



21世纪高等职业教育“十一五”规划教材

Kehu Fuwu
Yu Guanli

客户服务 与管理

主编 杜明汉

华中科技大学出版社 | <http://www.hustp.com>



21世纪高等职业教育“十一五”规划教材

Kehu Fuwu
Yu Guanli

客户服务 与管理

主编 杜明汉
副主编 刘巧兰 张潇化

华中科技大学出版社
中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

客户服务与管理/杜明汉 主编. —武汉:华中科技大学出版社,2010年1月
ISBN 978-7-5609-5486-8

I. 客… II. 杜… III. 企业管理:销售管理-高等学校:技术学校-教材
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 104554 号

客户服务与管理

杜明汉 主 编

策划编辑:张 昕
责任编辑:张 昕
责任校对:周 娟

封面设计:旻昊图文空间
责任监印:周治超

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)87557437

录 排:武汉正风图文照排中心
印 刷:华中科技大学印刷厂

开本:710mm×1000mm 1/16

印张:12.5

字数:240 000

版次:2010年1月第1版

印次:2010年1月第1次印刷

定价:22.00元

ISBN 978-7-5609-5486-8/F·487

(本书若有印装质量问题,请向出版社发行部调换)

世界职业教育发展的经验和我国职业教育发展的历程都表明,职业教育是提高国家核心竞争力的要素。职业教育这一重要作用和地位,主要体现在两个方面:其一,职业教育承载着满足社会需求的重任,是培养为社会直接创造价值的高素质劳动者和专门人才的教育。职业教育既是经济发展的需要,又是促进就业的需要。其二,职业教育还承载着满足个性需求的重任,是促进以形象思维为主的具有另类智力特点的青少年成才的教育。因此,职业教育既是保证教育公平的需要,又是教育协调发展的需要。

长期以来,由于我们对职业教育作为一种类型教育的规律缺乏深刻的认识,加之学校职业教育又占据绝对主体地位,因此职业教育与经济、与企业联系不紧,导致职业教育的办学未能冲破“供给驱动”的束缚;由于与职业实践结合不紧密,职业教育的教学也未能跳出学科体系的框架,所培养的职业人才,其职业技能的专深不够,职业工作的能力不强,与行业、企业的实际需求以及我国经济发展的需要相距甚远。实际上,这也不利于个人通过职业这个载体实现自身所应有的生涯发展。

当前,在学习和借鉴国内外职业教育课程改革成功经验的基础之上,工作过程导向的课程开发思想已逐渐为职业教育战线所认同。所谓工作过程,是“在企业里为完成一件工作任务并获得工作成果而进行的一个完整的工作程序”,是一个综合的、时刻处于运动状态但结构相对固定的系统。与之相关的工作过程知识,是情境化的职业经验知识与普适化的系统科学知识的交集,它“不是关于单个事务和重复性质工作的知识,而是在企业内部关系中将不同的子工作予以连接的知识”。以工作过程逻辑展开的课程开发,其内容编排以典型职业工作任务以及实际的职业工作过程为参照系,按照完整行动所特有的“资讯、决策、计划、实施、检查、评价”结构,实现学科体系的解构与行动体系的重构,实现于变化的具体的工作过程之中获取不变的思维过程完整性的训练,

实现实体性技术、规范性技术通过过程性技术的物化。

近年来,教育部在高等职业教育领域,组织了我国职业教育史上最大的职业教育师资培训项目——中德职教师资培训项目和国家级骨干师资培训项目。这些骨干教师通过学习、了解、接受先进的教学理念和教学模式,结合中国的国情,开发了更适合我国国情、更具有中国特色的职业教育课程模式。

华中科技大学出版社结合我国正在探索的职业教育课程改革,邀请我国职业教育领域的专家、企业技术专家和企业人力资源专家,特别是接受过中德职教师资培训或国家级骨干教师培训的高职院校的骨干教师,为支持、推动这一课程开发应用于教学实践,进行了有意义的探索——工作过程导向课程的教材编写。

