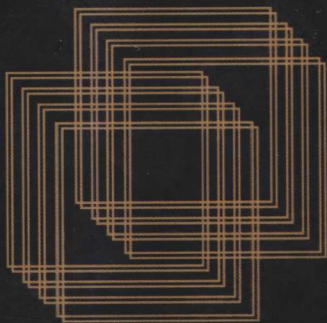


职业经理人手册

服务制胜秘诀

FUWU ZHISHENG MIJUE



戴永良

中国致公出版社

职业经理人手册——

服务制胜秘诀

戴永良 主编

中国戏剧出版社

图书在版编目(CIP)数据

职业经理人手册/戴永良—北京:中国戏剧出版社.

2001.11

ISBN7-104-01419-5/C·67

I. 现… II. 戴… III. 公司—商业广告—经济效果—经济评价

IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 070981 号

职业经理人手册—服务制胜秘诀 戴永良 主编

中国戏剧出版社出版

(北京海淀区北三环西路大钟寺南村甲 81 号)

(邮政编码:100086)

新华书店总店首都发行所 经销

北京金瀑印刷厂印刷

1000 千字 850×1168 毫米 1/32 开本 58 印张

2001 年 11 月第 1 版 2001 年 11 月第 1 次印刷

ISBN7-104-01419-5/C·67 全四册定价:100.00 元

前 言

任何组织和机构都会有自己的顾客群体,使顾客满意而归始终是组织运营中一个重要的话题。令顾客欢欣愉悦成为提高服务质量的动力,正是这种为顾客服务的前景推动着组织发展和进步,是每个公司、机构能够实现的优质顾客服务标准的出发点。

优质的顾客服务应该是体现在整个公司中的服务态度,它意味着公司的每个层次的员工,无论是否直接提供顾客服务,都应该以顾客需求为重。提供优质顾客服务是公司、机构中每个管理人员的主要目标,应该确保每项日常决策、每次联络、每个业务过程都以顾客的真正需求为重。

传统上经理们将顾客的服务活动局限于直接面对顾客的活动上,但是实际上有很多方法可以改善你与顾客的关系,包括方便顾客与你联络、帮助顾客做出正确的选择等等。

本书是想告诉那些还没有将顾客至上的观念引入脑海中的企业和机构的高级经理、总监、中层经理以及在一线从事顾客服务工作的员工,理解顾客行为和顾客服务的重要性所在,顾客服务的步骤、方法、技巧所在以及与顾客成功交流的诀窍所在。通过这些理论和实际经验的总结,你可以深刻理解顾客服务工作对于整个组织、机构的重要性,仔细体会和学习与顾客打交道的

方法和技巧,只有赢得了顾客的青睞,才能使得整个组织和机构处于竞争的优势地位。

如果你是一名公司的经理和高层管理人员,这本书对你非常有用,能够让你明白你的组织内外都有顾客。

如果你是一位在顾客服务工作一线的员工,这本书对你很有启发,它会使你找到和顾客相处,为顾客服务的最佳方法。

如果你是一位自由职业者,这本书也是写给你阅读的,它能够使你的顾客接受你,使你的生意兴隆、财源广茂。

如果你还没有工作,那么读了这本书,你将会发现每一位潜在的雇主都将会是长久受你吸引的顾客。

不管你从事工作种类如何,所处的岗位高低,只要接受了本书所倡导的观念和理论,就能够真真正正的在脑海里树立起顾客服务的概念、过程、方法,让你的职业生涯鹏程万里!

目 录

序言	(1)
第一章 销售的是服务,而不是商品:以顾客为导向的服务	(1)
第一节 揭开顾客服务神秘的面纱	(2)
第二节 了解顾客脑袋里的想法	(22)
第三节 顾客就是上帝	(25)
第四节 增加价值的顾客服务	(31)
第五节 让顾客充分满意	(37)
第二章 不是迎合顾客的需要,而是超过顾客的预期: 提供优质服务的关键要素	(52)
第一节 从始到终的顾客服务过程	(53)
第二节 优质服务的三个基本要素	(55)
第三节 树立顾客服务标准	(66)
第四节 充分重视售后服务	(70)
第五节 培养为顾客服务的意识	(77)
第六节 顾客档案的基本知识	(93)
第七节 利用好顾客档案	(101)
第三章 倾听、回应、积极关怀:理解顾客的行为	(106)
第一节 让顾客成为服务工作的中心	(107)
第二节 想顾客所想,急顾客所急	(112)
第三节 重新看待服务的全过程	(116)

