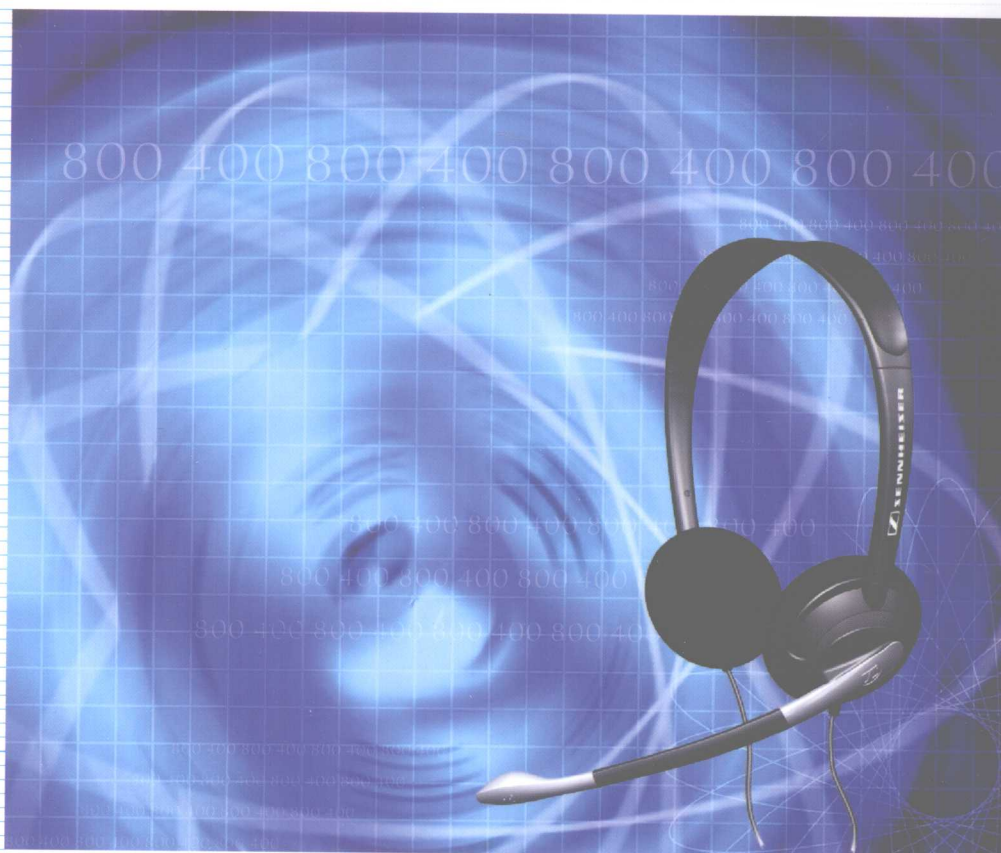


高等学校经管类专业应用技能系列教材

Call Center

操作实务

赵明宇 主编



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

高等学校经管类专业应用技能系列教材

CallCenter 操作实务

赵明宇 主 编

北京邮电大学出版社

·北京·

内 容 简 介

本书根据教育部制订的高等教育教材的指导精神,由从事 CallCenter 教学的一线老师编写,全书系统地讲解了呼叫中心(CallCenter)的基础知识与业务流程技巧。内容包括 CallCenter 概述、客户服务理念、客户服务技巧、电话沟通技巧与礼仪、呼入电话操作流程、呼出电话操作流程、电话营销技巧等,另外还加入了 CallCenter 坐席员入职知识、职业生涯规划以及大量的培训游戏,本书共分为 9 章,每一章又分为若干节,每章后有案例、培训游戏、重点知识回顾。

本书理论系统、举例丰富、深入浅出、难度适宜,适合作为高等教育呼叫课程的教材使用。

图书在版编目(CIP)数据

CallCenter 操作实务/赵明宇主编. —北京:北京邮电大学出版社,2009

ISBN 978-7-5635-2039-8

I. C… II. 赵… III. 无线电通信—电话业务 IV. F626.13

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 118505 号

书 名: CallCenter 操作实务

主 编: 赵明宇

责任编辑: 卢昌军

出版发行: 北京邮电大学出版社

社 址: 北京市海淀区西土城路 10 号(邮编:100876)

