



THE CUSTOMER CARE AND CONTACT CENTER HANDBOOK



• CRM 实战方略丛书 •

客户服务中心 手册

(美) 加利·舒尔茨 (Garry Schultz) 著

张运来 武永红 白 玫 译

韩德昌 审校

THE CUSTOMER CARE AND CONTACT CENTER HANDBOOK



• CRM 实战方略丛书 •

客户服务中心 手册

(美) 加利·舒尔茨 (Garry Schultz) 著

张运来 武永红 白 玫 译

韩德昌 审校

© 东北财经大学出版社 2005

图书在版编目 (CIP) 数据

客户服务中心手册 / (美) 加利·舒尔茨 (Garry Schultz) 著; 张运来等译. —大连: 东北财经大学出版社, 2005. 7

(CRM 实战方略丛书)

书名原文: The Customer Care & Contact Center Handbook

ISBN 7-81084-442-3

I. 客… II. ①舒… ②张… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 102378 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06-2004-12 号

Garry Schultz: The Customer Care and Contact Center Handbook

Original English edition copyright © 2003 by American Society for Quality, Inc., original ISBN 0-87389-561-4

Authorized translation from the English language edition published by American Society for Quality, Inc., simplified Chinese translation edition copyright © 2005 by Dongbei University of Finance & Economics Press

All rights reserved.

本书简体中文版由东北财经大学出版社独家出版、发行, 未经出版者书面许可, 任何人均不得复制、抄袭或节录本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社出版
(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)
总编室: (0411) 84710523
营销部: (0411) 84710711
网 址: <http://www.dufep.cn>
读者信箱: dufep@vip.sina.com

大连海事大学印刷厂印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 148mm × 210mm 字数: 270 千字 印张: 9 1/2 插页: 1
2005 年 7 月第 1 版 2005 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑: 高 鹏 章蓓蓓 吴迅捷
封面设计: 冀贵收

责任校对: 梁红茜
版式设计: 钟福建

定价: 25.00 元

作者简介

加利·舒尔茨（Garry Schultz）1958 年出生于加拿大渥太华。1958—1982 年间，一切如常，舒尔茨没有什么惊人之举。在这一期间，人们狂热于音乐，舒尔茨也不例外，他对吉他进行了全面的研究，包括古典音乐、民族音乐、摇滚乐以及爵士乐。但是正如许多其他人发现的一样，音乐并不能带来经济回报。

舒尔茨活跃于高科技行业长达 20 年之久。起初，舒尔茨是一名现场工程师，他的工作就是使用示波器和数字万用表（DVOM，也被称作数字伏欧表、数字式电压电阻计）检测、维修计算机主机。那个时代的计算机犹如安置在专用房间内的大块巨石；容量为 1K 的内存板是一块 12 英寸×12 英寸的电路板，而且价格比现在的一辆小汽车还要贵，容量为 10 兆的磁盘驱动器与洗碗机的大小相同。

在其职业生涯的早期，舒尔茨便认识到现场工程师及电路层次的维修工作正在走向消亡。他当时认识到为获得持续的成功，必须把工作重点从纯技术领域转变到不会每隔三年就过时的某一高科技领域。综合管理是他最终确定的职业发展方向。

他成功了，最初担任技术经理，之后担任总经理。他最终获得了董事一职，并被提升为主管专业服务的副总裁，后来又被进一步提升为主管业务开发的副总裁。

舒尔茨已经创建了许多世界一流的团队和组织。舒尔茨职业生涯中引人注意的亮点包括：在海湾战争开战几小时之前，作为科威特流亡政府的贵宾一直留在沙特阿拉伯；勇赴内战频发的地区，如斯里兰卡、尼加拉瓜；周游风景优美的地区，包括乌拉圭、文莱、新西兰；到世界各大城市参观访问，如中国香港、纽约、新加坡、曼谷等。

