



三元文化

★
新新
管理丛书
XINXIN GUANLI CONGSHU




客户服务

管理

三元文化/策划 林 涛等/编著

KEHU FUWU
GUANLI

 中国纺织出版社

F27-51
Z-419
1

新新管理丛书

客户服务管理

三元文化/策划 林涛等/编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

服务经济时代,客户服务首当其冲,Why & How?《客户服务管理》一书就是答案。它从理论与实践两个角度展开论述,理论联系案例,层层深入,环环相扣,对客户服务管理做出了全面而又详实的介绍,是从事客户服务工作不可或缺的理论工具。本书含有大量丰富的案例,为读者提供了直观生动的教材。

本书适合各种企业从业人员阅读,亦可作为在校学生了解社会的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

客户服务管理/林涛等编著. —北京:中国纺织出版社,2002.5
(新新管理丛书)

ISBN 7-5064-2294-9/F·0224

I. 客… II. ①林… III. 企业管理; 供销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 025366 号

策划编辑:陈海娟 责任编辑:姜 冰 特约编辑:邢冠蕾

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号

邮政编码:100027 电话:010—64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

三河市新科印刷厂印刷 各地新华书店经销

2002年5月第一版第一次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:13.375

字数:310千字 印数:1—8000 定价:26.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

前 言

有人说世界已经进入“服务经济时代”，这是因为现在的产品与服务很难分离，你中有我，我中有你。有资料表明，企业的服务质量每提高1%，销售额可增加1%；服务员工每怠慢一名顾客，则会影响40名潜在的顾客。服务因素在竞争中已取代产品价格成为竞争的新焦点。企业的大量利润来自于服务。如何在客户服务中提高顾客满意度、品牌忠诚度，已成为现代公司面临的一项紧迫的、重要的课题。客户服务对于刚刚步入市场经济体制的中国企业而言，确实是一种新的考验。服务问题也是企业迫在眉睫、亟待解决的问题，而服务质量正在成为众多企业实力的分水岭。那些较早重视客户服务优势的企业，而今都成了成功的企业。他们明白，服务不只是单纯的表象，服务实质上是企业最宝贵的资源，服务代表着企业的形象和精神风貌，是企业的无形资产。那些仍沉湎于单纯追求产品质量的企业，由于忽视了企业的服务质量，对市场的发展趋势缺乏及时有效的了解，因而遭遇困境。这样的企业应该认真审视自己，转换经营观念，重新看待市场，在服务上大胆创新。企业只有在保证产品质量的基础上，全方位地提高服务，才能走出困境，赶上市场发展的潮流。对于中国企业来说，谁在客户服务方面做得好，谁就能拥有更多的顾客，拥有更多的市场份额，也就有了较强的竞争实力，企业就会更好更快地发展壮大。

加入WTO意味着中国经济将与世界经济全面接轨，树立服务经

济时代的客户服务理念,是中国企业接受挑战、不断发展的必修课。本书将围绕客户服务管理展开论述,紧密联系中国企业的实际情况,分析市场经济中客户服务管理这一时代发展趋势,使读者对客户服务有一个全新的认识。书中的一些先进科学的客户服务策略和方式,对各行业都有较好的启示借鉴作用,对企业的发展,具有现实的指导意义。

笔 者

2002.2

目 录

第一章 客户服务概述	(1)
第一节 客户服务的概念和内涵	(1)
第二节 认识客户	(8)
一、客户的定义	(8)
二、客户行为动机假设	(11)
三、顾客认知决定论	(15)
四、认知落差与顾客需要	(17)
五、需要、效用与满足	(22)
第三节 客户服务的手段——沟通	(23)
一、沟通的主要方式	(23)
二、强有力的一个词	(25)
三、第一大致命错误	(27)
四、提高你的沟通水平	(28)
第四节 架设通向客户的桥梁	(38)
第二章 客户服务的价值链	(51)
第一节 客户服务的成本和价值	(51)
第二节 客户的价值链	(57)
一、什么是价值?	(57)
二、四种效用	(58)
三、顾客创造价值	(59)

四、客户价值实现的前提	(74)
五、客户资源价值管理系统	(75)
第三节 优化客户的价值链	(79)
第四节 延伸价值链	(97)
一、接触顾客	(98)
二、留住每个赚钱顾客	(100)
三、忠实的顾客就是聚宝盆	(102)
四、创造留住顾客的文化	(105)
五、企业价值增值的基础	(113)
六、经销案例	(114)
第三章 客户服务组织建设	(117)
第一节 服务部门的设立	(117)
一、客户服务的原则	(120)
二、服务的计量标准	(121)
三、拟定标准作业流程	(123)
四、客户服务的成功战略	(127)
五、如何实施内部质量保证	(131)
第二节 人员的选择	(135)
第三节 领导的任务	(154)
一、最重要的是领导	(154)
二、服务领导者的激励之法	(156)
三、既要负责,又要放手	(159)
四、现场指导	(163)
五、领导原则	(168)
第四节 仅以客户为中心是不够的	(169)

