

한국정보평가협회 주관
최신 출제경향 반영

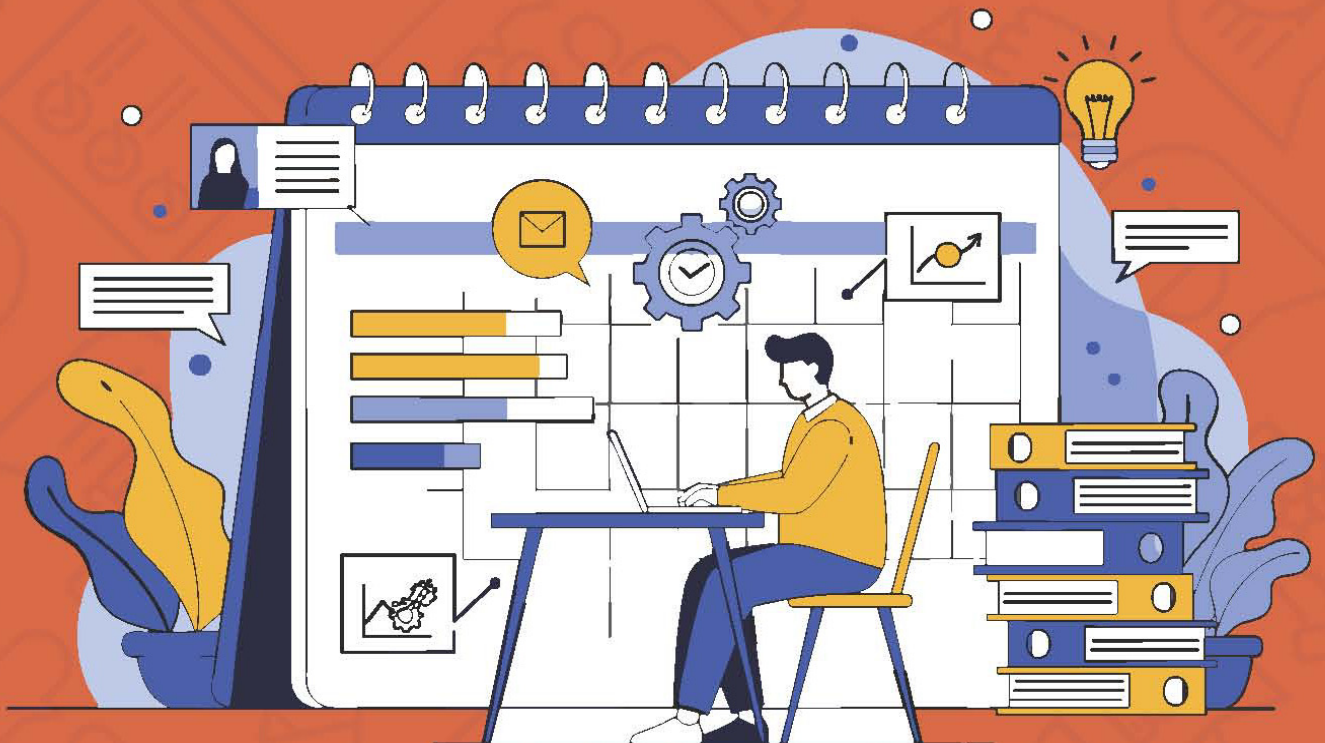
독학으로 합격이
가능한 필수교재

2026 CS Leaders 관리자 한권으로 끝내기

메인에듀
CS리더스관리사 연구소 편저

학점은행
학점인정 자격증

- 합격에 필요한 핵심이론 완벽정리
- 출제 예상문제 + 모의고사 수록
- 3단계(핵심이론 + 예상문제 + 모의고사)
학습으로 시험 완벽대비
- 독학으로 합격이 가능한 필수교재



코로나19로 인한 온택트시대와 빅데이터, AI 등장 등 제 4차 산업혁명으로 인해 새로운 미래가 도래할 예정입니다. 그 중에서도 많은 전문가들이 직업 쇼크의 시대가 올 것이라고 말하고 있습니다. 즉 기술이 발전함에 따라 우리가 알고 있는 직업들이 사라지고 사람이 할 수 있는 일을 로봇이 대신하게 된다는 의미입니다.

하지만 이런 첨단 기술 시대에 사람만이 할 수 있는 고유한 영역인 “인적 서비스”의 중요성은 갈수록 중요해질 것입니다. 유통 채널이 다변화 되고, 채널 간 경쟁이 심화될수록 “어떻게 소비자와 접촉할 것인가”는 기업의 최우선 과제가 되었습니다. 공급과잉의 시대에서 결국 기업의 부가가치를 높이는 것은 “인적 서비스”입니다.

이런 시대의 변화 흐름에 따라 사람만이 할 수 있는 고유한 영역, 고객을 이해하고 고객의 눈높이에서 소통하는 서비스 인력이 가장 중요해지는 시점이 오고 있습니다. 기술이 발전할수록 사람이 제공하는 서비스를 통해 고객을 확보하고, 구전과 정보 공유를 통해 고객을 확장하는 것이 필요합니다. 기업을 존속시켜 주는 성과를 바로 서비스 전문가가 만들어낼 수 있기 때문입니다.

현대는 “고객만족시대”입니다. 고객을 만족시키지 못하고서는 기업이 존속할 수 없는 시대가 도래했습니다. 그만큼 사람만이 할 수 있는 고유한 영역을 발휘하는 서비스 전문가는 변화하는 시대에서 부상하는 직업으로 정말 중요하다고 할 수 있습니다. 서비스 산업이 점차 발전됨에 따라 실무 중심의 서비스 인력에 대한 수요가 점차적으로 높아지고 있는 이유도 그 때문입니다.

최근 국내 굴지의 기업과 대학들에서도 CS Leaders 자격에 대해 높은 평가를 하고 있습니다. 또한 취업과 승진 시 CS Leaders 자격 취득자에게 가산점 혜택도 이어지고 있습니다. 고객 만족도를 높이고 기업 이미지를 향상시키기 위해 CS Leaders 자격은 반드시 필요한 자격입니다.

CS Leaders 자격은 (사)한국정보평가협회가 주관하고 산업통상자원부로부터 인증받은 국가 공인 민간자격증입니다. CS Leaders 자격 취득은 여러분들이 서비스 전문가로 거듭나는 데 큰 도움을 줄 것입니다. 이 교재를 통해 여러분들에게 자격 취득의 좋은 결과를 가져다 줄 뿐 아니라 새로운 미래의 서비스 전문가로 성장할 수 있는 발판을 마련할 수 있도록 최선의 노력을 다할 것을 약속드립니다.

CS Leaders 시험 안내

1. CS Leaders(관리사)의 필요성과 역할

오늘날 국제화시대와 정보산업의 발달은 기업 경영환경의 급변과 더불어 경제수요의 중심인 고객의 요구와 니즈가 다양해지는 가운데, 고객의 요구를 만족시키기 위해 고객만족 교육과 운영의 중요성을 더욱더 증가시키고 있다.

이러한 고객만족을 위한 기업경영은 해외 직접투자의 성장과 더불어 국내 경쟁에서부터 국경을 초월한 글로벌 경쟁의 상황에 직면하게 되었으며 결국 세계 초일류 기업만이 심화되는 글로벌 경쟁에서 살아남을 수 있게 된 것이다.

따라서 고객만족이라는 부문이 점차 기업 경영에 있어 재무, 마케팅, 인사 등과 같이 하나의 기능(Function)으로 자리잡아 가고 있는 현 추세에 비추어 볼 때 고객만족에 대한 전문성을 가지고 있는 체계적인 교육과 경영인이 절대적으로 필요하게 되었다.

CS Leaders(관리사)는 다양한 고객의 입장에서 고품질 서비스의 필요성과 역할에 부합하도록 직무를 정의하고, 비즈니스 경쟁력 향상을 위한 서비스체계 구축 기반 마련에 기여함으로써 고객 중심의 산업화시대에 부응하는 고객만족 서비스의 기반이 될 것이다.

2. 기본 정보

- 시행기관: (사)한국정보평가협회
- 홈페이지: <http://www.kie.or.kr>
- 응시자격: 제한없음

3. 검정기준(목표) 및 검정방법, 합격기준

고객만족 서비스의 전문지식을 바탕으로 실제 생활과 Business에 효율성과 실용성을 달성하기 위해 CS 기획, 고객응대, 고객감동을 극대화시킬 수 있는 실무적 지식능력을 평가하며, 고객 컴플레인 발생 시 상황 분석능력 및 해결책 제시능력에 관한 업무를 얼마나 신속하고 정확하게 수행할 수 있는가에 대한 능력을 평가한다.

