

魏开永◎著

做

最棒的客户经理

客户经理素质特训读本



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATION PRESS

魏开永◎著

做

最棒的客户经理

客户经理素质特训读本



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATION PRESS

责任编辑：刘向鸿 刘伟娜

封面设计：李栋工作室

图书在版编目（CIP）数据

做最棒的客户经理：客户经理素质特训读本/魏开永著.

北京：中华工商联合出版社，2007.1

ISBN 978-7-80193-517-5

I. 做... II. 魏... III. 企业管理：销售管理—手册
IV. F274-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2006）第 142618 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编：100027 电话：64153909

网址：www.chgslebs.cn

北京蓝华印刷有限公司印刷

新华书店总经销

787×960 毫米 1/16 印张：16.5 220 千字

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-517-9/F·189

定价：32.80 元

作者简介

魏开永：北京博瑞森管理咨询有限公司核心讲师。著名咨询师、培训师、实战管理专家。

拥有超过12年的现代企业管理、决策层实践经验；拥有为数十家各类企业提供管理咨询服务的经验积淀；在国内大型演讲及主持培训120多场，直接听众22000多人次；历任陕西新大陆集团副总经理；昆明风驰传媒集团董事会秘书兼总裁助理；昆明池洋企业管理咨询有限公司总经理；TOM集团·北京唐码国际广告有限公司总经理，北京智邦美联国际管理咨询有限公司副总经理等职。

精品课程《颠峰》系列：

《颠峰管理——如何创建企业的核心竞争动力》

《颠峰管理——总裁必须做的八件事》

《颠峰管理——把你的企业建立在磐石上：企业文化创建与积淀》

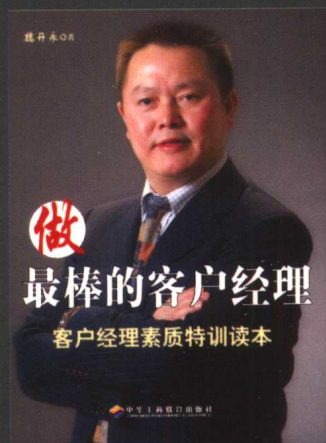
《颠峰管理——品牌的战略规划》

《颠峰管理——源于圣经的管理原则》

《颠峰管理——战略致远》

《颠峰销售——顾问式销售》

责任编辑：刘向鸿 刘伟娜



试读结束：需要全本请在线购买：

封面设计：李栋设计工作室
13366103038
www.ertongbook.com

前 言

高举智慧，她就使你高升；怀抱智慧，她就使你尊荣。她必将华冠加在你头上，把荣冕交给你。

箴言

客户经理作为企业与客户之间的纽带，他直接关系到企业的生存与发展。客户经理的主要职责就是拉近与客户的关系，更好地满足客户需求，借此来确立和增强企业的竞争优势。从推销员到销售代表，又从销售代表演进到客户经理，这是从“产品化导向”向“客户导向”转变的标志性里程碑。

《做最棒的客户经理》正是为客户经理度身定做的工作指南，针对客户经理工作中的重点和难点，着重从客户经理的角色认知、自我管理、客户沟通、化解矛盾等方面入手，全面系统地阐述了客户经理工作的方法和技巧。在本书的最后还有针对性的加入了一些客户经理工作模板，用以辅助客户经理的日常工作。能够帮助客户经理们消除心中的疑惑，提高工作技能，使自己的才能得到最大限度的发挥，用以实现自己的工作价值和人生价值。

本书不但是客户经理个人学习的权威指导，更是企业对客户经理进行培训的首选教材。此外，本书所讲述的工作技巧和方法也同样适用于企业的销售人员和业务人员，相信本书必能为各位读者带来巨大的收益！

为了使读者快速地领悟本书的精髓，在实际工作中应用起来，并产生立竿见影的效果，我们还针对本书核心内容设计了一系列嵌入式的教

练培训课程。愿客户经理朋友们在阅读本书的同时能有机会参加我们的客户经理特别训练。

最后，祝愿朋友们早日成为一名出色的客户经理！

作者

2006年10月于北京

目 录

CONTENTS

第一章 树立正确的职业理想

客户经理的职业规划	1
用敬业成就事业	2
明确客户经理的工作理念	5
塑造良好的开端	6
做好开局的五件事	13
从客户的角度看问题	15
客户经理修身六技	17

