

呼叫中心培训

运营体系设计全案

黎民安 陈家明◎编著



拒绝速成技巧

专注解决呼叫中心培训体系问题

培训**实战派10多年经验**总结

打造**真正见效、长效**的培训体系



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

呼叫中心培训运营体系设计全案

黎民安 陈家明 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

呼叫中心培训运营体系设计全案 / 黎民安, 陈家明
编著. —北京: 人民邮电出版社, 2014. 9
ISBN 978-7-115-36667-2

I. ①呼… II. ①黎… ②陈… III. ①呼叫中心—业
务培训 IV. ①F626.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 176894 号

内 容 提 要

本书是全面指导呼叫中心培训运营体系建设的工具书, 内容包括呼叫中心培训体系建设的重要性, 呼叫中心培训体系的具体构成, 培训课程设置, 培训师的选择、考核和激励等。除了以上理论知识外, 书中还总结了作者十多年呼叫中心运营经验、人员培训经验以及具体实例, 这些内容可以有效地帮助呼叫中心的管理者提升管理效率和运营效益。

本书适合呼叫中心运营总监、培训主管以及呼叫中心其他岗位的从业人员阅读。

◆ 编 著 黎民安 陈家明

责任编辑 许文瑛

责任印制 杨林杰

◆ 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>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 15

2014 年 9 月第 1 版

字数: 200 千字

2014 年 9 月北京第 1 次印刷

定 价: 59.00 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: 京崇工商广字第 0021 号

自序

我们不是新锐，更算不上著名，只是在呼叫中心普通岗位上默默耕耘的早已不年轻的年轻人，我们很用心地去写这样一本书，因为我们明白未必有机会或者精力出第二本书。

本书作者（黎民安、陈家明负责文字撰写，邓玉培负责插画制作）有着相同的成长背景，就是没有任何背景。我们都是普通人家的孩子，我本人更是在一个偏僻的小山村里出生、长大的穷苦人家的孩子。之前，我从来没敢想自己会成为一本书的作者。但是，得益于这些年做兼职培训讲师的工作，我发现了呼叫中心培训体系建设中的种种问题。在思考如何解决这些问题的过程中，无意间积累了不少有价值的资料。有一天早上我突然觉得我应该将自己的积累与更多的人分享，于是就有了写作一本书的想法。

现在市场上已经有很多关于呼叫中心培训的书，其中大部分图书都是针对某一类技能的培训速成手册，例如，“×分钟打动客户”、“话术脚本设计的方法”，等等。这些图书能解决培训工作中的一小部分困难，其中的速成技巧可能短期会起到一些效果，但是一段时间之后，一切又会恢复原状（这是多年培训实践告诉我们的最常见又最容易忽略的问题）。我希望这本书能带给读者不同以往的帮助，给大家树立一个培训体系的概念。书中包含大量的理论知识和实际应用范例，它可以是一本工具书，大家迷茫的时候能有个参考；也可以是一个模板，大家能根据自己的具体工作进行编排和完善；同时，我们还希望它可以成为促进行业发展的一套体系。

抱着以上这些期望，我们开始写作这本书。当书稿大致成型后，我们问自己，读者为什么要买这本书？站在不同读者的立场思考一番后，我们得出以下结论。

第一，如果您是一家企业的老总，想为本企业建一个呼叫中心，或者想投资一个呼叫中心、承接其他企业的业务，那么这本书能够为您解答如何搭建呼叫中心架构的问题。同时，书中提供了每个岗位的员工应掌握的知识，可帮助您更好地实现组建呼叫中心的目标。

第二，如果您是呼叫中心的运营总监，您可以参考书中的架构建议组建呼叫中心团队；然后，您还可以把书送给培训部门主管，帮助他更好地完成人员培训工作。

第三，如果您是培训部门主管，您可以参考书中的建议，设定培训课程计划（包括各层次人员培训课程、培训效果跟踪和考核计划），并付诸实施。

第四，如果您是一名呼叫中心的话务员，您可参考自身实际情况，选择阅读部分内容。例如，如果您想往培训师、培训主管、运营总监等方向发展，那您可以从书中找到一些很好的建议，作为您自我充电的材料。

当然，如果您不属于上述任何一类读者，但是对呼叫中心这个行业比较感兴趣，那您也不妨阅读一下本书，毕竟这本书凝聚了三位作者加起来差不多三十年的从业经验，读完应该会有所收获。

