

Training Manual

MBA式案例训练教程

FOR CUSTOMER SERVICE SKILLS
TRAINING COURSEBOOKS ON MBA CASES

客户服务 技能案例训练手册

郑方华@主编

- ★最前沿的客户服务理论
- ★最详尽的客户服务技巧
- ★最经典的服务操作个案
- ★最有效的技能提升方法

一本为客户服务人员量身定制的学习手册。书中系统呈现了客户服务岗位所需掌握的职业技能，分析了技能的操作策略，提供了有效的技能训练方法，是客户服务人员的良师益友。

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



Training Manual

FOR CUSTOMER SERVICE SKILLS

TRAINING COURSEBOOKS ON MBA CASES

客户服务

技能案例训练手册

主编
编者

郑方华
郑方华
谢春英

李修建
杨 泰



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书主要分析了客户服务这一职能领域的主要技能,依据客户服务人员在实际工作中的岗位职能要求,内容涵盖客户期望值的把握、客户服务的创新、客户抱怨的处理、客户忠诚度的塑造以及大客户管理五个客户服务的关键技能领域。在具体操作上,本书突出了以案例为主导的特征,针对每个技能点(主题),选择了一个能充分涵盖主题内涵的生动案例,强调寓“理”于“景”,生动地阐释主题意旨;以“技能+案例+训练”的形式从实际工作需要的角度突出对客户服务技能的提炼以及对如何获得技能的指导,给出了掌握并运用技能的各种训练方法。

本书适合作为客户服务人员、客户服务管理人员以及其他管理人员的参考、培养用书。

图书在版编目(CIP)数据

客户服务技能案例训练手册/郑方华主编. —北京:机械工业出版社, 2006. 1

(MBA式案例训练教程)

ISBN 7-111-18174-3

I. 客... II. 郑... III. 企业管理:销售管理
IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第154093号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:文菁华 责任印制:洪汉军

北京双青印刷厂 印刷

2006年1月第1版·第1次印刷

1000mm×1400mm B5·10.25印张·1插页·284千字

0001—5000册

定价:29.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

封面无防伪标均为盗版

Training Manual

MBA式案例训练教程

FOR CUSTOMER SERVICE SKILLS
TRAINING COURSEBOOKS ON MBA CASES

客户服务

为什么你的客户开发工作不见成效？

为什么客户对你的服务不满意？

为什么你的客户会流失？

为什么大客户总是“刁难”你？

.....

这些都是客户服务人员经常会遇到的问题。

你分析过原因所在吗？你想过怎样去解决它们吗？

本书是为了方便客户服务人员学习客户服务技能专门编撰的一本学习手册。书中全面地、深入地分析了客户服务工作所需掌握的职业技能。集合了目前业内最具影响力的服务理念及其具体的操作策略，也对实际工作中常见的问题进行了分析和解答。

本书选用了一些非常有借鉴意义的成功案例。这些案例是他人智慧的再现，也是我们深入了解技能操作方法、领会技能内涵的一大途径。另外，本书无处不在的要点介绍、技能训练方法也为读者系统、快速地学习客户服务技能提供了方便。

客户服务是一项充满荣耀和希望的事业。希望本书能够帮助读者提升客户服务技能，扩展客户资源。

▲学习指导

本书以案例为主导，结合训练方法，寓情于景，突出对客户服务技能的学习。读者在阅读本书时，可从以下方面把握：

●主题解说：每一个主题都是一种单独的客户服务技能。主题解说对技能进行了理论介绍和分析，并对技能操作的要点、难点进行了说明。

●参考案例：结合主题的内涵，作者选择了一个最具代表性的案例。读者可从案例中了解技能的操作方法，深化对主题的理解。

●案例分析：针对案例的操作方法，对其成功和失败之处进行了客观地分析和总结，重点论述了技能运用的关键点。

●案例训练：根据服务工作应该掌握的各个知识点，提供了一系列的强化训练方法，包括案例测试、培训游戏、行动建议以及提升计划等，是学习服务技能的捷径。

客户服务是一项需要智慧的工作，本书集知识的系统性与内容的生动性于一体，是读者全面学习客户服务技能的系统框架。

责任编辑：文菁华

特约编辑：孙科炎

联系方式：010-88379307

wenjinghua@263.net

封面设计：✱ 大象设计工作室 · 黑岩栋

Daxiang Design Office

丛 书 序

中国企业面临的难题之一就是培养专业化人才的问题。特别是知识经济时代的到来，知识及其创新能力成为企业经营的第一资源。企业能否在激烈的竞争中生存和发展，关键取决于人、取决于人的知识和智力水平。当今的中国企业一方面迎接着大批涌入劳动力市场的知识、技能型人才，一方面却面临着不同程度的人才危机，其中的原因就在于知识经济新的经济特征以及激烈的市场竞争对人才的职业素质提出了更高的、更全面的专业化技能要求。

