

高等教育自学考试客户管理专业
中国客户管理专业水平证书考试

指定教材

(附考试大纲)

客户中心运营管理

Customer Center Operations Management

中国客户管理专业水平证书考试教材编写委员会 编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

高等教育自学考试客户管理专业
中国客户管理专业水平证书考试

指定教材

(附考试大纲)

客户中心运营管理

Customer Center Operations Management

孙永波 主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

客户中心运营管理/孙永波主编.

北京: 中国经济出版社, 2013. 1

高自考、资格证书客户管理专业教材

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0773 - 5

I. ①客… II. ①孙… III. ①企业管理: 销售管理—教材 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 123476 号

责任编辑 师少林

责任审读 霍宏涛

责任印制 张江虹

封面设计 久品轩

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 13.75

字 数 250 千字

版 次 2013 年 1 月第 1 版

印 次 2013 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0773 - 5/G · 1556

定 价 29.80 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

编委会

总顾问:成思危 俞晓松 陈佳贵
顾问:刘军谊 徐二明 高德步 高 闯 沈志渔

编委会

主 任:赵宏大

副主任:郑祖辉 郭海涛 师少林

编委会委员(按姓氏笔画排序):

王淑翠 任锡源 刘文刚 孙永波 张丽琍

李桂华 苏朝晖 郭馨梅 侯典牧 魏中龙

专家指导委员会

主任:高铁生 中国市场学会理事长

副主任:郭冬乐 中国市场学会副会长兼秘书长

委员(按姓氏笔画排序):

万后芬 中南财经政法大学管理学院教授

王方华 上海交通大学安泰管理学院院长、教授、博士生导师

王永贵 对外经济贸易大学商学院教授

王稼琼 北京物资学院院长、教授、博士生导师

甘碧群 武汉大学商学院教授

白长虹 南开大学国际商学院教授

乔均 南京财经大学营销与物流管理学院院长、教授

任兴洲 国务院发展研究中心市场经济研究所所长、研究员

吕巍 上海交通大学教授、博士生导师

庄耀 广东物资集团公司董事长、党委书记

纪宝成 中国人民大学校长、教授、博士生导师

许敬文 香港中文大学工商管理学院教授

吴波成 浙江中国小商品城集团股份有限公司总裁

宋华 中国人民大学商学院教授、博士生导师

宋乃娴 中房集团城市房地产投资有限公司董事长

张士传 中国国际企业合作公司副总经理

- 张云起 中央财经大学商学院教授、管理学博士
- 张世贤 中国社会科学院研究生院教授、博士生导师
- 张永平 中国铁通集团有限公司总经理
- 张昭珩 威海蓝星玻璃股份有限公司董事长
- 张梦霞 首都经济贸易大学工商管理学院副院长、教授、博士生导师
- 李 蔚 四川大学工商管理学院教授
- 李 飞 清华大学中国零售研究中心副主任、教授
- 李天飞 云南红塔集团常务副总裁
- 李先国 中国人民大学商学院教授、管理学博士
- 杨世伟 中国社会科学院研究生院副教授、经济学博士
- 杨学成 北京邮电大学经济管理学院教师、管理学博士
- 汪 涛 武汉大学经济与管理学院教授、博士生导师
- 沈志渔 中国社会科学院研究生院教授、博士生导师
- 周 赤 上海航空股份有限公司董事长、党委书记
- 周 南 香港城市大学商学院教授
- 周勇江 中国第一汽车集团公司副总工程师
- 周济谱 北京城乡建设集团有限责任公司董事长
- 洪 涛 北京工商大学经济学院教授、经济学博士
- 荆林波 中国社会科学院财贸所副所长、研究员、博士生导师
- 赵 晶 中国人民大学商学院教师、管理学博士后
- 徐 源 江苏小天鹅集团有限公司原副总经理
- 徐二明 国务院学位委员会工商管理学科评议组成员,中

