

高等教育自学考试客户管理专业
中国客户管理专业水平证书考试

指定教材

(附考试大纲)

客户服务案例

Customer Service Cases

中国客户管理专业水平证书考试教材编写委员会 编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

高等教育自学考试客户管理专业
中国客户管理专业水平证书考试

指定教材

(附考试大纲)

客户服务案例

Customer Service Cases

王淑翠 主编
赵晓燕 王春晓 副主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

客户服务案例/王淑翠主编.

北京: 中国经济出版社, 2013. 1

高自考、资格证书客户管理专业教材

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0774 - 2

I. ①客… II. ①王… III. ①企业管理: 销售管理—商业服务—案例—教材 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 123495 号

责任编辑 张 户

责任审读 霍宏涛

责任印制 张江虹

封面设计 张欣勇

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 三河市佳星印装有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 18.25

字 数 345 千字

版 次 2013 年 1 月第 1 版

印 次 2013 年 1 月第 1 次

印 数 1 - 5000 册

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0774 - 2/G · 1557

定 价 39.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

总顾问：成思危 俞晓松 陈佳贵

顾问：刘军谊 徐二明 高德步 高 闯 沈志渔

编委会

主 任：赵宏大

副主任：郑祖辉 郭海涛 师少林

编委会委员（按姓氏笔画排序）：

王淑翠 任锡源 刘文刚 孙永波 张丽琍

李桂华 苏朝晖 郭馨梅 侯典牧 魏中龙

专家指导委员会

主 任:高铁生 中国市场学会理事长

副主任:郭冬乐 中国市场学会副会长兼秘书长

委 员(按姓氏笔画排序):

万后芬 中南财经政法大学管理学院教授

王方华 上海交通大学安泰管理学院院长、教授、博士生导师

王永贵 对外经济贸易大学商学院教授

王稼琼 北京物资学院院长、教授、博士生导师

甘碧群 武汉大学商学院教授

白长虹 南开大学国际商学院教授

乔 均 南京财经大学营销与物流管理学院院长、教授

任兴洲 国务院发展研究中心市场经济研究所所长、研究员

吕 巍 上海交通大学教授、博士生导师

庄 耀 广东物资集团公司董事长、党委书记

纪宝成 中国人民大学校长、教授、博士生导师

许敬文 香港中文大学工商管理学院教授

吴波成 浙江中国小商品城集团股份有限公司总裁

宋 华 中国人民大学商学院教授、博士生导师

宋乃娴 中房集团城市房地产投资有限公司董事长

张士传 中国国际企业合作公司副总经理

- 张云起 中央财经大学商学院教授、管理学博士
- 张世贤 中国社会科学院研究生院教授、博士生导师
- 张永平 中国铁通集团有限公司总经理
- 张昭珩 威海蓝星玻璃股份有限公司董事长
- 张梦霞 首都经济贸易大学工商管理学院副院长、教授、博士生导师
- 李 蔚 四川大学工商管理学院教授
- 李 飞 清华大学中国零售研究中心副主任、教授
- 李天飞 云南红塔集团常务副总裁
- 李先国 中国人民大学商学院教授、管理学博士
- 杨世伟 中国社会科学院研究生院副教授、经济学博士
- 杨学成 北京邮电大学经济管理学院教师、管理学博士
- 汪 涛 武汉大学经济与管理学院教授、博士生导师
- 沈志渔 中国社会科学院研究生院教授、博士生导师
- 周 赤 上海航空股份有限公司董事长、党委书记
- 周 南 香港城市大学商学院教授
- 周勇江 中国第一汽车集团公司副总工程师
- 周济谱 北京城乡建设集团有限责任公司董事长
- 洪 涛 北京工商大学经济学院教授、经济学博士
- 荆林波 中国社会科学院财贸所副所长、研究员、博士生导师
- 赵 晶 中国人民大学商学院教师、管理学博士后
- 徐 源 江苏小天鹅集团有限公司原副总经理
- 徐二明 国务院学位委员会工商管理学科评议组成员,中

