



# 金融风暴下电销中心的人员管理挑战与思考

分享者：李文香

联系方式：

[wenxiang-li@vip.sina.com](mailto:wenxiang-li@vip.sina.com)

[shuixin22@hotmail.com](mailto:shuixin22@hotmail.com)

13911798583

博客：<http://shuixin75.ccmw.net>



# 课堂规定

- ◆ 三不一要
- ◆ 不考试
- ◆ 不叫醒睡觉的学生

## 不叫醒睡觉的学生

有一次  
教授演讲正讲得不亦乐乎的时候  
发现竟然有人在睡觉  
就很生气，叫旁边的学生把他叫起来  
没想到那个学生竟用很不屑的口气说  
.....





「是你把他弄睡着的，  
你自己叫」



# 课堂规定

- ◆ 三不一要
- ◆ 不考试
- ◆ 不叫醒睡觉的学生
- ◆ 不请学生回答问题

## 不请学生回答题目

某位甲同学在上课睡觉...  
被老师发现  
他火大..就叫甲到黑板前面解题目...  
不会写的话 就准备当众羞辱甲  
没想到..那位老兄他居然会写...  
还解得很漂亮...  
老师有点下不了台...  
只好让他回座位不要管他好了...  
没想到 那位仁兄居然还跟老师呛了一句...





我先睡一下

你呆会儿还有不会的再问我



# 课堂规定

- ◆ 三不一要
- ◆ 不考试
- ◆ 不叫醒睡觉的学生
- ◆ 不请学生回答题目
- ◆ 要鼓掌



## 李文香 行业资深培训讲师、咨询顾问

**教育背景：**北京化工大学自动化系本科、硕士；比利时鲁汶大学心理学；美国城市大学综合管理专业  
▶ **MBA；COPC注册协调员；国家人力资源管理师。**

**职业背景：**李女士为国内从事客户关系管理研究与实践的资深人士，尤其擅长研究服务人员的心理学研究和呼叫中心人力资源管理。现任CC-CMM国际标准委员会委员；工信部呼叫中心标准指导委员会委员；客户世界研究院专家顾问及《客户世界》杂志编委会委员；CTI论坛专家顾问；中国BPO和联络中心特聘顾问。曾撰写中国第一本呼叫中心行业研究报告，曾负责组织国内第一场呼叫中心研讨展览会。曾在国内外多家著名企业服务，包括CCID、IDG、TOM、FESCO、遨游、爱康、中国移动12580等。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，其创造性的管理实践获得了非常卓越的成效。曾为多家大型企业做过多场员工培训，培训内容涉及40多门课程，累计培训300余场次，多次在行业大会以及研讨会组织论坛并进行主题演讲。发表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](#)》（《[如何赢回客户](#)》），并已于06年9月出版。

▶ **项目列表：**

中国移动（集团12580项目深度顾问1年，负责全国培训、规范制定，中央商旅系统从系统搭建到产品策划到业务流程规范到运营整体架构完善）；各省移动、中国电信、浙江网通、光大银行、泰康人寿、百度、新浪、智联易才（人力资源培训项目）、仲量联行、Cisco、EMC、Intel、Canon、西门子、HP、G Mobile、奥迪、福田、三星、OLYMPUS、北京天地互联、掌天科技、时代微码、蓝色快车、艾默生、  
▶ 灵图、朗讯、新晨等。

**联系方式：** [wenxiang-li@vip.sina.com](mailto:wenxiang-li@vip.sina.com) [shuixin22@hotmail.com](mailto:shuixin22@hotmail.com) 13911798583

**博客：** <http://shuixin75.cmw.net>

# 李文香的博客地址

客户世界  
WWW.CCMW.NET 中国客户管理人的门户网站

新闻 | 文库 | 供应商 | 专家 | 期刊 | 旧版

登录 | 注册

首页 | 下, 人员流失率是否下降了?  
搜索

新闻 | 文库 | 投稿

### 面对危机需要的是科学精神

经济危机成为了一个现实, 关于这一话题的讨论也无所不在。本期的约稿主题就是经济危机下的客户服务。但是, 到底经济危机对客户服务领域是怎样的影响?

- 中国呼叫中心市场发展: 从119到400
- 衡阳电业局95598电力呼叫中心班长肖利琼访谈
- 建立提高的以客户为中心的文化
- 有效的个性化——内部信息使企业的关注点更为精准
- 基于CRM的企业社区营销体系建设
- 互联网营销成交转化率仅为1%
- 有感于电视购物
- 客户需求: 路由技术与方法解析

博客

- 中国人寿保险公司贵州新闻
- 博客恢复了
- 二月成都出差
- 《我的泪水流给谁?》
- 李彦宏谈竞价排名风波
- 任正非讲话: 让听得见炮声的人来决策
- 商务部禁止可口可乐收购汇源
- 对儿子的愧疚
- 315晚会竟然重点曝光中国移动
- 养生歌
- 一女子开出征婚条件(转载)
- 小小寓言

成长型呼叫中心市场的国际标准

以旧换新 尝试最新颈带式佩戴方式

全球第一 电话录音硬件平台供应商

呼叫中心 | 李文香 赵溪 | 客户管理 | ITTBJ

杂志 | 订阅 | 邮件列表

完成 今: 3~18°C 明: 8~13°C 屏蔽: 0x0 0x0 0x0 Internet

开始 Peti... 3 Wi... 2 Mi... CSC... 2 Wi... 首页... eBay... 2 Mi... 14:36



呼叫中心60-70%的运营成本都是人员成本，呼叫中心绩效的提升更依赖个人业绩的提升，“人”在呼叫中心尤为重要，让我们共同来探秘“呼叫中心人员管理和绩效提升的艺术”！





