

新锐培训系列

Customer Service

客户服务真功夫

呼叫中心座席代表实操手册

胡雯祺◎著



深圳出版发行集团
海天出版社

《客户服务真功夫》一书告诉我们：服务的基本含义是什么？如何让所有的客户都满意？本书即由此出发，全面探讨了“提高客户满意度”这一所有呼叫中心必须面对的课题，并结合众多经典案例详细介绍了“推进客户满意度”的方法与具体步骤。

TCL集团股份有限公司首席运营官（COO）——薄连明

从事客户服务工作如果没有真功夫，势必会走许多弯路。胡老师的《客户服务真功夫》一书融合了她丰富的理论知识、多年的实战经验和切实的客户服务心得。胡老师与大家一起分享她从业以来多年的实战结果，致力于帮助客服工作者规避可能需要摸索的时间和花费的精力。《客户服务真功夫》一书理论性和适用性兼备，是不可多得的客服指导手册和运营管理工具。

维也纳酒店集团呼叫中心经理——孙素文

产业是一个顾客满意的过程，而非产品制造过程。特别是像呼叫中心这样以服务为中心、以服务创品牌的产业。《客户服务真功夫》一书的出版正及时，我非常认同书中强调的一个观念：一个呼叫中心只有全面的、全过程的为顾客服务，才能得到顾客的认可和满意，并通过其服务的最大化才能获得绩效的最优化。

创维集团中国区域营销总部呼叫中心客服主管——李庆武

做好营销的前提是先做好服务，想客户所想，急客户所急，客户的困难就是自己工作的着力点，客户的称赞就是我们工作的动力。《客户服务真功夫》给了我们方法和动力，是一本值得一读的好书！

深圳招行振华支行信贷国际部客户经理——吴媛

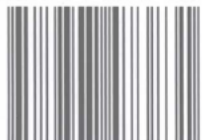
没有完全死板的教条，没有禁锢思维的固定模式。《客户服务真功夫》有的是什么？是鲜活的实例，立竿见影的效果。这本书并非只是写给座席代表的。沟通，作为人们日常生活中必不可少的能力之一，如何更好的与人沟通，如何使沟通达到最好效果等，这本书都给了我很大的启示。很喜欢书中“学习成就未来”这句话，胡雯祺老师送给各位座席代表的同时，也是送给了每个人。

中国传媒大学电视与新闻学院——魏子涵

Customer
Service

上架建议：培训·营销

ISBN 978-7-80747-383-1



9 787807 473831 >

定价：30.00元

新锐培训系列

Customer Service

客户服务 真功夫

呼叫中心座席代表实操手册

胡雯祺◎著



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

客户服务真功夫：呼叫中心座席代表实操手册 / 胡雯
祺著. — 深圳：海天出版社，2008.11

(新锐培训系列)

ISBN 978-7-80747-383-1

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第153682号

客户服务真功夫：呼叫中心座席代表实操手册

KEHU FUWU ZHENGONGFU: HUJIAOZHONGXIN ZUOXIDAIBIAO SHICAOSHOUCE

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 许全军
封面设计 海天龙
责任校对 万妮霞
责任技编 钟愉琼

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel:83461000
印 刷 深圳市佳信达印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 13.25
字 数 150千
版 次 2008年11月第1版
印 次 2008年11月第1次
印 数 1-8000册
定 价 30.00元

海天版图书版权所有，侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题，请随时向承印厂调换。

在磨练中成长

中国的呼叫中心是一个快速成长的行业，很多没有工作经验的年轻人，满怀好奇与憧憬地加盟这个大家庭——呼叫中心。刚入职时，他们对这里的一切是那么的陌生，为此，很多人暗下决心：接受新的挑战，接受全新的业务培训，努力适应全新的学习与工作方式。

经过一番寒彻苦，终得腊梅放清香。很多在呼叫中心工作的年轻人，伴随着企业和客户一同成长、一同进步，渐渐地取得了良好的工作成绩，很多人从一个默默无闻的座席代表一路升迁为企业的高层管理人员。

事实上，一名出色而优秀的座席代表，其专业性和实操经验拜客户所赐——客户不断地提出问题（投诉），座席代表不断地想办法解答问题（解决投诉）。在这个互动的过程中，也锻炼了座席代表的IQ、EQ、AQ、SQ……

