

客戶服務主管職能基準

職能基準代碼		BAS1499-003			
職能基準名稱 (擇一填寫)		職類			
		職業	客戶服務主管		
所屬 類別	職類別	企業經營管理 / 行政支援	職類別代碼	BAS	
	職業別	未分類其他場所服務經理人員	職業別代碼	1499	
	行業別	支援服務業 / 行政支援服務業	行業別代碼	N8209	
工作描述		負責客服中心人員管理、流程規劃改造，以及客服績效目標設定與管理並透過督導、修正不當之服務行為或產品資訊，以確保高品質的服務。			
基準級別		4			

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能 級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
T1 運作 客戶服務 中心	T1.1 客戶服務中心 監督規劃		P1.1.1 評估客戶服務中心的性質 P1.1.2 在規劃過程中融入客戶的需求 P1.1.3 確保計畫達成品質、時間和成本規格	4	K1 客服中心的服務要求 K2 解決投訴的技巧，包括 下列幾個方面： ■ 客戶行為 ■ 客戶需求研究 ■ 客戶關係 ■ 持續的產品和服務品質 ■ 問題識別與解決 K3 提供優質的服務給客戶 K4 紀錄保存和管理的方	S1 溝通、輔導和指導的技能，以提供同事支援 S2 運用計劃和組織能力，傳達服務和產品給客戶 S3 解決問題的能力，以處理複雜的和非例行的困難，及各種服務相關細節 S4 自我管理技巧： ■ 遵守政策和程序 ■ 尋求學習和發展機會
	T1.2 監控、調整和檢視客戶服務中心的服務		P1.2.1 使用合適的策略，以監控產品和服務目標及標準實現的進展 P1.2.2 使用適當策略來獲得客戶的回饋意見以提升產品和服務 P1.2.3 開發、採購和使用資源，為客戶提供優質的產品和服務			
	T1.3 檢視服務		P1.3.1 與適當的個人和團體協商，以做出決策克服問題並調整客戶			

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
			服務和產品的交付 P1.3.2 協助同事克服在滿足客戶服務標準的困難，必要時提高諮詢層級 P1.3.3 管理組織系統和流程所產生的記錄、報告和建議		法 K5 有關監督、管理和引進相關的策略，以提高客戶服務關係 K6 獲得客戶回饋意見的策略	
T2 發展客戶服務的行銷策略	T2.1 應用銷售和行銷原則在客服中心之績效		P2.1.1 為客戶服務中心選擇一個有效的銷售和行銷原則架構 P2.1.2 與利害關係人達成銷售和行銷原則的共識 P2.1.3 把銷售和行銷原則整合於客戶服務的經營目標與策略中 P2.1.4 確定客戶服務中心供應鏈的要素 P2.1.5 有效地推廣客戶服務中心給供應鏈客戶	5	K7 客服中心資訊系統和從這些系統獲得之數據和訊息 K8 緊急應變原則 K9 留住客戶策略 K10 產業和市場/競爭對手的行銷策略 K11 客戶服務中心之資訊科技選項和功能 K12 流程審查和行政流程 K13 銷售和行銷原則 K14 資料庫的運用與發展	S5 分析技能： <ul style="list-style-type: none"> ■ 分析工作場所的資訊和數據 ■ 評估是否符合相關法律、法規和組織要求 ■ 考慮所有的選項，並支持該策略的發展 S6 溝通技巧： <ul style="list-style-type: none"> ■ 與各級人員進行有效的溝通 ■ 進行有效的正式和非正式會議 S7 協商和談判技巧，以開發、實施和監控戰略 S8 人際互動的技能： <ul style="list-style-type: none"> ■ 建立良好關係，並建立與內部和外部的客戶、團隊成員和利害關係人的關係 ■ 建立相關網絡 S9 具領導能力以贏得同事和客戶
	T2.2 啟動、評估和維護行銷資料庫系統	O2.2.1 資料庫維護程序 O2.2.2 緊急應變計劃	P2.2.1 確定適當的行銷資料庫的欄位與功能 P2.2.2 開發和測試行銷資料庫 P2.2.3 評估和提升行銷資料庫的功能，讓行銷運作極佳化 P2.2.4 建立有效的資料庫維護程序 P2.2.5 建立緊急應變計畫以應對資料			

