

# 如何解决

# 投诉 难题

■ 陈建华◎主编 ■

本书主要适用于：各级企业领导、客户关系管理人员、营销经理、销售代表、售后经理，可用于企业相关业务培训，也可用作个人工作参考用书。

投诉的顾客是我们真正的朋友



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

# 如何解决

# 投诉 难题

■ 陈建华◎主编 ■



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

中国·北京

**图书在版编目 (CIP) 数据**

如何解决投诉难题/陈建华主编

北京: 中国经济出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9595 - 6

I. 如… II. 陈… 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 (2009) 第 207039 号

责任编辑 聂无逸 (电话: 13701326619, 电邮: niewuyi88@sina.com)

责任印制 常 毅

封面设计 清水工作室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 13.5

字 数 260 千字

版 次 2010 年 1 月第 1 版

印 次 2010 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5017 - 9595 - 6/F · 8150

定 价 35.00 元

中国经济出版社 网址 [www.economyph.com](http://www.economyph.com) 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

**版权所有 盗版必究** (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

# 目录

如何解决投诉难题

## 第一章

### 投诉是机遇不是难题

#### 第一节 投诉的客户是朋友，不是敌人 / (1)

- ※ 把投诉者变为忠实顾客 / (1)
- ※ 客户投诉是企业建立忠诚的契机 / (2)
- ※ 投诉的顾客是我们真正的朋友 / (2)
- ※ 顾客投诉可以促进企业成长 / (6)

#### 第二节 重视客户投诉就是重视市场 / (8)

- ※ 妥善处理客户投诉可以促进销售 / (8)
- ※ 我们要真心实意地把顾客的投诉当作礼物 / (10)
- ※ 如何获得客户抱怨呢? / (10)
- ※ 让更多的顾客投诉 / (12)
- ※ 投诉能为你赢得先机 / (12)
- ※ 投诉的顾客可能会转向竞争对手 / (16)
- ※ 投诉处理不当，你很可能失去顾客 / (17)

## 第二章

### 是你，你也会投诉的

#### ——投诉原因的换位思考

##### 第一节 顾客投诉究竟是什么 / (20)

- ※ 投诉就是客户的不满 / (20)
- ※ 投诉的顾客真实地想要什么 / (23)

##### 第二节 客户对产品不满意 / (24)

- ※ 产品质量问题 / (25)
- ※ 安全与环境问题 / (26)
- ※ 价格不合理 / (26)

##### 第三节 客户对服务不满意 / (28)

- ※ 服务问题 / (28)
- ※ 没有做到令人满意的服务 / (30)

##### 第四节 客户产生投诉的其他原因 / (31)

- ※ 零售商自身的管理因素 / (32)
- ※ 消费者自身使用因素 / (32)
- ※ 广告误导导致客户投诉 / (33)

## 第三章

### 处理投诉兵法

#### ——你必须知道的原则

##### 第一节 顾客产生不满意的原因及企业的应对原则 / (36)

- ※ 处理顾客抱怨的原则 / (38)
- ※ 正确处理顾客抱怨的策略 / (38)
- ※ 百分百应对客户投诉 / (39)
- ※ 对 50% 的顾客立即回复 / (40)

- ※ 服务保证 / (41)
- ※ 使 5% 的顾客完全满意 / (42)
- ※ 制度保证：统一制定投诉管理的政策 / (44)

## 第二节 处理客户投诉的原则 / (46)

- ※ 迅速处理是原则 / (46)
- ※ 以诚相待是根本 / (48)
- ※ 积极面对是前提 / (52)
- ※ 换位思考是关键 / (55)
- ※ 平息顾客的怒气是难点 / (57)
- ※ 表示善意是战略 / (58)
- ※ 言行有理是重点 / (61)
- ※ 彬彬有礼是要求 / (62)
- ※ 优质服务有底线 / (64)

# 第四章 处理客户投诉的战术

## 第一节 处理投诉的经典战术 / (67)

- ※ 以静制动 / (67)
- ※ 区别对待 / (69)
- ※ 讨客户欢心 / (70)
- ※ 缓兵之计 / (71)
- ※ 张弛有度 / (72)
- ※ 适时放弃 / (73)

## 第二节 处理客户抱怨的基本方式 / (78)

- ※ 电话访谈 / (78)
- ※ 信件处理 / (79)
- ※ 访问处理 / (86)
- ※ 及时采取补救措施 / (90)

第三节 处理客户抱怨的难点 / (92)