- 国人民大学研究生院副院长、教授、博士生导师
- 徐从才 南京财经大学校长、教授、博士生导师
- 晁钢令 上海财经大学现代市场营销研究中心教授
- 涂 平 北京大学光华管理学院教授
- 贾宝军 武汉钢铁(集团)公司总经理助理
- 郭国庆 中国人民大学商学院教授、博士生导师
- 高 闯 国务院学位委员会工商管理学科评议组成员,首都经济贸易大学校长助理、教授、博士生导师
- 高德康 波司登股份有限公司董事长
- 黄升民 中国传媒大学广告学院教授
- 彭星阁 中南财经政法大学教授、博士生导师
- 董大海 大连理工大学管理学院副院长、教授、博士生导师
- 蒋青云 复旦大学管理学院市场营销系主任、教授、博士生导师
- 谢贵枝 香港大学商学院教授
- 裴长洪 中国社会科学院财政与贸易经济研究所所长、研究员、博士生导师
- 薛 旭 北京大学经济学院教授
- 魏中龙 北京工商大学商学院教授、管理学博士
- 苏朝晖 华侨大学营销管理研究中心主任、教授

前言

随着世界经济一体化步伐的加快、国际市场经济发展日益活跃,我国企业在国内、国际市场上的竞争也日趋激烈。然而,目前存在着客户管理专业人员的巨大需求与客户管理专业人员严重短缺的突出矛盾。为了解决这一矛盾,多渠道、多层次、多方面加快复合型实用人才的培养,促进企业持续、健康发展,中国市场学会决定,在全国共同实施中国客户管理专业水平证书考试(Customer Relationship Management Accreditation Test,简称 CRMAT)。

中国客户管理专业水平证书考试分为初级、中级、高级三个级别。初级证书包括《客户服务基础》《客户心理与沟通》《客户服务技巧》《客户呼叫中心实务》《客户投诉管理》《客户服务案例》六门课程(含实践环节),取得以上六门课程单科合格证者,可获得《中国客户经理助理专业水平证书》;中级证书包含《客户关系管理》《客户管理基础》《客户中心运营管理》《客户服务质量管理》四门课程(含实践环节),取得以上四门课程单科合格证并通过企业客户管理案例研究报告评审者,可获得《中国客户管理经理专业水平证书》;高级证书包含《大客户管理》《客户服务团队管理》《客户管理案例》三门课程(含实践环节),取得以上三门课程单科合格证、具备三年以上工作经验并通过企业客户管理案例研究报告评审及答辩者,可获得《中国客户管理总监专业水平证书》。

中国客户管理专业水平证书单科考核合格,可以在高等教育自学考试客户管理专业(专科、独立本科段)中获得相应课程的学分。

凡在市场调研、产品管理、客户服务、客户管理等领域工作或希望从事相关工作的人员,均可自愿选择不同级别证书的考试。客户总监、客户经理和客户经理助理三种专业水平证书考试报名资格没有学历、专业等方面的限制,亦不需要逐级报考。

本课程既是中国客户管理专业水平证书考试证书课程,又是高等教育自学考试客户管理专业的课程(详见网站 www.cmat.org.cn)。

由于时间仓促,难免有不妥之处,敬请读者批评指正。

中国市场学会

Contents

目 录

第一章	客户中心运营管理概述
	第一节 什么是客户中心 / 003
	第二节 什么是客户中心运营管理 / 011
第二章	客户中心业务类型及业务量预测
	第一节 客户中心的业务类型 / 029
	第二节 客户中心主要业务量预测 / 039
第三章	客户中心组织管理
	第一节 客户中心组织设计 / 059
	第二节 客户中心组织运行 / 068
第四章	客户中心流程管理
	第一节 客户中心流程设计管理 / 083
	第二节 客户中心流程执行管理 / 097
第五章	客户中心的有效领导与激励
	第一节 怎样实行有效的领导 / 111
	第二节 怎样实行有效的激励 / 119
第六章	客户中心质量管理
	第一节 什么是客户中心质量管理 / 137
	第二节 客户中心质量管理体系建设 / 141
	第三节 客户中心改善质量的方法 / 146
第七章	客户中心现场管理
	第一节 什么是客户中心现场管理 / 159
	第二节 如何进行客户中心现场管理 / 165
第八章	客户中心危机管理
	第一节 什么是客户中心危机管理 / 181
	第二节 如何进行客户中心危机管理 / 186
	附:《客户中心运营管理》考试大纲 / 204

第一章

客户中心运营管理概述

学习目标

知识要求 通过本章的学习,能够

- 了解客户中心的内涵
- 熟悉最佳客户中心的特点
- 了解客户中心的重要作用
- 理解客户中心运营管理的内涵
- 了解客户中心运营管理的目标
- 理解客户中心运营管理对企业的价值

技能要求 通过本章的学习,能够

- 区分各种类型的客户中心
- 指出特定客户中心具有的特点
- 根据具体企业的特征,选择侧重的客户中心运营管理目标
- 把握客户中心运营管理的框架,分析具体客户中心的运营管理框架

