



1+1 岗位高效工作手册

本书附赠包括 236 个实用图表的光盘



客服主管 高效工作手册

杨琼 | 编著
石真语

CUSTOMER
SERVICE
MANAGER HIGH EFFICIENCY MANUAL



- 岗位胜任与技能提升的深度解说
- 工作改善与高效执行的完美方案
- 告诉您如何在轻松的工作中创造卓越的绩效!



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

1+1 岗位高效工作手册

F274/412D

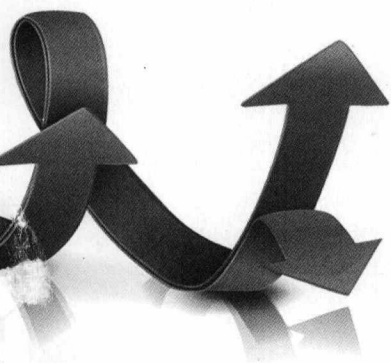
2008

客服主管

杨琼 | 编著
石真语

CUSTOMER SERVICE

MANAGER HIGH EFFICIENCY MANUAL



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书以客服主管的实际岗位职责为出发点,从客服主管岗位描述、高效客服团队的建设、高效客服系统的实施、客户信息系统的管理、客户投诉与关怀管理、客户满意度和忠诚度管理、客户关系管理、客服部呼叫中心管理、卓越的客户服务技巧9个方面,对客服主管在工作中面临的问题进行了全程式指导,并对客服主管应掌握的管理技能进行了归纳和提炼,便于客服主管迅速抓住工作的核心与关键,深入理解该岗位所需要的各种知识和技能,是客服主管进行高效率、规范化管理和迅速提升自身能力的参照范本。

光盘内容与指导手册相对应,为每章配备针对性的表格、制度、流程、模板等实用工具,灵活运用,即可实现在轻松的工作中创造卓越的客户服务工作绩效。

图书在版编目(CIP)数据

客服主管高效工作手册/杨琼,石真语编著. —北京:机械工业出版社, 2008.6

(1+1 岗位高效工作手册)

ISBN 978-7-111-24478-3

I. 客... II. ①杨... ②石... III. 企业管理:销售管理—商业服务—手册 IV. F274-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第090048号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:文菁华 责任编辑:文菁华

责任校对:唐海燕 责任印制:杨 曦

三河市国英印务有限公司印刷

2008年6月第1版第1次印刷

184mm×260mm·19.25印张·1插页·335千字

0001—6000册

标准书号:ISBN 978-7-111-24478-3

ISBN 978-7-89482-719-7(光盘)

定价:42.00元(含1CD)

凡购本书,如有缺页,倒页,脱页,由本社发行部调换
销售服务热线电话:(010) 68326294

购书热线电话:(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

丛书编委会

顾问

王 霖 中国人民大学管理哲学教授 博士生导师

黎红雷 中山大学中外管理研究中心主任 EMBA、MPA 导师

主 编

石真语 北京智源时代企业管理有限公司 董事长

邓跃茂 北京体验成长教育科技有限公司 副总经理

编 委

孙海芳 黄昌华 张 岩 张耀升 聂新梅 杨宗勇 赵梓杰 席宗龙

王西明 段少伦 包咏瓚 朱 旻 蒋 健 马 麟 薛利朝 马艳霞

孙科炎 朱仕友 陈凌云 孙 健 庞建春 韦志夫 孙科柳 王 琼

孙 丽 王晓慧 冯 彬 吴发明 戴宇剑 杨 靖 孙东风 陈凌飞

李晓红 徐 恺 洪少生 王亚洋 邱丽丽 龚 煜 陈驰宇 于 枫



前 言

“‘1+1’岗位高效工作手册系列”丛书由图书和光盘组合而成。其中，图书旨在用简洁、生动的笔触，针对每个岗位进行务实、精细以及规范化的阐述，力图将每个岗位的职责、内容以及相关的工作流程、方法阐释清楚。光盘则集合了与岗位工作相关的各类工具，包括工作表格、制度、标准以及流程图等。

《客服主管高效工作手册》是“‘1+1’岗位高效工作手册”系列丛书中的一本，它以客服主管的实际岗位职责为出发点，对客服主管在工作中面临的问题进行了全程式指导，并对客服主管应掌握的管理技能进行了归纳和提炼，便于客服主管迅速抓住工作的核心与关键，深入理解该岗位所需要的各种知识和技能，是客服主管进行高效率，规范化管理和迅速提升自身能力的参照范本。

