



投诉处理与顾客满意100问

— GB/T 19010, GB/T 19012, GB/T 19013 宣贯

朱立恩 赵 骋 编著



中国计量出版社

CHINA METROLOGY PUBLISHING HOUSE

投诉处理与顾客满意 100 问

——GB/T 19010, GB/T 19012, GB/T 19013 宣贯

朱立恩 赵 骋 编著



中国计量出版社

图书在版编目(CIP)数据

投诉处理与顾客满意 100 问:GB/T 19010,GB/T 19012,GB/T 19013 宣贯/朱立恩,赵骋编著. —北京:中国计量出版社,2010.9
ISBN 978-7-5026-3331-8

I. ①投… II. ①朱…②赵… III. ①企业管理:销售管理—商业服务—国家标准—中国—问答 IV. ①F274-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 161852 号

内 容 提 要

本书主要介绍如何理解、掌握和使用 GB/T 19010—2009《质量管理 顾客满意 组织行为规范指南》、GB/T 19012—2008《质量管理 顾客满意 组织处理投诉指南》和 GB/T 19013—2009《质量管理 顾客满意 组织外部争议解决指南》三套投诉处理系列国家标准,来处理企业面临的顾客投诉问题,在对这三套标准的基本观点进行提炼、归纳和总结的基础上,紧密结合这三套标准,通过 100 个常见的投诉处理的问题,详细分析解答了企业和顾客在产品购买和服务过程中遇到的矛盾、争议和纠纷的解决途径和方法,为企业减少顾客投诉的产生以及有效和高效地处理顾客投诉,并进一步达到增强顾客满意的目的,提供了一种非常有用的工具。

本书可作为广大企业处理顾客投诉问题的指导用书,也可供普通消费者及有关投诉处理机构和部门参考。

中国计量出版社 出版

地 址 北京和平里西街甲 2 号(邮编 100013)
电 话 (010)64275360
网 址 <http://www.zgjl.com.cn>
发 行 新华书店北京发行所
印 刷 北京市迪鑫印刷厂印刷
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 11.5
字 数 256 千字
版 次 2010 年 9 月 1 版 2010 年 9 月第 1 次印刷
印 数 1—2500
定 价 30.00 元

如有印装质量问题,请与本社联系调换
版权所有 侵权必究

——处理投诉是增强顾客满意的一条有效途径

我们之所以要把《投诉处理与顾客满意 100 问》作为本书的标题,就是因为处理顾客投诉,就是一条增强顾客满意的有效途径。分析原因有以下几点:第一,顾客之所以会投诉,本身就是对企业提供的产品和服务不满意的一种具体表现,而企业处理顾客投诉就要是把顾客不满意转化为满意的一种有效手段。第二,增强顾客满意不仅是 GB/T 19000 族标准,而且也是 GB/T 19010,GB/T 19012,GB/T 19013 投诉处理系列国家标准共同追求的目标。因此,GB/T 19010,GB/T 19012,GB/T 19013 标准的出台,恰好为处理投诉和顾客满意两者的有机结合提供了一个很好的平台。第三,更为重要的是,如果顾客投诉得到了企业有效和高效的处理,对顾客来讲,不仅可以提高顾客满意程度,而且可以比没有前来投诉的顾客购买更多的产品和服务。对企业来讲,还能从顾客的投诉中,获得许多持续改进的宝贵信息,为进一步提供顾客满意的产品和服务奠定可靠基础。所以,企业有效和高效地处理顾客投诉,本身就是一条增强顾客满意的有效途径。

作者朱立恩是 GB/T 19010, GB/T 19012, GB/T 19013 国家标准的起草人之一,长期从事服务与顾客满意的的教学和研究工作,有深厚的理论功底,曾多次参与中国质量万里行促进会的各项活动。作者赵骋是中国质量万里行促进会投诉维权办公室主任,多年来从事企业和顾客之间的各种投诉处理和争议解决的工作,有着丰富的实践经验。他为本书提供了许多宝贵的资料,以及行之有效的做法,丰富了本书的内容,为本书增色不少。

本书有三大特点:首先,内容简明扼要。虽然本书仅有20多万字,但在这有限的篇幅内,集中了标准的精髓。作者采用一种“短、平、快”的模式:以GB/T 19010、GB/T 19012、



GB/T 19013 这三套标准的核心内容为特点,突出重点,用少而精的方式进行论述,帮助读者在较短的时间内,尽快掌握三套标准的内容。其次,在编写形式上一改传统的章、节、条、目的论述方式,而采用读者喜闻乐见的问答方式,对三套标准的基本观点进行提炼、归纳和总结。在内容上尽可能通俗易懂。最后,本书还能更好地体现这三套标准的兼容性。由于原来与之对应的三套国际标准出台的时间先后不同,间隔时间长达数年。一直到2009年12月GB/T 19010,GB/T 19012,GB/T 19013 三套标准才被等同采用为国家标准。因此,在这一基础上,在编写本书时,可以更加完整地描述这三套标准之间的内在联系,更有助于广大读者对这些标准内容的理解。

本书共分七章:第一章重点介绍在市场经济条件下GB/T 19010,GB/T 19012,GB/T 19013 标准的出台背景。第二章和第三章着重对GB/T 19010,GB/T 19012,GB/T 19013 三套标准和质量管理以及顾客满意之间的关系进行论述。第四章、第五章和第六章分别对GB/T 19010,GB/T 19012 和GB/T 19013 三套国家标准核心内容进行探讨。第七章对实施GB/T 19010,GB/T 19012 和GB/T 19013 三套标准的要点进行归纳和总结。

