

# G 公司的大客户管理策略

颜晓凤, 欧洲, 蒋蕊莲

(中国汽车工程研究院股份有限公司, 重庆 401120)

**摘要:** 20%的大客户能为企业带来 80%的收益,规范大客户管理可提高企业营销质量和服务水平,提高销售额和增加公司效益。本文从大客户管理的人员和职责、大客户业务的承接管理、大客户的维护管理、大客户的忠诚度培养、建立大客户管理人员激励体系五个方面来阐述 G 公司的大客户管理策略。

**关键词:** 大客户;大客户管理;G 公司

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2023.06.115

大客户是实现企业利润和可持续发展的重要保障之一,是对企业具有无与伦比的重要性和战略意义,能为公司带来较大合同额,与公司建立了或可以建立长期战略合作伙伴关系,且信誉良好的客户。大客户管理主要是大客户关系维护管理,目的是持续地为客户提供量身定制的服务,满足其特殊需求,从而培养忠诚的大客户,增加企业效益。G 公司为更好地实施“大市场、大客户、大项目”的营销策略,提高营销质量及服务水平,促进与大客户的沟通与交流,规范大客户管理人员的工作和提高其工作效率,进而提升公司总体的销售额,制订了一系列的大客户管理策略。

## 1 大客户管理的人员和职责

G 公司为稳固和新增大客户,为大客户提供全方位的服务,匹配了 4 种不同的管理角色,该 4 种角色的构成分别是统筹市场工作的公司层领导,各主营业务部门的责任领导和综合办公室主任组成的市场协同小组,维护大客户的直接联系领导,日常联系大客户的销售经理和各部门相关的市场人员。即公司层领导、市场协同小组、联系领导、市场人员。

**表 1 大客户管理人员角色及其职责**

管理角色	职责
公司层领导	把方向、管大局、促落实
市场协同小组	做统筹、推机制、传政策
联系领导	定策略、强管理、识风险
市场人员	重执行、抓日常、达目标

### 1.1 公司层领导的职责

公司层领导对大客户维护管理工作的职责是“把方向、管大局、促落实”。一是把握大客户维护管理的思想方向、政策方向、行动方向,确保形成统一的大客户维护管理思想、贯彻统一的大客户维护管理方针政策、践行统一的大客户维护管理行动。二是统筹大客户维护管理的大局,确保“三力”,资本力、产品力、影响力在大客户维护管理工作中的贯彻落实。三是制定大客户维护管理的战略、规划、目标,督促协同组、联系领导、市场人员落实、完成大客户

年度业务指标。参加每半年一次大客户复盘例会,并提出相应的意见和建议。

### 1.2 市场协同小组的职责

市场协同小组对大客户维护管理工作的职责是“做统筹、推机制、传政策”。一是统筹协调大客户维护管理的各项市场协同资源。二是推动运行市场协同机制,组织大客户维护管理的相关例会。三是传达贯彻市场协同政策,确保大客户维护管理工作在公司的方针政策下顺利开展。

### 1.3 联系领导的职责

大客户的联系领导职责是“定策略、强管理、识风险”。一是制定大客户维护管理策略,牵头制定“一企一策”。二是强化客户关系维护及内部统筹协调管理等工作,指导大客户市场人员的日常工作,参加每季度一次的大客户复盘例会。三是了解宏观环境、行业及市场的发展趋势,识别大客户经营的机会和风险,制定对应策略,及时响应、满足大客户的需求。

### 1.4 市场人员的职责

大客户维护管理相关的市场人员职责是“重执行、抓日常、达目标”。一是制定工作部署,着重执行大客户市场营销策略,并按要求向联系领导、市场协同小组汇报。二是稳抓、落实大客户的日常维护管理工作,对市场协同小组的工作提出意见、建议。三是达成大客户年度销售目标,同时负责应收账款的回收与催讨工作,保证销售回款。

## 2 大客户业务的承接管理

G 公司将大客户业务的承接管理分为商机管理和项目管理。大客户的商机来源主要有销售获取、领导层获取、大客户来访三种渠道,商机获得后统一由市场人员上传至 CRM 大客户管理系统,跟进并及时精准地更新该商机的动态,尽最大努力促成商机的成交。

大客户维护管理的相关人员获得商机后,需积极推动该商机的进展,协同对应的各业务板块高效完成并交付该商机业务,同时落实该业务汇款,确保每个项目有完整的闭环管理。

各业务板块之间出现市场争议,当事方须提交市场协

同小组协调处理。一旦确立为大客户并明确配置联系领导和销售人员,其他领导、业务部门或销售人员不允许再介入对此大客户的开发,以确保营销工作的质量及实效。

若市场协同小组认为大客户维护管理的相关人员或承接部门不称职,或者客户要求撤换的,将合理撤换相应的人员或承接部门。

### 3 大客户的维护管理

在G公司的市场协同机制运行下,市场协同小组统筹协调资源,推动大客户的日常维护管理工作,大客户联系领导维护客户关系及内部统筹协调管理工作,市场人员落实大客户的日常维护管理工作,如日常走访、档案管理等。调动各层级、各机构人员全方位做好大客户的维护管理工作。

