



项目一

认识客户关系管理工作



项目导读

海底捞的客户关系管理

海底捞国际控股有限公司(以下简称海底捞)成立于1994年,是一家以经营川味火锅为主、融汇各地火锅特色的大型跨省直营火锅餐饮企业,经过20多年的发展,现在已经有300多家门店,是全球最大的中式餐饮企业之一,并于2018年9月26日在香港证券交易所上市。公司始终秉承“服务至上、顾客至上”的理念,以创新为核心,改变传统的标准化、单一化的服务,提倡个性化的特色服务,致力于为顾客提供愉悦的用餐服务;在管理上,倡导“双手改变命运”的价值观,为员工创建公平公正的工作环境,实施人性化和亲情化的管理模式,提升员工价值。

海底捞注重顾客进门之前到顾客离店之后的全程服务。

1. 用餐前——让等待充满欢乐

在海底捞店里等候区的大屏幕上可以看到最新的座位信息,排号的顾客坐在那里悠闲地吃着免费水果,喝着免费饮料,享受店内提供的免费上网、擦皮鞋和美甲等服务,本来无聊的排队等位却成了一种享受。

2. 就餐时——贴心的细节服务

服务员会为长发的女士提供扎头发的皮筋和小发夹,防止头发垂到食物里;戴眼镜的顾客可以得到擦镜布;放在桌上的手机会被用小塑料袋装起来以防油腻;每隔15分钟,就会有服务员主动更换顾客面前的热毛巾。

3. 就餐后——细致周到的餐后服务

餐后,服务员会马上送上口香糖,一路遇到的所有服务员都会向你微笑道别。

海底捞的服务理念可总结概括为热情、高效、细致、贴心。要做到全程服务,企业的每个部门、每个岗位、每个员工都要做好相应的工作。服务不仅仅指服务人员的服务,而是包含采购、仓储、厨师烹饪、传菜员上菜、服务人员点菜等,这里的每个环节都环环相扣,对整体的服务水平产生作用,每一处细节都影响着消费者对服务的感知。

尽管海底捞的竞争对手也会提供其他一些海底捞所不具备的特色服务,但是整体

而言,海底捞的服务内容更全、更细致。而往往这些细节上的差异,让顾客获得了超出预期的服务感受。顾客感受到由此带来的独特价值,愿意溢价购买。

资料来源:<https://zhuanlan.zhihu.com/p/95860997>.

知识、技能目标

- 理解客户、客户价值、客户关系管理的内涵,客户关系管理的原则、目的,客户关系管理的核心、功能;
- 了解客户关系管理的职位、岗位职责、工作明细,客户关系管理人员必备的能力与素质,具备结合自身特点进行有目的的规划的技能。

素质目标

- 具备自我学习的能力,能够规划自我职业发展;
- 具备自我管理的能力,能够查找自身素质的欠缺,并有目的地完善;
- 具备有效收集资料的能力,能够有针对性地获取资料。

思政目标

- 树立中国特色社会主义道路自信、理论自信、制度自信、文化自信;
- 结合客户关系管理岗位职业素养践行社会主义核心价值观。

任务提出

学生张强在人才招聘会上发现有许多企业招聘客户服务代表,为了拓宽自己的就业领域,提升自己的就业能力,他决定认真学习一下本学期开设的客户关系管理课程。“客户关系管理究竟是做什么的呢?这个工作未来有发展前景吗?我适合从事这个工作吗?”张强带着疑问与期望开始了该课程的学习。

相关知识点

模块一

客户关系管理概述

一、认识客户关系管理的驱动因素

(一) 客户

在现代市场经济环境中,末端的角色是最重要的,人们称他们为消费者、顾客或客户,他

们的地位日显重要,使得经营者越来越重视他们,他们是一样的吗?为什么叫法不同呢?事实上,在现代营销管理的观念中,消费者、顾客与客户三者是有区别的。

(1) 消费者。消费者是指个人或家庭因需要而购买或使用商品及接受服务的社会成员。

(2) 顾客。顾客是比消费者更大一些的概念,凡是接受或者可能接受任何组织、个人提供的产品和服务的购买者,包括潜在的购买者,都可以称为顾客。

(3) 客户。客户与顾客是有区别的,顾客可以由任何人或组织来提供服务,而客户则主要由专门的人员来提供服务。也就是说,客户是针对特定的某一类人或者某一个细分市场而言的。

由上面的定义可知,客户的意义更为广泛,也可以认为客户就是本着共同的决策目标参与企业决策制定并共同承担决策风险的个人和团体。客户既包括购买企业产品或服务的顾客,也包括企业的内部员工、合作伙伴、供应链中上下游的伙伴,甚至包括企业的竞争对手。

因此,就客户关系管理(customer relationship management, CRM)的角度而言,客户不仅仅是顾客,在一切与企业经营有关的环节中,与企业有互动行为的单位或个人都是该企业的客户。顾客只是“没有名字的一张脸”,而客户的资料却很详尽地保存在企业的信息库之中。在客户管理时代,一个非常重要的管理理念就是要将顾客视为客户,而不是“一张没有名字的脸”。可以说是客户创造了市场,因为一个企业的产品或服务只有迎合了客户的需求,才能符合市场的需求。



知识链接

客户是什么

所谓客户,就是需要产品或服务的对象,可分为外部客户和内部客户。外部客户指那些需要产品或服务但不属于企业员工的社会群体和个体,如中间商和产品的终端消费者。内部客户则是指工作流程的下一道工序。在整个工作流程中,每一道工序都有前一道和后一道,自己是前一道工序的客户,而下一道工序则是自己的客户。只有每个部门、每个岗位都把自己的客户服务好,最后面对终端消费者即终端客户的时候,才能提供真正优良的产品和服务。关于对客户认知,长期以来存在两个有争议的问题。

第一个问题,客户永远是对的吗?有一句老话,“客户永远是对的”,真的如此吗?客户也是人,难免会犯错,比如说有的客户因为误解批评产品或销售员,有的客户故意找茬儿出难题,有的客户甚至借酒装疯骚扰服务员,在这些情况下就不能纵容客户。但是要记住一点,客户是最重要的,所以面对这一问题时要委婉地处理,在不让自己受到伤害的同时,也不要伤害客户。

第二个问题,客户就是上帝吗?人们常常说,“客户就是上帝”,可是在现代客户服务理论中,只有VIP(非常重要的)客户、黄金大客户才是真正的上帝。所以企业要对客户进行重新定位,要选择目标市场,区别哪些客户是受欢迎的,哪些客户是不受欢迎的,哪些客户是重点的,哪些客户是非重点的,从而分级对待。

(二) 客户价值

客户价值即客户所具有的价值。对客户价值的研究正沿着三个不同的侧面展开：一是企业为客户提供的价值，即客户从企业为其提供的产品和服务中所得到的满足；二是客户为企业提供的价值，即从企业的角度出发，根据客户消费行为和消费特征等变量测度出客户能够为企业创造的价值，该客户价值衡量了客户对于企业的相对重要性，是企业进行差异化决策的重要标准；三是企业和客户互为价值感受主体和价值感受客体的客户价值研究，称为客户价值交换研究。

客户是有价值的，只是这种价值是无形的，也就是一种无形资产，而且是不断增长的无形资产。从图 1-1 中可以看出，客户价值观念的变化引发了市场的变化，从而带来了营销观念的变革。客户是价值创造活动的起点和终点，客户需求促使企业创造价值，客户消费使企业创造的价值得以实现。客户是一种特殊的资产，企业赋予客户的价值越大，企业创造的价值就越大，企业的盈利能力就会提高。以客户价值为导向是商业模式创新的最核心元素。

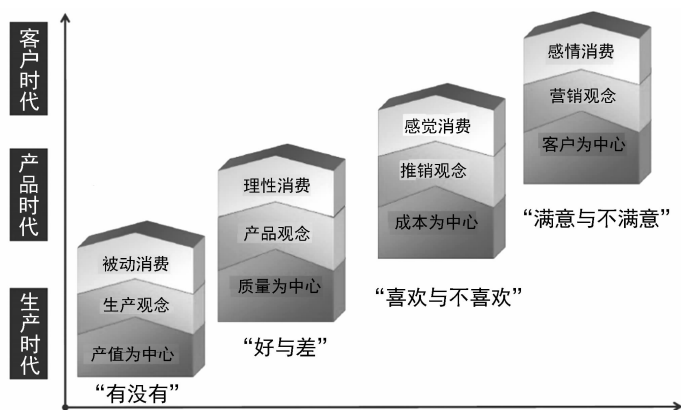


图 1-1 客户价值观念的变化带来营销观念的变革

管理大师汤姆·彼得斯(Tom Peters)曾说：“商家的差异化竞争主要在于附加价值的竞争。”围绕客户价值观念，增加客户特别需要的某些附加价值，企业就能提高销售的成功率。例如，餐厅在为客户提供产品和服务时，可以从客户价值层级的五个层次为客户增加预期之外的附加价值。

