

客户服务管理职位 工作手册



(第2版)

洪冬星◎编著

人与事的完美结合
做什么与怎么做的解决方案



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克管理职位工作手册系列

客户服务管理职位工作手册

(第2版)

洪冬星 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

客户服务管理职位工作手册 / 洪冬星编著. —2 版
—北京: 人民邮电出版社, 2012.7
(弗布克管理职位工作手册系列)
ISBN 978-7-115-28425-9

I. ①客… II. ①洪… III. ①企业管理—销售管理—
商业服务—手册 IV. ①F274-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 107681 号

内 容 提 要

本书从工作目标、工作事项描述和工作细化执行三个层面, 对客户服务管理的各项工作, 包括客户服务部组织管理、客户关系管理、大客户管理、客户信息管理、客户服务质量管理、售后服务管理、客户服务承诺管理和呼叫中心管理共八项内容进行了详细论述。

“工作目标 + 制度模板 + 工具表单 + 工作流程”构成了本书的四大板块, 实务性、操作性和工具性是本书的显著特色。

本书适合企业客户服务人员、中高层管理人员、咨询和培训人员以及相关专家、学者使用。

弗布克管理职位工作手册系列 客户服务管理职位工作手册 (第 2 版)

◆ 编 著 洪冬星

责任编辑 刘 盈

执行编辑 焦方芳

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 21.5

2012 年 7 月第 2 版

字数: 156 千字

2012 年 7 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-28425-9

定 价: 52.00 元 (附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“弗布克管理职位工作手册系列”图书序

“弗布克管理职位工作手册系列”图书旨在帮助我国企业解决管理的执行和工作规范问题。本系列图书将企业日常管理的各类工作加以目标化、制度化、工具化和流程化，为岗位任职者提供了各种可以借鉴的范例、模板、流程和工具表单。

毋庸置疑，我国企业一直没有停止对先进管理理念的探索；但相比理念而言，企业在执行过程中更为急需的是实务性的工具；只有执行到位、有效执行、规范执行、按照制度和标准执行，才能提高企业的执行速度和运营效率，才能使企业更加具有竞争力。

执行力是企业核心竞争力的体现，工作流程是企业效率的体现，而速度和细节决定成败。企业如果没有一套合理的执行体系和规范化的执行标准，不把日常管理中的每项工作通过具体的管理工具落到实处，一切就都会浮于表面、流于形式，成为“表面化”和“形式化”的管理。

“弗布克管理职位工作手册系列”图书试图通过岗位职责清晰化，使“人”“事”合一、“岗适其人，人适其事”。岗位职责的细化、标准化、制度化、工具化和流程化是本系列图书的出发点；将工作职责清晰化、工作内容细节化、执行过程规范化和流程化是本系列图书的显著特色。在职责清晰化中，读者能够知道自己具体应当做什么；在工作内容细节化中，读者能够知道自己应当关注哪些具体问题；在执行过程规范化和流程化中，读者能够知道自己应当遵循怎样的标准，按照怎样的步骤执行。

在本系列图书中，我们提供了大量操作性很强的工作模板、工具表单和工作流程，为各岗位任职者提供参考依据。

应广大读者的建议和要求，本书编者在经过周密市场调研的基础上，修订了本系列图书中的13种图书，并增加了2种新书，具体包括：

《采购管理职位工作手册》

《仓储管理职位工作手册》

《物业管理职位工作手册（第3版）》

《行政管理职位工作手册（第3版）》

《生产管理职位工作手册（第3版）》
《质量管理职位工作手册（第3版）》
《财务管理职位工作手册（第3版）》
《物流管理职位工作手册（第3版）》
《企划管理职位工作手册（第2版）》
《招商管理职位工作手册（第2版）》
《项目管理职位工作手册（第2版）》
《酒店管理职位工作手册（第2版）》
《客户服务管理职位工作手册（第2版）》
《人力资源管理职位工作手册（第3版）》
《市场营销管理职位工作手册（第3版）》

