

金牌经理人工作指导手册系列
PAI KE HU JING LI

JIN
GONGZUOZHIDAO



陈明星◎主编

金牌客户经理

——经理人掌握高效工作方法，加快晋升速度的宝典——

工作指导手册

◆规范管理 ◆强调细节 ◆表格阐述 ◆流程操作

广东省出版集团
广东经济出版社

陈明星◎主编

——经理人掌握高效工作方法，加快晋升速度的宝典——

工作指导手册

廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

金牌客户经理工作指导手册 / 陈明星主编. —广州: 广东经济出版社, 2012. 11

(金牌经理人工作指导手册系列)

ISBN 978-7-5454-1586-5

I. ①金… II. ①陈… 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 (2012) 第 255566 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	全国新华书店
印刷	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	14.25
字数	262 000 字
版次	2012 年 11 月第 1 版
印次	2012 年 11 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-1586-5
定价	31.00 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 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

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 •

目 录

第1章 客户服务部人员配置及岗位职责

- 1.1 客户经理 / 2
- 1.2 客户经理助理 / 3
- 1.3 客户调查主管 / 4
- 1.4 客户调查专员 / 5
- 1.5 客户开发主管 / 5
- 1.6 客户开发专员 / 6
- 1.7 客户关系主管 / 7
- 1.8 客户关系专员 / 7
- 1.9 大客户主管 / 8
- 1.10 大客户专员 / 9
- 1.11 售后服务主管 / 10
- 1.12 售后服务专员 / 10
- 1.13 客户投诉主管 / 11
- 1.14 客户投诉专员 / 12
- 1.15 客户信息主管 / 12
- 1.16 客户信息专员 / 13
- 1.17 呼叫中心主管 / 14
- 1.18 呼叫中心组长 / 14
- 1.19 呼叫中心专员 / 15

第2章 客户服务部工作规范

- 2.1 选拔客服员工的标准规范 / 18
- 2.2 电话接听礼仪工作规范 / 18
- 2.3 办公场所日常行为规范 / 19
- 2.4 员工礼仪管理规范 / 20
- 2.5 电话回访服务工作规范 / 21
- 2.6 客户信息查阅工作规范 / 22





- 2.7 客户信息外借工作规范 / 22
- 2.8 客户抱怨处理工作规范 / 23
- 2.9 售后上门服务工作规范 / 24
- 2.10 售后服务人员工作规范 / 26
- 2.11 售后服务人员接待工作规范 / 27
- 2.12 客服人员上门服务工作规范 / 28
- 2.13 客户拜访区域规划工作规范 / 30
- 2.14 客户信用评估工作规范 / 32
- 2.15 客户信息处理工作规范 / 34
- 2.16 工程师上门服务工作规范 / 36
- 2.17 客户服务行为规范 / 39
- 2.18 客户服务操作规范 / 39
- 2.19 客户投诉处理原则规范 / 40
- 2.20 客户投诉处理标准规范 / 41
- 2.21 售后服务工作规范 / 42
- 2.22 客户投诉分类工作规范 / 44
- 2.23 客户投诉处理程序工作规范 / 45
- 2.24 客户投诉处罚工作规范 / 46
- 2.25 成品退货账务处理工作规范 / 47
- 2.26 客户索赔处理工作规范 / 48
- 2.27 客户关系管理工作规范 / 48
- 2.28 客户参观接待管理工作规范 / 49
- 2.29 售后服务原则规范 / 51
- 2.30 售后服务标准规范 / 51
- 2.31 不良产品退换货程序规范 / 52
- 2.32 客户退货工作规范 / 54
- 2.33 客户服务人员培训工作规范 / 54
- 2.34 服务质量评估工作规范 / 56
- 2.35 经销商退货审批程序规范 / 58
- 2.36 维修服务网点建设工作规范 / 58
- 2.37 特约服务部审批条件编制规范 / 59
- 2.38 特约服务部申请程序制定规范 / 60
- 2.39 取消特约服务部资格操作工作规范 / 60
- 2.40 特约服务部配件管理工作规范 / 61
- 2.41 特约服务部安装、维修费结算流程规范 / 61
- 2.42 特约服务部信息反馈工作规范 / 62

