

商场
超市

顾客投诉管理



▲ 海天出版社

前 言

在我国加入WTO后,国内零售业必然面临国际市场竞争日益激烈的形势。我国零售业起步较晚,其规模小,实力弱,尤其在面对如何规划、如何经营、如何管理、如何提升管理品质等一系列现实问题时,广大商场(超市)尚需一套系统、完整、规范的经营管理模式。

《商场·超市经营管理操作实务》丛书共分八册,介绍了商场(超市)最具代表性的经营管理操作实务,具有极强的实用性和可操作性。

1.《商场·超市本部运营与管理》。本书首先介绍了组织决策管理系统架构,然后重点讲述了企划管理系统、人力资源管理系统、物流配送管理系统、营销管理系统、财务管理系统、服务管理系统、工程管理系统及商场(超市)连锁加盟管理体系等,并进行了系统、详尽的阐述。

2.《商场·超市店铺开发与经营》。本书介绍了店铺开发、开业准备、管理架构、服务培训、商品管理、促销管理、收银管理、防损管理、客服管理、安全管理、环卫管理、设备管理及专柜管理等店铺管理的方方面面。

3.《商场·超市采购与物流配送》。本书介绍了商场(超市)物流系统规划、商品采购业务操作技巧、商品验收控制方法、商品存货盘点技巧、商品运输配送优化技巧及电子网络订货方法和操作技巧。

4.《商场·超市卖场管理与服务》。本书介绍了卖场布局设计、卖场物流、卖场促销、卖场顾客服务、卖场员工选聘及卖场安全管理的方法和技巧。

5.《商场·超市店长与员工培训》。本书从培训的角度对商场(超

市)员工岗位职责、商品陈设技巧、物流管理方法、顾客服务技巧、商品促销技巧、收银作业技巧及安全卫生知识进行了阐述。

6.《商场·超市安全与防损管理》。本书介绍了商场(超市)消防安全、治安安全、作业安全、设备安全等方面的管理方法和管理技巧,最后又分别论述了商场(超市)的防损和卫生安全知识。

7.《商场·超市顾客投诉管理》。本书先从顾客投诉产生的原因及价值分析入手,着重就顾客投诉与企业机制、顾客投诉的处理、顾客投诉的预防及如何提升顾客的满意度等方面进行了阐述。

8.《商场·超市假日促销管理》。本书先从商场(超市)假日促销概念入手,然后就假日促销模式选择、假日促销广告运作、假日促销公关管理、假日促销人员管理及假日促销卖场管理的方法和技巧进行了阐述。最后,还介绍了与假日促销相关的创意范本和案例。

《商场·超市经营管理操作实务》系列丛书的内容都是经过众多商业企业在实际运作过程中检验、实践证明的,可操作性极强,该丛书是一套不可多得的企业参考工具书。它可作为商业企业的培训教材,也可作为大中专技术学校的培训教材。

另外,参与《商场·超市经营管理操作实务》系列丛书的编撰者还有著名商业企业具实际操作经验的管理者和商业管理咨询机构的著名顾问董冰、张兵、杨静、郑淇元、李状元、罗爱琼、郑国君、贺铭、陈素娥、张学忠、郑蔚娟、徐霞、方敏、梁冬梅。

当然,在编写过程中,难免有不足之处,欢迎广大热心读者批评指正,在此表示衷心感谢!

