



<http://www.CCMworld.net>

客户服务 案例与技巧

☐ Case Studies in Customer Services

任璐璐 主编



客户世界管理 - 运营 - 技能基准系列

客户服务案例与技巧

Case Studies in Customer Services

任璐璐 主编

信息产业部电子行业职业技能鉴定指导中心 组编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

目前国内所有的服务行业都开始重视服务,发现服务是企业生存的保障。可是服务如何提升,请专家来培训是一个很好的解决方法。但专家走了以后,平时发生在现场的一些案例又该如何处理,总不能等到专家来才解决吧?一些企业也收集了一些案例,只是如何将案例应用到下一次发生的事件中,却没有针对性的指导。本书将发生在服务行业的案例与处理技巧相结合,书中所涉及的案例都是来自各个行业培训师们的用心积累,每一个案例都对该行业极具针对性。作者站在一个客户和客户服务人员的双重角度来看这些案例,可以给读者更多不同的认识。同时,针对当场所发生的一切事件进行剖析,给出合适的应对技巧,使得案例学习更有针对性。各个行业(银行业、电信业、证券业、医药业、制造业)的案例集中在一起,又起到“它山之石,可以攻玉”的作用。

本书案例丰富,内容生动、真实、有趣。为客户服务专业的师生、相关领域的管理及研究者们提供了实用的技能和大量可借鉴的案例,我们真诚希望帮助服务行业可以做得更好!

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

客户服务案例与技巧/任璐璐主编. —北京:清华大学出版社, 2005.6

(客户世界管理-运营-技能基准系列)

ISBN 7-302-10697-5

I.客… II.任… III.企业管理:销售管理 IV.F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第022892号

出 版 者:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机:010-62770175

组稿编辑:张立红(zlh-zlq@263.net)

封面设计:王 岚

印 刷 者:北京中科印刷有限公司

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×230 印张:22 字数:418千字

版 次:2005年6月第1版 2005年6月第1次印刷

书 号:ISBN 7-302-10697-5/F·1133

印 数:1~5000

定 价:38.00元

地 址:北京清华大学学研大厦

邮 编:100084

客户服务:010-62776969

文稿编辑:崔 伟(cuiwei80@163.com)

版式设计:孔祥丰

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

客户世界管理－运营－技能基准系列

编审委员会

编辑委员会

总编辑：袁道唯

委员(按姓氏笔划)：

丁佐治、马红兵、王广宇、王晓晖、王煜全、田淑红、代军、叶开、史雁军、曲道俊、李农、李佳、李滨、李洪亮、任璐璐、吴伦、张烜搏、张国辉、杜丽华、郑兆红、郑树森、松颖、赵溪、胡玮、曹申、崔东海、曾智辉、曾嵘、董颖、雷扬、慕红云

审定委员会

成员：宋俊德、刘献军、周明、赵溪

《客户服务案例与技巧》

主 编：任璐璐

编 委：（按姓氏笔划）

于波、牛秋芳、毛蕾、李静江、
汪源、余颖、姚克兴、郝泽林

出版说明

世界 500 强企业的 CEO 有 50% 是从客户服务做起的！

业务流程重组 (BPR) 的创始人 M. 哈默有句名言：“所谓新经济，就是客户经济。”很多企业 and 政府部门都已经或准备进入流程再造阶段，而目前所倡导的全局观的全流程的“龙头”就是——客户。

英美国家仅从事呼叫中心工作的人员就占总从业人口的 3%~4%，看来他们又一次率先抓住了龙头。不过，这一次我们不用再担心又被“列强”瓜分市场了，因为权威人士已经预测，中国在继引起世界轰动的“中国制造”的崛起后，必将成为世界最大的服务大国。

袁道唯博士说得好：东西方文化对服务的理解差异巨大。西方的客户服务经验虽好，却只能让我们开拓思路，涉及具体实务往往与国情差距太远，使用不当甚至会引起客户误解。

由于缺乏先进的管理经验，再加上极度缺乏适合国情的客户服务人才，认识到客户的重要性而设置的客户服务中心，正在成为被客户投诉的对象！

我们感到了肩上的重担和责任！

作为国内最大的专业出版社之一，我们在信息产业部呼叫中心标准指导委员会 (MIICCOS) 全力支持下，与国内客户关怀的发起者——客户世界机构 (CCMworld Group, www.CCMworld.net) 共同合作，倾力打造了国内第一套系统的、本土权威的客户服务系列丛书——《客户世界管理-运营-技能基准系列》。

