



The Collection of
Tools About Manufacturing
Industry Management
制造业管理工具库

【制造业部门作业指导手册系列】

售后服务部 作业指导手册



◎ 李 锋 王敬东 主编

- 清晰的管理体系 ● 实用的管理工具
- 系统的部门手册 ● 可视的系统光盘



广东省出版集团
广东经济出版社



The Collection of
Tools About Manufacturing
Industry Management
制造业管理工具库

【制造业部门作业指导手册系列】

售后服务部 作业指导手册

◎ 李 锋 王敬东 主编



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

售后服务部作业指导手册 / 李锋, 王敬东主编. — 广州: 广东经济出版社, 2010.3

(制造业部门作业指导手册系列)

ISBN 978—7—5454—0197—4

I. ①售… II. ①李…②王… III. ①制造业—工业企业
管理: 销售管理—商业服务—手册 IV. ①F407.405—62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 019909 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团图书发行有限公司
印刷	广东信源彩色印务有限公司 (广州市番禺区南村村东兴工业园)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	11 2 插页
字数	174 000 字
版次	2010 年 3 月第 1 版
印次	2010 年 3 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—0197—4
定价	26.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

图书发行有限公司网址: <http://www.gdpgfx.com>

电话: (020) 83781559 销售: (020) 83781543 / 57 / 27

本社市场部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 邮政编码: 510075

本社营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

前言

工厂管理，就是一个制造场所，导入各种有效的生产资源，通过计划、组织、用人、指导、控制等活动，使工厂所有部门，如期达成预定的管理目标。管理目标的顺利实施和完成，需要各部门的通力合作和各部门各项工作的有效运作才能实现，如何明确本部门的各项职责并能使之有效地发挥作用，这就是目前摆在各部门经理和负责人面前的主要工作。

由于我国制造业的特色仍以劳动密集型为主，管理人员的整体素质仍然不能达到发达国家管理人员的水平，同时高强度的工作、低廉的工资无暇使他们去脱产学习和进修，那么就必须提供一些完善、成熟的管理范本供他们参考，以解决他们所需的知识。

“制造业部门作业指导手册”系列丛书就是基于以上原则，通过部门分类，采用层级设置，由部门所在位置展开，明确部门和岗位职责，规划部门作业流程，建立部门管理制度，辅以部门支持性文件(表单)，是一套部门管理人员、操作文员的实用工具书。

本书特色：

◇ **清晰的管理体系：**丛书参照全球通用的ISO9001：2008质量管理体系框架进行层级设置，分五个层级讲述，一级文件部门设置，二级文件岗位职责，三级文件作业流程，四级文件作业文本，五级文件作业表单。

◇ **实用的管理工具：**每本图书针对本部门所需要的、常用的管理工具进行了分类设置，便于使用者查询，同时抛弃了传统的文件格式，采用企业运行过程中使用的标准管理格式进行编制，使用者局部修改即可使用。

◇ **系统的部门手册：**丛书基本涵盖了工厂的各个职能部门，针对行政、

人事、培训、研发、生产、品质、采购、仓储、物控、市场、销售及售后服务等各部门工作都给出了详细的规范化的工具，并使用职责、制度与表格相结合，流程与方案相呼应的方式，是部门进行规范化管理的工作手册。

◇ **可视的系统光盘：**本套丛书配有系统光盘，把部门已经固化了的也是最常用的部门岗位职责、管理流程、管理制度、管理表格精选出来，供使用者阅读、检索、打印。

本套丛书共十二本，主要以部门架构为脉络组成，涵盖企业的多个部门：销售部、市场部、研发部、生产部、品质部、采购部、物控部、仓储部、售后服务部、人力资源部、行政部、培训部。

在本套丛书的编辑整理过程中，获得了许多朋友的帮助，其中参与编写和提供资料的有史立宣、刘创景、刘建伟、谷祥盛、李政、李亮、陈锦红、姜宏峰、杨吉华、严凡高、王能、陈小兵、杨丽、吴定兵、段水华、朱少军、李冰冰、赵建学、江美亮、唐永生，在此对他们一并表示感谢！

