

Training Manual

MBA式案例训练教程

FOR CUSTOMER SERVICE SKILL
TRAINING COURSEBOOKS ON MBA CASES

客户服务 技能案例训练手册 2.0

孙科炎◎主编

- ★前沿的客户服务理念
- ★详尽的客户服务技巧
- ★经典的服务操作个案
- ★有效的技能提升方法

一本为客户服务人员量身定制的学习手册。书中系统呈现了客户服务岗位所需掌握的职业技能，分析了技能的操作策略，提供了有效的技能训练方法，是客户服务人员的良师益友。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

Training Manual

FOR CUSTOMER SERVICE SKILLS
TRAINING COURSEBOOKS ON MBA CASES

客户服务 技能案例训练手册 2.0

主编 孙科炎
参编 陈碧慧 孙莉
潘长青 石强



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书主要分析了客户服务这一职能领域的主要技能,依据客户服务人员在实际工作中的岗位职能要求,内容涵盖客户期望值的把握、客户服务的创新、客户抱怨的处理、客户忠诚度的塑造和大客户管理五个客户服务的关键技能。本书突出了以案例为主导的特征,针对每个技能点(主题),选择了一个能充分涵盖主题内涵的生动案例,强调寓“理”于“景”,生动地阐释主题意旨;以“技能+案例+训练”的形式从实际工作需要的角度突出对客户服务技能的提炼和对如何获得技能的指导,给出了掌握并运用技能的各种训练方法。

本书适合作为客户服务人员、客户服务管理人员和其他管理人员的参考、培训用书。

图书在版编目(CIP)数据

客户服务技能案例训练手册 2.0 / 孙科炎主编. —
北京:机械工业出版社,2013.1
(MBA式案例训练教程)
ISBN 978-7-111-41105-5
I. ①客… II. ①孙… III. ①企业管理—销售管理—
商业服务 VI. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 008641 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:解文涛 责任编辑:解文涛 陈洁

责任印制:乔宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2013 年 2 月第 1 版·第 1 次印刷

180mm×250mm·15 印张·1 插页·232 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-41105-5

定价:36.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010) 68326294

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649

机工官博:<http://weibo.com/cmpl952>

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

中国企业面临的难题之一就是培养专业化人才的问题。特别是知识经济时代的到来,知识和创新能力成为企业经营的第一资源。企业能否在激烈的竞争中生存和发展,关键取决于人,取决于人的知识和智力水平。当今的中国企业一方面迎着大批涌入劳动力市场的知识和技能型人才,一方面却面临着不同程度的人才危机,其中的原因就在于知识经济新的经济特征和激烈的市场竞争对人才的职业素质提出了更高的、更全面的专业化技能要求。

就我国目前的人才队伍来说,大多数职业人士受到各种因素的制约,往往缺乏系统的、专业化的职业技能训练。专业技能的匮乏使得个人的发展受到阻碍,也使企业的可持续发展面临一定程度的威胁。所以,无论是对企业还是对个人,提高专业化工作技能,培养综合素质高的专业化人才队伍,已是摆在我们面前刻不容缓的任务。

在这样的情况下,我们迫切地需要一套全面、系统、实用的工具书,在帮助企业解决经营实际问题的同时,又能促进职业人士职业技能的不断提升,继而打造出一支能够适应激烈竞争的、职业化与专业化高度融合的人才队伍。这无论是对职业人士的个人成长,还是对企业的健康发展都有积极的意义。

基于此,我们推出“MBA式案例训练教程”系列丛书。丛书第一辑共收录了四本,包括《营销策划技能案例训练手册 2.0》《客户服务技能案例训练手册 2.0》《销售技能案例训练手册 2.0》《业务谈判技能案例训练手册 2.0》,这四本训练手册展现了市场工作中的四个主要岗位的职能。这四个岗位职能具有突出的技能性要求,也从客观上保证了这一辑图书将围绕市场工作各个岗位职能的主要特征,突出技能的提炼和归纳,为读者展现一个专业化职业人士所应具备的综合素质能力。

丛书在编写过程中参考了众多经典的案例,借鉴并吸收了其中所反映的先进的工作理念和工作方法,以规范化、步骤化、人性化的方式,对工作中常见的问题进行了深入、具体的分析与解答。另外,为了便于读者学习,丛书针对

各个工作技能设计了众多快速掌握技能精髓的训练方法。通过这些训练，读者将能轻松地掌握岗位工作的所有技能，并在实践中灵活自如地加以运用。

总的来看，“MBA 式案例训练教程”是一套编撰精良的岗位工作操作指南。它集专业性、系统性、实用性于一体，突出强调了对综合工作素质和能力的专业化培养，是一套帮助职业人士增强自身能力的不可多得的实用培训读物。

