



客户服务
实务丛书



客服经理案头手册

The Customer Response Management Handbook
Building, Rebuilding and Improving Your Results

(澳) 达琳 D. 理查德 (Darlene D. Richard) 著
张景新 译



机械工业出版社
China Machine Press

客户服务
实务丛书



客服经理案头手册

The Customer Response Management Handbook
Building, Rebuilding and Improving Your Results

(澳) 达琳 D. 理查德 (Darlene D. Richard) 著
张景新 译



机械工业出版社
China Machine Press

Darlene D. Richard. The Customer Response Management Handbook: Building, Rebuilding and Improving Your Results.

EISBN: 0-07-470978-X

Text © 2002 Darlene D. Richard

Illustrations and design © 2002 McGraw-Hill Australia Pty Limited

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc., No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育（亚洲）出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签，无标签者不得销售。

本书版权登记号：图字：01-2002-2698

图书在版编目（CIP）数据

客服经理案头手册 /（澳）理查德（Richard, D. D.）著；张景新译. —北京：机械工业出版社，2004.3

（客户服务实务丛书）

书名原文：The Customer Response Management Handbook: Building, Rebuilding and Improving Your Results

ISBN 7-111-13645-4

I. 客… II. ①理… ②张… III. 企业管理：销售管理—手册 IV. F274-62

中国版本图书馆CIP数据核字（2003）第119050号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：杨熙越 李文静 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年2月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 23.25印张

定价：32.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

推荐序（一）

对客户关系的有效知识管理，是所有现代公司都可以拥有的最为重要的财富之一。这种管理可能不会反映到资产负债表上，但它却是新千年中公司惟一的最为重要的投资领域。

如何构建这样的知识基础呢？那就是通过对客户反馈流的有效管理。

本书是一个完全纲要，用于指导你如何管理和规划公司与客户之间通过非面对面渠道进行的持续交流而形成的复杂关系。据我所知，这是关于这一主题的第一本书，书中包含的细节内容非常独到。该书涵盖了营销人员需要了解的各个方面的知识，可以用于管理商业交易的复杂任务和基于信息的客户知识。无论对于管理人员还是普通职员，该书都是关于如何创建新的企业文化，以及如何运用并维持客户反馈管理的蓝本。在我的营销生涯中，我从未停止过追问“魔鬼是如何存在于细节之中的”。网络产业的崩溃已毫无异议地证明，尽管该行业在当今世界上具有最美好的前景，但却由于以下两点，这种商业模式就会行不通：第一是认为营销解决方案是技术驱动的，第二是不具备对细节的有效的日常管理。

达琳·理查德（Darlene Richard）的这本书填补了一个巨大的空白，它包含了商业经营的方方面面是达琳一生的经验总结，也是关于客户反馈管理的权威性论述。对于每一个营销从业人员，以及成千上万将要投身于客户关系管理领域的人，它都是一本必备的好书。达琳全身心地投入到她所热爱的事业中去，该书的出版是对她杰出工作的最好回报。每位读者都会从达琳的经验中获益匪浅。达琳邀请我写这篇序，我深感荣幸。我认为，即使在未来很多年之后，这本书仍将是营销人员的巨大财富。

伊恩·肯尼迪（Ian Kennedy）

George Patterson Bates公司营销主管

推荐序（二）

在20世纪80年代末，我认识了达琳·理查德，那时我的职业生涯中最具挑战性和最让人兴奋的一段时光刚刚开始。我的职责是在澳大利亚的金融服务行业中建立呼叫中心。那时，没有先例可循，惟一拥有的书面材料是关于国外的一些经验和实例，而这些对于这个新兴的行业来说太微不足道了。那时如果拥有一本像《客服经理案头手册》这样的工具书就好了，那样我的学习和应用就会迅速许多，而在快速前进的道路上我也会少犯很多错误。

