

中国科协学会学术部项目资助

会员服务与融合的 199 个金点子

美国社团管理者协会 著
刘向晖 高富锋 译



中国科学技术出版社
CHINA SCIENCE AND TECHNOLOGY PRESS

中国科协学会学术部项目资助

会员服务与融合的 199 个金点子

美国社团管理者协会 著
刘向晖 高富锋 译

中国科学技术出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

会员服务与融合的 199 个金点子/美国社团管理者协会著;刘向晖,高富锋译. —北京:中国科学技术出版社,2016.12

书名原文:199 Ideas Member Service and Engagement

ISBN 978-7-5046-7372-5

I. ①会… II. ①美… ②刘… ③高… III. ①社会团体-组织管理学 IV. ①C912.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 310946 号

Copyright© 2011 by ASAE; The Centre for Association Leadership. It is translated and published arrangement with Association Management Press, Washington, DC, USA. All rights reserved.

著作权合同登记号:01-2016-0158

本书中文版由美国社团管理者协会和美国社团领导力中心授权中国科学技术出版社独家出版,未经出版者许可不得以任何方式抄袭、复制或节录任何部分

责任编辑 单 亭 崔家岭

封面设计 中文天地

责任校对 刘洪岩

责任印制 张建农

参译人员 贾璐璐 杨可帆 李翠红 张 晶

出 版 中国科学技术出版社

发 行 中国科学技术出版社发行部

地 址 北京市海淀区中关村南大街 16 号

邮 编 100081

发行电话 010-62173865

传 真 010-62173081

网 址 <http://www.cspbooks.com.cn>

开 本 787mm × 1092mm 1/16

字 数 120 千字

印 张 4.5

版 次 2017 年 1 月第 1 版

印 次 2017 年 1 月第 1 次印刷

印 刷 鸿博昊天科技有限公司

书 号 ISBN 978-7-5046-7372-5/C · 163

定 价 19.00 元

引言与致谢

2009年,“199个金点子”系列的第一本书《招募和保留会员的199个金点子》出版^①面世。此次出版的《会员服务与融合的199个金点子》可视为是第一本书中所述内容和思想的延伸,它们相辅相成、携手并进,共同致力于解决会员制组织工作中最为核心的那些方面。我们与会员沟通互动及会员融合息息相关,对其意义的认识来自于以往协会工作的经验;同时也来自于美国社团管理者协会(ASAE)的两项研究成果即《加入决定》(2007)和《志愿决定》(2008)所带给我们的启示,即:会员忠诚度的提升与会员参与程度密切相关。

本书是从较为广泛的意义上来理解会员融合^②的,认为其包含两个组成部分:一是为协会开展一流水准的会员服务提供经过实践检验的工作技巧和创意,强调成功保留会员的秘诀很大程度上是以良好的会员服务和会员待遇为条件的;二是重点关注如何吸引会员参与那些有助于把会员和协会紧密结合在一起的有意义的活动中来。贯穿这部分的主线是:让会员实现从简单的入会,到全面互动形成向心力,再到完全内化为协会的一部分与协会深度融合的转变。

① 该书中文版已由中国科学技术出版社2014年出版。——译者注

② 此处英文原文为 engagement,有约定、参与、接触等多种含义,本书在汉译过程中结合其自身含义及具体语境,分别译作融合、凝聚、吸引、向心力、参与、入会等。——译者注

尽管没有放之四海而皆准的解决方案，但这里提示的许多（尽管并非所有）技巧和创意都可以应用或适用于某一组织。希望这本书里阐述的关于会员服务和会员凝聚及融合的每一条秘诀和提示都可以深入人心，对改革旧有规范或者激发新的想象力有所助益，以帮助会员制协会更好地服务会员和增加会员黏性及融合度。

本书涉及的“金点子”主要是根据美国社团管理者协会历年出版物中的经验事例以及各位同行的丰硕成果拣选、改编和汇编而成的。如果您在这里找到了一些值得借鉴的思路，也请考虑回馈性地分享它们。这些经验和见解可发表在后续出版的“199 个金点子”的某个特定主题中。敬请关注网址 www.asaecenter.org/sharemytip。“199 个金点子”系列始终在成长，我们会热切期待你能提供相关的、围绕着不同特定主题的各种真知灼见。