- ※ 媒体沟通的技巧 / (92)
- ※ 如何应对难缠投诉 / (93)

第五章

建立投诉管理体系

第一节 建立投诉处理部门 / (119)

第二节 投诉管理行之有效的四个前提 / (122)

- ※ 第一个前提：事先准备充分 / (122)
- ※ 第二个前提：抓好员工培训 / (123)
- ※ 第三个前提：领导做出表率 / (125)
- ※ 第四个前提：培养欢迎投诉的文化 / (126)

第三节 如何实施欢迎顾客投诉的方针 (1) / (127)

- ※ 以顾客为中心制定利于投诉的政策 / (128)
- ※ 表彰和奖励受理顾客投诉最佳的员工 / (130)
- ※ 协调各部门执行政策 / (131)

第四节 如何实施欢迎顾客投诉的方针 (2) / (133)

- ※ 确保顾客的投诉能传至高层 / (133)
- ※ 授权员工快速解决纠纷 / (134)
- ※ 投诉处理要有时限 / (135)

第六章

建立处理投诉的有效团队

——客户投诉处理人员管理

第一节 投诉管理的组织建设 / (142)

- ※ 训练员工了解产品，满足顾客 / (142)
- ※ 确保员工了解顾客的期望 / (143)

- ※ 如何做好三、四级市场的投诉处理工作 / (143)
- ※ 人事部门和中层主管也应参与 / (146)

## 第二节 加强客户投诉处理人员管理 / (148)

- ※ 让客户投诉处理人员不再害怕投诉 / (148)
- ※ 注意客户投诉处理人员的整体形象 / (149)
- ※ 客户投诉处理人员倾听的常见不足 / (150)
- ※ 客户投诉处理人员必知的妙招 / (153)

## 第三节 客户投诉处理人员必知的沟通技巧 / (157)

- ※ 客户投诉处理人员必知的措辞 / (157)
- ※ 客户投诉处理人员必知的说话术 / (159)
- ※ 客户投诉处理人员必知的肢体语言 / (162)
- ※ 处理客户投诉时必须做好的心理准备 / (163)

# 第七章

## 建立顾客投诉的危机预防机制

### 第一节 投诉危机随时会发生 / (168)

### 第二节 危机处理的一般原则 / (170)

- ※ 迅速处理 / (170)
- ※ 立场坚定一致 / (170)
- ※ 集权管理原则 / (171)
- ※ 一个口径对外 / (171)
- ※ “360 度”法则 / (171)
- ※ “关键利益”法则 / (171)
- ※ 危机与管理有关 / (172)
- ※ 由事后处理变为事前防范 / (173)

## 第三节 客户服务质量改进 / (174)

※ 剖析服务流程 / (174)

※ 流程再造：面向服务质量 / (176)

※ 提高服务工作标准化程度 / (178)

※ 基准化：向佼佼者学习 / (179)

## 附录：

中华人民共和国消费者权益保护法 / (181)

中华人民共和国产品质量法 / (190)

## 附表：

附表1 客户投诉处理作业流程 / (201)

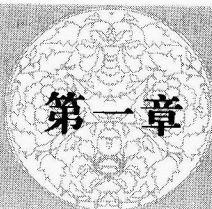
附表2 客户投诉登记表 / (202)

附表3 客户投诉处理表 / (203)

附表4 解决客户抱怨时的检讨表 / (204)

附表5 客户退换商品处理工作流程 / (205)

## 后 记



## 投诉是机遇不是难题

### 第一节 投诉的客户是朋友，不是敌人

#### ※ 把投诉者变为忠实顾客

客户是上帝，上帝有时也会发脾气，甚至去投诉，这是上帝天赋的权利。根据一项研究，如果投诉能得到迅速解决的话，95% 提出投诉的上帝还会和公司做生意。而且，投诉得到满意解决的客户平均会向五个人讲述他们受到的良好待遇。因此，聪明的公司决不会回避不满的顾客。相反，他们尽力鼓励顾客提供抱怨，然后再尽力让不满的顾客重新高兴起来。

处理投诉的第一个机会是在购买时刻。许多零售商和其他服务公司教育他们的与顾客直接打交道的人员怎样去解决问题及平息顾客的愤怒。他们授权其顾客服务人员使用自由退货和退款政策以及其他损害控制方法。

许多公司已建立了免费拨入的 800 打头的电话系统来接受和解决消费者的问题。今天，超过三分之二的美国厂商提供 800 电话来处理抱怨、询问及订货方面的问题。例如，当研究表明 50 个不满的顾客只有一个会提出抱怨时，可口可乐公司于 1983 年底，开通了它的 1 - 800 - GET - COKE 电话线路。

