



面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

Kehu Fuwu Guanli
Shiwu

客户服务管理实务

(第2版)

主编 何润琴



 **北京理工大学出版社**
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

面向“十二五”高等教育课程改革项目研究

客户服务管理实务 (第2版)

主 编 何润琴

 北京理工大学出版社

内 容 简 介

本教材以现代企业客户服务职业生涯规划为线索,涉及了客户服务理论知识,初级客户服务管理技巧和中级、高级客户服务管理技能等内容。客户服务理论基础主要是通过了解客户与企业之间的关系,明确客户的内涵、服务的定义和客户的不同分类,以掌握服务的不同状态和发展趋势。初级客户服务管理技巧主要包括:通过学习有关技巧,处理客户服务常见的问题,做好接待客户和掌握典型客户、棘手客户的应对方法,能有效处理客户投诉,同时熟悉不同服务渠道的技巧。中级客户服务管理技能包括:客户期望值管理的方法和技巧、创新客户服务的内容和方法、服务团队管理方法和技巧、客户忠诚度管理、客户分级和构建大客户服务体系的方法。高级客户服务管理技能包括:了解服务质量管理并对客户服务系统的构建和管理具有一定的理解。

本教材中所有学习项目的设计,均以客户服务岗位必备的业务知识和服务技能为主线,强调在反复操作实践中树立正确的客户服务意识,习得客户服务工作的基本理念、基本方法和基本技巧。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

客户服务管理实务/何润琴主编.——2版.——北京:

北京理工大学出版社,2015.1

ISBN 978-7-5682-0116-2

I. ①客… II. ①何… III. ①企业管理—销售服务 IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第005277号

出版发行/北京理工大学出版社有限责任公司

社 址/北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编/100081

电 话/(010) 68914775(总编室)

82562903(教材售后服务热线)

68948351(其他图书服务热线)

网 址/http://www.bitpress.com.cn

经 销/全国各地新华书店

印 刷/保定市中华美凯印刷有限公司

开 本/710毫米×1000毫米 1/16

印 张/14.5

字 数/275千字

版 次/2015年1月第2版 2015年1月第1次印刷

定 价/39.00元

责任编辑/王俊洁

文案编辑/袁 臻

责任校对/周瑞红

责任印制/李志强

图书出现印装质量问题,请拨打售后服务热线,本社负责调换

前 言

当企业在产品质量、售后服务、品牌、价格四大领域的竞争水平相当时，企业想要在竞争中占有优势，需要具有更能吸引客户的特色。从世界知名企业的做法来看，企业通过满意的客户服务，培养客户的忠诚，开发和提升客户的价值，从而保持和增强企业竞争优势是非常重要的形式。因此，企业人员必须具备较全面的客户服务知识和良好的客户服务意识，才能够把企业“以客户为中心”的理念传递给客户并赢得客户。

我们在广泛吸收国内外最新研究成果的基础上，结合自己的实际工作经验和调研情况，编著了《客户服务管理实务》这本教材。

本教材的特点在于：学习内容依据客户服务职业生涯规划设计。每章内容包括学习目标、案例引入、理论知识、知识链接、案例分析、小思考、训练课题项目等板块。在结构上以工作技能训练为起点，在内容的选择和组织上以实践知识为焦点，以理论知识为背景，以拓展性知识为延伸，较好地解决了课程中理论和实践整合的问题。理论知识的学习有助于学生掌握全面的客户服务知识，锤炼客户服务意识；实践体验操作，有助于学生把自己融入课堂中，习得客户服务技能，把感性的体验升华到有意识地、技巧性地处理客户的问题。

本书由何润琴主编，负责全书的内容安排和编写工作的组织。编写的具体分工为：严立浩编写第五章，左喆编写第七章，董健编写第八章，吴蕊编写第十章。其余由何润琴编写。感谢广东南方医药经济研究所标点资讯（集团）有限公司的专家提供了丰富的客户服务实践资料。特别感谢我家人的大力支持。

