

一本介绍日常管理工作技能的工具书

本书针对客户主管工作中的重点和难点，
全面系统地阐述了客户主管工作的程序、方法、技巧及所需工具。

如何做好 客户主管

——客户主管实务

文 锋 主编

RUHE ZUOHAO
KEHU ZHUGUAN

职责认知、工作规划、服务技能、
有效管理、客户关系维护

广东省出版集团
广东经济出版社

一本介绍日常管理工作技能的工具书

本书针对客户主管工作中的重点和难点，
全面系统地阐述了客户主管工作的程序、方法、技巧及所需工具。

如何做好 客户主管

——客户主管实务

文 锋 主编

RUHE ZUOHAO
KEHU ZHUGUAN

职责认知、工作规划、服务技能、
有效管理、客户关系维护

广东省出版集团
广东经济出版社
·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

如何做好客户主管—客户主管实务 / 文锋主编. —广州: 广东经济出版社, 2014. 4

ISBN 978 - 7 - 5454 - 3275 - 6

I. ①如… II. ①文… III. ①企业管理—供销管理 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 010766 号

出版发行	广东经济出版社(广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广州佳达彩印有限公司 (广州市黄埔区茅岗环村路 238 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	15.75
字数	257 000 字
版次	2014 年 4 月第 1 版
印次	2014 年 4 月第 1 次
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 3275 - 6
定价	25.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·

总 序

一场始于美国次贷而波及全球性的金融危机海啸般地席卷而来，无论是欧美发达国家还是亚洲新兴国家，一概未能幸免。最直接的后果，就是银行破产、企业倒闭，全球经济衰退。中国企业也不同程度地出现了收入减少、利润下降现象，许多企业不得已采取了裁员、降薪措施，以缓解压力。

是否也有例外呢？据我的一位朋友说，他的儿子在一家知名企业供职，这家企业在 2008 年底裁员已超过 5%，他儿子做项目主管，属企业骨干，这次裁员不仅没裁到他头上，年终还加了好几百元薪水呢。这说明了一个什么问题呢？他是企业的有用人才，不是那种可有可无的一般白领或蓝领。

今天，企业任何一个职位都充满着竞争。无论你的文凭有多么硬，资历有多么长，经验阅历如何丰富，如果你在岗位职业上无所作为、无所建树、平平庸庸的话，都可能面临被淘汰的危险。市场不相信眼泪，竞争不保护弱者。要想在职业生涯中立于不败之地，就必须不断充实自己，加快知识更新，提高技能水平，善于开拓创新，成为一个优秀和卓越的有用人才。

面对经济全球化的挑战，跨世纪的企业特征首先是一个“学习型组织”，它必须善于学习，能够及时掌握行业发展的最新动向，“善于创造、获取和传递知识，而且善于修正其行为以反映新的知识和观念。”（戴维·格文，《哈佛商务评论》）因此，强化学习和知识更新，不仅是现代企业的客观要求，也是每一个企业员工进行“第五项修炼”、提升自身素质和能力水平的有效途径。

部门主管是公司企业的中层重要职位，它担负着企业生产经营运作的



具体组织管理工作。企业经营目标的实现，生产任务的完成，产品品质的提升，物料的采购供应，以及企业发展战略的实施等，都离不开各部门主管的具体管理和操作。部门主管既是企业决策的执行人，又是企业决策的参谋者。他不仅要带领本部门员工努力完成企业下达的计划任务，还要对本部门的现状、问题和前景作出分析、预测和规划，为企业的高层决策提供相关依据和报告、建议。由此可见，一位优秀的主管，不仅要具备一定的领导才能，熟悉本部门的业务，还要具备一定的学识和素养，了解本部门、本行业的发展趋势，能够在履行职责、完成工作任务的前提下开拓创新，实现自己的价值目标。

怎样才能成为一位优秀的公司主管呢？

“主管实务快易通”丛书从中国企业的实际出发，参考了国有、私营以及三资企业的不同特点，阐述了各类主管的素质要求、岗位职责，介绍了各类主管的具体工作任务和操作实务，深入浅出地阐释了作为一位优秀主管的工作方法和管理技巧，重点突出其实用性和可操作性，对于指导初级管理人员进入主管岗位进行生产经营管理或在岗主管提高管理水平均具有重要的实践意义。

