

★第2版★

管理案头必备手册

客服管理

工具箱

超级实用、全面的客服管理百宝箱
适合置于案头，随用随查

周仁钺 龚 婧 ◎编著◎

CUSTOMER

KIT

SERVICE



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

附1CD



★第2版★

管理案头必备手册

客服管理

工具箱

周仁钺 龚 婧 ◎编著◎

CUSTOMER

KIT

SERVICE



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书以客户服务部的工作内容为出发点,从客户服务部组织结构与岗位说明书、客户服务人员招聘管理、客户服务人员培训管理、客户服务人员薪酬管理、客户服务人员绩效管理、客户服务产品管理、客户服务信息管理、售后服务管理、客户投诉管理范本、客户满意度管理、客户忠诚度管理、大客户管理、呼叫中心管理和客户关系管理的实用模型,共14个方面,对客户服务部工作中的管理工作进行了系统归纳,提供了各个环节中的工作标准、工作流程、管理制度、管理表单,是一部实实在在的让客服管理人员拿来即用的工具书。

图书在版编目(CIP)数据

客服管理工具箱 / 周仁钺, 龚嫄编著. —2 版

—北京: 机械工业出版社, 2011.3

(管理案头必备手册)

ISBN 978-7-111-33276-3

I. ①客… II. ①周… ②龚 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 (2011) 第 017655 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 侯振锋 责任编辑: 侯振锋 解文涛

责任印制: 乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2011 年 3 月第 2 版 · 第 1 次印刷

170mm × 242mm · 31.25 印张 · 2 插页 · 553 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-33276-3

ISBN 978-7-89451-887-3 (光盘)

定价: 78.00 元 (含 1CD)

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066

门户网: <http://www.cmpbook.com>

销售一部: (010) 68326294

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售二部: (010) 88379649

读者服务部: (010) 68993821

封面无防伪标均为盗版

前言

《客服管理工具箱》自出版以来得到了众多读者的认可，它以客户服务管理的工作模块为基础，力求精简、准确地将客户服务的工作标准、工作流程、制度规范、管理表单阐释清楚，并依照客户服务工作的内在逻辑进行组合，完整再现高标准的客户服务工作系统。但为适应客服管理工作面临的新形势，有必要对书中内容进行更新和修订。

本书在修订过程中，首先，从客户服务部的组织结构入手，并由此逐层展开，从岗位说明书过渡到工作模块，旨在对客户服务工作进行深入、具体的职能界定。其次，紧紧围绕客服管理的关键业务模块运用大量图表进行阐述，以“实务”、“可操作”为准则，保证了本书的实用性和专业性。本书是高效率客户服务管理的工具书和操作手册。

本书在内容结构上主要有以下特点：

1. 细化工作标准

本书共分 14 大内容版块，每一个工作板块都按照客户服务管理的内在逻辑，分解出了相应的关键管理要点。

针对每一个关键管理要点实施多层级的分解，提供细化的工作标准。客服人员只要按照工作标准的内容、步骤、执行标准逐层展开，即可实现高效率工作的目标。

2. 优化工作流程

在细化工作标准的基础上，实施流程优化。通过对客服管理流程的节点、责任人、内容说明以及相关文件进行针对性解说，为客服人员提供了一套全面、准确和精简的客户服务作业流程。

3. 固化管理制度

为落实和规范客户服务工作，督导和改善客服人员的工作过程，本书针对每个关键管理要点提供了相应的管理制度，具有实用性和专业性特点，有

利于客服人员实施和操作。

4. 量化管理表单

本书为每个工作内容提供了记录、量化、分析和改善的针对性表单。读者只需稍加修改即可使用，有利于节省工作时间及提高工作效率，是实施工作记录、分析、追踪和持续改善的重要帮手。

5. 图表化的工具模型

本书最后部分是客户服务管理的实用模型，通过图形和案例式解说，即可轻松掌握专业工具。

为了帮助读者快速、有效地建设客户服务系统、管理客户服务工作，本书特附赠光盘，将书中内容电子化，方便读者高效率地应用。

本书是笔者长期工作经验的总结和积累。在写作过程中参照了世界 500 强企业多家企业的管理模板，同时根据自身多年来在国内企业工作的相关经验进行了一定的修改和完善，旨在为读者提供一部拿来即用的客服管理工具书。

在本书修订过程中，得到了供职于世界 500 强企业美国联合公司的龚嫄女士的大力支持，我们就外资企业在中国本土的客服团队的结构、工作标准、工作流程和管理制度等方面进行了深入的沟通。同时，谭汉贵、李瑞文、石强、秦术琼、孙科柳、杨兵、洪少萍、董晓孝、杨靖、程丽平、王晓荣、路光、洪少生、谭海燕、杨选成、戴宇剑、孙东风、孙丽、高垒、李国旗、宋松红、袁雪萍、孙健等在本书的修订过程中均提供了大量的帮助，包括为本书整理资料和部分文字的编写等。在此，对以上人员给予的鼎力支持表示衷心的感谢！

周仁钺

2010 年 11 月于台北

目 录

前言

第一章 客户服务部组织结构与岗位说明书	1
第一节 客户服务部组织结构	1
一、职能型组织结构	1
二、流线型组织结构	2
第二节 客户服务部岗位说明书	3
一、客户服务经理的岗位说明书	3
二、客户服务主管的岗位说明书	4
三、客户信息管理专员的岗位说明书	5
四、售后服务专员的岗位说明书	6
五、客户投诉管理专员的岗位说明书	7
六、客户关系管理专员的岗位说明书	8
七、大客户服务专员的岗位说明书	9
第二章 客户服务人员招聘管理	10
第一节 客户服务人员招聘管理工作标准	10
一、客户服务人员招聘渠道选择标准	10
二、客户服务人员招聘过程管理标准	12
三、客户服务人员招聘日程安排标准	13
四、客户服务人员面试管理标准	14
五、客户服务人员专业技能测试标准	17
六、客户服务人员招聘工作考核标准	18
七、客户服务人员招聘成本控制标准	18

第二节 客户服务人员招聘管理工作流程	19
一、客户服务人员招聘流程	20
二、客户服务人员内部招聘流程	22
三、客户服务人员外部招聘流程	24
四、客户服务人员入职流程	26
五、客户服务人员招聘考核流程	28
第三节 客户服务人员招聘管理制度范本	29
一、客户服务人员招聘管理制度	30
二、客户服务人员招聘流程管理制度	33
三、客户服务人员甄选录用制度	35
四、客户服务人员试用期管理制度	37
第四节 客户服务人员招聘管理表单范本	39
一、用工需求表	39
二、岗位需求表	39
三、招聘宣传表	40
四、求职申请单	40
五、人员增减申请表	41
六、人员调动申请表	41
七、招聘工作计划表	41
八、应聘人员登记表	42
九、面试评估表	42
十、人员试用核定表	43
十一、新员工甄选报告表	44
十二、复试通知单	44
十三、录用通知书	44
十四、聘用合同书	45
十五、招聘时间控制表	46
 第三章 客户服务人员培训管理	 47
第一节 客户服务人员培训管理工作标准	47
一、客户服务人员培训计划管理标准	47
二、客户服务人员培训过程管理标准	48

三、客户服务人员培训实施管理标准	49
四、客户服务人员培训评估体系管理标准	51
五、客户服务人员职业形象礼仪培训标准	53
六、客户服务人员服务心态和沟通技能培训标准	55
七、客户服务人员培训工作考核标准	56
第二节 客户服务人员培训管理工作流程	58
一、客户服务人员培训管理总体流程	58
二、客户服务人员培训计划流程	60
三、客户服务人员培训实施流程	62
四、客户服务人员培训效果评估流程	64
五、客户服务人员岗前培训流程	66
六、客户服务人员专项培训流程	68
七、客户服务人员外派培训管理流程	70
第三节 客户服务人员培训管理制度范本	71
一、客户服务人员培训管理制度	72
二、客户服务人员培训控制制度	76
三、客户服务人员培训管理细则	79
四、客户服务人员礼仪制度	83
第四节 客户服务人员培训管理表单范本	85
一、培训申请表（一）	85
二、培训申请表（二）	85
三、培训需求调查表	86
四、培训计划表（一）	88
五、培训计划表（二）	89
六、受训人员资历表	89
七、员工培训签到表	89
八、培训课程评核表	90
九、培训考核表	91
十、新员工培训成效考评表	91
十一、培训记录表	91
十二、培训意见调查表	92
十三、培训报告书	92

十四、受训人员报告书	93
十五、培训计划实施情况统计表	93
第四章 客户服务人员薪酬管理	94
第一节 客户服务人员薪酬管理工作标准	94
一、客户服务人员薪酬管理过程标准	94
二、客户服务人员薪酬体系设计标准	95
三、客户服务人员薪酬管理考核标准	96
四、客户服务人员薪酬评估标准	98
五、客户服务人员薪酬优化标准	99
第二节 客户服务人员薪酬管理工作流程	100
一、客户服务人员薪酬确定流程	100
二、客户服务人员薪酬发放流程	102
三、客户服务人员薪酬方案审批流程	104
四、客户服务人员薪酬评估流程	106
第三节 客户服务人员薪酬管理制度范本	108
一、客户服务人员薪酬管理制度	108
二、客户服务人员薪酬管理控制制度	110
三、客户服务人员薪酬体系设计制度	112
四、客户服务人员薪酬评估制度	114
五、客户服务人员奖金管理制度	116
六、客户服务人员工资调整审批制度	118
七、客户服务人员提薪管理制度	119
第四节 客户服务人员薪酬管理表单范本	121
一、客户服务人员工资单	121
二、薪酬等级表	121
三、新员工定薪表	122
四、薪酬扣缴表	122
五、工资核算表	122
六、调薪申请表	123
七、薪酬调整表	123
八、薪酬发放表	124

九、薪酬统计表	124
十、薪酬调查报告	124
十一、薪酬满意度调查表	126
第五章 客户服务人员绩效管理	128
第一节 客户服务人员绩效管理工作标准	128
一、客户服务人员绩效指标设计标准	128
二、客户服务人员绩效管理过程标准	130
三、客户服务人员绩效面谈标准	131
四、客户服务人员绩效辅导标准	132
五、客户服务人员绩效评估标准	133
六、客户服务人员绩效工作考核标准	134
第二节 客户服务人员绩效管理工作流程	136
一、客户服务人员绩效考核流程	137
二、客户服务人员绩效面谈流程	139
三、客户服务人员绩效辅导流程	141
四、客户服务人员绩效评估流程	143
五、客户服务人员绩效改善流程	145
第三节 客户服务人员绩效管理制度范本	146
一、客户服务人员绩效管理制度（一）	147
二、客户服务人员绩效管理制度（二）	149
三、客户服务人员绩效面谈制度	152
四、客户服务人员绩效辅导制度	154
五、客户服务部绩效评估制度	156
第四节 客户服务人员绩效管理表单范本	158
一、员工自我鉴定表	158
二、日常工作绩效自评表	159
三、管理人员绩效考核表	160
四、普通员工绩效考核表	161
五、员工年度绩效考核表	162
六、绩效标度表	162
七、目标考评表	163

八、绩效目标追踪表	163
九、绩效考核追踪卡	164
十、绩效考核结果通知单	164
十一、绩效反馈面谈计划表	164
十二、绩效面谈记录表	165
十三、绩效面谈自我评估表	165
十四、考核分数表	166
十五、绩效改进原因分析表	167
第六章 客户服务产品管理	168
第一节 客户服务产品管理工作标准	168
一、客户服务产品定位标准	168
二、客户服务产品开发标准	170
三、客户服务产品评估标准	171
四、客户服务产品改善标准	173
第二节 客户服务产品管理工作流程	174
一、客户服务产品设计流程	175
二、客户服务产品运作流程	177
三、客户服务产品评估流程	179
四、客户服务产品改善流程	181
第三节 客户服务产品管理制度范本	182
一、客户服务产品开发制度	183
二、客户服务产品管理制度	185
第四节 客户服务产品管理表单范本	187
一、客户服务产品开发表	187
二、客户需求调查表	187
三、客户服务产品实施监控表	188
四、客户服务产品评估表	188
五、客户服务产品评估反馈表	189
六、客户服务产品改善表	189
第七章 客户服务信息管理	190
第一节 客户信息管理工作标准	190

一、客户信息管理标准	190
二、客户信用管理标准	192
三、客户信用等级评定标准	193
四、客户分层管理标准	195
五、客户档案管理标准	195
第二节 客户信息管理工作流程	198
一、客户信息管理流程	198
二、客户信用等级管理流程	200
三、客户档案管理流程	202
四、客户信息保密管理流程	204
第三节 客户信息管理制度范本	205
一、客户信息管理制度	206
二、客户信用管理制度	208
三、客户分层管理制度	211
四、客户档案管理制度	213
五、客户档案保密制度	215
第四节 客户信息管理表单范本	216
一、客户信息调查表	216
二、客户信息整理表	216
三、客户信息资料表	217
四、客户销售信息日报表	218
五、客户区域分类表	218
六、客户信用调查表（一）	218
七、客户信用调查表（二）	219
八、客户信用管理表	219
九、客户信用分析表	220
十、客户信用评估、建议表	222
十一、客户信用度核定表	223
十二、客户信用度变更表	223
十三、客户等级分类表	224
十四、客户分层管理表	224
十五、优秀客户统计表	224

第八章 售后服务管理	225
第一节 售后服务管理工作标准	225
一、售后服务内容标准	225
二、售后配送服务标准	226
三、售后安装服务标准	228
四、售后维修保养服务标准	229
五、售后客户跟踪服务标准	230
六、售后产品退换服务标准	231
七、售后服务评价标准	232
第二节 售后服务管理工作流程	235
一、售后配送服务流程	236
二、售后安装服务流程	238
三、售后维修保养服务流程	240
四、售后客户跟踪服务流程	242
五、售后产品退换服务流程	244
第三节 售后服务管理制度范本	245
一、售后送货管理制度	246
二、售后安装管理制度	248
三、售后维修管理制度	250
四、售后产品退、换货管理制度	251
五、售后服务管理制度	253
第四节 售后服务管理表单范本	255
一、送货日报表	255
二、产品故障维修统计表	255
三、故障检测报告	256
四、产品维修报告单	257
五、产品退、换货申请表	257
六、产品退、换货汇总表	258
七、售后服务工作单	258
八、售后服务登记表	258
九、跟踪服务电话记录表	259
十、跟踪服务电话登记表	259

十一、跟踪服务信函登记表	259
十二、售后服务网点分布表	259
十三、售后服务报告表	260
十四、产品售后服务评价表	260
十五、产品售后服务承诺表	260
十六、售后服务信息反馈表	261
 第九章 客户投诉管理范本	262
第一节 客户投诉管理工作标准	262
一、客户投诉处理流程标准	262
二、客户投诉工作内容标准	263
三、客户电话投诉处理标准	264
四、客户信函投诉处理标准	265
五、客户投诉接待工作礼仪标准	266
六、客户投诉预测与防范工作标准	268
七、特殊客户投诉处理工作标准	269
第二节 客户投诉管理工作流程	271
一、客户投诉管理基本流程	271
二、客户投诉处理流程	273
三、客户电话投诉处理流程	275
四、客户来函投诉处理流程	277
五、客户当面投诉处理流程	279
第三节 客户投诉管理制度范本	280
一、客户投诉管理制度	281
二、客户投诉处理实施细则	286
第四节 客户投诉管理表单范本	292
一、客户投诉处理部门分类表	292
二、客户投诉申请表（一）	292
三、客户投诉申请表（二）	293
四、客户投诉登记表	294
五、客户电话投诉记录表	295
六、客户信函投诉记录表	295

七、客户投诉调查表	295
八、客户投诉调查结果确认单	296
九、客户赔偿处理调查报告单	296
十、客户投诉处理表（一）	297
十一、客户投诉处理表（二）	297
十二、客户投诉处理报告表	298
十三、客户投诉处理回复表	298
十四、客户投诉案件登记追踪表	299
十五、客户投诉处理日报表	300
十六、客户投诉统计表	300
十七、客户投诉分析表	301
第十章 客户满意度管理	302
第一节 客户满意度管理工作标准	302
一、客户满意度指标标准	302
二、客户满意度调研方案设计标准	303
三、客户满意度调查工作标准	305
四、客户满意度测量工作标准	305
五、客户满意度控制工作标准	306
六、客户满意度提升工作标准	308
第二节 客户满意度管理工作流程	309
一、客户满意度指标体系建立流程	309
二、客户满意度调查流程	311
三、客户满意度测量流程	313
四、客户满意度研究流程	315
第三节 客户满意度管理制度范本	317
一、客户满意度调查管理制度	318
二、客户满意度追踪管理制度	319
三、客户满意度研究管理制度	320
四、客户满意度提升管理制度	322
五、客户满意度管理制度	324
第四节 客户满意度管理表单范本	326

一、客户满意度调查计划表	326
二、客户满意度调查分析表	326
三、客户满意度调查表	327
四、客户满意度调查问卷	328
五、客户意见反馈表	330
六、客户满意度调查情况统计表	330
七、客户满意率评定标准	331
八、客户满意内容说明表	332
九、客户满意测试内容表	332
十、客户满意度调查报告	333
 第十一章 客户忠诚度管理	334
第一节 客户忠诚度管理工作标准	334
一、客户忠诚度衡量指标标准	334
二、客户忠诚度分类标准	335
三、客户忠诚度建设内容标准	337
四、客户忠诚度计划实施工作标准	338
五、客户流失预防工作标准	339
六、客户忠诚度提升工作标准	341
七、客户忠诚度评价工作标准	343
第二节 客户忠诚度管理工作流程	343
一、客户忠诚度管理流程	344
二、客户忠诚度调查工作流程	347
三、客户流失管理流程	349
四、客户忠诚度提升工作流程	352
第三节 客户忠诚度管理制度范本	354
一、客户忠诚度调查管理制度	354
二、客户忠诚度计划管理制度	356
第四节 客户忠诚度管理表单范本	358
一、客户忠诚度调查计划表	358
二、客户忠诚度评价表	358
三、客户流失原因分析表	359

四、客户忠诚度调查表	359
第十二章 大客户管理	362
第一节 大客户管理工作标准	362
一、大客户选择工作标准	362
二、大客户分类工作标准	363
三、大客户拜访工作标准	364
四、大客户拜访礼仪标准	365
五、大客户顾问式销售工作标准	366
六、大客户信用调查工作标准	368
七、大客户关系维护工作标准	370
第二节 大客户管理工作流程	372
一、大客户筛选工作流程	372
二、大客户拜访工作流程	374
三、大客户顾问式销售工作流程	376
四、大客户信用调查流程	378
第三节 大客户管理制度范本	380
一、大客户开发选择制度	380
二、大客户拜访工作制度	382
三、大客户回访工作制度	384
四、大客户信用管理制度	385
五、大客户服务管理制度	388
第四节 大客户管理表单范本	391
一、大客户申请表	391
二、大客户调查表	391
三、大客户档案表	392
四、大客户设定表	392
五、大客户分析表	393
六、大客户需求分析表	393
七、大客户联络计划表	393
八、大客户信用调查表	394
九、大客户信用度分析表	395

十、大客户等级评定表	396
十一、大客户信用等级汇总表	397
十二、大客户需求调查表	397
十三、大客户拜访计划表	397
十四、大客户拜访记录表	398
十五、大客户谈判记录表	398
十六、大客户销售障碍统计表	399
十七、大客户销售障碍分析表	399
十八、大客户回访表	400
十九、大客户关系评估表	400
二十、大客户月报表	401
 第十三章 呼叫中心管理	 402
第一节 呼叫中心管理工作标准	402
一、呼叫中心服务质量标准	402
二、呼叫中心工作内容标准	404
三、呼叫中心服务量化指标标准	405
四、呼叫中心排班管理工作标准	407
第二节 呼叫中心管理工作流程	408
一、呼叫中心基本工作流程	409
二、呼叫中心咨询服务工作流程	411
三、呼叫中心投诉应答工作流程	413
四、呼叫中心呼出工作流程	415
五、呼叫中心回访工作流程	417
第三节 呼叫中心管理制度范本	418
一、呼叫中心例会管理制度	419
二、呼叫中心服务用语规范	420
三、呼叫中心员工行为准则	423
四、呼叫中心交接班管理制度	425
五、呼叫中心现场管理制度	426
第四节 呼叫中心管理表单范本	427
一、呼入记录表	427

二、呼出记录表	427
三、电话记录表	427
四、部门联系电话表	428
五、电话访谈计划表	428
六、呼叫中心设备明细表	428
七、话务人员工作量实时统计表	428
八、话务人员日工作统计表	429
九、话务人员月工作统计表	429
十、呼叫中心工作季度统计表	429
十一、呼叫中心投诉处理情况一览表	430
十二、呼叫中心客户建议统计表	430
十三、热线服务质量考核表	431
十四、呼叫中心设备运行情况检查表	431
十五、电话异常中断回拨登记表	431
十六、呼叫中心员工休息情况统计表	432
十七、呼叫中心排班表	432
 第十四章 客户关系管理的实用模型	 433
一、客户交往四步法	433
二、DIPADA 模式	434
三、自行车模型	435
四、呼叫中心	436
五、封闭/开放式提问	437
六、抱怨冰山	438
七、客户忠诚度	439
八、客户生命周期	441
九、客户终身价值	442
十、客户关系管理系统	443
十一、客户满意度	444
十二、客户效用模型	446
十三、DMAIC 模型	446
十四、DWYER 方法	448

目 录

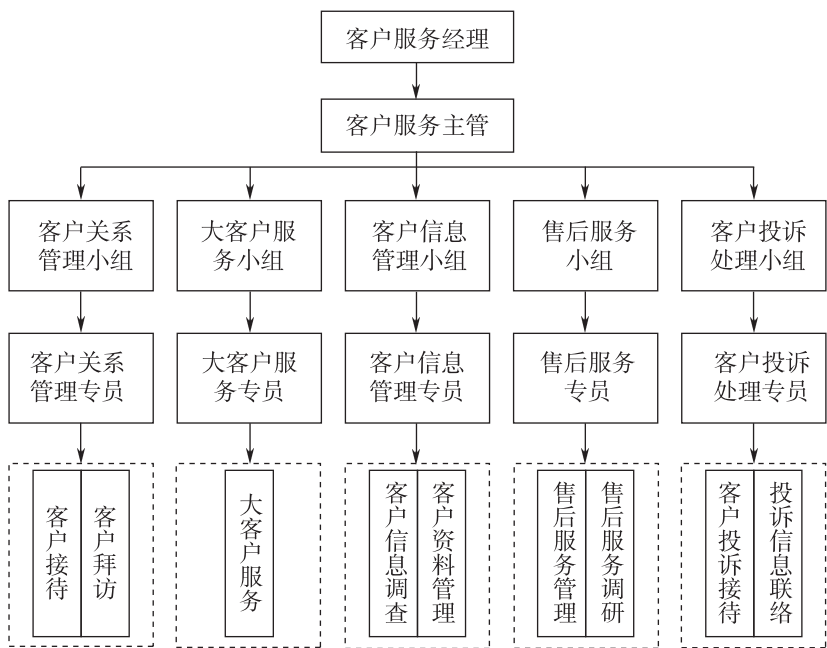
十五、设身处地倾听法	449
十六、哈夫模型	450
十七、IANAR 过程	452
十八、负荷距离法	453
十九、多指标综合评价法	455
二十、神秘客户法	456
二十一、波卡纠错	458
二十二、RATER 指数	459
二十三、RFM 模型	461
二十四、满意镜	462
二十五、自我谈话模型	464
二十六、排队系统	465
二十七、等待效应	467
二十八、服务蓝图	468
二十九、服务补救	470
三十、服务金三角	471
三十一、Servqual 模型	473
三十二、CCPR 法	475

第一章 客户服务部组织结构与岗位说明书

第一节 客户服务部组织结构

以分工协作、统一指挥、合理管理、权责对等和协调有效等为原则，设计工作岗位职责、管理层次、管理幅度，规定客户服务领导职责，协调部门关系，制定规章制度以及规范客户服务部组织结构。

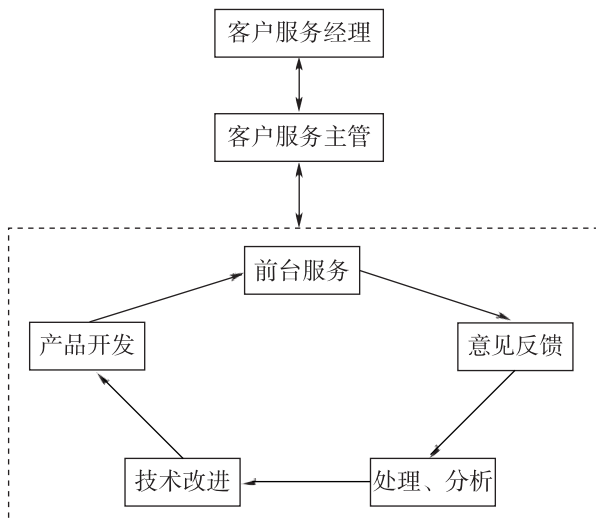
一、职能型组织结构



这种组织结构具有以下特点。

- (1) 客户服务管理人员主要承担客户服务总体管理、客户服务战略及客户服务设计等工作，其管理作用被削弱。
- (2) 岗位权责明确，客户服务人员须具有较强的工作主动性，利于为客户提供更贴心的服务，符合现代企业管理的思想。
- (3) 职能型组织结构对企业的组织结构、权责划分等要求较高。
- (4) 职能型组织结构具有职能管理性和灵活性双重特点。
- (5) 职能型组织结构适用于大中型企业。

二、流线型组织结构



这种组织结构具有以下特点。

- (1) 客户服务部管理事务有专门人员负责，利于加强客户服务管理，提高工作效率。
- (2) 流线型组织结构重视团队协作能力，利于增强客户服务团队成员的主人翁意识，更好地满足客户需求。
- (3) 岗位职能具体、清晰，便于执行。
- (4) 任何岗位工作一旦出现偏差或客户服务团队协作不到位时，整体工作进度和效果就会受到影响。
- (5) 流线型组织结构适用于各类企业，多用于小型企业或发展中的企业。

第一章 客户服务部组织结构与岗位说明书

第二节 客户服务部岗位说明书

客户服务人员的岗位职责是客户服务部工作职责细化和分类的结果。客户服务部岗位说明书对客户服务人员工作的技能要求和岗位职责进行详细说明，为客户服务人员管理提供理论依据。

一、客户服务经理的岗位说明书

岗位名称	客户服务经理	所在部门	客户服务部	直接上级	总经理	直接下级	客户服务主管
内部协作		生产部、品质部		外部协作		外部客户	
工作职责：制定并推进实施全面的客户服务战略、客户服务方案，有效地管理客户服务部，督促并指导客户服务部提高服务品质							
职责与工作内容							
职责一	制定客户服务部产品发展战略及发展目标						
	工作内容	了解同行业发展动态及客户要求					
		制定客户服务政策、客户服务产品方案					
		组织实施客户服务方案					
职责二	组建并管理客户服务团队						
	工作内容	对客户服务人员进行日常管理					
		审核、审批人员需求申请					
		组织客户服务人员培训，提高其工作能力					
		向部门员工提供管理制度、总体规划的咨询与指导					
		推荐客户服务主管的最佳人选，报总经理批准					
职责三	审核、提交客户服务策划提案						
	工作内容	确定组织策划委员会委员及其责权					
		定期或不定期组织开展策划委员会议					
		组织委员审核、通过或否决产品策划提案					
职责四	监察客户服务重点活动						
	工作内容	处理重大客户服务投诉案件，跟踪客户投诉处理结果					
		对重要大客户进行跟踪，监督客户满意度及忠诚度管理					
任职资格							
1. 专业及教育水平：企业管理等相关专业，本科以上学历							
2. 工作经验：6 年以上客户服务部工作经验，其中，要有 3 年以上的部门管理经验							
3. 技能要求：							
• 通晓客户心理学，熟悉谈判技巧							
• 熟悉本企业所在行业的专业知识，具有服务缺陷预见与解决方案实施能力							
• 熟悉本业务专业信息管理软件，能够熟练使用办公软件，且具备基本的网络知识							
• 具有较强的组织能力、决策与计划能力、公关能力、沟通能力、应变能力、分析判断能力、口头及文字表达能力、数据分析能力、客户服务培训能力以及服务意识、团队意识							
• 有高度的责任心，做事严谨、周密							

二、客户服务主管的岗位说明书

岗位名称	客户服务主管	所在部门	客户服务部	直接上级	客户服务经理	直接下级	客户服务人员
内部协作		生产部、品质部		外部协作		外部客户	
工作职责：制定客户服务战略、政策及规范，组织客户关系维护管理，完成客户服务经理下达的客户服务任务，有效地管理客户服务人员							
职责与工作内容							
职责一	制定客户服务战略、政策及规范						
	工作内容	了解同行业市场竞争趋势					
		分析同类产品的客户服务情况					
		制订客户服务战略计划					
		确定客户服务政策与措施					
职责二	组织进行客户关系维护管理						
	工作内容	根据客户服务部制度，维护客户关系					
		管理客户服务部客户服务运作事宜，统计、分析企业的客户资源					
		按照分级管理规定，定期进行客户访问					
		及时汇总客户服务情况，提出合理建议					
		反馈客户服务质量投诉处理结果					
职责三	提交客户服务改善提案						
	工作内容	时刻关注客户服务过程中出现的问题，发掘客户服务改进点					
		形成客户服务改善提案					
		提交客户服务经理审核					
职责四	负责客户服务人员管理						
	工作内容	对客户服务人员进行培训、激励、评价和考核，提高其服务技能水平					
		推荐优秀客户服务人员名单，报客户服务经理批准					
任职资格							
1. 专业及教育水平：企业管理等相关专业，本科以上学历 2. 工作经验：4年以上客户服务部工作经验，其中，要有1年以上的部门管理经验 3. 技能要求： • 对本企业所在行业有一定的了解，熟悉本行业客户服务的各个环节及服务流程 • 善于沟通，有一定的社交能力以及协调解决突发问题、重大投诉问题的能力 • 有较强的组织协调能力、口头及文字表达能力和数据分析能力 • 熟悉客户服务管理模式，善于指导、培训和激励客户服务人员							

第一章 客户服务部组织结构与岗位说明书

三、客户信息管理专员的岗位说明书

岗位名称	客户服务信息 管理专员	所在 部门	客户服 务部	直接 上级	客户服 务主管	直接 下级	无
工作职责：组织客户信息收集事宜，建立客户信息库							
职责与工作内容							
职责一	协助客户服务主管制定客户信息管理制度						
	工作 内容	建立信息库，有效管理客户信息					
		了解客户信息收集及整理流程					
		掌握从客户资料中提取有效信息的方法					
		制订客户信息管理计划					
职责二	负责客户信息管理活动的开展						
	工作 内容	明确客户信息调查的调查时间、调查目的、调查对象及调查对象的数量					
		统一客户信息调查的调查方法，进行客户信用调查、评估与分级管理					
		客户信息调查实施前，进行充分模拟，有效完成客户资料的收集管理					
		严格控制信息调研费用，节省企业运营成本					
职责三	分析客户信息，进行客户信息整理						
	工作 内容	组织客户信息调研活动					
		及时汇总信息调研与分析情况，并提出合理建议					
		分析、判断各种客户调查资料的内容、可信度、使用价值等					
		将客户资料及分析结果提交客户服务主管，提供决策依据					
职责四	负责客户分级管理						
	工作 内容	制定客户信用等级制度					
		核查客户信息的准确度					
		针对客户情况，确定其信用等级					
		对客户资料进行归档					
		对客户信息使用、保密等提出要求					
任职资格							
1. 教育水平：本科以上学历							
2. 技能要求：							
• 熟悉产品功能、报价、核心卖点及客户定位							
• 对市场上同类产品的功能、价格和核心竞争力有一定的了解							
• 熟悉客户信息搜集渠道和信息整理方法，具有较好的客户信息分析方法							
• 熟悉客户沟通技能、客户服务礼仪							

四、售后服务专员的岗位说明书

岗位名称	售后服务专员	所在部门	客户服务部	直接上级	客户服务主管	直接下级	无
工作职责：完成客户服务主管下达的各项客户服务任务，为客户提供满意的售后服务							
职责与工作内容							
职责一	协助客户服务主管制定售后服务制度						
	工作内容	对客户服务部当前的售后服务情况进行全方位评价					
		制定、修改和实施相关售后服务标准、计划与政策					
		制定客户服务优惠政策和激励策略					
职责二	负责售后服务活动的开展						
	工作内容	整理和分析售后服务过程中反馈的数据和信息					
		将客户反馈信息分别转送企业相关部门					
		及时处理客户抱怨与投诉，调解售后服务纠纷					
		为客户提供技术支援或协助					
定期检查服务网点的规划、建设、维护各环节，保证售后服务质量							
职责三	参与售后服务能力提升训练						
	工作内容	参加售后服务人员规范用语、岗位职责、技术及售后服务流程的系统培训					
		参与售后服务人员的服务水平和工作效率的绩效考核					
		及时调整客户服务人员，保证沟通渠道畅通					
		对售后服务政策进行最终解释					
职责四	加强售后服务跟踪管理						
	工作内容	对客户售后服务实施全程跟踪					
		对售后服务方案的不足之处进行改善					
		随时搜集并登记客户信息资料					
		建立客户信息库，便于调用客户信息					
任职资格							
1. 教育水平：本科以上学历							
2. 技能要求：							
• 熟悉售后服务标准，能够准确描述企业的售后服务政策							
• 对企业所在行业的产品和服务有一定的了解							
• 熟悉电话接听礼、仪客户拜访礼仪和技巧及售后服务流程，善于收集、整理客户意见和建议							
• 熟悉产品技术支持的方法，能够有效控制售后服务费用							

第一章 客户服务部组织结构与岗位说明书

五、客户投诉管理专员的岗位说明书

岗位名称	客户投诉管理专员	所在部门	客户服务部	直接上级	客户服务主管	直接下级	无
工作职责：协助客户服务主管制订客户投诉处理制度，负责客户投诉处理各项事宜，参与客户投诉处理能力的提升活动，提出客户投诉问题改善建议							
职责与工作内容							
职责一	协助客户服务主管制定客户投诉处理制度						
	工作内容	熟悉企业的客户投诉处理政策与方针					
		制定具体的客户投诉处理措施					
		熟悉企业及竞争对手产品结构、性能及优势					
		制定统一的客户投诉处理规范					
		改善客户投诉处理方案					
职责二	负责客户投诉处理各项事宜						
	工作内容	受理客户投诉，对客户投诉案件进行登记					
		审查《客户投诉处理通知》，确定客户投诉处理部门					
		整理和分析客户投诉信息，协助各部门调查客户投诉原因					
		办理客户退换货手续，处理客户投诉的相关事宜					
		跟踪产品售后信息，做好客户回访					
将客户投诉处理中的客户意见和跟踪处理结果上交							
职责三	参与客户投诉处理能力的提升活动						
	工作内容	熟悉客户投诉处理流程，掌握客户投诉处理技巧					
		通过绩效考核等方式，了解自身能力不足之处					
		参加客户服务培训活动，提高投诉处理技能					
职责四	提出客户服务改进建议与方案						
	工作内容	从客户投诉案件中发掘客户服务的不足					
		提出客户服务改进建议与措施					
任职资格							
1. 教育水平：本科以上学历							
2. 技能要求：							
• 熟悉企业的客户投诉处理政策与方针，能够制定具体的客户投诉处理措施							
• 对企业所在行业的产品和服务有一定的了解							
• 熟悉客户投诉处理流程和客户投诉处理技巧							
• 善于总结客户投诉处理经验，进行团队沟通与交流							

六、客户关系管理专员的岗位说明书

岗位名称	客户关系管理专员	所在部门	客户服 务部	直接 上级	客户服 务主管	直接 下级	无
工作职责：完成客户服务主管下达的客户服务任务，维护良好的客户关系							
职责与工作内容							
职责一	制订客户关系维护计划和方案						
	工作 内容	深入分析行业竞争情况及同类产品的客户服务情况					
		制订客户拜访计划					
		制订客户关系维护实施方案					
		严格控制客户关系管理与维护费用					
职责二	负责客户关系管理实施						
	工作 内容	组织客户关怀活动					
		安排客户服务日程和细节					
		做好客户拜访前的各项准备工作					
		做好客户拜访记录，并上交直接领导审查					
职责三	加强客户服务关系改善						
	工作 内容	对当前客户关系进行全方位评价					
		及时汇总客户关系情况，并提出合理建议					
		对客户关系改善提案进行管理					
职责四	协助客户信息管理专员进行客户信息管理						
	工作 内容	随时接受客户的访问					
		随时记录客户信息资料					
		建立客户档案或信息库					
		制订客户档案保管使用及档案保密工作规程					
任职资格							
1. 教育水平：本科以上学历							
2. 技能要求：							
• 熟悉企业的客户服务政策与方针							
• 对企业所在行业的产品和服务有一定的了解							
• 熟悉客户拜访流程，掌握客户拜访礼仪，具有对客户关系深度分析的能力							
• 熟悉客户信息整理方法、客户接待流程与相关注意事项							
• 熟悉客户沟通技能，善于了解产品或服务的不足							
• 能够对不良产品或服务提出改善方案，组织实施客户关怀活动							

第一章 客户服务部组织结构与岗位说明书

七、大客户服务专员的岗位说明书

岗位名称	大客户服务专员	所在部门	客户服务部	直接上级	客户服务主管	直接下级	无
工作职责：							
职责与工作内容							
职责一	拟订大客户服务计划						
	工作内容	熟悉企业的客户服务政策与方针					
		编制大客户管理计划和实施方案					
		制定大客户开发与维护战略					
		制定适当的大客户服务优惠政策和激励策略					
职责二	顺畅大客户服务流程管理						
	工作内容	对当前大客户关系和服务情况进行全方位评价					
		征求大客户对服务人员的意见					
		调整工作时间、地点安排，给予大客户技术支持或协助					
		组织、安排大客户关怀活动，积极维护与大客户之间的关系					
		理顺大客户服务流程，保证沟通渠道畅通					
		严格控制大客户管理与维护费用					
职责三	参与大客户服务能力的提升活动						
	工作内容	通过客户反馈方式，了解服务工作存在的不足之处					
		参加客户服务培训活动，有计划地提高投诉处理技能					
职责四	协助相关人员进行大客户资料管理						
	工作内容	全程跟踪大客户服务，作好相关记录					
		搜集大客户信息资料，并深入分析					
		建立大客户档案，并做好大客户档案保密工作					
		制订大客户关系改善提案，提交审核并实施					
任职资格							
1. 教育水平：本科以上学历							
2. 技能要求：							
• 熟悉大客户接待及回访流程、回访礼仪							
• 善于收集、整理和分析大客户信息							
• 能够及时接收大客户的抱怨和不满，处理大客户投诉							
• 能够组织实施大客户关怀活动							

客户服务人员招聘管理

第一节 客户服务人员招聘管理工作标准

客户服务人员招聘管理工作标准是按客户服务人员招聘工作内容而制定的有关工作品质、工作要求的标准。

客户服务人员招聘管理工作标准包括客户服务人员招聘渠道选择标准、客户服务人员招聘过程管理标准、客户服务人员招聘日程安排标准、客户服务人员面试管理标准、客户服务人员专业技能测试标准、客户服务人员招聘工作考核标准、客户服务人员招聘成本控制标准 7 大标准，将每一个工作岗位上一些稳定的重复工作事项作出明确要求，有利于提高客户服务人员招聘管理工作的效率和质量。

一、客户服务人员招聘渠道选择标准

招聘渠道是指企业获取人才的途径。良好的渠道选择，可快速获取高素质人才，有效控制招聘成本。

人员招聘渠道选择内容	步骤	执行标准
内部招聘	1.1	客户服务部出现职位空缺和人才需求时，首先应考虑内部应聘人员的需求
	1.2	若内部应聘人员无符合空缺职位要求的，可采取外部招聘渠道
	1.3	内部招聘的主要方式有内部推荐、内部竞争、内部选举及内部培养

第二章 客户服务人员招聘管理

(续)

人员招聘渠道选择内容	步骤	执行标准
企业人才数据库	2.1	适用于大中型企业
	2.2	客户服务经理协同人力资源部查询公司数据库保存的文件，选择符合任职条件的应聘人员
	2.3	对于忠诚度较高、素质能力参差不齐的客户服务人员，需进行系统的岗前培训
校园招聘	3	客户服务人员的校园招聘，通常经过投递简历、笔试、综合面试(包括形象、沟通、语言、思维、客户服务知识等内容)、素质测评、面谈、答疑、体检、签订协议及岗前培训等流程
人才市场现场招聘	4.1	通过人才市场现场招聘企业可迅速获得应聘人员的详细资料，面对面地进行沟通，节省时间和成本
	4.2	在人才市场举办现场招聘会之前，应考虑该人才市场求职者的整体学历水平、整体素质水平，该人才市场的市场定位偏向及收费情况是否符合要求
网络招聘	5.1	可以选择国内影响力较大的前程无忧 (www.51job.com)、智联招聘 (www.zhaopin.com) 或中华英才网 (www.chinahr.com)
	5.2	网络招聘的服务内容包括校园招聘、猎头服务、招聘外包及人才测评
招聘外包	6.1	投放网络及报纸的招聘广告
	6.2	简历搜集、筛选
	6.3	主动访寻
	6.4	进行人才测评
	6.5	撰写候选人报告
	6.6	安排候选人到企业面试
	6.7	在候选人入职前，首先对其进行背景调查
	6.8	帮助企业与候选人进行薪资谈判
猎头服务	7.1	专注于企业高、中端管理者及技术人才寻访服务，掌握大量的高级客户服务管理人才的信息
	7.2	选择合适的价位或按绩效好坏分期付费的方式，聘请客户服务经理
从竞争对手处挖掘	8	若公司有很多空缺，没有时间培训新客户服务人员，又要求较高的客户服务业绩，可尝试从竞争对手处挖掘

二、客户服务人员招聘过程管理标准

客户服务人员招聘须加强对招聘全过程的控制，缩短招聘时间，控制招聘成本，提高招聘的工作效率。

人员招聘过程管理内容	步骤	执行标准
招聘需求分析	1.1	搜集岗位信息，识别职位空缺
	1.2	确定补充职位空缺的方法
	1.3	量化招聘需求，包括岗位、人数及人才质量等
制订招聘计划	2.1	提交招聘计划表
	2.2	确定招聘途径与信息发布方式：内部招聘，主要通过职位公告、主管推荐等；外部招聘，主要通过广告、中介机构等
	2.3	编写招聘工作时间表，包括起止时间
	2.4	确定面试地点
	2.5	撰写招聘广告
	2.6	确定招聘小组人员及分工
	2.7	准备面试工具、资料、产品样品
	2.8	确定面试问卷和提纲
	2.9	编制招聘预算，包括广告费、差旅费、资料费等
发布招聘信息	3.1	选择合适的招聘渠道，如校园招聘会、员工推荐、职业介绍中心、人才交流中心、专业招聘网站等
	3.2	联系招聘渠道
	3.3	公布招聘信息，包括企业基本情况，拟招聘职位的名称、代码、人数和基本岗位职责，应聘资格、方式、时间、地点及应聘者需携带的证件、材料等
组织面试	4.1	收集、整理简历，筛选不合格的简历，及时通知相关人员面试
	4.2	面试并控制面试时间，等待时间一般不超过 15 分钟
	4.3	面试结果统计
	4.4	通知复试
	4.5	复试，通过心理测试、智力测验、个性测验、特殊能力测试、知识考试、情景模拟等方式对应聘人员进行考核，控制复试时间
	4.6	复试结果统计
录用管理	5.1	通知面试合格人员上岗
	5.2	办理入职手续，组织入职人员体检

三、客户服务人员招聘日程安排标准

客户服务人员在招聘过程中，须作好招聘日程的安排，确保其合理性、科学性，避免招聘工作无限期延长。

人员招聘日程安排内容	步骤	执行标准
招聘	1.1	确定人才市场现场招聘的时间、地点和展位
	1.2	确定人才博览会现场招聘的时间、地点和展位
	1.3	确定校园招聘的时间段和地点
	1.4	确定网络招聘的时间段
	1.5	确定人才市场委托招聘的时间段
	1.6	确定报纸招聘信息的投放时间段
	1.7	确定猎头服务的时间段
初试	2.1	确定、通知初试人选
	2.2	确定面试时间
	2.3	确定面试地点
	2.4	确定面试人员和观察团
复试	3.1	确定、通知复试人选
	3.2	确定复试时间、地点
	3.3	确定复试的面试人员和观察团
面谈	4.1	确定、通知面谈的人选
	4.2	确定面谈时间、地点及人员
岗前培训	5.1	确定、通知参加岗前培训人选
	5.2	确定岗前培训时间段
	5.3	确定岗前培训地点
	5.4	确定培训课程和讲师
录取试用	6.1	确定、通知试用人选
	6.2	通知试用人员所需资料
	6.3	确定到岗日期

四、客户服务人员面试管理标准

客户服务主管在客户服务人员的面试过程中，应注重技巧，充分了解应聘人员的潜质和职业性格，择优录用。

人员面试 管理内容	步 骤	执 行 标 准
现场面试	1.1	观察应聘人员的着装是否职业化
	1.2	观察应聘人员的行为和神情变化是否过度紧张
	1.3	要求应聘人员在规定时间（1分钟）内介绍自己的相关情况
	1.4	注意应聘人员的语言表达是否流畅，是否能够很好地表达观点以及表达过程中是否有肢体语言和声调变化
	1.5	要求应聘人员谈谈以往工作中遇到的最大困难、当时的心情及解决方式
	1.6	观察应聘人员的简历外观是否整洁、语法是否存在错误
	1.7	关注应聘人员对薪酬的期望，若期望高于企业现有薪酬水平，应引起注意
	1.8	注意应聘人员简历上描述的工作经历、工作变动及频率，考虑应聘人员每次变动工作的原因是否合理
	1.9	审视应聘人员的教育背景与工作的相关性，检视应聘人员在选择职业和职业生涯发展方面的考虑
电话面试	2.1	留意应聘人员接通电话的时间
	2.2	留意应聘人员接通电话后的第一句话是否很随意
	2.3	注意谈话过程中应聘人员是否打断过谈话
	2.4	核实简历中描述的关键信息，如专业、工作经历、跳槽原因、期望薪资等
	2.5	电话询问应聘人员之前的工作经历、爱好、业余时间的安排以及未来几年的职业规划
	2.6	电话询问应聘人员在之前的客户服务工作中遇到的最大困难是什么，当时的心情怎样，如何克服困难，结果怎样
	2.7	评估应聘人员在电话沟通中的整体表现
职业性 格测评	3.1	使用测评工具 （1）客户服务部和人力资源部根据应聘人员的岗位素质模型，开发和制作有效的测评工具（问卷形式），测评的内容包括品质、态度、智力、知识、技能、情绪稳定度及职业兴趣 （2）客户服务部和人力资源部从专业测评网上选用测评工具，选用的测评工具须具备有效性、可靠性、工作相关性的特征 （3）将职业性格测评项目外包给专业的人力资源服务机构

第二章 客户服务人员招聘管理

(续)

人员面试 管理内容	步 骤	执 行 标 准
职业性 格测评	3.2	采用开放式、探索性而非诱导性的询问方式 (1) 你为什么选择客户服务作为自己的职业 (2) 你认为什么因素可能影响你的工作效果? 不要问诱导性的问题, 例如, 你喜欢团队工作吗
	3.3	采用 STAR 原则是较好的方式 (如果应聘人员客户服务业绩优秀) (1) 询问应聘人员是在什么情景 (suation) 下获得了较高的业绩, 包括地域特点、客户情况、客户服务渠道等 (2) 询问具体任务 (task), 包括客户服务额、汇款量、客户关系 (3) 询问应聘人员付出的何种行动 (action), 包括计划、谈判技巧、促销措施 (4) 最后询问结果 (result), 包括是否达到其目标、收获、如何在以后工作中提升。招聘人应随手记录印象和关键信息以作决策
	3.4	从应聘人员身边的人获取教育背景、工作经历、工资、离职原因、性格等信息 (1) 应聘人员的家人 (2) 应聘人员的朋友 (3) 应聘人员的老师 (4) 应聘人员之前的同事、主管
演讲	4.1	选定演讲主题, 提供可选演讲题目
	4.2	确定演讲规则和评估规则
	4.3	确定演讲场所和观察团
	4.4	给应聘人员提供 2~3 个小时准备时间
	4.5	提供相应的道具
小组讨论	5.1	确定小组讨论的主题, 例如, 影响成功客户服务的关键因素; 客户拒绝意味着什么; 客户服务冠军应该具备哪些特质
	5.2	确定小组讨论的方式 (1) 讨论, 现场讨论问题的解决方法 (2) 辩论, 将应聘人员划分为正反两方进行辩论
	5.3	在小组讨论过程中考察应聘人员的思维能力、应变能力、表达能力、说服能力、问题解决能力以及对客户服务的认知

(续)

人员面试 管理内容	步 骤	执 行 标 准
角色扮演	6.1	为应聘人员提供道具
	6.2	要求应聘人员扮演使用该道具的客户服务人员
	6.3	要求应聘人员通过道具向面试主管、观察团成员或其他应聘人员现场提供服务
	6.4	观察应聘人员如何向客户介绍该产品
	6.5	观察应聘人员如何处理客户异议
	6.6	观察应聘人员如何回答客户提问
	6.7	询问客户扮演者对应聘人员的评价
	6.8	询问观察团或其他应聘人员对该应聘人员的评价
	6.9	面试官作出最终评价
单独面谈	7.1	客户服务主管与招聘主管重新检查简历、面试记录，分析测试结果
	7.2	核对参考资料，准备书面的、具体的问题清单
	7.3	根据已经准备好的问题清单，适时提问
	7.4	如果面谈结果说明应聘人员的品质不适合做客户服务，请应聘人员说服面试官自己能够胜任该职务的理由
	7.5	如果核对发现应聘人员离职原因和时间与其本人叙述的不同，请对方给予解释
	7.6	询问报酬、晋升、公司政策等敏感问题，观察应聘人员的身体动作
	7.7	诚恳回答应聘人员有关职位和公司的问题，并告知多长时间联系他
作出最 终决策	8.1	客户服务经理和人力资源管理人员最终决策时，应避免对民族、性别、年龄、体重、身高、信誉、宗教、教育背景、婚姻状况、伤残或退伍军人区别对待的情况，除非要求从业资格
	8.2	通知可以试用的应聘人员，告知报到时间、地点、穿着要求以及需要带齐的资料和证件
	8.3	联系没有被录取的应聘人员，表明未来的合作机会，并给出祝愿
面试外包	9	将招聘面试委托给专业的人力资源服务机构，由他们负责客户服务人员的面试管理，并提供面试报告分析

五、客户服务人员专业技能测试标准

测试客户服务人员是否胜任岗位要求、具备岗位要求的专业技能，这是进行人员招聘的重要内容。

人员专业技能测试内容	步骤	执行标准
客户需求分析技能	1.1	设计客户服务场景，由应聘人员对客户行为和客户心理进行分析，对场景中的客户需求进行定位
	1.2	测试内容（包括客户行为和心理分析、客户需求定位的方法）
互联网使用技能	2.1	要求应聘人员根据面试官提供的产品知识和图片，制作一份产品演示文件，发至指定邮箱
	2.2	要求应聘人员运用专用软件录入客户数据单，制成一份客户信息分类管理文件
	2.3	测试内容包括打字技能、浏览器使用技能、办公软件使用技能、搜索工具使用技能
职业形象管理技能	3.1	设计一套问卷，由应聘人员作答
	3.2	面试官设计提问清单，由应聘人员口头回答，观察应聘人员职业形象
	3.3	测试内容包括职业化服装搭配理念、技巧，发型、指甲、胡须、饰品及微笑、指引、鞠躬、握手、站立、坐姿在职业化形象管理中的要求
产品管理技能	4.1	设计一套问卷，由应聘人员作答
	4.2	应聘人员向面试官介绍产品工艺、功能、价格、特征及核心卖点
	4.3	测试内容（包括产品功能和价格、产品的特征及核心卖点）
沟通技能	5.1	设置与客户谈判的情景，考察应聘人员的谈判技巧
	5.2	要求应聘人员 1 分钟内进行自我介绍，1 分钟内向面试官介绍产品
	5.3	测试内容包括沟通工具、沟通礼仪、沟通技巧、谈判技巧
客户信息管理	6.1	设计一套问卷，由应聘人员作答
	6.2	面试官设计提问清单，由应聘人员口头回答
	6.3	测试内容包括客户信息的收集、整理、分类及归档技能
客户关系管理技能	7.1	设计一套问卷，由应聘人员作答
	7.2	面试官设计提问清单，由应聘人员口头回答
	7.3	设置客户投诉情景，由应聘人员处理，考察应聘人员的投诉处理技巧
	7.4	测试内容（包括售后服务管理、客户投诉处理、客户满意度及忠诚度管理技能）

六、客户服务人员招聘工作考核标准

人员招聘过程应注意对整个招聘流程和效果进行考核，评估招聘工作是否符合标准和要求，总结经验，改进招聘工作中存在的不足。

人员招聘工作考核内容	步骤	执行标准
招聘需求分析准确、计划提交及时	1.1	招聘需求分析提出的招聘岗位、人数、质量符合企业实际需要
	1.2	按规定时间提交报告，分析报告是否与实际需要相符合
	1.3	按规定时间提交招聘计划书
招聘广告信息正确、完整	2.1	招聘广告无虚假、错误信息
	2.2	招聘广告信息全面，无遗漏
资料数量充足、合格	3.1	间隔一段时间发布一次，并保证在不同招聘渠道发布、数量充足
	3.2	企业介绍性资料数量充足、正确无误
	3.3	岗位说明书、职责介绍等数量充足、正确无误
	3.4	应聘登记表数量充足、正确无误
人员数量充足、面试场地布置合理、样品数量充足	4.1	配备足够的面试官，避免面试人员长时间等候
	4.2	面试场地整洁，空间布置合理
	4.3	样品干净整洁，品质良好，数量充足
时间控制得当	5.1	面试人员等待时间不得超过 15 分钟
	5.2	按规定时间上交面试表单
	5.3	是否在规定时间内通知上岗、办理入职手续
招聘费用控制得当	6	实际招聘费用是否在预计招聘费用之内。其中，预计招聘费用是指招聘计划中的招聘预算
招聘合格率、	7.1	当期应转正人数，即复试合格人数
招聘完成率	7.2	招聘任务实际完成情况

七、客户服务人员招聘成本控制标准

企业应坚持以最低的招聘成本，招聘最合适的人才为原则，对招聘成本进行预算和控制。

第二章 客户服务人员招聘管理

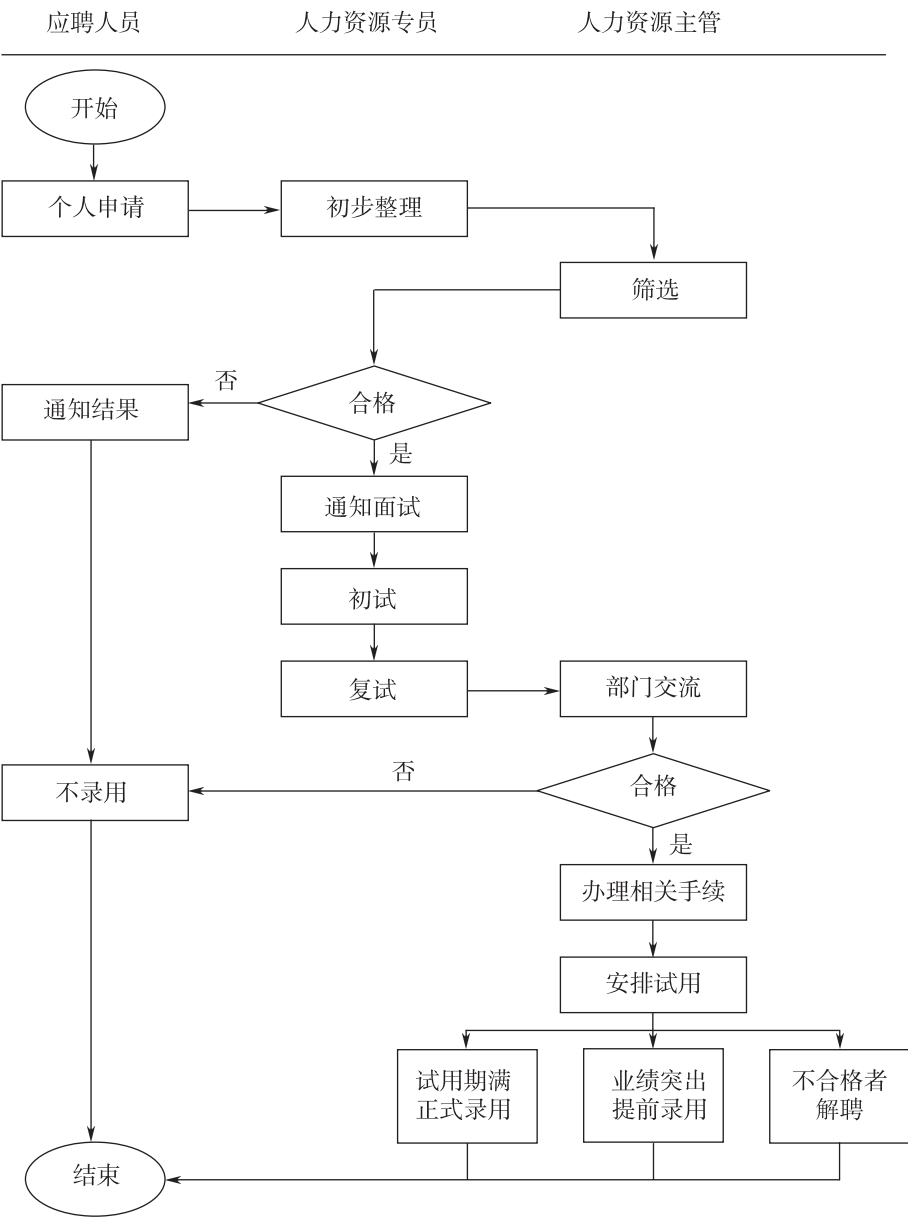
人员招聘成本控制内容	步骤	执行标准
招聘渠道成本	1.1	企业向招聘服务商或招聘平台（校园招聘）所支付的费用
	1.2	包括校园招聘、人才市场、人才博览会、委托人才市场招聘、网络招聘、报纸招聘、猎头服务的渠道费
宣传费	2.1	进行招聘宣传所产生的费用
	2.2	包括招聘广告制作成本、广告审核成本及广告投放成本
测验费	3.1	向测评和验证机构支付的费用
	3.2	包括委托中介进行职业性格测试产生的费用、文凭或身份验证所产生的费用
差旅费	4.1	招聘专员往来产生的费用
	4.2	包括车旅费、食宿费
材料费	5.1	招聘过程中需用文件、表格、表单等所产生的费用
	5.2	包括招聘说明书、空白简历、面试通知单、测试问卷及录用通知单的材料、制作和打印费
培训费	6.1	包括职前培训成本和正式录用后的培训增加成本
	6.2	包括培训场地费用、培训人员费用、培训讲义的制作费用、在职培训成本增加的部分
使用成本	7.1	录用后对新进人员的管理费用
	7.2	新进人员融入企业过程中，管理成本的增加部分可视为招聘成本中的使用成本
机会成本	8.1	因新进人员流失给企业带来损失
	8.2	新进客户服务人员在试用期内离开企业，给企业带来成本损失
不合格的 重置成本	9.1	新进人员流失或不合格被淘汰给企业带来的损失
	9.2	新进人员流失，企业重新招聘的费用
	9.3	新进人员不合格，企业重新招聘的费用

第二节 客户服务人员招聘管理工作流程

客户服务人员招聘管理工作流程为招聘过程管理、客户服务人员考核以及招聘成本控制等提供科学化程序，使其工作更具流程化。

客户服务人员招聘管理工作流程包括客户服务人员招聘流程、客户服务人员入职流程等，在流程图的指导下，客户服务人员招聘管理工作有条不紊地进行，确保所聘用人员具有较高的素质和水平。

一、客户服务人员招聘流程

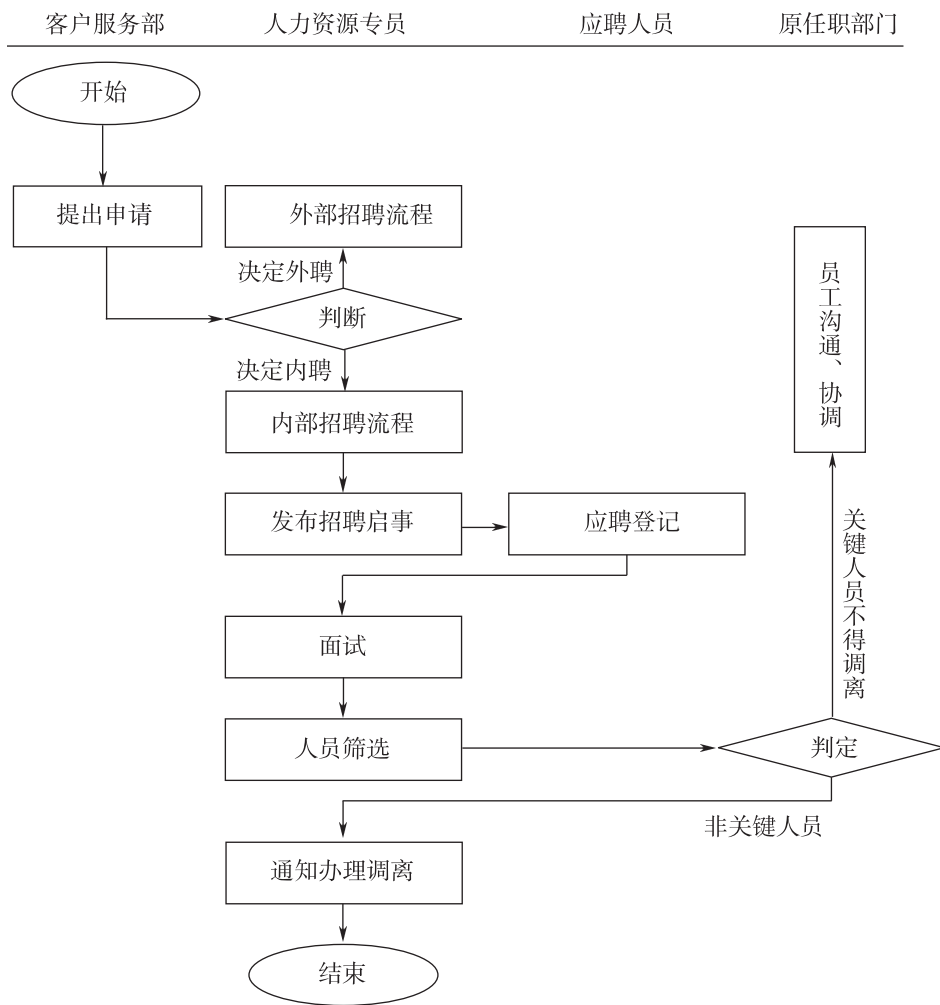


第二章 客户服务人员招聘管理

客户服务人员招聘流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	简历投递	应聘人员	根据用人需求，核查自身是否符合要求，通过该招聘渠道，提出招聘申请	《应聘人员登记表》
2	初步整理	人力资源专员	对应聘人员资料进行整理、分类	《应聘人员信息分类表》
3	筛选	人力资源主管	由人力资源主管协同部门管理人员，根据简历进行初步筛选，确定面试人选，由工作人员通知面试	《应聘人员筛选建议表》
4	通知面试	人力资源专员	复试结果应于一周之内通知，并告知应聘人员行车路线、需携带的资料和证件等	《面试通知单》
5	初试		安排专人引导，填写应聘登记表，也可协同客户服务部共同负责，并填写应聘人员测评表	《初试记录单》
6	复试		由主管经理主持，一般不得委托他人，同时填写应聘人员测评表	《复试记录单》
7	部门交流	人力资源主管	讨论应聘人员是否符合既定要求，根据符合程度，制订留用计划	《部门交流意见表》
8	安排试用		办理入职手续，进行员工信息登记，安排工作位置，发放办公用品，签订用工合同	《新员工试用表》

二、客户服务人员内部招聘流程

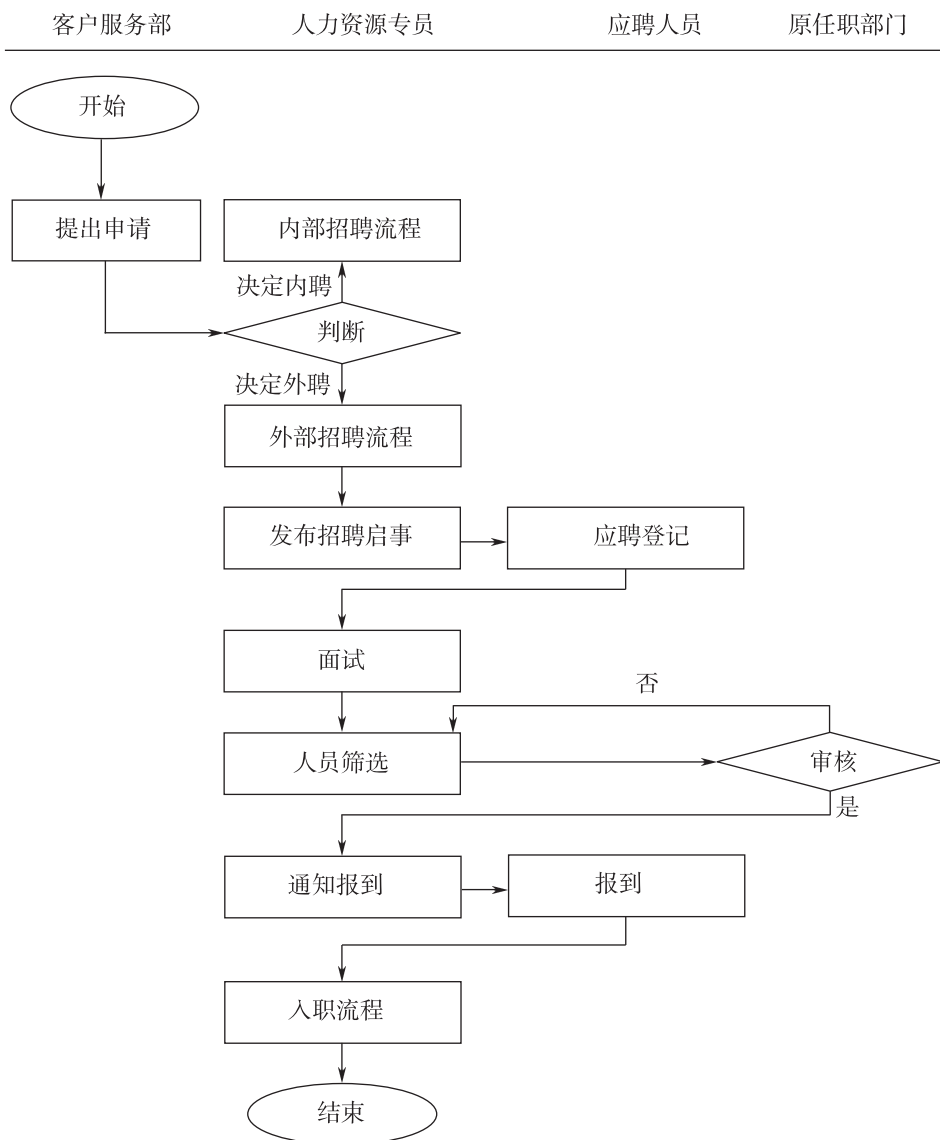


第二章 客户服务人员招聘管理

客户服务人员内部招聘流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	提出申请	客户服务部	根据客户服务部人员需求素质和数量，提出招聘需求申请	《招聘需求申请单》
2	判断	人力资源专员	根据企业内部人员素质、水平及人员饱和度，决定采取内部或外部招聘的形式	《招聘方式建议单》
3	发布招聘启事		在宣传栏贴出招聘启事或将招聘启事下发至各部门	《内部招聘启事》
4	应聘登记	应聘人员	填写应聘相关表单，以利于招聘管理人员进行整理、分类	《应聘登记表》 《应聘人员信息分类表》
5	面试	人力资源专员	复试后一周内通知面试，并告知应聘者行车路线、需携带的资料和证件等	《面试通知单》
6	人员筛选		由人力资源主管协同部门管理人员，根据简历进行初步筛选，确定合格人选	《应聘人员筛选建议表》
7	判定	原任职部门	由部门主管根据其日常表现和行 为评价，决定该人员的去留情况	《人员流动建议书》
8	通知办理 调离	人力资源专员	通知录取人员在规定日期内到原 任职能部门办理调离手续	《调离办理通知》

三、客户服务人员外部招聘流程

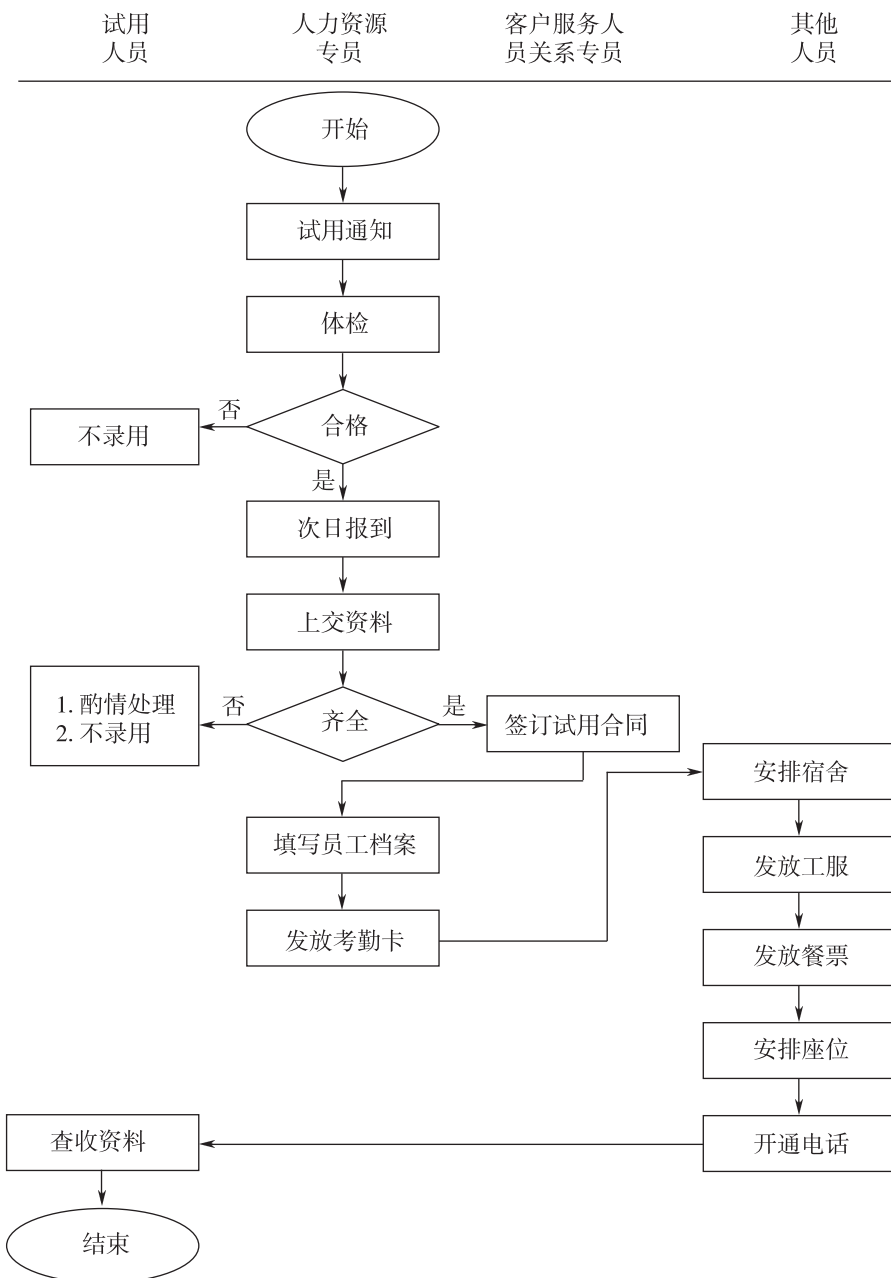


第二章 客户服务人员招聘管理

客户服务人员外部招聘流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	提出申请	客户服务部	根据客户服务部人员需求、内部人员素质水平和当前数量，提交招聘需求申请	《招聘需求申请单》
2	判断	人力资源专员	根据企业经营情况、规模、内部人员素质水平和人员饱和度，决定采取内部或外部招聘的形式	《招聘方式建议单》
3	发布招聘启事		通过网络招聘、校园招聘、猎头招聘等方式，进行人员外部招聘	《招聘启事》
4	应聘登记	应聘人员	填写应聘相关表单，由招聘管理人员对登记表单进行整理、分类	《应聘登记表》 《应聘人员信息分类表》
5	面试	人力资源专员	复试后一周之内通知面试，并告知应聘者行车路线、需携带的资料和证件等	《面试通知单》
6	人员筛选		根据简历进行初步筛选，确定面试人选，由工作人员通知面试	《应聘人员筛选建议表》
7	审核	分管总监	审核面试及其他各项考评结果，发出审核通告	《人员招聘审核表》
8	通知报到	人力资源专员	向审核通过的人员发出通知，说明报到的时间、地点、接待人员等	《报到通知》
9	入职流程		带领入职人员参加体检，进行考勤登记，发放工服、餐券等	《入职通知书》

四、客户服务人员入职流程



第二章 客户服务人员招聘管理

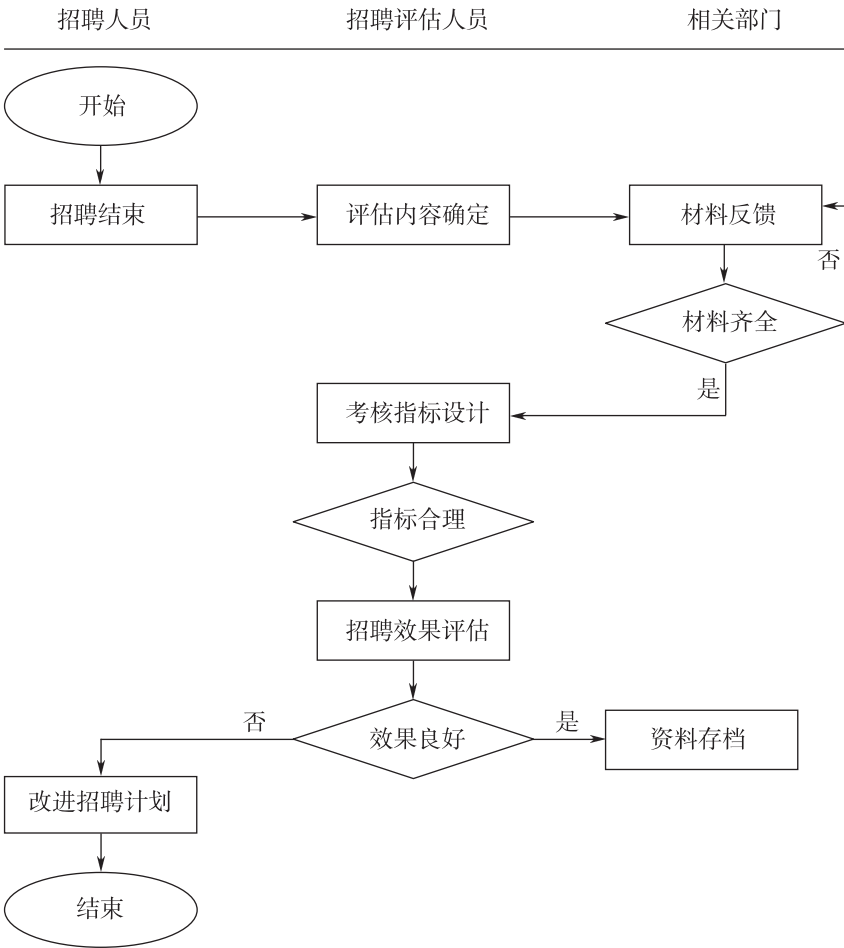
客户服务人员入职流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	试用通知	人力资源 专员	通知报到时间、地点、穿着要求以及需携带的证件、相片和复印件	《试用通知单》
2	体检		带领试用人员统一去指定医院体检	《体检报告》
3	上交资料		通知试用人员准备学历证明、相关资格证书、身份证复印件等	
4	签订试用合同	客户服务 人员关系 专员	告知试用人员公司的工作制度、试用薪酬、绩效考核方法；请其在对试用合同无异议的情况下签字，企业盖章后生效，双方各执一份	
5	填写员工档案	人力资源 人员	向试用人员发放客户服务人员档案，指导其正确填写	《员工档案》
6	发放考勤卡		向试用人员发放考勤卡，如果企业采用的是指纹考勤设备，应按照人力资源部提供的工号，带领新客户服务人员录考勤指纹，每个指纹录3次，同时留取一个备用指纹	《员工考勤登记表》
7	安排宿舍	宿舍管理 人员	根据试用人员的职位等级和宿舍相关管理办法，为试用人员安排宿舍，并规定办理入住手续的时间；试用人员可自行安排住宿	《床位登记表》
8	发放工服	人力资源 专员	根据试用人员的职位等级和相关工服的管理办法，发放相应工服	《工服发放清单》
9	发放餐票	食堂票务 人员	根据试用人员的职位等级和食堂相关管理办法，发放相应餐票	《餐票发放记录》
10	安排座位	人力资源 专员	根据试用人员的职务和所属工作团队，安排相应座位	《座位安排记录清单》
11	开通电话	网络管理 人员	为试用人员开通电话，告知其电话号码、使用权限和相关规定	《电话开通登记表》

(续)

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
12	查收资料	试用人员	根据行文员发放的清单，对照自己已得资料或已办事项，检查还应获得的资料或待办事项，及时与人力资源专员沟通	《资料查收记录》

五、客户服务人员招聘考核流程



第二章 客户服务人员招聘管理

客户服务人员招聘考核流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	评估内容确定	招聘评估人员	制订评估岗位说明书，科学地评估所采用的招聘渠道、方法	
2	材料反馈	相关部门	将招聘工作中涉及的招聘要求、岗位需求、应聘人员情况等加以汇总，上交招聘评估人员	
3	考核指标设计	招聘评估人员	根据考核项目的重要程度，设计权重，制订考核表	
4	招聘效果评估		根据考评表各项目及权重设计，评定招聘效果	
5	资料存档	相关部门	将相关文件、资料存档，以备招聘工作开展和日后查阅	
6	改进招聘计划	招聘人员	如果招聘效果不佳，严重影响人员使用效果，则需改进招聘计划，重新招聘	

第三节 客户服务人员招聘管理制度范本

客户服务人员招聘管理制度是客户服务人员招聘的重要依据，是取得最佳招聘效果的有力保障。

客户服务人员招聘管理制度包括客户服务人员招聘管理制度、客户服务人员招聘流程管理制度、客户服务人员甄选录用制度、客户服务人员试用期管理制度，为客户服务人员招聘管理工作提供了工作指南，使客户服务人员明确企业客户服务岗位要求和管理方法。

一、客户服务人员招聘管理制度

名称	客户服务人员招聘管理制度	版本		页次	1/3
第一章 总则 第一条 目的。 坚持公开、公平、公正、择优的原则，规范客户服务人员的招聘行为。 第二条 范围。 适用于人力资源部、客户服务部。 第三条 权责。 (1) 客户服务部：反映岗位需缺状况，负责招聘过程中的专业技能考核。 (2) 人力资源部：负责收集员工招聘需求信息，制订招聘计划，负责具体的招聘事宜。 第二章 招聘管理分类 第四条 公司将招聘划分为计划内招聘、计划外招聘、公司战略性招聘及特殊渠道引进人才。 (1) 计划内招聘须经客户服务部的上一级领导批准，人力资源部依据人员编制计划实施控制。 (2) 计划外招聘由董事长审批。 (3) 公司战略性招聘实行专项报批，由总经理提出申请，报经董事长审批。 第三章 计划内招聘 第五条 客户服务部填写《员工招聘计划书》及《职务说明书》，并提供笔试考卷（针对需要笔试的招聘），报上一级领导审批通过后，在招聘开始前3日，送人力资源部。 第六条 人力资源部决定招聘方式，并发布招聘信息。 第七条 客户服务部依据求职者提供的资料进行筛选，确定面试人员名单。 第八条 客户服务部主持进行面试，人力资源部或公司领导视需要情况参加。 第九条 客户服务部和人力资源部共同组织笔试。 第十条 面试后3日内（需笔试的为笔试后3日内），客户服务部应向人力资源部提交面试评价表或笔试结论。人力资源部收到后，实施终审，终审有权否决。 第十一条 人力资源部向终审合格的客户服务人员发出录用通知书。 第十二条 客户服务人员报到入职。 第十三条 客户服务人员背景调查。 第四章 计划外招聘 第十四条 计划外招聘首先经董事长批准，然后实施《计划内招聘程序》。 第五章 战略性客户服务人员招聘 第十五条 人力资源部根据总经理提供的经董事长批准的招聘计划，组成招聘小组。					

第二章 客户服务人员招聘管理

(续)

名称	客户服务人员招聘管理制度	版本		页次	2/3
第十六条 招聘小组对客户服务人员进行初步选择。 第十七条 客户服务部及人力资源部对客户服务人员进行面试、笔试。 第十八条 人力资源部对客户服务人员进行终审，终审合格者发出录用通知书。 第十九条 客户服务人员报到入职。 第二十条 客户服务人员背景调查。 第六章 特殊渠道引进人才 第二十一条 特殊渠道引进具有特殊才能的客户服务人员，程序为： (1) 各类渠道直接向客户服务主管推荐优秀的客户服务人员，或者由人力资源部委托猎头公司进行搜索。 (2) 人力资源部组成招聘小组，由董事长亲自主持初试。 (3) 客户服务人员素质测试。 (4) 招聘小组综合评定，必要时聘请人力资源专家协助。 (5) 客户服务人员录用。 (6) 人力资源部为客户服务人员办理入职手续。 第七章 录取人员报到资料 第二十二条 经审核录取的人员，报到时须携带以下材料： (1) 近期免冠照片。 (2) 身份证复印件。 (3) 学历证书复印件。 (4) 毕业证复印件。 (5) 体检表。 第八章 录取客户服务人员入职 第二十三条 人力资源部应引导新入职的客户服务人员依程序办理下列事宜： (1) 领取客户服务人员手册及工作卡。 (2) 领取考勤卡并向其说明使用方法。 (3) 领制服及制服卡。 (4) 领储物柜锁匙。 (5) 如有需要，填写“住宿申请单”。 (6) 登记参加劳保及参加工会。 (7) 视情况引导其参观及安排职前培训的有关准备工作。 第二十四条 人力资源部依据报到程序办理以下事项： (1) 填写《客户服务人员报到记录簿》，登记《客户服务人员状况表》。 (2) 填制《客户服务薪资通知单》，办理薪酬核定。					

(续)

名称	客户服务人员招聘管理制度	版本		页次	3/3
(3) 收齐报到应缴资料连同甄选名单建立个人资料档案，编号列管。 第九章 客户服务人员试用 第二十五条 除特殊渠道引进的人才外，其余人员试用上岗前，均须接受岗前培训，培训合格后才可上岗。 第二十六条 客户服务部负责人有义务对新进客户服务人员进行上岗指导。 第二十七条 新客户服务人员试用期为 3~6 个月。特殊人才经董事长批准可免于试用或缩短试用期。 第十章 客户服务人员正式聘用 第二十八条 试用期满，客户服务主管严格对照《职务说明书》的任职资格，如实填写《试用员工评定表》并提出意见，意见包括同意转正、予以辞退、延长试用期。 第二十九条 人力资源部审查，决定是否采纳客户服务主管的意见。 第三十条 凡需延长试用期限，客户服务主管应详细述说原因。不能胜任者予以辞退，试用期事假达 5 天者予以辞退，病假达 6 天者予以辞退或延长试用期，存在迟到、早退达 3 次或旷工记录者予以辞退。 第三十一条 试用合格者，在出具原单位离职证明后，由人力资源部代表公司与其签订为期 1 年的聘用合同。 第三十二条 聘用合同期满，按双向选择续签合同。 第十一章 附则 第三十三条 本制度由客户服务部和人力资源部负责解释。 第三十四条 自 年 月 日起实施。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

二、客户服务人员招聘流程管理制度

名称	客户服务人员招聘流程管理制度	版本		页次	1/2
第一章 总则 第一条 目的。 规定客户服务部招聘作业行为，确保客户服务人员招聘管理工作的有效性、经济性。 第二条 范围。 企业所有的客户服务人员招聘管理工作。 第三条 原则。 (1) 公开公正。计划公开、岗位公开、考核公正、评价公正。 (2) 平等竞争。岗位面前人人平等，唯才是举，不避亲疏，优胜劣汰。 (3) 优先原则。同等条件下，在职客户服务人员可优先申请调配换岗，以发挥其潜能，满足人才需求。 第二章 内部招聘 第四条 客户服务部提出招聘申请。 第五条 人力资源部根据年度招聘计划、招聘需求分析，判断是否能够通过内聘解决用工问题；如果内部员工不能满足要求，组织外部招聘。 第六条 确定客户服务人员内聘后，发布招聘信息，发放应聘申请表，或通知相关部门管理人员提名。 第七条 应聘客户服务的人员填写《应聘申请表》。 第八条 对应聘员工和提名的候选人进行初选，通知初选合格者面试。 第九条 通知基本情况合格的应聘人员参加客户服务部组织的技能和知识考试。 第十条 由客户服务主管在合格人员之间进行选择，确定最终人选。 第十一条 与职能部门沟通，如果员工属于关键人物或关键岗位，不能调离部门，应与员工进行沟通，作好安抚工作。 第十二条 对于合格的非关键员工，应及时办理调动手续和交接手续。 第十三条 组织合格应聘人员进行转岗前培训。 第十四条 培训合格后，办理上岗手续，修订员工个人档案。 第三章 外部招聘 第十五条 客户服务部因业务扩展、员工流失等出现职位空缺，导致不能完成工作任务或需要设立新职位时，应及时向人力资源部申报。 第十六条 人力资源部对客户服务部进行定岗定编核实，如申报属实，应报副总经理或总经理审批。 第十七条 获批后，由行政主管负责制订具体的招聘计划，并报主管副总经理或总经理审批。					

(续)

名称	客户服务人员招聘流程管理制度	版本		页次	2/2
第十八条 完善岗位说明书。对于新增职位，人力资源部应编写岗位说明书。 第十九条 成立招聘小组。招聘普通员工时，招聘小组应由客户服务部负责人、行政主管和行政工作人员组成；招聘部门负责人，招聘小组应由主管副总经理、行政经理和行政工作人员组成。 第二十条 人力资源部筛选和联络招聘网站、人才交流中心、招聘会展中心，并负责编写和发布招聘广告。 第二十一条 现场招聘由行政主管及工作人员负责，接待人员负责接听应聘电话，并汇报接听结果。 第二十二条 人力资源部确定初选结果，送客户服务部负责人审核，并最终确定面试人选。 第二十三条 用电话或邮件等方式通知面试及相关注意事项。 第二十四条 接待人员接待应聘者，协助填写《应聘人员登记表》。 第二十五条 由人力资源部门、客户服务部协同进行面试，根据应聘人员的表现填写《应聘人员评测表》。 第二十六条 与面试时间相隔不超过7个工作日，由客户服务部主持，人力资源部协助，根据应聘人员的综合表现、业务能力等的评价，填写《应聘人员评测表》。 第二十七条 根据面试测评结果确定招聘人选。 第二十八条 通知以确定录用的应聘人员报到时间及相关注意事项。 第二十九条 办理客户服务人员的入职手续，登记其基本情况。 第三十条 进行客户服务人员入职培训，合格后上岗。 第四章 附则 第三十一条 本制度由客户服务部和人力资源部负责解释。 第三十二条 自 年 月 日起实施。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

三、客户服务人员甄选录用制度

名称	客户服务人员甄选录用制度	版本		页次	1/2
第一章 总则 第一条 目的。 规范客户服务人员的招聘管理工作，确保客户服务人员招聘管理工作的有效性、经济性。 第二条 岗位编制原则。 (1) 符合公司及客户服务部长远发展规划、经营战略目标及利润计划需要。 (2) 符合当前或近期客户服务工作的需要。 (3) 作好客户服务人员劳动力成本的投放、产出评估。 (4) 有助于提高客户服务部办公效率和促进客户服务工作的开展。 (5) 适应客户服务部领导的管理能力和管理幅度。 第三条 客户服务人员均应具备良好的品德和个人修养，在此基础上选择具有优秀管理能力和专业技术才能的人员。有下列情况之一者，不得成为本公司客户服务人员： (1) 剥夺政治权利尚未恢复。 (2) 被判刑或被通缉，尚未结案。 (3) 参加非法组织。 (4) 品行恶劣，曾受到开除处分。 (5) 吸毒。 (6) 体检不合格。 (7) 年龄未满 18 周岁。 第二章 甄选 第四条 符合条件的客户服务人员，填报《需求申请表》，交人力资源部核实，再经人力资源部报总经理审批。总经理批准后，人力资源部制订招聘方案并组织实施。 第五条 客户服务部会同人力资源部共同对应聘人员进行筛选、考核（总经理将视情况决定是否亲自参加），填写考核记录和录用意见，报经总经理审批后办理客户服务人员录用手续。 (1) 客户服务部会同人力资源部进行招聘准备工作。 (2) 确定招聘的岗位、人数、要求（包括性别、年龄范围、学历和工作经验等）。 (3) 拟订客户服务人员招聘的日程安排。 (4) 编制客户服务人员招聘笔试问卷和面试纲要。 (5) 成立客户服务人员招聘主试小组。 第六条 通过刊播广告、加入人才供求网络等形式发布招聘信息，收集应聘者材料。					

(续)

名称	客户服务人员甄选录用制度	版本		页次	2/2
第七条 收集、整理材料，由客户服务部根据要求进行初次筛选，向中选人员发笔试通知。 第八条 组织应聘人员参加笔试，由客户服务部会同人力资源部根据笔试成绩进行二次筛选，向中选人员发面试通知。 第九条 客户服务部会同人力资源部组织应聘者参加面试，根据结果进行三次筛选，向中选人员发二次面试通知。 第十条 客户服务部会同人力资源部组织应聘者参加二次面试，根据结果确定录用名单，向中选人员发录取通知，向落选人员发辞谢通知。 第三章 录用 第十一条 新录用人员持《录取通知》到公司人力资源部报到，由人力资源部组织统一体检，体检合格者参加岗前培训，培训内容包括： (1) 讲解公司的历史、现状、经营范围、特色和奋斗目标。 (2) 讲解公司的组织机构设置，介绍客户服务部门人员。 (3) 讲解客户服务办公流程，组织学习企业及客户服务部的各项规章制度。 (4) 讲解公司对员工职业道德、礼仪等方面的要求。 (5) 介绍客户服务部的工作环境和工作条件，辅导使用客户服务部办公设备。 (6) 解答疑问。 (7) 组织撰写培训的心得体会及工作意向。 第十二条 新录用人员培训完毕，与公司签订《试用协议》，持该协议到客户服务部报到，由客户服务主管负责安排具体工作，人力资源部同时向财务部发《试用人员上岗通知书》。 第十三条 新录用人员在报到后需填写《客户服务人员履历表》，连同身份证复印件一张、一寸照片两张交人力资源部。履历表中的内容以后如有变更，在一周内以书面形式通知人力资源部。 第十四条 对试用合格并愿意继续在公司工作的客户服务人员，客户服务主管组织提交《试用期工作总结》及转正申请并签署意见，交人力资源部，人力资源主管签署意见后交总经理审批；转正申请得到批准的客户服务人员与公司签订《聘用合同》，同时公司向财务部发送《客户服务人员聘用通知书》。 第十五条 如因工作需要需雇用临时客户服务人员，由人力资源主管自行决定，临时客户服务人员需填写《临时客户服务人员情况登记表》，交人力资源部备案。 第四章 附则 第十六条 本制度由人力资源部负责解释，本制度自 年 月 日起实施。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

四、客户服务人员试用期管理制度

名称	客户服务人员试用期管理制度	版本		页次	1/2
第一章 总则 第一条 目的。 为了使新员工安心工作，尽快熟悉工作岗位、公司企业文化，使管理人员（客户服务主管和人力资源主管）进行有效的试用期管理，特制定本制度。 第二条 原则。 以公平、公正和客观为原则，严格遵守客户服务部相关规章和制度。 第三条 适用范围。 适用于客户服务部所有试用期员工。 第四条 涉及以下内容： （1）入职培训。 （2）工作、生活安排。 （3）福利待遇。 （4）休假。 （5）考评、转正。 （6）离职、辞退。 第二章 入职培训 第五条 新进客户服务人员报到一周内由人力资源部组织以下培训内容： （1）企业文化培训。 （2）企业组织架构培训。 （3）企业规章制度培训。 第六条 客户服务部应组织 1~2 周的强化培训活动： （1）企业产品、客户服务网络、客户服务团队、客户服务业务计划介绍。 （2）行业市场、竞争对手以及本企业的客户服务现状介绍。 （3）职业化形象、职场礼仪和沟通等基础培训课程。 （4）针对客户服务岗位的培训。 （5）客户服务操作技能提升的培训。 第三章 工作、生活安排 第七条 驻外业务人员由行政后勤部门安排住宿并准备好简单生活用品。 第八条 客户服务经理指定专人为新进客户服务人员交接、指导工作，使其尽快适应。 第九条 客户服务经理应主动和新进客户服务人员进行沟通，了解客户服务人员思想动态，及时解决存在问题，每月不少于 2 次谈话，并做好记录。					

(续)

名称	客户服务人员试用期管理制度	版本		页次	2/2
第十条 新进客户服务人员外出拜访客户，由公司承担车旅费和食宿费，凭发票报销，具体规定见《客户服务人员外出管理办法》。 第四章 福利待遇 第十一条 工资标准按入职时签订的劳动合同执行，核算时间从到岗工作之日起计算，日工资=月工资÷本月工作日数。 第十二条 通信费用补贴按正式员工的 1/2 执行。 第十三条 新进员工从外地来报到，差旅费按不超过火车硬卧标准，报销车费。 第十四条 过节费按正式员工的 2/3 发放。 第十五条 按正式员工标准发放劳保用品及防暑降温费等补助。 第五章 休假 第十六条 试用期内累计事假不能超过 3 天，特殊情况超过 3 天需报公司领导批准。 第十七条 可持相关证明请病假，请假程序和天数与正式员工一致。病假超过 10 天(包括 10 天)，试用期时间自动顺延相同天数。 第十八条 可请丧假，请假程序和天数与正式员工一致。 第十九条 法定节假日，新进客户服务人员与正式员工一致，不享受探亲假、婚假。 第六章 考评、转正 第二十条 新进客户服务人员试用期原则上为 3 个月。 第二十一条 填写《员工试用期考核表》，客户服务主管根据实际情况作出综合鉴定，合格者继续试用，不合格者予以辞退。考核情况报人力资源部门备案。 第二十二条 第 3 个月由新进客户服务人员写出 3 个月工作总结、通过《员工试用期考核表》自评打分、填写《转正申请表》，客户服务经理根据员工 3 个月来的综合表现作出评分和综合鉴定。新员工考核合格后方可转正，考核不合格则予以辞退或延长试用期。考核情况报人力资源部备案。 第二十三条 工作表现优秀的新进客户服务人员，可由部门书面申请提前转正。 第七章 离职、辞退 第二十四条 新进客户服务人员试用不合格应予以辞退，工资结算至离岗日；离岗前应积极作好工作交接，否则扣发当月工资。 第八章 附则 第二十五条 本制度由客户服务部和人力资源部负责解释，自 年 月 日起实施。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

第四节 客户服务人员招聘管理表单范本

一、用工需求表

填表日期： 年 月 日

部门			部门（公章）	
负责人				
电话				
岗位	工作内容	需要人数	工作时间	要求
报到时间：				
报到地点：				
联系人：		办公电话：	手机：	

二、岗位要求表

职位信息					
招聘岗位		招聘人数		招聘部门	
职位类型		工作性质		所属行业	
月薪水平		其他福利		工作地点	
岗位要求					
具体要求	工作经验		学历/专业		
	年龄要求		外语要求		
素质模型					
工作职责					
备注					

三、招聘宣传表

(企业 LOGO)	企业简介		
空缺职位			
职位	岗位职责与应聘条件		薪资
应聘方法： 面试所需资料： 有效日期：			
企业文化	客户服务团队	培训与职业规划	福利
(图片与文字说明)	(图片与文字说明)	(图片与文字说明)	(图片与文字说明)
地址		联系电话	
联系人		E-mail	

四、求职申请单

申请职位					
姓名		部门			
职务		职称			
进入公司后的工作经历					
部门	开始时间	结束时间	职位	工作描述	薪资
公司培训参加情况					
课程	开始时间	结束时间	参加考试科目	考试成绩	
业余爱好（简要描述业余生活情况）					

五、人员增减申请表

职位	编制人数	现有人数	拟增减人数	工作内容	需要日期	所需条件	增减理由
主管意见				董事长签字			

六、人员调动申请表

申请人员单位		所需协助人员	
申请人员协助原因			
起讫日期			
协助人员担任工作			
人力资源单位意见			

七、招聘工作计划表

部门名称：填表日期： 年 月 日

	岗位名称		人员数量				人员要求	
招聘目标								
信息发布时间								
发布渠道	发布方式	☐ 网站 ☐ 报纸 ☐ 专业/行业杂志 ☐ 中介机构 ☐ 人才市场 ☐ 猎头公司 ☐ 其他						
	发布安排							
招聘工作预算	项目							共计
	金额							
招聘小组成员及分工	职务	姓名	职责					
	组长							
	副组长							
	成员							

姓名			性别		
年龄			应聘职位		
面试内容	优	良	一般	差	特差
形象					
表达能力					
反应能力					
自信心					
礼貌					
性格					
阅读书写					
实际经验					
评语					
面试者	(签字)			年 月 日	

十、人员试用核定表

试用 申请	姓名		性别		试用 部门	部 厂处 依 字第 号奉准增补
	籍贯					拟派任工作：
	年龄					拟训练计划
	地址					
	服役					
	学历					
	专长				甄选 主办 部门	甄选方式： ☐ 公开招考 ☐ 推荐挑选 甄选日期： 年 月 日 办理经过： 评语：
	资历					
	直接 主管 意见				人力 资源 部门	预定试用日期：自 年 月 日 至 年 月 日 拟订工资：自试用日起暂支 元 其他意见：
	董事 长意 见				经理意见：	
事业 关系 室				试用 部门	试用期间：自 年 月 日 至 年 月 日 工作项目： 工作情形： 评语： ☐ 拟下式任用 ☐ 拟予辞退 拟给职位：自 月 日起以 任用 拟给工资：自 月 日起支 元 其他： 主管： 经办：	
人力 资源 部门	考勤记录： 意见：职位： 薪资： 其他：					
直接 主管 意见						

十一、新员工甄选报告表

甄选职位		应聘人数	人	初试合格	人	面试合格	人
复试合格	人	需要名额	人	合格比率	初试 录用	%，面试 %	%，
甄 试 结 果 比 较	说明		预定		实际		
	具体条件						

十二、复试通知单

_____先生/小姐：
经初步考核，您基本符合我公司_____职位的要求，请于____月____日____时持此单并携带本人证件至我公司_____部复试。

招聘单位代表（签名）：
招聘单位名称：联系电话：
联系人：地址：

十三、录用通知书

_____先生/女生：

对于您应聘本公司_____职位一事，经过复审，决定录用。
请您于_____年____月____日（周__）上/下午____时____分携带相关物品、文件（居民身份证原件及复印件一份，学历证件原件及复印件一份，一寸免冠照片两张）到本公司人力资源部报到。
按本公司规定，新进员工必须先行试用1~3个月，试用期间月薪_____元。
此致
敬礼！

公司人力资源部（公章）
年__月__日

十四、聘用合同书

聘用合同书

甲方：

乙方：

(以下简称甲、乙方)

甲乙双方就聘用事宜协商一致，同意签订以下条款以确立劳动关系并共同遵照执行：

(1) 甲方聘乙方担任 职务，总工资（包括工资及各项津贴） 元。继后服务、考核、升职、调职、奖金、休假、医疗、抚恤、资遣、退休等，均按甲方的相关规定及政府有关法律办理。

(2) 聘用时间自 年 月 日起至 年 月 日止（聘用时间为一年）。其中试用期为 个月，自 年 月 日起至 年 月 日止。如甲乙双方其中任何一方不再行续约，则须于期满前三日书面通知对方终止合同。合同期届满前三日，若甲乙双方均未提交终止合同的书面通知，即视为延长本合同，有效期为一年，无须再办理续约手续。在试用期内，乙方被证明不符合聘用条件则甲方可以终止合同。

(3) 乙方加入甲方公司工作，需遵守甲方制定的一切规章制度和相关规定，尽职尽责，努力完成本职工作。乙方如有违反，甲方可按规定给予必要的处理。

(4) 乙方对职务上须知的公司产销（包括技术）及财务上机密尽维护保守之责，如有遗漏，须自行承担法律责任。

(5) 乙方有义务爱惜、维护甲方的设备、用品及公物，如有损坏，视情节轻重，予以赔偿，并作为人力资源部的考核资料。

(6) 乙方一经甲方聘用后，应履行上述规定。乙方主动提出解除本合同时，须提前 1 个月通知甲方，调离时，乙方须按员工手册办理有关手续，且甲方不予增发 1 个月工资。

(7) 乙方如被解聘（雇）或自动请求离职责，一经核准，应即将经手文件、经营财物及业务一一交代清楚，如有遗失或拒交时，即确保赔偿并负法律责任。

(8) 本合同一式两份，甲、乙双方各执一份，经双方签字盖章后于 年 月 日起生效。

甲方（盖章）

乙方（签字）

年 月 日

年 月 日

十五、招聘时间控制表

单位名称： 填表日期： 年 月 日

招聘计划制订				
工作内容	分析招聘需求	拟订招聘计划	招聘计划审核	
完成时限	月 日前	月 日前	月 日前	
招聘信息发布				
工作内容	准备资料	起草招聘文稿	广告设计	渠道联络
完成时限	月 日前	月 日前	月 日前	月 日前
初试与复试				
岗位名称	工作完成时限			
	资料筛选	初试（面试）	复试（笔试）	办理入职手续
	月 日前	月 日前	月 日前	月 日前
	月 日前	月 日前	月 日前	月 日前
	月 日前	月 日前	月 日前	月 日前
	月 日前	月 日前	月 日前	月 日前
	月 日前	月 日前	月 日前	月 日前
备注				
说明	1. 此表用于跟踪招聘工作的进度。 2. 此表在招聘工作开展前两天由招聘负责人填写完毕，并提前发到招聘相关部门和人员手中。			

第一节 客户服务人员培训管理工作标准

客户服务人员培训管理工作标准是按客户服务人员培训管理工作内容而制定的有关工作品质、工作要求的标准，明确规定了每一个工作岗位上需严格执行的相关工作事项。

客户服务人员培训管理工作标准包括客户服务人员培训计划管理标准、客户服务人员培训过程管理标准、客户服务人员培训实施管理标准、客户服务人员培训评估体系管理标准、客户服务人员职业形象礼仪培训标准、客户服务人员服务心态和沟通技能培训标准、客户服务人员培训工作考核标准七大标准，按标准进行培训管理，利于提高客户服务人员培训效率和质量。

