

客服命门

企业客服管理的误区与对策

张锦中 著

当我们明确了

企业运行在哪些关键点上容易陷入误区

并找出相应的对策时

企业的持续健康发展就会顺理成章



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

客服命门

企业客服管理的误区与对策

张锦中 著



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

内 容 提 要

本书针对企业客服管理过程中普遍存在的十大误区，结合实践案例总结了客服管理的十项关键原则，并提出了系统化解解决思路与对策。本书可以指引企业全面深入地剖析自身客户管理的得与失，早日走出客服误区，有效提升客户服务能力与效率，确保客服管理真正起到提升客户服务质量，增强企业市场竞争力的作用，对于企业领导、管理人员及一线客服人员等都是难得的实用读本。

图书在版编目（CIP）数据

客服命门：企业客服管理的误区与对策 /张锦中著. —北京：
中国电力出版社，2010.7
ISBN 978-7-5123-0643-1

I. ①客… II. ①张… III. ①企业管理：销售管理—商业服务
IV. ①F274

中国版本图书馆CIP数据核字（2010）第127946号

中国电力出版社出版、发行
北京三里河路6号 100044 <http://www.cepp.com.cn>
责任编辑：李卫东
责任校对：朱丽芳 责任印制：邹树群
汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售
2010年9月第1版·2010年9月北京第1次印刷
700mm×1000mm 16开本·17.75印张·172千字
定价：38.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签，加热后中心图案消失
本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换
版权专有 翻印必究

丛书序

在动荡中前行

这套书关注的是“基本要素”的有效性管理“误区”。

所谓“基本要素”，即企业成长、发展必须具备的或者必须管理好的某些事项，包括企业成功经营所需要的战略导向、资源支持、生产效能、成本、团队等，这些都是事实上的关键元素。包括你手上翻阅的这本书所讨论的问题，也是基本要素中的一个重要构成，这些要素必须分别得到不同的、有效的管理。

所谓“误区”，是管理经常犯下的错误，是原本不应该做或不能做的事情。我们不打算重复过去的老论调，告诉你这些基本要素怎么管理。我们想告诉你的是，在基本要素的哪些关键点上你最容易犯什么样的错误，并导致管理成效的恶化，以及怎样避免这些错误的发生。

当下企业中的大多数管理者从事的都是基本要素的管理工作。但是迄今为止，管理者对于基本要素的管理意识和行为，仍然极不理想。大部分管理者甚至经营者都普遍认为基本要素是自然而然具备的。所以，他们在日复一日的管理中对基本要素的意识差距和行为懈怠，就会逐渐演化成为企业经营中潜在的、巨大的风险。

事实上，企业成长最大的挑战也许不是社会经济的动荡、政策的变迁、竞争的威胁，甚至也不是行业经济发展水平的下降，更大的可能是基本要素中隐藏的恶化——管理结构不自觉地臃肿，成本无意识

地上升，资金链越来越脆弱，生产秩序逐渐变得混乱，某些过去引以为傲的能力优势逐步丧失，并危及原来的竞争地位。当一家企业经历一段长期的相对平静之后，基本要素总是会在常规活动中出现一些意想不到的问题，并给企业的发展带来危险。

因此，只有企业的基本要素自始至终得到一贯的、指向统一而且有效的管理，企业才谈得上健康、持久的发展。如果碰巧，企业处在一个经济前景难以确定的动荡环境下，就会变得极端脆弱而不堪一击，而我们眼下和未来都可能面临类似的环境考验。

衰败的先兆：基本要素恶化

反思不同企业在经济危机中的表现和原因，是中国企业经营实践者应该严肃对待的一件事情。但今天，我们对这场半个多世纪以来最严重的经济危机的认识还远远不足，更不用说明白企业在危机中应该学到什么，或者认识到企业生存和发展真正需要的是怎么了。

