

服务问题管理丛书

丛书主编 孙继伟

Service Management by
Problem

於 军◎著

客户服务
问题管理

震撼客户心灵的艺术

Customer Service Management by Problem
The Art of Touching the Customer's Soul

洞察客户服务规律 挖掘客户服务问题
树立客户服务意识 精选客户服务方法

 上海人民出版社

服务问题管理丛书 | 丛书主编 孙继伟

Service Management by
Problem

於 军◎著

客户服务
问题管理

F274
Y29

震撼客户心灵的艺术

Customer Service Management by Problem
The Art of Customer's Soul

上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

客户服务问题管理:震撼客户心灵的艺术/於军著.
上海:上海人民出版社,2008
(服务问题管理丛书/孙继伟主编)
ISBN 978-7-208-07883-3

I. 客… II. 於… III. 企业管理:销售管理-商业服务
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 066987 号

责任编辑 邱盈华
封面装帧 人马艺术设计工作室·储平

· 服务问题管理丛书 ·

客户服务问题管理

——震撼客户心灵的艺术

於军著

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

常熟新骅印刷厂印刷

开本 720×1000 1/16 印张 16 插页 3 字数 237,000

2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷

印数 1—4,250

ISBN 978-7-208-07883-3/F·1758

定价 28.00 元

总序

今天的经济已是一个开放的经济、全球化的经济,是一个既高度分工又高度综合集成的经济。信息技术突破及冷战终结引发的政治、经济革命,拆除了各种藩篱,资金、信息、知识和人才等资源要素,在越来越“平”的世界,自由而无障碍地流动。交通和通讯的极大便利,互联网的强力渗透,把地球村民——不管是自然人还是法人,紧紧相连,每个企业不过是庞大网络体系中的一个节点,彼此制约,相互依赖。世界上任何一个角落发生的事变,瞬息之间在全世界范围内以冲击波的形态迅速传播,其频度和深度前所未有的,企业面临着更为动荡复杂的经营环境。

全球化、信息化和网络化,正深刻地改变世界的商业模式,企业不得不在一个蕴含更多不确定性和突变性的危机中打拼。突如其来的危机,往往以迅雷不及掩耳之势,打乱企业的正常秩序,甚至让企业陷入困顿或绝境。危机一旦形成,化解的难度之大、代价之高,使人不寒而栗。然而,危机的出现并不是横空出世。危机的前导诱因和问题,其实已经积累了很久,只是平时浑然不觉、习而不察罢了。“千里之堤,溃于蚁穴”,潜在的各种矛盾和问题,从来就没有停止过酝酿和生发,它们不断滋长,日积月累,小患终成大疾。一朝爆发,遂致不可收拾。

一定意义上讲,企业发展和成长的历程,就是一个不断发现、化解和超越问题的过程。为了防范问题演化为危机,导入“问题管理”,形成“以防为主、防消结合”的管理模式,实为明智之举。“问题管理”这一命题的精要,在于“为之于未有,治之于未乱”。《道德经》曰:“其安易持,其未兆易谋;其脆易泮,其微易散。”意思是:局面安定的时候易于把握,事变尚未昭然的时候容易掌控;事物在脆弱的时候不难消解,事端在细微的时候

容易遣散。居安思危，防微杜渐，防患于未然，作为至理箴言，不断地被成功的管理实践所证实。形成对照的是，那些风光一时的“短寿企业”，那些艰难维系的“病态企业”和“亚健康企业”，或陶醉于偶然的成功，沉湎于过去的辉煌，满足于当前的状况；或粉饰现实，掩盖矛盾，讳疾忌医，漠视当下存在的问题，更未意识到其可能的严重后果。

