



“兵头将尾”的客户中心管理

59秒管理

— 给客服和营销的管理者

59 Seconds for Management

for the Managers of Customer Service and Telemarketing

许乃威 著



華藝出版社
HUA YI PUBLISHING HOUSE

59秒管理 ——

给客服和营销的管理者

图书在版编目(CIP)数据

“兵头将尾”的客户中心管理 / 许乃威, 周力之, 松颖, 袁小美, 葛舜卿编. — 北京 : 华艺出版社, 2010.3

ISBN 978-7-80252-061-5

I. ①兵… II. ①许… ②周… ③松… ④袁… ⑤葛…

III. ①企业管理: 销售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 045563 号

“兵头将尾”的客户中心管理

“BingTouJiangWei” DeKeHuZhongXinGuanLi

59 秒管理

——给客服和营销的管理者

许乃威 著

责任编辑	黑薇薇
责任校对	马千双
责任印制	仲国华
装帧设计	风入松文化

出版发行	华艺出版社
策划推广	客户世界机构
电 话	(010) (编辑部) 84471970 (010) (发行部) 84471790
网 址	http://www.ccmw.net
印 刷	北京人教方成彩色印刷有限公司
规 格	170 mm×240 mm 1/16
印 张	18
字 数	180 千字
版 次	2010 年 3 月第 1 版
印 次	2010 年 10 月第 4 次印刷
印 数	12001 ~ 16000
书 号	ISBN 978-7-80252-061-5
定 价	38.00 元

著作权所有 违者必究。举报电话:

本书若出现印装质量问题, 请与工厂联系。电话: (010)85979785



献给我亲爱的妻子 Sonya, 和我疼爱的宝宝 Justin
祝母亲和父亲身体永远健康!

序 一

“WOW~~!”是这本书带给我的第一感觉。不是因为台北的天空是阴冷的，特别是这几天让人觉得比冬天还冬天！是这本书让我觉得华人可以在呼叫中心《世界是平的》不对称资源竞争中，找到提升的力量，应该说是快速提升达到世界水平的关键力量。

因为工作的关系，我必须经常大量接触呼叫中心领域相关的人、事、物，本书运用了一些“简易”的关键工具让呼叫中心管理者“很快”的改善运营绩效，在两岸三地有这样的教战书，真是让我惊叹连连！！说“简易”，其实是把“萃取复杂科学方法并適切引用于关键问题上”的过程简化了，说“很快”，其实是把“学会关键工具并运用到呼叫中心运营管理上”的过程加速了。作者乃威反刍很多统计学与心理学的理论，将之“有效”的应用于呼叫中心“数字化”管理上，这个“有效”与“数字化”是指针对服务型呼叫中心所关心的服务质量关键，及营销型呼叫中心所关心的营销目标关键，乃威很巧妙且淋漓尽致的把这两门科学的某些精髓与上述呼叫中心的關鍵 KPI 相结合并发挥特效，着实让人叹为观止。

冬春际的台北是让人怀念的，每年此季节都想动笔写下我对呼叫中心产业的新发展技术、新应用服务、新管理方法，但都因为俗务多加上懒散个性而落空了，乃威在百忙中还能细心的完成本书，且耐心的从春天的北京、五月的广州、六月的华东、八月的华中到秋天的华北，务实详尽的描述不用一分钟就可学会的“59秒管理”，实在不易。《59秒管理》一书再再的凸显出如何成功解决每个地方实务上的管理问题，也再再的验证正确解决少数关键问题对提升呼叫中心绩效的方法性，最难能可贵的是所有的真实案例，从头到尾的铺陈、设计、解说、省思等，让人觉得如同在看一篇没有压力的短篇小说般，那么容易亲近与理解。如果现在已有《阿凡达 Avator》电影中主客体交换的系统存在，那该多好，您就可以“化身”走进这些真实案例中去体验与参与整个过程，“回来”后您肯定会功力倍增！乃威虽然是我熟识的一位老朋友，对于他为呼叫中心产业所带来前进与提升的力量，我由衷的感到敬佩，也必需恳切的说这几年来没有一个华人在呼叫中心管理的论述能出其右。

