

最实用的管理能力训练译丛

转怒为喜

提供最出色的顾客服务

(第二版)

【英】苏珊·纳什 & 德里克·纳什 著

SUSAN NASH & DEREK NASH

DELIVER
OUTSTANDING CUSTOMER SERVICE

中国经济出版社
www.economyph.com

转 怒 为 喜

——提供最出色的顾客服务

(第二版)

苏珊·纳什 & 德里克·纳什 著

经雅信翻译小组 译

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

转怒为喜:提供最出色的顾客服务/(英)苏珊 & 德里克著;邓子梁等译—北京:中国经济出版社, 2003.1

(最实用的管理能力训练译丛)

ISBN 7-5017-5823-9

I. 转… II. ①德… ②邓… III. 商业服务 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 097332 号

转怒为喜——提供最出色的顾客服务

原书作者 (英)苏珊 & 德里克

译者 张晓燕

责任编辑 聂无逸(E-mail:niewuyi88@sina.com)

封面设计 谭雄军

出版发行 中国经济出版社

社 址 北京市西城区百万庄北街3号(邮编 100037)

经 销 各地新华书店

印 刷 北京艺辉印刷有限公司

版 次 2003年1月第1版 2003年1月第1次印刷

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 25.5

字 数 228千字

书 号 ISBN 7-5017-5823-9/F·4678

定 价 42.00元

经雅信翻译小组人员

虞 涛 张晓燕 汤丽琨 邓子梁 李正波
游自珍 吴玉杰 马丽霞 郑 静 丁 霞
吕 胜 王贵琦 郑 晔 陈光炎 邓 凯
游 海 杨 军 王 妍 刘 江 李天祯
胡 佳

本书主译 张晓燕

序

服务产生隐性竞争力

你的产品质量超群、功能完备,你的员工都是行业的顶尖人才,可是你的公司业绩仍旧不尽人意。为什么呢?

可能顾客的需要并没有被满足,或者他们没有感到被重视。可能你忘记了这样一个事实:使公司成为市场领先者的关键竞争力正来自于超越顾客的期待。在 21 世纪做生意,良好的顾客服务仍是企业成功和赢利的基本因素。

原因是多方面的,在这里我们只强调两个。

第一,顾客的期望值已经大大提高了。大众化的盛行使得与以前任何时候相比,更多的人能够以更少的成本获得更多的产品和服务。第二,与十年前相比,顾客接受面对面服务的机会却减少了。自动答录机取代了接线员应答顾客的电话,送货上门的少了,网上商城多了,这些都是见证。所以,当顾客接受商业机构服务时,他们与“人”打交道的需求被抑制了。

这两个因素共同决定了提供出类拔萃的服务仍旧像以前一样重要。结果呢,一些公司见

转悲为喜——提供最出色的顾客服务





风使舵来凑热闹。他们打着花哨的口号、提供物质刺激、训练员工,却常常一无所获。为什么?因为要超越顾客的期望,整个公司都要改变,并且需要不断的努力和改进。它需要持续的付出——不可能一蹴而就。

谁最应该读这本书?

本书专为这些人所写,他们在某一或大或小的商业机构工作,迫切需要提高对顾客的服务水平。无论你是小业主、经理还是服务人员,本书所提供的工具和技巧在改善机构服务上必将助你一臂之力。

本书的目的是什么?

本书的目的是要提供一种方法论,它可以系统地改进顾客服务水准,顾客的期望可以被超越从而实现公司的生存发展。

如何使用本书?

在这本书的每一部分中我们都介绍了一个服务管理的模型和具体的管理工具和技巧。

第一章和第二章定义了顾客服务的内涵,并描述了一种深化它的综合方法。在阅读这一部分的基础上,你可以根据自己的需要来选读以后的章节。

从第三章到第十章,在你可能需要帮助的特定领域内我们给出了一些提高竞争力的信

息、技能和技巧。每一章都设计了例子、练习、案例分析和讨论要点来确保你能够直接把书中介绍的原则应用到顾客服务中去。“火种不灭”这种思想深深嵌入了每一个章节,很多商业机构在服务顾客方面有一个不错的开始,只是由于在前进的过程中丧失了动量和聚焦,结果造成了服务的恶化,雇员开始幻灭,顾客开始不满。

实现“火种不灭”的结果就是不断创造使顾客大喜过望的情形——提供超越了顾客期望的服务。这些情形会变成一些故事,它们是没有花费成本的公关,会给公司带来美好的声誉。在本书的最后我们将与你分享一些这样的故事,来憧憬一下顾客服务战略的成果。

本书的内容基于作者在一系列大公司的工作经历。它们虽然经过挫折但都将提供出色的顾客服务从幻想变为现实。也祝你好运!

