

工厂管理丛书



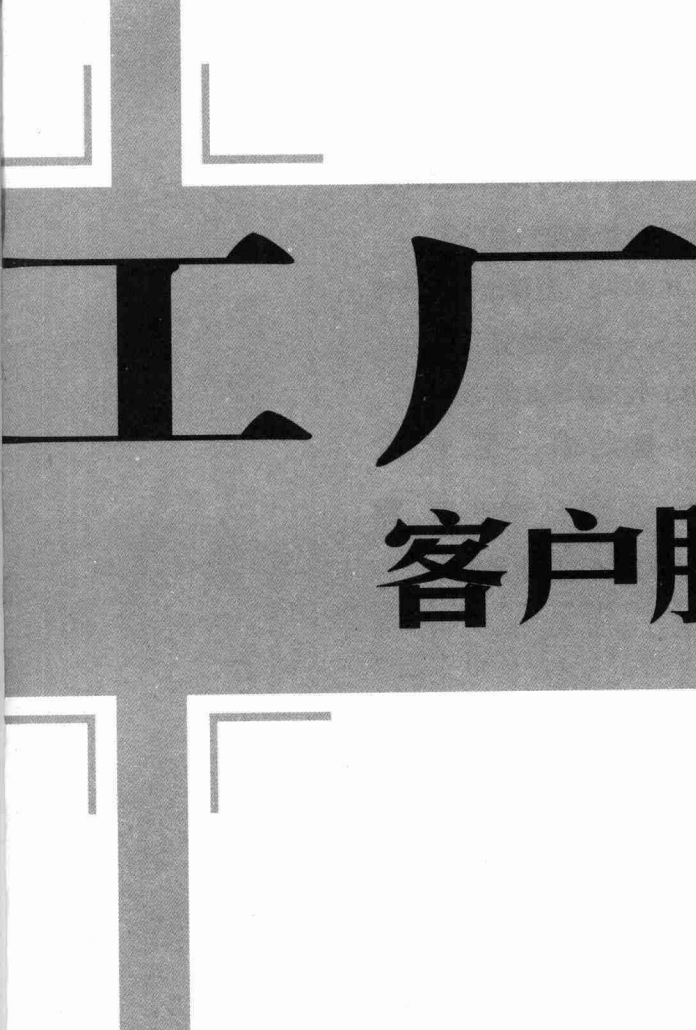
GONGCHANG
KEHU FUWU GUANLI

客户服务管理

邓清华 李强 编著

 中国时代经济出版社

KE
HU



GONGCHANG
KEHU FUWU GUANLI

客户服务管理

邓清华 李强 编著

图书在版编目(CIP)数据

工厂客户服务管理 / 李强, 邓清华编著. —北京: 中国
时代经济出版社, 2008.6

(工厂管理丛书)

ISBN 978-7-80221-649-5

I. 工… II. ①李…②邓… III. 工业企业管理: 供销管
理 IV. F406

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第063687号

工厂客户服务管理

李强
邓清华
编著

出版者	中国时代经济出版社
地址	北京市西城区车公庄大街乙5号 鸿儒大厦B座
邮政编码	100044
电话	(010)68320825(发行部) (010)88361317(邮购)
传真	(010)68320634
发行	各地新华书店
印刷	北京鑫海达印刷有限公司
开本	787×1092 1/16
版次	2008年6月第1版
印次	2008年6月第1次印刷
印张	13
印数	1~5000册
字数	170千字
定价	26.00元
书号	ISBN 978-7-80221-649-5

版权所有 侵权必究

前 言

中国加入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，中国已成为了世界工厂。然而，工厂的管理并不是件容易的事。尤其是在产品品种越来越多、产品生命周期越来越短的市场环境下，工厂管理的压力越来越大：客户要求交货期更短、更准时，且价格更低，品质要更好。

工厂是制造型企业的中心，工厂管理的好坏，直接影响着产品“质量、成本、交货期”等各项指标的完成，伴随着微利时代的到来和组织结构趋向扁平化的今天，工厂管理在企业中将扮演愈加重要的角色！工厂管理者既要带领团队完成各项工作任务，又要有效地管理生产的进度、质量、成本和人员。如何进行工厂管理和控制，如何协同各个部门共同处理工厂管理中的各种问题，这已成为中国企业工厂管理人员必须掌握和重视的职业化技能。

