

- ✓ 关键业绩指标
- ✓ 胜任素质模型
- ✓ 考核指标设计
- ✓ 绩效考核细则
- ✓ 关键问题解决

客 服 部 岗 位 绩 效 考 核 与 实 施 细 则

5 位一体，细化到底

全琳琛 © 编著

弗布克部门绩效考核系列

客服部岗位绩效考核与实施细则

全琳琛 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

客服部岗位绩效考核与实施细则 / 全琳琛编著. — 北京:
人民邮电出版社, 2009. 1
(弗布克部门绩效考核系列)
ISBN 978-7-115-19349-0

I. 客… II. 全… III. 企业管理: 销售管理—商业服务
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 194816 号

内 容 提 要

本书细化了客服部的客户开发、客户关系管理、大客户服务、售后服务、客户信息管理、客户服务质量管理、呼叫中心等 32 个岗位的绩效考核, 是“拿来即用”的客服部岗位绩效考核范本大全。

另外, 本书设计了一套“五位一体”的绩效考核体系, 该体系将“关键业绩指标、胜任素质模型、考核指标设计、绩效考核细则、关键问题解决”融为一体, 精确提供了每个岗位的绩效考核方案, 可以很好地指导客服部的实际考核工作。

本书适合企业人力资源管理人员、客服人员及高校相关专业师生阅读和使用。

弗布克部门绩效考核系列 客服部岗位绩效考核与实施细则

-
- ◆ 编 著 全琳琛
责任编辑 张亚捷
执行编辑 付微微
 - ◆ 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 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京艺辉印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 16.5 2009 年 1 月第 1 版
字数: 143 千字 2009 年 1 月北京第 1 次印刷
ISBN 978-7-115-19349-0/F
-

定 价: 33.00 元

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

反盗版热线: (010) 67171154

前言

弗布克部门绩效考核系列针对企业各个部门的每个岗位，设置了一套五位一体的绩效考核方案。此方案包括关键业绩指标、胜任素质模型、考核指标设计、绩效考核细则、关键问题解决五个模块，而且这五个模块紧密结合成一个完整的考核体系，将各个部门各个岗位的绩效考核体系化、精细化、模块化、模板化。

一、关键业绩指标

通过对各岗位主要职责和任职要求的分析，详细列出本岗位的主要工作事项，并通过对岗位主要工作事项的分析，直接提取每个岗位的关键业绩指标，从而为该岗位考核指标的设计提供参照。

二、胜任素质模型

针对每个具体的岗位、主要工作职责和关键考核指标体系，给出了胜任此岗位的三级素质模型，也就是具备怎样的素质和能力才能完成岗位所要求的工作，从而为绩效考核和招聘提供参照。

三、考核指标设计

在关键业绩指标的基础上，将岗位细分为经理级、主管级和专员级三级。根据不同的级别和关键业绩指标，设计了相应的绩效考核指标，为各岗位的任职人员提供有效考核的方案和模板。

四、绩效考核细则

主要针对考核指标的设计，细化说明如何进行绩效考核，对绩效考核执行的过程制定相应的指导规范，以及对具体的考核指标进行详细的说明。指导规范将以“目标责任书”、“细则”、“方案”、“指标说明”等形式展现，其目的是为绩效考核人员提供有效执行绩效考核的范例。

五、关键问题解决

针对“关键业绩指标”的挑选、“胜任素质模型”的构建、“考核指标设计”和“绩效考核细则”的制定这四大模块中的关键性问题一一进行了解答。

全书五大模块所构成的绩效考核体系，不但从结构上细化了各个部门及各岗位的绩效

考核，而且从实用的角度将各个岗位的绩效考核细化到底，是企业管理者尤其是绩效考核工作人员“拿来即用”的岗位绩效考核模板。

在本书编写的过程中，很多人为此付出了努力。刘莉敏、郭大鹏负责资料的收集和整理以及数字图表的编排；韩莹、莫子剑参与编写了本书的第一、二章；樊晨光、谭毅参与编写了本书的第三、四章；吕洪波、许广路参与编写了本书的第五章；杜良毓参与编写了本书的第六章；贺振更、李聪巍参与编写了本书的第七、八章；张彩艳、郑卿参与编写了本书的第九章；余广胜参与编写了本书的第十章，全书由全琳琛统撰定稿。在此，向他们表示衷心的感谢！

