



热门文章

用多元线性

何加强会计

国外汇储备

间借贷利率

国衍生金融

章

章

品市场竞争

业银行走混

国存款保险

国创业板市

华夏并购案

[2008年7月]呼叫中心在中国银行业的应用研究

【字体:大 中 小】

作者: [孙薇 高茜] 来源: [本站] 浏览:

一、引言

随着经济一体化的加速发展,客户资源已经成为21世纪市场竞争的关键资源,这使得众多企业转变传统的管理理念,探寻与客户联络的新方式,呼叫中心便在这种背景下得以迅速发展。在领域,“以客户为中心”的理念开始融入银行经营的全过程,并在企业精神、企业文化中得现。我国银行业的呼叫中心从20世纪90年代中期电话银行起步,经历十几年的发展有了长足其中也涌现出了行业应用中的佼佼者。

二、呼叫中心概况

(一)呼叫中心定义

对于呼叫中心的定义,从不同的角度有不同的认识。本文侧重从企业服务功能的角度,引用专家李跃先生对呼叫中心的定义:

呼叫中心就是在一个相对集中的场所,有一批服务人员组成的服务机构,通常利用计算机和技术,处理来自企业顾客的电话垂询,并且具备同时处理大量来话的能力,还具备主叫号码显示将来电自动分配给具备相关技能的人员处理,并记录和储存所有来话信息。一个典型的以为主的呼叫中心可以兼具呼入与呼出功能,当处理顾客的信息查询、咨询、投诉等业务的同时进行市场调研、客户挽留、业务推介、服务调查等呼出业务。

(二)呼叫中心发展历程

1. 人工热线电话系统。由两人或更多人组成的、在一个特定地方用专用设备处理电话业务的机构简单,为人工操作,一般仅受理用户投诉和咨询。真正意义上的呼叫中心开始于20世纪50年代,泛美航空公司建立世界上第一个全天候呼叫中心。1989年,英国米兰银行开创世界上第一家银行,提供全天候个人金融服务。自此,呼叫中心的概念在全球范围内传播开来。在90年代前,中国银行业仍主要通过柜台等传统方式为客户提供金融业务,这种方式使得银行业储蓄运营成本高,也给客户造成了很大程度的不便。

2. 交互式自动语音应答系统(IVR)。融入各种计算机技术,实现数据共享、语音自动应答/分配等功能的呼叫中心。IVR系统使得话务员劳动强度减轻,但需要采用专用硬件平台与应用价高、灵活性差。90年代中期,国内很多商业银行在大中城市推出基于IVR的电话银行,利用应答系统为客户提供储蓄、对公、信用卡、转账等业务,开创了我国银行业建设呼叫中心的这仅仅是自动语音应答系统与人工话务的简单合并,不能对客户信息进行管理分析、不能提供服务。

3. 兼有自动语音和人工服务的客户服务系统。融入计算机电话集成技术(CTI)实现语音与采用软件代替专用的硬件平台及个性化软件,使呼叫中心成为一个纯粹的数据网络,具备高可伸缩性,并增强了客户服务的主动性。其特点是造价较低,支持利用远程代理技术实现虚拟功能。从90年代末期开始,我国商业银行纷纷建立地区级数据中心,扩大各个分支机构原中心规模,建立网上银行,通过呼叫中心提供主动、全面、快捷、优质的金融服务。兼有自人工服务的客户服务系统在我国银行业的应用已初具规模。

4. 客户互动中心(CIC)。是基于Web的新一代呼叫中心,在自动识别语音的基础上支持基于能的网络服务。CIC支持多媒体应用,除了为客户提供个性化、主动性强的服务,还能对客户统计与管理、对呼叫中心进行实时监控与维护。CIC是高度融合的呼叫中心,其开放的系统与其他系统紧密集成,降低了企业构建呼叫中心的成本。21世纪初,我国银行业呼叫中心建设增长时期,对呼叫中心的建设也提高到战略高度。目前,CIC在我国银行业已得到初步应用,业银行也正在朝着新一代呼叫中心的方向迅速发展。

