

赢在职场与管理实务丛书

经营者案头工具书



管理者智慧枕边书

客户服务

管理实务

最新私营公司客户开发与管理

— 赵春辉 / 主编 —

KEHUFUWU
GUANLISHIWU



本书重点阐述了客户服务管理的组织、客户信息管理、与客户的沟通、售后服务以及处理客户投诉等方面的知识，具有较强的针对性和实用性。可作为市场营销人员、客户服务人员的培训教材和工具书。

经管类
优秀
畅销书



内蒙古人民出版社

世界著名企业客户服务案例



中国最佳客户服务案例

客户服务

管理实务

国际知名公司客户服务案例与处理

——世界著名企业客户服务案例——

KIMBERLY-CLARK

金佰利-克拉克公司



本书以金佰利-克拉克公司为例，详细介绍了其客户服务的管理实务。本书共分八章，第一章为绪论，第二章至第八章分别介绍了金佰利-克拉克公司在客户服务方面的具体做法和成功经验。本书可作为企业客户服务管理人员的参考读物，也可作为高等院校相关专业师生的教材。

中国最佳客户服务案例

赢在职场与管理实务丛书

经营者案头工具书



管理者智慧

客户服务

管理实务

最新私营公司客户开发与管理

— 赵春辉 / 主编 —

KEHUFUWU
GUANLISHIWU



本书重点阐述了客户服务管理的组织、客户信息管理、与客户的沟通、售后服务以及处理客户投诉等方面的知识，具有较强的针对性和实用性。后服务以及处理客户投诉等方面的员的培训教材和工具书。



内蒙古人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

客户服务管理实务/赵春辉主编. —呼和浩特: 内蒙古人民出版社, 2009. 12

(赢在职场与管理实务丛书)

ISBN 978 - 7 - 204 - 10289 - 1

I. ①客… II. ①赵… 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 (2009) 第 236151 号

赢在职场与管理实务丛书

作 者 赵春辉
责任编辑 毅 鸣
封面设计 点滴空间
出版发行 内蒙古人民出版社
地 址 呼和浩特市新城区新华大街祥泰大厦
网 址 <http://www.nmgrmcbs.com>
印 刷 北京雨田海润印刷有限公司
开 本 710 × 1000 毫米 1/16
印 张 380
字 数 4000 千字
版 次 2009 年 12 月第 1 版
印 次 2010 年 1 月第 1 次印刷
印 数 1 - 10000 册
书 号 ISBN 978 - 7 - 204 - 10289 - 1/F · 286
定 价 560.00 元 (全 20 册)

图书营销部联系电话: 4972001 4972092

如出现印装质量问题, 请与我社联系。联系电话: (0471) 4971562 4971659

前言 Preface

全球经济一体化和全新市场条件下的今天，全面提高企业的竞争力已是企业管理的核心。企业更加关注实时控制整个体系，减少中间环节，提高应变能力，向虚拟型企业和敏捷型企业转变，实现扁平式、整体化、分布式的管理模式。客户服务管理是供应链的核心部分和关键功能，贯穿于售前、售中和售后，要求对客户作出快速准确的响应，提高客户满意度并降低服务成本。

在如今技术高度发展、产品趋同的形势中，一个企业如果想生存和发展，就一定要有超越产品的让顾客愿意买你账的理由。有研究表明，消费者对品牌的忠诚度，可以提高重复购买率，并通过市场的扩大提升企业竞争力，还可降低销售和服务成本。因此企业在争取一个潜在顾客的花费要比留住一个现有顾客高出几倍，只要降低 5% 的顾客损失率，企业的利润就能增加 25% 至 85%。所以，占领市场和培育消费者的忠诚度，除了品牌的建设消费者对品牌的感情以外，关键的就是要以高品质的客户服务让消费者对他的选择感到物有所值。

客户服务管理是指企业为了建立、维护并发展顾客关系而进行的各项服务工作的总称，其目标是建立并提高顾客的满意度和忠诚度、最大限度地开发利用顾客。客户服务管理是了解与创造客户需求，以实现客户满意为目的，企业全员、全过程参与的一种经营行为和管理方式。



