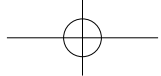


职业教育电子商务专业系列教材

电商客户服务实务

陈晓红 王 红 主 编
姚 岗 陈若涵 任继新 副主编

清华大学出版社
北 京



内 容 简 介

本书根据电商客户服务工作过程系统化的思想,结合电商行业企业客服岗位真实工作任务和要求进行模块设计,充分体现“以工作为导向”“以学习者为主体”“以综合职业能力培养为目标”的理念。本书分为项目准备篇、项目实施篇、项目提升篇、项目拓展篇、项目管理篇5个部分,共有10个模块、26个任务,便于实施模块化、项目化教学,有效提高学生的知识、技能和素养积累。

本书可作为高职及应用型本科层次商科专业“客户服务与管理”“网店客服”“客户关系管理”等课程的教材,也可作为中高级网络客服人员的业务培训用书。

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。举报:010-62782989, beiqinquan@tup.tsinghua.edu.cn。

图书在版编目(CIP)数据

电商客户服务实务 / 陈晓红, 王红主编. —北京: 清华大学出版社, 2023.5

职业教育电子商务专业系列教材

ISBN 978-7-302-63537-6

I. ①电… II. ①陈… ②王… III. ①电子商务—商业服务—职业教育—教材 IV. ①F713.36

中国国家版本馆CIP数据核字(2023)第079716号

责任编辑: 施 猛 张 敏

封面设计: 常雪影

版式设计: 方加青

责任校对: 马遥遥

责任印制: 刘海龙

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: 010-83470000 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 装 者: 三河市科茂嘉荣印务有限公司

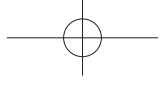
经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×260mm 印 张: 18 字 数: 394 千字

版 次: 2023 年 5 月第 1 版 印 次: 2023 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 55.00 元

产品编号: 098453-01



前言

党的二十大报告指出：“加快发展数字经济，促进数字经济和实体经济深度融合。”数字经济已成为我国经济发展的强劲动力，数字经济的发展给电子商务行业带来了前所未有的发展契机，企业、消费者和政府之间通过网络进行的交易数迅速增长。随着电子商务市场规模的不断扩大，市场竞争的不断加剧，企业如何获取竞争优势，提高客户的满意度和忠诚度，已成为一个重要任务。

电商客服是店铺与客户之间的纽带和桥梁，在网络推广、产品销售以及客户维护方面均起着极其重要的作用，优质的客户服务对店铺的良性发展举足轻重。优秀的电商客服人员，需要具备良好的职业素养、专业知识和职业技能。这需要职业院校创新教育理念，改革教学模式，优化教材结构，将理论与实践融会贯通，培养出适合企业需求的高素质技术技能型人才。

本书按照学习目标、情境导入、任务布置、实操内容与流程、延伸阅读、考核方案、思考和作业等设计每个模块化课程，与客服职业岗位工作任务紧密对接，书中内容来自行业企业的真实项目需求，体现技能性和实训性。书中融入了职业素养教学和课程思政内容，基于“情境式学习—项目化工作任务—开放性课堂—综合性考评”的理念进行设计，采用“真实项目支撑+学习领域课程”的体系结构，实现了“专项任务技能实践”与“综合职业能力培养”的递进，能较好地培养学习者的客服岗位职业能力、职业道德素养及可持续发展能力。本书的特色主要体现在以下几个方面。

1. 校企合作开发教材，探索教材“双元”开发新模式

本书编者为学校电商专业骨干教师、电商行业专家和企业一线技术骨干，拥有丰富的教学和实践项目指导经验，教材设计、资源建设、教学组织和实施符合电商企业客服岗位职业能力培养需求，围绕深化“德技并修、工学结合”的育人模式，形成了校企共同参与的“双元”合作教材开发新模式。

2. 对接实际工作岗位，突出教材的实践应用性

本书以电商企业客服实际岗位中的工作任务为载体组织教学内容，采用模块化、项目化设计，充分体现了职业教育特色。本书围绕项目准备、项目实施、项目提升、项目拓展、项目管理等几个部分，编写了具体而系统化的项目任务和学习情境，涵盖了电商企业客服岗位的主要工作内容和工作流程，表述清晰，简单明了。

3. 教材设计开放灵活，构建立体化教学资源库

本书编排以客服实际岗位需求为主线，体现了“自主、探究、合作”为特征的学习方式，注重对学习技能训练，充分发挥学习者的学习主动性、积极性和创造性；教材配套有浙江省精品在线开放课程“客户服务与管理”（扫描二维码），线上教学资源同步企业真实项目，深度对接行业、企业标准，呈现形式丰富，实时更新，形成了立体化的多媒体教学资源库。



4. 强化课程思政融入，确保教材体现正确价值导向

本书在总体谋划和内容编写中高度重视思政把关，强化课程思政，教材编写服务于“技能型人才”培养和促进“综合职业能力”发展的目标，“工匠精神”教育始终贯穿于学习者的学习过程，从而更好地发挥培根铸魂、启智增慧作用，为培养德智体美劳全面发展的高素质技术技能人才提供有力支撑。

本书由杭州职业技术学院陈晓红、王红担任主编，姚岗、陈若涵、任继新担任副主编。具体编写分工如下：

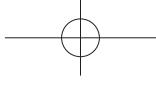
“项目准备篇”“项目实施篇”由陈晓红编写；“项目提升篇”由王红编写；“项目拓展篇”由陈若涵、任继新编写；项目管理篇由陈晓红、姚岗编写。陈晓红负责教材的整体设计和后期统稿，王红参与教材的整体设计。

本书的编写得到了辛鲍士(浙江)服饰有限公司、购运动(厦门)网络技术有限公司、杭州郝姆斯食品有限公司、杭州富罗迷电子商务有限公司等企业的支持和帮助，在此致以衷心的感谢！

本书配有电子教案、教学设计、技能训练等教学资源，学习者可登录浙江省高等学校在线开放课程共享平台在线学习，或网站留言、发邮件与清华大学出版社编辑联系。

由于编者水平有限，书中疏漏之处在所难免，恳请读者不吝批评和指正。

编者
2022年11月



目 录

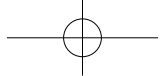
项目准备篇	1
模块1 客服人员招募	3
任务1.1 岗位职责和任职条件	4
任务1.2 招聘途径和人员选拔	15
模块2 客服岗前培训	24
任务2.1 产品知识培训	25
任务2.2 客户认知培训	38
任务2.3 沟通技巧培训	45
项目实施篇	57
模块3 售中工作内容	59
任务3.1 客户询单过程	60
任务3.2 交易达成过程	74
任务3.3 工作绩效提升	84
模块4 售后工作内容	91
任务4.1 正常交易	92
任务4.2 纠纷交易	102
项目提升篇	113
模块5 客户维护管理	115
任务5.1 客户信息维护	116
任务5.2 构建会员等级	125
任务5.3 客户数据分析	140
模块6 客户价值提升	156
任务6.1 客户关系管理	157
任务6.2 客户微信运营	168

项目拓展篇	173
模块 7 跨境电商客服	175
任务 7.1 工作内容和工作特性	176
任务 7.2 工作基本流程	183
任务 7.3 工作思路与技巧	195
模块 8 直播电商客服	210
任务 8.1 工作内容和工作特性	211
任务 8.2 工作流程和规范	219
任务 8.3 效能提升技巧	228
项目管理篇	237
模块 9 客服团队建设	239
任务 9.1 客服团队组建	240
任务 9.2 客服团队文化	247
任务 9.3 客服团队激励	253
模块 10 客服绩效考核	260
任务 10.1 绩效考核流程	261
任务 10.2 绩效考核指标	269
参考文献	279

项目准备篇

【导言】

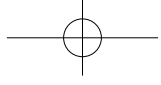
电子商务是借助互联网开放的网络环境在全球范围内进行各种商贸活动，实现消费者的网上购物、商户之间的网上交易和在线电子支付等商务活动的新型商业运营模式。21世纪，电子商务正以极快的增速覆盖人们工作和生活的方方面面，也改变着人们的工作和生活方式。从事电子商务的企业深刻意识到服务与品质提升的重要性，“电商客户服务”是电商企业运营中不可或缺的一环。电商客户服务工作质量直接关系到电商企业及旗下店铺的美誉度和回购率。在电商企业经营中，客服是必不可少的角色。因为在电商企业各岗位中，客服是唯一能够跟客户直接沟通的岗位，这种沟通融合的情感，会给