很多管理的书只告诉我们理论，只告诉高阶管理者如何管理，甚或只告诉您呼叫中心管理指标是什么，也就是“知其然而不知其所以然”。如同本书前言中所述有关大象与狮群的故事，再再的显示“知其所以然”是整个致胜的关键，本书采用真实案例引领您进入知其所以然的管理，一分钟不到就可学到提升绩效的工具与方法，相信您跟我一样会有“WOW~~!”的感觉。

台湾客服中心发展协会荣誉理事长

中华电信总公司客服处长

简志诚博士

2010/3/15 台北

序 二

2005 年一个金秋的下午，我正在愁眉不展地思索着如何将刚刚引入中国的排班管理系统推向市场。经朋友介绍认识了许乃威先生。他温文儒雅的学者风范和对排班管理的深刻理解，顿时让我有相见恨晚的感觉。长谈之后，我马上给《客户世界》赵溪老师打了电话，希望在《客户世界》杂志上开辟“排班管理”专栏。由许乃威先生主笔向读者介绍“排班管理”国内外应用情况，多年的合作与信任使得赵溪老师欣然应允，于是，“许乃威”的名字开始映入中国呼叫中心从业者的眼帘。

他真的很能写，连续12期的“排班管理”专栏，他不仅坚持下来，而且期期出彩，从“奇迹管理法”到“恶狼”原则，从“混沌中的呼叫中心管理”到“最小方差管理法”，让人看得眼花缭乱，很快，雪片一样的读者来信开始充满他的信箱。

他真的很能讲，在各类行业大会与论坛上，都能看到他的身影。他的幽默，他的博学，他的睿智，他深入浅出的介绍和充满激情的演讲，让听众在欢笑中理解了很多呼叫中心运营管理的技巧。于是，他的听众和粉丝越来越多，他就像一个布道者，把自己对呼叫中心运营的理解和思想在行业中一点一点地传播开来。

直到有一天，我对他说，你这么愿意写，这么喜欢讲，又这么有自己的想法，你为什么不去做顾问和培训讲师呢？他问我，在中国呼叫中心行业，我行吗？我坚定地说，肯定行。于是他真的辞去了公司老总的位置，自己当起顾问和培训讲师来。几年来，我们基本只有在大会小会上才能碰面，而他一定是来去匆匆，当空中飞人，去追寻他的梦想。

很早就知道他想写书，我只是担心他的时间，等书稿来了，眼前一亮，《59秒管理》和他发表的众多文章一样，旁征博引，幽默连篇，我第一次看到，可以有人把充满理性的呼叫中心运营管理写得如此感性，就像一部纪实小说，吸引你不断翻到下一页，再下一页。更难能可贵的是，从许乃威先生的书里，你不仅可以感受到他在呼叫中心运营管理上的独到思想，他为传播知识的敬业与勤勉，他充满神奇色彩的实战经验，还可以感受到他笔下那些活生生的呼叫中心从业者的神情笑貌，那么亲切，那么真实，他们就生活在我们身边。

我相信这仅仅是个开始，只要看看许乃威先生的博客，他以前的文章，或是聆听一下他的报告和讲座，你就会知道，其实他还有很多想法可以与大家分享，让我们期待他的更多佳作。

Avaya 中国区副总裁

CC-CMM 国际标准指导委员会委员

中国信息化推进联盟客户关系管理专业委员会专家委员

李农

序 三

客服中心最复杂难处理的项目就是“人”，因为每个人不同的个性，遇到事情不同的反应，不同的学习能力，所以如果可以将这个最麻烦的项目解决了，其它就简单了~

组长（班长）是呼叫中心的灵魂人物，组长能力的优缺，决定一个呼叫中心的经营成效及组织气氛。通常每位组长都有自我一套管理私房菜，但是这个人这样做有效，但相同做法换一个人施行，就不见得有效果，为什么？

