



<http://www.CCMworld.net>

客户服务导论 与呼叫中心实务

Introduction to Customer Service and Call Center Operation

赵溪 主编



客户世界管理 - 运营 - 技能基准系列

客户服务导论 与呼叫中心实务

Introduction to Customer Service
and Call Center Operation

赵溪 主编

信息产业部电子行业职业技能鉴定指导中心 监制

清华大学出版社

北 京

内 容 提 要

本书是国内最早从事客户服务领域研究的信息产业部客户世界机构组织编写的系列丛书之一；客户世界机构同时也是国内“客户关怀”理念的发起者。

本书集著者多年理论与实践之经验，是目前市场上惟一的一本在客户服务领域中结合客户关怀理念、客户服务操作实务、呼叫中心等诸多专业知识的书籍。本书在总揽客户服务战略、方法、流程的基础之上，落到客户服务的运营实践之中，使本书能够对实际工作具有指导价值。

本书亦被重点院校选作客户服务管理专业的教材。本书可供业界管理及服务人员自学和企业内训使用。呼叫中心呼入/呼出业务座席员，电话营销员，营业厅服务员，大客户专员，信息整合及处理人员，热线接听员等均可学习、参考此书。

版权所有，翻印必究。举报电话：010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签，无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

客户服务导论与呼叫中心实务/赵溪 主编. —北京：清华大学出版社，2004.9

(客户世界管理—运营—技能基准系列)

ISBN 7-302-09283-4

I. 客… II. 赵… 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 085790 号

出 版 者：清华大学出版社 地 址：北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 客 户 服 务：010-62776969

组稿编辑：张立红(zlh-zlq@263.net)

文稿编辑：王晓娜

封面设计：北京灵顿品牌识别工作室

版式设计：康 博

印 装 者：北京牛山世兴印刷厂

发 行 者：新华书店总店北京发行所

开 本：185×230 印张：24.5 字数：466 千字

版 次：2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-302-09283-4/F·887

印 数：1~6000

定 价：38.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话：(010)62770175-3103 或 (010)62795704

出版说明

世界 500 强企业的 CEO 有 50% 是从客户服务做起的！

业务流程重组 (BPR) 的创始人 M·哈默有句名言：“所谓新经济，就是客户经济。”很多企业 and 政府部门都已经或准备进入流程再造阶段，而目前所倡导的全局观的全流程的“龙头”就是——客户。

英美国国家仅从事呼叫中心工作的人员就占总从业人口的 3%~4%，看来他们又一次率先抓住了龙头。不过，这一次我们不用再担心又被“列强”瓜分市场了，因为权威人士已经预测，中国在继引起世界轰动的“中国制造”的崛起后，必将成为世界最大的服务大国。

袁道唯博士说得对：东西方文化对服务的理解差异巨大。西方的客户服务经验虽好，却只能让我们开拓思路，涉及到具体实务往往与国情差距太远，使用不当甚至会引起客户误解。

由于缺乏先进的管理经验，再加上极度缺乏适合国情的客户服务人才，认识到客户的重要性而设置的客户服务中心，正在成为被客户投诉的对象！

我们感到了肩上的重担和责任！

作为国内最大的专业出版社之一，我们在信息产业部呼叫中心标准指导委员会 (MIICCOS) 全力支持下，与国内客户关怀的发起者——客户世界机构 (CCMworld Group, www.CCMworld.net) 共同合作，倾力打造了国内第一套系统的、本土权威客

户服务系列丛书——《客户世界管理-运营-技能基准系列》。

这套丛书首批推出三本。

- 客户关系管理方法论 王广宇 著
- 客户服务导论与呼叫中心实务 赵溪 主编
- 营业厅管理：选址、环境设计、服务营销与培训 任璐璐 主编

本套丛书将由浅入深，从概念分析和解构开始，却不仅仅停留于概念分析的层面；作者将围绕构建“客户关怀及管理”体系的各主要渠道进行逐一剖析，大体的构成将包括：战略、管理及操作三个层面；全部书稿将以中国本土管理实践的经验教训为背景，以中国消费者的需求、行为、感知变化为研究对象，完整总结国际企业的发展阶段与竞争变化，力争作品贴近实际、贴近管理者、贴近企业。

