

“十三五”国家重点出版物出版规划项目

图解服务的细节

060

困った！どうする？店長2万人のクレーム解決術

来自2万名店长的 餐饮投诉应对术

日本餐饮咨询研究会 著 姜华 译

如何搞定
世界上最挑剔的顾客？

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



东方出版社
The Oriental Press

图解服务的细节

060

困った! どうする? 店長2万人のクレーム解決術

来自2万名店长的 餐饮投诉应对术

日本餐饮咨询研究会 著

姜华 译

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



東方出版社
The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

服务的细节. 060, 来自 2 万名店长的餐饮投诉应对术 / 日本餐饮咨询研究会 著;
姜华 译. —北京: 东方出版社, 2017. 9
ISBN 978-7-5060-9455-9

I. ①服… II. ①日… ②姜… III. ①饮食业—商业经营 IV. ①F719. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 229974 号

KOMATTA! DOSURU? TENCHO NIMAN NIN NO CLAIM KAIKETSU JYUTSU

by Gaishoku-soudan-kennkyuukai.

Copyright © 2016 by Gaishoku-soudan-kennkyuukai

All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business Publications, Inc.
through Hanhe International (HK) Co., Ltd.

本书中文简体字版权由北京汉和文化传播有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2017-5360 号

服务的细节 060: 来自 2 万名店长的餐饮投诉应对术

(FUWU DE XIJIE 060: LAIZI 2 WAN MING DIANZHANG DE CANYIN TOUSU YINGDUISHU)

作者: [日] 餐饮咨询研究会

译者: 姜 华

责任编辑: 崔雁行 高琛倩

出版: 东方出版社

发行: 人民东方出版传媒有限公司

地址: 北京市东城区东四十条 113 号

邮编: 100007

印刷: 北京京都六环印刷厂

版次: 2017 年 11 月第 1 版

印次: 2017 年 11 月第 1 次印刷

开本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印张: 7.5

字数: 138 千字

书号: ISBN 978-7-5060-9455-9

定价: 48.00 元

发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有, 违者必究

如有印装质量问题, 我社负责调换, 请拨打电话: (010) 85924602 85924603

前言

“已经可以了。”……

某员工在撤杯子的时候，把水洒了出来，有少量的水溅到了顾客的衣服上。他一边拼命地道歉，一边将干净的毛巾递给顾客请其擦拭，溅湿的地方不那么明显了。因为顾客说“已经可以了”，店员感觉被原谅了，暂时放了心。并没有向当时不在店里的店长汇报这件事……

员工可能以为纠纷已经平息了，但在服务行业的现场，这却可能发展成为更大的纠纷。

处理这件事情的员工可能会做出这样的判断：“幸好溅上的是水，衣服湿了也不会留下污渍。”其实，留下污渍的可能性非常大。

此外，“已经可以了”这句话，往往包含着“你已经可以了，不需要再做什么了，让负责人过来解释一下”这个潜台词。因为这位员工并未向店长报告这件事情，所以本应受到训斥的负责人也就没有向顾客道歉。正因为如此，经常会有

顾客将投诉电话打到总公司，抗议道：“你们真是一家敷衍了事的公司！”

当发生这种纠纷时，即便顾客说“已经可以了”，也一定要向店长报告。如果店长不在，一定要对顾客说：“过后会让负责人联系您，请留下您的姓名和联系方式。”并记录下纠纷的细节。

此外，最重要的是，一定要养成一种习惯，就是站在顾客的立场上推测“是不是会给您造成什么麻烦”。唯有这样，才会大量减少顾客投诉。

应对投诉这件事往往让人觉得有点恐惧，然而绝大多数顾客并不是因为想发怒而发怒的。从现在开始，即便略微地感同身受一下顾客的心情，也可以让投诉大幅减少，解决投诉也会变得容易些。

对待投诉，没必要过度恐惧。比如说，近来，在 SNS（社交网络服务）上多见的顾客对店铺的投诉进行留言这样的纠纷，在为给顾客带来不愉快记忆道歉的同时，为了向顾客询问具体缘由在 SNS 备注：“请联系客服部门。”实际联系的顾客却凤毛麟角。即便如此，对于在餐饮业工作的我们来说，一定要切记，顾客的投诉正是为我们提供了一次“引起注意”的机会。

这本书是基于在月刊《日经餐馆》连载的专栏《为何找

我?! 投诉接待员的奋斗日记》中自2011年10月期以后的报道，进行重新编辑集成册的。由大型餐饮连锁企业的顾客投诉接待室的负责人们组成的团队——餐饮咨询研究会，协助提供报道素材，连载一直持续至2016年3月。餐饮咨询研究会共有28家加盟企业（2016年11月），加盟企业店铺总和约有2万家。该协会定期举办研讨会，研讨会的目的是共同探寻最佳的对应顾客的方法，互相学习、鞭策。

本书中介绍的投诉和纠纷，以及其解决方法，均是在各连锁店中实际发生过的案例（虽然无法具体指明是哪家连锁店，但案例均建立在事实的基础上）。如果我们长时间积累的解决投诉的技巧能够为读者带来帮助，我们将不胜荣幸。

餐饮咨询研究会事务局长 森茂树

目 录

前 言 / 001

第1章 店员的态度真是令人不满!

