# 电话客服指标管理讲稿

来源：网络 作者：梦醉花间 更新时间：2025-04-20

*大家好！ 欢迎回到我们电话客服管理系列的培训课程。今天想跟大家分享的单元名称，叫做电话客服指标管理。 这个单元，我相信我们在视频前面的朋友，如果您长期从事电话客服或是联络中心管理工作的话，应该比较熟悉，不会感到陌生。 传统观念里面，我们一...*

大家好！ 欢迎回到我们电话客服管理系列的培训课程。今天想跟大家分享的单元名称，叫做电话客服指标管理。

这个单元，我相信我们在视频前面的朋友，如果您长期从事电话客服或是联络中心管理工作的话，应该比较熟悉，不会感到陌生。

传统观念里面，我们一讲到电话客服中心的管理，一讲到联络中心管理，大家一定是先想到一些相应的管理指标，包括servicelevel,包括客户满意度，包括平均应答时间，话后处理时长……这些数字，我相信很多大家都耳熟能详，也是大家日常管理上面经营的一些重点。

但在开始今天要介绍的课程内容之前，我想先跟大家分享一个观念。这几年因为我自己个人从业的经历，不只曾经在我门的联络客服中心服务过，到后面，有很长一段时间是在电话销售中心，帮企业提供服务。从我个人的经验感觉，在我们以客服为主要职能的联络中心，跟我们以销售为主要职能的电话销售中心，最大的差别还是在于日常管理以及管理层的思维，跟公司更高层的总体管理，彼此之间的贴近程度。

什么意思？因为，我过去第一份工作是在以客服为主要职能的联络中心，后面才慢慢到我们的电话销售中心。在我早年从事电话客服工作的时候，我会发现我们电话客服中心的总经理，虽然他下面也管了202\_多个员工，每年也要承担公司好几千万预算的使用，可是一旦到了公司比较高层级会议上面的时候，往往客服中心就是一个相对比较吃亏跟受气的部门。大家就感觉，你客服中心就是在我企业里面花钱的，你也不带来实际的收入，然后工务部门也好、销售部门也好、市场部门也好、产品制造部门也好，我哪个部门出现问题，就是靠你客服部门来帮我兜底。因为很简单，我其它部门大概都有能力去外面赚钱，就你客服部门，是要靠公司的预算来维持生存。长期以来很多人就觉得，可能在客服管理或者是说联络中心管理，这条路上面发展是比较有限的，或是说，在公司的不同职能安排里面，客服是属于相对次要的地位。

但从这几年的实践上面我发现，可能慢慢大家观念开始转换，尤其我个人的部分，我也开始越来越认同，所谓的以客户为中心、结合销售跟客服为一体的概念。什么意思呢？我认为今天的联络中心，当然我们还是要看传统的这些考核指标，但是更重要的，今天我作为一个联络中心的从业人员，甚至我作为联络中心的一个中高层的主管，我应该要更多的去关注，公司更高层主管们所关注的一些焦点问题是在哪里。

比方说，公司可能会关注我的业绩、关注我的利润率、关注我们客户的生命周期、客户终身价值、客户他推荐新客户的比例……这些数字，我觉得不只是说其它的市场营销部门要关心，客服中心、联络中心一样要关心。甚至，我要更进一步去找到公司这些数字，跟我联络中心之间可能存在的关系。

今天客户之所以选择留在我们公司、继续在我们这边购买服务或产品，一定是对我们的服务产品跟所有互动过程当中感到满意。这当中，因为联络中心在第一线，有跟客户多次的沟通接触的机会，而且我有不同的渠道跟客户接触的信息，我怎么样能够把这些信息使用起来、利用起来，然后去分析出不只是联络中心本身，甚至包括产品、包括市场营销、包括其它各个部门跟客户之间的一些相应的关系。这个，我觉得才是未来联络中心真正能够发挥它的作用，提高它在企业当中地位的关键。

讲完这些之后，还是回头讲到我们最常碰到的一些考核指标，也简单地跟大家过一下。因为这部分内容，外面有很多老师在跟大家讲，大多数视频前面的学员，我相信对这些观念也都不陌生，所以我们用比较快的速度带过去。

