

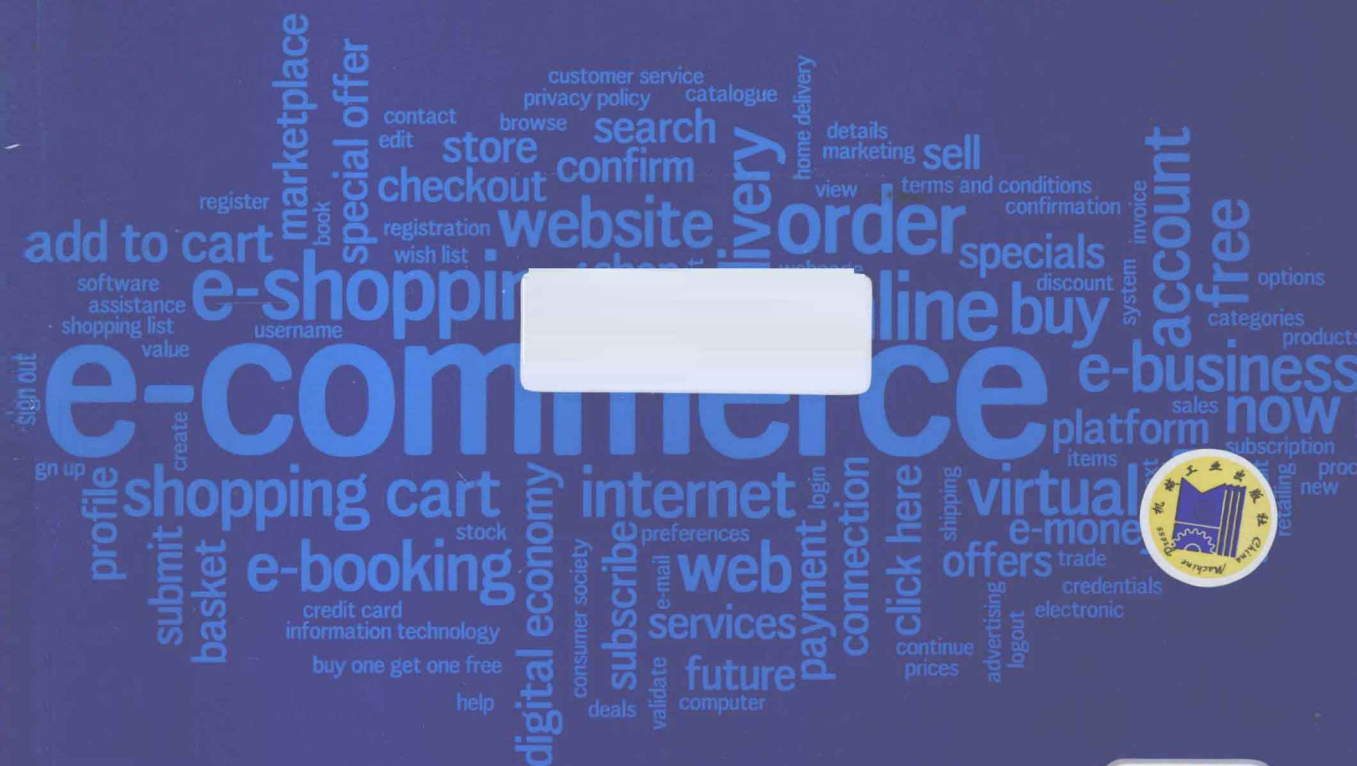
高等职业教育“十二五”电子商务专业规划教材
国家示范性高等职业院校建设项目成果

网络客户服务实务

第2版

汪永华 主编

任务导向 理实一体 学做结合



高等职业教育“十二五”电子商务专业规划教材
国家示范性高等职业院校建设项目成果

网络客户服务实务

第2版

主 编 汪永华

参 编 左 中 朱文峰 袁江军

吴 涛 纪 琳 程 娅

张立群



机械工业出版社

本书是编者在电子商务企业长期实践基础上,并结合高职电子商务专业的教学特点而开发的教材,主要介绍了当前电子商务领域一些电子商务公司、网络公司、网络服务提供商的典型营销方法和营销工具,以及主要的客户服务(销售)手段和技巧。通过本课程的学习,旨在培养学生掌握3种以上核心职业能力,即网络产品的策划能力、网络产品的销售与选择能力和客户服务能力等。

本书可作为高等职业院校电子商务专业的客户服务、产品营销等课程教材,也可作为中等职业学校电子商务、网络信息服务类专业的客户服务、网络信息服务等课程教材,本书也可以作为电子商务服务企业尤其是电子商务代运营企业的员工培训参考用书。

为方便教学,本书配备了电子课件、题库等教学资源。凡选用本书作为教材的教师均可登录机械工业出版社教材服务网 www.cmpedu.com 免费下载。如有问题请致信 cmpgaozhi@sina.com,或致电 010-88379375 联系营销人员。