编者

2009年3月

目 录

第一章 客户主管的岗位职责与素质要求	(1)
一、客户主管的工作目标与职能	(1)
二、客户主管的岗位职责	(4)
三、客户主管的基本素质要求	(5)
四、客户主管的知识结构	(9)
五、客户主管的领导能力	(14)
第二章 客户与客户服务	(21)
一、客户及管户群的构成	(21)
二、客户服务的基本内容	(29)
三、人性化服务是客户服务的最高要求	(32)
第三章 客户调查	(41)
一、客户调查的基本内容	(41)
二、客户调查的步骤	(54)
三、客户调查的方法	(57)
四、人员调查	(64)
五、客户抽样调查方法	(70)
六、客户调查技术	(77)
七、客户调查资料的来源	(80)



第四章	客户消费行为调查	(85)
一、	购买行为模式	(85)
二、	影响消费行为因素调查	(86)
三、	购买行为类型调查	(92)
四、	购买决策过程调查	(93)
第五章	目标市场与潜在客户	(97)
一、	市场细分	(97)
二、	目标市场的选择	(100)
三、	潜在客户	(104)
第六章	寻找开发潜在客户	(107)
一、	寻找潜在客户的步骤	(107)
二、	寻找潜在客户的途径	(108)
三、	最佳潜在客户的识别	(113)
四、	潜在客户的开发	(114)
五、	潜在客户的分析测量	(115)
第七章	开发有效传播的方法途径	(117)
一、	有效传播的过程	(117)
二、	传播渠道的选择	(118)
三、	有效传播的方法	(119)
四、	信息传播的工具	(123)
五、	广告目标传播	(125)
六、	媒体信息传播	(127)
第八章	潜在客户的转化与市场拓展	(133)
一、	促进潜在客户转化的要点	(133)
二、	与潜在客户沟通的方法	(137)
三、	潜在客户转化的策略	(139)

四、为潜在客户提供购买条件	(146)
---------------------	-------

第九章 客户的满意度和忠诚度 (147)

一、客户满意	(147)
二、影响客户满意度的因素	(150)
三、客户的忠诚度	(154)
四、客户对品牌忠诚度的测量与保持	(159)
五、客户满意度与忠诚度的关系	(162)

第十章 对客户满意度的测试与分析 (165)

一、客户满意度测试的对象	(165)
二、客户满意度测试的内容	(167)
三、客户满意度测试的方法	(169)
四、客户满意度测试的实施要点	(171)
五、客户满意度的分析	(173)

第十一章 吸引和维系客户的方法与技巧 (177)

一、分析评估客户流失因素	(177)
二、制定客户接触计划	(182)
三、倾听客户的意见	(183)
四、向客户发函	(183)
五、处理好客户的抱怨和投诉	(184)
六、重视服务的关键时刻	(188)
七、开展关系营销	(190)

第十二章 建立高绩效客户服务机制 (193)

一、高绩效客户服务的基本要素	(193)
二、决定客户服务机制的因素	(195)
三、审查客户服务机制的现状	(197)
四、分配客户服务部门的工作	(198)



五、制定客户服务理念与守则	(199)
六、客户服务机制运作要点	(202)
 第十三章 全面质量营销	(205)
一、质量营销的特点	(205)
二、全面质量管理与营销	(206)
三、全面质量营销的内容	(208)
四、全面质量营销的实施	(212)
 第十四章 客户让渡价值	(217)
一、客户让渡价值的含义	(217)
二、客户让渡价值的构成	(218)
三、客户让渡价值与公司价值	(221)
四、价值链	(222)
五、价值让渡网络	(223)
六、识别客户让渡价值	(225)
 第十五章 与客户建立合作伙伴关系	(229)
一、分析客户的业务活动	(229)
二、改善合作伙伴关系	(231)
三、改变销售额至上的观念	(231)
四、与客户建立合作伙伴关系的方法	(232)
五、客户关系管理	(234)
 参考文献	(243)
 后记	(245)

第一章

客户主管的岗位职责与素质要求

客户主管是企业中主管客户服务与管理的部门负责人，属于企业的中层干部。

所谓客户管理，就是在全面了解客户的基础上进行资源整合和创新服务，为客户提供最大的价值，满足其个性化的需求，建立起互信、互利、双赢的合作伙伴关系。卓越的客户管理，不仅是维系客户的手段，同时也是提升公司核心竞争力的有效途径。

一、客户主管的工作目标与职能

1. 工作目标

客户主管的工作目标是，应用现代营销管理的基本原理与科学方法，对企业客户服务与管理活动进行计划、组织、协调、控制和监督，使各项客户服务活动实现最佳的协调与配合，树立良好的企业形象，扩大产品影响和市场份额，提升客户的满意度和忠诚度，提高企业经济效益。