由于编者水平有限，加之时间仓促，书中不足之处，恳请专家、同人和广大读者批评指正。

编 者

目 录

第一章 客户服务与管理基础	(001)
【案例引入】	(001)
一、识别客户	(003)
二、客户服务的内容和分类	(008)
三、客户服务与市场营销的关系	(014)
四、客户服务外包	(015)
五、客户服务的现状和发展趋势	(016)
第二章 客户服务人员的职业化塑造	(023)
【案例引入】	(023)
一、客服人员的品格要求	(023)
二、客服人员的职业技能	(026)
三、客服人员的心理素质	(030)
四、客服人员的礼仪形态	(034)
第三章 初级客户服务技巧（一）	(045)
【案例引入】	(045)
一、客户需求预测	(046)
二、客户服务程序	(051)
三、客户服务的个人准备	(055)
第四章 初级客户服务技巧（二）	(072)
【案例引入】	(072)
一、接待客户	(072)
二、理解客户	(078)
三、帮助客户	(083)
四、拒绝客户	(087)
五、及时服务	(090)

	六、典型客户处理	(093)
	七、棘手客户的应对	(096)
第五章	初级客户服务技巧（三）	(105)
	【案例引入】	(105)
	一、客户投诉的识别	(106)
	二、处理客户投诉的原则	(111)
	三、处理客户投诉的流程	(114)
	四、客户投诉处理技巧	(120)
第六章	客户服务技巧初级（四）	(124)
	【案例引入】	(124)
	一、现场服务	(125)
	二、电话服务	(126)
	三、网络服务	(128)
第七章	中级客户服务管理技能（一）	(144)
	【案例引入】	(144)
	一、客户期望管理	(144)
	二、服务创新	(148)
	三、服务团队管理	(154)
第八章	中级客户服务管理技能（二）	(162)
	【案例引入】	(162)
	一、满意度调查	(162)
	二、客户数据库管理	(168)
	三、客户忠诚度管理	(175)
第九章	中级客户服务管理技能（三）	(186)
	【案例引入】	(186)
	一、客户分级	(186)
	二、大客户服务	(194)
第十章	高级服务管理	(204)
	【案例引入】	(204)
	一、服务质量管理	(205)
	二、客户服务系统管理	(210)

第一章

客户服务与管理基础

学习目标

在学习完本章之后，你应该能够了解客户与企业之间的关系；明确客户的内涵和服务的定义；熟知客户的不同分类；掌握服务的不同状态和发展趋势。

【案例引入】

全聚德烤鸭的成功秘诀

北京前门全聚德烤鸭店是北京全聚德烤鸭集团的起源店（老店），创建于1864年，以经营传统挂炉烤鸭蜚声海内外，是京城著名的老字号。1993年，全聚德成立股份公司，前门店进入股份公司，当年的营业收入是4 500万元。到2001年12月16日，前门店的年营业收入已达到9 000万元，企业在硬件没有大改变的条件下了8年时间，使营业收入翻了一番。对于一些新兴产业来说，这个进步可能并不算什么，但对于一个受诸多限制的国有体制餐饮企业来说，却是一个很大的飞跃。前门店总经理沈放说：“餐饮行业是劳动密集型行业，每一分钱的利润都是厨师一刀一刀切出来、服务员一句话一句话讲出来的，非常不容易。全店900个餐位，平均每个餐位实现年销售收入10万元；全店400名员工，平均每个员工实现年销售收入22.5万元。这在整个餐饮业处于领先地位，曾创造出餐饮单店日销售67.7万元的全国最高纪录。”其经营策略是“攻击型服务”。

所谓“攻击型服务”，就是要求服务员针对不同类型的就餐顾客，提供不同的服务对策。北京前门全聚德烤鸭店按照人的四种不同气质类型，总结了以下具体的服务对策：

①多血质——活泼型：这一类型的顾客一般表现为活泼好动、反应迅速、善于交际但兴趣易变、具有外倾性。他们常常主动与餐厅服务人员攀谈，很快与之熟悉并成为朋友，但这种友谊常常多变而不牢固；他们在点菜时往往过于匆忙，过后可能会改变主意而退菜；他们喜欢尝新、尝鲜，但又很快厌倦；他们的想象力和联想力丰富，受菜名、菜肴的造型及就餐环境影响较大，但有时注意力不够集中，表情外露。

服务对策：服务员在可能的情况下，要主动同这一类型的消费者交谈，但不应过多重复，否则他们会不耐烦。要多向他们提供新菜信息，但要让他们主动进

行选择，遇到他们要求退菜的情况，应尽量满足他们的要求。

②黏液质——安静型：这一类型的顾客一般表现为安静、稳定、克制力强、很少发脾气、沉默寡言。他们不够灵活，不善于转移注意力，喜欢清静、熟悉的就餐环境，点菜不易受服务员现场促销的影响，喜欢对各类菜肴进行细心对比，决定缓慢。

