

归纳管理模块，完善客服系统
分解管理要点，细化客服工作
结合管理实战，掌握客服准则

企业客服管理 工作速查手册



—— 李 雯 编著 ——

企业管理工作全面高效的实用指南
客服管理人员自我提升的工作手册

民主与建设出版社

企业客服管理工作速查手册

李 雯 编著



民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业客服管理工作速查手册 / 李雯编著. —北京:
民主与建设出版社, 2013. 5
ISBN 978 - 7 - 5139 - 0274 - 8

I. ①企… II. ①李… III. ①企业管理 - 销售管理 -
手册 IV. ①F274 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 091138 号

©民主与建设出版社, 2013

责任编辑 王 颂
封面设计 张 蕊
出版发行 民主与建设出版社
电 话 (010) 85698040 85698062
社 址 北京市朝阳区朝外大街吉祥里 208 号
邮 编 100020
印 刷 北京市业和印务有限公司
成品尺寸 170mm × 240mm
印 张 19.25
字 数 380 千字
版 次 2013 年 7 月第 1 版 2013 年 7 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978 - 7 - 5139 - 0274 - 8
定 价 35.00 元

注: 如有印、装质量问题, 请与出版社联系。

前 言

随着营销行业的竞争愈演愈烈,企业早已不仅将眼光放在产品质量的改进上,越来越多的企业开始关注客户服务的质量。良好的客户服务不仅可以为企业树立良好的企业形象,而且可以为企业带来更多的潜在客户,为企业创造更大的价值。我们要想在充满挑战的客户服务中立于不败之地,就得学习和了解客户服务的各种方法和技巧。运用客户服务艺术来营造价值。用心去为客户服务,用心聆听客户意见,打造高质量的客户服务,不断提高各行业的服务水平。

本书是一本为客户服务部门精心编制的规范化管理指南。本书以客户服务的工作分析为基础,将每一项工作进行细化和说明,介绍了客户服务部的各种制度规范、工作流程、工作评价以及实用表单,可以有效地改进客户服务部的工作流程,提高工作效率,提升服务水平,树立企业形象,增加产品和服务的附加值。

本书在编写上有如下特点:

1. 内容系统全面。

本书在对客户服务部整体组织结构和工作岗位职责的介绍之后,对客户服务部的客服人员招聘管理、客服人员培训管理、客服人员薪酬管理、客服人员绩效管理、客户信息管理、客户满意度管理、客户忠诚度管理、售后服务管理和客户投诉管理等客户服务部工作中的管理工作进行了系统归纳,提供了各环节中的工作分析、管理制度、工作流程和实用管理表单。

2. 实用性和适用性强。

本书内容完全根据客户服务的职能模块设计,符合客服工作的实际需要。包括实用图表内容,实现拿来即用,为客服工作者节省大量时间和精力。适用性强体现在适合企业中从事客服管理、销售支持、市场拓展等工作的人员使用,有助于提高工作效率,全面做好客服工作。另外,本书也可作为企业培训师、咨询师以及高校教师的参考资料。

3. 资料丰富。

编者通过对客户服务工作的深入分析,认真删选、修正了几百个工作流程图、管理制度和工作表单等。细化了工作步骤,优化了工作流程,规范了管理制度,提供了实用表单。

在本书的编写过程中,得到了很多人的大力支持,在此向他们表示感谢。

编 者

目 录

前言

第一章 客户服务部组织架构与职责

第一节 客户服务部组织架构	2
第二节 客户服务部岗位职责	7
第三节 客户服务人员职位说明书	9

第二章 客户服务部招聘管理

第一节 客户服务人员招聘管理工作分析	14
第二节 客户服务人员招聘管理制度	23
第三节 客户服务人员招聘管理流程	31
第四节 客户服务人员招聘管理评价	39
第五节 客户服务人员招聘管理表格	42

第三章 客户服务部培训管理

第一节 客户服务部培训管理工作分析	52
第二节 客户服务人员培训管理制度	59

第三节	客户服务人员培训管理流程	67
第四节	客户服务人员培训管理评价	78
第五节	客户服务人员培训管理表格	82

第四章 客户服务部薪酬管理

第一节	客户服务人员薪酬管理工作分析	94
第二节	客户服务人员薪酬管理制度	100
第三节	客户服务人员薪酬管理流程	108
第四节	客户服务人员薪酬管理评价	113
第五节	客户服务人员薪酬管理表格	116