华中科技大学出版社的这一探索,有两个特点。

第一,课程设置针对专业所对应的职业领域,邀请相关企业的技术骨干、人力资源管理者以及行业著名专家和院校骨干教师,通过访谈、问卷和研讨,由企业技术骨干和人力资源管理者提出职业工作岗位对技能型人才在技能、知识和素质方面的要求,结合目前我国高职教育的现状,共同分析、讨论课程设置存在的问题,通过科学合理的调整、增删,确定课程门类及其教学内容。

第二,教学模式针对高职教育对象的智力特点,积极探讨提高教学质量的有效途径,根据工作过程导向课程开发的实践,引入能够激发学习兴趣、贴近职业实践的工作任务,将项目教学作为提高教学质量、培养学生能力的主要教学方法,把适度够用的理论知识按照工作过程来梳理、编排,以促进符合职业教育规律的新的教学模式的建立。

在此基础上,华中科技大学出版社组织出版了这套工作过程导向的规划教材。我始终欣喜地关注着这套教材的规划、组织和编写的过程。华中科技大学出版社敢于探索、积极创新的精神,应该大力提倡。我很乐意将这套教材介绍给读者,衷心希望这套教材能在相关课程的教学发挥积极作用,并得到读者的青睐。我也相信,这套教材在使用的过程中,通过教学实践的检验和实际问题的解决,不断得到改进、完善和提高。我希望,华中科技大学出版社能继续发扬探索、研究的作风,在建立具有我国特色的高等职业教育的课程体系的改革之中,做出更大的贡献。

是为序。

教育部职业技术教育中心研究所

学术委员会秘书长

《中国职业技术教育》杂志主编

中国职业技术教育学会

理事、教学工作委员会副主任

职教课程理论与开发研究会主任

姜大源研究员教授

2008年7月15日

前言

在现代商业社会中,市场竞争愈演愈烈,产品的差异和价格战的效果越来越小,核心产品和有形产品上的竞争优势已经不能对客户的购买选择产生决定性的影响。目前,企业的竞争是外延产品的竞争,这才是获得竞争优势、赢得市场的关键。客户服务是外延产品中的重要组成部分,发挥客户服务的优势才能在市场竞争中取胜。与此同时,新时代的客户地位也已经发生了巨大的变化。客户从未如此自由和轻易地获取和分享信息,他们也比以往任何时候更处于一种优势的地位,他们需要最好的服务、最低的价格,并要求在最短时间里得到产品服务。这种情况就迫使企业不得不改变客户服务的传统思维,并认真考虑新时代客户服务的规则。

为了确保能够获得更多、更好的客户,企业必须对客户服务进行科学和有效的管理。尤其是工作在营销第一线的业务人员、服务行业的工作人员,以及将来会从事营销、客户服务工作的相关专业的学生,都迫切需要具备客户管理的实践知识和技巧。客户服务哪些方面需要管理?怎样才能有效管理?客户服务管理的实际操作有哪些方面?

本教材汲取高职高专市场营销类专业教材教学改革成果,按照以技能训练为主线(业务流程见图1)、理论知识为支撑的思路进行编写,重点阐述了客户服务与管理的基本要求、基本工作内容和所需的基本技能等内容。



图1 客户服务与管理主要业务流程

《客户服务与管理》在内容定位和编排上具有以下特点。

1. 以职业能力为本位,工作过程为导向。从职业(岗位)分析入手,确定教材大纲,使学生(读者)真正掌握岗位的实用技术与操作技能,从而实现“我会做什么”,而不只是“我懂什么”。

2. 以工作项目为载体,打破传统的学科体系。以客户服务与管理的具体工作项目任务为载体,设计组织课程内容,形成以工作任务为中心、以技术实践知识为焦点、以技术理论知识为背景的课程内容结构,较好地处理了理论教学与技能训练的关系,切实落实了“管用、够用、适用”的教学指导思想,实现了课程内容由学科结构向工作

结构的转变。

3. 教材在内容表达上简明、生动,图文并茂,具有较强的可读性、实践性等特点。

4. 充分体现市场营销领域中的新方法、新知识、新技术,为培养学生的就业能力和工作能力奠定基础。

本教材设计了能力目标、任务导入、任务提示、知识链接、温馨提示、思考题、实训题、案例分析等栏目,突出强调学生学习的参与性与主动性,从教材定位、规划、设计与编排等方面满足职业教育教材改革需要,因此适合高职高专和成人高等院校市场营销专业学生使用,也可作为应用型本科经济类、管理类专业教材及企业经营管理者的自学参考书。