谨向以下编著者和所有通过美国社团管理者协会分享其经验的人们表示诚挚谢意。

执行主编

卡里尔·泰南 (Caryl Tynan)

美国静脉学会

特约编辑

提普·塔克·肯德尔 (Tip Tucker Kendal)

女子篮球教练协会

琳达·布雷迪 (Linda Brady)

医疗保健文献完整性协会

撰稿人

托尼·罗塞尔 (Tony Rossell)

会员制营销领导者股份有限公司

辛西娅·辛普森 (Cynthia Simpson)

女科技工作者协会

凯瑟琳·斯沃茨 (Katherine Swartz)

哥伦比亚机遇与资源协会

琳达·赫拉尔诺 (Linda Chreno)

赛勒娜·努夸伊 (Celena Nuquay)

美国国际教育者协会

凯文·沃顿 (Kevin Whorton)

沃顿营销研究会

卡罗琳·福斯 (Caroline Fuchs)

布鲁斯·桑德斯 (Bruce Sanders)

美国静脉学会

唐·蒂亚 (Don Dea)

熔合制作公司

艾米·莱斯顿 (Amy Lestition)

媒体和出版协会

斯图尔特·梅耶 (Stuart Meyer)

社会频率传媒公司

米利亚姆·米勒 (Miriam Miller)

新鲜农产品联合会

达纳·帝庞兹-哈斯 (Dana Deponzi-Haas)

美国静脉学会

斯科特·奥泽 (Scott Oser)

斯科特·奥泽联合会

目 录

引言与致谢

会员服务	1
一线会员服务	1
以会员为中心的思维模式	8
沟通技巧	12
工作人员交谈禁忌	19
会员教育培训	20
后台客户服务	22
分支机构或部门	27
市场拓展	29
会员融合	34
欢迎新会员	36
用福利和服务凝聚会员	39
为未来储备会员	39
留住会员	41
利用好协会自身的网站和社交媒体	42
用情感凝聚会员	46
从会员的视角看问题	46
营造协同合作的氛围	48
密切联系会员	49

注重沟通	50
从会员吸纳到会员融合	53
志愿者赞赏认可机制	53
志愿者招募	54
附 录	58



会员服务

一线会员服务

1. 为会员服务是每个员工的使命。

为会员服务并不意味着要削弱协会工作人员的权威，而是要让每位会员都处在协会及其工作人员所营造的市场拓展策略的影响中，这才是至关重要的。如果追求卓越是营销宣传的一部分，那么，从 CEO 到数据录入人员，每位员工都应该主动地去诠释那些市场拓展方针，并且不断寻求将这些方针纳入协会日常工作方法。协会中的每位员工都要承担起会员服务的责任，无论员工们是否与会员发生直接联系，他们都会对会员服务产生影响。吸引会员与协会全方位互动和深度融合，应该是每位协会工作人员的职责所在。每位员工都应该把握一切时机，努力让会员获得尽可能满意的良好会员体验。

2. 为什么要对会员使出浑身解数？

会员对协会印象的形成通常会基于以下两个原因中的一个：协会的产品或服务很糟糕，或是产品或服务好极了。你的协会留给会员的是哪种印象？会是那个最差的印象吗？如果协会的产品压根就没有给会员留下任何印象，说明你的产品、会员福利和会员服务代表相当缺乏感染力。如果现有的服务能做到完美无瑕，那么协会暂时还做不到位的方面就不会总被盯住不放了。良好的会员管理和会员融入要求工作人员用心倾听会员的声音，并尽可能满足会员所需。即便并不能完全恰如其分地满足会员的需求，至少也要给他们一个明确的答复，给人一种你愿意花时间去倾听并做出一定反应的感觉。

3. 即使协会不存在业务竞争，也应该为会员提供最好的服务。

如果没有本田、福特或道奇等同业竞争的汽车厂商，难道通用汽车公司就可以不把客户放在眼里吗？或者做一个更糟的假设，通用汽车公司优待客户仅仅是因为担心有人准备创办新的汽车公司和分流他们的客户吗？当然不是这样。

4. 消除可能导致失败的因素。

如果协会消除了所有令会员不满意的因素，自然就能留住会员。接下来协会要做的就是投入精力让会员得到最愉悦的会员体验。理论上，协会的目标不是靠向会员一再收取会费来维持运转，而是协会始终能够有充足且源源不断的会费可供支配。