发 行 部: 电话: 010-62282185 传真: 010-62283578

E-mail: publish@bupt.edu.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 720 mm×1 000 mm 1/16

印 张: 15

字 数: 298 千字

印 数: 1—5 000 册

版 次: 2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5635-2039-8

定 价: 27.00 元

• 如有印装质量问题,请与北京邮电大学出版社发行部联系 •

编审名单

主 审 袁 磊

主 编 赵明宇

副 主 编 张 梅 张宝新 胡常健

专家编委 萧坤龙 曾志辉 李维民 康维铎

专家顾问 田为民 胡建波 袁辉祥 涂益杰

 王少林 高战华 周延波 范建喜

编 委 (排名不分先后)

 胡宗焕 张军峰 董 毅 麻晓勤

 吕焕臣 任水旺 朱俊峰 扈建立

 席彦辉 惠鹏斌 芮耀军 曹明元

 程景宽 秦迪智 赵 静

前 言

进入 21 世纪以来,全国兴起了一股共享信息文明的潮流,各行各业的咨询服务专线呼叫中心(CallCenter)悄然兴起。

在欧美国家呼叫中心行业,其就业率占整个就业市场的 10%。呼叫中心兴起于 20 世纪 30 年代,呼叫中心产业被引入中国后,在短短的十几年里表现出强劲的发展势头,已被越来越多的企事业用户所接受和应用。由于中国经济的快速增长,企事业竞争和服务意识的提高,电话普及率逐年提高,电信资费的下调,互联网的迅速普及和 WTO 的影响等因素,促使中国呼叫中心行业总体市场规模以年均增长率 33% 的速度高速发展。

目前,中国呼叫中心行业正处于快速发展的时期。各大跨国集团陆续将呼叫中心落户中国,呼叫中心各种人才市场更为广阔,其中对多语言人才、高级管理人才、数据分析人才等需求最大。呼叫中心人才供给和人才需求存在着严重的不平衡,但这种不平衡正是从业人员发展的大好机会。因此,我们结合行业总体人才需求编写此教程。

本课程的教学目的和任务是使学生通过《CallCenter 操作实务》的实训教学,深刻理解呼叫中心在全球经济发展中的重要作用,结合呼叫中心行业当前的市场环境,通过系列的学习、实践、实训总结,为呼叫中心行业培养出高端管理人才、呼叫中心培训专家、呼叫中心管理咨询顾问、呼叫中心数据分析人才、呼叫中心各职能专员等,为大学生就业、择业提供新的亮点。

作为教材,本书集中反映了呼叫中心行业在全球被普遍接受的行业权威观点,为此,本书参考了许多国内外的文献资料,其中部分重要文献资料都附于书后,在此谨向这些文献资料的作者表示感谢。同时,本书也做了大量的案例剖析,每章后附有游戏实践、案例研究,努力培养学生解决问题的实际能力。由于水平有限,本书如有不妥之处,恳请广大读者及时提出宝贵的意见和建议,以便日后进一步完善和提高。

作 者

致 谢

我首先要感谢几位专家教授,他们阅读了本教材的最新手稿并提出了非常有价值的意见,从而使本教材的内容对学生的学习及呼叫中心行业培训更有意义,他们是:呼叫中心行业资深专家曾志辉先生,台湾客服中心发展协会理事长萧昆龙先生,陕西省教育厅社会力量办学管理处李维民书记,陕西师范大学出版集团康维铎教授。

同时,还要感谢为本书贡献时间和精力的每一位专家顾问及编委会成员,没有他们的强大支持,就不可能有这本教材的完整编写。

再一次向大家表示衷心的感谢!