丛书的主要撰稿人为国内近年客户服务、呼叫中心、CRM 领域的著名先行实践家与思考者，他们了解和研究西方先进客户服务思想，并具有多年本土客户服务教学和实践经验，具有不可比拟的撰著权威地位。

丛书的编审委员会成员汇集目前中国国内该领域最顶级的专家和学者。他们中有海外著名机构的中华区负责人，有著名高等学府的专家教授，其中还包括目前国内最大型运营机构的专家和产业管理机关的负责人。

本套丛书作为国家职业资格及技术资格认证的指定教材和参考书，可供各类客户服务研究和实践人员或认证考试参考。也可作为与客户服务相关的管理及信息专业研究生、本科生的教材及参考书。同时还可以作为业界管理及服务人员自学和企业内训使用。

出版高品位、高品质的图书是清华大学出版社的努力目标。

如果您是读者，希望您关注我们的图书并多提宝贵意见。您的意见是我们创造精品的动力源泉。

如果您是多年从事客户服务的资深专家，希望您能为我们的图书出版提出建议并参与到我们的图书出版工作中来。我们将为您提供一流的服务，以便您将宝贵经验编撰成图书精品。

清华大学出版社 张立红
电话：010-62967503
传真：010-62771903
E-mail: zlh-zlq@263.net

总 序

《客户世界》总编辑 袁道唯

当众多中国企业在试图建立核心竞争力时，我们很少见到有哪个企业着眼于以客户关怀、客户关系管理为基础的核心竞争力。

中国企业做大的情节根深蒂固，但方式无非是资本运作，收购兼并，“市场运作”（点子炒作，“一招鲜”打天下），政策取巧。

中国有着越来越多的“全球 500 大”企业，但那常常是沾垄断或国家意志之光，鲜少有企业依赖战略管理创新，更没有什么企业依赖客户亲和(customer intimacy)。

随着市场机制的完善，在还没有真正见到“500 强”时，我们首先看到的是效益滑坡，豪言落空，骗局曝光，法人遁空。

大多数的竞争优势都是短暂的，因为许多今天看起来是竞争优势的东西过不了多久就成为竞争必需。而失去竞争优势的企业除了出局外，至多也只能不赚不亏。

企业发展竞争优势的道路有多种，以技术创新、地域延伸为基础的竞争优势变得越来越缺乏差异性。而以客户关怀、客户关系服务为基础可以发展出多种差异性的竞争优势。

遗憾的是——

国内的企业很少有成熟经验，即使是最优秀的中国企业，其客户关怀的理解也常常局限在“上门服务，进门铺布脱鞋”的层面；

国际企业的表现常常被误读，比如 DELL 的成功不是被以“酸葡萄”眼光歪曲，

就是理解成“直销分销优劣”之争；

东方文化传统中本来对服务的理解就非常有限，日文中的“服务”与免费常常是同一意义，而中国历史长期以来只有身不由己的伺候，没有用以创造客户体验，进而换取商业回报的“服务”；

现在已经非常普及的 MBA 教育中能够传授此道的师资也极为匮乏。众多的 MBA 在校或毕业生听惯了经济学大师或策划大师的讲座，听完我的演讲常常感觉似乎是另一套全新学问。

企业以客户资产的建立为中心而发展的战略、组织、流程、人员管理、技能、技术的行为可以涵盖多个方面，如同《客户世界》在封面上列出的各类：客户服务、客户关系、客户分析、客户挽留、客户忠诚、客户互动、客户洞察、客户关怀、客户获取、客户满意、客户发展、客户体验，等等。

