

企业获得售后服务
竞争优势的行动指南

投诉是金



如何建立成功的顾
客投诉管理体系

TOUSUSHIJIN

邹文旭 编著

RU HE JIAN LI CHENG GONG DE GU
KE TOU SU GUAN LI TI XI



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS





投诉是金

如何建立成功的顾客投诉管理体系

TOUSUSHIJIN

RU HE JIAN LI CHENG GONG DE GU
KE TOU SU, GUAN LI TI XI

邹文旭 编著



机械工业出版社

本书以国际标准 BS8600 (投诉管理体系——设计和实施指南) 的内容为基础, 结合目前国内企业客户服务和投诉管理的现状和趋势, 对投诉管理问题进行了系统地阐述, 具有较强的可操作性和实践价值。本书介绍了一个成功的投诉管理体系应该包括哪些内容, 如何进行策划, 如何配备资源, 如何实施和维持, 如何操作持续改进的过程, 本书能够比较全面地为广大组织建立投诉管理体系提供参考和指南, 尤其是对那些需要面对较多投诉的大型网络型组织, 如电信、银行、证券、电力、公众服务机构等更具参考价值。

图书在版编目 (CIP) 数据

投诉是金: 如何建立成功的顾客投诉管理体系/邹文旭编著. —北京: 机械工业出版社, 2004. 8

ISBN 7-111-15166-6

I. 投… II. 邹… III. 企业管理: 销售管理—商业服务
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 086754 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: 曹雅君 版式设计: 霍永明

责任印制: 施 红

北京忠信诚胶印厂印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 1 月第 1 版·第 2 次印刷

1000mm × 1400mm B5 · 6.25 印张 · 148 千字

4 001—7000 册

定价: 20.00 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) 68993821、88379646

68326294、68320718

封面无防伪标均为盗版



让顾客满意的重要性可谓深入人心，许许多多的专家、学者不厌其烦地告诉企业家们，为了提高企业的核心竞争力，为了留住顾客，必须想方设法满足和超越顾客的要求，让顾客满意。

投诉，曾经是各个企业管理者非常头疼却又不得不面对，不想看见却又无法回避的烫手的事，但确确实实是各个提供产品和服务的组织都会遇到的问题，即使是声称“确保 100% 满意”的世界头号商业巨子——沃尔玛也不例外。

投诉虽然不是影响顾客满意的惟一因素，但绝对是最重要的因素。因此，对投诉的管理也就成为企业开展顾客满意工程中最重要活动。

目前，绝大部分稍有规模的企业都会制定相关的投诉管理制度来对投诉进行管理，但这种管理往往局限于对投诉的处理、对责任人的处罚，范围也仅仅局限于营销部门或服务部门。当顾客流失时，人们往往指责一线营销服务人员，认为他们工作不称职。而当今国际先进的理论认为，在对投诉的管理过程中，营销服务人员仅仅是其中的一个环节，因为即使是最优秀的营销/服务人员也无法用劣质的产品和服务让顾客满意。只有当公司所有的部门和人员相互合作、相互支持，共同打造一个好的投诉管理系统，才有可能使投诉得到彻底的解决，才有可能使投诉的顾客转变为忠诚的顾客，才有可能从投诉中

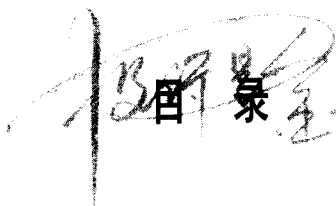
发掘有价值的信息来提供更好的服务，才能真正使得投诉管理从一个产生成本的业务支持过程转变为一个创造价值的营销过程。

市面大部分关于顾客满意和投诉管理的书籍都是侧重于如何应付顾客投诉的技巧方面，杂乱无章而不系统。本书以国际标准 BS8600（投诉管理体系——设计和实施指南）的内容为基础，结合作者在为企业提供顾客满意（CS）管理咨询服务的经验，在国内首次系统地阐述了一个成功的投诉管理体系应该包括的各方面内容，如何进行策划，如何配备资源，如何实施和维持，如何持续改进的过程，能够比较全面地为广大组织建立投诉管理体系提供参考和指南，尤其是那些需要面对较多投诉的大型网络型组织，如电信、银行、证券、电力、公众服务机构等。

