



CC-CMM for ITSD

BY Archer Fu

2016.06.13
V1.12



CONTENTS

目 录

1

COMCEPT

概念

► 什么是CC？

什么是CC

从CALL CENTER

——Contact Center

——Customer Center

——Communication Center

按行业前三位最多：通信行业、金融业、IT与互联网。

按业务划分：呼叫中心、账务催缴中心、电子商务中心、预定中心、电话营销中心、技术支持中心等。

CC

► 什么是CC？

什么是CC-CMM

呼叫中心能力成熟度模型（Contact Center - Capability Maturity Model）：

CC-CMM是将管理的普适性理论与方法应用于呼叫中心产业这个特定领域，借鉴欧美国际标准的理论与方法，**立足于中国**呼叫中心产业实践的特点，规划与设计的一套全新体系；是为呼叫中心相关机构进行**自我评估、标准认证、标杆测评**、国际业务、产业交流等而制定的国际性标准规范与指导文件。

CC-CMM

► 什么是CC？

什么是 CC-CMM for ITSD

是CC-CMM下属的一个子标准。

特点：

- 面向的客户群有特殊性，根据客户服务目录提供服务
- 强调工单的完整跟踪
- 销售的成份/比重等，都和CC-CMM有区别。

CC-
CMM
for
ITSD

► ITSD与传统CC的区别

01

流程



一般CC没有服务目录，另外还有SLA、配置管理等，也是IT服务台的特色

02

技术能力



ITSD偏技术处理能力。普通呼叫中心往往以销售、咨询为主。同时ITSD会涉及更多跨部门合作。

03

处理时长



平均处理时长不同。IT服务台涉及事件关闭，更长。

04

面向客户



面向的群体不同，上下游客户身份重叠。对客户管理提出了不同的要求。

► 客户中心产业的核心竞争力

04 创新能力

流程创新
工具创新

01 人力资源

75%以上的运营成本相关
人员流失严重

03 流程管理

CC运营的载体
改进质量提升效率等

02 服务能力

70%以上客企互动通过CC
满足互动请求难度增大

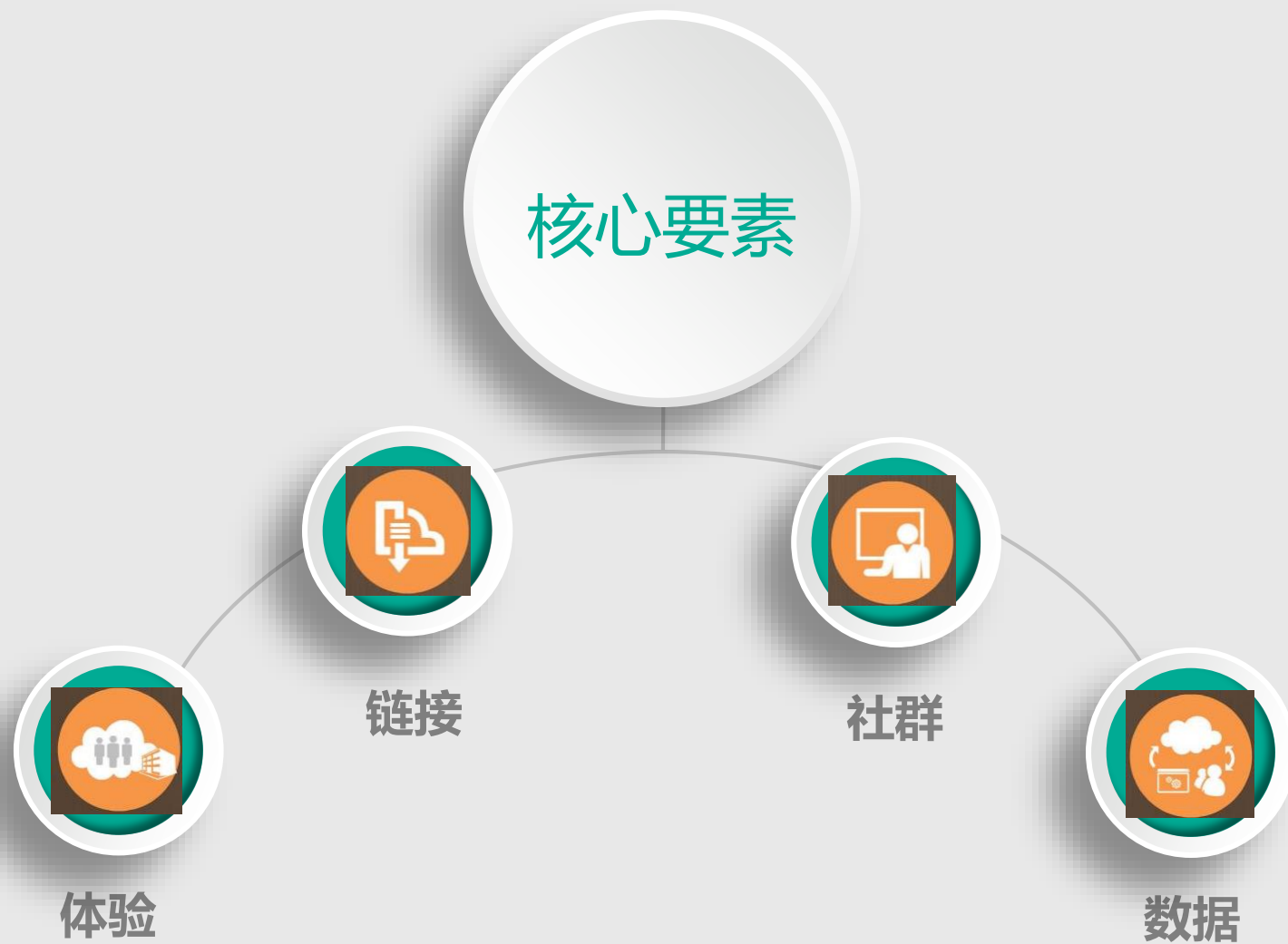
