



工厂精细化管理丛书

工厂主管

实战技巧

——
业务客户管控

涂高发 刘礼武 编著



一书在手，掌控工厂管理方法和技巧

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

Gongchang zhuguan
shizhan jiqiao

工厂主管

实战技巧

——
业务客户管控

涂高发 刘礼武 编著



SPM

南方出版传媒
广东经济出版社
·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

工厂主管实战技巧. 业务客户管控 / 涂高发, 刘礼武编著. — 广州: 广东经济出版社, 2015. 7

ISBN 978 - 7 - 5454 - 3727 - 0

I. ①工… II. ①涂… ②刘… III. ①工业企业管理 - 销售管理
IV. ①F406

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 296579 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 | 茂名市永达印刷有限公司 (茂名市计星路 144 号) |
| 开本 | 730 毫米 × 1020 毫米 1/16 |
| 印张 | 12.5 1 插页 |
| 字数 | 209 000 字 |
| 版次 | 2015 年 7 月第 1 版 |
| 印次 | 2015 年 7 月第 1 次 |
| 书号 | ISBN 978 - 7 - 5454 - 3727 - 0 |
| 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 37601950 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) 37601980 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 ·

前 言

中国加入世界贸易组织(WTO)后,跨国公司纷纷在中国建立了生产基地,“Made in China”已为世界人民所熟悉,中国已成为世界工厂。长期以来,凭借积极地融入全球制造业供应网络和采购网络,努力成为世界的重要制造基地,中国的制造业获得了长足的发展,整个工业领域空前地繁荣起来。

然而,随着全球经济一体化的不断深入,区域性的竞争已经发展成为全球性的竞争。尤其是经济危机对实体经济的冲击,中国制造业危机四伏,像珠江三角洲地区企业外迁、倒闭现象已屡见不鲜。不过从另一个侧面来看,这或许是件好事情,企业外迁、倒闭现象背后的深层次原因,是“三来一补”的劳动密集型企业正在丧失比较优势,它将迫使企业淘汰和转移落后产能,寻求更多的技术变革。同时,劳动政策的调整“剥夺”了这些劳动密集型企业的低成本优势,但这种“剥夺”是一种正义的进步,也是一种公平的回归。因为,总是依靠对工人实行低工资的“血汗工厂”模式,不可能提高竞争力,反而会带来长远的社会危害。而新政策调整给企业成本的增加带来挑战的同时,也带来了新的机遇,因此,珠江三角洲地区的企业外迁、倒闭是优胜劣汰、地区产业梯度转移的必然现象。

工业发达国家和地区的发展经验表明,产业发展到一定层次后,必然要经历一个升级的过程。产业的梯度转移可使企业在更广阔的范围内有效配置资源、开拓市场,加工环节会有选择地迁移到成本相对较低或靠近终端市场的地区,达到企业做大做强的目的,获得更强的市场竞争力。从结果上看,发达国家的产业转移,不仅没有削弱企业的竞争力,反而促使该产业向更高的价值链转移,有效地增强了核心竞争力。

在这种情况下,企业要生存、要发展就要在保证产品质量的情况下,加快推陈出新的速度,降低制造成本,提升客户服务质量。制造业的增值经营环节



除产品研发外，在制造和交付、品质、供应链、客户等方面也相当重要，为此，我们从管理和实际操作水平提升的角度出发，组织编写了这套“工厂精细化管理”丛书，从工厂生产现场管控、优良品质管控、仓储物料管控、供应商管控、业务客户管控等关键的五个方面，全面阐述工厂管理活动的各个环节的核心工作。

“工厂精细化管理”丛书通过大量的管理方法、流程、制度、图表、工具，生动、直观地介绍了工厂管理活动的实施办法、操作技巧和操作步骤，针对工厂管理活动问题，提出了一些实际的解决方案，以便于读者在轻松阅读中得到启发和提高，并将所学知识运用到实际工作中。本丛书以完整的结构和清晰的脉络，给读者呈现一套工厂管控的有效方法，有很强的实际操作性和指导性。