本书以国际标准 BS8600 的结构脉络逐条展开，结合大量实际案例进行阐述，系统性强又不失生动活泼，具有较强的可操作性和实践价值。第一章主要是界定投诉的概念，确定投诉的原因和价值分析，帮助读者重新认识投诉的价值；第二章对投诉管理的意义、投诉管理体系的特征、国际流行的客户投诉管理模式 BS8600 内容进行介绍；第三章论述如何策划投诉管理体系；第四章论述投诉管理应配备的资源；第五章论述了投诉管理体系的实施和维持；第六章论述了投诉管理体系如何进行持续改进。

本书写作过程中参考了许多国内外专家学者的著作和研究成果，使我受益匪浅，特此向这些著作和研究成果的作者们致以衷心的感谢。由于水平有限，书中疏漏和不妥之处在所难免，恳请专家学者和广大读者批评指正。

作者



前言

第1章 投诉是金——重新认识投诉	1
1.1 什么是投诉	1
1.1.1 谁是顾客	1
问题讨论:不付费的用户是顾客吗?	2
1.1.2 什么是顾客满意	2
问题讨论:什么情况下顾客才能满意呢?	4
案例:超越顾客的期望——海尔的“星级服务”	5
1.1.3 顾客不满意的表示=投诉	6
问题讨论:投诉需要分为有效投诉和无效投诉吗?	7
案例:对待顾客五大原则	8
1.2 为什么会出现投诉	9
1.2.1 导致顾客不满意的原因	9
1.2.2 顾客投诉的原因分类	10
1.2.3 识别导致顾客不满意的原因	10
1.3 重新认识投诉的价值	11
1.3.1 投诉的顾客是我们真正的朋友	11
1.3.2 计算顾客的价值	13
1.3.3 投诉的信息是企业资源	15
案例:汽车和冰淇淋	15
第2章 没有规矩,不成方圆——投诉需要管理	19
2.1 进行投诉管理的原因	19

案例:胜诉的官司击倒三株集团	21
2.2 成功的投诉管理体系的特征	23
2.2.1 投诉管理体系的关键因素	23
2.2.2 投诉管理体系应规定的内容	25
2.3 国际标准 BS8600(投诉管理体系——设计和实施指南)	26
2.3.1 什么是 BS8600	26
2.3.2 BS8600 的内容	26
2.3.3 BS8600 的结构	27
2.4 BS8600 标准条款的理解要点	27

第3章 工欲善其事,必先利其器——投诉管理体系

的策划	33
3.1 管理体系的策划要求	33
3.1.1 投诉管理体系概述	33
3.1.2 管理体系的共同要素	34
3.2 组织承诺	35
案例:海尔——真诚到永远	36
3.3 投诉方针和目标	39
案例:部分组织的投诉方针和目标	41
3.4 投诉核心流程设计	42
3.4.1 关于流程的认识	42
3.4.2 投诉管理的核心流程设计	44
3.5 投诉管理文件体系	53
3.5.1 形成体系文件的原因	53
3.5.2 投诉管理体系文件的组成	53
3.5.3 投诉管理手册	54
3.5.4 投诉管理作业文件	55
案例:某鲜花速递公司的投诉处理标准	56
案例:中国工商银行某分行处理客户投诉管理规定	57
案例:某地税局的咨询投诉管理规范文件	61

3.5.5 投诉记录	66
3.5.6 投诉管理体系和其他管理体系的关系	72
第4章 巧妇难为无米之炊——投诉管理的资源需求	73
4.1 人力资源规划	73
4.1.1 组织结构和职责	73
4.1.2 岗位标准和要求	76
案例:投诉处理专员职位说明书	77
案例:你适合从事投诉处理的工作吗?	79
4.2 人员培训	80
4.2.1 业务知识和商品知识培训	80
4.2.2 法律、法规知识培训	81
4.2.3 公司内部政策、制度、服务意识等方面的培训	81
4.2.4 服务礼仪培训	81
4.2.5 沟通技巧和人际关系能力培训	83
案例:评估你的倾听能力	85
案例:同理心训练	87
4.2.6 压力管理	87
4.3 基础设施和技术支持	89
4.3.1 基础设施	89
案例:索尼互动中心	89
案例:通用电气公司的投诉咨询呼叫中心系统	92
案例:某公司的营业厅设施配备标准	92
4.3.2 技术支持	93
4.4 财务资源	94
案例:保证服务基金	95
第5章 言必信,行必果——投诉管理体系的实施	97
5.1 投诉管理体系实施的公平性	97
5.1.1 公平地对待每一位顾客	97
案例:某电信公司对电话卡投诉的处理方法	98

