

程淑丽 编著

客 服 部

12大维度细化部门管理

- ↓ 组织结构 要明晰
- ↓ 岗位职责 要明确
- ↓ 工作执行 流程化
- ↓ 薪酬奖励 方案化
- ↓ 操作风险 细分化
- ↓ 目标设定 要具体
- ↓ 业务开展 要规范
- ↓ 绩效考核 要量化
- ↓ 培训指导 体系化
- ↓ 问题解决 工具化



013070485

F274
868

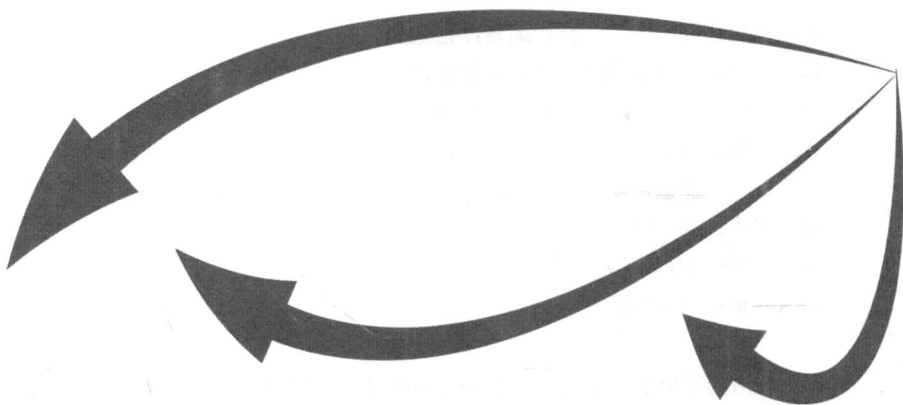
12大维度细化部门管理
(弗布克部门精细化管理系列)

客服部

程淑丽 编著



组织结构	要明晰	目标设定	要具体
岗位职责	要明确	业务开展	要规范
工作执行	流程化	绩效考核	要量化
薪酬奖励	方案化	培训指导	体系化
操作风险	细分化	问题解决	工具化



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING



北航 C1678930

F274
868

内 容 简 介

本书从客服部组织结构设计出发,将客服部各项管理工作进行细化、模板化、样例化展示,真正为客服部工作人员提供“拿来即用”或“稍改即用”的参照模板。

全书共分为10章,分别对客服部的组织结构、目标分解、岗位职责、主要业务、工作流程、绩效考核、薪酬体系、培训体系、风险规避、问题解决、部门人员应知应会的专业术语和法律法规等内容进行一一介绍,是客服部进行精细化管理的工作手册。

本书详细介绍客服部门9大业务(客户信息管理、客户关系管理、客户行为管理、大客户管理、售后服务管理、客户投诉管理、服务质量管理、呼叫中心管理、客服计划制订)的精细化管理问题。

本书不仅适合于企业管理人员、客服管理人员及客户服务人员,也适合企业培训师、咨询师、高校师生阅读和使用。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

弗布克部门精细化管理系列. 客服部 / 程淑丽编著. —北京: 电子工业出版社, 2013.9

ISBN 978-7-121-21349-6

I. ①弗… II. ①程… III. ①企业管理—销售管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第202989号

策划编辑: 张 昭

责任编辑: 夏平飞 特约编辑: 张燕虹

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编: 100036

开 本: 787×1092 1/16 印张: 21.25 字数: 600千字

印 次: 2013年9月第1次印刷

定 价: 45.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zllts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

前言

“弗布克部门精细化管理系列”图书中的每本书都围绕企业的某一个部门，从 12 个维度设计、打造该部门的**精细化管理体系**。

部门是组成企业的基本单元，部门是发挥运营职能的**载体**，部门是达成企业经营目标的**执行机构**。对部门实行**精细化管理**，其目的一是有效打造和管理团队，二是确保企业战略和目标的实现。

不管你是部门主管还是部门经理，乃至主管该部门的总监或副总，管理好部门、实现部门目标，都是部门管理者的首要任务。

拥有“弗布克部门精细化管理系列”图书，您将获得有关部门管理的组织结构、目标分解、岗位职责、主要业务、工作流程、绩效考核、薪酬体系、培训体系、风险规避、问题解决 10 项部门管理工作相关的模板、工具与范例，以及开展部门业务所需的专业术语、法律法规，无须烦琐地思考，无须花费更多的时间，“拿来即用”或“稍改即用”，大大提升了您工作的方便性、高效性。

