



职业技术·职业资格培训教材

客户服务

Kehu Fuwu Guanlishi

(国家职业资格三级)

管理师

劳动和社会保障部教材办公室 组织编写
上海市职业培训指导中心



中国劳动社会保障出版社



职业技术·职业资格培训教材

客户服务

Kehu Fuwu Guanlishi

(国家职业资格三级)

管理师

江苏工业学院图书馆
藏书章

主 编 林国材

编 者 林国材 吴 思 范红一 杨光辉

主 审 姚昆遗

审 稿 张朝枝



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

客户服务管理师：国家职业资格三级/林国材主编. —北京：中国劳动社会保障出版社，
2008

职业技术·职业资格培训教材

ISBN 978-7-5045-6903-5

I. 客… II. 林… III. 企业管理：销售管理-商业服务-技术培训-教材 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 024563 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码：100029)

出版人：张梦欣

*

世界知识印刷厂印刷装订 新华书店经销

787毫米×1092毫米 16开本 13.5印张 267千字

2008年4月第1版 2008年4月第1次印刷

定价：26.00元

读者服务部电话：010 - 64929211

发行部电话：010 - 64927085

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话：010 - 64954652

内 容 简 介

当代,客户服务日趋广义化和立体化,客户服务管理人员也更加被重视和关注。在市场经济环境下,客户服务管理人员与企业同生存、共发展。而且,随着市场化程度的提高,客户服务管理人员在企业中的重要性及其从业人数的比重也越来越大。客户服务管理职业的创立,对于提高企业的市场能力和竞争力水平有着重大意义,一方面可以直接提高企业的经济效益,另一方面也可以使企业在国际化大潮中增强其自身的市场竞争力。

本书由劳动和社会保障部教材办公室、上海市职业培训指导中心依据上海 1+X 职业技能鉴定细目——客户服务管理师(国家职业资格三级)组织编写。本书从强化培养操作技能,掌握一门实用技术的角度出发,较好地体现了本职业当前最新的实用知识与操作技术,对于提高从业人员基本素质,掌握客户服务管理师(国家职业资格三级)的核心知识与技能有直接的帮助和指导作用。

本教材在编写中根据本职业的工作特点,采用了理论知识与实用技能密切结合的模块式结构,较好地将案例分析等实用技能与理论知识内容结合起来。通过专业理论知识学习和实用技能训练,使读者掌握客户服务的基本原则、理论及概念,客户服务的实践操作及如何处理客户投诉等,最终具备客户服务方面独立的工作能力。

全书分为六个单元,主要内容包括:客户服务概述、客户服务部门和个人、企业的客户管理、客户服务沟通、客户投诉与投诉处理,以及客户服务的信息管理等。通过本书可以了解和掌握客户服务与客户服务管理的基本知识,完成交易服务,掌握与客户沟通的技巧,并能面对和处理客户投诉,重视信息的收集与管理,从而适应客户服务管理师的工作。为了便于读者掌握本教材的重点内容,每一单元后附有思考题和案例分析,用于检验和巩固所学知识 with 技能。

本教材可作为客户服务管理师(国家职业资格三级)职业培训与鉴定考核教材,也可供中高等职业院校相关专业师生,以及相关从业人员参加客户服务管理师岗位培训使用。

前 言

职业资格证书制度的推行,对广大劳动者系统地学习相关职业的知识和技能,提高就业能力、工作能力和职业转换能力有着重要的作用和意义,也为企业合理用工以及劳动者自主择业提供了依据。

随着我国科技进步、产业结构调整以及市场经济的不断发展,特别是加入世界贸易组织以后,各种新兴职业不断涌现,传统职业的知识和技术也愈来愈多地融进当代新知识、新技术、新工艺的内容。为适应新形势的发展,优化劳动力素质,上海市劳动和社会保障局在提升职业标准、完善技能鉴定方面做了积极的探索和尝试,推出了1+X的鉴定考核细目和题库。1+X中的1代表国家职业标准和鉴定题库,X是为适应上海市经济发展的需要,对职业标准和题库进行的提升,包括增加了职业标准未覆盖的职业,也包括对传统职业的知识 and 技能要求的提高。

