

高等教育自学考试客户管理专业
中国客户管理专业水平证书考试

指定教材

(附考试大纲)

客户呼叫中心实务

Customer Call
Center Operation

中国客户管理专业水平证书考试教材编写委员会 编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

管理专业
中国客户管理专业水平证书考试

指定教材

(附考试大纲)

客户呼叫中心实务

Customer Call
Center Operation

刘文纲 主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

客户呼叫中心实务/刘文纲主编.

北京: 中国经济出版社, 2012. 7

高自考、资格证书客户管理专业教材

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0775 - 9

I. ①客… II. ①刘… III. ①呼叫中心—运营管理—教材 IV. ①F626. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 123492 号

责任编辑 邓媛媛

责任审读 贺 静

责任印制 张江虹

封面设计 张欣勇

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 17.25

字 数 300 千字

版 次 2012 年 7 月第 1 版

印 次 2012 年 7 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0775 - 9/G · 1558

定 价 38.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

编委会

总顾问:成思危 俞晓松 陈佳贵
顾问:刘军谊 徐二明 高德步 高 闯 沈志渔

编委会

主任:赵宏大
副主任:郑祖辉 郭海涛 师少林
编委会委员(按姓氏笔画排序):

王淑翠 任锡源 刘文刚 孙永波 张丽琍
李桂华 苏朝晖 郭馨梅 侯典牧 魏中龙

专家指导委员会

主任:高铁生 中国市场学会理事长

副主任:郭冬乐 中国市场学会副会长兼秘书长

委员(按姓氏笔画排序):

万后芬 中南财经政法大学管理学院教授

王方华 上海交通大学安泰管理学院院长、教授、博士生导师

王永贵 对外经济贸易大学商学院教授

王稼琼 北京物资学院院长、教授、博士生导师

甘碧群 武汉大学商学院教授

白长虹 南开大学国际商学院教授

乔均 南京财经大学营销与物流管理学院院长、教授

任兴洲 国务院发展研究中心市场经济研究所所长、研究员

吕巍 上海交通大学教授、博士生导师

庄耀 广东物资集团公司董事长、党委书记

纪宝成 中国人民大学校长、教授、博士生导师

许敬文 香港中文大学工商管理学院教授

吴波成 浙江中国小商品城集团股份有限公司总裁

宋华 中国人民大学商学院教授、博士生导师

宋乃娴 中房集团城市房地产投资有限公司董事长

张士传 中国国际企业合作公司副总经理

- 张云起 中央财经大学商学院教授、管理学博士
- 张世贤 中国社会科学院研究生院教授、博士生导师
- 张永平 中国铁通集团有限公司总经理
- 张昭珩 威海蓝星玻璃股份有限公司董事长
- 张梦霞 首都经济贸易大学工商管理学院副院长、教授、博士生导师
- 李蔚 四川大学工商管理学院教授
- 李飞 清华大学中国零售研究中心副主任、教授
- 李天飞 云南红塔集团常务副总裁
- 李先国 中国人民大学商学院教授、管理学博士
- 杨世伟 中国社会科学院研究生院副教授、经济学博士
- 杨学成 北京邮电大学经济管理学院教师、管理学博士
- 汪涛 武汉大学经济与管理学院教授、博士生导师
- 沈志渔 中国社会科学院研究生院教授、博士生导师
- 周赤 上海航空股份有限公司董事长、党委书记
- 周南 香港城市大学商学院教授
- 周勇江 中国第一汽车集团公司副总工程师
- 周济谱 北京城乡建设集团有限责任公司董事长
- 洪涛 北京工商大学经济学院教授、经济学博士
- 荆林波 中国社会科学院财贸所副所长、研究员、博士生导师
- 赵晶 中国人民大学商学院教师、管理学博士后
- 徐源 江苏小天鹅集团有限公司原副总经理
- 徐二明 国务院学位委员会工商管理学科评议组成员，中

