

中国保险行业协会标准

T/IAC 40-2021

保险公司客户服务中心基本要求

Basic requirements for customers service center of insurance company

2021-11-18 发布

2022-02-18 实施

中国保险行业协会 发布

目 次

1 范围.....	1
2 规范性引用文件.....	1
3 术语和定义.....	1
4 战略定位.....	1
4.1 方向定位.....	1
4.2 战略规划.....	2
5 职场要求.....	2
5.1 工位环境.....	2
5.2 培训及会议环境.....	2
5.3 休闲区域.....	2
6 人员管理.....	2
6.1 岗位设置.....	2
6.2 客户服务代表招聘.....	3
6.3 岗位发展.....	4
7 运营管理.....	4
7.1 服务流程管理.....	4
7.2 现场管理.....	4
7.3 排班管理.....	5
7.4 培训管理.....	5
7.5 品质管理.....	6
7.6 数据管理.....	6
7.7 绩效管理.....	7
8 系统要求.....	7
8.1 概述.....	7
8.2 客户服务代表系统.....	7
8.3 智能客户服务系统.....	8
8.4 知识库系统.....	8
8.5 质检系统.....	8
9 应急管控.....	8
9.1 管控原则.....	8
9.2 风险点.....	8
9.3 应急方案.....	9
附录 A（资料性） 保险公司客户服务中心评价参考指标.....	10

前 言

本文件按照GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

本文件由中国保险行业协会提出并归口。

本文件起草单位：阳光保险集团股份有限公司、泰康保险集团股份有限公司、中国人民财产保险股份有限公司、中国人寿财产保险股份有限公司、中国平安财产保险股份有限公司、中国大地财产保险股份有限公司、中华联合财产保险股份有限公司、中银保险有限公司、中国人寿保险股份有限公司、中国平安人寿保险股份有限公司、中国太平洋人寿保险股份有限公司、新华人寿保险股份有限公司、太平人寿保险有限公司、中国人民人寿保险股份有限公司、富德生命人寿保险股份有限公司、英大长安保险经纪有限公司、平安养老保险股份有限公司、平安健康保险股份有限公司、泰康人寿保险有限责任公司、太平金融运营服务（上海）有限公司、中意人寿保险有限公司。

本文件主要起草人：陈浩、王璐、米超、孙兴华、崔玉冰、王靖、由屹、韩涛、韩成伟、李腾飞、王建友、王小雨、朱晓霞、唐娜、李钊、张歆、赵萍、周俊逸、曾珊珊、冯明远、孙祥华、杨再超、李红霞、刘毅、吴晓芬、乔士平、孟寒梅、许秋华、王琴、韩英、高晨晨、杜文涛、徐娅琼、张晟豪、马建国、谢丹、侯德力、赵伟、郭炜、应纓、贾炜、唐守庆、许可嘉、杨春光、牛健喜、马良、那艳、张永军、王靓、杜维明、向俊华、刘玉、周乐文、高旭、龚莹、柴青、吴晨璐、徐耀宏、周俊丽、赵梅。

保险公司客户服务中心基本要求

1 范围

本文件规定了保险公司客户服务中心的战略定位、职场要求、人员管理、运营管理、系统要求、应急管控等内容。

本文件适用于保险公司客户服务中心的建设和管理，外包服务形式可参考本标准执行。

2 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中，注日期的引用文件，仅该日期对应的版本适用于本文件；不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

GB 3096-2008 声环境质量标准

GB/T 32315-2015 银行业客户服务中心基本要求

GB 50034-2013 建筑照明设计标准

JGJ/T 67-2019 办公建筑设计标准

SJ/T 11739-2019 信息技术服务 呼叫中心运营管理要求

COPC 顾客服务提供商顾客体验标准

3 术语和定义

3.1

客户 customer

接受保险产品、保险保障和风险管理等服务的个人或单位。

3.2

客户服务代表 customer service representative; CSR

通过多种电子化渠道为客户提供售前、售中或售后服务的一线服务人员。

3.3

客户服务中心 customer service center; CSC

用电话、手机、传真、网站、APP等多种媒介，以人工、自助、智能机器人等多种形式为客户提供各类售前、售中、售后服务，建立的保险公司与客户远程沟通的组织。

4 战略定位

4.1 方向定位

客户服务中心的方向定位要遵循保险监管机构及保险行业协会的要求,与公司的价值观和愿景保持一致,制定与整体发展方向一致的目标,使所有员工理解并按照目标贯彻执行。

4.2 战略规划

客户服务中心可制定中长期规划、年度计划,包括但不限于:

