

高 效 运 营 管 理 系 列

指标|流程|考核 管理全案

客服部必备手册

最简单、最实用
管理模式全书

孙科柳 孙丽◎编著

三步实现高效管理
图表化、工具化



- ▶ **指标**: 以指标管理人, 解决“做什么”的问题
- ▶ **流程**: 以流程控制人, 解决“怎么做”的问题
- ▶ **考核**: 以业绩考核人, 解决“做得怎么样”的问题



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

高 效 运 营 管 理 系 列

指标、流程、考核管理全案

客 服 部 必 备 手 册



孙科柳 孙丽◎编著

最简单、最实用、最有效的
管理模式全书

三步实现高效管理
图表化、工具化



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书全面系统地阐述了客户服务部组织管理、客户服务人员招聘管理、客户服务人员培训管理、客户信息管理、大客户管理、售后服务管理、客户投诉管理、客户关系管理、客户服务质量管理、呼叫中心管理、客户服务产品管理 11 个功能模块的具体管理工作，并将所有管理工作简化为 3 个步骤——明确责任和指标、说明流程、强化考核，实现“以指标管理人，以流程控制人，以业绩考核人”的目标，以此帮助读者朋友提高管理效率，降低管理成本。

本书适合客服部经理、客服部主管、客服部各岗位人员以及客服培训、咨询人士阅读、使用。

图书在版编目 (CIP) 数据

指标、流程、考核管理全案. 客服部必备手册/孙科柳, 孙丽编著.

—北京: 机械工业出版社, 2012. 12

(高效运营管理系列)

ISBN 978-7-111-40359-3

I. ①指… II. ①孙… ②孙… III. ①企业管理—销售管理—商业服务—手册 IV. ①F270-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 266531 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: 侯振锋 责任编辑: 侯振锋 路绪良

版式设计: 苏宝文 责任印制: 乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2013 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

180mm×250mm·26.75 印张·2 插页·575 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-40359-3

ISBN 978-7-89433-729-0 (光盘)

定价: 68.00 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

三步实现高效客服管理

在为企业提供咨询服务的过程中，我们发现，很多企业的客户服务管理存在两个极端。一个极端是，在规模较小的企业中，缺少健全的管理制度，客户服务管理靠“人治”，管理工作不够标准，客户服务不够规范；另一个极端是，在规模较大的企业中，有着极为复杂的管理内容，甚至复杂到难以执行的程度。基于这两种极端现象，我们不停地思考着如何找到有效的解决方案。

管理过于简单，是不可取的；而管理过于复杂，同样不可取。面对繁杂的客户服务工作，管理人员到底应该从何入手，如何管理才最有效，如何才能控制好客户服务人员的工作绩效，这三个问题是客户服务管理人员最常遇到的难题。

归纳出这三个问题的同时，我们也找到了一套解决问题的思路。

第一步：知道“应该做什么”。

第二步：明确“如何做”。

第三步：掌握当前“做得怎么样”。

结合这一思路，我们设计了一种“指标+流程+考核”的管理模式。从咨询服务实践来看，这种管理模式可以将客户服务管理人员从繁杂的管理工作中解放出来，提高管理效率，并大大降低管理成本。为了让更多管理人员能够受益于这种管理模式，我们的咨询师团队和研发人员着力策划了本书。

在策划本书时，为确保本书知识体系的全面性，我们首先总结了客户服务管理工作的 11 个方面，并将之分设为独立的章节，以便于读者在头脑中搭建起系统化的知识架构。

接下来，在每一章下我们运用“指标+流程+考核”的管理模式进行阐述。

(1) 设计明确的指标。在这一节中，我们将对相关负责人员的职责、工作内容、所需技能、工作目标以及工作指标进行明确而简洁的介绍，使读者初步找准工作的方向。

(2) 明确规范的流程。在这一节中，我们将绘制客户服务与管理流程图，并针对流程图中的重要节点作细致说明，使读者明确应遵循的工作程序和应达到的工作标准。

(3) 建立科学的考核体系。在这一节中，我们将设定科学的考核指标，设计绩效评分体系，帮助读者掌握如何评估客户服务绩效、如何建立相应的管理绩效考核体系。

在任何一个企业中，客户服务管理工作都是比较繁杂的，并且针对不同的管理对象还需要采取截然不同的管理策略。而我们采用这种管理模式将客户服务管理工作简化后，客户服务管理人员便可以逐步规范客服管理工作，并自主地对客服管理工作绩效作出科学评价。

