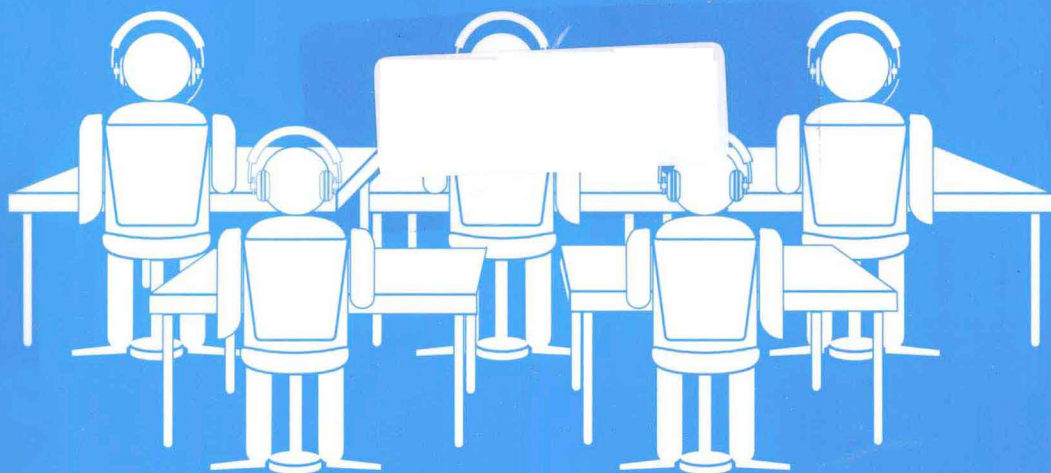


客户服务导论 与呼叫中心实务

(第4版)

□ Introduction to Customer Service and Contact Center Operation, 4th Edition

赵溪 主编



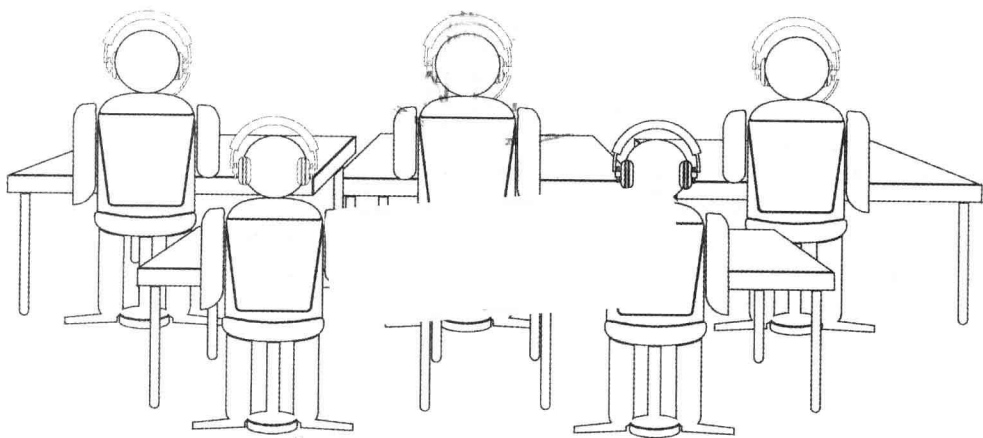
客户世界管理—运营—技能基准系列

客户服务导论 与呼叫中心实务

第4版

Introduction to Customer Service and
Contact Center Operation, 4th Edition

赵溪 | 主编



清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

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. —4版. —北京:清华大学出版社, 2013.10
(客户世界管理—运营—技能基准系列)

ISBN 978-7-302-33730-0

I. ①客… II. ①赵… III. ①企业管理—销售管理—商业服务 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第205903号

责任编辑:张颖 高晓晴

封面设计:周晓亮

版式设计:思创景点

责任校对:蔡娟

责任印制:何芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印刷者:三河市君旺印装厂

装订者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:180mm×250mm 印 张:26.75 字 数:602千字

