

普
华
经
管

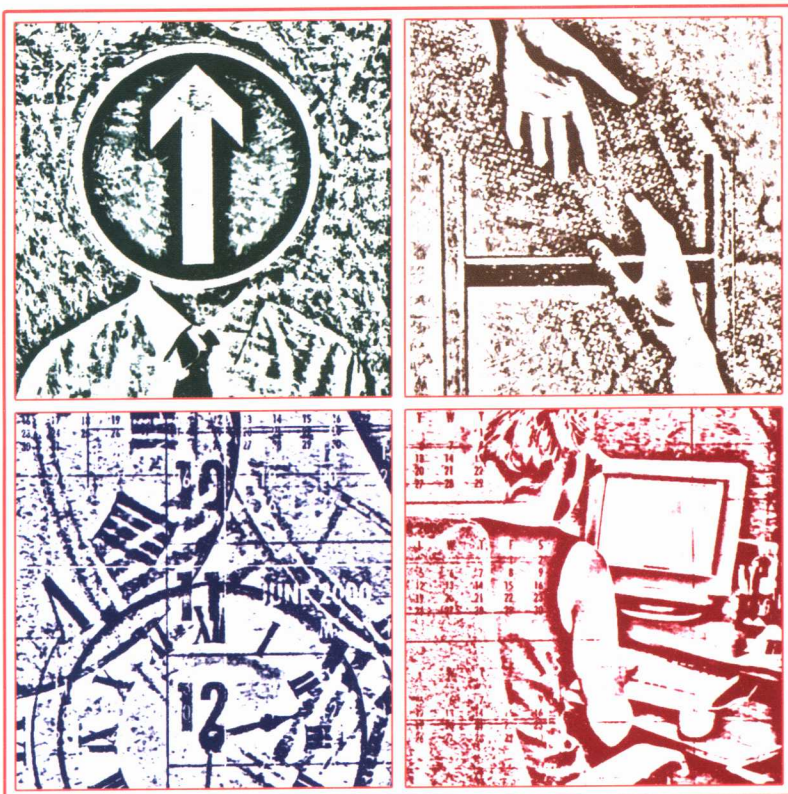
正
略
钧
策
管
理
丛
书

FBOOK
弗布克管理流程与工作标准系列

从如何做到如何更有效地做

客户关系管理 流程设计与 工作标准

孙宗虎 李聪巍 © 编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

正略钧策
管理丛书

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

孙宗虎 李聪巍 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 / 孙宗虎, 李聪巍编著. —北京: 人民邮电出版社, 2007. 9

(弗布克管理流程与工作标准系列)

ISBN 978-7-115-16636-4

I. 客… II. ①孙…②李… III. 企业管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 118314 号

内 容 提 要

本书以流程图和工作标准的形式, 详细、准确地展现了客户关系管理的各项工作流程和工作步骤, 体现了很强的操作性和实务性。

书中介绍了包括流程与流程图的绘制、客户服务组织管理、客户信息库建设管理、客户信用调查与控制管理、客户关系管理、大客户管理、客户促销管理、客户服务质量管理、售后服务管理、客户财务管理、网络客户管理、呼叫中心管理等各项管理工作的具体流程。

本书适合企业中高层管理人员、客户关系管理的工作人员、高校相关专业师生、培训和管理咨询人员使用, 为他们提供了可以参照执行的工作样本和管理规范。

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

◆ 编 著 孙宗虎 李聪巍

责任编辑 刘 依

◆ 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>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 16.75

2007 年 9 月第 1 版

字数: 180 千字

2007 年 9 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-16636-4/F

定 价: 35.00 元

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

前 言

弗布克管理流程与工作标准系列图书旨在解决中国企业管理中的执行和工作细节问题，倡导标准化、规范化、制度化、工具化、流程化与实务化“六合一”的管理思路并提供了相应的操作实务，力求从最基础的层面也是最实务的层面，为企业走向规范化管理提供帮助和解决方案。

本系列图书提供的工作流程和工作标准是企业中的细节和具体问题，正是这些问题的解决和标准的制定，才使得企业每个岗位的工作内容标准化和量化，为企业的绩效考评提供了依据。

