



客服部 高效工作手册

- ▶ 客服部管理职位高效执行的解决方案
- ▶ 做什么，怎么做，用什么做的一体化工作手册

罗百辉 / 编著



- ✓ 细化工作，掌控作业内容
- ✓ 分解过程，领会执行思路
- ✓ 提供工具，实现拿来即用

部门高效工作手册系列丛书

客服部

高效工作手册

罗百辉 / 编著



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

客服部高效工作手册 / 罗百辉编著. —广州: 广东经济出版社, 2009. 7

(部门高效工作手册系列丛书)

ISBN 978—7—5454—0129—5

I. 客… II. 罗… III. 企业管理: 销售管理—商业服务—手册 IV. F274—62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 056080 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	广东新华发行集团
印刷	广东金冠科技发展有限公司 (广州市黄埔区南岗云埔工业区骏丰路 111 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	22.5 2 插页
字数	387 000 字 光盘字数 287 000 字
版次	2009 年 7 月第 1 版
印次	2009 年 7 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—0129—5
定价	53.00 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

“部门高效工作手册系列丛书”由图书和光盘组合而成。其中，图书是对部门工作模块的指导性解读，深入阐述部门工作做什么与怎么做，以此提升部门管理职位的适应能力、操作能力以及管理能力，使之事半功倍。光盘是为部门管理工作提供用什么做的专业工具，包括与部门工作模块相匹配的各类标准、制度、流程、表格等。

本系列图书通过简洁、生动的笔触，针对各部门工作进行务实、精细以及规范化阐述，力图将部门的职责、内容以及工作流程、方法阐释清楚。通过大量图表、流程进行细化说明，将工作过程一一分解，使读者迅速掌控作业内容，领会执行思路，同时通过灵活运用相匹配的光盘工具，即可实现高效的部门工作。

《客服部高效工作手册》是“部门高效工作手册系列丛书”中的一本，它以客服部的工作内容为出发点，对客服部工作中面临的问题进行了全程式指导，并对客服管理工作应掌握的管理技能进行了归纳和提炼，便于客服管理人员迅速抓住工作的核心与关键，深入理解客服工作中所需要的各种知识和技能，是客服管理人员进行高效率、规范化管理和迅速提升自身能力的参照范本。

本书在写作过程中，首先从客服部的组织结构描述入手，并由此逐层展开，从部门职责过渡到工作模块，旨在对客服工作进行纵深挖掘。其次，紧紧围绕客服部的关键业务模块进行论述，力图将完整的部门工作呈现出来。在对每个业务模块进行阐述时，全部以“实务”、“可操作”为准则，文中穿插大量图表，保证了图书的实用性、专业性和可读性。

本书针对客服部管理工作的业务板块，设置了高低效行为对照表，归纳并列

举出客服管理工作过程中典型的高低效行为，供客服管理人员对自我工作进行对比、参考，进而转化为自己的工作经验。

同时，每章都安排了经典案例解说，旨在针对客服工作的业务内容，引入国内外知名企业成功或失败的案例，通过深入剖析和解读，以事实来说话，让客服管理人员更深入地了解和掌握客服工作的思想和方法。

在每一章的完结部分，精心设计了系统的“工作技能检测表”，为客服管理人员的自我检测提供方便；同时，每个表后针对性地提供4~5个思考要点，以便给读者以启迪与反思。

当然，本书也有不足之处，希望广大读者对我们的写作提出宝贵意见。在此，我们所有编者对您的关注予以真诚的感谢！



刘耿 华通咨询专家委员会常务委员，ISO 体系注册审核员，曾在多家美资、港资、台资企业担任经理、总经理职务。具有 18 年工程管理、生产管理、品质管理工作经验和 500 多家企业辅导经历，以实务咨询与培训服务相结合为突破口，大力推进“能”与“愿”相结合的实战咨询风格，显著提高了所咨询企业的管理业绩，在业界广受好评。



齐忠玉 华通咨询专家委员会常务委员，国家高级企业管理咨询顾问，曾在 M·和幸技研 (SHARP 中国工场) 等日资企业担任高管，拥有 20 年实战及咨询经验。主要咨询领域：精益生产、中基层组建、职业素质培训、EAP 等。服务过的企业包括伟创力 (美)、泰科电子 (美)、三井汽配 (日)、信科电子 (日)、北师大珠海分校、南方电网、云浮移动、格力物业、元朗食品等上百家企事业单位，深受业界赞誉。



