

CUSTOMER
CENTER —

CAPABILITY MATURITY
MODEL

客户中心 能力成熟度 模型

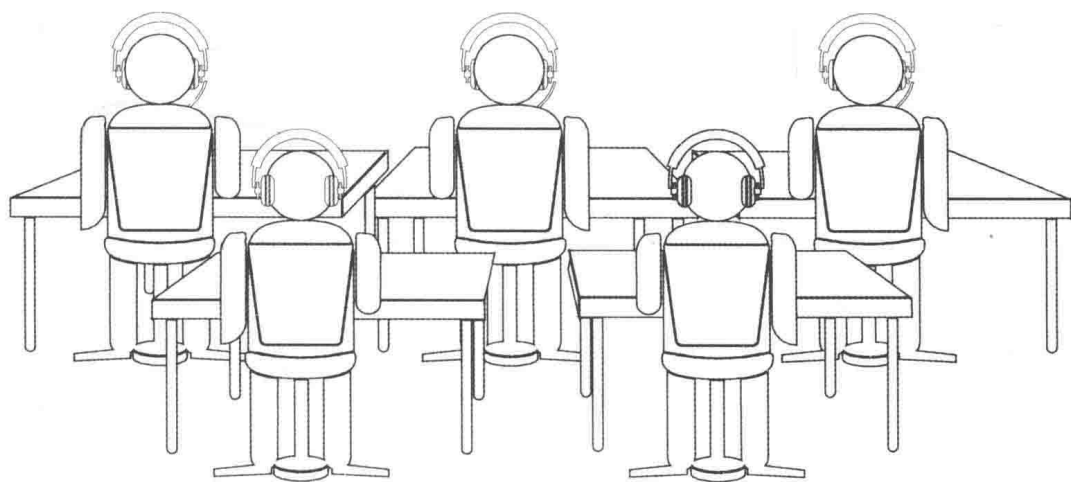
赵石 溪云
李百慧 } 著



客户世界管理—运营—技能基准系列

客户中心能力 成熟度模型

赵 溪
石 云 著
李百慧



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

客户中心能力成熟度模型 / 赵溪 等著. —北京：清华大学出版社，2016
(客户世界管理—运营—技能基准系列)

ISBN 978-7-302-42149-8

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第271857号

责任编辑：张 颖

封面设计：周晓亮

版式设计：思创景点

责任校对：牛静敏

责任印制：刘海龙

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 刷 者：北京富博印刷有限公司

装 订 者：北京市密云县京文制本装订厂

经 销：全国新华书店

开 本：180mm×250mm 印 张：22 字 数：405 千字

版 次：2016 年 7 月第 1 版 印 次：2016 年 7 月第 1 次印刷

印 数：1~3000

定 价：58.00 元

产品编号：066056-01

写在前面：呼叫中心与客户中心

袁道唯博士曾经撰文写道：

所谓呼叫中心，其发展路径应当是呼叫、接触、互动(Call Center→Contact Center→Interaction Center)。呼叫中心是单一的语音服务渠道；接触中心则为多介质的复合服务渠道体；互动中心则是将服务、营销、销售整合贯穿在一起的机制架构。

当今时代，运营机构和客户的交互正在不断演进。首先，这种交互更多地增加了时间纬度。如同engagement中的“订婚”含义，客户从与运营机构互不相识到越走越近，直到成为长期付费客户或者“忠实粉丝”，这是一个过程，需要双方投入精力、情感和财力。其次，这种交互质量并不一定通过每次交易的频度和交易额直接体现出来。“促销”“二次营销”的概念会越来越被淡化。互联网思维的“免费法则”和“游戏化”趋势要求运营机构所关注的交互质量评价指标在财务直接收益之外更加广泛、多元。最后，交互的渠道和方式不断增加，由此产生或关联的数据更加接近“大数据”。完整的体验设计和触点协同对于运营机构运营的要求不断提升。