目 录

第一章 顾客投诉原因分析

1.1 投诉产生的原因	2
■ 环境引起的投诉	2
■ 服务引起的投诉	7
■ 商品引起的投诉	14
■ 广告误导引起的投诉	18
■ 顾客提案与建议	19
相关链接	
顾客提案单	20
营业员服务应对技巧	21
1.2 顾客投诉的价值	31
■ 投诉是顾客不满的表现	31
■ 顾客投诉, 是对企业抱有期望	32
■ 顾客投诉是商机所在	33

- 顾客投诉是企业进步的机会 33
- 顾客投诉是建立忠诚的契机 35
- 把顾客投诉作为市调利用 36

相关链接

- 商场(超市)客服人员的八个忌语 39

第二章 顾客投诉与企业机制

2.1 企业组织形式 42

- 以顾客为中心的组织结构 42
- 内部顾客观念 44
- 与内部顾客沟通 47

相关链接

- 沃尔玛企业经营理念 49

2.2 顾客服务责任制度 52

- 卖场职责 52
- 采购部职责 53
- 市场部职责 53
- 人事部职责 54
- 服务部职责 55
- 管理层职责 55

相关链接

- ××商场客服主管岗位职责标准 57

2.3 顾客投诉权限设计 60

■ 设立首问责任制 60

■ 顾客投诉与奖罚 61

相关链接

顾客投诉行政处罚准则(范本) 62

顾客投诉经济处罚准则(范本) 64

服务规范 65

××商场服务承诺 69

营业员服务质量日报表 71

柜组服务质量日报表 72

楼层服务质量日报表 74

营业员服务质量月报表 76

柜组服务质量月报表 77

楼层服务质量月报表 78

商场(超市)服务质量月报表 79

第三章 顾客投诉的处理

3.1 处理顾客投诉原则及要点 82

■ 处理顾客投诉的一般原则 82

■ 处理顾客投诉的5S原则 89

■ 处理顾客投诉的要点 91

相关链接

沃尔玛的服务宗旨 96

顾客申诉事件记录卡	98
卖场投诉处理办法申请表	99
顾客投诉处理通知书	100
3.2 处理顾客投诉方法	101
■ 委婉否认法	102
■ 平抑怒气法	103
■ 转化问题法	104
■ 承认错误法	104
■ 转移话题法	105
■ 幽默解决法	106
■ 意外惊喜法	107
■ 满载而归法	107
■ 别有情趣法	108
■ 另外机会法	109
相关链接	
异常调查报告表	111
抱怨记录单	112
抱怨处理单(一)	113
抱怨处理单(二)	114
3.3 处理顾客投诉流程	115
■ 步骤一: 道歉	116
■ 步骤二: 倾听	117
■ 步骤三: 理解	119
■ 步骤四: 解决	121
■ 步骤五: 检查	121

■ 步骤六：寻根究底	121
3.4 处理顾客投诉技巧	122
■ 商品投诉处理技巧	122
■ 服务投诉处理技巧	124
■ 索赔处理技巧	125
■ 特殊顾客投诉处理技巧	125
■ 顾客投诉处理应注意点	129
相关链接	
各部门处理投诉的职责	145
处理异议的技巧	147
索赔记录表	148
营业员仪表风度检查表	149
营业员服务情况测验表	150
客服人员处理价格投诉能力测试	152
3.5 处理顾客投诉策略	154
■ 策略一：信函处理	155
■ 策略二：电话处理	157
■ 策略三：现场处理	160
■ 策略四：上门面谈	161
相关链接	
顾客资料记录表	166
客诉商品问题解答	167
处理异议的表达	169

3.6 客服人员自身情绪控制 170

- 保持镇定 170
- 让顾客发泄 173
- 深呼吸 175
- 试着以第三者的心态来看待投诉 175
- 提醒自己是代表企业的 175
- 保持良好心态 176

相关链接

- 顾客投诉统计表 177
- 投诉登记追踪表 178
- 最佳道歉方式表 179
- 与顾客保持良好互动关系表 180

第四章 顾客投诉预防

4.1 做好卖场管理 182

- 出售合格商品 182
- 提供良好服务 184
- 确保环境安全 190
- 挑选好合格供应商 191

相关链接

- ××商场的58项便民服务 197

4.2 提升服务素质 204

- 员工素质与优质服务 204

■ 员工素质要求	206
■ 员工培训	216
■ 员工激励	221
■ 员工重于利润	234
相关链接	
员工基本服务行为标准	241
解读苏宁电器集团优质服务	243
4.3 做好售后服务	249
■ 售后服务项目	249
■ 实行“三包”服务	252
■ 及时处理来电	255
■ 建立用户档案	255
■ 退(换)货处理	256
相关链接	
退(换)货申请单	261
退(换)货商品验收单	262

