

学校编码:

学号: 20101150800



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_\_

廈門大學

硕士学位论文

A 呼叫中心客服代表激励机制的研究

A research about incentive mechanism of A Call Center's customer service representative

林萍萍

指导教师姓名: 章达友 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2013 年 7 月

论文答辩时间: 2013 年 9 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评阅人: \_\_\_\_\_

2013 年 7 月

呼叫中心客服代表激励机制的研究

林萍萍

指导教师: 章达友 副教授

厦门大学

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘要

随着市场竞争的加剧，客户服务的重要性日益突出，各种类型的呼叫中心应运而生，促进了呼叫中心产业在中国的发展。呼叫中心既是知识、技术密集型产业，又是劳动密集型的产业，提升人力资源管理是呼叫中心面临的重要课题。人力资源管理的核心是实现人力资源资本化、人力资本价值最大化，企业要调动员工的积极性、最大程度地激发员工的潜能，就必须建立良好的激励机制。

A 呼叫中心是某通信运营商利用现代通讯手段集中处理与客户的交互过程的机构，提升员工的工作积极性是其人力资源管理的重点工作内容，建立一套公平、合理、有效的激励机制是 A 呼叫中心目前的目标。

本文从员工需求出发寻找激励员工的最有效手段，通过不同阶段员工对 A 呼叫中心现有的激励机制的满意程度及重要程度，确定当下 A 呼叫中心最需要提升的方面，如：员工薪酬、员工发展、员工考核，并针对这几方面分别阐述相应的解决方法。首先，搭建了星级客服代表体系，从素质模型出发定义各星级客服代表的能力要求及对应的工作技能线，确定评定不同星级的标准及相应的培养计划；其次，优化绩效考核体系，确保各指标简单明了并可量化评估，同时通过星级客服代表考核指标设定为星级客服代表指明了努力方向；再次，针对星级客服代表的薪酬做了重新设计和梳理，统一了考量的标准、明确了和星级及绩效的相关性、提高了变动收入的占比和激励性，从而使薪酬提升成为拉动员工自身提升星级和绩效的动力；最后，建立员工综合评价体系，通过满足员工需求来促进员工自我发展和价值的体现，在物质激励的基础上加强了精神激励，让员工从心里感觉到自己的发展和价值的提升，从而提高对企业的认同度，达到提升员工积极性、降低员工流失率的目的。

针对 A 呼叫中心的研究将对呼叫中心企业员工的激励起到一定的参考和借鉴作用，对完善企业人力资源开发和管理具有一定的理论意义和实践价值。

**关键词：**呼叫中心；员工激励；职业认同

厦门大学博硕士学位论文摘要库



## Abstract

As market competition intensifies, the importance of customer service is becoming more and more prominent, various types of call center arises at the historic moment, which promotes the development of call center industry in China. Call center is both knowledge and technology intensive industries and also labor-intensive industries, enhancing human resource management is an important task to call center. To realize human resources capitalization and capital value maximization is the cole of human resource management. In order to arouse the enthusiasm of employees, to inspire them to maximize their potential, an enterprise must establiish a good incentive mechanism.

A Call Center is a institution that communication operators concentrate on processing the interactions with the customer by the means of modern communications, improving the stuff's working enthusiasm is the key job of its human resource management, and establishing a fair, resonable and effective incentive mechanism is the goal of call center at present.

This paper mainly analyzes that how to find the most effective way to inspaire the employees from their needs, to determine the much-needed aspects of improvement through the different stages of satisfaction and importance for existing incentive mechanism of call center in employees' eyes, such as employees' salaries, employees' development and employees'appraisal, and proposes the corresponding solutions for these espects. Firstly, to set up an operators star-system, starting from the quality model to define the ability requirements and corresponding working skills of the different star operator, to evaluate different star standard and corresponding training plan; secondly, optimizing the performance appraisal system of call center, decomposing the indicators in strategic view, and ensuring the indicators of each sub-institution are simple and evaluable, at the same time, pointing out the direction of efforts for the star operators through setting up the star operator performance targets; thirdly, redesigning and clarifying the star operators' salaries, unifying consideration standards, clearing the correlation of star system and

performance, promoting the percentage and inspiration of changed incomes, making salary increase become the motive power of employees self-improvement in star-class and performance; at last, establishing employees' comprehensive evaluation system, promoting employees' self development and the embodiment of the value through meeting their needs, on the basis of material inspiration to strengthen the spiritual inspiration, making employees have the feeling of self-development and value ascension from their heart, therefore enhancing the degree of recognition of the enterprise, and achieving to enhance employees' motivation and turnover reduction.