- 中国人民大学研究生院副院长、教授、博士生导师
- 徐从才 南京财经大学校长、教授、博士生导师
- 晁钢令 上海财经大学现代市场营销研究中心教授
- 涂 平 北京大学光华管理学院教授
- 贾宝军 武汉钢铁(集团)公司总经理助理
- 郭国庆 中国人民大学商学院教授、博士生导师
- 高 闯 国务院学位委员会工商管理学科评议组成员,首都经济贸易大学校长助理、教授、博士生导师
- 高德康 波司登股份有限公司董事长
- 黄升民 中国传媒大学广告学院教授
- 彭星间 中南财经政法大学教授、博士生导师
- 董大海 大连理工大学管理学院副院长、教授、博士生导师
- 蒋青云 复旦大学管理学院市场营销系主任、教授、博士生导师
- 谢贵枝 香港大学商学院教授
- 裴长洪 中国社会科学院财政与贸易经济研究所所长、研究员、博士生导师
- 薛 旭 北京大学经济学院教授
- 魏中龙 北京工商大学商学院教授、管理学博士
- 苏朝晖 华侨大学营销管理研究中心主任、教授

前 言

随着世界经济一体化步伐的加快、国际市场经济发展日益活跃,我国企业在国内、国际市场上的竞争也日趋激烈。然而,目前存在着客户管理专业人员的巨大需求与客户管理专业人员严重短缺的突出矛盾。为了解决这一矛盾,多渠道、多层次、多方面加快复合型实用人才的培养,促进企业持续、健康发展,中国市场学会决定,在全国共同实施中国客户管理专业水平证书考试(Customer Relationship Management Accreditation Test,简称 CRMAT)。

中国客户管理专业水平证书考试分为初级、中级、高级三个级别。初级证书包括《客户服务基础》《客户心理与沟通》《客户服务技巧》《客户呼叫中心实务》《客户投诉管理》《客户服务案例》六门课程(含实践环节),取得以上六门课程单科合格证者,可获得《中国客户经理助理专业水平证书》;中级证书包含《客户关系管理》《客户管理基础》《客户中心运营管理》《客户服务质量管理》四门课程(含实践环节),取得以上四门课程单科合格证并通过企业客户管理案例研究报告评审者,可获得《中国客户管理经理专业水平证书》;高级证书包含《大客户管理》《客户服务团队管理》《客户管理案例》三门课程(含实践环节),取得以上三门课程单科合格证、具备三年以上工作经验并通过企业客户管理案例研究报告评审及答辩者,可获得《中国客户管理总监专业水平证书》。

中国客户管理专业水平证书单科考核合格,可以在高等教育自学考试客户管理专业(专科、独立本科段)中获得相应课程的学分。

凡在市场调研、产品管理、客户服务、客户管理等领域工作或希望从事相关工作的人员,均可自愿选择不同级别证书的考试。客户总监、客户经理和客户经理助理三种专业水平证书考试报名资格没有学历、专业等方面的限制,亦不需要逐级报考。

本课程既是中国客户管理专业水平证书考试证书课程,又是高等教育自学考试客户管理专业的课程(详见网站 www.cmat.org.cn)。

由于时间仓促,难免有不妥之处,敬请读者批评指正。

中国市场学会

Contents

目 录

第一章	客户服务的重要性
第一节	正面的客户服务效应 / 003
	一、北京新世纪日航饭店:优质的客户服务就是自己最好的名片 / 003
	二、和睦家医院:服务造就价值 / 009
第二节	负面的客户服务效应 / 016
	一、西山美墅物业管理公司:两败俱伤的业主之战 / 016
	二、小红马快递:小红马之殇 / 023
第二章	客户服务的技巧
第一节	成功的客户服务技巧 / 033
	一、上海大众4S店:售后服务是销售的开始 / 033
	二、汇中天科技贸易公司:电子商务中的沟通和服务 / 040
第二节	失败的客户服务技巧 / 048
	一、新浪网:快速成长的新浪,你该停下来等等你的客户服务 / 048
	二、石景山交通队:站在别人立场多考虑一秒 / 054
第三章	客户服务途径
第一节	客户服务传递方式的多样化 / 063
	一、联通:全面的客户服务方式 / 063
第二节	客户服务沟通方式的多元化 / 071
	一、宜家:多元的客户沟通方式 / 071
第四章	信息沟通与客户购买心理
第一节	广告沟通策略与客户心理效果测定 / 081
	一、edc:预算有限也能做好营销推广 / 081
第二节	商店内外部环境与客户购买心理 / 091

