
聚焦客户，在危机意识中稳健发展

主讲：林安

课程背景：

很多企业虽然明白以客户为中心的道理，但这些企业不能将这个理念融入到经营管理，导致客户满意度低下，不能快速响应客户，不能在内部快速响应内部客户的需求，也就不能满足并超越外部客户的期望。

除了以上核心问题，不少企业还存在以下问题：企业的危机意识淡薄，干部与各级组织不能自驱奋斗，这也是要解决的关键问题之一；

如何做好全面、系统、相对准确的市场洞察，并以动态的眼光跟踪分析行业最新的发展趋势，企业同样需要提高这方面的能力；

只有先实现客户的商业成功，才能实现企业的稳健发展，这是很多企业没有树立的、基本的经营理念，企业没有将这一理念融入到企业的核心价值观中，也就不可能融入企业经营管理的各大主干；

让客户满意的底线与原则，大家不清楚，也在经营管理中很难把握；

怎样了解、理解客户内部发生的变化，并快速调整企业的经营管理，以适应客户的变化，也需要企业增强该能力；

针对企业存在的以上问题，我开发了这门研讨课程，对企业有很高的指导价值。

课程收益：

- 1、 企业收益：提升企业的核心竞争力。
- 2、 学员收益：建立以客户为中心的理念；掌握动态洞察市场的方法、工具；建立危机感与奋斗意识；理解为什么必须先利他才能后利己；掌握客户满意与公司利益的平衡方法。

学员对象：

法人代表、各级管理者。

授课方式：

授课（50%）+案例（30%）+讨论（20%）

学员分组（方便讨论交流）

授课贯穿双向交流、引导与启发。

授课天数：

2天（6小时/天）。

课程大纲

第一天

一、以客户为中心

1. 谁是你的客户
2. 客户的脸谱是不断变化的
3. 内部客户
4. 为什么要以客户为中心
5. 以客户为中心的底线与原则
6. 客户忠诚度如何得来
7. 客户的认知
8. 为客户着想
9. 准确了解客户的期望
10. 胸怀同理心，积极有效地倾听客户
11. 当好听众的七个好习惯
12. 讨论：你是否认同“以客户为中心”的理念？结合你的业务谈谈应该如何以客户为中心。

二、“以客户为中心”的落地、践行、传承

1. 案例：让文化听得到、看得见、摸得着
2. “以客户为中心”的逐层落地
 - 1) 战略层面
 - A. 基于差距、聚焦客户制定战略并设计业务
 - B. 案例：华为“以客户为中心”的战略管理
 - 2) 流程层面
 - A. 简单、快速高效的响应原则
 - B. 案例：华为流程管理充分体现了“以客户为中心”
 - 3) 制度层面
 - A. 以制度和机制使“以客户为中心”得以长久

-
- B. 所有制度聚焦“客户至上”（外部与内部客户）
 - C. 案例：华为的制度管理
 - 4) 组织层面
 - A. 以快速响应、高效协同为原则
 - B. 案例：华为的组织设置与关键运作
 - 5) 人力资源层面
 - A. 人力资源战略紧扣业务战略
 - B. 案例：华为的人力资源管理充分体现了“以客户为中心”
 - 6) 绩效管理层面
 - A. 强调过程管理
 - B. 案例：华为的绩效管理如何体现“以客户为中心”
 - 7) 激励体系层面
 - A. 聚焦激励需求
 - B. 案例：华为的激励充分体现聚焦内部客户的本质需求
 - 8) 价值体系层面
 - A. 围绕是否为客户创造有效价值、公正评价有效价值、科学分配价值
 - B. 案例：华为“以客户为中心”的价值体系管理
 - 9) 干部管理层面
 - A. 干部标准
 - B. 案例：华为“以客户为中心”的干部管理
 - 3. “以客户为中心”的践行
 - 1) 案例：屁股对着老板，脑袋对着客户
 - 2) 强化“以客户为中心”的核心理念
 - 3) 案例：“为客户服务是华为存在的唯一理由”
 - 4) 干部是践行的根本保障
 - 4. “以客户为中心”的传承
 - 1) 一把手需坚守核心理念
 - 2) 干部队伍对核心理念的一致认同
 - 3) 自我批判
 - 4) 开放、妥协，灰度

-
5. 讨论：1.“以客户为中心”的理念对企业的作用是什么？
 - 2.为什么该理念必须落地到企业经营管理的各个层面？
 - 3.如何在你的企业落地？

第二天

一、 惶者生存

1. 企业的危机意识
 - 1) 所有稳健发展的企业均有浓厚的危机意识
 - 2) 案例：华为的危机意识
 - 3) 案例：微软的危机意识
 - 4) 案例：松下的危机意识
 - 5) 案例：稻盛和夫的危机意识
2. 将危机意识由高管层面下沉到基层管理者及员工
 - 1) 抓住关键时间，持之以恒第学习、宣贯
 - 2) 建立干部的“三感”（使命感、危机感、饥饿感）
 - 3) 末尾淘汰与干部的“能上能下”
 - 4) 案例：华为如何将企业的危机意识渗透到各级管理者及员工
3. 你企业的危机意识是否浓厚？你觉得如何在你的企业建立危机意识的氛围？

二、 动态、快速、准确地洞察市场

1. 永恒不变的行业与市场的快速变化
2. 市场洞察的关键要素
3. 培养动态的能力
4. 案例：华为如何动态地洞察并分析行业市场的变化
5. 练习：请针对你负责的业务做一个简单的市场洞察

三、 先有客户的成功，再有企业的稳健发展

1. 利他之心
2. 商业的悖论
3. 讨论：为什么必须先满足客户，而后才能考虑自己？
4. 为什么必须先满足客户，而后才能考虑自己
5. 如何将利他之心落地套企业的各个领域，成为企业日常的经营管理

-
6. 案例：“为客户服务是华为存在的唯一理由”
 7. 案例：天堂与地狱里的人的行为差别
 8. 只有成长、稳健发展中的企业，没有成功的企业
 9. 案例：华为的以客户为中心

四、 客户满意度与企业利益的平衡

1. 客户的满意度
2. 影响满意度的关键要素
3. 没有长期、绝对满意的客户
4. 满意度是相对的、是有成本的
5. 管理好客户的期望值、客户的感知
6. 你的绩效（为客户创造的有效价值）是客户期望与感知的基础
7. 处理好客户满意度与客户利益的平衡（生存、短期、长期）
8. 案例：华为的客户满意度管理
9. 讨论：根据上面研讨内容，结合你的业务，如何处理客户满意度与你企业利益的平衡？

五、 了解、理解客户内部发生的变化，并快速调整企业的经营管理

1. 与客户的沟通是基础
2. 全面了解客户需求及内部变化的方法
3. 客户的组织与流程引起战略的变化而变化
4. 理解客户的战略
5. 找到与客户的战略的匹配度
6. 依据匹配度调整战略与组织
7. 案例：华为组织如何依具客户的变化而调整
8. 讨论：如何选择战略客户？结合你的业务如何发现与客户的战略匹配领域？

六、 总结

*****The
END*****