

从「如何做」走向「如何更有效地做」的解决方案

# 客户关系管理

## 流程设计与工作标准

(第2版)

徐 健◎编著

流程化

责任明确的  
管理业务流程

标准化

科学规范的  
工作执行标准

工具化

拿来即用的  
模板与范例

实务化

切合实际的  
执行方案



弗布克管理流程与工作标准系列

# 客户关系管理 流程设计与工作标准

(第2版)

徐健 编著

人民邮电出版社

北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

客户关系管理流程设计与工作标准 / 徐健编著. —  
2 版. —北京: 人民邮电出版社, 2012. 3  
(弗布克管理流程与工作标准系列)  
ISBN 978-7-115-27338-3

I. ①客… II. ①徐… III. ①企业管理: 供销管理  
IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 277521 号

## 内 容 提 要

本书以流程图和工作标准的形式介绍了企业客户关系管理的各项工作流程, 具体包括客户服务管理规划、客户服务组织管理、客户信息管理、客户信用管理、客户关系管理、客户促销管理、售后服务管理、客户财务管理、客户服务质量管理、客户投诉管理、大客户管理、网络客户管理、呼叫中心管理共 13 大工作事项的 95 个流程。本书形式新颖、步骤清晰, 各个部门的具体工作一目了然, 具有很强的操作性。

本书适合企业中高层管理人员、客户关系主管、客户关系管理流程设计者、培训和管理咨询人员、高等院校管理专业师生阅读、使用。

弗布克管理流程与工作标准系列

### 客户关系管理流程设计与工作标准 (第 2 版)

- ◆ 编 著 徐 健  
责任编辑 许文瑛  
执行编辑 付 路
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号  
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
三河市潮河印业有限公司印刷
- ◆ 开本: 787 × 1092 1/16  
印张: 23 2012 年 3 月第 2 版  
字数: 180 千字 2012 年 3 月河北第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-27338-3

定 价: 55.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

## “弗布克管理流程与工作标准系列”第2版序

“弗布克管理流程与工作标准系列”图书上市五年以来，赢得了广大读者的认可与好评。他们对本系列图书中的矩阵式流程图以及配套的工作执行标准等内容给予了高度评价；同时，针对本书中流程内容的应用、流程图的细节处理等问题，也提出了中肯的批评和有效的改进建议，在此我们深表感谢！

为了更好地满足读者的实际需求，我们在充分考虑和研究了读者反映的问题与意见后，对本系列图书进行了流程事项的增补、拆分和工作标准的重新梳理，并增加了流程执行绩效的考核说明等内容。

此次改版工作涉及本系列16本初版图书中的9本，并且，在后续工作中，我们还将继续增加系列图书的品种数，以便读者能够将流程管理应用到企业的每一个具体事项。

本系列图书旨在解决中国企业管理中的细节执行问题，倡导标准化、规范化、制度化、工具化、流程化和实务化这一“六合一”的管理思想，提供相应的操作范例，力求从最基础、最实务的层面，为企业推进规范化管理进程提供帮助与指导。

将每项工作的程序与标准确定下来，不但能为企业的绩效考核提供依据，也能为区分每个部门、每位员工的责权提供依据，从而明确各自的责权范围和界限，避免发生互相推诿的情况。同时，标准化的工作程序大大增强了企业每个部门、每位员工的责任意识，让其更好地对自己的事情负责。只有每位员工都对自己的工作负起责任，企业的执行能力才能得到提升，企业的竞争力也才能永续。

值得指出的是，本系列图书提供的管理流程和工作标准主要针对企业管理中的细节问题、具体问题，通过对这些问题的解决及工作标准的制定，帮助企业“标准化”和“量化”各个岗位的工作内容，为企业的绩效考核提供合理、有效的依据。

推行流程化和标准化管理可以使企业做到“人与事的完美结合”。流程的规范化和工作的标准化能够促使企业的员工从知道“如何做”向“如何有效去做”转变，这一转变必将大大地提高员工的工作效率和各个部门之间的协调能力，进而从整体上提高企业的运营效率。

A handwritten signature in black ink, appearing to be '王守虎' (Wang Shouhu), written in a cursive style.

