

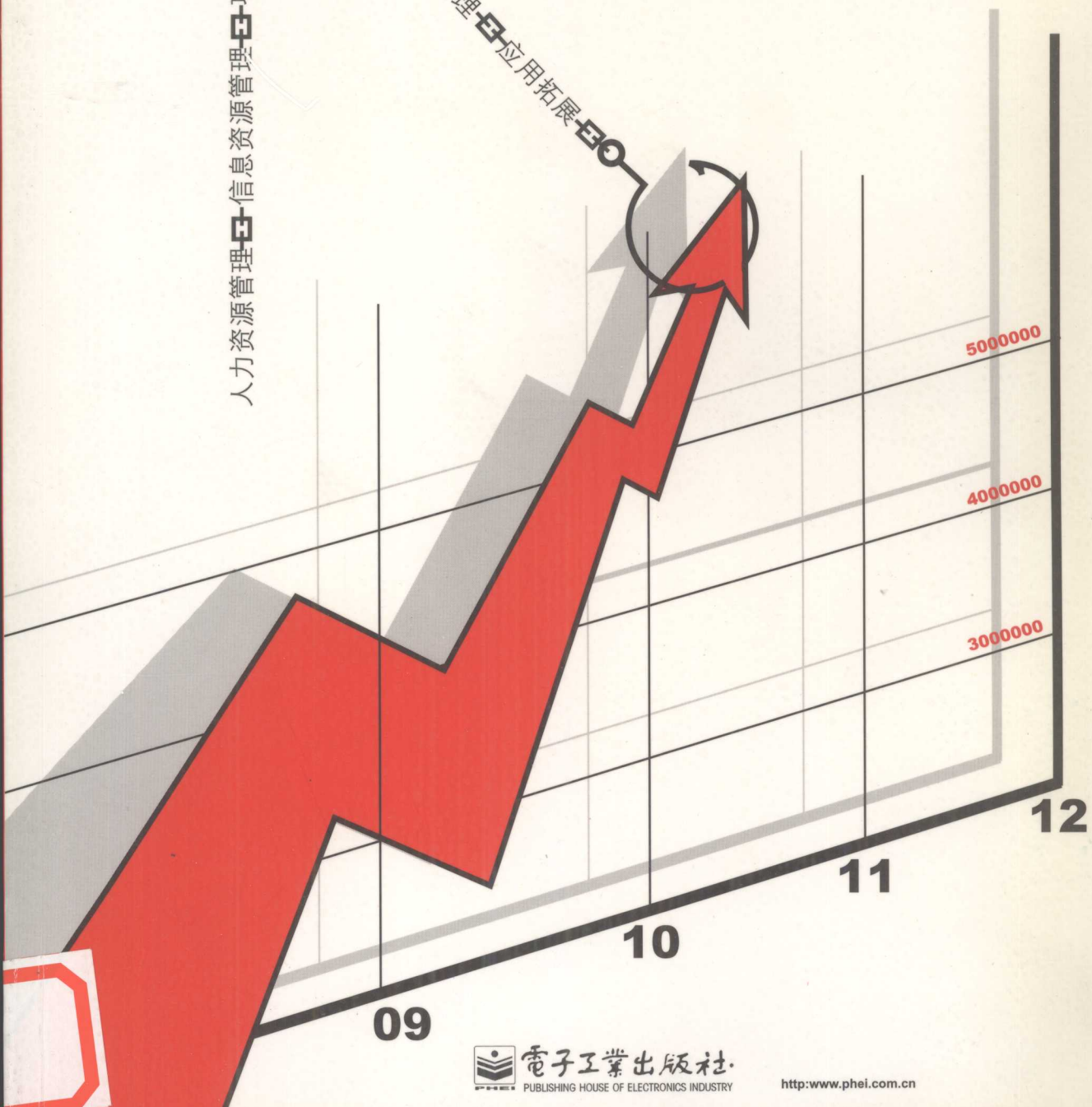


客户服务管理

雷扬主编 赵溪主审

信息产业部电子行业职业技能鉴定指导中心 监制

人力资源管理-信息资源管理-项目管理-服务
 质量管理-成本效益管理-应用拓展-EO



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

职业技能培训教材

客户服务管理

雷 扬 主编

赵 溪 主审

信息产业部电子行业职业技能鉴定指导中心 监制

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书是一部系统、全面地论述客户服务运营管理艺术的著作。它是一本实用性很强的进阶行动指导手册。全书吸收了国内外众多专家学者的观点,并结合有关客户服务管理研究的最新成果,对客户服务所涉及到的人力资源管理、信息资源管理、项目管理、服务品质管理、成本效益管理、应用拓展6个核心管理方法进行了全面的阐述。本书语言通俗易懂,为了帮助读者理解,还列举了大量的基于日常实践项目的案例和应用材料。本书具有较强的可操作性和针对性,是企业管理者、客户服务管理者和从事与客户服务相关工作人员的必备教材,也适用于对客户服务管理和呼叫中心产业感兴趣的各类人员使用。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

客户服务管理 / 雷扬主编. —北京: 电子工业出版社, 2004.1

ISBN 7-5053-9257-3

I.客... II.雷... III.企业管理:销售管理 IV.F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第095346号

责任编辑:张立红 zlh@phei.com.cn

印 刷:北京市天竺颖华印刷厂

出版发行:电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

经 销:各地新华书店

开 本:787×980 1/16 印张:18.25 字数:200千字

版 次:2004年1月第1版 2004年1月第1次印刷