丛书编委会

2012 年 10 月

前言

如今这个时代被称为“服务制胜的时代”：随处可见的客户服务中心已经逐渐取代了往日的售后服务，而客户服务中心的功能也由单纯的售后服务向更广的范围延伸……这似乎都在证明人们对于客户服务的高度重视。但是，流于形式的客户服务却占了多数，而真正能够为客户提供高效优质服务的企业少之又少，甚至不少客户服务中心非但不能为客户解决问题，反倒成为客户投诉的热点对象。凡此种种，原因何在？

对此，我们进行了深入的研究。研究发现，一个最为关键的因素就在于我们的客服团队尚缺乏高水平的服务素养，我们的服务理念、服务方式和服务技术缺乏创新或存在理解偏差。从这个意义上来说，加强客服人员的素质技能培训是企业面临的一个重要课题。

正是在这样的情况下，为了方便国内客服人员更好地、更集中地了解 and 掌握客户服务技能，我们策划、出版了《客户服务技能案例训练手册 2.0》一书。依据客服人员在实际工作中的岗位职能要求，本书共分五章，包括“把握客户期望值”、“创新客户服务”、“处理客户抱怨”、“塑造客户忠诚”以及“大客户服务管理”五大主要技能领域，共 44 个核心工作技能。对客服人员来说，这些知识技能是一个完整的职业技能体系，应当全面掌握，忽略了任何一个方面的服务，都不能称之为优秀的服务。

本书在编写时，突出强调理论、实践与思维拓展相结合。在理论上，每一个主题就是我们客服人员应掌握的一个基本客户服务技能。针对每个主题，我们都从技能解读、参考案例、案例分析、实践训练、要点总结五个版块展开论述。

(1) “技能解读”板块：我们将明确阐述该技能的核心思想、重要作用或实施难点，从这个角度，读者可以充分地了解到目前客户服务领域的前沿理念，掌握有效应用该技能的关键点，为学习与提高客服技能水平提供了有效的指引。

(2) “参考案例”板块：在具体操作上，本书对每个技能点都选择了一个能

充分涵盖主题的生动案例，这些案例是众多成功企业的实例展示，由此读者可以窥知主题的思想精华以及在特定情境下的技能操作方式，并为其应用该技能提供借鉴和参考。

(3) **“案例分析”板块**：我们会揭示出该案例成功实施背后的要诀，或将技能实施的基本流程、策略技巧、注意事项等加以解读，从而使读者更深入地掌握高效应用该技能的能力。

(4) **“实践训练”板块**：在这一板块中，我们会阐述高效实施该技能的基本思路，并以此来引导读者主动思考，并结合本企业的实际情况进行技能应用。认真地进行这些训练是客服人员通往优秀的一个捷径。

(5) **“题后要点总结”板块**：我们会对前四个板块中提到的要点进行总结，以便读者能够充分掌握并应用该技能。

优秀的客户服务需要客服人员秉持高度的热情，但这还远远不够。客服人员还应掌握丰富的服务技能知识，在实践中灵活展示这种技能素养和能力。本书创作的初衷即在于帮助客服人员丰富客户服务知识体系，并使之获得必备的服务能力。

最后，衷心地希望这本书能给广大读者朋友带来帮助。如果您发现书中不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。

目 录

丛书序

前言

第1章 / 把握客户期望

- 主题1 客户期望值分析 > 2
 - 参考案例 分析客户期望值，联通找准客服新目标 > 2
- 主题2 客户需求分析 > 7
 - 参考案例 客户需求分析，激发赢创“创新”原动力 > 8
- 主题3 客户满意度分析 > 12
 - 参考案例 客户满意度分析，助力联想创造辉煌 > 13
- 主题4 客户互动管理 > 19
 - 参考案例 当当网客户互动管理，畅通沟通渠道 > 19
- 主题5 客户沟通管理 > 24
 - 参考案例 乔·吉拉德借沟通技巧，抓住客户真正需求 > 25
- 主题6 客户期望值管理 > 30
 - 参考案例 加强期望值管理，肯德基全力满足客户需求 > 31
- 主题7 客户需求跟踪 > 36
 - 参考案例 IBM系统跟踪，准确把握客户需求变化 > 37
- 主题8 老客户信息管理 > 41
 - 参考案例 重视老客户信息管理，宝洁销量持续增长 > 42