5. 适度授权给会员服务代表。

让员工对会员的满意度负责。帮助员工认识到他们对待会员的态度直接关系到协会的兴旺或衰败，这是非常励志的。授权会员服务代表适当地处理一些事务（当然是有限度的），以便不至于出现会员被晾在一边，或

者更糟的，让会员先回去，等待后续回复的情形。会员们讨厌等待，尤其是会员服务代表要先问过主管意见后才能作答，（要这样的话）他们完全可以一开始就直接去找主管解决问题了。

6. 倾听会员服务代表和会员们的声音。

会员服务代表每天都身处服务的第一线，没有人比他们更了解会员都有哪些看法和意见了。协会至少每周要留一定的时间对会员的各种反馈意见进行总结。通过设置意见箱，方便员工和会员间接地表达诉求，以便更好地改进服务。忽视来自会员服务代表或会员的有效意见，就会导致会员流失率的增高。尤其要注意的是，一定要感谢他们给出的这些中肯的意见，即使有些要求一时难以做到或意见并没有被采纳。

7. 会员服务代表具备随机应变的业务知识。

协会工作人员必须能够对“人物—内容—时间—地点—方式—原因”，即“谁在什么时间和地点以何种方式给会员提供何种服务以及为什么要提供这项服务”烂熟于心，以便能够向会员清晰地解释。同时，也要完善和及时更新常见问题清单。训练会员服务代表来应对会员提出的任何类型问题的最好方式之一，是按照常见问题清单进行角色扮演（找一个待定的常见问题清单作为样本——这是编制常见问题标准答案的一个很好的点子）。会员服务代表们相互之间轮流提问这些常见问题，再加上少量真的很难回答的问题（请相信，每个人的回答都会给讨论带来或多或少的启示）。把这些问题做成“闪卡”的形式做练习，直到每个人都知道答案后再往下进行。试着把“闪卡”打乱随机抽取，如果会员服务代表看到抽到的“闪卡”后深呼吸或叹气，就说明他们没有充分地理解“闪卡”上所给问题的答案为什么是这样。遇到这种情况，就需要训练委员会让会员代表们列出他们工作中最常见和最不常见问题，以进一步完善常见问题清单。

8. 特别提醒。

当协会出现新的情况或是要发生某些改变的时候，请不要让会员服务

代表成为最后知道的人。例如，当协会要通过邮件发起一项行动计划时，应同时抄送给代表（并告知日期），以便于他们打电话时知道会员谈及的项目是什么。不要让你的代表感到毫无准备，这将使他们感觉身在“圈外”完全脱离组织而减少了团队合作意识。事实上，每个人都应该收到协会发出信息的副本。否则就会陷入糟糕的境地：会员服务代表和会员要谈论总部发布的事项，而他们却对所谈的事情一无所知！

9. 经常温习。

多熟悉会员服务相关的素材资料！时不时地打开服务手册，每次温习阅读少许。在会员服务团队会议上来一个突击测试，并给予回答出最多正确答案的人奖励（奖品可以是星巴克咖啡的礼品卡或一个小时额外的午餐时间等）。就算你真的身居高职掌控工作全局，当你试图（找会员代表）了解信息的时候，也不要轻易打断会员的接待工作而让会员等候。

10. 尝试“一日岗位”体验计划。

一位爱达荷州的首席执行官基于他过去做过的六种不同的会员工作，几乎完全重新设计了协会的管理结构，由此，下一年的会员留存率提高了12%。任何人都可以被训练去回复问询、办理申请、处理邮件、培养保留会员的意识以及做离职面谈。“一日岗位”体验可以让员工对会员服务有更多的了解，和会员产生更多的共鸣，在职位出现空缺期间还可以提供人员保障。

11. 培养一种“额外提供相关信息”的思维。

任何时候，当会员提出要求，比如他们想要寻求帮助、获取信息、得到支持、购买产品或需要会议手册等，我们可以认真考虑一下，可不可以把会员的需求以及与需求相关的内容“打包”一并解决，让会员获得意想不到但却是非常令人愉快的惊喜。总是将设身处地为会员考虑作为基本准