本书在写作过程中，首先从客服主管的岗位描述入手，并由此逐层展开，从自我岗位认知过渡到部门结构设计，旨在对部门工作进行纵深挖掘。其次，紧紧围绕客服部的关键业务模块进行论述，力图将完整的部门工作呈现出来。在对每个业务模块进行阐述时，全部以“务实”“可操作”为准则，文中穿插大量图表，保证了图书的实用性、专业性和可读性。

本书针对客服主管岗位工作的业务板块，设置了高低效行为对照表，归纳并列举出岗位工作过程中典型的高低效行为，供客服主管对自我工作进行对比、参考，进而转化成自己的工作经验。

同时，每章都安排了经典案例解说，旨在针对客服管理的业务内容，引入国内外知名企业成功或失败的案例，通过深入地剖析和解读，以事实来说话，让客服主管更深入了解和掌握客服管理的思想和方法。



在每一章的结尾部分，精心设计了系统的工作技能检测表，为客服主管的自我检测提供方便；同时，每个表后针对性地提供4~5个思考要点，以便给读者以启迪与反思。

当然，本书也有不足之处，希望广大读者提出宝贵的意见和建议。在此，我们对您的关注致以真诚的谢意！

编 者

2008年6月

1	客服主管的工作技能检测表	第一章
2	客服主管的工作技能检测表	第二章
3	客服主管的工作技能检测表	第三章
4	客服主管的工作技能检测表	第四章
5	客服主管的工作技能检测表	第五章
6	客服主管的工作技能检测表	第六章
7	客服主管的工作技能检测表	第七章
8	客服主管的工作技能检测表	第八章
9	客服主管的工作技能检测表	第九章
10	客服主管的工作技能检测表	第十章
11	客服主管的工作技能检测表	第十一章
12	客服主管的工作技能检测表	第十二章
13	客服主管的工作技能检测表	第十三章
14	客服主管的工作技能检测表	第十四章
15	客服主管的工作技能检测表	第十五章
16	客服主管的工作技能检测表	第十六章
17	客服主管的工作技能检测表	第十七章
18	客服主管的工作技能检测表	第十八章
19	客服主管的工作技能检测表	第十九章
20	客服主管的工作技能检测表	第二十章
21	客服主管的工作技能检测表	第二十一章
22	客服主管的工作技能检测表	第二十二章
23	客服主管的工作技能检测表	第二十三章
24	客服主管的工作技能检测表	第二十四章
25	客服主管的工作技能检测表	第二十五章
26	客服主管的工作技能检测表	第二十六章
27	客服主管的工作技能检测表	第二十七章
28	客服主管的工作技能检测表	第二十八章
29	客服主管的工作技能检测表	第二十九章
30	客服主管的工作技能检测表	第三十章
31	客服主管的工作技能检测表	第三十一章
32	客服主管的工作技能检测表	第三十二章
33	客服主管的工作技能检测表	第三十三章
34	客服主管的工作技能检测表	第三十四章
35	客服主管的工作技能检测表	第三十五章
36	客服主管的工作技能检测表	第三十六章
37	客服主管的工作技能检测表	第三十七章
38	客服主管的工作技能检测表	第三十八章
39	客服主管的工作技能检测表	第三十九章
40	客服主管的工作技能检测表	第四十章



目 录

前言

第一章 客服主管岗位描述	1
第一节 客服主管的工作职责	3
一、客服主管的工作内容	3
二、客服主管的工作权责	6
三、客服主管的胜任能力	7
第二节 客服部的组织结构与职责	9
一、客服部的组织结构	9
二、客服岗位人员的工作内容和能力要求	12
三、客户服务涵盖部门的工作职责	15
附录1 高低效行为对照表	19
附录2 经典案例解说	20
附录3 工作技能检测及问答与反思	21
第二章 高效客服团队的建设	25
第一节 高效客服团队的性质	27
一、高效客服团队的特征	27
二、高效客服团队的合作方式	28
三、高效客服团队的文化建设	31
第二节 优秀客服人员的甄选与配置	32
一、优秀客服人员的素质能力要求	33
二、优秀客服人员的招聘与考核	34
三、客服人员的配置方法	36
第三节 客服人员的培训与激励	38
一、客服人员的培训措施	38