在乃威的“59秒工具”简单的就把管理关键找出，利用以订定标准（标兵）、数据统计的结果，标兵行为分析，模仿…引导地图等，帮我们做了解答，让管理走向科学化！

这本书是呼叫中心管理书籍中，我第一次看到适合初阶管理者使用的书，乃威以轻松有趣的笔调、真实的小故事、深入浅出的引导，破解“人性”的作为，将学术与实际产生连结，是一本点醒管理者的好书。

我从事客服工作20年以上，遇到许多不同的状况，也不断试验不同的解决方法所产生的效果，但是看完乃威书中的内容后，不禁对他肃然起敬，这些年他在内地大量顾问的经验，迅速累积他的能力，以他特有好奇、乐于接受挑战（不，应该说对于难度高的工作，特别有兴趣）的个性，又加上统计、心理分析、教育等学识背景，乃威充分将之融合贯通，充分应用在呼叫中心的管理经营上！又加上乃威具有宗教家传道的热忱，这几年全国走透透的分享，对于中国呼叫中心的进步有很大的功劳！

套一句乃威书中的一句话：复杂的万物背后，都有一个简单的逻辑

你找到了破解之道了吗？这就是事半功倍的关键点！

台湾中国信托个人金融客服部副总经理

童惠霖

前言

大象在自然界是没有天敌的。

除了非洲一群狮子之外。

这群大象杀手，住在非洲中部一个沼泽，是世界上唯一会猎捕大象的狮群。

英国 BBC 电视台捕捉到狮群猎捕大象的珍贵镜头，画面中，这群狮子进行了世界上少见的精密捕猎行动，狮群首先派出诱敌队伍，将身形巨大的大象给引开，诱敌过程惊心动魄，大象朝着狮群猛力冲刺，诱敌狮群无力招架，东奔西窜，但看似混乱的逃窜中，诱敌狮群却很有组织的将这些巨象越引越远，最后留下一只身形最为瘦小的象，真正的猎捕狮群这时终于出现，团团将这只大象给围住。

大象是有名的家族型态的动物，非常照顾家人，一般不会轻易丢下家人离开，但诱敌狮群的精密战术，打乱了大象的团队组织，终于让落单的大象留下给了早已埋伏在一旁的狮群。

落单大象的命运虽然看似已经决定，但它的身形对狮子而言，还是巨大的挑战，高度有狮子的三倍之高，狮群根本无处进行攻击，猎捕狮群这时再度组成惊人的战斗队形，几头母狮子在大象前方不断发动攻击，吸引大象注意，后方的母狮子冒着巨大的危险，发挥超级弹力，开始往大象的屁股上跳，大口用牙齿咬住，挂在大象后背上的母狮子体重非常重，只要大象的行动一慢下来，其它的母狮子就纷纷跳上大象背上。