基于此，我们策划了工厂管理丛书，旨在为工厂管理人员提供一些工厂管理的思路、方案、方法与技巧。

工厂管理的重点是品质控制、采购作业、物料管理、客户服务、5S管理、外包业务等，这也是常常困扰管理者的事务，因而工厂管理丛书的编写也着重于这六个方面，每一方面可以自成体系，独立成书，如果组合起来阅读、运用，则可构建一个全方位的工厂管理体系。

本丛书引进、吸收了国外的先进管理方式、经验，同时结合了国内企业传统的优秀管理方法，尤其是借鉴了珠三角、长三角地区企业的工厂管理经验和方法。

《工厂客户服务管理》是该丛书中的一本。客户服务是大势所趋，对企业来说，这也是在激烈的市场竞争中制胜的法宝之一；对客户来说，则是衡量一个企业是否值得信赖重要标准。本书从客户服务的角度出发，着重从以下

几个方面来介绍:

其一, 客户服务管理概述。首先介绍客户与客户服务概念、分类及企业同客户的关系, 再就客户服务的组织、客户服务体系的建立提供一些实用的解决方案。

其二, 客户信息管理。就客户信息管理的各个环节——信息收集、资料库建立、客户资料分析、客户信息运用的操作步骤、方法和注意事项。

其三, 客户分层管理。首先介绍客户服务分层的必要性、前提、作用及操作步骤, 再着重就大客户辨识和管理的方法与要领做详细的解说。

其四, 提升客户满意度。介绍客户满意度提升的各种手段——服务质量提升、做好售后服务、处理客户投诉、开展客户满意度等的操作方法、技巧及细节。

本书的内容实操性比较强, 尤其是文中所举的实例、制度与表单, 是目前一些知名企业的工厂正在运行的文件, 读者在使用本书的过程中, 可根据本工厂的实际情况和工作的具体要求, 做一些个性化的修改, 以便更切合实际, 但切不可照搬照用。

本书由李强、邓清华主编。在编写的过程中, 众多优秀咨询顾问和一线管理精英给予了指点和支持, 他们是: 徐航、李国新、李宝芹、杨春、陈波、周波、高琨、赵辉、刘婷、刘玮、钟玲、武亮、邓清华、夏献平、孙桂华、吴业东、牛承德、喻伟。

本书的编写参阅了大量文献, 在此, 特向所有文献和资料的作者表示衷心的感谢! 其中主要书目已附于书后, 但仍难免疏漏之处, 敬请谅解!

目 录

CONTENTS

第一章 客户服务管理概述

第一节	客户与客户服务	2
一、	客户与客户分类	2
二、	企业同客户的关系	4
三、	客户服务的含义	5
第二节	客户服务的组织	8
一、	客户服务人人有责	8
二、	客服团队建设	11
	范例1: 某公司客服人员工作职责描述样本	12
	范例2: 售后服务维护与保养作业程序	13
第三节	客户服务体系的建立	22
一、	确定客户服务的内容	22
二、	制定客户服务理念	33
	范例3: ××公司基本服务理念	35
	范例4: ××公司服务理念细化	36
三、	制定优质服务的衡量标准	38
	范例5: 海尔家电售后服务承诺	39
	范例6: ××公司服务网服务响应时间标准	41
	范例7: 上门安装服务工作标准	45
四、	设计客户服务流程	46
五、	建立客户服务跟踪系统	48

第二章 客户信息管理

第一节	客户信息收集	52
一、	个体客户资料的信息内容	52
二、	公司客户资料的信息内容	54
三、	客户信息的来源	58
四、	信息收集的工具	59
五、	信息收集的实施步骤	62
六、	客户信息收集的技巧	64
第二节	建立客户资料库	66
一、	建立客户资料库的作用	66
二、	客户资料库的内容	67
三、	建立客户资料信息卡	67
	范例1: 客户管理卡	72
	范例2: 客户地址分类表	73
	范例3: 客户等级分类表	74
	范例4: 客户一览表	75
四、	客户档案的建立	75
五、	客户信息档案的管理	78
第三节	客户资料分析	81
一、	客户基本信息分析	81
二、	客户构成分析	82
三、	客户信用分析	83
四、	客户对公司的利润贡献分析	92
第四节	客户信息的运用	94
一、	运用于销售工作	94
二、	运用于客户资信控制	95

