

客户管理操作实务丛书

Series Handbook of Customer Management



宿春礼 / 主编

客户管理制度

Customer Management Institution

现代企业管理之父泰罗指出：

“过去人才第一，从今以后当为制度第一。”

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

客 户 管 理 制 度

宿春礼 主编

经济 管理 出版 社

责任编辑：张 艳

技术编辑：杨 玲

责任校对：超 凡

图书在版编目 (CIP) 数据

客户管理制度/宿春礼主编. —北京：经济管理出版社，2003

ISBN 7-80162-720-2

I. 客 ... II. 宿 ... III. 销售管理—企业管理制度 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 065508 号

客户管理制度

宿春礼 主编

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京宏伟胶印厂

787mm×1092mm/16

16 印张

266 千字

2003 年 9 月第 1 版

2003 年 9 月北京第 1 次印刷

印数：1—5000 册

ISBN 7-80162-720-2/F·640

定价：26.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

前 言

客户是企业进行业务往来的单位或个人，它可以是企业的中间商，也可以是消费者。客户是企业的一项重要资源，它决定着企业的生存与发展，因为客户是企业利润得以实现的源泉。所以，现代企业在经营管理活动中，都将客户视为企业有机整体的一部分加以科学管理，以期对客户资源的充分利用。

制度是在管理的微观层面上设计出来的操作性极强的处理程序和方法，也是管理方法规范化、系统化的过程。它要求管理者按程序办事。制度之于管理的重要作用是不言而喻的。现代企业管理之父泰罗曾经指出：“过去人才第一，从今以后当为制度第一。”现代企业在对客户资源进行管理的过程中，如果能制定相关的管理制度，使客户管理的各项具体操作都有章可循，必然会使企业与客户的关系更加紧密，使企业的各项资源得到充分整合，从而提升企业的环境适应力与市场竞争力。

本丛书编委会正是由此出发，在与许多业内管理人士进行反复探讨并参考国内外有关客户管理学科专著的基础上，编写了本书。全书共分为八章，从八个方面对客户管理有关的制度进行了选编，充分涵盖了客户管理的所有方面和各个环节。

企业对客户进行科学管理的前提条件是对客户的基本情况有充分的了解。所以，现代企业必须进行客户调研，对客户的基本信息、经营状况、财务状况、信用状况等有关资料都必须进行整理、分析与保管。为此，本书第一章、第二章选编了客户调研管理制度与客户信息管理制度，这些制度对客户调查、客户资料分析、客户基本信息的管理以及客户信用管理都能起到很好的控制作用。客户开发、针对客户的促销工作、与客户的日常往来、渠道管理以及款项回收是企业客户管理工作的重点，它直接关系到企业产品的市场占有率与

企业销售款项的回收。为此，本书从第三章到第七章分别选编了客户开发管理制度、客户促销管理制度、客户渠道管理制度、客户交往管理制度以及客户账款管理制度。这些制度对于企业的市场开发与客户日常交往工作、促销工作、销售渠道的拓展与管理以及企业销售款项的回收工作都能起到很好的控制作用，是企业客户管理工作规范化的必备环节。企业对客户的周到服务是取胜于竞争对手的法宝，也是客户管理工作的重要组成部分。所以，本书在最后一章选编了与客户服务有关的管理制度，具体内容包括客户投诉方面的管理制度和售后服务方面的管理制度。这些制度对于完善企业的售后服务工作具有重大意义。

综观全书，内容丰富、选材准确、注重操作、适用广泛、编写科学、检索方便是它最大的特点。本书特别适用于在企业从事客户管理工作的人员以及与之相关的管理人员。此外，本书对于那些从事客户管理理论研究的学者、大专院校市场营销专业的学生以及其他相关人员都有很高的参考价值。

目 录

第一章 客户调研管理制度

第一节 客户调查制度	(1)
一、客户调查制度	(1)
二、客户调查管理办法	(5)
三、客户调查步骤规定	(8)
四、客户调查操作规程	(9)
五、客户面谈调查实施要领	(11)
六、客户动态调查操作规程	(14)
第二节 客户调查资料分析制度	(16)
一、客户调查资料统计分析制度	(16)
二、客户资料分析要点	(18)
三、客户调查资料处理制度	(21)