The research of A Call Center will play a certain reference role in inspiring the employees in Call Center, and has certain theoretical significance and practical value for perfect the human resources development and management in enterprises.

**Key words:** Call Center, employees inspiration, career identity

第一章 绪论 .....	1
第一节 研究的背景和意义 .....	1
第二节 研究思路和方法 .....	2
第三节 研究的对象和论文的框架 .....	2
第二章 激励理论概述 .....	4
第一节 激励的概念及功能 .....	4
第二节 激励的分类和影响要素 .....	5
第三节 经典激励理论和启示 .....	7
第三章 A 呼叫中心现状及激励存在问题分析 .....	11
第一节 呼叫中心行业及 A 呼叫中心的现状 .....	11
一、呼叫中心行业基本介绍 .....	11
二、A 呼叫中心现状 .....	12
第二节 A 呼叫中心客服代表现有激励问题 .....	14
一、A 呼叫中心现有的激励措施 .....	14
二、A 呼叫中心客服代表激励现状调查 .....	15
三、A 呼叫中心客服代表激励问题分析 .....	19
第四章 A 呼叫中心客户代表激励机制的再设计 .....	21
第一节 A 呼叫中心客服代表的激励机制思路 .....	21
第二节 A 呼叫中心客服代表的激励机制重构 .....	22
一、以构建职业发展体系来拓展客服代表的成长空间 .....	22
二、以优化绩效考核来明确客服代表的努力方向 .....	27
三、以设计高弹性的薪酬体系来提高激励效果 .....	29

---

四、以构建多维度的员工综合积分来全面评价员工成长 .....	33
第五章 A 呼叫中心激励机制运行评价与结论 .....	37
第一节 运行评价 .....	37
第二节 结语 .....	38
附录 1：员工激励体系调查问卷 .....	40
附录 2：A 呼叫中心员工综合评价积分项目及评分标准 .....	43
参考文献 .....	46
致谢 .....	48

厦门大学博硕士论文摘要库

## CONTENTS

<b>Chapter 1 Preface .....</b>	<b>1</b>
<b>Section 1 Research Background and Purpose .....</b>	<b>1</b>
<b>Section 2 Research Methods and Ideas .....</b>	<b>2</b>
<b>Section 3 Research target and framework .....</b>	<b>2</b>
<b>Chapter 2 Overview of Incentive Theory .....</b>	<b>4</b>
<b>Section 1 Incentive concept , function .....</b>	<b>4</b>
<b>Section 2 Incentive classification , influence .....</b>	<b>5</b>
<b>Section 3 Incentive mechanism , function .....</b>	<b>7</b>
<b>Chapter 3 A Call Center Incentive Status and Existing Problem Analysis ..</b>	<b>11</b>
<b>Section 1 Call Center profession and A Call Center Profiles .....</b>	<b>11</b>
<b>Section 2 A Call Center 's existing incentives and problem Analysis .....</b>	<b>14</b>
<b>Chapter 4 A Call Center Employees Incentive Solutions .....</b>	<b>21</b>
<b>Section 1 Research of Incentive about Customer service representative ·</b>	<b>21</b>
<b>Section 2 Incentive solutions about Customer service representative·</b>	<b>22</b>
<b>Chapter 5 Research summary of A Call Center Employees Incentive .....</b>	<b>37</b>
<b>Section 1 postinstallation evaluation .....</b>	<b>37</b>
<b>Section 2 epilogue .....</b>	<b>38</b>
<b>Appendix 1 .....</b>	<b>40</b>
<b>Appendix 2 .....</b>	<b>43</b>
<b>References .....</b>	<b>46</b>
<b>Acknowledgments .....</b>	<b>48</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 绪论

