



客户服务实务

(第三版)

Customer Service
A Practical Approach

Third Edition

[美] 伊莱妮·K·哈里斯 / 著
Elaine K. Harris
苏悦 / 译

客户服务实务

(第三版)

Customer Service
A Practical Approach
Third Edition

[美] 伊莱妮·K·哈里斯 / 著
Elaine K. Harris
苏悦 / 译

图书在版编目(CIP)数据

客户服务实务(第三版)/[美]哈里斯著;苏悦译

北京:中国人民大学出版社,2003

ISBN 7-300-04828-5/F·1559

I. 客…

II. ①哈…②苏…

III. 企业管理:销售管理

IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 103122 号

客户服务实务(第三版)

[美]伊莱妮·K·哈里斯 著

苏悦译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242(总编室) 010-62511239(出版部)

010-62515351(邮购部) 010-62514148(门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 山东高唐印刷有限责任公司

开 本 965×1270 毫米 1/32 版 次 2003 年 12 月第 1 版

印 张 5.5 插页 2 印 次 2003 年 12 月第 1 次印刷

字 数 141 000 定 价 14.80 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

Simplified Chinese Copyright © 2003 by China Renmin University Press and Pearson Education North Asia Limited.

Customer Service: A Practical Approach/by Elaine K. Harris

ISBN: 0-13-097853-1

Copyright © 2003 by Pearson Education, Inc.

All Rights Reserved.

Published by arrangement with Pearson Education North Asia Limited, a Pearson Education company.

本书中文简体字版由培生教育出版公司授权中国人民大学出版社合作出版，未经出版者书面许可，不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团)激光防伪标签。无标签者不得销售。

译者序

在现代商业社会，市场竞争愈演愈烈，产品的差异和价格战的效果越来越小，核心产品和有形产品上的竞争优势已经不能对客户产生决定性的影响。目前的竞争是外延产品的竞争，这才是商家获得竞争优势、赢得市场的关键。客户服务的影响是外延产品中的重要方面，发挥客户服务的优势才能在竞争中取胜。但与此同时，新时代的客户也已经发生了巨大的变化。客户从未能像今天一样如此自由和轻易地获取和分享信息，他们也比以往任何时候更处于一种优势的地位，他们需要最好的服务，最低的价格，并要求在最短时间里得到利益。这种情况就迫使企业不得不改变客户服务的传统思维，认真考虑新时代客户服务中新的游戏规则。许多企业都确定了以市场为导向、以客户需求为中心的经营运作理念，以争夺市场与客户。

有人将企业比做一棵树，客户关系是树根，信息技术是树干，销售结果是树叶。只有扎根于客户服务之中，充分利用信息技术，全方位地了解客户，满足客户的需求，提高客户满意度和忠诚度，企业才能取得好的销售成果，在激烈的竞争中占有一席之地。

《客户服务实务》(第三版)由美国学者伊莱妮·K·哈里斯所著，致力于为客户服务人员解决实际操作方面的问题。作者自身拥有丰富的市场营销经验，同时又具有坚实的客户服务理论知识基础，以其独特的视角重新诠释了客户服务，揭示了客户服务领域中存在的问题，提出了新颖的解决方案，为客户服务人员提供了一个

新的前景。本书内容深入浅出,是随时能运用于实际工作的实用性非常强的知识,这正是作者著书的意图所在,是书名中“实务”的意义所在,也是本书最大的特色。

本书植根于美国商业实践活动的土壤之中,对美国的客户服务做出了深刻的分析,这对于中国的读者而言,这既有利又有弊:利在于可以吸收先进的观念,学习新的解决问题之道;弊在于与中国的实际并不是完全相符,还需要读者自己将知识运用到实践中。

由于时间仓促,在翻译的过程中如有疏漏之处,还请读者见谅。

苏悦

2003年8月

前 言

客户服务是今天商业活动中不可或缺的一部分，服务人员必须做好充分的准备，与客户进行有效的互动。这种准备不是随意的，需要不断加深对客户服务行业的理解，认清现有形势，并能够理解这些形势背后的事实，还要发展自己提供优质客户服务所需的基本技巧。

