

客户服务投诉 管理与处理实战技巧

打造零缺陷服务

覃安迪·著

 中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS



客户服务已经不再是企业固定的运营成本，
而是企业最重要的战略资产之一。

覃安迪◎著

客户服务投诉

管理与处理实战技巧

打造零缺陷服务

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

客户服务投诉管理与处理实战技巧：打造零缺陷服务 / 覃安迪著. —北京：中国财富出版社，2015. 7

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5791 - 3

I. ①客… II. ①覃… III. ①企业管理—销售管理—商业服务 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 157729 号

策划编辑 刘淑娟

责任印制 方朋远

责任编辑 刘淑娟

责任校对 梁 凡

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070
电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)
010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5791 - 3/F · 2427

开 本 710mm × 1000mm 1/16

版 次 2015 年 7 月第 1 版

印 张 15

印 次 2015 年 7 月第 1 次印刷

字 数 230 千字

定 价 35.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前 言

在激烈的市场竞争中，在不断挖掘新客户的同时，许许多多老客户却因为这样或那样的原因离去，而要离去的客户都有一个重要标志——投诉！投诉的客户对于客服人员来说，既是上帝，也可能是恶魔。

要成功地处理客户投诉，先要找到最合适的方式与客户进行交流。很多客服人员都会有这样的感受，客户在投诉时会表现得情绪激动、愤怒，甚至对你破口大骂。

客服人员每天都会被投诉电话“轰”得焦头烂额，在无数客户的抱怨声中而身心俱疲！

相关实践和研究发现，99%以上的投诉都能在客户服务一线得到较妥善的处理，只有1%以内的投诉需由专业人员来应对。而对于有一定服务工作经验的客服人员来说，只要经过系统的投诉处理能力训练，就能处理那99%的投诉。

那么，要处理剩余1%以内的投诉，客服人员应该具备哪些方面的能力，又该如何打造零缺陷服务呢？

现在，救星来了！本书将解救你于水深火热之中，教你如何与客户打交道，正确处理客户的投诉和抱怨，提高客户的满意度和忠诚度。本书是将上帝带回天堂、将恶魔引回地狱的经验分享。全书旨在通过对客户投诉处理的知识性与技能性内容的阐述，帮助客服人员有效地处理客户投诉。在体例和形式上力求创新，对各章节的重要知识点以“情景模拟实战演



练”的形式予以提炼，各节都设有工具箱。同时，专门介绍了一些常见行业的客服特点和技巧，并列举了经典案例，语言通俗易懂，理论结合实际，力求为客服从业者和企业提供科学、系统、实用的客服知识和技巧，以便提高客户服务技巧。

作者

2015年3月



上篇 客户投诉管理与实战技巧

第一章 知彼知己，全面了解投诉	3
与投诉相关的基本概念	3
客户投诉的产生与发展	8
妥善处理客户投诉的意义	15
客户投诉背后的期望	17
第二章 客户投诉的原因解剖	23
价格问题引起的投诉	23
客户对购买的产品不满意	26
客户对所提供的服务不满意	28
广告误导导致客户投诉	30
第三章 有效处理客户投诉的技巧	33
客户投诉处理的有关标准	33
处理客户投诉的流程步骤	37
处理客户投诉的经典战术	42



不同方式投诉的黄金法则	48
客户投诉处理的禁忌	51
第四章 处理客户投诉实务	55
投诉处理过程中的谈判技巧	55
要有效地倾听客户各种不满陈述	60
诚心诚意地向客户道歉	63
向客户提供解决方案	65
投诉的跟踪管理	67
第五章 建立处理投诉的有效团队	72
建立处理投诉的团队	72
注意客户投诉处理人员的整体形象	74
熟悉客户投诉处理人员的肢体语言	76
让投诉团队做好必需的心理准备	78

中篇 各行业客户投诉管理与应对

第六章 超市商场投诉管理与应对	87
超市商场处理顾客投诉的 5S 原则	87
对商品质量及服务投诉的客户	89
防损类投诉案例	95
商场（超市）如何预防顾客投诉	98
第七章 物流投诉管理与应对	106
物流客户投诉的分析和处理策略	106
物流客户投诉危机管理	110

建立有效的客户投诉管理体系	118
第八章 金融业投诉管理与应对	126
金融客户服务投诉应对技巧	126
银行投诉案例讨论	128
证券客服投诉应对	133
保险客服抱怨问题话术集锦	135
第九章 其他行业投诉处理技巧	143
医疗投诉处理技巧	143
通信行业投诉处理技巧	151
酒店行业投诉处理技巧	154
旅游行业投诉处理技巧	156