这套丛书已经出版五本。

- 客户关系管理方法论 王广宇 著
- 客户服务导论与呼叫中心实务 赵溪 主编
- 营业厅管理：选址、环境设计、服务营销与培训 任璐璐 主编
- 呼叫中心的视野与格局 袁道唯 田淑红 著
- 客户服务案例与技巧 任璐璐 主编

本套丛书将由浅入深，从概念分析和解构开始，却不仅仅停留于概念分析的层面。作者将围绕构建“客户关怀及管理”体系的各主要渠道进行逐一剖析，大体的构成将包括：战略、管理及操作三个层面。全部书稿将以中国本土管理实践的经验教训为背景，以中国消费者的需求、行为、感知变化为研究对象，完整总结国际企业的发展阶段与竞争变化，力争作品贴近实际、贴近管理者、贴近企业。

丛书的主要撰稿人为国内近年客户服务、呼叫中心、CRM 领域的著名先行实践家与思考者，他们了解和研究西方先进客户服务思想，并具有多年本土客户服务教学和实践经验，具有不可比拟的撰著权威地位。

丛书的编审委员会成员汇集目前国内该领域最顶级的专家和学者。他们中有海外著名机构的中华区负责人，有著名高等学府的专家教授，其中还包括目前国内最大型运营机构的专家和产业管理机关的负责人。

本套丛书作为国家职业资格及技术资格认证的指定教材和参考书，可供各类客户服务研究和实践人员认证或考试参考，也可作为与客户服务相关的管理及信息专业研究生、本科生的教材及参考书，同时还可供业界管理及服务人员自学和企业内训使用。

出版高品位、高品质的图书是清华大学出版社的努力目标。

如果您是读者，希望您关注我们的图书并多提宝贵意见。您的意见是我们创造精品的动力源泉。

如果您是多年从事客户服务的资深专家，希望您能为我们的图书出版提出建议并参与到我们的图书出版工作中来。我们将为您提供一流的服务，以便您将宝贵经验编撰成图书精品。

清华大学出版社 张立红

电话：010-62967503

传真：010-62771903

E-mail: zlh-zlq@263.net

总 序

《客户世界》总编辑 袁道唯

当众多中国企业在试图建立核心竞争力时，我们很少见到有哪个企业着眼于以客户关怀、客户关系管理为基础的核心竞争力。

中国企业做大的情节根深蒂固，但方式无非是资本运作，收购兼并，“市场运作”（点子炒作，“一招鲜”打天下），政策取巧。

中国有着越来越多的“全球 500 大”企业，但那常常是沾垄断或国家意志之光，鲜少有企业依赖战略管理创新，更没有什么企业依赖客户亲和（customer intimacy）。

随着市场机制的完善，在还没有真正见到“500 强”时，我们首先看到的是效益滑坡，豪言落空，骗局曝光，法人遁空。

大多数的竞争优势都是短暂的，因为许多今天看起来是竞争优势的东西过不了多久就成为竞争必需。而失去竞争优势的企业除了出局外，至多也只能不赚不亏。

企业发展竞争优势的道路有多种，以技术创新、地域延伸为基础的竞争优势变得越来越缺乏差异性。而以客户关怀、客户关系服务为基础可以发展出多种差异性的竞争优势。

遗憾的是——

国内的企业很少有成熟经验，即使是最优秀的中国企业，其客户关怀的理解也常常局限在“上门服务，进门铺布脱鞋”的层面；

国际企业的表现常常被误读，比如 DELL 的成功不是被以“酸葡萄”眼光歪曲，

就是理解成“直销分销优劣”之争；

东方文化传统中本来对服务的理解就非常有限，日文中的“服务”与免费常常是同一意义，而中国历史长期以来只有身不由己的伺候，没有用以创造客户体验，进而换取商业回报的“服务”；

现在已经非常普及的 MBA 教育中能够传授此道的师资也极为匮乏。众多的 MBA 在校或毕业生听惯了经济学大师或策划大师的讲座，听完我的演讲常常感觉似乎是另一套全新学问。

企业以客户资产的建立为中心而发展的战略、组织、流程、人员管理、技能、技术的行为可以涵盖多个方面，如同《客户世界》在封面上列出的各类：客户服务、客户关系、客户分析、客户挽留、客户忠诚、客户互动、客户洞察、客户关怀、客户获取、客户满意、客户发展、客户体验，等等。

围绕这些方面，《客户世界》杂志企望成为业界的一面旗帜。为了将这些方面的研究与实践系统化，我们更进一步推出了这套《〈客户世界〉管理-运营-技能基准系列》丛书。希望其中每一单本书的出版对于国内的专业教育与自由探讨都会带来帮助与启迪。

