

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 (C I P) 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、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

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，为企业的部门职责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	213
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

第 1 章 客户服务部规划管理

1.1 客户服务部职能管理分析与设计

1.1.1 部门目标设计

企业内部的部门管理人员应以企业管理方针为宗旨，以部门职能为依据，对企业总体目标进行分解，进而设定部门目标。部门目标制定过程如图 1-1 所示。

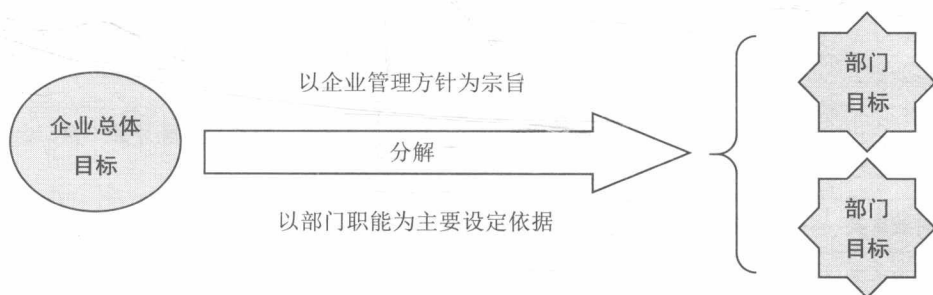


图 1-1 部门目标制定示意图

1. 部门目标的设定途径

管理人员可以依据以下六种途径设定部门目标，如图 1-2 所示。

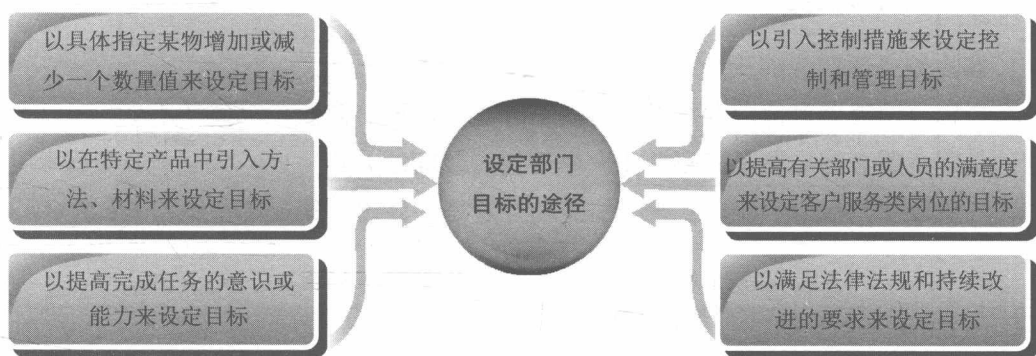


图 1-2 部门目标设定的途径说明图