一旦落单大象被围住，这场战斗其实并没有持续太久。

英国 BBC 电视台称呼这段画面是大自然非常奇特又残忍的一个景观，一个没有天敌的巨型动物，被一个有组织的团队彻底打败。

狮子的身形远远不如大象，但每只狮子各司其职，以严密的排班、精准的遵时率、高度的效率，还有不分彼此的无私精神，成功的捕猎比它巨大数倍的猎物。

这本书要讲的，就是如何组成这样的团队。

这是一本给人员管理和团队管理者看的书，书中真实的故事，告诉我们真实世界中的狮群是如何打败了大象。

请让我们一起开始 ——

目 录

第一篇 北京的开春—呼叫中心管理的灵魂 /1

关键行为 /2

世界其实是不复杂的，纷杂的混乱中，都有一个异常简单的道理在底下

呼叫中心现场和滚雪球效应 /4

行动开始 /9

两天后，马主任打开我的计划书，上面只有四个字

59秒工具：团队竞赛与团队荣誉 /12

59秒工具：团队三只脚 /13

59秒工具：班组休闲活动时间规划表 /15

战斗的开始和结束 /16

员工的管理，有时候很复杂，但有时候却又很简单

组织凝聚力的关键：兵头将尾 /20

一年后，我再想起这群孩子，同时想起《士兵突击》当中的许三多

59秒工具：录音分享记录表 /22

故事结尾 /25

我看着马主任身后的墙上，就挂着那四个字，又是一个北京的开春季节

十分钟沉思室—第一篇的感想与结语 /26

班组长管理能力衡量表 /32

59秒工具回顾 /33

第二篇 广州的五月花开—电话营销的奇迹管理 /36

电话营销的特性 /38

你紧紧跟着前面那个，马上就会有枪了，因为他很快就会死了

新兵上场 /41

一场危机就在我们眼前，100多位营销代表有一半连一单都没有

59秒工具：采取措施四步骤 /45

59秒工具：标兵录音分析观察表 /47

59 秒工具：引导地图 /49

录音档的惊人威力 /52

要对人产生影响，要的不是理论，而是身边活生生的证据

故事待续 /53

整个三部曲过程一直持续了12个月，过程中我遇到了两个人

十分钟沉思室—第二篇的感想与结语 /54

客户特征和行为观察小测验 /58

客户消费行为观察小测验 /62

59 秒工具回顾 /66

第三篇 华东的六月盛夏—班组管理的关键 /69

呼叫中心：老板，我们往哪里冲 /72

凝聚力法则 /76

呼叫中心的凝聚力怎么来？如何提高班组凝聚在一起的力量？

一场新的挑战再度开始 /79

2008年6月，又一场挑战开始了

59秒工具：班组分群管理图 /80

寻找标兵 /84

寻找标兵、培养标兵、关心标兵，是班组团队建设最关键的一步

英雄的土壤 /89

英雄不是以个体形式出现的，而是以集体形式出现

心盲症候群 /90

没说话的花花眼眶突然发红，我其实没有要羞辱花花的意思

日管理和日反馈 /92

我看着四姐这位文静的班长，她显然找到了一组影响班组的关键行为

59秒工具：班组管理组员反馈表 /94

故事结尾 /96

你们这些男人真是笨。女人要的不是被关心和被爱而已

十分钟沉思室—第三篇的感想与结语 /98

本篇关键知识：班组统计学工具介绍之一 班组分群管理图 /102

本篇关键知识：班组统计学工具介绍之二 控制图 /112

数据分析小测验 /119

59秒工具回顾 /123

第四篇 华中的八月炎阳—现场管理的要点 /127

行动学习开始 /129

第一天营销实战的宝典制作就遇上了麻烦，老师，我们产品选错了

行动学习的第二堂课 /133

比起三天前，我们少了一份迷茫，多了一分自信，我们在路上，但我们一定在前进

59秒工具：试呼工作计划表 /137

人性中的巨大本能：选择性注意 /138

结婚前，只看到对方优点，结婚后，只看到对方缺点，其它都消失了

59秒工具：现场管理的SAP (Site Analysis & Planning) 执行表 /140

林林和小卡的现场管理 /143

不断反馈、不时测验、不停鼓励

技能提升的标准公式 /147

什么因素塑造了一个卓越老师，让一个老师的教学成果特别有效？

故事结尾 /151

“老师说现场管理管的就是心态和技能。”小张想了想

十分钟沉思室—第四篇的感想与结语 /152

影响力观察指数小测试 /157

59秒工具回顾 /164

第五篇 华北的秋叶—质量管理的核心 /167

项目开始 /168

讲到质量管理，我常常就会想起我的左手指尖

满意度调查的陷阱 /169

59秒工具：SPSD正向行为分析 /172

59秒工具：问题管理表、共性问题跟踪表和质量问题七层面 /174

SPSD模型 /177

两位老师，你们如果早点讲，我一开始就可以用电话把答案给你们

外在的力量 /180

我在脑中不断比较这两个中心，突然想起我在市区中心头痛的经验

故事的结尾 /183

有时候问题换个角度想想，也就想明白了，我心里这样想着

十分钟沉思室—第五篇的感想与结语 /184

质量管理健康检查表 /187

本篇关键知识：质量管理的6大科学问题 /190

本篇关键知识：内部评测体系的科学性建立 /198

59秒工具回顾 /202

第六篇 两个人的故事—管理者的自我管理 /205

我是最倒霉的 /206

不用比了，分到我们这班的，都是又懒又笨，最不愿意工作的那些人

反正不会比现在更糟了 /208

我看得出来琼琼有些急了，我发现欢笑的声音减少了

59秒工具：GAP (Growth Analysis & Planning) 人员绩效辅导表 /210

59秒工具：GAP (Growth Analysis & Planning) 辅导时间计划表 /212

人生的转折点 /214

人生要回头是不可能的。人生只能回想和回忆

故事结尾 /217

小郭在门口跟我们大喊：“老师，我还记得我曾经说过的那句话！”