三、更好地为客户提供服务	102
--------------------	-----

第三章 客户服务分层管理

第一节 客户服务分层	106
一、客户服务分层的必要性	106
二、客户服务分层的作用	107
三、客户服务分层的前提	107
四、客户服务分层的步骤	108
五、客户服务分层管理的基本法则	110
第二节 大客户管理	113
一、大客户管理的重要性	113
二、大客户的识别与选择	115
三、大客户分析	116
四、大客户管理的组织	119
五、大客户管理的有效手段	123

第四章 提升客户满意度

第一节 客户服务质量提升	128
一、服务质量是什么	128
二、制定优质服务策略	130
三、提升客户服务人员的素质	132
四、提升员工忠诚度	135
五、加强客户服务质量的监测	141
范例1:绩效评价问卷表	142
六、与竞争对手比较并消除差距	143

七、向客户寻找更好的方法	145
第二节 做好售后服务	146
一、售后服务的含义	146
二、售后服务的作用	147
三、售后服务的主要内容	148
四、售后服务的方式	150
五、售后服务管理要点	151
范例2: 售后服务协议书	151
范例3: 海尔售后服务作业程序	157
六、售后服务的监督与考核	165
范例4: 售后服务奖罚规则	168
第三节 妥善处理客户投诉	169
一、正确地认识客户投诉	169
二、扫除客户投诉的障碍	170
三、客户投诉的处理	171
范例5: 客户投诉管理表	172
范例6: 客户投诉记录表	173
范例7: 客户投诉管理制度	176
第四节 开展客户满意度调查	184
一、什么是客户满意度	184
二、客户满意度调查的对象	187
三、客户满意度调查的内容	188
四、客户满意度调查的步骤	189
范例8: 客户满意度调查表	192
五、实施客户满意度调查的注意事项	196
参考文献	198

第一章

客户服务管理概述

第一节 客户与客户服务

客户是企业最珍贵的资源，企业要建立一个成功的利润创造系统，需要吸引住能长期一再重复购买自己产品的客户。企业目前实现的大多数利润都来自于现有的客户群而非潜在的消费者，这些现有的客户将“货币选票”投向该企业，是因为他们信任该企业的产品或服务，然而，这种信任的维持是双向的，如果企业不给予足够的重视，把主要精力放在征服新客户上，许多老客户就会因为没有受到企业的良好对待而“愤”起“跳槽”。

一、客户与客户分类

英文Customer可以翻译成客户、客人、买主等，这里所说的客户是指接受产品的企业或个人。

由于企业经营模式的不同，对客户定义也有所不同，并且在企业的经营活动过程中客户的数量是不断增加的，因而我们有必要按不同的标准对客户类型进行划分，这将有利于企业开展相应的客户服务活动。

（一）按对企业的收入贡献进行分类

按对企业的收入贡献进行分类，客户可分为：

（1）超级客户——在现有客户中（可以界定为在一年时间内），与企业有过交易的客户按照提供给企业的收入多少进行排名，最靠前的1%就是超级客户。

（2）大客户——在现有客户的排名中紧接超级客户下来的4%就是大客户。超级客户和大客户能够给企业带来很大的价值，但是带来价值的频率可能没有中型和小型客户的大，而且，这种价值可能是在未来才能实现的。因此，这就特别要求客户服务人员能有识得这种客户的眼光，而且企业需要有耐心

开发未来的合作前景。

(3)中客户——在现有客户的排名中再接下来的15%就是中客户。中客户给企业带来的利润虽然没有大客户多，但这类客户给企业带来的当前价值是很大的。比如，对于一个集成商来说，其接到了某个学校网络实验室建设的单子，可以说，在当前这个客户给予集成商的价值是很大的，但是做完了这个项目之后，学校不会再有其他的项目可供该集成商做了，所以该学校未来的潜在价值可能性又很小。

(4)小客户——在现有客户的排名中剩下的80%就是小客户。小型客户能带给企业的价值很小，客户数量很多，流动性也很大，所以潜在利润也很小。这就好比产品交易型的买卖，就好像设在卖场里的商铺一样，客户是随机的、流动的，而且下次再来光临的机会也是比较小的。所以这种有价值但是贡献不大，且未来价值不大的客户，对于一个有规模的企业来说是不能把它放在重要位置的，而只能把它算作企业的一般客户。

