

刘尧坤 覃伟 张震浩 编著

顾客投诉管理 与处置技巧

GU KE TOU SU GUAN LI
YU CHU ZHI JI QIAO

投诉——顾客赐予企业的财富；
投诉管理——提升顾客满意度和忠诚度的法宝；
投诉处置技巧——高超的经营艺术和优质服务的秘诀。

广东省出版集团
广东经济出版社

刘尧坤 覃 伟 张震浩 编著

顾客投诉管理 与处置技巧

GU KE TOU SU GUAN LI
YU CHU ZHI JI QIAO

投诉——顾客赐予企业的财富；
投诉管理——提升顾客满意度和忠诚度的法宝；
投诉处置技巧——高超的经营艺术和优质服务的秘诀。

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

顾客投诉管理与处置技巧/刘尧坤, 覃伟, 张震浩编
著. —广州: 广东经济出版社, 2005.3

ISBN 7-80677-952-3

I. 顾… II. ①刘…②覃…③张… III. 企业管理: 销售管理-商业服务 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 015849 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	惠州日报印务公司 (惠州市江北文华 1 路惠州日报社)
开本	787 毫米×1000 毫米 1/16
印张	13 2 插页
字数	277 000 字
版次	2005 年 3 月第 1 版
印次	2005 年 3 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-952-3 / F·1190
定价	25.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙 4~5 号 6 楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

海博智业管理咨询有限公司

我们致力于:

传播先进的管理理念和管理技术,以专业的咨询和培训服务为客户创造价值,帮助客户解决管理中的难题,提升管理的效率,增加利润。

我们奉行:

“卓越的咨询服务为顾客创造价值”的服务理念。

我们的服务:

多年的实践、多年的积累造就了一批具有多专业跨学科的资深顾问,形成了为通信、税务、航空、金融、制造等行业管理咨询和培训的专业优势。业务涵盖:战略管理、运营管理、人力资源管理、市场营销管理、优质客户服务管理、标准化与规范化等管理咨询和培训服务。海博顾问团队已成功地为300多家组织提供过满意的咨询和培训服务,深受客户的信任。主要客户有:中国移动、中国电信、中国联通、中国工商银行、深圳发展银行、太平洋保险、南京地税、新疆航空、TCL、三星、美的、三一重工、香港港中集团等。

电话: 0755-86052569

传真: 0755-86052559

网址: [Http://www.Hi-brain.com.cn](http://www.Hi-brain.com.cn)

E-mail: HB@hi-brain.com.cn

海博智业管理书系

海博智业顾问团队力求告诉您实战的经验和技能，将多年的管理及咨询实践中的研究和心得与您分享，“十年磨砺成一剑”，倾心推出“海博智业管理书系”。我们唯愿本丛书能启迪您的管理智慧，为您提供实战经验，成为您身边的实战手册和管理顾问。

责任编辑：曾莹 钟晓明

责任技编：许伟斌

封面设计： 李康道

前 言

在过去，一提到顾客投诉，人们首先想到的是“麻烦、挑剔、成心找茬”。而企业面对顾客投诉时也经常是害怕投诉或采取回避政策，没有真正意识到顾客投诉蕴藏的巨大价值。

但随着日趋激烈的市场竞争和买方市场的全面形成，市场竞争手段、竞争意识的知识化和专业化，提供高质量、高技术的产品和优质服务是企业永恒的主题。企业的成功取决于能否使顾客满意，企业为了寻求持续发展就需要适应“以顾客满意为中心”这一新的竞争形式下建立的新的竞争法则。顾客投诉管理是企业产品和服务管理系统中的一个组件，它是“以优质服务为顾客创造价值”为核心理念，为顾客快速、圆满地解决投诉，赢得顾客满意和忠诚的重要法宝，也是当今企业获得竞争优势的利器。