这种转变也许首先会从呼叫中心反映出来。随着数字化的广泛应用，呼入式的营销和服务将越来越少，只要在手机终端上点击几下就能够完成大量的购买活动。现在订机票、车票、船票，订酒店、饭店，订麦当劳、肯德基以至查账单、看积分，用APP操作远比电话呼入便利、顺畅。而客户触点的增加和有效互动的频繁，使得侵扰性的冷呼出电话也日益被鄙视。许多运营机构基于单纯“呼叫”的座席数量大规模减少。即便是拥有多媒体渠道的接触中心，如果不学习如何有效分析日益增多的客户相关数据，设计体验式的客户互动，而陷于简单的预测性营销推送和弹框式的知识库粘贴，其未来发展也必然不乐观。

我们需要关于“客户互动”的新概念和新术语，来表达运营机构及其客户、合作伙伴以及员工之间基于数据和理解之上的大量的有效沟通、表达，基于吸引力的往来交互，基于兴趣的多维交流和游戏化互动，基于相互认可承诺的追踪接续和关系不断深化。其度量可以被测定——所谓degree of engagement；其功能可以被固化，比如设立Engagement Center，Chief Engagement Officer(CEO)。

尽管符合原始定义的呼叫中心依然大量存在甚至不断出现，但现在我们已经到了“接触中心”“互动中心”的时代，而客户互动的形态更需要engagement这样的概念来概括。在这样的“中心”，智能机器服务和人工深度服务协同，多种电子渠道贯穿，产品、销售、售后服务整合，客户策略的执行与设计并行。既然多种“中心”并存，那么使用“客户中心”这一通用术语就能够较好地处在不同阶段的运营主体整合起来，准确表达其含义。



由此，客户中心通常处在客户的远程端，是具有使用语音或屏幕界面执行售后服务、技术与内容支撑、销售传播和接触互动等功能的运营机构功能架构的总称。它和运营机构的实体营业厅、客户现场业务递送构成一般运营机构面向客户(Customer Facing)的三大功能架构。希望“客户中心”术语的正式启用成为一个产业转变的标志并开启一段新征程。

呼叫中心行业正在从单一的语音服务渠道发展成为多介质的复合服务渠道体，并最终发展为整合服务、营销、销售为一体的互动中心的机制架构。作为企业电子商务中信息流的接入平台和整合载体，客户中心正在成为传统呼叫中心的升级版，将会快速地、大规模地在我国得到新的应用和发展。

本书后续章节全部使用“客户中心”来代替原有广义的“呼叫中心”概念。

前言 1

客户中心在中国至今已有近二十年的发展历程。近年来，随着时代的变迁和科技的发展，客户互动的功能在客户中心的作用越发明显及关键，客户中心向客户中心的转变也标志着整个产业在Customer Engagement的道路上迈出了关键的一步。

CC-CMM能力成熟度模型(Contact Center Capability Matunty Model)是由客户世界机构(CCMWorld Group)发起，联合各行业具有代表性的客户中心运营机构(包括自建、外包与托管型客户中心)、专业客户中心承载园区、相关高校与学术研究机构、全球范围内有影响力的客户中心协会组织以及权威产业专家，站在产业发展的最前沿，共同研究与创建的“源自中国、服务全球”的国际化标准，由“CC-CMM国际标准组织”发布实施。

本书的作者来自CC-CMM国际标准的创始研发团队。本书结合了他们在客户中心行业几十年的工作经验，详细阐述了客户中心能力成熟度模型的具体内容。

任何一个产业的发展、壮大都建立在该产业的从业人员对该产业的充分认识和深刻理解的基础上。只有对该产业进行全维度的了解和掌握，才能准确把握产业脉搏、正确引导产业发展、快速提升产业价值。对于客户中心这个产业，从运营的角度来讲，成本控制、高效运营、利润获取以至客户忠诚度提高、员工归属感增强等都建立在对客户中心的价值、意义及现状、前景的认识和理解基础上。本书开篇就重点介绍了客户中心产业的价值、历程、现状及未来等，作为学习和掌握其规划、运营、技能的基础。