下篇 客户投诉预防

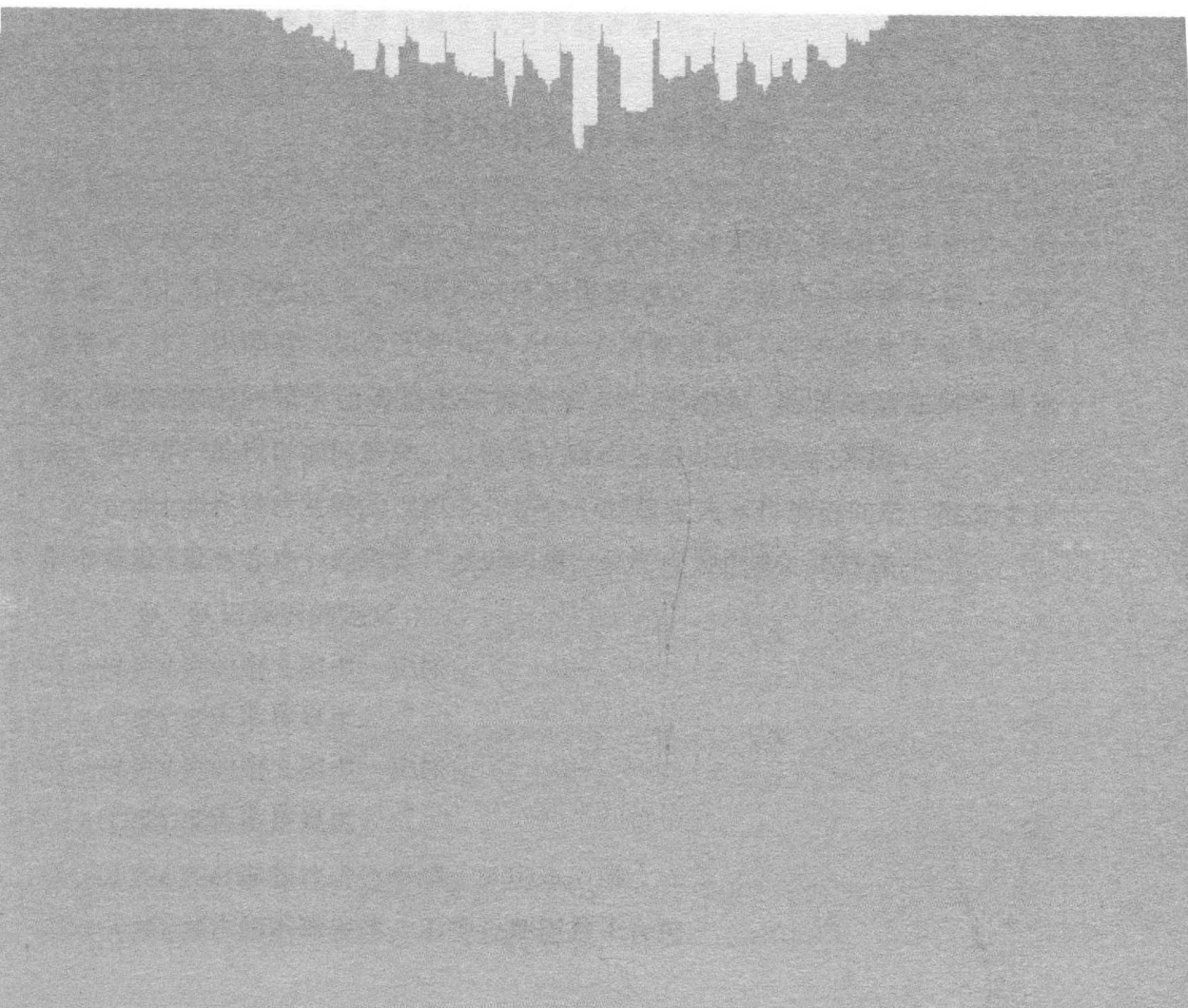
第十章 防范胜于救灾，重视投诉预防	163
隐患胜于明火，重视投诉的预防	163
建立完备的业务流程	166
前瞻性客服培训：提前发现问题	168
客户投诉管理体系六大要素	170
客户投诉危机的管理	175
第十一章 加强服务，打造“零投诉”	184
明确客户服务人员的职责与要求	184
优质客户服务标准	187
构建一流的客户服务体系	190