第二章 客户经理必备的职业素质

客户经理的职能	30
客户经理需要具备的素养	31
建立良好的客户关系	32
敢于向自己挑战	34
打造自己的语言魅力	35
努力提升自身形象	37
训练得体的言行举止	40
掌握客户交往的常识	42

第三章 深层次挖掘客户的需求

了解客户的需求特点	46
掌握客户需求的方法	47
对客户的习惯进行分析	48
深入地解读客户	50
观察客户的每一个细节	53
敢于冒险	56
客户升级——客户评价与落单技巧	60

第四章 与客户沟通的常用技巧

用积极的态度与客户沟通	67
与客户采取互动式交流	70
建立客户互动数据库	72
选择适当的时机	73
语言的巧妙运用	74
倾听的价值与技巧	76
及时给予客户反馈	78
绝不和客户争辩	79
与客户进行煽情沟通	81
运用非语言进行沟通	83
与客户沟通的八条禁忌	86

第五章 赢得客户的信赖

影响客户忠诚度的因素	89
------------------	----

构建与客户相同的价值观	90
对客户进行必要的感情投资	93
想客户所想,急客户所急	94
舍得在客户身上花时间	95
分享客户的成功与快乐	99
让客户感受到你的关怀	102
对客户进行“一对一”的服务	105

第六章 提高客户满意度

以服务获得忠诚	108
把成交当做工作的开始	111
重视电话的销售作用	115
进行适当的授权	117
客户服务质量的测评	120
制定客户服务守则	121
决定客户服务机制的因素	122
测评客户满意度	124
帮助客户节省每一分钱	126
珍惜客户的每一分钟	128
向客户表示祝贺	131
别在客户面前扮超人	134

第七章 客户投诉的妥善处理

学会主动地去发现问题	136
耐心倾听客户的意见	137

处理好客户投诉的一般方法	138
怎样安抚一个愤怒的客户	140
注意处理投诉的细节	142
调和异议与分歧的技巧	145
与客户建立起交情	146
客户服务力求及时准确	148
对客户的抱怨表示感谢	151
防止大客户叛离的方法	154

第八章 为客户提供额外价值

好的服务才有好的结果	159
经常进行“换位”思考	161
“软”服务是获利的“硬道理”	163
做客户的生活顾问	164
为客户解决问题	165
帮助客户渡过难关	167
为客户提供超值的便利	169
让客户获得额外的价值	170
打造“四心级”服务	172
多做一些“分外”的事情	175

第九章 对客户进行有效管理

建立客户数据库	177
客户管理的七大原则	179
对客户进行适当的激励	183

刺激客户的积极性	190
对客户实行信用管理	192
对客户资信状况备案	195
给客户一定的信用额度	198
重点客户的划分确定	200
重点客户的管理步骤	203

第十章 通过客户关系增强竞争力

准确利用客户关系	205
创造长期的客户价值	206
从客户处得到回报	207
设计出高效的工作流程	209
维系人脉关系的十大秘诀	210
详细列出客户名	212
建立一个感情账户	214

附录： 客户经理工作模板

附录一：客户经理通用工作模板	216
附录二：房地产行业客户经理工作模板	229
附录三：汽车销售客户经理工作模板	237
附录四：银行客户经理工作模板	240
附录五：广告行业客户经理工作模板	246
附录六：咨询行业客户经理工作模板	248
附录七：健康产业(保健品)客户档案表	251

第一章

树立正确的职业理想

◇ 客户经理的职业规划

人的一生是自觉不自觉地在一一定的职业理想中度过的。所谓职业理想，是人们为实现某种社会理想，依据社会分工的需要和个人所具有的劳动力素质条件来选择职业或专业的，并追求在自己所选定的职业中努力奋斗，并作出应有的贡献，实现人生价值。它是择业者个人对在社会中所处的地位、作用的追求和向往。

