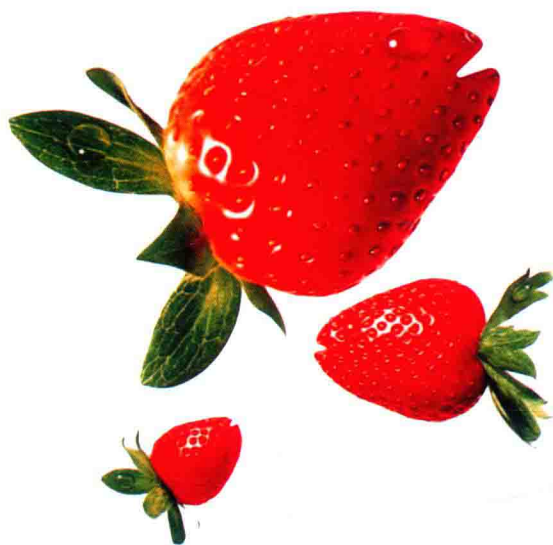


ホスピタリティコーチング
新装改訂版

客户服务 培训法

[日] 清水 均 (Hitoshi Shimizu) 著
王 荣 译



日文原著
初版印刷

8次

被韩国等国家引进



中国工信出版集团

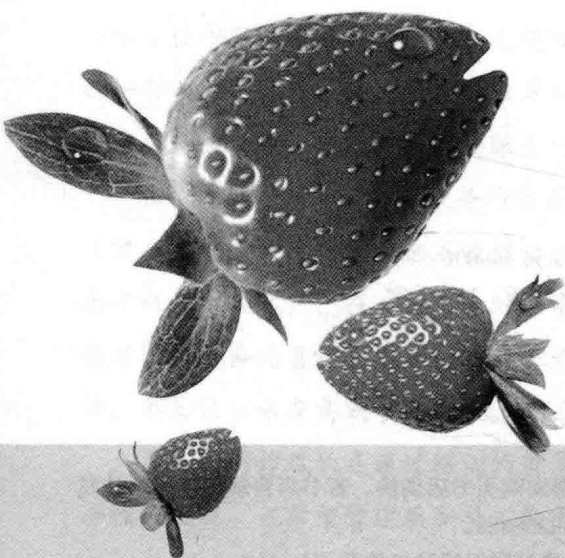


电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

ホスピタリティコーチング
新装改訂版

客户服务 培训法

[日] 清水 均 (Hitoshi Shimizu) 著
王 荣 译



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京・BEIJING

HOSPITALITY COACHING SHINSO KAITEIBAN written by Hitoshi Shimizu
Copyright © 2013 by Hitoshi Shimizu. All rights reserved.
Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

本书中文简体字版经由 Nikkei Business Publications, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2015-2790

图书在版编目（CIP）数据

客户服务培训法 /（日）清水均著；王荣译. —北京：电子工业出版社，2016.6
ISBN 978-7-121-28714-5

I. ①客… II. ①清… ②王… III. ①企业管理—销售服务 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 094121 号

策划编辑：吴亚芬

责任编辑：杨洪军

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：18 字数：283 千字

版 次：2016 年 6 月第 1 版

印 次：2016 年 6 月第 1 次印刷

定 价：49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zltq@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。

前言

温和地对待他人，这种特性称为客户服务性，其本质则是站在对方的角度看问题，也就是站在对方的角度，根据时间、地点、场景的不同选择最合适的做法。

但是也有人虽然有心为客户服务，却很难展现笑容，表情比较僵硬。也有人在不自知的情况下态度会变得蛮横，抑或语言比较苛刻、用词不当，总之会使对方造成误解。结果就使双方之间的交流无法顺利进行下去，彼此的关系也变得十分僵硬。

在以“需要用心交流”为口号的 21 世纪里，客户服务不仅是旅馆业、餐饮业和娱乐业等服务业必备的能力，也是政府部门等与人接触较多的服务部门应重视的一种能力。此外，身处汽车行业等国际性强的行业中的先进企业，为保证其国际地位不被动摇，也需要将客户服务作为它们经营战略的支柱。

在现在这个时代，客户服务的重要度不断提升，可即使谁都拥有客户服务性，只凭态度表情、遣词造句也不能保证你可以将你的心声传达给对方。你需要面对的不仅是你的客户，在公司里面面对同事、上级时也不能遗忘客户服务之心。想要学习客户服务的真髓，成为拥有真正为客户服务之心的服务者，与其听他人的指导，不如让你亲身实践学得更快。这正是我们要培训的事情。