弗布克 HR 研发中心

2008 年 12 月

目 录

第一章 客服部职能及考核设计	1
第一节 客服部职能	2
一、客服部职能概述	2
二、客服部组织结构	2
三、客服部职能分解	4
第二节 客服部考核设计	6
一、关键业绩指标	6
二、胜任素质模型	7
三、考核指标设计	19
四、绩效考核细则	22
五、关键问题解决	22
第二章 客户开发岗位	23
第一节 客户开发经理	24
一、关键业绩指标	24
二、胜任素质模型	25
三、考核指标设计	25
四、绩效考核细则	27
五、关键问题解决	29
第二节 客户开发主管	30
一、关键业绩指标	30
二、胜任素质模型	31
三、考核指标设计	31
四、绩效考核细则	34
五、关键问题解决	36
第三节 客户开发专员	37
一、关键业绩指标	37

二、胜任素质模型	38
三、考核指标设计	38
四、绩效考核细则	41
五、关键问题解决	44
第三章 客户关系岗位	45
第一节 客户关系经理	46
一、关键业绩指标	46
二、胜任素质模型	47
三、考核指标设计	47
四、绩效考核细则	49
五、关键问题解决	50
第二节 客户关系主管	51
一、关键业绩指标	51
二、胜任素质模型	52
三、考核指标设计	52
四、绩效考核细则	55
五、关键问题解决	58
第三节 客户关系专员	59
一、关键业绩指标	59
二、胜任素质模型	60
三、考核指标设计	60
四、绩效考核细则	63
五、关键问题解决	64
第四章 大客户服务岗位	65
第一节 大客户服务经理	66
一、关键业绩指标	66
二、胜任素质模型	67
三、考核指标设计	67
四、绩效考核细则	69
五、关键问题解决	71

第二节 大客户服务主管	72
一、关键业绩指标	72
二、胜任素质模型	73
三、考核指标设计	73
四、绩效考核细则	76
五、关键问题解决	78
第三节 大客户服务专员	79
一、关键业绩指标	79
二、胜任素质模型	80
三、考核指标设计	80
四、绩效考核细则	83
五、关键问题解决	85
第五章 售后服务管理岗位	87
第一节 售后服务经理	88
一、关键业绩指标	88
二、胜任素质模型	89
三、考核指标设计	89
四、绩效考核细则	91
五、关键问题解决	93
第二节 售后服务主管	94
一、关键业绩指标	94
二、胜任素质模型	95
三、考核指标设计	95
四、绩效考核细则	98
五、关键问题解决	99
第三节 售后维修主管	100
一、关键业绩指标	100
二、胜任素质模型	101
三、考核指标设计	101
四、绩效考核细则	104
五、关键问题解决	106

第四节 售后服务专员	107
一、关键业绩指标	107
二、胜任素质模型	108
三、考核指标设计	108
四、绩效考核细则	111
五、关键问题解决	113
第五节 售后维修专员	114
一、关键业绩指标	114
二、胜任素质模型	115
三、考核指标设计	115
四、绩效考核细则	118
五、关键问题解决	119
第六章 客户信息管理岗位	121
第一节 客户信息主管	122
一、关键业绩指标	122
二、胜任素质模型	123
三、考核指标设计	123
四、绩效考核细则	126
五、关键问题解决	129
第二节 客户信息专员	130
一、关键业绩指标	130
二、胜任素质模型	131
三、考核指标设计	131
四、绩效考核细则	134
五、关键问题解决	136
第七章 客户服务质量管理岗位	137
第一节 客户服务质量经理	138
一、关键业绩指标	138
二、胜任素质模型	139
三、考核指标设计	139
四、绩效考核细则	141

五、关键问题解决	142
第二节 客户服务质量主管	143
一、关键业绩指标	143
二、胜任素质模型	144
三、考核指标设计	144
四、绩效考核细则	147
五、关键问题解决	149
第三节 客户服务质量监控专员	150
一、关键业绩指标	150
二、胜任素质模型	151
三、考核指标设计	151
四、绩效考核细则	154
五、关键问题解决	156
第八章 呼叫中心各岗位	157
第一节 呼叫中心经理	158
一、关键业绩指标	158
二、胜任素质模型	159
三、考核指标设计	159
四、绩效考核细则	161
五、关键问题解决	162
第二节 座席主管	163
一、关键业绩指标	163
二、胜任素质模型	164
三、考核指标设计	164
四、绩效考核细则	167
五、关键问题解决	169
第三节 服务培训主管	170
一、关键业绩指标	170
二、胜任素质模型	171
三、考核指标设计	171
四、绩效考核细则	174
五、关键问题解决	176

