



全国高等职业教育创新型“十二五”重点规划教材

客户关系管理

KEHU GUANXI GUANLI

主编 王春风



中南大学出版社
www.csupress.com.cn

财经类



全国高等职业教育创新型“十二五”重点规划教材

客户关系管理

KEHU GUANXI GUANLI

主 编 王春风

副主编 丁 冬 袁红兰 何 静

杨江科杰 曹 薇 汪建华



中南大学出版社
www.csupress.com.cn

财经

图书在版编目(CIP)数据

客户关系管理/王春风主编. —长沙:中南大学出版社,2013. 8
ISBN 978-7-5487-0936-7

I. 客... II. 王... III. 企业管理-供销管理-高等职业教育-教材 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 182653 号

客户关系管理

主编 王春风

☐责任编辑 陈雪萍

☐责任印制 文桂武

☐出版发行 中南大学出版社

社址:长沙市麓山南路

邮编:410083

发行科电话:0731-88876770

传真:0731-88710482

☐印 装 长沙市宏发印刷有限公司

☐开 本 787×1092 1/16 ☐印张 14.25 ☐字数 346 千字

☐版 次 2013 年 8 月第 1 版 ☐2013 年 8 月第 1 次印刷

☐书 号 ISBN 978-7-5487-0936-7

☐定 价 32.00 元

图书出现印装问题,请与经销商调换

前 言

为了满足应用型教学改革和高职高专院校应用型人才培养的需要,解决应用型教学缺乏教、学、做一体化的实用性教材的问题,我们结合任务驱动模式教学改革实践成果的推广,本着理论“够用”的指导思想,编写了这本教材。本书的特色在于着重训练学生的技能,尤其是在服务技巧方面的技能。全书共设计了六个项目内容,每个项目安排了与之配套的实训课题,并且所有内容框架顺序都是结合实际工作岗位来安排的,让学生清楚实训的目的及内容,进行角色扮演;通过场景模拟来训练学生,使他们掌握客户服务的技能,提高应变能力;同时,还给出有代表性的案例让学生思考。

本书以市场用人的需求为依据,以培养真正能够上岗的客户服务人员为目标,组织编写了六大项目,具体来讲:一是让学生清楚客户关系管理的状况,以便全面了解在不同的企业所需要的客户服务技能和组织框架;二是重点介绍了 CRM 中最重要、最关键的工作——客户信息搜集、分析和管理;三是尽量简化理论,强化了实践操作,激发学生思考;四是充分体现了体验设计、创新服务的重要,工作时本着“用心”的态度,理论指导实践,提出让客户更满意的体验方案和创新计划。

本书由江西旅游商贸职业学院王春风担任主编,江西旅游商贸职业学院丁冬、袁红兰,江西工业贸易职业技术学院何静,江西旅游商贸职业学院杨江科杰、曹薇、汪建华担任副主编。王春风负责编写提纲、体例的设计,初稿的增删修改、统稿和定稿,并编写了项目二、三;何静编写了项目四;丁冬编写了项目一;袁红兰、杨江科杰编写了项目五;曹薇、汪建华编写了项目六。

本书既可作为应用型高等职业院校电子商务、市场营销、物流管理、连锁经营及工商管理等专业的教材,也可作为中职(中技)学校相关专业的教学用书或培训教材,本书对企业的市场营销人员、客户管理人员、客户服务人员、采购销售人员等有着现实的指导作用。

由于水平有限,书中不妥之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

编 者
2013 年 5 月 4 日

目 录

项目一 客户服务部门的组织结构设计规划	(1)
情境导入	(1)
任务提出	(1)
任务一 设计客户服务部门组织结构	(1)
任务二 编制客户服务部门的岗位说明书	(3)
附：客户服务管理岗位设计参考样本	(9)
项目二 日常客户服务工作	(21)
情境导入	(21)
任务提出	(21)
任务一 客户服务礼仪	(21)
任务二 引导和接待客户	(35)
任务三 电话受理和回访	(47)
任务四 售后服务	(58)
任务五 客户满意度管理	(64)
项目三 客户获取与分析	(74)
情境导入	(74)
任务提出	(74)
任务一 开发潜在客户	(74)
任务二 客户信息搜集与分析	(86)
任务三 客户拜访和接近	(96)
项目四 大客户关系管理	(107)
情境导入	(107)
任务提出	(107)
任务一 识别大客户和建立大客户档案	(107)
任务二 大客户回访	(115)
任务三 大客户关系维护	(120)
附：大客户联谊会实施方案	(123)

