

角色转变 日程管理 团队融入



人际关系 团队管理 工作汇报 职业规划



疑难问题处理 情绪控制 管理创新



打造卓越客服

客户联络中心管理案例集

全满枝◎著



50个经典案例，涵盖方方面面的管理事项



从新人到业务专才，再到合格的管理者



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

打造卓越客服 客户联络中心管理案例集

全满枝 著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

打造卓越客服：客户联络中心管理案例集 / 全满枝
著. — 北京：人民邮电出版社，2017.7
ISBN 978-7-115-46049-3

I. ①打… II. ①全… III. ①企业管理—销售管理
IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第121662号

内 容 提 要

客户联络中心是现代企业的重要组成部分，承担着为客户提供服务、受理投诉、收集客户反馈，并最终为客户创造价值的重任。客户联络中心的最小组织单位一般是班组，班组长承担着基层管理的职责。本书从班组长的视角出发，基于鲜活且有代表性的案例，对客户联络中心的各项管理事项做了系统的梳理。

本书共收录了50个案例，涵盖了客户联络中心方方面面的工作，包括角色转变、日程管理、团队融入、疑难问题处理、情绪控制、管理创新、人际关系处理、团队管理、工作汇报、职业规划等。每个案例都分为情景回放、职场向导、企业点睛和坐言起行四个部分，分别阐述案例过程，交代理管理知识，提供行动方案，指出要点难点。

本书适合在客户联络中心工作的各级管理者和一线员工阅读，也可供本部门业务与客户联络中心相关性较高的业务负责人参考。

-
- ◆ 著 全满枝
责任编辑 陈 宏
责任印制 焦志炜
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京鑫正大印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本：800×1000 1/16
印张：13 2017年7月第1版
字数：120千字 2017年7月北京第1次印刷
-

定价：45.00 元

读者服务热线：(010)81055656 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

推荐序一

当全满枝女士邀请我为她的这本著作写推荐序的时候，我忍不住为她近几年的成长感到由衷的高兴！

全满枝女士在携程任职期间，身边的所有同事都十分认可她积极向上、细心负责的工作态度，有她在的团队总是一派团结友爱、其乐融融的景象。作为携程曾经的一名老员工，她在任何时候都能将专注、严谨、激情、纯真的携程工作风格完美地呈现出来，可谓是携程名副其实的“文化大使”。

虽然客户联络中心在国内已经发展了将近 20 个年头，但客服工作有很强的特殊性，这导致很多客户联络中心在人员管理和培养方面仍然面临着众多棘手的难题。与此同时，全媒体时代下客户需求的变化速度更快，这对承担着服务营销职责的客户联络中心提出了更高的要求。客户联络中心不仅要持续保持高水平的服务品质，还要梳理出一套与时俱进、符合企业实际情况的人员培育方案，以此保证每一位接触客户的客服人员都能具备良好的职业素养，从而为塑造良好的服务口碑打下坚实的基础。

客服人员职业素养的提升，不仅需要完善的培训体系作为支撑，也有赖于基层管理者发挥的不可替代的作用。班组长与一线员工朝夕相处，他们也是员工在知识、技能、态度、习惯等方面的导师，他们的职业素养往往能够反映出企业的服务品质。

这本管理案例集生动、通俗、实用，是全满枝女士对自己客服行业职业生涯的一个很好的总结。全书通过 50 个管理案例全景展示了客户联络中心团队管理者容易遭遇的管理困惑，不仅精准地为大家剖析了问题的根源，还提供了解决问题的思路与方法。更难能可贵的是，这本书还为即将走向基层管理岗位的优秀员工、储备干部指明了自我提升的方向和要点。