最后,在本书的策划、选题、编辑和出版的过程中,中国计量出版社杨庚生编审付出了许多心血,在这里一并表示深深的谢意。

由于该三套标准刚刚公布,相关内容目前还是一个新课题,作者虽然这方面作出不少努力,但由于水平有限,书中肯定还存在不少缺点和不足,希望广大读者批评指正。

编著者

2010年7月



Contents

第一章 GB/T 19010,GB/T 19012,GB/T 19013 投诉处理系列国家标准概述 / 1

1. 顾客为什么会对企业提出投诉? / 1
2. 企业为什么要正确对待顾客投诉? / 2
3. 企业为什么还要积极鼓励顾客投诉? / 3
4. 影响我国企业顾客投诉增多的外部原因是什么? / 4
5. 影响我国企业顾客投诉增多的内部原因是什么? / 5
6. 我国目前企业面临顾客投诉的现状是什么? / 6
7. 影响投诉顾客评价企业处理投诉的因素有哪些? / 7
8. 为什么说处理顾客投诉是企业一项义不容辞的服务活动? / 8
9. GB/T 19010, GB/T 19012, GB/T 19013 是一套什么样的国家标准? / 9
10. GB/T 19010, GB/T 19012, GB/T 19013 标准在什么背景下出台的? / 9
11. GB/T 19010, GB/T 19012, GB/T 19013 三套标准之间是什么关系? / 10
12. 为什么说 GB/T 19010, GB/T 19012, GB/T 19013 标准是对不同企业处理顾客投诉客观规律的一种归纳和总结? / 10
13. GB/T 19010, GB/T 19012, GB/T 19013 标准的适用范围和适用对象是什么? / 11
14. GB/T 19010, GB/T 19012, GB/T 19013 标准是否能用于企业的体系认证? / 12
15. GB/T 19010, GB/T 19012, GB/T 19013 标准应该如何对外宣传? / 12
16. GB/T 19010, GB/T 19012, GB/T 19013 标准有什么特点? / 13
17. 学习和掌握 GB/T 19010, GB/T 19012, GB/T 19013 标准有什么积极意义? / 14

第二章 GB/T 19010, GB/T 19012, GB/T 19013 国家标准和质量管理 / 15

18. GB/T 19010, GB/T 19012, GB/T 19013 标准和质量管理有什么关系? / 15
19. 为什么说 GB/T 19000 族标准是 GB/T 19010, GB/T 19012, GB/T 19013 标准的基础? / 15
20. 为什么说 GB/T 19010, GB/T 19012, GB/T 19013 标准是 GB/T 19000 族标准的重要





投诉处理与顾客满意 100 问

补充? / 16

21. 为什么强调 GB/T 19010, GB/T 19012, GB/T 19013 标准可以成为企业 GB/T 19000 质量管理体系的一部分? / 18
22. 如何运用 GB/T 19000 族标准中不合格品控制的概念来处理顾客投诉? / 18
23. 如何运用 GB/T 19000 族标准中纠正和纠正措施的概念来处理顾客投诉? / 19
24. 如何运用 GB/T 19000 族标准中预防措施的概念来处理顾客投诉? / 21
25. 如何运用 GB/T 19000 族标准的其他概念来处理顾客投诉? / 21
26. 如何理解 GB/T 19010, GB/T 19012, GB/T 19013 标准和 GB/T 19001—2008 标准中 7.2.1 条款之间的关系? / 22
27. 如何理解 GB/T 19010, GB/T 19012, GB/T 19013 标准和 GB/T 19001—2008 中标准 7.5.4 条款之间的关系? / 23
28. 如何理解 GB/T 19010, GB/T 19012, GB/T 19013 标准和 GB/T 19001—2008 中标准 8.2.1 条款之间的关系? / 24
29. 为什么强调 GB/T 19010, GB/T 19012, GB/T 19013 标准也可以独立应用? / 25

第三章 GB/T 19010, GB/T 19012, GB/T 19013 标准和顾客满意 / 27

30. GB/T 19010, GB/T 19012, GB/T 19013 标准与顾客满意有什么关系? / 27
31. 为什么说顾客满意是 GB/T 19010, GB/T 19012, GB/T 19013 标准的灵魂? / 28
32. 顾客满意对 GB/T 19010, GB/T 19012, GB/T 19013 标准有什么影响? / 29
33. 如何理解 GB/T 19010, GB/T 19012, GB/T 19013 标准中的顾客满意定义? / 30
34. 如何理解顾客满意定义中的“注 1”和“注 2”? / 31
35. 如何理解顾客的明示要求和隐含要求? / 32
36. 如何理解投诉顾客的明示要求和隐含要求? / 32
37. 如何理解顾客满意公式? / 33
38. 减少顾客投诉产生有哪两条基本思路? / 34
39. 从顾客满意的角度分析,企业在处理顾客投诉中应注意哪些事项? / 35
40. GB/T 19010 标准中承诺指导原则和顾客满意有什么关系? / 36
41. GB/T 19012、GB/T 19013 标准中公平指导原则和顾客满意有什么关系? / 38
42. 如何坚持公平指导原则的三条基本要求? / 39
43. GB/T 19012、GB/T 19013 标准中方便指导原则和顾客满意有什么关系? / 40
44. GB/T 19012、GB/T 19013 标准中透明、响应指导原则和顾客满意有什么关系? / 41
45. GB/T 19012、GB/T 19013 标准中保密指导原则和顾客满意有什么关系? / 42
46. 企业如何通过处理顾客投诉,来达到增强顾客满意的目的? / 43