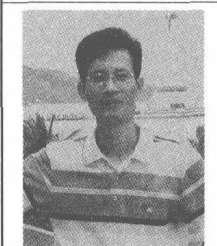
沈方楠 华通咨询专家委员会常务委员，国际注册审核员，多年担任日、台大型企业高管，长期致力于解决企业流程改造、现场管理和精益化控制，是企业精细管理实战专家。主要研究方向：建立学习型组织、精益化控制、全面品质管理。曾为美泰玩具 (美)、光宝集团、大东 SONY (日)、康舒电子、力士集团、王氏港建等 200 多家中小企业及上市公司提供合理化改善、卓越绩效管理训练服务，深受客户信赖。



杨兴文 华通咨询专家委员会常务委员，国际注册管理咨询师、培训师，曾多年在台资、美资企业中担任工程、生产、品质等方面的中高层管理者。长期为广东移动、广东电信、四川电信、苏泊尔电器、志丰电子、展胜电子科技等各类企业提供专项的高端体系及流程优化咨询和培训服务。主要咨询方向包括：ISO 体系、7S、精益生产、TQM、SPC/MSA/FMEA 工具、执行力等，深受业界好评。



杨玉柱 华通咨询专家委员会常务委员，国际项目 (IPMP) 经理，美国 AACTP 团队培训师和管理教练，体验式培训专家，长期为马士基、华为、TCL、中国工行、联邦制药、广东工业大学、北师大、曼修雷顿等知名企业或高校进行专业训练，对高绩效团队组建、中层管理人员领导力提升、教练技巧、企业学习与发展体系构建等有系统、独到的研究，注重于团队问题解决与训后实效，倍受业界推崇。



杨智斌 华通咨询专家委员会常务委员，ISO 管理体系及现场改善高级咨询顾问。拥有近 20 年的实战咨询经验，辅导上百家企业取得体系认证，现场管理经验非常丰富。主要咨询领域：ISO 管理体系认证、市场营销、生产管理、质量管理、精益生产、工业工程、统计技术运用、执行力训练等。服务客户包括：西门子、松下电子、松乔电子 (台)、美泰电子 (美)、景华电讯 (港)、君柏科技 (俄)、科荟电器等企事业单位，深受业界欢迎。

友情提示：如您在阅读本书过程中遇到疑问，请 E-mail: huatong_answer@163.com 或致电 010-62104682，我们的专家人员愿意为您解答。



华通咨询

华通管理咨询
部门高效工作手册系列丛书

专家委员会



黎红雷 华通管理咨询特约管理研究专家，中国管理哲学博士点学术带头人，中山大学中外管理研究中心主任、MBA 教授、博导。著有《东方管理智慧》、《儒家管理哲学》、《现代管理与儒家智慧》、《美国企业文化》等多部专著。曾多次作为特邀专家参与国内外高端管理论坛，传播国学及管理哲学精髓，并先后受邀成为加拿大文化更新中心特约研究员，新加坡东西方文化发展中心客座研究员等机构管理研究专家。



王霁 华通管理咨询特约管理研究专家，中国人民大学管理哲学教授、博导，著名管理哲学专家，曾历任出版机构、教育产业机构负责人，著有《领导哲学》等多部管理哲学、哲学专著。王霁教授以高瞻远瞩的洞见和深入辩证的哲学思维，结合组织经营管理实践经验，多次受邀参与国家及各地教育培训机构，辅导并教授哲学、管理哲学精义，在业界享有广泛的学术声誉和良好的社会影响。



沈坤 华通管理咨询专家委员会特约营销策划专家，中国著名实战营销策划专家，复旦大学企业研究所高级研究员，破局营销理论创始人。曾为海尔电热水器、皇明太阳能、大自然地板、美特斯邦威休闲服饰、香港敬生堂药业、老白干酒业、王力集团等上百家企业进行营销策划。长期以来，专注于民营企业的管理变革与营销突围，为企业提供非常具有实战意义的破局营销策划，迅速帮助企业突破竞争困局。



