

客户管理≠客户监管

战略发展规划部 盛伟

公司走向商业化经营后面临的首要问题是市场问题，市场问题的核心是客户问题，没有客户就没有市场，没有市场就没有公司的发展。因此，争夺市场就是争取客户。在政策性经营的时代，公司不存在市场问题，也就是不存在客户问题。颇有点皇帝女儿不愁嫁的感觉，拿着国家拨付的不良资产，依托上级给的政策，坐等客户上门，张三不来李四来，手上的不良资产不愁卖，大家不用太多去想客户问题，想客户管理问题。

现实很残酷，时过境迁，曾几何时，等客户上门的日子变成了出门找客户的时光。客户问题关乎公司的生存和发展，因此，必须高度关注客户管理。

也正是如此，客户管理在公司经营管理中的重要性日益凸显出来。

一、公司客户管理现状

例一：笔者曾有机会与一个业务员就客户管理工作进行过一番对话：

问：日常客户管理做哪些工作？

答：去现场，打电话，看项目进展，如果是房地产项目重点是看销售情况，查银行资金归集，等等。

问：主要和谁联系？

答：企业的财务人员，或是对方的项目经理。

问：还有其他工作吗？

答：没有了。

例二：公司很多部门在设定质量目标或进行质量目标统计分析时，一个常见的问题是不知道本部门客户是谁，不知道如何统计分析。

例三：在不少员工看来，公司客户管理工作就是维护CRM系统。

例四：在不少管理人员思想里，客户管理是一线员工的事情，与管理人员无关。

以上这些情况这就是我们客户管理的现状，很具有代表性。这个现状通俗的说就是要么不知道客户是谁，要么不知道客户管理要做哪些工作。这里，我们不难发现，一些员工在客户管理工作中存在着很大的不足。

（一）理解不深。在一些业务人员看来，客户管理=客户监管=贷后管理，客户管理就是为了加强风险控制而采取的对客户的严格监管。把客户管理与做项目结合起来，有项目才有客户管理，没有项目就没有客户管理。因此，客户管理变成了简单的项目管理，客户管理只是着眼单一项目，只是着眼眼前利益，只是着眼风险控制。客户管理没有与公司的长期发展结合起来。将客户管理简单化为对客户的监管，从某种意义上说是把自己凌驾于客户至上，很难形成与客户共同发展，共同成长的局面，往往不知不觉地产生尽快脱离的想法。这就偏离了客户管理的本意，无论是有意，还是无意的，这种思想支配下的客户管理是难以实现客户管理所要达到的目的。

（二）思路不宽。建立在项目监管基础上的客户管理，由于只是着眼于自己经手的项目，只着眼于自身业务范围内的事情，奉行“自扫门前雪”的原则，只考虑自己能不能做，这就决定了客户管理的着眼点非常狭窄，客户管理往往是就事论事，只体现在“点”上，不善于从面上开展客户管理，并不从公司全局的角度上开展客户管理。

（三）方法简单。由于把客户管理简单化为客户监管，把客户管理落实在某个项目上，因此，在客户管理过程中必然地只是了解项目的进展情况，只是与项目人员以及财务人员联系与沟通，只要保证放出去的资金能平安收回来。客户管理需要做的工作就剩下看看财务报表，看看销售记录，客户管理的方法是一个电话，一份传真，一张照片（有时这是多余的）。因为客户管理是围绕项目进行的，无需做更多的工作，只要项目不出问题，客户管理就是成功的，有无风险成了客户管理到位与否的标准。

（四）认识有误。公司建立CRM系统，为客户管理提供了有效的技术支持。但是，一些员工把客户管理等同于维护CRM系统，误以为维护CRM系统就是客户管理工作，显然这是一种本末倒置的认识。CRM系统是一个信息管理系统，而客户管理是一个管理活动，两者的区别是显而易见的，CRM系统不能替代客户管理，这就如同OA不等于行政管理一样。CRM系统仅仅是为实施有效的客户管理提供了一个手段，对于提高客户管理水平有积极意义，但是，维护CRM永远不能取代客户管理，因为，客户管理活动不是一个信息化系统所能替代的。

以上在客户管理上存在的主要不足，显然这是由于对客户管理存在曲解形成的。将客户管理简单化为客户监管，认识上是肤浅的，操作上是简单的，目标上是短视的。按这样的理解从事客户管理，很难形成稳定长期的客户群，无法与客户建立长期的战略合作关系，不利于公司长期发展。