上海市职业标准的提升和1+X的鉴定模式,得到了国家劳动和社会保障部领导的肯定。为配合上海市开展的1+X鉴定考核与培训的需要,劳动和社会保障部教材办公室、上海市职业培训指导中心联合组织有关方面的专家、技术人员共同编写了职业技术·职业资格培训系列教材。

职业技术·职业资格培训教材严格按照1+X鉴定考核细目进行编写,教材内容充分反映了当前从事职业活动所需要的最新核心知识与技能,较好地体现了科学性、先进性与超前性。聘请编写1+X鉴定考核细目的专家,以及相关行业的专家参与教材的编审工作,保证了教材与鉴定考核细目和题库的紧密衔接。

职业技术·职业资格培训教材突出了适应职业技能培训的特色,按等级、分模块单元的编写模式,使学员通过学习与培训,不仅能够有助于通过鉴定考核,而且能够有针对性地系统学习,真正掌握本职业的实用技术与操作技能,从而实现我会做什么,而不只是我懂什么。



本教材虽结合上海市对职业标准的提升而开发，适用于上海市职业培训和职业资格鉴定考核，同时，也可为全国其他省市开展新职业、新技术职业培训和鉴定考核提供借鉴或参考。

新教材的编写是一项探索性工作，由于时间紧迫，不足之处在所难免，欢迎各使用单位及个人对教材提出宝贵意见和建议，以便教材修订时补充更正。

劳动和社会保障部教材办公室
上海市职业培训指导中心

目 录

● 第1单元 客户服务概述

- 1.1 客户服务与客户服务管理师 (3)
- 1.2 客户服务的内容 (10)
- 1.3 客户服务的属性及其影响因素 (29)
- 单元小结 (33)
- 思考题 (34)
- 案例分析 (35)

● 第2单元 客户服务部门和个人

- 2.1 客户服务部门 (39)
- 2.2 客户服务个人 (47)
- 2.3 客户服务中的有效传播 (57)
- 单元小结 (62)
- 思考题 (62)
- 案例分析 (63)

● 第3单元 企业的客户管理

- 3.1 客户调查 (67)
- 3.2 潜在客户的寻找与转化 (77)
- 3.3 客户的满意度和忠诚度 (84)
- 3.4 客户维系 (91)
- 3.5 客户分层管理与合作伙伴关系 (94)
- 单元小结 (104)



思考题 (105)

案例分析 (105)

● 第4单元 客户服务沟通

4.1 客户服务沟通概述 (109)

4.2 客户服务沟通中的技巧 (116)

4.3 客户服务人员的“工作压力” (136)

单元小结 (140)

思考题 (141)

案例分析 (141)

● 第5单元 客户投诉与投诉处理

5.1 客户投诉 (145)

5.2 客户投诉处理 (158)

单元小结 (169)

思考题 (169)

案例分析 (170)

● 第6单元 客户服务的信息管理

6.1 信息和信息技术 (173)

6.2 客户信息系统的建立与管理 (176)

6.3 客户服务信息系统 (182)

单元小结 (192)



思考题	(192)
案例分析	(193)
知识考核模拟试卷	(194)
知识考核模拟试卷答案	(198)
技能考核模拟试卷	(200)
参考文献	(206)



1

第 1 单元

客户服务概述

- | | | |
|-----|---------------|-----|
| 1.1 | 客户服务与客户服务管理师 | /3 |
| 1.2 | 客户服务的内容 | /10 |
| 1.3 | 客户服务的属性及其影响因素 | /29 |