第3章 客户服务部工作制度制定模版

- 3.1 客户服务经理工作手册模板 / 64
- 3.2 客户服务人员加班管理制度 / 65
- 3.3 客户服务人员考勤管理制度 / 67
- 3.4 客户服务人员休假制度 / 69
- 3.5 客户服务人员工作纪律管理制度 / 71
- 3.6 客户服务人员业绩考核制度 / 73
- 3.7 客户服务部岗位竞选制度 / 76
- 3.8 客户拜访制度 / 77
- 3.9 客户服务实施制度 / 79
- 3.10 客户接待会议管理制度 / 81
- 3.11 客户招待管理制度 / 83
- 3.12 客户接待费用管理制度 / 84
- 3.13 大客户服务管理制度 / 86
- 3.14 大客户信息收集制度 / 89
- 3.15 大客户资料管理制度 / 90
- 3.16 大客户信用管理制度 / 92
- 3.17 大客户回访制度 / 94
- 3.18 售后服务人员培训制度 / 96
- 3.19 售后服务管理制度 / 98
- 3.20 售后服务内容管理制度 / 101
- 3.21 服务质量管理制度 / 106
- 3.22 客户服务质量责任制度 / 108
- 3.23 服务质量检查制度 / 109
- 3.24 服务质量审核制度 / 110
- 3.25 客户提案管理制度 / 116
- 3.26 客户提案意见办理制度 / 117
- 3.27 备品配件管理制度 / 118
- 3.28 客户投诉受理制度 / 119
- 3.29 客户投诉案件具体处理制度 / 122
- 3.30 客户退换商品处理制度 / 124
- 3.31 客户投诉经济处罚制度 / 127
- 3.32 客户投诉行政处罚制度 / 128
- 3.33 网购投诉处理制度 / 129
- 3.34 特约服务部管理制度 / 130
- 3.35 办事处审计检查管理制度 / 131





- 3.36 客户信息调查管理制度 / 132
- 3.37 客户信息调查规程模板 / 134
- 3.38 客户名册管理制度 / 137
- 3.39 客户信息立档制度 / 138
- 3.40 客户信息资料管理制度 / 139
- 3.41 客户情报管理制度 / 141
- 3.42 客户信用管理制度 / 142
- 3.43 客户信用调查制度 / 144
- 3.44 呼叫中心管理制度 / 145
- 3.45 呼叫中心人员工作制度 / 147
- 3.46 呼叫中心电话服务礼仪制度 / 149
- 3.47 呼叫中心设备管理制度 / 152

第4章 客户服务部工作实用图表举例

- 4.1 客户调查计划表 / 156
- 4.2 客户调查明细表 / 156
- 4.3 客户信息采集表 / 157
- 4.4 客户信用调查表 / 157
- 4.5 客户信用调查总表 / 159
- 4.6 客户开发计划表 / 160
- 4.7 客户拜访计划表 / 160
- 4.8 客户开发日程记录表 / 161
- 4.9 新开发客户报告表 / 162
- 4.10 客户开发评定表 / 162
- 4.11 客户地址分类表 / 163
- 4.12 客户总体分类表 / 163
- 4.13 客户区域分析表 / 164
- 4.14 客户销售分析表 / 164
- 4.15 客户层次分析表 / 165
- 4.16 客户分级表 / 166
- 4.17 重点客户管理表 / 166
- 4.18 重要客户对策表 / 167
- 4.19 问题客户对策表 / 168
- 4.20 客户关系评估表 / 168
- 4.21 客户联络计划表 / 168
- 4.22 客户联系预定表 / 169
- 4.23 客户拜访记录表 / 169

4.24	客户拜访日报表 / 170
4.25	客户招待申请表 / 170
4.26	客户招待报告表 / 171
4.27	礼品馈赠计划表 / 172
4.28	礼品馈赠申请表 / 172
4.29	大客户评定表 / 172
4.30	大客户档案表 / 173
4.31	大客户支持表 / 174
4.32	大客户月报表 / 175
4.33	大客户分析表 / 176
4.34	大客户问卷调查表 / 177
4.35	大客户意见调查表 / 178
4.36	大客户专员考核表 / 178
4.37	售后服务登记表 / 179
4.38	产品维修配件申请单 / 180
4.39	产品维修配件更换单 / 181
4.40	产品维修报告单 / 181
4.41	产品退换货汇总表 / 182
4.42	产品故障维修统计表 / 182
4.43	维修人员工作月报表 / 182
4.44	产品质量市场反馈表 / 183
4.45	售后服务评价表 / 184
4.46	售后服务调查问卷 / 184
4.47	售后服务网点分布表 / 185
4.48	售后服务例行检查表 / 186
4.49	客户投诉登记表 (一) / 187
4.50	客户投诉登记表 (二) / 187
4.51	客户投诉调查表 / 188
4.52	客户投诉统计表 / 188
4.53	客户投诉分析表 / 189
4.54	投诉处理记录表 / 189
4.55	客户投诉处理表 / 190
4.56	投诉处理报告表 / 190
4.57	客户投诉处理通知单 / 192
4.58	客户投诉案件追踪表 / 192
4.59	客户投诉总结表 / 193
4.60	客户抱怨表 / 194