“其他 49 名不满顾客直接转变品牌，”该公司的消费者事务经理解释说，“所以明智之举是寻找不满的顾客。”

每个工作日，皮尔斯拜瑞都要处理超过 2000 人次通过其 800 电话打进的抱怨、赞扬及问题。在感恩节的前一天，皮尔斯拜瑞的顾客服务人员帮助 3000 名打来电话的人准备节日晚宴。如果打入电话的人不会说英语的话，皮尔斯拜瑞会拨打 AT&T 公司的一个能接通 140 种语言的翻译者的电话号码，实现三方通话。

我们应铭记这个黄金法则：“更好的投诉处理等于更高的顾客满意度，等于更高的品牌忠诚度，等于更好的业绩。”

### ※ 客户投诉是企业建立忠诚的契机

若没有客户的投诉，不要认为没有不满意的客户，这也可能表示，客户认为与其投诉，不如离开，减少和你公司打交道的次数。通常一个客户的投诉，代表着另外 25 个没有向公司抱怨的顾客的心声。有研究发现，提出投诉的客户，若问题得到圆满解决，其忠诚度会比从来没有抱怨的客户高。公司解决问题的友好态度，会让客户有信赖感，为未来的合作奠定基础。看看麦肯锡公司的统计数字：

有了大问题但没有提出抱怨的顾客，有再来惠顾意愿的占 9%；

有了大问题会提出抱怨的顾客，不管结果如何，愿意再度惠顾的占 19%；

提出抱怨并获圆满解决的顾客，有再来惠顾意愿占 54%；

提出抱怨并快速获得圆满解决的顾客，有再来惠顾意愿的占 82%。

可见获得客户的抱怨是至关重要的，因为没有消息就是坏消息。与客户关系走下坡路的一个信号，就是客户不抱怨了。没有人是永远满意的，尤其是一段时间后，客户要不是有话直说，就是再也联系不到了。

### ※ 投诉的顾客是我们真正的朋友

许多客服人员把投诉当成一个“烫手山芋”：希望最好不要发生，如果发生了最好不是我接待，如果是我接待最好不是我负责——他们把投诉

的客户当成敌人。有句西方谚语说：“没有消息就是好消息。”可是对于一家公司来说没有投诉的声音却未必是个好消息。要知道，不满意是企业进步的机会。

顾客的投诉可以成为你改进和创新业务的最好同盟。他们指出你的系统在什么地方出了问题，哪里是薄弱环节；他们告诉你产品在哪些方面不能满足他们的期望，或是你的工作没有起色；他们指出你的竞争对手在哪些方面超过了你，或你的员工在哪些地方落后于人……这些都是人们给咨询师付费才能获得的内容和结论，而投诉的顾客“免费”地给了你！

记住，在每一个投诉的顾客后面，是那些更多不屑告诉你的人，他们只是找别人去了。

每一家公司的每一个营业场所都应该对客户投诉制订相应的对策，这些对策不能是一成不变的，而应该根据营业场所自己特定的客户群、当地的风俗习惯、人文特点等加以制订，特别是要全体职员共同参与、共同制订、共同实施。如果希望你的客户不要“出走”，跑到你的对手那里，不妨抽出时间，与你的同事一起坐下来讨论，制订出一套行之有效的投诉处理办法。

“热衷”于投诉的客户，大多是性格上喜欢支配、领导和控制他人，而不是去帮助他人。这种类型的客户自信，精力充沛，健谈。其个性特点中较消极的一面是专横，权力欲过强，易于冲动。面对客户的投诉，一个最基本的要求是：必须了解他们对产品和服务的要求、水准，让他们知道你是可以信赖的。在合适的时候，不妨告知他们你这边工作的进度与状况，必要时询问他们的意见，让他们知道工作在大家都满意的状况下进行。如果你不小心犯了错，也要让他们知道你会从这个错误中学习，不会一再重蹈覆辙。

面对市场竞争日趋激烈的今天，厂家或商家在客户投诉这一点上应变被动为主动，彻底从观念上认识客户投诉。客户对企业的产品提出投诉，只要是客观存在的，就会对产品的技术改进、增加产品市场竞争力有很大的帮助，对企业来说是有百利而无一害的。