二、客服人员的培训效果评估·····	41
三、客服人员的绩效考核体系·····	42
四、客服人员的薪酬设计与晋升制度·····	46
五、客服中心的激励内容、原则和形式·····	49
附录1 高低效行为对照表·····	57
附录2 经典案例解说·····	59
附录3 工作技能检测及问答与反思·····	60
第三章 高效客服系统的实施 ·····	63
第一节 高效客户服务流程设计·····	65
一、高效客户服务流程的设计内容·····	65
二、高效客户服务流程的设计方法·····	66
三、5种客户服务流程介绍·····	68
第二节 优质客户服务标准设计·····	74
一、客户的优质服务需求分析·····	74
二、优质服务标准的3大要素·····	76
三、制定优质客户服务标准的方法·····	78
第三节 高效客户服务实施·····	85
一、客户服务系统的实施办法·····	86
二、客户服务系统的评估与改进·····	87
附录1 高低效行为对照表·····	92
附录2 经典案例解说·····	94
附录3 工作技能检测及问答与反思·····	95
第四章 客户信息系统的管理 ·····	99
第一节 建立客户信息库·····	101
一、客户信息的收集步骤和方法·····	101
二、客户信息的整理和利用·····	104
三、客户信息的分类与保管·····	106
第二节 客户资信管理·····	111
一、客户资信调查的内容·····	111
二、客户资信评估的原则和方法·····	113

三、客户资信的管理和控制	117
第三节 实施服务分层管理	121
一、服务分层管理的重要性和作用	121
二、服务分层管理的前提和步骤	122
三、客户分层服务的有效方法	126
附录1 高低效行为对照表	127
附录2 经典案例解说	128
附录3 工作技能检测及问答与反思	130
第五章 客户投诉与关怀管理	133
第一节 客户投诉分析	135
一、客户投诉的主要内容	135
二、客户投诉的原因分析	136
三、客户投诉的预警措施	137
第二节 客户投诉处理	139
一、客户投诉处理原则	139
二、客户投诉处理步骤	141
三、客户投诉处理技巧	142
第三节 实施客户关怀	148
一、客户关怀的主要内容	149
二、客户关怀的实施办法	151
三、客户关怀的效果评价	153
附录1 高低效行为对照表	156
附录2 经典案例解说	158
附录3 工作技能检测及问答与反思	159
第六章 客户满意度和忠诚度管理	161
第一节 客户满意度测评	163
一、客户满意度测评对象和内容	163
二、客户满意度测评的关键	165
三、客户满意度测评的操作流程	169
第二节 客户满意度管理	173

一、根据满意度因素设计产品和服务——Kano 模型	174
二、利用客户满意度指标提升服务——PDCA	176
三、提升客户满意度的 3 种方法	177
四、实施客户满意度管理的陷阱	179
第三节 客户忠诚度管理	182
一、将客户满意度转化为忠诚度的方法	182
二、获取客户忠诚度的步骤	183
三、获取客户忠诚度的方法	186
附录 1 高低效行为对照表	188
附录 2 经典案例解说	189
附录 3 工作技能检测及问答与反思	191
第七章 客户关系管理	193
第一节 客户关系管理的功能与结构	195
一、CRM 的功能和应用系统	195
二、CRM 的系统结构模型	196
三、CRM 的软件系统模型	198
第二节 客户关系管理的战略设计	201
一、客户关系管理的战略设计方法	201
二、CRM 的客户满意度管理办法	204
三、CRM 的客户忠诚度管理办法	205
第三节 客户关系管理的控制	208
一、CRM 中的数据与信息控制方法	209
二、CRM 的运行绩效与成本控制方法	212
三、客户关系管理的组织再造与业务流程重构	216
附录 1 高低效行为对照表	218
附录 2 经典案例解说	220
附录 3 工作技能检测及问答与反思	221
第八章 客服部呼叫中心管理	225
第一节 呼叫中心规划	227
一、呼叫中心的分类与功能	227

二、呼叫中心的技术和成本构成	231
三、呼叫中心全面规划的影响因素	235
第二节 呼叫中心的设计	236
一、制定呼叫中心的策略	237
二、呼叫中心的程序制定	239
三、呼叫中心的流程设计方法	240
第三节 呼叫中心运营管理	242
一、呼叫中心的服务标准	242
二、呼叫中心的现场管理内容与方法	244
三、呼叫中心的绩效管理方法	246
附录1 高低效行为对照表	253
附录2 经典案例解说	255
附录3 工作技能检测及问答与反思	256
第九章 卓越的客户服务质量	259
第一节 电话沟通技巧	261
一、电话沟通前的准备工作	261
二、电话沟通的一般流程	263
三、接听、拨打电话的技巧	265
四、提供优质电话服务的方法	267
第二节 聆听的技巧	271
一、聆听的影响因素	271
二、聆听的5个层次	274
三、有效聆听的步骤和技巧	275
第三节 陈述与提问的技巧	278
一、陈述的FAB原则	278
二、有效提问的技巧	280
三、服务用语中的措辞技巧	281
附录1 高低效行为对照表	283
附录2 经典案例解说	285
附录3 工作技能检测及问答与反思	287