图书在版编目(CIP)数据

网络客户服务实务/汪永华主编. —2版. —北京:机械工业出版社,2013.6

高等职业教育“十二五”电子商务专业规划教材

ISBN 978-7-111-43164-0

I. ①网… II. ①汪… III. ①电子商务—商业服务—高等职业教育—教材 IV. ①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第144382号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:徐春涛 责任编辑:徐春涛

封面设计:鞠杨 责任印制:张楠

涿州市京南印刷厂印刷

2013年6月第2版第1次印刷

184mm×260mm·11.75印张·289千字

标准书号:ISBN 978-7-111-43164-0

0001—3000册

定价:24.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010)68326294

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010)88379649

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010)88379203

封面无防伪标均为盗版

前言

“网络客户服务实务”是编者经过长期在电子商务企业的实践,并结合高职电子商务专业的教学特点而开发的一门新课程,主要是从网络营销当事人、电子商务从业者和网络产品或服务的销售人员的角度介绍当前电子商务领域一些电子商务公司、网络公司、网络服务提供商的典型营销方法和营销工具,以及主要的客户服务(销售)手段和技巧。通过本课程的学习,旨在培养学生掌握3种以上核心职业能力,即网络产品的策划能力、网络产品的销售与选择能力和客户服务能力等。

本书针对高等职业教育的教学培养目标和教学特点,吸收了编者长期的电子商务企业实践经验,结合电子商务专业的知识体系和职业能力要求,并充分吸收浙江经济职业技术学院开展的“以职业标准为导向的课程能力本位”改革以及国家骨干校建设的丰硕成果,组织编排教学内容,突出了电子商务职业能力的培养,增强了教学的针对性、实用性和可操作性。

全书内容重点突出、结构清晰、通俗易懂、资料丰富、实践性强,具有鲜明的职业教育特色。每个项目均由案例引入,学生可以了解本项目内容产生的实际背景、相关知识与技能的实际应用,加深对电子商务内涵的学习。同时,全书还注重学习引导,在每个项目的开头部分都针对本项目内容提出了“应知目标”和“应会目标”,学和做相结合,学有所会,在每个项目的结尾都有总结,回顾本项目应掌握的内容。此外,全书还注重应用和实践能力的培养,在每个项目后面列有基本训练题和上机实践题,通过课后练习和上机实践,加深学生对课堂内容的理解,使其可以巩固所学知识、掌握基本的应用方法。通过本课程的学习,能够使学生全面掌握网络产品和服务的基本知识,使学生具有网络产品的策划能力、网络产品的销售与选择能力和客户服务能力。

本书由汪永华担任主编,负责全书的整体设计、策划和统稿工作。具体编写分工如下:左中参与了第一单元的编写;朱文峰、袁江军、吴涛、纪琳、程娅、张立群等参与了其余项目的编写。本书的编写人员除由从事电子商务教学一线,并拥有丰富企业实践经验的教师、中青年专家外,还引入了企业一线的职业经理人,他们把丰富的行业、企业一线实践成果充实到教材中,使教材更具实用性和超前性。教材参编左中是杭州全胜通讯技术有限公司的销售经理,对现代呼叫中心的建设、运营和管理具有十分丰富的经验。

由于本书涉及面广,体系和内容较新,编者水平有限,编写任务紧,书中难免有疏漏甚至错误之处,恳请广大读者和同行批评指正。同时,欢迎广大读者和同行与编者交流,电子邮箱是 wyh2003_1978@163.com。

编者

目 录

前言

第一单元 客户服务与销售实务

项目一 客户服务与销售技巧	2
任务一 销售模式基本知识介绍	2
任务二 呼叫中心运营技巧	4
任务三 拜访导向的客户服务模式	29
任务四 会务营销实战技巧	36
本项目重点知识小结	41
项目二 方案营销	42
任务一 方案营销基本知识	42
任务二 方案营销实战技巧	45
本项目重点知识小结	51
单元复习题	51

第二单元 基础服务类产品应用

项目三 域名应用实务	54
任务一 域名基本知识	54
任务二 域名操作实务	58
本项目重点知识小结	60
项目四 实名服务	61
任务一 实名基本知识	61
任务二 实名操作实务	63
本项目重点知识小结	68
项目五 网站策划、诊断及优化	69
任务一 网站策划、诊断与优化知识	69
任务二 网站策划、诊断与优化操作实务	72
本项目重点知识小结	82
单元复习题	82

第三单元 搜索引擎产品应用

项目六 竞价排名推广实务	86
任务一 竞价排名推广基本知识	86

任务二 竞价排名推广操作实务	91
本项目重点知识小结	104
项目七 搜索引擎的其他推广方式	105
任务一 百度的其他推广方式	105
任务二 Google AdSense	110
本项目重点知识小结	114
单元复习题	114

