

卓越主管必读丛书

华通咨询◎主编

怎样当好 客服主管

让中基层管理有效落地

- 细化工作，明晰工作内容
- 理清思路，掌握管理方法
- 制定标准，考核执行效果
- 提供工具，实战实效实用



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

卓越主管必读丛书

怎样当好 客服主管

让中基层管理有效落地

主编：华通咨询

编者：孙丽 孙健 孙科柳 陈智慧

- ▷ 细化工作 内容
- ▷ 理清思路 方法
- ▷ 制定标准，考核执行效果
- ▷ 提供工具，实战实效实用



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书从客服团队建设、客户信息管理、大客户服务管理、售后服务管理、客户投诉管理、客户关系管理、客服绩效管理、呼叫中心管理、客服产品管理等方面,全面讲述了“怎样当好客服主管”,明确做什么、怎么做、做得怎么样。对于每个方面,不仅归纳出了管理的内容、难点、标准和要求,还给出了具体的工作方法、考核方法,以期帮助客服主管真正实现高效管理。

本书适合客服主管和客服骨干阅读,可作为客服主管的培训教材,也可供企业中基层管理者学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

怎样当好客服主管/华通咨询主编.—北京:机械工业出版社,2012.11
(卓越主管必读丛书)

ISBN 978-7-111-40379-1

I. ①怎… II. ①华… III. ①企业管理—销售管理—商业服务 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第269188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

版式设计:苏宝文 责任印制:张楠

北京双青印刷厂印刷

2013年1月第1版·第1次印刷

170mm×242mm·17.5印张·1插页·272千字

标准书号:ISBN 978-7-111-40379-1

定价:42.00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

中国企业从改革开放以来经历了三十多年的发展，现在正处于经济或产业结构的调整期。当下的经济形势严峻，全球性竞争格局正在进一步加剧，而中国企业不管是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都仍待提高，这是大部分管理者都承认的一个现实，且多数管理者也都深刻感受到当下调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位世界排名前三的通信企业的掌门人眼中，成功的企业必须像德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样，历经市场检验，仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

纵观国内的大多数企业，除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程以外，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词，中国大多数企业仍然很难经得起风雨。

这是因为我们的底子较弱、管理水平较低所致。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是社会和经济发展的必然。经由结构性调整所产生的未来经济或产业格局中，也必将成就一批优秀的企业。但是，谁是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在未来的市场和经营格局中占据一席之地？或者，在这种变化中，哪些企业最有可能被逐步边缘化，以至于失去对未来市场的适应力？这些问题很重要，但并没有现成的答案，需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管理方法。

我们要做很多工作，才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出。过去，我们可能认为管理好客

户或者做好产品研发是第一要务，今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键，今天，质量、成本以及产品创新等需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重心压到任何单一经营管理要素上，都是行不通的，都不可能保障企业走向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的确定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等，这些关键要素都应该纳入系统整合、优化的范围。最终，我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念，更需要落实到具体的行动中去，落实到实际管理行为中去，它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此，我们每一个管理者都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法，有意识地去改变企业经营中落后的因素。

鉴于过去近十年时间里，华通咨询（全称“北京华通正元管理咨询有限公司”）一直在从事企业管理咨询和研究工作，我们有机会接触到各类型企业经营管理中常见的问题，也能够较深刻、全面地理解各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询在过去近十年时间里，已经形成了较优秀的咨询与研究互补结合的能力。因此，华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨询确立了一项基本的使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去几年里，我们的研究人员、咨询师队伍满怀改善中国企业管理水平的使命感努力地工作，未来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题，进行系统分析和总结的成果，也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望。我们希望中国的每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询研究成果汇集出版，其目的正如上述。

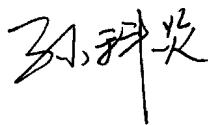
但是，除非管理者认识到企业的管理不足以及自身的不足，意识到

这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，首先面临的问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者安于现状的管理者，是不适合当下以及未来的经营管理需求的。管理者必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面，这是管理者的使命。

当下是未来的序幕，我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此，与读者朋友和管理同人们共勉！

华通咨询总经理



2012年7月

前言

PREFACE

许多主管人员在管理工作中常常被各种琐碎事务牵绊，时常处于救火状态，个人的工作效率并不高，工作质量也并不好。我们经常会听到一些主管这样的抱怨：“我做得很辛苦，凡事亲力亲为，为什么工作仍然乱似一锅粥？为什么还会出现那么多的问题呢？”

