

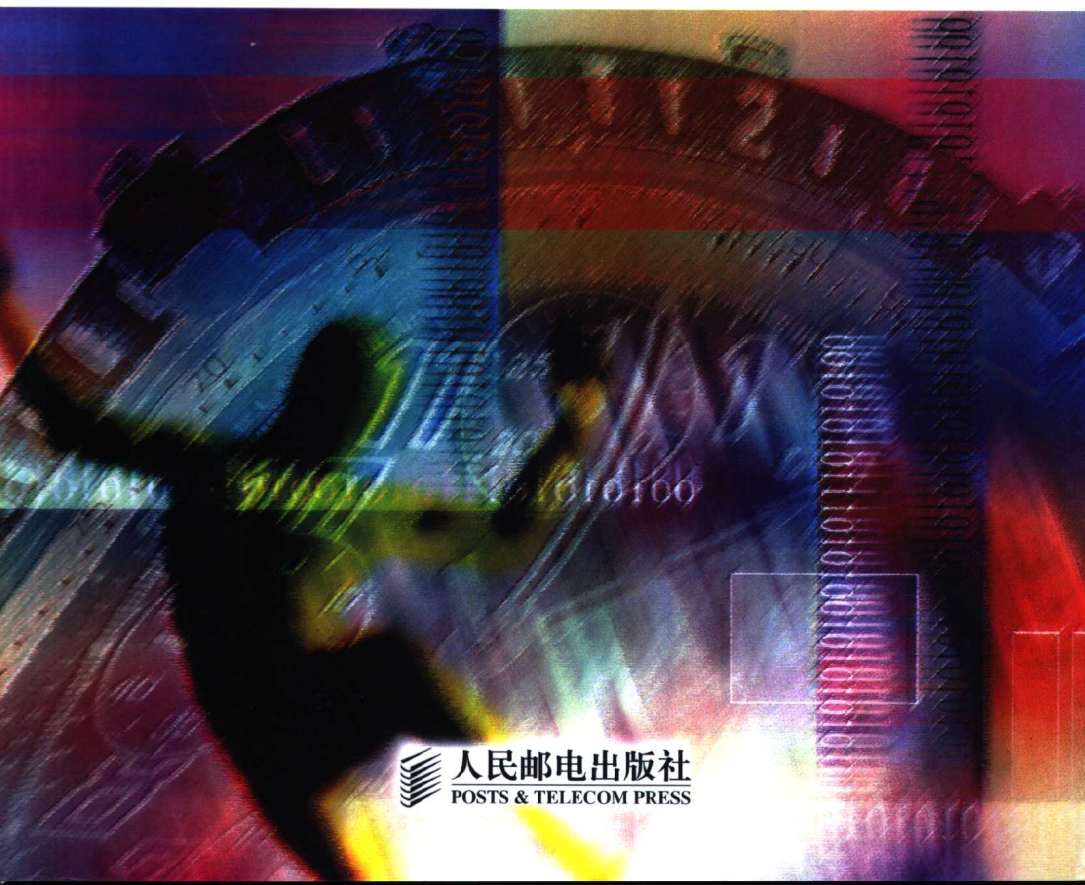
【商务培训系列】

【澳】尼维莱·雷克 克瑞斯汀·希蒂 著

童利忠 审校

童利忠 马继征 杨客华 等译

客户服务手册



 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

商务培训系列

客户服务手册

【澳】尼维莱·雷克 克瑞斯汀·希蒂 著

童利忠 审校

童利忠 马继征 杨客华 等译

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

客户服务手册 / (澳) 雷克, (澳) 希蒂著; 童利忠等译.

—北京: 人民邮电出版社, 2004.2

(商务培训系列)

ISBN 7-115-12051-X

I. 客... II. ①雷... ②希... ③童... III. 企业管理; 销售管理—
商业服务—手册 IV. F274-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 004674 号

商务培训系列

客户服务手册

◆ 著 (澳) 尼维莱·雷克 克瑞斯汀·希蒂
审 校 童利忠
译 童利忠 马继征 杨客华 等
责任编辑 赵卉蓉

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 010-67129326
北京汉魂图文设计有限公司制作
北京朝阳展望印刷厂印刷
新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 880×1230 1/32
印张: 8.75 2004 年 2 月第 1 版
字数: 209 千字 2004 年 2 月北京第 1 次印刷
著作权合同登记 图字: 01-2003-3841 号

ISBN 7-115-12051-X/F · 512

定价: 20.00 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 67129223

作者简介

尼维莱·雷克（Neville Lake）是一位拥有专业注册资格证书的心理学专家，在过去的 17 年里，他一直从事商务与战略咨询。他曾供职于全球最大的三家咨询公司，担任普华永道（Price Waterhouse）咨询部主管近 10 年。1998 年，尼维莱组建了自己的公司——雷克集团（The Lake Group）。

