

客服管理 工具箱

张锦中 高垒 著

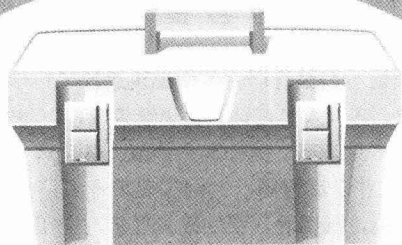
管理实践在工具和方法的协助下会更加事半功倍

分门别类 得心应手



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

“实用管理工具箱”系列



客服管理 工具箱

张锦中 高垒 著

管理实践在工具和方法的协助下会更加事半功倍

分门别类 得心应手

内 容 提 要

本书全面、系统地对客服管理的各个模块进行了科学的梳理,经过严格筛选,从客服团队建设、客服人员培训、优化绩效管理、与客户沟通、售后服务、处理客户投诉、客户信息管理、提升客户价值、优化客户关系等9个方面选取了70个工具或方法。并以流程图、案例等表现形式层层展开,深入浅出地剖析了其使用方法、范围、规则等,帮助读者理解与应用。

本书适合企业经营者、客服工作者及管理者、培训和咨询人士阅读使用。

图书在版编目(CIP)数据

客服管理工具箱/张锦中,高垒著.—北京:中国
电力出版社,2011.6
ISBN 978-7-5123-1829-8

I. ①客… II. ①张… ②高… III. ①企业管理:销
售管理 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第125352号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:苏慧婷

责任校对:崔燕菊 责任印制:邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2012年1月第1版·2012年1月北京第1次印刷

787mm×1092mm 16开本·17印张·271千字

定价:38.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前 言

企业管理活动纷繁复杂，常常需要使用一些工具。然而，各种工具林林总总、众说纷纭，当我们面对现实问题时，恰当、便捷地选用合适的工具和方法便成为当务之急。举例来说，有哪些方法最可能奏效？在什么情况下适用？实施步骤如何？有些什么注意事项？这些问题都需要一一破解。

本系列图书恰恰为破解这些问题而策划编写，旨在为广大读者提供全面、实用的管理工具手册。该系列中涉及的主题包括流程管理、人力资源管理、客服管理、财务管理、团队管理、生产管理、质量管理、成本管理、营销管理、执行管理等，基本涵盖了管理活动的各个领域。每个主题单独成册，将这一领域中的各项业务划分为模块，在书中体现为章，再将模块中各种重要的工具和方法搜寻齐全，一一列举，逐个讲解，因而内容丰富、体系完备、分类准确、方便实用。

具体来说，系列图书具有以下特色。

第一，兼具系统性与针对性。在各章中，工具种类丰富多样，组成了较为完整的体系，最大限度满足读者所需。同时，每种工具和方法都独立成篇，针对具体情况分析阐述，内容清晰完整，易于查找，非常方便阅读和使用。

第二，具备较强的实用性。实用性，是工具箱图书的必备特点，更是持久的目标。书中通常依次对每种工具和方法的含义、要点和使用步骤进行细致说明，并且穿插现实中的案例，进一步论述其效果，让读者既了解工具和方法本身，也明白如何应用，真正实现学以致用。

第三，工具和方法相得益彰。在企业管理活动中，工具和方法可谓共存共生：撇开方法说工具，可能使人不知所因而盲目套用；搁置工具谈方法，又可能显得空泛，且缺乏可操作性。本系列图书在兼具系统性和实用性的前提下，既选取了工具，也收录了方法，使得二者产生互补效应，进一步完善了图书的内容，以期更好地帮助读者迅速、有效地解决问题，并提高综合能力。

同时需要说明的一点是，使用任何工具，都需要借助人的主观判断。如果管理者能在掌握这些工具和方法的基础上，做到不拘泥于形式，不生

搬硬套，结合具体情况认真分析、灵活应用，那么将更利于发挥工具的功能，取得更好的管理效果。

《客服管理工具箱》是该系列图书中的一本。本书全面、系统地对客服管理的各个模块进行了科学的梳理，经过严格筛选，从客服团队建设、客服人员培训、优化绩效管理、与客户沟通、售后服务、处理客户投诉、客户信息管理、提升客户价值、优化客户关系等 9 个方面选取了 70 个工具或方法。并以流程图、案例等表现形式层层展开，深入浅出地剖析了其使用方法、范围、规则等，帮助读者理解与应用。