就我国目前的人才队伍来说，大多数职业人士受到各种因素的制约，往往缺乏系统的、专业化的职业技能训练。专业技能的匮乏使得个人的发展受到阻碍，也使企业的可持续发展面临一定程度的威胁。所以，无论是对企业还是对个人，提高专业化工作技能，培养具备高度综合素质的专业化人才队伍，已是摆在我们面前的刻不容缓的任务。

在这样的情况下，我们迫切地要求有一套全面、系统、实用的工具丛书，在帮助解决企业经营实际问题的同时，又能促进职业人士职业技能的不断提升，继而打造出一支能够适应激烈竞争的、职业化与专业化高度融合的人才队伍。这无论是对职业人士的个人成长还是对企业的健康发展都有积极的意义。

基于此，我们推出《MBA 式案例训练教程》系列丛书。丛书第一辑共收录了四本，包括《营销策划技能案例训练手册》、《客户服务技能案例训练手册》、《销售技能案例训练手册》和《业务谈判技能案例训练手册》。这四本训练手册展现了市场工作的四个主要岗位职能。这四个岗位职能具有突出的技能性要求，这一辑图书将围绕市场工作各个岗位职能的主要特

征，突出技能的提炼和归纳，为读者展现一个专业化职业人士所应具备的综合素质能力。

丛书在编写过程中参考了众多经典的案例，借鉴吸收了其中所反映的先进的工作理念和工作方法，以规范化、步骤化、人性化的方式，对工作中常见的问题进行了深入具体的分析与解答。另外，为了便于读者的学习，丛书针对各个工作技能设计了众多快速掌握技能精髓的训练方法。通过这些训练，读者将轻松地掌握岗位工作的所有技能，并在实践中灵活自如地加以运用。

总的来看，《MBA 式案例训练教程》是一套编撰精良的岗位工作操作指南。对于在职场中打拼的各职业人士来说，它集专业性、系统性、实用性于一体，突出强调了对综合工作素质、能力的专业化培养，是帮助职业人士增强自身能力的不可多得的一套实用培训教程。

丛书编委会
2005 年 12 月

前 言

这是一个“顾客是上帝”的时代，对企业经营战略而言，也是一个服务制胜的时代。在这样的环境下，企业要做大做强，仅仅依靠生产和销售质量过硬的产品已经远远不够，服务因素在竞争中已经取代产品价格成为市场竞争的新焦点。任何一个企业要在激烈的市场竞争中获胜，都必须重视客户服务这一竞争利器，在企业内建立客户导向的经营观，不断创新服务理念、服务方式和服务技术，不断提高客户服务水平。

但是，我国对客户服务管理的探索才刚刚起步，客户服务人员的能力仍需提高，客户服务中心往往只是一个被动地接受客户投诉的地方。从这个意义上来说，加强客户服务人员的素质技能培训是企业面临的一个重要课题。

正是在这样的情况下，为了方便国内客户服务人员更好地、更集中地了解 and 掌握客户服务技能，我们策划、出版了《客户服务技能案例训练手册》一书。依据客户服务人员在实际工作中的岗位职能要求，本书共分五章，包括“把握客户期望值”、“创新客户服务”、“处理客户抱怨”、“塑造客户忠诚”以及“大客户服务管理”五大主要技能领域，共 40 多个核心工作技能。对客户服务人员来说，这些知识技能是一个完整的职业技能体系，应当全面掌握，忽略了任何一个方面的服务，都可能给企业造成损害，也不可能称之为优秀的服务。

本书在编写时，突出强调理论与实践相结合。在理论上，每一个主题就是我们客户服务人员应掌握的一个基本客户服务技能。针对此技能，本书分析了其中的要点、难点，给出了技能的核心思想以及技能的重要意义，从这个角度，客户服务人员可以充分地了解到目前客户服务领域的前