印 数:6000册 定价:29.00元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010)68279077。质量投诉请发邮件至 zllts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

推荐序

建立服务竞争的优势

美国俄亥俄州立大学工业和系统工程系

李宝民

众所周知，作为位于客户关系管理前端，直接与客户联系和沟通的产业——**客户服务中心**，自1998年被引入到中国以后，在短短的几年中，得到了迅猛的发展。特别是在电信、金融、保险等行业，以及其他一些直接面向消费者的龙头企业，极大地带动和促进了这一产业的普及与发展。据有关统计表明，截止到2000年底，中国国内整个客户服务中心产业的市场规模已经达到了60多亿元，并且还在以较大的递增比例增长。

客户服务中心正以超乎寻常的速度，在国内得到普及与应用。但同时，作为一个新兴的产业，它在越来越多的行业应用中也逐渐地引发了一些问题，其中最显著的问题就是客户服务中心的运营与管理。

企业必须牢记在心，成功运营客户服务中心的三要素——人员、流程和技术。这三项因素缺一不可。然而，对于企业来说，如何适当地整合这三项要素是一项更为重要的工作。鉴于国外相同产业运营管理经验，要实现客户服务中心成功运营，其中人的因素占60%，流程因素占30%，而技术因素只占10%。这并不表示可以忽视技术的重要性，技术一样很重要。如果没有当今日新月异的科技，企业便无法实现客户服务中心的运营；而成功地实现客户服务中心有效的管理与运营，关键在于管理能力，也就是对人员及流程的把握。

以上三项要素的相对比重，经常被实施客户服务中心的企业所忽视。如果我们分析一下企业实施客户服务中心战略难以成功的原因，会发现问题并非出在技术层面上，而是对人员及流程的重视不足。

近两年来，由于中国国内客户服务中心的发展正处于建设阶段，企业比较偏重于技术和设备等硬件的建设，而忽视了对于客户服务中心的有效运营与管理等软件。因此，出现了较为普遍的客户服务中心运营管理瓶颈现象，企业开始面临着又一个

一个客户服务中心运营管理的难题与障碍。

目前，国内企业的客户服务中心运营管理的问题大致有如下三个方面。

- (1) 企业普遍缺乏以“客户为中心”的企业文化与理念。
- (2) 企业的客户服务中心缺乏有效的管理制度和服务规范。
- (3) 企业的客户服务中心从业人员素质有待提高，人员流动率高，管理人才奇缺，并且相关的培训教材更加缺乏。