第四章 GB/T 19010——帮助企业减少顾客投诉产生的国家标准 / 45

47. 实施 GB/T 19010 标准的作用是什么? / 45





- 48. GB/T 19010 标准和 GB/T 19001 标准有什么关系? / 46
- 49. GB/T 19010 标准的基本框架是什么? / 47
- 50. 如何理解 GB/T 19010 标准中顾客满意行为规范的定义? / 47
- 51. GB/T 19010 标准的指导原则有哪些? / 48
- 52. GB/T 19010 标准的主要内容是什么? / 50
- 53. GB/T 19010 标准的附录包括哪些内容? / 51
- 54. 顾客满意行为规范和遵守承诺之间有什么关系? / 51
- 55. 顾客满意行为规范和投诉处理之间有什么关系? / 52
- 56. 企业应该如何制定顾客满意行为规范? / 53
- 57. 企业应该如何实施顾客满意行为规范? / 54
- 58. 企业如何对顾客满意行为规范进行持续改进? / 55
- 59. 企业实施 GB/T 19010 标准有哪些准备工作? / 56
- 60. 企业实施 GB/T 19010 标准的具体实施步骤有哪些? / 57
- 61. GB/T 19010 标准和 GB/T 19012 标准之间的关系是什么? / 59

第五章 GB/T 19012——帮助企业内部处理顾客投诉的国家标准 / 60

- 62. GB/T 19012 标准有什么作用? / 60
- 63. 处理顾客投诉和顾客满意有什么关系? / 61
- 64. GB/T 19012 标准中关于投诉的定义是什么? / 62
- 65. GB/T 19012 标准还有哪些关键术语? / 63
- 66. GB/T 19012 标准的指导原则是什么? / 63
- 67. GB/T 19012 标准的主要内容有哪些? / 66
- 68. GB/T 19012 标准的附录包括哪些内容? / 67
- 69. 什么是 GB/T 19012 标准中的投诉处理方针和目标? / 68
- 70. GB/T 19012 标准中企业内部处理投诉的基本程序是什么? / 69
- 71. 企业应该如何与投诉顾客保持良好的沟通联络? / 71
- 72. 企业处理顾客投诉还有哪些关键要点? / 72
- 73. 企业管理人员处理顾客投诉时应该注意什么? / 74
- 74. 企业应该如何对顾客的投诉进行持续改进? / 74
- 75. GB/T 19012 标准与 GB/T 19013 标准之间关系如何? / 75

第六章 GB/T 19013——帮助企业解决外部争议的国家标准 / 76

- 76. GB/T 19013 标准的作用是什么? / 76
- 77. GB/T 19013 标准中关于争议的定义是什么? / 77
- 78. GB/T 19013 标准中关于提供方的定义是什么? / 78
- 79. GB/T 19013 标准的指导原则是什么? / 79





- 80. GB/T 19013 标准的主要内容包括哪些? / 83
- 81. GB/T 19013 标准的附录包括哪些内容? / 83
- 82. GB/T 19013 标准中关于企业外部争议解决的基本流程是什么? / 84
- 83. 企业在外部争议解决过程中,收集证据有什么重要的作用? / 85
- 84. GB/T 19013 标准中关于协调方法、建议方法和裁定方法是什么? / 86
- 85. 中国质量万里行促进会投诉维权办公室是如何参与解决企业外部争议的? / 87
- 86. 实施 GB/T 19013 标准有哪些准备工作要做? / 87
- 87. GB/T 19013 标准的实施步骤是什么? / 89
- 88. 在什么情况下,企业与顾客之间的外部争议解决才需要走司法程序? / 90

第七章 GB/T 19010,GB/T 19012,GB/T 19013 国家标准的实施步骤 / 91

- 89. 实施 GB/T 19010,GB/T 19012,GB/T 19013 标准为什么强调要树立以顾客为关注焦点的理念? / 91
- 90. 实施 GB/T 19010,GB/T 19012,GB/T 19013 标准为什么强调要树立诚信理念? / 92
- 91. 为什么说多数顾客其实是不愿意对企业进行投诉的? / 94
- 92. 为什么说顾客投诉是送给企业的最好礼物? / 95
- 93. 为什么说顾客投诉对企业来讲是一种宝贵的资源? / 96
- 94. 为什么说 GB/T 19010,GB/T 19012,GB/T 19013 标准是企业处理各种正常顾客投诉的有用工具? / 97
- 95. 为什么说 GB/T 19010,GB/T 19012,GB/T 19013 标准也是解决顾客恶意投诉的有用工具? / 98
- 96. 实施 GB/T 19010,GB/T 19012,GB/T 19013 标准为什么强调企业一定要“练好内功”? / 99
- 97. 企业实施 GB/T 19010,GB/T 19012,GB/T 19013 标准必须要坚持哪些原则? / 100
- 98. 企业实施 GB/T 19010,GB/T 19012,GB/T 19013 标准必须要走出哪些误区? / 101
- 99. 为什么实施 GB/T 19010,GB/T 19012,GB/T 19013 标准还要强调结合我国国情? / 103
- 100. 企业应该如何正确对待 GB/T 19010,GB/T 19012,GB/T 19013 标准? / 104

- 附录一 GB/T 19010—2009《质量管理 顾客满意 组织行为规范指南》 / 106
- 附录二 GB/T 19012—2008《质量管理 顾客满意 组织处理投诉指南》 / 123
- 附录三 GB/T 19013—2009《质量管理 顾客满意 组织外部争议解决指南》 / 145





第一章

GB/T 19010, GB/T 19012, GB/T 19013 投诉处理系列国家标准概述

1. 顾客为什么会对企业提出投诉?