学习指导

1. 本章内容包括:客户中心的内涵,最佳客户中心的特征,客户中心的作用,客户中心运营管理的内涵,客户中心运营管理的目标、价值以及框架。

2. 学习方法:独立思考,抓住重点;结合案例,深入理解;观察具体企业的客户中心运营管理情况;以特定企业的客户中心为例,与同学展开讨论。

3. 建议学时:6学时。

第一节 什么是客户中心

引导案例

“上帝”也常牙痒痒

最近,我买了房子,于是忙装修,忙买家具,忙安宽带……忙得一塌糊涂,同时也被各种客户中心“服务”了2、3个月,让我也着实体验了一把“上帝”的感觉。

诚然,有的时候,我这“上帝”的感觉是很美好的,然而,我还是有很多牙齿发痒的时候……

新买的电视出了问题,拨打厂家800电话后,维修工人上门检查,验过发票,开出了“质量鉴定单”,说换一台给我。同时也告诉我,他们会把“质量鉴定单”传真给商家。第二天上午,我接到了商家的电话,说因为厂家无货,所以由商家为我换货,商家说:“你带着发票和质量鉴定单来商场办手续吧。”我急忙解释鉴定单不在我这里,当时被厂家维修工人带走了。商家答应去了解一下情况,我也产生了丝丝不快。然后商家就失踪了。他们有至少3个800电话,但没有在114登记办公电话,说是最近撤了。可是客服电话不是打不通,就是客服人员态度友好地拒绝了我,还是因为那张“质量鉴定单”。经过许多次毫无结果的电话沟通,我还是决定自己去商场进行当面交涉。

这天下午3点,我带着彩电发票直接找到了商场的柜台。不出我所料,“质量鉴定单”的问题又被提出。我终于发了火。一路追查,终于找到了质量鉴定单,我也揪住了彩电部主任。但我得到的答复是“明天一定调货给你”,“明天来办手续吧”。我看不出明天有货的希望,因为已临近春节,厂商不会再发货了。我看上了商场里的样机,于是耐住性子,在商场足足粘了4个多小时。最终,我办完了“残机换样机”的手续,商场答应明天给我送这台样机,然后再将坏电视机取走。春节后,货到时,再以新货换走样机。

回到家,我精疲力竭。我不禁在想:客户中心的本质是什么?它应该是及时解决客户的问题,明确服务流程,而绝不是“微笑着搞迷糊”。

资料来源:作者整理

思考题:

- (1) 什么是客户中心?
- (2) 怎样的客户中心才不会让“上帝”牙痒痒?

一、客户中心的定义

回想一下,日常生活中,我们常常可以足不出户,通过电话或者网络购买所需要的商品、享受到所需要的服务。不知道如何使用刚刚购买的手机,怎么办? 找出厂家或商家给你的电话号码,打个电话或者登录到厂家网站,咨询一下客服人员问题就解决了;冰箱出现故障,怎么办? 打个电话就有人迅速上门来给你解决问题;你打算购买一台电脑,但是没有时间到商场去,怎么办? 打个电话或者通过网络联系客服人员就有人送货上门;想去旅游吗? 打个电话就能定下行程,还能预订你到达目的地后的住宿和餐饮;甚至打个电话就能够通过银行支付或转账。有时,我们还会收到陌生人的电话,热情地向我们介绍他们的产品或服务,也许他们的产品或服务正是我们所需要的;也许我们自己还没有考虑到的需求,他们已经替我们考虑到前面了。我们在充分享受着信息技术的发展带来的舒适与方便,也许你根本就没有想到,在为你服务的电话后面还运营着一个庞大的企业机构——客户中心。

不同规模、不同行业的企业,设立的客户中心也是不同的,有的企业的客户中心只是停留在初级阶段,还没有形成独立的部门,只是归属于营销部门之下;有的企业将客户中心独立出来,成为与营销部、生产部、财务部等平行的部门。近年来,客户中心的一些业务单独抽离出来,又形成了呼叫中心,算是客户中心的一种特殊形式。

不同企业的客户中心根据其工作方式和工作内容的不同还有很多别名,这些别名大都是力图去概括和反映其特色。给客户中心下一个简明、全面、准确的定义不是一项简单的任务。我们笼统地说,客户中心就是充分利用 CTI(Computer Telephony Integration) 技术使企业的业务系统最大限度地与客户建立联系,共享客户需求等信息资源,并全方位为客户提供服务的部门或机构。



问题 1 是什么推动了客户中心的发展?