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
			庫與系統之故障			<p>的信任 and 信心</p> <p>S10 讀寫技能，以：</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 針對複雜的概念和觀點準備並提出報告 ■ 編寫政策、程序和計劃 <p>S11 數字概念，以：</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 管理預算資源 ■ 了解、處理和計算數據和統計 <p>S12 規劃和組織能力以在時限內設法完成任務</p> <p>S13 簡報技巧</p> <p>S14 解決問題的能力</p> <p>S15 專案管理的技能</p> <p>S16 評估並降低風險技能</p> <p>S17 自我管理技巧：</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 遵守政策和程序 ■ 進行觀察和記錄結果時，注意細節 ■ 尋求學習和發展機會 <p>S18 組織、管理和分析數據的技能</p>
	T2.3 建立和評估客戶服務和留住策略		<p>P2.3.1 辨識有效的售後服務策略</p> <p>P2.3.2 制定策略，提升客戶忠誠度與回籠率</p> <p>P2.3.3 建立流程，以支持售後服務和留住客戶策略</p> <p>P2.3.4 監測和檢視售後服務及留住客戶流程</p> <p>P2.3.5 調整流程，以優化客戶服務和留住客戶建立流程，以促進售後服務和客戶回籠</p>			
	T2.4 分析銷售和客戶活動成果		<p>P2.4.1 辨識與利害關係人權益相關之銷售和服務報告準則</p> <p>P2.4.2 分析與關鍵績效指標相關的銷售和服務數據</p> <p>P2.4.3 即時提供績效與活動相關數據報告給利害關係人</p>			
T3 管理客戶服務的營運成	T3.1 計算服務中心營運成本		<p>P3.1.1 確定客戶服務中心產生成本之交易</p> <p>P3.1.2 計算交易成本</p>	4	<p>K15 會計原理知識</p> <p>K16 預算編制原理</p> <p>K17 成本效益分析原理</p>	<p>S19 分析技能:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 分析商場訊息和數據 ■ 理解預算方案、敏感性和威脅

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
本			P3.1.3 確定明確的固定和非固定項目的交易成本		K18 組織的財務授權政策、財務管理制度和要求 K19 組織的業務目標和目的，包括營運和業務規劃 K20 風險評估與管理	S20 溝通技巧： <ul style="list-style-type: none"> ■ 與各級人員進行有效的溝通 ■ 進行有效的正式和非正式會議 S21 具備協商和談判技巧，以發展、執行和監控策略 S22 人際互動能力： <ul style="list-style-type: none"> ■ 建立與客戶、團隊成員和利害關係人的良好關係 ■ 建立相關社交網絡 S23 讀寫技能，以對複雜的資訊、數據和觀點，準備並提出報告 S24 領導能力，以贏得同事和利害關係人的信任和信心 S25 數字概念，以： <ul style="list-style-type: none"> ■ 處理建立和監控預算所需的數據和統計資料 ■ 管理預算資源 S26 計劃和組織能力，以在時限內管理任務 S27 簡報技巧，以有效地表達訊息和想法 S28 解決問題能力，以為出現的問題創造新的解決方案
	T3.2 準備客戶服務運作之預算	O3.2.1 預期收入、費用、資本支出預算	P3.2.1 依據商業和財務記錄，產出準確的預估收入 P3.2.2 基於切合實際的預測，訂定營運費用預算 P3.2.3 基於商業計畫和概算，訂定資本支出預算 P3.2.4 與利害關係人密切合作，以找出可能影響營運和成本之因素 P3.2.5 準備合理的高、低和預期版預算方案			
	T3.3 報告和預算		P3.3.1 有效展現客戶服務中心之預算 P3.3.2 能對營運費用、收入和資本支出提出合理的分析與解釋 P3.3.3 必要時以有品質的資訊做為分析與解釋的依據			
	T3.4 監控預算績效		P3.4.1 分析客戶服務中心統計數據與預估預算的差異性 P3.4.2 密切監控實際預算報告和編列預算之間的變化 P3.4.3 保持應計事項和其他費用的正確性			

