

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

主管系列

Kehu Zhuguan
Richang Guanli
Gongzuo Jineng
Yu Fanben



客户主管 日常管理 工作技能与范本

滕宝红 主编



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



教育部
MOE

師範學院

Teacher's Professional
Skill Development
Competency Strategy
Book Series



客戶主管 日常管理 工作技能与范本

廖文卿、林麗



良佳教育出版
LJI EDUCATION PUBLISHING

主管系列

客户主管日常管理 工作技能与范本

滕宝红 主编

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

客户主管日常管理工作技能与范本 / 滕宝红主编. —北京: 人民邮电出版社, 2008. 2

(主管系列)

ISBN 978-7-115-17400-0

I. 客… II. 滕… III. 企业管理: 供销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 201382 号

内 容 提 要

本书是一本介绍客户主管日常管理工作技能与范本的工具书。全书主要从客户主管的工作职责和范围出发, 逐项阐述了客户服务与管理各项工作的程序、方法、技巧及所需工具, 目的是使客户主管的工作更加有效。

书中的内容翔实而又不失知识性、系统性及操作性, 而且有针对性地加入了相关工作制度范本与表单, 客户主管可以根据自身的实际情况灵活运用以解决工作中的难题。

本书适合企业客户主管、客户服务部门相关管理人员、各种营销服务组织的工作人员、大专院校相关专业师生和企业培训人员阅读。

主管系列

客户主管日常管理工作技能与范本

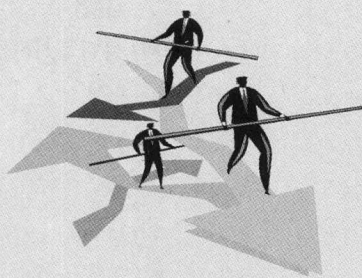
-
- ◆ 主 编 滕宝红
策 划 张亚捷
责任编辑 张亚捷
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 700 × 1000 1/16
印张: 18 2008 年 2 月第 1 版
字数: 300 千字 2008 年 2 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-17400-0/F

定 价: 38.00 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

FOREWORD

随着市场竞争的日益加剧，客户关系管理被越来越多的企业所重视。企业的经营者与管理者逐渐认识到，只有做好客户的服务与管理工作，才能够拉近企业与客户之间的距离，把握客户的消费心理，便于企业为客户提供更具针对性的产品与服务，以满足其个性化的需求，从而提升客户对企业的忠诚度。而作为客户服务与管理一线的客户主管，是企业与客户之间的桥梁与纽带。客户主管在日常管理工作中能否带领客户服务部门员工尽职尽责，为客户提供满意的服务，关系着企业的生存与发展。

由此可见，客户主管在企业管理中的地位是极其重要的，而且，企业对客户主管的要求也越来越高。作为一名客户主管，如何才能在日常的实际工作中得心应手、游刃有余呢？本书针对客户主管工作中的重点和难点，着重从客户主管的职责认知、工作规划、服务技能、有效管理、客户关系维护及呼叫中心管理等方面入手，全面系统地阐述了客户主管工作的程序、方法、技巧及所需工具。此外，本书还有针对性地加入了相关工作制度范本与表单，以帮助客户主管根据自身的实际情况灵活运用，解决工作难题，提高工作技能。

本书虽然没有过多的理论，但是内容翔实而又不失知识性、系统性及操作性，对客户主管的日常管理工作具有很强的指导性，是一本拿来即用的工作指南。

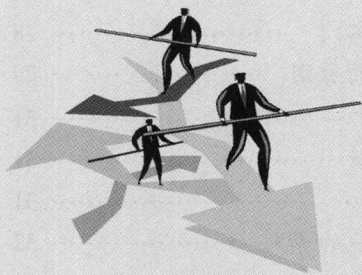
本书共分六章，由滕宝红主编。其中，雷君武、李祖杰、李明奎、朱英卓、杨春参与编写了第一章，卢汝祺、翁浩、谭颂、黄维康、卢纯参与编写了第二章，朱少军、谢国雄、吴全喜、郑邦生参与编写了第三、四章，郝惠文、刘彩玉、刘金培、