자격종목명	국가공인 CS Leaders(관리사)	
검정기준	고객만족과 서비스 관련 종목에 관한 실무 이론 지식을 통해 교육학, 인사관리학, 마케팅학 등 관련 지식을 이용하여 고객만족을 관리, 교육할 수 있는 능력의 유, 무	
검정방법	필기시험(객관식 75문항 / 75분 / 5지선다형)	
합격결정기준	합격	전 과목 평균 100점 만점에 60점 이상
	불합격	전 과목 평균 100점 만점에 60점 미만
	과락으로 인한 불합격	3과목 중 단일 과목 획득 점수 40점 미만

4. 검정내용

시험 종목	주요 과목(배점비율)	세부 항목
CS 개론(25문항)	고객만족(60%)	CS 관리 개론
		CS 경영
		CS 의식
		고객 관계 관리
	서비스 이론(40%)	서비스 정의
		서비스 리더십
CS 전략론(25문항)	서비스 분야(50%)	서비스 기법
		서비스 차별화
		서비스 차별화 사례연구
		서비스 품질
	CS 활용(50%)	CS 평가 조사
		CS 컨설팅
		CS 혁신 전략
		고객관리 실무론(25문항)
고객상담		
예절과 에티켓		
비즈니스 응대		
고객관리(30%)	고객 감동	
	고객 만족	
	고품위 서비스	
컴퓨터 활용(20%)	프리젠테이션	
	인터넷 활용	
문제유형		5지선다형

5.온라인 원서접수

- (사)한국정보평가협회 홈페이지(www.kie.or.kr)에서 온라인 원서접수
- 접수마감일 17:59:59까지 응시료를 결제해야 하며, 그 이후에는 응시접수 자동 취소
- 접수기간 중 가상계좌의 경우 입금 기한까지 입금하지 않을 시 응시 접수가 미접수로 변경되며, 시험응시를 원하실 경우 온라인 원서접수기간 내에 재접수 해야 함
- 응시지역 : 서울, 인천, 대전, 대구, 부산, 광주 (6개 지역 중 선택 가능)
- 응시자는 시험 시작 30분전(AM 10:30)까지 신분 확인 및 응시자 교육을 위하여 고사실에 입실완료 해야 함(미준수 시 입실/응시 불가)
- 원서접수와 관련하여 자세한 것은 (사)한국정보평가협회 홈페이지(www.kie.or.kr) 참조 또는, 고객센터 서울(02-3676-0600), 대전(042-525-2920)으로 문의

출제경향 분석

CS 리더스 관리자 자격 시험은 크게 CS개론과 CS전략론, 고객관리 실무론의 3개 분야로 구성된다. 최근에는 새로운 경향의 문제들도 다수 출제되고 있으며 CS 관련하여 다양한 내용을 담고 있기 때문에 완벽한 이해 없이 단순 암기만으로는 합격하기가 결코 쉽지 않다. 따라서 과목 별 이론을 상세히 학습하여 기초를 다진 후 최근에 출제된 기출문제 위주로 실전에 대비한다면 CS Leaders 자격증 합격에 보다 쉽게 다가갈 수 있을 것이다. 시험 합격을 위해 전달하고 싶은 내용을 요약하면 다음과 같다.

1. 시간 관리는 정말 중요하다.

CS Leaders 자격 시험 합격을 위해서는 시간 관리가 매우 중요하다. CS Leaders 자격 시험은 제한 시간 75분 안에 75문항을 풀어야 한다. 1분 당 1문항을 풀어야 하는 것이기 때문에 생각보다 쉽지 않은 일이다. 자신이 생각했을 때 쉬운 과목부터 풀 수 있도록 하고, 순서대로 풀다가 잘 모르는 문제는 일단 넘어가서 쉬운 문제부터 풀 수 있도록 한다.

2. 단순한 문제는 쉽게 생각해야 한다.

CS Leaders 문제를 풀다 보면 단순하고 상식적인 문제가 간혹 출제된다. 단순한 문제가 나왔을 때 우리는 오히려 복잡하게 생각하기 쉽다. 하지만 이러한 문제들은 점수를 쉽게 얻을 수 있는 문제이므로 긴장하지 말고 최대한 단순하게 풀면 된다. 상식적인 문제는 최대한 상식적으로 풀 수 있는 것도 하나의 기술이다.

3. 극단적인 표현이 있는 지문은 오답일 확률이 높다.

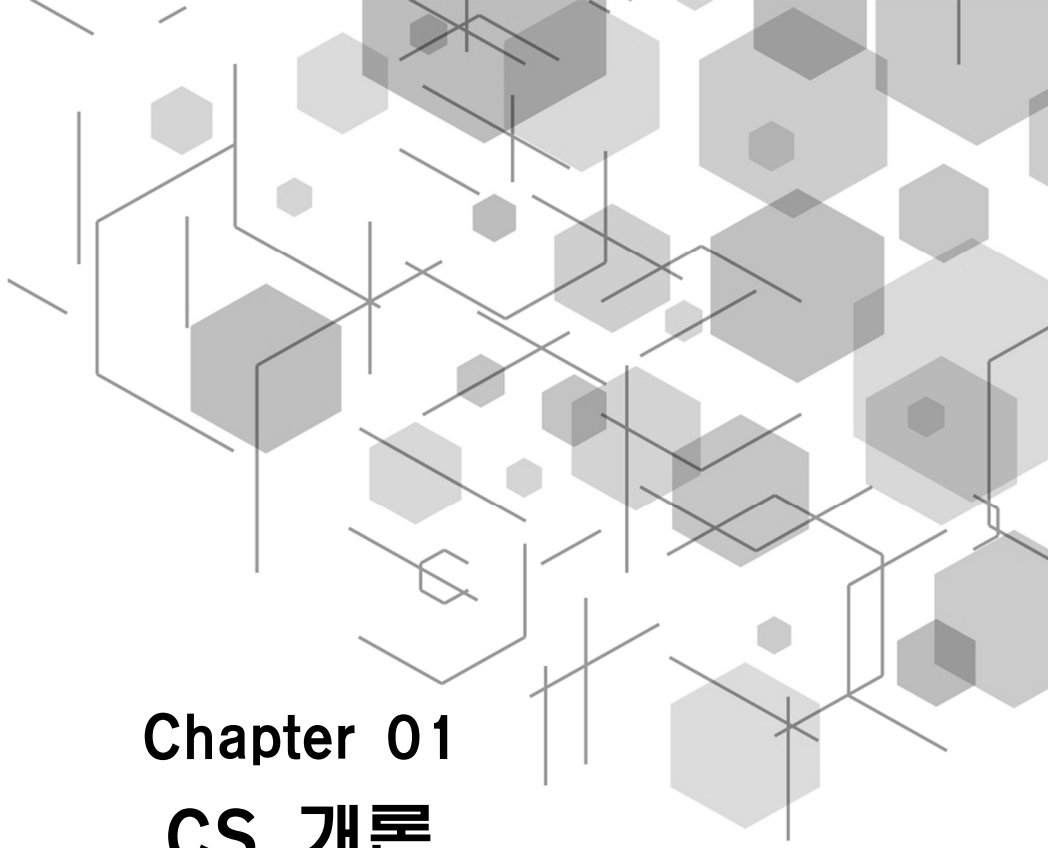
CS Leaders 문제를 풀다 보면 보기의 내용이 너무 길어 이해하기가 어려운 경우가 간혹 있다. 그럴 때 지문 속에 함정이 있는 경우가 있는데 ‘절대’ ‘결코’ ‘반드시’ ‘모두’ 등의 극단적인 표현이 있는 보기는 거의 대부분 오답일 경우가 많다.

4. Trend에 관심을 가져야 한다.

최근 출제 경향을 살펴보면, 시험의 난이도는 점차적으로 높아지고 있고 최신 트렌드와 상식, 시사 이슈 등이 시험에 반영되어 출제되는 경향이 있다. 따라서 꾸준히 최신 트렌드와 상식, 시사 이슈에 대한 관심을 가지고 CS에 접목해서 생각해 보는 것이 필요하다고 볼 수 있다.

여러분들의 성공과 합격을 기원하며!!

Chapter 01 CS 개론	9
제1절 CS 관리 개론	11
제2절 고객 만족 경영	27
제3절 CS 의식	52
제4절 고객 관계 관리	68
제5절 서비스 정의	99
제6절 서비스 리더십	114
출제 예상 문제	126
Chapter 02 CS 전략론	137
제1절 서비스 기법	139
제2절 서비스 차별화	154
제3절 서비스 차별화 사례 연구	164
제4절 서비스 품질	176
제5절 CS 평가 조사	195
제6절 CS 컨설팅	212
제7절 CS 혁신 전략	223
출제 예상 문제	241
Chapter 03 고객 관리 실무론	253
제1절 전화 서비스	255
제2절 고객상담	279
제3절 예절과 에티켓	297
제4절 비즈니스 응대	308
제5절 소비자기본법	327
제6절 개인정보보호법	360
제7절 의견과 회의	415
제8절 프리젠테이션	419
출제 예상 문제	429
[적중모의고사]	
제1회	443
제2회	456
제3회	470
[적중모의고사 정답 및 해설]	
제1회	485
제2회	490
제3회	497



Chapter 01

CS 개론

- 제1절 CS 관리 개론
- 제2절 고객 만족 경영
- 제3절 CS 의식
- 제4절 고객 관계 관리
- 제5절 서비스 정의
- 제6절 서비스 리더십
- 출제 예상 문제



Tip

CS 개론은 총 25문항으로 고객만족(60%)과 서비스 이론(40%)의 비율로 출제된다.

고객만족(60%)	CS 관리 개론, CS 경영, CS 의식, 고객관계관리
서비스 이론(40%)	서비스 정의, 서비스 리더십

CS 개론은 다른 과목들에 비해 난이도가 높은 편으로 다른 개념들과 혼동되기 쉽다. 따라서 기본적 개념, 정의 및 세부 내용 등은 주요 키워드 위주로 정리하여 이해와 동시에 암기를 할 수 있도록 해야 한다.



핵심 출제 포인트

- CS 관리의 연도 별 역사와 서비스 구매과정(전 - 중 - 후) 및 프로세스에 대해 명확히 이해합니다.
- 서비스 프로세스, 매트릭스 분류, 개선 기법과 관련된 내용은 많이 혼동될 수 있으므로 전문 용어 및 개념 등을 반드시 암기합니다.
- 대기관리 및 대기행렬 모형에 대해 숙지합니다. 피시본 다이어그램, QFD, 품질의 집

1. CS 관리의 개념

(1) 중요성

과거에는 공급이 적고 수요자가 많아 고객 만족이 없어도 제품이 잘 판매되었지만 공급이 과잉되는 시점에서 고객 만족의 중요성이 부각되었다. 실제로 신규 고객 창출 비용은 기존 고객 유지 비용보다 4~5배가 높으므로 고객 만족 관리는 기업 생존을 위해 상당히 중요하다고 볼 수 있다.