希望本系列图书对读者能有所帮助，同时，对书中的不足之处，也恳请读者提出宝贵意见。

作 者

2011 年 10 月

目 录

前 言

第1章 客服团队建设的工具与方法 1

客服团队的建设与管理,是企业发展的要素。从明确规划团队职能,到建立灵活高效的组织结构,再到合理分工、因事设岗、人员配备以及对客服人员的协调管理等,管理者都需要借助一系列有效的管理工具来开展团队建设活动,以取得事半功倍的效果。

- 1.1 团队规划——界定并细化客服部的职能2
- 1.2 扁平化组织——因事设岗,实现灵活反应7
- 1.3 角色定位——明确岗位责任,推进自主管理11
- 1.4 战略面试法——把握好招聘的大方向14
- 1.5 半结构化访谈——深入了解应聘者的关键细节19
- 1.6 规范化管理——树立团队管理的规则意识24
- 1.7 热炉法则——及时纠正团队中的违规行为28
- 1.8 团体效应——强化积极的团队工作氛围30

第2章 客服人员培训工具与方法 35

为了提升客服人员知识技能水平,以更好地胜任现职工作或担负更高级别的职务,需要对客服人员进行有目的、有计划培训。为了增强培训效果,管理者应采取正确的培训方法并合理地使用培训工具。

- 2.1 胜任力模型——有效测试客服人员的工作能力36
- 2.2 短板管理——及时提升弱项,实现全面提高39
- 2.3 接受理论——确保培训信息的有效传达42
- 2.4 情绪调节——提升客服人员的情绪管理能力46
- 2.5 在岗培训——在工作中不断学习和改进49
- 2.6 自我谈话——培训客服人员心态调整的能力52
- 2.7 暗示效应——通过期望促使客服人员不断进步55
- 2.8 自我挑战——发挥潜能,不要给自己设限59

第3章 优化绩效管理的工具与方法 65

管理者需要结合客服人员的工作绩效情况进行客服部的日常管理,客服人员也需要根据绩效考核情况分析不足,找到自我提升的方向。因此,管理者需要借助一些优化绩效管理的工具和方法,与客服人员在目标以及目标实现方面达成共识,促进客服人员绩效水平的提升。

3.1 KPI 管理——有效管理客服日常工作	66
3.2 波卡纠错——审视细节,改进工作流程	70
3.3 神秘客户法——准确把握一线客服质量	74
3.4 PDCA 循环——循序渐进提高客服水平	77
3.5 目标分解——有效分解,完成较高目标	80
3.6 物质激励——有效激励,保障工作热情	83
3.7 德西效应——精神激励,提高工作动力	87
3.8 标杆效应——树立榜样,发挥示范效应	90

第4章 与客户沟通的工具与方法 95

客服人员最主要的工作就是与客户沟通。而影响沟通效果的关键因素,除了沟通内容之外,还有沟通方式的选择。掌握高效的沟通工具和方法,有助于客服人员在与客户的交流、劝说、谈判等活动中掌握主导权,从而提高客户的满意度。

4.1 首因效应——给客户留下完美的第一印象	96
4.2 自行车模型——建立专业的客服体系	99
4.3 DIPADA 模式——实施规范化的销售流程	104
4.4 FAB 法则——给客户一个购买的理由	109
4.5 设身处地倾听法——摸准客户的脉搏	113
4.6 封闭式提问——把握交谈的主导权	116
4.7 迂回战术——巧妙化解客户的拒绝	120
4.8 六次促成法——坚持不懈,直到胜利	122