爱因斯坦说过：“在科学上，提出问题比解决问题更本质、更重要。因为后者仅仅是方法和实验的过程，而提出问题则要找到问题的关键和要害。”科学如此，管理亦然。在人类管理实践中，矛盾处处皆有，问题无时不在，但并不是每个人都能发现问题，尤其是发端之初的疑似问题；若能抓住本质、把握要害，发现进而提出“真问题”、“元问题”，而不是似是而非的“伪问题”，则难度更大。“问题管理”始于问题发现，从实务角度看，问题一经甄别，解决起来其实并非想象中的那么困难；有时，问题本身就是答案！

我国“问题管理”专家孙继伟博士，带领他的研究团队，经过多年的潜心研究，成果斐然，其标志是2004年出版的国内首套“问题管理”丛书。该丛书把“问题管理”视作企业突破发展瓶颈、实现基业长青的有效抓手，着力构建从“救火队长”到“优秀管理者”的问题管理工具。近两年来，孙博士及其团队把研究聚焦于“服务问题管理”专门领域，在一般“问题管理”的基础上，深耕细作，条分缕析，再一次推出首套丛书的姊妹篇“服务问题管理”丛书。

21世纪以来，经济全球化正改变着世界的经济格局，世界走过了产品经济、商品经济时代，正步入以服务经济为主的大服务时代。服务经济是工业化发展到一定阶段的产物，是市场化、城市化、信息化及专业化的必然结果。时代的进步，日益彰显服务的价值，服务业正以独立的商品形态闪亮登场。今天的服务业，不仅指称消费型服务，更涵盖以中间投入服务为特征的生产型服务。包括研发、设计、金融、会计、税务、风险投资、物流、供应链、分销、售后服务、设施配置、制造技术、人力资源培训等专业中介的生产型服务，业已成为新兴服务业，并构成服务经济的重要支柱。现在，不仅传统的服务企业发展势头强劲，而且越来越多的制造型企业也向服务转型，把核心价值瞄准于服务，借助服务增值，以提升企业的整体价值。

这套“服务问题管理”丛书，从危机管理与问题管理导入，深入剖析服务转型、客户

服务、企业内部服务等问题,全方位透视企业服务管理中存在的关键环节和关键点,提出切实可行的解决之道。丛书文风活泼,表达流畅,收放有度,华实相济,融独特性、实用性、趣味性、系统性、针对性于一体,是相关领域内的典范之作,我很高兴推荐给业内同仁。



教授、博士、博导

上海交通大学校长助理

安泰经济与管理学院执行院长

前言

与其振动客户心脏，不如震撼客户心灵

一、问题无孔不入，顾客忍气吞声

“个体服务挑战大行业——擦皮鞋服务满意度击败民航、电信等服务。”^①这并非危言耸听，冰冻三尺非一日之寒！大行业服务满意度有今天的尴尬，与企业内部无孔不入的客户服务问题息息相关。小媳妇心态，老婆婆仪态；听到了声音，听不到笑容；口气比力气大，承诺比兑现多；口号压倒问号，经验驱逐专业；有以貌取人，没有一视同仁；有自我服务，没有全面服务；有 Copy 不走样，没有我行我 Show；有铁人三项，没有团体接力；写在纸上，挂在墙上，做的却是另一套；处在景中，排在队中，感受的只有失望……很多服务企业的员工服务好不好，不在于服务人员有没有能力做，而在于他们愿不愿意做。我们永远没有足够的时间来把它做好，但是我们总是有足够的时间来重新做一遍。客户服务问题积重难返，顾客却只能忍气吞声。

维修人员迟迟不来，餐馆里吃饭要多次催促，零配件不合格，退换比登天还难，电话人工服务态度恶劣，服务人员懒得动弹一下……这一切顾客们已经习以为常，甚至把它们当成了正常现象。