结合CC-CMM能力成熟度模型框架，本书分别从设计与规划、运营与管理、数据与绩效、客户体验四大模块进行详细阐述，旨在帮助读者能够明晰CC-CMM能力成熟度模型背后的知识和逻辑，帮助运营机构在发展专业能力、改善运营管理、提升客户体验的同时，降低成本、提高收入、实现业务增长。

- 设计与规划关注客户中心运营机构的整体建设与构成，目的是确保客户中心运营机构健康与可持续发展，从而为其运营与管理、数据与绩效、客户体验、创新与提高，提供系统的、完整的指导与输入。
- 运营与管理关注整个运营过程的计划、组织、实施与控制，目的是通过良好的运营与管理，使客户中心运营机构有效地为上下游客户提供其所期望的产品与服务。
- 数据与绩效关注如何实现客户中心运营机构的战略经营目标、价值分配、内部运营管理效果，目的是通过对结果的管理，管控整个流程的运作与改善，并通过考核标准化的指标达到预期的管理目的。



- 客户体验对于客户中心运营机构的运营业绩具有决定性作用。影响客户体验的因素众多，不仅仅包括客户中心运营机构自身的因素。客户中心运营机构通过对客户体验的管理实现对上下游客户的有效把握与管理，进而提高上下游客户的满意度与忠诚度。

希望本书能够让读者对客户中心能力成熟度模型有更深入的理解，并且能够从以下几方面帮助运营机构。

- 提高客户满意度与提高服务质量。为客户提供优质、满意的服务，将运营机构的品牌从注重质量逐步延伸至服务；积攒服务美誉，增加品牌内涵。
- 提高专业运营能力。改善客户中心相关运营机构的绩效，增强系统管理能力，促进科学管理，进行科学的战略规划与部署，确立最佳运营模式与运营计划。
- 降低运营成本、提高收入。通过科学管理与运营水平的提升，最终达到节约成本与扩大收益的目的。
- 提高运营效率。客户中心相关运营机构可以结合其特点，充分发挥自身的优势，通过多种手段与方式，为其内部运营与管控带来更多直接或间接的效益。

作 者

前言 2

在拥有新兴技术的同时，为了打造世界级的客户中心，运营机构还需要具备一支有丰富管理经验和创新精神的管理团队，客户中心的管理人员需要具备娴熟的沟通技巧，能够与上下游保持良好的沟通，传达必要的信息，并与其他部门进行友好合作；需要具备一定的问题解决能力，因为客户中心是个突发性事件频发的地方，时不时会有一堆问题出现在管理人员面前；需要具备一定的创新能力，因为客户需求一直在发生变化，服务渠道在发生革新，竞争对手在不断进步，在这样一个大环境下，运营机构必须让自己行动起来，优化流程，优化话术；需要具备一定的技术知识、培训技巧、面试技巧、数据分析能力等，当然其中最重要的还是具备为客户提供服务的意愿和能力。

当客户中心具备了问题解决能力和创新能力的时候，是否就成为一个世界级的客户中心了呢？可以从5个维度来判断：设计与规划是否完善、运营与管理是否到位、数据与绩效是否优异、客户体验是否满意、创新与提高是否及时。

1. 设计与规划

设计与规划强调关注客户中心运营机构的整体建设与构成，其目的是确保客户中心运营机构健康与可持续发展，从而为其运营与管理、数据与绩效、客户体验、创新与提高提供系统、完整的指导。

客户中心的设计与规划至少需要包含以下7个环节：文化与战略的创建、管理体系的打造、环境的整体营建、信息系统的建设、应急管理机制的建立、安全管理机制的落地、持续改善机制的实施。