通过对世界 50 多家久负盛誉的公司的深入探访（这些公司包括：英国航空、可口可乐、花旗银行、迪斯尼、联邦快递、Harrods 百货商店、麦当劳、Ritz-Carlton 酒店、劳斯莱斯和壳牌等），尼维莱形成了一套关于商业运作的独特理念。他曾为 80 多家企业做过咨询服务，并研究了 750 多家企业及组织。他是世界上进行客户服务比较标杆实证研究的仅有的三位专家之一。

尼维莱的四部管理学著作也广受好评，其中包括《第三条原理：如何实现 20% 的利润增长》（*The Third Principle: How to get 20% more out of your business*），书中指出：多数企业的经营绩效事实上还没有达到其潜能的 80%。尼维莱在书中提出了如何辨别这种潜力的独特分析方法，并提供了改善这种次优状态的管理技术。

尼维莱的另一部著作《战略规划手册》（*The Strategic Planning Workbook*）也是“商务培训系列”丛书之一，这是一本实用的工作手册，详细地介绍了尼维莱开发和实施战略计划的独特方法。随书附赠了一盘



40 分钟的光盘——这在当时也是印刷发行上一项开创历史的举措，附赠光盘中演示了如何实现成功的战略性防御。

尼维莱在战略规划、商业提升、客户服务方面还发行了一系列录像资料，其中有的是长片，还有一些短片可在他的个人网站上在线观看。

尼维莱同时还是一位富有感染力、幽默、知识渊博的演讲家，他善于把事实与实例、故事与案例研究、要领与实施策略有机地结合在一起，深入浅出地阐明问题。

尼维莱曾出席 BBC 的人物专访，并进行了电台演讲，他的名字在很多文章中都被提及，他曾发行了许多成系列的教学光盘，并发表了许多文章。

欢迎访问尼维莱的站点：www.lakegroup.com.au。

克瑞斯汀·希蒂（Kristin Hickey）拥有 Otago 大学文学学士学位以及 Bond 大学（昆士南）的工商管理硕士学位，其专业领域是客户服务和服务质量的研究。

克瑞斯汀在 Bond 大学执教已经 5 年，主讲市场营销、管理等方面的课程，后转向市场研究。她在过去的 5 年内为众多客户提供过咨询服务，如澳洲电信、丰田、肯德基、必胜客、George Weston 食品、微软、Thorn 软件以及强生等。克瑞斯汀的工作涉及定性定量两方面的研究，包括复杂的建模、新概念衍生、战略营销规划和营销实施策划等。

克瑞斯汀在 Leading Edge 咨询集团负责一个新的公司。公司名称为“火舞”（Firedance），主要为企业提供整体市场营销咨询服务，其团队整合了最具分析能力与创造能力的人才，设计的营销活动具有非同一般的影响力。“火舞”的亲密合作伙伴是英国咨询公司“New Solution”，他们以出色的表现满足了澳大利亚客户在这方面的迫切需求。

克瑞斯汀的从业经历使她不仅对客户服务，还对整个商业活动形成了全面而系统的认识，这种认识曾帮助许多前来咨询的客户取得了业务上的重大突破。在创造中实现突破正是克瑞斯汀的专业热情所在。

读者可通过电子邮箱 kristinh@fire-dance.com.au 与克瑞斯汀取得联系。

前言

看到“客户服务”一词，你联想到了什么？

也许你的脑海中立即浮现的是柜台后一张微笑的面孔，或是一位设法解决顾客投诉的热心员工，还可能是电话中客服人员亲切的声音。如果这些就是你关于客户服务的印象，那么你是正确的——但同时也是错误的。

这些仅仅是客户服务概念中一个很小的组成部分——与客户交流的例子。真正的客户服务，内容要广泛得多。客户服务意味着建立一个有机的组织以满足目标客户的需要；意味着提供能使顾客再次光顾的购物体验；意味着评估与改变你对客户的态度以及行为的方式；意味着在与客户发生直接关系的部门中运用有效的管理方法。

客户服务开始于顾客接受你的组织之前，在顾客离开你的组织后依然存在。

一旦你明白了“客户服务”这一概念的外延与内涵，那么所有的内容将随之豁然清晰。拥有这样一种客户服务理念，不但能够轻松地提高客户满意度，同时也降低了运营成本。

本书不同于其他所有关于客户服务的书籍。它并没有把重点集中在对基本原理的讲解上，而是为读者提供了一个客户服务的总体框架，让读者了解如何操作、管理和改进当前的业务，以便通过客户服务使企业从良好的客户关系中获得更多的收益。本书着重阐述了以下八方