在达琳跟我提及她想写作一本大全式的参考书的打算时，我就知道她会全力以赴去做的，就像她对呼叫中心行业和客户关系管理倾注了无尽的热情和心血那样。达琳等六人组建了澳大利亚电信服务协会，现在已发展成为业内的领先公司。在起初的三年里，达琳负责协会的常务工作，并撰写每月的新闻简报，她的辛勤劳动奠定了协会持续发展和获得成功的坚实基础。

我坚信，这本书会成为现在的和将来的各级呼叫中心经理、市场营销人员和客户关系管理从业人员等所有相关人员所必备的工具书。该书覆盖范围广泛；循序渐进的指导有很强的可操作性，给出的提示和实例有很好的参照作用。它启迪人思考，有助于人们战略决策的计划和实施。

达琳写作该书付出了艰辛的劳动，当然也完成了她一生的夙愿，这些都让我敬佩不已。她对呼叫中心产业的成长做出的贡献大家有目共睹；我祝愿她身体健康，并真心地祝贺她完成了这样的杰作。我坚信，该书现在和将来都会成为很多人的重要参考工具。

珍妮·华尔士（Jeannine Walsh）

澳大利亚电信服务协会创立者和终身成员

Jeannine Walsh Pty Ltd公司总裁

前 言

你购买本书，可能因为喜欢书中包含的统计数字、图表、有益的提示、经验总结、概念图示、名词或者关于管理的论述，或者你只是把它当做挡门砖。不管怎样，我都希望它能成为宝贵的资源，帮助你、帮助所有人，在非面对面的交流中取得成功，这也正是写作本书的目的所在。

当麦格劳-希尔公司一开始跟我谈到写作这本书时，我认为这会是一项轻松快捷的工作。但是事实上它并不轻松，并且花费了远远超出预期的时间。尽管这些内容对于我与我的同事来说是再熟悉不过的，但在我寻求合适的概念和语言来描述时，才发现写作是一个新的领域、一种新的阐释的艰苦历程。我阅读了难以计数的图书、专题报告和报刊、杂志，与其他专家讨论各种思想和概念，才保证了你现在看到的是一些有用的思想的有机整合。

写作一本书，是为了获得商业上的成功，还是鼓起勇气和信心、把我深信不疑的思想拿出来与大家共享呢？我选择了后者。我希望本书能启发读者对该行业中每天都面对的问题的思考，而不是给出现成的答案，因为它未必适合你所面临的情况。

现在我把这本集成了各种概念和思想的书籍奉献给大家，希望它能长期地陪伴你，成为你重要的参考工具。不管你运作的客服中心是大还是小，它都能帮助你取得最大的运作业绩。

当今世界，人们越来越缺乏耐心和人情，但电话依然是进行销售和服务的成本最低和效果最好的渠道。其根本在于，人（客户、职员、管理层和你）才是事业成功的关键。

希望你能喜欢这本书。如果有什么意见和建议，请发电子邮件给我。我的地址是：

DR@CallCentreINTEGRITY.com

达琳 D. 理查德

目 录

推荐序 (一)	
推荐序 (二)	
前言	

第一部分 呼叫中心管理

第1章 引言	2
1.1 对高效熟练的呼叫中心经理的需求	2
1.2 呼叫中心的管理为什么这么困难	5
1.3 高级管理层：呼叫中心管理成功的关键	6
1.4 客户反馈中心运作失败的9点原因	10
第2章 基于电话的运营有何异同	14
2.1 人员管理的两种基本理论	14
2.2 客户反馈中心与其他商业运作部门的6个主要区别	15
2.3 把客户反馈中心与其他业务运作区分开来的其他因素	17
2.4 管理模式	18
2.5 留住职员在经济利益上的好处	20
2.6 非管理运营与客户反馈中心	21
2.7 认真对待忠诚的效应	24
2.8 给呼叫中心经理的座右铭	24
第3章 衡量：标杆学习	27
3.1 衡量的压力	27
3.2 平衡衡量	28

