

工作强度越来越大、任务越来越重？

服务满意度遭遇瓶颈？

工作压力大、轮班日夜倒、身心俱疲劳？

年轻员工难管理、易流失？

艾思林柯为呼叫中心员工度身定制：

CSR 全面职业素质培训提升方案





艾思林柯观点

浅谈呼叫中心 CSR 的全面职业素质

近年来，艾思林柯（Acelink）与不同行业 and 企业的呼叫中心合作开展了众多不同类型的人力资源咨询与外包项目。我们发现，国内许多呼叫中心的员工培训与发展活动，仍较多地停留在业务知识的层次。在我们接触过的部分管理者的认知里，呼叫中心是一个劳动力密集型和技术密集型、而非知识密集型的组织系统，坐席人员只需要按照公司规定的流程、设定的话术为客户办理业务、解答问题即可。

艾思林柯（Acelink）认为，科学的流程体系和完善的服务守则对呼叫中心的管理固然是极为重要的，但员工始终是与客户接触的直接界面，员工的职业素质才是流程、准则得以实现的保障。艾思林柯（Acelink）把职业素质定义为“能够创造卓越的绩效，并能促使组织和个人都得到积极的发展”，而不仅限于“能够完成基本的岗位工作”。从这个角度出发，我们认为一名呼叫中心客服代表（CSR）必须具备更为全面的职业素质，才能真正地为客户、为企业创造价值，为个人赢得职业的维持和发展。

我们归纳出以下的 **4C 模型**，以表明呼叫中心 CSR 应该具备的四类职业素质：



呼叫中心客服代表全面职业素质 4C 模型

Customer Reception Ability 客户接待能力 一般来说得到最大程度重视和发展的、支持完成基本岗位工作的能力。如了解业务受理流程与规范，熟练操作有关的设备和软件，具备基本的投诉处理技巧，了解客户基本的消费心理和消费行为；

Career Support Knowledge 职业支撑知识 与职业相关的一系列支撑性知识。如了解企业，了解行业，了解企业竞争对手的基本情况，关心市场动态，了解行业相关法律知识；

Career Development Capability 职业发展潜能 如客户需求挖掘、主动营销、客户挽留、突发事件处理等能力，了解客户关系管理和服务营销知识，了解管理学知识，等等。具备这一类的知识或能力可以较好地获得职业发展和晋升，也可以帮助员工适应呼叫中心从客户服务、客户接触向客户价值管理、客户资产运营转变的趋势；

Core Capacity 核心职业素养 口头的和书面的沟通表达能力，人际交往与团队融入能力，职业认知发展，职业心态调整，时间管理，主动学习，自我激励，情绪与压力管理、工作与生活平衡……如果把职业素质比喻为一杯水，核心职业素养就如同杯子，具备这些素养才可能较容易地学习和发展其他各项知识技能。



艾思林柯 CSR 全面职业素质培训提升方案简介

客户面临的挑战

艾思林柯（Acelink）深度关注呼叫中心行业发展情况，通过与合作伙伴和业内专家的交流，我们了解到，越来越多的管理挑战正在出现：

- 企业产品快速更新、通讯技术进步、新闻舆论发达等种种内外因素，使得呼叫中心面临着越来越不确定的运营环境和越来越多的突发事件；
- 时代和市场的发展以及企业对客户关系管理的愈加重视，使得呼叫中心需要向客户价值管理和客户资产运营的方向发展，担负越来越重的价值创造任务；
- 客户的要求越来越高，服务满意度遭遇瓶颈；
- 工作压力大、强度高、轮班日夜倒，员工身心俱疲、流动率高，尤其是年轻员工难管理、易流失……

诚然，以上管理挑战并不是呼叫中心任何一个职能部门能够单独应付的，但**员工的应变力和创造力**肯定是其中**最为重要的一环**——当刚性的业务流程和服务规范跟不上快速变化的市场步伐之时，员工就需要拥有更多的知识和更出色的工作能力，才能够应对来自客户的种种挑战——从这个角度看，呼叫中心人员正逐渐成为真正意义上的知识型劳动者。