一、乐家:零售店面——最好的情景沟通方式 / 091

第五章 产品因素与客户购买心理

第一节 中国热点消费现象的心理分析 / 103

一、奢侈品消费面面观 / 103

二、真人视频直播社区网站:为何让玩家痴狂 / 110

第二节 国外产品在中国市场的成功营销 / 117

一、摩托罗拉 Walkie Talkie:新产品进中国的策略 / 117

二、科勒:成熟品牌的中国化 / 124

第六章 价格因素与客户购买心理

第一节 顾客“买涨不买跌”的现象解析 / 133

一、红木家具市场:投资有风险,入市须谨慎 / 133

第二节 价格策略在产品和服务中的应用 / 139

一、人众人与博大远华:拓展编年史中的价格策略演变 / 139

第七章 客户的心理变化和沟通方案

第一节 真实记录客户投诉处理中的沟通技巧和心理变化 / 149

一、10086:呼叫中心投诉纪实 / 149

第二节 倾听客户的基础上制订解决问题的可选方案 / 155

一、联想客服中心:客户的选择永远是对的 / 155

第三节 了解客户类型使沟通更有的放矢 / 160

一、美容院:了解客户类型使沟通更有的放矢 / 160

第四节 感动客户和激怒客户的案例比较分析 / 166

一、国内外汽车 4S 店对比:香草冰激凌会让车打不着火? / 166

第八章 客户呼叫中心

第一节 成功的客户呼叫中心的发展历史和业绩 / 175

一、12580 呼叫中心 / 175

二、阿里巴巴呼叫中心:硬件系统建设案例 / 181

第二节 客户呼叫中心的员工招聘、培训和激励 / 190

一、北京众信佳:激励改善企业文化 / 190

二、10086 呼叫中心:招聘需要多条腿走路 / 198

第九章 客户满意及管理

第一节 客户满意的意义 / 211

	一、中国农业银行:服务促销售、满意促忠诚 / 211
第二节	判断客户满意度 / 218
	一、饮料果汁厂:客户满意度调查报告 / 218
第三节	实现客户满意 / 226
	一、莎曼美容院:完善的服务体系以维系客户满意 / 226
第十章	客户投诉及管理
第一节	零售业客户投诉案例 / 237
	一、百安居:投诉案例 / 237
第二节	餐饮业客户投诉案例 / 245
	上海外滩西餐厅:服务员的200个意见=顾客的零投诉 / 245
第三节	物业投诉的原因分析 / 251
	一、第一太平洋戴斯:和谐关系源于有效沟通 / 251
第四节	客户投诉的不当处理案例 / 257
	一、美容院:处理投诉,冲动是魔鬼 / 257
第五节	客户投诉的有效处理流程 / 264
	一、美标:进步始于投诉 / 264
	附:《客户服务案例》考试大纲 / 273
	后 记 / 279

第一章

客户服务的重要性

本章学习指导

1. 本章内容包括:通过案例进一步了解客户服务的重要性,理解客户工作对企业产生的正面和负面影响,如对企业利润、顾客忠诚、企业形象、口碑宣传、品牌等方面都会有直接影响,学会在客户服务工作中树立强烈的顾客意识。

2. 学习方法:独立思考,抓住重点;与同学分析讨论案例,善于发现和总结不同案例中的重要理论和关键知识点,学会在自己所从事的行业和公司中运用,改善对客户服务工作的态度和方法,提高工作效率和服务水平。

3. 建议学时:4 学时。

第一节 正面的客户服务效应

案例介绍

一、北京新世纪日航饭店：优质的客户服务就是自己最好的名片

北京新世纪日航饭店是北京五星级酒店中最低调的一家,但是想入住这里却需要提前一周预订,否则可能订不到房间。新世纪日航饭店认为优质的客户服务就是自己最好的名片。

快速、准确、细致、到位的优质客户服务

新世纪日航饭店要求精细化管理与个性化服务,主要体现四个基本特点:快速、准确、细致、到位。

2011年3月3日,瑞士国防部长访华团入住新世纪日航饭店。当天下午17点左右该团一位客人来到礼宾部接待台,说他需要定做五件白衬衫,并要在第二天晚上20点拿到手里。礼宾部员工赶忙找到知名品牌“瑞蚨祥”的电话并打了过去,结果被告知对方只做中国式衣服,定做不了像衬衫这样的衣服。随后又拨打了几家知名店,还是没有这种定做衬衫的业务。最后,经过多方的询问和查找终于联系上一家可以制作衬衫的制衣店——红都制衣(主做西服),将客人的要求与对方说明,并确定当晚来新世纪日航饭店为客人量身。当晚21点左右红都制衣店的师傅冒着凛冽的寒风来到新世纪日航饭店为客人进行量身,并在第二天客人要求的时间之前把五件崭新的白衬衫交到客人手中。客人非常的满意,临走之前特意来到礼宾部向在场的每一位员工行军礼表示感谢,说道:“我问过很多人,他们都无法做到,但你们做到了,真的为你们感到骄傲。”

