

客户服务管理体系建立及优化 ——以浙江某企业为例

陈英骅

(浙江金融资产交易中心股份有限公司,浙江 杭州 310016)

摘要:“坚持客户利益至上”是企业的经营原则和方法,客户服务和管理体系是企业的核心竞争力。客户服务满意度和管理完善度,是客服需求的一个重要衡量因素,同时也是金融机构能否在竞争中脱颖而出的衡量标准。本文从浙江某企业自身出发,分析客户服务管理体系现状,客户管理存在的问题及如何优化解决。

关键词:客户服务;管理体系;优化

1 企业及客户服务管理体系现状

浙江某公司(以下简称“A公司”)是省级交易平台主要负责定向融资、投资收益权、不良资产挂牌转让等业务。企业在发展壮大时,也是为客户提供越来越丰富的企业产品形式,这就意味着企业的客户服务管理体系将面临严峻的挑战。截止2019年8月底,该公司拥有会员超过205万,其中有效会员15万余人,合格投资人6万余人,分别由市场营销部、财富管理中心和客服中心为其提供不同阶段的服务。考虑到客户在接触A公司时,不同阶段的心理状况是不同的,因此针对不同阶段制定不同的客户服务管理体系也变得尤为重要。

1.1 建立联系,“市场先行”

市场营销部作为推广公司品牌、营销产品、管理客户渠道的核心部门,承担了加速A公司核心资产增长和维护公司形象的重要任务,同时它也是客户第一次接触和了解中心的门庭和渠道。为此,市场营销部应在内部体系管理和客户开拓跟踪方案上不断完善和更新,以便更好的适应不断变化的市场环境。

目前,市场营销部在客户服务的内容上主要分为两部分:客户渠道引流和客户增值服务。客户渠道引流主要以联盟合作、渠道合作的方式进行,如与中石化、浙报传媒等进行合作。通过双方的信用背书,使客户在第一次接触和了解A公司时不会产生抗拒和不信任的心理,同时引导客户注册成为A公司会员。而客户增值服务主要以积分商城、客户特权等板块内容为主,如高铁贵宾厅服务站、机场贵宾厅服务等,为成为会员或已成为会员的客户提供了不同内容的服务。

1.2 疑难问题,客服在线

客服电话400-XXXX-000在解决会员认购产品前后遇到的问题方面发挥了非常重要的作用。目前,客服团队在规划发展部的带领下,团队日渐扩大化,人员素质日渐专业化,客服服务日渐智能化。现客服团队的工作时间为8:30-18:00,非工作时间还有智能机器人服务,为A公司会员全天候24小时尽可能提供有效的服务。与此同时,客服中心还建立了有效的反馈机制,把客户在电话中反映的问题,及时传达给公司的各相关部门,以便后续问题的有效解决。

2 客户服务体系优化

通过以上分析,A公司客户服务体系仍存在较多需优化的问题,以下是笔者进一步提出的优化方案,希望能有力推进A公司持续健康的发展。

2.1 客户的分类管理

建立客户分类管理的机制,通过一般会员普遍化管理、高净值会员精细化管理,收集单个客户和群体客户的不同需求,加强精准客户分析,完善数据分析平台,分析客户偏好,建立客户管理档案,最终提升客户综合贡献度。

2.2 专业营销团队建设

基于长远发展和实现战略目标的考虑,客户服务体系的优化必须依托于专业化、复合型的人才队伍。因此,A公司可以从营销团队人才队伍层面入手,做好人才的选拔,具体应做好以下两方面的工作:一是在A公司内部选出专业化的人才,对有发展潜力、能动性较强、对销售工作感兴趣的员工实施专业化的教育培训;二是从市场上或同类机

构招聘高端人才。

营销团队在开展业务中起着不可忽略的重要作用。为了最大程度地调动主观能动性及其提高其服务意识,可以从以下两个方面完善其营销能力:首先建立客户经理责任制,由客户经理负责会员的维护及拓展,对有发展潜力、有实战经验、有营销能力的人才要实施重点培养策略。对营销团队进行科学性的市场化约束激励考核,将工作业绩与薪资密切相关,可以由外部专业机构对绩效激励措施并结合A公司现有的情况进行评估,可以对存量客户和新增客户分类考核,明确岗位职责及目标控制,建立与之相匹配的绩效考核管理及激励约束机制,将客户经理的考核目标与员工晋升通道、薪酬福利等相挂钩,避免大锅饭,调动其主观积极性。同时,对不能胜任岗位工作的员工要实施优胜劣汰的退出机制,从而加强整个核心团队的单兵战斗力。其次,定期对营销团队进行职业培训,加强培养力度,可以从金融知识、营销学等知识灌输,以增强员工的综合性素养。

2.3 客户服务深度提升

客户服务的核心是通过互动了解客户真正需要,并为之满足。所以,聚焦获取客户真正关心的问题成为日常客户活动的驱动力。如历年来A公司举办的“金点子”活动。

客户活动不是单一的活动,应具备长期有效的客户活动体系。客户活动应建立年度总规划或目标,季度和月度落实情况跟踪,半年度活动总结或修改方案等的长效机制,制定年初专享的财务支出预算,根据各地区的客户分布情况和贡献度指标,完成年度客户活动方案,并年度考核挂钩。

2.4 组织结构的优化

为了保证客户服务关系能有效实施,需成立专门的实施小组负责推动及执行。主要的工作包括发起改进方案的执行、协调三个平行职能部门、解答改进方案过程中的问题、督查改进方案的实施情况、对员工的绩效考核、评估改进方案的实施效果等。实施小组由A公司高管牵头,可利于方案的推动,加强内部的沟通,做到统一的协调,通过各部门的协同,提高客户服务效率。

总之,“坚持客户利益至上”是企业面对日益严峻的金融严监管形势和市场竞争中得以致胜的法宝。以维护客户利益为前提,不仅是要求企业在产品合规风险上,把它放在第一位,更要求企业在日常中深入客户服务细节,不断完善和优化客户服务管理体系,才能与时俱进的服务客户。想客户所想,提客户所需,急客户所事,是客户服务管理体系不断优化的目标。

参考文献

- [1]杨正茂.客户关系管理在企业营销管理中的作用研究[J].中国管理信息化,2019(23).
- [2]黄陆璐,向南.基于SoLoMo模式下实体零售商全渠道会员营销策略研究——以天虹商场为例[J].山西农经,2019(19).
- [3]张初兵,韩晟昊,李娜.社会化顾客关系管理研究述评与展望[J].外国经济与管理,2019(04).
- [4]肖雪茜.客户关系管理在企业市场营销中的作用[J].南方农机,2018(17).