1.1 客户服务与客户服务管理师

1.1.1 服务与客户服务

1. 服务

服务，就是为一定的对象工作。对于社会组织而言，服务就是为其他组织或个人的某种利益或需要提供支持 and 帮助。社会组织分为两大类：一是经济组织，即以赢利为目的的企业；二是非经济组织，如政治组织、政权组织、群众组织等。社会组织性质不同，对外提供服务的性质也不同，前者提供的服务属于企业行为，因而为有偿的服务，如客户服务；后者提供的服务不具经济性质，因而为无偿的服务，如“为人民服务”。

2. 客户服务

客户服务，是指企业通过其员工提供产品和服务以满足客户需要的行为。

(1) 客户服务的演变。对于客户服务，人们有一个由浅入深、从片面到全面的认识过程，经历三个认识和发展的阶段：

1) 认为客户服务就是售后服务。其服务内容大约包括：

- ①为产品使用提供知识咨询和技术指导。
- ②产品售后的维修保养。
- ③兑现合同约定的产品质量担保。
- ④合同约定的其他服务。

2) 认为客户服务是“产品服务”，即围绕着产品的交易和使用而展开的服务。其服务内容包括：

①售前服务。主要是：通过媒体等形式，向客户作产品和服务的介绍和沟通服务；通过现场与客户面对面，就产品知识和交易问题及其他事项，作答疑服务等。

②售中服务。主要是：交易现场的组织与布置、款待等服务；合同形成过程中相关的知识咨询和问题答疑服务；按有关规定，办理相关手续的服务。

③售后服务。

3) 认为客户服务是“提供产品和服务以能满足客户需要的行为”，即“服务产品+产品服务”。它强调了这样两层意思：

①客户服务，首先是要有能满足客户需要的服务产品，它是客户服务的实物形态和主体部分。如果服务产品不能满足客户需要，随之而产生的产品服务就会流于形式。这并不是真正意义上的客户服务。

②在提供能满足客户需要的服务产品的同时，还要辅之以能满足客户需要的产品服务，它是客户服务的不可或缺的非物质部分。如果产品服务不到位或脱节，则服务产品就不能实现它的使用价值。这也不是真正意义上的客户服务。



从纵向看，客户服务经历了三个认识 and 发展的过程；从横截面观察，以上三种形态的客户服务，同时并存于现实社会之中。这就是为什么在要素大致相同的条件下，企业的效益与发展不平衡的原因。

(2) 客户服务的两个组成部分。从 20 世纪 90 年代开始，企业家们已清楚地认识到客户服务是由两个部分构成——外部客户服务和内部客户服务。它们的分工使其在客户服务中发挥作用的侧重面不同，它们的协作成为企业的整体服务行为，共同肩负着企业的客户服务使命。

1) 外部客户服务。是指企业为社会组织或个人提供的客户服务。一般所说的客户服务，主要是指企业的外部客户服务。

外部客户服务在企业的生产经营中起着至关重要的作用：

①主导企业的生产经营活动。在市场经济的条件下，企业通过外部客户服务活动，从客户那里得到订单，从而组织企业的生产活动。订单的产品品种、规格、数量、质量标准 and 交付时间等要求，直接影响和决定着企业的生产计划安排、生产节奏以及相应的管理活动。就此而言，外部客户服务主导着企业的生产经营活动。

②制约企业的总体运作。在客户服务中，企业与客户之间形成一种合同关系。企业通过客户服务合同，对外做出服务承诺。它既是企业对服务合同标的按时交付的保证，也是企业对达不到合同要求的责任承担的保证。责任承担不仅意味着企业要有相应的经济损失的风险，也表明企业的声誉可能受到一定的影响。因此，它要求企业的总体运作要围绕服务合同的要求而展开，其中包括将合同的要求进行计划分解，落实任务至各个部门、具体岗位上，同时，还要求在总体运作中消除非合同要求的行为和事项发生，以保证合同要求能如实如期兑现。

③调节企业的对外交往。企业在生产和经营活动中，必然要和许多单位、组织（如供应商、金融机构、设计单位等）发生交往。在交往中，企业是接受服务的主体。作为客户，其接受服务的需求，取决于自身对外提供服务的需要。就此而言，企业外部客户服务，调节着企业的对外交往。