客户服务质量改进	193
加强售后服务工作	197
第十二章 提高客户满意度与忠诚度	204
客户满意度指标与分析	204
如何提高客户满意度	208
提高客户满意度的服务流程	215
客户服务满意度调查	218
客户忠诚度	222
建立与忠诚客户间的纽带	226

上 篇

客户投诉管理与实战技巧



第一章

知彼知己，全面了解投诉

现代社会，服务业发展逐渐完善、竞争逐渐激烈，一切以客户利益为中心、一切为客户考虑的经营理念，早已被业内绝大多数人士所认可。然而，在我们不断研究与探索客户意愿的过程中，我们依然不可避免地要面对客户的投诉。针对客户投诉，客户服务人员要做到知彼知己，全面分析投诉内容，才能从根源上避免或消除投诉事件。

与投诉相关的基本概念

多年前，“投诉”还不过是一个陌生的、带有港台味道的、干巴巴的名词。改革开放以来，市场经济体制慢慢建立，社会商品逐渐丰富。二十多年，一纵即逝，如今我们早已步入了消费时代。对于绝大多数企业来说，面临的问题早已不是怎样加班加点生产商品，而是商品如何销售出去，客户的投诉如何解决，以便维护现有客户并开拓新的客源。

企业在经营发展的过程中，总会不时地碰到客户投诉问题，除非企业根本就没有客户。处理客户投诉问题，早已成为企业的必修课。

1. 认识投诉的定义

投诉的定义很多，比如：

- ①投诉便是抱怨。
- ②客户强烈地表达不满。
- ③客户的不满表述，不管合理还是不合理。



④投诉分为有效投诉与无效投诉。有效投诉指的是对于产品与服务质量、服务规范、服务效率以及服务环境的投诉；无效投诉指的是包括客户提出无理要求与故意刁难。无效投诉不应当作为投诉看待。

⑤投诉就是（企业）再次向顾客表现的机会。

⑥上海市消费者权益保护委员会对投诉的定义是：消费者投诉指的是消费者为生活消费需要购买、使用商品与接受服务，和经营者之间发生消费者权益争议后，请求消费者权益保护组织对此进行调解，要求维护其合法权益的行为。

⑦美国 COPC 公司（顾客运营绩效中心公司）对投诉的定义是：对产品、服务、员工或顾客服务代表提出的任何负面评论。

⑧ISO 1002:2004 质量管理、顾客满意、组织内部投诉处理指南的解释是：对一个组织的产品或其投诉处理过程本身不满意的表示，其中明确或隐含地期望得到回应或解决。

⑨《投诉处理指南》（GB/T 17242—1998）对投诉处理指南的解释是：消费者对于产品质量向组织提出不满意的表示，等等。

根据以上定义分析，我们认为客户投诉是指客户对产品或服务的不满或责难，有时又称抱怨。企业不可能满足所有客户的需求，抱怨是必然的。

2. 客户的概念

客户是指公司或企业所有的服务对象，如公司股东、雇员、顾客、合作者、政府官员、社区的居民等。

客户的特点如下：

①客户是供应链的成员，他们可能是批发商、零售商或者物流商，但不一定是产品或者服务的最终接受者。

②供应链下游的批发商和零售商是上游制造商的客户，但他们不一定是用户。

③客户不一定在公司之外。内部良好的客户关系，会使企业运行顺畅。当内部客户受到不良的内部服务时，他们可能将其不满转嫁给企业的

外部客户，导致客户服务质量下降。

④客户分为3个层次。第一层是普通客户。这种客户的价值较为固定，不容易提升，企业和客户的关系属于利益的均衡。第二层是潜力客户，企业的主要目标是尽量争取这类客户价值的提高，也就是说，通过商家的努力能拉近和客户的关系，使其经济价值获得提高。第三层是关键客户，该类客户价值的上升空间非常大，属于企业的稳定客户，对企业的利润贡献很大，见表1-1。

表 1-1 客户的 3 个层次

客户层次	客户数量比例 (%)	客户关系层次	客户目标	企业利润比例 (%)
普通客户	60	松散随机	客户满意度	10
潜力客户	30	经常来往	客户价值提高	30
关键客户	10	固定紧密	全面利益	60

3. 客户满意的观念

客户满意指的是“客户对其要求已经被满足程度的感受”，是人们在接受了产品或者服务，包括其所携带信息的刺激之后，所作出的肯定的心理状态。简而言之，客户满意即是客户的期望与获得之间的关系。客户究竟满意与否，可借用数学公式表述如下：