新一代的客户服务人员正在逐步成熟，他们对于自己能为客户提供的服务以及在帮助组织实现目标的过程中所起的作用兴奋不已。他们急切地想接受挑战，不断拓展自己对商界的认识。这些客户服务人员受过良好的教育，乐于接受新观点，适应性强，愿意付诸行动；而且，他们具有很好的沟通技巧，对于商业活动所处的多元文化市场环境也有深刻的认识。科技为服务人员提供了一个提高效率的机会，也是更有效地满足变幻莫测的客户需求的一种工具。对知识的渴望反映了个人成长和事业发展的决心。

人们需要更加丰富的客户服务和更好的客户服务人员，这本《客户服务实务》就应运而生了。本书格局简洁，有组织性，那些希望能更深入了解客户服务关键理念的人将会受益匪浅。《客户服务实务》是独一无二的，因为它不仅使读者能够对客户服务行业中的运作机制有所了解，还准备了各种练习，帮助他们创造自己的竞争优势。本书内容不仅包括浅显的概念，还将着重描述成功提供客户服务的各种技巧和策略。

《客户服务实务》涉及了当今客户服务人员和客户服务经理们

所面临的重要问题,并提供了相应的解决方案。个人能否成功,取决于能否有效地掌握基本技巧,并将这些技巧运用于实际工作中。本书除了理论知识之外,还特别强调了自我评价以及技巧和能力的掌握,这正是一般员工所不具备的。今天的员工必须不断完善这些技巧,只有这样才能使提高个人和公司的效率成为可能。

第一章回答了“什么是客户服务?”的问题,解释了满意的观念和优质客户服务为何如此稀缺的原因。每个客户都有自己的需求,服务人员必须具备识别客户需求的能力,然后为满足他们的需求而努力。

第二章列出了影响客户服务质量的各种障碍,其中对提供优质客户服务起最明显阻碍作用的因素是在客户服务人员控制范围之内的。商家是如何理解客户对它们及服务人员之间的关系的希望和感知的?美誉度管理表明公司正在试图识别客户对它的感知,并制定出维持或提升公司声誉的行动计划。

客户服务是常见的讨论话题,但令人震惊的是,很少有商家会将精力放在真正实现客户的满意上。当我们与内部客户和外部客户打交道时,可信度起着关键性的作用,但是要传递可信度并不总是那么容易的。了解传递可信度的基本步骤,客户服务人员就可以积极地展现其可信度和专业性。

与客户打交道的服务人员,可以通过学习富有创造性的解决问题的技巧来使自己具备应对挑战的能力。解决问题在客户服务中所起的作用将在第三章中进行说明。如果客户服务人员在面对问题时能够了解应该如何应对它,并选择一个有效的解决方案,问题的解决就不会是可望而不可及的目标了。

第四章给出了策略的定义,说明了一个经过认真策划的策略将会使实现优质客户服务成为可能。本章解释了基础设施的作用,要求读者识别出还有哪些对基础设施的要求没有得到满足。如果缺少适合的基础设施,不管服务人员提供优质服务的愿望有多强烈,都无法实现客户服务的目标。要理解创造客户服务文化能够为

员工提供一个积极的工作环境,鼓励他们为客户提供优质的服务。在制定策略时,必须确定目标,将客户分为不同的服务群体,并确定相应的计划和评价时间。

我们听到过许多有关授权重要性的讨论,但令人吃惊的是,很少有经理能真正理解它的含义,或是懂得如何授权给他们的员工。第五章解释了授权是如何有效地影响服务人员为客户提供服务的能力的。客户能够参与为自己提供服务的过程,而且他们也经常希望能成为整个过程的一部分。必须对体系进行设计,从而为客户提供客户服务创造机会。很多时候,那些声称要提供最好的服务的公司都无法实现这个目标,而且无论它们如何努力,都无法做到这一点。其原因是它们现有的体系不提倡客户服务。