电商客户服务实务 |

客户带来更好的沟通体验，在企业产品推广、产品销售以及客户维护方面均起着极其重要的作用。

随着电商行业的不断扩张，企业对电商客服这个基础又重要的岗位越来越重视。电商企业要结合本企业的客观实际确定客服岗位的职责和任职条件，通过合适的招聘途径和方法，招募到符合客服岗位基本素质和能力要求的人员，并通过岗前培训，使新员工快速掌握产品知识、平台知识、客户知识和沟通技巧，以适应客服岗位工作需要。



模块1 客服人员招募

电商企业想要把网店做大做强，仅凭店长或运营的力量是不够的，往往需要一支专业化、规范化的客服团队负责营销与售后方面的工作。想要创建一支专业的客服团队，就必须将客服工作的性质与客服工作的要求对应起来，明确客服的岗位职责和任职条件，选择合适、高效的客服招聘途径，遵循专业的客服招聘流程，有针对性地对客服进行招聘，以满足企业对客服岗位的需求。

【学习目标】

知识目标

- 了解电商企业客服岗位职责和任职条件；
- 了解电商企业客服招聘方法和途径。

技能目标

- 能调研、整理电商企业客服岗位的设置情况和任职条件，为今后的职业生涯规划奠定基础；
- 能收集、了解电商企业客服人员招聘方法和途径，为顺利成为客服人员做好准备；
- 能整理、编制电商企业客服岗位职责、基本素质和能力要求手册，为胜任客服岗位做好准备。

课程思政目标

- 把握和运用好习近平新时代中国特色社会主义思想的世界观和方法论；
- 树立自信自强、守正创新的健全人格；
- 形成诚实守信、爱岗敬业的职业意识。

【情境导入】

匹克集团是一家以“创国际品牌，做百年企业”为宗旨的企业，创立于1989年，主要从事设计、开发、制造、分销及推广“PEAK匹克”品牌的运动产品，包括运动鞋类、服装及配饰，至今已有30多年历史。匹克在中国的零售网点有5000多家，在海外拥有100多个经销商、1000多个经销网点，已建立起产销结合的国际品牌运营体系，业务遍及欧、美、亚、非、澳五大洲100多个国家和地区。匹克天猫官方旗舰店于2010年7月建立，经过10余年的运营，粉丝数量已达710万，在运动类目排名居前5，动态评分为4.8分，年销售额超数亿元。历经数年发展，匹克天猫官方旗舰店已拥有一支管理规范、业务娴熟的客户服务团队，并能依据业务的发展和大促活动的需求，不断优化和补充客服团队成员。

资料来源：王鸥，郑莹. 国潮新科技，运动新风尚[EB/OL]. (2022-08-09) [2023-03-07]. <http://finance.sina.com.cn/jjxw/2022-08-09/doc-imizmscv5412799.shtml>.

思考题：

- (1) 电商企业客服岗位的工作职责和任职条件包含哪些内容？
- (2) 一般通过什么途径招聘电商企业客服人员？
- (3) 如何评估电商企业客服人员的基本素质和能力要求？

任务1.1 岗位职责和任职条件

【任务布置】

一年一度激动人心的天猫“双十一”购物狂欢节又将来临，整个大促期间依旧是各个品类轮番上阵，并且会在各品类的会场设置品类红包，以往的品类神券也在品类会场限时限量发放。匹克天猫官方旗舰店“双十一”大促活动急需招募客服团队。请问，为了完成客服团队的招聘任务，公司客服部门应该协同人力资源部门做好招聘前期的哪些准备工作？客服岗位说明书包含哪些内容？客服岗位的任职条件如何与人才市场和本企业实际接轨？

【实操内容和流程】

● 实操内容

- (1) 学习电商客服的含义、特点和作用；
- (2) 调研典型电商企业的客服部门和岗位设置情况；
- (3) 收集前程无忧(51job)等招聘网站上电商客服的招聘资料，分析其岗位职责、任职条件，形成客服岗位说明书；
- (4) 结合电商客服人员所应具备的基本素质和岗位能力，制定客服人员基本素质和职业能力提升的培训方案。

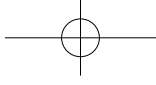
● 实操流程

实操流程1：小组成员一起学习电商客服的含义、特点和作用，并结合电商企业的特点，分析客服岗位与其他岗位的差异。

知识窗1.1.1 电商客服的含义、特点和作用

1. 电商客服的含义

电商客服，是指在电子商务活动中，充分利用各种通信工具，为客户提供相关服务的人员。与传统行业不同，电商客户服务多数是在不与客户直接面对面接触的情况下进行的，服务难度和复杂度较传统行业要大。电商客服依赖于网络展开工作，为客户解决一些问题、促成双方的订单交易、完成日常规定的销售额、提供恰当的售后服务等



是一名电商客服的基本职责。随着使用互联网人数的不断激增，网络在线咨询服务的的工作量日益繁重，一些电商企业推出了自助服务的电商客服，这类客服通常被称为“店小蜜”。

2. 电商客服的特点

1) 工作语言的规范性

电商客服只能通过图片和文字向客户传达店铺和产品的信息，客服与客户的一切交流都只能通过旺旺窗口，没有了语气、语调、面部表情、动作的辅助，文字在电商客服中显得特别重要。电商客服说怎样的话、如何去说好一段话都是有严格要求的。一些形成规模的电商企业都有统一的话术，而话术就是客服工作语言规范性的最佳总结。

使用规范性的工作语言有很多好处。首先，规范性的语言可以让客户感受到店铺的专业性和规模化；其次，规范性的语言是经过筛选和修改的，能够降低客服的出错率；最后，规范性的语言能减轻客服的工作负担。

2) 工作内容的重复性

电商客服每天要接待50~200位客户，客户咨询的问题不尽相同，却也免不了重复。客户大致会针对几类问题咨询客服，客服面对这些重复性极高的问题要耐心解答，不能情绪化。有经验的客服会针对这些重复性极高的问题设置统一的回复方式，一方面可以减轻自己的工作量，另一方面可以降低出错率。

3) 服务对象的多样性和流动性

以女装销售为例，在实体店，客户大多为自己购买，亲自试穿，客户群体一致；而在网上店铺，一部分客户为自己购买，还有一部分客户将其送给适龄女性。同时，电商企业的商品面向所有地区，客户遍布五湖四海，这些客户各有特色，各有需求，合格的电商客服一定要善于在短时间的接触中快速准确地抓住服务对象的特点，进行有针对性的推荐和销售。

因为电商销售的商品同质化越来越严重，在淘宝购物的人很少刻意去找哪家店铺的某个商品，他只需要搜索关键字，就会出现无数的商品，然后通过自己的喜好进行购买。在这样的购物模式下，商家除了要做好产品外，还必须让自己的客服做出自己的特色，这样才不容易被客户遗忘，并达到让客户成为回头客甚至带来更多的客户光顾的效果。

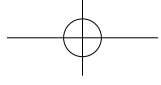
4) 软件操作的熟练性

电商客服对于客户订单的处理都是通过网页、软件来完成的，所以电商客服必须要掌握一些软件知识。客服对于常常使用的销售后台，如订单软件、发货软件等，都应该熟练掌握。而且客服也要在日常工作中不断熟练这些软件，以提高自己的工作效率。

3. 电商客服的作用

1) 塑造店铺形象

对于一个网上店铺而言，客户看到的商品都是一张张图片，既看不到商家本人，也看不到商品本身，无法了解各种实际情况，因此往往会产生距离感和怀疑感。这个时



候，客服就显得尤为重要。客户通过与客服在网上的交流，可以逐步了解商家的服务及其他，客服的一个笑脸(旺旺表情符号) 或者一个亲切的问候，都能让客户感觉到他不是跟冷冰冰的电脑和网络打交道，而是跟一个善解人意的人在沟通，这样会帮助客户放弃开始的戒备心理，从而在客户心目中逐步树立起店铺的良好形象。目前，第三方平台对店铺的服务质量有一系列的评分标准，当店铺评分不符合标准时，就会影响店铺商品在搜索结果中的排名以及店铺参加活动的资质，所以店铺评分很重要。商家要尽量保证自己店铺的服务类评分达到或者超过同行业的均值，而客服岗位在售中和售后都会与客户有“亲密”接触，客服质量的优劣将直接影响店铺的服务类评分，影响店铺形象。