首先，我们有一些客户满意度指标，简称叫CSAT.服务水平可能要特别提醒的是说，一般来讲它是会有一些定义标准的，比方说我是百分之多少的电话在几十秒之内去接听，唯有大家假设前提是相同的情况之下，不同公司在SLA这个指标当中比较，才是有意义的。否则有的公司说：我们公司的服务水平是80%的电话在20秒之内接听，另外一家公司是90%的电话在10秒钟之内接听，我的服务水平数字是不一样的，但是你不能因为这样，就说A这个数字比B会来得更高，因为可能大家的服务水平要求是不同的。

另外来讲，还有一些常用的指标，包括平均的应答时间、包括平均的通话处理时间、平均的话后处理时间，还有放弃率/应答率等等这些指标。

一通电话解决率，同样的就是刚才前面有提到，它还是会有一些附带的定义。比方说，有些公司的定义是假设24小时之内重复来电，我就把它当作问题没有解决；也有的公司是假设12小时之内没有重复来电就当做问题解决。这些也都是有关一次电话解决率附带的一些定义。同样还是前面讲的，唯有你后面的附带条件都相同的时候，我去比较两家公司的指标才会有更大的意义。

还有我们的坐席员的利用率、还有平均的通次、还有我的质检成绩、还有我的出席率、员工流失率、平均通话成本……

座席人员的利用率，我也是要再补充一下，同样的，它有不同的定义跟考核的指标，有的指标我的利用率，是把我们的中间培训跟会议的时间都一块算进去的，也有的指标，我是把我们的吃饭时间给剔除出去的，也有的指标我是单纯只看我的线上时间……同样的道理，当我们不同的公司，或是说哪怕我同一个公司在跟历史数据做比较的时候，一定要注意到我的取数口径必须是要一致的，这样我的指标考核跟追踪管理才会比较有意义。

接下来，跟大家简单介绍一下有关客户满意比较相关的指标。过去我们讲到联络中心，就像我刚才说的，大家更多观念还是会关注于联络中心怎么样去承担客户服务、让客户满意的一个职能，所以，大家会关注的比较多跟客户满意相关指标。从企业的角度来讲，我们之所以关注客户满意指标，是因为我们认为客户满意，是预测客户未来的行为，或者是客户忠诚度的一个相对有效的指标。待会儿我会跟大家介绍一个更新的观念，叫做客户净推荐值，这个指标在过去大概三五年的时间已经被证明，可能会是比我们客户满意度来预测客户的销售行为或是客户忠诚度，更加有效的一个指标。

首先，我觉得还是先把过去大家常用的一些指标简单地介绍一下。包括投诉率，可能根据不同的行业，会有不同的投诉率的一些取数的公式或是口径。比方说像过去我在保险行业工作，我们就会看每万元保费产生的投诉量会是多少，也有的行业，它会看的是我根据客户数来考虑投诉量是多少，或者订单数来考虑它的投诉量是多少。

另外满意率跟不满意率，也是有一些相应的指标。但这边我可能要特别提到的是，坦白讲在国内工作这么多年，我发现国内的满意度这个数字的指标，往往比国外的数字偏高。比方说，经常我们看到很多联络中心号称它的满意度指标达到98%、达到99%,而且可能连续三年、五年甚至更长的时间，都维持这样的数字。但这个数字我们比照欧美的一些标杆企业的标准，发现几乎是不可思议的，很多欧美我们认为在服务上面的标杆企业，可能它的满意度数字也只有到90%~92%这样一个水平。

回过头，我们去追溯为什么会有这样的条件跟现象？其实我们就发现，到最后还是取数口径的问题，甚至来讲，国内很多联络中心的所谓的满意度，是用它自己的公式、自己的取数标准、自己的题目去问客户的，我觉得从企业管理的角度上来说，就比较缺乏相应的有效性。假设我的数字取数本身是有问题，或是公式计算有问题的话，事实上对我企业管理的参考价值反而是比较有限。