第一个层次是提供“核心利益”，即为客户提供基本服务或利益。客户去餐厅消费首先想要获得“美味的食物”。

第二个层次是提供“基础产品”，即满足核心利益的基本条件或基本形式，如餐厅的环境、饭菜口味、餐厅的基础设施(如桌椅、碗碟)、服务等。

第三个层次是提供“期望产品”，即客户购买产品时通常希望得到和默认的属性和条件。客户期望有干净的碗碟、美味的食物、贴心的服务和相对安静的环境。

第四个层次是提供“附加产品”，即为客户增加的服务和利益，如在餐厅里增加电视机、鲜花、快捷结账服务等。

第五个层次是提供“潜在产品”，即为客户提供其意想不到且令人惊喜的服务，如为客户准备专属的糖果或者生日蛋糕之类的礼物，这种“潜在产品”就是一种新的服务形式。

（三）市场竞争

市场竞争是现在每个企业都要面临的。如今，市场竞争全球化，客户需求多元化，产品本身的优劣差距缩小，竞争从产品转向服务，如图 1-2 所示。服务和支持的作用明显增强，服务已经成为企业开拓市场的利器。

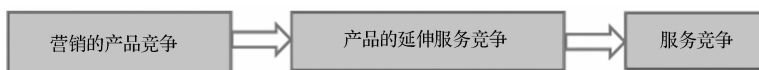


图 1-2 产品竞争到服务竞争的转变

（四）企业管理理念的变迁

从产品数量到产品质量，市场观念不断转换；从产品质量到服务，企业管理以产品为中心转向以客户为中心。企业管理理念的变迁如图 1-3 所示。

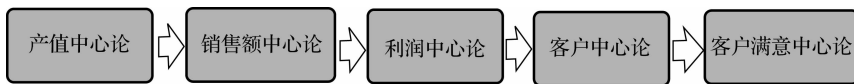


图 1-3 企业管理理念的变迁

企业管理理念的发展对比见表 1-1。

表 1-1 企业管理理念的发展对比

管理理念	产生的背景	管理焦点	核心活动
产值中心论	卖方市场，产品供不应求	产值(量)	扩大生产规模
销售额中心论	经济危机，产品大量积压	销售额	促销，质量控制
利润中心论	竞争激烈，实际利润下降	利润	成本管理
客户中心论	客户不满，销售滑坡	客户满意度	客户关系管理
客户满意中心论	忠诚客户少，一次性消费多	客户满意度	客户关系管理

企业管理的理念是随着市场环境的变化而变化的，而且变化都是与当时的市场环境相适应的。

客户关系管理的驱动因素还包括市场、销售、服务效率、技术进步等。市场活动的针对性低，目标客户群难以确定，向销售部门提供的线索少，市场部门业绩考核困难，客户随销售人员的离职而流失，客户信息不全面，团队协作不及时，不能有效进行销售预测，无法进行售

前、售中指导与控制等,针对企业在运营中出现的种种问题,如何去改善和解决问题成为客户关系管理的驱动因素。客户关系管理发展背景如图 1-4 所示。

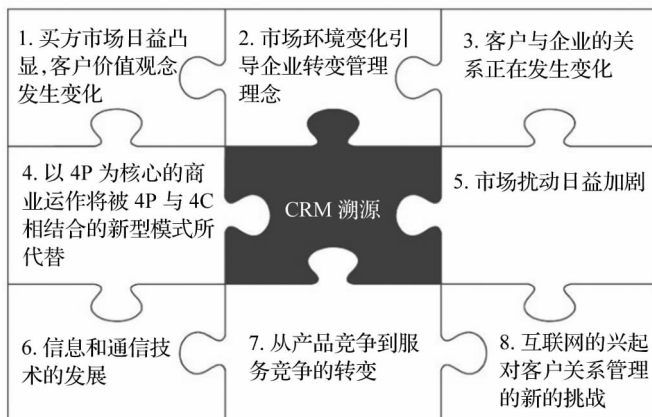


图 1-4 客户关系管理发展背景

二、认识客户关系管理

(一) 客户关系管理的起源与发展

最早发展客户关系管理的国家是美国,客户关系管理这个概念最初是由 Gartner Group 公司(高德纳咨询公司)提出来的。1980 年初,美国便出现了“接触管理”(contact management)的概念,即专门收集客户与公司联系的所有信息,到 1990 年则演变成包括电话服务中心支持资料分析的“客户关怀”(customer care)。

从 20 世纪 90 年代末期开始,客户关系管理市场一直处于一种爆炸式增长的状态。

国外的客户关系管理研究可以分为以下四个阶段。

第一阶段:20 世纪 70 年代末到 80 年代初,客户关系管理理念处于萌芽时期。

第二阶段:20 世纪 80 年代末到 90 年代中期,有关客户关系管理的论著大量涌现,如《寻找客户》和《保持客户》。

第三阶段:20 世纪 90 年代中期至 2001 年,客户关系管理研究成果大为丰富,走向实用化阶段,如客户生命周期理论、客户价值理论。

第四阶段:2002 年至今,客户关系管理研究进入平稳发展期,研究继续向深入发展,如客户终身价值、流失客户的价值研究,客户的动态终身价值研究。

(二) 客户关系管理的内涵

对于客户关系管理的理解,目前存在以下三种不同的观点。

第一种观点:客户关系管理是遵循客户导向的战略,即企业在建设核心竞争力的过程中,为达到竞争制胜、快速成长的目的,树立以客户为中心的理念,并在此基础上实施的包括

判断、选择、争取、发展和保持客户的完整的商业战略。

这种观点的主要特征是基本都从战略和理论的宏观层面对客户关系管理进行界定。

第二种观点:客户关系管理是一种旨在改善企业与客户之间关系的新型管理机制,它实施于企业的市场营销、销售、服务与技术支持等与客户相关的领域,通过对业务流程的全面管理来优化资源配置、降低成本、增加市场份额。

这种观点的主要特征是从企业管理模式、经营机制的角度进行定义。

第三种观点:客户关系管理是企业通过技术投资,建立能收集、跟踪和分析客户信息的系统,或建立可增加客户联系渠道、客户互动以及对客户渠道和企业后台进行整合的功能模块,主要包括销售自动化、客户服务和支持自动化、营销自动化、呼叫中心等。

这种观点主要从微观的信息技术、软件及其应用的层面对客户关系管理进行定义,在企业实际情况和发展的结合中往往存在偏差。

客户关系管理概念的争论:到底是纯粹的管理策略还是单纯的技术?或者说技术是否应该成为客户关系管理不可分割的一部分?从管理科学的角度来考察,客户关系管理源于市场营销理论;从解决方案的角度来考察,客户关系管理是将市场营销的科学管理理念通过信息技术集成在软件上面,得以在全球大规模的普及和应用。

客户关系管理的定义:企业为提高核心竞争力,利用相应的信息技术以及互联网技术,协调企业与客户在销售、营销和服务上的交互,从而提升其管理方式,向客户提供创新式的个性化的客户交互和服务的过程。其最终目标是使客户达到最高的满意度、忠诚度、维系率及利润贡献度,吸引新客户、保留老客户以及使已有客户转为忠实客户,增加市场份额。

客户关系管理有三层含义。

- (1) 体现为新形态企业管理的指导思想和理念。
- (2) 是创新的企业管理模式和运营机制。
- (3) 是企业管理中信息技术、软硬件系统集成的管理方法和应用解决方案的总和。



小讨论

不同的待遇

人们在生活中可能会遇到这样的事情,客户常去的一家小吃店的老板会努力记住他是否喜欢吃辣这种信息,当他要一份炒面时,关于要不要放辣椒,老板会征询他的意见。但如果客户到一个大型的快餐店用餐,即使他每天都去一次,也不会得到这种待遇。为什么呢?



九个“C”来解读客户关系管理

(1) 顾客数据(customer profile):企业收集顾客的集成性信息,包括人口统计信息、消费心理特性、消费需求、消费行为模式、交易记录、信用等,充分了解顾客轮廓。

(2) 顾客知识(customer knowledge):与顾客有关的,由信息转换而来的,更深更广、更能指导客户关系管理的一些经验法则与因果关系等。

(3) 顾客区隔(customer segmentation):根据对产品或服务的相似欲望与需求,将顾客区分为不同的顾客群,或以顾客获利率来区分,后者对客户关系管理尤其重要。

(4) 顾客化/定制化(customization):为单一顾客量身定制符合其个别需求的产品或服务,如一对一的价格、一对一的促销、一对一的通路。此为客户关系管理的重要手段之一,即大量营销—区隔营销—一对一营销。

(5) 顾客满意度(customer satisfaction):顾客比较其对产品或服务质量的“期望”与“实际感受”后,所感受到的愉悦或失望的程度。

(6) 顾客的发展(customer development):对于目前的老顾客,应想尽办法提升其对本公司的“荷包贡献度”,其主要做法有两种。

第一,交叉销售:吸引老顾客来采购公司的其他产品,以提升其对本公司的净值贡献。

第二,高级销售:在适当时机向顾客推销更新、更好、更贵的同类产品。

(7) 顾客保留率/维系率(customer retention):留住有价值的老顾客,不使其流失,利用优秀、贴心、量身定制的产品与服务来提升顾客的满意度,以降低其流失率。