20 多年来他与结发妻子杰基（Jackie）的婚姻生活幸福美满，生有一女名叫詹纳（Jenna），还养着一条友善的、可爱的小狗杰兹敏（Jazzmine）。

译者简介

张运来 南开大学国际商学院 2003 级企业管理专业博士研究生，东北林业大学讲师，研究方向为市场营销和旅游管理，师从南开大学国际商学院范秀成教授。2001 年毕业于东北林业大学经济管理学院，获管理学硕士学位。1998 年本科毕业于黑龙江商学院（现哈尔滨商业大学）旅游学系，获经济学学士学位。参加多项国家级科研课题和省部级课题，并参加多项横纵向研究课题，发表文章三篇。

武永红 南开大学国际商学院 2002 级企业管理专业博士研究生，研究方向为服务管理、战略管理，师从南开大学国际商学院张金成教授。2002 年毕业于南开大学国际商学院企业管理专业，并获管理学硕士学位。1996 年获“中国计算机软件专业技术资格和水平考试中心”授予的“高级程序员”证书。1996 年本科毕业于南开大学数学系信息科学专业，并获理学学士学位。曾任天津城建学院计算中心技术骨干、天津鸿都广告公司策划总监。主持或参与了多项横纵向研究课题，发表多篇论文。

白玫 大连民族学院外语系讲师。

审校者简介

韩德昌 教授、经济学博士、博士生导师，中国市场学会理事，1955年2月生于天津，祖籍河北省饶阳县。1983年7月毕业于南开大学经济学系并留系任教。1997年11月调入南开大学国际商学院，现任南开大学国际商学院市场营销系主任，长期从事营销管理及公司战略管理的教学与研究工作。

译者序

当大众市场开始由卖方市场向买方市场转变的时候，在买卖双方的关系中消费者的力量愈来愈强。消费者对某企业的偏好程度与满意程度最终决定了该企业的长远发展。如何使消费者满意，一直是困扰企业界的一大难题，因而提供高质量的客户服务也就成了一个热门话题。

消费者购买产品的最终目的是为了某种需要，而能够令消费者满意的消费经历不仅源于有形的实体产品。著名的营销学家菲利普·科特勒曾将产品划分成如下五个层次：核心利益、基础产品、期望产品、附加产品和潜在产品。为使消费者在所有这五个层次上都获得满足，贴切的客户支持服务必不可少，因为服务是构成整体产品的一个有机部分。

经济的全球化导致企业不得不面对全球企业的激烈竞争。为了能够在竞争中求得生存与发展，企业普遍采用市场导向的客户满意度战略。从某种程度上讲，优质的客户服务正是客户满意度战略的核心所在。

人类经济发展在历经农业经济、工业经济之后，已经开始进入服务经济时代。这也是客户服务越来越受到重视的一个主要原因。“21 世纪将是服务经济的世纪”，采用服务导向战略是现代企业获取竞争优势的必然选择。

构建客户服务中心是实施市场导向的客户满意度战略的关键一环，但令人遗憾的是，目前在企业如何构建客户服务中心方面，鲜有力作。幸而本书可以称得上是一个例外，作者秉持理论来源于实践并应用于实践的真理，通过本书力求为企业建立和管理客户服务中心提供了切实可行的指导。

本书按照从理论到实践应用的顺序层层细化，涵盖了服务中心管理的大部分关键内容，其主要内容可归为如下三大方面：

首先是客户服务中心创建时需要考虑的因素，包括：企业需要服务



中心的内因和外因、公司业务模式与客户服务中心运营的结合方式、外包（outsourced）服务中心的标准和服务中心的结构（实体结构和心理结构）设计等内容。

其次是关于服务中心运营方面的问题，包括：制定和维护客户服务中心的标准运营程序，处理联系转接问题，运营过程中必须涉及的人力资源管理工作——各种衡量标准的制定和测评、员工培训顺序的制定和各阶段培训介绍以及培训测验等内容。

最后探讨了服务中心赖以运营的基础设施，包括客户服务中心使用的系统和工具的介绍、评价和采购标准等内容。

另外，作者唯恐引起读者的混淆，因此在文中和附录中特别为读者清晰地界定和解释了每个关键概念，这些内容便于管理人员和科研人员理解，并为读者提供了参考。大量的范例、图表和详细的岗位描述等内容的提供为运营服务中心的经理们提供了标杆数据和示例。