► 几组数据

- 通信行业非正式员工50%，金融为36%。
- 女性员工73%，男性员工27%
- 23-25岁46%，26-28岁26%
- 2013-2014年呼叫中心代表企业通信行业弃呼率最高达13%
- 2013-2014年对通信行业满意度金融93%， 92%，外包79%
- 2013-2014年呼叫中心企业一次解决率金融83%，通信74%
- 行业的年流失率30-40%
- 银行账务催缴中心的流失率高达300%

► 未来的发展与定位



► CC与移动互联商业



► 问题？



自助服务发展是否必然导致人工服务的减少？

CONTENTS

目 录

2

FRAME

框架

► 框架

CC-CMM ITSD IT服务台能力成熟度模型标准框架

1.0 定位与规划

- 1.1 战略、文化与定位
- 1.2 管理体系
- 1.3 架构与规划
- 1.4 持续改进

5.0 引领与创新

- 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

4.0 数据与绩效

- 4.1 数据与绩效管理体系的建立
- 4.2 数据与绩效数据的CRUCIAL原则
- 4.3 数据与绩效指标
- 4.4 数据与绩效成果



系统的持续改善实现数据与绩效的整体提升

2.0 设计与转换

- 2.1 设计规范
- 2.2 安全管理
- 2.3 服务导入
- 2.4 工具配置

3.0 运营与管理

- 3.1 流程
 - 3.1.1 事件与请求管理
 - 3.1.2 目录管理
 - 3.1.3 应急管理
 - 3.1.4 投诉管理
 - 3.1.5 质量管理
 - 3.1.6 知识管理
- 3.2 人员
 - 3.2.1 入职与离职
 - 3.2.2 培训与援助
 - 3.2.3 沟通与协调
 - 3.2.4 考核与激励
 - 3.2.5 员工满意度调查
- 3.3 技术

► 分级

导入级 (CC-CMM L1)：IT服务台运营机构能证明拥有开展IT服务台工作所需的基础软、硬件设施，定义了IT事件或服务请求受理流程，并已开展日常IT服务台活动；管理层以及实施层中有4个或以上获得ACE认证，实现基础的IT服务台能力管理。