第5章 售后服务的工具与方法 127

售后服务的水平直接影响着客户对企业产品乃至企业形象的评价。因此,管理者应从售后服务战略的制订、售后服务流程的优化和细化、客户等待的处理、突发事件的处理、服务质量的管理、服务品牌的建设等方面着手,有效地指导客服人员开展工作,满足客户的需求,实现客户满意度最大化,提高企业的信誉和市场影响力。

5.1 服务金三角——制订行之有效的全员客服战略	128
5.2 等待管理——让客户感受到服务的快捷和便利	131
5.3 服务蓝图——规范售后服务的流程与细节	134
5.4 同步管理——让客户与你志同道合	138
5.5 应急预案——主动管控客服中的突发事件	142
5.6 RATER 指数——全方位提升客服的质量	147
5.7 品牌效应——打造独特的客服品牌	150
5.8 边际效用原理——与客户长期保持友谊	155

第 6 章 处理客户投诉的工具与方法 159

不管客户投诉原因何在,如果处理不当,便会导致客户的满意率下降,甚至出现大量客户的流失。如果企业能重视客户的投诉,用科学的工具、正确的方法、真诚的态度来处理投诉,不仅能够消除客户的抱怨,还会因此而提升客户对企业的忠诚度。

6.1 抱怨冰山——感谢客户的忠诚投诉	160
6.2 霍桑效应——积极面对客户的抱怨	163
6.3 服务补救——让客户投诉在第一时间平息	165
6.4 灵活授权——明确客服人员处理投诉权限	169
6.5 IANAR 过程——切实解决客户投诉的核心问题	171
6.6 近因效应——持续改善,让客户转变态度	173
6.7 凯西定律——坚定积极、热情服务的信心	176

第 7 章 客户信息管理的工具与方法 179

客户信息管理主要包括客户信息的收集、评估、分析以及管控等环节。有效地掌握并管理客户信息,并据此改善产品或服务,能提高客户的满意度和忠诚度,进而提升企业竞争力。因此,客服人员就需要借助一些工具和方法,有针对性地收集、梳理客户信息,更好地了解客户与服务客户。

7.1 问卷调查法——有的放矢地获取客户信息	180
7.2 5W2H 法——全面掌握客户的重要信息	184
7.3 6C 法则——评估客户资信并分级管理	187
7.4 客户数据库——客户信息一体化管控	190
7.5 客户满意度——充分重视客户意见	194
7.6 客户效用模型——测评并全面提高服务的有效性	199
7.7 客户忠诚度——与客户建立长久的伙伴关系	202

第 8 章 提升客户价值的工具与方法 207

客户在购买产品或服务时，会不自觉地将自己的付出与产品或服务带给自己的回报进行对比。如果感觉不值，就会不再信赖这一品牌或企业；反之，则会因满意而成为该品牌或企业的忠实客户。因此，企业需要运用一系列提升客户价值的工具和方法，以保证从产品或服务的设计、销售到售后服务，都让客户觉得物有所值。

- 8.1 ADP 模型——切实提高产品和服务的含金量208
- 8.2 情感价值链——让客户自愿购买你的产品212
- 8.3 SWOT 分析——不断明确自身的市场定位215
- 8.4 80/20 法则——以结果为导向，优化客服资源配置218
- 8.5 七步营销理论——把握客户购买的普遍规律220
- 8.6 蝴蝶效应——完善销售过程的每一个细节225
- 8.7 ABCD 管理——为客户提供层级式服务228
- 8.8 CLEED 法则——不断刺激客户的合作欲望231

第 9 章 优化客户关系的工具与方法 235

客户是企业的生命线。只有实现客户关系的最优化，企业才可能实现利润最大化。而优化客户关系，则要求企业能够运用一系列的工具和方法，把握客户的需求，以最快的速度为客户提供最优的产品或服务，这样才能达到吸引客户、维持客户的目的。