越紧急越反映服务水平

2011年10月的一天早晨,一位意大利客人急匆匆地找到大堂经理求助。

原来这位意大利客人要到新世纪日航饭店的写字楼参加GMT考试,下车时不慎将护照遗落在出租车上。由于没有护照无法进行考试,考试即将在9点开始,迟到15

分钟后将被取消资格,所以客人非常着急。大堂经理让客人拿出出租车发票,以便帮忙联系司机。可这个客人下车时居然没有索要出租车发票。

事情很棘手,大堂经理一边安抚客人不要着急,一边联系保安部。再三询问下,意大利客人也无法记得车号,这给寻找护照增加了很大难度。保安部员工只好向客人问清了出租车的颜色、司机的相貌特征及大概到达时间、地点,然后去监控室查看当时的监控录像。

大堂经理把客人安顿到酒店大堂酒水吧,给客人点了意式咖啡,让他边休息边等待。

此时保安员迅速地调出了早晨的所有录像,意大利客人的下车地点停靠过 100 多辆出租车,每辆车都是黄绿搭配的颜色,靠车的外观分辨有难度。保安员根据大概到达时间,下车客人的体貌,一个个分析比对,终于找到了这辆车。可是车牌号却不是十分清楚,最后两位号码看不清楚。

保安员当机立断,立即联系出租车管理处,根据车牌号的前面几位数确认了车是哪家出租车公司的,又找到其所属公司,最终联系到了出租车司机,司机在得知此情况后在最短时间内把护照送回了饭店。

拿到失而复得的护照,正好离考试还有 10 分钟,客人与在场的全体员工握手致谢,并对新世纪日航饭店所提供的帮助表示不胜感激。

超乎想象的个性化服务

在管理中的每个环节,服务中的每个细节,看似不起眼的一件事,但能给客人创造出满意和惊喜,也能起到以小见大、出奇制胜的效果。

“您好,送餐服务。请问有什么可以帮您?”

“你好,请问是送餐服务员吗?”

“是的,先生。请问先生需要点餐吗?我们这里有……”

“你能不能上来一趟?”

“您好,先生。您的房间里有一份菜单,您需要点什么菜请直接告诉我,我会以最快的速度给您送上去。”

“不是……是这样的,我母亲身体不太好,你能不能过来一趟给我们推荐几款比较合适的菜品,你看,我中文也不太好,电话里也说不清楚。”

“好的,先生。我马上过去。”

“您好,送餐服务员。”餐厅服务员按响了门铃。

开门的是位老先生,年龄在 50 岁左右。房间里面还有一位老奶奶,应该就是电话当中所说的母亲。通过简短的对话餐厅服务员了解到以下信息:一、两位是来自日本的客人,刚入住酒店;二、老奶奶的身体特别不好,血压高,胃不舒服,而且最重要的是还患有糖尿病;三、客人后天离开北京飞往洛阳。根据这些情况,服务员第一时间打电

话让师傅尽快给客人准备一些点心充饥。根据老奶奶的身体情况服务员给他们推荐了两款菜品:一款是芹香花生米,并跟二位解释,西芹有降血压的功能,而花生米则可以治疗胃不舒服;第二款是萝卜丝炖虾,虾富含蛋白,营养丰富,对老年人身体特别好,而且这款菜不含任何糖分,不油不腻。最后又给他们点了两杯牛奶,并解释牛奶可以缓解疲劳,促进睡眠。两位很高兴,连声说谢谢。一切进展得很顺利。没想到点完后老奶奶说特别想吃馒头,问服务员有没有。服务员有点犯难:去哪儿找呢?但还是一口答应下来尽量去给他们想办法。酒店要求客户正当合理的需要应当给予满足,每个服务人员都应给客户个性化服务。

深夜12点,后厨现做馒头已经来不及,12点酒店外也没有地方买。最终服务员在员工食堂找到了两个馒头,值班经理嘱咐服务员一定要给客人加热后让师傅做一个拼盘。馒头问题就这样解决了。

第二天一早,客房服务人员将一份打印有洛阳一周天气预报和郑州旅游攻略的A4纸交给老先生,并告知他们最近洛阳牡丹花节游人非常多,请他们注意交通和人身安全,洛阳处于多雨天气,提醒他们带雨具。客人大出意外,但却非常高兴。