有些公司，当接到客户的报修或投诉电话时，百般抵赖，推卸责任，“这件事情我们无能为力，我们只提供软件，你提的这个问题应先跟当初负责实施的代理商联系。”或者“这个故障跟我们公司完全没有关系，你应先跟数据库、操作系统、服务器厂商联系。”在技术方面半懂不懂的人

通常会被这一招搞得晕头转向，一通电话打下来，连他自己都搞不清到底该找谁了。

有时，客户服务人员甚至用略带轻藐的语调回答说：“很抱歉，除您以外从来没有人抱怨这个问题。请问您操作前究竟看过说明书没有？您敢肯定您当时是完全按照规范操作的吗？”

客户投诉，证明他对你的公司还有信心，在很多情况下，客户更愿意采取“一言不发”的办法，这样，你就失去了一个客户对你的信任，你别小看一个客户，在未来的日子里，他对至少10个或者更多的人说：千万别用这个服务不好的公司！这样，你就失去了10个客户或者更多。所以，如果客户投诉，一定要认真对待，用“心”处理。



如果企业认为顾客不抱怨是因为企业表现得不错，那就大错特错了，因为大部分顾客吃了亏也不会吭声。原因如下：

- 顾客认为抱怨也没用。顾客知道大部分的员工并非用来处理抱怨，而且通常抱怨的结果就是吃白眼。

- 抱怨实施很麻烦。首先要找出对方的名字，再找到其所属公司的通信地址或联系方式，然后再联系，挺费时间和精力。

- 抱怨会使人觉得不好意思或咄咄逼人。大部分人不喜欢抱怨，他们会觉得难为情。

- 顾客不抱怨的最主要原因是：市场上提供了许多可供选择的产品或服务，与其抱怨，不如换个对象。

总之，现实情况使得抱怨的预期收益远小于预期成本，因此，顾客往往选择“用脚投票”，不在购买你的产品。

由此可以看出，不满意顾客会给企业提供创新和改进的机会，也会使企业流失客户。企业通过满足顾客的需求而赢得利润，从而才能生存和发展。顾客不满意的根源在于他们的需求没有得到满足。如果公司认为抱怨的顾客是爱挑剔而难以讨好的人，是不识货又不会使用产品（服务）的人，那么这样的公司在市场上是无法长久立足的。

## 案例

### 海尔利用顾客的抱怨开发新产品

海尔的维修服务人员接到顾客的抱怨，说他们的洗衣机不经用，刚用没多久时间就坏了。维修人员上门一看，原来北方的农民用洗衣机洗地瓜，地瓜的泥土太大，堵塞了排水口。维修人员并没有指责客户使用不当，而是迅速维修好洗衣机后，表示会把顾客的意见反馈给公司。公司研发人员就想，如何才能满足北方农民洗地瓜的需求呢？于是公司马上开始研发了一种既能使北方农民洗地瓜又可以洗衣服的洗衣机。

至于生产洗地瓜的洗衣机是否真的实用、有效，这倒在其次。但从海尔的这一市场观来看，顾客的不满意的确是企业开发新产品、赢得市场的重要源泉之一。

众所周知，海尔电器的知名度不仅来自其高质量，更源于其优良的售后服务。

不把客户投诉看得那么简单，而将它视为整个管理工作的中心。今天的客户满意理论已经变得非常重要，完全可以说它是关系服务业生死攸关的大事，如果我们还把我们的经营仅仅停留在技术上，忽视服务是重中之重的经营策略，那么，客户这个上帝，难免会用口、用手投票，让你关门大吉。

销声匿迹是个可怕的事情。沉默的客户也是最危险的客户。如果你想保住你的客户，你应该让他们变得更“吵闹”。这些抱怨的客户也许就是你最大的财富。

### ※ 顾客投诉可以促进企业成长

简而言之，抱怨是顾客对自己的期望没有得到满足的一种表述。对企业来说，有顾客提出投诉，说明企业还是能被市场关注的。正确对待和解决好顾客的难题是企业生存和发展的关键。顾客是市场竞争中的“法官”，顾客可以决定企业的存亡。

所以顾客的意见和脸色就是企业经营的准绳。因为，顾客投诉的原因正是企业问题所在，如果及时解决了企业中存在的问题，完善了工作方法，使顾客从投诉意转变为满意，就不会失去原来的顾客。长久地积累这些顾客，便成为企业的忠诚的顾客群。

从表面上看来，顾客向保险代理人抱怨说，他们打电话要求保险公司处理一个简单的问题等了几天都没有回音。但深入地看，顾客是在警告代理人，保单到期后，他们会去找另一家保险公司续保。