- a) 内外部形势、客户需求及服务情况的分析;
- b) 明确的总体目标和任务分解,确保所有人员明确具体职责。

5 职场要求

5.1 工位环境

客户服务中心工位环境要求:

- a) 工位应整洁、卫生,每人使用面积应参照 JGJ/T 67-2019; 噪音限值应符合 GB 3096-2008; 工位照明应符合 GB 50034-2013;
- b) 如果工位不固定,客户服务代表与工位配比应满足排班要求;
- c) 工位应配备必要的办公设备,例如耳麦、通讯设备、主机、显示器等;
- d) 工位环境中应做好信息安全管理,原则上不允许手机、相机等设备进入工位环境;
- e) 工位环境或客户服务代表系统中应设置实时运营情况的展示,提醒客户服务代表调整工作状态;
- f) 非职场办公环境应保持安静,工作电脑不允许开启非工作工具的提示音;
- g) 视频服务背景宜使用公司背景板,不应出现杂乱环境等状况,背景中不应有人员走动;
- h) 工位环境宜设立文化宣传栏,可进行企业文化、优秀员工宣传等展示;宜摆放绿植、设置公司意见箱;
- i) 宜在工位环境中设立监控设备,确保职场安全。

5.2 培训及会议环境

客户服务中心培训及会议环境要求:

- a) 培训及会议区域应与工位环境进行区分;
- b) 应配备必要的设备,例如投影仪、电脑、会议电话等。

5.3 休闲区域

客户服务中心休闲区域要求:

- a) 宜设置读书角,提供保险相关的书籍和杂志供阅读使用;
- b) 宜提供休闲区域,与工位区域保持相对独立,隔音效果要好;
- c) 宜设置减压区、母婴室、健身区等;
- d) 有通宵班次或者晚班班次的客户服务中心宜配备休息室。

6 人员管理

6.1 岗位设置

客户服务中心应根据实际需要,设置相应岗位。常见岗位及职责说明如下。

6.1.1 客户服务代表岗

受理各类客户咨询、报案、投诉、业务办理、回访等，并完成当日、当月指标，达到质量要求。

6.1.2 组负责人岗

负责客户服务代表日常管理和队伍建设，提升客户服务代表服务能力及绩效水平，提升团队的凝聚力，负责值班期间指标达成、疑难问题处理。组负责人岗与客户服务代表岗的配比宜设置为 1:10~1:20。

6.1.3 客服主管

负责辖内整体工作的研究制定，负责辖内中心日常运营和应急管理工作，协调各项服务需求进行落实，确保运营各项工作正常有序进行。

6.1.4 班务岗

负责制定班务管理规则，根据预估话务和实际人力情况，进行班表的制作、发布并监控执行效果。负责在实时监控过程中保障人力调配的及时准确，确保运营指标的达成。

6.1.5 质检岗

负责对服务质量进行监督管理，及时发现存在的问题，分析产生原因，提出改善建议等。质检岗与客户服务代表岗的配比宜设置为 1:30~1:40。

6.1.6 培训岗

负责制定培训计划，编制培训资料，并实施培训工作。培训岗与客户服务代表岗的配比宜设置为 1:50~1:70。

6.1.7 知识库管理岗

负责收集并审核新增、变更的服务知识，对知识库内容进行新增、调整和删除等，负责知识库的使用体验改善，推动功能使用的不断优化。

6.1.8 智能训练岗

负责智能服务的知识内容维护、人机交互设计、调优训练、性能测试等工作，通过服务数据标注、问题优化、客户不满意分析等，推动智能服务的能力提升。

6.1.9 流程优化岗

负责以客户视角检视并调研公司内外部的服务过程，发现内部存在的问题和外部可借鉴的优点，对服务流程进行优化。

6.2 客户服务代表招聘

客户服务代表招聘工作的要点包括：

- a) 客户服务中心对客户服务代表应设置最低岗位要求，以满足招聘需要；
- b) 招聘应根据服务需要，进行人力需求预测，应考虑培训周期；
- c) 对流失率应有充分的预测，人力储备应考虑流失人员补充。

