

节点说明

明确节点
突出要点

管理工具

呈现配套
工具范例

管理制度

提供稍改
即用模板

考核量表

实施有效
绩效考核

岗位职责

明确划分
部门职能

管理流程

构建规范
流程体系

客户服务部 精细化管理手册

刘少丹◎编著

实用简洁的规范化客服管理范本

我们能做些什么来留住我们的客户并吸引新的客户
我们要怎样做才能成为以客户为中心的企业



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

客户服务部精细化管理手册

刘少丹 编著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

客户服务部精细化管理手册 / 刘少丹编著. -- 北京:
人民邮电出版社, 2018. 8
ISBN 978-7-115-48752-0

I. ①客… II. ①刘… III. ①企业管理—销售管理—
商业服务—手册 IV. ①F274-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第141507号

内 容 提 要

本书以“职能管理+岗位职责设计+考核量表设计+管理流程图+节点说明表+制度范例+管理工具”的表现形式,构建了一套实用、高效的客户服务部管理体系。

本书内容涵盖了客户信息管理、客户信用管理、客户抱怨与投诉管理、售后服务管理、大客户管理服务管理、电商客服管理等10个方面,对客户服务部的管理工作进行了系统归纳。本书不仅提出了客服管理的标准和要求,而且提供了可行的解决方法和制度方案,可以有效帮助企业提高客服人员职业素养,优化完善客服管理流程。

本书适合企业经营管理人员、客服管理人员、流程管理人员,以及高等院校相关专业的师生阅读、使用。

◆ 编 著 刘少丹

责任编辑 刘 盈

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京市艺辉印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 17.5

2018年8月第1版

字数: 200千字

2018年8月北京第1次印刷

定 价: 69.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字20170147号



我
们
一
起
解
决
问
题

前 言

随着市场竞争的加剧，产品同质化现象越来越严重，在产品和价格已经不能成为企业唯一的竞争优势时，客户服务水平的高低就成为了企业吸引客户、留住客户的重要因素。但是，目前大多数企业还没有形成科学、完善、与时俱进的客户服务管理体系。

据调查，企业在经营过程中非常需要实务性的管理工具，在企业内部只有职责清晰、制度实用、流程明确，才能执行到位，进而提高客服管理工作的效率。

本书旨在帮助企业解决客服管理工作的规范性问题，在提供客户服务部职能分解表、各岗位职责和考核量表的同时，还为客户服务人员提供了各种可以借鉴的执行流程、制度范例、工具表单和文书模板，能够有效避免企业客服管理工作浮于表面、流于形式。除此之外，本书还具有以下特色。

1. 岗位职责与考核精细化

本书基于组织设计和工作分析的原理，从部门、岗位两个层面，为企业的部门职能设计和岗位设计提供了分层化、工具化、实务化、精细化的解决方案，旨在帮助企业设计出科学、高效的部门职能和岗位职能，提高企业和相关岗位人员的工作效率。

2. 管理制度与表单标准化

本书提供了实用的标准化管理制度，并在制度后面列出了该制度中会用到的或与其紧密相关的表单，给出了细化、可执行的范本，方便企业“拿来即用”。书中所列的制度兼具针对性和可执行性，能够提升制度的实施效果。

3. 管理流程与节点规范化

本书设计了客服管理过程中的主要流程图，并对流程图中的关键节点进行了细化说明，明确了各个节点的权责分工，使业务执行过程更加规范化、高效化。

4. 管理文书与方案模板化

本书提供了企业在客服管理过程中所需的各类文书、方案，这些工具模板可直接套

用或稍改即用。

综上所述，本书通过岗位职责与考核设计、制度与表单设计、流程与关键节点设计、文书与方案设计、业务关键点设计等实用模块，为读者提供了全方位的客服管理工作指导与参考依据，是客服管理人员必备的工具书。

