



客服中心人员管理

Wake Up Your Call Center

(原书第 3 版)

(美) 罗赞娜·道西利奥 (Rosanne D'Ausilio) 著
袁芳 译



机械工业出版社
China Machine Press

客户服务
实务丛书



客服中心人员管理

Wake Up Your Call Center

(原书第 3 版)

(美) 罗赞娜·道西利奥 (Rosanne D'Ausilio) 著

袁芳 译



机械工业出版社
China Machine Press

Rosanne D'Ausilio. Wake Up Your Call Center: Humanizing Your Interaction Hub

Copyright © 2000 by Purdue University.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Purdue University Press授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2003-2885

图书在版编目(CIP)数据

客服中心人员管理/(美)道西利奥(D'Ausilio, R.)著;袁芳译.-北京:机械工业出版社,2004.3

(客户服务实务丛书)

书名原文: Wake Up Your Call Center: Humanizing Your Interaction Hub

ISBN 7-111-13676-4

I. 客… II. ①道… ②袁… III. 企业管理: 销售管理-商业服务 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第119913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: 刘照地 版式设计: 刘永青

山东高唐印刷有限责任公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年3月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·10.5印张

定 价: 28.00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

谨将此书献给我的父母：珀尔（Pearl）和杰克·米勒（Jack Miller）。在我还很小的时候，他们就鼓励我不断追寻自己的梦想，不管要付出多大的努力！本书能够出版也是我的梦想之一。

我还要感谢雅奎·毕晓普（Jacqui Bishop），没有他在编辑上无私的帮助，这本书可能无法顺利完成；还要感谢我原稿的校正和编辑：珍妮·奥尼尔（Jennifer O'Neil）。

特别要感谢我的丈夫托尼，我的孩子和孙子们，还有那些亲爱的朋友们，是他们不断的鼓励和支持，使我坚强，并有能力完成这件有意义的工作！

推 荐 序

如何培训、激励优秀的一线客服代表（CSR）是现今呼叫中心的管理者需要面对的最大问题。本书则为客服人员全面地提供了实用的思路 and 技巧。

客户的需求随着电子商务的爆炸式发展而不断变化，本书第3版适时地对这个问题进行了讨论。这些新颖的素材有力地阐述了加强人的因素的重要性。本书在承受压力、适应变化、自我激励、倾听技巧、优质服务与专业技能等管理方面提出了崭新的观点，这正是其成功的关键。

显然，本书作者对通过各种媒介接待客户人员的需求都有着深入的见解。因此，无论是一线专家、主管还是经理都会乐于阅读此书并且从中受益。

从本书第1版付印以来，我接触到许多读者，他们把道西利奥博士的技巧应用于工作中，并且对实施的效果感到满意。

乔恩·安东

(Jon Anton)

普度大学客服质量中心

(Purdue University Center for Customer-Driven Quality)

本书的读者

本书特别适用于以下几种人员：

客服代表或技术支持人员

部门经理和较高层管理人员

中高层管理者

项目经理、资深人士和主管

客服代表或技术支持人员

本书的首要目的是为客服代表（Customer Service Representative, CSR）或技术支持人员（Technical Support Representative, TSR）提供帮助。虽然本书针对的是电话客服人员，但是，如果你通过电话或是面谈为内部或外部客户提供服务，你就是一名CSR或TSR。

CSR和TSR都是公司里工作在第一线的职员。因此在客户的眼中，和你们的第一次接触最能表明你们公司是否能满足他们的需求。对于客户而言，第一次的接触就是服务，因此也是决定未来商务的关键。

CSR和TSR的工作很严峻，因为CSR和TSR是第一个，也经常是惟一个代表公司面对客户的工作人员。不止如此，面对在任何情况下都希望被取悦的客户，明知不可能，你也要尽力而为，这会使你处于不断加剧的工作压力之下。随着竞争的不断加剧，对CSR和TSR的期望值越来越高。日益复杂的产品和服务也需要越来越多专业技巧的支持。

部门经理和较高层管理人员

如果你对管理方面发展的最新动态比较熟悉，你就会彻底改变对CSR和呼叫中

心的看法。你不再认为呼叫中心只是公司的负担，也不再认为CSR只是没有思想的寄生虫和克隆人。CSR也不再是缩减预算时最先被裁员的对象。现在，你应该开始视CSR为公司市场盈利策略的一部分。你理解到一名受到良好培训的CSR就是财富的创造者，而你的呼叫中心同样能为你的公司获利。