项目五 持续巩固客户关系	(128)
情境导入	(128)
任务提出	(128)
任务一 客户抱怨和投诉管理	(129)
任务二 实施客户关怀和忠诚度管理	(150)
任务三 提供个性化服务	(167)
项目六 运用 CRM 管理客户	(176)
情境导入	(176)
任务提出	(177)
任务一 熟悉 CRM 客户关系管理系统	(177)
任务二 了解呼叫中心	(187)
附录：客户关系管理工作流程图.....	(197)
参考文献	(216)

项目一 客户服务部门的组织结构设计规划

情境导入

一位新上任的年轻有为的炮兵军官观察下属部队的操练情况时发现了一个奇怪的现象：在操练过程中，总有一名士兵自始至终纹丝不动地站在大炮的炮管下面，什么都不做。军官不知道这是为什么，就询问原因，他得到的答案是：操练条例是这样规定的。

这名军官回去后反复查阅了军事文献，终于发现，长期以来炮兵的操练仍然遵循非机械时代的规则。过去，大炮是由马车运载到前线的，站在炮管下的士兵的任务就是负责拉住马的缰绳，以便在大炮发射后，调整由于后坐力产生的距离偏差，减少再次瞄准所需的时间。

现在马车拉炮的时代早就过去了，大炮的自动化和机械化程度已经很高，不再需要这样的角色了，但操练条例并没有调整，因此，才出现了上述“不拉马的士兵”现象。

这个故事说明什么？

任务提出

1. 针对某具体企业，设计该企业客户服务部门的组织结构。
2. 撰写企业客户服务部门的岗位职责。
3. 企业在淘宝开了网店。请列图说明和分析客服组织结构及其具体工作职责。（服务型企业：酒店、保险、通讯运营商、大型综合服务企业或商家等）

任务一 设计客户服务部门组织结构

学习目标

1. 了解客户服务部门组织结构设置的原则和设计程序；
2. 能够设计客户服务部门的组织结构；
3. 熟悉客户服务部门的业务操作权限，能撰写客户服务部门的职责要求。

相关知识

一、组织结构的设计原则

组织结构设计必须遵循以下六个原则：

1. 适当管理跨度原则

所谓管理跨度,即一个管理人员所领导的下属的人数。每个人的知识、能力和精力都是有限的,这就决定了管理跨度不能无限增加。因此,在设置客户服务部门的组织结构时,如果下级服务人员能力强、经验丰富,上下级沟通顺畅,有关指示、命令、请示都能够及时传达畅通,其管理跨度就可以大一些,反之则要小一些。

最适当的管理跨度一般是3~15人,而各个层级适宜的管理跨度也有所不同,如表1-1所示。

表 1-1 各层级适宜的管理跨度

管理层级	适宜的管理跨度
客服总监	3~6人
客服经理	5~9人
客服主管	7~15人

影响管理跨度的因素有:主管人员及其下属的素质和能力;工作条件,如助手的配备情况、信息手段的完备情况、工作地点、工作环境。

2. 集权和分权统一原则

在客服部门的组织结构中不存在绝对的集权和绝对的分权。无论采取集权形式还是分权形式,都要综合考虑服务的规模、特点、地理位置,客服经理的能力、精力及下属的工作经验、工作能力和工作性质等因素。如果工作地点集中、工程规模较小、工程难度较小,可以采取相对集权的形式;反之,则可以采取适当分权的形式。

3. 协作原则

客户服务部门各岗位之间应该是分工协作的,如客户关系维护专员、客户管理专员、客户信息管理专员等,都应以客户为中心,分工明确;同时还要找出各岗位间容易出现矛盾的地方,加以协调;并且要采取具体可行的方法,使各项关系逐步走上规范化和程序化的轨道。

4. 权责一致原则

权责一致原则是指在设计客户服务部门的组织结构时,要明确划分各个岗位的职责权力范围,做到权责一致。只有做到有职、有权、有责,才能使整个客户服务部门得以正常运行。

5. 效率原则

客户服务部门的组织结构设计必须将效率原则放在重要地位。设计者要根据服务的特点和要求来选择最适宜的结构形式,同时还要考虑控制、协调各子部门之间的关系,从而使客服工作高效且正确,最大限度地减少重复、推诿等现象的发生,平衡各子部门之间的利益以避免违规现象,并且使组织机构具有足够的灵活应变能力。