无论是从客户联络中心基层管理者岗位胜任力培育的角度，还是从客户联络中心战略发展规划的角度，本书都有颇多值得借鉴的地方。书中“企业点睛”这部分内容，不

仅能够帮助客服行业管理者梳理团队内部的管理难题，还提供了直观的、可以落地的改进建议与行动方案。这些极有价值的内容，让本书成为了客服领域不可多得的一本优秀著作。

全满枝女士的职业发展之路为客户联络中心的同仁们树立了良好的榜样。在平凡的工作中持续学习、持续成长，同样能够创造出不平凡的工作成果。我希望她能够秉承勇于挑战困难、积极创新的精神，继续在客服行业辛勤耕耘，为国内企业服务品质的持续提升与改善奉献一份宝贵的力量。我也衷心祝福她在以后的日子里能有更多的收获，每一天都幸福快乐！

携程旅行网高级副总裁 汤澜

2017年5月18日

推荐序二

若干年前，我在携程的授课现场第一次见到全满枝女士。作为一名学员，她在课堂上的出色表现让我当时就断定：她将来一定会有更好的发展。果不其然，在携程任职期间，她的职业发展十分顺利，最终成为了服务营销部的高层管理者。一分耕耘，一分收获，拥有良好职业规划能力的她，现在已经成为了一名授课风格风趣、内容实用且接地气的客服行业专职讲师。近年来，她在改善服务品质、提升员工职业素养、培养管理梯队方面帮助了众多企业，并获得了极高的认可与赞誉。她的成长过程验证了“有志者，事竟成”这句老话。

全满枝女士在加入携程之前，曾经拥有多年初中的教学经验，深厚的讲台功底让她在职业舞台上闪亮耀人。在携程任职期间，她领衔执行多个项目，为后来钻研精益求精思想奠定了坚实的基础；在业余时间，她持续学习，获得了国家人力资源一级管理师的从业资格证书，正因为如此，她才能将人力资源的六大知识领域融会贯通地应用于客户联络中心的管理体系之中。

她在客户联络中心里面经历了多个不同的岗位，这让她看问题更加全面，并能将客户联络中心各岗位之间的关系理清楚。这正是她这本《打造卓越客服》的精髓所在，无论是哪个层次的读者，总能找到让自己有所收获和提升的内容，这一点十分难能可贵。这本书犹如一个万花筒，将客户联络中心里面的常见问题尽数收纳其中，从不同的角度看，可以看到不一样的风景。

市面上现有的关于客户联络中心的书籍，更多地偏向于整体的运营管理或是管理工具的运用，而这本书从培育基层管理者的角度切入，针对性很强，案例全部来自实际的工作场景，可读性也很强。书中的案例分析与职场引导可操作性很强，相信读者读过之后定会觉得豁然开朗、拨云见日。

这 50 个管理案例涉及客户联络中心方方面面的工作，从管理者的角色转变到日常团

队建设工作的开展，从上下级关系的处理到团队协作，从个人的职业生涯规划到全局观的培育。值得称赞的是，这本书为即将走向或者已经走上管理岗位的小伙伴们提供了最接地气的分析、最实用的建议、最有效的行动指引。因此，对客户联络中心的小伙伴们来说，这是一本不容错过的好书。

作为客服培训行业的一名先行者，我对全满枝女士非常有信心，希望她能百尺竿头更进一步，为客服行业的发展继续奉献自己的力量，让我们一起期待她的新成绩吧！

客户联络中心资深培训专家 许乃威

2017年5月16日

序 言

回首之前的职业生涯，不知道曾有多少个夜晚和清晨，出入在上海人民广场广西路上的港泰大厦、漕河泾开发区虹漕路 421 号、长宁区福泉 99 号的携程大楼，与伙伴们一起为客户提供了一次次完美的服务。将近 15 年不间断的客服行业工作经历是我人生的一笔宝贵财富。

在此期间，我经历了座席代表、培训、质检、招聘、团队管理等不同的岗位，亲历并见证了其他小伙伴从一线员工成长为管理者所经历的酸甜苦辣、困惑与迷茫。现在，我致力于钻研人力资源管理理论在客户联络中心的运用、客户旅程地图研究和企业服务品质的提升方法、客户联络中心个性化培训咨询与实施三大领域，并由此接触到了各行各业客服团队的真实管理案例。