第一章

客服主管岗位描述

客服主管是客户服务管理体系的中心，既负责规划客户服务的战略方向，也担负着客户服务工作的计划、组织与实施。

本章将对客服主管的岗位职责和部门职能规范作具体说明。

本章内容提要

- ◆ 客服主管的工作职责
- ◆ 客服部的组织结构与职能

第一节 客服主管的工作职责

客服主管须明确自己应负的责任和肩负的职责，清楚胜任本岗位工作需要的能力，做好本职工作。

本节将对客服主管的工作职责作详细说明。

本节要点

- 客服主管的工作内容
- 客服主管的工作权责
- 客服主管的胜任能力



一、客服主管的工作内容

客服主管需要根据企业的实际情况，结合企业与客户接触方式设计客户服务流程，创建高效客户服务团队等。客服主管的工作内容，如表 1-1 所示。

表 1-1 客服主管的工作内容

工作内容	具体介绍
参与制定客户服务理念	根据企业的实际情况以及客户的服务需求制定服务理念，让其成为企业的服务宗旨
设计客户服务流程	以客户满意度为导向，提高服务效率为原则，设计客户服务流程
配置客户服务人员	根据客户服务人员的特质分析，将他们安排在合理的岗位上，充分激发他们的工作潜质
实施客户服务培训	通过培训，提高客服人员的素质和能力
开展客户服务工作	提供主动、贴心、细致、周到的服务，提升客户满意度。主要内容包括客户投诉管理、客户满意度管理、忠诚度管理和客户关系管理等

1. 参与制定客户服务理念

客户服务理念是企业服务的宗旨和文化。客服主管须站在企业、客户及市场的角度分析,得出两方面内容。

- 基本的服务理念。例如,“以客户为中心,真诚为客户服务”“没有客户的满意度就没有我们的价值”等。
- 具体的服务标准。例如,建立符合 ISO9001:2000 国际质量体系认证的标准,设立 24 小时热线电话服务,制定五星级服务体系等。

2. 设计客户服务流程

客服主管根据企业的业务流程和客服需求等因素设计客户服务流程。科学的客户服务流程需要满足两方面的要求。

- 以客户需求为导向。例如,产品咨询服务流程,客户投诉管理服务流程等。
- 便于服务的传送。例如,以信息为导向传送客户服务内容等。

3. 配置客户服务人员

客服主管在配置客户服务人员时,须注意 5 方面。

- 质量配置。当客户服务人员的素质低于岗位要求时,可采用技能性培训或转岗等方法调节人员的使用情况;当客户服务人员的素质高于岗位要求时,则应将其提升到更高的岗位。
- 人员使用效果。根据绩效与能力的关系划分 4 个象限:A 象限为绩效好、能力高的客户服务人员;B 象限为绩效好、能力低的客户服务人员;C 象限为能力高、绩效差的客户服务人员;D 象限为能力低、绩效差的客户服务人员,如图 1-1 所示。

实际工作中,客服主管须留住 A 象限的客户服务人员,培训 B 象限的客户服务人员,提升其工作能力,激励 C 象限的客户服务人员,培训、鉴定或淘汰 D 象限的客户服务人员。

- 工作负荷状况。客服部门的人力配置应与其所承担的工作量相对应,如果客户服务人员的工作负荷太大,可另外增加岗位。如果客户服务人员的工作负荷太小,可合并或撤销相关岗位。
- 结构配置。对客户服务人员的工作能力和特点分类,分析客户服务人员的