由于时间所限，本书仍存在不足之处，欢迎广大读者批评指正，以便我们改版时能够做得更好，读者用起来更加方便。

目 录

| | |
|------------------------------|----------|
| 第 1 章 客户服务部规划管理 | 1 |
| 1.1 客户服务部职能管理分析与设计 | 1 |
| 1.1.1 部门目标设计 | 1 |
| 1.1.2 部门职能分解 | 2 |
| 1.1.3 客户服务部管理风险点分析 | 4 |
| 1.2 客户服务部岗位职责设计 | 6 |
| 1.2.1 明确设计基础 | 6 |
| 1.2.2 开展工作分析 | 6 |
| 1.2.3 确定设计原则 | 7 |
| 1.3 客户服务部岗位考核量表设计 | 8 |
| 1.3.1 了解绩效考核指标 | 8 |
| 1.3.2 制定绩效考核标准 | 8 |
| 1.3.3 选定指标并设定权重 | 9 |
| 1.3.4 设定绩效考核周期 | 10 |
| 1.3.5 绘制绩效考核量表 | 10 |

| | | |
|-------|------------------|----|
| 1.4 | 客户服务部管理流程与节点说明设计 | 10 |
| 1.4.1 | 流程分类设计 | 10 |
| 1.4.2 | 节点说明设计 | 12 |
| 1.5 | 客户服务部管理制度设计 | 13 |
| 1.5.1 | 对管理制度分层设计 | 13 |
| 1.5.2 | 客户服务部制度的设计步骤 | 13 |
| 1.6 | 客户服务部工作业务管理工具设计 | 14 |
| 1.6.1 | 客户服务部表单设计 | 14 |
| 1.6.2 | 客户服务部方案设计 | 15 |
| 1.6.3 | 客户服务部文书设计 | 16 |

第2章 客户调研管理 19

| | | |
|-------|-------------|----|
| 2.1 | 客户调研职能管理 | 19 |
| 2.1.1 | 客户调研任务目标 | 19 |
| 2.1.2 | 客户调研职能分解 | 19 |
| 2.1.3 | 客户调研管理主要风险点 | 20 |
| 2.2 | 客户调研岗位职责 | 21 |
| 2.2.1 | 客户调研主管职责说明 | 21 |
| 2.2.2 | 客户体验主管职责说明 | 22 |
| 2.2.3 | 客户调研专员职责说明 | 22 |
| 2.3 | 客户调研岗位考核量表 | 23 |
| 2.3.1 | 客户调研主管考核量表 | 23 |
| 2.3.2 | 客户体验主管考核量表 | 24 |
| 2.3.3 | 客户调研专员考核量表 | 25 |

| | | |
|------------|---------------|-----------|
| 2.4 | 客户调研管理流程与节点说明 | 26 |
| 2.4.1 | 客户信息调研流程与节点说明 | 26 |
| 2.4.2 | 调研数据处理流程与节点明细 | 28 |
| 2.5 | 客户调研管理制度 | 29 |
| 2.5.1 | 客户消费需求调查制度 | 29 |
| 2.5.2 | 客户体验调研管理制度 | 31 |
| 2.5.3 | 加盟资质调研管理制度 | 33 |
| 2.6 | 客户调研管理工具 | 34 |
| 2.6.1 | 客户调研管理表单 | 34 |
| 2.6.2 | 客户满意度调研方案 | 35 |
| 2.6.3 | 网购客户需求调研问卷 | 38 |
| 2.6.4 | 客户体验回馈报告 | 39 |
| 第3章 | 客户信息管理 | 41 |
| 3.1 | 客户信息职能管理 | 41 |
| 3.1.1 | 客户信息部门任务目标 | 41 |
| 3.1.2 | 客户信息部门职能分解 | 41 |
| 3.1.3 | 客户信息管理主要风险点 | 42 |
| 3.2 | 客户信息岗位职责 | 43 |
| 3.2.1 | 客户信息主管职责说明 | 43 |
| 3.2.2 | 客户分析师职责说明 | 43 |
| 3.2.3 | 客户档案管理员职责说明 | 44 |
| 3.3 | 客户信息岗位考核量表 | 45 |
| 3.3.1 | 客户信息主管考核量表 | 45 |
| 3.3.2 | 客户分析师考核量表 | 45 |
| 3.3.3 | 客户档案管理员考核量表 | 46 |

| | | |
|-------|---------------|----|
| 3.4 | 客户信息管理流程与节点说明 | 47 |
| 3.4.1 | 客户信息调研流程与节点说明 | 47 |
| 3.4.2 | 客户信息分析流程与节点说明 | 49 |
| 3.4.3 | 客户信息保密流程与节点说明 | 51 |
| 3.5 | 客户信息管理制度 | 53 |
| 3.5.1 | 客户分级管理制度 | 53 |
| 3.5.2 | 通信客户信息保密制度 | 55 |
| 3.5.3 | 客户资料档案管理制度 | 55 |
| 3.6 | 客户信息管理工具 | 58 |
| 3.6.1 | 客户信息管理表单 | 58 |
| 3.6.2 | 客户信息数据库管理方案 | 60 |
| 3.6.3 | 客户信息工作改善计划书 | 62 |