我创作这本书的初衷，是希望帮助从事客服行业的同仁快速掌握团队管理的技巧与方法，少走弯路，提高工作效率，以此帮助他们更好地制定自己的职业规划。

如果您目前是一名有梦想、有清晰的职业发展规划的一线员工，此书将帮助您理解客服团队运作和管理的方方面面，让您在前进的途中不会偏离了方向；如果您目前已经是一名基层管理者，此书将帮助您解决棘手的管理难题，让您豁然开朗；如果您目前是客户联络中心的中高层管理者，此书将引领您更全面、更深刻地挖掘团队管理问题背后的真正原因，并获得下一步的行动指引。

本书中的每一个案例都分为下列四个部分。

情景回放：这里面有你、我、他的身影，有我们共同美好的、难忘的、尴尬的、惆怅的、伤感的、兴奋的种种回忆，其中暗含着许多基层管理者付出的种种努力，他们的许多管理思路和做法给我们提供了有益的参考。

职场向导：这部分内容可以帮助大家解决各种管理困惑，获得人力资源、心理学等方面理论知识的支持，并为大家提供了实用的管理工具和方法。

企业点睛：这部分内容可以帮助中高层管理者充分理解团队管理关键环节可能存在的问题和陷阱，并提供了应对策略和行之有效的落地方案。

坐言起行：这部分内容强调了行动要点和关键的注意事项。

本书共有 50 个案例，涵盖了角色转变、日程管理、团队融入、疑难问题处理、情绪控制、管理创新、人际关系、团队管理、工作汇报、职业规划等大家十分关注的方面。这些案例一步一步地帮助读者分解客户联络中心日常管理的每一个环节，提供了理论知识和行动方案；并结合全媒体时代下的客服行业发展趋势，介绍了前沿管理理念，以帮助帮助大家满足不断变化的客户需求。

因时间以及能力有限，本书仍存在改进与提升的空间，如有不足之处，恳请大家谅解并提出建议。

在此，我要感谢向我分享书中这些故事的伙伴们，感谢大家对我的信任与支持，祝大家在将来的职业旅途中一帆风顺。

感谢过去帮助我成长进步的所有领导与同事，有你们陪伴的日子，就算没有阳光，也觉得灿烂。

感谢北京易训天下咨询服务有限公司的李谦以及呼叫中心培训网的李向红；感谢卓丽娜和三言智创的沈超、张雪松在我创作本书过程中提供的帮助！

最后，感谢我的家人在写作期间给我的关爱与包容，祝我的先生工作顺利，祝我可爱的女儿学业有成，在未来的每一天都健康快乐！

全满枝

2017 年 2 月

目 录

第 1 章 从优秀专才到管理者

- 1.1 文丽遇到的选择题：思想转变、角色转变以及内部选拔和培育指导 \\001
- 1.2 让小涛大开眼界的一次会议：新晋班组长的立场及工作思路转变 \\007
- 1.3 受到上级质疑的小洁：如何认识并改善自己的劣势 \\010
- 1.4 文彦的第一份工作周报：新晋班组长向上汇报要点 \\013
- 1.5 乐乐上任三把火烧掉了什么：管理角色失衡的后果 \\016

第 2 章 情商管理

- 2.1 与特殊员工斗智斗勇的建明：班组长如何通过日常管理来树立自己的威信 \\019
- 2.2 让组员心存防备的永斌：如何解决团队融入问题 \\023
- 2.3 总是词不达意的大强：日常管理中的说话艺术 \\026
- 2.4 不知道怎么与上司相处的青青：如何获得领导的信任和支持 \\028
- 2.5 擅长情绪管理的艾丽：新一代班组长的情商训练 \\031