(8) 顾客赢取率(customer acquisition):提供比竞争对手更高价值的产品或服务,来吸引及获取新顾客的青睞与采购。

(9) 顾客获利率(customer profitability):顾客终生对企业所贡献的利润,即其终生的采购金额扣除企业花在其身上的营销与管理成本。

三、客户关系管理促进市场营销理念的发展

(一) 产品导向的营销理念

“工业品市场营销”“消费品市场营销”“服务业市场营销”或“农产品市场营销”等,这些都是以产品为导向的营销理念,有些是行业性的,有些体现了产品特征。美国密歇根大学教授杰罗姆·麦卡锡(Jerome McCarthy)在1960年发现所有的市场营销都具有几个共

同的特征,划时代地提出了市场营销组合的“4P”理论,即产品(product)、价格(price)、促销(promotion)和渠道(place),从而奠定了现代市场营销体系中最为重要的营销组合理论。

有“现代营销学之父”美誉的菲利普·科特勒(Philip Kotler)教授将市场营销学发展为更全面和更完善的营销体系,以产品为导向的市场营销体系开始风靡全球。

以产品为导向的营销是内部驱动的,特点是企业几乎可以完全自主控制和决定产品营销体系中所有的关键要素。

从20世纪50年代中期开始,逐渐形成现代意义上的营销理念。第二次世界大战结束后,经济逐步稳定并慢慢发展,企业的市场环境也就开始有了新的变化。大规模生产模式下,出现了产品剩余,企业的关注点从产品转向顾客,产品数量不再是企业追求的目标,越来越多的企业更多地关注顾客的需要。

(二) 服务导向的营销理念

服务导向的营销理念是从20世纪80年代以后逐渐开始形成的。基于服务业逐步兴起并在全球发展起来,营销也从原来的产品驱动发展为服务驱动。这一时期出现了许多著名的服务营销理念,其中最著名的就是服务行业推崇的关键时刻(moment of truth, MOT)理论。

MOT理论最早由北欧航空公司的总裁简·卡尔森(Jan Carlzon)提出,伴随着北欧航空公司在航空服务领域的崛起,该理论在全球服务业获得了积极响应和高度认可,现在已经成为服务营销中最为重要的内容之一。

以服务为导向的营销理念关注提供满足客户需求的服务带来的价值。

服务营销理念认为,客户拥有选择权,客户不是必须购买某企业的产品,企业需要提供符合客户期望的服务来促进交易达成。良好的服务能够给客户带来满足感,这种满足感能够增加客户再次购买的意愿。服务是让客户在使用产品前或使用产品后感到满意的一种产品。服务是摆脱价格战泥潭的关键选择。提供优质的服务是留住客户的有效方法。服务是能够带来未来利润的投资。服务营销理念是划时代的,开始真正把“以客户为中心”的理念落实到营销实践中,并且彻底改变了“服务是成本中心”的观念,把服务从传统的成本投入变成了可以为企业带来未来利润回报的投资。

(三) 关系导向的营销理念

关系导向的营销理念是在20世纪90年代伴随着数据库技术的发展逐步形成的。企业与客户完成交易后,双方的关系不是终结了,双方还可以有下一次交易或者别的关系,企业与客户之间的交易是长期的、不断重复的,而不是一次性的、短暂的。借助数据库技术的支撑,企业开始关注如何更好地建立和维系客户关系,开始关注和研究客户关系的构建和维系可能带来的未来交易价值。

关系营销更加关注如何向客户提供跨时间维度的解决方案。

关系导向的营销理念回答了以下四个问题。

- (1) 解决方案(solution):如何解决客户的问题?
- (2) 信息(information):如何了解客户更多的信息?
- (3) 价值(value):应该投入多少来解决客户的问题?
- (4) 获取(obtain):在哪里可以得到解决方案?

关系就是还原客户的历史。企业开始以关系为核心来重新思考与客户的互动过程,这也促进了营销从服务导向型向关系导向型的转变。

(四) 体验导向的营销理念

2000年前后,体验导向的营销理念在互联网技术的应用推动下发展了起来。一种全新的商业模式在互联网的迅速发展下形成了,这是企业在服务营销理念上的又一次进步。

客户注意力分散成为新的特点,如客户服务和营销过程被越来越多的接触渠道分散,即使同一个接触点上,客户的注意力也被越来越多的媒体极大地分散了。通过多种渠道提供服务的企业发现,必须在多个接触渠道上保持一致的客户服务水平,才能让客户保持良好的体验,而且互联网上的客户体验要求更高。

下面这些情况在网络上不断出现:越来越多的客户由于找不到适合的信息而中止了在线交易过程;客户通过电子邮件发出服务请求后,经常要等很久才能得到回复;越来越多的客户在线搜索产品,在线下完成购买行动,他们希望在网上进行查询后再看自己想要的产品是否可以在本地商店买到;越来越多的客户对不熟悉产品的店内服务员失去耐心;有些人希望在店内触摸、感受产品,然后在线购买。

企业意识到不仅需要在不同的渠道和客户接触点上向客户提供一致的服务体验,还需要建立起更直接的客户吸引力来影响客户对产品和服务的关注。管理专家帕翠夏·西博尔德(Patricia Seybold)在《客户革命》一书中提出了企业建立为客户带来舒适和便捷的无缝客户体验的理念与方法。

以整合为导向的多渠道营销更加关注客户的体验价值,期望通过整合多样化的客户接触点,形成一致的客户体验,从而实现以下营销目标:通过多渠道的整合向客户提供更广泛的整合体验,通过企业的共享资源让客户获得更完整的体验。

企业需要努力贴近客户并在客户与企业的品牌之间建立起某种情感联系,从而在所有分销渠道和客户接触点上,通过一致的整体客户体验来完美地实现这种联系。

(五) 价值导向的营销理念

随着移动互动营销技术的发展和社交媒体兴起,21世纪的第一个10年迅速进入了信息爆炸的社交媒体时代,营销也发生了巨大的变化。

随着网络技术社会化,企业发现对客户了解越来越不足,企业需要把客户数据组织成信息,将客户信息转化为客户知识,并且基于客户知识来设计和执行适合的客户策略。

信息时代的客户价值营销的特征:关注客户资产的价值,客户价值驱动的互动组织,客户信息的整合与营销,服务营销过程的虚拟化,整合社会化营销的应用。

客户信息资产曾经是客户关系营销时代被谈论最多的概念之一,如在通信业、金融业、航空业、零售业和互联网等客户知识密集型行业的服务型企业,客户资产已经极大地信息化了,企业越来越依赖信息系统来了解客户的情况,通过交易系统来识别客户的行为,通过客户关系管理系统来分析客户的价值,通过客户互动平台来建立与客户的互动,这一切都有一个共同的基础,即信息化的客户属性。



思政园地



“新四大发明”由“一带一路”沿线 20 国青年参与评选产生,是指高铁、移动支付、共享单车和网购。“新四大发明”不仅改变着中国,更是以科技创新向世界展示中国的发展理念,为解决人类问题贡献中国智慧,源于中国人民自主创新的不懈坚持,是科技创新释放的“红利”。

《经济学人》期刊——“西方用户正在经历着一个被中国成功的商业模式所塑造的移动互联网世界。如果一家公司想要对移动商务的未来有所了解,它就不能只盯着硅谷,而应该将目光放到太平洋彼岸的中国。”

结合目前的国际国内热点问题,分组讨论汇报政治、经济、文化、科技、社会制度等对客户关系管理活动的影响,树立由习近平总书记在庆祝中国共产党成立九十五周年大会上提出的四个自信,即中国特色社会主义道路自信、理论自信、制度自信、文化自信。

四、客户关系管理的核心思想与核心应用

(一) 客户关系管理的核心思想

客户关系管理是一种商业策略,它通过使企业组织、工作流程、技术支持和客户服务都以客户为中心来协调和统一与客户的交互行动,达到保留有价值客户、挖掘潜在客户、赢得客户忠诚,并最终获得客户长期价值的目的。客户关系管理的核心思想如图 1-5 所示。

(二) 客户关系管理的核心应用

客户关系管理也是一个战略过程,它起始于目标客户选择,落脚于客户忠诚。只有把客户关系管理视为一个贯穿于企业营销的战略过程,才能真正达到客户关系管理的目标。客户关系管理的核心应用具体流程如下。

第一步:选择目标客户。客户需求千差万别,即使是实力雄厚的大企业,也无法满足所有客户的需求。因此,企业需要通过细分市场,准确选择目标客户,为不同的目标客户提供差异化的产品或服务。