黎民安

2014年3月3日

目 录

第 1 章 呼叫中心培训体系建设的重要性	1
1.1 培训的意义	2
1.2 呼叫中心的定位	4
1.3 呼叫中心面临的问题	6
第 2 章 培训体系构成	9
2.1 呼叫中心的人员构成	10
2.2 培训体系的课程分类	11
2.2.1 课程清单	12
2.2.2 课程简述	16
2.2.3 培训体系概貌	23
第 3 章 课程重点内容展示	27
3.1 通用课程重点展示	28
3.1.1 呼叫中心基本行业知识	28
3.1.2 客户沟通技巧与礼仪	30
3.1.3 客户服务心态	35
3.1.4 电话服务技巧	42

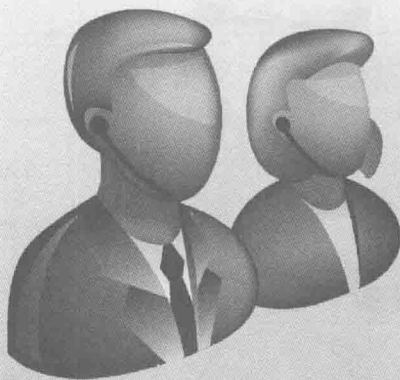


3.1.5	电话投诉处理技巧	47
3.1.6	营销人员自我激励	52
3.1.7	营销技巧	60
3.1.8	办公技能培训	67
3.1.9	运营支撑培训	73
3.1.10	运营管理培训	83
3.1.11	业务管理岗培训	97
3.1.12	经理（总监）培训	105
3.2	专业课程重点展示	122
3.2.1	银行	122
3.2.2	保险	124
3.2.3	电信	126
3.2.4	物流	127
3.2.5	电子设备	130
3.2.6	零售业	131
3.2.7	汽车	136
3.2.8	互联网	140
第4章	培训体系实操参考	143
4.1	运营板块人员培训	144
4.1.1	营销线人员的培训	144
4.1.2	支撑线人员的培训	173
4.2	业务板块人员培训（含管理人员的培训）	187
4.2.1	规划人员培训	187
4.2.2	主管培训	191
4.2.3	经理（总监）培训	200

第 5 章 培训体系配套制度和评估机制	221
5.1 话务员等级晋升制度	222
5.1.1 话务员星级认证制度概述	222
5.1.2 星级话务员综合评分计算方法	223
5.1.3 星级话务员待遇说明	225
5.1.4 星级话务员等级变化说明	225
5.2 培训师管理（含淘汰、激励）制度	226
5.2.1 培训师培训方式，师资来源及主要职责	226
5.2.2 对培训师的要求与培养	226
5.3 业务专项培训管理流程	228
5.3.1 业务专项中涉及的培训管理流程	228
5.3.2 培训效果管控	229

