

以客户为中心的运营管理

丁守海

丁守海，1998-2004年在华为技术有限公司市场部和人力资源部工作，拥有丰富的管理经验。2004年到中国人民大学读博，2007年毕业留校任教，2014年破格晋升为教授，现为中国人民大学应用经济学院教授、博士生导师，中国劳动学会常务理事，国家自然科学基金委员会工商管理学部评委，兼中国邮政、正大集团等多家企业管理顾问。著有《人力资源管理实操十一讲》、《公司治理与股权激励》。

一、为什么要强调以客户为中心？

- 1、企业的本质就是了解客户需求，满足客户需求
- 2、不以客户为中心，就很难对客户需求做出及时响应，会被市场抛弃
- 3、案例：产品刚设计好，客户怎么又提新要求了？

二、以客户为中心的两层内涵

- 1、业务部门要以外部客户为中心，提高对外服务能力
- 2、后勤部门要以业务部门为中心，提高内部服务能力

三、捕捉客户的显性需求

- 1、客户需求的冰山模型
- 2、为什么总是对客户需求熟视无睹？——说了多少遍，就当没听见
- 3、紧盯客户，打造捕捉机会的组织
- 4、激活一线组织，打响班长的战争，迅速抓取客户需求

四、引导客户的隐性需求

- 1、客户需求是可以引导的
- 2、隐性需求的特征
- 3、洞悉客户没有发现的问题
- 4、引导客户隐性需求的几个经典案例

五、以客户需求为导向，迅速拿出解决方案

- 1、产品设计不能闭门造车
- 2、如何把客户需求融入到产品设计中？
- 3、以客户为中心的研发流程再造
- 4、案例：华为通过IPD对客户需求做出及时响应

六、以客户满意度为宗旨，打造以流程为中心的柔性组织

- 1、组织结构的两种形态：以部门为中心 vs 以流程为中心
- 2、以客户为中心，就要打破部门本位主义，重构以流程为中心的组织结构
- 3、跨部门协作的柔性组织
- 4、案例：以售后服务的柔性组织为例

七、后勤部门要以业务部门为中心

- 1、企业是个握拳动作——后勤支持不到位，会对客户造成什么影响？

- 2、如何提高后勤部门的服务意识？
- 3、通过压力传递驱动后勤服务质量
- 4、案例：华为的客户接待为什么做得那么好？