为了便于读者更好地应用本系列图书，特提出以下三点建议，供读者参考。

1. 对于本系列图书提供的工作模板、工具表单和工作流程，读者可根据所在企业的实际情况加以适当修改，或者重新设计，使之与本企业的实际情况相适应。
2. 读者可根据本系列图书的模式，将所在企业每个部门内的各个工作事项进行清晰的描述，并制定出具体的操作规范和工作流程。
3. 读者要在实践中不断改进已经形成的工作模板、工具表单和工作流程，以达到高效管理、高效工作的目的，最终达到“赢在执行”的目标。

前 言

首先，衷心感谢广大读者多年来对弗布克的大力支持！

《客户服务管理职位工作手册（第2版）》是“弗布克管理职位工作手册系列”图书中的一本。本书从工作目标、工作事项描述和工作细化执行三个层面，通过制度、表格和流程三种形式，对客户服务管理的各项工作，包括客户服务部组织管理、客户关系管理、大客户管理、客户信息管理、客户服务质量管理、售后服务管理、客户服务承诺管理、呼叫中心管理共八项内容进行了详述。

《客户服务管理职位工作手册》第1版上市以来，赢得了数十万读者的广泛关注。他们对本书的实用性给予了高度的评价，同时针对本书存在的问题和遗漏的事项也提出了客观的批评和有效的改进建议。

在对读者反映的问题和意见进行充分研究的基础上，结合市场调研的结果，我们对《客户服务管理职位工作手册》进行了改版，使原书中的内容更符合读者实际工作需求，更好地实现我们“拿来即用”的承诺。

在《客户服务管理职位工作手册》第1版的基础上，我们做了如下修订和补充。

1. 重新梳理工作目标与工作事项

重新梳理了客户服务管理的工作目标与工作事项，改变了工作目标与事项的表现形式，使目标与事项的对应更加清晰。

2. 增加了诸多事项的工作流程

本书分别对客户关系管理、大客户管理、客户信息管理、售后服务管理和呼叫中心管理等相关章节增加了一些流程，进一步细化了各工作事项的具体操作。此外，本书还改变了流程图的形式，将原来的工作步骤图形化，使流程图更便于使用。

3. 更新了部分制度模板和工具表单

本次改版对原书的制度模板和工具表单进行了全面梳理，增加或更新了部分制度模板、工具表格，进一步细化了部分制度的内容，使制度模板和工具表单更具条理性、实用性和针对性，便于读者阅读和使用。

4. 简化并美化了工作知识准备的内容

本次改版针对客户服务管理各职位对应的工作事项，简化了工作知识准备的内容，删除了一些不必要的素材，使工作知识准备的内容更加简单、实用；同时，在内容表现形式上，穿插运用了图形和表格，并将工作事项数量化，以方便读者阅读与使用。

5. 对部分流程、制度、表单提供电子文件，方便读者“拿来即用”

本书编者精心为读者准备了配套光盘，收录了书中部分流程、制度和表单，并将其中某些工具表单的版面根据工作实际适当拉大，以便读者打开光盘后无需任何调整即能打印并使用这些工具表单。

在使用本书时，读者可根据企业实际情况和工作的具体要求，对书中提及的制度模板、工作流程、工具表单修改套用，以使其更加符合企业实际，进一步改进相关管理职位的工作效果。

在本书修订的过程中，孙立宏、董建华、刘井学、程富建、孙宗坤、刘伟负责资料的收集和整理，廖应涵、王建霞、王玉凤、任玉珍、李苏洋负责数字图表的编排，韩伟静参与修订了本书的第一章，姚俭胜参与修订了本书的第二章，金成哲、黄成日参与修订了本书的第三、四章，姚小凤参与修订了本书的第五章，张瀛参与修订了本书的第六章，李育蔚参与修订了本书的第七章，毕汪峰参与修订了本书的第八章，杨雪、高佳瑜参与修订了本书的第九章，全书由洪冬星统撰定稿。

目 录

第一章 客户服务部的职责描述	1
第一节 客户服务部的职能、工作目标与工作职责	3
一、客户服务部的职能	3
二、客户服务部的工作目标	4
三、客户服务部的工作职责	5
第二节 客户服务部各岗位的工作职责	6
一、客户服务总监	6
二、客户服务经理	8
三、客户关系主管	9
四、售后服务主管	10
五、客户投诉主管	11
六、大客户经理	12
七、客户信息主管	13
八、呼叫中心主管	14
九、客户关系专员	15
十、售后服务专员	16
十一、客户投诉专员	17
十二、大客户专员	18
十三、客户信息专员	19
十四、呼叫中心组长	20
十五、呼叫中心座席员	21
第二章 客户服务部的组织管理	23
第一节 工作目标与工作事项描述	25
一、客户服务部的组织管理工作目标	25

