，提供全方位、“一站式”、优质高效的旅游服务。





www.aoyou.com



www.aoyou.com

遨游网—酒店预订, 机票预订, 特价酒店机票, 休闲度假, 旅游服务 - Tencent Traveler

文件(F) 编辑(E) 查看(V) 收藏(A) 工具(T) 在线服务(O) 帮助(H)

后退 前进 刷新 地址 http://www.aoyou.com/index/ 转到 搜索

http://www.edm.cn... 阳光移动公寓连续-中... 呼叫中心职能管理专题... 遨游网—酒店预订, ...

**遨游** www.aoyou.com 中美合资中青旅控股

**遨游 为你送保险**

[首页](#)
[酒店](#)
[机票](#)
[旅游度假](#)
[目的地指南](#)
[我的遨游](#)
[会员商城](#)
[English](#)

免费预订电话 800-810-8085 手机请拨打 400-810-8085
 上海办事处于2006年2月20日搬迁新址
登录系统 | 免费注册

**用户登录**

手机号码
  会员卡/信用卡

登录号: 
 密码:

**经济型酒店**

**公寓式酒店**

**会员商城**

**签证服务**

**酒店** | 机票 | 旅游度假

**选择热点城市**

北京
  上海
  天津
  重庆
  香港  
 澳门
  杭州
  苏州
  南京
  宁波  
 青岛
  大连
  广州
  深圳
  厦门

城市名称(中文)

**酒店所在位置**

商业区
  行政区
 请选择酒店所在位置类型

酒店名称(中文)