2) 提高店铺的销量

客户成交一般有两种方式：一种方式是客户通过阅读商品描述详情页面，对商品有了认知后静默下单；另一种方式是客户在咨询客服后再下单。通过数据调查发现，咨询过客服的客户，其客单价往往比静默下单的客户的客单价要高。很多客户在购买产品之前，会针对自己不太清楚的内容咨询卖家，或者咨询优惠措施等。有时候客户本身对产品不一定有什么疑问，只是想确认一下商品与描述是否相符，与在线客服的沟通就能打消客户的很多顾虑，促成交易。一位细心、拥有良好专业知识和良好销售技巧的客服可以帮助客户选择合适的商品，促成客户的购买行为；对于没有及时付款的客户，客服的跟进沟通、催付也是店铺提高转化成交量的保障。

3) 提高客户回头率

由于现在网络平台上商品繁杂，客户的搜索浏览成本越来越高，当客户进入一家店铺以后，在客服的良好服务下，完成了一次良好的交易后，客户不仅了解了卖家的服务态度，也对卖家的商品、物流等有了切身的体会。只要商品满意、服务贴心，当客户需要再次购买同样商品的时候，就会倾向于选择他所熟悉和了解的卖家，所以，良好的客户服务能有效地提高客户对店铺的忠诚度，从而提高客户再次购买的概率。

4) 更好地服务客户

电商客服与客户进行网上交流，仅仅是服务客户的第一步。一个有着专业知识和良好沟通技巧的客服，可以优化客户的购物体验。在与客户交流的过程中，客服会耐心询问、认真倾听，可以给客户提供更多的购物建议，可以更完善地解答客户疑问，可以更快地对客户售后问题给予反馈，让客户享受良好的购物体验。只有更好地服务于客户，电商才能获得更多的机会。

实操流程2：以小组为单位，选定两三家电商企业，采用实地走访、电话访问、网络调查等方法开展以下调研活动：①起草访问或调查提纲，选择有代表性的电商企业和客服部门；②调研客服部门设置、客服岗位设置、客服职业生涯规划；③整理出调研分析报告。

实操流程3：小组成员分工，分别通过前程无忧(51job)、智联招聘、Boss直聘等招聘网站收集以下资料，并整理形成匹克天猫官方旗舰店的电商客服岗位说明书：①电商客

服人员的岗位职责；②电商客服岗位的任职条件；③电商客服岗位的晋升空间和薪酬福利。

知识窗1.1.2 电商售前客服岗位描述

根据对前程无忧、智联招聘等招聘网站分析，售前客服通常包括天猫、京东、淘宝、拼多多等多个第三方平台网上店铺客服。

■ 岗位职责

- (1) 熟悉电商第三方平台相关业务，与客户建立联系，并负责各电商在线销售；
- (2) 通过第三方平台聊天工具和电话与客户沟通，能及时、准确、合理地在解决客户咨询问题；
- (3) 充分了解客户需求，准确传递客户需求信息；
- (4) 解决客户在做出购买决定中遇到的困惑和疑虑，促成销售；
- (5) 熟悉第三方平台客服人员的工作流程，受理客户咨询、投诉、建议及意见等，并做好记录；
- (6) 负责与相关部门进行业务协调，及时解决客户提出的问题，并做好记录；
- (7) 对工作中发现问题及时处理并反馈，积极提出改进意见和建议；
- (8) 完成领导交办的其他工作。

■ 任职条件

- (1) 男女不限、大专以上学历；
- (2) 熟悉电商店铺后台、操作流程以及各电商平台交易规则；
- (3) 打字速度不低于60字/分，熟悉计算机基本操作和Office系列办公软件；
- (4) 具备较好的沟通能力和流畅的语言文字表达能力，思维清晰，理解能力强；
- (5) 能吃苦耐劳，工作细致有耐心，勤奋踏实；
- (6) 态度热情，积极主动，有较强的工作责任心和上进心；
- (7) 具备良好的服务意识与团队合作精神，能配合公司的工作调动安排、完成公司分配任务；
- (8) 适应白晚班的作息(早班8:00—17:00；晚班16:00—24:00)。

■ 晋升空间

初级客服→中级客服→高级客服→客服组长→客服主管→客服经理
└──────────┘
店长助理→店长

■ 薪酬福利

转正后薪资：基本工资+住房补贴+餐补+全勤奖+绩效奖金+夜班津贴+社会保险，月入4000~8000元。

休息：单休，公司排班、排休。

福利：年终绩效奖金、优秀员工奖、工龄奖、带薪年假、增值培训课程、团队沙龙会、年度旅游、年度体检、生日会、下午茶、享受公司运营品牌产品内购价。

知识窗1.1.3 电商售后客服岗位描述

根据对前程无忧、智联招聘等招聘网站分析，售后客服通常包括天猫、京东、淘宝、拼多多等多个第三方平台网上店铺客服。

■ 岗位职责

- (1) 负责天猫、京东、淘宝、拼多多等多个电商平台的售后客户服务工作；
- (2) 负责处理店铺的退换货、退款、维权、纠纷、投诉等相关售后服务事项；
- (3) 负责跟踪产品发货动向，及时与客户沟通，避免客户不满意的情况出现；
- (4) 熟悉各大平台的相关规则与业务流程，及时、准确、专业地解决客户诉求；
- (5) 通过各大平台的客服工作台、电话等相关工具与客户沟通，维护客户关系，提高客户满意度；

- (6) 负责与相关部门进行业务协调，及时解决客户提出的问题，并做好记录；
- (7) 对工作中发现问题及时处理并反馈，积极提出改进意见和建议；
- (8) 完成领导交办的其他工作。

■ 任职条件

- (1) 熟悉电商店铺后台和操作流程以及各电商平台交易规则；
- (2) 具备良好的服务意识，较好的电话沟通能力和流畅的文字表达能力；
- (3) 熟悉计算机基本操作要求，熟练使用Office系列办公软件；
- (4) 能吃苦耐劳，有责任心，做事认真负责，积极主动；
- (5) 具有团队合作精神和挑战精神，有良好的抗压能力；
- (6) 打字速度不低于60字/分，有电商客服工作经验者优先。

■ 晋升空间

售后客服→高级客服→资深客服→客服组长→客服主管→客服经理
└──────────→ 店长助理 → 店长

■ 薪酬福利

转正后薪资：基本工资+住房补贴+餐补+全勤奖+绩效奖金+夜班津贴+社会保险，月入6000~10000元。

休息：单休，公司排班、排休。

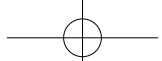
福利：年终绩效奖金、优秀员工奖、工龄奖、带薪年假、增值培训课程、团队沙龙会、年度旅游、年度体检、生日会、下午茶、享受公司运营品牌产品内购价。

实操流程4：小组成员一起学习和了解电商客服所应具备的基本素质和岗位能力，整理形成客服基本素质和岗位能力提升的解决方案。

知识窗1.1.4 电商客服的基本素质和岗位能力

1. 电商客服的基本素质

不管是学习还是工作，拥有良好的基本素质，是维持可持续发展的保障。一个合格



的电商客服，应具备以下基本素质。

1) 心理素质

电商客服工作的过程是不断与客户接触和沟通的过程。在这个过程中，电商客服可能遇到各种各样的人或问题，承受着各种压力、挫折，这就要求客服人员拥有良好的心理素质，始终保持高度的工作热情与自豪感，能够通过积极的方式来化解矛盾、解决疑难问题，积累更多的实践经验，让自己的综合能力得到提升，使自己的胆识和沟通能力越来越强，最终成为一个能够独当一面的优秀电商客服；同时，电商客服要具有洞察客户心理的本领，能够抓住客户的心，了解客户的想法和动机。总体来说，可以从以下4个方面着手提高电商客服的心理素质。