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
			P3.4.4 確定現金流對當前和計劃中活動的影響 P3.4.5 對利害關係人溝通預算進度			S29 研究技能，以獲取相關訊息，並考慮可用選項 S30 評估並降低風險的技能 S31 自我管理技能： ■ 符合政策和程序 ■ 觀察和記錄結果時，能注意細節 ■ 尋求學習和發展機會 S32 資訊技能，以有能力組織，管理和分析數據
	T3.5 控制客戶服務中心的財務運作		P3.5.1 定期密切監控對預算的潛在威脅 P3.5.2 找出對客戶服務中心財務績效有威脅之變數 P3.5.3 訂定運作策略以減少預算的威脅 P3.5.4 定期監督員工是否遵守財務授權限制 P3.5.5 定期修正組織的財務控制制度			
T4 協調與客戶的互動	T4.1 實施客戶服務標準		P4.1.1 根據店內政策監督服務標準 P4.1.2 找出不足的服務，並根據店內政策採取行動 P4.1.3 向團隊成員傳達與客戶服務相關的店內政策和法令規範 P4.1.4 根據店內政策，定期提供有關服務品質的資訊給團隊成員及管理階層		K21 人際溝通技巧 K22 直線人員的溝通與管理 K23 商店的商品和服務範圍 K24 與客戶互動的相關行業守則 K25 下列方面的公司政策和程序：	S33 溝通和人際交往的技能 ■ 教練和提供回饋 ■ 領導團隊 ■ 團隊互動 ■ 談判，說服和激勵 ■ 參與績效分析 ■ 問題，傾聽和觀察 ■ 使用言語和非言語交流 S34 讀寫技能： ■ 在管理上完成回饋
	T4.2 實施有關客戶投訴的店內政策		P4.2.1 監控銷售人員是否依據店內政策來回應客戶投訴，維持服務標準		<ul style="list-style-type: none"> ■ 客戶服務 ■ 客戶投訴產品或個別 	

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
			P4.2.2 根據店內政策，解決客戶投訴 P4.2.3 根據店內政策在適當情況下滿足客戶的特殊需求		員工 <ul style="list-style-type: none"> ■ 工作人員的監督 ■ 監控團隊績效 ■ 紀律 ■ 申訴處理 ■ 分配職責和責任 ■ 會議 ■ 店內評鑑 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 閱讀和理解店內政策和程序 S35 解決問題的技巧來處理例行問題
	T4.3 與管理階層溝通	P4.3.1 瞭解當前管理階層的店內政策，以了解可能影響部門整體或部份運作的客戶服務議題 P4.3.2 向管理階層或其他主管提供相關訊息，以便進行客戶服務規劃				
	T4.4 領導客服團隊	P4.4.1 1. 闡釋和溝通店內政策和程序，並用於門市作業 P4.4.2 激勵，教練和培訓團隊成員達成客戶服務高水準服務 P4.4.3 確保團隊獲得有關的最新訊息 P4.4.4 明確規劃，並與團隊成員協調分配任務，以確保門市每天有效利用人力資源 P4.4.5 告知團隊成員公司服務的政策，以及他們的角色和責任 P4.4.6 依據店內政策，對於達到與未達到服務標準與績效目標的部分，回饋給團隊成員 P4.4.7 鼓勵團隊成員針對業績目標的				

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
			實現做出回饋，並提供改進建議 P4.4.8 使用合適的問題解決技巧來處理例行問題			
T5 發展 客服工作 所需產品 和服務面 的知識	T5.1 取得特定領域 產品的知識及服務		P5.1.1 找出關於特定領域產品及服務的資訊管道，並衡量其可信度及有效性 P5.1.2 確認產品及服務的用途與功能 P5.1.3 確認及評估產品及服務的主要特色 P5.1.4 確認及評估產品及服務的優缺點 P5.1.5 列舉相關產品及服務的主要細節	4	K26 在特定業務範圍內，產品和服務的特色、好處、優勢和弱點 K27 產品和服務的替代品、趨勢和發展現況 K28 組織結構、角色、職責、政策、程序、產品標籤和說明 K29 潛在用戶或買方市場 K30 描述產品和服務時使用的方法 K31 影響業務運營相關立法的關鍵條款，如： ■ 反性別歧視 ■ 客戶保護 ■ 合約 K32 與倫理相關的法則：	S36 資訊管理技能以總結口頭和書面的資料 S37 讀寫和計算能力包含： ■ 解釋產品和服務的功能和銷售數據 ■ 總結各種訊息獲得來源，包含口頭、書寫、觀察 S38 自我管理技巧： ■ 遵守政策和程序 ■ 尋找學習和發展機會 ■ 在團隊環境工作
	T5.2 評估特定領域 的所有產品和服務		P5.2.1 透過各種資訊來源，識別特定領域的產品和服務範圍 P5.2.2 比較各種產品和服務的特色、好處、優勢和弱點 P5.2.3 建立產品和服務的地位與差異性，並傳達給買方或用戶			
	T5.3 將產品和服務		P5.3.1 確定具潛在買家且具吸引力的			