6.3 岗位发展

公司应对客户服务中心各岗位确定职业发展方向，建立岗位发展通道，形成晋升阶梯，建立公司各部门与客户服务中心人才培育的联动机制，并根据每年的考核情况，提供晋升机会。

7 运营管理

7.1 服务流程管理

7.1.1 服务内容变化的收集与反馈

客户服务中心应做好与公司各业务部门的衔接与配合。业务部门应在相应服务执行之前，将业务材料提供到客户服务中心，确保客户服务中心在服务变化执行前完成相关流程变更和培训。客户服务中心应将客户需求反馈至业务部门。

7.1.2 服务流程的设计

应以符合客户要求、公司发展、运营管理等方面的需求为基础，对客户服务中心的服务流程进行设计，服务流程应有明确的程序，并保证客户服务中心所有与客户相关的流程执行的一致性，对服务流程持续改善。

7.2 现场管理

7.2.1 日常工作

日常工作的主要内容包括：

- a) 对日常运营进行管理，保证运营指标的达成；
- b) 处理突发情况，负责职场安全、纪律、卫生等工作；
- c) 负责客户服务代表团队管理、客户服务代表技能提升、出勤管理等工作；
- d) 对非职场办公的客户服务代表，要做好管理及关怀。

7.2.2 异常监控

异常监控工作主要内容包括：

- a) 对运营指标未达成情况进行原因分析；
- b) 对客户服务代表异常工作状态进行管理，如超短电话、超长电话、异常离席、异常签入签出等；
- c) 管控缺勤情况，减少缺勤对运营指标的影响，做好人力安排；
- d) 做好非职场办公技术保障方面的联动，关注非职场办公客户服务代表的异常情况，跟进问题的排查和解决。

7.2.3 改善提升

改善提升工作的主要内容包括：

- a) 对未达标指标进行改善，避免相同原因持续影响指标达成；
- b) 对出现异常状况的客户服务代表进行关注，涉及硬件或系统问题应协助客户服务代表进行更换或优化，涉及客户服务代表操作或工作态度问题应进行个体辅导；
- c) 提前了解班表，实行备班等机制，保证出现人力紧缺时有可调配的人力支持；
- d) 将非职场办公中遇到的问题和处理策略进行宣导，并指导非职场办公客户服务代表在出现简单故障时能自行解决。

7.3 排班管理

7.3.1 服务量预测

服务量预测的关键内容包括：

- a) 收集历史服务量、操作处理时长、耗损、客户行为习惯等数据，对不同服务类型（例如：电话服务、在线服务、视频服务等）预测其服务量；
- b) 结合相关信息应建立常规和非常规（如重大活动、节假日、极端天气等）两种预测模型。

7.3.2 预测方案

根据历史值和适当的预测方法，选取相应的预测方案，预测最小间隔根据服务类型进行区分。预测排班过程的方法为：

- a) 人力规划：根据服务类型、预测服务量确定所需人员数量；
- b) 排班方案：根据服务需要及人力规划制定排班方案，确定排班的班次。

预测排班，在能够满足运营指标的基础上，结合整体服务情况、人力情况、服务时长、员工出勤情况测算出每个时段的人力安排；

优化排班，根据实际运营指标达成情况，对预测数据进行回顾，不断优化与实际服务量的拟合程度；
评估排班，依据排班对运营指标影响的大小，对排班结果进行发布和评估。

7.4 培训管理

7.4.1 培训内容

客户服务代表应进行岗位培训、服务变化培训、提升培训等培训内容。

- a) 岗位培训：岗位所需的应由培训获得的基础技能，包括企业文化、服务技能、服务知识等；
- b) 服务变化培训：包含服务变化点、受理流程、系统操作规则、对应话术等；
- c) 提升培训：包含服务能力提升、服务技巧提升、沟通能力提升、抗压能力提升等。