酒店星级  所有
 房价范围  所有

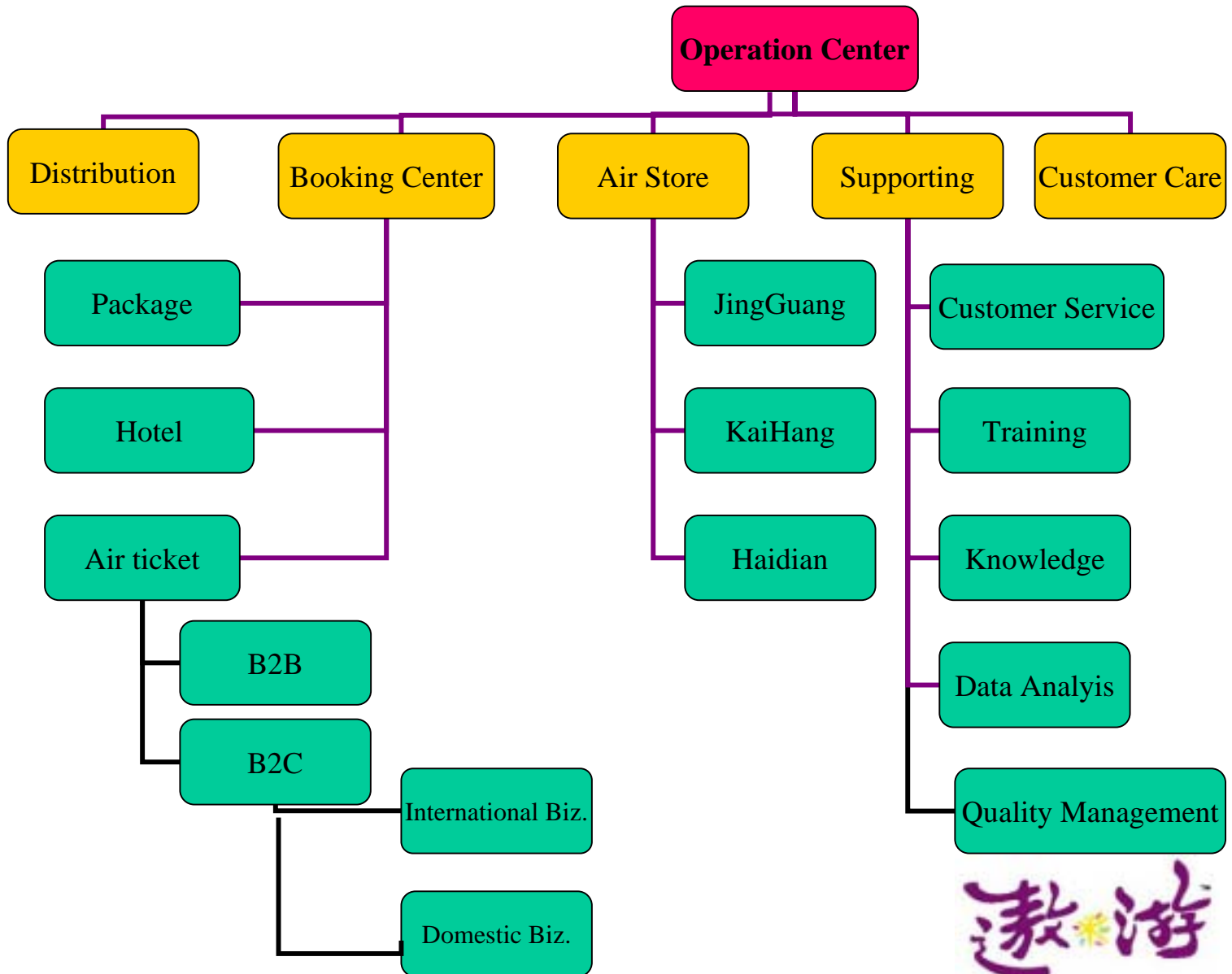
入住日期 
 离店日期

**即时确认酒店**

- 杭州环岛宾馆 ¥225
- 南京新纪元大酒店 ¥448
- 成都馨都大厦宾馆 ¥278
- 苏州王霸假日酒店 ¥248
- 苏州湾门店 ¥198
- 杭州新新酒店 ¥318
- 北京宝辰酒店 ¥498
- 北京京瑞温泉国际大酒... ¥598
- 桂林宾馆 ¥368

**活色生香做女人**

# 遨游 Operation Structure



www.aoyou.com





1、 About CCIT



2、 **CC management Problems**

3、 My Solutions

4、 Q&A



# Q1 : Boss: Why Call Center is my trouble Center?

## Boss: Why you don't know my heart ?

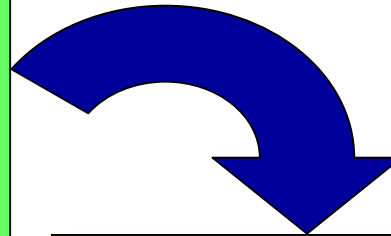
▪ I have bought the best devices



▪ I invite you, the able manager



▪ I give you two years



## Boss: Why you always bring me trouble?

- Department conflict
- Staff Churn
- Increasing high cost
- Continuous Customer's Complain
- Low efficiency
- .....





*Q2 : You: Call Center, why always make me bundled?*

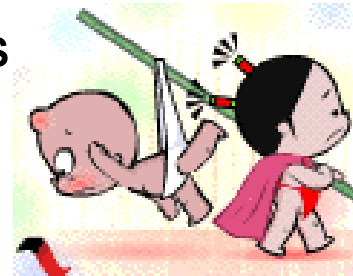
- ❑ Why my boss is so solid?
- ❑ Why there is no appropriate people to help me?
- ❑ Why other manager don't cooperate with me?
- ❑ Why so many unpredicted things happy?
- ❑ Why do I feel so tired?
- ❑ .....





### Q3 : Call Center Staff : Why do I select the wrong industry?

- ❑ Why I m not proud of my work?
- ❑ Why I have no passion?
- ❑ Why others look down upon my department ?
- ❑ Why it is me who undertake customer's complain?
- ❑ Why I wrongly select my firs
- ❑ .....