第六章给出了沟通的定义,并说明了沟通将如何有效地增强与客户之间的联系。客户智能可以帮助组织识别最有效地与客户进行沟通的方式,为理解自己的业务奠定基础。大多数客户服务机构都已经提出了对高超的倾听技巧的要求。合理的声音变化使服务人员能够以更专业的方式传达信息,而且通过运用适当的语言,客户服务人员表达的信息能够兼顾到积极性和专业性两方面。技术已经对沟通产生了深远的影响,新技术实际就是提高效率的机会,利用它就能更准确地与客户进行沟通。

每个人都曾遇到过他觉得具有挑战性的人。第七章描述了谁是挑战性客户,并以独特的方式解释了挑战性客户的十个特征,还就如何应对挑战性客户提出了有用的建议和技巧。在面对挑战性客户时,移情和尊重起了很重要的作用,但是,表达移情和尊重的能力并不是与生俱来的。

客户服务是一项能带来巨大回报的职业,但是,人们在寻求回报时必须找到自己的激励因素。人与人的激励因素各不相同。第八章解释了什么是激励,并提出了自我激励的建议,介绍了激励他人的技巧。一些能产生激励作用的方法包括认同过去的成功、关注自我、团队活动以及与积极向上的人共处;其他的激励方法则说明,

在很大程度上,激励都依赖于个人的努力。

那些著名公司的管理者都拥有卓越的领导能力。组织的领袖能够创造一种相互依赖的文化,不断提醒员工成功是团体努力的结果。第九章描绘了卓越领袖的特征,并强调了制定目标的好处。新一代的领袖正在寻求新的方法和途径来加强既有益于员工又有益于客户的培训。

多年以来,人们已经认识到这一事实:吸引新客户的成本要比维持现有客户的成本高得多。但是,许多组织根本没有任何正式的计划来维持客户的积极性。第十章解释了客户挽留、客户流失、流失比例和客户终身价值的概念,还说明了应该如何确定是否有必要改进你的客户挽留计划,以及如何制定客户挽留计划。定期衡量客户满意度能保证客户挽留计划得到实施。

跟随多变市场发展的步伐并为其提供客户服务是第十一章的核心。随着新技术的不断涌现,客户也在利用这些技术来改善自己的生活。这就对客户服务人员回应客户提出了更高的要求。呼叫中心、因特网和电子邮件的发展表明,客户不仅希望自己能够使用这些新技术,也希望通过这些新的途径来接受服务。

第十二章对前面十一章的内容进行了归纳,并向读者提出追求优质客户服务的要求。

每一章的开头除了有本章的重点之外,还包括一个与本章内容有关的特别的“记住”引述。各章最后都有一个关键性问题思考部分,其目的是为了强化已经讨论过的内容,而技巧训练的练习部分则是为了训练提供优质客户服务所需的各种技巧。最后,偶尔还有非常独特的挑战来帮助你加强客户服务中的特殊技巧。

《客户服务实务》不仅仅是介绍在创造实现优质客户服务的环境方面有哪些已经被证明是有效的方法,也不只是说明客户服务很重要的原因,它的内容已经超越了这些表面的内容。

目 录

第一章	什么是客户服务	1
	客户服务很重要	2
	什么是客户服务	2
	理解满意	3
	优质客户服务为何如此稀缺	4
	每个客户的五种需求	5
	外部客户和内部客户	6
	客户的特征	8
	失去老客户的代价	9
	技巧训练：“我的客户”	10
	挑战 1：写赞扬信与投诉信	10
	关键性问题思考	13
第二章	客户服务的挑战	14
	成功的要素	15
	优质客户服务的障碍	15
	感知的力量	16
	理解期望	17
	期望的层次	18
	影响的范围	18
	美誉度管理	19

超越客户期望的技巧	20
可信度的关键因素	21
价值观的重要性	22
客户服务中的道德问题	23
客户服务的现状	24
客户服务中的新趋势	25
技巧训练:理解期望	26
关键性问题思考	27
第三章 解决问题	28
解决问题在客户服务中的作用	29
创新与解决问题	30
问题也是一种机会	30
处理矛盾和冲突	31
解决问题的步骤	31
解决问题的策略	34
完善谈判技巧	39
道歉和传达坏消息的技巧	43
解决问题和进行决策的障碍	44
解决问题过程中跟踪效果的重要性	45
技巧训练:解决问题和进行决策	46
关键性问题思考	47
第四章 成功制定计划的策略	48
为什么需要策略	49
计划	49
基础设施的重要性	49
文化	50
高接触客户和低接触客户	51