组织结构：对部门组织结构和各岗位进行设计，明确部门的主要职能和任务。

目标分解：将部门总体目标、任务进行逐一分解，让部门和岗位的目标清晰化。

岗位职责：对部门岗位职责进行详细描述，让部门各岗位人员权责清晰。

主要业务：对部门主要业务进行详细说明，并给出业务开展的具体步骤。

工作流程：设计部门管理和业务的相关流程，将部门各个岗位的工作流程化。

绩效考核：设计部门绩效考核量表与实施方案，将部门和岗位绩效考核量化。

薪酬体系：设计部门各岗位绩效薪酬体系方案，将各岗位和人员薪酬方案化。

培训体系：设计部门及各岗位人员的培训体系，将各岗位培训体系方案化。

风险规避：一一列举部门业务运营的各种风险，给出部门风险规避的方法。

问题解决：将部门工作中的主要问题一一列出，给出问题解决的方法与工具。

专业术语：将部门工作中的专业术语一一列出，普及与专业有关的相关知识。

法律法规：将部门工作中需要的法律法规列出，便于相关工作人员进行查询。

《客服部》是本系列图书中的一本，从上述 12 大维度出发，将客服管理工作全部进行了细化、模板化、样例化，希望能给企业客户服务部门的建设和管理提供强实操性的模板、工具和参考范例。

在本书写作的过程中，孙立宏、董建华、程富建、刘伟、刘井学参与编写了本书第 1 章，韩建国、王瑞永参与编写了本书第 2 章，韩伟静、滕晓丽参与编写了本书第 3 章，姚小风、李育蔚参与编写了本书第 4 章，毕春月、王胜会参与编写了本书第 5 章，严立建、王淑燕参与编写了本书第 6 章，孟庆华、黄成日参与编写了本书第 7 章，李文龙、刘亚萍、李作学参与编写了本书第 8 章，张瀛、李静参与编写了本书第 9 章，赵全梅、滕金伟参与编写了本书第 10 章，王琴、毕汪峰参与编写了本书附录 A、附录 B。全书由程淑丽统撰定稿。

弗布克

2013 年 3 月

目 录

第 1 章 部门组织结构	1
1.1 部门职能	2
1.1.1 职能概述	2
1.1.2 职能分解	2
1.2 部门任务	5
1.2.1 客户调研管理	5
1.2.2 客户信息管理	6
1.2.3 客户关系管理	7
1.2.4 大客户管理	8
1.2.5 售后服务管理	8
1.2.6 客户投诉管理	9
1.2.7 服务质量管理	10
1.2.8 呼叫中心管理	11
1.3 岗位设计	12
1.3.1 客户调研管理岗	12
1.3.2 客户信息管理岗	12
1.3.3 客户关系维护岗	13
1.3.4 大客户管理岗	13
1.3.5 客户售后服务岗	14
1.3.6 客户投诉管理岗	14
1.3.7 服务质量管理岗	14
1.3.8 呼叫中心管理岗	15
1.4 组织架构	17
1.4.1 小型企业客服部组织结构	17
1.4.2 中型企业客服部组织结构	17
1.4.3 大型企业客服部组织结构	18

1.4.4 技术型企业客服部组织结构设计	19
1.4.5 服务型企业客服部组织结构设计	19

第2章 部门目标分解

2.1 部门目标总括	22
2.1.1 部门目标概要	22
2.1.2 部门目标描述	22
2.2 客户调研管理目标分解	23
2.2.1 客户调研管理目标概要	23
2.2.2 客户调研管理目标分解	23
2.3 客户信息管理目标分解	23
2.3.1 客户信息管理目标概要	23
2.3.2 客户信息管理目标分解	24
2.4 客户关系维护目标分解	24
2.4.1 客户关系维护目标概要	24
2.4.2 客户关系维护目标分解	25
2.5 大客户管理目标分解	26
2.5.1 大客户管理目标概要	26
2.5.2 大客户管理目标分解	26
2.6 客户售后服务目标分解	27
2.6.1 客户售后服务目标概要	27
2.6.2 客户售后服务目标分解	27
2.7 客户投诉管理目标分解	28
2.7.1 客户投诉管理目标概要	28
2.7.2 客户投诉管理目标分解	28
2.8 服务质量管理目标分解	29
2.8.1 服务质量管理目标概要	29
2.8.2 服务质量管理目标分解	29
2.9 呼叫中心管理目标分解	30
2.9.1 呼叫中心管理目标概要	30
2.9.2 呼叫中心管理目标分解	30

