



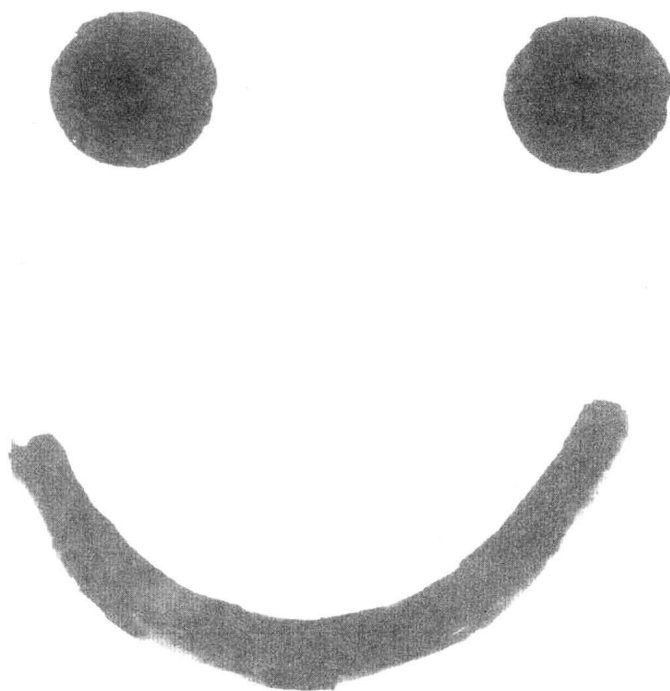
AWARD-WINNING CUSTOMER SERVICE
101 Ways to Guarantee Great Performance

完美服务

确保完美服务的101个方法

Renée Evenson 著 牛海鹏 谢爱丽 译





AWARD-WINNING CUSTOMER SERVICE
101 Ways to Guarantee Great Performance

完美服务

确保完美服务的101个方法

Renée Evenson 著 牛海鹏 谢爱丽 译

图书在版编目(CIP)数据

完美服务:确保完美服务的101个方法/(美)埃文森著,
牛海鹏,谢爱丽译.—北京:企业管理出版社,2009.4

ISBN 978-7-80255-163-3

I.完… II.①埃…②牛…③谢… III.销售-商业服务
IV.F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第042967号

AWARD-WINNING CUSTOMER SERVICE.Copyright © 2007 Renée Evenson.

Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International,
New York. All rights reserved.

本书中文简体字版由企业管理出版社出版。

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号图字01-2009-1024号

书 名:完美服务——确保完美服务的101个方法

作 者:雷内·埃文森(Renée Evenson)

译 者:牛海鹏 谢爱丽

责任编辑:尤颖

标准书号:ISBN 978-7-80255-163-3

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路17号

邮 编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:香河闻泰印刷包装有限公司

经 销:新华书店

规 格:168毫米×235毫米 16开本 16.25印张 220千字

版 次:2009年6月第1版 2009年6月第1次印刷

定 价:39.50元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

中国营销反省

众所周知，三十年来，中国营销以其突飞猛进的巨大进步推动着中国企业的高速增长，说它是企业管理职能中的第一功臣相信多数企业领导者都能认同。

但在世界经济危机刚刚波及中国时刻，我们的很多行业和企业就已惊慌失措、四处求助，使得我们有必要检讨一下当今中国营销的发展水平。

以当今一个年轻人的成长过程作比喻，我对中国营销成长至今的总体评价是——“一个刚踏入社会几年时间尚不知职场深浅的大学毕业生”，其主要特征是“年轻、上进、功利，有些浮躁”。当然，因为中国地大人多，不同行业、不同地区、不同出身的企业在素质、能力和实力上也有很大差异，比如消费品行业、经济发达地区和大型合资公司已经能够相对从容地面对比较激烈的市场竞争和周期性生意波动，而煤电油运类行业、经济落后地区和众多中小企业却仍然需要“父母兄长”的大力帮扶或许才能渡过一次危机或一段困境。

无须细述的大量事实佐证，中国营销发展至今，“量”有进步、“质”无飞跃。

我们也可以换个角度探讨，回顾一下营销的本意及其在西方的发展历史：

首先，我们回顾一下营销的定义——“发现市场需求，调动企业所有资源比竞争对手更好地去满足它，并长期循环往复”（注：营销的定义虽有多个版本，其核心思想都是相同的）。营销的定义简单明了，但要真正理解并彻底执行，却是企业家和营销人需要用一辈子去追求的目标。