本书从管理创新的理论和方法出发，着眼于用系统管理的方法阐述了顾客投诉的各个要素。以现代顾客优质服务和投诉管理理论为基础，对现代顾客投诉管理的理念和价值进行了深入分析，介绍了目前国际上有关顾客投诉管理的趋势和发展情况，提出了企业建立顾客投诉管理体系的途径和理想模型，结合制造、通信、航空、金融等行业成功和失败的典型案例，总结出了操作性强、易于掌握的有效处置顾客投诉的六大方法和六大沟通技巧。为急切希望提高顾客投诉管理水平和顾客投诉处置技巧的企业和个人提供了内容系统、方法实用的管理工具。

全书共分五章。第一章以来自顾客的声音，引用了消费者协会的统计数据和企业顾客投诉管理成功和失败的案例阐述了顾客投诉的价值，引导读者摒弃传统的顾客投诉观念，重新认识顾客投诉及其价值。第二章以客户满意理论为基础，分析了投诉顾客的心智模式和顾客满意与顾客投诉的关系，揭示了顾客投诉的原因，并运用系统思考方法，深入剖析了传统的顾客投诉处置失效的四大原因。第三章运用系统化的管理思想分析了顾客期望的投诉管理体系，介绍了国际上最新的、应用较广泛的先进的投诉管理体系标准和指南，提出了组织如何建立和实施投诉管理体系的方法和步骤。第四章阐述了作为一名投诉服务人员应该具备的顾客服务观念、服务意识和综合素质，如何从顾客的角度理解和准确把握顾客的需求，综合运用看、听、说、动等技巧化解顾客抱怨，将投诉顾客变为满意顾客进而培养成企业的忠诚顾客。第五章以成功处置顾客投诉的六大步骤为基础，结合顾客投诉中的常见问题，以案例研讨和实战练习的方式推出成功处置投诉的六大方法和六大技巧，分析难以应对的六种顾客投诉的心理特征，提出了应对的策

略。最后结合著名的投诉危机案例详细分析了企业应对投诉危机的策略和对策。

本书完善和丰富了顾客投诉管理的理论和实战方法,对顾客投诉管理的理论和处置技巧加以系统的阐述和总结,是目前国内介绍顾客投诉管理理论和方法最为全面和实用的一本书。读者可以通过本书吸收现代的顾客投诉管理理念,认识建立和实施投诉管理体系的重要性,将娴熟的顾客投诉处置方法和技巧应用于企业的管理和工作实践中,帮助企业寻找提高顾客满意度和忠诚度,提升企业的核心竞争力,使企业在日益激烈的全球化竞争环境中获得竞争优势。

本书作者为海博智业顾问团队的核心成员,在近10年的企业管理咨询实践中,深刻感受到企业在顾客投诉管理理念的缺失和管理技术应用的不足。我们将多年的管理及咨询实践中的研究和心得与大家分享,“十年磨砺成一剑”,倾心推出“海博智业管理书系”。我们唯愿本丛书能为你提供实战经验,启迪管理智慧,成为你身边的实战手册和管理顾问。

本书由刘尧坤、覃伟、张震浩编著,由于作者水平有限,书中不足和错误在所难免,敬请读者批评指正。

最后,感谢广东经济出版社的工作人员,不辞辛劳,仔细阅读校对本书稿件,使本书能很快付梓出版。

作者

2004年11月

目 录

第一章 顾客投诉的价值	1
——良药苦口利于病,忠言逆耳利于行	
第一节 倾听顾客的声音	4
1.《消费者权益保护法》颁布实施 10 年以来中消协受理的投诉	5
2.《消费者权益保护法》颁布实施 10 年以来中消协受理的服务投诉	7
3.深圳市消费者协会 2004 年第 2 季度受理的顾客投诉统计	8
第二节 重新认识顾客投诉	9
1. 投诉的顾客的价值	10
2. 重新认识顾客投诉	12
第三节 顾客投诉管理的价值	18
1. 顾客投诉管理的三大定律	18
2. 顾客投诉管理与顾客流失	24
3. 如何进行顾客投诉管理	25
第四节 理想的顾客投诉管理模型	29
第二章 体验投诉的顾客的心	33
——将心比心、换位思考	
第一节 顾客为什么会投诉	35
1. 投诉的顾客对什么不满	36
2. 顾客满意与顾客投诉分析	37
3. 顾客投诉的主要原因	39
第二节 投诉的顾客的心智模式与需求	43
1. 顾客投诉时的心智模式	43
2. 非投诉抱怨顾客的心智模式	45
3. 顾客投诉后的心智模式	47
4. 顾客投诉的真实目的	48
5. 投诉的顾客最需要什么	48