第五章 客户服务部绩效管理

第一节	客户服务人员绩效管理工作分析	134
第二节	客户服务人员绩效管理制度	140
第三节	客户服务人员绩效管理流程	150
第四节	客户服务人员绩效管理评价	156
第五节	客户服务人员绩效管理表格	159

第六章 客户信息管理

第一节	客户信息管理工作分析	168
第二节	客户信息管理制度	171
第三节	客户信息管理流程	180
第四节	客户信息管理评价	186
第五节	客户信息管理表格	188

第七章 客户满意度管理

第一节	客户满意度管理工作分析	196
-----	-------------------	-----

第二节	客户满意度管理制度	199
第三节	客户满意度管理流程	204
第四节	客户满意度管理评价	214
第五节	客户满意度管理表格	216

第八章 客户忠诚度管理

第一节	客户忠诚度管理工作分析	222
第二节	客户忠诚度管理制度	228
第三节	客户忠诚度管理流程	232
第四节	客户忠诚度管理评价	241
第五节	客户忠诚度管理表格	243

第九章 售后服务管理

第一节	售后服务管理工作分析	248
第二节	售后服务管理制度	250
第三节	售后服务管理流程	255
第四节	售后服务管理评价	266
第五节	售后服务管理表格	274

第十章 客户投诉管理

第一节	客户投诉管理工作分析	282
第二节	客户投诉管理制度	285
第三节	客户投诉管理流程	291
第四节	客户投诉管理评价	294
第五节	客户投诉管理表格	295

第一章

客户服务部组织架构与职责

第一节 客户服务部组织架构

一、客户服务部的工作目标

(一) 总目标

客户服务部通过制定客户服务原则与客户服务标准,拟定标准的服务工作流程,协调企业各部门之间的工作,发挥着良好的窗口和辐射作用,为企业所拥有的客户提供优质服务,维护企业良好的形象和信誉。

(二) 目标分解

1. 维护并巩固企业与客户的关系,尤其是与大客户的关系,不断提高企业的服务水平。
2. 不断地为企业收集最新、最全的客户信息并对之进行详细分析和加工,增强企业对信息的管理能力。
3. 运用巧妙的客户投诉处理技巧,消除企业与客户之间的误会,达到相互谅解,为企业营造最佳的运营环境。
4. 做好服务质量管理工作,提升客户忠诚度,赢得客户的信赖和支持,为销售活动打下良好的基础。
5. 通过建立新进的呼叫中心系统,有效地为客户提供高质量、高效率、全方位的服务,同时也进一步协调了企业内部管理,提高服务工作效率。
6. 积极的配合企业的销售和售后服务管理,为提高客户的满意度和企业的利润水平起到良好的支持和辅助作用对内职能

二、客户服务部的职能

客户服务工作的核心价值,就是通过提供完善、良好的服务,帮助客户发现和解决出现的问题,保持和不断提升客户对企业的满意度,提升企业品牌知名度和美誉度,提高重复购买率,从而为企业创造源源不断地商机。

（一）职能模块

客服部内部管理：主要包括客服部员工的招聘管理、培训管理、薪酬管理和绩效管理。

制定客户服务工作制度，将各岗位上客户服务人员的责任和权利更加具体的予以规定和说明，以便于操作执行和监督检查，主要有各类服务业务规程、操作规程、岗位责任制度、售后服务规程、客户服务人员考勤制度和奖惩制度等。制定客户服务标准、业务标准和流程标准，并由客户、企业领导和客户服务部等相关的部门和人员组成服务标准制定小组，指定客户服务部管理专职人员负责客户服务标准的草拟并负责标准草案的技术审查工作。

客户关系管理：主要包括客户价值管理、客户服务产品管理、客户信息管理、客户满意度和忠诚度管理、售后服务管理、客户投诉管理等。客户关系管理是解决以客户为中心的服务管理问题，使企业准确把握和快速相应客户的个性化需求，并通过再造企业组织体系和优化业务流程，提高客户满意度和忠诚度，提高运营效率和企业利润。