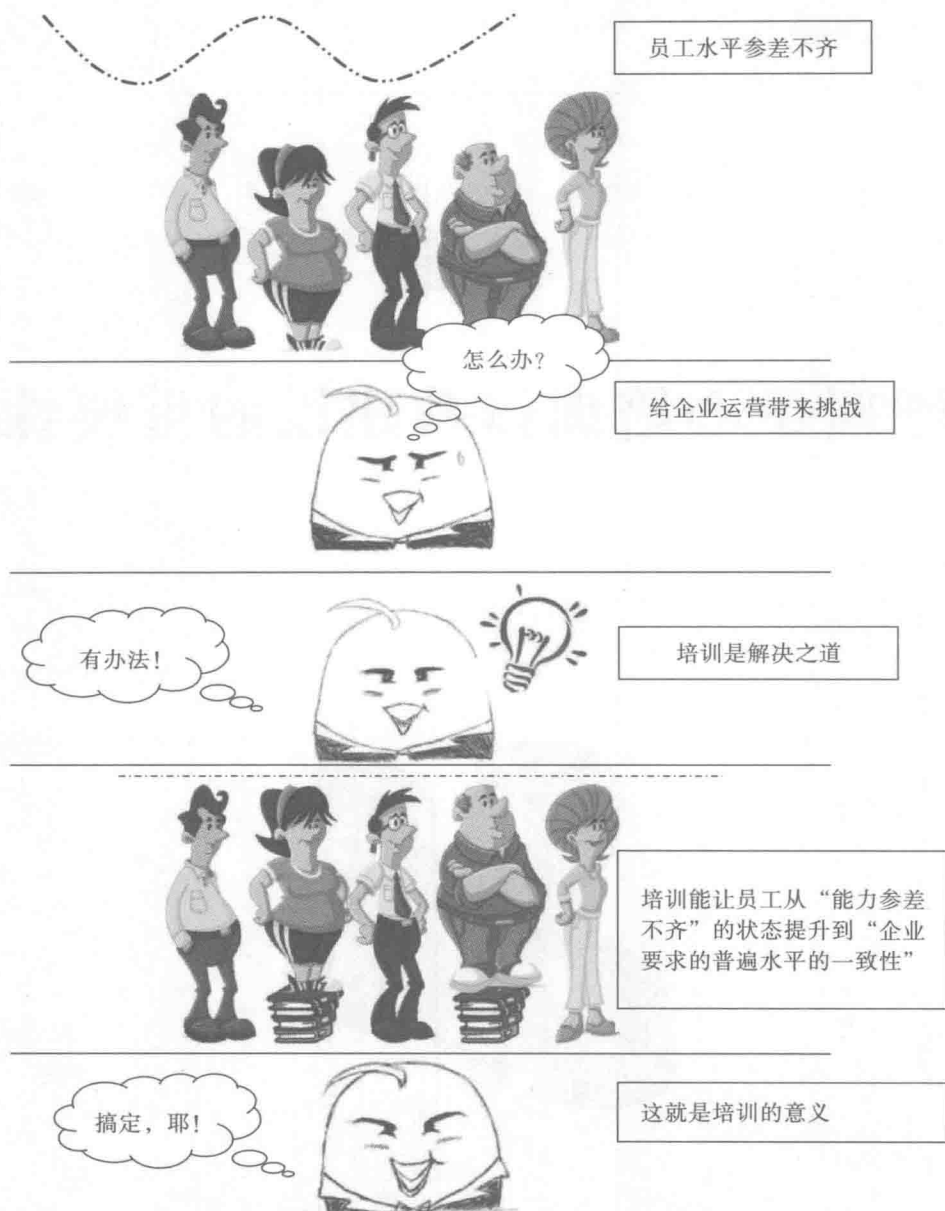
第1章

呼叫中心培训体系建设的重要性





1.1 培训的意义



培训的意义是什么？可以用下面这句话来回答。

改变员工能力参差不齐的状态，达到企业要求的普遍水平的一致性。

首先，培训可以帮助员工快速获取知识。

其次，培训可以加强员工的归属感。在企业实施的众多的激励方法中，培训是一种行之有效的激励方法。在呼叫中心，从一个持续的阶段来看，话务员的工作是枯燥和单调的，培训能够激发员工的工作热情。企业可以通过培训课题的设计，引导话务员规划职业生涯，实现自身价值。

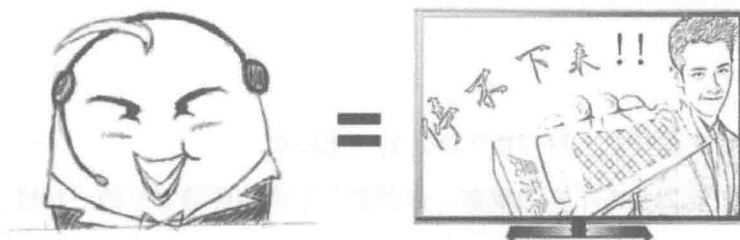
最后，培训是一个交流沟通的平台。在培训的过程中，话务员除了吸收知识以外，更重要的是可以进行工作上的沟通交流，分享工作中的成败得失，从而更好地开展工作。

呼叫中心话务员的素质在很大程度上决定着呼叫中心的整体服务水准。话务员的素质提高，需要通过培训来达成。有效的培训需要一个科学、合理、可行的培训系统和合理完善的管理制度。

