

商场超市经营管理工具箱

商场超市

投诉管理与 处置技巧



徐玲玲 李艳华 主编



化学工业出版社



商场超市经营管理工具箱



商场超市

投诉管理与 处置技巧



徐玲玲 李艳华 主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书是《商场超市经营管理工具箱》丛书中的一本,主要介绍了投诉的内涵、产生原因、途径和顾客投诉心理分析;投诉管理体系的建立;商场超市投诉处理的流程及处理方法与技巧;投诉预防管理等内容;同时列举并分析了投诉管理的实际案例。

本书适用于商场超市管理人员,顾客服务、接待人员,以及大专院校相关专业师生参考。

图书在版编目(CIP)数据

商场超市投诉管理与处置技巧/徐玲玲,李艳华主编. —北京:
化学工业出版社, 2009. 1
(商场超市经营管理工具箱)
ISBN 978-7-122-04161-6

I. 商… II. ①徐…②李… III. ①商店-销售管理-商业服务
②超级市场-销售管理-商业服务 IV. F717

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 182565 号

责任编辑: 陈 蕾
责任校对: 洪雅姝

文字编辑: 冯国庆
装帧设计: 尹琳琳

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)
印 装: 北京市彩桥印刷有限责任公司
720mm×1000mm 1/16 印张 9 1/2 字数 176 千字 2009 年 1 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 26.00 元

版权所有 违者必究



前言

出版者的话



近年来,我国社会商品零售总额屡创新高。经济的发展和消费水平的提高,也使我国商场超市的快速发展具备了有利条件。同时,政府加大了扶持力度和宏观指导,为商场超市的发展创造了良好的外部环境。国家有关部门和地方政府,把发展大型、连锁型商场超市作为流通领域结构调整的主要方向和深化商业体制改革的主要内容。一些地方政府在财政、税收、贷款、租金、场地等方面制定相应的扶持政策,在采购、销售、技术、配送、物流、经营、管理、物业等方面给予宏观指导,促进了我国商场超市在较短时间内全面铺开和快速发展。

但在商场超市快速发展的同时,零售企业专门人才的短缺日益明显,现代化商业企业的经营管理制度也有待进一步完善。为此,化学工业出版社组织相关专家编写了《商场超市经营管理工具箱》系列丛书,本套丛书共包括5本,分别为《商场超市布局与商品陈列技巧》、《商场超市假日促销及主题促销》、《商场超市生鲜食品管理》、《商场超市安全与防损防盗》、《商场超市投诉管理与处置技巧》,本套丛书的出版旨在为从事商场超市采购、销售、技术、配送、经营、管理的专业人才提供指导,为零零售业投资者、管理者、咨询策划人员,以及相关院校师生教学培训提供素材。希望本套丛书的出版能对商场超市的发展起到一定的推动作用。

化学工业出版社

2008年10月



商场超市对顾客提供优质服务是企业贯彻始终的宗旨，因此对待顾客投诉必须按照及时、减少影响的原则合理的解决，这就使得商场超市必须拥有一套行之有效的投诉管理体系和处置技巧。本书将结合企业投诉管理和处置的实例，重点介绍商场超市如何建立科学、高效的客户投诉管理体系和处置技巧，为企业有效解决顾客投诉打下基础，可满足不同类别商场超市的需求。

书中第一章至第三章以投诉为主线，重点介绍了投诉的内涵、投诉产生的原因、途径和顾客投诉心理分析。这些内容是企业做好投诉受理的基础。商场超市一旦有客户进行了投诉，就要立刻做好受理，这也是一个准确识别客户实际要求的过程。

第四章介绍了投诉管理体系的建立。科学、高效的投诉管理体系，对于商场、超市而言是一个极具综合性的命题，涉及企业的销售部门、服务部门、应急部门、客户服务中心和物流中心。在处理顾客投诉过程中各部门需要协调一致，共同解决，建立高效的投诉管理体系是实现这一过程的基础。

