

★ 成功经理人工作手册(工厂系列第二辑)



工厂经理



KEFU JINGLI CHENGZHANG TONGBU ZHIYIN

作为一本部门经理的自修工具书，它将一步一步带领你、教会你、指引你，学会管理，走向成功。作为部门经理，在管理自己部门、团队时，都要讲究工作方法、技巧，做好笔记，定期检视。

成长同步指引

滕宝红◎主编

图析管理 + 管理方法 + 学习重点 + 学习心得



广东省出版集团
广东经济出版社

★ 成功经理人工作手册(工厂系列第二辑)

工厂经理

KEFU JINGLI CHENGZHANG TONGBU ZHIYIN

成长同步指引

滕宝红◎主编

图析管理 + 管理方法 + 学习重点 + 学习心得



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

客服经理成长同步指引 / 滕宝红主编. —广州: 广东经济出版社, 2011. 9

[成功经理人工作手册 (工厂系列第二辑)]

ISBN 978-7-5454-0933-8

I. ①客… II. ①滕… 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 (2011) 第 176613 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	深圳市建融印刷包装有限公司 (深圳市罗湖区梨园路 104 号 3 楼东)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/24
印张	11.833
字数	270 000 字
版次	2011 年 9 月第 1 版
印次	2011 年 9 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-0933-8
定价	28.00 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 邮政编码: 510075

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

中小企业的部门经理是企业的骨干，承担着承上启下、上传下达的重任。可管理工作并不是那么好做，不论是大事、小事、急事，还是上司的事、下属的事、客户的事等，每件事都不省心。部门经理如果工作做得好，就能有力保障并促进企业的正常运营和稳健发展，自己也会得到上司的赞赏和下属的尊重；如果工作没有做好，就会给企业的正常运营带来阻力，自己也会变成“三明治”，两头受气。

部门经理如果没有扎实的管理基础，要想做得让上司赞赏、下属满意，并不是容易的事。据统计显示，目前，80%的部门经理都非管理科班出身，也没有接受过较为系统的管理知识和技能教育培训，大部分都是由业务能手或技术骨干提拔晋升上来的。他们凭经验、感觉、模仿和参悟等方式自学成才，摸着石头过河。很多人并没有真正地掌握管理技能、管理工具和工作方法，并且在整个管理执行过程中常常缺乏规范性和创造性。

怎么办？他们只有在工作的过程中，边学习边提升自己，通过提升自己的管理技能，获取最大的报酬和职务提升的机会。由于部门经理工作任务重，99%以上的部门经理不能脱离工作岗位专注于学习。基于此，我们在了解中小企业部门经理需求的基础上，编写了一套浅显易懂，并能独立做笔记，同时不需要脱产学习的管理实用图书，以供部门经理学习和使用。

“成功经理人工作手册”丛书目前主要涵盖12个部门经理



岗位：人力资源经理、采购经理、生产经理、行政经理、品质经理、仓库主管、财务经理、销售经理、技术经理、物控经理、外贸经理、客服经理。

“成功经理人工作手册”丛书针对经理们只能边工作边学习的特点，将学习时间周期设定为半年，每个月又划分为四周，每周有一个学习的主题。读者可以按书本的顺序按部就班地一周接一周、一个主题接一个主题地往下阅读，也可以根据自己的需要自由地拣选某一周、某一主题进行阅读。“好记性不如烂笔头”，边学边记，勤动脑，多动手，把每天的所见所闻和书中的知识结合起来，理论联系实际，才能成为一名优秀的、出色的管理者。因此，为了方便读者做笔记，本书在一些重要的、需要读者与工作相结合进行思考的地方，设计了一些空白的记录表。请不要将这些表格忽略，要认真投入思考并记录下来，这绝对会有助于各方面能力的提升。

“成功经理人工作手册”丛书适用于工厂一线管理人员，企业部门经理、主管、班组长，新入职的大中专学生，管理培训机构，职业管理院校的学生等阅读，也可作为管理人员的手边工具书使用。