版 次:2004年9月第1版 2013年10月第4版 印 次:2013年10月第1次印刷

印 数:1~4500

定 价:39.80元

客户世界管理－运营－技能基准系列

编审委员会

编辑委员会

总编辑：袁道唯

委员(按姓氏笔画)：

丁佐治	马红兵	王广宇	王晓晖	王煜全	田淑红	代 军
叶 开	史雁军	曲道俊	李 农	李 佳	李洪亮	任璐璐
吴 伦	张烜搏	张国辉	杜丽华	郑兆红	郑树森	松 颖
赵 溪	崔东海	曾智辉	曾 嵘	董 颖	雷 扬	

审定委员会

成员：宋俊德 刘献军 周 明 赵 溪

《客户服务导论与呼叫中心实务(第4版)》

主 编： 赵 溪

副主编： 李 佳 付春鸥 曹 倩

编 委： 赵 溪 李 佳 张国辉

付春鸥 王新霞 代 军

郝星霞 刘 平

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(BPRZ)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“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！

这套丛书目前共推出7本。

客户关系管理方法论(第3版) 王广宇 著

客户服务导论与呼叫中心实务(第4版) 赵溪 主编

营业厅管理：选址、环境设计、服务营销与培训(第2版) 任璐璐 主编

呼叫中心的视野与格局 袁道唯 田淑红 著

客户服务案例与技巧 任璐璐 主编

客户服务有效性测评 (美)Sarah Cook 著 丰祖军 张朝霞 译

如何赢回客户 (美)Jiu Griffin等 著 李文香 译

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来客户服务、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。同时还可作为业界管理及服务人员自学和企业内训使用。

总 序

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。

中国企业做大的情结根深蒂固，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”。希望其中每一本书的出版都会为国内的专业教育与自由探讨带来帮助与启迪。

我们期望着越来越多的企业把眼光放到客户身上,不断苦练基本功,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,爱立信(中国)商业咨询部总经理,首席咨询师。同时兼任《客户世界》杂志总编,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Dell(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。

再 版 序

《客户服务导论与呼叫中心实务》已经第4次修订出版了，作为一个定位很窄的专业领域的管理图书，似乎已取得不错的市场成绩。热心的编辑们希望我对本书的读者们谈谈呼叫中心及相关产业的观察和评论，心有惶恐，在此赘述如下：

呼叫中心产业发展的核心是培养具备服务精神的从业者

从标志性的“电信九七工程”开始，呼叫中心产业在国内开始进入成熟发展期。从业人口超过百万，产值规模也已突破700亿元人民币，然而，整体运营能力的成熟度水平却有待进一步提高。本书期待作为一本普及型的管理教程，能够帮助我们的管理者建立正确的运营和发展理念。

随着近年来国内劳动力成本的不断攀升，以劳动力密集为基本特点的呼叫中心产业亟待提升从业者的整体素质，而其核心就是培养具备服务精神的从业者。据不完全统计，国内已经有超过百所大中专院校开设了“呼叫中心服务与管理”（专业代码：590319）和“客户服务管理”（专业代码：620507）等相关专业。本书也期待在人才培养领域发挥一定的参考作用。

对客户管理和服务科学的研究应当成为全社会的共识

目前市面上对“客户管理”的理解普遍限于“客户关系管理CRM”软件的应用，而我们刻意将其外延扩大，定义为“CCM(Customer Care & Management)”，是指围绕客户生命周期、将适合的资源以适当的方式提供给合适的客户的战略思想和行动方法。

客户管理重点研究如何定位和识别最好的客户？如何实现以客户为中心的服务运营？如何实施以客户为导向的营销策略？并基于“忠诚度营销价值链”的管理方法来探讨如何建立客户联络、如何发展客户关系、如何营造客户体验、如何赢得客户忠诚以及如何经营客户价值。