人的一生，职业生涯很短暂，职业生涯要很好地规划，国外把职业生涯分为几个阶段：

1. 见习、学徒阶段（28岁以前）：在这个阶段，人应该尝试各种行业和工作以选定终生从事的职业。

2. 职业发展时期（28~40岁）：个人应该在已经选定的行业里，发奋努力争取事业的辉煌。

3. 个人创业阶段（40岁以后）：个人应该凭借职业发展阶段的职业经验、积累的资金，开拓自己的事业。

树立职业目标关系重大，有了目标才能更有收获。因为人的大脑是一个网络激活系统，各种信息积累在大脑中，树立的职业目标还要不断强化，使网络激活系统知道这个目标并随时提醒自己加快实现目标的步伐。

要确定职业理想，需要解决两个方面的问题。

第一，树立正确的理想。所谓理想，是人们在一定时间、一定范围内认定的有实现可能的奋斗目标，是对未来社会、生活的向往和追求，是用以指导、激励自身行动的一种观念、信念等的心理表现，是人生奋斗目标的心理表现。在市场经济中，择业者还要不要树立一个正确的理想？有人说，只要赚钱就行，还要什么理想。这种想法是不对的，至少显得这个人目光短浅。实际上，即使在市场经济条件下，一个人也是应该有一个长远而又切实可行的奋斗目标的。在市场经济条件下，没有钱固然不能生存和发展，但人总不能光为钱而活着。况且，钱也不会自动飞进自己腰包，又不能靠违法犯罪去捞钱，而要靠自己的劳动换得，只有靠提供能满足社会需要的劳动才能换来。因此，只有树立了正确的理想，才能指引自己努力提高劳动力素质水平，以便为社会提供更多、水平更高的劳动。这样，个人才能获得更多的劳动收入。

第二，正确地确定职业定向。人们的理想，在不同历史时期，其具体内容和实现方式是不同的。在经济建设时期，只有确定了正确的职业定向，选择一个具体的职业，在这个行业中勤奋努力，兢兢业业，不断开拓进取，才能实现自己的职业理想。所谓职业定向，是指对职业方向的确定，即决定自己将来究竟从事什么职业。职业定向包括确定选择什么专业学习、确定选择什么职业两个主要过程。

客户经理制作是一个外来引进职位，体现了现代化企业的经营理念，这种以市场为导向，以客户为中心，通过运用现代营销技术，整合组织内外资源所建立的优质、高效、快捷、便利的服务创新制度，是一种全新的经营模式。随着佣金下调以及企业模式逐步国际化，客户资源成了各个企业必争的“蛋糕”，客户经理职位的推出迫在眉睫。

◇用敬业成就事业

“敬业”一词，最早出现在我国古代《礼记·学记》中的“敬业乐

群”。理学家朱熹对敬业的解释是：“敬业”就是“专心致志以事其业”。通俗地说，就是认真负责地对待自己的工作、做好自己的本职工作。

《庄子》“达生”篇有一个《佝偻丈人承蜩》的故事。说的是孔子周游列国，来到了楚国。当他和弟子们经过一片树林时，看见一个驼背老翁在用竹竿非常熟练地粘蝉。孔子叹为观止，于是问这个驼背老人是如何练成这门绝技的。老翁回答孔子说，他捉蝉时不管天地万物，只知道粘蝉的翅膀，除蝉翼之外，一切不知不管。孔子听后，对弟子说：“用志不分，乃凝于神。”意思是如果用心专一，技巧就能熟练而达到神妙的状态。

在工作中，许多时候决定成败的，并非能力，而是敬业精神。只有全心全意、全力以赴地投入工作，潜能才会得到充分挖掘。而增长的才干又会让人更加兢兢业业地工作，并有一定的收获。如此良性循环，日后不成功的话，天理何在！

翻开人类的历史，你就会发现历史上有所成就的名人，几乎都是敬业的典范。牛顿 75 岁还在解决数学难题；科学家巴斯德忙得连自己的婚礼都迟到；李时珍辛苦 20 多年才完成了《本草纲目》；鲁迅去世前半小时还在孜孜苦读……

生活总是有主有次，只有那些把事业永远放在第一位的人，才会取得常人难以企及的辉煌。世界上所有的财富，都是劳动者用自己的心血和汗水创造出来的。离开持之以恒的劳动，没有敬业精神的支撑，不要说事业，就是连基本的生存都成问题。因为在一个正常的社会环境中，没有人愿意用一个毫无责任心、敷衍塞责的人。