GB/T 19010—2009《质量管理 顾客满意 组织行为规范指南》、GB/T 19012—2008《质量管理 顾客满意 组织处理投诉指南》、GB/T 19013—2009《质量管理 顾客满意 组织外部争议解决指南》是国家有关部门在2009年12月刚刚出台不久的,关于处理顾客投诉的系列国家标准。该系列标准的出台对我国企业有效和高效地处理顾客投诉有着重要的意义。由于GB/T 19010, GB/T 19012, GB/T 19013标准主要适用于企业对顾客投诉的处理,所以在学习和掌握该系列标准的内容之前,我们首先要了解顾客为什么会向企业投诉。

每一位顾客在接受企业提供的产品和服务之后,总会产生各种各样的不同感受,这种感受主要集中在两个方面,或者是满意,或者是不满意。顾客投诉是顾客接受企业提供的产品和服务之后,所产生一种不满意的具体表现,顾客对企业提供的产品和服务的这种不满意,就有可能形成投诉。在这里我们要深入讨论一下,顾客出现投诉的具体原因。

(1) 顾客投诉的形成,实际上是与没有达到顾客的期望值有着十分密切关系。这种密切关系主要体现在以下三个方面:首先,顾客投诉实际上是对企业提供的产品和服务,没有满足他所期望的要求之后,所产生的一种结果。这种结果产生的原因有许多:如产品质量差、服务质量差等。所谓产品质量和服务质量差,实际上都是与顾客期望值的高低息息相关。要想避免顾客投诉的产生,就必须消除顾客不满意。而消除顾客的不满意,除了必须要努力提高企业的产品质量和服务质量之外,企业还应该努力有效地控制好顾客的期望值。

其次,投诉顾客对企业投诉处理过程的不满意,也会产生新的投诉。由于企业处理顾客投诉的过程,与投诉顾客接受投诉处理时的期望值也有密切关系。如果顾客对企业投诉处理的过程,没有达到他的期望值,顾客同样会不满意,这样不但会直接影响到顾客对投诉处理过程的评价,也有可能形成顾客新的投诉。

最后,顾客投诉,与顾客所处的不同环境产生的不同期望值,也有很大的关系。这种关系显示出这样一个特点,即企业提供同样水平的投诉处理,不同的投诉顾客在不同的情况下,会有不同的感受。例如,同样是维修服务,在不同的客户家里,对维修人员提供的服务评价有可能各不相同,因为不同的客户有不同的期望值,这是一方面。另一方面还与顾客当时





的情绪有关。因为顾客不同的情绪也会产生不同的期望值。例如,有的客户是第一次请维修人员上门服务,如果出现小问题,在一般情况下,顾客都能谅解,也不至于形成投诉。但是如果客户家中家用电器一而再、再而三地出现问题,在这种情况下,顾客的情绪就会发生变化,如果维修人员再出现同样的小差错,就有可能引起顾客投诉。所以,顾客投诉的形成和顾客在不同情况下,产生的不同期望值有很大关系。

因此,企业要有效和高效地处理顾客投诉,必须要有效地控制了顾客的期望值,并且在企业处理顾客投诉的过程中,尽可能使顾客的实际感受能够超越顾客的期望值(见第 37 ~ 38 问)。

(2) 投诉顾客希望企业能够得到有效改正。有许多顾客虽然对企业提供的产品和服务不满意,但是未必都前来投诉,这说明前来投诉的顾客只占不满意顾客的其中一小部分(见第 91 问)。那么这一小部分不满意的顾客为什么还会前来投诉?当然原因有很多,其中不排除有的顾客是为了宣泄自己不满,有的顾客要为自己讨说法,还有的顾客是为了获得合理赔偿等各种原因。但是,我们在这里更不能忽视的是,这些不满意顾客之所以前来投诉,还有一条最根本原因就是,顾客希望这些企业认真对待自己存在的不足,能够得到迅速改正。因为前来投诉顾客中的大多数还都希望能够再次与这样的企业继续保持联系,即这些投诉的顾客,都是希望能够继续作为该企业的顾客才前来投诉的。从这个意义讲,这些不满意的顾客之所以前来投诉,是因为看到这个企业还有希望。如果这个企业在顾客的心目当中已经没有希望,那么顾客就不可能还会前来投诉,而是选择另外的竞争对手去了。正因为如此,企业就应该把顾客投诉看成是最好的礼物(见第 92 问)。

(3) 顾客自我保护意识的增强,是形成顾客投诉的重要外部条件。众所周知,企业要做好为顾客提供产品和服务的工作,不是一件容易的事。尽管企业有良好的为顾客服务的愿望,有高质量的产品、先进的设施和优秀的员工队伍,也不可能保证企业提供的任何产品和服务不出现各种差错和问题,因此,谁也不能保证,顾客永远不会对企业提出投诉。现在顾客自我保护意识在不断地增强,这也是产生顾客投诉的又一条重要原因。特别是中华人民共和国《消费者权益保护法》的出台,对于消费者的自我保护意识的增强,起到有效的促进作用,使广大消费者维权意识得到空前的提高,必然会造成顾客对企业提供的产品和服务要求会越来越高,因此就会出现顾客投诉有增无减的局面(见第 4 问)。

作为被投诉的企业,必须要了解和掌握顾客投诉的真正原因,并且能够保持良好的心态来对待正确的顾客投诉。那么企业应该如何才能正确地面对顾客的投诉?

2. 企业为什么要正确对待顾客投诉?