案例:某公司投诉中心电话受理工作规范	99
案例:IBM 公司客户服务部为投诉顾客写回函的格式	99
案例:园圃公司的员工培训系统	100
5.1.2 公平地对待每一位员工	101
案例:联邦快递的超级投诉程序	102
案例:美国西南航空公司倡导“员工第一,顾客第二”	103
案例:美国西南航空公司如何让员工满意	106
案例:该不该设委屈奖?	108
5.2 便利性	110
案例:中国电信的首问负责制	111
5.3 透明性	114
案例:某集团公司的服务质量情况上报制度	115
案例:汽车召回制度	116
5.4 投诉的处理	118
5.4.1 投诉的顾客想要什么	118
5.4.2 投诉处理五步法	120
5.4.3 投诉处理时限	121
案例:某集团公司规定的投诉处理时限	121
案例:山西移动规定的投诉时限	122
案例:中国电信“180”的投诉时限	122
5.4.4 投诉处理权限	122
5.4.5 投诉处理技巧	123
案例:鹦鹉处理投诉的故事	123
案例:答复顾客练习	129
案例:维尔航空公司服务补救故事	131
5.4.6 投诉危机管理	132
案例:砸大奔事件	136
案例:成功的危机管理——美国强生公司“泰莱诺尔”药片 中毒事故	141
5.5 过程监视和测量	142
5.5.1 方案评审	142

5.5.2 顾客回访.....	142
5.5.3 顾客满意度调查	143
案例:某汽车配件厂的顾客满意度调查表	146
案例:某酒店的顾客满意调查表(1)	147
案例:某酒店的顾客满意调查表(2)	149
5.5.4 神秘顾客调查.....	154
5.5.5 定期计算投诉目标.....	155
 第6章 百尺竿头,更进一步——投诉管理体系的持续改进	 157
6.1 体系的审核.....	158
6.1.1 审核的目的.....	158
6.1.2 参加审核的人员.....	158
6.1.3 审核的依据.....	158
6.1.4 审核步骤与方法.....	158
6.1.5 审核的要点.....	160
案例:审核计划	161
案例:不合格报告	163
6.2 投诉数据分析和利用.....	164
6.2.1 确定和收集与投诉有关的数据.....	164
6.2.2 数据分析的统计工具.....	164
6.2.3 把投诉信息转化为资源.....	165
案例:海尔“大地瓜”洗衣机	165
6.3 管理评审.....	166
6.3.1 管理评审和审核的比较.....	166
6.3.2 管理评审的必要性.....	167
6.3.3 管理评审的输入.....	168
6.3.4 管理评审的输出.....	168
6.3.5 管理评审的流程.....	168
案例:管理评审计划	169
6.4 纠正和预防措施管理.....	171

6.4.1 投诉纠正措施和预防措施的比较.....	171
案例:某银行的纠正和预防措施	171
6.4.2 纠正和纠正措施的比较.....	172
6.4.3 识别预防措施的信息来源.....	173
案例:纠正措施管理程序	173
案例:预防措施管理程序	178
6.4.4 持续改进投诉管理体系.....	184
案例:花王公司如何利用投诉管理系统改进产品	185
参考文献.....	188

第 1 章

投诉是金

——重新认识投诉

1.1 什么是投诉

任何一个组织，包括企业、政府机关、非营利机构，只要提供产品或服务，都有可能遇到投诉，这几乎是不可避免的。

那么，如何确切地给投诉下一个定义呢？

英国标准协会（BSI）在它颁布的国际标准 BS8600（1999 版）是这样说的：“投诉：顾客的任何不满意的表示，不论正确与否。”