之所以会出现这种状况，往往是因为主管自身的定位不佳、管理失当所致。事实上，主管的工作不仅仅是“做”，还有很大一部分是“管”。换言之，主管应该让自己成为一名真正意义上的统筹、管理人员，而不是工作的执行者。一位主管如果把自己定位成一位事务执行人员，而非管理人员时，就会出现“虽忙乱却无头绪”的情况。同时，事必躬亲的工作方式还会加重主管自身生理和心理上的双重负担。

主管人员之所以无法成为一名纯粹的管理者，不敢放权，不敢让下属充分承担团队的工作任务，究其原因，主要有三点：一是对下属的能力持怀疑态度，担心他们将事情做砸，所以事事不放心；二是不懂得如何合理地定位团队成员的职责，不懂得运用管理策略让他们自动自发；三是不擅长将作业技能、作业标准等经验标准化，导致团队成员始终无法高标准地完成工作。

针对这些问题，结合华通咨询的顾问老师在以往企业管理工作中以及咨询辅导中的经验，我们策划了这套“卓越主管必读丛书”。丛书重点在于教会管理者如何从繁杂的事务中脱身，做好统筹、规划、指导等真正意义上的管理工作。目前，市场上关于主管的岗位指导书，大部分都还停留在介绍岗位工作技巧和操作流程等内容上，即以“怎么做”为主，较少对综合性的“管好人，做对事”等管理素养进行研究和提供指导。而后者正是主管人员在管理实践中最难于操作的，也是众多主管迫切需要提升的。这正是我们策划和编写这套丛书的初衷。

本系列丛书力图使主管人员找到身为管理者在“管人”和“做事”

中的有效结合，掌握“做”和“管”的内容、技能和手段等，提升管理者的综合管理能力。针对每个主管岗位，我们根据该岗位的职责内涵系统梳理了工作模块，使主管人员全面掌控自己的工作内容。同时，为了使主管人员掌握“管好人，做对事”的管理精髓，每个管理模块下的内容都按照以下方式进行了深入解读。

(1) 明确做什么。通过对每个工作模块进行细化，进一步明确主管人员应该做或者应该管的工作内容是什么。同时，“做什么”还反映了团队成员应该做什么，也就是明确了团队成员的岗位职责，落实了每个人的任务目标。

(2) 明确怎么做。“怎么做”包含两方面的内容：一是明确了下属人员执行每一项工作内容时的作业流程、作业标准，以及需要掌握的作业方法和技术手段等；二是阐述了主管管理下属人员执行此类工作内容时，如何实施统筹和督导等管理手段。

(3) 明确做得怎么样。通过对该管理模块下的每一项工作内容设计具体的评价机制、计分模式，用来确认每项工作是否做到位，以及还需要做哪些改善。

按照这样的内容逻辑，我们还在每章的开始设计了该章的内容导图，为读者提供了简明、易懂的管理路径图。通过阅读本书，不但可以帮助主管人员实现“管好人、做对事”的管理目标，而且还能有效提升管理者的综合管理素养。

本书是该丛书中的《怎样当好客服主管》分册，衷心地希望本书能给广大读者朋友带来帮助。由于时间仓促，水平有限书中难免有不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。

目录 CONTENTS

序

前言

第 1 章 客服主管是门技术活	1
1.1 认识客服管理工作	2
1.2 让客服人员各司其职，相互协作	5
1.3 客服管理工作的内在逻辑	7
第 2 章 客服团队建设	11
阅读指南：客服团队建设的内容导图	12
2.1 选、用、育、留：搞好客服团队建设	13
2.2 搭建组织结构，设计客服岗位	16
2.3 完善招聘过程，聘用合适的客服人员	21
2.4 细分岗位职责，编制岗位说明书	23
2.5 制定工作规范，约束工作行为	26
2.6 发挥教练员角色，培养综合战斗力	30
2.7 发挥领导艺术，激发员工工作热情	33
2.8 客服团队管理现状检测与持续改善	35
第 3 章 客户信息管理	39
阅读指南：客户信息管理的内容导图	40
3.1 分解客户信息管理要务，落实岗位责任	41
3.2 用流程规范操作，用标准体现要求	44
3.3 训练信息管理技能，提升信息管理能效	51
3.4 采用问卷调查法展开客户信息调查	52
3.5 借助 5W2H 法掌握客户的重要信息	56