3.3 只衡量那些重要的事情	32
3.4 有意义的衡量的3个重要组成部分	33
3.5 电话不是不可见的屏障	35
3.6 服务和质量的5个特点	36
3.7 满意地带	38
3.8 衡量中不可预知的危险	39
3.9 TARP标杆学习研究	40
3.10 外包	43
3.11 谁对呼叫者负责	45
3.12 外包的趋势	46
 第4章 客户关系管理是“真正集成”	 47
4.1 把“真正集成”应用到经营中	48
4.2 CRM的局限	51
4.3 从人开始实现“真正集成”	53
4.4 营销战略	59
4.5 创建一个完全集成环境的6个步骤	60
4.6 数据库和 workflow 指导方针	63
4.7 真正集成的10项基本要求	65
4.8 集中、分散还是其他	66
4.9 加强运作管理最大限度控制成本	70
4.10 小结	71
 第5章 客户服务：你所做的一切都还不够	 73
5.1 成功的客户服务	74
5.2 澳大利亚呼叫业务的增长会和美国、英国一样吗	76
5.3 客户关系管理和客户服务	77
5.4 闭塞的客户服务毫无意义	79
5.5 留住客户要做到的7条	83
 第6章 内部职员对现场销售人员：战争还是和平	 85
6.1 为什么行不通	86

6.2 通过职业规划和补贴实现相互尊重	88
6.3 把电话营销和推广活动结合起来	90
6.4 克服不良管理, 支持电话营销	92
6.5 电话销售单元的衡量体系	92
第7章 组织的文化	94
7.1 文化是什么	95
7.2 如何认识你的文化	97
7.3 呼叫中心与文化	98
7.4 帮助开发与维持有效的客户反馈中心文化的6条建议	98
7.5 前景、使命、战略、阶段目标和目的等	99
7.6 政策、法规、行业标准和指南	100
7.7 正式计划	101
7.8 小结	102

第二部分 客户反馈中心实务

第8章 给客户反馈中心安个家	104
8.1 新呼叫中心的位置确定	105
8.2 选择建筑	107
8.3 寻找呼叫中心新场所的12个行动步骤	110
第9章 营造优秀的客户反馈中心环境	115
9.1 呼叫中心环境的独有特征	115
9.2 独特的要求	117
9.3 把环境中容易导致紧张的10个普遍因素降低到最低程度	122
9.4 小结	128
第10章 基本的支持流程	129
10.1 检验业务流程效果的10种方法	133

10.2	改进流程的10个方法	137
10.3	建立标杆和对流程进行衡量的5个步骤	140
10.4	非技术性灾难恢复和危机管理	141
第11章 技术与电话系统多少才够用		144
11.1	如何避免呼叫中心自动化过程中的噩梦	145
11.2	交互式语音应答和自动服务系统	157
11.3	基于职员技能的路由和自动呼叫分配器	164
11.4	如何选择耳机	172
11.5	呼叫管理软件系统	174
11.6	测试	176

第三部分 你的法宝：寻找并留住优秀的人才

第12章 开始之前		192
12.1	关键要素：人	194
12.2	管理人员需要培养职员的忠诚	195
12.3	电话机器人——需要考虑的事情	196
12.4	关于理想职员的随想	197
12.5	培训基础	203
12.6	不使用佣金制度的9条理由	204
12.7	佣金制度的几种合理替代方案	205
12.8	在新千年中如何提高客户服务的利润	206
12.9	行业标准、标杆和质量计划	208
12.10	结论	211
第13章 寻找优秀职员		212
13.1	呼叫中心用人不当的代价	214
13.2	雇用职员不当的7个重要原因	215
13.3	最优秀的团队领导、监管人员和经理的基本要素	217
13.4	团队领导和监管人员的核心工作职责	219

13.5 最优秀的呼叫职员能成为好的客户反馈经理吗	221
13.6 招聘	223
13.7 挑选	228
13.8 如何确定初始和额外的职员数量	231
第14章 留住优秀职员	237
14.1 客户反馈中心的组织结构	237
14.2 工作职责描述	239
14.3 职业规划和培养计划	242
14.4 业绩战略和标准	244
14.5 奖励、认同和激励	247
14.6 客户服务、销售还是两者兼顾	252
14.7 作息制度	253
14.8 销售及服务目标	258
14.9 职员技能明细表	260
14.10 团队、委员会、授权代表以及good finder	261
14.11 团队建设和热爱自己的团队	262
14.12 小结	267