一、走向衰败:企业的三大误区	(170)
二、颓势依旧:零散改进难奏效	(171)
三、大逆转:推进整体变革	(172)
第四章 客户服务培训	(174)
第一节 培训员工	(174)
一、培训是一门科学	(176)
二、尊重客户	(177)
三、向客户学习	(182)
四、真正做到顾客至上	(187)
第二节 应对客户投诉	(192)
第三节 缓解压力	(194)
第四节 个性化服务	(198)
第五章 客户服务的运作	(204)
第一节 服务制度	(204)
第二节 客户信息的收集与管理	(210)
一、你该去调查谁	(214)
二、建立研究模型	(215)
三、确定调查目标的规模	(218)
四、怎样设计问题	(219)
五、如何分析问卷	(221)
六、完成问卷	(223)
七、收集资料	(223)
第三节 客户服务策略	(224)
第四节 实施服务策略	(229)
第五节 完善公司的服务	(237)

第六章 客户服务绩效评价	(253)
第一节 客户满意度及其行为	(253)
第二节 客户服务的评估	(270)
第三节 服务的质量控制	(285)
第七章 服务形象的传播	(299)
第一节 认识传播	(299)
一、企业传播特征	(300)
二、公关传播	(301)
三、影响传播的因素	(302)
四、传播的效果	(304)
第二节 服务传播的主要方式	(307)
一、公关传播	(307)
二、文体公关	(310)
第三节 新闻媒介与公关广告	(312)
一、新闻报道的广告作用	(312)
二、公关广告	(315)
第四节 以形象争取顾客	(322)
第八章 服务与文化	(325)
第一节 服务需要文化	(325)
一、企业文化的特点	(330)
二、企业文化的主要功能	(331)
第二节 服务文化的要求	(334)
第三节 服务文化的培育	(342)
一、企业服务文化的塑造	(343)
二、服务文化与环境	(346)

第四节 企业服务形象	(347)
第九章 客户服务与现代技术应用	(352)
第一节 CRM 的认识	(352)
第二节 成功实施客户关系管理	(369)
一、获得企业内部的全方位支持	(370)
二、建立 CRM 项目团队	(371)
三、商业需求分析	(372)
四、CRM 执行计划	(373)
五、CRM 软件的选择	(374)
六、技术	(375)
七、选择供应商	(376)
八、CRM 系统的实施和安装	(376)
九、对客户关系管理系统持续的管理	(378)
第三节 呼叫中心与客户服务	(379)
第四节 电子时代客户关系管理	(396)
一、实时沟通	(397)
二、整体协作	(398)
三、个性服务	(399)
四、简单方便	(400)
五、安全可靠	(401)

第一章 客户服务概述

第一节 客户服务的概念和内涵

众所周知，人类社会经历了“人与自然竞争”、“人与机器竞争”和“人与人竞争”三个阶段。在“人与人竞争”的时代，企业最典型的特征是，他们的产出之一是创造了一种新的社会关系。这种新的社会关系就是企业以客户为中心，通过硬体（产品）或软体（服务）实现客户价值，与客户建立良好的合作关系，从而推动企业的发展和进步。其中服务所体现出来的价值和所发挥出来作用日趋显著。

就最广泛的意义而言，任何能提高客户满意程度的项目，都属于客户服务的范畴。满意程度是客户“期望”的待遇与“觉察”的待遇之间的差异。形成“期望”与“觉察”的各种因素——从产品的广告宣传到产品本身的设计，以及员工的行为、顾客本身的地位、素质，甚至接受服务当时的心情等——都很难控制。有鉴于此，满足的来源——即构成客户服务的要素——可以说是形形色色，有时还难以捉摸。

在翻阅各种管理书籍和商业刊物之后，我们发现有关服务的思想大致分为三个学派。第一个学派探讨旅馆和银行这类服务业的服务管理。这个学派使我们了解服务的生产与营销。他们对由人执行

的服务与“服务同等物 (Service equivalents)”做了明确的划分。服务同等物系指操作手册、自我诊断电脑以及录像带训练课程这类能取代“人对人的服务”的东西。可是这一学派的思想往往忽视了由产品制造厂商所提供的服务，也未就“核心服务”与“客户服务”做明确的划分。

与这一学派恰好相反的是客户服务传统主义者。他们着眼于与典型制造公司有关的少数几种活动——产品流通之规划、赊贷政策之拟定、订单流程之设计、发货与发票之开具以及对负责处理客户抱怨的人员实施训练。这些虽然都是重要的活动，但都属于片面的工作。传统主义者对客户服务采用如此狭窄的定义，以致遵循其思想与建议的公司，即使建立了全世界效率最高的流通体系，顾客仍感到极为不满。