企业的优异绩效有赖于流程的标准化、各个部门之间的协作效率以及每个部门员工的效率。流程化和标准化使得每个岗位的员工充分地实现了人与事的完美结合。

流程的规范化和工作的标准化，促使企业的员工从知道如何做向如何更有效地做转化。这一转化必将大大提高员工的工作效率和各个部门之间的协调能力，从而在整体上提高了企业的运营效率。

将每件事情的工作程序与标准确定下来，不但为绩效考评提供了依据，也为区分每个部门、每位员工的责任提供了依据，框定了各自的责权范围和界限，避免发生互相推诿的现象，这就大大增强了企业的每个部门、每个岗位员工的责任意识，让他们对自己的事情负起责任。只有每个人都对自己的事情负起责任，企业的执行能力才能最终得到提升，企业的竞争力才能永续。

希望本套管理流程与工作标准系列图书能够给企业带来操作层面的借鉴和实务化的解决方案。

随着企业管理水平的不断提高，流程也在不断地发生变化，因此，读者在应用本系列图书时可参考以下建议。



1. 对于本系列图书提供的工作流程和工作标准，读者可根据所在企业的实际情况加以适当修改，或者重新设计，使之更适用于本企业的情况。

2. 读者可参照本系列图书的流程，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，力求进行流程再造，以求提高企业的运营效率。

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。

2007年4月

目 录

第 1 章 流程与流程图的绘制	1
1.1 流程与流程再造	2
1.1.1 什么是流程	2
1.1.2 企业流程管理综述	2
1.1.3 企业流程设计的基础	3
1.1.4 流程管理对企业的意义	3
1.2 流程图的绘制	4
1.2.1 流程图绘制的准备	4
1.2.2 流程图绘制的原则	6
1.2.3 流程图的绘制方法	6
1.2.4 流程图的管理与实施	8
第 2 章 客户服务组织管理	9
2.1 客户组织结构设计工作流程与工作标准	10
2.2 客户服务人员考勤管理工作流程与工作标准	14
2.3 客户服务人员培训管理工作流程与工作标准	18
2.4 客户服务人员业绩考核工作流程与工作标准	22
2.5 客户服务标准制定工作流程与工作标准	26
2.6 客户服务现场指导工作流程与工作标准	29
2.7 客户服务工作进度控制工作流程与工作标准	32
第 3 章 客户信息库建设管理	36
3.1 客户信息收集工作流程与工作标准	37
3.2 调查问卷设计工作流程与工作标准	40
3.3 客户信息调查工作流程与工作标准	44
3.4 客户信息处理工作流程与工作标准	48
3.5 客户信息立档工作流程与工作标准	52
3.6 客户信息保管工作流程与工作标准	56
3.7 客户情报管理工作流程与工作标准	60
3.8 客户信息管理工作流程与工作标准	63

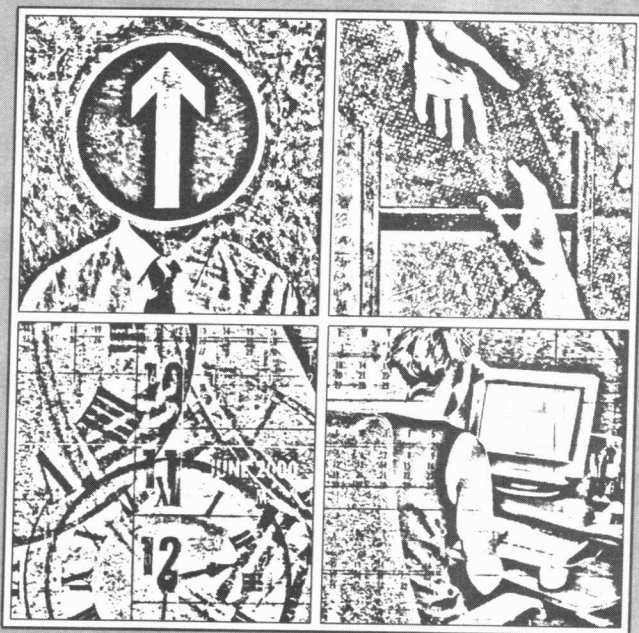
第4章	客户信用调查与控制管理	66
4.1	客户信用调查工作流程与工作标准	67
4.2	客户信用评估工作流程与工作标准	70
4.3	客户资信分级工作流程与工作标准	73
4.4	客户资信控制工作流程与工作标准	76
4.5	客户信用实施工作流程与工作标准	79
第5章	客户关系管理	83
5.1	客户开发管理工作流程与工作标准	84
5.2	客户服务项目开发工作流程与工作标准	88
5.3	客户拜访区域规划工作流程与工作标准	92
5.4	客户访问管理工作流程与工作标准	96
5.5	客户接待管理工作流程与工作标准	99
5.6	招待客户用餐工作流程与工作标准	102
5.7	客户接待会议管理工作流程与工作标准	105
5.8	客户提案管理工作流程与工作标准	109
5.9	客户提案处理工作流程与工作标准	113
5.10	客户满意度调查工作流程与工作标准	116
5.11	客户关系管理工作流程与工作标准	120
5.12	客户服务管理工作流程与工作标准	124
第6章	大客户管理	127
6.1	大客户服务管理工作流程与工作标准	128
6.2	大客户回访管理工作流程与工作标准	132
6.3	大客户满意度调查工作流程与工作标准	135
6.4	维护大客户关系工作流程与工作标准	139
第7章	客户促销管理	143
7.1	促销目标制定工作流程与工作标准	144
7.2	促销活动效果评估工作流程与工作标准	148
7.3	客户促销奖励工作流程与工作标准	152
7.4	客户促销管理工作流程与工作标准	155