本书的写作目的是通过培训的哲学和技术让更多的人能够正确地认识客户服务性的表现。也希望管理层和员工能通过实践来学习这两者之间的本质，因此，书名也定位为“客户服务培训法”。

只要改变思维方式，态度即可转变。

只要态度发生了改变，行动即可转变。

只要行动发生了改变，习惯即可转变。

只要习惯发生了改变，人格即可转变。

只要人格发生了改变，机遇即可转变。

只要机遇发生了改变，命运即可转变。

只要命运发生了改变，人生即可转变。

客户服务培训法是从积极的自主培训中诞生的。学习客户服务培训法的结果就是能够改变我们的态度和行动，影响我们的性格，找到我们的最终使命，为我们美好的未来奠定基础。

本书以我自身的服务实践经验以及在各个行业中凭借咨询、研修积累的知识为基础，以易理解、易使用、易教学为目标编写。如果本书能成为实际从事服务业的人们在教育、教学、培训方面的教科书就是我最大的荣幸了。此外，本书还可以应用在企业的培训、员工的自我提升等方面。

本书从出版至今已经印刷八次了，不仅被各种服务业人士应用，在汽车国外出口培训或银行的培训中也有应用。本书还被翻译成韩文出版。在进行些许内容的调整并增加部分图表后还出版了修订版方便读者阅读。

但我仍希望各位读者能向我指出本书的不足之处以便让本书变得更完美。最后，我要感谢在构思本书框架以及为本书定名时给予我极大帮助的原日经 BP 出版社的加藤秀雄先生。此外，我也要非常感谢修订版出版时从读者的视角和编辑的立场给我提出很多意见的日经 BP 出版社的太田宪一郎先生。

参与本书翻译的人员包括王荣、徐辉、程焱、杨彬、王雨、魏一凡。

目录

第 1 章 客户服务培训法的基础知识	1
1.1 客户服务的起源	1
1.2 关于客户服务培训法	3
1.3 人才培养和客户服务培训法	5
1.4 培训哲学和培训技巧	8
1.5 积极提问的三种基本模式	11
1.6 培训循环和客户服务培训法	15
1.7 服务即人格	18
1.8 快乐的员工创造快乐的客户	22
1.9 创造贵宾客户的体验	25
1.10 微笑的培训	29
1.11 微笑和眼神接触	33
1.12 打招呼的培训	37
1.13 服务业要注意仪表	41
1.14 客户服务礼仪与客户服务培训法	44
1.15 员工必须遵守的业界原则	49
1.16 瞬间的体验	51
1.17 关键的沟通技巧	55

1.18 制造安心感（镜像映射法）	59
1.19 制造安心感（步调协同法）	61
1.20 留有好印象（活用“米拉比安法则”）	65
第2章 提升服务等级的客户服务培训法	68
2.1 观念的培养	68
2.2 保持清洁	71
2.3 有关培训的七项标准	74
2.4 就职导向和初期教育	78
2.5 重要的发声练习与客户服务的十大用语	85
2.6 培训的基础知识和培训的事前准备	87
2.7 活用教练的四个步骤	91
2.8 理解客户心理	103
2.9 巡视的常识	116
2.10 巡视与照应	121
2.11 用心服务的话题	132
2.12 服务进程的三阶段	140
第3章 让你人际关系变好的客户服务培训法	145
3.1 黄金法则	145
3.2 反射法则与共感法则	150
3.3 以礼待客	153
3.4 四种眼界	155
3.5 阻碍沟通的五个障碍	158
3.6 乔哈里的四个视窗说	162
3.7 领导者必备的沟通能力——“语言表达力”	166
3.8 领导者必备的沟通能力——“概括力”（适合主持型人才）	171
3.9 领导者必备的沟通能力——“倾听力”	175
3.10 沟通中的空间管理	180