此外，为了给读者的客服管理实践以更直接的示范，我们还在每章第四节中选取了一些系统性、可操作性较强的客服管理范本，并在光盘中提供了电子版，以供读者借鉴与参考。

最后，衷心希望本书能够给广大读者朋友带来帮助。书中存在不足之处在所难免，还请提出宝贵的意见和建议。

目录

CONTENTS

前言 三步实现高效客服管理

第一章 客户服务部组织管理	1
第一节 客户服务部管理职能	1
第二节 客户服务部工作内容和流程	8
第三节 客户服务部绩效管理	12
第四节 客户服务部岗位说明书	16
第二章 客户服务人员招聘管理	25
第一节 明确招聘管理责任和指标	26
第二节 设定客户服务人员招聘管理流程	32
第三节 对客户服务人员招聘结果进行考核	40
第四节 客户服务人员招聘管理范本	51
第三章 客户服务人员培训管理	71
第一节 明确客户服务人员培训责任和指标	72
第二节 设定客户服务人员培训管理流程	78
第三节 对客户服务人员培训结果进行考核	88
第四节 客户服务人员培训管理范本	100
第四章 客户信息管理	117
第一节 明确客户信息管理责任和指标	118
第二节 设定客户信息管理流程	124
第三节 对客户信息管理结果进行考核	131

第四节 客户信息管理范本·····	141
第五章 大客户管理 ·····	159
第一节 明确大客户管理责任和指标·····	160
第二节 设定大客户管理流程·····	166
第三节 对大客户管理结果进行考核·····	174
第四节 大客户管理范本·····	185
第六章 售后服务管理 ·····	201
第一节 明确售后服务工作的责任和指标·····	202
第二节 设定售后服务工作流程·····	209
第三节 对售后服务结果进行考核·····	219
第四节 售后服务管理范本·····	230
第七章 客户投诉管理 ·····	243
第一节 明确客户投诉管理责任和指标·····	244
第二节 设定客户投诉管理流程·····	249
第三节 对客户投诉管理结果进行考核·····	257
第四节 客户投诉管理范本·····	267
第八章 客户关系管理 ·····	279
第一节 明确客户关系管理责任和指标·····	280
第二节 设定客户关系管理流程·····	286
第三节 对客户关系管理结果进行考核·····	291
第四节 客户关系管理范本·····	300
第九章 客户服务质量管理 ·····	317
第一节 明确客户服务质量管理责任和指标·····	318
第二节 设定客户服务质量管理流程·····	323
第三节 对客户服务质量管理结果进行考核·····	329
第四节 客户服务质量管理范本·····	340
第十章 呼叫中心管理 ·····	351
第一节 明确呼叫中心管理责任和指标·····	352
第二节 设定呼叫中心管理流程·····	358

第三节	对呼叫中心管理结果进行考核·····	364
第四节	呼叫中心管理范本·····	376
第十一章	客户服务产品管理 ·····	391
第一节	明确客户服务产品管理责任和指标·····	392
第二节	设定客户服务产品管理流程·····	397
第三节	对客户服务产品管理结果进行考核·····	403
第四节	客户服务产品管理范本·····	412
参考文献	·····	418

第一章

客户服务部组织管理

客户服务部是企业中的重要组织单位。它以分工协作、统一指挥、合理管理、权责对等、协调有效等为原则，设计工作岗位职责、管理层次、管理幅度，协调与各部门的关系等，以使客户服务部内的所有成员通力协作，有效实现客户服务部的组织目标。



第一节 客户服务部管理职能

客户服务部的职能就是制订客户服务原则与标准，规范客户服务工作流程，协调企业各部门之间的关系，为企业所拥有的客户提供优质的服务，并塑造和维护企业的良好形象。通常情况下，管理职能的发挥需要通过组织结构搭建、责权界定以及岗位设置三个步骤来实现。

一、搭建客户服务部的组织结构

组织结构的建设是客户服务部管理的第一步。有了清晰的组织结构，才便于企业客户服务人员有计划、有目的地组织客户服务团队，从而为客户提供优质高效的服务。常见的客户服务部组织结构有综合型、职能型、流线型和辐条型 4 种类型。