第二，营销的定义到底是什么含义、包括哪些工作任务及其责任归属呢？

营销不是一个部门而是整个企业的职能，它至少包括了企业的市场观念和营销能力两个方面。

1. 市场观念：按照“现代营销之父”菲利普·科特勒著作中的论述，百年以来，西方企业的市场观念经历了五个逐级进步的发展阶段，即生产观念、产品观念、销售观念、营销观念和社会营销观念阶段（注：本人认为，中国营销整体上当今处于销售观念阶段，部分市场化程度高的行业和企业已经开始进入营销观念阶段）。其中中国营销界一直教条式倡导的营销观念，其含义是指你要站在顾客需求的角度去考虑问题，企业所有资源、各项职能和全体员工的一切行动都是为了比竞争对手更好地满足目标顾客的需求，企业的盈

利自然而然。只要你坚持不懈，同时兼顾其他环境因素，你就会永远活下去并不断成长壮大。反之，如果你只是以企业自身利益为出发点，你就会被目标顾客所抛弃而以关门告终。

2. 营销能力：发现顾客需求并比竞争对手更好地满足顾客需求，需要企业拥有全面的、领先的营销能力，这包括不断发现顾客需求（市场机会）的能力，产品（服务）不断创新或保持性价比最优的能力，目标顾客首选的品牌塑造和品牌管理能力，协调 4P 或 4R 或 4C 各要素使之最佳组合的能力，平衡企业利润和顾客满意的能力，组织企业各级各职能顺畅进行营销管理的能力，说服和管理企业各类生意伙伴密切合作的能力，培训和激励企业全员建设共同价值观、坚决行动奔向共同愿景目标的能力，以及与时俱进地不断导入创新营销方法和工具，同时不断提高整个企业管理素质的能力。

中国经济三十年高速增长的表现，加上此刻源于美国华尔街金融危机的蔓延，使我们部分企业和营销人萌生“老子天下第一或第二”的良好感觉。但当我们冷静对比营销的本意和西方公司的百年表现，我们应该扪心自问：在我们中国有几个公司值得大家尊敬和效仿呢？有几个行业和公司能够在这场还不知深浅的经济危机中不需政府帮扶而转危为机呢？又有几个货真价实的专家值得你去恭敬请教呢？即便是最令大家赞赏的市场化程度最高的中国消费品行业、包括知名企业，三十年来并未积累与资产膨胀相匹配的经营理念、管理能力和人才队伍，近几年不断爆出的各类丑闻和面对各种危机时的百样窘态，已足以说明当今我们的企业还是多么的脆弱、道德和法制是多么的欠缺、百炼成钢的人才又是多么的匮乏。进而你可以想象，大家曾经学习效仿过的某些“国产榜样”又曾经积累了多少不可告人的“原罪”（注：比如产品掺水、夸大宣传、忽悠伙伴、玩弄营销杂技、不正当竞争、欺骗性融资、官商勾结……）？

此刻这场波及全球人民的金融危机也同时给了我们一个宝贵的反省机会，借用沃伦·巴菲特老先生的话说：“当海水退潮时，你才会发现谁没穿泳裤”。

真诚地祝愿，在未来不断地挑战和磨练中，中国企业及中国营销能够以令人尊敬的进步赶超世界优质企业！

北京派力营销管理咨询有限公司合伙人

《派力营销图书》主编

屈云波

2009年3月5日

前言

为什么你的客户会转而寻求其他企业？有的客户就此离开从此流失。客户做出改变可能是因为他们对产品不满意，也可能是出于竞争原因。但大多数客户之所以选择离开是因为企业主、管理人员或客服人员对他们漠不关心。通常，这些客户都不会投诉，只是离你而去。

你知道导致客户不满意的关键因素是什么吗？调查发现，客户不满意的主要原因最多集中在以下几种情况：员工不听客户在讲什么；完全忽略客户；说到做不到；对自己公司的产品和服务不了解；不采取任何后续跟进措施。