一、客户服务人员培训计划管理标准

客户服务人员应坚持培训计划制订的基本原则，明确其目标、内容，确保培训计划的科学性和可操作性。

培训计划 管理内容	步 骤	执 行 标 准
坚持基 本原则	1. 1	组织内部协调一致、目标明确
	1. 2	监督管理者具备客户服务意识
	1. 3	职业道德培训、业务培训与其他培训相结合
	1. 4	围绕客户至上的理念，对新员工进行系统培训
落实负责人	2. 1	建立责任制，明确分工
	2. 2	培训工作负责人有一定工作经验和工作热情，善于协调与生产部门和其他职能部门的关系，以确保培训计划的实施

(续)

培训计划 管理内容	步 骤	执 行 标 准
确定培训的 目标和内容	3.1	培训目标精准，培训内容符合实际需要，可通过组织分析、工作分析、个体分析进行
	3.2	组织分析是指对整个机构的目标、计划、条件等进行分析，确定培训重点所在
	3.3	工作分析是指分析工作人员怎样才能胜任工作，应具备的必要知识和技能，以确定培训目标
	3.4	个体分析是指对每个客户服务人员的具体情况进行分析，并找出与工作要求的差距，以确定培训内容
选择适当的 培训方法	4.1	根据培训对象的不同，选择适当的培训方法
	4.2	除考虑人员特点外，还要考虑企业客观条件的可能性
	4.3	可采用课堂讲解法、课堂讨论法、案例分析法和技能训练法等方法
选择学员和 教师	5.1	除普通培训外，参加培训的客户服务人员须经过适当挑选，确保将培训费用用于有潜力的人员
	5.2	聘请各级管理人员或专职教员担任培训教师的职务
制订培训 计划表	6.1	培训内容、时间、地点、方式、要求等明确，使人一目了然
	6.2	便于安排企业其他工作

二、 客户服务人员培训过程管理标准

客户服务人员培训过程管理是指对需求分析至培训效果整个培训过程的跟踪、控制，全力提高培训效率。

培训开发过 程管理内容	步 骤	执 行 标 准
培训需求 分析	1.1	外部的行业发展与竞争对手分析
	1.2	企业战略发展需要与员工能力现状分析
	1.3	员工自我认知的培训需求分析，主要通过培训需求调查收集员工的培训需求
	1.4	培训需求沟通

第三章 客户服务人员培训管理

(续)

培训开发过程管理内容	步骤	执行标准
培训需求分析	1.5	培训需求收集与汇总
	1.6	形成培训需求分析报告
	1.7	选择受训部门及人员
制订培训计划	2.1	确定培训目标
	2.2	根据培训的部门、岗位、时间安排选择相对应的教材题目、教材大纲、主要内容及实施方式和方法、讨论题及复习的方法和使用的资料
	2.3	选择培训授课方法
	2.4	编写培训计划表
	2.5	编制培训经费预算
	2.6	规划整体培训时间，详细安排培训项目的实施时间，安排部门、人员接受培训的顺序
	2.7	确定培训考核周期和方法
	2.8	准备培训资料、地点
联络培训机构	3.1	选择有资格的培训机构
	3.2	从培训机构选择培训教师，或从企业内部选择具有相应培训资格的管理人员、资深员工作为培训教师
培训过程控制	4.1	执行培训计划
	4.2	培训人员纪律控制与考勤管理
	4.3	培训期间工作安排和薪酬管理
培训评估	5	评估培训课程设置及培训教师授课水平
培训跟进	6.1	考核受训人员知识、技能，在培训结束后一周进行
	6.2	培训结果阶段性考核，一般在培训结束后一个季度或半年进行

三、客户服务人员培训实施管理标准

客户服务人员培训应加强对整个培训流程的控制，确保培训周期适宜，培训效果持久、深入。

培训实施 管理内容		步 骤	执 行 标 准
不定期训练		1.1	员工教育训练由各部科主管对所属员工实施
		1.2	客户服务主管拟订教育计划，并按计划切实推行
		1.3	由客户服务主管督导所属员工，提高其业务处理能力，充实其业务处理应具备的知识，必要时指定业务相关书籍供员工阅读
		1.4	各单位主管应经常利用集会，以专题研讨报告或个别教育等方式实施机会教育
定期训练		2.1	员工的定期教育训练每年2次，分别于每年上半期及下半期举行，视其实际情况，由事务、技术人员分别办理
		2.2	由主管拟订教育计划，会同总务科安排日程并邀请各单位干部或聘请专家协助讲习，以期达到效果
		2.3	定期教育训练依其性质、内容，分为普通班及高级班
定期训练细节	组织 培训	3	录用、选拔和培训正确态度的员工
	细节 关注	4.1	经常与客户服务部员工谈话，赞赏他们在客户服务上的成绩，表扬他们付出的努力，传达企业重视客户服务的思想
		4.2	倾听客户的心声，了解其想法
		4.3	对所有管理人员提出明确要求，将至少1/3的时间用于接触客户和一线客户服务人员
		4.4	通过集体自由讨论、小组会议、个人激励等方式，发现改善客户关怀的方法
		4.5	采取措施纠正细节上的错误
		4.6	留意竞争对手，率先采取某些措施
	建立 团队	5	根据企业自身情况，建立客户服务团队
	正确 使用 咨询 人员	6.1	确定培训研讨会的主持人，考虑是由内部成员还是外部咨询人员担任
		6.2	找出服务水平给你留下深刻印象的公司，再查找其雇用的咨询机构
		6.3	查看咨询机构在最初业务接触时所提供的咨询服务的层次和水平
	确定 培训 规模	7.1	如果企业目标是在较短时间内提高产品的市场占有率，则应选择大型培训小组
		7.2	如果目标在于人人可参加，不受性格限制，可建立小型培训小组

第三章 客户服务人员培训管理

(续)

培训实施 管理内容	步 骤	执 行 标 准
信息反馈	8.1	培训活动结束后，客户服务人员返回本职工作岗位
	8.2	客户服务主管人员配合培训管理者观察、收集员工返回工作岗位后应用培训所学内容的情况
	8.3	提示主管人员为客户服务人员提供实践机会，汇总培训后的变化信息
	8.4	填写《培训跟进信息反馈表》，并反馈到培训管理人员手中
举办培训心得交流会	9.1	在客户服务人员间交流实际应用经验，让一些没有参加培训的员工从培训心得交流中学到宝贵经验
	9.2	在培训活动后的3个月到一年时间举办培训心得交流活动
	9.3	可采用报告会的形式进行

四、客户服务人员培训评估体系管理标准

客户服务部应建立培训评估体系，对所有培训进行评估，规范和改善客户服务部的培训评估工作，促进客户服务人员成长。

培训评估体 系管理内容	步 骤	执 行 标 准
涉及内容	1.1	培训评估工具：柯氏四级培训评估模式，即反应评估，学习评估、行为评估和结果评估
	1.2	培训评估流程：包括培训评估指标建立、培训评估方法运用、培训评估报告生成等内容
	1.3	培训评估目标：激励客户服务人员应用培训技能，为客户服务人员提供成长空间和职业规划，提高客户服务部的工作指标
评估办法	2.1	分析培训需求。培训需求分析工作是培训项目设计和培训评估的源头。没有进行充分的培训需求分析，则很难对培训目标进行界定，没有明确的培训目标就没有培训评估的标准
	2.2	确定培训目标。根据培训需求确定培训的目标，同时也是培训评估的目标，培训项目必须与培训目标保持一致

(续)

培训评估体系管理内容	步骤	执行标准
培训评估准备	3.1 评估	培训重点如下： （1）新开发课程的评估重点为培训需求、课程设计和应用效果 （2）对新培训人员的评估应加入教学方法、教学质量和综合能力的 （3）对新培训方式的评估应包括对课程组织、教材形式、课程设计和培训效果的评估 （4）解决问题或投诉类的培训应针对问题是否得到解决进行评估
	3.2	培训评估人员包括培训组织者、培训部门、受训学员、培训人员以及外部培训机构等
	3.3	培训部门需与培训组织者确认培训评估目标，指出培训评估对部门的帮助，以便受训对象有的放矢地参加培训评估
	3.4	评估前，对培训过程中的有关规定和评估方法作出详细说明
	3.5	选定评估的主要对象，对不同的评估对象采用不同的评估指标
确定评估等级	4.1	确定 A、B、C 类三种评估等级
	4.2	A 类培训：投入较少的一些基础类培训，不便于实施复杂的评估，包括入职培训、岗前培训以及临时需增加的培训，如针对特定客户服务项目的培训。实施一级、二级评估即可
	4.3	B 类培训：实施难度较大，组织比较复杂，投入成本较高，且对企业的影响较大，一般包括管理技能类培训、工作技能类培训、推广新技术类培训、心态建设培训、投入不是特别大的外训课程。实施三级培训评估
	4.4	C 类培训：投入成本较高、培训周期长、对企业会产生较大影响的培训，包括专业资质认证培训、投入大的外训。C 类培训须进行投资收益分析，实施四级培训评估
确定评估层次	5.1	反应评估：包括受训人员对材料、培训人员、设施、方法和内容等的看法
	5.2	学习评估：测量受训人员对事实、技术和技能的掌握程度
	5.3	行为评估：培训结束后的一段时间内，由上级、同事或客户观察受训人员的行为变化，考察其是否在工作中运用了培训中学到的知识
	5.4	结果评估：通过指标衡量培训对于工作绩效的改变，例如，客户服务人员的客户投诉数量等

(续)

培训评估体系管理内容	步骤	执行标准
评估信息的收集	6.1	评估信息包括以下内容： (1) 培训及时性信息 (2) 培训目的设定是否合理的信息 (3) 培训内容设置方面的信息 (4) 教材选用与设计方面的信息 (5) 培训人员选定方面的信息 (6) 培训时间选定方面的信息 (7) 培训场地选用方面的信息 (8) 受训群体选择方面的信息 (9) 培训形式选择方面的信息 (10) 培训组织与管理方面的信息
	6.2	信息收集渠道包括受训人员、受训人员部门领导或直接上级、培训人员、培训组织者和受训人员所在部门的管理部门等
统计分析评估信息生成评估报告	7	评估信息因收集渠道、信息形式的不同，需要进行分类整理，制成直方图、饼图、分布曲线图等形式，以报告的形式体现培训的效果，找出差距和改进措施，提高培训质量
培训评估信息的跟踪与反馈	8.1	培训评估信息跟踪的内容包括发现客户服务人员的可塑性和潜在需求、发现培训效果和投资回报率
	8.2	培训评估信息反馈可有效指导培训决策者在培训预算、培训课程开发、培训实施和评估等方面的工作
调整培训项目	9	基于上述内容，培训管理部门可依照客观数据和记录调整培训工 作，提高客户服务部的培训效益，进入下一期的培训评估

五、客户服务人员职业形象礼仪培训标准

客户服务人员的职业特点要求其必须时刻注意自身的职业形象，掌握适宜的礼仪，给客户留下良好的印象。

职业形象礼仪培训内容		步骤	执行标准
仪表礼仪	服装	1.1	男士以西装、皮鞋，配领带为佳
		1.2	衬衣的领型、质地和款式要与外套、领带协调
		1.3	女士以职业装为主，不宜穿过露、过紧、过短和过透明的服装
		1.4	服装要干净、整洁、简单
	鞋袜	2.1	男士以黑色和深棕色皮鞋为主，女士以高跟鞋为主
		2.2	袜子的颜色与皮鞋和裤子的颜色保持协调
		2.3	袜子的颜色要么与鞋子颜色相近，要么与裤子的颜色相近
仪态礼仪	站姿	3.1	挺胸、收腹，身体保持平衡，双臂自然下垂
		3.2	不歪脖、斜腰、挺腹、含胸、抖脚、重心不稳、两手不插兜
		3.3	男士的两脚张开宽度应与肩同宽，身体平稳，双肩展开，下颌微抬
		3.4	女士的两脚呈小外八字或 V 字形
	坐姿	4.1	坐姿端正，坐下后不左右晃动
		4.2	坐下后，上身直立，两腿自然分开，两脚平落在地上，不能高高地跷起，摇晃或抖动
		4.3	与客户交谈时双臂不交叉放于胸前，身体不要后仰
		4.4	生客造访时，落座在座椅前 1/3；熟客造访时，可落座在座椅的 2/3，不得倚靠椅背
	笑容	5.1	笑容自然、坦诚，切忌大声笑
		5.2	不得流露出厌烦、冷漠或愤怒的表情
		5.3	友好、热情、精神饱满地为客人提供服务
	握手	6.1	距对方约一步远，上身稍向前倾，两足立正，伸出右手，四指并拢，虎口相交，拇指张开下滑，与受礼者握手
		6.2	握手时注视对方
		6.3	握手时间控制在 3~5 秒钟
客户接待礼仪		7	依照预做准备、热情接待、迅速联络、引导访客、入座备茶、介绍交谈、送别客人等流程进行

六、客户服务人员服务心态和沟通技能培训标准

客户服务人员须保持稳定的“为客户服务”的心态，避免因不良情绪影响服务态度，并掌握熟练的沟通技巧，与客户进行有效沟通。

服务心态与沟通技能培训内容		步骤	执行标准
服务心态	全面服务意识	1.1	站在客户角度，体察客户切实需求
		1.2	为客户设计全方位、体贴的服务
	成就感	2.1	确定自己的定位和目标
		2.2	根据自己的情况，把大目标分解成若干个小目标
		2.3	确定实现每一个小目标的条件
		2.4	给自己信心，告诉自己小目标不难实现，相信自己能够一步步实现每一个目标
	积极乐观	3.1	在生活中保持一种积极向上的心态
		3.2	引用故事说明积极的心态会带来乐观的结果
		3.3	面对相同的事情，如何调节自己用不同的心态面对
		3.4	随时表扬我们身边的人，不要贬低任何人
		3.5	用鼓掌激励自己也激励他人，教他们怎样鼓掌以调节气氛增加激情
	主动热情	4.1	爱心：客户遇到了难题，需要帮忙
		4.2	责任心：我们有责任帮助客户解决问题，让客户满意
		4.3	行动：只有主动热情的服务才能消除客户的戒备，让客户相信我们
	自信	5.1	谈话的言语以及行为的自我控制
		5.2	穿着打扮以及简单的礼仪
沟通技能培训	分析沟通障碍	6.1	包括以下内容： （1）信息传送的问题 （2）语言的问题 （3）沟通参与者行为和心理上的问题 （4）沟通漏斗 （5）组织的沟通障碍 （6）个人的沟通障碍

(续)

服务心态与沟通技能培训内容		步骤	执行标准
沟通技能培训	解决沟通问题	6.2	(1) 沟通问题的原因分析 (2) 具体沟通问题的解决方案
	介绍沟通类型	6.3	沟通可分为以下类型： (1) 正式沟通和非正式沟通 (2) 下行沟通、上行沟通和平行沟通 (3) 书面沟通和口头沟通 (4) 单向沟通和双向沟通 (5) 言语沟通和非言语沟通
	沟通前的准备	6.4	(1) 对象分析 (2) 遵守时间约定 (3) 精简语言 (4) 明晰项目
	介绍、交谈、会见等技能开发	6.5	(1) 介绍技能开发 (2) 交谈技能开发 (3) 电话中的沟通技能开发 (4) 会见技能开发
	行动训练	6.6	从听、行动、表达、反馈与报告及反省等方面进行训练

七、客户服务人员培训考核标准

培训工作实施过程中，客户服务人员须随时对培训情况进行登记，在培训工作结束后，对其进行评价、考核。

人员招聘工作考核内容	步骤	执行标准
培训需求确认准确	1	培训需求分析与企业现状、员工技能与知识不足、部门绩效差异等相符合
培训资料调收发、提交及时	2.1	培训调查表及时发放、收回
	2.2	按规定时间准时提交计划表

第三章 客户服务人员培训管理

(续)

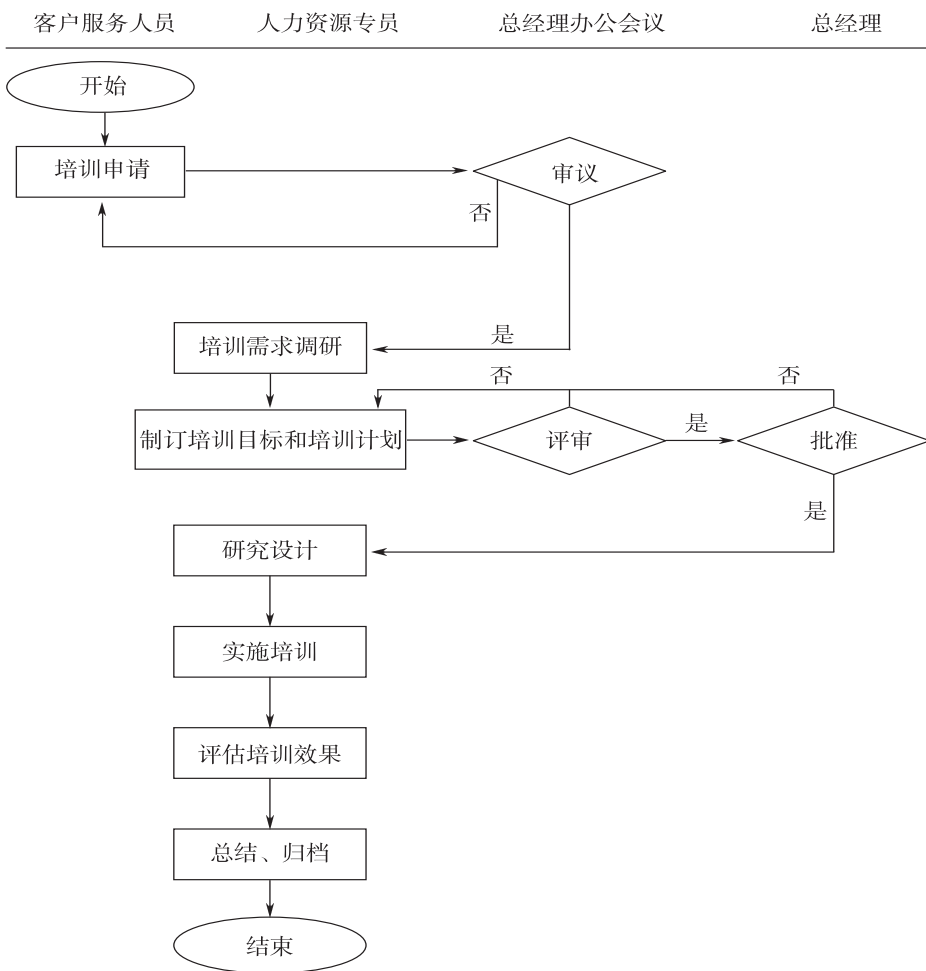
人员招聘工作 考核内容	步骤	执行标准
培训计划完整	3	培训计划内容完整
培训时间安排合理	4	培训安排不影响企业正常的生产经营运作
培训内容科学	5	培训内容与岗位职责、工作内容密切相关
培训教师人数	6	师资力量适应培训课时、课程安排
培训资料数量	7	培训资料数量充足，无浪费
培训设备数量	8	培训设备数量充足，无闲置
培训参与率	9	实际参加培训的人数与指培训计划中确定的培训参加人数之比
培训评估及时	10	培训评估是指对培训课程设置和培训教师的评估
培训完成率	11.1	拟订完成课时数为培训计划中确定的课时数
	11.2	$\text{实际培训课时数} \div \text{拟订完成课时数} \times 100\%$
培训考核次数	12	主要考核培训知识、技能等内容的掌握情况
培训考核合格率	13.1	一般为百分制，要求平均分在 70 分以上
	13.2	$\text{培训考核合格率} = \text{培训考核合格人数} \div \text{参加培训考核人数} \times 100\%$
岗前培训率	14.1	主要适用于新进员工和拟晋升员工
	14.2	$\text{岗前培训率} = \text{实际参加培训人数} \div \text{应参加培训人数} \times 100\%$
本次培训总费用率	15.1	拟订培训费用以培训预算为准
	15.2	$\text{本次培训总费用率} = \text{实际培训费用} \div \text{拟订培训费用} \times 100\%$
人均培训费用率	16.1	$\text{计划人均培训费用} = \text{培训预算} \div \text{计划参加培训人数}$
	16.2	$\text{人均培训费用率} = \text{实际人均培训费用} \div \text{计划人均培训费用} \times 100\%$
培训费用率	17.1	培训费用以实际培训费用为准
	17.2	$\text{培训费用率} = \text{培训费用} \div \text{当期销售额} \times 100\%$
培训整体时间	18	包括从培训需求分析到培训费用核算的整个时间，不含季度、年度考核时间
员工培训满意度	19	培训满意人数以培训满意调查数据为准

第二节 客户服务人员培训管理工作流程

客户服务人员培训管理工作流程为客户服务人员培训及培训考核工作提供参考和借鉴，以利于培训工作有序进行。

客户服务人员培训管理工作流程包括培训管理总体流程、培训计划流程、培训实施流程、培训效果评估流程、岗前培训流程、专项培训流程及外派培训管理流程等，客户服务培训管理人员可在流程图的指导下，实施具有规划性的培训，以期客户服务人员参训后的技能水平获得实质性的提高。

一、客户服务人员培训管理总体流程

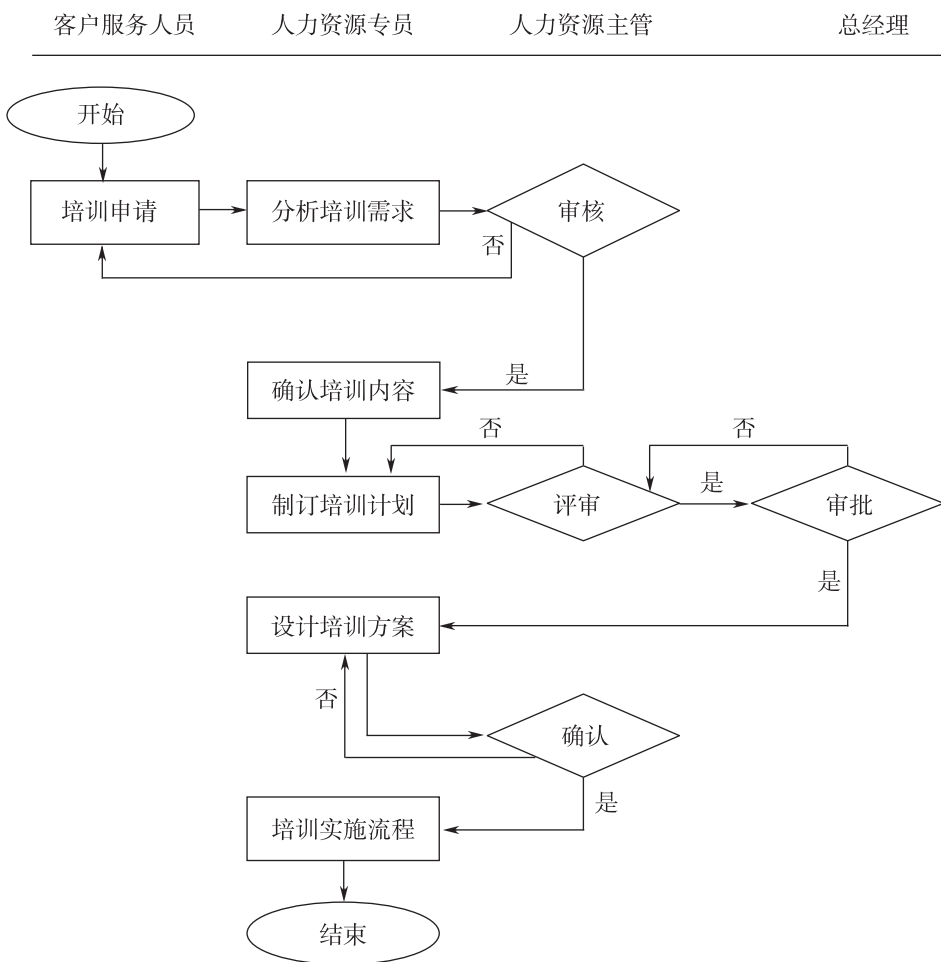


第三章 客户服务人员培训管理

客户服务人员培训管理总体流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	培训申请	客户服务人员	了解企业及部门对客户服务人员技能提升需求情况，提交《客户服务部培训申请表》	《客户服务部培训申请表》
2	审议	总经理办公会议	培训申请提交后 1 个工作日内完成对申请表的审议工作，并将审议书下发至客户服务部	《培训审议书》
3	培训需求调研	人力资源专员	采用观察、调查、座谈会、深度访谈等方法，了解客户服务部人员素质水平和需求的真实情况	《培训需求调研表》
4	制订培训目标和培训计划		根据客户服务人员能力水平和素质要求，设计不同等级的培训，结合公司经营水平和规模，及时制订培训目标和培训计划	《培训计划》
5	评审、批准	总经理办公会议、总经理	通过总经理办公会议对培训计划的集体评审，由总经理决定是否批准执行	《培训计划评审表》
6	研究设计	人力资源专员	对培训实施的细节、人员等进行科学规划、部署，确保培训顺利实施	《培训计划研究方案》
7	实施培训		参照培训计划书及培训实施方案，有条不紊地实施培训；出现异常情况，须及时向上级提出处理建议，并请示处理意见	《培训实施跟踪表》
8	评估培训效果		设计考评表，根据各项目及权重设计，对培训效果进行有效评价	《培训效果评估报告》
9	总结、归档		总结培训经验、教训，将相关文件、资料存档，以备日后培训工作开展和资料查阅	《培训登记表》

二、客户服务人员培训计划流程

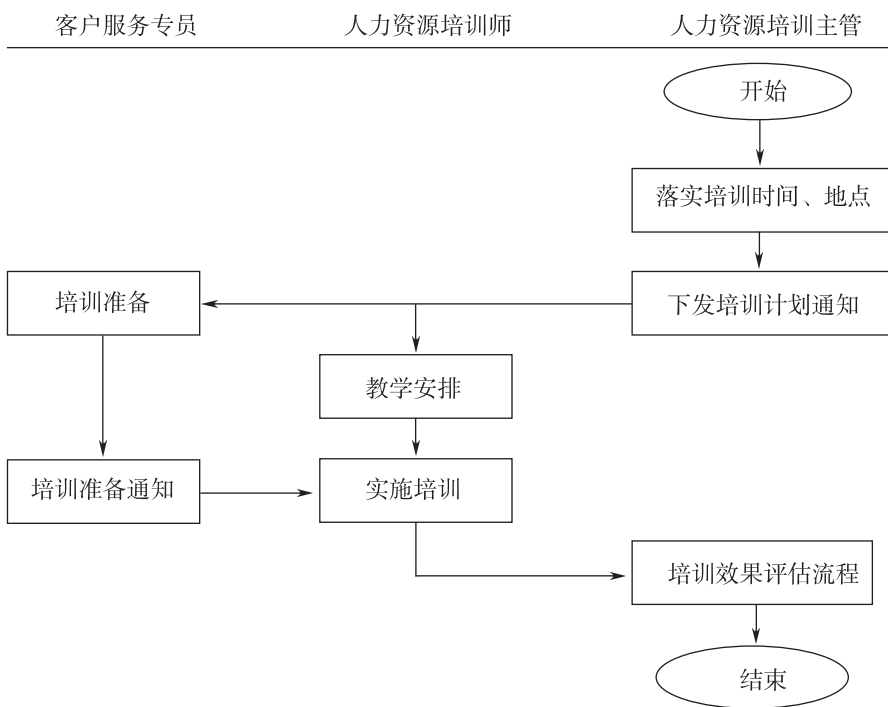


第三章 客户服务人员培训管理

客户服务人员培训计划流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	培训申请	客户服务人员	了解企业及部门对客户服务人员技能提升需求情况，提交《客户服务部培训申请表》	《客户服务培训申请表》
2	培训需求分析	人力资源专员	采用观察、调查、座谈会、深度访谈等方法，了解客户服务部人员素质水平和需求的真实情况	《培训需求分析报告》
3	审核	人力资源主管	通过总经理办公会议对培训计划的集体评审，由总经理在 1 个工作日内对是否批准执行作出决定	《培训计划审核意见表》
4	确认培训内容	人力资源专员	根据客户服务人员素质水平和企业要求，确定参训人员，了解其性格特点和能力提升水准，确定培训内容	
5	制订培训计划		根据客户服务人员能力水平和素质要求，设计不同等级的培训，结合公司经营水平和规模，及时制订培训计划	《培训计划》
6	设计培训方案		细化规划培训方案涉及的各个细节，确保其具有可操作性	《培训方案》
7	培训实施流程		参照培训计划书及培训实施方案，有条不紊地实施培训；出现异常情况，须及时向上级提出处理建议，并请示处理意见	《培训实施跟踪表》

三、客户服务人员培训实施流程

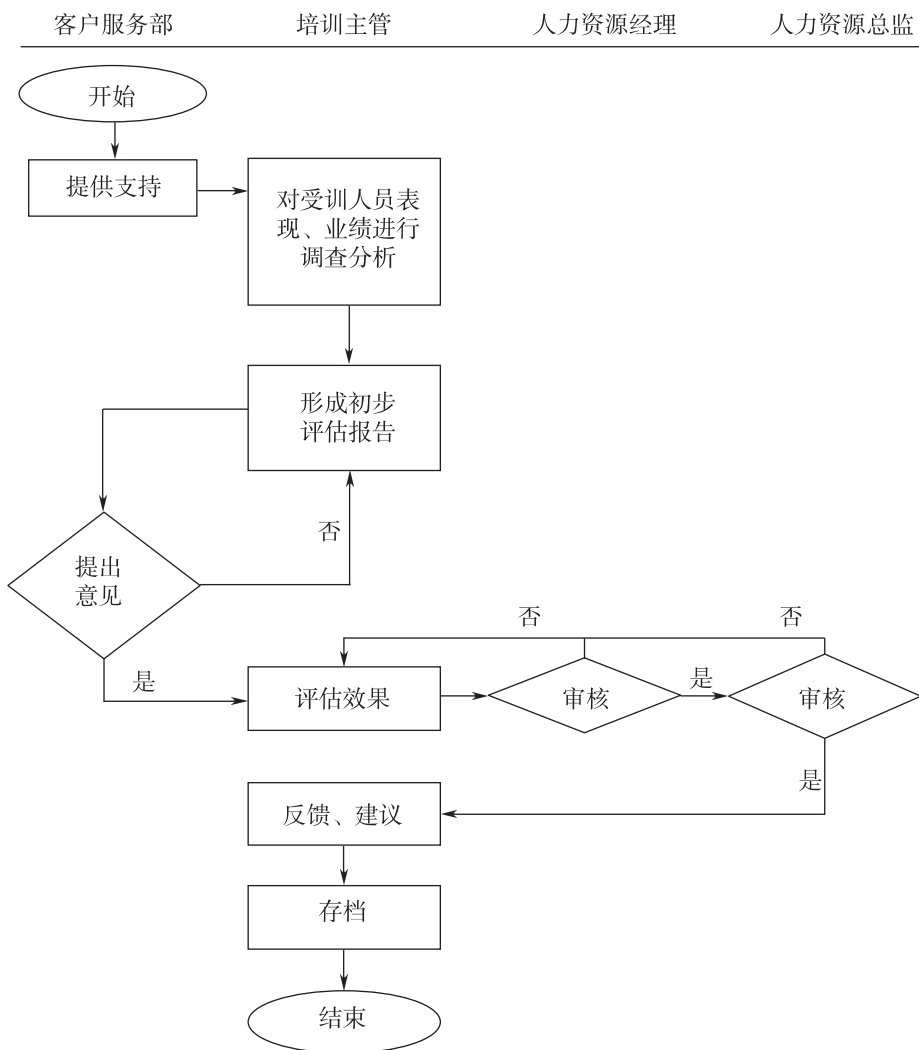


第三章 客户服务人员培训管理

客户服务人员培训实施流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	落实培 训时间、 地点	人力资源 培训主管	事先安排培训时间、地点，便于接受培训、节约资金，确保培训工作进行得顺畅、圆满	《培训预定书》
2	下发培 训计划 通知		培训计划制订后 1 个工作日内，培训计划实施 5 个工作日前，下发通知，使参训人员了解培训计划内容、时间等要求	《培训计划通知单》
3	培训 准备	客户服务 专员	提前准备培训相关资料、人力、教具等	《培训准备清单》
4	培训准 备通知		通知相关人员做好培训准备	《培训通知单》
5	教学 安排	人力资源 培训师	安排师资、教具、时间、场所，以利于完成教学安排	《培训课程表》
6	培训 实施		参照培训计划书及培训实施方案，实施培训，如发现异常，立即请示上级提出处理意见	《培训实施跟踪表》
7	培训效 果评估 流程	人力资源 培训主管	对受训人员表现、业绩进行调查分析，形成评估报告，上交后，作出判定，以利于下一步改进实施	《培训效果评估报告》

四、客户服务人员培训效果评估流程

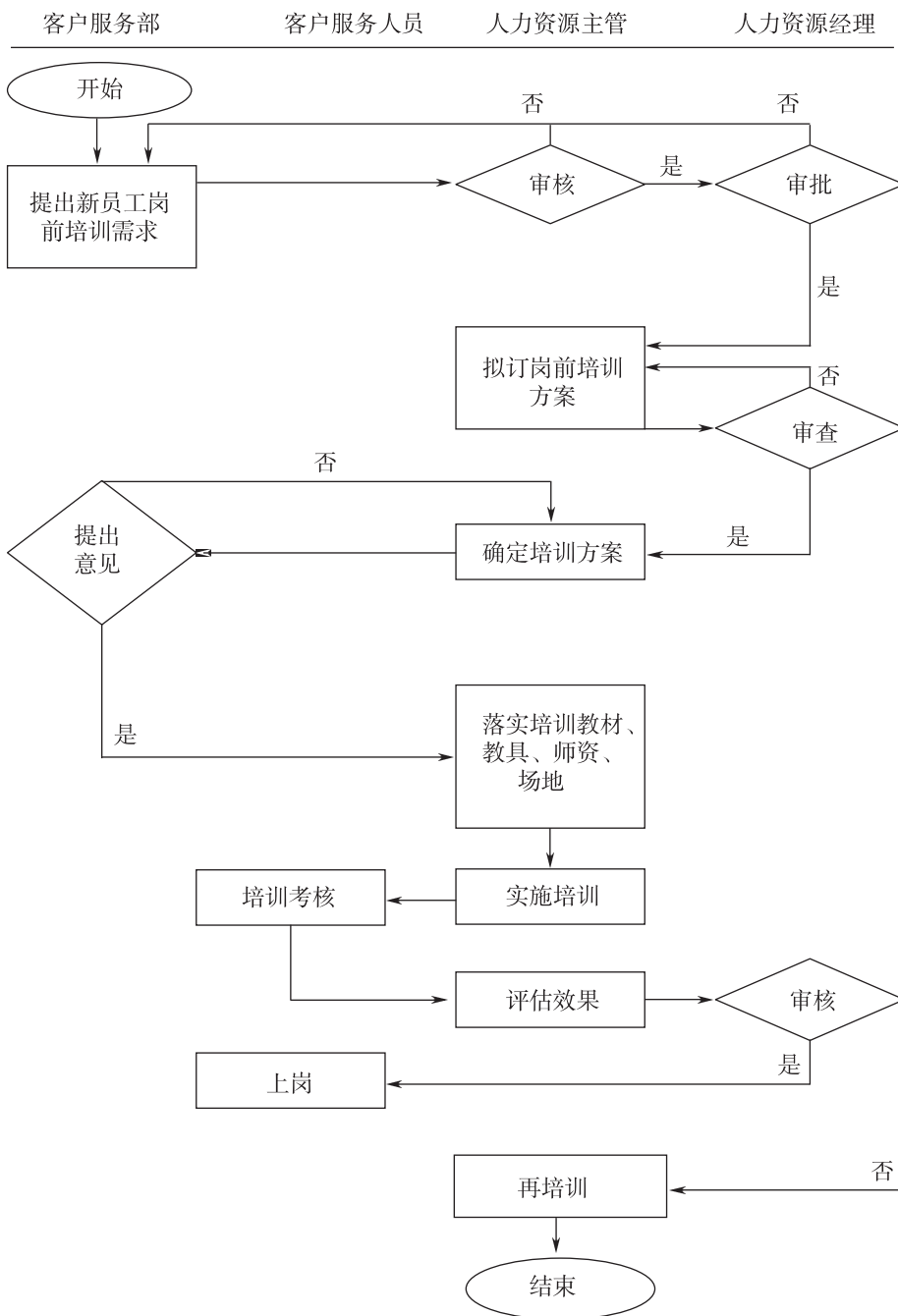


第三章 客户服务人员培训管理

客户服务人员培训效果评估流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	提供支持	客户服务部	将培训计划、培训跟踪表等资料上报，为培训效果评估提供资料	《培训调查表》
2	调查分析	培训主管	对受训人员的表现、业绩进行调查，分析出现该效果的直接或间接原因	《培训调查分析说明》
3	形成初步评估报告		根据培训资料、培训计划、培训效果情况，设计初步评估报告；评估报告内容涉及培训前后的效果对比、培训方法说明等	《培训评估报告》
4	提出意见	客户服务部	研读已形成的初步评估报告，评价其有效性、科学性等，提出建设性意见	《评估报告审核表》
5	效果评估	培训主管	制定评估细则，确定评估方法，对培训效果进行科学评估	《培训效果评估报告》
6	审核	人力资源经理、总监	由人力资源经理对培训效果进行审核后，再由人力资源总监加以审核，确定评估意见	《培训审核通知》
7	反馈、建议	培训主管	对培训效果评估报告的内容、形式等作出反馈，提出建议	《培训效果反馈表》
8	存档		将相关培训资料存档，以备日后查阅	《培训登记表》

五、客户服务人员岗前培训流程

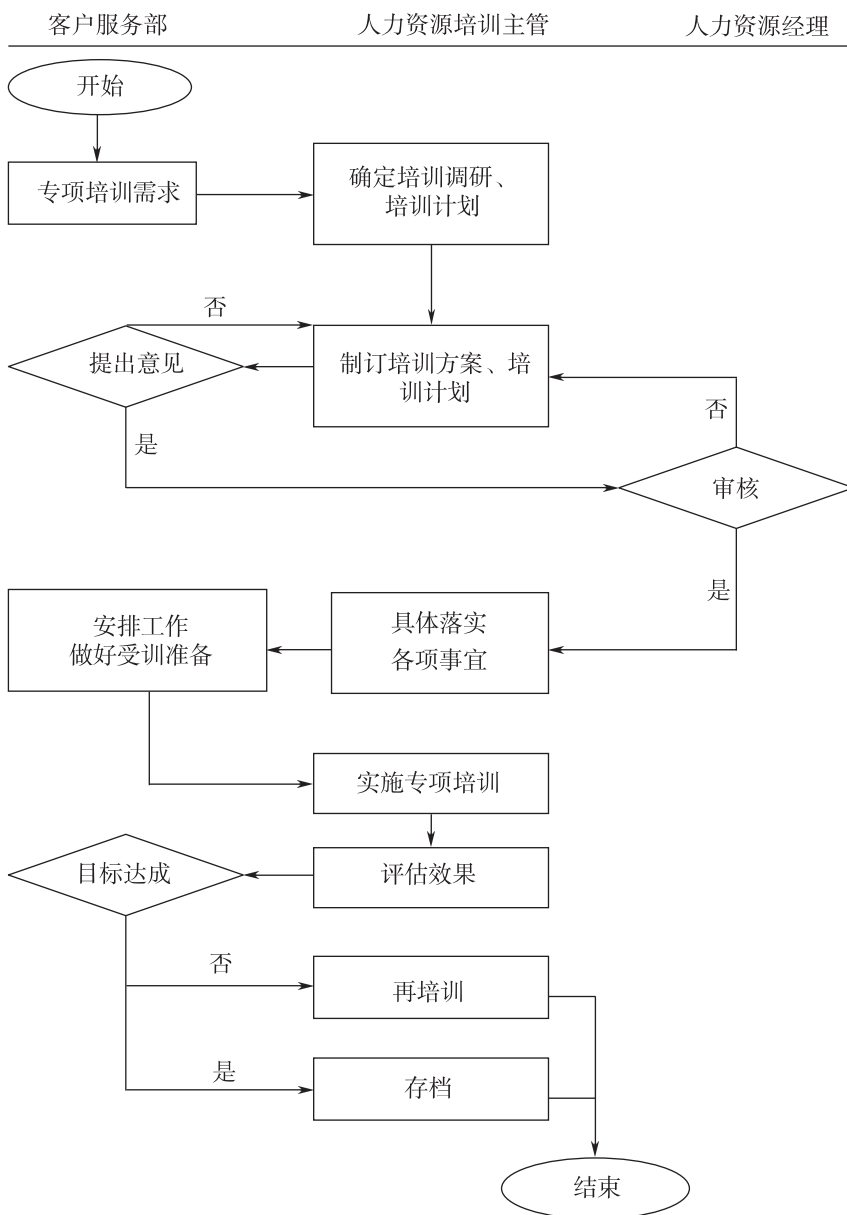


第三章 客户服务人员培训管理

客户服务人员岗前培训流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	提出岗前培训需求	客户服务部	对客户服务人员素质水平、性格特点、技能要求等进行考量，向人力资源部提交《岗前培训需求表》	《岗前培训需求表》
2	审核	人力资源主管、经理	《岗前培训需求表》提交后一个工作日内，完成审核工作，作出是否进行培训的决定	《培训审核单》
3	拟订岗前培训方案	人力资源主管	根据培训目标，确定培训内容，选择培训方法，初步拟订岗前培训方案	《岗前培训方案》
4	确定培训方案		通过主管审核后，将培训方案的细节内容加以确定，做好实施准备	
5	落实培训教材、教具、师资、场地		根据客户服务人员的特点、优势、需求，提前准备合适的教材、教具、师资、场地，确保各方面用具适用、经费节约	《岗前培训预备清单》
6	实施培训		参照培训计划书及培训实施方案，安排培训，填写《岗前培训跟踪表》	《岗前培训跟踪表》
7	培训考核	客户服务人员	设计培训考核指标，培训结束后对客户服务人员进行考核，对培训后的工作行为进行打分	《培训考核指标说明》
8	效果评估	人力资源主管	制定评估细则，确定评估方法，对培训效果进行科学评估	《培训效果评估报告》
9	上岗	客户服务人员	培训审核通过后，通知客户服务人员上岗，发放上岗证、护具等	《上岗通知单》
10	再培训	人力资源主管	如果评估未通过，则修正原有培训方案，施行新一轮培训	《培训方案》

六、客户服务人员专项培训流程



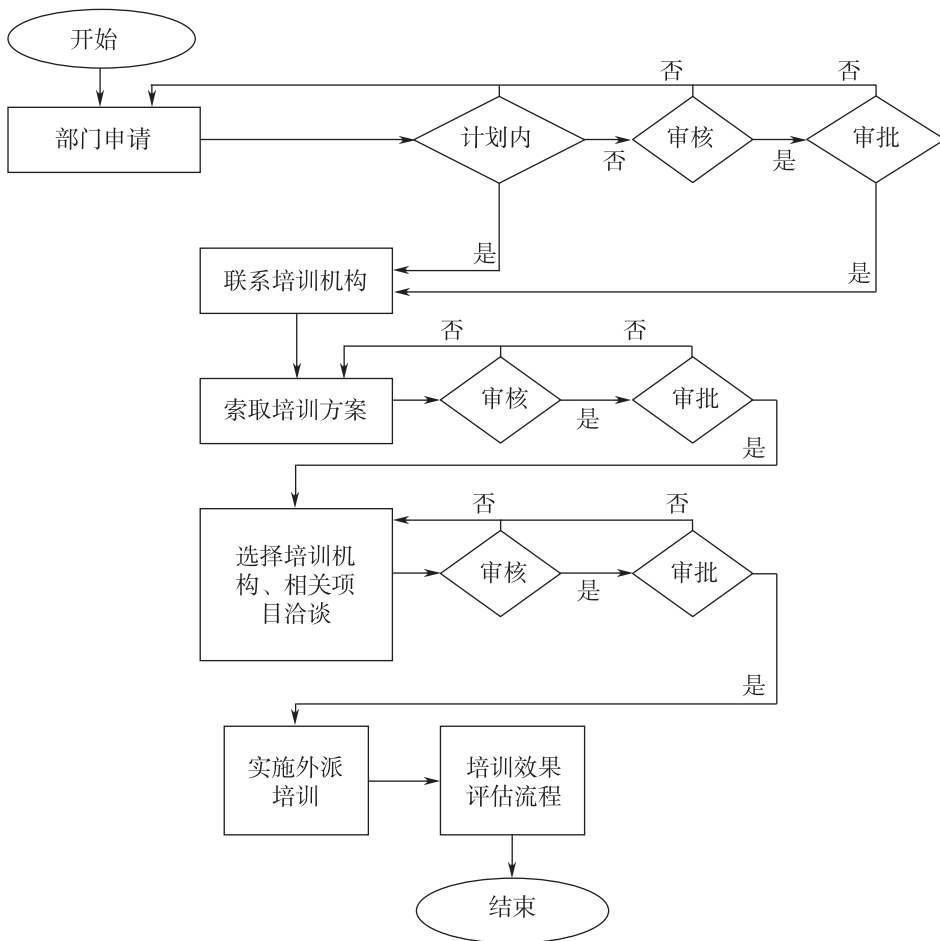
第三章 客户服务人员培训管理

客户服务人员专项培训流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	专项培 训需求	客户服务 部	根据客户服务实际情况，申请进 行客户服务人员专项培训，组织专 项培训活动	《专项培训申请表》
2	调研、 确定	人力资源 培训主管	对客户服务人员水平进行调研， 以利于合理安排培训方案，确定培 训目标，将客户服务人员素质能力 提高至指定要求	《专项培训需求调研表》
3	培训方 案制订		根据调研结果，制订培训方案， 保证培训的可执行性	《培训方案》
4	提出 意见	客户服务 部	审核培训方案，考察其是否具有 可行性，提出建设性意见	《培训方案意见表》
5	审核	人力资源 经理	对培训计划和方案进行审核，在 两个工作日内，作出工作指示	《审核通知书》
6	做好受 训准备	客户服务 部	通知参训人员具体时间、地点、 需做的各项准备工作	《培训准备清单》
7	实施专 项培训	人力资源 培训主管	根据专项培训方案，实施专项培 训；随时进行跟踪记录，以备考核	《专项培训实施跟踪表》
8	效果 评估		制定评估细则，确定评估方法， 对培训效果进行科学评估	《专项培训效果评 估报告》
9	目标 达成	客户服务 部	核查实际情况是否达成计划要求	《目标达成考核报告》
10	再培训	人力资源 培训主管	如果培训效果不佳，未通过评审， 则制订新培训方案，进行再培训	《再培训计划书》 《培训方案》

七、客户服务人员外派培训管理流程

客户服务部专员 人力资源培训主管 人力资源经理 人力资源总监 总经理



第三章 客户服务人员培训管理

客户服务人员外派培训管理流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	部门申请	客户服务专员	了解企业及部门对客户服务人员技能提升需求情况，提交《客户服务专员外派培训申请表》	《客户服务专员外派培训申请表》
2	联系培训机构	人力资源培训主管	根据外派培训需求和本企业运营状况，与相关培训机构联系，列出培训机构清单	《培训机构清单》
3	索取培训方案		由培训机构设计培训方案，由专人向其索取，从中选择最佳方案	《外派培训方案》
4	选择培训机构、相关项目洽谈		研究所取得的方案，从中选择实力相当、培训费用合适的培训机构，并就相关培训项目与培训机构进行洽谈	《培训项目洽谈书》
5	实施外派培训		制定外派培训管理制度，对外派培训情况实施跟踪记录，并提交《外派培训跟踪表》	《外派培训跟踪表》
6	培训效果评估流程	人力资源经理	制订外派培训评估指标，确定评估方法，对培训效果进行科学评估	《外派培训效果评估说明》

第三节 客户服务人员培训管理制度范本

客户服务人员培训管理制度是进行客户服务人员培训管理的范本，使管理人员了解培训管理方面的要求，为获得最佳培训效果提供保障。

本节内容主要包括客户服务人员培训管理制度、客户服务人员培训控制制度、客户服务人员培训管理细则、客户服务人员礼仪制度，培训管理人员应严格按照培训管理制度执行，明确部门职责，规范培训管理人员行为。

一、客户服务人员培训管理制度

名称	客户服务人员培训管理制度	版本		页次	1/4
第一章 总则 第一条 目的。 有组织、有计划地培训每位客户服务人员，根据公司基本经营战略，特制定本制度。 第二条 原则。 遵循系统性原则、主动性原则和多样性原则，对客户服务人员进行培训。 第二章 培训的组织策划 第三条 人力资源部负责培训活动的统筹、规划、实施和控制。 第四条 客户服务人员负责协助人力资源部进行培训的实施、稽核以及异常情况的追踪，同时组织客户服务部内部的培训。 第三章 参加培训员工的权利与义务 第五条 在不影响本岗位工作的前提下，客户服务人员可申请参加学历教育或者公司内部举办的各类培训。 第六条 经批准进行培训的客户服务人员享受公司为受训人员提供的各项待遇。 第七条 培训活动在对其工作不产生重大影响范围内，被指定的客户服务人员必须参加培训，坚持到培训结束，并达到培训要求的效果。 第八条 培训活动结束后，客户服务人员须将所学知识和技能运用到日常工作中。 第九条 非脱产培训只能利用业余时间，如确需占用工作时间参加培训的，可凭培训部门的有效证明，经客户服务部和人力资源部批准后，做公假处理。 第十条 学历培训结束后，客户服务人员须至少在公司服务 3 年。如因故确实需要离开者，须按培训结束后每服务一年递减 33％的原则，对公司支付的培训费用进行赔偿。 第十一条 客户服务人员脱产培训期间，不能解除或终止劳动合同，如合同在培训期间到期，则须续签一定年限的劳动合同，其生效期为前一份合同期满之日，而且要保证培训结束后至少有 3 年的合同期。 第四章 培训形式 第十二条 客户服务人员培训分为公司内部培训、轮岗培训、外派培训和个人出资培训 4 种形式。其中，内部培训为客户服务人员职前教育和岗位技能培训。 第十三条 职前教育。 凡公司新入职客户服务人员均须参加职前教育，使新入职客户服务人员了解公司的企业文化、经营理念、公司发展历程、产品概要及管理规范等方面内容。职前教育由客户服务部和人力资源部负责统一组织、实施和评估。 第十四条 岗位技能培训。					

第三章 客户服务人员培训管理

(续)

名称	客户服务人员培训管理制度	版本		页次	2/4
由客户服务部提出年度岗位技能培训计划，报人力资源部，再将其汇总呈报上级负责人，核准后由人力资源部根据需求统筹安排实施。 第十五条 转岗培训。 根据工作需要，原有客户服务人员调换工作岗位时，按新岗位要求，对其实施的岗位技能培训。 第十六条 外派培训。 运作地点在公司以外，包括国内外短期培训、学历培训等。 第十七条 个人出资培训。 客户服务人员在接受业余培训期间，客户服务主管在不影响工作的前提下，尽量不安排加班和出差等工作。客户服务人员因考试需占用工作时间，持准考证，经客户服务主管批准办理请假手续。 第五章 培训需求分析与计划制定 第十八条 人力资源部每年 10 月发放《客户服务人员培训需求调查表》，客户服务人员根据自身的培训需求提出申请，上报给客户服务主管。客户服务主管根据部门实际情况制订培训计划，上报人力资源部。人力资源部根据客户服务部上报情况，结合当年培训评估，确定相应的培训需求，并进行下一年度培训需求分析。 第十九条 人力资源部依培训需求分析，结合公司下一年度的方针目标，制定客户服务部下一年度培训方针、策略及具体实施计划，然后呈报总经理审核。 第二十条 年度培训计划以公司文件形式下发至各部门，内部培训课程表于年初下发。 第二十一条 计划外培训，例如，部门内部小规模培训由客户服务部填写临时培训计划上报人力资源部备案。 第二十二条 外派培训由个人填写《外派培训申请表》，经客户服务主管和公司领导审核批准后交至人力资源部备案。 第二十三条 个人出资培训由个人填写《个人出资培训计划》，交人力资源部备案。 第六章 培训的实施和反馈 第二十四条 依据人力资源部制定的年度培训计划制定，如需调整，客户服务部应向人力资源部提出申请，由总经理审批。 第二十五条 培训前确定培训的教师、场地、器材，安排相关人员的食宿、交通并申请培训所需各项费用。 第二十六条 培训期间由人力资源部监督客户服务人员在《培训签到表》上签到，并在课程结束时检查客户服务人员签到情况，以此为依据对客户服务人员进行考核。 第二十七条 采用计算机或其他手段记录授课过程，保存培训的过程资料，如电子文档、录音及录像等。					

(续)

名称	客户服务人员培训管理制度	版本		页次	3/4
第七章 培训的评估 第二十八条 培训评估要从效果、效率和需求 3 方面来进行。效果是指培训工作对培训目标的实现程度，培训的效率是判断培训工作给公司带来的全部效益是否与公司为培训工作支付的费用相匹配，培训需求评估则决定受训人员是否需要重新接受培训。 第二十九条 通过考卷、实际表演或实际工作验证等方式进行评估。 第八章 培训的费用 第三十条 公司的培训投入一定要做到专款专用。每年须投入固定比例的培训经费。此经费可以根据公司效益适当增加，但是不得随意克扣、挪用。 第三十一条 参训客户服务人员的工资待遇按在岗客户服务人员的工资标准发放级别工资、奖金和附加工资。其中，基本工资按 100% 发放；奖金中绩效工资按培训时间长短发放。培训成绩不合格者扣发培训期间应发的全部奖金。学历教育人员经公司同意批准，且保留公司人力资源档案关系者，学习期间工资停发，改发生活费。 第九章 职前教育管理 1. 通识训练 第三十二条 对客户服务人员工作所需的共通的认识、观念方面进行训练，包括公司规章制度、发展战略、公司文化、理念、基本政策和组织结构等。 第三十三条 新员工通识训练由客户服务部及人力资源部共同组织，人力资源部负责实施。 第三十四条 人力资源部给每位已正式报到的新客户服务人员发放《员工手册》。 第三十五条 新客户服务人员通识训练不少于 10 课时。 第三十六条 通识训练结束后，进行测验，测验不合格者于一个月内施以补充强化教育。 2. 部门内工作引导 第三十七条 部门内工作引导在新客户服务人员接受入职训练后立即进行，责任人为部门主管和部门行政人员。 第三十八条 客户服务主管代表客户服务部对新客户服务人员表示欢迎及介绍新客户服务人员认识其他客户服务人员，不少于 2 课时。 第三十九条 客户服务部的组织架构、部门职责、管理规范及福利待遇介绍，不少于 2 课时。 第四十条 基本专业知识技能培训，依工作岗位对员工的要求程度而定，不少于 6 课时。 第四十一条 工作程序与方法讲授，依岗位工作的复杂程度而定，不少于 6 课时。 第四十二条 介绍关键客户服务工作指标，不少于 2 课时。					

第三章 客户服务人员培训管理

(续)

名称	客户服务人员培训管理制度	版本		页次	4/4		
3. 部门间交叉引导 第四十三条 新客户服务人员到岗后，依所担任的工作性质及职责，应到各相关部门接受交叉培训课程，每一职能交叉训练课程至少 30 分钟。 第四十四条 部门交叉引导主要包括：部门人员介绍、部门主要职能、客户服务部与该部门联系事项以及未来部门之间工作配合要求等。 第四十五条 部门交叉训练于新客户服务人员报到一个月内完成，交叉训练完成后，新客户服务人员向人力资源部提交交叉培训报告。 4. 职前教育的评估 第四十六条 通识训练后由人力资源部对新客户服务人员进行测验和座谈，不合格者参加补强训练。 第四十七条 部门内工作引导后由客户服务主管对新客户服务人员进行测验，测验不合格者需重修，如果一个月内仍未完成培训目标，则该客户服务人员不予转正。 第四十八条 部门间交叉引导后新客户服务人员需提交交叉培训报告，发现不足应该重新引导。 第四十九条 评估结束后，由人力资源部为每位受训客户服务人员开具培训证明。 第五十条 新客户服务人员培训后，人力资源部将培训记录归档。 第十章 岗位技能培训管理 第五十一条 客户服务人员包括技术人员、业务人员和职能人员。 第五十二条 技术人员。 （1）培训内容包括工作岗位所必须了解的理论知识、专业知识和实践知识以及为掌握已决定进行的攻关课题、研发项目所需的知识和技能。 （2）培训方式为专题培训、脱产进修、出国进修和考察等。 第五十三条 业务人员。 （1）培训内容包括本工作岗位所必须了解的先进的理论知识、实践知识、营销管理技能、调研技能和销售技能等。 （2）培训方式包括专题培训、脱产进修或模拟销售训练。 第五十四条 职能人员的培训。 （1）培训内容包括本职岗位所必须具备的专业技能，例如，会计技能、审计技能等。 （2）培训方式为专题培训、参加各种资格认证考试。 第十一章 附则 第五十五条 本制度由客户服务部和人力资源部负责解释，自 年 月 日起实施。							
编制		审核		批准		生效日期	

二、客户服务人员培训控制制度

名称	客户服务人员培训控制制度	版本		页次	1/3
第一章 总则 第一条 目的。 规范客户服务人员培训、人力资源开发作业行为，保证培训质量，提高客户服务人员素质与技能水平，推动企业发展和进步。 第二条 范围。 客户服务部人员培训开发管理工作。 第三条 原则。 (1) 以人为本，按需施教。 (2) 统一行为，标准培训。 (3) 全员参与，保证质量。 (4) 目标合理，循序渐进。 (5) 联系实际，学以致用。 第二章 新员工培训 第四条 客户服务部提出新客户服务人员培训申请。 第五条 人力资源部通知新客户服务人员到岗培训。 第六条 由客户服务部和人力资源部协同实施进行岗前引导培训。主要包括：工作场所（客户服务部门区域、会议室、复印室、洗手间、用餐地点、紧急出口、电话使用及交通工具的存放地点和安全性等）；企业历史、使命与前景规划；企业的组织结构、服务对象、主营业务、相关接口单位；规章制度、管理流程等。 第七条 人力资源部对岗前培训人员及相关情况进行考核。 第八条 客户服务部提出实习要求，人力资源部应安排新客户服务人员进行实习。 第九条 实习期满，新客户服务人员到客户服务部正式上岗。 第三章 在职员工培训 第十条 培训需求分析。 (1) 通过问卷调查、座谈、作业实地观察等方式的培训需求调查，了解企业及客户服务人员的培训需求，制定培训目标，收集培训案例，实现对培训目标的认同。 (2) 调查对象。一般情况下分岗位调查受训者，特殊情况下还需要调查客户服务主管、其他客户服务人员甚至客户等。 第十一条 拟订培训计划。 (1) 结合企业整体战略目标及发展计划，由人力资源部依据客户服务人员培训需求调查的结果以及企业相关培训政策、财务预算等，统筹部门需求，于每年年初拟订年度培训计划，并呈报审核。					

第三章 客户服务人员培训管理

(续)

名称	客户服务人员培训控制制度	版本		页次	2/3
(2) 客户服务部应根据业务发展需要，确定客户服务部培训计划，包括培训主题、培训目标、培训时间、培训人员、参训员工和培训需求等项目，并将信息反馈给人力资源部，由其统筹安排。 (3) 人力资源部应根据实际情况，分解年度培训计划，拟订季度、月份培训计划，编制培训课程清单，并呈报审核。 第十二条 确定培训人员。 (1) 培训人员可分为外聘培训人员和内部培训人员两种。培训人员由客户服务部和人力资源部根据培训计划统一选聘和确定。 (2) 内部培训人员，采用各部门提供候选人，由人力资源部统一审查、考核的方式产生。经考核合格的培训人员，应发放聘书，聘为内部培训人员。内部培训人员企业应给予一定的培训补助。 (3) 经企业决策层批准外聘培训人员，在评估合格后向其发放聘书。培训之前，应向外聘培训人员提供培训目的、参训人员、培训大纲、培训时间、培训地点等相关的培训背景资料。人力资源部应以实际的培训授课时数核发其课时费。 第十三条 培训实施。 (1) 培训开始前检查相关培训设备，包括状况和数量。 (2) 培训人员应着正装，在培训当日提前 1 小时到达培训场地，做好讲课准备。 (3) 培训开始前可播放轻音乐，营造培训氛围。 (4) 受训人员到达培训地点，签到后入座位。 (5) 培训开场与结束时，人力资源部选定的主持人应积极配合培训人员工作，及时排除干扰因素。 (6) 每日培训课程结束后，主持人将学员意见反馈给培训人员。 (7) 课程结束后，客户服务人员协助主持人整理相关培训资料，并归档。 第十四条 培训出勤管理。 (1) 自收到培训通知当日起，参训客户服务人员应合理安排岗位工作，确保准时出勤。 (2) 客户服务人员培训时，应在培训记录表上签到。 (3) 客户服务人员如因特殊情况不能参加培训的，须填写请假单，经部门管理人员审批后，在开课前一个工作日交人力资源部备查。 (4) 如果不能及时请假，必须及时申明原因，并补办培训请假手续。 (5) 客户服务人员在课程进行中临时离开，应办理请假手续，并补修该课程。如果缺勤课时累计超过总课时数的 1/3，需补修全部课程。 (6) 客户服务人员参训期间，未请假或请假未经批准而未参加培训的，其培训缺勤课时以旷工论处。					

(续)

名称	客户服务人员培训控制制度	版本		页次	3/3
(7) 人力资源部负责客户服务人员培训出勤管理。培训期间的出勤情况将作为客户服务人员的阶段性绩效考核依据。 第十五条 培训效果评估。 (1) 培训结束后，由人力资源部组织开展培训效果评估，包括以下几个方面：课程内容、培训讲师、授课方法、培训材料、培训设施、培训场地等。 (2) 培训效果评估一般通过问卷、面谈、座谈等进行。 (3) 培训评估可以采取 4 分法（极好、好、一般、差）、5 分法（极好、很好、好、一般、差）、7 分法（1～7 分）或者 10 分法（1～10 分）。 (4) 培训效果评估结束后，人力资源部应撰写培训评估报告，反馈至分管副总经理或总经理。 第十六条 培训考核。 (1) 培训考核一般分两种情况进行。 1) 培训前就培训内容进行课前考核，了解参训客户服务人员实际的知识和技能水平。 2) 培训后根据培训内容进行考核，以了解受训客户服务人员对所培训内容的掌握情况，以了解此次培训课程及内容的设置科学性、有效性。 (2) 培训考核应根据具体的培训主题，由人力资源部协同客户服务主管设置考题，采用现场操作和书面答卷等方法进行。 (3) 客户服务人员培训考核结果应纳入其绩效考核中，并作为其绩效考核的重要依据。 第四章 附则 第十七条 本制度由客户服务部和人力资源部负责解释，自 年 月 日起实施。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

三、客户服务人员培训管理细则

名称	客户服务人员培训管理细则	版本		页次	1/4
第一章 总则 第一条 目的。 规范客户服务人员培训开发管理工作。 第二条 范围。 适用于客户服务部及人力资源部。 第三条 权责。 (1) 人力资源部：负责制订员工培训计划，并组织实施，核算培训费用。 (2) 各客户服务部：确定参加培训的客户服务人员和培训项目，进行培训考核。 第二章 培训需求分析与调查 第四条 明确培训需要。是解决现在面临的问题，预防曾经出现过的问题再次发生，还是提高客户服务人员工作能力，最大限度地挖掘其潜力。 第五条 确定需要培训的对象和内容。不同职位的客户服务人员，其工作内容和性质不同，培训方向和层次也应多样化，培训内容必定有所区别，与其岗位相适应。 1. 决策层 培训内容包括：宏观经济观念、市场与竞争观念；组织行为学、预算管理、成本控制 and 经营决策等宏观课题。 2. 管理层 培训内容包括：管理理念与能力的训练，专业知识的深化培训以及如何处理人际关系、客户关系等实务技巧。 3. 操作层 培训内容包括：专业知识、业务技能与工作态度等方面。 第六条 培训时间。对于基本知识、技能和素质，应在上岗前进行培训，进一步的技能培训则要求受训对象具备一定的工作经验之后进行，以保证最大限度地理解和吸收培训的内容。新知识、新技术的培训，应在正式工作之前进行，既不能过早，也不宜过晚。 第七条 培训需求分析应由客户服务部和人力资源部组织展开。通常可通过以下方法进行调研和预测： (1) 自我申报。设立培训教育申报制度，让客户服务人员申诉参加培训的理由于。 (2) 绩效考核。依靠绩效管理考核结果，分析、确定培训对象和培训内容。 (3) 人力资源档案。利用人力资源档案，调查客户服务人员情况及历史状况，确定培训需求。					

(续)

名称	客户服务人员培训管理细则	版本		页次	2/4
(4) 人员素质测评。即通过统计分析量表，对各类客户服务人员素质进行评估，根据评估结果，确定培训对象与内容。 (5) 问卷调查。通过发放问卷，了解个人培训需求。 (6) 面谈调查。通过与员工谈话，确定培训需求，一般用于制订个人培训计划。 (7) 任务分析。通过分析工作任务的难点、关键环节与应有知识和技能，确定培训需求。 第三章 制订培训计划 第八条 编制培训计划表。安排受训人员的班别和受训时间，确定每班受训人数。 第九条 根据受训部门、岗位、时间安排，确定相对应的教材题目、教材大纲、主要内容及实施方式和方法、讨论题及复习的方法和使用的资料。 第十条 选择培训授课方法。 1. 讲授法 培训人员通过语言表达，系统地向受训者传授知识和技能。要求培训人员知识和经验丰富，讲授有系统性，条理清晰，重点、难点突出，语言清晰、生动、准确，并配备必要的多媒体设备，强化培训效果；讲授完应保留适当的沟通时间，及时获取对讲授内容的反馈。 2. 工作转换法 属于在职培训，原参训的客户服务人员在预定的时间内变换工作岗位，使其获得不同岗位的工作经验，一般用于培养新进员工或拟晋升的管理人员。安排工作转换时，要考虑培训对象的个人能力及其需要、兴趣、态度和职业偏爱，选择合适的工作；转换时间长短，取决于培训对象的学习能力和学习效果，不能“一刀切”。 3. 工作指导法 由有经验的技术能手或直接主管，在工作岗位上对参训的客户服务人员进行培训，提出指导和建议，并对受训者进行鼓励，多用于基层生产人员。要求制订详细、完整的教学计划，准备好所有的用具，放置整齐，使每个参训的客户服务人员都能看清示范物，培训人员一边示范操作，一边讲解动作或操作要领，示范完毕，请每个参训的客户服务人员反复模拟实习，并对每个参训的客户服务人员的试做给予及时反馈。 4. 研讨法 要求每次讨论要明确目标，并使每一位参训的客户服务人员了解目标，并使其时刻对所讨论问题保持兴趣，启发其积极思考。 5. 视听法 利用现代视听技术，如投影仪、录像、电视、电影、电脑等，对员工进行培训。要求播放前清楚地说明培训目的，选择合适的视听教材，一边播放，一边讨论，以增加理解；讨论后做重点总结。					

(续)

名称	客户服务人员培训管理细则	版本		页次	3/4
6. 案例研究法 为参训的客户服务人员提供问题描述，让其分析和评价案例，提出解决问题的建议和方案。要求案例应具有真实性，并与培训内容一致，讨论结束后，公布讨论结果，并由培训者再对参训的客户服务人员进行引导分析，直至达成共识。 7. 角色扮演法 在一个模拟的工作环境中，指定参训的客户服务人员扮演某种角色，模拟性地处理工作事务，从而提高问题处理能力。适用于新参训的客户服务人员、岗位转换和职位晋升的客户服务人员。要求准备好角色扮演所需材料和场景工具，确保每一事项符合培训计划；培训人员应针对各演示者存在的问题进行分析和评论，最好与授课法、讨论法结合使用。 第十一条 选择培训机构。 (1) 向培训机构索要相关信息，包括培训课程、培训机构简介、收费情况等。 (2) 考察培训机构的信誉，查看培训业务许可证明，有无相应的培训场地。 (3) 考察培训人员的相关背景、培训经验，是否具有培训资格。 第十二条 编制培训经费预算。包括讲师费、教材费、差旅费、场地费、设备费、餐饮费等。得出预算后，可在总数基础上上浮 10%~20%，留出弹性空间。 第十三条 确定培训考核周期和方法。 (1) 培训结束后一周之内进行知识掌握情况考核，一般以闭卷考试的方式进行。 (2) 培训后一个季度、半年进行阶段性考核，可通过技术比赛、闭卷考试等方式进行。 (3) 培训考核的结果可作为年度绩效考核、岗位晋升、工资调整的依据。 第四章 培训过程控制 第十四条 参训的客户服务人员在培训期间，不得迟到、早退、旷课或无故请假，应在正常培训时间前十分钟入场，出现迟到、早退、旷课等情况将按有关规定处理。 第十五条 因特殊情况需请假者，须经培训管理人员同意后按有关规定执行，请假期满须重新接受培训和考核。 第十六条 培训期间，遵守各项规章制度，如有违纪行为，按有关规定处理。 第十七条 培训期间尊重培训人员，不得做有损公司形象的事情。 第十八条 认真听讲、做笔记，积极参与讨论和交流活动，配合完成培训任务。 第五章 培训效果评估 第十九条 问卷调查。 用于调查培训人员、培训场地、培训教材等，调查培训目标与工作任务的匹配度，了解学员偏爱的学习方法，了解参训的客户服务人员对教学方法的态度。 第二十条 访谈法。					

(续)

名称	客户服务人员培训管理细则	版本		页次	4/4
了解参训的客户服务人员对培训方案和学习方法的反应，对培训目标、内容与实际工作相关性的方法，了解其对培训的感受和态度。 第二十一条 座谈法。 将参训的客户服务人员召集到一起开讨论会，让其谈谈自己通过培训所学到的内容，从而获得关于培训效果的信息。 第二十二条 笔试法。 通过笔试，了解参训的客户服务人员已掌握的知识，考察学习成果。 第六章 培训考核 第二十三条 以岗位职责履行或任期目标的工作业绩为主要内容，重点考核所完成的工作数量、质量、效果、实绩、成果及所反映的专业技术水平和能力。 第二十四条 考核结果分为优秀（90 分及以上）、良好（75～89 分）、合格（60～75 分）和不合格（60 分以下）4 个等次，优秀等次人数比例控制在参加考核人数的 10％以内，并根据有关规定将考核结果与使用、晋升、奖惩结合起来。 第七章 附则 第二十五条 本制度由客户服务部和人力资源部负责解释，自 年 月 日起实施。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

四、客户服务人员礼仪制度

名称	客户服务人员礼仪制度	版本		页次	1/2
第一章 总则 第一条 客户服务人员的良好形象是建立顾客信心的重要基础。通过加强自身修养折射出亲和力，是获得业务成功的重要条件。 第二章 职业仪表 第二条 发型。 (1) 发型符合客户服务人员的脸形特征。 (2) 发型以短发为佳，不留长发。 (3) 头发干净、整齐。 第三条 口腔。 (1) 口腔干净，早晚清洁。 (2) 牙齿洁白，不留烟渍或菜渣。 (3) 口气清新，不吃刺激性食物，如姜、葱、蒜。 (4) 与客户面谈之前不抽烟、不喝酒。 第四条 手指甲。 (1) 手干净，无汗渍，无异味。 (2) 要勤洗手，勤剪指甲，指甲边缝不得有脏物。 第五条 脸颊。 (1) 男士要保持脸颊干净，鼻毛不可露出鼻孔。 (2) 女士以淡妆为佳。 第六条 胡须。 勤刮胡须，不蓄长须。 第七条 服装。 (1) 男士以西装、皮鞋，配领带为佳。 (2) 衬衣的领型、质地和款式要与外套、领带协调。 (3) 女士以职业装为主。 (4) 服装干净、整洁、简单。 第八条 鞋子。 (1) 男士以黑色和深棕色皮鞋为主。 (2) 女士以高跟鞋为主。 第九条 袜子。 (1) 袜子的颜色与皮鞋和裤子的颜色保持一致。 (2) 袜子穿贴齐，平整、干净。					

(续)

名称	客户服务人员礼仪制度	版本		页次	2/2
第三章 职业仪态 第十条 坐姿。 (1) 在客户落座后要有礼貌入座。 (2) 坐姿端正，坐下后不左右晃动。 (3) 坐下后，上身挺立，两手自然分开，两脚平落在地上，不能高高地跷起，摇晃或抖动。 (4) 生客造访时，落座在座椅前 1/3；熟客造访时，可落座在座椅的 2/3，不得倚靠椅背。 第十一条 站姿。 (1) 挺胸、收腹，身体保持平衡，双臂自然下垂。 (2) 不歪脖、斜腰、挺腹、含胸、抖脚、重心不稳。 (3) 男士两脚张开宽度应与肩同宽，身体平稳，双肩展开，下颌微抬。 (4) 女士的两脚张开呈小外八字或 V 字形。 第十二条 行姿。 (1) 抬头挺胸，步履轻盈，目光前视。 (2) 步幅适中，双手自然摆动。 (3) 客户服务人员行走时不能抽烟、吃零食。 (4) 在走廊、楼梯等公共通道行走时应靠左而行，不宜走在过道中间造成拥堵。 第十三条 笑容。 (1) 笑容自然、真诚，脸部肌肉放松。 (2) 不得流露出一厌烦、冷漠、愤怒、僵硬和紧张的表情。 第十四条 眼神。 (1) 对视时，要勇敢地迎接客户的目光。 (2) 注视客户的时间不可过长也不可过短。 (3) 目光要集中，不能游移不定，避免两眼空洞无神。 第十五条 手势。 (1) 多用柔和曲线的手势，少用生硬的直线条手势。 (2) 交谈时，应用手掌按在胸口，避免交谈时指手画脚、手势动作过多过大。 (3) 站立迎客时右手放在左手上面，交叉垂放于腹下。 (4) 给客户当向导时，要走在客人前两步远的一侧，以便随时向客人解说和照顾客人。 第四章 附则 第十六条 本制度由客户服务部和人力资源部负责解释，自 年 月 日起实施。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

第四节 客户服务人员培训管理表单范本

一、培训申请表（一）

申请部门		部门主管（签字）			
培训目标	关键事件	培训目标			
培训内容					
需求程度	☐ 非常紧急 ☐ 比较紧急 ☐ 本月安排 ☐ 下月安排				
培训形式					
经理意见		人力资源部确认			

二、培训申请表（二）

培训课程		培训时间	
讲师		培训地点	
申请部门		培训方式	
培训课程简述		预订受训人员名单	
申请理由			
成效预测			
经费预算			
审核	姓名		日期

三、培训需求调查表

为强化公司教育训练课程实施，并作整体性规划和系统化执行，特进行本次问卷调查，敬请提出宝贵意见。您的信息、意见和建议将得到充分的尊重，我们将对您提供的信息严格保密。请于 月 日前填好交还至人力资源部，以便整理统计。

感谢您的参与与支持，祝您工作愉快！

人力资源部

个人基本信息							
姓名		性别		年龄		部门	
职位		入职时间		学历			

培训现状信息（请在您选择的项目前打“√”）

1. 对于培训的重要性，你的看法如何？
☐非常重要 ☐重要 ☐一般 ☐不重要 ☐没必要

2. 您认为培训与工作绩效的关联程度如何？
☐很有帮助 ☐有帮助 ☐一般 ☐没有帮助 ☐浪费时间

3. 您平时的学习方法是是什么？（可多选）
☐自己看书 ☐参加高校学历教育 ☐参加外部培训 ☐在工作中学习
☐企业组织学习 ☐其他（请说明）

4. 对于学习，您的态度是什么？
☐有需要时再学习 ☐不需要学习 ☐没有时间学 ☐需要经常学习

5. 您认为目前您所接受的公司或部门组织的培训在数量上怎么样？
☐非常不够 ☐不够 ☐还可以 ☐足够 ☐绰绰有余

6. 最近两年参加过的培训种类有哪些？（可多选）
☐没有参加过 ☐领导力提升 ☐组织管理 ☐通用管理技能 ☐战略管理
☐法律类 ☐统计与审计 ☐IT 与信息化 ☐项目管理 ☐人力资源管理
☐财务管理 ☐行政文案类 ☐个人职业发展类 ☐专业技能类 ☐其他（请说明）

7. 如果您接受过培训，您参加的原因是什么？
☐主动参加 ☐领导或单位指派

(续)

培训需求信息
1. 您认为，下列培训课程中哪些课程对您胜任当前的工作或对您个人的发展最重要？请勾选其中您认为最重要的几类课程。（可多选） ☐领导力提升 ☐组织管理 ☐通用管理技能 ☐战略管理 ☐法律类 ☐成果管制 ☐统计与审计 ☐主持会议 ☐沟通与表达 ☐个人管理 ☐制订计划 ☐决策 ☐问题处理 ☐团队建设 ☐领导技能 ☐培训部署 ☐制定标准 ☐绩效考核 ☐IT 与信息化 ☐项目管理 ☐人力资源管理 ☐财务管理 ☐行政文秘类 ☐个人职业发展类 ☐专业技能类 ☐基本技能知识（计算机、英文等） ☐其他（请说明） _____ 其中，急切需要接受的培训课题有： _____ 2. 您认为您的部门和团队成员的整体专业技能如何？有哪些方面需要进一步加强？ _____ 3. 您认为自己所在职能部门必须具备的核心能力是什么？ _____ 4. 您认为针对本部门人员的培训内容应该侧重在哪些方面？ _____ 5. 如果公司将采用您推荐的三门内训课程，您计划推荐的三门课程的主题是： _____
专项课题需求
您在日常管理工作中有哪经常遇到的问题使您感到困惑，并期望通过培训或研讨来提出解决方案？请您选择 1~2 个，提出或描述出来。 _____
对培训的评价和期望
1. 您认为，最有效的教学方法是什么？ ☐课堂讲授 ☐小组讨论 ☐在职指导 ☐游戏活动 ☐其他方式（请说明） _____ 2. 您认为，对于某一门课程来讲，多长的时间比较合适？ ☐3 小时 ☐6 小时（1 天）天 ☐12 小时（2 天） ☐2 小时以上 ☐其他（请说明） _____

(续)

对培训的评价和期望
3. 公司在安排培训时，您倾向于选择哪种类型的讲师？（最多选 3 项） ☐ 实战派知名企业高管 ☐ 学院派知名教授学者 ☐ 职业培训人员 ☐ 咨询公司高级顾问 ☐ 本职位优秀员工或专家 ☐ 其他（请说明）
4. 您认为过去一年内举办的培训课程哪些地方有待改进？ ☐ 培训内容理论程度应深化 ☐ 培训内容实用程度应加强 ☐ 提高讲师水平 ☐ 培训形式应多样化 ☐ 培训次数较少，可适当增加 ☐ 培训应少而精 ☐ 其他（请说明）
5. 您认为对培训效果影响最大是什么？ ☐ 培训组织与服务 ☐ 培训内容和教材 ☐ 培训时间的安排 ☐ 培训方式与手段 ☐ 培训讲师的水平 ☐ 培训时间的长短 ☐ 其他（请说明）
6. 您认为培训时间安排在什么时候比较合适？ ☐ 上班期间 ☐ 下班后 ☐ 双休日 ☐ 其他（请说明）
7. 您能接受的参加培训的频率是多少？ ☐ 每月 4 次 ☐ 每月 2 次 ☐ 每月 1 次 ☐ 两月 1 次 ☐ 其他（请说明）

四、培训计划表（一）

部门	人数	班别	时间	费用	备注
培训部门			总经理		
主管评价：			审批意见：		
签名/日期：			签名/日期：		

五、培训计划表（二）

培训编号		培训部门	
课程	培训时间	负责人	起讫时间
参训人员单位	参训人员职务		参训人员姓名
费用预算：			

六、受训人员资历表

项次	姓名	资历			培训 课程	培训 日期	累计 时间	成绩	考核 记录
		学历	职称	职务					
1									
2									
3									
⋮									

七、员工培训签到表

主办部门		参加部门		课程名称	
参加人数		培训日期		培训时间	
签到情况					
序号	部门	姓名	序号	部门	姓名
1			4		
2			5		
3			6		

八、培训课程评核表

本问卷旨在收集您对本课程及课程导师的意见。我们非常重视您所提供的评估意见，以便改进本课程。为此，恳请您合作，细心填答问卷。谢谢！所有填答内容将保密。

上课日期： 学生姓名： 讲师姓名：

内容										
讲师评估（请在相应的分数上打“√”）	极差————→极好									
1. 讲师对课程的专业知识	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. 讲师对课程的准备程度	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. 讲师对课程的讲授经验	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. 讲师的口头表达能力	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. 讲师授课的趣味性、生动性	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. 讲师营造课堂气氛的技巧	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. 讲师带领讨论的技巧	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. 讲师现场解答问题的技巧	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. 导师使用培训教具的技巧	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. 你对讲师的整体印象	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
课程评估（请在相应的分数上打√）	完全不同意————→完全同意									
1. 课程内容达到所订立的目标	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. 课程时间长短合适	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. 课程设施设置合理	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. 课程资料内容合适	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. 课程资料条理清晰	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. 你积极参与了课程学习中的讨论、解答等活动	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. 你能够很好地将所学内容应用在实际工作中	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. 你会将本课程推荐给其他员工	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
你对本课程的综合评分（满分 100 分）： _____										
你认为此课程还有哪些需改善之处？										
你的其他建议或意见：										

九、培训考核表

姓名		性别		岗位		工号	
部门		工龄		学历		职称	
培训名称	培训内容	培训时间	考核形式	考核成绩	经费	受训人签名	备注

十、新员工培训成效考评表

姓名		专业		学历	
培训时间		培训项目		培训部门	
1. 受训人员对即将从事的工作了解程度如何？					
2. 受训人员对各项客户服务规章、制度是否了解？					
3. 受训人员对公司客户服务理念理解程度如何？					
4. 受训人员受训结束后，所在部门对其工作的评价如何？					
5. 工作辅导人员的评价如何？					

十一、培训记录表

日期	主办单位	培训内容	证书名称	参加人数	考核合格率	备注

十二、培训意见调查表

1. 你认为课程内容是否恰当?
2. 你最希望获取哪些方面的内容?
3. 教学方法是否适宜? 你有何建议?
4. 每堂课时间长短是否恰当?
5. 哪几位讲师给你印象最好? 好在哪里?
6. 通过这次培训, 你认为自己的主要收获是什么?
7. 是否还有其他建议?

十三、培训报告书

课程名称		课程编号		
项目	举办日期		训练时数	参加人数
计划				
实际				
经费统计	项目	预算资金	实际支出	异常说明
	讲师费			
	教材费			
	食宿费			
	场地费			
	其他			
	合计			
培训检讨及审核	学员意见			
	讲师意见			
	效果总评			
	财务部		人力资源部	

十四、受训人员报告书

培训课程			培训日期		
单位			培训人员		
姓名			记录日期		
培训内容	研修内容汇总		启发和感想		
实习内容	实习内容汇总		启发和感想		
意见	成功之处		提案		
	失败之处		建议		
上司意见	部门主管意见		部门经理意见		

十五、培训计划实施情况统计表

部门		班次		人数		时间		费用		备注
计划	实际	计划	实际	计划	实际	计划	实际	计划	实际	

第四章

客户服务人员薪酬管理

第一节 客户服务人员薪酬管理工作标准

客户服务人员薪酬管理工作标准是按客户服务人员薪酬工作内容而制定的有关薪酬管理要求的标准。

客户服务人员薪酬管理工作标准包括客户服务人员薪酬管理过程标准、客户服务人员薪酬体系设计标准、客户服务人员薪酬管理考核标准、客户服务人员薪酬评估标准、客户服务人员薪酬优化标准共五大标准，这些标准将每一个工作岗位上一些稳定的、重复的工作事项作出明确要求，利于提高客户服务人员薪酬管理工作的效率和质量。

一、客户服务人员薪酬管理过程标准

遵循客户服务人员薪酬管理过程标准，是薪酬管理流畅性的基本保障。

薪酬管理 过程内容	步骤	执行标准
薪酬体系设计	1.1	调查薪酬状况
	1.2	分析与诊断企业现有薪酬管理体系
	1.3	确定薪酬结构（包括纵向、横向）和薪酬水平
	1.4	确定客户服务部、客户服务人员的薪酬水平的具体额度
薪酬体系管理	2.1	编制年度客户服务人员薪酬预算
	2.2	编制月度客户服务人员薪酬计划
	2.3	计算客户服务人员薪酬

(续)

薪酬管理 过程内容	步骤	执 行 标 准
薪酬体系管理	2.4	客户服务人员确认薪酬计算结果
	2.5	处理客户服务人员的薪酬异议
	2.6	编制月度客户服务人员薪酬汇总表
	2.7	提交审批
	2.8	转呈财务部发放客户服务人员薪酬
	2.9	年终进行客户服务部员工薪酬统计
薪酬体系调整	3.1	分析与评估现行客户服务部薪酬体系
	3.2	确定客户服务部薪酬体系调整方案和调整方向
	3.3	确定具体的客户服务部薪酬调整额度和人员
	3.4	公布调整后的《客户服务部薪酬体系》

二、客户服务人员薪酬体系设计标准

具有竞争性的薪酬体系，是吸引和留住优秀客户服务人员的关键所在。因此，薪酬体系设计是客户服务部、人力资源部和财务部管理人员的重要职责。

薪酬体系 设计内容	步骤	执行标准
薪酬调研	1.1	确定收集的信息内容，如客户服务人员的个人信息、工作内容、工作区域、薪资构成以及同行业和同地区的薪资构成和薪酬水平等
	1.2	确定调研方式。常用的调研方式是问卷调查
	1.3	设计调研问卷，实施薪酬调研。其中，在调研问卷设计完成之后，人力资源部和客户服务部还需要对调研问卷进行小范围的测试，以便及时去除问卷中语法或方向上不准确的地方
	1.4	整理、分析调研数据，即对相应职位的调查结果进行统计分析

(续)

薪酬体系设计内容	步骤	执行标准
客户服务岗位评估	2.1	评估内容。主要包括客户服务部的定位、职责、作用，客户服务人员的年龄、性别、经验、学历、工作时间、工作量、熟练程度、工作权责、工作奖惩、工作交接情况、使用设备的情况以及休息环境
	2.2	评估方法。常用方法有岗位参照法、岗位排列法、岗位分类法、因素比较法、评分法、海氏三要素评估法等
薪酬模型设计	3	通常情况下，客户服务部的薪酬模型包括等级底薪、绩效工资、奖金和福利四个方面的内容

三、客户服务人员薪酬管理考核标准

客户服务部应提供相关资料，由人力资源部和财务部定期考核薪酬实施是否符合当前需要。

薪酬管理考核内容	步骤	执行标准
薪酬调查全面性	1.1	薪酬调查应收集同行业、同岗位的薪酬水平信息，法律法规信息，以及企业内部员工意见
	1.2	调查内容全面、完整、准确
付薪因素选择科学性	2.1	确定的付薪因素符合企业现状和岗位设置情况
	2.2	付薪因素科学、有效，不存在人为操作行为
薪酬结构合理性	3.1	薪酬结构考虑到不同的岗位、部门、年龄、性别等多方面的因素
	3.2	薪酬结构差异、无雷同，客观、合理
薪酬水平合理性	4.1	薪酬水平能够维持员工正常的生活
	4.2	既不会过高，导致企业成本大幅增加；又不会过低，丧失竞争力和吸引力

第四章 客户服务人员薪酬管理

(续)

薪酬管理考核内容	步骤	执行标准
薪酬公平性	5.1	实行同工同酬、按劳分配的原则
	5.2	保证员工的付出与收获呈正比关系
薪酬预算合理性	6.1	薪酬预算保证企业的正常生产经营活动
	6.2	薪酬预算满足员工的生活需要
	6.3	$\text{薪酬预算合理率} = \text{员工薪酬预算总额} \div \text{企业预期利润总数} \times 100\%$
月度薪酬计划编制及时性	7.1	月度薪酬计划应于每月下旬初编制
	7.2	在规定时间内提交
月度薪酬计划编制及时率	8.1	薪酬计划编制总次数以年为单位
	8.2	$\text{月度薪酬计划编制及时率} = \text{及时提交月度薪酬计划次数} \div 12 \times 100\%$
薪酬计算错误次数	9	薪酬计算准确无误
薪酬异议处理率	10.1	以实际处理的薪酬异议处理数量为准
	10.2	$\text{薪酬异议处理率} = \text{实际处理的薪酬异议处理数量} \div \text{薪酬异议总量} \times 100\%$
月度员工薪酬汇总及时率	11.1	按时完成月度员工薪酬汇总工作，以年度为计算单位
	11.2	$\text{月度员工薪酬汇总及时率} = \text{按时完成次数} \div 12 \times 100\%$
薪酬预算达成率	12.1	按照薪酬的实际发生成本计算
	12.2	$\text{薪酬预算达成率} = \text{实际发生的薪酬成本} \div \text{薪酬成本预算} \times 100\%$
薪酬调整科学性	13	薪酬调整应根据市场环境、通货膨胀、员工等级、绩效考核、工龄等因素进行调整
薪酬调整人员比例	14.1	适用于年度性工资调整
	14.2	$\text{薪酬调整人员比例} = \text{薪酬调整人数} \div \text{员工总数} \times 100\%$

四、客户服务人员薪酬评估标准

从各个层面对客户服务人员的薪酬获得情况进行考核，使其明确获取最高薪酬所需达到的工作水平。

薪酬评估 管理内容	步骤	执行标准
客户层面评估	1.1	客户咨询提供率，即完成的客户咨询数量占总咨询服务数量的比例，占权重的10%
	1.2	老客户维护率，即进行老客户维护的数量占客户数据库总额的比例，占权重的10%
	1.3	服务满意度，即客户对服务的满意程度，占权重的10%
	1.4	客户投诉率，即客户的投诉比例和数量，占权重的10%
	1.5	服务及时性，即提供服务是否及时，占权重的10%
运营层面评估	2.1	出勤率，即出勤天数占当月总工作日的比例，占权重的10%
	2.2	客户接待频率，即接待客户的数量，占权重的10%
	2.3	报表提交的有效性和及时性，即客户服务计划表、客户档案、客户资信表、竞争对手分析表等报表填写的准确性以及上交的及时性，占权重的5%
财务层面评估	3.1	成本消耗额比较，即上月/季成本消耗额与本月/季消耗额比较，占权重的5%
	3.2	协助服务量，即当月内客户服务人员协助他人完成的工作量，占权重的5%
	3.3	服务满意度，即所有客户服务案例中客户满意比例，占权重的5%
学习与创新层面评估	4.1	培训通过率，即客户服务人员培训评估的通过次数占培训总数的百分比，占权重的5%
	4.2	客户服务方法改进，即针对典型客户服务问题，客户服务人员提出的、被采纳的提案数量，占权重的5%

五、客户服务人员薪酬优化标准

薪酬考核后，如当前薪酬状况不理想，须制定改进或优化措施，使其趋于完善，使客户服务人员和企业双方对薪酬满意。

薪酬优化 管理内容	步骤	执 行 标 准
根据发展战略，配置人力资源	1.1	创新，即采用敏捷性的、敢冒风险的、具创新力的人员，奖励生产和流程中的创新
	1.2	成本削减，即对比竞争对手的劳动力使用情况，以最少的人力做最多的事
	1.3	客户至上，即与客户建立亲密关系，传递、交流解决客户问题的方法，使客户满意
与企业所处的不同阶段相结合	2.1	成长阶段的客户服务部，即以保持客户占有率为目标，将高额报酬与中高强度奖励相结合
	2.2	成熟阶段的客户服务部，即以奖励客户市场开拓和新技术开发及客户管理技巧为主
	2.3	衰退阶段的客户服务部，即实行中等水平的基本工资标准的福利水平，采用适当的刺激与鼓励措施与成本控制相联系，避免提供过高薪酬
设计内在薪酬领域	3.1	努力构建学习型组织，积极防止人力资本贬值
	3.2	营造良好的客户服务文化，提升客户服务人员的工作荣誉感
	3.3	情感关注，管理人员与客户服务人员拥有共同道德观、价值观
薪酬设计科学化	4.1	明确调查对象，用科学方法收集并统计数据资料，保证数据的真实可靠，解决对外竞争力问题
	4.2	建立科学的职位评价系统（考虑职位所需的知识技能、工作强度、工作责任和工作环境等因素，通过综合评价后确定工资级别），解决对内公平性问题
	4.3	提供与其贡献相称的薪酬，使其分享到自己所创造的财富
	4.4	充分了解客户服务人员的个人需要和职业发展意愿，为其提供适合其要求的职业提升道路
“以人为本”	5.1	设法满足客户服务人员的要求
	5.2	积极主动地提高、改善客户服务人员的福利待遇
	5.3	在创造中激发客户服务人员的高层次需求
导入柔性薪酬计量法	6.1	薪点制，确定每位客户服务人员的薪点，包括职务、职称、学历或学位、工作年限、特定工作岗位工作年限、特殊贡献、责任与强度等
	6.2	计时制，按照工作时间计算薪酬

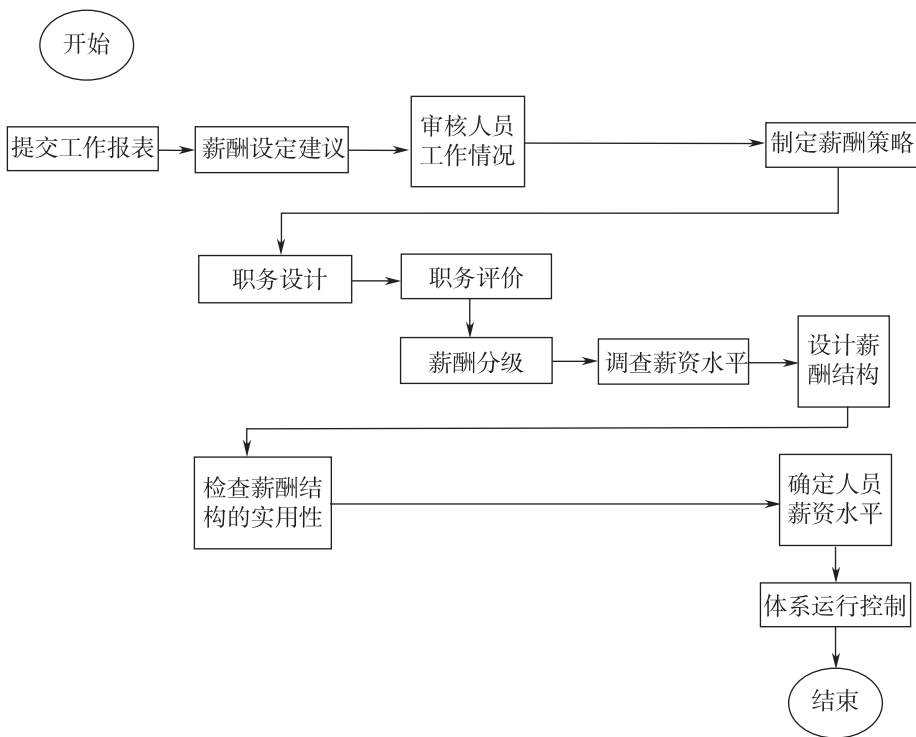
第二节 客户服务人员薪酬管理工作流程

客户服务人员薪酬管理工作流程为客户服务人员薪酬设计、薪酬发放及薪酬评估各环节的实施提供依据，可保证薪酬管理工作的有序性。

客户服务人员薪酬管理工作流程包括薪酬确定流程、薪酬发放流程、薪酬方案审批流程、薪酬评估流程，薪酬管理人员可在流程图的指导下，实施具有竞争力的薪酬管理，以吸引和留住优秀的客户服务人员。

一、客户服务人员薪酬确定流程

客户服务人员 客户服务主管 人力资源主管 薪酬调查专员 财务主管

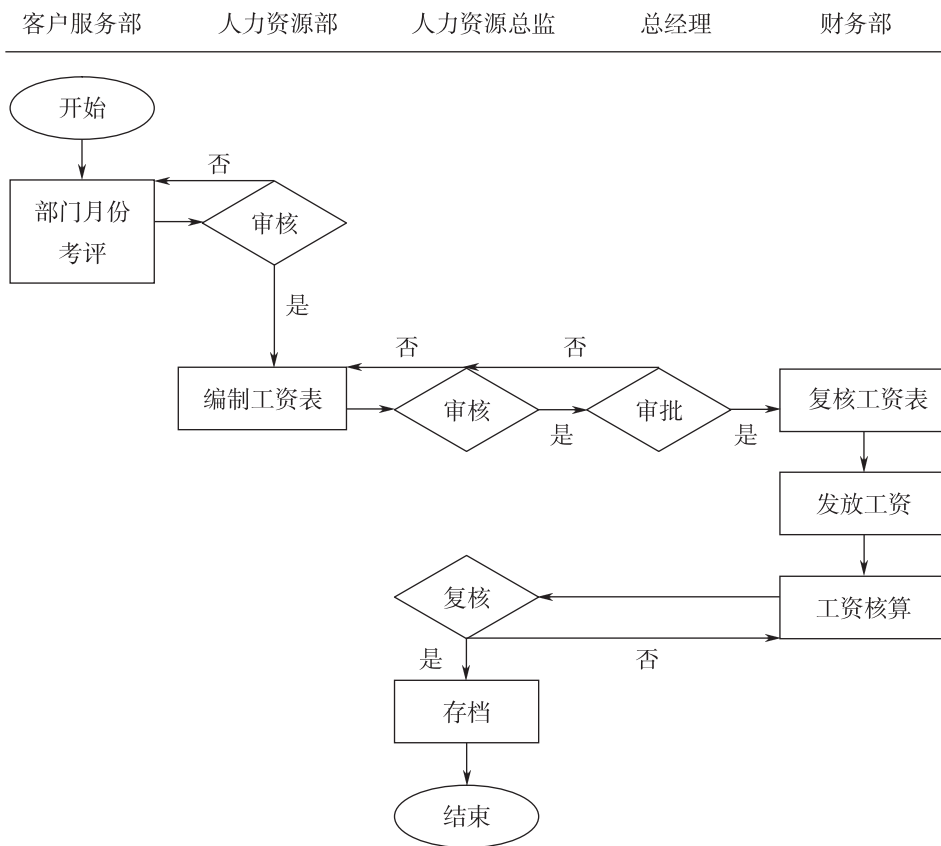


第四章 客户服务人员薪酬管理

客户服务人员薪酬确定流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	制 定 薪 酬 策 略	财务主管	撰写企业文化及策略等文件，包括客户服务人员总体价值评价及工资分配政策与策略（例如，工资差距大小、差距标准，工资、奖励与福利费用的分配比例等）	《薪 酬 管 理 制 度》
2	职 务 设 计	客 户 服 务 主 管	进行功能组织结构设计，编写职务说明与规范，即制成企业的组织结构系统图及职务说明与规格文件	《客户服务部 职务说明书》
3	职 务 评 价	人 力 资 源 主 管	确定付酬因素，确定职务评价程序和方法	《客户服务人 员职务分析表》
4	薪 酬 分 级	人 力 资 源 主 管	根据客户服务部职务设计，为各个岗位的客户服务人员设置不同的薪酬等级，形成薪酬等级系统，确立薪酬范围	《薪酬分级方案》
5	薪 酬 水 平 调 查	薪 酬 调 查 专 员	参照同行或同地区其他企业的现有工资状况，调整客户服务人员工资水平；通过统计部门公开发布的资料、抽样调查等方式进行数据收集	《薪 酬 调 查 报 告》
6	设 计 薪 酬 结 构	财 务 主 管	按统一的贡献原则定薪，保证企业薪酬体系的内在公平性	《客户服务人 员薪酬结构表》
7	体 系 运 行 控 制	财 务 主 管	薪酬体系建立后，实行有效的控制与管理，投入正常运作，包括竞争力与成本控制、生产指数调整等	《薪 酬 体 系 运 行 报 告》

二、客户服务人员薪酬发放流程

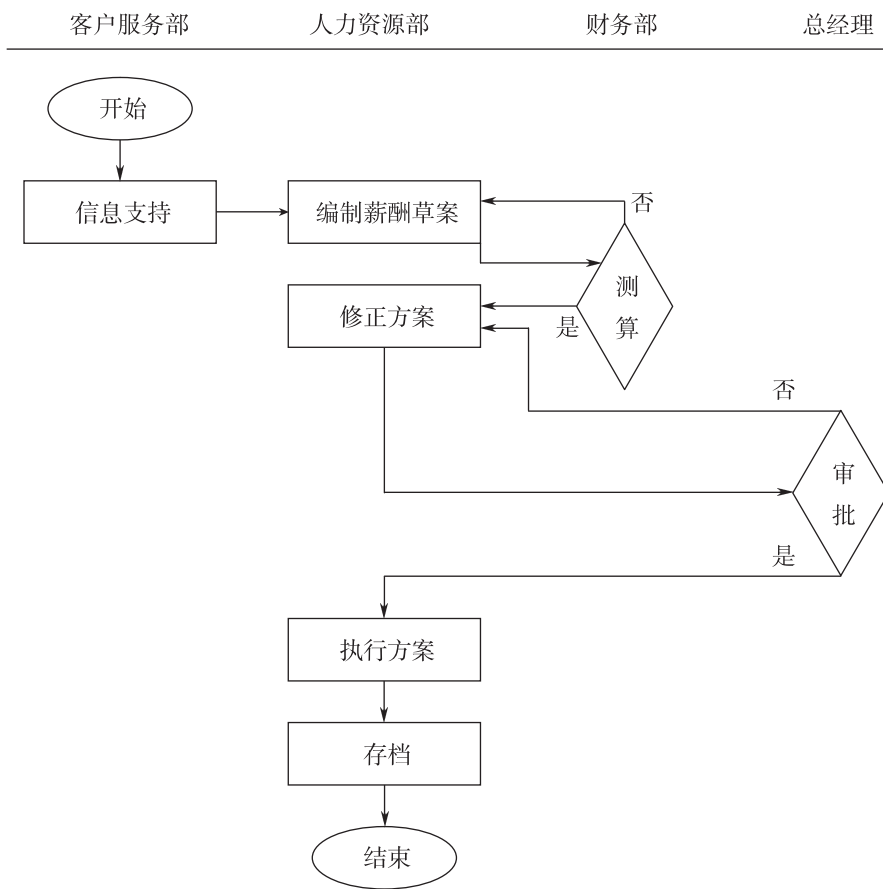


第四章 客户服务人员薪酬管理

客户服务人员薪酬发放流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	部门月份考评	客户服务部	记录客户服务人员工作情况、当前对应的薪酬水平以及同行业、同岗位薪酬情况，形成报表上交	《客户服务人员工作考评表》
2	审核	人力资源部	对客户服务部所提交报告的内容审核，据以完成客户服务人员工资表的编制	《客户服务人员工资表》
3	复核工资表	财务部	经人力资源总监及总经理审核后，由财务部对客户服务人员工资表的科学性和可行性进行复核	《客户服务人员工资复核办法》
4	发放工资		按周期结算每位客户服务人员的工资数额，在规定日期予以发放	《客户服务人员工资发放登记表》
5	工资核算		工资发放后，及时进行核算，汇总工资发放情况，以口头或书面形式向总经理呈报	《客户服务人员工资核算方法》