目 录

第1章 呼叫中心行业概述

1.1 呼叫中心发展史	1
1.2 什么是呼叫中心	3
1.2.1 呼叫中心的概念	3
1.2.2 呼叫中心的种类	4
1.2.3 呼叫中心的作用	5
1.3 呼叫中心在中国的发展现状	7
1.3.1 呼叫中心发展现状	7
1.3.2 呼叫中心的行业应用	10
1.4 呼叫中心技术支持	13
1.4.1 CTI与呼叫中心	13
1.4.2 呼叫中心技术发展趋势	14
1.5 呼叫中心应用与发展趋势	15
1.5.1 呼叫中心市场发展趋势与预测	15
1.5.2 技术应用与发展趋势	16
1.5.3 功能应用与发展趋势	17
1.5.4 CallCenter在电子商务发展中的核心价值与特色建设	18
1.6 CallCenter案例分析	22
1.7 CallCenter游戏及游戏设计	23

第2章 客户服务理念

2.1 客户服务概述	26
2.1.1 客户简介	26
2.1.2 客户服务的概念	26
2.1.3 客户服务的范畴	27
2.1.4 客户服务的类型	28
2.2 树立为客户提供服务的意识	30

2.2.1 客户服务意识概念	30
2.2.2 如何树立为客户服务的意识	30
2.3 客户满意度	33
2.3.1 客户满意概述	33
2.3.2 客户满意含义	33
2.4 客户服务的价值	34
2.4.1 良好的客户服务对企业的价值	35
2.4.2 良好的客户服务对客户服务人员的价值	36
2.5 CallCenter 案例分析 ——CallCenter 带来的“一站式”服务	36
2.6 CallCenter 游戏及游戏设计	39

第3章 客户服务技巧

3.1 客户服务准则	43
3.1.1 客户服务的九大法则	43
3.1.2 客户服务的基本准则	44
3.2 建立与客户相互信任的关系	45
3.3 满足客户的需求	47
3.3.1 定义客户需求的原则	47
3.3.2 定义客户需求的方法	48
3.3.3 满足客户需求的技巧	50
3.4 客户关系的维护	51
3.4.1 了解客户的背景	51
3.4.2 客户数据库的建立	52
3.4.3 客户帮助指南	53
3.5 不同类型客户的应对策略	54
3.5.1 男性客户的服务技巧	54
3.5.2 女性客户的服务技巧	55
3.5.3 沉默客户的服务技巧	55
3.5.4 健谈型客户的服务技巧	56
3.6 CallCenter 案例分析	57
3.7 CallCenter 游戏及游戏设计	59



第4章 客户沟通与客户服务礼仪

4.1 有效沟通概述	61
4.1.1 有效沟通的含义	61
4.1.2 客户沟通的步骤	61
4.1.3 CallCenter 客户沟通的表达信息	62
4.1.4 有效沟通的特征	63
4.2 CallCenter 与客户沟通的一般方式	64
4.3 CallCenter 有效沟通四个环节	67
4.4 沟通的技巧	69
4.4.1 听的技巧	69
4.4.2 说的技巧	71
4.4.3 读的技巧	73
4.4.4 写的技巧	73
4.5 CallCenter 电话沟通技巧	74
4.5.1 电话沟通原则	74
4.5.2 CallCenter 电话沟通的技巧	75
4.5.3 CallCenter 电话沟通的步骤	76
4.5.4 CallCenter 电话沟通的艺术	77
4.6 科学的发声、吐字方法	77
4.6.1 呼吸	77
4.6.2 共鸣	78
4.6.3 吐字归音	79
4.7 客户服务礼仪概述	80
4.7.1 礼仪的含义	80
4.7.2 客户服务礼仪的 3T 原则	81
4.7.3 客户服务礼仪的具体要求	81
4.8 电话服务的礼仪	82
4.8.1 电话礼仪的概念	82
4.8.2 电话礼仪的作用	82
4.8.3 电话服务的礼仪	83
4.9 电话服务的礼貌用语	87
4.10 CallCenter 案例分析	89

