

 华通咨询
HUATONG
www.huatop.com

管/理/学/习/力/书/架
中基层干部管理技能书系

客服主管 怎么做, 如何管

华通咨询◎著

做就要做对, 管就要管好!

解析最明确的管理思路, 提供最有价值的行动策略!

KEFUZHUGUAN ZENMEZUO
RUHEGUAN

 SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

 华通咨询
HUATONG
www.huatop.com

管/理/学/习/力/书/架
中基层干部管理技能书系

7274

157

客服主管 怎么做, 如何管

华通咨询◎著

KEFUZHUGUAN ZENMEZUO
RUHEGUAN

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

客服主管怎么做, 如何管/ 华通咨询著. —广州: 广东经济出版社, 2015. 1

ISBN 978 - 7 - 5454 - 3803 - 1

I. ①客… II. ①华… III. ①企业管理 - 销售管理 - 商业服务
IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 306243 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	全国新华书店
印刷	中山市国彩印刷有限公司 (中山市坦洲镇彩虹路 3 号)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	15
字数	282 000 字
版次	2015 年 1 月第 1 版
印次	2015 年 1 月第 1 次
印数	1 ~ 4 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 3803 - 1
定价	32.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

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 ·

序

中国企业从改革开放以来经历了30多年的发展，现在正处于经济或产业结构的调整期。当下的经济形势严峻，全球性竞争格局正在进一步加剧，而中国企业不管是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有所欠缺，这是大部分管理者都承认的一个现实，且多数管理者也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三的通信企业的经营者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样，在历经市场检验之后，仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

综观国内的大多数企业，除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展过程以外，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词，中国大多数企业仍然很难经得起风雨。

这是因为我们的底子较弱、管理水平较低。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是社会和经济发展的必然。经由结构性调整所产生的未来经济或产业格局中，也必将成就一批优秀的企业。但是，谁才是未来的幸运者呢？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在未来的市场和经营格局中占据一席之地？或者，哪些企业最有可能在这种变化中被逐步边缘化，以至于失去对未来市场的适应力？这些问题很重要，但它们并没有现成的答案，需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管理方法。

我们要做很多工作，才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放式管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出。过去，我们可能认为管理好客户或者做好产品研发中只有一个第一要务，今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键，今天，质量、成本，以及产品创新等，都需要齐头并进。我们能够感受

到的一个基本事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重心压到单一的经营管理要素上是行不通的，是不可能保障企业能走向未来的。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的锚定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等——这些关键要素都应该被纳入到系统整合、优化的范围内。最终，我们需要用“全面管理”的原则和实践来赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念，它更需要落实到具体的行动中，落实到实际管理行为中去，它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此，我们每一个管理者都必须有意识地去发现有效的、更好的管理方法，有意识地去改变企业经营中落后的因素。

鉴于在过去近十年的时间里，华通咨询（全称“北京华通正元管理咨询有限公司”）一直在从事企业管理咨询和研究工作，我们有机会接触到各类型企业经营管理中常见的问题，也能够较深刻、全面地理解各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询在过去近十年时间里，已经形成了较优秀的咨询与研究互补结合的能力。因此，华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨询确立了一项基本的使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去的一些年里，我们的研究人员、咨询师队伍满怀改善中国企业管理水平的使命感努力地工作。未来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题，进行系统分析和总结的成果，也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望——我们希望中国的每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询研究成果汇集出版，其目的正如上述。

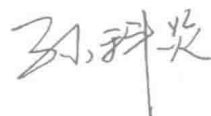
但是，除非管理者能认识到企业管理的不足以及自身的不足，意识到这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，首先面临的问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理者，是不适合当下以及未来的经营管理需求的——管理者必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过管

理的优化来为企业创造出更好的局面，这是管理者的使命。

当下是未来的序幕。我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此，与读者朋友和管理同仁们共勉！

华通咨询 总经理

A handwritten signature in black ink, appearing to read '孙科安' (Sun Ke'an), written in a cursive style.

