

CBCN
才博中国

许乃威管理丛书系列

第7种服务

3位客服人的成长故事

THE
SEVENTH
SERVICE

陈知一 王 巍 钟贵萍◎著

随书附有客服和电销团队管理6种工具



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

THE SEVENTH SERVICE

第7种服务

陈知一 王 巍 钟贵萍◎著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

第 7 种服务 / 陈知一, 王巍, 钟贵萍著. —北京: 北京联合出版公司, 2015. 1

ISBN 978-7-5502-4208-1

I. ①第… II. ①陈…②王…③钟… III. ①呼叫中心—企业管理
IV. ① F626. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 273099 号

第 7 种服务

作 者: 陈知一 王 巍 钟贵萍

总 策 划: 许乃威

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

联合策划: 才博 (中国) 学习管理机构

责任编辑: 丰雪飞

特约编辑: 陈 静 高志红

封面设计: 年 军

版式设计: 曾 放 年 军

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京同文印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

字数 211 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 14.75 印张

2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-4208-1

定价: 38.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-82894445

从故事中憧憬未来，在实践中提炼精要

招商银行远程银行中心副总经理 蓝益民

上个月，才博总经理戴鹏给我打电话，说才博（中国）学习机构最近准备出一本有关呼叫中心管理的新书，业界知名的许乃威老师担任总策划，而且专为此书写了序，想让我也写个推荐词，出于对呼叫中心领域最新研究成果的兴趣，我也就答应了。

拜读完许乃威老师撰写的洋洋洒洒 12000 字的序后，我又一口气阅读了陈知一、王巍、钟贵萍三位老师用故事的方式，总结、提炼的 7 种服务力量，感触良多：一个个有血有肉、充满活力的呼叫中心员工的工作、生活场景，让我身临其境，仿佛进入了他们的世界；三位老师倾情付出，总结、提炼出的呼叫中心服务和营销工作精髓，让我拍手称绝。

十几年来，呼叫中心产业得到了蓬勃发展，业务从传统的服务延伸到了营销，乃至企业和社会的产业链、流程链的全过程管理。服务手段从单一的语音，发展到邮件、短信、在线互动、微博、微信、视频、智能机器人等多媒体沟通界面的综合应用。自建和外包呼叫中心规模的不断扩大，人员的日

益增加，场地由单一到多点，再由同城到异地快速扩张，管理的幅度和广度在不断增加。尤其是互联网和移动互联网的飞速发展，新技术的应用，大数据的管理，云平台的建立，迫切要求呼叫中心的管理者不断探索总结呼叫中心运营和管理的经验及规律，使呼叫中心在跳跃式的发展过程中发挥其应有的作用。

具有人员众多、来源面广等特点的呼叫中心，如何在较短时间里培养和训练出符合呼叫中心要求的合格人才，找出其最主要的影响因素和胜任素质模型就显得尤为重要，这也是呼叫中心管理者不断研究和探索的重要课题。

名师出高徒。近些年许乃威老师的足迹遍及海峡两岸，他在传授知识的同时，带出了不少弟子。陈知一、王巍、钟贵萍三位老师就是许老师亲授真传的得意门生。三位老师在自己的工作、培训和项目管理中勤于思考、触类旁通、勇于探索、不断创新，在一通通录音中发现规律，在一场场争论中聚焦问题，在一次次迷茫中找到曙光，在一遍遍退稿中精益求精，逐步总结出投诉处理的倾听力、客户营销的识别力、技能养成的辅导力、业务落地的转化力、新人管理的凝聚力、员工管理的信任力和追求完美的坚持力七大胜任素质。这七大胜任力通过活灵活现的故事得以呈现，使得原本枯燥的知识，在故事的演绎中变成落地的工具，同时也让呼叫中心的从业者看到了思考和实践的力量，看到了所从事的这项事业的未来。几种服务力量的提炼和概括，不仅是三位老师心路历程的总结，也是呼叫中心培训管理的一种尝试。