二、达成目标的两个工作事项	25
(一) 设计客户服务部组织结构	25
(二) 管理客户服务人员	26
第二节 部门组织结构设计工作细化执行	27
一、客户服务部组织结构设计的知识准备	27
(一) 客户服务部组织结构设计原则	27
(二) 客户服务部组织结构设计步骤	28
(三) 客户服务部工作岗位的分析程序	29
二、客户服务部组织结构设计工作模板	30
(一) 大型企业客户服务部组织结构模板	30
(二) 中小型企业客户服务部组织结构模板	31
三、客户服务部组织结构设计工具表单	31
(一) 岗位工作分类表	31
(二) 岗位职务说明书	32
(三) 岗位工作说明书	32
(四) 客户服务部职务说明书	33
(五) 组织结构设计工作计划表	34
第三节 客户服务部人员管理工作细化执行	35
一、客户服务部人员管理的知识准备	35
(一) 客户服务部经理的领导原则	35
(二) 客户服务人员待客仪态行为标准	35
(三) 客户服务人员素质要求	36
(四) 客户信息调查员的基本素质	37
(五) 售后服务人员品质素养	38
(六) 售后服务人员培训的内容	39
(七) 大客户经理的素质要求	40
二、客户服务部人员管理工作模板	41
(一) 客户服务部经理工作手册模板	41
(二) 客户服务人员工作纪律模板	43
(三) 客户服务部岗位竞选办法模板	44
(四) 客户服务人员加班管理细则模板	46
(五) 客户服务人员考勤管理制度模板	48
(六) 客户服务人员休假管理制度模板	49

(七) 客户服务人员培训管理制度模板	52
(八) 客户服务人员业绩考核制度模板	54
三、客户服务部人员管理工具表单	56
(一) 客户服务人员出勤表	56
(二) 客户服务人员请假单	57
(三) 客户服务人员自评表	57
(四) 人员调动、晋升申报表	58
(五) 客户服务部经理业绩考核表	58
(六) 客户服务人员培训申请表	59
(七) 客户服务人员奖惩登记表	59
(八) 客户服务人员培训审批表	59
(九) 客户服务人员培训记录表	60
(十) 客户服务人员考核调查表	60
(十一) 客户服务人员考勤登记卡	61
(十二) 客户服务人员业绩考核评分表	61
(十三) 客户服务人员工作能力调查表	62
(十四) 客户服务人员培训需求调查表	62
(十五) 客户服务人员纪律处分通知单	63
(十六) 客户服务人员培训费用申请表	64
(十七) 客户服务部经理领导能力评估表	64
(十八) 客户服务人员工作态度考评表	65
四、客户服务部人员管理工作流程	66
(一) 客户服务人员考勤管理工作流程	66
(二) 客户服务人员培训管理工作流程	67
(三) 客户服务人员业绩考核工作流程	68
 第三章 客户关系管理	 69
第一节 工作目标与工作事项描述	71
一、客户关系管理的工作目标	71
二、达成目标的两个工作事项	71
(一) 维护客户关系管理	71
(二) 客户日常交往管理	72

第二节 维护客户关系工作细化执行	72
一、维护客户关系工作知识准备	72
(一) 维护客户关系管理的原则	72
(二) 维护客户关系管理的要点	73
(三) 维护客户关系管理的内容	73
(四) 维护客户关系的步骤	75
(五) 维护客户关系的方法	77
(六) 维护客户关系的评价方法	77
二、维护客户关系工作模板	79
(一) 客户关系管理办法模板	79
(二) 客户提案管理制度模板	80
(三) 客户提案意见办理制度	81
(四) 客户服务实施办法模板	82
三、维护客户关系工具表单	84
(一) 客户提案表	84
(二) 客户关系强化表	84
(三) 客户总体分类表	85
(四) 客户分布一览表	85
(五) 客户关系评估表	86
(六) 客户等级分类表	86
(七) 客户提案记录表	86
(八) 客户提案评定表	87
(九) 客户提案审查通知书	87
(十) 合理化提案采用通知书	88
(十一) 客户提案实施命令表	88
(十二) 客户提案成果报告表	88
(十三) 客户提案改善成果评分表	89
四、维护客户关系工作流程	90
(一) 客户提案管理工作流程	90
(二) 客户提案意见办理工作流程	91
第三节 客户日常交往管理工作细化执行	92
一、客户日常交往管理工作知识准备	92
(一) 客户接待	92