以文化与战略创建为例，客户中心的长期成功离不开符合市场需求的客户中心文化。客户中心文化由三个部分组成：核心价值、愿景和使命。

(1) 核心价值：客户中心独特的运营模式和管理理念，是指导员工在日常工作中所做决定和行动的基础原则。

(2) 愿景：客户中心未来的长期发展方向。它需要被所有员工接受和理解，并能够有效激励、团结员工一起采取行动来实现它。

(3) 使命：客户中心的目标，描述了该目标存在的原因和客户中心应该做的事情。

在客户中心文化的基础上，运营机构要建立自己的战略目标。通过完成战略目标来实现最终的愿景。战略目标往往包含以下内容。

(1) 与客户相关的绩效指标：提高客户满意度、提高客户沿用率、提高客户转换



率等。

(2) 财务指标：降低成本、提高收益等。

(3) 内部运营指标：提高工时利用率、减少平均处理时长等。

(4) 员工成长指标：降低员工的流失率等。

有了战略计划后，每个部门需要制订相应的年度计划，其中要明确相关任务责任人、不同阶段的里程碑以及具体的行动方案等。

2. 运营与管理

客户中心运营机构的运营与管理关注整个运营过程的计划、组织、实施与控制，其目的是通过良好的运营与管理，使客户中心运营机构有效地为上下游客户提供其所期望的产品与服务。运营管理包括三大要素：流程建设、人员管理与技术应用。

1) 流程建设

流程是一组相互关联的活动，在客户中心，流程存在于日常运营的每个环节。它的作用是确保所有服务人员、营销人员、管理人员遵循一致的方法开展每天的工作，并由此为上、下游客户提供高效优质的接触体验。

流程建设包含4个环节：流程如何设计，业务流程的建立，管理流程的建立，流程实施、控制和优化。

以管理流程中的业务监控流程为例，其中至少要定义以下内容：监控内容、抽样方式、监控频率与监控方式，从事监控的人员与被监控人员都要接受培训，以理解业务监控的方式与评分标准，同时每月至少对评分一致性进行校验。

2) 人员管理

客户中心是个劳动力密集的产业，随着85后、90后员工所占比例的逐步增加，为了维系和激发员工对工作的热情，为公司创造更多的效益，运营机构内部关系管理需要强调以员工为主体和出发点，注重个体层面上的交流和激励。

人员管理通常包含5个部分：入职与离职管理、员工的培训与援助、员工的沟通与协调、如何考核与激励员工以及实施员工满意度调查。

以入职与离职管理为例，客户中心运营机构要制订一套完整的人员招聘、入职与离职管理的制度与流程，并文档化，需要定义每个岗位的最低技能要求以及相应岗位的招聘说明，需要具有新员工入职初期的沟通辅导机制，以及在员工离职时需要进行一对一交流以识别员工的真正离职原因。通过这些方法来留住优秀人才，减少员工流失率。

3) 技术应用

在具备并严格执行规范、有效的流程，以及进行有效的人员管理和培养的基础上，为了不断提升运营效率，并使客户中心运营机构的业务发展适应市场需求，与其CRM策略相匹配，客户中心需要采用一些先进的、完善的技术系统。技术系统必须基于客户中心运营机构自身业务的需求，并与运营管理的目标和要求保持一致，帮助其提高业务



处理与运营管理的准确度与效率。它能帮助客户中心人员在流程的指导下更有效地完成日常工作，并协助管理者进行数据分析，采取行动解决即时出现的问题。

3. 数据与绩效

数据与绩效管理关注如何实现客户中心运营机构的整体经营目标、价值分配和内部运营管理效果。其目的是通过对结果的管理，管控流程体系的运作，能及时对发现的问题进行改善，同时通过考核既定的指标达到期望的目标值。

数据与绩效可以包含4个环节：绩效管理体系的建立、绩效数据的CRUCIAL原则[可采集性(Collectable)、可报告性(Reportable)、实用性(Usable)、频率性(Cyclical)、改进性(Improvable)、精确性(Accurate)、逻辑性(Logical)]、绩效指标的设计和通过有效的管理确保绩效成果。