只有始终如一地提供高品质的服务才是你与公司快速迈向成功的法宝。你对待客户的方式的不同会导致天壤之别的结果，要么实现企业目标，要么门可罗雀。优秀的客户服务实际上并不是“你认为客户需要什么”，而是“客户真正需要什么”。企业主最容易犯的一个重大错误，就是他们并未真正了解客户需求，而只是假设自己清楚。为了更充分地理解客户，你需要走近他们，关注他们，尝试用他们的思维来思考。客服人员是企业呈现在世界面前的形象代表，所以他们能否与客户进行有效互动至关重要。

大多数企业管理人员、企业主与员工都理解提供优秀的客户服务的重要性，但却都缺乏一定的技巧与知识来应付所有局面。虽然你知道客户的重要性，然而有些同事却并未意识到这种重要性。管理者与团队领导者通常会忽略员工行为所带来的问题，这仅仅是因为他们不知该如何处理。然而糟糕的是，忽略这些问题并没有让员工离开，离开的却是客户。

客户服务是最重要的工作职责。如果你认识到了这一点，那么如何让你的同事同样也认识到呢？

客户服务的领导者需要一个实用的工具来帮助他们学习如何训练员工及解决问题。本书提供了一整套调整态度的工具、诀窍和有利建议，以解决提供客户服务时出现的问题。

本书为学习以及培训员工如何提供出色的客户服务提供了必要的技巧，方便那些鲜有时间寻找解决方案的人来学习。

经验丰富的员工十分愿意梳理这些有用的客服窍门，新员工也会发现这是一本十分方便的训练手册。对于所有员工而言，这都是一本中肯实用的书籍。书中的每一页提供的都是极富有价值的信息，还包括面对棘手业务时，应该如何化解危机等实用范例。

我们每天都在扮演不同的角色，为人父母，与朋友相处。工作时，我们又扮演着完全不同的角色。如果我们想要尽自己的最大能力去扮演好每个角色，不断调整思维是很重要的。客户服务就是某些人选择的一个角色，然而很多人却并不知道如何与顾客建立良好的互动关系。

优秀客服人员的表现就像是导演。首先，你要选择一个优秀的剧本。其次，为这些角色挑选合适的演员。第三，保证所有人都熟悉台词。第四，排练。最后，为上演做准备。除非恰如其分地完成每一步，否则你将不会再有第二次表演的机会。你的所有行为的目的就是要取悦观众，这样你才会听到连连的叫好声。表演与导演水平到底有多高，最终还是由观众说了算，所以，花时间熟悉了解观众是非常重要的。

导演这个比喻会一直贯彻本书的始终，每一章的内容都是以导演这一角色在工作中的某一方面展开的。本书的主题是每个人都应该对自己的表现负责，因此每个人都应该像导演一样去考虑问题。另外，每个导演也是演职人员中的一名，对于如何扮演好每个角色，他们也需要了如指掌。换言之，管理人员与员工都要对自己的行为负责。

掌握本书诀窍的最大好处是可以提高生产力、工作效率与客户满意度。如果客服人员在第一时间工作到位，那么花费的成本和时间都会相对较少。与从一开始就让客户满意相比，让不满意的客户的态度发生转变则需要更多的金钱与时间。最后，学会如何保持良好的沟通，如何与他人积极互动，如何成为一名有实力的领导，不仅可以帮助你在工作上有所作为，对你在生活中的方方面面也都会有所帮助。

如果你想成为客户的第一选择，赶紧来读这本书吧！

第一章 客户：让客户满意

- | | |
|---------------|----|
| 1. 关注 | 4 |
| 2. 仔细倾听客户的意见 | 6 |
| 3. 了解自己的企业 | 8 |
| 4. 说到做到 | 10 |
| 5. 跟踪客户满意度 | 12 |
| 6. 让客户满意是首要职责 | 14 |

第二章 表现：终身职责

- | | |
|---------------|----|
| 7. 展现最佳面貌 | 19 |
| 8. 保持积极的态度 | 21 |
| 9. 散发自信 | 23 |
| 10. 诚实永远是最佳选择 | 25 |
| 11. 自我补充能量 | 27 |
| 12. 惊人的复原力 | 29 |