6. 弹性原则

弹性原则是指虽然客户服务部门的组织结构要具有相对的稳定性,不要轻易变动,但又必须随客服内容、外部条件的变化和客服目标控制的要求,在组织形式、专业、人员数量等方面及时进行适当的调整,使组织结构具有一定的弹性。

二、客户服务管理部门的岗位职责

一般而言,客户服务管理部门的岗位职责包括以下几个方面:

1. 客户服务组织管理职责

主要包括：客户服务部门组织结构的设计，客户服务人员考勤、培训及业绩考核，客户服务现场指导，客户服务工作进度控制，客户关系管理(CRM)系统的设计与建设等职责。

2. 客户信息库建设管理职责

主要包括：客户信息收集，客户调查问卷设计，客户资料建档，客户信息保管与利用，客户数据库建设等职责。

3. 客户关系日常维护职责

主要包括：客户服务项目的开发，客户拜访区域划分，客户访问管理，客户接待管理，客户用餐招待及会议服务，客户提案处理等职责。

4. 大客户管理职责

主要包括：大客户的评审与资格认定，大客户回访与回馈，大客户满意度调查，大客户关系维护等职责。

5. 售后服务管理职责

主要包括：售后服务政策的制定，售后服务专项计划的草拟，售后服务业务培训，客户意见反馈，客户满意度测评等职责。

6. 客户投诉管理职责

主要包括：负责对客户投诉事件进行受理并登记，在投诉处理过程中与相关部门进行协调，及时解决客户投诉，提出客户投诉问题改善建议等职责。

7. 呼叫中心管理职责

主要包括：呼叫中心设计与建设，销售自动化流程管理，呼叫中心呼入和呼出业务管理，呼叫中心服务工作管理等职责。

任务二 编制客户服务部门的岗位说明书

学习目标

1. 熟悉岗位说明书的构成要素；
2. 能够编制客户服务部门的岗位说明书。

相关知识

一、岗位说明书的含义

在规划了客户服务部门的基本结构后，就要为各个岗位配备适合的人才，设计岗位说明书是各个岗位配备人才的第一步。岗位说明书是现代人力资源管理的核心工具，几乎人力资源管理的所有工作，如员工招聘、培训规划、绩效考核、薪酬设计甚至员工职业规划，都是以岗位说明书为基础展开的，虽然岗位说明书的编制主要是对人力资源管理岗位的技能要求，但对企业中的其他部门主管来说，他们同样需要掌握基本操作技能，因此可以说，客户服务部门岗位说明书的编制是客户服务部门主管的一项通用技能。

岗位说明书主要是对企业岗位的设置目的、中心职责、工作内容、权限范围、结构关系以及工作环境、工作条件等进行全面的分析、描述和记录,然后形成重要文字说明——概念文件。通过岗位分析,可以明确每个工作岗位在企业中所处的层次以及该岗位和其他岗位之间的关系,分清每个任职者的权力和责任。

二、岗位说明书的构成要素

一般来说,岗位说明书应包含以下几个要素:

- (1)表头格式:职务名称、归属部门、隶属关系、级别、编号;
- (2)管理结构:描述实施管理的性质、管理人员和员工性质,包括水平类型、职务权限、直接和间接管理员工的层次和数量,给任职者界定一个非常清晰的工作内容和管理范围。
- (3)工作关系:完成此项工作需要与企业其他部门(人员)联系的具体要求。
- (4)职责范围:描述岗位所承担的主要职责和工作任务。
- (5)基本素质要求:描述该岗位所需的相关知识、学历要求、培训经历和相关工作经验以及其他条件。
- (6)其他:如工作环境等。

三、客户服务部门岗位说明书的编制

为了做好客户服务部门岗位说明书的编制工作,在实践中,需要做好以下几方面的工作:

1. 客户服务与管理岗位调查分析

首先应由专业人员运用一定的调查手段收集岗位信息,进行初步信息处理;其次是进行职务现场考察和面谈,并且进行第二次信息收集和处理;最后根据正确而合适的信息设计企业岗位说明书,以保证岗位说明书符合企业岗位要求和组织目标。