第 3 章 服务营销意识

- 3.1 陷入投诉升级风波的乐佳：客户服务意识深度剖析 \\035
- 3.2 一封意想不到的表扬信：补救在客服工作中的重要性 \\037
- 3.3 小敏在线客服管理遭遇的尴尬：全媒体客服业务转型给管理者带来的挑战 \\040
- 3.4 一位客户的心声：深度理解客户感知质量差距模型 \\043
- 3.5 小伍团队成交的第一单：全媒体时代服务营销的心态转变 \\045

第 4 章 日程管理

- 4.1 每天加班的英子：时间管理的重要性 \\049
- 4.2 被员工期待的身影：日常管理事务的排列合理性与重要性 \\051
- 4.3 南哥的年度计划甘特表：班组长时间管理参照模板 \\053
- 4.4 玲子姐的团队标杆：授权的重要性 \\055
- 4.5 遭遇“时间窃贼”的阿宝：班组日常有效管理引领 \\058

第 5 章 辅导教练技术

- 5.1 一问三不答的翔哥：如何打造和谐的沟通氛围 \\061

- 5.2 爱回嘴的莉莉：如何树立自己的威信 \\064
- 5.3 多次辅导仍没有改善的梅姐：辅导教练技术在客户联络中心班组管理中的落地 \\067
- 5.4 大胆作出承诺的登登：激发员工的能动性 \\070
- 5.5 干劲十足的小百合：员工喜欢的激励方式 \\076

第6章 团队文化建设

- 6.1 偏心的大卫：如何确保团队管理的“三公文化” \\079
- 6.2 团建活动的小遗憾：关注细节的重要性 \\081
- 6.3 运动场上的风波：团队凝聚力是如何形成的 \\084
- 6.4 激流勇进的雄鹰队：激励团队实现整体目标之术 \\089
- 6.5 荣获“优秀文化使者”的小兵：企业文化的有效落地 \\093

第7章 项目管理

- 7.1 勇于接受挑战的小博：掌握项目管理及运作流程 \\097
- 7.2 一次意义非凡的团队冲突：资源分配以及灰色地带的跨越 \\116
- 7.3 出乎意料的团队大奖：有效解决流程改善以及优化问题 \\120
- 7.4 质检校准会带来的新任务：质检结果运用及意义 \\130
- 7.5 他山之石，可以攻玉：全面应对全媒体时代的业务变革与管理挑战 \\140

第8章 个人管理风格形成

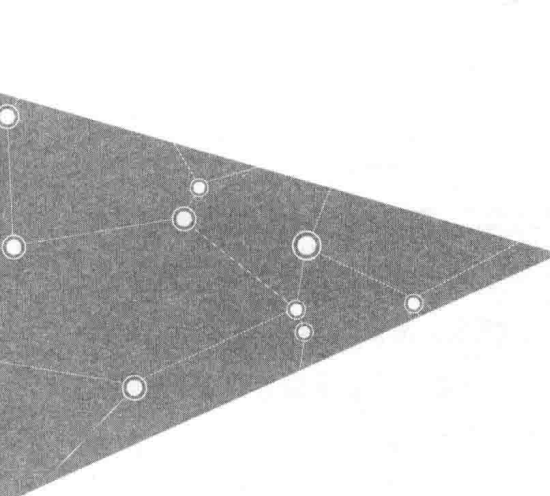
- 8.1 风风火火的董姐：外向型女性班组长的管理注意事项 \\145
- 8.2 温婉细腻的小蔡：内向型女性班组长的管理注意事项 \\149
- 8.3 外表豪放、心思缜密的廖哥：男性班组长的管理注意事项 \\152
- 8.4 爱岗敬业、以德服人的小李：“老黄牛型”班组长的管理注意事项 \\157
- 8.5 八面玲珑的爱华：班组长平衡管理艺术 \\160