谨推荐这本书给所有有兴趣致力于研究和探索呼叫中心管理的朋友，希望你们从中得到启发，获得收益。

2014年9月于深圳

7 种服务和营销的力量

台湾客户服务协会监事、《59秒管理》作者 许乃威

多年来我一直沉浸在客户服务和电话营销这两个领域的研究之中，希望能找到简单有效的方法提升绩效，但这显然不是一件容易的工作。

我在将近 10 年的时间里成功地完成了不少项目，总结出了一些宝贵的管理经验，但也遇到了不少困难。

10 年中，让自己最开心的是，教过很多学生，也遇到很多令自己印象深刻的人。

2012 年，我在一家通信公司遇到一位长相清秀可爱的小女生，当时她从学校毕业没有多久，该通信公司的领导交给我一项任务，让我总结通信公司宽带销售的标杆行为，而这个女生就是我在项目中选定的研究对象。

她在该公司 2012 年的营销竞赛当中连续几次赢得冠军，拿走了 3 台 iPad 和 2 台 iPhone，但她最引人注目的地方，不是极其亮眼的营销成绩，而是她营销既不主动，讲话也不热情。

客户打电话来咨询宽带新装的优惠政策，她总是很简单，甚至有些冷淡

地说：“想装宽带是吗？我们有一个优惠，12兆网速，219元每个月，您想要办理吗？”

如果客户嫌贵，她也不是很热情地进行解释，只是平淡地介绍一个便宜的优惠，立刻又询问客户想不想办理。

为何她是销售冠军？而且是一个大型呼叫中心、人数超过上千人团队的销售“常胜将军”？

这家通信公司的人数不少，而且当中不乏营销高手，为何打败不了这个看似不起眼的小姑娘？

她营销不主动，讲话不热情，完全违反我们对营销的常理认知——营销必须要争取客户认同，降低客户的抗拒，开场要暖，不能太冷，介绍要主动，促成要积极，这些都是我们对于营销的基本认知。

但这位营销高手除了促成积极之外，其他的做法都跟我们的认知完全不同，甚至相反。

她打动客户的力量在哪里？

2013年，这家通信公司又找到了我，仍旧是标杆行为研究，但这次研究的对象是一名投诉处理专席的专家。

他是一名男生，年纪轻轻，20多岁的模样，专门处理各种客户的投诉问题，问题主要集中在客户对于通信费用产生的争议上面。例如客户表示自己没有使用上网流量，要求查明为何会产生费用，大部分客户不只是要求退费，还会进一步要求通信公司必须查明原因，给自己一个交代。

这种类型的投诉问题很不容易解决，因为客户的确会在很多不知情的情况下使用了上网流量，客户并没有恶意，更不是欺诈，但只要使用上不注意，例如用Wi-Fi上网，如果Wi-Fi信号微弱，手机就会自动切换到3G上网模式，

这时就会在客户不知情的情况下产生大量的上网流量，从而导致高额费用。

要解开这样的问题，必须要理清问题到底是客户造成的，还是通信公司造成的，但往往公说公有理，婆说婆有理，双方都很难拿出明确证据来证明到底问题出在哪一方，只要处理不好，就可能造成通信公司最不想看到的局面——客户越级投诉。

这位 20 多岁的年轻男生在投诉处理上的绩效很好，处理的工单量是别人的两倍，也就是投诉处理的效率是别人的两倍，满意度虽不是最高，但也是很高。最特别的是，他的退费金额是别人的一半。也就是说，在客户有费用争议、要求退费的情况下，他可以用高于常人的处理效率，在保证客户满意度的情况下，达到最少的退费。

但他被选中作为标杆研究对象的原因，不是因为绩效很好，也不是因为投诉处理的技巧卓越，而是他的服务行为和服务态度。他其实是个很强势的客服人员，他会抢话，会插话，跟客户讲话有时大声到领导在远处的办公室里都能听到，甚至还出现过几次拍桌子骂客户的场景。

而让人不解的地方在于，许多原本要求退费的客户，经过他这么强势的处理，竟然就不退费了，同意他的说法。客户把电话挂了后，这家通信公司不放心，对这些客户进行了回访，客户大部分都表示满意，同意结案，不再投诉。

