

人与事的完美结合 | 解决方案
做什么和怎样做的

客户服务管理 职位工作手册

谭丽琴 编著
张小艺

The Perfect and the most Detailed Solutions



弗布克管理咨询系列

客户服务管理职位 工作手册

谭丽琴 张小艺 编著

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

客户服务管理职位工作手册/谭丽琴编著. —北京:人民邮电出版社, 2005.9

ISBN 7-115-14045-6

I. 客... II. ①谭... ②张... III. 企业管理:销售管理—手册 IV. F274-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第108362号

内 容 提 要

实务+工作模板+工具表单+工作流程这四大卖点,是本书的核心竞争力。

本书旨在解决企业管理执行和工作细节问题,将客户服务管理的工作细节和 workflow 细化,并为客户服务管理职位任职者提供可借鉴的范例、模板和工具表单。本书内容包括客户服务组织管理、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、服务承诺管理和客户服务呼叫中心管理等。本书系统、详细地介绍了客户服务管理的各项工作,分别从工作目标、工作事项描述和工作细化执行三个层面展开,提供了一整套科学、实用的工作标准,简洁、直观,具有很强的可操作性、实用性和可读性,是客户服务管理各职位必备的工作执行手册。

本书适合客户服务从业人员、人力资源管理人员、中高层管理人员、咨询业从业人员及企业内部培训使用。

弗布克管理咨询系列

客户服务管理职位工作手册

◆ 编 著 谭丽琴 张小艺

责任编辑 王莹舟

◆ 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 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 010-51626398(编辑部) 010-51626376(销售部)

北京迪杰创世信息技术有限公司制作

北京隆昌伟业印刷有限公司印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 17 2005年10月第1版

字数: 160千字 2005年10月北京第1次印刷

ISBN 7-115-14045-6/F·724

定 价: 36.00元

本书如有印装质量问题,请与本社联系 电话: 010-51626398

前言



弗布克管理咨询系列丛书旨在解决中国企业管理的执行和工作细节问题。本套丛书将企业日常管理 workflow 进行细化，并为任职者提供各种可以借鉴的范例、模板和工具表单。

中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，企业更急需的是将这些理念转化为实务，进而提高企业运营的效率。

执行力是企业核心竞争力的体现，workflow 是企业效率的体现，而速度和细节决定着企业的成败。企业如果没有一套合理的执行体系和标准化的工作制度，不把日常管理中的每个细节通过具体的管理工具落到实处，则一切都会浮于表面，成为“表面化”的管理。

将岗位职责细节量化，使“人”“事”合一、岗适其人，是每个企业所追求的理想状态。本套丛书试图让这种理想状态成为可能。**岗位职责的量化、标准化、制度化、工具化和流程化是本套丛书的出发点。**对每个管理部门的**职责量化、目标量化、执行细化**是本套丛书的三大部分。在职责量化中读者能知道自己应该做什么，在目标量化中读者能知道自己应该向哪个方向走，在执行细化中读者能知道自己应该怎样走。通过这“三步走”，读者将透彻理解自己的工作职责并很好地完成任务，让读者所在的企业“赢在执行”！

本套丛书具有可操作性，将可以在实践层面上提高企业效率的管理实务工具和解决方法，以**制度模板、工具表单和 workflow**的形式表现出来，为各职位的工作提供参考依据。

弗布克管理咨询系列共包括：

《人力资源管理职位工作手册》

《市场营销管理职位工作手册》

《财务管理职位工作手册》

《行政管理职位工作手册》

《物流管理职位工作手册》

《物业管理职位工作手册》

《生产管理职位工作手册》

- 《项目管理职位工作手册》
- 《质量管理职位工作手册》
- 《客户服务管理职位工作手册》
- 《企划管理职位工作手册》
- 《产品管理职位工作手册》

以下是对应用本套丛书的几点意见。

1. 对于本套丛书提供的制度模板、工具表单和 workflows，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，使之更适用于读者所在企业的情况。
2. 读者可根据本套丛书的思想，将所在企业每个部门内每个员工的工作进行细化描述，并量化指标，写出规范的职位说明书，为绩效考核提供切实可行的依据。
3. 最后，读者要在实践中不断改进已经形成的制度模板、工具表单和 workflows，以达到高效管理、高效工作的目的，从而最终达到“赢在执行”的目标。