以绩效数据的CRUCIAL原则为例，数据与绩效管理需要关注如下7点要素。

- (1) 数据是否根据已经定义的流程进行收集及处理；
- (2) 数据是否以通用、简单、可读的格式来汇总，以驱动管理行动；
- (3) 数据是否应用于管理，使流程负责人明确绩效指标与目标的差距；
- (4) 数据收集的周期(如小时、周、月)是否与业务流程时间相适应；
- (5) 数据改进是否由客户中心自己的行动所导致，是否反映业务能力提升；
- (6) 数据是否能够精确反映绩效水平，并且通过不断审核来确保这种精确性；
- (7) 数据是否与业务流程输出具有逻辑相关性。

4. 客户体验

客户体验对于客户中心运营机构的运营业绩具有决定性作用。影响客户体验的因素众多，不仅包括客户中心运营机构自身的因素，还包含产品本身的质量、运营机构整体的市场营销策略以及其他客户互动渠道。客户中心运营机构通过对客户体验的管理实现对上、下游客户的有效把握与管理，进而提高上、下游客户的满意度与忠诚度。

以下游客户管理为例，运营机构需要关注下游客户的信息管理以及下游客户满意度评估。下游客户信息管理需要做到能根据下游客户的历史行为、基本信息与外部环境等识别下游客户需求并记录归档，同时也能记录对所有下游客户相关信息的访问历史等。而满意度评估需要做到定期对下游客户进行满意度调查，能发掘并定义驱动下游客户满意度的具体要素且能定期分析和管理的下游客户的不满意反馈等。

5. 创新与提高

现在所处的时代有两个鲜明的特征：从产品时代转变为服务时代；全面进入互联网时代、信息化时代、电子商务时代。在这样一个宏观背景下，客户以及客户体验变得尤为重要，通过专业的运营与管理，客户中心运营机构可以持续获得优质的绩效与产出，但是要取得客户认可、客户中心在运营机构中所扮演角色的重要性不断提升，运营机构就需要不断地创新和提高。创新主要来自5个方面：战略与流程创新、系统与应用工具创新、新服务与方案的开发与执行、客户生命周期管理与客户价值挖掘。



以战略与流程创新为例，运营机构需要不断思考以下7个问题：

- (1) 我们接触(服务、营销或者关怀)的客户是谁？
- (2) 这些客户需要怎样的服务和产品？
- (3) 我们怎样才能有效地提供满足这些客户要求的服务和产品，并能让自己接触的客户在感知上区别于使用其他客户中心的经历？
- (4) 我们现在面临的大环境是什么样的？
- (5) 我们的竞争对手是谁，所处怎样的形势？
- (6) 和竞争对手相比，我们的优势是什么？劣势又在哪里？
- (7) 有哪些可能发生的潜在变化？

目 录

第一篇 客户中心基础知识导入	
第1章 客户中心概述	3
1.1 中国客户中心的发展历程	3
1.2 中国客户中心市场的座席规模	4
1.3 中国客户中心市场的投资规模	5
1.4 中国客户中心的应用分布	5
1.4.1 行业分布	5
1.4.2 地域分布	7
1.4.3 业务功能的分布	7
1.5 中国客户中心核心竞争力分析	9
1.5.1 人力资源	9
1.5.2 服务能力	10
1.5.3 流程管理	10
1.5.4 创新能力	11
1.6 中国客户中心所面临的困难和挑战	14
1.6.1 持续体现客户中心的战略价值	15
1.6.2 重塑运营管理理念,持续提升管理水平	15
1.6.3 转变营收模式,维持营收效益	15
1.6.4 客户中心行业认证	16
1.6.5 客户中心人员构成	16
1.6.6 技术	17
1.6.7 知识管理	17
1.6.8 客户关系管理	17
1.7 中国客户中心的展望	18