为什么一个会抢话、会插话、语言强势的投诉处理人员，绩效可以这么优异？效率高，退费金额少，而满意度还维持得相当不错，原因是什么？

他们同一个小组的同事有 10 多位，大家看到他的绩效这么好，发现原来投诉处理要强势，纷纷学他抢话、插话，甚至拍桌子，结果全部被越级投诉到集团总部。

他们领导在开展这个标杆研究项目前，问我的第一句话就是：投诉处理要强势吗？难道拍桌子还有技巧吗？

这是我当时进行这个项目时，必须回答的一个问题。

投诉处理当然不能太强势。同理心、倾听、换位思考都是很基本的要求，拍桌子更是在任何一种情况下都不该出现的行为，因为强势处理经常会引起客户情绪上更强烈的反应，任何一种带有挑衅的语言，都可能引发客户情绪更大的爆发。安抚客户情绪，倾听客户感受几乎是整个行业关于投诉处理的基本原则。

既然是这样，为何一个会抢话、会插话、说话非常强势的投诉处理人员，绩效会这么好？

他的这些在质量检查人员眼中完全属于不合格的违规行为，为何能有效地影响客户？他背后影响人的力量是什么？

我这几年最着迷的，其实不是影响客户的力量，而是如何影响员工。管理员工，辅导员工，激励员工，是我们呼叫中心这个行业恒久的话题。

我们已经知道优秀的班组长主要表现在六项能力上：数据分析力、归纳总结力、团队建设与凝聚力、绩效辅导力、机会管理力、积极主动力，但在什么情况、什么场景下，哪些能力是最关键的，我们的了解还是太少。例如一个新班长，刚刚竞聘选拔起来，接手了一个老班组，他一开始最需要的能力是什么？一个资深班长接手了一个绩效长期落后的班组，为何能在短时间内改变局势，让班组绩效大幅提升？资深班长这时展现出来的能力又是什么？

2013年，在一个班组长标杆行为研究的项目里，我遇到了一个很有趣的

案例。一个 20 岁出头的班长，本来只是一名客服代表，因为原来带班的班组长由于私人原因离开了，他暂时代理班组长的工作，成为代理班长。结果在两个月内，他让原本绩效落后的班组拿到了“阳光班组”称号，使之成为该呼叫中心的标杆班组。

我见到他的第一天，是个阳光灿烂的早晨，他们刚开完班前会，我看到他在组员位子那里说话，就请他来到他的工位。为了了解他的管理行为跟其他班组长的差异，我请他说明和展示他每天固定的班组管理动作有哪些。

他说他一早会先看一下数据，我让他示范给我看一下，他腼腆地打开计算机里的一份 Excel 档案，指着档案说这就是他每天早上固定要看的。我仔细看了一下，是员工每天的绩效表现日报表和每周的周报表，上面记录着每位员工每天和每周的绩效表现。

我指着其中两位工作效率较低的员工，问道：“看到这两位员工数据，你接下来要做什么吗？”

他很自信地说：“我已经把工作分派下去了。”

我听了有点惊讶，又指着另外两个质量检查分数比较差的员工，问道：“这两位员工你又有采取什么措施吗？”

他很自信地说：“我已经把工作分派下去了。”

我听了更惊讶，又指着几位满意度较低的员工，问道：“这几位呢？”

他更自信地说：“这几个的工作也分派下去了。”

我惊讶的是他用的字：分派。他的班组也不过就是 10 多个人，不管我问什么问题，他都是同样的回答：已经分派下去了。他还很认真地跟我说，这个月有几个人加班搭出租车回家的报销车票还没有交，催他们交单据的工作他也分派下去了。

“分派”在汉语里的意思，应该是指派了底下的其他管理者去进行处理，

他的班组不过 10 多人，能指派谁来处理呢？这么多的工作，哪里又有这么多人能让他指派呢？这些被他指派的人，为何愿意被他指派呢？一个只管 10 多人的班组长，不就是应该管理这些事情的吗？