2) 内部客户服务。是企业生产和管理流程中，实行“下一道工序就是客户”的业务关系和管理机制。公司内部部门之间形成客户关系并在部门间管理上引入外部竞争机制，是内部客户服务管理机制的两个基本特征。

在 20 世纪 90 年代，美国 IBM 公司就实行这样一种内部管理机制：当 A 部门为 B 部门提供服务时，A 部门就会要求 B 部门支付相关的费用和开销，它们把它称为“内部客户费用”。同时，部门还有权在公司部门与外部公司之间选择服务的提供者。IBM 公司内部管理案例，不仅展示公司内部的核算、结算关系，重要的是在说明一种理念、一种新的管理体制。在这种管理模式下，客户服务便衍变为两个组成部分——外部客户服务和内部客户服务。

相对于外部客户服务的主导、制约作用，内部客户服务起着基础、保证作用：

①由于每次的对外服务承诺，都转化为内部的生产与工作任务，通过计划管理，将其分解、安排、落实到具体的部门和岗位上，又通过组织与协调、监督与激励等管理手段，保证生产与工作任务的如期按质按量完成，从而也就保证了对外的服务承诺能如期按质按量兑现。如果外部客户服务没有以内部客户服务为基础、做保证，它将成为空中楼阁、一事无成。

②由于企业内部推行“内部客户服务”机制，其总体运作不仅有“下一道工序是客户”的理念作指导，而且受“部门核算、往来结算”关系约束，势必促使各部门、各岗位积极、主动地完成内部的分工与协作。因此，对外服务的承诺，通过“责任主体转移”和“任务转移执行”，其兑现的可控性、可靠性才毋庸置疑。正因为外部客户服务有内部客户服务为基础、做保证，其主导性和制约作用才成为可能、具有生命力。

客户服务作为企业的追求，它调节着企业的对外交往，也主导和制约着企业总体运作、生产经营的方方面面。外部客户服务和内部客户服务是一个问题的两个方面，它们互为依托，相辅相成，保证客户服务的成功，也使得企业生产经营活动的协调性、统一性和高效性成为可能。

1.1.2 客户服务的特点

1. 客户服务目的的层次性

目的，是行为所希望得到的结果。所有社会组织的活动，都有其目的性。目的往往不止一个。如果目的是两个或两个以上，目的就有主次之分，即目的的层次性。客户服务目的的层次是：在实现客户利益的前提下，实现企业的利益。而企业利益本位主义者却认为，企业开展生产经营活动，必须首先考虑自身的利益，如果考虑社会利益的话，是在保证企业利益的前提下考虑社会利益的。它的第一目的是企业利益，第二目的是社会利益。它是以产品为中心来组织企业的生产与经营活动。近一二十年来，企业经济活动的大趋势是从以企业产品为中心向以客户需求为中心转变的。因此，企业经营目的的层次性应该发生转变：首先是为了保障客户的利益，而后才能实现企业的利益。

2. 客户服务的系统性

企业通过结构完整的体系为客户的需要服务。客户服务对于组织系统的要求，源自客户服务业务的系统性需要。从产品的市场调查开始，历经产品开发、产品制造、产品检测、产品推广、产品交易、产品服务等一系列活动，都是客户服务不同程度地涉及的范围。因此，需要有相应的“结构完整的系统”实施管理。这个系统如何设置，要根据产业差异、行业不同、企业文化特点等综合论证，但应满足以下一些基本要求：

(1) 相应的地位、权力和权威。它在企业系统中，应占有较重要的位置，并有相应的管理权力和影响力，能在企业生产经营管理中起主导作用。它在企业客户服务管理方面，有绝对的权威。

(2) 得到其他系统、部门的职能协作和支持。客户服务是企业的综合工程，其实施涉



及企业内的方方面面，如技术管理、生产管理、营销管理、人力资源管理等系统和部门；其任务的完成，要得到其他系统、部门的配合和支持。因此，企业要明确规定，有关系统、部门对客户服务系统的职能协作和支持。