总之，本书为客户服务中心管理人员和筹备建设客户服务中心的经理们提供了翔实而实用的指导，其建议和指导操作性极强。另外，本书对于客户服务的研究人员也大有裨益。

在本书初稿翻译完成后，我们有幸邀请到南开大学国际商学院博士生导师韩德昌教授对全书进行了审校。韩先生在繁忙的行政、教学、科研工作中特意抽出了大量的时间通读了本书的译稿，并对该书的进一步修改、完善提供了有益的指导意见。虽然我们在某些细节上尽可能多地征求了专家的建议，但译文中仍然难免出现错误和不准确之处，恳请同行专家和读者不吝赐教。

南开大学国际商学院的博士生李惠璠，认真研读了全文，并花费了大量时间对译文的文字进行编校与润色，使得译文读起来顺畅很多，在此我们对李惠璠博士给予的帮助表示感谢。在本书的翻译过程中，东北财经大学出版社的编辑也在多方面给予了帮助与支持，在此，我们也向他们表示衷心的感谢。

译者

2005年4月

推荐序

在我看来，提供世界一流的客户服务毫无疑问已经成为公司的主旨，如果它不是最重要的话，那么它也是公司之间的区别所在。那些提供一流的客户服务的公司将会兴旺发达；反之，则会迅速被它们所最珍贵的资产——客户所抛弃。皮之不存，毛将焉附！对企业而言，丧失了客户，也就丢掉了收入，企业也就失去了生存的基础。

在加利·舒尔茨代理一家年轻的生产革新性产品的公司之时，我初次遇见他，此时他正面临着挑战——将新产品投放市场（新产品投放（new product release）为本书所使用的术语之一），而我是掌管一家提供关键辅助技术公司的运营总监。那是一段充满激情的日子，他给我留下的最初印象就是他那种把重心放在客户身上的坚定不移的精神。客户的最大利益一直是加利·舒尔茨的动力，我高兴地看到这种以客户为中心的焦点贯穿全书始终。

《客户服务中心手册》（*The Customer Care & Contact Center Handbook*）给我留下的印象是非常具有挑战性的。本书向读者介绍了客户如何影响企业的几乎每一个部门：工程部、营销部、销售部、质量保证部等等。本书出色地提出了提供客户满意所必需的公司间的关系和约束因素，并就如何筛选确保企业赢得成功的观念提出了可行的指导。本书清晰地表明：客户服务中心不是一个独立的部门，它必须纳入到公司的主流业务之中。

我发现本书的内容在一定范围内是现实的，观念是理性的，实施起来也相对容易。文中所描述的系统几乎都不要求大规模的资金预算或投入过量的工作，这些属性确保了作者的观点实际上可以付诸实践。

也许本书最有价值的是第4章，在此作者讨论了业务的衡量标准。我并不是第一个说“一切可衡量的便可管理”这句话的人，但我赞成这句话。关于绩效、支持性服务、财务、产品衡量标准，其中每一个的



论述都与这本书的售价等值。作者所提供的范例（数据坐标图和图示）清晰，例子简练并易于解释，它会让任何管理人员满意。

本书的首页中有一句话打动了，因为它是本书的核心，所以我在这里重述一遍：

“总之，必须尊重客户，别忘记应用这点常识。”

祝愿加利的著作畅销。

乔治·帕帕斯

Cingular Interactive 公司运营总监

引言

提供高质量的客户服务是一个热门话题。高技术产业的兴起和传统产业已经见证了新千年客户所能够施加的影响力。商业杂志上每秒钟都会发表关于客户服务方面的具有里程碑意义的文章。层出不穷的管理人员出现在报纸和电视上，他们详细地阐述着客户服务这个主题，但却都是陈词滥调。这些主题并不新鲜……一些情况已经发生变化，但核心问题却仍然是——“满足客户”。本书是通过创建积极的客户经历来满足客户需求的一个导向图，本书中的观点和概念来自于作者 20 年来执著热爱的客户服务业。

文章结构

内容……

本书按照从理论到实践应用的顺序，以逻辑层次展开。作者首先从分析客户服务中所面临的挑战和目前的趋势着手，接下来论述了服务中心的结构，之后是服务中心的实施及其应用的系统。本书的章节简述如下：