也许正是这种观念上的转变促使你阅读本书，如果是这样，你真的很幸运！因为同样的观念转变激励我完成了本书的创作并使普度大学将之出版。

把这本书介绍给你的CSR吧，这样，他们就拥有了服务于客户时所需的工具。把本书当成一个参考或一种资源使用。给予你的一线人员必要的支持，他们才能让你看到回报。

我们最大限度地提高了本书的可读性。目录已经列出了本书内容的大致安排，即使你在接电话的同时，索引也能帮助你快捷地找到所需要的部分。写作的风格是谈话式的，并且语气幽默，我们希望你们能喜欢此书。

给读者的个人建议

在1997年的计算机科技大会上，我做了一场题为“呼叫中心成功案例”的演讲，正是这场演讲造成的强烈反响使我应邀编写了本书的第1版。这是少数几场站在人性化的立场上的演讲之一。关于技术信息与培训、软件、硬件以及新系统——这门实际上全新的语言，我们已经做了相当多的谈论。但是关于人呢？关于人的讨论却经常被忽略，但是我想让你注意到这一点，因为，人是很重要的！世界上最有影响的文献之一：《美国宪法》就以“我们，人类”作为开头。这样的声明是如此有力，并让人肃然起敬。

在服务业，在呼叫中心的业务中，是我们人类在为自己服务，而不是机器，机器仅仅是被我们使用。因此，无论有多少机器可以令我们的生活更舒适、更高效，永远都只有我们人类才能更好地服务于自身。

对我来说，服务就是一种人与人之间的关系。无论工作还是生活，一个人总是和另一个人联系在一起。这正是我们依靠交流想法、知识、观点、建议，或是别的什么而活跃起来的原因。

我通篇使用了缩写CSR，它涵盖了客服代表、呼叫中心经纪人、客户需求调查人员、技术支持人员、网管人员、电话客服人员、订货人员、预定代理人、电话推销人员等所有为内部或外部客户服务的人员。我将这些术语互换使用，因为它们所指的都是人为人服务，这才是重点所在。

人们都喜欢快乐，所以，我希望这本书能给你带来乐趣，同时让你受益。我的目标是使你看到空前的机遇，即使身处人生旅程最糟糕的时期也是一样。

阅读本书不会改变你的世界，但是我却希望它能改变你的世界观。即使书里有些东西是你以前就接触到的，我也希望你能以初次的心情阅读它。在你人生的这个阶段当中，今天的你和往日的你不再相同，因此，你所能了解到的也和往日不同。这本书中可能有些东西是你从未接触到的，也可能会提醒你有一些是你了解但却忘

记了的。这种提醒可能会增加你的自信心，使你可能从工作或生活的压力中解脱出来。

无论是读一本书、参加一次讨论会、一次训练或是学校中的一门课程，只要你能从生活中的每一件事中学到哪怕仅仅一点，也是成功的。希望这本书能为你的成功做一点贡献。

在本书第3版开始出版时，我已经开始考虑下一版的创作。在下一版出版之前，我非常乐于得到您的指正。让我知道什么是你所特别喜欢或不喜欢的，或者在你身上已经被证明是成功的技巧。哪一项又是你最欣赏的呢？告诉我在下一版你希望看到的新内容和希望你被解决的问题。

我也特别希望能听到你的奋斗经历。

你可以通过下面的方式与我联系：

E-Mail: drrol@juno.com

Rosanne D'Ausilio, Ph. D.