因此，对于国内已经拥有客户服务中心的企业来说，尽快引进客户服务中心现代化管理体系刻不容缓，而本书《客户服务管理》所提供的丰富的内容正填补了教材短缺的漏洞，也正是为国内客户服务中心量身订做的管理改进方案。

本书分为8个章，分别从客服中心的策略定位、人力资源管理、客户信息资源管理、质量管理、现场管理、项目管理、成本和效益管理，以及客服中心在企业中的应用拓展与提升等方面来探讨客服中心的运营管理。内容除了涵盖以客户为核心的服务竞争策略，以及客服中心当代经营理念与管理议题外，并更难能可贵地提供许多实际且详细的做法，让读者得以充分了解客服中心的运作与管理，这可说是国内相当少见的客服中心运营管理“标准规范指南”。文中对如何制定客服中心的目标和定位？如何遴选及培训优秀的客服人才？如何激励与留住好的客服人员？如何以客户的眼光来制订客服流程？如何采集和管理多样化的客户信息？如何做好客服中心的质量管理以及现场管理？如何从成本中心转变为利润中心？如何透过服务数据的收集与分析提高客服中心管理的效能？如何利用客服中心从事电话营销等都有详尽的说明，也是我认为值得推荐的地方。

对于国内那些已经拥有或即将建造一个现代客服中心的业者，本书是很理想的参考工具书。因为如果你要对客服中心运营管理有所了解，必须在策略规划、人员管理、作业流程、质量控制、资讯系统运用、成本控制，以及营销规划上从一个整体审视的架构出发。阅读本书将是个很好的开始。

前言

客户服务与管理——企业最重要的核心竞争力

1956年泛美航空公司提供的7×24服务的呼叫中心正式投入使用，随后，利用电话进行客户服务、市场营销、技术支持和其他的特定商业活动的概念逐渐在全球范围内被接受和采用。1997年，通过呼叫中心进行的产品销售和服务总值达到7000亿美元，这个数字每年将以20%的速度增长。这一统计数字现在被国内广泛引用，用以说明通过呼叫中心能够产生巨额的利润。它深刻地表明，呼叫中心绝不仅仅是一个被动地接受客户投诉、索赔和抱怨的成本中心，而是一个可以带来可观利益的赢利中心。这也从另一个方面说明，呼叫中心的根本不在于选用什么样的技术和设备建设，而在于建成后的有效的运营和管理。

尽管客户服务部门在满足客户售前、售后咨询以及受理投诉方面起到了显著的作用，但因缺少服务规范和监控而引发的服务质量及管理问题，客户服务对于企业资源的消耗问题，客户服务人员的选聘、培养、保持、考核、激励等问题，给企业增加了很大的管理压力。

我从事呼叫中心管理多年，与美国、加拿大、香港等地成功地从事呼叫中心运营管理工作的专家进行了持续的交流和合作，了解到国外呼叫中心发展的历史和趋势，先进的呼叫中心技术的应用，以及科学的管理模式及管理方法。但是，国外的经济环境和资源状况与国内有着很大的差异性，国外专家的经验在中国的环境中也并非全部适用。经过几年时间的实践检验、再造和发展的过程，这本对中国企业自建型和外包型呼叫中心运营管理具有指导意义的《客户服务管理》终于在诸多呼叫中心领域专家的协助下完成了。

本书内容

《客户服务管理》一书从呼叫中心现场管理到项目管理，从运营管理到全面质量管理，从信息管理到成本管理，全面地阐述了企业自建型呼叫中心和外包型呼叫

中心在管理方面的着手点和操作方法，各章节的内容提要如下。

第 1 章客户服务中心管理引论：本章全面概括了客户服务中心在企业中的重要地位，以及客户服务中心管理的策略、流程和方法。

第 2 章人力资源管理：客户服务中心的人力资源管理是难点，本章从招人、育人、用人等几个角度分析了客户服务中心人力管理的特点及方法，帮助管理者组建和管理一支高绩效的服务团队。