第4章 客户信用管理 65

| | | |
|-------|-------------|----|
| 4.1 | 客户信用职能管理 | 65 |
| 4.1.1 | 客户信用任务目标 | 65 |
| 4.1.2 | 客户信用职能分解 | 65 |
| 4.1.3 | 客户信用管理主要风险点 | 66 |
| 4.2 | 客户信用岗位职责 | 67 |
| 4.2.1 | 客户信用主管职责说明 | 67 |
| 4.2.2 | 客户信用专员职责说明 | 68 |
| 4.3 | 客户信用岗位考核量表 | 68 |
| 4.3.1 | 客户信用主管考核量表 | 68 |
| 4.3.2 | 客户信用专员考核量表 | 69 |

| | | |
|--------------|-----------------|-----------|
| 4.4 | 客户信用管理流程与节点说明 | 70 |
| 4.4.1 | 客户信用调研流程与节点说明 | 70 |
| 4.4.2 | 客户资信评估流程与节点说明 | 72 |
| 4.4.3 | 客户信用等级调整流程与节点说明 | 75 |
| 4.5 | 客户信用管理制度 | 77 |
| 4.5.1 | 客户资产评估管理制度 | 77 |
| 4.5.2 | 客户信用分析管理制度 | 79 |
| 4.5.3 | 客户信用评级管理制度 | 81 |
| 4.5.4 | 信用风险控制管理制度 | 83 |
| 4.6 | 客户信用管理工具 | 86 |
| 4.6.1 | 客户信用管理表单 | 86 |
| 4.6.2 | 签约客户信用调研方案 | 87 |
| 4.6.3 | 客户信用担保书 | 90 |
| 第 5 章 | 客户关系管理 | 91 |
| 5.1 | 客户关系职能管理 | 91 |
| 5.1.1 | 客户关系管理任务目标 | 91 |
| 5.1.2 | 客户关系管理职能分解 | 91 |
| 5.1.3 | 客户关系管理主要风险点 | 92 |
| 5.2 | 客户关系岗位职责 | 93 |
| 5.2.1 | 客服经理职责说明 | 93 |
| 5.2.2 | 客户接待主管职责说明 | 94 |
| 5.2.3 | 客户维护主管职责说明 | 94 |
| 5.2.4 | 客户关系专员职位说明 | 95 |
| 5.3 | 客户关系岗位考核量表 | 96 |
| 5.3.1 | 客服经理考核量表 | 96 |

| | | |
|--------------|------------------|------------|
| 5.3.2 | 客户接待主管考核量表 | 97 |
| 5.3.3 | 客户维护主管考核量表 | 98 |
| 5.3.4 | 客户关系专员考核量表 | 99 |
| 5.4 | 客户关系管理流程与节点说明 | 101 |
| 5.4.1 | 客户拜访工作流程与节点说明 | 101 |
| 5.4.2 | 客户接待工作流程与节点说明 | 104 |
| 5.4.3 | 客户招待管理流程与节点说明 | 107 |
| 5.5 | 客户关系管理制度 | 109 |
| 5.5.1 | 客户拜访规范管理制度 | 109 |
| 5.5.2 | 物流客户回访管理制度 | 111 |
| 5.5.3 | 客户接待礼仪管理规范 | 113 |
| 5.5.4 | 客户招待费用管理制度 | 115 |
| 5.6 | 客户关系管理工具 | 117 |
| 5.6.1 | 客户关系管理表单 | 117 |
| 5.6.2 | 重点客户接待管理方案 | 118 |
| 5.6.3 | 客户拜访计划书 | 119 |
| 第 6 章 | 客户抱怨与投诉管理 | 123 |
| 6.1 | 客户抱怨与投诉职能管理 | 123 |
| 6.1.1 | 客户抱怨与投诉任务目标 | 123 |
| 6.1.2 | 客户抱怨与投诉职能分解 | 123 |
| 6.1.3 | 客户抱怨与投诉主要风险点 | 124 |
| 6.2 | 客户抱怨与投诉岗位职责 | 125 |
| 6.2.1 | 客户抱怨与投诉主管职责说明 | 125 |
| 6.2.2 | 客户抱怨与投诉处理员职责说明 | 126 |

