



管理令人印象 深刻的服务

(第3版)

(美) 奇普·R·贝尔 (Chip R. Bell) 著
罗恩·泽姆克 (Ron Zemke)

王 瑶 译

**MANAGING KNOCK
YOUR SOCKS OFF SERVICE, 3E**





管理令人印象 深刻的服务

(第3版)

(美) 奇普·R·贝尔 (Chip R. Bell) 著
罗恩·泽姆克 (Ron Zemke)
王瑶 译

MANAGING KNOCK
YOUR SOCKS OFF SERVICE, 3E



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Managing Knock Your Socks Off Service, 3e

By Chip R. Bell and Ron Zemke

Copyright©2013 Chip R. Bell and Performance Research Associates. Published by
AMACOM, a division of the American Management Association, International,
New York. All rights reserved.

本书中文简体字版由AMACOM授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，
不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-3598

图书在版编目（CIP）数据

管理令人印象深刻的服务：第3版 /（美）贝尔（Bell,C.R.），（美）泽姆克（Zemke,R.）
著；王瑶译. —北京：电子工业出版社，2014.12

书名原文：Managing knock your socks off service, 3e

ISBN 978-7-121-20234-1

I. ①管… II. ①王… ②译… ③王… III. ①公司—企业管理 IV. ①F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第251499号

责任编辑：刘淑敏

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：16.75 字数：235千字

版 次：2014年12月第1版（原著第3版）

印 次：2014年12月第1次印刷

定 价：39.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发
行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。



前言

客服质量是不是每况愈下？

我父亲是漫画《马特和杰夫》的铁杆粉丝。他之所以会对这部作品爱不释手，是因为他喜欢两位主角之间的唇枪舌剑。杰夫得意扬扬地说：“如果每个人都有我这种眼光，每个人都会想要拥有我的太太。”马特听了忍不住一番冷嘲热讽：“如果每个人都有我这种眼光，就不会有人想要娶你太太。”

这是我第一次学会从“情人眼里出西施”的角度来理解人与人之间的相互关系和交往体验。所以，当有人向我提出第一段话中的问题时，我不由自主地想到了父亲最喜欢的笑话。

我还记得电影《回到未来》里有这样一个镜头。一位客户开车驶入了一家加油站，背景应该是在 20 世纪 50 年代。迎接他的是两位把自己收拾得干净整洁的服务员，两个人脸上洋溢着如沐春风的笑容，贴心地帮他擦好了挡风玻璃，然后又小心翼翼地检查发动机防冻液有没有问题。看到导演一目了然的揶揄，观众哄堂大笑。

是不是这样才是出类拔萃的客服？我不记得 20 世纪五六十年代的客服做到了这种无微不至的程度。当时，只不过提供服务的员工都是当地人，

所以他们会让客户感受到邻里般亲切的关怀；而且，他们当时不用同时服务两个或多个客户。他们所在的企业，状况足够健康稳健；而且企业的竞争对手追求友好的良性竞争；面对鸡蛋里挑骨头的客户，他们可以理直气壮地拒绝提供服务。除此之外，当时的监管措施少得可怜，而股东对于利润的追求也并不是急不可待的。他们服务的客户选择有限，对于客户服务的预期绝不会不合情理，而且，他们有的是时间耐心等待。

当今，客户关怀已经陷入了进退维谷的境地，这个行业所面临的压力数不胜数，在这里只列举我们耳熟能详的一些。首先，全球竞争者群雄逐鹿，导致利润率水平不断缩水。在这种情况下，越来越多的高管人员选择将企业竞争力建立在运营效率和建设低成本服务供应商上。成本控制已经成了他们挂在嘴边的口号。在这样的背景下，企业开始选择将客户服务业务整体承包给海外用工成本低廉的客户服务中心。除此之外，他们还会控制客户拨打免费客服电话，大刀阔斧地缩减增值型贴心服务；在他们眼中，一线员工的服务培训不是不可或缺的环节，只有在出现客服问题时才幡然醒悟这种培训有多么重要。