面的内容：

- 了解你的客户；
- 建立服务战略；
- 通过员工提供服务；
- 建立以服务为导向的企业文化；
- 管理抱怨；
- 通过流程和结构实现服务；
- 选址；
- 建立服务标准，评价客户满意度及忠诚度。

本书的研究重点在于外部顾客，但也适当地关注了内部顾客，其实许多适用于外部顾客的原则对于内部顾客同样适用。

读完本书后，你完全可以设计、开发、实施一套完善的企业内部客户服务系统，即把客户服务带入你的组织中。

致 谢

本书的出版离不开各方面的努力与支持。著述过程中，不少人为我们提供了案例、意见、建议及鼓励，在此，不再将上述人士的名字一一列出，因为任何遗漏都是一种过错。不过，我们仍要对下列人士致以特别的谢意：

首先要感谢 Kogan Page 的员工，他们本身就是优质服务的典范，他们承担了复杂而繁琐的编辑工作，完成了本书十几万文字及上百张图片的编辑排版任务。更要特别感谢的是负责推动及监督整个出版过程的 Pauline Goodmin，负责编辑工作的 John Finch，以及热情投入本书全球发行工作的 Andy Young 和 Martha Fugmagalli。

此外还要特别感谢 Roystanton，感谢他的努力工作及精湛技艺；感谢 Trevor Housley，感谢他慷慨地为本书提供资源。

同时还要感谢 Charmaine Bourok 在本书人文内容方面提供的指导和建议。克瑞斯汀还要特别感谢 Leading Edge——只有在充满灵感与创意的公司中，才可能真正感受到优质服务所带来的差异。当然也要感谢 Jac，她为本书的出版付出了无尽的耐心和支持。

若不向 Gayle Lake 再次致以诚挚和特别的谢意，我们一定会深感抱憾。Graly Lake 曾在本书原稿的研究及编撰中给予了我们特别的帮助，并在作者的写作进程中提供了难以尽数且必不可少的支持与帮助。

最后，再次致以我们深深的感谢和我们的爱（事实上是克瑞斯汀的感谢和尼维莱的爱）。

目 录

1. 了解客户，赢得客户	1
为什么要了解客户	2
了解客户的哪些方面	3
决策过程	15
控制的意愿	19
2. 通过直接研究把握事实	23
观察法	24
体验法	25
交谈法	25
内部研究——定性	30
内部研究——定量	44
外部研究	47
高级研究	48
3. 制定三大决策，构建服务战略	51
设计服务战略的三个关键要素	52
实施服务战略	66



采取措施，按计划发展.....	84
4. “普通人”的卓越表现	91
选拔.....	92
培训.....	102
以客户为中心的管理.....	107
5. 创建服务文化，驱动卓越服务	125
文化推动因子.....	126
一线授权.....	135
6. 善用抱怨的积极力量.....	145
无偿的研究.....	146
改进的机遇.....	150
补救并创造声誉.....	153
7. 服务优化设计	157
服务流程.....	157
服务功能和设计.....	163
过程改进.....	182
8. 选址，选址，选址	187
周边环境.....	188
经济合理性.....	189
人口分布状况.....	189
位点属性.....	190

地理定位.....	193
9. 衡量绩效	201
测量顾客满意度.....	201
开发和实施服务标准.....	223
怎样通过测量提高绩效.....	229
10. 让消费者反复光临.....	237
什么是客户忠诚.....	238
如何衡量客户忠诚.....	241
如何培养客户忠诚.....	247
客户忠诚的价值何在.....	250
附录：工作表	255
参考资料	263

1. 了解客户，赢得客户

当卡尔的 Milsons 酒吧开张时，他年仅 28 岁。仅仅三年，Milsons 取得了极大的成功，被年轻人评为当地最好的午夜聚会所。

但最近似乎出了些问题：管理费攀升，利润直线下降，人们对 Milsons 的狂热似乎已经消失了。

卡尔注意到，临近的一条街上新开张了一家酒吧——Reds，许多周末光顾 Milsons 的常客却在 Reds 外排起了队。那里到底有什么如此吸引人，能把卡尔的顾客夺走呢？

卡尔决定下周五去观察一下竞争对手，做一些调查。他本以为会有一些惊人的发现，但令他惊讶的是，Reds 与 Milsons 是如此相似。他可看到的所有差异仅在于 Reds 为桌球与电子游戏活动提供了单独的场地，并在酒吧内供应薯条。