2. 掌握岗位分析的常用方法

对于客户服务与管理岗位的主管而言,这项岗位技能同样要求掌握,以便更好地开展部门工作,目前,在实践中,常见的岗位分析方法有:工作要素分析法、员工状态分析法、职务要求调查法、工作内容日记法。

3. 岗位说明书编制应注意的细节

一是确定不同客户服务管理岗位的职务目标,描述职务目标应该遵循“3W”法,即为什么要设计本岗位(目的)——Why,本岗位有多大权力(职权范围)——Within,本岗位主要干哪些工作(工作内容)——What。

二是要明确岗位职责,即需要确定能保证工作高效率完成的职责。职责要按照由主到次顺序书写,可以用关键词描述不同岗位应负担的责任。

三是规定核心能力,核心能力是完成岗位工作的前提和保证。

四是绩效标准的确定。岗位说明不仅要列出岗位职责和工作内容,而且要规定做到什么程度,或者达到什么标准。

五是需要签字确认,即岗位说明书需要相关负责人签字。

六是要规定时限(有效期)。岗位说明书应用是针对一定时期的,比如一年或者半年。因为岗位的职责、目标以及其他相关情况都是跟随企业的发展而不断变化的。如果不规定有效

期,则无法考证该版本的新旧,也无法确定生效期限。通常,岗位说明书每年需要调整一次。

表 1-2 某企业客服专员岗位说明书

岗位名称	售后服务专员	岗位编号	
所在部门	客户服务部	岗位定级	
直接上级	客服部经理	工资等级	
直接下级		薪酬类型	
所辖人员		岗位分析日期	
职务概要:负责售后服务			
工作任务	1. 协助客服部经理制订部门年度工作计划 2. 负责退换货、零配件供应等售后工作 3. 负责联系、处理客户投诉 4. 负责建立售后服务档案,并进行总结分析 5. 根据需要,对客户进行多种形式的回访和调查,以获得客户的直接反馈 6. 协助进行市场调查 7. 完成客服部经理交办的其他工作任务		
权力	收集市场相关信息、资料、文件的权力 客户投诉处理方案的提议权		
工作协作关系	内部协调关系	销售部、技术开发部、供应管理部、财务部、行政部	
	外部协调关系	客户、经销商	
任职资格	教育水平	大学专科以上	
	专业	营销、管理以及其他相关专业	
	培训经历	客户服务、法律知识、公关培训	
	经验	3 年以上市场营销或客户服务经验	
	知识	营销、销售等相关知识,了解行业技术、财务管理、法律知识等	
	技能技巧	熟练操作办公自动化软件 对市场营销有深刻认识 熟悉业务策划活动程序	
	个人素质和态度	具备客户服务意识,工作热情高 具有较强的沟通、协调和公关能力,良好的合作精神 积极主动,性格开朗,讲求效率,乐于接受挑战	
其他	使用工具/设备	计算机、一般办公设备	
	工作环境	办公场所	
	工作时间特征	正常工作时间,偶尔需要加班	

四、客服人员岗位要求

“人”是客服的灵魂，客服人才的选择直接影响客户服务的品质和水平。一名优秀的客服人员不仅应当具有超前的服务意识，同时应具备良好的专业素质、心理素质、个人修养和沟通协调能力等基本职业素养。

沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿说：“所有同事都是在为购买我们商品的客户工作。实际上，可能能够解雇我们公司的每一个人，他们只需到其他地方去花钱，就可以做到这一点。衡量我们是否成功的重要标准就是我们让客户——‘我们的老板’——满意的程度，让我们都来提供盛情的服务，每天都让我们的客户百分之百地满意而归。”

（一）客服人员应具备的客户服务意识

客户服务意识表现在全心全意站在客户的立场思考问题，真心实意地为客户提供帮助、解决问题。应该站在客户的角度考虑问题，想客户之所想，急客户之所急，让客户得到应有的服务。