正像美国商人马歇尔·费尔德所说的一样：“那些购买我产品的人是我的支持者；那些夸奖我的人使我高兴；那些向我埋怨的人是我的老师，他们纠正我的错误，让我天天进步；只有那些一走了之的人是伤我最深的人，他们不愿给我一丝机会。”

挑剔的客户是我们的老师，投诉的客户是我们的朋友，而不是敌人。商家与客户的关系不是敌我关系，如果视客户为敌人，一定是你自己在心里（与客户之间）构筑了一堵看不见的墙。

客户的抱怨是送给我们的最好礼物，帮助我们找到了问题，帮助我们完善了产品，帮助我们提升了管理，使我们得到不断的成长和进步。

处理客户投诉，要先了解客户投诉的目的是什么？不同的投诉，一定有不同的动机。



前 言

有的客户只是想告诉你，你错了；有的客户不仅想要告诉你，你错了，还希望你能够及时纠错；还有一些客户不仅要修正你，可能还要你赔偿损失。

因此，了解客户投诉的目的方可占据主动，为客户提供最佳的解决方案。

与客户进行沟通是处理投诉的根本，一切抱怨都开始于不了解，而一切抱怨都会结束于有效的沟通，在处理投诉的过程中，我们要学会倾听投诉的重要内容，从中了解到客户的真正需求。

作为座席代表，不但要充分执行公司的规章制度，了解各个项目的基本运营流程，保证项目的正常运营，还要随时调整自己的心态，使自己快乐着、工作着。

无论在生活中，还是在工作中，压力总是不可避免的，如果处理不好，它将给工作和生活带来负面影响。因此，我们要直面压力和缓解压力，让自己以平和的心态、饱满的热情投入工作，并通过提升个人技能，提高工作绩效。

效益来自创新，进步来自挑战。每一位座席代表都能在呼叫中心这个大家庭里得到锤炼，用自己的辛勤劳动创造辉煌的人生路。

预祝座席代表在“呼叫中心”岗位上收获丰富的人生！

胡雯祺

2008年8月



为胡雯祺老师喝彩

正如英国经济学家杜宁所言：世界已经进入服务经济的时代。谁拥有了优质的服务，谁就是竞争的胜利者。所以，越来越多的企业开始研究服务，胡雯祺老师研究的意义何在？

把枪交给士兵

服务业，说到底核心在于一线员工，好的服务离不开员工的表现。当他们与客户接触时，服务人员所表现出来的工作方法乃至他们的工作态度，缺乏一定的人性化、专业化、规范化，这样的服务是无法满足客户的需求的。故服务业一线的人员，是商场上决胜的士兵，需要有精良的武器来完善服务。有了金刚钻，才敢、才能揽瓷器活儿。

可喜的是，胡雯祺老师为“呼叫中心座席代表”岗位上的服务人员提供了这本书，为奋斗在服务战场上的士兵们提供了与众不同的好枪：《客户服务真功夫》。

教导他人就是提升自我

我经常说，最需要咨询的是专业咨询师，最需要培训的是职业培训师。在当今这个浮躁的市场上，许多人急功近利、舍本逐末。比方说，培训师天天讲课，只注重量却不讲究质。他们以讲多少课为荣，却忘记了回过头来思考、总结，忽略了最基本的学习与训练。更有甚者，自诩为“某某培训第一人”，但却连一本知识的、系统的专著都没有，连一个弟子都教不出来。如此看来，要说第一也只能是“胆量第一”。

胡雯祺老师在这方面就非常值得赞赏！

胡雯祺老师在自身领域取得一定成绩后，尤为难能可贵的是一直坚持学



序 言

习和总结，仍然坚持参加职业培训师培训，经过更高水平的学习后，育人更有道，这从《客户服务真功夫》中反映得很具体：众多亮点既有启发性又具有实用性。比方说，“客户心理地图”、“担担的座席代表”、“建立共鸣局面”、“深刻检讨，改善提高”等，这些珍贵的经验都很值得一线员工与基层管理者学习。

“立德、立功、立言”

古人所谓人生三大事：立德、立功、立言。

所谓“立德”，对于老师来说即是建立声誉；所谓“立功”，即是帮助他人成长；所谓“立言”，即是把知识传播开来。

作为培训师，应当着眼长远，立德于人，把德转化为实际功效。着力于好思想与好方略的传承，供人参考，以启迪他人，从而贡献自己的才能、成就他人的成长，利人利己。这就是在“立德”与“立功”，也是一项十分有意义的工作。