7.4.2 培训组织与实施

根据实际情况采用面授、讨论学习、小范围宣导、视频直播等培训形式，培训岗位应对培训效果进行检视，确认客户服务代表是否掌握相关知识或技能。

7.4.3 培训效果检视

各类培训内容的效果检视形式具体为：

a) 岗位培训

技能确认：应设置考核环节，考核合格视为通过培训。新客户服务代表进入岗位工作一个月内的服务质量作为效果检视的依据，并持续进行数据跟踪和改善。每月应对新客户服务代表培训质量进行分析，在每期培训结束后三个月对培训效果进行追踪审议并采取改善行动。审议项目宜参考满意度、学习度、应用度、考核分数、新客户服务代表在运营中的绩效、新客户服务代表达到可接受的质量和效率绩效所需的时间；

岗位能力定期审核：为确保客户服务代表的知识与技能可以持续的满足岗位服务需求，应对各岗位开展岗位能力定期审核工作，对其技能进行再确认。

b) 服务变化培训

效果检视宜采用模拟客户测试或服务考试等方式，确认客户服务代表掌握服务变化相关知识。

c) 提升培训

效果检视宜采用模拟客户测试或服务考试等方式,客户服务代表的行动方案应与其直接管理人员沟通确认,并在规定的时间对达成情况进行评估,确认客户服务代表是否掌握了相关的知识或技能。

7.5 品质管理

7.5.1 服务基本要求

客户服务中心服务基本要求包括:

- a) 服务入口: 客户服务中心应使用专用的客户服务电话号码进行呼入和外呼,利用电话、网站、APP等多种渠道入口,为客户提供自助服务和人工服务;
- b) 服务时间: 客户服务中心服务时间宜为7×24小时,可根据服务特点和客户需求进行合理调整;
- c) 服务语言: 客户服务中心应使用普通话进行服务,并可根据客户需求提供多种语言服务;
- d) 服务礼仪: 客户服务代表应具备良好的为客户服务观念,正确使用服务敬语,交流语言流畅自然;视频服务人员应统一着装,保持职业规范的仪容仪表;严禁与客户争吵,顶撞、辱骂客户;
- e) 智能服务形象: 智能服务应有统一的对外形象和名称。

7.5.2 品质监控

品质监控的主要内容为:

- a) 质检形式: 通过对实际的电话、网络对话、视频服务等进行现场或远程监控实现质检。现场监控是采用肩并肩监听方式,了解客户服务代表的通话内容及系统操作,并且提供及时的辅导;远程监控是采用听取录音或查阅网络聊天记录等形式完成,同时应对智能客户服务的服务流程及内容进行质检;
- b) 质检原则: 质检标准和质检过程要公开公正,质检内容应以所有服务类型为源数据,按照随机无偏差原则抽取所需样本。应对全服务过程,结合服务要求和服务规则进行规范性质检,确保执行到位、避免差错。可根据实际需要进行流程质检或专项质检,对质检结果有争议的,应设置质检结果申诉和复议的流程;
- c) 质检反馈: 质检结果可通过品质日报、周报、月报等形式进行发布、存档。

7.5.3 改善提升

根据质检结果,可结合实际服务情况,对如下三方面进行分析:

- a) 一致性分析: 根据流程质检结果与客户满意度结果,分析客户满意度与质检结果评价一致率情况,出具分析报告,并根据实际情况跟踪改善效果;
- b) 服务准确度和客户满意度的相关性: 根据流程质检结果中服务准确度和客户满意度及不满意度结果,进行相关性分析,出具分析报告,并跟踪改善效果;
- c) 品质管理分析: 根据流程质检情况编写品质管理分析,并根据服务监控过程中发现的问题及收到的员工反馈,确定流程层面的问题并采取行动改善。