它包括营销服务、部门服务和产品服务等几乎所有的服务内容。

目前，国内直接从事客户服务管理工作的人员估计超过 100 万人，它不包括间接提供客户服务管理的人员。在市场经济的环境中，客户服务管理职业，与企业同时生存、共同发展。而且，随着市场化程度的提高，其企业中的重要性及其从业人数比重会越来越大。国内客户服务管理人员，成为各企业的市场第一线的管理工作。

客户服务确实提高竞争优势。企业内所有人都是车轮上的轮辐，都需要朝着同一个正确的方向。产品或服务只是让企业加入竞争。而服务，即怎样向客户交付那些产品并和外部客户的连接互动才是使人们愿意和你的企业在一起的原因所在。说到底，企业中的每个人都要对客户服务水平承担责任，这样的企业才能不断发展，才会有不错的效益。

企业提高客户服务意识已迫在眉睫，客户服务管理人员需要尽快掌握高超的服务技巧，为客户提供良好的服务。本书从实用角度出发，旨在帮助管理者提高客户服务和管理水平。

鉴于水平所限，书中难免存在不足，敬请业内专家学者批评指正。

编者

Contents

目录



第一章 客户服务管理概述

第一节 客户服务的含义	10
第二节 客户服务部的组织结构	13
第三节 客户服务部的责权	14
第四节 客户服务部的岗位职责	15
第五节 确定客户服务的内容	17

第二章 客户调查与开发

第一节 利用多种平台寻找客户	29
第二节 接近客户	31
第三节 引起客户注意	34
第四节 与客户约会	35
第五节 赢得客户好感	38
第六节 赢得客户信赖	40
第七节 客户调查与开发管理表格	41

第三章 客户信息管理

第一节 客户信息管理流程	50
第二节 客户档案管理	59
第三节 网络客户信息管理	66

第四章 客户关系管理

第一节 客户关系管理的意义与实施	74
------------------------	----



第二节	捆绑与客户的关系	77
第三节	增进企业与客户感情的活动	92
第四节	和客户谈判的技巧	97
第五节	催收货款的方法	106

第五章 留住核心客户

第一节	慎防客户流失	115
第二节	换回“跳槽”的客户	118
第三节	防止员工离职带走客户	125
第四节	留住长期合作的老客户	129
第五节	培养客户的忠诚度	134

第六章 核心客户管理

第一节	核心客户选择	146
第二节	核心客户管理概述	148
第三节	核心客户管理方法	151
第四节	核心客户管理技巧	155
第五节	核心客户管理表格	158

第七章 提升客户满意度

第一节	服务质量是什么	165
第二节	制定优质服务策略	167
第三节	提升客户服务人员的素质	169
第四节	提升员工忠诚度	172
第五节	加强客户服务质量的监测	177
第六节	与竞争对手比较并消除差距	179
第七节	客户满意度测评概念	181
第八节	客户满意度测评对象与内容	184
第九节	客户满意度测评作业程序	186
第十节	客户满意度调查表	190

第八章 售后服务的管理

第一节	售后服务解析	194
第二节	售后服务管理要点	198

第三节	售后服务标准化	200
第四节	某公司售后服务管理办法	204
第五节	客户退换商品处理办法	207
第六节	售后服务人员守则	208
第七节	售后服务人员管理制度	209
第八节	售后服务协议书(范例)	211
第九节	售后服务的监督与考核	215
第十节	企业售后服务评价指标评分规则	217
第十一节	售后服务管理表格	227

第九章 客户服务承诺管理

第一节	服务承诺概述	233
第二节	服务承诺管理	235
第三节	服务承诺管理工作流程	240

第十章 如何应对客户投诉

第一节	处理客户投诉的方法	242
第二节	有效处理投诉的一般流程	250
第三节	处理投诉的经典战术	256
第四节	客户投诉处理人员的沟通技巧	262
第五节	加强客户投诉处理人员管理	269
第六节	投诉管理的组织建设	274
第七节	客户投诉管理表格	279

