



物业管理实务操作经典丛书

卓越物业客服 炼成手册

策略、技巧、模板与实例

物业管理行业客服与客户关系管理领域极具系统性和实操性的经典之作

经典 权威 全面 实用

王占强◎著

典型客服现场重现 经典客服策略提示
掌握客服沟通技巧 把握优质客服标准
增强业主消费体验 加速公司利润提升

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

物业管理实务操作经典丛书

卓越物业客服 炼成手册

策略、技巧、模板与实例



中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越物业客服炼成手册：策略、技巧、模板与实例 /
王占强著. —北京：中国法制出版社，2017.3
（物业管理实务操作经典丛书）
ISBN 978-7-5093-8302-5

I. ①卓… II. ①王… III. ①物业管理-手册 IV.
①F293.347-62

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第046799号

责任编辑：潘孝莉（editorwendy@126.com）

封面设计：周黎明

卓越物业客服炼成手册：策略、技巧、模板与实例

ZHUOYUE WUYE KEFU LIANCHENG SHOUCE: CELÜE、JIQIAO、MOBAN YU SHILI

著者/王占强

经销/新华书店

印刷/三河市紫恒印装有限公司

开本/710毫米×1000毫米 16开

版次/2017年5月第1版

印张/18 字数/258千

2017年5月第1次印刷

中国法制出版社出版

书号ISBN 978-7-5093-8302-5

定价：49.00元

值班电话：010-66026508

北京西单横二条2号 邮政编码100031

传真：010-66031119

网址：<http://www.zgffz.com>

编辑部电话：010-66066620

市场营销部电话：010-66033393

邮购部电话：010-66033288

（如有印装质量问题，请与本社编务印务管理部联系调换。电话：010-66032926）

更高效和更有价值的客户服务 是一种什么样的体验？

毋庸置疑，这是一个客户体验至上的时代。市场势力发生扭转，消费者取代产品和服务的提供者，成为了市场关系的主导。满足他们不断提高的需求甚至是有些挑剔的“胃口”，成为了服务企业相互竞争的关键。毕竟，市场虽然在不断扩张，但其结果并不总是一派和谐的利益均沾，优胜劣汰的行业整合有时才是赤裸裸的真相。

客户服务部门作为直接与消费者打交道的“一线”，构成了客户体验最重要的组成部分，也是企业和品牌形象最直观的代表。世界顶级咨询公司埃森哲的一项全球调查分析表明，尽管消费者十分期望现有服务提供商降低价格，但当他们真正面临是否离开当前服务提供商的选择时，起决定作用的却是客户服务的质量。从这个角度上说，在创造价值方面，一个企业的客户服务部门丝毫不逊色于生产研发或市场营销部门。

物业服务属于传统的服务行业，2007年《中华人民共和国物权法》出台，首提“物业服务企业”。同年，国务院做出关于修改《物业管理条例》的决定，将“物业管理企业”修改为“物业服务企业”，更加突出和强调物业企业的服务属性。笔者在物业行业从业多年，接触到的物业企业不论大小，无一不设立专门的客户服务部门。客户服务对于物业企业的重要性和必要性不言而喻。

如今，越来越多的物业服务企业开始在客户服务上投入更多的关注。他们在服务管理的实践中也越发察觉，优质的客户服务像是一把神奇的

钥匙，不仅打开了业主的心门，也解决了诸如管理纠纷和收费矛盾这样的难题。

多数企业都承认，维护客户关系从未像今天这么重要。很多企业也都希望提升客户服务水平，但令人遗憾的是，目前，大部分物业服务企业追求卓越客户服务的努力尚停留在表面。既缺乏系统、明晰、标准化的规范、流程和评价体系，也没有针对不同服务内容和服务对象制定差异化的服务方案，对于客户服务人员的培训和与新技术手段的结合也有欠缺。这便出现了一个普遍的现象，即服务意识有了，但服务水平以及由服务创造价值的的能力并未得到同步提升。更有甚者，由于部分物业客服人员缺乏必要的学习和培训等原因，不能很好地履行职责，非但未能解决问题化解矛盾，反而激化了企业与业主之间的矛盾纠纷，使问题变得更加复杂。提供上述问题的解决之道，总结让客户服务变得更高效和更有价值的途径，便是本书写作最主要的目的所在。