“工厂精细化管理”丛书是制造业生产管理人员、品质管理人员、仓库管理人员、采购管理人员、业务管理人员和基层班组长，以及新入职的大中专学生进行科学、规范化管理和提高自身及下属操作能力的参照范本。

本书由涂高发、刘礼武主编。在编写的过程中，众多优秀咨询顾问和一线管理精英提供了大量的一手资料并参与了编写，他们是陈英飞、曾仁辉、蔡小胜、李清亮、韦厚娟、贾宝波、许华、涂小琴、滕宝红、李光良、任拥军、胡攀、冯海清、文相刚、郭富强、罗必钦、陈祥海、孟权子、曾飞芳等，在此一并表示感谢！

同时，“工厂精细化管理”丛书在编写过程中还参阅了大量管理文献及网上资料，在此，特向所有文献和资料的作者表示衷心的感谢！其中参考文献已附于书后，但仍难免有疏漏之处，敬请谅解！

目 录

| | |
|---------------------------|----|
| 第1章 夯实客户管理的基础 | |
| 1.1 客户管理概述 | 3 |
| 1.1.1 企业同客户的关系 | 3 |
| 1.1.2 客户管理的必要性 | 4 |
| 1.1.3 客户管理的对象 | 4 |
| 1.2 客户管理的基础工作 | 6 |
| 1.2.1 建立客户管理资源系统 | 6 |
| 1.2.2 导入CRM管理系统 | 8 |
| 1.2.3 对客户进行ABC分类管理 | 16 |
| 第2章 客户信息库建立与维护 | |
| 2.1 客户信息的搜集与整理 | 21 |
| 2.1.1 搜集客户的信息 | 21 |
| 2.1.2 将客户信息进行整理 | 29 |
| 2.1.3 客户资料归档管理 | 37 |
| 2.2 客户信息库的建立与维护 | 39 |
| 2.2.1 客户信息数据的开发设计 | 39 |
| 2.2.2 客户信息库的建立 | 40 |
| 2.2.3 客户信息数据库的管理和维护 | 41 |
| 2.2.4 客户信息的保密 | 42 |



第3章 客户信用管理

| | | |
|-------|-------------------|----|
| 3.1 | 客户信用管理概述 | 47 |
| 3.1.1 | 什么是信用管理 | 47 |
| 3.1.2 | 信用管理的目标和职能 | 47 |
| 3.1.3 | 信用管理的机构 | 48 |
| 3.1.4 | 客户信用管理框架 | 50 |
| 3.2 | 客户信用信息的搜集 | 51 |
| 3.2.1 | 客户信用信息的获取渠道 | 51 |
| 3.2.2 | 客户信用调查的时机 | 52 |
| 3.2.3 | 客户信用调查的内容 | 53 |
| 3.2.4 | 客户信用调查的表格 | 57 |
| 3.3 | 客户信用评价 | 59 |
| 3.3.1 | 确定客户的等级标准 | 59 |
| 3.3.2 | 开展客户信用评价 | 63 |
| 3.3.3 | 客户资信等级管理 | 68 |
| 3.3.4 | 客户信用评价的注意事项 | 69 |
| 3.4 | 客户资信的控制 | 69 |
| 3.4.1 | 通过客户信用额度控制 | 69 |
| 3.4.2 | 加强信用期限的管理 | 73 |
| 3.4.3 | 严格客户资信控制制度 | 75 |
| 3.4.4 | 进行客户合同管理 | 76 |