三、客户服务人员薪酬方案审批流程

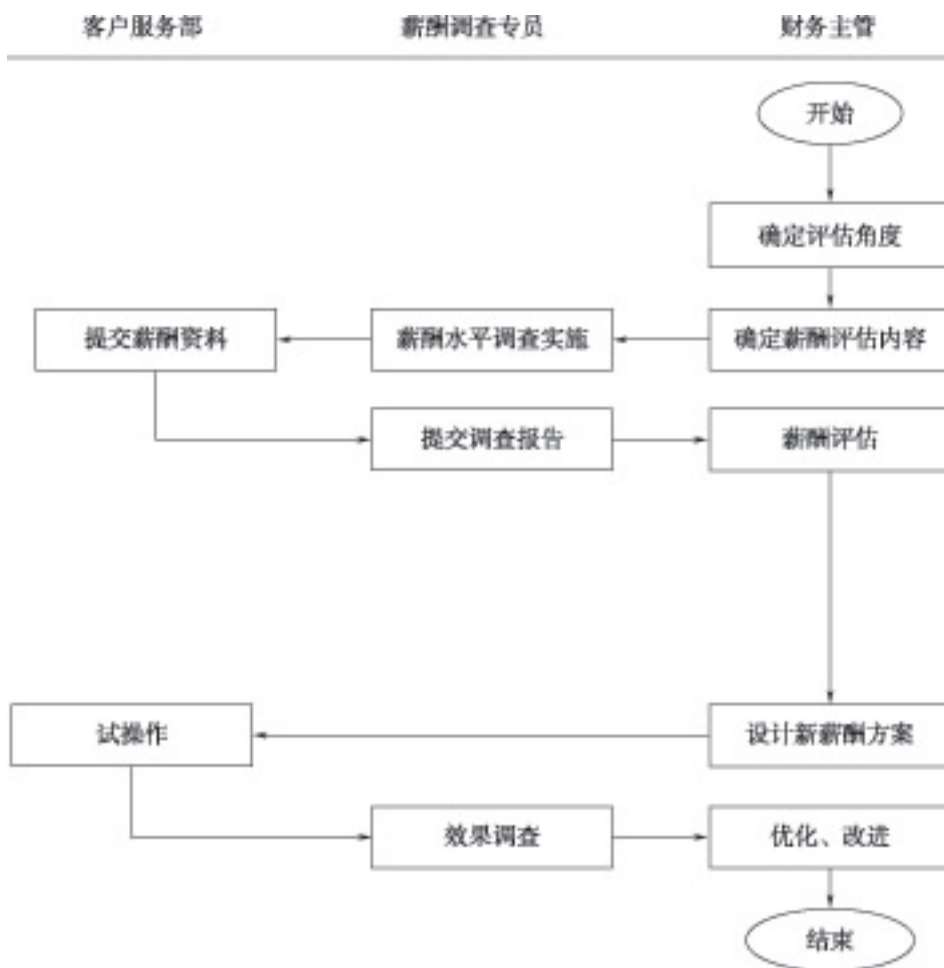


第四章 客户服务人员薪酬管理

客户服务人员薪酬方案审批流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	信息支持	客户服务部	收集客户服务薪酬信息，形成报告，据以形成薪酬方案	《客户服务部薪酬统计表》
2	编制薪酬草案	人力资源部	若财务部测算未通过，则再次编制草案，重新修正	《客户服务部薪酬方案更改说明》
3	修正方案		对薪酬方案加以整理、提炼、修正	《客户服务部薪酬方案》
4	审批	总经理	对薪酬方案进行审核，5个工作日内公布审核结果，若审核通过，则即日实施；若审核未通过，则通知人力资源部再次修正	《客户服务部薪酬方案审批通知书》
5	执行方案	人力资源部	收到总经理公布的审核结果通知后，按照薪酬发放方案，予以执行，并跟踪执行效果	《薪酬方案执行效果报告》
6	存档		将薪酬方案的新旧版本进行留存、归档，以备查用	《客户服务部薪酬方案》（新、旧）

四、客户服务人员薪酬评估流程



第四章 客户服务人员薪酬管理

客户服务人员薪酬评估流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	确定评估角度	财务主管	企业发展阶段、员工年资、岗位及职能等，均可作为薪酬评估的角度	《薪酬评估规程》
2	确定薪酬评估内容		薪酬评估内容包括底薪、奖金、福利、津贴、保险等方面	
3	薪酬水平调查实施	薪酬调查专员	对客户服务行业内或同地域企业内客户服务部的客户服务人员整体薪酬水平进行调查	《薪酬水平调查实施方法》
4	提交薪酬资料	客户服务部	对社会薪酬水平及本企业客户服务人员的基本薪酬情况进行资料收集，形成报告	《薪酬调查报告》
5	薪酬评估	财务主管	在公平、竞争的原则下，按照薪酬评估规程，实施有效评估，并填写《薪酬评估表》	《薪酬评估表》
6	设计新薪酬方案		针对原薪酬方案不合理之处，设计新的薪酬方案	《薪酬方案》
7	试操作	客户服务部	经总经理审核后，先由客户服务部部分人员根据《试操作规范》进行试操作	《〈薪酬方案〉试操作规范》
8	效果调查	薪酬调查专员	新薪酬方案试操作过程中，予以跟踪、登记，作为效果调查的依据	《方案实施效果调查表》
9	优化、改进	财务主管	对试操作的薪酬方案的不足之处加以纠正，并提出优化措施	《薪酬方案改进措施》

第三节 客户服务人员薪酬管理制度范本

客户服务人员薪酬管理制度是进行客户服务人员薪酬管理的范本，使管理人员了解薪酬管理方面的要求，为获得最佳薪酬效果提供保障。

客户服务人员薪酬管理制度包括客户服务人员薪酬管理制度、客户服务人员薪酬管理控制制度、客户服务人员薪酬体系设计制度、客户服务人员薪酬评估制度、客户服务人员薪金管理制度、客户服务人员工资调整审批制度、客户服务人员提薪管理制度，薪酬管理人员应严格按照管理制度执行，确保薪酬管理的规范化。

一、客户服务人员薪酬管理制度

名称	客户服务人员薪酬管理制度	版本		页次	1/2
第一章 总则 第一条 目的。 规范薪酬管理作业行为，保证薪酬管理的科学性、薪酬水平的激励性。 第二条 范围。 主要适用于客户服务部和财务部。 第三条 权责。 (1) 财务部：负责设计薪酬体系，核算员工当月薪酬总额。 (2) 客户服务部：及时反映员工意见，协助作好薪酬管理工作。 第二章 薪酬体系设计 第四条 企业薪酬现状调查。通过问卷设计，从薪酬水平的“三个公平（内部公平、外部公平、自我公平）”原则了解造成现有薪酬体系中的主要问题以及造成问题的原因。 第五条 薪酬水平调查。收集行业和地区的薪酬增长状况、不同薪酬结构对比、不同职位和不同级别的职位薪酬数据、奖金和福利状况、长期激励措施及未来薪酬走势分析等信息。 第六条 薪酬影响因素调查。综合考虑薪酬的内外部影响因素。其中，外部因素有国家的宏观经济、通货膨胀、行业特点和行业竞争、人才供应状况；内部因素有赢利能力、支付能力、人员的素质要求、企业发展阶段、人才稀缺度、招聘难度。 第七条 确定薪酬政策。根据市场数据以及企业自身的薪酬定位，确定薪酬政策，并将其作为薪酬结构的参照基准。 第八条 确定薪酬结构中值与级差。通过薪酬中值反映合格在职人员的总体薪酬水					

(续)

名称	客户服务人员薪酬管理制度	版本		页次	2/2		
平，通过级差反应两个职级对应的薪酬中值之差的百分比，描述一个等级向较高一等级移动的增加率。级差设置基准，一般员工为 10％～15％，专业人员及一般管理人员为 20％～25％，高级管理层为 30％～40％。 第九条 确定薪酬结构等级带宽，即各职级薪酬的最大值与最小值之差，以反映同一薪酬等级的在职员工因工作成绩的差别在薪酬上的产生差异。一般说来，薪酬等级的宽度随着层级的提高而增加，即等级越高，在同一薪酬等级范围内的差额幅度越大。 第三章 确定具体薪酬体系 第十条 基本工资。参照当地客户服务人员的平均生活水平、最低生活标准、生活费用价格指数和各类政策性补贴确定。 第十一条 岗位工资。根据职务高低、岗位责任轻重确定，主要适用于行政人员。 第十二条 工龄工资。按员工服务年限确定，可根据工龄长短，分段制定标准。 第十三条 奖金（效益工资）。根据各部门工作任务、经营指标、员工职责履行状况、工作绩效考核结果确定；绩效考评应统一安排进行，与经营利润、收入总额、特殊业绩、贡献相联系；奖金上不封顶，一般通过隐秘形式发放。 第十四条 津贴。包括特殊岗位津贴、伙食津贴、住房津贴、夜班津贴、加班补贴等；一般依据岗位情况设定。 第四章 薪酬日常管理 第十五条 薪酬于每月 10 日按时发放，遇节假日或公休日则提前至最近的工作日发放。 第十六条 员工的制度工作日为 22 天，不足满勤者以实际出勤工作日计发工资。 第十七条 每月奖金于每月的 25 日由人力资源部及财务部核算。 第十八条 发放形式。所有薪酬均通过授权银行，以银行转账的形式发放。 第十九条 带薪假期。参见《假别管理作业指导书》。 第二十条 代扣款项。个人所得税、社会保险费等。 第五章 薪酬体系调整 第二十一条 可参考薪酬体系设计流程。 第六章 附则 第二十二条 本制度由客户服务部和财务部负责解释。 第二十三条 自 年 月 日起实施。							
编制		审核		批准		生效日期	

二、客户服务人员薪酬管理控制制度

名称	客户服务人员薪酬管理控制制度	版本		页次	1/2
第一章 总则 第一条 目的。 规范员工的薪酬定级和发放，加强员工的薪酬管理，充分调动员工的积极性和主动性，增强企业凝聚力。 第二条 范围。 适用于客户服务部和财务部。 第二章 薪酬确定 第三条 员工的工资、奖金、津贴、保险与福利待遇按劳动合同中的约定条款执行。实行销售提成制度的员工，其薪酬另行规定。 第四条 每个岗位设不同的等级，每个等级设置对应的薪级，每个薪级设上限和下限薪酬档。 第三章 薪酬调整 第五条 员工工资、奖金、保险与福利水平随企业经济效益和地区生活物价指数的变化，每年进行适当调整。 第六条 员工的薪酬标准须经经理办公会讨论、批准。 第七条 根据企业经营状况变化，可以变更岗位工资标准。 第八条 根据变岗变薪原则，晋升增薪，降级减薪。员工薪酬变更从岗位变动的后 1 个月起调整。 第四章 薪酬核算 第九条 奖金核定。 (1) 由财务部向人力资源部提供各部门完成利润指标的数据。 (2) 由人力资源部汇总各部门员工的出勤和岗位职责履行情况。 (3) 人力资源部依据汇总资料，测算考核各部门员工定量或定性的工作绩效，确定每位员工效益工资的数额。 (4) 人力资源部应将考核结果和奖金计划呈总经理审批。 第十条 国家法定节假日加班按基础工资的 3 倍、公休日加班按基础工资的 2 倍、其余时间加班按基础工资的 1.5 倍发放加班工资，除统一安排加班发放加班工资外，员工自行加班的不发放加班工资。 第十一条 工龄工资从试用期开始之日起计算，逐年累计，按月发放。 第十二条 依据请假管理制度，扣除各类假期工资。 第十三条 需要由员工承担的部门培训教育费用，依据培训教育管理制度及培训协议，从工资中扣除。					

第四章 客户服务人员薪酬管理

(续)

名称	客户服务人员薪酬管理控制制度	版本		页次	2/2
第十四条 员工加班、值班费用，按月统计，计入工资总额。 第十五条 各类补贴、津贴依据各类补贴管理制度，计入工资总额。 第十六条 采用月薪制。月平均出勤工作天数为 22 天。日工资率按月工资额除以 22 天计算。缺勤扣减工资按缺勤工作天数乘以日工资率计算。 第五章 薪酬发放 第十七条 关于工资、奖金、福利的有关制度、标准、发放情况属于企业机密。各级员工应做到不询问、不传播、不攀比。 第十八条 奖金、补贴、津贴、加班费应与员工薪酬一同发放。 第六章 附则 第十九条 本制度由客户服务部和财务部负责解释。 第二十条 自 年 月 日起实施。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

三、客户服务人员薪酬体系设计制度

名称	客户服务人员薪酬体系设计制度	版本		页次	1/2
第一章 总则 第一条 目的。 为了吸引和保留优秀人才，使现有员工的工作努力得到相应回报，特制定本制度。 第二条 范围。 适用于客户服务部和财务部。 第二章 薪酬构成 第三条 薪酬包括现金年收入和非现金福利两部分。 第四条 现金年收入=岗位薪金+现金福利补贴+奖金，非现金福利项目包括社会保险、定期体检、有薪假期等。 第五条 公司为员工购买社会保险，个人须承担的部分每月从薪金中扣除。 第六条 公司依法从员工现金收入中代扣代缴个人所得税。 第三章 发薪日期和支付方式 第七条 公司按员工的实际工作天数支付薪金。付薪日规定在每月×日，若付薪日遇节假日或休息日，则在最近的工作日支付。公司在每月付薪日前将薪金转入以员工个人名义开立的银行账户。 第四章 特殊期间的薪金给付 第八条 病（伤）假内。 员工患病或非因工负伤，须停止工作进行医疗者，按公司有关规定执行。 第九条 工伤医疗期内。 工伤员工在工伤医疗期内停发薪金，改为按月发给工伤津贴。工伤津贴的基数为员工岗位薪金，工伤医疗期满停发工伤津贴。 第十条 事假。 事假期间岗位薪金不予发放，并扣除奖金和其他福利项目的一部分。 第十一条 休假。 员工根据公司规定享受年休假、婚假、丧假、生育假等带薪假期，岗位薪金视同正常出勤支付。 第十二条 旷工。 旷工期间岗位薪金不予发放，并扣除奖金和福利项目的一部分。 第五章 休假 第十三条 国家法定节假日期间员工休假天数为：元旦 1 天，春节 3 天，“五一”劳动节 1 天，“十一”国庆节 3 天，假日期间照常支付薪金。 第十四条 员工转正后可享受带薪假期，包括年休假、婚假、丧假、生育假。					

(续)

名称	客户服务人员薪酬体系设计制度	版本		页次	2/2
1. 年休假 请假按照工作日计算，最小请假单位为0.5个工作日，不足0.5个工作日的以0.5个工作日计算，超过0.5个工作日不足1个工作日的以1个工作日计算，可分段请假。 2. 婚假 依国家婚姻法履行正式结婚登记手续的转正员工给予7天婚假。员工须在结婚注册日后5个月内一次性请假。 3. 丧假 直系亲属（指配偶、子女、父母或配偶之父母）去世者，可请假5天。 4. 生育假 女员工产假：正常产假为90天；男员工护理假：7天（限在女方产假期间）。 第六章 社会保险 第十五条 公司按当地政府规定为员工办理社会保险，并承担公司应缴纳部分，个人应缴纳部分由公司代缴，并从员工薪金中扣除。 （1）社会保险包括养老保险、医疗保险、失业保险以及一些地方性规定的其他强制性保险。 （2）具体险种、缴交比例依各地社会保险政策不同而有所不同，可向所在单位人力资源部咨询。 第十六条 原则上社会保险在户口所在地缴交，由所在公司承担；对于户口不在公司投资地区的员工，在公司所在地缴交。如果员工对适用地有特殊要求，取得所在公司同意，报公司人力资源部审批执行。 第十七条 工伤医疗期的医疗等费用按照国家政策，由社会统筹的工伤医疗保险以及公司为员工购买的人身意外伤害险承担。工伤医疗期满后有能力继续在原单位工作的，所在单位安排相适应的工作岗位。其他情况按照国家规定和公司有关政策办理。 第七章 附则 第十八条 本制度由客户服务部和财务部负责解释。 第十九条 自 年 月 日起实施。					
编制		审核		批准	
生效日期					

四、客户服务人员薪酬评估制度

名称	客户服务人员薪酬评估制度	版本		页次	1/2
第一章 总则 第一条 目的。 为了解客户服务部薪酬设计的合理性和竞争性，特制定本制度。 第二条 范围。 适用于客户服务部和财务部。 第二章 了解薪酬出发点 第三条 企业发展阶段。 (1) 企业成熟阶段，为留住优秀员工，采取高薪聘用制。 (2) 企业初始阶段，考虑企业运营资金、发展需求等因素，采取与市场接轨的薪酬。 (3) 企业经济效益差阶段，采取企业能承担的、保证员工生活的薪酬水平。 第四条 年资。 按员工进入企业的时间先后顺序排定薪酬高低，鼓励客户服务人员长久持续性贡献；但按年资定薪酬的弊端在于打击新进客户服务人员的积极性，不利于个人创造性和能力的发挥。 第五条 岗位。 根据客户服务人员所在岗位或所任职务及所在职位的责任轻重、努力程度和工作环境而确定薪酬。同岗同薪，异岗异薪。它很少考虑年龄、年资或学历等人为因素，担任同一职务的任何人都应得到等值的工资，而不论其个人特征有何差别。 第六条 职能。 职务承担者当前所担任的工作内容和完成该工作时能力发挥的程度决定其工资额度，突出工作能力对个人工资的重要作用，鼓励个人能力的提高，利于激发从业人员的工作热情。 第三章 确定薪酬评估内容 第七条 基本薪酬。 企业各岗位或职位之间的基本薪酬差异的形成过程，基于企业的基本薪酬的刚性，一般不宜设置过高。 第八条 奖金。 绩效奖金与效益奖金的合理设置可使客户服务人员个人收入、工作表现以及公司效益三者紧密相关，评估时应仔细评价奖金的设置是否使三者成为利益共同体。 第九条 津贴。 包括企业是否设置津贴以及是否真正起到了增加薪酬灵活性的目的。 第十条 福利。					

(续)

名称	客户服务人员薪酬评估制度	版本		页次	2/2		
评估福利的长期性、整体性和计划性。例如，福利的长期计划、各个具体福利项目是否考虑了其整体性。 第十一条 保险。 评估时内容包括社会保险是否健全、对客户服务人员的突发的事故是否有所预防。 第四章 薪酬评估的实施 第十二条 内部公平。 公司内部薪酬的不合理，造成不同部门之间以及相同部门之间个人之间权利与责任不对等，使部分职员进行内部比较时心理失衡。 第十三条 外部公平。 对比整个市场和同行业的薪酬状况，公司的薪酬具有竞争力；数据来源可参考权威的顾问公司对市场整体水平的薪酬福利调查报告。 第十四条 竞争性。 与同级职位、同行业岗位相比是否具有竞争性。 第五章 形成薪酬报告 第十五条 客户服务部须定期进行客户服务行业整体薪酬报告，全面分析行业市场总体、部门、岗位的薪酬信息，为企业招聘、定岗定薪、年度调薪、薪酬设计、完善福利等方面提供及时准确的数据依据。 第六章 附则 第十六条 本制度由客户服务部和财务部负责解释。 第十七条 自 年 月 日起实施。							
编制		审核		批准		生效日期	

五、客户服务人员奖金管理制度

名称	客户服务人员奖金管理制度	版本		页次	1/2
第一章 总则 第一条 目的。 为奖励客户服务人员出勤、工作能力等，有效进行奖金的核实发放、增减及停止，特制定本制度。 第二章 资历、全勤奖金给付管理 第二条 凡正式任用的客户服务人员，自到职时满全年的次月份起，享有本奖金的申请权。 第三条 本奖金的申请，应由享有申请资格的客户服务主管填写申请书，并按下列标准签注意见，送人力资源部办理。 (1) 是否能胜任工作。 (2) 勤惰情况。 (3) 责任心。 (4) 品德。 (5) 个人与公共卫生。 (6) 服装仪容。 第四条 人力资源部受理申请后，应就下列规定提出审查资料，送请规章执行委员会审议。 (1) 到截止申请之日，除规定应享受的假日及公休外，将其他任何缺勤天数减除后的到职时间实满一年者为合格。 (2) 到截止申请之日，全年所请事假虽已由上条规定减除，但以请假天数不超过 6 天者为合格，否则每超过一天，将其申请权延后一个月。 (3) 到截止申请之日，全年迟到记录不超过 6 次者为合格，否则每超过一次，将其申请权延后一个月。 (4) 到截止申请之日，全年内无旷工记录者为合格，否则每旷工一天，将其申请权延后一个月。 (5) 到截止申请之日，有工作疏忽等不良记录不超过 6 次者为合格，否则每超过一次，将其申请权延后一个月，严重者延后两个月。 (6) 到截止申请之日，一年内违反荣誉奖金规定不超过 3 次者为合格，否则每超过一次将其申请权延后一个月。 (7) 工作表现不良或不能胜任者，不享有申请权，已享有本奖金权者要停止其享受权利。 第五条 本奖金申请权递增时，也应按照上条规定办理。					

第四章 客户服务人员薪酬管理

(续)

名称	客户服务人员奖金管理制度	版本		页次	2/2
第六条 凡因故申请权或递增权被延后者，在延后期间内，有缺勤或不良记录者，仍应合并计算，再延续其申请权。 第七条 凡享受资金权的职工，有下列情形之一者为缺勤，在当月不予奖励。 (1) 有迟到、旷职或任何作假记录者。 (2) 打卡上班后，未到达工作场所进行工作者。 (3) 工作时间内离开工作岗位，借故走动、嬉笑、吸烟、睡觉、闲聊、吃零食、因私事会客、接私人电话或阅读与本业务无关的书报杂志以及怠工或疏忽工作者。 (4) 在工作时间内吵架、斗殴者。 (5) 在未下班前停工盥洗或换衣服等候下班者。 第八条 凡在当月份内有上条所定任何缺勤记录合计达3次者，除停止其当月份奖金权外，还要另外自次月份起停止其享受本奖金权3个月，在停止期间无缺勤记录者，期满由人力资源部报请恢复，否则仍予顺延。 第九条 奖金支付随职工的工作年限及工作成绩递增，但最高不得超过当月工资的30%。 第十条 全勤奖金于每月的下期与工资一并发放。 第十一条 凡当年度内被取消本奖金权累计达3次者，须从第3次的次月份起停止其享受权一个月，在停止期间无缺勤记录时，期满由人力资源部报请恢复，否则仍予顺延。 第十二条 已享有奖金权的职工，其工作表现不良或不能胜任工作者，须停止其享受权1~3个月，继续考核期满由人力资源部报请恢复，奖金额自其恢复后递增核发。 第三章 年终奖发放管理 第十三条 年终奖金数额视公司当年度的业务状况及客户服务人员成绩而定。 第十四条 发放范围按实际工作月数比例计算，客户服务人员在年度内有下列情形之一者，年终奖金按其该年度内实际工作月数的比例计算。 (1) 准予特别病假或工伤假者。 (2) 非受处分的停薪留职及中途到职者。 第十五条 前离职客户服务人员或受停薪留职处分者，不予发给当年度年终奖金。但退休、外派人员服务已满该年度者，不在此限。 第十六条 发放日期每年度客户服务人员的年终奖金于次年4月1日发给。 第四章 附则 第十七条 本制度由客户服务部和财务部负责解释，自 年 月 日起实施。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

六、客户服务人员工资调整审批制度

名称	客户服务人员工资调整审批制度	版本		页次	1/1
第一章 总则 第一条 目的。 为对客户服务人员的工作进行准确评价，特制定工资调整审批制度。 第二条 适用情况： (1) 工资特别调整，指转正后有特别表现或特殊贡献、业绩显著的客户服务人员，或因个人过失给公司业务或声誉造成重大损失者，对其工资可进行特殊调整，不受时间限制。 (2) 工资定期调整，每半年进行一次，根据客户服务人员的日常考核结果进行综合评议，并提出调薪意见。 (3) 转正定级：指试用期满（一般为3个月）经考察符合公司用人标准，予以转正。试用期满未表现特别突出，也可提前转为正式客户服务人员。 第二章 等级权限 第三条 建议权。客户服务主管根据客户服务人员的实际表现向人力资源部提出调薪建议。 第四条 申报者。对客户服务人员的工作表现进行考核，填写《客户服务人员工资调整审批表》，对其任职资格能力、工作绩效、劳动态度等作出评价，并提出调薪建议。 第五条 审核者。对客户服务人员的实际工作表现考查，调查其实际担任职务的能力和与工作绩效与态度，并对调薪标准进行审查；对申报材料的真实性和调薪标准的合理性负责。 第六条 审批者。根据公司的工资政策对审核后的调薪建议进行审批。审批者须保证调薪结果符合公司规定的工资结构和工资政策。 第三章 工作程序 第七条 拟调对象工资等级1~4等、5~6等、7~8等、9等以上。 第四章 工作规则 第八条 从申报开始，审核委员会须同时有3人以上签名，申报者和审核者须了解被调薪客户服务人员的实际情况。 第九条 对于建议调薪的客户服务人员工资等级已超出本级申报范围者，客户服务主管可向相应等级委员会提出建议，由该等级委员会决定是否提出申报。 第十条 审核委员会应以事实为依据，提出具体、实际的考核与审查意见，使客户服务人员得到合理的调薪幅度。 第五章 附则 第十一条 本制度由客户服务部和财务部负责解释，自 年 月 日起实施。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

七、客户服务人员提薪管理制度

名称	客户服务人员提薪管理制度	版本		页次	1/2
第一章 总则 第一条 目的。 规范客户服务人员提薪事宜，提高客户服务人员工作积极性。 第二章 提薪管理 第二条 符合提薪条件的客户服务人员每年最多只有一次提薪机会。但是，试用人员，特殊人才以及总经理特批人员除外。 第三条 提薪的基本条件。提薪的必备条件有三，即在本公司已服务 1~2 年不曾提薪，一年内大过不超过 3 次，一年内无严重违规违纪的行为；参考条件有，即政府调整工资标准。 第四条 调查与提薪有关的工作态度以及其他方面情况，以上一年度提薪调查日到本次提薪调查日之间的时间作为调查期。 第五条 在册超过一年者作为年提薪者；超过 7 个月者作为半年提薪者。 第六条 提薪调查期间内，缺勤天数平均每月超过 5 天者，一般不予提薪。 第七条 迟到或早退超过 3 次，被视为缺勤一天，计入第一项的缺勤天数内。 第八条 在提薪日前，受到两次以上的批评，或者受到降薪、停职处分的，一般不予提薪。 第九条 提薪额在考查能力、工作成绩、工作态度等内容的基础上，在预算额范围内决定。 第十条 若按规定可以进行提薪，但考虑到缺勤、工作成绩等情况须作出调整的，可在特别审议的基础上，于一般提薪的最初提薪期内，补足不同等级的一般提薪预算额与不同等级的预算额之间的差额的 1/2。 第十一条 初次提薪者工作时间超过一年或半年时，在审议具体情况的基础上，根据不同等级的月平均预算额的范围进行调整。 第三章 定期提薪 第十二条 提薪日期定为每年×月×日。 第十三条 对于提薪，以提薪审定期中的工作状况、能力、职别及其他条件为标准进行审定。 第十四条 按规定在无提薪资格者中如符合下列各种情况之一者，从其作为具有提薪资格者的最初提薪时间起，每一次失去提薪资格，均按下一等级实行调整提薪。 (1) 符合劳动协议规定的长期休假者。 (2) 由于符合劳动协议规定及因负伤、疾病而缺勤，使其出勤天数达不到规定出勤天数 9 成者。 第四章 临时提薪 第十五条 凡符合下列情况之一者，实行临时提薪。 (1) 职务提升，与新职务的同级者失去均衡。 (2) 由于取得了新的学历，其现行工资不足该学历的初期任职工资时。					

(续)

名称	客户服务人员提薪管理制度	版本		页次	2/2
(3) 根据劳动协议规定，长期休假者复职后，与其同等者相比，其工资被认为存在特别明显的差别时。 (4) 符合劳动协议规定的无资格提薪者，其后确定其无罪判决又复职时。 (5) 符合劳动协议规定的无资格提薪者，其后决定无必要惩戒又复职时，或者受警告处分后复职，特别在被认为有酌情从轻处罚余地时。 (6) 符合劳动协议规定的奖励，被认为应提薪时。 第十六条 在发生不得已事情的场合，可能会对本协定的一部分或全部停止实施。 第五章 附则 第十七条 本制度由客户服务部和财务部负责解释。 第十八条 自 年 月 日起实施。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

第四节 客户服务人员薪酬管理表单范本

一、客户服务人员工资单

编号				月份			
姓名				职务			
应发				应扣			
项目	金 额			项目	金 额		
底薪				借支扣还			
津贴				所得税			
提成				保险费			
加班费				劳保费			
夜班费				福利金			
值班费				罚金			
上月尾款				本月尾款			
总计				总计			
备注	计薪时间	从 月 日起，至 月 日止，共计 个工作日					
	夜班次数		加班次数		值班次数		
实发金额				本人签字			

二、薪酬等级表

等级	职位	起薪	级差	工资级别						等差	每年薪酬均值
				1	2	3	4	5	6		
1	实习生										
2	话务员										
3	市场分析专员										
4	客户维护专员										
5	技术专员										
6	客户服务主管										
7	客户服务经理										
8	总经理										

三、新员工定薪表

姓名		部门		职别		工作日期	
学历及培训经验							
工作经验							
能力说明							
要求待遇							
核定工资							
总经理		客户服务主管		人力资源部			

四、薪酬扣缴表

姓名				工作部门				职务				领款 签字
给付明细												
工资	工资上期	工资下期	效率奖金	加班津贴	假日津贴	∴	合计	所得税	保险费	福利基金	给付实额	

五、工资核算表

编号		姓名		部门	
基本薪资计算					
日期	上午	下午	加班	小计	
1					
2					
3					
∴					
31					
基本薪资小计					
应加项目			应扣项目		
津贴			税金		
奖金			保险		
加班费			餐费		
.....			∴		
应加小计			应扣小计		
应发金额			实发金额		

六、调薪申请表

姓名		编号		工龄		职称		职务	
工作内容									
此前业绩记录		1. 2. 3.							
历次调薪记录		1. 2. 3.							
目前薪资额度						目前薪资等级			
申请薪资额度						申请薪资等级			
申请理由									
申请人签名		部门意见		主管意见		人力资源部意见		总经理意见	

七、薪酬调整表

姓名		部门		职位	
性别		出生年月		入职时间	
毕业学校		专业		学历	
服务年资				现月薪	
前××年考绩	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
本年考绩					
分数			等级		
调整前职位			调整额		
调整后职位			调整后月薪		
审核意见					
人力资源部		部门主管		总经理	

八、薪酬发放表

编号	姓名	工作 日数	日薪	本薪	业绩 奖金	假日 津贴	加班 津贴	应发 工资	实发 工资	签领

九、薪酬统计表

部门	服务类别	底薪	绩效奖金	全勤奖金	加班津贴	应发工资	扣缴部分				借支	实发工资
							福利金	伙食费	保险费	所得税		

总经理：

会计：

制表：

十、薪酬调查报告

本问卷调查的目的在于对本公司现行的薪酬制度有一个总体认识和把握，总结经验，以便为薪酬制度的调整与改善提供一个参考。问卷采用不记名的方式进行。所有个人问卷将绝对保密。感谢您的合作！

本调查问卷共有 16 个问题，问题采用单项选择和问答题的方式，选择题直接画“√”，问答题作答时需简明扼要。

问 题	选 项
1. 您的性别	() 男 () 女
2. 您的年龄	() 25 岁及以下 () 26~35 岁 () 35~45 岁 () 46 岁及以上
3. 您的学历	() 高中及以下 () 大专 () 大学本科 () 硕士研究生 () 博士

第四章 客户服务人员薪酬管理

(续)

问 题	选 项
4. 您参加工作的时间	☐ 不到 3 年 ☐ 3~5 年 ☐ 5~10 年 ☐ 10 年以上
5. 您目前的年薪是多少	☐ 1 万元及以下 ☐ 2 万~4 万元 ☐ 5 万~8 万元 ☐ 8 万~10 万元 ☐ 10 万元以上
6. 您觉得自己的薪酬是否与自己的付出成正比	☐ 是 ☐ 不是
7. 与当地的一般消费水平相比, 您的基本工资	☐ 设置得非常合理 ☐ 设置基本合理 ☐ 不确定 ☐ 较低, 不太合理 ☐ 太低, 非常不合理
8. 按规定时间, 薪酬支付的准确性和及时性	☐ 非常准确和及时 ☐ 基本准确和及时 ☐ 不确定 ☐ 不够准确和及时 ☐ 经常拖欠
9. 薪酬管理制度	☐ 非常完善 ☐ 大多数需要的制度都有 ☐ 不确定 ☐ 规章制度较少 ☐ 没有任何薪酬方面的管理制度
10. 加班工资的计算方法和法律法规相比	☐ 绝对符合法律法规 ☐ 基本符合法律法规 ☐ 不确定 ☐ 有些地方不符合法律法规 ☐ 完全不符合法律法规
11. 假期设置	☐ 有多种假期, 可灵活休假 ☐ 有多种带薪假期, 但休假方式比较呆板 ☐ 不确定 ☐ 只有少数的带薪假期 ☐ 完全没有任何带薪假期
12. 有一定的理由向公司申请加薪, 公司的态度是	☐ 核实情况后决定是否加薪 ☐ 以各种理由敷衍 ☐ 不确定 ☐ 看自己反复努力申请的程度 ☐ 绝对不会加薪
13. 以下关于薪酬与工作的关系, 哪个最接近您的观点	☐ 通过工作, 感到生活充实并获得了合理的薪酬回报 ☐ 我工作的基本目的就是为了挣一份工资 ☐ 干什么工作都是次要的, 只要有钱赚 ☐ 给我多少钱, 我就干多少活 ☐ 没有钱什么也别谈

(续)

问 题	选 项
14. 您对目前的年薪感到	() 满意 () 比较满意 () 不满意
15. 您的期望年薪是多少	
16. 您对自己公司的薪酬考核制度有何意见或建议	

十一、薪酬满意度调查表

为了配合公司的薪酬改革，了解公司目前薪酬管理中存在的不足，特组织本次薪酬调查。为了了解员工在薪酬方面的真实想法和建议，本次薪酬调查可不署名。因此，希望所有员工积极支持，本着认真负责和客观的态度完成本问卷，于 月 日前交人力资源部，谢谢！

您的姓名：

(可以不填)

所在部门：

(可以不填)

年龄：

性别：

入职年限：

职位：

学历：

职称：

户口所在地：

1. 您对自己目前的薪酬水平：

☐非常满意
 ☐比较满意
 ☐一般
 ☐不满意
 ☐非常不满意

2. 您认为现有的薪酬制度公平吗？

☐非常公平
 ☐比较公平
 ☐一般
 ☐不公平
 ☐非常不公平

3. 请在本公司下列职务类别中选出三个您认为薪酬过高的（按顺序）：

☐销售部
 ☐实验室
 ☐财务部
 ☐生产部
 ☐人力资源部

4. 您认为与同行业其他公司相比，本公司的薪酬：

☐很高
 ☐比较高
 ☐差不多
 ☐偏低
 ☐很低

5. 您对公司目前的福利状况：

☐非常满意
 ☐比较满意
 ☐一般
 ☐不满意
 ☐非常不满意

请简要说明理由

6. 与本部门相似资历的员工相比，您对自己的薪酬水平：

☐相当满意
 ☐比较满意
 ☐差不多
 ☐比较不满意
 ☐非常不满意

7. 与其他部门相似资历的员工相比，您对自己的薪酬水平：

☐相当满意
 ☐比较满意
 ☐差不多
 ☐比较不满意
 ☐非常不满意

第四章 客户服务人员薪酬管理

(续)

8. 与其他公司相比, 您认为目前本公司主管级人员的薪酬相比普通员工来说: ☐ 太高 ☐ 偏高 ☐ 合理 ☐ 偏低 ☐ 太低
9. 您能很明确地知道自己的月总收入是由几个部分组成的吗? ☐ 是, 很清楚 ☐ 部分项目不清楚 ☐ 完全不清楚
10. 您知道您身边同事的收入水平吗? ☐ 是的, 非常清楚 ☐ 比较清楚 ☐ 不太清楚 ☐ 完全不知道
11. 您认为保密薪酬好还是透明薪酬好? ☐ 保密 ☐ 无所谓 ☐ 透明
12. 您认为公司大部分员工的辞职原因: ☐ 因为薪酬而直接导致 ☐ 和薪酬有一定的关系 ☐ 不明确 ☐ 与薪酬关系不大 ☐ 绝对与薪酬无关
13. 您认为为本公司的薪酬结构中最不合理的部分是: ☐ 基本工资 ☐ 绩效工资 ☐ 涨幅工资 ☐ 年资 ☐ 福利 ☐ 津贴 ☐ 加班工资 请简要说明理由
14. 如果公司要制定一个新的薪酬制度, 您对新的薪酬制度的建议:
15. 您认为目前的薪酬制度对员工的激励: ☐ 很好 ☐ 较好 ☐ 一般 ☐ 较差 ☐ 非常差
16. 您认为多长时间调整一次薪酬比较合理? ☐ 3 个月 ☐ 半年 ☐ 一年 ☐ 两年 ☐ 两年以上
17. 如果要降低您的薪酬, 您认为何种比例是您可以接受的极限: ☐ 5% ☐ 10% ☐ 15% ☐ 20% ☐ 25%
18. 在过去的工作中, 您感觉自己的努力在薪酬方面有明显的回报吗? ☐ 有 ☐ 没有 ☐ 有, 但不明显
19. 您认为决定工资最重要的因素是: ☐ 个人业绩 ☐ 个人能力 ☐ 学历 ☐ 职称 ☐ 职位高低 ☐ 资历 ☐ 专业 ☐ 工作复杂程度 ☐ 工作中承担的责任和风险
20. 您认为薪酬收入中浮动部分 (涨幅工资) 占总收入的比例应该为: ☐ 5% ☐ 10% ☐ 15% ☐ 20% ☐ 25% ☐ 30% ☐ 35%或以上

第一节 客户服务人员绩效管理工作标准

客户服务人员绩效管理工作标准是按客户服务人员绩效工作内容而制定的有关绩效管理要求的标准，使客户服务人员得到进步和发展，提高客户服务部的整体绩效和能力。

客户服务人员绩效管理工作标准包括客户服务人员绩效指标设计标准、客户服务人员绩效管理过程标准、客户服务人员绩效面谈标准、客户服务人员绩效辅导标准、客户服务人员绩效评估标准、客户服务人员绩效工作考核标准共六大标准，这些标准将每一个工作岗位上一些稳定的重复工作事项作出明确要求，利于绩效管理工作趋于完善。

一、客户服务人员绩效指标设计标准

客户服务人员绩效指标设计的科学性、合理性是确保绩效管理体系具有可操作性的关键。

绩效指标 设计内容	步骤	执行标准
科学合理	1.1	有科学的理论作指导，使绩效指标体系能够在基本概念和理论结构上趋于严谨、合理
	1.2	抓住评估对象的实质，并具有针对性
	1.3	绩效指标体系无论采用什么样的定性、定量方法，还是建立什么样的模型，都须进行客观的抽象描述，抓住最重要的、最本质的和最具有代表性的东西

(续)

绩效指标设计内容		步骤	执行标准
通用可比	横向比较	2.1	不同对象之间进行比较，找出共同点
		2.2	按共同点设计绩效指标体系
		2.3	对于各种具体情况，采取调整权重的办法，综合评估各对象的状况再加以比较
		2.4	对于相同工作性质的岗位，易取得可比较的指标
	纵向比较	2.5	将同一对象的这个时期与另一个时期加以比较
		2.6	绩效指标体系的指标体系和各项指标、各种参数的内涵和外延保持稳定
		2.7	用以计算各指标相对值的各个参照值不变
系统优化	3.1	绩效指标体系要统筹兼顾各方面的关系，由于同层次指标之间存在制约关系，在设计指标体系时，应该兼顾到各方面的指标	
	3.2	以较少的指标较全面系统地反映评估对象的内容，既要避免指标体系过于庞杂，又要避免单因素选择	
	3.3	设计绩效指标体系应采用系统方法	
	3.4	通过各项指标之间的有机联系方式和合理的数量关系，体现出对各种关系的统筹兼顾	
	3.5	达到绩效指标体系的整体功能最优，客观、全面地评估系统的输出结果	
实用有效	4.1	绩效指标尽量使评估数据化，是可以度量的、有形的	
	4.2	绩效指标体系不可设计得过于烦琐	
	4.3	基本保证评估结果的客观性、全面性的条件下进行	
	4.4	指标体系尽可能简化，减少或去掉一些对评估结果影响甚微的指标	
	4.5	绩效指标所需的数据易于采集，无论是定性绩效指标还是定量绩效指标，其信息来源渠道都必须可靠，且容易取得	

(续)

绩效指标设计内容		步骤	执行标准
民主公开	员工拟订	5.1	员工先拟订标准草案，然后提交给主管，经主管修正，形成正式文件
	主管修正	5.2	考虑所有因素，暂定绩效指标，然后将标准的草稿发放给员工讨论，听取员工意见，加以修改，形成正式方案
	共同商定	5.3	员工主管同时分别拟订绩效指标，再互相比较，取长补短，形成正式的绩效指标

二、客户服务人员绩效管理过程标准

客户服务人员绩效管理过程标准是进行高效的绩效管理，控制、优化绩效管理，使绩效管理流程清晰化、规范化的保障。

绩效管理工 作过程内容	步骤	执行标准
体系建设	1.1	明确企业的战略目标，保证实施绩效管理的目的是实现企业最终的战略目标
	1.2	根据企业的战略目标，从企业到部门逐层分解和细化企业的战略目标，在目标细分的基础上，分析实现这些目标的关键成功因素
	1.3	以关键成功因素为指引，组织各部门进行岗位分析，提供岗位所必需的要求、基本能力、工作内容，制订、审核、修订岗位说明书，确保岗位职责与企业目标的一致性
	1.4	汇总各部门岗位的经济指标和管理指标，结合企业的战略目标和经营计划，确定关键指标体系，交行政主管、行政经理和总经理审核
	1.5	根据考核标准，制订绩效方案，包括考核方式、考核对象、考核周期等
	1.6	绩效考核方案确定后，由各部门管理人员将绩效目标下达给员工

(续)

绩效管理工 作过程内容	步骤	执 行 标 准
绩效考核	2.1	与员工进行绩效考核前沟通，使其明确本次绩效考核的目的及方式
	2.2	发放绩效考核问卷，由员工填写自评结果，并及时收回员工自我评价表
	2.3	根据员工工作实绩，集合员工自我评价，填写员工绩效考核评分表
	2.4	上交审核
	2.5	根据评分结果，评定员工绩效等级，并公布绩效考核结果
	2.6	员工对评估结果存在异议，应首先通过沟通方式解决。解决不了时，员工有权向人力资源部提出申诉，申诉时需提交绩效考核申诉报告及相关说明材料
	2.7	与员工进行绩效结果沟通，请员工发表意见，提出相应的改进措施，事后整理绩效沟通过程
	2.8	确认绩效考核结果后，确定员工的绩效工资
	2.9	将绩效考核结果存档，作为改进工作、薪酬升降、职务调整、淘汰以及培训与教育的参考依据
	2.10	制作绩效工资表，发放绩效工资
绩效管理改进	3.1	绩效管理体系评估
	3.2	根据绩效管理体系评估结果和员工绩效管理制度调查结果，制订绩效管理体系改进计划，并逐步实施

三、客户服务人员绩效面谈标准

客户服务人员绩效面谈是指经过双向沟通，共同解决问题，共同确定下一绩效管理周期的绩效目标和改进点。

绩效面谈 管理内容	步骤	执行标准
原则	1	面谈过程中须坚持以下原则 (1) 直接具体原则 (2) 互动原则 (3) 基于工作原则 (4) 分析原因原则 (5) 相互信任原则
面谈过程	2.1	面谈正式开始前，面谈者应设法令面谈对象放松
	2.2	注意语速，先肯定成绩和优点，然后坦诚地指出存在的问题，要详细说明利害，但不要评价，不要下结论
	2.3	耐心认真地倾听客户服务人员申诉理由，不要打断，认真分析客户服务人员的理由，当时想不清楚的，不要急于下结论
	2.4	切忌带有个人主观感情，切忌因过去的某些印象而造成某些固定的形象
	2.5	当客户服务人员申诉的理由明显站不住脚的时候，要善于引导客户服务人员自己给自己下结论
	2.6	站在客户服务人员的立场上想
	2.7	坦诚相见，取得信任
	2.8	结论不要下得太急，评价不要过快
	2.9	不要妄下结论

四、客户服务人员绩效辅导标准

客户服务人员绩效辅导阶段主要的工作是绩效沟通和数据收集，就客户服务人员出现问题的原因与客户服务人员进行沟通分析，并共同确定下一期的改进重点。

第五章 客户服务人员绩效管理

绩效辅导 管理内容	步骤	执 行 标 准
建立客户服务岗位素质模型	1	根据客户服务岗位性质差异，参照基本素质模型的视角，并把每种素质分为若干级别的可衡量性行为表现，建立可识别的客户服务岗位素质模型
判断客户服务人员绩效	2.1	根据记录观察客户服务人员的实际工作绩效表现
	2.2	参照已建立的该岗位素质模型，查找出客户服务人员存在绩效差距的原因
	2.3	判断客户服务人员是否具备以下标准： （1）客户服务人员是否具有相关客户服务知识或经验 （2）客户服务人员是否具备应用知识或经验的相关技能 （3）客户服务人员是否存在不可控的外部障碍 （4）客户服务人员是否具备正确的态度和信心
选择合适的 绩效辅导方式	3.1	经常性的指导与反馈，即提供鼓励、方向、指示来帮助客户服务人员完成绩效计划中的关键绩效指标，确保工作方向的准确性
	3.2	定期召开绩效回顾会议，即用正式会议的形式回顾跟踪客户服务人员绩效计划完成情况、期间所遇问题及需要提高的能力，确保在客户服务人员达到或超越既定的绩效目标

五、客户服务人员绩效评估标准

客户服务人员绩效评估标准利于向客户服务人员反馈评估结果，帮助客户服务人员找到问题，明确方向，对客户服务人员改进工作、提高绩效具有促进作用。

绩效评估 管理内容	步骤	执 行 标 准
划分等级	1.1	将每个评估项目，如出勤、责任心、工作业绩等，按一定标准划分为不同等级
	1.2	分为 3~5 个等级。如优、良、合格、稍差、不合格

(续)

绩效评估 管理内容	步骤	执 行 标 准
对单一评估 项目的量化	2.1	对每个评估项目进行量化用以反映实际特征
	2.2	对不同等级赋予不同数值
	2.3	优为 10 分，良为 8 分，合格为 6 分，稍差为 4 分，不合格为 2 分
综合同一项 目的不同评估 结果	3.1	采用算术平均法进行综合
	3.2	采用加权平均法进行综合
	3.3	采用其他方法进行综合
综合不同项 目的评估结果	4.1	一般采用加权平均法
	4.2	根据评估目的、被评估人的层次和具体职务，设计具体权重
其他	5.1	将各种评估因素分优秀、良好、合格、稍差、不合格（或其他相应等级）进行评定，具有简便、快捷、易于量化的优点
	5.2	将客户服务人员的工作与企业制定的劳动定额相对照，确定客户服务人员业绩，参照标准明确，易于得出评估结果

六、 客户服务人员绩效工作考核标准

在客户服务人员绩效考核工作中，应注意对整个绩效工作的流程和效果进行考核，评估是否符合指定要求和标准。

绩效工作考 核管理内容	步骤	执 行 标 准
管理目标与 目标分解科学 性	1.1	绩效管理的目标必须与企业的战略目标、经营计划一致
	1.2	经过调查分析，发现不一致，一次性扣除所有分数
	1.3	部门目标分解有效、合理，符合 SMART 原则
	1.4	目标分解科学，有部门反映不合理，或经事实证明，一次性扣除所有分数
成功因素与 目标对应性	2.1	实现部门、个人目标的关键成功因素与目标完全相关、对应

(续)

绩效工作考核管理内容	步骤	执行标准
成功因素与目标对应性	2.2	以已制订岗位说明书的岗位数量为准
	2.3	$\text{岗位说明书含概率} = \frac{\text{岗位说明书的岗位数量}}{\text{岗位类别总数}} \times 100\%$
	2.4	岗位说明书按照统一的格式、模板编制
	2.5	$\text{岗位说明书标准化} = \frac{\text{格式统一的岗位说明书份数}}{\text{岗位类别总数}} \times 100\%$
含概率、标准化、内容全面性、岗位职责与企业目标一致性	3.1	岗位说明书应包括职位名称、职位代码、所属部门、职系、职位等级、直属上级、薪金等级、填写日期、核准人、职位概要、岗位职责、评价标准、工作条件、任职资格直接下属、间接下属、晋升方向、轮转岗位等内容
	3.2	岗位说明书内容全面、不缺项
	3.3	岗位说明书中列出的岗位职责应与企业目标、计划一致
关键绩效指标体系科学性、考核方式适用性	4.1	绩效指标体系包括各个方面的绩效考核指标
	4.2	选定的考核方式适合本企业的经营方式和管理理念
考核对象涵盖率，考核周期合理性、固定性	5.1	月度绩效考核应包括所有基层员工
	5.2	季度、年度绩效考核应包括企业所有员工，包括管理层
	5.3	$\text{考核对象涵盖率} = \frac{\text{实际参与绩效考核的人数}}{\text{应参与绩效考核的员工人数}} \times 100\%$
	5.4	考核周期应与岗位性质、部门属性相对应
	5.5	考核周期不得随意变动，以便于跟踪和改进员工工作，提高管理水平
绩效目标可行性、沟通及时性、考核流程科学性	6.1	绩效目标通过一定的努力可以实现
	6.2	绩效沟通应在考核前及时进行
	6.3	$\text{沟通及时性} = \frac{\text{实际绩效沟通的员工人数}}{\text{实际参与绩效考核的员工人数}} \times 100\%$
	6.4	绩效考核流程相对固定，包括基本的资料收集、评分及审核步骤

(续)

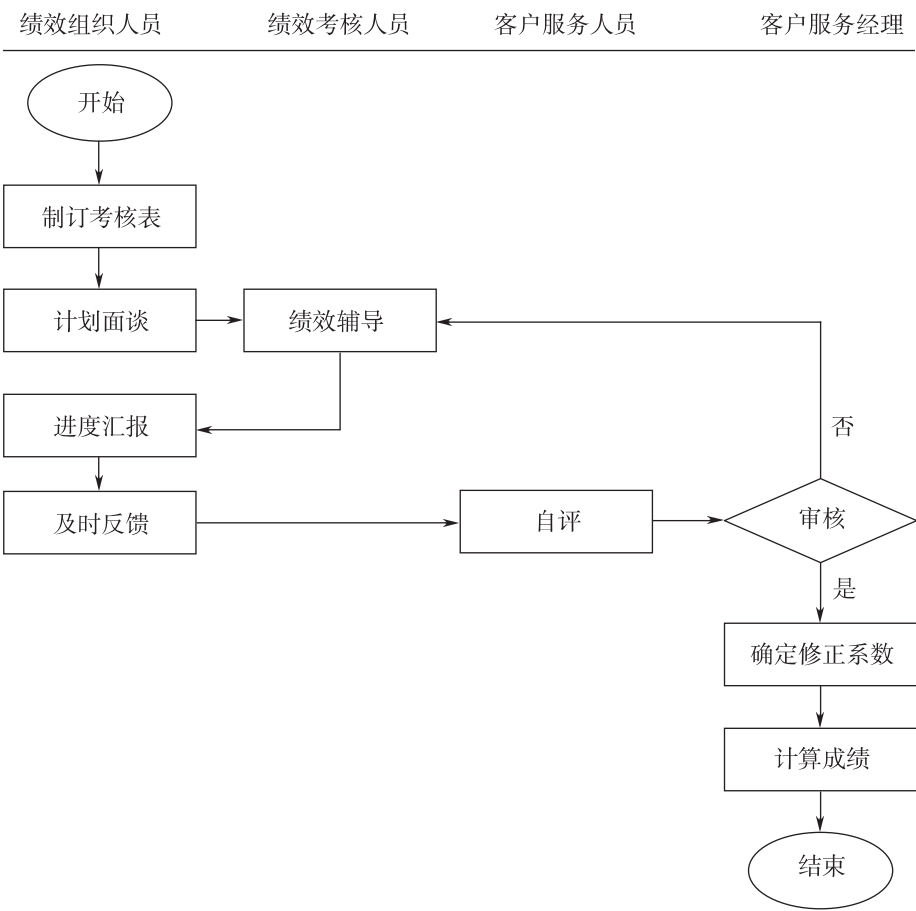
绩效工作考核管理内容	步骤	执行标准
考核问卷科学性、审批顺畅性	7.1	考核问卷内容全面，布局合理，便于填写
	7.2	考核过程中的审批在限定的时间内完成，无停滞现象
绩效评价真实性	8	绩效评价结果与员工工作实绩相符合、真实、有效
考核数据准确性、结果客观性、内容综合性	9.1	考核客观与公正，评分计算准确
	9.2	考核过程中不掺杂个人主观因素，完全依靠工作表现评分
	9.3	考核内容不仅仅看重工作结果，还包括忠诚度、敬业精神、合作意识等多方面因素
绩效考核申诉次数、解决率	10.1	以接受到的书面申诉数量为准
	10.2	以已经解决的绩效考核申诉数量为准
	10.3	绩效考核申诉解决率=已经解决的绩效考核申诉数量÷收到的书面申诉数量×100%
绩效沟通有效性	11	通过绩效沟通，解决员工绩效考核的疑问，提出绩效改进措施，与员工就绩效考核达成一致
员工绩效计划的按时完成率	12.1	以及时完成的绩效考核计划数量的总数为准
	12.2	按时完成率=按时完成的绩效考核数÷绩效考核总数×100%
改进及时性	13	发现绩效管理体系中存在的问题，及时修正

第二节 客户服务人员绩效管理 workflow

客户服务人员绩效管理 workflow 为客户服务人员绩效考核、绩效面谈、绩效辅导、绩效评估及绩效改善等工作各环节的实施提供依据，以实现绩效管理的持续改进。

客户服务人员绩效管理 workflow 包括绩效考核流程、绩效面谈流程、绩效辅导流程、绩效评估流程等，绩效管理人员可在流程图的指导下，实施公平、合理的绩效管理，以改进客户服务人员的绩效工作。

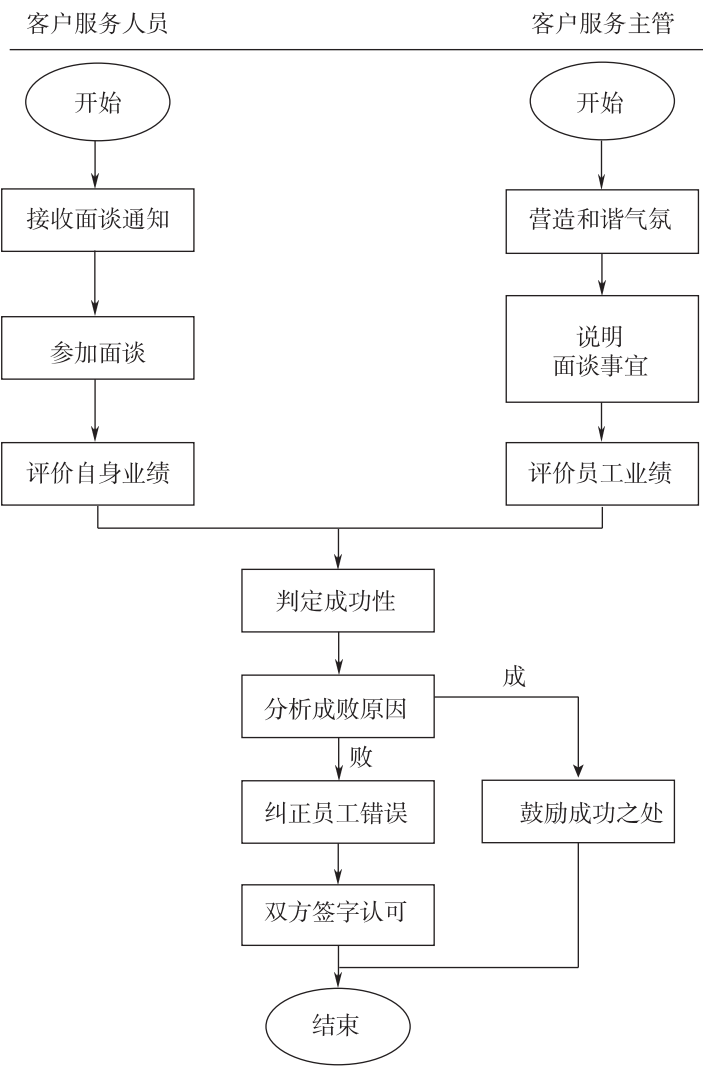
一、客户服务人员绩效考核流程



客户服务人员绩效考核流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	制订考核表	绩效组织 人员	根据绩效考核目标,设计考核指标,制订考核表	《绩效考核规程》
2	计划面谈		设计绩效面谈方案,安排绩效面谈时间、地点、人员等事项,提前作好相关准备	《面谈计划单》
3	绩效辅导	绩效考核 人员	寻求帮助和解决办法,纠正工作与目标偏差,确定下一期改进重点	《绩效辅导规范》
4	进度汇报	绩效组织 人员	根据绩效考核规程和辅导规范,对客户服务人员工作和辅导效果进行考核,填写考核表,随时向上级汇报进度	《绩效考核进度跟踪表》
5	及时反馈		收集绩效辅导资料,对绩效辅导效果进行跟踪,予以反馈	《绩效考核反馈表》
6	自评	客户服务 人员	对自身的工作情况和绩效辅导效果进行评估,提交自评表	《客户服务人员绩效自评表》
7	确定修正系数	客户服务 经理	若审核通过,则确定工作改进程度,调整工作改进力度和范围	
8	计算成绩		结合实际绩效情况,根据绩效考核指标,计算考核分数	《绩效考核成绩单》

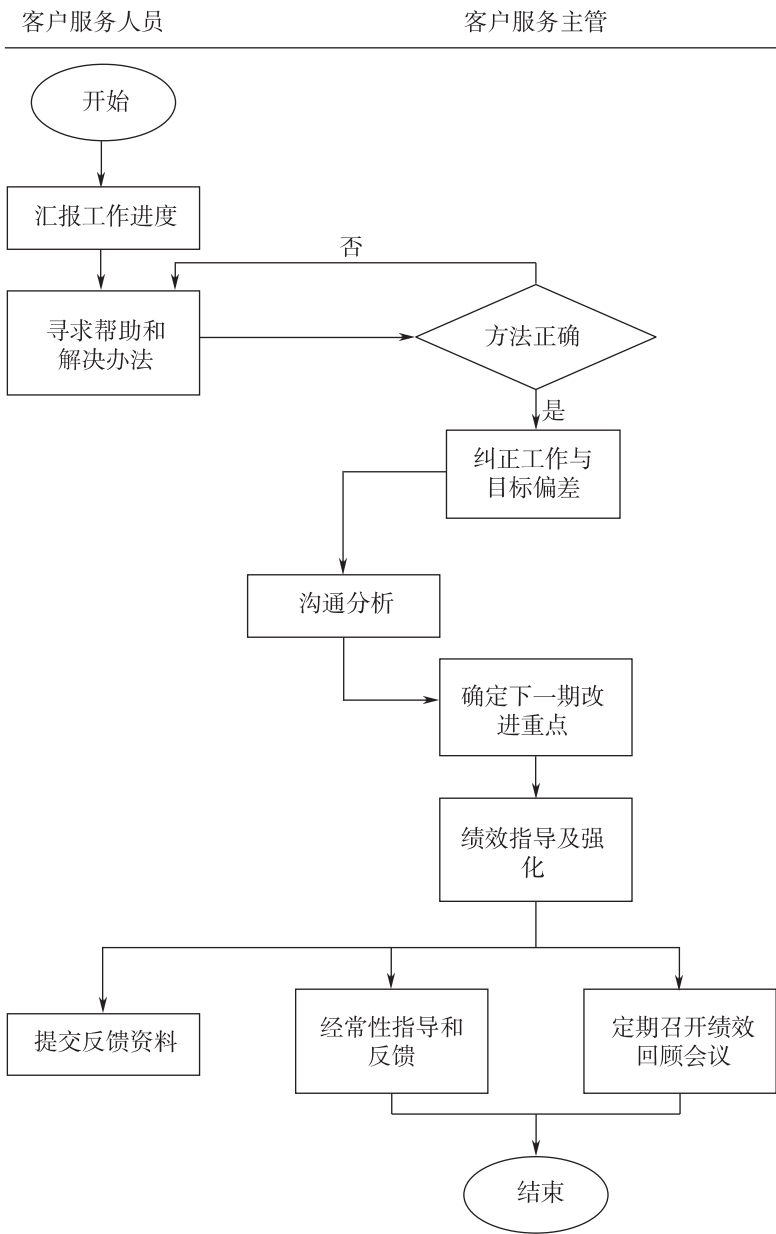
二、客户服务人员绩效面谈流程



客户服务人员绩效面谈流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	说明面谈事宜	客户服务主管	下发通知书，使其明确面谈目的、时间、地点等事宜，提前作好准备	《客户服务人员面谈通知书》
2	参加面谈	客户服务人员	将面谈内容、进度，填写在记录表上，提交直接上级，以供查阅	《客户服务人员面谈记录表》
3	评价员工业绩	客户服务主管	根据预先设定的绩效指标讨论员工的工作完成情况	《客户服务人员业绩评价表》
4	判定成功性	客户服务人员、客户服务主管	讨论员工行为表现与组织价值观相符合的情况、员工工作强项和有待改进之处、员工的发展计划、为员工下一阶段的工作设定目标和绩效指标以及员工需要的资源与帮助，以此判定其工作效果	
5	分析成败原因		分析客户服务人员业绩成败原因，纠正其错误，提炼成功经验	《客户服务人员业绩分析报告》
6	纠正员工错误		以善意的态度指出问题所在，提出具体、客观的事实根据，讨论产生问题的原因，客户服务人员提出解决问题的方法，与其达成一致意见，并表示对客户服务人员的支持	《客户服务人员错误纠正单》
7	双方签字认可		双方对绩效面谈过程及处理结果，予以签字认可	《绩效面谈确认单》

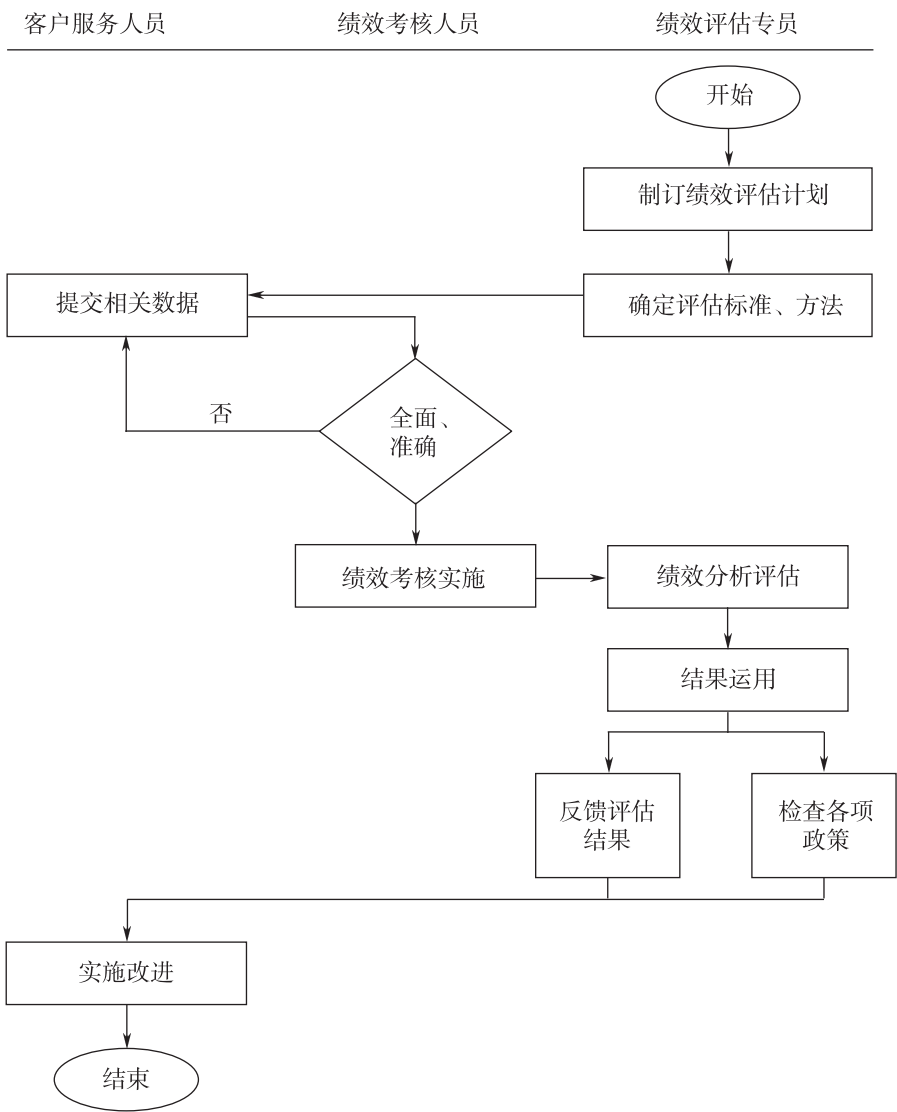
三、客户服务人员绩效辅导流程



客户服务人员绩效辅导流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	汇报工作进度	客户服务人员	向直接客户服务主管如实汇报自身的工作情况，征询主管对工作的改进意见和建议	《客户服务人员工作进度报告》
2	纠正工作与目标偏差	客户服务主管	若客户服务人员工作或目标出现某些偏差，应及时予以纠正	《纠偏建议书》
3	沟通分析	客户服务人员、客户服务主管	双方沟通，通过核实工作情况，分析偏差产生的原因，确定下一期的改进重点	
4	绩效指导及强化	客户服务主管	主要通过经常性指导和反馈、定期召开绩效回顾会议及提交反馈资料等方式进行	《绩效指导强化建议书》
5	经常性指导和反馈		提供鼓励、方向指引、指示来帮助下属完成绩效计划中的关键绩效指标或工作目标	《绩效指导、反馈意见书》
6	定期召开绩效回顾会议		用正式会议的形式回顾跟踪员工绩效计划的完成情况，包括期间遇到的问题以及需要提高的能力	《绩效回顾会议报告》
7	提交反馈资料	客户服务人员	定期提交绩效辅导效果的反馈资料	《绩效指导反馈表》

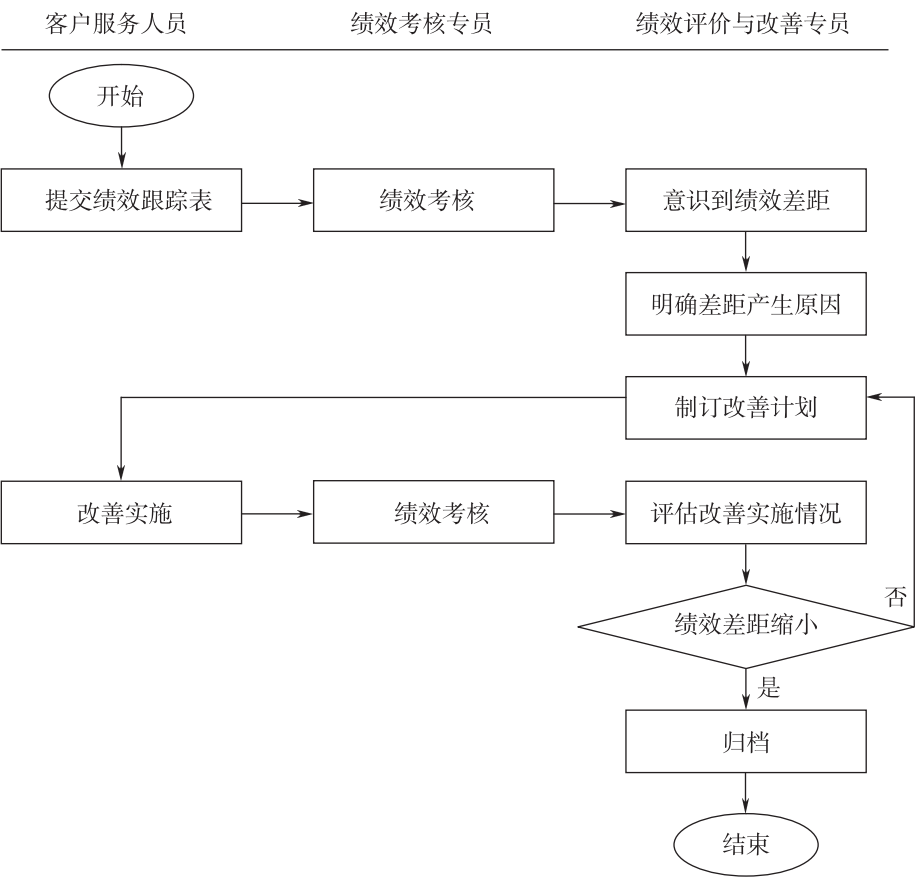
四、客户服务人员绩效评估流程



客户服务人员绩效评估流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	制订绩效 评估计划	绩效评估 专员	安排绩效评估人员，定期制订 绩效评估计划，并予以公布	《绩效评估计划》
2	确 定 评 估 标 准、 方法		根据《绩效评估计划》，确定绩 效评估标准，选定绩效评估方法	《绩效评估标准》
3	提 交 相 关数据	客 户 服 务 人员	收集相关资料，为绩效评估活 动提供考核数据	《绩效考核档案 资料》
4	绩 效 考 核实施	绩 效 考 核 人员	根据绩效评估标准，选用最佳 评估方法，实施绩效考核	《绩效考核实施 规程》
5	绩 效 分 析评估	绩效评估 专员	划分等级、对单一评估项目的 量化、综合同一项目不同评估结 果、综合不同项目的评估结果	《绩效评估报告》
6	结果运用		向客户服务人员反馈评估结果、 检查各项政策，由客户服务人员 实施改进	《绩效考核结果 应用建议书》

五、客户服务人员绩效改善流程



客户服务人员绩效改善流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	提交绩效跟踪表	客户服务人员	对员工工作绩效情况进行跟踪，填写跟踪表	《绩效跟踪表》
2	绩效考核	绩效考核专员	根据绩效跟踪表上的相关项目显示出的绩效情况，进行绩效考核	《绩效考核表》
3	清楚差距产生原因	绩效评价与改善专员	意识到绩效改善差距，清楚绩效差距的性质和严肃性，找到产生这种差距的可能原因	
4	制订改善计划		与员工一起制订解决问题的工作计划	《绩效改善计划》
5	改善实施	客户服务人员	若改善计划通过审核，则应及时予以实施	《绩效改善实施跟踪表》
6	评估改善实施情况	绩效评价与改善专员	客户服务人员实施绩效改善计划后，由绩效评价与改善专员对实施效果进行评估	《改善实施评估报告》
7	归档		评估一下绩效差距是否得到缩小，若改善效果良好，则予以归档处理	《绩效改善记录表》

第三节
 客户服务人员绩效管理制度范本

客户服务人员绩效管理制度是进行客户服务人员绩效管理的范本，保持公平、公正、简单、实用的原则，使管理人员客观、公正地评价客户服务人员的工作绩效，建立绩效考核反馈机制，提高客户服务人员的素质和工作绩效。

客户服务人员绩效管理制度包括客户服务人员绩效管理制度、绩效面谈制度、绩效辅导制度及绩效评估制度，绩效管理人员应严格按照管理制度执行，促进客户服务人员绩效管理的规范化。

一、客户服务人员绩效管理制度（一）

名称	客户服务人员绩效管理制度	版本		页次	1/2
第一章 总则 第一条 目的。 规范各岗位的绩效管理，建立标准统一的绩效考核办法，促进企业预期目标的达成。 第二条 原则。 （1）公平。考核标准公平、合理，所有参加考核的员工都能享受平等竞争的原则。 （2）公正。考核客观、公正，考核结果准确。 （3）公开。公开绩效管理的标准、程序、方法等，确保绩效考评的透明度。 （4）互动。在整个绩效管理过程中，目标设立、过程督导、结果考评及提出改进方向等环节均应充分地进行交流与沟通。 第二章 建立绩效指标 第三条 人力资源部按照年度经营战略目标和部门职责，组织建立各部门年度绩效指标库，经总经理审批同意后，下发给各部门作为年度各部门的工作目标。 第四条 每季度开始后 10 天内（1 季度除外），各部门经理根据绩效指标库建立本部门的关键绩效考核指标，交人力资源部审查，并报总经理批准。 第五条 绩效指标经总经理审批同意后，在总经理例会上公布。 第三章 绩效考核 第六条 绩效考核依据：岗位说明书、月度/半年度/年度工作计划、实际业绩、工作表现、工作态度、综合评价。 第七条 绩效评定由人力资源部主持，由各个职能部门参与完成。 （1）企业领导职责：负责考核工作的整体组织及监督管理；负责对各部门工作进行考核；与部门商讨、制订有关工作计划；对考核工作有疑义的情况进行最后裁定；积极推动、执行考核结果的有关应用。 （2）部门主管职责：负责帮助、审核员工制订工作计划和考核标准；参与所属员工的绩效考核面谈；通过考核、面谈，帮助员工制订、改进、调整工作计划的方法与方式；配合对有疑义情况下考核的有关调查；参考考核结果辅助员工进行职业规划；执行考核结果的有关应用。 （3）人力资源部职责：负责对各部门进行绩效考核各项工作的培训与指导；参与整体部门、个人绩效考核过程；负责协调、处理各级人员关于绩效考核工作的申诉；纠正、指导对考核过程中不规范行为；评定与统计考核结果；通报与公布考核工作情况；应用、执行绩效结果；整理、归档有关绩效考核文件；制定、完善有关绩效考核制度。 第八条 绩效管理过程中的任何评价和考核资料都严格保密，考核结果只对考核本人、部门主管、总经理、人力资源部公开。					

(续)

名称	客户服务人员绩效管理制度	版本		页次	2/2
第四章 绩效沟通 第九条 主要任务：改善及增强考核者与被考核者的关系；分析、确认、显示被考核者的强项和弱点，帮助被考核者改进；明确被考核者的发展及训练需要；反映被考核者现阶段的工作表现，订立下阶段的目标。 第十条 考核沟通应由考核人和被考核人独立进行，时间为 15 分钟左右，人力资源部可根据需要选择参加部分部门的绩效沟通工作。在绩效沟通中，应避免争执，将焦点集中于问题上。 第五章 绩效结果 第十一条 考核结果的确定需经过考核者和被考核者双方签字确认，考核者要与被考核者进行绩效面谈。 1. 事前准备 了解员工个性，了解自身沟通能力，阅读员工绩效自评表，了解其需要被讨论、指导的行为。 2. 进行面谈 缓和气氛，倾听对方的陈述，以积极的态度讨论需要被纠正、改进的行为，与员工商议可采取的措施。 3. 结果追踪 依管理制度办理晋升、调薪或调职，设定工作改进计划及时间表，辅导、追踪计划实施情形，达成目标后予以鼓励或兑现承诺。 第十二条 被考评人如对考核工作有重大疑义，可以向人力资源部提出申诉。由人力资源部对其考核过程、情况进行调查，并将结果报至高层领导，由其作出最后裁定。 第十三条 人力资源部负责在每年年初编制上年度绩效分析报告，报告应包括绩效管理控制系统及运作现状分析、部门及员工年度绩效水平描述、需要改进的问题和解决方案。 第十四条 在考核期内发生晋升、降级、工作调动等人力资源变动的员工，一般应以在该考核期内工作时间所占比例的工作岗位进行考核。 第六章 附则 第十五条 本制度由客户服务部和人力资源部负责解释。 第十六条 自 年 月 日起实施。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

二、客户服务人员绩效管理制度（二）

名称	客户服务人员绩效管理制度	版本		页次	1/3
第一章 总则 第一条 目的。 规范绩效管理作业。 第二条 权责。 （1）人力资源部：制定绩效管理制度，进行绩效考核、反馈，处理员工申诉。 （2）客户服务部：提供客户服务岗位信息，协助制定绩效管理制度，提供绩效考核数据。 第二章 建设绩效管理计划 第三条 设定绩效管理目标。 （1）制定年度目标，并设定目标的优先顺序，合理安排投入的时间比例。 （2）制定短期目标，也就是将年度目标分解为具体的、可行的步骤，作为部门、员工的短期工作目标。 （3）目标具体。目标应该是陈述结果而不是活动，必须以清楚、简单的文字表达。 （4）目标可衡量。尽可能量化的目标，设立各项标准。 （5）目标可实现。目标必须合理，每个员工都必须具备相关的技能、知识和能力。同时目标本身还需要具备挑战性，太困难或太容易的目标不会起到激励作用。 （6）目标现实。目标必须是实实在在的，可以证明和观察，或者通过某种衡量手段能够得出结果。 （7）目标有时限。规定何时必须达到成果，目标不能遥遥无期。 第四条 建立共识。 讨论绩效管理计划中的目标，对目标达成共识，既能提高员工的责任感，又能避免事后产生异议。 第五条 记录绩效计划。 （1）将每个目标都写在绩效计划书中，描述任务和需达到的标准。 （2）绩效计划书可以是正式的一组目标叙述，也可以是对某一特定工作项目的权限说明，还可以只是任务叙述的一个附注。 （3）绩效计划书要求将目标以最浅显的文字记录下来，并保留一份副本，以供随时参考。 （4）修正绩效计划 绩效计划视情况随时检查与修正。任务的达成日期与标准一经证实不可行，必须加以修正。 第三章 开展工作分析 第六条 明确工作分析的对象：企业长短期战略及经营目标、组织结构图、部门性质、部门任务及岗位编制。					

(续)

名称	客户服务人员绩效管理制度	版本		页次	2/3
第七条 根据企业实际情况确定工作分析的方法，设计访谈提纲及问卷内容。 1. 问卷调查法 可广泛适用于各部门岗位的工作分析。 2. 访谈法 主要用于工作流程较为复杂、内容和责任难以界定的工作。 3. 现场观察法 适用于简单的容易观察和度量的工作，主要用于生产车间岗位的工作分析。 第八条 部门管理人员协助人力资源部进行职务分析问卷调查，考察工作流程、环境和关键步骤，与管理人员及重点岗位员工进行面谈，并作好记录。 第九条 根据工作调查反馈的信息，归纳出部门应完成的具体任务，并按性质分类，列出主要关系，找出分类中的相互关系。 第十条 整理分析结果。 (1) 根据岗位分析的信息草拟岗位说明书。 (2) 将拟订的岗位说明书与实际工作内容进行对比。 (3) 综合各方面因素，确定岗位说明书的各项内容。 第十一条 对岗位进行价值排序，按岗位重要程度确定岗位分级标准，进而为岗位薪酬、工作晋升提供依据。 第四章 制定绩效管理制度 第十二条 包括绩效计划、绩效考核实施、绩效评定、反馈应用、监督与管理等有关规定。 第五章 绩效考核 第十三条 绩效考核分为部门考核与个人考核。 (1) 部门考核针对业务部门以及职能部门整体进行考核。 (2) 个人考核针对部门内所有人员进行考核。 第十四条 绩效考核分为定期考核、不定期考核。 (1) 定期考核按月度、季度、年度进行。 (2) 不定期考核采取无固定期限与时间进行观察考核的方式进行。 第六章 实施阶段 第十五条 收集信息与资料。以文字的形式证明，尽可能对行为过程、行为环境和行为结果作出说明。 第十六条 汇集并整理原始记录。 第十七条 评分与评估。 按照 ABCD 等级，制定绩效管理标准，即时评估。					

(续)

名称	客户服务人员绩效管理制度	版本		页次	3/3
1. A 级 超额完成当月工作任务，综合表现突出，工作成绩优异。 2. B 级 全面完成当月工作任务，综合表现良好，工作成绩良好。 3. C 级 基本完成当月工作任务，综合表现合格，工作成绩一般，偶有工作失误。 4. D 级 未完成当月工作任务，综合表现一般，工作成绩较差或有重大工作失误。 第十八条 绩效反馈。 (1) 每月 15 日前，客户服务主管将部门及客户服务人员的考核下发综合部。 (2) 综合部根据考核结果填报《员工月度考核汇总表》，并于每月 20 日前交公司领导审批。 (3) 综合部将经公司领导审批后的考核结果反馈至各部门，并函告财务部。 (4) 考核人根据实际情况和需要，与被考核人进行沟通，以改进和提高工作绩效。 (5) 年终，综合部将填报《员工年度考核汇总表》和《部门年度考核汇总表》，经公司领导审批后，反馈至各部门。 第十九条 绩效应用。 (1) 改进工作方法、方式。 (2) 晋升、解雇和调整岗位。 (3) 薪酬调整、绩效奖金发放。 (4) 潜能开发和教育培训。 (5) 评选优秀员工以及其他奖励。 第七章 附则 第二十条 本制度由客户服务部和人力资源部负责解释。 第二十一条 自 年 月 日起实施。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

三、客户服务人员绩效面谈制度

名称	客户服务人员绩效面谈制度	版本		页次	1/2
第一章 总则 第一条 目的。 (1) 使客户服务人员参与到绩效评价中，提高客户服务人员对绩效管理制度的满意度。 (2) 通过双向沟通，齐心协力地解决问题，提高部属工作绩效，健全组织的发展。 (3) 使客户服务人员清楚管理人员对自己工作绩效的看法，明白有哪些方面需要改进。 (4) 共同确定下一绩效管理周期的绩效目标和改进重点。 第二章 绩效面谈前的准备 第二条 通知面谈对象。 提前将面谈地点、时间、参加面谈的人员和内容通知面谈对象。 第三条 了解面谈对象。 例如，个人素质、业务能力、兴趣爱好、个人困难、周围环境、对其构成影响的主要人员、现有工作情况、主要经营业绩，等等。 第四条 了解工作岗位。 了解面谈对象的工作性质、岗位责任、了解主要业务流程及相关配合岗位和配合人员、了解相应工作标准、对面谈对象出现的工作失误及问题产生原因进行深入分析。 第五条 领导者准备。 例如，客户服务人员的工作态度如何；个人目标是否完成；客户服务人员参加了哪些培训；初步对客户服务人员的工作进行评估；客户服务人员可能在哪些方面与主管有分歧；客户服务人员的职业规划是什么。 第六条 客户服务人员准备。 例如，这段时间的工作总结、取得的成绩、不足之处和计划。 第三章 绩效面谈过程 第七条 正式开始面谈前，管理者应设法令接受面谈的客户服务人员放松。 第八条 注意语速，先肯定成绩和优点，然后坦诚地指出存在的问题，要详细说明利害，但不要评价，更不要下结论。 第九条 专注地倾听客户服务人员申诉理由，不要打断，认真分析客户服务人员的理由，对于想不清楚的问题，不要妄下结论。 第十条 切忌带有个人主观感情，切忌因过去的某些印象而造成某些固定的形象。 第十一条 当客户服务人员申诉的理由明显站不住脚的时候，要善于引导客户服务人员自己给自己下结论。					

(续)

名称	客户服务人员绩效面谈制度	版本		页次	2/2		
第十二条 站在客户服务人员的立场上思考问题。 第十三条 坦诚相见，以取得客户服务人员的信任。 第十四条 结论不要下得太急，评价不要过快。 第十五条 不要对客户服务人员的所言所想及遇到的问题妄下结论。 第四章 纠正问题客户服务人员错误 第十六条 以善意和蔼的态度指出问题所在。 第十七条 提出具体、客观的事实根据。 第十八条 讨论问题产生的原因。 第十九条 引导客户服务人员提出解决问题的方法。 第二十条 表示对客户服务人员的支持和信任。 第五章 处理抱怨 第二十一条 避免敌对或防御的反应。 第二十二条 设法获得完整的抱怨信息并试图理解客户服务人员的心情。 第二十三条 对客户服务人员的感受和做法表示理解。 第二十四条 在客户服务人员冷静之后，表明自己的立场。 第二十五条 对客户服务人员所抱怨的问题作出耐心、详细的解答，并对不合理的抱怨进行友善的批评。 第二十六条 根据民主、公开、公正的原则，明确地告知客户服务人员企业即将采取的措施与行动。 第二十七条 安排追踪日期。 第六章 附则 第二十八条 本制度由客户服务部和人力资源部负责解释。 第二十九条 自 年 月 日起实施。							
编制		审核		批准		生效日期	

四、客户服务人员绩效辅导制度

名称	客户服务人员绩效辅导制度	版本		页次	1/2
第一章 总则 第一条 目的。 为了使对客户服务管理人员明确绩效辅导内容和方法，对客户服务人员进行有效的绩效辅导，特制定本制度。 第二章 绩效沟通 第二条 客户服务人员汇报工作进展或就工作中遇到的障碍向管理人员求助，寻求帮助和解决办法，管理人员对客户服务人员在考核期内的工作进行合理、公正和全面的评价。 第三条 管理人员及时纠正对客户服务人员工作与目标计划之间的偏差，就客户服务人员出现问题的原因与客户服务人员进行沟通分析，并共同确定下一期改进重点。 第三章 数据收集 第四条 收集反映客户服务人员绩效优秀或较差的事实依据。例如，客户服务人员由于紧急状况、违反客户服务规则、个人原因造成服务失误以及外部客户的投诉与表扬等时，要保证事实或数据与目标和计划密切相关，为管理人员和客户服务人员共同寻找问题或分析问题产生原因提供数据参考。 第五条 记录客户服务人员出现的失误或绩效差的事实的同时，及时向客户服务人员指出并且帮助客户服务人员及时改正。 第六条 考核期较长时，例如，季度考核，还应该设计专用的表格记录月度的正式记录，并就月度记录与客户服务人员进行沟通。 第七条 选择数据收集方法。 (1) 项目评定法。采用问卷调查形式，指定专人对客户服务人员逐项评定。 (2) 关键事件法。对客户服务人员特别突出或异常失误的情况进行记录。关键事件的记录有利于经理对下属的突出业绩进行及时激励，对下属存在问题进行及时反馈和纠正。 (3) 减分搜查法。在职位要求规定的基础上，定出违反规定扣分方法，定期登记。 第四章 绩效辅导技巧 第八条 建立客户服务岗位素质模型。 根据客户服务岗位性质差异，参照基本素质模型的视角，并把每种素质分为可衡量的、若干级别的行为表现，建立可识别的客户服务岗位素质模型。 第九条 诊断客户服务人员绩效。 根据记录、观察客户服务人员的实际工作绩效表现，参照已建立的该岗位素质模型，查找出客户服务人员存在绩效差距的原因。 (1) 客户服务人员是否具有相关客户服务知识或经验。 (2) 客户服务人员是否具备应用知识或经验的相关技能。					

第五章 客户服务人员绩效管理

(续)

名称	客户服务人员绩效辅导制度	版本		页次	2/2
(3) 客户服务人员是否存在不可控的外部障碍。 (4) 客户服务人员是否具备正确的态度和信心。 第十条 选择合适的绩效辅导方式。 (1) 经常性的指导与反馈，即提供鼓励、方向、指示来帮助客户服务人员完成绩效计划中的关键绩效指标，确保工作方向的准确性。 (2) 定期召开绩效回顾会议，即用正式会议的形式回顾跟踪客户服务人员绩效计划完成情况、期间所遇问题及需要提高的能力，确保客户服务人员达到或超越既定的绩效目标。 第五章 附则 第十一条 本制度由客户服务部和人力资源部负责解释。 第十二条 自 年 月 日起实施。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

五、客户服务部绩效评估制度

名称	客户服务人员绩效评估制度	版本		页次	1/2
第一章 总则 第一条 目的。 为实现客户服务部的高效绩效评估，特制定本制度。 第二章 制订绩效评估计划 第二条 事先制订计划，在明确评估目的的前提下，有目的地要求选择评估对象、内容、时间。 第三章 确定评估的标准和方法 第三条 标准。 1. 绝对标准 可分为业绩标准、行为标准和任职资格标准 3 类。如出勤率、话务量等以客观事实为依据，而不以考核者或被考核者的个人意志为转移的标准。 2. 相对标准 例如，在评选先进时，若规定 10％的客户服务人员可选为各级先进，那么可采取相互比较的方法。 第四条 方法。 1. 硬性分布法 将限定范围内的客户服务人员按照某一概率分布划分到有限数量的几种类型上的一种方法，有效减少了趋中或严格或宽松的误差，但假设不符合实际，各部门中不同类型客户服务人员的概率不可能一致。 2. 强迫选择法 评估人员从 3～4 个描述客户服务人员在某一方面的工作表现的选项中选择一个，评估者并不知评估结果的高低，得出的数据难以在其他管理活动中应用。 3. 目标管理法 管理人员和客户服务人员共同制定评估期间要实现的工作目标，根据业务或环境变化修改或调整目标，共同决定目标是否实现，讨论失败的原因，并共同制订下一评估期的工作目标和绩效目标。 第四章 数据收集 第五条 生产记录法。 客户服务的数量、质量、成本等，按规定填写原始记录和统计。 第六条 定期抽查法。 定期抽查服务的数量、质量，以评估被考核者评定期间内的工作情况。 第七条 项目评定法。					

(续)

名称	客户服务人员绩效评估制度	版本		页次	2/2		
采用问卷调查形式，指定专人对客户服务人员逐项评定。 第五章 分析评估 第八条 划分等级。 将每个评估项目，如出勤、责任心、工作业绩等，按一定标准划分为不同等级。一般可分为 3~5 个等级（例如，优、良、合格、稍差、不合格）。 第九条 对单一评估项目的量化。 对每个评估项目进行量化，对不同等级赋予不同数值，用以反映实际特征。例如，优为 10 分，良为 8 分，合格为 6 分，稍差为 4 分，不合格为 2 分。 第十条 综合同一项目不同评估结果。 采用算术平均法或加权平均法进行综合。 第十一条 对不同项目的评估结果的综合。 （1）一般采用加权平均法。 （2）根据评估目的、被评估人的层次和具体职务，设计具体权重。 第六章 结果运用 第十二条 向客户服务人员反馈评估结果，帮助客户服务人员找到问题、明确方向，对客户服务人员改进工作，提高绩效具有促进作用。 第十三条 为人力资源决策（如任用、晋级、加薪、鼓励等），提供依据。 第十四条 检查各项政策（如人员配置、客户服务人员培训等方面）可能存在的失误。 第七章 附则 第十五条 本制度由客户服务部和人力资源部负责解释。 第十六条 自 年 月 日起实施。							
编制		审核		批准		生效日期	

第四节 客户服务人员绩效管理表单范本

一、员工自我鉴定表

日期： 年 月 日

姓名		职称		部门		科室	
职位		学历		入职日期		工资	
现任主要工作						现行工作时间	
项 目				理由及建议	主管批示	总经理批示	
目前工作	1. 你认为目前担任的工作对你是否适合？ ☐ 适合 ☐ 不太适合 ☐ 不适合 2. 工作量是否适当？ ☐ 太多 ☐ 适中 ☐ 很少						
工作希望	3. 你认为你比较适合哪方面的工作？ 不适合哪方面的工作？ 4. 你对现在的工作（如异动等）有什么希望？						
薪资及职位	5. 报酬是否合理？ ☐ 合理 ☐ 不合理 6. 职位是否合理？ ☐ 合理 ☐ 不合理 7. 职称是否合理？ ☐ 合理 ☐ 不合理						
教育训练	8. 今年你是否参加了公司内部举办的训练？ ☐ 曾参加 ☐ 未曾参加 9. 曾参加什么训练？ 10. 你希望接受什么项目的训练？						

(续)

项 目		理由及建议	主管 批示	总经理 批示
工作分配	11. 你认为你所在的部门中工作分配得是否合理? ☐ 合理 ☐ 不合理			
工作目标	12. 你的工作目标是什么? 这个目标你已实现到了什么程度?			
特殊贡献	13. 你认为本年度对公司有特殊贡献的工作是什么? 你做到了什么程度?			
工作构想	14. 在你担任的工作中, 你有什么更好的构想?			

