

【运用国学智慧
巧解客户投诉】

让投诉 归零

王琛磷◎著

成就优秀客服人员的五大修炼

正确处理客户投诉

- = 提高客户的满意程度
- = 增加客户推广产品的积极性
- = 丰厚利润



中华工商联合出版社

【运用国学智慧
巧解客户投诉】

让投诉 归零

成就优秀企业的大修炼

王琛磷◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

让投诉归零 / 王琛磷著. -- 北京: 中华工商联合出版社, 2011.1

ISBN 978-7-80249-740-5

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

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第 236157 号

让投诉归零

作 者: 王琛磷

责任编辑: 胡小英

装帧设计: 奇文堂

责任审读: 徐海鸿

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2011年1月第1版

印 次: 2011年1月第1次印刷

开 本: 710mm×1020mm 1/16

字 数: 120千字

印 张: 12.75

书 号: ISBN 978-7-80249-740-5

定 价: 29.80元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com(营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com(总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

前言 Foreword



忠诚的客户是企业稳定的利润来源，客户不仅是买产品，更主要的是买服务、买态度。在汽车业界有一句名言：“第一辆车是销售人员卖出去的，可第二、三……辆车是售后服务人员卖出去的。”所以，汽车厂商的利润是“三分销售、七分服务”，这个经营理念在其他行业也被奉为圣经。

如何创造客户的忠诚度？

如何让投诉归零？

如何让企业的利润最大化？

如何让企业有更大的竞争力？

……

作者在客户投诉处理行业做咨询近十年有余，经历过各行各业的投诉事件，并为更多企业提供投诉咨询解决方案。围绕着以上问题在国学智慧中寻找答案。经长期阅读研究，作者感悟到国学智慧在客户投诉处理中“大用有大效，小用有小效”。用国学智慧处理客户投诉是标本兼治的法子，如中医疗法，讲究系统和中和，而非“头痛医头，脚痛医脚”之治标之术。

投诉的问题即是人的问题，解决了人的问题，自然就解决了投诉的问题。

国学智慧恰恰在如何解决“人”的问题上，有着自己独到的见解。例如，利用老子的智慧可以用自己的诚信、勤奋、道义、谨慎等思想意识服务客

户，创造满意的客户；利用孔子的智慧创造更忠诚的客户；利用鬼谷子的智慧可以与客户进行最恰当的沟通，利用《孙子兵法》里的智慧与客户斗智斗勇；利用法家的智慧，让我们在处理客户投诉中有章可循，有法可依。

我国的传统文化源远流长，博大精深。21世纪是中国的世纪，世界各地竞相修建孔子学院，西方人士在科技高度发展的今天，纷纷从中国传统文化中寻找智慧的源泉、精神的乐园和管理的真谛。对于客户投诉领域更需要这样的智慧来解决“投诉”，作为客户投诉的服务者和处理者只有通过修身、培育人文情怀、不断提高自身的才干和专业技巧、体会博大精深的伟人智慧、修炼广阔的胸襟，方可减少投诉的发生，让投诉归零成为可能。

处理客户投诉是需要技巧的，客服人员在保持着正义和善良的原则下，需要客服人员有策略地进行服务。本书作者在结合亲身实战经历，并有效地结合国学思想，系统、全面地为广大读者阐释了国学智慧在客户投诉中的应用，加深了本书的实用性、时效性、权威性、思想性和可操作性。

序 一 Preface



让投诉归零 ——未来企业竞争的法宝

进入21世纪以来，随着市场竞争的加剧，服务的重要性日益突出，它已经不仅仅是服务企业经营的核心，也是所有企业在市场竞争中取胜的关键。服务营销逐渐成为我国营销理论界和企业界谈论的热点，而如何做好客户投诉处理是服务营销学的重要内容。客户投诉是客户与企业矛盾的直接表现，是客户对企业市场行为的质疑。知己知彼，方能百战不殆。在运营的过程中，企业总是希望自己的产品或服务能够卖出去，让客户觉得物有所值，满意而归。“零投诉”对于现代企业来说是“美好”的梦想，企业总会碰到投诉。处理客户投诉，已经成为企业的必修课。

我们企业的发展已经经过了不同的时代，从供小于求到供大于求，从卖方市场到买方市场，从个别销售到全员营销，再从全员营销走向全员服务，未来将会如何？随着市场的发展和社会的进步，客户的维权意识不断增强、客户的要求也越来越高，随着国家法治建设的不断完善，随着媒体的多样化、信息的透明化，客户维权的渠道和方法越来越多，解决客户的投诉成为未来企业发展的必争之地。谁能在最短的时间内解决客户的问题，消除客户的心理障碍，