第二章 客户信息管理制度

第一节 客户资料管理制度	(24)
一、客户名册管理制度	(24)
二、客户档案立档制度	(25)
三、客户档案保管使用制度	(27)
四、客户资料保密制度	(29)

五、客户销户管理制度	(31)
第二节 客户信用管理制度	(32)
一、客户信用调查办法	(32)
二、客户信用限度确定办法	(37)
三、客户信用度评估细则	(38)
四、客户情报报告制度	(39)
五、客户信用状况变化分析办法	(40)
六、危险客户判断办法	(42)

第三章 客户开发管理制度

第一节 客户开发业务控制制度	(45)
一、客户开发业务规范	(45)
二、客户开发选择制度	(56)
三、客户拜访管理规范	(57)
四、客户拜访区域规划管理制度	(61)
五、新客户开发管理实施细则	(62)
六、客户代表标准作业手册	(63)
七、客户经理工作手册	(74)
第二节 客户代表管理制度	(80)
一、客户代表要求规定	(80)
二、客户代表管理规定	(87)
三、客户代表考勤和休假制度	(90)
四、客户代表给假制度	(95)
第三节 客户开发提案管理制度	(97)
一、客户开发建议管理制度	(97)
二、客户开发建议管理办法	(100)
三、客户开发提案改善制度	(102)
四、客户开发提案建议管理条例	(104)
五、客户开发会议提案管理办法	(106)

第四节 客户开发激励制度	(107)
一、客户开发业绩考核制度	(107)
二、客户开发奖励制度	(110)
三、新客户开拓奖励办法	(112)

第四章 客户促销管理制度

第一节 客户促销计划管理制度	(113)
一、客户促销计划管理制度之一	(113)
二、客户促销计划管理制度之二	(115)
三、客户促销计划管理制度之三	(117)
第二节 客户促销实施制度	(120)
一、广告宣传管理规定	(120)
二、广告宣传制度	(122)
三、新产品宣传规定	(125)
四、广告宣传业务规定	(128)
五、企业对外宣传管理手册	(129)

第五章 客户渠道管理制度

第一节 特约店管理制度	(134)
一、特约店经营管理制度	(134)
二、特约店组织制度	(136)
三、特约店交易合同书	(138)
第二节 代理店管理制度	(139)
一、代理店业务管理制度	(139)
二、代理店合同书	(141)
三、外销代理合同书	(144)
第三节 连锁店管理制度	(146)

一、连锁店组织制度	(146)
二、连锁店筹建办法	(148)
三、连锁店业务规程	(149)
四、连锁店规章	(153)
五、连锁店加盟合同书	(157)
第四节 直销管理制度	(161)
一、直销商营业守则	(161)
二、直销订货与退货程序规定	(166)

第六章 客户交往管理制度

第一节 客户日常交往管理制度	(168)
一、营销事务管理制度	(168)
二、日常销售管理制度	(173)
三、企业营业管理办法	(183)
第二节 客户关系维护制度	(191)
一、客户关系维护办法	(191)
二、客户参观管理办法	(191)
三、客户参观接待办法	(192)
四、客户接待费用管理规定	(193)
五、客户招待用餐管理规定	(195)

第七章 客户账款管理制度

第一节 应收款项管理制度	(197)
一、货款回收管理制度	(197)
二、债权管理制度	(198)
三、应收票据管理办法	(202)
四、应收款项管理制度	(203)