第 1 章——创建客户服务中心。第 1 章列出了本书的目标读者，企业需要服务中心的原因，客户支持领域的潮流，并介绍了一些重要的事实，它突出了客户支持领域目前所面临的挑战。该部分以一系列在服务中心创建、维护和成长中需要注意的关键定义结束。

第 2 章——服务中心的结构。首先作者介绍了业务模式的概念并讨论了公司业务模式如何与服务中心运营相结合。其次详细界定了关系到服务中心生存的关键概念。作者接下来讨论了战略性客户和转接（即“逐步上升”——译者注）问题。本章中还涉及业务合伙人和服务中心的使能技术内容，之后以一系列标题为“各扫门前雪 I、II、III”的子章节展开了探讨。作者接下来制定了资源外包的标准，并提出和探究



了服务中心的结构（实体结构和心理结构）。本章最后详细讨论了雇用、薪酬和雇员保留等问题。

第3章——标准操作流程。第3章重点在于流程的编制和维护。在讨论了审计之后，作者提出了持续改进计划概念。本章末尾讨论了危机管理，并提供了服务中心必须预测和管控的数据点的范例。

第4章——绩效度量指标。第4章首先介绍了服务中心绩效度量指标，并通过具体说明介绍了其定义。作者提出了持续改进循环（a continuous improvement cycle）的理念，并深入地进行了讨论。本章自始至终分析了一般性的支持电话。在对报告进行了论述之后，作者还提供了关于绩效、支持、财务和产品绩效报告方面的充足范例。作者就每一份绩效报告的效用、具体说明、纠正性行动和长期的派生影响进行了剖析。本章最后的内容是服务水平协议。

第5章——培训与测验。第5章列出了服务中心管理中的最重要的、最容易被忽视的方面之一——培训。作者为读者提供了培训顺序，随后提出了关于当助手、测验和最终成为完全被认可的客户支持代表这一过程方面的建议。作者以介绍电话记录及其在质量行动中的应用结束本章。

第6章——系统与工具。该章详述了在世界一流的服务中心运营中所需要的系统与工具。作者在一定深度上探讨了贯穿组织的数据流。接下来作者详细说明了服务中心所使用的标准化系统的采购标准，并就筛选标准提出了具体的指导。本章最后讨论了组织从夫妻店经营发展到以完全自动的企业资源规划（ERP）为中心的巨型公司的过程。

附录A——首字母缩略词和术语。附录A是文中所使用的术语的汇编。请注意附录G也是一个术语汇编，然而，附录G专用于列出财务术语，而附录A涵盖的则是一般术语。而且，附录G中所录入的术语均在附录A中有相应的参照。所以，若要查找一个术语的定义，一般情况下请查看附录A；不过财务术语则例外。既然财务术语实际上会在附录G中查到，读者就可以直接在这里查阅。

附录B——工作/岗位描述。附录B包含了在服务中心各岗位的细化资料。

附录C——故障模式、影响及危害性分析（FMECA）。附录C提供

了故障模式影响及危害性分析工具。在管理者利用的各种工具中，FMECA 可能是最有功效的工具之一，它可以用于预测新产品和/或产品改变对服务中心运营所造成的影响。

附录 D——质量的五个为什么。附录 D 探讨了其他类型的分析工具。与 FMECA 相比，它有些奇特，但也不会发挥那么大的功效。

附录 E——组织。附录 E 列出了与服务中心专业有关的一些组织。

附录 F—— α/β 检测。附录 F 介绍了 α/β 检测的概念及其在服务中心的应用和对服务中心的影响。

附录 G——服务中心管理者应该了解的财务术语。附录 G 是一个入门水平介绍资料，上面列出了财务术语概念及其对服务中心经理的价值。毫无疑问，它并非财务领域的权威性指南，对服务中心管理者而言，它更多的是一个详细的术语及其应用的介绍。注意，附录 G 中辑录的所有术语均可在附录 A 中找到相应的参照。