第 8 章 客户服务质量管理	159
8.1 编制服务质量文件工作流程与工作标准	160
8.2 服务质量文件管理工作流程与工作标准	163
8.3 服务质量记录工作流程与工作标准	166
8.4 制定服务标准工作流程与工作标准	169
8.5 服务质量检查工作流程与工作标准	173
8.6 服务质量审核工作流程与工作标准	177
8.7 客户服务质量评估工作流程与工作标准	182
8.8 客户服务质量审核工作流程与工作标准	185
8.9 客户服务承诺管理工作流程与工作标准	189
第 9 章 售后服务管理	192
9.1 制定售后服务计划工作流程与工作标准	193
9.2 售后服务业务培训工作流程与工作标准	196
9.3 售后服务方案制定工作流程与工作标准	199
9.4 客户投诉处理工作流程与工作标准	202
第 10 章 客户财务管理	206
10.1 客户缴款管理工作流程与工作标准	207
10.2 销售返利管理工作流程与工作标准	210
10.3 延期付款审核工作流程与工作标准	213
10.4 逾期账款管理工作流程与工作标准	216
10.5 客户销户管理工作流程与工作标准	220
10.6 销售回款管理工作流程与工作标准	223
第 11 章 网络客户管理	226
11.1 网络客户获取工作流程与工作标准	227
11.2 网络客户数据库建设工作流程与工作标准	231
11.3 网络客户服务工作流程与工作标准	235
11.4 网络客户维护工作流程与工作标准	238

第 12 章 呼叫中心管理	242
12.1 呼叫中心呼入业务工作流程与工作标准	243
12.2 呼叫中心呼出业务工作流程与工作标准	246
12.3 接线人员服务工作流程与工作标准	249
12.4 呼叫中心管理工作流程与工作标准	252

第1章

流程与流程图的绘制



- 标准化** 为企业管理提供标准化的流程设计与工作标准
- 流程化** 为企业管理提供规范化的工作程序与量化标准
- 工具化** 为企业管理者提供拿来即用的模板和样表范本
- 实务化** 为企业管理者提供加强执行能力和效率的方案



企业在进行流程设计之前，必须对流程的概念有一个清楚的认识，并在此基础上掌握流程图绘制的方法，然后着手设计适合本企业的流程，并根据企业发展和市场变化情况，及时对流程进行调整、再造。

1.1 流程与流程再造

流程与流程再造的概念自 20 世纪 90 年代传入我国以来，已经越来越多地被广大企业所接受。可是，很多企业在实施流程管理时，由于对流程和流程再造的基本概念不是很清楚，结果导致了管理上的失败。

1.1.1 什么是流程

关于流程，不同的人有不同的说法。有人认为，流程就是程序。其实，“流程”和“程序”是两个互相关联，但绝不等同的概念。“程序”可以体现出一件工作中，若干个作业项目哪个在前、哪个在后，即先做什么、后做什么；而流程除了可以体现出先做什么、后做什么之外，还可以表示出每一项具体任务是由谁来做，即甲项工作由谁负责、乙项工作又由谁负责。如此一来，若干个作业项目或者若干个工作环节，以及它们的责任人和责任人之间的相互工作关系便一目了然地表述出来，而程序则无法做到这一点。