十分钟沉思室—第六篇的感想与结语 /219

59秒工具回顾 /221

第七篇 尾声 客户服务和营销的数字化管理 /223

服务型呼叫中心关键KPI指标小测验 /225

服务型呼叫中心效率提升关键四步骤 /230

营销型呼叫中心关键KPI指标小测验 /234

客服和营销班组目标订定的统计学方法 /236

服务型呼叫中心现场运营的数字化管理小测验 /238

附录一 呼叫中心的话术宝典 /246

附录二 关键KPI指标的定义与参考标杆数字 /250

附录三 质检抽样样本的统计学讨论 /257

附录四 统计学书单介绍 /262

附录五 心理学书单介绍 /267

第一篇 北京的开春—— 呼叫中心管理的灵魂

炎热的夏天，一对新婚不久的年轻夫妻进到了一个房间。

“其实我不是很喜欢狗的那种人。”

男生先说话了，他是一个二十来岁的年轻人，感觉很讨人喜欢。

“亲爱的老公，它可没有臭味啊！”女生说话了。

女生有着一双迷人的眼睛，讲话不时带着微笑。

“你今天闻过它了吗？”男生说道。

“我闻过，她很香。”女生眼珠突然往上翻了一下，“不像你，我有时还闻到你身上有味道呢。”女生嘴角扬起了甜甜的微笑。

“真的吗，老婆大人？”男生嘴角也扬起淡淡的微笑。

“反正我的狗从来不会有味道。”女生说。

“你说什么就是什么吧，老婆大人，但那毕竟是一条狗。”

“但那是我最喜欢的一条狗，我不喜欢听你这样讲我的狗。”女生讲话时，眼珠又快速往上翻了一下。

“好吧，反正你说什么就是什么。”男生说道。

两个人关于这只狗的讨论持续了15分钟左右，谈话过程没有显露明显的抱怨和敌意，两人还不时互相微笑。

这段对话发生在心理学家马克曼的实验室里，马克曼把这对新婚夫妻的对话过程用录像录了下来，然后在他的分析系统中写下他的预言。

5年后，预言成真，这对夫妻离了婚。

这就是著名的离婚预测器。

一对夫妻，只要15分钟的对话，离婚预测器就可以成功的预言两人在5年后是否能常相厮守，准确率高达90%以上。

从常识来判断，只观察两人15分钟的对话录像，对于夫妻两个人的婚姻关系能够有多少了解？两个人只是讨论条狗，就能猜到夫妻两人是否终究会离婚？

2008年的4月，开春的季节，我来到了北京一家银行信用卡中心的呼叫中心现场，这家信用卡中心在庆祝成立两周年的同时，面临了一场很大的危机。

我被授与一项任务，要在3个礼拜内，扭转这个呼叫中心的现况，我站在这个呼叫中心的现场，不断想着马克曼的离婚预测器。

马克曼到底从这15分钟的对话过程中，发现了什么，让他可以准确预测两人是否会相守一生？这家银行给我三周时间，我又能看出什么？

关键行为

我在过去两年内，把自己的精力主要专注研究“关键行为”理论。什么是关键行为？帕特森和格雷尼在《影响力2》那本书当中总结说：“要发挥影响力，有一个关键理念，这个理念就是：如果你要改变一个人，你不必浪费时间改变这个人的大部分行为，你只要专注在影响这个人的少数关键行为上，就能够给这个人带来巨大的变化。”

影响别人，影响组织，一直是让我着迷的话题，我在各地培训上课做项目，被问到最多的问题几乎都围绕在：老师，我有个组员屡教不改，全班成绩被他一个人拖垮，但他就是不改，要怎么办？老师，我的组员就是不想做事，接电话不积极，对客户不热情，怎么办？