二、客户管理的理解

（一）客户的基本概念

“客户”在质量管理体系中常常被表述为“顾客”，在实际生活中或是日常理解上，这两者似乎没有本质上的区别，人们在习惯上互为借用。本文也在通常理解下对此进行叙述。

所谓“客户”，质量管理体系标准对此的解释是：“接收产品的组织或个人”，“客户”既可能是一个公司，也可能是一个自然人，也可能是一个部门；所以称为“客户”，是因为其接受了产品（或者服务）。

这里要着重说明的是，客户形成的过程。体系标准中使用的是“接收产品的组织或个人”，这里，标准用的是“接受”产品，而不是“购买”或者“销售”产品，换言之，凡是接收了你的产品或是服务的，都是你的客户。在即将颁布的《质量管理 顾客满意 监视和测量指南》中，《指南》对客户的定义是：消费者、委托人、最终使用者、零售商、受益者和采购方；客户可以包括可能受组织提供产品的影响和可能影响组织成功的其他相关方；顾客可以是组织内部的或外部的。这表明，客户的形成与买卖没有必然联系，客户关系与经济利益没有必然联系。这一表述把客户的概念范围大大拓展了，不论接收的方式如何、途径如何，只要接收了产品或者服务，他就是客户，作为公司或是一个组织（不论大小）就有责任、有义务进行管理，并保证最大程度的满足。因而，在质量管理体系中，客户不是一个商业概念，而是一个管理概念。这就决定了质量管理体系所定义的客户是非常广泛的，在质量管理体系看来，一切在质量管理活动中形成的服务与被服务的关系，就是客户关系。这一理念告诉我们，客户关系不仅存在于组织之外，客户关系同样存在于组织内部，这一概念的引入为创建组织的质量文化奠定了基础。本文限于篇幅，对内部客户管理不做叙述，仅就“外部”客户进行叙述，或者说，仅仅是对存在经济利益的客户进行叙述。

（二）质量管理体系下的客户管理

质量管理体系运用的基本方法是过程控制，或者是过程管理，因此，体系提出“以客户为关注焦点”，看重的是客户管理的过程控制。质量管理体系把客户置于公司整个运行系统的中心，公司的整个质量管理体系就是围绕客户做文章，体系要求公司组织体系的各个方面均必须着眼于客户，无论是直接服务于客户，或是间接服务于客户，最终均是最大限度地满足客户需求，甚至超越客户的要求。因此，体系从组织设置、资源配置、过程控制、测量分析等对客户管理提出了明确的要求，并为此搭建了基本框架。

日常中，有人将客户管理与客户关系管理相混淆，其实，这两者有相同的，但是其区别也是十分明显的。

关于客户关系管理，百度的解释是：企业为提高核心竞争力，利用相应的信息技术以及互联网技术来协调企业与顾客间在销售、营销和服务上的交互，从而提升其管理方式，向客户提供创新式的个性化的客户交互和服务的过程。其最终目标是吸引新客户、保留老客户以及将已有客户转为忠实客户。增加市场份额。

客户关系管理简称为CRM，而CRM是选择和管理有价值客户及其管理的一种商业策略，CRM要求以客户为中心的商业哲学和企业文化来支持有效的市场营销、消失于服务流程。如果企业拥有正确的领导、策略和企业文化，CRM应用将成为企业实现有效的客户关系管理。

CRM是一个获取、保持和增加可获利客户的方法和过程，既是一种崭新的、国际领先的、以客户为中心的企业管理理论、商业理论和商业运作模式，也是一种以信息技术为手段、有效提高企业受益、客户满意度、雇员生产力的具体软件和实现方法。

按照这个理解，客户关系管理强调的有以下几个方面：

- 一是客户关系管理着眼于对客户的长期管理；
- 二是客户关系管理措施是着眼于向客户提供创新服务；
- 三是客户关系管理目标是吸引新客户、保留老客户以及将已有客户转为忠实客户。

就上述三个方面来看，客户关系管理与质量管理体系所说的客户管理的基本内涵是一致的，从两者的理论与实践来看，质量管理体系所倡导的“以客户为关注焦点”正好是CRM的核心，CRM所践行的恰好是质量管理体系所倡导的，是质量管理体系理念的具体运用，两者都强调服务好客户。

但是，质量管理体系所倡导的客户管理与客户关系管理并不是完全等同的，其区别也是十分明显的，质量管理体系所说的客户管理，本质上是一种管理文化，而CRM则主要是一种商业模式、是一种综合的IT技术的应用，本质上是一种经营行为。具体来说，这种区别主要表现在：