转悲为喜——提供最出色的顾客服务



目 录

序

第一章 理解顾客服务的内涵

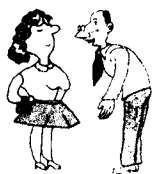
顾客服务小测验	(3)
顾客服务小测验答案	(5)
顾客满意与否的影响因素	(10)
物的服务和人际服务	(11)
对物的和人的服务的调查	(13)
内部服务与外部服务	(17)
服务金字塔	(19)
关键时刻	(22)
服务综述	(24)
讨论要点	(34)
小结	(35)

第二章 提供出色的顾客服务

服务管理模型	(41)
公司文件夹(profile)	(46)
你现在的起点	(53)
服务链	(58)
讨论要点	(76)

转悲为喜——提供最出色的顾客服务





小结	(77)
----------	------

第三章 顾客服务战略

企业远景陈述	(84)
企业的任务陈述	(85)
SWOT 分析	(87)
顾客服务战略	(89)
顾客服务口号	(90)
定义顾客服务的价值	(93)
作为一个结果域的顾客服务	(95)
沟通你的战略	(99)
讨论要点	(116)
小结	(117)

第四章 雇佣正确的人

雇佣或培训顾客服务的技能	(123)
管理招聘程序	(124)
面试程序	(141)
讨论要点	(158)
小结	(159)

第五章 发展人际服务技能

什么是沟通?	(167)
沟通程序	(171)
程序的复杂性	(172)
发送讯息	(176)
沟通的三种风格	(189)

讨论要点..... (202)

小结..... (202)

第六章 管理顾客互动

管理互动和建设与顾客的沟通..... (211)

适应顾客的风格..... (223)

关键时刻..... (232)

讨论要点..... (243)

小结..... (244)

第七章 执行有效的程序

服务的目标和标准..... (253)

建立服务的目标..... (254)

定义服务的标准..... (259)

定义顾客服务链..... (260)

定义必需的系统..... (262)

服务层次协议(SLAs) (264)

讨论要点..... (284)

小结..... (286)

第八章 处理顾客的投诉

寻求顾客投诉..... (293)

定义“转怒为喜”..... (294)

你说了什么? (295)

清空技巧..... (297)

使用清空技巧..... (320)

讨论要点..... (326)

转怒为喜

——提供最出色的顾客服务

目 录



小结..... (327)

第九章 建立持续改进程序

长期程序改进..... (333)

顾客服务行动小组..... (336)

更新 SLAs (338)

重组服务输送..... (339)

讨论要点..... (349)

小结..... (350)

第十章 帮助管理者成为领导者

定义领导..... (356)

实现目标:注重结果 (359)

发展个体..... (360)

个体指导原则..... (363)

激励个体..... (365)

建设团队..... (367)

表彰成果..... (371)

庆祝成功..... (372)

讨论要点..... (382)

小结..... (382)

第十一章 使顾客高兴

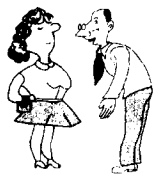


图表目录

图表 1	服务金字塔	(19)
图表 2	服务管理模型	(42)
图表 3	调查一览表	(55)
图表 4	战略规划金字塔	(83)
图表 5	特征特征/工作维度列表	(321)
图表 6	工作要求分类别提问	(140)
图表 7	竞争力辨别清单示例	(151)
图表 8	雇佣以顾客为本的员工面试 问题举例	(152)
图表 9	面试评价表	(153)
图表 10	工作要求一览表	(154)
图表 11	顾客服务培训课程表示例	(193)
图表 12	技术培训课程表举例	(194)
图表 13	培训日程安排举例	(198)
图表 14	不同的性情的特征	(227)
图表 15	不同性情的人是怎样沟通的	(229)
图表 16	示例:设定标准	(274)
图表 17	定义服务输送业绩标准	(279)
图表 18	理性与情绪图	(301)
图表 19	解决问题的步骤和指导原则	(335)
图表 20	解决步骤举例	(342)

转悲为喜——提供最出色的顾客服务

目 录



图表 21	领导者如何实现顾客服务改进	(358)
图表 22	反馈的类型	(301)
图表 23	发送和收到反馈	(362)
图表 24	发送反馈的指导原则	(366)
图表 25	课程表举例:把管理者变为 领导者.....	(376)

转悲为喜——提供最出色的顾客服务



第一章

理解顾客服务的内涵

——我们中的很多人并不了解构成建设性顾客服务互动中的关键要素

虽然我们中的大多数人每天都接触顾客服务,作为一个顾客或者作为一个服务商,但是还是有很多人并不了解什么构成了好的服务。在一定程度上我们甚至对导致自己满意或不满的因素一无所知。本章澄清了一些对于建设性服务互动中关键因素的误解,并详细定义了顾客服务,从而为全书埋下基石。

顾客服务小测验

为了提高认识和设定本章的场景,请花费一点时间来回答以下的问题。请在你认为正确的选项上画圈。每题只有一个正确答案,所以只选一项。做题时,设想一般的顾客服务场景,比方说银行、餐厅、零售店等,不一定是你提供服务的场景。

1. 企业失去顾客的最大原因是什么?

- A. 新的竞争
- B. 某个雇员的漫不经心
- C. 坏的口碑
- D. 对商品的不满意

精忠为喜

——提供最出色的顾客服务

第一章 理解顾客服务的内涵





2. 在不满意的顾客中有多大比例的人并不向你投诉服务人员的不礼貌或冷淡?
 - A. 48 %
 - B. 65 %
 - C. 78 %
 - D. 96 %
3. 在投诉的顾客中,有多大比例的人仍然光临?
 - A. 50 %
 - B. 70 %
 - C. 80 %
 - D. 90 %
4. 每做一笔生意,多大比例的收入来自于现有的满意顾客?
 - A. 30 %
 - B. 10 %
 - C. 65 %
 - D. 50 %
5. 招揽一个新顾客与保有一个现有的顾客相比会多花多少钱?
 - A. 两倍
 - B. 三倍
 - C. 四倍
 - D. 五倍以上