



# 银行呼叫中心座席员 岗位胜任力读本

yinhang hujiaozhongxin zuoxiyuan gangwei shengrenli duben

● 王英姿 欧阳青黛 李 健 主编



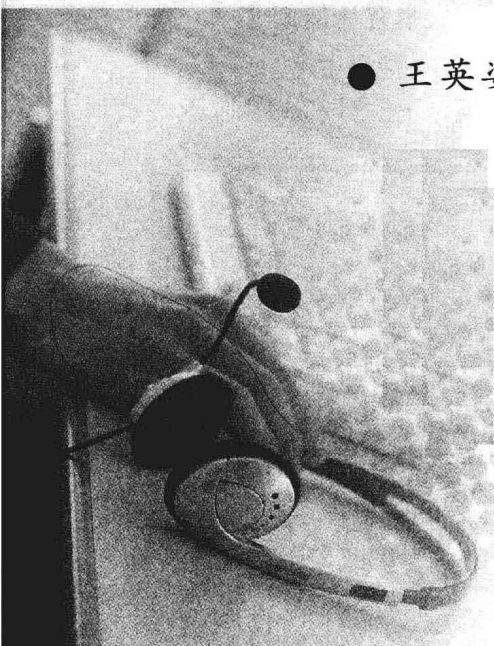
◆ 苏州大学出版社



# 银行呼叫中心座席员 岗位胜任力读本

yinhang hujiaozhongxin zuoxiyuan gangwei shengrenli duben

● 王英姿 欧阳青黛 李 健 主编



## 图书在版编目(CIP)数据

银行呼叫中心座席员岗位胜任力读本/王英姿, 欧阳青黛, 李健主编. —苏州: 苏州大学出版社, 2010. 12  
ISBN 978-7-81137-631-9

I. ①银… II. ①王…②欧…③李… III. ①商业银行—商业服务—中国—培训—教材 IV. ①F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 242791 号

## 银行呼叫中心座席员岗位胜任力读本

王英姿 欧阳青黛 李 健 主编

责任编辑 盛 莉

---

苏州大学出版社出版发行

(地址: 苏州市十梓街 1 号 邮编: 215006)

扬中市印刷有限公司印装

(地址: 江苏省扬中市科技园区东进大道 6 号 邮编: 212212)

---

开本 850 mm×1 168 mm 1/32 印张 5.75 字数 128 千

2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81137-631-9 定价: 20.00 元

---

苏州大学版图书若有印装错误, 本社负责调换

苏州大学出版社营销部 电话: 0512-65225020

苏州大学出版社网址 <http://www.sudapress.com>



**谨以此书献给**

**交通银行金融服务中心（武汉）**

**成立两周年**

# 《银行呼叫中心座席员岗位胜任力读本》

## 编写组名单

主 编 王英姿 欧阳青黛 李 健  
编 写 (按姓氏笔画为序)

|     |     |     |
|-----|-----|-----|
| 刘 颖 | 孙 秋 | 孙晓剑 |
| 李 婷 | 吴永洁 | 余 凯 |
| 张 杨 | 罗 晶 | 夏雪琴 |
| 黄 阳 | 潘智泉 |     |



# 序

\* \* \* \* \*

呼叫中心最初是作为一项通讯增值业务出现在计算机和通讯的集成应用领域的,它的出现导致了企业“客户互动管理”的革命。在技术的支撑之下,企业对于客户的关怀和管理变得得心应手,变得效率卓著。在中国,经过短短十多年的发展(从以电信“97工程”为标志的中国呼叫中心元年算起),呼叫中心已将CTI技术(计算机电话集成技术)的应用演绎得淋漓尽致,呼叫中心也日益成为企业客户管理战略中最重要的武器。

呼叫中心在国内银行业的应用基本上和其在在中国的发展历史同步,其行业应用规模也居国内各行业的前列。银行呼叫中心均采用全国统一码号,由总行进行统一的规划和配置;其座席规模通常都较大,平均技术投资水平远高于其他行业;技术应用水平比较高,业务覆盖范围广泛。因此,银行呼叫中心在技术应用水平和运营管理能力上都代表了国内呼叫中心产业发展的最高水平。