编 者

2005年8月

目 录



第一章 客户服务部职责描述 / 1

第一节 客户服务部工作目标与职能 / 2

- 一、总体目标 / 2
- 二、目标分解 / 2
- 三、客户服务部职能 / 2

第二节 客户服务部职责 / 4

- 一、制定客户服务工作制度 / 4
- 二、制定客户服务标准 / 4
- 三、客户信息管理 / 4
- 四、客户关系管理 / 4
- 五、客户服务质量管理 / 4
- 六、客户投诉管理 / 5
- 七、售后服务管理 / 5
- 八、客户承诺管理 / 5

第三节 客户服务部各岗位工作职责 / 5

- 一、客户服务经理岗位工作职责 / 5
- 二、客户关系管理专员的岗位工作职责 / 6
- 三、客户服务质量管理专员的岗位工作职责 / 6
- 四、客户信息管理专员的岗位工作职责 / 6
- 五、大客户服务专员岗位工作职责 / 6
- 六、售后服务专员的岗位工作职责 / 7
- 七、客户投诉管理专员的岗位工作职责 / 7

第二章 客户服务部组织结构设计 / 9

第一节 客户服务部组织结构设计工作细化执行 / 10

- 一、工作知识准备 / 10
- 二、客户服务部组织结构设计工作模板 / 12
- 三、客户服务部组织结构设计工具表单 / 14

四、客户服务部组织结构设计工作流程 / 17

第二节 客户服务部人员管理工作细化执行 / 18

- 一、工作知识准备 / 18
- 二、客户服务部人员管理工作模板 / 24
- 三、客户服务部人员管理工具表单 / 40
- 四、客户服务部人员管理工作流程 / 48

第三章 客户关系管理 / 51

第一节 维护客户关系工作细化执行 / 52

- 一、工作知识准备 / 52
- 二、维护客户关系管理工作模板 / 58
- 三、维护客户关系管理工具表单 / 64
- 四、维护客户关系管理工作流程 / 69

第二节 客户日常交往管理 / 72

- 一、客户日常交往管理工作模板 / 72
- 二、客户日常交往管理工具表单 / 83
- 三、客户日常交往管理工作流程 / 86

第四章 大客户管理 / 91

第一节 工作知识准备 / 92

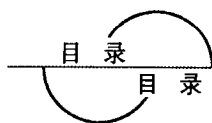
- 一、了解大客户需求的方法 / 92
- 二、维护大客户关系的关键因素 / 93
- 三、影响大客户忠诚度的因素 / 95
- 四、大客户服务管理法则 / 96

第二节 大客户管理工作模板 / 98

- 一、大客户服务管理制度模板 / 98
- 二、大客户信息收集办法模板 / 100
- 三、大客户资料管理制度模板 / 101
- 四、大客户信用管理制度模板 / 104
- 五、大客户回访制度模板 / 106

第三节 大客户管理工具表单 / 108

- 一、大客户管理表格 / 108
- 二、大客户申请表 / 108



- 三、大客户设定表 / 108
- 四、大客户对策一览表 / 108
- 五、大客户管理卡 / 109
- 六、大客户资料表 / 109
- 七、大客户满意程度调查表 / 110
- 八、大客户交往表 / 111