- 中国人民大学研究生院副院长、教授、博士生导师
- 徐从才 南京财经大学校长、教授、博士生导师
- 晁钢令 上海财经大学现代市场营销研究中心教授
- 涂平 北京大学光华管理学院教授
- 贾宝军 武汉钢铁(集团)公司总经理助理
- 郭国庆 中国人民大学商学院教授、博士生导师
- 高闯 国务院学位委员会工商管理学科评议组成员,首都经济贸易大学校长助理、教授、博士生导师
- 高德康 波司登股份有限公司董事长
- 黄升民 中国传媒大学广告学院教授
- 彭星间 中南财经政法大学教授、博士生导师
- 董大海 大连理工大学管理学院副院长、教授、博士生导师
- 蒋青云 复旦大学管理学院市场营销系主任、教授、博士生导师
- 谢贵枝 香港大学商学院教授
- 裴长洪 中国社会科学院财政与贸易经济研究所所长、研究员、博士生导师
- 薛旭 北京大学经济学院教授
- 魏中龙 北京工商大学商学院教授、管理学博士
- 苏朝晖 华侨大学营销管理研究中心主任、教授

前 言

随着世界经济一体化步伐的加快、国际市场经济发展日益活跃,我国企业在国内、国际市场上的竞争也日趋激烈。然而,目前存在着客户管理专业人员的巨大需求与客户管理专业人员严重短缺的突出矛盾。为了解决这一矛盾,多渠道、多层次、多方面加快复合型实用人才的培养,促进企业持续、健康发展,中国市场学会决定,在全国共同实施中国客户管理专业水平证书考试(Customer Relationship Management Accreditation Test,简称 CRMAT)。

中国客户管理专业水平证书考试分为初级、中级、高级三个级别。初级证书包括《客户服务基础》《客户心理与沟通》《客户服务技巧》《客户呼叫中心实务》《客户投诉管理》《客户服务案例》六门课程(含实践环节),取得以上六门课程单科合格证者,可获得《中国客户经理助理专业水平证书》;中级证书包含《客户关系管理》《客户管理基础》《客户中心运营管理》《客户服务质量管理》四门课程(含实践环节),取得以上四门课程单科合格证并通过企业客户管理案例研究报告评审者,可获得《中国客户管理经理专业水平证书》;高级证书包含《大客户管理》《客户服务团队管理》《客户管理案例》三门课程(含实践环节),取得以上三门课程单科合格证、具备三年以上工作经验并通过企业客户管理案例研究报告评审及答辩者,可获得《中国客户管理总监专业水平证书》。

中国客户管理专业水平证书单科考核合格,可以在高等教育自学考试客户管理专业(专科、独立本科段)中获得相应课程的学分。

凡在市场调研、产品管理、客户服务、客户管理等领域工作或希望从事相关工作的人员,均可自愿选择不同级别证书的考试。客户总监、客户经理和客户经理助理三种专业水平证书考试报名资格没有学历、专业等方面的限制,亦不需要逐级报考。

本课程既是中国客户管理专业水平证书考试证书课程,又是高等教育自学考试客户管理专业的课程(详见网站 www.cmat.org.cn)。

由于时间仓促,难免有不妥之处,敬请读者批评指正。

中国市场学会

Contents

目 录

- 第一章 客户呼叫中心概述**
 - 第一节 客户呼叫中心的产生与发展 / 003
 - 第二节 客户呼叫中心的概念和类型 / 010
 - 第三节 客户呼叫中心与客户服务 / 017
 - 第四节 客户呼叫中心组织结构与岗位设置 / 021
- 第二章 客户呼叫中心关键技术**
 - 第一节 客户呼叫中心技术发展 / 035
 - 第二节 客户呼叫中心关键技术模块 / 043
 - 第三节 客户呼叫中心技术应用 / 051
- 第三章 客户呼叫中心业务代表职责与素质技能**
 - 第一节 业务代表岗位职责及行为规范 / 067
 - 第二节 业务代表应具备的素质 / 071
 - 第三节 业务代表应掌握的职业技能 / 076
- 第四章 客户呼叫中心常规操作规范**
 - 第一节 电话服务礼仪 / 099
 - 第二节 抱怨与投诉服务规范 / 107
 - 第三节 客户信息管理 / 112
 - 第四节 客户呼叫中心现场管理规范 / 115
 - 第五节 话务量预测与排班管理 / 121
- 第五章 呼入电话服务**
 - 第一节 呼入电话服务概述 / 135
 - 第二节 呼入电话服务操作流程 / 138
 - 第三节 呼入电话服务技巧 / 142
 - 第四节 常见难题及应对策略 / 154
- 第六章 呼出电话服务**
 - 第一节 呼出电话业务概述 / 167
 - 第二节 电话营销 / 171

