

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

平戈击帛—顾客抱怨处理艺术



## 管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所必备的。

## 干戈玉帛——顾客抱怨处理艺术

## 《干戈玉帛——顾客抱怨处理艺术》

### “抱怨”产生的原因

你从哪里来？我的“朋友”！

## 一、抱怨是什么

“抱怨”就是顾客的“不满”和“牢骚”

首先，让我们来想想何谓抱怨，抱怨又是从何而起这一类基本的问题。

简单地说，“抱怨”就是顾客对商品或服务方式的不满及责难。因此，似乎只要贩卖品质优良、性能超群的商品，并且提供良好服务水准的商店，就不会遭到顾客的抱怨。但是，事实也并非如此单纯。以下有一个实例，我们一起来看看吧！

实例

王先生带着小孩到附近的神社看庙会，在浏览神社内的摊位商品时，小孩吵着要买一辆大约人民币 30 元的玩具小汽车，王先生当时不怎么在意地就买了给他。可是到了第二天，不知道是小孩的玩法太粗野或是玩具车的齿轮没有接合得很好，车子一动也不动了。王先生非常无奈，只好笑着对一直耿耿于怀的孩子安慰说：“没办法，这是地摊买的，过几天再买一个好的给你。”

几天后，王先生在公司附近的一家玩具店看到了同一款式的小汽车，就如约再买了一辆给孩子。这一次售价是 35 元，比上回贵了些。孩子很高兴地玩了起来，可是到了第二天，车子又不动了。王先生在得知孩子的使用方法无误之后，判断所买的玩具车是有瑕疵的，于是利用下班回家时顺道去玩具店理论。结果，换了一辆新的玩具汽车回来。可想而知，他的小孩一定非常高兴。

看了这个实例，你有何感想呢？以几乎同样的价格买了同样的玩具，而且同样在第二天出故障的情况下，王先生对于地摊货只能一笑置之，而在玩具店买的汽车却让他在抱怨之后又换了一辆新的回家。

当然，同样的玩具连买了两次都出现故障的巧合，以及后者价格贵了 5 元等等因素，可能对王先生或多或少都有影响也是无可厚非。但是，这里该强调的一点是，王先生对地摊以及专卖店有着不同的期待与信赖感吧！

有信用才有抱怨

也就是说，因为对迎神赛会时的地摊原本就采取不信赖的态度，所以相对地对地摊货和服务的品质也就不敢抱着任何期望了。

然而，百货公司或者一流的专卖店就不同了。因为这些商店的信用高，所以顾客也会期待获得与其相符的商品和服务水准。因此，纵使商品及服务已达到良好的水准，几乎可说是“零缺点”的程度，但是只要与顾客先前的期望有出入，就立刻会有抱怨的情形发生。

正因为如此，面对同样的商品及同样的服务，有些顾客可能产生的反应只是一笑置之、自认倒霉，但是，有些人就会吹毛求疵地提出抱怨。

其实，遭到顾客严重的抱怨，代表这家商店值得信赖。

可是，如果以此为依据，把“抱怨”当成是顾客对商店的信赖与期待，那就会产生一个奇怪的理论：遭受抱怨越多的商店就是愈值得信赖的好商店。果真如此的话、可就令人头疼了！再怎么讲，顾客的抱怨一定是越少越好，岂有越多越好的道理！？

事实上，抱怨的确是信赖度的表现，然而，这些“期待”与“信赖”并非消费者的主动意愿，而是这些商店为了使顾客信赖、使顾客期待，而日

日苦心经营、兢兢业业努力不懈之下的成果。

因此，当顾客对于他们一向信赖而又抱着高度期待的商店产生精神上或物质上的不满与愤怒时，就会很容易地将之表面化，也就是直截了当地产生“抱怨”。因此，抱怨的定义可以这么说：所谓“抱怨”是顾客对于某商店（企业）的信赖与期待，同时也是该商店（企业）的弱点（Weakpoint）。