围绕这些方面，《客户世界》杂志企望成为业界的一面旗帜。为了将这些方面的研究与实践系统化，我们更进一步推出了这套《〈客户世界〉管理-运营-技能基准系列》丛书。希望其中每一单本书的出版对于国内的专业教育与自由探讨都会带来帮助与启迪。

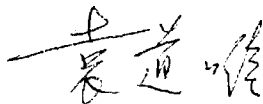
我们期望着越来越多的企业把眼光放到客户身上。不断打造基本功，在客户关怀上通过创新建立竞争优势，让中国的广大客户在市场经济中体会、享受本应有的企业“以人为本”后带来的感觉。

我们更希望看到作者队伍的不断壮大与读者群的迅速成长，实际工作者实践范围的扩展，同步着中国社会的文明与经济的进步。

“试看将来的世界，必定是客户的世界”！

2004 年 8 月 7 日，旅行途中于太原国贸大酒店

袁道唯，国内较早从事客户关系管理研究与实践的专家。目前任职中国埃森哲咨询。同时兼任《客户世界》杂志总编辑，同济大学经管学院顾问教授。出生于上海。20 世纪 80 年代初赴美，先后获美国南加州大学生物工程硕士和心理学哲学博士，在加州大学尔湾分校进行生物数据处理博士后研究。1993 年后担任过百老汇连锁百货公司财务系统专家，美国亚洲商联的首席资讯长等职。1998 年回国在北京组建九五资讯并任首任总裁。以后历任戴尔（中国）直销部总监，中国惠普电子销售部总经理，咨询事业部管理咨询总监等职。长期从事呼叫中心，互联网业务开发，直复营销，数据库营销与客户关系的高层管理与客户咨询。



前言

客户，企业的命脉与困惑

面对飞速发展的市场环境，越来越多的企业处在战略转型的变革之中：从产品为中心到以客户为中心的企业理念的转型；从直线化、多层次化内外沟通到扁平化、网络化沟通体系的转型；从以交易为基础的销售向以关系为基础的销售转型；从大众化营销到精准化营销的转型；从标准化服务到差异化、个性化服务的转型；从平行市场通路到整合市场通路的转型等一系列的管理与业务转型。

在进行这些系列的转型过程当中，更多的企业开始将自己的关注转向客户。对于客户需求的搜集、迎合和研究被放在了公司经营战略层面的高度上。因为每一位企业的经营管理者都越来越清楚地意识到，企业的客户部门正在成为企业面对客户重要的(甚至是惟一的)整合平台和窗口；而这一平台和窗口，很大程度上将成为企业继生产、技术等部门之后的又一个命脉。

因此，就有了呼叫中心和 CRM 在中国迅速的发展。我们欣喜地看到，国内主要的服务机构(如电信、金融、邮政、互联网)都已经普遍建立了基于呼叫中心的客户服务体系；而且随着应用的不断拓展，它们中不少的一部分已经透过客户数据的

整合有效地开展主动营销的业务。那么,究竟该如何理解客户?如何对客户开展服务和营销?客户服务是否等同于呼叫中心抑或 CRM?除了服务,我们还应当为客户做些什么……

围绕客户的这些或清晰或困惑的理论和实践,我们深刻地意识到,这不是一招一式(建个呼叫中心等)、一套“武学秘籍”(上套 CRM 系统等)就可以轻松搞掂的,它需要的是内外兼修的长期积淀和“无招胜有招”的武学境界。换言之,客户需要的不是呼叫中心和 CRM,他们需要企业真切地关怀他们,尽管这种关怀和管理需要透过许多系统和渠道。这就是我们所理解的“客户关怀及管理”。

本书的内容和主要特色

那么,该如何从一招一式去领悟这种“客户关怀及管理”的深刻境界呢?我们立足于“理”和“技”两大主题,希望这本中国本土经验积累的东西可以既不泛泛于空洞的概念解构,也不偏废在所谓的技能技巧。