4.11 CallCenter 游戏及游戏设计	91
-------------------------------	----

第5章 CallCenter 呼入电话处理流程

5.1 CallCenter 呼入电话操作流程	94
5.1.1 CallCenter 呼入电话业务流程图	94
5.1.2 CallCenter 呼入电话的业务类型	95
5.1.3 特殊电话处理	95
5.2 学会倾听	95
5.2.1 倾听的意义	95
5.2.2 倾听的技巧	96
5.2.3 测一测你自己	98
5.3 CallCenter 呼入服务的 3F 法则	99
5.4 CallCenter 坐席员语言表达技巧	101
5.5 客户投诉概述	103
5.5.1 客户投诉的概念	103
5.5.2 客户产生投诉的原因	104
5.5.3 处理客户投诉的重要性	106
5.6 处理客户抱怨投诉的方法和步骤	107
5.6.1 处理客户投诉的原则	107
5.6.2 处理投诉的基本方法	108
5.6.3 处理投诉的步骤	109
5.6.4 CallCenter 坐席员处理客户投诉时自己应注意几点	109
5.6.5 把客户的抱怨当做是一个机会	110
5.7 CallCenter 案例分析	111
5.8 CallCenter 游戏及游戏设计	116

第6章 呼出电话处理流程

6.1 CallCenter 呼出电话操作流程	121
6.1.1 呼出电话业务流程图	121
6.1.2 呼出业务流程简介	122
6.2 呼出电话的类型	123
6.3 CallCenter 呼出电话的八大技巧	124
6.3.1 呼出电话的八大技巧	124



6.3.2 经典开场白	128
6.4 CallCenter 呼出电话如何越过障碍的技巧	132
6.5 如何克服拒绝	137
6.5.1 处理拒绝的原则	137
6.5.2 处理拒绝的方法	137
6.5.3 突破客户拒绝的 13 种绝佳话术	138
6.6 提问的技巧	140
6.6.1 提问的问题	140
6.6.2 提问的方式	140
6.7 CallCenter 案例分析	141
6.8 CallCenter 游戏及游戏设计	144

第 7 章 电话营销技巧

7.1 电话营销概述	147
7.1.1 什么是电话营销	147
7.1.2 现代市场营销的十大原则	148
7.1.3 电话营销的 4P 理论	153
7.1.4 电话营销特点	154
7.1.5 电话营销的作用	155
7.2 电话营销的脚本设计	155
7.2.1 制作电话营销脚本的目标	156
7.2.2 电话脚本的文体构成	156
7.2.3 制作电话营销脚本的技巧	157
7.2.4 制作电话营销脚本的注意事项	158
7.3 电话营销前的准备	159
7.4 电话营销的目标制定	162
7.4.1 目标制定的重要性	162
7.4.2 目标制定的原则	162
7.4.3 目标的制定	163
7.5 成功电话营销要素	164
7.5.1 准确定义目标客户	164
7.5.2 准确的营销数据库	164
7.5.3 良好的系统支持	164

7.5.4 各种媒介的支持	165
7.5.5 明确的多方参与的电话销售流程	165
7.5.6 高效专业的电话销售队伍	165
7.6 CallCenter 电话营销中的异议处理	166
7.7 CallCenter 电话营销最常用的 18 种促成方法	167
7.8 如何确定购买信号	173
7.9 CallCenter 电话营销人员的职业素养	175
7.9.1 电话营销人员的 3C 原则	175
7.9.2 电话营销人员应该具备的心态	175
7.10 CallCenter 案例分析	178