本教材由杜明汉教授担任主编,刘巧兰、张潇化担任副主编。杜明汉编写了项目一,刘巧兰编写了项目二、项目四,兰吉颖编写了项目三,张潇化编写了项目五、项目六,郝春霞编写了项目七,魏鹏程编写了项目八。

在编写过程中,我们参阅了大量国内外客户服务与管理方面的教材、资料,并从网站上选用了一定的案例和材料,在此特向有关单位和个人表示感谢。因受编者学识和认识水平所限,本书难免有不当之处,恳请广大读者和同行批评指正,以便进一步完善。

编者

2009年7月

目 录

项目一 客户调查工作	(1)
任务一 潜在客户的分析	(1)
任务二 寻找潜在客户的基本方法	(4)
项目二 客户开发	(12)
任务一 开发潜在客户	(12)
任务二 把潜在客户变为新客户	(23)
项目三 客户拜访	(30)
任务一 拜访经销商客户	(30)
任务二 拜访直销客户	(37)
任务三 拜访前的准备	(45)
项目四 大客户维护	(53)
任务一 判断和选择大客户	(54)
任务二 大客户管理	(60)
任务三 大客户分析	(70)
任务四 制定大客户计划	(72)
任务五 大客户采购	(80)
任务六 为大客户服务	(83)
项目五 客户服务管理	(90)
任务一 客户服务标准的确立	(90)
任务二 客户服务水平的提高	(99)
任务三 客户售后服务的跟进	(112)
项目六 客户满意管理	(121)
任务一 客户满意度的衡量与测评	(122)
任务二 客户满意度的提升	(133)
任务三 客户不满与投诉管理	(149)
项目七 客户忠诚管理	(162)
任务一 客户忠诚的价值及其测量	(162)
任务二 用心培养忠诚客户	(165)

2 < 客户服务与管理

任务三 客户流失管理.....	(169)
项目八 客户关系管理.....	(178)
任务一 解决管理理念问题.....	(178)
任务二 建立客户关系管理系统.....	(182)
参考文献.....	(192)

项目一

客户调查工作

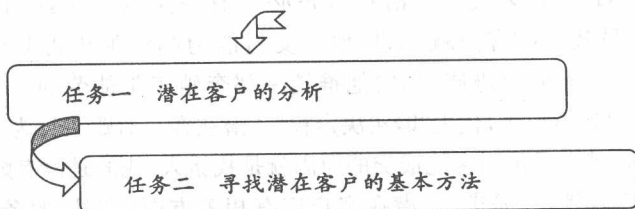
▶▶ 能力目标

- * 明白潜在客户的内涵
- * 了解潜在客户的判定标准
- * 会分析谁是潜在客户
- * 能熟练掌握寻找潜在客户的基本方法

▶▶ 项目提示

本项目将讲述做好客户调查工作的方法与内容,图解如下。

客户调查工作



任务一 潜在客户的分析

▶▶ 任务导入

茫茫人海,何处寻找潜在客户?

一名刚参加工作的营销人员因为找不到顾客心灰意冷,向主管提出辞职。

主管问他:“为什么要辞职呢?”

他回答:“找不到客户,没有业绩,只好不干了。”

主管拉着这位营销人员走到窗口,指着大街问他:“你看到什么没有?”

“人啊!”

“除此之外呢?”

“除了人,就是大街。”

主管又问:“你再看一看。”

“还是人啊!”

主管说:“在人群中,你难道没有看到许多潜在客户吗?”

营销人员恍然大悟。

这则故事给我们的启示是:顾客来自潜在客户,如何去找这些潜在客户,是营销人员做好营销工作的关键。

找到客户并不是一件容易的事,它是一种需要知识、技术和持久耐心的艺术。只有通过知识的不断更新、经验的不断积累,并富有积极、坚定、恒久的信念,才能最终赢得客户。这就要求每一位营销人员必须掌握寻找潜在客户知识和艺术。

资料来源:杨莉惠.客户关系管理实训[M].北京:中国劳动社会保障出版社,2006.