本书充分贴近物业管理服务工作实际，结合管理学、心理学等领域的经典理论和方法，内容既涵盖客服管理制度流程的建立，也囊括了最具实操性和针对性的客服策略和沟通技巧，并对客服工作与新媒体和新技术手段的结合进行了前瞻性的思考与探讨。本书节选了许多典型案例，力求重现真实的客户服务场景，关于管理制度的介绍则配有大量图表，既便于阅读理解，也可直接实际运用。

阅读完本书，你会发现，客户服务的内涵和外延远远比你想象中要宽广得多，绝非仅仅是微笑服务、礼貌用语所能概括的，而是充满了策略、技巧和智慧，因此用艺术一词形容或许更加贴切。

埃森哲另外一项有趣的研究表明，当消费者对第一次服务产生不满时，结果并不是无可挽回的，八成感到失望的消费者并不会直接解除与服务提供商的关系。这绝对是个利好消息，因为它说明，立即开始对客户服务系统的升级和再造还为时不晚。那就让我们一起开启一段美妙的旅程，共同探讨卓越物业客服的解决之道。您可以通过如下三种方式与

序言 更高效和更有价值的客户服务是一种什么样的体验？

我们取得联系：电话 / 微信：13811848229；电子邮件：asksam@163.com；
微信公众号：物业 Legal，二维码如下：



王占强

目录 | Contents

第一章 物业客户服务管理规划

第一节	认识客户及客户的重要性·····	2
第二节	客户服务部组织架构·····	5
第三节	客户服务部职能·····	7
第四节	客户服务部工作目标·····	8
第五节	客户服务部岗位职责·····	9

第二章 业主入住与房屋交付服务

第一节	管理制度·····	16
第二节	管理流程·····	18
第三节	管理表格·····	20
第四节	客服案例与管理策略及技巧·····	28

第三章 前台接待与业主咨询及报修服务

第一节	管理制度·····	34
第二节	管理流程·····	36
第三节	管理表格·····	38

第四节 客服案例与管理策略及技巧·····	42
-----------------------	----

第四章 业主二次装修服务

第一节 管理制度·····	46
第二节 管理流程·····	54
第三节 管理表格·····	55
第四节 客服案例与管理策略及技巧·····	63

第五章 催缴物业费

第一节 管理制度·····	68
第二节 管理流程·····	72
第三节 管理表格·····	73
第四节 客服案例与管理策略及技巧·····	77

第六章 业主投诉抱怨处理

第一节 管理制度·····	80
第二节 管理流程·····	82
第三节 管理表格·····	84
第四节 客服案例与管理策略及技巧·····	87

第七章 物业服务回访

第一节 管理制度·····	94
第二节 管理流程·····	95

第三节	管理表格·····	96
第四节	客服案例与管理策略及技巧·····	97

第八章 业主意见征询与满意度调查

第一节	管理制度·····	100
第二节	管理流程·····	101
第三节	管理表格·····	102
第四节	客服案例与管理策略及技巧·····	105

第九章 社区文化建设

第一节	管理制度·····	108
第二节	管理流程·····	111
第三节	管理表格·····	112
第四节	客服案例与管理策略及技巧·····	114

第十章 业主信息管理

第一节	管理制度·····	118
第二节	管理流程·····	121
第三节	管理表格·····	122
第四节	客服案例与管理策略及技巧·····	126

第十一章 客户服务部培训

第一节	管理制度·····	128
-----	-----------	-----

第二节	管理流程·····	129
第三节	管理表格·····	130
第四节	客服案例与管理策略及技巧·····	134

第十二章 客户服务部团队建设与绩效考核

第一节	管理制度·····	138
第二节	管理流程·····	146
第三节	管理表格·····	147
第四节	客服案例与管理策略及技巧·····	149

第十三章 不同业主群体的差别管理技巧

第一节	与“成功人士”打交道的技巧·····	154
第二节	与“管理人员”打交道的技巧·····	156
第三节	与“公职人员”打交道的技巧·····	157
第四节	与“专家学者”打交道的技巧·····	159
第五节	与“地产人士”打交道的技巧·····	160
第六节	与“媒体人士”打交道的技巧·····	161
第七节	与“海归人士”打交道的技巧·····	163
第八节	与“拆迁户”打交道的技巧·····	164