在这种思维惯性延续下，顾客接受低劣的产品，接受糟糕的服务，甚至忍气吞声地

^① 转引自程维著：《擦皮鞋服务满意度击败民航》，《广州日报》2007年1月8日。

恳求服务,只要这些服务没有比想象中的更差,顾客还是这些服务提供者的回头客,甚至失去了抗议的信心与激情,在约束理论的自我安慰中得过且过。顾客更不会去跟企业提什么建议,甚至总是在企业的顾客满意度调查问卷上写下“满意”两字。而实际上,“满意”两字对于企业来说,根本没有任何意义,如果一定要说有点意义的话,那就是顾客还没有找到其他更好的服务替代对象。这群“满意的”顾客充其量只是在企业门前路过的散客,而非保持忠诚的常客。

把顾客从“屈辱”中解放出来,让他们有尊严地享受服务;把企业从用口号和广告来振荡客户心脏的误区中拯救出来,让企业用“惊叹”服务来震撼客户的心灵。这才是企业要赢得客户,迫在眉睫的第一要事。

二、细节折射境界,考问生存哲学

客户服务简单而不容易,琐碎却不渺小。任何一件客户服务从单次服务的角度来看都很简单,所谓不容易的在于坚持,更不容易的是把它当作企业的信念来做。做服务如做家务,细微而琐碎,但是,对于顾客来说却件件十万火急,样样都是独一无二。人们经常抱怨说:“没什么了不起的,提供卓越服务的人员是因为所处的环境特殊,如果把他们放到我们这样的环境里来,看看他还能不能做得一样好。”有一句话说得很中肯:“一个杰出人物如果在你的环境里固然不能成名,而你即使是在他的那个环境也成不了名。”环境起到了一定作用,但真正决定成败的还是个人的境界与努力。

顾客今天所能享受到的“贴心”服务,很大一部分是从为高端客户服务的员工中得到的,但是,人们梦想这些“贵族式服务”能够大众化、平民化,希望他们的差距仅仅在于物质感受上,而非精神感受上的。

目前,国内存在一种“断裂”式服务思维,就是一次归一次,前后服务往往是各不相干的;而国外做服务是一种“进化”式思维,他们认为小孩会长大,年轻没钱的顾客

会随着事业的成功慢慢变得富有,这次服务不赚钱,下次赚钱也可以。与其说这是一种思维模式的差异,还不如说是一种生存哲学的差异。因为,我们真的太在乎“活在当下”了!

在差异化、断裂式服务与服务道德一起“活在当下”的环境中,人们痛斥不诚信,与其说怕做不诚信的事,不如说怕吃不诚信的亏。在这样的诚信氛围中,要做好诚信服务,真是山高路远啊!

与英雄相比,我们这个时代更需要硬汉,坚守服务道德的硬汉。他们乐意去关注他人的生活,回应他人提出的要求,并为之服务。似乎平平淡淡,但却坚韧不拔!

三、服务吐故纳新,导入问题管理

客户服务是指企业利用产品知识、技术知识和顾客知识,借助服务设施和辅助物品,根据顾客的独特需求,在售前、售中和售后的全程互动中,为顾客提供令人难忘的使用价值或效用,从而实现顾客感知价值与顾客回报价值双赢的一个努力过程。

过去服务行业的竞争就如田径比赛,只要打败竞争对手就能赢得比赛;但是,今天服务行业的竞争犹如体操比赛,还要赢得裁判才能赢得胜利,而这个裁判就是顾客。

企业对于顾客,过去是缺少服务,现在是及时服务、即时服务;过去是售中服务,现在是售后服务、售前服务;过去是卖产品,现在是卖解决方案和过程体验;过去是表面热闹,现在是讲究实质,关注实效;过去服务行业竞争的是“执行力”,顾客警觉地盯着服务人员的操作,现在服务行业竞争的是“想象力”,顾客毫无防备地接收“意外惊喜”;过去我们想方设法地回避服务“后台”,现在我们千方百计地展现服务“禁区”;过去,我们挖空心思地多赚每一个顾客的钱,现在,我们想方设法地替每一位顾客省钱;过去,我们是把客户拿下,现在,我们是要让客户留下……