然而我们发现,尽管采用了世界一流的技术平台并已经形成了世界上最大的运营规模,但是我国银行呼叫中心的运营管理能力与发达国家的银行业相比仍存在着较大差距,对产业基础的研究尚不深入,对呼叫中心在银行业的应用的把控能力还很不强,尤其是在各层级员工岗位胜任力的研究领域还很欠缺。

结合以上的产业背景和银行业实际,系统地梳理呼叫中心和



银行业务的关联,找到其内在的规律,是银行呼叫中心不断提升其能力的关键。其中,研讨并形成银行呼叫中心岗位胜任力的成熟体系显得尤为迫切。

很惊喜地看到交通银行金融服务中心(武汉)的这部作品,毫无疑问,它的面世为我们填补了一个产业空白。本书的体系结构完整,内容详尽实用,是一本贴近银行业务实际的呼叫中心管理和培训读本。我期待这部作品能成为交通银行呼叫中心的各位员工的岗位行为规范,并为国内各行业呼叫中心产业的同仁提供帮助和有益的借鉴。

归纳是提升的阶梯,学习是一种信仰!让我们在归纳中进步,在学习中提高!

赵 溪

2010年10月24日于北京

赵溪,著名呼叫中心运营顾问及培训专家,CC-CMM 国际标准认证机构主席,中国呼叫中心产业能力建设管理规范工作组副组长,亚太呼叫中心联盟的发起人以及客户世界机构的创办人。2010年10月在维也纳入选“呼叫中心名人堂”。



# 目 录

.....

## 第一章 呼叫中心概述

### 一、呼叫中心基础知识 / 1

(一) 呼叫中心的定义 / 1

(二) 呼叫中心的分类 / 1

(三) 呼叫中心的发展历程 / 5

(四) 呼叫中心的发展趋势 / 7

(五) 呼叫中心的重要系统 / 8

(六) 呼叫中心的重要指标 / 13

### 二、座席员概述 / 18

(一) 座席员的定义 / 18

(二) 座席员应具备的基本素质 / 18

(三) 座席员的职业生涯发展 / 21

## 第二章 市场营销与公共关系基础知识

### 一、市场营销基本理论 / 23

(一) 市场观念的定义及发展 / 23

(二) 市场营销学 / 27

(三) 服务营销观念 / 28



## 二、公共关系概述 / 31

### (一) 公共关系的基本概念 / 31

### (二) 公共关系的基本特征及职能 / 33

## 三、人际沟通的基本知识与技巧 / 37

### (一) 人际沟通的含义及特点 / 37

### (二) 人际沟通的功能及类型 / 38

### (三) 人际沟通技巧 / 41

## 第三章 座席员呼入电话服务常规操作流程

### 一、电话呼入前的准备工作 / 45

### 二、电话呼入的接听 / 46

### 三、电话沟通三步曲 / 46

### 四、结束电话 / 47

### 五、挂断电话 / 48

### 六、满意度调查 / 48

### 七、做好电话记录 / 48

### 八、电话后续处理 / 49

## 第四章 座席员的基本服务技能

### 一、座席员的语音基础与发音技巧 / 51

#### (一) 语音基础 / 51

#### (二) 发声练习 / 52

### 二、座席员服务软技巧之语言技巧 / 54

#### (一) 让你的声音富有美好的感情 / 54

#### (二) 让客户感觉到你的微笑 / 55



- (三) 保持恰当的语速、音量和音高 / 55
- (四) 咬字准确,发音清晰 / 56
- 三、座席员服务软技巧之语言感知能力 / 56
  - (一) 何谓语言感知能力 / 56
  - (二) 中国各地域方言的特点 / 57
  - (三) 培养语言感知能力的方法 / 60
- 四、座席员服务硬技巧之专业工具的使用 / 60
  - (一) 座席系统的使用 / 60
  - (二) 知识库的使用 / 61
  - (三) 地图搜索功能的使用 / 63
- ◎ **第五章 座席员的工作心态描述**
  - 一、新鲜期——新员工培训期间 / 64
    - (一) 新员工普遍经历的四个阶段 / 64
    - (二) 工作经历不同的新员工心态表现各异 / 66
  - 二、压力期——上岗后 3 个月 / 67
    - (一) 压力期座席员压力的来源 / 68
    - (二) 座席员化解压力的方法 / 70
    - (三) 管理者如何帮助座席员将压力转化为动力 / 72
  - 三、稳定期——工作 1 年左右 / 73
    - (一) 稳定期座席员的特点 / 73
    - (二) 稳定期座席员如何保持稳定的心态 / 75
  - 四、疲惫期——工作 1 年以上 / 78
    - (一) 疲惫期座席员的特点 / 78