第十一章 客户服务呼叫中心管理

第一节	呼叫中心概述	288
第二节	呼叫中心管理制度表单	293
第三节	呼叫中心管理工作表单	301
第四节	呼叫中心管理流程	303

KE HU FU WU
GUAN LI SHI WU

第一章

客户服务管理概述





第一节 客户服务的含义



每一位客户从进入某家企业,就开始享受其服务,到最终为这家企业带来新的客户,在这整个过程中,全企业所能做的一切工作都叫做客户服务工作。客户服务是根据客户本人的喜好使客户满意,最终客户会把从这种服务中得到的好感铭刻于心,进而成为企业的忠诚客户。

一、客户服务的重要性

对于企业来说,要想卖好产品、做好市场、创好品牌,没有服务是不行的。对于客户来说,对企业的客户服务内容、水平的要求越来越高,所以企业如果只有好产品,好品牌,而没有好服务,也是行不通的。

现在的市场是买方市场,竞争日趋激烈。企业要想得到发展,就必须认识到客服的重要性。服务是大势所趋,服务观念已经渗透到一切领域。从商业意义上讲,企业如果没有良好的服务,那么可能很快就会失去自己的客户或无法吸引客户来购买自己的产品或服务。

在这样的商业环境之下,服务的价值更鲜明地凸显出来。对企业来说,服务成了突出重围的重要途径;对客户来说,服务成了衡量一个企业是否值得信赖的重要标准。

研究表明,在一个企业当中,公司的产品优势在“硬件”方面只占5%,且容易被“抄”和“超”;其他的优势在“软件”,不容易被“抄”和“超”,而在所有“软件”里面,服务是产生差异的主要手段。

服务的质量是整体产品的重要特征和不可分割的部分,也是决定购买和重复购买的主要原因。只有让客户满意的公司才会在服务型经济社会里取得成功,才能得以生存,否则就会失败,甚至破产。

海尔领先众多企业一步,是因为其更早期地意识到今日市场之争的主流是服务之争,并提出了“星级服务”战略。

它的“星级服务”战略的宗旨是:用户永远是对的。其原则一:用户永远是对的;原则二:如果用户有什么错误,请参照原则一执行。

服务的目标是：产品零缺陷，使用零抱怨，服务零烦恼。

服务的理念是：留下海尔的真诚——真诚到永远；带走用户的烦恼——烦恼到零。

而在这样的服务战略基础上，海尔建立起覆盖全国的服务网络，包括大区、省级、市级、县级等四级服务中心，其中大区占1.9%，省级占10.94%，市级占44.09%，县级占43.06%，同时还深入到农村，大约有6万多个村。

正是海尔的这种超前意识和说到做到的精神，使它成为中国企业的领头军，成为众多企业学习的榜样。同时，也正因为它的这种优质服务意识，使它打开了国际市场，在海外也赢得了自己的一席之地。

二、产品和服务之间的关系

服务是在产品的售前、售中、售后都应该存在的行为，而不只是在售后才发生的。在售前就应有服务的内容和要求，如指导客户依据环境和实力选对产品。售前注重技术交流（以信息咨询服务为主要内容和形式），售中注重技术交底（客户使用人员的岗位养成和认证、上岗培训），售后注重技术交代（维护、维修、跟踪服务、升级换代指导）。产品是硬产品，服务是软产品，硬产品和软产品相互作用，互为前提，缺一不可。软产品不到位或跟不上，硬产品的功能和价值就要降损，硬产品不过关（达不到客户的需求），软产品就难有用武之地。

三、客户服务良好的五要素

那么，良好的客户服务又是怎么样的呢？良好的客户服务应该符合以下五个条件，或者说具有以下五种基本属性。

1. 情感性

良好的客户服务措施或体系必须是企业发自内心的，是诚心诚意的。企业销售、服务人员在提供客户服务时，必须真正地付出感情，没有真感情的客户服务，就没有客户被服务时的真感动，没有真感动，多好的客户服务行为与体系也只是一种形式，也就不能带给消费者或客户美好的印象。