（1）只有客户才是真正的“老板”。

（2）以客户需求为导向，树立“客户至上”的理念。

（3）时刻保持服务的热情。

客服人员怎么培养并保持自己的服务热情呢？可以通过下列四个环节来实现：

①调整好自己的心态。要明白，每一种职业都可能会让人感到单调和枯燥，换一份工作未必就不会产生厌倦，所以既然选定一个行业，就要兢兢业业地把本职工作做好；

②要正视现实。现实是残酷的，所以不能任意而为；

③要对自己的能力有信心。做事不心浮气躁，凡事要看到自身的长处和优点；

④要不断给自己设定新的目标，朝着这个目标努力，这样工作起来就有动力和冲劲，用心做好客服工作，你就会发现每一天其实都是新的开始。

可以参照表 1-3 检查自己是否有服务的热情。

表 1-3 自我提问式热情培养法

问题	做法
看起来快乐吗？	热情地微笑，眼睛有神，具有亲和力
声音听起来悦耳吗？客户是用快乐的心情在听自己说话吗？	用录音机录下自己所说的话，加以分析，帮助自己改变说话的声调和速度
说话的音量适当吗？	要随时调整说话的音量，刺耳的声音没有吸引力，深沉、沉稳的声音有时要比大声嚷嚷有用得多
说话时很活泼吗？	不一定要又快、又大声地解说产品，有时客服人员的声音稍微低一些，反而能吸引客户集中精神去听
很用心注视客户吗？	专注、深沉地注视客户，这样可以传达你的热情
姿势合适吗？	尽量朝客户的方向前倾，显示出很认真、兴趣浓厚的样子，而不要斜靠在椅子上
说明够简洁吗？	平时要尽量简洁、清楚、明了地说明各类细节，吸引客户的注意力
行为合宜吗？	可以以一些略带戏剧性的举止引起客户注意，如当客户不专心时，自己突然站起来，但要注意动作不能太夸张

(二) 客服人员必备的职业素养

1. 心理素质要求

- (1) 要有“处变不惊”的应变力；
- (2) 要有挫折打击的承受力；
- (3) 要有情绪的自我掌控及调节能力；
- (4) 要有满负荷情感付出的支持能力；
- (5) 要有积极进取、永不言败的良好心态。

2. 品格素质要求

- (1) 忍耐与宽容是优秀客服人员的美德；
- (2) 不轻易承诺，说到就要做到；
- (3) 勇于承担责任；
- (4) 拥有博爱之心，真诚对待每一个人；
- (5) 谦虚是做好客服工作的要素之一；
- (6) 强烈的集体荣誉感。

3. 技能素质要求

- (1) 良好的语言表达能力；
- (2) 丰富的行业知识及经验；
- (3) 熟练的专业技能；
- (4) 优雅的形体语言表达技巧；
- (5) 思维敏捷，具备对客户心理活动的洞察力；
- (6) 具备良好的人际沟通能力；
- (7) 良好的倾听能力。

4. 综合素质要求

- (1) 工作的独立处理能力；
- (2) 各种问题的分析解决能力；
- (3) 人际关系的协调能力。

案例分享

如何在别人的大脑里查资料

饭店中，一位顾客对服务员说：这汤我没法喝！

服务员说，不好意思，您稍等，我去找经理来。

经理来了之后，这人仍然说：这汤我没法喝！

经理说，不好意思，您稍等，我去找厨师来。

厨师来了这人还是说：这汤我没法喝！

厨师问：为什么没法喝呢？

顾客回答：没给我勺子我怎么喝呀？

很多时候，看起来非常复杂的问题，其实差的就是一把“勺子”。

然而我们却不知道问题的症结所在，根本不知道对方想要什么，只是按照自己理解的去

判断对方的意图,结果导致矛盾的产生、意见的分歧。

在电脑里查资料我们需要用鼠标点击,同样的道理,我们在别人的大脑里查找我们想要的资料,也要用鼠标点击,这个鼠标就是“问句”。

我们常说“问对问题赚大钱”,一个善于沟通的人一定是擅用“问句”的,用一个一个的问句打开对方大脑里的一个一个网页,然后查找我们想要的资料。而那些在沟通中经常喋喋不休的人,基本上都不是真正的高手!

资料来源: <http://blog.1688.com>. 2013

实战训练

背景资料:

××房地产公司的客户关系管理

在政府控制房价、调整住房供应结构、加强土地控制、信贷控制等一系列宏观调控政策陆续出台的背景下,房地产业受到冲击,空置房面积持续扩大,商品房销售市场呈现低迷状态,房屋价格下降趋势越发明显,对客户的争夺日趋激烈,与此同时,花一大笔钱在展会上建样板房来招徕客户的做法已经很难产生好的效果,在电子商务之潮席卷而来时,很多房地产企业都在考虑用新的方式来吸引客户。