1、 About CCIT

2、 CC management Problems

3、 My Solutions

4、 Q&A

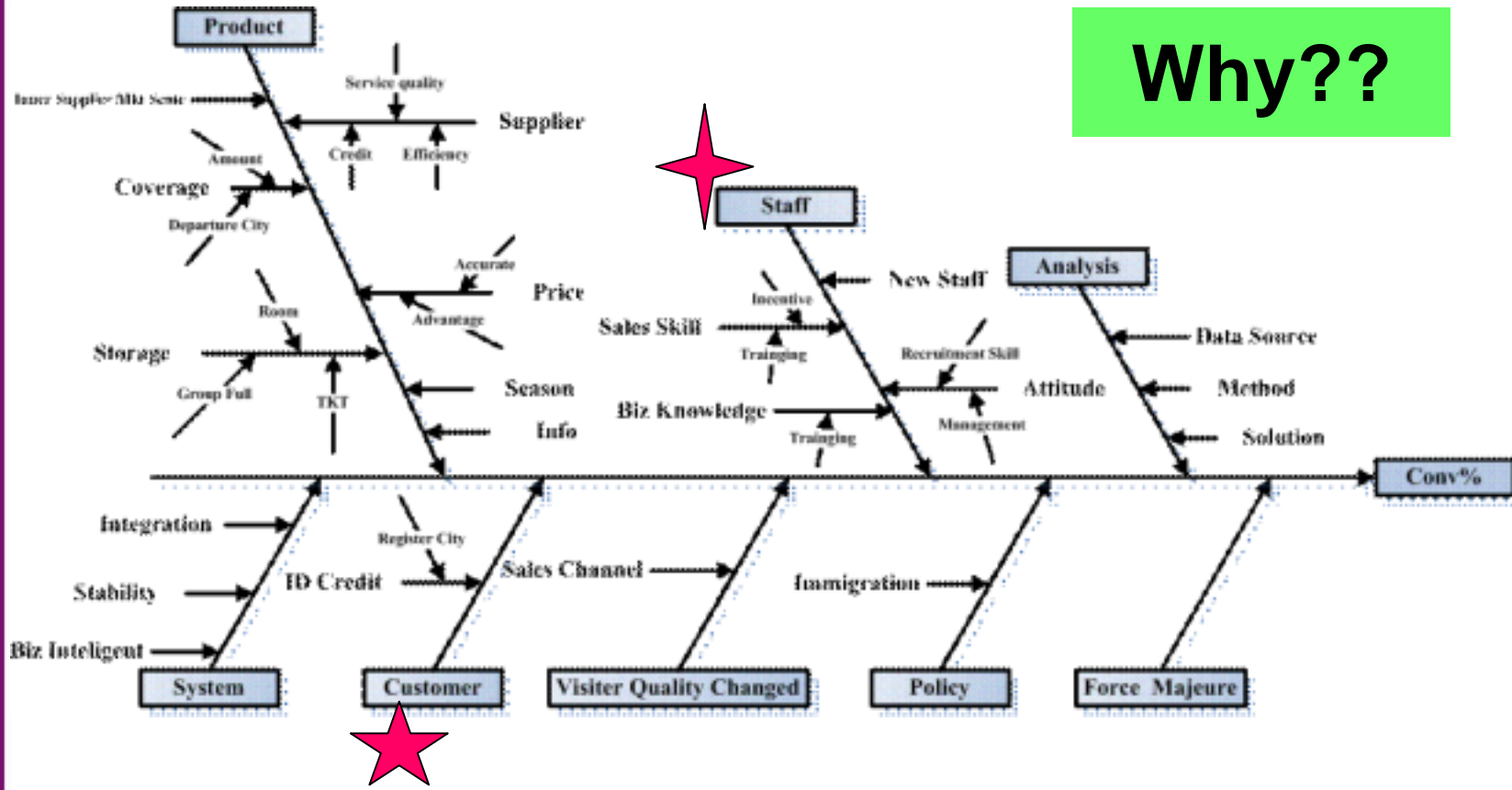






www.aoyou.com

Why??



youse1f! your boss!





## S1 : 认清你自己 Check yourself

- What is your role ? 管理者 vs. 服务者 ?
- Are you qualified ? 问题制造者 vs. 问题解决者 ?
- Do you understand your boss ? 战略、目标、期望 ?
- Do you know your customers? 谁是你的客户 ?
- Why are you sitting here today? 你的问题出在哪里 ?