2. 基本任务

客户主管的基本任务是，秉持“用户第一、服务第一”的服务理念，



提高及完善服务品质，多渠道提供企业与客户沟通的桥梁，逐渐完善客户服务系统，打造第一流的服务品质；围绕企业的经营目标，全面评价客户服务与管理的现状，及时发现问题，研究改进办法，制定客户服务规范，确定控制标准，以保证企业客户服务活动持续有序地进行。

3. 客户主管的职能

客户主管的职能主要是指导产品销售，开展市场调研，联络和沟通客户，培育品牌，分析市场反馈信息，处理销售过程中出现的各种问题、矛盾，搞好各项售后服务。

具体来讲，客户主管具有以下五项职能：

(1) 营销职能

客户主管必须深入市场，搞好市场调研，及时了解客户的当前和未来变化的需求，根据顾客需求、顾客购买行为习惯的差异，对客户进行细分，明确哪些是重点服务的客户，哪些是着重培养和团结的客户，哪些是重点管理和监督的客户，针对不同的客户和不同的需求提供个性化和差异化的服务。这样，才能满足客户的需求，实现客户满意的目标。

客户主管要在市场一线大力宣传本企业的企业文化、服务宗旨、经营理念、质量方针、质量目标、企业发展史与前景以及提供服务的模式，让客户了解企业的产品和售后服务可以满足他们的需求，目标就是使他们满意。

客户主管要做好新产品的推销和品牌培育工作。实行电话订货后，由于时间、空间和工作量等因素的限制，在电话中不容易把产品的特点介绍清楚，这就要求客户主管发挥推销能力，做好新产品的上市工作。同时，要根据国内外市场行情，积极引导消费，加大知名度高、潜力大、利润高的产品培养力度，合理优化产品结构，拉升产品档次，提高企业的经济效益。

(2) 服务职能

服务是在产品的售前、售中、售后都应该存在的行为，服务不是只在售后才有的，在售前就有服务的内容和要求，如指导客户依据环境和实力选对产品，选对产品升级换代战略。售前注重技术交流（信息咨询服务为主要内容和形式），售中注重技术交底（客户使用人员的岗位培养和认证、上岗培训），售后注重技术交代（维护、维修跟踪服务、升级换代指导）。

对于经销本企业产品的客户，客户主管可以通过指导客户店铺经营、提供充足的货源、帮助客户陈列产品、推销新产品、处理销售过程中的各种问题等方式为客户进行服务。但服务要突出个性化和差异化，以满足客户的需求、实现客户满意为目的。

对于使用或消费的终端客户，应告知产品的性能，详细介绍使用方法和注意事项，使客户能正确使用或消费。

（3）管理职能

①销售管理。客户主管要对客户的经营情况、分布情况及交通地理条件有充分的了解，以便于访销和送货，并且要及时做好客户的增减或变动登记。

②顾客关系管理。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。即为了满足每个客户的特殊需求，同每个客户建立联系，通过同客户的联系来了解不同需求，并在此基础上进行“一对一”个性化服务。

首先，建立客户档案，内容包括：基础资料（包括客户的编号、名称、地址、邮编、电话、工商登记号、账号、税号、类别和规模等）、信用资料（包括客户的注册资本、从业历史、履行承诺、付款情况等）、经营资料（包括销售人员的数量、市场覆盖范围、营业面积、仓储面积、运输方式、送货地点等）、销售业绩统计（包括每天实际销售额、销售量、产品结构档次等）。

根据客户信息，掌握每一位客户的基本情况，制订出相应的顾客拜访计划（包括拜访时间、频次，拜访的目的等）、沟通计划、营销计划等，增加客户经理拜访的目的性，并严格实施制订的计划。

③处理投诉和异议。接到投诉或在客户服务过程中与顾客发生异议、产生矛盾时，若电访员、维修员或送货员自己当场不能进行有效的解决，应及时反馈给客户主管，由客户主管统一进行协调解决。

（4）分析职能

客户主管要将销售数量、销售额、产品结构比等指标定期地进行比较分析。通过市场分析研究，发现市场变化的特征及发展趋势、客户的需求变化等有价值的信息，明确服务的重点和营销的方向，在实际工作中能够针对客户的不同情况进行管理，有目的地引导客户经营，开拓新的销售空间。



(5) 联络职能

客户主管与客户服务人员是客户与企业之间的桥梁和纽带。企业的经营方针、政策信息通过客户服务人员向客户宣传或传达,客户的一些需求、市场信息将由客户主管收集、汇报到企业领导层。只有充分发挥客户主管及客户服务人员的联络职能,企业才能掌握及时、准确、可靠的市场信息,才能作出正确的有效的决策,来满足顾客需求,实现顾客满意。