2014 年 12 月

前 言

许多管理者的管理成效不高，主要原因就在于他们不擅长扮演好自己的角色。在履行主管这一角色时，总是不自觉地陷入一种隐隐不安之中——我不亲手做的话，下面会不会做砸啊？我不亲手做的话，领导会不会认为我偷懒啊？总之，他们就没把自己当作主管，更别说扮演好主管这一角色了。

事实上，主管人员的工作不仅仅是“做”，还有很大一部分是“管”。他们既是企业决策的参谋者，又是企业决策的推动者与执行者。鉴于其在组织中的地位，主管人员需要在管与做之间做好角色切换，必须明白究竟该怎样做出决定。每天应该先处理哪些事情，不能像一名业务人员一样，只知道埋头苦干。主管就要有主管的样子，懂得分清事情的轻重缓急，知道自己应该做什么，需要管什么，以及如何管。

针对这一角色转换的问题，结合华通咨询的顾问老师在以往的管理工作以及咨询辅导中的经验，我们策划了这套“中基层干部管理技能书系”。这套丛书重点在于教会管理者如何从繁杂的事物中脱身，使其真正在整个经营过程中发挥出承上启下的作用。鉴于本套丛书的这一定位，对每个管理岗位的工作内容我们将按照以下方式进行深入解读。

（1）明确主管在工作中应该做什么，管什么。

清晰了解自己在工作中应该做什么和管什么是当好主管的前提。根据主管岗位的职责要求，我们系统地梳理了每个主管岗位的管理模块。针对每个管理模块，我们又以管理模型的形式将业务内容进行概括，并借此梳理出主管人员需要做好的工作内容，以及需要管好的工作内容。

每章的第一节将对以上内容进行清晰阐述。

（2）站在主管的角度，解读“怎么做”。

有别于一般员工，主管人员需要做的工作更多的是对各类事物的统筹、安排以及对员工工作行为的合理引导。一名合格的管理者，只做自己该做的工作，而绝不事事包办、事事操心，他的“做”是为了更好地“管”。

每章的第二节，我们将重点阐述主管人员该“怎么做”，使之准确地把握自己

的角色，处理好对上、对下，以及与内外部客户的关系。

(3) 掌握管理手段，懂得“如何管”。

每章的第三节，我们重点阐述了主管人员如何通过组织、培训、协调、监督等方式，将部门的人和事打理得井井有条；并结合各章不同的管理内容，深入浅出地解读主管人员履行管理职责时的具体管理思路与方法。

本系列图书区别于市面上众多的岗位指导手册，在真正意义上实现了从管理者的视角出发，帮助众多管理者理解自己的岗位职责，消化自己的工作内容，并教会读者如何成为一名优秀的管理者。

《客服主管怎么做，如何管》是本套丛书中的一本。结合客服主管的工作内容，本书从客服团队建设、客户信息管理、大客户服务管理、售后服务管理、客户投诉管理、客户关系管理、客服绩效管理、呼叫中心管理、客服产品管理等方面，阐述了上述各模块工作中客服主管应该“怎么做，如何管”的问题。

衷心地希望这本书能给广大读者朋友带来帮助。如果您发现书中存在不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。

作者
2014年12月

目 录

第1章 客服主管的角色认知

1. 认知客服主管角色	002
1.1 客服主管的角色定位	002
1.2 客服主管的任职条件	003
1.3 客服主管的工作权限	004
2. 明确客服主管的工作职责	004
2.1 客服主管的工作任务	004
2.2 客服主管的四大工作关系	006
2.3 客服管理工作的内在逻辑	006

第2章 团队建设：塑造优质的客服团队

1. 团队建设：主管做什么，管什么	010
1.1 客服团队建设工作的管理模型	010
1.2 客服主管的客服团队建设工作一览表	010
2. 怎么做：明确团队建设的工作重点	012
2.1 协助优化客服部组织结构	012
2.2 做好客服工作分析与岗位设计	014
2.3 协助做好客服人员的招聘工作	017
2.4 实施岗前培训，提升胜任能力	020
2.5 做好定岗定员，分配工作任务	023
2.6 协助完善客服部的制度化建设	026
3. 如何管：做好客服团队的维护工作	027
3.1 宣传制度规范，塑造规则意识	027
3.2 实施授权管理，做到人尽其责	028
3.3 督导员工行为，营造和谐氛围	030
3.4 发挥领导艺术，激发客服人员的积极性	031
3.5 与员工保持良好的日常沟通	033
3.6 做好与其他部门的协调工作	034