另外，我们会看问题解决的成功率、我们会看续购率/回购率、我们会看投诉问题的处理时效、还有刚才我前面讲到的客户净推荐值，这些都是跟客户满意相关的监控指标。

后面，我们花点时间比较深入地介绍有关客户净推荐值的内容。首先，我们简单介绍一下，客户净推荐值应该要怎么去计算，实际上计算方式还是比较简单的。第一个是，我们的问题要固定下来，它的题目就是说‘请问您有多大的可能性跟您身边的同事或是朋友来推荐我们公司的产品或者是服务？ 从0到10麻烦您选一个数字，0是代表一点都不可能推荐，10是代表非常有可能跟我身边的同事朋友去做推荐，请您选一个数字回答。’在这样的一个问题当中，我们会发现可能从0, 1, 2, 3一直到10都会有人去选择，根据客户回答的结果，然后我们去计算出所谓的NPS值，就是我们的客户净推荐值。

怎么计算呢？首先就是算出来在0到10当中，选择9跟10的人数占全部人数的比例是多少，这个数字，是这些人愿意帮我们跟朋友去做推荐的。再找出第二个数字，就是0到10当中我去选0到6的客户又有多少？那这个数字，是作为一个减分项的，简单来讲，比方说我们在100个客户当中有50个人他选择9到10,那我这边是50%,可是另外我又有30个人选择了从0到6当中的数字，所以后面又要减掉一个30%,所以50%-30%最终NPS值只有20%.

很多时候，我们有些企业真正开始实施客户净推荐值之后它觉得很惊讶，因为我的客户净推荐值竟然是负的！因为我有很多0到6的客户，到最后虽然有很多客户愿意帮我推荐给朋友，但是因为0到6的客户也不少，最终我的客户净推荐值是负的。

所以，我认为我们的客户净推荐值它相较于客户满意度，有一个更先进的观念是什么呢？可能过去，要么我是单独看满意的客户是哪些，客户满意度；要么我是看不满意的客户是哪些，看不满意度。但是今天客户净推荐值的计算跟比较当中，我必须要两方面去兼顾，对我特别满意的这些客户，愿意推荐的这个数字我要能够拉高，但另外一方面，对我相对不满意、不愿意把我的服务产品推荐给朋友的这些客户，我也必须要严格地去控制甚至要去降低，这样才能够取得一个比较高的NPS净推荐值的这样一个公式。

最后，举一个我们认为在NPS使用上面比较好的案例。这家企业应该大家都知道就是苹果，苹果这家公司事实上是在采用NPS,而且取得比较大成功的一个标杆企业。它的做法包括哪些？

第一个，因为它长期地使用并且去改善它的NPS值，所以他们要求它的新员工最少要培训三周的时间之后，才能够进到苹果体验的门店。

第二个来讲，它的所有基于NPS的满意度调查是例行性地去进行的，所谓例行性可能不只是每年或每季度一次，它基本上是属于每天都在相应地进行，当然它的统计可能是每周或每个月去做这样的通报，但另外针对有部分的调查结果，它是及时的在几个小时之内反应给门店的。它的观念是说，我今天去做NPS相关的这个数字指标的调查，目的首先并不在于说我要去把这个数字计算出来，然后报给总经理、报给董事长，而是在调查过程当中，如果我有发现一些我做得不好或是客户不满意的地方，我要第一时间反馈给我们的销售现场，反馈给我们的服务支持部门的现场，让他们及时的去做补救。

所以接下来一个动作，就是它会要求我所有的调查结果反馈过来之后，店长必须要亲自回访每一位不满意的客户，然后每天在它这些销售部门的晨会，在这些体验店每天的晨会当中，都要讨论基于NPS的这些客户反馈。

最后一点是，它的NPS会跟每一位员工的绩效考核去做结合。

最终的这样一个结果是，他们发现长时间的调查下来，愿意选9跟10推荐它们产品服务的这些客户，最主要的满意来源还是来自他们门店员工的服务接待，就是因为他们的整个作业流程、整个考核，事实上是跟NPS比较好的结合起来的。

简单总结来说，为什么这几年NPS在国外实践得比较好，我个人认为当然不单纯只是说，在它的公式或是指标设计上面的优越，因为，我觉得公式指标其实各有各的好处，整个NPS的执行，它的重点是在于通过这样的一个流程设计跟结合，它能够更直接且快速地向客户去进行去学习。

以上，是我们有关客服相关指标管理的分享内容，这次的单元到这边结束。谢谢大家！

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！