第9章 五大经典管理定律的有效运用

- 9.1 提出非常规请求的小秋：“破窗定律”的运用 \\163
- 9.2 现代方丈如何避免三个和尚没水喝：“华盛顿合作法则”的运用 \\167
- 9.3 面对新人辉哥的妙招：“蘑菇定律”的运用 \\171
- 9.4 “忍者神龟”小费：“贝尔宾团队角色理论”的运用 \\176
- 9.5 擅长激励下属的蓉姐：“皮格马利翁效应”的运用 \\179

第10章 职业生涯发展规划

- 10.1 小伟的事业蓝图：科学合理的职业规划对班组长的引领作用 \\183
- 10.2 善于寻找支持的亮仔：如何有效获取职业生涯规划中的资源 \\187
- 10.3 纠结是否离职的多多：客服行业管理岗位供给需求分析 \\190
- 10.4 从一线员工到副总裁的小杰：班组长成长路径 \\193
- 10.5 勇挑大梁的东哥：机会永远留给有所准备的人 \\196



第1章

从优秀专才到管理者

1.1 文丽遇到的选择题：

思想转变、角色转变以及内部选拔和培育指导

情景回放

今天是文丽入职的第180天，像往常一样，她利索地把自己收拾好，背上小挎包，准备出门买份早点就上班去了。小挎包里面的东西昨天晚上临睡前就收拾好了，工牌、食堂饭卡、交通卡、笔记本等必需品一件不落。文丽这个习惯一度被室友嘲笑了很久，但自从上回室友公司有重要领导参观，她忘带工牌被领导批评一顿之后，就再也不敢嘲笑文丽了。文丽认为，自己要想在这个大城市好好发展下去，这些好习惯一定要坚持下去。她一直用“细节决定成败”这句话来鼓励自己，也坚信如果能做到笨鸟先飞，最终一定会有所收获！

还是那条熟悉的道路，熟悉的早点摊，老板娘对这个乖巧可爱的小姑娘格外喜欢，就连摊鸡蛋饼也要给她挑个大的鸡蛋。这是因为，文丽第一次来这里买早点的那天刮着北风，老板娘的双耳冻得通红，文丽就提醒了她一句：“大姐您可以带个毛茸茸的耳套来保暖啊！”文丽灿烂的笑容与温馨体贴的话语让老板娘对她产生了好感，所以只要文丽来买早点，老板娘就会格外照顾她。

在去公司的路上，文丽把早点吃完了。她牢牢记得入职培训时师傅说过的话——准点上线，而不是准点上班！今天的阳光特别好，晒在身上暖暖的，文丽的心情也特别好。

每天面对形形色色的客户，可谓“常在河边走，哪有不湿鞋”，指不定啥时候就会遇到“难缠”的客户。经过半年的磨练，文丽已经变得善于利用周围的一切正能量来给自己鼓劲了。

来到公司，文丽和周围的小伙伴打了招呼，打了一杯水，启动电脑准备工作。早会时间还没到，于是她打开邮箱看看有没有重要的邮件，尤其是关于业务操作变更的邮件，最好在班长宣导之前就彻底搞明白，因为有时候班长会让她给其他组员讲解。

打开邮箱蹦出来的第一封邮件就让文丽愣住了，这封邮件是班长发给她的，让她9:30去经理办公室一趟，经理要找她谈话，邮件里也没说别的。文丽下意识地往班长的座位看去，她正在忙碌，并没注意到文丽忐忑不安的眼神。文丽决定找机会问她一句，看她是否知道经理找自己谈什么事。

早会完了以后，文丽刚想开口，班长突然把文丽拉到一边，悄悄地跟她说：“9:30准时去经理办公室一趟，经理要找你谈话，谈什么内容我也不知道。”完了，她还特意提醒了文丽一句：“说话小心哟！”原本文丽还很淡定，因为经理平时对大家都很好，也没什么架子，但班长这么一说，文丽不由地紧张起来了。