期望—获得 < 0 满意

期望—获得 > 0 不满意

期望—获得 = 0 基本满意

当客户觉得不满意时，就会选择用投诉的方式解决问题。

4. 非正常投诉

非正常投诉是指在非正常心理的支配下，投诉者往往采用非常规手段和方法，通过非正常渠道，向组织提出的超过或高于法律、规章、政策、惯例规定及双方约定的要求，使组织难以或根本无法实现，并对组织产生



负面影响,甚至造成重大损失的投诉。

5. 投诉者

投诉者指提出投诉的个人、组织或其代表。

投诉者是一个比较宽泛的概念,最初在《处理投诉指南》(GB/T 17242—1998)中被定义为“提出投诉的消费者”,而且仅仅局限于消费者。这是因为那个时代能够提出投诉的主要是购买产品或接受服务的客户,即消费者本人。随着时间的推移,提出投诉要求已不仅仅包括消费者本身,还加入了诸多组织、相关代表、受害人、职业打假人、公益投诉者等许多其他利益相关者。所以,再单纯以“消费者”来形容投诉者显然已经不全面,也不符合实情。

《质量管理客户满意组织处理投诉指南》(GB/T 19012—2008)第3.1条,将投诉者定义为“提出投诉的个人、组织或其代表”。只要企业提供的产品或服务有令人不满意的地方,任何个人和组织就可以提出投诉,成为投诉者。

6. 被投诉者

被投诉者指的是由于提供的产品与服务,或投诉处理过程引发客户的极大不满,并被要求解决不满意问题的生产者或经营者。被投诉者一般是指组织,当然包括自然人。

7. 销售者

销售者是指从事产品批发、零售、进口、出口的单位和个人,一般称为销售企业。

当企业销售的产品存在瑕疵或缺陷时,销售者需要承担责任。如果销售者能自证清白,即能证明自己在产品存在瑕疵或缺陷事件中无过错,或能提供造成客户损害的缺陷产品的生产者或者供货者身份证据,销售者能免除赔偿责任。

8. 供货者

供货者是指不直接从事商品生产,也不直接从事商品终端销售,仅在生产者与销售者之间搭建中间供货平台,从而促进商品销售的单位和个人。包括批发、仓储、运输等环节,一般称为供应商。供货者由于自身原因导致产品瑕疵或缺陷而造成客户损失的,应该承担责任。

9. 服务者

由于服务工作的特殊性，服务者往往既提供产品，又提供销售，当服务者成为被投诉者时，常常是因为客户既对其提供的产品不满，也对其提供产品的服务过程不满，因此，服务者所要承担的责任应是多重的。



工具箱

投诉信息登记

以下是一个投诉信息登记的样式，由投诉者提供一些关键内容，以便组织更好地处理投诉。

1. 投诉者详细信息

姓名/单位：_____

地址：_____

城市，邮编：_____

国家：_____

电话：_____

传真：_____

电子信箱：_____

投诉者代理人的详细信息（如果有）：_____

联系人（如果不同于上述人员）：_____

2. 产品描述

产品/订单编号（如果知道）：_____

描述：_____

3. 发生的问题

发生日期：_____

问题描述：_____

4. 补偿要求

有☐



无□

5. 日期、签字

日期：_____

签字：_____

6. 附件

附件目录

客户投诉的产生与发展

近年来，客户投诉悄然发生了变化，客户从单一的要求变成复合型要求，投诉的形式更是五花八门，对企业的投诉处理工作提出了新的挑战。

1. 客户投诉的演变

(1) 早期投诉主要针对服务态度

在产品匮乏的年代，人们对于产品不会提出更多的要求，因为能买到自己想要的产品就已经很不容易了。因此，早期的投诉主要针对服务人员的态度，服务态度的优劣往往成为人们评价一个企业好坏的标准。那个时代提的最多的便是“微笑服务”，要求服务人员对客户“笑脸相迎，笑脸相送”，至于更深层次的实质性的要求，则几乎无人提及。

(2) 当代投诉始于要“说法”

在我国，当代意义上的投诉始于 20 世纪 80 年代。当时我国的经济正处于改革开放的初期，经济发展逐渐步入正轨，开始快速前进。物质供应较前几十年有了巨大的变化，人们对商品或服务有了挑选的余地。1992 年张艺谋的《秋菊打官司》深深地打动了中国观众，极大地激发了压抑了很久的中国人的民主意识。“要说法”成为觉醒了的公众的共同意识，当代