我们不妨给流程下这样一个定义：“流程就是为特定的顾客或特定的市场提供特定的产品或特定的服务所精心设计的一系列活动。”

1.1.2 企业流程管理综述

企业流程再造是 20 世纪 90 年代初期兴起的一种新的管理理念和管理方法，被称为继泰勒的“科学管理”和戴明的全面质量管理（TQC）之后的“第三次管理的革命”。

按照企业再造概念的创始者米切尔·汉默（Michael Hammer）和詹姆斯·钱皮（James Champy）所下的定义：“再造（Reengineering），就是对公司的流程、组织结构、文化进行彻底、急剧的重塑（Redesign），以达到绩效的飞跃。”（《企业再造——经营革命宣言》）

另外一位管理学家说：“再造就是对战略、增值营运流程，以及支撑它们的系统、政策、组织、结构进行快速、彻底、急剧的重塑，以达到工作流程和生产率的最优化。”（《再造手册》）

关于流程再造的定义，这些外国学者自己也觉得语句上啰唆和绕口，所以那位管理学家自己又说：“如果这样的定义过于冗长，那么我们不妨牢记：‘再造就是推倒重来！（Starting over）’”

流程再造的意义，不仅仅是对企业的管理与业务流程进行再造，而且是要将



以职能为核心的传统企业，改造成以流程为核心的新型企业，这也就是我们所说的企业再造。企业通过不断的变革与创新（广义上这里不仅仅包括流程的再造，还包括企业组织的再造和变革），使原来不断产生暮气的企业重新焕发青春，并且永远充满朝气、充满生机、充满活力！

1.1.3 企业流程设计的基础

当前，市场竞争越来越激烈，企业要想在激烈的市场竞争中求得生存和发展，取得竞争优势，立于不败之地，就必须全面、彻底地了解顾客的需要，最大限度地满足顾客的需要，并且要不断地适应外部市场环境的变化。流程与流程再造的目的，就在于使企业的内部管理通过流程的规范和不断改造，不断适应变化的市场形势。

在通常情况下，一个现代企业面临外部环境的巨大挑战主要来自3个方面：

- ☆ 顾客 [Customer]；
- ☆ 变化 [Change]；
- ☆ 竞争 [Competition]。

由于这3个英文单词的字头都是C，所以又称为“3C”。企业在设计流程与流程再造时，切记要把握好“3C”的内容。只有这样，所设计或再造的流程才能够适应企业的发展、市场的变化以及顾客的需求。

以上是企业在流程设计与流程再造时的外部基础。就企业内部而言，企业中长期发展战略规划则是流程设计与再造的基础条件。如果企业尚未制定中长期发展战略，则应首先制定出发展战略，再着手进行流程设计与流程再造的工作。否则，所设计出的流程很难适应本企业发展的实际情况。

1.1.4 流程管理对企业的意义

采用流程来管理企业，对企业必将产生积极的影响和重大的意义。具体来说，它有两方面的内容。

1. 提高效率，增强企业整体竞争力

流程设计与流程再造，是企业提高运营效率和经济效益的重要措施，是企业战胜竞争对手的主要手段，是企业发展战略的重要步骤。

企业通过相应的资源结构调整和人力资源结构调整，对各项业务进行流程化的再造，明确哪项工作应该由哪个部门、哪个人来具体负责，明晰各部门、各职位的责权关系，从而提高企业内部效率和整体效率，增强企业的核心竞争力。

2. 有利于企业形态的转变

长期以来，我国大多企业都实施一种职能式管理的形态，而企业在实施了流



程式的管理模式后,企业将由以职能为中心的传统形态,转变为以流程为中心的新型流程导向型企业,实现企业经营方式和管理方式的根本转变。这一转变,可以使企业在市场变化的同时,根据自身发展战略,及时进行经营管理方式的转变,从而在激烈的市场竞争中,永远掌握变化的主动,立于不败之地。

我国的社会主义市场经济已经实行十多年了,与市场日趋完善相对应,市场的竞争也越来越激烈。所以,认识流程的意义,合理地设计企业的流程,已经成为每个企业的必修课。

1.2 流程图的绘制

在了解了流程和流程再造的基本概念,对流程管理的意义有了一定的认识之后,企业的相关部门和人员,必须掌握流程设计的原则、方法,并在企业内部将其全面、彻底地推行下去,流程式管理才会最大限度地发挥作用。