应用级 (CC-CMM L2)：IT服务台运营机构持续实现应用级能力，管理层对IT服务台能力管理有基本意识，依据IT服务台能力成熟度模型初步建立IT服务台能力管理体系，开始关注事件的一线解决率，日常IT服务台活动受控开展。

标杆级 (CC-CMM L3)：IT服务台运营机构具有持续实现专业级标准的能力，具有至少两年以上运营积累；明确定义IT服务台的文化与战略，并与能力成熟度模型相集成，能证明具备相对完整的IT服务台人员、过程、技术和资源方面的管理制度，同时通过系统性分析、商业智能支撑与行动方案，保障管理体系的稳定性与上下游客户需求的快速响应。

精益级 (CC-CMM L4)：IT服务台运营机构具有持续实现标杆级标准的能力，具有至少三年以上运营积累。证明对其IT服务台运营机构文化与战略进行渐进明晰与周期性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管理，同时为运维业务和相关部门发展提供支持。

卓越级 (CC-CMM L5)：IT服务台运营机构具有五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；代表业界领先的IT服务台水平。

注：任何IT服务台运营机构在致力于成熟度改善时，仅能由一级 (L1) 起始逐级向上拓展，并且在由某一成熟度向上一级成熟度进化时，在原有层级中已经具备的能力还要得到保持与发扬。

► 打分模式

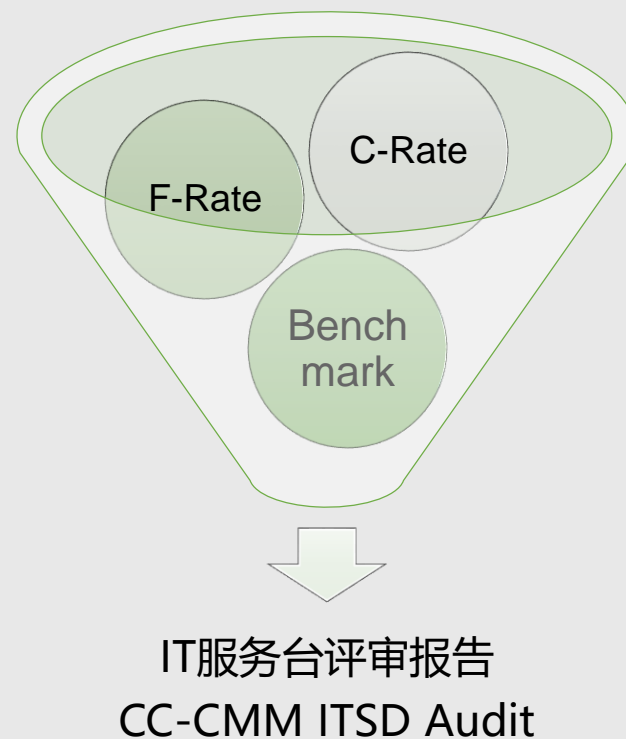
基于CC-CMM ITSD中150条标准，通过人员访谈、文件勘查、现场观察，并结合服务、管理方式的分析及产业动态，发现目前运营体系中存在的问题，列出对标后需关注的领域：

□ 打分角度：

- 方法合规率(C-Rate)：IT服务台的建设运营在方法上符合标准的程度。
- 执行到位率(F-Rate)：IT服务台的建设运营在执行过程中落实到位的程度。
- 总分 (Benchmark)：150个条目的对标总分

□ 打分级别：

- 10分：完全符合或超过CC-CMM ITSD的要求
- 5分：部分符合CC-CMM ITSD的要求
- 0分：缺乏建设或有相关建设但不符合CC-CMM ITSD的要求