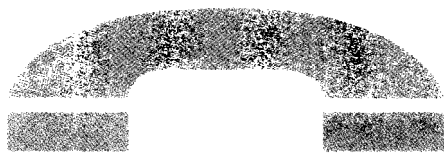
- 9.1 客户关系管理——以战略的高度，优化客服工作236
- 9.2 Servqual 模型——增加新客户，留住老客户239
- 9.3 CCPR 法——让客户切身感受到人性化的关怀242
- 9.4 强化服务理念——给客户一个响亮的服务承诺245
- 9.5 内部服务——让员工愿意，客户更满意247
- 9.6 六西格玛管理——不断提升客服质量250
- 9.7 呼叫中心——建立并完善一站式服务平台253
- 9.8 CRM 系统——实现客户关系管理的智能化256

参考文献 262

后 记 263

第1章

客服团队建设的工具与方法



客服团队的建设与管理，是企业发展必不可少的要素。从明确规划团队职能，到建立灵活高效的组织结构，再到合理分工、因事设岗、人员配备以及对客服人员的协调管理等，管理者都需要借助一系列有效的管理工具来开展团队建设活动，以取得事半功倍的效果。

1.1

团队规划——界定并细化客服部的职能

建筑师如果没有一份完备的设计图纸，就难以建成理想的房子。建设团队也一样需要“图纸”，即团队的科学规划，这是客服团队建设的第一步。规划客服部团队时，可依照三个基本步骤进行，即：制订规划原则、界定部门职能和设计团队结构。

一、制定团队规划的基本原则

客服团队是由客服人员和管理层组成的一个共同体，通过合理应用每一个成员（包括管理者和客服人员）的知识和技能协同工作来解决问题，达到共同的目标。因此，任何一个客服团队，必然具备目标、人、定位、权限、计划五个要素。打造高效的客服团队，应使这五个基本要素协调统一，所以要遵循以下几个原则。

（1）适当管理跨度原则。最适当的管理跨度是3～15人。

（2）集权与分权相结合原则。如果工作地点分散、服务规模大且难度大，可以考虑相对分权；反之，则应相对集权。

（3）协作原则。岗位之间是分工协作的关系，各个岗位都应以客户为中心，明确分工。

（4）权责一致原则。合理授权，使每位客服人员所拥有的权力和所承担的责任对应一致。

（5）效率原则。根据服务的特点和要求选择最适合的结构模式，以最大限度地减少重复、平衡各岗位的利益，达到灵活应变的目的。

（6）弹性原则。要求团队结构既相对稳定，不轻易变动；又能随客服目标、外部条件以及客服内容及时调整。

二、界定部门职能

客服部门主要有四大职能，分别是执行职能、客服职能、客服管理职能和支持职能，分为对内和对外职能两类，职能说明见表 1-1。

表 1-1 客服部的职能说明

职能类型	说 明
对内职能： 支持、协调	1. 遵守企业的相关政策，贯彻企业的客服理念； 2. 客服部的管理工作，如客服团队建设、客服人员招聘与培训等； 3. 同其他部门密切协作，为企业提供必要的客户数据及其分析结果； 4. 从客户需求、客户反馈、客户开拓等角度，为企业管理出谋划策； 5. 协助其他部门，妥善处理涉及客户利益的相关事宜； 6. 实施客户关系管理，并定期向企业管理者反馈； 7. 提供其他与客户相关的支持与协作
对外职能： 客服	1. 做好企业与客户之间的沟通窗口与桥梁； 2. 代表企业与客户联系、沟通，保持良性互动的友好合作关系； 3. 倾听客户的意见，客户投诉应及时记录、上报、解决； 4. 针对客户的意见与投诉，及时做出改进，并测评改进结果； 5. 做好售前、售中和售后服务； 6. 开拓市场，并对客户群进行维护； 7. 建立并有效管理客户档案； 8. 建立完备的客户关系管理系统，对客户与市场进行动态地分析、跟踪

表 1-1 所示的客服部职能，涵盖了几乎所有的客服岗位。不同企业的客服部门，往往只涉及其中的一部分职能。如电器专卖店的客服人员，主要侧重于售前的产品介绍、售中的上门安装以及售后的维修维护；对于开拓市场、建立客户档案等服务，则很少甚至从不涉及。