### 第一节 研究的背景和意义

随着市场经济的高度竞争，企业越来越重视客户服务，把客户关怀、客户关系管理作为核心竞争力，不少企业建立了自己的呼叫中心(CALLCENTER)。发达国家很早就开始发展呼叫中心，2008年美国呼叫中心行业的座席就已经超过200万个，整个美国呼叫中心市场每年以6.5%的速度递增，目前3%的美国就业人口在呼叫中心工作，大约有700万个话务代表。据CTI论坛发布的《中国呼叫中心产业发展研究报告》，呼叫中心几乎遍布中国各行各业，如海尔、移动(1860)、电信(10000)等公司都已经建立了基于呼叫中心的客户服务体系，而且其中一部分已通过客户数据的整合，开始有效地开展主动营销的业务。据业界统计数据，中国呼叫中心座席总数已超过20万个，市场规模超过300亿元人民币，SAGATORI公司预测，中国呼叫中心的行业规模在未来三到五年内将增长至少一倍。

人力资源是企业所有资源中最宝贵的资源，如何作好员工的激励工作，是所有企业面临的一道永恒的难题。从人力资源的角度看，呼叫中心是一个典型的“劳动力密集型”产业，但与传统意义上的“劳动力密集型”产业相比，呼叫中心的员工管理和激励工作有着特殊性。呼叫中心员工的心理压力要高于其他行业，由此普遍存在员工流失现象严重，以及工作积极性和服务质量的“边际递减效应”，容易导致客户的流失和企业形象的损害。如何更好地激励呼叫中心员工，提高服务效率和服务质量，对于呼叫中心显得尤为迫切。本文作者认为，呼叫中心具有独特的工作特点，客户服务代表也有其自身的特殊性，要基于呼叫中心特点来设计呼叫中心行业的激励机制，本文力求为呼叫中心目前所面临的问题找到切实有效的解决办法，研究成果对于呼叫中心行业的人员激励将起到较好的借鉴作用。

## 第二节 研究思路和方法

本论文坚持理论和实践相结合，在理论方面，通过查阅网络知识资源、管理网站、行业期刊、行业书籍等方法，获得大量论文的理论知识和行业相关知识。在实践方面，由于本文作者就职于呼叫中心行业，对客户代表的激励做了许多思考和实践，同时获得 A 呼叫中心大量的第一手、翔实资料，为论文的研究、写作提供了大量的实践依据。本文研究方法主要包括资料分析法、文献法、数据分析法、问卷法等。

## 第三节 研究的对象和论文的框架

呼叫中心的市场和发展空间巨大，但也有着提升和发展的迫切需求。A 呼叫中心是一家从事通信企业客户服务的大型呼叫中心，十多年来，从刚刚起步的几十人迅速发展到目前的 2000 多人，遇到了行业共同的一些问题，比如人员流失率高、员工积极性不高、工效低等问题，与 A 呼叫中心的业务发展不能匹配。同时本人在 A 呼叫中心从事人力资源管理工作，有很多切身的体会，深刻体会到目前 A 呼叫中心在人力资源管理激励方面还存在一些欠缺。所以，想通过本论文的研究加强 A 呼叫中心的人力资源管理机制的激励效果。

全文共分五章，按照研究思路，论文的内容框架如下：

第一章：绪论。概述本论文研究背景、意义、思路、方法、对象和内容框架。

第二章：激励理论概述。这一章是本文的理论铺垫，明确了激励及激励机制的概念，激励的功能，激励的分类和影响因素；概述了与论文研究相关的经典激励理论及其启示，为后续问题分析和对策制定提供理论依据。

第三章：A 呼叫中心现状及激励存在问题分析。首先，针对 A 呼叫中心不同时期不同绩效的客服代表就现有的激励措施进行问卷调查。其次，通过问题聚焦的方式，锁定人力资源管理机制中的激励核心问题。然后，对 A 呼叫中心人力资源管理机制进行分析，找出存在的问题及原因，为有针对性地制定改进对策提供实证支持。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库