（二）职能细分（表）

表 1-1

职能细分

职能类别	职能描述
客服部内部管理职能	1. 客服部招聘管理：根据客服部用人需求，招聘最适合工作岗位的员工，包括招聘方案制定、招聘渠道选择、面试录用的内容。 2. 客服部培训管理：负责客服部管理人员和客户服务人员的岗位业务培训，提高工作效率和服务水平。 3. 客服部薪酬管理：开展薪酬调查，设计薪酬体系，对现有薪酬体系进行分析、评估和改进，以吸引和留住优秀员工。 4. 客服部绩效管理：为客服部管理人员和客户服务人员制定工作标准，建立绩效评价指标，对其工作进行绩效考核，以提高工作绩效。

续表

职能类别	职能描述
客户关系管理职能	1. 客户价值管理:根据客户价值分类,对客户实施动态化、差异化 管理,并对客户进行优化组合。 2. 客户服务产品管理:树立整体服务质量管理的思想,制定科学 的服务管理体系,建立服务绩效的监督考评体系,创造良好的服务环 境。 3. 客户信息管理:客户信息管理主要是对客户资料和客户信用两 个方面进行管理。制定客户名册管理制度、客户档案的立档、保管和 保密制度,制定客户信用调查方法、客户信用限度确定方法、客户信用 度评估方法以及客户信用状况变化分析方法等。 4. 客户满意度管理:开展客户满意度调查,通过连续性的定量研 究,获得消费者对特定服务的满意度、消费缺陷、再次购买率与推荐率 等指标的评价,找出内、外部客户的核心问题,改善服务,提高客户满 意度。 5. 客户忠诚度管理:开展客户忠诚度调查,搜集影响客户再次购 买率的相关信息,制定提高客户忠诚度方案,防止客户流失。 6. 售后服务管理:围绕产品销售过程开发一系列的配套服务,帮 助客户正确使用产品,树立企业良好形象。 7. 客户投诉管理:客户服务部协同各部门制定与客户投诉相关的 制度,并通过对产品和服务质量问题的投诉处理和监督检查,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。 8. 大客户管理:掌握、熟悉大客户的需求和发展的需要,有计划、 有步骤地开发、培育和维护对企业的生存和发展有重要战略意义的大 客户,为大客户提供优秀的产品或解决方案,建立和维护持续的客户 关系,帮助企业建立和确保竞争优势。 9. 呼叫中心管理:根据客户需要建立呼叫中心,为客户提供产品 和服务等方面的查询、核实和咨询等服务,并进行客户回访、客户满意 度调查等工作。 10. 服务补救管理:在对顾客提供服务出现失败和错误的情况下, 对顾客的不满和抱怨当即做出的补救性反应,以重新建立客户满意和 忠诚。