沿理念，系统性地掌握客户服务理念的发展趋势，为学习提高提供了有效的指引。在具体操作上，本书对每个技能点都选择了一个能充分涵盖主题的生动案例，这些案例是众多成功的企业和人士智慧的体现。通过案例，我们可以窥知主题的思想精华以及在特定情境下的技能操作方式，而案例分析则为我们展示了案例本身在技能运用上的一般性策略所在。

另外，细心的读者会发现，每一个主题本书都提供了相关的案例训练内容，包括了案例知识点的测试、主题思考以及行动建议等。案例训练内容的设计是为了让客户服务人员更快、更有效的掌握案例在技能运用上的独特策略以及主题所包含的技能要点、难点。认真地进行这些训练是客户服务人员通往优秀的一个捷径。

古人云，“千里之行，始于足下”，客户服务技能的提升要求我们完全地投入到知识技能的学习中去，并在实践中不断提高自身的素质技能。这本书是对客户服务技能的系统化总结和提炼，结合了客户服务这一岗位职责对知识与实践两个方面的要求，相信对广大客户服务人员有相当大的帮助。

目 录

丛书序

前言

第一章 把握客户期望	1
主题1 客户期望值分析	3
参考案例 Allen 店的客户期望值分析	4
主题2 客户需求分析	10
参考案例 德固赛客户需求分析	10
主题3 客户满意度分析	17
参考案例 联想客户满意度分析	18
主题4 客户互动管理	24
参考案例 亚马逊网上书店客户互动管理	25
主题5 客户沟通管理	31
参考案例 齐格拉的客户沟通管理	32
主题6 客户期望值管理	38
参考案例 肯德基的客户期望值管理	39
主题7 客户需求跟踪	45
参考案例 IBM 的 CRM 客户需求跟踪系统	46
主题8 老客户信息管理	51
参考案例 四创文仪老客户信息管理	52

第二章 创新客户服务	59
主题1 服务人性化	61
参考案例 殷商时代网络的人性化服务	62
主题2 服务个性化	69
参考案例 戴尔公司的个性化服务	70
主题3 服务标准化	76
参考案例 奔驰汽车公司的服务标准化	76
主题4 服务创新	83
参考案例 招商银行的服务创新	84
主题5 即时服务	91
参考案例 奔驰汽车公司的即时服务	91
主题6 超值服务	98
参考案例 海尔的客服方案	99
主题7 体验服务	104
参考案例 索尼的体验服务	105
主题8 一对一服务	112
参考案例 海尔电脑的服务护照	113
主题9 一站式服务	119
参考案例 深圳市电信一站式客户服务	120
主题10 电子化服务	126
参考案例 中国农业银行广东分行的电子化服务	127
主题11 顾问式服务	132
参考案例 顾问式服务解危光大依波	133
第三章 处理客户抱怨	141
主题1 抱怨渠道建设与维护	143
参考案例 松下是客户抱怨中心	143
主题2 协调处理机制建设与维护	149

参考案例 中国工商银行的协调处理机制 建设与维护	150
主题3 客户抱怨分析	157
参考案例 家乐福客户抱怨分析	158
主题4 客户冲突管理	164
参考案例 万豪国际集团的全面客户冲突管理	165
主题5 客户危机处理	172
参考案例 “三株”与“巨能”的客户危机处理	173
主题6 客户责任管理	179
参考案例 康佳集团的客户责任管理	180
主题7 客户抱怨跟踪管理	185
参考案例 新蓝电脑的客户抱怨跟踪管理	186
主题8 客户抱怨档案管理	192
参考案例 瑞星公司的客户抱怨档案管理	193
 第四章 塑造客户忠诚	199
主题1 客户忠诚度测评	201
参考案例 花旗银行的客户忠诚度测评	202
主题2 客户忠诚度细分	208
参考案例 Gander 的客户忠诚度细分	209
主题3 新客户忠诚度强化	215
参考案例 段先生的新客户忠诚度强化服务	216
主题4 客户流失调查分析	221
参考案例 刘经理的客户流失调查分析	222
主题5 客户流失挽回	227
参考案例 刘经理的流失客户挽回	228
主题6 忠诚度目标管理	233
参考案例 XY 公司的忠诚度目标管理	234