CONTENTS

目 录

3

AGGRESSIVE

精进

► CC-CMM for ITSD的提升



提升

▶ 质检三件事

质检

关键概念：致命性错误和非致命性错误。

校验

使得现场、质检对标准的看法一致
更新质检表，质检细则
作为质检员校验准确度的依据

申诉

软全部人都认为申诉有问题，可以通过仲裁会（质检、培训、现场三方）审议

► 培训三件事

1 岗前

各岗位最低技能要求
岗前培训流程
培训实施等

2 在岗

流程出发点研讨
培训形式
在岗培训流程
培训检验与持续改善
年度培训规划制定

3 培训师制度

培训师权责
招聘要求
培训要求
选拔激励机制

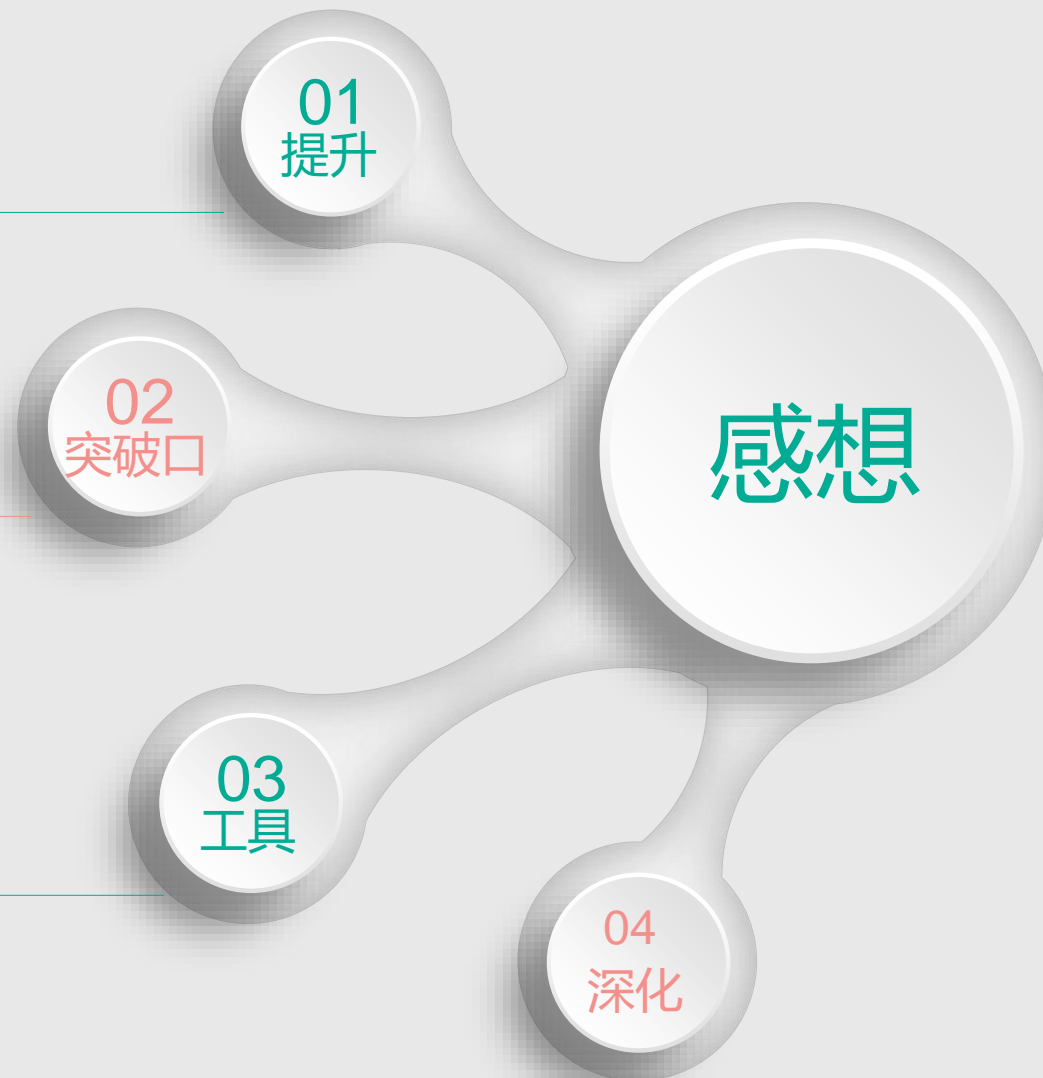
► CC-CMM for ITSD实施的感想

- 相对巨大，涉及整个组织架构、流程、KPI等

- 质检QC
- 现场管理
- 培训
- 绩效

- 目前ITSM工具的尴尬

- 部分模块设计未趋理想



► 问题



如何提升接通率？



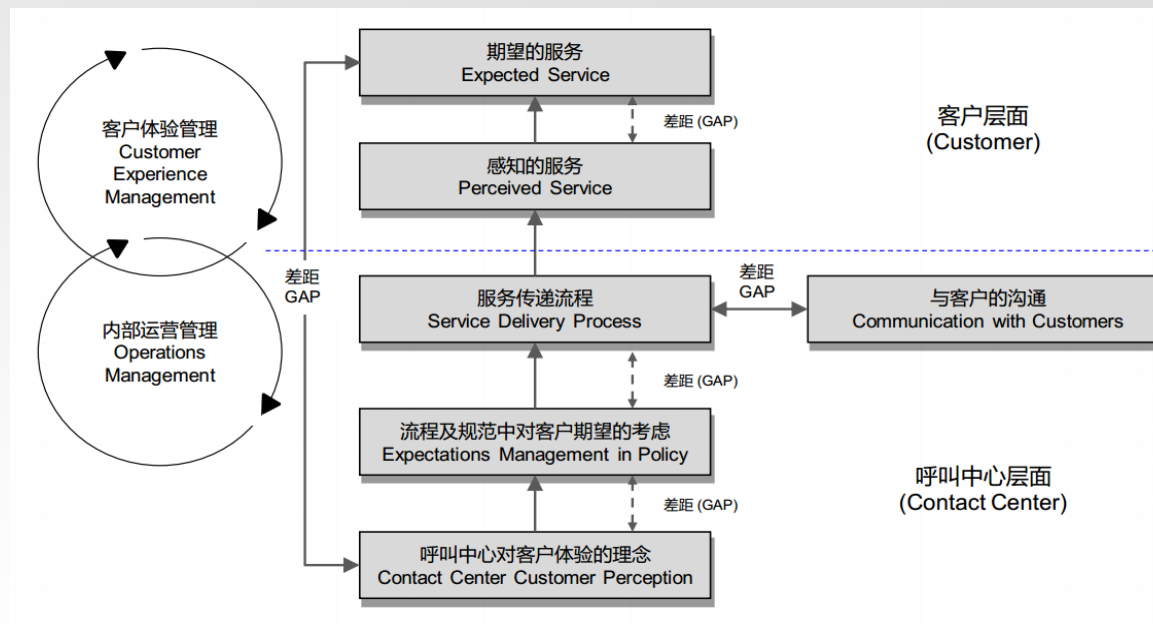
END

THANK YOU

谢谢

► 什么是客户满意度？

什么是客户满意度



客户满意度

► CC-CMM关键定义 CRUCIAL

可用(Collectable): 数据是否根据已经定义的流程进行收集及处理?

汇总(Reportable): 数据是否以通用、简单、可读的格式来汇总，以驱动管理行动？

实用 (Usable): 数据是否应用于管理，使流程负责人明确指标绩效与目标的差距？

频率(Cyclical): 数据收集的周期(如小时、周、 月)是否与业务流程时间相适应？

改进 (Improvable)： 数据改进是否因为呼叫中心自己的行动所导致，是否反映业务能力提升？

精确(Accurate)： 数据是否能够精确反映绩效水平，并且通过不断审核来确保这种精确性？

适用(Logical) :数据是否与业务流程输出相关？

可用	汇总	实用	频率	改进	精确	适用
无	从未	无用	不适应	无	很少	不相关
AD HOC	有时	有限	有限	有限	普通	少量
总是	总是	普遍深入	相适应	总是	优秀	相关