三、客户服务部组织架构

(一) 职能型组织结构

1. 职能型组织结构示意图

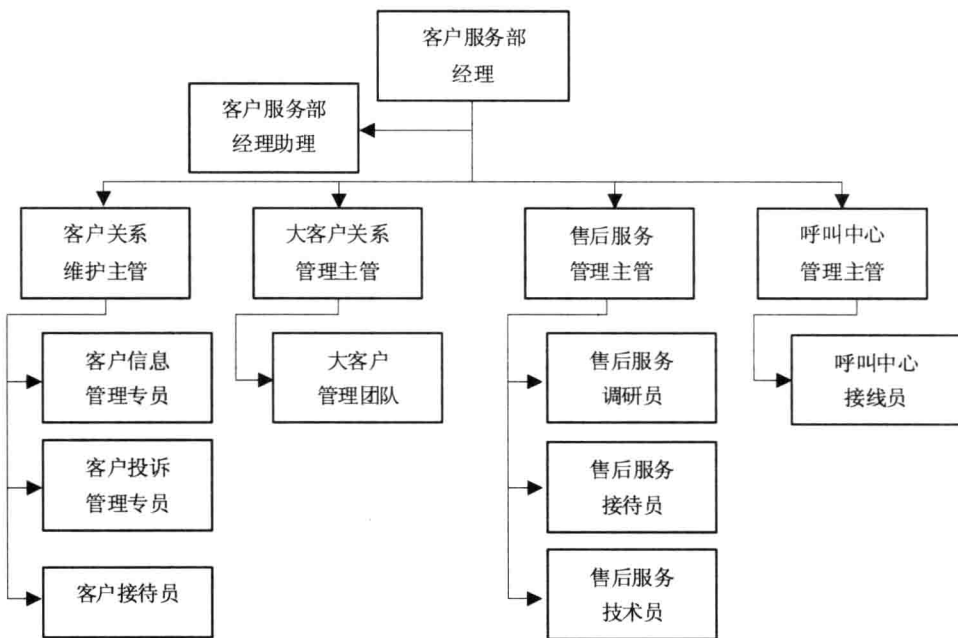


图 1-1 职能型组织结构图

2. 特点及适用范围

(1) 这种组织结构每个部门业务性质和基本职能相同,但互不统属、相互分工合作。职能型组织结构的优点是组织按职能或业务性质分工管理,选聘专业人才,发挥专业特长的作用;利于业务专精,思考周密,提高管理水平;同类业务划归同一部门,各司其职,责任确定,利于建立有效的工作秩序,防止顾此失彼和互相推诿,能适应现代化工业企业生产技术比较复杂,管理工作比较精细的特点;能充分发挥职能机构的专业管理作用,减轻直线领导人员的工作负担。

(2) 职能型组织结构的缺点也很明显:它妨碍了必要的集中领导和统一指挥,形成了多头领导;不利于建立和健全各级行政负责人和职能科室的责任制;另外,

在上级行政领导和职能机构的指导和命令发生矛盾时,下级就无所适从,影响工作的正常进行,不便于组织间各部门的整体协作,容易形成部门间各自为政的现象,使行政领导难于协调。通常职能制要与层级制相结合。

(3)这种组织结构适合大型企业或服务型企业的客户服务部,但中小型企业也可根据职能需要,使用此模型建立适应企业需要的组织结构。

(二) 流线型组织结构

1. 流线型组织结构示意图

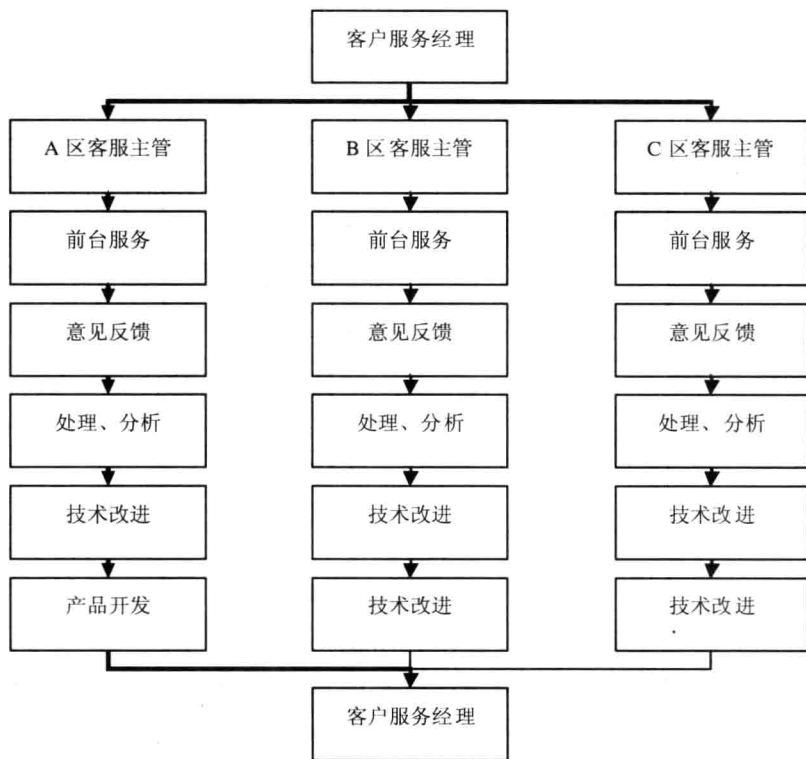


图 1-2 职能型组织结构图

2. 特点及适用范围

(1)这种组织结构的优点是:可根据客户的特点,分区域管理客户,利于加强客户管理,提高工作效率。流线型的组织结构重视团队的协作能力,利于增强客户服务团队成员的主人翁意识,加深对本区域客户的了解程度,可以更好地维护客户关系,提高客户满意度。

(2)这种组织结构的缺点是:任何岗位工作一旦出现偏差或客户服务团队协作能力不够时,整体的工作进度和效果就会受到影响。

(3)这种组织结构适合小型企业和发展中企业。

第二节 客户服务部岗位职责

一、客户服务部经理岗位职责

客户服务部经理负责客户服务部的整体工作,结合企业的发展战略和业务特点,建立客户服务体系,制定并推进实施全面的客户服务战略、客户服务方案,有效地管理客户服务部,督促并指导客户服务部提高服务品质,协助企业营销目标的实现。