1. 综合型组织结构

综合型组织结构，如图 1-1 所示。

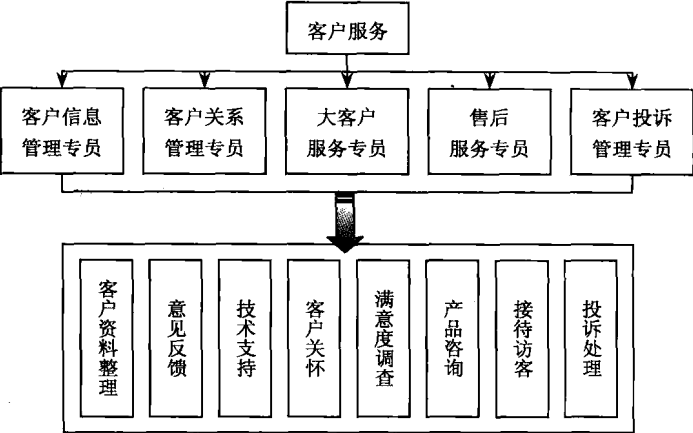


图 1-1 综合型组织结构示意图

综合型组织结构的简要说明，如表 1-1 所示。

表 1-1 综合型组织结构的简要说明

适用企业	小型企业或尚处于发展起步阶段的企业
结构特点	处理的事务较多，人员配置较少
优点	机制灵活，避免了人力资源浪费
缺点	职责混乱且过于依赖个人，客户服务人员须清晰自己的工作职责，并具备极强的协调能力

2. 职能型组织结构

职能型组织结构，如图 1-2 所示。

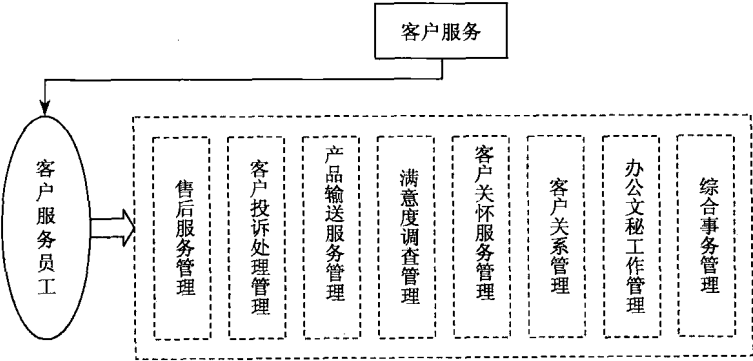


图 1-2 职能型组织结构示意图

职能型组织结构的简要说明，如表 1-2 所示。

表 1-2 职能型组织结构的简要说明

适用企业	大中型企业
结构特点	通过权责对应体现不同岗位的职能，客户服务管理事务被分离出来形成独立的职能部门
优点	岗位权责明确，客户服务管理人员的管理作用被削弱，要求客户服务人员具有较高的工作主动性，有利于为客户提供更贴心的服务，符合现代企业管理的思想
缺点	对企业的组织结构、职责划分等要求很高。目前，许多企业不具备这样的条件