就卡尔来说，如果这就是顾客所需要的，那么他的顾客立即可得到满足。他迅速安装了桌球和电子游戏设备，并且开始向顾客提供小吃。

尽管如此，老顾客仍然没有回来，顾客总数持续下降。六个月后，卡尔不得不关闭了 Milsons。

卡尔是否尽力做了所有能够做的事情？他对顾客十分敏感，迅速意识到生意开始下滑。他查找原因，并采取了一定的措施。



但是，为什么结局仍然如此呢？

卡尔以为，认识他的顾客与了解他的顾客是一回事，他以为与顾客在同一活动区间，就可以让他洞察到驱使顾客做出决定的原因。

可是他错了。

了解客户需求远不止观察他们的行动，也不仅仅是知道他们的名字、住址、性别、年龄与收入等。了解客户意味着在更深层次上认识他们。

本章将探讨真正了解客户包括哪些内容。主要包括为什么要了解你的客户，以及需要了解什么。下一章阐述的内容则是如何了解你的客户。

为什么要了解客户

如果让一群人列出为何了解客户的理由，那将会写满几块黑板。而所有这些都可以归于以下两个标题：利润与忠诚。

► 利润

利润（在某些组织中表现为成本最小化）：

- 集中资源提供客户认为最有价值的成果与经验；
- 以最低的成本；
- 同时收取合理的价格。

维持这种平衡是十分困难的，仅仅当你清楚地了解了客户的感受与价值观后，才有可能做到这一点。

► 忠诚

在某些人眼中，忠诚似乎是一种古老、过时的观念。而当今那些以最低的成本提供最好服务的公司并不这样认为。

这些公司知道，没有高度的顾客忠诚度虽然仍有可能赚钱，但是忠诚的顾客提供了获取“超额利润”的可能性，这是因为忠诚顾客：

- 传播对公司有利的信息——因此会吸引新客户；
- 提供同样的服务耗费的成本比新顾客少；
- 消费更多；
- 持续消费。

为培养客户的忠诚，对他们的了解就不能停留在表面上——需要进行深入分析。对于许多公司来说，投入在这类分析上的努力会得到数倍的回报。运用本书所讲述的工具与方法，可以实现对顾客深层次的了解。

了解客户的哪些方面

列出你想了解的客户的哪些情况。多数情况下，这可能是一个很长的清单，包括许多不同类别的信息，例如：

- 顾客对于特定产品或服务的印象；
- 有关顾客偏好的资料；
- 顾客购买动机的洞察；



- 表明顾客满意程度的评分；
- 其他。

你可以设计一系列的调查方案来分别收集以上信息。如果调查方案的制订和实施是彼此孤立的，那么将很难整合所有的发现，同时也无法形成一个整体的框架。但是如果将调查内容按照以下三个标题（注：顾客满意是第四个标题，将在第 9 章阐述）进行分类，你会发现设计调查方案与整理调查结果非常容易，而且会使你对顾客有更加真实的了解。

- 需要、需求和愿望；
- 决策过程；
- 控制意愿。

► 需要、需求与愿望

一旦了解了顾客的需要、需求和愿望，就能够提供给他们更好的服务，并最终赢得他们对组织的忠诚。同时，你也能以获取最大利润为目标分配资源。

需要

需要是最基本的要求，它为企业设定了最低水平的绩效指标。需要分为**理性需要**和**感性需要**。

理性需要

理性需要是实现服务功能的目标要求。

Jayne 和 Phil 相中了一套理想的房子。现在他们需要的是获得能够支付这个新家的银行贷款。在与许多银行和信贷经纪公司联系后，他们获得了大量信息，甚至可以说是过量的信息。而就整个银行住房贷款的搜寻过程可言，那是毫无乐趣可言的。

为更好的规划，这对夫妇列出了他们自己的选择标准，以做出最终的决定。以下就是他们的列表（与你的相比如何呢）：

- 利率低；
- 灵活的还款条件；
- 保证金的数额；
- 低额的申请费；
- 抵销账户；
- 交易记录的准确性；
- 容易存取。

Jayne 和 Phil 惊讶地发现，就他们所列出的选择标准，其中一家银行明显优于其他所有银行。

因此，你一定认为 Jayne 和 Phil 最后选择了那家符合他们标准的银行，办理了住房贷款，买了他们理想的房子，并从此过上了幸福的生活。非常理性的做法本应是这样的，但他们却没有这样做。

这些理性的人们最后放弃了经过深思的方案，选择了另外的方案。这看起来似乎很不符合逻辑，可事实却是如此。理性的人并不总是做理性的事情，这是人类行为的一条真理和人们经济行为的一种模式。如果你仅仅吸引理性的需要，就会错失很多生意机会。你需要吸引其他决策因素，比如感性需要。