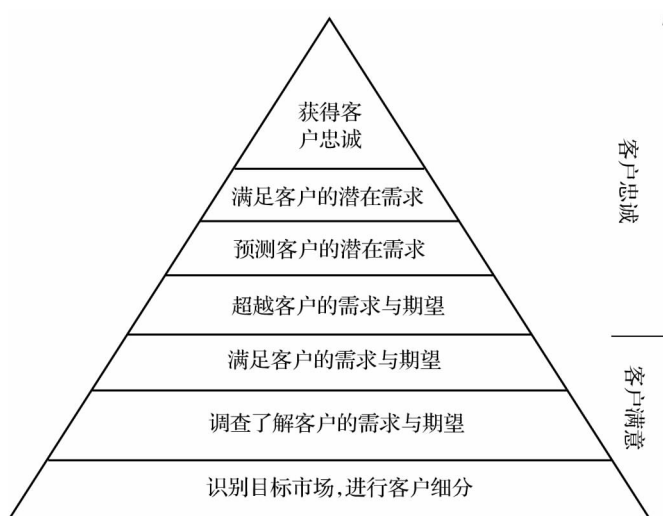


图 1-5 客户关系管理的核心思想

第二步:研究客户需求。通过对目标客户的专业与科学研究,发现客户的价值取向、偏好,并给予适当的客户价值,实现客户获利满足,为最终获取客户忠诚奠定基础。

第三步:确立市场定位。企业在进行市场定位的过程中存在一定的误区,往往只是将市场定位停留在满足客户需求的基本定位层面,尚未形成能够高于竞争对手的具有一定竞争力的差异化产品和具有超强竞争力的高品质的独特产品。

第四步:确定营销组合。即使同一目标客户群,由于文化水平、地理位置、性别和收入的不同,也具有不同的偏好。因此,企业必须提供不同的产品组合、价格组合,以及与之配套的渠道组合、推广和促销组合。没有对客户、竞争对手的精准研究,就无法推出精准的营销组合。

第五步:建立客户关系。建立客户关系主要包括三个环节:对客户认识、对客户的选择、对客户的开发。

第六步:维护客户关系。维护客户关系主要包括五个环节:对客户信息的获取、对客户的分级、与客户的互动与沟通、对客户的满意度分析、努力实现客户的忠诚。

第七步:挽回客户关系。在客户关系出现危机时,采取一定的措施挽回流失或者即将流失的客户。

第八步:建设和应用客户关系管理系统。应用呼叫中心、数据库、数据挖掘、商务智能、互联网、电子商务、移动设备、无线设备等现代信息技术工具辅助进行客户关系管理。

第九步:实现“以客户关系管理为核心的营销”良性循环。进行基于战略性客户关系管理理念下的营销、销售,实现客户服务与支持的业务流程重组、营销创新、经营方式转变和组织机构设置,实现客户关系管理软件系统和其他信息技术管理手段的协同与整合。这一步既是一项工作,也是实现战略性客户关系管理使命的关键,就是让企业营销、经营、管理实现

良性循环。

五、客户服务的“道”“法”“术”

客户服务是一种无形的产品,而不是普通意义上的产品。在营销服务时,只能通过语言描绘。例如,贵宾卡是一种服务,这种服务原本是无形的,而当客户有了这张卡之后,消费可以打八折,这是一种承诺。企业会把这种承诺制作成一张精美的卡片送给客户,这张卡本身没有意义,只是将无形的服务变成有形服务的一种载体,让客户感觉这种服务是有形的。

客户服务的前提是了解客户的需求是什么,因此,提起客户服务,就必定要弄清楚下面这些问题:客户到底需要哪些服务?企业已经提供了哪些服务?还可以提供哪些服务?弄清楚了这些问题,就可能达到客户服务的终极目标——客我双赢。

古语道,工欲善其事,必先利其器。要做好客户服务,首先需要明白客户服务的“道”“法”“术”各是什么。

- (1) 客户服务的“道”:服务策略(服务观点、服务政策)。
- (2) 客户服务的“法”:服务机制(服务制度、服务机构、服务流程)。
- (3) 客户服务的“术”:服务人员(态度、能力、知识与经验)。

这三个方面组成了一个完整的客户服务系统,企业正是通过这个系统,向客户源源不断地输送服务,也是通过这个系统评价、修正系统的运转,使它日臻完善。因此,优秀的客户服务离不开这三个方面的协同运作。

模块二

客户关系管理人员必备的能力与素质

基层的客户关系管理人员每天要面对大量的客户,这就要求客户关系管理人员热情礼貌、不卑不亢,能够站在客户的角度去看待问题、处理问题。

一、心理素质要求

(一) 具有处变不惊的应变力

所谓应变力,就是对一些突发事件进行有效处理的能力。客户关系管理基层人员每天都要面对不同的客户,很多时候,客户会带来一些真正的挑战。例如,在酒店、便利店、呼叫中心工作的客户服务人员,都有可能遇到一些具有挑战性的事情,有时会遇到一些蛮不讲理的客户来争吵,客户服务人员应如何处理?有些经



课程思政

如何当好一名
网店客服人员

验不足的客户服务人员可能从没见过这么不讲理的人而会被吓哭,而一些非常有经验的客户服务人员就能很稳妥地处理。这就需要客户服务人员具备一定的应变力,特别是在处理一些恶性投诉的时候,要处变不惊。

(二) 具有强大的承受挫折打击的能力

客户服务人员面对客户时,首先要明确自己的立场,自己代表的并不是个人,而是企业的形象甚至整个品牌的形象。很多客户服务人员可能要面对客户的误解甚至辱骂,有的客户会越过客户服务人员直接向上级主管投诉,有些投诉可能夸大其词。因此,客户服务人员需要有承受挫折打击的能力。

(三) 具有良好的情绪自我掌控与调节能力

情绪的自我掌控与调节能力是指什么?例如,客户服务人员每天要接待 100 个客户,可能第一个客户就把你骂了一顿,因此你的心情变得很不好,情绪很低落,但你不能休息,因为还有 99 个客户在等着你。这时候你会不会把第一个客户带给你的不愉快转移给下一个客户呢?这就需要掌控情绪,调整自己的情绪。特别是一些客户服务呼叫中心的在线服务人员,一天要受理很多投诉或咨询。客户服务人员需要对每一个客户都保持同样的热情度,只要中间有一个环节出了差错,与客户有了不愉快的口角,客户服务人员就很难用好的心态去面对接下来所有的客户。因此,客户服务人员的心理素质非常重要。

(四) 具有满负荷情感付出的支持能力

客户服务人员要对每一个客户都提供最好的服务,不能有所保留。对待第一个客户和最后一个客户,客户服务人员需要付出同样饱满的热情。对每一个客户而言,客户服务人员都是第一个,客户不知道客户服务人员已经接了很多个电话了,并不理解你已经累了。每个人的满负荷情感付出的支持能力都不同,一般来说,工作时间越长的客户服务人员,满负荷情感付出的支持能力就越强。

(五) 具有积极进取、永不言败的良好心态

客户服务人员在自己的工作岗位上需要不断地调整自己的心态,遇到各种困难和挫折都不能轻言放弃。例如,大多数人会觉得客户服务并非是一份体面的工作,甚至还会受到客户的恶言交加,一部分人会因职位的弊端选择逃离。但也有部分人会将其视为锻炼自己的机会,在普通的岗位上创造非凡的价值。客户服务人员需要有一个积极进取、永不言败的良好心态。这和团队有很大关系,如果整个客户服务团队是一个积极向上的团队,那么在这个团队氛围中,员工心里的很多不愉快便都能得到化解。

二、品格素质要求

(一) 忍耐与宽容

忍耐与宽容是面对无理客户的法宝。客户服务人员需要有包容心,要包容和理解客户。

真正的客户服务是根据客户本人的喜好使其满意。客户的性格不同,人生观、世界观、价值观也不同,所以一成不变的服务方式往往不能满足客户的需求。客户服务人员的本职工作就是为客户答疑,最终使客户满意。客户服务人员始终要以热情包容的心态去对待客户,包容他们不友好的地方。只有这样,才可以尽可能地使自己的服务尽善尽美。

(二) 不轻易承诺,说了就要做到

客户服务人员不要轻易向客户做出承诺,不要随便答应客户的一些要求,否则会使工作陷入被动。但是客户服务人员必须注重自己的诺言,一旦答应客户,就要尽心尽力去做到。

(三) 勇于承担责任

客户服务人员需要经常承担各种各样的责任和失误。客户服务是一个企业的服务窗口,应该承担企业给客户带来的损失。因此,客户服务人员不要推卸责任,要勇于承担责任。

(四) 谦虚

谦虚是一种美德。客户服务人员需要有很强的专业知识,但如果一个客户服务人员业务知识比较扎实,懂得比较多,就有可能不谦虚,认为客户说的话都是外行话。如果客户服务人员不具备谦虚的美德,就可能会在客户面前炫耀自己的专业知识。这是客户服务中很忌讳的一点。客户服务人员要求有很强的服务技巧和专业知识,但不能去炫耀,不能看不起客户。

(五) 具有强烈的集体荣誉感

客户服务强调团队精神,企业的客户服务人员要有团队精神,要互相帮助。有团结精神、有凝聚力的球队,每一个球员在赛场上不是为自己进球,所做的一切都是为了全队获胜。客户服务人员也是一样,每个人所做的一切不能为表现自己,而应为了能把整个企业客户服务工作做好,这就是团队集体荣誉感。

三、技能素质要求

(一) 具备良好的语言表达能力

良好的语言表达能力是实现客户沟通的必要技能和技巧。

(二) 具备丰富的行业知识与经验

丰富的行业知识与经验是解决客户问题的必备武器。不管做哪个行业,都需要具备行业知识和经验。客户服务人员不仅要能与客户沟通,而且要成为产品的专家,能够回答客户提出的问题。因此,客户服务人员要有丰富的行业知识与经验。