第四部分 客户反馈中心的其他问题

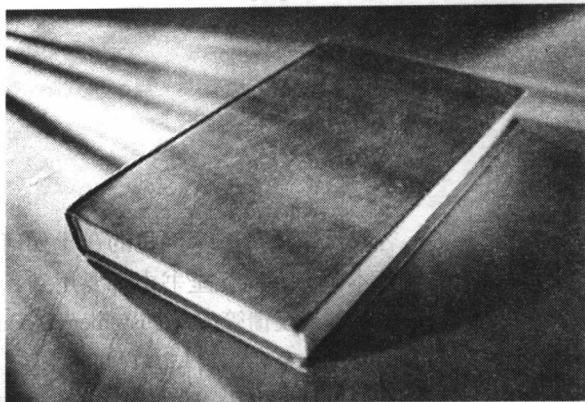
第15章 从顾问伙伴那里取得最大收获	270
15.1 有助于从顾问那儿获得更大收益的12个主意	271
15.2 优秀顾问的11个特征	273
15.3 建议书	274
15.4 交流总是关键	275
第16章 外包指南	276
16.1 外包的决策工具	278
16.2 外包的9种主要成本构成	280

16.3 其他类型的外包	281
第17章 压力和应对压力的创造性方法	284
17.1 什么是压力	284
17.2 对于压力反应的增长	285
17.3 消极压力的症状	287
17.4 “A型”人或火药桶	289
17.5 管理压力	291
第18章 在变化中把握平衡	295
关于人和变化的6个发现	295
第19章 时间管理和会议的智慧	297
第20章 书写和测试脚本	301
20.1 脚本的类型	301
20.2 书写最佳脚本的关键	303
20.3 愤怒的呼叫者，客户反馈中心的一大难题	308
20.4 如何测试你的脚本	310
20.5 小结	315
20.6 脚本实例	316
第21章 职员面临的特殊挑战：工作倦怠	319
21.1 工作倦怠的症状	320
21.2 倦怠的主要原因	321
21.3 识别倦怠	322
21.4 防止和减少倦怠的方法	325
第22章 网络会消灭电话吗	327
22.1 网络无法取代电话的12个原因	327

22.2	常识和网络	330
22.3	电子商务	332
22.4	我对互联网的预言	334
第23章 把什么放入到你的“呼叫中心知识手册”		336
第24章 展望未来		340
24.1	客户反馈中心的今天	341
24.2	关于钱的研究	342
24.3	一些谨慎的预测	344
24.4	对于未来客户反馈管理的警告	345
24.5	结束语	347

第五部分 附 录

附录A	词汇表	350
附录B	通用缩写	357
译者的话		359



第一部分 呼叫中心管理

第 1 章

引 言

客户反馈管理的全部目的在于如何与职员及客户更好地交流，因而首先我给出一些基本概念，这在全书中都要用到。

(1) 客户反馈管理 (Customer response management): 它的作用是管理公司的所有资源，以支持公司职员与客户间的交流。本书中涉及到非面对面的交流方法和工具。

(2) 基于电话技术的客户反馈 (Telephony-based customer response): 任何可以引起、建立、维持和发展你与客户间的直接关系的、可衡量的行为 (包括电话、因特网、电子邮件、电子商务、交互式多人交谈系统、IP电话等)。

(3) 呼叫中心管理 (Telemanaging): 管理基于电话技术的客户反馈管理活动中所涉及到的人力和经营资源。

1.1 对高效熟练的呼叫中心经理的需求

2000年3月的《客户关系管理》(CRM Magazine) 杂志上刊载了戴维·布雷尔 (David Braue) 的题为“劳动力危机” (The Labour Crisis) 的最新报告。尽管文章主要是关于客户服务的，但是它却很明显地反映了目前澳大利亚以及全世界的基于电话技术的客户反馈中心 (也即呼叫中心) 的现状。

