

客户服务导论 与呼叫中心实务

第4版

Introduction to Customer Service and
Contact Center Operation, 4th Edition

赵溪 | 主编





客户世界管理—运营—技能基准系列

客户服务导论 与呼叫中心实务

第4版

Introduction to Customer Service and
Contact Center Operation, 4th Edition

赵溪 | 主编



清华大学出版社
北京

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

客户服务导论与呼叫中心实务(第4版)/赵溪 主编. —北京：清华大学出版社，2013.4
(客户世界管理—运营—技能基准系列)

ISBN 978-7-302-31693-0

I. ①客… II. ①赵… III. ①企业管理—销售管理—商业服务 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第043847号

责任编辑：张颖 高晓晴

封面设计：周周设计局

版式设计：思创景点

责任校对：蔡娟

责任印制：宋林

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：三河市春园印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：180mm×250mm 印 张：28 字 数：597千字

版 次：2013年4月第1版 印 次：2013年4月第1次印刷

印 数：1~2000

定 价：78.00元

产品编号：051750-01

前 言

客户，企业的命脉与困惑

面对飞速发展的市场环境，越来越多的企业处在战略转型的变革之中：从以产品为中心到以客户为中心的企业理念的转型；从直线化、多层次化内外沟通到扁平化、网络化沟通体系的转型；从以交易为基础的销售向以关系为基础的销售转型；从大众化营销到精准化营销的转型；从标准化服务到差异化、个性化服务的转型；从平行市场通路到整合市场通路的转型等一系列的管理与业务转型。

在进行这些系列转型的过程当中，更多的企业开始将自己的关注转向客户，对于客户需求的搜集、迎合和研究被放在了公司经营战略层面的高度上。因为每一位企业的经营管理者都越来越清楚地意识到，企业的客户部门正在成为企业面对客户重要的(甚至是唯一的)整合平台和窗口；而这一平台和窗口，在很大程度上将成为企业继生产、技术等部门之后的又一命脉。

因此，就有了呼叫中心和CRM在中国迅速的发展。我们欣喜地看到，国内主要的服务机构(如电信、金融、邮政、互联网)都已经普遍建立了基于呼叫中心的客户服务体系；而且随着应用的不断拓展，它们中的相当一部分已经透过客户数据的整合有效地开展主动营销的业务。那究竟该如何理解客户？如何对客户开展服务和营销？客户服务是否等同于呼叫中心抑或CRM？除了服务，我们还应当为客户做些什么……

围绕客户的这些或清晰或困惑的理论和实践，我们深刻地意识到，这不是一招一式(建个呼叫中心等)、一套“武学秘籍”(上套CRM系统等)就可以轻松搞定的，它需要的是内外兼修的长期积淀和“无招胜有招”的武学境界。换言之，客户需要的不是呼叫中心和CRM，他们需要企业真切地关怀他们，尽管这种关怀和管理需要通过许多系统和渠道。这就是我们所理解的“客户关怀及管理”。

本书的内容和主要特色

那么，该如何从一招一式去领悟这种“客户关怀及管理”的深刻境界呢？我们立足于“理”和“技”两大主题，希望这本中国本土经验积累的东西可以既不泛于空洞的概念架构，也不偏废在所谓的技能技巧。



本书的主要内容和特色包含以下几个方面:

第一,从客户服务基础理念和基本概念谈起,从理念、战略到流程、方法,最后落实到工具,可以从“正本清源”的角度矫正过往一些含混或错误的概念,为正确的实践奠定基础。

第二,结合客户服务行业从业人员的工作实际阐述,内容包含职业道德及职业生涯规划,客户服务技巧(操作技能、心理及语音技巧、客户互动技巧等),具备很强的实用性。

第三,将客户服务理论与实际应用有效结合,在总揽客户服务理念、战略、方法、流程的基础之上,将本书重点落到呼叫中心的运营实践之中,全面介绍呼叫中心技术、应用及其操作流程,呼入/呼出电话服务技巧,使本书能够对实际工作产生具体的指导价值。