一、潜在客户的判断

(一) MAN 法则

你打算把你的产品或者服务销售给谁,谁有可能购买你的产品,谁就是你的潜在客户。潜在客户至少具备以下三个条件,即“MAN”法则。

(1) M: MONEY,代表货币。潜在客户必须有一定的购买能力,这是最为重要的一点。营销人员找到准客户就要想:他有支付能力吗?他买得起这些东西吗?一个月收入只有1000元的上班族,你向他推销一部奔驰车是徒劳的。

(2) A: AUTHORITY,代表“购买决定权”。潜在客户对购买行为有决定、建议或反对的权力。很多营销人员最后未能成交的原因就是找错人,找的是没有购买决定权的人。

(3) N: NEED,代表“需求”。潜在客户应有相关方面(产品、服务)的需求。推销的对象除了购买能力和决定权之外还要看他有没有需求。如刘先生刚买了一部空调,你再向他推销空调,尽管他具备购买能力和决策权,但他没有了那样的需求,自然不是你要寻找的人。

在实际操作中,会碰到各种情况(见表1-1),应根据具体情况来采取具体对策。

表 1-1 营销对象的可能情况

购买能力	购买决定权	需求
M(有)	A(有)	N(大)
m(无)	a(无)	n(无)

- (1) $M+A+N$:理想的客户,潜在的销售对象。
- (2) $M+A+n$:可以接触,配上熟练的销售技巧,有成功的希望。
- (3) $M+a+N$:可以接触,并设法找到具有决定权的人。
- (4) $m+A+N$:可以接触,需调查其业务状况、信用条件等给予融资。
- (5) $m+a+N$:可以接触,应长期观察、培养,使之具备另一条件。
- (6) $m+A+n$:可以接触,应长期观察、培养,使之具备另一条件。
- (7) $M+a+n$:可以接触,应长期观察、培养,使之具备另一条件。
- (8) $m+a+n$:非客户,停止接触。

由此可见,潜在客户尽管有时欠缺了某一条件(如购买能力、需求或购买决定权),仍然可以开发,只要应用适当的策略,便能使其成为企业的新客户。

(二) 潜在客户的简易判断法

- (1) 对商品有需求的客户。
- (2) 有意付款或有能力付款的客户。
- (3) 有可能见面的客户。

(三) 潜在客户的补充判断法

- (1) 判断错误,认为不可能是客户的客户。
- (2) 初步判断不是潜在客户的客户,因为客户本身环境的变化或营销手段更新而成为你的客户。

二、潜在客户的层面

潜在客户的层面相当于潜在客户的宏观、中观、微观划分。对某个地区来说,该地区可能是潜在的销售市场,该地区的企业或个人则成为潜在客户;对某个阶层(例如以收入划分的阶层,以城乡区域划分的阶层等)来说,该阶层的企业或个人则成为潜在客户;对某个企业或个人来说,这些个体也可能是企业的潜在客户。

一般来说,对区域性的潜在客户可能较容易开发,而对单个的潜在客户却难以使其成为现实客户,阶层性的潜在客户则居于两者之间。但是企业不能只考虑开发的难易问题。在当今经济全球一体化的背景下,某个地区、某个阶层的客户对企业来说是潜在的,而对企业的竞争对手来说可能早已是现实客户了,因此,这就需要企业去开发。

[知识链接 1-1]

潜在客户资料登记表

企 业		个 人	
企业名称		姓名	
地址		年龄	
电话		住址	
业种		电话/E-mail	
年营业额		职业	
员工人数		服务企业	
主要产品名称		服务企业的性质	
注册资金		服务企业的地址	
法人代表		进企业时间	
主要客户		出生地	
业界地位		配偶姓名	
市场占有率		家族成员	
企业、工厂所在地		兴趣	
承办部门		性格	
承办人		政治面貌	
承办人性格		喜爱的运动	
承办人兴趣		采购决定人	
采购决定人		出生时间	
与本企业交易开始时间		首次购买本企业产品日期	
信用状况		信用状态	
购买本企业产品的周期		付款情形	
本企业过去业务承办人		购买本企业产品周期	
业务介绍人		本企业过去业务承办人	