# 问题与困惑

- ◆ 金融风暴不期而至，对呼叫中心行业会带来什么样的正面影响和负面影响呢？呼叫中心的人员管理会发生什么样的变化？呼叫中心的培训又该如何进行？呼叫中心相应的绩效考核和人员风险管理如何随需而变？呼叫中心人员的成本占整体成本的60-70%，如何有效降低呼叫中心的人工成本，提升呼叫中心员工的工作效率，打造一个“快乐、简单、高效”的团队？
- ◆ 这让我们不断思索呼叫中心人员管理的艺术：
- ◆ ☆ 金融风暴下呼叫中心管理的变化
  - ☆ 人员招聘、绩效考核、激励、薪酬、培训受金融风暴影响该作何改变？
  - ☆ 如何有效控制呼叫中心人员成本？
  - ☆ 呼叫中心的员工为何不开心？到底什么才是真正的职业生涯？到底什么
  - ☆ 员工各种行为和表征的背后意味着什么？
  - ☆ 各个年代员工的工作特点是什么？该如何在管理上对症下药？
  - ☆ 呼叫中心员工为何流失率高？
  - ☆ 如何进行人员的最佳配比？
  - ☆ 如何能够激发每个人的积极性？
  - ☆ 如何能够洞察员工的心理，及时避免人员危机？
  - ☆ 如何有效开展各类团队建设活动？
  - ☆ 一起分享呼叫中心关于“人”的故事



# 电话营销的发展

电话营销的定义

直复营销的一种，TM

电话营销的发源地和时间

20世纪，80年代，美国

电话营销发展区域

日本、台湾、香港、印度、新加坡，中国.....

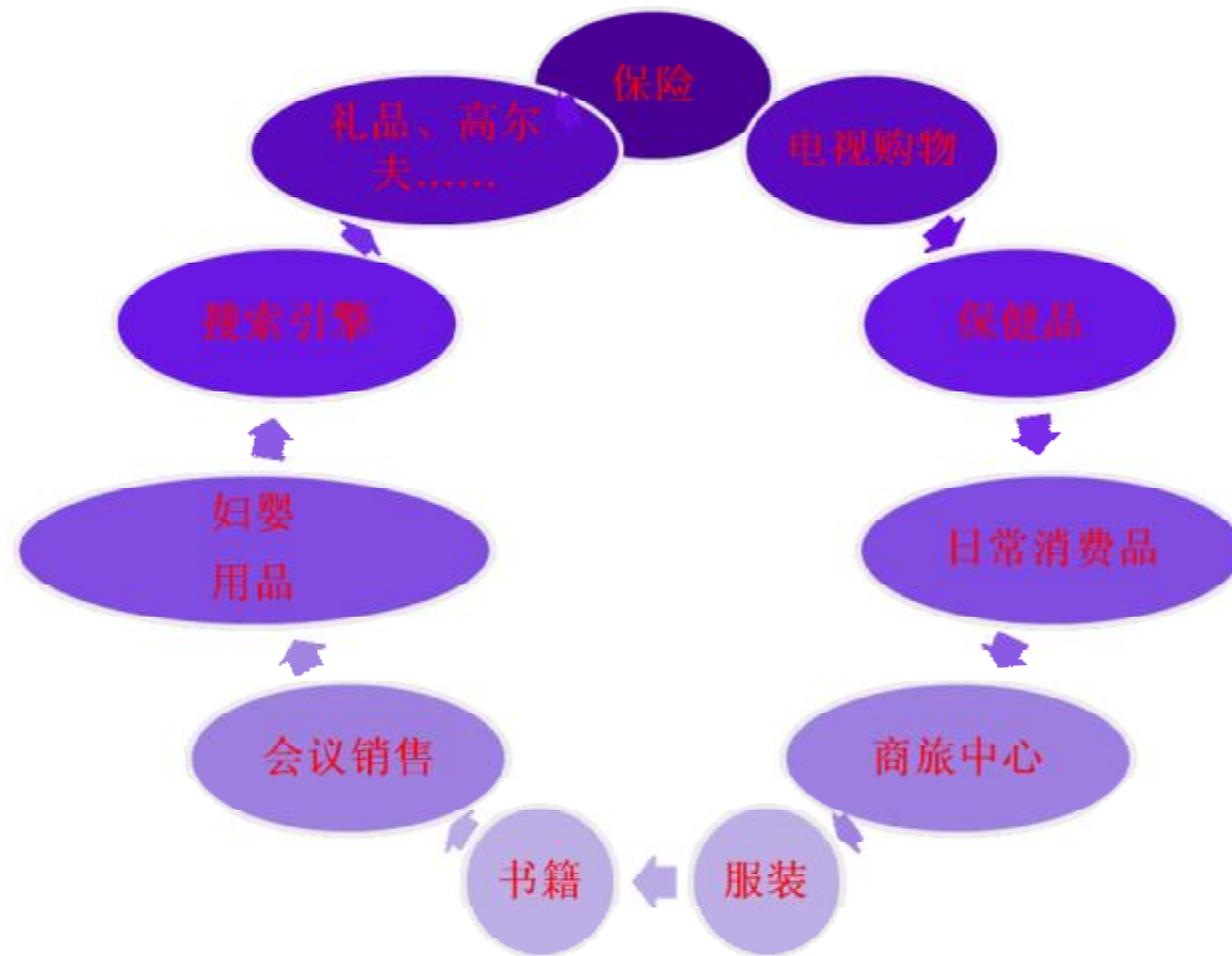
电话营销应用行业

90年代初进入中国





# 电销中心的广泛应用



## 阳光保险集团第五电销中心招聘公告

周一, 13 4月 2009 10:28 | 丁老师



### 阳光保险集团第五电销中心

#### 电话销售专员 (TSR) 热招

**招聘职位:** 电话销售专员 (车险TSR)

**招聘人数:** 300

**职责描述:**

负责执行拨出之电话行销业务, 完成销售任务, 并提供客户快速、准确与专业的查询及服务需求。

**职位要求:**

- 1) 大专及以上学历, **优秀者可放宽学历要求**
- 2) 音质佳, 反应灵敏, 亲和力佳, 较好的逻辑思维与表达能力
- 3) 具有基本的电脑操作水平
- 4) **勤奋踏实, 热爱销售工作**
- 5) 会四川、浙江、广东方言优先