第2章 / 创新客户服务

- 主题1 人性化服务 > 48
 - 参考案例 奇虎360增设人性化服务，提高客户满意度 > 48
- 主题2 个性化服务 > 53
 - 参考案例 致力于个性化服务，汇丰银行实现独具一格 > 54

- 主题3 标准化服务 > 58
 参考案例 以标准化服务，打造海尔完美形象 > 58
- 主题4 服务创新 > 64
 参考案例 “海底捞”火锅大力创新，实现多方满意 > 64
- 主题5 即时服务 > 69
 参考案例 关注时间节约，奔驰公司成为“即时”代名词 > 69
- 主题6 超值服务 > 74
 参考案例 持续提供超值服务，MaBelle 赢得更多青睐 > 74
- 主题7 体验式服务 > 78
 参考案例 营造体验氛围，“宜家家居”引领家居文化 > 79
- 主题8 一对一服务 > 83
 参考案例 以“一对一”服务模式，提高奇瑞服务品质 > 83
- 主题9 一站式服务 > 88
 参考案例 一站式购物，沃尔玛集中发挥最大服务力 > 88
- 主题10 电子化服务 > 92
 参考案例 电子化服务，使建设银行操作简单又安全 > 93
- 主题11 顾问式服务 > 96
 参考案例 面对面顾问式服务，有效化解光大依波危机 > 97

第3章 / 处理客户抱怨

- 主题1 抱怨渠道建设与维护 > 104
 参考案例 中联重科升级呼叫中心，畅通客户抱怨渠道 > 104
- 主题2 协调处理机制建设与维护 > 108
 参考案例 借协调处理机制，工商银行高效处理客户抱怨 > 109
- 主题3 客户抱怨分析 > 113
 参考案例 重视客户抱怨分析，家乐福持续改善服务效果 > 113
- 主题4 客户冲突管理 > 118
 参考案例 实施冲突管理，万豪国际力争损害最小化 > 118
- 主题5 客户危机处理 > 122

- 参考案例 积极应对客户危机，屈臣氏快速化险为夷 > 123
- 主题 6 客户责任管理 > 127
 - 参考案例 实施首问责任制，淘宝网有效化解网络纠纷 > 128
- 主题 7 客户抱怨跟踪管理 > 132
 - 参考案例 组建客户抱怨中心，微软重新取得客户谅解 > 133
- 主题 8 客户抱怨档案管理 > 137
 - 参考案例 巧用客户抱怨档案，瑞星提高服务质量 > 137
- 主题 9 零缺陷客户服务管理 > 142
 - 参考案例 荣事达倡导零缺陷服务，提高客户满意度 > 143

第4章 / 塑造客户忠诚度

- 主题 1 客户忠诚度测评 > 150
 - 参考案例 客户忠诚度测评，花旗银行准确评估自身竞争力 > 150
- 主题 2 客户忠诚度细分 > 156
 - 参考案例 细分忠诚度，华通咨询设计高效改善方案 > 156
- 主题 3 新客户忠诚度强化 > 161
 - 参考案例 强化忠诚度服务，新加坡航空抓住新客户 > 161
- 主题 4 客户流失调查分析 > 165
 - 参考案例 利用客户流失调查分析，东风标致实现持续发展 > 165
- 主题 5 客户流失挽回 > 170
 - 参考案例 完善客户服务理念，戴尔大力挽回流失客户 > 171
- 主题 6 忠诚度目标管理 > 174
 - 参考案例 推进忠诚度目标管理，乐购创造零售业界佳绩 > 175
- 主题 7 客户忠诚度维护 > 179
 - 参考案例 巧妙维护客户忠诚度，苹果忠诚客户群不容小觑 > 179

第5章 / 大客户服务管理

- 主题1 客户价值细分 > 186
 参考案例 细分客户价值，长城润滑油占领一席之地 > 186
- 主题2 大客户分级管理 > 191
 参考案例 实施分级管理，兴业银行提供针对性服务 > 191
- 主题3 大客户价值评估 > 195
 参考案例 准确评估大客户，平安保险公司赢得更多收益
 > 196
- 主题4 大客户服务定位 > 201
 参考案例 科学定位大客户服务，华为公司竞争优势凸显
 > 202
- 主题5 大客户回访 > 206
 参考案例 开展大客户回访，全面打开徐工集团知名度 > 206
- 主题6 大客户维护 > 210
 参考案例 大客户维护活动，引领利乐公司实现不断超越
 > 211
- 主题7 大客户关系管理 > 214
 参考案例 大客户关系管理，华通咨询设计高效服务方案
 > 215
- 主题8 大客户战略联盟 > 218
 参考案例 组建大客户战略联盟，安德鲁集团与客户共同发展
 > 218
- 主题9 大客户服务品牌建设 > 222
 参考案例 打造大客户服务品牌，促中国电信快速发展 > 222