第三节	顾客投诉处置为什么会失效	51
1.	投诉处置失效的原因之一:“视顾客为陌生人”	52
2.	投诉处置失效的原因之二:“结构影响行为”	54
3.	投诉处置失效的原因之三:意识的误区	55
4.	投诉处置失效的原因之四:没有掌握更多的技能	56
第三章	顾客投诉管理体系的建立与实施	59
	——没有规矩,不成方圆	
第一节	建立顾客投诉管理体系的目的和作用	61
1.	建立投诉管理体系的目的	61
2.	投诉管理体系的作用	63
第二节	顾客期望的投诉管理体系	64
1.	到哪里去投诉	65
2.	怎么投诉	66
3.	我的投诉会解决/有个说法吗	67
4.	顾客期待的投诉管理体系	68
第三节	国际上顾客投诉管理标准现状与发展概况	69
1.	AS 4269:1995——投诉处置标准 (AS 4269 Complaints Handling,澳大利亚)	70
2.	BS 8600:1999——投诉管理体系—设计与实施指南(英国)与 CMSAS 86:2000——投诉管理体系规范(英国)	70
3.	JIS Z9920:2000——投诉处置指南(日本)	72
4.	ISO 10002:2004——质量管理—顾客满意—组织投诉处置指南	73
第四节	投诉管理体系的基本概念与术语介绍	75
1.	有关的质量管理的概念和基本术语	75
2.	有关投诉过程管理方面的概念和基本术语	76
第五节	投诉管理体系的基本模式与理解	76
1.	范围	77
2.	总则	77
3.	术语与定义	77
4.	投诉管理体系要素	78
第六节	投诉管理体系的建立与实施	85
1.	组织建立投诉管理体系(CMS)需要考虑的因素	85
2.	建立投诉管理体系方法论	87

3. 投诉管理体系的建立和实施的程序与步骤	90
4. 投诉管理体系的建立	90
5. 投诉管理体系的实施	100
附件 1: 某通信企业的投诉管理流程(矩阵式流程案例)	109
附件 2: 某 PCB 制造公司客户投诉处置规范	110
附件 3: ABS 培训中心申诉和投诉处理流程	117
附件 4: 典型投诉记录表格	119
第四章 客服人员的素养	127
——满意服务从心开始	
第一节 客服人员服务观念和服务意识	129
1. 客服人员的服务观念	129
2. 客服人员的服务意识	133
3. 走出服务意识的误区	134
第二节 客服人员应该具备怎样的素质	137
1. 个人修养	137
2. 心理素质	140
3. 专业素质	142
4. 综合素质	144
第三节 客服人员应掌握的服务技能	145
1. “看”的技巧	145
2. “听”的技巧	147
3. “说”的技巧	149
4. “动”的技巧	150
第五章 有效处置顾客投诉的方法和技巧	153
——工欲善其事,必先利其器	
第一节 平息顾客投诉的六个步骤	155
1. 第一步:顾客发泄、充分道歉	156
2. 第二步:受理顾客投诉	160
3. 第三步:协商解决、处理问题	165
4. 第四步:答复顾客	166
5. 第五步:特事特办——如果顾客仍不满意,征询他的意见	166
6. 第六步:跟踪服务	167
第二节 有效处置顾客投诉的方法	167