目 录

第一个月 进入角色

第一周 为什么是我.....	2
☞ 客服经理的条件	2
☞ 客服经理的职责	5
☞ 客服经理的权力	7
第二周 认识客户和客服.....	9
☞ 客户与客户分类	9
☞ 什么是客服	11
☞ 客户服务人人有责	12
☞ 客户服务项目及权责部门 ...	14
第三周 认识我的部门.....	17
☞ 客服部职责	18

☞ 客服部在企业的地位	18
☞ 客服部与其他部门的关系 ...	18

第四周 我与我的团队..... 21

☞ 客服经理的下属构成	22
☞ 下属岗位的人员设置	22
☞ 各岗位的职业说明	23

第二个月 我的工作是管理

第一周 下指示与汇报工作..... 28

☞ 汇报工作与听取汇报	29
☞ 下达指示	29

第二周 主持会议与参加会议..... 34

☞ 会议的种类	34
☞ 主持会议的技巧	35
☞ 参加会议的技巧	36

第三周 沟通, 架起成功的桥梁... 41

☞ 沟通的方式	42
☞ 沟通是双向的过程	42
☞ 沟通的“7C”原则	44



- ☞ 沟通的技巧 45
- ☞ 管理沟通的要领 46
- ☞ 现在开始提升沟通能力 51

第四周 赢得下属，等于成功..... 56

- ☞ 我是哪一类型的管理者 56
- ☞ 掌握下属 57
- ☞ 激励下属 60
- ☞ 指责下属要有技巧 63

第三个月 客服管理规划

第一周 制定客户服务理念..... 66

- ☞ 什么是客户服务理念 67
- ☞ 客户服务理念的标准 67
- ☞ 客户服务理念的制定 68
- ☞ 客户服务理念的贯彻 72

第二周 客户服务标准化..... 74

- ☞ 客户服务标准的重要性 75
- ☞ 客户服务标准的构成 75
- ☞ 客户服务标准的要求 76
- ☞ 客户服务标准的两个层面 ... 78

- ☞ 客户服务标准的制定和执行 . 82

第三周 客户服务管理制度化..... 85

- ☞ 制度化管理的益处 85
- ☞ 管理制度的范围 86
- ☞ 管理制度的内容 86
- ☞ 管理制度设计考虑的因素 ... 87
- ☞ 管理制度的有效执行 88
- ☞ 客户服务常用制度范本 89

第四周 导入CRM客户关系系统... 93

- ☞ 什么是CRM 94
- ☞ 导入客户关系管理的好处 ... 94
- ☞ CRM系统的分类 94
- ☞ 什么时候使用CRM 96
- ☞ 怎样选择CRM系统软件 97

第四个月 客服业务开展

第一周 客服电话的呼入呼出... 102

- ☞ 客服电话的类别与业务范围 102
- ☞ 呼入电话的处理 106
- ☞ 呼出电话的处理 111



☞ 呼入呼出电话质量的把握 ..	121
第二周 E时代网络客户服务.....	123
☞ 网络客户服务过程	123
☞ 网络客户服务的关键	124
☞ 解答客户常见问题	125
☞ 利用好电子邮件	127
☞ 利用网络论坛	129
☞ 其他客户服务支持工具	131
第三周 客户投诉处理.....	133
☞ 客户投诉的内容	134
☞ 建立投诉处理系统	134
☞ 客户投诉处理的依据	136
☞ 处理客户投诉的原则	136
☞ 客户投诉处理常规程序	139
☞ 情绪异常客户投诉处理	143
☞ 投诉处理总结	151
第四周 客户满意度测评.....	155
☞ 客户满意度测评对象	156
☞ 客户满意度测试的内容	157
☞ 获取客户满意度信息的渠道	157
☞ 客户满意度调查实操过程 ..	159