第三章 规划：深思熟虑的剧本

- | | |
|--------------|----|
| 13. 制定个人使命声明 | 34 |
|--------------|----|

14. 撰写以客户为本的计划	36
15. 设定具体的目标	38
16. 评估成效以保持正轨	40

第四章 沟通：发掘剧本中恰当的台词

17. 沟通不是一个人的事情	45
18. 红灯停	47
19. 绿灯行	49
20. 倾听，倾听，再倾听	51
21. 时刻保持最佳沟通状态	53
22. 注意每个人的身体语言	55
23. 提供与获取准确信息	57
24. 善于提问	59
25. 了解何人、何事、何时、何地、何因及方式	61
26. 强化沟通反应	63
27. 通过认同树立对方的信心	65
28. 将泄气的话语清理干净	67
29. 多说鼓舞性的话语	69

第五章 领导力：优秀的表现需要正确的指引

30. 积极的领导力始于意识	74
31. 培养积极的领导素质	76
32. 具有领导思维	78
33. 领导行为模式	80
34. 学会批判性思维技巧	82

35. 制定可靠决策	84
36. 时间管理技巧	86
37. 为自己所做的一切创造附加价值	88

第六章 准备：世事无常

38. 准备好：事无定数	93
39. 成为一名擅变艺术家	95
40. 帮助自己和他人应对变化	97
41. 保持客观的心态	99
42. 保持积极的态度	101
43. 对结果负责	103

第七章 训练：掌握自己的角色

44. 分析训练需求	108
45. 学习者的不同类型	110
46. 产品、服务和公司政策	112
47. 提供绝佳客户服务的一般步骤	114
48. 提供绝佳客户服务的具体步骤	116
49. 进行市场调查	118
50. 把握大局	121
51. 应对客户的不满	123
52. 学习是一个连续的过程	126

第八章 团队合作：演员表演

- | | |
|--------------------|-----|
| 53. 优秀团队 = 成功 | 131 |
| 54. 确立团队身份 | 133 |
| 55. 培养互助氛围 | 135 |
| 56. 形成团结有凝聚力的团队 | 137 |
| 57. 参加团队活动，增强团队凝聚力 | 140 |
| 58. 分析如何才能进步 | 142 |

第九章 动机：跟踪事情的进展

- | | |
|--------------------|-----|
| 59. 亲自提供客户服务 | 147 |
| 60. 负起责任：停下来，看看、听听 | 149 |
| 61. 记录你的观察结果 | 151 |
| 62. 激励团队 | 153 |
| 63. 将正确行为作为示范 | 155 |

第十章 反馈：好评与恶评

- | | |
|-----------------------|-----|
| 64. 准确、具体和及时的反馈才是有意义的 | 160 |
| 65. 错误的方法会破坏士气 | 162 |
| 66. 正确的方法会鼓舞士气 | 164 |
| 67. 反馈迅速，效果更好 | 166 |
| 68. 纠正反馈可以改善他人的表现 | 168 |
| 69. 制定改进计划并设定目标 | 170 |
| 70. 定期鉴定是最具体的反馈 | 172 |
| 71. 礼貌地接受反馈 | 174 |

第十一章 会议：现场彩排

- | | |
|----------------------|-----|
| 72. 策划卓有成效的会议 | 179 |
| 73. 保证会议高效且有成果 | 181 |
| 74. 可靠的质询技巧可以保证你不会跑题 | 183 |
| 75. 保持对会议的控制 | 185 |
| 76. 理解团队动态特征，增强团队讨论 | 187 |
| 77. 以激励团队的方式结束会议 | 189 |
| 78. 客服会议有助于你抓住重点 | 191 |
| 79. 参加会议时要做出积极的贡献 | 193 |

第十二章 冲突：演出中无法避免的意外

- | | |
|-------------------|-----|
| 80. 冲突有益 | 198 |
| 81. 沟通是解决冲突的关键 | 200 |
| 82. 预知问题，迅速解决 | 202 |
| 83. 寻求双赢的解决方案 | 204 |
| 84. 平息抱怨 | 206 |
| 85. 将表现欠佳者改造成生产标兵 | 208 |
| 86. 时刻保持冷静与克制的情绪 | 210 |

第十三章 忠诚：自上而下

- | | |
|---------------|-----|
| 87. 坚持前行 | 216 |
| 88. 领先众人一步 | 218 |
| 89. 积极主动，避免消极 | 220 |
| 90. 培养有创造力的同事 | 222 |