- 4.61 客户抱怨处理表 / 195
- 4.62 客户等级分类表 / 195
- 4.63 客户区域分类表 / 196
- 4.64 客户销售资料一览表 / 196
- 4.65 客户销售信息月报表 / 197
- 4.66 客户销售毛利排名表 / 197
- 4.67 法人客户信息资料表 / 198
- 4.68 自然人客户信息资料表 / 199
- 4.69 客户信用分析表 / 200
- 4.70 客户信用度变更表 / 203
- 4.71 优秀客户统计表 / 203
- 4.72 危险客户统计表 / 204
- 4.73 呼入记录表 / 204
- 4.74 呼出记录表 / 204
- 4.75 电话记录表 / 205
- 4.76 电话访谈计划表 / 205
- 4.77 呼叫中心设备明细表 / 206
- 4.78 客服人员的服务潜能测试表 / 206
- 4.79 维修配件使用明细清单 / 207
- 4.80 不良品（配件）返厂申请表 / 208
- 4.81 远程委托派工单 / 209
- 4.82 资格审查表 / 210
- 4.83 零配件申领计划表 / 212
- 4.84 三包配件退仓审核表 / 213
- 4.85 安装维修费转配件押金确认书 / 214
- 4.86 安装维修费转货款确认书 / 215
- 4.87 市场信息月报表 / 215
- 4.88 保修期内产品维修情况记录表 / 217
- 4.89 退货申请表 / 218
- 4.90 网购商品投诉处理登记单 / 219