2012 年 1 月

# 前 言

《客户关系管理流程设计与工作标准（第2版）》是“弗布克管理流程与工作标准系列”图书中的一本，本书围绕客户关系管理流程的设计，配以相应的工作标准，将客户关系管理事项的执行工作落实到具体的流程中，既为企业解决了“由谁做”、“做什么”的问题，也进一步解决了“如何有效去做”的问题。

在《客户关系管理流程设计与工作标准》第1版的基础上，我们对本书做了如下修订和补充。

## 一、重新构建客户关系管理流程体系

1. 从整体内容结构上，重新梳理原书中有关流程的顺序，理顺了客户关系管理的工作内容，使流程的设计更加符合企业的实际情形。具体内容包括客户服务管理规划、客户服务组织管理、客户信息管理、客户信用管理、客户关系管理、客户促销管理、售后服务管理、客户财务管理、客户服务质量管理、客户投诉管理、大客户管理、网络客户管理、呼叫中心管理共13大工作事项。

2. 基于梳理后的客户关系管理流程体系，结合企业推行流程管理的实际需要，本书增补了29个新的流程和工作标准，进一步细化了客户关系管理的具体工作事项，使重新构建的客户关系管理流程更加全面、详细，以便于企业将流程管理应用到客户关系管理的每一个具体事项上。

3. 为方便企业推行流程管理或流程改造，本书每一章都新设一节，在介绍流程设计之前，先对流程设计的目的或流程在企业中发挥的作用进行说明，并理清本章各流程之间的内在逻辑关系，为企业在选用相关流程时提供决策依据。

## 二、梳理细化每个流程的具体内容

1. 对于某一具体流程的设计，本书在延续了第1版设计思路的基础上，按企业运行实际重新梳理或更新流程的步骤，进一步细化、补充了流程中节点事项的工作标准，使修订后的流程、工作标准更加符合企业客户关系管理的实际工作需要，方便读者“拿来即用”。

2. 本书还针对客户关系管理流程中关键事项的落实与执行，设计了相应的考核指标与操作说明，为流程中关键事项的执行效果提供考核依据，进而确保了流程管理与工作的标准化，为企业推行流程管理提供了有力的保障。

随着企业管理水平的不断提高，企业的流程也在不断地发生变化，因此，读者在应用本书时可以参考以下建议。

1. 对于本书中提供的客户关系管理流程与工作标准，读者可以根据自身所在企业的实际情况加以适当修改或重新设计，使之更加符合本企业的情况。

2. 读者可以本书中的流程为参照，将所在企业每个部门内每个员工的工作流程进行适当压缩、流程再造，进而实现提高企业运营效率的目的。

3. 读者要在实践中不断改进已经形成的工作流程，因需而变，高效管理、高效工作，最终达到“赢在执行”的目标。

最后，衷心希望“弗布克管理流程与工作标准系列”图书能够给各个企业提供流程管理方面的先进理念和实务层面的解决方案。

在本书改版过程中，弗布克管理咨询公司资源中心的杨扬、孙立宏、赵雯、郁延娜、阎晓霞、李娴、陈芳园、张萌萌、张松花负责资料的收集和整理，设计中心的邓长发、廖应涵、王建霞、庄惠欢、李苏洋、王玉凤、任玉珍、唐娟负责流程图表的制作和编排，李育蔚、姜巧萍、安丰文、程淑丽、张瀛帮助审定了本书的部分流程，全书主要内容由江西财经大学的徐健博士统撰定稿。

# 目 录

<b>第 1 章 流程与流程图的绘制</b> .....	1
1.1 流程与流程再造 .....	3
1.1.1 什么是流程 .....	3
1.1.2 什么是流程再造 .....	3
1.1.3 流程设计或再造的基础 .....	4
1.1.4 流程管理对企业的意义 .....	4
1.2 流程图的绘制与管理 .....	5
1.2.1 流程图绘制原则 .....	5
1.2.2 选择“关键流程” .....	5
1.2.3 流程图绘制方法 .....	8
1.2.4 流程图的管理与实施 .....	10
<b>第 2 章 客户服务管理规划</b> .....	13
2.1 客户服务管理规划流程设计 .....	15
2.1.1 流程设计目的 .....	15
2.1.2 流程结构设计 .....	15
2.2 客户服务管理工作流程与工作标准 .....	16
2.2.1 客户服务管理工作流程图 .....	16
2.2.2 客户服务管理工作标准 .....	17
2.2.3 流程关键事项与考核说明 .....	18
2.3 客户服务项目开发流程与工作标准 .....	19
2.3.1 客户服务项目开发流程图 .....	19
2.3.2 客户服务项目开发工作标准 .....	20
2.3.3 流程关键事项与考核说明 .....	21
2.4 客户服务标准制定工作流程与工作标准 .....	22