因为现在全世界约1/3的公司借助于电话和计算机来开展经营活动，因而出现了对客户服务导向型并训练有素的职员的需求的持续增长，特别是对能够管理和激励这些职员的人员的需求更是强烈。

呼叫中心的职员流失率很大。根据Waterhouse Associates和ACA Research在1998年开展的一项研究显示，在澳大利亚，呼叫中心职员的年流失率是20%~25%。我很震惊于呼叫中心职员离职的原因 (见图1-1)——这些原因本应都在中心经理的管理和控制范围之内，以及管理非面对面客户联络部门的经理所承担的职责如此之大这样的事实。

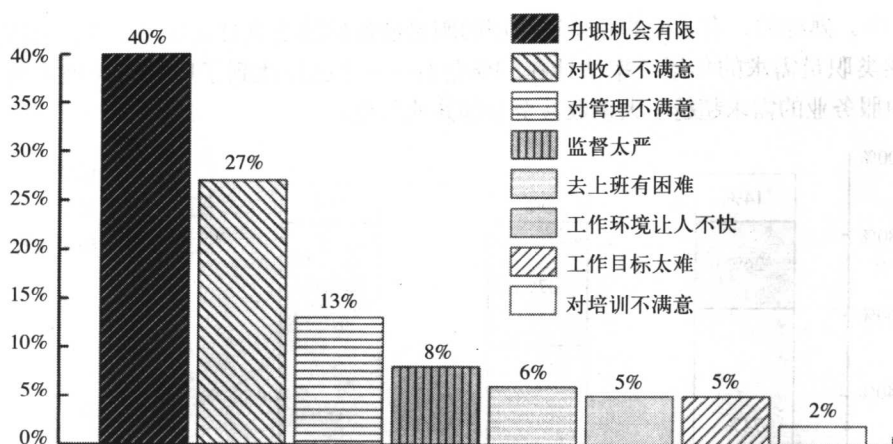


图1-1 呼叫中心职员离职的原因

资料来源: Hallis Study 1999-2000.

ACA还估计,呼叫中心流失一个职员的成本约为11 500美元,那么加起来澳大利亚商业界每年为此损失约3.3亿美元!但是,我认为这个数字还是保守了;根据经验,对后果的更确切的估计是,呼叫中心小组中流失一个长期职员后第一年的损失相当于该小组全部成员的工资。

在澳大利亚,各组织建立呼叫中心,用以与客户通过电话线进行联络(呼进电话、呼出电话、传真、语音邮件、电子邮件或者网页),这种趋势正以惊人的速度增长(见图1-2、图1-3和图1-4)。不同的研究显示年增长率为19%或25%,甚至高

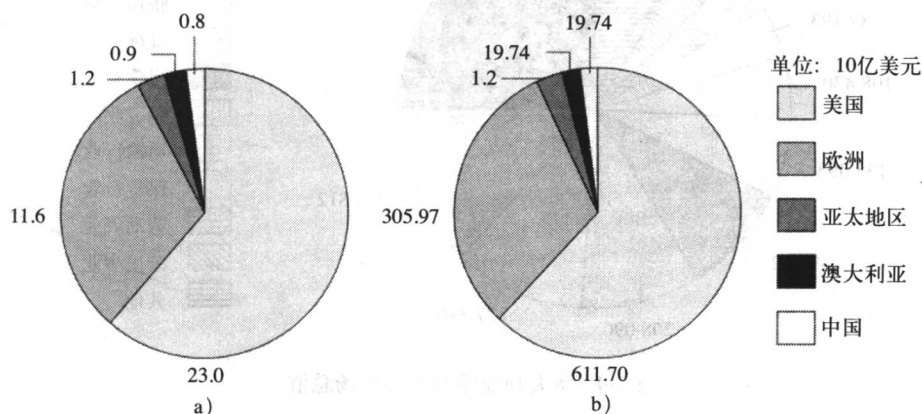


图 1-2

a) 全球呼叫中心服务总值为376亿美元(包括咨询服务、系统集成、培训、技术支持和外包) b) 全球呼出电话销售的总值(略低于1万亿美元)

资料来源: a) "Directions 2001 Report", IDC Research; b) extrapolated from direct marketing expenditure, USDM Today, Executive Summary, 1999 Economic Impact.