第 1 章

客户服务部人员配置及岗位职责



客户服务部岗位设置图，如图 1-1 所示。

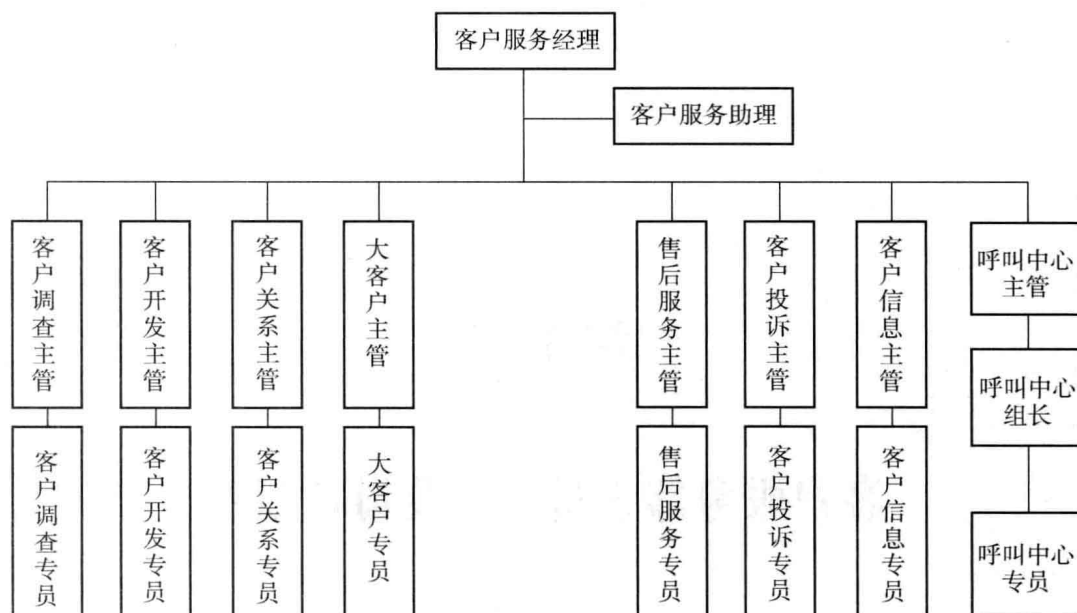


图 1-1 客户服务部岗位设置图

1.1 客户经理

客户经理岗位职责与任职资格，如表 1-1 所示。

表 1-1

客户经理岗位职责与任职资格表

直接上级：客户服务总监	
直接下级：客户服务助理、客户调查主管、客户开发主管、客户关系主管、大客户主管、售后服务主管、客户投诉主管、客户信息主管、呼叫中心主管	
岗 位 职 责	1. 负责制定客户服务部各项制度，规范客户服务部的各项工作。 2. 负责制定客户服务标准及各项工作规范，并对实施人员进行指导、培训。 3. 负责管理、安排本部门的各服务项目的运作，如售后服务和维修管理等。 4. 负责对客户服务人员进行培训、激励、评价和考核。 5. 负责对企业的客户资源进行统计分析，抓好客户档案资料管理工作。 6. 负责按照分级管理规定，定期对所服务的客户进行不同形式的访问、拜访。 7. 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。 8. 负责对客户有关产品或服务质量投诉与意见处理结果的反馈。 9. 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。



续表

直接上级：客户服务总监 直接下级：客户服务助理、客户调查主管、客户开发主管、客户关系主管、大客户主管、售后服务主管、客户投诉主管、客户信息主管、呼叫中心主管	
岗 位 职 责	10. 努力提高上门服务的工作质量，加强对客户代表的职业道德和形象教育。 11. 客户提案制度的建立与组织实施。 12. 建立与管理呼叫中心，全面了解客户意见、需求，为客户提供即时服务。 13. 负责创造企业间高层领导交流的机会。 14. 完成总经理临时交办的其他工作。
任 职 资 格	1. 管理类本科以上，英语四级以上。 2. 5 年以上相关工作经验。 3. 具备良好的团队运作能力、项目管理、目标管理经验，有较强的领导力、成就导向、关系建立能力和坚韧性。 4. 具有良好的服务意识，较强的沟通能力，快速的应变能力和解决问题的能力，好学上进，工作责任心强。 5. 电脑操作熟练，能熟练使用各类日常办公软件。

1.2 客户经理助理

客户经理助理岗位职责与任职资格，如表 1-2 所示。

表 1-2

客户服务助理岗位职责与任职资格表

直接上级：客户服务经理 直接下级：客户服务助理、客户调查主管、客户开发主管、客户关系主管、大客户主管、售后服务主管、客户投诉主管、客户信息主管、呼叫中心主管	
岗 位 职 责	1. 协助客户服务部经理制定客户服务部的各项规章制度并具体实施。 2. 协助客户服务部经理制定客户服务工作的各项标准，并对实际操作人员进行指导。 3. 负责实施客户服务部各服务项目的开发、运作。 4. 负责客户资料的收集、统计、分析，建立客户资料信息库。 5. 负责安排售后服务人员的工作班次及上门服务工作。 6. 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，积累经验与技巧。 7. 负责客户投诉的接待与一般性问题的处理，并及时反馈处理结果。 8. 关注客户服务工作的发展情况，收集相关资料，为企业完善客户服务工作提出建议。 9. 根据业务发展要求，制订客户调查计划并组织实施，为企业决策提供资料支持。 10. 完成客户服务部经理交办的其他工作。



续表

直接上级：客户服务经理	
直接下级：客户服务助理、客户调查主管、客户开发主管、客户关系主管、大客户主管、售后服务主管、客户投诉主管、客户信息主管、呼叫中心主管	
任职资格	1. 财会、文秘或中文等相关专业，大学专科或以上学历。 2. 1年以上顾客服务经验，或从事服务性行业的经验。 3. 具有敬业精神和良好的职业操守，工作责任心强，自信、稳重、踏实，具备较强的服从和服务意识。 4. 良好的团队合作精神，有一定的阅读、分析和表达能力。 5. 熟练操作办公室软件。