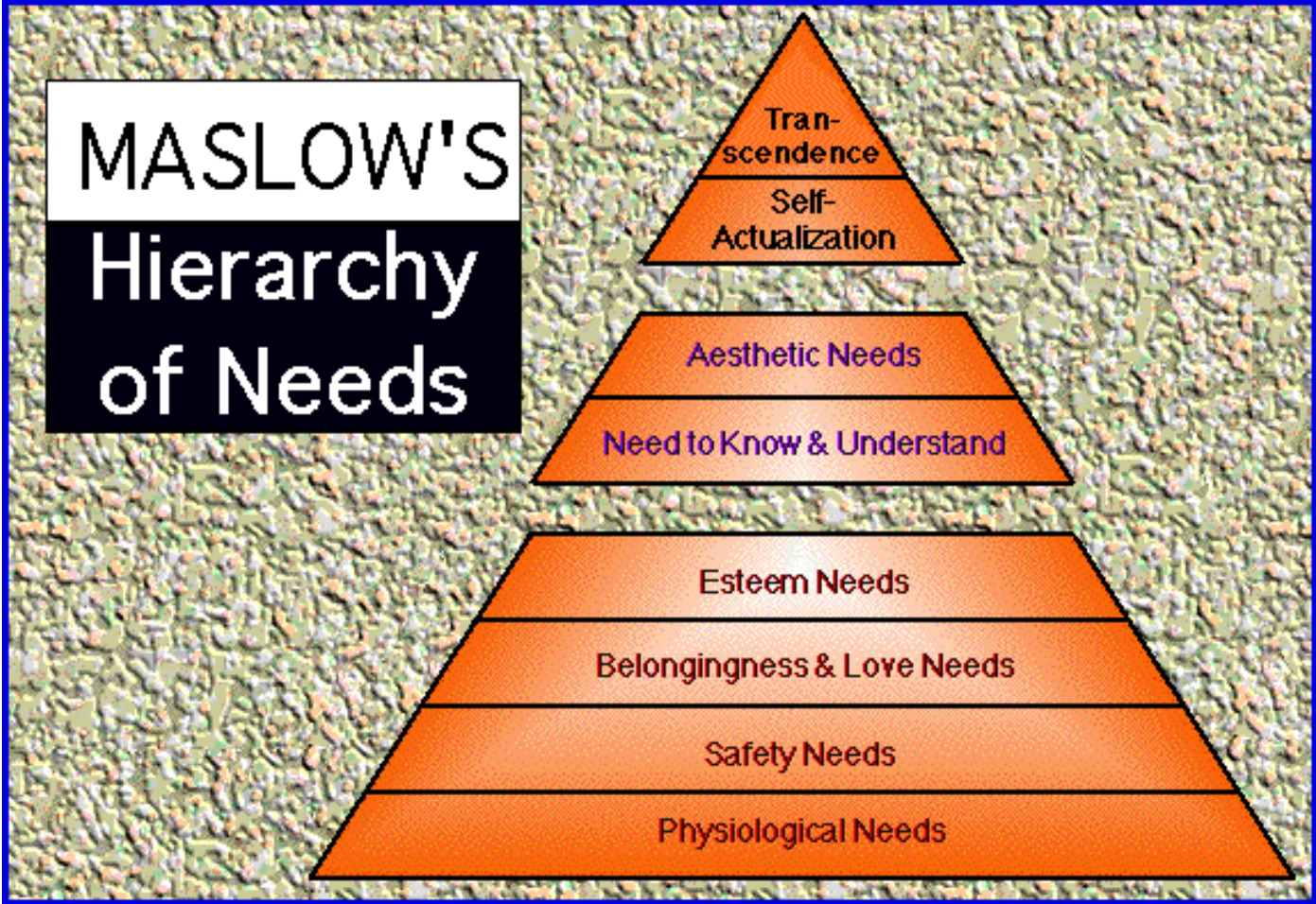
www.aoyou.com



# 纠正你的眼光



# 读懂需求，找准位置





## Platform : Five Practices (**ICE EM**)

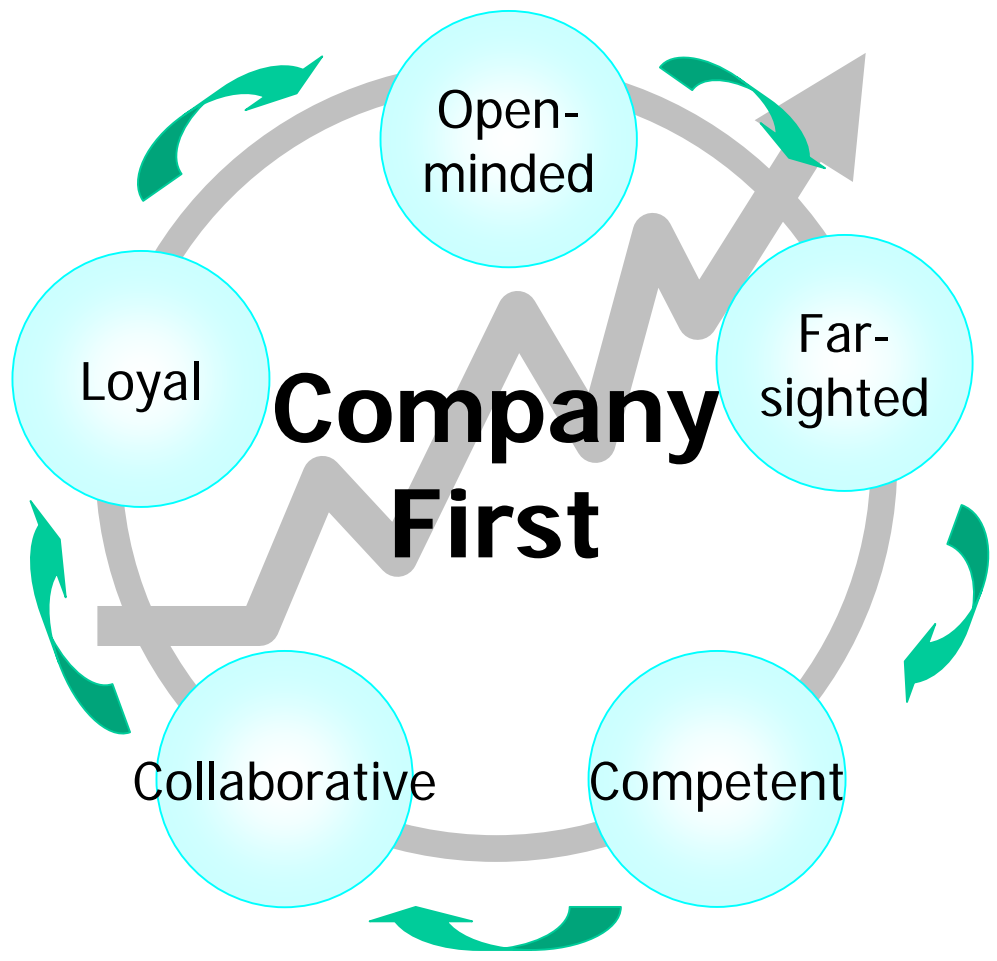
- **I**nspire a shared vision
- **C**hallenge the process
- **E**nable others to act
- **E**ncourage the heart
- **M**odel the way



www.aoyou.com

Platform:

# The "Positive Side" of Human Nature: Company First



你代表公司

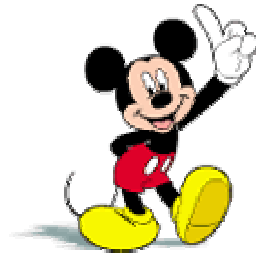




**“The older I get, the more I realize I don’t know.”**

**“The more I learn about the Call Centers,  
the more I realize I don’t know.”**

学海无涯



与时俱进



## S2：引导你的老板

- Remember：你是呼叫中心管理专家！
- 一人不能侍奉两个主人！！
- 要把你的责、权、利充分结合！
- 给出解决方案而不是寻求解决方案！  
e.g. 30S电梯方案
- 明确战略，指正方向 **M\*M\*M 战略管理+战术管理+文化建设**



# 一定要找到你的驱动力！





www.aoyou.com

**The Key to Success Is to Direct People's Focus !**





## S3：读懂你的客户

- 找到你的真正客户！“内部客户+外部客户”
- 外部客户：
  - 实施全方位的客户关怀计划
  - 内部流程优化
  - 被动——主动——你就是客户
  - 做好客户价值管理
  - 让客户爱上你：



发现遨游、了解遨游、体验遨游、喜爱遨游、传播遨游



# 客户价值(Customer Value Proposition)

细部市场切割  
小河里做大鱼  
不能第一就唯一

企业的成功就在于：  
锁定客户核心价值,专注重复,做到极致!!!  
认真第一,聪明第二!!!!