则。如果有会员打电话来询问相关的问题，请（在电话的最后）告诉他，你要在文件中保留一张备忘卡片，假如如有与此问题相关的任何额外信息接收进来，都将直接反馈到他那里去。这样的方式能使会员感到他们享受到了特别的待遇。

12. 提供超预期的增值服务。

如果会员来电咨询，你已经做了非常充分地回答，也不妨再花点时间更深入地思考一下，看看是否还有可能给出更好的答案。例如，有会员来电咨询汽车租赁的优惠折扣是否也适用于海外旅行，先确认没问题，然后上网搜索，找到他所要去旅行的城市的推荐酒店，用电子邮件把酒店名录清单发给他。如此一来，将给会员带来意外的惊喜，会员被你们的服务所折服。换位思考一下，当你自己想要询问时，你想要得到哪些额外的回复或增值服务呢？

13. 排除干扰性因素。

如果你是一个大型协会的会员服务代表，协会提供的大量会员权益和可利用的信息也许会让新会员感到应接不暇。如果可以，在提供主要的会员权益和服务的信息外，再把协会相关会员权益和服务对应的工作人员姓名和电话（包括分机），打印到一个小的“帮助”内部电话目录中，同时也把这些信息收录到新会员数据包中。美国中西部的一个协会这样做过，在他们入会第一年的新会员之中这个“帮助包”的使用率增加了近20%。提供这项服务需要确保所描述的会员权益要不断更新，如果有一些内容做了修改或扩展，请确保这些资料也都被纳入数据包中。

14. 第二天进行回访。

如果有会员来电咨询特别复杂或棘手的问题，请花一些时间来扮演一下“医生”的角色并进行后续的回访。次日打电话再了解事情的进展情况，看看“患者”的问题是否已被圆满解决。这是一个把工作如果还未

处理好的事处理好的绝佳机会，可以借此讨好会员使其成为组织的终身会员。为避免忘记回访，你可以使用备忘录设置相关事项提醒。

15. 真正的考验。

每周花一定的时间对一个以往对你们服务不满意的会员进行电话访问。询问他是否有什么需求或有什么特别需要协会帮助的事情。让这个会员知道，协会非常在意他的满意度，想知道他是否还有任何所需的服务。事实上，只要付出非凡的努力就一定会赢得人心，哪怕遇到的是最偏执难缠的会员。请记住，会员的偏执往往来自于“你”先前的做法，现在，就把做到“不反过来以偏执对偏执”当作你个人的挑战吧。成熟的表现必将赢得尊重。

16. 培训一线员工。

最理想的处理会员投诉的状况就是，在问题反映到工作人员那儿的那一刻就被解决。因此，员工需要专门的训练来获得应对特殊情况的技术和能力，无论是否能找到解决特殊情况的办法。当有问题出现的时候，工作人员必须能够迅速识别。

美国移民律师协会将“客户服务主动性”置于他们客户服务的最高优先级（起初称为“前线团队”），旨在提升客户服务并培训所有员工。这个团队最初由一些被认为是具有一线职责去处理客户事宜的人组成，但后来发展为包含了所有员工。每一次团队会议上，员工们都把他们所经历过的会员服务事例拿来分享。不管是精彩的还是糟糕的，总之最有趣的案例将会得到奖品。这样做的目的在于通过每次研讨都能消除一些很小的不利因素，这样的研讨可以让协会实现和推动自身的组织文化。最终，量的积累会促成质的飞跃。（摘自 2010 年 11 月《当代协会》期刊怀特·阿里亚撰写的“团队努力为会员服务”一文。）

17. 对投诉持欢迎态度。

当会员打来投诉电话时，记得对他们表示感激。对会员投诉持欢迎态

度，这样会在你和会员之间产生一种合作伙伴式的感觉，似乎你们在联手对抗共同敌人。如果此时你不能感同身受，会员会将你和问题联系在一起，那么他就有了“问题”和“你”两个敌人。你应该想要去创建一个由你和会员一起去对抗问题的三角关系，而不是你和问题一起去对抗会员的三角关系。也可以这样对会员说：“感谢您（说出您的抱怨）给我们一个改进工作的机会”或“您反映的问题对我们非常有帮助，只要知道了问题所在我们就有能力去解决它。”

18. “如果我遇到问题，请帮我解决它。”