(1) “处事不惊”的应变能力。电商客服要能控制情绪，控制局势，能够对一些突发事件进行有效处理，善于随机应变。作为电商客服，每天要面对不同的客户，当遇到突发事件或与客户意见不合时，客服人员一定要保持冷静的头脑，客观有效地控制事件的发展，妥善解决出现的问题，让客户满意。

(2) 挫折承受力。挫折承受力就是在遭遇挫折情境时，能经得起打击和压力，能摆脱和排解困境而使自己避免心理与行为失常的一种耐受能力，也是客服适应挫折、抵抗和应付挫折的一种能力。

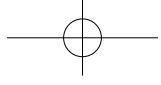
作为电商客服，每天都要面对各种各样的误解甚至辱骂，需要具备足够的承受能力。当遇到挫折和失败时，不要灰心，要保持积极进取、永不言败的良好心态。

(3) 情绪的自我调节能力。情绪的自我调节，即控制自己的情绪活动以及抑制情绪冲动的能力。情绪的自我调节能力是建立在对情绪状态的自我觉知的基础上的，是指一个人如何有效地摆脱焦虑、沮丧、激动、愤怒或烦恼等消极情绪的能力。电商客服要有一个好的心态来面对工作和客户，遇到不好说话的客户，就要控制好自己的情绪，耐心解答，有技巧地应对，用真挚的感情感染客户的情绪。电商客服人员应建立自己的情绪管理机制，善于调动自己的情绪，从而影响客户的购买决定。

(4) 坚持不懈的能力。人生的道路是很漫长的，不会一直平坦，也不会一直坑洼不平，重要的是有目标，并且坚持不懈地去追求它，去实现它，决不因为一两次失败而放弃自己追求的目标。无论成功与失败，我们都应该坦然去面对。电商客服在面对客户一次次指责时，不能轻言放弃或逃避，要调整好心态，始终为每一位客户提供最好的服务，以饱满的热情投入工作，提升客服的工作状态和工作绩效。

2) 品格素质

(1) 有一颗宽容的心。宽容是优秀电商客服的美德，要尊重他人，多换位思考，确保有效沟通；尊重客户，自觉维护企业形象，以微笑面对一切，在工作当中积极主动地为客户解决问题。电商客服要学会换位思考，不冷漠，不推卸责任，在坚持原则的基础上争取实现客户和公司都满意的双赢目标，用强烈的责任心和服务意识，以及熟练的接待技巧为客户解决问题，提供优质的服务。同时，电商客服要拥有同理心，苦练服务意识和接待技巧，真诚对待每一个客户，对客户热情主动，充满激情，让每位客户感受到



你的真诚服务。

(2) 爱岗敬业。优秀的电商客服应该对其所从事的客户服务岗位充满热爱，忠诚于企业的事业，自觉维护企业形象，兢兢业业地做好每件事；应该对企业有归属感，能够开拓进取，顾全大局，不计较个人得失，以积极乐观的心态来面对工作；应该学会自我激励，当遇到工作和生活的挫折时，能积极调节情绪，不影响本职工作。

(3) 诚实守信。电商客服作为店铺或公司的“发言人”，其一言一行代表的都是店铺或公司的形象，因此一定要明白自己的行为代表着企业，会对企业产生非常大的影响，切不可在沟通过程中失信于客户。电商客服要做到以下几点：注重承诺，以诚信为本，不轻易承诺，说到就要做到，如果不能做到，就不要轻易承诺；诚实守信，为人正直，言行一致，不受压力影响，不受外部利益的诱惑，通过正确的渠道和流程客观反映情况，并且能客观、准确地表达自己的观点。

(4) 团结协作。团队精神、团队协作也是企业最为推崇的价值取向，电商客服要具有主人翁意识，积极地融入团队，精诚团结，和睦相处；积极发表建设性意见，充分参与讨论，并用言行配合和支持团队工作，积极主动分享业务知识和经验，主动给予别人力所能及的帮助，同时乐于接受同事的帮助，善于利用团队的力量来解决问题。在工作中，电商客服要善于和不同类型的同事合作，秉承对事不对人的态度，不把个人喜好带入工作，只针对问题发表看法，提出不带有个人主观色彩的客观意见，充分体现顾全大局的胸襟。

3) 技能素质

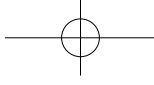
(1) 网络营销能力。电商客服要有效挖掘客户深层次的需求，并将产品卖点与客户需求进行匹配，进而提升网络营销能力：一方面需要具有了解客户的能力，具备对客户心理活动的洞察力，只有这样才能清楚地知道客户心理变化，可以有针对性地对其进行分析和引导；另一方面需要掌握好互联网技术的应用，如SEM^①、SEO^②、网络广告、电子邮件营销、用户体验评估与优化等的方法。

(2) 商品的“百事通”。电商客服要拥有丰富的行业知识及经验，具有丰富的产品知识，保证第一时间回答客户的疑问；对平台及平台规则有所了解，在回答有关店铺内部的活动、店铺参与的平台活动、活动商品在哪里展示、什么人可以享受活动价格、平台有哪些功能及如何使用等有关平台的问题时，能够娓娓道来，如数家珍。因为客服对平台越了解，对店铺商品展示的位置越清楚，就越能够迅速地帮助客户找到适合的商品，也才能游刃有余地处理客户的异议，维护店铺和客户的利益。

(3) 语言表达和沟通能力。良好的文字语言表达能力、高超的语言沟通技巧，是优秀的电商客服应具备的专业技能。良好的语言表达能力是实现客户沟通的基础。只有电商客服能够很好地表达自己的意思，口齿伶俐，能言善辩，才能在有限的对话框和对话时间内，用最简练的方式，明确阐述想要表达的事情。高超的语言沟通技巧是促成客户购买的重要因素之一，不但可以顺利地完成任务，还有可能将新客户发展成老客户，也

① SEM, search engine marketing, 搜索引擎营销。

② SEO, Search Engine Optimization, 搜索引擎优化。



有可能使老客户介绍新客户。

(4) 网上商机的捕捉能力。店铺供应产品的结构、数量和客户需求结构的差异就是店铺和客服可以捕捉的商机，当客户对某一类商品表现出很大兴趣的时候，也是店铺的商机，电商客服要及时反馈这样的商机，调整产品结构，抓住商机。作为整个团队中每天直接面对所有客户的一个岗位，电商客服聆听并解决所有客户提出的问题，也可以从中发现商机。

4) 综合素质

(1) “客户至上”的服务观念。电商商品交易是在虚拟的网络环境中进行的，客户只能通过与电商客服的接触，从电商客服的文字、语言中来判断店铺的商品是否值得购买。因此，电商客服在与客户沟通的过程中，要谨记“客户是上帝”，不要冷落任何客户，不要对客户出言不逊。对于一些要求较多的客户，电商客服要保持良好的心态，循序渐进地对客户进行积极引导，消除客户的疑虑。服务观念是决定电商客服能否胜任工作的基本条件，拥有良好的服务观念才能更好地服务客户，从而提升店铺的转化率。

(2) 独立处理客服工作的能力。独立处理工作的能力重点表现为快速应变能力。快速应变能力是电商客服必须具备的能力，是考验一名电商客服综合素质是否过硬的标准。开放的网络环境可能会助长部分客户肆无忌惮发言的不良习惯，当面对那些无理的要求、辱骂时，电商客服除了要保持冷静、客观的心态外，还需要思路清晰，灵活应对。在与这些客户沟通过程中，电商客服要注意保持冷静，不能急于求成，要摸清对方的底细和意图，然后寻找机会“应变”，方能“反败为胜”。

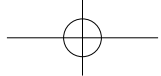
(3) 分析解决问题的能力。电商客服工作中容易遇到的问题主要有客户的无理要求、中差评、投诉以及退换货等。当遇到这些问题时，电商客服要先分析产生这些问题的原因，从“源头”入手，洞悉客户的心理，快速拟订最佳的处理方案，并辅以良好的服务态度，按照实际情况，站在中间立场进行处理。电商客服要尽量保证店铺与客户双方的利益都不受损，这样既能让客户心服口服，又能让客户产生信赖感，进而让客户认同客服人员的服务，认同店铺的信用，进而解决问题。

