

<<客户服务问题管理>>

图书基本信息

书名：<<客户服务问题管理>>

13位ISBN编号：9787208078833

10位ISBN编号：7208078831

出版时间：2008/07/01

出版时间：上海人民出版社

作者：於军

页数：239

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<客户服务问题管理>>

内容概要

过去的竞争就如田径比赛，只要打败竞争对手就能赢得比赛，今天的竞争犹如体操比赛，还要赢得裁判才能赢得胜利。

在服务竞赛中，裁判就是顾客。

很多服务企业的员工服务好不好，不在于服务人员有没有能力做，而在于他们愿不愿意做。

因此，本书尖锐地指出了客户服务中员工服务责任、意识、态度等十方面存在的问题。

并且在“无缝服务逻辑”的指引下，系统地提出了解决这些问题的各种方法。

本书从客户服务管理的立场出发，融合了营销和人力资源的要素，既展示了服务营销的创新本质，又体现了人力资源管理的工具性特色。

本书既丑陋又真实，既尖锐又真诚，既痛苦又快乐！

作者怀着真诚与期待，指出了客户服务中存在的真实问题，这个过程也许会让您感到痛苦，但是在具体解决方案的指引下，我们相信最后的结果一定是快乐的。

<<客户服务问题管理>>

作者简介

於军，2006年毕业于上海文通大学安泰经济与管理学院，获管理学博士学位。
历任中波轮船股份有限公司、上海市港务集团基层干部、上海百年企业管理咨询有限公司高级咨询师、浙江普陀晨阳铜业有限公司副总经理。
现为问题管理研究所副所长、上海海事大学经济管理学院教师，兼任多家企业顾问和培训师。
为一汽大众、大庆油田、宝钢集团、益佰制药（上市公司）、正泰集团、永达汽车、郑州聚龙等单位做过培训和服务体系优化咨询。

<<客户服务问题管理>>

书籍目录

前言与其振动客户心脏，不如震撼客户心灵第一章 客户服务问题管理十大定律一、基准定律：满意将成为最低可接受的标准二、到位定律：解决问题是否彻底决定了服务是否到位三、疏忽定律：服务问题总是在最不可能的地方出现四、依恋定律：告诉你服务问题的顾客对你还心存留恋五、流失定律：使客户流失的不是问题本身，而是对问题的反应方式六、补救定律：迅速补救问题才能重新赢得顾客七、逆向定律：把问题变复杂很简单，把问题变简单很复杂八、大小定律：微妙问题就是关键问题，关键问题才是成败问题九、淘汰定律：问题顾客需要培训，错误顾客需要淘汰十、拥抱定律：有问题才有希望，没问题空有热闹第二章 客户服务问题十大模式一、小媳妇心态，老婆婆仪态二、听到了声音，听不到笑容三、口气比力气大，承诺比兑现多四、口号压倒问号，经验驱逐专业五、有以貌取人，没有一视同仁六、有自我服务，没有全面服务七、有Copy不走样，没有我型我Show八、有铁人三项，没有团体接力九、写在纸上挂在墙上，做的却是另一套十、处在景中排在队中，感受的只有失望第三章 服务意识挑战与转变一、个性化综合意识二、知识化权力意识三、雅致化修炼意识四、民主化平等意识五、适时化创新意识第四章 顾客感知价值与顾客体验一、三个顾客管理理论二、感知价值研究轨迹三、顾客高峰体验规律第五章 客户服务问题十大解决模式一、牛虻飞刺模式二、峰一终体验模式三、卧底密探模式四、拾阶而上模式五、守正出奇模式六、穿墙而过模式七、管家贴心模式八、精益消费模式九、蓝图定位模式十、共生绑定模式第六章 倾力打造“惊叹”服务一、播撒磁性服务的种子二、把“尊重”刻在心里，写在脸上三、成功始于第一句话四、要篮板得分，更要三步上篮五、驾驭“哇!”的三驾马车六、学会做好加减法七、拥抱“1+X”式服务八、让爱心尽情展露九、把控制权交给顾客十、拳不离手，曲不离口第七章 解决问题的系统方法一、引子：电梯问题二、发现服务问题三、分析服务问题四、解决服务问题结束语糟糕的旅行与发型后记