人们说，迈向成功道路的第一步是承认自己存在问题，并对此进行纠正。我们这套书想明确传达的一个信息是：任何一场突如其来的打击，都不是企业消亡的原因，真正的原因在于企业基本要素的恶化，以至于无法承受打击——这场危机中或成功或失败的企业可以作为这一观点的正反例证。把原因仅仅归结于外部环境的影响，对于我们提升经营管理水平是不利的，也是不全面的。

事实上，在这套书的研究过程中，我们接触了大量在经济危机中有着不同反应的企业，并深入调查了它们在危机前后的不同经济效益表现。在这些企业中，有的企业尽管能够靠再投资或过度借贷维持，但其过去的失败意味着企业已经形同消亡；另外一些企业，则在经济

危机中抓住机会壮大了自己。两种截然不同的结果，归根结底是由于企业在基本要素上的管理水平差异。

所以，企业无论规模大小或是成败如何，都应当在基本要素的管理水平和管理问题上进行认真的分析研究和经验总结，并在此基础上强化企业的生存能力和发展优势。

针对动荡环境的调整

在动荡的经济环境中——显然，我们正面临这样的现实和趋势——针对基本要素的管理要求将发生重大而深刻的改变。例如，昨天我们在人员问题上首先关注的是生产率问题，而今天我们首先要解决的可能是人员的创造力问题；昨天我们关注的组织结构特征可能是稳定，今天我们可能要在稳定的基础上再造灵活性。

不同环境下，对基本要素的管理需求也是不同的，这是管理活动的特殊性。而在一个动荡的经济环境中，满足基本要素的特殊性需求将压倒它的一般性需求，成为决胜未来的核心条件。

因而，本套丛书中所讨论的问题，既涉及我们过去在管理实践中犯下的错误，也包括当下和未来经济环境下必须做到和做好的某些核心要求，关键词是“必须”。实际上，无论是企业的高层管理者，还是一般管理者，都应该对企业的生存负责，而生存的前提是适应环境的变化。一成不变的管理实践是不存在的，管理的存在正是为了解决复杂多变的实践需求。

在丛书中，《大误区》一书详尽地分析了当下及未来经济发展趋势中企业管理的优先任务，其他每一本书都是对某一个基本要素的系统说明，例如成本、质量、财务、薪酬等。但是，有一种观点显而易

见，一切基本要素的管理都应该服从于企业的市场战略。如果我们脱离市场战略讨论管理应该做什么和怎么做，实际上毫无意义。而今天这样的剧变环境，对于企业的战略形式和有效性的要求将完全区别于过去十多年的平静时期。因此，我们对基本要素的管理，也必须适应整个企业战略的特殊变化，以系统的、指向明确的经营管理方式应对环境的考验。就这一点，我们在各个主题的具体内容中都有较为深入的讨论。

最后要说明的是，本套丛书是在一个特殊的环境下出版的，这种环境既包括生存发展的考验，也包含着充满机遇的市场特征。因而，始终贯穿本书的一个主题是：正视我们的现实，抛弃那些“我们就应该这样”的常规惯例，着力探索出一条在不确定的动荡环境中有效规避问题、抓住机遇的发展道路。因此，“在动荡中前行”这句话正是本套丛书所弘扬的宗旨！

前言

客服管理的 十项关键原则及其实践

说起客户服务，大多数的企业都会说，我们有客户服务中心，而且我们也很重视企业服务的提升。是的，人们已经意识到客户服务作为企业行为中非常重要的一个环节，对企业发展起着重要的推动作用，尤其是在当前日趋激烈的市场竞争环境下。敢问你的企业客服发挥了它最大的市场效能了吗？

在国内，企业对于客服的认识及经营管理，仍没有脱离以往传统的产销观念，或者说，客户服务只是作为产品的附属品而存在。错误的思想定位，导致企业服务越做越烂，走上典型的高投入、低产出、低效能的路子。我们的企业缺乏逆向思维的能力，纵观那些大型的跨国企业，它们的经营模式跟我们现有的模式正好倒过来，为什么？