7.6 数据管理

7.6.1 数据指标监控分析

监控客户服务中心各项数据指标,对异常情况进行原因分析,根据实际需要,定期出具数据分析报告,通过数据发现客户服务中心运营环节中的各种问题,提出优化建议方案。

7.6.2 改善提升

相应责任岗位结合数据分析报告及优化建议方案,形成改善提升计划并推动落地执行,定期对于执行效果进行回溯,检视达成结果。

7.7 绩效管理

7.7.1 绩效方案的制定

根据公司管理方向制定各岗位的绩效考核指标。客户服务代表的考核内容应包含工作量、服务质量、服务效率等维度。

7.7.2 绩效方案的修订

相应责任岗位应定期审视绩效考核方案，对不符合管理方向及未达到考核目标的指标及时进行修订，发挥绩效管理的引导性作用，保证绩效评价结果与服务发展方向一致。

7.7.3 绩效结果的应用

绩效管理岗位应按照绩效方案要求，定期收集达成情况，形成绩效结果并予以应用。

8 系统要求

8.1 概述

客户服务中心根据实际需要，设置如下系统，系统设计应符合各种技术规范，应具有良好的开放性和扩展性，可以集成不同设备厂商、平台供应商或者软件供应商的产品。

服务系统技术应支持整体的运营要求，保证客户服务系统长期稳定运行，采用多种容错、数据备份等手段，主要设备采用双机或者镜像备份工作方式，保证系统正常运行，减少系统故障发生的可能性。

客户服务系统设计宜支持非职场办公要求，在符合安全规范要求下实现在非职场区域进入公司网络环境，登录系统进行远程办公。应做好非职场办公人员的权限配置和数据安全管理，宜将关键信息脱敏，并可追踪人员的操作记录。非职场办公时非职场区域和公司网络环境应保持稳定，非职场区域的网络带宽宜在 50M 以上。

8.2 客户服务代表系统

8.2.1 基本操作功能

客户服务代表系统是客户服务代表提供服务的重要系统，应具备如下的基本操作功能：

a) 签入和签出：签入指客户服务代表开始工作，需要输入登录工号、密码等信息；签出指客户服务代表退出服务系统，结束本班次的工作；

b) 客户服务代表工作状态：包括示闲、示忙等状态的切换；

c) 电话功能：对于客户来电的操作，包括接听、挂断、转接、保持、会议等功能。

8.2.2 服务操作功能

8.2.2.1 查询类

在遵循客户隐私保护的前提下，完成客户身份识别后，对客户投保、理赔等信息查询。

8.2.2.2 报案类

针对财产险、人身险客户发生保险事故后，系统可以调取出客户的相应保单信息，支持录入出险情况、车辆信息、出险相关人员姓名、人伤情况等内容。

8.2.2.3 小结登记类

客户服务代表对于客户的服务类型进行归纳总结。

8.2.2.4 转办类

客户问题和信息转办通知的功能，可以记录客户的问题，选择相应处理的机构等部门，将客户问题信息流转通知，并可查看后续的处理进展。

8.2.2.5 外呼类

客户服务代表可以根据服务需要，向客户主动发起外呼，并可根据外呼需要进行结果记录。

8.3 智能客户服务系统

智能客户服务系统是通过人工智能等技术手段提供服务支持的平台系统，应支持智能客户服务知识内容的存储及提供，包含运营维护、功能配置、智能客户服务情况监控等功能。应支持对于知识内容新增、修订、删除等功能。对回答内容和语义识别情况进行调优，确保智能客户服务回答更加准确。智能客户服务系统客户端的应用功能设计，应考虑老年人实际需求，对使用中遇到困难老年人能及时提供人工服务等解决方案。

8.4 知识库系统

知识库系统是知识内容存储的系统，应汇集产品资料、服务流程、机构网点信息、服务问题解答等相关保险服务信息，应对知识内容进行分类，形成清晰的架构脉络。知识内容主要通过检索的方式调取，应具备新增、修订、删除的功能，并可以结合各类科技手段，融入到知识库系统当中，提升知识内容查阅的效率，为客户服务代表提供有效的知识支撑。

8.5 质检系统

质检系统是质检工作管理平台，通过此平台，质检员可以对录音、网络对话等质检样本进行打分和点评。点评维度包含客户服务代表的服务态度、主动性、回答准确性等内容。质检主管可对抽检样本量、样本类型进行设置，同时可对质检员的质检结果进行复核和发布。