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
	的知識轉換為收益		<p>產品與服務的特色</p> <p>P5.3.2 以利益關係者的角度，檢視現有產品和服務的特色</p> <p>P5.3.3 在組織要求與法律規範背景下，呈現產品和服務的特色</p>		<ul style="list-style-type: none"> ■ 隱私法規 ■ 貿易慣例法/競爭和消費者法案 	
T6 提供並監督給客戶的服務	T6.1 確認客戶需求		<p>P6.1.1 使用適當的人際關係技巧，準確識別和釐清客戶需求和期望</p> <p>P6.1.2 根據組織的要求，評估客戶需求迫切性與提供服務的優先順序</p> <p>P6.1.3 使用有效的溝通方式告知客戶可用的選擇，以滿足其需求並協助選擇</p> <p>P6.1.4 確定解決客戶需求的限制，並從指定的人員尋求適當援助</p>	4	<p>K33 與業務有關的政策條款：</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 反歧視法規 ■ 道德原則 ■ 實務守則 ■ 隱私法規 ■ 金融法規 ■ 職業健康與安全 (OHS) <p>K34 組織政策和客戶服務程序，包括處理客戶投訴</p> <p>K35 服務標準和最佳實踐模式</p> <p>K36 公共關係和產品推廣</p> <p>K37 與客戶打交道的技術，包括客戶特殊需求的部分</p>	<p>S39 識別產品和服務趨勢和定位的分析能力</p> <p>S40 用以監測和建議客戶服務策略的溝通能力</p> <p>S41 讀寫技能：</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 編輯和校對文本，以確保涵義清楚且準確的語法和標點符號 ■ 根據主要聽眾準備訊息和文件 ■ 閱讀和理解各種文本 <p>S42 解決問題的能力，處理客戶諮詢或投訴</p> <p>S43 使用合適技術完成任務之技能</p> <p>S44 自我管理技巧：</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 遵守政策和程序 ■ 持續評估和監控自己的表現 ■ 尋求學習機會
	T6.2 向客戶提供服務		<p>P6.2.1 在符合組織要求下，為客戶提供及時的服務</p> <p>P6.2.2 建立並保持與客戶的關係，以確保提供高品質的服務</p> <p>P6.2.3 按照組織的要求，敏銳且誠實地處理客戶投訴</p> <p>P6.2.4 根據組織的要求，提供幫助具有特定需求的客戶</p>			

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
			P6.2.5 識別需求並適時提供給客戶，以提高服務的附加價值			
	T6.3 監測並提出服務報告		<p>P6.3.1 根據組織要求，定期審查客戶對服務交付的滿意度</p> <p>P6.3.2 找出提高服務和產品品質的機會</p> <p>P6.3.3 監測服務流程問題並改善，以符合客戶需求</p> <p>P6.3.4 定期尋求客戶的回饋和使用，以改善產品和服務的提供</p> <p>P6.3.5 確保報告清晰、詳細，並包含側重於服務關鍵面向的建議</p>			
T7 管理績效管理系統	T7.1 協調正式回饋流程	<p>O7.1.1 績效回饋計劃</p> <p>O7.1.2 績效回饋流程的問題或不滿處理流程</p>	<p>P7.1.1 由管理人員訂定績效回饋計畫，並提給人力資源人員</p> <p>P7.1.2 向參與回饋過程的管理人員或團隊領導者提供培訓和協助</p> <p>P7.1.3 同意並簽署績效改善計畫和個人學習發展計劃</p> <p>P7.1.4 建立流程以處理由於績效回饋引起的問題或不滿</p> <p>P7.1.5 針對參與者提供職涯發展專業意見</p>	4	<p>K38 學習型組織的特徵</p> <p>K39 平等就業機會，多元化和反歧視政策和法規</p> <p>K40 申訴程序</p> <p>K41 為技能發展提供回饋和選擇的模式</p> <p>K42 設計績效管理和人才管理系統的要項</p> <p>K43 績效管理人力資源和業務目標方面的作用</p>	<p>S45 分析能力，以確保系統的實用性，並收集必要資訊</p> <p>S46 溝通與管理衝突技巧，以處理不滿、糾紛和可能出現的分歧</p> <p>S47 領導技巧，以獲得組織對績效管理系統的支持和認同</p> <p>S48 使用一系列方法來滿足不同學習風格的培訓、輔導、指導和促進技巧，以確保管理人員有能力運作績效管理系統</p>
	T7.2 協調個人或團	O7.2.1 學習	P7.2.1 按照組織政策，經評比後，與			