(三) 掌握优雅的形体语言表达技巧

优雅的形体语言表达技巧能体现客户服务人员的专业素质。优雅的形体语言表达技巧指的是气质,内在的气质会通过外在形象表现出来。一举一动、一言一行都能体现出一个客

户服务人员是否专业。

(四) 思维敏捷,具备对客户心理活动的洞察力

对客户心理活动的洞察力是做好客户服务工作的关键,客户服务人员都需要具备这方面的技巧。思维敏捷,具备对客户心理活动的洞察力,这是对客户服务人员技能素质的基本要求。

(五) 具备良好的人际关系沟通能力

客户服务人员要具备良好的人际关系沟通能力,这样与客户的沟通交往会变得更顺畅。

(六) 具备专业的客户服务电话接听技巧

专业的客户服务电话接听技巧是客户服务人员的另一项重要技能,客户服务人员必须掌握接听客户电话和提问的技巧。

(七) 具备良好的倾听能力

良好的倾听能力是实现与客户良好沟通的必要保障。

四、综合素质要求

(一) 具备“客户至上”的服务观念

“客户至上”的服务观念要始终贯穿于客户服务工作中。

(二) 具备独立处理工作的能力

一般来说,企业都要求客户服务人员能够独当一面。也就是说,客户服务人员要能自己去处理很多客户服务中的棘手问题。

(三) 具备分析解决各种问题的能力

优秀的客户服务人员不但要能做好客户服务工作,还要善于思考,提出工作的合理化建议,有分析解决问题的能力,能够帮助客户分析解决一些实际问题。

(四) 具备人际关系的协调能力

优秀的客户服务人员不但要能做好客户服务工作,还要善于协调同事之间的关系,以达到提高工作效率的目的。人际关系的协调能力是指在客户服务部门中,如何与自己的员工、自己的同事协调好关系。同事之间关系紧张、不愉快,会直接影响客户服务的工作效果。

思政园地

价值观是人类在各种对象性活动中,主体对客体的价值意义的根本看法,是人们区分是非、善恶、美丑、好坏、荣辱的根本标准,是人们对事物趋、避、亲、逆的主导因素,是一定社会意识形态的实质和核心。2012年11月,党的十八大报告首次以24个字概括了社会主义核心价值观:富强、民主、文明、和谐,自由、平等、公正、法治,爱国、敬业、诚信、友善。

根据课程对基层客户关系管理人员的心理、技能等素质要求,请同学们在工作中养成诚信、敬业的职业精神,建立平等、公正、法治的思维观,同时理解“富强、民主、文明、和谐”国家的强大需要所有人的付出。未来的客户关系管理工作不仅仅停留在个人工作层面,更是一种爱国、参与国家经济建设的表现。同学们应该提高思想认知,树立正确的人生观、价值观和世界观,提高学习求知欲望。

解决方案

方案一 客户关系管理相关岗位设计

以某企业客户关系管理相关岗位进行设计,如图1-6所示。

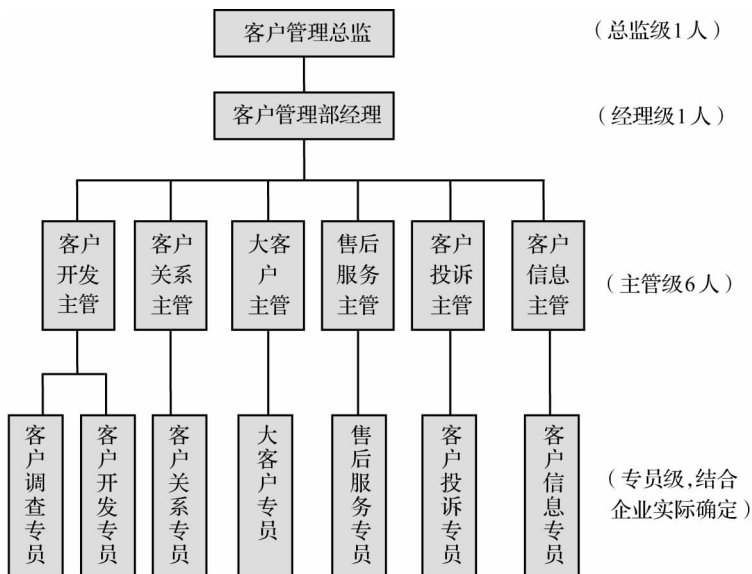


图 1-6 客户关系管理岗位设计示例

方案二 客户关系管理岗位目标分解

一、客户关系管理岗位工作目标

客户关系管理岗位工作目标见表 1-2。

表 1-2 客户关系管理岗位工作目标

总体目标	目标细化
客户关系管理体系建设目标	(1) 规范客户服务标准,完善客户服务体系
	(2) 按时组织制订客户服务计划,并保证服务计划得到 100%贯彻执行
	(3) 及时编制各项客户服务管理制度,并确保各项制度得到 100%贯彻执行
客户开发目标	(1) 及时组织针对目标客户的市场调查活动,完成客户市场调研任务
	(2) 按时组织制订客户开发计划,监督客户开发工作,确保按时完成“客户开发计划”
大客户管理目标	(1) 组织实施大客户开发工作,确保大客户开发计划 100%完成
	(2) 严格要求大客户服务人员,确保大客户服务标准、激励措施等得到 100%贯彻实施
	(3) 指导下属人员做好大客户关系维护工作,确保大客户满意度在_____%以上
客户关系维护目标	(1) 负责草拟客户关系维护计划,经领导审核后,100%贯彻执行
	(2) 指导下属人员做好客户回访、接待、提案等工作,确保客户满意度在_____%以上

二、客户开发岗位工作目标

客户开发岗位工作目标见表 1-3。

表 1-3 客户开发岗位工作目标

总体目标	目标细化
客户调研目标	(1) 做好目标客户相关信息的调查与收集工作,确保收集的信息准确、及时
	(2) 对得到的信息进行汇总分析,准确了解目标客户现状,并对客户需求进行评估
客户开发管理目标	(1) 根据对客户调研结果的分析,及时编制具体的客户开发计划
	(2) 与相关部门配合,按时完成客户开发工作
客户资料管理目标	(1) 及时整理客户调研及客户开发的相关资料,确保资料完整率达到 100%
	(2) 及时将需要归档的材料送交档案管理人员,保证资料归档及时

三、大客户管理岗位工作目标

大客户管理岗位工作目标见表 1-4。

表 1-4 大客户管理岗位工作目标

总体目标	目标细化
大客户开发目标	(1) 做好大客户开发的前期调查工作,准确把握客户需求
	(2) 组织实施大客户开发工作,确保大客户开发计划 100%完成
大客户服务目标	(1) 制定完善的大客户管理制度,并根据大客户的实际情况制订相应的服务方案
	(2) 及时了解大客户的需求与反馈意见,保证公司与大客户之间沟通的及时性与畅通性
大客户维护目标	(1) 根据工作需要和相关标准进行大客户回访,针对大客户的回访率达到_____%(结合公司实际)
	(2) 维护并巩固公司与大客户的关系,不断提高公司服务水平,大客户满意度评价达到____分(结合公司实际)
大客户资料管理目标	(1) 及时对大客户管理的相关资料进行整理,确保资料完整率达到 100%
	(2) 建立完善的大客户档案,并根据大客户实际情况的变化及时对相应的信息进行变更,将需要归档的材料送交档案管理人员,保证资料归档及时

四、客户维护岗位工作目标

客户维护岗位工作目标见表 1-5。

表 1-5 客户维护岗位工作目标

总体目标	目标细化
客户关系维护目标	(1) 负责草拟客户关系维护计划,经领导审核后,100%贯彻执行
	(2) 做好客户回访、接待、提案等客户关系维护工作,确保客户满意度达到_____%(结合公司实际)
	(3) 做好客户关系维护工作总结,及时提出客户关系改善建议
客户资料管理目标	(1) 及时对客户关系维护过程中产生的资料进行整理,确保资料完整率达到 100%
	(2) 及时将需要归档的材料送交档案管理人员,保证资料归档及时

五、售后服务岗位工作目标

售后服务岗位工作目标见表 1-6。

表 1-6 售后服务岗位工作目标

总体目标	目标细化
售后服务目标	(1) 严格执行各项售后服务制度,确保各项服务制度得到 100%贯彻执行
	(2) 做好售后服务管理工作,提升客户对售后服务工作的满意度,大客户满意率达到_____% ,一般客户满意率达到_____%以上(结合公司实际)
客户投诉管理目标	(1) 客户投诉处理及时,客户投诉解决及时率达到_____%(结合公司实际)
	(2) 努力提高业务水平,确保客户对投诉解决的满意率达到_____%以上(结合公司实际)
客户关系管理目标	(1) 根据公司的需要,合理安排相关人员对客户进行回访,客户回访率达到_____%(结合公司实际)
	(2) 对客户提交的提案进行处理,并将处理结果及时反馈给客户
信息收集目标	(1) 了解和掌握客户对公司产品或服务的意见及要求,确保信息收集的及时性、有效性
	(2) 将客户反映的信息反馈给公司相关部门,确保信息反馈及时率达到_____%以上(结合公司实际)