1.2.1 流程图绘制的准备

企业在进行流程设计之前,首先要对企业目前存在的问题进行诊断与分析,找出企业问题的关键所在。这些企业关键的、亟待解决的问题,需要首先着手建立流程,我们称之为“关键流程”。

企业在选择“关键流程”时,主要从以下3个方面着手。

☆ 选择原则之一:绩效的低下性。凡是目前绩效低下,即存在工作效率低、效益低的问题,都是流程设计的首要选择对象。

☆ 选择原则之二:地位的重要性。单纯是绩效低下还不够,该流程在整个企业管理流程体系中的地位也很重要。也就是说,把有关问题进行了流程设计之后,将对整个企业产生重要的影响。

☆ 选择原则之三:落实的可行性。指该流程的设计是不是可以很容易地落实,流程再造后能否很快见到实效。

综上所述,关键流程是指那些使企业绩效低下的,但地位又很重要而且落实又可行的流程。企业如何寻找到自己的“关键流程”呢?以下介绍几种方法,供企业有关部门和人员进行参考。

1. 需求程度和准备程度分析图

我们把需要鉴别的流程按照其需求程度和准备程度做成一个分析图。以需求程度为纵坐标,以准备程度为横坐标,都采用“五分法”对这两个指标进行打分,然后将分点标记在图上,如图1-1所示。

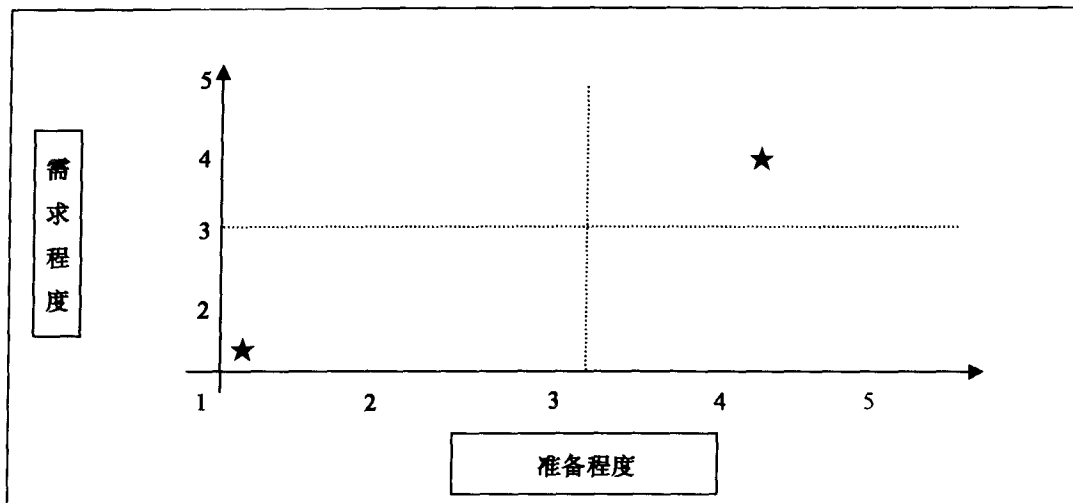


图 1-1 需求程度和准备程度分析图

如图 1-1 所示，位于右上角的五角星由于其需求程度和准备程度都很高，应该考虑先进行流程设计；而位于左下角的五角星由于其需求程度和准备程度都很低，应该说目前进行流程设计的时机还不是很成熟。

2. 绩效表现——重要性矩阵

绩效表现——重要性矩阵的原理同需求程度和准备程度分析图基本相近，它是以绩效表现和重要性作为纵、横坐标。所不同的是，绩效表现分数低的和重要性程度高的才应是首选的再造流程，如图 1-2 所示。