第4章 大客户管理

| | | |
|-------|-----------------|----|
| 4.1 | 大客户管理概述 | 79 |
| 4.1.1 | 什么是大客户 | 79 |
| 4.1.2 | 大客户管理的目的 | 80 |
| 4.1.3 | 大客户管控的必要性 | 81 |
| 4.1.4 | 大客户管理的内容 | 82 |
| 4.1.5 | 大客户管理功能 | 83 |

| | | |
|-------|--------------------------|-----|
| 4.2 | 大客户管理解决方案 | 84 |
| 4.2.1 | 建立高效的大客户部 | 84 |
| 4.2.2 | 制定大客户管理的策略 | 86 |
| 4.2.3 | 防止大客户叛离的策略 | 90 |
| 4.3 | 大客户管理运作 | 91 |
| 4.3.1 | 大客户信息收集与分析 | 91 |
| 4.3.2 | 识别与筛选大客户 | 96 |
| 4.3.3 | 大客户管理与服务的安排 | 104 |
| | | |
| 第5章 | 客户服务管理 | |
| 5.1 | 客户服务管理规划 | 111 |
| 5.1.1 | 组建客服团队 | 112 |
| 5.1.2 | 制定客户服务理念 | 115 |
| | 【范例】某公司的客户服务理念 | 118 |
| 5.1.3 | 制定客户服务标准 | 120 |
| | 【范例】某公司服务网服务响应时间细则 | 123 |
| 5.1.4 | 设计完善客户服务流程 | 126 |
| 5.2 | 做好售后服务 | 130 |
| 5.2.1 | 售后服务内容 | 130 |
| 5.2.2 | 售后服务措施 | 131 |
| | 【范例】质量信誉卡范本 | 132 |
| 5.2.3 | 售后服务提升 | 133 |
| | 【范例】客户意见卡 | 134 |
| | 【范例】售后服务管理办法 | 136 |
| 5.2.4 | 售后服务的监督与考核 | 139 |
| 5.3 | 处理客户投诉 | 142 |
| 5.3.1 | 有效处理客户投诉对企业的好处 | 142 |
| 5.3.2 | 建立客户投诉处理系统 | 145 |



| | | |
|-------|------------------------------|-----|
| 5.3.3 | 客户投诉管理规定 | 146 |
| | 【范例】 客户投诉管理制度 | 147 |
| 5.3.4 | 预防客户投诉的方法 | 154 |
| 5.3.5 | 客户投诉的处理 | 155 |
| 5.4 | E时代网络客户服务 | 159 |
| 5.4.1 | 网络客户服务过程 | 159 |
| 5.4.2 | 网络客户服务的关键 | 159 |
| 5.4.3 | 解答客户常见问题 | 161 |
| 5.4.4 | 利用好电子邮件 | 163 |
| 5.4.5 | 利用公共电子论坛 | 165 |
| 5.4.6 | 其他客户服务支持工具 | 167 |
| | | |
| 第6章 | 客户满意度 | |
| 6.1 | 提升客户满意度 | 171 |
| 6.1.1 | 客户满意 | 171 |
| 6.1.2 | 客户满意度 | 172 |
| 6.1.3 | 提升客户满意度的方法 | 174 |
| | 【范例】 客户满意控制程序 | 175 |
| 6.2 | 客户满意度测评 | 178 |
| 6.2.1 | 客户满意度测评对象 | 179 |
| 6.2.2 | 客户满意度测评内容 | 180 |
| 6.2.3 | 客户满意度测评关键 | 180 |
| 6.2.4 | 客户满意度测评作业程序 | 181 |
| | 【范例】 2009年第三季度客户满意度调查表 | 183 |
| | 【范例】 客户满意度调查表 | 185 |
| 6.2.5 | 实施客户满意度测评的注意事项 | 190 |
| | | |
| | 参考文献 | 192 |

第 1 章

夯实客户管理的基础



秦亚学的是市场营销专业，他毕业后进入了一家规模不算太大的公司，是那种有发展潜力的公司。

当被分配到市场营销部时，经理和他谈话：“你是客户管理专员，先在本部门实习两个月，以后还需到其他部门去实习，比如售后服务部、客户服务部、大客户部、信用部等。”秦亚听了很高兴，轮换的岗位越多，将来学到的东西就会越多。