Human Technologies

3405 Morgan Drive

Carmel, NY 10512

<http://www.human-technologies.com>

(914) 228-6165

传真: (914) 228-6335

希望您能在下面的阅读之中享受到它的乐趣。

目 录

推荐序

本书的读者

给读者的个人建议

绪论 客服代表每一次宝贵的通话都是

迈向辉煌的一步1

对服务的迫切需要1

呼叫中心如何应对服务需求3

客服代表面对的挑战5

管理的需要：使你的呼叫中心人性化6

对培训的迫切需求9

组织的发展13

第1章 混乱的信息：左右为难15

1.1 质量，质量！但是要快！15

1.2 一站式服务与超出权限17

1.3 照本宣科与针对客户17

1.4 我们不能破例与扔到脸上的鸡蛋18

1.5 没有权利与滥用职权19

1.6 团队合作与（特殊）人群选定19

第2章 走，走，走——去南方！21

2.1 您好！我的名字是罗赞娜，我能为您做些什么22

2.2 如果答不上来怎么办25

2.3 如果走神了怎么办27

2.4 客户在讲话时怎么办29

2.5 我以前都听过了怎么办33

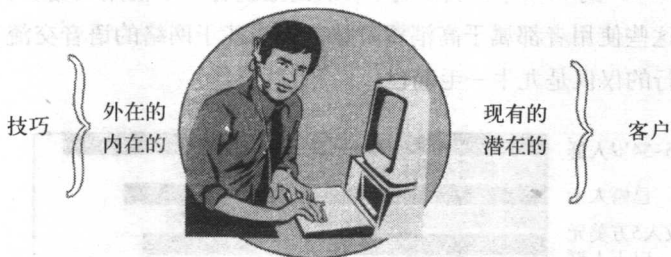
2.6	我忘记了给客户回电怎么办	36
第3章	不仅仅是再接一次电话的问题! 处理工作压力	41
3.1	增加工作压力的因素	43
3.2	本能的自我放松	44
3.3	将幽默作为调剂	46
3.4	放松的技巧	49
第4章	救命啊! 我受够了!	51
4.1	对压力的徒劳反应	51
4.2	对抗压力的配方	52
4.3	对压力的有效反应	57
第5章	为什么你听不懂我的话	60
5.1	引起沟通障碍的原因	60
5.2	使用明确的语言	62
5.3	开放和限定的问题	63
5.4	建立友善——服务的精神实质	64
5.5	学习服务语言	64
5.6	使良好的交流成为习惯	72
第6章	我该怎样对付那些“地狱来电”	74
6.1	“艰辛历程”	74
6.2	相关的其他故事	77
6.3	冲突管理	80
6.4	度量组织冲突的财政支出	89
6.5	通话后的处理过程	96
6.6	平静的祷告	96
第7章	呼叫中心里的人情味	98
7.1	人情味为什么如此重要	98
7.2	怎样在工作中提供人情味	100
7.3	对家人充满关怀	102
第8章	技术支持或求助中心	104
8.1	给技术支持人员的一份特殊礼物	104

8.2 技术支持的幽默：为什么对技术支持人员感到悲哀·····	108
第9章 谢谢你，让我有一天好心情 ·····	112
9.1 赞美——更上一层楼 ·····	112
9.2 良好的通话：分享，分享，再分享·····	113
9.3 静心会议·····	114
第10章 精品荟萃 ·····	117
10.1 应该做的事情 ·····	117
10.2 灵感短篇 ·····	119
10.3 洋葱或洋蓍理论 ·····	121
10.4 绿血理论 ·····	121
10.5 结束语 ·····	122
第11章 变化：机遇还是挑战 ·····	123
11.1 关于变化的错误观念 ·····	124
11.2 变化的6个阶段 ·····	125
11.3 9个重要的变化方法 ·····	126
第12章 展望未来：几个关于电子商务的要点 ·····	129
12.1 电子商务的巨大世界 ·····	130
12.2 电子商务增长之痛 ·····	131
12.3 CSR面对电子商务的挑战 ·····	132
附录A 杰里的故事 ·····	139
附录B 两厢G.O.D货车 ·····	141
附录C 记忆回顾 ·····	143
附录D 软件不兼容：新软件的安装和支持 ·····	145
附录E 保持清醒的简单方法 ·····	147
参考文献 ·····	152
译者后记 ·····	155



绪 论

客服代表每一次宝贵的通话 都是迈向辉煌的一步



本书有两个前提：（1）客服代表在保持现有客户，以及通过交谈挖掘潜在或未来客户群方面扮演重要角色；（2）使客服代表能达到这个目标的关键在于高水准的内在技巧培训。

顶级公司追求3个目标：（1）提升每次与客户接触的价值；（2）改进呼叫中心的运作效率；（3）持续地降低成本。只有通过有效的沟通才能使客服代表朝着这些目标迈进，而达到有效沟通的关键就在于培训。

让我们近距离地看一下服务的内容、原因和对象，以及呼叫中心和客服代表在更广阔的前景中应扮演的角色。

对服务的迫切需要

众所周知，竞争最有力地推动了各公司对高品质客户服务需求的重视程度。这是因为，当今几乎每个经济领域中的产品和服务都没有太大的不同。他们之间真正的差异，也是使一个公司能保持优势的差异是与客户的关系。因此，客户的满意程



度成为21世纪各公司竞争的另一个利润增长点。

针对现实,各公司纷纷增加了客户服务的业务,下面的统计数字也表明,这样的业务呈爆炸式增长。服务产业成为经济中最重要的组成部分。现在它们占到了国民生产总值(GNP)的72%和美国职位总数的76%(Fojt, 1995),并且其重要性还在持续增长之中。