2.4.1	客户服务标准制定工作流程图	22
2.4.2	客户服务标准制定工作标准	23
2.4.3	流程关键事项与考核说明	24
2.5	客户服务现场指导工作流程与工作标准	25
2.5.1	客户服务现场指导工作流程图	25
2.5.2	客户服务现场指导工作标准	26
2.5.3	流程关键事项与考核说明	27
2.6	客户服务工作进度控制流程与工作标准	28
2.6.1	客户服务工作进度控制流程图	28
2.6.2	客户服务工作进度控制工作标准	29
2.6.3	流程关键事项与考核说明	30

### 第3章 客户服务组织管理 31

3.1	客户服务组织管理流程设计	33
3.1.1	流程设计目的	33
3.1.2	流程结构设计	33
3.2	客户服务组织结构设计流程与工作标准	34
3.2.1	客户服务组织结构设计流程图	34
3.2.2	客户服务组织结构设计工作标准	35
3.2.3	流程关键事项与考核说明	36
3.3	客户服务人员招聘管理流程与工作标准	37
3.3.1	客户服务人员招聘管理流程图	37
3.3.2	客户服务人员招聘管理工作标准	38
3.3.3	流程关键事项与考核说明	39
3.4	客户服务人员入职培训流程与工作标准	40
3.4.1	客户服务人员入职培训流程图	40
3.4.2	客户服务人员入职培训工作标准	41
3.4.3	流程关键事项与考核说明	42
3.5	客户服务人员培训管理流程与工作标准	43
3.5.1	客户服务人员培训管理流程图	43
3.5.2	客户服务人员培训管理工作标准	44
3.5.3	流程关键事项与考核说明	46
3.6	客户服务人员业绩考核流程与工作标准	47
3.6.1	客户服务人员业绩考核流程图	47

3.6.2	客户服务人员业绩考核工作标准 .....	48
3.6.3	流程关键事项与考核说明 .....	49
3.7	客户服务人员考勤管理流程与工作标准 .....	50
3.7.1	客户服务人员考勤管理流程图 .....	50
3.7.2	客户服务人员考勤管理工作标准 .....	51
3.7.3	流程关键事项与考核说明 .....	52
3.8	客户服务人员薪酬管理流程与工作标准 .....	53
3.8.1	客户服务人员薪酬管理流程图 .....	53
3.8.2	客户服务人员薪酬管理工作标准 .....	54
3.8.3	流程关键事项与考核说明 .....	55

## 第4章 客户信息管理 .....

4.1	客户信息管理与数据库建设流程设计 .....	59
4.1.1	流程设计目的 .....	59
4.1.2	流程结构设计 .....	59
4.2	客户信息管理工作流程与工作标准 .....	60
4.2.1	客户信息管理工作流程图 .....	60
4.2.2	客户信息管理工作标准 .....	61
4.2.3	流程关键事项与考核说明 .....	62
4.3	客户信息收集工作流程与工作标准 .....	63
4.3.1	客户信息收集工作流程图 .....	63
4.3.2	客户信息收集工作标准 .....	64
4.3.3	流程关键事项与考核说明 .....	65
4.4	客户信息调查工作流程与工作标准 .....	66
4.4.1	客户信息调查工作流程图 .....	66
4.4.2	客户信息调查工作标准 .....	67
4.4.3	流程关键事项与考核说明 .....	68
4.5	调查问卷设计工作流程与工作标准 .....	69
4.5.1	调查问卷设计工作流程图 .....	69
4.5.2	调查问卷设计工作标准 .....	70
4.5.3	流程关键事项与考核说明 .....	71
4.6	客户信息处理工作流程与工作标准 .....	72
4.6.1	客户信息处理工作流程图 .....	72
4.6.2	客户信息处理工作标准 .....	73