第2章 客户中心简介	21
2.1 客户中心的定义	21
2.2 客户中心的发展	21
2.2.1 客户中心的发展历程	21
2.2.2 客户中心的发展阶段	22
2.2.3 客户中心的发展方向	24
2.3 客户中心的类型	26
2.3.1 按座席规模分类	26
2.3.2 按业务运营形态分类	26
2.3.3 按采用的技术分类	27
2.3.4 按呼叫业务的方向分类	28
2.3.5 按分布地点分类	28
2.4 客户中心的功能	29
2.4.1 运营机构客户中心的功能	29
2.4.2 公共服务客户中心的功能	30
第二篇 设计与规划	
第3章 客户中心的设计与规划	33
3.1 客户中心设计与规划的基本概念与框架	33
3.1.1 设计与规划的定义	33
3.1.2 客户中心设计与规划的框架	33
3.2 客户中心设计与规划的内容	35
3.2.1 文化与战略	35
3.2.2 管理体系	35
3.2.3 环境管理	35
3.2.4 信息系统	36
3.2.5 应急管理	37
3.2.6 安全管理	37
3.2.7 持续改善机制	37



第4章 客户中心的文化与战略····· 38	第8章 客户中心应急管理····· 74
4.1 客户中心文化与战略的概念····· 38	8.1 客户中心应急管理概述····· 74
4.1.1 客户中心文化的概念····· 38	8.1.1 应急管理的定义····· 74
4.1.2 客户中心战略的概念····· 39	8.1.2 应急管理的类型····· 74
4.2 客户中心文化与战略的生成····· 40	8.1.3 客户中心应急管理的作用 和特征····· 75
4.2.1 客户中心文化的生成····· 40	8.2 客户中心应急管理的类型····· 76
4.2.2 客户中心战略的生成····· 40	8.2.1 运营机构应急管理方式····· 76
4.3 客户中心文化落地····· 41	8.2.2 风险分类····· 77
第5章 客户中心管理体系····· 43	8.2.3 客户中心应急管理措施····· 78
5.1 客户中心管理体系概述····· 43	8.3 客户中心应急规划环节····· 80
5.1.1 管理体系的定义····· 43	8.3.1 预测措施····· 80
5.1.2 管理体系的组成····· 43	8.3.2 预测预警····· 80
5.2 客户中心管理体系的建立····· 44	8.3.3 信息报告····· 81
第6章 客户中心环境管理····· 46	8.3.4 信息沟通····· 82
6.1 客户中心环境管理概述····· 46	8.3.5 应急响应····· 82
6.1.1 环境设计····· 46	8.3.6 处置、恢复与重建····· 83
6.1.2 环境维护····· 46	第9章 客户中心安全管理····· 84
6.2 客户中心环境设计····· 48	9.1 客户中心安全管理概述····· 84
6.2.1 功能区划分和说明····· 48	9.1.1 安全管理的意义····· 84
6.2.2 整体空间设计····· 49	9.1.2 安全管理的分类····· 84
6.2.3 休息休闲区域的设计····· 57	9.1.3 安全管理的任务····· 85
6.2.4 客户中心IT机房建设····· 58	9.1.4 安全管理的要点····· 86
6.2.5 客户中心门禁管理规划····· 58	9.2 客户中心安全管理的类型····· 86
6.3 客户中心环境维护····· 59	9.2.1 安全文化····· 86
6.3.1 环境维护的关注点····· 59	9.2.2 物理安全····· 89
6.3.2 环境维护的作用····· 60	9.2.3 信息安全····· 89
6.3.3 环境维护的具体步骤····· 61	9.2.4 外包型客户中心的数据 安全····· 93
第7章 客户中心信息系统····· 64	9.3 客户中心安全管理流程····· 94
7.1 客户中心信息系统概述····· 64	9.3.1 建立安全保障体系····· 94
7.1.1 信息系统的定义····· 64	9.3.2 安全管理体系的运作及 考核····· 95
7.1.2 客户中心信息系统的内涵····· 64	第10章 客户中心持续改善机制····· 96
7.2 客户中心信息系统的组成····· 65	10.1 客户中心持续改善概述····· 96
7.2.1 硬件部分····· 65	10.1.1 持续改善的意义····· 96
7.2.2 软件部分····· 66	
7.3 信息系统对绩效的影响····· 72	