服务对策：领位服务时，应尽量安排他们坐在较为僻静的地方；点菜时，尽量向他们提供一些熟悉的菜肴，还要顺其心愿，不要过早表述自己的建议，给他们足够的选择时间，不要过多催促，不要同他们进行太多交谈或表现出过多的热情，要把握好服务的“度”。

③胆汁质——兴奋型：这一类型的顾客一般表现为热情、开朗、直率、精力旺盛、容易冲动、性情急躁，具有很强的外倾性。他们点菜迅速，很少考虑，容易接受服务员的意见，喜欢品尝新菜；比较粗心，容易遗失所带物品。

服务对策：点菜时，尽量推荐新菜，要主动进行现场促销，但不要与他们争执，万一出现矛盾应避其锋芒；在上菜、结账时尽量迅速，就餐后提醒他们不要遗忘所带物品。

④抑郁质——敏感型：这一类型的顾客一般沉默寡言，不善交际，对新环境、新事物难以适应；缺乏活力，情绪不够稳定；遇事敏感多疑，言行谨小慎微，内心复杂，情绪较少外露。

服务对策：领位服务时尽量安排他们坐在僻静处，如果需要临时调整座位，一定要向他们讲清原因，以免引起他们的猜测和不满。服务时应尊重他们，服务语言要清楚明了，与他们谈话要恰到好处。在他们需要服务时，要热情相待。

全聚德前门店是一家百年老店，核心产品是挂炉烤鸭，由于核心产品的知名度极高，导致竞争对手增加。如今，北京销售烤鸭的餐厅数不胜数，并且价格很低，使老店核心产品的竞争力降低。在这种情况下，老店在坚持核心产品“古老”“正宗”“原汁原味”的前提下，从改造服务方面入手，锻造自己的服务竞争力。总经理沈放在餐厅面积不变的情况下，在硬件设施改造上承袭传统文化，将老店变成了人们心目中的“正宗全聚德老店”；在服务上，以细分就餐顾客为切入点，以市场为检验标准，创造出了“攻击型服务”。

资料来源：百度文库网络资料

这一案例说明：

①客户服务管理已不再是一个奢侈的管理领域，更不再仅仅是服务型企业的关心的事。

②拥有持续竞争优势的连锁企业在战略层面已以深邃的服务战略定位能力傲视群雄。打造一流的客户服务能力已成为企业竞争的新焦点。

③客户服务管理领域对于希望走向一流的企业来说已成为获得持续竞争优势而必须首先关注的领域。

一、识别客户

客户服务和管理目前成为了企业的热点话题，应该说，企业重视服务是好事，但是，有一些企业还没有认清自己的客户是什么就盲目追风，这对企业的发展来说，非常不利。企业服务代表在实施客户服务管理时，必须先正确地识别客户，这是进行客户服务的第一步。

1. 认清组织使命、服务理念与个人工作职责的关系是认识客户的前提

组织的使命一般是从客户、社会、环境、股东和员工等几个方面进行表述的，其中首先是从客户的需求和利益而考虑的，因此在建立客户服务管理前，必须制定明确的、激励性和实现性强的使命，在此基础上，再延伸制定出服务理念以及具体的为客户提供服务的管理方法、内容、形式、程序等；作为服务代表需要了解自己、自己在整个组织结构中的位置和组织的使命，这样不仅有利于提高个人的表现，改善与客户的关系，还可以让你获得更新的观点来看待你所做的一切。

2. 正确理解企业和客户之间的相互关系

现在有很多企业讲，“客户和企业是命运共同体”，或者讲，“客户利益第一，客户至上”等，这些认识和观念都不错，但是，作为企业和客户来讲，更应该清晰地认识企业和客户的关系到底是什么，应该认识企业和客户之间的作用和反作用的关系。具体来讲，可以从两个方面来讲：

(1) 客户对于企业来讲：

①客户是考评企业售前、售中、售后服务人员绩效的主考官。

②客户是企业产品和服务质量的总评官。

③客户是企业后续产品最具作用的推销员。

④客户是企业形象最具说服力的宣传员。

(2) 企业对于客户而言：

①企业是稳定客户实现正常运营的后援和即时保障。

②企业是持续增强客户服务社会竞争力的技术支撑。

③企业是促进客户创新经营和服务改进的引导者、推动者。

④企业是客户与客户之间健康竞争、共同发展的推动者。

3. 客户的内涵

现代客户管理中的客户是指任何接受服务或可能接受服务的人或组织。只要有服务关系的存在，就有客户关系的存在。组织所有的服务对象构成组织的客户群，包括所有者、股东、员工、顾客、合作者、社区居民、政府官员和供应商。为了确切地理解客户的内涵，请注意：