对商店或企业而言，抱怨当然是越少越好，更由于这些抱怨正是公司的弱点所在。因此，要想改善公司的经营和素质，健全制度，就必须先处理这些由顾客心中产生的抱怨。

### “良药苦口”

朝这个方向继续思考下去，我们不难了解以下的事实：

“抱怨”并非啰嗦、烦人的事或者是顾客存心找碴，而是由顾客内心中发出来的重要信息，一种既难得而又贵重的讯息。

古谚“良药苦口”的确是一句金玉良言，但是老是遭到别人的抱怨也不是一件好受的事。更何况，顾客如果是针对自己的态度或措辞来大加挞伐时，任何人都没办法不为之感到生气。

但是，回过头来想一想，当顾客抱怨的时候，如果我们能真正反省自己的态度和服务方式，不但可以增进我们本身待人接物的技巧，也会使我们的心灵快速地成长。

因为，最大的关键即在于如何“施”，如何“受”这两个字上。

下面是进一步说明“抱怨”是“信赖”的几个实例。

实例一

“不满意就退货，退货没商量”

1994年12月，酒泉商厦开业之际，创业者们经过深思熟虑，针对社会上假冒伪劣商品横行和顾客怕上当受骗，怕一次购买不称心、不合意的实际，提出了“不满意就退货，退货没商量”的经营策略。在通过各种传媒向社会各界做充分宣传的同时，他们还要求全体员工将此作为一种承诺、一种信誉坚持下来，具体内容是：凡在商厦出售的商品属质量问题，实行“三包”，即包修、包退、包换。因顾客改变兴趣或价格在本商场偏高，要求退换者，在一月之内，保持原质、原样，不脏不残，不影响再次出售者，给予退换（不含国家规定不退换的食品、化妆品、内衣、珠宝、卫生用品）。力争做到购物到商厦，风险等于零。

酒泉商厦能否实现自己的这一承诺，他们是如何兑现自己的承诺的呢？截止1995年6月底，各楼层柜组累计退换商品1780人次，退换金额23万余元，损失金额9万多元。从总经理到营业员，全体员工都尽职尽责地实现了自己的承诺。

1994年12月25日，玉门炼化总厂职工王莉在柜台购买真皮手套一双，一星期后发现手套有裂皮开线现象，商厦按退换货制度给予接待处理。1995年1月9日，一名为康彩霞的顾客在商厦购毛线0.9公斤，由于挑选不细心，康女士在织毛衣时才发现有0.25公斤毛线的颜色不一样，她抱着试一试的心情带着已绕团的毛线找到柜台，营业员很快将同色的毛线给挑选配对。

价格低的货物可退换，货款数额高的怎么办？1995年1月6日，市医院刘秀英在商厦购买呢大衣一件，单价216元。2月17日以褪色为由要求退换，虽然时逾42天，已超过退换的时间规定，但他们还是满足了刘大夫的要求，

把大衣给退了。3月26日，北关小学赵金岚在棉布组购面料1.05米，计价格72.24元。她花去手工费12元，用掉2元的衬布做成一条裤子，穿了一上午就发现裤子扒缝，于是就来到商厦要求处理。营业人员发现裤子扒缝厉害完全是由面料质量问题所致，就果断地为顾客退了布料款，并将手工、衬布款14元也一并付给顾客，真正体现了在商厦购货风险等于零的承诺。

当然，在实现自己的承诺时，商厦人也为此付出了几多辛酸。一位来自玉门的顾客，在商厦买了一件价格880元的皮夹克，两个月后他带着伤痕累累，严重脱浆，并划了几道口的茄克上门要求退货。因为这件茄克不属质量问题，且又超过了保修时间，营业员除进行了耐心的解释外，还对皮茄克重新刷浆修补，甚至连坏了的拉链也进行了修理，茄克面貌一新，顾客满意而归。皮鞋开胶，本属保修范围，但有些顾客硬要求退换，认为我不满意就要退，退货还用不着跟你商量。有位顾客20多天换一双鞋，换了4次还要换，更有甚者，皮鞋买了穿上一天感觉不舒服，也要求退换。虽然这些要求超出了商厦的承诺范围，但他们每次都耐心解释，认真处理，尽量使消费者抱怨而来，舒心而去。