第五章和第六章介绍了商场超市投诉处理的流程及处理方法与技巧。投诉处理是商场超市投诉管理的重要组成部分，投诉处理的好坏直接关系到商业企业服务质量的提高。完善的投诉处理流程和高超的处理技巧，可以赢得消费者的谅解，改善企业与消费者间的关系，提高顾客的满意度与忠诚度。

第七章介绍了投诉预防管理。在客户投诉管理工作中，投诉预防管理也非常重要。重视投诉预防，做到未雨绸缪，可以将顾客的不满消灭在萌芽状态，既提高了客户满意度，也为企业节约了成本。

第八章列举并分析投诉管理的实际案例。完善的客户投诉管理和高超的处置技巧是系统性很强的工作，也是企业管理水平提高的基础，这些都直接关系到商场超市的客户满意度和销售业绩。

有效地处理投诉不仅可为消费者解决具体难题，也可以提高客户满意度，更是企业自身改进服务、提高管理水平的途径。所以，商场超市建立完备的投诉管理体系和完善投诉处置技巧是企业产生价值的重点，也是商业企业心系顾客的表现。

本书由徐玲玲、李艳华主编，杨大恒、李滨、王宇会参编。特别感谢白世贞、霍红对本书的指导！由于时间所限，书中不足之处在所难免，敬请读者批评指正。

编者

2008年10月

目录



第一章 绪论 1

- 第一节 投诉的内涵 1
- 第二节 投诉的价值 2
 - 一、顾客投诉是对企业建立忠诚的契机 2
 - 二、投诉能为企业赢得先机 2
 - 三、投诉的顾客是真正的朋友 3



第二章 投诉产生的原因与途径 5

- 第一节 产品原因 5
 - 一、产品质量不合格 5
 - 二、安全与环境问题严重 6
 - 三、价格不合理 6
 - 四、标示不符 8
- 第二节 服务原因 8
 - 一、工作人员态度不佳 8
 - 二、收银作业不当 10
 - 三、服务项目不足 11
 - 四、现有服务作业不当 12
 - 五、服务设施落后 12
 - 六、推卸责任 12
- 第三节 其他原因 13
 - 一、零售商自身的管理因素 13
 - 二、消费者自身使用因素 14
 - 三、广告误导导致顾客投诉 14
 - 四、其他情况导致的原因 14
- 第四节 顾客投诉的途径 15
 - 一、顾客反馈途径 16
 - 二、认真听取顾客的意见 17
 - 三、向顾客“提问题” 19