(1) 客户是由服务关系决定的。

以个体为基础的客户资料应被详尽地掌握在组织的数据库中，并由专门的

客户服务代表来提供服务。

（2）客户不只是购买了产品或服务的用户。

对于处于供应链下游的企业来说，他们是上游的客户，是“一级批发商”“二级批发商”“零售商”，而最终的接受者是消费产品或服务的个人或机构，直接消费或使用这些产品和服务的是用户。但是客户的范围还包括了社区居民、政府机构这样的外部公众。

（3）客户不一定在组织之外。

股东、员工是企业的基本客户，企业各职能部门间亦互为客户，甚至不同的企业之间也是一种典型的客户关系。企业内部虽没有直接的产品流动，不存在直接买卖的关系，但它们总是相互提供着服务，通过服务完成企业内部的协作关系。以“服务”为链接方式，一线员工为客户服务，中层主管为一线员工服务，高层主管又为中层主管服务。安泰保险集团马来西亚分公司总经理每周一下午4:00~5:00去员工俱乐部为员工冲咖啡，提供服务。美国星巴克咖啡位于西雅图的一家连锁店，由于周末顾客很多，店长向总部申请人手帮忙，最后时任星巴克首席执行官（即CEO）的吉姆·唐纳德率领一众高级管理人员到店里端咖啡、倒垃圾。中国平安保险公司董事长兼总经理马明哲提出“管理即服务”“领导即服务”的新理念，而且身体力行，亲自与一线营销人员共进英雄宴。马明哲为内部客户服务，内部客户为外部客户服务。内部客户满意了，内部客户转而把外部客户服务得更好。有人甚至宣称内部客户服务先于外部客户服务。

【案例分析1-1】

海底捞火锅，始创于1994年，是一家以经营川味火锅为主，融汇各地火锅特色于一体的大型跨省直营餐饮民营企业。企业自开业以来，一直奉行“善待员工，顾客至上，衍生服务”的经营理念，以贴心、周到、优质的服务，细致的关怀，人性化的“家”文化，赢得了纷至沓来的顾客和社会的赞誉，还得到了极高的员工职业认同感。公司年营业额超过亿元，纯利润超过千万。

海底捞通过实施全面薪酬策略，鼓励创新精神和持续的绩效改进，并对娴熟的专业技能予以奖励，从而在员工和企业之间营造了一种双赢的工作环境。全面薪酬策略包括了以下方面：

（1）薪酬。

海底捞的基本工资在同行中属于中等偏上，作为战略性薪酬管理的一个组成部分，基本薪酬的影响力正在逐渐下降。相反，可变薪酬的影响力越来越大，海底捞对提出创新点子的员工进行奖励，刺激员工勇于创新、提高绩效，这对员工更具有吸引力。

（2）福利。

海底捞服务员月平均工资有1300元左右，但加上其他福利，就达到了2000元。海底捞有很好的福利计划，如员工公寓有热水供应与空调设施，还有上网服

务。此外，海底捞员工的孩子可以在公司建的学校里免费上学，过年时员工还可享受旅游福利，对于先进个人则有更进一步的福利。海底捞这一系列福利制度要体现的理念是公司永远把员工的利益和生活摆在第一位，企业会尽最大努力照顾好企业的员工。这大大提高了员工的满意度，减少了员工的流失率，增加了员工的留存率与向心力，更能激励他们为公司的发展贡献力量。

(3) 工作和生活的平衡。

海底捞的一线员工多为年轻人，企业充分考虑了员工年龄的特点，满足特定年龄的心理所需，在每套员工住房都安装了可以上网的电脑，从而减少员工因外出上网而可能遇到的各种风险。此外，海底捞员工子弟可以在公司建的学校里读书，若员工被评为了先进个人，该员工的父母就可以来公司探亲一次，往返车票公司全部报销，其子女还有三天的陪同假，父母享受在店免费就餐一次。这一系列计划就很好地帮员工实现了工作和生活的平衡，能让他们以更好的姿态面对工作，帮助员工在工作和家庭中都取得成功。

