



普通高等教育“十二五”规划教材
高等院校市场营销类教材系列

Customer Relationship Management

客户关系管理

谷再秋 潘福林 主编



科学出版社

普通高等教育“十二五”规划教材

高等院校市场营销类教材系列

客户关系管理

(第二版)

谷再秋 潘福林 主编

刘岩 韩颂 朱庆伟 副主编

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书主要从基本理论、相关技术、软件系统三个层面对客户关系管理的基本理论与实践方法进行了系统的介绍。前五章是客户关系管理概述、相关理论、相关策略、相关阶段、客户满意与忠诚等基本理论知识；第六~八章介绍了呼叫中心、数据仓库、数据挖掘等与客户关系管理相关的技术；后五章介绍了客户关系管理系统概述、系统三大模块、系统实施等软件系统知识。本书内容翔实，利用大量案例、知识拓展和阅读资料帮助读者深入理解所学内容。

本书可作为本科院校市场营销、工商管理类专业基础课教材，也可作为经济类及其他相关专业学生的选修课教材和参考书，还可供实际管理工作参考。

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理/谷再秋, 潘福林主编. —2版. —北京: 科学出版社, 2013
(普通高等教育“十二五”规划教材·高等院校市场营销类教材系列)
ISBN 978-7-03-038329-7

I. ①客… II. ①谷… ②潘… III. ①企业管理—供销管理—高等学校—教材 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 189626 号

责任编辑: 李 娜 朱大益 / 责任校对: 刘玉靖
责任印制: 吕春珉 / 封面设计: 东方人华平面设计室

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

北京鑫丰华彩印有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2009 年 8 月第 一 版 开本: 787×1092 1/16

2013 年 8 月第 二 版 印张: 22

2013 年 8 月第六次印刷 字数: 498 000

定价: 39.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换〈鑫丰华〉)

销售部电话 010-62134988 编辑部电话 010-62137374 (HF02)

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-64030229; 010-64034315; 13501151303

第二版前言

客户是企业最重要的资产，客户关系管理是获取、保持和增加可获利客户的方法，它在现代信息技术的支撑下成为企业在竞争中取胜的法宝。越来越多的高校开设客户关系管理课程，以满足在以客户为中心的时代企业不断增长的人才需求。

本书第一版自 2009 年 8 月出版以来，被一些大学选为教材，得到了广大读者的认可。但客户关系管理是一门较新的课程，教材建设是一个永不停息的过程。客户关系管理理论在不断地发展，实践也在不断地深入，因此随着时间的推移，会不断产生新的认知，理论应更趋完善。为适应这种变化，唯有不断在吸收新知识的基础上改进，才能使教材与时俱进，持续发展。

应读者和科学出版社的要求，编者对本书进行了修订。全书的框架和体例都未做更多调整，仍然由客户关系管理相关理论、相关技术、软件系统 3 个部分构成。本版的主要变化包括：一是更新了书中的大部分案例、阅读资料 and 知识拓展；二是整合了第四章“客户关系管理阶段”和第五章“核心客户管理”；三是大部分章节根据最新信息有所增删或进行语句上的调整。上述工作的目的是力求使本书从理论到实践都符合当前客户关系管理的发展趋势，体现时效性和实用性。

本版的分工如下：长春大学管理学院谷再秋和潘福林负责确定整体修订思路，谷再秋负责第一～五章，韩颂负责第六～八章，刘岩负责第九～十一章，日照职业技术学院朱庆伟负责第十二和十三章。

本书在修订过程中，参考了大量的文献资料，在此向所有作者和提供者表示深深的谢意，同时也感谢科学出版社对本书的大力支持。

对于书中的不足之处，恳请广大读者给予批评指正。

第一版前言

随着企业竞争的白热化，资金、土地、技术都不再是企业争夺的核心，客户成为企业关注的焦点。可以说，谁掌握了客户，谁就掌握了企业的核心竞争优势。尤其在全球金融危机的时代，客户更成为企业不可或缺的核心资源，受到空前的重视和维护。对于为企业培养应用型管理人才的工商管理类专业来说，客户关系管理的理论和实践就显得尤为必要。本书就是在这样的理论和实践需求的背景下编写的。