第四节 大客户管理工作流程 / 112

- 一、维护大客户关系工作流程 / 112
- 二、大客户满意度调查工作流程 / 113
- 三、建立大客户信息数据库工作流程 / 114

第五章 客户信息管理 / 115

第一节 客户信息调查工作细化执行 / 116

- 一、工作知识准备 / 116
- 二、客户信息调查工作模板 / 117
- 三、客户信息调查工具表单 / 122
- 四、客户信息调查工作流程 / 125

第二节 客户信息处理工作细化执行 / 126

- 一、工作知识准备 / 126
- 二、客户信息处理工作模板 / 127
- 三、客户信息处理工具表单 / 130
- 四、客户信息处理工作流程 / 131

第三节 客户资料管理工作细化执行 / 131

- 一、工作知识准备 / 131
- 二、客户资料管理工作模板 / 132
- 三、客户资料管理工具表单 / 139
- 四、客户资料管理工作流程 / 140

第四节 客户信用管理工作细化执行 / 143

- 一、工作知识准备 / 143
- 二、客户信用管理工作模板 / 146
- 三、客户信用管理工具表单 / 151
- 四、客户信用管理工作流程 / 156

第六章 客户服务质量管理 / 159

第一节 客户服务质量管理工作细化执行 / 160

- 一、工作知识准备 / 160
- 二、服务质量管理工作模板 / 164
- 三、服务质量管理工具表单 / 167
- 四、服务质量管理工作流程 / 168

第二节 服务质量检查、审核、评估工作细化执行 / 170

- 一、工作知识准备 / 170
- 二、服务质量检查、审核、评估工作模板 / 173
- 三、服务质量检查、审核、评估工具表单 / 182
- 四、服务质量检查、审核、评估工作流程 / 184

第七章 售后服务管理 / 187

第一节 售后服务管理工作细化执行 / 188

- 一、工作知识准备 / 188
- 二、售后服务管理工作模板 / 191
- 三、售后服务管理工具表单 / 200
- 四、售后服务管理工作流程 / 203

第二节 客户投诉管理工作细化执行 / 206

- 一、工作知识准备 / 206
- 二、客户投诉管理工作模板 / 211
- 三、客户投诉管理工具表单 / 223
- 四、客户投诉管理工作流程 / 228

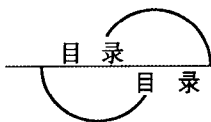
第八章 客户服务承诺管理 / 233

第一节 工作知识准备 / 234

- 一、服务承诺的内容 / 234
- 二、使用服务承诺的条件 / 234
- 三、服务承诺有效性原则 / 234
- 四、服务承诺的划分标准 / 235

第二节 服务承诺管理工作模板 / 236

- 一、服务承诺管理制度模板 / 236
- 二、服务承诺书模板 / 239



第三节 服务承诺管理工作流程 / 240

服务承诺管理流程 / 240

第九章 客户服务部呼叫中心管理 / 241

第一节 工作知识准备 / 242

- 一、呼叫中心的分类方法 / 242
- 二、呼叫中心的功能 / 243
- 三、克服呼叫中心沟通障碍的方法 / 243
- 四、呼叫中心运营流程设计步骤 / 244
- 五、呼入内容 / 245
- 六、呼出内容 / 246

第二节 呼叫中心管理工作模板 / 247

- 一、呼叫中心管理制度模板 / 247
- 二、呼叫中心人员工作手册模板 / 249
- 三、呼叫中心电话服务礼仪标准模板 / 251
- 四、呼叫中心设备管理制度模板 / 253

第三节 呼叫中心管理工作表单 / 254

- 一、呼入记录表 / 254
- 二、呼出记录表 / 255
- 三、部门联系电话表 / 255
- 四、呼叫中心季度统计表 / 255
- 五、电话记录表 / 255
- 六、电话访谈计划表 / 255
- 七、电话通信设备明细表 / 256

第四节 呼叫中心管理工作流程 / 256

- 一、呼叫中心呼入业务工作流程 / 256
- 二、呼叫中心呼出业务工作流程 / 257

第一章

客户服务部职责描述

第一节 客户服务部工作目标与职能

一、总体目标

客户服务部通过制定客户服务原则与客户服务标准，拟订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，为企业营造最佳的经营环境。
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. 通过建立先进的呼叫中心系统，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的内部管理，提高服务工作效率。
6. 积极地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。

三、客户服务部职能

（一）对内职能

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的商机。

1. 客户服务部对内负责制定客户服务原则与客户服务标准，协调沟通企业各部门之间的工作等，为客户提供优质服务。
2. 客户服务部对内负责新客户服务人员的岗位业务培训以及客户服务人员的服务业绩考核等工作。
3. 客户服务部对内负责制定各种标准的业务工作流程，并对客户服务人员进行流程培训，使之熟悉掌握各种工作流程，提高客户服务人员的工作效率。