说明: 本表呈部门主管、总经理参阅后转人力资源部存档。

二、日常工作绩效自评表

姓名		部门		所属 项目组		职务	
工作职责							
工作内 容评估	自我评估						
	优	良	可	差	劣		
自我 评价							

填表人:

审核人:

三、管理人员绩效考核表

姓名： 部门： 岗位： 考评日期：

考核因素	考核要点	评价尺度			
		优	良	中	差
勤务态度	1. 把工作放在第一位，努力工作	5	4	3	1
	2. 对新工作表现出积极的态度	5	4	3	1
	3. 忠于职守，严守岗位	5	4	3	1
	4. 勇于承担下属的过失	5	4	3	1
业务工作	1. 正确理解工作指示和方针，制订适当的工作计划	5	4	3	1
	2. 按照下属的能力和个性合理分配工作	5	4	3	1
	3. 在工作中及时与有关部门进行必要的联系	5	4	3	1
	4. 在工作中始终保持协作态度，顺利推动工作	5	4	3	1
管理监督	1. 下属无一人不满或有怨言	5	4	3	1
	2. 善于授权，鼓励下属发挥协作精神	5	4	3	1
	3. 注意客户服务现场的安全卫生和整理整顿工作	5	4	3	1
	4. 妥善处理工作中的失误和临时追加的工作任务	5	4	3	1
指导协调	1. 注意保持下属的工作积极性	5	4	3	1
	2. 主动努力改善工作，提高工作效率	5	4	3	1
	3. 积极训练、教育下属，提高他们的技能和素质	5	4	3	1
	4. 实行目标管理，使工作协调进行	5	4	3	1
工作效果	1. 正确认识工作的意义，努力取得最好的成绩	5	4	3	1
	2. 工作方法正确，时间和费用使用合理、有效	5	4	3	1
	3. 工作成绩达到预期目标或计划要求	5	4	3	1
	4. 工作总结、工作报表准确、真实	5	4	3	1
1. 通过以上各项的评分，该员工的综合得分是：_____分 2. 你认为该员工应处于的等级是（ ）（选择其一） A. 90 分以上 B. 75～90 分 C. 60～75 分 D. 60 分以下 3. 考核者意见 _____ 考核者签字：_____日期：_____年_____月_____日					

四、普通员工绩效考核表

考核因素	考核要点	评价尺度			
		优	良	中	差
勤务态度	1. 严格遵守工作制度，有效利用工作时间	5	4	3	1
	2. 对新工作持积极的态度	5	4	3	1
	3. 忠于职守、坚守岗位	5	4	3	1
	4. 协助上级，配合同事	5	4	3	1
受命准备	1. 正确理解工作内容，严格执行工作计划	5	4	3	1
	2. 不需要上级详细或反复指示和指导	5	4	3	1
	3. 及时与同事及协作者取得联系，使工作进行顺利	5	4	3	1
	4. 迅速、适当地处理工作中的失误及临时追加任务	5	4	3	1
业务活动	1. 以主人公精神与同事同心协力努力工作	5	4	3	1
	2. 正确认识工作目的，正确处理业务	5	4	3	1
	3. 积极改善工作方法，提高工作技巧	5	4	3	1
	4. 不打乱工作秩序，不妨碍他人工作	5	4	3	1
工作效率	1. 工作效率高，不误工期	5	4	3	1
	2. 业务处置得当，经常保持良好成绩	5	4	3	1
	3. 工作方法合理，时间和经费使用十分有效	5	4	3	1
	4. 工作中不曾半途而废，未造成后遗症	5	4	3	1
工作成果	1. 工作成果达到预期目的或计划要求	5	4	3	1
	2. 及时整理工作成果，为以后的工作创造条件	5	4	3	1
	3. 工作中熟练程度和技能提高较快	5	4	3	1
	4. 工作总结和汇报准确、真实	5	4	3	1
1. 通过以上各项的评分，该员工的综合得分是：_____分 2. 你认为该员工应处于的等级是（ ）（选择其一） A. 90 分以上 B. 75～90 分 C. 60～75 分 D. 60 分以下 3. 考核者意见 _____ 考核者签字：_____日期：_____年_____月_____日					

五、员工年度绩效考核表

姓名			部门				职务			薪酬			
本年度 勤假	迟到	早退	旷工	事假	病假	其他	本年度 功过	大功	小功	嘉奖	口头警告	书面警告	最后警告
本年度考绩													
考绩项目	最高得分					初核		复核					
						评分	综合得分	评分	综合得分				
专长、学 识、工作 (25%)	工作技能及知识				25								
	经验及见解				25								
	特殊贡献				25								
	年度计划完成情况				25								
平常考绩 (75%)													
考绩成果	本年度勤假应扣分数												
	本年度功过应增减分数												
	实得分数												
	绩效等级				A () B () C () D ()								
	应予奖惩												
备注													
员工签字			人力资源部				部门主管			总经理			

六、绩效标度表

评估项目		标度定义					评估结果
序号	要素描述	A	B	C	D	E	

七、目标考评表

姓名		岗位			主管		部门		考核时间	
目标 序号	目标说明				目标 进展 过程 监督	年终考核		影响目标完成的 原因及原因可 控因素说明	考核分数	
	目标 项目	重要 性	计划 量	计划 完成 时间		完成 情况	实现 率			
目标考 核基数			实得考 核总分				目标整体 完成率		考核等级	

八、绩效目标追踪表

目标次序		
目标内容		
重要程度		
预订进度	1 月	
	2 月	
	3 月	
	4 月	
	5 月	
		
	12 月	
成果分析		
上级主管（签字）		执行人（签字）

九、绩效考核追踪卡

追踪人				职务		
被考核人				职务		
项目名称	本期计划	进度			差异原因	改进办法
		预计	实际	差异		

十、绩效考核结果通知单

绩效考核结果通知单

年
月
日

姓名		部门		岗位	
考核年度			考核季度		
考核得分			绩效等级		

制表人：

注：本表由人力资源部填写后转员工所在部门负责人，由部门负责人转员工本人。

十一、绩效反馈面谈计划表

被考核人		职务		任职时间	
面谈人		面谈时间		面谈地点	
面谈目标					
问题概要					
面谈内容					
面谈方式					
突发问题及应对方法	突发问题				
	应对方法				

十二、绩效面谈记录表

被考核人		职务		面谈时间	
面谈人		职务		面谈地点	
问题		答案		备注	
您如何看待自己的工作？					
您如何评价本公司和本部门？					
您认为在本部门中，谁的工作做得最好？为什么？					
您觉得自己在工作中，哪些方面做得比较成功？					
您觉得自己在工作中，哪些方面做得不够理想？					
您觉得自己是否需要接受培训？如果需要，您希望接受哪些项目的培训？					
您对绩效考评有什么意见？					
您的职业规划是什么？					
您希望公司能够给予您哪些帮助？					
您下一步的工作目标是什么？					

注：1. 绩效考核面谈的目的是了解员工对绩效考核的反馈信息，最终提高员工业绩。
2. 绩效考核面谈应在考核结束后一周内由上级主管安排，并报人力资源部备案。

十三、绩效面谈自我评估表

部门		职位		姓名	
期间				直接主管	
目标项目					
项目内容					
自我评估					
直接主管评估					

十四、考核分数表

指标类型	指 标	分值	实际得分
定性指标	1. 客户调查情况	5	
	2. 客户开发情况	5	
	3. 客户开发企划案情况	5	
	4. 客户信息库建立和维护情况	5	
	5. 客户业绩管理与考核情况	5	
	6. 客户信用管理情况	5	
	7. 服务方案制订和实施情况	5	
定量指标	1. 当月客户流失率	20	
	2. 当月客户增长率	20	
	3. 当月客户投诉处理满意率	20	
合计		100	
说明： 定性指标：优秀 5 分，良好 3 分，一般 1 分，差 0 分 定量指标： （1）当月公司客户流失率：以历史最低水平为基数，达到历史最低水平给 15 分；每低于历史最低水平 1%则在 15 分基础上加 1 分，20 分为上限；每高于历史最低水平 1%，则扣一分，扣完为止 （2）当月客户增长率：以上月末水平为基数，达到上月末水平给 15 分；每高于上月末水平 1%则在 15 分基础上加 1 分，20 分为上限；每低于上月末水平 1%则扣一分，扣完为止 （3）当月客户投诉处理满意率：以历史最低水平为基数，达到历史最低水平给 15 分；每高于历史最低水平 1%则在 15 分基础上加 1 分，20 分为上限；每低于历史最低水平 1%，则扣一分，扣完为止			

十五、绩效改进原因分析表

原因类别	具体原因	结果判定
管理者	1. 工作要求未表述清楚	
	2. 员工已具备应有的技能而管理者未察觉	
	3. 员工工作表现不错，而未加称许	
	4. 不接纳员工的建议	
	5. 工作上的事情不让员工知道	
	6. 不授权给员工，不给员工分配特别任务	
	7. 对员工的工作不提供支持和帮助；无视员工的要求	
	8. 监督太严；每个错误都要批评	
	9. 对员工施加不当的压力	
	10. 要求员工做事不求效果，使员工无从发挥	
员工本人	1. 不清楚管理人员的要求	
	2. 未完成应做的工作	
	3. 技能不足	
	4. 缺乏动力	
	5. 对管理人员或同事不满，或者与管理人员、同事之间存在矛盾和严重分歧	
	6. 与本职岗位不匹配	
	7. 缺乏发展或提高的机会	
	8. 个人生活出现严重问题，如家庭问题或财务问题等	
工作环境	1. 工具及设备不良	
	2. 不良的工作条件（包括噪声、光线不佳等）	
	3. 方法或步骤突然改变	
	4. 无效的岗位设置	
	5. 岗位培训不足	
	6. 随意执行政策或工作标准	
	7. 企业内部沟通不足	

第一节 客户服务产品管理工作标准

客户服务产品管理工作标准是按客户服务内容而制定的有关工作品质、工作要求的标准。

客户服务产品管理工作标准包括客户服务产品定位标准、客户服务产品开发标准、客户服务产品评估标准、客户服务产品改善标准共四大标准，这些标准将客户服务产品管理流程中一些稳定的重复工作事项作出明确要求，利于提高客户服务产品管理人员的工作效率和质量。

一、客户服务产品定位标准

客户服务产品定位突出客户服务产品的特点和价值给客户带来的利益，加深客户对客户服务产品的印象。

产品定位 管理内容		步 骤	执 行 标 准
客 户 服 务 产 品 内 容	客 户 关 怀 管 理	1. 1	为客户提供相关产品或服务资讯
		1. 2	提供产品的运送、安装及使用说明
		1. 3	提供服务过程中客户的配合方式的说明
		1. 4	与客户充分沟通产品或服务项目的提供方式、送货时间
		1. 5	接受客户订货、下单或服务的预约
		1. 6	负责从产品或服务的订购到产品运送及服务提供期间内的咨询沟通
		1. 7	提供有关产品的使用及相关技术的教育训练与培训

(续)

产品定位 管理内容		步 骤	执 行 标 准
客 户 服 务 产 品 内 容	客 户 投 诉 管 理	2.1	分析客户投诉重点，了解客户的真实需求
		2.2	针对客户需求及公司规定，为客户提供相关售后服务，如修理、维护保养、更换或退货等
		2.3	迅速制订投诉处理方案，与客户协调处理方法
		2.4	根据投诉处理方案，分派人员进行上门服务
		2.5	跟踪考核客户投诉处理效果，随时改进服务
		2.6	记录客户投诉处理流程和方案，以备参考
	呼 叫 管 理	3.1	提供售前产品或服务咨询
		3.2	接听并收集客户投诉
		3.3	回访客户，维护客户关系
	客 户 满 意 度 管 理	4.1	设计客户满意度调查问卷
		4.2	调查行业服务市场的客户满意度
		4.3	分析客户满意度的影响因素
		4.4	分析企业当前的客户满意度
		4.5	开展客户关怀活动，提高客户满意度
		4.6	活动总结，归纳客户满意度提升状况
	客 户 忠 诚 度 管 理	5.1	比较、分析本企业与竞争对手的客户忠诚度情况
		5.2	分析客户忠诚度的影响因素
		5.3	与客户及时沟通，了解客户忠诚度低的原因
		5.4	制订客户忠诚度提升计划
		5.5	跟踪客户忠诚度计划实施情况

(续)

产品定位管理内容		步骤	执行标准
客户服务产品定位方法	确定目标市场	6	根据企业现有资源、企业发展目标、企业产品定位，来确定企业客户服务产品的目标客户群
	了解客户需求	7	与目标客户进行沟通，了解目标客户的服务需求
	测试服务产品	8	与现有客户进行沟通，了解现有服务产品的优缺点以及客户需求的满足程度
	确定差异化价值点	9.1	分析竞争对手服务产品的特点、成败原因
		9.2	从服务价值、服务功能、服务场合、目标客户类型、品牌等方面进行与竞争对手明显差异的服务产品定位

二、客户服务产品开发标准

客户服务产品开发是客户服务产品管理的重要环节，为规范客户服务产品开发提供依据。

产品开发管理内容		步骤	执行标准
开发类型	领先开发	1.1	技术领先，不断推出给客户惊喜的新客户服务产品，进行持续性的研究与开发
		1.2	注意客户服务产品开发速度时效问题，开发速度快，开发周期短
		1.3	以客户需求为导向，客户服务产品质量务求完美，减少客户抱怨
		1.4	有效降低客户服务成本
		1.5	由专人负责研究与开发的组织协调工作，定期开会及追踪工作进度，并快速、机动地作出决策
	追随开发	2.1	当市场上出现较好的新客户服务产品时，进行仿制并加以改进
		2.2	要求客户服务部门与人员跟踪竞争对手情况，具有较强的创新能力
	混合开发	3	以提高客户服务效率为准则，依据客户服务部的实际情况，采取最佳的客户服务产品开发战略

(续)

产品开发管理内容		步骤	执行标准
开发出 发点	客户需求	4.1	通过问题分析、细分、归类等方法，以客户为关注焦点，分析满足客户的现实需求、潜在需求和未来需求
	作用	4.2	通过客户服务产品分析、等级设计、弱点分析等方法，分析企业现有服务产品存在的问题，挖掘服务产品的新用途
	竞争力	4.3	取决于客户服务质量及市场需求，可采取其他策略（如抢先策略、紧跟策略及低成本策略等）提高其竞争力
开发方向	满足客户需求	5.1	客户服务产品是否会有市场的关键因素在于客户对新客户服务产品有多大的需求量
	满足开发能力	5.2	企业应具备足够的能力支持新产品的开发及运营。因此，新产品的开发方向要充分考虑企业的技术能力、成本投入能力、经营网络能力等开发能力
创意产生方法		6.1	通过上门询问或采取问卷调查的方式来搜集意见和建议作为分析的依据，从中寻找和发现市场机会
		6.2	召开消费者座谈会、企业内部人员座谈会、客户服务人员座谈会、专家座谈会等，搜集意见和建议
		6.3	德尔菲法，通过轮番征求专家意见，寻找和发现市场机会，发掘产品开发需求
		6.4	头脑风暴法，将有关人员召集在一起，不给任何限制，任意发言，以此搜集那些从常规渠道或常规方法中得不到的意见，从中寻找和发现有价值的市场机会
产品推出方法		7.1	由客户服务主管决定新客户服务产品推出的时间
		7.2	由客户服务主管决定新客户服务产品推出的地点
		7.3	以最快的速度、最少的费用，向客户推出客户服务产品
		7.4	制定新客户服务产品推出策略

三、客户服务产品评估标准

客户服务产品评估标准主要用于对客户服务产品定位、开发工作的有效率、科学性等进行评定。

产品评估 管理内容	步 骤	执 行 标 准
清楚客户 服务产品的 市场占有率	1. 1	清楚同行业产品的市场占有总量
	1. 2	清楚本企业产品或服务的市场占有量
	1. 3	清楚本企业产品的市场占有率与同行业产品的市场占有率的比例
预见周期 性趋势	2. 1	了解同行业市场服务现状
	2. 2	明确本企业的产品或服务定位
	2. 3	预见同行业市场服务发展需求及趋势
明确竞争者 的优势、劣 势、机会和 挑战	3. 1	明确竞争对手的产品或服务具有哪些优势、劣势
	3. 2	明确竞争对手面临哪些机会或挑战
	3. 3	明确本企业产品或服务具有哪些优势、劣势
	3. 4	明确本企业产品或服务面临哪些机会或挑战
采取客户 挽留措施	4. 1	了解目前的客户政策
	4. 2	了解客户满意度情况
	4. 3	了解客户保留率
	4. 4	了解客户需求表现
产品和服务 的考察	5. 1	考察客户群的行为特征
	5. 2	考察客户群的满意程度
	5. 3	考察客户群的真实需求
	5. 4	考察目标客户群对现有产品的评价
	5. 5	考察目标客户群对即将推出产品或服务的期待值
非客户 评估	6. 1	评估非客户群的行为特征
	6. 2	评估非客户群的未购买行为因素
	6. 3	评估非客户群的心理
	6. 4	评估非客户群的真实需求
	6. 5	评估本企业产品或服务对非客户群的优势、劣势
	6. 6	评估本企业产品或服务面对非客户群的机会和挑战

四、客户服务产品改善标准

客户服务产品改善标准主要用于提升客户服务产品价值和操作方法、减小执行难度、改进客户服务产品质量等。

产品改善 管理内容		步 骤	执 行 标 准
客户服务产品改善	客户服务 工作 要点 改善	1. 1	扩大客户服务的内容
		1. 2	实现优惠服务方式的创新
		1. 3	选择适宜的客户服务方式和力度
		1. 4	拓展客户服务渠道
		1. 5	实现客户服务管理的分级与控制
		1. 6	提升客户服务管理的技巧
		1. 7	改进客户服务管理水平的测评方式
		1. 8	加强客户服务方法的革新
		1. 9	加大客户服务技术支持的力度
	客户 服务 流程 改善	2. 1	建立由专业人员参加的客户服务流程改善执行小组
		2. 2	任命一位具有高层决策权的领导担任小组长
		2. 3	描述、分析和诊断现有客户服务流程，提出改进计划
		2. 4	学习先进客户服务经验
		2. 5	研究目前企业的客户服务管理模式的定位
		2. 6	找出现有客户服务模式存在的问题
		2. 7	结合企业特点和公司战略，重新定位企业经营和管理模式
		2. 8	形成新客户服务理念
		2. 9	明确列出客户服务流程优化的范围
		2. 10	各级员工描述客户服务流程现状
		2. 11	进行岗位职责描述，绘制客户服务流程
		2. 12	分析并找出阻碍目标实现的制约因素
		2. 13	设计客户服务流程优化方案
		2. 14	研讨与分析比较新的客户服务流程的效率、效益及可行性
		2. 15	实行客户服务流程改善方案

(续)

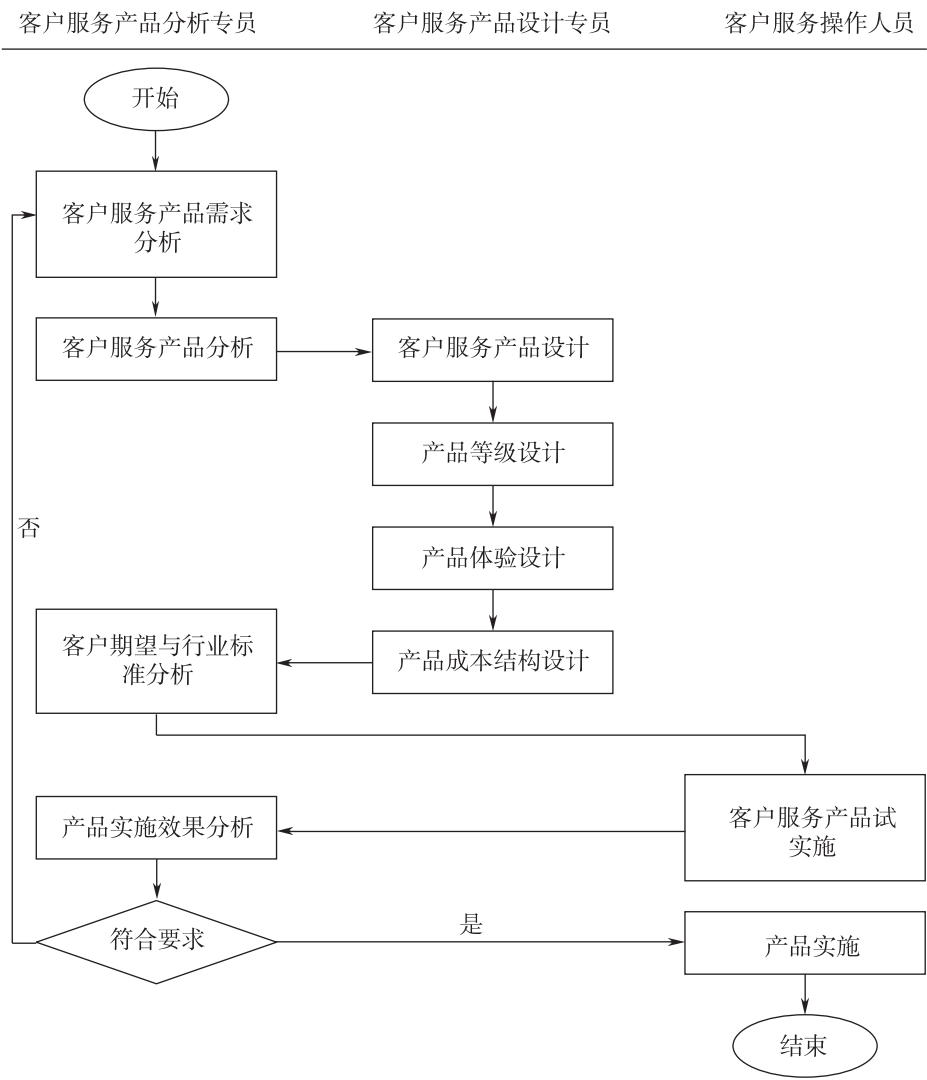
产品改善 管理内容		步 骤	执 行 标 准
客 户 服 务 产 品 优 化	分析产 品及竞 争对手 特点	3.1	深入了解企业战略目标、成功经验、现存问题以及客户服务产品运营现状，形成客户服务产品调研报告
		3.2	针对客户服务产品设计需求深入分析和研究，并提出对各问题的解决方案，形成诊断报告
		3.3	客户服务流程优化小组与企业对诊断报告内容协商、修正，并将各解决方案细化
	结合企 业文化 及岗位 特点来 优化客 户服务 产品	4.1	根据企业客户服务产品属性特点、价值与服务定位等，对客户服务产品名称、包装、广告等进行优化
		4.2	形成独特的形象认知度、感觉、品质认知，形成独特的企业品牌，提高客户满意度和忠诚度
		4.3	将各项工作分解成若干工作元素和环节，确定客户服务岗位工作的基本难度，作好准备
		4.4	编制各种调查问卷，运用各种调查方法，收集客户服务岗位工作人员所需的特征信息
		4.5	对客户服务岗位工作特征和发生频率等，作出等级评定
		4.6	审核收集到的各种数据，分析客户服务岗位工作要求，归纳客户服务产品的重点改进之处

第二节
 客户服务产品管理工作流程

客户服务产品管理工作流程为客户服务产品运作、客户服务产品评估及改善等提供科学化程序，使其工作更具流程化。

客户服务产品管理工作流程包括客户服务产品设计流程、客户服务产品运作流程、客户服务产品评估流程及客户服务产品改善流程，在流程图的指导下，保证客户服务产品管理工作有条不紊地进行。

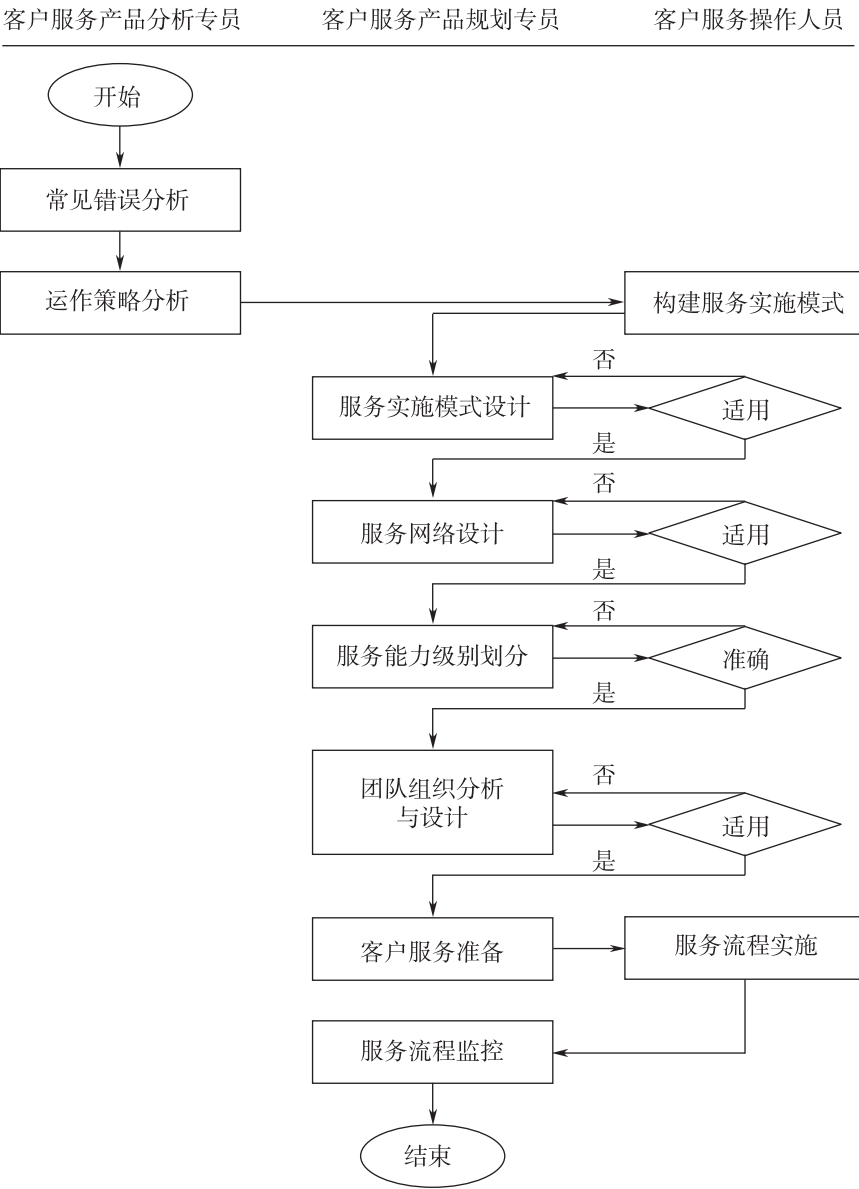
一、客户服务产品设计流程



客户服务产品设计流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件 或记录
1	客户服务产品需求分析	客户服务产品分析专员	派专人进行市场调查，了解客户服务产品需求情况，编制客户服务产品需求分析报告，上交主管审核	《客户服务产品需求分析报告》
2	客户服务产品分析		比照同行业中客户服务产品特点，对本企业的客户服务产品进行分析，出具《客户服务产品分析报告》	《客户服务产品分析报告》
3	客户服务产品设计	客户服务产品设计专员	对客户服务产品的内容、性质、客户群等进行设计、规划，形成具体方案，设计小组成员之间进行讨论	《客户服务产品设计方案》
4	产品等级设计		对客户服务产品等级进行设计，针对客户服务产品在本次活动中的等级提出申请	《客户服务产品等级设计申请单》
5	产品体验设计		安排客户进行客户服务产品体验，提出要求和建议	《客户服务产品体验设计表》
6	产品成本结构设计		坚持客户服务产品成本最节省的原则，设计最合适的成本支出；将成本结构设计单提交上级审批	《客户服务产品成本结构设计单》
7	客户期望与行业标准分析	客户服务产品分析专员	分析该客户服务产品是否符合客户期望，是否达到了同行业同类客户服务产品的水平	《客户期望与行业标准分析报表》
8	客户服务产品试实施	客户服务操作人员	根据客户服务产品设计要求，进行试实施，考察其使用效果是否达标	《客户服务产品试实施计划》
9	产品实施效果分析	客户服务产品分析专员	跟踪客户服务产品试实施情况，填报《客户服务产品实施跟踪表》，组织专家小组对实施效果进行深入分析	《客户服务产品实施效果分析报告》

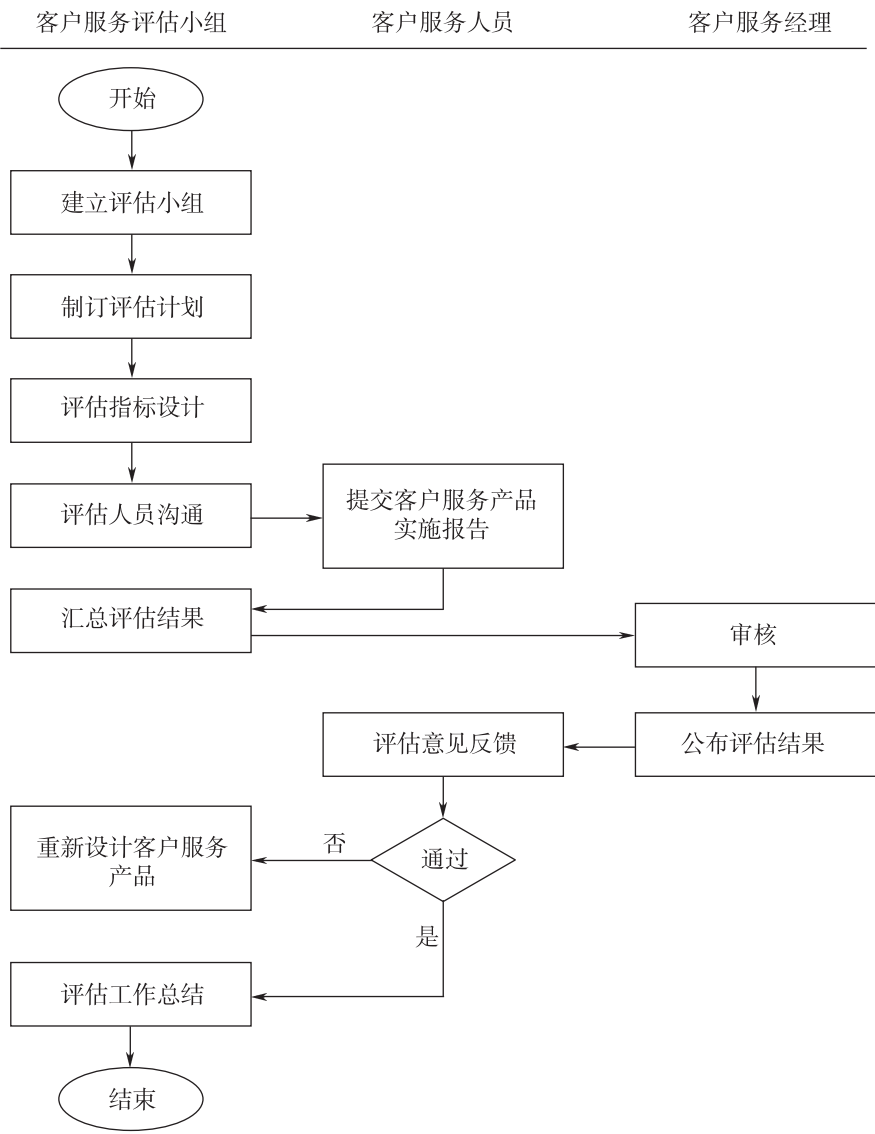
二、客户服务产品运作流程



客户服务产品运作流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件 或记录
1	常见错误 分析	客 户 服 务 产 品 分 析 专 员	对客户服务流程中的常见错误进行汇总、分析，形成报告	《客 户 服 务 错 误 分 析 报 告》
2	运作策略 分析		构思客户服务产品运作策略，对其进行可行性分析	
3	构建服务 实施模式	客 户 服 务 操 作 人 员	对客户服务产品服务实施模式提出使用要求和实施要求	《客 户 服 务 产 品 服 务 实 施 模 式》
4	服务实施 模式设计	客 户 服 务 产 品 规 划 专 员	根据上述要求，由专家小组对实施模式进行设计	
5	服务网络 设计		如果服务实施模式设计合格，则对客户服务网络进行设计，确保服务覆盖面满足客户需求	《服 务 网 络 设 计 方 案》
6	服务能力 级别划分		如果服务网络设计合格，则根据服务人员水平，对客户服务能力级别进行细致划分，根据级别实施	《服 务 能 力 级 别 定 位 说 明》
7	团队组织 分析与 设计		组建高效客户服务团队，分析组织结构设计是否合理、科学、可获得最佳实施效果	《团 队 组 织 设 计 方 案》
8	客户服务 准备		对客户服务活动进行准备，提前进行组织设计	《服 务 流 程 组 织 设 计》
9	服务流 程实施	客 户 服 务 操 作 人 员	按照客户服务流程实施规范，对客户进行高效的客户服务	《服 务 流 程 实 施 规 范》
10	服务流 程监控	客 户 服 务 产 品 规 划 专 员	对客户服务流程进行监控，确保按照既定方案进行有效实施，随时填写监控报表	《服 务 流 程 监 控 表》

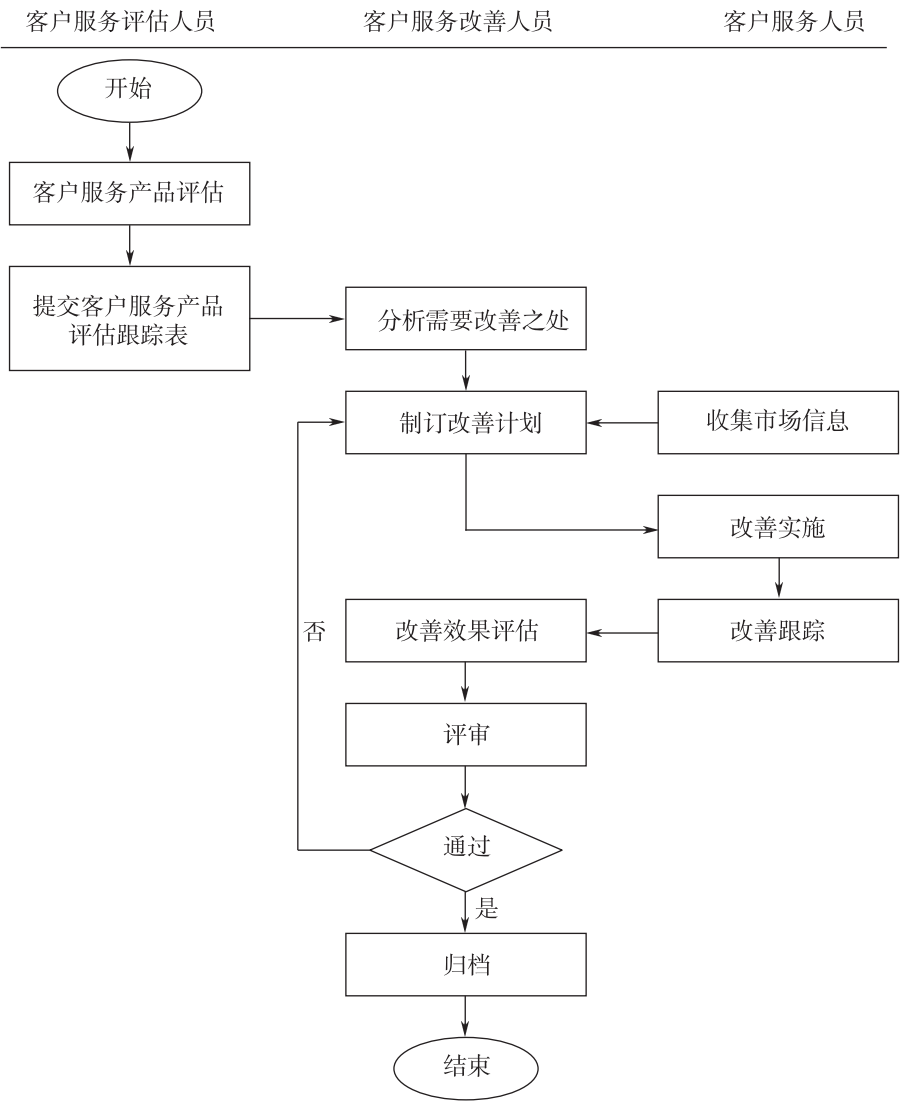
三、客户服务产品评估流程



客户服务产品评估流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件 或记录
1	建立评估小组	客户服务 评估小组	选出优秀的客户服务人员，组建客户服务产品评估小组	
2	制订评估计划		根据客户需求和客户服务基本要求，制订客户服务产品评估计划，讨论通过后执行	《客户服务产品评估计划》
3	评估指标设计		根据客户服务产品评估体系标准，设计评估指标，确保其科学性	《客户服务产品评估体系》
4	评估人员沟通		评估小组成员之间、评估小组成员与客户服务人员之间进行评估沟通，以取得最准确的评估效果	
5	提交客户服务产品实施报告	客户服务人员	客户服务人员提交客户服务产品实施报告	《客户服务产品实施报告》
6	汇总评估结果	客户服务 经理	登记评估情况，汇总评估结果，形成评估报告	《客户服务产品评估报告》
7	审核		对客户服务评估小组提交的评估报告进行审核，下发审核意见书	《审核意见书》
8	公布评估结果		于1个工作日内，将评估结果向客户服务部内所有人员公布	
9	评估意见反馈	客户服务人员	对评估意见及时反馈，填写意见反馈单，上交客户服务经理	《客户服务产品评估意见反馈单》
10	评估工作总结	客户服务 评估小组	如果评估工作顺利通过，则进行评估工作总结，填写登记表；如果未通过，则重新设计客户服务产品	《客户服务产品评估登记表》

四、客户服务产品改善流程



客户服务产品改善流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件 或记录
1	客户服务产品评估	客 户 服 务 评估人员	对客户服务产品进行评估，填写评估跟踪表，交客户服务产品改善人员分析	《客 户 服 务 产 品 评 估 跟踪表》
2	分析需要改善之处	客 户 服 务 产 品 改 善 人 员	分析客户服务产品的优势和不足，将其不足之处予以提炼，提出改进意见	
3	制订改善计划		与客户服务人员共同设计产品改善的工作计划	《客 户 服 务 产 品 改 善 计划》
4	改善实施	客 户 服 务 人 员	如果改善计划通过审核，则及时予以实施	《客 户 服 务 产 品 改 善 实施方案》
5	改善跟踪		对改善过程进行跟踪，并对改善情况予以登记	《客 户 服 务 产 品 改 善 实施跟踪表》
6	改善效果评估	客 户 服 务 改 善 人 员	由客户服务人员实施改善措施后，对实施效果进行评估	《客户服务 产品改善实施 评估报告》
7	评审		对评估报告进行评审，如果通过，则进行下一步处理；如果未通过，则重新制订客户服务产品改善计划	
8	归档		评估一下绩效差距是否得到缩小，如果改善效果良好，则予以归档处理	《客 户 服 务 产 品 改 善 记录表》

第三节 客户服务产品管理制度范本

客户服务产品管理制度是客户服务产品开发、实施的重要依据，是获取最佳客户服务效果的有力保障。

本节主要阐述客户服务产品开发制度和客户服务产品管理制度，为客户服务产品管理工作提供依据，使客户服务工作有序进行。

一、客户服务产品开发制度

名称	客户服务产品开发制度	版本		页次	1/2
第一章 总则 第一条 目的。 为明确客户服务产品开发流程，优化设计客户服务产品，特制定本制度。 第二条 范围。 本制度适用于客户服务部。 第二章 明确企业文化特点 第三条 根据企业客户服务产品属性特点、价值与服务定位等，对客户服务产品名称、品质特点等进行优化，形成独特的形象认知度、感觉、品牌认知，形成独特的企业品牌，提高客户满意度和忠诚度。 第三章 客户服务产品及竞争对手特点分析 第四条 客户服务产品分析。 1. 现状调研 深入了解企业战略目标、成功经验、现存问题以及客户服务产品运营现状，形成客户服务产品调研报告。 2. 诊断 针对客户服务产品设计需求，深入分析和研究，并对客户服务产品存在的问题提出解决方案，形成问题诊断报告。 3. 客户服务产品优化 产品优化小组对诊断报告内容协商、修正，并将各解决方案细化。 第五条 客户服务产品的优化方法。 1. 系统化改造法 (1) 以现有流程为基础，通过对现有流程的消除浪费、简化、整合以及自动化等活动来完成重新设计的工作。 (2) 适用于外部经营环境相对稳定的情况。 2. 全新设计法 (1) 从流程所要取得的结果出发，从零开始设计新流程。 (2) 适用于外部经营环境处于剧烈波动的情况。 第四章 客户服务岗位分析 第六条 准备。 (1) 将各项工作分解成若干工作元素和环节。					

(续)

名称	客户服务产品开发制度	版本		页次	2/2
(2) 确定该服务岗位工作的基本难度。 第七条 调查实施。 (1) 编制各种客户服务调查问卷。 (2) 运用各种调查方法，如面谈法、问卷法、观察法等。 (3) 收集客户服务岗位工作人员的工作特征信息。 (4) 对客户服务岗位工作特征和问题发生频率等，作出客户服务产品等级评定。 第八条 分析。 (1) 审核收集到的各种客户服务产品数据。 (2) 分析客户服务岗位工作要求。 (3) 归纳客户服务岗位工作需重点改进之处。 第五章 客户服务产品开发方向 第九条 客户服务产品会有市场，客户对新客户服务产品存在较大需求量。 第十条 企业具备足够的能力支持新产品的开发，包括技术能力、成本投入能力、经营网络能力等。 第六章 客户服务产品开发创意 第十一条 通过上门询问或采取问卷调查的方式来搜集意见和建议作为分析的依据，从中寻找和发现市场机会。 第十二条 召开消费者座谈会、企业内部人员座谈会、客户服务人员座谈会、专家座谈会等，搜集意见和建议。 第十三条 通过轮番征求专家意见，寻找和发现市场机会，发掘产品开发需求。 第七章 客户服务产品推出 第十四条 由客户服务主管决定新客户服务产品推出的时间、地点。 第十五条 以最快的速度、最少的费用，向客户推出客户服务产品。 第十六条 制定新客户服务产品推出策略。 第八章 附则 第十七条 本制度由客户服务部负责解释。 第十八条 自 年 月 日起实施。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

二、客户服务产品管理制度

名称	客户服务产品管理制度	版本		页次	1/2
第一章 总则 第一条 目的。 为测定当前客户对客户服务产品的需求，加强客户服务产品管理，特制定本制度。 第二章 发现客户需求 第二条 结合企业自身特点，设定客户服务产品管理的衡量指标，研究客户需求现状，分析导致客户需求无法达成的关键因素和指标。 第三条 细分客户。按照一定标准，对客户需求进行细分。 第四条 确定衡量客户需求指标，通过内部员工访谈以及外部客户调查来总结分析确定指标。 第五条 根据关键指标，设计客户需求调查表。 第六条 采用多种调研方法，实施客户需求调研。 第七条 收集调查表，整理调查结果。 第八条 对调查结果进行描述性分析和量化统计分析。 第九条 总结调查结果，撰写评估报告。 第三章 需求诊断 第十条 内部诊断。 以深度访谈的方式访问企业内部员工，从企业的角度寻找影响客户需求的因素，了解企业对客户需求的自评结果，为客户需求测试提供指标。 第十一条 客户前期测试。 以焦点座谈会的方式访问客户，询问影响客户需求的因素，检验企业提供的客户需求因素，挖掘影响客户需求新因素。 第十二条 客户调查。 以电话访问的方式访问不少于 150 个客户，确定具有代表性的指标，发掘更新、更有价值的指标。 第十三条 客户需求诊断。 调查方式根据调查对象而定，对企业目前的客户需求状况进行诊断，寻找企业的优点和缺点。 第四章 需求规范 第十四条 对弱点进行改进，寻找机会点。 第十五条 结合优劣势，对有关客户需求的影响因素重新规范。 第十六条 从客户期望、企业具有、企业不具有这三方面进行整合，确定较为合理的客户需求调查规范。					

(续)

名称	客户服务产品管理制度	版本		页次	2/2
第十七条 对企业客户需求工作进行改进提升，确定新的客户需求调查规范，通过调查规范后的结果，取长补短，根据企业自身的实际情况加以完善。 第五章 实施客户服务产品提升 第十八条 站在客户的立场，根据客户需求的变化设立新的机构，建立“内部客户”制度，缩短与客户的距离。 第十九条 根据评估阶段的分析结果，找到问题的关键。 第二十条 对需要改进的关键指标进行优先排序。 第二十一条 制订提升客户满意度的计划。 第二十二条 实施客户满意度提升计划。 第六章 客户服务产品改进 第二十三条 监督、控制客户服务产品改进的实施。 第二十四条 找到影响计划实施的原因。 第二十五条 提出改进计划的建议。 第二十六条 进一步实施改进计划。 第七章 客户服务产品管理追踪 第二十七条 对客户的定期询查。 (1) 对客户服务实施效果、客户服务的意见和感受等进行调查。 (2) 对区域内所在客户服务情况进行电话访问，并登记《客户访问意见表》。 (3) 服务中心定期巡访中，分析客户对客户服务的普遍性意见，并提出反馈。 第二十八条 质量抽查。 (1) 对区域内所有服务中心的客户服务质量至少进行两次不定期抽查。 (2) 抽查客户电话征询意见等，客户抽查率在 50％以上。 第八章 附则 第二十九条 本制度由客户服务部负责解释。 第三十条 自 年 月 日起实施。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

第四节 客户服务产品管理表单范本

一、客户服务产品开发表

产品名称	产品说明
实施情况	客户评价
客户服务产品开发流程	
客户产品创新策略	
客户服务产品设计	
客户服务产品分析	
客户服务产品体验设计	客户服务产品成本
客户期望	行业标准

二、客户需求调查表

客户服务产品	☐ 客户咨询管理 ☐ 客户关系管理 ☐ 客户投诉处理 ☐ 售后服务管理 ☐ 客户满意度管理 ☐ 客户忠诚度管理		
客户需求			
调查时间		调查人员	
调查方法	☐ 电话通知、短信提示、传真 ☐ 现场走访 ☐ 电话拜访 ☐ 联谊活动		
调查过程			
备注			

三、客户服务产品实施监控表

监控内容			
监控方式		监控时段	
监控发现问题及类型			
问题解决			
实施人员		监控人员	
备注			

四、客户服务产品评估表

评估内容	评估结果
产品或服务的市场占有量	
同行业产品市场占有总量	
本企业产品的市场占有量与同行业产品市场占有总量的比例	
同行业市场服务现状	
本企业产品或服务定位	
同行业市场服务发展需求及趋势	
竞争对手的产品或服务的优势、劣势	
本企业产品或服务具有的优势、劣势	
目前的客户政策	
客户满意度如何	
客户保留率如何	
客户需求表现	
客户群的行为特征	
客户群的满意程度	
客户群真实需求	
现有产品评价	
即将推出产品或服务的客户期待值	

五、客户服务产品评估反馈表

客户服务产品		产品实施过程	
客户评价			
反馈信息类型	反馈渠道选择		反馈信息接收方式
反馈人员姓名		反馈人员联系方式	
问题说明			
解决方案			

六、客户服务产品改善表

客户服务产品需求		产品实施现状	
客户服务产品 评估意见	评估人员：		
改善意见	意见提出人员：		
改善方案	方案设计人员：		
改善方案实施	跟踪记录人员：		
改善效果评价	评价人员：		

第一节 客户信息管理工作标准

客户信息管理工作标准是按客户服务人员信息工作内容而制定的有关信息管理要求的标准，规范客户服务工作，使客户服务人员得到长足的进步和发展，从而提高客户服务部的整体实力和能力。

客户信息管理工作标准包括客户信息管理标准、客户信用管理标准、客户信用等级评定标准、客户分层管理标准、客户档案管理标准共五大标准，将每一个工作岗位上一些稳定的重复工作事项作出明确要求，利于客户信息管理工作趋于完善。

一、客户信息管理标准

客户信息管理标准是客户信息管理活动提供依据，确保客户信息的完整性、准确性、及时性的前提条件。

客户信息管理内容	步骤	执行标准
客户信息收集	1.1	内部资料，包括： (1) 企业业务活动参考资料 (2) 企业客户名单 (3) 历年销售记录 (4) 本企业推销人员提供的客户报告 (5) 客户来往函电 (6) 调查人员历次参加各项调查工作所获取的资料 (7) 有关文件摘要和剪报资料

(续)

客户信息 管理内容	步骤	执 行 标 准
客户信息 收集	1.2	行业协会资料，包括： （1）公布的本行业统计数字资料 （2）联络渠道 （3）具体联系人员名单 （4）有关产销方面的结构情况
	1.3	机构或机关资料，包括： （1）统计部门整理和公布的各种有关系列的统计资料 （2）向国外的公司或拟做产品目标出口客户的国家或地区的相关机构索取资料
	1.4	展销会、博览会、交易会等会议主办方提供的客户资料
	1.5	银行资料，包括： （1）定期的或特约的客户报告，包括有关国家经济发展趋势、政策和展望、主要工业和对外贸易发展情况等 （2）对国外个别客户的资信情况活动能力的报告 （3）关于国外贷款期限、支付方式、汇率变动等信息 （4）向外国商家介绍贸易机会和安排双方会晤面谈等
	1.6	商会资料，包括： （1）会员公司名单 （2）当地客户习惯使用的贸易方式和贸易条件 （3）有关贸易协定等
客户信息 整理	2.1	利用客户漏斗管理模型，找出最能为企业创造高额利润的客户信息
	2.2	根据客户的地理位置，将客户信息分为商业中心店客户信息、交通枢纽店客户信息、居民区店客户信息以及其他店客户信息
	2.3	根据客户的收入，将客户信息分为高收入客户信息、中等收入客户信息以及低收入客户信息
	2.4	根据客户与企业的交易资料，将客户信息分为 A 级客户信息（重要客户）、B 级客户信息（比较重要的客户）、C 级客户信息（普通客户）
	2.5	根据客户的信用资料，将客户划分、整理到不同的信用等级
	2.6	根据客户在服务链中所处的位置，将客户信息分为中间商客户信息和终端客户信息

(续)

客户信息 管理内容	步骤	执 行 标 准
客户信息 利用	3.1	按照客户销售等级，将收集到的各种相关客户信息状况调查整理分析，评出客户信用等级，确定信用额度和信用期限
	3.2	利用有效的客户购买信息和个人信息，揣摩客户的购买心理
	3.3	建立客户资料卡、客户管理卡、客户地址分类表、客户登记分类表及客户投诉记录表等一系列信息卡，以备查用

二、客户信用管理标准

客户信用管理标准是提高企业信用水平，改善和优化客户服务渠道，提高客户服务质量的保证。

客户信用 管理内容	步骤	执 行 标 准
客户信用 调查	1.1	企业调查人员与客户直接接触，获取客户信用资料，可要求被调查客户直接提供信用资料
	1.2	通过被调查客户与其他有关单位的相关原始记录和核算资料进行加工整理
	1.3	由独立的社会评估机构根据自身的业务吸收有关专家参加，不受行政干预和集团利益的牵制，独立开展信用评估业务
	1.4	由中国人民银行负责组织的评估机构，一般吸收专业银行和各部门的专家进行评估
	1.5	由商业银行组织的评估机构，由专业银行组织专家对客户进行评估
	1.6	由调查员直接将文稿和调查对象的资料寄给对方往来银行的信用部，再由银行信用部提供与其存在信用往来关系的企业的商业信用资料

(续)

客户信用 管理内容	步骤	执 行 标 准
客户信用 评估	2.1	保障评估基础数据和基础资料的真实、准确，采取一定的方法核实评估基础数据和基础资料的真实性
	2.2	所采用的评估基础数据、指标口径、评估办法、评估标准要前后一致
	2.3	评估人员要保持独立性，不受评估对象影响，运用自身知识和经验，客观、公正、公平地实施评估
	2.4	在评估和分析的过程中，评估人员应准确指出影响企业经营的潜在风险；对于某些极端信息，应在深入分析之后再下结论
	2.5	采用 5C 评估法、信用评分法、A-FA 综合评价法等评估方法进行评估
客户信用 分级	3.1	对于信用程度好、债务风险小的 A 级客户，可不设限度或从严控制，在客户资金偶尔有一定困难，或旺季进货量较大、资金不足时，可以有一定的赊销限度和回款限期
	3.2	对于信用程度、偿债能力一般，而信用记录正常的 B 级客户，可先设定一个限度，根据信用状况逐渐适当放宽；当确定客户已准备好货款或准备付款后，再通知本企业发货；特殊情况下可用银行承兑汇票结算，允许零星货款的赊欠
	3.3	对于信用程度差、赢利水平较低、偿债能力不佳的 C 级客户，认真审查后给予少量或不给信用限度，要求现款现货

三、客户信用等级评定标准

客户信用等级评定是客户信用管理的第一步，以此才能向客户提供有针对性的服务。

信用等级 评定内容		步骤	执 行 标 准
信用 等级 评定 要素	品质 特性	1. 1	整体印象，由评估人员根据自己对客户的整体印象进行评分
		1. 2	行业地位，根据客户企业在经营区域内的市场占有率评定
		1. 3	客户企业负责人品德及企业管理素质，根据企业的董事长、总经理、部门负责人的文化水平、道德品质、信用观念、同行口碑、企业制度建设等情况综合评价
		1. 4	业务关系持续期和强度
		1. 5	有合作诚意
		1. 6	无诉讼记录
	信用 履 约 率	1. 7	信用履约率=上季累计偿还到期信用额÷上季累计到期信用额×100%
		1. 8	按期履约率=上季累计按期偿还到期信用额÷上季累计到期信用额×100%
		1. 9	无呆账、坏账记录
	偿债 能力	1. 10	应收账款周转天数=90天×上季平均应收账款÷上季销售额； 上季平均应收账款=(上季初应收账款余额+上季末应收账款余额)÷2
		1. 11	速动比率=(流动资产－存货－待摊费用－待处理流动资产损失)÷流动负债×100%
		1. 12	资产负债率=上季末总负债÷上季末总资产×100%
	盈利 能力	1. 13	销售毛利率=上季销售毛利÷上季销售额×100%；上季销售毛利=上季销售额－上季销售成本
		1. 14	销售净利润率=上季净利润÷上季销售额×100%
客户信用 分级		2	信用评定实行百分制，其中，财务指标占30分，非财务指标占70分，评分后按得分的高低，对客户分为AAA、AA、A、BB、B、C、D七个等级
信用等级 评定的流 程		3. 1	收集客户的营业执照、法定代表人身份证的复印件、财务报表等相关资料
		3. 2	填写《客户基本情况表》
		3. 3	根据客户实际情况填写《客户信用等级评分表》
		3. 4	按客户实际得分评定其信用等级

四、客户分层管理标准

根据客户不同价值，对客户进行分层管理，只有这样才能为客户提供相符的服务政策、价格政策和信用政策。

客户分层 管理内容	步骤	执 行 标 准
予以不同 程度的 关注	1. 1	利用一切机会与客户加强感情交流
	1. 2	随时掌握客户企业经营活动信息、营销状况
	1. 3	对客户资料进行及时、准确的统计和汇总分析
	1. 4	不断完善客户服务，并呈报上级，便于及时调整
提供不同的 产品 或服务	2. 1	随时了解客户的经营销售情况以及产品或服务的需求量
	2. 2	为每个客户层级制定不同的营销策略，特别是指定不同的产品策略和价格策略，及时进行沟通
	2. 3	协调各部门工作，保证客户需求得到满足以及本企业、本部门的利益不受损失
安排人员 拜访	3	安排时间和特定人员，对客户进行有目的、有计划的拜访
采取奖励 措施	4	对客户采取适当的激励措施。例如，举办各种折扣、合作促销让利、营销竞赛或返利等活动，以刺激客户合作的积极主动性
设计盈利 战略	5	根据客户的具体情况，协同销售部门、人力资源部门和生产部门等，为客户量身定做所需服务
收集反馈 意见	6. 1	开展茶话会、有奖反馈等活动
	6. 2	集中听取客户对产品或服务等方面的意见
	6. 3	增强客户忠诚度，对下一步发展计划的制订提供良好的建议

五、客户档案管理标准

客户档案管理标准是科学地保管和高效、有序地利用档案的保障。利于提高客户信息管理和档案管理工作的质量。

客户档案 管理内容	步骤	执 行 标 准
客户档案 管理对象	1. 1	从时间序列来划分，包括老客户、新客户和未来客户
	1. 2	从交易过程来划分，包括曾经有过交易业务的客户、正在进行交易的客户和即将进行交易的客户
	1. 3	从客户性质来划分，包括政府机构（以国家采购为主）、特殊公司（与本公司有特殊业务等）、普通公司、客户（个人）和交易伙伴等
	1. 4	从交易数量和市场地位来划分，包括主力客户（交易时间长、交易量大等）、一般客户和零散客户
客户档案 管理内容	2. 1	客户基本资料，包括客户的名称、地址、电话；所有者、经营管理者、法人；创业时间、与本公司交易时间、企业组织形式、业种、资产等方面
	2. 2	客户特征，即服务区域、销售能力、发展潜力、经营观念、经营方针与政策、企业规模（职工人数、销售额等）、经营管理特点等
	2. 3	交易情况，包括客户的销售活动状况、存在的问题、保持的优势、未来的对策；企业信誉与形象、信用状况、交易条件、以往出现的信用问题等
	2. 4	业务情况，包括目前及以往的销售实绩、经营管理者和业务人员的素质，与其他竞争公司的关系，与本公司的业务联系及合作态度等
客户档案 的收集 与整理	3. 1	客户信息归档实行“季度归档”及“年度归档”制度，即每年的三、六、九、十二月和次年的一月为客户信息归档期
	3. 2	由档案管理员分别向各客户服务部门收集应该归档的原始客户信息
	3. 3	凡应该及时归档的客户信息，由档案管理员负责及时归档
	3. 4	专用的收、发文件客户信息，按文件的密级确定是否归档；凡机密级以上的文件，须将原件放入档案室

第七章 客户服务信息管理

(续)

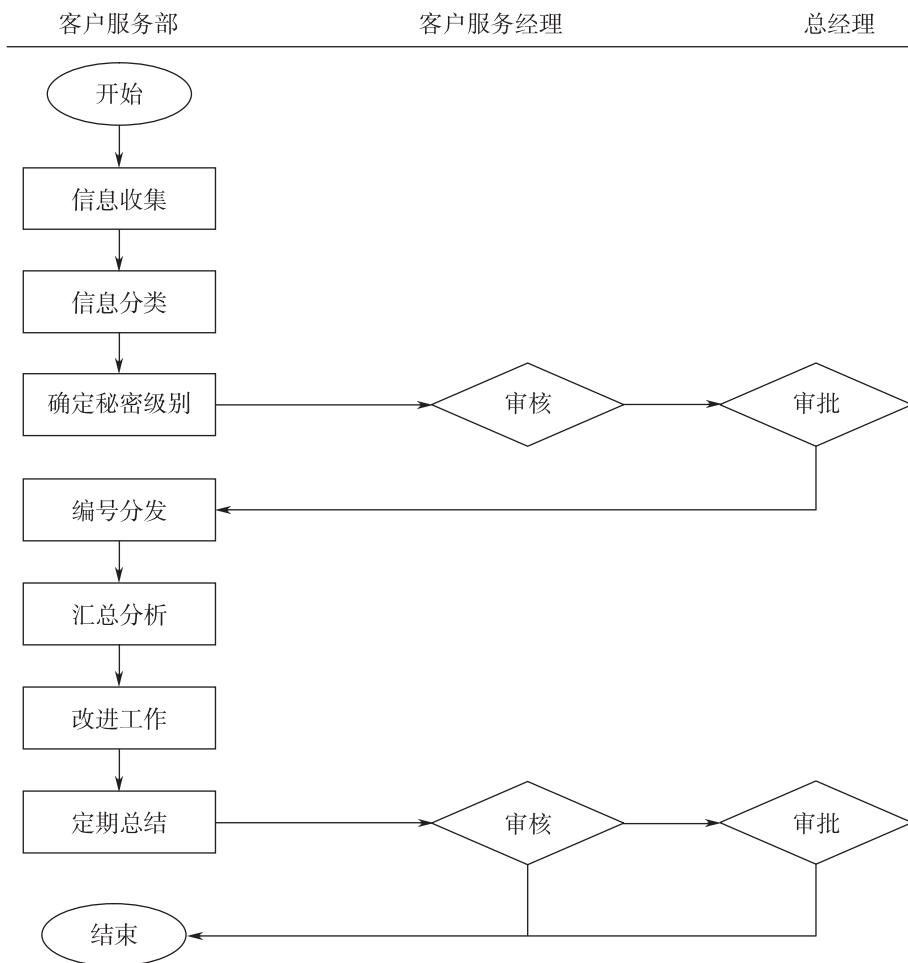
客户档案 管理内容	步骤	执 行 标 准
客户档案的 分类与归档	4.1	客户档案的分类依据《客户信息归档管理制度》的有关规定执行
	4.2	客户信息的归档每年一次，属于平时立卷归档的不在此规定范围内
客户档案 的借阅	5.1	总经理、副总经理、总监、总经理办公室主任借阅非密级档案可直接通过档案管理员办理借阅手续
	5.2	因工作需要，公司的其他人员需借阅非密级档案时，由部门经理办理《借阅档案申请表》送总经理办公室主任核批
	5.3	公司档案密级分为绝密、机密、秘密三个级别，绝密级档案禁止调阅；机密级档案只能在档案室阅览，不准外借；秘密级档案经审批可以借阅，但借阅时间不得超过四个小时
	5.4	档案借阅人员须爱护档案，保持整洁，严禁涂改；注意安全保密，严禁擅自翻印、抄录、转借、遗失
客户档案 的销毁	6.1	公司任何个人或部门未经允许不得销毁公司档案客户信息
	6.2	由档案管理员填写《客户档案销毁审批表》，交总经理办公室主任审核，经总经理批准后执行
	6.3	凡属于密级的档案客户信息须经总经理批准后方可销毁；一般的档案客户信息，由总经理办公室主任批准后方可销毁
	6.4	经批准销毁的公司档案，档案管理员须认真核对，将批准的《公司档案客户信息销毁审批表》和将要销毁的档案客户信息做好登记并归档
	6.5	由总经理指定专人监督销毁，同时做好保密工作

第二节 客户信息管理工作流程

客户服务人员信息管理工作流程为客户信息管理、客户信用管理、客户档案管理工作各环节的实施提供依据，以确保客户信息的完整、安全。

客户信息管理工作流程包括客户信息管理流程、客户信用等级管理流程、客户档案管理流程及客户信息保密管理流程，信息管理人员可在流程图的指导下，实施科学、高效的信息管理。

一、客户信息管理流程

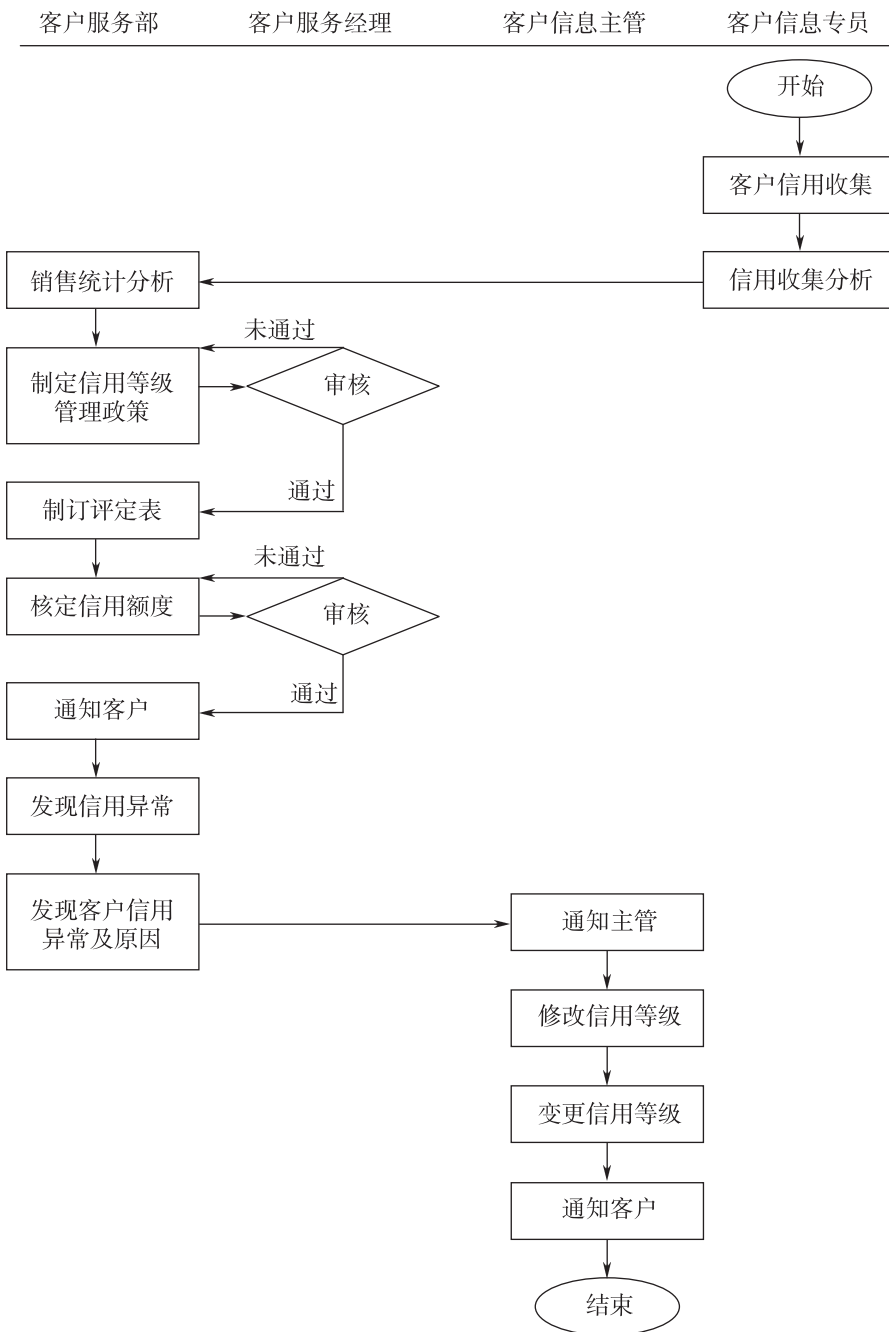


第七章 客户服务信息管理

客户信息管理流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	信息收集	客户 服务部	根据《客户信息管理制度》，组织相关部门，广泛收集客户信息	《客户信息管理制度》
2	信息分类		按照地域、时间等类型，及时对收集的客户信息进行分类	《客户信息分类法》
3	确定秘密级别		对客户信息进行初步分析，根据《客户信息秘密等级制度》确定秘密等级，报上级审核	《客户信息秘密等级制度》
4	编号分发		将客户信息按种类、日期进行编号处理，并分发至相关部门	《编号分发规程》
5	汇总分析		将客户信息管理情况进行汇总，对整理、利用的有效性进行分析	《客户信息管理汇总表》
6	改进工作		改进信息管理涉及的各项工作，使信息收集、整理更加有效	《客户信息管理改进建议单》

二、客户信用等级管理流程

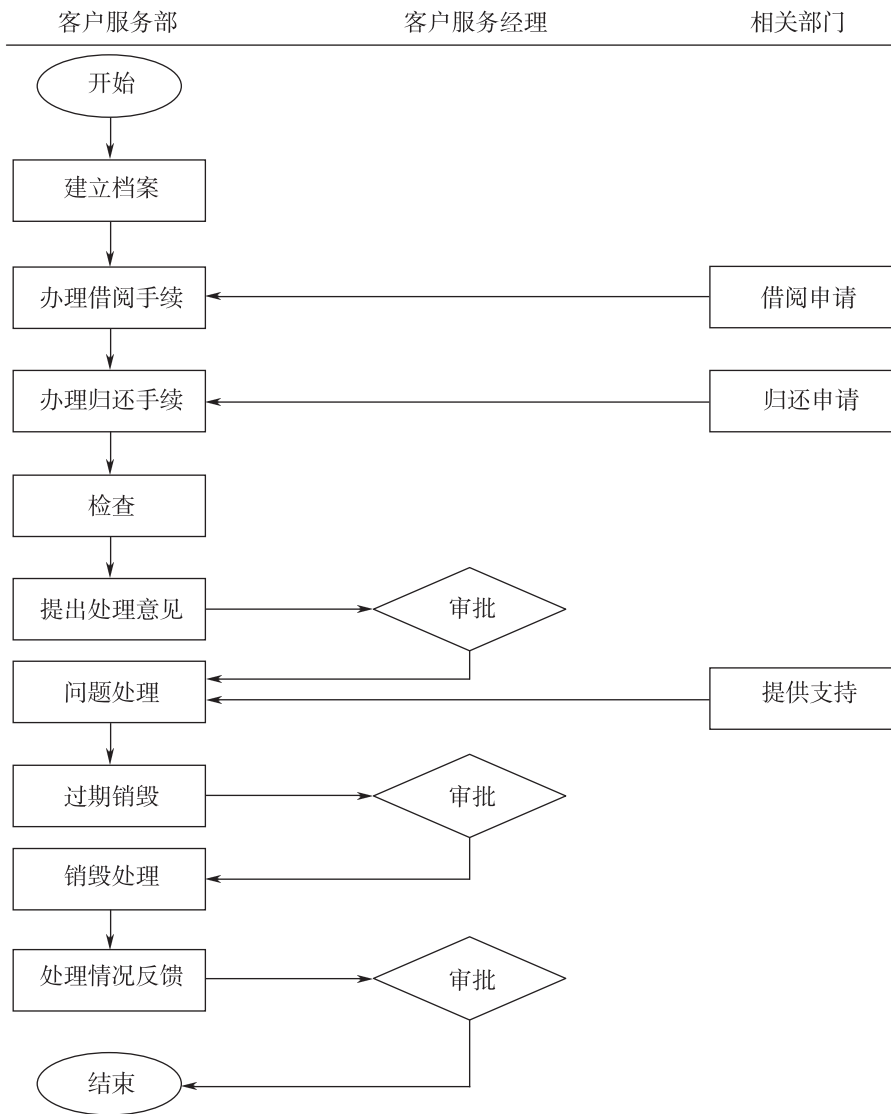


第七章 客户服务信息管理

客户信用等级管理流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	客户信用收集	客户信息专员	调查相关客户的信息及竞争对手的信用标准、政策等	《客户信用收集档案》
2	信用收集分析		对客户信用状况资料进行深入分析	《客户信用分析表》
3	销售统计分析	客户服务部	对公司所有客户的销售情况进行统计、分析，由财务部提供相关数据支持	《客户销售统计分析表》
4	制定信用等级管理政策		参考其他竞争对手信用等级及配套政策情况，并结合本公司的实际情况制定企业《客户信用等级评定标准》	《客户信用等级评定标准》
5	制订评定表		在客户销售数据统计分析和信用状况分析的基础上进行客户信用评级，并制定《客户信用等级评定表》	《客户信用等级评定表》
6	核定信用额度		根据客户实际需要为客户申请信用额度，报客户服务部经理审批，如果未通过，则由客户服务部进一步分析、修改	《客户信用额度确定规程》
7	通知客户		通过书面形式或电话/传真方式，通知客户其获得的信用额度	《客户信用额度确定通知单》
8	发现客户信用异常		通过市场调研，发现客户信用异常（例如，在日常的营销监控中发现客户信用异常，或是客户运作异常或财务往来异常等）情况，须及时了解客户信用异常的原因	《客户信用异常分析表》
9	通知主管	客户信息主管	由客户服务人员将客户信用异常情况及发生原因通知主管	
10	变更信用等级		如果客户异常情况严重，则讨论变更信用等级的必要性；如需变更，则将客户信用等级变更登记通知客户	《客户信用等级变更单》

三、客户档案管理流程

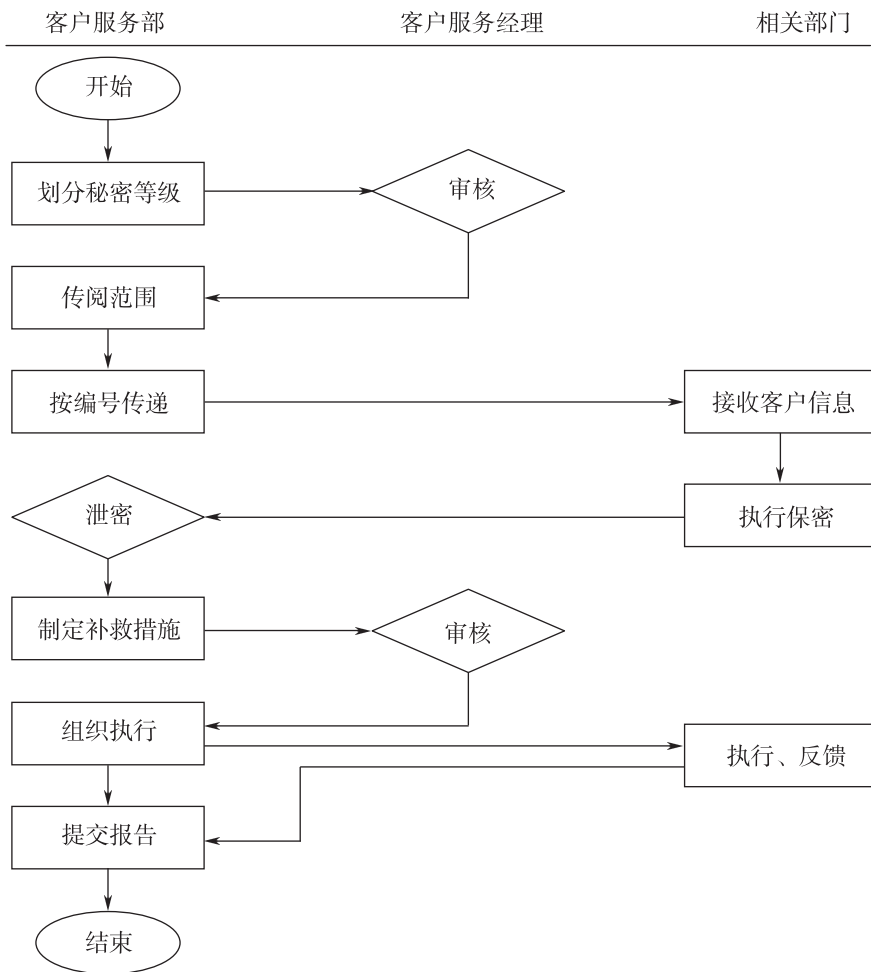


第七章 客户服务信息管理

客户档案管理流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	建立档案	客户服务部	根据客户档案管理制度，建立客户档案	《客户档案管理制度》
2	借阅申请	相关部门	向客户服务部提出借阅申请，由客户服务部确认该部门符合借阅要求后，才可办理借阅手续	《客户档案借阅管理制度》
3	归还申请		客户档案使用完毕后，及时将所借阅的客户资料归还客户服务部，由客户服务部确认借阅信息完好无问题后，办理归还手续	《客户档案使用规范》
4	检查	客户服务部	定期对客户信息档案进行检查，如果发现存在问题，则提出处理意见。经客户服务部审核后，报总经理审批	
5	提供支持	相关部门	为客户服务部处理档案存在问题提供各方面支持	
6	过期销毁	客户服务部	一旦发现客户档案为过期档案，应立即上报，申请销毁	《客户档案销毁建议书》
7	销毁处理		提出客户档案销毁请求，呈报客户服务经理审核后，报总经理审批。销毁请求通过审批后，执行档案销毁处理	《客户档案销毁处理登记表》
8	处理情况反馈		客户档案销毁后，及时向上级领导反馈处理情况	《客户档案销毁处理反馈单》

四、客户信息保密管理流程



客户信息保密管理流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	划分秘密等级	客户 服务部	收集客户信息，对其进行分析、审查、编号，并划分秘密等级	《秘密等级划分程序》
2	传阅范围		规定相应的传阅范围，确保客户信息的机密性	
3	按编号传递		在客户信息上注明编号、密级以及传阅范围等事项，并将信息传递至相关部门	《客户信息编号程序》
4	接收客户信息	相关部门	根据客户信息接收方案，对传递的客户信息及时予以接收	《客户信息接收方案》
5	执行保密		在客户信息利用过程中，严格执行客户信息保密制度，对保密工作进行监督检查	《客户信息保密制度》
6	制定补救措施	客户 服务部	制定《客户信息泄露补救措施》，提交领导审核	《客户信息泄露补救措施》
7	执行、反馈	相关部门	按照客户服务经理的审批意见，组织客户信息保密问题的处理工作。一旦发现可能出现信息泄露，及时采取补救措施，并汇报处理结果	《客户信息保密制度》
8	提交报告	客户 服务部	根据客户信息保密等级和处理情况，编写《问题处理报告》	《问题处理报告》

第三节 客户信息管理制度范本

客户信息管理制度是进行客户信息管理的范本，科学保管、高效有序地利用客户信息，可以使管理人员客观、公正地评价客户信息，从而建立信息考核反馈机制，提高客户服务人员素质。

客户服务人员信息管理制度包括客户信息管理制度、客户信用管理制度、客户分层管理制度、客户档案管理制度及客户档案保密制度，客户信息管理人员应严格按照管理制度执行，确保客户信息的科学化管理。

一、客户信息管理制度

名称	客户信息管理制度	版本		页次	1/2
第一章 总则 第一条 目的。 为对客户信息进行科学、有效的调查，明确客户信息整理的方法，提高客户信息整理效率，特制定本制度。 第二章 客户信息调查 第二条 企业类客户。 调查公司地址、公司名称、电话号码、所属行业、经营范围、员工人数、企业法人、注册资本、业界信用、市场地位、采购主管、开户银行、付款方式、付款日期、付款条件、交易实绩等。 第三条 个人或家庭。 调查个人（家庭）的姓名、年龄、地址、电话、职业、兴趣、家庭情况、与本公司交易的日期、信用状况、付款条件、付款日期等。 第四条 客户信息调查流程如下。 (1) 明确调查问题。 (2) 确定收集方法。 (3) 编制调查问卷。 (4) 确定抽样方法及样本大小。 (5) 实地考察。 (6) 整理资料。 (7) 提出调查报告。 第五条 客户信息调查方法。 1. 人员走访法 (1) 详细规划人员走访的时间，全面收集走访对象的资料，作好走访的前期准备。 (2) 在传统节日日或与大客户自身有关的重要日子，进行走访，并赠送适值礼品等。 (3) 在走访中认真听取客户所提出的问题、要求和建议，能当场答复的要当场答复，不能当场答复的，回来后要及时分析、协调与汇报，并将最终结果及时向客户反馈。 2. 电话调查法 (1) 列出电话调查对象的清单。 (2) 做好时间安排表。 (3) 制定清晰的通话达成目标。 (4) 将可能用到的资料备齐。 (5) 明确在电话中将要提出的问题。					

(续)

名称	客户信息管理制度	版本		页次	2/2		
(6) 估计客户可能提到的问题。 (7) 作好回答客户问题的准备。 (8) 选择客户调查的最佳时机。 第三章 客户信息整理 第六条 对客户信息进行初步分析，有效鉴别，找出重点客户。 (1) 确定客户信息文件。 (2) 检查客户信息的具体内容，确定每个要素的确切含义。 (3) 挑选客户信息要点，考察信息的及时性和可靠性等因素。 第七条 将客户信息填入指定规格的客户档案表内，随时注意客户信息变化，并及时予以修正或增补。 第八条 对客户地址、数量、价值观以及客户价值等进行分析，掌握深度客户情报。 第九条 以科学、系统的方法，依据服务的层次与要求、消费额度、交易长短及消费类型等，对客户信息进行动态处理、有机归类，以便于指导产品开发和客户服务。 (1) 按所有权划分，客户信息分为全民所有制客户信息、集体所有制客户信息、个体所有制客户信息、股份制客户信息和合资客户信息等。 (2) 按客户地理位置，客户信息分为商业中心店信息、交通枢纽店信息、居民区店信息和其他店铺信息等，利于工作巡回访问、送货等。 (3) 按客户收入类型，客户信息分为高、中、低收入层客户信息等。 (4) 按客户与本企业的交易数量划分，客户信息分为： 以每位客户为单元，根据企业对客户的产品管理、销售管理、贷款回收管理以及客户开拓的时间顺序等情况，确定客户等级标准，将现有客户信息分为不同的等级。 第十条 确定客户访问计划。 企业各级客户服务人员应对所负责地区客户的访问工作，设计周密的访问计划。其中，访问次数依客户不同等级而应有所不同。 第四章 总则 第十一条 本制度由客户服务部负责解释。 第十二条 自 年 月 日起实施。							
编制		审核		批准		生效日期	

二、客户信用管理制度

名称	客户信用管理制度	版本		页次	1/3
第一章 总则 第一条 目的。 为增强客户信用观念，提高客户信用管理水平，特制定本制度。 第二章 客户信用调查 第二条 客户信用调查的要点包括： (1) 客户基本信息。 (2) 主要股东、法定代表人及主要负责人。 (3) 主要往来结算银行账户。 (4) 企业基本经营状况。 (5) 企业财务状况。 (6) 与该客户的业务往来情况。 (7) 该客户的业务信用记录。 (8) 其他需调查的事项。 第三条 客户信用资料获取渠道。 (1) 向客户寻求配合，索取有关资料。 (2) 对客户的接触和观察。 (3) 向工商、税务、银行、中介机构等单位查询。 (4) 公司所存客户档案和与客户往来交易的资料。 (5) 委托中介机构调查。 (6) 其他。 第四条 客户信用调查人员保证所收集客户信用资料的真实性，认真填写《客户信用调查评定表》，报公司财务主管、片区经理、销售总公司经理、公司产销副总经理审核，填表人对《客户信用调查评定表》内容的真实性负全部责任。 第五条 财务主管负责对报送来的客户信用资料和《客户信用调查评定表》进行审核，重点审核以下内容： (1) 信用资料之间有无相互矛盾之处。 (2) 公司与该客户的业务往来情况。 (3) 该客户的业务信用记录。 (4) 其他需重点关注的事项。 第六条 客户信用资料和《客户信用调查评定表》每年要全面更新一次，期间如果发生变化，应及时对相关资料进行补充和修改。 第三章 客户信用等级评定					

(续)

名称	客户信用管理制度	版本		页次	2/3
第七条 所有与公司发生交易的客户均需进行信用等级评定，将客户的信用等级分为 A、B、C 三个等级。 第八条 评为信用 A 级的客户应同时符合以下条件： (1) 双方业务合作一年或一年以上。 (2) 与我方合作的两年时间内没有发生过无故欠款或其他严重违约行为。 (3) 守法经营、严格履约、信守承诺。 (4) 最近连续两年经营状况良好。 (5) 资金实力雄厚、偿债能力强。 (6) 年度回款达到公司制定的标准。 第九条 出现以下任何情况的客户，应评为信用 C 级： (1) 与我方合作的两年时间内曾发生过无故欠款或其他严重违约行为。 (2) 经常不兑现承诺。 (3) 出现不良债务纠纷或严重的转移资产行为。 (4) 资金实力不足，偿债能力较差。 (5) 经营状况不良，严重亏损，或营业额持续多月下滑。 (6) 有严重违法经营现象。 (7) 出现国家机关责令停业、整改的情况。 (8) 有被查封、冻结银行账号危险的情况。 第十条 新开发或关键资料不全的客户不应被列入信用 A 级。不符合 A、C 级评定条件的客户定为 B 级。 第十一条 客户服务经理以《客户信用调查评定表》等客户信用资料为基础，初步评定客户信用等级，并填写《客户信用等级分类汇总表》，报客户服务经理审批。 第十二条 客户信用等级评定时，重点审查以下项目： (1) 客户信用资料的真实性。 (2) 客户最近的资产负债和经营状况。 (3) 与公司方合作的往来交易及回款情况。 第四章 客户授信管理 第十三条 依据《客户信用调查评定表》及公司目前交易客户的赊销情况，将授信客户进行汇总，并填写《信用客户汇总表》，报总经理批准。 第十四条 客户授信额度由总经理审批后，《客户信用调查评定表》、《客户信用等级分类汇总表》及相关资料复印件交给财务主管保管。 第十五条 按照公司授权批准的授信范围和额度，区分 A、B、C 类客户，加大货款清收力度。					

(续)

名称	客户信用管理制度	版本		页次	3/3
第十六条 对授信执行情况进行日常监督，发生超越授权和重大风险情况时，及时上报公司总经理。 第十七条 建立授信客户的月度、季度检查审核制度，对客户授信实施动态管理，根据客户信用情况的变化及时调整授信，确保授信安全，发现问题立即采取适当的解决措施。 第十八条 每月对享有信用额度客户的经营状况作出书面汇报，内容包括客户总体销售情况、产品情况、任务完成情况等，并对汇报的真实性负责。 第十九条 提供相应的财务数据及往来情况资料，每月填写《客户授信额度执行评价表》后交总经理审核，由财务主管对财务数据的真实性负责。 第五章 附则 第二十条 本制度由客户服务部负责解释。 第二十一条 自 年 月 日起实施。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

三、客户分层管理制度

名称	客户分层管理制度	版本		页次	1/2
第一章 总则 第一条 目的。 为向客户提供有针对性的服务，特制定本制度。 第二章 客户分层管理的前提 第二条 客户资料的准确性。 完整、准确的客户信息，才能保证客户分层的准确性。 第三条 信息技术的先进性。 (1) 企业具备先进的信息技术和完善的信息系统。 (2) 及时对员工进行新技术再培训。 (3) 可将信息技术用于维护重点客户关系、寻找新客户、测试市场营销及新产品投放计划。 第四条 成本投入的正常性。 (1) 更好的客户关系投资策略价值，应大于或等于获取及使用必要信息的成本加上为客户提供服务的成本之和。 (2) 如果企业的信息成本太高，即使企业拥有准确的信息和市场营销策略，也不能实现企业的利润目标，甚至可能抑制企业成长。 第三章 差异化分析 第五条 对客户资料进行有机整理后，查找其异同点，帮助管理人员准确把握关键客户，有针对性地展开服务，协调企业价值目标和客户价值目标的关系。 第六条 差异化分析的内容如下： 1. 客户近况 根据客户最近一次购买情况与赢利率情况，分析客户持续购买的概率。 2. 消费频率 在测试期间的购买次数。 3. 消费金额 根据客户在测试期间的实际购买金额，预测其在一定时期、一定区域内的销售量、市场占有率等信息。 4. 人文环境 一定区域的人文环境情况，为制订客户服务方案提供依据的人文信息。 第四章 客户价值分析 第七条 找出客户的教育背景、成本收益、发展潜力等资料，对客户进行有效价值分析，才可实现客户服务管理效用价值的最大化，减少客户服务工作中出现的负面因素。					

(续)

名称	客户分层管理制度	版本		页次	2/2
第五章 客户等级评定 第八条 参照评定指标，评定客户等级。 第九条 VIP 客户。 (1) VIP 客户所占比例为 1%，特点是短线持股，快进快出，购买力大，贡献价值最大。 (2) 采取特殊的服务政策，使其享有企业最尊贵和最优质的服务。 第十条 主要客户。 (1) 主要客户所占比例为 4%，特点是短线操作，消费金额比例大，贡献率较高。 (2) 将其列为重点客户，倾听其意见，研究其需求。 第十一条 普通客户。 (1) 普通客户所占比例为 15%～30%，特点是被动长线投资，消费金额比例一般，贡献率一般。 (2) 对其进行精心研究和培养，重点开发。 第十二条 小客户。 (1) 小客户所占比例为 65%～80%，特点是主动长线投资，客户数目最大，消费金额小。 (2) 情感交流，适当进行简单维护。 第六章 附则 第十三条 本制度由客户服务部负责解释。 第十四条 自 年 月 日起实施。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

四、客户档案管理制度

名称	客户档案管理制度	版本		页次	1/2
第一章 总则 第一条 目的。 为进行科学的客户档案资料管理，提高客户档案管理质量，特制定本制度。 第二章 客户档案资料的内容 第二条 客户最基本的原始资料。 (1) 包括客户的名称、地址、电话、主要管理者、法人代表及他们的个人性格、兴趣、爱好、家庭、学历、年龄、能力、经历背景、与本公司交往的时间、消费种类等。 (2) 通过客户服务人员对客户的访问来收集、整理形成归档。 第三条 客户特征资料。 (1) 包括客户所从事工作的市场区域、业务范围、公司销售能力、发展潜力、经营理念、经营方式、经营政策、经营特点等。 (2) 对于大客户，须特别关注和收集客户市场区域的政府贸易政策动态及信息。 第四条 关于与竞争对手的关系及行业发展趋势的资料。 第五条 关于交易现状的资料。 包括客户的销售活动现状、存在的问题，公司销售战略、未来的展望，客户公司的形象、声誉、财务状况、信用状况等。 第三章 档案的分类、整理及归档 第六条 客户档案资料分成五大类，编号排列定位并活页装卷。 第七条 客户基础资料，包括客户入会登记表、客户身份证复印件、有效签单人员名单、客户背景资料及一切初始资料。 第八条 客户与公司签订的合同、协议情况，包括历次签订合同协议记录、具体合同协议文本。 第九条 客户的欠款、还款情况，包括客户还款计划、客户信用额度、历次欠款、还款情况、欠款、还款协议及延期还款审批单。 第十条 客户投诉、折价情况，包括折价审批、投诉折价原因、责任鉴定、退会会员基本资料及退会原因说明等。 第十一条 同行业发展趋势，包括与我公司同档次的公司宾馆的基本情况，现行促销方案，提成方式等一系列行业动态。 第十二条 每一大类须填写完整的目录，并编号，以备查询和资料定位。 第十三条 客户档案分年度清理，按类装订成固定卷保存。 第四章 档案审批 第十四条 客户经理在提交档案前要认真审核、校对确保档案的真实准确性。					

(续)

名称	客户档案管理制度	版本		页次	2/2
第十五条 所有客户档案均需有客户签名以及经办人、直接领导的审批签字才可入档。 第五章 档案查阅 第十六条 每位客户经理有权随时查阅自己所负责客户的档案记录。 第十七条 总经理、销售部经理有权查阅公司所有客户的档案记录。 第十八条 其他客户经理或部门经理需查阅客户档案时，需有销售部经理或总经理的审批才可查阅。 第十九条 客户档案属公司保密资料，严禁外泄。 第六章 档案变更 第二十条 对客户在建档时不完善的资料、新的行业发展趋势、竞争对手的最新动态等进行补充。 第二十一条 对客户档案进行修改前要得到销售部经理的同意批示，并留存修改记录 and 修改原因。 第二十二条 对错误和过时的行业情报、死档进行及时删除。对确定删除的资料也要有一个月保留期，审核之后才能进行彻底删除，以免误删有用资料。 第二十三条 每月召开一次客户档案补充更新专题会，确定月度重点关注的客人名单。每季度召开一次消费分析会，并根据客户消费情况，对其进行各类客户档案动态转换，并做好各类客户上半年、下半年及年度消费的分析会议。 第七章 设立日常档案 第二十四条 对日常运营中的重要资料进行归档。例如，各级会议记录、日常来信、传真、客户预订记录、客户访问表、销售报表及计划总结，客户的表扬、投诉及处理意见等。 第八章 附则 第二十五条 本制度由客户服务部负责解释。 第二十六条 自 年 月 日起实施。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

五、客户档案保密制度

名称	客户档案保密制度	版本		页次	1/1		
第一章 总则 第一条 目的。 为确保客户档案的秘密性和安全性，特制定本制度。 第二条 范围。 适用于客户服务档案管理。 第二章 客户档案秘密级别的确定 第三条 客户档案秘密级别包括“秘密”、“机密”、“绝密”三级。 (1)“秘密”是一般客户档案，一旦泄露会使公司的权力和利益受到损害。 (2)“机密”是重要客户档案，一旦泄露会使公司的权力和利益受到严重损害。 (3)“绝密”是最重要的客户档案，一旦泄露会使公司的权力和利益受到特别严重的损害。 第四条 客户秘级的确定。 (1) 公司一般业务往来的客户档案为“秘密”级别。 (2) 公司重要业务往来的客户档案为“机密”级别。 (3) 在公司经营发展中，直接影响公司权益的重要客户档案为“绝密”级别。 第五条 属于秘密的客户档案，应标明秘密级别，并确定保密期限。 第六条 保密期限届满后自行解密。 第三章 保密管理 第七条 对于秘密级别的客户档案，应在设备完善的保险箱中保存，如需收发、外带，则由指定人员负责，并采取必要的安全措施。 第八条 具有秘密内容的客户信息管理会议，应选择具备保密条件的场所，并根据需要限定参加会议的人员范围，对参加涉及密级事项会议的人员予以指定。 第九条 在对外交往与合作中需要提供客户档案的，应事先经总经理批准。 第十条 禁止在私人交往中泄露客户档案秘密，禁止在公共场所谈论公司秘密。 第十一条 客户档案秘密和其他物品的制作、收发、传递、使用、复制、保存和销毁，由总经理办公室委托专人执行。 第十二条 如果发现客户档案信息泄露或可能发生泄露，应立即采取措施予以补救。 第四章 附则 第十三条 本制度由客户服务部负责解释。 第十四条 自 年 月 日起实施。							
编制		审核		批准		生效日期	

第四节
 客户信息管理表单范本

一、客户信息调查表

客户名称		性别	出生日期	年龄	调查时间
客户类型					
工作单位					
收入状况		电话			
客户期待的事情		期待 1			
		期待 2			
客户态度	☐ 好 ☐ 一般 ☐ 良 ☐ 差				
满意度	☐ 满意 ☐ 一般 ☐ 不满意		总体意见		
企业应采取的措施					

二、客户信息整理表

单位名称					
法定代表人		财务负责人			
单位地址		邮政编码			
项目联系人		电子信箱			
联系电话		传真			
主管国税局		资产总额			
主管地税局		净资产额			
单位成立日期		营业收入			
单位注册地		税后收入			
单位经营地		委托目的			
经营范围		经济性质			
单位 股权 结构	投资者名称	注册资本		实收资本	
		金额	出资比例	金额	出资比例
关联 单位	关联单位名称	关联关系		关联交易	

三、客户信息资料表

信息编号				信息分类			
客户企业名称				经营地址			
注册资金				注册时间			
法人代表				联系电话/手机			
主要决策者	最高管理者			最高决策者			
	性格			性格			
	兴趣			兴趣			
	学历			学历			
	能力			能力			
经营特点	行业类别	(制造商、贸易商、零售商)					
	业务方向	(内销、外销、内外销)					
	覆盖区域	(全球、全国、××地域或地区)					
	经营品牌			市场定位			
	主导产品			产品需求量			
	其他供应商			员工工作及待遇			
业务接洽				付款接洽			
会计	来往银行		银行账号		银行信用		
	资本金		付款日期		结账情形		
同行评价							
信用额度	核定		主管		业务		
备注							
填卡人				填卡日期			

四、客户销售信息日报表

客户名称	客户编号	负责人编号	商品编号	销售金额	折扣金额	毛利额	毛利率

五、客户区域分类表

区域代号	区域名称	组别区域界限	公司名称	经营类别	不宜访问时间

六、客户信用调查表（一）

公司行号		地址		电话	
负责人		住所		电话	
创业日期		营业项目		经营方式	
交易日期		营业区域		经营地点	
负责人	性格			技术能力	
	兴趣			名誉职务	
	学历			出生地	
	经历			嗜好	
	长处			短处	
会计方面	银行往来			银行信用	
	账簿组织			同业者评价	
	经营组织			近邻评价	
	资金额			付款态度	
	营业执照			应付金额	

七、客户信用调查表（二）

公司名称	项目	信用等级 ABCD	总资产	净资产	评定等级 ABCD	发展前景 ABCD

八、客户信用管理表

级别	评分标准	级别说明	说 明	信用调查决策
AAA	100～90 分	信用极好	企业资金实力雄厚，资产质量优良，经营管理状况良好，经营效果明显，清偿支付能力强	无须信用调查
AA	89～80 分	信用优良	企业资金实力强，资产质量较好，经营管理状况较好，经济效益稳定，有较好的支付能力	无须信用调查
A	79～70 分	信用较好	企业资金实力、资产质量一般，有一定的实力，经济效益不够稳定，清偿支付能力有一定难度，但不致发生危机	需要进行信用调查
BB	69～60 分	信用一般	企业信用程度一般，企业资产和财务状况差，可能受到不确定因素影响，有一定风险	需要进行信用调查
B	59～50 分	信用欠佳	企业信用程度较差，企业资产和财务状况一般，各项经济指标处于较低水平，容易受到不确定因素影响，有风险	需要进行信用调查
C	49～40 分	信用较差	企业信用程度差，偿债能力较弱，表示企业一旦处于较为恶劣的经济环境下，可能发生倒债，但目前尚有能力还本付息	根据信用政策决定
D	39～0 分	信用很差	企业信用很差，企业赢利能力和偿债能力很弱，投资安全保障小，存在重大风险和不确定性，几乎没有偿债能力	根据信用政策决定

九、客户信用分析表

(一) 客户企业状况		
分析项目		具体分析内容
业界动向	1. 有生意往来的企业界的动向是好是坏	
	2. 现今国际环境下的动向如何	
	3. 金融环境如何	
	4. 业界未来的展望是光明的还是黑暗的	
	5. 业界的长期展望如何	
经营素质	1. 有生意往来的企业的经营是法人还是个人	
	2. 其资本、资金如何	
	3. 同行的评价如何	
	4. 总公司、关系企业、主要银行的信赖如何	
业界评语	1. 是否有不当交易的谣传	
	2. 是否有政治性不明朗的谣传	
	3. 与问题多的外部团体的联系如何	
	4. 是否有计算上不公正的谣传	
	5. 税务是否正当	
市场情况	1. 主力商品的利益率多少	
	2. 销售战略是否困难	
	3. 批发商或零售商品是否安全	
	4. 对新产品开发、技术开发是否热心	
	5. 库存管理、交货措施是否万全	
财务状况	1. 过去的平均利益如何	
	2. 公司的资产怎样	
	3. 贷款是否适当	
	4. 过剩投资是否安全	
	5. 是否有不良的债权	

(续)

(二) 客户管理人员		
分析项目		具体分析内容
管理人员 的素质	1. 管理人员的人品是否可信赖	
	2. 管理人员的领导能力如何	
	3. 管理人员的健康、体力如何	
	4. 其经营理念是否坚定	
管理人员的 个人条件	1. 管理人员的家庭是否圆满	
	2. 管理人员是否随和、有责任感	
	3. 管理人员是否有不良嗜好	
管理人员 的评语	1. 管理人员在商场上的声誉如何	
	2. 管理人员是否受职员爱戴	
	3. 管理人员是否有不明朗的政治关系	
	4. 管理人员是否与特别团体有关联	
负责人的 经营能力	1. 管理人员的经营手法如何	
	2. 业绩如何	
	3. 管理人员是否尽心培养后继人才	
	4. 客户评价如何	
(三) 客户员工		
分析项目		具体分析内容
士气	1. 全员士气高昂	
	2. 员工诚实、亲切	
	3. 职员品性谦虚，相处和睦	
上进心	1. 经常教育、训练职员	
	2. 贯彻公司产品的知识	
	3. 热心于产品开发、技术革新	
社会评价	1. 没有派系对峙的传闻	
	2. 没有劳资对立的谣传	
	3. 没有职员对立的谣传	

(续)

分析项目		具体分析内容
工作态度	1. 工作时服装是否整洁	
	2. 工作严谨、认真、到位	
	3. 机敏的工作态度	
	4. 工作的有效率	
薪资情况	1. 薪金在一般水平	
	2. 没有不公平的薪金制度	
	3. 没有延误发薪的情况	

十、客户信用评估、建议表

客户编号						
客户名称						
客户地址						
负责人						
部门类别	以往交易 已兑现额	近半年平 均交易额	平均票期	收款及票 据金额	原信限	新申请 信限
主办信用分析研判			信限的核定或审查意见		签章及日期	
			主办信用			
			业务主任			
			区经理			
			总公司			

十一、客户信用度核定表

客户编号		建议发货最高限度
客户名称		
成立日期		
预计销货	向公司采购产品	
	月平均采购数量及金额	
	采购旺季	
客户业务 状况	销售产品名称	
	月均销售量	
	销售地区比例	
	未来营运比例	
结论	经营经验	
	市场销售能力	
	财务状况	
	关系企业名称	
	其他供应厂商	
	对该公司的意见	

十二、客户信用度变更表

客户名称		法人代表	
地址		联系方式	
年度交易额			
信用等级变更原因			
信用度变更内容			
发展对策			

十三、客户等级分类表

等级	公司名称	经营业种	客户代码
AAA 级			
AA 级			
A 级			
B 级			
C 级			

十四、客户分层管理表

客户基本信息	客户近况	
	消费频率	
	消费金额	
	人文环境	
客户价值	客户生命周期	
	客户发展潜力	
客户等级评定	企业性质	
	资产情况	
	以往付款情况	
	产品竞争力	
	持续经营情况	
客户层级	A 级客户	☐
	B 级客户	☐
	C 级客户	☐
	D 级客户	☐

十五、优秀客户统计表

客户名称	主营项目	负责人	年交易总额	优惠产品及价格	年交易毛利

第一节 售后服务管理工作标准

售后服务管理工作标准是按客户服务部相关岗位制定的有关售后服务工作要求、工作质量的标准。

售后服务管理工作标准包括售后服务内容标准、售后配送服务标准、售后安装服务标准、售后维修保养服务标准、售后客户跟踪服务标准、售后产品退换服务标准和售后服务评价标准共七大标准，对售后服务管理中的重要工作事项提出明确要求，作出规定，有助于树立售后服务意识，提高售后服务的水平和质量。

一、售后服务内容标准

企业必须承担基本的售后服务责任，为客户提供无偿或有偿的售后支持性服务，帮助客户正确使用产品，并树立企业良好的形象。

售后服务内容标准	步骤	执行标准
提供技术资料	1.1	企业向客户提供正常使用产品所需要的技术文件和技术资料
	1.2	企业向客户提供产品技术资料时，语言表述应适合于客户，当产品设计发生改进或变更时，应及时修改有关技术文件和技术资料，并及时通知客户
技术培训	2	企业应根据客户的需要或双方的协议，对客户及有关人员进行技术培训，以使客户或相关人员了解产品的性能和结构特点，并能正常使用和安全操作

(续)

售后服务 内容标准	步骤	执 行 标 准
维修服务	3.1	在一般情况下，企业应根据产品特点和客户使用需要，提供维修服务。维修应符合相关要求，保证维修质量
	3.2	在特殊情况下，企业可根据客户的紧急需要提供紧急维修服务
	3.3	关于维修服务费用支付形式和额度，应以协议方式约定
提供零配件	4	企业按规定为相关客户提供产品所必需的配套零部件
提供现场 技术服务	5.1	承担安装调试以及指导客户正确使用和维护产品
	5.2	回答与产品有关的即时咨询
	5.3	协助客户解决因保管、储存、使用、维护不当所造成的问题
	5.4	根据需要或客户要求，参与产品的定期检查
质量问题 处理	6.1	企业在获悉产品出现质量问题的信息后，应及时查明情况，迅速拟订处理方案，并通知客户
	6.2	在规定的保证期内，发生设计制造质量问题时，企业根据质量问题情况进行修复或更换
	6.3	在规定的保证期外，产品因使用不当或保管不当造成故障、损伤时，企业应根据客户的要求，提供有偿维修或养护服务
	6.4	产品发生事故，客户要求企业参与调查时，企业应积极参加和协助

二、售后配送服务标准

企业应根据销售协议，承担约定的售后配送服务责任，选择有偿或无偿的运送方式，遵循销售协议中关于产品安全的约定，足额、按时送至客户公司或指定地点。

售后配送 服务标准	步骤	执 行 标 准
备 货	1. 1	按照分拣、配货工序的要求，在理货场或仓库等地储备少量且能够满足发货数量要求的产品
	1. 2	进行产品质量检查，保证产品品质
分 拣	2. 1	采用适当的方式和手段，从储存的产品中分拣出客户所需要的产品
	2. 2	摘取式分拣。由作业人员用分拣箱、集货箱，在货架间巡回走动，按照配送单上所列的品种、规格、数量等将客户所需要的货物拣出
	2. 3	播种式分拣。将数量较多的同种货物集中运到发货场，根据每个货位的货物发送量分别取出货物，并分别投放到每个代表客户的货位上，直至配货完毕。为了便于识别，有些产品需要重新包装，并在包装物上贴上标签，表明产品品种、数量、收货人姓名、地址及运抵时间等
包 装	3. 1	按一定的技术方法用容器、材料及辅助物等将产品予以适当的封装
	3. 2	包装材料：纸质包装，如牛皮纸、玻璃纸、沥青纸、板纸、瓦楞纸板等；塑料包装，如聚乙烯、聚丙烯等；木材制品包装；金属包装，等等
	3. 3	运用防震包装、防破损包装、防锈包装、防霉腐包装、防虫包装、真空包装等包装技术，避免产品受损
装 配	4	在单个客户配送数量不能达到车辆的有效载运负荷时，应集中不同用户的配送产品，进行搭配装载，以充分利用运能、运力
送 货	5. 1	制定科学经济的运输路线和运输方式
	5. 2	选择运输工具和运送负责人员
送达服务	6. 1	向客户妥善移交产品，完成相关手续，进行结算
	6. 2	保证符合客户的约定地点和卸货方式要求

三、售后安装服务标准

企业有责任在产品运抵客户指定地点之后，选派工作人员协助客户进行产品组装、安装和调试工作，确保产品能够正常运行，树立良好的售后服务形象。

售后安装服务标准	步骤	执行标准
形象要求	1.1	统一佩戴工作牌
	1.2	统一穿着工作服，携整齐的工具箱
	1.3	保持个人卫生
	1.4	礼貌对待客户
	1.5	不得使用客户私人设施
	1.6	不得在客户处吸烟、吃东西
安装标准	2.1	高标准，标准服务，实现客户满意
	2.2	高效率，迅速快捷，提供一站式服务
	2.3	高安全，安全防护，客户无后顾之忧
安装准备	3.1	准备好相应的安装工具
	3.2	仔细阅读产品安装说明书，熟悉产品的安装要求、安装方法和操作方法
	3.3	确认产品外观质量情况是否符合出场标准，相关附件是否齐全
	3.4	确认安装位置
	3.5	确认安装方式
产品安装	4.1	进行整机搬运，搬运时应轻拿轻放，避免震动或划损等意外伤害
	4.2	按照产品说明书进行安装，安装过程中应向客户讲解基本的安装、使用注意事项和方法
	4.3	安装完毕，检查安装是否正确、稳固
检验与调试	5.1	安装完毕，进行定位检验、电流检测和试机检验，检验产品是否能够正常运行以及运行效果
	5.2	调试完毕，请客户确认安装效果
	5.3	向客户说明操作注意事项和日常养护方式、方法和周期
	5.4	请客户对安装服务进行满意度评价

四、售后维修保养服务标准

企业为消费者提供完整、彻底、细心的售后维修与保养服务，是培养客户忠诚度的基本要求，也是提升品牌价值的必要手段。

售后维修保养服务标准	步骤	执 行 标 准
建立维修服务站	1. 1	维修服务站设经理、专业主管、专职维修技术人员，配备必备的维修场地、设备和工具
	1. 2	一般通用件可自备；专用件、易损自制件、关键件自行解决，或者向企业物料部申请购买
	1. 3	在企业的维修服务项目范围内，主动接受客户投诉，并承担保修期内投保产品的修理业务和保修期外的产品送修维修业务
	1. 4	有责任收集客户的意见及返修产品的质量情况，填写相关统计报表，做好信息反馈工作
	1. 5	对确定不能进行维修的产品，如在保修期内，及时报告，由企业决定退货或退换等事宜
	1. 6	积极参加技术培训和和技术交流活动
维修保养分类	2. 1	免费服务。为客户维修或保养公司出售的产品，在免费保证期间内，免向客户收取服务费用
	2. 2	有偿服务。超过产品保修时限，或者未按使用说明维护使用，或人为造成损坏的，为客户提供维修或保养，向客户收取服务费用
	2. 3	合同服务。凡为客户维修或保养公司出售的产品，依公司与客户所订立商品保养合同书的规定，向客户收取服务费用
	2. 4	一般行政工作。包括与服务有关的内部行政工作，如工作检查、零件管理、设备工具维护、短期训练等与售后维修保养相关的工作
产品维修服务	3. 1	公司产品维修保养技术人员必须经过培训合格后才可上岗
	3. 2	售后服务人员接到维修来电来函时，应详细记录客户名称、具体地址、联系方式、产品型号、购买日期等相关信息，详细了解存在的问题和故障现象，将记录单送交售后服务中心处理
	3. 3	售后服务中心接到报修后，初步评价故障现象，派遣合适的维修技术人员负责维修

(续)

售后维修保养服务标准	步骤	执行标准
产品维修服务	3.4	上门服务前，应准备有关检修工具和备品配件，佩戴公司工作胸牌或出示有关证件，得到客户准许后，才能进入维修场所
	3.5	维修人员在服务过程中必须做到认真负责、耐心接待，不得损坏客户物品
	3.6	若当场不能妥善处理故障，应将产品带回公司维修，回到公司后，应登录在《客户产品维修登记表》上
	3.7	属有偿服务的，费用较低者，由维修人员直接向客户收取费用，回到公司后，立即将维修费用交于财务，并补寄发票；若费用较高，可凭服务凭证到财务部开具发票，再带着发票另行前往收费
	3.8	带回维修完成后，检验无误，及时联系客户，约定送回时间，并要求客户支付相关的运送费用
产品保养服务	4.1	产品保养的周期、时间、费用一般应以合同的方式约定
	4.2	按照售后维修的基本要求，提供上门保养服务
	4.3	向客户介绍产品保养的基本内容、常用方法以及使用注意事项
	4.4	保养合同期满前一个月，应由客户服务中心填具《保养到期通知书》寄给客户，并派员前往争取续约
建立档案	5.1	根据客户产品维修和保养情况，建立客户产品使用档案，包括客户名称、地址、电话、送修或来访日期，维修养护项目、保养周期、保养时间、客户希望得到的服务等内容
	5.2	根据客户档案，分析客户的需求

五、售后客户跟踪服务标准

达成销售协议，将产品运抵客户方，这并不意味着销售行为的结束，企业应有组织地进行售后跟踪，了解客户产品使用情况，收集客户意见，建立公司售后服务的良好信誉。

售后客户跟踪服务标准	步骤	执行标准
客户跟踪方法	1.1	建立详细的客户档案，记录客户姓名、电话、单位、地址、学历、职位、性格特征、交易次数、购买产品信息等内容
	1.2	售后回访，了解产品使用情况、客户对产品本身及公司管理等方面的建议
	1.3	建立联系通道，与客户保持经常性的联系，既有电话访谈，也有上门拜访，了解客户真实的需求动态
	1.4	进行售后服务质量调查，通过邮寄或上门拜访等方式，请客户填写调查表
客户意见调查	2.1	将客户的意见进行分类，包括客户的建议、抱怨、对技术人员的评价等
	2.2	客户服务部应统计客户叫修记录，寄送客户意见调查表。调查表的数量，以当天全部叫修数为准，不采取抽查方式
	2.3	对客户的建议或抱怨，情节严重的，应立即提请总经理核阅，及时加以处理，并将处理情况函告客户；情节一般的，可由客户服务部自行酌情处理，并将处理结果以书面或电话形式告知该客户
	2.4	对抱怨的客户，无论其情节大小，均应及时派遣人员前往处理，以示尊重和负责
	2.5	若有重大的技术更新或产品批次质量问题，应及时通知客户，为客户提供更新服务或退换服务

六、售后产品退换服务标准

企业对客户因产品质量问题提出的产品退回、更换等要求，应在尽快修复的前提下，尽量予以满足，并征得客户谅解，以建立企业良好的信誉。

售后产品退换服务标准	步骤	执行标准
总体要求	1	规范解答、耐心接待、细致服务、迅速解决
退货服务	2.1	在约定的时限内，如产品因质量原因出现性能故障，经公司客户服务部鉴定属实的，客户可凭正式发票或复印件、有效的保修卡，办理退货手续
	2.2	客户无法提供有效凭证或复印件，应使用信息系统查询，按照出厂日期计算保修期。若客户缺保修卡和发票，只能享受保修权利，不能享有退机权利；若客户缺发票，但可以提供保修卡，只能进行保修，不能享有退机权利；若客户不能提供保修卡，可以提供发票原件，可以退换产品
	2.3	符合退货条件，客户不愿调换而要求退货的，公司应予以退货，但对于使用过的产品可以按规定收取折旧费。折旧费的计算日期自开具发货票之日起至退货之日止，其中应当扣除修理占用时间和待修时间
	2.4	人为因素或不可抗力造成产品故障，不予退货
	2.5	退货地点应在客户购买的原地点，除非特殊情况，如原销售地点关闭等，否则，不实施异地退货业务
换货服务	3.1	在约定的时限内，若因质量原因出现性能故障，客户可凭正式发票或收据复印件、有效的保修卡，到公司营业网点办理换货手续
	3.2	客户更换产品，售后服务人员应收回旧保修卡和购货凭证、发票或收据复印件，重新开具新保修卡给客户
	3.3	在三包有效期内，产品出现性能故障，经修理，仍不能正常使用的，客户可凭修理记录，办理换货手续
	3.4	人为因素或不可抗力造成产品故障，不予换货
	3.5	异地购买的产品，可在当地客户服务中心进行换货
	3.6	维修时间自送修之日起超过指定时间未修好的，客户可凭发货票和修理记录，办理换货手续

七、售后服务评价标准

企业应及时评价自身的售后服务体系与执行情况，以改进售后服务问题，

提高售后服务水平和公司美誉度。

售后服务 评价标准	步骤	执 行 标 准
服务文化	1. 1	服务理念：售后服务理念明确，贯穿于售后服务的各个环节，并以此指导售后服务工作；售后服务人员熟知公司售后服务理念，并在售后服务过程中认真完整地执行；公司对外宣传售后服务理念，并准确地传达给客户
	1. 2	服务承诺：售后服务承诺明确，能准确、有效地传递给客户；公司在产品广告、宣传页、保修卡、销售合同等销售材料中，与所注明的售后服务承诺准确一致；公司完全履行售后服务承诺
	1. 3	服务策略：售后服务策略明确，能够对整个售后服务工作起到指导作用；售后服务策略应能满足客户需要，且不会增加售后服务成本
	1. 4	服务目标：售后服务工作目标明确，并根据公司实际情况制订长远目标、中期目标和年度目标；售后服务工作目标包括数量化指标，能够用于售后服务人员考核；须适时调整售后服务目标
服务制度	2. 1	服务规范：制定完整的售后服务规章制度，包括售后服务人员从业规范、产品配送服务制度、产品退换服务制度、安装维修服务制度、投诉处理服务制度、客户跟踪服务制度等内容，并覆盖产品售后服务的各个环节；将各种售后服务规章制度以文件形式体现出来，形成完善的售后服务规范体系；售后服务工作和服务人员应严格执行售后服务规章制度
	2. 2	服务流程：制订完善的售后服务流程，并注重流程的统一性、规范化、合理性、可操作性，使整个售后服务处于有序状态；售后服务人员应严格按照售后服务流程进行工作，且将售后服务流程及时告知客户
	2. 3	服务监督与奖惩：设立内部的售后服务监督机构，监督售后服务系统的运转情况，及时协调售后服务系统工作；对售后服务工作人员实施有效的奖惩，规范整个售后服务工作
	2. 4	服务制度管理：遵循严格的程序制定各项售后服务制度，定期、及时修订各项售后服务制度

(续)