10.1.2 持续改善的基本要素	96	11.7 业务流程	147
10.1.3 实现持续改善的方法论	97	11.7.1 业务流程的特点	147
10.2 PDCA循环	97	11.7.2 业务流程的设计原则	148
10.2.1 PDCA循环概述	97	11.7.3 业务流程设计的最佳 实践	149
10.2.2 PDCA循环在客户中心的 应用	99	11.8 管理流程	161
10.3 DMAIC六西格玛持续改善 机制	102	11.8.1 管理流程的价值	161
10.3.1 六西格玛管理概述	102	11.8.2 业务监控流程	161
10.3.2 六西格玛管理在客户 中心的应用	104	11.8.3 人力配备和排班流程	167
第三篇 运营与管理		第12章 人力资源管理	177
第11章 流程建设	109	12.1 人力资源管理概述	177
11.1 客户中心流程体系引论	109	12.1.1 什么是人力资源管理	177
11.1.1 流程及其相关概念	109	12.1.2 客户中心人力资源管理 面临的问题与挑战	180
11.1.2 客户中心流程管理的 误区	111	12.2 招聘与配置	181
11.1.3 流程管理的关键环节	113	12.2.1 职位设计	181
11.2 流程设计与分析	116	12.2.2 招聘规划与人员选拔	186
11.2.1 流程体系	116	12.2.3 人员的流动管理	198
11.2.2 流程体系规划	116	12.3 培训与援助	202
11.3 流程管理工具与方法	123	12.3.1 培训体系	202
11.3.1 流程管理工具	123	12.3.2 职业生涯管理	218
11.3.2 流程管理方法	124	12.3.3 员工关怀	222
11.3.3 流程文档的制订	124	12.4 沟通与协调	223
11.4 流程的执行与监控	126	12.4.1 沟通的目的	223
11.4.1 如何确保流程的执行	126	12.4.2 沟通的类别及对象	223
11.4.2 流程的监控	132	12.4.3 沟通的方式及流程	224
11.5 流程优化	133	12.4.4 沟通的技巧及注意 事项	225
11.5.1 流程优化的基本原则	133	12.5 考核与激励	226
11.5.2 流程优化的层次	134	12.5.1 员工激励	226
11.5.3 流程优化的步骤	135	12.5.2 人员奖惩机制	232
11.6 流程管理团队	143	12.6 员工满意度	235
11.6.1 流程管理团队的存在 价值	143	12.6.1 员工满意度与员工满意度 调查	235
11.6.2 流程管理团队的运作 模式	144	12.6.2 员工满意度调查流程	237
		第13章 技术应用	244
		13.1 技术应用概述	244