4. 客户服务部对内负责详细记录客户的基本情况和需求情况以及所提意见、建议的次数及内容，并进行分类分项统计。

5. 客户服务部对内负责归集业务系统信息，把握业务系统总体情况，不断提高业务的管理水平和工作效率，提高客户满意度。

6. 客户服务部对内负责收集其他企业的客户服务部资料进行分析、整理和学习。

7. 客户服务部对内负责为企业的产品设备提供强有力的售后服务保障。

8. 客户服务部对内负责定期向企业的有关领导和相关部门通报客户意见、建议，并提出合理的解决方案供领导参考。

（二）对外职能

在产品同质化日趋明显的今天，企业之间的竞争已经从产品的竞争转入服务的竞争，转入服务能力和服务水平的竞争。企业只有在为客户服务上深入研究、加大投入，不断为客户提供超值服务，努力提高客户满意度，才能建立和保持自己的竞争优势。

1. 客户服务部对外负责收集和整理企业的产品或服务使用后的客户反馈信息，为企业相关部门改进产品或服务提供可靠的依据。

2. 客户服务部对外负责进行客户信息调查和管理，尤其是客户的信用状况调查和管理，并对收集的客户信息进行整理和归档，建立有用的客户信息库。

3. 客户服务部对外负责受理和处理客户投诉，解除企业与客户的纠纷，提高客户满意度，维护企业的信誉和形象。

4. 客户服务部对外负责收集客户的提案建议，并对客户的提案进行审核、评估和实施，为企业未来的发展提供各种宝贵建议。

5. 客户服务部对外负责提出并执行企业的售后服务措施，制定、修改和实施相关售后服务标准、计划与政策，是企业售后服务工作的具体指导和监督部门。

6. 客户服务部对外负责设立服务咨询窗口，为客户提供咨询服务，帮助客户发现和解决有关产品使用过程中的各种问题，促进企业与客户的有效沟通。

7. 客户服务部对外负责企业网站信息的更新和维护工作，保证企业网站信息流动的及时性、有用性和准确性。

8. 客户服务部对外负责开通服务热线，向客户提供全天候服务，定时电话访问、定时配送、定时回访客户。

9. 客户服务部对外负责加强服务硬件设施建设，为客户提供宽敞、舒适的环境。

第二节 客户服务部职责

一、制定客户服务工作制度

制定客户服务工作规章制度，将各岗位上客户服务人员的责任和权利更加具体地予以规定或说明，以便于操作执行和监督检查。客户服务部门建立的客户服务工作规章制度，主要应该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。

二、制定客户服务标准

制定客户服务标准、业务标准和流程标准时，应当由客户、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。

三、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。

（一）客户资料管理

客户资料是指客户名册、档案等资料。对客户资料进行管理要求制定客户名册管理制度、客户档案的立档、保管和保密制度。保证客户资料的完备，防止客户信息的泄露。

（二）客户信用管理

负责制定客户信用调查办法、客户信用限度确定办法、客户信用度评估办法以及客户信用状况变化分析办法等，使信用管理更加科学化、规范化。

四、客户关系管理

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响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。

五、客户服务质量管理

树立整体服务质量管理的思想，制定科学的服务质量体系，建立服务绩效的监督考评机制，建立使客户由不满变为满意的系统，创造良好的服务环境。

六、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，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。

七、售后服务管理

售后服务是围绕着产品销售过程而开展的配套服务体系。

1. 客户服务部通过建立常规或专题客户访问制度，采取上门访问、书面征求意见、邀请客户座谈或利用其他各种机会等方式广泛征求客户对本企业商品质量、服务质量的意见和要求，同时做好记录。

2. 客户服务部及时把客户反映的意见反馈给企业领导，提出改进措施，并组织实施。

3. 客户服务部认真接待客户来信、来电、来访提出的问题，做到态度热情虚心，处理及时公正。这是客户服务部更好地为客户服务、提高企业信誉、增强市场竞争力的重要工作之一。

八、客户承诺管理

向社会做出产品和服务的承诺，从而方便客户监督和投诉。负责检查内部员工履行承诺的情况，使员工树立客户导向的服务理念，从而达到鼓舞和提升员工士气，赢得客户信赖和忠诚的目标。