(4) 绩效管理 with 赏识和认可。

海底捞建立的是以顾客和员工为核心的绩效考核制度。店长或区域经理的总体标准有两个：顾客满意度和员工满意度。这种绩效制度相对公平公正，对于提高顾客和员工满意度起到了很好的作用。海底捞十分注重对员工的认可和赏识，为了防止顾客手机被溅湿，一个名为包丹的员工提出了给客人提供小塑料袋装手机的创意，随后这个袋子就用他的名字命名，即包丹袋。这样的命名方式既能实现他的价值，也体现了对他的尊重，这是对产权、对人的尊重，使员工感到自己得到了赏识和认可，使他们更有归属感和价值感。

(5) 开发和职业发展机会。

海底捞的员工晋升机制与很多企业不同，海底捞多采用内部招募的方式，而且他们的管理层都是从最基层提拔上来的，都有切身的体会，这样他们会更加发自内心地关爱下属。此外，海底捞对员工学历的要求不是很高，更注重的是员工的品行和素质，他们对新入职的员工有一套独特的培训方法，最常用的是核心员工的言传身教。通过这样的人员管理机制，每位员工都得到了学习与发展的机会。

问题：这一案例说明了什么问题？

分析提示：企业内部员工就是企业所要服务的内部客户，企业同样也需要用客户服务的意识和客户服务的方法认真地对待他们，只有满意的内部员工才有满意的外部客户。

4. 客户的类型

客户是所有接受或有可能接受服务的个人或组织的统称。不同的客户与企业的关系不同，要求服务的内容和方式也不同。提供优质服务的前提是对客户的类型和特点进行系统的分析。企业的客户从来源看，可以有内部客户和外部客户；从产生的时间看，有潜在客户、新客户和老客户；从在供应链中所处的位置看，

有中间客户和最终客户；从与企业的关系看，有忠诚客户、一般客户、临时客户、潜在客户；从占客户群比例及对企业的利益看，有关键客户和普通客户。

1) 内部客户和外部客户

企业中的每一个人都要寻找其服务对象并为其提供真诚的服务，如果找不到服务对象，就失去了在企业中存在的意义，就意味着该离开公司了。内部客户相对于外部客户（人们通常所称的“客户”）而言，是指提供产品或服务公司员工。在一个企业内部，各部门都是分工协作的，每个员工既是服务者又是顾客，并不仅仅是有买卖关系才构成客户，只要存在着服务和被服务的可能，就构成了客户关系。例如，你是设计师，工程师就是你的内部客户；你是工程师，厂长就是你的内部客户；你是财务部经理，公司高层领导、其他部门经理就是你的客户。总之，本部门或其他部门的同事，不管你是否认识他们，只要存在服务和被服务的关系，他们就是客户。与外部客户服务一样，内部客户服务的真谛是建立信任，即服务者与被服务者之间应确立信任互动的关系。几乎所有外部客户服务技巧都同样适用于内部客户服务，如一站式服务、个性化服务。而内部客户服务的三要素是关怀、合作和沟通。

大体上讲，凡是不属于企业内部人员的客户都可以称为外部客户。我们通常所说的客户就是指外部客户，外部客户可能是个人，也可能是团体或企业。

2) 潜在客户、临时客户、一般客户、忠诚客户

(1) 潜在客户。

潜在客户是针对现实客户而言的，是可能成为现实客户的人或组织，但目前尚未与企业或组织发生交易关系。这类客户具有以下特征：

- ①目前预算不足，或不具有购买能力；
- ②具有购买能力，但没有购买需求；
- ③具有消费能力，又有购买欲望，但缺乏商品信息和购买渠道。

潜在客户是组织争取的对象，是客户管理关注的重点之一。

(2) 临时客户。

这类客户实际上有很多，临时客户一般没有明确的购买目的，没有很强的品牌忠诚度，对商品的选择性很强，随意性也强，如果他对产品有兴趣，或因为服务态度好，或因当时气氛影响，都有可能成为购买者。临时客户的购买率比较低，吸引购买的成本相对较高，是维系一个老客户的5~6倍，但却是企业客户关系管理的起点。

(3) 一般客户。

一般客户又称常规客户，占企业客户总量的80%，属于经济型的客户，消费具有随机性，讲究实惠，看重价格优惠，常常在竞争企业之间来回选择，具有不稳定性，是企业与客户关系的最主要部分，可以直接决定企业短期的现实收益。这部分客户如果对企业的产品或服务满意，其中的一部分会在将来成为企业