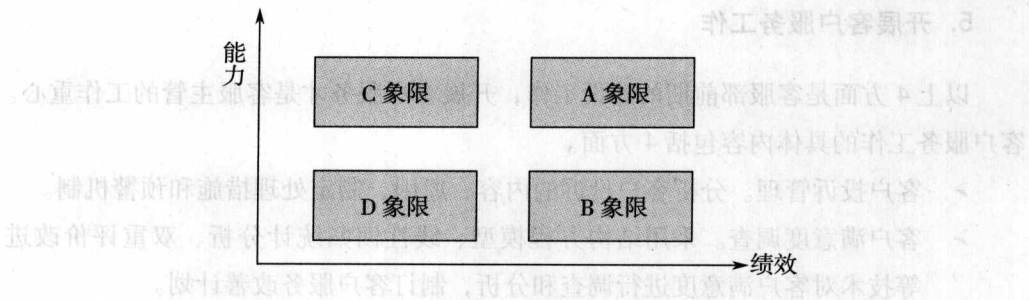


图 1-1 能力与绩效的 4 个象限

实际使用情况，并以此进行结构调整。

- 人员总量配置。客户服务人员的数量配置应与企业的现状或发展需求结合。短期内，客户服务人员的数量配置只需符合企业的发展需求即可；长期内，客服主管可以适当地储备和培训一些优秀的客户服务人员，为企业的战略发展或转型提供人力支持。

4. 实施客户服务培训

客户服务人员的培训内容不应局限于产品知识，还应涵盖行业知识、服务技巧、市场环境分析等内容，不断创新服务的技术、方式和理念，提高服务水平。客户服务人员的培训内容，如图 1-2 所示。

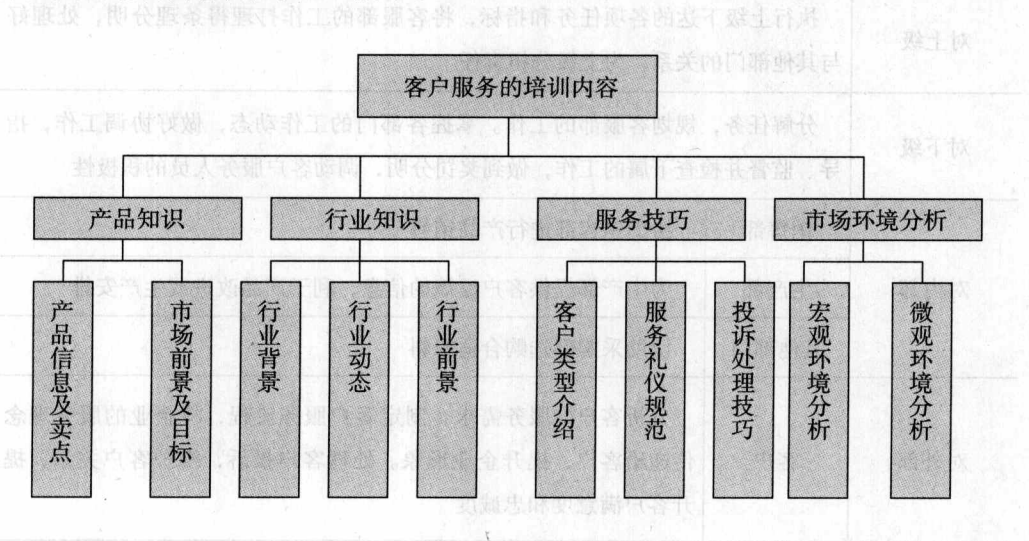


图 1-2 客户服务人员的培训内容

5. 开展客户服务工作

以上4方面是客服部前期的建设工作,开展客户服务才是客服主管的工作重心。客户服务工作的具体内容包括4方面。

- 客户投诉管理。分析客户投诉的内容、原因,制定处理措施和预警机制。
- 客户满意度调查。采用结构方程模型、线性回归统计分析、双重评价改进等技术对客户满意度进行调查和分析,制订客户服务改善计划。
- 客户忠诚度管理。制订客户忠诚度管理计划的主要方法包括确定客户价值取向,运用20/80原则,提供参与性的体验等方式。
- 客户关系管理。通过CRM系统中的信息管理,提高与客户沟通的有效性,优化客户关系。

二、客服主管的工作权责

客服主管的权责范围主要包括4方面,如表1-2所示。

表1-2 客服主管的工作权责

权 责 范 围	具 体 内 容	
对上级	执行上级下达的各项任务和指标,将客服部的工作打理得条理分明,处理好与其他部门的关系,为上级分担责任	
对下级	分解任务,规划客服部的工作。掌握各部门的工作动态,做好协调工作,指导、监督并检查下属的工作,做到奖罚分明,调动客户服务人员的积极性	
对内部	销售部	协助销售部进行产品销售
	生产部	为生产部提供客户反馈的信息,利于产品改进或生产安排
	其他部门	协助采购部选购合适原料
对外部	客户	分析客户的服务需求,制定客户服务流程,将企业的服务理念传递给客户,提升企业形象。处理客户投诉,维护客户关系,提升客户满意度和忠诚度