达40%。熟练的、有才能的和受过培训的职员储备的缺乏也日益明显。全国范围内对该类职员需求的年增长率估计在53%左右——这已经达到了所谓“关键多数”，其中服务业的需求超越了大多数甚至全部其他行业。

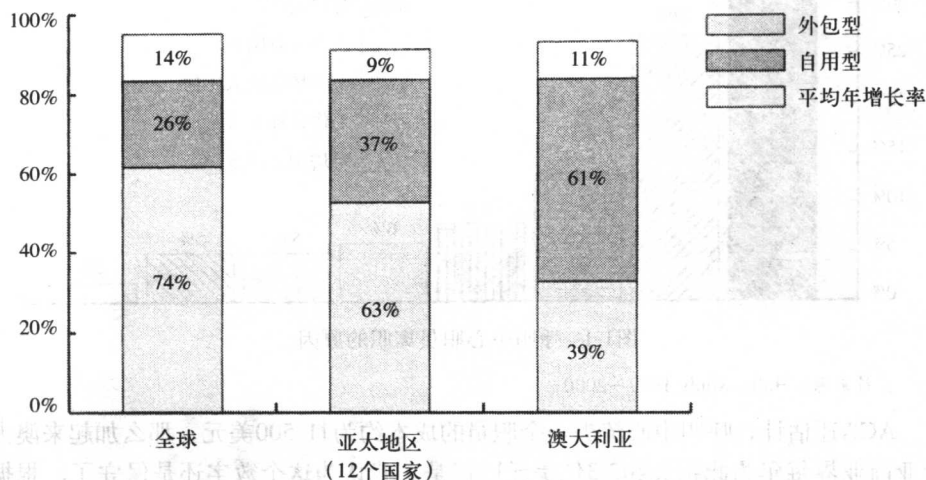


图1-3 呼叫中心市场总体情况

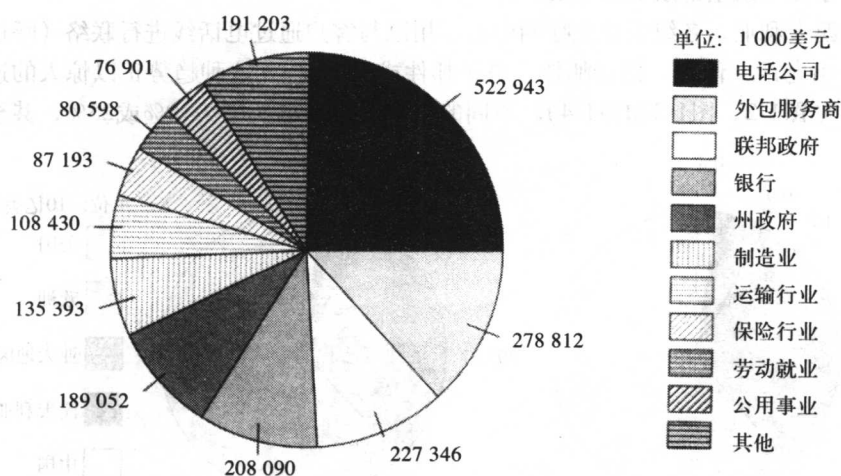


图1-4 澳大利亚呼叫中心市场总值

安永国际会计公司 (Ernst & Young) 于1996年完成了一项针对全球金融机构的研究，还特别对澳大利亚的情况进行了研究。研究发现澳大利亚有72%的金融机构把电话服务列为“最为重要的服务渠道”而加以投资，而全球的数字是28%。

对澳大利亚的呼叫中心的经理、小组组长和监控人员的人数进行精确统计是很难进行的，其部分原因是因为呼叫中心的管理与其他部门没有清晰的界限。