你认为大多数顾客服务人员领会的是表面的抱怨还是深层的含义？令人遗憾的是，许多人只听到了直接的表面抱怨，结果因对顾客的投诉处理不当，白白地流失了大量顾客。

在多数情况下，要去培养新顾客比留住老顾客更难，只有那些肯表达自己投诉的人才是我们的忠诚顾客。我们来看美国瑞特克公司是否认为顾客的投诉是一种赠礼呢？在过去，很多顾客向他们抱怨产品质量差、交货晚、发票有误等。后来，瑞特克公司根据顾客意见制定了一套制度，从被退回的产品中吸取教训。结果，瑞特克公司大大降低了顾客退货造成的成本损失和昂贵的退换成本。

海尔公司始终以最完善的服务体系和服务态度闻名世界。面对投诉，海尔公司从来是用真诚体贴的态度来抚慰怒气冲冲的投诉，并将顾客意见落实到企业全流程，最终为海尔公司赢得了最慷慨的赞美。

## 案例

1994年，英特尔公司推出奔腾处理器。一位大学教授发现，奔腾芯片在浮点运算上存在问题：在90亿次除法运算中可能出现1次错误。于是他联系英特尔公司，报告了他的发现。但公司对其产品极有信心，竟然礼貌地回绝了教授，于是这位教授转向因特网去求证他的疑问，结果在网上引发了近万条讨论，其中包括大量对英特尔公司尖刻的嘲讽。

英特尔公司根本不当回事，认为这是小题大作，因为即使那些经常遇到浮点运算的用户在使用该程序时每27000年中才会遇上一次计算错误。这比芯片出其他问题的概率要小得多。但是媒体和公众却没有就此罢休，认为英特尔公司专横傲慢，没有解决问题的诚意。

英特尔公司终于意识到对抗消费者是徒劳的和危险的，宣布为所有要求更换芯片的用户更换芯片。为此，英特尔公司整整花费了5亿美元。但实际上，只有1%~3%的用户真的换了芯片。

用户是否感到满意并不仅仅取决于数据，而更取决于企业对消费者的态度。尘埃落定后，英特尔公司再次证明了对客户的关心以及对技术创新的执著，公司的声誉得到明显提高。

## 案例

A公司曾遭遇了一次3个夜晚更换100台显示器零件的事情。有名客户是一个网吧的业主，买了100台纯平显示器，但在使用一段时间后发现已经有5台坏掉了。

对于这样一件大事，A公司派出工程师来到这家网吧现场了解情况，确定是由于电压过高引起问题。为了让用户能够正常使用显示器，工程师带了100支电容前往更换所有显示器的电容。因为网吧在白天要正常营业，

工程师不得不从中午一直等到晚上12点才能开始进行工作。就这样，工程师用了3个夜晚才将100台显示器的电容更换完。

A的客户投诉处理小组规定，在48小时内必须完成解决方案并开始着手处理。系统在接到投诉后，会立即发出电子邮件通知相关负责人，8小时内抄送到上级部门，如果48小时还没有解决，这个投诉就会被直接送交A的老总——不过这最后一步还从没发生过。

为使生意长久以往，公司应当设法用一些创造性的方法来补偿，至少是抵消客户的不满或已经给他们带来的不便。比如换货/维修，提供上门服务。如果客户的汽车需要修理，汽车经销商可以上门拖车而不必让客户自己把车弄过来，他将赢得客户的信赖。一个公司只有为客户提供积极有效的服务，那么，才会有越来越多的客户留意到这家公司与其他竞争者之间有什么区别。

彼得·德鲁克告诫我们：“衡量一个企业是否兴旺发达，只要回头看看其身后的客户队伍有多长就一清二楚了。”每一位商家就是为其身后源源不断的客户队伍在孜孜不倦地开拓市场。

没有疲软的市场，只有疲软的产品；没有最好，只有更好；发现问题是成功地解决问题的一半。挑剔的客户是我们最好的老师，客户抱怨是送给我们最好的礼物，他帮助我们找到了问题、完善了产品，使我们得到不断的成长和进步。

## 第二节 重视客户投诉就是重视市场

### ※ 妥善处理客户投诉可以促进销售

总体上说，妥善处理客户投诉是为了使客户重新获得满意以及信任。我们首先应当承认一种事实，即只有在客户对某一商品满意的情况下，他才会主动、积极地采取购买行为，并且在购买过后也不至于引发投诉。