- 第三节 电话调查 / 181
- 第四节 呼出电话业务中的有效谈判 / 186

第七章 客户呼叫中心绩效管理 with 质量监控

- 第一节 目标管理与关键绩效指标 / 201
- 第二节 客户呼叫中心绩效考评 / 208
- 第三节 客户呼叫中心服务质量监控 / 214

第八章 客户呼叫中心业务代表的招聘与培训

- 第一节 业务代表招聘 / 231
- 第二节 业务代表培训 / 245

附:《客户呼叫中心实务》考试大纲 / 261

第一章

客户呼叫中心概述

学习目标

知识要求 通过本章的学习,能够

- 了解客户呼叫中心的产生和发展过程
- 了解客户呼叫中心的发展趋势
- 掌握客户呼叫中心的基本概念及类别
- 了解客户呼叫中心组织结构设计的原则
- 掌握客户呼叫中心组织结构和岗位设置

技能要求 通过本章的学习,能够

- 理解客户呼叫中心在企业客户服务体系中的重要地位和作用
- 正确区分客户呼叫中心的发展阶段
- 简要描述不同类型客户呼叫中心的特点
- 能够根据企业的情况选择适当类型的客户呼叫中心
- 根据客户呼叫中心的设计原则,建立合适的组织结构,并设置相应的岗位

学习指导

1. 本章内容包括:客户呼叫中心的产生、发展和趋势;客户呼叫中心概念及类型;客户呼叫中心的功能;客户呼叫中心组织结构设计的原则,组织结构和岗位设置

2. 学习方法:独立思考,抓住重点;与同学讨论客户呼叫中心的不同类型及其特点、客户呼叫中心组织结构及主要岗位;模拟客户呼叫中心的运用机制等

3. 建议学时:4 学时

第一节 客户呼叫中心的产生与发展

引导案例

呼叫中心发展历程

中国电信集团公司是较早建立客户呼叫中心的国内企业,其客户呼叫中心发展历程如图 1-1 所示。中国电信第一代的呼叫中心就是今天的热线电话,企业通过一些经过培训的业务代表专门处理各种各样的业务咨询和投诉,顾客只需拨打指定的电话就可以与业务代表直接交谈。随着要转接的呼叫和应答增多,公司建立起交互式的语音应答系统(IVR),这种系统能把大部分常见问题的应答交由机器、即“自动话务员”处理,这种“呼叫中心”可称为是第二代呼叫中心。随着计算机电话集成技术(CTI)的发展,实现了通信技术与计算机技术的结合,通过将电话语音和数据(如客户信息等)进行集成和协同,可以大大增加服务的信息量,提高速度,拓展新型客户服务业务,这就是第三代客户呼叫中心。随着互联网技术的发展,基于互联网的呼叫中心应运而生,即第四代的呼叫中心。呼叫中心与 Web 技术相结合,使呼叫中心功能得到空前扩展,呼叫中心逐渐成为企业客户服务体系的枢纽。目前,中国电信还致力于为其他行业企业特别是中小企业提供呼叫中心平台服务,帮助其他企业建立虚拟呼叫中心。