第三章 投诉心理分析 20

第一节 顾客的气质类型 20

第二节 顾客的心理需求 22

一、马斯洛需求层次原理 23

二、顾客的感性与理性需求 24

第三节 顾客投诉的动机与心理类型 25

一、顾客投诉动机 25

二、顾客投诉心理类型 26



第四章 投诉管理体系的建立 28

第一节 建立投诉管理部门 28

一、运作部门 28

二、支持部门 29

第二节 制定投诉管理的政策 29

一、建立健全各种规章制度 30

二、确定受理投诉的标准 30

三、应及时处理顾客投诉 30

四、处理问题时应分清责任 30

五、建立投诉处理系统 31

第三节 投诉管理原则 31

一、只有满意的员工才能带来满意的顾客 31

二、管理人员要身先士卒 32

三、培养欢迎投诉的文化 32

第四节 制定相应方针 33

一、以顾客为中心制定利于投诉的政策 33

二、表彰和奖励至理顾客投诉最佳的员工 34

三、协调各部门执行政策 34

四、确保顾客的控诉能传至高层 34

五、投诉处理要有时限 35

第五节 建立处理投诉的团队 36

一、建立团队 36

二、明确权限分配 40

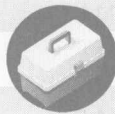
三、加强顾客投诉处理人员的素质管理 40

四、调整顾客投诉处理人员的心理状态 43



第五章 商场、超市投诉处理的流程 48

一、将投诉者变为忠诚的顾客	48
二、妥善处理顾客投诉可以促进销售	48
第一节 处理投诉的一般原则	49
一、顾客始终是对的	50
二、独立权威原则	50
三、客观真实原则	50
四、及时准确原则	51
五、信任原则	51
六、友好协商原则	52
七、尊重原则	53
八、理解原则	54
九、避免无谓争论原则	55
十、时效性原则	56
第二节 投诉处理的一般流程	56
一、道歉	56
二、倾听顾客的诉说	56
三、积极解决问题	58
四、改进	62
第三节 投诉处理的6C流程	62
一、掌控情绪	62
二、收集顾客信息	63
三、掌握顾客类型	64
四、沟通技巧	64
五、领会顾客动机与需求	65
六、化解矛盾	66



第六章 投诉处理的方法与技巧 71

第一节 投诉处理三段过程	71
一、动之以情	71
二、晓之以理	72
三、绳之以法	73
第二节 投诉处理的基本方式	73
一、电话访谈	74
二、信件处理	74

三、现场处理	77
第三节 投诉处理的常用方法	78
一、以静制动	78
二、区别对待	79
三、让顾客开心	79
四、缓兵之计	80
五、张弛有度	81
六、几种具体类型投诉处理的一般方案	81
第四节 投诉处理的技巧	83
一、处理投诉的一般技巧	83
二、根据投诉顾客的分类处理技巧	86
三、处理异议的技巧	87
四、处理顾客抱怨的策略	89
五、情绪管理法	92
六、沟通技巧法	97
七、有效沟通的语言特征	100
八、非语言交流的重要性	100



第七章 投诉预防管理 102

第一节 提高顾客满意度	102
一、顾客满意与顾客忠诚的关系	102
二、提升顾客满意度的着手点	104
三、提高顾客满意度的封闭流程	107
第二节 顾客服务质量改进	108
一、剖析服务流程	108
二、面向服务质量的流程再造	110
三、提高服务工作标准化程度	110
四、以优秀企业为基准——基准化	111
五、改进服务质量的措施	111



第八章 投诉管理案例分析 115

第一节 投诉案例	115
一、由商品质量导致的投诉案例	115
二、服务态度及服务质量的投诉案例	117
三、防损类投诉案例	122
第二节 处理顾客投诉的成功案例	124



附录 129

中华人民共和国消费者权益保护法 137



参考文献 144

第一章 绪 论



第一节 投诉的内涵

《ISO 10002 : 2004 质量管理·顾客满意·组织投诉处理指南》第 3.2 条将投诉定义为：“由于产品质量或投诉处理本身没有达到顾客的期望，顾客向组织提出不满意的表示。” ISO 10002 与以往任何一个顾客投诉管理标准相比，具有很多与众不同之处。首先，它制定了投诉管理的 9 项指导性原则，即可见性、可达性、响应度、客观性、保密性、以顾客为中心、负责任、持续改进和收费；其次，它提出了一些比较先进的概念。

简单地说，顾客的投诉就是对企业的商品或服务方式不满和责怪。这一概念包括以下 2 个方面的内容。

(1) 投诉是生气的表现 不满或投诉一定有原因，可能是自己对商品的期待落空了，或是工作人员服务态度欠佳，都可能造成顾客不满。例如买到昂贵、质量又差的东西，不能使用，这时顾客就会有投诉的心理。

(2) 投诉是欲望没有得到满足的表现 顾客没有得到自尊上的平衡而生气，是投诉产生的一个方面。但从另外一个方面来说，顾客的欲望或者说期望没有得到满足也是引发投诉的一个因素。换句话说，投诉也是顾客的欲望没有得到满足的一种表现。