目 录

第一章 售后服务部组织设置

一、了解售后服务部所处的位置	2
二、售后服务部的设置规划	2
三、售后服务部的设置模式	4
四、售后服务部的职责权限	6
五、售后服务部的工作流程	7

第二章 售后服务部岗位职责

一、售后服务部职位设置	10
二、售后服务部岗位说明	11

第三章 售后服务部作业流程

第一节 售后服务管理规划	20
一、售后服务方案编制流程	20
二、售后服务计划流程	21
三、售后服务实施流程	22
第二节 售后服务人员管理	23
一、售后服务人员培训流程	23
(一)新进售后服务人员培训流程	23
(二)售后服务人员职前培训流程	24

(三)售后服务人员在职培训流程	24
二、售后服务人员绩效管理流程	25
(一)售后服务人员绩效考核流程	25
(二)售后服务人员提案流程	26
第三节 客户售后服务管理	27
一、客户售后服务作业流程	27
(一)服务承诺管理流程	27
(二)商品退货流程	28
(三)客户索赔处理流程	29
二、客户投诉处理流程	30
(一)客户投诉处理流程(I)	30
(二)客户投诉处理流程(II)	31
第四节 客户满意度测评	32
一、售后服务调研工作流程	32
二、客户满意度调查流程	33
第五节 客户信息系统管理	34
一、客户信息建立流程	34
(一)客户建档流程	34
(二)客户档案管理流程	35
二、客户信息管理流程	36
(一)客户信息管制流程	36
(二)客户信息保密管理流程	37
(三)客户信用等级变更流程	38

第四章 售后服务部作业文本

第一节 售后服务管理规划	40
一、客户服务理念规划文本	40
(一)服务网服务响应时间细则	40
(二)客户服务理念	43

二、售后服务标准制定文本	46
(一)售后服务工作标准	46
(二)售后服务实施办法	48
(三)客户服务管理办法	49
(四)客户服务实施办法	52
(五)售后服务管理细则	54
(六)客户投诉案件处理办法	59
(七)客户投诉经济处罚规定	62
(八)客户投诉行政处罚规定	63
(九)客户提案意见处理制度	65
第二节 售后服务人员管理	67
一、售后服务人员管理制度	67
二、售后服务人员接待工作规范	69
三、售后服务人员守则	70
第三节 客户售后服务管理文本	73
一、客户售后服务日常管理文本	73
(一)维修服务站管理制度	73
(二)备品、配件管理制度	74
(三)上门安装服务制度	75
(四)服务承诺管理规定	77
(五)试机员服务规定	80
(六)售后上门服务规定	82
(七)大件送货管理办法	83
(八)“三包”服务实施办法	86
(九)送货工(安装工)服务规定	88
二、客户投诉处理文本	90
(一)客户投诉案件处理办法	90
(二)客户投诉处理规定	92
(三)客户抱怨处理办法	94
(四)客户投诉管理制度	95
(五)客户索赔处理规定	103
(六)网购投诉处理制度	104

三、客户满意度调查文本	106
(一)客户满意度调查办法	106
(二)客户满意度控制程序	108
第四节 客户信息系统管理	111
一、客户信息建立文本	111
(一)客户资料卡建立制度	111
(二)客户信息建档制度	113
(三)客户需求信息处理办法	115
(四)客户信息库管理制度	117
二、客户信息管理文本	119
(一)客户名簿处理制度	119
(二)客户资料保密制度	121
(三)客户销户管理制度	123
第五节 客服人员培训制度	126
一、客服人员培训实施制度	126
(一)客服人员培训管理制度	126
(二)客服人员培训实施办法	127
二、客服人员培训评估制度	129
(一)客服人员培训标准方案	129
(二)客服人员培训跟进方案	132

第五章 售后服务部作业表单

第一节 售后服务人员管理	134
一、日常工作管理表单	134
(一)员工违规通知书	134
(二)每月出勤表	135
(三)员工工作月报表	135
(四)员工工作月统计表	136
二、人员培训管理表单	136
(一)售后服务人员培训计划表	136

(二)售后服务人员培训记录表	137
(三)售后服务人员培训报告书	137
(四)售后服务人员在职培训实施表	138
(五)售后服务人员在职培训测验成绩表	138
第二节 客户售后服务管理表单	139
一、售后服务作业表单	139
(一)售后服务登记表	139
(二)售后服务报告表	139
(三)产品维修报告单	140
(四)售后服务联系表	140
(五)产品保修卡	141
(六)产品维修记录表	141
(七)产品退换统计表	142
(八)产品维修报告	142
(九)产品故障维修统计表	143
(十)售后服务网点汇总表	143
(十一)售后服务网点登记表	144
二、客户投诉处理表单	144
(一)客户投诉登记表	144
(二)客户投诉管理表	145
(三)客户投诉记录表	147
(四)客户投诉处理日报表	148
第三节 客户满意度测评表单	149
一、售后服务反馈表单	149
(一)售后服务满意度调查报告	149
(二)售后服务评价表	150
(三)售后服务报告表	151
二、客户满意度测评表单	151
(一)客户意见反馈表	151
(二)客户满意度调查表	152
第四节 客户信息资料管理表单	154
一、客户信息建立表单	154