李强、周波参与编写了第五、六章，全书由滕宝红统撰定稿。

由于编写时间仓促，加上编者水平有限，书中内容难免出现错误和遗漏，恳请广大读者不吝指正，在此深表感谢！

编者

2007 年 12 月



目 录

CONTENTS

第一章 客户主管的职责	1
第一节 客户主管工作内容	2
一、明确自身工作理念	2
二、进行服务管理规划工作	3
三、进行团队成员日常管理	3
四、建立客户信息库	4
五、客户资信管理	4
六、提供客户服务	4
七、客户服务的监督与完善	4
八、与其他部门的沟通联系	4
第二节 客户主管职业素养	6
一、专业素质	6
二、心理素质	7
三、个人修养	8
四、沟通协调能力	11
五、管理能力	12
第三节 客户主管职责实用工具	13
一、客户主管职责范本	13

	二、客户主管职责认知常用表单	17
第二章	客户服务规划工作技能	27
第一节	客户服务概述	28
	一、客户服务涉及的部门	28
	二、客户服务应遵循的原则	29
第二节	客户服务流程设计	31
	一、客户服务流程分析	31
	二、客户服务流程图	31
	三、客户服务流程实施的原则	32
第三节	客户服务人员管理	33
	一、制定岗位职责说明书	33
	二、塑造职业形象	34
	三、提升员工素质	35
	四、进行工作督导	36
	五、培养全员服务意识	37
	六、提高服务质量	38
	七、员工工作日常监控	39
第四节	客户服务规划管理实用工具	42
	一、客户服务理念细化范本	42
	二、客户服务规范	44
	三、客户服务人员培训制度	52
	四、客户服务规划常用表单	60
第三章	客户服务工作技能	69
第一节	日常服务礼仪	70
	一、仪容仪表要求	70
	二、工作着装礼仪	70
	三、行为举止礼仪	71
	四、语言交流礼仪	73
	五、称呼礼仪	74
	六、握手礼仪	75
	七、名片礼仪	76
	八、电话礼仪	77

	九、收发传真礼仪	80
	十、电子邮件礼仪	80
	十一、信函礼仪	83
第二节	客户信息管理	85
	一、客户信息收集	85
	二、信息整理归档	92
	三、客户数据库建立	96
第三节	客户拜访作业	102
	一、拜访前的准备	102
	二、拜访基本任务	103
	三、拜访工作实施	103
第四节	客户服务工作常用工具	105
	一、客户资料信息管理制度	105
	二、客户服务工作常用表单	116
第四章	客户有效管理工作技能	129
第一节	客户资信管理	130
	一、客户资信调查	130
	二、客户资信评估	133
	三、客户资信分级管理	135
	四、客户资信控制	139
第二节	客户服务分层管理	143
	一、服务分层的必要性	143
	二、服务分层的作用	143
	三、服务分层的前提	144
	四、服务分层的步骤	144
第三节	大客户服务管理	147
	一、认识大客户的重要性	147
	二、大客户服务的有效手段	149
第四节	网络客户服务	152
	一、网络客户服务过程	152
	二、网络客户服务的关键	152
	三、解答客户常见问题	153
	四、利用好电子邮件	155

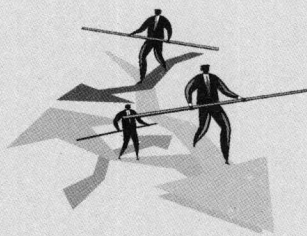
	五、利用公共电子论坛	157
	六、其他客户服务支持工具	158
第五节	客户有效管理实用工具	160
	一、大客户管理制度	160
	二、客户有效管理常用表单	169
第五章	客户关系维护工作技能	187
第一节	建立客户伙伴关系	188
	一、伙伴关系构建的管理活动	188
	二、建立合作伙伴关系的方法	189
第二节	做好售后服务	191
	一、售后服务内容	191
	二、售后服务措施	192
	三、售后服务提升	193
	四、售后服务的监督与考核	195
第三节	客户投诉处理	197
	一、建立投诉处理系统	197
	二、客户投诉管理规定	198
	三、预防投诉的方法	199
	四、客户投诉的处理	200
第四节	客户满意度测评	204
	一、什么是客户满意度	204
	二、客户满意度测评对象	204
	三、客户满意度测评内容	205
	四、客户满意度测评关键	206
	五、客户满意度测评作业程序	207
	六、实施客户满意度测评的注意事项	208
第五节	争取流失客户	209
	一、可能失去客户的错误	209
	二、恢复客户关系	209
第六节	客户关系维护实用工具	212
	一、客户关系维护制度	212
	二、客户关系维护常用表单	237