9:30文丽准时敲开了经理办公室的门。“来，文丽，坐。”一身职业装的经理热情地请文丽坐到面前。不知道为什么，文丽见到经理的面就觉得她很亲切，原有的一丝不安也烟消云散了。经理先简单问了文丽和她家人的近况，之后就直入主题，告诉文丽：“公司业务发展很快，客服团队马上要扩充人手，目前还缺一位班长，希望你能接受这个挑战！”

文丽一时之间不知道该如何回答。说实话，她也有自己的目标，希望有朝一日也能走上管理岗位，可是机会来得太突然，她有点措手不及，担心自己没有做好准备。经理看出了文丽的心思，就一直鼓励她，说她各方面都很优秀，一定可以胜任，然后就让文丽先回去工作，下午再回复就行。

文丽回到座位上，看见班长远异地朝她微笑，其实班长早就知道了，不告诉她是想给她一个惊喜。文丽心情很激动，工作也更加用心了，她决定小休时找班长请教一下，到底是该进还是退。

职场向导

你认为文丽该怎么做呢？下面有几种选择。

- 婉言拒绝，告诉领导目前自己的能力还不够。
- 很开心，同时提醒自己更要脚踏实地做好本职工作，保持优秀业绩，准备上岗。
- 主动向老班长取经，讨教带班组的经验。
- 虚心请教老班长，按照班组长胜任力模型，看看自己哪方面还需要提高，应该怎样提高。
- 主动观察将要带领的组员，提前与他们建立良好关系。
- 调整心态，做好准备接受新的挑战。

一般来说，很少有人选择第一个答案，除非铁了心认为自己不适合当班组长，也对团队管理不感兴趣。在客户联络中心，得到晋升的机会很难，这意味着公司对你工作能力的充分认可。对一线客服来说，这是职业生涯中的重要里程碑，将来的个人履历可因此而获得加分。

所以，当机会来临的时候一定要把握住，结合实际情况，快速制订下一步的工作计划，争取在正式上岗前做好所有的准备工作。切记，从优秀专才到管理者，你所扮演的角色将发生很大的变化，如果还用以前的心态来面对新岗位的挑战，恐怕很快就会陷入各种困境！

企业点睛

众多客户联络中心在培养班组长的问题上常常遭遇如图 1-1 所示的尴尬。

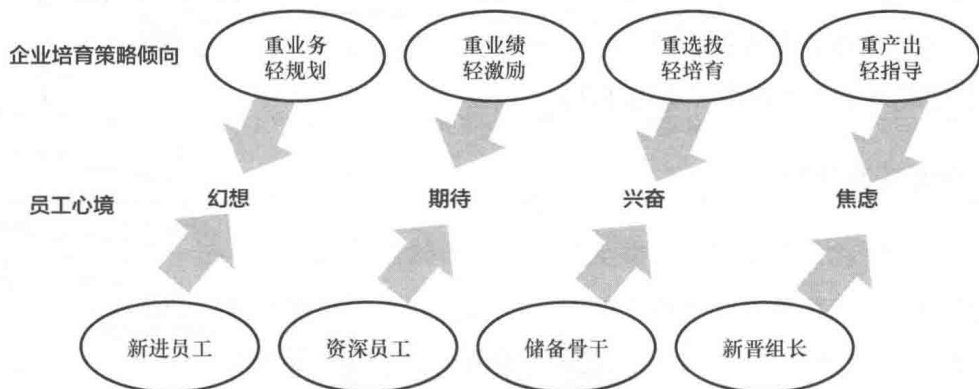


图 1-1 班组长培养常见问题

1. 新进员工培育思路

首先要回答的问题是：他是谁？企业需要他做什么？现在需要他做什么？将来他可以做什么？新进员工培育是客户联络中心培训体系的重要组成部分，培育周期、培育职能划分是一门学问，培训、带教、预分组流程要清晰明了、模块化、可复制（见图 1-2）。