随着以信息通信技术为代表的新一轮科技革命的发展，全球的服务业正经历着“技术—经济”范式转换的核心，互联网、云计算、物联网、知识服务、智能服务的迅猛发展正在为服务创新提供有力的工具和支撑环境，服务业正在成为推动经济和社会发展的高端和战略性产业。

由IBM所提出的“服务科学”SSME(Services Sciences, Management, and Engineering)概念与本书提出和探讨的“客户管理”虽然切入点有所不同，但其内涵非常相似，只是“服务科学”是一个更大的表述，因此而衍生出的对于“服务经济”的研究带来了新的机遇和挑战。



管理学科的发展离不开企业实践的融合

从服务科学的英文名称我们不难发现,这既是科学,也是管理,同时还是工程。呼叫中心的运营实践需要在更多创新型理论的指导之下得以完善,而涉及服务科学和客户管理的理论研究则需要包括呼叫中心等渠道的运营实践加以检验和完善。回头再看本书的定位,我们对《客户服务导论与呼叫中心实务(第4版)》进行了比较大幅度的修订,期待能在理论和实践的融合领域做一些积极的尝试。

成书是一个艰难的过程,尤其是对原版进行再一次的修订。依稀记得2000年第一次写呼叫中心管理书时所写的前言:“从这里开始你奇妙的工作旅程!”其中写了自己的惶恐和认真,表达了自己愿意为行业填补空白的初衷,同时也认真表达了“把自己当成一个可以被大家批评的靶子,成为一个哪怕存在谬误的BenchMark”的信念。我要衷心感谢《客户世界》杂志过往十年中的每一位读者、作者和编者,正是你们点滴的思想精华汇集成今天这样一部并不完善的作品。也感谢清华大学出版社的编辑们,正是你们长久以来的鼓励,支持我走到今天。

呼叫中心依然是一个新兴的领域,让我们重整旗鼓再出发!

赵 溪

2013年元月于北京

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：从以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。

在进行这些系列转型的过程当中，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(甚至是唯一的)整合平台和窗口；而这一平台和窗口，在很大程度上将成为企业继生产、技术等部门之后的又一命脉。

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，它们中的相当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)就可以轻松搞定的，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于空洞的概念架构，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),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《中国呼叫中心产业能力建设管理规范》的要求编写,是国家发改委以及工业和信息化部呼叫中心从业人员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”的重要组成部分,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.ccmw.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编辑们的帮助和鼓励,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。

由于本书是国内经验积累的汇集,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@ccmw.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

第一篇 基础篇

第1章 客户管理概论	2
1.1 客户管理的产生与发展	2
1.2 客户管理的对象、内容和程序	9
1.3 客户管理的原则、策略和作用	14
第2章 客户定位与客户识别	18
2.1 客户定位	18
2.2 客户识别	23
2.3 核心客户管理	30
第3章 客户管理的目标	36
3.1 建立客户联络	36
3.2 发展客户关系	41
3.3 营造客户体验	47
3.4 赢得客户忠诚	51
3.5 经营客户价值	56
第4章 客户价值营销	61
4.1 市场营销概述	61
4.2 市场营销策略体系	70
4.3 客户价值营销	75
第5章 客户服务理念	81
5.1 服务的概念	81
5.2 打造优质客户服务的三个方面	85
5.3 实施客户满意战略	90
第6章 客户服务技巧	96
6.1 客户关系的维护	96

6.2 客户情绪管理	104
6.3 优质客户服务的特征及技巧	108
6.4 客户服务的基本准则	110
6.5 不同类型客户的应对策略	111
第7章 客户互动渠道管理	114
7.1 企业与客户之间的互动渠道	114
7.2 主要客户互动渠道解析	116
7.3 呼叫中心是实现渠道组合的重要载体	121
7.4 呼叫中心在客户互动渠道管理中的作用	124
第8章 客户沟通与客户服务礼仪	128
8.1 客户沟通	128
8.2 客户服务礼仪	134
8.3 电话服务的礼仪	136
第9章 客户服务心理及调适	149
9.1 客户信息服务人员基本心理状态分析	149
9.2 客户心理与性格类型分析	150
9.3 客户信息服务人员的压力缓解与心理调适	155
9.4 客户信息服务人员积极心态的培养	159