第四节 质量保证主管	177
一、关键业绩指标	177
二、胜任素质模型	178
三、考核指标设计	178
四、绩效考核细则	181
五、关键问题解决	183
第五节 技术支持主管	184
一、关键业绩指标	184
二、胜任素质模型	185
三、考核指标设计	185
四、绩效考核细则	188
五、关键问题解决	190
第六节 排班主管	192
一、关键业绩指标	192
二、胜任素质模型	193
三、考核指标设计	193
四、绩效考核细则	196
五、关键问题解决	197
第七节 呼叫中心座席员	198
一、关键业绩指标	198
二、胜任素质模型	199
三、考核指标设计	199
四、绩效考核细则	202
五、关键问题解决	204
第八节 话务量预测专员	205
一、关键业绩指标	205
二、胜任素质模型	206
三、考核指标设计	206
四、绩效考核细则	209
五、关键问题解决	212
第九节 服务质量监督员	213
一、关键业绩指标	213
二、胜任素质模型	214

三、考核指标设计	214
四、绩效考核细则	217
五、关键问题解决	220

第九章 客服部 221

第一节 客服总监 222

一、关键业绩指标	222
二、胜任素质模型	223
三、考核指标设计	223
四、绩效考核细则	225
五、关键问题解决	226

第二节 客服经理 227

一、关键业绩指标	227
二、胜任素质模型	228
三、考核指标设计	228
四、绩效考核细则	230
五、关键问题解决	232

第三节 客服主管 233

一、关键业绩指标	233
二、胜任素质模型	234
三、考核指标设计	234
四、绩效考核细则	237
五、关键问题解决	239

第四节 客户投诉主管 240

一、关键业绩指标	240
二、胜任素质模型	241
三、考核指标设计	241
四、绩效考核细则	244
五、关键问题解决	246



第一章

客服部职能及考核设计

5位一体，细化到底



第一节 客服部职能

一、客服部职能概述

客服部的职能就是通过制定客户服务原则与标准，拟订标准的服务工作流程，协调企业各部门之间的工作，为企业所拥有的客户提供优质的服务，以塑造和维护企业的良好形象和信誉。

二、客服部组织结构

(一) 企业客服部组织结构的设计需要参考以下 3 种因素。

1. 客服人员，主要包括技术型人员和服务型人员。
2. 客服内容，主要包括销售型客户服务和事务型客户服务等。
3. 客服形式，主要包括电话服务、在线服务和面对面服务等。