第四单元 电子商务平台营销产品应用

项目八 B2B 电子商务平台的营销产品	118
任务一 B2B 电子商务平台的基本知识	118
任务二 典型 B2B 电子商务平台的营销产品操作实务	120
本项目重点知识小结	141
项目九 B2C 电子商务平台的营销产品	142
任务一 B2C 门户产品的基本知识	142
任务二 典型 B2C 电子商务平台的营销产品应用	144
本项目重点知识小结	149
项目十 C2C 电子商务平台的营销产品	150
任务一 C2C 电子商务平台的基本知识	150
任务二 典型 C2C 电子商务平台的营销产品操作实务	151
本项目重点知识小结	161
项目十一 O2O 电子商务平台的营销产品	162
任务一 O2O 门户产品的基本知识	162
任务二 O2O 电子商务平台的营销产品操作实务	163
本项目重点知识小结	166
项目十二 旅游电子商务平台的营销产品应用	167
任务一 旅游电子商务平台的基本知识	167
任务二 旅游电子商务平台的营销产品应用	170
本项目重点知识小结	180
单元复习题	180
参考文献	182

客户服务与销售实务



应知目标

1. 了解几种典型的客户服务与销售的模式;
2. 掌握几种典型的客户服务与销售的技巧;
3. 掌握呼叫中心运用技巧;
4. 掌握营销方案制作的基本知识。



应会目标

1. 会应用几种典型的客户服务与销售的模式开展客户服务与销售工作;
2. 会运用呼叫中心系统;
3. 能够针对不同企业制作营销方案。

项目一 客户服务与销售技巧

□ 应知目标

1. 理解电话、陌生拜访、在线订单和会务营销等模式的概念、特点及方法;
2. 了解客户资料收集与管理的方法;
3. 呼叫中心营销团队的管控、电话服务技巧、呼叫中心系统的使用;
4. 知晓拜访客户的基本礼仪与方法。

□ 应会目标

1. 会应用几种典型的客户服务与销售的模式开展客户服务与销售工作;
2. 会应用不同的方法收集客户资料;
3. 会管控呼叫中心营销团队的工作、会使用呼叫中心系统;
4. 会拜访客户。



案例导读

阿里小企业业务（www.1688.com）经营服务中国小企业的电子商务平台。主要业务有企业间信息发布、订单采购和大额批发市场，为从事内贸的中小企业提供更完善的电子商务服务。旗下拥有的产品线包括诚信通、中国供应商、黄金展位、旺铺和网销宝等产品，他们综合应用电话、在线订单和会务营销等客户服务与销售的模式开展客户服务与销售工作，使公司的业务获得了迅猛发展，截至2012年6月30日，阿里小企业业务注册用户数为5480万名，企业商铺数量为840万个。

任务一 销售模式基本知识介绍

一、客户服务与销售模式概述

当人们一听到客户服务，就会自然地联想到一个免费的客户服务电话或售后服务中心等，提到销售模式人们会自然想到直销、代理等，然而在电子商务环境下，众多的网络公司（包括大量的电子商务企业）开发出了大量的产品，如阿里巴巴的诚信通等，这些产品其实就是通过互联网提供的一种服务，因此这些产品的销售过程其实也是向其客户提供服务的过程，在某种程度上，销售与客户服务的过程是统一的。

本书主要研究的对象就是众多的网络公司（包括大量的电子商务企业）开发的产品，研究这些产品的销售与服务的过程与技巧，因此能够把客户服务与销售模式统一起来进行研究。现有的客户服务与销售的模式主要有呼叫中心（电话）模式、拜访导向模式、在线订单模式、会务营销模式和售后服务导向模式等。

二、电话营销模式简介

电话营销模式就是营销人员或客户服务人员直接通过打电话约访客户或完成客户服务工作,大多数企业通过建立一个呼叫中心来完成此项工作。

呼叫中心又名 Call Center 或客户服务中心,早期的呼叫中心应用就是热线电话、咨询电话等,由受过训练的话务员专门接听处理来电客户的各类问题,如咨询、投诉、建议等,也可以直接进行产品的销售工作,也就是现在非常流行的电话营销。

随着计算机技术、通信技术、网络技术、客户需求及各行各业其本身业务的发展,其实已经很难给现代呼叫中心下一个准确的定义,几乎每一种计算机与电话集成(CTI)技术的应用系统都可以笼统地称为呼叫中心,甚至一个座席也可以被称为呼叫中心。特别是近年来随着计算机技术的普及以及软硬件价格的走低,呼叫中心已经从一些由高端贵族企业转向平民化应用,呼叫中心已经开始走向普及。现代呼叫中心已经涉及计算机(软硬件)技术、Internet 技术、计算机电话集成技术(CTI)、数据仓库(商业智能 BI)技术、客户关系管理(CRM)技术、交换机(PBX)通信技术、企业 ERP 技术,以及企业管理、项目管理、团队管理等诸多方面的内容。它已经成为一个统一、高效的服务工作平台,它将企业内分属各职能部门为客户提供的服务集中在一个统一的对外联系“窗口”,采用统一的标准服务界面,为用户提供系统化、智能化、个性化、人性化的服务。呼叫中心已经成为与企业连为一体的一个完整的综合信息服务系统,是企业运营不可或缺的一部分。