<<客户服务问题管理>>

章节摘录

一、基准定律：满意将成为最低可接受的标准 如今的客户与以前大不一样，他们的选择更加广泛，需求更加迫切，标准更加苛刻。

他们希望所有企业的服务都能够像联邦快递那么迅捷，像亚马逊那么方便，像迪斯尼那么友好，像西南航空那么便宜。

事实上，你会发现那些声称对你满意的客户中有85%会放弃你而选择你的竞争对手。

因此，满意的客户与忠诚的客户完全是两码事，不管是对企业还是客户来说，满意已经成为最低可接受标准。

让我们来看一看客户服务阶梯模型（见表1.1），这个模型最大的特点就是能够让你认清满意客户与忠诚客户的区别。

表1.1告诉你满意客户觉得和你做生意还可以，而忠诚客户觉得和你做生意真棒；满意客户觉得你服务还可以，忠诚客户对服务回味无穷；满意客户是随机购买，而忠诚客户一定是自动跟随；满意客户离开时，你是最后一个知道，而忠诚客户到来时，你是第一个知道。

这些不争的事实让我们看到，顾客满意简直不值一提，顾客忠诚才是奋斗目标。

客户服务阶梯模型从企业努力的角度揭示了不同类型客户的特征，但是，还需要从顾客的角度来揭示这些不同类型顾客间的相互转换关系，这样我们对客户服务管理才会有一个完整的理解与认识。

笔者把阶梯模型倒过来，希望所构造的客户服务瀑布模型能更好地解释这个过程，见图1.1。

通过对客户服务瀑布模型观察，我们发现以下8个规律：（1）就像瀑布往下流是自然规律一样，高阶客户会自动向低阶层转移。

（2）瀑布能流多久，关键看水源有多大；忠诚客户的多少，取决于控制区水源的多少。

（3）对企业而言，“满意的”远远不够，控制点应该上移到“非常满意的”这一层。

（4）企业往上提的力量必须加倍，才能拾阶而上（一是增加粘着度，消除自然往下落的力量；二是增加上升力，提升阶层）。

（5）在瀑布下落过程中，只要风一吹，就会把水花吹到别的地方；在忠诚顾客向地下层转移的过程中，竞争对手很容易把他们吸引走。

（6）在特殊情况下，瀑布不一定是逐级下落，而可能是飞流直下；忠诚客户、满意客户可能因为企业某些行为而直接到达“生气”、“告状”阶段。

（7）瀑布下落到水潭里的水可以通过蒸发、降雨重新成为瀑布的水源；企业可以通过服务补救、服务抱怨处理等等手段，把不满意、生气、告状阶段的客户重新提升到忠诚阶段。

（8）客户服务瀑布模型是一个闭环的价值循环，它的边界就是这个闭环形成过程中与外界发生交互作用的节点。

所有的公司都必须明白一个道理，在客户服务瀑布模型中，没有一家企业能够做到水源在“忠诚阶段”保持滴水不漏，如果真能做到这一点，就说明其已经处于垄断地位，市场经济不会允许绝对垄断的存在。

因此，顾客之水往下流失的趋势就像瀑布一定是往下落的自然现象一样正常，企业唯一能做的就是设法使往下落的水变少、变慢。

公司要保证客户服务瀑布能够源源不断的流通，有两种办法，一是保证体内循环；二是保证外流输入。

体内循环需要企业通过各种努力把非常满意之下的顾客重新提升到忠诚顾客的阶段来；而外流输入需要企业通过各种方法把竞争对手的顾客，原先非企业顾客的人群，吸引到忠诚顾客的阶段来。