有过著书经验的人都知道，说出来是一回事，而做起来却是另外一回事。把思想整理成文字需要更多的思考与斟酌，这也是一个不断提升与完善的过程。

胡老师在这条路上稳步走来，实在值得称赞。

深圳中商国际管理研究院执行院长 杨思卓

2008年8月



推荐序

呼叫中心作为企业与客户之间的桥梁，座席代表起着确保桥梁畅通的重要作用。因此，对从业人员的要求相对而言也比较高，而呼叫中心的服务水平更是窥一斑可见全豹的重要窗口。

胡雯祺老师的《客户服务真功夫》是一本与时代高度契合的好书，它深入浅出地阐明了作为呼叫中心座席代表应该有的能力，应该做的事情，和做好事情的方法。本书为呼叫中心的座席代表们在职业道路上点亮了一盏明灯。

胡老师分享的客户服务经验，让我们有更多机会从各个实例中，检视自己或企业在“客户服务”的表现，共同创造整体的优质服务及优良的品牌形象。书中运用许多真实案例来说明服务真正的精神及价值——“以心攻心，以诚待客”，是一本真正化解每一场客户危机的功夫秘笈。

完美而满意的服务，没有可遵循的标准法则，只有正视服务的危机，才能条条道路通往“客户的心”！

服务会出错，但是重点在于知错能改。维持企业信誉，是一条漫长而艰辛的路，本书丰富的案例与精辟的分析，将增强个人与企业临危不乱、漂亮化解的功力！本书正是企业及第一线服务人员必读的经典！

客户世界机构创办人兼总裁：

2008年8月



客户服务真功夫

——呼叫中心座席代表实操手册

目 录

上 篇 如何提升自我

提升自己的要诀是：切勿停留在原地不动。

——麦尔顿

第一章 学习成就未来

如果把座席代表比作一棵树，学习力就是树的根，即座席代表的成长基础。而评价一名座席代表是否具有工作能力，先要看她有多强的学习力。

1. 态度决定高度	002
2. 信心可以移山	007
(1) 正面语言	010
(2) 优点放大	010
(3) 寻求标杆	012
(4) 肯定自己	012
(5) 重有淡无	013
(6) 培养兴趣	013
(7) 人靠衣装	014



目 录

3. 专业才能专效	014
4. 主动创造感动	020
(1) 最短时间	022
(2) 满意通话	023

第二章 能承受才能成长

座席代表是现代工作种类中压力较大的一个群体，一个有着几百平方米的集中式呼叫中心现场，每个人必须全神贯注，随时、随地、随人解决任何客户提出的各种难题和投诉。同时，座席代表的通话被录音，经常会被质检部门抽查。可见，压力无处不在。

1. 无处不在的压力	026
2. 心情成就完满	029
(1) 调动理智	031
(2) 转移焦点	032
(3) 寻求方法	033
(4) 培养耐性	033
(5) 寻求帮助	034
3. 压力即动力	035

第三章 人脉是最大的财富

呼叫中心是座席代表获得成长的舞台，每一位座席代表不仅要和客户保持良好的关系，更要和自己的同事和谐共处。对待同事要多理解，少猜疑；多公正，少偏执；多实实在在，少耍小聪明；多听正道，少信谗言；多琢磨事，少琢磨人。



1. 敬业：对企业以诚	039
2. 客户是你存在的价值	043
(1) 客户即财富	046
(2) 管理客户就是创造财富	047
3. 与同事和谐相处	048
(1) 要欣赏和赞美他人	049
(2) 一颗感恩的心	050
(3) 利他才能益己	050
(4) 以诚相待	052

中篇 如何了解客户

知己知彼，百战不殆。

——孙武

第四章 客户投诉为哪般

客户投诉的原因很多，要认识到客户投诉是企业的财富，一个没有客户投诉的企业，只能说明客户对该企业已经失望。从某种程度上讲，客户投诉是在为企业出谋划策，帮企业改正产品上的缺点、服务上的不足、工作上的散漫。

1. 客户投诉原因	056
(1) 因质量原因导致投诉	057
(2) 服务原因产生投诉	058
(3) 客户自身原因而产生的投诉	063
2. 解读客户需求	065



目 录

(1) 产品需求	066
(2) 服务需求	071
(3) 体验需求	074
(4) 关系需求	076
(5) 成功需求	076
3. 客户投诉无价	077
(1) 投诉客户不是敌人	078
(2) 投诉寄予“希望”	081
(3) 投诉隐藏了“商机”	082
(4) 客户投诉的管理	083