(4) 人际关系的协调能力。人际关系的协调能力即“人际交往能力”，是指人们妥善处理企业内外关系的能力，包括与周围环境建立广泛联系和对外界信息的吸收、转化能力，以及正确处理人际关系的能力。网络购物虽然是在虚拟环境中进行的，但客户是真实存在的，在与客户打交道的过程中，需要电商客服通过良好的交际能力来处理与客户之间的关系。首先，在与老客户的相处中，客服人员不要频繁地提一些与生意相关的信息，而应该将他们当作朋友，多聊一些生意以外的东西，以人情味来打动他们，拉近与他们之间的距离，将老客户发展成店铺的忠实客户；其次，当客户有一些特殊要求时，客服人员不要一开始就果断拒绝，可以灵活地进行处理，可以通过委婉的方式来表达无法满足这些要求的难处，不要因为心直口快而损失一个长期的客户。

2. 电商客服应具备的岗位能力

1) 文字表达能力

用简短的文字把客户想要了解的问题说清楚，并且合理表达自己的看法，同时要注重



意针对不同的人说不同的话。

2) 资料收集能力

保存重要的历史资料，如客户喜好、性格、购买力等特质，销售记录，活动效果等；收集对销售技巧、产品知识、行业知识等工作领域有价值的资料。

3) 思考总结能力

摸索各种问题的对应处理方法，加以归纳和改进；对于各种能够提升效率、服务质量的技巧及时加以总结。

4) 适应变化能力

适应变化能力，也称为学习能力。没有哪个行业比电子商务行业发展得更快，这个行业的技术、模式、观念都在不断更新，只有不断学习，才能善于把握新事物，适应新变化。

【延伸阅读】

1. 客服岗位与其他岗位的关系

电商客服是店铺中唯一直接与客户产生交互的岗位，代表了整个店铺的对外形象。但是客户购买行为及购物体验并不完全取决于客服岗位，其他岗位的工作也会对客户的购物体验产生影响。这就需要整个店铺各个岗位的人员协同合作，为向客户提供优质的购物体验而共同努力。各个客服岗位之间，以及客服岗位与其他岗位之间存在的联系如下所述。

1) 售中客服与售后客服

售中、售后客服的配合与协作在很大程度上会影响到客户的购物体验。例如，当客户收到商品后出现了售后问题，会找购买商品时接待过自己的售中客服，当客户陈述完自己的问题后，售中客服会把客户转接给售后客服。很多售后客服会询问客户，让客户把自己遇到的问题再次陈述一遍。由于需要再次陈述自己遇到的问题，客户就会感觉处理烦琐，从而增加了售后处理的难度。所以，售中、售后客服是相互协作的岗位，只有合理设置售中、售后客服岗位之间的交接流程，以及明确权责划分，才能给客户带来更好的购物体验。

2) 客服与运营

客服岗位除具有销售和服务功能以外，还要为全店运营服务。电商客服是全店唯一能与客户直接交流的岗位，店铺中对客户信息的收集、问题的反馈、建议的整理等都是由客服岗位来完成的，而这些信息又为全店运营提供了重要依据。因此，客服岗位和运营岗位之间经常有信息的交流和反馈，这样也更有利于运营岗位对店铺的整体运营方案做出调整。

3) 客服与推广

在店铺中，推广岗位是负责引流的，而客服岗位负责流量的询单转化，所以客服岗位和推广岗位之间有着千丝万缕的联系，客户的转化除了客服的努力工作外，在一定程

度上可以反映流量的精准程度，也能反映活动设置是否合理，是否易于操作，是否有助于提升客户的购物体验。

4) 客服与美工

客服和美工之间有很多问题可以交流，比如色差问题。通常客服会向客户解释拍照光线和显示器的参数设置不同，很难保证实物与图片完全没有色差。但是当店内的某件商品多次被多位客户提出实物与图片色差严重时，客服就应该向美工岗位的人员进行反馈，检查在拍照或者修图时是否造成了比较严重的色差问题，看看是否可以调整，如果不能调整，客服就要注意在推荐商品时如实向客户描述商品的色差问题。

5) 客服与仓储

客服和仓储岗位也是有很多交集的，商品由仓储人员打包、发货，有时客户对订单有特殊要求，客服要及时与仓储人员沟通，通常采取订单备注的方式，客服在进行订单备注时，要把需要仓储人员注意的信息备注在靠前的位置。当包裹出现缺件、少件、延迟发货的情况时，客服也要及时与仓储人员沟通，确认包裹情况，及时帮助客户解决问题。

6) 客服与物流

虽然物流运输不是店铺工作，但因为物流是店铺与客户之间的纽带，且店铺和物流的联系更加紧密，所以物流服务的质量也会直接影响到客户的购物体验。当客户与物流之间出现问题时，客服需要主动与物流取得联系，尽量帮助客户解决物流问题，以保证客户顺利地收到包裹，同时也要协调客户与物流之间的关系，避免双方矛盾激化。

2. 电商客服人员的素养构成

电商客服人员的素养构成一般分为外部素养和内部素养。员工拥有的知识与工作技能，即为员工外部素养。这类素养可通过入职培训、员工实践等逐步优化。员工的价值观以及其解决问题的态度，即为员工的内部素养。这类素养则需要企业通过长期考察来把握。基于冰山模型，可将客服人员的素养构成细分成7个不同层级，如表1.1所示。

表1.1 电商客服人员的素养构成

素养层级	定义	内容
第1层级 技能	能够胜任或完成特定任务的能力	如学习、决策和表达等特定任务
第2层级 知识	了解某领域或行业的能力	如了解产品、消费者、有效沟通等知识
第3层级 角色定位	个人对未来职业发展的规划	如客服主管、部门经理、店铺店长、培训师等职位
第4层级 价值观	对特定事物的看法、判断和认知	如甘于奉献、团队协作
第5层级 自我认知	对自己的判断和认知	如乐观、积极、自信
第6层级 品质	个人表现出来的持续性特征	如责任心、诚信、耐心、认真等特征
第7层级 动机	引导、驱动个人行为的喜好和认知	如人际交往、成就感、个人价值

3. 胜任力模型

企业招聘时多在面试环节、笔试环节和事件分析环节应用素养模型，以综合评定应聘者的职业素养和其他素养，再以此为据甄选录用合适的应聘者。企业更倾向于通过测试评定应聘者的核心素养，看其是否匹配企业发展规划，从而提高招聘有效性。

客服个体的价值观、工作态度、工作动机与个性都会影响其客服工作情况。胜任力模型可帮助企业区分品质优秀和一般的员工，也可以让员工正确评估自己的能力和努力的方向。胜任力模型如图1.1所示。

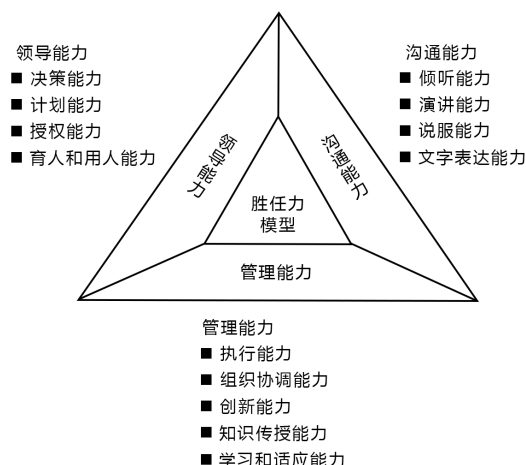


图1.1 胜任力模型

胜任力模型既能帮助企业判断员工核心品质，又能判断员工的专业技能和通用能力。因此，企业倾向于在招聘中应用胜任力模型，制定人才战略时也将胜任力模型及识别视作起始点。根据岗位胜任力特征，企业可有效促进招聘工作、人岗匹配工作、培训工作、员工绩效考核工作和薪酬管理工作。结合胜任力模型开展的人才招聘工作，有助于企业招到与岗位企业文化更匹配的应聘者。

【考核方案】

3~5人为一个学习小组，小组成员明确分工，落实具体工作。整个学习过程中既有独立的思考，又有团队协作、共同实践的任务。成果考核由成员自评、小组互评和教师评价构成。小组内成员对本组客服岗位说明书、客服人员基本素质和岗位能力提升的解决方案进行自评、完善；小组之间对客服岗位说明书、客服人员基本素质和岗位能力提升的解决方案的完整性、规范性开展互评，并写出评价意见；指导教师对各组的实操演练过程和成果进行评价，各组成员继续完善相关环节。

岗位任务主要考核点如下所述。

- (1) 熟练搜索招聘网站的信息并汇编；
- (2) 掌握电商企业客服的含义、特点和作用；
- (3) 掌握典型电商企业的客服部门和岗位设置情况；

- (4) 完成客服岗位说明书编写;
- (5) 完成客服人员基本素质和岗位能力提升的解决方案编写。

【思考和作业】

- (1) 电商客服人员通常会分布在企业的哪几个部门? 工作内容有何差异?
- (2) 要胜任电商客服岗位, 应具备怎样的条件?
- (3) 电商客服人员的职业生涯发展路径是如何规划的?