服务体验在个人关怀与关注方面的每况愈下已经带来了一些意料之中的后果。根据美国运通公司的一份调查报告，十个美国人中有九个（确切地说，是91%）认为，在决定是否选择某一家公司的产品或服务时，会将客服水平作为至关重要的一个考虑因素。但是，只有24%的美国人认为，公司对自己的业务给予了足够的重视，因而愿意竭尽全力地保持自己的服务水平。而实时科技公司（现隶属于甲骨文公司）和哈里斯互动调查公司的一份报告表明，美国82%的客户表示，他们曾经因为客服质量乏善可陈而不再选择某一个公司的产品或服务；95%的客户表示，在经历了一次糟糕透顶的客户服务之后，他们会“采取行动”。

但是，尽管上述调研结果表明，大多数客户都有过因为客服不良而怒

火中烧的情况，但我们在现实中还是能捕捉到曙光。无论哪个行业，越来越多的企业重新发现了一个简单却有力的事实，因而洞悉了如何在自己经营的市场板块中脱颖而出。如果企业在对待客户的过程中能矢志不渝地秉持对方是独一无二的、不可多得的态度，那么它很快就會在市场上占有一席之地，因为大多数竞争对手所凭借的不过是价值优势，他们提供的服务或者对客户不冷不热，或者对反馈和需求置若罔闻。促使企业重视客户的鞭策力量之一就是社会媒体。和之前传统的口耳相传相比，鼠标语言（或触屏语言）所产生的影响力可大5倍多。如今，微博、博客文章或视频可以在一夜之间传遍全球，甚至可以轻而易举地让原本声名远播的企业陷入进退维谷的境地。明智的机构意识到，制定公平对待客户的流程、实践规则或政策，并且在出现问题的时候让客户觉得自己的倾诉得到了倾听、自己的权益得到了尊重，同时想方设法地让客户觉得企业会维护自己的最佳利益，这些做法都相当于在建造拥有终极竞争力的武器：这些忠诚度出人意料的客户会将企业的贴心服务宣传给自己身边的每个人（或者在互联网上可以接触到的所有人）。

在不计其数的证据面前，大多数领导者也都开始意识到，员工全情投入和客户满意之间存在着正相关关系——客户满意和利润率稳健之间的联系同样也是不容置疑的。经济学家和服务研究人员所进行的研究更让这一理论不容置疑：客户服务品质评级相对较高的企业，通常情况下会长时间维持客户忠诚度，他们的销售与市场营销成本相对偏低（这是因为他们不会因为难以启齿的客服水平而持续流失客户，因而也不需要刻不容缓地补充流失的客户群体）；通常情况下，这种企业的销售收益率也会居高不下。

我们多年以来一直对在客服领域做得出类拔萃的企业进行研究。罗恩·泽姆克（本书第1版的共同作者之一）于2004年英年早逝。他在此

之前一直致力于一项具有创新精神的研究，就是探讨那些以出色服务闻名于世的企业都在采取哪些服务领导实践。他的研究涵盖了来自上百家公司的上千名管理者。而其他人的研究成果同样对罗恩的鸿篇巨制进行了补充和支持，这些作品共同构成了本书中包含的规则与实践的基础。

我们在探讨成功服务体验的过程中和上千名管理者进行了接触，在这些人身上的，我们得出了同样的结论，这就是：要和优秀人才共同创业；如果找不到这样的人，我们不妨放弃大展身手的念头。想要让自己对于服务的宏伟愿景美梦成真，我们需要同时具有智慧和悟性、受过良好培训并且情商较高的人才来助我们一臂之力。只有这些人工作在客户服务的第一线，我们才能高枕无忧。

一旦发现了这些人才，你就一定要费心地留住他们，这一点是毋庸置疑的。这个责任很大程度上落在了你本人的肩膀上。一个接一个的研究证明，员工离开机构的主要原因，是因为与管理者的关系难以维系，而不是因为薪酬、福利或其他因素。你在培训和引导下属，赋予下属权利并且不遗余力地支持下属的方面表现如何——对于这些在水深火热的客服第一线浴血奋战的前线工作者每天所付出的辛勤劳动，你是否能够看在眼里、记在心上——不仅决定了你能否留住自己最好的员工，同时还从一定程度上决定了你的企业是否能为客户提供过目难忘的服务。