售后服务评价标准	步骤	执行标准
服务体系	3.1	组织管理：设立专门的售后服务机构，具备完善的职能设计、明确的组织分工、充足的人员配备和良好的运转机制
	3.2	服务网点：在产品销售较为集中的地区设立售后服务网点，售后服务网点具有较高的覆盖面，严格管理售后服务网点中委托建立的网点
	3.3	人员配置：配置专职的售后服务管理人员、监督人员、专职售后服务工作人员和专业的维修技术人员
	3.4	业务培训：有完善的针对售后服务人员的服务培训体系，并配有相应的培训计划、培训课目和培训费用；售后服务人员在上岗前必须接受岗前培训；有充足的售后服务人员培训经费
	3.5	服务投入：在售后服务方面有固定资产投入，并投入必要的、完善的售后服务设施；保证充足的售后服务经费投入
配送安装	4.1	商品包装：公司所售产品的包装完整、安全、便于运输或携带；外包装有完整的公司和产品信息，便于客户识别
	4.2	配送服务：建立完善的配送系统，为客户提供便利的配送服务；不断改进配送系统，提高配送效率；兑现承诺的送货范围和时间
	4.3	安装调试：提供免费的产品安装和技术调试服务；提供及时的安装调试服务，保障客户正常使用产品；提供完善的产品使用指导服务，准确解答关于产品的各种疑问
维修服务	5.1	维修保障：长期提供产品维修所需的技术咨询服务；向客户明确说明产品的保修时间、维修收费、维修承诺等服务规定；设立有效的报修渠道，安排专人负责报修登记和接待服务；制定并遵守报修、送修或上门维修服务规范；维修收费明码标价且收费合理，若维修价格调整，应及时告知客户；有完善的产品退换制度，能够保证客户快捷、方便地退换产品；制定服务补救措施，当产品出现公司没有预见、难以维修的质量问题后，以便能够及时实施产品召回或其他补救赔偿措施
	5.2	维修设施：设置必要的维修设施，配备先进的维修设备和技术服务人员；定期检查维修设施、设备和器材，保证维修服务正常进行；建立完善的维修材料和配件供应体系，保证产品维修必需品的快捷供应
	5.3	技术支持：在产品有效期内为客户提供持续的各类技术支持服务，提供完善的产品说明书、产品技术数据和安全使用说明书，免费提供产品使用所必需的相关培训，为客户提供各种形式的技术支持服务

(续)

售后服务评价标准	步骤	执行标准
客户投诉	6.1	投诉渠道：设立投诉接待制度，为客户提供多种形式的投诉渠道
	6.2	投诉记录：建立完整的投诉记录，及时反馈投诉处理结果
	6.3	投诉处理：及时处理客户投诉，有效解决客户投诉；及时弥补售后服务中的不足，采取减少客户投诉的措施，有效减少客户投诉
客户管理	7.1	沟通渠道：设立网站，网站中包含售后服务的内容，并能够提供在线服务功能，设有客户在线论坛或企业邮箱；设立客户服务热线、投诉电话、报修电话，开设呼叫中心；建立防伪查询设施，使客户能够通过电话或上网进行防伪查询；有完善的客户反馈信息收信机制，有效地搜集客户反馈信息，并将信息及时反馈给相关部门
	7.2	客户关系：建立完善的客户管理档案，有效跟踪客户使用情况；建立完善的客户回访制度，通过多种方式开展客户回访活动；进行客户满意度调查，及时掌握客户的意见
服务改进	8.1	产品改进：每年进行产品的改进和升级换代工作，通过相关质量和安全认证
	8.2	服务改进：采取措施降低产品返修率；保证维修质量，最大限度降低二次返修率
	8.3	管理改进：提高内部服务质量管理水平，并加强外部监督；确定具体的服务改进目标，并使其具备可操作性；适时进行提高售后服务水平的各类研究工作

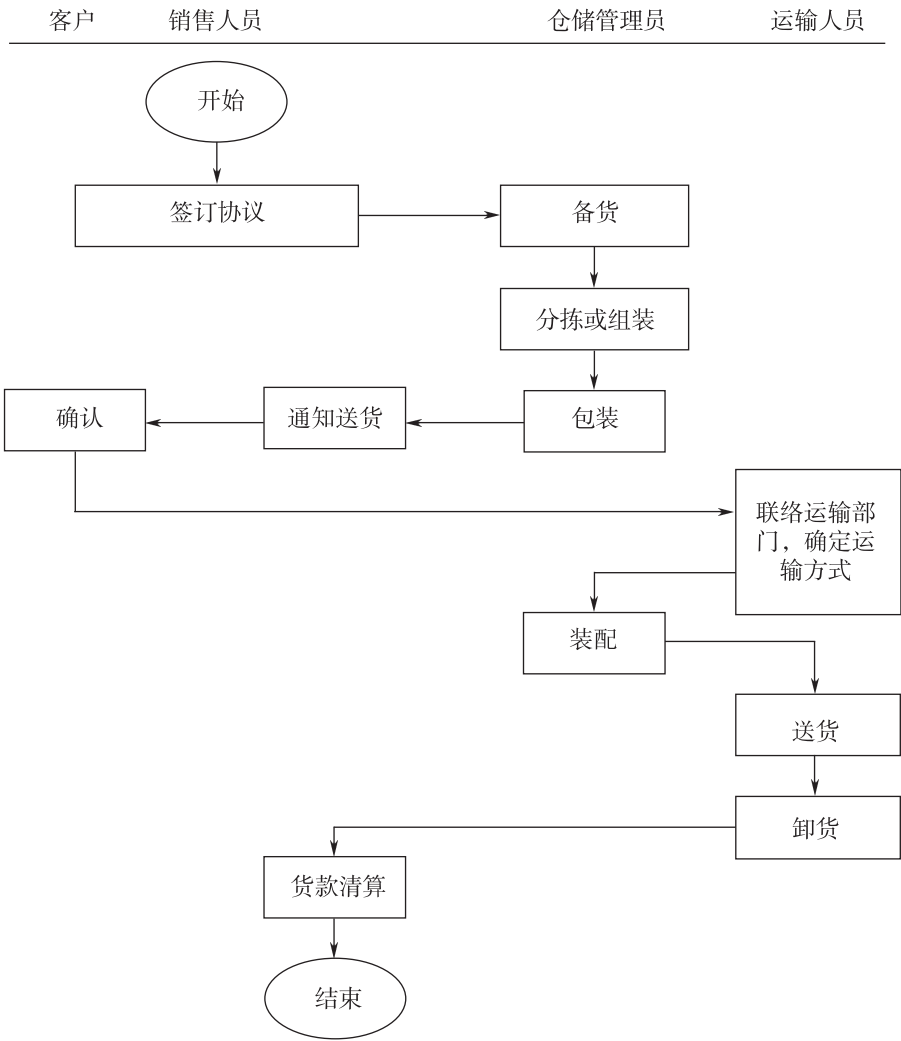
第二节 售后服务管理工作流程

售后服务管理工作流程为售后服务、客户服务管理者和作业人员提供固定的工作程序，使其工作更具标准化、规范化。

售后服务管理工作流程包括售后配送服务流程、售后安装服务流程、售后维修保养服务流程、售后客户跟踪服务流程、售后产品退换服务流程，在

标准流程的指导下，所有售后服务管理行为按流程所明确的标准实施，相关职能部门自动、高效、精确地运转。

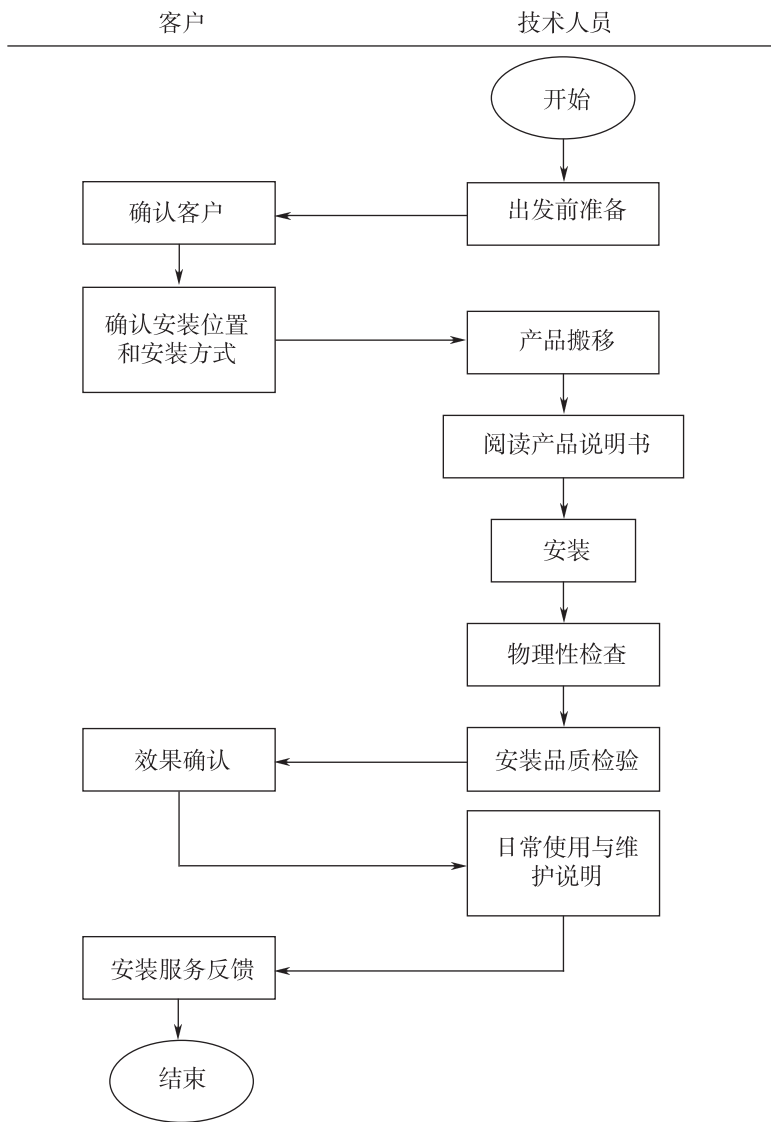
一、售后配送服务流程



售后配送服务流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	备货	仓库 管理员	按照销售部提供的销售协议或订单内容，准备产品配件或成品	《销售合同》、 《产品订货单》
2	分拣或 组装		按照销售协议或订单要求，拣出需要使用的产品、配件进行组装，并通过品质检查	《销售合同》、 《产品订货单》
3	包装		根据产品包装要求，选择适当的包装材料、包装方式	《包装作业指导书》
4	通知送货	销售人员	与客户联络，确定送货时间和地点，获得客户确认	《客户资料表》
5	装配	运输人员	根据客户集中程度和送货距离，合理利用运力，降低运输成本	《客户资料表》
6	送货、 卸货		按照双方约定的地点和时间，安全、准时地将产品运抵客户处，组织相关人员安全卸货	《送货单》、 《送货日报表》
7	货款结算	销售人员	按照约定的价格结清产品货款	《销售日报表》

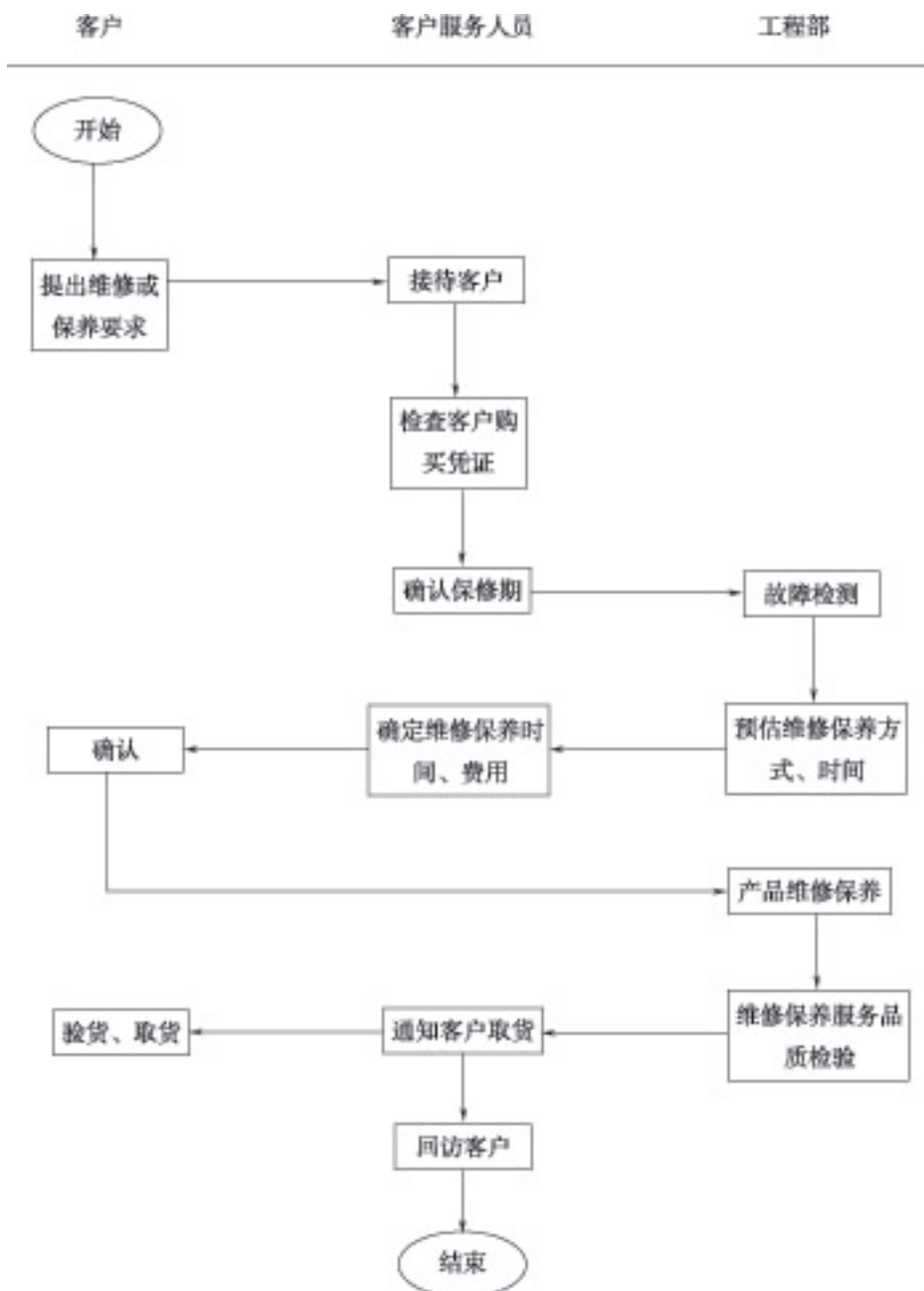
二、售后安装服务流程



售后安装服务流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	出发前准备	技术人员	穿着统一的标志性服装，佩戴工作牌，备足安装需要使用的工具	《售后服务人员行为规范》
2	确认客户	客户	到达客户处，确认客户身份	《客户资料表》
3	确认安装细节		由客户确定安装位置和安装方式，技术人员可根据实际情况提供建议	《产品使用说明书》
4	产品搬移	运输人员 技术人员	根据客户要求，将产品搬至客户指定的安装、放置位置	《产品使用说明书》
5	安装	技术人员	参照安装说明和客户要求，安装产品	《安装作业指导书》、《产品说明书》
6	检查		安装完毕，首先检查产品安装的物理性效果，例如，牢固性、倾斜度，再进行产品运转试验，检查产品的运转情况	《产品使用说明书》、《产品检验作业指导书》
7	日常使用与维护说明		说明产品使用的基本注意事项、维护保养方法和周期等	《产品使用说明书》
8	安装服务反馈	客户	通过回访，请客户评价负责产品安装的技术人员的服务质量和产品品质	《客户满意度调查表》

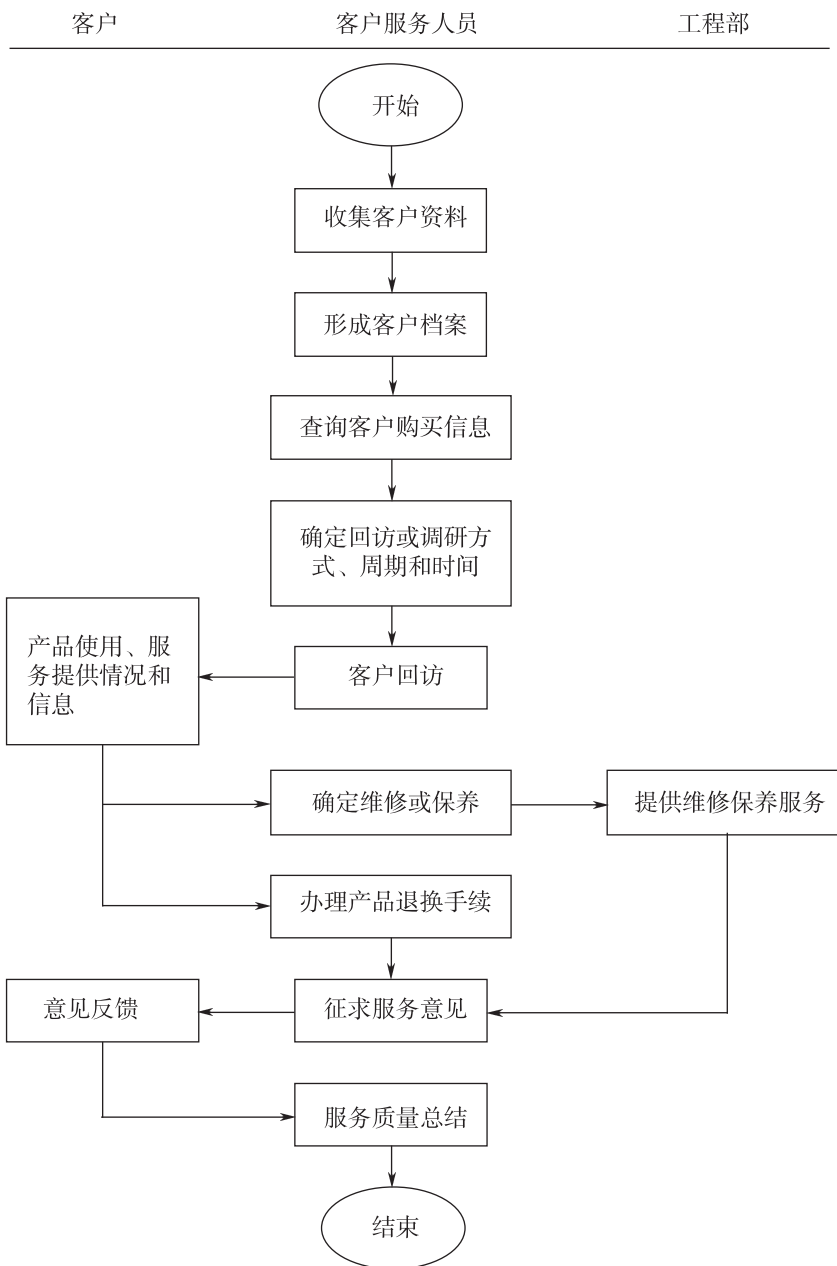
三、售后维修保养服务流程



售后维修保养服务流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	接待客户	客户服 务人员	礼貌接待客户关于产品维修保养方面的要求，了解基本情况	
2	确认 保修期		通过检查客户的购买凭证，如发票、保修卡等，确定产品是否在保修期内。若超出保修期，则向客户说明维修保养的收费标准	《客户资料表》、《客户交易记录表》、《产品维修及保养费用标准》
3	故障检测	技术人员	根据相关指标，检验产品故障的位置和属性	《故障检测报告》
4	预估维修 保养方式、 时间		根据检测结果，预估产品维修方式、所用配件及维修时间	《公司产品一览表》、《产品维修保养标准》
5	确定维修 保养时间、 费用	客户服 务人员	根据技术人员提供的信息，向客户说明维修保养所需时间及客户应支付的费用	《产品维修及保养费用标准》、《产品维修保养标准》
6	产品维 修保养	技术人员	经客户确认维修保养时间和费用后，技术人员应在约定的时间内按照维修保养标准完成维修保养工作	《产品维修、保养登记表》、《产品故障维修统计表》、《维修月报表》
7	取货检验	客户	对产品进行维修保养并检验之后，可请客户检验维修保养的质量。若无异议，可签字、付款、取货	《产品维修、保养登记表》、《维修保养费用结算表》、《维修保养单》
8	回访客户	客户服 务人员	在客户取货三天后、两周后，客户服务人员应对客户进行电话回访，确认维修保养效果，征询客户意见，以作为售后服务考核的依据	《客户维修保养记录表》、《客户跟踪表》、《客户意见表》

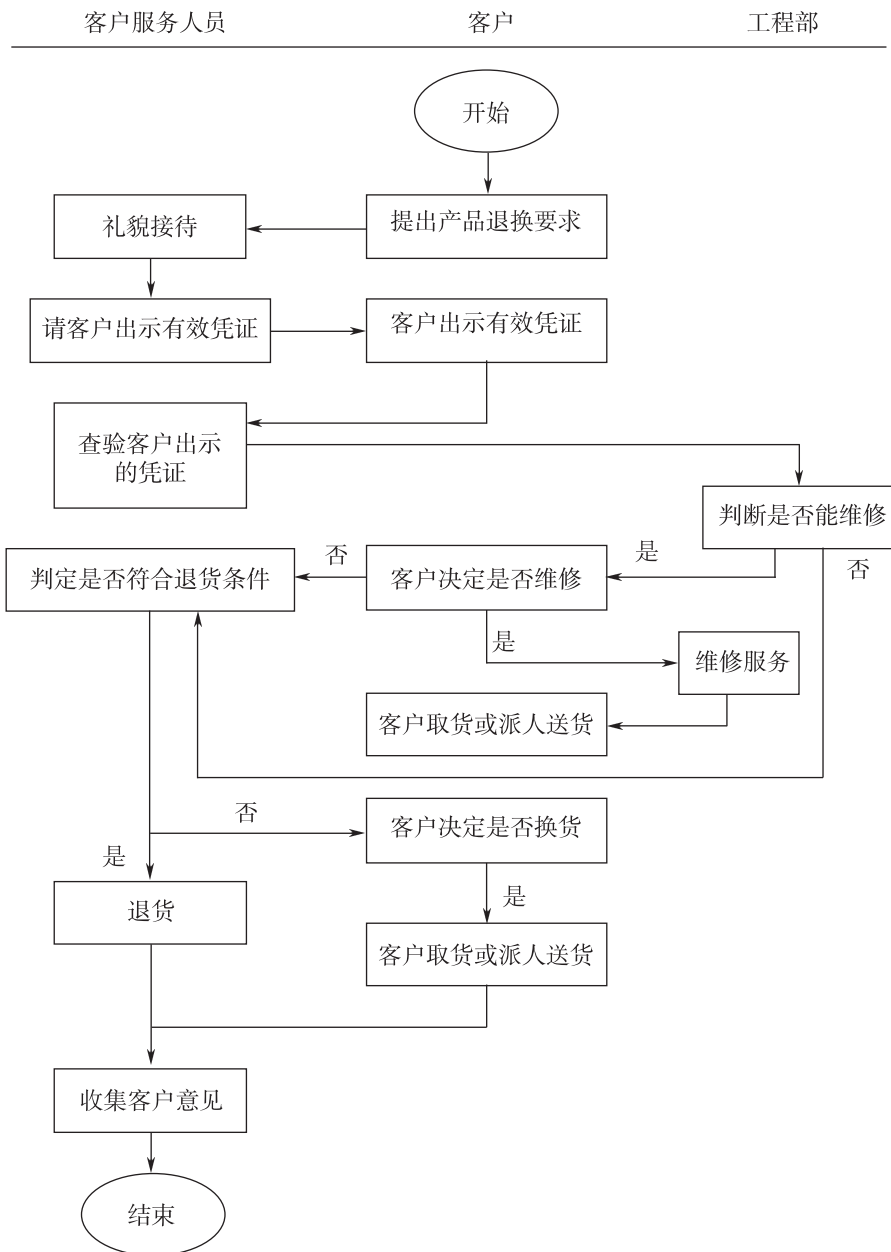
四、售后客户跟踪服务流程



售后客户跟踪服务流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	形成客户档案	客户服务人员	详细收集客户的交易资料，形成客户档案备用	《客户一览表》、《客户档案表》
2	确定回访或调研方式、周期和时间		根据客户购买产品的情况和客户回访规范，确定客户回访或调研方式、周期和时间，并组织实施	《客户意见表》、《客户调查问卷》、《客户调查规范》
3	客户回访		按照既定的方案实施回访计划，了解产品使用情况和提供服务质量	《客户回访记录表》
4	客户意见处理	客户服务人员 技术人员	根据客户的反馈意见以及产品存在的问题，决定处理方法，例如，维修、保养、退货、换货	《客户产品维修、保养登记表》、《故障检测报告》
5	征求服务意见	客户服务人员	针对客户回访中出现的问题以及问题解决情况，进行再次调研，征求客户对公司处理问题的意见	《客户意见表》
6	服务质量总结		根据实际的服务提供情况和客户意见，对售后服务质量进行总结，并提出改进方法	《客户意见统计表》

五、售后产品退换服务流程



售后产品退换服务流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	礼貌接待	客户服务人员	接待客户，礼貌询问客户需求，记录客户关于产品退换的意见要点	《客户投诉记录表》、《客户退、换货记录表》
2	查验客户出示的凭证		请客户提交购买产品的相关有效凭证，并查验其有效性	《产品退/换货规范》
3	判断是否能维修	技术人员	请客户携带产品到维修中心或派遣技术人员到客户处，检验产品是否存在质量问题、是否能修复	《产品维修记录表》、《故障检测报告》
4	维修服务		若产品能够修复，且客户愿意维修，则由工程部技术人员提供维修服务	《产品维修记录表》
5	退货判断	客户服务人员	若客户不同意修理，根据相关规章制度判定是否符合退货要求	《产品退、换管理制度》
6	产品退换		经判断，不符合退货条件，予以换货；若符合退货条件，且客户不同意换货，则办理退货手续	《产品退、换货规范》、《产品退、换记录表》
7	收集客户意见		退换手续办理完毕，在 24 小时了解客户关于退换产品及服务的满意程度	《客户意见表》

第三节 售后服务管理制度范本

售后服务管理制度是实现优质服务的保障、提供规范化售后服务的依据。

客户服务管理制度包括售后送货管理制度、售后安装管理制度、售后维修管理制度和售后产品退、换货管理制度及售后服务管理制度，为客户服务工作人员提供工作指南，使工作人员了解售后服务管理方面的要求和基本操作方法。

一、售后送货管理制度

名称	售后送货管理制度	版本		页次	1/2
第一章 总则 第一条 目的。 为了做好送货管理工作，加强送货人员的责任心，提高送货工作效率，规范送货管理的各项工作，特制定本制度。 第二条 范围。 适用于公司及分公司的送货管理。 第三条 送货作业流程。 第二章 送货服务要求 第四条 规范送货流程，严格按照订单上的客户姓名、地址、数量、品种和线路，安全及时、准确无误地将产品送达客户指定的地点。 第五条 尽可能为客户解决困难，提供优质、满意的服务，做到有问必答、微笑服务、沟通良好。 第六条 统一着装，配证上岗，积极反馈送货工作中的问题和客户的批评建议。 第七条 遵守财务制度，当日现金必须按财务要求及时缴存，做到日清日结。 第八条 送货员送货途中车载现金不得超过 5 万元，大额现金缴存银行，必须两人以上随同，确保现金安全。 第九条 完善产品交接手续，装车时必须与分拣组按分领单数量交接，清点货物，准确无误经双方确认签字后才可装车送货；和客户交接产品时，按订单上列明的品种、数量清点交接，确认无误后由客户签字。 第十条 提高安全意识，消除安全隐患，确保人财物安全。 第十一条 若因特殊情况无法送达，必须及时与客户联系；无法联系上客户，应及时报告送货管理部门，征得同意后办理退货或寄存手续。 第十二条 驾驶员应严格遵守交通规则，严禁酒后驾驶，严禁无证驾驶，严禁违规驾驶，严格遵守车辆行驶和停放规定。 第十三条 公司送货用车严禁公车私用，送货完毕及时返回，未经批准严禁在非作业时间和非作业区域使用车辆，严格遵守定置管理规定，车辆进入停车场必须排列整齐、有序。 第三章 送货服务规范 第十四条 力求实现科学、合理、高效的送货上门服务。 第十五条 送货员每日上班应提前做好准备工作，按分领单验货，按送货调度表高效、有序地进行装车。 第十六条 装车时必须以分领单上的送货户数为准，发现多货或少货必须与仓储部核对后，才能出车。					

(续)

名称	售后送货管理制度	版本		页次	2/2		
第十七条 严格按照路线送货。 第十八条 当面向客户验证货物，按单收款，并由客户签收，及时将款项放入车上保险柜。 第十九条 送货员不得用非客户银行卡替代客户进行划卡结算。 第二十条 若遇客户退货，按退货流程办理。 第二十一条 货款缴清，清查车辆无故障后，按规定场所停放车辆。 第二十二条 根据当天的送货情况填写《送货日报表》。 第四章 委托代送点送货 第二十三条 委托代送点必须在两天内将货物送达客户手中，如遇特殊情况无法如期送货，必须预先告知公司客户服务中心，经批准后才可延期。 第二十四条 代送点服务管理。 (1) 服从所属委托方管理的有关送货规定。 (2) 遵纪守法，规范经营，以诚信对待客户，获取客户满意度和忠诚度。 (3) 认真履行代送职能，提高服务质量。 (4) 自觉接受行政主管部门监督与管理。 (5) 自备送货工具，在送货中重视“安全第一”，确保人身、车辆、货物、资金安全。 (6) 及时了解和反馈市场信息和动态。 第五章 送货签字单据管理 第二十五条 客户办理完货物验收手续后，需在送货单据上签字确认，交送货员查验、带回。 第二十六条 客户使用 POS 机刷卡付款，必须在 POS 回单上签持卡人姓名。 第二十七条 送货员按送货顺序整理单据，并按要求装订成册。 第二十八条 送货员按送货顺序整理单据，交由财务部集中管理。 第二十九条 委托代送点收到被委托方的产品时，单据由委托代送点代为签收。 第三十条 送货组定期组织人员抽查，及时发现存在问题并做好抽查记录。							
编制		审核		批准		生效日期	

二、售后安装管理制度

名称	售后安装管理制度	版本		页次	1/2
第一章 总则 第一条 目的。 为规范设备安装和安装人员，特制定本制度。 第二条 范围。 公司所有的设备安装服务。 第三条 安装人员要求。 (1) 安装人员必须有良好的精神面貌，着装统一、干净、整洁。 (2) 安装人员与客户联系时，应态度和蔼、语言亲切、吐字清晰，并能够准时到达。 (3) 安装人员在提供服务时，需随身携带工卡，按时到达约定地点，礼貌地向客户说明来意及做自我介绍。 (4) 安装人员在安装时，需严格按照《安装作业指导书》逐步进行施工，操作过程严谨、熟练、干净，并耐心听取客户意见。 (5) 在安装过程中，需要客户帮忙时，必须向客户致谢。 (6) 安装人员不得在客户处吸烟、喝水或收取礼品，不得私自使用客户用品。 (7) 安装完毕，应及时清理现场，耐心地向客户讲解维护和保养及有关的注意事项，并向客户致谢。 第二章 安装准备 第四条 开箱验货。 1. 包装外观检查 外包装箱的包装带是否牢固；包装箱是否包装牢固，是否有人为撕裂现象；是否有外物在包装箱上；包装箱名称与包装箱数是否正确；包装箱是否有破损，若有破损，作出记录。 2. 开箱 用专用的工具开启包装箱，避免损坏产品。 3. 箱内检查 打开包装后，作开箱检查：检查包装箱中的产品包装袋是否完好；对照装箱清单，检查箱中的产品及附件，是否与装箱清单上的数量和名称一致；检查包装箱内是否有异物。 4. 取出产品 在开箱检查确认无误后，可以取出产品，检查主件、附件、资料的正确性。 第三章 产品安装规范 第五条 产品安装人员必须具有相应的资质，持证上岗。					

第八章 售后服务管理

(续)

名称	售后安装管理制度	版本		页次	2/2		
第六条 安装前检查准备的安装工具是否齐全。 第七条 清理安装现场，以免杂物影响安装质量，对产品、设备造成损坏。 第八条 安装现场保持干净，安装和维护人员应穿防尘服装。 第九条 仔细阅读产品说明书和安装指导文件，了解产品的安装要求、安装方法和操作方法。 第十条 将产品运至指定的安装地点，按照产品结构图，逐步安装各个部件，安装过程中避免产品及零部件、附件受损。 第十一条 在安装过程中，向客户讲解基本的使用方法和注意事项。 第十二条 设备安装好后，不得移动，保持固定连线不动。 第十三条 安装现场中所有的走线，如电缆线、电源线和光缆等，应该分别走线，互相不应干扰。 第十四条 检查连接到设备上的电缆线，确认无误。 第十五条 安装完毕，进行定位检验、电流检测和试机检验，检验产品是否能够正常运行。 第十六条 调试完毕，请客户确认安装效果。 第十七条 向客户说明操作注意事项和日常养护方式、方法和周期以及公司售后服务部门的联系方式。 第十八条 请客户对安装服务进行满意度评价。							
编制		审核		批准		生效日期	

三、售后维修管理制度

名称	售后维修管理制度	版本		页次	1/1
第一条 目的。 为规定产品售后服务有关维修服务的基本内容和基本要求，特制定本制度。 第二条 公司的维修要求。 (1) 公司售出产品时，应根据有关法律、法规的规定或商业惯例，向客户出具购货凭证或服务单据，作为客户要求维修的依据。 (2) 公司向客户提供的产品质量，应与其产品标准或其包装上注明的产品标准相符合，应与其广告、产品使用说明或其他正式营销技术资料表明的产品质量相符合，并作为维修或保修期限的依据。 (3) 公司向客户提供的售后服务质量，应与其售后服务标准或其他售后服务规定相符合，以此作为售后服务维修作业的依据。 (4) 设置维修部门或指定维修单位的，应随产品向客户提供与产品相应的维修凭证、保修证及其说明、用户档案卡以及维修单位的名称、地址、邮政编码、联系电话等。 (5) 应向负责维修的销售、维修单位、部门提供维修用的产品使用说明书、修理配件和维修备件。 第三条 销售部的维修要求。 (1) 出售产品时，应提供有效发票和维修凭证。 (2) 向客户提供修理单位、部门的名称、地址、邮政编码、联系电话。 (3) 根据客户需要，进行开箱检验、调试或安装、调试。 第四条 维修部的维修要求。 (1) 依据维修管理规定，查明产品质量问题，填写《维修记录单》。 (2) 维修中所使用的零配件等维修备件应符合相应产品标准。 (3) 修理者应记录维修中使用的零配件名称、数量和价格。 (4) 修理者在接受待修产品时，应在收据上注明交货日期。 (5) 在保修期内修理两次仍不能正常使用的产品，客户可凭修理记录和证明，更换同型号、同规格产品；如客户提出退货，则应予退货。 (6) 保修期不包含维修所占用的时间，当维修占用时，保修期应顺延。 第五条 基本维修服务程序。 (1) 产品在使用中出现故障或质量问题需要维修时，应到公司指定的维修服务单位或部门进行维修，可通过电话或书信形式与之联系；维修单位、部门登记后，确定维修服务时间。 (2) 产品修理完毕，通过客户确认，应填写《维修记录表》，并由修理人员和客户签字。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

四、售后产品退、换货管理制度

名称	售后产品退、换货管理制度	版本		页次	1/2
第一条 为完善售后的服务系统，保护消费者和公司利益，特制定本制度。 第二条 公司的分支机构、服务网点、销售员、购买公司产品的消费者，应依照本制度的规定办理退货、换货。 第三条 退、换货对象。 所有购买公司产品的客户，无论采用何种送货方式和付款方式，都可根据本制度办理退、换货。 第四条 退、换货条件。 (1) 存在质量问题的产品，均可退、换货，但由于客户使用等自身原因造成产品质量问题的，公司不予办理退、换货手续。 (2) 产品换货条件。 1) 产品未被污染。 2) 所换产品的包装完好无损（包括内外包装），不影响二次销售。 3) 换货时，应同时退回随产品附带的资料，包括产品合格证、产品说明书、产品包装等。 (3) 出现下列任何一种情况，不能享受换货承诺。 1) 产品被非正常使用。 2) 非正常情况下的储存。 3) 安装错误。 4) 产品的正常磨损。 5) 换回商品的外包装不完整。 6) 换回产品的附带产品及所附资料不全。 7) 换回产品的收据被涂改、丢失或损坏。 8) 超过保质期；产品并非由公司提供。 第五条 退、换货时限。 (1) 自发货之日起，一个月内可以办理换货。 (2) 自发货之日起，发现产品存在质量问题，七日之内可以办理退货。 第六条 退、换货手续。 (1) 如果符合退、换货条件规定的，在退、换货前以电话的方式与公司售后服务部联系，告知需退、换商品的品名、数量、地址等，或登录公司网站下载并如实、准确无误地填写《退、换货登记表》，传真至公司售后服务部，公司在收到《退、换货登记表》后，由售后服务人员同退、换货人取得联系。 (2) 所退、换的产品均由公司品质部统一验收，货物验收无误后将《退、换货登记表》交品质主管初审签字，报总经理审核签字后才可办理退、换货手续。					

(续)

名称	售后产品退、换货管理制度	版本		页次	2/2
(3) 客户的退、换货要求经审核批准后，储运部负责人及时与该退、换货人联系，通知退、换货人将所退、换产品发送至公司。 (4) 由品质部对退、换的产品和包装、零配件、相关文件等进行质量检查，检查无误后，确定具体的处理方式。 (5) 从仓库调出质量良好的新产品，寄发给客户，存在价格差异，需补齐差价。 (6) 建议客户更换其他款式或型号，若客户坚持退货，应及时办理退货手续，并退还货款。 第七条 退、换货渠道。 1. 通过服务网点退、换货 (1) 如果退货，则由服务网点收回产品并退回分支机构，分支机构收回退货后，按照客户提供的发票或者售货凭证标明的价款，直接退款给客户。服务网点应当自客户提出退货要求之日起七日内办理退货。 (2) 如果换货，服务网点在有库存的情况下，按照客户提供的发票或者售货凭证标明的价款，当天直接换货给客户；如服务网点库存不足，立即联系公司售后服务部及分支机构进行换货，换回后交给客户。服务网点应当自客户提出换货要求之日起七日内办理换货。 2. 通过分支机构退货和换货 (1) 如果退货，则由分支机构收回产品后，按照客户提供的发票或者售货凭证标明的价格直接退款。分支机构应当自客户提出换货要求之日起七日内办理退货。 (2) 如果换货，则由分支机构收回产品后，按照客户提供的发票或者售货凭证标明的价款直接换货给客户。分支机构应当自客户提出换货要求之日起七日内办理换货。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

五、售后服务管理制度

名称	售后服务管理制度	版本		页次	1/2
第一条 为提高公司产品质量，提高售后服务水平，更好地获得客户满意，特制定本制度。 第二条 售后服务工作由售后服务部负责。 第三条 售后服务工作的内容。 1. 整理客户资料、建立客户档案 在客户办完有关手续后，应于两日内将客户有关情况整理制表并建立档案存档。客户有关情况包括客户名称、地址、电话、来访日期，购买产品的类型、品种、保修期，客户希望得到的服务等。 2. 根据客户档案资料，分析客户需求 根据客户档案资料，分析客户该类产品及其相关方面服务的需求，找出“下一次”服务的内容，如通知客户按期保养、通知客户参与公司联谊活动、告之公司优惠活动、通知客户按时进厂维修或免费检测。 3. 与客户进行电话、信函联系，开展跟踪服务 (1) 询问客户产品使用情况和对公司服务的建议。 (2) 询问客户近期有无新的服务需求。 (3) 告之相关的产品运用知识和使用注意事项。 (4) 介绍公司近期为客户提供的各种服务，特别是新的服务内容。 (5) 介绍公司近期为客户安排的各类优惠、联谊活动，如免费检测、优惠服务、产品运用新知识等。 (6) 提供与产品相关的咨询服务。 (7) 走访客户。 第四条 售后服务工作规定。 (1) 售后服务工作由售后服务主管指定专人负责。 (2) 售后服务人员在客户将产品送修后，或客户到公司访谈咨询业务完后，两日内建立相应的客户档案。 (3) 在建立客户档案的同时，分析客户的潜在需求，设计“下一次”服务的内容和时间。 (4) 售后服务人员在客户购买产品或产品修复后三天至一周内，通过电话方式主动联系客户，作第一次跟踪服务，与客户充分交流。电话交谈时，应主动询问客户所购买产品的使用、保养和维修情况，并征求客户对公司服务和售后服务的意见，以示公司对客户的真诚关心。对客户谈话要点作记录，特别是客户的要求、希望或投诉，并及时予以处理，能当面或当时答复的应尽量答复，不能当面或当时答复的，通话后尽快研究，					

(续)

名称	售后服务管理制度	版本		页次	2/2
找出办法；仍不能解决的，应在两日内报告部门主管，请示解决办法，并在得到解决办法的当日告知客户。 （5）在第一次客户跟踪服务一周后的七日内，进行第二次跟踪服务的电话联系，收集客户的反馈意见或表示谢意，并进一步询问客户的要求。 （6）在公司决定开展客户联谊活动、优惠服务活动、免费服务活动后，应提前两周以电话方式通知客户，并于两日内将通知信函寄给客户。 （7）每一次跟踪服务电话，包括客户打入公司的咨询电话或投诉电话，均应作好记录，并将电话记录存于档案，将电话登记表归档保存。 （8）发出的跟踪服务信函，包括通知、邀请函、答复函等也应一并登记入表，归档保存。 第五条 指定的跟踪服务人员不在岗时，由售后服务主管临时指派其他人员暂时代理。 第六条 售后服务主管负责监督检查售后服务工作，并于每月对售后服务工作进行一次小结，每年年末进行一次总结；小结、总结均应提出书面报告，并存档保存。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

第四节 售后服务管理表单范本

一、送货日报表

送货者姓名： 年 月 日

时间	行程	配送数量	交货金额	现收金额	配送总金额	出发时间	回公司时间	行程时间	行程里数	耗油量
上午										
下午										
合计										

二、产品故障维修统计表

编号：

客户资料						
客户名称				联系人		
购买日期				联系电话		
产品型号				机身号		
送货日期				交货日期		
故障原因						
维修要求						
维修资料						
维修内容	故障现象					
	维修情况					
	元件更换情况	元件编码	元件名称	单位	数量	金额
	质检结果					
	备注					

三、故障检测报告

产品信息	客户信息
产品名称： 产品型号： 生产日期： 购买日期： 送检日期：	客户姓名： 公司名称： 公司住址： 联系电话： 联系人：
客户反映的故障描述： 产品使用地点：_____ 产品故障地点：_____ 产品故障时间：_____ 故障现象描述：_____ _____	
接待人员现场鉴定情况： _____故障不能重现，待检。 _____ 备注： 接待员签名：_____	
客服维修工程师鉴定情况： _____不存在，不是质量问题。 _____存在，是质量问题。 备注： 客服维修工程师签名：_____ 客服人员签名：_____	
客户验收意见： ☐ 同意 ☐ 不同意 备注： 客户签名：_____	

四、产品维修报告单

编号：

客户单位			
详细地址			
技术联系人		联系方式	
返回产品的型号		规格或配件名称	
返回产品的时间		产品的序列号	
退回产品故障现象			
相关技术处理			
其他说明			
维修人员		完成日期	

五、产品退、换货申请表

订单编号				
客户名称		电子邮件		
联系电话		发票号码		
原送货地址				
退、换货理由				
产品编号	产品名称	数量	单价	小计
总计金额				

六、产品退、换货汇总表

序号	客户姓名	电话	购买时间	产品名称	退换办理时间	经手人

七、售后服务工作单

客户名称：

客户编号：

客户姓名		客户地址		
联系方式		受理时间		
项次	服务内容	费用	完成时间	客户签字

八、售后服务登记表

编号：

客户单位			
问题反映人		联系电话	
反映日期		反映方式	☐ 电话 ☐ 电子邮件 ☐ 信函
登记日期		登记人	
性质			
问题与服务内容			
服务与处理结果			
客户意见			
服务人员		完成日期	

九、跟踪服务电话记录表

序号	单位	电话	产品型号	跟踪日期	不满意项目						客户意见	处理		
					维修质量	维修速度	服务态度	工时价格	配件价格	配件质量		回答	返工	完成

十、跟踪服务电话登记表

编号：

通话日期	通话单位	通话人	通话事由	业务部接话人	处理意见

十一、跟踪服务信函登记表

编号：

寄出日期	寄送单位	信函内容	寄信人	备注

十二、售后服务网点分布表

省份	城市	单位名称	地址	联系电话

十三、售后服务报告表

编号：

年 月 日

访问日期		访问客户	
访问重点			
访问记录	访问人	客户意见	采取对策
售后服务主管审核		总经理批示	

十四、产品售后服务评价表

指标 大类	服务 文化	服务 制度	服务 体系	配送 安装	维修 服务	客户 投诉	客户 管理	服务 改进	总计
指标 分值									100
得分									

十五、产品售后服务承诺表

序号	质量保障措施及服务内容	承诺	备注
1	产品保修		
2	安装、调试服务		
3	免费换货期限		
4	免费上门服务期限		
5	保质期内产品故障服务响应时限		
6	服务时间		
7	保质期满后的保修服务费用		
8	交货时间		
⋮			

十六、售后服务信息反馈表

客户名称		联系人	
地址		联系方式	
使用公司何种产品？规格、数量等情况			
对公司产品的满意程度			
质量	☐ 很满意	☐ 基本满意	☐ 不满意
外观	☐ 很满意	☐ 基本满意	☐ 不满意
包装	☐ 很满意	☐ 基本满意	☐ 不满意
使用情况	☐ 很满意	☐ 基本满意	☐ 不满意
交期	☐ 很满意	☐ 基本满意	☐ 不满意
对公司客户服务人员的满意程度			
及时性	☐ 很满意	☐ 基本满意	☐ 不满意
主动性	☐ 很满意	☐ 基本满意	☐ 不满意
有效性	☐ 很满意	☐ 基本满意	☐ 不满意
技能	☐ 很满意	☐ 基本满意	☐ 不满意
态度	☐ 很满意	☐ 基本满意	☐ 不满意
有何建议或要求			

第九章

客户投诉管理范本

第一节 客户投诉管理工作标准

客户投诉管理工作标准是按客户服务部相关岗位制定的有关工作品质、工作要求的标准。

客户投诉管理工作标准包括客户投诉处理流程标准、客户投诉工作内容标准、客户电话投诉处理标准、客户信函投诉处理标准、客户投诉接待工作礼仪标准、客户投诉预测与防范工作标准和特殊客户投诉处理工作标准共七大标准，将每一个工作岗位上一些稳定的重复工作事项作出明确要求，利于提高客户投诉处理效率和质量。

一、客户投诉处理流程标准

客户投诉处理须遵循处理流程，对客户投诉事件进行判断，采取适当的处理措施。

客户投诉处理内容	步骤	执行标准
客户投诉的受理	1.1	客户服务部以外的职能部门接到客户投诉后，应在两个工作小时内转交客户服务部，由其统一受理
	1.2	各部门主管和工作人员为部门受理投诉的有效责任人，其他人员接到客户投诉后，应在 15 分钟内送达责任人
投诉的识别	2.1	有效投诉指客户对公司提供服务的内容、承诺及服务质量的投诉
	2.2	无效投诉指客户对公司服务承诺范围以外的投诉

第九章 客户投诉管理范本

(续)

客户投诉处理内容	步骤	执行标准
客户服务部对有效投诉的处理	3.1	客服人填写《客户投诉登记表》，在四个有效工作小时内对客户投诉进行核实，在八个有效工作小时内开始处理，并在处理完后将处理结果反馈给总经理办公室
	3.2	有效投诉需要两个以上部门共同处理时，由部门统一协调处理
	3.3	对于严重有损于公司形象的重大投诉，由客户服务部核定确认并提出处理意见，报总经理审批
	3.4	超出客户服务部处理能力的投诉，应在两个小时内转交总经理办公室，由其负责按照相关程序处理
客户服务部对无效投诉的处理	4.1	接到投诉后，填写《客户投诉登记表》，并于四个有效工作小时内转交到相关部门备查
	4.2	客户服务部接到公司服务承诺范围以外的无效投诉，由客户服务人员填写《客户投诉登记表》，并在四个有效工作小时内向投诉人做好解释工作
客户投诉回访	5	凡由客户服务部受理的客户投诉，自投诉处理过程结束时起，由客户服务部在三日内采取上门回访、电话回访的方式进行回访验证
客户投诉定期分析	6.1	客户服务部应于每月五日前将上月发生的投诉数据上交总经理办公室，总经理办公室每月十日前将上月投诉工作处理事项汇总后报总经理
	6.2	对反复出现的客户投诉问题，客户服务部应报总经理办公室，由相关管理人员组织有关部门召开会议，分析解决，并采取有效的纠正预防措施

二、客户投诉工作内容标准

客户投诉人员须做好客户投诉登记、客户投诉处理、投诉处理情况跟踪、投诉处理情况登记及客户投诉统计分析等工作，快速、高效地处理客户投诉。

客户投诉处理内容	步骤	执行标准
客户投诉登记	1	客户投诉可能采用电话投诉、书面投诉或面对面投诉等方式，不论哪种投诉方式，接待人员都应详细记录客户投诉的日期、时间、编号、联系电话、投诉性质、投诉内容、投诉人、接待人员和记录人员
客户投诉处理	2	根据客户投诉的内容进行分类，开具《客户投诉处理单》，分别递送到相关部门处理。要求相关部门在规定时间内及时处理
投诉处理情况跟踪	3.1	不管将投诉最后转到其他什么部门，首位服务接待人员均应进行跟踪，了解处理情况
	3.2	采用电话或上门等方式进行回访
投诉处理情况登记	4.1	及时登记投诉处理情况
	4.2	整理、存档已处理的投诉资料
客户投诉统计分析	5.1	对客户投诉内容进行分类，如工程维修类、客户服务类、安全服务类、环境类等
	5.2	整理客户投诉清单
	5.3	进行月度客户投诉资料统计并及时将统计情况传递至相关部门
	5.4	进行季度客户投诉资料比较，主要通过图形直观分析、表格数值分析归纳总结现阶段物业服务中存在的问题并汇报给上级主管

三、客户电话投诉处理标准

以电话的形式，及时、高效地处理客户投诉案件，维护公司的形象与信誉，保证公司产品质量的改善与售后服务的升级。

客户投诉处理内容	步骤	执行标准
工作规范	1.1	投诉服务电话设在独立的房间，或在周围设置隔音装置
	1.2	接听客户投诉时，注意说话的方法、声音、语调等，做到重视对方、明确有礼
	1.3	注意避免电话周围的其他声音，如谈话声和笑声传入电话，以免客户产生不愉快的感觉
	1.4	分析客户心理，即通过声音信息把握客户心态

第九章 客户投诉管理范本

(续)

客户投诉 处理内容	步骤	执 行 标 准
处理原则	2.1	对于客户提出的不满，应从客户的角度来考虑，以声音和话语表示同情
	2.2	态度应恭敬有礼，以增强对方的信赖感
	2.3	应坚定客观的立场，避免主观、武断地评论
	2.4	可压低音量，给对方以沉着、冷静的印象，但要避免产生疏远感
	2.5	在电话中听到的对方姓名、地址、电话号码、商品名称等重要事项，必须重复确认，并以文字记录或录入电脑
	2.6	认真填写客户投诉登记卡，详细记录客户姓名、投诉事项及原因等项目
	2.7	如未设免费电话，接到客户长途电话投诉，可先请对方挂断，再按留下的号码立即给对方打回去
	2.8	确认对方的电话号码，避免不负责任的投诉，并借此缓和对方的情绪
	2.9	将处理人员的姓名、部门告诉对方，以方便对方下次打电话时联络

四、客户信函投诉处理标准

对于客户信函投诉，应在接到客户投诉的第一时间内，予以高效处理，维护公司的形象与信誉。

客户投诉 处理内容	步骤	执 行 标 准
认真处理	1.1	收到客户利用信函所提出的投诉时，应立即以明信片或电话的方式通知对方信函已经收到，使客户安心，给客户以亲切感
	1.2	在给客户的信函中，附上印有公司地址、邮编、收信人或机构的贴纸或信封，便于客户回函。如果对客户的地址、电话不很清楚，应在回函中请其详细列明通信地址及电话号码，以确保将投诉处理结果准确送达对方

(续)

客户投诉处理内容	步骤	执行标准
表达清晰、准确	2.1	信函一般应采用打印形式，有针对性，如有许多类似投诉，可将这些问题综合起来，打印成一份信函分别寄出
	2.2	回函表达应浅显易懂、措辞亲切，给对方以亲近感。表达上尽量避免使用法律术语、专用名词、外来语及行业用语，尽量使用结构简单的短句，使对方一目了然，容易把握重点
妥善处理	3.1	寄送回函，切勿由个人草率决断，应与负责人就其内容充分讨论再作决定。必要时应报总经理，磋商后再作处理。有时还需要与法律顾问、律师等有关专家沟通意见
	3.2	为表示慎重，回函应以部门经理或总经理的名义寄出，并加盖公章
存档归类	4.1	客户投诉处理过程中的来往函件，应一一编号并保留副本，及时传送给有关部门，明确事件的进程与结果
	4.2	给客户回函时，应将其时间和内容做成备忘录，并填写追踪表
	4.3	客户投诉事件处理完毕，在追踪表上注明结束时间，盖上“处理完毕”的印章，并将相关文件、资料存档

五、客户投诉接待工作礼仪标准

对于客户上门投诉，须礼貌接待，及时处理，树立和维护良好的企业形象。

客户投诉接待礼仪内容	步骤	执行标准
仪表仪容要求	1.1	头发清洁、整齐，不留奇型发式，男工作人员的胡须要剃干净
	1.2	双手清洁，指甲内无污物，指甲长短合适
	1.3	工作服整洁，领带、领花佩戴端正，纽扣扣齐，不得掉扣、露胸或光脚穿鞋上岗
	1.4	佩戴工号卡，不得佩戴规定以外的饰品。女性工作人员可化淡妆
	1.5	工作时注意做到“三轻一快”：走路轻、说话轻、操作轻、动作快
	1.6	姿态端正，不得叉腰抱胸、弯腰驼背或将手放在兜内
	1.7	工作时间不聊天，不交头接耳，面对客户不说粗话
	1.8	工作中发生矛盾应内部解决，不得在客户面前争吵
	1.9	在客户面前不挖耳、不剔牙、不抓头发、不吃零食、不吸烟、不打哈欠

第九章 客户投诉管理范本

(续)

客户投诉接待礼仪内容	步骤	执行标准
礼节礼貌要求	2.1	举止文雅大方，姿态端庄，态度真诚、热情、心平气和；遇见客户主动打招呼，礼貌在先
	2.2	适时运用礼貌用语
	2.3	称呼得当，不得使用“哎”、“喂”等不礼貌用语
	2.4	讲普通话，语调亲切，音量适度，语言简洁、明确，说话力求语意完整，合乎语法
	2.5	用语恰到好处，注意人物对象、时间、地点、距离、场合，掌握分寸和尺度，避免热情过头
	2.6	同客户讲话时，精神集中，眼睛注视对方，细心倾听，不得东张西望，左顾右盼，讲话时不要离客户太近，一般保持1米左右的距离
	2.7	不与客户争吵，客户优先。路遇客户，主动打招呼，主动礼让，对客户的要求无法满足时，应说“对不起”，表示抱歉
服务规范用语	3.1	日常礼貌用语：请，您好，谢谢，对不起，请原谅，欢迎光临，请当心，请留步，您走好，再见
	3.2	称呼用语：先生，夫人，女士，小姐，小朋友
	3.3	工作用语：让您久等了，给您添麻烦了，希望您满意，需要帮助吗，我再想想办法
	3.4	客户服务用语：请问能帮您做些什么；我们将尽快为您修复；很高兴为您服务；这是我应该做的；如果有什么问题，请随时与我们联系
服务接待注意事项	4.1	客户从对面走过时，应点头致意
	4.2	向客户提供服务时，应面带笑容
	4.3	客户讲话时，应注意听，站立姿势端正，腰挺直、目视客户
	4.4	暂停手中工作，保持微笑，耐心听客户讲话
	4.5	在客户未讲完话时，不要插嘴
	4.6	听完客户讲话后，如未明白客户的问题，不要随意答复

(续)

客户投诉接待礼仪内容	步骤	执 行 标 准
服务接待 注意事项	4.7	用清楚、简明的语句回答客户
	4.8	避免在客户面前与同事使用客户听不懂的语言
	4.9	禁止在客户面前做鬼脸、怪动作或议论客户
与客户交谈 的注意事项	5.1	与客户讲话时应始终面带自然微笑
	5.2	语速不可太快，保证对方能够听清楚
	5.3	注意音量不能过高或过低，最好与客户保持一致
	5.4	禁用不雅之语
提供服务的 注意事项	6.1	不可对客户表示过分亲热
	6.2	不可太死板，面无笑容
	6.3	若遇客户有不礼貌言行时，不得与客户争吵，应婉言解释或及时向领导汇报
	6.4	提供服务遇到问题，不能对客户说“三不”（不知道、不行、不能做）
	6.5	答应客户的，应该立即着手去做，及时给客户回音

六、客户投诉预测与防范工作标准

通过采取相应的预防措施，避免公司声誉受到损失，进而保证公司正常的经营活动及经营效益。

客户投诉处理内容	步骤	执 行 标 准
加强同客户的沟通	1	提供产品质量、售后服务质量反馈表，搜集客户书面投诉及建议，定期进行市场调查、新客源调查和丢失客源调查等。通过加强同客户的沟通，扩大了解投诉的渠道，及时掌握客人的满意程度，缩小客户投诉不利态势的发展，增强改进工作的主动性
改善服务质量	2	加强服务人员的思想教育、业务及技能培训，增强其礼貌修养，改进其服务态度，提高其工作责任心，最终提高服务质量和工作效率

(续)

客户投诉处理内容	步骤	执行标准
强化产品质量检验	3.1	建立完善的管理体制，制订具体的有关产品质量检验、维修、保养方案、计划
	3.2	不断提高工程维修人员的技术及技能水准，保证维修质量，加强产品的质量控制，并实施定期的监督和检查
建立客户投诉档案	4	通过客户主管日志等形式记载客户投诉情况，并定期由专人整理，形成全面质量管理的依据，以便做好总结、反思工作，防止此类投诉再次发生

七、特殊客户投诉处理工作标准

为提高公司客户投诉管理和客户服务水平，高效处理特殊客户投诉，提高客户满意度。

客户投诉处理内容	步骤	执行标准
特殊客户类型	1.1	易怒的客户：脾气比较暴躁，难以沟通，因此其投诉较难处理
	1.2	言行粗鲁的客户：客户服务人员经常会遇到一些文化素质不高、言行粗鲁的投诉者，由于问题可能来自其自身，因此需要特殊对待
	1.3	矜持的客户：有一些真实想法，但不愿意说出来，因此很难沟通，不太容易接受服务人员的建议
	1.4	霸道的客户：蛮不讲理，态度蛮横
	1.5	批评家：习惯于指责身边的任何事物、任何人，看待任何产品和服务的时候，总是带有批判眼光，其实属于一种发泄性质
	1.6	喋喋不休的客户
	1.7	言行古怪的客户：此类客户经常会提出一些超出客户服务人员想象的问题，使得客户服务人员根本不清楚他的真实想法。因此，在沟通的时候往往需要花费更大的精力、更多的时间
	1.8	犹豫不决的客户：此类客户在投诉的时候，往往会给出很多解决方案，反复推翻

(续)

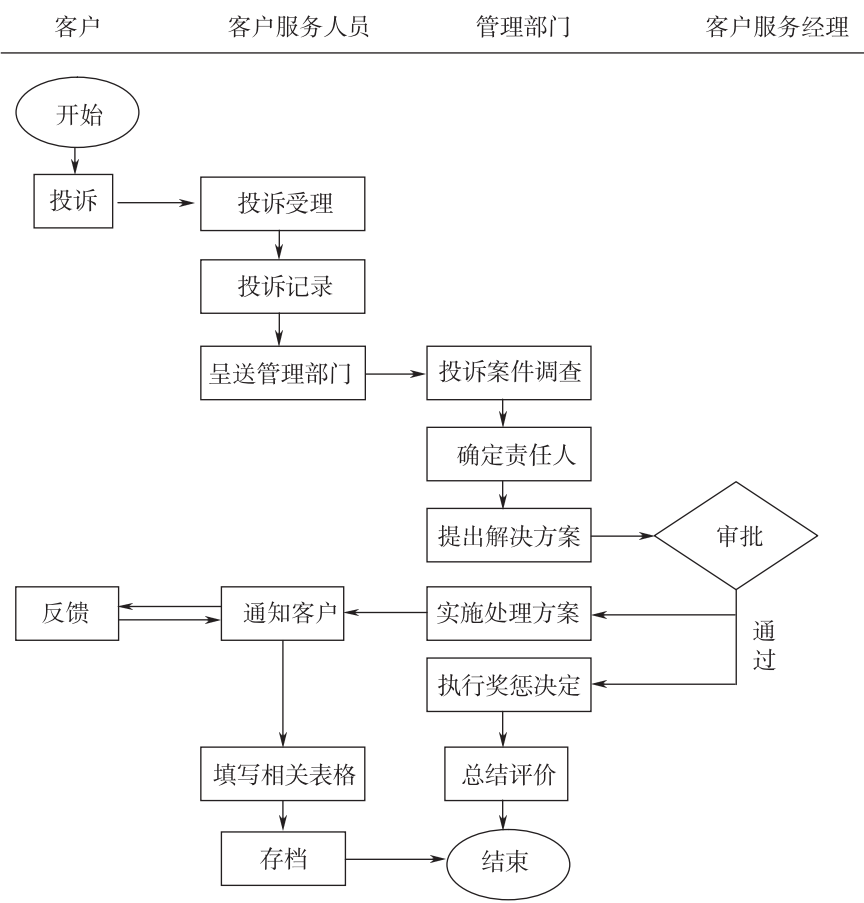
客户投诉处理内容	步骤	执行标准
特殊客户投诉心理分析	2.1	疲劳和沮丧
	2.2	困惑或遭到打击
	2.3	保护自我或自尊
	2.4	感到被冷落
	2.5	不自信、不善于表达
	2.6	心情不好因而在客户服务人员身上出气
特殊客户投诉原因分析	3.1	期望没有得到满足
	3.2	劳累，压力很大或遇到了挫折
	3.3	单纯想找人出气
	3.4	霸道、强词夺理，不管自己是否正确
	3.5	公司销售或客户服务人员对其作出的某种承诺没有兑现
	3.6	认为态度蛮横能够迫使客户服务人员满足其要求
	3.7	认为虽然自身有错，但不应该遭到客户服务人员的嘲弄
	3.8	信誉和诚实受到怀疑
	3.9	认为公司人员对其没有礼貌或冷漠
	3.10	认为自己的利益受到了损害
特殊客户投诉的应对方案	4.1	避免在自身情绪不稳定时，将矛头直接指向客户本人，进行人身攻击
	4.2	做问题解决者，自我提醒：客户服务工作是解决问题，在处理投诉的时候要解决问题
	4.3	征求意见，让客户感到受到尊重，受到重视，了解客户的实际想法
	4.4	不能直接回绝客户提出的要求，应在客户冷静之后告诉客户能够提供哪些服务，自身不能作出哪些方面的承诺，或告诉客户，问题需要转由上级主管进行解决

第二节 客户投诉管理工作流程

客户投诉管理工作流程为售后服务与客户服务管理者和作业人员提供固定的工作程序，使其工作更具流程化。

客户投诉管理工作流程包括客户投诉管理基本流程、客户电话投诉处理流程、客户来函投诉处理流程、客户当面投诉处理流程等，在流程图的指导下，所有客户投诉管理行为按流程所明确的标准路线实施，相关职能部门自动、高效、精确地运转。

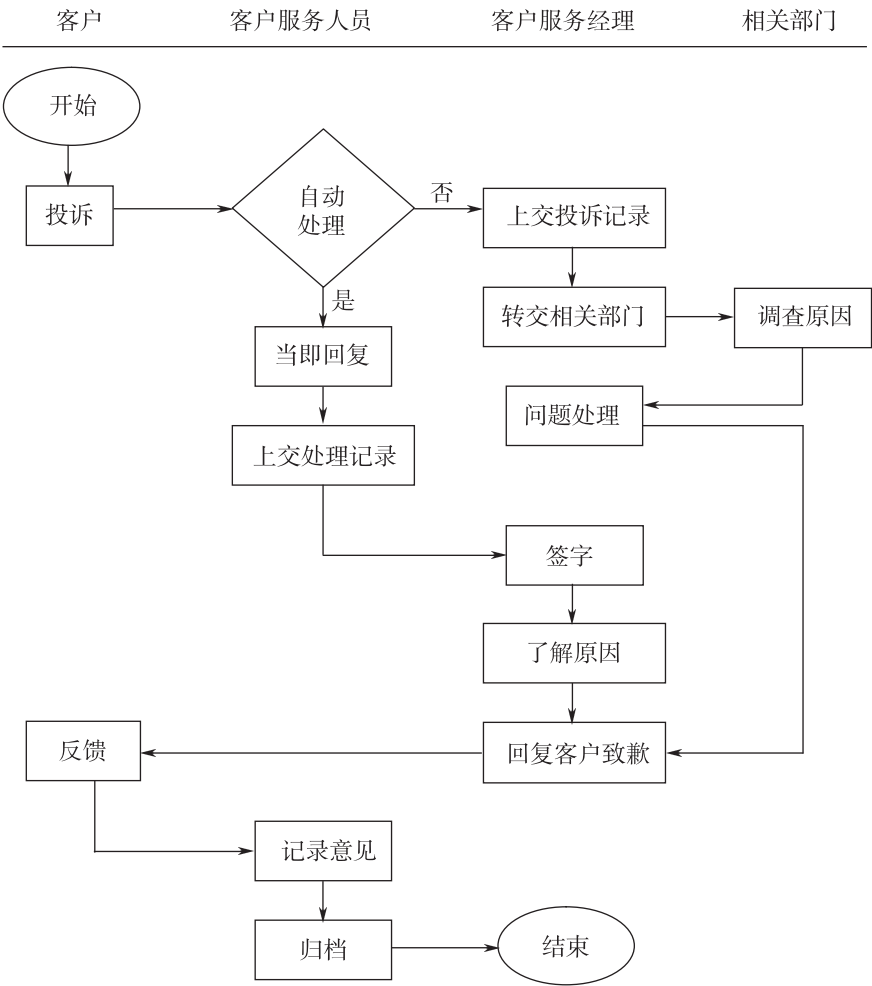
一、客户投诉管理基本流程



客户投诉管理基本流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	投诉受理	客户服务 人员	客户服务人员随机受理客户投诉	《投诉受理登记卡》
2	投诉记录		记录客户投诉内容、投诉人地址、联系电话、投诉时间等	《客户投诉登记表》
3	投诉案件调查	投诉调查 专员	根据客户服务人员上交的客户投诉记录，于一个工作日内实施调查，核查案件发生情况和发生原因	《客户投诉案件调查表》
4	确定责任人		针对案件调查情况，确定投诉案件的直接责任方	《客户投诉案件责任制度》
5	审批	客户服务 经理	研究客户投诉调查专员提出的解决方案，验证其可行性	《客户投诉处理审批报告》
6	执行奖惩决定	投诉调查 专员	根据客户服务人员对客户投诉案件涉及的相关问题和处理情况，对相关人员实施奖惩	《奖惩通知单》
7	反馈	客户服务 跟踪人员	对客户投诉案件处理实施监督，并及时反馈处理效果	《客户投诉处理跟踪表》

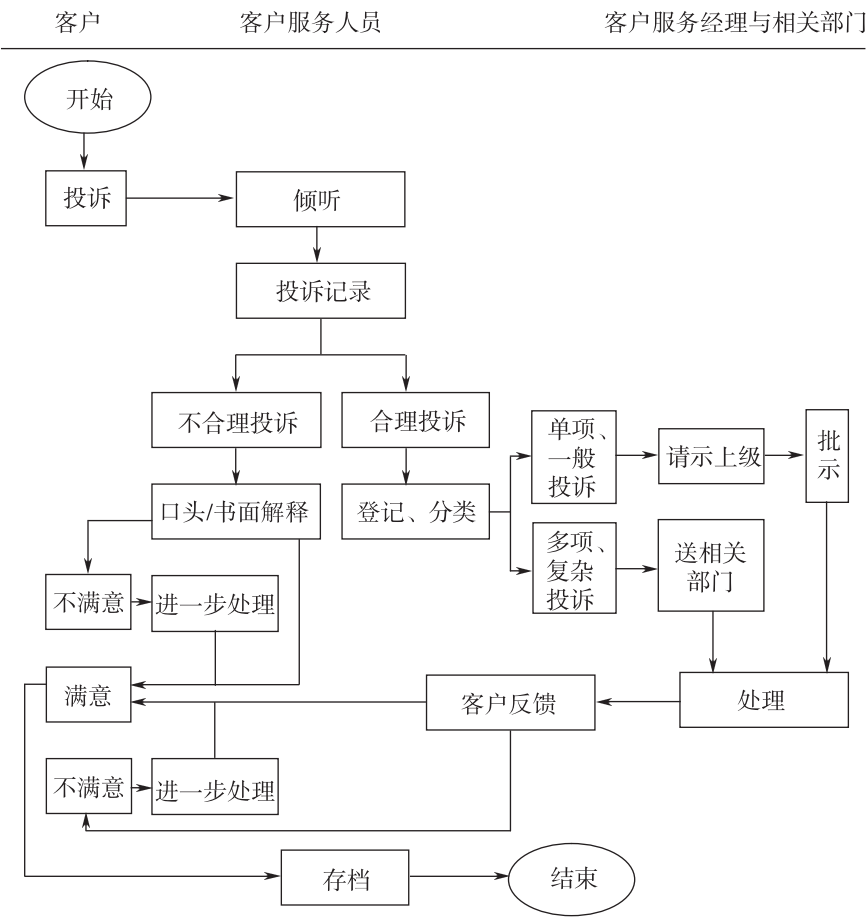
二、客户投诉处理流程



客户投诉处理流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	自动处理	客户服务人员	将客户投诉信息转入自动服务系统，根据客户的需要，进入自助服务或人工服务	《投诉处理记录表》
2	转交相关部门	客户服务经理	收到由客户服务人员上交的客户投诉记录后，及时转交相关部门予以审查	
3	调查原因	相关部门	根据客户投诉内容，派出专业人员，在第一时间实施调查	《客户投诉调查表》
4	问题处理	客户服务经理	根据客户投诉调查结果，决定问题处理措施，及时实施	《问题处理建议单》
5	回复客户致歉		为给客户带来的不便和损害，表示歉意，必要时予以一定补偿；对客户的谅解表示感谢	
6	反馈	客户	向客户了解投诉处理评价，形成反馈意见书	《客户投诉处理反馈表》
7	记录意见	客户服务人员	对客户提出的意见和客户服务人员在工作中形成的意见等，及时予以记录	《客户意见记录单》

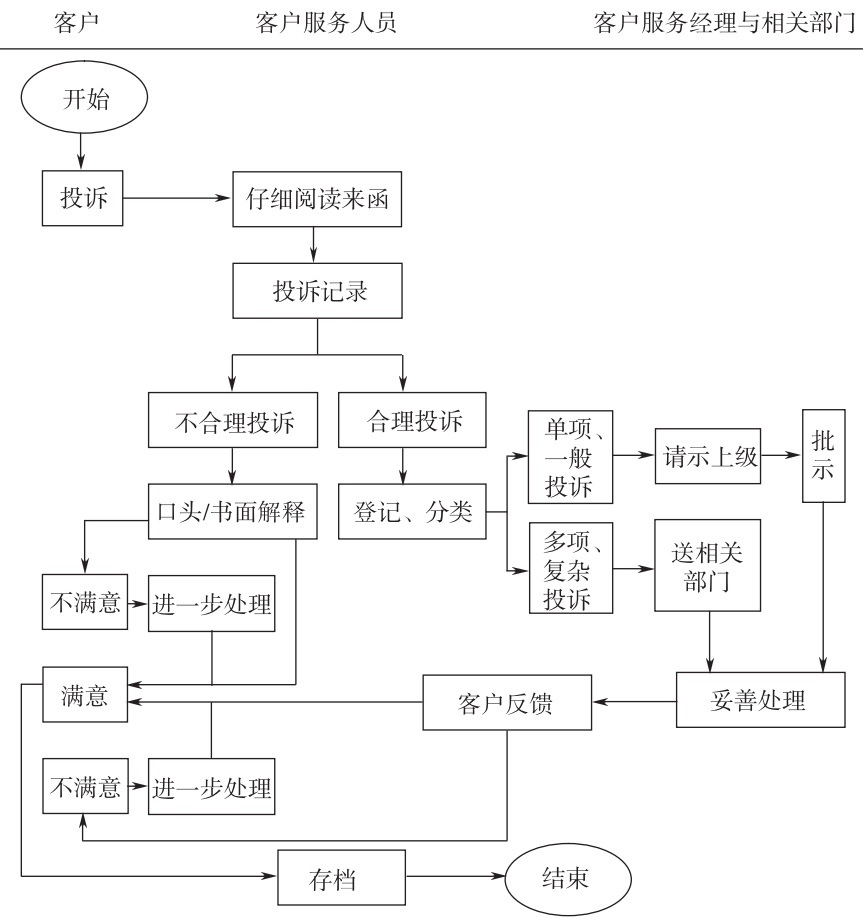
三、客户电话投诉处理流程



客户电话投诉处理流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	倾听	客户服务 人员	耐心倾听客户投诉，坚决避免与其发生争执，设法使客户平息怒火	《客户投诉倾听行为规范》
2	投诉记录		记录客户投诉内容、投诉人地址、联系电话、投诉时间等	《客户投诉记录表》
3	登记、分类		根据客户投诉内容的类型，予以登记，作为客户投诉服务质量提升方案制订的依据	《客户投诉分类表》
4	批示	客户服务 经理	接到客户投诉处理建议或方案后，在一个工作日内作出批示	《客户投诉处理单》
5	处理	客户服务 人员	客户服务人员取得处理批示后，及时与相关部门、客户沟通，妥善处理，并实施投诉处理跟踪	《客户投诉处理跟踪单》
6	客户反馈		与客户交流、沟通，调查客户对投诉处理结果的满意度	《客户通知单》
7	存档		将客户投诉内容、处理方法、处理结果等，予以登记、留存	《客户投诉处理记录表》

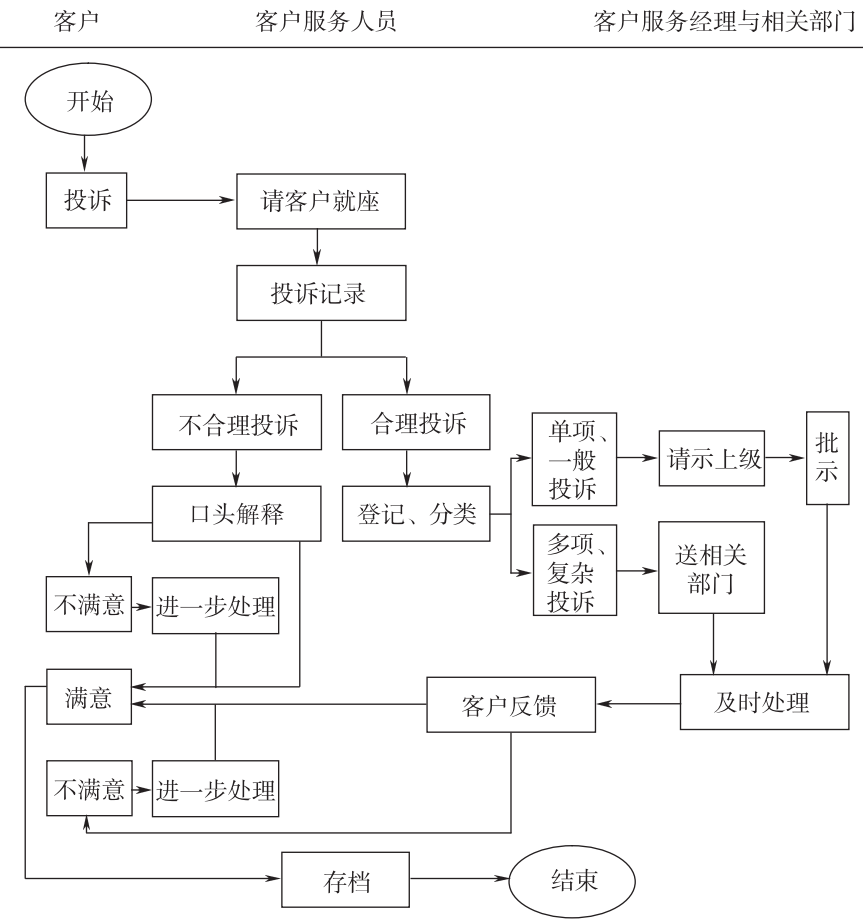
四、客户来函投诉处理流程



客户来函投诉处理流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	仔细阅读来函	客户服务人员	阅读客户来函内容，挖掘客户投诉的关键点，判定客户投诉是否成立；若客户投诉不成立，应委婉回绝客户	《来函处理规范》 《来函登记表》
2	投诉记录		对客户投诉内容、投诉者联系方式及投诉时间等，予以简明记录	《客户投诉记录表》
3	登记、分类		根据客户投诉项目数量、复杂程度，予以分类登记	《客户投诉分类表》
4	批示	客户服务经理	受理客户投诉后，及时批复以及处理决定	《客户投诉处理建议书》
5	妥善处理	客户服务人员	收到客户来函时，立即以明信片或以电话的方式通知对方；若客户接受处理方案，即可执行，若不接受，可多次沟通，协商处理方式	《客户投诉确认书》
6	客户反馈		调查客户对投诉处理效果的评价和建议，及时记录，以备改进	《客户反馈程序》 《客户反馈表》

五、客户当面投诉处理流程



客户当面投诉处理流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	请客户就座	客户服务 人员	立即安排客户就座或请至贵宾室，认真听取客户投诉，尽快使客户平息怒火	《客户接待工作礼仪规程》
2	投诉记录		在听取客户投诉的过程中，注意记录客户投诉内容和联系方式，并说明将在最短时间内予以答复	《客户投诉记录表》
3	登记、分类		根据客户投诉内容，区分类型，结合以往处理经验，快速作出处理建议	《客户投诉分类表》 《客户投诉建议表》
4	批示	客户服务 经理	研究客户服务人员提交的客户投诉建议表，在第一时间内作出批示	《客户投诉处理批示》
5	及时处理	客户服务 人员	制订客户投诉处理计划书，确保客户投诉案件的及时处理	《客户投诉处理计划书》
6	客户反馈		收集客户投诉处理结果的评价和建议，作为客户投诉处理方法改进的依据	《客户反馈程序》 《客户反馈记录单》

第三节 客户投诉管理制度范本

客户投诉管理制度是实现优质服务的保障，是处理客户投诉的规范化依据。

本节内容包括客户投诉管理制度和客户投诉处理实施细则，为客户服务工作人员提供工作指南，使作业人员了解企业客户投诉管理方面的要求和基本操作方法。

一、客户投诉管理制度

名称	客户投诉管理制度	版本		页次	1/5
第一章 总则 第一条 目的。 为保障核心能力的实现，规范客户投诉处理程序，及时、公正、合理地解决客户投诉案件，特制定本制度。 第二条 适用范围。 本办法适用于集团总部、专业集团及各成员企业。 第三条 职责与权限。 (1) 集团督查室负责客户投诉的统一管理。 1) 制定和修改客户投诉管理制度。 2) 直接受理并办理（含移交办理）客户投诉。 3) 办理董事局主席办公室、总裁办公室及集团其他部门受理并移交的客户投诉案件。 4) 对成员企业的客户投诉管理进行监督与指导。 5) 代表用户、合作者等利益相关者投诉。 (2) 各专业集团职能部室受理的客户投诉由其总经理指定部门办理，也可以委托督查室办理。专业集团不承担对其成员企业的客户投诉管理进行指导与监督的职责。 (3) 成员企业综合办公室负责本企业客户投诉的管理，受理客户投诉案件。 (4) 集团督察委员会具有判定所有客户投诉案件性质的最终裁定权，有权对其他受理部门的客户投诉调查结果（投诉方对第一次判定结果不服）重新调查取证。 (5) 集团任何部门或个人有责任和义务协助客户投诉调查工作。 第二章 客户投诉类别 第四条 按投诉的来源（主体）分类，可分为客户投诉、社会公众及合作者投诉。主要是指由于客户对被投诉者提供的产品或服务不满意，社会公众（特指生活在本集团所建公共设施区域内的公众）以及合作者（特指供应商、经销商、乙方施工队伍等有经营关系的单位）因符合正当权益的经营行为受到了被投诉者侵害而提起的投诉。 第五条 按投诉的投递方式分类，可分为电话投诉、信函投诉、上门投诉、匿名投诉及其他方式投诉。 第六条 按投诉的判定性质分类，可分为有效投诉和无效投诉。 第七条 经集团督查室、专业集团指定部门或各成员企业综合办公室调查核实，投诉方和被诉方签字认可且事实具有以下特征的投诉案件： (1) 某企业、部门、员工及合作单位在工作中对待客户态度生硬、粗暴、不理不睬或出言不逊的。					

(续)

名称	客户投诉管理制度	版本		页次	2/5
(2) 某企业、部门、员工及合作单位在工作中违反公司的服务承诺，给客户造成麻烦或不便的。 (3) 某企业、部门、员工及合作单位在工作中违反公司员工行为规范、服务规范，使客户产生反感或不满意的。 (4) 某员工在工作中没有履行自己应尽的职责的。 (5) 某集团及所属各单位的经营行为侵害客户或合作者正当权益的。 (6) 集团职能部门员工在为成员企业或个人提供服务时，态度傲慢、不负责任的。 第八条 对于投诉方和被诉方一方或双方不认可调查结果的投诉，可由集团督察委员会最终裁定为有效的投诉案件。 第九条 具有以下特征的投诉案件为无效投诉： (1) 经调查证实事实与投诉方的叙述有严重出入，且引发争端的责任在投诉方的。 (2) 因要求提供公司承诺以外且公司明令禁止的服务或与国家相关法律制度相违背的服务而没有得到满足的。 (3) 寻衅滋事，以投诉相要挟的。 (4) 无具体投诉事实的匿名投诉，或匿名投诉反映的问题经调查主要事实不成立的。 (5) 投诉者提供的线索不全，无法对历史进行追溯并无法核实取证的。 (6) 对企业员工服务态度不满但在一个月以后提出投诉的。 (7) 其他经集团督察委员会最终裁定为无效的投诉案件。 第十条 根据有效投诉案件的严重程度可分为恶性投诉案件和一般投诉案件。 (1) 见诸报纸、杂志、广播、电视、网络等新闻媒体，影响范围较大的投诉案件为恶性投诉案件。 (2) 因员工在工作中违反公司有关服务的规章制度，与客户发生冲突或造成较大社会影响的投诉案件为恶性投诉案件。 (3) 其他经调查确定为有效投诉的案件为一般投诉案件。 第十一条 根据无效投诉的投诉动机可分为一般无效投诉和恶意投诉。 (1) 因投诉方对公司的服务承诺或政策、制度理解有偏差而提出的投诉为一般无效投诉案件。 (2) 客户因不正当要求没有得到满足而提起的投诉为恶意投诉。 (3) 匿名投诉反映的问题经调查基本事实不成立的投诉为恶意投诉。 第三章 投诉的受理、调查及处理程序 第十二条 投诉电话。					

(续)

名称	客户投诉管理制度	版本		页次	3/5
(1) 成员企业必须将本企业综合办、集团总部的客户投诉电话公示于每一位客户，公示的方法是将客户投诉电话与本企业的报修或服务电话印刷在一起并发放给每一位客户，也可以通过恰当的公众媒介向客户通报客户投诉电话。 (2) 客户投诉电话的号码应固定，因特殊情况需要变更的，应通过公众媒介向客户通报，并在一个月内将印有新客户投诉电话的服务卡发到每一位客户手中，并更改广告及其他对外宣传资料、文件上的客户投诉电话号码。 第十三条 投诉受理。 (1) 当客户投诉受理责任部门接到客户投诉电话、信函或者接待上门投诉的单位或个体时，须认真听取投诉人的陈述，问明投诉人的姓名、地址、电话、投诉对象及投诉案件的经过，并做好记录。 (2) 投诉接待完毕，受理人应立即出具正式的《客户投诉登记表》，转集团督查室，专业集团出具的《客户投诉登记表》，应立即转本集团总经理，各成员企业出具的《客户投诉登记表》，应立即转本企业总经理。 (3) 对于紧急事件投诉，受理人可以先通知或报告有关管理部门，然后再出具正式的《客户投诉登记表》。 第十四条 投诉案件调查。 (1) 总裁办公室、集团督查室受理（含委托受理）的客户投诉案件由集团督查室主任指派人员进行调查，专业集团受理的客户投诉案件由专业集团总经理指派人员或委托督查室调查，各成员企业受理的客户投诉案件由本企业总经理指派人员进行调查。 (2) 对于受理事实比较清楚的客户投诉案件，可直接移交成员企业，由总经理指派人员办理。 (3) 调查人员进行客户投诉案件调查时须注意以下事项： 1) 以事实为依据，以国家法律、公司的基本理念、各项规章制度和对用户的承诺为准绳，公平、公正、客观地进行调查取证。 2) 只是负责调查事情的真相，无权对任何一方作出任何形式的承诺。 3) 调查过程中应按员工行为规范严格要求自己，坚持良好的服务态度，展现应有的职业素养。 4) 调查的范围应尽可能涵盖各个关联方，包括投诉人、被诉人、投诉案件涉及的部门及人员、被诉人的直接领导、下属及同事等。 5) 在客户投诉案件事实基本调查清楚后，应与投诉方及被投诉人或其直接领导进行沟通，陈述事实经过。					

(续)

名称	客户投诉管理制度	版本		页次	4/5
6) 调查不应仅仅局限于客户投诉案件的经过与事实，同时应特别关注在事件形成过程中存在的管理漏洞和问题。 7) 涉及利害关系的投诉，原则上由两人以上参与调查。 (4) 调查人员经过充分调查之后，应及时出具投诉案件调查报告，报告内容应包括： 1) 客户投诉案件名称、投诉方、被诉方、投诉时间。 2) 客户投诉案件的受理人、调查人、调查时间。 3) 客户投诉案件简述、调查经过、案件事实经过、调查分析等。 (5) 督查室受理（含委托受理）的客户投诉案件的调查报告交督查室主任，各专业集团受理的客户投诉案件的调查报告交本集团总经理，各成员企业受理的客户投诉案件的调查报告交本企业总经理。 第十五条 投诉调查结果的确认。 (1) 判定客户投诉案件的性质后，调查人应就调查结果与投诉方和被诉方进行确认，并在《客户投诉调查结果确认单》上签字。 (2) 若投诉方和被诉方中有任何一方不认可调查结果，可以在接到《客户投诉调查结果确认单》一周内向集团督察委员会总督察提出申诉，经总督察协调后仍无法达成一致的，可以在一周内向督委会申请召开集团督察委员会仲裁会议进行最终裁定。《投诉仲裁申请表》可向集团督查室索取。 (3) 若因不认可调查结果而没有在《客户投诉调查结果确认单》上签字，又没有在一周内向集团督察委员会总督察申诉，或经总督察协调后虽然没有达成一致但是没有申请仲裁，则视为默认调查结果。 (4) 集团督察委员会主席有权决定是否召开仲裁会议。 (5) 经仲裁会议裁决的结果为最终结果。 第十六条 投诉处理。 1. 有效投诉处理 (1) 成员企业的投诉由本企业总经理负责组织制订处理方案，交有关责任人实施；集团总部和专业集团由各总经理组织制订或指定部门制订处理方案，交有关责任人实施。 (2) 处理方案应记录在《客户投诉处理单》上，并交集团督查室及本企业综合办公室备案。 (3) 《客户投诉处理单》上应约定验收时间，集团督查室受理（含委托受理）的客户投诉案件由集团督查室负责验收，专业集团受理的客户投诉案件由专业集团指定部门负责验收，各成员企业受理的客户投诉案件由本企业综合办公室负责验收，验收人验收合格后须在《客户投诉处理单》上签字确认。					

第九章 客户投诉管理范本

(续)

名称	客户投诉管理制度	版本		页次	5/5		
(4) 涉及相关责任的有效投诉，根据责任追究制度的有关规定进行处罚。 2. 无效投诉处理 (1) 一般无效投诉中的非匿名投诉，由调查人进行调查结果确认，确认前应 与投诉方进行沟通，向其详细讲解公司的服务承诺或有关政策、制度，消除误解。一般无效投诉中的匿名投诉，经调查人进行调查结果确认后由督查室统一备档。 (2) 对于由客户提起的恶意投诉，应由成员企业总经理出面与投诉方进行交涉；对于无理要求，应严词拒绝。 第四章 投诉记录与统计的管理 第十七条 集团督查室须建立集团恶性投诉案件、恶意投诉案件档案以及集团督查室调查处理的投诉案件档案；专业集团行政部门、各成员企业综合办公室须建立本集团、本企业所有投诉案件档案。 第十八条 每份投诉案件档案须包括：《客户投诉登记表》、《客户投诉调查结果确认单》、《客户投诉处理单》、《客户投诉调查表》、调查过程中获取的证据材料，若形成仲裁，还应包括《客户投诉仲裁申请表》和《仲裁会议纪要》。 第十九条 成员企业、专业集团须在每月月末将本企业、本集团受理（或受委托调查的）并已处理完毕的恶性投诉案件和恶意投诉案件档案复印一份交集团督查室存档。 第二十条 成员企业综合办、专业集团行政部门须在每月月末统计本企业当月受理及处理的客户投诉，填制《客户投诉统计表》，上报集团督查室。 第二十一条 各成员企业每季度进行一次对本企业客户投诉受理和处理情况的汇总分析，出具的投诉分析报告报集团督查室；集团督查室每半年对全集团客户投诉受理和处理情况进行一次汇总分析，出具投诉分析报告报总经理办公室。 第五章 附则 第二十二条 本办法由集团督查室负责解释。 第二十三条 本办法自 年 月 日起实施。							
编制		审核		批准		生效日期	

二、客户投诉处理实施细则

名称	客户投诉处理实施细则	版本		页次	1/6
第一章 目的 第一条 为迅速处理客户投诉案件，维护公司信誉，改善产品品质与售后服务，特制定本细则。 第二章 适用范围 第二条 本细则主要适用于本公司在国际、国内市场经营活动中的下列投诉： (1) 与商品质量有关的投诉。 (2) 与购销合同有关的投诉。 (3) 与货物运输有关的投诉。 (4) 与服务有关的投诉。 (5) 客户提出的各类提案、建议、批评与意见。 第三章 客户投诉管理原则 第三条 预防原则。 为防患于未然，本细则要求如下： (1) 提高全体员工的素质和业务能力。 (2) 改善企业组织管理，建立、健全各种规章制度。 (3) 加强企业内外部的信息交流。 (4) 保持全心全意为客户服务的工作态度。 第四条 及时原则。 各部门通力合作，迅速作出反应，力争在最短时间内全面解决问题，给客户一个及时、圆满的答复。 第五条 责任原则。 本细则规定责任原则含义如下： (1) 确定投诉处理责任。 (2) 明确造成客户投诉的责任部门和责任人。 (3) 明确客户投诉得不到及时圆满解决的责任。 第六条 记录原则。 对每一起客户投诉都需要作出详细的记录，为企业吸取教训、总结投诉处理经验、加强投诉管理提供宝贵的原始资料。 第四章 适用范围 第七条 凡对本公司产品提出异常申诉时，均应依本办法的规定办理。（如未造成损失，业务部或有关部门前往客户单位处理时，应填报《异常处理单》，反映有关处理情况）。					

(续)

名称	客户投诉处理实施细则	版本		页次	2/6												
第五章 客户投诉处理流程 第八条 对一般意义的客户投诉，本细则规定投诉管理的主要步骤如下： (1) 记录客户投诉内容。 (2) 判定投诉性质。首先确定客户投诉的类别，然后判定客户投诉理由是否充分，投诉要求是否合理。 (3) 确定投诉处理责任。按照客户投诉内容分类，确定具体的受理部门和受理负责人。 (4) 调查原因。查明出现客户投诉的具体原因和具体责任者。 (5) 提出解决办法。 (6) 通知客户。投诉解决办法经企业主管经理同意后，迅速通知客户。 (7) 责任处罚。依照投诉所造成损失的大小，扣除责任者一定比例的绩效工资或奖金。 第九条 客户投诉分类。 客户投诉处理作业根据投诉原因可分为非品质异常投诉和品质异常投诉。 第六章 处理部门 第十条 处理部门如下。 <table><tr><th>部门</th><th>分 工</th></tr><tr><td>客户服务部</td><td> ☒ 详细调查投诉产品的订单编号、料号、数量、交货日期、不良产品数量 ☒ 了解客户投诉要求及投诉理由 ☒ 协助客户解决疑难，提供必要的参考资料 ☒ 迅速通知处理结果 </td></tr><tr><td>品管部</td><td> ☒ 调查、上报投诉案件，确定责任人 ☒ 调查发生原因，执行、检查、跟踪处理和改善对策，形成改善结果报告 ☒ 进行投诉产品质量检验 </td></tr><tr><td>总经理室 生管组</td><td> ☒ 登记投诉案件，处理时效管制及逾期反映 ☒ 审核、调查、上报投诉内容 ☒ 联系投诉处理会议，确定处理方式，判定责任归属 ☒ 提出投诉改善方案，跟踪方案执行成果，确认改善效果 </td></tr><tr><td>总经理室 生管组</td><td> ☒ 协助有关部门与客户接洽投诉调查及妥善处理 ☒ 将投诉处理中客户反映意见上报有关部门 </td></tr><tr><td>生产部</td><td> ☒ 针对投诉内容展开详细调查，拟定处理对策及执行检查 ☒ 上报生产单位、生产人员及生产日期 </td></tr></table>						部门	分 工	客户服务部	☒ 详细调查投诉产品的订单编号、料号、数量、交货日期、不良产品数量 ☒ 了解客户投诉要求及投诉理由 ☒ 协助客户解决疑难，提供必要的参考资料 ☒ 迅速通知处理结果	品管部	☒ 调查、上报投诉案件，确定责任人 ☒ 调查发生原因，执行、检查、跟踪处理和改善对策，形成改善结果报告 ☒ 进行投诉产品质量检验	总经理室 生管组	☒ 登记投诉案件，处理时效管制及逾期反映 ☒ 审核、调查、上报投诉内容 ☒ 联系投诉处理会议，确定处理方式，判定责任归属 ☒ 提出投诉改善方案，跟踪方案执行成果，确认改善效果	总经理室 生管组	☒ 协助有关部门与客户接洽投诉调查及妥善处理 ☒ 将投诉处理中客户反映意见上报有关部门	生产部	☒ 针对投诉内容展开详细调查，拟定处理对策及执行检查 ☒ 上报生产单位、生产人员及生产日期
部门	分 工																
客户服务部	☒ 详细调查投诉产品的订单编号、料号、数量、交货日期、不良产品数量 ☒ 了解客户投诉要求及投诉理由 ☒ 协助客户解决疑难，提供必要的参考资料 ☒ 迅速通知处理结果																
品管部	☒ 调查、上报投诉案件，确定责任人 ☒ 调查发生原因，执行、检查、跟踪处理和改善对策，形成改善结果报告 ☒ 进行投诉产品质量检验																
总经理室 生管组	☒ 登记投诉案件，处理时效管制及逾期反映 ☒ 审核、调查、上报投诉内容 ☒ 联系投诉处理会议，确定处理方式，判定责任归属 ☒ 提出投诉改善方案，跟踪方案执行成果，确认改善效果																
总经理室 生管组	☒ 协助有关部门与客户接洽投诉调查及妥善处理 ☒ 将投诉处理中客户反映意见上报有关部门																
生产部	☒ 针对投诉内容展开详细调查，拟定处理对策及执行检查 ☒ 上报生产单位、生产人员及生产日期																

(续)

名称	客户投诉处理实施细则	版本		页次	3/6
第七章 投诉处理表编号原则 第十一条 投诉处理编号原则。年度（××）月份（××）流水编号（××）。 第十二条 编号周期以年度月份为原则。 第八章 客户反映调查及处理 第十三条 客户服务部人员接到客户对产品异常的反映时，应立即查明有关资料（订单编号、料号、交货日期、数量、不良品数量）、客户要求及交货金额等各项目，并随即填具《客户投诉登记表》，连同异常样品与标签等上交，有关资料经主管签注意见后送总经理室处理。 第十四条 客户要求退（换）货，若货物尚在加工中而无法确定数量时，应在《客户要求》一栏中注明：加工中未确定数量。 第十五条 如果客户投诉需要会验时，客户服务部未填制《客户投诉登记表》前，为满足客户需求，确保处理时效，工作人员应立即通知品管部（或制造部品保组）人员会同制造部人员共同前往处理；若品管部人员无法及时前往时，则由总经理指派有关人员前往处理，并于处理后向总经理报告处理结果。 第十六条 为及时了解客户投诉内容及处理情况，由品管部或有关人员于调查处理后三天内提出报告呈总经理批示。 第十七条 总经理室生管组接到《客户投诉登记表》后，应及时编列投诉编号并在《客户投诉案件登记追踪表》上进行登记，登记后送品管部。品管部负责追查原因，判定责任归属部门，并送生产部分析异常原因，确定相应处理对策，提出处理意见，交总经理室查核后，送回客户服务部执行处理意见。 第十八条 客户服务工作人员收到《客户投诉处理表》时，应立即向客户说明，并详细填写处理结果，呈客户服务主管核阅后送回总经理室。 第十九条 总经理室生产管理组接到客户服务部填具交涉结果的《客户投诉处理表》后，应于一个工作日内就客户服务部及生产部的意见加以分析，形成综合意见，分送客户服务部经理、副总经理或总经理核定、裁决。 第二十条 判定发生部门，若属本公司产品质量问题，应另行拟订处理方案，并依据《客户投诉损失金额核算基准》及《投诉罚扣判定基准》，确定责任部门损失金额及个人惩处种类，提交责任部门主管批示，批示后，应依标准办理；若涉及行政处分，须按照《投诉行政处理原则》办理。 第二十一条 《客户投诉处理表》一式五联，第一联由品质部留存，第二联由制造部留存，第三联由客户服务部依相关批示执行办理，第四联送财务部留存，第五联由总经理室留存。 第二十二条 若客户不能接受《客户投诉处理表》中所作的处理决定，客户服务部应重新填制《客户投诉处理表》，并附原表呈报处理。					

第九章 客户投诉管理范本

(续)

名称	客户投诉处理实施细则			版本		页次	4/6
第二十三条 每月 10 日前，总经理室生产管理组应汇总上月所有投诉及处理情况，填制《客户投诉统计表》，会同制造部、品管部、技术部及相关部门主管判定责任归属，检讨投诉项目、改善对策及处理结果。 第二十四条 客户服务部必须根据部门权限向客户作出处理答复，必须根据《客户投诉处理表》中的批示事项，通过书信、电话等方式，将处理结果转达给客户，不得将《客户投诉处理表》影印件送客户。 第二十五条 若投诉内容涉及其他公司或供应商等责任时，由总经理办公室、物料部会同有关单位共同处理。 第九章 投诉案件处理期限 第二十六条 《客户投诉处理表》处理期限自总经理室受理起，国内 13 天，国外 16 天内结案。 第二十七条 各部门投诉处理期限。							
单位	总经理 办公室	品部管	制造部	技术部	客户服 务部	总经理 办公室	客户服务 部处理
期限	1~2 天	1~2 天	1~2 天	1~2 天	1 天	1~2 天	6 天
第十章 投诉金额核决权限							
投诉金额	10 000 元以下		10 001~15 000 元		15 000 元以上		
核决权限	部门经理		副总经理		总经理		
第十一章 投诉责任人员处罚 第二十八条 每月 10 日前总经理室生管组应视上月结案的投诉案件，凡经批示为行政处分者，经整理后送人力资源部，并由其公布。 第二十九条 投诉绩效奖金罚扣。对制造部、业务部及客户服务部等责任单位或个人的奖金罚扣，应由总经理室依投诉发生原因，确定责任归属，开列《奖罚通知单》，呈总经理核准后复印一式三份，一份交由责任人、部门自存，一份送财务部核算，一份送人力资源部门执行罚扣决定。 第十二章 成品退货账务处理 第三十条 客户服务部接到已结案的《客户投诉处理表》后，依规定的处理方式处理。 (1) 折扣、赔款。客户服务工作人员应依《客户投诉处理单》开列《销货折扣登记单》一式二联，呈部门经理、总经理审核、签字，送客户签章后，一联存客户服务部，一联送财务部做账。 (2) 退货。开列《产品退货单》一式四联，注明退货原因、处理方式及退回依据，呈部门经理核准后，第一联自存，其他三联送仓管部，由其办理产品收放手续。							

(续)

名称	客户投诉处理实施细则	版本		页次	5/6												
第三十一条 财务部依据《客户投诉处理表》，核对其核定的退货量与《产品退货单》中列明的实退量，开列传票办理转账，如数量、金额不符，应依下列方式处理。 (1) 实退量小于或大于核定量一定限额内，依《产品退货单》的实退数量开列《传票》办理转账。 (2) 成品仓储部门收到退货，依《产品退货单》，予以签收。如实际与成品退货单不符时，应于请示后依实际情况签收。《产品退货单》第二联由仓管部留存，第三联于仓管部签收后交财务部留存，第四联交总经理办公室生产管理组。 (3) 如因投诉影响应收款项回收，财务部在计算销售部应收账款回收率的绩效奖金时可依据《客户投诉处理表》从应收金额中扣除。 (4) 客户服务人员收到《产品退货单》后，应及时取得退货证明，与一份《产品退货单》一并送财务部做账。 1) 收回原开统一发票，要求客户在发票上销去统一发票章。 2) 收回证明退货数量、单价、金额及实收数量、单价金额的原开统一发票影印本，由客户销去统一发票章。 3) 填写《销售货退回证明单》，由客户销去统一发票章后签回。 (5) 销货折扣。客户服务人员依核决结果开列《销货折扣证明单》，并取得折扣证明，与《销货折扣证明单》一并送财务部做账。 1) 收回注明折扣单价、金额及实收单价、金额的原开统一发票影印本，由客户销去统一发票章。 2) 填写《销货折扣证明单》，由客户销去统一发票章后签回。																	
第十三章 处理时效逾期反映 第三十二条 总经理室在投诉案件处理过程中，对于逾期案件应开列《催办单》，督促有关部门处理；对于已结案的案件，应查核各部门处理时效；对于处理时效逾期案件，须开立《洽办单》，送有关部门追查原因。																	
第十四章 客户投诉行政处罚 第三十三条 投诉损失金额核算基准如下。																	
<table><tr><th>损失类别</th><th>损失金额计算法</th></tr><tr><td>赔偿</td><td>依实际赔偿金额计算</td></tr><tr><td>折扣</td><td>依实际折扣金额计算</td></tr><tr><td>退货</td><td>依产品实际退回数量及实际售价的 20%核算金额</td></tr><tr><td>补送</td><td>依 A 级品售价核算</td></tr><tr><td>重修</td><td>依重新处理加工费用、搬运费用和损耗核算</td></tr></table>						损失类别	损失金额计算法	赔偿	依实际赔偿金额计算	折扣	依实际折扣金额计算	退货	依产品实际退回数量及实际售价的 20%核算金额	补送	依 A 级品售价核算	重修	依重新处理加工费用、搬运费用和损耗核算
损失类别	损失金额计算法																
赔偿	依实际赔偿金额计算																
折扣	依实际折扣金额计算																
退货	依产品实际退回数量及实际售价的 20%核算金额																
补送	依 A 级品售价核算																
重修	依重新处理加工费用、搬运费用和损耗核算																

(续)

名称	客户投诉处理实施细则	版本		页次	6/6																		
第三十四条 投诉罚扣责任归属。 (1) 制造部以各班组为最小单位。未明确归属班组单位的，归属至全科。 (2) 销售部、客户服务部以归属至个人为原则，未能明确归属个人时，归属至部门。 第三十五条 投诉罚扣基准。 (1) 投诉案件罚扣。判定有关责任部门或个人，予以罚扣个人绩效奖金，罚扣金额上交公司。 (2) 罚扣责任归属部门的人员，以损失金额除以该责任部门的总基点数，再乘以个人的总基点数，得出罚扣金额。 (3) 投诉罚扣最高金额以全月效率奖金的 50% 为准，该月份超过 50% 以上者逐月分摊罚扣。 第三十六条 制造部门罚扣方式。 (1) 归属至部门时，计扣该部门应罚金额。 (2) 归属至全科人员时，依基点数罚扣全科每人的基点数。 第三十七条 服务部门罚扣方式。 (1) 归属至个人时，比照制造部各科罚扣。 (2) 归属至部门时，比照制造科全科罚扣。 第三十八条 投诉行政处分。 <table><tr><th>责任负担金额</th><th>处 分 标 准</th><th>备注</th></tr><tr><td>1 000 元以下</td><td>检查，另扣每基点数 200 元</td><td></td></tr><tr><td>1 001~5 000 元</td><td>训诫一次</td><td></td></tr><tr><td>5 001~10 000 元</td><td>训诫二次</td><td></td></tr><tr><td>10 001~20 000 元</td><td>记小过一次，主管连带处分，以降一级为原则</td><td></td></tr><tr><td>20 001 元以上</td><td>记大过一次，主管连带处分，以降一级为原则</td><td></td></tr></table> 第三十九条 投诉行政处分判定项目。 加工指令错误或附样等资料错误；加工条件错误；未依《制作规范》予以备、用料；不良品混入正常品；成品交运超出允收范围未经客户同意；擅自更改有关生产营业资料；其他。 第四十条 行政处分的绩效罚扣折算：训诫一次，以每基数罚扣 400 元以上类推；记小过一次，以每基数罚扣 800 元以上类推；记大过以上者，当月绩效奖金全额罚扣。 第四十一条 以上各款处分原则，执行时由总经理室依据情节的轻重及适当处分原则，签呈各个责任部门，经总经理核批后，由人力资源部公布。 第十五章 附则 第四十二条 本办法呈总经理核准后实施，修订时也如此。						责任负担金额	处 分 标 准	备注	1 000 元以下	检查，另扣每基点数 200 元		1 001~5 000 元	训诫一次		5 001~10 000 元	训诫二次		10 001~20 000 元	记小过一次，主管连带处分，以降一级为原则		20 001 元以上	记大过一次，主管连带处分，以降一级为原则	
责任负担金额	处 分 标 准	备注																					
1 000 元以下	检查，另扣每基点数 200 元																						
1 001~5 000 元	训诫一次																						
5 001~10 000 元	训诫二次																						
10 001~20 000 元	记小过一次，主管连带处分，以降一级为原则																						
20 001 元以上	记大过一次，主管连带处分，以降一级为原则																						
编制		审核		批准		生效日期																	

第四节
 客户投诉管理
 表单范本

一、客户投诉处理部门分类表

项 目		主 管 部 门
客户投诉调查及处理	客户投诉反映	
	调查	
	责任归属判定	
	处理期限管理	
产品退回处理	检验	品检室
	收料	总务部
客户投诉改善及追踪	改善表提出	总经理室 生产管理室
	改善项目拟订	制造部
	改善项目确认	总经理室 生产管理室
	改善项目执行	售后服务部
	改善项目督促	总经理室 生产管理室

制表人：
 制表日期：
 年
 月
 日

二、客户投诉申请表（一）

(1) 投诉原因（请您详细叙述投诉事件发生的始末）。

(2) 投诉对象（您需要投诉的注册公司名称，如果可以，请您提供与您联系的业务人员的具体姓名和联系方式）：

(3) 联系方式（建议留下座机电话或者手机号码，以便我们核实、处理完毕电话通知您处理结果）：

(4) 单位公章、日期（如果您是个人投诉，请您附上您的身份证复印件）：

制表：
 复核：
 审批：

四、客户投诉登记表

投诉编号				投诉时间	
投诉人信息	投诉人姓名			客户类型	
	购买日期			合同编号	
	联系电话			通信地址及邮编	
产品信息	产品名称			产品规格	
	制造部门			生产日期	
	产品单价			购买单价	
	购买数量			不合格数量	
投诉内容	理由				
	要求	退货	数量_____件，金额_____元		
		折让	折让_____％，_____元		
		赔偿	_____元		
		其他			
投诉调查及意见	调查内容				
	调查记录及异常说明				
	资料				
	责任人或责任部门				
	客户服务专员意见				
	市场监察意见				
	全面质量监察中心经理意见				
	责任部门对策				
投诉处理结果	客户补偿				
	不良品处理				
	责任人和责任部门处罚				
对策落实时间				负责人	
复核				审批	

五、客户电话投诉记录表

日期		来电人		电话号码	
地址					
来电内容：					
处理方法					负责人签字
客户意见					负责人签字

记录员：

六、客户信函投诉记录表

日期		来函人		电话号码	
地址					
来函内容：					
处理方法					负责人签字
客户意见					负责人签字

记录员：

七、客户投诉调查表

投诉种类： 年 月 日

投诉受理		发生原因	处理经过	建议	
编号	摘要			对策	工作改进

制表： 复核： 审批：

八、客户投诉调查结果确认单

投诉名称		投诉编号	
投诉简述：			
调查情况简述：			
调查结果	☐ 恶性有效投诉 ☐ 一般有效投诉 ☐ 一般无效投诉 ☐ 恶意投诉		
说明：若不认可本调查结果，您有权在_____日内向本公司督察委员会提出申诉；若对本公司督察委员会的协调结果仍不满意，您有权在_____日内申请仲裁；若您在规定时间内放弃申诉和申请仲裁，则被视为同意本调查结果。			
投诉方签字		被投诉公司签字	
年 月 日		年 月 日	

制表： 复核： 审批：

九、客户赔偿处理调查报告单

		年 月 日
赔偿调查报告单		
单位_____姓名_____发生于 月 日之（ ）赔偿事宜，经调查结果，作成下列报告。		
赔偿发生： 年 月 日上午/下午 时 分 （赔偿申请人）		
经过：		
情形：		
损失：		
原因：		
内容： 资料（图解） 对策： （处理） （处理费用） （保障）		
意见		

制表： 复核： 审批：

十、客户投诉处理表（一）

编号： 日期： 年 月 日

客户名称		地址		电话	
受理编号		问题发生单位			
订单编号		制造商			
订购日期		制造日期			
索赔数量		订购数量			
索赔金额		处理期限			
发生原因及调查结果		客户希望：			
		☐ 退货 ☐ 换货 ☐ 打折扣			
		☐ 至客户处更换 ☐ 修复			
		☐ 维修 ☐ 其他_____			
处理及公司对策	公司对策实施要领				
	对策实施确认				

制表： 复核： 审批：

十一、客户投诉处理表（二）

用户名称		用户电话	
用户地址			
产品名称		产品数量	
生产日期			
客户反映情况			
现场鉴定情况		鉴定人	
现场处理情况		批准人	
现场客户意见		客户	
投诉时间		处理时间	

十二、客户投诉处理报告表

年 月 日 投诉处理报告书 报告人 签章	
投诉受理日	年 月 日上午、下午 时 分
投诉方式	☐ 信 ☐ 传真 ☐ 电话 ☐ 来访 ☐ 其他_____
投诉内容	☐ 品质（有杂物） ☐ 品质（故障） ☐ 品质（损坏） ☐ 品质（其他_____） ☐ 数量 ☐ 货期 ☐ 态度 ☐ 服务
投诉见证人	
见证人地址	
处置紧急度	☐ 特急 ☐ 急 ☐ 普通
承办人	
处理日期	
处理内容	
费用	
投诉调查会	
原因调查人	
原因	☐ 严重原因 ☐ 偶发原因 ☐ 疏忽大意 ☐ 不可抗拒原因

制表： 复核： 审批：

十三、客户投诉处理回复表

客户名称		住址	
产品名称		产品规格	
问题发生部门		订单编号	
订购日期		订购数量	
生产单号		生产日期	
索赔数量		索赔金额	
再发生率		处理期限	
原因调查结果：		客户要求或希望：	
公司处理意见或对策：		公司对策实施要领及对策实施确认：	

经理： 主管： 制表人： 制表日期： 年 月 日

十四、客户投诉案件登记追踪表

月
年

No:

[illegible]

审批:

复核:

制表:

十五、客户投诉处理日报表

年 月 日

勤务	上午勤务人员	下午勤务人员	值班人	迟到、早退、缺勤
接待流程	客户服务部门		总务部门	
客户问题				签名
处理困难与改善意见				
联络事项				
明日预订				
上级指示				
员工签名				

经理：
 部门主管：
 填表：

十六、客户投诉统计表

部门：
 年 月 日

本月投诉受理情况					
投诉编号		投诉内容		投诉日期	
本月已处理完成投诉情况					
投诉编号	投诉内容	投诉日期	投诉性质：1. 恶性有效投诉，2. 一般有效投诉，3. 一般无效投诉，4. 恶意投诉		
本月正在处理投诉情况					
投诉编号	投诉内容	投诉日期	处理阶段		
			调查中	处理中	验收中

制表：
 复核：
 审批：

十七、客户投诉分析表

投诉热点	问题类型	造成原因	应变措施与方法	经营收获
产品质量				
交期延迟				
货品错乱				
.....				