的大客户和忠诚客户。

(4) 忠诚客户。忠诚客户是指不会因为企业服务不佳而失去的客户。忠诚客户是企业竞争优势的一个来源，因为他们更倾向于购买企业产品并可能进行重复性购买，还有可能成为企业的宣传员，是企业忠实的拥护者，在有些情况下也会成为企业的合作者。客户对企业的忠诚会使企业花较少的成本获得丰厚的回报，根据估计，在美国，零售店的一位老主顾，会在 10 年内购买 5 万美元的商品。忠诚客户是企业生存的基石，也是客户服务管理的最终目标。

3) 中间客户、终端客户和公利客户

(1) 中间客户。

中间客户购买企业的产品或者服务。但是他们并不是直接的消费者。典型的中间客户是销售商和批发商。企业流通过程存在着相当多的中间环节，意味着企业中间客户经常存在；任何一个中间环节既是前一个环节的客户，又是下一个环节的供应商；对于企业来说，既不能忽视中间客户，更不能忽视最终客户；所有的中间客户一旦被视为供方，都应把客户满意特别是最终客户满意作为自己作业的出发点，而不能把任务推给中间客户。

(2) 终端客户。

终端客户企业产品或者服务的直接消费者，又称“消费客户”。他们对产品或服务的质量最有发言权，他们的判断、选择和取舍具有权威性。一旦失去了他们的满意度降低，那么无论内部客户和中间客户的满意度如何高，也是没有意义的。在一般情况下，所谓的客户满意，本质上就是指终端客户的满意。

(3) 公利客户。

公利客户是代表公众利益、向企业提供资源、然后直接或者间接从企业获利中收取一定比例费用的客户。典型的公利客户有政府、行业协会、媒体。

4) 关键客户和普通客户

(1) 关键客户。

关键客户也就是我们俗称的大客户，即所谓的 VIP。他们被视作企业的生存之本、发展之源，就是因为和他们建立起了一种长久信赖的关系，所以企业从他们身上获得了很高的利润回报。各个行业都可以看到大客户的身影，从股市的大客户室，中国电信大客户事业部，再到航空公司的头等舱，衡量一个客户价值的标准不只看他的社会地位和身份，更重要的指标是看他对公司利润贡献的大小。传统的营销观点认为，公司对所有的客户无论大小都会一视同仁。实际上，这条看似合理的游戏规则已经被打破，取而代之的是将客户分成三六九等，因为越来越多的企业或商家，80% 的收入是由 20% 的大客户带来的，有些甚至 90% 的盈利是由不到 10% 的客户创造的。所以，从某种意义上讲，少数大客户创造了企业收入的绝大部分，关键客户的价值支撑了企业的价值。对大客户和关键客户的定位，不仅仅是看他一次购买的数量，而且是从一个相当长的时间来对其

考察和评判，因为时间越长，客户和企业之间的关系就越紧密，同时，日积月累，对企业的贡献就越大。

（2）普通客户。

普通客户是指除了关键客户之外的80%的客户。此类客户对企业完成经济指标贡献甚微，消费额占企业总消费额的20%左右。由于他们数量众多，具有“点滴汇集成大海”的增长潜力，所以企业应控制在这方面的服务投入，按照“方便、及时”的原则，为他们提供大众化的基础性服务，或将精力重点放在有潜力的“明日之星”上，使其早日升为关键客户。

二、客户服务的内容和分类

客户服务工作是一项与人打交道的工作，通过这个工作去了解、挖掘客户的需求，把产品卖出去，从中获取企业利润。随着人们消费心理的日益成熟，市场机制的日益完善，市场产品的日益丰盛，服务工作面临着越来越大的挑战。在现代的商品经济环境中，顾客为什么需要服务？主要表现在满足了解情况的需要，以消除疑问；满足了解企业、产品、服务的需要，满足客户购买前咨询、购买中服务的要求；解决客户购买产品后的技术、安装、使用与维修的问题及对客户抱怨和不良情绪的处理。为做好客户服务工作，我们需要对以下知识有正确的理解。

1. 客户服务的定义

许多人曾经认为服务是旅馆和银行这类服务业的工作，与其他行业无关，或者说，其他行业只是在某些少数环节才有的工作内容，如订单的处理和客户抱怨的处理方面。这种狭义的定义方式显然不利于企业的发展，随着社会的发展和市场竞争的日趋激烈，多数制造业获取和保持竞争优势的方法已经发生了变化。对于企业、公共部门和机构而言，掌握服务的精髓，理解服务对竞争优势树立的地位和所做的贡献，是极为重要的。