	1. “一站式服务法”	168
	2. “服务承诺法”	170
	3. “替换法”	172
	4. “补偿关照法”	173
	5. “变通法”	175
	6. “外部评审法”	176
第三节	有效处置顾客投诉的沟通技巧	178
	1. 平息顾客投诉的沟通技巧一：“移情法”	179
	2. 平息顾客投诉的沟通技巧二：“三明治法”	180
	3. 平息顾客投诉的沟通技巧三：“谅解法”	181
	4. 平息顾客投诉的沟通技巧四：“3F 法”	182
	5. 平息顾客投诉的沟通技巧五：“7+1 说服法”	182
	6. 平息顾客投诉的沟通技巧六：“引导征询法”	183
第四节	如何面对难以应对的投诉顾客	185
	1. 感情用事型	186
	2. 固执己见型	187
	3. 无理取闹型	187
	4. 暴力倾向型	188
	5. 有备而来型	189
	6. 宣传扩大型	189
第五节	顾客投诉中的危机管理	190
	1. 顾客投诉与企业的危机	191
	2. 正确认识企业投诉危机	191
	3. 什么是危机管理	192
	4. 企业的投诉危机管理	192
	5. 企业投诉危机潜在的原因分析	192
	6. 投诉危机处理的原则	193
	7. 投诉危机处理的策略	193
	8. 如何预防投诉危机的发生	193
	9. 投诉危机管理的媒体策略	197

第一章 顾客投诉的价值

——良药苦口利于病，忠言逆耳利于行

本章重点

第一节 倾听顾客的声音

第二节 重新认识顾客投诉

第三节 顾客投诉管理的价值

第四节 理想的顾客投诉管理模型

“我们唯一真正的老板只有一个，那就是顾客，只要他们把钱花到别的地方，就等于是炒了我们的鱿鱼，公司每个人的饭碗，都可能不保，就算是董事长也难以幸免。”

——山姆·沃尔顿 (Sam Walton)，沃尔玛创始人

本章目标:

通过理论分析和案例剖析,探讨投诉的顾客和顾客投诉管理对企业的意义和价值,引导企业重视顾客的声音,通过对投诉的处置提高顾客满意度,将投诉的顾客变为满意顾客,进而将满意顾客培养成忠诚顾客。

分析企业对顾客投诉的种种错误认识,重新认识顾客投诉管理的价值。

打造有利于倾听顾客声音、欢迎顾客投诉的文化,把顾客投诉管理作为企业战略进行管理,经营顾客投诉价值。

顾客是企业生存和发展的根本,他们才是企业真正的衣食父母,企业之间的竞争就是对顾客的竞争,企业要赢得顾客的信任和留住顾客,必须为顾客提供更好的服务。企业只有把握住顾客的需求才能更好地服务于顾客,企业要获得竞争的优势必须满足顾客日益变化的需求和期望。但是目前很多企业并不能真正站在顾客的角度考虑,从而与顾客产生距离。由于竞争,顾客对产品、服务品质的要求也越来越高,变化越来越快,顾客选择的机会越来越多,顾客的忠诚度也越来越低。与此同时,如果企业不能很好地适应顾客的这种变化,将面临不断增长的顾客投诉,企业要留住顾客,必须积极地管理顾客投诉,把管理顾客投诉作为一种服务,提高处置顾客投诉的满意度,获得顾客忠诚。如果一家企业既不能满足顾客这种日益变化的需求和期望,又不能有效地处置顾客的投诉,必将被顾客所抛弃。

“顾客是上帝”、“我们追求百分之百的顾客满意”、“超越顾客的期望……”。目前,几乎所有服务性企业都在宣传上述动人的服务口号,作为顾客,这似乎是一个被幸福包围的年代,消费真正成为一段令人向往、充满乐趣的经历。但是,令人难以接受的是:同样是这些企业,在顾客质疑其服务质量时,却往往上演变脸的好戏,“这不是我们的错”、“这是我们的规定”、“我们一直都是这样做的”、“你去投诉好了!”……这些言语同样“动人”,只是更有“震撼力”罢了。

当然,这样的事情不仅发生在我国企业身上,国际名牌同样会犯类似的错误。例如,我们熟知的通信巨头:有着百年辉煌历史的爱立信。1998年,《广州青年报》从8月21日起连续三次报道了顾客反映爱立信手机在中国市场上的质量和服务问题,引发了顾客以及知名人士对爱立信的大规模投诉,而且,爱立信的768、788C以及当时大做广告的SH888,居然没有取得入网证就开始在中国大量销售。当时,轻易不表态的电信管理部门的声明证实了此事,至此,爱立信手机存在的问题浮出了水面。但爱立信则采取掩耳盗铃的方式来解决问题。据当时参加报道的一位记者透露,爱立信试图拿出几万元广告费来封媒体的嘴。爱立信某市办事处主任还心虚嘴硬地狡辩:“我们的手机没有问题!”既然选择拒不认