三、拜访导向模式简介

拜访导向模式就是直接登门拜访客户。直接拜访有 2 种形态:一种是事先已经和客户约好会面的时间与地点,这种拜访是计划性的拜访,拜访前因为已经确定要和谁见面,因此能充分地准备好拜访客户的有关资料。另一种是预先没有通知客户,直接到客户处进行拜访,这种方法就是陌生拜访,成功的陌生拜访能带给销售人员许多有利的机会,如亲自判断潜在客户的购买潜力,能在极短的时间收集客户的资料,建立潜在客户卡,以供日后安排拜访用,能有效地了解销售人员的区域特性,同时也是锻炼销售人员的最好办法。

四、在线订单模式简介

在线订单模式就是进行网上销售,企业建立一个在线销售的订单系统,直接在网上接受客户的订单。在线订单模式是最节省成本、最精简高效的一种服务模式。在线订单模式大大发展了传统的直销模式,使得数量众多的企业均可以应用直销模式。

五、会务营销模式简介

会务营销是以会场为服务或销售阵地,在会议的过程中完成客户服务或达成销售的一种营销模式。会务营销发展于 20 世纪 90 年代,近几年会务营销在我国得到广泛应用,同时会务营销理论也日益成熟。

六、即时通讯服务模式简介

Instant Messaging（即时通讯）的缩写是IM，这是一种可以让使用者在网络上建立某种私人聊天室（Chatroom）的实时通讯服务。大部分的即时通讯服务提供了状态信息的特性——显示联络人名单，联络人是否在线及能否与联络人交谈。目前在互联网上受欢迎的即时通讯软件包QQ、MSN Messenger、ICQ等。目前，即时通讯技术被广泛应用到企业的客户服务活动中。

任务二 呼叫中心运营技巧

呼叫中心的运营包括3个方面：呼叫中心营销团队的管控、呼叫中心系统的使用和电话营销技巧。

一、呼叫中心营销团队的管控

高效的呼叫中心营销团队，是呼叫中心成功运营的一个重要因素。呼叫中心的主要岗位设置有业务代表（座席）、班/组长和呼叫中心营销经理。呼叫中心营销团队管控主要涉及座席人员的职责和行为规范、例会制度、在岗培训、人员预测和排班、呼叫中心的品质监控、人员招聘等。

（一）业务代表的职责和行为规范

任何一个团队的表现、任何一个任务的完成都依赖于团队成员的个人素质和团队整体素质的结合，人是决定工作质量和绩效的关键因素。因此，客户呼叫中心必须有完善的人力规划、明确的岗位职责和严格的管理制度。

业务代表，即呼叫中心的一线客户服务人员，也称座席人员，是呼叫中心人力资源团队中最主要的构成部分。业务代表的素质技能和工作绩效如何，在很大程度上决定了客户呼叫中心的服务质量和业务绩效。下面我们针对岗位职责和行为规范，对客户呼叫中心业务代表管理进行说明。

1. 业务代表的岗位职责

一般而言，业务代表的岗位职责包括：

（1）负责收集和整理企业产品或服务使用后的客户反馈信息和提案建议，并对客户的提案建议进行审核、评估，为企业相关部门改进产品或服务提供可靠的依据。

（2）负责进行客户信息调查和管理，做好详实的客户信息记录、更新、汇总、分析，建立有效的客户信息库，促进企业与客户之间的有效沟通。

（3）负责受理和处理客户的投诉、抱怨，解除企业与客户之间的纠纷，维护企业的荣誉和形象。接到投诉、抱怨电话，业务代表应该准确、详细记录来电的时间、内容、客户联系方式，明确答复时间，并填写投诉反馈单，转交相关部门或上级处理解决。

（4）熟悉产品知识，做好常见故障咨询应对计划，能够通过电话指导用户解决一些简单问题。

（5）为客户提供业务咨询，并接受订单，宣传公司的新产品或服务，为客户提供信息

查询服务。

(6) 负责软硬件设备设施的维护, 为提供高效优质的服务做保障。

(7) 严格遵守呼叫中心业务代表的各项规章制度; 注重礼仪礼貌, 树立公司良好的外部形象, 维持良好的服务秩序, 提供优质的服务; 对工作过程中接触的商业秘密及客户数据进行严格保密。

(8) 每天做好对网点信息的监控及督办, 向上级主管部门提交每天的业绩报表以及评估; 按时参加工作例会, 分享工作经验和知识, 并向上级汇报工作中的问题。

(9) 熟悉本岗位工作职责, 不断提高自身的业务水平, 定期或不定期地进行技能、综合素质的自我提高和学习。

2. 业务代表的行为规范

作为呼叫中心的业务代表, 必须要遵守企业的各项规定和一定的行为规范, 这是业务代表工作质量的基本保证, 下面从用语规范、服务态度以及处理客户投诉 3 方面来阐述业务代表遵守的基本行为规范。