××房地产公司是集租赁、装潢、物业管理于一身的房地产集团,该公司在江西有很多营业点,以前客户如果有购房、租房的需求,都是通过电话、传真等原始的手段与之联系,由于没有统一的客服中心,而且客服人员的水平参差不齐,导致用户常常要多次交涉才能找到能够解答他们关心的问题部门,由于各部门信息共享程度低,用户从不同部门得到的答复有很大的出入,这给客户留下了很不好的印象,很多客户甚至干脆弃之而去。更让该公司一筹莫展的是,尽管以前积累了大量的客户资料和信息,但由于缺乏对客户潜在需求的分析和分类,这些资料和信息利用率很低。

××房地产公司意识到,在互联网时代,如果不去了解客户的真正需求,主动出击,在当前房地产市场不景气的大环境下,可能会在竞争中被淘汰,当务之急是加强客户关系管理,并积极开展以下工作:

一是对公司的组织机构进行相应的变革。集团公司总部成立了客户关系部门,整体上采用直线职能制的组织架构,由营销副总经理管理,并明确了部门职责和任务,拟定了各岗位的职务说明书。

二是建立自己的电子商务平台。建立 eCRM(Electronic Customer Relationship Management)系统,可以作为 eCRM 业务交流的接口。

三是设立多媒体、多渠道的即时客服中心,提供网上查询等服务,不仅可以提高整体服务质量,而且节省管理成本。

四是实现一对一的客户需求回应,通过客户爱好、需求分析,实现个性化服务。

五是有效利用已积累的客户资料,挖掘客户的潜在价值。

六是充分利用数据库信息,挖掘潜在客户,并通过电话主动拜访和向客户推荐满足其需求的户型,以达到充分了解客户的目的,从而提高销售机会。

七是通过实时数据库共享,使公司的网站技术中心、服务中心与实体业务得到有效整

合,降低销售和管理成本。

该公司希望通过客户关系管理工作的进一步深入,自身能够立足 2013 年的房地产市场,并且在未来的房地产市场中取得竞争优势,使公司做大做强。

根据上述案例,结合当地房地产公司的现状,完成以下任务:

任务 1:设计该公司客户服务部门的组织结构图。

任务 2:描述该公司客户服务部门的主要职责。

任务 3:设计该公司客户服务部门客服专员的岗位说明书。

要点巩固

1. 组织结构设计的原则是什么?
2. 什么是管理跨度?影响管理跨度的因素是什么?一般来说管理的跨度为多少比较合理?
3. 客户服务管理部门的岗位职责是什么?
4. 岗位说明书的构成要素是哪些?

附:

客户服务管理岗位设计参考样本

一、客户服务管理岗位设计体例

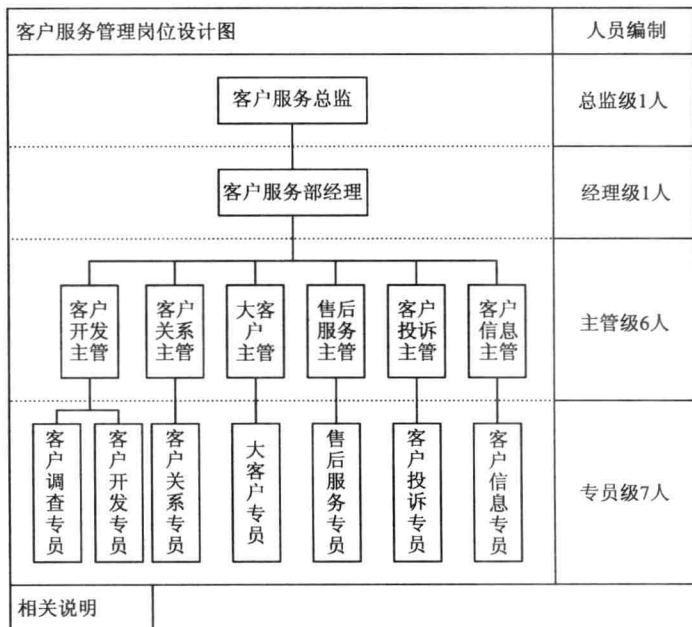


图 1-1 客户服务管理岗位设计图

二、客户服务各岗位工作目标分解

表 1-4 客户管理岗位工作目标

总体目标	目标细化
客户服务体系 建设目标	1. 规范客户服务标准,完善客户服务体系
	2. 按时组织制定《客户服务计划》,并保证服务计划 100% 得到贯彻执行
	3. 及时编制各项客户服务管理制度,并确保各项制度 100% 地得到执行
客户开发目标	1. 及时组织针对目标客户的市场调查活动,完成客户市场调研任务
	2. 按时组织制定《客户开发计划》,监督客户开发工作,确保按时完成《客户开发计划》
大客户管理目标	1. 组织实施大客户开发工作,确保大客户开发计划 100% 地完成
	2. 严格要求大客户服务人员,确保大客户服务标准、激励措施等得到 100% 地贯彻实施
	3. 指导下属人员做好大客户关系维护工作,确保大客户满意度____% 以上
客户关系 维护目标	1. 负责草拟《客户关系维护计划》,经领导审核后,100% 地贯彻执行
	2. 指导下属人员做好客户回访、接待、提案等工作,确保客户满意度在____% 以上

表 1-5 客户开发岗位工作目标

总体目标	目标细化
客户调研目标	1. 做好针对目标客户相关信息的调查与收集工作,确保收集的信息准确、及时
	2. 对调查的信息进行汇总分析,准确了解目标客户现状,并对客户需求进行评估
客户开发 管理目标	1. 根据对客户调研结果的分析,及时编制具体的《客户开发计划》
	2. 与相关部门配合,按时完成客户开发工作
客户资料管理	1. 及时整理客户调研及客户开发的相关资料,确保资料完整率达到 100%
	2. 及时将需要归档的材料送交档案管理人员,保证资料及时归档

表 1-6 大客户管理岗位工作目标

总体目标	目标细化
大客户开发目标	1. 做好大客户开发的前期调查工作,准确把握客户需求
	2. 组织实施大客户开发工作,确保大客户开发计划 100% 地完成
大客户服务目标	1. 制定完善的大客户管理制度,并根据大客户的实际情况,制订相应的服务方案
	2. 及时了解大客户需求与反馈意见,保证公司与大客户之间沟通的及时性与畅通性

续表 1-6

总体目标	目标细化
大客户维护目标	1. 根据工作需要和相关标准, 进行大客户回访, 争取大客户的回访率达到____%
	2. 维护并巩固公司与大客户的关系, 不断提高公司服务水平, 大客户满意度评价达到____分
大客户资料管理	1. 及时对大客户管理的相关资料进行整理, 确保资料完整率达到 100%
	2. 建立完善的大客户档案, 并根据大客户实际情况的变化及时对相应的信息进行变更, 对需要归档的材料送交档案管理人员, 保证资料归档及时

表 1-7 客户关系岗位工作目标

总体目标	目标细化
客户关系维护目标	1. 负责草拟《客户关系维护计划》, 经领导审核后, 100% 地贯彻执行
	2. 做好客户回访、接待、提案等客户关系维护工作, 确保客户满意度达到____%
	3. 做好客户关系维护工作总结, 及时提出客户关系改善建议
客户资料管理目标	1. 及时对客户关系维护过程中产生的资料进行整理, 确保资料完整率达到 100%
	2. 及时将需要归档的材料送交档案管理人员, 保证资料归档及时

表 1-8 售后服务岗位工作目标

总体目标	目标细化
售后服务目标	1. 严格执行各项售后服务制度, 确保各项服务标准得到 100% 的贯彻执行
	2. 做好售后服务管理工作, 提升客户对售后服务工作的满意度, 大客户满意率达到____%, 一般客户满意率达到____% 以上
客户投诉管理目标	1. 客户投诉处理及时, 客户投诉解决及时率达到____%
	2. 努力提高业务水平, 确保客户对投诉解决的满意率达到____% 以上
客户关系管理目标	1. 根据公司的需要, 合理安排相关人员对客户进行回访, 客户回访率达到____%
	2. 对客户提交的问题进行处理, 并将处理结果及时反馈给客户
信息收集目标	1. 了解和掌握客户对公司产品或服务的意见及要求, 确保信息收集及时、有效
	2. 将客户反映的信息反馈给公司相关部门, 确保信息反馈及时率达到____% 以上

表 1-9 客户投诉岗位工作目标

总体目标	目标细化
客户投诉管理目标	1. 严格按照《客户投诉处理规章制度》执行, 客户投诉处理及时率达到____% 以上
	2. 密切与其他相关部门的联系, 使客户投诉解决率达到____%
	3. 努力提高业务水平, 确保客户对投诉解决的满意率达到____% 以上