(一)公司客户信息记录表	154
(二)公司客户关键人物档案	155
(三)个人客户信息记录表	156
(四)客户统计表	158
(五)客户调查表	159
(六)客户统计表	160
(七)客户地址分类表	160
二、客户信息管理表单	161
(一)客户等级分类表	161
(二)客户资料管理表	162
(三)客户资料借阅表	163

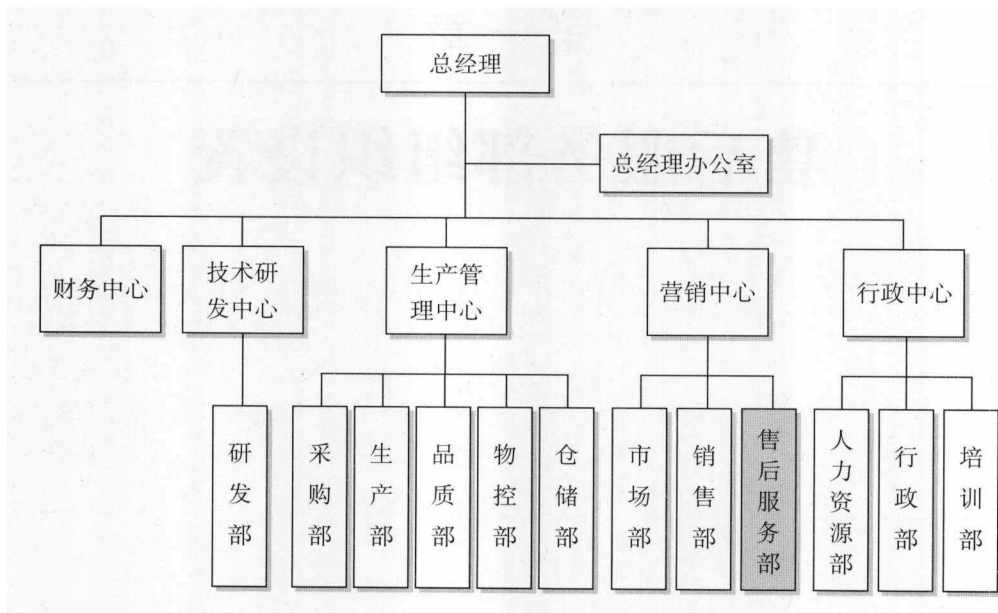
第一章

售后服务部组织设置

一、了解售后服务部所处的位置

售后服务部是大型生产销售型企业在产品出售后处理售后服务的部门，常见于大型的汽车、家电等行业，大型超市一般也设置了售后服务部。由于市场的激烈竞争，依靠成本与品牌的竞争显然已不能占据有利地位，服务方面的竞争，特别是售后服务方面的竞争也显得非常重要。设置专门的售后服务部专一管理售后服务事务，对于现代企业组织建设来说是比较盛行的。

通常而言，生产销售型企业常见的组织架构大致如下：



企业组织结构图

二、售后服务部的设置规划

1. 售后服务部的设置原则

售后服务部的设计是以企业销售业务为核心的整体设计工作，其主要目的就是要有益于企业产品销售，以赢得客户为目的。一般而言，企业的售后服务部在设置时应遵循以下几个方面的原则：

售后服务部的设置原则

设置原则	具体内容
职权明确, 层次分明	(1) 遵循职权明确、层次分明的原则, 确定每一层次人员的岗位职责 (2) 授予完成这一职责的管理权限 (3) 根据各个工作环节的关系, 确定每个层次的人员配置, 做到少而精, 避免人浮于事、因人设岗 (4) 每个人员的分工要清楚, 做到任何情况下都能按分工标准找到经办的人员
管理幅度合理, 统一指挥	(1) 设置售后服务部时要考虑管理幅度, 即一名管理者及督导能管理的合适人数。管理幅度与企业产品所涉及的区域有关, 即在这个或某一区域产品比较集中, 人员分配就应该多, 领导在设置上按区域设置 (2) 如果管理幅度设计不合理, 将会出现管理的空白点或越权管理的现象 (3) 管理幅度适宜可以避免多头领导, 不至于让下属无所适从
信息畅通, 提高工作效率	售后服务部的设置必须做到各项信息准确、及时地流通, 这对提高管理效率与建设销售网络赢得客户有十分重要的作用。对于售后服务部而言, 要建立一个健全的信息反馈系统, 能够以最快的速度出现在客户面前, 解决客户的问题; 同时又能够以最快的速度反馈到生产现场, 以帮助企业改进质量