错，爱立信自然不会去解决问题，更不会切实去做服务工作。其实，这是信奉“亡羊补牢”观念的中国消费者给了爱立信一次“改过”机会，但是爱立信没能好好把握这次机会。

2001年，类似问题又出现了。当时，爱立信有一款叫做“T28”的手机存在质量问题，引发了很多顾客的投诉，这本来就是一种错误，但对这种错误的漠视，使它犯了更大的错误。“我的爱立信手机的送话器坏了，送到爱立信的维修部门，很长时间都没有解决问题。最后，他们告诉我是主板坏了，要花700元换主板。而我在个体维修部那里，只花25元就解决了问题”。这位顾客确切地说出了爱立信存在的问题。那时，几乎所有媒体都注意到了“T28”的问题，似乎只有爱立信没有注意到。爱立信一再地辩解自己的手机没有问题，而是一些别有用心的人在背后捣鬼。然而，市场不会去探究事情的真相，也不会再给爱立信以“申冤”的机会，最终无情地疏远了它——2001年，当移动电话业务高速增长时，爱立信在中国的市场份额却下滑到了2%！

从以上爱立信的案例可以看出，善良的顾客已经在1998年给了爱立信一次机会，但爱立信漠视了顾客的声音，2001年爱立信再次漠视了顾客的声音，最终被顾客所抛弃，受到市场的惩罚。

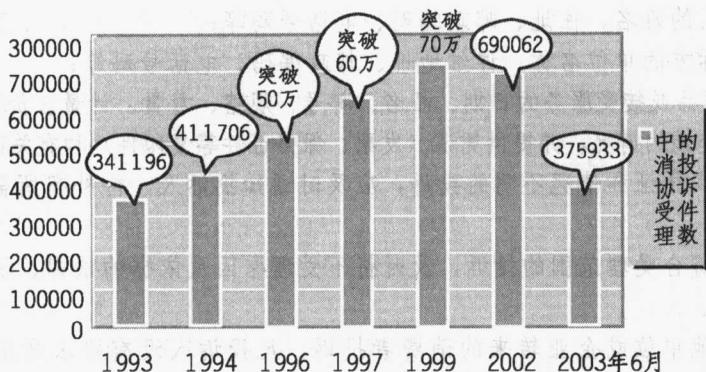
从以上案例我们还可以看到无论是国际名牌还是普通产品，如果漠视顾客的声音，必然会遭到顾客无情的抛弃。企业开发顾客需要付出高昂的代价，但失去顾客仅仅因为对顾客不满声音的漠视。

以上爱立信的案例证明了一个道理：

漠视顾客声音的组织只有一个结果——被顾客抛弃

第一节 倾听顾客的声音

在市场竞争的压力下，我国的各类企业的质量意识、顾客意识、服务意识已经发生了根本性的变化，绝大多数企业越来越重视倾听顾客的心声，一些行业如电信、金融保险、家电行业都普遍配置了专门的资源处置顾客投诉，建立了自己的投诉受理中心，开通了免费的顾客投诉电话，但顾客的投诉却仍然与日俱增，不仅企业内部的投诉不断攀升，而且直接通过消费者协会投诉的顾客也快速上升，而通过消费者协会投诉的顾客一部分是对企业的投诉处置能力已失去了耐心或在向企业投诉无果后转而向消费者协会——消费者自己的组织投诉以维护自己的权益。下面，我们先来看一下来自消费者协会的一组报告。