第 4 章 用客户服务培训方法培养员工成长	186
4.1 离职率的高低与领导的自身能力有关	186
4.2 三个阶段的管理者水平	190
4.3 不要嫉妒员工的才干	193
4.4 配置与协调	196
4.5 系统性咨询评估	199
4.6 调查问卷的使用	206
4.7 用晨会/会议的形式提升统一认识	216
4.8 报联商（报告、联络、商谈）的培训	219
4.9 关于感受的关键字	223
4.10 鼓励自我挑战能力的培训	227
第 5 章 如何通过客户服务培训构建企业文化	231
5.1 客户服务培训中的企业文化	231
5.2 实现“工作梦想”、“生活梦想”和“人生梦想”	234
5.3 实现梦想的方式	240
5.4 经营理念与 CI	245
5.5 迪士尼乐园的标准服务与 SCSE	249
5.6 向迪士尼乐园学习致意问候的活动形式	253
5.7 企业应采纳应用的知识管理系统	256
5.8 模拟体验判断的培训	260
5.9 客户满意度调查与员工满意度调查	263
5.10 店铺巡视中需要注意的问题	267
5.11 向丽思卡尔顿学习人才重用法	269
5.12 向丽思卡尔顿学习如何实现愿景目标	273
附录 匿名调查表（餐饮业用）	279

第1章

客户服务培训法的基础知识

1.1 客户服务的起源

Hospitality 称为客户服务性。因其前缀与医院 (hospital) 相似, 大多数人第一次听到都会以为这是一个与医院或医疗相关的用词。这种想法其实是没错的。所谓的济贫医院 (hospice), 是对癌症末期患者进行医疗看护, 让他们度过余生的地方。这个词最早的意思是“旅行者的安息之处”, 之后还引申为宗教团体的住所。

旅馆 (hotel) 和旅社 (hostel) 也是同语源的。殷勤的旅馆老板如果是男性就被称为 host, 如果是女性就是 hostess。从这里也能看出客户服务性与旅行密切相关。

那么下面就来看看旅行的起源和客户服务性的起源。虽然现在的观光性质的旅游比较多, 但是最早的旅行其实是巡礼的旅行。其中登录在世界遗产中的旅道有两条: 一条是西班牙的圣加戈巡礼之路, 另一条则是 2004 年登录在案的日本熊野参拜道。

诚心祈祷着向神秘的圣地进发的巡礼之姿, 不管是东方还是西方都是自古至今就存在的。在交通还不发达的过去, 他们只能凭双腿攀登高山跨越激流。巡礼

者不管风吹雨打，承受严寒酷暑，每日都与饥饿、疲惫、生病斗争，这种巡礼之旅正可谓是拼上性命的旅行。

寒冷的暴风雨之夜，走在杳无人迹的巡礼之路上的母子已经浑身湿透。前方有一家点着灯的民居，他们只能选择求助于不认识的陌生人。“只要今夜一晚，能否让我们在门厅避避风雨？”如果你是这家的人，在听到巡礼的母子如此请求后你会怎么做呢？

我想你一定会把他们带到温暖的暖炉旁，给他们热腾腾的食物吃，还可能拿着你的旧衣服对他们说“如果不介意的话给孩子换上吧”。如果屋里还有空房间，也会给他们准备好床铺让他们在里面休息。第二天早上还会招呼他们“只是粗茶淡饭，如果不介意的话和我们一起把早饭吃了吧”。

这正是客户服务的起源。站在对方的立场，以同情之心对待他人。通过你的行为让对方感到愉快，也让自己感到愉快。这种客户服务之心是任何人都拥有的。在这条巡礼之路上，时至今日仍然存在着客户服务。

经济低成长时期，由于商店过剩导致的低价竞争现如今也逐渐消失了，我们对商品和服务的质量有了更迫切的需求，因此服务的质量就变成了我们与其他竞争公司竞争的关键。而在这背后更根本的是公司员工能力的竞争。

将客户的喜悦转变为自己的喜悦，同时，站在对方的角度理解对方的痛苦，能做到这一点的员工的多少决定了公司的竞争力。能引出员工身体里多少的客户服务性，以及客户服务性与你的行动能有多紧密的联系，则是公司需要着重开发的能力之一，也是今后企业文化的基础。

企业文化中的客户服务性高，不仅会让你的对外交流很顺利，公司内部交流也会变得异常顺利。高客户服务性可以让你更容易培养团队合作精神，工作的配合程度也能更加契合。这样你才有可能从客户满意升级为单独客户满意。利用好客户服务性可以制造出更多给客户带来感动和感激的机会。同时，将这种喜悦与员工共享，就能创造出“开明、开心、温和、理解”的职场环境。

