

世界500强企业投诉管理体系制度规范精华+作者点评
作者与博友互动问答珍贵资料

首次
呈现

客服专家 孙凯民 著

案例涉及电信、电力、银行、家电、物流、酒店、餐饮、航空等众多行业

变诉为金 II

——客户投诉管理与处理艺术

破解投诉困局的关键所在
引领企业变诉为金的不二法门


 中国纺织出版社

变诉为金 Ⅱ

——客户投诉管理与处理艺术

孙凯民 著



 中国纺织出版社

内容提要

本书主要是以文章、语录、案例、问答和规范的形式，在《变诉为金：投诉处理高手 40 天养成日志》的基础上，进一步地阐述企业上层管理者与一线客服人员在客户服务与投诉工作中应该秉持的投诉管理思想与投诉处理艺术。书中最后一部分收录了目前世界 500 强企业最成熟的投诉管理体系中的制度规范精华，供企业的客服管理层参考。本书的主要阅读对象除了企业的一线客服人员之外，还包括企业各层级的客服管理人员。只要有心，不管是谁，必能从中收获“金子”。

图书在版编目 (CIP) 数据

变诉为金. 2, 客户投诉管理与处理艺术 / 孙凯民著. —北京: 中国纺织出版社, 2014. 10

ISBN 978-7-5180-0968-8

I. 变… II. 孙… III. ①企业管理—销售管理—商业服务—通俗读物
IV. F274-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 215112 号

策划编辑: 陈芳

特约编辑: 吴艳红

责任印制: 储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码: 100124

销售电话: 010 - 87155894 传真: 010 - 87155801

http: //www. c-textilep. com

E-mail: faxing@c-textilep. com

官方微博 http: //weibo. com/2119887771

北京亿成盛源彩色印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2014 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710×1000 1 / 16 印张: 12.5

字数: 168 千字 定价: 38.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

致 客服人员

我相信每一位客服人员都希望从客户服务工作中得到快乐和成长，

没有哪位客服人员是真正有意给客户难堪，给自己找堵，

只是有时不知道该怎么做，

或做的不得法而离希望有点距离，

才会认为客户服务工作有困惑、有压力、有烦恼、有痛苦。

我相信只要找到正确的客服工作观念和有效的问题解决办法，

客服人员一定会离苦得乐，

一定会在客服工作中成长、成熟和成功！

孙凯民



自

序

如果说我的第一本书《变诉为金：投诉处理高手 40 天养成日志》是以企业的服务经营场所作为背景，通过一系列的服务事件和投诉案例，师傅带徒弟，以苏格拉底式的对话形式展开，将自己在投诉方面的杂乱思想融成了一本书，那么本书《变诉为金 II——客户投诉管理与处理艺术》则主要是以文章、案例、规范精选和问与答的形式，在《变诉为金：投诉处理高手 40 天养成日志》的基础上，进一步阐述企业上层管理者与一线客服人员客户服务与投诉工作中应该秉持的“心”和“术”。

另外，本书附录部分还收录了一些先进企业投诉管理和处理制度规范，供企业的客服管理层参考。如果说第一本书的对象主要是企业一线客服人员的话，那么，本书的主要阅读对象除了企业的一线客服人员之外，还包括企业各层级的客服管理人员。

我希望第二本书仍然能像第一本书一样，给需要的朋友带来正面积极的启发和思考，如果我在本书有什么建树的话，那只是我将早已存在于世间的一些思想和方法进行了收纳和整理，通过自己的语言转换了一下，让读者更容易理解和吸收。

在此，我要感谢曾经共同在投诉工作领域奋斗的老伙伴们——深圳移

动投诉管理组成员：叶竝、赖小娟、罗佳、李旭丽、黄凯……本书的内容也包含了他们的智慧结晶。同时还要感谢为本书提供了有参考价值的观点、话术的朋友——除了新浪微博上的网友，还有北京酒店的葛璐、山东泰安电信业的吴燕，她们在服务行业的经验非常丰富，为本书的16计提供了值得我们学习的投诉处理案例。

最后，说明一下，本书跟《变诉为金：投诉处理高手40天养成日志》一样，都是变诉为金™系列版权课程的补充读物。

孙凯民

2014年9月于深圳

目

录

上部 投诉管理思想

正确的客户投诉工作理念很重要，如果理念一开始就有偏差，那么，就算努力处理好了投诉、做好了投诉管理工作，实际工作结果离正确的方向也会越来越远。

第一章 提升投诉岗位职业能力

1. 如何看待投诉处理岗位 / 5
2. 新晋客服人员与投诉能力训练 / 6
3. 客服人员如何成为投诉处理专家 / 8
4. 客服人员如何缓减投诉压力 / 9
5. 如何有效降低客户的“费力度” / 12
6. 热线客服应对投诉的天然优势与不足 / 16
7. 客服人员处理投诉时面对什么 / 18

第二章 投诉发生与应对策略

1. 正确认识客户投诉 / 27
2. 投诉处理中的对错观 / 28

3. 投诉处理与商务谈判有什么区别? / 30
4. 如何看待服务“零投诉” / 31
5. 客观投诉的发生与应对 / 34
6. 企业投诉管理工作的重心——投诉预防 / 38
7. 把服务工作做到投诉发生前 / 40
8. 客服管理者如何发现投诉的价值 / 41

第三章 投诉工作中的“7问7答”