注：数据来源于中消协对外公布的信息。

图 1-1

1. 《消费者权益保护法》颁布实施 10 年以来中消协受理的投诉

《消费者权益保护法》是 1994 年 1 月 1 日颁布实施的，从图 1-1 我们不难看出，《消费者权益保护法》颁布实施 10 年后，我们看到中国消费者协会公布的 2002 年全国受理的投诉总量达到 690062 件，这一数量比 1993 年的 341196 件上升了一倍以上，年投诉数量 10 年翻番。10 年来，投诉数量呈逐年攀升的态势。在《消费者权益保护法》实施的第一年 1994 年，全国各级消协共受理消费者投诉 411706 件，比《消费者权益保护法》实施前 1 年的 1993 年猛增 70510 件，同比增长 20.7%。以后每年都呈较大幅度的上升趋势，1994 年突破 40 万件，1996 年突破 50 万件，1997 年突破 60 万件，1999 年突破 70 万件，几乎是每两年增加 10 万件左右的投诉量。据中消协提供的数据显示，《消费者权益保护法》颁布实施 10 年来，全国各级消协共受理消费者投诉 580 多万件，为消费者挽回损失达 41.16 亿元。

我们还应该看到，这些仅仅是顾客向消费者协会投诉的数据。顾客什么情况下才会向消费者协会投诉呢？当顾客购买了不满意的产品和服务选择投诉时第一个想到的是产品和服务的提供方，只有当投诉无门或投诉得不到满意的解决时一部分顾客才会选择到消费者协会投诉（见某消费者委员会《受理投诉程序及办法》）。

某市消委会《受理投诉程序及办法》节选

(1) 投诉的受理

① 消费者投诉要有文字材料或投诉人签字盖章的详细口述笔录，要有以下内

容：

- 投诉人的姓名、住址、邮政编码、电话号码等；
- 被投诉方的单位名称、详细地址、邮政编码、电话号码等；
- 购买商品或接受服务的日期、品名、牌号、规格、数量、计量、价格，受损害及与经营者交涉的情况，并提供凭证（发票、保修证件等复印件）和有关证明材料。

②对缺少凭证和情况不明的投诉，应及时通知投诉人，待补齐所需证明材料后受理。

③对不符合受理范围的投诉，及时将不受理原因及依据的法律、法规条款告知消费者。

④对其他单位或企业转来的消费者投诉，凡投诉人没有要求向消委会投诉的，不直接受理，不直接答复投诉人。

第一章 顾客投诉的价值

我们从消费者协会公布的受理消费者投诉的程序可以看出，一个普通的消费者要向消费者协会成功投诉并不是一件容易的事，不是仅仅打一个电话那么简单，需要提供充足的证据方能被受理。绝大多数的顾客都会首先向供应商或厂商投诉而不是消费者协会，向消费者协会投诉已经是一个迫不得已的选择。

由于各类企业受理的投诉数据通常不会对外公布，我们在这里只能引用消费者协会公开的资料展开讨论。我们可以从某市一家电信运营商受理的投诉窥见一斑，该运营商的投诉热线在 2004 年 9 月共受理投诉 3156 宗，这还是按传统的方法剔除相当一部分“无理投诉”的数据，而在同期，该市消费者协会受理的与该电信运营商有关的投诉不及 10 宗。如果我们以此数据来作粗略的推算：1 个顾客向消费者协会投诉，其背后有 300 多个顾客曾经向产品或服务的提供方也就是企业进行过投诉，而这些向企业投诉的顾客中每一个后面通常还有 24 个有不满但没有投诉的顾客。如果我们以 2002 年消费者协会受理的 69 万件投诉为基数，这些投诉的后面有 2.07 亿人次向企业进行过投诉的，有 51.75 亿人次的顾客在消费时感受到了不满，平均每人每年会有 5 次以上在消费时感到不满，如果只算消费能力较高的城镇居民，这个数字还要高得多。

这么多的顾客在消费时感到不满，分析其原因有两点：

◎企业提供的产品和服务没有完全满足顾客的需求和期望，改进空间非常大；

◎顾客的需求和期望在不断地提高，变化越来越大，企业之间对顾客的争夺将越来越激烈。



竞争的赢家一定是那些善于洞察顾客需求和期望并想方设法满足顾客需求和