3. 流线型组织结构

流线型组织结构，如图 1-3 所示。

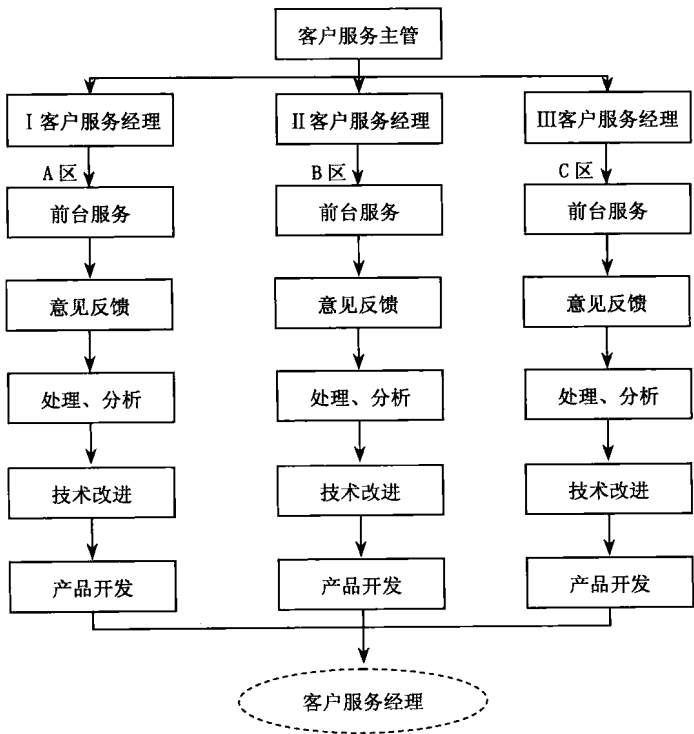


图 1-3 流线型组织结构示意图

流线型组织结构的简要说明，如表 1-3 所示。

表 1-3 流线型组织结构的简要说明

适用企业	各类型企业
结构特点	权责明确，专业、流线式的工作方式对相应岗位的要求更加严格，客户服务主管的协调与控制作用突出
优点	重视团队协作能力，利于增强团队成员的主人翁意识，更好地满足客户需求
缺点	任何一个岗位的工作出现偏差或团队协作不到位，整个工作进度和效果都将受到影响

4. 辐条型组织结构

辐条型组织结构，如图 1-4 所示。

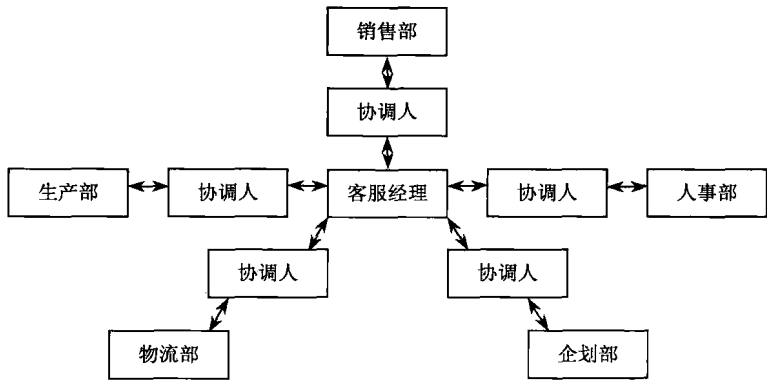


图 1-4 辐条型组织结构示意图

辐条型组织结构的简要说明，如表 1-4 所示。

表 1-4 辐条型组织结构的简要说明

适用企业	各类型企业
结构特点	岗位的职责划分更加专业和严格，强调客户服务经理的组织控制能力
优点	分工明确，权责清晰，利于各客户服务部与各部门的协调合作
缺点	客户服务经理与客户服务人员的工作量增加

二、界定客户服务部的责权

在产品同质化日趋明显的今天，企业之间的竞争已经从产品的竞争转入服务的竞争，转入服务能力和服务水平的竞争。而客户服务工作的核心价值，也因此集中在了如何提供完善、良好的服务，来帮助客户发现和解决出现的问题，保持和不断提升客户对企业的满意度，建立和保持自己的竞争优势上。而在此之前，客户服务部必须明确自己责权所在，才能实现这一目标。

1. 客户服务部的职责

客户服务部的职责如表 1-5 所示。

表 1-5 客户服务部的职责

序 号	职 责 说 明
1	制定客户服务工作的各项制度，包括各类服务操作流程、岗位责任制度、客户服务人员考勤制度等，以便于操作执行和监督检查
2	制定客户服务标准、业务标准和流程标准，规范客户服务工作，为客户提供优质服务，提高客户满意度，塑造企业形象
3	客户资料库的建立和完善，保证客户资料完整、信息准确，客户资信信息及时、有效，防止客户信息泄露

(续)

序 号	职 责 说 明
4	以客户为中心的服务管理,巩固和增进与客户的合作关系,同时使企业准确把握和快速响应客户的个性化需求,提高客户的忠诚度,提高运营效率和利润收益
5	客户投诉处理和监督检查,及时发现问题,总结经验教训,从而达到完善服务管理机制、改进服务工作流程、提高服务效率和工作水平的目的
6	围绕产品销售过程开展配套的售后服务工作,进行客户需求调查并反馈给相关部门以改进工作;认真接待客户来信、来电、来访提出的问题,处理及时、公正
7	向社会做出产品和服务的承诺,从而方便客户监督和投诉,塑造企业良好的社会形象
8	围绕企业销售目标,拟写客户开发计划,制定大客户管理策略并组织实施
9	客户分析与行为调查,为企业制定科学的销售策略、服务策略提供支持
10	其他相关职责