本书理论与实践密切结合，在研究客户关系基本理论的基础上，对通用客户关系管理系统的工作流程进行了分析和探讨，力图使读者了解客户关系管理的最基本的理论框架和最直接的系统全貌，对客户关系管理形成更完整的客观认知。在学术思想上，本书展示了当前客户关系管理研究的基本理论，力求做到知识完备、结构系统、内容充实、通俗易懂。在结构体系上，本书结构清晰、体系完整、内容紧凑，在正常授课内容的基础上增加了案例分析、知识拓展、阅读资料等知识模块，使学生能容易地抓住客户关系管理的基本框架，在学习中达到事半功倍的效果。在写作特点上，本书兼顾学术性与通俗性，叙述时力求深入浅出，简单易懂。

全书共三部分、十四章，第一部分包括第一章至第六章，介绍了客户关系管理概述、客户关系管理的相关理论、客户关系管理的相关策略、客户关系管理阶段、核心客户管理、客户满意与忠诚等客户关系管理的基本理论知识；第二部分包括第七章至第九章，介绍了呼叫中心、数据仓库、数据挖掘等与客户关系管理相关的技术；第三部分包括第十章至第十四章，介绍了客户关系管理系统概述、市场管理子系统、销售管理子系统、服务管理子系统、客户关系管理系统实施等方面的知识。

由于时间仓促和水平有限，书中疏漏和不妥之处在所难免，欢迎广大读者批评指正。

目 录

第一章 客户关系管理概述	1
第一节 客户关系管理的产生与发展	2
一、客户关系管理产生的背景.....	2
二、客户关系管理产生的原因.....	3
三、客户关系管理的发展历程.....	8
四、客户关系管理在中国的发展.....	10
五、客户关系管理的发展趋势.....	13
第二节 客户关系管理的内涵	15
一、客户关系管理的定义.....	15
二、客户关系管理的内在含义.....	16
三、客户关系管理与其他相关概念的关系.....	18
第三节 客户关系管理的内容和意义	24
一、客户关系管理的特点.....	24
二、客户关系管理的分类.....	25
三、客户关系管理的构成.....	27
四、客户关系管理的核心思想.....	28
五、实施客户关系管理的意义.....	29
小结.....	31
知识拓展.....	32
案例分析.....	32
思考与练习.....	33
第二章 客户关系管理的相关理论	34
第一节 关系营销	35
一、关系营销的内涵.....	35
二、关系营销的特征.....	38
三、关系营销的策略.....	39
第二节 客户细分	42
一、客户细分的含义.....	43
二、客户细分的目的.....	43
三、客户细分的基础.....	43
四、客户细分的依据.....	44
五、客户细分的方式.....	44
第三节 客户价值	50



一、客户价值的内涵	50
二、客户价值理论	50
三、客户价值管理	54
第四节 客户关系生命周期	55
一、客户关系生命周期的内涵	56
二、客户关系生命周期的阶段划分	56
三、客户关系生命周期各阶段的特征与管理重点	57
四、客户关系生命周期模式的分类	58
小结	60
知识拓展	61
案例分析	62
思考与练习	64
第三章 客户关系管理的相关策略	65
第一节 数据库营销	66
一、数据库营销概述	66
二、客户关系管理与数据库营销	69
三、网络数据库营销	70
第二节 一对一营销	72
一、一对一营销概述	72
二、一对一营销的过程	74
三、一对一营销的局限	76
四、客户关系管理和一对一营销	79
第三节 整合营销	79
一、整合营销概述	79
二、客户关系管理与整合营销	81
小结	83
知识拓展	83
阅读资料	84
案例分析	86
思考与练习	90
第四章 客户关系管理的相关阶段	91
第一节 客户开发管理	92
一、客户开发战略	93
二、寻找新客户	93
三、评估新客户	96
四、接近新客户	98
第二节 客户保持管理	99
一、客户保持的概念	99

二、客户保持的意义	100
三、影响客户保持的因素分析	101
四、客户流失	102
五、客户保持管理策略	105
六、客户保持效果的评价指标	107
第三节 核心客户管理	108
一、核心客户的内涵	108
二、核心客户管理的目的	109
三、核心客户类型	110
四、核心客户的识别	111
五、核心客户的开发	112
六、核心客户的保持	113
小结	114
知识拓展	114
阅读资料	115
案例分析	116
思考与练习	118
第五章 客户满意与忠诚	119
第一节 客户满意管理	120
一、客户满意的含义和特征	120
二、客户满意的意义	122
三、影响客户满意度的相关因素	123
四、提高客户满意度的途径	124
五、客户满意的衡量	125
第二节 客户抱怨管理	129
一、客户抱怨的含义	129
二、客户抱怨的主要原因	129
三、客户抱怨产生的影响	130
四、客户抱怨管理的意义	131
五、处理客户抱怨的方法	131
第三节 客户忠诚管理	135
一、客户忠诚的概念	135
二、客户忠诚的分类	136
三、客户忠诚和客户满意的关系	138
四、提高客户忠诚度的方法	139
小结	143
知识拓展	143
案例分析	144