五、客户缴款管理制度·····	(205)
六、销售返利管理规范·····	(208)
第二节 问题款项管理制度·····	(209)
一、逾期账款管理制度·····	(209)
二、客户对账管理制度·····	(211)
三、问题账款管理制度·····	(212)
四、呆、坏账处理制度·····	(214)
五、呆、坏账催讨办法·····	(216)
 第八章 客户服务管理制度	
第一节 客户投诉管理制度·····	(219)
一、客户投诉管理制度·····	(219)
二、客户抱怨处理办法·····	(226)
三、客户投诉案件具体处理办法·····	(227)
四、客户投诉行政处罚规定·····	(229)
五、客户投诉经济处罚规定·····	(231)
第二节 客户服务管理制度·····	(232)
一、客户服务管理办法·····	(232)
二、客户服务实施办法·····	(235)
三、客户提案意见处理制度·····	(237)
四、客户退换商品处理办法·····	(238)
五、客户索赔处理规定·····	(240)
参考文献·····	(241)

第一章 客户调研管理制度

第一节 客户调查制度

一、客户调查制度

第一条 为了使本公司及时掌握客户信息和市场动态，有效地开展广告宣传工作，收集和整理计划制定所需要的各种材料，展开有效而适宜的客户调查，规范客户调查业务的内容和方法，特制定本制度。

第二条 主管。本公司客户调查由广告宣传部市场调查室主管，有关部门应予以通力合作。

第三条 决策。由市场调查室制定客户调查实施方案，上报广告宣传部计划委员会决定。

第四条 调查方法。客户调查方法根据具体情况和具体计划确定，原则上采用常规方法。

第五条 报告书。客户调查报告书不得擅自向其他公司公开和透露。客户调查报告书由市场调查室起草或撰写，其具体内容如下：调查目的；调查方法；调查对象或调查对象分组情况；调查规模；调查项目；面谈调查；抽样调查；调查用表；其他与调查有关的情况与结果。

第六条 报告书附件。由市场调查室撰写或编辑附件，附件内容不限。一式若干份，分送各分部门或分公司，作为研究资料。

第七条 消费者调查。对消费者的调查主要包括：

1. 消费者地域、人口分布;
2. 消费者受教育程度;
3. 消费者购买力状况 (收入阶层情况);
4. 消费者价值倾向调查。

第八条 大宗消费者调查。对大宗消费者或客户进行以下项目调查:

1. 对公司、厂家以及其他企业单位进行调查;
2. 对政府部门、社会团体等事业单位进行调查。

第九条 批发部调查。对批发部门进行如下调查:

1. 批发部门的地理位置调查;
2. 批发部门经营方针和政策调查;
3. 批发部门经营状况和经营条件调查;
4. 批发部门的市场占有率或覆盖率调查;
5. 批发部门的财务方针、习惯和信誉调查。

第十条 客户舆论调查。为了弄清楚客户的舆论倾向,需要对下列项目进行调查:

1. 对公司经营的评价;
2. 测评公司的公关工作的效果;
3. 对公司商品销售地域的舆论进行调查。

第十一条 市场动态分析。对市场动态分析的内容是:

1. 一年以上的长期分析 (预测);
2. 一年以下的短期分析 (预测);
3. 其他必要的财政、金融和贸易市场趋势分析 (预测)。

第十二条 批发市场调查。对批发市场的调查范围如下:

1. 进货 (供货) 关系:
 - (1) 年供货量、供货额增长率;
 - (2) 各供货企业、供货地区的供货量比例;
 - (3) 各供货企业、供货地区的供货额比例。

2. 支付方式:

包括预付、现付和其他支付方式的比例; 现金支付的比例。

- (1) 批发商的进货期、进货间隔期、间隔期的长短;
- (2) 批发商与供货企业的关系, 有无特殊关系、关系如何。

3. 销货（批发）关系：

- (1) 各购货商业机构购货额比例；
- (2) 各购货商业机构、购货地区的货量比例；
- (3) 年购货量、购货额增长率；
- (4) 货款回收方式，货款回收周期长短；
- (5) 利润率变动情况；
- (6) 购货方式以及各种购货方式（如上门订货、通讯订货和现货交易等）的比例；
- (7) 呆账比率增长率；
- (8) 退货比率增长率；
- (9) 与购货商业机构的关系，有无特殊关系、关系如何。