(二) 客服部组织结构的设计主要包括：一般的客服部组织结构和呼叫中心组织结构两种表现形式。具体如下。

1. 大型企业客服部的组织结构

大型企业客服部的组织结构设计，如图 1-1 所示。

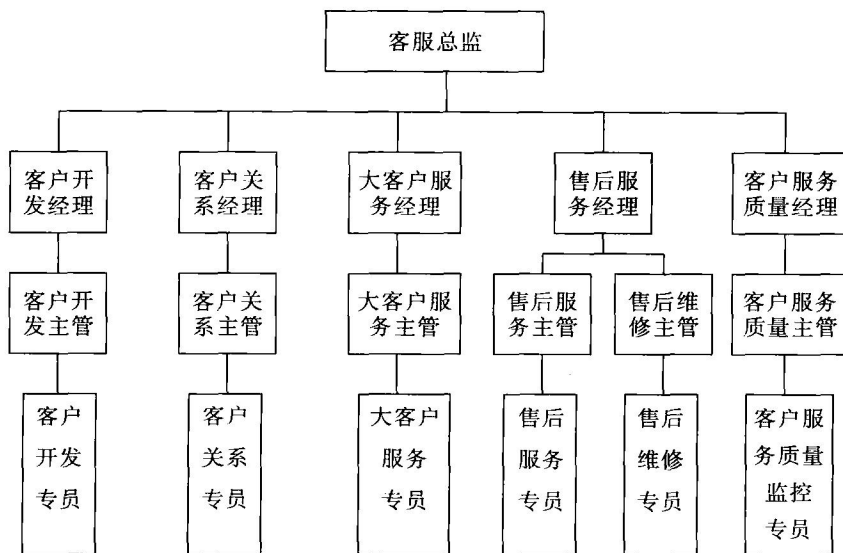


图 1-1 大型企业客服部组织结构图

2. 中小型企业客服部的组织结构

中小型企业客服部的组织结构设计，如图 1-2 所示。

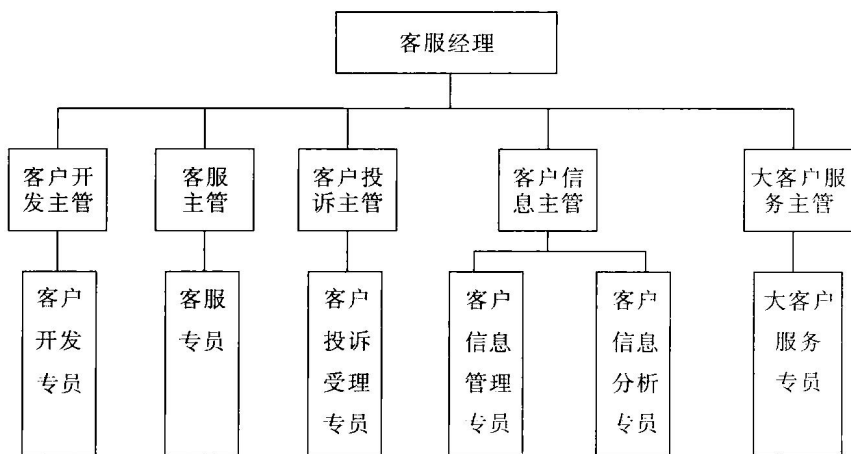


图 1-2 中小型企业客服部组织结构图

3. 呼入型呼叫中心的组织结构

呼入型呼叫中心主要是通过为客户提供便捷、高效、高质量的服务，来提高客户的满意度，进而提升客户的忠诚度和企业的品牌美誉度。其组织结构设计如图 1-3 所示。

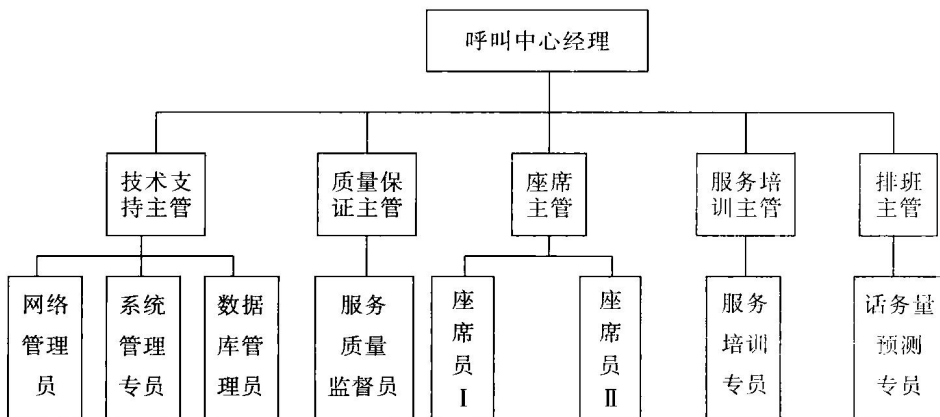


图 1-3 呼入型呼叫中心组织结构图

4. 呼出型呼叫中心的组织结构

为满足不断变化的市场需求，传统的客户服务形式已逐步被打破，通过客户服务代表来进行营销的方式已越来越多地被呼叫中心所采用，所以呼出型呼叫中心正在日渐增多。其组织结构设计如图 1-4 所示。