思考与练习	145
第六章 呼叫中心	146
第一节 呼叫中心概述	147
一、呼叫中心的定义	147
二、呼叫中心的发展历程	148
第二节 呼叫中心在客户关系管理中的作用	155
一、呼叫中心在客户关系管理中的意义	155
二、呼叫中心在客户关系管理系统中的作用	156
第三节 呼叫中心的系统构成与业务流程	158
一、呼叫中心的系统构成	158
二、呼叫中心的业务流程	162
第四节 呼叫中心的建设与运行中的挑战	164
一、呼叫中心的建设	164
二、呼叫中心运行中的挑战	168
小结	169
知识拓展	170
案例分析	171
思考与练习	174
第七章 数据仓库	175
第一节 客户关系管理的客户数据	176
一、客户数据的类型	176
二、优质数据是客户关系管理实施的基础	178
三、客户数据的隐私问题	180
四、客户关系管理的数据采集	184
第二节 数据仓库	186
一、数据仓库的产生	186
二、数据仓库的概念、特征及类型	188
三、数据仓库的内容	191
四、数据仓库的应用	192
五、数据仓库系统的体系结构	194
小结	195
知识拓展	196
案例分析	197
思考与练习	202
第八章 数据挖掘	203
第一节 数据挖掘概述	204
一、数据挖掘的含义	204
二、数据挖掘的发展	206

三、数据挖掘的特点	207
四、数据挖掘和数据仓库	207
五、数据挖掘与其他分析方法	208
第二节 数据挖掘的任务和步骤	209
一、数据挖掘所发现的知识	209
二、数据挖掘的任务	211
三、数据挖掘的步骤	212
第三节 数据挖掘在客户关系管理中的价值	215
一、客户盈利能力的分析	215
二、客户的筛选获取	215
三、客户的保持	216
四、交叉营销	217
五、客户细分	217
第四节 数据挖掘的方法	218
一、决策树	218
二、集合论	221
三、遗传算法	224
四、规则导引	226
小结	227
知识拓展	227
案例分析	228
思考与练习	230
第九章 客户关系管理系统概述	231
第一节 客户关系管理系统的一般模型	232
一、客户关系管理系统的架构	232
二、客户关系管理系统的业务流程	233
三、客户关系管理系统的体系结构	234
四、客户关系管理系统的功能结构	235
第二节 客户管理子系统	236
一、客户基本管理	236
二、客户深层管理	239
小结	244
知识拓展	244
阅读资料	245
案例分析	248
思考与练习	250
第十章 市场管理子系统	251
第一节 市场管理子系统的数据分析	252



一、市场管理子系统概述	252
二、市场管理子系统的数据处理流程	253
三、市场管理子系统的主要数据文件	254
第二节 市场管理子系统的功能模块	255
一、营销战役管理	255
二、市场计划管理	257
三、市场情报管理	257
四、图表分析	260
小结	260
知识拓展	260
阅读资料	262
案例分析	268
思考与练习	270
第十一章 销售管理子系统	271
第一节 销售管理子系统数据分析	272
一、销售管理子系统概述	272
二、销售管理子系统数据处理流程	273
三、销售管理子系统的主要数据文件	274
第二节 销售管理子系统功能模块	276
一、线索管理	276
二、商机	279
三、销售报价	281
四、销售合同	282
五、佣金	284
六、销售订单	286
七、收款	288
八、销售计划	290
九、销售分析	291
小结	292
知识拓展	292
案例分析	293
思考与练习	294
第十二章 服务管理子系统	295
第一节 服务管理子系统数据分析	296
一、服务管理子系统概述	296
二、服务管理子系统数据处理流程	296
三、服务管理子系统主要数据文件	297
第二节 服务管理子系统功能模块	299