真正的客户服务是根据客户本人的喜好使其获得满足，最终使客户感觉到其受到重视，把这种好感铭刻在其心里，使其成为企业的忠实的客户的行为。服务产品是无形的，而普通意义上的产品是有形的，要把无形产品变为有形产品，就要通过客户服务人员，通过服务的环境，通过各种方便的服务方式。所以从某种意义上说，客户服务是有形与无形的统一体，是一个奉献与获取的统一体。客户服务是获得客户的满意与信任，锁定竞争优势的有力武器。客户服务不是简单的微笑，而是一项复杂的系统工程，它需要硬件的支撑和软件的推动，更需要“价值”的提升。确切地说，它应该包含三个层次：第一，“硬”服务，一个企业要为客户提供更好的“硬服务”就需要拥有一些优越的物质设施，购置一些技术先进的硬件；第二，“软”服务，是指客户服务人员服务的态度、技巧，提供服务的多样化、便利，服务流程高效等；第三，价值服务，即能给用户带来经济、

文化、生活、社会价值的服务。价值服务是服务的真正核心所在。客户服务就是为了能够使企业与客户之间形成一种难忘的互动（愉悦亲密的、很愉快的、自己经历的互动）。每一位客户从进入你这家公司，就开始享受你的服务，到最后他带来新的客户，在这整个过程中，全公司所能做的一切工作都叫作客户服务工作。优良的客户服务，能最大限度地使客户满意，使企业在市场竞争中赢得优势、获得利益。很多企业乃至于客户服务人员都不是很清楚，究竟什么是客户服务，什么不是客户服务。客户服务应该是什么？客户远不止是要买东西的消费者。不应把客户仅仅看成是消费者，而要把客户服务看成是客户服务部门应尽的责任，理所当然要为客户提供更好的服务。优质的客户服务不只是我能帮你做什么。实际上客户需要的是获得帮助，希望和熟悉业务的人打交道，喜欢和能做决定的人打交道。客户希望以他需要的方式来对待他，希望他的身份地位得到尊重，希望企业能够了解他真正的需求，能让他产生一种获得服务的满足感。

【案例分析 1-2】

军队里的客户服务

美国陆军第八师在修建水利工程时，客户服务人员给工地附近居民打电话，这段电话的录音是这样的：您好，夫人，请原谅打扰您。我们在炸掉这座水坝让河改道的过程中，不可避免地会产生一点尘土和噪音，敬请谅解。我们准备在我们施工区的外围栽种一些花草树木，您不反对吧？很高兴为您服务。如果您能顺便填写这份市民满意度调查表，我们会非常感激。我们非常希望成为您做决定时的帮手，祝您快乐。

从这个电话能发现一个有趣的现象，难道说搞建筑的也需要做客户服务？

问题：这一案例对你有什么启示？

分析提示：军队施工也需要做“客户服务”。优质的客户服务不仅要有强烈的服务意识，还要有规范的服务语言和恰当的服务措施。

对比上述案例，在国内经常见到这种现象：早晨起来出门，发现在修路，挺好的路刨了一条沟，有些指示牌写着“前方施工请绕行”。现在比原来好了一些，字也比原来多了一点：“前方施工请您绕行，由于施工给您带来不便，请您谅解”。多了的这句话就是客户服务的语言，有了一点点客户服务意识。我们经常的新闻里听到某某施工工地彻夜施工扰民，人们睡不着觉，到处投诉。采访施工单位，施工单位觉得他们所做的一切是理所应当的，周边的居民应理解他们才对，而不是他们去理解居民。这就是中国的客户服务和世界先进客户服务水平的差距。

【练习 1-1】

下面这些例子，哪些是客户服务？哪些不是？

①在零售商店里很快就得到店员热情的问候。

②复印机坏了，修理人员能在打电话后的一个小时就赶来修理。

③买了一件衣服，回来以后又不喜欢了，当你去换的时候，店员没有给你“白眼”。

④手机没有收到信号，打电话投诉时，得到真诚的道歉和及时的解决。

⑤在超市里，为寻找一件小商品而发愁的时候，有人能够及时地为你做指引。

⑥乘火车出行的时候，列车员主动帮你提很重的行李上车。

⑦买车票的时候，售票员耐心提供咨询。

⑧在银行填错取款单时，营业员能主动帮你更正。

提示：什么是服务意识？就是没有钱赚，依然为你提供服务，这叫服务意识。而国内的客户服务普遍缺乏服务意识。现在的服务意识，比以前好很多，到哪儿都很热情，因为那是有功利性目的的，是一种称之为销售的技巧。只有当你去投诉的时候，当你去要求索赔的时候，依然对你笑脸相迎，能站在你的立场思考问题，这个企业的客户服务才是真的做得不错。