让我更惊讶的不是分派这件事，而是他对一些基本的管理知识，甚至管理工具都不熟。可能是因为刚从一线坐席提拔到管理岗位，他连 Excel 的基本操作都不太会，数据分析的能力基本没有，连班会都不是他主持。他坦白地跟我说，他不太会主持会议，员工辅导他只懂得聊天，真正的业务辅导还必须靠他指派的人来进行。

从各种角度来看，他都不具有一个优秀班组长需要的管理能力，班组长需要的六大能力他只有几项是优秀的，有几个关键项的能力不要说普通，甚至应该说根本没有。

如果不是原本的班长请假离开让他得到代理的机会，如果是经过正常的班组长竞聘过程，他极度缺乏管理知识和管理工具的缺点，就足以让他在前面的面试环节早早被刷下来。

但为何他是“阳光班组”的班长？他为何两个月内能让一个绩效落后的班组成为标杆班组？

一个看起来不具备管理能力的班长显然找到了一股影响员工的力量，但这股影响员工的力量是什么？

为了找到这些问题的答案，我在 2013 年跟三位老师组成了一个工作团队。这三位老师的背景并不一样，陈老师来自于通信增值业务呼叫中心，王老师来自于保险公司的电话营销团队，钟老师在通信公司担任客户服务的管理工作。

我们在一起紧密工作了两年，三位老师跟我在全国各地跑，常常因为项

目的进度压力临时改变行程，一下从东边跑到西边，又从南边飞到北边。

我对这三位老师有很多感激，更有许多抱歉。

在这个行业工作不容易，跟我一起工作更不容易，我平常给企业做内部培训的时候，尽量都是走轻松愉快的形式，学员在日常客户服务工作中已经非常辛苦，我希望能培训的过程中，让学员在愉悦的氛围下学习。

但跟我做项目就不同了。

按照性格学的说法，人的性格分4种：老虎、孔雀、无尾熊和猫头鹰。我在培训时的工作性格是孔雀型，也就是希望尽量带给大家愉悦的氛围，创造欢乐愉快的气氛，但我做项目时的工作性格就完全不同，是猫头鹰加老虎，也就是过度思考的工作狂，自认做事风格是对事不对人，一切以完成项目的既定目标为最高指导原则。特别是项目遇到了困难，找不到方向时，我的老虎型性格就变得很明显，往往为追求任务的完成，而不顾及身边人的感受。

关于这一点，钟老师的感受应该是最深的。钟老师是我见过的最认真好学的一位，她为了能更快地提升自己在这一行业的管理经验，不管我做什么项目，都紧紧跟着。跟她有关的，就加班加点地参与；跟她无关的，她就自己掏腰包买机票、订酒店，跟着我，只是为了了解不同行业在客户服务这领域的不同。

至少有两次，因为项目进展遇到了困难，团队找不到方向，我跟她产生了意见上的分歧。我看着讨论毫无进展，再继续讨论也没有太大帮助，一定要有人出来拿个主意，但她又有着固执性格，坚持自己想法，我的暴脾气发作，在客户现场厉声跟她吼道：“滚！”我看到她很委屈地走到客户大楼的外面，也没有走远，只是默默地等着我跟客户开完会走出来。

有一次，钟老师默默地站在客户大楼外面等着，至少等了两个小时，我

从客户会议室出来，看到夕阳下的一个憔悴身影，但我只是走过去，让她跟着我们去吃饭，连一句安慰道歉的话都没说。

一个过度思考的强势老虎遇到压力，认为自己一肩挑起整个项目成败的时候，这时跟他工作，需要的不只是勇气跟智慧。

陈老师是团队中非常年轻的一位，她的日子也没有好过多少。我投入不少时间想把我这 10 年里琢磨出来的培训师讲课技巧传授给这三位老师，但我急躁的个性对于跟着我学习的人而言，不光是“压力”两字可以形容的。

在我的记忆中，因为我的厉声批评，陈老师在我跟前至少有两次掉了泪，这时只要是正常的人，都应该用鼓舞、激励替代批评和打击。但我刚好不认为培训师是正常的人，特别是想要成为卓越的培训师，在发展历史不到 20 年的呼叫中心行业，整个产业面对各式各样的强大挑战，在课堂上背负学生和领导极高的期望，就不能是正常的人，必须要能承受高度压力。