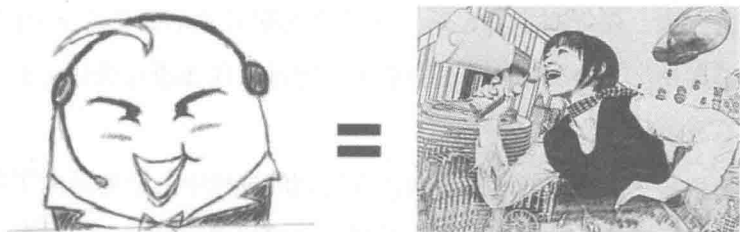


1.2 呼叫中心的定位

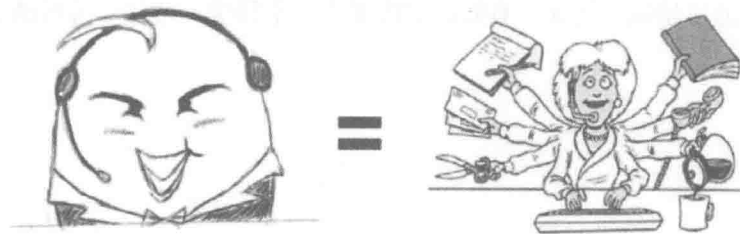
电话市场宣传 (Telemarketing) : 话务员=电视广告



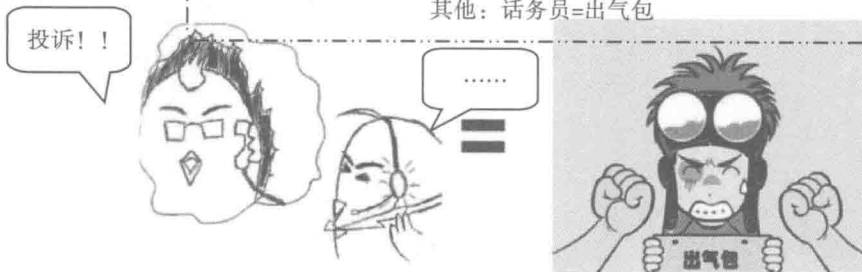
电话销售 (Telesales) : 话务员=销售人员



电话服务 (Teleservice) : 话务员=秘书



其他: 话务员=出气包



企业呼叫中心（也称客户服务中心）的服务范围已从最初的咨询和投诉，延伸到售前、售中、售后服务等关乎客户经营、生产、管理的全过程，是企业与客户交流的主要手段，已逐步成为企业的“统一对外联系窗口”。呼叫中心按功能不同可划分为三大类型，即电话市场宣传（Telemarketing）、电话销售（Telesales）和电话服务（Teleservice）。这三大类型的呼叫中心再与不同的行业相结合，就形成了呼叫中心的各种典型应用。

现代企业的呼叫中心已从一个简单的电话处理中心，发展成为多沟通渠道的、以顾客服务为本的、综合性的“客户联络及服务中心”。其信息更新更加迅速和快捷，服务的范围也更加宽泛和全面。越来越多的客服中心平台已经将企业以往在柜台、网点、分支机构才能开展的业务移植到客服中心进行，使其上升为开展企业核心服务的有效工具，与企业业务的结合更加紧密；客服中心也逐渐从原来的成本中心逐步发展过渡为利润中心、信息中心和考核中心。



1.3 呼叫中心面临的问题

呼叫中心人员状况——要求高，薪水低，流失率高

要像学霸一样学习



承受经常被打击



每月领工资都要哭一次



排队递辞呈



苦恼的运营总监



运营“压力山大”……

从目前国内众多呼叫中心的实际情况来看，呼叫中心人员的收入偏低，流失率高；同时工作本身又要求人员的学习能力、心理承受能力要比较强，在这两个矛盾的现象之间，呼叫中心如何实现部门的目标，又如何达成企业的绩效要求呢？

国内外很多的运营案例证明，培训是一个解决呼叫中心当前问题的好途径。更重要的是，要建立科学完善的培训体系。具体来看，主要应从以下几方面着手。

- (1) 课程体系的建设；
- (2) 培训管理体系的建设；
- (3) 培训讲师团队的建立；
- (4) 培训考核体系的建立；
- (5) 培训与人员晋升阶梯的建设；
- (6) 课程设计与人员职业生涯规划的建立；
- (7) 培训知识库的建立；
- (8) 内部学习系统的建立。

企业内部的系统建设需要专业的方案来解决，因为篇幅限制不属于本书的讨论范围，本书着重分析前六个方面的内容。

第2章

培训体系构成