三、招商银行建设95555呼叫中心案例分析

(一)案例选取

招商银行创建于1987年,是我国第一家完全由企业法人持股的股份制商业银行。经过近二十年展,招商银行在金融电子化发展中脱颖而出,成为我国股份制商业银行中发展较好、较快的一。95555是招商银行集自动、人工于一体的全国统一客户服务号码,其电话银行中心曾先后国呼叫中心服务质量管理十佳满意品牌”、“中国最佳客服服务中心奖”等奖项,并在2005三次获评“中国最佳呼叫中心”。因此,通过对招商银行建设95555呼叫中心案例的分析,又叫中心在我国银行业的应用具有较大的借鉴意义。

(二)需求分析

在建立95555呼叫中心以前,招商银行在全国各地分行已经建立了基于电话语音卡的电话银行系统。但由于电话银行系统存在着较大的局限性,使得招商银行电话银行面临着以下问题:

1. 数据分散,系统工作量大。招商银行原有的电话银行系统采用完全独立的分布式系统,因此数据分散,不能实施集中管理和快速处理,分散的各子系统之间数据也不能共享,造成资源浪费。截至1998年10月,招商银行在全国拥有机构网点200多个,与世界630多家银行建立了业务关系,其日渐增多的客户量使得数据量、通信量巨大,造成原有系统维护工作量大,安全性差。
2. 可扩展性差。由于电话银行系统基于硬件应用程序接口(API)开发,扩展性能较差。随着银行业务品种与服务的多样化,电话银行系统可扩展性差将不利于提高银行竞争力。
3. 接入方式单一。电话银行系统接入方式较为单一,仅支持客户使用电话、传真、客户终端等方式接入,而且各种接入方式连接的系统是独立的,不能实现信息共享。这在很大程度上限制了电话银行系统的服务范围和质量。如果提供多种接入手段,则必须重新开发系统。
4. 功能单一。从业务种类来看,招商银行电话银行系统所能提供的银行业务较少,而且仅采用IVR对所有客户提供统一服务,不能与人工服务配合使用,无法做到市场细分和个性化服务。此外,原有系统在提供丰富的信息咨询功能、实时高效的业务处理功能等方面均有一定限制。
5. 信息利用效率低,无营销功能。电话银行系统不注重记录客户信息,未建立完整的客户信息系统,不具有客户关系管理功能和决策支持功能。原有系统也不支持对各项服务指标的统计分析,无法监督系统运营情况,后台管理功能不完备。另外,电话银行系统很大一部分是被动服务,即大多数情况下是接受客户呼入,提供的服务也局限于客户请求的范围,呼出功能较为简单,更无法实现银行产品的

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...

The WORLD MONEY SHOW  
Uniting the Global Investment Community

insights... investment biography discover

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...

The WORLD MONEY SHOW  
Uniting the Global Investment Community

insights... investment biography discover

## 整合营销。

### (三) 解决方案

随着招商银行的不断发展,原有的基于电话语音卡的电话银行系统已不能满足各方面的需求。1998年10月,招商银行启动95555呼叫中心建设项目,并选择了华为公司的INtess呼叫中心平台作为解决方案。

1. 实现数据共享、系统扩容。针对数据分散这一问题,INtess呼叫中心采用的电信级系统设计具有强大的处理能力,能够提供呼叫接入、业务处理、服务资源的一体化平台解决方案。组网也较为灵活,排队机可通过增加单板机框和模块进行灵活扩容,因此,呼叫中心的计算机网络部分可根据不同的系统容量进行灵活的物理设备配置,能够提高系统处理能力和稳定性。

2. 建立开放的呼叫中心平台。作为完全开放的系统平台,INtess呼叫中心有效解决了招商银行业务多样化的需求。INtess呼叫中心提供开放的API、ActiveX控件和业务生成环境(SCE),对所有业务进行统一设计,使系统可以轻松接入银行新业务,也可轻松分离原有业务,并且可以实现与企业内部原有系统、企业之间系统的互联。