（3）制度和程序的保证。各系统或部门对客户服务系统的配合、支持和协作，要通过相关的管理制度在程序上予以落实和保证，客户服务系统的运作才能有成效。

（4）人员配备和培训。客户服务已成为独立的管理部门，其管理工作属于新的职业，要配备具备相应资格的人员来承担。另外，实施客户服务管理，表明企业生产经营的转轨变型，因此，有必要对员工，特别是直接接触客户服务工作的员工，进行客户服务的专业知识培训。

3. 客户服务的及时性

客户服务的及时性，包含两重意思：一是对于约定的服务要求，能按质按量按时提供和完成服务；二是对于临时性的服务要求（如突发事件的帮助），能在合理的时间内提供和完成服务。

客户服务的及时性，是客户的需要，也是企业的需要：

（1）客户接受服务的需要。客户总是围绕着自己的利益要求企业提供服务的。客户服务的及时性，对于实现和保障客户利益有着十分重要的作用：

1）服务及时，意味着客户可以节约时间投入，减少时间成本，降低客户总成本，从而提高客户让渡价值。

2）如果客户接受的产品和服务是用做其生产和经营的产品的零部件，因为能及时取得，不但能消除停工待料发生，还有利于促进周转进程，提高企业客户的经济效益。

3）就产权角度而言，要是产品能及时交付，必要的手续能及时办理，相关服务能及时跟上，意味着客户对财产所有权能及时取得，利益有了保障。

（2）企业提供服务的需要。企业及时提供服务，既及时保证客户的利益，也及时实现了企业的利益：

1）企业的及时提供服务，便能及时实现产品和服务的价值。不但能及时回收资金、实现利润，而且可以节约管理成本、提高企业效益。

2）服务及时，意味着服务的速度、进程和效率良好，也意味着企业的计划、目标、效益的实现有保障。

3）服务及时，对于吸引顾客、提高客户满意度、发展忠诚客户有着重要作用，也是市场竞争的重要条件之一。

4. 客户服务的多样性

客户服务的多样性源自客户对不同服务形式的需要。企业的产品和服务的开发，有着自己的目标市场。在一般情况下，它是根据某一标准（如收入水平、职业等）进行市场的细分和选定的。在某一标准下，某一目标市场内的服务对象是千差万别的。由于文化素

养、社会地位以及地域、环境等的不同,客户会有不同的服务偏好。因此,只能用不同形式的服务,去满足他们对不同服务的喜好。例如,关于产品知识的服务,就可以有如下不同形式见表1—1,它们起着不同的作用,满足了不同客户的喜好。

表 1—1 产品知识服务的形式

形式	特点	作用
媒体广告	借助第三方对公众公开说明服务标的物的性能、特点和效用,既是推广,也是承诺	具有要约性质,公众对其信任度高
专页介绍	对产品和服务作较为系统的介绍,包括产品知识、功能、特性、适用及使用要求等,也介绍品牌	一般能作为合同的附件,是客户购物的重要依据
专家坐堂	就产品和服务的问题,面对面双向沟通	通过释疑,增加对产品和品牌的信任,下定购物决心
知识讲座	对产品和服务作科普讲座	激发性消费
热线咨询	没有时空距离,简单便捷,节约时间投入及成本	迎合成功人士偏好 服务及时性好

就某一产品和服务而言,具体采用哪些形式及组合,要根据产品和服务的特点、企业的产品上市策略、成本核算及市场调查等综合论证决定。

5. 客户服务的变革性

客户服务变革的目的是推陈出新;变革的要求是与时俱进。客户服务变革的做法有如下两种:

(1) 改善。产品和服务问世的当时,其设计功能应该是适时、超前的,否则市场难以进入。另一方面,处于“进入期”的产品和服务总体状况处于弱态,重要原因是“有所欠缺和不够完善”。通过服务的实践,特别是质量跟踪和控制,可以找到解决的办法。为使产品和服务尽快进入“增长期”,以及在其生命周期的各个阶段有更好的市场表现,在同行的竞争中得到一些优势,就要及时地改进和完善产品和服务。

(2) 创新。尽管产品和服务入市当时起点比较高,对市场有一定的吸引力,但是逆水行舟不进则退,自产品和服务定型的那一天起,相对于科技、文化、经济、社会的日新月异发展和进步,特别是通过市场的博弈,便会发现产品和服务不可避免的日渐过时,这是无法冲破的局限性。因此,企业应不失时机地对其进行综合的技术经济分析,或是更新、开发出系列性的接力产品和服务,或是根据对市场的预测和判断,开发、推出升级或换代产品和服务。变革,是客户服务的生命力。

1.1.3 客户和客户服务的重要性

1. 客户对企业的重要性

因为有了客户和客户的需求,才有企业客户服务的可能和机会。因此,人们深深地意



识到客户对企业的重要性。以下各点，是从不同角度对客户的作用、地位和重要性等的描述，从中流露出一种特殊的情感和观念。

(1) “客户是企业的福星”。有了客户——客户需求，才有客户服务的发生，才为企业提供客户服务的机会，才有了企业的生存条件，才给企业发展动力。因此，客户是企业的福星，也是员工的福星。

(2) “客户是企业的东家”。客户给企业带来的好处的直观表现是：“客户给员工发工资”“客户给员工维持生计”“客户给企业开工”“客户给企业利润”。因此，客户是企业的东家，也是员工的东家。

(3) “客户给企业带来利益”。企业要发展新客户，更要善于留住老客户和发展忠诚客户，他们能为企业直接带来经济效益。有关调查发现，每开发一个新客户，是留住一个老客户成本的5~6倍；据有关统计，企业忠诚客户的购物量，是临时客户购物量的10倍。

如果客户服务做得不好，企业将逐渐失去原有客户，因而每况愈下。一旦突破底线便不能维持简单再生产，企业将迅速走向衰亡。

(4) “客户是企业的上帝”。“客户是上帝”，自20世纪40年代以来被奉为“圣旨”。日本松下幸之助的说法是：“消费者就是商人的君主”。所谓上帝或君主，象征着尊贵的人格和至高无上地位。说客户是上帝或君主，比喻客户犹如上帝或君主，处于至高无上地位，理应得到应有的甚至绝对的尊重。比喻不是求证，不必百分之百的等同，而这其中的道理，是十分清楚的。

在法律上，客户服务关系主体双方即企业与客户的地位是平等的。这是指双方的权利和义务的对等以及防止权利和义务的不对等。法律规定的是最低标准，这丝毫不影响企业的生产和经营，从“以产品为中心”向“以客户需求为中心”转变，同时不排斥企业的生产和经营，发挥市场主动性和积极性。事实上，企业只有在客户服务关系中主动、积极、尽情地履行自己的服务义务，满足客户的需求，才能得到合同的对价，实现由此带来的诸多好处。

说客户是上帝或君主，这是总体而言，在面对具体客户时，便会发现并不是每个客户都是上帝或君主。在“商场如战场”的观念主导下，当有些客户的交易行为严重偏离交易的标准和道德，而又通过沟通与协调无法得到纠正时，他们也会成为企业的对立面，国外称之为“魔鬼”。此时，提供服务和接受服务的主体双方，就是法律纠纷当事人，而当事人的法律地位是平等的。

2. 客户服务对企业的重要性

(1) 对企业生存的重要性。企业的人、财、物等各种要素，在静态的情况下，都要发生耗费；在动态的情况下，其耗费还会加大、加快。这些耗费，必须得到等量的补偿，企业才得以生存。这种补偿是通过企业的周转得到实现的。在市场经济条件下，企业必须取得客户的订单，或者说取得为客户服务的机会，企业才能开工，经济才能运转，即使是实