我们期望着越来越多的企业把眼光放到客户身上。不断打造基本功，在客户关怀上通过创新建立竞争优势，让中国的广大客户在市场经济中体会、享受本应有的企业“以人为本”后带来的感觉。

我们更希望看到作者队伍的不断壮大与读者群的迅速成长，实际工作者实践范围的扩展，同步着中国社会的文明与经济的进步。

“试看将来的世界，必定是客户的世界”！

2004 年 8 月 7 日，旅行途中于太原国贸大酒店

袁道唯，国内较早从事客户关系管理研究与实践的专家。目前任职中国埃森哲咨询。同时兼任《客户世界》杂志总编辑，同济大学经管学院顾问教授。出生于上海。20 世纪 80 年代初赴美，先后获美国南加州大学生物工程硕士和心理学哲学博士，在加州大学尔湾分校进行生物数据处理博士后研究。1993 年后担任过百老汇连锁百货公司财务系统专家，美国亚洲商联的首席资讯长等职。1998 年回国在北京组建九五资讯并任首任总裁。以后历任戴尔(中国)直销部总监，中国惠普电子销售部总经理，咨询事业部管理咨询总监等职。长期从事呼叫中心，互联网业务开发，直复营销，数据库营销与客户关系的高层管理与客户咨询。



前 言

客户与我们的交流中，为什么总是出现投诉现象，为什么我们的客户服务人员特别怕投诉，为什么我们的服务总是不能让客户非常满意，我们怎样才能做得更好？每一次我们到各行业的企业中进行培训时，都会被问到类似问题，许多客户服务人员总是在这方面受到困扰，对客户服务工作产生畏惧心理，甚至造成了很多心理疾病。

如何解决这些问题呢？我们的经验是通过一周一次或者每天一次的案例分析会（班后学习会）总结发生的案例，不断地积累服务经验和业务知识，并把所有的案例记录下来。好处是一方面对于所有的案例学习都有总结，便于我们不断地复习巩固，如遇到相似案例也可以在其中找到解决方法；另一方面，新上岗员工的实践经验少，不妨建议他们每天看一篇案例，帮助新上岗员工快速提升服务及业务经验。这种方法在我们培训过的企业中实施，发现效果很好。但同时也出现一些问题，就是我们一线员工对于案例的编写有很多需要提升的地方。一些员工对于案例的即时描述不够，只是案例情景的概述，这对学习者来说，无法体会案例发生时的对话感受。而客户投诉中，80%以上的投诉都是出现在客户与客户服务人员彼此沟通时对话言语不当，把本是咨询业务的事，变成强烈投诉了。

本书希望帮助服务行业人员在案例学习中真正能够学到经验，真正做到下一次比这一次做得更好！所以，作者都是从自己的工作经验中，在给不同行业的培训中，

把所能收集到的案例，无论是服务细节还是内部服务，以及对外的客户服务中各方面的案例按照不同行业划分编写出来，希望对于客户服务人员有所帮助和支持。

本书是一本互动案例资料，建议读者在阅读时，能够先写下自己的感想、答案，再与后面的“你可以做得更好”的内容进行比较学习，相信这样你的收效会更大。也非常欢迎各位读者与我们联系，如果在您工作中遇到的案例，需要我们支持解决的，我们也非常愿意相互支持，联系方式是 anysage@126.com。

目 录

银行业篇

客户服务案例与技巧	1
银行业服务状况解析	3
被客户误解了，怎么办	5
客户没看见	7
别冷落小客户	9
别让客户“卡”在这里	11
别在客户面前批评自己的银行	13
不要对客户下命令	15
到底是谁的错	17
电话银行人性化	19
都是我们的客户	21
发现同事说错了，怎么办	23
发现客户有可疑之处，怎么办	25
服务流程方便谁	27
告诉客户能做什么	29
急谁所急	31
客户不是专家	33
客户不喜欢我们的规定	35

客户不喜欢被判断.....	37
客户称银行付了假钞怎么办.....	39
客户都是我们的朋友.....	41
客户更在乎你怎么说.....	43
客户要求代为填单怎么办.....	45
客户在营业厅争吵怎么办.....	47
客户资料未复印全怎么办.....	49
零钞事小, 服务事大.....	51
满点服务.....	53
你的冷淡使客户远离.....	55
请别忽略“来电”的客户.....	57
取现客户要求护送怎么办.....	59
让客户自主选择.....	61
停止抱怨, 解决问题.....	63
亡羊补牢, 为时不晚.....	65
我知道, 我做到.....	67
信守服务承诺.....	69
要让客户知道错在哪里.....	71
一点之差.....	73
银行也有售后服务.....	75
用客户理解的方式拒绝他.....	77
客户的需求不可漠视.....	79
客户指南, “难倒”客户.....	81
没收假钞, 客户有意见怎么办.....	83