任何企业在提供产品和服务的过程中,不可能不出现顾客投诉。问题是如果一旦出现了顾客投诉,应该如何正确面对顾客的投诉?如果一个企业在出现顾客投诉时,听之任之,就必然会造成投诉顾客对企业的进一步不满。顾客投诉如果不能得到及时处理,其结果不但使企业遭受到不应有的损失,造成客户流失,而且还会败坏企业的声誉和形象。

所以,当企业在提供产品和服务中出现顾客投诉时,就必须及时补救,并及时对顾客的投诉作出有效处理。企业对出现的问题和差错要给以及时地纠正,采取各种积极措施,使顾客由不满意变为满意。但是现在不少企业的管理人员害怕顾客投诉。他们既不愿投资购





买必要的设备,方便顾客投诉,也不愿意安排训练有素的员工,来处理顾客投诉,其结果就只能是增加顾客的不满意。而处理投诉越及时,就越能减少损失,因为及时处理顾客投诉是高度重视顾客投诉的具体表现。有良好信誉的企业,当产品和服务出现差错以后,就一定会全力以赴为顾客提供优质的补救措施——必须高度重视顾客投诉,才能恢复顾客的信任感。我们必须充分认识到处理顾客投诉的重要性。

请看一些研究机构得出的一些值得我们注意的成果:

——提出投诉的顾客如果获得了满意的解决,会比那些没有前来投诉的顾客有可能购买企业更多的产品和服务。

——在感到不满的顾客中,只有4%~10%的顾客前来投诉,而其他人懒得向企业投诉。所以企业收到投诉,实际上是顾客为企业提供了一种改正错误的机会。

——在感到不满的顾客中,除了不再向该企业购买产品和服务而转向别的企业之外,还会向其他周围的人讲述自己的不满,每个不满的顾客平均可以向九个人诉说自己对企业的不满。

——而在接受不满诉说的人中,大约还有三分之一左右的人还会继续向其他人传播对企业的的天。

——这种传播的做法,对企业是十分有害的。因为一项研究表明,当顾客作出购买决定时,朋友的推荐比广告还具有双倍的影响力。

由此可见,通过企业对顾客投诉的高度重视,就有可能把一些不满意的顾客变为本企业的忠诚者。因此,企业管理人员,不应该贬低处理顾客投诉的重要性,而应全力解决投诉处理过程中的问题,以求得顾客的谅解。这样就可以在被动情况下,赢得主动,就可以把处理顾客投诉变为增强顾客满意的有效措施。由此可见,高度重视顾客投诉是多么重要。

3. 企业为什么还要积极鼓励顾客投诉?

根据以上分析,由于不满意的顾客只占全部顾客的一小部分,而这一小部分不满意的顾客中,能向企业进行投诉的又占其中更小的一部分(见第91问)。因此企业必须要积极鼓励顾客进行投诉,作为企业就应该尽可能为顾客投诉创造各种有利的条件。要做到这一点,不仅是一个方法问题,更是一个理念问题。如果企业确实树立以顾客为关注焦点的理念,那么,作为企业管理人员就会把顾客的投诉作为企业的宝贵资源来看待(见第93问),这样就会促使企业想尽各种办法来获得顾客的反馈信息,其中就包括与顾客投诉有关的各种信息。相反,如果把顾客投诉看作是一种包袱,企业自然就不可能这样做。因此企业必须要做到积极鼓励顾客投诉。积极鼓励顾客投诉的内容包括以下几方面。

(1) 要方便顾客投诉。由于不少顾客不知道自己可以在何处,用什么方法,以及如何向企业投诉。所以企业要使用顾客意见簿和监督电话等办法,为顾客投诉提供方便。有的企业还安排设立一个部门,专门处理顾客投诉。为了表示企业投诉处理人员对顾客投诉的重视,企业还应该通过广告,公布监督电话号码等方法,来积极鼓励顾客投诉。

(2) 要及时处理顾客投诉。由于许多顾客认为,企业可能不会重视自己的投诉,也不会真正为自己解决问题。所以企业负责投诉处理的管理人员,应该用自己的实际行动表明对顾客投诉的重视。比如当天投诉,如果能够当天解决,就会使顾客感到企业对自己的高度重



视,顾客就有可能会再次购买企业的产品和服务。此外,企业管理人员亲自处理顾客投诉,听取顾客意见,了解顾客投诉原因,向顾客表示歉意,或者作出必要的解释等,都可以有助于恢复顾客对企业的信任感(见第 73 问)。

(3) 鼓励员工灵活解决顾客面临的问题。负责投诉的管理人员应该帮助受理顾客投诉的员工掌握正确投诉处理的方法(见第 71 问)。使全体员工理解,在顾客犯错误之前,顾客总是正确的。教育员工不能为了赢得一次争论而失去一位顾客。此外,管理人员还应该给员工必要的权力,鼓励员工灵活处理好顾客投诉。

(4) 主动征求顾客的意见。由于不少顾客不愿意投诉,所以企业管理人员还应该通过正式的和非正式的调研,比如抽样调查,专题座谈,主动征求顾客的意见,及时发现工作中存在的所有问题。企业的这些客户服务人员由于与投诉顾客长期直接接触,最了解顾客的意见,最能发现企业质量管理体系中的薄弱环节。因此企业理管人员可以经常通过明察暗访,检查企业对顾客投诉的处理情况,同时还应该虚心听取第一线服务人员的意见,逐渐加强培训工作,提高服务人员观察问题和解决问题的能力。

关于以上几点,即如何方便顾客投诉、如何及时处理顾客投诉等方面的要求,在 GB/T 19010,GB/T 19012,GB/T 19013 投诉处理系列国家标准(见第 9 问)的相关条款中都得到了充分的强调。

4. 影响我国企业顾客投诉增多的外部原因是什么?