服务竞赛的场地与规则日新月异,服务管理方法也必须吐故纳新。正如服务管理专家斯坦利·M.戴维斯(Stanley M. Davis)所言:“以工业模式管理服务企业就如同用

农业模式经营工厂,无异于缘木求鱼。”^①因此,本书引入了问题管理全新的方法,融合了营销管理和人力资源管理的视角,既展示了服务营销的创新本质,又体现了人力资源管理中工具性的特色,力争做到方法新颖独到、操作具体可行。本着“无缝服务逻辑”的思想,本书从客户服务管理的立场出发,提出了十大服务问题管理定律,全面深刻地剖析客户服务存在的问题,指出这些问题背后深藏的意识本质,并在服务问题管理系统方法的指引下,严谨地提出各种解决方法。

这本书既丑陋又真实,既尖锐又真诚,既痛苦又快乐!作者怀着真诚与期待,指出了客户服务中存在的真实问题,这个过程也许会让人感到痛苦,但是在具体解决方案的指引下,我们相信最后的结果一定是快乐的。

於 军

2008年4月

^① Stanley M. Davis, “Management Models for the Future,” *New Management* 1, (Spring 1983:12—15).

目 录

前 言 与其振动客户心脏,不如震撼客户心灵 1

第一章 客户服务问题管理十大定律 1

- 一、基准定律:满意将成为最低可接受的标准 2
- 二、到位定律:解决问题是否彻底决定了服务是否到位 5
- 三、疏忽定律:服务问题总是在最不可能的地方出现 7
- 四、依恋定律:告诉你服务问题的顾客对你还心存留恋 8
- 五、流失定律:使客户流失的不是问题本身,而是对问题的反应方式 10
- 六、补救定律:迅速补救问题才能重新赢得顾客 12
- 七、逆向定律:把问题变复杂很简单,把问题变简单很复杂 13
- 八、大小定律:微妙问题就是关键问题,关键问题才是成败问题 14
- 九、淘汰定律:问题顾客需要培训,错误顾客需要淘汰 16
- 十、拥抱定律:有问题才有希望,没问题空有热闹 18

第二章 客户服务问题十大模式 22

- 一、小媳妇心态,老婆婆仪态 23
- 二、听到了声音,听不到笑容 29
- 三、口气比力气大,承诺比兑现多 35
- 四、口号压倒问号,经验驱逐专业 39

- 五、有以貌取人,没有一视同仁 44
- 六、有自我服务,没有全面服务 47
- 七、有 Copy 不走样,没有我型我 Show 51
- 八、有铁人三项,没有团体接力 56
- 九、写在纸上挂在墙上,做的却是另一套 60
- 十、处在景中排在队中,感受的只有失望 66

第三章 服务意识挑战与转变 72

- 一、个性化综合意识 73
- 二、知识化权力意识 77
- 三、雅致化修炼意识 78
- 四、民主化平等意识 80
- 五、适时化创新意识 82

第四章 顾客感知价值与顾客体验 84

- 一、三个顾客管理理论 85
- 二、感知价值研究轨迹 87
- 三、顾客高峰体验规律 92

第五章 客户服务问题十大解决模式 95

- 一、牛虻飞刺模式 96
- 二、峰—终体验模式 100
- 三、卧底密探模式 107
- 四、拾阶而上模式 113
- 五、守正出奇模式 116
- 六、穿墙而过模式 121

- 七、管家贴心模式 125
- 八、精益消费模式 129
- 九、蓝图定位模式 135
- 十、共生绑定模式 141

第六章 倾力打造“惊叹”服务 _____ 145

- 一、播撒磁性服务的种子 146
- 二、把“尊重”刻在心里,写在脸上 154
- 三、成功始于第一句话 161
- 四、要篮板得分,更要三步上篮 171
- 五、驾驭“哇!”的三驾马车 176
- 六、学会做好加减法 182
- 七、拥抱“1+X”式服务 188
- 八、让爱心尽情展露 194
- 九、把控制权交给顾客 200
- 十、拳不离手,曲不离口 205