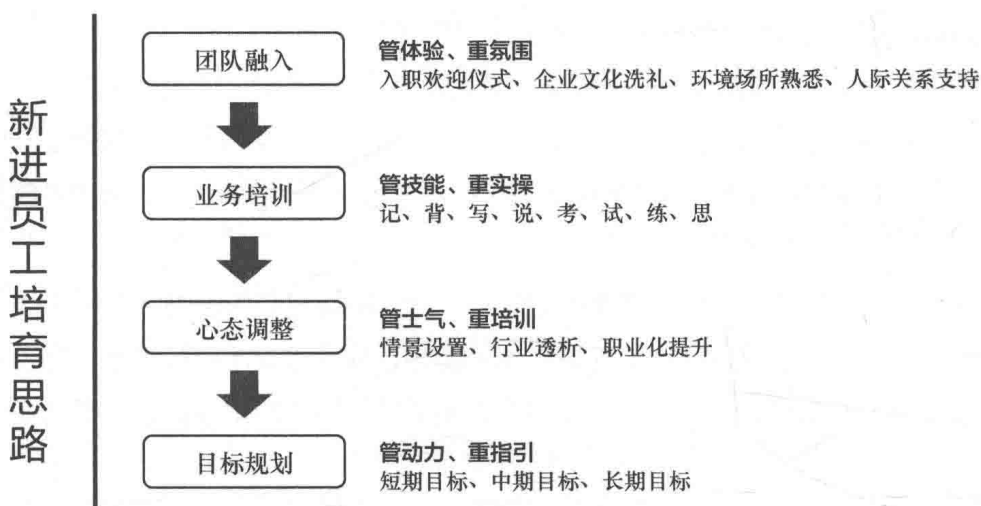


图 1-2 新进员工培育思路

2. 资深员工培育思路

新进员工容易因为胜任力不足而被淘汰，资深员工却容易因为客服工作的单调性、重复性、高耐压性等而流失。怎么办？一套行之有效的在职员工培训体系可以最大化地开发与利用现有的人力资源（见图 1-3）。

3. 储备干部培育思路

储备干部相当于企业的人才蓄水池，被选为储备干部的员工在一定时间内都会保持良好的动力与工作意愿。让储备干部基于班组长胜任力模型充分认识现有能力的差距是十分重要的，企业要开展有针对性的培训，储备干部的选拔要严谨、公正、公平、公开（见图 1-4、图 1-5 和图 1-6）。

资深员工培育思路

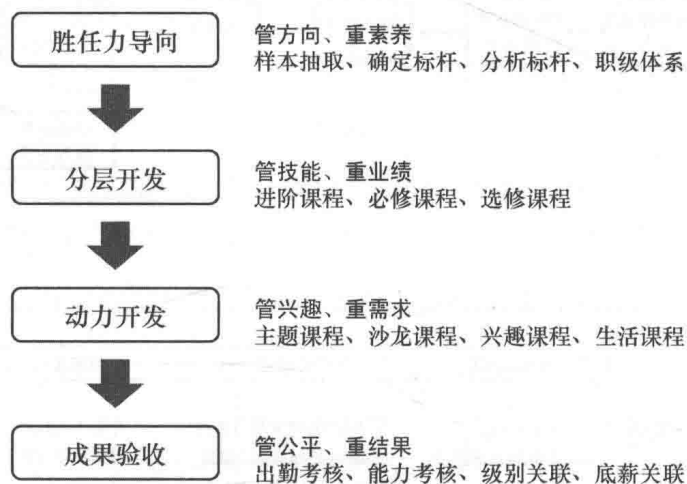
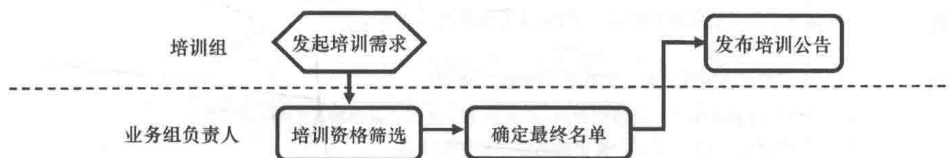