第四节	规划服务的全过程·····	(124)
第五节	顾客的需求就是你的需要·····	(128)
第六节	让顾客彻底满意·····	(136)
第四章	唯一的基础是服务——提供优质服务	的步骤
	·····	(150)
第一节	调查了解调查人所服务的顾客·····	(151)
第二节	制定服务的详细计划·····	(160)
第三节	服务计划的汇总综合·····	(163)
第四节	撰写服务任务的细则·····	(165)
第五节	将服务培训贯穿始终·····	(169)
第六节	组织服务质量小组·····	(175)
第七节	完善服务制度·····	(185)
第八节	衡量顾客服务质量·····	(201)
第五章	找出真正的顾客,维系与顾客的关系——	
	提供优质服务的技巧 ·····	(207)
第一节	通过语言提供优质服务·····	(208)
第二节	优质服务的形体语言的技巧·····	(217)
第三节	改进提高顾客服务的水平·····	(225)
第六章	随时继续与顾客上一次的对话——提供优质	
	服务的交流艺术 ·····	(247)
第一节	企业一诺值千金·····	(248)
第二节	掌握交流的技巧·····	(257)
第三节	充分发挥媒介的作用·····	(262)
第四节	对顾客永久的吸引力·····	(266)
第五节	方便顾客联络·····	(269)
第六节	帮助顾客做出选择·····	(272)

第七节	建立顾客忠诚·····	(277)
第七章	明知山有虎,偏向虎山行——对付棘手的顾客的艺术·····	(283)
第一节	面对难以对付的顾客·····	(284)
第二节	与顾客保持协调一致·····	(289)
第三节	缓解工作压力·····	(295)
第四节	鼓励员工提供优质服务·····	(305)
第五节	再忙也不要忘记顾客·····	(319)
第八章	21 世纪,崭新的顾客服务世界——网上优质服务艺术·····	(321)
第一节	网络经济中的顾客·····	(322)
第二节	网络营销的新观念·····	(326)
第三节	网络营销的全新规定·····	(332)
第四节	网络经济中的顾客服务·····	(337)
第六节	网络经济顾客服务手段·····	(351)
第七节	网络时代的客户忠诚·····	(368)
第九章	得到顾客的友谊——优质顾客服务的落实和发展·····	(374)
第一节	将顾客服务转化为竞争优势·····	(375)
第二节	关心顾客且持之以恒·····	(390)
第十章	应该在顾客身上多用些心思——提供优质服务的细节事项·····	(393)
第一节	顾客服务的良好习惯·····	(397)
第二节	使服务工作成为典范的十种方法·····	(400)
第三节	服务中避免使用的习惯用语·····	(403)
第四节	顾客服务的销售技巧·····	(406)

第一章

销售的是服务， 而不是商品： 以顾客为导向的服务

我们出售的其实是服务，而不仅仅是商品本身，因为如果服务不到家的话，过不了多久就没有顾客肯买这种商品了。

——RJR 纳比斯哥公司
总裁雷诺兹

第一节 揭开顾客服务神秘的面纱

一、什么是顾客

现实中的顾客是多种多样的,而不同的顾客在购买动机及行为方面往往有很大差别,所以要进行顾客分类及不同顾客特征分析,这是进行顾客服务的基础。从顾客的定义中可见,顾客一定是企业产品的购买者,但可能是产品的使用者,也可能不是产品的使用者。原因在于顾客的购买目的不同,有的是为了自用,有的则不是。有些企业可能会同时拥有以上各类顾客,有的可能拥有其中一两种顾客。这取决于企业的性质和经营范围。对于任何企业来说,区别不同类型顾客的意义,在于了解他们的不同购买动机和行为,根据他们的需求特征采取相应的营销策略,从而真正实现顾客满足。同时,进行顾客分类也是建立顾客档案的基础。