**工作地点:** 北京

**福利待遇**

人才一经录用, 公司将为入司人员提供专业的岗前培训, 签订劳动合同, 待遇优厚: 提供保障底薪(1000元) + 职级津贴 + 培训津贴 + 佣金 + 团队竞赛奖金 + 年终奖金 + 国内外旅



- 关于我们
- 在线帮助
- 联系我们

2009年4月15日 星期三

个人 院校 企业 | 帐号: 邮箱也可 密码: >> 登录 >> 取回密码

招聘职位

当前位置: 首页 >>> 企业介绍及招聘职位



### 中国平安集团渠道发展事业部（电销中心）

通讯地址：上海浦东新区上丰路1158号1号楼 集团渠道事业部  
 邮政编码：  
 公司网站：http://www.pingan.com.cn

公司简介 招聘职位

中国平安集团渠道发展事业部是平安集团的一级部门，一个充满活力和朝气的部门。

中国平安集团渠道发展事业部以国际上创新的营销概念进行个人产品的销售，利用高技术含量的数据库营销方法来扩充业务。

从公司的条件来看，中国平安集团渠道发展事业部可以依托的大背景：2004年6月中国平安保险（集团）股份有限公司在香港上市，H股股票代码2318，是国内首家集保险、证券、信托、银行等混业经营的大型金融控股集团。集团拥有强大的客户群，在IT、专业网络方面都有着良好的技术平台，外部知名度和信誉度很高。

中国平安集团渠道发展事业部秉承平安优秀的企业文化，以部门九大准则（KPI导向、客户导向、制度导向、执行纪律、团队协作、主动沟通、自我动力、数据事实、持续改善）为指导方针，追求卓越、改革创新，部门员工充满朝气、活力，在过去的日子里不断创造业绩神话，成为集团一颗闪亮的新星。随着部门的业务规模的不断壮大，我们热切盼望有才华、有梦想的人才积极加盟。



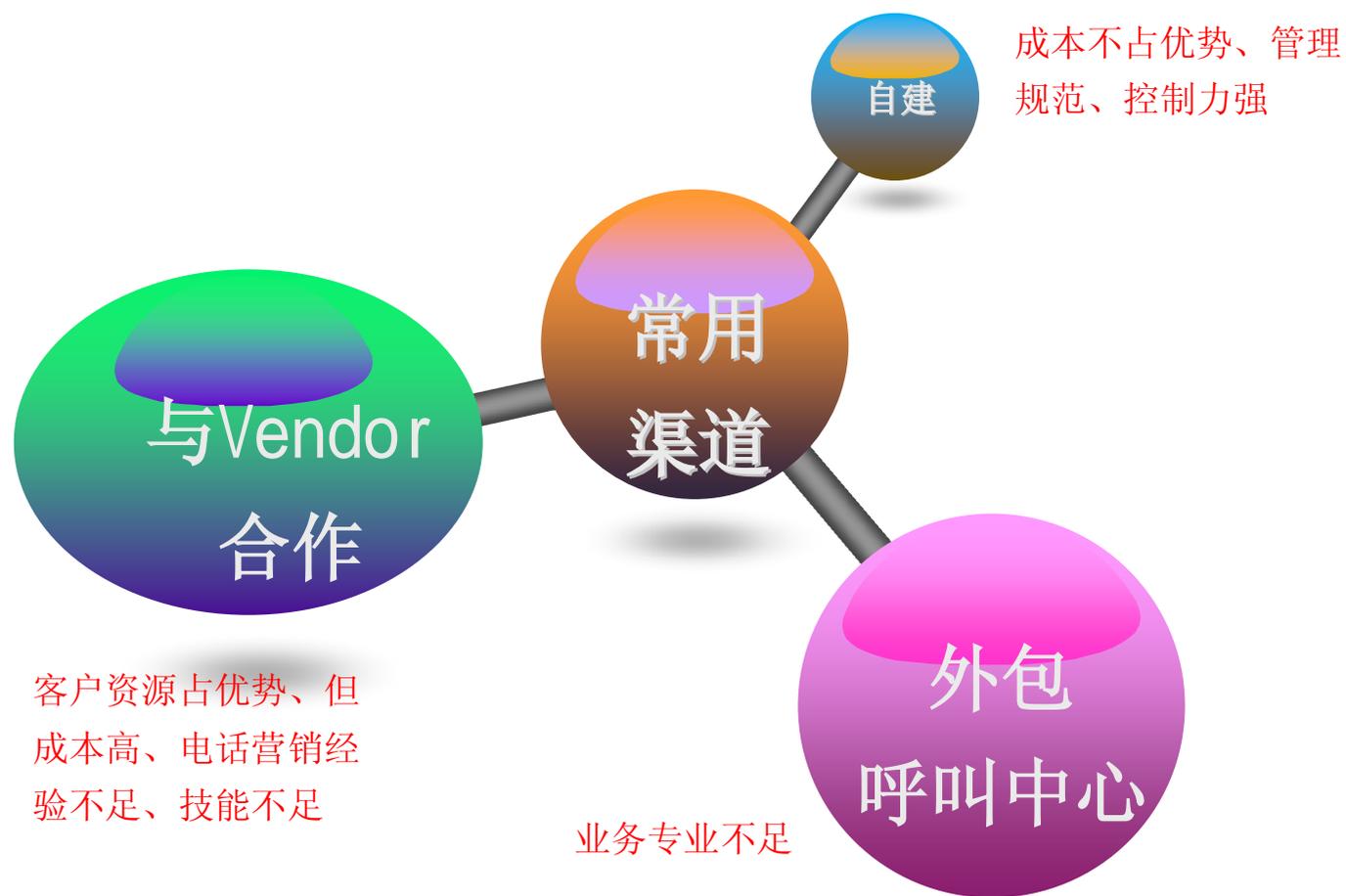
ü2007年开始筹划泰康电销发展规划，08年组建泰康电话行销部，开展四个试点机构