第 8 章 CallCenter 坐席员入职知识

8.1 CallCenter 组织结构	184
8.1.1 运营部门	184
8.1.2 人力资源与培训部门	187
8.1.3 客户关系管理部门	189
8.1.4 市场及销售部门	189
8.2 CallCenter 坐席员日常行为规范与排班安排	190
8.2.1 呼叫坐席员的常规工作设备	190
8.2.2 坐席员的工作空间	190
8.2.3 CallCenter 坐席排班安排	194
8.3 CallCenter 坐席员的职业守则	194
8.4 CallCenter 坐席员语音服务的要求	197
8.4.1 声音的重要性	197
8.4.2 语音服务的要求	197
8.5 CallCenter 的 KPI 管理	200
8.5.1 KPI 管理成为 CallCenter 管理的重要手段	200
8.5.2 CallCenter 需要哪些 KPI	200
8.5.3 如何建立 CallCenter 的 KPI 指标值	202
8.5.4 KPI 的调整管理	203
8.6 CallCenter 坐席员个人职业发展	204
8.6.1 职业生涯设计的一般原则	204
8.6.2 CallCenter 坐席员个人职业发展道路	206



8.6.3 成功实施 CallCenter 工作的五个最佳方案	208
第9章 CallCenter 坐席员入职实训	
9.1 普通话朗读训练	211
9.1.1 停顿	211
9.1.2 语速	213
9.1.3 重音	214
9.1.4 语调	217
9.2 CallCenter 听打实训	219
9.3 CallCenter 游戏及游戏设计	219
参考文献	224
致谢	225

第 1 章

呼叫中心行业概述

1.1 呼叫中心发展史

国外呼叫中心的出现很难有一个确切的时间表,因为呼叫中心这个词并不是从刚开始就有的。30 多年以前,一些更多需要人性化服务的行业,如航空公司的机票预订中心、旅馆饭店业的房间预订中心、商品目录销售商、跨国公司的全球客户服务支持中心等,实际上已经具有了一定规模,现在称之为呼叫中心系统。银行业也在 20 世纪 70 年代初开始建设自己的呼叫中心。不过那时的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。一直到 90 年代初,只有很少的企业能够有财力在技术、设备上大规模投资,建设可以处理大话语量的呼叫中心。所以可以将 80 年代后期到 90 年代初期作为一个分水岭,在这之前,是零散规模的应用,而从 90 年代初期开始,呼叫中心真正进入了规模性发展,尤其是 800 号码被广泛认同和采用,更促进了这一产业的繁荣。

具有一定规模的全天候的呼叫中心起源于 20 世纪 50 年代的美国,其目的是通过集中处理大规模的服务请求来完成统一、优质和快速的服务。在市场竞争愈演愈烈的客观情况下,呼出型呼叫中心将被动服务转化成为主动服务。随着客户服务、市场营销、技术支持和其他特定商业活动的概念逐渐在全球范围内被接受和采用,直至今日形成了规模庞大的呼叫中心产业。据有关的调查显示,仅在美国和加拿大呼叫中心的数量就可达 14 万个左右,分散在世界各地的呼叫中心有 2 万多个。如果再加上那些小型的具备一般处理呼叫能力的系统,数量还要大得多。美国劳动力人口的 3% 在呼叫中心工作,大约为 700 万人。在欧洲这个数字是 1%。美国整个呼叫中心市场有 155 万个话务坐席。此外,2006 年,英国呼叫中心产业研究机构 ContactBabel 在调研了 3 000 多个北美呼叫中心后,发布了最新的研究报告。报告显

示,美国中部(纽约、新泽西、宾夕法尼亚等地)和东部(威斯康星、密歇根、伊利诺斯、印第安纳、俄亥俄等地)聚集了大部分的呼叫中心,每个地方都超过了 90 万个呼叫中心职位。新英格兰地区拥有最高的坐席比例——每 16 个职位中就有 1 个在呼叫中心工作。得克萨斯、纽约和加利福尼亚等三个最大的州则拥有最多的呼叫中心和坐席。

另一项来自 IDC 的调查表明,全球呼叫中心服务市场总产值在 1998 年为 230 亿美元,到 2003 年翻番,达到 586 亿美元。1999 年,美国仅呼入型外包服务的产值就有 100 亿美元,到 2003 年达到 200 亿美元,年增长率在 15~25% 之间。欧洲整个呼叫中心外包市场总规模现为 14 亿美元,2002 年外包坐席达到 10.9 万个。交易服务、消费产品、技术支持和电信是外包业务中最大的四个部分,占整个市场的 60%,其中英国和德国总共占有 50% 的坐席代表。据有关资料统计,全球每年由呼叫中心促成的销售额已高达 6 500 亿美元。