91. 培养心满意足的客户	224
92. 培养一种感恩的态度	226
93. 快乐地度过每段时光	228

第十四章 快速提示：提示卡

94. 品格很重要	232
95. 向好的方向转变	234
96. 虚心倾听，有效沟通	236
97. 关心你的客户	237
98. 面对面的客户服务	239
99. 停下来！看！听！行动！	240
100. 客户满意度问卷	241
101. 客户快速提示	242

第一章

客户：让客户满意

我不相信什么精英主义，也不认为观众就是低我一等的蠢人。因为我就是观众。

——昆汀·塔伦蒂诺 (Quentin Tarantino)

我无法否认你喜欢我这个事实！你就是喜欢我！

——莎莉·菲尔德 (Sally Field)

当你拿到一个新剧开幕表演的门票时，你兴奋不已。你是一名演员，非常期待着观赏精彩的新剧表演。当帘幕缓缓拉开时，你扫视着舞台，观察舞台布景与演员。演员开始走位，一位女演员竟然忘记了她的第一句台词，另外一位男演员给了她提示，于是演出开始了。然而，过了一会儿，另一个男演员又说错了台词。其他演员似乎也不熟悉走位，总是撞到其他人的。大多数演员说话的声音都过于轻柔，观众们几乎听不到他们在说什么。于是有些观众要求他们说话大声点，但演员们对此却置之不理。他们继续喃喃自语，磕磕碰碰，等到第一幕结束的时候，你不禁思索这个剧组到底花了多少时间排练。演出每况愈下，等到第二幕结束的时候，观众席上就开始有人发出嘘声以示不满，甚至在第三场开始之前就有人离席了。很显然直到演出结束，演员们和导演都还不太清楚表演新剧要做好哪些准备。即使道具和舞台背景都很精彩，但这些不足以让观众为演出叫好。

任何一出戏剧上演时，都不应该发生这种情况。在开幕的当天，演职人员如果排练充分，自然会为观众呈现出一场精彩的演出。演出中出现一些细微的疏忽是可以谅解的，但是如果导演没有做好充分排练就让演员上台表演真是让人太难以想象了。这种情况根本就不该发生，不是吗？

然而，为什么这种事情在商业领域却是屡见不鲜呢？管理人员往往在员工尚未弄清楚该如何提供“精彩的演出”之前，就把他们派出去为最重要的“观众”——他们的客户——提供服务。就像那些在第三幕开始之前离开剧场的观众一样，如果你没有为客户提供他们所需要的东

西，他们自然会在“表演”中离席而去。

在戏剧界，一切都要为观众着想。只有观众买票，戏剧才能继续上演。在商业领域，一切皆以客户为重，只有他们购买你的产品，你才有营业的可能。与在观众席上发出嘘声表达自己观点的观众不同的是，大多数客户都不会说出自己的不满，他们只是选择其他企业进行交易。除非你意识到问题所在，及时纠正员工的行为，否则你就会丧失业务机会。杰出客户服务的第一步是要有服务意识。造成客户不满的主要原因有员工忽视客户，不倾听客户意见，专业知识不全面不可靠，未提供后续服务。

想要呈现最精彩的演出，一定要时刻关注你的观众；尽早熟悉台词说到做到，并跟进客户。这些步骤应该准确无误且有序地完成，因为你不可能有第二次接近客户的机会。只有尽你所能让观众开心，才会上演一出完美的表演。

1 | 关注

你是否有过走进一家企业，却完全被它的员工所忽视的经历？很多人都有过这种经历。在这种情况下，你感觉自己就像个透明人。甚至在走出这家企业的时候，你可能心里还在想，这样一个视客户为不存在的企业怎么可能会存在、发展？如果员工让客户感觉自己近乎透明，他们自己可能将会真正消失。

行动指南

- 当客户走进来或打来电话时，无论你在做什么，都要停下来。
- 跟客户打招呼，主动报出自己的姓名。
- 询问自己能够为客户提供什么帮助。
- 直视客户。
- 只关注自己正在服务的这位客户。
- 保持与客户的眼神接触并微笑，展现出积极的态度。
- 在接听电话的时候，通过声音传达你的笑意。
- 表现出兴致勃勃的样子。
- 竭尽全力为每一位客户提供帮助。
- 展示而不是指示或口头描述。
- 在帮助客户的时候千万不要接听私人电话。