| | | |
|--------------|------------------------|------------|
| 6.3 | 客户抱怨与投诉职能岗位考核量表 | 127 |
| 6.3.1 | 客户抱怨与投诉主管考核量表 | 127 |
| 6.3.2 | 客户抱怨与投诉处理员考核量表 | 128 |
| 6.4 | 客服抱怨与投诉处理流程与节点说明 | 129 |
| 6.4.1 | 客服抱怨与投诉管理流程与节点说明 | 129 |
| 6.4.2 | 质量投诉处理流程与节点说明 | 131 |
| 6.4.3 | 服务投诉处理流程与节点说明 | 134 |
| 6.5 | 客户抱怨与投诉管理制度 | 136 |
| 6.5.1 | 客户抱怨分析处理制度 | 136 |
| 6.5.2 | 客户投诉分析管理制度 | 139 |
| 6.5.3 | 投诉跟踪控制管理制度 | 140 |
| 6.5.4 | 客户投诉预防管理制度 | 141 |
| 6.6 | 客户抱怨与投诉管理工具 | 143 |
| 6.6.1 | 客户抱怨与投诉管理表单 | 143 |
| 6.6.2 | 快递客户投诉处理方案 | 144 |
| 6.6.3 | 客户抱怨汇总分析报告 | 145 |
| 第 7 章 | 售后服务管理 | 149 |
| 7.1 | 售后服务职能管理 | 149 |
| 7.1.1 | 售后服务任务目标 | 149 |
| 7.1.2 | 售后服务职能分解 | 149 |
| 7.1.3 | 售后服务管理主要风险点 | 150 |
| 7.2 | 售后服务岗位职责 | 151 |
| 7.2.1 | 售后服务主管职责说明 | 151 |
| 7.2.2 | 售后维修主管职责说明 | 151 |
| 7.2.3 | 售后技术工程师职责说明 | 152 |

| | | |
|--------------|----------------|------------|
| 7.3 | 售后服务岗位考核量表 | 153 |
| 7.3.1 | 售后服务主管考核量表 | 153 |
| 7.3.2 | 售后维修主管考核量表 | 154 |
| 7.3.3 | 售后技术工程师考核量表 | 155 |
| 7.4 | 售后服务流程与节点说明 | 156 |
| 7.4.1 | 售后安装服务流程与节点说明 | 156 |
| 7.4.2 | 售后技术支持流程与节点说明 | 159 |
| 7.4.3 | 售后保养服务流程与节点说明 | 161 |
| 7.4.4 | 售后服务跟踪流程与节点说明 | 164 |
| 7.4.5 | 售后退换货服务流程与节点说明 | 167 |
| 7.5 | 售后服务管理制度 | 169 |
| 7.5.1 | 售后配送管理制度 | 169 |
| 7.5.2 | 售后安装管理制度 | 171 |
| 7.5.3 | 售后维修管理制度 | 174 |
| 7.5.4 | 售后退货管理制度 | 176 |
| 7.6 | 售后服务管理工具 | 178 |
| 7.6.1 | 售后服务管理表单 | 178 |
| 7.6.2 | 售后服务评价方案 | 179 |
| 7.6.3 | 售后维修申请书 | 182 |
| 第 8 章 | 大客户服务管理 | 183 |
| 8.1 | 大客户服务职能管理 | 183 |
| 8.1.1 | 大客户服务任务目标 | 183 |
| 8.1.2 | 大客户服务职能分解 | 183 |
| 8.1.3 | 大客户服务主要风险点 | 184 |