在企业服务创新提升力和顾客自然流失力的相互作用下，根据两个力的大小，我们发现四种不同类型的服务企业：（1）忠诚老客户流失少，新忠诚客户增加多。

这样的服务企业可不断得到发展，如联邦快递、星巴克咖啡等。

（2）忠诚老客户流失多，新忠诚客户增加少。

这样的服务企业最终会因源头枯竭而死。

（3）忠诚老客户流失少，新忠诚客户增加少。

<<客户服务问题管理>>

这样的服务企业维持现状。

(4) 忠诚老客户流失多, 新忠诚客户增加多。

这样的企业需要强大的创新能力, 只要一天不创新, 就会马上死亡。

客观地讲, 大多数人认为现在企业的服务质量总体上来说比十年前要好得多, 但是, 人们的满意程度却十年前大大降低。

顾客期望值的提升是主要原因。

对于顾客来说, 满意只不过是服务人员尽到了工作本分而已, 对企业忠诚是因为对企业的服务有一种难忘的记忆。

如果企业想测试忠诚客户有多少, 只要问问顾客: “在接受企业服务期间, 你最难忘的一件事是什么?”

如果顾客回答没有, 企业就需要重新考虑自己的服务, 因为“顾客满意”仅仅是最低可以接受的标准而已。

二、到位定律: 解决问题是否彻底决定了服务是否到位 詹姆斯·P.沃麦克和丹尼尔·T.琼斯认为: “消费是一个解决问题的连续过程, 是在一个很长时期所采取的一整套行动, 包括对商品和服务的寻找、购买、安装、维护、修理、升级, 以及最终的处置。”

大多数顾客是为解决问题而消费的。

而实际上, 现在的服务提供商更多的是帮顾客解决一半问题, 还有一半问题让顾客自己处理。

装网络宽带的不会帮着接好网络水晶头子, 不会帮着安装路由器; 订购机票的不会帮着反馈飞机延误信息等等。

他们全然不顾及顾客要求服务的终极目的——完全解决问题, 而只是故步自封、作茧自缚。

服务能否感人, 能否在人群中广为流传, 就看服务是否以彻底解决顾客的问题为宗旨。

什么是顾客问题, 是过程还是目的?

是解决顾客实现目标中的一个环节问题, 还是帮助顾客实现目的?

不同的回答决定了服务到底能走多远。

只有看到真实的目标, 服务才会动人!

联邦快递公司的董事长弗雷德·史密斯(Fred Smith)常常提醒他的员工们要牢记自己的目标和任务: “你们的目标不仅仅是在上午10点半之前把货物送到。

要记住, 你们运送的是世界上最贵重的物品——一个重要移植手术所需要的器官、一个特殊仪式上所需要的礼品, 或是一个关系厂家运作的零件。”

在该公司参与营救杰西卡的行动中, 联邦快递公司的这种精神得到了最充分的体现。

几年前, 一个得克萨斯州的小姑娘不小心被困在一口井里, 需要一种特殊的钻凿装置以便实施营救。

联邦快递公司在深夜接到运送该装置的任务后, 马上派出了一架正在待命的喷气式飞机。

彼时彼刻, 最重要的是那个装置能否尽快运抵, 而不是考虑由谁来支付账单。

在联邦快递里, 没有人不赞同这一观点。

他们看到目的, 而不仅仅是过程。

当两位正在干活的泥水匠被问及“你在于什么?”

时, 一个满不在乎的泥水匠会回答: “我在砌砖。”

而一个有责任心的泥水匠的回答却是: “我在盖一座宏伟的大教堂!”

目标和任务让员工把注意力集中在自己正在干的大事上, 让他们知道自己为什么要这么做, 意义何在。

只有当服务目的是为了奉献时, 顾客才会感受到被“深爱”, 服务才会显示出与众不同之处。

案例 彻底解决顾客问题 笔者曾在广西南宁出差, 为了搭乘晚上7点40分最后一班飞往深圳的航班, 通过当地的一家酒店订了一辆去南宁吴圩国际机场的出租车。

与客户告别后在酒店等出租车时, 我开始担心自己是否能够搭上这一班机。

于是, 就到酒店商务中心订票处咨询, 问有没有其他方法, 或者第二天早上7点钟的那个班机有没有座位。

接待我的小姐听完我的介绍, 一边安抚我, 叫我不要担心, 一边动作非常麻利地拿起电话询问出租车

<<客户服务问题管理>>

的情况。

一分钟以后，她告诉我，司机已经在大厅门口，叫我马上走，时间虽然紧，但还可以赶上。走之前还叫我把他们的电话记在手机上，说有什么事可以随时来电话询问，我就顺便拨了一下他们的电话，确认能通后，说了声谢谢就走了。