2009年电话行销扩大规模，目前已在北京、深圳、大连、山东、上海等大中城市建立电销中心，年底目标建立月产能3000万元保费平台

09年的发展速度是每个月在全国开2-3个电销中心

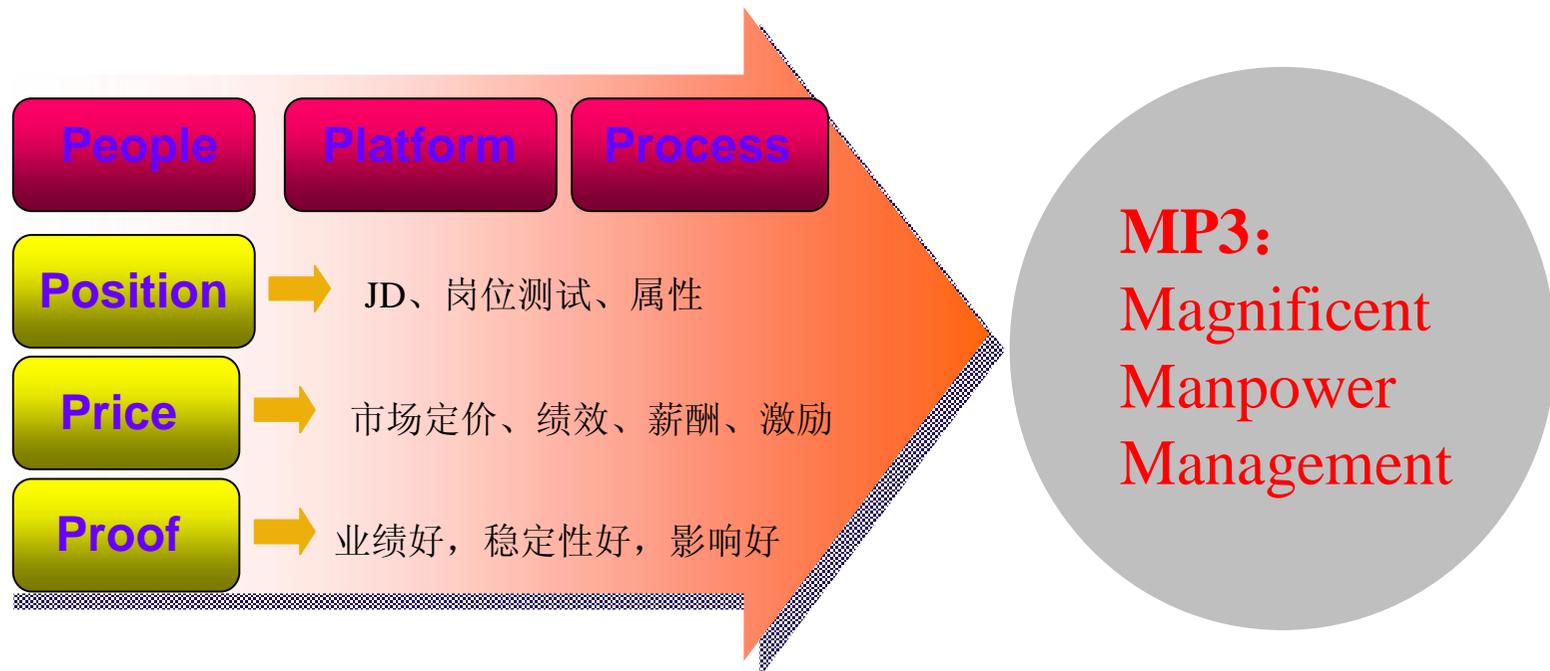
——郭德生先生，泰康人寿电销部总经理

# 电话营销常用渠道





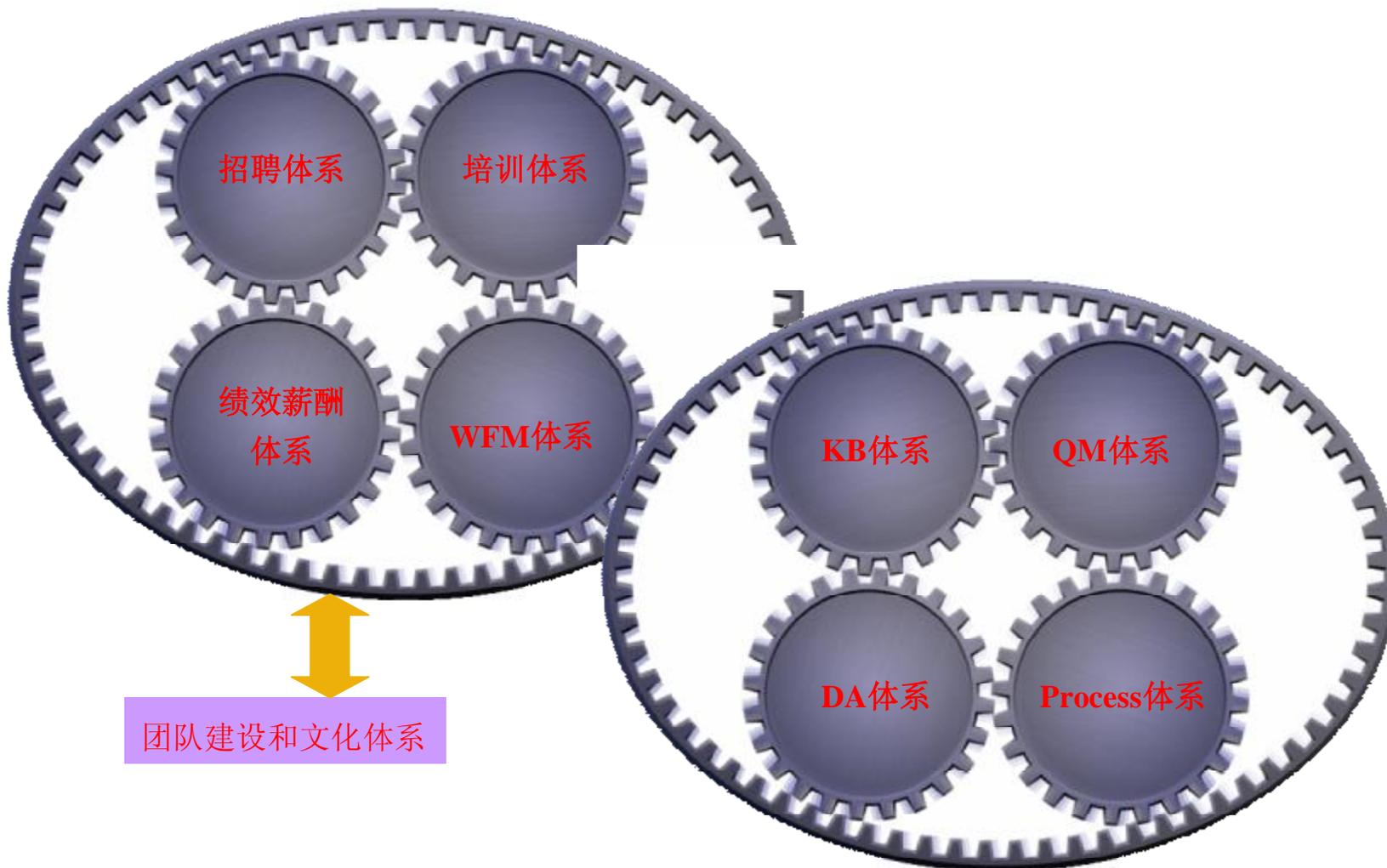
## 概述：什么是MP3？



- n MP<sup>3</sup>是Magnificent Manpower Management 3个英文单词的缩写，由三层横向含义以及三层纵深含义构成。将呼叫中心水平层面和纵深层面进行详尽的解释，更利于我们整体把握呼叫中心的建设和运营管理的核心。
- n MP3体系创始人：李文香



# 概述：什么是呼叫中心运营八大体系？



体系创始人：李文香



# 电销中心人员管理的五大挑战



- ◆ 挑战01：人员的来源挑战
- ◆ 挑战02：人员的培训挑战
- ◆ 挑战03：人员的绩效和激励挑战
- ◆ 挑战04：人员的工具挑战
- ◆ 挑战05：管理者自身的挑战