因此，管理者应根据企业的现有条件和所处环境，从性质、内容、相互关系和分工等多方面分析企业客服系统的全部职能，为建立客服部团队建设提出具体方案，确定客服部门应该具备的基本职能和关键职能，并以此作为设定客服团队组织结构的依据。

三、设计团队结构

界定客服团队的职能之后，管理者可初步设计团队的基本结构。通常情况下，可参照以下几种结构模型。

1. 综合型客服部结构

综合型客服部结构的特点是人员配置较少，处理的事物较多。适用于小型企业和刚刚开始发展的企业。综合型组织结构示意图如图 1-1 所示。

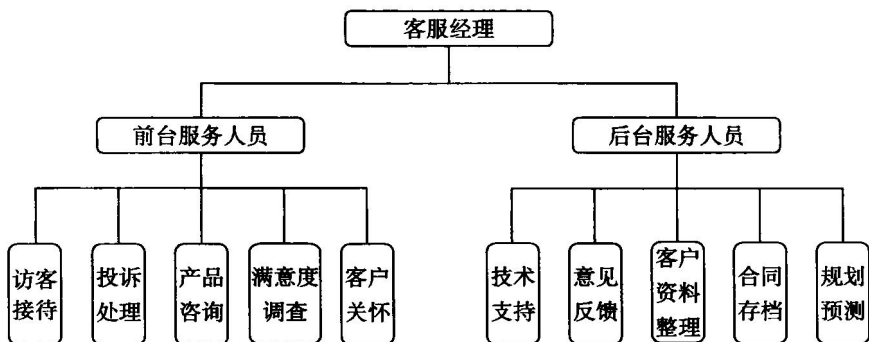


图1-1 综合型客服部结构示意图

图 1-1 中客服融入到前台服务人员和后台服务人员的工作范围中，这种结构可以避免人力资源的浪费，但同时也会造成服务人员职责混乱。因此，这类结构的客服部需要服务人员清楚自己的工作职责，且应有极强的协调能力。

2. 职能型客服部结构

职能型客服部的特点，是根据工作职能划分各个岗位，不同的岗位有不同的职责，其结构如图 1-2 所示。

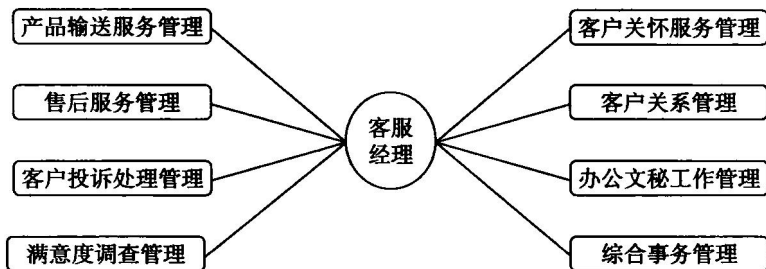


图1-2 职能型客服部结构示意图

图 1-2 中客服人员的岗位职责非常明确，客服部高级管理人员的管理作用被削弱，符合现代企业管理的思想。但是，它对客服部的结构、职责划分等要求也非常高。因此，比较适用以下几类企业。

- (1) 事务较复杂、客户量较大的企业。
- (2) B2B（企业对企业）的服务型企业，如物流公司、人力资源外包公司等。
- (3) 管理水平较为先进的大中型企业。