图 1-3 资深员工培育思路



• 入职年限

	工作经验	资格年限	注意事项
社招A	1年以上呼叫中心工作经验	入职满6个月	(1) HR提出工作经验要求 (2) 数据专员匹配工作经验和入职年限，确定最终名单
社招B	无呼叫中心工作经验	入职满10个月	
实习生	无任何经验	入职满1年	

• 业绩排名

近3个月业绩排名在前50%，再结合主管审批（如在团队中是否起正面作用）。

• 扣分规定

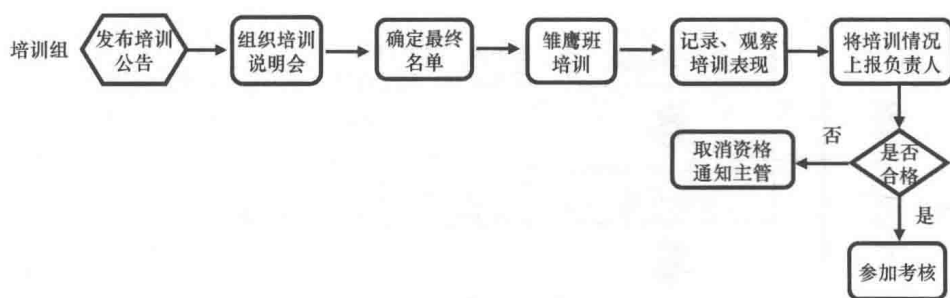
首次扣分当月起（含当月），3个月内，若业务扣分或纪律扣分>10分，或者业务扣分+纪律扣分>15分，则失去选拔机会，多出名额顺延；

首次扣分当月起（含当月），6个月内，若业务扣分或纪律扣分>20分，或者业务扣分+纪律扣分>30分，则失去选拔机会，多出名额顺延。

• 发起培训需求

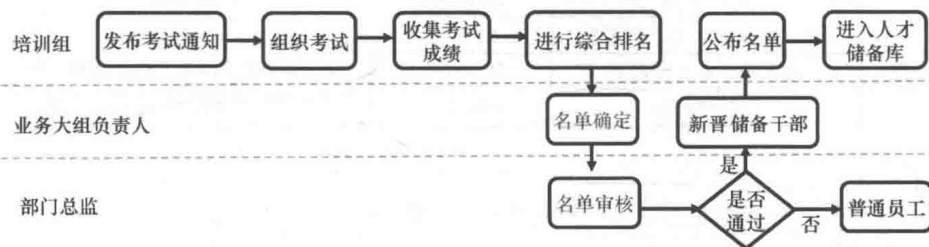
培训需求的发起时间为每年的4月和9月初。

图 1-4 储备干部培训资格条件



	开班说明会	Office基础应用	沟通技巧应用
• 课程安排举例	• 领导祝词 • 介绍储备班课程 • 选定班长 • 培训期纪律	• Word 基础应用 1课次 • Excel 基础应用 3课次 • PPT基础应用 1课次	• 有效沟通技巧 1课次 • 有效邮件写作 1课次
• 周期安排	8个课次，每周安排两次培训，4周完成所有课次。		
• 取消资格	(1) 培训期间请假或缺席，次数超过或等于3课次； (2) Office及邮件写作作业成绩出现2次及以上不及格，或出现3次及以上迟交； (3) 上课期间，有2位及以上授课教师给予负面评价。		

图 1-5 储备干部培训实施流程举例



考核方式	考核内容	审核人员	权重	考核周期
	Office上机操作考试	授课讲师	40%	2周
	沟通案例测试	业务主管	30%	
	培训期间业绩排名前50%	业务主管	30%	

• 储备干部福利

每月增加×××元补贴

图 1-6 储备干部培训考核流程