第二节 投诉的价值



一、顾客投诉是对企业建立忠诚的契机

若没有顾客的投诉，不要认为没有不满意的顾客，这也可能表示，顾客认为与其投诉，不如离开，减少和企业打交道的次数。通常一个顾客的投诉，代表着另外 25 个没有向企业抱怨的顾客的心声。有研究发现，提出投诉的顾客，若问题得到圆满解决，其忠诚度会比从来没有抱怨的顾客高。企业解决问题的友好态度，会让顾客有信赖感，为未来的合作奠定基础。看看麦肯锡公司的以下统计数字。

(1) 有了大问题但没有提出抱怨的顾客，有再来惠顾意愿的占 9%。

(2) 有了大问题会提出抱怨的顾客，不管结果如何，愿意再度惠顾的占 19%。

(3) 提出抱怨并获圆满解决的顾客，有再来惠顾意愿的占 54%。

(4) 提出抱怨并快速获得圆满解决的顾客，有再来惠顾意愿的占 82%。

可见获得顾客的抱怨是至关重要的，因为没有消息就是坏消息。与顾客关系走下坡路的一个信号，就是顾客不抱怨了。没有人是永远满意的，尤其是一段时间后，顾客要不是有话直说，就是再也联系不到了。



二、投诉能为企业赢得先机

现在顾客对产品的期望值越来越高，人们总是以“国际标准”来衡量商家的产品和服务，但商家们不是把精力用在产品和服务上，而是靠不惜血本大做广告，夸大产品的性能，开出神话般的承诺，吊起顾客的胃口和期望值。过高的期望与过低的效果，带来的就是不满、抱怨、投诉。专家们发现：服务不能令顾客满意，会造成 95% 的顾客离去；顾客问题得不到解决会造成 90% 的顾客流失；顾客中 75% 从未提出过投诉；顾客中 29% 不满时只向身边的服务人员提出过；仅有 7.5% 的顾客投诉通过顾客服务部门传达到负责人的身边。

由此可见，对顾客不满意既要重视，又必须要彻底解决。要重视和正确对待



顾客的不满，抓住顾客不满意中的机会，提高服务质量，以达到扩大销售的目的。当顾客感觉到产品或者服务在质量、可靠性或者适合性方面有不足的时候，他们通常会侧重于价值取向。受商品或者服务的成本影响，对低成本和较高成本商品的期望值是不同的。比如一个简单的例子：一份 5 元的拉面即使味道不太好，顾客也会很快原谅，但是一顿 150 元难以下咽的午餐引起的反应会大得多。

顾客的问题与抱怨往往是他们对企业销售活动的评价与反馈。并不是抱怨越少，企业的问题就越少，大部分不满意的顾客不会抱怨；许多不抱怨的顾客会直接转向竞争企业。企业不能被动地等待顾客的抱怨，而要积极发现顾客的问题和不满，及时采取行动来更新和改进对顾客的服务，更好地捕捉顾客需求。给企业以提升顾客忠诚度的机会，抱怨被及时处理而满意的顾客会比抱怨发生前更加忠诚，最重要的就是确保在今后的经营活动中不会让这些问题再次发生。在知识经济社会，知识的更新、技术的更新、产品的更新越来越快，一种新的产品上市后，过不了多长的时间就会被另一种新产品取代。

顾客对新产品和服务的感知，也影响产品的设计和重新改进。没有经过测试和更改就推出的新产品或服务是企业损失人力、财力资本的隐患，在产品推出前，企业研发人员都应该确保与顾客积极联系，根据顾客提供的反馈和意见进行改进与调试，以增强新产品的适应性、迎合顾客的需要以及市场的接受力。有些企业还专门建立了产品测试小组，采集顾客建议，对产品进行改进。同时，顾客投诉的信息如果能被正确对待和处理，那么将是企业内非常有价值的资源。顾客投诉的内容五花八门，千奇百怪，但其中可能隐藏着容易忽视但又非常有价值的信息，有利于在产品设计、工作流程、服务规范等方面进一步改进。