车在路上飞奔，但是，不巧前面有个车祸，警察正在处理，所以汽车有一段时间开得很慢，我想这下肯定来不及了。

还有30分钟飞机就要起飞了，车还要开12分钟。

正在我焦虑地考虑是否还继续赶飞机之时，我的手机响了。

是酒店票务中心打来的，还是那位小姐，她告诉我，航班将延误20分钟，谢天谢地！

我放心了。

我终于赶上最后一班飞机。

让我吃惊的是，当我拿登机牌上飞机时，一位空姐告诉我，邕江饭店票务中心的张小姐打电话过来，说我在赶飞机过程中费了不少波折，希望她们能在途中好好照顾我。

直到这个时候，我才知道那位小姐姓张，途中提醒，打电话让航空公司问候，这些都是她职责之外的事情，但是，就是这些看似微不足道的小事，却远比优惠打折更能感动顾客。

她的服务，这家饭店都给我留下了深刻的印象，只要有朋友去南宁我一定推荐他们去邕江饭店。

三、疏忽定律：服务问题总是在最不可能的地方出现 墨菲定律（Murphy's Law）缘于美国一位名叫墨菲的上尉。

墨菲定律是这样说的：如果有两种选择，其中一种将导致灾难，则必定有人会做出这种选择。

根据“墨菲定律”：任何事都没有表面看起来那么简单。

所有的事都会比你预计的时间长。

会出错的事总会出错。

如果你担心某种情况发生，那么它就更有可能发生。

墨菲定律告诉我们，世界无比庞大复杂，人类还有个容易犯错误的弱点。

面对人类的自身缺陷，我们只有想得更周到、全面一些，采取多种保险措施，尽量防止人为失误，以避免灾难和损失。

因此，在硬件设施与软件配置都正常的情况下，企业容易忽略员工状况对服务质量的实质性影响。

企业所担心的一些常规服务，往往会在员工最忙、最累、最烦的时候出现问题。

第一，忙中出错。

尤其是当顾客流量超过服务容量之时，整个服务系统就处于拥堵状态。

按照正常服务状况配备的人员，在这个时候就会人手不足，不到位、不及时、态度差等等一系列不达标服务就会随之而来。

因此，企业必须在平时做好应急预案，不至于当服务陷入拥挤状态时，管理人员还忙里添乱。

第二，心有余而力不足。

员工也很想把事情做好，但就是体力不支。

企业除了保证员工正常的休息时间之外，不妨以让员工在服务的空隙稍事休息等方式，缓减工作疲劳。

第三，心烦看什么都烦。

从个性与工作岗位相匹配的原理来说，企业在招聘、选拔服务人员时，应该挑选那些具有高自我监控能力的人。

他们能够根据外部环境因素调整自己行为，表现出相应的适应性，能够根据不同情景采取不同行为，并能够使公开的角色与私人的自我之间表现出极大的差异。

也就是能够一到工作岗位就能忘记个人私事，一到家里就能忘掉公司差事。

只要我们没法完全防止员工最忙、最累、最烦的状态发生，服务问题就会在最不可能的地方出现！

四、依恋定律：告诉你服务问题的顾客对你还心存留恋 吉尔伯特法则是这样说的：工作危机

<<客户服务问题管理>>

最确凿的信号，是没有人跟你说该怎样做。

这告诉人们真正危险的事，就是没人跟你谈危险。

同样道理，一个和客户关系已经或者正在变坏的最明显的信号是没有抱怨，同时，在一个相当长的时期里，既没有新客户，也没有老客户的再次接触。

实践得最好的组织都鼓励抱怨。

客户的抱怨将给予组织一次把事情做对的机会，只有公正地对待抱怨的客户，客户才可能公正地对待组织。

因此，抱怨的客户才是好客户，他们既是企业经营的伙伴，又是企业信誉的终身管家，抱怨正是这些顾客送给企业的最好的礼物。

可以这么说，如果抱怨是金，建议是银；那么牢骚就是铜，沉默则是废铁。

香港银行善待投诉的顾客，经理经常请这些顾客一起吃饭，在消除他们抱怨的同时，征求他们的改进意见，然后再给这些顾客颁发一个荣誉监督员证书，企业留住顾客同时还获得进步，而顾客也开心，何乐而不为！