阅读对象

本书根据《中国呼叫中心产业能力建设管理规范》的要求编写,是国家发改委以及工业和信息化部呼叫中心从业人员技能鉴定与考核的指定用书。

作为“客户世界管理—运营—技能基准系列”的重要组成部分,供业界管理及服务人员自学和企业内训使用。这里的“客户信息服务人员”包括呼叫中心呼入/呼出业务座席员、电话营销员、营业厅服务员、大客户专员、信息整合及处理人员、热线接听人员等。

本书可供各大专院校选作相关专业教材使用,还可供从事客户关系管理及呼叫中心相关工作的人员参考。

说明与感谢

写书的过程本就是一次回顾,国内客户关怀及管理相关产业的发展短短不足10年,首先应该感谢那些为这个产业的发展作出历史性贡献的专家和学者们。正是基于他们长期的研究和实践,才逐步为国内本领域的发展积累了有价值的资源和规范发展的标准。这本书的面世得到了许多专家的意见和建议,书中所选用的资料有许多来自《客户世界》月刊和客户世界网<http://www.ccmw.net>多位作者的实践积累,在此一并表示感谢!

真诚地感谢清华大学出版社编辑们的帮助和鼓励,感谢丛书编审委员会的每一位专家和领导,正是基于他们无微不至的关心和严谨认真的学术态度,我们才能在这么短的时间内将这本书奉献给读者。同时,我们要向“国家职业标准——客户信息服务师”历届培训班参训学员致谢,在过去长达两年、每月两期的课程中,我们从你们各位的身上汲取了来自一线的实践经验,这个研究、试验、总结、调整的过程对本书的成型起到了非常关键的作用。



由于本书是国内经验积累的汇集，所涉及的内容较多且杂，加上笔者水平有限，错误与不足之处在所难免，由衷地希望广大读者批评指正。同时，欢迎有意探讨如何在中国进行客户关怀及管理研究和实践的思想家和实践者与笔者联系：zhaoxi@ccmw.net。让我们同心协力，为中国企业客户关怀及管理水平的提高助一臂之力，为打造世界级企业奠定坚实的知识 and 思想基础！

编 者

目 录

第一篇 基础篇

第1章 客户管理概论	2
1.1 客户管理的产生与发展	2
1.1.1 客户管理的产生	2
1.1.2 客户管理系统的形成	4
1.1.3 客户管理理念的确立	7
1.2 客户管理的对象、内容和程序	9
1.2.1 客户管理的对象	9
1.2.2 客户管理的主要内容	12
1.2.3 客户管理的基本程序	13
1.3 客户管理的原则、策略和作用	15
1.3.1 客户管理的原则	15
1.3.2 客户管理的策略	15
1.3.3 客户管理的作用	17
第2章 客户定位与客户识别	19
2.1 客户定位	19
2.1.1 客户的概念	19
2.1.2 客户的类型	21
2.1.3 客户的定位	23
2.2 客户识别	25
2.2.1 客户分级分类的概念	25
2.2.2 客户分级分类的方法	27
2.2.3 客户分级分类的管理	30
2.3 核心客户管理	32
2.3.1 核心客户及其特点	32
2.3.2 核心客户管理的主要内容	33
2.3.3 实施核心客户管理的步骤	36
第3章 客户管理的目标	38
3.1 建立客户联络	38