但是，虽说谁都有客户服务性，若不及积极地用行动展现你的客户服务性就是毫无意义的。

美国在商业分类中专门分出了客户服务商业这样一项。也就是客户使用旅馆、饭店、飞机、游轮、主题公园等设施的服务业，也有人将其称为人类产业或人类商业。

任何商业都是构筑在人与人之间的，而不是企业与企业之间。因此，学习客户服务商业的知识和服务形式，对提升你的客户服务性有着非常大的作用。本书就以这个话题为主题，介绍培训客户服务性的方法，总结一些要点和创意。通过活用本书，也可以引出管理者或领导者自身的客户服务性，从而让员工在更舒适的工作环境中工作。

1.2 关于客户服务培训法

有很多和培训相关的书籍，书的作者不同对培训的定义也是不一样的。笔者在参考了这些书籍后，总结了自己对培训的定义。

什么是培训

1. 让对方能够自主地引出自己的潜在能力和可能性，使用以倾听和提问为主体的沟通方式。
2. 通过对职场环境的调整培养自我思考、自我行动的自律型人才。
3. 在这个过程中，教练（上级）的管理能力也会不断上升，将学习型组织的企业文化根深蒂固，实现业绩的上升。
4. 最终目的是实现个人的自我理想，使在自我提升中设定的个人目标和企业目标相统一。

1 是对培训的整体概念综述，2 和 3 是商业培训，4 则主要讲的是个人培训。

本书以 1、2、3 的培训为主题，为引出每个人身上的客户服务性总结出客户服务培训法。

任何人都有客户服务性，其本质则是站在对方的角度看问题。这里所提出的

对方不仅指客户，还可以是同公司的同事、上级、后辈，甚至一起工作的打工人员、派遣人员。

特别是旅馆、饭店、航空、游乐园等服务行业和大型的商业设施中，客户与这些临时工可能比和正式人员接触得更多。在和客户接触时，这些临时工的态度、表情、言语都会给客户留下极大的印象，也会对回头客和固定客户（等同于销售额）的比率产生极大的影响。

不仅如此，不仅仅是去服务，而是站在每个客户的角度，真心地为他们着想才能得到客户的感激与感动。而不管你是正式员工还是临时工都会在此时与客户一体化，共同感受到服务行业中的客户服务性。这就是服务之心，与侍奉有所区别。

什么是客户服务培训法

1. 通过培训的技术，引出员工本来就具备的客户服务性。
2. 创造出能够实现与客户的感动和感激（员工通过行动获得的感动和感激）相联系的客户服务的環境。
3. 通过上级和员工共同努力、相互理解，培养可以自我思考、自主行动的人才。
4. 从尊重员工多样性的企业文化中产生学习型组织，让企业经营不再被环境和潮流的变化所左右。
5. 找出员工自我实现的最终使命，并将个人目标和企业目标相统一。

实现客户服务和构筑相应的环境是客户服务培训法的首要目的。在实现 2 后，上述 3、4、5 才能实现。本书在有关环境构筑方面进行了各种角度的展开。

培训，也就是运动竞技或演员的指导教练对他们进行培训的行为。在查字典后你会发现 Coach 以前是指四轮马车的意思，是以最早兴起四轮马车的村庄（Kocs）命名的。其他意思还有有篷汽车、（铁道）客车、指导员、（专门指导考试的）家庭教师等。用马车的比喻来想象可能比较好理解，在马车上两个人（上级和员工）相邻而坐，谈了很多话，如目的地的行进路线也是在谈话中决定的。这

就是培训给人的印象。也类似于家庭教师，他们会根据指导的学生的能力和性格进行不同的指导。

而与此相对的教导 (train)。在查字典后我们得知是指拖曳的裙摆、列车、跟随的意思，也表示教育、培训、锻炼。从列车来想象，教导就是由火车头拉着身后的车厢前进的印象。

培训是上下级平等的关系，但教导却有明确的培训者和被培训者的关系。而且，目的地和行进路线也是可变的。

为了防止误解我要在此澄清，并不是说培训就比教导好。在培养人才的过程中，根据领域、内容和培养阶段的不同可以分阶段使用不同方法。而且，优秀的教导方式中一定有培训的要素。