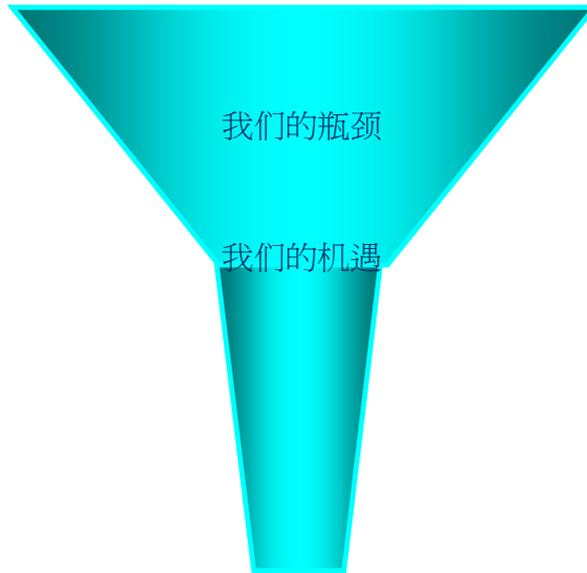


## 电销呼叫中心人员第一大挑战

### ◆ 人从哪里来？

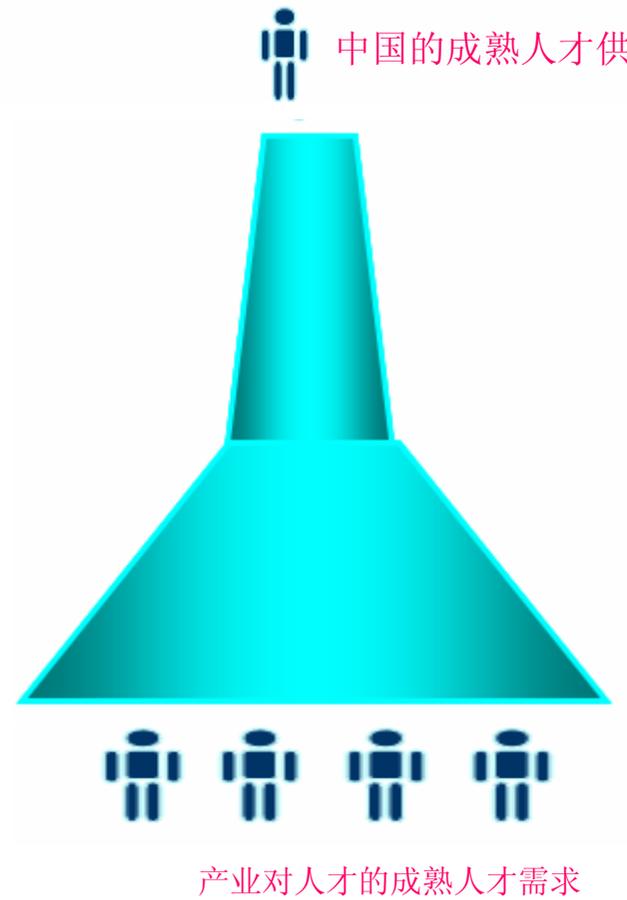


中国的人才供应



产业对人才需求







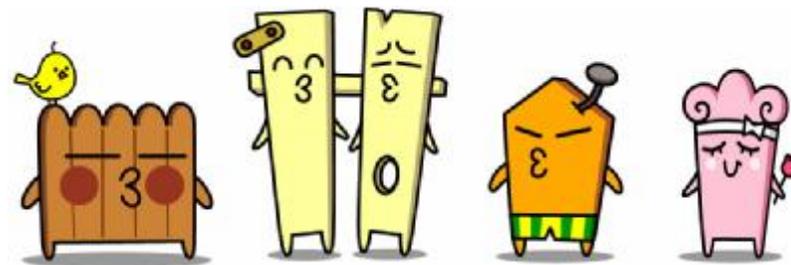
# 中国电销呼叫中心人员特点和管理挑战

帅

将

兵

- ◆ 人员严重匮乏；
- ◆ 传统的人力资源很难和呼叫中心完美结合；
- ◆ 新生代的管理需要新的思路；
- ◆ 新的劳动法的挑战





## 思考：

1. 我们到底需要什么样的人？ IQ/EQ
2. 我们的招聘JD是否写清楚？