六、客户投诉岗位工作目标

客户投诉岗位工作目标见表 1-7。

表 1-7 客户投诉岗位工作目标

总体目标	目标细化
客户投诉管理目标	(1) 严格按照“客户投诉处理规章制度”处理客户投诉,客户投诉处理及时率达到_____%以上(结合公司实际)
	(2) 与其他相关部门保持密切联系,使客户投诉解决率达到_____%(结合公司实际)
	(3) 努力提高业务水平,确保客户对投诉解决的满意率达到_____%以上(结合公司实际)
客户关系维护目标	(1) 通过电话、邮件等方式做好客户投诉回访工作,客户回访率达到_____%以上(结合公司实际)
	(2) 将客户投诉过程中产生的提案及时转交给相关部门,并将处理的结果反馈给客户
客户资料管理目标	(1) 客户投诉信息记录规范,记录完整率达到 100%
	(2) 及时将需要归档的材料送交档案管理人员,保证资料归档及时

七、客户信息岗位工作目标

客户信息岗位工作目标见表 1-8。

表 1-8 客户信息岗位工作目标

总体目标	目标细化
信息管理目标	(1) 严格按照“客户信息管理制度”的要求,及时完成收集各类客户信息的任务
	(2) 通过对客户信息的整理与分析,按时编制提交“客户信息分析报告”
客户信用管理目标	(1) 制定的客户信用等级评定制度合理、可行
	(2) 对客户的信用风险进行评估与预测,准确率达到_____%以上(结合公司实际)
客户数据库建设目标	(1) 根据公司对客户数据库建设的要求,具体推进数据库建设工作,并确保各项工作按时完成率达到 100%
	(2) 做好数据库信息的更新工作,确保数据库的信息及时、准确、有效
	(3) 做好数据库系统的日常维护工作,确保数据库系统平稳、安全运行
客户档案管理目标	(1) 客户档案完备,客户信息更新及时率达到 100%
	(2) 做好客户档案日常管理工作,确保客户档案丢失、损坏事件的发生次数为 0

八、呼叫中心岗位工作目标

呼叫中心岗位工作目标见表 1-9。

表 1-9 呼叫中心岗位工作目标

总体目标	目标细化
呼叫中心运营目标	(1) 按照呼叫中心建设规划,按时完成呼叫中心系统建设任务
	(2) 做好呼叫中心各项管理工作,确保呼叫中心各项工作计划按时完成率达到 100%
呼叫中心服务目标	(1) 严格执行呼叫中心服务标准,确保呼叫中心服务水平有所提高
	(2) 客户投诉处理及时,客户投诉解决及时率达到_____%(结合公司实际)
	(3) 努力提高业务水平,客户满意率达到_____%以上(结合公司实际)
资料管理目标	(1) 做好呼叫业务记录,并确保记录完整率达到 100%
	(2) 及时将需要归档的材料送交档案管理人员,保证资料归档及时

方案三 客户关系管理岗位职责与明细

一、客户关系管理岗位的工作职责

客户关系管理岗位的工作职责与企业的类型、企业的实际工作相关,可概括为以下几个

方面。

- (1) 负责所有经营区域客户的咨询、查询解答。
- (2) 参与制订并执行客服流程、服务标准、客服工作计划。
- (3) 负责产品介绍、演示及客户使用问题解答等服务。
- (4) 负责客户电话回访、跟进及处理客户投诉等问题。
- (5) 维护客户关系,及时组织相关人员对客户进行回访和调研,收集客户对产品和服务的反馈意见。
- (6) 负责团队人员工作的分配及值班、倒班安排。
- (7) 负责做好工作日志、周报、月报,及时反馈信息的统计、分析和汇报。
- (8) 进行新客服的培训、考核与甄选。
- (9) 完成上级安排的其他工作任务。

二、客户总监工作明细

客户总监工作明细见表 1-10。

表 1-10 客户总监工作明细

工作大项	工作细化	目标与成果
客户服务规划	(1) 收集和分析行业及市场情况,制定公司服务策略	公司服务策略
	(2) 制订业务发展方向、竞争策略、售后服务和预算等相关计划	相关工作计划
	(3) 负责处理本部门的业务管理及关键任务,达成客户满意度	客户满意度评价达到____分以上(结合公司实际)
客户开发管理	(1) 根据公司的发展目标,制订“客户开发计划”与大客户管理策略	客户开发计划,大客户管理策略
	(2) 根据公司的发展目标与制订的“客户开发计划”,进行客户开发、管理和维护工作	“客户开发计划”全面完成
客户服务管理	(1) 了解客户需求,组织人员做好公司客户的售后服务工作,巩固和增进公司与客户的合作关系	客户服务达标完成率达到____%(结合公司实际)
	(2) 客户投诉处理的监督和检查,及时发现存在的问题,提升公司的服务水平	客户投诉处理解决率达到____%(结合公司实际)
	(3) 建立与完善客户资料库	客户资料完备率达到____%(结合公司实际)

续表

工作大项	工作细化	目标与成果
部门人员管理	(1) 负责客户服务团队建设及日常工作管理,规范运作流程,提高客户服务质量	部门人员任职资格达标率达到_____%(结合公司实际)
	(2) 为团队成员提供业务培训与指导,以保证团队的专业能力不断提高	部门培训计划完成率达到_____%(结合公司实际)
	(3) 负责与公司其他部门和团队的协调与沟通	部门协作满意度评价达到____分以上(结合公司实际)

三、客户经理工作明细

客户经理工作明细见表 1-11。

表 1-11 客户经理工作明细

工作大项	工作细化	目标与成果
规章制度制定	(1) 组织制定本部门的各项制度,规范客户服务部的各项工作	各项规章制度
	(2) 组织制定客户服务标准及各项工作规范并监督其执行情况	部门各项规章制度得到全面执行
客户开发管理	(1) 根据公司的发展目标和业务特点,制订“客户开发计划”	客户开发计划
	(2) 根据制订的“客户开发计划”,安排人员进行客户关系的开发与拓展、维护与管理工作	“客户开发计划”全面完成,客户保有率达到_____%(结合公司实际)
客户关系管理	(1) 根据公司的相关规定,对本公司客户的信用进行评定	客户信用评定表
	(2) 安排人员进行客户关系维护工作,为公司开拓市场、开发新客户奠定基础	客户保有率达到_____%(结合公司实际)
	(3) 客户档案管理	客户档案完备率达到_____%(结合公司实际)

续表

工作大项	工作细化	目标与成果
大客户管理	(1) 围绕公司营销目标,制订公司“大客户开发计划”	大客户开发计划
	(2) 保持与大客户良好的合作关系,提高大客户满意度	大客户满意度评价达到____分(结合公司实际)
售后服务管理	(1) 组织制订售后服务计划、标准并组织实施	售后服务计划、标准
	(2) 安排人员做好客户咨询接待和相关的技术服务	客户满意度评价达到____分(结合公司实际)
	(3) 对待客户投诉,认真听取客户意见,妥善处理客户提出的问题	客户投诉解决率达到____%(结合公司实际)
	(4) 安排相关人员及时了解并汇总客户对产品(服务)的意见和要求,并及时将相关信息反馈到相关部门	客户意见调查表
	(5) 对客户进行不同形式的回访工作	客户回访率达到____%(结合公司实际)
客户信息管理	(1) 组织人员做好客户信息的收集、统计与分析工作,保证各项信息完善、准确	信息收集及时、准确、完善
	(2) 组织人员做好客户档案管理工作	客户档案完备率达到____%(结合公司实际)
呼叫中心管理	(1) 合理安排公司呼入、呼出业务,完成公司目标	各项任务完成率达到 100%
	(2) 组织协调呼叫中心与其他相关部门的工作	部门协作满意度评价达到____分(结合公司实际)
本部门人员管理	(1) 根据工作需要,制订“部门人员需求计划”并负责人员的选拔工作	部门人员需求计划
	(2) 对本部门工作人员进行指导与培训,提高其业务能力与服务水平	部门培训计划完成率达到____%(结合公司实际)
	(3) 对本部门人员实施考核	部门人员考核达标率达到____%(结合公司实际)

四、客户开发岗位工作明细

1. 客户开发主管工作明细

客户开发主管工作明细见表 1-12。

表 1-12 客户开发主管工作明细

工作大项	工作细化	目标与成果
客户开发管理制度制定	(1) 根据公司发展目标,联系实际,协助客户服务部经理制定客户开发管理制度、工作流程及操作规范	各项规章制度
	(2) 指导并落实各项规章制度的执行情况,根据公司实际情况及外部环境的变化对相关规章制度进行修订	各项规章制度得到全面执行
客户开发管理	(1) 组织人员进行市场信息收集、客户信息收集工作	信息收集及时、准确
	(2) 围绕公司的发展目标,制订“客户开发计划”并组织实施	客户开发计划
	(3) 积极拓展客户开发渠道并组织客户开发工作	客户开发计划按时完成率达 100%
	(4) 对客户开发专员与客户签订的合同进行审核、审批	合同审批及时
	(5) 与客户保持良好的合作关系,并随时掌握客户的需求	客户满意度评价达到_____分(结合公司实际)