3. 支持多种媒体接入。通过INtess呼叫中心的多媒体接入特性,可以灵活地使用各种接入手段提高客户满意度。INtess呼叫中心通过增强的Web集成呼叫中心功能(WECC)支持Web方式接入,其中包括了文本交谈、点击通话、护航浏览、回呼请求等多媒体通道。此外,INtess呼叫中心还支持E-mail/Fax呼叫接入以及视频呼叫接入。

4. 实现系统功能多样化。INtess呼叫中心的开放性使得银行能够为客户提供各类业务服务,业务范围大大拓宽。例如,利用技能路由让最熟悉用户问题最合适的业务代表来处理客户的呼叫;利用呼叫和客户信息数据同步技术,使业务代表立即得到之前已收集的客户信息,使客户感到服务的高效、干练;等等。对于信息利用效率低的问题,INtess呼叫中心建立了强大的后台管理系统,对客户资源进行分析整理和充分利用。

5. 建立呼出管理系统。自动呼出管理系统是INtess呼叫中心的重要扩展功能。其灵活的业务接口、丰富的呼出方式和完备的呼出管理可以有效帮助银行呼叫中心进行整合营销,提供增值服务,实现从成本中心向利润中心的转变。

### (四) 实现功能

通过引入INtess呼叫中心平台,招商银行95555呼叫中心在1999年8月试运行,2004年5月建立了全国统一的电话银行中心。其基本功能已较为完备,包括以下几方面:

1. 咨询及业务处理功能。招商银行95555呼叫中心集自动语音应答、人工服务于一体,为客户提供丰富的咨询服务及业务办理服务,包括个人银行业务、公司银行业务、证券业务、资产业务、外汇业务、财富账户等业务在内的咨询、投诉、账务查询、人工交易和理财服务等。基于多媒体接入技术和网络银行、电话银行、移动银行的整合,95555呼叫中心可以在任何时间(Anytime)、任何地点(Anywhere)以多种方式(Anyway)为客户提供服务。客户细分、疑难申诉室、“一事通”投诉处理系统和4008 8-95555贵宾专线等服务的设置体现了招商银行个性化服务的策略。此外,双语服务、预告等待时长等也是其服务特色之一。

2. 管理系统功能。95555呼叫中心的后台管理系统实现了集成的监控和警告日志、考评质检和报表功能。首先,INtess平台提供了图形化界面的监控功能,供系统维护人员监视系统设备和资源运行状态,并自动进行告警和日志记录。其次,呼叫中心通过考评、质检功能对人工坐席的工作状况进行封闭式管理,保证客户服务水平。最后,呼叫中心可以通过报表生成工具对各种数据源进行报表定制,既可以对客户信息系统中的数据进行管理和挖掘,帮助银行更好地分析客户行为,也可以对系统处理的各种业务进行统计分析,利于系统监测和坐席考评。

3. 呼出功能。95555呼叫中心提供通知类、营销类呼出服务。例如,通过95555人工外拨服务,招行可以主动以电话、传真、电子邮件等方式与客户联系,向客户发送有关贷款本息、业务交易情况、理财申请和投诉的回复、各种重要通知、业务宣传资料等信息。此外,呼叫中心积极通过各种呼出方式向客户介绍招行产品与服务,有针对性地开展交叉营销活动获得利润。2006年以来,招商银行电话银行中心已经可以通过电话金融交易业务来赢取利润。

4. 虚拟呼叫中心功能。企业通过租借、托管的方式把呼叫中心系统设在远端的运营商处,便构成了虚拟呼叫中心,其在物理上是分散的,但在功能上仍是企业本身提供的整合服务。INtess呼叫中心平台支持100个虚拟呼叫中心,每个虚拟呼叫中心具备独立呼叫中心的全部功能。95555呼叫中心不仅通过此功能灵活调整呼叫中心规模,也对各地分支银行进行独立地运行管理。