“客户管理在你的专业书籍上讲过，不过，实际操作会有很大不同，要把它做好不容易，但是也不要紧张，公司给你配了一个指导人。”经理接着说。

公司给秦亚配备的是一位在市场营销部有3年工作经验的老员工彭阳。彭阳在本职工作之余，还要辅导秦亚的工作，工作量加大了不少，不过，他没有丝毫的不耐烦，他说：“你也是我的客户。”

秦亚听了他的话非常茫然。

“客户有内部客户和外部客户之分，同事之间、各部门之间互为客户，这就是内部客户。虽然我们的工作主要针对的是外部客户，但如果内部客户服务不好、协调不好，又怎能齐心协力地服务好外部客户呢！”彭阳耐心地说。

“原来是这样啊！”秦亚恍然大悟，也为有这样的企业文化而高兴，“我们的外部客户指的是哪些呢？好像很复杂，有国外的客户，也有国内的经销商。”

“是啊，我们公司既做外销，也做内销，所以，国内国外的客户都有。”彭阳回答。

“这么多客户，就我们这七八个人，管得过来吗？”秦亚接着问。

“如果把终端客户算进来，那量可大了，当然管不过来啦，所以，我们对客户进行ABC分类管理。”彭阳笑着说。

“哦，是这样！经理说我还要到其他部门去实习，是怎么回事啊！”秦亚决定好好问一问。

“因为客户管理不是我们一个部门的事，还有其他部门，如售后服务部、客户服务部、大客户部、信用部等都与客户有关呢，所以，你只有了解了他们的工作内容与我们的关系，才能更好地工作。”彭阳继续耐心地说。

“这么多部门牵涉进来，信息方面要处理好才行。”秦亚若有所思地说。

“你说得对，所以我们公司正准备导入CRM系统。”彭阳开心地说，“如果导入了这个系统，我们的信息将更灵敏，与其他部门沟通起来也就更方便了。”

秦亚也高兴地笑了，他有这么好的一个指导人，他相信自己很快就能得心应手地工作。

1.1 客户管理概述

1.1.1 企业同客户的关系

现在有很多企业提倡“客户和企业是命运共同体”，或者“客户利益第一，客户至上”等，这些认识和观念都不错，但是，对于企业和客户而言，更应该清晰地认识企业和客户的关系到底是什么。具体来讲，分为以下两个方面：

1. 客户对于企业而言

客户是考评企业售前、售中、售后服务人员(现场工作人员)绩效的主考官(权重系数最大)，是企业产品和服务质量的总评官，是企业后续产品最具作用的推销员，是企业形象最具说服力的宣传员。

2. 企业对于客户而言

企业是实现客户现实生活中正常运营的后援、即时保障，是持续增强客户社会竞争力的技术支撑，是促进客户创新经营和服务的引导者、推动者，是促进客户与客户之间健康竞争、共同发展的推动者。



1.1.2 客户管理的必要性

据统计, 常规企业每年的客户流失率超过10%, 争取一个新客户所耗费的成本是保持一名现有客户的5倍, 如果客户的流失率降低5%, 其利润就能增加25%~85%。因此, 现代企业不得不承认: 客户是给企业发工资的人, 客户是企业最宝贵的财富。

加强客户管理非常重要。这可从营销界一个著名的等式看出来: $100 - 1 = 0$ 。该等式的意思是, 即使有100个客户对一个公司满意, 但只要有1个客户对其持否定态度, 公司的美誉就会立即归零。很多人想这种形象化的比拟也太夸大其词了, 但事实却是如此: 每位非常满意的客户会将其满意的感受告诉至少12个人, 其中大约有10个人在产生相同需求时会光顾该公司; 而一位非常不满意的客户会把其不满告诉至少20个人, 这些人在产生相同需求时几乎不会光顾被批评的公司。可见, 加强客户关系管理, 提高客户的满意度对于提高企业信誉及延长产品生命周期是多么重要。