(1) 呼叫中心用语规范

1) 使用规范服务用语, 建立专业、有礼貌的职业形象, 如接听呼入电话的首问语:

“早上好, ×××号为您服务(8:00—11:00)。”

“中午好, ×××号为您服务(11:00—14:00)。”

“下午好, ×××号为您服务(14:00—18:00)。”

“晚上好, ×××号为您服务(18:00—24:00)。”

2) 使用文明服务用语, 如“您好”“请问”“有什么能帮到您的吗”、“谢谢”“对不起”“再见”等。禁止使用不礼貌用语, 如“有事快说, 我们快要下班了”“你懂不懂, 这是政策规定的”“我已经跟你说过了, 怎么还问”“你真烦人”等。

3) 语速适中、语音甜美、语调柔和。忌说话没激情, 语调平淡, 过于拖拉或速度过快。咬字清晰, 避免出现口音过重的普通话。

4) 耐心解释、热情周到, 严禁与客户通话时出现反问、质问的口气。不得无故打断客户的说话, 不急于对客户做出解释, 应请客户将问题表述完后再答复。

(2) 呼叫中心服务态度规范

1) 业务代表要以良好的精神状态为客户服务, 做到彬彬有礼、落落大方、善解人意、热情周到。

2) 对客户提出的问题, 有问必答、耐心解释, 对客户不懂的地方不教训、不责备。

3) 对待客户咨询自己不熟悉的业务时, 忌烦躁、不懂装懂、推诿、搪塞客户。

4) 对有特殊需要的服务对象, 如残疾人士、行动不便的老人等, 应更耐心, 尽量给予帮助并提供服务, 需要时请相关后台人员处理。

5) 尊重客户, 不与客户开玩笑, 严禁讥笑客户的缺陷。

6) 对个别客户的一些失礼言行, 要尽量克制忍耐, 得理让人, 不与客户争辩顶撞, 必要时请经理、主管协助共同解决问题。

7) 服务过程中, 有工作差错, 应立即向客户致歉, 并及时纠正差错, 诚恳接收客户的批评。

8) 客户提出表扬道谢时, 要谦虚礼貌, 不骄不躁。

(3) 受理客户投诉行为准则

- 1) 在电话铃声响 3 声前必须接电话。
- 2) 声音要清楚洪亮, 吐字清楚, 具有亲切感。
- 3) 清楚地报上自己的身份和工号, 以防客户打错投诉电话。
- 4) 记录详细的通话要点。
- 5) 尽量用和缓的语气消除客户的怒气。
- 6) 要友好、耐心地听取客户诉说, 不要打断对方的说话。
- 7) 直接满足客户, 不要转电话, 将电话转来转去会使客户倍感挫折厌烦。
- 8) 迅速回电话。如果客户在业务代表不在时打来电话, 尽量当天回话, 如果时间不允许, 则必须请其他人在 24 小时内代答复, 向客户传递你很重视他的信息。
- 9) 总结客户观点并复述, 询问是否与客户的要求相符。

(二) 例会制度

呼叫中心采用班前及班后例会方式, 业务主管及代班班长对客户服务代表在工作中出现的问题特别指出, 提醒其他客户服务代表加以注意, 从而避免类似事情再次发生, 并对业务信息进行修正或更新。在周例会上, 业务和监控主管将组织客户服务代表互相交流, 通过对一些典型案例进行分析, 总结经验, 并以会议纪要的形式分发到每位客服代表手中。

1. 例会的主要作用

例会的主要作用主要包括例会使呼叫中心工作人员对运营中的项目情况进行实时的回顾和了解; 例会是客服人员的经验分享平台, 以便更多地了解客户的需求; 例会是客服人员提高客户服务技巧的实践机会; 对于未解决的问题可以在例会上寻求解决方案和讨论; 例会是团队合作及沟通的良好时机; 例会也是信息传递的渠道之一。

2. 例会的主要内容

例会的主要内容包括运营项目回顾、疑难客户特别案例分析、解决方案的更新、公司或客户服务的信息传递、工作中的愉快/不愉快的经验分享等。

3. 最佳例会时间

表 1-1 各种例会时间安排与优劣势

例会种类	最佳例会时间	优势	劣势
早会 (每日/周)	上线前 10~30 分钟 (可定期)	(1) 能实时了解客户服务的状况 (2) 对于当日/周的计划安排有良好的提醒效果 (3) 对于未解决问题提供了讨论及寻求方案的机会 (4) 对于新上岗的客服人员提供了学习的好机会 (5) 对于服务中的成功之处提出奖励 (6) 为客服人员在线前提供了准备的空间	(1) 由于时间安排较早, 容易造成客服人员的反感 (2) 由于隔夜的原因, 容易影响客服人员的记忆
晚会 (每日/周)	下线后 10~30 分钟 (可定期)	(1) 对当日/周的最佳回顾 (2) 对一些在服务中遇到的特别客户有一个最好的经验分享机会 (3) 能使当日/周所遇问题有及时的讨论 (4) 气氛比较轻松 (5) 当日/周监听回顾 (6) 对于服务中的不足之处进行讨论和讲评	(1) 在一天/周紧张的工作后, 疲劳感容易影响例会的效果 (2) 使用不当容易有负面效果