3. 我们是否在针对不合适的员工给着培训、浪费数据、增加成本、管理挑战？
4. 自己招聘还是外部招聘？



## 我们需要什么样的人？

1. 电服
2. 电推
3. 电销

爱人的能力和体验被爱的能力需要逐步提升



# 电销从业人员要求

良好的态度和作风

掌握电话销售的基本技能

正确认识失败

头脑灵活

综合能力要求高

不断学习能力和总结能力

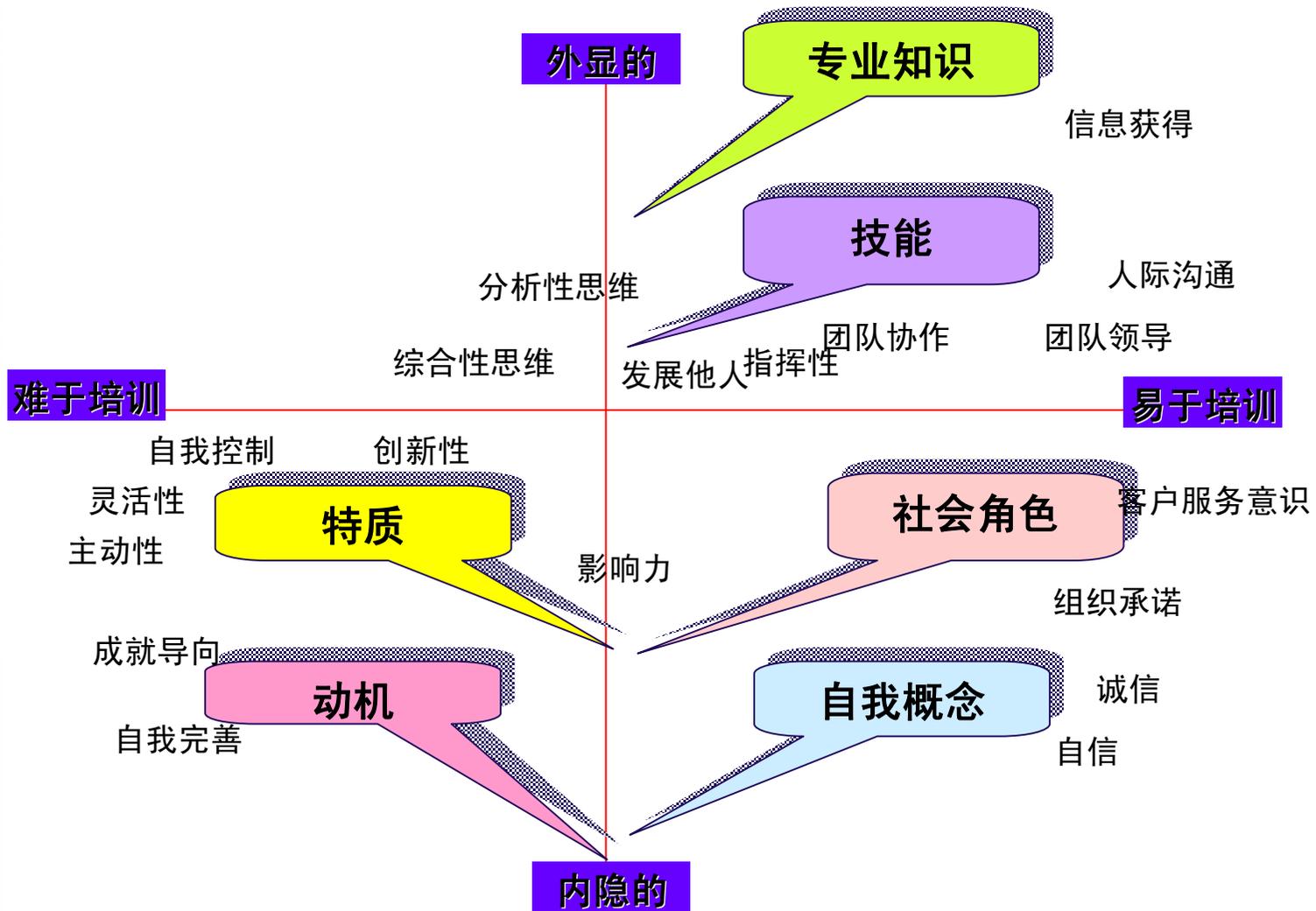


## 电销人员胜任特征的素质模型

- ◆ 最早是在1973年美国著名心理学家大卫.C.麦克利兰提出
- ◆ 目的：挖掘冰山下的潜能，包括知识、技能、自我认知、特质、动机等
- ◆ 应用：对员选聘、任用和调配、员工的培训、员工职业生涯设计