因此要正确理解投诉的概念，必须先要弄清“顾客”和“顾客满意”的意义。

1.1.1 谁是顾客

国际标准化组织（ISO）在 ISO9000：2000 版标准中对顾客的定义是：

顾客：接受产品的组织或个人。

这说明顾客可以是组织的消费者、购买者、最终使用者、零售商、经销商、批发商或其他受益者。这里的产品是一个广义的概念，包括有形的产品和无形的产品（如服务）。一般把产品分为四类：

投诉是金

- 服务（如运输、理发、维修等）；
- 软件（如程序、字典等）；
- 硬件（如五金工具、家具、衣服等）；
- 流程性材料（如润滑油、水泥、汽油等）。

请记住：

- 顾客是一切组织存在的基础，因此组织必须始终关注顾客的期望和需求并加以满足；
- 顾客是付给我们工资的人，没有顾客，我们就没有一切；
- 顾客是我们工作中最需要关注的人，而不是老板。



问题讨论：不付费的用户是顾客吗？

在现实生活确实存在着两种人，一种人是出钱购买并使用我们的产品和服务；另一种人是使用我们的产品或服务但由别人付费。例如：儿童玩具的用户是小孩，而购买者是小孩的家长；那么不付费的用户是顾客吗？很显然，根据顾客的定义，判断是否顾客的标准不在于是否付费，而是指所有接受到产品的人。而且使用者和购买者是可以相互转化的，没有绝对的区别。因此我们不仅要关注那些付费的顾客，同样也要关注那些不付费的用户，因为他们共同构成了我们的顾客。

1.1.2 什么是顾客满意

什么是满意的顾客服务呢？你或许一时半会不知该如何回答。但若问你什么是糟糕的顾客服务？我想你会很快举出一大堆的例子，因为大部分人肯定有过不少不舒服的经验，例如排长龙等待、侍应生态度恶劣、店员不理不睬、托运的行李遗失，或服务人员跑去休息而迟迟不露面等。你能想起的一些满意的顾客服务场景可能是：

- 每天清晨您所订的牛奶会准时送到家门口；
- 只要一通电话，药店会按照您所说的医生处方配好药并送到府上，往往由药房老板亲自送来还不收费；
- 在您存款的银行，您可以轻易地见到银行的经理，而 he 也能像老朋友一样叫出您的名字；
- 当开车去加油站加油时，您不必走出车子，他们便会替您把油加好，同时还擦亮前面的挡风玻璃，然后彬彬有礼地为您算好油钱；
- 当您走进一家陌生的餐馆而不知该点什么菜时，侍应生会热情地向您介绍他们最拿手的招牌菜并在适当的时候提醒您菜已经够吃了，再点就会浪费了；
- 每到周末您可以到唱片行的小试听间里，自由地选听最新上市的唱片，然后决定买还是不买。

营销界对于顾客满意概念的界定基本是一致的，即顾客满意是指一个人通过对一个产品（或服务）的可感知效果（或结果）与他的期望值相比较后，所形成的愉悦或失望的感觉状态。美国营销学会直观地表达为：满意 = 期望 - 结果。

著名营销大师菲利普·科特勒在其《营销管理——分析、计划、执行和控制》一书中对顾客满意下了如下的定义：

顾客满意是指顾客对一个产品的可感知的效果与他的期望值相比较后所形成的感觉状态。

而 ISO9001:2000 版国际标准——质量管理体系基础和术语中对顾客满意的定义是：

顾客满意：顾客对其要求已被满足的感受。

由此我们可以知道顾客满意仅仅是顾客的一种感知（perception），它是一个相对值，相对于顾客的期望和要求来说，可以表示为非常满意、比较满意、一般、比较不满意、非常不满意等等。



问题讨论：什么情况下顾客才能满意呢？

下列情况下，顾客应该满意吗？

- 当提供了合格的产品和服务时；
- 当 100% 满足了合同的要求时；
- 当 100% 兑现了给顾客的承诺时；
- 当服务出现了差错时。

我们用顾客满意的 $1 + \delta$ 理论来说明这个问题

假设：顾客满意度 = $\frac{\text{顾客的感知}}{\text{顾客的期望}} = 1 + \delta$ (δ 为一任意的参

数)