石真语 华通管理咨询专家委员会特约营销专家，智源集团董事长、总裁、营销教练、“企业业绩内生力”、“量产销售精英”理论创始人。石真语的咨询培训突出强调从企业经营的“真实需求”出发，提供咨询培训的“真实供给”，在业界享有盛誉，并荣获中国营销精英“十大营销风云人物”、“全国十大企业培训师”等称号，其领导的智源集团被业界誉为“企业业绩改造第一课程”。



姜上泉 华通咨询专家委员会常务委员，著名企业管理专家，中国企业联合会、华中科技大学等机构特聘讲师。长期专注于企业的团队建设、流程改造、精益控制、成本压缩的研究，对松下、本田、标致、格力、美的、石药、仁和、江铃、国家电网、中国船舶工业等近百家知名企业进行精益化控制、团队建设、成本削减的咨询与培训，先后于全国 20 多个省市讲授近 1000 场公开课，课程满意度达 95% 以上。



林海 华通咨询专家委员会常务委员，美国管理协会、日本产业训练协会高级管理咨询师。曾长期在佳能等国际大型企业从事精益生产、人力资源体系建立、成本管理、团队再造等管理工作，拥有近 20 年世界 500 强企业管理及咨询经验。曾服务于格力电器、松下马达、可口可乐、飞利浦、中国电信、中国移动等十几家独资、合资及民营企业，平均为企业节省成本 30% 以上，取得显著成果。

目 录

第一章 客服部的组织结构与权责

第一节 客服部的组织结构	(3)
一、客服部的组织结构	(3)
二、客服部的主要职能	(6)
三、客服部的权力分配	(7)
第二节 客服人员的岗位职责	(9)
一、客服总监的岗位职责	(10)
二、客服经理的岗位职责	(10)
三、客户信息管理专员的岗位职责	(11)
四、客户关系管理专员的岗位职责	(12)
五、大客户服务专员的岗位职责	(13)
六、售后服务专员的岗位职责	(14)
七、客户投诉管理专员的岗位职责	(15)
第三节 客服人员的岗位素质模型	(16)
一、客服总监的岗位素质模型	(17)
二、客服经理的岗位素质模型	(18)
三、客户信息管理专员的岗位素质模型	(20)
四、客户关系管理专员的岗位素质模型	(21)
五、大客户服务专员的岗位素质模型	(22)
六、售后服务专员的岗位素质模型	(24)

七、客户投诉管理专员的岗位素质模型	(25)
附录 1: 高低效行为对照表	(26)
附录 2: 经典案例解说	(28)
附录 3: 工作技能检测和思考要点	(30)

第二章 客服部的招聘与培训管理

第一节 客服人员招聘管理	(35)
一、客服人员的招聘清单制作	(35)
二、客服人员的招聘渠道选择	(40)
三、客服人员的面试方式与技巧	(43)
四、客服人员的专业技能测试方法	(46)
五、客服人员的入职手续流程	(48)
六、客服人员的试用期管理	(50)
第二节 客服人员的培训规划	(52)
一、客服人员的培训需求分析	(53)
二、客服人员的培训计划制订	(57)
三、客服人员的培训课程设计	(60)
四、客服人员的培训实施流程	(64)
五、客服人员的培训评估体系	(66)
第三节 客服人员的培训内容	(70)
一、客服人员的企业文化培训	(70)
二、客服人员的职业形象培训	(71)
三、客服人员的服务心态培训	(73)
四、客服人员的沟通技能培训	(73)
五、客服人员的协作精神培训	(75)
六、客服人员的户外拓展培训	(75)
附录 1: 高低效行为对照表	(77)
附录 2: 经典案例解说	(79)
附录 3: 工作技能检测和思考要点	(81)

第三章 客服部的团队建设

第一节 客服部的团队架构建设	(85)
----------------------	------

一、客服团队的四种类型	(85)
二、客服团队的协作方式	(86)
三、客服团队的文化建设	(91)
第二节 客服部的团队沟通管理	(93)
一、客服团队的常见沟通工具	(94)
二、客服团队的3种沟通方式	(96)
三、客服团队的会议决策方式	(100)
第三节 客服部的团队人力管理	(103)
一、客服人员的成长方案	(104)
二、客服人员的晋升模型	(105)
三、客服人员的梯队建设	(107)
附录1: 高低效行为对照表	(109)
附录2: 经典案例解说	(111)
附录3: 工作技能检测和思考要点	(114)