(二) 客户回访	92
(三) 维护客户关系的措施	93
二、客户日常交往管理工作模板	93
(一) 客户拜访制度模板	93
(二) 客户拜访区域规划管理办法模板	96
(三) 客户参观接待管理办法模板	97
(四) 客户接待会议管理制度模板	99
(五) 客户招待用餐管理规定模板	101
(六) 客户接待费用管理规定模板	102
三、客户日常交往管理工具表单	104
(一) 客户接待表	104
(二) 客户联络预定表	105
(三) 客户联络计划表	105
(四) 客户访问记录表	105
(五) 客户访问日报表	106
(六) 接待会议记录表	106
(七) 客户款待申请表	107
(八) 客户款待报告表	107
(九) 会议室使用申请表	108
(十) 客户联络结果报告表	108
(十一) 礼品馈赠计划申请表	108
四、客户日常交往管理工作流程	109
(一) 客户拜访工作流程	109
(二) 客户接待管理工作流程	110
(三) 招待客户用餐管理工作流程	111
(四) 客户接待会议管理工作流程	112
 第四章 大客户管理	 113
第一节 工作目标与工作事项描述	115
一、大客户管理工作目标	115
二、达成目标的四个工作事项	115
(一) 管理大客户开发	116
(二) 管理大客户服务	117

(三) 维护大客户关系	117
(四) 管理大客户资料	118
第二节 大客户管理工作事项细化执行	118
一、大客户管理工作知识准备	118
(一) 了解大客户需求的方法	118
(二) 维护大客户关系的关键因素	120
(三) 影响大客户忠诚度的因素	121
(四) 大客户服务管理法则	122
二、大客户管理工作模板	124
(一) 客户分级管理办法模板	124
(二) 大客户服务管理制度模板	126
(三) 大客户信息收集办法模板	129
(四) 大客户资料管理制度模板	130
(五) 大客户信用管理制度模板	132
(六) 大客户回访制度模板	135
三、大客户管理工具表单	136
(一) 大客户申请表	136
(二) 大客户设定表	136
(三) 大客户管理卡	137
(四) 大客户资料表	138
(五) 大客户交往表	139
(六) 大客户管理表格	139
(七) 大客户对策一览表	140
(八) 大客户满意度调查表	140
四、大客户管理工作流程	141
(一) 维护大客户关系工作流程	141
(二) 大客户满意度调查工作流程	142
(三) 建立大客户信息数据库工作流程	143

第五章 客户信息管理

145

第一节 工作目标与工作事项描述

147

一、客户信息管理工作目标

147

二、达成目标的四个工作事项	148
(一) 调查客户信息	148
(二) 处理客户信息	148
(三) 管理客户资料	149
(四) 管理客户信用	150
第二节 客户信息调查工作细化执行	150
一、客户信息调查工作知识准备	150
(一) 客户信息调查的基本步骤	150
(二) 客户信息调查问卷编制步骤	151
(三) 设计客户信息调查问题的要点	151
二、客户信息调查工作模板	152
(一) 客户信息调查管理办法模板	152
(二) 客户信息调查操作规程模板	154
三、客户信息调查工具表单	156
(一) 客户调查计划表	156
(二) 客户调查记录表	157
(三) 客户类型调查表	157
(四) 客户需求调查表	157
(五) 客户构成调查表	158
(六) 客户焦点调查表	158
(七) 客户满意度调查表	159
(八) 客户基本信息调查表	159
四、客户信息调查工作流程	160
(一) 客户信息调查工作流程	160
(二) 调查问卷设计工作流程	161
第三节 客户信息处理工作细化执行	162
一、客户信息处理工作知识准备	162
(一) 信息统计分析原则	162
(二) 客户信息分类的方法	162
二、客户信息处理工作模板	163
(一) 客户信息统计分析制度模板	163
(二) 客户信息管理办法模板	165