- 第1问：客服人员处理不好投诉是什么原因 / 47
 - 第2问：企业管理层对投诉工作的着眼点应该在哪里 / 49
 - 第3问：投诉处理难在哪里 / 50
 - 第4问：企业的服务品质取决于什么 / 51
 - 第5问：投诉管理重要还是投诉处理重要 / 53
 - 第6问：从星巴克的客户服务中可以学到什么 / 54
 - 第7问：如何看待离职员工成为投诉专业户 / 57
- 附文一：《辞职信：请不要再为难我们》（摘录） / 59
- 附文二：《移动 10086 员工的心声》（摘录） / 62

下部 投诉处理艺术

无论在实际客户服务工作中运用何种计谋，有一点很重要，就是发心要正。特别是在处理投诉时，要左手持心，右手持术，先用心，再用术，心为本，术为辅。正心生正行，心若正，则诉易解；心若不正，则诉难解。

第四章 难缠投诉的应对术

1. 热线人员如何应对无理客户的脏言脏语 / 73
2. 客户投诉时强烈要求找领导怎么办 / 75
3. 面对投诉客户应该如何承诺 / 77
4. 如何理解投诉处理中的耐心 / 78
5. 关于投诉处理中强势的运用 / 79
6. 在规定时限或承诺时限内回复客户 / 80
7. 投诉处理中送礼的学问 / 81
8. 群体投诉如何巧应对 / 83
9. 投诉处理的阴阳之道 / 85

第五章 投诉应对十六计

第1计 以逸待劳 / 92

第2计 隔岸观火 / 94

第3计 李代桃僵 / 96

第4计 打草惊蛇 / 99

第5计 擒贼擒王 / 101

第6计 釜底抽薪 / 103

第7计 金蝉脱壳 / 105

第8计 远交近攻 / 108

第9计 偷梁换柱 / 111

第10计 假痴不癫 / 112

第11计 树上开花 / 115

第12计 反客为主 / 118

第13计 美人计 / 121

第14计 苦肉计 / 123

第15计 连环计 / 125

第16计 走为上 / 129

附录

附录一摘录了目前世界 500 强企业最成熟的投诉管理体系中的制度规范精华，很值得企业在投诉管理工作中学习参考。这些制度规范也是历经多年投诉工作考验，且每年均在百万客户投诉量以上的压力下验证了在投诉工作中的指导效果。附录二为问与答。

附录一 投诉规范精选

- 1.《客户投诉处理管理办法》精选 / 135
- 2.《服务重大事件申报制度》精选 / 148
- 3.《重大客户投诉及越级投诉处理规范》精选 / 154
- 4.《投诉资费争议管理办法》精选 / 160
- 5.《企业危机管理办法》精选 / 164
- 6.《升级投诉客户上门接待规范》精选 / 170
- 7.《企业投诉预警机制》精选 / 171
- 8.《特殊客户投诉应对预案》精选 / 173

附录二 20 道投诉问题解答

上部

投诉管理思想



正确的客户投诉处理工作理念很重要，如果理念一开始就有偏差，那么，就算努力处理好了投诉、做好了投诉管理工作，实际工作结果离正确的方向却越来越远。

Chapter 1

第一章

提升投诉岗位职业能力

1 如何看待投诉处理岗位

客户投诉处理是一种高难度的客户服务，需要这个岗位的工作人员积累足够丰富的客户服务经验。

客户投诉处理也是服务业中的一个高危工种，有时需要面对投诉客户的恶意侵犯，如人身伤害。这也就意味着不是谁都适合做客服工作，客服人员里面也不是谁都适合去处理客户投诉。

投诉处理是在特定环境下的特定角色行为。因此，对于客服人员来说，投诉处理的当下要摒弃自我，该热情的时候即使不高兴也要面带微笑，该说的话即使不想说也要说，该做的事即使不想做也要做。

反之亦然。

投诉处理岗本身也是容易被客户直接投诉的一个服务岗位，具有挑战性，但是另一方面，客服人员被客户投诉也具有积极意义，可以加速客服人员的成长成熟，以及客户服务经验的积累。

优秀企业的客服人员基本上都有一个同样的心路历程：初期在外消费总忍不住要投诉别人，后来会忍着不投诉，最后绝不轻易投诉。这种心智逐渐成熟的演变过程在投诉处理岗位上尤其明显。

客服人员，特别是投诉处理岗的客服人员，永远要记住的一句话：要做客户服务，不做客户奴仆。

2

新晋客服人员与投诉能力训练

企业在新员工入职训练的时候，给没有工作经验的新晋客服人员安排投诉处理课程是否合适？

答案是否定的。

这个答案看似简单，可我们却是在经历了两年的时间，给 2000 多名新晋客服人员进行入职培训之后才总结出来的结论。

这个经验实践的成本很高，在那两年的时间里，我们在员工入职培训企业文化、业务知识等基础知识和能力后紧接着进行投诉处理能力的训练，效果可想而知，培训付出与培训效果不成比例。

两年后，我们不再在新员工入职培训中安排投诉能力训练，而是让新员工在客服一线实习一段时间，在进行入职培训的第二阶段——“回炉锻造”中进行客户投诉处理能力的培训。

为什么新晋客服人员在入职培训时不适合上投诉处理课程？

原因主要有两点：

一是对投诉的直观感受不足。新晋客服人员对客户投诉没有一种直观的感受，不了解何为投诉压力，大部分人在电影、电视或现实生活中都见识过投诉的情境，自己作为消费者也投诉过商家。可是旁观者或投诉主体的投诉感知毕竟没有作为被投诉的当事人那么直接，而企业的客服人员处理你的投诉跟自己作为客服人员处理客户投诉是完全相反的两种角色行为，因此，上投诉处理课程之前，应先让新晋员工在一线服务岗位上好好感受客户投诉的滋味，然后再带着经验去学习。

二是起点技能不足。所谓起点技能，简单来说是指掌握某种技能或完