| | | |
|-------|----------------------|-----|
| 8.2 | 大客户服务岗位职责说明 | 185 |
| 8.2.1 | 大客户开发主管职责说明 | 185 |
| 8.2.2 | 大客户维护主管职责说明 | 185 |
| 8.3 | 大客户服务岗位考核量表 | 186 |
| 8.3.1 | 大客户开发主管考核量表 | 186 |
| 8.3.2 | 大客户维护主管考核量表 | 187 |
| 8.4 | 大客户服务流程与节点说明 | 188 |
| 8.4.1 | 大客户开发管理流程与节点说明 | 188 |
| 8.4.2 | 大客户拜访工作流程与节点说明 | 190 |
| 8.4.3 | 大客户关系维护流程与节点说明 | 193 |
| 8.5 | 大客户服务制度 | 195 |
| 8.5.1 | 大客户开发管理制度 | 195 |
| 8.5.2 | 大客户服务质量提升制度 | 197 |
| 8.5.3 | 大客户满意度管理制度 | 198 |
| 8.5.4 | 大客户风险管控制度 | 200 |
| 8.6 | 大客户服务工具 | 202 |
| 8.6.1 | 大客户开发管理表单 | 202 |
| 8.6.2 | 大客户服务管理方案 | 203 |
| 8.6.3 | 大客户满意度调研报告 | 205 |
| 8.6.4 | 大客户工作总结报告书 | 208 |

第 9 章 电商客服管理

| | | |
|-------|-------------------|-----|
| 9.1 | 电商客服职能管理 | 213 |
| 9.1.1 | 电商客服任务目标 | 213 |
| 9.1.2 | 电商客服职能分解 | 213 |
| 9.1.3 | 电商客服管理主要风险点 | 214 |

| | | |
|-------|----------------|-----|
| 9.2 | 电商客服岗位职责说明 | 215 |
| 9.2.1 | 电商客服主管职责说明 | 215 |
| 9.2.2 | 网店售前客服职责说明 | 216 |
| 9.2.3 | 网店售后客服职责说明 | 216 |
| 9.3 | 电商客服岗位考核量表 | 217 |
| 9.3.1 | 电商客服主管考核量表 | 217 |
| 9.3.2 | 网店售前客服考核量表 | 218 |
| 9.3.3 | 网店售后客服考核量表 | 218 |
| 9.4 | 电商客服流程与节点说明 | 219 |
| 9.4.1 | 在线咨询服务流程与节点说明 | 219 |
| 9.4.2 | 网店发货售后流程与节点说明 | 221 |
| 9.4.3 | 网店退换货售后流程与节点说明 | 223 |
| 9.5 | 电商客服管理制度 | 225 |
| 9.5.1 | 客服用语规范及话术规范 | 225 |
| 9.5.2 | 电商商品退换货处理规定 | 228 |
| 9.5.3 | 电商客服培训管理制度 | 228 |
| 9.6 | 电商客服管理工具 | 230 |
| 9.6.1 | 电商客服工作表单 | 230 |
| 9.6.2 | 客服售后纠纷处理方案 | 231 |
| 9.6.3 | 电商客服培训计划书 | 232 |

第 10 章 呼叫中心管理 235

| | | |
|--------|-------------|-----|
| 10.1 | 呼叫中心职能管理 | 235 |
| 10.1.1 | 呼叫中心任务目标 | 235 |
| 10.1.2 | 呼叫中心职能分解 | 235 |
| 10.1.3 | 呼叫中心管理主要风险点 | 236 |

| | |
|----------------------------|-----|
| 10.2 呼叫中心岗位职责说明 | 237 |
| 10.2.1 呼叫中心经理职责说明 | 237 |
| 10.2.2 呼叫中心主管职责说明 | 237 |
| 10.2.3 座席员职责说明 | 238 |
| 10.3 呼叫中心岗位考核量表 | 239 |
| 10.3.1 呼叫中心经理考核量表 | 239 |
| 10.3.2 呼叫中心主管考核量表 | 240 |
| 10.3.3 座席员考核方案 | 241 |
| 10.4 呼叫中心管理流程与节点说明 | 242 |
| 10.4.1 呼叫中心运营流程与节点说明 | 242 |
| 10.4.2 呼入工作处理流程与节点说明 | 244 |
| 10.4.3 呼出业务处理流程与节点说明 | 246 |
| 10.4.4 中心质量监控流程与节点说明 | 248 |
| 10.5 呼叫中心管理制度 | 250 |
| 10.5.1 呼叫中心现场管理制度 | 250 |
| 10.5.2 呼叫中心质量控制制度 | 255 |
| 10.6 呼叫中心管理工具 | 258 |
| 10.6.1 呼叫中心管理表单 | 258 |
| 10.6.2 呼叫中心质量控制方案 | 260 |
| 10.6.3 呼叫中心轮班计划书 | 262 |