(一) 竞争的加剧

在买方市场处于主导地位的今天,企业之间的竞争日益激烈,市场开发的难度也越来越大,而多数已开发的市场已经处于饱和状态,因此,争夺客户资源成为企业竞争的一个关键。企业也逐渐意识到客户对企业的重要意义,并逐渐重视和保护企业的客

户资源,为客户提供具有高附加值的服务。

随着市场的变化,市场竞争的焦点已经从产品的竞争转向品牌的竞争、服务的竞争和客户的竞争,企业必须与客户建立和保持一种长期良好的合作关系,掌握客户资源,赢得客户信任,提供满意的客户服务,从而迅速提高市场占有率,获取最大利润,增强企业核心竞争力。

(二) 经营理念的转变

随着科技与经济的快速发展,人们对产品和服务的需求也在日新月异,产能过剩和市场竞争让消费者的选择更加多样化,期望值不断提升,优惠的价格和灵活多变的促销方式已经不能满足众多客户的口味。不断满足客户的需求是企业得以成长和发展的动力。关注客户需求,以满足客户需求为目标开展各项经营活动,方为企业发展的大计。

因此,企业的关注重点从原来的产品导向转变到客户导向,把满足客户的需求作为自己的工作宗旨,运用各种服务方式来满足客户的需求,服务渗透到售前、售中、售后,甚至延伸到产品本身之外,企业出售的不再是简单的产品更是服务。“以客户为中心”导致企业不再把客户当做抽象的群体,而把他们看成一个具有个性特色的个体,将这些个体的个性化资料进行整理、分析,并强化跟踪服务,建立和维护一系列卓有成效的一对一关系,实行量体裁衣一对一的人性化和个性化服务,提供更快捷和更周到的优质服务,以提高客户满意度,吸引和保持更多的客户。这也就使得企业建立以客户为中心的服务体系显得尤为重要。

企业的客户服务部门在此基础上也发生了变化,从以往的客户服务单纯集中于销售部门,逐渐转向建立和发展专业的客服部门与市场部门,客户中心也就成为了企业中专门为客户提供服务、维护客户关系的独立部门,在企业中发挥着越来越重要的作用。

(三) 电子商务的兴起

随着信息技术的日益进步以及互联网的深入发展,目前国内电子商务的发展如火如荼,越来越多的企业把电子商务作为主要的贸易手段,电子商务已经成为企业之间、企业对个人、个人之间重要的交易方式。

B2C 电子商务(Business to Customer)的交易流程一般会经过客户在网上选择商品,下购买订单,商家致电客户确认订单,消费者付款,商家安排发货这样一个流程。从购物流程来看,基本上任何一笔交易都离不开客户与商家的沟通和确认,即使客户在网上提交了订单,商家也会通过拨打客户留下的电话,或者通过邮件等来确认所购物品、发货时间、发货地址等各种信息。电子商务对于客户中心的这种依赖,也在一定程度推动了客户中心的发展。



问题2 客户中心的主要职责有哪些?

客户中心的职责包括:

- (1) 提供有关产品、服务的信息。
- (2) 接受客户咨询。
- (3) 提供有关产品或服务的各项售前与售后服务。
- (4) 接受有关商品的修改、修理、更换、退货。
- (5) 处理有关商品或服务的赔偿等纠纷。
- (6) 接受客户的意见、投诉(抱怨)并做相关的处理。
- (7) 了解客户的需求及其变动趋势。
- (8) 建立客户档案并跟踪服务。
- (9) 主动与客户联系,关心客户。
- (10) 对客户进行满意度调查。
- (11) 对客户所提出的建议、措施及问卷调查做统计分析,将所得结果送有关部门。

活动1 接触客户中心,亲身感受

直接接触某一客户中心,或通过电话、网络间接接触某一客户中心,深入了解,观察它的规模并与客户中心人员进行交流,亲身感受他们的服务,作出评价并与同学进行交流。

二、客户中心的分类

(一) 按服务目的来分类

1. 服务型客户中心

服务型的客户中心主要从事客户服务和技术支持工作,承担着售前咨询以及售后服务的业务,其目的是为了增加客户满意度,对于人员一般会存在较高的技术性要求。

2. 营销型客户中心

营销型的客户中心主要从事电话销售、电话覆盖,以及电话销售机会管理等工作,承担着商品推广,以及对有直接购买需求的客户通过电话直接进行交易的业务,其目

的是增加产品的销售以及提高企业及产品的知名度。

3. 混合型客户中心

混合型客户中心是结合服务与营销的客户中心。越来越多的企业,特别是大型企业会将更多的业务功能与应用,通过客户中心的整合来实现。通过呼叫通路实现营销、销售、服务、内部支持和渠道管理等多种功能的有机整合。此时,客户中心作为企业与客户的重要接触点将承担起企业营销策略的核心任务:电话销售、客户维系、营销渠道管理、网络营销管理等。通过资源的整合,为企业节省成本,创造更多的效益。