根据购买目的和规模将顾客可分为三种基本类型。

●个人顾客

个人顾客,指那些为自己或家庭消费而购买商品的人,即购买的目的是为了自用,不是进一步转卖。因此,他们主要是购买生活用品,但有时也购买一些工业用品。这类顾客的特点是数量多,但是购买批量较小,而且其购买行为比较复杂。受个人购买动机、经济条件、生活方式、社会文化、年龄和个性等因素的影响,他的购买行为往往表现为不同的模式,主要包括以下四种类型:

* 随意型

有些人对商品没有固定的偏好,不讲究商品的商标和外观等,往往是随机地购买商品,这类行为被称为随意型购买行为。它有两种表现:一种是不愿为购买商品多费精力,需要时遇到什

么就买什么,图方便和省事;另一种是购买者缺乏主见或经验,不知道怎样选择,乐于效仿他人行为,卖方的建议对其影响也很大。

*** 理智型**

有些顾客习惯于在反复考虑、认真分析、选择的基础上采取购买行动。他们购买商品时比较慎重、有主见,不轻易受广告宣传、商品外观以及其他人的购买行为的影响,而是对商品质量、性能、价格和服务等认真分析,细心比较。理智型购买行为的实际购买时间比较长。接待这类顾客要实事求是,虚心地介绍商品,努力促成交易。

*** 冲动型**

属于这种行为模式的顾客,经常是在广告、商品陈列、使用示范和商品包装等因素刺激下购买商品。他们在挑选商品时主要凭直观感受,而很少作理智性思考,不大讲究商品实际效用和价格等,因为喜爱或因为他人争相购买,就会迅速购买。生动的广告、美观的商品包装、引人注目的商品陈列等,对于吸引这类购买者效果十分显著。

*** 习惯型**

有些顾客通常根据自己过去的使用习惯和爱好购买商品,或总是到自己熟悉的地点去购买商品,被称之为习惯型购买行为。他们一般比较忠于自己熟悉的商品、商标和经销商,选择商品和购买地点具有定向性、重复性。因此他们在购买商品时目标明确,见到自己惯用的商品就果断采取购买行动,不需要进行反复推敲和比较,成交速度较快。

在现实生活中,人们的购买行为模式如何,与产品特性有直接联系。人们在购买不同类别的商品时,往往会采取不同的行为模式。例如,购买一般生活用品,属于随意型、习惯型的较多。而对于高档耐用消费品,多数人采取理智型。对于服装、礼品

等,则以冲动型购买占多数。

●企业顾客

企业顾客是指购买产品或服务并用于进一步生产或服务的生产组织或个人。购买各种生产设备、工具、原料和配件,是为了通过生产和出售自己的产品以取得利润。一般来说,企业顾客的购买行为有以下几个突出特点:

购买行为的严肃性、稳定性和复杂性

企业顾客购买行为与生活资料购买者的行为有一个很大差别,即后者往往带有很大的随意性,而企业用户的购买一般都是有组织、有计划严格地进行的。他们一般都是以签订合同的方式进行购买,对交易条款做出详细规定,以保证双方利益不受损害,保证用户的需要按时、按条件得到满足。同时,由于生产者的购买行为是审慎的、集体决策的结果,反应用户在生产经营活动中的实际需要,只要卖方严格履行合同、做好售后服务,双方就会建立长期、稳定的供货关系,很少频繁变动。同生活资料购买过程一样,生产者购买过程也是开始于实际购买行为之前,并延续到实际购买行为之后。所不同的是,生产者的购买过程更加复杂,一般要经过八个阶段,即认识需要、确定目标、说明需要、特色供应者、征求建议、选择供应商、订货、执行情况总结等。

有组织的购买

各个企业的购买决策中心的大小因购买产品类型和规模的不同而不同。一般说来,购买产品的价值较高或规模较大,其购买中心规模也较大;而在购买单一、数量少、技术简单的商品时,购买中心成员就比较少,只需要采购人员和使用者参与就可以解决问题。当涉及一项高价位大型设备时,购买中心成员就可能包括企业最高领导者、技术人员、设备管理人员、采购人员、使用者等等。根据企业顾客的这一购买行为特征,营销人员首先