4.6.3	流程关键事项与考核说明	74
4.7	客户信息保密管理流程与工作标准	75
4.7.1	客户信息保密管理流程图	75
4.7.2	客户信息保密管理工作标准	76
4.7.3	流程关键事项与考核说明	77
4.8	客户信息立档工作流程与工作标准	78
4.8.1	客户信息立档工作流程图	78
4.8.2	客户信息立档工作标准	79
4.8.3	流程关键事项与考核说明	80
4.9	客户档案管理工作流程与工作标准	81
4.9.1	客户档案管理流程图	81
4.9.2	客户档案管理工作标准	82
4.9.3	流程关键事项与考核说明	83
4.10	客户情报管理工作流程与工作标准	84
4.10.1	客户情报管理流程图	84
4.10.2	客户情报管理工作标准	85
4.10.3	流程关键事项与考核说明	86
4.11	客户数据库建设管理流程与工作标准	87
4.11.1	客户数据库建设管理流程图	87
4.11.2	客户数据库建设管理工作标准	88
4.11.3	流程关键事项与考核说明	90

## 第5章 客户信用管理

5.1	客户信用管理流程设计	93
5.1.1	流程设计目的	93
5.1.2	流程结构设计	93
5.2	客户信用管理流程与工作标准	94
5.2.1	客户信用管理流程图	94
5.2.2	客户信用管理工作标准	95
5.2.3	流程关键事项与考核说明	96
5.3	客户信用调查工作流程与工作标准	97
5.3.1	客户信用调查工作流程图	97
5.3.2	客户信用调查工作标准	98
5.3.3	流程关键事项与考核说明	99

5.4	客户信用评估工作流程与工作标准	100
5.4.1	客户信用评估工作流程图	100
5.4.2	客户信用评估工作标准	101
5.4.3	流程关键事项与考核说明	102
5.5	客户资信分级工作流程与工作标准	103
5.5.1	客户资信分级工作流程图	103
5.5.2	客户资信分级工作标准	104
5.5.3	流程关键事项与考核说明	105
5.6	客户资信控制工作流程与工作标准	106
5.6.1	客户资信控制工作流程图	106
5.6.2	客户资信控制工作标准	107
5.6.3	流程关键事项与考核说明	108
5.7	客户信用等级调整流程与工作标准	109
5.7.1	客户信用等级调整流程图	109
5.7.2	客户信用等级调整工作标准	110
5.7.3	流程关键事项与考核说明	111
<b>第6章</b>	<b>客户关系管理</b>	<b>113</b>
6.1	客户关系管理流程设计	115
6.1.1	流程设计目的	115
6.1.2	流程结构设计	115
6.2	客户关系管理工作流程与工作标准	116
6.2.1	客户关系管理工作流程图	116
6.2.2	客户关系管理工作标准	117
6.2.3	流程关键事项与考核说明	118
6.3	客户开发管理工作流程与工作标准	119
6.3.1	客户开发管理工作流程图	119
6.3.2	客户开发管理工作标准	120
6.3.3	流程关键事项与考核说明	121
6.4	拜访区域规划工作流程与工作标准	122
6.4.1	拜访区域规划工作流程图	122
6.4.2	拜访区域规划工作标准	123
6.4.3	流程关键事项与考核说明	124
6.5	客户访问管理工作流程与工作标准	125