(2) 정의

CS는 Customer Satisfaction의 약자로 기업에서는 반드시 CS 관리가 필요하다고 볼 수 있다. CS 관리는 공급자가 고객에게 제품, 서비스를 제공하고 고객의 기대를 충족 시킴으로써 해당 제품, 서비스에 대한 선호도가 지속될 수 있도록 하는 관리이다.

2. CS 관리의 역사 ★★★

(1) 1990년대 이전 (무관심단계)

- ① 고객 만족 개념이 도입되기 전으로 기업 중심의 경영 단계라고 할 수 있다.
- ② 70년대 : 70년대 미국의 소비자주의가 성숙기에 접어들면서 CS 경영이 대두되었으며, 77년 미국 리서치 회사인 J. D. POWER가 자동차 부분 기업 순위를 발표하였는데 고객 만족을 평가기준으로 한 것이 시작이 되었다.

- ③ 80년대 : 81년 스칸디나비아 항공(SAS)의 CEO 안 칼슨이 진실의 순간(MOT) 개념 도입 후 전 세계로 확산되었고, 80년대 후반 엔고 가치의 급등으로 경제위기에 있는 도요타가 이에 대한 해결책으로 'CS 경영'을 도입하였다.

(2) 1990~2000년대 이전 (CS 도입기 및 침체기)

- ① 고객 중심 경영 단계로 CS 경영 도입 후 성공과 실패를 겪는 시기라 할 수 있다.
 ② 우리나라 : 92년 LG에서 처음 고객만족 도입 후 93년 삼성의 신경영, 90년대 중반 KT, 철도청 등에서 도입하였으나 97년 후반 IMF로 인해 CS 경영은 침체되었다.

(3) 2000년 이후 (CS 시대)

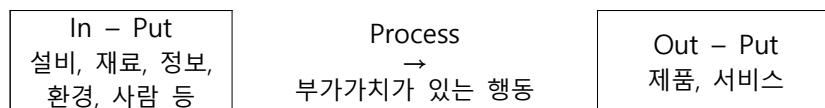
- ① 고객 감동 경영의 단계로 업종 불문하고 대부분 기업에 CS 경영이 도입되었다.
 ② 고객생애가치 창출을 통해 고객 기여도를 극대화하였다.

3. CS 관리의 프로세스 구조

(1) 의의 ★

1) 기업 측면

원재료, 사람 등을 투입하여 기업활동과 서비스 등 산출물로 변환 과정을 표시한 것이다.



2) 고객 측면

고객을 위한 결과물 또는 가치 창출과 관련한 모든 활동의 집합이다.

3) 프로세스의 궁극적 목표

과업 성과를 제고할 수 있어야 하며, 프로세스 규율은 통제가 아닌 창의성과 효율성 제고를 위한 규율이 되어야 한다.

(2) 비즈니스 프로세스

1) 정의 ★★

마이클 해머 교수는 “고객을 위한 결과물 또는 고객을 위해 가치를 창출하는 모든 관련 활동들의 집합”이라고 정의하였다.

2) 유형 ★★

핵심 프로세스	· 기업에 수익을 창출하게 하고, 고객에게 가치를 제공하는 작업을 수행하기 때문에 가장 중요한 프로세스 · 외부 고객에게 전달되는 최종 제품, 서비스를 창출하는 프로세스
지원 프로세스	· 조직 내부에서 이루어지지만 핵심 프로세스의 성과에 영향을 주는 프로세스 · 지원 프로세스가 핵심 프로세스를 뒷받침해주지 못할 경우, 핵심 프로세스가 지향하는 기대 효과를 달성하기는 어려움

3) 분류 ★★★

① 영국의 Edwards & Peppard 교수는 다음과 같이 비즈니스 프로세스를 구분하였다.

경쟁 프로세스	· 경쟁자보다 우수한 고객 가치를 제공하는 프로세스 · 고객 니즈 만족에 초점을 맞추기 때문에 고객 기대 수준과 대비하여 판단 가능 · 예시) 고객의 요구 가치가 제품의 다양화일 경우, 기업 경쟁 프로세스는 개별화 프로세스가 될 수 있음
변혁 프로세스	· 급속히 변화하는 환경 속에서 조직의 지속적인 경쟁우위 확보를 위한 프로세스 · 미래 산업전략이 성공할 수 있도록 사람, 기술, 프로세스 결합을 통한 조직 경쟁력을 구축해 나가는 과정 · 예시) 신제품 개발, 학습조직 구축 프로세스 등
기반 프로세스	· 핵심 프로세스는 아니지만 프로세스 결과물이 고객 가치가 있다고 판단되는 프로세스 · 경쟁자보다 뛰어나지 않더라도 고객에게 필요한 최소한 가치만 제공하면 되는 프로세스 · 예시) 제품의 품질 평준화가 되면서 품질은 기본적 요소가 되고, 디자인과 가격 등이 주요 경쟁 요소가 되면 품질은 기반 프로세스가 됨
지원 프로세스	· 경쟁, 변혁, 기반 프로세스가 제대로 진행되도록 지원하는 프로세스 · 직접적으로 고객에게 가치를 전달하는 프로세스가 아닌 과거의 기능적 활동으로 파악되는 경우가 많음 · 예시) 인적자원 관리, 재무회계, 교육훈련 등

- ② 조직 내 모든 프로세스가 사업 전략 수행에 동일한 공헌도를 보이는 것은 아니므로 조직은 성과 창출에 효과적인 프로세스를 선택, 집중, 재구축해야 한다.
- ③ 프로세스 분류를 통해 비즈니스 프로세스 중요도에 따른 자원 배분을 함으로써 운영 효율성을 높일 수 있다.
- ④ 프로세스 분류는 지속적인 프로세스 혁신의 출발점이 되므로 경쟁, 변혁 프로세스를 제외한 기반, 지원 프로세스의 아웃소싱 등을 통한 성과 개선이 가능하다.

(3) 서비스 프로세스 ★★★

1) 서비스 프로세스란?

서비스가 전달되는 절차 또는 활동의 흐름을 말한다(이유재, 1999)

2) 서비스 프로세스의 중요성

- ① 서비스 프로세스는 서비스 상품 자체임과 동시에 서비스 전달 시스템 유통의 성격을 갖는다.
- ② 직원과의 상호작용 과정에서 발생하는 적절한 전달 프로세스가 고객 태도에 영향을 준다. 이는 향후 거래 여부를 결정하는 중요 변수로 작용한다.
- ③ 서비스 프로세스 단계와 서비스 제공자의 처리 능력은 고객에게 가시적으로 보인다.
- ④ 서비스 전달 시스템은 고객이 서비스를 판단하는 중요 근거가 된다.
- ⑤ 서비스 프로세스에 따라서 서비스 제공 절차가 복잡하기 때문에 고객에게 복잡하고 포괄적 행동이 요구된다.
- ⑥ 고객은 서비스 프로세스 안에서 역할을 수행한다.

3) 서비스 프로세스 설계의 기본 원칙

- ① 고객이 평가해야 한다.
- ② 상대적인 평가가 이루어진다.
- ③ 고객의 기대를 관리해야 한다.
- ④ 고객의 개별 니즈에 적용할 수 있어야 한다.
- ⑤ 고객의 기대 대비 성과 수치로 측정된다.
- ⑥ 모든 의사 결정은 고객을 고려해야 한다.
- ⑦ 고객의 개별 니즈의 효율적인 대응방법은 직원 및 지원시스템이다.

4) 서비스 프로세스에서 고객의 역할

- ① 고객이 서비스의 생산, 전달과정에 참여할 경우 임시직원과 같은 역할을 한다.
- ② 서비스 프로세스 과정에서 고객 역할 부여를 통해 고객은 적극적인 생산자 역할을 하게 되고 생산성 원천, 품질, 가치, 만족에 대한 공헌자로 부상한다.
- ③ 정보 기술이 발전함에 따라 고객이 얻는 정보는 기업과 차이가 없으므로 기업은 이에 맞추어 서비스 프로세스를 재구성해야 한다.
- ④ 고객이 신상품과 서비스 개발 역할도 수행함으로써 혁신자의 역할도 한다.

5) 서비스 프로세스의 표준화 및 개별화 사례 ★

표준화	· 모든 고객에게 동일한 프로세스의 서비스를 제공하는 것으로 주로 제품의 생산 과정에서 많이 활용되고 있다. 대량 생산에 유용한 방식이다. · 예시) 미국 사우스 웨스트 항공 - 타 항공사와의 연계 운영, 공항 기점 간 시스템, 저렴한 요금의 단거리 운행, 음료 및 식사 제공 프로세스 생략 등
개별화	· 고객이 가지고 있는 니즈와 기대의 다양성에 맞추어 서비스를 제공하는 것으로 소비자 개개인의 취향에 맞추어 소비자가 선택할 자유를 최대화하는 전략을 말한다. 맞춤 서비스에 적합한 서비스 프로세스이다. · 직원에게 많은 권한 위임이 이루어져야 가능하다. · 예시) 싱가포르 항공 - 고객 취향 서비스, 직원의 권한 부여, 고품위 서비스 제공 등

6) 슈매너(Schmenner)의 서비스 프로세스 매트릭스 분류 ★★★

구분		고객과의 상호작용/개별화	
		높음	낮음
노동 집약도	높음	전문 서비스 (변호사, 의사, 컨설턴트, 건축가 등)	대중 서비스 (소매금융업, 학교, 도매업 등)
	낮음	서비스 샵 (병원, 수리센터, 정비회사 등)	서비스 팩토리 (항공사, 운송업, 호텔, 리조트 등)



○ 서비스 전달 시스템 ★★★

• 기능 위주의 서비스 전달 시스템

표준화된 서비스를 생산하는데 적합하고 서비스기업에서는 서비스 담당자의 업무를 전문화하여 고객이 직접 서비스담당자를 찾아가는 형태로 서비스과정을 고려하여 전달 시스템이 설계되어야 한다. 장점은 서비스를 신속하게 제공할 수 있으나 단점으로는 서비스 프로세스의 특정부분에 의해 쉽게 제약 받을 수 있다. 대표적인 예로는 병원, 영화관, 건강검진 등을 들 수 있다.