要弄清买方购买中心的人员构成及其扮演的角色,了解主要决策者,分别地、有重点地对购买中心施加影响,使其最终做出对本企业有利的购买决策。个人顾客购买生活用品时,往往是由购买者个人或一、两个家庭成员做出购买决策,而企业用户是集体做出购买决定,这一集体就称为购买中心,它包括所有参与决策的人或部门。例如,生产和技术部门的人员可能对产品的性能、效率、安全性等提出见解,财会人员会对采购进行经济分析。采购部门主管和工作人员在选择供货方面有主要权力,是购买中心的负责人。大宗生意中,往往要由公司领导人做出决策。所以高层管理者有时也加入进来。

●中间商

中间商顾客是指那些购买商品是为了转卖或出售而牟取利润的个人或组织购买者。主要包括批发商、零售商、租赁公司和代理商等。其购买目的是为了在买与卖的差价中赚取利润而不是为了自用,这就决定了其购买行为及作用与个人顾客不同。由于中间商赚取的单位利润很小,要依靠多购多销取得更多利润,这就决定了他们往往是大批量购货,所以对企业产品的销售来说关系重大。特别对于生产、经营生活用品的企业,因为难以面对大量的、分散的生活用品消费者,对中间商的销售网络依赖性很强。所以,往往把各种中间商作为最主要的顾客,而不是产品或服务的最终使用者。

在买方市场条件下,中间商购买行为的特殊性主要表现在购买条件方面的更高要求。其中,最为敏感的是价格,他们会要求各种价格折扣,如批量折扣、季节折扣、现金折扣等等,以及各种资助和津贴,如商品陈列资助和广告津贴等等。

由于中间商的购买活动以盈利为目的,并且承担着巨大的

第一章 销售的是服务,而不是商品

商业风险,即如果转售商品没有成功,不仅无利可图,而且会占压进货时垫付的资金,以致面临破产的危险。他们的购买行为与个人顾客不同,是一种理智性购买,很少有随意性和冲动的行为。这种理智性购买行为不仅表现为对供货商的慎重选择,而且表现为特殊的购买条件。

在购买时间方面的条件也往往近乎苛刻,这与个人顾客行为十分不同。他们常常把提出订货单的时间尽量推迟,这样就可以较有把握知道最终用户的需求情况,使商品适销对路,避免承担库存过多和资金占压的风险。同时,一旦订货,他们又要求交货及时迅速,以抓住销售时机,尽快将货物转售出去。从另一个角度看,中间商虽然在购买条件方面要求高而且复杂,但是,他们的购买行为往往比个人顾客稳定,并不经常更换供应商。这样做的原因不仅是因为双方有了一定了解和信用基础,可以避免商业风险,而且按照商业惯例,他们总是能作为老顾客,从现有供应商那里得到较好的供货条件或更多的优惠。这表明,中间商具有同供货人建立长期、稳定关系的内在利益动机和愿望。所以,在顾客开发与管理中,很多企业都是把中间商作为主要目标,并且努力建立长期稳定的顾客关系。

●专家

工业顾客对生产设备、原料、办公用品等商品的选择,对他们产品的质量、生产效率、管理水平等都将产生直接影响,且关系到企业的经济利益。所以,生产企业的采购人员一般都受过专业培训,具备相当水平的专业知识和经验。因此,生产资料的卖方也要由具备专业知识的人来负责售后服务业务,才能解答买方提出的各种复杂的技术问题。

●多种购买方式

同生活用品相比,生产资料可采取的购买方式也较多。主要包括:

租赁:即用户不是通过购买获得商品所有权,而是以租赁方式获得商品的使用权。现在,越来越多的工业顾客乐于租赁而不是购买那些大型机器设备、设施、运输工具等。因为租赁使买方能得到许多好处,如解决资金不足的困难,引进先进设备,得到更好的服务等。供应商可以灵活采用这种买方乐于接受的方式达成交易,争取更多的用户,取得竞争优势。

互惠购买:即“你买我的商品,我买你的商品”,或形成三角形互惠(即三个企业连锁成互相买卖关系)。这是在市场竞争激烈条件下产生的购买方式,使企业在优先选择某供货商的同时,保证自己产品的销路。