第3章 客户信息管理：建立科学的信息系统

1. 客户信息管理：主管做什么，管什么	038
1.1 客户信息管理工作的管理模型	038
1.2 客服主管的客户信息管理工作一览表	038
2. 怎么做：全力推动客户信息管理	040
2.1 指导、参与客户信息管理制度的编制	040
2.2 协助拟订客户信息管理目标和工作计划	041
2.3 制定客户信息管理的工作流程和标准	045
2.4 协助建立客户信息库，加强信息管控	048
2.5 审查客户信用评估的全面性和准确性	049
3. 如何管：强化客户信息管理力度	051
3.1 强化员工对客户信息管理的重视度	051
3.2 督导员工履行客户信息管理职责	052
3.3 细化任务分配，落实信息管理工作计划	055
3.4 培训员工的信息管理工作技能	056
3.5 实时进行客户信息管理过程督导	059

第4章 大客户服务管理：提供高端的客户服务

1. 大客户服务管理：主管做什么，管什么	064
1.1 大客户服务工作的管理模型	064
1.2 客服主管的大客户服务管理工作一览表	064
2. 怎么做：规范管理大客户服务细节	066
2.1 建立大客户服务组织，做好人员配置	066
2.2 分解大客户服务内容，完善责任体系	069
2.3 集中服务资源配置，灵活设计调配方案	072
2.4 设计完善的工作流程，推进标准化管理	073
2.5 协助制订防范措施，实现结果可控	077
3. 如何管：全力推进大客户服务	080
3.1 强化大客户服务人员的服务意识	080
3.2 训练大客户服务技能，确保服务品质	081
3.3 落实大客户服务工作，加大督促力度	084
3.4 组织安排过程监测，分析实践与目标的差距	085
3.5 指导员工循序渐进地改善客户关系	088

第5章 售后服务管理：让售后服务成就企业信誉

1. 售后服务管理：主管做什么，管什么	092
1.1 售后服务管理工作的管理模型	092
1.2 客服主管的售后服务管理工作一览表	093
2. 怎么做：规范售后服务管理操作	094
2.1 划分售后服务内容，明确岗位职责	094
2.2 制定售后服务的工作流程和实施细则	097
2.3 分解服务区域，科学构建售后服务网点	100
2.4 协助制订应急预案，主动管控突发事件	102
2.5 组织全员参与的售后服务管理工作	105
3. 如何管：高效推行售后服务管理	106
3.1 集中培训售后服务技能，实现服务标准化	106
3.2 全面监控售后服务状态，随时抽查服务质量	108
3.3 通过无障碍沟通，反馈售后服务质量问题	110
3.4 群策群力，不断总结并完善售后服务技巧	111
3.5 发掘标杆员工，塑造高质高效的服务意识	112

第6章 客户投诉管理：优化投诉处理能效

1. 客户投诉管理：主管做什么，管什么	118
1.1 客户投诉管理工作的管理模型	118
1.2 客服主管的客户投诉管理工作一览表	119
2. 怎么做：把握客户投诉管理的重点	120
2.1 搭建客户投诉平台，畅通投诉渠道	120
2.2 细分投诉处理任务，落实岗位工作职责	121
2.3 明确各投诉处理人员的投诉处理权限	123
2.4 完善投诉处理流程，制定客户服务标准	126
2.5 综合多种方法，控制客户投诉处理成本	129
3. 如何管：保障客户投诉管理成效	130
3.1 提供服务技能指导，提高岗位胜任能力	131
3.2 督导员工落实客户投诉处理规范	133
3.3 审查客户投诉内容，管控客户危机	134
3.4 监督投诉处理时限，安排投诉结果追踪	136
3.5 督促员工进行投诉总结，预防问题复发	138

第7章 客户关系管理：提升客户关系控制力

1. 客户关系管理：主管做什么，管什么	142
1.1 客户关系管理工作的管理模型	142
1.2 客服主管的客户关系管理工作一览表	142
2. 怎么做：持续完善客户关系管理	144
2.1 统筹客户关系管理任务，落实客服人员职责	144
2.2 协助员工设计客户需要的服务体验	146
2.3 设计过程汇报机制，及时了解管理现状	148
2.4 设计 KPI 考核指标，评估客户关系管理能效	151
2.5 推进客户关系管理的智能化，提高工作效率	152
3. 如何管：强化客户关系管理效果	154
3.1 培养员工危机意识，激发员工的工作激情	154
3.2 培训员工进行客户关系维护的工作技能	156
3.3 帮助员工建立良好形象，拉近客户关系	157
3.4 强化服务理念，督导员工兑现服务承诺	159
3.5 利用优势互补，促进员工之间的精诚合作	161
3.6 为员工加油，并为其摆脱失利阴影鼓劲	162