一是质量管理体系“以客户为关注焦点”，而CRM以“提升核心竞争力”为出发点；

二是客户外延不同，在质量管理体系中，客户不仅是一个商业概念，还具有文化概念，包含更广；而客户关系管理中，客户是一个纯商业的概念；

三是着眼点不同，质量管理体系注重的是满足客户需求，并且要求这种满足超出客户的预期，而客户关系管理注重的是留住客户；

四是采取的措施与方法不同，质量管理体系注重的是过程管理，而客户关系管理注重的是结果，考虑得更多的是技术手段。

由于理论上的这些差异，导致在实践中，两者的着力点出现很大的区别。质量管理体系“以客户为关注焦点”导致的实际结果是如何做好服务，而客户关系管理在实际的运用中，加强对客户数据的采集与分析显得尤为重要。作为一个企业，充分运用CRM加强客户管理极为必要。但是，问题是必须全面把握CRM的要求，而不是简单、片面的、夸大的运用某些要求。正同质量管理体系强调客户满意度管理一样，如果把“以客户为关注焦点”仅仅理解为“客户满意度管理”，显然是片面的。“以客户为关注焦点”不等于“客户满意度管理”，更不能简单归结为发几张“客户满意度调查表”，在质量管理体系看来，客户管理更主要的工作是把握客户要求、监视客户是否得到满足的感受的相关信息等，显然，这种满足的感受程度是满意度调查表无法替代的。同样，CRM要求加强对客户数据的采集分析，但这种采集和分析，决不是简单的经营数据分析。然而，不幸的是，CRM系统在日常的运用中，常常不知不觉变成对客户的监管，甚至在一些地方简化为对项目的后续监管，客户关系管理简化为客户评级、客户走访记录等，而所谓的走访记录多为客户的财务、销售等经营情况的记录。加之公司在经营管理中突出风险管理的要求，以至于有人将风险管理与客户管理混为一谈，

近两年,我们在质量管理体系内部审核中发现,客户满意度管理基本上无人问津,究其原因,就是混淆了风险管理与客户管理的根本区别。在这里,质量管理体系所提出的客户管理的意义完全消失了。

(三) 客户管理的基本要求

质量管理体系把顾客管理放在最显著的位置上,质量管理体系运行是“以顾客为关注焦点”,为此,体系运行要求“组织应当理解顾客当前和未来的需求”,通过“对顾客满意的监视要求对顾客有关组织是否已满足其要求的感受的信息进行评价”,从而“满足顾客要求并争取超越顾客期望”。因此,在质量管理体系中,顾客管理居于整个体系管理的核心。

按照质量管理体系过程方法,任何一个组织(公司、企业等)的客户管理是由一组活动所构成,而这一组活动包括策划、实施、检查、改进等,具体来说,客户管理活动包括:

- 组织领导层在思想上真正解决了“以顾客为关注焦点”的认识问题,违背这一原则的错误认识已经得到切实的纠正;

- 组织的方针和发展战略,特别是质量方针和质量目标,充分体现了“以顾客为关注焦点”的原则;

- 组织的全体员工对“以顾客为关注焦点”的原则已经理解,并已普遍接受;

- 组织的所有工作都真正体现了“以顾客为关注焦点”,特别是质量管理体系的所有方面(方针、程序、要求、过程等)都得以充分体现了“以顾客为关注焦点”,或者说,都是从“以顾客为关注焦点”出发的;

- 组织设有与顾客沟通的机构,建有与顾客沟通渠道,并定期或不定期进行沟通;

- 组织在调查、识别、分析、评价顾客的需求方面,建立行之有效的制度并经常进行;

- 组织能及时获得顾客的意见,并能在组织内部相关部门之间沟通,包括领导层也能即使得到这方面的信息或报告;

- “以顾客为关注焦点”已纳入了组织的管理评审中,定期进行评审并加以改进;

- 顾客的满意呈上升趋势;

- 组织在满足顾客需求方面经常有新的举措,包括推出新产品和新的服务项目;

- 对顾客的抱怨处理及时,少有诉之法庭的事,尽量让顾客满意;

- 所有与顾客有关的工作都能得到持续改进,取得显著成效。

这些方面的要求,恰好是质量管理体系管理原则和方法的体现,点出了客户管理的关键和核心。客户管理关键的是把握客户需要,并有效满足这种需要。质量管理体系对满足客户需要的实施从多角度做出了说明,既要有上下一致的思想认识,又要有组织保证,还要有明确的措施,即方针、程序、要求、过程等。

客户管理说白了就是提供客户所需要的产品或服务,实现客户希望实现的价值,或者说为客户实现自我的价值提供了有利条件,客户的需要得到满足是衡量客户管理优劣的标准。因此,了解客户的需求是第一位,提供优质产品或服务是第二位的。如果客户需要得不到满足,再好的产品和服务也是白费力气。虽然,我们不能满足客户所有的需要,但是,如果我们能够在某一方面满足并且超越客户的需要,我们的客户管理就是符合的。由此看来,客户管理决不是对客户的监管,更不等同于项目的贷后检查。