(续)

例会种类	最佳例会时间	优势	劣势
项目例会	每周一至两次的项目例会(不定期), 30~40分钟	(1) 较有针对性 (2) 可选择适当的人员分批参加 (3) 对于项目的进展情况有系统的回顾 (4) 对于项目中出现的问题有及时的讨论和反馈 (5) 时间安排较灵活, 可根据项目运营情况而定	(1) 较难统一安排人员 (2) 如无法尽快解决存在的问题, 容易造成服务人员的情绪波动
服务例会	可定期在每周一次举行(可定期)	(1) 有效提高服务品质的最佳方法 (2) 在会议中对优秀的服务人员进行奖励和表扬 (3) 对服务中出现的问题有及时的反应 (4) 可作为客服人员对服务理念理解的渠道之一 (5) 对于服务监听的结果进行整体的回顾 (6) 将客户对于服务的反馈在会议中进行讨论 (7) 对客服人员的服务品质上提更多的要求和建议	

4. 明确例会目的

每一次例会, 主管和团队组长要向参加者明确例会的目的, 以便参加者在会前作相应的准备。

5. 公布例会时间

在每次例会举行之前, 负责人应向所有参加者公布/确认例会的时间, 以便保证参加者能全部到场。

6. 列举例会内容

在例会前的通知里, 要将例会的内容简单列举出来, 以便参会者了解例会的具体内容。

7. 例会纪要

在每次例会后, 对于会议内容要有简明的纪要, 并将纪要列入会议档案, 以便所有人员参考和回顾。

8. 举行例会的注意事项

(1) 内容简明扼要。要使例会达到真正的效果, 一定要有简明扼要的内容, 切忌过长的发言和不明确的内容。

(2) 有效安排时间和人员。要学会根据不同的需求, 设立不同的例会, 并根据会议和项目的效果, 对会议时间进行调整, 如客服人员无法同时参加, 需要进行有效的分组会议。

(3) 交叉性会议安排。例会的安排可根据实际需求进行交叉安排, 如每周一次早会、一次晚会, 每两周一次服务例会, 以及不定期的项目例会。

(4) 给每个参会者发言的机会。在例会中, 要简短讲话, 并尽量给每个人发言机会, 以便了解客服人员的真实想法。

(三) 在岗培训

在岗培训是客服人员自我发展的渠道之一。在职培训使客户服务更有效, 对客户服务岗位中发现的问题能尽快回应。在岗培训一般由工作伙伴、领导、主管领导来进行。

在职培训的形式主要有专业的在职培训课程、主管进行的训练、月/年度回顾、员工小组讨论及经验分享等。培训周期：3~6个月。

培训内容主要内容有以下几个方面：

- (1) 业务培训：配合现有的业务情况，对相应的员工提供适当的业务培训。
- (2) 服务培训：针对于客服中出现的问题，提供相应的服务培训，包括电话技巧加强培训、客户服务技巧加强培训、投诉处理或大客户追踪的培训。
- (3) 流程培训：针对工作流程，提供相应的加强培训。
- (4) 公司文化培训：让员工进一步了解公司的最新信息及公司文化。

(四) 人员预测及排班

1. 人员预测的重要性

准确的人员预测可以保证员工倒班及公休周期的合理性、便于监控和管理、有效合理地利用并节省人力、合理安排用餐及休息时间、合理安排换班。

2. 人员预测的关键因素

- (1) 了解客户行为和拨打客户电话成功的高峰期。
- (2) 客户服务代表的最理想的阶段。
- (3) 公司周期（运转）。
- (4) 电话工作量，依据不同时段来预测而非只预测平均值，高峰时段的需求。
- (5) 外部因素，如客户的满意度等。

3. 呼出操作预测

呼叫中心进行操作测试，以确认电话完成产品销售的可行性、分析电话处理的效果与成本。需要至少随意抽样 300 个呼出电话，以保证误差率在 6% 以下（根据美国 Rutgers 大学报告）。

4. 呼出型客服中心排班法

(1) 直接预测法

直接预测法是指在接到外呼项目时需求方已经明确本项目要完成的目标，包括外呼数据量与完成时限，通过指定的目标直接预测，以此计算出本次项目需要投入的人员与座席数。该方法为外呼项目管理中最常用也是最简单的预测法，适用于客户回访、客户关怀与客户通知类等外呼项目。项目需要方提出要求在几天之内完成多少条外呼数据量。此类项目首先要确定在指定期限内有多少个外呼天数与实际外呼小时数，因为可能因公众假期等原因造成实际外呼天数的减少。