很多朋友跟我说，我对自己的工作伙伴太严厉了。三位老师在外面讲课已经讲得很好，算是小有名气，我应该多鼓励、多肯定她们。但我心里想，呼叫中心这个行业需要的不只是讲得好而已，整个行业有太多太大的挑战和困惑，学员都是带着问题来上课的，带着极高的期望来听课的，如果我的这点批评她们都受不了，那学员的批评会比我严厉 10 倍、20 倍。

鼓舞激励的话始终没有说出来。

或许是因为王老师在 2013 年下半年怀孕了，我的工作性格再怎么老虎，始终是有人性的，所以对王老师我就温柔了许多。但项目压力大的时候，面对项目要拿出成绩的时候，王老师的苦头也只是少吃了一点点而已。她几次被我逼着在客户现场蹲点，拿到的指令都很简单：项目没成功，就别回来了。



特别是在写这本书的时候，王老师被我折磨得够惨，怀着身孕，写的书稿被我反复退稿。王老师是一个课讲得非常好的老师，在呼叫中心这个行业，特别在保险公司这个圈子里，早就闯出了自己的名号，但我觉得王老师的理性色彩太强，一个女老师完全可以发挥女人感性的能量，特别是王老师自己就有精彩的人生，但王老师课讲得理性，交给我的书稿就是讲理。

我跟王老师说，我要故事，我不要道理，故事是写给读者看的，道理是读者自己体会出来的，故事，我就是要故事，如果不是故事，不是精彩的故事，我看都不看，直接退。

我其实不确定王老师这部分到底是在什么情况下写出来的，特别是这本书进入到后面的阶段时，由于需要安胎，王老师经常跑医院，在家里都必须静静地躺着，所以王老师的肚子越来越大，而被我退回的稿子也越来越多。

我有时心里会想，可能王老师的小孩生出来以后，会讲的第一句话不是“妈妈”，而是“别坐在计算机前面了啦”！

三位老师从来没有跟我抱怨过，但我知道她们不仅身体上感到劳累，心理上更是劳累。面对着一个过度思考的工作狂，在工作中传递的不只是能力，更多的是压力，而且是高度压力，能够坚持两年，真的不容易。

其实不只是三位老师觉得累，我也觉得很累。三位老师是体力和心理的劳累，而我是独自工作的劳累。虽然有一个工作团队，里面有这三位老师，但更多的是师父带徒弟的形式。我就像是一位主管，而下面有三个新进选拔上的新班长，我不仅要管自己原来的工作，还必须花工夫去带她们。之前，面对客户提出的各种疑难问题，我根本不期待三位老师能在想法上和方向上给我什么帮助，她们就是帮我去执行，解开这些问题还是必须靠我自己。

在项目会议上，我也很少仔细去听三位老师给的建议。我的工作性格中

不只是有老虎的特性，还有猫头鹰的特性。猫头鹰的优点是想得很多，而缺点也是想得太多。猫头鹰的特点讲得好听一点，是善于思考；讲得难听一点，就是过度思考，对任何人讲的话都高度怀疑。客户找我做的项目，一般都是难度系数高的，我有这么多年的工作经验，都要花上九牛二虎之力，更不要说这三位我培养的老师了。

但 2014 年一个银行信用卡的项目，让我开始改变这种想法。

当时我正在给某银行信用卡中心构建客服代表关键能力模型。

构建能力模型是我这几年干得非常投入的一份工作，也是我认为解开员工能力训练的关键。我起先投入的是通信行业的客服代表能力模型。通信行业传统上对员工技能训练的方式是将业务分类，然后针对每项业务进行说明、流程加以讲解、流程中需要使用到的系统工具进行训练，然后把业务和流程当中的重点规范讲清楚。但这样的训练方式，忽略了客户服务人员最需要的能力：解决问题的能力。客户来电都是带着问题来的，解决问题是客户最重要的期望，而构成解决问题能力的要素，不是只有业务力一项而已，还包括另外四项能力：沟通力、工具力、心态力和思维力。