第十四章 客服人员常见问题必备

第一节	物业项目相关必备问题·····	168
第二节	物业管理服务相关必备问题·····	170

第十五章 客服人员自我技能提升

第一节	客服人员基本素质·····	176
第二节	客服人员基本能力·····	179
第三节	客服人员易犯错误·····	181

第十六章 客服人员自我形象管理

第一节	仪容仪表规范·····	186
第二节	着装规范·····	187
第三节	饰品规范·····	188
第四节	行为举止规范·····	189
第五节	肢体沟通规范·····	193
第六节	基本语言规范·····	194
第七节	日常礼仪规范·····	196

第十七章 客服人员自我情绪管理与心理调适

第一节	物业客服面对的压力·····	200
第二节	物业客服的情绪管理·····	204
第三节	物业客服的心理调适·····	206

第十八章 新媒体与客户服务的新趋势

第一节	新媒体的典型代表·····	212
第二节	新媒体在深刻影响着我们·····	214
第三节	物业客服新趋势·····	218

附录 1:《质量管理顾客满意组织处理投诉指南》摘录..... 221

附录 2: 北京市《住宅物业服务标准》客户服务标准部分 247

附录 3: 深圳市《物业服务人员管理规范》..... 253

附录 4: 上海市物业服务标准体系中客户服务相关标准 265

附录 5: “物业 Legal” 知识服务系统 275

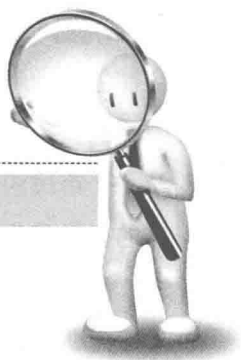
第一章

物业客户服务管理规划

本章导读

通过本章的学习，您将了解到：

- 客户的含义及重要性是什么？
- 客户服务部的组织架构是怎样的？
- 客户服务部的职能有哪些？
- 客户服务部的工作目标是什么？
- 客户服务部各岗位的职责是什么？



第一节 认识客户及客户的重要性

1. 客户及客户的主要类型

在最广泛的意义上，客户是指我们与之交换价值的对象。

作为人类，我们彼此之间不断地交换着价值。从本质上说，我们是社会性生物。当我们付出金钱以获得一件产品或一项服务时，我们就是客户；当我们付出劳动以换取薪资时，我们所在的企业是我们的客户；当我们参与一个市民组织或教会团体时，那些我们向其提供支持、建议、观点和信息的人是我们的客户；当我们倾尽所有、奉献一切给一个注重亲情的家庭时，我们的配偶、父母、子女以及其他人就成为了我们的客户；当我们营造并维持朋友和同事网络时，我们是彼此的客户。

在我们的商务交往中，客户有许多称谓，通常因行业或组织的不同而不同。这些称谓包括顾客、病人、旅客、委托人、会员、合作伙伴、投保人、用户、买家、读者、观众、采购商、最终用户、客人或者调查对象等。然而，这些名称各异的客户的共同点就是，他们都在与我们或我们所在的组织进行某种交易——价值交换。

他们给予我们某样东西（通常是金钱，但也不一定）以换取其他的某样东西（通常是服务或商品）。这些人是外部客户（exchange customer）——我们与之做生意的、我们公司以外的人。

内部客户（internal customer）一般指企业的雇员。^①

按照罗纳德·S. 史威福特的观点，当我们定义“客户”时，我们是在

^① [美] 蒂姆：《客服圣经》，丰祖军、张朝霞译，中国人民大学出版社2008年版，第4-5页。

讨论多种客户类型或群体。以下定义均属于“客户”的范畴。

客户——购买最终产品与服务的零售客户，通常是个人或家庭；

B2B——将购买你的产品或服务并附加在自己的产品上一同出售给另外的客户，或附加到他们企业内部业务上以增加盈利或服务内容的客户；

渠道，分销商或特许经营者——不直接为你工作，并且（通常地）不需为其支付报酬的个人或组织，他们购买产品的目的是作为你在当地的代表进行出售或利用你的产品；

内部客户——企业（或联盟公司）内部的个人或业务部门，他们需要你的产品或服务以实现他们的商业目标，这通常是最容易被企业忽略的一类客户，同时又是最具长期活力型（潜在的）客户。^②

2. 物业服务企业的客户

物业服务企业的客户也可以按照外部客户与内部客户的标准进行划分。

物业服务企业的外部客户包括：业主、开发商、外包商、各类产品及服务供应商、劳务派遣公司、水电气热等公共事业单位、政府部门等。

物业服务企业的内部客户是指企业的员工。

本书着重讲解物业服务企业外部客户中业主层面的客户。当然，作为业主，类型又有很多。按业主的不同进行划分，可分为住宅业主、办公楼业主、商业业主、工业业主、校园业主、医院业主等。按业主人数进行划分，又可分为单一业主和多业主。按业主群体的不同，又可分为自然人业主与单位业主。