商厦信奉“诚信为本，仁中取利”，“不满意就退货，退货没商量”与他们信守的这八字原则并不矛盾。切实保证商品质量，使顾客买了舒心，用得惬意，体现了“诚”和“信”的要求；而通过退货赢得了顾客的信赖，充分激发了他们的惠顾动机，使其中不少人都成了商厦的“回头客”和义务“宣传员”，得消费者心者得市场，有市场必有“利”可取，这又最终体现了“仁中取利”的信条，商厦未了还是真正的赚家！看来，还是俗话说得好，“有得必有失”。商厦的退换策略不仅在于他们以小“失”换来了大“得”，更重要的是他们实际上是先有所失而后有所得。在他们的这一明智的市场行为中体现出来的“得”与“失”之间的辩证法，很值得广大商家细细体味！

#### 实例二

某营业员说：1994年8月的一天，中午大家都在忙着，忽然听到一个年轻小伙带着女朋友在鞋柜台前大吵大闹，说我们鞋柜卖的鞋质量差，这不好那不好，还说营业员小肖态度恶劣。其实小肖也是听他的话很不入耳，说话口气稍重了些，结果那小伙子更是了不得，满嘴脏话谩骂不说，还几次三番嚷着要找小肖干一仗。当时围观的人有不少，这时服装部经理梅加珍过来，给顾客换了一双鞋，并双手把鞋子交给那个年轻小伙，同时代表整个柜组向他表示道歉。事态终于得到平息，围观的人都赞叹：你看人家的负责人，真有水平，不但没把人得罪下，反而给人一种讲道理、重信誉的印象。

#### 实例三

某售货员说：“1994年8月18日中午，人比较多，我当时在副食组帮忙，有一位老妇人买了一只铁盒装的道口烧鸡。还没到下班时间，她又来到柜台说铁盒里什么都没有。我见她那生气的样子，连忙打开包装盒一看，果然空空如也。于是我怀着歉意给老人解释：这些是我们从别的公司进的，至于说铁盒里有没有烧鸡，我们也看不到。现在事情的原委既已弄明，我们给您退钱好不好？老人接受我的处理，满意而去。我想，商城虽然损失了一只烧鸡，但由此换来了信誉，何乐而不为呢！”

## 二、抱怨产生的原因

顾客产生抱怨的所在可以说是千奇百怪、无所不包。以下我们把百货公司、专卖店最常碰到的不满做了整理，提供各位参考。

### 商品不良引起的抱怨

#### 品质不良

床单在经过洗濯后缩小、变皱、褪色。

休闲装遇到汗水变色。

裙子上有染斑。

生鱼肉或鱼干不新鲜。

罐头内有异物。

#### 商品标示不全

毛衣上未标示品质成分。

按照商品标示的方法洗濯却褪了色。

#### 制造上的瑕疵

洋装的袖子上有裂痕。

西装钮扣未缝紧，容易掉落。

#### 污损、破洞

衬衫上有污点。

半打装的玻璃杯中有一个已经破裂。

有关商品品质不良的问题，我们可以由制造商的制造责任，零售店的管理责任以及消费者的使用责任三方面来加以探讨。

首先是制造商的制造责任。例如罐头中出现异物时，零售业的业者并非全然没有责任。以往在遭遇这种问题时，零售商通常站在消费者这一边，共同谴责制造商。但是，最近的趋势已不再如此，因为卖方同样具有监督商品的责任。假设卖方引进了瑕疵品而不自知，甚至将这些瑕疵品陈列贩卖，对一个专卖店来说，根本无法免除遭受批评的责任。

此外像食物这种以新鲜为诉求的商品，更需要零售商严格的品质管制。因此，商品质量不良时，不单是制造商要负责，零售店也必须负起相当的责任。例如，我们在超级市场买到的生鲜食品，经常会有标示期限过期或不新鲜的情况产生，这些都可以认为是零售业者的责任。

此外餐饮店或小吃店的鲜度管理以及色香味的管理当然也属于这个范畴。

而商品的品质标示，使用上的注意标示通常是由制造商贴示在商品上的。零售商在购入这些商品时应该先加以确认。

商品污损、破裂可以归咎于零售商人货时未能详加检查、陈列时管理不当、贩卖时检查有疏忽才造成的。所以，这些都可以说是零售商的责任。

此外，消费者因为使用不当而使商品破损的责任当然应该由消费者自己承担。但是，成功的商店在售出商品时也应该负起精神上的责任。也就是要详细地告诉顾客有关商品的使用方法，并且充分地让顾客了解。

