

中国通信企业客服与营业人员培训教材

经理人员卓越服务 管理指导手册

张立章 编著

清华大学出版社

中国通信企业客服与营业人员培训教材

经理人员卓越服务 管理指导手册

张立章 编著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书为各级各类通信服务管理的经理人员量身定做,主要从服务质量提升与服务管理的角度,以通俗易懂的语言,配合漫画卡通形式,介绍通信服务领域的服务质量、通信企业顾客知识、服务意识、顾客满意度和忠诚度、员工满意度、优秀服务团队建设、顾客价值创造等最核心通信服务内容。全书共分为九课,每课设学习目标、内容提要、学习方式、引导案例、漫画情景案例、服务谏言、课程小结等栏目。

本书既可作为中国电信、中国移动、中国联通公司及其所属各级各类企业经理人员上岗、在岗培训和自我提升学习的教材,又可作为其他从事非基础电信运营企业经理人员的培训手册,还可以作为从事通信企业培训服务公司的培训讲义。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

经理人员卓越服务管理指导手册 / 张立章编著. --北京:清华大学出版社, 2014

(中国通信企业客服与营业人员培训教材)

ISBN 978-7-302-35781-0

I. ①经… II. ①张… III. ①通信-邮电企业-销售管理-商业服务-手册 IV. ①F626-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 060870 号

责任编辑:陆滢晨

封面设计:单 良

插图绘制:麦克小奎

责任校对:宋玉莲

责任印制:沈 露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市李旗庄少明印装厂

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm

印 张:11.5

字 数:126 千字

版 次:2014 年 5 月第 1 版

印 次:2014 年 5 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:30.00 元

产品编号:057987-01

目 录

第一课 究竟什么是卓越服务	1
(一) 什么是服务	3
(二) 通信服务的特性	4
(三) 通信企业需要什么样的服务战略观	6
(四) 服务对通信企业意味着什么	7
(五) 通信服务营销策略组合包括哪些基本要素	8
(六) 影响通信企业服务质量的的服务人员因素	9
第二课 我们了解自己的顾客吗	13
(一) 顾客是赐予我们一切的“上帝”	14
(二) 顾客并非超凡脱俗的“上帝”	16
(三) 我们必须把顾客奉为“上帝”	20
(四) “上帝”究竟需要的是什	20
(五) 顾客类型的区分	26
第三课 为什么要树立绝对服务意识	29
(一) 为什么说服务意识是服务质量之根	30
(二) 应该树立什么样的服务意识	31
(三) 应该怎样树立良好的服务意识	33
第四课 通信质量和服务质量是一回事吗	37
(一) 通信企业的通信传输质量及指标	39
(二) 通信业务的服务质量指标	41

（三）通信企业服务质量及其影响因素	41
（四）影响通信企业服务质量的维度	48

第五课 顾客满意就是我们的追求目标吗..... 55

（一）顾客满意是服务的基本目标	56
（二）怎样理解顾客满意与顾客满意度	57
（三）顾客满意给企业带来了什么	57
（四）哪些关键因素影响服务的顾客满意度	59
（五）如何有效消除顾客不满	61
（六）如何让顾客惊喜，成为忠诚顾客	62

第六课 顾客忠诚对通信企业意味着什么..... 65

（一）明确一个概念：顾客忠诚	67
（二）给自己的顾客分分类	67
（三）顾客忠诚与顾客满意是怎样的关系	68
（四）忠诚顾客为企业带来什么样的价值	70
（五）通信企业为提高顾客忠诚度应该做什么	71

第七课 通信企业员工的满意与忠诚有多重要..... 75

（一）全体员工都是通信企业首要的特殊顾客	76
（二）高满意度与忠诚度对企业员工意味着什么	78
（三）通信企业内部非忠诚人员的主要损失	79
（四）通信企业提高员工满意度与忠诚度的总体行动	80

第八课 如何打造卓越通信服务团队..... 83

（一）通信企业卓越服务团队的主要标志与特点	85
（二）通信企业团队建设中基层经理人员角色定位	85
（三）通信企业团队建设中基层经理人员管理行为指南	86
（四）通信企业团队建设的员工激励	90

（五）通信企业团队建设中的员工培训	96
-------------------------	----

第九课 通信服务如何创造真正的顾客价值.....	101
---------------------------------	------------

（一）服务质量差距模型——寻找服务差距重要工具	103
（二）对于服务失误，通信企业如何进行补救	106
（三）通信企业的顾客感知价值来源与创造	110
（四）通信企业服务质量管理规划的组成部分	114
（五）通信企业关于服务质量基本认识结论	116