2. 客户开发专员工作明细

客户开发专员工作明细见表 1-13。

表 1-13 客户开发专员工作明细

工作大项	工作细化	目标与成果
客户调查	(1) 根据客户开发的需求,及时制订“客户调查计划”	客户调查计划
	(2) 按照“客户调查计划”的要求,具体实施调查活动	调查计划按时完成率达到 100%
客户开发	积极协助相关部门进行新客户的开发工作	客户开发计划按时完成率达 100%
客户关系维护	(1) 对客户进行定期或不定期的回访	客户回访率达到 _____%(结合公司实际)
	(2) 建立客户资料档案,并根据实际情况对客户的相关资料进行及时更新	客户资料完备率达到 _____%(结合公司实际)

五、大客户管理岗位工作明细

1. 大客户主管工作明细

大客户主管工作明细见表 1-14。

表 1-14 大客户主管工作明细

工作大项	工作细化	目标与成果
大客户服务管理	(1) 配合公司营销部门制订“大客户开发计划”,并负责落实	大客户开发计划
	(2) 根据公司的实际情况,对大客户制订适当的服务方案和激励策略	服务方案和激励策略
	(3) 对大客户与本公司业务往来的情况进行分析,为公司相关部门提供决策的依据	相关分析报告
大客户关系维护	(1) 安排人员对大客户进行定期或不定期的回访,及时了解大客户在使用公司产品或其他业务中遇到的问题	客户回访率达到 _____%(结合公司实际)
	(2) 关注大客户的新动态,并及时给予相关的协助	大客户相关信息
	(3) 负责与公司重要客户进行日常沟通与关系维护	信息沟通及时
售后服务管理	(1) 安排人员收集大客户的相关反馈信息并及时将其反映给相关部门	信息收集及时、准确
	(2) 根据公司的相关制度和售后服务标准,组织实施和检查相关人员对大客户咨询、投诉、意见反馈等事项的执行情况	大客户满意度评价达到 _____分(结合公司实际)

2. 大客户专员工作明细

大客户专员工作明细见表 1-15。

表 1-15 大客户专员工作明细

工作大项	工作细化	目标与成果
信息收集	(1) 了解和掌握大客户的需求	大客户的需求信息
	(2) 收集并整理与大客户有关的新动态、新的发展方向等信息	大客户的相关信息
大客户关系维护	(1) 主动为大客户提供新业务、新技术等方面的咨询服务	咨询解答准确,大客户满意度评价达到 _____分(结合公司实际)
	(2) 根据公司的安排拜访大客户,不断增进双方之间的了解,以保持良好的合作关系	客户回访率达到 _____%(结合公司实际)
	(3) 妥善处理大客户投诉	客户投诉解决率达到 _____%(结合公司实际)
大客户资料管理	(1) 负责大客户档案建立和资料管理	大客户档案
	(2) 根据实际情况适时对大客户的资料进行更新	资料更新及时、准确

六、客户关系岗位工作明细

1. 客户关系主管工作明细

客户关系主管工作明细见表 1-16。

表 1-16 客户关系主管工作明细

工作大项	工作细化	目标与成果
规章制度的制定	(1) 协助客户服务部经理制定有关客户关系管理的各项规章制度	各项规章制度
	(2) 组织实施客户关系管理的各项规章制度并监督其实施情况	各项规章制度得到全面执行
客户关系维护	(1) 进行有效的客户管理和沟通,了解并分析客户需求	客户需求调查表
	(2) 掌握公司所有客户的信息,对其进行分类统计,按不同的客户类型进行客户关系维护工作	客户的相关信息资料
	(3) 发展与维护良好的客户关系	客户满意度评价达到____分(结合公司实际)

2. 客户关系专员工作明细

客户关系专员工作明细见表 1-17。

表 1-17 客户关系专员工作明细

工作大项	工作细化	目标与成果
信息收集	(1) 对客户进行深入了解,包括客户需求、购买力等,并将此信息反映给相关领导	信息收集及时、准确
	(2) 对收集的信息进行统计分析,提出改善客户关系的相关建议或措施	相关建议或措施
客户关系维护	(1) 主动了解客户需求,维护客户关系	客户需求信息
	(2) 接待来访客户,协助处理客户提出的一般性问题	客户满意度评价达到____分
	(3) 根据公司的安排拜访客户	对客户的回访率达到____%(结合公司实际)
客户档案管理	(1) 对收集到的客户信息进行档案管理	客户档案完备率达到____%(结合公司实际)
	(2) 对客户档案进行及时更新与日常维护	信息更新及时率达到____%(结合公司实际)

七、售后服务岗位工作明细

1. 售后服务主管工作明细

售后服务主管工作明细见表 1-18。

表 1-18 售后服务主管工作明细

工作大项	工作细化	目标与成果
规章制度的制定	(1) 协助客户服务部经理制定公司各类售后服务标准、制度、规范等	售后服务标准、制度、规范等
	(2) 制定的各项规章制度经领导审批后组织实施	各项售后服务规章制度得到全面执行
售后服务管理	(1) 负责制订售后服务计划、方案等,并组织实施	售后服务计划、方案
	(2) 安排人员进行售后服务和技术服务	客户满意度评价达到_____分(结合公司实际)
	(3) 妥善处理和解决客户投诉	客户投诉解决率达到_____%(结合公司实际)
	(4) 安排人员进行客户回访工作,了解客户需求及公司客户服务人员的现场工作情况,提高公司客户服务质量	对客户的回访率达到_____%(结合公司实际)
	(5) 按照公司要求组织编制“售后服务工作总结报告”	售后服务工作总结
信息管理	(1) 组织相关人员及时了解并汇总客户对公司产品或服务的意见和要求,并将相关信息及时反馈给相关部门	客户反馈的信息
	(2) 及时处理现场服务人员及客户的反馈信息,对重大质量事故,及时通知相关部门,并参与质量问题的分析和制订措施	相关措施
	(3) 收集统计售后服务过程中发现的质量问题并予以处理	相关措施
客户关系管理	(1) 组织人员对公司的客户进行定期或不定期的回访,以保持公司与客户良好的合作关系	对客户的回访率达到_____%(结合公司实际)
	(2) 根据大客户的实际情况,制订相应的售后服务方案和措施,维护并巩固与大客户的关系	客户满意度评价达到_____分(结合公司实际)

2. 售后服务专员工作明细

售后服务专员工作明细见表 1-19。

表 1-19 售后服务专员工作明细

工作大项	工作细化	目标与成果
信息收集	(1) 收集与反馈客户意见	信息收集及时、有效
	(2) 整理和分析产品售后服务过程中客户反馈的数据和信息,并将其转交给相关部门	信息收集及时、有效
售后服务	(1) 处理客户的信息咨询	客户满意度评价达到_____分(结合公司实际)
	(2) 处理客户的售后服务及技术事宜,将需要服务的客户的信息转交给相关部门	客户满意度评价达到_____分(结合公司实际)
	(3) 通过电话、网络等方式对售后服务过程进行监督,保证公司的售后服务质量	客户满意度评价达到_____分(结合公司实际)
	(4) 根据需要,对公司的客户进行各种形式的回访和调查,以获取客户的直接反馈	客户回访率达到 _____%(结合公司实际)
投诉处理	(1) 受理与记录客户投诉、纠纷	客户投诉记录表
	(2) 妥善解决客户的投诉,对重大或特殊的投诉要及时转交相关领导处理	投诉解决率达到 _____%(结合公司实际)
资料管理	(1) 客户资料的日常维护与管理	客户的相关资料
	(2) 售后服务文件的整理、存档	售后服务文件

八、客户投诉岗位工作明细

1. 客户投诉主管工作明细

客户投诉主管工作明细见表 1-20。

表 1-20 客户投诉主管工作明细

工作大项	工作细化	目标与成果
规章制度的制定	(1) 协助客户服务部经理制定客户投诉管理制度、投诉处理流程与工作标准	客户投诉管理制度及其相关流程
	(2) 制定的规章制度、流程及标准,经领导审批通过后组织实施	各项规章制度得到全面执行

续表

工作大项	工作细化	目标与成果
投诉处理	(1) 组织人员处理客户咨询、投诉、电话回访等各项客户服务业务	各项工作顺利进行,客户满意度评价达到_____分(结合公司实际)
	(2) 落实客户对公司产品、服务及其他方面的投诉,并予以妥善解决	客户投诉解决率达到_____%(结合公司实际)
	(3) 负责重大或特殊投诉事件的受理及跟踪处理	客户投诉解决率达到_____%(结合公司实际)
	(4) 督促完成各类工作报表的制定及上报、汇总、统计工作,分析各类投诉,便于公司制订相应措施和解决方案	各类工作报表

2. 客户投诉专员工作明细

客户投诉专员工作明细见表 1-21。

表 1-21 客户投诉专员工作明细表

工作大项	工作细化	目标与成果
投诉处理	(1) 负责对客户投诉事件进行登记并受理	客户投诉记录表
	(2) 在处理投诉过程中与相关部门进行协调,及时解决客户投诉	客户投诉解决率达到_____%(结合公司实际)
	(3) 将投诉处理结果提交到公司相关部门	投诉处理结果报告表
编制报表	编制“投诉报表”和“投诉分析报告”,为改进客户服务提供支持	相关报表编制及时
资料管理	投诉资料的归档管理	资料归档及时、完备