(二)按产权性质来分类

1. 外包型客户中心

指有关的用户将自身的客户服务相关业务外包给第三方的客户服务提供商,一般要支付一定的外包费用,这样的客户中心可以称为外包型客户中心。在外包型客户中心领域里,有发包方和接包方之分,发包方指的是委托第三方全面管理或部分管理其客户中心业务的企业;而接包方则是指投资建设客户中心的企业,其目的在于利用所建客户中心,来为其客户提供诸如呼叫中心的功能性业务,或进行客户服务,或进行商业营销。

2. 自建自用型客户中心

指使用到客户中心的用户(政府或企业)自己投资建设的客户中心,其目的在于利用客户中心来开展自身业务。自建客户中心一般只用于处理与自身业务与服务相关的业务,并不对第三方厂商提供客户中心服务。



问题3 客户中心的具体形态有哪些?

不同企业的客户中心根据其工作方式以及企业类型不同,还有许多别名,呈现出不同的形态,如表1-1:

表1-1 不同客户中心的具体形态

形态	企业类型	主要业务	举例
客户支持中心	高新技术企业	提供咨询、技术服务	联想客户支持中心
客户帮助中心	因特网企业	提供在线的产品帮助,即时解决问题	网易客户帮助中心
客户服务中心	电子商务类企业、银行业、运输业、服务性企业	产品咨询,接受订单,受理投诉	淘宝网客服中心
售后服务部	制造业	接受有关商品的修改、修理、更换、退货;处理有关产品的赔偿等纠纷	海尔售后服务部
呼叫中心	电信业	产品或服务咨询,受理投诉,主动联系客户	移动10086呼叫中心

活动2 研究特定企业的客户中心

选定一个你身边的或者你熟悉的企业为对象,研究它的客户中心,包括该客户中心的类型、职责,将其做成PPT的形式,向老师及同学展示。通过这样的交流,让我们更全面地认识客户中心。

三、客户中心的作用

(一) 建立企业与客户之间的和谐关系

成立客户中心有利于企业为消费者提供优质的服务,有利于在企业和消费者之间营造良好的关系,有利于双方关系的和谐。为客户提供服务,是企业产品的延伸,是企业承担责任的体现。

(二) 提升企业竞争力

客户中心通过提供优质的服务,可以提升企业竞争力。随着买方市场的到来,服务将成为企业继产品之后的重要利润来源。西方企业早在上世纪90年代就已经进入“以服务为中心”的营销时代。微软公司宣称,他们只有20%的利润来自销售产品,其他的利润则来自服务。宝洁公司设立了售后服务热线电话,每年从事该项工作的人员的费用高达1000万美元,但公司该项服务的回报却在两倍以上,这还不包括信誉度回报。美国学者西奥多莱维特指出,新的竞争不是发生在各个公司提供的产品上,而是发生在各个公司提供的具有附加价值(如包装、送货、仓储、融资、技术咨询、维修、更换、退货等)的服务上。由此可见,服务在企业核心竞争力的构筑当中起着至关重要的作用。

(三) 提升企业的品牌形象

成立客户中心能够提升企业的品牌形象。品牌形象是企业重要的战略财富,是消费者对某一品牌的总体质量感受或对其品质的整体印象。在产品同质化日益严重的今天,很多企业纷纷将树立品牌的重点转移到服务上,通过提供优质服务来提升品牌形象,而客户中心作为厂商与客户沟通、联系的纽带,不仅是一种经营手段,更是体现着一种文化、一种理念。

(四) 了解客户需求,把握市场动态

客户中心可为企业提供直接、准确的市场与产品反馈信息,甚至提供竞争对手的信息。客户服务人员在提供服务的过程中通过与客户的交流,可以直接了解客户需求,可以了解客户对本企业产品或服务的第一评价,而且还可以从客户那里了解到其