3.1.1	客户联络的含义	38
3.1.2	客户联络渠道	40
3.1.3	建立客户联络的步骤	42
3.2	发展客户关系	43
3.2.1	客户关系发展阶梯	43
3.2.2	如何衡量发展客户关系的能力	45
3.2.3	如何发展客户关系	47
3.3	营造客户体验	49
3.3.1	客户体验的概念	49
3.3.2	客户体验的基本特点	50
3.3.3	客户体验管理	51
3.4	赢得客户忠诚	53
3.4.1	客户忠诚的概念	54
3.4.2	客户忠诚管理的意义	55
3.4.3	赢得客户忠诚的方法	56
3.5	经营客户价值	58
3.5.1	客户价值的含义	58
3.5.2	客户价值的理论模型	59
3.5.3	如何经营客户价值	61
第4章	客户价值营销	64
4.1	市场营销概述	64
4.1.1	市场营销的定义	64
4.1.2	市场营销的核心概念	65
4.1.3	现代市场营销观念	67
4.2	市场营销策略体系	73
4.2.1	市场营销策略的定义	73
4.2.2	市场营销策略的影响因素	75
4.2.3	市场营销策略体系的架构	76
4.3	客户价值营销	79
4.3.1	客户价值的含义	79
4.3.2	客户价值营销的意义	81
4.3.3	如何经营客户价值	82
第5章	客户服务理念	85
5.1	客户服务的概念	85
5.1.1	客户服务及其特征	85
5.1.2	客户服务的类型	86



5.1.3	客户服务的作用	88
5.2	打造优质客户服务的三个方面	89
5.2.1	树立良好的客户服务意识	89
5.2.2	确定优质服务的标准	91
5.2.3	优化服务流程	93
5.3	实施客户满意战略	94
5.3.1	客户满意的含义及其特征	94
5.3.2	客户满意的层次分析	96
5.3.3	客户满意对企业发展的意义	97
5.3.4	如何实施客户满意经营战略	98
第6章	客户服务技巧	101
6.1	客户关系的维护	101
6.1.1	了解客户的背景	101
6.1.2	客户数据库的建立	102
6.1.3	客户服务与客户导向	102
6.1.4	优质服务的质量标准	106
6.1.5	如何帮助客户	107
6.1.6	客户的期望和动机	108
6.2	客户情绪管理	109
6.2.1	与客户情绪沟通的7个要点	109
6.2.2	客户情绪管理必须注意的五个问题	111
6.3	优质客户服务的特征及技巧	113
6.3.1	优质客户服务的特征	113
6.3.2	提供优质客户服务的技巧	114
6.3.3	如何赢得客户的技巧	115
6.4	客户服务的基本准则	115
6.4.1	10种客户服务的好习惯	115
6.4.2	客户服务的“九准九不准”	116
6.5	不同类型客户的应对策略	116
6.5.1	男性客户的服务技巧	116
6.5.2	女性客户的服务技巧	117
6.5.3	沉默型客户的服务技巧	118
6.5.4	健谈型客户的服务技巧	118
第7章	客户互动渠道管理	120
7.1	企业与客户之间的互动渠道	120
7.1.1	建立高效的客户渠道体系	120



7.1.2	建立紧密的业务伙伴渠道	121
7.1.3	建立简洁有效的代理商机制	121
7.1.4	其他辅助渠道	122
7.2	主要客户互动渠道解析	122
7.2.1	传统客户互动渠道	122
7.2.2	现代客户互动渠道	124
7.3	呼叫中心是实现渠道组合的重要载体	127
7.3.1	多媒体呼叫中心是信息渠道整合的重要体现	128
7.3.2	呼叫中心是信息渠道优化的关键载体	129
7.4	呼叫中心在客户互动渠道管理中的作用	130
7.4.1	提高客户的满意度和忠诚度	131
7.4.2	降低服务成本,有效管理资源	131
7.4.3	提高服务人员的工作效率	131
7.4.4	保持并增强现有的市场渠道,挖掘新的市场资源	131
7.4.5	为企业提供市场分析数据	132
7.4.6	呼叫中心在CRM的应用	132
第8章	客户沟通与客户服务礼仪	135
8.1	客户沟通	135
8.1.1	客户沟通的概念	135
8.1.2	沟通的步骤	136
8.1.3	沟通中的障碍	136
8.1.4	沟通的方式	137
8.1.5	沟通中的表达及辅助工具	138
8.1.6	有效沟通客户的四个重点环节	139
8.1.7	电子邮件沟通的小贴士	141
8.2	客户服务礼仪	141
8.2.1	礼仪的含义	141
8.2.2	客户服务礼仪的3T原则	141
8.2.3	客户服务礼仪的具体要求	142
8.2.4	客户服务礼仪的重要性	143
8.3	电话服务的礼仪	143
8.3.1	电话礼节的作用	143
8.3.2	电话服务的礼仪	144
8.3.3	电话礼节中的“宜”与“忌”	148
8.3.4	客户信息服务人员的语言表达	149
8.3.5	电话客户服务对声音质量的要求	151
8.3.6	保持专业友好声音形象的方法与原则	153