3. 金字塔型客服部结构

金字塔型客服部的突出特点是管理人员较多，各个岗位的职能比较明确。其结构如图 1-3 所示。

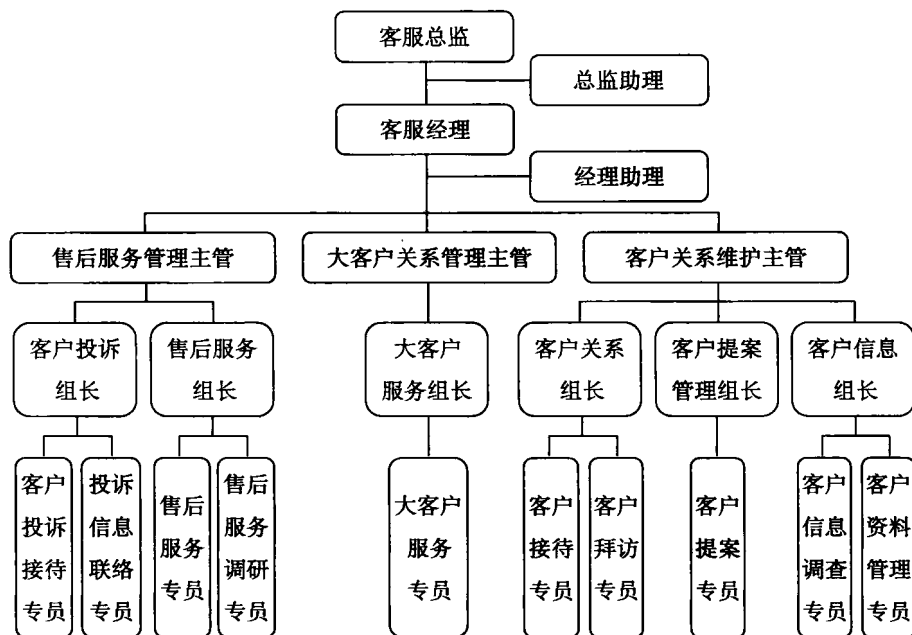


图1-3 金字塔型客服部结构示意图

在图 1-3 中，客户总监和客服经理位于该结构最顶层，其主要负责企业客户服务的总体管理、服务战略规划和客户服务设计等工作。其下根据具体的岗位职能，设计不同层级的管理人员和基层服务人员。

这种客户部结构，适用于岗位体系较完善的大中型企业以及专职的销售型客服部门，如保险、保健公司的专职客服销售团队等。这种结构的设

计，可以帮助客服团队有条不紊地安排客户服务工作，进一步加强客户服务管理，提高客户服务工作的效率。

4. 流线型客服部结构

流线型客服部的特点是专业且高效的流水线式的工作方式，其组织结构如图 1-4 所示。

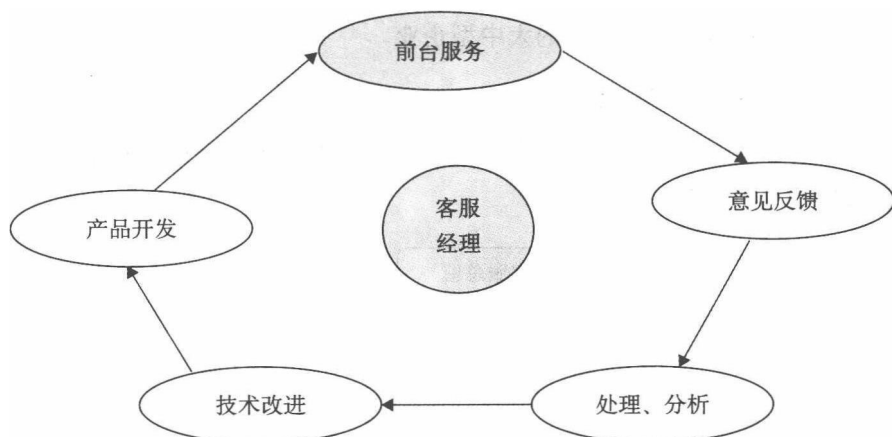


图1-4 流线型客服部结构示意图

流线型客服部各岗位权责分明，比较重视团队协作能力。客服管理人员的主要职能是协调和控制，而具体的事务则由不同的基层客服人员来完成。这种工作方式有利于增强团队成员的主人翁意识，但也存在着致命的缺点，即任何一个岗位的工作出错就会影响整个工作的进度和效果。

这种组织结构，主要适用于以下几类企业。

- (1) 管理较为灵活、开放、成熟的企业。
- (2) 知识型、艺术型企业（如广告公司）或高科技企业（如软件公司）。
- (3) 中小型企业。

不同结构的客服部，其作用是不一样的，适用于不同类型的企业。管理者须根据企业的组织结构、管理风格、经营项目、竞争对手以及客户需求等内容，选择合适的结构模型，并根据发展需要，不断进行动态调整、改进。