后记> 227

第 1 章

把握客户期望



高品质的客户服务,其核心是创造性、高标准地满足客户的期望。为达到这一目标,客服人员必须充分了解、分析客户期望的各个相关技能,要运用科学的方法对客户的需求、期望、满意度加以深入分析,同时要加强与客户的互动,对客户的各种需求信息保持高度敏感,及时跟踪处理客户需求的变化。

主题 1 客户期望值分析

一成不变的服务难以满足客户多变的需求，故而必须不断掌握客户期望值的变化，不断调整服务内容，赢得客户满意。



技能解读

客户期望值是指客户希望从公司提供的产品和服务中获得的理想效果，它是客户的心理预期，是决定客户能否满意的内在因素。具体地说，每个客户在选择一项产品或服务时，往往事先对产品的性能、价格、外观或服务质量等都有个心理预期，这个心理预期就可以描述为客户的期望值。

借助客户期望值表现，企业可以针对性地设计或调整产品/服务质量，使之与客户期望相吻合，继而赢得客户的满意。应如何确认客户期望值呢？下面通过案例来详细阐述。



参考案例

分析客户期望值，联通找准客服新目标

中国联通连续多年入选世界 500 强企业，拥有覆盖全国、通达世界的现代通信网络。2009 年，联通在众用户的热切期盼下开通了 3G 业务。然而，千呼万唤始出来的 3G 业务在开通之初，用户并不多。

为了弄清原因，联通公司决定开展客户期望值分析，并设计了一份关于 3G 业务的期望值调查表（见表 1-1）。

表 1-1 客户期望值调查表

1. 你目前所使用的移动电话网络是 ☐中国移动 ☐中国联通 ☐中国电信 2. 你为什么使用现在的移动电话网络? ☐学校夹寄卡 ☐喜欢这个品牌 ☐朋友或亲人推荐 ☐身边的人大多用这个品牌 3. 你对 3G 服务是否感兴趣? ☐已经开始使用 3G 手机或上网卡 ☐还在考虑中 ☐目前没有使用 3G 服务的打算 4. 下列哪个 3G 服务品牌让你感觉最熟悉?(可多选) ☐沃 ☐天翼 ☐移动 3G ☐都不熟悉 5. 你未来几年打算使用 3G 手机吗? ☐有 ☐没有 ☐不确定 6. 如果你有 3G 手机,你是否会购买联通 186,沃·3G 业务? ☐肯定购买 ☐可能购买 ☐一定不买 7. 在选择卡的时候,你比较关心的问题是(可多选) ☐话费的收费标准 ☐信号 ☐优惠、奖品 ☐办理业务及服务的便利性 ☐其他 8. 如果让你选择联通 3G 服务,你更看重什么?(可多选) ☐长途市漫一体,出差、打长途、异地号码用户首选,全国接听免费 ☐下载带宽 14M,目前最快的宽带 ☐辐射小、款式多,手机终端 2000 多款,还有 iPhone4 ☐它下面包括的 3G 的九大业务 ☐其他 9. 你目前不使用 3G 业务的主要原因是什么呢?(可多选) ☐资费过高 ☐手机选择少 ☐3G 网络不成熟 ☐需更换手机 ☐其他 10. 你现在每月的电话消费平均是多少? ☐50 元以下 ☐50~100 元 ☐100~200 元 ☐200 元以上 11. 你觉得 3G 的资费在哪个范围内是你接受的? ☐39~49 元 ☐49~59 元 ☐59~69 元 ☐69~79 元 12. 如果 3G 套餐有 3 种,让你选择,你会选择哪几种?(可多选) ☐A 套餐(包流量多,适合上网人群) ☐B 套餐(包通话时长多,适合出差、打长途的用户) ☐C 套餐(包本地通话时长多,适合学生,3G 爱好者) 13. 联通 3G 拥有的以下功能中,哪个是你比较关注的?(可多选) ☐可视电话 ☐手机邮箱 ☐高速上网 ☐手机电视 ☐NFC 刷卡手机 ☐手机互联网 ☐手机搜索 ☐移动 IM ☐手机音乐
--