8.3.7 客户信息服务人员声音形象的塑造	154
第9章 客户服务心理及调适	157
9.1 客户信息服务人员基本心理状态分析	157
9.1.1 共情	157
9.1.2 同理心	158
9.2 客户心理与性格类型分析	158
9.2.1 客户基本心理分析	158
9.2.2 客户基本性格类型分析	160
9.2.3 客户具体表现形式上的几种类型	161
9.3 客户信息服务人员的压力缓解与心理调适	163
9.3.1 压力与工作压力的定义	163
9.3.2 工作压力的症状	163
9.3.3 客户信息服务人员工作压力来源	164
9.3.4 压力缓解与心理调适	165
9.4 客户信息服务人员积极心态的培养	167
9.4.1 关于心态的解析	167
9.4.2 如何培养积极的心态	168
第二篇 运 营 篇	
第10章 呼叫中心概述	172
10.1 呼叫中心的概念	172
10.1.1 什么是呼叫中心	172
10.1.2 呼叫中心的作用	174
10.1.3 呼叫中心的特征	175
10.1.4 呼叫中心的分类	176
10.2 呼叫中心的产生和发展	178
10.2.1 呼叫中心的产生	178
10.2.2 呼叫中心的发展历程	179
10.2.3 呼叫中心的发展方向	181
10.2.4 中国呼叫中心的发展历程及趋势	183
10.3 呼叫中心的关键技术及其应用	191
10.3.1 呼叫中心关键技术模块	191
10.3.2 呼叫中心的技术应用	194
10.3.3 呼叫中心的技术发展	196
第11章 呼叫中心座席员常规操作流程	200
11.1 呼叫中心组织结构	200



11.1.1	运营部门	200
11.1.2	人力资源及培训部门	203
11.1.3	客户关系管理部门	204
11.1.4	市场及销售部门	204
11.2	呼叫中心座席员的职责	205
11.3	呼叫中心座席员日常行为规范	205
11.3.1	呼叫座席的常规工作设备	205
11.3.2	座席员的工作空间	205
11.3.3	呼叫中心座席员的排班	209
11.3.4	问题升级	209
11.3.5	员工投诉	209
11.4	呼入电话处理流程	209
11.4.1	咨询电话的处理	209
11.4.2	投诉电话的处理	210
11.4.3	销售电话的处理	211
11.4.4	其他电话的处理	212
11.5	呼出电话处理流程	212
11.5.1	呼出电话处理流程	212
11.5.2	呼出电话的主要业务内容	213
11.6	运营流程	214
11.6.1	人力预测	214
11.6.2	质量保证	214
11.6.3	客户投诉的处理和上报	215
11.7	安全控制流程	215
11.7.1	保护雇员的生命和安全	215
11.7.2	保护用户资料	216
11.7.3	保护客户资料的环境	217
11.7.4	保护公司的利益/财产安全	217
11.8	突发事件控制流程	218
11.8.1	一般设备故障	218
11.8.2	应用程序/网络/ACD系统故障	218
11.8.3	断电	219
11.8.4	空调故障	219
11.8.5	警报及火灾	219
11.8.6	个人事故	219
11.8.7	恶劣的天气	219
11.8.8	突发事件管理	219