【例】项目任务要求在 7 天之内完成 6 000 条数据的客户回访。

【分析】因为假期原因，原定 7 天内完成的项目，实际外呼天数只有 5 天，每天项目外呼时间为 8 小时，即实际外呼总时长为 40 小时。一般而言，电话营销代表每周的合法工作时长为 40 小时/周。

对于从未执行的项目，尤其是客户数据量超过 5 000 条的，提取 300~500 条数据进行试呼，确认相关的预测数据。若曾有相类似的执行项目，可直接选用累积数据，包括：

- ① 平均每小时外呼量，如 30 个/小时。
- ② 人员平均利用率，如 80%。

【计算方法】(基于以上假设数据)

① 计算座席数: $6000 \div 40 \text{ 小时} \div 30 \text{ 个/小时} = 5 \text{ 个}$ 。

② 计算座席人员配备系数: $(8 \times 5) \text{ 小时/周} \div 40 \text{ 小时/周} = 1$ (项目运作每周外呼 5 天, 每天外呼 8 小时的外呼项目)。

③ 计算人员数: $5 \times 1 \div 80\% = 6.25 \approx 7$ (人)。

(2) 目标导向推算法

目标导向推算法是指在接到外呼项目时, 需求方指定本次项目的外呼周期及项目的成功问卷量或销售量, 并要求以此项目目标对外呼数据的提取以及外呼圈数进行推算。该方法适用于对外呼结果较为关注的电话营销与业务推介等外呼项目。随着外呼业务的逐步发展, 项目的效果与成本将更受重视, 而该推算法将更为人们所使用。项目需求方一般会要求在指定周期内完成成功问卷量或销售量。

【例】项目任务要求在 8 天内完成 6000 份成功销售量。

【分析】因为假期原因, 原定 8 天内完成的项目, 实际外呼天数只有 7 天, 每天项目外呼时间为 8 小时, 即实际外呼总时长为 56 小时。一般而言, 电话营销代表每周的合法工作时长为 40 小时/周。

对于从未执行的电话营销项目, 尤其是客户数据量超过 5000 条的, 提取 300~500 条数据进行试呼, 确认相关的预测数据。若曾有相类似的执行项目, 可直接选用累积数据, 包括:

① 无效数据比率, 如 5%。

② 成功销售率, 如 35% (基于有效数据基础上)。

③ 平均每小时成功销售效率, 如 8 个/小时 (在 35% 成功率基础上)。

④ 人员平均利用率, 如 85%。

【计算方法】(基于以上假设数据)

① 计算所需数据总量: $6000 \div 35\% \div (1 - 5\%) \approx 18046$ (条)。

② 计算座席数: $6000 \div 56 \text{ 小时} \div 8 \text{ 个/小时} = 13.4 \text{ 个} \approx 14 \text{ 个}$ 。

③ 计算座席人员配备系数: $(8 \times 6) \text{ 小时/周} \div 40 \text{ 小时/周} = 1.2$ (项目运作每周外呼 6 天, 每天外呼 8 小时的外呼项目)。

④ 计算人员数: $14 \times 1.2 \div 85\% \approx 20$ (人)。

(3) 特殊条件匹配法

特殊条件匹配法, 是指在接到外呼项目时, 需求方除了指定了一些常规的目标外, 还有其他的特殊目标, 如指定该项目必须达到的成功联系率、成功销售率, 或指定每天的外呼时间、拨打圈数, 甚至指定完成问卷的客户性别比例等。因此, 在预测项目进度时, 必须根据指定的特殊条件进行匹配及推算。该方法适用于时限性较强的项目, 如欠费预停机提醒(催缴)、离网客户挽留、新业务试用等项目, 另外对于外呼结果数据要求较高的调研类项目也运用较多。

5. 人员排班——制定排班表

排班表建立的具体程序: 建立预测——制定 1 小时员工需求——制定轮班表——检测准确性。

排班表设计见表 1-2。

表 1-2 座席人员排班表

座席人员	值班、轮班时间表			备 注
	日 期	时 段	交接班 Case 交接明细	
座席人员 A	1 月 7 日	9:00—11:30	将 Case 交接给座席人员 B	
座席人员 B	1 月 7 日	11:30—14:00	将 Case 交接给座席人员 E	
座席人员 E	1 月 7 日	14:00—16:30	将 Case 交接给座席人员 C	
座席人员 C	1 月 7 日	16:30—19:00	将 Case 交接给座席人员 D	
座席人员 D	1 月 8 日	9:00—11:30	将 Case 交接给座席人员 A	