# 胜任素质特征模型





# 电销中心人员管理的五大挑战

◆ 挑战01：人员的来源挑战



◆ 挑战02：人员的培训挑战

◆ 挑战03：人员的绩效和激励挑战

◆ 挑战04：人员的工具挑战

◆ 挑战05：管理者自身的挑战



# 电销呼叫中心人员挑战： 02

## ◆ 电销培训的挑战



## 电销培训思考

- ◆ 我们在如何培训着员工？
- ◆ 员工的心在哪里？
- ◆ 什么叫培训？
- ◆ 培训的三个核心问题： why? What? How?
- ◆ 培训的四个核心过程

# 培训效果的本质







# 电销中心人员管理的五大挑战

- ◆ 挑战01：人员的来源挑战
- ◆ 挑战02：人员的培训挑战
- ◆ 挑战03：人员的绩效和激励挑战
- ◆ 挑战04：人员的工具挑战
- ◆ 挑战05：管理者自身的挑战





## 思考

- ◆ 你的激励有效吗？
- ◆ 你的绩效卓越吗？
- ◆ 你在引导着什么样的激励文化？
- ◆ 你的早会、午会、夕会在做什么？
- ◆ 是否真正激发了员工的潜能/例行公事



# 电销中心人员管理的五大挑战

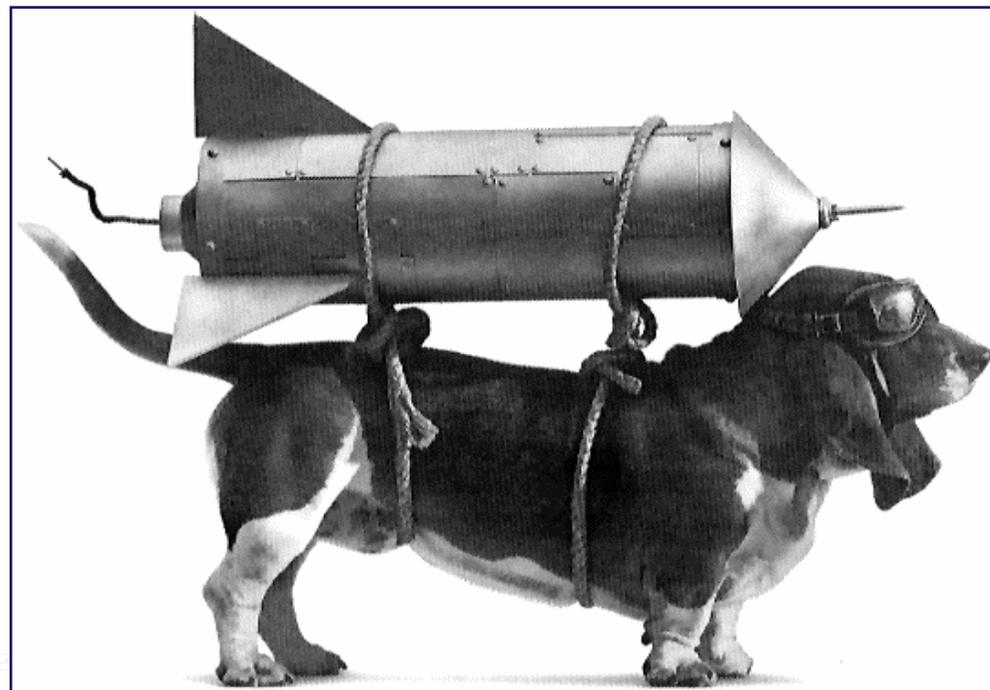
- ◆ 挑战01：人员的来源挑战
- ◆ 挑战02：人员的培训挑战
- ◆ 挑战03：人员的绩效和激励挑战
- ◆ 挑战04：人员的工具挑战
- ◆ 挑战05：管理者自身的挑战





## 电销人员的工具思考

- ◆ 工具一：知识库
- ◆ 工具二：优秀的CRM系统
- ◆ 工具三：优秀的KPI分析系统
- ◆ 工具四：学习分享平台
- ◆ 工具五：自动外拨
- ◆ 工具六：数据！！！！





# 电销中心人员管理的五大挑战

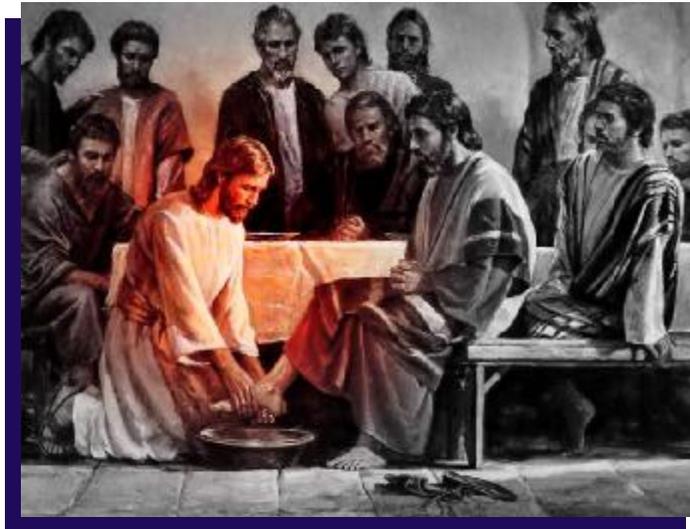
- ◆ 挑战01：人员的来源挑战
- ◆ 挑战02：人员的培训挑战
- ◆ 挑战03：人员的绩效和激励挑战
- ◆ 挑战04：人员的工具挑战
- ◆ 挑战05：管理者自身的挑战