第12章 呼入电话服务技巧	221
12.1 呼入电话中的步骤及服务技巧.....	221
12.1.1 亲切的问候.....	221
12.1.2 通过匹配创造和谐的沟通氛围.....	221
12.1.3 有效掌握通话的主动权.....	222
12.1.4 迅速采取行动.....	223
12.2 呼入电话中的语言交流方法.....	224
12.2.1 用恭维的口气拒绝.....	224
12.2.2 倾听的技巧.....	224
12.2.3 提问的技巧.....	227
12.2.4 呼入服务的3F法.....	229
12.2.5 语言表达技巧.....	230
12.3 客户投诉的有效处理.....	235
12.3.1 客户投诉概述.....	235
12.3.2 怎样看待客户抱怨.....	236
12.3.3 投诉处理的重要性.....	237
12.3.4 消费者对服务的需求.....	237
12.3.5 客户投诉的原因.....	238
12.3.6 制定客户投诉流程的准则.....	239
12.4 呼入电话的谈判技巧.....	244
12.4.1 谈判准备事项.....	244
12.4.2 设定自己的谈判目标.....	246
12.4.3 如何走向谈判成功的彼岸.....	247
第13章 呼出电话服务技巧及电话营销	250
13.1 呼出电话概述.....	250
13.2 何谓营销.....	250
13.2.1 现代市场营销的十大原则.....	251
13.2.2 营销的三大误区.....	255
13.3 电话营销概述.....	256
13.3.1 什么是电话营销.....	256
13.3.2 电话营销的特性.....	256
13.3.3 电话营销的4P理论.....	257
13.3.4 通过呼叫中心开展电话营销的成功案例.....	258
13.4 成功电话营销的要素.....	259
13.4.1 准确定义你的目标客户.....	259
13.4.2 准确的营销数据库.....	259
13.4.3 良好的系统支持.....	260



13.4.4	各种媒介的支持	260
13.4.5	明确的、多方参与的电话销售流程	260
13.4.6	高效专业的电话销售队伍	260
13.5	专业电话营销员的职业素养	261
13.5.1	电话营销员的3C原则	261
13.5.2	专业电话营销员具备的基本要素	261
13.5.3	电话营销中的基本技巧	263
13.6	电话营销的目标设定与管理	264
13.6.1	目标设定	264
13.6.2	目标管理	267
13.7	电话营销的优劣势对比	267
13.8	电话营销中的脚本设计	267
13.8.1	脚本撰写目标	268
13.8.2	脚本撰写技巧	268
13.9	有效进行电话营销的步骤和方法	269
13.10	电话营销中的异议处理	272
13.11	电话营销的速效贴士	274
第14章	呼叫中心关键绩效指标KPI及其管理	276
14.1	关键绩效指标KPI的含义	276
14.2	KPI关键绩效考核的特点	276
14.3	KPI关键绩效考核总原则	277
14.3.1	KPI在呼叫中心的作用	278
14.3.2	呼叫中心引入KPI的目的	278
14.3.3	呼叫中心应用KPI的关键指标	279
14.4	客服人员绩效评估标准	279
14.5	团队绩效评估标准	281
14.5.1	服务效率(Service Efficiency)	282
14.5.2	资源效率(Resource Efficiency)	286
14.5.3	服务质量(Service Quality)	287
14.5.4	成本收益(ROD)	288
14.6	运营绩效评估标准	288
14.6.1	积压管理(Backlog Management)	289
14.6.2	知识管理和培训(Knowledge Management & Training)	289
14.6.3	效率(Efficiency)	291
14.6.4	人员(People)	291
14.6.5	成本收益(ROI)	291
14.7	审核关键绩效指标	293



14.8	KPI考核的实施与监控	293
第15章	呼叫中心的系统建设	295
15.1	呼叫中心关键技术及其应用	295
15.2	呼叫中心关键技术模块	296
15.2.1	自动呼叫分配系统(ACD)	296
15.2.2	计算机电话集成(CTI)	299
15.2.3	呼叫管理系统(CMS)	302
15.2.4	交互式语音应答(IVR)	302
15.2.5	自动外拨系统	304
15.2.6	数据库服务器	304
15.2.7	传真服务器	305
15.2.8	T1/E1	306
15.3	呼叫中心技术的应用	307
15.4	呼叫中心的技术发展	309
15.4.1	第一代呼叫中心系统	309
15.4.2	第二代呼叫中心系统	309
15.4.3	第三代呼叫中心系统	310
15.4.4	第四代呼叫中心系统	311
15.5	呼叫中心系统建设方法论	312
15.5.1	呼叫中心的整体规划及其考量	313
15.5.2	呼叫中心系统建立的流程与方法	315