3.6 用 6C 法则和 ABCD 法进行客户资信管理	58
3.7 客户信息库：客户信息管理系统化	61
3.8 为客户信息管理设计过程督导机制	64
3.9 客户信息管理现状检测与持续改善	68
第 4 章 大客户服务管理	73
阅读指南：大客户服务管理的内容导图	74
4.1 建立大客户服务部，做好人员配置	75
4.2 分解大客户管理要务，落实岗位职责	77
4.3 用流程规范操作，用标准体现要求	81
4.4 集中服务资源配置，实现资源价值最大化	86
4.5 训练大客户服务技能，提升服务品质	88
4.6 阶段化推进：逐步完善大客户关系	90
4.7 波卡纠错：减少、防范大客户服务失误	92
4.8 设计过程督导机制，让管理自动化	94
4.9 大客户服务管理现状检测与持续改善	99
第 5 章 售后服务管理	103
阅读指南：售后服务管理的内容导图	104
5.1 分解售后服务管理要务，落实岗位职责	105
5.2 用流程规范操作，用标准体现要求	109
5.3 系统训练售后服务技能，提升服务水平	115
5.4 安排售后同步服务，抓住客户期望	116
5.5 制订应急预案，主动管控突发事件	119
5.6 分解服务区域，科学构建售后服务网点	123
5.7 建立科学的服务效果汇报与跟踪系统	125
5.8 售后服务管理现状检测与持续改善	129
第 6 章 客户投诉管理	133
阅读指南：客户投诉管理的内容导图	134
6.1 搭建客户投诉平台，畅通客户投诉路径	135
6.2 分解客户投诉管理要务，落实岗位职责	136

6.3 用流程规范操作, 用标准体现要求	139
6.4 灵活授权, 限定客户投诉处理的权限	145
6.5 培养投诉处理技能, 强化服务水平	148
6.6 用心倾听巧安抚, 化解客户不满情绪	150
6.7 抓准客户抱怨点, 有效处理客户投诉	153
6.8 及时掌握客户投诉处理状况很重要	155
6.9 客户投诉管理现状检测与持续改善	159
第 7 章 客户关系管理	163
阅读指南: 客户关系管理的内容导图	164
7.1 分解客户关系管理要务, 落实岗位责任	165
7.2 设计特别的服务体验, 提升客户价值感知	168
7.3 强化服务理念, 督导员工兑现服务承诺	170
7.4 训练客户关系管理技能, 提升管理能效	173
7.5 准确测评: 判断客户满意度、忠诚度	174
7.6 全面推进客户关系管理的智能化建设	177
7.7 设计客户关系管理过程汇报机制	182
7.8 客户关系管理现状检测与持续改善	186
第 8 章 客服绩效管理	189
阅读指南: 客服绩效管理的内容导图	190
8.1 统筹客服绩效管理要务, 明确岗位责任	191
8.2 标准化: 客服绩效指标的设计	194
8.3 过程化: 客服绩效管理的监控	197
8.4 借助绩效信息, 准确评估绩效状态	200
8.5 不容忽视的客服绩效反馈与辅导	202
8.6 有效奖惩, 激励客服人员改善绩效	204
8.7 利用 PDCA 法, 确保绩效优化的持续性	208
8.8 客服绩效管理现状检测与持续改善	212
第 9 章 呼叫中心管理	215
阅读指南: 呼叫中心管理的内容导图	216

9.1 明确呼叫中心管理的任务和职责	217
9.2 为呼叫中心设置自动化管理系统	220
9.3 建设基本结构,做好人员配置	222
9.4 用流程化、制度化来实现标准化	227
9.5 量化指标:呼叫中心工作绩效的标尺	231
9.6 做好话务量的预测与控制	234
9.7 强化提案管理,逐步改善服务质量	236
9.8 呼叫中心管理现状检测与持续改善	239
第10章 客服产品管理	243
阅读指南:客服产品管理的内容导图	244
10.1 统筹客服产品管理任务,细分工作职责	245
10.2 规范操作流程,做好客服产品管理计划	248
10.3 准确定位客服产品,找准服务方向	252
10.4 以全新的视角,展开客服产品设计	254
10.5 开发在线客服产品,提供多渠道服务	255
10.6 定期评估客服产品,了解服务质量水平	258
10.7 全方位、多角度:不断优化客服产品	260
10.8 客服产品管理现状检测与持续改善	262
参考文献	266