第3章 部门岗位职责

3.1 管理岗岗位职责	32
3.1.1 客服部经理岗位职责	32
3.1.2 客服部主管岗位职责	34
3.2 客户调研管理岗岗位职责	35

3.2.1	客户调研主管岗位职责	35
3.2.2	客户调研专员岗位职责	36
3.3	客户信息管理岗岗位职责	37
3.3.1	客户信息主管岗位职责	37
3.3.2	客户信息专员岗位职责	38
3.4	客户关系管理岗岗位职责	39
3.4.1	客户关系主管岗位职责	39
3.4.2	客户关系专员岗位职责	40
3.5	大客户管理岗岗位职责	41
3.5.1	大客户管理主管岗位职责	41
3.5.2	大客户管理专员岗位职责	42
3.6	客户售后服务岗岗位职责	43
3.6.1	售后服务主管岗位职责	43
3.6.2	售后维修主管岗位职责	44
3.6.3	售后服务专员岗位职责	45
3.6.4	售后维修专员岗位职责	46
3.7	客户投诉管理岗岗位职责	47
3.7.1	客户投诉主管岗位职责	47
3.7.2	客户投诉专员岗位职责	48
3.8	服务质量管理岗岗位职责	49
3.8.1	服务质量管理主管岗位职责	49
3.8.2	服务质量管理专员岗位职责	50
3.8.3	服务质量监督专员岗位职责	51
3.9	呼叫中心岗岗位职责	52
3.9.1	呼叫中心经理岗位职责	52
3.9.2	服务培训主管岗位职责	54
3.9.3	质量保证主管岗位职责	55
3.9.4	座席主管岗位职责	56
3.9.5	座席员岗位职责	57

第4章 部门主要业务

4.1	客户信息管理	59
4.1.1	客户信息收集	59
4.1.2	客户信息分析	60
4.1.3	客户信息存储	62
4.1.4	客户信息运用	63
4.2	客户关系管理	64

4.2.1	客户接待	64
4.2.2	客户拜访	65
4.2.3	客户关系维护	67
4.3	客户行为管理	69
4.3.1	客户满意度管理	70
4.3.2	客户忠诚度管理	73
4.3.3	客户信用管理	74
4.3.4	客户价值管理	76
4.4	大客户管理	78
4.4.1	大客户筛选	78
4.4.2	大客户开发	80
4.4.3	大客户维护与促进	81
4.4.3	大客户关系评估	82
4.5	售后服务管理	84
4.5.1	售后服务规范	84
4.5.2	售后服务培训	86
4.5.3	售后服务跟踪	87
4.6	客户投诉管理	88
4.6.1	客户投诉分析	88
4.6.2	客户投诉处理	90
4.6.3	投诉处理回访	91
4.7	服务质量管理	93
4.7.1	服务质量体系	93
4.7.2	服务质量检查	94
4.7.3	服务质量评估	95
4.7.4	服务质量改进	96
4.8	呼叫中心管理	97
4.8.1	呼叫中心建设	97
4.8.2	呼叫中心业务设计	99
4.8.3	呼叫中心质量管理	102
4.9	客户服务计划制订	104
4.9.1	客户服务计划制订准备	104
4.9.2	客户服务计划内容撰写	104
4.9.3	客户服务计划审核审批	106
第5章 部门工作流程		108
5.1	客户信息管理流程	109

5.1.1	客户信息调查流程	109
5.1.2	客户信息分析流程	110
5.1.3	客户档案建立流程	111
5.1.4	客户档案管理流程	112
5.2	客户关系管理流程	113
5.2.1	客户接待流程	113
5.2.3	客户拜访管理流程	114
5.2.3	客户流失分析流程	115
5.3	客户调研管理流程	116
5.3.1	客户满意度调查流程	116
5.3.2	客户忠诚度调查流程	117
5.3.3	客户信用调查流程	118
5.3.4	客户信用等级变更流程	119
5.4	大客户管理流程	120
5.4.1	大客户开发流程	120
5.4.3	大客户满意度调查流程	121
5.4.4	大客户关系维护流程	122
5.4.5	大客户关系评估流程	123
5.5	售后服务管理流程	124
5.5.1	售后服务计划制订流程	124
5.5.2	售后服务方案编写流程	125
5.6	客户投诉管理流程	126
5.6.1	客户投诉接待流程	126
5.6.2	客户投诉调查流程	127
5.7	服务质量管理流程	128
5.7.1	服务质量评估流程	128
5.7.2	服务质量检查工作流程	129
5.7.3	服务质量改进管理流程	130
5.8	呼叫中心管理流程	131
5.8.1	呼入业务管理流程	131
5.8.2	呼出业务管理流程	132
5.8.3	呼叫中心运行流程	133
5.8.4	呼叫中心排班管理流程	134
5.9	网络客户管理流程	135
5.9.1	网络服务平台构建流程	135
5.9.2	网络在线咨询服务流程	136
5.10	客户服务组织管理流程	137