2. 客服服务的类型

客户服务要具备一定的条件才能落到实处，这些条件就是服务设施（服务的硬件）、服务规范和服务的技巧（服务的软件）。服务设施就是指企业的“硬服务”，即企业拥有的优越的物质设施和先进的服务技术；服务规范是指企业关于服务方面的各种规章制度和程序；服务技巧是指由服务代表直接向客户提供的“软服务”，它包括服务代表的知识、能力、态度和技巧等。这三者加在一起，就构成了一个企业客户服务的基本特性，根据这三种要素的不同结合，可以把目前的客户服务划分为四种类型：

1) 漠不关心型

其主要特征为：

- (1) 在硬服务和软服务两方面都较弱。
- (2) 在服务规范方面不规范、不一致、不方便。
- (3) 服务代表的服务态度冷淡、疏远，缺乏服务意识和敬业精神。
- (4) 传达的信息是：我们不关心客户。

漠不关心型的客户服务程序非常混乱。例如，买的東西坏了，需要维修，结果发现，根本就没有有一个标准的维修时间，应该多长时间，应该谁来维修，打电话询问此事，杳无音信，石沉大海，根本就没人给回复。

2) 循规蹈矩型

其主要特征为：

- (1) 在硬服务方面比较强，但软服务方面较弱。
- (2) 服务规范正规、统一，有一定效率。
- (3) 服务代表工作严格按照规章制度进行，反应机械、僵化，态度缺乏

热情。

(4) 传达的信息是：客户要守规矩。

这种服务类型首先肯定你只是一个客户，对客户有基本的尊重，但要求每个客户都要遵守规矩，不能搞特殊化。如客户很着急，那也得排队，这是规矩。例如，客户说：“明天就要出差了，能不能提前修理一下？”“那不行，按规定就是3天以后才能取，今天就不能取。”这就是循规蹈矩型。

3) 热情友好型

(1) 软服务方面比较强，硬服务方面比较弱。

(2) 服务规范和程序方面存在无组织、慢、不一致、不方便、混乱的情况。

(3) 服务代表个人方面表现热情、友好，有着良好的沟通技巧。

(4) 传达的信息是：我们很努力，但是对不起，我们做不到。

这种服务类型在个人服务能力和技巧方面比较强，而在规范程序方面很弱。客户服务代表态度特别好，很热情，也很友好，特别会沟通。可惜企业没有一个很好的客户流程，很混乱。结果是：我们没办法，我们确实很理解您，理解您的难处，知道会给您带来不便，但我们实在没办法。

4) 优质服务型

(1) 硬服务和软服务两方面都很强。

(2) 服务规范，服务程序及时、有效、正规、统一。

(3) 服务代表热情、友好，有着良好的沟通技巧，能真正做到让客户满意。

(4) 传达的信息是：我们重视客户，满足客户。

这是最好的客户服务类型。不仅要求企业有相对优质的服务设施，更要求客户服务人员有着很好的素质，关心客户，理解客户，体贴客户，能够很好运用客户服务的技巧，从心理上让客户真正感觉满意。令人感动的服务绝不仅仅是微笑就能涵盖的，它融合在每一个工作的细节里。如果去衡量的话，衡量的标准便是，你是否在与顾客交往的每一个环节上都细心地为顾客的方便与顾客的利益着想。我们应该明白的是，在如今技术高度发展、产品趋同的形势中，一个企业如果想存活并发展，就一定要有超越产品的、让顾客愿意为之捧场的理由。只有乐于把方便给予他人，把利益给予他人，把温暖给予他人，把服务给予他人，才能塑造出企业独特的魅力，赢得顾客的心。

【案例分析 1-3】

能给客户八个惊喜服务的饭店——北京海底捞火锅

从南到北吃过很多饭店，说实话，能给人留下深刻印象的不多。但北京这家名叫“海底捞”的饭店却让人真正感觉到了不一般。说的这个“不一般”不在于他家饭菜的出众，而在于服务以及员工表现出来的快乐、体贴和认真。

当有客户需要等待时，服务员早为他们准备好了免费的炸虾片、橙子和茶