主题 7	零缺陷客户服务管理	241
	参考案例 荣事达的零缺陷客户服务管理	242
主题 8	客户忠诚度维护	247
	参考案例 长城润滑油的客户忠诚度维护	248
第五章 大客户服务管理		255
主题 1	客户价值细分	257
	参考案例 联想的客户价值细分	258
主题 2	客户分级管理	264
	参考案例 广东省珠海市邮政局的客户分级管理	265
主题 3	大客户价值评估	270
	参考案例 平安保险公司的大客户价值评估	271
主题 4	大客户服务定位	277
	参考案例 广州天河城的大客户服务定位	278
主题 5	大客户回访	282
	参考案例 太仓人保探索大客户回访制	283
主题 6	大客户维护	290
	参考案例 建行龙卡的大客户维护	290
主题 7	大客户关系管理	298
	参考案例 X 公司的大客户关系管理四例	299
主题 8	大客户战略联盟	305
	参考案例 齐齐哈尔通信公司的大客户战略联盟	306
主题 9	大客户服务品牌建设	311
	参考案例 中国电信创建大客户服务品牌	312

第一章

把握客户期望

高品质的客户服务，其核心是创造性地、高标准地满足客户的期望。为达到这一目标，客户服务人员必须充分地了解、分析客户期望的各个相关技能。要运用科学的方法对客户的需求、期望、满意度加以深入分析，同时要加强与客户的互动，对顾客的各种需求信息保持高度敏感，及时跟踪处理顾客需求的变化。

主题 1 客户期望值分析



主题要点

客户期望值是指客户希望从公司提供的产品及服务中获得的理想效果，它是客户的心理预期，是决定客户能否满意的内在因素。具体地说，每个客户在选择一项产品或服务时，往往事先对产品的性能、价格、外观或服务质量等都有个心理预期，这个心理预期就可以描述为客户的期望值。

客户期望值分析应从以下三个环节入手：

◆明确客户期望值的主要构成。一般而言，客户期望值表现在两个方面，即对产品的愉悦和服务优质。把握客户期望值也需要从这两个方面进行考察。

◆把握好一些随机因素，如促销、个人情感等，对客户理性预期的影响。有些客户在产生购买行为之前就已经对自己的购买作了预期设想，这些设想是非常理性的。但是，在购买过程中他们会遇到众多因素的影响，比如个人情感、促销等，从而使他们临时改变主意，转而选择其他产品和服务。在为客户服务的过程中，客户服务人员必须善于利用这些随机因素来战胜竞争对手，赢得客户。

◆要跟踪了解客户期望值的变化。一成不变的服务，即使产品质量再好也难以满足客户的需求，这就需要不断创新，通过与客户的交流不断地掌握客户期望值的变化，在服务的过程中不断调整服务内容以赢得客户的满意。

参考案例 Allen 店的客户期望值分析

Allen 是位于美国华尔街的一家快餐食品店，具有上百年的经营历史。长期以来，Allen 食品店以推出味美价廉的食品而闻名华尔街。另外，Allen 特别注重效率，大大降低了客户的用餐时间，这迎合了华尔街繁忙的白领人士的消费需求。这些原因使得这家百年老店一直以来都是许多华尔街人士用餐的首选之地，店里的客人每天都络绎不绝。

可是在 20 世纪 80 年代，Allen 店的生意开始直线下滑，原本很忠诚的老客户都很久不来了，这使这个百年老店开始遇到了难题。Allen 是这家店的老板，为了发现客户数量下降的真正原因，Allen 找到一家管理咨询公司。管理咨询公司的高级分析师 Griffiths 告诉他，应尽早作客户期望值分析找寻客户流失的原因，并帮助他设计了一份关于各类服务的重要性排序的期望值调查表（见下表）：

客户期望值调查表

我们店的味道您还喜欢吗？

- A. 喜欢 B. 喜欢 C. 一般

我们店的布局现在还适合潮流吗？

- A. 适合 B. 应该变化 C. 无所谓

我们的位置便于您停车吗？

- A. 不便 B. 极为不便 C. 无所谓

我们的服务水平还到位吗？

- A. 到位 B. 不到位 C. 无所谓

我们的食品的档次是不是应该发生变化？

- A. 不应该 B. 应该 C. 无所谓

您认为我们的定价高了吗？

- A. 是的 B. 不是 C. 无所谓

我们的地理位置该调整吗？

- A. 该 B. 不该 C. 无所谓

我们的卫生条件还好吗？

- A. 好 B. 不好 C. 无所谓

我们的服务态度是否变了？

- A. 是的 B. 没变 C. 无所谓