5.10.1	客服部组建工作流程	137
5.10.2	客服组织结构设计流程	138
第6章 部门绩效考核		139
6.1	定性指标确定	140
6.1.1	客服部定性目标设计	140
6.1.2	客服部定性目标使用	141
6.1.3	客服部定性目标总表	141
6.2	定量指标确定	142
6.2.1	客服部定量目标设计	142
6.2.2	客服部定量目标使用	143
6.2.3	客服部定量目标总表	145
6.3	客服业务绩效考核办法	146
6.3.1	售后服务管理工作考核办法	146
6.3.2	客户投诉管理工作考核办法	149
6.3.3	服务质量管理工作考核办法	151
6.3.4	呼叫中心管理工作考核办法	153
6.4	客服人员绩效考核方案	155
6.4.1	客服部经理绩效考核方案	155
6.4.2	客服主管绩效考核方案	156
6.4.3	客服专员绩效考核方案	158
6.4.4	呼叫中心主管绩效考核方案	161
第7章 部门薪酬体系		163
7.1	客服部薪酬体系设计	164
7.1.1	薪酬体系设计	164
7.1.2	薪酬结构设计	166
7.1.3	薪资等级设计	167
7.1.4	岗位工资设计	170
7.1.5	技能工资设计	172
7.1.6	绩效工资设计	173
7.1.7	各类津贴设计	174
7.1.8	员工福利设计	175
7.2	客服部绩效薪酬设计	176
7.2.1	客户调研管理绩效薪酬设计	176
7.2.2	客户信息管理绩效薪酬设计	178
7.2.3	客户关系管理绩效薪酬设计	179

7.2.4	重要客户管理绩效薪酬设计	180
7.2.5	售后服务管理绩效薪酬设计	181
7.2.6	客户投诉管理绩效薪酬设计	182
7.2.7	服务质量管理绩效薪酬设计	183
7.2.8	呼叫中心管理绩效薪酬设计	184
7.3	薪酬管理办法	185
7.3.1	客服人员薪酬发放管理办法	185
7.3.2	客服人员薪酬调整管理办法	188
7.3.3	客服人员绩效奖金管理办法	190

第8章 客服部培训体系 193

8.1	客服部培训需求确定	194
8.1.1	客户服务工作问题分析	194
8.1.2	客服培训需求调研分析	195
8.1.3	客服常见岗位培训需求	197
8.2	客服部培训体系建设	197
8.2.1	客服培训课程设计	197
8.2.2	客服培训课程大纲	198
8.2.3	客服培训方式选择	201
8.3	客服部新人培训设计	202
8.3.1	客服新人养成方法	202
8.3.2	客服新人培训方法	204
8.3.3	客服新人培训计划	205
8.4	客服部在岗培训设计	207
8.4.1	客服部在岗培训计划	207
8.4.2	客服部在岗培训评估	209

第9章 操作风险规避 211

9.1	客户行为风险规避	212
9.1.1	满意度风险	212
9.1.2	忠诚度风险	213
9.1.3	客户信用风险	214
9.1.4	客户抱怨投诉风险	216
9.2	客户信息风险规避	217
9.2.1	客户信息收集风险	217
9.2.2	客户信息分析风险	218
9.2.3	客户信息管理风险	219

9.3	客户服务风险规避	220
9.3.1	服务质量风险	220
9.3.2	售前服务风险	221
9.3.3	售中服务风险	222
9.3.4	售后服务风险	223
9.4	客服人员管理风险规避	225
9.4.1	客服人员招聘风险	225
9.4.2	客服人员培训风险	226
9.4.3	客服人员薪酬风险	228
9.4.4	客服人员离职风险	229
9.5	呼叫中心管理风险规避	231
9.5.1	呼叫中心建设风险	231
9.5.2	呼叫中心运营风险	232
9.5.3	呼叫中心信息风险	233
第 10 章	部门问题解决	235
10.1	问题发现与分析	236
10.1.1	确定问题	236
10.1.2	分析原因	238
10.1.3	制定对策	239
10.1.4	跟踪控制	240
10.2	客服部主要工作问题	241
10.2.1	客户信息管理问题	241
10.2.2	客户关系管理问题	243
10.2.3	客户投诉管理问题	245
10.2.4	客户服务质量问题	246
10.2.5	客户信用管理问题	249
10.2.6	大客户管理问题	250
10.2.7	客户结算管理问题	252
10.2.8	网络客户管理问题	253
10.2.9	呼叫中心管理问题	254
10.3	客服工作问题解决对策	256
10.3.1	客户问题解决一般措施	256
10.3.2	客户信息问题解决对策	256
10.3.3	客户关系问题解决对策	257
10.3.4	客户投诉问题解决对策	259
10.3.5	信用与结算问题解决对策	260