• 고객화 위주의 서비스전달 시스템

고객의 욕구가 서로 다양하게 다르다는 점에 착안하여 서비스 전달 시스템을 설계한다. 기능위주 서비스 전달 시스템보다 폭넓은 업무를 수행하고 다양한 고객의 욕구를 충족시키는 반면 일관되고 표준화된 서비스를 제공하기 어렵다는 단점도 있다. 그리고 서비스 제공자의 성격, 기분, 교육수준에 따라 서비스 품질이 달라질 수 있다. 대표적인 예로 미용실, 세탁업, 숙박시설 등이 있다.

• 프로젝트 위주의 서비스 전달 시스템

보편적으로 그 규모가 크며 사업내용이 복잡하고 1회성의 비반복적인 사업에 많이 쓰이는 서비스전달 시스템이다. 기간이 길고 사업규모가 크기 때문에 계획과 관리가 중요하며 PERT/CPM, 간트차트 등과 같은 프로젝트 관리기법등을 이용한다. 대표적인 예로는 월드컵, 신공항건설, 경영 컨설팅 등이 있다.

(4) 서비스 구매과정에 따른 관리

1) 개념

서비스 구매 과정은 구매 전(대기 관리) - 구매(MOT) - 구매 후(피시본 다이어그램) 과정으로 이루어진다.

2) 구매 전 과정 ★★

① 의의

고객의 대기시간이 길면 기업에 대해 부정적인 경험을 갖게 되므로 효과적인 대기시간 관리는 고객 만족뿐만 아니라 재구매로 이어진다.

Chapter 01 출제 예상 문제

1. 고객 만족(CS) 와 관련한 정의 중 소비자가 제품이나 서비스를 구매, 비교, 평가, 선택하는 과정에서 경험하는 호의적, 비호의적 감정 및 태도라고 정의한 학자는?
① 웨스트부룩(Westbrook), 뉴먼(Newman) ② 올리버(Oliver)
③ 코틀러(Kotler) ④ 굿맨(Goodman)
⑤ 앤더슨(Anderson)
2. 공정성 이론과 관련해 공정성의 분류 중 인간적인 측면과 비인간적인 측면까지 의사 결정을 수행하는 스타일과 관련된 것으로 의사소통 방식, 우호적인 정도, 편견, 흥미, 존경, 정직, 예의 등으로 구성되어 있는 것을 말하는 것은?
① 도출 결과의 공정성 ② 상호작용의 공정성
③ 태도 구성의 공정성 ④ 공급상의 공정성
⑤ 사회 통념의 공정성
3. 슈매너(Schmenner)가 제시한 서비스 프로세스 매트릭스의 내용 중 서비스 팩토리의 내용으로 가장 거리가 먼 것은?
① 항공, 화물, 호텔, 리조트 등의 업종 ② 낮은 노동집중도
③ 낮은 고객과의 상호 작용 ④ 낮은 개별화 정도
⑤ 소매 금융업 업종
4. 데이비드 마이스터가 분류한 대기 시간에 영향을 미치는 통제 요인 중 기업의 완전 통제 요인에 해당하는 것은?
① 편안함 ② 대기 목적 가치
③ 고객 태도 ④ 개인 또는 단체
⑤ 점유 또는 무점유 대기



Chapter 02

CS 전략론

- 제1절 서비스 기법
 - 제2절 서비스 차별화
 - 제3절 서비스 차별화 사례 연구
 - 제4절 서비스 품질
 - 제5절 CS 평가 조사
 - 제6절 CS 컨설팅
 - 제7절 CS 혁신 전략
 - 출제 예상 문제
- 

Tip

CS 전략론은 총 25문항으로 서비스 분야(50%)와 CS 활용(50%) 비율로 출제된다.

서비스 분야(50%)	서비스 기법
	서비스 차별화
	서비스 차별화 사례
	서비스 품질
CS 활용(50%)	CS 평가 조사
	CS 컨설팅
	CS 혁신 전략

CS 전략론의 경우 CS 개론과 마찬가지로 이해하기 어려운 다양한 전문 용어 및 마케팅 용어 등이 많이 나오기 때문에 보다 철저한 학습이 필요하다. 특히 기본적인 개념, 정의, 특징과 같은 부분은 다른 유사한 개념들과 혼동되지 않도록 주의가 필요하다.



핵심 출제 포인트

- 서비스 청사진은 매년 빠지지 않고 출제되는 부분이므로 정확한 숙지가 필요합니다.
- 서비스 모니터링의 요소 및 유형과 관련된 내용을 명확히 이해해야 합니다.
- MOT 사이클 차트와 관련한 법칙 및 단계별 분석은 혼동될 수 있으므로 개념을 정확하게 파악합니다.

1. 서비스 청사진

(1) 개념 ★★★

1) 정의

서비스 청사진은 1982년 린 쇼스택(Lynn Shostack)에 의해 처음 소개되었는데 서비스업에서 서비스 설계를 철저하게 수행하기 위해 서비스를 생산, 제공하는 데 필요한 절차를 묘사하고 설명해 놓은 것을 서비스 청사진이라고 한다.

2) 특징

- ① 핵심 서비스 프로세스와 구성 요소 등을 그 특성이 잘 나타나도록 알아보기 쉬운 그림으로 시각적으로 제시한 것이다.
- ② 서비스 청사진을 통해 서비스 프로세스와 관련된 각 단계와 종업원, 고객, 기업의 각각의 역할 등 복잡한 이해관계를 재인식할 수 있다.
- ③ 전체 운영 시스템 중 고객의 동선 등을 파악 후 실패 가능점을 파악해 대안을 강구하여 서비스를 향상시킬 수 있다.
- ④ 고객과 서비스 시스템의 상호 작용을 구체적으로 표현하며 고객이 경험하게 되는 서비스 과정이며 업무 수행 지침이다.
- ⑤ 서비스 상품 개발의 설계와 재설계 단계에서 유용하게 활용될 수 있으며 서비스 업무 수행의 지침이 된다.
- ⑥ 객관적이며 구체적이며 시각적이다.
- ⑦ 제공되는 서비스에 관계없이 고객과의 상호작용을 확인, 관리하는데 가치를 제공한다.

- ⑧ 장기적인 고객 서비스를 제공하며 잠재적인 사업의 개선 기회를 발견할 수 있다.
- ⑨ 전반적인 효율성과 생산성을 평가할 수 있다.

3) 서비스 설계의 위험요소 ★★★

린 쇼스택은 지나친 단순화(Oversimplification), 불완전성(Incompleteness), 주관성(Subjectivity), 편향된 해석(Biased Interpretation)이 서비스 프로세스 설계의 위험요소라고 지적하였다.

4) 서비스 설계시 고려사항

린 쇼스택은 서비스 설계시 고객초점, 과업성과중시, 전체적 시각, 비관료적 설계를 고려해야 한다고 했다.

5) 장점 ★★★

- ① 서비스 전체 과정을 조망할 수 있어 종업원 본인의 직무를 서비스와 연결하여 고객 지향적이 될 수 있도록 한다.
- ② 각 요소에 투입되는 비용과 수익, 자본 파악과 평가의 기초를 제공한다.
- ③ 품질 개선을 위한 상의하달과 하의상달을 촉진하고 전략적 토의를 가능하게 한다.
- ④ 각 요소에 투자된 원가, 이익, 자본 등의 확인,평가를 위한 기반을 제공한다.
- ⑤ 서비스 전달 과정 중 실수 가능점을 미리 파악하여 방지책이나 복구 대안을 미리 수립할 수 있다.
- ⑥ 지식 공유 및 편견, 선입견이 해소되며 동의, 타협 유도가 가능하다.
- ⑦ 새로운 서비스 개발 및 기존 서비스 재설계 프로세스에 유용하다.
- ⑧ 서비스 시설 내 고객동선 축소를 통해 서비스 생산성을 향상시킬 때 유용하다.
- ⑨ 서비스 시스템 내에 존재하는 중요한 관리 포인트인 실패(가능)포인트, 대기 포인트, 결정 포인트를 알 수 있다.
- ⑩ 직원의 역할과 책임을 규정할 수 있다.