附录1 中华人民共和国电信条例	119
------------------------------	------------

附录2 电信服务规范	139
-------------------------	------------



第一课

究竟什么是卓越服务

◇ [学习目的] ◇

通过本课内容学习，使学员全面而深入地认识服务及其内涵，强化服务管理意识，确立一种恰当的服务战略观，同时充分了解优质服务对于通信企业的战略性价值。

◇ [学习内容] ◇

☆ 服务的基本内涵

☆ 服务相对于实物产品的特征表现

☆ 通信企业恰当的服务战略

☆ 服务在通信企业市场竞争中的价值

☆ 卓越服务营销中的 7 个基本要素

◇ [学习方式] ◇

主要采取集中培训讲授或分组互动讨论或同事分工讲解或个人自学等灵活多样形式。

◇ [学习时间] ◇

建议 50~100 分钟

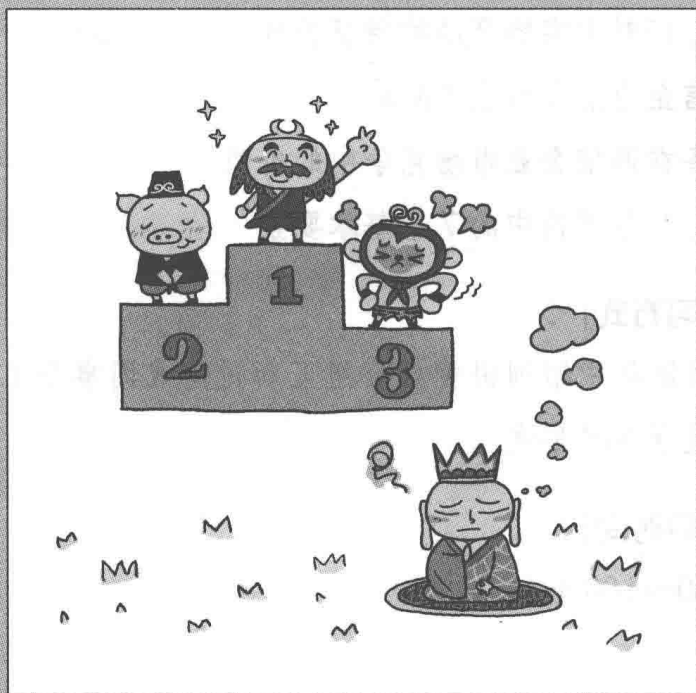


[引导故事]

高僧唐三藏的苦恼

话说唐三藏师徒四人历尽千难万险，到达西天，终于取得真经，修成正果。取回真经后，唐三藏在向观音菩萨述职时，观音菩萨要求唐僧为自己的三个徒弟在取经过程中为其服务的表现打分，以供在今后为三人安排职位（封神）时作为主要考评依据。三个徒弟一听，表现各异：美猴王胸有成竹，洋洋自得；猪八戒嘀嘀咕咕，脸现担忧之色；沙和尚平心静气，默不作声。

这可难坏了唐僧，平心而论，他认为三个徒弟在西天取经的过程中表现应该是：沙僧表现最好，八戒次之，悟空分数最低。但他知道这样的评判结果大多数人不会认同，大徒弟孙悟空更是断然不能接受的。无奈之下，唐僧在给出三个徒弟的评分的同时还特地写明了评分理由：





沙僧 90分 理由：虽然能力一般，但尽心尽力，任劳任怨，本职工作服务过程与结果质量俱佳。

八戒 70分 理由：能力较强，责任心不够，但随和幽默，消除了取经漫长过程中的枯燥无趣，服务过程质量很高。

悟空 60分 理由：能力最强，解决问题也最多，结果质量高。但取经过程中由于个人原因也造成很多不必要的麻烦，不尊重同事，常常为难领导。服务对象过程体验太差，总体服务质量勉强及格。

（一）什么是服务

作为在通信企业中的一位经理人员，你的工作就是每天为顾客和员工提供支持服务。可是，你能一下子说清楚什么是服务吗？

许多人会回答说，这个问题还真没好好思考过。在工作、生活中，人们常常会出现熟视无睹的情况，对身边的事物，尤其是熟悉的事物反而缺少认真而深入的思考。有时，客服人员一时难以忍受顾客的挑剔导致极不应该有的言行，如与顾客吵架等，其实只要稍加思考，就会知道自己错了，应该怎样做。