2. 售后服务部的设置依据

不同的行业及不同规模的企业, 售后服务部的设置有一定差异, 但无论哪种形式的售后服务部, 在其设置时均应考虑以下几个方面的因素。

售后服务部的设置依据

设置依据	具体内容
售后服务部在企业管 理中的地位和作用	(1) 售后服务部是客户信息的反馈的汇集点, 每天要面对大量的客户, 要处理客户的各种不能解决的问题; 在企业内部, 售后服务部与销售部的接触最多, 与其他部门也存在广泛交流, 在解决部门工作内的事务时, 往往需要各部门的协助, 特别是生产、品质、技术等部门。如何建立一个能与其他部门交流方便的售后服务部, 企业在组织建设方面必须重视

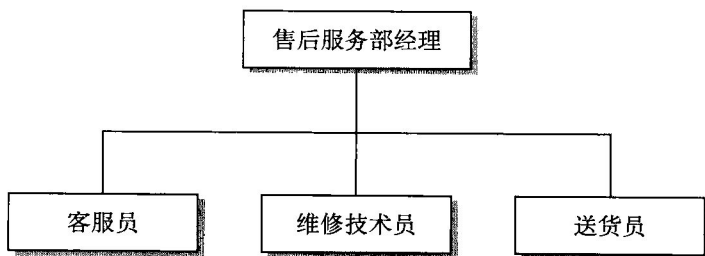
(续表)

设置依据	具体内容
售后服务部在企业管 理中的地位和作用	(2)由于售后服务面对的客户多,问题也多,因此工作的内容多、业务广,在企业中处于比较重要的地位。它直接影响领导决策的正确性及决策的贯彻程度,因此,售后服务部的人员知识与技能必须呈多样化
企业的规模和经营方 式决定了行政部门的 设置形式	(1)企业的规模和市场目标决定了企业的经营方式和服务等级,也决定了对从业人员的素质和技能要求 (2)大中型企业市场业务比较广,往往在维护自身品牌与自身服务上要力求保持处于领先,这样的企业一般都设有独立的售后服务部 (3)小型企业市场业务范围小,客户群体小,一般不设立单独的售后服务部,售后服务工作只作为某个岗位的一项职能,往往是靠销售部来主导处理客服信息,其他部门协助

三、售后服务部的设置模式

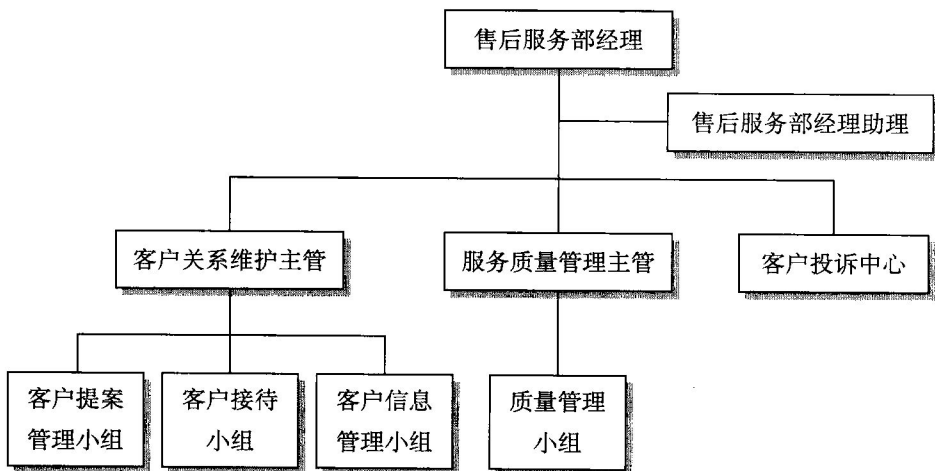
由于企业所属行业和规模不同,企业售后服务组织的结构也不尽相同。下面就将企业常见的几种售后服务部设置模式列举如下:

1. 小型生产销售型企业售后服务部设置模式



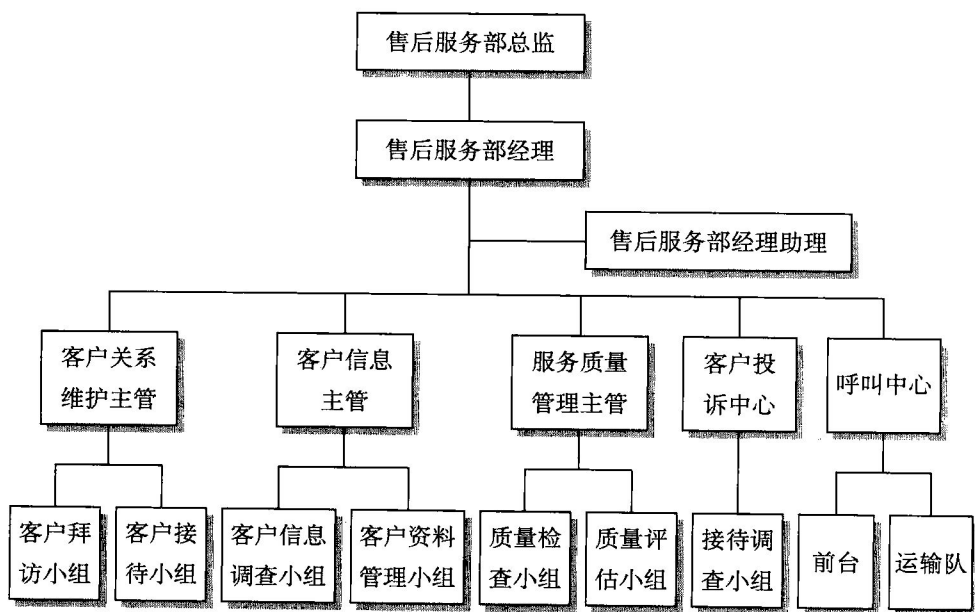
小型生产销售型企业售后服务部组织结构图

2. 中型生产销售型企业售后服务部设置模式



中型生产销售型企业售后服务部组织结构图

3. 大型生产销售型企业售后服务部设置模式



大型生产销售型企业售后服务部组织结构图

四、售后服务部的职责权限

作为企业的售后服务部，主要负责企业的售后服务、客户关系处理等方面工作，因此具有以下职责：

企业售后服务部的职责

类别	具体内容
售后服务部职能	(1)宣传企业形象的职能。在整个产品从开发到生产以及流向市场的过程中，售后服务部与终端消费者接触，向消费者讲解企业产品性能、使用说明，解决消费者疑难问题 (2)客户信息收集的职能。在与消费者接触过程中，收集客户信息，为企业改进工作提供依据 (3)为企业产品销售市场动向提供动态依据，在新客户开发中，担负协助的作用 (4)管理售后服务事务的职能 (5)维系客户与企业沟通的职能
售后服务部职责	(1)负责制定为客户服务的原则、标准 (2)负责新的客户服务人员的业务岗位培训及服务业绩考核等工作 (3)负责制定各种标准的业务工作流程，并对客户服务人员进行流程培训 (4)掌握各种流程，提高客户服务工作效率 (5)负责记录客户的基本情况、需求情况，以及对意见、建议的次数与内容进行统计 (6)负责归集业务系统信息，把握业务系统总体情况，不断提高业务的管理水平和效率，提高客户满意度 (7)负责收集其他企业的客户服务部资料，并进行分析、整理和学习 (8)负责为企业的产品、设备提供强有力的售后服务保障 (9)负责定期向企业的有关领导和相关部门通报客户意见、建议，并提出合理方案供领导参考 (10)负责收集和整理企业的产品或服务使用后的客户反馈信息，为企业相关产品或服务的质量调查提供可靠的依据 (11)负责进行客户信息调查和管理，尤其是客户的信用状况调查和管理，并对客户信息进行整理和归档，建立有用的客户信息库 (12)负责搜集客户的提案建议，并对客户的提案进行审核、评估和实施，为企业的发展提供各种宝贵建议 (13)负责为客户提供咨询服务，帮助客户发现和解决各种问题，促进企业与客户之间的有效沟通 (14)负责开通服务热线，向客户提供全天候服务，定时电话访问、定点配送