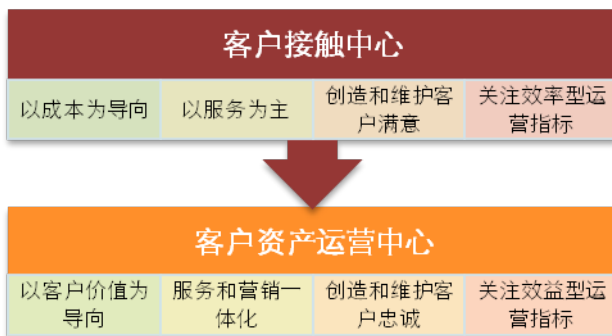
我们的解决方案

艾思林柯（Acelink）致力于组织心理学在企业人力资源管理中的应用。我们和客户就呼叫中心员工学习发展方面展开合作。我们所达成的共识是：**集中于业务知识培训的员工学习策略，正显现着越来越大的局限性，不能满足来自于组织和员工本人的需求**。通过不断的研究与实践，我们归纳出“呼叫中心客服代表全面职业素质 4C 模型”（见前页），并且开发了一系列有针对性的创新培训课程。我们整个方案的目的是**一方面帮助呼叫中心客服代表全面提升职业素质、促进组织绩效，另一方面提升其工作生活的质量，有助于其个人职业发展**。

- 在 4C 素质中，得到最大程度重视和发展的是 **<Customer Reception Ability 客户接待能力>**，不少企业已经为此初步建立了内部学习与培训的机制；而 **<Career Support Knowledge 职业支撑知识>**则需要更多地依赖企业内部知识管理系统的发展；
- 因此，我们提供的解决方案将主要就 **<Career Development Capability 职业发展潜能>**和 **<Core Capacity 核心职业素养>**两个方面为客户提供帮助。

Career Development Capability 职业发展潜能

随着市场和技术的发展、营销与服务理念的更新，整个呼叫中心行业正呈现出这一发展趋势：**从客户接触中心转型为客户资产运营中心。**



当 CSR 需要承担越来越多的考核指标，像新产品营销、像客户挽留、像首次问题解决率……时，他们可能并不清楚自己所在岗位的职能正在发生变化，而会抱怨组织对员工越来越“残忍”。这种抱怨在很多时候又会反过来蒙蔽了人力资源管理者的眼睛，让他们误以为绩效差距只是由于员工在心理上抗拒改变，而**忽略了其中确实存在的能力差距。**

艾思林柯 (Acelink) 帮助组织和员工以更积极正面的态度，和更科学有效的方法，正确地应对和弥补这种能力差距。

- 我们的观点是：组织的整体发展和员工个人职业发展，常常有着正向互动的关系——或者是相互促进，或者是相互制约。组织发展或变革所遇到的瓶颈或困难，经常是因为员工个体在这一过程中感知到了自身职业发展的瓶颈或阻力因素，且不愿意或者无力去突破、克服。
- 组织应该从两方面着手：一是帮助员工更新其职业认知，鼓励他们树立自我发展的意识；二是培养员工相关的技能，帮助他们能够更从容地应对未来的挑战。在帮助员工挖掘职业发展潜能的同时，组织实际上也赢得了自身发展的重要动力。

我们相信，**未雨绸缪的培训是至关重要的。**像客户需求挖掘、主动营销、客户挽留、突发事件处理等能力，以及客户关系管理、服务营销、团队管理等知识，已被证明是一名成功的呼叫中心从业人员在其职业发展生涯中必须炼成的优胜素质。要建设一支在未来几年的发展中拥有坚强战斗力、能够应对崭新挑战的 CSR 队伍，就不可不弥补其中的能力差距。

培训主题

Communication with Empathy

沟通共情

Serving to Marketing

服营兼备

Regular Management

管理初阶

艾思林柯（Acelink）所提炼的相关培训主题包括<Communication with Empathy 沟通共情>、<Serving to Marketing 服营兼备>、<Regular Management 管理初阶>：