目标客户

Customer = Target Market Segment

Value  
Proposition

产品/服务

应用/客户收益

Customer + Product + Application = Value Proposition

**Value Proposition = Something You Can Sell!**





## S4：重视你的员工

- **第一关——找人：不要走进招聘的误区**
- **第二关——留人：不要走进员工流失的误区**
- **第三关——育人：不要走进培训的误区**
- **第四关——管人：以理服人，以德服人，情理并重！**



# 招聘误区

## ➤ 招聘的误区

重表面，轻本质

重介绍，轻聆听

重表现，轻探询

“面试与反面试”





# 面试常见错误与改进



## 面试常见错误

- 面试目的不明确；
- 不清楚合格者应具备的条件；
- 面试缺少整体结构；
- 偏见影响面试；

❖ 第一印象；



❖ 对比效应；



❖ 晕轮效应；



❖ 录用压力；



## 人员选择时应注意的问题

- ❖ 简历并不能代表本人
- ❖ 工作经历比学历重要
- ❖ 不要忽视求职者的个性特征
- ❖ 让应聘者更多地了解组织
- ❖ 给应聘者更多的表现机会
- ❖ 注意不忠诚和欠缺诚意的应聘者
- ❖ 关注特殊人员（职业经历坎坷或能力超强者）
- ❖ 慎重做出决定
- ❖ 考官要注重自身的形象



# CSR招聘5关

- **简历关**
  - ( 错别字? 实事求是? 美观? .....)
- **声音关**
  - ( 音质? 反映? 逻辑? 记忆?.....)
- **测试关**
  - ( 语言笔试? 语言口试? Word测试? Excel测试? 打字测试? UK性向测试? 大五人格测验: 情绪稳定性(N)、外向性(E)、开放性(O)、愉悦性(A)、自觉性(C) )
- **实战关**
  - ( 小组游戏? 角色扮演? 项目大比拼? 实战大考验? .....)
- **试用关**
  - ( 培训? 实践? ..... )



# 听的技巧：面试访谈STAR原则

## STAR是什么

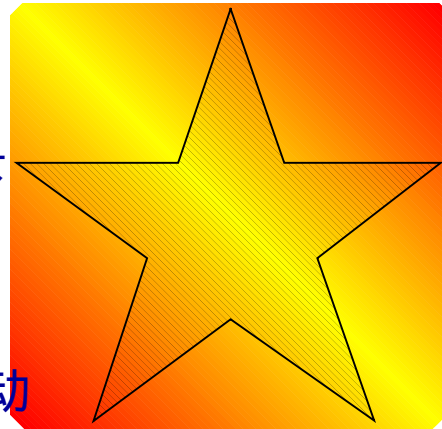
定义：指应聘者在特定的情景或环境中就某一任务采取的行为产生的结果。

□ Situation：——情景

□ Task：——任务

□ Action：——怎样行动

□ Result：——结果



三要素：

- 1、为什么做？
- 2、怎样做？
- 3、结果如何？

对过去行为的完整的描述有助于我们全面了解应聘者的素质或专业技能





## S4：重视你的员工

- 第一关——找人：不要走进招聘的误区
- 第二关——留人：不要走进员工流失的误区
- 第三关——育人：不要走进培训的误区
- 第四关——管人：以理服人，以德服人，情理并重！



# 降低员工流失的措施



www.aoyou.com

物质激励

精神激励

支付高工资  
改善福利措施

**A**  
**引入阶段**  
帮助员工尽快  
适应环境。

**B**  
**成长阶段**  
适度安排相关的技能  
训练课程，加深其  
专业程度

**C**  
**饱和阶段**  
适度的训练、调职  
或晋升机会

**D**  
**衰落阶段**  
适当以福利等方法  
疏导面临的问题

- **爱+赞美**
- 职业生涯设计  
满足员工对事业发展的需要
- 以诚留人



既要加强激励，又要鼓励竞争  
既要关心爱护，又要教育引导  
既要充分放手，又要有效制约  
既要讲究人情，又要制度保证

困难组织如何留人?  
困难组织如何留人?