一、服务请求	299
二、服务合同	299
三、产品维修	299
四、装箱单	300
五、商品	302
六、项目服务	303
七、产品缺陷	303
小结	303
知识拓展	304
阅读资料	304
案例分析	308
思考与练习	312
第十三章 客户关系管理系统的实施	313
第一节 客户关系管理系统的实施条件	314
一、较高的企业员工的客户关系管理素质	314
二、客户关系管理业务流程的优化	315
三、较高的企业信息化管理程度	315
四、充足的资金供应	316
五、充实的基础数据	317
第二节 客户关系管理系统实施的方法与步骤	317
一、五阶段实施方法	317
二、九阶段实施方法	318
第三节 影响客户关系管理系统实施成败的因素	324
一、客户关系管理系统实施过程中的问题	325
二、客户关系管理项目成功实施需要关注的因素	327
小结	330
知识拓展	331
案例分析	332
思考与练习	333
参考文献	334

第一章

客户关系管理概述

教学目标

在了解客户关系管理产生和发展的基础上,理解客户关系管理的内涵并能区分与之相关的概念,掌握客户关系管理的思想、分类以及能为企业带来的竞争优势,从而形成对客户关系管理的最基本的认识。

教学要点

- 客户关系管理的产生和发展;
- 客户关系管理的定义和分类;
- 客户关系管理、企业资源计划、供应链管理等相关概念的区分;
- 客户关系管理的核心思想;
- 企业实行客户关系管理的意义。

关键词

客户关系管理 企业资源计划 市场需求 信息技术
核心竞争力



导入案例

很久很久以前有个国王，非常疼爱他的小女儿，小公主的要求，一向是能满足的要满足，不能满足的创造条件也要满足。有一天国王遇到了麻烦，小公主一定要天上的月亮，要是不给月亮，她就不睡觉，不吃饭，甚至就不活了。国王非常烦恼，只好召集文武大臣来想办法。有人说：“国王，月亮我能搞到，就是太远了！”“能搞到，就是太重了！”“就是太大了！”……这时有个聪明人说：“国王，拿个水盆，给公主看月亮的倒影好了。”这似乎是个不错的主意，但是国王觉得，公主虽然是小孩子，但是智力发育正常，早已知道镜中的月亮不是真的，拿这个骗她造成不良后果的可能性是非常大的。正在国王一筹莫展的时候，负责该国贸易营销的大臣说：“陛下，先别急，您还是先问问小公主，她认为月亮是什么样的？”于是国王就去问：“父王马上就给你摘月亮，你能先告诉我月亮有多大？长什么样子吗？”公主就用手一比划说：“月亮就像一个大烧饼，还亮晶晶的……”问题变得简单起来，国王让人做了一个亮晶晶的大烧饼，公主抱着这个大烧饼去睡觉了。但是，国王还是比较担心：“如果明天公主看到天上的月亮，该怎么办呢？”于是，他又召集了文武大臣来商议。“拉窗帘”、“建围墙”……显然，这些都是逃避问题的做法，国王很不满意。关键时刻，那位大臣又说话了：“陛下，您先别急，等明天您再问问小公主，如果晚上又看到月亮怎么办？”于是第二天国王就去问小公主：“宝贝，要是你晚上又看到月亮在天上，怎么办呢？”小公主用手一比划说：“那我们就像摘西瓜一样，它长一个，我们就摘一个……”问题得到了圆满的解决。

从这个故事可以看出，客户（即“公主”）需求是市场的主导力量，而理解、引导客户需求（即“月亮”），提供创造性的产品和服务（即“亮晶晶的大烧饼”），从而有效地满足客户（即“不断提供亮晶晶的大烧饼”）是每个企业在新经济时代都需要认真思考的问题。

第一节 客户关系管理的产生与发展

一、客户关系管理产生的背景

世界经济正朝着全球市场一体化、企业生存数字化、商业竞争国际化的方向发展，在这样的大背景下，以 Internet、知识经济、高新技术为代表，以满足客户的需求为核心的新经济迅速发展起来。在新经济时代，企业的产品和服务不再是竞争的核心，客户成为决定企业胜败的关键，这使得对客户关系管理的研究方兴未艾，如火如荼地进行着。

客户关系管理是以信息技术为媒介，以客户及其价值为中心，通过管理保持企业与客户之间良好关系，持续实现企业价值和客户价值最大化的一种新型“双赢”的营销理念和一整套应用策略。这个名词是在 Internet 应用达到一定的普及之后产生的，也就是说它的历史并不久远。但是，客户关系管理并不是一个全新的概念，它源于西方的市场营销理论，在美国最早产生并得以迅速发展。市场营销作为一门独立的管理学科已有百余年的历史，它的理论和方法极大地推动了西方国家工商业的发展，深刻地影响着企业的经营观念及人们的生活方式。信息技术的快速发展为市场营销管理理念的普及和应