## 电销呼叫中心人员第一大挑战

### ◆ 电销中心管理者的角色？



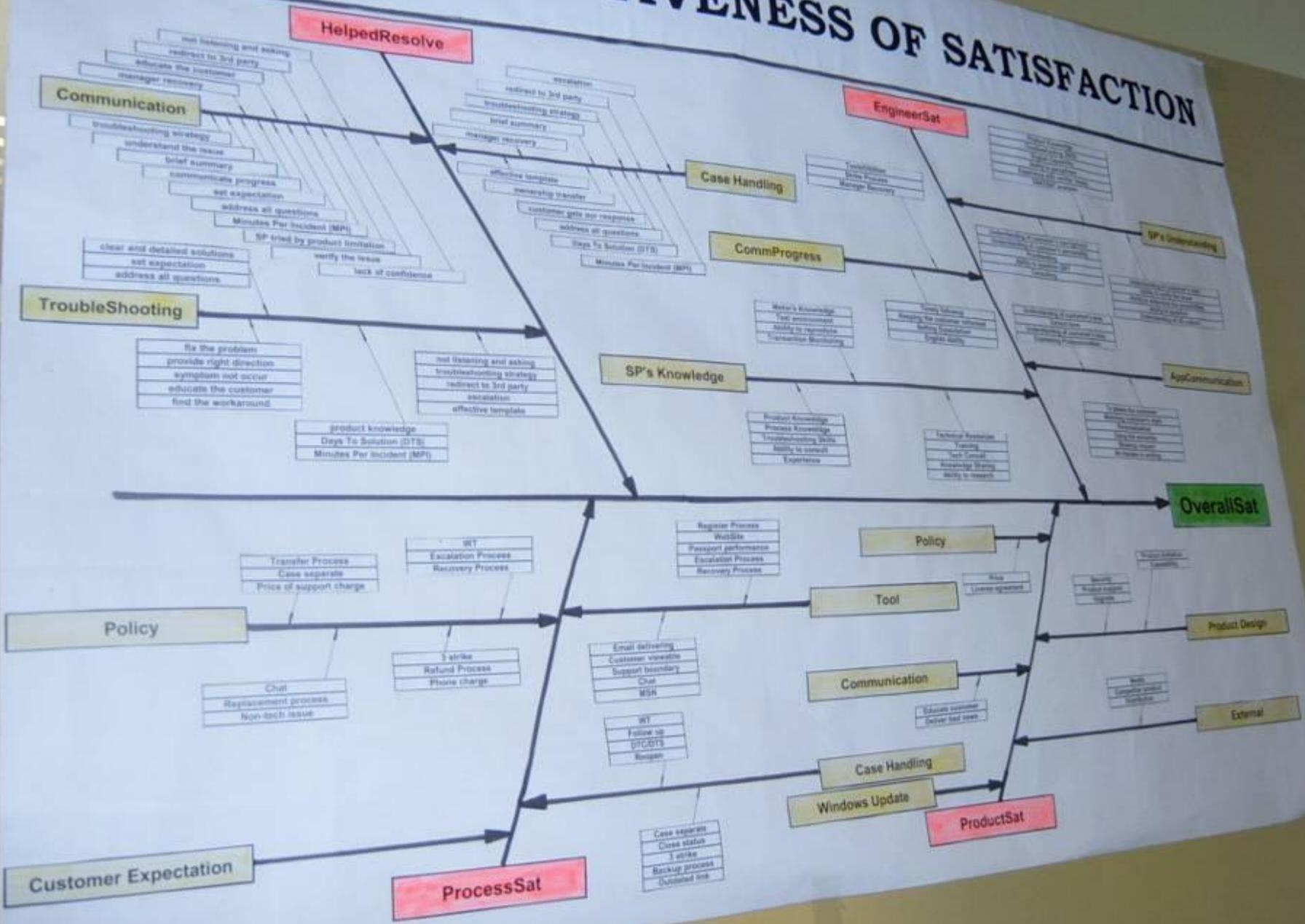


## 电销管理人员五问

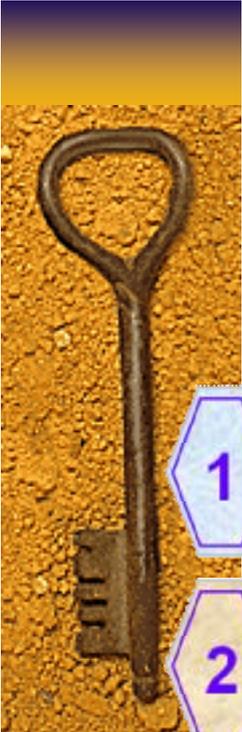
- ◆ 我关注员工的身体健康吗？
- ◆ 我关注员工的心理问题吗？
- ◆ 我有帮助员工提升绩效的有效方法吗？
- ◆ 我每天都在激励员工找解决方案吗？
- ◆ 我每天都在关心财务吗？



# CAUSE & EFFECTIVENESS OF SATISFACTION



# 电销团队管理人员的要求



1

自身抗压能力强  
可以有效帮助下属解压

2

对于产品和相关  
知识非常熟悉

3

较强的沟通和协调能力

4

对项目实施步骤有能力把控

5

培训能力强

6

激励能力强

7

敏锐的洞察力

8

较强的学习能力



## 电销管理者——成熟管理者



A still life composition of autumn harvest items. In the center-left is a large, bright orange pumpkin. To its right and in the foreground are several ears of corn with dark red and yellow kernels. The background is filled with more corn cobs and dried, golden-brown husks. The lighting is warm and directional, creating strong highlights and deep shadows. The text 'In everything Give Thanks' is overlaid in the center-right. 'In everything' is in white, and 'Give Thanks' is in a larger, bold yellow font. The entire scene is framed by a thin, light-colored border.

**In everything  
Give Thanks**

用微笑和感恩面对每一个新的起点J

Q&A



## 2009中国呼叫中心及企业通信大会系列活动

主办单位：2009中国呼叫中心及企业通信大会组委会

承办单位：CTI论坛

培训时间：2009年月4月14-15日

培训地点：北京国际会议中心



THANK YOU

李文昂