想要学会知识和技能肯定还是使用明确的教导方式更快捷。但如果追求的是让身为企业的员工能具备相应的工作态度并让其工作能力高度规范化、原则化，那么就应该选择培训了。

在与客户有很多接触的餐饮业、零售业中，需要更重视培养打工人士和临时工的客户服务性。在这种情况下，对打工者的教导就是第一优先选择了。而以“客户服务培训法”为名的本书，更是在能够活用教导技术的前提下，对培训的要素和要点进行解说。

1.3 人才培养和客户服务培训法

在理解培训和人才培养的关系后，下面来简单地介绍一下理论知识。

在美国俄亥俄州大学的领导力研究中心，保罗·赫塞和肯·布兰佳在 30 年前就发表了一个叫作“情境领导力”的理论 (SL 理论)，这一理论在世界上都很知名，它经常被用于人才培养或领导力的研讨会上。在日本，这一理论也被称为状况对应型领导力或人才对应型领导力。

员工从培养阶段变成成熟阶段时，管理者在领导方式上也要有所变化是非常重要的。当然，这是以掌握员工的干劲儿和能力为大前提的。而日常的培训能让

你很简单地理解该如何变化。

图 1-1 中的纵轴是协同指向行动。协同指向行动是指将力量和精神进行统一共同完成工作。横轴则是指示命令行动。越靠近图右上方其行动能力越强是不争的事实。而这个曲线图从右边开始沿着箭头方向表示的是培养员工的情况。

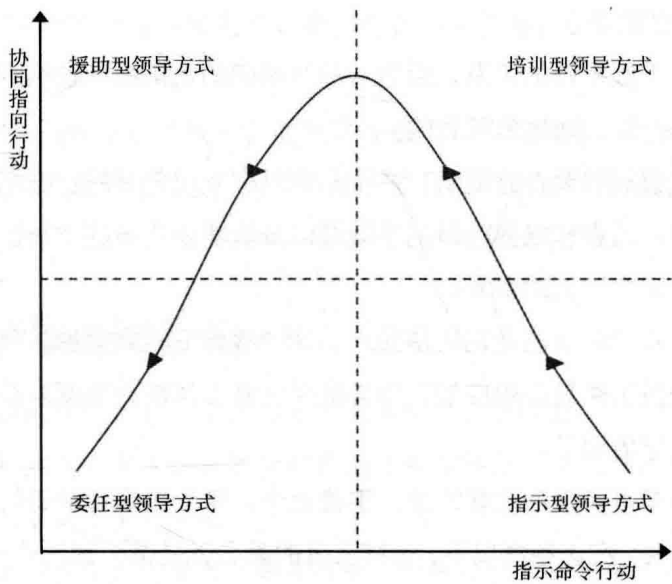


图 1-1 员工培养和领导力的类型

接下来介绍根据不同员工的情况，将最基本的几种类型的领导方式和客户服务性的培养结合在一起的方法。

• 指示型领导方式（协同指向：低/指示命令：高）

作为你下属的员工、临时工和打工者，或刚进入公司的新人，在未能熟练掌握工作方式前处于图 1-1 中右下的阶段。当然，在这个阶段你不会给他们分配过于困难的任务。因此在培养这种员工时会选择教导的方式将简单的工作和服务的具体方法、手段事无巨细地教给他们，在这个阶段指示是必要的。

培训则需要避开一方通行的沟通方式。因此在培训时不能完全像教导他人一样，最好能询问员工，他们做的每件工作的行动目的和意义。在不断积累小的成功后，他们会对工作产生兴趣，也会对自己更有自信。

- **培训型领导方式（协同指向：高/指示命令：偏低）**

当员工进入下个阶段后，上级就需要减少指示的次数，并有意识地提高协同指向行动的次数。多听员工说与工作有关的事情，以提问方式让员工自己想出解决方法、提高员工的自主性。这个阶段以后，上级就可以摆脱教师的职责转到幕后支援（support）了。

这个阶段是非常重要的，有个相似的词是援助（help）。但是这与支援有着本质上的不同。支援是在确认员工可以做到的前提下进行的行为，而援助的大前提则是员工无法独立完成工作。支援是在相信员工可能性的前提下，以质疑的方式不断提问，重复再重复从而引出员工心中的答案。而援助则是上级直接给出准备好的答案，在合适的时候交给员工。这也是在下面的1.4节中介绍的培训哲学。

只要是新员工就会在进入公司的头几个月经历每天的定型业务从而向主要能力转变。在这个阶段，以超出新人能力的客户服务为目标，培养自己的客户服务能力也是非常重要的。在这里也要通过上级的判断以提问的方式让员工自主思考、寻找答案。