遨游



## S4：重视你的员工

- 第一关——找人：不要走进招聘的误区
- 第二关——留人：不要走进员工流失的误区
- 第三关——育人：不要走进培训的误区
- 第四关——管人：以理服人，以德服人，情理并重！



# 培训vs.投资

著名经济学家舒尔茨先生说：

“世界上投资回报最高的投资是培训，

2004年美国的培训投资回报平均为1：24”。





## 企业竞争的本质是人的竞争：

- 据调查82%企业总经理认为企业员工技能明显不足；
- 几乎100%的管理者抱怨下属工作推进不利或缺乏职位胜任力；企业司空见怪的管理人员“高级保姆”现象，多数也由于技能错位造成不断变化的环境。对员工能力有了更为不确定要求，不学习就要落伍。

美国每年培训费用支出550亿美元  
GE一年培训费用高达10亿美元  
惠普每位员工年平均培训费用2.6万美元  
华为一年员工培训费用近2亿人民币  
联想一年培训费用1-2亿  
国内其他企业？？？



持续成功的企业无不在培训上投入巨大,而忽视培训工作的企业没有一个具有持续发展力





## 第一节：建立培训制度

## 第二节：制定培训规划

- 制定员工发展规划并确定培养目标
- 确定培训对象
- 培训需求分析
- 培训方法的选择
- 制定培训规划、计划与经费预算

## 第三节：培训管理

选择培训机构

设置培训课程

开发培训教材

选配培训教师

## 第四节：培训效果评估

培训效果评估的方法

撰写培训评估报告





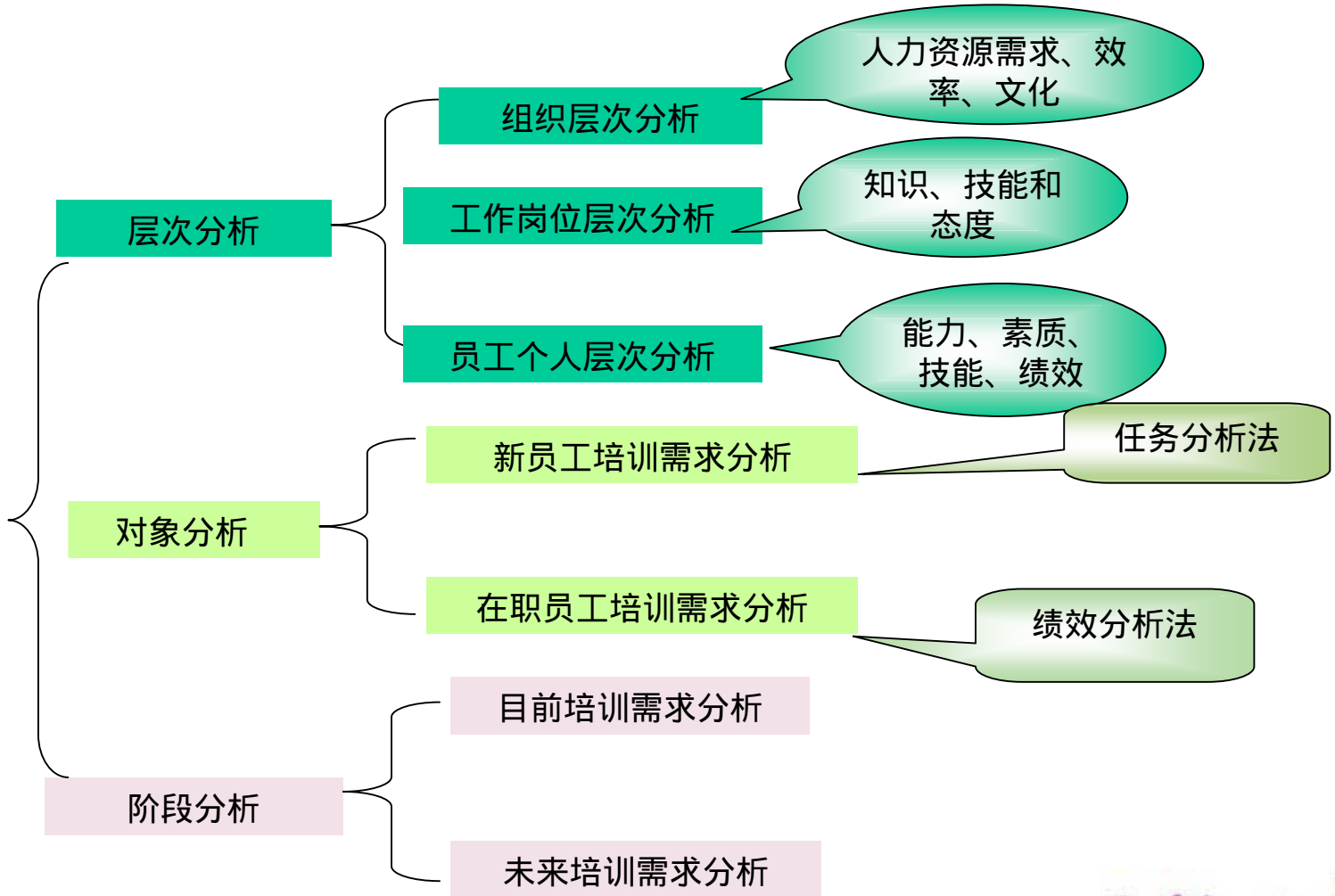
## 主要解决5个WH和1个H的问题：

- 为什么培训— Why ；
- 培训什么— What ；
- 培训谁—whom；
- 培训的时间—When ；
- 培训的地点—Where ；
- 如何培训 - How





# 培训需求分析的内容







# 每一通来电的客户就是我们的老师！

## ➤ 鼓励员工自我提升！鼓励员工互相学习！

✓ 宠利毋居人前，

✓ 德业毋落人后，

✓ 享毋逾分外，

✓ 修持毋减分中。

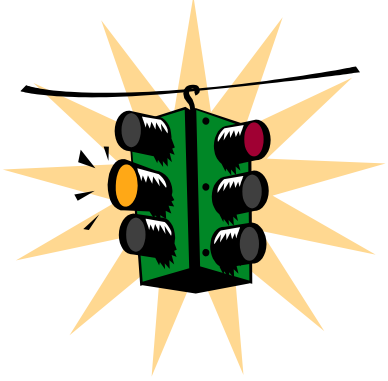