第五个月 客户信息管理

第一周 客户信息搜集.....	182
☞ 应搜集哪些客户信息	183
☞ 客户信息搜集用表	186
☞ 如何从内部获取客户资料 ..	196
☞ 如何从外部获取客户信息 ..	197
第二周 客户信息整理.....	201
☞ 客户资料卡	202
☞ 客户管理卡	204
☞ 客户地址分类表	207
☞ 客户等级分类表	208
☞ 客户投诉记录表	209
☞ 客户名册	209
第三周 客户资信调查与分析... ..	211
☞ 客户资信调查时机	212
☞ 如何确定信用调查目标和范围	212
☞ 如何收集客户资料	213
☞ 客户资信信息的整理	215
☞ 客户资信调查报告	218
☞ 危险客户判断标准	219



第四周 客户档案的管理..... 223

- ☞ 建立客户档案的作用 223
- ☞ 哪些客户资料应归入档案 .. 224
- ☞ 客户档案的建立模式 226
- ☞ 客户档案建立的步骤 226
- ☞ 客户档案的管理 228
- ☞ 客户档案信息的保密 231

第六个月 客服员工管理

第一周 客服人员的招聘与任用.. 236

- ☞ 工作职责描述 236
- ☞ 客服人员素质和能力要求 .. 237
- ☞ 员工招聘 239
- ☞ 员工配置 242

第二周 客服人员培训与督导... 245

- ☞ 客服人员的培训 246
- ☞ 客服人员督导 249

第三周 客服压力缓解与心理调适 252

- ☞ 什么是压力 253

- ☞ 客服人员压力不舒缓的结果 253
- ☞ 客服人员的压力来源 253
- ☞ 工作压力的症状 257
- ☞ 如何进行有效的压力管理 .. 257
- ☞ 舒缓压力的方法 259
- ☞ 培养客服人员的良好心态 .. 261

第四周 客服人员绩效考核..... 265

- ☞ 绩效考核相关术语 266
- ☞ 客服部关键绩效考核指标 .. 267
- ☞ 客服人员的绩效考核标准 .. 268
- ☞ 绩效考核的沟通 270

第一个月 进入角色



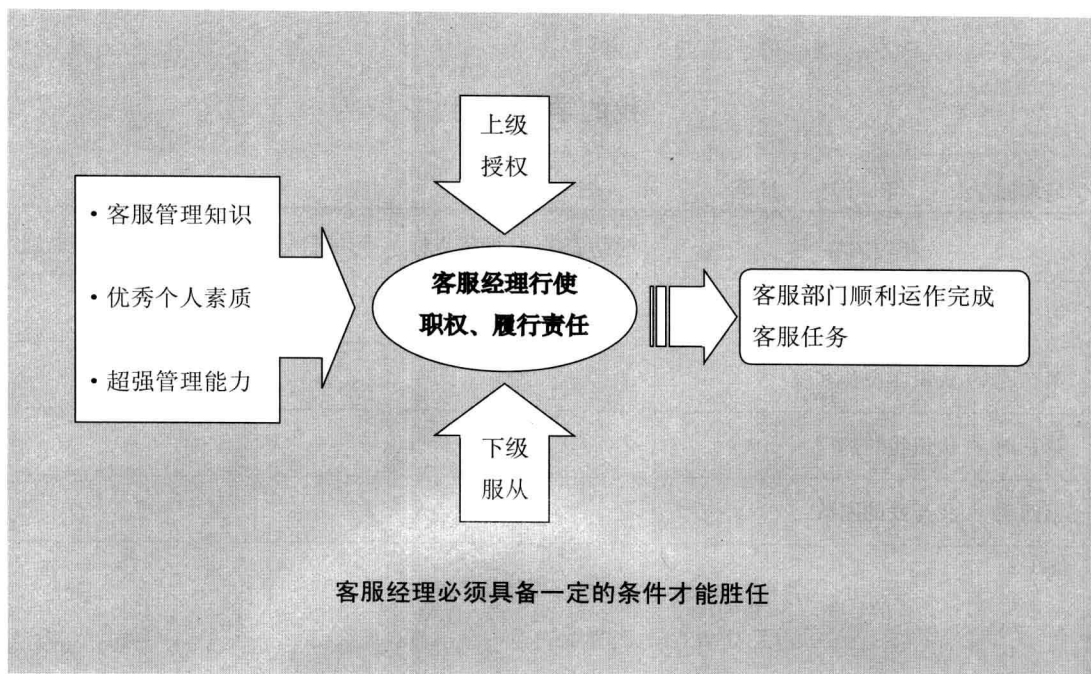
我的学习计划

学习期间： 年 月 日至 年 月 日

学习内容		时间安排	期望目标	可能目标	未达目标的改进措施
第一周	为什么是我				
第二周	认识客户和客服				
第三周	认识我的部门				
第四周	我与我的团队				
备注：					