两个老人下午出去购物,离店前咨询过大堂副理最地道的豆汁在哪里能找到,大堂副理对他们留下了深刻印象。傍晚突然下起大雨久久不停,这两个老人一直无法回店。夜越来越深,雨越下越大,大堂副理突然想起了此事,想与客人联系,了解客人是否需要帮助,但又没有他们的电话号码,心里非常着急。因客人曾开通过房间的电话,留有对方的电话号码记录,大堂副理急中生智,通过与对方联系,寻找到住店客人的手机号码,与客人联系上后,大堂副理派车冒着倾盆大雨将他们接回了酒店。两位老人非常感动,已经在几个城市住过,第一次享受到这种礼遇。临别时,客人向酒店递了感谢信。老先生是日本永邦材料公司的总裁,此后他公司所有到北京出差的员工全部下榻在这家酒店。

新世纪日航饭店非常重视培养忠实的客户,并且建立了一套完善的客户关系管理系统,使客户入住后可以得到无微不至的人性化服务。

酒店服务无小事

通过非常规性或客人没有预料到的惊喜而实现的极致化管理和服务,有时就体现在很小的一件事上。

住在1910房间的叶女士是一位江苏籍的商务客人,10年来,她多次往返于江苏与北京之间,入住过多家酒店,对客房的要求非常高,经常用挑剔的眼光审视每一个服务细节。当她因为没有预订上其他酒店而第一次选择了入住新世纪日航饭店时,为了保住客源,酒店安排了有多年客房服务经验的优秀服务员为其提供服务。服务员在清洁房间时,发现客人只用了酒店配送水果篮中的苹果,于是记录下来,以后每天在果篮内增加苹果,而且每天更换以确保新鲜。在客人入住的两天后,有一次,服务员敲门询

间清扫房间时,听到房间内有隐隐约约的呻吟声,但无人应答,服务员顿时提高警惕,在按照程序敲完门仍然没有回应的情况下,用工作钥匙将房门打开。门打开后服务员看见叶女士脸色通红地躺在床上,嘴中发出微微的呻吟声,赶紧上前询问情况。经过了解客人因为着凉发高烧,服务员迅速浸湿了一条凉毛巾敷在客人头上为其降温,又在经过客人许可的情况下联系医院急救车。在等待急救车到来之前服务员始终不离地照顾客人,递水,换毛巾,直到将叶女士送上急救车。在接下来的两天,叶女士每天要去医院输液再加上来京出差的工作任务,没精力及时间清洗衣服,服务员就主动将叶女士房间脏衣物放到洗衣机中清洗,洗好后晾晒,并在下班前将晾干的衣服叠好整整齐齐地码放在床上。一天,服务员在房内清扫时,听叶女士说“窗外的绿色真美”,便想到如果将绿色植物移到房间,不是更好?当天服务员就把此情况反映给客房部经理,一大盆绿色植物很快就搬到了叶女士的房间。此次的住店经历给叶女士留下了美好的印象。

两周后叶女士又一次下榻新世纪日航饭店,这次正好赶上她的生日。客房部于是组织了楼层主管、楼层负责服务员为她举办了生日 Party,并送上生日鲜花及生日蛋糕。在生日 Party 上叶女士情不自禁地说:“以前从来没有多次住在同一家酒店,虽然这次来也只是第二次,但我相信你们酒店将是我在北京酒店中的第一选择。你们的员工太好了,服务热情、素质过硬。上次住店我生病时对我无微不至的照顾使我非常感动,我无论出现在哪里,员工都能亲切地叫出我的名字,好像我们是一个大家庭的亲人一样。”

细心观察客人的生活习惯,用敏锐的眼光和丰富的经验准确地判断客人的潜在需求,用心倾听客人所说的每一句话,细心观察客人的每一种行为,及时捕捉各项服务信息,高效提供具有针对性的个性化服务。

记住客户

记住客人,满足客人的合理需求是酒店对客人的重视和尊重。把客人的生活习惯、喜好和使用的物品等,在客户档案中记录下来,为客人提供更细致的服务和惊喜,这是酒店精细化管理中必不可少的重要环节。

一位满口流利汉语的英国客人在酒店总服务台办理入住登记,接待员刚入职不久,在与客人的沟通中了解到他是第二次到新世纪日航饭店入住。接待员立刻翻找客户档案,客户的档案中记载了这位英国客人的生活习惯和喜欢住的房型及使用的物品等。接待员很快办理妥当,按照客人喜好安排了面向花园的高层中式客房。在客人走入房间前,客房已经将一厚一薄两个枕头摆放整齐。在茶几上放了鲜奶,替代了植脂末的咖啡伴侣。这正是上次客户所提的要求。客房服务员留下纸条:书桌上《北京旅游指南》中的折页处是您上次看到的地方。客人进入房间,满意地对行李生说:“你们的服务太细致了。”