第五章 顾客满意度提升

5.1 顾客满意度结构	264
■ 在确定顾客满意度之前应考虑的因素	264
■ 服务满意度的构成要素	274
■ 商品满意度的构成要素	275

5.2 顾客满意度的测定方法 277

- 方法一：确定顾客范围 277
- 方法二：问卷调查 283
- 方法三：潜在使用者调查 283
- 方法四：询问员工和顾客 284
- 方法五：满意度测定实施应注意问题 285

5.3 超越顾客的期望 290

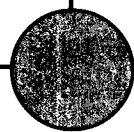
- 满足顾客的需要 290
- 如何超越顾客期望 292

相关链接

- × × 商场的家人式服务提升顾客满意度 297

第一章

顾客投诉



原因分析



1.1 投诉产生的原因

从心理学角度来看,人们在现实生活中有各种不同的需求并据此描绘出自己理想的状态。这种理想与现实无法一致时,就会产生不满。如果不满未得到某种解除或缓解,它就会积累起来并最终爆发出愤怒。

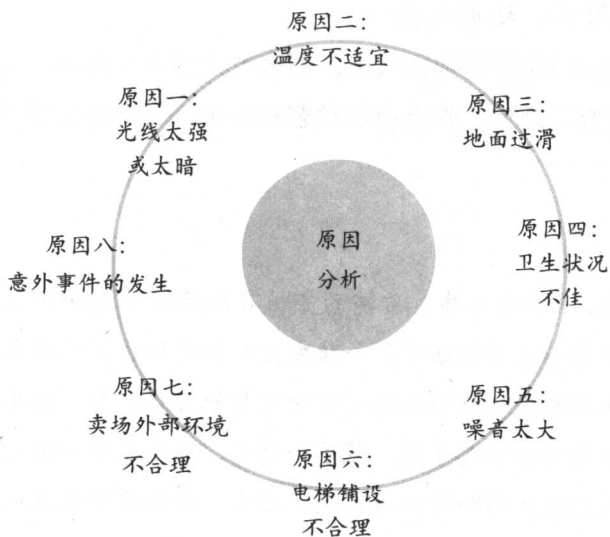
因此,可以说顾客愤怒的根本原因在于不满,即期待与现实的严重不符;特别是当顾客觉得解决自己不满的惟一方式是商场(超市)的某种行为时,积聚的不满会同时向商场(超市)发出,即投诉。

■ 环境引起的投诉

商场(超市)卖物环境直接影响着消费者的购买心情。顾客对商场(超市)卖场购买环境的投诉主要有以下原因:

温馨提示

光线柔和、色彩雅致、整洁宽松的环境常使顾客流连忘返。



环境引起的投诉原因分析图

◆ 原因一：光线太强或太暗

卖场中基本照明的亮度不够，使货架和通道地面有阴影，顾客看不清商品的价格标签；亮度过强，使顾客眼睛感到不适，也会引来他们的投诉。

◆ 原因二：温度不适宜

卖场的温度过高或过低，都不利于消费者浏览和选购。北方10月下旬就已是寒风阵阵了，而室内暖气11月中旬才来，商场(超市)里如果不开空调，石材铺就的地面，更加寒气逼人，无疑就会缩短顾客的停留时间；冬去春来，气候变化无常，乍暖乍寒，没有及时地调整卖场的温度，这些都会影响顾客的购买情绪。