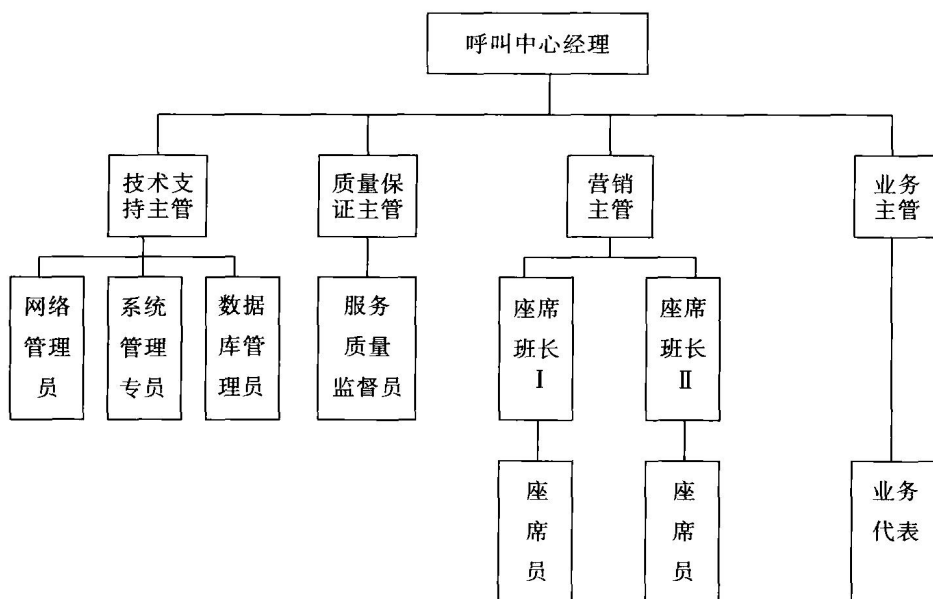


图 1-4 呼出型呼叫中心组织结构图

三、客服部职能分解

客服部职能分解，就是将客服部的职能逐级分解为可执行的作业项目，并在具体的分解过程中根据客服部的不同类型做出细化分解。

（一）一般企业客服部职能分解

一般企业的客服部职能分解结果，如表 1-1 所示。

表 1-1 一般企业客服部职能分解表

职能	职能分项	职能细化（职责）
客户服务管理与控制	1. 客户服务规划	（1）针对行业及市场变化制定企业客户服务策略 （2）制定业务发展方向、竞争策略、售后服务和预算等相关计划
	2. 客户开发管理	（1）根据企业发展目标制订《客户开发计划》，并负责其修订与完善 （2）负责客户开发、管理及客户关系维护工作
	3. 大客户管理	（1）负责大客户的市场信息调查、分析等工作 （2）负责大客户的市场开发、回访、关系维护等工作
	4. 客户关系管理	（1）进行有效的客户管理与沟通，了解并分析客户需求 （2）负责客户分级、客户信用评价及客户关系维护等工作

(续表)

职能	职能分项	职能细化 (职责)
客户服务管理与控制	5. 售后服务管理	(1) 制订售后服务计划、方案、费用等,并组织实施 (2) 妥善处理和解决客户投诉,并安排相关人员进行售后服务和技术服务
	6. 客户信息管理	(1) 负责客户信息的收集、整理,并定期编制《客户信息报告》 (2) 负责客户档案的管理工作,并定期对客户档案进行分析
	7. 服务质量管理	(1) 负责客户服务质量标准的制定及服务培训工作 (2) 对客户服务过程进行监督及管理,并及时纠正不合理行为

(二) 呼叫中心职能分解

呼叫中心的职能分解结果如表 1-2 所示。

表 1-2 呼叫中心职能分解表

职能	职能分项	职能细化 (职责)
呼叫中心服务管理	1. 服务中心规划	(1) 对呼叫中心系统平台进行规划、设计 (2) 负责呼叫中心业务的市场定位、业务接入等工作
	2. 呼叫业务管理	(1) 呼叫中心的整体运作管理及呼叫业务的处理 (2) 负责呼叫中心座席员的督导与管理工作
	3. 服务培训管理	(1) 呼叫中心整体培训体系的规划和设计 (2) 呼叫中心座席员服务培训的实施
	4. 运营支持管理	(1) 负责呼叫中心系统平台的技术设计与支持 (2) 对呼叫中心运营过程中出现的技术问题进行处理
	5. 服务质量管理	(1) 建立呼叫中心业务监督质量规范,密切关注客户需求的变化 (2) 监督并提高呼叫中心的服务质量