处理投诉的基础及员工教育

态度冷漠且声音微弱的员工 / 003

不向顾客打招呼的员工 / 008

对于顾客的问询不予反馈的员工 / 012

中途挂断投诉电话的员工 / 016

员工的父母抗议道：“我家孩子被店长
欺负了。” / 020

解雇在工作态度上有问题的员工 / 024

顾客问道：“这样就完事了？” / 028

完全参照顾客服务手册应对顾客，结果顾客
却暴怒了 / 032

难于沟通的高年龄段顾客 / 036

高声抗议，影响周围人的顾客	/ 040
回家后的顾客发来的投诉邮件	/ 044
因店员抚摸孩子脑袋而被激怒的顾客	/ 047
不认同解释的顾客	/ 050
用沉默施压的投诉者	/ 054

第2章 操作失误了!

缓和顾客怒火的会话技巧

因为对应先后顺序错误使顾客非常生气	/ 061
因为下错单使顾客非常生气	/ 065
投诉的顾客与店长说的不一样	/ 069
高峰时段遇到强硬的投诉顾客	/ 073
将操作顺序搞错的员工	/ 077
特定店铺投诉多的理由	/ 081
暴怒的顾客说：“让负责人给我打电话!”	/ 085
不断谩骂的顾客	/ 089
将商品送达顾客处时，遭到训斥的员工	/ 093

第3章 食物中毒? 身体不舒服?

紧要时刻的处理方法

食物中毒的基本对策是什么?	/ 099
顾客投诉“肚子疼是吃了这家店的 食物造成的”	/ 103

如果被投诉腹痛的顾客索要

医疗费 / 107

应该为声称身体不适的顾客支付

医药费吗? / 111

在店门口店员与自行车发生碰撞事故 / 115

索要高额治疗费的顾客 / 118

投诉烫伤的顾客拒绝透露姓名 / 121

顾客吃肉菜时骨头扎了喉咙, 饭店被追究

责任 / 124

第4章 弄脏了衣服! 混入了异物?

不增加顾客愤怒的应对和补偿

“饭菜里混进了塑料片” / 131

“买的便当里有蜘蛛” / 135

“饭菜中混入了昆虫的腿” / 139

食材的一部分被误认为异物 / 143

“饭菜里有石头” / 147

一旦发生了异物混入 / 151

被顾客问到“食物中混入异物这件事, 不向媒体

公布吗?” 时 / 155

被要求拿出“防止再次发生的对策” 时 / 159

玻璃碎片混入饮料中 / 163

尽管说“已经可以了”，但过后又生气的

顾客 / 167

顾客寄存的行李不翼而飞 / 171

第5章 不正当要求、谣言、反社会势力……

需要采取坚决的态度时

对店家的投诉被写在了社交网站上 / 177

在 SNS 上散布谣言的员工 / 181

稍不如意便大发雷霆的投诉顾客 / 184

对付骂人的顾客的最终手段 / 188

顾客之间发生纠纷 / 192

想把恶意投诉者赶出店外 / 196

非法索要财物的投诉者 / 200

诉求变来变去的母女投诉者 / 204

伪造混入异物的诈骗 / 208

可能是黑社会的投诉者 / 212

在饭店的停车场里被非法丢弃的车辆 / 215

结 语 / 218

第1章

店员的态度真是令人不满！

处理投诉的基础及员工教育

态度冷漠且声音微弱的员工

如果不断有顾客投诉“店员一点精神气儿都没有，让人很不愉快”的话

“店员态度冷漠。”“声音微弱。”“看到店员懒散地工作，自己非常不愉快，难道不能更加精神地工作吗？”

最近，在某个店铺，不断从很多顾客那里收到内容极为类似的投诉。于是，店铺对投诉原因进行了调查，原来是某位员工的工作态度造成的投诉。从这位员工身上的确无法感觉到工作热情，从他脸上也几乎看不到笑容。

一般情况下，像“店员态度冷漠”“没有精神头儿”这些关于接待顾客的态度问题的投诉，以及像“店里卫生不好”等关于清洁问题的投诉，往往会有很多顾客针对同一家店进行投诉。除了已经投诉过的顾客，一定还有很多顾客感到了同样的不快，所以理所应当地要为防止再次发生此类现象而付诸彻底的行动。