第五章 客户心理地图

面对不同的客户，你只有准确地了解对方的心理、爱好、性格，并且有针对性地采用应对策略，真正地去解答客户的疑难，让客户从心底接受你、认同你，这才是最高超的应对投诉的技巧。

1. 客户投诉心理	086
(1) 期待解决问题	088
(2) 渴望得到尊重	089
(3) 希望得到补偿	091
(4) 发泄不满情绪	093
2. 客户性格特征	095
(1) 猪八戒——活泼型客户	096
(2) 唐僧——完美型客户	097
(3) 孙悟空——力量型客户	099
(4) 沙僧——和平型客户	100



3. 同理心应对技巧	101
(1) 应对：猪八戒型客户	103
(2) 应对：唐玄奘型客户	103
(3) 应对：孙悟空型客户	105
(4) 应对：沙和尚型客户	105

第六章 听出客户的性格

人生天地间，声音各有不同。声如其人，由心弦到共鸣腔而出，即使你言不由衷，口是心非，也能听其声知其性情。人之声音，犹天地之气。怒则气上，喜则气缓，悲则气消，恐则气下。气而不同，声音则有强弱，性格就显露出来。

1. 何为表象系统	107
(1) 表象系统	110
(2) 感知模式	113
2. 通过倾听辨性格	115
(1) 客户分类	116
(2) 如何辨别	121
3. 巧用“镜面映像”	124
(1) 情绪及面部表情趋同	125
(2) 语气、语调、语速趋同	126
(3) 肢体动作趋同	126
(4) 语言文字趋同	127
(5) 呼吸方式频率趋同	129
(6) 价值观及规则趋同	129
(7) 自我身份及信念趋同	130



下篇 如何服务客户

自然赋予我们人类一张嘴，两只耳朵，也就是让我们多听少说。

——苏格拉底

第七章 聆听——客户需求

聆，细听也。聆听，顾名思义，就是指专注地听。认真聆听客户，不仅聆听客户讲什么，还要聆听客户是如何讲的；不仅要听出客户讲的内容，更重要的，还要听出客户的感情和内心中的真正需求。

1. 聆听客户心声	134
2. 聆听的技巧	140
(1) 表示愿意提供帮助	141
(2) 鼓励客户先开口	143
(3) 弄清楚各种暗示	143
(4) 总结重点	144
(5) 接受说话者的观点	144
(6) 积极聆听	145
(7) 不打断	146
(8) 集中精力	147
(9) 聆听关键用语	148
(10) 注意术语的使用	149
3. 聆听的层次	149



第八章 发问——聚焦问题

一次，苏格拉底出了一道当时公认的高等数学难题。他对一个五岁的孩子，通过连续的发问，这个孩子最后解出了这道高深的数学难题。苏格拉底说，对于任何问题，我们的内心最深处都会有答案，只是要透过适当的问题才能发现更有效的答案。

1. 声音的力量	153
(1) 语速	154
(2) 音量	155
(3) 语气	155
(4) 音调	156
(5) 节奏	156
2. 发问的方式	156
(1) 开放式的问题	157
(2) 特定的问题	157
(3) 封闭式问题	158
(4) 可选择的问题	159
(5) 引导性的问题	159
(6) 推测性问题	160
3. 发问的技巧	160
(1) 问简单的问题	161
(2) 问YES的问题	161
(3) 问“二选一”的问题	162
(4) 不连续发问	163
(5) 错误的问题	163



第九章 沟通——达成共赢

一名座席代表在工作上取得的绩效，85%归功于他的人际关系，15%归功于他的专业技能。因此，人际关系对一个梦想着成功的座席代表来说，具有决定性意义，而人际关系的80%是沟通能力，所以，沟通力是座席代表取得成功的最重要的能力之一。

1. 沟通的目的：共赢	165
(1) 客户满意	167
(2) 企业满意	169
(3) 自我满意	172
2. 沟通的步骤：三段法	173
3. 沟通应对技巧	177
(1) 基本标准	177
(2) 应答规范	177
(3) 沟通技巧	179
4. 解决投诉：“CLEAR”方法	183
(1) 控制情绪（C）	184
(2) 聆听诉说（L）	185
(3) 建立共鸣局面（E）	186
(4) 表示歉意（A）	188
(5) 提出解决方案（R）	190
后记 做一名出色的座席代表	192