本书的主要内容和特色包含以下几个方面。

第一,从客户服务基础理念和基本概念谈起,从理念、战略,到流程、方法,最后落实到工具。可以从“正本清源”的角度矫正过往一些含混或错误的概念,为正确的实践奠定基础。

第二,结合客户服务行业从业人员的工作实际阐述,内容包含职业道德及职业生涯规划,客户服务技巧(操作技能、心理及语音技巧、客户互动技巧等等)。具备很强的实用性。

第三,将客户服务理论与实际应用有效结合,在总揽客户服务理念、战略、方法、流程的基础之上,将本书重点落到呼叫中心的运营实践之中,全面介绍呼叫中心技术、应用及其操作流程,呼入/呼出电话服务技巧,使本书能够对实际工作产生具体的指导价值。

阅读对象

本书根据《国家职业标准——客户信息服务师》的要求编写的,是信息产业部

职业技能鉴定与考核的指定用书。

作为《客户世界管理-运营-技能基准系列》的重要组成，供业界管理及服务人员自学和企业内训使用。这里的“客户信息服务人员”包括呼叫中心呼入/呼出业务座席员，电话营销员，营业厅服务员，大客户专员、信息整合及处理人员，热线接听人员等；

本书可供各大专院校选作相关专业教材使用；还可供从事客户关系管理及呼叫中心相关工作的人员工作参考。

说明与感谢

写书的过程本就是一次回顾，国内客户关怀及管理相关产业的发展短短不足 10 年，首先应该感谢那些为这个产业的发展作出历史性贡献的专家和学者们。正是基于他们长期的研究和实践，才逐步为国内本领域的发展积累了有价值的资源和规范发展的标准。这本书的面世得到了许多专家的意见和建议，书中所选用的资料有许多来自《客户世界》月刊和客户世界网 <http://www.CCMworld.net> 多位作者的实践积累，在此一并表示感谢！

真诚地感谢清华大学出版社张立红老师的帮助和鼓励；感谢丛书编审委员会的每一位专家和领导；正是基于他们无微不至的关心和严谨认真的学术态度，我们才能在这么短的时间内将这本书奉献给读者。同时，我们要向“国家职业标准——客户信息服务师”历届培训班参训学员致谢，在过去长达两年、每月两期的课程中，我们从你们各位的身上汲取了来自一线的实践经验；这个研究、试验、总结、调整的过程对本书的成型起到了非常关键的作用。

由于本书是本土经验积累的汇集，所涉及的内容较多且杂，加上笔者水平有限，错误与不足之处在所难免，由衷地希望广大读者批评指正。同时，欢迎有意探讨如何在中国进行客户关怀及管理研究和实践的思想家和实践者与笔者联系：zhaoxi@CCMworld.net。让我们同心协力，为中国企业客户关怀及管理水平的提高助一臂之力，为打造世界级企业奠定坚实的知识和思想基础！

编者

目录

第 1 章 客户信息服务人员职业道德和个人发展	1
1.1 客户信息服务人员概述	1
1.1.1 职业描述	1
1.1.2 职业定义	2
1.1.3 职业等级	2
1.1.4 职业能力特征	2
1.2 客户信息服务人员职业道德和职业守则	3
1.2.1 职业道德基本知识	3
1.2.2 客户信息服务人员职业守则	8
1.3 客户信息服务人员职业生涯设计	11
1.3.1 职业生涯设计对于职业成功的重要性	11
1.3.2 职业生涯设计的一般原则	12
1.3.3 客户信息服务人员的职业发展道路	14
第 2 章 客户服务理念	17
2.1 认知客户	17
2.1.1 什么是客户	17
2.1.2 客户的分类	18