在服务产业的规模不断壮大的同时,提供可选择的服务方式也层出不穷。

现在90%以上的客户服务是通过电话进行的。1995年,全世界在呼叫中心(call center)上的投入超过100亿美元,并且这个数字还在增长之中。其中最大的增长领域是50人及以下的小型呼叫中心(Jainschigg, 1997)。

超过1万家免费呼叫中心为外部客户以及同样多的内部客户提供了服务(Anton, 1995),它们雇佣的客服代表超过了340万人。

在本书的第1版中,我们提到1997年有15.6%的家庭使用了因特网,这曾在4个月内增长了40.5%。到1998年11月,每5个家庭里就有一个使用网络,并像图0-1中显示的一样,这些使用者都属于高消费阶层。而当基于网络的语音交流普及时,现在通过网络进行的仅仅是九牛一毛而已。

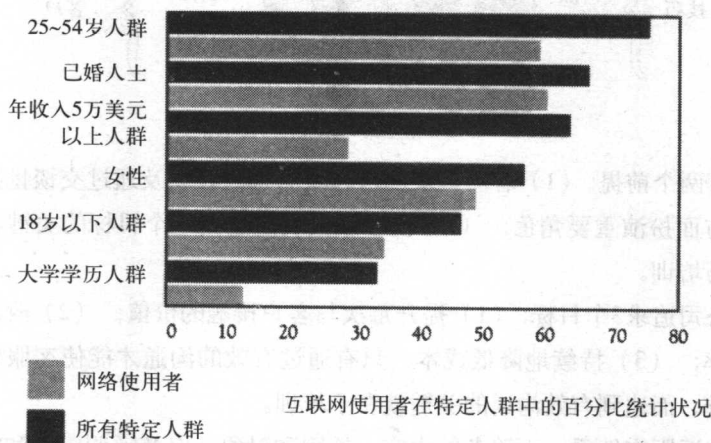


图0-1 网络的财富

资料来源: Wirthlin Worldwide for NetRatings, Inc.

越来越复杂的产品、软件、硬件和不断拓宽的客户群都迫使公司重新考虑经营方式,并开始关注将服务视为公司盈利策略之一的必要性。公司提供的服务已经成为主宰购买动机的关键因素,因此,也直接影响到数百万的支出、收入和利润。客户服务的模式已经由传统的亏损型发展为盈利型。



将来客服代表的工作方式是怎样的呢？那将是通过更复杂、更有挑战性的方式提供更多的客户服务。不久前，95%~98%的客户服务仍是通过电话进行的。实时市场调查（Snapshot Survey, 1998）的人员预计：客户服务的方式将在12个月内发生翻天覆地的变化。他们对客服方式最近的调查数据是：80%通过电话、10%通过电子邮件、3%通过网络、7%通过其他方式。他们预测12个月以后，这些数据将达到：只有65%通过电话、12%通过电子邮件、通过网络方式有5倍增长——达到17%、6%通过其他方式。图0-2表明了这样的观点。

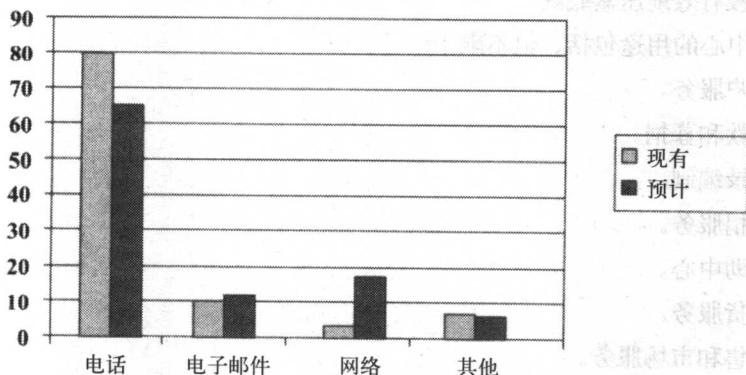


图0-2 客服方式

福斯特调查（Forrester Research, 1998）的数据表明：通过电子邮件进行的客户服务在未来3年的增长将超过250%。在1996年，总共只有15%的人使用电子邮件，这个数字预计到2001年将达到50%。

这样的变化为什么如此重要呢？因为客服代表将因此需要比以前掌握更多的技巧。他们不再仅限于使用电话，随着电子邮件和网络服务的增长，他们也需要更多文字交流的技巧，其中包括正确的拼写和语法。