◆ 原因三：地面过滑

商场(超市)卖场的地面太滑，顾客行走时如履薄冰，老年顾客以及儿童容易跌倒，都会引起顾客的投诉，有时还会引来法律纠纷。

小案例：

一天，A商场头饰、首饰的专柜有几位顾客正在挑选商品，其中有一位孕妇选中了一款发夹，但是柜台上的样品有一些小小的瑕疵，就要求柜台促销员帮她另取一个。促销员到储货柜旁蹲着帮她寻找，找了一会儿，就示意孕妇过去。孕妇听到促销员的招呼声后就走了过去，顺势弯腰坐在促销员身旁的椅子上，随后听到“嘭”的一声，这位孕妇摔倒在地，椅子摔得老远。“这是怎么回事？”孕妇的丈夫一边扶起妻子，一边生气地问着促销员。促销员显然没有料到会发生这样的事情，一个劲的对顾客说对不起，“我并没有料到会发生这样的事情，我不知道您会坐下去，这地面本身就有些滑，再说又刚拖洗过。”顾客更生气了，说道：“既然是这样，为什么你都不提醒一下，而且又没有任何标志，这不是个陷阱吗？”于是到服务中心投诉。

◆ 原因四：卫生状况不佳

例如：卖场不整洁，没有洗手间或洗手间条件太差等。

◆ 原因五：噪音太大

理货员补货时大声喧哗，商品卸货时声音过响，商场(超市)卖场的扩音器声音太响等，都会引起顾客的反感和投诉。



◆ 原因六：电梯铺设不合理

商场(超市)出入口台阶设计不合理,卖场内的上下电梯过陡等。

小案例：

一天下午,某商场二楼电梯口,开始听到有人尖叫,接着“嘭”的一声,是一个小孩从二楼电梯上摔到了一楼,趴在电梯旁一动不动,身上向外冒着血,商场防损人员很快包围现场,小孩的母亲疯了一样从楼上冲下来,抱起小孩就往外跑。据调查,小孩是因电梯太陡,不小心从上面摔下来的。

发生这样的意外,对商场造成的负面影响也是无法估量的,没有人愿意去光顾一个没有安全感的商场。

◆ 原因七：卖场外部环境不合理

有的商场(超市)停车位太少;停车区与人行通道划分不合理,造成顾客出入不便等。

◆ 原因八：意外事件的发生

顾客在卖场购物时,因商场(超市)在安全管理上的不当,发生意外伤害而引起投诉。例如,财物丢失,商场垃圾物的处理不当,造成公共卫生状况的恶化;商品卸货、码货时影响行人的交通或附近车辆的出入等。

小案例一：

某日,一位先生兴致勃勃地到某商场某一品牌鞋专柜挑选鞋子。顾客对其中一双皮鞋表现出了浓厚的兴趣,于是叫



该专柜的促销员取来给他试试。可当顾客脱下试穿的新鞋准备换上自己的鞋子买单时，回头却发现自己原有的皮鞋被人偷走了。顾客对此表示极为不满。事后，经值班经理协商，给顾客补偿了一件赠品，才化解了此事。

小案例二：

又到了酷热的盛夏，饮料和啤酒当仁不让的再次成为主力商品，员工们挥汗如雨，埋头苦干，为的是满足顾客对酒水的惊人购买量。一排排货架被摆得整整齐齐、满满当当，寸土寸金的堆头也大多数被酒水“征用”。

正当张先生带着小女儿乐悠悠地从啤酒堆头边走过时，突然听到“哗啦”一声脆响，紧接着女儿便号啕大哭起来。原来，他们旁边的一位老大爷因躲避拥挤的顾客而侧身退让时，手肘不小心碰倒了堆头角的一瓶啤酒，酒瓶摔下来时正好砸在张先生女儿脚上，只见女孩儿穿着凉鞋的脚已经被碎瓶口割开了一条大口子，血流不止。张先生立即到服务中心投诉，要求赔偿。

堆头地处卖场交通要道，容流量大，对刺激销售效果显著。但如果只注重陈列的美观效果，而忽略了安全因素，产生严重后果也是可想而知的。

温馨提示

许多安全隐患都应该得到商场（超市）的重视，小不治则酿大祸！