第一周 为什么是我



为什么是我被提升为客服经理而不是别人呢？

因为你具备客服经理的任职条件，你知道客服经理要做什么，而且你知道如何去做，肯定能做好。

客服经理的条件

客服管理是企业管理中最需要耐心、最需要善解人意、最需要坚持原则的工作，不具备一定条件是胜任不了的。



◆ 专业素养

客服经理需要掌握客户服务、客户沟通、产品相关法律法规等专业知识。在与客户交流的过程中能够从产品和服务的多角度为客户进行解释和劝说,让客户更容易接受。

◆ 心理素质

良好的心理素质是客服经理综合素质的重要组成部分,一个情绪不稳定、性格孤僻、人际关系紧张的客服经理是不可能做好客服工作的,良好的心理素质需要凭借自身的不断努力练就而成。

• 积极的心态。

心态的好坏直接关系到工作的成败。工作中除秉承“客户至上”的良好服务观念外,同时也要积极维护公司利益,用冷静客观的心态应对客户所提出的问题。在遇到挫折、打击时,也能保持积极进取、永不言败的良好心态,分析客户提出的各种问题,坚持把解决问题作为具体工作目标,尽可能在公司利益和客户满意度之间找到完美的解决方案。

• 应变能力。

客服经理要有处变不惊的应变能力,所谓应变能力是指对突发事件的有效处

理。一些非常有经验的客户服务人员就能很稳妥地处理各种情况。这需要具备一定的应变能力,特别是在处理一些恶性投诉的时候,更要处变不惊。

• 挫折承受力。

客服经理在遭受挫折打击后,能否坚强承受,这是一种素养,试想一下你被客户误解的时候怎么办?还有就是在客户大发雷霆以后,是否能平心静气?这些都是客服经理有可能面对的挫折。

• 自我情绪控制。

情绪的自我掌控和调节能力是指什么呢?如每天接待100个客户,可能第一个客户就批评了你一顿,因此你的心情变得很坏,情绪低落,可后边依然有99个客户在等着你。这时候你会不会把第一个客户带给你的不愉快转移给下一个客户呢?这就需要掌控情绪,调整自己的情绪,因为对于客户,你永远是他的第一个。因此,优秀的客服经理的自我情绪控制能力必须很强。

◆ 个人修养

• 尊重为本。

作为一个客服经理,尊重是最基本的要求。



个人修养的要求就是要自尊自爱。尊重自己,就是要把你自己当回事,站有站相,坐有坐相,举止大方。在自尊的基础上要尊重客户,真正关注客户,不论客户的身份、年龄和学识等,对客户都要表示尊重。

尊重自己的企业。在与客户的接触沟通中,客服经理有责任、有义务维护企业的尊严和形象。

- 谦虚。

谦虚是人的一种美德,客服经理在处理客户投诉时表现出谦虚这一点很重要。一个客服经理一般都有很强的专业知识,如果不具备谦虚的美德,就会在客户面前炫耀自己的专业知识揭客户的短,让客户感觉到不受尊重,这是投诉处理服务中严格禁止的行为。客服经理要求有很高的服务技巧和专业知

- 宽容。

忍耐与宽容是面对无理客户的法宝。客户的性格不同,人生观、世界观、价值观也不同。即使这个客户在生活中不可能成为朋友,但在工作中他是你的客户,你甚至要比对待朋友还要好地去对待他,因为这就是你的工作。要有很强的包容心,包容别人的无理和小气,因为很多客户有