让客户的利益得到合法的保障，谁就将在未来的市场竞争中占有主导地位。因此，如何让客户的投诉归零，成了未来企业竞争的法宝。

那么企业在投诉处理中应该遵循的法则和自然规律是什么？如何管理好客户服务代表和投诉客户的情绪？如何与投诉客户进行有效沟通？如何处理客户的疑难投诉和升级投诉？如何做到客户投诉有章可循，有法可依？王琛磷老师根据多年的理论总结与实际深入企业调研和实际经验，结合企业受理投诉的不同渠道、不同层级、不同定位、不同岗位、不同权限的共同点和不同点，开发出系列有强烈针对性的投诉处理课程。

本书是王琛磷老师结合目前企业投诉处理中需要解决的五大问题和国学思想综合应用的表现，从“用中国人的思想来解决中国人的问题”的角度出发，引用我国传统思想中的道家、儒家、墨家、兵家、法家思想，分别阐述企业投诉处理和管理中的道德原则、情绪心态、语言行为、对弈谋略和管理制度，是服务型企业管理中不可多得的一本好书。

丑文亚

副教授，博士

现任中国电信湖南客户服务中心主任

序 二 Preface



在十几年的客户联络中心产业工作中，我经常告诉我的学生：“管理的最高境界是管心。”如何有效控制成本，降低客户投诉，创造尽量高的满意度，提升客户体验值与客户忠诚度一直是我们关注与讨论的话题。处理客户投诉的管理核心与关键又是什么呢？

当看到《让投诉归零》这本书的时候，我深深地被作者对客户服务与国学的深厚理解与演绎所吸引，它让我看到了国学智慧在提升客户服务工作者的服务思想中的运用，它让我感受到了客户联络中心行业工作的深韵与不简单。本书中通过道篇、情篇、行篇、计篇、法篇阐述分享了如何从心理、行为、习惯等方面来有效满足客户的心理需求，有效解决客户问题，从而最大限度的减少客户投诉。

《让投诉归零》是一本集文学性、实务性、理论性为一体的难得的关于客户投诉处理的好书，它让大家领会到了客户服务与客户投诉中蕴藏的哲理与智慧。建议大家尽快拥有这本书，慢慢品味，细细咀嚼，定能让你和企业及客户都受益长远！

颜晓滨

4PS联络中心国际标准全球联合发起人

中国呼叫中心与BPO产业联盟协会（CNCBA）主席

序 三 Preface



国学智慧更能体现人性化服务的精神

王琛磷老师是我的好友，近年来他在处理客户投诉领域的成长有目共睹。最近，听他言说又有一本大作将要出版面世，心中甚是为他高兴。琛磷老师并邀我为其新作《让投诉归零》作序，高兴之余便爽然应允。于是昼夜研读其大作，我被其如何服务客户的鲜明观念，如何规避客户投诉的理论，如何处理客户投诉的技巧深深赞叹，并折服。

随着全球经济的崛起，客户的需求呈现多层次、个性化、差异化的趋势，如何满足客户的需求，如何为客户提供更好更完善的服务，已成为众多商家面临的重大课题。琛磷老师的新作《让投诉归零》从国学的角度思考问题，用国学的智慧处理客户投诉中的问题，这个理念正好填补了客户投诉领域的空白。

读罢琛磷老师的《让投诉归零》一书，让我深切理解了人性化服务的真谛。这也是对国学思想的发扬，也体现了国学思想的“人本精神”。

服务不是一种姿态，而是实实在在从客户角度出发，替客户着想的思想

与行动。这也是儒学中的“己所不欲，勿施于人”的哲学思想。对不同需求的客户实行不同的服务，是当今服务业的一个发展趋势。想客户所想，急客户所急。坚持“客户至上”的原则是减少客户投诉的捷径，同时可以赢得客户的满意和称赞。

《让投诉归零》解决的根本问题，正是从人性化的角度出发，设计出一种人性化的服务体系。所谓人性化的服务是从客户的角度思考并设计的，这是一种自然舒适的享受。

过去我们一直强调全心全意服务，但实际上我们的一厢情愿未必换得客户的鲜花和掌声。例如，设计的服务流程比电脑程序还复杂，说明书如天书一样匪夷所思……作为一个个性成熟的人，客户希望服务能够按照他所预想的方式来实现，人性化就是要体现客户的这种意志，它需要触手可及，它需要梦想成真。