由以上的例子看来，不良商品的出现 90% 都应当归咎于零售商未能在入货、陈列、贩卖时注意到商品的管理，以致于使顾客产生抱怨。因此，为了不使顾客买到瑕疵品，在售出商品之前，应当对商品展开详细的检查与管制。



才不会使顾客产生怀疑和不信赖感。因为，顾客一旦产生了不信赖感的话，要想重新建立值得信赖的形象可不是简单的事，需要花上许多时间、金钱和努力才有办法来改变呢！

### 服务方式引起的抱怨

这里所谓的“服务方式”是接待顾客的“服务方式”，而不是美容院、宾馆、旅社等的“特别服务”。商店所贩卖的商品属于硬体的物质，而“服务”就是软体的“精神商品”，可见“服务”的好坏，对于商店的兴盛与否有着极密切的关系。

#### 应对不得体

顾客对商店的服务有所不满大抵都是由于店员在应对上不得体而产生的。应对的方式和个人的日常习惯以及教育水准都有关系。因此，要矫正店员的应对态度必须下一番苦心才行。

#### (a) 态度恶劣

不管顾客的反应，一味地说明。

化妆浓艳，使人不快。

只顾自己聊天，不理睬顾客招呼。

紧跟在顾客身后，唠叨地怂恿顾客购买。

顾客不买时，马上板起面孔，不理睬顾客。

#### (b) 用字遣词不当

不会打招呼，也不懂得回话。

说话没有礼貌，过于随便。

不会说客套话。

#### (c) 贩卖方式不当

强迫顾客购买。

对于商品的相关知识不足，无法满足顾客的询问。

不愿意将展示柜中陈列的精美商品拿出来供顾客挑选。

#### 商品标示与内容不符

标签上标示着红色的毛巾，回家拆开才发现里面装的是蓝色的毛巾。

买了五个，却发现里面只有四个。

#### 说明不足

商品的使用说明不够详细，用了没多久就坏了。

说明不实，以致于买错了商品。

#### 金钱上的疏失

少找了零钱给顾客。

算错钱，向顾客多拿了。

#### 礼品包装不当

忘了撕下价格标签，使客人丢脸。

弄错了贺卡。

#### 不遵守的约定

顾客依照约定的日期前来提货，却发现商品还没有订购。

顾客要求把裤管往上裁缝，可是过了一星期却还没弄妥。

#### 运送不当遭致抱怨

送货送得大迟。

送错地方。

包括错怪顾客使商品污损。

此外，在超级市场买东西时经常会有付完钱后又被要求再付一次，或是根本没买那样商品却被要求付款的情况发生。这些举动都可能使顾客感到羞愤而产生强烈的不满与抱怨。

在餐厅吃饭时，点的菜迟迟不见上桌，或是晚到的人比先到的人早一步享受到服务，也经常使顾客感到不满进而产生抱怨。

#### **使用新产品、新材料不当引起的抱怨**

最近在商场上最常听到，也最不容易解决的抱怨就是有关新型衣料品的保管和清洗方式。

例如近来流行在衣料中掺上金色的细丝来增加亮丽的感觉。但是这种衣料和其他普通的衣服放在一起就会失去光泽，如果用普通的水洗又会褪色，因此有许多顾客感到相当不方便。这只是其中的一个例子而已。现在由于新的材料以及纤维的种类不断增加，在洗涤上产生的问题势必也会随之越来越多。因此，出售这类衣物的商店应该有心理准备，也就是要随时接受顾客的抱怨。因此，在出售这些新商品时，应该事先了解这些商品的特性以及使用方法、保存方法、洗涤方法。然后详细地说明，让顾客了解，才不至于产生太多问题。如果对某些新商品无法真正了解其特性的话，最好断然地拒绝入货，以免到时候产生问题就不容易挽救了。

## 《干戈玉帛——顾客抱怨处理艺术》

### “抱怨”的预防

不要把“抱怨”留给我承担。当你离去，请记得：带上“抱怨的开关。”

## 一、商（产）品方面

### 出售合格的商（产）品

#### 防患抱怨于未然的三要件

提供优良而且安全的商品供顾客购买是零售商一定要负起的责任。

1. 在经过充分的调查与检讨后，订购优良、而且能够反映出顾客需求的货品：这些货品一旦入手之后，应该对其包装、设计、等级、价格、种类等方面重新考量，并且按照商店本身的经营方针以及顾客的喜好来加以分类处理。如此一来，顾客就不会因为货品太多太杂而产生不知购买何种商品的迷惑了。