10.3.6	大客户管理问题解决对策	262
10.3.7	网络客户管理问题解决对策	264
10.4	客服问题解决模型与工具	265
10.4.1	客户满意度驱动因素矩阵	265
10.4.2	麦肯锡问题树分析模型	265
10.4.3	客户信用“6C”分析法	267
10.4.4	客户分类ABC分析法	267
10.4.5	大客户关系发展模型	269
10.4.6	消费者分析管理模型	274

附录 A 客户服务管理专业术语

A.1	客户信息管理	276
A.1.1	客户信息	276
A.1.2	客户档案	277
A.1.3	客户分类	279
A.2	客户行为管理	280
A.2.1	客户分析	280
A.2.2	客户满意度	281
A.2.3	客户忠诚度	283
A.2.4	客户价值评估	283
A.2.5	客户信用调查	285
A.2.6	客户流失率	286
A.2.7	客户转移	287
A.3	客户关系管理	290
A.3.1	客户开发	290
A.3.2	客户分级	291
A.3.3	客户回访	292
A.3.4	客户关系管理系统 (CRM)	292
A.4	客户服务管理	295
A.4.1	客户服务	295
A.4.2	售前服务	296
A.4.3	售中服务	297
A.4.4	售后服务	297
A.4.5	客户投诉	299
A.4.6	客户服务质量	299
A.5	呼叫中心管理	301
A.5.1	呼叫中心	301

A.5.2	呼叫业务预测	304
A.5.3	电话放弃率	305
A.5.4	放弃的呼叫	306
A.5.5	放弃呼叫成本	306
A.5.6	超长在线时间	307
A.5.7	自动呼叫分配	308

附录 B 客户服务管理相关法律法规 311

B.1	《中华人民共和国消费者权益保护法》	312
B.2	《关于有关消费争议的商品送检规定》	317
B.3	《中华人民共和国产品质量法》节选	318
B.4	《中华人民共和国侵权责任法》节选	321
B.5	《欺诈消费者行为处罚办法》	324

附录

附录

附录

第 1 章 部门组织结构

附录

附录

1.1 部门职能

1.1.1 职能概述

在企业的生产经营过程中，客户服务部的具体职能主要体现在部门综合管理、客户调研管理、客户信息管理、客户关系维护、大客户管理、售后服务管理、客户投诉受理、服务质量管理和呼叫中心管理9个方面，具体如图1-1所示。

- 1 ◎ 结合企业客户服务的目标和实际情况，为决策层提供客户服务等方面的建议和方案
◎ 做好客服部门员工的管理，确保客户服务部各项措施能够积极贯彻实行
- 2 ◎ 结合企业的实际情况和经营需要，进行客户调研，分析客户对企业的忠诚度和满意度等，对客户状态做出分析判断，为企业开发潜在客户
- 3 ◎ 建立客户资料管理系统，做好各项客户信息的统计工作，对客户等各方面数据、资料等进行汇总，并建立档案
- 4 ◎ 建立和完善客户服务系统，改进客户服务方式，维持与客户的良好合作关系，及时解答客户所提出的问题，并做好相应的记录
- 5 ◎ 为大客户提供个性化的服务模式和优秀的产品方案，提供有针对性的全方位的服务，把握和熟悉大客户的需求，保持同大客户的稳定的合作关系
- 6 ◎ 做好产品售后服务体系搭建工作，为客户解决各类产品质量问题或客户购买产品后的其他问题
- 7 ◎ 受理客户投诉并做好相应的投诉内容记录，协调相关部门和人员予以解决，消除客户的不满情绪，为企业的经营活动创造最佳的外部环境
- 8 ◎ 提高客户服务的质量，及时了解和分析客户对企业发展的营销政策、产品发展策略等的建设性建议或意见，保证企业所提供的服务满足客户的实际需求
- 9 ◎ 建立先进的呼叫中心系统，为客户提供高质量、高效率、全方位的服务，提高客户服务效率，提高产品网络市场占有率

图 1-1 客服部的职能概述

1.1.2 职能分解

对客户服务部（简称客服部）的职能进行分解，可以得到客户服务部各项职能的细化，