第 1 章

客服主管是门技术活

管理的智慧就在于明白自己应该做什么，如何去做，然后就可以轻松地管理了。

——保罗·科恩

1.1 认识客服管理工作

任何企业要想在行业内脱颖而出，成为市场上的弄潮儿，所依靠的不仅仅是雄厚的硬实力：产品新颖、技术先进，还需要具备一定的软实力：优质、高效的客户服务力。

这种客户服务力是指坚持以客户为导向的价值观，通过整合及管理各种服务要素，全面提高客户满意度的能力。而作为客服主管，必须正确认识客服工作的价值，能够从自己所从事的工作中找到乐趣，带着激情投入到工作之中，这样才能高效率、高质量地完成客服工作，进而使企业拥有优质的客户服务力。

♂ 1.1.1 认识到工作的价值，才会努力实现

我们常说：“客户就是上帝。”谁获得了客户谁就占有了市场，因此许多优秀的企业把竞争矛头指向了客户服务。那么，究竟客户服务对一个企业发展有何重要意义？

1. 优质的客户服务是最经济的客户获取方式

优质的客户服务能够帮助企业创建起自己的品牌，继而为企业免费带来更多的客户。美国斯坦林电讯中心董事长大卫·斯坦博格说：“经营企业最便宜的方式是为客户提供最优质的服务，而客户的推荐会给企业带来更多的客户，在这一点上企业根本不用花一分钱。”

一位客户购买了一台格兰仕微波炉，在搬家时不小心碰坏了外壳。格兰仕维修部人员了解到这一情况后，专程将新的外壳送到客户家中，并帮助客户更换好。该客户非常感动，拿出现金酬谢，但被维修人员婉言拒绝。事后，该客户逢人便推荐格兰仕微波炉，对客户服务赞不绝口，由其直接为格兰仕带来的客户就达十数人之多。

就格兰仕而言，它仅仅是为一位客户做好了客户服务，但是这位客户却帮助该企业节省了大量的售前服务成本，并以口耳相传的方式在帮助企业建立起良好的口碑。如果从客户获取方面来评价，这无疑是一种最为经济的方式。

2. 优质的客户服务是防止客户流失的最佳屏障

在日趋激烈的竞争中，企业永远不要期望客户的忠诚度有多高——只要其他企业的售价更低、优惠政策更好，你的客户便可能迅速转为其他企业的客户。然而，如果企业能够持续提供优质的客户服务，则非常有助于改变这种客户短期叛离的状态，帮助企业留住客户。

以海尔为例，很多人评价海尔的产品比行业内其他品牌的产品售价略高，产品质量也并非最好，但是为什么海尔公司在客户量保持方面却始终最佳？海尔公司驰名中外的客户服务质量是让客户众多客户不离不弃的重要原因之一。

3. 优质的客户服务是企业获取新创意的有效路径

企业在制订经营战略时，大多希望从客户处获取有用的反馈信息，但往往事与愿违。因为很少有客户为企业具有促进作用的忠告和其他市场信息，他们更习惯于不停地抱怨。

相反，如果企业能够提供优质的客户服务，客户每次都可以购买到满意的产品或得到满意的服务时，那么他们大多会很乐于说出自己对企业产品和服务等方面的看法，并且他们也会因期望购买到更满意的产品或服务，而向企业提出一些合理化、个性化的建议，帮助企业获取更多的用于改善产品或服务的创意。

华为公司一直非常关注客户服务。对于任何购买设备的客户，华为公司的客服人员都会在售后服务中不厌其烦地为其讲解使用方法，确保客户安全、有效使用。对此，客户表示非常满意。一位客户在接受服务时说：“你们的服务我放心，如果你们的服务期限再长一点的话，我就更安心了。”在当时，行业内的产品服务期限通常设定为1年，服务期限的延长就意味着企业将在客户服务上付出更多的成本。但是，华为却采纳了这个建议，旨在全力保护客户利益。而这种长期的合作关系，使客户在使用华为产品时更放心，客户忠诚度更高，同时也帮助企业打造出一项服务特色。

华为的客户服务事例还有很多，这些成功的案例让华为不断发展壮大，创意思路源源不绝，这已是一个公开的管理秘密。那么，到底如何展开客服工作，才能让客服工作达到理想的效果呢？