表 1-2 客户服务部经理岗位职责

职责项	职责描述
职责 1	协助人力资源部做好客服部的员工招聘、培训、绩效管理和薪酬管理工作
职责 2	制定客服部各项工作制度、工作标准和工作规范,规范员工行为
职责 3	统计分析客户资源,抓好客户信息管理、客户价值管理工作
职责 4	按照分级管理规定,定期对服务的客户进行回访、拜访
职责 5	维护与大客户的长期沟通和合作关系,负责大客户接洽工作
职责 6	及时反馈客户对产品或服务的投诉与意见处理结果
职责 7	努力提高服务质量,加强对客户代表的职业道德和形象教育
职责 8	建立呼叫中心管理制度,及时、全面地为客户提供服务、了解客户需求和意见
职责 9	组织实施服务补救工作,建立客户提案制度
职责 10	协助其他部门工作,完成上级领导交办的各项工作

二、客户服务部主管岗位职责

客户服务部主管在客户服务部经理的指导下,制定具体的客户服务方案,组织监督客服专员完成客户服务工作,协助客户服务部经理的各项工作。

表 1-3

客户服务部主管岗位职责

职责项	职责描述
职责 1	协助客户服务部经理制定客服部的各项规章制度,并组织实施
职责 2	指导客户服务专员按照工作标准完成各项服务工作
职责 3	定期制定客户服务实施计划,并监督进行落实,为企业决策提供支持
职责 4	指导监督接待员和档案管理员,完善客户资料、规范档案管理
职责 5	指导客户服务部接待员,对客户日常投诉的接待和处理,协助经理处理重大投诉事件
职责 6	负责本部门员工的排班及考勤监督
职责 7	维护所服务客户的关系,积累经验和技巧
职责 8	关注客户需求,为提高产品或服务质量提出建议
职责 9	协助客户服务经理,组织安排本部门会议,并将会议纪要呈报客户服务部经理审核
职责 10	完成客户服务部经理交办的其他工作

三、客户服务部专员岗位职责

客户服务部专员协助客户服务部主管制定具体的服务计划,并具体实施客户服务工作,及时反馈客户信息。

表 1-4

客户服务部主管岗位职责

职责项	职责描述
职责 1	协助客户服务部主管制定并实施本部门的服务计划
职责 2	协助客户服务部其他部门同事工作,并与之积极沟通交流
职责 3	跟进所服务客户的日常投诉处理,重大投诉及时上报主管
职责 4	协助处理本部门的客户回访工作,维护客户关系
职责 5	收集整理客户信息,了解、调查客户的服务需求和意见建议,及时上报主管
职责 6	在客户主管的指导下,定期不定期地开展客户满意度调查
职责 7	完成客户服务部主管交办的其他任务

第三节 客户服务人员职位说明书

一、客户服务部经理职位说明书

职位说明书是对企业岗位的任职条件、岗位目的、指挥关系、沟通关系、职责范围、负责程度和考核评价内容给予的定义性说明。

客户服务部职位说明书主要包括两个部分：一是职位描述，主要对职位的工作内容进行概括，包括职位设置的目的、基本职责、组织图、业绩标准、工作权限等内容；二是职位的任职资格要求，主要对任职人员的标准和规范进行概括，包括该职位的行为标准，胜任职位所需的知识、技能、能力、个性特征以及对人员的培训需求等内容。

表 1-5 客户服务部经理职位说明书

职位名称	客户服务部经理	所属部门	客户服务部
直接上级	营销总监	直接下级	客户服务主管
内部协作	生产部、品质部	外部协作	外部客户
岗位目的：建立客户服务体系，制定并推进实施全面的客户服务战略、客户服务方案，有效地管理客户服务部，督促并指导客户服务部提高服务品质，协助企业营销目标的实现。			
任职资格	1. 学历、专业知识： 大学专科以上，具有企业管理、公共关系、市场营销等相关专业知识		
	2. 工作经验： 5 年以上工作经验，3 年以上客户服务管理工作经验		
	3. 技能要求：		
	a) 熟悉现代客户服务管理模式，结合企业发展状况和市场发展趋势，制定有效客户管理战略 b) 协调客户服务团队工作，完成总经理下达的客户服务任务 c) 熟悉客户服务部组织结构，优化客户服务流程，合理调配客户服务人员比例 d) 与客户、上级及下属进行有效沟通，安排客户服务任务		