2. 确切检讨商品的材料以及保存方法，以便在销售给顾客时可以提供顾客有关该项商品之特性以及使用上的建议。前章我们曾提到，不管是多好、多棒的衣服，有时候难免会产生变皱、缩水、褪色等等故障。因此，事先充分的说明使顾客了解他所购买的商品具有什么特性、使用上必须注意哪些事项等等，都是零售商必须负起的良心责任。

当然，如果新进的货品可以拿来先使用一次或者先洗过一次做为试验的话，故障率一定会降低。但是，实际上并不能、也没办法如此试验。因此，零售商在人货之前应该和制造商或大盘商充分沟通，完全了解商品的特性同时得到保证之后，才可以安心地订购。因为经过这一道手续之后，卖方对于卖出的商品具有信心，而且对于使用方法、保存方法、清洗方法等等项目，都可以详细地提供给顾客；而顾客购买之后，也不至于产生太多的困扰和抱怨。

3. 严格检查购入的商品，千万不要订购污损或有缺陷的商品：如果陈列在店面的商品发生污损、缺陷的情形时，一定要马上更新，绝不可以让不良品流入到顾客的手中。

这种检查货品的方法，与其指派全体员工进行监督，倒不如组织一个掌管检查业务的机构或部门做定期的检查要来得有效。

特别是食品或其他与新鲜度有着高度关系的商品一定要详细、认真地进行品管的作业，确保未卖完的滞销品不再流入市场。

而食品的陈列方式应该采用“先进先出”的原则。也就是先进的货品先卖出去，然后再补充新品，这样才能够保证商品的新鲜度。

此外，也应仔细检查保存的温度，尤其更应该遵守食品卫生法的规定，谨慎留意生鲜食品的保存温度。

以上是保存食品鲜度应有的条件。其实，最高级的食品除了要有良好的品管外，更应当提供购买者在“味觉”上的满意。

我想每一个人大概都有买了自己想吃的东西，打开后才发觉味道不合，只好失望地倒掉的经验吧！这些食品虽然品质良好，保存方法也都按照规定，但是，制造商并没有在外表标示上说明它的味道或特性。因此，吃过一次亏的消费者通常不会再上第二次当来购买了。

生鲜食品在味觉上的管理并不是一件简单的事，因为每个人要求的标准不同。但是，餐厅或饮食店所做出来的菜肴就必须强调“味觉”的“品管条件”了。

餐厅是供给消费者享受菜肴的场所，所以经营者对于如何讨好顾客的“味

觉器官”有着重大的责任。如果做出来的料理不合胃口，那么顾客的抱怨也将随之而来。所以“味觉”的管理是经营餐饮业者亟需注意、并且要时时关心的问题。

经常有消费者提出抱怨，在他们吃的菜肴中有异物出现，其实这些抱怨都可以找出原因。例如锅碗瓢盆等餐具保管不当时容易破裂、打碎，料理菜肴就容易掉入玻璃碎片；而米饭、蔬菜清洗不干净时，就可能有小虫或碎石子藏身其中了；此外，如果厨师不按规定穿着工作服、戴工作帽，也可能把头发或其他的脏东西掉在料理中。

因此，要预防这些情况发生，必须确实地清洗厨房的材料和器具，并且妥善保管；在烹调的时候一定要按规定清洗素材并且着工作服、戴工作帽、避免食物和其他物品接触。卫生条件好的餐厅通常容易得到消费者的青睐，因此，多花工夫在厨房就有可能多争取到一些顾客。

## 二、服务方面

### 提供良好的服务

#### 1. “服务”的方式分为两种

此处所述的“服务”是指接待顾客的服务方式，它的内容可分为“机能性服务”和“态度性服务”两种。

所谓“机能性服务”就是根据顾客的喜好、体型来帮他选择衬衫；或是以丰富的专业知识提供顾客所想要的消息这一类的服务。

相对地，所谓“态度性服务”就是以微笑、诚意、良好的应对态度来服务顾客。

一个企业必须兼备这两种服务方式，才能真正提供顾客最优良的服务。

(1)“机能性”的服务机能性服务的根本在于丰富的商品知识。例如顾客购买衣料时，店员应该对此种衣料的使用法、保存法以及清洗方法有实际上的认知。如此，才不致于使顾客买回去后因为不知正确的使用方法导致变形、褪色，而产生不心要的纠纷及抱怨。