第二篇 运营篇

第10章 呼叫中心概述	164
10.1 呼叫中心的概念	164



10.2 呼叫中心的产生和发展	170	13.10 电话营销中的异议处理	263
10.3 呼叫中心的关键技术及其应用	182	13.11 电话营销的速效贴士	264
第11章 呼叫中心座席员常规操作流程	191	第14章 呼叫中心关键绩效指标KPI及其管理	266
11.1 呼叫中心组织结构	191	14.1 关键绩效指标KPI的含义	266
11.2 呼叫中心座席员的职责	195	14.2 KPI关键绩效考核的特点	266
11.3 呼叫中心座席员日常行为规范	196	14.3 KPI关键绩效考核总原则	267
11.4 呼入电话处理流程	200	14.4 客服人员绩效评估标准	269
11.5 呼出电话处理流程	203	14.5 团队绩效评估标准	271
11.6 运营流程	205	14.6 运营绩效评估标准	278
11.7 安全控制流程	206	14.7 审核关键绩效指标	283
11.8 突发事件控制流程	209	14.8 KPI考核的实施与监控	283
第12章 呼入电话服务技巧	212	第15章 呼叫中心的系统建设	285
12.1 呼入电话中的步骤及服务技巧	212	15.1 呼叫中心关键技术及其应用	285
12.2 呼入电话中的语言交流方法	215	15.2 呼叫中心关键技术模块	286
12.3 客户投诉的有效处理	226	15.3 呼叫中心技术的应用	297
12.4 呼入电话的谈判技巧	234	15.4 呼叫中心的技术发展	298
第13章 呼出电话服务技巧及电话营销	241	15.5 呼叫中心系统建设方法论	301
13.1 呼出电话概述	241	第三篇 管理篇	
13.2 何谓营销	241	第16章 呼叫中心管理概论	314
13.3 电话营销概述	246	16.1 呼叫中心目标及定位	314
13.4 成功电话营销的要素	250	16.2 呼叫中心运营管理策略	315
13.5 专业电话营销员的职业素养	251	16.3 呼叫中心的工作流程管理	319
13.6 电话营销的目标设定与管理	255	16.4 呼叫中心的服务规则制定	323
13.7 电话营销的优劣势对比	257	第17章 呼叫中心人力资源管理	335
13.8 电话营销中的脚本设计	258	17.1 人力资源管理部门的目标	335
13.9 有效进行电话营销的步骤和方法	259	17.2 人力资源计划	336
		17.3 人员的招聘	339
		17.4 员工培训及发展	342



第18章 呼叫中心现场管理	353	19.6 服务质量度量标准	383
18.1 现场管理内容与目的	353	19.7 座席员的服务质量管理	
18.2 现场环境管理	355	方案	387
18.3 现场工作人员管理	362	19.8 质检员的服务质量管理	
18.4 现场指标监控管理	372	方案	388
18.5 现场危机管理	375	19.9 监听标准和技巧	389
第19章 呼叫中心质量管理	379	19.10 呼叫中心基准指标	396
19.1 质量的定义	379	19.11 客户满意度调查	398
19.2 质量管理的目标	379	附录A 客服短号码对于	
19.3 质量管理的基本原则	379	企业的作用	403
19.4 服务质量提供的原则	380	附录B 热线号码	407
19.5 优秀的服务质量管理			
模型	381		

基础篇

第一篇

- ▶ 客户管理概论
- ▶ 客户定位与客户识别
- ▶ 客户管理的目标
- ▶ 客户价值营销
- ▶ 客户服务理念
- ▶ 客户服务技巧
- ▶ 客户互动渠道管理
- ▶ 客户沟通与客户服务礼仪
- ▶ 客户服务心理及调适