分析当前造成顾客对企业投诉的原因,特别是顾客投诉日益增多的客观原因时,从企业外部看,归纳起来有以下几条。

(1) 市场竞争日趋激烈。随着我国市场经济体制的建立,市场竞争日趋激烈。首先是产品之间的竞争。在产品竞争中既有价格竞争,又有非价格竞争。价格竞争,就是生产者采用新技术,提高劳动生产率,降低成本,使产品价格在市场上处于优势的一种竞争手段。而非价格竞争则是指,在价格既定的条件下,产品在质量、服务等方面的竞争。随着市场经济的不断发展,产品的非价格竞争日益突出。因为随着生产力的不断提高,先进科学技术的应用越来越广泛,劳动生产率越来越高,价格竞争已经相当激烈,以至达到“饱和”的程度。市场要求生产者转而进入更高层次的竞争,因此,质量、服务等非价格因素就成了决定企业胜负的主要因素。

在非价格因素中,应该特别指出的是服务因素,在未来的竞争中会起到更重要的作用。而企业处理顾客投诉是为顾客提供服务的一项十分重要的内容。在同类产品的价格、质量日趋相同的情况下,顾客就必然会把服务作为选择产品的唯一依据,谁不重视服务,或谁不重视售后服务和处理投诉,谁就会受到市场的“惩罚”,直至企业破产、倒闭。因为从根本上讲,优胜劣汰是市场经济中谁也无法改变的一条规律。因此,企业重视售后服务和处理投诉,是市场经济激烈竞争的必然结果。

(2) 顾客对产品和服务的期望值不断提高。再从顾客角度看,当前,令人不能忽视的另一个事实是,许多顾客对企业的各种投诉也在日益增多,并且出现了一种有增无减的趋势。这是为什么呢?有些人也许会百思不得其解:是企业产品质量和服务质量有所下降吗?不是!是企业缺乏对产品质量和服务质量的管理和控制吗?也不是!是政府对市场的监管不



力吗?更不是!那么究竟是什么原因呢?其实,一个最重要、最根本的原因,就是随着人们生活水平的提高,广大顾客对企业所提供的产品质量和服务质量,提出了更高的要求。客观地讲,企业所提供的产品质量和服务质量提高的幅度,还跟不上顾客对产品质量和服务质量所期望的要求。因为随着市场经济的不断发展,市场上能够提供的商品和服务,可以说极大地丰富了,企业之间的竞争也日益激烈,顾客对企业所提供的产品和服务有了更大的选择空间。也可以说,现在的顾客比以前,变得越来越挑剔。一些过去看来,根本不算问题的问题,也会随着人们对质量要求的不断提高,而被现实地提了出来。因此就出现了,许多企业面临的一个共同问题:就是顾客对企业的投诉变得越来越多。这是形成目前顾客投诉增多的一个最根本外部原因。

(3) 消费者自我保护意识的增强。之所以顾客对产品和服务期望值在不断提高,集中表现在消费者自我保护意识在不断增强。顾客作为消费者,自我保护意识增强主要体现在以下几个方面。

首先是观念发生了变化。随着市场经济体制的建立,当人们生活水平提高和购买力增强的同时,人们的消费观念也在发生着巨大的变化:由于面临目前市场上的一些假冒伪劣商品,为维护消费者自己的正当权益,会有更多的人会拿起法律武器来维护自己的利益。人们消费观念最大的变化之一,就是顾客投诉行为的与日俱增,这就是现代消费观念对顾客投诉行为所产生的最直接影响。

其次,“保护消费者权益”问题的提出,则对企业提供的服务提出了更高的要求。我国在1993年10月31日公布了《中华人民共和国消费者权益保护法》,用法律的形式来保护广大消费者的合法权益。在消费者权益保护法中,已明确规定,消费者接受的服务与消费者所购买的商品都同样受到该法的保护。作为消费者的顾客就必然会对企业提供的产品和服务提出更多、更高的要求,顾客投诉的增多就是顾客这种自我保护意识提高的重要标志之一。

(4) 各种投诉日益增多,范围不断扩大。正因为如此,近几年以来,顾客的投诉不仅在数量上不断增多,而且所涉及的范围也在不断扩大(见第6问)。因此企业面临如何有效和高效地处理顾客投诉的压力也越来越大。

5. 影响我国企业顾客投诉增多的内部原因是什么?

造成顾客投诉增多,还有相当一部分是属于企业内部主观原因造成的,尤其是在售后服务领域中,显得更为突出。这里除了有极少一部分企业在故意制假售假,从而造成许多顾客投诉之外,另一个重要原因就是由于企业处理顾客投诉的实际能力不高而造成的。不少企业,现在处理顾客投诉的现状还处在传统的、经验的水平上,缺乏科学理论指导,更缺乏系统的培训,所以,如何正确有效地处理这些投诉,成为摆在企业面前的一个非常现实的问题。例如,目前面临投诉的企业,有许多处理投诉的相关人员,虽然具有相当的专业技术知识,但是多数仍缺乏投诉处理方面的基本知识。由于投诉处理过程实际上是一种服务过程;而投诉又是顾客不满意的表现,因此,了解和掌握与投诉处理相关的各种理论是非常必要的。如果缺乏这些理论作指导,有时还会出现这样的一种尴尬的情况:本来只是一种很小的顾客投诉,只需花费很低的成本就可以得到解决,但是,由于企业相关人员缺乏有关方面的知识,对投诉的处理不当,结果酿成了一种更大的顾客投诉,使企业不得不为此付出更加沉重的代