2.2	客户服务概述	20
2.2.1	客户服务的范畴	20
2.2.2	客户服务的作用	21
2.2.3	客户服务所包含的内容	22
2.2.4	客户服务空间	22
2.2.5	客户服务的类型	23
2.3	树立良好的客户服务意识	23
2.3.1	客户服务意识概述	23
2.3.2	客户服务意识起源	24
2.3.3	如何树立良好的客户服务意识	24
2.4	客户满意经营战略	28
2.4.1	客户满意概述	28
2.4.2	客户满意状态	28
2.4.3	客户满意的含义	29
2.4.5	客户满意经营战略	29
2.5	客户满意经营战略引发的思考	36
2.5.1	客户信息系统是基础	37
2.5.2	重视内部客户	38
2.5.3	抛弃简单化传统的绩效考核	38
2.5.4	推行现场管理	39
2.6	打造企业的“忠诚”客户	40
2.6.1	客户满意度、忠诚度、保留度和贡献度的界定	40
2.6.2	忠诚的意义	41
2.6.3	忠诚客户的竞争效应	42
2.6.4	“客户满意”与“客户忠诚”的管理	43
第3章	客户服务技巧	45
3.1	客户关系的维护	45
3.1.1	了解客户的背景	45
3.1.2	客户数据库的建立	47

3.1.3 客户服务与客户导向	47
3.1.4 优质服务的质量标准	52
3.1.5 如何帮助客户	53
3.1.6 客户的期望和动机	54
3.2 客户情绪管理	56
3.2.1 与客户情绪沟通的七个要点	56
3.2.1 客户情绪管理必须注意的五个问题	59
3.3 优质客户服务的特征及技巧	63
3.3.1 优质客户服务的特征	63
3.3.2 提供优质客户服务的技巧	63
3.3.2 如何赢得客户的技巧	65
3.4 客户服务的基本准则	66
3.4.1 十种客户服务的好习惯	66
3.4.2 客户服务的“九准九不准”	66
3.5 不同类型客户的应对策略	67
3.5.1 男性客户的服务技巧	67
3.5.2 女性客户的服务技巧	68
3.5.3 沉默客户的服务技巧	69
3.5.4 健谈型客户的服务技巧	69
第4章 客户互动渠道管理	71
4.1 企业与客户之间的互动渠道	71
4.1.1 建立高效的客户渠道体系	72
4.1.2 建立紧密的业务伙伴渠道	73
4.1.3 建立简洁有效的代理商机制	73
4.1.4 其他辅助渠道	74
4.2 主要客户互动渠道解析	74
4.2.1 传统客户互动渠道	74
4.2.2 现代客户互动渠道	76
4.3 呼叫中心是实现渠道组合的重要载体	81

4.3.1	多媒体呼叫中心是信息渠道整合的重要体现	82
4.3.2	呼叫中心是信息渠道优化的关键载体	83
4.4	呼叫中心在客户互动渠道管理中的作用	85
4.4.1	提高客户的满意度和忠诚度	85
4.4.2	降低服务成本, 有效地管理资源	85
4.4.3	提高服务人员的工作效率	86
4.4.4	保持并增强现有的市场渠道, 挖掘新的市场资源	86
4.4.5	为企业提供市场分析数据	86
4.4.6	呼叫中心在 CRM 的应用	87
第 5 章	客户沟通与客户服务礼仪	90
5.1	客户沟通	90
5.1.1	客户沟通的概念	90
5.1.2	沟通的步骤	91
5.1.3	沟通中的障碍	92
5.1.4	沟通的方式	93
5.1.5	沟通中的表达及辅助工具	93
5.1.6	有效沟通客户的四个重点环节	95
5.2	客户服务礼仪	97
5.2.1	礼仪的含义	98
5.2.2	客户服务礼仪的 3T 原则	98
5.2.3	客户服务礼仪具体的要求	99
5.2.4	客户服务礼仪的重要性	100
5.3	电话服务的礼仪	100
5.3.1	电话礼节的作用	100
5.3.2	电话服务的礼仪	101
5.3.3	保持专业友好声音形象的方法与原则	106
5.3.4	电话客户服务对声音质量的要求	107
5.3.5	客户信息服务人员的语言表达	110
5.3.6	电话礼节中的“宜”与“忌”	113