第三个学派的成长速度最快，它着眼于“客户中心”和“客户敏感度”。由于受到《追求卓越》这本畅销书的感染，成千上万的高阶层主管都认定“接近顾客”是提高顾客满足感，最终提高销售与盈余的惟一法宝。对他们来说，要讨好客户就要改变公司的文化，使每位员工都把客户把在第一位。一个以客户为中心的企业文化，确实是提高服务品质的必要条件。但如果缺乏适当的策略、制度以及产品或服务的设计，仍然无济于事。提倡“客户中心”的学者，似乎只着眼于人的行为，并假设员工只要心态正常，就能做好客户服务。可是我们从许多案例中发现，具有“正常”心态的员工并不能提供良好的服务。原因是缺乏训练，或是产品不可靠，或是不能迅速取得维修零件，或是没有解决问题的能力，或是无法从公司内部迅速得到帮助。

可以看出，如果把客户服务限定得太窄，认为只与服务行业相

关，显然是不正确的。随着社会的发展和市场竞争的激烈，多数制造企业获取和保持竞争优势的方法已经发生了改变。对于产品制造企业、公共部门和机构而言，掌握服务的精髓，理解服务在国内外市场中能够为他们的产品和确立持久的竞争地位所做的贡献，是极为重要的问题。

同时，想要给客户服务下一个确切的定义并不容易，既有的客户服务的定义似乎都不适用。这里我们只是通过我们自己的研究和理解，给客户服务下定义，并提炼出客户服务的基本特征，以利于对客户服务的理解和掌握。

客户服务是一项经营管理的功能，属于一种经常性与计划性的工作。无论公私机构或组织，均通过它来保持他们与社会公众之间的了解、同情和支持。亦即审读社会公众的意见，使本组织的政策与措施尽量与之配合，再运用大量的资料，争取建设性的合作，而获得共同利益。

一位著名的客户服务管理顾问通过长期对客户服务的实践的研究，对客户服务的精彩和充满魅力的描述：“客户服务不是与日常的组织管理相分离，而是与之紧密相连的。客户服务是推销员脸上的微笑，是他握手时显示出来的风度；客户服务是当你拜访某组织领导时，温和而友好地问候你的接待员，是迅速而有效地接通您电话的接线员；是真心称赞你的顾客；是无数满意的社会公众……”这些定义从不同的角度对客户服务的进行了描述，使我们对客户服务有了一定的认识。但是，客户服务决非仅指这些，它不是孤立的，而是社会经济发展不可分割的组成部分。因此，任何对它只言片语的定义都只能是片面的。我们只有从客户服务的基本特征入手，才能较好地把握客户服务的实质。

客户服务的基本特征可概括如下：

(1) 客户服务的元素

客户服务，是指确定的社会组织通过一定方式与相关的社会公众进行沟通而产生的相互之间的关系。据此，我们可知客户服务的元素包括：客户服务的主体、对象和双方联系沟通的方式。

(2) 客户服务的目的

客户服务的目的，是争取社会公众的理解和支持，为企业的生存、发展创造必须的内部环境和外部环境。社会经济发展到今天，良好的信誉和形象已成为实现企业发展目标不可缺少的重要因素，而良好的信誉和形象又取决于社会公众对企业的评价。这就要求企业在进行客户服务活动时，必须注重社会公众的利益，在保证本企业基本利益的前提下，最大限度地满足社会公众的利益，以此来促进企业和社会公众双方的相互了解、信任和合作，创造最佳的社会舆论和和谐的社会环境。

(3) 客户服务的原则

客户服务的基本原则，是平等互利，共同发展。任何一种关系要得到维护和发展，都必须对双方有利，通过相互来往满足双方的需要。进行客户服务时要强调企业利益与社会公众利益的平衡协调，信守“与自己的社会公众一起发展”的原则。

(4) 客户服务的方式

客户服务的方式，是“内外结合，双向沟通”。客户服务管理，一方面要吸取社会公众的意见，以不断完善自身；另一方面，要有效地与外界沟通，使社会公众认识、了解自己，最后获得社会公众的信任和喜欢。客户服务的内外结合，最重要的是企业首先要注意自身的完善和对社会公众利益的重视，然后才是对外沟通与宣传。