### (五) 实施效果

在INtess呼叫中心平台提供的丰富功能的基础上,招商银行呼叫中心根据自身业务特色灵活运用,取得了良好的实施效果。

1. 发挥呼叫中心规模化效益。目前,招商银行电话银行中心是我国银行业中唯一成功运营的全国集中式呼叫中心。截至目前,95555呼叫中心共接入大中城市41个,全国中继4200线,拥有话务坐席位近2000个,员工队伍1200人左右{1},充分发挥了呼叫中心规模化效益,有效降低了投资成本,实现对客户、坐席、系统的集中、统一管理。同时,对自动语音应答、人工服务分别采用分布、集中的策略,既降低了通讯费用,又解决了全行标准服务与区域个性化服务之间的矛盾。

2. 各类业务指标大幅提升。2006年,95555呼叫中心有效人工来电1302万通,解决客户疑难异常问题4万多笔,分别较2005年增长48.49%和38.6%。其基础业务“快易理财”总交易金额较2005年增长47.52亿元,增幅125%;特色服务“出行易”累计实现收入约66.78万元。同时,电话银行中心营销基金等各类理财产品共约5.82亿元{2}。此外,招商银行电话银行中心也获得了呼叫中心行业和银行业的高度认同。

3. 电子化运营管理。目前,招商银行电话银行中心已基本实现了高度电子化的运作和管理,如通过数字化方式衡量整体服务水平,通过科学化手段进行运营效果评定和绩效评定,利用技术手段对业务发展进行科学预测,等等。

### 四、结论

在当今社会,不断发展着的计算机技术和通信技术深刻改变着传统银行的竞争基础。客户关系的重要性使得呼叫中心在银行业的广泛应用和高速发展成为必然。招商银行将呼叫中心的客户服务理念根植于企业文化之中,依据当前环境和自身优势,并考虑多方因素,对呼叫中心进行了一系列完备的规划。通过以上分析不难看出,呼叫中心的建设首先应基于银行的发展战略及经营理念,做好组织架构、业务流程、质量监督、环境建设和风险防范等方面的需求分析,在整合系统设计的基础上选择恰当的开发技术和测试方式。

此外,银行还应结合呼叫中心发展趋势规划呼叫中心的技术和商业模式。在技术上,基于Web的多媒体接入手段、一体化呼叫中心将越来越普及。在银行业务上应积极推进客户经理型话务员,从单纯的金融产品转向电子商务、跨职能交叉营销等已成为呼叫中心新的利润来源。如95555呼叫中心的“出行易”和“电话支付”业务就是对呼叫中心银行业务的创新。银行管理方面的趋势主要有集中分布式的呼叫中心、外包模式和电子化管理等。这样,呼叫中心才能够成为各家银行提高竞争力的有效途径。

### 注释:

{1}数据来源:2008中国最佳呼叫中心[http://www.cccs.com.cn/award/2008/award\\_bestcallcenter\\_2.htm](http://www.cccs.com.cn/award/2008/award_bestcallcenter_2.htm)

{2}数据来源:2007中国最佳呼叫中心[http://www.cccs.com.cn/award/2007/award\\_bestcallcenter\\_2.htm](http://www.cccs.com.cn/award/2007/award_bestcallcenter_2.htm)

参考文献:

[1] 马蔚华 因势而变:转型时期中国商业银行发展的理论与实践 [M] 北京 中国金融出版社 2004

[2] 辛树森 许会斌 电子银行 [M] 北京 中国金融出版社 2007

[3] 李跃 呼叫中心分布模型 [M] 北京 人民邮电出版社 2006



评一评

正在读取...



笔名:



评论:

发表评论

重写评论

[评论将在5分钟内被审核, 请耐心等待]

【注】 发表评论必需遵守以下条例:

- 尊重网上道德, 遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款