价。这不仅影响了顾客满意程度提高,造成了客户流失,而且对企业形象也会产生许多不良影响,十分可惜,但却又是一种经常发生的现象。也许由于这种尴尬局面的出现,使得许多企业在激烈的市场竞争面前显得很不适应,有些人至今觉得不可思议:企业的售后服务水平有了如此大的提高,但是为什么顾客的投诉仍然是有增无减?然而这确实是不能回避的事实,因为这是市场经济的客观规律所决定的,这是企业所面临的不以人们意志为转移的现实。如果我们从更高的角度来看问题的话,我们还应该看到:顾客自我保护意识开始增强(顾客要求越来越高),如果顾客投诉得不到有效处理,轻则会造成的客户流失,影响企业的经济效益,重则会形成社会问题,影响安定团结。

由此看来,在企业内部,相关人员加强学习和掌握如何正确处理投诉的技巧和方法,有着非常重要的现实意义。

6. 我国目前企业面临顾客投诉的现状是什么?

中国质量万里行促进会投诉维权办公室是中国质量万里行促进会的重要组成部分。其职能之一就是受理全国范围内用户和消费者关于产品质量、工程质量、服务质量方面的各种投诉。下面以该“投诉办”对 2008 年度顾客投诉现状的分析为例,来了解我国目前企业面临顾客投诉的一些现状。据 2008 年中国质量万里行促进会投诉维权办公室对全国 28 个地方投诉站的不完全统计,除了收到制售假冒伪劣违法活动的举报多起外,同时还受理消费者投诉 12008 件。消费者投诉涉及食品、农资、工程机械、建材、家电、家具、汽车、数码产品、中介服务、房屋建筑、旅游等 10 余类,其中,与产品质量相关的占 48%,与产品售后服务质量相关的占 47%,其他占 5%。由此可见,现在企业面临的顾客投诉所涉及的行业已经越来越多。其中除了食品消费安全再次成为当年顾客投诉热点以外,通过分析,2008 年全国消费投诉举报热点还主要集中在以下三个方面。

(1) 产品质量纠纷凸显。如 2008 年仅受理机械设备方面投诉涉及的产品就有:挖掘机、搅拌机、装卸机、铅笔机、减速机、细碎机、榨油机、冷冻设备等 10 余类。投诉的主要问题:一是产品存在质量缺陷;二是产品主要部件易损、易折;三是服务质量差;四是产品功能与广告宣传不符等。由于机械设备投诉货值金额大,出现产品质量问题不仅影响工程进度,也容易导致安全生产事故发生,更会直接影响用户的生产和生活,甚至还可能给社会造成不安定因素。

例如,2008 年八九月间,万里行投诉办公室接连收到数起关于 ×××× 工程机械有限责任公司生产的 ×××× 挖掘机产品质量的投诉。某市段先生投诉说,2007 年 4 月购买一台 ×××× 2306LC 型挖掘机,使用不足两月,多次出现机械故障,多次协调退车未果,无奈更换成 3306LC 型挖掘机,在使用过程中依然出现机械故障,屡次维修,屡次不能正常作业,险些酿成伤亡事故,造成了很大经济损失。万里行派员赴现场,向有关部门调查后得知,是由于该批次挖掘机的配件采用了工艺技术落后的油缸,才导致产品质量问题不断发生。在其售出的 12 台挖掘机中,除两台质量合格外,其他均有安全隐患。

(2) 售后维修存在“暗箱操作”。以手机的售后服务为例:消费者孙先生投诉,其购买的一部 ×× 名牌手机,使用不足一月外观就掉色,保修期内还出现花屏、操作不灵敏问题。某维修部检测时说“没有质量问题”,而两天后在另一维修网点检测却说“手机进液”。检测前



尚能接听,而检测后却无法开机,不能正常接听。询问原因时,客服人员态度恶劣,拒不解决问题。在调查处理过程中,维修人员承诺尽快修好,但拖了半年也未得到明确回复。

据调查,不少手机用户都遇到类似情况。由于手机维修有一定的技术含量,绝大多数顾客只能被动信任维修站(点),而一些不负责任的维修站(点)并不认真解决质量问题,顾客只能一而再、再而三地跑维修点花钱维修。由于维修过程不透明,服务态度恶劣,有的甚至趁维修时,用劣质零部件更换原装部件,给顾客造成了经济损失与感情伤害。

(3) 虚假广告仍然存在。某些企业广告虚有其表,要么夸大产品功效,要么自编荣誉。例如,×××成套木作系统有限公司称其木作产品是“全国行业畅销产品”、×××金属制品有限公司宣传其产品:“吊顶十年销量领先、全国建筑装饰行业优秀产品”等。这样的产品广告,十分普遍。

2008年6月,消费者向万里行投诉办举报××生物技术有限公司生产的“×××超能纳米活性水杯”,在广告中使用“调整人体酸碱平衡、降血压、降血脂”等医疗用语,调查证实,该公司产品均为虚假宣传,违反《消费者权益保护法》、《广告法》、《反不正当竞争法》等法律,万里行已将该投诉转交工商部门,该公司将依法受到查处。

以上内容只是2008年中国质量万里行促进会投诉维权办公室对各种顾客投诉分析的一小部分内容。从中可以看出,广大顾客投诉所涉及的领域已非常广泛,但投诉的问题,主要还是集中在产品质量、服务质量和诚信经营三个主要方面。可以说,除了产品质量和服务质量差之外,企业不能“说到做到、言而有信、遵守承诺”等,这些都是造成顾客投诉的重要原因。

7. 影响投诉顾客评价企业处理投诉的因素有哪些?