- **Communication with Empathy 沟通共情**

有时候，比起“说的是什么”（沟通的内容，受客观情况和业务应答口径所限）和“说的结果如何”（处理的结果，受流程规范所限），客户更关心我们是“怎么样说的”（沟通的方法，受 CSR 的沟通技巧所限）。我们的实证研究表明，沟通技巧（尤其是“共情”因素）对客户服务质量有着极为显著的影响——这也正是 CSR 最能发挥创造力、产生独特价值、并由此激发职业使命感和成就感之所在。

- **Serving to Marketing 服营兼备**

我们用“在线商务处理能力”的提法概括了服务和营销能力。我们鼓励并帮助 CSR 成为能够真正协助客户解决问题、为组织创造价值的顾问式服务人员。

- **Regular Management 管理初阶**

基层管理人员和骨干员工往往是独当一面的业务能手，却缺乏管理团队、管理客户、理解并执行组织任务之技能。要提升执行力、要推动组织发展和变革、要培养呼叫中心中高层管理者的继任人，最重要的一环即是提升他们的管理水平。

推荐课程

《客户投诉心理分析与共情沟通技巧》
《客户类型快速判断与应答技巧改进》
《呼入主动营销的优势心理与促成技巧》
《稳固客情维护与口碑营销技术》
《消费心理分析与客户关系管理》
《投诉满意度管理》
《呼叫中心基层员工管理实用技术》

相关主题	课程介绍
Communication with Empathy 沟通共情	<ul style="list-style-type: none">● 《客户投诉心理分析与共情沟通技巧》（1-2 天） 了解客户投诉时的心理特征和感性需求，掌握共情沟通的重要技巧，能够有效安抚客户的不良情绪。● 《客户类型快速判断与应答技巧改进》（1 天） 通过客户的言语快速判断客户类型和心理特征，了解各种类型客户对服务价值的感知曲线，掌握对待不同类型客户的应答技巧，提高面对质询和投诉的快速反应能力。
	Serving to Marketing 服营兼备
Regular Management 管理初阶	



Core Capacity 核心职业素养

核心职业素养，是支持员工获取其他各方面职业知识和技能、赢得职业发展、提高工作生活质量的根本；却也是在员工学习培训中最容易受到忽视的一部分。部分呼叫中心由于看不它们与岗位工作的直接联系，而把相关的培训视为一种员工福利或绩效奖励；而有远见的管理者则会知道，这是一项有价值的长期投资。

根据艾思林柯（Acelink）的实践经验，**对于呼叫中心来说，提升客服代表的核心职业素养，有无可替代的必要性。**原因与客服工作和人员本身的特点有关：

- 客服工作包含着典型的“情绪劳动”：客服代表一方面被要求展现出组织所要求的情绪，另一方面又时刻受到来自客户的不同情绪事件的冲击，极易产生情绪上的失调，并进而导致压力和倦怠。我们接触过的不少一线坐席都真诚地表示，不是他们不懂或不想，而是实在做不到连续六到八个小时维持着同样积极和关切的情绪状态。
- 客服工作具有作业较为独立的特性：工作群体内部并没有必然的沟通和协作机会，使得遭遇挫折和失败时缺乏了来自团队的支持，容易把负面情绪带回家。

- 客服中心的一线员工和基层管理人员，多是较为年轻的女性：一方面，成长的背景使得 80、90 后的一代人社会化完善程度较低，在工作中往往表现出角色模糊、缺乏动机、自我中心、责任感不够、情绪自控能力差、不能客观评价自己工作表现等弱点；另一方面，女性本身的生理特点和社会生活取向，使得她们更难以适应大轮班、大夜班等工作方式。
- 客服中心的职业发展机会不算广阔，一般来说升迁率也不高。

以上种种因素都由客服工作和人员本身的特点所决定的，一般很难在根本上予以解决。然而，可以通过为客服代表提供有针对性的培训，发展其职业认知、职业心态调整、情绪与压力管理、工作与生活平衡、人际交往和团队融入、自我激励等核心职业素养，**有效地帮助他们处理这些工作中的困惑，提升工作生活的质量，进而提升工作效率、提升工作满意度、降低离职意愿等。**