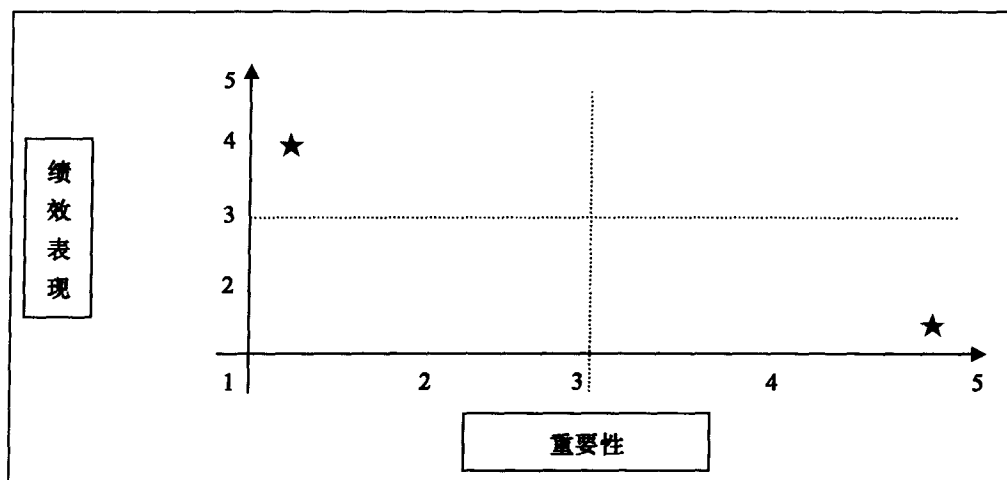


图 1-2 绩效表现分析图



如图 1-2 所示，右下角的五角星重要性高，绩效表现分数低，应该是流程设计的首选；而左上角的五角星重要性低，而绩效表现分数却很高，目前则不急于马上进行流程设计。

1.2.2 流程图绘制的原则

在进行流程设计时，应当掌握如下基本原则。

1. 以顾客为导向

今天的市场竞争，在很大程度上表现为对顾客的争夺。一家极具竞争力的企业，必然是能充分满足顾客需求的企业，也必然是一家以顾客为导向的企业，因此，以顾客为导向就成为流程再造要遵循的最基本原则。

2. 以流程为中心

坚持以流程为中心的原则，就是将企业的管理方式从以任务为中心改造成以流程为中心，将原来的一个个孤立的任务连接成能够表示任务之间关系的流程。企业管理的重点不是任务而是流程，这也就是我们通常所说的“流程式管理”。

3. 以人为本的管理团队

因为流程是需要一个团队来完成，而不是一个人能完成的，所以在流程再造中，要贯彻以人为本的团队式管理精神，注重团队的整体作用，注重团队中人员之间的配合。这也是从单纯的任务式管理向流程式管理的一种转变。形成流程式管理之后，团队的每一个成员都知道自己要做什么，这样有助于员工工作自觉性的提高。

只有掌握了以上 3 项主要原则，才有可能设计出适合本企业、适应市场竞争的流程，流程式管理也才有可能落到实处。否则，正如我国目前一些企业所推行的流程一样，反倒会给企业的管理、发展等带来诸多负面的影响。

1.2.3 流程图的绘制方法

除了掌握流程设计的原则外，对于企业有关的部门和人员来说，很现实的一个问题就是如何绘制流程图。

一般来说，流程图分为一、二、三级。一级流程图即公司级的流程图，如公司主导业务流程图、公司决策流程图等。二级流程图即部门级的流程图，如技术开发流程图、人力资源管理流程图、市场营销流程图等。三级流程图即部门内具体工作的流程图，如招聘流程图、销售流程图、统计工作流程图等。通常，我们做到三级流程图就可以了，没有必要再细化到四级、五级。

流程图应该是环环相扣的。上一个级别的流程图中的一个节点，到下一个级



别可能就会演化成一张流程图。例如，在二级流程图中的人力资源管理流程图中，招聘工作可能只是一个节点，而它会演化成三级流程图中的招聘流程图。

具体来说，流程图有多种类型。我们向企业推荐的是“矩阵式流程图”，这也是国际上通用的一种流程图模式。这种流程图分成纵向、横向两个方向，纵向表示工作的先后顺序，横向表示承担该项工作的部门和职位。这样通过纵向、横向两个方向的坐标，可以达到我们前面所谈到的要求，既解决了先做什么、后做什么的问题，又解决了甲项工作由谁负责、乙项工作又由谁来负责的问题。