第七章 解决问题的系统方法 _____ 208

- 一、引子:电梯问题 209
- 二、发现服务问题 212
- 三、分析服务问题 218
- 四、解决服务问题 222

结束语 糟糕的旅行与发型 _____ 236

后 记 _____ 239

新科柏受禁阿册最成刻称意商：朝五集基，一

第一章

客户服务问题管理十大定律

- ◆ 我们应该在意决策是否周密，而非看起来是否高明。

——彼得·德鲁克

- ◆ 很多时候，我们不是没有规律可依，而是不愿意按规律去做。

——本书作者观点

问题类别	问题描述	问题原因	问题对策
服务态度	服务人员态度冷漠	服务意识不强	加强培训
服务效率	服务人员效率低下	工作流程不优化	优化流程
服务技能	服务人员技能不足	培训不到位	加强培训
服务设施	服务人员设施不完善	设施投入不足	增加投入
服务环境	服务人员环境不舒适	环境维护不到位	加强维护

客户服务问题管理十大定律，是本书作者根据多年从事客户服务工作的经验，结合国内外客户服务管理的最新研究成果，经过深入分析和总结，提炼出的十条定律。这十条定律，不仅是客户服务问题管理的理论基础，也是客户服务问题管理的实践指南。本书作者认为，只有深入理解和掌握这十条定律，才能真正做到以客户为中心，为客户提供高质量、高效率、高满意度的客户服务。

一、基准定律：满意将成为最低可接受的标准

如今的客户与以前大不一样，他们的选择更加广泛，需求更加迫切，标准更加苛刻。他们希望所有企业的服务都能够像联邦快递那么迅捷，像亚马逊那么方便，像迪斯尼那么友好，像西南航空那么便宜。事实上，你会发现那些声称对你满意的客户中有 85% 会放弃你而选择你的竞争对手。因此，满意的客户与忠诚的客户完全是两码事，不管是对企业还是客户来说，满意已经成为最低可接受标准。让我们来看一看客户服务阶梯模型^①(见表 1.1)，这个模型最大的特点就是能够让你认清满意客户与忠诚客户的区别。

表 1.1 客户服务阶梯模型

顶阶层	忠诚的	告诉大家	自动介绍给你	总是会回来
中间层	非常满意的	告诉几个人	介绍一些给你	有时候会回来
最底层	满意的	被问起时，也许会说	也许会介绍	如果方便的话
	客房服务阶梯模型			
地下层	无动于衷	不向任何人说	大概不会	也许会
	不悦	至少向10人说	肯定不会	数年后，也许
	做错事	至少向25人说	铁定不会介绍	除非被迫
	生气	告诉任何想听的人	你开什么玩笑	不可能
	告状	向所有人张扬	逆向介绍	绝不可能

表 1.1 告诉你满意客户觉得和你做生意还可以，而忠诚客户觉得和你做生意真棒；满意客户觉得你服务还可以，忠诚客户对服务回味无穷；满意客户是随机购买，而忠诚

^① 转引自[美]杰佛瑞·基特玛著：《客户圣经》，何心瑜译，商周出版社 1998 年版。

客户一定是自动跟随；满意客户离开时，你是最后一个知道，而忠诚客户到来时，你是第一个知道。这些不争的事实让我们看到，顾客满意简直不值一提，顾客忠诚才是奋斗目标。

客户服务阶梯模型从企业努力的角度揭示了不同类型客户的特征，但是，还需要从顾客的角度来揭示这些不同类型顾客间的相互转换关系，这样我们对客户服务管理才会有一个完整的理解与认识。笔者把阶梯模型倒过来，希望所构造的客户服务瀑布模型能更好地解释这个过程，见图 1.1。