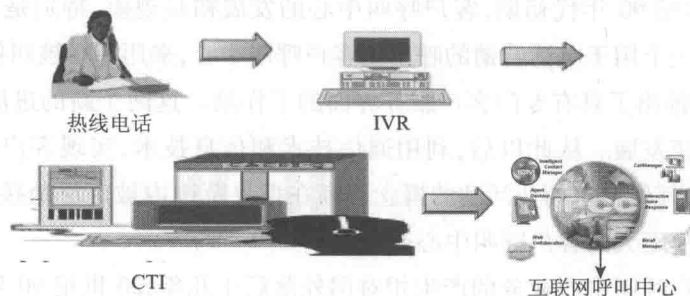


图 1-1 客户呼叫中心发展历程

思考题:

- (1)从图 1-1 中看,不同阶段的客户呼叫中心应用了哪种基础技术?
- (2)不同类型客户呼叫中心的先进性体现在哪些方面?

在日常生活中,我们常常可以足不出户,通过电话就能够买到所需的商品、享受到所需的服务,诸如家电报修、送货上门、修改银行卡密码、预订酒店等。随着网络技术的发展 and 普及,银行支付和转账这类操作也都可以通过电话或网络完成了。有时候,我们会接到陌生人的电话或手机短信,向我们介绍产品或服务。这些,都是通信技术带来的舒适与便利。在你享用各种便利的时候也许没有意识到,在它们背后运行着一个采用先进的通信技术、计算机技术及二者集成技术的、我们称为客户呼叫中心的信息服务系统。

一、客户呼叫中心的产生

客户呼叫中心最早出现在以服务为主的行业,如航空业、旅游业。其最初的功能是通过一定的通信技术手段,为客户提供方便、高效、便捷的服务和畅通、双向的沟通方式,满足客户日益增长的服务需求,使企业在激烈的市场竞争中取得优势地位。

早在 20 世纪 30 年代,美国的航空业和旅游业就首次建立了简单的客户呼叫中心,一些经营旅游餐饮业的公司开通了电话服务热线,客户可以通过电话进行服务预订。1956 年,泛美航空公司建成并投入使用的客户呼叫中心,可提供 24 小时的全天候服务,客户可以通过这个客户呼叫中心进行机票的预订、航班查询等。随着业务和市场的拓展,银行业在 20 世纪 70 年代初开始建设自己的客户呼叫中心。不过,那时的客户呼叫中心还远远没有形成产业,企业都是各自为战,采用的技术、设备和服务标准都依据自身的情况而定。

到了 20 世纪 90 年代初期,客户呼叫中心的发展初具规模,特别是美国的 AT&T 公司推出了第一个用于电话营销的呼出型客户呼叫中心,采用 800 被叫付费方式。在同一时期 IBM 推出了具有专门客户服务界面的工作站。这两个新的进展推动了客户呼叫中心的快速发展。从此以后,利用通信技术和信息技术,实现客户服务、市场营销、技术支持和其他特定商业活动的概念逐渐在世界范围内被广泛地接受和采用,直到形成今天规模庞大的客户呼叫中心产业。

中国的客户呼叫中心业务的产生相对国外落后十几年,20 世纪 90 年代中后期我国才开始引进客户呼叫中心的概念。早期的客户呼叫中心业务主要是应用在电信业的一些服务领域,随着电信业务的发展,客户呼叫中心逐渐引起运营部门的重视,成为提高顾客服务质量的重要手段,如中国移动 10086 客户服务中心的建立。但是我国现

阶段正在研究、开发和应用的客户呼叫中心功能,多为前台部分,可以说主要停留在“服务”上。西方的一些国家,前几年就已经把前台的服务延伸到了后台,也就是我们所说的客户关系管理(CRM),即把前台获得的大量数据移到后台,并运用一些经实践证明可行的算法,把大量杂乱无章的用户数据提炼成供决策者利用的宝贵资源,能够为企业决策提供依据。

二、客户呼叫中心的发展历程

划分客户呼叫中心的发展阶段主要依据是其采用的核心技术,不同技术的应用使客户呼叫中心在性能、功能等方面都发生了巨大的变化,进而使得为客户提供的服务质量也发生了质的变化。从技术角度看,客户呼叫中心的发展迄今已经历了五个阶段:

(一) 第一代客户呼叫中心: 人工热线电话

客户呼叫中心发展的早期是一个由两个或更多人组成的、在一个特定地点用专用的设备处理电话业务的小组。运营过程中由专门的话务员或专家,采用普通电话机或小交换机(电话总机),凭借经验,为打入电话的顾客提供简单的咨询服务。这类客户呼叫中心提供服务的形式有三种:可以只提供信息接收服务,也可以只提供信息发送服务,或者是一个混合式客户呼叫中心。其中,混合式客户呼叫中心要求业务代表掌握更多的知识和技能。

第一代客户呼叫中心的特点是投入少、设备简单、功能简单;自动化程度低,基本靠人工操作,对话务员专业技能要求相当高,而且劳动强度大、功能差、效率低,一般仅用于受理用户投诉、咨询;技术水平还没有达到可以将用户数据存入计算机的程度。人工热线电话系统主要适合小企业或者业务量小、用户要求不高的企业、单位使用。

(二) 第二代客户呼叫中心: 自动的业务代表

随着计算机技术、通信技术的发展和转接呼叫、应答等需求的增多,第一代客户呼叫中心已明显不适合时代发展的需要。因此,以交互式语音应答系统(IVR)为技术支撑的第二代客户呼叫中心产生了。第二代客户呼叫中心系统实际上是一个“自动的业务代表”,不需要人工坐席介入,大部分常见问题的应答交由机器即“自动话务员”处理。自动语音应答系统能够高效率地处理客户提出的具有普遍性的问题,节省人力资源。

第二代客户呼叫中心广泛采用了计算机技术,如通过局域网技术实现数据库数据共享。自动语音应答技术的应用有助于减轻话务员的劳动强度,减少出错率;采用自动呼叫分配器均衡人工坐席话务量、降低呼损,提高客户的满意度等。但第二代客户

呼叫中心也存在着一定的缺点:需要采用专用的硬件平台和应用软件,还需要投入一定的资金用于系统集成;灵活性差,难以满足客户个性化需求。

(三) 第三代客户呼叫中心: 基于 CTI 技术的客户呼叫中心

随着计算机电话集成技术(Computer Telephony Integration, CTI)的发展,实现了通信技术与计算机技术的结合,可以通过电话语音和计算机及网络获取的数据(如客户信息等)进行集成和协同,进而可以大大增加服务的信息量,提高速度,拓展新型客户服务业务。因此为了满足客户服务的需求,利用 CTI 技术,能够提供综合服务的客户呼叫中心服务能力和效率系统应运而生。

第三代客户呼叫中心采用 CTI 技术实现了语音和数据同步,具有一定的灵活性;在“开放、标准化通信平台”理念的推动下,客户呼叫中心服务能力和效率得到了一定的发展,是小型而且稳定性要求不高的客户呼叫中心用户选择的方案之一。第三代客户呼叫中心主要采用通用软件来代替专用的硬件平台及个性化的软件,由于采用了标准化的通用软件平台和通用的硬件平台,使得客户呼叫中心成为一个纯粹的数据网络;采用通用软硬件平台,造价较低;同时,由于新型平台较为灵活,可以不断增加新功能,特别是中间件的采用,使系统更加灵活,系统扩容升级方便;无论是企业内部的业务系统还是企业外部的客户管理系统,不同系统间的互通性都得到了加强,并且支持虚拟客户呼叫中心功能。

(四) 第四代客户呼叫中心: 多媒体客户呼叫中心

第四代客户呼叫中心主要功能的实现基于 IP(Internet Protocol, 网络之间互联的协议)技术。第四代客户呼叫中心是一个结合互联网技术的新型客户呼叫中心,通过 IP 的方式将本地坐席、自助服务放在企业的分支机构,可以最大限度地整合整个企业的客户呼叫中心资源。