二、客户主管的岗位职责

概括起来,客户主管的主要岗位职责是:

(1) 客户信息资源管理

- ①制定公司客户关系管理办法。
- ②开展公司客户关系市场调查。
- ③建立公司客户完整数据库。
- ④加强公司客户关系管理信息平台模块管理及其流程监控管理。
- ⑤收集各竞争对手及其他公司的客户服务动态。

(2) 客户投诉受理与处理

①制定公司客户投诉处理与客户回访管理办法,建立客户意见的收集、反馈以及客户投诉事项的跟踪与回访机制。

②设立客户服务热线电话,由专人接听,并做好客户意见、建议及投诉事项的记录。

③实行客户投诉受理与处理首问负责制,首问责任人全程负责跟踪、跟进和落实投诉事项处理进程,并回复客户。

④编制客户投诉月报,汇总客户服务中心受理与处理情况;落实专人按月负责整理、统计客户投诉资料情况,并建立客户投诉事项台账,做好资料留存工作。

(3) 客户网上营销管理

①在企业网站开辟“客户热线或论坛”窗口,直接回复客户意见、建议和投诉。

②建立公司客户提交意见、建议和投诉的渠道,设立专用客户投诉电子邮箱。

③客户意见网上跟踪与回复。

④建立公司“发言人”制度，专门跟踪处理网上客户各类咨询与投诉事项。

(4) 会员俱乐部管理

①会员客户基本数据管理。数据包括会员爱好、重要节日提示、会员积分等。

②编制会员俱乐部宣传资料，招募新会员（含新会员入会资格认定、审查及办理入会登记、发放会员卡等手续）。

③制订会员俱乐部年度活动计划，参与策划、组织会员联谊活动；做好会员活动记录，对会员活动进行管理 with 跟踪服务。

④定期向会员寄送、派发俱乐部杂志及公司有关信息资料，保持信息互通。

⑤参与社区文化活动的策划、组织。

(5) 法律事务管理

①处理公司相关法律事务，为客户提供必要的法律事务咨询。

②为公司与客户签订重要合同提供法律咨询。

③负责处理公司法律诉讼事务。

三、客户主管的基本素质要求

客户服务与管理属于营销管理的范畴。在不同规模的公司中有不同的设置和不同的称谓，如市场主管、运营主管、营销主管等。

客户的分类管理和客户主管的设立，是为了适应日益激烈的市场竞争而导入的，其目的是为了实施企业战略，进行市场划分，规范客户管理，以扩大市场份额，提高销售业绩，提升客户的满意度和忠诚度，打造企业的竞争力。

由此对客户主管提出了更高的要求，不仅要求客户主管要掌握市场营销的观念，明确自己的定位，更主要的是要清楚地认识到客户主管的基本素质要求，这样才能胜任此职。

作为一个管理者应具备多方面的综合素质，客户主管应熟悉业务、胸怀全局、有胆有识、善于沟通和协调，从而成为企业的骨干与核心，并在

企业组织内部获得威望与信誉，同时受到客户的尊敬和欢迎，这样才能更好地为实现企业的战略目标作出贡献。

1. 综合的工作能力

对于一个企业的客户主管来讲，有一些能力是必须具备的，否则，将无法履行客户主管所担负的职责。也就是说，如果客户主管缺少了某些必备能力的话，企业的客户服务与管理工作将不可能发挥其正常的效力。对于企业的客户主管来讲，这些能力体现在其工作当中，即为综合的工作能力。

2. 随机应变的能力

客户主管必须具有随机应变的能力。在一个公司中，与当今瞬息万变的市场和形形色色的客户打交道最多的部门就是公司的客户管理部门，具体到人，就是客户主管。这一职位的特殊性，要求就职者不但要习惯面对瞬息万变的市场环境，而且还要能够对眼前各类客户迅速作出正确的反应，必须具有很强的随机应变的能力。一个人对某件事情处理的正确程度，与他的知识水平、经验以及应变能力成正比。也就是说，一个人的知识水平越高、处理类似事物的经验越丰富、应变能力越强，那么，他对这件事物处理的正确程度也就越高。

3. 知识、理念的更新能力

时代飞速发展，科技不断进步，各种行业对科学技术的要求日益加强，新科技、新技术对市场营销活动的影响深远而广泛；社会产品的日益丰富，竞争加剧，客户理念的不断更新，这些都要求客户主管掌握一定的专业知识，加深对客户心理的理解，把握客户动向，根据不同的市场环境和目标客户，制订相应的客户服务计划，采取适当的管理措施，以使企业立于不败之地。