第8章 客服绩效管理：推动客服目标的达成

1. 客服绩效管理：主管做什么，管什么	166
1.1 客服绩效管理工作的管理模型	166
1.2 客服主管的客服绩效管理工作一览表	166
2. 怎么做：找准客服绩效管理的重点	168
2.1 协助拟定绩效制度，规范绩效考核行为	168
2.2 协同制定客服绩效管理目标和考核指标	169
2.3 关注员工绩效表现，准确评估绩效状况	171
2.4 与员工进行面谈沟通，反馈绩效评估结果	173
2.5 针对绩效情况，制订客服人员辅导计划	174
2.6 拟订客服部绩效提升的有效计划	175
3. 如何管：控制客服绩效管理水准	177
3.1 为员工解读绩效目标与考核指标	177
3.2 督促员工按照既定要求提供客户服务	178
3.3 组织相关人员进行客户服务过程监控	179
3.4 完善奖惩机制，激励员工改善服务	182
3.5 设计积极环境，强化员工工作热情	184

第9章 呼叫中心管理：规划一站式服务

1. 呼叫中心管理：主管做什么，管什么	188
1.1 呼叫中心管理工作的管理模型	188
1.2 客服主管的呼叫中心管理工作一览表	188
2. 怎么做：全面推进呼叫中心的管理工作	190
2.1 协助搭建呼叫平台的功能系统	190
2.2 设计健全的呼叫中心职能结构	191
2.3 制定呼叫中心的运作流程和服务标准	195
2.4 为呼叫中心的工作人员设计绩效考评指标	199
2.5 分配团队工作任务，责任细化至个人	202
3. 如何管：维持呼叫中心的正常运作	204
3.1 合理统筹服务资源，科学管控运作成本	205
3.2 落实日常管理制度，督促员工规范操作	206
3.3 组织进行话务量预测，确认排班的适宜度	208
3.4 安排人员监测服务过程，控制与改善服务质量	210
3.5 定期组织员工交流，提高整体服务水平	211

第10章 客服产品管理：集中提高客服产品质量

1. 客服产品管理：主管做什么，管什么	214
1.1 客服产品管理工作的管理模型	214
1.2 客服主管的客服产品管理工作一览表	214
2. 怎么做：对客服产品进行自主开发	216
2.1 做好规划，有序地开展客服产品管理工作	216
2.2 审慎观察市场，准确定位客服产品	217
2.3 以全新的视角，开发适用的客服产品	219
2.4 分析新产品推行的难度，设计解决预案	219
2.5 定期评估客服产品的价值和适用性	220
3. 如何管：鼓励全员参与客服产品管理	221
3.1 培养员工积极参与客服产品管理的意识	221
3.2 拓宽渠道，全面收集各类服务创意设想	222
3.3 对可实行的客服产品创意方案给予奖励	223
3.4 为客服人员安排技能培训和操作讲解	224
3.5 督导员工做好客服产品的提供与改善工作	225

参考文献	227
------------	-----

第1章

客服主管的角色认知

对自己的岗位角色进行准确认知，可以使自己更加明确自己的位置，了解自己的职责和权力，继而行事到位。

1. 认知客服主管角色

任何一种角色行为，只有在角色认知十分清晰的情况下，才能使角色得到很好的扮演。因此，客服主管要对自己在客服部所担任的角色和与其他角色的关系有明确而准确的认识，才能扮演好自己的角色。

1.1 客服主管的角色定位

一个人的角色认知状态决定了一个人的工作方向和工作成效。身为客服部的核心管理人员，客服主管必须明确自己的角色定位，这样才能更合理地分配自己的时间和精力，更高效地组织、开展客服管理工作。

下面是客服主管的角色说明，如表 1-1 所示。

表 1-1 客服主管的角色说明

定位角度	角色定位	具体说明
决策方面	变革者	客服主管要对工作认真观察，以便寻找各种机会和问题，当发现问题或机会后，要立即提出改进方案，并报上级批准后实施
	故障排除者	面对故障，客服主管要重新安排工作日程，全力投入故障排除工作，争取较充裕的时间
	资源分配者	客服主管要保留客服部所有主要决定的权力，保证把这些决定互相联系起来，使之互相补充，防止冲突，并在资源有限的情况下选用最好的方案
人际关系方面	领导者	客服主管要把部门长远的个人需求同部门目标结合起来，以便实现有效的工作
	联络者	客服主管要通过外部会议、社会活动及公共事务等联系渠道，与客服部以外的人和团体保持联系与沟通
信息方面	信息接受者	客服主管要得到的信息有以下 5 类：内部业务的信息、外部事件的信息、分析报告、各种意见和倾向以及其他部门的意见
	信息传播者	客服主管要向客服人员传播事实或有价值的信息，使员工了解情况，以便于进行引导，因为信息传播者角色同授权也有密切关系
	发言人	客服主管要把信息传递给直接上级和企业之外的公众，维持联系网络