2. 适当性

客户服务的适当性包括两个方面。一方面是客户服务内容和形式的适当性，即服务内容和方式方法的正当性。客户服务不能突破当时当地的法律法规，一般情况



下,也应该尽量避免冲击当时当地的核心传统伦理。另一方面是指客户服务量与质上的适度性。因为企业提供任何客户服务都是有服务成本的,过高或过低的客户服务水平都不是明智的行为。任何企业最终都是为了赢利,不计成本的服务或不提供任何服务都无助于维护企业长期的利益。

3. 规范性

规范性指的是企业在向客户提供服务时,必须尽量为服务人员提供统一、科学、全面、规范、合乎情理的服务行为标准。客户服务的目的在于维持良好的客户关系,只有企业和服务人员科学、规范、合理的服务,才有利于服务人员提高服务水平,保证诸多客户服务活动的质量,从而达成企业客户服务活动的根本目的。

4. 连续性

客户服务的连续性指的是企业在提供客户服务时,必须保持在时间、对象、内容及质量上的连续性。既不是今天服务,明天不服务,这就没有客户服务时间上的连续性;也不是对这个客户服务好,对同等条件的那个客户服务差,这就没有服务对象的连续性;也不是今天服务多点,明天服务少点,服务内容随意增减变化,这就没有内容上的连续性;更不是今天服务好,明天服务差,这就没有服务质量上的连续性。

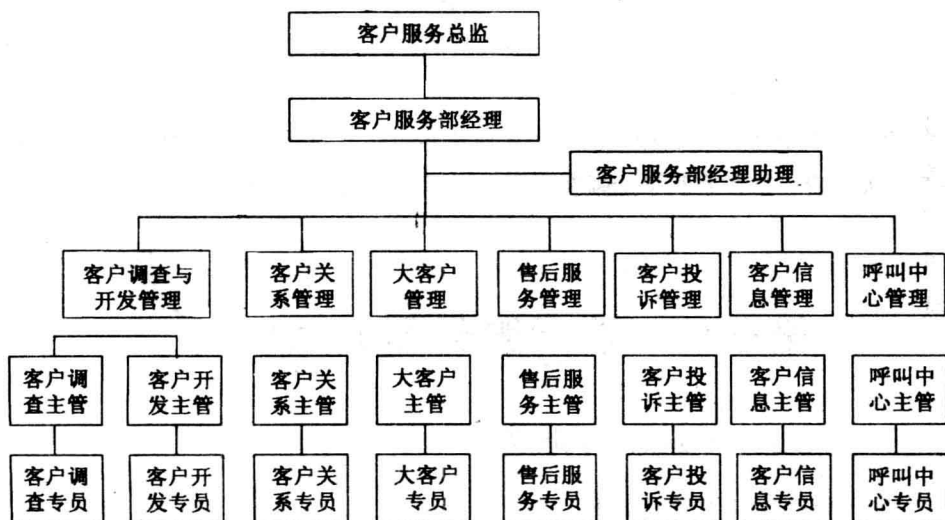
5. 效率性

效率性主要是指提供客户服务时的速度与及时性。例如,夏天修空调,报修后两小时到和两天到,这在客户服务的效率性上是有天壤之别的。因为对于客户来讲,早修好一小时,就早一小时享受到清凉的服务,就能获得更多的产品福利。很多企业虽然时常把“客户至上”挂在嘴边,却在真正需要提供客户服务的时候“不情不愿”,这不仅损害了企业与客户的良好关系,同时会很快导致客户对企业的“抛弃”。