第四代客户呼叫中心除具备传统呼叫中心的各项功能和以“电话”为主的接入方式外,还提供 Web 呼叫服务,支持用户从 Web 站点直接访问客户呼叫中心,处理能力得到大幅度提升;具有接入和呼出方式多样化的特点,支持电话、VoIP 电话、计算机、传真机、手机短信息、WAP、寻呼机、电子邮件等多种通信方式。能够将多种沟通方式格式互换,可实现文本到语音、语音到文本、E-mail 到语音、E-mail 到短信息、E-mail 到传真、传真到 E-mail、语音到 E-mail 等自由转换。第四代客户呼叫中心引入了语音自动识别技术,可自动识别语音,并实现文本到语音自动双向转换,即可实现人与系统的自动交流。因此,功能更强大,成本优势更明显。

第四代客户呼叫中心设计重点主要集中在应用层面上,而不是硬件(如 PABX^①)

^① PABX(Private Automatic Branch exchange, 程控交换机)是一种自动地将内部用户线连接到电话系统外线的专用电话交换机,多用于大中型公司内部电话系统,主要的厂商有阿尔卡特-朗讯,北电, CISCO 等。

上,因此更能适应企业的要求,更有效地配合企业 CRM(客户关系管理)的进程。

(五) 第五代客户呼叫中心

随着企业运营模式的变革,特别是电子商务的快速发展,客户呼叫中心对通信技术、计算技术和运营管理提出了更高的要求。于是,出现了第五代客户呼叫中心。

第五代客户呼叫中心是基于统一通信、面向服务的体系结构和实时服务总线技术的、具备 JIT 管理思想和全业务支撑平台 TSP 的客户呼叫中心。与第四代客户呼叫中心相比,第五代客户呼叫中心在通信、计算、管理、业务方面有很大的提高。

在通信方面,第五代客户呼叫中心不但允许客户以各种联络方式请求客户呼叫中心,并且客户呼叫中心能够像管理电话一样管理这些联络方式。这些联络方式包括:电话、传真、短信、电子邮件、网上音频、网上视频、文本交谈、文本传输、护航浏览、应用共享、桌面共享和电子白板等。例如,当顾客需要了解网上商城的退换货政策时,坐席可以通过文本交谈或文本传输向顾客提供标准化的售后服务条款,进而使顾客放下心来。

引入的软件系统越来越多,软件需求也在不断变化。第五代客户呼叫中心软件基于 SOA 技术,能够满足系统之间的交互和不断变化的需求;同时,客户呼叫中心是典型的实时系统,要求系统之间的交互是实时的,而实时处理的需求也是不断变化的,因此必须也必然需要实时服务总线支撑。

在管理方面,第五代客户呼叫中心贯彻准时化(just-in-time, JIT)生产管理思想。作为一种彻底追求生产过程合理性、高效性和灵活性的生产管理技术, JIT 已被应用于世界各国的许多行业和众多企业之中,其精髓在于持续改进,包括:“倒过来”的生产方式,杜绝一切形式的浪费,尊重人性和调动人的积极性,良好的外部协作关系。第五代客户呼叫中心在技术上需要对 JIT 管理思想提供有效的管理工具。

在业务模式上,第五代客户呼叫中心是一个全业务支撑平台:既可以应用于呼入,也可以应用于呼出;既可以应用于客户服务,也可以应用于电话营销;既可以应用于众多商业领域,也可以应用于行政部门;既可以应用于自建客户呼叫中心,也可以应用于外包客户呼叫中心;既可以应用于大型集中式客户呼叫中心,也可以应用于分布式客户呼叫中心。



问题 1.1 客户呼叫中心的发展经历了哪几个阶段,不同阶段所利用技术有哪些变化?

客户呼叫中心在市场范围等方面发生了巨大的变化,因此从市场的角度客户呼叫中心的发展也经历了漫长的过程。

在日益激烈的国内外市场竞争中,随着产品的不断丰富和人民生活水平的不断提高,企业的竞争不仅仅是产量和产品质量的竞争,更体现在为客户提供优质服务的竞争。传统的竞争,如技术的先进性、产品的质量等,已经不能满足企业发展的需求,目