2. 客户服务部的权力

当然,客户服务部也有与上述职责相对应的权力,如表 1-6 所示。

表 1-6 客户服务部的权力

序 号	权 力 说 明
1	有权参与企业营销政策的制定,并提出相应建议
2	有权参与年度、季度、月度营销计划的制订,并提出意见和建议
3	有权对破坏客户关系的行为和过失提请处罚
4	有对客户服务部内部组织机构建立、员工考核的权力
5	有对各办事处或区域销售经理、销售人员考核的参与权
6	有对客户服务部门内部员工聘任、解聘的建议权
7	有要求相关部门配合相关工作的权力
8	有在客户服务部内部开展工作的自主权
9	其他相关权力

三、设置客户服务部的岗位

在对客户服务部进行岗位设计时,要根据客户服务部的实际需要,并对每个岗位的职责、权力以及在部门中与其他岗位的关系加以明确。科学的岗位设计能够以最经济的人员配置,实现客户服务部和企业的目标,防止人浮于事或人力不足的情形出现。

1. 基础岗位设置

在进行基础岗位设置时,应从以下角度着手进行。

- (1) 满足企业劳动分工与协作的需要。
- (2) 满足企业不断提高工作效率,增加产出的需要。
- (3) 全部岗位的总和能够覆盖组织的总任务,即组织的所有任务都能够落实到具体岗位,实现“事事有人做”。

(4) 全部岗位构成的责任体系能够保证组织总目标实现,即组织的每一个目标,都落实到具体的岗位,都有人负责。

(5) 岗位设计不能出现重叠,不能出现空白。

(6) 充分考虑现实的可能性,即不能设计出无人能够胜任的岗位。

下面是某企业客户服务部岗位设计图,如图 1-5 所示。

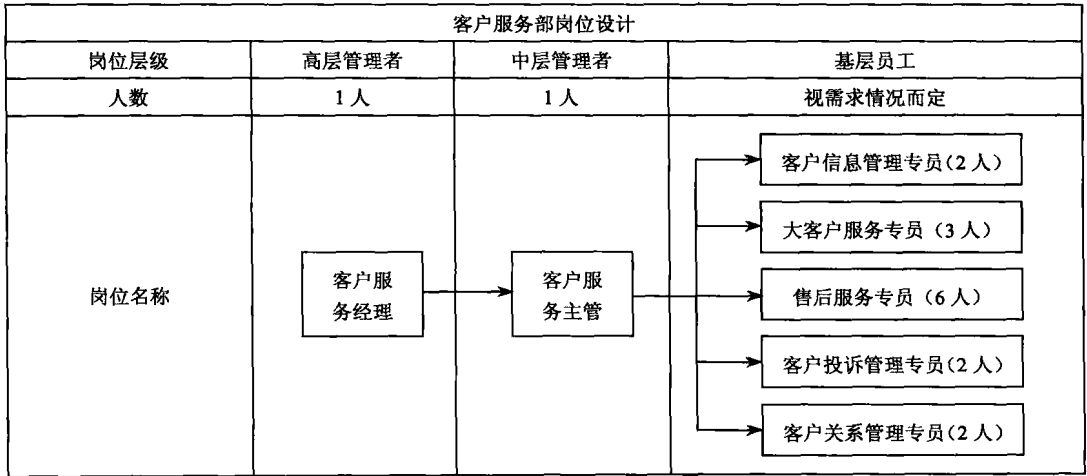


图 1-5 客户服务部岗位设计图

2. 岗位职责的规划

确定客户服务部的岗位设置后,还要为各岗位分别设计职责内容。在设计职责时,要注意各岗位职责明确,切忌出现职责交叉、混乱不清的现象。

下面是某企业结合图 1-5 的岗位设置而对岗位职责作出的大致规划(如表 1-7 所示)。

表 1-7 岗位职责规划

序 号	岗 位	主 要 职 责
1	客户服务经理	(1) 制定客户服务部产品发展战略及发展目标 (2) 组织客户服务团队建设 (3) 审核、提交客户服务策划提案 (4) 监察客户服务重点活动
2	客户服务主管	(1) 制订客户服务战略、政策及规范 (2) 组织进行客户关系维护管理 (3) 提交客户服务改善提案 (4) 负责客户服务人员管理
3	客户信息管理专员	(1) 收集整理客户信息,与销售、生产等部门沟通,分析客户的服务需求 (2) 对企业和竞争对手的产品销售情况进行调查,找到影响产品销量的客户服务因素,反馈给客户服务主管 (3) 综合市场信息,撰写客户的服务需求分析报表和服务改善计划,交给客户服务主管 (4) 协助客户服务主管开展其他工作