制表：

复核：

审批：

第一节 客户满意度管理工作标准

客户满意度管理工作标准是按客户服务部相关工作内容制定的有关客户满意度的工作标准。

客户满意度管理工作标准包括客户满意度指标标准、客户满意度调研方案设计标准、客户满意度调查工作标准、客户满意度测量工作标准、客户满意度控制工作标准、客户满意度提升工作标准，将客户满意度管理的基本工作事项作出明确要求，利于提高客户满意度管理质量。

一、客户满意度指标标准

为实现对客户满意度的调查、分析和测评，企业必须首先确定客户满意度指标体系作为客户满意度管理的基础，以便于确立良好的企业形象，正确、科学地评价客户满意度。

客户满意度 指标标准	步骤	执行标准
售前售后服务指标	1.1	包括订货、送货、为客户提供额外服务、获取合理利润、给予客户使用指导或者建议、给予客户尊重、及时了解客户需求等方面的内容
	1.2	业务员：按约定的时间、地点按时订货；订货无错订、漏订的现象；在和客户交谈时，使用标准化的文明语言，语气缓和，无争执或打断客户的现象；提供充足的、可供选择的货源，提供便利的交货和付款方式

(续)

客户满意度 指标标准	步骤	执 行 标 准
售前售后服务指标	1.3	物流人员：按时送货；无甩货现象；装配的货物完整无缺，收取货款无差错；当客户有疑问时，在权限范围内尽量予以解答，无推诿或者不理睬的现象；送货时在清点货物后才可离开；不与客户发生争执
	1.4	客户服务人员：仪表整洁，得体大方，用语文明，有亲和力；全面了解客户情况，掌握客户经营情况和赢利情况；满足客户对产品提出的要求；有效组织对客户的培训，帮助其了解产品功能和使用方法；全面收集客户对产品和服务的意见及建议，并归纳汇总分析，及时帮助客户解决产品使用中的困难；定期拜访客户；积极主动地帮助客户，使客户有被关怀的感觉；积极、及时地处理客户投诉
企业公共 形象指标	2.1	企业理念形象，包括企业哲学、企业宗旨、企业精神、企业发展目标、企业道德、企业风气、经营战略等内容
	2.2	企业的内外部行为形象。内部行为形象的因素有员工管理、制度的制定和执行；外部行为形象的因素有采购、销售、广告、公益活动等内容
	2.3	企业视觉形象，包括企业名称、商标、颜色、象征图案、服装、口号、产品包装、企业各个部门的工作环境、机器设备等
其他关联 服务指标	3	其他协作单位结算银行、电信公司等提供的相关服务指标。当客户遇到相关问题时，这些服务可以让客户问题在规定时间内得到妥善、有效的解决
产品指标	4	包括优秀的产品品质、使人愉悦的包装、利润空间合理的价格、有效的宣传促销及高效率的产品退、换服务

二、客户满意度调研方案设计标准

企业需要通过客户满意度调查，了解客户对公司产品、服务及工作人员的满意程度。科学、完善的调研方案是满意度调查的基础和前提，能够保证客户满意度调查方向的准确性。

客户满意度 调研方案 设计标准	步骤	执行标准
制订调研 方案	1.1	调研方案包括调研目的、调研内容、调研对象、样本规模和配额、研究方法、调研频率、调研执行时间、调研费用预算以及报告的撰写和提交时间等内容
	1.2	调研可采取面访（包括入户访问、拦截式访问）、邮寄调查、电话调查、电话辅助式的邮寄调查等方式
问卷设计	2.1	问卷采用结构式和非结构式相结合的方法，同时使用开放式问题和封闭式问题
	2.2	有关顾客的基本情况，包括性别、年龄、教育水平、职业、家庭月收入等有关社会人口特征的问题，以了解客户特征
	2.3	有关顾客购买行为特征的问题，包括购买时间、购买地点、购买产品的名称和类型、购买方式等问题，同时也可以测量客户对产品的期望
	2.4	主体问题，详细列明需要调查的问题，一般采取3级或5级评价法，由客户根据产品和售后服务的态度进行评价
	2.5	开放性问题，以更深入地了解客户对公司的期望，弥补封闭型问题难以了解到问题全面性的缺陷
满意度调查	3	按照调研方案中的时间进度、调查方式实施研究的现场执行，在调研的过程中，应派出相应的人员进行现场监控，以确保调查的可信度
提交调研 报告	4.1	技术报告：详细描述调查对象及其代表性、样本构成、采用的抽样方法、具体的调查步骤以及抽样中可能存在的偏差
	4.2	数据报告：通过图表、简单文字等说明本次调查的主要结果
	4.3	分析报告：通过显著性分析、相关分析、聚类分析等统计方法对调查结果中的内在关系进行分析，用文字和图形说明分析结果，评估客户满意度的主要影响因素、公司的竞争优势和不足以及结论与建议
	4.4	分析报告附件：项目计划书、问卷、开放题统计结果、二手资料及其他对调查报告中的观点有说明意义的材料

三、客户满意度调查工作标准

企业需要通过客户满意度调查，了解客户对公司产品、服务及工作人员的满意程度，进而提出产品和服务等方面的改进措施，提高产品质量和售后服务水平。

客户满意度调查工作标准	步骤	执行标准
调查方式	1.1	客户满意度调查可以通过电话询问或通过传真、电子邮件等方式进行
	1.2	售后服务部也可以依据客户投诉、抱怨和市场、消费者组织、媒体的报告收集有关信息
客户满意度调查问卷的制作	2.1	由生产、技术、品质、客户服务等部门相关人员共同研究、确定《客户满意度调查问卷》的内容，制作调查表，作为客户满意度调查的基本工具
	2.2	《客户满意度调查问卷》的内容应涵盖以下要点：产品质量、产品交期、产品安装与调试、产品退换、服务态度与沟通、对公司整体评价
调查问卷收发	3.1	客户服务部每年至少通过一次既定的方式将《客户满意度调查问卷》主动发放客户
	3.2	对已发放的客户满意度调查表，原则上应请客户回复，或通过电话的方式询问，以便于进行统计与分析
调查评估	4	根据实际回收的客户满意度调查问卷进行综合评分
调查结果处理	5.1	对客户满意和不满意的信息进行统计和分析，形成报告，呈管理者代表核准后，分发给生产、技术、品质、客户服务等相关部门
	5.2	如果综合评分低于预期目标，由客户服务部根据《纠正预防措施控制程序》，通知相关责任部门制订改善措施，并进行检讨和改善

四、客户满意度测量工作标准

企业需要通过对客户满意度进行精准的测量和调查，得出能够量化的结果，进而科学地分析客户的满意程度，从而达到改进产品质量和售后服务的目的。

客户满意度 测量工作 标准	步骤	执行标准
资料收集	1	销售部、客户服务部应为客户提供与产品相关的资料，以加深客户对产品的认识和了解
记录客户 反馈信息	2	需建立客户来电、来函、来访信息反馈网，将收集的信息分类处理后进行记录，及时反馈给相关部门进行处理
处理客户 抱怨	3.1	接收到客户口头、电话、传真、信函、E-mail、网站留言等方式提出的抱怨、投诉时，应认真、及时地记录客户抱怨的内容，并进行分析和处理
	3.2	如果客户反映产品的质量问题的，应及时通知品质部调查、分析事件原因，相关责任部门应进行不良原因分析，并提出改善对策
	3.3	管理部门对责任部门的改善措施进行跟催及结案
	3.4	客户抱怨处理结果经总经理审核后，由客户服务部及时回复客户
定期进行 客户满意 度测评	4.1	客户满意度确认的项目包括提供给客户的产品的质量、准时交付的能力、服务质量、客诉及退货的处理、价格满意度等内容
	4.2	制作《客户满意度调查表》，每半年进行一次客户满意度测评
	4.3	采取邮寄、传真、E-mail 或亲自拜访等方式，将《客户满意度调查表》交客户填制并跟催回复
	4.4	对收回的《客户满意度调查表》中的项目进行计算，得出客户满意度的数值
	4.5	将客户满意度与目标进行对比
后期改善	5.1	对于未达目标的应分析不满意的焦点，并提出改善计划
	5.2	如已达到目标，应本着持续改善的精神，分析客户不满意的方面，并记录，以供讨论研究

五、客户满意度控制工作标准

企业需要通过准确传达、分析客户满意情况的相关信息，确认客户的满意度，并将其作为纠正和预防导致客户不满意因素发生的依据，提高客户满意度。

客户满意度控制工作标准	步骤	执行标准
适用范围	1	公司所有客户对产品质量、价格、交期、包装、服务等提出的满意与不满意事项
职责和权限	2.1	部门员工接到客户满意与不满意信息，应详细记录，并报告部门经理，作为分析不足的依据
	2.2	客户服务部负责监视客户满意与不满意信息，进行收集、整理、追踪，并制订相应的改善措施，以持续满足客户要求
	2.3	各相关部门负责客户不满意或投诉的原因分析及纠正措施的实施
	2.4	总经理负责对客户不满意的纠正措施进行审批
收集客户满意/不满意信息	3.1	寄发《客户满意度调查表》给客户，并做好客户反馈记录
	3.2	任何部门收到客户满意/不满意意见、建议，均应进行记录，并与客户直接沟通，明确客户满意/不满意原因，然后将记录转交部门经理
	3.3	与客户相关的技术交流，由销售人员负责，了解客户的满意度
分析信息	4.1	对收集的客户满意/不满意信息，可采用分级法来进行分析，即分为很满意、较满意、满意、一般及不满意五级
	4.2	客户满意度确认，即对于《客户满意度调查表》，只有经过客户签字或盖章才视为有效
	4.3	各部门根据质量方针、目标、客户满意程度的划分，对客户不满意的内容，提出改善措施，由相关责任部门组织实施，并跟踪改善结果，发现改善措施无效，立即重新研判问题原因，再执行追查结果，直至消除客户不满意的内容
客户投诉处理	5.1	各部门收到客户投诉信息后，组织相关责任人员对客户投诉事项发生原因作适度分析，判定责任归属
	5.2	责任确定后，由相关负责人根据客户要求，结合部门具体情况，提出处理对策完成纠正措施
	5.3	各部门对改善对策评估，追踪考核，确认纠正措施的有效性
	5.4	客户满意/不满意处理结案后，必须归档，并作为管理评审的依据

六、客户满意度提升工作标准

企业需要通过客户满意度分析的基本流程和客户满意度改进的相关方法，实现客户满意度提升的目标。

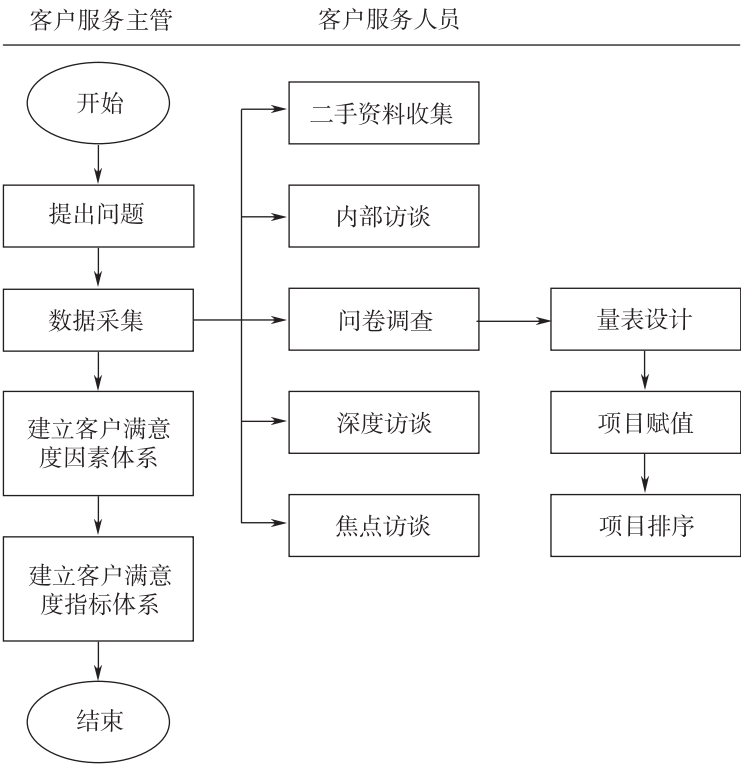
客户满意度提升工作标准	步骤	执行标准
客户满意度评估	1.1	按照既定的标准，对企业的客户进行细分
	1.2	通过内部员工访谈以及外部客户调查，得出衡量客户满意度的关键指标
	1.3	根据关键指标，设计《客户满意度调查表》或《客户需求程度调查表》
	1.4	采用多种调研方法，实施客户满意调研
	1.5	收集调查表，整理调查结果
	1.6	对调查结果进行描述性分析和量化统计分析
	1.7	总结调查结果，撰写评估报告
客户满意度提升计划实施	2.1	根据评估阶段的分析结果，分析客户不满意或满意度低下的关键原因
	2.2	对需要改进的关键指标进行优先排序
	2.3	制订客户满意度的分步提升实施计划
	2.4	实施客户满意度提升的计划
问题改进	3.1	监督、控制客户满意度提升的实施
	3.2	找出影响客户满意度提升计划实施的原因
	3.3	针对找出的原因提出改进计划建议
	3.4	进一步实施计划
	3.5	为重新进行客户满意度评估作好准备
具体方法	4.1	避免不良的服务印象
	4.2	弥补客户服务过程中的不足之处，避免找借口推脱责任
	4.3	向客户道歉，并制订出可行的方案，切实实施，用具体的行动解决客户的问题
	4.4	根据客户的实际情况，按照客户的感受，调整服务制度，为客户提供个性化、高价值的服务
	4.5	建立良好的服务制度，并不断考察，帮助客户解决问题，满足其需求
	4.6	提升客户服务品质，新老客户一视同仁，降低客户流失率

第二节 客户满意度管理工作流程

客户满意度管理工作流程为客户管理人员进行满意度调查和研究提供了固定的工作程序，使其工作更具流程化。

客户满意度管理工作流程包括客户满意度指标体系建立流程、客户满意度调查流程、客户满意度测量流程、客户满意度研究流程，在流程图的指导下，所有的客户满意度管理行为按流程所明确的标准路线实施，相关职能部门能够自动、高效、精确地运转。

一、客户满意度指标体系建立流程



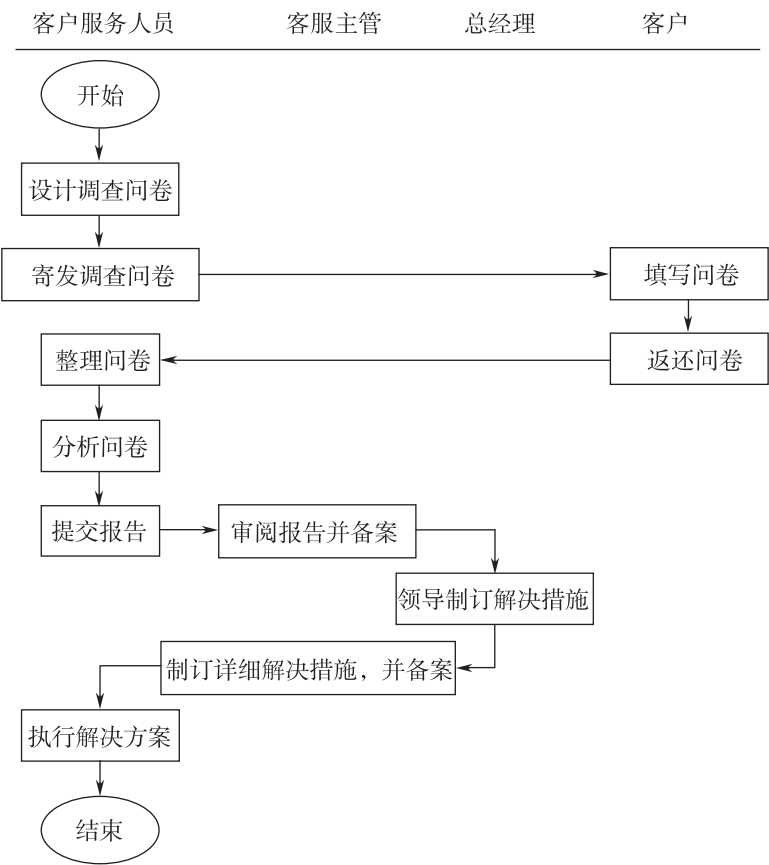
客户满意度指标体系建立流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	提出问题	客服主管	明确影响客户满意度的因素，同时考虑如何将这些因素获得与量化；影响购买和使用的客户满意度因素的类型；在这些满意度影响因素中，哪些因素能成为满意指标；每一个满意度指标对购买和使用的影响程度；满意度因素的获得渠道；采集数据的方式和注意事项	《客户满意度调查程序》
2	数据采集	客服人员	通过公开发行人刊物、网络和调查公司获得相关的二手资料	《客户调查表》
			内部访谈，对二手资料进行确认和补充，了解企业经营者对所要进行的项目的大致想法，发现企业内部存在的问题	《客户意见表》
			在调查问卷中设计诸多与客户满意度相关的问题和陈述，由客户选择该问题的相应答案，或通过让客户回答开放式的问题，了解客户的想法 项目赋值：根据设定的规则，对不同的因素赋予不同的数值 项目排序：将赋值后得到的数字进行或组成一个序列，根据客户的不同态度，将其在序列上进行定位	《客户满意度调查问卷》
			为弥补调查问卷中封闭性问题相对肤浅、开放性问题比较模糊的弊端，需要进行深度访谈，即针对某一论点进行一对一（或2～3个人）的交谈，在交谈过程中提出问题，以探知客户的看法或做出某种行为的原因，但需要在实施访谈之前设计详细的讨论提纲	《客户意见表》、 《客户访谈记录表》
			焦点访谈，由相关客户服务人员引导8～12名客户对某一主题或观念进行深入的讨论，让客户畅所欲言，从中得到重要的信息	《客户意见表》、 《客户访谈记录表》

(续)

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
3	建立客户满意度因素体系	客服主管	分析、整理各种信息，确定客户满意因素体系，应由三级或四级指标构成	《客户满意度因素体系表》
4	建立客户满意度指标体系		剔除对客户满意度影响较小的因素，将剩余的因素进行归纳，按照权重排定次序，形成客户满意指标体系。此外，还应确定一些辅助指标和相对指标	《客户满意度指标体系表》

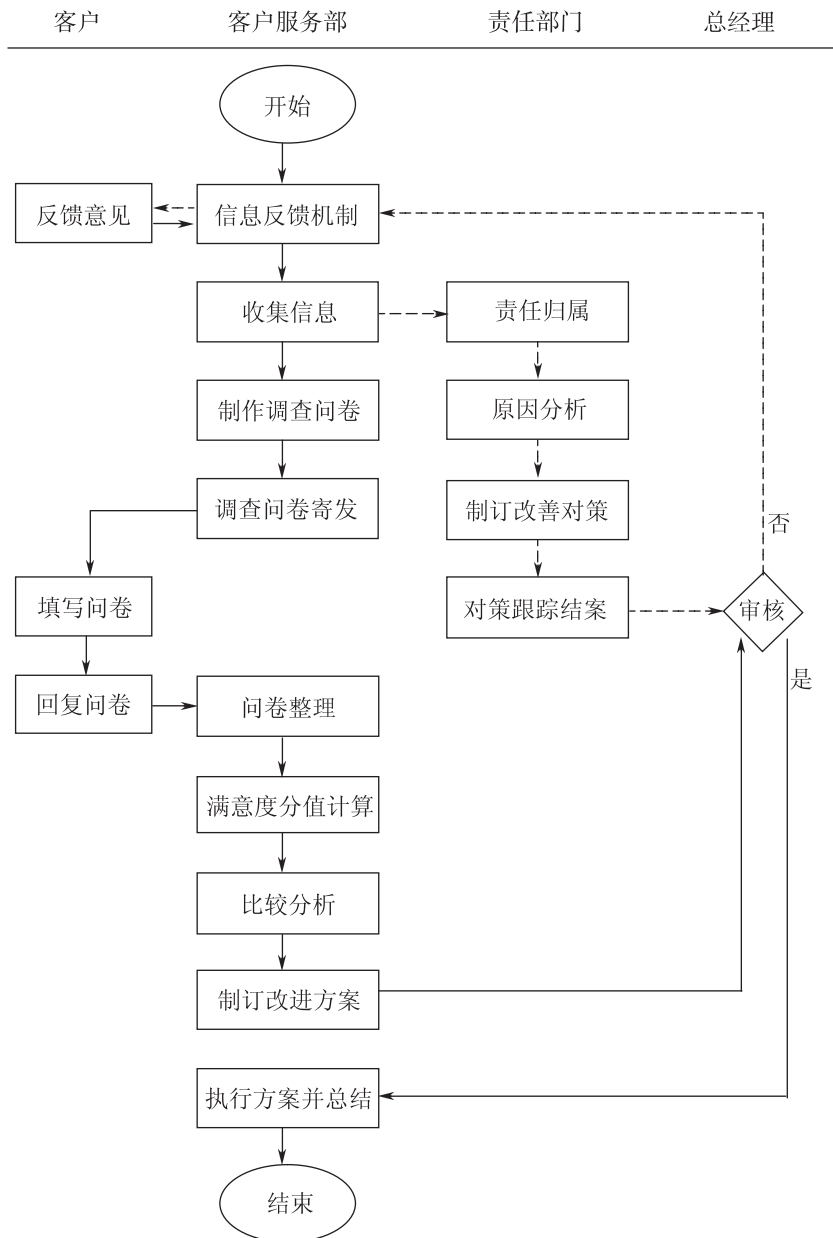
二、客户满意度调查流程



客户满意度调查流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	设计调查问卷	客户服务人员	客户服务部负责根据以往的客户投诉问题，客户提出的改善方案，设计《客户满意度调查问卷》	《客户档案表》、 《客户投诉统计表》、 《客户满意度调查问卷》
2	寄发调查问卷		根据记录的客户档案，不定期地通过邮寄、电子邮件或传真等方式向客户直接发放调查问卷，并给予客户填写指导	《客户档案表》、 《客户满意度调查问卷》
3	填写问卷	客户	由客户以不记名的方式填写调查问卷	《客户满意度调查问卷》
4	返还问卷		客户可通过邮寄、发传真或电子邮件等方式返还问卷	《客户满意度调查问卷》
5	分析问卷	客户服务人员	客户服务部对回收的问卷进行整理、分析和归纳	《客户满意度调查问卷》
6	提交报告		客户服务部根据分析和归纳情况，撰写《客户满意度调查报告》	《客户满意度调查报告》
7	审阅报告	客服主管	审阅《客户满意度调查报告》，并备案，作为考核参考	《客户满意度调查报告》
8	制订方案	总经理	根据《客户满意度调查报告》制订相应的改进方案	《客户满意度改进方案》
9	细化方案	客服主管	根据改进方案，细化总经理提出的改进方案，并备案	《客户满意度改进实施方案》
10	方案实施	客户服务人员	严格执行客户满意度改进方案，并定期总结和回顾	《客户满意度改进方案实施情况表》

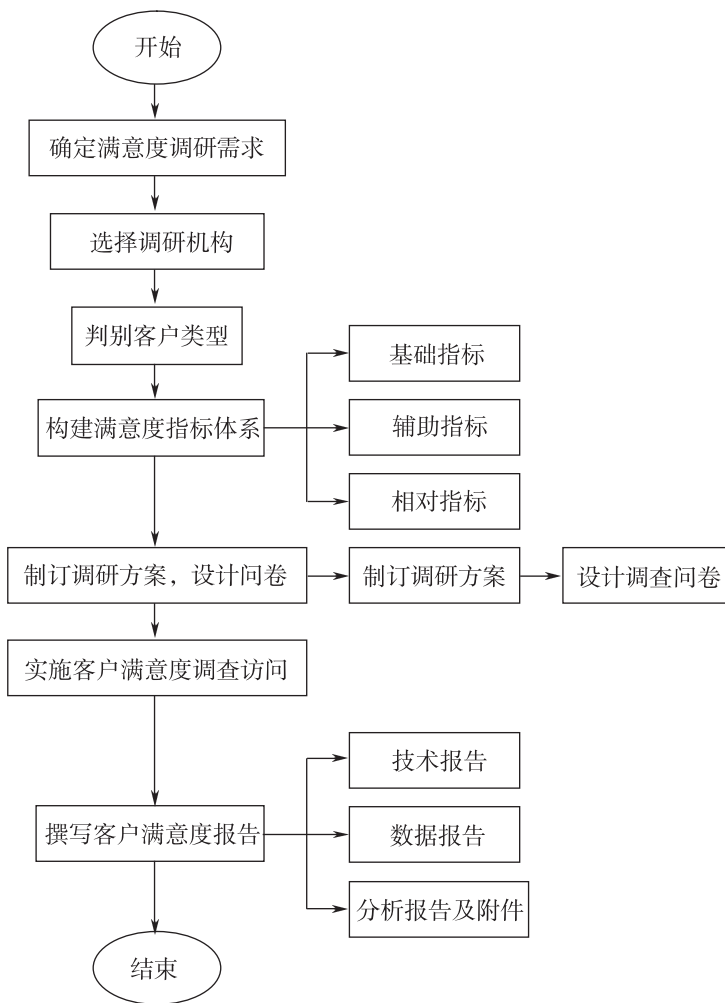
三、客户满意度测量流程



客户满意度测量流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	建立信息反馈机制	客户服务人员	客户服务部建立客户来电、来函、来访信息反馈机制	《客户档案表》、《客户投诉统计表》、《客户来访记录表》
2	收集信息		收集客户信息，分类整理后记录在《客户反馈信息表》内，及时反馈信息交相关部门进行处理	《客户反馈信息表》、《文件与资料管理程序》
3	处理客户抱怨	客户服务部	接收到客户口头、电话、传真、信函、E-mail 的抱怨、投诉时，认真及时地将客户抱怨内容记录在《客户抱怨记录表》上，进行分析处理	《客户抱怨记录表》、《客户抱怨处理程序》
		责任部门	相关职能部门划分问题责任归属，并调查分析事件原因，提出纠正、改善对策	《客户抱怨处理表》
			责任部门在对策实施后进行跟催及结案	《客户抱怨处理表》
		总经理、客户服务部	问题解决报告应交总经理审核，审核无误交客户服务部，将抱怨处理结果反馈给客户	《客户抱怨处理表》
4	制作调查表	客户服务部	依据相应的客户反映的问题和焦点，制作客户满意度调查表	《客户满意度调查表》
5	客户满意度统计		客户服务人员采取邮寄、传真、E-mail 或亲自拜访等方式，将《客户满意度调查表》交客户填制并跟催客户回复	《客户满意度调查表》、《客户拜访规范》
6	问卷整理		对回收的《客户满意度调查问卷》进行整理、分析和归纳	《客户满意度调查问卷分析报告》
7	比较分析	客户服务主管	将客户满意度与目标进行比较，评价其达成目标的程度	《客户满意度调查问卷分析报告》
8	分析不足		分析客户不满意的方面并记录，报管理审查会议讨论	《客户不满意分析报告》
9	制订改进方案		对于未达目标的应分析不满意的焦点，并提出改善计划	《客户满意度改进方案》

四、客户满意度研究流程



客户满意度研究流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明		相关文件或记录
1	确定调研需求	客户 服务部	明确客户满意度调研的目的、决定人和实施负责部门		《客户满意度调研计划》
2	选择调研机构		如果公司没有专业的调查人员或为了减少开支，可聘请外部调研机构进行调研。根据调研要求向调研机构发出调研需求，收到其提交的项目建议书后，结合各机构的能力、经验、报价，选择合适的调研机构		《客户满意度调研计划》、 《客户满意度调研需求表》、 《客户满意度调研建议书》、 《调研机构综合评价表》
3	判别客户类型		定义和识别客户是客户满意度调研的前提，只有充分识别符合调研项目的客户才能获取有效的信息		《客户资料表》、 《客户市场细分标准》
4	构建 满意度 指标体系	客户服务主 管、其他 部门主管	基础指标：总体满意度		《客户满意度评价 指标体系表》
			辅助指标：不满意比例指标、关键因素满意度、忠诚度、重复购买率和推荐率、平均数指标		
			相对指标：横向差距指标		
5	制订调 研方案， 设计问卷	客户 服务部	制 订 调 研 方 案	方案内容包括调研目的、调研内容、调研对象、样本规模和配额、研究方法、调研频率、调研执行时间、调研费用预算以及报告的撰写和提交时间等	《客户满意度调研计划》、 《客户满意度调查表》
				研究方式包括：面访（包括入户访问、拦截式访问）、邮寄调查、电话调查、电话辅助式的邮寄调查等	
			设 计 调 查 问 卷	客户的基本情况，包括性别、年龄、教育水平、职业、家庭月收入等内容，可用来了解客户特征	
				客户购买行为特征，即何时购买、何地购买、购买何物、如何购买等	

(续)

序号	节点	责任人	相 关 说 明		相关文件或记录
5	制订调研方案，设计问卷	客户服务部	设计调查问卷	主体问题，以指标评价体系为基础，设计李克特型的态度测量问题，客户在量表上表明他们的赞同程度。此外，设计相应的开放题，以更深入地了解客户对公司的评价	
6	客户满意度调查访问	客户满意度调查人员		调研机构按照调研方案中的时间进度、调查方式，实施研究的现场执行，在调研的过程中，公司也可以派出相应的人员进行现场监控，以监督调查执行的可信度	《客户满意度调查表》
7	撰写客户满意度研究报告	客户服务部		技术报告：详述如何定义调查对象、其代表性如何、样本如何构成、采用何种抽样方法、具体的抽样步骤、抽样中可能存在的偏差以及调查人员的遴选、培训、督导中遇到的问题、实施进程，并向客户说明如何对调查进行复核	《客户满意度研究报告》、 《客户满意度调查问卷分析报告》、 《项目计划书》、 《客户满意度统计表》
				数据报告：通过频数和百分比列表、图形、简单文字等形式，说明本次调查的主要结果	
				分析报告：通过显著性分析、相关分析、聚类分析等统计方法对调查结果中的内在关系进行分析，用文字和图形的形式说明分析结果	
				分析报告附件：包括项目计划书、问卷及开放题统计结果、二手资料及其他对调查报告中的观点有说明意义的材料等	

第三节 客户满意度管理制度范本

客户满意度管理制度是实现进行客户满意度研究、提升客户满意度的规范性依据。

本节内容包括客户满意度调查管理制度、客户满意度追踪管理制度、客

户满意度研究管理制度、客户满意度提升管理制度和客户满意度管理制度，为客户服务工作人员提供客户满意度管理工作指南，使工作人员了解客户满意度管理的要求和基本操作方法。

一、客户满意度调查管理制度

名称	客户满意度调查管理制度	版本		页次	1/1
第一条 目的。 为加强对客户的沟通和管理工作，规范公司各部门对客户满意度调查工作的职责分工，特制定本制度。 第二条 调查内容。 (1) 客户界定：追求客户满意度是公司建立和实施管理体系的目标之一，公司满意度调查的对象主要包括产品终端客户、经销商。 (2) 客户对本公司满意度的指标： 1) 产品合格率：100％。 2) 销售政策执行率：100％。 3) 客户投诉处理率：100％。 (3) 客户调查满意度的具体内容： 1) 产品交期。 2) 客户服务人员满意度。 3) 产品运行稳定性、可靠性。 4) 维修保养情况。 5) 投诉处理情况。 第三条 调查管理办法。 (1) 客户服务部负责监视与统计调查结果，负责与客户的联系和沟通工作。 (2) 通过定期和不定期走访客户，主动征求意见，收集市场信息，受理客户投诉，并及时做好记录。 (3) 各相关部门处理客户投诉或意见，并及时向客户反馈，同时做好相关记录。 (4) 技术部门负责满足客户在满意度调查期间提出的售后服务支持要求，并及时进行沟通 and 调查。 第四条 调查结果管理。 客户服务是客户满意度调查工作的归口管理部门，每半年负责收集各有关部门对满意度调查的记录，并根据调查结果，分析并提出相关工作的改进建议。 第五条 附则。 (1) 本制度由客户服务部负责解释。 (2) 本制度自颁布之日起实施。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

二、客户满意度追踪管理制度

名称	客户满意度追踪管理制度			版本		页次	1/1
第一条 客户投诉的受理、登录与传递。 (1) 客户服务部 24 小时开通售后服务热线，由客户服务人员值班。 (2) 接到客户投诉后，由客户服务人员登录《客户投诉记录表》，并按投诉客户所在区域的责任分销商进行登录。 (3) 客户服务人员必须在受理客户投诉后一小时内将客户投诉信息通知责任分销商，并将该客户的《客户投诉记录表》传给客户投诉区域的责任分销商。 (4) 分销商受理与处置的客户投诉，应在完成处置后八小时内，将《客户投诉记录表》和《维修服务表》传给总经销商服务登录。 第二条 处置过程的监督。 (1) 客户服务部应在客户投诉受理八小时内，首次向分销商服务联络人电话查询客户投诉的处置执行情况，了解是否已经处置、处置方式、处置时间等情况。 (2) 若维修人员未处置，应查明原因；若因人力不够，无法派出维修人员上门服务，客户服务部应立即派人赶往现场进行紧急处置。 (3) 客户服务部在客户投诉受理后 24 小时内，再次向分销商服务联络人电话查询客户投诉的处置执行完成情况，并监督其传回《维修服务表》。 (4) 当得知分销商受理投诉 24 小时仍未处置时，客户服务部应立即派人前往处置。 第三条 征询客户对投诉处置的意见。 (1) 客户服务部应在投诉受理后八小时内首次征询客户意见，主要询问售后服务人员是否已到客户处并已经实地处理投诉事项等。 (2) 客户服务部应在投诉受理后 24 小时内再次询问客户的意见，主要询问维修后使用情况、对维修服务的意见以及其他的希望和要求等。 (3) 客户服务部应在投诉受理一周内，征询对投诉的处置意见，主要询问产品的使用情况、对售后服务人员的意见、产品在使用过程中是否有新的问题等。 第四条 对客户的定期调查。 (1) 调查内容：产品使用情况、维护情况、对服务的意见和对产品的感受。 (2) 客户服务部每年应对区域内所有客户产品使用情况分区进行询访，并登录《客户询访意见表》，将其作为考评分销商和售后服务人员的依据。 (3) 在定期询访中，应收集和分析客户对产品的和服务带有普遍性的意见，并及时反馈。 第五条 不定期抽查。 (1) 客户服务部每年必须对区域内所有产品的售后服务质量至少进行两次不定期的抽查。 (2) 抽查内容：分销商客户档案，分销商的客户电话征询意见。客户抽查率应在 50% 以上。 (3) 抽查结果应建档登录，作为考评分销商和售后服务人员的重要依据。							
编制		审核		批准		生效日期	

三、客户满意度研究管理制度

名称	客户满意度提升管理制度	版本		页次	1/2
第一条 满意度调研的目的。 (1) 确定影响满意度的关键因素。 (2) 测定当前的客户满意水平。 (3) 发现提升产品/服务的机会。 (4) 从客户的意见和建议中寻找解决客户不满的办法，为管理者提供建议。 第二条 满意度调研的方法。 1. 诊断系统 (1) 根据调查对象确定调查方式，对企业目前的客户满意度状况进行诊断，寻找企业的优点和缺点。 (2) 内部诊断：以深度访谈的方式访问企业内部员工，从企业的角度寻找影响客户满意度的因素，了解企业对客户满意度的自评结果，为客户测试提供测试指标。 (3) 客户前期测试，以焦点座谈会的方式访问客户，询问影响其满意度的因素，检验企业所提供的影响因素，挖掘新的影响因素。 (4) 客户的小样本调查：以电话访问的方式访问不少于 150 个客户，确定具有代表性的指标，发掘更新、有价值的指标。 2. 规范系统 (1) 规范的重点是对弱点进行改进，寻找机会点。 (2) 结合优势、劣势，对有关满意度的影响因素重新规范。 (3) 通过三角模型，从客户期望、企业具有、企业不具有这三个方向进行整合，确定较为合理的满意度操作规范。 (4) 规范系统模型的内容包括： 1) 客户期望：客户最为关注的，认为影响他们对企业满意度的最为重要的因素。 2) 企业具有：即企业具有的优势指标。在这些因素上做得到位，能够提高客户满意度。 3) 企业不具有：即企业的弱点。多是企业在某些关键因素做得不够好，或是没有意识到某些因素对满意度的影响。 (5) 规范点：整合这三个方面的因素，是企业改进的方向。 3. 改进系统 (1) 改进系统是对企业满意度工作进行改进和提升，确定新的满意度操作规范，主要工作由企业来完成，需要参考诊断系统和规范系统两方面的内容，从这两方面的最佳结合点来改进。 (2) 通过调查规范后的结果，取长补短，根据企业自身的实际情况，进行完善。					

(续)

名称	客户满意度提升管理制度			版本		页次	2/2
4. 测试系统 测试系统是满意度的跟踪调查，重点在于了解改进后的执行效果，由此完成一个阶段的调查，并作为下一个阶段调查的起点。 第三条 满意度调研的抽样方法。 (1) 界定总体，关注当前客户，了解在某一时期没有光顾的目标客户和老客户。 (2) 对于总体的界定，通常使用概率抽样的方法以保证结果反映总体特征，以便对总体进行推断。 (3) 为使抽样可操作，一般需要一份客户名单或在一般人群中挑选符合条件的访问对象，后一种方法只有在该产品被广泛使用时才可行。 第四条 满意度调研的延续性。 (1) 在一段时间内，管理者应采取多种措施来提高客户满意程度。 (2) 对这些措施进行测试。 (3) 通过评价测试结果，确定已实施的措施对于满意程度有积极的影响。 (4) 满意度的调研应该按预定的间隔，在时间上跟踪客户满意状况。 (5) 满意度调研应该是具有延续性的追踪调查。 (6) 追踪调查的频率可结合企业实际情况按月、季、年分期调查。 第五条 满意度调研的结果。 (1) 评估侧面上的满意得分和排序。 (2) 主要影响因素。 (3) 竞争的优势和弱点。 (4) 指标的横向比较。 (5) 改进方案的实际效果。							
编制		审核		批准		生效日期	

四、客户满意度提升管理制度

名称	客户满意度提升管理制度	版本		页次	1/2
第一条 目的。 明确公司是否已满足客户要求，并确定获取和利用这种信息的方法，从而达到对管理体系业绩的一种测量和提升。 第二条 范围。 适用于集团公司总部、分公司和各项目部。 第三条 定义。 本制度中的客户是指产品交付后产品的产权人、经营运作人和使用人。 第四条 职责。 (1) 公司管理部负责拟制本制度，并监督、检查本制度的执行情况。 (2) 公司技术部负责勘察、设计过程中客户满意度的测评，并持续改进，以提升客户满意度。 (3) 公司工程部负责产品生产过程中客户满意度的测评，并持续改进，以提升客户满意度。 (4) 公司客户服务部负责产品售后服务过程中客户满意度的测评，并持续改进，以提升客户满意度。 (5) 相关责任部门执行管理规定。 (6) 部门经理部负责执行并实施管理规定。 第五条 工作程序。 1. 勘察、设计过程中客户满意度的测评和提升 (1) 设计部门应在设计输入阶段测量、分析客户明确和潜在期望。 (2) 设计部门应在设计输出阶段测量、分析客户对产品性能和特性的要求是否得到了满足。 (3) 设计部门应在设计验证阶段测量、分析客户对产品使用寿命和产品维护的要求是否得到了满足。 (4) 设计部门应在设计确认阶段测量、分析客户满意度并报送公司管理部，管理部进行汇总。 (5) 管理部每月汇总，并将汇总结果送交相关责任部门。 2. 产品生产过程中客户满意度的测评和提升 (1) 部门经理组织实施产品设计的编制、报审，并报送客户。 (2) 部门经理组织实施产品的生产过程，控制生产质量和生产交期。 (3) 在产品生产过程中，按月测量、分析客户满意度，报送公司管理部，分析客户的潜在要求。 (4) 在产品交付过程中，应测量、分析客户的满意度，并报送公司管理部。					

(续)

名称	客户满意度提升管理制度			版本		页次	2/2
(5) 公司管理部每月汇总产品生产过程中的客户满意度，并传递给相关责任部门。 3. 产品售后服务过程中客户满意度的测评和提升 (1) 客户服务部接到客户投诉，应立即进行记录、测量、分析并采取措施。 (2) 编制年度工作计划，定期针对产品售后情况对客户进行回访，并测量、分析客户满意度。 (3) 客户服务部对收集的各类与客户满意度有关的信息，每月进行综合评审，并将评审结果传递给相关部门和公司领导。 (4) 在产品的整个生命周期，若发生客户不满意的情况，均应采取措施使客户达到满意的效果。 (5) 客户满意度测量的结果应提交管理层会议评审，评审后应采取措施进一步改进和提升客户满意度。 第六条 相关/支持性文件。 (1) 《勘察、设计过程中客户满意度测评表》。 (2) 《产品生产过程中客户满意度测评表》。 (3) 《产品售后服务过程中客户满意度测评表》。							
编制		审核		批准		生效日期	

五、客户满意度管理制度

名称	客户满意度管理制度	版本		页次	1/2
第一章 总则 第一条 目的。 通过向客户对产品质量、服务等方面的满意度调查，了解客户的需求和期望、产品质量评价是否符合服务与客户要求，纠正存在缺陷，持续改进，以增强客户满意度。 第二条 范围。 适用于公司外部客户满意度的调查、分析和改进。 第二章 职责 第三条 客户服务部负责组织客户满意度的调查、汇总、分析和处理。 第四条 质量部、生产部负责在生产过程中问题的收集和处理。 第五条 销售部负责客户满意情况的日常自我监控。 第三章 管理流程 第六条 整体流程：宣传和贯彻以客户为关注点的理念→客户满意服务实施→客户满意信息收集→客户满意数据分析→客户满意状况报告→状况评估→确定改进事项。 第七条 客户服务部每季度进行一次客户满意度调查，向客户发放《客户满意度调查表》，了解客户对公司产品、服务质量等方面的感受信息。 第八条 各相关部门应将影响客户的有关信息反馈到客户服务部进行统计。 第九条 客户服务部对客户满意度调查结果进行汇总，结合其他与客户有关信息进行计算，得出客户满意度值。其他信息应包括： (1) 已交付产品的质量情况。 (2) 对客户造成的中断干扰。 (3) 交付表现，包括交期达成率和超额运费。 (4) 客户投诉/抱怨。 (5) 服务，包括客户问题的及时反馈处理等。 第十条 客户满意度综合测评值计算。 (1) 将从客户处调查获得的《客户满意度调查表》各项相加得出值作为基值，然后乘以系数，得出该项分值。 (2) 顾客退货：按质量目标规定或客户要求的百分数为基准，每下降 10％扣 10 分，以此类推；将所得分数作为基值乘以系数，得出该项分值。 (3) 顾客投诉：客户每发生一次投诉/抱怨扣 5 分，超过 15 次均为 0 分，以所得分作为基值乘以系数，则为该项评价分值。 (4) 交付表现：交货期末达成每次扣 10 分，由于公司原因发生超额运费时，每千元扣 5 分。两者相加作为基值再乘以系数，得出该项分值。					

(续)

名称	客户满意度管理制度			版本		页次	2/2
（5）服务：对顾客提出的问题未及时有效处理，每次扣 10 分，所得数值作为基值乘以系数，即为该项分值。 （6）将（1）～（5）项分值相加，即为客户满意度综合测评值。计算所有顾客满意度时，应采用加权平均数方法计算。 第十一条 客户服务部将调查情况形成《客户满意度调查总结报告》，提供给管理部门评审。 第十二条 提高客户满意度。 （1）客户服务部负责对客户满意度趋势进行分析，对于让客户不满意的地方，应会同相关部门提出改进意见。 （2）由各部门根据分析结果制定相应对策，提出纠正或改进措施要求，并监督执行结果。 （3）客户满意度结果可作为公司持续改进的基础，改进应优先延伸到关键产品与客户期望高的项目。							
编制		审核		批准		生效日期	

第四节
 客户满意度管理表单范本

一、客户满意度调查计划表

调查对象		调查区域			
调查时间	年 月 日～ 年 月 日				
调查团队成员					
调查方法	☐ 面谈 ☐ 电话访问 ☐ 邮寄调查 ☐ 电邮调查 ☐ 个别邀请调查 ☐ 其他				
调查步骤	内容	时间			
	制订调查计划				
	设计问卷				
	实施调查				
	调查结果统计与分析				
	撰写调查报告				
	发布报告				
调查经费预算					
	项目	数量	单位	金额	备注
	资料费				
	交通费				
	礼品费				
					
	总计				

二、客户满意度调查分析表

客户	服务态度	交期配合	质量状况	不良品对策	开发期配合	事务性配合	样品提供	总分	满意度
	54321	54321	54321	54321	54321	54321	54321		
合计：共		位客户，满意		位	审核：			制表：	
说明	单位为分，其中，5分表示非常满意，4分表示满意，3分表示一般，2分表示不满意，1分表示非常不满意。 总分40分，得分在24分以上者判为基本满意。								

三、客户满意度调查表

第一部分：总体满意度

满意度调查项目	非常满意	满意	一般	不满意	很不满意
产品总体评价					
产品质量					
销售支持					
技术支持					
管理支持					
所提问题的处理方式					
公司提供的帮助					
客户培训					
公司提供的产品的相关资料					
公司的电话热线支持					
客户意向	肯定会	可能会	说不准	可能不会	肯定不会
您会向合作伙伴推荐××产品吗？					
您会购买××公司的其他产品吗？					

第二部分：销售支持

满意度调查项目	非常满意	满意	一般	不满意	很不满意
销售人员总体评价					
销售人员与您的接触频率					
销售人员的态度					
售销售人员探寻您的需求的方式					
销售人员对您的需求的了解程度					
销售人员为您推介的产品					
销售人员为您解释产品术语或条件的准确性					
销售人员对您所提问题的回应时间					
销售人员对问题的答复					
销售人员的产品知识及应用知识					

第三部分：客户支持

您最近一次给×××打电话是为什么？	☐ 询问 ☐ 产品出现问题 ☐ 没打电话，无法回答				
您是在多久前打的电话？	☐ 3 个月内 ☐ 3~6 个月 ☐ 6~12 个月 ☐ 超过 12 个月				
你是与哪个职能部门联系的？	☐ 供应 ☐ 电话热线服务系统 ☐ 分析小组 ☐ 客户关系小组				
项目	非常满意	满意	一般	不满意	很不满意
您对为您提供帮助的员工的满意程度					
您对寻找负责人速度的满意程度					
您对员工态度的满意程度					
您对公司所提供的解决方案的满意程度					
您对得到的帮助的总体满意程度					
如何能进一步增加您对×××产品及服务的满意度？					

四、客户满意度调查问卷

1. 您对本公司客户服务人员水平的评价是：
☐ 非常专业 ☐ 基本专业 ☐ 不专业（请告知我们为您提供服务的客户服务人员的姓名）
2. 您对本公司客服人员处理问题和需求响应时间的评价是：
☐ 很及时 ☐ 及时 ☐ 一般 ☐ 不够及时 ☐ 非常慢
3. 您对本公司客户服务人员精神面貌的综合评价是：（多选）
☐ 诚信 ☐ 热情 ☐ 友善 ☐ 高效 ☐ 懒散 ☐ 浮躁
4. 您是否希望我们客服人员对您进行售后回访？
☐ 希望 ☐ 不希望
5. 如果希望我们进行回访，您希望我们每月的回访频率是？
☐ 一次 ☐ 二次 ☐ 三次 ☐ 更多
6. 对回访的内容有什么要求？（您可以写下您最关心的问题，我们可以针对您写的问题来回访）

(续)

7. 您是否希望我们的工程师对您的系统进行主动维护?
☐ 希望 ☐ 不希望
8. 如果希望, 那么希望多长时间维护一次?
☐ 一个月 ☐ 二个月 ☐ 三个月 ☐ 更多
9. 您是否曾经致电向客户服务中心寻求帮助?
☐ 是 ☐ 否
10. 如果回答是, 请问您对得到的解决方案是否满意?
☐ 满意 ☐ 基本满意
☐ 不满意 (请注明本公司客户服务人员对未能当场解决问题的回复)
11. 您对本公司在服务过程中出现问题后的处理流程的评价是 (多选)
☐ 专业 ☐ 顺畅 ☐ 公正 ☐ 尊重 ☐ 谨慎 ☐ 敷衍 ☐ 拖沓 ☐ 偏私
12. 您感觉我们的服务有待改进的地方是:
☐ 服务方便性 ☐ 服务响应速度 ☐ 服务态度 ☐ 服务效果 ☐ 服务水平 ☐ 其他 (请说明)
13. 您知道本公司的投诉热线吗?
☐ 知道 ☐ 不知道
14. 您曾经使用过本公司的投诉热线吗?
☐ 使用过 ☐ 没有使用过
15. 如果使用过, 请问使用过几次?
16. 您对投诉结果满意吗?
☐ 满意 ☐ 基本满意
☐ 不满意, 请注明不满意的原因
17. 您对本公司最满意的部分是: (多选)
☐ 服务质量 ☐ 服务态度 ☐ 服务流程 ☐ 服务现场环境设施
☐ 服务时间 ☐ 服务的跟踪处理 ☐ 投诉处理状况 ☐ 解决问题速度
18. 请问您是否浏览过本公司的网站?
☐ 是 ☐ 否
19. 您对本公司客户服务的建议或意见? (您的意见和建议对我们非常重要! 50 字内)
20. 您对我公司产品的评价和需求? (您的评价和需求有助于我们提高产品的质量, 从而向您提供更好的产品)

五、客户意见反馈表

客户姓名：

联系电话：

单位：

回访人姓名：

回访时间：

主管审核签字：

项目	评论标准（分）				
	1	2	3	4	5
产品质量					
产品款式					
产品颜色					
产品包装					
服务水平					
内部营业环境					
外部营业环境					
销售人员					
客服人员					
其他意见					
相关建议					

六、客户满意度调查情况统计表

项 目	共有记录	客户满意率						无法调查	调查率（%）
		很满意	满意	基本满意	不满意	很不满意	客户满意率＝ 满意情况÷ 调查情况×100％		
自然灾害影响									
客户自身原因									
公司原因									
其他原因									
总计									

七、客户满意率评定标准

内容项目	很满意 (基本分 ×1.0)	满意 (基本分 ×0.9)	基本满意 (基本分 ×0.8)	不满意 (基本分 ×0.6)	极不满意 (基本分 ×0.4)	备注
产品质量 (40 分)	各项性能参数超过规定要求	特殊性能全部达到规定要求	主要特性符合规定	主要特性能达到规定要求,但特殊特性某项超差	特殊特性多项超差	
外观 (10 分)	美观,无任何缺陷	无任何缺陷	有轻微缺陷,不影响装机使用	表面缺陷较严重	表面缺陷严重	
包装 (10 分)	内外包装牢固、美观,标识清楚	包装牢固,标识清楚	包装质量不影响产品性能,标识不整齐或脱落	包装不够牢固,有时包装破坏	由于包装不好,影响产品性能	
交货期 (10 分)	具有 100% 的交货能力,并有双向联系	具有 100% 的交货能力	按合同规定 80% 能按期交货	50% 能按合同交货	完全不能按规定交货	
单证 (10 分)	每批产品单证齐全	顾客要求时单证齐全	顾客要求时单证基本能提供	顾客要求时单证有时能提供	不能提供单证	
服务 (10 分)	热情及时,对质量信息能纳入改进计划	三包及时,不影响使用	服务一般,有信息反馈,能予基本处理	服务不好	服务态度较坏,信息反馈不及时处理	
价格 (10 分)	价廉物美	适中合理	可以接受	勉强接受	不能接受	

八、客户满意内容说明表

内容要点	含 义	举 例 说 明
产品满意	企业产品带给内外客户的满足状态	产品质量满意、产品功能满意、产品设计满意、产品包装满意、产品品位满意和产品价格满意等
服务满意	企业服务带给内外客户的满足状态	绩效满意、保证体系满意、服务的完整性和方便性满意、情绪和环境满意等
行为满意	企业全部运行状况带给内外客户的满足状态	行为机制满意、行为规则满意和行为模式满意等
视听满意	企业具有可视听性的外在形象带给内外客户的满足状态	企业标志满意、标准字满意、标准色满意以及上述三个基本要素的应用系统满意等
理念满意	企业经营理念带给内外客户的满足状态	经营宗旨满意、经营哲学满意和经营价值观满意等

九、客户满意测试内容表

商品品质	硬件服务	
	软件服务	
服务品质	人员服务	
	机械化服务	
	设备化服务	
	功能化服务	
其他服务	系统服务	
	环境保全服务	
	社会公益服务	

十、客户满意度调查报告

调查背景情况	
调查目的	
调查对象和调查内容	
调查原则	
调查整体情况	
客户对产品及服务的 整体满意情况	
改进计划与改善措施	

第一节 客户忠诚度管理工作标准

客户忠诚度管理工作标准是按客户忠诚管理的相关工作内容制定的有关工作品质、工作要求的标准。

本节内容包括客户忠诚度衡量指标标准、客户忠诚度分类标准、客户忠诚度建设内容标准、客户忠诚度计划实施工作标准、客户流失预防工作标准、客户忠诚度提升工作标准、客户忠诚度评价工作标准共七大标准，将相关的工作事项作出明确要求，利于提高客户忠诚度管理的效率和质量。

一、客户忠诚度衡量指标标准

企业需要建立客户忠诚度衡量指标体系，以便全方位评价客户对公司的忠诚程度，从而分析引发客户不忠诚、导致客户流失的原因，并及时采取改进措施。

客户忠诚度 衡量指标 标准	步骤	执 行 标 准
购买重复性	1	购买重复性即客户重复购买的次数。在一段时间内，客户对公司的某种产品重复购买的次数越多，说明客户对这一产品的忠诚度越高；反之，则越低。对于经营多种产品的公司而言，重复购买公司某品牌的不同产品，也是一种高忠诚度的表现

(续)

客户忠诚度 衡量指标 标准	步骤	执 行 标 准
产品购买率	2	产品购买率即客户购买产品的数量占消费群体对产品总需求的比 例。这个比例越高，客户忠诚度越高；反之，客户忠诚度越低
品牌关心度	3	品牌关心度即客户对公司产品品牌的关心程度。一般来讲，关心 程度越高，忠诚度越高。关心程度和购买次数并不完全相同，例如， 某种品牌的专卖店，客户经常光顾，但是并不一定每次都购买。
购买挑选 时间	4	购买挑选时间即客户购买产品时的挑选时间。客户挑选产品时用 时越短，客户忠诚度越高；反之，客户忠诚度越低
价格敏感度	5	价格敏感度即客户对产品价格的敏感程度。价格敏感程度越低， 受产品价格的影响程度越小，忠诚度越高；反之，受产品价格的影响 程度大，忠诚度越低。运用这一标准时，需要注意产品对客户的 必需程度、产品的供求状况以及产品的竞争程度三个因素的影响
竞品偏好 程度	6	竞品偏好程度即客户对市场上的同类竞争产品的态度。客户对某 一品牌态度的变化，大多是通过与竞争产品的比较而产生的。客户 对竞争者表现出越来越多的偏好，表明对公司的忠诚度在逐渐下降
产品质量事 故承受程度	7	产品质量事故承受程度即客户对产品质量事故的承受能力。客户 对产品或品牌的忠诚度越高，对出现的质量事故也就越宽容，承受 能力就越强

二、客户忠诚度分类标准

企业需要建立客户忠诚度衡量指标体系，以便全方位评价客户对公司的
忠诚程度，从而分析引发客户不忠诚、导致客户流失的原因，并及时采取改
进措施。

客户忠诚度 分类标准	步骤	执 行 标 准
利益忠诚	1	这种客户的忠诚来源于企业给他们的额外利益，如价格刺激、促销激励等。有些客户属于价格敏感型，较低的价格对于他们有很大的诱惑力，因此，在同类产品中，对于价格低的产品保持着一种忠诚。这类客户的忠诚是不稳定的，一种倾向是客户通过初期使用对这一产品真正产生兴趣，或是对该公司真正感到满意，这种忠诚变得更加稳定和持久；另一种倾向则是一旦产品的价格上涨或者公司的优惠政策取消，这些客户就离开了该公司，忠诚也将随之消失
信赖忠诚	2	当客户对产品和服务感到满意，并逐渐建立信赖感时，他们会逐渐形成一种忠诚。这种忠诚是具有高可靠度、高持久性的。这种客户可以看成是品牌的热心追随者和义务推销者，是企业最为宝贵的资源
垄断忠诚	3	这种客户的忠诚来源于产品或服务的垄断。一些企业在行业中处于垄断地位，在这种情况下，不论是否满意，客户都别无选择，只能长期使用这些公司提供的产品或服务。但是，一旦出现替代品，客户就会“解脱”，去试用新加入的产品
亲缘忠诚	4	公司的员工甚至员工的亲属会义无反顾地使用该公司的产品、选择该公司的服务，这是一种很牢固的用户忠诚，但在很多情况下，这些客户对该产品或服务并不感到满意，甚至还会产生抱怨。他们选择该产品或服务，仅仅是因为他们属于这个公司，或是他们的亲属或朋友属于这个行业；而一旦脱离这种亲缘关系，他们就会立即放弃这种忠诚
惰性忠诚	5	有些客户出于方便的考虑或是因为惰性，会对某个品牌保持长期地忠诚。例如，一些采购人员常常选择固定的产品供应商，原因是他们距离公司较近，或者对于这一供应商的订货程序十分熟悉。客户这样做，一是出于方便，省去了进行比较和选择的时间；二是出于一种安全性心理，不必担心受骗，能够降低购买风险。这种忠诚并不牢固，一旦客户发现了更加方便、更为满意的目标，这种忠诚就会随之消失
潜在忠诚	6	潜在忠诚是指客户虽然拥有但是还没有表现出来的忠诚。客户可能希望继续购买产品或享受服务，但公司的某些特殊规定或是一些客观因素限制了客户的这种需求。可以通过了解客户的特别需求，进行适当地调整，将这种忠诚转变为其他类型的忠诚

三、客户忠诚度建设内容标准

企业在建立客户忠诚度的过程中，需要根据基本的管理内容和事项，确定客户忠诚度建设的整体方向，并为忠诚度衡量标准提供依据。

客户忠诚度建设内容标准	步骤	执行标准
确定客户价值取向	1	了解影响客户价值取向的因素，如产品或服务质量、公司办事效率、工作人员素质等，通过对这些因素进行改善，来赢得客户取向
为客户创造价值	2	通过更好地为客户解决问题、提供产品质量、改进服务态度等额外价值，而不是单纯的产品价格调整，为客户创造更多的价值
处理客户不满	3	当客户表示不满时，高效、及时、迅速处理，并及时将处理结果告知客户，同时向客户提供一些补偿，以抵消和弥补给他们带来的损失
提供超值服务	4	创造条件让客户对产品价值产生感知，如改善产品包装，提供质量保证和担保，保证产品的实用性，提升企业信誉等，让客户感觉到“超值”
服务差异化	5	服务化差异包括较低层次的产品外观差异化、中层的产品功能差异化和较高层次的定位差异化（使产品在客户头脑中确立一定的地位）
服务定制化	6.1	合作定制化，通过与客户的沟通，了解其需求，设计满足其需求的产品，由客户和企业联合设计，交与企业进行定制化生产
	6.2	适应定制化，为客户提供标准产品，客户可以根据实际需要，要求将标准部件、零件进行组装
	6.3	形式定制化，根据客户的要求为其提供不同的包装、型号和特征的产品
	6.4	透明定制化，为每一位客户都提供独特的产品，但没有告知客户产品是专门为客户定制的
提供更多信息	7	在客户购买产品的同时为客户提供全面的、相关的资料、信息、结构图表、注意事项说明等
销售“理念”	8	坚持向客户销售公司理念而不是单纯销售公司的产品和服务，并对客户进行理念的“灌输”和“教育”
培养互动	9	了解客户的具体情况，通过互动，双方在某种程度上实现各自的需求
客户参与决策	10	重视客户、尊重客户的建设性意见，邀请客户参与产品开发、设计和服务及公司管理的改进
提高客户关系质量	11	不仅为客户提供优质的服务、质量良好的产品，提高客户的消费价值观，而且与客户建立、保持并发展长期的合作关系
建立客户档案	12	建立客户档案包括购买历史、客户详细资料的内容，进而了解客户的实际需求

四、客户忠诚度计划实施工作标准

企业实施客户忠诚度计划，目的在于稳定客户群体，防止竞争对手介入，维护企业的直接利益，并满足客户关系发展、客户需求提升的需要。

客户忠诚度计划实施工作标准	步骤	执行标准	
建立忠诚度计划	1.1	一级忠诚计划。最重要的手段是价格刺激、额外的利益奖励。奖励的形式包括折扣、累计积分、赠品、奖品等，增加客户的财物利益，从而增加购买频率	
	1.2	二级忠诚计划。主要形式是建立客户组织，包括正式或非正式的客户俱乐部、客户协会等，进而了解客户需要，使企业提供的产品或服务富于个性化和人性化，更好地满足客户的需要和要求，使客户成为忠实客户，或有效提高客户忠诚度	
	1.3	三级忠诚计划。主要通过为客户提供有价值的资源，提高客户转向竞争者的机会成本，增加客户脱离竞争者而转向本企业的收益，增加与客户之间的结构性纽带，同时附加财务利益和社会利益。它往往以俱乐部等客户组织形态存在，但需要花费一定的成本为会员客户提供他们不能通过其他渠道得到的资源，以显示会员的特权。而且，会员客户之间还能够借助俱乐部进行交流与分享	
提高客户转换成本	2.1	程序转换成本	经济危机成本，客户转投其他产品和服务，可能带来的潜在的负面结果，如提供的服务不尽如人意、产品的性能不佳或使用不方便等
			评估成本，客户转投其他产品，必须花费时间和精力搜寻信息并进行评估
			学习成本，客户如果转投其他产品，需要耗费时间和精力学习产品和服务的使用方法技巧等
			组织调整成本，客户转投其他产品，必须耗费时间、精力和新的产品服务提供商建立关系
	2.2	财政转换成本	利益损失成本，客户转投其他产品，将失去公司提供给忠诚客户的众多优惠、关照政策
			金钱损失成本，客户转投其他产品，可能需要重新支付相关费用等

(续)

客户忠诚度 计划实施 工作标准	步骤	执 行 标 准	
提高客户 转换成本	2.3	情感 转换 成本	个人关系损失成本，客户转投其他产品和服务可能造成人 际关系损失
			品牌关系损失成本，客户转投其他企业，可能失去和原有 企业的品牌关联度，造成在社会认同等方面的损失
	2.4	科学评估客户转投竞争对手，在程序、财政和情感三方面的损失	
	2.5	提高客户八种转换成本中的一种或几种，增加客户转换的难度和 代价。如宣传产品、服务的特殊性，宣传企业的特殊性和不可替 代性	
	2.6	为客户提供更加人性化、定制化的产品，与客户建立情感层面一 对一的关系	
忠诚度计划 实施	2.7	转换成本只有在客户对公司的产品和服务都满意的情况下才能发 挥作用。因而公司不能为了增加转换成本而损害客户的利益	
	3.1	实际性。忠诚计划涉及的优惠条件必须切实满足，不能将无法实 现的内容列入忠诚计划	
	3.2	可选择性。在忠诚计划中为客户提供多种选择	
	3.3	便利性。对客户忠诚度的奖励必须方便获得，避免烦琐的手续和 附加条件	
	3.4	成本可控制。控制忠诚计划方案的成本与赢利性，评估给予客户 的优惠政策，确定明确的目标和指标，衡量忠诚计划能够增加的 赢利	
	3.5	增加信息。通过实施忠诚度计划，提供客户所需要更多、更实际 的信息	

五、客户流失预防工作标准

企业必须采取一系列的措施，与客户保持良好的合作关系，防止客户投向竞争对手，造成客户流失，以保证一定的市场占有率，保持稳定的利润来源。

客户流失预防工作标准	步骤	执行标准
推行价值营销	1.1	为客户提供优质的产品和服务，获取终端客户对产品、服务和供应商的满意，进而建立较高的客户忠诚度
	1.2	为防止竞争对手挖走客户，吸引更多的客户，必须向客户提供比竞争对手更多“客户让渡价值”的产品，改进产品、服务、人员和企业形象，提高产品的总价值，改善服务和促销网络系统，降低客户购买产品的时间、体力和精力的消耗，从而降低货币和非货币成本
提高市场反应速度	2.1	尊重客户，认真对待客户提出的抱怨，做好记录，及时调查客户的反映是否属实，迅速将解决方法及结果反馈给客户，并提请其监督
		正确识别客户需求，并正确传达给产品设计者，以最快的速度生产出最符合客户要求的产品，满足客户需求
	2.2	可通过问卷调查方式获悉，筛选出对客户流失最关键的因素，并根据重要程度进行排序。问卷调查可以和公司的促销活动一起展开，或与公司回访信件一起寄出，或在公司主页上设置调查专栏
	2.3	树立以客户为中心的经营管理理念，为客户投诉和建议的提出提供方便，如制作客户投诉表格，开设免费电话热线，增加网站和电子信箱，以便双向沟通，更快地采取行动
	2.4	为客户着想，建立预测系统，提供有价值的信息
与客户建立关联	3.1	对短期行为进行成本分析，指出短期行为给企业带来的不利，给客户带来的资源和成本的浪费。向客户阐述公司的美好远景，使客户认识到跟随公司就能够获得长期的利益
	3.2	及时将经营战略与策略的变化信息（公司经营方略、客户奖励政策、返利的变化、促销活动、广告发放以及产品相关信息，如新产品开发、产品价格变动等）传递给客户，实现经营互动
		全面收集客户资料，建立客户档案，进行归类管理并适时把握客户需求，确保客户的订货要求能够准确、及时地得到满足，收集客户有关改进产品服务方面的意见，并及时反馈到各个部门
		经常进行客户满意度调查
	3.3	加强与客户的感情联络，如日常拜访、节日问候等

六、客户忠诚度提升工作标准

企业需要不断提升客户忠诚度，与之建立长期的合作关系，既满足客户的实际需要，又保证企业的基本利益。

客户忠诚度提升工作标准	步骤	执行标准
建立顺畅的客户忠诚提升流程	1	增加忠诚客户的数量、提升客户忠诚度，必须建立规范的客户忠诚培养与提升流程，让企业各个部门的员工能够认识到客户忠诚的重要性，并且知道如何培养和提升客户忠诚度。同时，企业应当能够对客户忠诚度和流失率、客户终生价值或客户终生利润率进行科学评估
创造以客户为中心的运营环境	2.1	公司高层明确观念，确定策略，树立典范
	2.2	各个部门建立以客户为中心的业务流程
	2.3	培训所有员工树立以客户为中心的理念，通过对整体工作流程的分析，使每一位员工认识到他们的工作如何影响客户和其他部门、影响公司生存和客户忠诚度
	2.4	提倡全员参与，对一线员工充分授权，激发员工的创造性思维，解决生产、服务等各环节的问题，超越客户期望，赢得客户忠诚
建立客户数据库	3	为提高客户忠诚而建立的数据库应该是一个动态的、整合的客户管理和查询系统。它能够识别客户忠诚、显示客户流失，明了客户的偏好和习惯购买行为，并为客户购买行为提供参考，提供更具针对性的个性化服务
建立员工忠诚	4	客户所获得的产品、服务，一般都是通过与员工的接触获得的，他们的行为及行为结果是客户评价服务质量的直接来源。忠诚的员工能够主动关心客户，热心为客户提供服务、解决困难
确定客户价值取向	5	只有了解影响客户购买的价值取向因素，才能准确把握客户需求。当客户认为产品、服务在质量、数量、可靠性等方面有不足时，他们就会根据自己的价值取向来决定是否购买。客户的期望值受产品或服务的成本影响，对低成本和较高成本产品的期望值不同，但当核心产品的质量低于期望值时，他们就会对照价格进行重新考虑

(续)

客户忠诚度提升工作标准	步骤	执行标准
实践 20/80 原则	6	区分重要客户和一般客户，跟踪客户、细分客户，根据客户的价值大小提供有针对性的产品和服务，在推行客户忠诚计划时，将重点放在 20%左右的高价值客户上，同时考虑有价值潜力的客户，并采取相应的策略
根据客户忠诚现状确定提升办法	7	客户按忠诚度可以划分为五个阶段，即猜疑、期望、第一次购买客户、重复购买客户、品牌宣传客户。客户忠诚于企业必然会处于某一种状态，企业只有了解了客户所处的状态，才能确定提升客户忠诚度的方法，重新审视客户关系建立与维护流程
改进服务质量	8	良好的客户服务是建立客户忠诚度的最佳方法，包括服务态度、回应客户需求、申诉的速度和退换货服务等。此外，企业还需要让客户清楚了解服务的内容以及获得服务的途径
高效化解抱怨	9	建立客户投诉处理部门，为客户投诉提供便利，并对这些投诉进行迅速而有效的处理
主动提供客户感兴趣的新信息	10	提供一对一的个人化服务；设计一个程式，请客户填入他最感兴趣的 主题，或是设计一个程式自动分析客户资料库，找出客户最感兴趣的 主题。当有这方面的新产品时，公司即可及时、主动通知客户
针对同一客户使用多种服务渠道	11	为了实现多渠道的产品交付和产品服务，公司必须整合这些渠道的资源和信息，了解客户更能接受或使用频率较高的渠道，并保证无论客户使用何种渠道，相关的与客户接触的人员都能够获得与客户相关的、统一的信息
超越客户期望	12	不仅能够提供达到客户希望的产品和满足其需要的服务，而且能提供 更完美、更关心客户的产品和服务，使之获得更高层次的满足，从而 对企业产生情感上的依赖和满足，成为忠诚客户
提高客户转换成本	13	研究客户的转换成本，并采取有效措施人为增加其转换成本，以减 少客户退出，保证客户对本公司产品或服务的重复购买和使用
加强退出管理	14	做好客户的退出管理工作，认真分析客户退出的原因，总结经验教训， 利用这些信息改进产品和服务，最终与这些客户重新建立起正常的业务关系

七、客户忠诚度评价工作标准

企业进行客户忠诚度评价，能够了解客户在单位时间内对于产品、服务和品牌的依赖程度，进而发现客户不满意因素，提高客户满意度，建立和维持良好的客户关系。

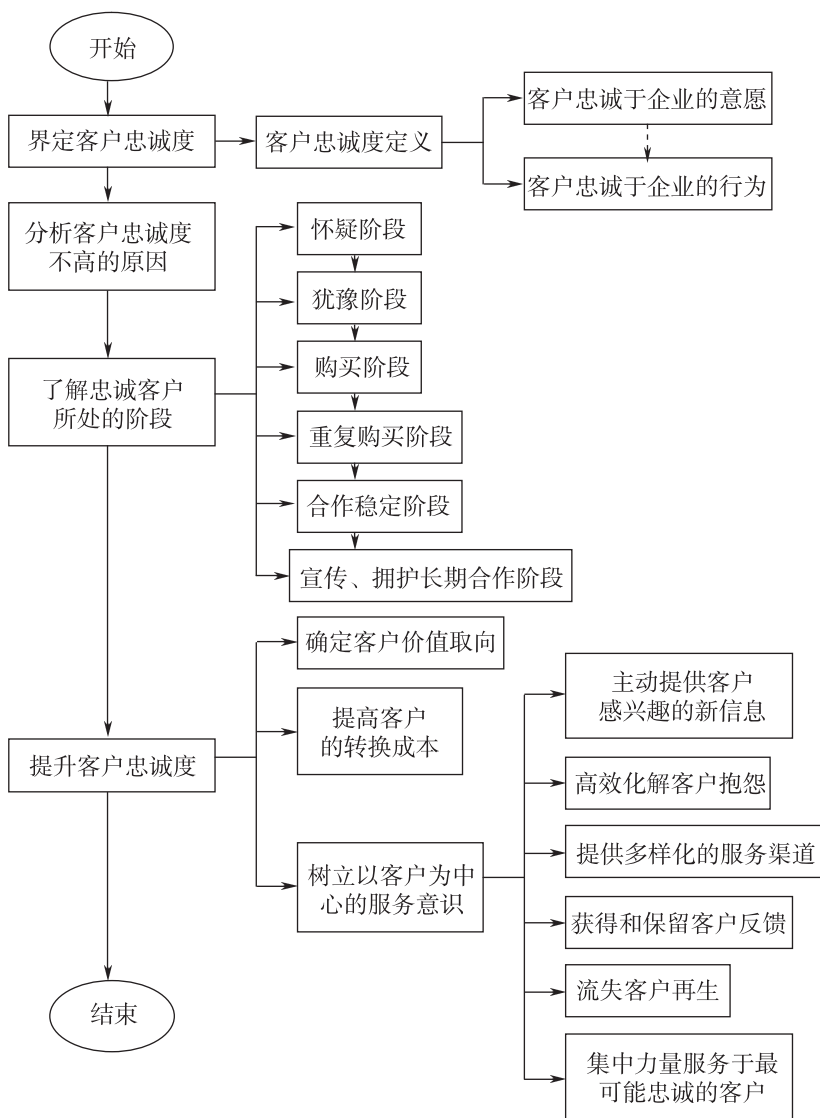
客户忠诚度评价工作标准	步骤	执行标准
明确忠诚度评价指标	1	明确哪些因素真正对客户的忠诚度有影响，将这些因素作为必要的评价指标。具体方法可参考客户忠诚度衡量指标标准
对因素进行分类	2	可以量化的因素，如购买数量、购买时间等，可归为客观因素；对于主观性强的因素，如客户对产品价格、产品质量、售后服务等的要求可归为主观因素。两者的权重之和为 1
客户忠诚度的客观值	3	忠诚度的客观值等于各种评价指标所占比例除以评价指标数目之和，其中评价指标所占比例等于客户分配给公司某项指标的权重除以客户消费的总权重
客户忠诚度的主观值	4	客户忠诚度的主观值主要通过调查问卷获得，可将影响客户忠诚度的主要因素定义为权益，每一项权益下又可细分为多项具体属性，然后通过相关的统计软件进行计算
客户忠诚度评价值	5	通过权衡客观值与主管值，得出最终的评价值，其公式为：客户忠诚度的评价值＝主管因素所占比重×忠诚度的主观值＋（1－主观因素所占比重）×忠诚度的客观值

第二节 客户忠诚度管理工作流程

客户忠诚度管理工作流程为客户服务管理者和作业人员提供固定的工作程序，使其工作更具流程化。

本节内容包括客户忠诚度管理流程、客户忠诚度调查工作流程、客户流失管理流程、客户忠诚度提升工作流程，在流程图的指导下，所有客户忠诚度管理行为均按流程所明确的标准路线实施，相关职能部门自动、高效、精确地运转。

一、客户忠诚度管理流程



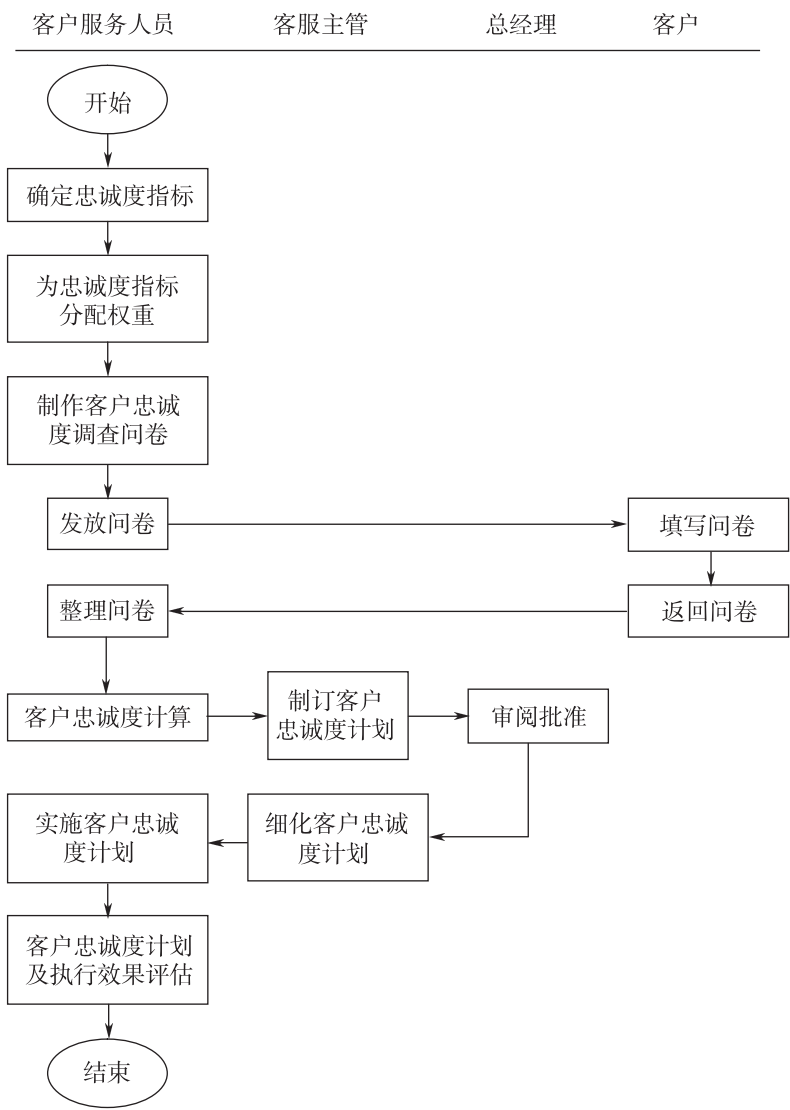
客户忠诚度管理流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	界定客户忠诚度	客户 服务部	客户满意后对某种产品品牌产生的信赖、维护和希望重复购买的一种心理倾向，即使出现了价格更加低廉的替代品，客户也不会轻易转投他人，反而自愿向别人推荐	《客户忠诚度计划》、 《客户忠诚计划管理制度》
			客户忠诚于企业的意愿，对于企业本身来说并不产生直接的价值	
			客户忠诚于企业的行为，对企业来说非常具有价值	
			推动客户从意愿向行为转化，通过交叉销售和追加销售等途径进一步提升客户与企业的交易频率	
2	分析客户忠诚度不高的原因		客户受教育程度越来越高，获取产品信息的渠道也越来越多，消费行为趋向理智，更善于在不同产品和服务之间作出比较和判断	《客户流失分析表》、 《客户忠诚度计划管理制度》
			购买便利化，如网络购物，很大程度上改变了客户的购物习惯，使得很多习惯型忠诚客户忠诚度大大降低	
			市场全球化带来了更多的竞争对手，越来越多的企业加大忠诚计划实施力度，弱化了忠诚计划的竞争优势	
			以客户为核心的营销技术发展迅猛	
			基础行业的垄断终结，客户的选择更加多样，垄断型忠诚客户将不复存在	
			大众媒介的成本，如广告和促销成本增长迅猛，导致企业无力承担	

(续)

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
3	了解忠诚客户所处的阶段	客户服务部	对产品或服务持怀疑态度，持币待购阶段	《客户忠诚度分析表》、《客户忠诚度计划管理制度》
			对产品有一定了解，可能接受但犹豫不决阶段	
			对产品有一定的信任度，产品成为客户的第一选择阶段	
			进入购后体验满意，重复购买阶段	
			成为公司客户，与公司形成相对稳定的合作关系阶段	
			成为公司产品拥护者和宣传者，建立长期伙伴关系阶段	
4	提升客户忠诚度	客户服务部	细分产品定位，寻求差异化经营，找准目标客户的价值取向和消费能力，培养属于自己的忠诚客户群 提高客户的转换成本，这种成本不仅仅是经济上的，也是时间、精力和情感上的，如果客户从一个企业转向另一个企业可能会损失大量的时间、精力、金钱和关系，那么他们即使对企业的服务不完全满意，也会三思而行 树立以客户为中心的服务意识： 1. 主动提供客户感兴趣的新信息 2. 设专人、专线负责接待客户抱怨和投诉，客户抱怨解决后，向客户反馈处理结果 3. 整合渠道资源和信息，提供多样化的产品交付和产品服务渠道，供客户选择 4. 通过使用基于 Web 的自助式服务、E-mail 管理等技术工具，及时获得和保留客户反馈 5. 向流失客户销售产品的成功率是向新客户销售成功率的两倍，企业需要采取相应的策略，重新获取已经流失的高价值客户 6. 集中力量服务于最可能忠诚的客户。跟踪客户，根据客户的价值大小来提供有针对性的产品和服务，并注重开发有价值潜力的客户	《客户忠诚度计划》、《客户流失分析表》、《客户流失统计表》

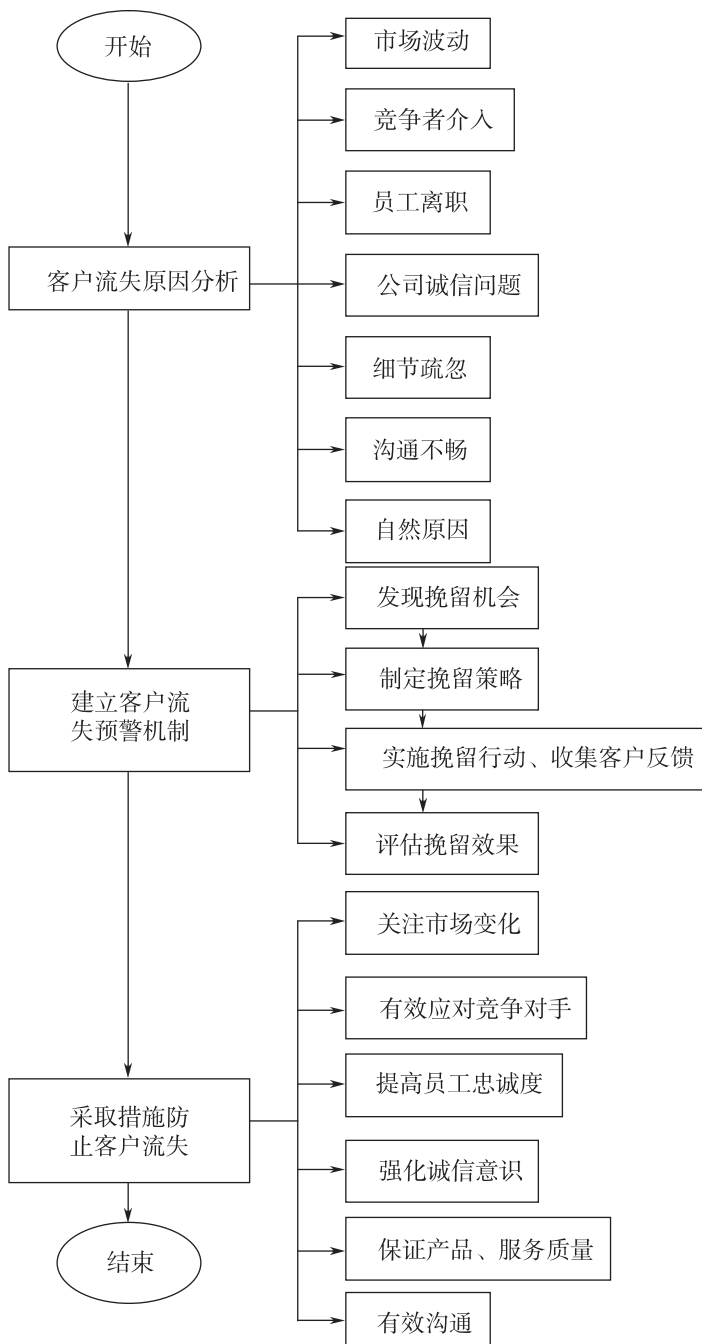
二、客户忠诚度调查工作流程



客户忠诚度调查工作流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	确定客户忠诚度指标	客户主管	根据客户忠诚度衡量指标标准所列的相关客户忠诚度指标，确定适合本公司的评价指标	《客户忠诚度指标》、 《客户忠诚度调查计划》
2	问卷管理	客户服务人员	参考客户满意度、忠诚度指标及客户投诉的焦点问题，制作《客户忠诚度调查问卷》	《客户档案表》、 《客户忠诚度调查问卷》
			根据客户档案，选择需要抽样的客户群体范围和区域范围，发放调查问卷	
			指导客户填写问卷，为客户解释疑问，保证调查问卷的有效性，并负责及时收回问卷	
			将收回的问卷进行整理、分析	
3	客户忠诚度计算		根据调查问卷的结果，计算客户忠诚度的主观值和客观值，最后获得评价价值	《客户忠诚度计算规则》、 《满意度调查问卷》
4	制订客户忠诚度计划	客服主管	依据计算得出的客户忠诚度计算值，分析客户忠诚程度以及忠诚度高低的原因，采取相应的提高和维护计划	《客户忠诚度计划管理制度》
			将客户忠诚度计划交公司总经理审核、审批	
			制订详细的客户忠诚度计划	
5	忠诚计划实施	客户服务人员	认真执行客户忠诚度计划，切实改善产品质量、服务质量，使流失的客户再生	

三、客户流失管理流程



客户流失管理流程说明

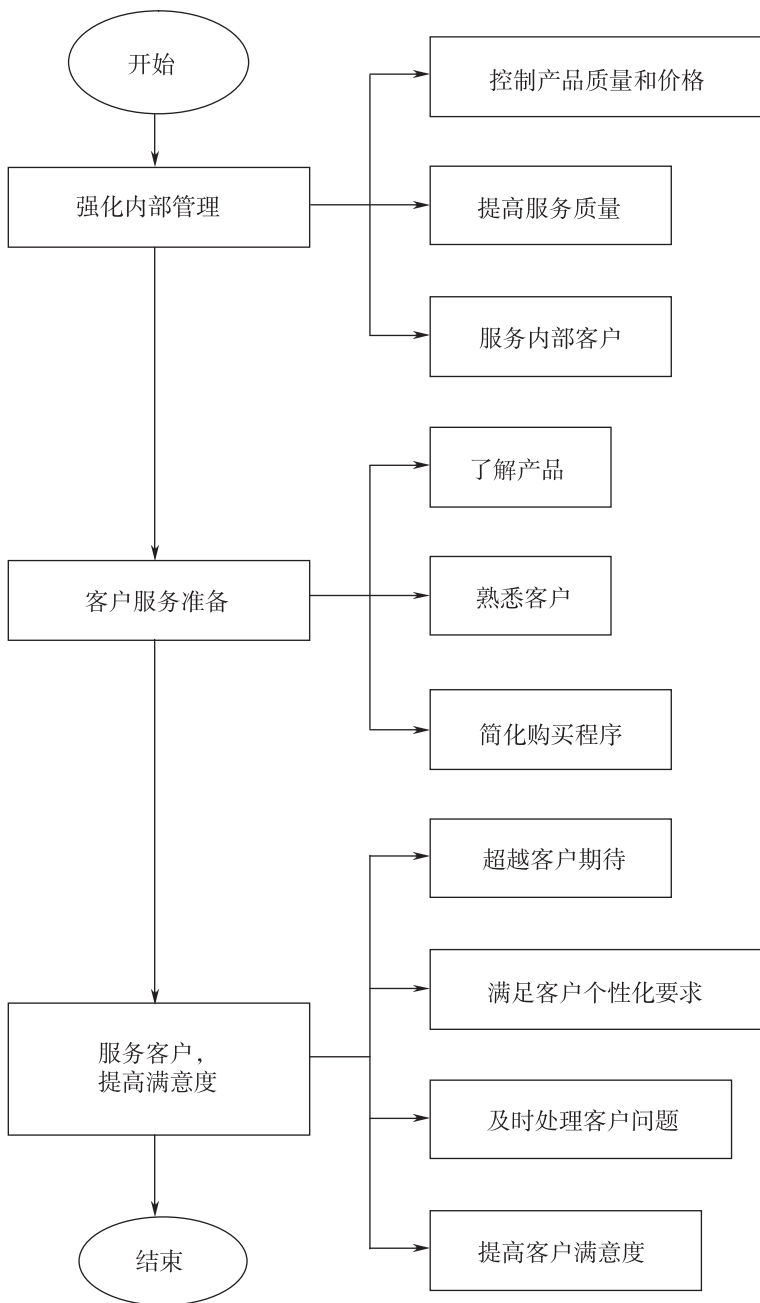
序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	客户流失原因分析	客户服务人员	市场波动。在市场波动的情况下，客户会更多地以利益作为参考标准，当市场对公司的评价降低之后，客户就会选择放弃 竞争者介入。竞争程度的高低影响客户忠诚度，竞争对手增加，竞争激烈，客户面对的选择机会相应增加，也增加了“叛逃”的几率 员工离职。高级销售人员、客户经理一般掌握着一定客户渠道，他们的离职，很可能带走客户群，导致客户流失 公司诚信问题。公司的诚信出现问题，客户就会选择离开 细节疏忽。客户若认为情感方面不被重视，就容易转向其他产品 沟通不畅。公司长期与客户缺乏沟通，或无法真正了解客户需求，也会导致客户流失 自然原因。客户出现经济问题，就会终止购买，合作自然终止	《客户流失分析表》、 《客户档案表》、 《客户来往记录表》
2	建立客户流失预警机制	客户主管 客户经理	发现挽留机会：建立客户流失预测模型，对客户进行流失倾向的评分，按倾向高低判别。但并非流失倾向越高，越值得挽留。企业可优先考虑对中高价值客户的挽留，同时根据客户行为分群，判别出哪些客户可能已经使用了竞争对手的服务；而对于“伪忠诚”客户，若经过分析认为没有挽留成效的，可视为“无挽留机会”	《客户流失预警机制》

第十一章 客户忠诚度管理

(续)

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
2	建立客户流失预警机制	客户主管 客户经理	制定挽留策略：确定了值得挽留的客户之后，应划分类型，逐一分析，确定具体的挽留策略	《客户流失预警机制》
			实施挽留行动、收集客户反馈：运用良好的客户关系管理系统支撑，将挽留机会和挽留策略分配给相应的实施人员，如客户主管、呼叫中心人员等，由他们负责实施，并收集客户反馈（如客户是否响应以及对客户流失倾向的认定、客户流失原因的了解、挽留策略是否适合该客户等）	
			评估挽留效果：将圈定的客户划分为两组，即实施组和对照组。对实施组展开挽留，对对照组不采取任何行动，根据两组的流失情况评估模型的预测效果和挽留效果	
3	采取措施防止客户流失	客户经理	关注市场变化。密切关注市场变化，提高市场预测水平和企业的应变能力，并减小内部调整对市场波动的影响，稳定客户市场	《客户忠诚度计划》、 《客户流失管理制度》
		市场部 业务部	有效应对竞争对手。采取差异化、特色化的服务策略，采取具有竞争优势的客户稳定策略	
		各个部门	提高员工忠诚度。重视人才培养和留用问题，为员工提供各种学习、晋升等机会，经常与员工沟通，培养其归属感，有计划地培养储备人才，强化诚信意识。严格履行商业承诺，杜绝失信事件发生	
		生产经理 技术部	保证产品、服务质量。改进产品缺陷，为产品更新换代，建立客户服务中心，提高服务水平	
		客户 服务部	有效沟通。通过建立客户沟通机制采用客户满意度调查、选派客户代表等方法，了解客户动向	

四、客户忠诚度提升工作流程



客户忠诚度提升工作流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	强化内部管理	各部门	控制产品质量和价格。产品质量是开展优质服务、提高客户忠诚度的基础。只有高质量的产品，才能获得客户的真正认可。以获得正常利润为定价目标，按客户“预期价格”定价，摒弃短期暴利行为	《产品价格管理制度》、 《质量管理体系》、 《内部客户管理制度》
			提高服务质量。为客户创造愉快的购买经历，提供超越客户期望的产品与服务	
			服务内部客户。满足内部客户，即员工的基本需求，创造和维持良好的工作环境	
2	客户服务准备	客户服务人员 销售人员	了解产品。销售人员、服务人员必须完全、深入地了解与企业的产品、服务相关的各种信息，以保证对客户的提问对答如流	《产品知识手册》、 《客户档案》、 《客户购买标准程序》
			熟悉客户。与客户充分沟通，为客户提供最符合他们需求和消费习惯的产品和服务	
			简化购买程序。制订标准化的服务流程，简化不必要的书写、填表步骤，帮助客户找到需要的产品	
3	服务客户，提高满意度	客户服务部	超越客户期待。不仅仅限于基本和可预见的服务水平，而向客户提供渴望的甚至是意外惊喜的服务，给予超出“正常需要”的更多的选择	《客户投诉记录表》、 《客户满意度调查表》、 《客户满意度统计表》
			满足客户个性化要求。获得全面的客户信息、客户行为和动机，以提供真正满足客户需求的产品	
			及时处理客户问题。正确处理客户的抱怨或异议，鼓励客户提出抱怨，并设法解决其遇到的问题	
			提高客户满意度。通过客户满意调查、面谈等，了解客户的真实需要以及客户对公司的评价，以便采取措施尽可能地提高其满意度	

第三节 客户忠诚度管理制度范本

客户忠诚度管理制度是提高客户忠诚度的保障，是实施客户忠诚度计划的条件和依据。

本节内容包括客户忠诚度调查管理制度、客户忠诚度计划管理制度等内容，为客户服务工作人员提供工作指南，使客户服务工作人员了解客户忠诚度管理方面的要求和基本操作方法。

一、客户忠诚度调查管理制度

名称	客户满意度调查管理制度	版本		页次	1/2
第一条 目的。 了解客户对公司的忠诚程度，发现客户管理过程中的不足之处，留住具有价值的客户，避免客户流失，特制定本制度。 第二条 客户调查的目的。 对客户进行忠诚程度划分，了解影响客户不忠诚的因素和导致客户流失的原因，进而采取补救和改进措施。 第三条 建立调查组织。 (1) 客户忠诚度调查小组由客户服务部经理担任组长，小组成员由客户人员、销售人员、业务人员等构成，负责客户忠诚度调查的具体工作。 (2) 若公司不具备调查能力，可聘请专业的调研机构进行调查。 第四条 目标群体。 忠诚度调查的目标群体包括公司的零售商、批发商和终端客户等。 第五条 调查主要指标。 (1) 业务技能及企业形象，包括公司业务稳定性以及销售人员、客户服务人员工作态度和专业技能。 (2) 客户服务意识，包括公司工作业务问题解决能力、售后支持效率和客户投诉处理及时性等。 (3) 快速反应能力，包括对产品价格和营销预算的反应、对客户需求的反应、对市场变化的反应等。 (4) 产品的表现和质量，包括产品和服务始终保持高质量。 (5) 服务部门工作，整个服务部门的员工都有较高的工作能力，获得客户的高度信赖。 (6) 企业实力的证明，公司积极为客户提供各种有价值的参考资料和产品信息。					