第 3 章客户信息资源管理：信息管理是企业的核心，也是现代呼叫中心新职能的体现，本章对企业信息资源的采集、应用、管理进行了深入浅出的剖析，可为管理人员开拓思路，使客户服务中心在企业的作用和潜力得到充分发挥和利用。

第 4 章客户服务质量管理：服务质量管理是客户服务中心运营管理的一项非常重要的内容，但主观性较强、难以评估、管理成本高等特点使得工作很难开展。本章重点阐述了如何实施经济有效的服务品质管理，以提高整体服务水平和客户满意率。

第 5 章客户服务中心现场管理：现场管理是客户服务中心运营管理中最难、也是最重要的环节，通过现场管理可以发现质量状况和潜在隐患，优秀的现场管理是一个持续的过程，它可以帮助客户服务中心降低成本，提高人员的整体服务素质，降低人员的流失率。

第 6 章客户服务中心项目管理：呼叫中心实施项目管理制是企业全面项目管理的一部分，通过项目管理，可以使呼叫中心管理的目标 and 责任明晰，使客户服务中心以团队的形式进行组织和管理，确保协作和潜能的发挥。

第 7 章客户服务中心成本和效益管理：客户服务中心是一个需要有资金投入而且有一定产出的部门。任何企业的核心目标都是为了赢利，因此，客户服务中心作为企业的部门之一，成本和效益的管理也就十分重要。本章阐述了如何有效地管理和控制客户服务中心的成本支出，提高收益，使成本中心能够向利润中心转移。

第 8 章呼叫中心在企业中的应用拓展与提升：本章从如何提升呼叫中心在企业中的经营地位角度出发，重点阐述了利用呼叫中心进行服务销售的原则和方法，使管理者可以更深入地了解呼叫中心在企业中的应用价值，充分地利用呼叫中心。

本书特点

本书是国内较早的一部系统、全面地论述客户服务运营管理艺术的著作。它是

一本实用性很强的进阶行动指导手册。本书语言通俗易懂，为了帮助读者理解，列举了大量的基于日常实践项目的案例和应用材料。

读者对象

本书具有较强的可操作性和针对性，是企业管理者、客户服务管理者和从事与客户服务相关工作人员的必备教材，也适用于对客户服务管理及呼叫中心产业感兴趣的各类人员使用。

鸣 谢

本书是集体劳动的成果，参加本书编写的主体人员都是在呼叫中心运营管理领域有着丰富经验的专家。其中各章初稿的编写者如下：

第 1 章、第 2 章由刘颖执笔，第 3 章、第 8 章由员杰执笔，第 4 章、第 5 章、第 6 章由雷扬、孔杰、李农执笔，第 7 章由曾志辉执笔。最后，雷扬对各章初稿进行了增删与修改，并统一了编写风格。

在这里，我们要衷心地感谢《客户服务中心与 CRM》编辑部以及 www.ccmworld.net 在本书编写过程中给予的大力支持和帮助，他们为本书的编写提供了丰富的素材。同时，我们也向本书中所引资料的作者表示由衷的感谢。

此外，感谢新世界数码科技有限公司的同事们，他们为本书的编写提供了大量有价值的案例。特别地感谢几位同仁——金磊、李净、简正、栗鹏、林瑾、周宇和马妍，他们在呼叫中心方面的管理思想和中肯的建议对本书的编写起着重要的作用，并给了我们精神上的支持。