任务二 寻找潜在客户的基本方法

任务导入

在明确了潜在客户后,接下来要做的是千方百计寻找潜在客户,常用的寻找潜在客户的方法有如下几种。

[知识链接 1-2]

打字行是个极佳的客户来源渠道

在大多数的城市里,打字行都是一门很奇特的行业,他们的生意量很大,可是一般大众根本不关注这个行业的情况。打字行的主要业务项目就是专门替广告公司、印刷出版商以及报社做打字的工作。他们的订单内容五花八门,有非常花哨的特殊印刷物,也有一般的打字排版。每天在广告中或是各类印刷物当中所看到的文字,其实十之八九要经过打字行才能出来。另外,他们也制作广告以及报纸副刊中所用的一些特殊图片等。总之,这是一个非常专门的行业。他们跟很多广告公司或是大公司广告的主管有来往,另外打字行跟一些印刷厂也有密切往来,因此随便一家打字行的老板手中有几百个名字可以告诉你,他还清楚哪家赚钱,哪家不赚钱。总而言之,今天的商业圈中,凡是跟文字有关的事物,都有可能跟打字行发生关联。

一家打字行通常可以根据客户订单的多少,来判断对方生意的好坏,这些人很容易告诉你,同他们往来的广告公司是不是赚钱。通常打字行最大的一个生意来源就是广告公司。

若有机会的话,可以去拜访打字行的老板,向他们咨询一下他们手上的客户情况。

去拜访打字行的最大收获,就是有机会认识广告行业里那些有许多额外收入的人。你想想看,一家广告公司,起码有负责方案设计和图样设计的人,还有一些受过良好训练、待遇优厚的业务代表,这些人都可以从打字行老板的口中挖出来,因此是个极佳的客户来源渠道。

资料来源:滕宝红.客户管理·售后服务[M].广州:广东经济出版社,2007.

一、缘故法

我们日常生活不会在隔绝的状态下进行,这说明我们会认识一大批人,这批人有可能成为产品或服务的潜在客户。即便是一个社交活动很少的人也有一群朋友、同学和老师,还有家人和亲戚,这些都是潜在的客户资源。告诉你身边的人你在干什么,你的目标是什么,获得他们的理解,你会很快找到你的潜在客户,因为你身边的人都会帮你,并愿意帮你。在缘故法中,常用到的有亲戚关系、同事关系、朋友关系、师生关系、老乡关系等。

(一) 利用亲戚关系创建客户来源渠道

在中国的传统文化中,亲戚是一个十分重要的社交关系。中国人重亲情,亲戚关系也很复杂,从种类上分为血缘关系和非血缘关系两大类。血缘关系是不可改变和创建的,但是可以充分利用的,非血缘关系的范围和定义比血缘关系广,同时也是可以创建的。只要你有心,他们就都有可能成为你的客户。主要的亲戚关系列举如下。

——自己的血缘关系

- 配偶的血缘关系
- 自己的血缘关系的延伸亲戚关系
- 配偶的血缘关系的延伸亲戚关系

(二) 利用同事关系创建客户来源渠道

或许你在现单位工作以前有过在其他公司或单位的工作经历,也许你一直在现单位工作,但你身边有跳槽到其他公司或单位的同事。这都是客户来源渠道。你曾经与他们亲密地在一起工作,你们互相了解,互相信任。他们或许现在已经是原来公司或单位的负责人,或者已经成了私营企业的老板。在与他们叙旧、聊天中,一定有人会成为你的客户。可以利用的同事关系有如下几种。

- 现在的同事关系
- 过去的同事关系
- 实习时的同事关系
- 临时工作的同事关系

(三) 利用朋友关系创建客户来源渠道

在中国人的意识中,友情常常重于亲情,朋友关系用得好,可以获得许多客户。我们可以利用的朋友关系有如下几种。

- 自己的朋友
- 朋友的朋友
- 亲戚关系延伸的朋友
- 同事的朋友

温馨提示 1-1

值得注意的是,朋友关系没有血缘约束,一定要投入相当多的情感成本,要为朋友付出一片真情,让你的朋友认为你是一个值得交往的朋友,值得他们为你付出。

寻找潜在客户方法简单,重要的是用心和坚持。市场是最大的教室,客户是最好的老师,要学会在实践中多听多看多思考。

(四) 利用师生关系创建客户来源渠道

中国人十分珍惜师生之情、同窗之情,“一日为师终身为父”“一世同窗三世为亲”“三人行,必有吾师焉”……千百年来,这些古训影响了一代又一代人,时至今日,提起曾经一起学习生活过的同学,人们仍然有一种亲切感,对这一大批的老师 and 同学,只需要获得一份同学录,并时常与他们保持联系就可以了。常见的师生关系有如下几种。