三、客户信息处理工具表单	168
(一) 客户地址分类表	168
(二) 客户数量分析表	168
(三) 客户情报分析表	169
(四) 客户构成分析表	169
(五) 客户价值统计表	169
四、客户信息处理工作流程	170
第四节 客户资料管理工作细化执行	171
一、客户资料管理工作知识准备	171
(一) 客户资料卡的分类方法	171
(二) 客户名册记录的内容	171
二、客户资料管理工作模板	172
(一) 客户名册管理制度模板	172
(二) 客户信息立档制度模板	173
(三) 客户信息使用制度模板	174
(四) 客户情报管理制度模板	175
(五) 客户信息资料管理制度模板	176
三、客户资料管理工具表单	178
(一) 客户资料卡	178
(二) 客户信息登记表	178
(三) 客户信息管理表	179
(四) 信息借阅申请表	179
(五) 客户情报报告表	179
四、客户资料管理工作流程	180
(一) 客户信息立档工作流程	180
(二) 客户信息保管工作流程	181
(三) 客户信息保密工作流程	182
(四) 客户情报管理工作流程	183
第五节 客户信用管理工作细化执行	184
一、客户信用管理工作知识准备	184
(一) 客户信用的内容	184
(二) 客户信用管理的内容	184
(三) 客户信用风险等级的内容	185

(四) 客户信用评价的依据	185
(五) 客户信用分析的步骤	185
二、客户信用管理工作模板	186
(一) 客户信用管理制度模板	186
(二) 客户信用调查办法模板	188
(三) 客户信用评估细则模板	189
三、客户信用管理工具表单	191
(一) 客户信用调查表	191
(二) 客户信用管理表	192
(三) 客户信用度变更表	193
(四) 客户信用调查总表	193
(五) 客户信用度评估表	194
(六) 客户信用记录调查表	195
(七) 客户信用限度核定表	195
(八) 客户信用等级评定表	195
(九) 客户信用度评估分析表	196
(十) 客户信用状况变化分析表	196
四、客户信用管理工作流程	197
(一) 客户信用调查工作流程	197
(二) 客户资信调整工作流程	198

第六章 客户服务质量管理

第一节 工作目标与工作事项描述	201
一、客户服务质量管理工作目标	201
二、达成目标的两个工作事项	201
(一) 制定客户服务质量标准	202
(二) 实施客户服务质量管理	202
第二节 客户服务质量管理工作的细化执行	203
一、客户服务质量管理工作知识准备	203
(一) 服务质量低下的原因	203
(二) 服务质量的四种差距及其根源	204
(三) 服务质量文件的内容	205
(四) 服务工作质量记录的内容	206

(五) 服务质量文件编制方法及步骤	206
(六) 制定客户服务标准的步骤	206
(七) 提高客户服务质量的方法	207
二、客户服务质量管理模板	208
(一) 客户服务质量管理模板	208
(二) 客户服务质量责任制度模板	210
三、客户服务质量管理工具表单	211
(一) 服务质量管理表	211
(二) 服务质量管理标准表	211
(三) 服务质量责任表	212
(四) 服务工作记录表	212
四、客户服务质量管理流程	213
(一) 服务质量文件编制工作流程	213
(二) 服务质量体系文件管理流程	214
(三) 服务质量记录管理流程	215
(四) 客户服务标准制定工作流程	216
第三节 服务质量检查、审核、评估工作细化执行	217
一、工作知识准备	217
(一) 服务质量检查原则	217
(二) 服务质量控制原则	217
(三) 服务质量评估原则	218
(四) 服务质量检查步骤	218
(五) 服务质量审核要素	218
(六) 服务质量评估步骤	219
二、服务质量检查、审核、评估工作模板	220
(一) 服务质量检查制度模板	220
(二) 服务质量审核制度模板	222
(三) 服务质量评估制度模板	227
三、服务质量检查、审核、评估工具表单	228
(一) 服务质量调查表	228
(二) 服务质量检查表	229
(三) 服务质量审核表	229
(四) 服务质量评估表	230