本田汽车赢得美国人民喜爱原因, 除了产品质量一流外, 还有注重服务和客户关系管理。本田汽车刚进入美国市场时, 公司要求员工必须学会如何为客户服务, 强调经销商必须在所有环节(包括销售、服务、零件及旧车等)满足每一位客户, “客户永远是国王”。本田的经销商就致力于“完全满意”及长期与客户保持伙伴关系。自客户选择本田那天起, 它便开始了对客户漫长的服务历程: 给客户及其家人寄来生日、晋升、结婚等纪念日的贺卡。客户一个维修电话打过去, 他们便会派人来取车, 修好后再送回来。本田的成功就在于把客户放在第一位, 加强客户关系管理, 与客户保持“双赢”关系。

1.1.3 客户管理的对象

既然是客户管理, 其对象当然就是客户。从不同的角度出发, 客户群有不同分类。例如, 客户群的分类可按客户的地理位置、企业类型、企业规模、收入水平、年龄、所购买的产品类型和特定性来分。这里介绍几种常见的客户分类。

1. 从营销的角度分类

从营销的角度出发, 客户可以分为以下四类:

(1)经济型客户。

经济型客户是指那些投入较少的时间和金钱得到最大的价值的客户，他们往往只关心价格，可能这次在这个商店购买该产品，因为它便宜，下一次就会在那个商店购买另一品牌，因为促销价更便宜，他们是“便宜”的忠诚客户。由于他们只购买便宜商品，所以销售给他们的商品利润要比其他客户低。

(2)道德型客户。

道德型客户是指客户觉得在道义上有义务光顾社会责任感强的企业，那些在社会公益方面做得好的企业，通常拥有这类忠实的客户。

(3)个性化客户。

个性化客户是指客户需要人际间的满足感，诸如认可和交谈。

(4)方便型客户。

方便型客户对反复比较后再选购的服务不感兴趣，方便是吸引他们的重要因素。方便型客户常常愿意为个性化的服务额外付费。例如，送货上门的产品更容易吸引他们。

2. 从管理的角度分类

从管理的角度来看，客户可划分为四个类型：

(1)关键客户。

关键客户除了希望从企业那里获得直接的客户价值外，还希望从企业那里得到社会利益，如成为客户俱乐部的成员等，从而体现一定的精神满足。他们都是企业比较稳定的客户，虽然人数不是占多数，但对企业的贡献却高达80%左右。

(2)潜力客户。

潜力客户希望从与企业的关系中增加价值，从而获得附加的财务利益和社会利益。这类客户通常与企业建立一种伙伴关系或者战略联盟，他们是企业与客户关系的核心，是客户中的关键部分。

(3)常规客户。

常规客户主要希望从企业那里获得直接好处，获得满意的客户价值。他们是经济型客户，消费具有随机性，讲究实惠，看重价格优惠，是企业客户的最主要部分，可以直接决定企业短期的现实收益。

(4)临时客户。

临时客户是从常规客户中分化出来的。这些客户可能一年中会跟企业订货



一两次或购买一两次，并不能为企业带来大量的收入。实际上，当本企业考虑到以下因素时，甚至会觉得他们在花企业的钱：将他们列入客户记录所花费的管理费，寄邮件的邮费，以及库存一些只有他们可能购买的产品的费用。这些客户可能最令人头痛。

3. 按客户的性质分类

按客户的性质可以划分为：

(1) 政府机构及非营利机构。主要指各级政府机构、医院和各种非营利的协会等。

(2) 特殊公司。如与本企业有特殊业务的企业、供应商等。

(3) 普通公司。

(4) 交易伙伴及客户个人。

4. 按交易的过程划分

按交易的过程可以分为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。

5. 按时间顺序划分

可分为老客户、新客户和未来客户。

1.2 客户管理的基础工作

1.2.1 建立客户管理资源系统

客户作为企业的一项重要资源是可以管理的。企业只有对客户资源加以有效的管理，才能使客户资源价值得以充分的实现。客户管理的核心是对企业相对独立的市场管理、销售管理与售后服务等业务进行集成，提供统一的运作平台，对各种数据进行加工、处理与分析，形成制定各种决策可以参考的报告。