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
	體學習發展計畫	和發展計畫	<p>合適的提供者簽定績效發展合約</p> <p>P7.2.2 設計學習和發展計畫，以促進學習型組織的發展</p> <p>P7.2.3 按照商定期限內交付學習和發展計畫，並確保它們提供體的成果</p> <p>P7.2.4 監控學習和發展活動，以確保符合品質保證標準</p> <p>P7.2.5 必要時與提供者協商補救措施</p> <p>P7.2.6 對活動進度和成功率產出報告以適當建議管理人員</p> <p>P7.2.7 定期評估和改進績效管理系統各面向，以符合組織目標和政策</p>			
T8 促進 團隊效能	T8.1 對團隊的成果作出貢獻		<p>P8.1.1 諮詢團隊成員，以確定團隊宗旨、角色、職責、目的、計畫和目標</p> <p>P8.1.2 支援小組成員以滿足預期成果</p>	5	<p>K44 影響業務運營相關立法的關鍵條款，尤其是職業健康安全、環境問題、機會均等、工業關係和反歧視等</p> <p>K45 組織政策和程序</p> <p>K46 組織目標、戰術和戰略層面的目標和計畫</p>	<p>S49 與不同社會、文化、種族背景和身心理能力的人交往的能力</p> <p>S50 溝通能力(包括聽力)</p> <p>S51 基本訓練技能(包括監督和輔導)</p> <p>S52 規劃和組織技巧</p> <p>S53 解決問題的能力</p> <p>S54 屬性： ■ 彈性</p>
	T8.2 支持團隊凝聚力		<p>P8.2.1 鼓勵團隊成員依職責參與團隊的規劃、決策和運作</p> <p>P8.2.2 鼓勵團隊成員為自己的工作負責，並相互協助承擔必要的角</p>			

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
			色和職責 P8.2.3 向團隊成員提供回饋，鼓勵、重視和獎勵團隊成員的努力和貢獻 P8.2.4 鼓勵團隊成員根據需要向有關人士確定相關議題和問題，並加以解決		K47 組織結構(包括組織圖) K48 組織內外部的學習和發展選擇 K49 個人行為和差異	<ul style="list-style-type: none"> ■ 交際 ■ 自我認識 ■ 支援 ■ 信任 ■ 開放 ■ 靈活 ■ 包容 ■ 啟動 ■ 忠誠 ■ 公平 ■ 適應性
	T8.3 參與工作團隊		P8.3.1 鼓勵和支持成員參與團隊活動和溝通過程，並為自己的行動負責 P8.3.2 支持團隊找出並解決問題 P8.3.3 利用自己的貢獻作為別人的榜樣，提高團隊在組織及客戶中的形象			
	T8.4 與管理階層溝通		P8.4.1 時刻保持與主管/管理層的開放式溝通 P8.4.2 將主管/管理層的訊息傳達給團隊 P8.4.3 將未解決的問題與主管/管理層溝通，並採取後續行動，以確保針對這些問題採取行動			

職能內涵 (A=attitude 態度)

職能內涵 (A=attitude 態度)

A01 團隊意識：積極參與並支持團隊，能彼此鼓勵共同達成團隊目標。

A02 主動積極：不需他人指示或要求能自動自發做事，面臨問題立即採取行動加以解決，且為達目標願意主動承擔額外責任。

A03 謹慎細心：對於任務的執行過程，能謹慎考量及處理所有細節，精確地檢視每個程序，並持續對其保持高度關注。

A04 追求卓越：會為自己設定具挑戰性的工作目標並全力以赴，願意主動投注心力達成或超越既定目標，不斷尋求突破。

A05 自信心：在表達意見、做決定、面對挑戰或挫折時，相信自己有足夠的能力去應付；面對他人反對意見時，能獨自站穩自己的立場。

說明與補充事項

- 此項職能基準乃參考國外職能資料發展並經國內專家本土化及檢視完成。
- 建議擔任此職類/職業之學歷/經歷/或能力條件：大專(學)以上，且具備相關經歷達 5-7 年。
- 基準更新紀錄
 - 因應 2017/05/25 公告職能基準品質認證作業規範修訂版，將原「入門水準」內容移至「說明與補充事項」/【建議擔任此職類/職業之學歷/經歷/或能力條件】。