用提供了更为广阔的空间。

在工业经济时代，企业是通过提高工效并最大限度地降低成本，同时建立质量管理体系以控制产品质量，从而取得市场竞争优势的。因此，工业经济时代是以产品生产为导向的卖方市场经济时代，产品生产的标准化及企业生产的规模大小决定了其市场竞争地位的高低，企业管理最重要的指标就是成本控制和利润最大化。

社会生产力的不断发展，逐步改变了全社会生产能力不足和商品短缺的状况，并逐渐发展到全社会生产能力的过剩。商品开始极大丰富并出现过剩，使客户的选择空间及选择余地显著增大，客户的需要开始呈现出个性化特征。为了使客户满意，企业必须完整掌握客户信息，准确把握客户需求，快速响应客户的个性化需要，提供便捷的购买渠道、良好的售后服务与经常性的客户关怀等。企业尝试着去进行市场细分并衡量每个客户可能带来的盈利能力，努力为客户送去他们需要的产品或服务，而不是让客户自己去寻找。就是在这样的时代背景下，客户关系管理理论正在不断地被深化和提升，并逐渐得到完善。

二、客户关系管理产生的原因

(一) 管理理念的更新

市场的供求关系经历了供不应求阶段、供过于求阶段和个性化需求阶段。在供不应求的市场阶段，面对不断增长的物质需求，整个社会的物资处于短缺状态，企业的产品只要生产出来就可以毫不费力地销售出去。在这样的卖方市场下，各种营销理念和营销方式根本没有用武之地，产品的开发与革新也显得没有太大的必要。随着科学技术的不断进步，整个市场经过短暂的供求平衡之后很快进入了供过于求的买方市场，这时候企业的重心开始由大规模的生产转向销售，各种推销方式和技巧被企业大量采用，以期改善产品积压的现状。企业不断加大研究开发的力度，推出各种新产品以应对激烈的市场竞争。在技术革新发展到一定阶段，爆炸式的突破变得越来越困难的时候，激烈的市场竞争使产品和服务越来越趋于同质化，如何满足客户的个性化需求成为竞争的焦点，这时候以客户为中心的整合营销理念开始深入人心。质量上乘的产品和程序化的良好服务是企业存在的基础而不再是竞争优势，企业只有把握客户的脉搏，拥有长期稳定的客户关系，才能立于不败之地并取得长足的发展，这时的市场供求关系进入到个性化需求阶段。

企业管理观念随着市场环境的演化经历了5个阶段，如图1.1所示。

1. 产值中心论

这时候的市场状况是产品供不应求，制造业处于鼎盛时期，客户购买商品经常面临困难，甚至要凭借与企业的特殊关系来实现购买需要，所以这一阶段企业管理的中心理念就是产

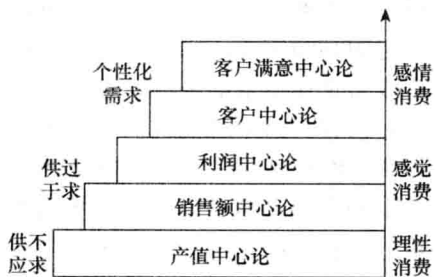


图 1.1 企业管理理念的变迁



值管理。企业的市场观念往往以私人关系为中心，既不关注产品更不会关注客户，在这种情况下，客户的价值选择必然是一种理性消费。他们不但重视产品价格，更看重产品质量，追求物美价廉和经久耐用，以此应对较低的物质生活水平。此时，客户价值选择的标准是“好”与“差”。

2. 销售额中心论

由于现代化大生产的发展使生产能力不断扩大，供过于求的买方市场逐渐形成。企业为了生存开始摒弃以产值为中心的理念，逐渐重视销售，强化推销，集中对销售额进行管理，并为提高销售额而开始重视对产品质量的控制。

3. 利润中心论

激烈的市场竞争带来的严格的质量控制，使企业的生产成本不断提高，频繁的促销活动使销售成本居高不下，这使企业不断增加的销售额的背后是利润不断下降，这种状况促使企业把管理的重点由销售额转向利润，企业为此加大了成本控制的力度。