第三篇 管 理 篇

第16章	呼叫中心管理概论	324
16.1	呼叫中心目标及定位	324
16.1.1	呼叫中心的目标	324
16.1.2	呼叫中心的定位	324
16.2	呼叫中心运营管理策略	325
16.3	呼叫中心的工作流程管理	329
16.3.1	工作流程的内容	329
16.3.2	工作流程的设计	330
16.3.3	工作流程的改善	332
16.3.4	工作流程管理中应该注意的问题	332
16.4	呼叫中心的服务规则制定	333
16.4.1	客户服务规范	333
16.4.2	呼叫中心的电话脚本	337



16.4.3	呼叫中心的制度规范建设	339
第17章	呼叫中心人力资源管理	346
17.1	人力资源管理部门的目标	346
17.2	人力资源计划	347
17.2.1	人力资源计划的定义	347
17.2.2	人力资源需求预测	347
17.2.3	人力资源计划流程	347
17.2.4	人力资源的系统化管理	349
17.3	人员的招聘	350
17.3.1	人员招聘的定义	350
17.3.2	提出招聘需求	350
17.3.3	寻找合适员工	352
17.3.4	测试、面试、挑选过程	352
17.3.5	人才后备库	352
17.3.6	人员招聘的注意事项	353
17.4	员工培训及发展	353
17.4.1	培训组织架构	353
17.4.2	客户管理系统	354
17.4.3	完整的培训规划及实施方案	354
17.4.4	培训的体系	355
17.4.5	呼叫中心培训流程	358
17.4.6	培训内容	361
第18章	呼叫中心现场管理	364
18.1	现场管理内容与目的	364
18.1.1	呼叫中心现场的特点	364
18.1.2	呼叫中心现场管理的目的	366
18.1.3	呼叫中心现场管理内容	366
18.2	现场环境管理	367
18.2.1	现场环境管理的原则	367
18.2.2	现场功能区划分	370
18.2.3	现场工作人员仪容仪表	372
18.3	现场工作人员管理	373
18.3.1	现场工作人员管理的内容与目的	373
18.3.2	现场呼叫量管理	374
18.3.3	现场排班管理	375
18.3.4	呼叫量预警管理	381



18.3.5	工作现场管理	382
18.4	现场指标监控管理	384
18.5	现场危机管理	387
18.5.1	危机管理流程	387
18.5.2	危机的种类	387
18.5.3	危机的处理	388
18.5.4	危机的善后	390
第19章	呼叫中心质量管理	391
19.1	质量的定义	391
19.2	质量管理的目标	391
19.3	质量管理的基本原则	391
19.3.1	以客户为中心	391
19.3.2	全员参与	391
19.3.3	系统管理	391
19.3.4	持续改进	392
19.4	服务质量提供的原则	392
19.5	优秀的服务质量管理模型	393
19.5.1	客户建议的收集	393
19.5.2	关键指标监控体系的运行	394
19.5.3	监控、持续监测系统	394
19.5.4	质量监控的持续改进	395
19.6	服务质量度量标准	395
19.6.1	服务质量的组成	395
19.6.2	内部度量标准	395
19.6.3	外部度量标准	398
19.7	座席员的服务质量管理方案	399
19.7.1	座席员服务质量指标	399
19.7.2	座席员质量管理的目的	399
19.7.3	质量管理流程	400
19.8	质检员的服务质量管理方案	400
19.9	监听标准和技巧	401
19.9.1	电话监听的控制标准	401
19.9.2	监听监控的策略与技巧	403
19.10	呼叫中心基准指标	408
19.11	客户满意度调查	410
19.11.1	客户满意度调查的定义	410
19.11.2	客户服务中心客户满意度的影响因素	410