(5)非积极客户——指那些虽然一年内还没有给企业提供收入，但是他们在过去从企业购买过产品或服务，他们可能是企业未来的客户。

(6)潜在客户——是指那些虽然从来没有购买过企业的产品或服务，但是已经和企业有过初步的接触，有购买需求的客户。比如那些询价或索取产品资料的客户。

(二)按不同的标准对客户性质进行分类

按不同的标准对客户性质进行分类，客户可分为：

- (1)商业客户和个人客户等。
- (2)批发商、经销商和最终用户等。
- (3)特大型企业、大型企业、中型企业和小型企业等。
- (4)制造业、服务业、政府机构等。

分类标准的选择是根据企业不同的客户信息资源管理需求来确定的，以满足企业不同的经营需求。

(三)从客户所在地域来划分

- (1)按客户所在地域范围可划分为：本地客户、外埠客户、国际客户等。
- (2)按客户所在地域属性可以划分为城市客户、城镇客户、乡村客户等。

（四）从销售阶段来划分

传统意义上的客户是指发生现实购买行为的产品或服务的需求方，随着市场营销手段的发展和对售后服务的重视，目前企业已越来越重视针对潜在客户的市场开发和对既有客户的保有工作。因此，企业可以按销售的售前、售中、售后等不同阶段将客户信息划分为潜在客户信息、现实客户信息和既有客户信息。

（五）从客户与公司的交易情况划分

从客户与公司的交易情况划分，客户可分为：

- （1）忠诚型客户：对公司产品忠诚，但是销售成长不大。
- （2）快速增长型客户：销售增长非常快。
- （3）睡眠型客户：曾经是公司的客户，但是现在没有新的业务和增长。
- （4）值得培养和重视的客户。

二、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，这些观念都很正确，但是，这些观念必须要建立在对企业与客户关系清晰认识的基础之上。具体来讲，企业与客户的关系可分为以下两个方面：

（一）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）；客户是企业产品和服务质量的总评官；客户是企业后续产品最具作用的推销员；客户是企业形象最具说服力的宣传员。

（二）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与即时保障；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。

三、客户服务的含义

(一)什么是客户服务

真正的客户服务是根据客户本人的喜好使客户满意,最终客户会把从这种服务中得到的好感铭刻于心,进而成为企业的忠诚客户。

如果给客户服务下一个定义的话,那么就是为了能够使企业与客户之间形成一种难忘的互动(愉悦亲密、亲身经历的互动)。每一位客户从进入某家企业,就开始享受其服务,到最终为这家企业带来新的客户,在这整个过程中,全企业所能做的一切工作都叫做客户服务工作。

(二)客户服务的重要性

对于企业来说,要想卖好产品、做好市场、创好品牌,没有服务是不行的。对于客户来说,对企业的客户服务内容、水平的要求越来越高,所以企业如果只有好产品,好品牌,而没有好服务,也是行不通的。

现在的市场是买方市场,竞争日趋激烈。企业要想得到发展,就必须认识到客服的重要性。服务是大势所趋,服务观念已经渗透到一切领域。从商业意义上来讲,企业如果没有良好的服务,那么可能很快就会失去自己的客户或无法吸引客户来购买自己的产品或服务。

在这样的商业环境之下,服务的价值更鲜明地凸显出来。对企业来说,服务成了突出重围的重要途径;对客户来说,服务成了衡量一个企业是否值得信赖的重要标准。

研究表明,在一个企业当中,公司的产品优势在“硬件”方面只占5%,且容易被“抄”和“超”;其他的优势在“软件”,不容易被“抄”和“超”,而在所有“软件”里面,服务是产生差异的主要手段。

服务的质量是整体产品的重要特征和不可分割的部分,也是决定购买和重复购买的主要原因。只有客户满意的公司才会在服务型经济社会里取得成功,才能得以生存,否则就会失败,甚至破产。

海尔领先众多企业一步,是因为其更早期地意识到今日市场之争的主流是服务之争,并提出了“星级服务”战略。

它的“星级服务”战略的宗旨是:用户永远是对的。其原则一:用户永远是对的;原则二:如果用户有什么错误,请参照原则一执行。

服务的目标是：产品零缺陷，使用零抱怨，服务零烦恼。

服务的理念是：留下海尔的真诚——真诚到永远；带走用户的烦恼——烦恼到零。

而在这样的服务战略基础上，海尔建立起覆盖全国的服务网络，包括大区级、省级、市级、县级等四级服务中心，其中大区级占1.9%，省级占10.94%，市级占44.09%，县级占43.06%，同时还深入到农村，大约有6万多个村。