只针对业务力和工具力进行训练，是无法让员工具有解决问题的能力。只懂业务和工具，是造成许多客服代表服务过程僵化、只懂得按照流程进行操作、无法真正捕捉客户需求、无法对客户问题进行针对性解答的关键原因。但在通信行业，要训练员工的沟通力和思维力，却非常困难。

客户打电话来，说自己是 189 元套餐，每个月要交 189 元，每个月有 79 元话费的返还，他这个月交了 110 元，也就是 79 元加上 110 元，刚好够 189 元，为何还说他欠费，还把他的手机给停机了？这种类型的问题，通信行业的客服代表通常会在本月末或下月初大量受理。客户自认交的钱加上固

定返还话费是可以抵扣套餐费却依然被停机，这问题背后的原因非常复杂，至少有 12 种以上的可能性。要能够在通话过程中快速查到是哪一种原因造成的，对服务人员而言，是个巨大的挑战。而让问题更复杂的是，每种可能性的背后，都还有着复杂的影响因素。例如其中一种原因是固定返还的 79 元话费没有返还，而话费为何没有及时返还呢？这个问号背后还有至少 12 种以上的原因。

通过这些案例，我带着团队逐步构建通信行业客服代表的关键能力模型，其中最重要的一项能力，就是问题背后的原因查找能力。

定义出了这些关键能力，就能利用案例对员工进行强化训练。我们在通信公司利用类似上面所举的案例，对员工进行原因查找能力的训练，整个训练过程就像是脑筋急转弯一样，有个谜团在眼前，学员必须动脑筋去思考问题背后的可能原因是什么，然后要使用工具去查找答案，验证自己的想法，整个过程具有挑战性和趣味性。这样的训练方式，让我们在通信行业员工的解决问题能力训练上得到了相当的成功。

但在 2014 年我开始试图构建银行信用卡客服代表的关键能力模型时，却遇到了很大的困难。

银行信用卡客服代表的关键能力是什么？

我知道其中一定有原因查找能力，因为信用卡中心的客户来电同样是带着问题来的，例如抱怨账单没收到，导致有利息产生，客服代表就必须有能力查到客户没收到账单的可能原因有哪些，是银行没寄出去，还是电子邮箱地址错误，还是被当作垃圾邮件处理了。

我们收集了不少案例，对信用卡中心员工进行解决问题能力的训练，但成效却非常差，员工不管是平均通话时长或一次问题解决率都没有明显提升。

通信公司的大量电话是客户在使用通信公司产品时有问题，希望能够得

到解答，员工的原因查找能力对于解开这种类型的问题非常关键，而这种类型的电话数量庞大，所以重点培养员工的原因查找能力，对于整体员工绩效的提升就非常明显。

但银行信用卡中心却不完全是这样，至少根据我们项目实验的结果不是这样。

我们训练了信用卡中心客服代表的原因查找能力，他们的确能有效地找到原因，至少与以前相比能分出是客户还是银行的原因，但员工的绩效还是没有获得明显提升，客户的问题还是无法得到有效解决，满意度仍旧提升不上去。

显然信用卡中心客服代表需要的关键能力，并不是原因查找能力，那又是什么呢？

2014年，我参与了一家信用卡中心的班组长绩效提升项目，目标是在一个月内让客服代表的绩效得到大幅提升。客户的期望很高，我们的期望也很高，我们定的目标不是提升员工绩效，而是快速提升员工绩效。我的想法很简单，只要把通信行业的那一套方法移植到信用卡中心，一个月内员工的绩效就会飞跃增长。

但事情的发展却跟我的预期不一样，一个月过去了，两个月过去了，平均通话时长和一次解决率都没有明显改变。

我的老虎性格让我变得很焦躁，我调动了很多资源到这个项目当中，包括团队老师更多的时间投入，还有我自己的时间。我无法一直盯在客户现场，不过即使人在远处，我还是利用QQ跟项目小组开会，但是利用的是我下课以后的时间，而这个时间对项目小组成员而言，其实是下班时间。

我要求整个项目小组配合我，每天QQ在线开会，每天按照我的想法去做尝试。我知道我要做的事情是什么，就是找到信用卡中心优秀客服代表和绩