那么当 $\delta < 0$ 时，顾客的感知 $<$ 顾客的期望，顾客一定不满意。

当 $\delta = 0$ 时，顾客的感知 = 顾客的期望，顾客不一定满意。

当 $\delta > 0$ 时，顾客的感知 $>$ 顾客的期望，顾客一定满意。

当 δ 越大时，顾客的满意程度越高， δ 值可以用来衡量和比较企业的顾客满意度水平。

$1 + \delta$ 理论的进一步说明的问题如表 1-1 所示。

表 1-1 对 $1 + \delta$ 理论的解释

状态	顾客的感知	顾客的行动
$\delta < 0$ 时	顾客和要求未被满足 承诺未完全兑现 感受没有想象的好 未受到应有的尊重 和其他公司相比还有距离 被歧视 被欺骗	选择离开，不再光顾 寻找其他商家 失望，告诉亲友 不满，投诉 愤怒，提出抗议 向媒体曝光

(续)

状态	顾客的感知	顾客的行动
$\delta = 0$ 时	天经地义, 理所应当 物有所值 感觉还行, 不错 受到尊重, 值得信赖 挑不出什么毛病 要是……, 就更好了 ……	别无选择时, 继续光顾 下次购买时, 可以考虑 继续寻找更满意的产品 不能维持长久的关系 提出建议和要求 ……
$\delta > 0$ 时	物超所值, 满意 意想不到的惊喜, 超出期望 占了便宜, 心中窃喜 比想象的要好得多 感受到真诚, 内心感动 心灵震撼, 非常激动 ……	重复购买, 成为老顾客 告诉他人, 形成口碑 忠诚顾客, 不再选择其他 主动关心和维护企业声誉 向外界媒体宣传, 表扬 ……



案例：超越顾客的期望——海尔的“星级服务”

用户的需求在不断地改变, 在很大程度上已经是个性化的需求。个性化的消费促使了需求的不断改变, 若想赢得市场就必须想在顾客需求的前面。海尔集团就是这样一个时刻在与顾客的需求赛跑, 不断超越顾客期望的企业。

海尔集团于 1998 年推出“国际星级一条龙服务”。其核心内容是从产品的设计、制造到购买, 以上门设计服务到上门安装, 从产品使用到回访服务, 不断满足用户新的要求, 并通过具体措施使开发、制造、售前、售中、售后、回访各环节的服务制度化、规范化。这种“国际星级服务”细致到上门服务时先套上一副手套, 干活时先在地上铺一块垫布, 以免弄脏地面, 服务完毕后, 再用抹布把电器擦干净。

从1994年的无搬动服务、1995年三免服务、1996年先设计后安装服务、1997年的五个一服务、1998年的星级服务一条龙、1999年海尔专业服务网络通过ISO9000国际质量体系认证、2000年星级服务进驻社区、2001年海尔空调的无尘安装、2003年海尔又推出了服务新举措——海尔“全程管家365”，全国20000名海尔家电“全程管家”一年365天为用户提供全天候上门服务，海尔的星级服务已经经历了十次升级，每次升级和创新都走在了同行业的前列。海尔认为服务也是产品，只有通过持续性服务产品的创新和超越，才能拉开与竞争对手的距离，形成差异化的服务，提升海尔服务形象，最终创造用户感动，实现与用户的零距离。

由于海尔在提供“化用户烦恼为零”的星级服务方面达到国际先进水平，1998年海尔集团通过“不满意率为零”，获得了美国优质服务科学协会颁发的五星钻石奖。

1.1.3 顾客不满意的表现 = 投诉

顾客感到不满意后的反应不外乎两种：一是说出来，二是不说。

据一项调查表明：在所有不满意的顾客中，有69%的顾客从不提出投诉，有26%的顾客向身边的服务人员口头抱怨过，而只有5%的顾客会向投诉管理部门（如客服中心）正式投诉。见图1-1所示的顾客投诉金字塔。

其中说出来的5%的投诉顾客所采取的表达方式可以分为三种：

- 当面口头投诉（包括向公司的任何一个职员）；
- 书面投诉（包括意见箱、邮局信件、网上电子邮件等）；
- 电话投诉（包括热线电话、投诉电话、800 免费电话、自动语音电话等）。