4. 经营状况：

- (1) 广告宣传的方法；
- (2) 广告宣传费占销售收入的比率以及比率的增减情况；
- (3) 商品周转率或商品周转速度；
- (4) 营业开支情况；
- (5) 月平均库存情况，包括库存增减趋势、各商品库存增减趋势。

第十三条 一般消费者调查。一般消费者调查的内容包括：

1. 消费者的实际情况，包括职业、年龄构成、收入等；
2. 消费者的态度、价值观、意识以及舆论倾向；
3. 购买动机和购买方式；
4. 对广告宣传的态度，包括对各种广告宣传媒介，如电视、广播、报纸杂志的态度。

第十四条 通过零售商调查。通过零售商可以了解下列消费情况：

1. 在该地区、该商店的销售量；
2. 对本公司商品的质量、价格有何评价与希望；
3. 有关该地区消费者需求倾向，以及广告宣传的问题和消费问题。

第十五条 零售店调查。对零售店需就下列问题进行调查：

1. 与批发商的关系，包括从哪家批发商购进商品，与批发商的地理联系如何，对方是否负责运送；
2. 零售店所处的地域是住宅用地还是商业用地或者是工业用地；

3. 与生产厂家的直接联系如何, 生产厂家提供何种便利, 成立何种机构从事这项工作;

4. 零售店的规模大小, 是新店还是老店, 销售收入是多少, 商品周转率和利润率水平是否稳定;

5. 在店面的宣传上, 包括特价销售、有奖销售和宣传品等, 存在什么问题、舆论评价如何;

6. 零售店的有奖销售规模有多大、奖酬有多高、有多少人关注。

第十六条 调查员的教育培训。在实施调查以前, 必须根据调查目的和调查内容, 组织对调查员的教育与培训。

第十七条 调查结果分析。在对调查结果进行分析时, 应注意下列问题:

1. 避免做出主观的判断, 必须实事求是, 以事实为依据;

2. 必须反复验证判断的正确性;

3. 必须注意有无例外情况, 对可能存在的主要例外事件做出分析, 避免判断失误;

4. 检查调查结果与事先假设是否一致;

5. 调查结果, 包括调查资料, 是否能对现实做出合理解释, 与事实是否相符;

6. 不得以偏概全, 随意推断, 各结论都必须有可靠的事实支持。

第十八条 客户调查计划。客户调查计划的内容如下:

1. 调查问题的准备;

2. 调查用表的种类与形式确定;

3. 调查项目的确定;

4. 调查方法的选择, 包括面谈、访问或邮寄调查;

5. 调查对象与调查样本确定。

第十九条 客户调查实施程序。客户调查实施程序包括以下要点:

1. 客户调查由广告宣传部主管负责, 由市场调查室实施。

2. 年度调查方针, 由市场调查室起草、董事会讨论、总裁决策。

3. 如果经营部和制造部需要对市场进行调查, 必须向广告宣传部提出方案, 方案一式两份。

(1) 调查方案正本经市场调查室主任, 转交广告宣传部主管; 副本直接提交调查室主任。

(2) 调查方案每六个月为一期，即每年的2月和8月末，向市场调查室提交。在特殊情况下，可根据情况，临时向市场调查室提交。

(3) 调查方案副本，在市场调查室的调查计划草案被批准之后，返回经营部，以备联系、协调之用。

4. 客户调查以年度调查方针为基础，把各项调查工作，包括经营部的调查方案进行整理，分清轻重缓急，制定公司半年客户调查计划草案，上报广告宣传主管。

5. 广告宣传主管根据年度经营方针，对半年客户调查计划草案进行检查或修正，如有必要可以召开有关会议进行讨论，完善调查计划草案，再上报董事会。一旦总裁批准计划草案，由市场调查室全权负责市场调查工作。