在那之后，虽然店长向区域经理报告说已经对问题员工

进行了指导，但在同一位员工身上，又接到了“没有精神头儿”的投诉。

当区域经理向店长确认是否好好进行了指导的时候，区域经理的回答是：“我已经告诉他要带着笑脸充满活力地工作，要开朗地向顾客问候。”区域经理并没有告诉问题员工具体应该做什么。那么为了改善投诉的事态，我们应该做什么呢？

对于接待顾客有态度问题的员工，店长应亲自示范

来自顾客的溢美之词往往是“员工充满活力，感觉非常棒”“看到员工充满活力的工作状态，心情非常好”。换言之，员工如果没有活力，没有精神地工作的话，先不管会不会发展到投诉的地步，毫无疑问会给顾客留下不好的印象。所以有必要改变使店铺印象恶化的员工的态度。然而，只需与有问题的员工简单聊几句，便会明白，员工本人完全没有意识到自己缺少活力与笑脸。正因为本人没有这种自觉性，所以仅向他传达“我已经告诉他要带着笑脸充满活力地工作，要积极开朗地向顾客问候”，情况到任何时候也不会得到改善。

在所有的指导过程中，最重要的是，要看透对方所能发挥的力量而后进行建议。就这次这位员工来说，似乎完全不知道应该以怎样的表情、以多大的声音与顾客接触才不会招

致顾客的不愉快感。

此外，“如果自己是顾客，店铺员工带着笑容活力满满地向您说‘欢迎光临’，肯定会带来愉悦的心情吧”或“试着把进店里的顾客想象成久别重逢的亲友或朋友，并与之打招呼”。像这样，使用让对方能够接受的语言打动对方的心的指导也是非常重要的。“你本来能够露出灿烂的笑容，为什么今天没有这样做呢？”像这样用关心员工的语言，将对方的能动性引导出来的方法也是非常好的做法。

从“指导”“评价”“培育”的视点提高技能及能动性

从另一个角度看，关于这个案例，可以说，这位店长的指导能力也不是很高。这位店长应该与区域经理商量具体的指导方式，过一段时间后，区域经理确认店长是否很好地在进行指导。关于这一连串的操作，区域经理理解其中用意也是很重要的。如果店长不能够正确把握员工的技能，区域经理不能正确地把握店长的技能，并无法结合对方的实力，做出浅显易懂的指示，就无法减少投诉的数量。

在此，让我们明确一下要创建一家持续低投诉率的优秀店铺的关键点：经常从“指导”“评价”“培育”三个视点审视店铺经营。

例如，对于全年从早上到深夜一直营业的餐饮业连锁企

业来说，由于店长能够在现场进行指导的时间仅占整体营业时间的一半以下，所以有必要建立一个能够放心、放手运营的组织团队。

“指导”的关键点在于认同对方好的部分的同时，指正其需要改进的部分。有的员工作业手法纯熟，擅长实际操作，却不善于同事间的交流。像这样，每个员工都有各自个性化的东西。因材施教式的指导虽然很重要，但基于把握每个员工的“为人”才能进行的有效指导，虽然有喜好道听途说的嫌疑，但那些传言不能听听就罢了，因为它们是有一些参考作用的。

关于“评价”，请通过根据员工的积极的工作表现而提高其小时工资，或清晰明了地讲解如何才能增加工资等手段，提升员工们对于工作的能动性。

关于“培育”，请有意识地加强培育在某一时间段内，即便将所有的营业工作都交付给他也能百倍放心的“店长替身”这样的工作。在每个工作时段中，在员工中发现有领导潜力的人才，并提高其领导力，也是非常重要的。因为，如果能够培育优秀的团队带头人，他会指导比他资历浅的员工，店长只需对团队带头人的成长提供支持，便可以使店铺有效地组织运营。

此外，当某些指摘从顾客那里反馈来的时候，在员工的表情中可以读到“又被卷入了没完没了的麻烦事儿中”，这种心情自然地表露到表情中，容易成为造成新的投诉的原因。

这种情形往往是员工能动性低下造成的，而建立一个任何组织成员都能感受到工作意义的组织是避免这种情形产生的有效对策。

★ POINT

● 因材施教式指导

所有的指导，如果对方无法理解指导的意图，便失去了意义。上司应正确把握部下的技能，使用对方能够理解的语言与手法，向其传授改善的方法。不要忘记从发挥对方长处角度进行指导，“平时完全可以做得到，今天为什么没有做到呢？”这种关怀的语言，可以非常有效地将对方积极向上的工作热情引导出来。

● 重要的是培养“店长的替身”

对于长时间营业的店铺来说，店长在工作现场的时间是有限的。所以店长有必要经常提醒自己，在每个排班时间段里，要从员工中选拔出团队带头人，作为能够运营店铺的人才进行培养。