一个人真正成熟的标志就是有责任感。敬业的另一个表现，就是对工作的责任心。

克雷格·霍尔说过：“财富意味着责任，惟其承担了无穷的责任，才会获得无尽的尊敬。”世界上很少有报酬丰厚却不要承担任何责任的便宜事，对大部分职位而言，报酬和所承担的责任有着直接的关系。

在营救驻伊朗的美国大使馆人质的作战计划失败后，当时的美国总

统吉米·卡特即在电视里郑重声明：“一切责任在我。”仅仅因为上面那句话，卡特总统的支持率骤然上升了10个百分点。

工作时，做下属的最担心的就是做错事，特别是花了很多精力又出了错，那么在这个时候，身为主管的你你就应该勇敢地站出来，为你自己的失误负责，因为是你安排下属去做这项工作的。当问题发生时，要勇敢地承担责任，寻找解决的方法，而不是找替罪羔羊。

但是，现在勇于承担责任的人却越来越少了，彼此互相推诿和转让责任，还美其名曰：转让风险。也许会有“前辈”对你说：凡事不要揽责任，那样你才不会犯错误。这话是不错，因为这可以避免引火烧身，但是你在上司眼中从此就是一个缩头缩脑、凡事都不敢负责任的懦夫。

有责任感的人总是被上司欣赏和尊敬的。试着像这样去做，你的上司一定能感受到你强烈的责任感：

(1) 要有主人翁的精神，把自己当做公司的一分子。

(2) 对于自己的失误绝不找借口，更不该推卸责任。而应该勇于承认错误，然后设法尽快弥补过失。

(3) 要对你的工作负责到底。如果不能完成，还不如干脆就说“我做不到”。

(4) 当棘手的难题出现时，你应该挺身而出，承担起责任，为上司解忧。即使没做好，上司也会欣赏你的责任心。

勇于承担压力与责任。社会在发展，公司在成长，个人的职责范围也随之扩大。不要总是以“这不是我分内的工作”为由来逃避责任。当额外的工作指派到你头上时，不妨视之为一种机遇。

敬业精神是个永恒的话题。我们不仅要敬业，同时还要懂得“会敬业”，这里有三方面的技巧需要注意：

第一，对工作要有耐心、恒心和毅力。

第二，苦干要加巧干。勤勤恳恳，埋头苦干的敬业精神值得提倡，但必须注重效率，注意工作方法。

第三，敬业也要能干会“道”。“道”就是让领导知道或感受到你付

出的努力。

无论是新员工，还是新上任的客户经理，都要把工作当成事业，这样你才会敬业。敬业不仅有益于公司和上司，还有益于自身。敬业最终的受益者还是自己。

当我们将敬业变成一种习惯时，就会学到更多的知识、积累更多的经验，能从投入的工作中发现快乐。换句话讲，如果你是上司，你难道会不欣赏敬业爱岗、勤勉肯干又有责任心的员工，而去器重那些偷奸耍滑、不务正业的手下？

作为客户经理必须要记住：忠诚赢得器重，敬业成就事业。

◇明确客户经理的工作理念

客户经理是一家公司深入市场的触角，肩负着培育客户、维护客户的双重重任，理念是在实践中形成的思维定式，下面简述几点：

1. 客户导向理念

在市场经济条件下，企业的发展与客户是唇齿相依的关系。客户经理必须重视客户、尊重客户，做到和客户共同发展，即树立客户导向理念，客户导向理念可以说经历了从客户至上、客户第一到客户满意这样一个过程。在当前的形势下，对于客户的服务仅仅满足于客户满意是远远不够的，而应当通过向客户提供产品和服务，使客户价值增加，让客户享受增值服务，通过使客户成功达到合作双方的双赢。

2. 核心客户综合开发理念

二八原理告诉我们，20%的客户创造80%的业务和利润。客户是应该有等级的，对不同等级的客户应该采取不同的培育与维护方法，要高度关注能够给公司创造主要利润的客户，最大限度地挖掘和满足这些核心客户的需求，以最小的成本支出为公司带来最大的效益。

3. 个性化产品和服务理念

客户对个性化产品和服务的需求是客户经理存在的最根本原因，也