九、客户信息岗位工作明细

1. 客户信息主管工作明细

客户信息主管工作明细见表 1-22。

表 1-22 客户信息主管工作明细

工作大项	工作细化	目标与成果
客户信用管理	(1) 安排相关人员收集与调查公司信息,确保信息收集或调查的内容的准确性	客户信用调查表
	(2) 根据客户信用调查的结果及公司的相关规定,对客户进行信用级别评定	客户信用级别评定结果

续表

工作大项	工作细化	目标与成果
客户信息管理系统管理	(1) 安排人员进行客户信息的收集、分析、统计等工作, 保证客户信息准确、完善	客户相关信息
	(2) 负责建立客户信息管理系统, 完善客户信息	客户信息管理系统

2. 客户信息专员工作明细

客户信息专员工作明细见表 1-23。

表 1-23 客户信息专员工作明细

工作大项	工作细化	目标与成果
客户信息调查	(1) 根据工作需要, 对客户的相关信息进行调查与收集	客户相关信息
	(2) 对收集到的客户信息进行整理与分析, 并提交给公司相关部门	客户相关信息
客户信用管理	(1) 负责进行客户信用调查	客户信用调查表
	(2) 协助客户信息主管对客户信用进行评估, 并对客户信用进行分级管理	客户信用等级评定表
客户档案管理	(1) 对客户资料的建档及管理	客户档案
	(2) 维护客户信息系统	客户信息系统

十、呼叫中心岗位工作明细

1. 呼叫中心经理工作明细

呼叫中心经理工作明细见表 1-24。

表 1-24 呼叫中心经理工作明细

工作大项	工作细化	目标与成果
规章制度的制定	(1) 组织制定本部门的各项规章制度、工作流程、质量规范等	各项规章制度
	(2) 指导并落实各项规章制度的执行情况, 根据公司实际情况及外部环境的变化对相关规章制度进行修订	部门各项规章制度得到全面执行
日常运营管理	(1) 负责呼叫中心的整体运作, 指导其日常运营, 带领本部门人员完成工作目标	各项工作有序进行
	(2) 组织人员做好日常业务咨询、业务受理、业务投诉处理等工作	客户满意度评价达到_____分(结合公司实际)
	(3) 根据本公司业务模式及外部市场环境, 进行项目的设计与开发	新项目开发情况
	(4) 对相关数据进行分析, 为公司决策提供依据	分析报告

续表

工作大项	工作细化	目标与成果
质量监控	(1) 监督并提高呼叫中心的服务质量	服务水平提高程度
	(2) 与客户建立良好的关系并通过呼叫中心业务监督质量规范,密切关注客户需求的变化	客户满意度评价达到_____分(结合公司实际)
部门人员管理	(1) 根据公司实际需求,制订本部门人员招聘计划	人员需求计划
	(2) 合理安排部门人员的各项日常事务与工作	部门任务完成率达到_____%(结合公司实际)
	(3) 对部门工作人员进行指导与培训	部门培训计划完成率达到_____%(结合公司实际)
	(4) 负责本部门人员的绩效考核工作	考核工作按时完成

2. 呼叫中心座席班长工作明细

呼叫中心座席班长工作明细见表 1-25。

表 1-25 呼叫中心座席班长工作明细

工作大项	工作细化	目标与成果
规章制度的制定	(1) 协助呼叫中心经理制定呼叫业务管理的相关规章制度、工作流程及工作标准	本部门相关规章制度
	(2) 组织执行领导审批通过的呼叫中心管理的各项制度、操作流程,并根据公司发展的实际情况进行适时的修订与完善	本部门相关规章制度得到全面执行
呼叫业务管理	(1) 负责提升本组人员的工作绩效,达成本部门的业绩目标	部门任务完成率达到_____%(结合公司实际)
	(2) 处理来自客户的抱怨、投诉及复杂的客户咨询	客户满意度评价达到_____分(结合公司实际)
	(3) 确保客户服务部新服务或新项目的顺利进行	领导满意度评价达到_____分(结合公司实际)
	(4) 提出业务改进措施,经相关领导批准后组织实施	相关业务改进措施
员工管理	(1) 制订合理的“人力安排计划”和“人员招聘计划”	人员需求计划
	(2) 对座席员的工作进行指导与监督,并对其工作绩效进行评估	部门培训、考核工作按计划全面完成

3. 座席员工作明细

座席员工作明细见表 1-26。

表 1-26 座席员工作明细

工作大项	工作细化	目标与成果
受理客户 咨询	(1) 执行呼入、呼出业务的处理工作	工作任务按时完成率达到 100%
	(2) 负责客户咨询、信息查询及疑难问题的解答工作	客户满意度评价达到_____分(结合公司实际)
	(3) 协助客户进行信息登记和更新工作	信息登录准确、更新及时
投诉受理	(1) 对客户投诉做好相应的记录,并予以解决	客户投诉解决率达到 _____%(结合公司实际)
	(2) 对于重大投诉,需要公司统一协调的,报相关领导处理解决	报告及时
	(3) 对客户投诉进行总结与分析,将相关信息反映给直属上级	相关分析、总结报告
客户回访	(1) 负责客户日常的(电话)回访工作,接受客户传递的意见	对客户的回访率达到 _____%(结合公司实际)
	(2) 负责对客户传递的意见进行记录、分类并整理,对客户提出的相关意见给予答复,同时将相关意见反映给直属上级	客户相关信息



习题精练

1. 阅读下面的案例,结合所学知识,回答问题。

屈臣氏个人护理用品商店

屈臣氏是现阶段亚洲地区最具规模的个人护理用品连锁店,是目前全球最大的保健及美容产品零售商、香水及化妆品零售商之一。屈臣氏在“个人立体养护和护理用品”领域,不仅聚集了众多世界顶级品牌,还开发生产了 600 余种自有品牌。

在客户关系管理战略中,屈臣氏发现,在日益同质化竞争的零售行业,锁定目标客户群是至关重要的。

屈臣氏纵向截取目标消费群中的一部分优质客户,横向做精、做细、做全目标客户市场,倡导“健康、美态、欢乐”的经营理念,锁定 18~35 岁的年轻女性消费群,专注于个人护理与保健品的经营。屈臣氏认为,这个年龄段的女性消费者是最富有挑战精神的,她们喜欢用最好的产品,寻求新奇体验,追求时尚,愿意在朋友面前展示自我。她们更愿意用金钱为自己带来大的变革,愿意进行各种新的尝试。而之所以更关注 35 岁以下的消费者,是因为年龄更长一些的女性大多早已有了自己固定的品牌和生活方式。

深度研究目标消费群体的心理与消费趋势,自有品牌产品从品质到包装,全方位考虑顾客需求,同时降低了产品开发成本,也创造了价格优势。

靠自有品牌产品掌握了雄厚的上游生产资源,屈臣氏就可以将终端消费市场的信息第



一时间反馈给上游生产企业,进而不断调整商品。从商品的原料选择到包装、容量直至定价,每个环节几乎都是从消费者的需求出发,因而所提供的货品就像为目标顾客量身定制一般。哪怕是一瓶蒸馏水,不论是造型还是颜色,都可以看出屈臣氏与其他产品的不同。

自有品牌在屈臣氏店内是一个独特的类别,消费者光顾屈臣氏不但选购其他品牌的产品,也购买屈臣氏的自有品牌产品。自有品牌产品每次推出都以消费者的需求为导向和根本出发点,不断带给消费者新鲜的理念。通过自有品牌,屈臣氏时刻都在直接与消费者打交道,能及时、准确地了解消费者对商品的各种需求信息,又能及时分析掌握各类商品的适销状况。在实施自有品牌策略的过程中,由零售商提出新产品的开发设计要求,与制造商相比,具有产品项目开发周期短、产销不易脱节等特征,降低风险的同时降低了产品开发成本,也创造了价格优势。

“买贵退差价,我敢发誓保证低价”是屈臣氏的一大价格策略,但屈臣氏也通过差异化和个性化来提升品牌价值,一直以来并不是完全走低价路线。屈臣氏推出了贵宾卡,加强了对顾客的价值管理。凭贵宾卡购物可以积分,而积分可以换购店内任意商品,双周贵宾特惠,部分产品享受八折优惠。会员购物每10元获得一个积分奖赏,每个积分相当于0.1元的消费额。

结合所学知识分析:

- (1) 屈臣氏是怎么进行客户关系管理的?
- (2) 屈臣氏的成功之处是什么?
- (3) 综合利用所学的知识,谈谈自己对客户关系管理的认识。

2. 假如你是一名基层客户服务人员,每天要面对大量的客户,请问你觉得你需要具备什么工作能力与心理素质?



实践训练

组建模拟公司或者以某公司为载体,设计该公司客户关系管理的组织结构图,并探讨完成岗位职责的编写,设计该公司客户关系管理的业务流程。