当然，其他要素（我们称为运营操作）也同样重要。但是这些因素成立的前提在于，假定你聘请的员工都能够胜任自己从事的工作，同时也热爱自己的工作；他们愿意通过学习掌握如何帮助你创建一个独树一帜的机构——一个因令人震惊的服务水平而声名远扬的机构；每当想起这个愿景，他们就会心潮澎湃，激动不已。

所以，你的想法是怎样的？你认为客户服务在朝着好的方向发展？还是大多数机构想要达到尽善尽美的标准都还“路漫漫其修远兮”？如何回

答这个问题，在很大程度上取决于你和并肩作战的同事在明天，甚至是接下来的每一个充满挑战却激动人心的日子会做些什么，才能创造让前线工作人员不断带给客户欢乐和惊喜的环境与条件。

——奇普·R·贝尔

目 录

规则 1 寻找并留住优质人才1

第 1 章 以讲求创意的方式招聘，以小心谨慎的态度雇用3

在效率和效果之间寻求平衡 4

招聘是角色选派，而不是填补职位空缺 5

关于出色完成选角工作的八条建议 7

第 2 章 留住自己最优秀最聪明的员工14

客户都会看在眼里 16

留住员工的最佳方式 18

规则 2 对客户了如指掌23

第 3 章 为什么客户永远不够满意25

热爱客户 26

借助来自客户的语言进行衡量 28

让客户产生浪漫情怀 30

第 4 章	倾听是一种交际活动	32
	倾听、理解、回应	33
	倾听客户需求与期望的六种方式	35
	正式研究的力量	39
第 5 章	投诉的客户才是你的最佳老友	43
	沉默的客户所带来的问题	44
	鼓励投诉	45
	坦诚相见	47
	让投诉变简单	48
第 6 章	微不足道的小事同样耐人寻味	52
	服务的实践	55
	细节处理	57
	服务侦察队	60
第 7 章	从流失的客户身上了解信息	62
	不在场证明	63
	机会	64
	动机	64
规则 3	建立服务愿景	67
第 8 章	服务战略的力量	69
	服务战略的选择	71
	制定服务愿景	75
	帮助员工把握焦点	77



第 9 章	将愿景落实在纸面上	79
	微言大义	80
	服务愿景说明举例	84
第 10 章	服务标准有助于持续性的建立	88
	围绕忠诚度要素设定服务标准	89
	不断变化的目标	91
	将标准与规范付诸实践	92
	持之以恒培养信任感	94
规则 4	让公司服务实施流程足够简单（易于进行商业合作）	95
第 11 章	费力度：客户体验中的阿喀琉斯之踵	97
	客户人类学与费力度	99
	时间	99
	价值观	100
	语言	101
	传统	102
	象征	103
第 12 章	创建“快乐”的服务实施流程	105
	服务流程的界定	106
	如何让服务实施流程“快乐”起来	107
	创建快乐服务流程的十个步骤	112
第 13 章	站在客户的视角进行衡量与管理	114
	以客户为导向的衡量方式	115

衡量客户真正在意的要素	117
客户服务仪表盘	118
不要试图用 B 小调来钉钉子	121
第 14 章 网上服务：当实体店被点击鼠标所取代	123
灵活应变	124
讲求参与性	126
童叟无欺	128
公道合理	129
电子地球村的价值观	131
第 15 章 施展魔术：创造不可预知与独一无二	134
施展魔术	135
利用精心规划的增值性服务	136
将服务变成如成人礼一般重要的经历	137
插入增值性服务的八大时机	138
第 16 章 让服务补救成为我们引以为豪的资本	142
如何定义补救	144
一个怒气冲冲的客户在想什么	147
制定服务补救日常规章并且支持员工的五种方式	149
规则 5 培训与教导	151
第 17 章 从第一天开始（当新进职员的心态和思路还具有 高度可塑性）	153
传统	155