5.3.7 客户信息服务人员声音形象的塑造	113
第 6 章 客户服务心理及调适	117
6.1 客户信息服务人员基本心理状态分析	117
6.1.1 共情	118
6.1.2 同理心	118
6.2 客户心理与性格类型分析	119
6.2.1 客户基本心理分析	119
6.2.2 客户基本性格类型分析	121
6.2.3 客户具体表现形式上的几种类型	123
6.3 客户信息服务人员的压力缓解与心理调适	125
6.3.1 压力与工作压力的定义	125
6.3.2 工作压力的症状	126
6.3.3 客户信息服务人员工作压力来源	127
6.3.4 压力缓解与心理调适	128
6.4 客户信息服务人员积极心态的培养	130
6.4.1 关于心态的解析	130
6.4.2 如何培养积极的心态	132
第 7 章 呼叫中心概览	134
7.1 什么是呼叫中心	134
7.1.1 呼叫中心概述	134
7.1.2 呼叫中心的作用	136
7.1.3 呼叫中心的分类	136
7.2 呼叫中心的产生与发展	138
7.2.1 呼叫中心的起源	138
7.2.2 呼叫中心的发展历程	140
7.2.3 呼叫中心的发展方向	141
7.2.4 亚太国家呼叫中心的发展环境	142
7.3 国内呼叫中心的现状及发展	145
7.3.1 国内呼叫中心的现状	145

7.3.2	近年来呼叫中心市场发展状况	151
7.4	呼叫中心的发展展望	161
7.4.1	呼叫中心与 800 业务相结合	161
7.4.2	呼叫中心与互联网的融合	162
第 8 章	呼叫中心座席员常规操作流程	164
8.1	呼叫中心组织结构	164
8.1.1	运营部门	164
8.1.2	人力资源及培训部门	168
8.1.3	客户关系管理部门	169
8.1.4	市场及销售部门	170
8.2	呼叫中心座席员的职责	170
8.3	呼叫中心座席员日常行为规范	171
8.3.1	呼叫座席的常规工作设备	171
8.3.2	座席员的工作空间	171
8.3.3	呼叫中心座席员的排班	175
8.3.4	问题升级	176
8.3.5	员工投诉	176
8.4	呼入电话处理流程	176
8.4.1	咨询电话的处理	177
8.4.2	投诉电话的处理	177
8.4.3	销售电话的处理	178
8.5	呼出电话处理流程	179
8.5.1	呼出电话处理流程	179
8.5.2	呼出电话的主要业务内容	180
8.6	主要工作考核指标	181
8.7	运营流程	183
8.7.1	人力预测	183
8.7.2	质量保证	184
8.7.3	客户投诉的处理和上报	184

8.8	安全控制流程	185
8.8.1	保护雇员的生命和安全	185
8.8.2	保护用户资料	186
8.8.3	保护客户资料的环境	186
8.8.4	保护公司的利益/财产安全	187
8.9	突发事件控制流程	188
8.9.1	一般设备故障	188
8.9.2	应用程序/网络/ACD 系统故障	189
8.9.3	断电	189
8.9.4	空调故障	189
8.9.5	警报及火灾	190
8.9.6	个人事故	190
8.9.7	恶劣的天气	190
8.9.8	突发事件管理	190
第 9 章	呼叫中心呼入电话的服务技巧	192
9.1	呼入电话中的步骤及服务技巧	192
9.1.1	亲切的问候	192
9.1.2	通过匹配创造和谐的沟通氛围	193
9.1.3	有效掌握通话的主动权	194
9.1.4	采取行动	195
9.2	呼入电话中的语言交流方法	196
9.2.1	倾听的技巧	197
9.2.3	提问的技巧	200
9.3.3	呼入服务的 3F 法	202
9.3.4	语言表达技巧	205
9.4	有效地处理客户投诉	211
9.4.1	客户投诉的概述	211
9.4.2	怎样看待客户抱怨	212
9.4.3	投诉处理的重要性	213