诚挚地感谢王飞跃先生，他在百忙中为本书配上了精美的插图，使本书在阅读上又增添了几份活泼的色彩。他在工作中表现出的专业精神值得我们学习。

编 者

目 录

第1章 客户服务中心管理引论	1
■ 1.1 客户服务中心的目标与定位	3
1.1.1 客户服务中心的目标与定位	3
1.1.2 商业模式及发展计划	4
1.1.3 企业文化	5
1.1.4 练习题	5
■ 1.2 运营管理策略	6
1.2.1 确定客户服务中心的市场开拓计划及相应的实施方案	6
1.2.2 预测客户服务中心的规模	7
1.2.3 制订具体的业务流程	8
1.2.4 项目管理	8
1.2.5 用户信息收集、整理、存储和利用	8
■ 1.3 业务流程规划	10
1.3.1 服务水准	10
1.3.2 搜集数据	11
1.3.3 预测话务量	12
1.3.4 基本工作人员计算	12
1.3.5 中继线和相关系统资源的计算	13
1.3.6 当班人员系数的计算	13
1.3.7 组织有效的排班	14
1.3.8 成本核算	14
1.3.9 重申最高服务水准和最低服务水准	15
■ 1.4 制定服务规则	15
1.4.1 科学架构客户服务中心的组织结构	15



1.4.2 厘定客户服务中心人员的职责.....	17
思考题.....	21
■ 附件 1.....	22
课外学习调查表.....	22
■ 附件 2.....	25
管理客户服务中心的参考指标.....	25
第 2 章 人力资源管理	29
■ 2.1 客户信息服务人员的选聘.....	30
2.1.1 客户信息服务工作分析.....	31
2.1.2 客户信息服务人员选聘策略.....	38
2.1.3 选聘录用的过程.....	38
2.1.4 选聘录用途径和方法.....	39
2.1.5 选聘录用计划的制定.....	45
■ 2.2 培训及人力资源发展.....	47
2.2.1 培训需求的确定.....	48
2.2.2 客户信息服务岗位培训的操作与管理.....	49
2.2.3 培训效果的评估.....	53
2.2.4 培训经费的预算与管理.....	53
■ 2.3 人员异动.....	55
2.3.1 人员晋升管理.....	55
2.3.2 降职降级、调动与停薪留职管理.....	58
2.3.3 辞职、辞退管理.....	60
■ 2.4 员工激励.....	62
2.4.1 员工激励原则.....	62
2.4.2 激励类型和原则.....	65
2.4.3 员工激励措施.....	67
2.4.4 客户信息服务人员激励策略.....	71
■ 2.5 绩效管理.....	72



2.5.1	绩效考核的意义和价值	72
2.5.2	绩效考核的内容构成与标准	74
2.5.3	绩效考核的功能与流程	77
2.5.4	绩效观察与绩效面谈	79
2.5.5	绩效改进与辅导	83
	思考题	84
■ 附件 3		85
	霍兰德职业性向测量表	85
	第 1 部分 您心目中的理想职业(专业)	85
	第 2 部分 您所感兴趣的活动	85
	第 3 部分 您所擅长或胜任的活动	88
	第 4 部分 你所喜欢的职业	91
	第 5 部分 您的能力类型简评	94
	第 6 部分 统计和确定您的职业倾向	95
	第 7 部分 您所看重的东西——职业价值观	95
■ 附件 4		104
	职业能力倾向的自我测定	104
第 3 章	客户信息资源的管理	111
■ 3.1	客户信息资源的管理需求	112
3.1.1	客户信息资源的定义	112
3.1.2	客户信息的涵盖范围	112
3.1.3	客户信息资源的管理要求	114
3.1.4	客户信息资源的管理流程	115
■ 3.2	客户信息数据库的建立、管理及维护	117
3.2.1	数据库的定义	117
3.2.2	客户信息数据库的建立	118
3.2.3	客户信息数据库的管理和维护	121
■ 3.3	客户信息的采集和管理	122