直接购买:即用户直接向生产企业订购商品,而不同于生活用品大多是通过向经销商购买。

即便对顾客服务做出了定义,某些企业老板在服务管理概念方面仍然会犯一些基本错误,一般都涉及到他们不知道真正的顾客是谁,这些顾客又在哪里?其实,他们十分不清楚下面的概念的差别:

●现有顾客

现有顾客是和你的企业现在正做着生意的顾客。他们在过去或近期曾购买过你的产品和服务,而且还在定期或不定期地这样做着。他们之所以能和你的企业打交道,不外乎以下这些原因:偶遇、广告、邮购、临近、互相传告、别人指点、价格因素、价值因素、历史因素以及优良的服务等。一位满意的顾客再回来

第一章 销售的是服务,而不是商品

的时候,既是再次和你做买卖的顾客,又是为他自己做出这样的抉择而高兴的顾客。当你想到大多数人在电力服务、有线电视服务、生活用水和污水排放服务及城市电话服务方面,根本没有一点儿选择的余地的时候,这种差异点就更清楚了。慷慨地允许我们使用上述服务的那些公司,一般都是垄断者。这样,如果我们想要得到他们提供的服务,就不得不和他们打交道。当人们不得不和你的企业打交道的时候,你可能会以为自己很幸运。而实际上,是你和你企业里的雇员让这些顾客感到欣慰,使他们觉得需要到你这里来获得良好的待遇,也获得他们所一直期望着的优质商品和优良服务。你如果开办的是连锁便民店,那就能在每天清晨卖咖啡和卖点心时候看见他们;你如果经销汽车,就要每隔二三年或三五年见到他们一次;而如果创办的是计算机硬件商店,你就也许只能在每次推出新产品的时候才能看见他们。顾客的光临对你应该是一种宽慰,因为是他们帮你支付账单,帮你为企业雇员发工资,使你的企业得以生存。你也许已经清楚地了解了他们的需求,并主动花费时间满足和超常满足他们的意愿;或者你还不知道他们的需求是什么,正在努力了解并力争使他们满意。

●新顾客

新顾客是第一次或第二次和你的企业进行联系的顾客。如果你经营的是一家印刷企业,他们也许正在接活台前第一回甩给你一个苛刻的项目;他们也可能是第一次给你这个装运公司的仓库送来货物的人;他们站在你的收银机前,提着货筐,等着付账;他们按照你登在黄页上的广告、公司的小册子或邮购信,或是朋友的推荐,正在打电话和你联系;他们正在你的餐馆里准

备就座；他们正在第一次安装你的软件。无论他们在哪儿，无论他们是谁，我们只知道一件事：他们非常脆弱。请为顾客设身处地想一想。对大多数人而言，尝试新事物总会使人多少有些担心。你要是不信，那就问问你自己，上个月有过几回在陌生的饭店里吃午餐。一次，三次，还是一次也没有？又为什么没有？人们大多都有一种习惯性，愿意墨守陈规。我们在同样的地方吃饭，在同样的地方购物，和那些能提供好于一般水准的服务并能经常满足和超常满足我们需求的企业做生意，在这些条件下，我们往往会感到心里舒坦。信任驱使着顾客走进你新开张的零售商店、诊所和饭店，或者与你的路边店铺、上门送货及电话订货打交道。顾客带着某种期盼而来。这种期盼是顾客每次接触新事物时都要产生的。对于这些新的脆弱的顾客而言，第一印象这个概念变得更加苛刻。那些老客户或不太挑剔的客户，或许还能容忍一点错字漏字、系统失控或雇员的粗鲁无礼。可是新顾客，自始至终都带着一种十分敏感警觉的心态与你初次接近，绝不会像老顾客那样宽容。

●外部顾客

外部顾客可以被立刻辨认出来，他们从外部来到你的企业，到这花钱来了。他们以这样或那样的方式对你的企业的存在做出了响应，或步入你的店门，或拨进你的电话，或靠现成的邮政信箱拿钱来交换你的产品或服务。来客在接待处登记住宿，就和服务台的职员之间形成一种外部顾客关系。当你在银行兑现支票时，就涉及了你和银行出纳人员之间的外部顾客关系。当然，这里的前提是你不属于银行职员，不然论题就转成内部顾客了。

●内部顾客