在以销售额和利润为中心的这两个阶段，由于市场所呈现的普遍性的供过于求，企业的市场观念开始向产品转移。提高质量、降低成本成为企业实现管理思想的重要手段。这时候的客户拥有了很大的选择空间，价值选择也出现了一定的变化，物美价廉和经久耐用不再是选择的唯一标准，而是进入到感觉消费时代，开始注重产品的形象、品牌、设计和使用方便性等，选择的标准变成了“喜欢”和“不喜欢”。

4. 客户中心论

随着竞争的进一步加剧，企业已经无法或很难再通过削减成本来获得更大的利润，从而将目光转向客户。同时，产品同质化现象越来越严重，企业发现客户是产品生产、渠道选择、售后服务等企业活动的决定力量，企业经营观念的核心开始从产品和生产导向转移到客户导向，于是客户的地位被提高到了一个崭新的高度。企业日趋成为客户需求中心，因此客户中心论被确立。

5. 客户满意中心论

随着经济全球化的深入发展，企业对客户的争夺日趋白热化。谁拥有长期优质的客户资源，谁就拥有不可复制的竞争优势。这意味着更多的销售机会、更小的营销风险、更稳定的利润来源，因此客户作为最重要的一项资源得到了众多企业空前的重视，客户满意成为企业追求的中心目标。

在以客户为中心的这两个阶段，市场状况已经不是简单的供过于求，而是呈现出总量过剩和结构失调的特征，即此时的客户需求是一种个性化的需求，面对日益扩大的选择范围和空间，客户进入了感情消费时代。客户越来越重视心灵上的充实和满足，更加注重追求在商品购买和消费过程中心灵的满足感，这使选择标准变成了“满意”和“不满意”。

正因为客户满意和企业获利潜力紧密相连，企业的管理重心自然随之更新，客户关系

管理理念通过软件系统这一载体迅速走进企业科学管理的实践领域就成为一种必然。

(二) 市场需求的拉动

在世界经济飞速发展、企业信息化水平不断提高的情况下，企业的运营难度与日俱增，无论是企业与客户之间，还是企业各管理层次和各部门之间都面临着从未有过的困惑和挑战，很多企业无法在内部实现有效的协调来完成与外部客户之间的市场化对接。企业与客户所面临的问题包括以下几个方面。

1. 企业营销部门的市场活动带有盲目性，营销费用失控

企业营销部门的市场活动带有盲目性主要表现在以下 3 个方面。

1) 烦琐的重复性工作。面对大量的不加区分的客户，营销部门员工每天重复性地打电话、寄资料、发传真及发 E-mail，占用大量的时间。

2) 无序的工作状况。营销部门员工不了解本部门和其他部门的同事与客户的联系情况，经常会出现重复地给同一客户发放相同资料的情况。

3) 客户营销进程的盲目。营销部门员工不了解营销对象的反馈状况，无法识别潜在客户。

这种盲目性带来了大量的无效劳动，增加了销售成本，甚至造成了营销费用的失控。

2. 企业销售部门的销售能力下降，新客户开拓不力

这主要表现在以下 4 个方面。

1) 业务人员冲突。不同的销售员都和同一客户联系过，销售经理无法确定客户订单的业绩归属。

2) 市场部门反馈的信息价值低。销售部门无法从市场部门提供的客户线索中找到真正的客户来实现销售。

3) 销售业务失控。一直追踪某个销售线索的销售员的突然离职会使销售经理不知所措，无法继续追踪销售。

4) 决策盲目。企业在产品定价、销售业绩提成的决策上不尽合理。

在这种情况下，销售部门的业绩很难持续提升，甚至会有下降的危险，新客户的开发也将出现不利的局面。

3. 企业服务部门的工作烦琐，协同困难，客户抱怨增多

这主要表现在以下 3 个方面。

1) 价值难以体现。服务部门经常被企业内部认为是只会花钱而没有效益的部门。

2) 协同困难。服务中，客服人员发现客户有潜在的购买意向，却无法和市场、销售等部门实现协同，以继续追踪实现销售。

3) 工作烦琐。客服人员的大量时间用来回答客户因其自身对产品缺乏了解所引起的使用问题，使工作简单、重复，因此会抱怨工作过于机械、枯燥等。

在这种情况下，直接面对客户的服务部门无法令客户满意，这将导致客户抱怨不断