那究竟什么是服务呢？许多学者把它叙述得越来越复杂，好像很科学、很完整，其实没有多大用。简单地说：

服务就是服务提供者有偿地向顾客提供让他/她能够得到某种满足感的一种活动或过程。

了解了“服务”的简单概念，把服务全过程做好却不简单，做一个能够为每一位顾客都始终如一地提供高质量服务的服务人

员更不简单。

为什么这么说呢？因为无形服务具有区别于有形商品的众多独特性，影响我们企业服务质量的因素数不胜数。

（二）通信服务的特性

一般来说，服务的特性是相对实物商品来说的。顾客在为享受一定的服务而付费时，会承担比实物商品更大的心理风险，不仅因为服务看不见也摸不着，而且每一次服务，即使是完全相同的服务人员和服务条件，也可能产生完全不同的服务结果。

只有服务人员清楚地认识到服务的基本特性，才能更好地为顾客服务，有效地提高服务质量，提高顾客满意度。这也是服务性企业追求的重要目标。

服务的基本特性：

（1）无形性

服务作为一系列活动和过程，不像实物那样能够看得见、摸得着。例如，一位顾客买了一款时尚的品牌智能手机，那么手机的型号、颜色、体积、形状、重量、材质手感、功能键等都能很清楚地看到或反复观察、试用。而服务却是无形的，顾客看到或接触到的只是服务过程中的有形设施，如座椅、宣传单、账单、电脑、办公场所布置等。

作为通信企业的客服经理人员，我们应该知道，从事基础电信业务的企业向顾客提供的核心服务是顾客能够随时随地全天候不间断地进行信息交流与传达。但是顾客只能了解通信联络的效果而不能了解服务提供的具体技术实现过程。



（2）品质差异性

品质差异性是指因其服务过程中各种因素的影响，服务质量也是动态变化的。也就是说，服务会因时间、地点、组织、服务人员和顾客的不同而不同。即使是同一个服务人员在相同的服务条件下，提供的服务质量也不可能完全相同。

仅仅服务人员的生理状况、心理状况的差异就可能使其在服务过程中发生自我难以察觉的变化，如生病了、心情不好等。

（3）服务提供与消费同步性

实物产品的生产与消费是分离的，如智能手机的生产是在工厂车间中完成的，通过销售卖场实现所有权转移，顾客可以在办公场所或家庭生活中反复使用这部手机。

而服务的生产过程与消费过程则同步进行，当服务人员提供服务于顾客之时，也正是顾客消费、享用服务的过程。如在北京音乐厅听交响音乐会，当演奏者演出完毕，顾客也就消费完了。一位办理电话安装的顾客在营业人员为其办理完毕申请手续后，这次申请服务也就结束了。

（4）不可贮存性

实物产品可以存放到仓库也可以转卖、退货等，但服务却无法贮存下来，已经完成的服务过程的服务质量是不可逆转的。

很难想象，一位在营业厅遭受了服务人员几次白眼的顾客把这次服务转让给其他顾客或要求退还服务。这位顾客的选择只能是终止此次服务，发誓以后不再接受该企业的服务而已。

【课堂练习 1】

组织所管辖的客服员工讨论，从服务特性的以下几个方面，分别说明一下它们对企业服务质量可能产生的影响。

无形性：_____

品质差异性：_____

同步性：_____

（三）通信企业需要什么样的服务战略观

（1）为了通信企业的持续发展，需要我们坚定地摒弃以下观念

①以价格战可以长久取胜于竞争对手；

②核心技术领先优势可以长期保持；

③企业品牌可以持久保值，一劳永逸。

（2）通信企业需要确立恰当的服务战略观

①服务是我们与顾客保持长期良好关系的战略性要素；

②顾客至上，我们服务追求的目标是顾客满意度与顾客忠诚度；

③除核心技术与产品外，企业还必须向顾客提供完整和富有人性化的服务；

④有形产品、隐形服务、信息、对顾客的关怀与理解等所有服务过程中的这些因素构成服务产品组合，这些都是我们需要关注并加以改进的服务内容因素。

（3）通信企业实现卓越服务的关键要素

①与顾客建立有效的直接接触的工作机制，双向沟通渠道畅通；



②建立顾客和供应商的详细数据库，是个性化服务的前提和基础；

③建立以顾客为导向的服务运行体系，而非成本和运营导向的运行体系；

④将企业明确定位为服务性企业，服务作为竞争核心要素，强化企业全员服务意识；

⑤进行以顾客完美体验为根本目标的服务流程设计与管理；

⑥优选良好的合作伙伴，强化完美的企业品牌形象。

（四）服务对通信企业意味着什么

服务为什么对我们的企业如此重要？服务对我们的企业而言，究竟意味着什么？

服务对我们的企业而言，意味着生存与衰亡、发展与落后。服务战略已经成为包括制造企业在内所有企业的竞争利器。通信企业属于典型的服务性企业，我们提供的服务质量如何，会直接影响我们企业的生存与发展前途。