的时候就是这样,斤斤计较,蛮不讲理,胡搅蛮缠。

- 诚信。

对于客服经理,通常很多企业都有要求:不轻易承诺,说到就要做到。客服经理不要輕易地承诺,随便答应客户的要求,这样会给工作造成被动,但是客服经理必须要注重自己的承诺,一旦答应客户,就要尽心尽力去做到。

- 勇于承担责任。

客服经理经常需要承担各种各样的责任和失误。出现问题的时候,同事之间往往会相互推卸责任。客户服务是企业的服务窗口,应该去包容整个企业给客户带来的损失。因此,在客户服务部门,不能说这是哪个部门的责任,一切的责任都需要通过客服部门把它化解。

❖ 沟通、协调能力

沟通是人与人之间、部门与部门之间的信息交流,是实现我们的目标、满足我们的需要的重要工具之一。协调是使人们的行为趋于和谐,其行为导向指向共同目标的一种管理活动。沟通是手段,协调是目的。一个管理者的管理水平和效率主要取决于其沟通、协调能力。



客服经理每天都要与客户打交道，所以，沟通、协调能力是客服经理的岗位要求之一。

❖ 管人能力

人事管理是指挑选员工、了解员工、与员工沟通、激励员工并与员工共同工作等的管理事务。如挑选员工，训练员工，考核、激励员工等。员工是企业最大的一笔财富，作为客服经理要充分重视员工的价值，合理调配企业的人力资源，做到责权分明；要有科学的人才观，善于发现和培养人才，合理使用人才，才能留得住人才。

客服经理必须知道如何指挥他的众多下属开展工作，知道如何下命令、如何督办工作、如何汇报工作、如何主持会议等。客服经理还需要掌握激励员工的方法，充分地调动员工的工作积极性。

客服经理的职责

客服经理，顾名思义，是主管客服部门的经理，负责对产品的售后服务、对公司客户的服务工作。

客服经理应具备的资格和具体职责如表1-1。

我已经具备了以下一些条件：

以下一些条件尚不具备，我打算这样改进：



表1-1 客服经理岗位说明书

岗位名称：客服经理	岗位编号：
所在部门：客服部	岗位定员：1 人
直接上级：客服总监	直接下级：客服主管、客服文员
内部协作：市场部、销售部、生产部	
岗位目的： 全面管理客服工作，维系公司客户，全面完成客服任务	
工作目标与职责： 1. 根据客服规划,负责对各项客服任务的完成过程进行指导、监控、调整,真正做到“过程 + 结果”的双重管理。 2. 负责组建和管理客服部架构体系,并负责对下属培训、指导、提升、管理和监控,确保客服队伍的数量和质量,并对直属下级进行考核、激励,为公司客服业务培养和储备人才。 3. 负责对客服工作的整体规划,组织制定客服工作流程。 4. 督促对客户信息的收集、整理、分类、归档、保存、利用、保密等工作。 5. 督导客户服务热线电话接听与拨打工作的管理,妥善处理客户要求的事项。 6. 负责安排、组织实施上门送货、退换货、上门安装、维修服务等售后服务工作,并进行跟踪回访。 7. 随时接受客户的访问、投诉,并与各相关部门联系处理。 8. 组织开展客户满意度调查,分析调查结果,提交报告。 9. 负责组织开展客户信用度调查,对客户进行信用度评估。 10. 负责处理客服范围内的各类突发事件。 11. 督导下属客服工作,跟踪管理,对下属进行业务培训。	
任职条件： 1. 大专以上相关专业,本岗位 3 年以上工作经验。 2. 对现代客服有独到的见解和认识。 3. 具有良好的亲和力,工作果敢、干练、坚持原则。 4. 思维活跃、敏捷,能清楚、准确地下达工作指令。 5. 沟通能力强,具有较好的应变能力。	