关于矩阵式流程图，美国国家标准学会（ANSI）规定出如下管理流程设计标准符号，如图1-3所示。

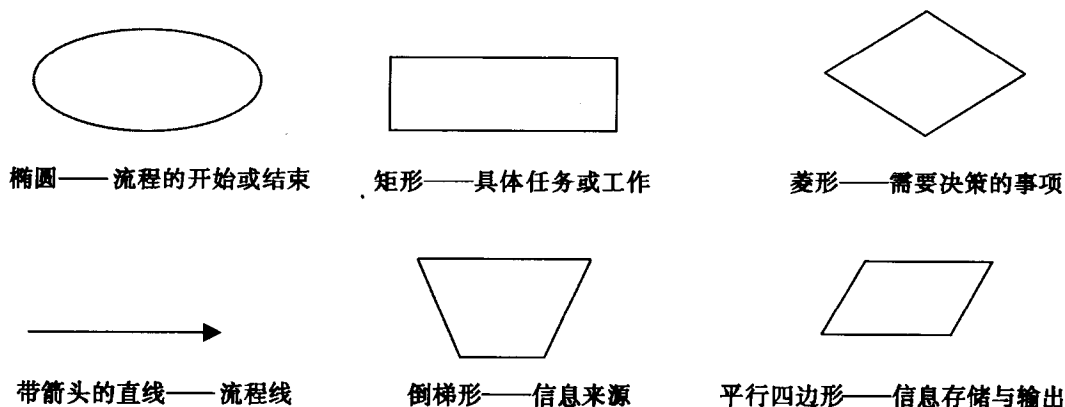


图1-3 管理流程设计标注符号

- (1) 流程的开始或结束，用椭圆来表示。
- (2) 具体任务或工作，用矩形来表示。
- (3) 需要决策的事项，用菱形来表示。
- (4) 流程线，用带箭头的直线来表示。
- (5) 信息来源，用倒梯形来表示。
- (6) 信息存储与输出，用平行四边形来表示。

实际上，管理流程设计标准符号远不止上面这些。显然，流程图的绘制越简洁、明了，操作起来越方便，企业也更容易接受和落实；符号越多，流程图越复杂，企业越不易接受。所以，只使用前4种符号就基本可以满足绘制流程图的需要了。

在实际操作中，流程图的绘制最好通过企业中高层领导讨论的方式来进行，这样可以集思广益，有助于流程的优化。在讨论时可以在预先准备的白板上，以



报事贴代表任务，来绘制流程草图。报事贴可以随时粘贴、取下，便于修改。在讨论确定之后，再由一位员工执笔，将最终确定的流程图描绘下来。

1.2.4 流程图的管理与实施

一个企业的所有流程图绘制完毕后，应该装订成册，并且发给公司的各个部门遵照执行。流程图实际上是企业的内部法规，有了它企业才能建立起正常的工作规则和工作秩序。这样，企业才算是真正建立起来了流程。可是，设计了流程之后，并不等于说企业的运行效率和经济效益必然会有大幅度的提高，更重要的工作在于管理与实施。在管理和实施的过程中，应该注意以下几点。

1. 提高领导者对流程的认识

提高企业领导者，特别是企业高层领导者对流程再造的认识，是流程再造的推动与实施中最重要的问题。一定要认识到实施流程再造，是企业提高运营效率和经济效益的重要措施，是企业战胜竞争对手的主要手段，是企业发展战略的重要步骤。只有企业的董事长、总经理、总监等高层领导提高了对流程再造的认识，企业的流程再造才能够推动，实施才能见到效果。

2. 加强培训，使企业上下共同提高对流程的认识

流程的推动与实施过程中，企业的高、中层干部是实施流程再造的骨干，同时广大员工也是重要的力量，只有管理团队与员工共同认识到流程的意义，推动与实施才会见到效果。俗语说：“步调一致才能取得胜利！”那么，怎样才能让管理团队与员工的步调一致呢？最有利的手段就是培训。

通过对员工的培训，使广大员工都能认识到流程再造的意义，认识到流程再造对企业生存和发展的作用。这样，提高了员工的自觉性，员工就会自觉地遵守新流程所建立起来的管理秩序。

3. 克服旧的管理习惯

通常，人们对原有的一些习惯比较适应，心理学上称为“舒适区”。我国企业与国外企业有着较大的差距，特别是国有企业，受到多年计划经济的影响，产生了许多这样或那样的陈旧的管理习惯。在流程的管理与实施过程中，很重要的一点是要克服旧的管理习惯，遵守新的管理规则。在流程再造中，必须改变过去的“舒适区”，克服自我，逐步适应新的管理规则和管理秩序。