电信业篇

客户服务案例与技巧.....	85
电信业服务状况解析.....	87
拜托, 别再火上浇油了.....	89

别把简单的事搞复杂了.....	91
不能办也有不能办的说法.....	93
打印不了的话费清单.....	95
给我发票, 其余免谈.....	97
即使是不起眼的 13 元钱.....	99
既然承诺了, 就要想办法做到.....	102
面对客户无端的指控.....	104
你敢怀疑我.....	106
其实, 你是可以帮到她的.....	108
忍辱负重也要给客户最好的服务.....	111
如何面对要退出集团网的用户.....	113
生气有理, 开骂无罪.....	115
手足无措的营业员.....	118
谁对谁错并不重要.....	121
网络信号不佳谁之过.....	123
哇, 我也不知道该怎么办.....	126
我再也等不下去了.....	128
系统升级惹的祸.....	130
押金单没有了怎么办.....	132
一定还有别的办法.....	134
又不是我的错.....	136
这是在强迫推销吗.....	138
昨天买卡, 今天催费.....	140
充值失误要求退费.....	142
客户为何而发怒.....	144
客户质疑自动台查到的话费怎么办.....	147
市内成了国际漫游.....	151
谁收费找谁.....	154
为何疑虑变成了不满.....	157
资费争议如何解决.....	161

证券业篇

客户服务案例与技巧	165
证券业服务状况解析	167
多问一句,可能会有所改变	169
在你接听客户电话的时候,请微笑	171
一站式服务	173
克服不良情绪的影响	175
注意保护客户的秘密	177
要给客户足够的风险提示	179
提醒客户配股、新股上市	181
客户的需求和喜好重要吗	183
实行差异化服务	186
客户的问题当时无法答复时的处理方法	189
客户投诉的处理	191
坚持始终如一的服务标准	193
中散户也重要	195
适度的服务	197
真诚很重要,但不能替代原则	199
多一点额外的贴心服务	202
倾听的重要性	204
对待每一位客户都要热情、周到	206
否定的词语造成我们与客户之间的鸿沟	208
客户诉讼的启示	210

医药业篇

客户服务案例与技巧	213
医药零售行业服务状况解析	215
平价药店开张之日遭遇假药质疑	217

假药投诉错在哪里	220
过量购买要求退货	223
如何处理退货投诉	226
如何兼顾原则与人情退货	229
如何应对价差之争	231
两全之策处理卖场盗药	233
如何处理存包失物	236
如何面对百元假钞	238
碰到“火气”大的顾客怎么办	240
如何解决长短款之争	242
罕见事件之非常对策	245
将微笑进行到底	247
这道门该不该锁	250
药品质量纠纷巧处理	252
当医保卡遭遇消费诱惑	254
遇上醉汉	256
特殊处方	258
服务忌语勿出口	260
服务工作，个性勿扬	262
面对咨询中的尴尬	264
顾客“打的”来投诉	266
“中药调剂”令顾客心生“不满”	269
购药有分歧，应对讲策略	271
你的热情把顾客“挡”在了门外	273

制造业篇

客户服务案例与技巧	275
制造业服务状况解析	277
新员工的困惑	279

间接部门需不需要微笑服务.....	281
零件不合格的指责.....	283
工具都是好用的吗.....	285
货物倒了是谁的责任.....	287
打卡机的抱怨.....	289
生产计划该不该变.....	291
盘点是件麻烦的事情.....	293
谁去招聘.....	295
品质活动月做什么.....	297
班长的留言本.....	299
指标化管理.....	301
的士费该谁付.....	303
派遣工也能评优秀吗.....	305
员工可以喝水吗.....	307
陌生客人来访.....	309
停拉了是谁的责任.....	312
公司内部通讯.....	314
预订公共会议室.....	316
产品质量的三个阶段.....	318
试做和批量生产的质量.....	320
采购代表跑断腿.....	322
品质部门的策略.....	324
生产的真实情况.....	326
被解雇的采购人员.....	328
夜班的应急措施.....	330
新产品主管的抱怨.....	332
员工来信.....	334