我们为什么要为顾客提供优质的、更多的服务？

因为，通信运营企业属于典型的服务性企业

①通信服务就是我们通信企业提供的“产品”，是我们在市场中生存下去的理由；

②服务就是我们通信企业为顾客提供的价值，顾客享有通信服务是要付费的；

③服务可以实现经营差异化，为我们制造竞争优势，打败竞争对手；

④优质服务在为我们赢得更多顾客的同时，也给我们带来了滚滚财源；

⑤服务再好，只要竞争对手也有，顾客便缺乏感觉，因此，我们需要不断地创新服务，不断地增值服务。

（五）通信服务营销策略组合包括哪些基本要素

通信服务营销管理应该从服务营销的 7 个基本要素着手进行设计与规划，即常说的服务 7P 策略：服务产品（product）、服务价格（price）、服务渠道（place）、服务促销（promotion）、服务人员与顾客（people）、服务过程（process）、有形展示（physical display）。

具体来说，服务管理人员在提高本管理区域服务质量，有效行销服务产品时，应该从以上 7 个方面着手设计或改进。

通信服务营销组合策略管理 7P 要素：

①服务产品组合设计与优化；

②服务产品定价；

③服务促销的新颖性与力度；

④服务渠道（分布程度、信誉与便利性）；

⑤服务过程的合理性、流畅性与衔接性；

⑥服务人员因素（服务人员的仪容仪表与礼仪、服务意愿与服务态度、服务知识与服务技巧、为顾客解决问题的效率和能力等）；

⑦服务有形展示（服务设施设备、产品展示陈列、环境舒适度与空间布置等）。



（六）影响通信企业服务质量的 service 人员因素

在影响通信企业服务质量的的所有因素中，“人”的因素最为关键。service 人员的表现直接决定了服务质量的高低。

1. service 人员影响服务质量的三大方面

①service 人员的 service 潜质，如个人的性格类型、道德品质、思维方式等。这类因素具有一定的先天性，企业在营业员招聘时就应关注。

②service 人员的 service 意识与技能，如 service 意愿、沟通表达能力等。

③service 知识与 service 行为表现。

后面两类因素都可以通过企业的岗位培训获得或强化。

2. service 人员影响服务质量的具体因素

具体而言，在以下 5 个方面影响着通信企业服务质量的的高低。

（1）service 人员 service 潜质

①性格类型

• 外向型性格

乐观、开朗、热情，更适宜从事 service 工作。

• 内向型性格

不适宜从事一线 service 工作。

②道德品质

• 诚实

• 守信

• 责任心



- 善良

- 乐于助人

- 合作精神

- 奉献精神

③服务基础能力

- 倾听、语言表达等沟通能力

- 肢体语言表达能力

- 快速反应能力

- 应变能力

- 换位思考理解能力

- 洞察能力

(2) 服务人员服务理念

- 企业经营宗旨

- 企业服务理念

- 企业核心价值观

- 源自本心的服务意愿

(3) 服务基本技能与技巧

- 服务项目办理技能

- 服务纠纷解决技巧

- 服务补救处理技巧

- 服务沟通技能

- 服务团队协作技能

(4) 服务人员服务知识

- 企业规章制度



- 服务规则与程序
- 服务标准
- 服务质量评价方法
- 服务考核方法
- 员工岗位职责与企业社会责任
- 服务经历与经验

(5) 服务行为与表现

- 服务态度
- 行为举止
- 服务配合
- 礼仪礼貌
- 工具使用
- 实物码放
- 知识与技能技巧的应用

【课堂练习2】

描述一次自己经历过的成功或失败的服务过程，讨论列举影响服务质量的服务人员因素，并说明服务人员应如何控制并改善服务过程。将认识成果充分讨论并经组织确认后在本部门范围内培训员工。