在深入探究了这个问题之后，我们发现如果企业想要获得进一步的发展，就必须转变现有的思维方式，改变以往小打小闹的营销策略，学习并引入先进的服务思想理念，以服务带动生产，服务拉动销售，在对客户服务高投入之下，赢得市场的高回报。

当然，国内也有一些具备这样发展潜质的企业，他们正努力地完成着这样的蜕变，比如海尔。海尔作为中国最具发展潜力的家电、冰箱制造大亨，其标榜作用显然是巨大的，他们正创造着一个民族企业

崛起的神话。

关注海尔发展模式的人不在少数，有推崇、有批判，也不乏竞争对手的挖苦、诽谤和恶意丑化，这里我们只想通过理性的分析研究，得出更加适合于我们企业发展的共性之处，帮助更多的企业走出发展的困境。

客户服务到底意味着什么？如何正确定位它的发展？如何发挥客服最大的市场效能？企业客服老做不好的根源又在哪里？本书尝试着——解答这些问题。

第三产业的发展水平是衡量一个国家发展水平的最重要指标之一，在美国、日本、法国等发达国家经济体中，第三产业的贡献率要占到70%，也就是说，经济发展水平越高，服务行业的产值就越大。为什么服务行业能创造如此大的产值贡献？原因就在于，服务行业是体现经济发展层次中最高级别发展形态的表现，它的投入与回报率是巨大的。

发达国家企业经过几百年的发展积累，他们已经走过了低利润发展阶段，进入到具有高额利润的产业前段，企业掌握着核心竞争力，并对所属知识产权进行严格保护。再回头看我们现今的企业发展，不禁感慨：我们的企业发展大多依然停留在产业末端的加工环节上，因此，发展视线不曾脱离那点微薄的加工费。

企业的发展，不能脱离对整个产业的把握。当新行业兴起时，企业可以依靠一些小聪明并能不时地得到一些可以夸耀的成绩，可现实是，我们在所有产业无一例外地处于价值链的末端，尽管我们可以夸耀自己的产品占据了世界多大的比重，但我们获取的利润却少得可怜。企业总是醒得早，却起得晚，跑得更慢。由于缺乏对行业发展的

整体把握，企业常常会做出一些自以为聪明而实际上毫无价值的事情，比如在企业服务思想的定位上，总是在盲目地跟随一些所谓的先进理念，却不关心是否适合以及实践的效果如何。落后而又看不清未来的企业，恐怕难以摆脱被动受制的地位。

现代企业和经济是在西方土壤上自然生长起来的，有内在的依据和构建基础，同时也有匹配的外在环境。经验是逐步积累的，理论也是在不停地摸索中总结出来的。他们可以比较从容地利用现在的优势，不断向前发展，而处于落后的我们，固然可以把他们的经验拿来用，但是我们必须考虑是否有足够的内在依据和基础来应用这些理论和经验。在同一个市场上，我们跟他们所面临的问题表面一样，其实质却未必相同，困难程度也不可同一而论。

企业总是在生存的压力和危机中发展，我们能否临阵不乱，建立一个清晰的长远规划，在求得生存的同时使企业不断接近理想中的目标？在我们不择手段地竞争时，是否清醒地认识到那些急功近利的短期行为，在不知不觉中成为我们无法摆脱的恶习。建立一套有效的自我反省机制和健康的企业文化及行为准则，使得企业具有深刻而持续的，能从全面的本原出发的自我批判和学习的能力。面对社会现实，能否在不惜代价地寻找企业急需人才的同时，静下心来，不断培养企业员工的综合素质，在超越现有业务的限制上，站在产业的高度，去主动把握未来，从而变被动生存为积极主动竞争。

处理好这些问题，跟企业的发展息息相关，需要我们的企业多一点胸襟，愿意在创造利润的同时也承担一份责任；多一些境界，不因眼前的困境而失去对世界和未来的把握；多一些哲学的修养，能够全面、系统和辩证地把握好发展的平衡，在繁复丛杂的环境中牢牢抓住