任务1.2 招聘途径和人员选拔

【任务布置】

为了帮助匹克天猫官方旗舰店“双十一”大促活动组建客服团队, 完成客服团队的招聘任务, 公司人力资源部门应如何依据公司的运营目标和客服岗位的要求选取招聘途径, 并吸引且找到与客服岗位要求相符合的客服人员? 客服人员招聘的数量和质量如何保证? 如何做好客服人员选拔评估, 以保证招聘质量, 为客服人员再招募奠定良好的基础?

【实操内容和流程】

● 实操内容

- (1) 学习和了解电商企业客服的招聘途径和招聘方法;
- (2) 掌握电商客服的招聘工作流程;
- (3) 学习和掌握电商客服的选拔方法和选拔流程;
- (4) 编写电商客服招聘计划书。

● 实操流程

实操流程1: 小组成员一起学习和了解电商企业客服的招聘途径和招聘方法, 分析各招聘途径的优缺点, 讨论匹克天猫官方旗舰店的客服人员招聘适用的招聘途径, 并阐述理由。

知识窗1.2.1 电商企业客服的招聘途径

招聘是电商企业选取客服合适人才的主要途径。在电商企业客服的招聘进程中, 采取何种招聘途径影响着客服队伍策略性及目标性的抉择。较好的客服招聘途径应该能够实现以最低的成本招聘到最符合需求的人才的目的。依据客服应聘者的来源不一样, 电商企业客服的招聘途径可分为内部招聘和外部招聘两类。

1. 内部招聘

内部招聘包含职务升迁、岗位调配、再次招聘等形式。内部招聘是常规且高效的招聘途径, 是面向企业内员工, 结合员工和公司的双向选择, 优化企业结构的一种招聘。

这种招聘有利于激发员工的积极性,使员工迅速熟悉岗位的工作,进入工作状态,降低招聘的成本,维持内部的稳定性。

1) 职务升迁

职务升迁,即根据企业架构调整或具体工作的需要,选择可以胜任更高一级的新增或空缺工作岗位的优秀人员。这种招聘给员工以升职的机会,使员工感到有希望、有发展,对于激励员工非常有利。

2) 岗位调配

岗位调配,即企业为了提升盈利能力,对员工和岗位进行重新安排。这种招聘可以使内部员工了解单位其他部门(客服)的工作,与本单位更多的人员有更深接触,一方面有利于员工今后的提拔,另一方面可以使上级对下级的能力有进一步的了解,为今后的工作安排做好准备。

3) 再次招聘

(1) 内部推荐,包括主管领导推荐和自我推荐。在内部推荐下,推荐人了解企业文化和用人岗位情况,也了解被推荐者(或本人)的能力,具有可靠性。

(2) 内部公开招募,就是根据实际情况定期或不定期统一在公司内部发布空缺岗位,进行公开招募。

(3) 公开竞聘,就是公开竞争,选拔人才,比如在内网发布客服主管竞聘的公告,规定时间内举行一次竞聘选举,让员工引起重视,符合条件的员工即可参与竞聘。

不论采取哪一种客服内部招聘方法,都离不开公正、择优、按需的原则,都需要审核和考评,综合考虑是否合适的人才到了合适的位置。

2. 外部招聘

客服岗位的外部招聘途径比较多,包含现场招聘、传统媒体广告招聘、网络招聘、校园招聘、熟人推荐等。

1) 现场招聘

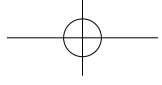
现场招聘是一种传统的招聘途径,是企业 and 人才通过第三方提供的场地,进行直接面对面对话,现场完成招聘面试的一种方法。现场招聘一般分为招聘会和人才市场两种方式。现场招聘的优点是可以与客服求职者直接面谈,面试效率比较高,但效果取决于是否在招聘旺季以及主办方的宣传、知名度、影响力。随着互联网、新媒体的盛行,加之近几年的疫情,现场招聘正逐渐被网络招聘所取代。

2) 传统媒体广告招聘

传统媒体广告招聘也是一种招聘途径,即在报纸杂志、电视和电台等载体上刊登、播放招聘信息。这种招聘受众面广,收效快,过程简单,一般会收到较多的应聘资料。例如,我们会在写字楼的LED屏上、地铁上、公交车上看到一些客服招聘信息。传统媒体广告招聘一方面可以提升公司的知名度,另一方面可以实现客服招聘的目的。

3) 网络招聘

网络招聘区别于传统的招聘形式,是企业依托于第三方载体(网络)接收求职者简



历, 并通过网络或电话对求职者进行初步筛选的一种招聘形式。企业通常可以通过两种方式进行网络招聘, 一是在企业自身网站上发布招聘信息, 搭建招聘系统; 二是与专业招聘网站合作, 如中华英才网, 前程无忧, 智联招聘等, 通过这些网站发布招聘信息, 利用专业网站已有的系统进行招聘活动。微信公众号、微信朋友圈、短视频平台也属于网络招聘的形式。

4) 校园招聘

校园招聘是一种特殊的外部招聘途径。这种招聘极大地提高了企业在高校的知名度, 为企业提供了丰富的人力资源储备。校园招聘一方面可以节约成本, 另一方面可以与学校建立长期合作, 为招聘人才奠定基础。如果企业考虑的是长远的客服人才梯队建设, 那么校招无疑是必选的招聘渠道。

5) 熟人推荐

熟人推荐(即内推)是一种比较新颖的招聘方式。内推发挥了内部员工推荐的积极性, 能够利用个人人脉网络, 及时、快速地收集到相关人才信息, 同时拓宽了企业的人才招聘渠道, 提高了招聘工作效率和质量, 节省了人力成本。内推多数是互联网公司推崇的招聘方式, 推荐的成功率、人选的稳定性相对比其他招聘要高, 也有利于团队融合、团队合作。

实操流程2: 小组成员一起学习和讨论电商企业客服人员的招聘工作流程, 并运用所学知识, 为匹克公司招聘客服人员拟订工作流程。

知识窗1.2.2 电商企业客服人员的招聘工作流程

客服人员招聘是一个繁杂、体系性强, 且与各个环节相关联的过程。按照招聘前、中、后不同阶段的过程划分, 可以将客服人员招聘工作分成招聘前的准备, 招聘中的信息发布、简历筛选、面试、录用, 以及招聘后的评估等环节。

1. 招聘前的准备工作

准备工作, 主要是对客服招聘需求的确认, 需要根据电商企业发展状况, 研究客服岗位需求, 确定客服招聘人数以及招聘类型, 并拟订招聘工作开展方案。

2. 招聘中的实施工作

1) 信息发布

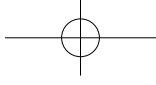
做好准备工作后, 选择合适的发布渠道、正确的发布时间、准确的招聘内容能够及时有效地将客服招聘需求传递给有需求及有能力的应聘者, 达到事半功倍的作用。