#### 3.1 市场协同机制

G公司的市场协同机制主要有例会汇报机制、报表汇报机制、目标考核机制、协同跟踪机制。

(1)例会汇报机制:对大客户维护管理工作实行定期的例会汇报机制。G公司领导层每半年参加一次大客户复盘例会。联系领导每季度参加一次大客户复盘例会。协同组每月度召开内部例会了解、跟进大客户维护管理情况。如有重大紧急事项,市场协同小组组织召开专题汇报研讨会。

(2)报表汇报机制:市场人员以报表形式定期汇报大客户维护管理情况,及时维护更新大客户的台账、档案。

(3)目标考核机制:大客户维护管理实行年度目标考核制,季度通报、年度考核。联系领导和相关的市场人员需完成其对接的大客户年度指标,其完成情况直接影响年度考核结果。

(4)协同跟踪机制:各部门需紧密协同、各层级人员需上下联动地合力配合完成大客户业务指标。市场协同组跟踪督导大客户业务的推进工作,定期或不定期抽查大客户维护管理情况,验收大客户业务完成效果。

#### 3.2 大客户的对接及跟踪管理

大客户联系领导及销售经理负责大客户的对接和跟踪管理工作,建立大客户互访联系制度。

(1)大客户联系领导按照公司正式走访、接待的流程,全年至少组织4次的大客户走访和接待。(2)销售经理按照公司日常走访、接待流程,每月至少组织1次大客户走访。(3)负责与大客户联系的销售调离公司时,G公司应及时指派其他销售与该客户建立联系,完成大客户资料交接表。

大客户销售经理建立并更新维护大客户的信息档案,同时上报市场协同小组。市场协同小组设定大客户档案查阅权限,未经许可,不得随意调阅大客户档案。同时,应尽职尽责保管大客户信息档案,避免资料污染、破损和遗失。全体员工遵守客户信息保密制度,不得随意透露大客户资料、经营数据、合作协议等相关信息。大客户销售经理

调离公司时,不得带走大客户资料,应会同市场协同小组接收、整理、归档其负责的大客户资料。G公司各部门与大客户单位接触的重大事项,均须报告市场协同小组,不得局限在销售或业务人员个人范围内。

### 4 大客户的忠诚度培养

G公司高度重视大客户及具有高价值潜力的客户,并为此建立了一个大客户数据库,采取了有效措施来培养这些大客户的忠诚度。影响客户忠诚的因素很多,但最重要的则是客户满意、愉悦和信赖三个方面,让客户感到满意是建立客户忠诚的基础,帮助客户拥有愉悦是建立客户忠诚的关键,使客户产生信赖是建立客户忠诚的终点。G公司从以下七个方面进行大客户忠诚度的培养。

#### 4.1 优先满足大客户的产品服务需求

大客户的业务体量较大,优先满足大客户对产品服务的系列化要求,是公司经营的首要任务。对现有的大客户业务,各业务部门需提高工作效率及工作质量,积极对接大客户重点时间节点要求、方案支持、专家资源支持等,配合大客户按期完成业务要求,持续提高客户满意度。另外,G公司还为大客户提供技术人员驻点服务,有针对性地健全不足的业务能力,且价格体系针对大客户业务特点充分适应市场竞争。对潜在业务,完成市场调研和可行性评估,对可发展业务进行能力提升、建设或合作共建。

#### 4.2 对大客户首先进行新产品服务的试销

G公司一有新的产品服务,就立即与大客户协商试点,促使大客户率先享受新产品服务,高效顺利完成其各项业务。

#### 4.3 充分关注大客户的一举一动,及时给予支援或协助

G公司密切关注大客户的一切公关活动、商业动态、产品战略布局等各项动态,及时给予支援或协助,利用一切机会加强与大客户的感情联系,让客户感到信赖。

#### 4.4 对大客户实行一企一策方案

大客户的战略规划、经营策略、产品布局等各不相同,G公司在认真详实地分析各大客户后,对大客户实行一企一策方案,提供定制化服务,让客户感受到公司的高度重视,赢得大客户的信赖。

#### 4.5 保持与大客户的高频有效交流

G公司的大客户联系领导和销售经理定期组织有目的的、有计划地走访大客户及邀请大客户来访,每年组织一次非正式的大客户高管座谈会,听取大客户对公司产品、服务、营销等方面的意见和建议,保证与大客户之间信息传递的及时性、准确性,加深与大客户的感情交流。

#### 4.6 正确对待大客户的意见、建议、投诉

G公司经常性地征求大客户的意见、建议,对好的意见、建议高度重视,并给予相应的回应。G公司还建立了一套顺畅的客户倾诉抱怨体系,给客户一个倾诉抱怨的机会,并对其不满进行有针对性的整改,快速反馈整改结果,以优质的服务让客户感到满意和愉悦。