(2) 서비스 청사진의 구성 ★★★

1) 구성 요소

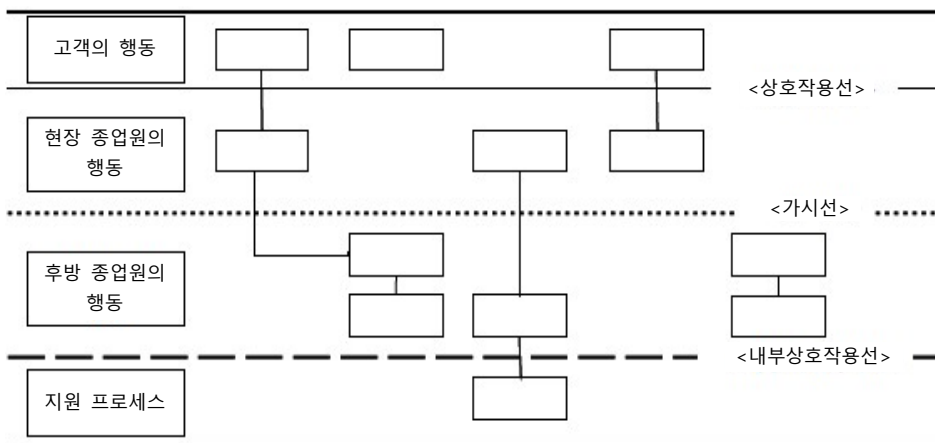
① 행동

고객의 행동	· 서비스 구매, 소비, 평가 프로세스에서 고객이 수행하는 활동 · 예시) 병원 선택, 예약 전화하기, 주차, 진료비 수납 등
일선 종업원의 행동	· 고객의 눈에 가시적으로 보이는 종업원의 활동 · 예시) 진료하는 의사, 주차요원의 주차 안내 등
후방 종업원의 행동	· 고객에게 직접 보이지는 않지만 무대 위 종업원의 행동을 지원하는 행동 · 예시) 예약 전화 받는 직원, 주사를 준비하는 간호사 등
지원 프로세스	· 서비스를 전달하는 종업원을 지원하기 위한 내부적 서비스 · 예시) 직원의 친절교육을 위한 교육센터

② 수평선 ★★★

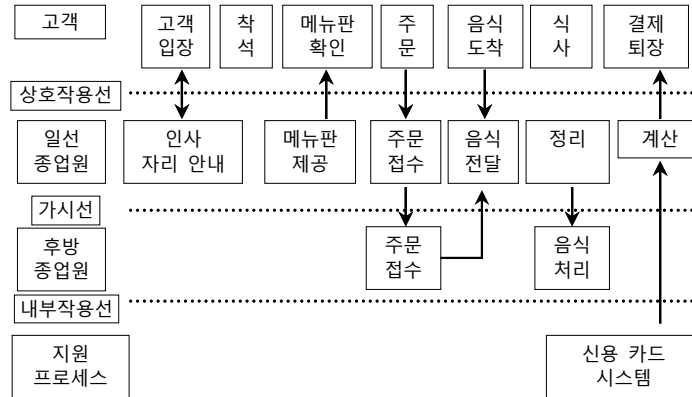
상호작용선	고객과 일선 종업원 사이에 직접적인 상호작용이 발생하는 것을 기준으로 고객이 경험하는 서비스 품질을 알게 해준다.
가시선	고객이 볼 수 있는 영역과 그렇지 않은 활동을 구분하고 어떤 종업원이 고객과 접촉하는지를 알려준다.
내부상호 작용선	서비스를 지원하는 활동과 고객과 접하는 활동을 구분하여 부서 고유의 상호 의존성 및 경계 영역을 명확히 해준다.

2) 서비스 청사진 구성도 ★★★





○ 레스토랑 서비스 청사진 예시



3) 서비스 청사진 작성의 5단계 ★

- ① 1단계(과정의 도식화) : 고객에게 서비스가 전달되는 과정을 도식화된 그림 형태로 나타낸다.
- ② 2단계(실패가능점의 확인) : 전체 단계 중 서비스 실패가 일어날 확률이 큰 지점을 확인한다.
- ③ 3단계(경과시간의 명확화) : 각 단계별 표준 작업 시간과 허용 작업 시간을 명확히 한다.
- ④ 4단계(수익성 분석) : 실수 발생 시점에 대한 가상 수익성을 분석하고, 결과를 바탕으로 표준 서비스 청사진을 만든다.
- ⑤ 5단계(청사진 수정) : 서비스 실패 가능성을 줄이기 위해 사용 목적별로 서비스 청사진 해석 및 대안 도출 후 청사진을 수정한다.

4) 장점 ★★

- ① 직원들이 자신의 업무와 전체 서비스와의 관계 파악이 가능하여 고객 지향적 사고를 할 수 있다.
- ② 고객과 종업원 사이 상호작용선을 통해 직원의 역할과 고객 경험 서비스 품질 파악이 가능해 서비스 설계에 공헌할 수 있다.
- ③ 고객 접점 직원을 위한 적절한 서비스 교육을 할 수 있다.

- ④ 무형의 서비스가 유형화 되고, 각 요소의 투입 및 산출물을 확인하고 평가할 수 있다.
- ⑤ 서비스 실패점을 파악 후 개선을 통해 서비스 품질 개선을 할 수 있으며 이를 위한 상하부 간의 커뮤니케이션을 촉진한다.

2. 서비스 모니터링

(1) 개요

1) 정의

- ① 상담원의 고객과의 전화응대 과정에서 기본 서비스 기준사항을 확인하고 평가한다.
- ② 향후 서비스 개선을 위한 상담원 교육의 방향 및 방법을 제시한다.

2) 목적 ★★

- ① 조직 전반의 품질 향상과 혁신 근거를 제공한다.
- ② 전화 응대 품질과 정보의 정확성을 측정한다.
- ③ 콜센터 프로세스의 효과성을 강화한다.
- ④ 상담원의 교육 훈련의 필요성 및 교육 효과성을 확인한다.
- ⑤ 피드백의 사례 제공 및 직원 역량 개발을 위한 코칭을 지원해준다.
- ⑥ 고객 니즈를 찾고, 고객 만족도를 평가한다.
- ⑦ 전사적인 전략 실행 지원 및 조직의 정책을 준수하도록 한다.
- ⑧ 책임감 완화를 위한 법적 내용을 준수하게 한다.

3) 요소 ★★★

① 대표성

- ㉠ 대상 점점을 통해 전체 점점 서비스 특성 및 수준을 측정할 수 있다.
- ㉡ 대상 점점은 시간대, 요일별, 주별을 대표할 수 있어야 한다.

② 객관성

- ㉠ 직원의 평가 및 통제 수단이 아니라 능력 향상의 수단이 되어야 한다.
- ㉡ 모두가 인정할 수 있는 객관적 기준 수립이 필요하다.

③ 차별성

- ㉠ 타 스킬 분야의 차이를 인정하고 이를 반영해야 한다.
- ㉡ 차별화 서비스 행동에 따른 인정과 보상 판단 기준이 되어야 한다.

④ 신뢰성

- ㉠ 지속적인 평가 및 전 직원 대상 동일한 방법으로 모니터링이 시행되어야 한다.
- ㉡ 평가 결과에 대한 신뢰 및 평가자에 대한 신뢰가 필요하다.
- ㉢ 세부적인 평가 항목이 필요하다.

⑤ 타당성

- ㉠ 고객 평가와 모니터링 점수가 일치되어야 하고 이를 반영하여야 한다.
- ㉡ 고객 응대의 중요 요소가 포함될 수 있도록 포괄적인 평가표가 필요하다.
- ㉢ 고객 만족 행동은 높게 평가되어야 한다.

⑥ 유용성

- ㉠ 모든 정보는 조직과 고객에게 영향을 줄 수 있어야 한다.
- ㉡ 객관적이고 신뢰할 수 있는 유용한 데이터를 만들어야 한다.

4) 기본 프로세스

1. 목표 설정	모니터링의 정성적 / 정량적 목표 설정
2. 평가 척도 구성	목표를 평가하기 위한 평가 척도 구성
3. 모니터링 실행	모니터링 실행
4. 결과 평가, 분석	모니터링 실행 후 평가 결과 분석
5. 상담원 피드백	분석 결과를 상담원에게 피드백 시행

5) 활용 방법 ★

- ① 통화 품질 측정 및 상담원의 개별 코칭과 보상의 근거로 활용한다.
- ② 개인의 자질을 분석하여 상담원 선발 시 기준을 조정한다.
- ③ 상담원 개인과 콜센터 전체의 정확한 교육 니즈 파악이 가능하다.
- ④ 보상을 통해 상담원의 동기를 부여할 수 있도록 한다.
- ⑤ 모니터링을 평가/감시가 아닌 자신의 발전 수단으로 인식할 수 있도록 한다.

(2) 모니터링 평가 ★★

1) 모니터링 평가표 점검 요소

계량성(신뢰성)	‘평가 결과 또는 평가자가 신뢰할만 한가’ ‘누가 평가하더라도 동일한 결과가 나오는가’ ‘기준이 명확하고 객관적인가’
공정성	‘평가항목이 보편적인가’ ‘어떤 상황에서도 공정한가’
유용성	‘결과 데이터가 유용한가’ ‘불필요한 항목은 없는가’ ‘중요도 대비 배점은 적절한가’

2) 평가자(QAA)의 자격 요건

지식(Knowledge)	상품 지식, 비즈니스 전략, 산업 이해, 통화 품질 관리, 성과 분석, 지표 /산출/통계법, 관련 서류(보고서 등) 작성법
기술(Skill)	경청, 정확한 평가, 스크립트 작성, 피드백 방법
태도(Attitude)	객관성, 공정성, 서비스 마인드 ※기본적인 마인드와 개개인의 패러다임은 고치기 어렵기 때문에 무엇보다 중시되어야 하는 부분이다.

3) 모니터링 자세

- ① 달성 가능한 목표 제시
- ② 구체적 행동의 개선 방안 제시
- ③ 코칭 시행 후 피드백 실시
- ④ 지속적인 관심

(4) 모니터링 피드백 ★

1) 개요

- ① 모니터링 피드백은 고객 만족을 위한 모니터링의 궁극적 목적을 위해 이용하는 것이다.
- ② 신속한 피드백을 위해 월간, 일간, 주간 보고를 시행한다.
- ③ 데이터는 교육 시행, 콜 센터의 품질 확인, 보상, 프로세스 개선의 기회로 활용한다.

Chapter 02 출제 예상 문제

1. 다음 중 린 쇼스텍이 제시한 서비스 청사진의 위험 요소에 해당하는 것은?