2) 简历筛选

在客服招聘信息发布之后, 整理收集到的各种简历, 严格按照客服招聘的基本需求标准筛选出合适的简历, 筛选下一步的面试人员。

3) 面试

面试工作一般包括了笔试和面试。笔试和面试有不同的方法, 但最终的目的就是能



够对客服应聘者的能力展开准确无误的评估，以便找到满足公司需求的客服人员。

4) 录用

录用工作的重点是把公司的录取消息第一时间告知已确认的客服候选人，且办理试用期入职手续。

3. 招聘后的评估工作

评估工作是客服招聘过程的最后一个环节，看似录用之后招聘环节就已经结束了，实际上还需要及时地对客服招聘工作的过程、招聘方法的有效性和招聘成果进行评估。首先，按照招聘录用人数、人员质量、时效、花费、形式高效性等层面对全部招聘活动进行梳理及总结，查找本次招聘活动存在的不足，编写评价报告，提出处理问题的方案，为下一阶段的招聘工作提供经验；然后追踪新录取的客服人员在试用时间内的表现，整体性评估其在试用期后是否正式录取。

实操流程3：小组成员一起学习和掌握电商客服人员的选拔方法和选拔流程，整理形成客服岗位招聘计划书。选拔电商客服人员所依据的信息主要分为两大类：一类是知识、技能、能力；另一类是人格、兴趣、偏好。

知识窗1.2.3 客服岗位招聘计划书目录示例

招聘计划书简介

1. 招聘目的及意义
 2. 招聘原则
 3. 现行客服岗位招聘信息
 4. 招聘方案设计
 - 4.1 主要招聘途径
 - 4.2 补充招聘途径
 - 4.3 招聘方法
 5. 招聘实施计划
 6. 面试安排
 7. 录用决策
 8. 招聘效果统计分析
- 附录：招聘各类表格

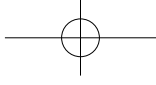


【延伸阅读】

1. 内部招聘的优缺点分析

1) 内部招聘的优点

(1) 能够对企业员工产生较强的激励作用。对获得晋升的员工来说，由于自己的能力和表现得到企业认可，会产生强大的工作动力，其绩效和对企业的忠诚度会随之提



高。对其他员工而言，由于企业为员工提供晋升机会，从而感到晋升有望，他们在工作时就会更加努力，增加对企业的忠诚度和归属感。

(2) 招聘的有效性更强，可信度更高。由于企业管理人员对该员工的业绩评价、性格特征、工作动机以及发展潜力等方面都有比较客观、准确的认识，信息相对外部人员来说是对称的、充分的，在一定程度上减少了“逆向选择”甚至是“道德风险”等方面的问题，从而减少用人方面的失误，提高人事决策的成功率。

(3) 内部员工的适应性更强。从运作模式看，内部员工更了解本企业的运作模式，与从外部引进的新员工相比，他们能更好地适应新的岗位工作。从企业文化角度来分析，内部员工已经认同并融入企业文化，与企业形成事业和命运的共同体，更加认同企业的价值观和规范，有更高的责任心和忠诚度。

(4) 招聘费用低。内部招聘可节约高昂费用，如广告费、招聘人员和应聘人员的差旅费等，同时还可以省去一些不必要的培训，也减少了间接损失。另外，一般来说，本企业候选人已经认可企业现有的薪酬体系，其工资待遇要求会更符合企业现状。

2) 内部招聘的缺点

(1) 可能造成内部矛盾。内部招聘意味着竞争，而竞争的结果往往是失败者占多数。竞争失败的员工可能会心灰意冷，士气低下，不利于企业的内部团结。内部招聘还可能导致部门之间“挖人才”现象，不利于部门之间的协作。此外，如果按资历而非能力来选拔，将诱发员工养成“不求有功，但求无过”的心理，使优秀人才流失或被埋没，削弱企业的竞争力。

(2) 容易造成“近亲繁殖”。同一企业内的员工有相同的文化背景，可能产生“团队思维”现象，抑制了个体创新，不利于企业的长期发展。

(3) 失去选取外部优秀人才的机会。一般情况下，外部优秀人才是比较多的，一味寻求内部招聘，降低了外部“新鲜血液”进入本企业的机会，表面上看是节约了成本，实际上是对机会成本的巨大浪费。

(4) 除非有很好的发展/培训计划，否则内部晋升者不会在短期内达到晋升岗位预期要求，而内部发展计划的成本比雇佣外部直接适合需要的人才要高。而且，被提拔员工由于“彼得原理”^①可能不能很好地适应工作，影响到团队整体的运作效率和绩效。

2. 外部招聘的优缺点分析

1) 外部招聘的优点

(1) 有利于树立企业形象。“外部招聘”是一种有效的对外交流方式，“外部招聘”会起到广告的作用，在员工、客户和其他外界人士中宣传了企业，从而形成良好的口碑。

(2) 能够带来新理念、新技术。从“外部引进”的员工对现有企业文化有一种崭新

^① 彼得原理：在各种组织中，由于习惯于对在某个等级上称职的人员进行晋升提拔，雇员总是趋向于被晋升到其不称职的地位，导致其不能胜任岗位的要求。

的、大胆的看法，而少有主观的偏见。另外，通过从外部引进优秀的人才和管理者，能够给企业现有人员带来一种无形的压力，使其产生危机意识，激发其斗志和潜能，从而产生“鲶鱼效应”^①。

(3) 更广的选择余地，有利于招到优秀人才。“外部招聘”的人才来源广泛，企业选择余地充分，具备各类条件和不同年龄层次的求职人员有利于满足企业选择合适人选的需要。外部招聘能引进某些稀缺的复合型人才，在一定程度上，既能节约企业人员内部培养和业务培训费用支出，又能给企业带来急需的岗位知识和技能。

(4) 可以缓解内部竞争者间的紧张关系。由于空缺职位有限，企业内可能有几个候选人，他们之间的不良竞争可能导致钩心斗角、相互拆台等问题发生。一旦某一员工被提拔，其他候选人可能会出现不满情绪，出现消极懈怠、不服管理的现象。而外部招聘可以使内部竞争者得到某种心理平衡，避免了企业成员间的不团结。

2) 外部招聘的缺点

(1) 人员筛选时间长、难度大。要招聘到企业所需优秀的客服岗位人员，企业必须能够比较准确地测定应聘者的能力、性格、态度、兴趣等素质，从而准确预测他们在未来的客服工作岗位能否达到企业所期望的要求。而研究表明，这些测量结果只有中等程度的预测效果，仅仅依靠这些测量结果来进行科学的录用决策是比较困难的。

(2) 新招聘人员进入角色状态慢。外部招聘的员工需要花费较长的时间才能了解企业的工作流程和运作方式，才能了解企业的文化并融入其中。如果外聘员工的价值观与企业的文化相冲突，那么企业将面临员工不能适应企业文化并不能及时进入岗位角色的风险。

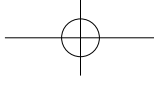
(3) 引进人员成本高，决策风险大。外部招聘时，需要给媒体或者中介机构支付一笔不小的费用，而且由于外部应聘人员相对较多，后续的挑选过程也非常烦琐与复杂，不仅花费了较多的人力、财力，还占用了大量的时间。外部招聘时，企业要通过几次短时间的接触，判断出候选人是否符合本企业空缺岗位的要求，而不像内部招聘那样经过长期的接触和考察，很可能因为一些外部因素(如信息的不对称性、逆向选择及道德风险等)而做出不准确的判断，进而增加了决策风险。

(4) 影响内部员工的积极性。如果企业中有胜任的人未被选用或提拔，即内部员工得不到相应的晋升和发展机会，内部员工的积极性可能会受到影响，容易导致进了新员工、走了老员工的现象发生。

3. 社会化网络招聘

社会化网络招聘是在“六度分隔理论”的基础上形成的招聘观点，而互联网的大发展，也将“六度分隔理论”发挥到了极致，依托于社交网络的支持，全球任意两个个体均可以在短时间内构建关联。不得不说，社交网络缩短了人们彼此间的距离，增大了沟通的范畴，这更深层次地构建起了一种大规模的社交网络，进而链接到更多的小型社会网络和大型社会网络，形成一个全球型的网络形态。

^① 鲶鱼效应，是指鲶鱼在威胁小鱼生存的同时，也激活了小鱼的求生能力。



1) 社会化网络招聘的优势

(1) 招聘互动性更强。社会化网络招聘不仅仅是人机互动，更是人人互动。招聘企业可以借助社会化网络招聘，将企业文化、人力资源理念、管理制度等传播出去。求职者也可以在平台上注册账号，了解招聘企业的文化、人才管理理念，以此判断企业价值观和自身的匹配程度，这种互动性明显要强于传统的网络招聘。