- (二) 疲惫期存在的原因 / 79
- (三) 疲惫期的预防 / 79
- (四) 座席员调整疲惫期心态的方法 / 80
- (五) 管理者应如何帮助座席员调整疲惫期心态 / 82
- (六) 企业帮助座席员度过疲惫期的主要途径 / 84

## 第六章 客户服务礼仪

### 一、树立良好的服务礼仪理念 / 88

- (一) 什么是礼仪 / 88
- (二) 什么是服务礼仪 / 90
- (三) 服务礼仪的重要性 / 90

### 二、如何让客户感受到你的服务礼仪 / 92

- (一) 专业的语言表达 / 92
- (二) 扎实的业务技能 / 93
- (三) 积极正面的服务态度 / 93

### 三、优秀服务话术分享 / 95

- (一) 开头语及问候语 / 95
- (二) 电话无法听清时座席员如何应对 / 97
- (三) 客户抱怨与投诉的应对 / 99
- (四) 与客户通话过程中遇软硬件故障的应对 / 102
- (五) 要求客户等待时座席员如何应对 / 102
- (六) 其他特殊情况的应对 / 103
- (七) 结束通话 / 109



## ◎ 第七章 电话服务技巧训练

### 一、理解客户的技巧 / 111

- (一) 学会倾听 / 111
- (二) 学会提问 / 118
- (三) 学会观察客户的反馈 / 121

### 二、与客户沟通的技巧 / 123

- (一) 学会换位思考,赢得客户信任 / 123
- (二) 了解客户的期望及需求 / 125
- (三) 识别客户类型,注重沟通方式 / 127
- (四) 体现专业的服务意识 / 129

### 三、处理投诉的技巧 / 136

- (一) 处理客户投诉的诀窍 / 136
- (二) 处理客户投诉的步骤 / 138

## ◎ 第八章 电话销售技巧

### 一、什么是电话销售 / 146

- (一) 电话销售的概念与特征 / 146
- (二) 电话销售的形式 / 147

### 二、电话销售的优势与劣势 / 148

- (一) 电话销售的优势 / 148
- (二) 电话销售的劣势 / 149

### 三、如何进行电话销售 / 150

- (一) 确定目标客户 / 150
- (二) 做好充分的销售准备 / 151



(三) 说出引人注意的开场白 / 152

(四) 电话销售注意事项 / 153

#### 四、呼叫中心座席员如何进行电话销售 / 156

(一) 了解产品的卖点 / 157

(二) 选择合适的客户, 识别合适的销售机会 / 157

(三) 设计合适的应对拒绝的话术 / 158

(四) 促成销售 / 158

(五) 常用的营销话术 / 158

### ◎ 第九章 座席员的情绪管理与自我提升

#### 一、情绪调控技巧 / 161

(一) 减轻压力 / 161

(二) 调整心态, 保持情绪稳定 / 163

(三) 找到释放情绪的途径 / 165

#### 二、加强学习, 提升技巧 / 166

(一) 善于学习新知识, 及时掌握新业务 / 166

(二) 善于向他人学习, 取长补短 / 169

(三) 拓宽学习领域, 不断提升自我, 促进全面发展 / 170



# 第一章

## 呼叫中心概述

### 一、呼叫中心基础知识

#### (一) 呼叫中心的定义

呼叫中心又称“客户服务中心”,英语中叫做“Call Centre”或“Contact Center”。它是充分利用现代通讯与计算机技术,如交互式语音应答系统(IVR)、自动呼叫分配系统(ACD)等,自动、灵活地处理各种不同的电话呼入和呼出业务的综合信息服务系统。随着技术的进步,现阶段呼叫中心的概念已经扩展为可以通过电话、传真、互联网、电子邮件、视频等多种渠道进行访问,同时提供主动外拨服务,可提供多种应用业务的客户综合服务及营销中心。

#### (二) 呼叫中心的分类

呼叫中心的建设模式,目前有外包、自建以及托管三种。三者的呼叫中心系统功能基本一致,没有本质区别,基本都是由IVR、ACD、CTI、报表系统等系统模块构成。但是,三种模式都有其各自的特点,有其相应的业务范畴及用户群体。