13.1.1 客户中心技术		15.3.1 要素一：作业标准	270
应用的要求	244	15.3.2 要素二：业务档案	
13.1.2 客户中心的应用技术	244	记录	271
13.2 客户中心技术的发展	246	15.3.3 要素三：考评体系与考	
13.2.1 产业技术的快速发展	246	评标准	272
13.2.2 客户中心技术的市场		15.3.4 要素四：考评、评定、	
前景	247	考评表与考评过程	274
第四篇 数据与绩效		第16章 高绩效客户中心的指标	
第14章 绩效与绩效管理的概念	251	设定	276
14.1 绩效	251	16.1 目标的设置	276
14.1.1 绩效的定义	251	16.1.1 目标设置的原则	276
14.1.2 绩效的内涵	251	16.1.2 目标设立的步骤	277
14.2 绩效管理	252	16.1.3 目标设定的工具	277
14.2.1 绩效管理的定义	252	16.2 客户类指标	278
14.2.2 绩效管理的误区	252	16.3 运营支撑指标	281
14.2.3 绩效管理与人力资源管理		16.4 财务性指标	282
其他模块的关系	253	第17章 绩效数据分析	283
14.3 客户中心绩效管理	255	17.1 数据分析	283
14.3.1 客户中心绩效管理的		17.1.1 数据分析的定义	283
目的	255	17.1.2 数据分析的目标	283
14.3.2 客户中心绩效管理的		17.2 数据分析过程	284
特点	256	17.2.1 识别信息需求	284
第15章 绩效管理流程	258	17.2.2 数据收集	284
15.1 绩效管理环节	258	17.2.3 数据处理	285
15.1.1 绩效计划制订	258	17.2.4 数据分析	285
15.1.2 绩效监控与辅导	260	17.2.5 数据展现	286
15.1.3 绩效考核	261	17.2.6 数据分析报告	286
15.1.4 绩效结果应用	265	17.3 数据收集	287
15.2 绩效管理与绩效考核的区别		17.3.1 数据的定义	287
和联系	267	17.3.2 数据的类型	287
15.2.1 绩效管理与绩效考核的		17.3.3 数据收集的要点	288
联系	267	17.4 数据分析方法	288
15.2.2 绩效管理与绩效考核的		17.4.1 数据分析方法分类	288
区别	268	17.4.2 分析方法总汇	289
15.3 现代绩效管理的四大		第18章 报表管理	292
要素	270	18.1 报表的种类	292

18.1.1	从内容方面分类的 报表	292
18.1.2	从时间角度分类的 报表	294
18.1.3	从使用角度分类的 报表	295
18.2	报表的应用	296
18.2.1	数据表象背后的真相	296
18.2.2	报表的适用对象	296
18.2.3	报表的系统使用	296
18.2.4	报表的验证分析	297
18.3	报表的管理	297
18.3.1	报表制作	297
18.3.2	报表报送	297
18.3.3	报表存档	298
18.3.4	报表管理	298
18.3.5	专人管理	298
 第五篇 客户体验		
第19章	客户体验概述	301
19.1	客户与客户管理	301
19.1.1	客户	301
19.1.2	客户管理	302
19.2	客户管理的内容和任务	303
19.2.1	客户管理的内容	303
19.2.2	客户管理的任务	304
19.3	客户管理流程	305
19.3.1	客户管理流程的主要目标 和利益	305
19.3.2	客户管理的基本流程	305
19.4	客户关系管理	306
19.4.1	客户关系管理的含义	306
19.4.2	客户关系管理在客户 中心的应用	308
19.4.3	客户中心与客户关系 管理的价值整合	311

19.5	客户沟通管理	311
19.5.1	客户沟通的意义	312
19.5.2	客户沟通过程	313
19.5.3	客户沟通技巧	314
19.6	客户分类	318
19.6.1	客户分类及其意义	318
19.6.2	运营机构中各角色的 关系	318
第20章	下游客户管理	320
20.1	下游客户信息管理	320
20.1.1	客户信息	320
20.1.2	客户档案信息	321
20.2	下游客户满意度	322
20.2.1	客户满意度	322
20.2.2	客户满意度的相关 指标	323
20.2.3	客户服务质量的RATER 指数	324
20.2.4	测评客户满意度的 方法	324
20.2.5	下游客户满意度调研	325
第21章	上游客户管理	331
21.1	上游客户沟通管理	331
21.1.1	与上游客户沟通的 关注点	331
21.1.2	上游客户管理的误区	332
21.2	上游客户满意度	333
21.2.1	上游客户满意度调研的 目的和方式	333
21.2.2	上游客户满意度调查 问卷示例	333
参考文献		335

第一篇

客户中心基础知识导入

- ▶ 客户中心概述
- ▶ 客户中心简介