✓ 完名美节，不宜独任，分些与人，可以远害全身；

✓ 辱行污名，不宜全推，引些归己，可以韬光养德。

✓ 我有功于人不可念，而过则不可不念；

✓ 人有恩于我不可忘，而怨则不可不忘。





## S4：重视你的员工

- 第一关——找人：不要走进招聘的误区
- 第二关——留人：不要走进员工流失的误区
- 第三关——育人：不要走进培训的误区
- 第四关——管人：以理服人，以德服人，情理并重！



- 以天下之目视者，则无不见；
- 以天下之耳听者，则无不闻；
- 以天下之心虑者，则无不知。

团队作战！！你其实并不孤单！！！！



从前，先代圣王在考察人才的时候，不注重他的学位有多渊博，却要求他能与人同心协力地办事，听从君主的命令，忠心耿耿。《泰誓》说：“殷纣王有臣子亿万人，却也有亿万条心；而周武王只有臣子三千人，却只有一条心。”所以，殷纣王因为臣子不能同心协力而灭亡，武王却因臣子们紧密团结而生存。





# 孔子：治理政事的五种美德

- 让老百姓去做对他们有**利**的事，这样对老百姓有利而自己则不必破费；
- 选择**适当**的劳作时间和事情让百姓去做，谁也不会怨恨；
- 追求**仁德**而又不贪；
- 无论别人势力大小，都**不怠慢**他们，这是不傲慢；
- 衣冠整齐，神色严肃，使人见了生畏，这是**威严**而不凶猛。



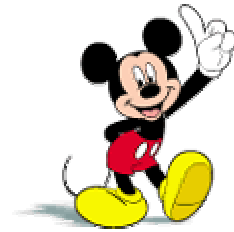
# 孔子：治理政事的四种恶政

- 不经教化便加以杀戮叫做**虐**；
- 不加告诫便要求做事马到成功叫做**暴**；
- 很晚才下达命令却要求限期完成叫做**贼**；
- 同样是给人财物，却出手吝啬，叫做**小气**。





- 1 : 认清你自己
- 2 : 引导你的老板
- 3 : 读懂你的客户
- 4 : 重视你的员工



Review



1、 About CCIT

2、 CC management problems

3、 My Solutions

4、 Q&A







[www.aoyou.com](http://www.aoyou.com)

# Q&A





Great thanks:-)