联通以参与有奖的形式，把客户期望值调查表分发给来交话费的客户，请求他们填写这张表格。

几天后，问卷全部收回。经分析，联通发现在客户的期望值构成中，资费 and 套餐内容是客户关注的主要问题，而当时的资费形式尚不能为广大用户所接受。

找到了真正原因，联通再次对 3G 基本套餐进行了部分优化调整——在原有套餐的基础上增加市话通话时长。如此调整以后，联通的 3G 网络套餐受到了更多用户的关注。



案例分析

任何企业要想在竞争中立于不败之地，就必须了解、掌握客户期望值，并随时跟踪客户期望值的变化。联通的成功，正是因为其能够抓住客户期望值，并在此基础上去设计产品或服务，如此最终才赢得了客户的认可。鉴于此，客服人员要学会把握好客户期望，更好地满足客户不断变化的期望，并战胜竞争对手。

1. 客户期望的常规内容

通常情况下，客户对产品的可得性、运作绩效和服务的可靠性方面抱有某种期望。在一项针对客户服务期望和服务质量进行的创新性的研究中，研究者们确定了客户期望的几种常规表现，见表 1-2。

表 1-2 客户期望的内容

类 型	说 明
可靠性	可靠性指的是企业对客户作出的所有承诺的兑现情况。如果承诺第二天送货，但实际花了两天的时间才送货，客户就会感到服务不可靠。如果客户按期得到了企业承诺的服务，那么客户的期望就得到了满足。这时，客户才会对服务表示满意
快速响应	客户希望客服人员具备快速提供服务的主观意愿并具有这种能力。这不仅包括快速服务，而且还扩展到快速处理客户查询和快速解决问题。很显然，快速响应是一个以时间为本的客户期望，代表着客户对企业及时处理所有相关问题的期望
可接近性	客户希望企业具有很容易接触、联系的特点。例如，能够比较容易地向企业获取服务，能够比较容易地从企业处获取相关的状态信息等

(续)

类 型	说 明
沟通	客户不希望企业被动地等着客户来查询有关订购货物状态的信息，而是期望企业能够主动及时地向客户提供这些信息，尤其是在其产品或服务出现问题的时候。客户不喜欢出现意外事件，他们希望企业对于类似情况能够做到提前通知
可信度	客户期望企业在与其相互沟通时所提供的信息是可信的、真实的。客户不希望供应商有目的地误导自己。此外，可信度还包含着对沟通完整性的要求

2. 客户期望值分析的入手点

唯有找准分析对象，客户期望值分析才能获得准确的结果。通常情况下，客服人员可以从以下三个方面入手，对客户期望值进行深入、精准的分析，见表 1-3。

表 1-3 客户期望值分析的入手点

类 型	说 明
明确客户期望值的构成	一个产品或服务的好坏在客户的眼里除了质量以外，外观、包装、功能、价格、甚至优惠和赠品都是非常重要的部分。而此产品或服务在客户眼里是否适合，则成为制约其能否成功销售给客户的第一因素
对影响客户期望值的因素进行分析和把握	客户在产生购买行为以前就会对产品进行了解和分析，并按照自己的实际情况对所购买的产品进行模拟购买。因此，除了要对客户期望值进行预判以外，还要定期与客户进行沟通，了解客户的真实需要和要求，这样才能在对客户期望值的分析和把握中占得先机
跟踪并了解客户期望值的变化	一成不变的服务，即使产品或服务质量再好也难以满足客户的需要与要求。要通过与客户的不交流来掌握客户期望值的变化，在服务的过程中不断地调整服务内容以赢得客户的满意与信任

当客户在购买产品或者服务的过程中感到低于他的期望值时，他就会在现在或者未来选择其他的公司或者其他提供服务的企业来代替。为避免出现这种状况，客服人员必须控制好客户期望值分析过程，获得最准确的分析结果，并采取措施对客户期望值进行有效管理。



实践训练

通过上述案例的分析和相关知识点的说明，请你回忆一个自身经历过的相关案例，并将其大致内容总结在下框中。

你的情况描述：

下面，依据客户期望值分析的实施流程和要领帮助你进行相关分析。

1. 展开客户期望值调查

为了获得真实的反映客户期望值的各类信息资料，客服人员可以借助问卷调查法全面展开调查工作，并严格控制调查过程。

为便于对客户期望值调查过程严加控制，可在表 1-4 中的空格处将各项工作任务分别列示出来，在执行时有所参照。

表 1-4 客户期望值调查过程安排

调查环节	环节说明
安排调查人员	
划定调查区域	
界定被调查群体	
罗列调查内容	
⋮	

在展开调查之初，要格外注意调查内容的设计。一套规范、系统的调查问卷可以确保调查人员准确了解客户的期望是什么。

2. 总结客户期望点

调查工作一结束，即可对客户群体的期望进行汇总，然后根据各类期望在所有期望事项中所占据的比例将结果排列成表，见表 1-5。