(续)

名称	客户满意度调查管理制度			版本		页次	2/2
第六条 调查阶段。 1. 书面研究 在客户忠诚度调查之初，应全面回顾、分析之前的调研报告，确定调查主题，并为此次调查问卷的设计提供参考。 2. 专家研讨 聘请专业的调研人员、调研专家，通过讨论和书面调查，分析客户忠诚度的主要影响因素、客户流失的主要原因，并将得出的结论用于调查过程的调整。 3. 实际调查 设计调查问题和调查问卷，选派调研人员，通过电话、登门拜访等方式进行调查，请客户就相应的项目表达其真实意愿。 4. 追踪调查 选择具有典型性的客户进行进一步的访问，以便更深入地分析客户选择或离开公司的具体原因。 第七条 忠诚度因素排序。 对影响客户忠诚度的因素按其重要程度进行排序。 第八条 提交报告。 统计客户忠诚度调查结果，形成调查报告。							
编制		审核		批准		生效日期	

二、客户忠诚度计划管理制度

名称	客户忠诚度计划管理制度	版本		页次	1/2
第一条 目的。 为建立持久、长期的客户关系，提高客户满意度和忠诚度，控制客户管理成本，特制定本制度。 第二条 客户忠诚度计划管理的意义。 (1) 提高企业的直接利润和市场份额，降低获得客户和提供服务的成本。 (2) 通过提高客户忠诚度，建立客户之间的推荐销售。 (3) 减少客户服务人员流动，通过客户服务提高客户忠诚度，形成良性循环。 第三条 界定客户及其价值。 (1) 确定公司现有的客户群体范围和类型，并对客户群体进行细分，确定客户忠诚度类别。 (2) 实行“20/80原则”，确定每一种类型客户的数量以及客户中对企业具有战略意义的群体。 第四条 检测客户服务力量。 (1) 企业文化。是否建立了以客户为中心、以服务客户为导向的企业文化，是否鼓励为客户提供优质服务，并将其作为行为准则和标准。 (2) 品牌建设。是否注重品质管理，包括产品质量和服务品质。 (3) 产品管理。是否提供充分满足客户需要、超越客户期待的产品。 (4) 客户服务。是否保证售前、售中、售后服务的一致性和衔接性，是否及时回应客户的服务请求，是否建立了相关的客户服务规范、管理制度、客户投诉处理程序和服务提高改进机制。 (5) 客户咨询。是否建立了能够随时处理客户的咨询和求助的客户咨询系统或机构。 (6) 客户调查。是否定期或不定期地组织回访和客户满意度调查。 第五条 开展客户忠诚度活动。 1. 客户联谊活动 必须保证参加联谊活动的客户对公司的产品和服务有强烈的兴趣，并愿意花时间了解与产品有关的信息。 (1) 活动背景分析和互动目的分析。 (2) 确定活动主题、活动时间。 (3) 拟订活动计划，包括参与人员（老客户、新客户、意向客户、媒体、客户家属、工作人员等）、活动地点和活动形式。 (4) 确定具体的活动流程和主要活动内容。 (5) 提前准备公司资料、客户满意度/忠诚度调查表。					

(续)

名称	客户忠诚度计划管理制度			版本		页次	2/2
2. 客户俱乐部 (1) 俱乐部性质。客户俱乐部是公司与客户之间的沟通桥梁，通过客户俱乐部，实现与客户的直接交流和沟通，密切双方的合作关系，并为客户提供更全面、更深入、细致的差异化、个性化服务和产品，提升客户价值，提高客户满意度和忠诚度。 (2) 会员服务。 1) 以个性化服务的形式为会员提供便捷的特色服务，不断开发新型服务项目。 2) 不定期地为会员组织行业内相应的政策法规、知识培训。 3) 邀请会员参加公司举办的不定期的各种大型活动，以互动的方式促进会员与企业、会员与会员之间的沟通与交流。 (3) 会员权利。 1) 向客户俱乐部提出关于产品、服务或关于客户俱乐部活动的建议或意见。 2) 对享受的服务和利益有疑问或不满时，有权向有关部门咨询或投诉。 (4) 会员义务。 1) 自觉遵守客户俱乐部的章程及活动规则。 2) 参加客户俱乐部组织的活动。 3) 不得故意损害其他会员的企业形象和利益。 4) 对俱乐部的内部事务及其活动保密，不得泄露非公开性信息。 第六条 分析和管理的非忠诚客户。 (1) 通过客户忠诚度调查，分析导致客户流失的主要原因以及非忠诚客户的基本特征。 (2) 制定防止和应对客户流失的对策。 (3) 对一些经调查分析判定为不忠诚的客户或无法挽留的客户，及时采取善后措施。 第七条 客户忠诚度计划评估。 (1) 忠诚计划的目标性。目标是否明确，如增加销售量、建立诚意、组织品牌转换、吸引新客户等，不同的目标会形成不同性质的客户忠诚计划。 (2) 忠诚计划的目标群体。客户忠诚计划是否与客户群体的不同类型相对应，是否具有全面性。 (3) 沟通方案。是否制定了有效的沟通策略，采取了相关的沟通方式，保证客户忠诚计划有效实施，促进与客户的密切沟通。 (4) 人员准备。是否由精通业务、素质良好的客户服务人员，并做好实施客户忠诚计划的准备。							
编制		审核		批准		生效日期	

第四节 客户忠诚度管理表单范本

一、客户忠诚度调查计划表

调查对象		调查区域	
调查时间	年 月 日 ~ 年 月 日		
调查小组成员			
调查方法	☐ 电话访问 ☐ 邮寄调查 ☐ 电邮调查 ☐ 个别邀请调查 ☐ 其他（请说明）_____		
调查内容			

二、客户忠诚度评价表

客户名称	
客户住址	
联系方式	
产品使用情况	
客户信誉评价	
客户投诉情况	
客户忠诚度评价价值	
客户忠诚度提升措施	

三、客户流失原因分析表

客户姓名/公司名称		
最后交易时间		
负责销售人员		
流失原因	客户原因	
	公司原因	
	其他原因	
客户流失预防措施		

四、客户忠诚度调查表

第一部分：基本信息

您的性别	☐ 男	☐ 女		
您的年龄	☐ 20~30	☐ 30~40	☐ 40~50	☐ 50~60
您使用的产品的型号				
您是否使用过其他品牌产品	☐ 否 ☐ 是，请说明 _____			

第二部分：客户满意度

	非常不同意	不太同意	基本同意	同意	非常同意
在使用过程中，我对这个公司的产品非常满意					
使用这个公司的产品让我感觉很愉快					
我对这款产品非常满意					
我很高兴购买这款产品					

第三部分：客户价值调查

	非常不同意	不太同意	基本同意	同意	非常同意
公司总能提供优异的服务					
公司的产品是高质量的					
产品的质量很稳定					
我使用这个产品很放心					
这款产品能够提高我的自身形象					
这款产品能够给拥有者带来社会认同感					
这款产品的价格合理，物有所值					
在特价的情况下，产品的质量有保证					
考虑到价格和其他费用的情况下，购买本公司的产品是正确的选择					

第四部分：客户信任调查

	非常不同意	不太同意	基本同意	同意	非常同意
该公司产品的质量和服务让人信任					
我相信这个公司比其他竞争对手有更好的形象					
公司的员工十分友善，值得信赖					
这个公司能够兑现对客户承诺					

第五部分：转换成本调查

	非常不同意	不太同意	基本同意	同意	非常同意
寻找新公司将花费大量时间和精力					
这个公司为我提供了其他公司无法得到的特别优惠					
使用新公司的产品将经历一个漫长的学习和认知过程					
我在与这个公司建立关系的过程中已经花费很多					
新公司的产品性价比可能比较差					

第六部分：客户忠诚调查

	非常不同意	不太同意	基本同意	同意	非常同意
相对于具有相同功能的其他公司的产品，我会在这公司的产品上花更多的时间和精力					
我总是把这个公司的产品推荐给我的朋友					
我将对其他人说有关这个公司的产品积极肯定的话					
如果这个公司的产品出现质量或者服务的缺陷，我能够体谅他的过失					
我使用这一公司的产品已经很多年					
我很少考虑其他公司的产品					
从我开始使用该类产品到现在，基本上是使用这一公司的产品					

第一节 大客户管理工作标准

大客户管理工作标准是按大客户管理的相关工作内容制定的有关大客户管理工作的工作质量、工作要求的标准。

大客户管理工作标准包括大客户选择工作标准、大客户分类工作标准、大客户拜访工作标准、大客户拜访礼仪标准、大客户顾问式销售工作标准、大客户信用调查工作标准、大客户关系维护工作标准共七大标准，将相关的工作事项作出明确要求，利于提高大客户管理的效率和质量。

一、大客户选择工作标准

企业需要明确大客户的选择标准，对公司的大客户群体进行准确的定位，为进行大客户管理提供基础条件。

大客户选择 工作标准	步 骤	执 行 标 准
定义大客户	1	消费量大，消费频率高，对企业的利润贡献大，对企业的经营业绩能产生一定影响的重要客户（KA）
大客户判定	2.1	产品需求量在企业的销售总量中占有相当大的比例
	2.2	能影响公司的发展
	2.3	在客户市场中享有较高的信誉度
	2.4	能够帮助企业推动新产品的推广、销售
	2.5	能够通过带头和示范作用，带动其所在区域、产品或行业的销售量不断增长

(续)

大客户选择 工作标准	步 骤	执 行 标 准
大客户识别	3.1	确定研究目标。通过客户资料（消费频率、消费额）的收集、分析，找出大客户，实施对大客户的个性化管理，并对大客户服务进行跟踪，及时改进服务，保持大客户的忠诚
	3.2	拓展信息来源。建立多渠道的、便于客户与企业沟通的信息来源，如销售中心、呼叫中心、电子邮件、Web 站点、客户座谈会等
	3.3	客户信息收集内容。包括：姓名、性别、年龄、职业、住址、电话、电子邮件等客户个人信息；经营战略、生产规模、产品品种、销售收入、资信级别、经营状况、发展瓶颈等企业基本信息；客户消费频率、消费金额、最近一次消费时间、消费品种、还价能力、关注重点、购买习惯等购买历史信息；客户对实体产品的功能、品种、规格、价格等方面要求的需求信息，对服务产品多样性、及时性、便和性等方面要求的需求信息；客户对企业的产品或服务不满的投诉信息
	3.4	客户信息分析。通过分析“消费额”，了解大客户在周期内投入本公司产品或服务的金额；通过分析“消费频率”，即在限定期内的购买次数，判定大客户的满意度、忠诚度、客户为企业创造的利润以及统计计算客户流失率；通过分析“最近一次消费”，了解大客户最后一次交易距离现在的时间，跟踪客户的忠诚度，及时调整服务内容，以保持与大客户长期的良性接触

二、大客户分类工作标准

企业需要明确大客户的不同类型，进而有针对性地采取不同的管理措施实施有效的大客户管理，保证与大客户之间的良好关系。

大客户分类 工作标准	步 骤	执 行 标 准
按与大客户 的关系划分	1.1	普通大客户。由大客户经理与采购方的决策单位的关系组成，主要是一些低值易耗的行业，如文具零售企业
	1.2	伙伴式大客户。这类大客户涉及的双方人员比较多，包括双方的总经理、财务部、物流部、销售部等，在成本核算等领域进行多方面的合作
	1.3	战略性大客户。这类大客户涉及的人员和组织较多，从最基层的销售员、采购员到高层的 CEO、董事长，并且成立不同部门的联合小组，包括董事会联合会议、产品研发联合小组、财务联合小组、市场营销联合小组、简易单品生产车间等，而且有专门的合作办公室

(续)

大客户分类 工作标准	步 骤	执 行 标 准
按大客户对 企业的影响 程度划分	2.1	垄断型大客户。大客户通过 ODM、OEM 获得产品资源，通过包销方式获得独家推广权等方式，独家买断其产品。失去这种类型的客户，公司将呈现生产能力过剩、产品积压等不良现象
	2.2	选择型大客户。公司根据市场需要，适当选择几家关键客户。失去这种类型的客户，公司的部分市场将出现空白，造成短期混乱
	2.3	密集型大客户。公司根据市场需要，大范围选择符合标准的客户。失去这种类型的客户，公司可能出现口碑不良，进而引发其他客户的“叛逃”

三、大客户拜访工作标准

企业需要确定大客户拜访工作标准，作为大客户销售的行为准则和评价标尺，指导客户拜访工作，提高客户拜访成功率，树立良好的销售形象。

大客户拜访 工作标准	步 骤	执 行 情 况
制订拜访 计划	1.1	收集大客户基本信息，如大客户的客观需求和市场变化，以保持拜访目的和客户需求的一致性
	1.2	准备拜访所需要的基本资料，如个人名片、产品样品、产品价目表、合同文本、产品说明书、公司简介等
	1.3	确定明确的拜访目标和访谈内容，根据客户的作息时间和活动规律安排访问时间，确定访问地点
电话预约	2.1	说明身份，让客户了解自己的姓名、所属公司和提供的产品、服务
	2.2	说明预约面谈的目的，约定具体的面谈日期、时间和地点
按时赴约	3.1	按约定的时间准时赴约，不得轻易失约或迟到，如因特殊情况不能前去，必须及时通知客户，并表示歉意
	3.2	到达客户处，先行通报，切忌擅自闯入
	3.3	等待客户时，应保持安静
销售内容 沟通	4.1	大客户销售人员作自我介绍，并递送相关的公司、产品、服务等介绍性资料
	4.2	简要说明来意，回答客户提问，解决销售障碍
	4.3	完成访谈任务，或者大客户提出结束访谈时，适时起身告辞，并表示谢意，同时约定下次访谈时间

四、大客户拜访礼仪标准

企业需要规定大客户拜访的基本礼仪标准，作为大客户销售拜访的基本行为准则，指导客户拜访工作，树立良好的企业形象和销售人员形象。

大客户拜访 礼仪标准	步 骤	执 行 标 准
五官	1.1	眼：清洁、干净。不戴色镜。女性销售人员睫毛膏忌讳浓厚
	1.2	耳：禁用悬挂、闪亮的耳环。男性销售人员禁戴耳环
	1.3	口：卫生，不嚼口香糖，不留胡须。忌讳吃口味重、有刺激性食品。 女性销售人员口红以淡色为主
	1.4	鼻：经常剪鼻毛，不得露出鼻孔
	1.5	发：干净、整齐。男性销售人员不能留长发
	1.6	头饰：简洁、不耀眼，头饰与服饰相匹配
衣着	2.1	衬衣：保持洁净，纽扣扣齐，不挽袖子
	2.2	领带：端正、整洁、不歪不皱。质地、款式、颜色与其他服饰相匹配，不过分华丽
	2.3	上衣：整洁、笔挺，不过分华丽，背部无头发和头屑。上衣与衬衣、领带和西裤相匹配
	2.4	下装：男性销售人员着配套西裤，女性销售人员着配套的过膝女裙
	2.5	鞋子：深色皮鞋。禁忌穿凉鞋、球鞋、运动鞋
	2.6	袜子：深色
	2.7	手提包：大方，能平整装入资料
	2.8	手机：放入包内，设成震动或静音
行为	3.1	名片交换：双手接送，认真阅读，切忌玩弄名片
	3.2	站姿礼仪：头正、平视，下颌微收，面部表情自然；两肩放松，自然下垂，躯干挺直，收腹，挺胸，立腰，双腿并拢直立
	3.3	坐姿礼仪：肩平头正，目光平视，上身正直，轻靠椅背，胸部自然挺直，立腰收腹
	3.4	会谈礼仪：注意称呼、遣词用字、语速、语气、语调。会谈过程中，不接打电话
	3.5	手势礼仪：大小、力度适度，曲线柔和
	3.6	走姿礼仪：头正颈直，上身挺直，挺胸收腹，双眼平视，两臂收紧，摆动规律、自然

五、大客户顾问式销售工作标准

顾问式销售是一种有效的大客户销售技术，通过 SPIN 模式进行提问，通过分析客户需求与客户购买流程，对客户进行有效引导，从而完成销售拜访的目的。

大客户顾问式销售工作标准	步骤	执行标准
资料来源	1.1	通过互联网进行客户信息查询，方便、快捷、信息更新快
	1.2	查阅黄页、蓝页以及本地电信公司发布的电话号码簿
	1.3	从本地的日报、晚报等报纸寻找客户资料信息
	1.4	通过举办的各种商业展览，也可以收集大量的客户信息
	1.5	从客户公司发布的各种服务性广告中了解相关信息
	1.6	客户介绍。当既有的大客户积累到一定数量时，可以通过客户的转介绍使其他客户成为公司的大客户
	1.7	直接到行业协会、主管部门索要资料、会刊、名录等，但需要与这些行业协会、主管部门建立良好的关系
电话约见	2.1	准备行业大客户名单，深刻了解客户的需求以及负责部门、关键岗位等信息
	2.2	准备好记录本、笔，以便即时记录与客户交谈过程中涉及的重要信息
	2.3	准备讲述内容或者电话模板，切忌照模板读，应适当进行临时发挥
	2.4	熟悉大客户的行业情况、熟悉大客户的公司情况，并围绕客户需求进行交流，唤起客户需求
	2.5	采用“顺道拜访”或“二择一”法则约见客户，约定具体的会见事宜，并确认时间、地点
接触前准备	3.1	了解大客户的业务状况，发现客户需求，选择适当的服务方案
	3.2	准备名片、合同、发票、产品及相关资料等
	3.3	注意自己的仪表
产品或服务说明	4.1	把握客户需求，提供个性化、一对一、能切实解决客户问题的产品或方案
	4.2	根据客户需求，有重点地讲解产品，而不是对产品的所有功能逐一进行介绍
	4.3	将客户获得的利益具体化、实物化，以引起客户兴趣

(续)

大客户顾问式 销售工作标准	步 骤	执 行 标 准
SPIN 提问	5.1	状况型问题，即针对大客户现状、相关背景进行提问；须避免过多提问，以免引起客户厌烦
	5.2	难点型问题，即了解客户现在所遇到的问题和感到的困难的提问，应及时由第一层的状况型问题转化到此类问题
	5.3	暗示型问题，即暗示或牵连性问题，站在客户的角度提问与现状相关的问题，然后研究这些问题的影响与后果，让客户明白问题的严重性与迫切性
	5.4	需求回报型问题。即关于价值的问题，提供这些问题的解决方案能够让客户获利多少
处理销售 异议	6	正确对待客户的异议，客户异议是销售过程中的必然现象，也是销售代表成交的机会
促成签约	7.1	签约信号：客户呈现出一些正面的动作，如请人给销售人员添加茶水、面带笑容、气氛轻松时；客户说出“不错”、“能解决这个困扰”时；客户询问售后服务事宜时；客户询问付款方式时；客户询问已使用的客户时；客户同意总结产品利益时；客户询问首期付费问题时；客户商讨具体价格时
	7.2	水到渠成法：当一切客户疑问排除后，自然询问客户的成交意向
		假设成交法：为客户提供可选择，但有限制的成交手段
		小利诱导法：提供当期成交的相关优惠条件等
		以退为进法：以降价等让利方式诱导客户成交
		危机成交法：提出使用该产品和不使用之间的差距，反向刺激客户
	7.3	树立强烈的签约意识，主动请求成交，尝试多次成交，并强调创造双赢局面

(续)

大客户顾问式销售工作标准	步骤	执行标准
售后服务	8.1	产品成交后，密切关注大客户关于产品的使用情况
	8.2	及时解决客户投诉
	8.3	合同签订并收到款后，以信函、短信、邮件等方式感谢客户的购买
	8.4	辅导客户具体的操作人员使用、维护、保养产品
	8.5	制订回访计划，定期回访
	8.6	不断完善客户资料，发现关键联系人、操作人改变，及时跟进，维持良好的客户关系
	8.7	节假日问候
客户转介绍	9.1	同一公司的其他部门转介绍
		总部向分支机构转介绍
		分支机构介绍总部
		同行客户转介绍
		客户供应链（上下游供应链上的企业）转介绍
	9.2	准备好记录本、笔，真诚请求大客户介绍
		根据企业特征分类要求，将适合转介绍的条件告知客户
		确认转介绍客户的名称、联系方式
		感谢客户介绍

六、大客户信用调查工作标准

企业需要通过大客户信用调查，对大客户信用状况进行分析，能够判断应收款项成为坏账的可能性，为防范坏账提供决策依据。

大客户信用调查工作标准	步骤	执行情况
确定大客户信用额度	1	根据大客户的类型、交往时间长短、信用度历史情况，制订出相应的信用额度。例如，将大客户分为 A、B、C 三类，对于 A 类客户，信用额度可以不受限制；对于 B 类客户，可以先确定信用限度的上限，之后视情况逐渐放宽或收缩限度；对于 C 类客户，应仔细审核，只能给予少量的信用额度

(续)

大客户信用调查工作标准	步骤	执行情况
客户信用调查的内容	2.1	对客户经营状况的调查：客户的总体经营状况，客户的声誉、形象，客户对公司的规划，客户对自己所在行业的了解程度，客户的公司战略或者竞争战略，客户的企业文化以及公司的内部管理状况、各部门之间的协作精神、经营者自身素质、管理人员素质、公司整体士气等
	2.2	对客户财务现状的调查：客户现金是否充足，是否持票据贴现，是否有延期支付债务的情况，是否出现预收融资票据的情况，是否有为融资而低价抛售的情况，是否有提前回收赊销款的情况，是否开始利用高息贷款，与银行的关系是否紧张，是否有其他债权人无法收回其货款，其票据是否曾经被银行拒付，其银行账户是否被冻结
	2.3	对客户支付情况的调查：是否能如期付款，是否推迟现金支付日期，是否推迟签发支票，是否有提出票据延期，是否有要求延长全部票据或货款的支付日期
	2.4	实地调查：了解客户公司的规模、地点、环境、库存量、服务态度、独资或合资、员工数量等
客户信用调查途径	3.1	通过金融机构或银行对客户进行信用调查。这种调查可信度高，所需费用少，但很难掌握客户全部资产情况和具体细节，所用调查时间也比较长
	3.2	利用专业资信调查机构进行调查。这种调查时间短、费用高，能满足公司的要求，但调查人员的素质和能力对调查结果影响较大，因此应选择声誉高、能力强的资信调查机构
	3.3	通过行业组织进行调查。这种调查可以进行深入、具体的调查，但往往受到区域限制，难以把握整体信息
	3.4	询问同事或委托同事了解客户的信用状况，或从新闻报道中获取客户的有关信用情况

(续)

大客户信用调查工作标准	步骤	执行情况
客户信用调查方法	4.1	银行征信法：对客户进行全方位的信息调查
		信用“6C”分析法：一种全方位的信用调查方法，它涉及品质、能力、资本、经济状况、连续性、抵押品六个方面的内容
		品质直接反映回款速度和数额，每一笔信用交易，都体现客户对公司的付款承诺。若客户没有付款诚意，则会大大增加该应收账款的风险
		能力包括经营能力、管理能力和偿债能力。能力越强，应收账款风险越低
	4.2	资本是指客户的财务实力和财务状况，表明客户可能偿还债务的背景
		抵押品是客户在拒付或无力支付时被用做抵押的资产，一旦收不到客户的款项，可以通过处理抵押品获得补偿
		经济状况主要是指客户运营的内外外部环境，客户的偿债能力受这些环境影响较大时，客户的信用水平将下降
		连续性是指客户持续经营的可能性，需要从客户内部的财务状况、产品更新换代以及科学技术发展情况等方面进行综合评价
客户信用调查结果处理	4.3	“5P”分析法：可以针对全面情况进行调查，也可用于具体的债务项目的信用和风险分析。该方法包括人、欠款意图、还款、保障、企业前景五个评价因素
	5	调查完成后，编写客户信用调查报告。对于信用状况恶化的客户，要采取措施，如要求客户提供担保人和连带担保人，增加信用保证金，或将交易合同取得公证，减少供应量或实行发货限制，或者接受抵押等，以降低信用风险

七、大客户关系维护工作标准

大客户是公司的关键和核心客户，必须做好交易之后的日常关系维护工作，通过良好的互信关系，满足客户的产品和服务需求，实现价值和经营目标。

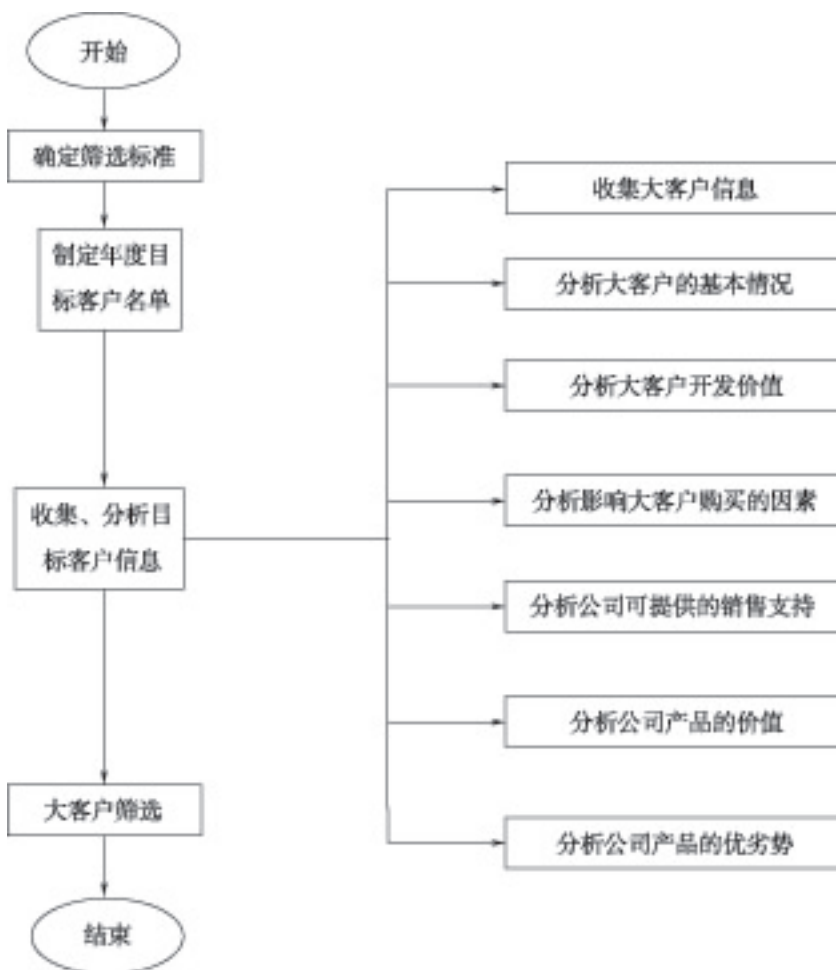
大客户关系维护工作标准	步骤	执行情况
建立大客户档案，建立良好关系	1	通过建立大客户档案，了解大客户的基本信息，加强与大客户的感情交流，如增加日常拜访、节假日问候、个性化服务等活动，给客户以良好的心理体验，与客户建立良好的互动关系，从而使大客户和公司之间的关系超过简单的买卖关系
明确大客户需求，积极满足需求	2.1	提供更多的优惠条件，如数量折扣、赠品、较长期的赊销等，经常和客户沟通交流，进一步了解客户的实际问题
	2.2	提供系统化解决方案，即要求企业不仅仅停留在向大客户销售产品的层面上，更需要主动为他们量身打造一套合适的系统化解决方案，在更广的范围内关心和支持客户发展，与客户共同探讨新的消费途径和消费方式，以创造和推动新的需求
深入沟通，防止出现误解	3.1	及时将公司的经营战略与策略的变化信息传递给客户，便于客户顺利开展工作
	3.2	善于倾听客户的意见和建议，建立相应的投诉和售后服务沟通渠道，鼓励客户提出意见，以积极、热情和及时的态度处理客户的不满
提高员工忠诚度，培训服务人员	4.1	注重员工培训、教育，为员工提供发展、晋升的机会
	4.2	为员工创造良好的工作条件
	4.3	了解员工的各种需求，并有针对性地加以满足
	4.4	提倡内部协作的企业文化，倡导团队合作和协作精神
指导客户	5.1	积极地将有利的情报提供给客户
	5.2	对于改善销售及经营等问题，经常指导客户
制造竞争对手进入障碍	6.1	与大客户建立牢固的关系网络
	6.2	提供优质的产品和服务及应用支持
	6.3	制定富有竞争力的价格策略
	6.4	与大客户共同制订长期合作计划
制造离开障碍	7.1	建立大客户俱乐部
	7.2	让大客户产生技术依赖
	7.3	给大客户优先配给权和销售折扣
	7.4	开发独特的设计组合和工具
	7.5	给予大客户特殊的培训支持

第二节 大客户管理 workflow

大客户管理 workflow 为大客户经理和大客户销售人员提供固定的工作程序，使其工作更具流程性。

大客户管理 workflow 包括大客户开发 workflow、大客户拜访 workflow、大客户顾问式销售 workflow、大客户信用调查流程，在流程图的指导下，所有大客户管理行为按流程所明确的标准路线实施，保证相关职能部门自动、高效运转。

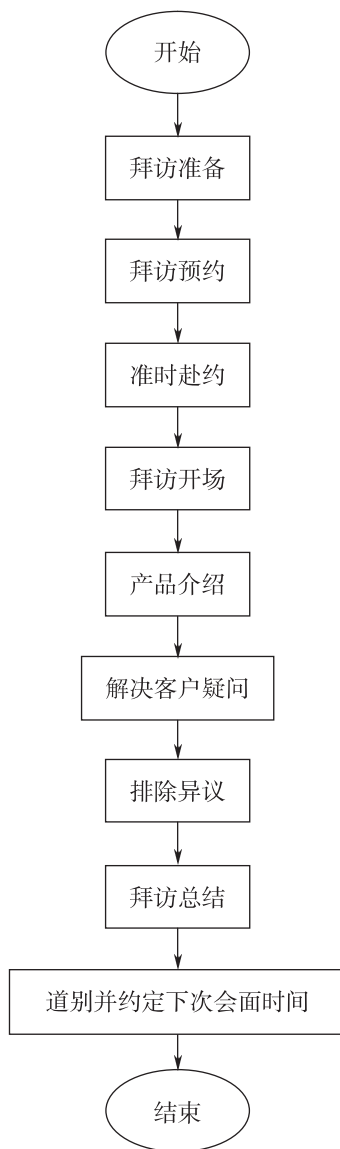
一、大客户筛选 workflow



大客户筛选工作流程说明

序号	节点	责任人	相关说明	相关文件或记录
1	确定筛选标准	大客户经理	根据公司的年度发展战略，从客户的吸引力和服务的可行性来制定客户的筛选标准	《大客户筛选标准》、《年度发展目标》
2	确定年度目标客户名单		根据筛选标准，确定目标细分市场及客户资料收集的数目，制定客户发展年度目标和客户服务年度目标	《客户发展年度目标》、《客户服务年度目标》
			根据客户发展、服务年度目标，对潜在客户按照产品类别、客户性质、服务内容等方式加以分类	《大客户分类标准》
3.	收集、分析目标客户信息	大客户销售部	收集大客户信息。如企业背景信息、项目信息、经营信息以及负责人信息等	《大客户资料表》、《大客户档案表》
			分析大客户的基本情况。如流动资产率、净利润率、资产回报率、回款周期、存货周期等信息	《大客户基本情况表》、《大客户信用分析表》
			分析大客户开发价值。如销售额、销售利润、人员支出、差旅费、风险系数等，以判断客户是否有开发价值	《大客户销售计划表》、《客户开发成本分析表》
			分析影响大客户购买的因素。如产品的购买费用和科技含量，购买的复杂程度，购买的决策者和产品使用者的购买心理，等等	《大客户采购比较表》、《大客户采购控制表》
			公司可提供的销售支持，即公司可以为大客户销售提供哪些支持，如价格折扣等	《大客户价值表》、《产品价格表》
			公司产品的价值，即能否满足客户需求，解决客户的实际问题；能否给客户带来无形价值，如提高声誉等	《大客户需求分析表》、《大客户需求调查表》
			公司产品的优劣势，即与竞争对手相比，公司产品有哪些优势和劣势，劣势如何弥补	《企业产品 SWOT 分析表》
4	大客户筛选	大客户经理	根据上述分析，选择符合公司要求的大客户，并对大客户进行初步评价和初步等级划分，以方便销售工作的开展	《大客户评定表》、《大客户等级评定表》

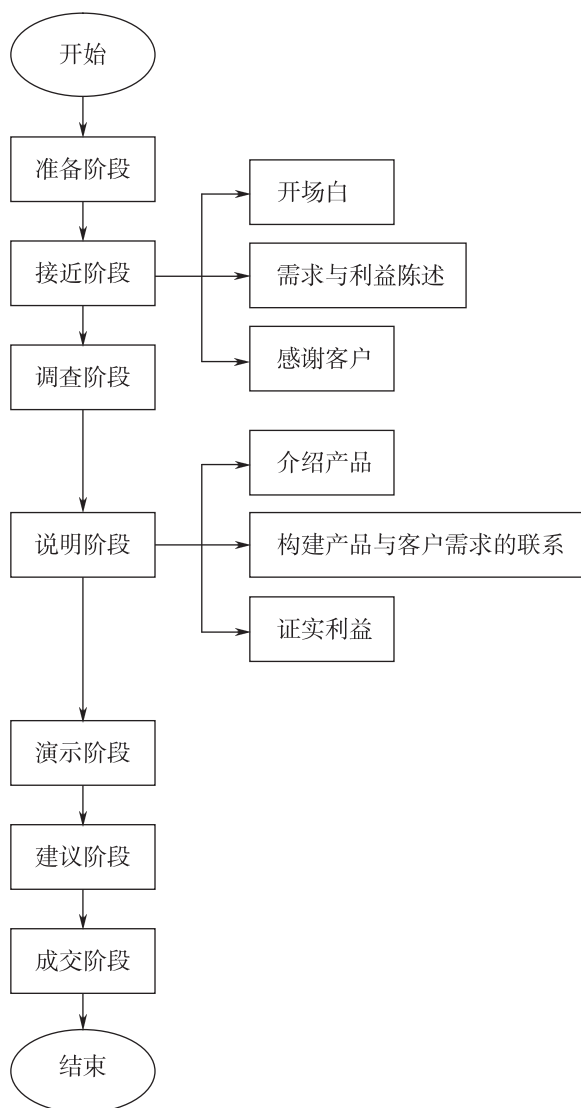
二、大客户拜访工作流程



大客户拜访工作流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	拜访准备	大客户销售人员	制订拜访计划；准备客户信息，包括客户基本信息、客户公司的生产经营信息、客户需求信息等；相应的物质准备	《大客户拜访计划表》、 《大客户联络计划表》
2	拜访预约		通过电话等方式约定面谈的日期、时间、地点等	《大客户联系预订表》
3	准时赴约		赴约之前，与客户通话确认，并选好交通路线，计算时间，提前出发，保证按时赴约	《大客户拜访计划表》
4	拜访开场		自我介绍	《大客户拜访计划表》、 《大客户资料表》
			礼貌、准确地称呼对方	
			表明来意	
5	产品介绍		从客户的需求和利益出发，介绍产品的特性、对客户的好处以及相关证据，帮助客户趋利避害	《产品说明书》、 其他客户使用情况资料
6	解决客户疑问		如实解答客户提出的关于产品本身和公司的相关问题	《客户常见疑问一览表》
7	排除异议		排除客户的反对性异议，因势利导，促使客户倾向于所提供的产品	《销售障碍检测 与破解方案表》
8	拜访总结	当与客户交流完产品后，主动总结此次拜访所了解的客户的现状、基本需求，重述客户情况和存在的问题，并将销售工作引入下一个阶段	《客户拜访效果检查表》	
9	道别并约定下次会面时间	及时与客户道别，并尽量获得下一次访谈的承诺，包括时间、地点和内容；或者确定讨论和提交解决方案的时间，获得下一步销售的承诺	《客户拜访效果检查表》	

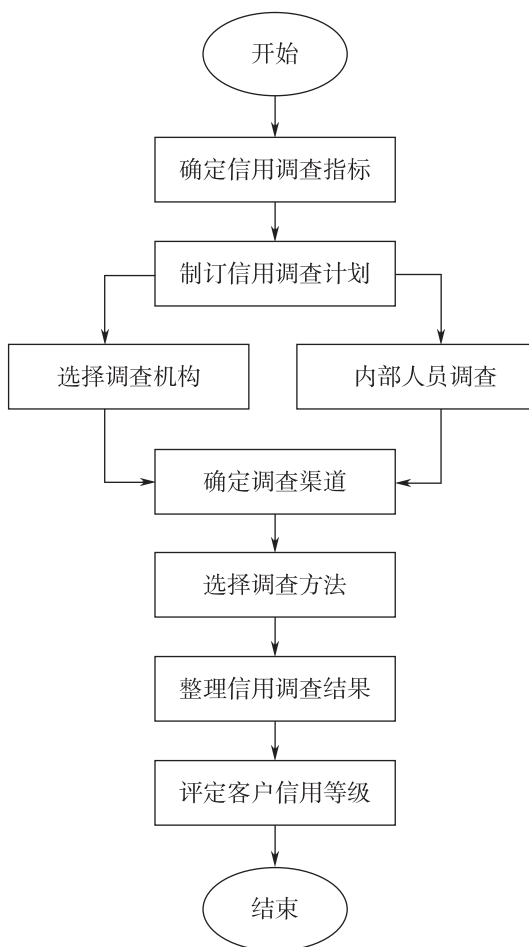
三、大客户顾问式销售工作流程



大客户顾问式销售工作流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	准备阶段	大客户销售人员	包括产品知识、大客户背景资料、销售技巧、拜访目的等方面的准备	《大客户拜访计划》
2	接近阶段		保证开场白的效果，包括自我介绍、拜访目的说明和兴趣吸引三部分内容	
			借助开场白，引入正题，介绍拜访的具体内容，以利益引导为主，而不是推销产品	
			感谢客户予以接待	
3	调查阶段		站在客户的立场上，发现客户需要解决的问题和潜在需求。调查的主要内容包括客户存在的问题、客户需求（隐藏需求和明显需求）、客户解决问题的代价等	
4	说明阶段		将产品与客户需求联系起来，向大客户说明产品对于改变其问题的作用，给客户带来的利益等	《产品介绍规范》、 《大客户拜访规范》
			通过 FABE 方法、FAB 法或 BAF 方法等方法，介绍产品	
			构建产品与客户需求之间的联系，激发客户的购买兴趣	
			提供充足、可信的证据，证明产品能够为客户带来的利益	
5	演示阶段		用比较直观的方式介绍产品，演示产品之前须充分准备，演示过程中须与客户需求或需要解决的问题结合起来，为产品的价值提供现场证据	
6	建议阶段		总结和归纳销售重点内容，通过书面建议书的方式向大客户提出成交建议	
7	成交阶段		有效引导客户决策，注意观察竞争对手动向和谈判复杂程度，避免发生影响公司形象的事情	《销售合同书》

四、大客户信用调查流程



大客户信用调查流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	确定信用调查指标	大客户经理	整体印象、行业地位、负责人品德及企业管理水平、业务关系持续周期、业务关系强度、合作意向、员工人数、诉讼记录	《客户信用调查标准》
			信用履约率、按期履约率、呆/坏账记录	
			应收账款周转天数、流动资金比率、资产负债率	
			注册资本、年营业额、营业额增长率	
			销售毛利率、销售净利润率	
2	制订信用调查计划		可依据实际情况制订系统性或有针对性的信用调查，应列明调查的时间和目的	《客户信用调查计划表》
3	选择调查机构	大客户经理、大客户销售人员	所选择的客户信用调查机构必须具备较高的声誉、较强的能力；所选择的调查人员必须具有相应的工作素质和能力	《大客户信用调查管理制度》
	内部人员调查			
4	确定调查渠道	大客户经理	金融机构或银行	《客户信用调查计划》、 《大客户信用调查管理制度》
			行业组织	
			同事	
			银行征信法	
5	选择调查方法		信用“6C”分析法	
			“5P”分析法	
6	整理信用调查结果	大客户销售人员	统计大客户信用调查结果，制作调查报告	《大客户信用调查报告》
7	评定客户信用等级	大客户经理	根据大客户调查结果，依据大客户信用等级标准，确定客户信用等级，并列表说明	《大客户信用等级表》

第三节 大客户管理制度范本

大客户管理制度是提高大客户管理水平的保障，是提高大客户忠诚度的有效工具。

大客户管理制度包括大客户开发选择制度、大客户拜访工作制度、大客户回访工作制度、大客户信用管理制度、大客户服务管理制度，为大客户工作提供工作指南，使工作人员了解大客户管理方面的要求和基本操作方法。

一、大客户开发选择制度

名称	大客户开发选择制度	版本		页次	1/2
第一章 总则 第一条 本制度旨在选择开发新的大客户，为提高企业市场占有率、推进市场竞争创造条件，实现预期利润目标。 第二章 大客户选择原则 第二条 大客户须达到较高的经营水平，具有较强的财务能力和较好的信用。 第三条 大客户须具有积极的合作态度。 第四条 大客户须遵守双方在商业上和技术上的保密原则。 第五条 大客户的成本管理和成本水平必须符合公司要求。 第三章 大客户选择程序 第六条 一般调查。 (1) 了解客户企业沿革、企业概况、最新年度决算表、产品指南、产品目录等文件。 (2) 与客户的负责人交谈，进一步了解其生产经营情况、经营方针和对本公司的基本看法。 第七条 实地调查。 根据一般调查的总体印象作出总体判断，衡量新客户是否符合上述基本原则。在此基础上，会同技术、设计、品质等部门对新客户进行实地调查；调查结束，提交客户认定申请表。 第四章 开发选择认定 第八条 提出认定申请报告。 根据调查结果，提出大客户选择申请报告，该报告主要包括以下项目： (1) 与大客户交易的理由及基本交易方针。 (2) 交易商品目录与金额。					

(续)

名称	大客户开发选择制度	版本		页次	2/2
(3) 调查资料与调查结果。 第九条 签订供应合同。 由公司及客户的法人代表与所选定的新客户签订正式供货合同。 第十条 签订质量保证合同。 签订供应合同的同时签订质量保证合同，签订者原则上应是双方的法人代表。 第十一条 设定大客户代码。 为新大客户设定代码，进行有关登记。 第十二条 其他事项。 将选定的大客户基本资料通知本公司相关部门，并将大客户有关资料存档。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

二、大客户拜访工作制度

名称	大客户拜访工作制度	版本		页次	1/2
第一章 总则 第一条 目的。 为规范大客户拜访作业，提升销售拜访业绩及效率，特制定本制度。 第二条 适用范围。 本公司大客户部销售人员的客户拜访。 第三条 权责单位。 (1) 大客户部负责本制度的制定、修改、废止的起草工作。 (2) 总经理负责本制度制定、修改、废止的核准。 第二章 实施办法 第四条 拜访目的。 (1) 市场调查、研究客户需求。 (2) 了解竞争对手。 (3) 强化客户联系，建立核心客户，推动业务量。 (4) 开发新客户。 (5) 推广新产品。 (6) 提高本公司产品的覆盖率。 第五条 拜访对象。 (1) 业务往来的客户。 (2) 目标客户。 第六条 拜访次数。 根据各销售人员的工作内容制定相应的拜访次数。 第三章 拜访作业 第七条 拜访计划。 大客户销售人员每月月底提出次月拜访计划，呈大客户经理审核。 第八条 大客户拜访的准备。 (1) 每月月底提出下月客户拜访计划。 (2) 拜访前应事先与拟拜访的大客户公司取得联系，确定拜访的具体事宜。 (3) 确定拜访对象。 (4) 申请及准备拜访所需携带的物品、资料。 (5) 申请相关的拜访费用。					

(续)

名称	大客户拜访工作制度	版本		页次	2/2
第九条 拜访注意事项。 (1) 服装仪容、言行举止体现公司统一、良好的职业形象。 (2) 尽可能与客户建立一定程度的关系，促使其成为核心客户。 (3) 拜访过程中可视情况向大客户赠送物品或进行一些应酬活动。 (4) 客户拜访如涉及出差，应按照出差管理制度办理相应的手续。 第十条 拜访后续作业。 (1) 拜访结束后应于两个工作日内提出大客户拜访报告，呈大客户经理审核。 (2) 及时跟踪处理拜访过程中答应的事项或后续工作。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

三、大客户回访工作制度

名称	大客户回访工作制度	版本		页次	1/1
第一条 目的。 为及时了解客户需求，提高公司的客户满意度，树立良好的公司形象，特制定本制度。 第二条 职责。 (1) 大客户销售人员负责一级回访。 (2) 售后服务人员负责二级回访。 (3) 大客户经理负责三级回访。 (4) 总经理负责四级回访。 第三条 一级回访。 (1) 交付产品后第二日对完成交付的大客户进行问候和致谢，了解产品的使用状况。 (2) 一个月内了解产品使用、维护情况，对于存在疑问的地方给予解决。 (3) 回访率应达到 100%，以回访记录为准，由大客户经理负责定期抽查。 (4) 对返修的客户做好跟踪，一周内进行预约和完工；大事故修理的客户做好配件组织、保险索赔、客户沟通工作；属三包索赔项目，应做好配件更换后的跟踪工作。 第四条 二级回访。 (1) 对完成交付一个月内的客户进行问候和致谢，了解产品使用情况和大客户销售人员的服务情况。 (2) 记录回访内容，出现疑问按类别分类，并提交相关部门或相关人员进行改进或解决。 (3) 对于客户不满的情况，应报总经理批示后按权限交相应部门解决。 (4) 分析客户满意度，并形成档案；对于客户提出的建议，汇总报总经理批示后反馈相应部门，由责任部门执行改进工作。 第五条 三级回访。 (1) 以随机抽查的形式对完成产品交付的客户进行问候和致谢，了解产品使用情况和大客户销售人员的服务情况。 (2) 以随机抽查的形式对维修记录中的客户进行回访，了解存在的问题是否得到了解决；改善客户服务中存在的不足，督促相关人员改进。 (3) 抽查率应不低于 10%。 第六条 四级回访。 (1) 以提高客户忠诚度为主，形式和时间相应灵活。回访率不应低于 5%。 (2) 对新老客户进行问候和致谢，了解大客户部的服务情况，了解客户的期望；了解客户提出的问题是否获得了解决，对客户提出的建议督促相应部门实施，逐步完善内部管理。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

四、大客户信用管理制度

名称	大客户信用管理制度	版本		页次	1/3
第一章 总则 第一条 为规范和引导大客户部的营销行为，有效控制销售过程中的信用风险，降低财务风险，特制定本制度。 第二条 大客户经理和大客户销售人员应严格执行本制度的规定，对大客户实施有效的信用管理，加大货款回收力度，降低信用风险，减少呆坏账。 第二章 大客户资信调查 第三条 大客户资信调查是指公司对大客户的资质和信用状况所进行的调查。 第四条 大客户资信调查的要点。 （1）客户基本信息。 （2）主要股东及法定代表人或主要负责人。 （3）主要往来结算银行。 （4）客户公司的基本经营状况。 （5）客户公司的财务状况。 （6）客户的业务信用记录。 （7）其他需调查的事项。 第五条 大客户的资信资料获得渠道。 （1）直接向大客户索取有关资料。 （2）对客户进行接触和观察。 （3）向工商、税务、银行、中介机构等机构查询。 （4）委托中介机构调查。 第六条 公司的大客户销售人员负责进行客户资信调查，并保证所收集客户资信资料的真实性，认真填写《大客户信用调查表》，报大客户经理、总经理审核。 第七条 大客户经理、总经理对客户资信资料和《客户信用调查表》进行审核，重点审核以下内容： （1）资信资料之间有无相互矛盾。 （2）客户的业务信用记录。 （3）客户的财务状况。 第八条 客户资信资料和《客户信用调查表》应每季度、每年度全面更新，期间如果发生变化，应及时对相关资料进行补充修改。 第三章 客户信用等级评定 第九条 所有与公司发生交易的大客户均需进行信用等级评定。公司将所有的大客户的信用等级分为 A、B、C 三级，代表客户信用程度的高、中、低档。					

(续)

名称	大客户信用管理制度	版本		页次	2/3
第十条 评为信用 A 级的大客户应同时具备以下条件： (1) 双方业务合作一年或一年以上。 (2) 合作期间未曾发生不良欠款和其他严重违约行为。 (3) 守法经营、严格履约、信守承诺。 (4) 经营状况良好。 (5) 资金雄厚、偿债能力强。 (6) 年度回款达到指定标准。 第十一条 出现以下任何情况的大客户，其信用登记应评为 C 级。 (1) 在合作过程中曾发生过不良欠款或其他严重违约行为。 (2) 经常不兑现承诺。 (3) 出现不良债务纠纷或严重的转移资产行为。 (4) 资金实力不足，偿债能力较差。 (5) 经营状况不良，严重亏损或营业额持续下滑。 (6) 有严重违法经营现象。 (7) 国家责令停业、整改。 (8) 银行账号有被查封、冻结的危险。 第十二条 新开发或关键资料不全，但又不符合 C 级评定条件的客户被列为信用 B 级。 第十三条 大客户经理以《客户信用调查评定表》为基础，会同相关部门一起评定客户的信用等级，填写《客户信用等级分类汇总表》，报总经理审批。 第四章 确定大客户信用额度 第十四条 对于 A 级大客户，可以给予一定授信，但须遵循以下原则： (1) 对于原来没有赊销行为的客户，不应授信；在特殊情况下，由大客户经理批准后可以给予临时赊销，赊销额不超过该客户的平均月回款额。 (2) 对于原来已有赊销行为的客户，总经理批准后，可以根据其销售能力和回款情况给予长期赊销信用，赊销额不超过该客户两个月的回款额。 第十五条 对于 B 级客户，原则上不予授信；确有必要，必须总经理审批，经批准后才可执行长期赊销或临时赊销，其赊销信用额度不得超过该客户的平均月回款额。 第十六条 对于 C 级客户，不给予任何赊销。 第十七条 依据《客户信用调查表》及实际的赊销情况，应将赊销客户进行汇总，并填写《赊销、代销客户汇总表》，报总经理批准。 第五章 客户授信执行与监督 第十八条 大客户经理及大客户销售人员应严格执行客户信用管理制度，按照授信范围和额度区分客户进行销售，同时加大货款清收力度，确保公司资产安全。					

(续)

名称	大客户信用管理制度	版本		页次	3/3
第十九条 财务主管负责对授信执行情况的日常监督，并加强对业务单据的审核，对于超出信用额度的订单，必须经过总经理批准后，才可办理。 第二十条 对于原赊销欠款金额大于所给客户的信用额度，应采取一定的措施，在较短的期间内压缩至信用额度之内。 第二十一条 对于原来已有赊销欠款的不享有信用额度的客户，应加大货款清收力度，确保欠款额不再增加，同时采取一定的资产保全措施。 第二十二条 对于赊销客户必须定期对账、清账，上次欠款未结清，原则上不再进行新的赊销。 第二十三条 合同期内客户赊销应回收清零一次。合同到期前一个月内，大客户经理应与大客户确定下一个年度的合作方式，并清收全部欠款。 第二十四条 建立欠款回收责任制，将货款回收情况与大客户销售人员的利益相挂钩，加大货款清收力度。 第六章 客户授信的检查与调整 第二十五条 建立授信大客户的季度检查审核制度，对大客户授信实施动态管理，根据客户信用情况的变化及时调整授信，确保授信安全，发现问题及时采取适当的解决措施。 第二十六条 对享有信用额度大客户的经营状况作出书面汇报。 第二十七条 财务主管负责提供相应的财务数据及往来资料，填写《客户授信额度执行评价表》，交总经理审核。 第二十八条 总经理审核大客户销售人员和财务部的汇报后，签署意见，必要时可对大客户的信用额度进行调整。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

五、大客户服务管理制度

名称	大客户服务管理制度	版本		页次	1/3
第一章 总则 第一条 为进一步做好大客户管理工作，建立健全大客户管理体系，促进业务协调、健康发展，根据公司业务发展实际情况，特制定本制度。 第二条 公司的大客户，是指在一定时期内产品需求量较大，给公司带来较大收益，且相对稳定的客户。 第三条 公司应对大客户进行分类、分级管理，针对不同的客户需求，采取不同的服务模式与营销措施，提供个性化服务，推行差异性管理。 第二章 组织机构及职责 第四条 设立大客户部和大客户服务中心，大客户销售人员根据公司业务发展需要灵活配备。 第五条 大客户管理机构的主要职责。 (1) 负责制定大客户发展战略、规划和目标，并组织实施。 (2) 负责指导、监督和考核大客户销售人员的客户管理工作。 (3) 负责制定大客户的服务规范和业务流程，为大客户提供综合服务方案。 (4) 负责组织大客户的市场研究与分析，召开大客户座谈会，分析大客户需求，适时提出新业务开发需求及营销策略。 (5) 负责针对不同的业务种类和客户需求情况，制定大客户优惠政策，并组织实施。 (6) 负责大客户的信息管理工作，并做好内部信息通报，为经营决策提供依据。 (7) 负责组织大客户销售人员的培训工作。 第三章 信息档案管理 第六条 加强大客户信息管理是客户服务管理的基础，通过对大客户信息资料的收集、整理、分析，充分了解大客户的需求，实施有针对性的营销服务策略。 第七条 基础资料管理。 (1) 大客户销售人员应认真收集大客户资料，确保资料的完整性、准确性。 1) 基本情况：客户名称、客户代码、客户性质、行业类别、产品类别、客户级别、服务方式、法人代表、公司规模、主要产品、年产值、信誉度、盈亏状况等。 2) 联系方式：大客户地址、邮政编码、联系人姓名、联系电话、传真、电子邮箱等。 3) 相关重要人士：企业负责人及经办人。 4) 服务管理：营销服务责任人、服务方式等。 5) 产品使用情况：主要产品种类、汇款记录等。 6) 其他记录：走访记录、投诉记录、处理记录。					

(续)

名称	大客户服务管理制度	版本		页次	2/3
7) 信用等级：信用级别、欠费额度与归还周期等。 8) 优惠标准：优惠比率、优惠方式、优惠起止时间等。 (2) 大客户部应强化客户日常信息管理工作，及时整理、更新大客户信息资料，保证客户信息完整准确，实现动态管理。 第八条 信息资料分析。 (1) 定期分析和评估大客户相关信息，通过信息资源的有效管理和利用，及时调整大客户营销策略。 (2) 对大客户总体情况分析。主要分析大客户增减数量、总收入比例、客户满意度、产品使用结构和趋势等。 (3) 对大客户个体情况分析。主要分析大客户的产品使用结构和趋势、同期汇款对比、产品流向以及客户需求变化等。 (4) 对流失的大客户进行分析。主要分析流失的原因、流向以及竞争对手的具体情况。 第九条 大客户信息属商业机密，必须加强大客户信息档案的保密工作，指定专人负责对客户资料库的整理录入工作。对需要查阅大客户信息档案的部门，应按照权限提供相应信息档案，同时做好登记手续。未经许可，任何人不得以任何理由私自查阅、复制大客户信息档案。制定大客户信息保密管理办法，确保信息不流失、不泄密。 第四章 优惠管理 第十条 加强大客户欠费管理，防止客户恶意拖欠，规范经营秩序，加快资金周转。 第十一条 对大客户的优惠必须坚持“分级管理、逐级审批、严格保密”的原则。 第十二条 优惠幅度在规定标准以内的，由大客户部统一审批，并报总经理备案；对优惠幅度超出规定的，上报总经理审批。 第十三条 建立健全大客户信用档案和欠费控制预警系统，降低企业经营风险。对采用记欠形式结算的大客户，应与其签订协议，明确结算周期，并按时结算；对不按期结算的，应停止使用记欠业务，并负责追回欠费。 第十四条 对大客户优惠标准的执行情况进行不定期的检查。 第五章 服务管理 第十五条 针对不同等级大客户，采取不同的服务方式，推行个性化、专业化优质服务，满足客户需求，提升客户满意度和忠诚度。 第十六条 优质服务。对大客户指派业务水平较高的人员为其提供上门服务，设立大客户专线，及时处理大客户的业务咨询、投诉等业务。 第十七条 优先服务。大客户办理相关业务，享有优先权，实行优先办理、优先查询、优先运送、优先解决问题和优先理赔。					

(续)

名称	大客户服务管理制度	版本		页次	3/3
第十八条 优惠服务。大客户按公司的有关规定予以优惠。 第十九条 额外服务。公司可根据实际能力，为大客户提供多样化的服务，如公司庆典、纪念日、相关人员生日、节日慰问，建立俱乐部，开展客户联谊活动等，让客户切实感受到公司提供的超值服务。 第二十条 大客户服务管理方式。 (1) 客户经理制。为大客户制订营销服务方案，协调内部各部门之间的关系，定期走访客户，了解客户需求，提供有针对性的客户服务。 (2) 派驻制。派专业水平较高的销售人员进驻大客户区域，为大客户提供全方位、便捷、快速的服务。 第六章 其他 第二十一条 高度重视大客户营销服务管理工作，对大客户开发、维护的相关费用应予以保障。 第二十二条 将大客户服务工作质量纳入公司经营绩效考核，提高大客户服务管理水平。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

第四节 大客户管理表单范本

一、大客户申请表

客户名称	法人代表	经营内容	信用度	优惠条件	审批

二、大客户调查表

客户名称		电话		地址		
负责人		年龄		程度		
接洽人		职称		负责事项		
经营状况	经营方式	☐ 积极 ☐ 保守 ☐ 踏实 ☐ 不定 ☐ 投机				
	业务	☐ 兴隆 ☐ 成长 ☐ 稳定 ☐ 衰退 ☐ 不定				
	业务范围					
	销货对象					
	价格	☐ 合理 ☐ 偏高 ☐ 偏低 ☐ 削价				
	业务金额	年	旺季月	月销量	淡季月	月销量
	组织	☐ 股份有限公司 ☐ 有限公司 ☐ 合伙店铺 ☐ 独资				
	员工人数	男	女		合计	
同业地位	☐ 领导者 ☐ 具有影响 ☐ 一级 ☐ 二级 ☐ 三级					
付款方式	态度					
	付款期					
	方式					
	手续					
与本公司往来	年度	主要采购产品	金额	旺季每月	淡季每月	
客户负责人						

三、大客户档案表

单位名称						
法定代表人		财务负责人				
单位地址		邮政编码				
项目联系人		电子信箱				
联系电话		传真				
主管国税局		资产总额				
主管地税局		净资产额				
单位成立日期		营业收入				
单位注册地		税后收入				
单位经营地		委托目的				
经营范围		经济性质				
单位 股 权 结 构	投资者名称	注册资本		实收资本		
		金额	出资比例	金额	出资比例	
	合计					
关 联 单 位	关联单位名称	关联关系		关联交易		
说明：						

四、大客户设定表

客户名称	名次	信用度	设定条件	达成目标的项目
总经理审批				

五、大客户分析表

客户名称				董事长	总经理	直接主管	承办人		
客户地址									
主营业务				销售合同	☐ 已签订 ☐ 正签订 ☐ 尚未签订				
总部地址				电话					
分公司				电话					
法人代表		从业时间			出生年月				
业务银行		注册资金			成立时间				
资金状况	☐ 充足 ☐ 一般				信用状况	☐ 佳 ☐ 一般			
	☐ 不足 ☐ 紧张					☐ 差 ☐ 很差			
在同行中的地位	☐ 领先 ☐ 居中		员工人数	男	女	合计			
	☐ 未流								
月均销售量				库存量					
不动产	土地				建筑物				
		面积	自有	租赁	面积	层数	自有	租赁	
	总部								
	分公司								
近半年平均每月收入									
销售额	成本	管理费用	销售费用	营业利润	利息支付	折旧	损益额	盈利率	

六、大客户需求分析表

大客户名称	需要产品类型	需要原因分析	需要时间	价格定位	需要数量

七、大客户联络计划表

序号	客户名称	地址	联系方式	联络人员	联络时间	联络目的	联络地点

八、大客户信用调查表

公司行号				地址			电话		
负责人				住所			电话		
创业日期		年	月	日	营业项目			经营方式	☐ 独资 ☐ 合伙 ☐ 公司
交易日期		年	月	日	营业区域			经营地点	☐ 市场 ☐ 住宅 ☐ 郊外
负责人	性格	☐ 温柔 ☐ 开朗 ☐ 古怪 ☐ 自大			气质	☐ 稳重 ☐ 寡言 ☐ 急躁 ☐ 饶舌			
	兴趣				名誉职务				
	学历	☐ 大学 ☐ 高中 ☐ 初中 ☐ 小学			出生地				
	经历				说话特点	☐ 能言善辩 ☐ 口拙 ☐ 普通			
	思想	☐ 稳健 ☐ 保守 ☐ 急进			嗜好	酒： ☐ 饮 ☐ 不饮 香烟： ☐ 抽 ☐ 不抽			
	长处				特长				
	不足				技术	☐ 熟练 ☐ 不很熟练 ☐ 不懂			
会计方面	往来银行				银行信用	☐ 很好 ☐ 好 ☐ 普通 ☐ 差 ☐ 很差			
	银行账号								
	账簿组织	☐ 完备 ☐ 不完备			同业者评为	☐ 很好 ☐ 好 ☐ 普通 ☐ 差 ☐ 很差			
	经营组织	☐ 股份有限 ☐ 个人经营 ☐ 责任有限 ☐ 合资公司			近邻评价	☐ 很好 ☐ 好 ☐ 普通 ☐ 差 ☐ 很差			
	资本额				付款态度	☐ 爽快 ☐ 普通 ☐ 尚可 ☐ 迟延 ☐ 为难 ☐ 欠尾款			
	营业执照登记号码				应付金额				

九、大客户信用度分析表

业 界 动 向	
1. 生意往来企业的业界动向是好是坏	
2. 现今国际环境、状况下的动向如何	
3. 金融环境如何	
4. 业界未来的展望是光明还是黑暗	
5. 业界的长期展望如何	
经 营 素 质	
1. 生意往来企业的经营是法人还是个人（同族）	
2. 其资本、资金如何	
3. 同行的评价如何	
4. 总公司、关系企业、主要银行的信赖如何	
5. 劳资关系如何	
评 语	
1. 是否有不当交易的谣传	
2. 是否有政治性不明朗的谣传	
3. 与问题多的外部团体的联系如何	
4. 是否有计算上不公正的谣传	
5. 税务是否正当	
市 场	
1. 主力商品的利润率为多少	
2. 销售战略是否困难	
3. 批发商品或零售商品是否安全	
4. 对新产品开发、技术开发是否热心	
5. 库存管理、交货措施是否健全	
财 务 状 况	
1. 过去的平均利润如何	
2. 公司的资产怎样	
3. 贷款是否适当	
4. 过剩投资是否安全	
5. 是否有不良的债权	

十、大客户等级评定表

类别	说 明	权数	选择	得分
企业性质 (20 分)	在华投资的合资、独资公司	1.0		
	港澳台在大陆设立的合资、独资公司	0.9		
	国内上市公司	0.8		
	大型国有控股企业	0.7		
	中小型外商独资、中外合资企业	0.6		
	国内合资中小型企业	0.5		
	民营企业与个人独资企业	0.3		
资本情况 (20 分)	注册资本 50 万元以下	0.4		
	注册资本 50 万~100 万元之间	0.5		
	注册资本 100 万~1 000 万元之间	0.7		
	注册资本 1 000 万~1 亿元之间	0.9		
	注册资本 1 亿元以上	1.0		
提供抵押情况 (20 分)	开具银行承兑汇票	1.0		
	提供相应数量的资产抵押	0.8		
	有来自第三方的担保	0.6		
	商业承兑汇票、远期支票	0.5		
以往付款情况 (20 分)	信誉良好，每次按期付款	1.0		
	付款情况不稳定	0.7		
	频繁拖欠，现金周转不灵	0.5		
企业地域 (5 分)	经济特区	1.0		
	东部沿海开放城市	0.8		
	中西部地区	0.4		
	其他地区	0.6		
产品竞争力 (5 分)	高新技术产品	1.0		
	有竞争力的知名品牌	0.9		
	产品质量良好，有吸引力	0.8		
	一般产品	0.6		
持续经营情况 (5 分)	处于高速成长的企业	1.0		
	成立两年以上，发展平衡的企业	0.8		
	经改制、重组后的企业	0.7		
	新成立不到两年的企业	0.5		
	负担较重的老企业	0.4		
管理秩序 (5 分)	管理经验丰富	1.0		
	比较大的决策都由董事会作出	0.8		
	由一个最高管理者个人决策	0.4		

十一、大客户信用等级汇总表

序号	客户名称	信用等级	评定时间	有效期	不良记录	备注

十二、大客户需求调查表

产品需求特点
竞争对手情况
客户购买态度
对待销售人员的态度
解决方案

十三、大客户拜访计划表

No.	客户名称	客户类型	拜访目的	预计时间	联系人	备注

批准： 审核： 填表：

十四、大客户拜访记录表

客户名称		客户类型	
拜访目的		拜访时间	
接洽人		联系方式	
客户拜访记录			
问题点及改善对策			
后续行动			

十五、大客户谈判记录表

记录人：记录时间：

供货方		谈判时间	
供货时间		谈判地点	
采购产品名称		数量	
产品规格和型号		目标价格	
技术要求			
质量要求			
谈判内容描述			
谈判主要争议点			
谈判结果			
谈判参加人员	签字： 日期： 年 月 日		
主管领导审批意见	签字： 日期： 年 月 日		

十六、大客户销售障碍统计表

销售障碍种类：

日期	编号	客户名称	商品名称	购货日期	销售障碍内容	责任部门	处理方式					损失 (元)
							退货	换货	折扣	维修	其他	

制表：

审核：

十七、大客户销售障碍分析表

客户名称		受理日期	
销售障碍种类		承诺期限	
销售障碍缘由			
客户要求			
在处理中可能遇到的困难			
应对策略			
顾客期望是否达成			
采取主要措施			
客户销售障碍主管建议			
客户销售障碍专员建议			

十八、大客户回访表

基本情况			
回访人员			
回访时间	年 月 日（ 时 分—— 时 分）		
回访次数			
客户背景资料			
姓名		性别	☐ 男 ☐ 女
年龄		职业	
电话		工作单位	
客源区域			
客户原意向情况			
原意向产品		原意向总价	
原意向程度	☐ 无明确意向 ☐ 有一点儿 ☐ 比较想买 ☐ 很想买 ☐ 下订金		
原意向障碍			
回访情况			
客户态度			
回访内容			
意向转变情况			
该客户分类	☐ 有效 ☐ 较有效 ☐ 无效		

十九、大客户关系评估表

客户名称：

编号：

评估指标	指标权重	得分	等级	得分依据	备注
合计			标准分		
评估结果及建议	☐ 发展关系 ☐ 维持关系 ☐ 终止关系				

二十、大客户月报表

品牌： 年 月 日

项目 \ 分部							合计
当月累计	销售额						
	销售量						
	任务达成比例						
	单品价值						
	账面利润额						
	账面利润率						
	账面利润情况说明						
	任务达成率	总量					
		包销					
	月度各地区任务完成情况						
年度累计	销售额						
	销售量（台数）						
	平均单品值						
	账面利润率						
	账面利润率						
	任务完成比例						
	年度各地区任务完成情况						

第一节 呼叫中心管理工作标准

呼叫中心管理工作标准是按呼叫中心管理的相关工作内容制定的有关呼叫中心管理工作的工作质量、工作要求的标准。

呼叫中心管理工作标准包括呼叫中心服务质量标准、呼叫中心工作内容标准、呼叫中心服务量化指标标准、呼叫中心排班管理工作标准，将相关的工作事项作出明确要求，利于提高呼叫中心管理的效率和质量。

一、呼叫中心服务质量标准

企业需要确定基本的呼叫中心服务质量标准，规范呼叫中心工作人员的行为，保证客户服务质量，树立良好的企业形象。

呼叫中心服 务质量标准	步 骤	执 行 标 准
购买咨询应 答质量标准	1. 1	使用标准服务问候语
	1. 2	亲切询问客户的问题，对于客户提出的一般性问题应当时解答，对于不能解答的问题，应详细记录，约定回复时间
	1. 3	30 分钟内将问题转交客户服务部
	1. 4	客户服务部三小时内回复呼叫中心反馈的内容
	1. 5	呼叫中心 24 小时内回复客户的咨询
	1. 6	语速适当、语调平和，不得态度粗暴、顶撞客户、随意许诺、无理辩解、挂断电话

第十三章 呼叫中心管理

(续)

呼叫中心服务质量标准	步骤	执行标准
投诉问题应答质量标准	2.1	使用标准服务用语问候
	2.2	心平气和地引导并倾听客户陈述问题，及时予以安慰、解答
	2.3	认真了解客户的真实问题，能当时解答的，及时、耐心解答；不能当时解答的，安抚客户情绪，确定回复时间
	2.4	10 分钟内将客户投诉反馈给相关责任部门
	2.5	根据实际情况于两小时内联系相关部门，督察服务开展情况
	2.6	24 小时内回访，向客户询问服务满意情况
	2.7	如果在规定时间内没有服务到位，引起客户再次投诉，管理人员须将服务情况记录在考核栏内
	2.8	语速适当、语调平和，不得态度粗暴、顶撞客户、随意许诺、无理辩解、挂断电话
购买后回访质量标准	3.1	购买后三天内进行第一次电话回访
	3.2	拨通电话，如无人接听，则另选时间再打；如果主人在家，则使用礼貌用语，规范服务
	3.3	迅速切入正题，询问产品使用情况、客户满意情况，并详细记录
	3.4	告知下次回访时间
	3.5	购买 30 天内进行第二次回访
	3.6	购买三个月，由客户经理进行第三次回访，了解产品使用情况、问题解决情况和客户回访情况
	3.7	将问题于一小时内转达给相关责任部门
	3.8	24 小时内向客户回访问题解决情况
	3.9	语速适当、语调平和，不得态度粗暴、顶撞客户、随意许诺、无理辩解、挂断电话
维修后回访质量标准	4.1	维修后三天内第一次回访
	4.2	拨通电话，若无人接听，则另选时间再打；主人在家，使用礼貌用语，规范服务
	4.3	10 秒内切入正题，询问维修后使用情况、满意情况并详细记录

(续)

呼叫中心服 务质量标准	步 骤	执 行 标 准
维修后回访 质量标准	4.4	告知下次回访时间
	4.5	维修后 30 天内第二次回访
	4.6	维修后 3 个月, 由客户经理进行第三次回访, 了解维修后产品使用情况、维修服务质量和客户回访情况
	4.7	记录回访中出现的问題
	4.8	将问题于一小时内转达到相关部门
	4.9	24 小时内回访问题解决情况
	4.10	语速适当、语调平和, 不得态度粗暴、顶撞客户、随意许诺、无理辩解、挂断电话

二、呼叫中心工作内容标准

企业需要规定呼叫中心的基本工作内容, 进而确定每一项工作的基本规范、工作流程、作业标准, 规范服务中心工作人员的行为, 保证客户服务质量。

呼叫中心工作 内容标准	步 骤	执 行 标 准
呼入电话处理	1.1	针对客户的问题进行产品及服务等方面的查询和核实工作
	1.2	针对客户的咨询, 提供详细的公司、产品和服务信息
	1.3	受理和解决客户提出的各种投诉以及当投诉解决后的回访工作
	1.4	冷静处理恐吓电话、骚扰电话等与服务内容无关的电话, 记录相关细节, 如拨入时间、工作台号、交谈内容等
呼出电话处理	2.1	主动联系目标客户, 对客户信息、数据信息、个案资料等需要呼叫中心进行收集管理的信息进行收集和管理, 提交综合信息资料
	2.2	进行市场调查、产品或服务满意度回访
	2.3	向目标客户推介和促销产品和服务, 采用有效的营销和沟通技巧向客户推广, 完成后提交综合销售报告
	2.4	向目标客户进行服务升级优惠推介, 提高公司客户服务形象
	2.5	联系客户催缴服务费用
	2.6	通过核实的方式就客户形态、产品使用情况进行定向调查

(续)

呼叫中心工作 内容标准	步 骤	执 行 标 准
问题晋级管理	3	对于投诉和前台话务员不能解决的问题进行分级处理，不断对问题进行升级处理，在规定的时间内告知责任人和责任部门
保密管理	4.1	保护客户资料
	4.2	保护呼叫中心的设备设置
	4.3	对个人登录密码进行保护
故障处理与 灾难应急	5.1	对呼叫中心系统通路、操作系统等技术类故障进行排除，一旦发生故障，立即通知工程部维修
	5.2	主要针对呼叫中心场地出现不可抵抗的灾难、应急事件，如地震、火灾、断电等进行报告，保证呼叫中心正常服务

三、呼叫中心服务量化指标标准

企业需要制定呼叫中心服务量化指标标准，规范呼叫中心客服代表的业务行为，衡量和提高客户服务质量，维护良好的企业形象。

呼叫中心工作 量化指标标准	步 骤	执 行 标 准
实际工作率	1	计算公式为：呼叫中心客服代表接打电话的实际时间÷预计接打电话的总时间×100%，主要用于测量客服代表是否按照计划上岗工作，应每日统计，并按周和月追踪
平均放弃时间	2	平均放弃时间是指呼叫者放弃呼叫前的平均等待时间，每日、每周都应进行统计，一般为 20~60 秒
平均单呼成本	3	平均单呼成本计算公式为：某时间段内的全部话务费用÷该时间段所接听的所有电话数，一般为 2~5 元
平均通话时间	4	平均通话时间包括通话时间和事后处理时间。应该每天计算，每周、每月进行统计

(续)

呼叫中心工作 量化指标标准	步 骤	执 行 标 准
平均持线时间	5	平均持线时间是指客户在线上的平均等待时间。应每日、每周、每月报告，每周、每月进行一次考察，并适当调整
平均振铃次数	6	平均振铃次数是指客户听到回话之前的电话振铃次数。应每天报告，根据高峰期、低谷期具体确定次数
平均排队时间	7	平均排队时间是指呼叫者被列入名单后等待客服代表回答的时间。如有必要可每日、每周和每月进行公布
平均应答速度	8	计算公式为：总排队时间÷所回答的电话总数，应以半小时为单位进行报告，并以图表显示走势
平均交谈时间	9	平均交谈时间是指呼叫者与客服代表联系后交谈的时间，应每月进行一次评估，可根据客服代表工作年限和客户满意度适当调整
每小时呼叫次数	10	每小时呼叫次数是指每个客服代表每小时接待呼叫的平均次数，计算公式为：一个交接班中客服代表接听的电话总数÷接入电话系统后的总时数
呼叫放弃率	11	呼叫放弃率是指放弃电话数与全部接通电话数的比例，应每日、每周和每月进行报告和统计
转接呼叫率	12	转接呼叫率是指客服代表将电话转给其他人员接听的比率，一般不应超过 2%
占线率	13	计算公式为：（通话时间+持线时间）÷（通话时间+持线时间+闲置时间）×100%，一般按班组和客服代表加以平均
总呼叫数	14	总呼叫数是指所有打入呼叫中心的电话，包括受到阻塞的、中途放弃的和已经答复的电话，应及时检查，以预见呼叫类型和数量的变化，及时作出调整与安排
事后处理时间	15	事后处理时间是指呼叫电话接听后，客服代表完成与此呼叫有关的整理工作所需要的时间，一般为 30~60 秒

(续)

呼叫中心工作 量化指标标准	步 骤	执 行 标 准
一次性解决问题的呼叫率	16	一次性解决问题的呼叫率是指不需要呼叫者再呼叫，也不需要客服代表回呼，就将问题解决的电话的比例，应每日报告一次
队列放置率	17	计算公式为：列入排队名单的电话数量÷呼叫中心接到的所有电话的数量×100%
应答百分比	18	计算公式为：回答过的电话数÷所有接入的电话数×100%，应每日统计、报告
监听分值	19	监听分值是指由管理人员对客服代表的回话质量所作的等级评价
服务水平	20	计算公式为：回答时间少于约定时间的电话数÷所接入的电话总数×100%，约定的回答时间一般为 20 秒
出勤率	21	计算公式为：班组实际工作的人数÷计划工作的人数×100%
客服代表流动率	22	客户代表流动率是指每月、每季度或每年离开呼叫中心的客服代表人数在全时工作总人数中的比例，应控制在 15%~30%之间

四、呼叫中心排班管理工作标准

企业需要规定呼叫中心的基本工作内容，进而确定每一项工作的基本规范、工作流程、作业标准，规范服务中心工作人员的行为，保证客户服务质量。

呼叫中心排班 管理工作标准	步骤	执 行 标 准
业务量预测	1.1	中长期业务量预测。分析影响呼叫中心业务量的关键因素，包括热线知名度、季节、客户使用水平、客户习惯、热线回答质量、产品销量、产品质量等，通过分析历史数据得出最关键因素对业务量的影响关系，再通过对历史各月业务量走势分析等数据处理，得出中长期业务量预测
	1.2	短期业务量预测。对于每一种类型的业务，呼叫中心主管必须了解基于周期时间目标适当的频次范围内的历史业务规律，并预测将来的业务量，可将中长期业务预测的月预测值分解到日，再将日预测值分解到各时段，或者根据已发生的业务量，进行近期时间段的业务量预测

(续)

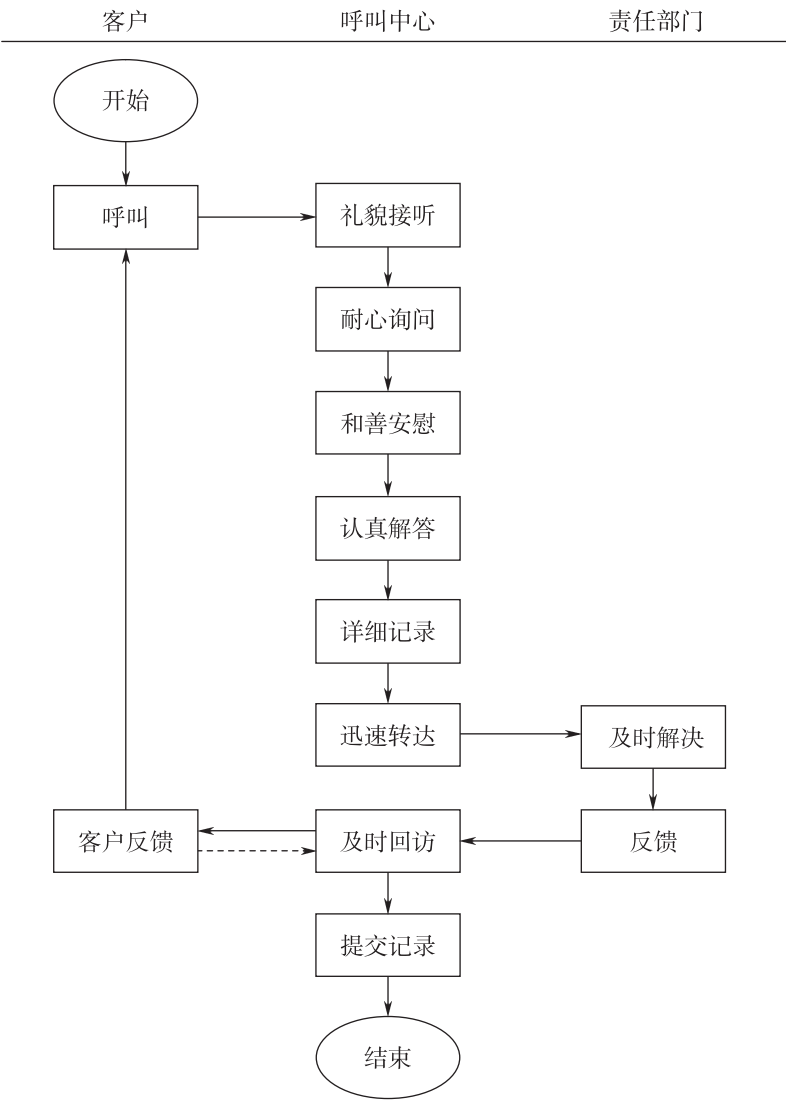
呼叫中心排班管理工作标准	步骤	执 行 标 准
排班规划	2	将年度预测总体业务量分解到各月，根据设定的服务水平、放弃率、员工效率等目标和员工每天可以处理的电话数量计算出各月所需要的人数
人员配备	3	根据员工利用率、平均通话时长等计算每人每小时产能，根据预测各时间段的业务量，同时考虑班次及起止时间、平均周工作时数、员工连续工作天数、午餐/晚餐的时间及时长、员工申请休假等因素，最终计算出各时段需要的人数
排班实施	4	排班表一旦确定并通过审核，一线人员就必须严格遵守，按排班表的要求时间登录和退出系统
现场管理	5	制定相应的现场调控管理规范 and 应急措施，对考勤、现场制度的遵守作出明确的规定
指标回顾	6	对每次排班要达成的目标及时回顾，回顾应每天、每周、每月进行，内容包括预测业务量与实际业务量的差距、服务水平等指标的达成、特殊情况的记录、存在的问题及改进的方式等
排班改进	7	制定和实施当月排班问题的改进措施，根据当月预测准确度对后续中长期业务规划进行修订和完善，使排班更好地符合业务需求

第二节 呼叫中心管理 workflow

呼叫中心管理 workflow 为呼叫中心管理 人员 和 呼叫中心 客户 代表 提供 固 定 的 工 作 程 序，使 其 工 作 更 具 流 程 化。

呼叫中心管理 workflow 包 括 呼 叫 中 心 基 本 工 作 流 程、呼 叫 中 心 咨 询 服 务 工 作 流 程、呼 叫 中 心 投 诉 应 答 工 作 流 程、呼 叫 中 心 呼 出 工 作 流 程、呼 叫 中 心 回 访 工 作 流 程，在 流 程 图 的 指 导 下，所 有 呼 叫 中 心 管 理 行 为 均 按 明 确 的 标 准 路 线 实 施，使 职 能 岗 位 自 动、高 效 运 转。

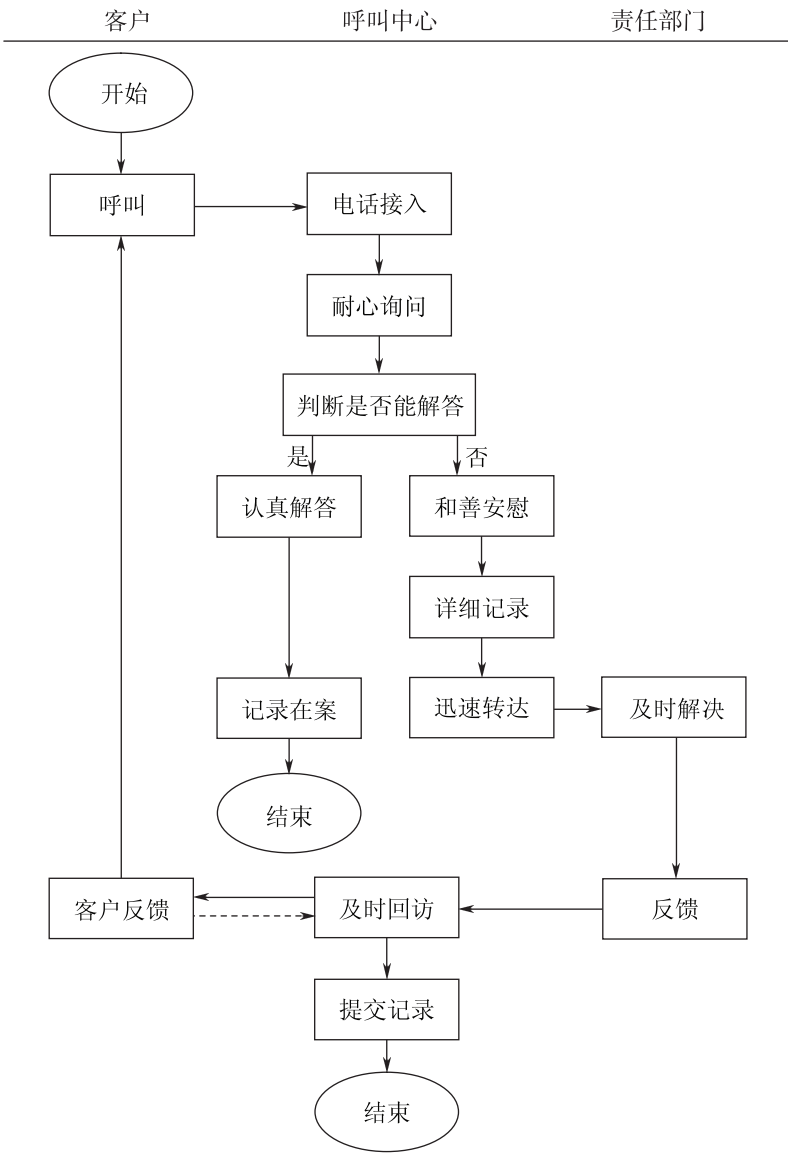
一、呼叫中心基本工作流程



呼叫中心基本工作流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	礼貌接听	呼叫中心 客服代表	使用标准服务用于接听客户呼入的电话，并亲切问候	《呼入记录表》、 《呼叫中心服务规范》
2	耐心询问		耐心询问客户所要咨询的内容、提出的要求和投诉事项	
3	和善安慰		对符合事实的客户投诉，须诚恳道歉，安慰客户，作出职责范围内的承诺	
4	认真解答		对于客户提出的疑问和咨询，认真作答，详细解说	
5	详细记录		对于客户电话呼入的内容进行详细记录	《呼入记录表》、 《客户投诉处理表》
6	迅速转达		对于不能在呼叫中心解决或需要其他部门协助处理的问题，及时通知相关责任部门	
7	及时解决	责任部门 责任人	在限定的时间内及时解决，并回复呼叫中心	
8	及时回访	呼叫中心 客服代表	及时向客户报告事情解决的情况，并表示感谢	《客户回访记录表》
9	提交记录		事情处理结束，提交相关的记录表格和报告	《呼入记录表》、 《呼叫中心季度统计表》

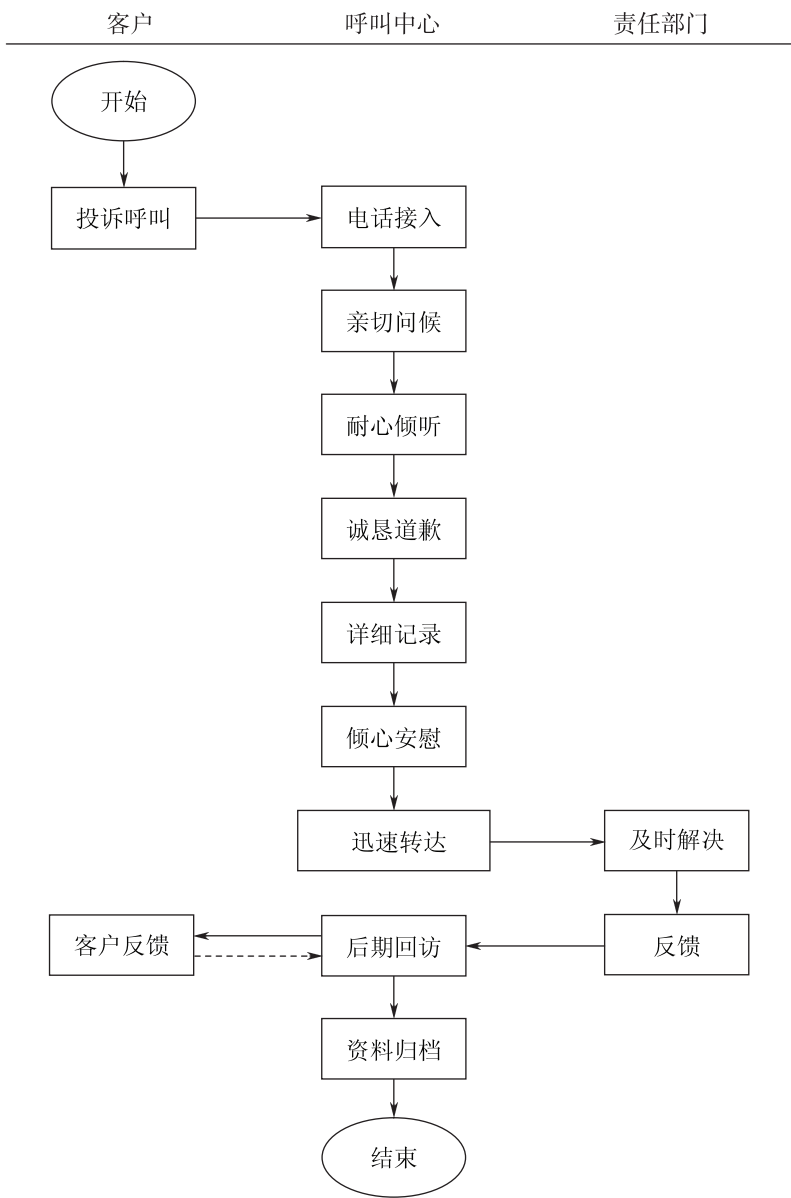
二、呼叫中心咨询服务工作流程



呼叫中心咨询服务工作流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	电话接入	呼叫中心 客服代表	在规定的振铃时间和次数内接通电话	《呼叫中心服务规范》
2	耐心询问		耐心询问客户所咨询的内容	《呼叫中心服务规范》、《呼入记录表》
3	判断是否能解答		对于客户提出的咨询,根据权限和业务能力判断是否能当时解答	《呼叫中心服务规范》
4	认真解答		对于能够当时解答的客户咨询,按照相关标准予以解答	
5	和善安慰		对于不在能力或职权范围内的客户咨询,应妥善安慰,作出相应的承诺	
6	详细记录		将客户咨询及回复情况进行记录	《呼入记录表》
7	迅速转达		将不在能力或职权范围内的客户咨询,转交给上级主管或责任部门	《部门联系电话表》、《呼入记录表》
8	及时解决	上级主管 责任部门	由上级主管或责任部门及时解决客户咨询	《呼入记录表》
9	及时回访	呼叫中心 客服代表	及时将客户咨询的内容反馈给客户,保证客户满意度	《呼出记录表》、 《客户回访记录表》

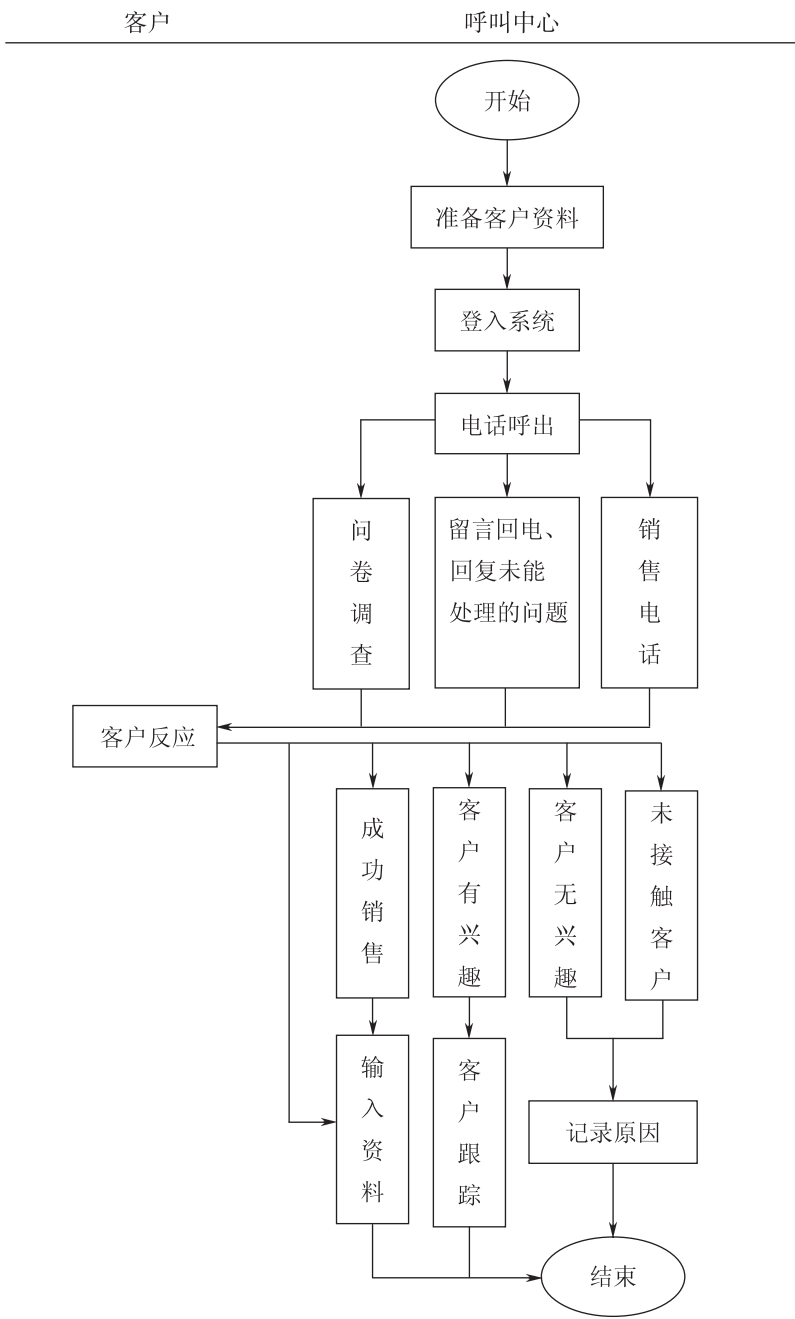
三、呼叫中心投诉应答工作流程



呼叫中心投诉应管工作流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	电话接入	呼叫中心 客服代表	在规定的振铃时间和次数内接通电话	《呼叫中心服务规范》、《呼入记录表》
2	亲切问候		使用标准服务用于问候客户	
3	耐心倾听		耐心倾听客户投诉、抱怨的内容，注意避免与客户发生争执，应详细了解客户抱怨的原因和事项	
4	诚恳道歉		对于因公司产品、服务或相关人员的问题对客户造成的损失或心理影响表示诚恳、真挚的歉意	
5	详细记录		详细记录客户投诉或抱怨的内容、时间及客户的详细资料	《呼入记录表》、 《客户投诉记录表》
6	倾心安慰		安慰客户，缓和气氛，并作出相关过失弥补，质量改进等方面的承诺	《呼叫中心服务规范》
7	迅速转达		将客户投诉的内容，及时、迅速传达给上级主管或对应的责任部门	《客户投诉记录表》、《客户投诉处理表》
8	及时解决	上级主管 责任部门	由上级主管或责任部门及时解决客户抱怨，采取弥补措施	
9	后期回访	呼叫中心 客服代表	及时将客户抱怨的处理结果反馈给客户，并询问客户满意度	《客户回访记录表》、《呼出记录表》
10	资料归档		对于客户投诉及投诉处理的相关资料、记录及时归档，并更新客户资料	

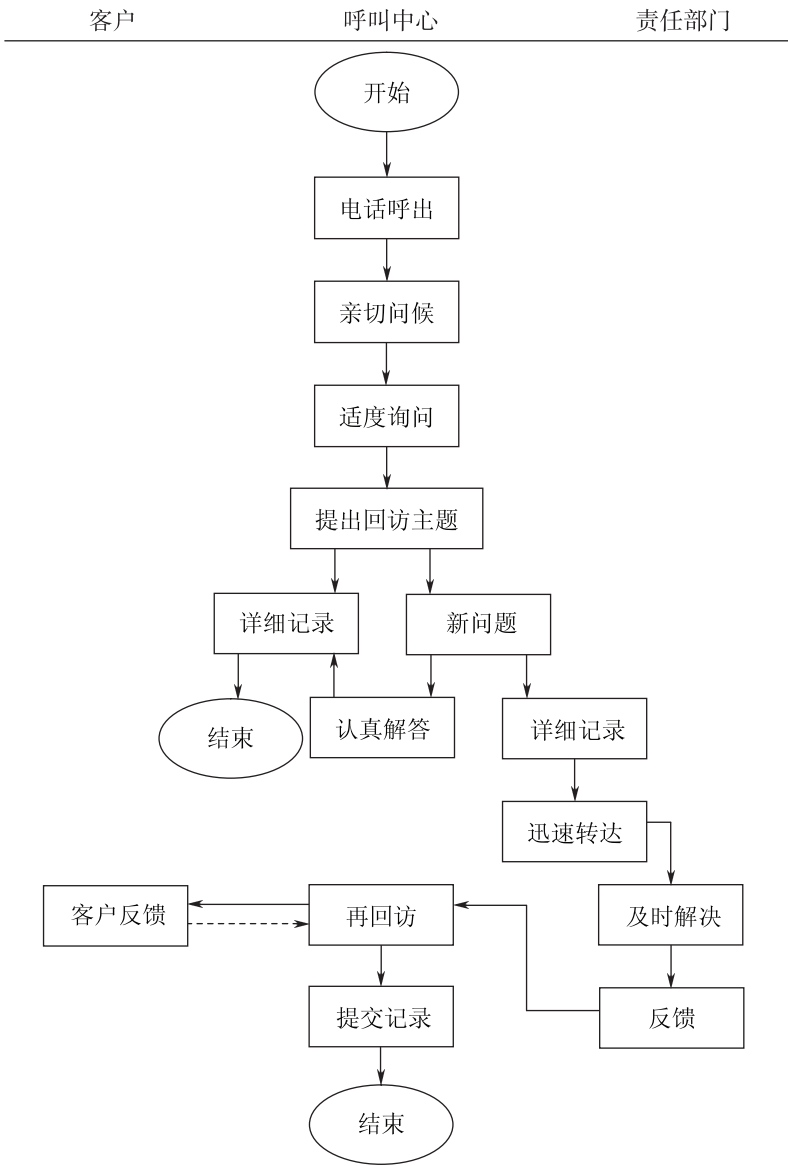
四、呼叫中心呼出工作流程



呼叫中心呼出工作流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	准备客 户资料	呼叫中心 客服代表	呼出之前充分准备联络客户所需要的相关资料，包括客户资料表、联络记录表等	《呼叫中心服务规范》、《客户资料表》、《呼出记录表》
2	登入系统		使用分配的呼叫设备，并登入系统，保证系统正常运行	《呼叫中心服务规范》、《呼出记录表》、《客户满意度调查问卷》、《产品说明资料表》
3	电话呼出		进行问卷调查，应提前准备相关的问题，确保问题的全面性和有效性	
			回复客户留言或解答客户疑问时，应按照《常见问题解答》的标准答案作答，有效回复客户未能解决的问题	
			进行电话销售，应首先进行自我介绍，之后实事求是地说明产品的功能、特性	
4	客户反馈管理		收集客户问卷调查资料后，填写《客户满意度调查表》	《客户满意度调查表》
			对于成功的销售，记录销售内容，填写相关报表	《销售日报表》
			对于客户感兴趣的内容，应及时进行再跟踪，随时了解客户动向	《客户跟踪表》、《客户资料表》
		对于客户感到不满意、无兴趣或未能联系到客户的情况，应详细记录实际的联络情况及客户不良反馈、未能联络的原因	《客户资料表》、《客户分析表》	

五、呼叫中心回访工作流程



呼叫中心回坊工作流程说明

序号	节点	责任人	相 关 说 明	相关文件或记录
1	电话呼出	呼叫中心客服代表	在规定的振铃时间和次数内接通电话	《呼叫中心服务规范》、《呼出记录表》
2	亲切问候	呼叫中心客服代表	使用礼貌用语问候客户，标准服务	《呼叫中心服务规范》、《呼出记录表》、《客户回访记录表》
3	提出回访主题		了解客户对于公司产品、售后服务的意见和投诉处理、客户咨询等服务的满意度	
4	处理新问题		对于客户提出的新问题，应及时、认真解答，对于不能及时回答的问题应详细记录	
5	详细记录		详细记录客户重新提出的问题，包括解决情况和转递的责任部门	
6	迅速转达		对于客户提出的不能解答的新问题，应及时、迅速传达给上级主管或责任部门	
7	及时解决	上级主管 责任部门	由上级主管或责任部门及时解决客户咨询	《呼出记录表》、 《客户回访记录表》
8	及时回访	呼叫中心 客服代表	及时将客户咨询的内容反馈给客户，保证客户满意度	

第三节 呼叫中心管理制度范本

呼叫中心管理制度是提高呼叫中心管理水平的保障和有效工具。

呼叫中心管理制度包括呼叫中心例会管理制度、呼叫中心服务用语规范、呼叫中心员工行为准则、呼叫中心交接班管理制度、呼叫中心现场管理制度，为呼叫中心开展管理工作提供工作指南，使工作人员了解呼叫中心管理方面的要求和基本操作方法。

一、呼叫中心例会管理制度

名称	呼叫中心例会管理制度	版本		页次	1/1
第一条 目的。 为及时发现工作中的问题，提高例会效率，实现服务水平的逐步提高，特制定本制度。 第二条 职责说明。 客服主管负责发现工作中的疑难问题，判断是否有解决方案并及时向相关部门反馈，寻求处理意见。 第三条 例会内容。 (1) 例会内容 1) 当天工作中不能确定答案的问题。 2) 当天新增问题及重点强调问题。 3) 针对工作中发现的问题进行小组讨论。 (2) 例会应该由呼叫中心各小组组长主持，组长需记录例会中提到的问题，并在组内展开讨论。 (3) 对于例会中讨论没有结果的问题需要提交客服主管，客服主管向相关部门查询得到结果后，将问题答案作为新增问题反馈给客服代表。 (4) 对于例会中的特殊问题，客服主管在每月培训中需要作为业务重点培训内容。 第四条 例会要求。 (1) 每日提前 15 分钟到岗，参加班前会，总结上一班存在的问题及新增加的业务点。 (2) 遇特殊情况或急需增加新的业务点，客服主管提前 30 分钟通知客服代表到场参加班后会。 (3) 原则上小组长应每周召开一次周例会，对各组存在的问题及需要解决、工作中遇到的困难、发展方向等问题进行讨论，并提出整改建议。 (4) 结合实际情况，每月召开一次部门会议，呼叫中心全体人员准时到场，不得无故缺席，如确实有事，必须提前一天告假。 (5) 与会员工必须认真严肃对待会议，关闭佩带的通信工具。 (6) 参加会议时，每位员工都应端正态度，认真听取他人意见，积极发言，提出合理建议。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

二、呼叫中心服务用语规范

名称	呼叫中心服务用语规范	版本	页次	1/3
	第一条 目的。 为保障规范、统一、专业的服务，提高呼叫中心服务热线的整体服务水平及客户满意度，树立良好的服务形象，特制定本规范。 第二条 标准用语。 1. 开篇语 开篇语：先生/女士，您好！我是××公司××号业务受理专员，请问有什么可以帮您？ 节日首问语：先生/女士，您好！节日快乐，请问有什么可以帮您？ 2. 等待用语 等待前用语：先生/女士，请您稍等，我帮您核实一下好吗？ 等待后用语：先生/女士，感谢您的耐心等待…… 3. 空话用语 您好请讲、您好请讲，非常抱歉，听不见您的声音，无法为您服务，谢谢您，再见！ 4. 结束语 结束语：感谢您的来电/祝您愉快/祝您晚安，再见！ 第三条 相关用于用语。 1. 礼貌用语 在任何时候均使用表示礼貌的语言，如您、请、不客气、谢谢、非常抱歉等，礼貌称呼对方。 2. 对方声音小时用语 非常抱歉，我听不清楚，请您讲话大声点儿好吗？若仍听不清，需要重复一遍，如果仍然听不清：非常抱歉，电话声音太小，请您换一部电话再拨，好吗？停顿两秒后挂机。 3. 对方语速太快时用语 非常抱歉，我不太明白您的意思，请您说慢一点儿好吗？ 4. 回答客户声音小时用语 适当提高音量：××先生/女士，请问您现在可以听到我的声音吗？如果对方仍然听不到：××先生/女士，建议您换一个安静的地方再拨打过来，好吗？或者：××先生/女士，请换一部电话拨打过来，好吗？ 5. 未听清对方内容时用语 非常抱歉，我没听清您的讲话，您再重复一遍，好吗？ 6. 客户对客服代表的解释不清楚时用语			