培训主题

Career Attitude

职业态度

Self Management

自我管理

Resilience

抗逆力

艾思林柯（Acelink）所提炼的相关培训主题包括<Career Attitude 职业态度>、<Self Management 自我管理>、<Resilience 抗逆力>:

● Career Attitude 职业态度

彼得·圣吉说：“我们的心智模式不仅决定我们如何认知周围世界，也影响我们如何采取行动。”员工有了良好的职业认知能力，自然就会有较强的职业适应能力和学习能力，能够较为客观地看待挫折与失败，心平气和地接受工作中的不足之处。

● Self Management 自我管理

人性总是倾向于独立、自主，而组织对个体的要求则往往是依赖、服从，从组织心理学的角度看，有一大半人员管理中的问题都可以归结为这种人性和组织间的天然矛盾。客服工作相对机械和强调遵时性的特点决定了，员工需要拥有较好的自我管理知识和能力，以应对工作带来的种种问题，比如说日夜轮班、长时间用嗓，维持良好的工作状态。

● Resilience 抗逆力

所谓抗逆力，是指个人处于危机或压力情景时，所具有的适应力、抗压能力、恢复力，以及所能发挥的健康应对策略。对于客服这一情绪易感性工作来说，是否具备较强的抗逆力是决定长期工作绩效和工作生活质量的非常重要的因素。

推荐课程

《发现客服工作的美丽》

《转换生活的视角》

《鱼的哲学》

《发声有道-打造美丽新声线》

《客服轮班与身心保健》

《时间管理与高效能学习》

《打造班组家文化》

《身心和谐与压力管理》

相关主题

课程介绍

- | 相关主题 | 课程介绍 |
|-------------------------|--|
| Career Attitude
职业态度 | ● 《发现客服工作的美丽》（1天）
激发生命之火，寻找丢失的快乐，创建基于客服工作的职业品牌和积极心态，树立在平凡的岗位上做到完美的信念！ |
| | ● 《转换生活的视角》（1天）
生活就像一面镜子。帮助学员建立积极的认知，学会客观地对待生命中、职场上的种种事件，并正面地思索和享受其中的价值。 |
| | ● 《鱼的哲学》（1-2天）
从美国西雅图派克街鱼市的鱼贩身上，感悟一种乐观积极、自助又助人的快乐工作哲学。丰富的体验式活动设计。 |
| Self Management
自我管理 | ● 《发声有道-打造客服新声线》（1天）
教导学员如何正确的发出美丽动人的声音，以及练习、保养声线的方法。丰富的课堂体验和互动活动。 |
| | ● 《客服轮班与身心保健》（1天）
紧密贴合呼叫中心的繁重工作和轮班，以及坐席人员多为女性等特点设计，极强的实操性。 |
| | ● 《互联网时代的时间管理与高效能学习》（1天）
推陈出新，教导学员如何擅用互联网等工具于时间管理和自我学习提升，在信息爆炸的21世纪保持职场竞争力。 |
| Resilience
抗逆力 | ● 《打造班组家文化》（1-2天）
通过在班组营造守望相助的家文化，为成员提供强大的支持，增强在迎接重大挑战时的团队抗压和作战能力。 |
| | ● 《身心和谐与压力管理》（1-2天）
提升4Q，提高工作生活质量，激动力和热情，疏解负面情绪和压力，营造职业和身心均衡发展的幸福感。 |



广州市艾思林柯咨询服务有限公司

Acelink Human Resource Consulting

www.acelink.com.cn

地址：广州市建设六马路 33 号宜安广场 1005 室
邮编：510060

电话：(86 20) 8363 4676

传真：(86 20) 8363 4798

Room 1005 YiAn Plaza, 33 Jianshe 6th Road
Guangzhou 510060, China

TEL: (86 20) 8363 4676

FAX: (86 20) 8363 4798