1.3 客户调查主管

客户调查主管岗位职责与任职资格，如表1-3所示。

表1-3

客户调查主管岗位职责与任职资格表

直接上级：客户服务经理	
直接下级：客户调查专员	
岗位职责	1. 制订公司客户调查总体规划、年度计划和费用预算，经公司批准后组织实施。 2. 制定公司客户调查的详细工作规程和细则，并监督各部门和人员按程序作业。 3. 负责客户调查项目的组织和实施，并提出调研报告供领导和有关部门决策参考。 4. 筛选专业调研机构，保持正常联络，对委托调查项目进行协调、督促、验收。 5. 筛选合格的调查人员，并对其业务进行培训、指导，对工作业绩进行考核。 6. 采取各种措施，在各个质量控制点进行监控，确保调查结果的质量和可信度。 7. 接受公司各部门的客户与市场信息咨询，或主动提供定期的信息服务。 8. 对相关客户资料进行收集、整理、归类建档，确定客户资料的密级，并妥善保管。 9. 创造条件，推行调查工作和数据处理的信息化。 10. 上级领导交办的其他事务。
任职资格	1. 大学专科或以上学历。 2. 3年以上市场调查工作经验。 3. 良好的沟通表达能力及信息收集、分析和综合能力。 4. 在调研分析方面有较强的洞察力，能够提出较有建设性的意见和建议。 5. 有高度的责任心和事业心，具备良好的语言表达能力和沟通能力。



1.4 客户调查专员

客户调查专员岗位职责与任职资格，如表 1-4 所示。

表 1-4

客户调查专员岗位职责与任职资格表

直接上级：客户调查主管	
直接下级：	
岗 位 职 责	1. 协助客户调查主管制订年度客户调查计划，为其提供建议和意见。 2. 协助客户调查主管制定调查的详细工作流程，并安排人员按要求执行。 3. 负责调查项目的内容、调查问卷或客户调查表的编制。 4. 协助筛选合格的调查员，并对其业务进行培训、指导。 5. 负责客户调查工作的具体实施，协调调查员的工作。 6. 对调查资料及时进行处理、汇总。 7. 对调查资料进行归类、分析、建档，并妥善保管。 8. 协助客户调查主管撰写《客户调查报告》，为其提供数据支持。 9. 做好《客户调查报告》的存档，必要时向相关部门分发。 10. 完成上级领导交办的其他事务。
任 职 资 格	1. 经济、管理类大学专科学历。 2. 1 年以上相关行业调查工作经验。 3. 收集各类市场情报、相关行业信息及竞争对手动态。 4. 工作态度认真负责，细致，严谨，可独立开展工作。 5. 能够熟练地操作 Word、Excel 等文字处理软件。

1.5 客户开发主管

客户开发主管岗位职责与任职资格，如表 1-5 所示。

表 1-5

客户开发主管岗位职责与任职资格表

直接上级：客户服务经理	
直接下级：客户开发专员	
岗 位 职 责	1. 根据企业发展目标制订客户开发计划、客户开发管理制度并组织实施。 2. 根据企业业务特点确定新客户开发范围，制定客户开发措施。 3. 根据实际业务要求，配合客户调查主管做好客户调查工作。 4. 建立客户开发工作流程及操作规范，指导、培训客户开发专员的工作。



续表

直接上级：客户服务经理 直接下级：客户开发专员	
岗 位 职 责	5. 监督、考核客户开发专员的工作，及时发现问题，及时解决。 6. 建立大客户开发、管理制度，提高企业客户的稳定性。 7. 积极拓展客户开发渠道、客户开发策略并组织实施。 8. 建立合理的客户开发奖励机制，激发客户开发专员的工作积极性。 9. 对客户状况、合作前景进行预测，适时提出解决方案。 10. 对客户开发专员与客户签订的合同进行审核、审批。 11. 协助完成其他部门需要配合的工作。 12. 完成上级交办的其他事项。
任 职 资 格	1. 公共关系、市场营销或相关专业本科以上学历。 2. 3年以上企业市场管理工作经验，受过市场营销、谈判、项目管理等方面的培训。 3. 具备极强的市场拓展、大客户合作、商务谈判、组织协调和团队管理能力。 4. 诚实敬业，踏实肯干，吃苦耐劳，有客户服务意识，团队合作意识强，对待工作积极主动，有激情，认真负责，善于应对变化，服务意识强，能够在压力下工作。 5. 熟练操作办公软件。