6. 市场调查室主任可根据具体实施程序和计划方案，决定具体的调查计划和调查方法，推进市场调查。

7. 市场调查室可按以下程序，对客户调查结果进行分析与整理：

(1) 对调查资料、调查结果或调查用表进行整理和初步分析，然后汇总或编辑成册；

(2) 对所收集的调查资料进行分类、分项目分析研究，并结合原始记录或历史数据资料，进行对比研究；

(3) 对所收集的调查结果或调查资料的真伪、可靠性和误差进行计算和分析。

8. 市场调查室在征得广告宣传主管认可的前提下，撰写调查报告书。调查报告一式多份，分送各部门，包括制造、销售、总务以及广告宣传主管指定分送的部门负责人。

9. 在必要的情况下，召开调查报告发布会。发布会出席人员为总裁、总裁助理、广告宣传主管、研究开发部主管、经营销售部各级负责人、制造部各级负责人、总务部主管。发布会由广告宣传主管主持并作报告，倾听各方意见。

第二十条 本制度自上级领导正式批准时实施，本制度的修改和解释权归公司主管领导。

二、客户调查管理办法

第一条 为了更准确、及时地把握市场动态和了解客户需求，做到知己知

彼，特制定本办法。

第二条 公司客户调查的主要范围：

1. 个人的基本情况；
2. 家庭人口情况；
3. 收入状况；
4. 支出状况；
5. 储蓄状况；
6. 家庭财产情况；
7. 住房情况；
8. 消费嗜好。

第三条 公司营销部门负责客户调查业务和管理工作。

第四条 公司营销部门视情况可设立下属专业调查机构，或市场调查主管职位（中小企业设立专兼职市调员）。

第五条 公司可聘请社会专业市场公司、机构、专家为公司市场调查咨询顾问（单位），亦可委托其承担具体的调研任务。

第六条 客户调查须遵循资料准确、观点客观、时效性强、信息全面完备、投入费用最省的原则，为公司生产、经营、销售决策提供正确依据。

第七条 公司每年的调研经费应占年销售收入（销售费用）的比例。

第八条 制定公司客户调查总体规划和年度计划、费用预算，在公司批准后组织实施。

第九条 制定公司客户调查的详细工作规程和细则，监督按程序作业。

第十条 具体负责单位客户调查项目全过程的组织、实施，提出调研报告，并供公司领导和有关部门决策参考。

第十一条 筛选合格的专业调研机构，负责保持正常联络，对委托的调查项目进行协调、督促、验收、评价。

第十二条 筛选合格的调查人员，并对其业务进行培训、指导，对工作业绩进行考核。

第十三条 采取各种措施，尤其要在各个质量控制点进行监控，确保调查结果的质量和可信度。

第十四条 接受公司各部门的客户与市场信息咨询，或主动提供定期的信息服务。

第十五条 对相关客户资料进行收集、整理、归类建档，确定客户资料的密级，并妥善保管。

第十六条 创造条件，推行调查工作和数据处理的电脑化。

第十七条 公司规定调查人员应具备的录用和素质标准。基本素质为：

1. 品德素质。客观公正、忠实笃厚、勤勉耐劳、严谨认真、平易近人、开拓创新。

2. 业务素质。知识广博，有较强的信息搜集、鉴别、适应环境、语言表达和写作能力。

3. 身体素质。肯吃苦、性格外向、善交际、机敏、谈吐适度。

第十八条 公司对调查人员进行各种素质和业务作业的培训和相关规章制度的教育。

第十九条 根据调查人员的总体和个体情况及市场调查项目，制定有针对性的、内容和方法不同的培训计划。

第二十条 客户调查工作一般程序为：

1. 准备阶段：

(1) 设定此次调查的具体目标；

(2) 拟订调查方案和工作计划（调查项目、数据来源、搜集方式、估算费用）；

(3) 主管审查批准。

2. 搜集阶段：开展文字资料和实地调查活动。

3. 资料整理分析阶段：

(1) 资料审核、订立、分类汇总、加工整理；

(2) 依据一定统计方法，进行技术分析、数据处理；

(3) 撰写和提交市场调查报告。

4. 调查效果的追踪及总结。

第二十一条 根据每次调查内容、工作量、时间紧迫度、精度要求、预算等因素，参照以上标准程序，再具体确定每次调查工作流程。

第二十二条 涉及客户调研与需求预测的问题可由营销部和研发部门共同解决，培训任务由人事部协助。