가. 편향된 해석

나. 지나친 단순화

다. 서비스 계획 수립의 모호성

라. 주관성

마. 불완전성

바. 기술적 오류

- ① 가나다 ② 가라마바
③ 가나라마 ④ 나라마바
⑤ 다라마바

2. 고객지향 개념이며 기업의 목표 달성 여부를 소비자의 욕구 파악 및 만족을 위한 활동을 경쟁자보다 효율적으로 추구하는데 의미를 두는 마케팅 개념은?

- ① Marketing Concept
- ② IMC
- ③ Purchase Concept
- ④ Production Concept
- ⑤ Product Concept

3. SWOT 분석 전략 중 조직 외부의 기회를 활용하여 조직 내부의 강점을 최대화하는 전략은?

- ① ST 전략 ② SO 전략
③ WO 전략 ④ WT 전략
⑤ SW 전략

4. 세분 시장 유형과 관련해 다음에 해당하는 부분시장 도달 전략은?

| 보 기 |

다양한 세분 시장에 단일제품으로만 마케팅을 하는 유형
현재 제품을 대체할 수 있는 혁신 기술이 개발되었을 경우 위험한 전략

- ① 단일시장 집중전략 ② 제품 전문화 전략
③ 시장 전문화 전략 ④ 선택적 전문화 전략
⑤ 다수제품 전체시장 전략



Chapter 03

고객 관리 실무론

- 제1절 전화 서비스
 - 제2절 고객상담
 - 제3절 예절과 에티켓
 - 제4절 비즈니스 응대
 - 제5절 소비자기본법
 - 제6절 개인정보보호법
 - 제7절 의전과 회의
 - 제8절 프리젠테이션
 - 출제 예상 문제
- 

Tip

고객 관리 실무론은 총 25문항으로 CS 실무(50%), 고객 관리(30%)와 컴퓨터 활용(20%)의 비율로 출제된다.

CS 실무(50%)	전화 서비스, 고객 상담, 예절과 에티켓, 비즈니스 응대
고객 관리(30%)	고객 감동, 고객 만족(소비자기본법, 개인정보보호법), 고품위 서비스
컴퓨터 활용(20%)	프리젠테이션, 인터넷 활용

앞에서 배운 두 과목이 이론적인 부분이라면, 고객 관리 실무론은 말 그대로 실제의 현장 실무를 파악하는 과목이다. 고객 관리 실무론이 다른 과목에 비하여 상대적으로 쉽게 출제되기 때문에 이 과목에서 고득점을 받을 수 있도록 노력해야 한다.



핵심 출제 포인트

- 전화의 특징, 전화의 3대 원칙, 전화 응대 예절에 대해 명확히 이해합니다.
- 다양한 사례별 호칭 사용법을 익히고 실생활에서도 활용할 수 있도록 합니다.
- 콜센터의 발전단계, 인바운드 및 아웃바운드 상담기법, 스크립트, 콜센터 모니터링 종류, 콜센터 조직 문화와 관련된 개념을 정확히 숙지합니다.

1. 상황별 전화 응대

(1) 전화 응대의 중요성 ★

1) 중요한 커뮤니케이션 수단

전화는 고객과 기업을 연결하는 중요한 커뮤니케이션 수단으로 매우 중요한 역할을 한다.

2) 기업의 이미지 결정

고객과 소통하는 첫 번째 커뮤니케이션이므로 기업 전체의 이미지와 서비스의 수준을 나타낼 수 있다. 따라서 전화 응대를 하는 직원 전체가 기업의 대표라는 생각을 가지고 친절하게 응대해야 한다.

(2) 전화 응대의 특성 ★★

1) 목소리만의 커뮤니케이션

- ① 비대면 커뮤니케이션으로 감정 및 의사 전달이 어려워 오해의 소지가 많이 발생된다.
- ② 상대방의 표정, 태도, 주변 환경을 알기 어렵기 때문에 통화 전 통화 가능 여부를 확인하고, 통화가 길어질 경우 양해 멘트를 한다.
- ③ 정확하고, 천천히 밝게, 적당한 음성으로 말해야 한다.

2) 비용 발생

- ① 통화는 최대한 간결하게 해야 한다.
- ② 항상 메모지와 자료를 곁에 두고 자료를 찾는 데 시간이 걸리지 않게 해야 한다.
- ③ 통화 시간이 좀 걸릴 경우, 전화를 일단 끊은 다음 상담원이 다시 걸어야 한다.

3) 증거 확인 어려움

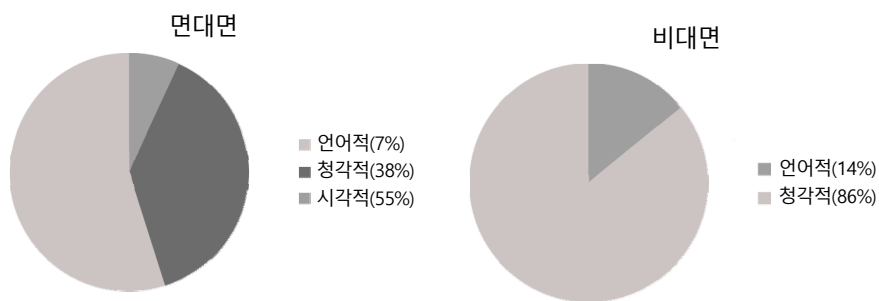
- ① 통화만으로는 증거를 남기기 어려우므로 반드시 메모를 한다.
- ② 대화를 할 때는 용건 확인이나 복창은 반드시 해줌으로써 서로 오해가 발생되지 않도록 한다.

4) 예약 불가능

- ① 전화를 하는 사람은 상대방이 전화를 받을 수 있는 상황인지 살펴야 한다.
- ② 전화를 받는 사람은 자신의 상황을 알리고 통화 약속을 한다.
- ③ 회의 중이나 업무 등 전화 통화가 불가능할 상황일 경우, 지금 통화가 어렵다는 의사를 전달하고, 다시 걸 수 있도록 양해 멘트를 한다.
- ④ 자신이 바쁜 상황일지라도 목소리로는 표현하지 않도록 감정 조절을 한다.



○ 알버트 메러비안의 커뮤니케이션 전달 정도 ★★★



- ① 메러비안(Mehrabian)은 일상생활의 의사소통에서 55%의 시각적 요소, 38%의 청각적 요소, 7%의 말의 내용에 의해 상대방의 이미지를 결정한다고 하였다.
- ② 시각적 요소 : 표정, 복장, 제스처 등
- ③ 청각적 요소 : 음성, 음색, 억양, 음의 고저, 말씨, 어간 등
- ④ 언어적 요소 : 말의 내용

(3) 전화 응대의 기본 자세 ★★

1) 의사 소통에 주의

① 음성의 높낮이

- ㉠ 음성 자체가 너무 낮으면 듣는 사람이 지루해질 수 있으므로 활발하고 생기 있는 목소리로 대화한다.
- ㉡ 너무 사무적인 느낌을 주기보다는 듣기에 편안하고 안정감 있는 억양을 선택해서 연습한다.

② 크기

- ㉠ 적당한 크기로 전화 응대를 한다.
- ㉡ 전화기에서 4~5cm 거리를 두고, 1m 정도 떨어져 있는 사람과 이야기할 때의 음성으로 대화한다.

③ 말하는 속도

- ㉠ 고객의 말하는 속도에 따라 조절을 하면 배려 받고 있다는 느낌을 줄 수 있다.
- ㉡ 전화 응대 구성 요소에서 최상의 도구로 고객의 이야기에 보조를 맞추면서 서로 일치감을 갖게 만들 수 있다.

④ 올바른 어법, 어휘, 발음

- ㉠ 너무 심한 사투리, 비속어, 유행어 사용은 자제한다.
- ㉡ 항상 명확한 발음 연습을 할 수 있도록 한다.

⑤ 어조

- ㉠ 전화 커뮤니케이션에서는 14%만이 언어에 의해 전달되고, 86%는 어조를 통해 첫 이미지가 전달된다.
- ㉡ 상대방이 호감을 느낄 수 있도록 긍정적인 어조로 기쁨, 친근감을 표현한다.

⑥ 경청

- ㉠ 의사소통을 잘 하기 위해서는 상대방의 말을 잘 듣는 것이 우선이다.
- ㉡ 고객의 말을 끝까지 경청하지 않고 중간에 끊어 버린다거나 미리 판단하는 것은 자제하고 항상 고객의 말을 끝까지 듣는다.

2) 기본적 태도

- ① 바쁜 시간은 피하도록 한다.
- ② 자신의 감정을 목소리에 나타내지 않는다.
- ③ 고객과 언쟁을 피하고 말대꾸 하지 않는다.
- ④ 전화를 먼저 끊지 않는다.

- ⑤ 수화기를 소리나게 끊지 않는다.
- ⑥ 불필요한 긴 통화는 하지 않는다.
- ⑦ 사적인 대화는 하지 않는다.

(4) 전화 응대의 3요소 ★★★

신속	· 전화벨이 3번 이상 울리지 않도록 신속하게 받는다. · 불필요한 말은 반복하지 않고 간결하게 통화한다. · 요청 받은 문제사항들은 빠르게 처리한다.
정확	· 정확한 지식을 가지고 문의사항에 대해 바르게 안내한다. · 메모하는 습관을 기르고 중요한 사항은 반복/확인한다. · 전문용어는 최대한 자제한다. · 정확한 어조, 음성, 발음, 속도로 말한다.
친절	· 따뜻하고 밝은 인사말로 고객에 대한 배려가 느껴질 수 있도록 한다. · 호칭, 직함, 기타 단어 선택에 유의한다. · 고객의 언성이 높아질 경우, 언쟁을 피할 수 있도록 한다. · 상대를 차별하지 않고 경어를 쓴다.