第三节 客户服务部各岗位工作职责

一、客户服务经理岗位工作职责

1. 负责管理客户服务部各服务项目的运作。
2. 负责对客户服务人员进行培训、激励、评价和考核。
3. 负责对企业的客户资源进行统计分析。
4. 负责按照分级管理规定定期对所服务的客户进行访问。
5. 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。
6. 负责对客户有关产品或服务投诉与意见处理结果的反馈。
7. 负责大客户的接待管理工作，维护与大客户长期的沟通和合作关系。
8. 负责创造企业间高层领导交流的机会。

二、客户关系管理专员的岗位工作职责

1. 负责维护客户关系，包括拜访客户、客户关系评价和提案管理等。
2. 负责与客户日常交往管理，包括客户拜访工作、客户接待工作等。其目的是巩固企业与客户的关系。

三、客户服务质量管理专员的岗位工作职责

1. 负责客户服务部每日不定时地对服务项目进行检查监督。
2. 负责服务质量异常反应的调查处理工作。
3. 负责依据每日服务质量记录结果，定期编制《质量异常分析日报表》。
4. 负责将服务质量异常项目汇总编制送客户服务经理。
5. 负责召集相关人员针对主要发生异常的服务项目、发生原因及措施检查进行讨论。
6. 负责在客户服务经理的指示下，拟订改善措施。

四、客户信息管理专员的岗位工作职责

（一）负责客户信息调查工作

1. 制定调查计划，明确调查时间、调查目的、调查对象以及调查对象的数量。
2. 统一调查方法，事前充分模拟，有效完成收集资料的工作。

（二）负责客户信息分析工作

对各种客户调查资料的内容、可信度、使用价值等做出分析判断，得出结果，并提交上级有关部门，作为决策的依据。

（三）负责客户档案管理工作

对客户资料进行立档，并对客户档案保管使用及档案保密工作提出要求。

（四）负责信用管理

负责客户信用调查、客户信用度评估，并对客户信用进行分级管理。

五、大客户服务专员岗位工作职责

1. 负责安排客户服务经理对大客户的定期回访工作。
2. 负责保证企业与大客户之间信息传递的及时、准确，把握市场脉搏。
3. 负责经常性地征求大客户对客户服务人员的意见，及时调整客户服务人员，保证沟通渠道畅通。
4. 负责关注大客户的一切公关与服务活动以及商业动态，并及时给予技术支援或

协助。

5. 负责根据大客户的不同情况，和每个大客户一起设计服务方案以满足大客户在不同发展阶段的特定需求。

6. 负责对客户制定适当的服务优惠政策和激励策略。

六、售后服务专员的岗位工作职责

1. 负责制定、修改和实施相关售后服务标准、计划与政策。

2. 负责对售后服务人员的素质和规范用语、岗位职责以及维修技术等培训。

3. 负责对售后技术人员的技术培训以及售后服务流程的培训，不断提高售后服务人员的服务水平和工作效率。

4. 负责售后服务资源的统一规划和配置，对售后服务工作进行指导和监督。

5. 负责指导售后服务具体工作，针对服务网点的规划、建设、维护和各环节进行定期检查，以保证售后服务质量。

6. 负责收集用户和客户意见，整理和分析产品售后服务过程中反馈的数据和信息，分别转送企业相关部门。

7. 负责审批和制定不良品和产品配件的计划、发放及处理，有效控制售后服务费用。

8. 负责对企业售后服务政策的最终解释，加强与用户的沟通，裁定和调解售后服务中的纠纷事宜。

七、客户投诉管理专员的岗位工作职责

1. 负责制定统一的客户投诉案件处理程序和方法。

2. 负责对客户投诉案件进行登记，例如客户投诉产品的订单编号、料号、数量、交运日期等。

3. 负责检查审核“投诉处理通知”，确定具体的处理部门。

4. 负责协助各部门对客户投诉的原因进行调查。

5. 协助各部门开展对客户投诉案件的分析和处理工作，填制由客户服务部统一印制的投诉统计报表。

6. 负责提交客户投诉调查报告，分发给企业有关部门。

7. 负责客户退换货手续的办理。

8. 负责将客户投诉处理中客户所反映的意见和跟踪处理结果提交企业有关部门。

9. 负责定期向客户服务经理汇报客户投诉管理工作情况。

10. 负责受理客户投诉，跟踪商品售后信息，做好客户回访工作。