——小学、中学、大学的老师和同学

——各类培训班的老师和同学

——各类进修班的老师和同学

——各类研修班的老师和同学

(五) 利用老乡关系创建客户来源渠道

老乡关系是一个外延范围非常大的概念,又很符合中国人的性格特点,营销人员在适当的时候,可充分运用这种关系。

——与自己原籍相同的老乡关系

——与自己出生地相同的老乡关系

——与自己居住过的地方相同的老乡关系

——与近亲的原籍或居住地相同的老乡关系

二、专业人士的帮助

刚刚迈入一个新的行业,很多事情可能无从下手,因此,需要获取有经验人的帮助。多数企业让新员工与富有经验的员工共同工作,通过这种方法,以老带新,同时有助于培训新员工。

另外,你还可以委托代理企业或者其他企业为你寻找客户,这方面需要企业的支持。代理商多种多样,他们可以提供很多种服务,这要根据实力和需要寻求合适的代理商。

三、其他客户关系

——你的直接客户

——你的间接客户

——你直接结交的商家或主顾

——你间接结交的商家或主顾

我们生活在一个经济社会里,不可避免地会与其他人发生交易关系。这种交易关系在你成为营销人员之前就已经发生了,可能是工作交易,当你从事其他商业活动时,会有一些不同的客户;也可能是生活交易,你作为社会中一员,因为生活的需要与形形色色的商业机构发生过各种交易,如买菜、购书、添置家电等,通过这些活动你成为别人的客户,即使你是别人的客户,你也有机会与他们沟通、了解,并进而发展下一步的客户关系。

四、调动内部资源

(一) 企业广告

企业某时期订货增加是因为他们做了大量电视和广播广告,或是在报纸、杂志上

做了大量宣传,要么就是在特定区域寄送了大量优惠卡。人们对这些措施的反应值得注意——他们为什么会有这样的反应呢?一般来说,有这些反应的人被称为活跃的潜在客户,所以要在销售过程中尽量发挥公司广告所带来的作用。

企业推出广告之后,往往会有许多买主打电话来询问等。企业就可以把这类客户当作潜在客户,因为这类客户对商品已有兴趣,其购买率会很高。

(二) 展销会

每年有成千上万次展销会举行,公司要记下每个来展销柜台的参观者的姓名、地址和其他有关信息,然后把这些信息交给营销人员,以便进行跟踪联系。公司一定要迅速找到、结交、吸引这些潜在客户,因为展销会上的其他公司同样也会同这些潜在客户联系。

(三) 电话和邮寄导购

很多公司寄出大量的回复卡片,或是雇人进行电话导购联系,用这一方法可以获得大量潜在客户。而且,几乎是所有的公司都可以用这一方法吸引感兴趣的潜在客户。

(四) 财务部门

企业的财务部门能找到那些不再从企业买东西的从前的客户。如果能确定他们不再购买的原因,那么就有机会重新赢得他们。这些潜在客户熟悉企业提供的商品或劳务,而且企业的财务部门对其信用度也有所掌握。另外,企业的财务部门可能还有与这些潜在客户签订信用合同的各种记录,所以这也是极好的可利用资源。

(五) 售后服务部门

企业售后服务部门的人员能提供潜在客户的信息。因为他们经常与从企业购买产品并需要维护或维修的客户进行接触,因此,他们更容易识别出需要新产品的客户。

五、开发外部资源

除了企业内部资源外,还有很多途径可以寻找潜在客户。选择何种方式取决于所销售的商品或服务。

(一) 其他营销人员

其他非竞争企业的营销人员经常可以提供有用的信息。在与他们的客户接触时,可能会发现对本企业产品感兴趣的客户。