1.2

扁平化组织——因事设岗，实现灵活反应

传统的客服部管理模式是一种以等级为基础，命令由上向下发出、信息由下向上流动的金字塔型结构。这种结构的优点是便于“强制性”地管理每一位员工；缺点是限制了信息自由而迅速地传递，导致决策者不能快速准确地调整经营策略。

因此，客服部就有必要进行组织结构的变革，裁撤掉不必要的中级管理岗位。如此一来，金字塔型的组织形式就被“压缩”成扁平状的组织形式，即扁平化组织。

扁平化结构打破了原有的部门界限，员工直接面对客户与高级管理者，对公司总体目标负责，让客服部最终以群体协作的优势赢得市场主导地位。

将客服部结构扁平化是一项长期的、难度高、牵涉面广的重大变革，因而，唯有有计划地、有步骤地推行，方可使客服部结构管理见到成效。

一、诊断客服部的症结，制订合理的变革方案

制订变革方案，是结构扁平化的第一步。如果方案做得好，就能得到员工的认同和支持。反之，就会导致变革失败。变革方案的制订，可依据以下几个原则。

- (1) 实行危机管理，增加紧迫感。让所有客服人员感觉到变革的必要性。
- (2) 分析目前的团队结构与工作流程，诊断客服部各分部门运作中的症结，提出合理化方案。
- (3) 选择变革的时机。在客服部发展出现瓶颈时实施变革，较容易得到员工支持。
- (4) 确定组织变革的范围和层次。可以在整个部门同时开展；也可以

分阶段、分部门地逐渐扩大实行范围。

(5) 建立强而有力的指挥组织，加大监督力度，以保证方案顺利有效地执行。

此外，管理者还需要直接公开变革方案，让各级员工都能明白部门的困境及目标，从而增加员工的责任感，得到认同和支持。

二、设计扁平化结构模型

变革方案确定后，管理者就需要设计出最适于客服部发展的扁平化组织模型。扁平化的组织结构主要有三种，分别是矩阵型组织结构、团队型组织结构和网络型组织结构。

1. 矩阵型客服部结构

矩阵型客服部是在直线式客服部的基础上增加横向的管理系统而形成的非长期固定性组织，其结构如图 1-5 所示。

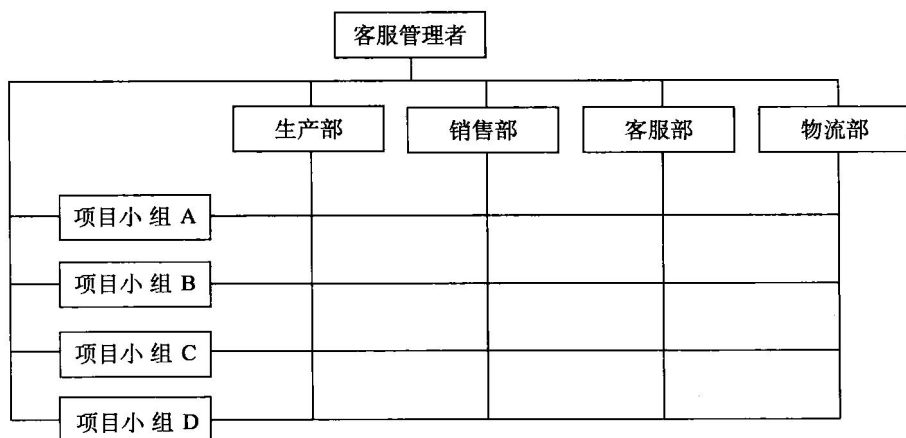


图1-5 矩阵型客服部结构

矩阵型客服部的特点是客服团队机构固定、人员变动大，项目小组和负责人都是临时组织和委任的。例如，在大客服管理中，管理者从各个部门调出工作人员，来开展客服工作。这种结构适合进行横向协作和攻关项目，其优缺点如下。

(1) 优点。项目小组机动、灵活，任务清楚，目的明确，各部门之间