三、投诉的顾客是真正的朋友

许多客服人员把投诉当成一个棘手的问题，希望最好不要发生，如果发生了最好不是我接待，如果是我接待最好不是我的责任，他们把投诉的顾客当成敌人。

顾客的投诉可以成为改进和创新业务的最好同盟。他们指出你的系统在什么地方出了问题，哪里是薄弱环节；他们告诉你产品在哪些方面不能满足他们的期望，或是你的工作没有起色；他们指出你的竞争对手在哪些方面超过了你，或你的员工在哪些地方落后于人……这些都是人们给咨询师付费才能获得的内容和结论，而投诉的顾客“免费”地给了你。

每一家企业的每一个营业场所都应该对顾客投诉制订相应的对策，这些对策不能是一成不变的，而应该根据营业场所自己特定的顾客群、当地的风俗习惯、



第一章 绪论

人文特点等加以制订，特别是要全体职员共同参与、共同制订、共同实施。

“热衷”于投诉的顾客，大多是性格上喜欢支配、领导和控制他人，而不是去帮助他人。这种类型的顾客自信，精力充沛，健谈。其个性特点中较消极的一面是专横，权力欲过强，易于冲动。面对顾客的投诉，一个最基本的要求是：必须了解他们对产品和服务的要求、水准，让他们知道你是可以信赖的。在合适的时候，不妨告知他们你这边工作的进度与状况，必要时询问他们的意见，让他们知道工作在大家都满意的状况下进行。如果你不小心犯了错，也要让他们知道你会从这个错误中学习，不会一再重蹈覆辙。

面对市场竞争日趋激烈的今天，厂家或商家在顾客投诉这一点上应变被动为主动，彻底从观念上认识顾客的投诉。顾客对企业的产品提出投诉，只要是客观存在的，就会对产品的技术改进、增加产品市场竞争力有很大的帮助，对企业来说是有百利而无一害的。

文明如面 顾客投诉的礼仪

文明如面，是文明社会的一个标志。文明如面，是文明社会的一个标志。文明如面，是文明社会的一个标志。

文明如面，是文明社会的一个标志。文明如面，是文明社会的一个标志。文明如面，是文明社会的一个标志。

文明如面，是文明社会的一个标志。文明如面，是文明社会的一个标志。文明如面，是文明社会的一个标志。

文明如面，是文明社会的一个标志。文明如面，是文明社会的一个标志。文明如面，是文明社会的一个标志。

文明如面，是文明社会的一个标志。文明如面，是文明社会的一个标志。文明如面，是文明社会的一个标志。

第二章 投诉产生的原因与途径



第一节 产品原因

从产品的角度来看，一般来说，顾客投诉由以下 4 个方面的原因组成。



一、产品质量不合格

根据《中华人民共和国产品质量法》的定义，产品缺陷是指产品存在危及人身、他人财产安全的不合理的危险；产品有保障是指人体健康和人身、财产安全的国家标准、行业标准。对产品质量缺陷，可以做以下 3 种分类。

1. 假冒伪劣产品

假冒伪劣产品是指伪造或者冒用认证标志等质量标志；伪造产品的产地，伪造或者冒用他人的厂名、厂址。在生产、销售的产品中以假充真、以次充好；生产国家明令淘汰的产品或失效、变质的产品。

2. 标识不当的产品

标识不当的产品是指产品应该附有产品质量检验合格证明，用中文标明的产品名称、生产厂厂名和厂址；根据产品的特点和使用要求，需要标明产品规格、等级、所含主要成分的名称和含量的，应该用中文相应予以标明；需要事先让消费者知晓的，应该在外包装上标明，或者预先向消费者提供有关资料；限期



第二章 投诉产生的原因与途径

使用的产品，应该在显著位置清晰地标明生产日期和安全使用期或者失效日期；使用不当，容易造成产品本身损坏或者可能危及人身、财产安全的产品，应该有中文提示说明。

3. 质量瑕疵产品

质量瑕疵产品是指产品不符合在产品或者其包装上注明采用的产品标准，或不符合以产品说明、实物样品等方式表明的质量状况；不具备产品应该具备的使用性能，也未能对性能瑕疵做出说明；可能危及人体健康和人身、财产安全的工业产品，不符合保障人体健康人身、财产安全的要求。