^② [美] 罗纳德·S. 史威福特：《客户关系管理》，杨东龙等译，杨顺生审校，中国经济出版社2001年版，第4-5页。

3. 客户及客户服务的重要性

成功的企业要从长远来看。他们要看自身的服务所引起的“涟漪效应”(ripple effects)，而不仅仅是单次购买的当期利润，就像一颗石子投入池塘时涟漪荡漾开去一样，一个不满意的顾客的影响远远不止这一个人。

研究表明，一个懊恼的客户会把一次不愉快的经历平均告诉 10-20 个人。有些人还会告诉更多的人，但为了保守起见，我们假如这个客户仅仅告诉了 11 个人。同一个研究指出，这 11 个人中的每一个可能再告诉 5 个人。这下问题就大了！

多少人有可能听到这个坏话呢？看看下面的计算：

一次不愉快经历的客户	1 人
告诉其他 11 人	+11 人
每人告诉 5 人	+55 人

听到这件事的总人数 =67 人

尽管这个数字显得有点耸人听闻，但它仍是保守估计。在美国许多地方，一个普通的超市顾客实际上每星期消费 100 美元或更多，所以流失客户的成本会马上在这些数字的基础上翻倍。^③

据《哈佛商业评论》统计，开发一个新客户的成本是留住一个老客户所花费成本的 5 倍。相关研究也表明：一个企业如果将其客户流失率降低 5% 的话，其利润就能增加 25%-85%。著名的等式“10-1=0”也从一个侧面反映了保留老客户与争取新客户之间的关系，即流失一个老客户的损失只有争取 10 个新客户才能弥补！由此可见，留住老客户比开发新客户更为经济有效；进行有效的客户管理，保持客户的忠诚度是投入少、收效长的明智之举；成功的客户关系管理，不仅不是企业的成本中心，反而是企

③ [美] 蒂姆：《客服圣经》，丰祖军、张朝霞译，中国人民大学出版社 2008 年版，第 10-11 页。

业保持利润、增长利润的源泉。^④

物业服务企业的客户有其特殊性，其客户往往是一个生活、工作于特定空间的群体，涟漪效应更容易传播。有些规模小的物业服务企业管理者为数不多，甚至只有一两个物业项目，一旦失去就将面临无法生存的结果。因此，物业服务企业必须更加重视客户及客户服务。

第二节 客户服务部组织架构

1. 公司层面组织架构

物业公司规模有大有小，小的物业公司可能就只有一个物业项目，此时的物业公司无异于一个项目公司，客户服务部一般由三到五名客服人员组成；大的物业公司可能是一个庞大的集团，除了在每个具体的物业项目上会单独设立独立的客户服务部门，有的公司还会在集团层面单独设立客户服务部或客户服务中心。从公司层面，客户服务部与办公室、人力资源部等部门并列设立如下：

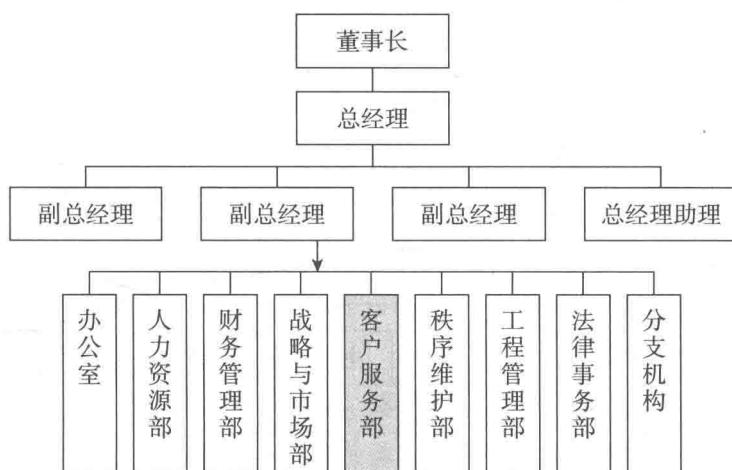


表 1-1 公司层面组织架构图

^④ 李彦、梁晓琳：“走出客户关系管理的误区”，载《中国管理信息化》2007年第1卷第3期。