第四章 客服部的薪酬与绩效管理

第一节 客服部的薪酬体系设计	(119)
一、客服部的薪酬调研方法和渠道	(119)
二、客服部岗位评估的内容和方法	(121)
三、客服部的薪酬模型与方案设计	(125)
第二节 客服部的薪酬评估	(127)
一、客服部的薪酬评估方法	(128)
二、客服部的薪酬评估程序	(129)
三、客服部的薪酬评估报告	(131)
四、客服部薪酬体系的优化策略	(132)
第三节 客服团队的绩效管理	(134)
一、客服人员的绩效考核工具	(134)
二、客服人员的绩效考核模型	(138)
三、客服人员的绩效面谈	(140)
四、客服人员的绩效辅导	(142)
五、客服团队的绩效评估	(144)
六、客服团队的绩效改善	(147)

附录 1: 高低效行为对照表	(149)
附录 2: 经典案例解说	(150)
附录 3: 工作技能检测和思考要点	(152)

第五章 客服部的服务体系建设

第一节 客服部的服务定位	(157)
一、调研同行业的市场服务现状	(157)
二、定位本企业的客户服务理念	(160)
第二节 客服部的产品开发	(161)
一、客户服务的主要产品	(161)
二、客户服务产品的优化设计	(163)
三、客户服务产品的评估	(164)
四、客户服务产品的改善	(165)
第三节 客户服务的过程管理	(166)
一、客户服务标准的制定	(167)
二、客户服务过程的监控	(169)
三、客户服务过程的反馈	(170)
四、客户服务过程的评估	(172)
五、客户服务过程的改善	(175)
第四节 客服部的规范化建设	(178)
一、客服部的行政制度建设	(178)
二、客服部的服务制度建设	(182)
附录 1: 高低效行为对照表	(185)
附录 2: 经典案例解说	(187)
附录 3: 工作技能检测和思考要点	(189)

第六章 客户调查与数据管理

第一节 客户调查管理	(193)
一、客户信息调查的内容	(193)
二、客户信息调查的方法	(195)
三、客户资信调查的内容	(199)
四、客户资信调查的方法	(201)

第二节 客户数据管理	(202)
一、客户信息的整理和利用	(203)
二、客户信息的建档和安全管理	(206)
三、客户资信的评估原则和方法	(208)
四、客户资信的 ABC 管理办法	(212)
第三节 客户分层管理	(214)
一、客户分层管理的前提	(214)
二、客户分层管理的步骤	(214)
三、客户分层管理的方法	(218)
附录 1: 高低效行为对照表	(219)
附录 2: 经典案例解说	(221)
附录 3: 工作技能检测和思考要点	(222)
第七章 售后服务和投诉管理	
第一节 售后服务管理	(227)
一、售后服务的内容	(227)
二、售后服务的流程	(229)
三、售后服务的质量监控措施	(231)
四、客户提案的处理流程	(232)
五、客户提案的处理方法	(233)
第二节 客户投诉管理	(235)
一、客户投诉的常见内容和原因	(235)
二、客户投诉处理的步骤和方法	(238)
三、客户投诉处理的预案措施	(241)
第三节 客户关怀管理	(243)
一、客户关怀的主要内容	(243)
二、客户关怀的实施办法	(245)
三、客户关怀的效果评估	(247)
附录 1: 高低效行为对照表	(249)
附录 2: 经典案例解说	(250)
附录 3: 工作技能检测和思考要点	(252)

第八章 客户满意度和忠诚度管理

第一节 客户满意度调查	(257)
一、客户满意度调查的内容	(257)
二、客户满意度调查的方法	(259)
三、客户满意度调查的实施方案	(260)
第二节 客户满意度管理	(262)
一、利用 Kano 模型提高客户满意度	(262)
二、利用 PDCA 提升客户满意度指标	(264)
三、客户满意度管理的实施方案	(266)
第三节 客户忠诚度管理	(268)
一、客户忠诚度调查的内容	(268)
二、客户忠诚度调查的方法	(270)
三、客户忠诚度的培养方案	(271)
附录 1: 高低效行为对照表	(274)
附录 2: 经典案例解说	(275)
附录 3: 工作技能检测和思考要点	(277)