客户服务是一个有形与无形的统一体，是一个奉献与获取经济利益的统一体。我们在认识客户服务的概念时，还应该认识到其中所包括的内涵：

(1) 视客户为亲友

把客户当亲友，在与客户交往中，不能单纯地把企业与客户的关系视为“一手钱，一手货”的金钱交换关系，而应该看到企业与客户之间还存在着相互支持、相互促进、相互依赖的非金钱关系。只有用高质量的情感服务来接待每一位客户，才能使客户以更大的热情购买更多的商品来回报企业，企业与客户的关系才能步入良性循环轨道。在理解客户服务这个概念时，必须要有这样的认识：对客户以亲友相待，就是要以微笑的面容、百倍的热情欢迎每一位客户的光临。在为客户服务中，应该想客户所想，体察客户心理，当好客户参谋，解决好客户的各种难题。努力创造出高品位的环境，提供高品位的服务，使客户融消费于文化享受之中。

(2) 客户永远是对的

这句话是伴随着市场经济的迅速发展，消费者运动的日益高涨，由西方企业界提出来的。客户永远是对的，从表面意义上看显得绝对化，因为客户也是人，人非圣贤，孰能无过，客户在接受服务过程中，也不可避免地会说错话，做错事，即客户不可能“永远”是对的。但是，我们这里倡导的“客户永远是对的”这种服务思想，其内涵显然不是从具体的一时一事角度界定的，而是从抽象意义上界定的。在企业为客户服务过程中，企业是服务者，客户是被服务者，服务者为被服务者提供服务，自然应该以被服务者的需要和意识为转移（从人的地位上讲是平等的），况且，这里所指的“客户”也不是指单个具体的人，而是把客户作为一个整体来看待的。企业

为整体的客户服务，不应该挑剔个别客户的个别不当言行，更不能因为个别客户的个别不当言行影响到企业对整体客户的根本看法。

(3) 把客户视为企业的主宰

企业把客户作为企业的主宰，既是由企业的经济属性，即企业谋求更高盈利原始经营动机决定的，也是企业的社会性质决定的，是奉献与获取经济利益相统一的服务理念的具体体现。视客户为企业的主宰，应尊重客户权利，把尊重客户在接受服务时的安全权、知情权、选择权、公平权、被赔偿权、受尊重权、监督权等作为自己的天职，认真履行应尽的义务。根据客户的需要决定企业的经营方向，根据客户的需要选择企业的经营战略。建立客户满意的服务标准，并依标准增加服务投入，增设服务项目，改善服务措施，建立全面服务质量保证体系，使企业各部门都围绕客户满意这个目标而开展工作，最终保证企业服务质量得以全面提高。

(4) 强化现代服务理念

理念支配人的行为，服务理念决定着企业的服务面貌。市场经济的发展，带来企业服务竞争的升级，迫切要求企业迅速更新理念，在现代客户服务理念支配下，把服务问题提高到战略高度来认识，在服务上不断追求高目标，提升服务品位，创造服务特色。企业今后的目标就是要尽可能拉近与客户的距离，加强与客户的联系，使他们的要求得到满足；认清客户所代表的价值，以便向他们推荐优质产品，扩大以忠实客户群体作保障的重要品牌生产。

(5) 正确处理好服务与经营的关系

改变人们认为经营有效益是硬指标，服务没有效益是软指标的片面认识，解决重经营轻服务的片面做法，形成经营与服务互相促进、一体化发展的良性循环的运行机制。企业所追求的目标并不能

只限于利润、营业额及市场份额的增加，还意味着要把为其客户创造价值这一点考虑进去，也就是说要改善信息服务，为进一步提高生活质量做出贡献，迅速开发增值新产品等。

这里我们还要强调两点，一是强化客户服务与加强职业道德之间的关系。通过职业道德建设，使员工树立特有的职业责任感，使之自觉遵守职业纪律，讲究职业风貌，最终使现代服务理念变成道德准则，对引导或约束人们的行为，对提高企业的服务质量起指导作用。另一点就是客户服务与企业文化的结合。通过企业文化建设，把企业倡导的现代服务理念，通过“企业宗旨”，“企业精神”、“服务方针”、“宣传口号”和“广告用语”等形式固定下来，并使之渗透在服务规范、制度、程序及礼仪之中，从而使先进的服务理念得到传播、深化，逐渐使企业员工产生共识，并体现在服务过程中，从而逐渐形成具有鲜明特色的服务文化。

如果审视一下商品经济活动中的各个部门，我们很容易发现任何一种服务都是商业或生产系统中最核心的部分。无论购买什么产品，汽车或是地毯，它的生产或制造成本绝对不会超过产品最终价格的20%至30%。但周到的服务和完善的送货系统成本却占到70%至80%。这意味着一般工业中服务职能成了关注的焦点和投资的重点。服务经济并不是工业经济的对立面，它只不过是经济发展中一个更高的层次而已。当然，不同的行业之间，不同的地区之间，不同的客户群之间，以及不同的具体情况下，都会存在着许多不同，但是现实意义上，无论是服务商还是制造商，都要学会如何应付服务经济中新的竞争。客户服务对于每个企业（所谓的服务商、制造商、非盈利性组织和公共机构等）都十分重要。