让入职培训发挥作用的几点建议	156
接纳的借喻	158
第 18 章 培训能够培养工作能力，树立信心，巩固客户承诺	160
培训应立足哪些方面	161
技术能力	162
人际关系能力	163
对产品与服务的了解能力	165
对客户了解能力	165
培训来源	166
第 19 章 以教练的方式思考与行动	168
从老板到领导者	168
文件夹与口哨	169
为成功做好准备	171
让表现与教练技巧匹配	171
规则 6 让员工参与进来，赋予他们权利，鼓舞他们	179
第 20 章 培养有责任感自由	181
什么是释放权力——什么不是	182
E 代表卓尔不群	184
顺其自然	185
第 21 章 扫清释放权力的障碍	189
漫无目的	191
缺乏保护	192

未加准许	194
欠缺熟练程度	195
第 22 章 激发对客户的热情	197
点燃生机：通过以身作则的方式鼓舞他人	199
赏识：用感激鼓励他人	200
确认：用信心鼓舞他人	201
认可：用目的性来鼓舞他人	202
规则 7 认可、奖赏、激励、庆祝	205
第 23 章 认可与奖励：点燃服务成功的火焰	207
从具体实践到整体项目	208
避免奖励的陷阱	210
历久弥新的价值	211
第 24 章 冠军的早餐、午餐与晚餐	213
反馈的展示	214
判断反馈展示系统存在的问题	218
第 25 章 人际反馈的艺术	220
保证有人听到反馈	221
给出明确的反馈	224
第 26 章 通过激励实现出色服务	226
第 27 章 庆祝成功	230
什么时候	231



为什么	232
谁	233
如何庆祝.....	235
一些引人注目的庆祝活动	236

规则 8 定下基调，身先士卒 239

第 28 章 出色的服务领导者有助于培养信任感 241

信任感来自乐观的领导者	242
要想建立信任感，领导者需要直言不讳	243
想要培养信任感，领导者需要尊敬对方	244
想要培养责任感，就要言出必行.....	245

第 29 章 出色服务领导力的实践..... 247

他们与人交流	248
他们是支持者	250
他们是聆听者	251
他们充实.....	252
他们鼓舞人心	253
他们提出强调乐观向上与不屈不挠为基调的战略	254

规则 1

寻找并留住优质人才

聘请出色的人才并竭尽所能留住他们。这一点是提供让人印象深刻的服务不可或缺的必要条件。没有这个条件，所有的设想都是纸上谈兵。

如果你想从真正意义上做到让自己提供的客户服务比竞争对手更胜一筹，你首先要将那些有意愿并且有能力实现这一目标的人才招至麾下。出色地完成招聘工作意味着，对于自己旗下的每一名将士都需要千挑万选。有些时候，如果想要和客户建立和谐关系，并将这种关系维持住，在招聘员工时要宁缺毋滥。如果没有用起来得心应手的优秀人才，那么想要培养客户忠诚度的目标无异于痴人说梦——服务人员提供的服务有多么面面俱到，客户都会分毫不差地感受到，这一点是毋庸置疑的。

但是这是一场双幕剧，仅仅把人招来了还远远不够。在发现了优秀人才并且招至麾下之后，我们还要想方设法地让他们与我们同舟共济。这就意味着，在进行入职培训的时候，我们要费心地让他们了解，按照我们的定义，优质服务应该符合哪些标准。这还意味着，我们需要给予他们充分的培训，想要实现成功不可或缺的知识 and 技能，我们要一样不差地传授给对方：交给他们具有挑战性的工作，并且让他们对公司的工作保持长久的热情。有些时候，想要实现目标还意味着我们给出的薪酬要高于竞争对手（或我们采取不同的方式来制定薪酬标准）。另外，我们还要为他们的发展出谋划策，提供机会，并且认可与奖励他们取得的成绩——有些时候，这种肯定可以针对某一位员工，也可以面向某一个团队。如果他们在服务客户的过程中愿意多做一点儿，我们就应该对他们的努力提出表扬。

如果你想要借助无懈可击的“令人印象深刻的服务”从众多竞争对手中脱颖而出，那么就要认真、严格地招聘人才，并努力留住他们，降低员工流失率。