(续)

名称	呼叫中心服务用语规范	版本		页次	2/3
	××先生/女士，请问您还有什么不清楚的地方，需要我再帮您解释一遍吗？ 7. 对方咨询公司领导私人或办公电话时用语 (1) 作为客户代表，我的职责是帮助客户解决问题，请您相信我，我一定会尽力帮助您解决的。 (2) 非常抱歉，您咨询的问题超出了我们的服务范围，请您通过其他方式查询，好吗？ 8. 对客服代表进行表扬时用语 不客气，这是我们应该做的。 9. 反映客服代表服务态度不好或业务不熟悉时用语 非常抱歉，给您带来了不便，我们会在以后的工作中改进，感谢您并希望您继续监督我们的服务！ 10. 对方报的手机号码有误时用语 (1) 非常抱歉，请问您的手机号码是×××吗？ (2) 如果对方确认：很抱歉，您报的号码有误，请您再核对一下，好吗？ 11. 投诉后不提供联系电话时用语 非常抱歉，若您不提供联系电话，我们将无法与您取得联系，您反映的问题我们会尽快处理。 12. 对方情绪激动，一味抱怨时用语 您的心情我非常理解，为了更有效地帮助您，请问您…… 13. 来电表示，问题反映多次都未处理时用语 非常抱歉！您所反映的问题我们正在紧张地处理，因为牵涉几个部门的协调，所以时间比较长，我们会在问题解决后的第一时间与您联系。 14. 回答错误或不完全需要纠正时用语 非常抱歉，刚才我的解释有些欠缺，应该是…… 15. 来电表示很难拨通热线时用语 非常抱歉！由于咨询量大量增加，造成系统繁忙，技术部门正在研究解决，给您造成的不便，我们深表歉意！ 16. 来电表示热线等待时间过长时用语 非常抱歉，让您久等了！请问有什么可以帮您？ 17. 来电责怪话务员操作太慢时用语 非常抱歉，现在系统比较繁忙，我会尽快帮您处理，请您稍等！谢谢！ 18. 转接来电时用语 (1) 请稍等，正在为您转接，请不要挂机，好吗？				

(续)

名称	呼叫中心服务用语规范	版本		页次	3/3
(2) 转接不成功时：非常抱歉，由于话务正忙，暂时不能帮您转接。您的问题我会做详细的记录，稍后转相关部门处理，您看好吗？ 19. 属于受理范围，但知识库无相关说明时用语 非常抱歉，您所反映的问题我们暂时无详细资料，需进一步核实，我们会在 24 小时与您联系，好吗？ 20. 听不懂方言时用语 非常抱歉，先生/小姐，打断您一下，您方便讲普通话吗？谢谢！ 21. 回拨电话时用语 您好，我是××公司××号业务受理专员，请问刚才才是您拨打×××咨询问题吗？如果是：对于您刚才的问题我还有一些内容需要补充……如果不是：刚才有一位先生/女士拨打过我们的客服电话，请问他/她在吗？ 第四条 特殊处理用语。 (1) 来电骂人或说脏话 1) 不反映任何问题，只是骂人或说脏话：请问您需要什么帮助？（停顿 1 秒）再见！ 2) 在电话结束时，无缘无故骂人或说脏话并纠缠不休：感谢您的来电，若没有其他业务咨询，再见！ 3) 来电使用侮辱性的语言：如果没有业务需要咨询，再见！ (2) 来电不出声：您好，请讲，您好，请讲，听不见您的声音，无法为您服务，再见！ (3) 来电咨询与业务无关的问题：请问您有业务需要咨询吗？如果没有业务需要咨询，谢谢您，再见！ (4) 处理类似特殊电话时，应注意通话语气和态度。					
编制		审核		批准	生效日期

三、呼叫中心员工行为准则

名称	呼叫中心员工行为准则	版本		页次	1/2
第一条 目的。 为规范员工行为及工作态度，特制定以下行为准则。 第二条 工作目标。 以积极、热情的工作态度，规范接听每个来电，完成每一个呼出电话。 第三条 使用积极、热情的声音和言语通话。 (1) 接打电话时专心致志，不做与工作无关的其他事情，避免工作失误。 (2) 使用礼貌用语称呼对方。 (3) 通话时保持坐姿挺直、面带微笑、声音自然、亲切悦耳、口齿清晰、音量适中，语速与对方相符。 (4) 使用积极、肯定的语气和词汇。 第四条 有效控制个人情绪。 (1) 认真聆听，适时地从客户的角度概括并复述对方的需求。 (2) 对于对方的情境和心情表示充分的理解，并积极寻找最佳的解决途径。 (3) 对方情绪激动时，不使用贬低或轻视的语言和语调，耐心地与对方沟通。 (4) 不否认问题，积极、主动地提出问题的解决方案。 第五条 行为规范。 1. 接打电话 (1) 在电话铃响三声内接听电话，在拨打电话连续六声忙音仍无人接听才可挂断电话。 (2) 使用早上好/下午好/晚上好等问候语，并进行个人介绍。 (3) 通过电话进行查询时，应请求对方的同意，时间稍长的每 15 秒通报一次查询情况，时间较长的应告知对方挂断电话以及回复的时间。 (4) 挂电话前回顾关键的细节和达成的共识，感谢对方来电，待对方挂断电话后，才可挂断电话。 (5) 使用标准的普通话和规范用语。 2. 积极聆听，认真了解客户的问题和要求 (1) 聆听时可有意识地加入一些语气词，以示正在聆听。 (2) 不要急于表达观点，避免过早下结论。 (3) 使用不同的询问方法，了解客户的情况，以获取充分信息。 (4) 准确概括和复述客户的问题和要求，求得认同并确认已完全理解后，对事件的关键细节做好记录。 3. 及时形成解决方案 (1) 在全面了解客户的要求后，及时分析并确定解决问题的途径或方法。					

(续)

名称	呼叫中心员工行为准则	版本		页次	2/2
(2) 耐心向客户解释解决的途径、方法及相关信息，避免过多地使用行业术语，并就此达成共识。 (3) 对于客户不明白的地方用不同的方式进行解释；如果客户不满意，及时将情况告知管理人员，并在时限内确定其他解决办法，以获取客户的最终认同。 (4) 委婉地寻求对方的反馈意见。 (5) 在无法使用计算机系统的情况下，如遇客户查询，必须做好记录，不得以计算机关机或电脑故障等理由敷衍客户。 第六条 工作纪律。 (1) 每班次提前 15 分钟上岗，与上班的员工进行工作交接，不允许迟到或早退。 (2) 若遇病假，需打电话直接通知指定的管理人员。不得由其他员工代转，并在假后第一个工作日的上班时间内将病假单交给管理人员。 (3) 上班时间将手机调成振动状态。 (4) 离开座位时，自觉将耳机放置在指定的区域，自动将座位及键盘归位。 (5) 暂离工作区，应退出电话系统，并请示小组长，经同意后才可离开。 (6) 员工务必牢记登录账号、密码，不能相互替代。 (7) 在工作中，如遇无法解决的问题时，请示当班负责人或记录好客户的联系方式后，交给管理人员处理，不得打扰邻座员工。 (8) 当天工作结束后，将桌面整理干净。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

四、呼叫中心交接班管理制度

名称	呼叫中心交接班管理制度	版本		页次	1/1		
第一条 接班员工应在当班负责人带领下在呼叫中心门外候班，服从指挥调度。 第二条 候班员工应保持安静，不得在大厅及走廊上大声谈笑喧哗。 第三条 严格执行逐个员工交接制度，交接完毕后，交班员工在下线后三分钟内离开呼叫中心大厅。 第四条 交班员工有遗留问题时，应由交班员工负责处理完毕，再由接班员工上机继续操作。 第五条 在交接过程中发生的问题由交班员工负责，若不能在短时间内解决，应向接班员工交代清楚，交接班员工共同确认后，才可离开。 第六条 凡因错交、漏交事项造成差错、事故的，应由交班员工负责；接班时未发现的差错、事故的，由接班员工负责。 第七条 交接班时应对本坐席范围内所有设施及环境卫生进行交接，并在工作日志上做好记录，如出现问题，应立即上报，如未上报，一律由接班员工自行负责。 第八条 交班员工应服从指挥调度，交班时间到，接班员工未到，不得擅自签出离岗，必须以当班负责人的下线通知为准。 第九条 各班次作业时间。 1. 日班（1） 班前会：8 00～8 15，午餐 10 45～11 15，退出 16 45～16 55。 2. 日班（2） 进入坐席 8 00，午餐 11 20～11 50，退出 16 55～17 00。 3. 中班 班前会 16 20～16 35，进入坐席 16 35。 4. 疑难台 午餐 11 00～12 00。 第十条 未严格执行交接班制度的，应在当月的工作绩效中扣除相应的分数。							
编制		审核		批准		生效日期	

五、呼叫中心现场管理制度

名称	呼叫中心现场管理制度	版本		页次	1/1
第一条 员工工作时应精神饱满、精力集中。 第二条 员工须着工装，佩戴工作牌，保持服装整齐、干净。 第三条 工作环境保持安静，严禁喧哗、打闹。 第四条 坐姿端正，不随意站立、走动，需要帮助时必须举手示意现场管理人员。 第五条 员工工作台面严禁摆放与工作无关的物品，若携带手机必须设置成静音或振动且不允许放在工作台面上。 第六条 主动维护大厅内工作台面及公共区域的清洁卫生，维护公共设施的完好、整齐，耳机挂在挡板交叉处，水杯统一放于靠窗侧。 第七条 下班时桌面物品应摆放整齐，保持环境卫生良好。 第八条 不得借工作的便利用办公电话拨打私人电话，若是特殊情况需与相关人员联系，必须在工作日志上做好记录备查。 第九条 不得在工作现场吸烟，不得将食物带入办公区域进食。 第十条 端正工作态度，严禁在工作现场串岗、聊天、打游戏。 第十一条 员工应根据现场管理人员的安排入座，不得随意调换座位。 第十二条 不得私自代班、换班，如需代班、换班，须先填好换班记录表，经管理人员签字才可换班。 第十三条 员工须相互尊重，遵循下级服从上级的原则，对有争议的问题，相互协商，达成一致意见，不得将个人意见强加于他人，不得因意见分歧发生争吵。 第十四条 工作期间未经允许不得随意私自外出或有意拖延外出时间。 第十五条 员工须爱护办公设备，若出现人为损坏设备，落实责任人照价赔偿；若无法落实责任人，则由当班班组共同承担赔偿责任。 第十六条 不得恶意破坏电脑程序、资料。 第十七条 严禁利用呼叫设备以公告方式发布带有误导性性质或与工作无关的消息。 第十八条 严格遵守保密原则，不得利用职务之便私自查询他人资料或违规办理业务。 第十九条 非工作期间，未经允许，不得擅自进入呼叫中心工作区域。 第二十条 按时参加中心组织的各种会议、培训等，自觉遵章守纪，保持会场秩序。 第二十一条 工作场地应使用文明用语，接打电话不得出言不逊或相互谩骂。 第二十二条 员工在接听客户来电时，应注意工作态度，不得与客户发生口角纠纷。 第二十三条 员工应认真处理客户来电，并按要求做好相关记录。 第二十四条 话务日志记录整洁、全面，无涂改。					
编制		审核		批准	
				生效日期	

第四节 呼叫中心管理表单范本

一、呼入记录表

呼入单位			呼入时间		
呼入人	姓名		接听人	姓名	
	职务			职务	
	电话			编号	
呼入内容					
备注					

二、呼出记录表

呼出单位			呼入时间		
呼出人	姓名		客户	姓名	
	职务			职务	
	编号			电话	
呼出内容					
备注					

三、电话记录表

姓名：

填写日期：

被呼叫方的姓名 或公司名称	电话号码	呼叫日期	通话时间	通话长度	通话内容	备注

四、部门联系电话表

部门	负责人	接线员	内线电话	外线电话

五、电话访谈计划表

客户姓名			客户地址	
电话号码			手机号码	
公司情况	背景			
	性质			
	产品及服务			
客户学历				
工作经历				
业余爱好				
备注				

六、呼叫中心设备明细表

编号	名称	型号	使用人	责任人	购置日期	备注

七、话务人员工作量实时统计表

填报人：

时间段：

呼入次数	呼出次数	立即应答次数	需等待应答次数	与呼入次数比	久不应答次数	人工应答时长	自动应答时长	合计应答时长	接通率	呼损数	呼损率

注：接通率=（呼入次数－呼损数）÷呼入次数×100%，呼损数即客户电话接入后因排队等待时间等各种原因而挂机中断受理的次数，呼损率=呼损数÷呼入次数×100%。

八、话务人员日工作统计表

填报人：
统计时间：
填报时间： 月 日

座席号	应答次数	转移次数	累计应答 时间（秒）	自动 关机次数	平均应答 时间（秒/次）

九、话务人员月工作统计表

填报人：
统计时间：
填报时间： 年 月

座席号	应答次数	转移次数	累计应答 时间（秒）	自动关 机次数	平均应答 时间（秒/次）	处理 话务量

十、呼叫中心工作季度统计表

部门	总计		办理中	办结		累计来电			
	累计	本月		累计	本月	咨询	投诉	销售	其他

十一、呼叫中心投诉处理情况一览表

日期	流水号	客户姓名	主叫号码	投诉性质	投诉业务	责任部门	处理部门	处理状态	处理时限	处理结果	受理人

十二、呼叫中心客户建议统计表

编号：
 话务员工号：
 年
 月
 日
 时
 分

姓名			性别		工作单位	
主叫号码			职业			
联系方式	信函	邮政编码		地址		
	电话	电话号码	办公			
			手机			
	邮箱					
建议方式	直接	☐ 电话 ☐ 网站 ☐ 信函 ☐ 传真 ☐ E-mail				
	间接					
建议类别						
建议内容摘要						
处理结果						
备注						

十三、热线服务质量考核表

一级指标	二级指标	权重	测评数据来源	达标值	计算方式
工作效率指标	工作量				
	通话均长				
					
工作质量指标	服务质量				
	工作质量准确性				
					
综评指标	投诉量	扣分制			
	综合考试				
	违纪违规				
	考勤				
					

十四、呼叫中心设备运行情况检查表

检查项目	检查时间				
	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五

填报人：

十五、电话异常中断回拨登记表

时间	电话号码	客户挂断电话的原因	后续工作

十六、呼叫中心员工休息情况统计表

姓名	工号	班次	开始时间	结束时间	时长

十七、呼叫中心排班表

班（组）次	班（组）长	开始时间	结束时间	时长
早班				
中班				
晚班				
高峰组				
长班组				

客户关系管理的实用模型

一、客户交往四步法

客户交往四步法，是一种与客户建立有效联系的步骤。客户交往四步法的模型如图 14-1 所示。

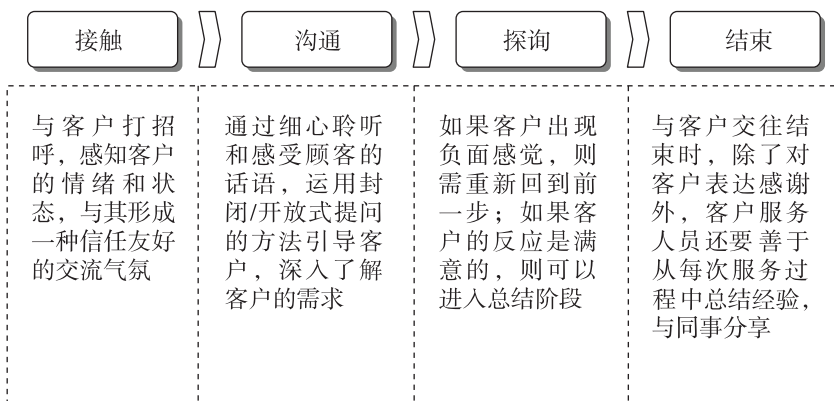


图 14-1 客户交往四步法的模型

图 14-1 是客户交往四步法的原始模型。在实际工作中，客户服务人员需根据实际情况灵活运用客户交往四步法。

1. 接触客户：识别真正的客户

- (1) 接触的对象有多少是真正的客户。
- (2) 判别客户信息的真实性和准确度。
- (3) 对真正的客户进行信息共享管理。

2. 与客户沟通：对客户进行价值区分

与客户沟通，了解客户需求，并根据为公司贡献价值的大小对客户进行

区分，争取留住对企业有价值的客户。

3. 探询客户：与客户互动，了解客户感受

采用以客户为主导的交往方式与客户沟通，以使客户感受到尊重；与有价值的客户进行深入沟通，以了解这些客户的真实需求和潜在需求；根据客户需求，为客户推介产品或服务，并探询客户的感受及满意度。在与客户交往中应注意：相互交往实现的方式，应该能够将客户的不方便降低到最低限度；交流应该使客户感到有益；交流的结果能够改善企业的客户服务行为。

4. 沟通结束：向客户致谢并跟进服务

在沟通结束阶段，客户服务人员要向客户致谢并开始跟进服务，以便按时、按质地兑现服务承诺，保持客户的持久满意。

二、DIPADA 模式

DIPADA 模式是国际营销专家海英兹·姆·戈得曼总结的推销模式，如图 14-2 所示。

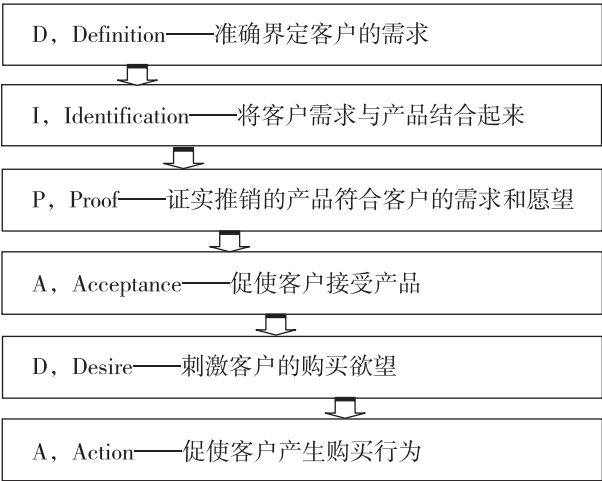


图 14-2 DIPADA 模式

1. 准确界定客户的需求

客户的需要具有多样性，既有明显的、可描述的，又有隐蔽的、不可描述的。客户服务人员需要深入挖掘、求证客户的隐蔽需求和愿望，充分考虑并尽量同时满足客户的多种需求。

2. 将客户需求与产品结合起来

明确客户需求之后，客户服务人员就需要根据客户的需求，围绕产品给

客户带来的利益，展开推销活动。

3. 证实推销品符合客户的需求和愿望

(1) 人证法。社会名人或客户熟知的人士对产品的评价。

(2) 物证法。产品实物、模型、质检报告、鉴定书、获奖证书等。

(3) 例证法。典型的实例，完整的个案。时间、地点、人物、结果以及具体、详细的数据。

4. 促使客户接受产品

通过提问法、总结法、示范检查法、试用法、诱导法等使客户接受产品，将客户导向购买阶段。

5. 刺激客户的购买欲望

即通过创造热销的气氛、为客户进行价格拆分和价格比较、迎合客户的购买心态等方法，让客户相信，他即将购买的这种产品完全能够满足他的需要，他需要的产品正是销售人员向他推荐购买的产品。

6. 促使客户产生购买行为

在客户发出“购买信号”之后，客户服务人员要不失时机地帮助客户确认，如购买动机的正确性、购买决定的明智性，完成销售推荐行为。

三、自行车模型

摩托罗拉的执行副总裁弗莱德·塔克，将摩托罗拉的一套标杆体系形象地比喻成自行车，如图 14-3 所示。



图 14-3 自行车模型图

企业的运营水平分别包括七大系统：领导力系统、战略规划系统、客户和市场系统、信息系统、人力资源系统、流程管理系统和运营业绩系统。前六大系统的内容主要集中在公司的具体做法和制度结构上，这些指标反映了经营企业的系统方法、运营方式。运营业绩系统，即运营成果指标，为公司运营树立了既定的目的，不仅包括财务业绩，还包括股东回报与员工满意。

自行车模型则将这些系统紧密地联系在一起。在自行车向着目标前进的过程中，对行为的管理是流程管理。所有相关制度产生的销售额、利润及优质产品和服务等内部成果以及客户满意和重复经营或市场份额等外部结果的经营成果。

这一运营模式，要求公司在了解客户需要和需求的基础，决定总体战略，并通过领导力确定公司方向，界定使命、价值准则、产品或服务，确定业绩的衡量指标和改进目标。一旦制订了措施和计划，公司就将随之设计人力资源、客户满意度及流程管理制度和流程。

四、呼叫中心

呼叫中心，又称客户服务中心，是将电信技术与计算机网络技术相结合，如交互式语音应答系统、自动呼叫分配系统等，它是多功能集成化的综合信息服务系统。

呼叫中心系统结构，如图 14-4 所示。

通过呼叫中心，能够实现以下功能：

- (1) 呼叫服务。显示客户信息，在线录音，实现呼叫跟踪。
- (2) 电话录音监听。拥有权限的管理员可实时监听所管辖的任何一部分机。
- (3) 自动语音应答。客户接通电话后，系统调用预先录制好的语音进行播放，使系统和客户进行自助语音交流，引导客户操作，并根据具体业务，与人工坐席灵活切换。
- (4) 自动呼叫分配。实时跟踪坐席状态，依此生成有效坐席队列，均衡分配客户电话，将呼叫插入最合适的坐席队列。
- (5) 语音信箱服务。用于客户的留言及播放，以便由话务员处理。
- (6) 呼叫同步转移。当客服人员在为客户服务遇到无法解决的问题时，可将电话转给熟练的坐席及相关部门，能够提高效率，节省客户的时间。

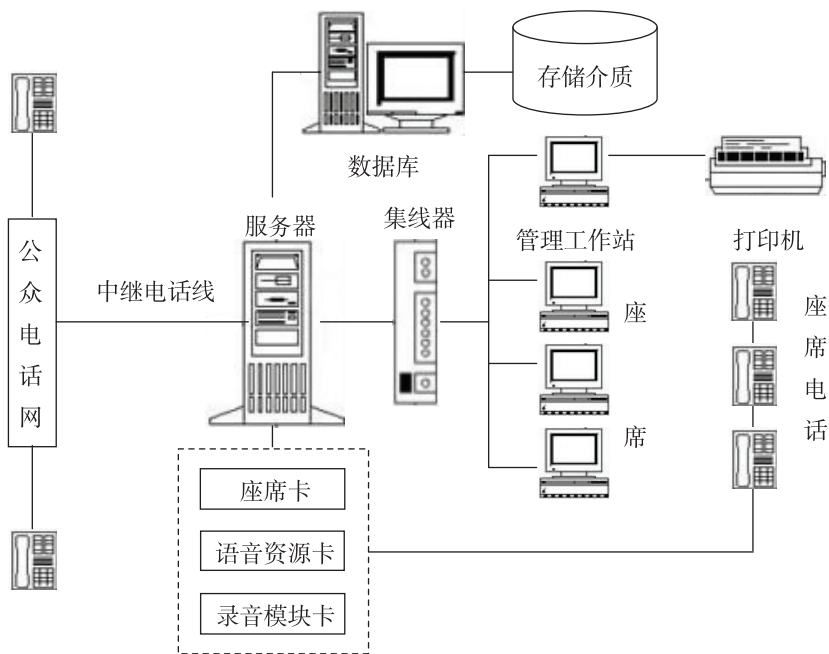


图 14-4 呼叫中心系统

(7) 客户档案管理。将客户的基本资料以一定的格式存储在数据库中，以备其他子系统读取。

(8) 电话回访。自动进行外拨队列处理，选定客户名单系统自动进行外拨操作，节省了人工拨号的操作时间。

(9) 客户关系管理。提供新建、编辑、删除、查询、筛选、批量导入和导出客户资料的服务。

五、封闭/开放式提问

封闭式提问是局限于在几个固定选项中选择提问方式，简单地回答“是”或者“不是”就可以回答大多数的问题。

开放式提问是一种让客户用自己的语言自由地回答和解释的提问形式。

封闭/开放式提问的关系与差异，如表 14-1 所示。

表 14-1 封闭/开放式提问的关系与差异

提问方式	优 点	提问关键词	疑问引导举例
封闭式提问	避免客户无限制地说下去 明确客户的某一具体需求 澄清、确认客户的需求方式	是/要/喜欢/希望……还是……	您想要照相机还是摄像机 您要红色的还是蓝色的 您希望本周六送到还是下周一送到
开放式提问	减少提问的数量，避免客户厌烦 引导客户谈话 获得更多的信息	什 么、哪 里、告诉、什么时候、怎样、为什么、谈谈	使用本产品的感觉如何 您对目前的产品有哪些不满意的地方？您如何评价…… 您最喜欢 A 品牌的哪些方面呢

封闭 /开放式提问的使用法则：

- (1) 在交谈之初，应用开放式问题消除客户的警惕和防备，创造融洽的交流气氛。
- (2) 在交谈时，可用封闭式问题引导客户的思路，牢牢掌握话语的主动权。
- (3) 在深入交谈时，须用开放式问题探询客户的需求。主要问法有 how（怎么样，如何）、what（什么）、why（为什么）三种。
- (4) 在明确客户的需求之后，应用封闭式问题将客户需求与公司产品联系在一起，并询问客户的态度，促使客户作出购买决定。
- (5) 使用开放式问题，要注意把握谈话的主线，避免无关话题被无限制地谈论下去。
- (6) 使用封闭式问题，要避免连续发问，以免让客户产生“查户口”的感觉，引起客户的反感。

六、抱怨冰山

抱怨冰山是由英国航空公司在 20 世纪 80 年代提出来的，意思是抱怨或者投诉的客户，仅仅是满意的客户中很小的一部分，如同冰山露出水面的一角。如图 14-5 所示。

图 14-5 的抱怨冰山模型表明：当客户感到不满意时，有 69％的人选择了“保持沉默”，他们或者不屑于投诉，或者认为太麻烦，或者认为即便投诉也不会有什么结果，这部分客户会从此不再信任企业，并在关键时刻将不满和

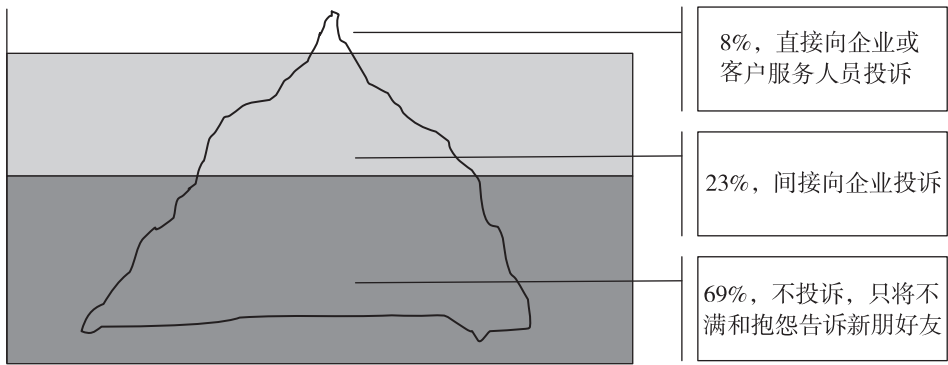


图 14-5 抱怨冰山

抱怨说给其他人听；有 23% 的人会选择间接向企业投诉；只有 8% 的人会直接向企业或客户服务人员投诉。

可见，对企业危害最大的是 69% 的“不投诉”的客户。据消费者行为学研究表明，这些不投诉的客户，往往会将一个小问题传达给 10 个人以上，将一个大问题传达给 20 个人以上。因此，若想维护企业的声誉，企业就需要采取一定的措施让“不投诉”客户转化为“直接投诉”客户、忠诚客户。方法如下：

- (1) 通过调查了解客户“不抱怨”的原因和心理，根据客户心理制定方便客户“抱怨”的措施。
- (2) 建立完善、高效的投诉机制，鼓励客户提出抱怨。
- (3) 统计分析以往的客户投诉，分析现有服务的流程以及客户服务人员与客户的沟通过程，找出客户的潜在抱怨和隐藏抱怨，及时采取补救措施。
- (4) 面对已有投诉，及时、公平、公正地处理客户投诉，并在第一时间将处理结果反馈给客户。

七、客户忠诚度

客户忠诚是指由于受质量、价格、服务等因素的影响，客户对某种品牌（或某个企业）的产品或服务产生感情，形成偏爱并长期重复购买的行为。据统计，一个企业如果提高 5% 的客户忠诚度，其利润至少会提高 25%；企业维护一个老客户的成本，只是开发一个新客户成本的 1/5。可见，培养客户忠诚度，与客户建立长久的伙伴关系，是客户服务工作的重要目标。

根据客户的购买意向和重复购买的程度，我们可以将忠诚客户分为四个

等级，如图 14-6 所示：

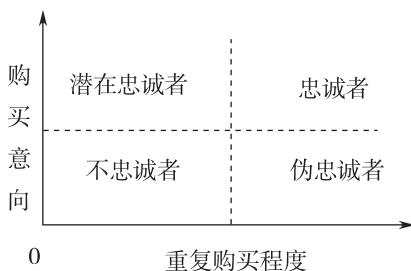


图 14-6 忠诚客户分类的矩阵模型

其中，各等级忠诚客户的特点如下：

(1) 忠诚客户，对某品牌的产品或服务有较高的购买意向，经常重复购买，且乐意向他人推荐。

(2) 潜在忠诚客户，有较高的购买意向，但没有重复购买行为。购买次数少的原因可能是企业的铺货不到位，也可能是受收入的限制。

(3) 伪忠诚客户，即虚假忠诚的客户，有重复购买行动，但是并不认同其价值；会主动收集其他同类产品的信息，随时准备更换供货商。

(4) 不忠诚客户，既不认同该品牌，也很少购买该品牌的产品。

可见，在这四级忠诚客户中，容易改变的是潜在忠诚客户和伪忠诚客户。潜在忠诚客户可随着约束条件的解除而变为忠诚客户，伪忠诚客户则容易因外界变化而演变为不忠诚客户。因此，企业需要对这两类客户进行重点培养，以增加忠诚客户的数量。方法如下：

(1) 摒弃追求暴利的短浅行为，坚持以获得正常利润为定价目标。

(2) 建立与众不同的产品品质和品牌形象，以使产品在客户心中留下美好的印象。

(3) 评估企业产品的当前品质，从产品的造型、色彩、功能、技术含量、文化附加值等方面设计客户需要的产品。

(4) 用具有特色的服务创意来超越客户的期望，以培养客户的品牌忠诚度。

(5) 对客户服务人员进行定期培训，不断培养与提高员工的素质，让每一个客户服务人员都拥有良好的职业道德及“客户至上”的服务意识。

(6) 打造一系列网络支持系统，将客户关系管理、多渠道服务、传统应用及商业规则等方面统一起来，以高效率的客户服务来获得更高的投资回报。

(7) 细分客户需求，挑选有价值的客户细分市场，为各个客户群量身定做忠诚计划。如对低价值客户采取价格忠诚、促销激励忠诚等策略。

(8) 建立完善的售后服务体系，确保每一个售后服务环节都让客户处于满意状态。

(9) 建立及时、有效的反馈机制，让管理者认真倾听客户的意见和建议，甚至抱怨和投诉。

(10) 及时进行服务补救措施，妥善处理客户抱怨，尽量将客户的不满转化为满意。

八、客户生命周期

客户生命周期理论也称客户关系生命周期理论，是指从企业与客户建立业务关系到完全终止关系的全过程，是客户关系水平随时间变化的发展轨迹，它动态地描述了客户关系在不同阶段的总体特征。客户生命周期可分为考察期、形成期、稳定期和退化期四个阶段。客户生命周期模型如图 14-7 所示。

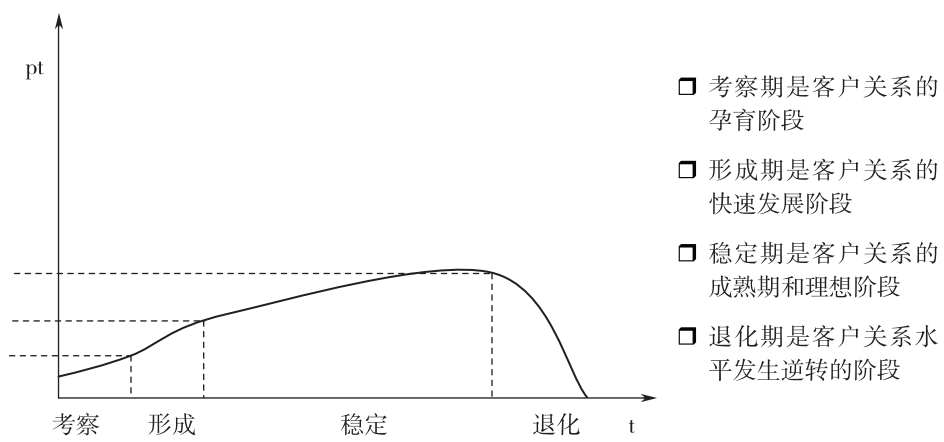


图 14-7 客户生命周期模型

针对不同客户的生命周期曲线，客户服务人员应采取相应的服务措施，以延长客户生命周期。

(1) 考察阶段，发现和获取潜在客户，并通过有效渠道提供合适的价值定位以获取客户。

(2) 形成阶段，通过刺激需求的产品组合或服务组合把客户培养成高价值客户。

(3) 稳定阶段，使客户购买、使用新产品，培养客户的忠诚度。

(4) 退化阶段，建立高危客户预警机制，延长客户的生命周期。

九、客户终身价值

客户终身价值是指企业在与客户保持关系的整个过程中所获得的利润。它主要体系在以下五个方面：

(1) 客户购买价值，即客户直接购买企业的产品或服务而给企业带来的利润的总和。这一价值主要由客户消费能力、客户购买份额以及单位产品的边际利润而定。

(2) 客户口碑价值，即客户通过向他人宣传企业的产品或服务而间接为企业带来收益的价值。其大小主要由客户的影响力和客户口碑的影响范围而决定。不过，客户口碑包括正面口碑和负面口碑两种。一个客户的正面口碑能给企业带来多少间接利润，其负面口碑就能给企业带来多少损失。

(3) 客户信息价值，即客户为企业提供的信息而给企业带来的间接利益。它包括客户无偿为企业提供的产品信息、市场信息以及行业信息等积极信息，也包括客户通过投诉、建议、要求等方式向企业提供的消极信息。不管是积极信息还是消极信息，都可能为企业带来不可估量的价值。

(4) 客户知识价值。它是客户信息价值的特殊化。例如，客户在接受服务的过程中，为企业提供某项利于客户的建议，企业采用后大幅度提升了客户满意度。当然，并不是每个客户都有知识价值。

(5) 客户交易价值。它是指企业在获得客户品牌信赖与忠诚的基础上，通过联合销售、降低交易成本等方式获得的直接或间接收益。其价值因产品关联度、客户忠诚度、客户购买力、买卖双方的讨价还价能力的不同而有所差异。

客户终身价值是一个立体的概念。因此，企业需要从三个维度来把握、提高客户的终身价值，如图 14-8 所示。

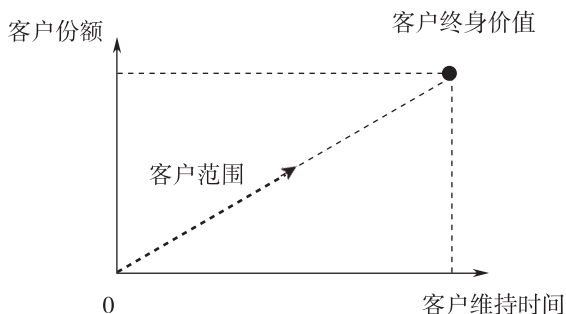


图 14-8 客户终身价值的三个维度

三个维度的含义如下：

(1) 客户维持时间维度，即企业与客户维持长期、融洽的合作关系的时间。维持时间越长，客户与企业的关系越好，客户的终身价值就越高。

(2) 客户份额维度，即企业的产品或服务占客户总消费支出的份额（百分比）。份额越大，客户忠诚度越高，客户终身价值也越大。

(3) 客户范围维度，即企业所拥有客户的范围。范围越大，客户越多，企业的总客户终身价值也就越大。

因此，企业需要在维持现有客户关系、提高现有客户忠诚度的同时，努力开拓潜在客户，提高企业的总客户终身价值。

十、客户关系管理系统

客户关系管理系统以信息技术为手段，运用先进的管理思想，通过业务关于组织变革，使企业最终实现以客户为中心的管理模式。

客户关系管理系统一般由客户销售管理模块、客户市场管理模块、客户支持和服务管理模块、数据库及支撑平台模块等构成，如图 14-9 所示。

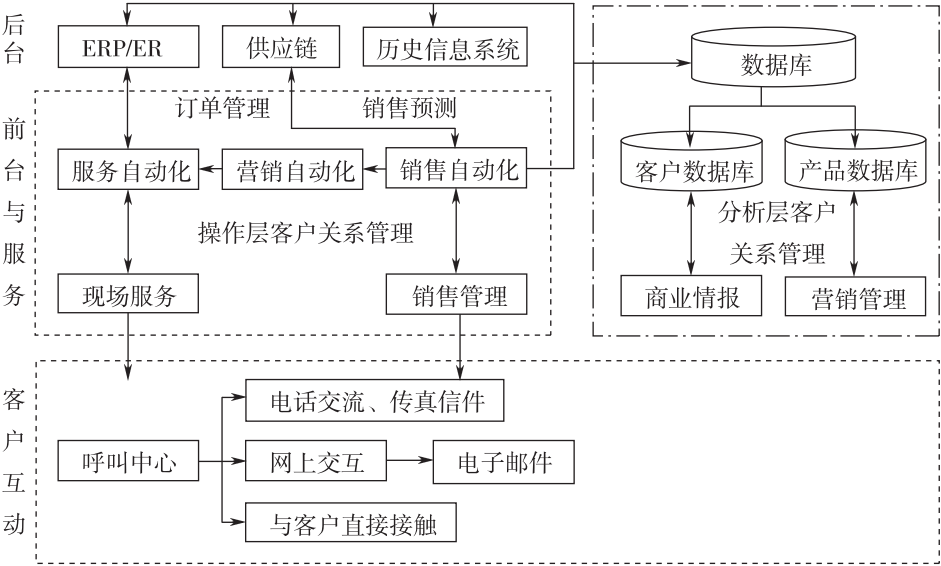


图 14-9 客户关系管理系统模型

客户关系管理系统是全方位的客户管理策略，通过实施这一系统，能够：

- (1) 缩短服务周期，降低服务成本。
- (2) 提升客户满意度。

(3) 提高客户的价值和忠诚度。

客户关系管理系统具备以下功能。

1. 创建和维护客户信息

客户服务人员创建客户信息时，能够通过识别系统判断客户是否已经存在，并保证客户信息在系统中的唯一性。

客户服务人员能够通过存储系统获得客户的基本信息、相关合同、交易、项目等，并获取以前的客户服务人员对客户采取的所有历史动作和客户的相应反应。

2. 分级管理客户

根据客户信息，了解客户的交易情况，如面临签单的客户、需要再跟进的客户等，以制定相应的销售政策。

3. 邮件集成

对客户和外部机构进行邮件群发，可以选择给某一类型的客户发送邮件，也可以给全部的客户同时发送邮件。

4. 远程销售

通过互联网进入系统，获得客户的订购信息，完成销售作业。

5. 销售统计

以多种角度分析客户特征，包括客户的行业、状态、类别、支付方式、信用等级、规模等，为市场营销提供具有针对性和计划性的决策支持。

6. 跟踪潜在客户

通过随时查看潜在客户的表现和相应销售及记录，对潜在客户制定及改善相应的策略，从而将潜在客户变为成功客户。

7. 订单跟踪

随订单的录入、管理、分配，全方位跟踪订单。

8. 客户服务

通过门户网站、呼叫中心或客户服务中心，使客户非常容易地提交各种请求，包括反馈、建议、抱怨、技术支持要求等，并在第一时间传递给正确的人员、部门，避免客户服务中的失误和拖延。

十一、客户满意度

客户满意度是指客户需求得到满足的程度，也就是客户期望值与最终获得值之间的匹配程度。

影响客户满意度的主要因素，如表 14-2 所示。

十二、客户效用模型

客户效用模型主要用于通过分析客户对服务的有形、无形价值的感知效用和服务中获得的满意程度，使客户的综合效用最大化，并通过对客户关键服务属性的调查，来设计新服务的属性优先级。

通过客户服务效用模型，能够：

- (1) 最大限度地达成客户满意度。
- (2) 达到对利润的预期贡献。
- (3) 使市场份额最大化。

客户效用模型的应用。

1. 确定服务设计的服务属性

服务属性是影响服务质量的关键要素，它由五个基本要素构成，即可靠性、敏感度、服务质量保证、情感交流和无形性。

2. 针对服务属性要素设计调查表，汇总客户敏感问题

(1) 可靠性。如服务不能按时开始、付账或记录出现错误、客户对服务流程不够了解。

(2) 敏感度。如客户的等待时间过长；服务失误时没有及时采取补救措施。

(3) 服务质量保证。如服务人员对产品知识不够了解、服务人员举止粗俗。

(4) 情感交流。如对客户不关心、服务人员对客户不主动或不理解。

(5) 无形性。如产品质量差、包装有残缺。

3. 确定增加服务属性的行为

(1) 可靠性。如加快服务速度、增强客户管理能力、增加标准化运行程序的培训。

(2) 敏感度。如减少等待时间、增加单位时间操作次数、提高价值。

(3) 服务质量保证。如增加服务知识、服务技能等方面的培训。

(4) 情感交流。如通过培训强化客户情感交流意识。

(5) 无形性。如提高产品包装质量、创造良好的购物环境和服务环境。

十三、DMAIC 模型

DMAIC 模型是六西格玛管理中最重要、最经典的管理模型，主要侧重于对已有流程的质量改善。DMAIC 模型如图 14-11 所示。

1. D (Define) ——界定

界定是识别客户要求、确定影响客户满意度的关键因素，也就是找准要

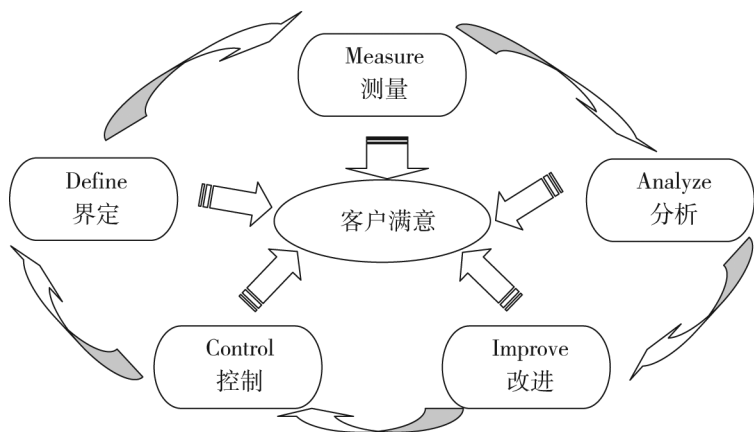


图 14-11 DMAIC 模型

解决的问题，例如，公司的主要客户群，公司客户有哪些基本需求，通过什么方法满足客户需求，客户服务过程中有哪些不足，如何改进以及做好改进工作能够获得什么益处。

2. M (Measure) ——测量

通过测量（抽样、检查单、检查表等方法）收集关键质量特性的基本数据，实现量化管理。

- (1) 界定客户、项目需要关注的关键质量特性。
- (2) 定义绩效标准，即对于每个关键质量特性，客户的接受界限。
- (3) 测量系统分析，测量关键质量特性的方法和测量系统可靠性。

3. A (Analyze) ——分析

运用多种统计技术方法找出影响顾客满意度的主要或根本原因（如服务人员、产品、服务、流程、价格）。常用的统计分析工具包括直方图、柏拉图、鱼骨图、散点图和控制图等。

4. I (Improve) ——改进

通过相关分析、回归分析、试验设计、方差分析等统计工具进行。当用统计方法找到需要改进的环节和方案后，通过正确跟踪数据，建立回归模型，用回归模型进行预测和控制，使公司收益和客户满意度最大化。

5. C (Control) ——控制

控制是将主要变量的偏差控制在许可范围内。

十四、DWYER 方法

DWYER 方法是由美国人杜瓦尔提出的一种恒定线速度的计算模型。它依据客户的属性（如收入、年龄、性别、职业、地理区域等），对客户进行分组，按组统计客户在各年的销售额、成本费用，得出企业从这组客户获得的利润。

DWYER 方法主要通过列表的方式进行。

1. 统计销售额

制作销售额统计表，销售额统计指标包括客户数量、客户保持率、交易次数、交易金额、年销售额等，如表 14-3 所示。

表 14-3 销售额统计表

统计指标	第一年	第二年	第三年	第四年
客户数				
客户保持率				
月平均交易次数				
平均交易金额				
年销售额				

通过年度客户数量统计，能够了解客户流失和保持情况、客户的交易情况，确定忠诚型客户和客户的贡献值。

2. 成本及费用

在销售额统计的基础上，通过分析成本及费用率、可变成本、营销费用和客户获得费用，计算出成本及费用总额，如表 14-4 所示。

表 14-4 成本及费用统计表

统计指标	第一年	第二年	第三年	第四年
年销售额				
成本及费用率(%)				
可变成本				
营销费用				
客户获得费用				
成本及费用总额				

注：可变成本＝年销售额×成本及费用率。成本及费用总额＝可变成本＋营销费用＋客户获得费用。

第十四章 客户关系管理的实用模型

3. 利润分析

企业的利润即销售额与成本和费用之差，通过利润分析能够了解企业的实际收益变化情况，如表 14-5 所示。

表 14-5 利润分析表

统计指标	第一年	第二年	第三年	第四年
年销售额				
成本及费用总额				
利润额				

注：利润额＝年销售额－成本及费用总额。

4. 计算客户生命周期价值

由于利润是各年的累计，基于资金的时间价值，再考虑贴现率，即可计算出这组客户每年净现值、累计净现值，进而计算出客户生命周期价值，如表 14-6 所示。

表 14-6 利润分析表

统计指标	第一年	第二年	第三年	第四年
利润额				
贴现率（%）				
当期净价值				
累计当期净价值				
生命周期价值				

注：当期净价值＝当期利润÷贴现率。累计当期净价值＝第一年当期净价值＋第二年当期净价值＋……＋第 n 年当期净价值。生命周期价值＝累计当期净价值÷获得的客户总数。

十五、设身处地倾听法

设身处地倾听法是让客户服务人员认真倾听客户讲话，要求客户服务人员站在客户的角度思考问题，理解、体会客户的感受与处境。

客户服务人员常常认为自己很关注客户的讲话，但在很多时候，往往会犯以下倾听错误。

- (1) 忽视式倾听，沉迷在自己的世界里，没有跟随客户的思路。
- (2) 假装式倾听，用附和、伪装的方式听客户讲话。
- (3) 选择式倾听，只听自己感兴趣的部分，不完全了解客户的真实意图。
- (4) 留意式倾听，始终从自己的角度出发，不顾及客户的切身感受。

因此，设身处地倾听法能够让客户服务人员避免这几种倾听错误，它可以：

- (1) 让客户服务人员更好地发现客户的需求与期望。
- (2) 提升客户服务满意度，真正实现以客户为中心的服务理念。

设身处地倾听法的应用过程，如图 14-12 所示。

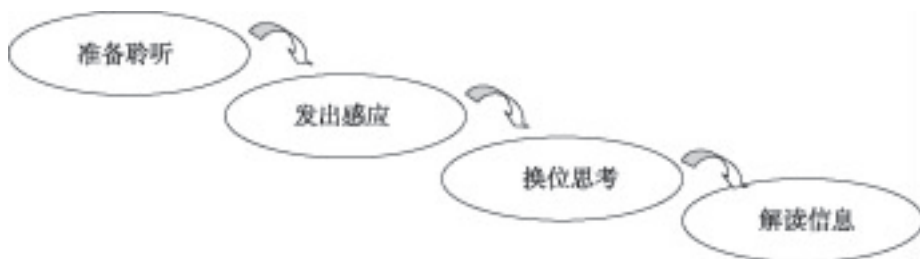


图 14-12 设身处地倾听法的应用过程

1. 准备聆听

消除客户的对立和紧张情绪，自己保持情绪稳定，尽量获得客户的好感。

2. 发出感应

通过适当的沉默、注视客户、适当重复客户的话语，来帮助客户服务人员集中精力、全神贯注地倾听客户说话。

3. 换位思考

站在客户的角度和立场看事情的起因、经过和结果，用客户的说话方式回应（包括语速、语气、声调等）客户的疑惑。但要注意避免以下误区：

- (1) 追根究底，以自己的观点和动机提问，“逼迫”客户回答问题。
- (2) 好为人师，以自己的观点和动机解答客户提出的问题。
- (3) 想当然，以自己的经验诠释客户的动机，或猜测客户的想法。

4. 解读信息

重复客户的话，以核对所接受到的信息是否准确。

十六、哈夫模型

哈夫模型是美国经济学者戴维·哈夫教授于 1963 年提出的一个用来测算

第十四章 客户关系管理的实用模型

客户到某个商业设施中购物的概率的模型，又称哈夫概率模型、时间面积商圈界限模型，如图 14-13 所示。

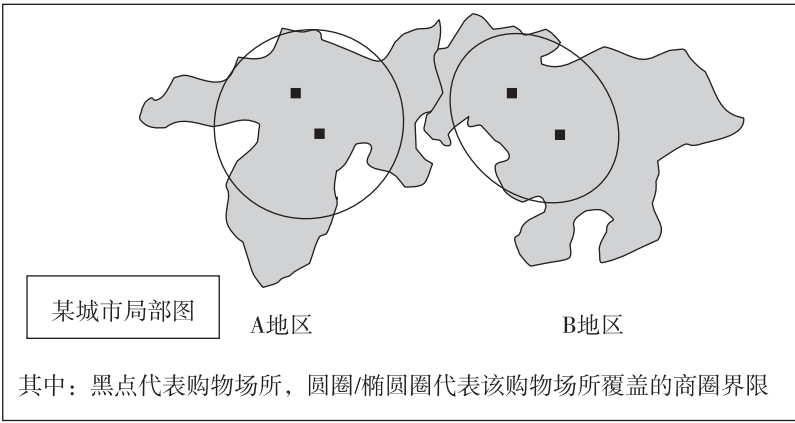


图 14-13 哈夫模型

建立哈夫模型，需要以以下的假设为前提：

- （1）消费者光顾购物场所的概率因购物场所面积的变化而变化，购物场所的面积同时代表产品的齐全度和用途的多样化。
- （2）消费者会因购物动机而走进购物场所。
- （3）消费者到购物场所的概率受竞争对手的影响，竞争对手越多，概率越小。

哈夫模型认为：购物场所商圈规模大小与对消费者的吸引力成正比，与消费者去购物场所感觉的时间距离阻力成反比。即购物场所各种因素的吸引力越大，商圈规模就越大；消费者从出发地到该购物场所的时间越长，商圈的规模就越小。

因此，哈夫模型将决定消费者前往某一商业设施发生消费影响因素，确定为该购物场所的营业面积、规模实力和前往时间三个主要要素。其中，购物场所的营业面积反映了该购物场所商品的丰富性；购物场所的规模实力反映了该购物场所的品牌质量、促销活动和信誉等；从居住地到该购物场所的时间长短反映了消费者到目的地的方便性。同时，哈夫模型还考虑到不同地区商业设备、不同性质商品的利用概率等因素。

构建哈夫模型，需要按照以下五个步骤来进行：

- （1）地区消费者的数量。

- (2) 互相竞争的商业中心或商店数。
- (3) 各个社区到购物场所的距离阻力（交通时间、交通系统等）。
- (4) 购物场所的吸引力（卖场面积、知名度、促销活动等）。
- (5) 消费者到购物场所购物的概率。

十七、IANAR 过程

IANAR 过程是处理客户抱怨的方法之一，它包含了处理客户抱怨的五个基本步骤，即 I（Identify，确认）、A（Assess，评估）、N（Negotiation，协商）、A（Action，行动）、R（Review，回顾），如图 14-14 所示。



图 14-14 IANAR 过程示意图

1. 聆听客户诉说，确认客户投诉的问题

在聆听客户诉说的过程中，客户服务人员应注意以下几点：

- (1) 重视客户的不满。
- (2) 设身处地地聆听客户的诉说。
- (3) 在看待客户提出的问题时，不可被成见左右。
- (4) 记录问题的重点，以明确引起客户不满的要点。

2. 评估问题的价值

评估问题的价值，客户服务人员可以从以下几个问题着手：

- (1) 让客户不满的中心问题是什么？
- (2) 客户的抱怨有什么严重后果？
- (3) 客户对企业有什么要求？

将这些问题与以前的例子作对比，根据相关政策，判断自己能否立即答复、是否有权限处理。

3. 与客户协商问题的解决办法

全面了解客户的抱怨之后，客户服务人员就可以明确告诉投诉的客户，自己和企业都很关心这个问题。在征求客户的意见之后，向客户提出可参考的解决方案。适时将客户的注意力从悲观、愤怒的消极情绪上转移到解决问题的方向上，避免客户在某些细节上过分计较。

解决方案应包括以下几点：

- (1) 为解决此问题，企业作过哪些努力。
- (2) 为尽早解决此问题，企业正在做哪些事。
- (3) 企业将来会做什么。
- (4) 做这些的原因。

4. 采取行动处理问题

确定解决方案之后，客服人员要立即采取行动。今天的问题绝对不能拖到明天。在企业看来是微不足道的一件小事，在客户看来却是一件非常重要的事（不重要就不会花费时间和精力去投诉了），可能已经给客户带来了相当大的麻烦。因此，客服人员需要立即采取行动，用行动来证明企业与客户一样重视这个问题。

5. 回顾问题并总结

- (1) 如果是自己处理的客户投诉，应详细记录处理结果。
- (2) 如果超出权限，应跟踪并观察客户反应，结束后分析和总结处理结果对各方的影响。

十八、 负荷距离法

负荷距离法是一种单一设施选址方法，目标是在若干个候选方案中，选定一个目标方案，使总负荷（产品、人或其他）的移动距离最小。

1. 距离与负荷的计算

在负荷距离法中，首先需要计算新选址位置与目的地之间的距离，如图 14-15 所示。

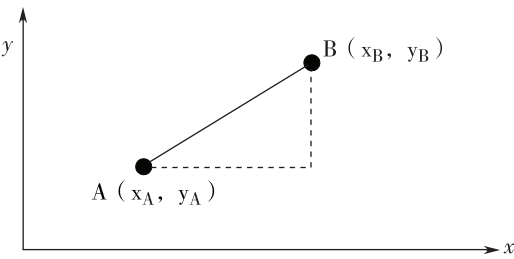


图 14-15 负荷距离法坐标图

如图 14-15 所示，A、B 两点之间的距离为：

几何距离为：
$$d_{AB} = \sqrt{(x_A - x_B)^2 + (y_A - y_B)^2}$$

直线距离为：
$$d_{AB} = |x_A - x_B| + |y_A - y_B|。$$

其中， d_{AB} 表示 A、B 两点之间的距离， x_A 、 x_B ， y_A 、 y_B 分别表示 A、B 两点的横坐标和纵坐标。几何距离法表示两点之间的最短距离，但这种距离有时并不现实。直线距离表示图 14-15 中的虚线长度。

综合几何距离或直线距离以及移动负荷大小，可得出总负荷的计算公式：

$$Ld = \sum_i L_i \times D_i$$

式中， Ld 是总负荷，即新选位置与各目的地之间的负荷距离乘积的和； L_i 和 D_i 分别是目的地 i 与新选位置之间的距离和移动负荷的大小。 L_i 可以是几何距离，也可以是直线距离。在各个候选方案中，总负荷数值越小，该方案越优。

2. 负荷距离法的两种解法

使用以上计算公式可以计算出总负荷最小的选址地点，但在实际工作中，往往会遇到无法选择该点作为设施位置的情况，例如，该点的地价过高、交通不便等。因此，需要考虑尽可能有的其他可行方案。

(1) 穷举法。在可选范围内，均匀地选择若干个点，计算出每个点的总负荷，然后进行比较，选出总负荷数最小的点。如果该点受一些因素的影响仍然不能作为新设施地址，可考虑其他较优的临近位置。

(2) 重心法。重心法比穷举法能够更快地得到较优的位置。

步骤一：选取重心，如图 14-16 所示

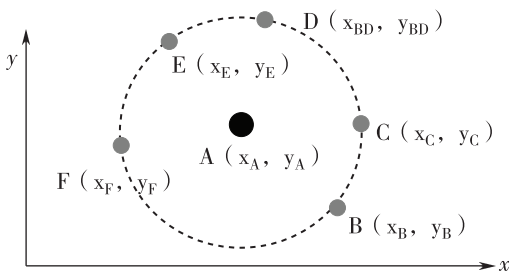


图 14-16 重心选取示意图

其中， x_A 、 y_A 分别表示重心 A 的横坐标和纵坐标。以该重心为所选位置，计算其总负荷数。

步骤二：计算重心 A 上、下、左、右临近点的总负荷数，与重心 A 的总负荷数进行比较，若有更好的，则以该点为新的重心位置，再计算其相邻各点的总负荷数。

步骤三：反复进行步骤二，直至再找不出更优的点，则将该中心位置作为所选位置。

十九、多指标综合评价法

多指标综合评价法是指按照统计研究的目的要求，建立综合评价指标体系，在此基础上利用数学方法，对各个指标进行预处理，形成综合指标，据此进行整体评价的一种统计分析研究方法。

1. 建立综合评价指标体系

多指标综合评价法需要设定不同层级的综合评价指标，如表 14-7 所示。

表 14-7 综合评价指标表

一级指标	二级指标	三级指标	指标单位

选择综合评价指标的原则：

(1) 科学性。指标的选择、指标权重系数的确定、数据的选取与计算须以统计理论为依据，既注重指标的全面性、协调性，又避免指标之间的重叠。

(2) 客观性。所选取的指标必须以客观事实为基础。

(3) 简便性。指标体系的设置应避免过于烦琐。

(4) 可行性。指标体系所涉及的数据通过努力容易得到的，使其运用具有较强的可操作性。

(5) 可比性。为了便于进行对比，指标数据的选取和计算采取通行的口径。

2. 收集数据，并进行同度量处理

3. 确定指标权重

确定指标权重的目的在于保证评价的科学性，如表 14-8 所示。

表 14-8 评价指标权重表

一级指标	层级权重	二级指标	层级权重	三级指标	层内权重

4. 汇总计算指标，得出综合评价指数或综合评价分值
多指标综合评价法的常用评价方法，如表 14-9 所示。

表 14-9 多指标综合评价法的常用评价方法

评 价 方 法	优 点	缺 点
加权指数法	可灵活处理定性、定量指标	主观性大
层次分析法	更为合理地确定指标权重	计算复杂，操作较困难
模糊法	可充分发挥专家知识的优势， 考虑指标较全面	主观性大，评价成本高
数据包络分析法	准确性高	计算强度大，解释性较差
灰色关联熵法	准确性高	评价灵活性小，实际操作比较困难
神经网络模型法	适应性好，适用于多维数据	计算强度大，解释性较差
主成分分析法	客观性强，可处理高维数据	计算强度大，可能损失部分数据
聚类分析法	计算强度低，适用于多维数据， 解释性好	难以度量定性指标

5. 根据评价指数或分值进行排序，并由此得出结论。

二十、神秘客户法

神秘客户法是由经过严格培训的调查员，在规定的时间内扮演客户，对事先设计的一系列问题逐一进行评估或评定的一种调查方法。因其隐蔽性，该方法能够真实、准确地反映客观存在的实际问题。

1. 神秘客户法的作用

(1) 了解各种类型窗口行业营业 /服务环境和服务人员的服务态度、业务素质 and 技能等情况。

(2) 调查竞争对手的产品种类、品牌、价格、摆放情况等信息。

2. 神秘客户法的运作方法

(1) 观察法：对被调查者的情况直接观察、记录，获取必要的信息。

(2) 问卷法：用事先准备好的调查表和询问提纲对接触过被调查者的人群进行询问，得到相应的评价。

(3) 询问法：根据调查要求对被调查者进行有目的的问题询问。

3. 神秘客户的选择

二十一、波卡纠错

波卡纠错（Poka-Yoke）是一种自动纠错方法，原本是用来在生产中防止人为失误发展成为最终产品缺陷，后来被运用到客户服务领域。

1. 波卡纠错的四种类型

（1）有形波卡纠错，即依靠产品、工具和人的物质属性纠错。

（2）有序波卡纠错，依靠流程运作步骤的顺序，或监控流程步骤的顺序是否正确，或要求先操作某些容易出错、容易忘记的步骤，再进行其他的基本步骤。

（3）编组和计数式波卡纠错，依靠流程中各项或步骤的自然分组或固定数码，消除误差。

（4）信息加强波卡纠错，即在不同时间、不同地点和不同人员之间传递信息，以便留下一条线索，以免随着地点的变更导致不能查出缺陷。

2. 客户服务纠错的前提

（1）客户服务过程中的纠错，不仅需要考虑服务人员的行为，还必须考虑客户的行为，这是因为客户的行为会直接影响服务结果。因此，为完全避免服务缺陷，必须同时对客户的错误进行纠错。

（2）企业与客户之间的接触过程多样，而且往往发生在不同的地点。因此，必须建立适应不同接触方式的纠错手段，包括直接接触，电话、信件接触等。

3. 客户服务纠错类型

客户服务的错误和纠错内容，如表 14-10 所示。

表 14-10 客户服务的错误和纠错内容

错误主体	错误类型	发生阶段或原因	方法举例
服务人员	任务性错误	发生在工作做错、过慢或顺序颠倒时	确保客户和服务人员都能相互听清的扩音器、设置颜色突出的按键等
	处理性错误	发生在服务人员和客户的接触过程中	通过目光接触，向客户表明注意到他们的到访，并表示欢迎
	感知性错误	工作环境未清扫设施，未控制噪声、气味、灯光、温度	保持工作环境整洁，随时保证卫生；保持工作场所明亮、宽敞、舒适、设施齐全，方便开展客户服务

(续)

错误主体	错误类型	发生阶段或原因	方法举例
客户	准备阶段错误	未能正确理解或估计自己在服务中的作用、选错服务类型	预先塑造客户期望，告知客户如何得到所需服务，或在公共场合公示相关的要求、手续、流程说明
	接触阶段错误	主要是由于注意力不集中和理解错误造成的	设置十字转门、排队时用于规范队列的链子、自动提款机上提醒客户取走提款卡的蜂鸣器等
	服务收尾阶段错误	没有指出具体服务失误，或未能从中吸取经验	为鼓励反馈信息，可以向客户发放意见卡，请求客户作出说明；主动提醒客户是否还有其他需要服务的内容

二十二、RATER 指数

RATER 指数是美国论坛公司用近十年的时间对全美零售业、信用卡、银行、制造、保险、服务维修等 14 个行业的近万名客户服务人员和这些行业的客户进行了细致、深入的调查研究，发现的可以有效衡量客户服务质量的方法。

RATER 指数的要素，如图 14-18 所示。

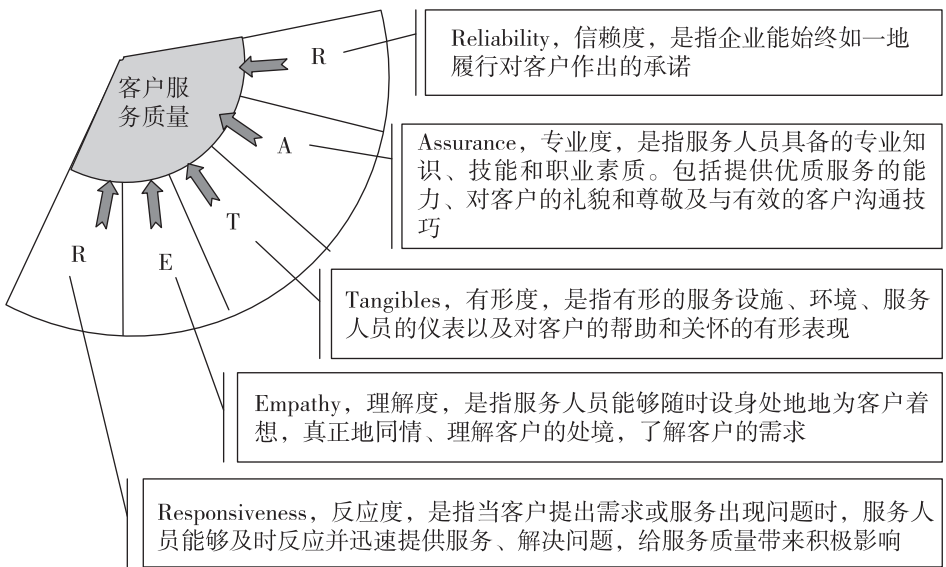


图 14-18 RATER 指数的要素

RATER 指数的五大要素和客户满意度、客户对服务的期望值密切相关，它能帮助企业：

- (1) 缩小客户服务与客户期望值之间的差距。
- (2) 提供超越目前阶段的服务，获得持久的竞争优势。
- (3) 有效衡量客户服务质量。

运用 RATER 指数衡量客户服务质量，需要细化每个要素的关键时刻，也就是对客户来讲最要紧的时刻，客户最看重的时刻，如表 14-11 所示。

表 14-11 RATER 指数要素的关键时刻表

指 数 要 素	关 键 时 刻
信赖度	兑现承诺，对问题负责补救
专业度	对产品专业知识的讲解，对客户礼貌并尊重的态度，耐心有效的讲解
有形度	环境整洁，背景音乐舒缓，辅助设施健全
理解度	先倾听后服务，设身处地地考虑客户的问题
反应度	快速反馈、记录并迅速响应

最后通过将细化要素与客户需求进行对比，对客户服务质量作出评价，如表 14-12 所示，并根据评价结果，采取相关的整改措施。

表 14-12 客户服务质量评价表

指数要素	关键时刻举例	对客户的重要性（%）	实际表现（%）	差值（%）
信赖度	准时交货			
专业度	产品、服务介绍			
	产品预订			
	购买手续			
有形度	办公室清洁，无异味			
	地面干净			
	座位舒适			
理解度	对客户关心			
	微笑服务			
反应度	对投诉的反馈速度			

二十三、RFM 模型

根据美国数据库营销研究所亚瑟·休斯的研究，在客户数据库中，有三个最好的客户数据分析指标/要素，即 RFM 模型，如图 14-19 所示。

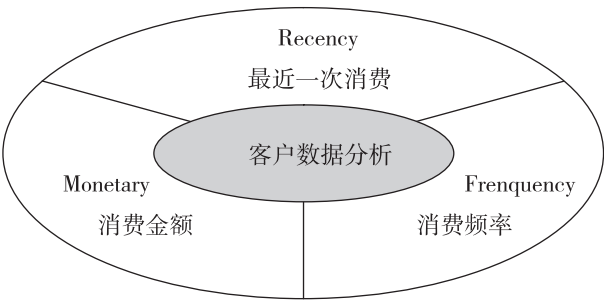


图 14-19 RFM 模型

1. 最近一次消费

最近一次消费是指上一次的购买时间。理论上，上一次购买时间越近的客户应该比较好的客户，对提供即时产品或服务最有反应的可能。最近一次消费分析的功能在于：

- (1) 通过查看最近一次消费分析，掌握客户的购买趋势。
- (2) 为客户提供新的产品和服务信息。
- (3) 降低寻找新客户的成本，提高客户忠诚度。

2. 消费频率

消费频率是客户在限定的期间内购买某种产品的次数。相对来说，越是常购买的客户，其满意度、品牌忠诚度就越高。

3. 消费金额

消费金额是所有数据库报告的支柱，也可以验证“二八法则”，即公司 80% 的收入来自 20% 的客户，它表明排名前 10% 的客户所花费的金额比下一个等级的客户至少多出两倍，占公司所有营业额的 40% 以上。进而确定公司的主要客户群，并将相关的服务信息提供给贡献 40% 客户，从而节约营销成本。

结合最近一次消费、消费频率、消费金额这三个指标，可以通过分级比较客户在级别区间的变动，例如，将三个指标各分为五级，即可将客户分成 $5 \times 5 \times 5 = 125$ 类，对其进行数据分析，即可制定有针对性的营销策略。

二十四、满意镜

满意镜是指员工的满意程度和客户满意程度两者紧密相关，相互影响，如同照镜子，员工满意，工作热情高，这样才能为客户提供优质服务，使客户的满意度和忠诚度相应提高，带来持续经营、低成本和高利润，员工获益，工作热情进一步提高，从而提供更优质的服务，形成良性循环。反之，则形成恶性循环。如图 14-20 所示。

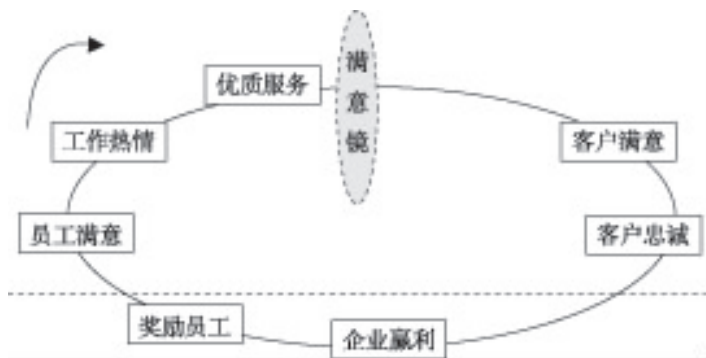


图 14-20 满意镜

满意镜反映了服务营销的本质。在服务提供的过程中，服务离不开服务提供者。与客户发生接触的员工，是企业与客户相联系的纽带，是客户所购买的整体服务中不可分割的一部分，其态度、举止、形象、技能会极大地影响客户对服务的评价，员工与客户的高质量接触和互动是企业利润的重要源泉。接受服务的客户，往往处在服务现场，不仅是服务的消费者，而且是服务生产的重要协作者，因此，客户也成了服务产品的一个组成部分。

客户—员工满意镜的建立模型，如图 14-21 所示。

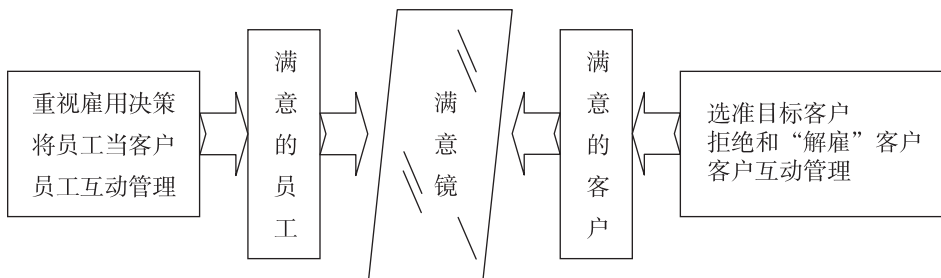


图 14-21 客户—员工满意镜的建立模型

第十四章 客户关系管理的实用模型

1. 提高员工满意度

(1) 重视员工雇用决策。

根据企业的服务特点和业务需要，制定出最适用的雇用、人员选择政策和方法，选择适合企业的优秀员工。

(2) 将员工当成内部客户。

1) 鼓励员工。通过广泛宣传，让一线员工知道个人对于企业的重要性，以此改变员工的态度和感知，树立其自尊心、自信心、自豪感。

2) 员工培训。既培训专业技术，又培训人际关系处理技巧，增强员工服务客户所需的知识和能力，从而提高他们对工作的满意度。

3) 员工授权。给员工以工作所需的自由和权限，使他们能够对客户的需求和期望作出快速反应，避免产生客户不满。

4) 员工激励。对表现优异的员工予以赏识和奖励。奖励包括高额工资、奖金、利润分享等物质激励和精神激励等。

5) 开展员工满意度调查，及时解决员工的不满。

(3) 员工互动管理。

员工相互之间的态度以及相互提供服务的方式对他们的满意度也有相当大的影响。因此，需要强化员工的内部服务意识，营造团结合作、积极向上的企业文化氛围。

2. 管理客户

(1) 选准目标客户。

必须仔细选择或细分出目标客户，掌握他们的特殊需要，提供特定的服务。

(2) 拒绝和“解雇”客户。

客户的特征不符合企业所确定的目标客户范畴，或客户的言谈举止严重损害了与员工之间良好的互动关系，不应一味迁就，可根据企业的有关规定，选择拒绝为客户提供服务或“解雇”客户。

(3) 客户互动管理。

1) 客户教育。客户在接受服务之前，清楚地说明在整个服务提供过程中他们可能从事的一系列活动及其顺序以及其他必备知识，例如，接受服务过程中应遵守的行为规范等。

2) 兼容性控制。兼容性控制是指按照客户相似程度将其恰当组合在一起，鼓励客户间建立满意的相互关系。例如，将同是母亲的客户的座位安排在一起。

3) 等待过程趣味化。对整个等待过程进行组织和管理,使等待过程变为一种有趣的经历,以转移顾客的注意力,减轻等待的焦虑。例如,在客户等待时播放录像、新闻,提供背景轻音乐和趣味读物,或将等待场所布置得舒适宜人等。

二十五、自我谈话模型

自我谈话模型是帮助客户服务人员在服务过程中进行情绪和行为调节的一种工具,即通过接触到的事件和人,对产生的观感进行自我谈话,并依据由此产生的感觉调整自己的行为。

在客户服务过程中,客户服务人员总会遇到各种各样的客户,在这些情况下,客户服务人员要善于控制自己的情绪,从追求客户满意度角度出发,适时地调整自己的情绪显得尤为重要,自我谈话模型将有效地避免由于客户人员情绪波动带来的客户损失。

1. 自我谈话模型的原理

客户服务人员从接触客户到采取相应的行动,中间经过观感,然后心里会有自我谈话的过程,进而触动内心的感觉,感觉带动行动。作为客户服务人员首先要明白情绪是可以自我管理、自我掌控的。

2. 自我谈话模型的要点

(1) 认识脑海中消极的自我谈话。如“厌倦”、“烦”、“累”、“公司不好”、“客户无理取闹”等。认识到自己正在进行消极的自我谈话时,客户服务人员应立即问自己:“如果按照这样的想法行动,会有什么样的后果?这个后果是我所期望的吗?”

(2) 明确内心的期望,获得正确的视角态度。如“我希望出现什么样的情况?如果要达到目的,我需要怎么做?”在此,客户服务人员要铭记,必须控制的是沟通过程,而不是客户的愤怒。

(3) 明确消极谈话的起因。即询问自己:“是什么影响了我的态度?如果事情不像我希望的那样发展,真的很严重吗?”只有找出消极对话的来源,客户服务人员才能真正看清自己的处境,获得积极面对难题或挫折的理由和信心。

(4) 用积极用语代替消极用语,配合积极的思维方式,进行积极的自我谈话。如:“我可以耐心地跟客户解释”、“我能理解客户的想法,能把握他们的心理”、“我想要和客户维持良好的合作关系”、“我相信我的服务能让客户满意”等。

除了上述的方法以外，客户服务人员还要学会正确看问题的办法，不要以偏赅全，更不要轻易对自己、对别人下结论，而应习惯全面、恰当地看待事物。这样才能让自己在面对客户的抱怨时，避开压力和沮丧，以放松、主动、热情的心态，为客户解决难题。

二十六、排队系统

排队系统又称排队服务系统，由输入过程、排队规则和服务机构构成，如图 14-22 所示。

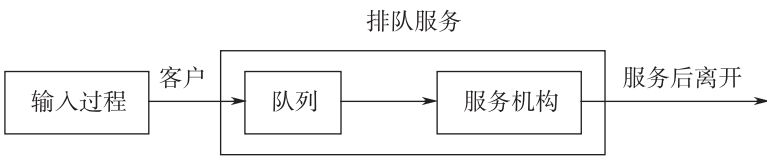


图 14-22 排队系统

1. 输入过程

能够通过输入过程，分析得出客户到达服务系统的规律。它可以通过在一定时间内客户到达数或前后两个客户相继到达的间隔时间进行描述。

2. 排队规则

排队规则分为等待制、损失制和混合制三种。

等待制。当客户到达时，所有服务机构都被占用，客户需要排队等候。在等待制中，为客户提供服务的次序可以是先到先服务，或后到先服务，或是随机服务和有优先权服务。

损失制。客户来到后发现没有服务机构空闲，立即离去。

混合制。有些系统留给客户排队等待的空间有限，因此超过所能容纳人数的客户必须离开系统。

3. 服务机构

服务机构可以是一个或多个服务台。多个服务台可以平行排列，也可以串联排列。服务时间一般也分成确定型和随机型两种。例如，为客户提供的包装、安装等服务，由于流程固定，服务时间基本相同，因而是确定型的。而随机型服务时间则服从一定的随机分布。如果服从负指数分布，则其分布函数是：

$$P(v \leq t) = 1 - e^{-t\mu} \quad (t \geq 0)$$

式中， μ 为平均服务率， $1/\mu$ 为平均服务时间。

4. 排队系统问题的求解

研究排队系统问题的主要目的是研究其运行效率，考核服务质量，以便采取改进措施。通常评价排队系统优劣有 6 项数量指标。

系统负荷水平 ρ ：用于衡量服务台在承担服务和满足需要方面的能力。

系统空闲概率 P_0 ：系统处于没有客户来到要求服务的概率。

队长（平均值记为 L_s ）：系统中排队等待服务的客户和正在服务的客户总数。

队列长（平均值记为 L_g ）：系统中排队等待服务的客户数量。

逗留时间（平均值记为 W_s ）：一个客户在系统中停留的时间，包括等待时间和服务时间。

等待时间（平均值记为 W_g ）：一个客户在系统中排队等待的时间。

下面以一种最简单的排队系统 M/M/1 排队系统为例进行说明。系统的各项指标可由图 14-23 中状态转移速度图推算得出，见图 14-23。

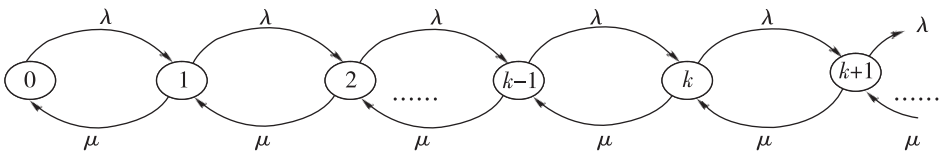


图 14-23 状态转移速度图

经过推算得出的 M/M/1 排队系统指标，如表 14-13 所示。

表 14-13 M/M/1 排队系统指标表

指标	ρ	P_0	L_s	L_g	W_s	W_g
计算公式	$\frac{\lambda}{\mu}$	$1 - \frac{\lambda}{\mu}$	$\frac{1}{\mu - \lambda}$	$\frac{\lambda^2}{\mu(\mu - \lambda)}$	$\frac{\lambda}{\mu(\mu - \lambda)}$	$\frac{\lambda}{\mu(\mu - \lambda)}$

式中， λ 为单位时间客户期望到达数，即平均到达率， $1/\lambda$ 为平均间隔时间。

5. 排队系统的应用

排队系统广泛应用于交通系统、港口泊位设计、机器维修、库存控制和其他服务系统，如表 14-14 所示。

表 14-14 排队系统应用举例

到达的客户	服务内容	服务机构
发生故障的机器	修理	维修工人
修理工人	领取修配零件	仓库管理员

(续)

到达的客户	服务内容	服务机构
电话呼叫	通话	客户代表
提货单	提取存货	仓库管理员
到达机场上空的飞机	降落	跑道管理员

二十七、等待效应

等待效应是指客户在等待服务的过程中产生的态度、行为等方面的变化。
排队等待的心理原则

通过研究，人们得出了排队等到的十条心理原则：

- (1) 无所事事的等待比有事可干的等待感觉要长。
- (2) 过程前的等待时间比过程中的等待时间感觉要长。
- (3) 焦虑使等待感觉比实际时间更长。
- (4) 不确定的等待比已知的、有限的等待时间更长。
- (5) 没有说明理由的等待比说明了理由的等待时间更长。
- (6) 不公平的等待比平等的等待时间要长。
- (7) 服务的价值越高，人们愿意等待的时间就越长。
- (8) 单个人等待比许多人一起等待感觉时间长。
- (9) 令人身体不舒适的等待比令人身体舒适的等待感觉时间长。
- (10) 不熟悉的等待比熟悉的等待时间长。

处理客户等待可以考虑一些基本的影响因素，如表 14-15 所示。

表 14-15 处理客户等待的参考因素

参考因素	说 明
公平性	确保客户排队等待的公平性，杜绝在相同条件下插队或后来者先享受服务的现象发生
重要性	如果客户是老客户或者客户地位比较特殊，可以考虑为他们专门开辟提供服务的区域
紧迫性	如果客户有最迫切的需要，可以考虑先享受服务
高价优先	如果客户愿意付出高价或者涉及购买的金额较大，可考虑优先提供服务
服务时间长短	如果为顾客提供的服务很短，可以考虑开辟专门的区域为他们服务，以减少他们的等待时间

客户服务人员可以采取一些具体的措施,使客户对排队的等待时间更有耐心。

(1) 积极与客户进行沟通,并准确告知他们需要等待的时间。如果客户认为等待的时间过长,会选择离开,如果他们决定留下来,则在所告知的时间长度内客户一般会耐心等待。

(2) 为客户建立一个舒适的等待环境,如设立客户等待区域,为客户提供舒适的座位,或提供免费茶水、报纸、杂志等,以帮助客户打发时间。

(3) 在客户等待的时间内,为客户提供相关内容的服务,使客户认为已经进入服务程序,在心理上缩短客户的等待时间。

(4) 尽量使客户在等待的时候有事可做,并使等待轻松、有趣。例如,可以提供大的电子显示屏,当客户等待服务的时候,播放一些新闻和其他信息以分散客户的注意力,使等待时间更易接受。

(5) 不直接参与客户服务的员工和闲置资源,避免让客户看到。这是因为在等待的时候,能够进入客户视线的每个员工都在忙碌,客户会更耐心;相反,如果看到资源闲置、服务人员休息,客户就会感到不耐烦。

(6) 充分利用科学技术,降低排队率。例如,电信公司通过数字化的电话服务中心为用户提供缴费、充值、账单查询等服务,既能够降低客户到营业大厅进行直接人工服务的几率,方便客户,也能够降低公司的管理成本。

二十八、服务蓝图

服务蓝图是按步骤详细描绘客户服务系统的图片或地图。服务蓝图同时从服务实施的过程、接待客户的地点、客户服务人员的角色以及服务中的可见要素等方面展示客户服务流程。

服务蓝图的主要由客户行为、前台员工行为、后台员工行为和支持过程构成,如图 14-24 所示。

1. 四个行为部分

(1) 客户行为,包括客户在购买、消费和评价产品或服务过程中的步骤、选择、行动和互动。它围绕客户在采购、消费和评价产品或服务过程中所采用的技术和评价标准展开。

(2) 服务人员行为,是指客户能看到的那些前台服务人员表现出的行为和步骤。这部分围绕前台员工与客户的相互关系展开。

(3) 后台员工行为,是指那些发生在幕后、支持前台员工的行为。它围绕支持前台员工的活动展开。

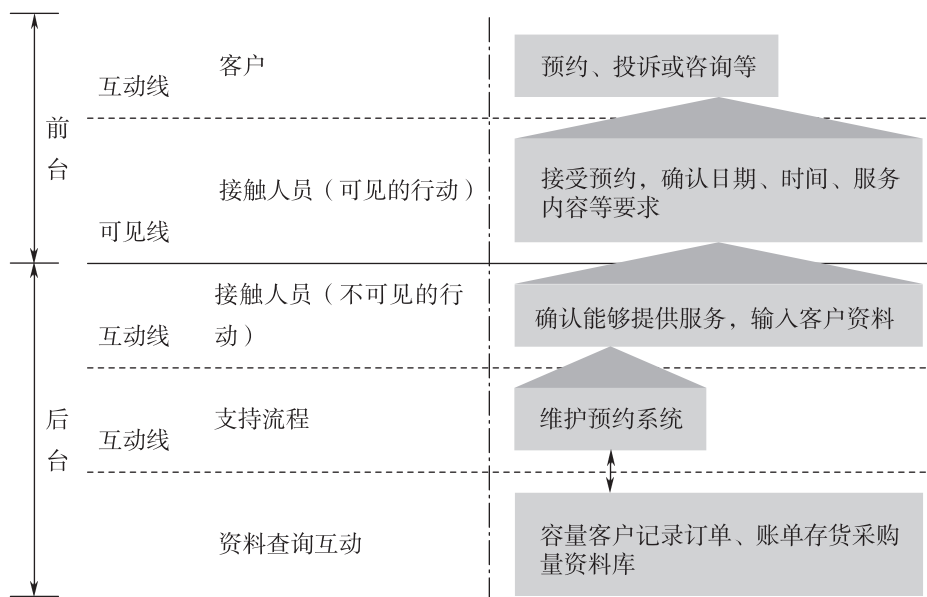


图 14-24 服务蓝图

(4) 支持过程，包括内部服务和支持服务人员履行的服务步骤和互动行为，包括服务过程中发生的支持接触员工的各种内部服务、步骤。

2. 三条分界线

第一条是互动分界线，表示客户与企业间的直接互动。有垂直线穿过互动分界线，表明产生了服务接触。

第二条是可视分界线，它将客户能看到的服务行为与看不到的服务行为、前台服务区域及工作与后台服务区域及工作分开。通过服务蓝图，能够分析在可视线以上、以下发生服务的数量，了解是否为客户提供了很多可视服务。

第三条线是内部互动线，用于区分服务人员的工作和其他支持服务的工作和工作人员。垂直线穿过内部互动线代表发生内部服务接触。

3. 绘制服务蓝图的基本步骤

(1) 分析建立服务蓝图的意图，确定需要绘制蓝图的服务过程和需要开发的子过程蓝图。

(2) 根据市场细分，确定每个细分部分的需求，根据需求变化规律，针对客户细分，识别客户对服务的经历，避免开发的蓝图含糊不清，效能低

下。

(3) 从客户角度描绘服务过程。包括描绘客户在购买、消费和评价产品或服务中执行或经历的选择和行为，以免将注意力集中在对客户没有影响的过程和步骤上。

(4) 描绘前台与后台服务人员的行为，绘制互动线和可视线，然后从客户和服务人员的观点出发，绘制过程、辨别前台服务和后台服务。

(5) 画出内部互动线，识别出服务人员行为与内部支持部门的联系，并将客户行为、服务人员行为与支持功能相连。

(6) 最后，可为在每个客户行为步骤加上有形展示，说明客户经历中每个步骤所得到的有形物质。

4. 建立服务蓝图应注意的问题

(1) 需要建立服务蓝图开发小组，吸收各方代表的参与，尤其是一线服务人员的积极参与。

(2) 对已存在的服务过程，必须按照实际情况建立服务蓝图。

(3) 对于不同服务过程需要建立不同的服务蓝图。

二十九、服务补救

服务补救是指企业在对客户提供服务出现失败和错误的情况下，对客户的不满和抱怨及时作出的补救性反应。其目的是通过这种反应，重新建立客户满意和忠诚。

服务补救和客户抱怨管理有明显的差异，如表 14-16 所示。

表 14-16 服务补救和客户抱怨管理的差异

区别点	服 务 补 救	客 户 抱 怨 管 理
实时性	必须是在服务失误出现的现场实施	一般是在一个服务过程结束之后实施
主动性	要求服务提供者主动发现服务失误并及时采取措施解决失误	只有当客户进行抱怨时，才会采取相应的措施安抚客户，即不抱怨不处理
范围性	全过程的、全员性质的管理工作，具有鲜明的现场性	由责任部门进行的、阶段性的工作

服务补救的基本策略。

1. 跟踪并预期补救良机

企业需要建立一个跟踪并识别服务失误的系统，使其成为挽救和保持客

户与企业关系的良机。有效的服务补救策略需要企业通过听取客户意见，确定企业服务失误所在，即不仅被动地听取客户的抱怨，还要主动地查找那些潜在的服务失误。主要方法包括市场调查法、开通投诉热线、有效的服务担保和意见箱等。

2. 重视客户问题

最有效的补救，是企业一线服务员工能主动地出现在现场，承认问题的存在，向客户道歉或解释，并当面解决问题，如退款、换货、服务升级等。

3. 尽快解决问题

一旦发现服务失误，服务人员就必须在失误发生的同时迅速解决失误，以免没有得到妥善解决的服务失误扩大、升级。在某些情形下，还需要员工能在问题出现之前预见到问题，并采取措施杜绝发生。

4. 授予问题解决权力，提供问题解决能力

一线员工需要服务补救的技巧、权力和随机应变的能力。有效的服务补救技巧包括认真倾听客户抱怨、确定解决办法、灵活变通的能力等。

员工必须被授予使用补救技巧的权力，并确保这种权力有限性，控制在一定的允许范围内。

5. 从补救中汲取经验教训

服务补救不仅要弥补服务裂缝，增强与客户的联系，还要求企业通过问题诊断，帮助企业提高服务质量。通过对服务补救整个过程的跟踪，可发现服务系统中亟待解决的问题，并及时修正服务系统中的疏漏环节，避免服务补救现象重复发生。

三十、服务金三角

服务金三角是由美国服务业管理权威卡尔·艾伯修先生提出的。它是一个以客户为中心的服务质量管理模式，由服务策略、服务系统、服务人员三个因素组成。这三个因素都是以客户为中心，彼此相互联系，构成一个三角形，如图 14-25 所示。

服务金三角认为：任何一个企业要想获得成功，保证客户满意，必须具备三大要素：一套完善的服务策略；一批能精心为客户服务、具有良好素质的服务人员；一种便捷、舒适、符合客户需要的服务系统。

服务金三角的概念，实际上就是企业——员工——客户三者之间的内部营销、外部营销和互动营销的互相整合，如图 14-26 所示。

服务金三角的三层营销的关系。

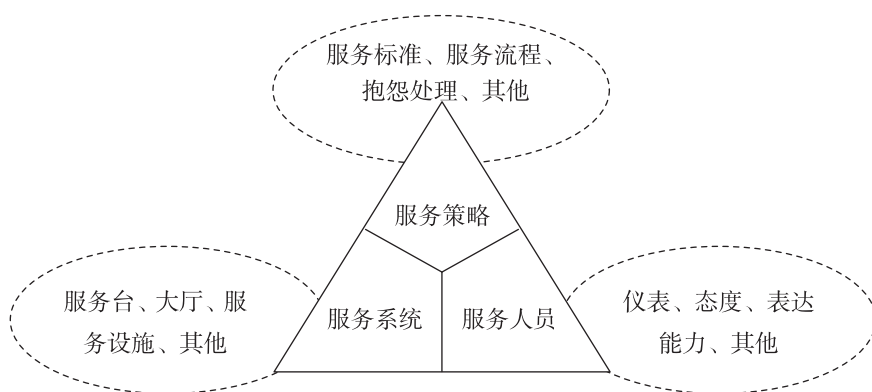


图 14-25 服务金三角模型

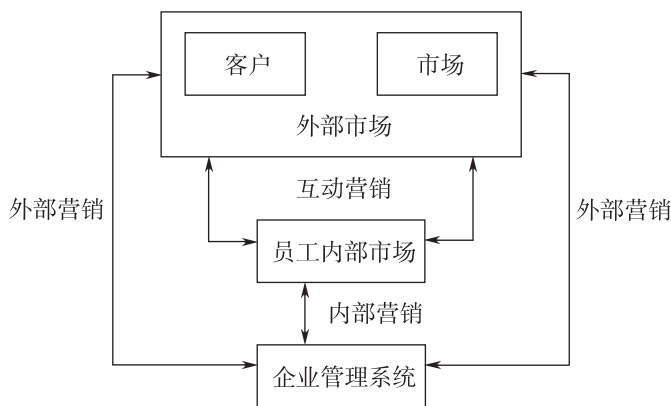


图 14-26 服务金三角的营销整合

1. 内部营销

内部营销指公司管理者通过主动提升员工的服务意识与能力激励员工。其主要的目标在于确保员工具有以客户为中心的服务意识和态度，吸引并留住优秀员工。

2. 互动营销

互动营销是指第一线服务人员，能够站在客户的角度，将公司的服务提供给客户。服务人员与客户之间产生良好、友善、高质量的互动。

3. 外部营销

外部营销是指企业的各种营销行为，如营销研究、发掘市场上客户的需求、确定目标市场、决定各项产品决策、通路决策、促销决策等。

三十一、Servqual 模型

Servqual 模型，又称为“期望—感知”模型，即服务质量取决于客户所感知的服务水平与客户所期望的服务水平之间的差别程度，即 $\text{Servqual 分数} = \text{实际感受分数} - \text{期望分数}$ 。

Servqual 模型将服务质量分为五个层面，每一层面又被细分为若干个问题，通过调查问卷的方式，让客户对每个问题的期望值、实际感受值及最低可接受值进行评分，然后计算得出服务质量的分数。

Servqual 模型的五个服务质量层面。

(1) 有形性 (Tangibles)。有形的设施、设备、人员和沟通材料的外表，如设备完好率、工作人员的精神面貌以及用于提供服务的其他工具和设备的完好情况。

(2) 可靠性 (Reliability)。可靠、准确地履行服务承诺的能力；如提供服务的及时性和其承诺的履行情况。

(3) 响应性 (Responsiveness)。帮助客户并迅速提供服务的愿望。

(4) 保障性 (Assurance)。员工具备的知识、礼节以及工作能力。

(5) 同理心 (Empathy)。设身处地地为客户着想，对客户给予特别的关注。

Servqual 模型的服务质量层面与服务质量的关系，如图 14-27 所示。

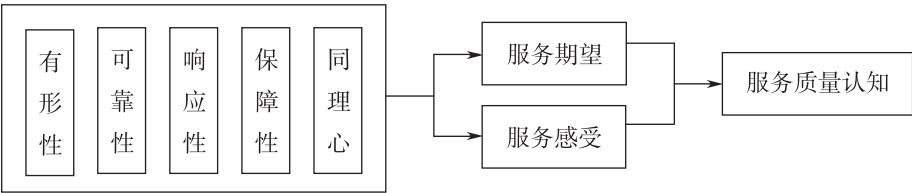


图 14-27 Servqual 模型的服务质量层面与服务质量的关系

Servqual 模型将服务质量差距定义为五种，如图 14-28 所示。

差距一：管理者认识的差距

管理者认识的差距是指管理者对期望质量的感觉不明确。产生的原因有：

- (1) 市场研究信息和需求分析信息不准确。
- (2) 对期望的解释信息不准确。
- (3) 没有进行需求分析。
- (4) 从企业与客户联系的层次向管理者传递的信息失真或丧失。

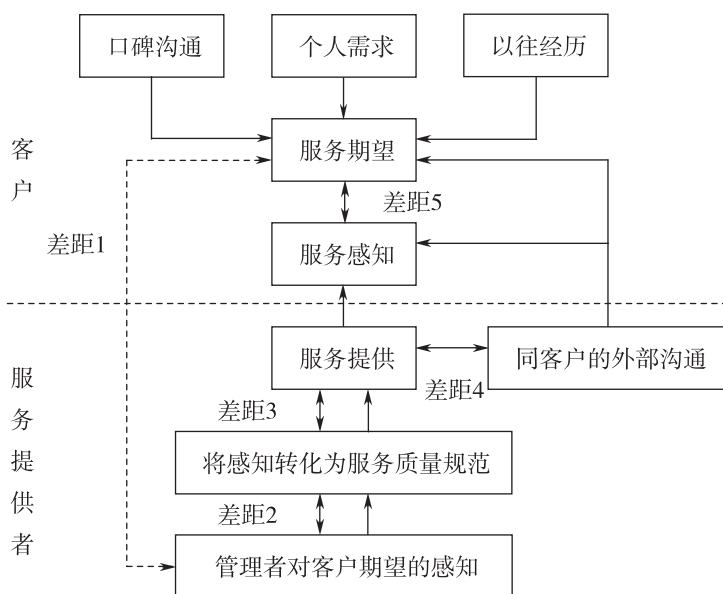


图 14-28 服务质量差距模型

(5) 臃肿的组织层次阻碍或改变了在客户联系中所产生的信息。

差距二：质量标准差距

质量标准差距是指服务质量标准与管理者对质量期望的认识不一致。产生的原因有：

- (1) 计划失误或计划过程不够充分。
- (2) 计划管理混乱。
- (3) 组织无明确目标。
- (4) 服务质量的计划得不到最高管理层的支持。

差距三：服务交易差距

服务交易差距是指在服务和交易过程中员工的行为不符合质量标准。产生的原因有：

- (1) 标准过于复杂或过于苛刻。
- (2) 员工对标准有不同意见，产生不同的行为。
- (3) 标准与现有的企业文化发生冲突。
- (4) 服务管理混乱。
- (5) 内部营销不充分或根本不开展内部营销。
- (6) 技术和系统没有按照标准为工作提供便利。

差距四：营销沟通的差距

营销沟通的差距是指营销沟通行为所作出的承诺与实际提供的服务不一致。产生的原因有：

- (1) 传统的市场营销和服务生产之间缺乏协作。
- (2) 虽然营销沟通活动提出一些标准，但是没有按照这些标准完成工作。
- (3) 外部营销沟通的计划、执行和服务不统一。
- (4) 在广告等营销沟通过程中承诺过多或夸大其词。

差距五：感知服务质量差距

感知服务质量差距，是指感知或经历的服务与期望的服务不一致，它会导致以下后果：

- (1) 消极的质量评价和质量问题。
- (2) 口碑下降。
- (3) 对公司形象造成消极影响。
- (4) 客户流失。

三十二、CCPR 法

CCPR 法是维护客户关系的方法和原则之一，包括便利化（convenient）、人性化（care）、个性化（personalized）和即时化（real-time）四个内容，如图 14-29 所示。

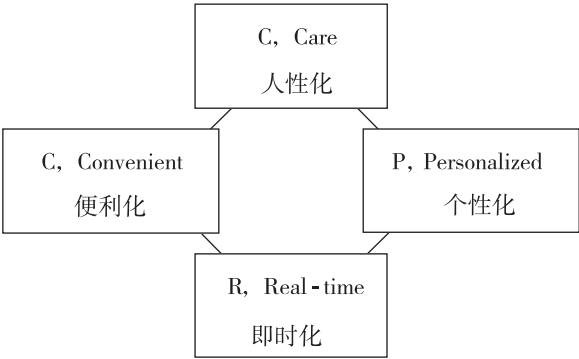


图 14-29 CCPR 法

1. 为客户提供便利化的服务

让客户轻松获得企业提供的服务，例如，让客户自由选择电话、网站、传真、E-mail 或面对面等不同的沟通方式，与客户服务或销售人员接触，取得产品资讯或服务。

2. 为客户提供人性化的服务

改变过分重视科学技术及其设备的“自动贩卖机”形象，拉近企业与客户接触、沟通距离，使企业与客户之间不再是单纯的“给钱、交货”关系，企业提供给客户的除了价格选择外，还有更多的人性化服务项目，如舒适的服务环境，方便、易操作的服务设施，等等，体现企业对客户的关怀。

3. 为客户提供个性化的服务

将每一位客户都当成永恒的宝藏，而不是一次交易。企业应充分了解每一位客户的需求和购买习惯，根据客户的习惯、偏好、特点来为客户定制个性化的服务，并适时提供建议。

4. 为客户提供即时化的服务

即要求企业和客户服务人员尊重客户的时间，争取在最短的时间内完成客户的服务要求，提高客户的满意度。

机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本

加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 [http://www. Golden-book. com](http://www.Golden-book.com) 及 <http://www. cmpbook. com> 上

个人资料

姓名：_____ 性别：☐男 ☐女 年龄：_____ E-mail：_____
联系电话：_____ 传真：_____ 手机：_____
就职单位及部门：_____ 职务：_____
通讯地址：_____ 邮政编码：_____

单位情况

单位类型：

☐国有企业 ☐私营企业 ☐政府机构 ☐股份制企业
☐外资企业（含合资） ☐集体所有制企业 ☐其他（请写出）_____

单位所属行业：

☐食品/饮料/酿酒 ☐批发/零售/餐饮 ☐旅游/娱乐/饭店
☐政府机构 ☐制造业 ☐公用事业 ☐金融/证券/保险
☐农业 ☐多元化企业 ☐信息/互联网服务 ☐房地产/建筑业
☐咨询业 ☐电子/通讯/邮电 ☐其他（请写出）_____

单位规模：

☐500 人以下 ☐500—1000 人 ☐1000—2000 人 ☐2000 人以上

关于书籍

1. 您购买的图书书名: _____ ISBN: _____
2. 您是通过何种渠道了解到本书的?
☐报刊杂志 ☐电视台电台 ☐书店 ☐别人推荐 ☐其他 _____
3. 您对本书的评价
内容 ☐好 ☐一般 ☐较差
编排 ☐易于阅读 ☐一般 ☐不好阅读
封面 ☐好 ☐一般 ☐较差
4. 您在何处购买的本书
☐书店 ☐网络 ☐机场 ☐超市 ☐其他 _____
5. 您所关注的图书领域是:
☐投资理财 ☐人力资源 ☐销售/营销 ☐财务会计 ☐管理学与实务 ☐其他 _____
6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息?
☐电子邮件 ☐传真 ☐书目 ☐试读本
7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人, 请注明所推荐人的:
姓名 _____ 职务 _____ 电话 _____
地址 _____ 邮件 _____

感谢合作! 请确认我们的联系方式

联系人: 胡嘉兴

地址: 北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社 邮编: 100037

电话: 010-88379705

传真: 010-68311604

电子邮箱: hjx872004@yahoo.com.cn

登记表电子版下载请登录:

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

如方便请赐名片, 谢谢!

客服管理工具箱

★第2版★

★适用性强。适合企业中从事客服管理、销售支持、市场拓展等工作的人员使用，有助于提高工作效率，全面做好客服工作。

★实战性强。来自于长期客服咨询的实战总结，符合客服工作的实际需要。随书附赠光盘，包括实用图表内容，拿来即用，为客服工作者节省大量的时间和精力。

★涵盖面广。全书14大内容板块，通过分解和细化提取了相关管理要点。每一管理要点均提供工作标准、工作流程、管理制度和管理表单。

★资料量大。全书包含经过作者认真筛选、修正、设计的数百个表单、图表，适合作为客服案头工具书，随时查询使用。

① 人力资源管理工具箱

② 管理咨询工具箱

③ 营销管理工具箱

ISBN: 978-7-111-28223-5

ISBN: 978-7-111-33504-7

ISBN: 978-7-111-33432-3

④ 项目管理工具箱

⑤ 财务管理工具箱

⑥ 企划主管工具箱

ISBN: 978-7-111-33328-9

ISBN: 978-7-111-33503-0

ISBN: 978-7-111-33298-5

⑦ 培训管理工具箱

⑧ 行政办公管理工具箱

⑨ 客服管理工具箱

ISBN: 978-7-111-33203-9

ISBN: 978-7-111-33277-0

ISBN: 978-7-111-33276-3

⑩ 生产管理工具箱

⑪ 物业管理工具箱

★第2版★

ISBN: 978-7-111-33278-7

ISBN: 978-7-111-33294-7

上架建议 客服管理

封面无防伪标均为盗版

ISBN 978-7-111-33276-3

地址：北京市百万庄大街22号

电话服务

社服务中心：(010) 88361066

销售一部：(010) 68326294

销售二部：(010) 88379649

读者服务部：(010) 68993821

邮政编码100037

网络服务

门户网：<http://www.cmpbook.com>

教材网：<http://www.cmpedu.com>

ISBN 978-7-111-33276-3



9 787111 332763 >

定价：78.00元