1. 客户信息系统

客户信息系统是客户资源管理系统中重要的组成部分，它为客户管理提供最基础的信息数据，为企业的经营决策提供原始数据。客户信息主要包括客户的基本资料、客户购买行为特征、客户服务记录、客户维修记录、客户订单记录、客户对企业及竞争对手的产品服务评价、客户建议与意见等。

(1) 信息采集点。

信息采集点主要有：市场调研分析人员、市场销售人员、售后维护人员、广告宣传人员、大客户的直接反应、投诉记录的信息、销售渠道中传来的信息等。企业要规范信息采集点的采集行为、信息采集人员的责权、采集内容与输入信息的格式等。

(2) 信息集成。

企业要借助相应的软件系统来协助处理各种采集到的信息并集成为系统，该系统应是企业庞大的数据库。

(3) 信息整理、分析、总结。

企业要有专门的机构来整理、分析、总结客户信息，并提出可行的决策建议，指导企业的销售和客户服务，提高客户的满意度。

(4) 信息传递渠道。

企业对客户信息加工之后，就要通过信息传递渠道，保证在第一时间将最重要的信息传递到相关的决策者手中。企业要根据实际状况健全自己的信息传递渠道。

海尔商用空调在对用户服务方面在全国范围内推出“电话超市”。“电话超市”是海尔商用空调产品本部针对用户的要求而推出的。客户只要打一个电话，就把家庭中央空调超市搬回了家，可以选择任意一款的海尔家庭中央空调。现在，只要用户通过电话与海尔联系之后，海尔就会把用户的档案登记在册，迅速把信息转给富有经验的设计人员，再由相关设计的人员携带详细的产品资料免费上门设计。设计人员会拿出两个以上的设计方案供用户选择，按照用户的意愿进行空调的安装。海尔因为运用“电话超市”这种信息传递渠道，又使自己走到了前面。



2. 销售服务支持平台

销售服务支持平台是客户资源管理系统中最关键的部分。它应包括市场管理平台、销售支持平台、订单录入与跟踪、产品服务价格的设计与组合、客户服务等部分。

(1) 市场管理平台。

市场管理平台包括市场预测与市场策划管理。企业在对客户信息分析、整理的基础上提出市场预测，为企业经营提供足够的有效信息。市场策划管理包括市场策划方案、跟踪评价、市场策划知识库等。企业在市场预测的基础上，针对不同市场的需求特点策划出一些经营方案，同时对这些方案的执行进行跟踪评价，并把经验和获得的知识放入市场策划知识库，以便参考。

(2) 销售支持平台。

销售支持平台包括销售计划的制订，有效、快速、安全的交易方式，订单与合同管理，信息查询，辅助方案的配置，定价管理，销售渠道管理与销售统计分析等。

(3) 订单录入与跟踪。

市场销售人员与服务人员可以查询某一客户的订单执行情况，以决定是否应该由自己提供服务，这样便于保持整个销售出口的统一。客户也可以查询自己订单的执行过程，以了解订单的执行状态。

(4) 产品服务价格的设计与组合。

针对不同的客户群，销售部门可以设计不同的产品、服务、价格组合，以适应他们的个性化需求。

(5) 客户服务。

客户服务应包括对客户整体关怀、客户咨询、技术支持、故障处理、发票处理、记录产品的索赔及退货等内容。

1.2.2 导入CRM管理系统

作为客户管理专员，很有可能从客户、销售、营销和服务人员、企业经理那里听到各种各样的抱怨。

——来自销售人员的。很难从市场部提供的客户线索中找到真正的客户，我常在这些线索上花费大量时间。我是不是该自己来找线索？出差在外，要是