#### 4.7 对大客户制定适当的奖励政策

G公司为适应市场的价格竞争,对大客户业务采取相关的折扣政策、奖励政策,对大客户进行适当的让利,有效刺激大客户的积极性和主动性。

#### 5 建立大客户管理人员激励体系

G公司在抓紧建设专业的大客户维护管理队伍,将通过专业的服务赢得大客户的青睐。G公司业务范围广,工作量大,涉及的部门和人员多,且个人能力要求高,因此G公司准备打造一支专业的、稳定的大客户管理团队,培养专业的大客户服务、管理人才,特别是对大客户决策起着重要作用的大客户销售经理。大客户销售经理必须能够代表公司的整体形象,不仅需要对公司的整体业务具有全面了解,还需具备高超的谈判技巧、销售能力、沟通能力,同时具备卓越的团队管理能力及资源协调能力,担负起公司对外开发协调和对内沟通组织的双重职能。

#### 5.1 大客户销售经理的技能培训、认证及职业晋升通道

##### 5.1.1 大客户销售经理的技能培训

技能培训可以快速提升业务水平,为确保大客户销售经理具备较高的专业能力,G公司在大客户销售经理上岗之前会统一进行基础技能培训,从沟通联系、业务销售、走访服务等一线岗位知识开始教授及考核。此外,为帮助销售经理更好地了解公司业务及各业务部门的运作机制,开展为期半年的轮岗培训,在公司内部主要业务部门之间进行轮岗,轮岗结束后,考核轮岗期间的岗位知识学习情况。销售经理只有在基础技能培训和轮岗培训考核通过后,才能开展大客户销售经理的工作,同时有助于其在日后的大客户开发时,准确洞察到大客户的潜在需求,为大客户提供匹配的、高效的服务。

##### 5.1.2 大客户销售经理的技能认证和职业晋升通道

G公司为上岗后的大客户销售经理设置了初级、中级、高级的大客户职业技能认证制度。该制度从大客户销售经理的业绩、大客户满意度、职业素养等方面进行认证,认证的结果与个人的职位晋升挂钩,从而促使大客户销售经理保持技能提升的积极性。同时,为大客户销售经理开通职业晋升通道,例如将大客户销售经理纳入总部和子公司的人才储备库,大客户销售经理在职期间表现越突出,其在人才储备库就会拥有更高的等级,可作为公司相关部门的储备干部。

#### 5.2 有效的薪酬激励机制

大客户销售经理的工作不同于职能部门,他们的工作付出可直接影响大客户维护管理的效果。对大客户销售经理进行薪酬激励,可提升其工作积极性和工作效率,进而优化大客户的维护管理工作。G公司本着公平公正原则、公司经营目标与个人绩效目标一致原则、物质奖励与精神鼓励相结合原则,建立了一套合理的薪酬激励机制,具体如下:

(1)大客户销售经理的薪酬体系由基本工资与绩效工

资组成,基本工资与全公司的职工一样,由个人的职员等级确定,绩效工资则根据个人的考核目标完成情况,分不同等级发放,主要有未完成、基本完成、超额完成及突出完成四个等级,用不同等级的绩效工资激励其工作效能。

(2)注重团队意识和团队稳定性,在对个人贡献进行绩效奖励的同时,对大客户维护管理团队进行奖励,并对团队内的优秀员工给予一定比例的额外激励。

(3)目标考核制,分季度和年度考核激励,对大客户维护管理团队及个人进行定期的奖惩,避免绩效考核激励周期过长,大客户管理团队或个人产生工作惰性。

(4)注重大客户维护管理团队和其他业务部门团队的和谐共赢关系,实行双向评分考核机制,避免大客户维护管理团队为完成业绩考核目标,开展损害或影响其他部门团队正常营运工作的行为,甚至是损害公司整体利益的行为。也避免其他业务部门团队仅考虑自身业务完成情况,影响大客户维护管理团队的正常工作。

(5)注重大客户销售经理的管理职能,大客户销售经理除具备销售职能外,还需具备管理职能,将推动大客户管理工作完成率,保持与大客户长期互利互惠的合作关系,提升公司资源投入效率等纳入大客户销售经理的考核维度。

#### 6 结束语

大客户群体在企业市场营销过程中具有十分重要的作用,本文以G公司的大客户管理机制为例,从多方面提出了进行大客户管理的有效措施,以提高大客户对企业的满意度和忠诚度,保障企业市场营销工作的顺利进行,促进企业的健康持久发展。

#### 参考文献

- [1]陈思衢.南航大客户管理现状研究及优化建议[J].华南理工大学,2019.
- [2]薛晶.浅谈广电大客户及大客户管理系统[J].黑龙江广播电视技术,2019.
- [3]刘晓慧.F公司的大客户营销策略研究[D].北京工业大学,2019.
- [4]张伟洪.大客户管理模式研究[D].南京理工大学,2007.
- [5]蓝海.如何搞定大客户? [J].销售与市场(管理版),2018.
- [6]罗宏文.一文看懂大客户制[J].销售与市场(管理版),2017.

**作者简介:**颜晓凤(1990-),女,汉族,四川自贡人,硕士研究生,中级经济师,研究方向:企业市场管理;欧洲(1987-),男,汉族,重庆人,本科,助理工程师,研究方向:企业市场管理;蒋蕊莲(1995-),女,汉族,重庆人,本科,助理工程师,研究方向:汽车检测市场分析。