第二节 客户服务部的组织结构

一、大型企业客户服务部组织结构

1. 大型企业客户服务部组织结构模板大型企业客户服务部组织结构范例，如下图所示。



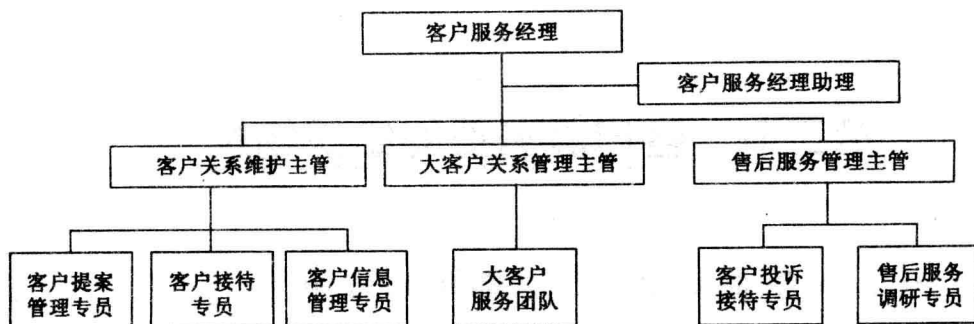
2. 特点及适用范围

(1) 这种组织结构具有灵活性和职能管理性的双重特点，适合各种类型的现代企业客户服务管理的需要。

(2) 这种组织结构主要体现了不同岗位的具体职能，客户服务总监、客户服务部经理以及经理助理主要肩负企业客户服务的总体管理及服务战略、服务设计等工作。

二、中小型企业客户服务部组织结构

1. 中小型企业客户服务部组织结构模板中小型企业客户服务部组织结构范例，如下图所示。



2. 特点及适用范围

(1) 这种组织结构具有灵活性和职能管理性的双重特点,各岗位服务功能较广,但服务人员数量较少,往往一人身兼数职,适合现代中小型企业客户服务管理的需要。

(2) 客户服务经理和经理助理主要肩负客户服务事务的总体管理工作,各项事务有专人负责,这样有利于加强客户服务管理,提高服务工作效率。

第三节 客户服务部的责权

一、客户服务部的职责

客户服务部的主要职责如下:

职责1	制定客户服务工作的各项制度,包括各类服务操作流程、岗位责任制度、客户服务人员考勤制度等,以便于操作执行和监督检查
职责2	制定客户服务标准、业务标准和流程标准,规范客户服务工作,为客户提供优质服务,提高客户满意度,塑造企业形象
职责3	客户资料库的建立和完善,保证客户资料完整、信息准确,客户信用信息及时、有效,防止客户信息泄露
职责4	以客户为中心的服务管理,巩固和增进与客户的合作关系;同时使企业准确把握和快速响应客户的个性化需求,提高客户的忠诚度,提高运营效率和利润收益
职责5	客户投诉处理和监督检查,及时发现问题,总结经验教训,从而达到完善服务管理机制、改进服务工作流程、提高服务效率和工作水平的目的
职责6	围绕产品销售过程开展配套的售后服务工作,进行客户需求调查并反馈给相关部门以改进工作;认真接待客户来信、来电、来访提出的问题,处理及时、公正
职责7	向社会做出产品和服务的承诺,从而方便客户监督和投诉,塑造企业良好的社会形象

二、客户服务部的权力

客户服务部的权力如下：

权力1	有权参与公司营销政策的制定，并提出相应建议
权力2	有权参与年度、季度、月度营销计划的制定，并提出意见和建议
权力3	有权对破坏客户关系的行为和过失提请处罚
权力4	有对客户服务部内部组织机构建立、员工考核的权力
权力5	有对各办事处或区域销售经理、销售人员考核的参与权
权力6	有对客户服务部内部员工聘任、解聘的建议权
权力7	有要求相关部门配合相关工作的权力
权力8	有开展客户服务部内部工作的自主权
权力9	其他相关权力

第四节 客户服务部的岗位职责

一、客户服务部经理的岗位职责

职责1	负责制定客户服务部各项制度，规范客户服务的各项工作
职责2	负责制定客户服务标准及各项工作规范，并对实施人员进行指导、培训
职责3	负责管理、安排本部门的各服务项目的运作，如售后服务和维修管理等
职责4	负责对客户服务人员进行培训、激励、评价和考核
职责5	负责对企业的客户资源进行统计分析，抓好客户档案资料的管理工作
职责6	负责按照分级管理规定，定期对所服务的客户进行不同形式的访问、拜访
职责7	负责按客户服务部的有关要求对所服务的客户进行客户关系维护
职责8	负责对客户有关产品或服务质量的投诉与意见处理结果的反馈
职责9	负责对接客户的接待管理工作，维护与大客户的长期沟通和合作关系
职责10	努力提高上门服务的工作质量，加强对客户代表的职业道德和形象教育