问题的根源，不因对手的强大和领先而自卑或盲目效仿，也不因过去的辉煌或局部的强大而自大轻狂，现今最需要的是浮躁短视的聪明，而是冷静深邃的智慧思考。

在这样一种思想的推动下，我们对企业客户服务进行了一系列的思索。本书同时汇集了我们多年来咨询培训的心得体会，共分十章，每一章都集中反映企业客服管理中的一个重大问题，在每一个问题的背后都隐藏着一个基本的客服管理关键原则。现在，你可以从这十大关键原则的角度展开，系统地思考自身在客服管理过程中存在的得与失。

● **原则一：客户服务需要首先明确客户的地位，树立双赢的思想。**企业对客户粗放式的经营，简单、粗暴的利润获取方式无异于杀鸡取卵，问题的关键就在于企业没有正确的服务观念，服务思想意识不强，理念上的偏差导致企业遭遇发展瓶颈，企业端正服务者心态，积极营造双赢的合作关系是解决问题的理性途径。第一章内容将重点针对这个问题展开。

● **原则二：企业的持续发展必然以服务质量的不断提升为依托，建立以客户需求为导向的服务系统才是企业赢得市场的法宝。**企业只做“一锤子”买卖，服务等同于销售手段，对客户资源一次性使用现象，属于掘墓式企业发展模式，它不仅极大浪费了企业的客户资源，同时也给客户利益带来损害，不利于企业形象和品牌的建立，是企业投机行为的表现。第二章详细介绍该现象并深入分析该问题的根源，提出了相应的解决方案。

● **原则三：服务管理的混乱，源自于落后的管理模式。**服务分层管理是提高服务效率、赢得客户满意的利刃。企业在客户服务管理上混乱无序，表现为服务理念陈旧，服务模式僵硬老化，服务标准不清

晰，服务流程烦琐，客户档案管理徒有虚名，错误地理解了服务营销，客服管理已成为企业管理的摆设，诱发客户不满，投诉增加，导致企业利益和形象受损。服务管理以提高服务质量和效率为根本，管理的混乱源于对正确服务理念的认识偏差，如何建立优质高效的服务模式，第三章为你找出答案。

● **原则四：服务不只是客服部的事情，应强化全员服务意识。**服务对象与责任的明确，有助于客户满意度的提升。很多企业认为服务是客服部的工作，一切问题由客服部负责。事实上，良好的客服需要企业内部其他部门的通力协作和大力支持才能得以实现。全员服务是赢得客户进而赢得企业竞争的重要因素之一。第四章为你系统论述服务责任。

● **原则五：积极响应和主动处理客户投诉，建立合理有效的投诉机制。**很多企业在处理客户投诉的问题上认识不清，容易造成害怕、恐惧和逃避的心理；无法正确区分正当投诉与无效投诉，缺乏主动解决问题的勇气和务实的精神。归根结底还是在投诉管理上的诸多不成熟所致。第五章将为你揭开正确处理投诉的秘密。

● **原则六：企业以诚信为本，认真践行合理、适度的服务承诺有助于提升企业形象，增加客户群，增强企业市场竞争力。**过度承诺现象是错误地使用服务性营销的表现，不但不能帮助企业扩大市场和增强竞争力，而且增加了企业成本和经营上的压力。过度承诺不能兑现不仅伤害了客户，也给企业长远利益带来损害，是企业发展短视的一种表现。对此第六章将向你提供解决该问题的管理方式。

● **原则七：服务讲究适度，过度热情可能导致客户不满，恰到好处的服务才是人性化的服务。**适度的服务要求服务人员能够正确把控

客户心理变化，对客户需求心领神会，服务讲究时机，讲究科学应变，同时服务不是简单的推销，适度服务依据客户变化而变化，适度服务是让客户感到满意的服务，是渠道多样化的服务。第七章为你设计如何把握服务尺度。