三、对新形势下客户管理的几点认识

对于公司来讲,所谓新形势,比较显著的表现两个方面:一是集团化运营,二是多元化服务(产品)。集团化运作在客观上为争取客户、做好客户管理提供了有利的基础,客户管理的资源更多,客户管理的平台更大,可以为客户提供更多的产品、更优良的服务。应该说,公司当下做好客户管理的条件更充分。但是,“巩固江山比夺取江山更难”,很多员工时常感叹,争取客户相对容易,巩固客户十分艰难,很多情况下是一锤子买卖,业务结束就“曲终人散”,“回头客”凤毛麟角。出现这种情况,有客户原因,也有我们自身的原因。

因此，我们必须认真反思我们的客户管理思路、做法。

（一）切实转变客户管理的视角。客户管理最基本原则是通过有效满足客户需求，并且超越客户的预期，这是建立与客户长期战略合作的基础。一个企业如果不能有效满足客户的需求，就不可能有“回头客”。我们需要一个合作共赢的心态去跟客户打交道，而不是带着一锤子买卖的方式跟客户打交道。一个成熟的企业在客户管理上决不会随心所欲，打一枪换一个地方游商式的经营方式是不可取的，这不利于公司的长期稳定发展。当然，公司在发展过程中对客户是应该有所选择的，随着公司业务和服务的不断增加、各种服务能力的不断提高，我们总会不断的调整客户结构，但是，无论如何，满足客户的需求是不变的准则。我们在调整客户结构过程中，只能是不断的优化和提高我们的服务质量，必须清楚，服务的任何一点提高和完善都孕育着商机，都为新的合作埋下伏笔。

以“客户为关注焦点”，核心的问题是把握客户的需求，客户管理既要看到客户当下的经营要求，更要把握客户的发展动向，发展需求。这是客户管理的中心。因为，只有这样，我们才能实现体系所提出的“满足顾客的要求并努力超越顾客的期望”这一目标，才能真正把客户管理做到客户心中。

必须分清风险管理与客户管理的区别。金融业是一个风险行业，受经济政策、金融政策的调整，经济发展的不确定性，服务对象信息披露的不充分，等等，所有这些，使得资产管理公司面临的风险很多，这需要公司加强风险控制，加强自我保护，这种自我意识的意识在实践中，常常不知不觉形成了对客户的严格监管，常常混淆了客户管理与风险管理之间的关系，或是用风险管理代替客户管理，或是把客户管理仅仅停留在风险管理上，将对客户的服务转变成对客户的防范控制，从而，偏离了客户管理的本意。进一步说，风险管理是对我们自身要求的，对于客户来讲，始终是服务。必须善于将我们自身风险控制的要求转化为对客户的有效管理——满足客户需求，帮助客户化解面临的风险，也就是化解了我们自身的风险，因为，客户的风险是会转化为我们的风险的。

（二）必须从公司整体上把握客户管理

作为非银行的金融机构，资产管理公司提供的金融服务具有相当的特殊性。尤其是当资产管理公司由单一资产管理处置向多元化经营转变以后，金融服务功能日益强大，在满足客户需求方面有了更广阔的空间，这就需要我们的客户管理向更高、更广阔的方向转变，必须改变“小农经营”式的服务。一方面，资产管理公司的金融服务往往具有组合性，尤其是在资产管理公司集团化经营以后，产品和服务形成了链条，既可以提供多样化的产品，又可以提供多元化的服务，可以更好地满足客户的金融需求；另一方面，由于资产管理公司集团化的经营是建立控股公司模式基础上的，各金融产品、各金融服务分属于不同的公司，这种经营组织、经营权限的独立阻隔了各种产品之间的相互融通，阻碍了各种金融服务之间的交互，集团化的经营尚不能形成合力共同服务于客户管理。表现在客户管理方面就是鲜明的“单打独斗”，集团优势难以发挥。这就需要在客户管理方面，必须是站在集团角度上，整体上确定对客户的管理。而不是站在某个公司，甚至某项业务的角度上。只有这样，我们才能更好地服务于客户。

（三）建立集团性的客户管理平台

基于集团化经营的特点要求，必须建立开放的客户管理平台，CRM系统应该属于东方集团，而不能只是面向东方资产。一个显而易见的问题是，公司目前信息的分割，信息交流不畅，影响了客户管理的开放性。大数据时代的到来，为实施更高层次的客户管理提供了有利条件，集团化经营为提高客户管理水平提供了组织基础。在集团公司内部，应该逐步实现客户资源信息共享，实现公司产品和服务的对接，防止产品和服务的断裂，使客户管理在集团层面上展开。