第六章 呼叫中心管理工作技能	247
第一节 呼叫中心管理概述	248
一、呼叫中心的类型	248
二、呼叫中心的功能	250
三、克服呼叫中心的沟通障碍	250
四、呼叫中心日常管理	251
第二节 呼叫中心运营流程设计	254
一、呼叫中心运营流程设计	254
二、流程设计应该注意的问题	255
第三节 呼叫中心呼入呼出电话处理	256
一、呼入电话处理	256
二、呼出电话处理	260
第四节 呼叫中心管理技能实用工具	262
一、呼叫中心管理制度	262
二、呼叫中心员工管理规范	264
三、呼叫中心设备管理制度	269
四、呼叫中心管理常用表单	270

CHAPTER
第一章

1

客户主管
的职责



第一节 客户主管工作内容

客户主管的作用从某种意义上说是企业伸入市场的触角，肩负着培育客户、维护客户的重任。通常而言，客户主管的日常工作范围包括以下几个方面。

一、明确自身工作理念

客户主管的工作理念包括以下内容。

(一) 客户导向理念

在市场经济条件下，企业的发展与客户是唇齿相依的关系。客户主管必须重视客户、尊重客户，做到和客户共同发展，即树立客户导向理念。客户导向理念可以说经历了从客户至上、客户第一到客户满意这样一个过程。在当前形势下，对于客户的服务仅仅满足于客户满意是远远不够的，而应当通过向客户提供产品和服务，使客户价值增加，让客户享受增值服务，通过使客户成功达到合作双方的共赢。

(二) 核心客户开发维护理念

20/80 原理显示，20% 的客户带来 80% 的业务和利润。客户是应该有等级的，对不同等级的客户应该采取不同的培育与维护方法。要高度关注能够给企业创造主要利润的客户，最大限度地挖掘和满足这些核心客户的需求，以最小的成本支出为企业带来最大的效益。

（三）个性化产品和服务理念

客户对个性化产品和服务的需求是客户主管赖以生存的根本，满足客户个性化的需求也是客户主管最基本的职责。客户主管不仅要能推广单一业务，而且要具备根据客户需要进行定制个性化服务的能力，即向客户提供的不是一种业务而是一个服务方案。因此，客户主管要在企业产品和可以借助的外部资源中进行组合设计，从而能最大范围、最大限度地为客户服务。

（四）服务创新理念

客户主管是企业产品创新的主体，这是因为只有客户主管最了解客户的需求以及市场和客户需求的变化。在向客户提供个性化服务时，客户主管进行产品方案设计也是一种创新，在为每一个客户提供服务的过程中，都要体现这种创新理念。

（五）知识营销理念

客户主管在营销活动中应注入知识含量和文化内涵，帮助客户增加与企业产品相关且实用的知识，提高客户消费企业产品的质量，从而起到推广产品、树立形象和提升品牌的作用。

（六）团队合作理念

团队合作是实现高效运作的重要手段，客户主管不仅要同团队中的其他成员建立信任与协作关系，而且应当具备相当的亲和力，以整合企业内外部资源为客户服务。

二、进行服务管理规划工作

在对客户服务管理并不完善的企业，如一个刚建立或拟建立客服部门的企业中，客户主管要负责服务管理规划工作。具体的服务管理规划工作包括以下内容。

- ① 了解组织内部的各种关系，包括组织关系、合作关系、人际关系、对立关系、非正式组织关系等。
- ② 建立与维护客户服务体系。
- ③ 制定与贯彻客户服务理念与宗旨。
- ④ 建立售后服务信息管理系统，包括客户服务档案、质量跟踪及反馈等。
- ⑤ 制订服务管理的工作计划，对服务工作规范和考核标准不断进行完善。
- ⑥ 制定客户服务工作流程。
- ⑦ 建立高效的客户服务团队。