9 应急管控

9.1 管控原则

应明确客户服务中心在运营中可能遇到的各方面风险点，与公司相关部门做好风险点管控，及应急预案的制订，加强风险事件的防范。对识别到的风险点及时启动预案。

9.2 风险点

9.2.1 服务平台故障

系统软硬件故障、网络故障、电力中断、运营商服务中断等因素造成的服务平台故障，影响服务的正常进行。

9.2.2 自然灾害

因地震、水灾、暴风、暴雪、泥石流等自然灾害造成的服务中断。

9.2.3 人为影响

因战争、暴乱、恐怖袭击、纵火等人为因素造成的服务中断。

9.2.4 公共卫生事件

突然发生，造成或者可能造成社会公众健康严重损害的重大传染病疫情、群体性不明原因疾病、重大食物中毒以及其他严重影响公众健康的事件。

9.2.5 信息数据泄露

通过内部员工或者外部欺诈，获取客户信息，导致信息泄露。

9.2.6 劳务争议

因劳务争议等可能产生的成规模离职、仲裁、诉讼等问题。

9.2.7 声誉风险

由保险公司经营、管理及其他行为或外部事件导致利益相关方对保险公司负面评价的风险。

9.3 应急方案

对于各种突发状况，可能引发的服务中断情况，确定应急方案，确保问题能及时解决，减少或者抵消因突发状况导致服务中断，从而产生的不良影响。

9.3.1 服务平台故障应急方案

服务平台故障应急方案应包括客户服务中心服务平台故障的预防预警、监控、应急响应程序和后期处置等内容。

9.3.2 自然灾害、人为影响、公共卫生事件应急方案

针对自然灾害、人为影响及公共卫生事件，客户服务中心应有灾备方案，人员、系统等宜采用异地备份，以便能为客户提供正常服务。

9.3.3 数据安全事件应急方案

当有网络攻击和信息破坏的数据安全事件发生时，系统使用者或者管理员应立即断开网络，并进行上报。相关人员应立即封锁或删除被攻破的登陆账号，阻断可疑用户进入网络通道，并及时清理系统、恢复数据和程序，尽快将数据、系统和网络恢复正常。

9.3.4 社会异常事件应急方案

客户服务中心对社会异常事件的应急预案主要包括针对新闻危机、法律诉讼等可能给公司带来重大影响事件的应对措施。应急预案应明确对事件的性质、类别、危害程度和可控情况等的判断以及上报流程。

附 录 A

(资料性)

保险公司客户服务中心评价参考指标

表 A.1 给出了保险公司客户服务中心评价参考指标，可结合实际服务需要进行选用、调整或补充。

表 A.1 保险公司客户服务中心评价参考指标

指标类型	评价指标	计算口径
服务效率	服务接通率*	服务进入到人工队列后被成功接起的服务量占比。
	客户服务代表利用率*	产能时间和就绪时间的总和与工作付薪时间的比值。 产能时间指处理客户服务工作的时间，就绪时间指客户服务代表等待为客户服务的时间。
	平均积压时间	非实时服务项目超出目标周期时间后的平均延误时间
服务质量	客户满意度*	表示非常满意和满意的客户数量与有效参评的客户数量比值，客户满意度评价选项可设置为“非常不满意”、“不满意”、“满意”、“非常满意”四档。
	服务准确率	未发生服务差错的数量与监控的服务总量的比值。
	合规准确率	未发生违反法律或行业监管机构法规差错的数量与监控的服务总量的比值。
	客户体验通过率	客户体验通过的数量与监控的服务总量的比值。 客户体验通过的标准可从客户角度结合实际场景进行制定，例如可包含态度良好、具备服务同理心等。
	首次联络解决率	首次联络就被成功处理的服务占比。
	犹豫期内回访成功率*	统计期内新单犹豫期电话回访或电子化回访成功件数与统计期内新单犹豫期应回访总件数的比值。
知识管理	知识库准时率	所有的知识内容更新当中，在目标周期时间内完成更新次数的占比。
	知识库准确率	知识内容搜寻中信息为正确的占比。
培训管理	培训质量	上岗一定目标时间后新员工质检合格量与上岗一定目标时间后的质检总量的比值。
智能化服务	智能化服务率*	通过人工智能或自助服务完成的服务量与总服务量的比值。
	机器人服务准确率	机器人单个问题回答正确量与机器人回答问题总量的比值。
人员管理	流失率*	统计周期流失人数与期初和期末人数平均值的比值。
	缺勤率	班表发布后缺勤而损失的时数占总排班时数的比例。
招聘管理	招聘准时率	目标周期内完成人员招聘需求的比例。
注：标*的指标为关键指标，计算口径为监管明确要求或属通识类的应用指标，未标*的指标为非关键指标，计算口径和应用可结合实际服务需要进行确定。		