1993年，美国有41%的公司设有呼叫中心。1995年，仅仅两年之后，这个比例就翻倍了，达到了81%。

现在，美国有6万个呼叫中心，拥有3百万名客服代表。它们在整个美国商业和电话销售业务中占有超过200亿的业务。通用汽车（General Motors）年收入的11倍，或者微软（Microsoft）年收入的17倍才能达到美国呼叫中心的电话和网络销售去年一年的收入（LeFevre, 1998）！

呼叫中心如何应对服务需求

一个呼叫中心不仅仅是一个办公场所，而且是一系列功能的集合。它是将产品



销售给未谋面的客户并满足他们的不同需求的过程。其最基本的功能是争取并保持客户 (Dawson, 1997)。

呼叫中心的目标包括:

1. 成功的信息交流。
2. 高品质的服务。
3. 优质的产品。
4. 轻松、有效、高生产率地管理优化。
5. 积极有效地压紧底线。

呼叫中心的用途包括,但不限于:

1. 客户服务。
2. 存款和募捐。
3. 目录编制。
4. 募捐服务。
5. 求助中心。
6. 订货服务。
7. 销售和市场服务。
8. 技术支持。
9. 电话服务。
10. 售票服务。
11. 预定服务。
12. 适用的远程或虚拟办公。

每个呼叫中心的每名客服代表都肩负着巨大的责任,在与客户通过电话(或面对面)的第一次接触中代表公司、产品、服务、观点、意向的正面形象。客户从第一次接触中得出自己的印象,同时做出自己的决定。

客户可能因为客服代表不当的语气、粗鲁的言谈、恶劣的态度,或者在电话中等待了太长的时间而逐个流失。

如果你接受呼叫中心的基本功能是争取并保持客户的前提,那么客服代表对于成功是至关重要的角色。客服代表的价值不仅在争取并保持客户关系上,也在于他们拥有以下的独特能力:

1. 交叉销售。
2. 向上销售。
3. 为将来的市场运作建立数据库。
4. 使满意的客户成为忠实客户。



5. 将客户对产品、服务的改进建议传递给相应部门。
6. 提供一站式销售服务。

客服代表面对的挑战

种种数据表明，客服代表成为美国人力资源中增长最快，也最不受欢迎的部分之一。即使呼叫中心在服务业中的比重得以增加，关于人际交流的培训——人的培训仍被置于财政支出的最后一项。太多的公司仍然认为一线客服代表头脑简单并可随意处置，而不把他们视为盈利的资源。

只要保留现有客户的5%，一个公司就几乎可以实现100%的利润增长。

只有几家最先进的公司才丢弃了服务部门只是亏损部门的错误观念，并认识到只要加以正确管理，服务部门就会成为重要的财富制造者。

例如，即使90%的公司的执行官都声称雇员是公司成功最重要的因素，根据托尔斯·佩林（Towers Perrin）调查的报道，他们实际上仍将人力事务排在其他公司业务之后。执行官们同意雇员表现的改善有利于公司业务水平提高的论点，甚至73%的人表示公司将最重要的投资花在雇员身上。但是，人力事务，例如培训和薪酬仍然位于公司业务的最后一位（Executives rank ‘People’, 1995）。美国消费者对于高品质服务的需求比任何时候都要强烈。因此，忽视客户满意度的那些公司不仅仅会影响到未来的业务，也会威胁到自身的生存。只要保留超过现有客户的5%，一个公司就几乎可以实现100%的利润增长（Reichheld, 1990）。这样的数据表明，对于大多数公司来说，争取一名新客户的成本远远大于保留一名现有客户。

随着视频网络的出现，草率服务的代价会更加惨重，而微笑的服务会呈现出全新的意义。在过去（可能也是现在），你与客户因为电话或计算机分隔开来，但是通过视频会议、电视购物、可视电话和网站，呼叫中心可视服务的可能已在掌握之中。呼叫中心成为通过电子手段面对面进行的商务活动。除了改进产品支持，这样的技术还可以提供交叉销售和向上销售的机会；通过定位指导消费者；展示产品信息以及进行商业谈判。简而言之，就是一站式购物。

服务专家会因为可视手段的出现而变得越发重要。客户可以注意到你的坐姿是笔直还是懒散。他们会观察到你的眼神，或你是不是抬着头。他们可以看到你起码腰部以上的穿着。这和坐在桌子后面，呈现给全国观众上半身形象的电视新闻主播一样。可能他们穿着牛仔裤或是短裤，但是重要的只是被看到的部分。如果你知道自己暴露在他人的目光之下，你会怎样使自己显得与众不同呢？你会改变你的语气吗？或者改变你的穿着？