## 1. 外包模式的呼叫中心

### (1) 优势

① 系统开通较迅速,没有系统建设成本。用户可以依托外包公司较为快速地开通呼叫中心业务,省去了烦琐、复杂的呼叫中心系统及设备的选型、购买等步骤,而且没有一次性成本投入。

② 系统运营维护由外包公司负责。外包公司一般有专业的运营维护人员,可以提供良好的运营维护服务,以保障系统的稳定运行。呼叫中心系统的运营和维护涉及通信技术、计算机技术等多方面的技术。一般来说,具备一定规模的呼叫中心,其运营维护难度大,对运营维护团队要求较高。

③ 外包公司可提供呼叫中心的整体业务方案。一般来说,外包公司可提供包括系统、场地、人员等在内的呼叫中心的整体业务方案。客户只需要把项目需求提交给外包公司,日常运营的开展完全由外包公司负责。

④ 呼叫中心的规模有一定的灵活性。如果采用外包模式,呼叫中心的座席数量就可以根据具体情况灵活变化。增加座席数量较便捷,但减少座席数量只能在一个周期合同完结后实施。

⑤ 专业的呼叫中心运营管理。外包公司一般有较强的呼叫中心运营能力和相应的人力资源,在呼叫中心的运营管理方面更为专业,优势明显。

### (2) 劣势

① 价格比较高。采用外包模式价格比较高,并不是所有的业务都适合采用这种模式。通常那些非核心业务、阶段性业务、



简单重复业务、尝试性业务、缺乏足够人力支持的业务、没有能力或不愿意提供  $7 \times 24$  小时服务的业务,可考虑外包给外包公司来开展。

② 资料安全无法保障。采用外包模式,企业所有的客户资料的安全性及保密性无法得到保证。

③ 管理存在隐患。由于具体开展业务的人员是外包公司的员工,企业无法对他们进行直接管理,无法做到实时调度、实时管理。

## 2. 自建模式的呼叫中心

### (1) 优势

① 系统构建的选择空间大。为呼叫中心服务的设备生产厂商及系统集成商很多,企业可根据自己的需求选择合适的设备及系统。

② 符合传统项目建设习惯。对于大部分单位来说,采购、自建模式是比较传统,也比较常见的项目建设模式。尤其是政府及事业单位,他们更愿意采用自建模式。

③ 企业管理、维护系统的自主性强。对于在运营呼叫中心方面有丰富经验的单位来说,自建模式能更好地发挥其在呼叫中心运营过程中所构建的庞大运营维护团队的作用。

### (2) 劣势

① 建设成本高,周期长。在建设前期,企业需要准确分析自身需求,并对产品类型、供货商、集成商进行反复考察。建设过程中,企业需要把大量的人力、物力从主营业务中抽调出来,参与系统建设。经常还会发生这样的情况:系统成功上线运行,企



业却发现由于其缺乏呼叫中心运营经验,建成的系统功能与实际需求有很大差异。此外,企业如果要对系统功能进行升级,则还需要原设备厂商配合集成商进行二次开发。

② 维护难度大。呼叫中心是非常专业的通信系统,且跨越多个专业技术领域,普通 IT 人员往往不具备管理和维护的能力。大多数企业并不配备这样的专业技术人员,系统出现问题后,只能求助于原设备厂商和集成商。

③ 功能无法根据需求变化而实时变化。采用自建模式构建的系统灵活性差,座席数量及座席分布很难做到根据企业需求的变化而变化。

### 3. 托管模式的呼叫中心

#### (1) 优势

① 可有效控制呼叫中心的建设成本。托管模式的投入成本低,初期投资为零,座席数量还可按需增减。

② 与企业其他系统融合顺畅。托管模式提供了更为开放、更为友好的第三方系统接口,可保证呼叫中心系统与企业 CRM、ERP 等管理系统的无缝融合。

③ 对企业的个性化需求反应快。托管模式突出专业化服务的特点,对企业的个性化需求可以即时响应。

④ 系统建设周期短,呼叫中心部署灵活。托管模式由于无需初期建设投资,企业做决策更快;而且系统开通迅速,如果企业没有特殊的要求,1 个工作日就可以开通服务;同时,座席没有空间限制,可放置在任何数据网络和电话网络通达的地方。

⑤ 系统安全稳定。托管模式下,所有系统的维护工作都由