要有效和高效地处理顾客投诉,我们还必须要了解有哪些因素会影响投诉顾客对企业的评价。因为投诉顾客都通过自己的实际感受来评价企业对投诉的处理。投诉顾客所感受到的投诉处理主要包括三个方面的内容:即投诉处理的实际结果,投诉处理中的人际关系和企业形象。如果我们把投诉顾客所感受到的处理投诉看成是一个整体,那么投诉处理的实际结果就是这个整体的核心层,人际关系是它的附加层,而企业形象则是这个整体的外延层。我们分述如下。

(1) 顾客通过投诉处理的实际结果来评价企业投诉处理的水平。投诉顾客必须是通过对投诉处理实际结果的感受,来评价其投诉处理服务的。因此处理顾客投诉的最终结果,构成了投诉顾客评价投诉处理服务的最重要的基础。投诉处理的实际结果包括许多内容,例如:顾客购买的各种设备、家用电器所出现的故障是否得到排除,顾客要求提供维修服务是否能按照国家有关“三包规定”认真执行,为顾客提供的服务是否能够做到快捷和方便,对顾客造成的损失是否能得到合理赔偿等。这些都是投诉顾客所希望得到的结果,它是否能得到满足,就构成顾客评价投诉处理服务优劣的基本条件。这里有两种情况应该加以区别。

第一种情况,对于大多数投诉顾客来讲,他们通过投诉希望得到的结果,应该是合情合理的,这是一种追求公平的表现。在这种情况下,只要顾客投诉中提出的要求符合相应的法律法规,而且企业具备了这种能力和条件,企业就应该采取各种措施来满足投诉顾客的合理要求(见第94问)。第二种情况,对于个别的投诉顾客来讲,由于他们投诉的目的不是为了





追求公平,而是为了牟取不正当的利益。对这种情况,如果投诉的顾客所提出的要求不符合相应的法律法规,而且远远超出了企业所具备的能力和条件,企业对这种恶意的顾客投诉自然无法满足其要求(见第 95 问)。如果个别的投诉顾客还是继续纠缠,甚至妨碍了企业的正常经营,就有必要通过其他途径或司法程序来进行处理。

(2) 顾客还可以根据投诉处理中的人际关系进行评价。投诉顾客除了从投诉处理的实际结果来评价外,投诉的顾客还习惯于根据负责投诉处理工作人员的表现以及和投诉顾客的相互关系来评价投诉处理服务。应该指出的是,尽管投诉处理的实际结果是至关重要的,但是,在人际关系、服务态度方面,有时可以比投诉的实际结果具有更大、更直接的影响力!这是投诉顾客所感受到的另一个重要特点。良好的人际关系是绝对不可忽视的一个重要因素,而且在某些情况下,不仅可以弥补投诉处理的实际结果的不足(如产品存在缺陷),还可以比投诉处理的实际结果发挥更大的作用(如顾客被感动)。

与顾客建立良好的人际关系,关键在于投诉处理人员的高素质。如果我们把企业提供的服务设施看成是“硬件”的话。那么由投诉处理人员与投诉顾客之间体现出来的良好人际关系就可以称之为“软件”。投诉处理的设施固然重要,但由于任何投诉处理都离不开投诉处理人员与投诉顾客打交道,所以投诉处理人员的素质更为重要。在物质供应日益丰富,消费水平日益提高的今天,与投诉顾客建立良好的人际关系就成为在激烈的竞争中,企业提高竞争能力的一个重要领域,也是使企业立于不败之地的主要手段,成为企业致胜的秘诀。对于这一点,企业应该有足够的认识,并善于加以利用,才能使服务提高到一个新水平(见第 71 问)。

(3) 企业形象对顾客所感受到的投诉处理也有着直接的影响力。企业形象的影响力主要分两个方面:一种是好的企业形象,如较高的知名度、较好的信誉、著名的品牌,特别是能为顾客提供优质产品和优质服务等,都会提升投诉顾客对企业投诉处理的实际感受;相反,恶劣的形象、极差的信誉、低劣的产品质量和服务质量等,都会使投诉顾客所感受到的投诉处理的结果大打折扣。简言之,好的形象对投诉处理能有一种“放大”的作用;反之,则有一种“缩小”的作用。

实践证明,以上三个方面对顾客评价企业处理投诉的实际水平影响很大。因为绝大多数投诉的顾客最终都是通过亲身接受该企业提供处理投诉的服务以后,才能真正对服务企业产生信赖和好感的。因此作为企业,在处理顾客投诉的过程中,应该着重从以上三个方面为顾客提供投诉处理的服务。企业只有把影响顾客投诉的三个方面抓好,才能为企业提高顾客满意程度奠定良好的基础。

8. 为什么说处理顾客投诉是企业一项义不容辞的服务活动?

处理投诉作为企业为顾客服务的一项具体活动,除了具有服务的一般特征和特性之外,还具有它本身固有的一些特点。如同服务是一种广泛的企业行为一样,投诉处理——作为为顾客服务的一项重要内容,也包含着极为丰富的内涵。因为处理顾客投诉也是企业为顾客服务的关键时刻之一。与顾客接触是服务企业(包括制造业的服务部门)和其他行业之间的最显著、最本质的区别。企业与顾客接触的每一时刻,都应称为服务的关键时刻。也就是说,当一位顾客光临企业的任何一个部门时,一个服务的关键时刻就已经产生。当然,制造