☞ 客服经理的权力

职责。通常而言，客服经理拥有如下五种权限，见图1-1：

作为一名客服经理，只有运用好组织赋予自己的权力，才能有效地履行自己的

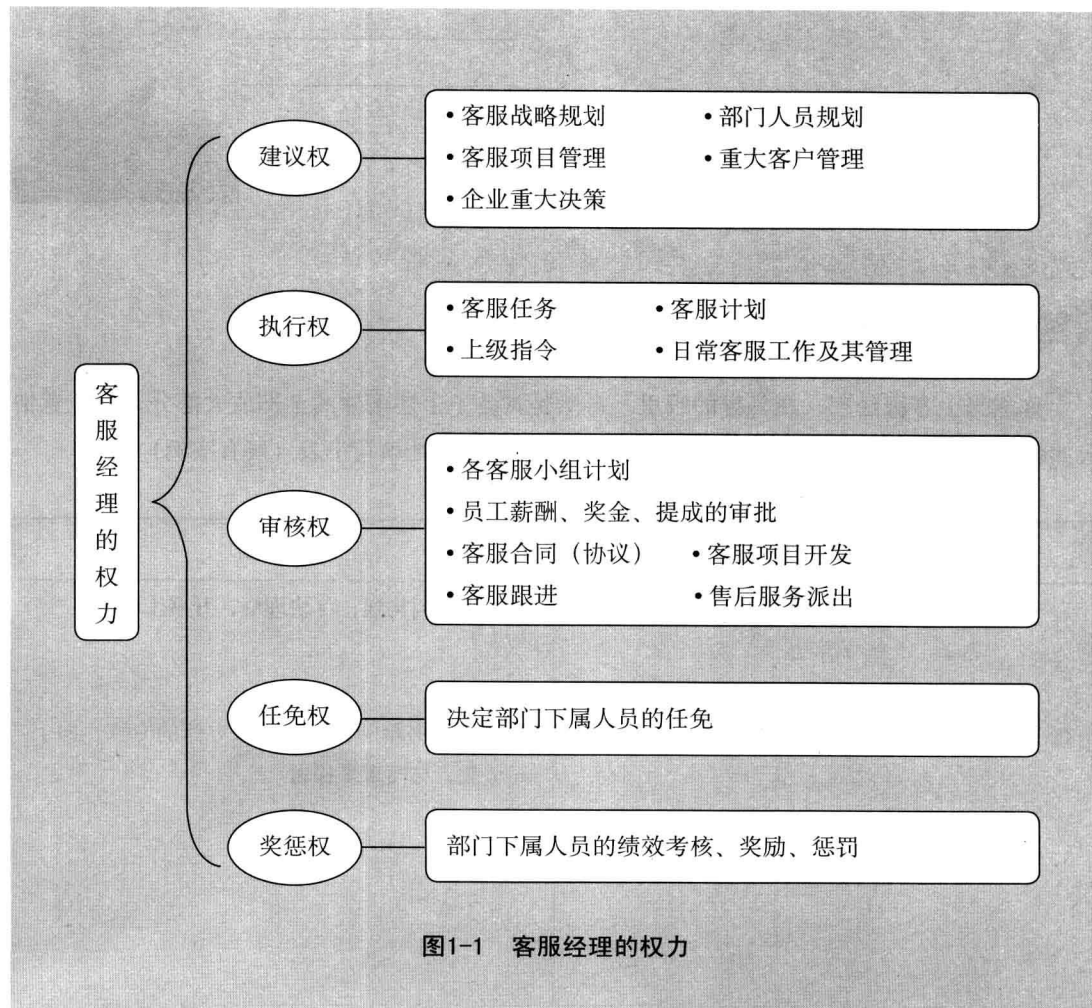


图1-1 客服经理的权力



学习回顾

- 1. 客服经理必须具备哪些条件?
- 2. 客服经理的岗位职责是什么?
- 3. 客服经理具备哪些权力?



学习笔记



自我反思与行动计划

你能当上客服经理，在领导的眼里，自然是具备了上述条件的全部或大部分，但究竟情况如何，只有自己心中最明白，为了成就优秀，请你坦诚地填写下表（要有实例）：

哪些不具备（或不够好）	行动计划
1. 对自己的职责细分还需要理顺	与人事部门沟通，尽快理顺，开展工作
2. 某些方面还没有达到任职要求	购买相关书籍阅读，请教该方面的专家，向上司请教，与同事多探讨
3. _____	