4. 经验的积累和总结能力

客户主管对实践经验的要求很高，经验是形成管理能力的中介，经验越多，能力越强；仅有丰富的知识而无实践锻炼和经验的积累，不可能形成卓越的管理能力，也不可能胜任客户主管的职位；市场的实践过程，是一个长期的过程，其中必有成功与挫折，只有总结成功的经验，吸取失败

的教训才能得到提高和更好的发展。

5. 管理能力

客户主管的工作过程，就是如何管理客户服务团队的过程。如何让客户服务运作高效，减少摩擦，降低运行成本，各部门各司其职，这些都需要高超的管理技巧。管理能力的实质就是在进行计划、组织、实施、控制与评价等过程中应具有的能力。

6. 协调能力

企业是由各个职能部门构成的，客户管理部门与其他各部门关心的重点是有差异的，客户管理部门与其他部门看问题的角度也不一样。客户管理部门与其他部门对企业的有限资源，如人力和财力等会引起争夺，产生矛盾，客户主管除了要管理好整个公司的客户服务与管理活动外，还需与财务、生产、营销、技术等部门协调好关系。同时，客户管理组织内部也是由客户信息、广告公关、市场调研等若干人员组成的，每个人之间的工作重点及看问题的角度也不一样，这也要求客户主管要协调好相互间的关系。

7. 配置能力

在实施客户管理方案时，需要在不同活动之间分配资金、人力与时间。比如，举办一个有新老客户参加的茶话会活动时，要决定活动规模，究竟需用多少资金、多少人力及活动时间等。客户主管应根据工作性质，有重点、有步骤地加以安排，分清轻重缓急，做好各项资源的配置工作。

8. 敏锐的观察能力

客户主管必须具备敏锐的观察能力。对于一个公司而言，及时、准确地抓住机会，赢得客户，是获得丰厚利润的前提，同时，这样可以赢得较为宽松的生存环境。及时、准确地察觉客户动态、市场危机，可以有效地规避风险，减少公司的损失，使自己在与其他公司的竞争中处于优势。而搜寻市场机会，挖掘潜在客户，巩固客户关系，发现客户动向，预报市场危机的责任就落在了公司客户主管的肩上。然而，环境是复杂的、多变的，要想在复杂多变的环境中迅速、准确地发现市场机会，预报市场危



机，是一件非常困难的事情。因此，这就对公司的客户主管提出了一个新的能力上的要求，即必须具有敏锐的观察能力，要能够准确地辨别机会，察觉市场风险。敏锐的观察力来源于对事物的细心程度。要想拥有敏锐的观察力，就必须全身心地投入到自己的工作中去。

9. 严谨的逻辑思维能力

客户主管应该具有出色的逻辑思维能力。从分析客户的需要开始，到满足客户的需求为止，公司的全部活动都要有客户管理部门的参与。而公司在经营过程中，它的各项活动是非常复杂的，各种活动之间相互影响、相互制约。出色的逻辑思维能力有助于对环境的分析与预测，可以使得客户主管更透彻地了解环境、认识环境，从而使公司更好地把握市场机会、规避市场风险。

10. 出色的表达能力

客户主管要具有出色的表达能力。这种表达能力包含着口头表达与书面表达能力。对一个企业来讲，各种信息的表达质量直接关系到企业经营与决策的准确性，进而影响到公司的经济效益。而客户管理部门是企业的信息表达“中枢”，客户主管又是控制这个“中枢”运作的关键性人物。他对于一个企业的信息表达起着至关重要的作用。对于企业来讲，信息传送质量的高低在于信息在传送过程中能否准确地被描述。所以，客户主管的表达能力成了决定信息传送质量最重要的因素。如果一个客户主管没有较好的表达能力就会严重地影响企业信息的表达和企业的经营。一方面，会使得企业无法准确地获取外界的信息，因为无法抓住转瞬即逝的市场机会、规避市场风险；另一方面，会使得客户无法准确地了解企业，因而很难对企业及其产品产生认同。由此可见，出色的表达能力是企业客户主管所必须具备的一种才能。一般来讲，后天的锻炼对表达能力的提高有决定性的影响。

11. 公共关系能力

客户主管必须具有较高的公共关系的能力。客户服务部门是企业的一个重要“窗口”，协调公司与外界之间的关系，其实质是为市场营销服务的。作为客户管理部门的主管，不但要参与协调公司与外界的关系，特别