- **援助型领导方式（协同指向：高/指示命令：低）**

在员工更加成熟后，上级和员工之间就有了默契，这时上级需要援助员工达成他们自己设定的目标。本阶段中也仍需减少指示的数量。

在培养新人的阶段，能顺利完成每天的日常公务半年至一年的时间后，上级就可以选择委派给他不定性的工作或专业性较高的工作，如比较难处理的投诉案件，设计一年中很少出现的热卖期的活动等，在他们自主挑战的过程中可以给出些许支援。

为了培养员工的客户服务性，要让他们随时以客户服务的心态进行工作。

- **委任型领导方式（协同指向：低/指示命令：低）**

达到最终阶段后，你就可以主动让出工作的范围和分担的权限了。让员工全权负责工作，从目标设定到方针、手段、方法的选择，从而培养自立自律型人才。在组织方面，也尽量不去干涉员工的决定。

这一般是新人入职后 2~3 年后的阶段。作为团队的领队或负责人，他们需要决定自己小队的服务目标，召开会议进行问题解决和改善。足够优秀的员工之后可以被委派为店长代理，甚至独立掌管一家店铺。

1.4 培训哲学和培训技巧

在前文的培训型领导方式中，有一部分画有下划线的文章，希望大家能再读一遍。

培训三个哲学

1. 每个人都有未曾被发觉（包括自己）的潜力。
2. 我们想找的答案（最终会上升到人生目的和使命）都在自己心中。
3. 想要引出这些答案我们需要同伴（教练）。

也许，你会觉得我说的太言过其实了，但我还是认为正因为 1 的存在，所以才能有培训这种方法，才能将每个人身体中的潜力开发出来。而 2 则是引出从为什么做这个工作乃至自我实现和人生目标的答案，从而提高我们的自主性，让我们能更积极地追逐梦想。

自己的想法是最能推动你展开行动的，而教练的任务就是作为你的同伴，引导你不去思考失败的恐惧，而积极面对问题。因此，有教练在，你的效率必然会提升。而想实现这一点最重要的就是教练（上级）和学员（员工）之间的信赖感。

培训的方式并不是只有一种，可以根据对象和内容的不同进行改变。教练需要理解这三个哲学，以培训的基本技能为基础，和学员一起创造出更适合他们的方法。在这个过程中教练也要努力不断提升自己的培训技术。

• 培训的技术

下面就来介绍教练（上级）对员工进行的基本培训技巧。

1. 客观且积极地倾听员工的话。
2. 认可员工的行为给他们安心感。
3. 使用积极提问的三个基本模式。
4. 将员工面对的课题和问题简要明确化。
5. 自我开示。如果需要，返回第一步。
6. 让员工自主设定目标。

1 的要点是不设置沟通的障碍，即在不抱有先入感或固定观念、偏见的前提下站在员工的立场思考问题。

2 和 1 是联动的。培训的基本就是在安心感和信赖感中让对方自主思考、自主行动。因此，倾听是最基本的，特别是在倾听的过程中重复对方的话这种鹦鹉学舌的做法是很有效的。同时，视线交流、点头和鼓励也都能让对方的安心感上升。

3 是使用 (a) 扩大质疑、(b) 未来质疑、(c) 肯定质疑这三种提问形式，让员工积极自主地思考问题（参见 1.5 节）。即使在交流时谈话突然中断，你也可以稍微等待一下，和对方一起享受沉默。

如果需要，你也可以加上“因为是很重要的事情，所以你可以慢慢思考一下”或“不要在意我，请慢慢思考。我会等你的”这种话。

4 是将员工面对的课题和问题整理后简单地传达给对方。这个阶段最重要的是支援的意识，不要直接将你的解释强加给对方。如果你觉得对方的话太过抽象，可以用提问的方式让对方说得更具体形象。

5 是自我开示。自我开示和教导虽然有相似地方，但是也有很大不同之处。预先决定事物应有的姿态的教导会在最终完成工作时进行评价。而培训则不会进行评价，因为培训只是将员工自身本来就有的能力引发出来而已。

因此，率直的教练在评价员工时要使用第一人称“我觉得……”来将你的想法传达给对方。千万不能用“你觉得……如何”或“你认为……如何”这种形式去问。培训是否成功，完全取决于当时员工自己的思考方式以及对行动的自觉和