(2) 招聘成本耗费更小。通过社会化网络招聘平台，招聘企业无须再依靠其他媒介进行宣传招聘信息，节省了招聘信息的发布费用，也节省了招聘过程中场地、广告宣传等费用。综合比较下来，社会化网络招聘的成本要大大低于传统网络招聘。

(3) 招聘信息公开，透明度高。社会化网络招聘实现了招聘过程中信息的双向交流，招聘企业可以将招聘要求通过不同形式发布出去，而求职者也能不再只是局限于投递简历来展现自身的风采，还可以借助多种形式向企业展示自身的特长。这种模式下，信息得以双向交流，招聘企业和求职者都能对此进行更好的判断，大大提高了招聘过程中的透明度，也提高了招聘信息的真实度，降低了信息的不对称，节约了双方的筛选成本。

2) 社会化网络招聘与传统网络招聘的联系和区别

社会化网络招聘是企业不断革新招聘渠道、充分利用社交网络的平台、将以前弱关系链接发展成强关系链接的产物；传统的网络招聘通过第三方平台将岗位消息推送出去，吸引求职者，实际过程中更多地依靠第三方外部机构的筛选，缺少自主性，也缺少和求职者的互动联系。由定义层面来看，社会化网络招聘和传统的网络招聘这两种形式的基础均是网络，均最大限度地使用网络技术把招聘信息传播出去。但两者更多的特点体现在区别方面。因为传统网络招聘是直线型的，用人单位与应聘者之间常常单方面交流，信息并不均衡。用人单位在求职平台上传播招聘消息，仅仅可以收到履历，不能得到应聘者的经历、性格特点、做过的工作、自身工作计划等信息；应聘者仅仅是在招聘平台上对合适的公司提交履历，也难以有效地获取用人单位完整的招聘计划和用人意向，不能为应聘做全方位的准备，这些信息不对称可能会对招聘成效带来不利影响。而社会化网络招聘只需要借助社交平台发布信息即可，与求职者的互动更强，筛选标准也不再是只看个人简历，而是参考求职者在社交平台上提供的视频、音频、图片等多种形式的求职材料，这种模式丰富了传统网络招聘单一的纸质简历的形式，也让求职者的形象更加立体、生动、全面地展现在用人单位眼前。其中，在个体管控层面，就求职者的履历信息开展管理，可方便地利用上述招聘媒介进行有目标性地推荐空缺岗位。“人际关系”是链接到招聘企业和求职者的重要环节，求职者通过“人际关系”实时掌握招聘企业的动态信息，方便求职者及时了解到企业的发展变化。随着大数据的蓬勃发展，由求职者关注的企业浏览记录，社会化网络招聘能够把应聘者的信息推介至目标性的用人单位，同样能够把用人单位的招聘信息有针对性地推荐给有意向的求职者，这种人工智能更有效地实现应聘者、社会化网络媒介与用人单位三者间的消息互动与搭配。两者之间的差异如表1.2所示。

表1.2 社会化网络招聘和传统网络招聘的差异比较

差异点	社会化网络招聘	传统网络招聘
运转机制	六度分隔理论	直线型
招聘形式	多样化的形式	单一的形式
招聘准则	人-企配置	人-职配置
数据真实度	可信度高	可信度低
沟通层面	高效沟通	沟通少
信息特征	细节化、分散性强	汇集程度高
消息宣传途径	通过社会化网络媒介招聘	通过专门性的平台、公司主页招聘
信息扩散特点	非单一点扩散、圈里扩散，而是社会化扩散	单一点扩散
宣传内容	空缺岗位信息、公司情况、公司管控理念、人力资源实践	仅有招聘信息

4. 招聘评估的信度和效度

信度和效度评估是对招聘过程中所使用方法的正确性与有效性进行的检验，以检验为实现招聘目的而采用的各种测试方法是否有效和可信，决定着招聘的质量。只有信度和效度达到一定水平的测试，其结果才能作为录用的依据。

1) 信度评估

信度又称可靠性(reliability)，主要指同一测试进行重复度量时所得结果的可靠性或一致性程度。应聘者多次接受同一测试或有关测试时，若其结果相同或相近，我们则认为该测试的可靠性较高。一般认为，一个人的个性、知识、能力和技术在一个较短的时间内是相对稳定的，不会发生太大变化。任何一种选拔手段，如果其信度很低，就不可能是有效的。信度主要分为重测信度、复本信度、内在一致性信度和评分者信度。

(1) 重测信度也称稳定信度，是指用同一种测试方法对一组应聘者在两个不同时间进行测试的结果的一致性。两次结果之间的相关系数用来确定一致性程度，其系数高低不仅与测试方法本身有关，还跟测试因素有关。

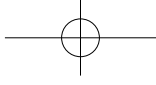
(2) 复本信度也称等值信度，是指对同一应聘者使用两种内容、结构、难度等方面相当的测试的结果之间的一致性。例如，如果对同一应聘者使用两张内容相当的个性测试量表时，两次测试结果可能大致相同。

(3) 内在一致性信度，是指把同一组应聘者进行的同一测试分为若干部分加以考察，各部分所得结果之间的一致性。内在一致性信度还可用各部分结果之间的相关系数来判别。

(4) 评分者信度，是指不同评分者对同样对象进行评定时的一致性。例如，有许多人在面试中使用一种工具，给同一求职者打分，他们都给候选人相同或相近的分数，则这种工具有较高的评分者信度。

2) 效度评估

效度是指测试方法的有效性和精确性(validation)。在人员选拔过程中，有效的测试



是指实际测到应聘者的特征与想要测的特征符合程度高，其结果应该能够正确地预计应聘者将来的工作成绩，即选拔结果与今后的工作绩效是密切相关的。一个测试必须能测出它想要测定的功能才有效。效度主要有预测效度、内容效度和同测效度三种。

(1) 预测效度，是指测试用来预测将来行为的有效性。在人员选拔过程中，预测效度是考虑选拔方法是否有效的一个常用指标。我们可以把应聘者在选拔中得到的分数与他们在录用后的绩效分数相比较，两者的相关性越大，则说明所选的测试方法、选拔方法越有效，以后可以据此来评价预测应聘者的潜力；若相关性很小或不相关，说明此方法在预测人员潜力上效果不大。

(2) 内容效度，是指测试是否代表了工作绩效的某些重要因素。测试内容效度时，主要考虑所用的方法是否与想测试的特性有关，如招聘打字员，测试其打字速度和准确性、手眼协调性和手指灵活度的操作测试的内容效度是较高的。内容效度多应用于知识测试与实际技能测试，而不适用于对能力和潜力的测试。

(3) 同测效度，是指对现有员工实施某种测试，然后将测试结果与员工的实际工作绩效考核得分进行比较，若两者的相关性很大，则说明这种测试方法的效度很高。但若将同测效度用到人员选拔测试时，难免会受到其他因素的干扰而无法准确地预测应聘者未来的工作潜力。

在对应聘者进行选拔测试时，应努力做到既可信又有效。但应注意的是，可信的测试未必有效，而有效的测试必定是可信的，即信度是效度的必要而非充分的条件，测试的效度受其信度的制约。

【考核方案】

以3~5人形成一个学习小组，小组成员明确分工，落实具体工作。整个学习过程中既有独立的思考，又有团队协作、共同实践的任务。成果考核由成员自评、小组内评价和教师评价构成。小组内成员对本组客服岗位招聘计划书进行自评、完善；小组之间对客服岗位招聘计划书的完整性、规范性开展互评，并写出评价意见；指导教师对各组的实操演练过程和成果进行评价，各组成员继续完善相关环节。

岗位任务主要考核点如下所述。

- (1) 了解主流招聘网站的特点并操作熟练；
- (2) 掌握电商企业客服的招聘途径和招聘方法；
- (3) 掌握电商企业客服的招聘工作流程；
- (4) 完成电商客服招聘计划书。

【思考和作业】

- (1) 电商客服招聘比较有效的途径有哪些？一般是如何组合使用的？
- (2) 电商客服招聘面试一般采取什么方法？主要考核应聘人员的哪些素质？
- (3) 电商客服的招聘和选拔应该如何评估？