第九章 呼叫中心管理

第一节 呼叫中心的组织架构	(281)
一、呼叫中心的小组设计方法	(281)
二、呼叫小组的人员配置原则	(282)
三、呼叫小组的动态分组方案	(284)
第二节 呼叫中心的工作流程	(286)
一、呼叫中心的话务量预测	(286)
二、呼叫中心流程的分类与搭建	(287)
三、呼叫中心人员的呼入工作流程	(289)
四、呼叫中心人员的呼出工作流程	(291)
第三节 呼叫中心的服务控制	(293)
一、呼叫中心的工作标准手册	(293)
二、呼叫中心的质量监控办法	(295)
三、呼叫中心的质量改善方案	(297)
附录 1: 高低效行为对照表	(299)

附录 2: 经典案例解说	(300)
附录 3: 工作技能检测和思考要点	(302)

第十章 客户关系管理

第一节 客户关系管理系统的实施	(307)
一、CRM 系统的模块和功能	(307)
二、CRM 系统的实现过程	(310)
三、CRM 系统成功实施的因素	(312)
四、现有 CRM 系统的介绍与评价	(312)
第二节 客户信息的整合与运用	(314)
一、客户信息、信息技术与 CRM	(314)
二、CRM 系统的数据仓库和数据挖掘	(316)
三、CRM 系统的联机信息分析处理	(318)
第三节 客户关系管理的应用	(321)
一、CRM 的客户细分与互动管理	(321)
二、CRM 的客户满意度管理	(323)
三、CRM 的客户忠诚度管理	(325)
第四节 客户关系管理的绩效测评	(328)
一、客户关系管理的绩效管理内容	(328)
二、客户关系管理的绩效评价方法	(330)
三、基于平衡记分卡的 CRM 绩效	(332)
附录 1: 高低效行为对照表	(333)
附录 2: 经典案例解说	(335)
附录 3: 工作技能检测和思考要点	(337)

第一节 客服部的组织结构

认清企业的产品属性、客服模式，了解竞争对手的组织结构，是客服部进行组织建设的前提条件。

本节要点如下：



- ◇ 客服部的组织结构
- ◇ 客服部的主要职能
- ◇ 客服部的权利分配

一、客服部的组织结构

客服部的组织结构包括综合型组织结构、职能型组织结构、流线型组织结构和辐条型组织结构 4 种。

1. 综合型组织结构

综合型组织结构示意图，如图 1.1 所示。

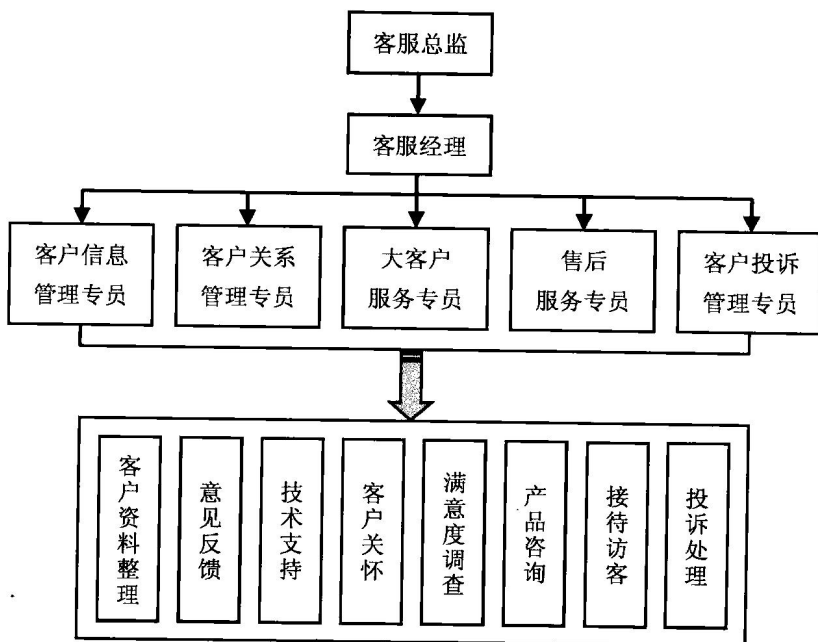


图 1.1 综合型组织结构示意图