此外,更为重要的是呼叫中心在国外已经确实是一个产业,不仅有呼叫中心各种硬件设备提供商、软件开发商、系统集成商,还有众多的外包服务商、信息咨询服务商、专门的呼叫中心管理培训学院,每年会举办大量的呼叫中心展会,有数不清的呼叫中心杂志、期刊、网站等,从而形成一个庞大的、在整个社会服务体系中占有相当大比例的产业。

相比国外,我国在呼叫中心方面要落后大约 10 年,并且离形成一定规模的产业化还有一段距离。国内的发展轨迹与国外相似,如果在 30 多年前,甚至更早的时候,要找到呼叫中心的影子,那非 110 和 119 莫属。这两个家喻户晓的号码实际上是我们接触到的最早的呼叫中心。虽然那时根本就没有计算机,但也不能因为设备简陋就不把它们称为呼叫中心,因为按照呼叫中心定义它们是完全符合的。

在 20 世纪 90 年代初或更早的时候,也有一些公司在开发属于计算机和通信范畴内的产品,不过那时并不知道这就是 CTI,因为还没有人将这一概念引入国内。这以后,随着一些信息台的出现逐渐将人们的视线引到这一类型的产品上。如果把寻呼业也纳入到呼叫中心的范围,那可以说在 90 年代中期伴随着寻呼业走入黄金时期,呼叫中心曾经有过一段辉煌。但是不管是信息台、寻呼台还是后来的一些相类似的产品,都不能称得上是完整的呼叫中心,因为它们只是简单地接收呼叫,提供一般的信息服务,而并没有存储客户的信息和数据,也不能为客户提供广义上的服务功能。

谈到国内的呼叫中心能有今天的发展,最应该感谢的是北京邮电大学的宋俊德教授和中国电信。前者因为在 20 世纪 90 年代中期系统地将 CTI 和呼叫中心的概念、应用介绍到国内,不遗余力地进行推广和宣传,并建成了国内第一个针对本产业的研究机构——北邮 CTI 研究中心(部级重点实验室),而成为国内 CTI 和呼叫中心的开山鼻祖。后者因为其包括 112、114、170、189 等在内的众多特服号码的普遍使用而将呼叫中心完全托出了水面,实现了从理论和概念到大规模实际应用的飞跃。



我国 1997 年呼叫中心的市场规模为 62 000 个坐席左右,销售额达到 10 亿人民币,而到 2008 年,我国呼叫中心的市场规模为 396 000 个坐席左右,累计市场规模达到 386 亿元人民币。按照国外呼叫中心市场的发展情况来看,一个成熟的呼叫中心市场,比如美国,其电信部门的市场仅占全部市场份额的 10%,而我国电信部门现在却占有 2/3 的市场份额,可见呼叫行业未来的市场潜力还是很大的。所以,从 1999 年年底开始,国外公司就纷纷进入中国呼叫中心市场,而且国内各通信厂商、系统集成厂商在呼叫中心的开发与推广方面也已取得了很大的成绩。

根据电信部门 1999 年在全国各省会以上城市和部分有条件的地市建设统一特服号码的移动通信客户服务中心的统计,2000 年中国移动通信用户已超过 6 000 万,对于固定电话网来说,其用户已超过 1 亿。而截至 2005 年,香港上市公司中国移动在香港宣布,中国移动的用户总数达 2 亿多户,比 2003 年增加了 44%;中国联通的用户目前也超过了一亿。从以上几个方面来看,电信部门的市场规模巨大,再加上银行、航空、邮政、铁道、航运、保险、股票、房地产、旅游、商厦及迅猛出现的电子商务等各行各业的应用,中国呼叫行业市场规模将会继续保持增长。

1.2 什么是呼叫中心

1.2.1 呼叫中心的概念

有关呼叫中心的定义,现在有太多的版本。人们从各自不同的角度,通过对它的认识程度和切身感受,结合技术的不断发展变化赋予了呼叫中心一次又一次或短或长,或浅或深的定义,有时让身处这一领域的人都感到无所适从。那究竟有没有一个确切的定义呢?