除了会员专享的那些福利和权益以外，这便是协会会员最基本的需求了。无论协会的工作体系多么完美、员工多么优秀，会员的抱怨几乎是无可避免的。你处理工作失误的方式得当与否是决定会员续期与否的重要因素。首先要致力于为客户提供解决方案，其次要在客户得到帮助后及时纠正引发这一问题的原因。

19. 倘若服务信誉受到损害怎么办？

许多协会都没有意识到他们实际上可以利用服务补救的机会来打造更紧密的会员联系；如果你径直找到会员直截了当地说：“我们之前做得还不够，这是改进后的新方案。”你不仅会得到会员的关注，甚至可能还会收获一些赞许。良好的服务补救方案是很容易建立起来的。

20. 启动工作监测机制。

创建一个问题追踪机制，能够让一线员工将他们工作中发生的问题随时随地反映给管理层。会员服务代表人手一份“问题”日志，是一种可供管理者洞察棘手问题的快速有效的方法。这一专设的监测系统可以用来作为常规会员调查的补充机制。

以会员为中心的思维模式

21. 始终信任协会。

如果作为社团的员工，你一定要信任自己所在的协会和协会所提供的机会。那么，当你向会员说明融入协会的重要性时，你就可以表达得更坚定和自信。机会属于和你一样意识到并始终相信融入协会至关重要这一点的会员们！在协会现有的会员中强化这一意识，并鼓励他们代表协会向同行和其他会员证明这一点。

22. 想会员之所想。

如果能够记住会员的问题、需求和观点，协会的执行力可能会更强。把自己的观点强加在会员之上或假设他们有哪些需求，通常会妨碍你去满足他们真正的需求。协会可以利用诸如焦点小组^①、全员问卷调查和新会员问卷调查等调查工具，弄清楚会员的真正需求，以明确协会提供给会员的服务是有价值的。

23. 改善服务质量。

与 10 年前相比，今天各种协会的数量繁多。如果你没有以会员想要的方式去对待他们的话，他们通常就会抬腿走人，选择其他协会。同时，现在的人也比过去更加不能容忍糟糕的服务了。所以协会必须更加努力地改善服务质量以减少会员流失，而不是相反——如果在会员服务方面大打

^① 焦点小组（Focus Group）是由一个经过训练的主持人以一种无结构的自然的形式与一个小组的被调查者交谈。主持人负责组织讨论。焦点小组的主要目的，是通过倾听一组从调研者所要研究的目标市场中选择来的被调查者，从而获取对一些有关问题的深入了解。这种方法的价值在于常常可以从自由进行的小组讨论中得到一些意想不到的发现。——译者注

折扣，这无异于自己打开大门任会员离开。

24. 实现心理转变。

想想看，我们每天都在向他人提供服务。我们乐于为我们的家人、朋友、甚至陌生人做事情。如此看来，为会员提供良好的服务对于我们来说是再自然不过的事情了。对于我们中的大多数人来说，事实并非如此——不知为何，当我们进入工作状态时，我们的关注点往往会发生转移。为什么会这样呢？因为服务是“必须”的。而当你为朋友做事，动机是不同的：你做这件事是因为你想做而不是为了赚钱。从明天起，开始把你的工作看作是一个助人的职业而不是一个服务的职业，由此你将经历一个了不起的转变。

25. 以会员为核心。

协会中的会员等同于营利性公司里面的股东，他们是协会的主人。如果你需要更有说服力的解释，那么把会员和你的薪水放在一起考虑吧。大多数协会总收入中的绝大部分，都是来自于会员的会费收缴和会费以外的购买服务。这时你再想想，你认为谁在支付你的薪水？

26. 会员来电话是你的工作目标，而不是对你工作的干扰。

回顾以前的建议，牢记会员是可以通过电话感受到你的情绪的。如果你在你忙得不可开交的时候，电话铃响了，不妨花1秒钟做一下深呼吸，微笑，然后接听电话，看看能给会员提供什么帮助。

27. 设身处地换位思考。

换位思考的最基本含义是，让自己站在别人的立场上去思考，但其实这还不够。当会员打电话来说“因为一个记录方面的错误，我即将失去特许资格了”，你恰当的反应过程应该是这样的：

(1) 他可能会失去特许资格。毕竟他为取得资格努力工作了很长时