附录 H——标准操作流程模板。附录 H 提供了在创建标准操作流程中应用的模板，同时本附录也提供了一个完整的 SOP 的范例。

附录 I——选择性阅读资料。附录 I 包含了许多一般性的服务中心和客户服务方面的优异的参考资料。

致 谢

首先，我要感谢那些数以千计的客户，在我的整个职业生涯中，我与他们一直有生意上的往来。如果没有我获得的许多实践经验，那么这本书就会一文不值，而这些经验经常是通过与我有生意往来的客户进行交谈这种艰难的方式获得的。虽然在交谈中经常“硝烟弥漫”，但我的总体感受是这种交谈过去是，将来也必定是有积极意义的。

其次，我要感谢我的妻子杰基，是她给予了我充沛的时间和充足的空间，才能使我完成这本书的写作，是她不断地在给我冲制最香醇的“蒂姆”（在加拿大生活过的人都知道“蒂姆”是最棒的咖啡）。

再次，感谢乔治·帕帕斯（George Pappas），感谢他在百忙之中抽出时间阅读了原稿和为本书作序。感谢洛恩·麦克唐纳（Lorne MacDonald）反复地阅读草稿并提出修改意见。他是个非常有耐心的人，在整个评审过程中，我从他那里获得了持续不断的支持。

至于我的女儿詹纳（Jenna），她的帮助可能只是让我可以使用计算机完成写作……但我没有必要道谢（那是我的计算机），然而，我却要把这本书献给她（是啊，这意味着她现在必须得读这本书了）。

最后，感谢所有读者，你们购买了本书，并且容忍了我在写作本书时采用轻松、幽默的风格。一些人可能认为幽默在商业领域没有用武之地，而我认为这是无稽之谈，幽默可以使严峻的商业变得有趣。希望读者们能享受摆在你们面前的这本书。

加利·舒尔茨

目 录

第1章 创建客户服务中心	1
1.1 本章目标	1
1.2 需求	1
1.3 目标读者	4
1.4 演化中的客户关系	5
1.5 客户满意影响的点滴事实	6
1.6 服务中心定义	6
第2章 服务中心的结构	9
2.1 本章目标	9
2.2 理解业务模式	10
2.3 服务的定义	13
2.4 战略客户	30
2.5 转接路线	33
2.6 例外的转接路线	34
2.7 使能技术	35
2.8 对使能技术的支持	37
2.9 自扫门前雪—Ⅰ	37
2.10 自扫门前雪—Ⅱ	39
2.11 自扫门前雪—Ⅲ	40
2.12 使电话量减少	46
2.13 资源外包（支持性服务）	48
2.14 确定组织的结构	54
2.15 一般性服务中心内角色的界定	55
2.16 角色僵化	58
2.17 业务计划	58



2.18	分析服务中心的现有结构	70
2.19	公司文化	72
2.20	雇用员工	75
2.21	打破一言堂	80
2.22	雇员保留	83
2.23	离职访谈	84
2.24	薪酬	84
2.25	升迁潜力	87
2.26	环境和文化	90
2.27	24/7 制运行	100
第3章	标准操作流程	103
3.1	本章目标	103
3.2	记录在档	104
3.3	标准操作流程创建指导	104
3.4	付诸实施	105
3.5	过程改进稽核	106
3.6	危机管理	108
第4章	绩效度量指标	111
4.1	本章目标	111
4.2	客户感知	112
4.3	电话联系剖析	119
4.4	报告	121
4.5	标准的度量指标	124
4.6	服务水平协议	161
第5章	培训与测验	165
5.1	本章目标	165
5.2	培训顺序	166
5.3	培训顺序分析	166
5.4	产品知识培训与测验	168
5.5	后台办公系统培训	170

第 6 章	系统与工具	179
6.1	本章目标	179
6.2	数据分享	180
6.3	依规模设置	180
6.4	数据流	181
6.5	布置	183
6.6	工具	184
6.7	系统进展	201
6.8	变革管理	207
附录 A	首字母缩略词和术语	209
附录 B	工作/岗位描述	227
附录 C	故障模式、影响及危害性分析 (FMECA)	261
附录 D	质量的五个为什么	265
附录 E	组织	268
附录 F	α/β 检测	271
附录 G	服务中心管理者应该了解的财务术语	273
附录 H	标准操作流程模板	280
附录 I	选择性阅读资料	283