(续)

序 号	岗 位	主 要 职 责
4	大客户管理专员	(1) 拟订大客户服务计划 (2) 顺畅大客户服务流程管理 (3) 参与大客户服务能力的提升活动 (4) 协助相关人员进行大客户资料管理
5	售后服务专员	(1) 协助客户服务主管制订售后服务制度 (2) 负责售后服务活动开展 (3) 参与售后服务能力提升训练 (4) 加强售后服务跟踪管理
6	客户投诉处理专员	(1) 协助客户服务主管制订客户投诉处理制度 (2) 负责客户投诉处理各项事宜 (3) 参与客户投诉处理能力的提升活动 (4) 提出客户服务改进建议与方案
7	客户关系管理专员	(1) 进行客户信息管理与重点客户保持良好沟通, 分析他们的服务需求, 制定服务方案 (2) 组织售后服务, 向上级和质量部门提供相关数据, 寻求解决办法 (3) 规划客户关系管理方案, 实施企业信誉政策, 提升企业形象和客户忠诚度

为便于客户服务人员的参照执行, 企业可以将上述岗位职责规划细化为岗位说明书。

3. 岗位权力的分配

与职责规划相对应的就是岗位权力的分配。对此, 企业可以将客户服务部的权力逐级下放至各岗位员工。权力分配示意图, 如图 1-6 所示。

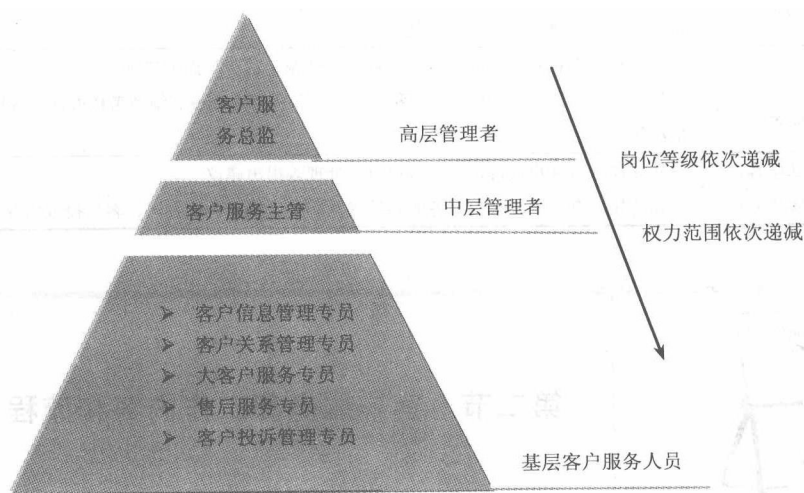


图 1-6 客户服务部的权力分配示意图

客户服务经理作为客户服务部的最高管理人员拥有着最高的权力。在管理实践中, 企业为了提高其他客户服务管理岗位的积极性, 减少客户服务工作中的报批程序, 应科学、合理地分配权力。客户服务部的权力分配如表 1-8 所示。