(5) 기본 전화 매너

1) 전화 받을 때의 매너 ★★

- ① 전화벨이 3번 울리기 전에 왼손으로 수화기를 신속하게 든다.
- ② 인사 및 소속과 이름을 밝힌다.
- ③ 상대방을 확인한 후 인사한다.
- ④ 용건을 들으며 메모한다.
- ⑤ 통화 내용을 요약, 복창한다.
- ⑥ 끝맺음 인사를 한 후 수화기를 조용히 내려놓는다.

2) 전화 걸 때의 매너 ★★

① 전화 걸기 전 준비

- ㉠ 상황 예측 : T.P.O를 미리 고려한다.
- ㉡ 상대방 확인 : 상대방의 전화번호, 소속, 성명 등을 정확히 확인한다.
- ㉢ 용건 정리 : 5W 1H로 미리 정리한다.
- ㉣ 서류 준비 : 관련 서류 및 자료를 미리 준비한다.



참고

○ T.P.O

Time(시간), Place(장소), Occasion(상황)

○ 5W 1H(육하원칙)

When(언제), Who(누가), Where(어디서), What(무엇을), Why(왜), How(어떻게)

○ 333기법

전화는 3번 울리기 전에 받고, 전화 내용은 3분 이내로 하며, 상대방이 끊은 후 3초 후에 수화기를 내려놓는다.

② 전화 걸기

- ㉠ 왼손으로 전화를 들고 오른손으로 메모 준비를 한다.
- ㉡ 발신음을 확인하고 전화번호를 정확히 누른다.
- ㉢ 상대방이 전화를 받으면 상대를 확인 후 자신(인사, 소속, 이름)을 밝힌다.
- ㉣ 용건은 간결하고 정확하게 전달한다.
- ㉤ 용건이 끝나면 상대방에게 내용이 잘 전달되었는지 확인한다.
- ㉥ 마무리 인사를 한 후 수화기를 내려놓는다.

전화를 거는 쪽에서 먼저 전화를 끊는 것이 원칙이므로 조용히 수화기를 내려 놓는다. 하지만 통화를 한 상대가 높은 지위, 연장자, 고객인 경우 상대방이 전화기를 먼저 끊은 것을 확인한 후 수화기를 내려놓는다.

- ㉦ 상대방과 연결이 안되었을 경우 메모 및 전화번호 전달 등의 후속 조치를 취한다.

3) 전화응대 시 유의 사항 ★★★

- ① 플러스화법을 사용하거나 말씨와 억양에 유의한다.
- ② 고객의 욕구를 충족시키지 못했을 때는 최선을 다해서 차선택 또는 대안을 제시해야 한다.
- ③ 명령형, 지시형 보다 의뢰형이나 권유형을 사용한다.
- ④ 상대방의 말을 가로채거나 혼자서만 말하지 않도록 주의해야 한다.
- ⑤ 고객이 이해하기 어려운 전문용어는 최대한 자제한다.
- ⑥ 강조할 부분이나 쉬어야 할 부분은 구분하여 또박또박 말한다.

- ⑦ 도중에 끊어지면 전화를 먼저 건 쪽에서 다시 건다.
- ⑧ 부정적인 말은 우회적으로 표현하고, 긍정형으로 표현한다.
- ⑨ 일시, 장소, 숫자, 금액 등 중요한 내용은 반복하여 확인한다.

2. 바람직한 경어 사용법

(1) 인간관계 강화를 위한 대화 ★

1) 풍부한 화제

상대방과의 대화를 위해 풍부한 화제를 가지고 있는 것이 좋은데 이를 위해 평소 일상 생활에서 관찰력, 사고력, 문제의식을 강화할 수 있도록 해야 한다.

2) 공통 화제

상대방에게 흥미를 줄 수 있는 공통 화제를 통해 상대방과의 즐거운 대화를 할 수 있다.

공통 화제	여행, 고향, 계절, 날씨, 할 일, 동료, 아는 사람, 가족, 가정, 뉴스, 건강, 취미, 연애, 결혼 등
피해야 할 화제	연봉, 종교, 정치 등

(2) 적절한 경어 ★

① 존경어(존칭어)

㉠ 상대방을 높이는 말로 상대방에 대한 경의를 나타내는 말이다. 화제 중 등장 인물, 그 사람의 소지품이나 행동에 대해 사용한다.

㉡ 예시) ~씨, 여사, 귀하, 부장님께서 가십니다, 선생님께서 말씀하셨습니다. 등

② 겸양어

㉠ 말하는 사람의 입장을 낮추고 상대방을 높여주는 말이다.

㉡ 예시) 저희들, 제가, 뵈다, 드리다, 여쭙다 등

③ 공손어(정중어)

㉠ 상대방에게 정중한 마음을 표현할 때, 말하는 상대방에 대해 직접 경의를 표현하는 것이다.

㉡ 예시) 안녕하십니까? 말씀해 주십시오. 나중에 전화 드리겠습니다. 등

(3) 적절한 호칭 ★

1) 직장

① 상급자

과장님	직속 상급자는 직급 명칭에 '님'을 붙인다.
영업부 과장님	다른 부서 상급자는 직책/직급 명칭에 '님'을 붙인다.
○ 과장님	직속도 아니고 직책이 없이 직급만 있는 경우, 성을 붙이고 과장님이라고 한다.

② 하급자

대리	같은 직급의 사람이 여럿이 아닌 경우 직속 하급자는 직급명만 부른다.
영업부 대리	직속 하급자나 타 부서 하급자에 같은 직급명의 경우는 직책명과 직급명을 부른다.
○ 대리	직책 없이 직급만 있는 하급자는 '성'을 붙여준다.
○○ 씨	직책도 없고 직급도 없을 때, '성'과 이름 뒤에 씨를 붙인다.
○ 군, ○○ 양	나이가 10살 이상 아래이며, 미혼인 남녀 하급자에게는 성이나 이름 뒤에 양 또는 군을 붙인다.

③ 동료/동급

○○ 대리님	자신보다 나이가 많으면 직급에 '님'을 붙인다.
선생님	자신보다 나이가 10살 이상 위
선배님	자신보다 나이가 10년 이내 위
○○ 씨, 형	같은 또래인데 친숙한 사이면 '성' 또는 이름 뒤에 '씨'나 '형'을 붙인다.
○ 군, ○○ 양	나이가 10년 이상 아래이며 미혼 또는 미성년자는 군, 양이라고 부른다.

Chapter 03 출제 예상 문제

1. 이미지 형성 과정과 관련하여 다음 내용에 해당하는 것은?

인간이 환경에 대해 의미를 부여하는 과정이다.

주관적이며 선택적으로 이루어지기 때문에 동일한 대상에 대하여 다른 이미지를 부여하게 된다.

- ① 지각과정 ② 사고과정
③ 감정과정 ④ 감성과정
⑤ 지속과정

2. 전통 예절에서 절하는 방법에 대한 설명으로 가장 올바른 것은?

- ① 여자는 기본 횟수로 한 번을 한다
- ② 남자는 기본 횟수로 한 번을 한다
- ③ 남자는 기본 횟수로 세 번을 한다
- ④ 죽은 사람에게는 기본 횟수만 한다
- ⑤ 살아있는 사람에게는 기본 횟수의 세 배를 한다

3. 다음 사례에 해당하는 화법은?

죄송하지만 창문 좀 열어주시겠어요?

번거로우시겠지만 내일 연락 주시겠어요?

- ① 쿠션화법 ② 신뢰화법
③ 레이어드 화법 ④ 맞장구 화법
⑤ 긍정화법

An abstract geometric pattern composed of various shades of gray hexagons and thin black lines. The pattern is distributed across the top and bottom corners of the page, creating a modern, architectural feel. The hexagons are of different sizes and some contain smaller hexagons, while the lines form a network of right angles and intersecting paths.

적중모의고사

Tip

적중모의고사를 통해 스스로 문제를 풀어보면서 자신의 실력을 체크하는 단계입니다. 적중모의고사는 최근 출제된 기출 문제를 바탕으로 실전 시험과 유사한 형태로 구성하였습니다. 각 문제별로 자세한 해설을 수록하였기 때문에 문제의 답만 암기하는 것이 아니라 해설을 보면서 문제와 관련된 전반적인 내용을 숙지하기 바랍니다. 다양한 기출 문제 유형을 풀어보면서 실전문제 응용력을 높이고, 틀린 문제는 반드시 오답 노트를 만들어 복습하기 바랍니다. 여러분의 CS Leaders 관리자 자격 합격을 기원합니다!

제1회

적중모의고사

(2025년 시험부터 CS개론 25문제, CS전략론 25문제,
고객관리실무론 25문제 등 총 75문제가 출제됩니다)

CS 개론

1. 서비스의 대상별 분류 중 '생산자 서비스'와 가장 거리가 먼 것은?

- ① 회계 ② 디자인
- ③ 광고 ④ 법률
- ⑤ 숙박

2. OECD 서비스 산업 분류 중 유통서비스에 속하는 것은?

- ① 교육서비스 ② 공공서비스
- ③ 금융 및 보험업 ④ 도소매업
- ⑤ 관광업

3. 접촉경계혼란의 원인 중 자신의 감정을 타인에게 표현하지 못하고 자신에게 표현하는 것을 의미하는 용어는?

- ① 투사 ② 반전
- ③ 융합 ④ 편향
- ⑤ 자의식

4. 협상 목표를 단번에 관철시키고자 하는 것이 아니라 순차적으로 목표를 달성해 나가는 협상 기법은?