影响一个人，影响一个组织的因素错综复杂，千头万绪，要从哪里着手才能找到我们真正想要寻找的道路？

我在《影响力2》这本书中，看到有趣的答案：你要改变一个人或一个团队，你不必去改变一个人的所有行为，这是劳心劳力又极不可能的事，你只要发现并改变少

数关键行为，不论多大的问题都会像纸房子，一吹就倒。

关键行为小测验

离婚预测器到底找到了夫妻之间相处的哪些关键行为，只要 15 分钟就能断人婚姻？

下面是一个小测验，请从 8 个选项当中挑出 4 个马克曼的正确答案

- (1) 经常把过错怪给对方
- (2) 是否有共同兴趣
- (3) 经常对对方的情绪视而不见
- (4) 教育背景是否相同
- (5) 讲话时常带有尖酸刻薄的语气
- (6) 家中的财产是否两人共管
- (7) 经常以上级对下级的口吻说话
- (8) 是否有共同的朋友

答案：

第四名 经常把过错怪给对方

第三名 经常对对方的情绪视而不见

第二名 讲话时常带有尖酸刻薄的语气

排行榜冠军是：

经常以上级对下级的口吻说话

人和组织的行为当中，看似复杂，其实所有行为都是互相关连的，他们都有共同的源头，这个源头就叫做关键行为。

马克曼发现，夫妻关系当中有四种关键行为严重损伤两人的长远关系，只要频繁出现，两人婚姻之路就走不远了，其它的行为相形之下一点也不重要。

马克曼、帕特森和格雷尼告诉我们：

**世界其实是不复杂的，纷杂的混乱中，都有一个异常简单的道理在底下！
找到这个关键点，专注在这个关键点，世界就会产生改变！**

2008年的4月，我参与了北京呼叫中心这个项目，看着混乱的工作现场，看着员工异常低迷的士气，看着持续不断升高的电话进线，我反复想着马克曼的离婚预测器，跟自己说：是的，我坚信世界其实是不复杂的，但横在我眼前的这一片混乱中，埋在底下的那个异常简单的道理又是什么？

是的，我坚信马克曼这些心理学家说的，少数行为就能带来巨大的变化，但对于这个呼叫中心的困境，关键的少数行为又是什么？

作为一个顾问，客户给我的任务往往相当艰巨（不然也不会找我了），但时间往往很短（毕竟时间真的就是金钱），我很习惯在很短的时间内，必须对客户运转多年的组织进行有效的改造，找出工作中的盲点。

这个工作模式，很自然的就逼迫我不断的在组织中寻找关键行为，因为我没有时间慢慢对组织中的每一项进行研究和改造，很多朋友老是觉得我有特殊技能，但其实我工作的最大秘密，只是我会专注在寻找关键行为上，只要我找到了，我就能在很短时间内改变一个组织。

呼叫中心现场和滚雪球效应

“我们现在最大的问题就是员工的责任感很差，自觉意识很差，主动意识更差，不做好明确的要求和奖励，就一定没有绩效。”我和另外一位顾问侯老师刚走进马主任的办公室，马主任就迫不及待的说。马主任年纪大约30多岁，理着小平头，刚刚从财务部门调到呼叫中心才半年的时间。

我们在的现场，是2008年银行信用卡呼叫中心。

2008年是中国信用卡业务发展到了最猛烈的时候，每家银行都是以每个月4倍、5倍的速度在冲刺发卡量，在客户数量猛烈增加，而客服人员却没有相应增加的情况下，大部分信用卡呼叫中心都引发了严重的滚雪球效应。

滚雪球效应是呼叫中心的一种特有现象，呼叫中心如果接通率太低，当低到某个程度时，滚雪球效应就发生了。

呼叫中心如果接通率太低，客户电话打不通，顾客满意度的确会降低，但这不是所有问题的结束，更严重的是客户放弃之后，紧接着会开始重复拨打，本来一天只有1万通电话，结果因为放弃客户的重复拨打，电话可能虚增到1万5千通，导致接通率更