6.5.1	客户访问管理工作流程图	125
6.5.2	客户访问管理工作标准	126
6.5.3	流程关键事项与考核说明	127
6.6	客户接待管理工作流程与工作标准	128
6.6.1	客户接待管理工作流程图	128
6.6.2	客户接待管理工作标准	129
6.6.3	流程关键事项与考核说明	130
6.7	客户招待用餐管理工作流程与工作标准	131
6.7.1	客户招待用餐管理工作流程图	131
6.7.2	客户招待用餐管理工作标准	132
6.7.3	流程关键事项与考核说明	133
6.8	接待会议管理工作流程与工作标准	134
6.8.1	接待会议管理工作流程图	134
6.8.2	接待会议管理工作标准	135
6.8.3	流程关键事项与考核说明	136
6.9	客户提案管理工作流程与工作标准	137
6.9.1	客户提案管理工作流程图	137
6.9.2	客户提案管理工作标准	138
6.9.3	流程关键事项与考核说明	139
6.10	客户提案处理工作流程与工作标准	140
6.10.1	客户提案处理工作流程图	140
6.10.2	客户提案处理工作标准	141
6.10.3	流程关键事项与考核说明	142
6.11	客户流失分析处理流程与工作标准	143
6.11.1	客户流失分析处理流程图	143
6.11.2	客户流失分析处理工作标准	144
6.11.3	流程关键事项与考核说明	145
6.12	客户满意度调查工作流程与工作标准	146
6.12.1	客户满意度调查工作流程图	146
6.12.2	客户满意度调查工作标准	147
6.12.3	流程关键事项与考核说明	149
6.13	客户满意度测量工作流程与工作标准	150
6.13.1	客户满意度测量工作流程图	150
6.13.2	客户满意度测量工作标准	151

6.13.3	流程关键事项与考核说明 .....	152
6.14	客户忠诚度调查工作流程与工作标准 .....	153
6.14.1	客户忠诚度调查工作流程图 .....	153
6.14.2	客户忠诚度调查工作标准 .....	154
6.14.3	流程关键事项与考核说明 .....	155
6.15	客户忠诚度提升工作流程与工作标准 .....	156
6.15.1	客户忠诚度提升工作流程图 .....	156
6.15.2	客户忠诚度提升工作标准 .....	157
6.15.3	流程关键事项与考核说明 .....	158
<b>第7章</b>	<b>客户促销管理 .....</b>	<b>159</b>
7.1	客户促销管理流程设计 .....	161
7.1.1	流程设计目的 .....	161
7.1.2	流程结构设计 .....	161
7.2	客户促销管理工作流程与工作标准 .....	162
7.2.1	客户促销管理工作流程图 .....	162
7.2.2	客户促销管理工作标准 .....	163
7.2.3	流程关键事项与考核说明 .....	164
7.3	促销目标制定工作流程与工作标准 .....	165
7.3.1	促销目标制定工作流程图 .....	165
7.3.2	促销目标制定工作标准 .....	166
7.3.3	流程关键事项与考核说明 .....	167
7.4	促销效果评估工作流程与工作标准 .....	168
7.4.1	促销效果评估工作流程图 .....	168
7.4.2	促销效果评估工作标准 .....	169
7.4.3	流程关键事项与考核说明 .....	170
7.5	客户促销奖励工作流程与工作标准 .....	171
7.5.1	客户促销奖励工作流程图 .....	171
7.5.2	客户促销奖励工作标准 .....	172
7.5.3	流程关键事项与考核说明 .....	173

<b>第8章 售后服务管理</b> .....	175
8.1 售后服务管理流程设计 .....	177
8.1.1 流程设计目的 .....	177
8.1.2 流程结构设计 .....	177
8.2 售后客户跟踪服务流程与工作标准 .....	178
8.2.1 售后客户跟踪服务流程图 .....	178
8.2.2 售后客户跟踪服务工作标准 .....	179
8.2.3 流程关键事项与考核说明 .....	180
8.3 售后服务计划制订流程与工作标准 .....	181
8.3.1 售后服务计划制订流程图 .....	181
8.3.2 售后服务计划制订工作标准 .....	182
8.3.3 流程关键事项与考核说明 .....	183
8.4 售后服务方案制定工作流程与工作标准 .....	184
8.4.1 售后服务方案制定工作流程图 .....	184
8.4.2 售后服务方案制定工作标准 .....	185
8.4.3 流程关键事项与考核说明 .....	186
8.5 售后服务培训工作流程与工作标准 .....	187
8.5.1 售后服务培训工作流程图 .....	187
8.5.2 售后服务培训工作标准 .....	188
8.5.3 流程关键事项与考核说明 .....	189
8.6 售后配送服务管理流程与工作标准 .....	190
8.6.1 售后配送服务管理流程图 .....	190
8.6.2 售后配送服务管理工作标准 .....	191
8.6.3 流程关键事项与考核说明 .....	192
8.7 售后安装服务管理流程与工作标准 .....	193
8.7.1 售后安装服务管理流程图 .....	193
8.7.2 售后安装服务管理工作标准 .....	194
8.7.3 流程关键事项与考核说明 .....	195
8.8 售后维修服务管理流程与工作标准 .....	196
8.8.1 售后维修服务管理流程图 .....	196
8.8.2 售后维修服务管理工作标准 .....	197
8.8.3 流程关键事项与考核说明 .....	198
8.9 售后定期保养管理流程与工作标准 .....	199