人性化的服务是一种事先的精心安排，体现出一种主动。这就是事先控制比事后控制更优越的服务理念，它远远有别于救火式的服务，这只是一种事后对前期工作不足的弥补；它也不同于现在的“以备客户所需”的服务，而是一种“已备客户所需”的服务。它就像微软的软件广告说的一样，“所见即所得”，人性化的服务应该是所想即所得。

中国的国学是解决“人心”的问题，所谓“人心”即是“人性”。解决客户投诉的问题，更多的是解决“人”的问题，所谓“人无怨，事好办”，这个观点的实施，让投诉归零不是不可能。

我们之所以要提供服务，是为了协助客户达到某一目的，并且尽量使达到目的的过程愉快一些。优良的服务和劣质的服务之间的差别就在于过程上，优良的服务让人愉悦，感到轻松方便；而不是像一些笨拙的服务，让客人在享受服务的过程中经常雾里看花。由此看来，好的服务应该是按照客户的想法和意愿来设计的，是从客户的角度来考虑的，它是一种“想客户所想，备客户所欲”的精心设计。

企业以人为本，服务应该是以人心为本。如果每个企业从“人性”出发，零投诉的梦想实现指日可待，我想“零投诉”日子的到来，琛磷老师会很高兴的歇业，因为没有了病人，医生也就不存在了。同时也希望琛磷老师的《让投诉归零》一书，能带给更多服务者以帮助。

许乃威

台湾客服中心发展协会理事、监事

业界知名的客户互动管理咨询及培训专家

目 录

Contents

前 言.....	/1
序 一.....	/1
序 二.....	/3
序 三.....	/5

PART ONE ① 道 篇——投诉处理中的道德原则

上善若水。水善利万物，而不争，处众人之所恶，故几于道。

——老子

1. 对客户投诉做到了如指掌...../3
2. 帮助客户就是帮自己...../9
3. 细节决定成败...../16
4. 永远不要与客户争辩...../23

5. 客服人员必备心态...../33

6. 客户投诉价值万金...../42

◎ 本篇小结 /48

PART TWO 二 情 篇——投诉处理中的情绪心态

樊迟问“仁”，子曰：“爱人”。

——孔子

1. 真情服务暖人心...../51

2. 控制情绪多容忍...../63

3. 调控客户的情绪...../68

◎ 本篇小结 /76

PART THREE 三 行 篇——投诉处理中的语言行为

口者，心之门户，智谋皆从之出。

——鬼谷子

1. 多观察投诉客户...../79
 2. 多倾听投诉客户...../97
 3. 发问投诉客户有技巧...../107
 4. 从心理上尽量靠近客户...../113
 5. 善于在变化中取胜...../119
- ◎ 本篇小结 /129

PART FOUR ④ 计 篇——投诉处理中的对弈谋略

兵者，诡道也。

——孙子

1. 客户服务需要审时度势...../133
 2. 客户服务需灵活多变...../142
 3. 客户服务力求智取...../148
- ◎ 本篇小结 /159

PART FIVE ⑤ 法 篇——投诉处理中的管理制度

释法术而任心治，尧不能正一国。

——韩非子

1. 没有规矩，不成方圆...../163
 2. 管理投诉自成体系...../168
 3. 制度重在执行...../171
 4. 信息反馈系统是重中之重...../177
 5. 客户投诉首问责任制...../180
 6. 三位一体制度...../184
- ◎ 本篇小结 /188

后 记...../189

道 篇 一

投诉处理中的道德原则

上善若水。水善利万物，而不争，处众人之所恶，故几于道。

——老子



- ◎ 真心实意处理客户的抱怨，往往是另一个机会的开始。
- ◎ 耐心多一点、态度好一点、动作快一点、补偿多一点、层次高一点。
- ◎ 只有关注细节，才可能有效地规避投诉。

>>> 本篇导读

本篇重点在于体现“投诉处理之道”的变化无端。“玄之又玄，众妙之门”是客服人员处理客户投诉的绝妙法门，根据客户的变化而变化，是解决客户投诉的精髓所在。客户投诉中一方面体现企业与客户的矛盾，另一方面体现事物本质的矛盾性。投诉是企业 and 客户的矛盾，这个矛盾无法消除。但是，企业如果能利用好这个矛盾，不但可以化解企业和客户的矛盾，反而能增加客户对企业的满意度和忠诚度。

>>> PART ONE