如果抛开技术的飞速发展、功能需求的日益增加等方面的因素,可以赋予呼叫中心一个不随时间而变化的定义,那就是呼叫中心是为了客户服务、市场营销、技术支持和其他的特定商业活动而接收和发出呼叫的一个实体。早一些的定义还有,呼叫中心是利用电话,结合与自动呼叫分配系统(ACD)相连的中心数据库而进行商业活动的场所。

呼叫中心就是在一个相对集中的场所,由一批服务人员组成的服务机构,通常利用计算机通信技术,处理来自企业顾客的电话垂询,尤其具备同时处理大量来话的能力,还具备主叫号码显示,可将来电自动分配给具备相应技能的人员处理的能力,并能记录和储存所有来话信息。一个典型的以客户服务为主的呼叫中心可以兼具呼入与呼出功能,当处理顾客的信息查询、咨询、投诉等业务的同时,可以进行顾客回访、满意度调查等呼出业务。

现在,呼叫中心这一概念的内涵已十分丰富,它涵盖了一个规模庞大的行业。在国内,最近几年出现了各种各样的关于呼叫中心的定义,有的从呼叫中心的服务方式上进行定义,例如,呼叫中心就是热线电话,呼叫中心就是电话服务中心;有的从呼叫中心的技术构成上进行定义,例如,呼叫中心是基于 CTI 技术的信息服务机构;有的强调电话量,例如,呼叫中心是企业处理大量打入打出电话的场所;有的强调呼叫中心的功能和作用,例如,呼叫中心是企业的信息收集机构和信息服务机构。这些定义都从某些方面反映了呼叫中心的特征。

不同企业的呼叫中心根据其工作方式和工作内容的不同还有很多别名,这些别名大都是力图去概括和反映其特色,常见的有:客户服务中心(Customer Service Center)、客户关怀中心(Customer Care Center)、客户联系中心(Customer Connect Center)、客户接触中心(Customer Contact Center)、客户接触域(Customer Contact Zones)、客户支持中心(Customer Support Center)、多媒体接入中心(Multimedia Access Center)、客户关系中心(Customer Relation Center)、电话营销中心(Telemarketing Center)、信息处理中心(Information Process Center)等。如果说采用“客户支持中心”这一名称,其含义是客户有困难可以向该中心求助,那么称为“客户关怀中心”就有愿意主动向客户提供服务的含义。各种各样的别名从不同的侧面反映了“呼叫中心”这一概念的复杂性和内容的广泛性。

从中我们不难看出,正是因为呼叫中心是一个崭新的产业,所应用的各项技术,尤其是 CTI 技术在迅猛发展,并且广泛而深入地被应用到各行各业领域中,才使得它有了今天丰富多彩的内涵和外延。从某种意义上讲,反倒希望对它的描述越多越好,因为无论怎样定义,都说明了呼叫中心在以客户为中心的今天,将为企业带来无可估量的效益和价值,最终赢得丰厚的利润,推动整个社会的进步。

1.2.2 呼叫中心的种类

呼叫中心可以按照不同的参照标准分成多种类型。

(1) 按采用的不同接入技术分类

可分成基于交换机的 ACD 呼叫中心和基于计算机的板卡式呼叫中心。

(2) 按呼叫类型分类

可分成呼入型呼叫中心、呼出型呼叫中心和呼入/呼出混合型呼叫中心。

(3) 按功能分类

可分成传统的电话呼叫中心、Web 呼叫中心、IP 呼叫中心、多媒体呼叫中心、视频呼叫中心、统一消息处理中心等。

(4) 按使用性质分类

可分成自用呼叫中心、外包呼叫中心和 ASP(应用服务提供商)型呼叫中心,其中 ASP 型是指租用其他人的设备和技术,而话务代表是自己公司的类型。