三、进行团队成员日常管理

组建一流的团队并对下属员工进行管理，如培训、激励、考评下属员工，从而

提高团队的凝聚力与战斗力，使团队持续获得成功，是客户主管日常工作应时刻关注的重点。

四、建立客户信息库

为了做好客户服务工作，尤其是能够让客户信息支持企业的营销，为企业领导提供决策的依据，就很有必要建立客户信息库。为此，要做好客户信息的收集、整理、分类、归档、保存、利用、保密等工作。

五、客户资信管理

客户资信管理是企业信用管理的核心内容之一。客户作为企业重要的战略资源，是企业经营管理的基础。这一资源与其他资源最大的区别在于其截然相反的双重性质，就像一把双刃剑，管理得好，造福于企业；管理不好，伤害了自己。客户资信管理的一项经常性工作是在销售业务过程中，针对不同的客户制定有针对性的信用政策，授予不同的信用额度以及实施必要的信用风险控制措施。以下是做好客户资信管理的首要工作。

- ① 调查客户资信。
- ② 对客户的资信状况、程度进行分析判断。
- ③ 根据企业的信用政策对客户进行评级。
- ④ 实行客户信用限额的审核与发放。
- ⑤ 对客户重大变化事项进行监督。

六、提供客户服务

提供客户服务是客户主管的日常工作，其工作内容主要包括两个方面：一是客户主管亲自提供客户服务；二是督导下属员工提供服务。客户服务的内容主要包括：提供售前、售中与售后服务；处理客户投诉；挽救流失客户；拜访客户等。

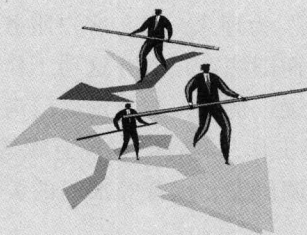
七、客户服务的监督与完善

为使企业的客户服务工作有效运转，客户主管必须对客户服务工作进行监督和不断完善。这方面的工作包括采取措施提升客户服务质量、测评客户关系管理系统、导入客户关系管理系统等。

八、与其他部门的沟通联系

客户服务并不是客户服务部一个部门的工作，需要整个企业所有部门的参与。

只有所有员工都以“客户至上”为理念，参与客户服务，企业的客户服务工作才能做好，才能赢得客户的忠诚。而围绕客户服务这项工作，客户主管有责任与其他各个部门进行多方位的联系与沟通。例如，与质量部门沟通产品质量信息并提出改善意见，积极配合销售部门开展工作，调查研究现有顾客接受各种服务的满意程度，为决策部门提供可靠依据，协调研发、运营等部门的关系，确保VIP客户投诉的及时处理等。



第二节 客户主管职业素养

一、专业素质

专业素质是指人们为完成自己所在岗位的职责而需具备的素质。作为客户主管，需要掌握客户服务、客户沟通、产品相关法律法规等专业知识。在与客户交流的过程中，能够从产品和服务的角度为客户进行解释和劝说，让客户更容易接受。

（一）丰富的行业知识及经验

丰富的行业知识及经验是解决客户问题的必备武器。客户主管不仅要能跟客户沟通，而且要成为产品的专家，能够解释客户提出的问题。

（二）熟练的专业技能

熟练的专业技能是客户主管的必修课。客户主管需具备的专业技能包括以下几个方面。

- ① 对市场、客户、新技术、新产品等方面的变化具有敏锐的洞察力。
- ② 具有创新思想，乐于并善于创新。
- ③ 工作效率高，并具有稳健的工作作风。
- ④ 具有丰富的营销技巧和经验，处理事情果断，善于应变。
- ⑤ 掌握企业所提供的产品知识和相关服务技能。
- ⑥ 具备综合分析能力、直觉判断能力和获取信息的能力。