- ① 살라미 기법
- ② 얼굴 부딪히기 기법
- ③ 낮은 공 기법
- ④ 한발 들여놓기 기법
- ⑤ 관심끌기 기법

5. 고객행동의 영향 요인 중 문화의 특성에 대한 설명이 아닌 것은?

- ① 점진적으로 변화하는 동태성을 갖는다
- ② 신념이나 가치 또는 관습이 문화적 특성으로 인정받기 위해서는 대다수 구성원에 의하여 공유되어야 한다.
- ③ 사회구성원들에 의하여 공유된 관습은 유지되기를 바라고 다음 세대로 계승되기를 바란다.
- ④ 사람의 일상적인 생활은 규범에 의해 생리적, 사회적, 개인적 욕구해결의 방향 및 지침이 되고 아울러 외부 사회집단의 압력에 의한 연대성을 갖는다.
- ⑤ 문화는 태어날 때부터 본능적으로 형성되는 것이다.

6. 고객 의사결정을 위해 필요한 정보원천의 분류중 시험 조작, 제품 검사, 제품 사용 등에 해당하는 원천은?

- ① 개인적 원천 ② 상업적 원천
- ③ 공공적 원천 ④ 경험적 원천
- ⑤ 사회적 원천

7. 다음 중 의사소통 과정의 순서는?

- ① 발신자-부호화-채널-해독-수신자
- ② 수신자-부호화-채널-해독-발신자
- ③ 부호화-채널-해독-발신자-수신자
- ④ 해독-발신자-채널-부호화-수신자
- ⑤ 발신자-채널-부호화-해독-수신자

8. CRM(고객관계관리) 시스템 구축을 위해 필요한 고객 데이터 수집 원천 중 기초적인 인적 데이터의 내용이 아닌 것은?

- ① 가입 신청서 ② 제품 보증 카드
- ③ 고객 리스트 ④ 웹로그
- ⑤ 전문공급업체 자료

9. 소비자행동 특성에 대한 설명으로 적절하지 않는 것은?

- ① 소비자의 제품 구매 동기와 행동은 조사를 통해 파악할 수 있다.
- ② 소비자의 구매결정 과정에서 내부와 외부 환경의 영향을 받는다.
- ③ 소비자행동은 경우에 따라 외부 사람들에게 불합리하게 보여질 수 있으나 대부분의 소비자 행동은 매우 합리적인 목표를 수반한다.
- ④ 소비자는 스스로 판단하여 필요한 제품이나 서비스에 관한 정보를 수집하고 이를 기반으로 구매할 것인지를 판단한다.
- ⑤ 소비자의 목표 지향적이고 능동적인 판단은 소비자가 최적의 정보를 가지고 최고의 대안을 선택한다는 의미를 지닌다.

10. 구전과 구매 행동과의 관계에 대한 설명으로 틀린 것은?

- ① 쌍방향 의사소통
- ② 신뢰성이 높은 정보의 원천
- ③ 소비자는 기업이 제공하는 정보를 신뢰하지 않음
- ④ 소비자는 상업적 정보보다 비상업적 정보를 신뢰하는 경향이 있음
- ⑤ 소비자는 구매와 관련된 위험과는 상관없이 제품에 대한 정보를 얻기 위해 구전을 활용함

11. 솔로몬(Solomon)과 구트만(Gutman)의 서비스 접점의 특징에 대한 설명으로 틀린 것은?

- ① 인간적인 상호작용이 있어야 한다.
- ② 고객과 정보교환은 하지 않는다.
- ③ 제공되는 서비스에 따라 제한을 받는다.
- ④ 목표 지향적인 역할 수행이 되어야 한다.
- ⑤ 서비스 제공자와 고객이 모두 참여할 때 성립된다.

12. 다음 보기에서 총체적 고객만족경영(TCS)의 혁신 요소 중 시장 경쟁력 강화를 위한 혁신 활동을 찾아 모두 선택한 것은?

가. 인사조직	나. 정보
다. 요소 상품력	라. 이미지 바. 브랜드

- ① 가, 나 ② 나, 다
- ③ 다, 라, 바 ④ 가, 나, 다
- ⑤ 나, 다, 바

13. 다음 중 리친스(Richins)가 제시한 고객불평행동 모델의 인지적 과정을 모두 고르시오.

가. 효용 평가	나. 귀인 평가
다. 대체안 평가	라. 창의성 평가
마. 전통적 수단 평가.	바. 만족, 불만족 평가

- ① 가, 나 ② 나, 다
- ③ 나, 다, 바 ④ 다, 라, 바
- ⑤ 가, 나, 바

■ 참고문헌 ■

- Sharan B. Merriam (2007), Learning in Adulthood, Josseybass
- 구본장 · 박계홍 (2003), 인적자원관리론, 형설출판사
- 국제서비스경영교육원(2016), 서비스경영능력, 시대고시기획
- 그린텔(2010), 콜센터 운영 실무 노하우와 활용사례, 한국생산성본부
- 기호익(2008), 서비스 경영론, 대진
- 김성용(2006), 관광마케팅, 기문사
- 김영한(2002), 실전 마케팅 플래닝, 거름
- 김정택 외(2013), 16가지 성격유형의 특성, 어세스타
- 로버트 치알디니(2003), 설득의 심리학, 21세기 북스
- 박대환 외(2002), 최신 서비스 이론과 실무, 학문사
- 박영택(2000), 공공행정부문 Single PPM 품질혁신, Single PPM 품질혁신추진본부
- 박찬욱(2014), CRM 고객 관계 관리, 청람
- 박창식(2007), 병원 마케팅의 이해, 대학서림
- 박혜정(2011), 고객 서비스 실무, 백산출판사
- 박혜정(2014), 서비스맨의 이미지메이킹, 백산출판사
- 서철현(2006), 비즈니스 매너, 대왕사
- 안미현(2002), 고객의 영혼을 사로잡는 50가지 서비스 기법
- 양 칼슨(2006), 결정적 순간 15초, 다산북스
- 영한(2002), 실전 마케팅 플래닝, 거름
- 오선숙 외(2015), 고객 응대 서비스 매너, 새로미
- 오정주(2017), 비즈니스 매너와 글로벌 에티켓, 한울
- 우재현(2015), 교류분석(TA) 입문, 정암미디어
- 원석희(2001), 서비스 운영관리, 형설출판사
- 유동수 외(2011), 한코칭, 학지사
- 윤이사라 외(2017), 맛있는 디자인 포토샵 CC(2017), 한빛미디어
- 이기홍 · 이경미(2012), 글로벌 문화와 매너, 한울출판사
- 이상민(2010), 고객만족경영 실전바이블, 랜덤하우스
- 이유재(2013), 서비스 마케팅, 학현사
- 이재희(2016), 리더십 프레임, 한울
- 이정숙(2008), 대한민국 30대를 위한 자기주장기술, 한국경제신문사
- 이정학(2001), 서비스 경영, 기문사
- 이희경(2011), 코칭 입문, 교보문고
- 임유정(2011), 성공을 부르는 목소리 코칭, 원앤원북스
- 정승은(2012), 모바일과 통하는 포토샵 CS6 무작정 따라하기, 길벗
- 조셉 미첼리(2009), 리즈칼튼 꿈의 서비스, 비전과 리더십
- 조영대, 남중현(2011), 디지털 시대의 고품위 서비스 실무
- 조영대(2007), 서비스학 개론, 세림출판
- 최기종(2006), 매너와 이미지메이킹, 백산출판사
- 최영민 외(2008), 글로벌 비즈니스 상식과 매너, 백산출판사
- 캐서린 밀러(2007), 조직 커뮤니케이션, 커뮤니케이션북스
- 토마스 C. 크레인(2006), 코칭의 핵심, 예토

패트릭 멜리비드(2012), 코칭 멘토링, 한국비즈니스코칭

한국 BSC 연구회(2009), 중소기업의 전략적 성과관리(BSC) 실천편, 이담복스

한국 BSC 연구회(2009), 중소기업의 전략적 성과관리(BSC) 이론편, 이담복스

한영춘 외(2013), 전자상거래, 이프레스

함주한(2008), 프리젠테이션 상식 사전, 길벗

황규대(2004), 인적자원관리, 박영사

2026 CS Leaders 관리자 한권으로 끝내기

편저자 메인에듀 CS리더스관리사 연구소
제작유통 메인에듀(주)
초판발행 2026년 02월 20일
초판인쇄 2026년 02월 20일
마케팅 메인에듀(주)
주소 서울시 강동구 천중로 23, 3층
전화 1544-8513
정가 29,000원

I S B N 979-11-89357-96-2



CS Leaders 관리자 합격은 메인에듀



메인에듀 동영상 강의

메인에듀는 전문국가 자격증 사회복지사, 요양보호사, 손해평가사, 청소년상담사, 관광통역안내사, 물류관리사, 농산물품질관리사, 행정사, 임상심리사, 산림기사, 기술/IT 자격증 정보처리기사, 컴퓨터활용능력, 그리고 유통관리사, CS리더스관리사, 텔레마케팅관리사, 스포츠지도사, SMAT(서비스경영자격), 한국어, 한자, 직업상담사, 전산세무회계, 재경관리사, 사회조사분석사, 조경기능사, 산림기사 등 다양한 국가공인 자격증 과정을 운영하고 있습니다. 향후 더 많은 국가공인 자격증 과정을 제공할 예정입니다.

인터넷/모바일

메인에듀

검색

합격에 필요한 핵심이론 정리

예상문제 모의고사 수록

독학으로 합격이 가능한 필수 교재

학점은행 학점인정 자격증

합격에 필요한 핵심이론 정리

예상문제 모의고사 수록

독학으로 합격이 가능한 필수 교재

학점은행 학점인정 자격증

값 29,000 원

13300

9 791189 357962

ISBN 979-11-89357-96-2