55	3.3.1 客户信息采集的要求.....	123
57	3.3.2 客户信息的采集手段.....	124
77	3.3.3 客户信息的管理与核实.....	125
87	思考题.....	128
第4章 客户服务质量管理		129
■ 4.1 质量及全面质量管理概论		130
28	4.1.1 质量的含义.....	130
28	4.1.2 全面质量管理的含义.....	130
28	4.1.3 客户服务在全面质量管理中的应用.....	132
■ 4.2 客户服务质量管理分析		135
88	4.2.1 客户服务内部质量管理的特点.....	136
10	4.2.2 客户服务质量管理的原则.....	137
10	4.2.3 休哈特-戴明环 (PDCA 循环)	140
■ 4.3 客户满意度的测试		142
104	4.3.1 客户满意度的含义.....	142
104	4.3.2 客户满意度测试的目的.....	144
111	4.3.3 如何进行客户满意度测试.....	145
111	4.3.4 提高员工满意度方法.....	147
115	思考题.....	152
第5章 客户服务中心现场管理		153
■ 5.1 客户服务中心现场管理的内容		154
114	5.1.1 现场管理的定义.....	154
114	5.1.2 现场管理的角色分配.....	154
114	5.1.3 现场管理的意义.....	155
■ 5.2 现场管理的主要手段——电话监听		155
118	5.2.1 电话监听的组织方式.....	155
151	5.2.2 电话监听的应用.....	160

■ 5.3 自我监听的应用	164
5.3.1 自我监听的意义	164
5.3.2 自我监听流程组织	165
5.3.3 组织自我监听工作的技巧	167
■ 5.4 电话监听后的质量评估	169
5.4.1 电话监听质量评估方式的逐步转变	169
5.4.2 检验电话监听质量效果的 5 大要素	172
■ 5.5 现场管理的支持性文档	174
5.5.1 客户服务中心的现场工作制度	174
5.5.2 客户服务中心的服务规范	175
5.5.3 客户服务中心例会制度	177
5.5.4 客户服务中心的流程规范	178
思考题	179
第 6 章 客户服务中心项目管理	181
■ 6.1 客户服务中心项目管理概论	184
6.1.1 客户服务项目的定义和特征	184
6.1.2 项目成功的关键因素	186
6.1.3 客户服务项目的生命周期	188
6.1.4 项目管理的定义和基本要素	189
■ 6.2 项目实施准备	191
6.2.1 识别客户需求	191
6.2.2 项目分析	193
6.2.3 制订项目解决方案	196
6.2.4 签署协议及资源准备	200
■ 6.3 项目实施和项目收尾	201
6.3.1 项目实施	201
6.3.2 项目收尾	205
■ 6.4 项目经理和项目团队	207

6.4.1	项目经理	207
6.4.2	项目团队	211
6.4.3	把握团队成长规律	213
6.4.4	建设高绩效的项目团队	214
	思考题	218
第7章 客户服务中心成本和效益管理		221
7.1	成本中心与利润中心的概念	222
7.1.1	成本中心	222
7.1.2	利润中心	223
7.2	客户服务中心的成本分析	224
7.3	客户服务中心的成本控制	227
7.3.1	成本控制的三种类型	228
7.3.2	控制成本的步骤	229
7.4	客户服务中心的效益管理	232
7.4.1	营销型客户服务中心的成本-效益分析	233
7.4.2	服务型客户服务中心的成本-效益分析	234
7.5	客户服务中心的度量	239
	思考题	242
第8章 呼叫中心在企业中的应用拓展与提升		243
8.1	如何将呼叫中心转变为利润中心	244
8.1.1	呼叫中心服务收入的来源	245
8.1.2	如何提升呼叫中心在企业经营中的地位	245
8.2	呼叫中心的对内销售和对外销售	247
8.3	外包型客户服务中心服务销售的原则和技巧	248
8.3.1	外包型客户服务中心服务销售的原则	248
8.3.2	外包型客户服务中心服务产品的价值和优势	249
8.3.3	服务销售流程及其控制	251

8.3.4 外包服务销售的服务计划书及管理报告.....	255
■ 8.4 如何利用呼叫中心进行直复式营销.....	258
8.4.1 确定目标客户群.....	259
8.4.2 不断更新的客户数据库.....	260
8.4.3 如何撰写直邮材料.....	260
8.4.4 我的邮件会被阅读吗.....	262
8.4.5 如何进行跟随电话访谈.....	262
8.4.6 销售的实现.....	263
思考题.....	263
■ 附录 呼叫中心在各行业中的应用.....	265

第

1

章

客户服务中心管理引论



客户服务中心重在管理