依恋始于信任，但令人奇怪的是，它却可以在挫折中得到稳固。

客户在目睹服务的失而复得之前，对服务企业的怀疑态度将一直存在。

通过有效处理顾客挫折，顾客的信任感才会建立得更加牢固。

口碑相传有两种方式，一是推荐服务做得如何好，二是推荐投诉处理如何到位。

因此，处理服务投诉问题的能力远比追求零投诉更有意义。

善待抱怨的客户固然是发现服务问题，改进服务质量的好方法，但并不意味着时时会有抱怨的客户，或者顾客的所有抱怨都有改进的价值。

有时候，企业需要主动营造一个良好氛围，赢得顾客信任，顾客才会指出企业的服务问题。

奇普和比里耶克介绍了一个“睡眠时刻”的方法。

共同梦想必须从利用客户内心对你产生良好预期的环境或场合做起。

我们把这种场景称为客户的“睡眠时刻”，当客户进入“睡眠时刻”，共同客户梦想才可能恰如其分地出现。

“睡眠时刻”是一个比喻，用来描述服务过程中要求客户耐心等待的时间段，有心的服务提供者这时会采用各种不同的方式与客户进行沟通和交流。

在我们这个行业中，是否有一些事情是你非常希望看到有人去做而目前却没有人做的？

它们是什么？

如果让你重新设计服务的方式，而你只关心费用、速度、麻烦程度等（任意选择一项），你怎样才能令你的设计与众不同？

如果我们请一帮小孩对我们如何提高服务质量进行建议，他们可能告诉我们什么？

在你过去接受过的服务中谁是最好的？

如果我们想成为你心中的楷模，应该如何提高我们的服务？

如果将我们的服务比作一项运动，你认为它应该是什么运动呢？

你更希望它是什么运动呢？

依恋你的客户就像依恋你的爱人一样，她不会要求你十全十美，她只是希望你能努力进取，不求最好，但求更好，她们给你更多的是批判性的关注。

五、流失定律：使客户流失的不是问题本身，而是对问题的反应方式。我们知道避雷针效应：在高大建筑物顶端安装一个金属棒，用金属线与埋在地下的一块金属板连接起来，利用金属棒的尖端导电，使云层所带的电和地上的电逐渐中和，从而保护建筑物等避免雷击。

所谓善疏则通，能导必安。

当服务失败时，顾客除了关心能否马上解决问题之外，他更关心的是自己是否受到重视。

只有当顾客知道自己得到足够的重视之后，他才会找到一个疏通的渠道。

告诉顾客存在什么问题与怎样告诉一样重要，企业需要及时对服务失误进行说明，对后续信息汇报，因为，顾客需要对自己的行动有一个控制权！

笔者做管理咨询顾问期间经常出差，坐过不同航空公司的班机，总体来说，面对临时出现的服务

<<客户服务问题管理>>

问题，国内航空公司的反应常常令人失望！

航班延误，通常只能在广播中断断续续听到，何谈工作人员现场安抚了；飞机在跑道上等待起飞，也不知道什么原因，让顾客干等，机长从不出面解释；行李迟迟不来，问了也是白问，更不用说周到服务了。

航班延误，服务也照样延误！

<<客户服务问题管理>>

编辑推荐

洞察客户服务规律，挖掘客户服务问题，树立客户服务意识，精选客户服务方法。

不善于分析问题，会让人整天瞎忙；不善于表达问题，难以得到领导的赏识；不善于解决问题，则像只顾埋头拉车的“老黄牛”一样吃亏！

看不到客户服务规律，客户服务只能在黑暗中摸索；找不准客户服务问题，客户服务会乱作一团；用不对客户服务方法，客户服务会出力不讨好，投入高而满意度低！

本书帮你找到客户服务规律，挖掘客户服务问题，精选合适的客户服务方法，有助于企业通过多种服务震撼客户的心灵，提高客户满意度！

——中国首位问题管理专家 孙继伟 博士

<<客户服务问题管理>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>