正是海尔的这种超前意识和说到做到的精神，使它成为中国企业的领头军，成为众多企业学习的榜样。同时，也正因为它的这种优质服务意识，使它打开了国际市场，在海外也赢得了自己的一席之地。

（三）产品和服务之间的关系

服务是在产品的售前、售中、售后都应该存在的行为，而不只是在售后才发生的。在售前就应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。售前注重技术交流（以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养成和认证、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）。产品是硬产品，服务是软产品，硬产品和软产品相互作用，互为前提，缺一不可。软产品不到位或跟不上，硬产品的功能和价值就要降损，硬产品不过关（达不到客户的需求），软产品就难有用武之地。

（四）客户服务良好的五要素

那么，良好的客户服务又是怎么样的呢？良好的客户服务应该符合以下五个条件，或者说具有以下五种基本属性。

1. 情感性

良好的客户服务措施或体系必须是企业发自内心的，是诚心诚意的。企业销售、服务人员在提供客户服务时，必须真正地付出感情，没有真感情的客户服务，就没有客户被服务时的真感动，没有真感动，多好的客户服务行为与体系也只是一种形式，也就不能带给消费者或客户美好的印象。

2. 适当性

客户服务的适当性包括两个方面。一方面是客户服务内容和形式的适当性，即服务内容和方式方法的正当性。客户服务不能突破当时当地的法律法

规,一般情况下,也应该尽量避免冲击当时当地的核心传统伦理。另一方面是指客户服务量与质上的适度性。因为企业提供任何客户服务都是有服务成本的,过高或过低的客户服务水平都不是明智的行为。任何企业最终都是为了赢利,不计成本的服务或不提供任何服务都无助于维护企业长期的利益。

3. 规范性

规范性指的是企业在向客户提供服务时,必须尽量为服务人员提供统一、科学、全面、规范、合乎情理的服务行为标准。客户服务的目的在于维持良好的客户关系,只有企业和企业服务人员科学、规范、合理的服务,才有利于服务人员提高服务水平,保证诸多客户服务活动的质量,从而达成企业客户服务活动的根本目的。

4. 连续性

客户服务的连续性指的是企业在提供客户服务时,必须保持在时间、对象、内容及质量上的连续性。既不是今天服务,明天不服务,这就没有客户服务时间上的连续性;也不是对这个客户服务好,对同等条件的那个客户服务差,这就没有服务对象的连续性;也不是今天服务多点,明天服务少点,服务内容随意增减变化,这就没有内容上的连续性;更不是今天服务好,明天服务差,这就没有服务质量上的连续性。

5. 效率性

效率性主要是指提供客户服务时的速度与及时性。例如,夏天修空调,报修后两小时到和两天到,这在客户服务的效率性上是有天壤之别的。因为对于客户来讲,早修好一小时,就早一小时享受到清凉的服务,就能获得更多的产品福利。很多企业虽然时常把“客户至上”挂在嘴边,却在真正需要提供客户服务的时候“不情不愿”,这不仅损害了企业与客户的良好关系,同时会很快导致客户对企业的“抛弃”。

第二节 客户服务的组织

一、客户服务人人有责

(一)各部门需要有机配合

当客户与企业打交道时,如果遇到企业各部门互相推诿的情况,客户的感情一定会受到伤害。这种情况在各部门协调不好的时候,后果尤为严重。

对一个企业而言,在提供客户服务的时候,涉及的远不止一个部门。企业应有一个内部协调的客户服务体系,使人人都有全局观念,使客户与部门、部门与部门之间的沟通顺畅。

真正良好的客户服务应该是并肩作战,人人有责,也就是企业各部门需要有机配合,每个人员面对客户都应提供良好的服务。

那么如何评定一个企业的客户服务是不是属于有机结合的呢?以下提供一些标准,可供对照参考。

(1)企业的每个部门都明确了解客户的需求。

(2)客户服务体系不是各部门条块分割,而是各部门有机结合、相互协调。

(3)各部门员工组成工作小组共同担负责任,确保客户满意。工作小组与各部门保持信息畅通,临时工作小组随机处理很多客户服务的问题,提高了效率。

(4)如果政策或者程序发生了变化,先要征求各部门的意见,分析是否会给客户带来影响。比如企业营销或者服务维修出台了新政策,事先征求所有部门的意见,分析会不会给客户带来影响。

(5)事先都会互相沟通,不是只考虑一个部门而不兼顾其他部门的利益,每一项决定都有利于整个企业的发展。虽然有的部门可能会在这个决策当中