座席人员排班时应注意每一个座席人员的使用时间、每小时的电话数量、制定详细的轮班计划并检测准确性。交接班 Case 交接流程如图 1-1 所示。

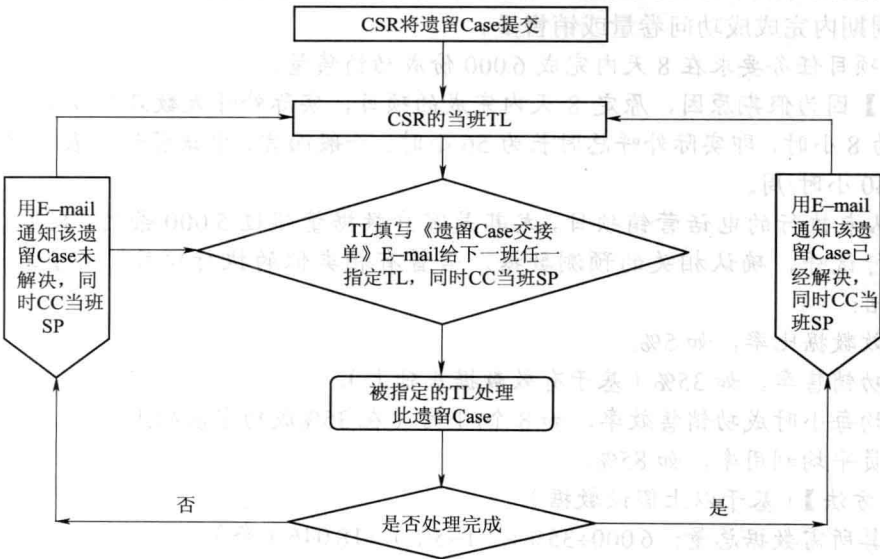


图 1-1 交接班 Case 交接流程

- TL—Team Leader 班组长
- CSR—Customer Service Representative 客服代表
- SP—Service Provider 服务供应商
- CC—Call Center 呼叫中心
- Case—案件

(五) 呼叫中心的品质监控

1. 品质监控的重要性

呼叫中心的品质监控是确保客户满意度的重要手段，也是对客服人员业绩评定的重要依据，同时也是了解客服人员与客户现场沟通的最佳方法，可以帮助客服人员提高客服技巧、业务技巧。呼叫中心的品质监控也是呼叫中心运营管理的最重要的手段。

2. 品质监控的时间

品质监控的最佳监听时间为每人每周至少 3 次、采取不定时的现场监听，对资深的客服人员可依据情况减少监听的次数。每次监听最好两人参加，由专业的运营管理人员、团

队组长、资深的客服人员等组成监听小组，也可组织客服人员相互间进行监听。

3. 监听的注意事项

监听可在客服代表不知情的情况下进行，或由监控人员坐在客服代表身边，进行现场倾听。在监控人员进行监听后的 24 小时之内，应该将监听结果反馈给被监控的客服代表，在电话监听中，尽量使用一个标准式的监听评分表，在对客服代表指出错误的同时，也要指出好的部分，定期要让客服代表自己监听自己的同事，特别是服务成绩优良的服务人员，并可将其纳入培训经验之中。在客服代表出现严重服务问题时，监控/管理人员应将问题记录下来，并将其纳入自我提升计划中，对于新的客服代表，监听的次数要多于资深客服代表。

4. 监听的具体内容

了解客户想要知道的是什么，客服代表是否倾听了客户的需求并利用提问的方式确认其目的，客服代表是否提供了正确的解决方案，客服代表是否与客户确认他所理解的客户需求并确认他们会怎么做，客服代表是否漏掉了应该告诉客户的并能够因此提高客户满意度的话，客服代表是否运用了应该运用的电话术语等。

5. 监听评定步骤

- 1) 把对客服代表的一周或一个月的监听评分表进行分析和整理，综合出每一部分的平均值和总分。
- 2) 依照分数将客服代表分类并找出其最好和最不好的部分。
- 3) 要注意每一部分之间的关系，一个沟通技巧很好的客服代表或许在业务技巧上比较薄弱，所以在整个的衡量中，除了对总积分的评定外，对每一个单一项目的分析也是很重要的。
- 4) 服务质量监听的评定，要对总分和每一单元的分都有评定和分析。
- 5) 对于总分或单项分数优异的客服代表要有相应的奖励。

6. 监听评分

监听评分是指由质量监控人员对客服代表的回话质量所做的等级评估。

- 1) 监听中对声音的评判。在通话中，好的语音、语气应该是悦耳动听的、发音清楚的、自然的、清晰易懂的。对声音的评判标准是用词占 25%，语音语气占 75%。
- 2) 监听分值并没有一个普遍适用的评价标准，建议客服代表每月被监听四到五次，评估标准见表 1-3。

表 1-3 监听评分表

评估方面	评估要素	标准	实际得分	评语
业务方面	工作效率	8		
	专业能力	8		
	对细节的准确性和注意力	5		
	工作质量	10		
	与顾客的关系	3		
	客观公正性	6		
	建设性意见	6		
	危机处理	6		
管理方面	帮助能力	9		
	辅助能力	6		