客服主管要明确自己在不同环境下应发挥出什么样的角色价值，继而把握好自己应遵循的工作方向，对自己应达成的工作内容做出准确、细致的分析、判断。

1.2 客服主管的任职条件

客服主管的角色定位决定了：但凡能够担任客服主管的人员，都必须具备专业的知识储备、丰富的工作经验、匹配的职业性格和必备的工作技能。

因此，无论是成为客服主管的客服人员，还是已成为客服主管的人员，都要保证自己能够满足基本任职条件要求，如此才能保证客服部日常管理工作的正常进行。

下面是某企业客服主管的任职条件说明，如表1-2所示。

表1-2 某企业客服主管的任职条件说明

任职条件	具体说明
专业的知识储备	· 企业管理等专业硕士以上学历 · 接受过客服礼仪、客服策划、客服团队管理、客户开发与维护、客服渠道建设、沟通与谈判等方面的培训
丰富的工作经验	· 4年以上企业管理经验 · 1年以上同行业、同等职位的从业背景
匹配的职业性格	· 工作细致、严谨、积极、主动 · 较强的服务意识 · 乐观、善于激励自己 · 良好的团队合作精神 · 较强的管理能力、判断能力和决策能力 · 较强的沟通协调能力 · 较强的计划与执行能力
必备的专业技能	· 熟悉客服行业发展现状，并对客服行业具有独到见解 · 根据客服总监制定的客服战略，制定详细的客服实施方案 · 熟悉客服管理模式 · 善于指导、培训和激励客服人员 · 收集、分析客户信息资料 · 熟悉客服流程和制度开发方法 · 制定季、月、周、日客服计划表，使客服工作具体化 · 灵活应对客服突发事件 · 实时监控客服流程 · 熟悉客户开发与管理办法 · 能够迅速解决重大客服投诉问题 · 熟练应用各种办公软件，进行简单的客服系统维护 · 普通话标准，英语熟练

需要注意的是,对于不同类型的企业,其对客服主管的任职要求会有所不同。而即便是同一企业,如运作环境发生变化,其为客服主管设定的任职条件也可能随之发生改变。

1.3 客服主管的工作权限

必要的工作权限是人们履行职责、完成角色扮演的基础。而客服主管必须拥有相应工作权限,才更便于其维护客服部的日常运作秩序,灵活应对各种突发性问题,圆满地组织安排并保证各种客服工作任务的完成。

通常,客服主管具有的工作权限包括决策权、分派权、监控权、知情权、赏罚权、建议权等,具体说明如下:

- 决策权:对企业及客服部的长期发展规划和短期计划有参与决定的权力;为减少客服组织内部的报批程序,缩短组织决策的时间,客服主管可享受一定范围的决定权。
- 分派权:对客服人员的调度权、任务分配权;对客服管理相关资源进行调配的权力;对服务预算进行审批的权力。
- 监控权:对客服人员及其他部门工作进行监督、控制、责令改善的权力。
- 知情权:要求客服人员在规定时间内进行工作汇报和述职的权力。
- 赏罚权:依据公司规章制度对客服人员行使奖罚、任免的权力。
- 建议权:对总经理的决定、分派、监控、赏罚等提出建议的权力;对其他部门主管的任免提出建议的权力。

当然,在不同规模的企业中,客服主管的权限安排也会有所不同——可能范围更大、也可能侧重于某个方面,而关键则在于:客服主管的工作权限必须与其需承担的责任相匹配。

2. 明确客服主管的工作职责

客服主管须明确自己肩负的工作职责、需要完成的工作任务,竭尽全力地做好自己的本职工作,保障客服部的正常、稳定运作。

2.1 客服主管的工作任务

客服主管是客服部的领导者,是客服部日常工作秩序的主要监督者和维护者。其工作范围必须覆盖整个客服部的角角落落,如此才能确保客服部管理秩序井然。具体