消费行为	53
市场细分	55
制定策略	56
技巧训练:时间管理	56
关键性问题思考	59
第五章 授权	60
什么是授权	61
宗旨和目标陈述的重要性	61
授权 = 机会	62
授权的例子	62
授权给客户服务人员的几个步骤	63
共同提供客户服务	63
为什么共同提供服务能奏效	64
体系的设计	66
设计体系的指导性原则	66
技巧训练:共同提供客户服务	66
挑战 2:设计一个新的体系	67
关键性问题思考	69
第六章 客户服务中的沟通	70
什么是沟通	71
建立客户智能	71
沟通的方式	72
倾听	72
声音的变化也是一种客户服务工具	74
电话与客户服务	75
适宜使用/应该回避的语言	76
能产生积极效果的措辞	77

眼神交流的力量	78
在沟通时调动客户的感受	78
沟通与技术	79
技巧训练:倾听	82
关键性问题思考	84
第七章 应对挑战性客户	85
谁是挑战性客户	86
为什么客户具有挑战性	86
你在为自己制造挑战性客户吗	87
挑战性客户的特征	89
尊重:仍然奏效的经典	95
理解移情的积极作用	95
责任核实	96
犯错时应该怎么办	97
应对挑战性客户的六种超级方法	97
应对挑战性客户的回报	98
技巧训练:应对挑战性客户	98
关键性问题思考	100
第八章 激励	101
什么是激励	102
需要与欲求	103
激励因素	104
理解士气	105
自我意识与激励	106
自我激励的力量	111
团队工作	112
说“谢谢”和激励他人的方法	113

技巧训练:人际关系	114
挑战 3:准备一份公司简介	115
关键性问题思考	116
第九章 客户服务中的领袖精神	117
领袖精神的定义	118
认识自我	119
正式领袖和非正式领袖	120
教练还是顾问	122
卓越领袖的特征	123
领袖精神与目标	124
创建客户服务文化	126
工作辅助手段的作用	127
职位之外的领袖精神	129
你的老板也是你的客户	129
技巧训练:领袖精神	130
关键性问题思考	131
第十章 客户挽留与衡量满意度	132
什么是客户挽留	133
现有客户的价值	133
理解客户流失	135
如何确认一个组织是否有必要改进其客户	
挽留计划	136
制定客户挽留计划	137
满意度衡量	138
信息来源	139
衡量绩效的好处	141
如何确定真实绩效的提示	141

为什么调查并不总是能反映实际情况·····	142
评价自身表现的方法·····	143
满意度衡量对你的企业意味着什么·····	143
技巧训练:客户挽留·····	144
挑战 4:写出你的客户服务理念·····	145
关键性问题思考·····	146
第十一章 为多变的市場提供客户服务·····	147
今天多变的市場·····	148
理解 21 世纪的客户·····	148
拥抱新技术·····	150
呼叫中心·····	151
网上客户服务·····	152
提升服务体验与建立客户忠诚·····	153
技巧训练:技术培训·····	153
关键性问题思考·····	154
第十二章 优质客户服务·····	155
优质是目标·····	156
行动起来·····	156
提供优质客户服务的回报·····	156
词汇表·····	158

第一章

什么是客户服务

记 住

客户是企业最重要的来访者，他们不依赖于我们，而是我们依赖他们；他们不是对我们工作的干扰，而是我们工作的目的；他们不是我们经营项目的外来者，而是其中的一部分。我们不是因为他们提供服务而有恩于他，而是由于他们给予我们提供服务的机会而有恩于我们。

——穆哈特马·甘地
(Mahatma Gandhi)

- 客户服务很重要
- 什么是客户服务
- 理解满意
- 优质客户服务为何如此稀缺
- 每个客户的五种需求
- 外部客户和内部客户
- 客户的特征
- 失去老客户的代价
- 技巧训练：“我的客户”
- 挑战 1：写赞扬信与投诉信
- 关键性问题思考