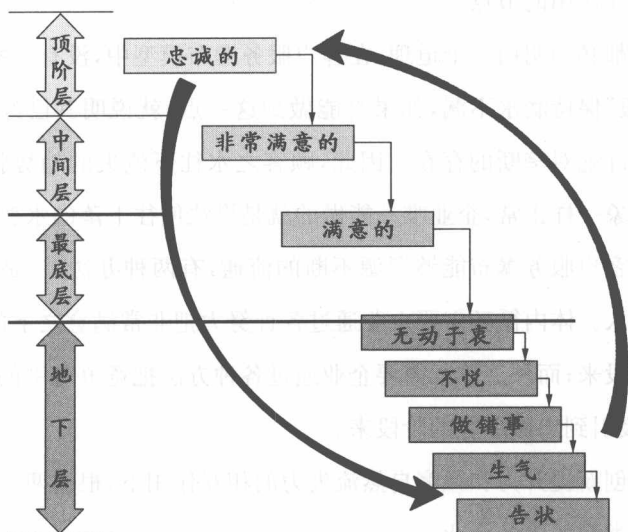


图 1.1 客户服务瀑布模型

通过对客户服务瀑布模型观察，我们发现以下 8 个规律：

- (1) 就像瀑布往下流是自然规律一样，高阶客户会自动向低阶层转移。
- (2) 瀑布能流多久，关键看水源有多大；忠诚客户的多少，取决于控制区水源的多少。
- (3) 对企业而言，“满意的”远远不够，控制点应该上移到“非常满意的”这一层。
- (4) 企业往上提的力量必须加倍，才能拾阶而上（一是增加粘着度，消除自然往下的力量；二是增加上升力，提升阶层）。

(5) 在瀑布下落过程中,只要风一吹,就会把水花吹到别的地方;在忠诚顾客向地下层转移的过程中,竞争对手很容易把他们吸引走。

(6) 在特殊情况下,瀑布不一定是逐级下落,而可能是飞流直下;忠诚客户、满意客户可能因为企业某些行为而直接到达“生气”、“告状”阶段。

(7) 瀑布下落到水潭里的水可以通过蒸发、降雨重新成为瀑布的水源;企业可以通过服务补救、服务抱怨处理等等手段,把不满意、生气、告状阶段的客户重新提升到忠诚阶段。

(8) 客户服务瀑布模型是一个闭环的价值循环,它的边界就是这个闭环形成过程中与外界发生交互作用的节点。

所有的公司都必须明白一个道理,在客户服务瀑布模型中,没有一家企业能够做到水源在“忠诚阶段”保持滴水不漏,如果真能做到这一点,就说明其已经处于垄断地位,市场经济不会允许绝对垄断的存在。因此,顾客之水往下流失的趋势就像瀑布一定是往下落的自然现象一样正常,企业唯一能做的就是设法使往下落的水变少、变慢。

公司要保证客户服务瀑布能够源源不断的流通,有两种办法,一是保证体内循环;二是保证外流输入。体内循环需要企业通过各种努力把非常满意之下的顾客重新提升到忠诚顾客的阶段来;而外流输入需要企业通过各种方法把竞争对手的顾客,原先非企业顾客的人群,吸引到忠诚顾客的阶段来。

在企业服务创新提升力和顾客自然流失力的相互作用下,根据两个力的大小,我们发现四种不同类型的服务企业:

(1) 忠诚老客户流失少,新忠诚客户增加多。这样的服务企业可不断得到发展,如联邦快递、星巴克咖啡等。

(2) 忠诚老客户流失多,新忠诚客户增加少。这样的服务企业最终会因源头枯竭而死。

(3) 忠诚老客户流失少,新忠诚客户增加少。这样的服务企业维持现状。

(4) 忠诚老客户流失多,新忠诚客户增加多。这样的企业需要强大的创新能力,只要一天不创新,就会马上死亡。

客观地讲,大多数人认为现在企业的服务质量总体上来说比十年前要好得多,但