表 1-8 客户服务部的权力分配

职 位	等 级	权 力 说 明
客户服 务经理	高层管理 人员	决策权, 对客户服务管理各项决策的最终决定权 分派权, 对客户服务各岗位的调度、任务分配权 监控权, 对客户服务管理过程的监督、控制权 知情权, 要求下属进行工作汇报和述职的权力 赏罚权, 依据制度对客户服务各岗位行使的处罚或奖励权力
客户服 务主管	中层管理 人员	决策权, 为减少客户服务组织内部的报批程序, 缩短组织决策时间, 客户服务经理可享 受一定范围的决定权 分派权, 对下属的调度、任务分配权 监控权, 对下属工作的监督、控制权 知情权, 要求下属进行工作汇报和述职的权力 赏罚权, 依据制度对下属行使的处罚或奖励权力, 主要针对客户服务主管和客户服务员 建议权, 对客户服务总监的决定、分派、监控、赏罚等提出建议
客户信息 管理专员	基层客户 服务人员	建议权, 有权对客户服务经理的决定、分派、赏罚等提出建议 知情权, 有权了解客户信息管理的各种规章制度、绩效考核办法、客户信息搜集与整理 情况等
客户关系 管理专员	基层客户 服务人员	建议权, 有权对客户服务经理的决定、分派、赏罚等提出建议 知情权, 有权了解客户信息管理的各种规章制度、绩效考核办法、客户信息搜集与整理 情况等
大客户服 务专员	基层客户 服务人员	建议权, 有权对客户服务经理的决定、分派、赏罚等提出建议 知情权, 有权了解大客户服务的各种规章制度、绩效考核办法、大客户信息搜集与整理 情况、大客户维护活动组织实施细节等
售后服务 专员	基层客户 服务人员	建议权, 有权对客户服务经理的决定、分派、赏罚等提出建议 知情权, 有权了解售后服务流程与要求、各种规章制度、绩效考核办法、客户需求调研 情况等
客户投诉 管理专员	基层客户 服务人员	建议权, 对客户投诉接收、客户投诉处理等提出建议 知情权, 有权了解客户服务的各种规章制度、绩效考核办法、客户投诉情况等



第二节 客户服务部工作内容和流程

当客户服务部的基本职能明确后, 就需要帮助客户服务人员明确工作内容和流程了。这是客户服务工作得以顺利开展的基础, 也是实现客户服务工作标准化、减少客户服务人员犯错误几率的主要方法。为确定工作内容和流程, 企业需要逐步制订绩效目标、

设计素质能力模型、梳理和优化流程，并完善工作说明。

一、明确工作内容和目标

在正确的方向上选择正确的做事方法，这样工作才是最有效的。同理，作为客户服务人员，必须清楚自己应该做什么，应实现什么样的服务水准，这样才能高效工作，免得无用功。

1. 明确工作内容

客户服务管理工作可以分为客户服务人员招聘管理、客户服务人员培训管理、客户信息管理、大客户管理、售后服务、客户投诉管理、客户关系管理、客户服务质量管理、呼叫中心管理等版块。

在每个工作版块中，人们所负责的工作内容和具体职责各不相同。客户服务人员必须深入了解或掌握这些工作版块中的具体工作内容，知道自己的职责所在，才能知道自己应该做好哪些工作，应从何处着手，在此基础上才能去主动思考如何将工作做得更好。

2. 制订绩效目标

制订绩效目标主要分为两步，第一步是界定工作目标。每一项客户服务工作都应该设有明确的工作目标，这样客户服务人员或管理人员才能心中有数，找准工作方向。为此，我们会先为他们找到界定工作目标的基本思路，并在具体实践中设定更为具体的工作目标，以便加深其对所承担工作任务的深入理解。以客户服务人员招聘管理为例，管理人员的工作目标便可以归纳为四点，即合适的人员、合适的数量、合适的时间、合适的成本。

第二步是设计绩效指标。绩效指标是针对工作目标来设计的，应该是细化的、可衡量的，并形成一套科学的管理体系，可直接应用于后期的绩效考核工作；同时它也可以促使客户服务人员在执行过程中，按照绩效指标的要求来监督自己的行为，使其行为与企业及客户服务部的绩效目标保持一致。仍以客户服务人员招聘管理为例，其绩效考核指标说明（部分）如表 1-9 所示。

表 1-9 绩效考核指标说明（部分）

责任单位		客户服务部	责任人	××	
指标名称		指标说明	权重	目标值	备注
质量	岗位胜任力	试用人员的教育背景、知识技能水平、工作经验、职业素养等满足岗位要求	10%	80%以上	
	试用人员流失率	可分为主动离职和被动离职的，前者说明招聘过程中企业和职位情况展示不清；后者说明招聘的人员达不到企业和岗位要求	20%	0	
.....					

从表 1-9 中可以发现，绩效指标说明中要囊括指标项，并设计每项指标的权重、目标值，这样才便于客户服务管理人员更好地揣度自己该如何行动，以保持与企业及客户服务部的工作目标的一致性。