● **原则八：网络技术的发展为更好地开展客户互动提供了技术平台，使一对一服务成为可能，客户互动形式需要持续创新。**忽视客户需求的存在，不能对客户需求进行正确理解。客户互动成为一种形式，无聊且招人反感。网络时代的新型互动渠道重复建设且管理混乱，因不能正确应用互动致使互动效果差，其持续性遭受考验，对客户信息档案的开发不足，让企业在客户开发时就像骑驴找驴。第八章在这一问题上为你提供解决思路。

● **原则九：有效提升客户满意度，是将企业服务转化成为客户最迫切需求的开端。**在服务中积极开展服务营销、情感互通，注重人与人关系的培养，提供持续优质的服务，实现满意客户向忠诚客户的转化与演变。企业在打造客户忠诚度上凸显的问题主要表现在：对客户忠诚度的认识不够，客户满意不等于客户忠诚，在以往产品推销为主经营模式下，不利于企业忠诚客户的培养，追求极致的客户满意度不能代表客户忠诚度的提升，企业因此在不断提升客户满意度上花费大量精力却没有带来相应企业利润的提高。解决客户忠诚问题管理方案及实施详见第九章。

● **原则十：托管型呼叫中心的出现，解决了很多中小企业面临的模式困境。**在具体实施外包计划过程中，企业必须选择适合于自身发展的外包模式，并有明确的目标，培养长期稳定的外包合作伙伴关系，构建科学合理服务外包模式为企业发展带来新的生机。服务外包

是经济全球化分工带来的新兴事物，是资源优化配置的表现，它有利于企业集中优势资源，开发其核心业务，以便更好地参与市场竞争。然而在其实施过程中，遭遇最突出问题在于如何定位发包商与承包商之间合作关系以及对正确外包模式运行的选择上，模式构建的不成熟导致服务外包计划不能顺利实施。第十章系统论述如何实施及管理服务外包。

作 者

2010年6月于北京

从书序	在动荡中前行	
前言	客服管理的十项关键原则及其实践	
第一章	逐利的游戏?	
	——如何通向与客户的互赢关系	1
	利益面前无公平	2
	冰冷的自动服务机	4
	垄断思维下的精神错觉	7
	感激“上帝”的恩赐	10
	CRM中“C”哪儿去了?	13
	找一条路,通向客户的心	15
	好客户,好朋友	18
	与客户建立结构性联系	21
	用关怀改善伙伴关系	24
第二章	短线交易困境	
	——无所谓客户服务的企业	27
	“游击思维”的悲哀	28
	大公司也会犯错	30
	千里迢迢为服务	33
	创造价值,还是创造客户?	36

谁更关心时间成本·····	38
人性化，还是标准化？·····	41
一套软件代替不了情感·····	44
用心才能做对·····	47
以客户为导向的专业化服务·····	50

第三章 走出混乱

—— 差异化与集中化客服管理趋势 ·····	55
营销时代的狐假虎威·····	56
标准化，还是模式化？·····	58
奉献精神要适可而止·····	61
客户也要分出三六九等·····	63
层级不同，关注不同·····	67
给予客户应得的服务·····	70
分层后的集中化管理·····	72
尊贵的大客户服务·····	76

第四章 客服部摆设

—— 强化全员客服精神乃正道 ·····	81
服务老板，还是服务客户？·····	82
小媳妇心态·····	84
离心离德的形象工程·····	87

客服专员的无奈.....	89
圈地运动.....	92
心灵的桥梁.....	95
管理，还要服务.....	97
一种接力游戏.....	100
没有任何借口.....	103
第五章 防火墙漏洞	
——如何积极响应和处理客户投诉.....	107
天生的敌意者.....	108
正当投诉，还是投诉成瘾？.....	110
没有投诉即可高枕无忧？.....	113
冲突的罪魁祸首.....	116
认真、专注的倾听是一种诚意.....	119
你的方案让客户满意吗？.....	122
一种主动解决问题的态度.....	126
管理到位，服务才能高效.....	128
第六章 温柔陷阱	
——服务承诺何以演变为矛盾冲突.....	135
服务不是“画大饼”.....	136
成本压力，还是竞争压力？.....	138