♂ 1.1.2 掌握客服工作内容，有利于全面展开工作

不少企业的客服工作主要集中在售后服务、客户投诉方面，事实上，如果想让客服工作发挥出更理想的价值，其工作内容绝不能仅限于此。一些大企业还会将客服工作的范畴拓展开来，以期让客服工作更见成效。

具体而言，客服工作主要包括客户信息管理、大客户管理、售后服务、客户投诉处理、客户关系管理、呼叫中心管理、客服产品管理几个方面，如表 1-1 所示。

表 1-1 客服工作的主要内容

序 号	任 务	具 体 说 明
1	客户信息管理	只有对客户充分了解，才能设计出极具针对性的个性化服务。此外，客户未必都是“上帝”，创造价值的能力和意愿是有很大差别的。全面梳理客户群，全面了解客户的信息与资信，对客户进行恰如其分的服务，这应成为客服工作的一项重点内容
2	大客户管理	对企业大客户进行强化管理，努力与其建立长期的战略伙伴关系，有助于保障企业与大客户双方的共同利益
3	售后服务管理	售后服务体现了一个企业的诚信价值，缔造一流的售后服务，为客户提供细致周到的服务体验，这是企业打造自身品牌的必由之路
4	客户投诉处理	客户投诉处理是客户服务过程中不可避免的情况。客户投诉的原因可能源自真实存在的质量问题，也可能出于某种误会。如果客服人员掌握了行之有效的处理方式，在最短的时间内化解客户的不满和愤怒，并作出妥善处理，便极易将客户投诉转化为客户满意
5	客户关系管理	客户关系是企业的核心竞争力。通过一套行之有效的办法，充分了解当前的客户满意度和忠诚度，及时发现问题并改进，强化客户对企业的“依赖感”，这是客服工作人员必须完成的工作任务
6	呼叫中心管理	完善呼叫中心的建设，是客服部门日常工作中必不可少的环节。在此过程中，客服部应建立健全一系列符合企业自身发展的组织结构、行为规范和服务流程，为客户提供兼具“规范化”和“人性化”的优质服务
7	客服产品管理	事实上，客户关怀管理、客户投诉管理、客户关系管理及呼叫中心管理等都属于客户服务产品的一种。客服产品管理主要是做好客服产品的定位，并不断开发吸引客户的新产品

在整个服务与管理过程中，我们要紧紧围绕这七个方面展开工作，力求让每一位客户享受到企业的优质客户服务，维持企业与客户之间的

信任关系，并促使客户因此持续关注企业产品，甚至为企业推荐更多的新客户。

这是本书针对客服管理工作的内容梳理，以便让客服主管在工作中了解具体的管理模块，同时我们还根据主管职责的内涵，增加了客服人员管理以及客服绩效管理等内容，力图让主管工作更全面和系统。

针对每一个管理模块，我们在每章的第一节重点阐述了这一管理模块的价值和作用，力图让客服主管和客服人员能够在正确的指导思想下工作，在明白了“为什么要这么做”的前提下，再去思考“做什么”、“怎么做”以及“如何管”等问题。

1.2 让客服人员各司其职，相互协作

当我们明白了一项管理工作的目的和内容后，就需要进一步思考应该如何做好这项工作。对于客服主管来说，应该更多地思考如何让自己的团队成员做好这些工作内容，也就是说需要进一步做好团队成员的职责定位、任务分工、授权管理等工作，这样才能确保整个团队具有高效的执行力。

这是我们在写作本书的过程中严格遵循的思路。我们按照梳理内容、定位职责、分工任务等思路一步步展开，为客服主管提供了一幅思路清晰、科学规范的管理路径图。对于客服主管来说，只要认清自己的管理职责，按照科学的管理方式处理工作内容，便能轻松做好管理工作。

♂ 1.2.1 清晰的职责定位：做一位合格的领导者

优质的客户服务离不开科学的管理，唯有部门上下责权分明、各司其职，客服工作才能有条不紊。

常常听一些企业的客服主管抱怨：“我做得很辛苦，凡事亲力亲为，为什么客服部仍然乱似一锅粥？”实际上，之所以出现这种状况，往往是因客服主管自身的定位不佳、管理失当所致——他们往往将自己定位成一位具有承上启下作用的事务执行人员，而非管理人员，故而“虽忙乱却无头绪”。