有的食品在保质期内发霉变质，甚至混有异物；豆制品超量使用添加剂；注水肉、病死猪肉堂而皇之地摆上柜台；使用工业用盐卤制食品、制作罐头；简装、无包装食品直接在露天销售等问题。

中国消费者协会投诉办的资料表明，2007 年质量问题投诉受理总数为 407414 件，占全部投诉受理总数的 62%。这表明，虽然经过多年的努力，但目前我国消费类产品质量状况仍不容乐观——质量问题依然是困扰消费者的首要问题。



二、安全与环境问题严重

安全问题是指顾客在服务场所内发生一些意外事件，导致人身和财产的损失。例如在超市被窃，这种因超市在安全管理上的不当，发生意外伤害同样将会引起顾客投诉。环境问题是服务的环境不合顾客心意，如超市的噪声处理不当，造成公共卫生的状况恶劣；商品卸货时影响行人的交通或附近车辆的出入；违反消防安全管理；超市的扩音器声音太大，影响住户安宁等。



三、价格不合理

超市贩卖的商品大部分为非独家销售的民生消费品，顾客对这些商品价格的敏感性都相当高。因此，在价格方面，绝大部分是顾客抱怨该超市某项商品的定价，比商圈内其他竞争店的定价高，而要求改善。而某些超市内还存在个别商品同时使用两种标价签、标示折扣幅度与实际不符、不标明赠品具体品名和数量以及虚假打折等价格违法行为。

国家物价局公布了价格欺诈的 11 种表现形式。



1. 虚假标价行为

标签、价目表等所标示商品的品名、产地、规格、等级、质地、计价单位、价格等，或者服务的项目、收费标准等有关内容与实际不符，并以此为手段诱骗消费者或者其他经营者购买。

2. 两套价格行为

对同一商品或者服务，在同一交易场所同时使用两种标价签或者价目表，以低价招揽顾客并以高价进行结算的。如某超市专卖区售卖一款衣服，在柜台的标价签上标着 75 元，又在大衣上的标价签标着 200 元的价格，顾客购买时按高价结算。

3. 模糊标价行为

使用欺骗性或者误导性的语言、文字、图片、计量单位等标价，诱导他人与其交易的。如某超市，某品牌小家电促销传单上黄色的“300 元”格外耀眼，一般人看了都会以为这些洗衣机的价格为每台 300 元，但仔细一看，“300 元”的前面还有“降价”两个小字。原来这种洗衣机原价 1000 元，现为 700 元，降了 300 元。

4. 虚夸标价行为

标示的市场最低价、出入价、批发价、特价、极品等价格表示无依据或者无从比较。如许多经营场所都打着“全市最低价”等文字进行宣传，误导消费者购买。

5. 虚假折价行为

降价销售所标示的折扣商品或服务，其折扣幅度与实际不符。如有的超市专柜前，以“全场 2 折”的文字进行价格宣传，但实际在全场的数百种商品中，只有一小部分商品按 2 折销售。

6. 模糊馈赠行为

采取价外馈赠方式销售商品和提供服务时，馈赠物品的品名、数量和实际不符或馈赠物品为假劣商品。

7. 隐蔽价格附加条件行为

收购、销售商品和提供服务带有价格附加条件时，不标示或者含糊标示附加条件。如某超市采取购满 100 赠 50 券的手段促销，却没有事先告诉消费者这 50 能在另外购满 100 时才能使用，误导消费者在超市内循环消费。

8. 虚构原价行为

虚构原价，虚构降价原因，虚假优惠折价，谎称降价或者提出提价，诱骗他人购买。

9. 不履行价格承诺行为

收购、销售商品和提供服务前有价格承诺，不履行或者不完全履行的。如某超市，购满 100 赠送礼品一件，消费者购满 100，售货员却以礼品已送完为由拒