1.6 客户开发专员

客户开发专员岗位职责与任职资格，如表1-6所示。

表 1-6

客户开发专员岗位职责与任职资格表

直接上级：客户开发主管 直接下级：	
岗 位 职 责	1. 协助客户开发主管制订客户开发计划，并提出合理化建议。 2. 根据企业客户范围定位，积极寻找潜在客户。 3. 潜在客户资料的收集、整理，建立自己的客户资料档案，以便于开发工作。 4. 制定针对每一位客户的开发策略并有效实施。 5. 对潜在客户定期拜访、维护关系，以便增进相互之间的了解。 6. 与客户进行合作谈判，确定合作的各项条款，直到签订合作合同并实施管理。 7. 认真履行合同、落实承诺，加深合作。 8. 积极开发新客户，拓展客户开发渠道。 9. 不断总结工作经验，提出合理化建议。 10. 完成上级交办的其他工作。

续表

直接上级：客户开发主管	
直接下级：	
任职资格	1. 公共关系、市场营销或相关专业大专以上学历。 2. 1 年以上工作经验。 3. 擅长沟通、反应敏捷、能快速理解公司的业务和客户的需求。 4. 工作积极热情，责任心强，良好的团队合作精神，较强的观察力和应变能力。 5. 熟练操作办公软件。

1.7 客户关系主管

客户关系主管岗位职责与任职资格，如表 1-7 所示。

表 1-7

客户关系主管岗位职责与任职资格表

直接上级：客户服务经理	
直接下级：客户关系专员	
岗位职责	1. 负责建立有关客户关系管理的各项制度，制订客户关系维护及管理计划。 2. 组织、监督客户关系管理的各项制度的实施，并对相关人员进行考核。 3. 准备和实施相关政策、预算和目标，建立和发展新客户关系。 4. 保持和发展适当的数据，对客户关系维护及管理作出计划和分析。 5. 对客户关系作出合理的评价，为售后客户服务工作提供指导。 6. 组织安排客户拜访和接待等事宜，控制客户接待费用。 7. 培训和支持客户关系专员，指导下属工作并实施考核。 8. 完成客户服务部经理交办的其他工作。
任职资格	1. 大学专科以上学历。 2. 3 年以上市场管理或客户服务经验。 3. 受过市场营销、服务管理、管理技能开发、财务基础知识方面的培训。 4. 对市场营销工作有较深刻认知，具有客户关系的专门经验，有统计、会计和财务管理活动能力，熟练操作办公软件。 5. 具有良好的团队协作精神，组织协调及沟通能力强。

1.8 客户关系专员

客户关系专员岗位职责与任职资格，如表 1-8 所示。





表 1-8

客户关系专员岗位职责与任职资格表

直接上级：客户关系主管 直接下级：	
岗 位 职 责	1. 协助客户关系主管制定客户关系管理的各项制度，为制度的合理性提供数据支持。 2. 对客户需求信息资料进行统计分析，提出改善客户关系的具体建议和措施。 3. 根据客户关系主管的安排和计划，开展客户拜访活动，巩固公司与客户的关系。 4. 接待来访客户，协助处理客户提出的一般问题、要求，巩固公司与客户的关系。 5. 在拜访和接待过程中，了解客户对企业的满意程度及评价，为企业决策提供依据。 6. 完成客户关系主管临时交办的其他工作事项。
任 职 资 格	1. 专科以上学历，有 1 年以上客户服务工作经验优先。 2. 较强的口头与书面表达能力、理解能力。 3. 有较强的人际沟通能力、应变能力和协调能力。 4. 熟练使用 Word，Excel，Powerpoint 等办公软件。 5. 具备一定的社交及礼仪常识。

1.9 大客户主管

大客户主管岗位职责与任职资格，如表 1-9 所示。

表 1-9

大客户主管岗位职责与任职资格表

直接上级：客户服务经理 直接下级：大客户专员	
岗 位 职 责	1. 拟订公司对外客户拓展计划。 2. 负责公司大客户市场开发。 3. 落实合作项目，签订合作协议。 4. 大客户关系的维护。 5. 对大客户进行统计分析。 6. 处理与大客户的意见分歧，提高大客户满意度。 7. 管理大客户开发团队，提高大客户开发效率。 8. 协调与市场部、营销部等各部门之间的关系。 9. 对大客户部市场业绩进行考核。 10. 完成其他随时交办的事项。