8.9.1	售后定期保养管理流程图	199
8.9.2	售后定期保养管理工作标准	200
8.9.3	流程关键事项与考核说明	201
8.10	售后退换货管理流程与工作标准	202
8.10.1	售后退换货管理流程图	202
8.10.2	售后退换货管理工作标准	203
8.10.3	流程关键事项与考核说明	204
<b>第9章</b>	<b>客户财务管理</b>	<b>205</b>
9.1	客户财务管理流程设计	207
9.1.1	流程设计目的	207
9.1.2	流程结构设计	207
9.2	客户缴款管理工作流程及工作标准	208
9.2.1	客户缴款管理工作流程图	208
9.2.2	客户缴款管理工作标准	209
9.2.3	流程关键事项与考核说明	210
9.3	销售返利管理工作流程及工作标准	211
9.3.1	销售返利管理工作流程图	211
9.3.2	销售返利管理工作标准	212
9.3.3	流程关键事项与考核说明	213
9.4	延期付款审核工作流程及工作标准	214
9.4.1	延期付款审核工作流程图	214
9.4.2	延期付款审核工作标准	215
9.4.3	流程关键事项与考核说明	216
9.5	逾期账款管理工作流程及工作标准	217
9.5.1	逾期账款管理工作流程图	217
9.5.2	逾期账款管理工作标准	218
9.5.3	流程关键事项与考核说明	219
9.6	客户销户管理工作流程及工作标准	220
9.6.1	客户销户管理工作流程图	220
9.6.2	客户销户管理工作标准	221
9.6.3	流程关键事项与考核说明	222
9.7	销售回款管理工作流程及工作标准	223
9.7.1	销售回款管理工作流程图	223



9.7.2	销售回款管理工作标准	224
9.7.3	流程关键事项与考核说明	225
<b>第10章</b>	<b>客户服务质量管理</b>	<b>227</b>
10.1	客户服务质量管理流程设计	229
10.1.1	流程设计目的	229
10.1.2	流程结构设计	229
10.2	服务质量体系文件管理流程与工作标准	230
10.2.1	服务质量体系文件管理工作流程图	230
10.2.2	服务质量体系文件管理工作标准	231
10.2.3	流程关键事项与考核说明	232
10.3	服务质量体系文件编制流程与工作标准	233
10.3.1	服务质量体系文件编制工作流程图	233
10.3.2	服务质量体系文件编制工作标准	234
10.3.3	流程关键事项与考核说明	235
10.4	客户服务质量记录管理流程与工作标准	236
10.4.1	客户服务质量记录管理工作流程图	236
10.4.2	客户服务质量记录管理工作标准	237
10.4.3	流程关键事项与考核说明	238
10.5	客户服务质量标准编制流程与工作标准	239
10.5.1	客户服务质量标准编制工作流程图	239
10.5.2	客户服务质量标准编制工作标准	240
10.5.3	流程关键事项与考核说明	241
10.6	客户服务质量检查工作流程与工作标准	242
10.6.1	客户服务质量检查工作流程图	242
10.6.2	客户服务质量检查工作标准	243
10.6.3	流程关键事项与考核说明	244
10.7	客户服务质量审核工作流程与工作标准	245
10.7.1	客户服务质量审核工作流程图	245
10.7.2	客户服务质量审核工作标准	246
10.7.3	流程关键事项与考核说明	248
10.8	客户服务质量评估工作流程与工作标准	249
10.8.1	客户服务质量评估工作流程图	249
10.8.2	客户服务质量评估工作标准	250