此外，对于每一位顾客的喜好及需求，一定要好好地加以观察，并且配合他的理想来提供服务。如果顾客想要的东西和店员本身所提供的东西一致时，“机能性”的服务才算是成功。

#### (2)“态度性”的服务

态度性服务的根本在于店员是否能够以最和善、亲切的态度来提供服务。也就是配合顾客的心情来提供服务。

由于每个人都有自己独特的性格，所以要迎合所有的顾客并不是一件简单的事。因此，在面对顾客时应当仔细观察他的言行举止，以便配合他的希望提供服务。

事实上，在接待顾客的态度上，每一个企业应该有效地订立本身统一的具体方法来教育员工，随着这种教育的成功可以直接提高员工在服务方面的知识品质。毕竟，服务的好坏并不单单由外表可以看得出来，精神上产生的气质与态度才真正可以左右一个人的态度。

#### 2. 提高服务能力

要想提高店员待人处事的服务能力，首先必须由职前教育开始做起。而职前教育的内容通常包括态度、知识与技能三个项目。

知识的教育方面，要让从业人员多读书，多阐述一些接待客人的真理使他们熟记并能通盘接受、理解。

技能项目方面则让他们实际操作、教导者一边解说、示范，一边让学习者亲自示范练习，如此便可了解学习者真正学到了多少。

此外，有关态度方面算是最难进行的项目，因为态度教育属于抽象的范畴，指导的内容亦不明确，所以不容易产生立竿见影的效果。但是，这种服务态度却是接待顾客最基本的事情，因此，如果不尽心竭力要求从业人员，可能会遭到顾客许多抱怨。下面就简单地探讨一下如何加强服务态度的训练。

#### 态度服务首重“举止”与“精神”

所谓“举止”，就是用字遣词、行为态度和彬彬有礼的动作。这些行为并非天生就会，必须长时间反复练习才会得到效果。

而精神方面则必须教导学习者保持配合顾客心理的准备。也就是说，对待什么样的顾客应该采取什么样的话语、态度才能使他感到轻松、愉快。

只要“举止”和“精神”这两种训练可以达到相互配合的程度，售货员一定能够获得消费者的信赖。

例如有些售货员在空闲时就开始三三两两聚在一起聊天、说笑，这表示他们不了解“等待时机”的道理。因为顾客说来就来，不会让人有准备的时间。

此外，对产品的知识不足、了解度不深也是经常引发顾客不满甚至抱怨的导火线。有些顾客经常抱怨售货员老是跟在他们屁股后面，好像要监视消费者。这种行为电表示售货员的服务方式不佳，心里只希望顾客赶快掏出腰包然后把商品带回去。另外，像包装错误、忘了撕下价格标签等等疏忽，都代表售货员不够重视工作的神圣性质，缺乏对工作以及顾客的责任感。

以上的缺失，都可以用教育的方式来矫正。如果这些人疏失不加以矫正改过的话，可能会造成消费音极大的困扰与抱怨。对于这些基本问题，企业方面应该特别重视，并且忠实地教育店员，使他们能够真正地遵守这些不二的法则。

### 3. 注意精神松懈时产生的小过失

不管商家如何注意本身的服务态度，如何加强店内商品的品质管制，偶尔也会因为一时的小疏忽而遭到顾客的抱怨。当这些不满产生时，千万不要一味地向顾客解释原因或辩白，因为这种举动只会浪费顾客的时间，增加他的反感。这时候应该机敏地反应给上级，如果责任范围属于店员本身的话，一定要明快地处理，以果决的方式来换取顾客的信任。

如果抱怨的原因来自服务态度上或者是售货员没注意到的小细节上的不满，就必须诚恳地向顾客道歉，以期得到对方的谅解。如果顾客的不满不能当场解决的话，可能在他离开商店后，就无法圆满地解决了。

任何处理抱怨与不满的方法。首重诚心诚意。唯有体谅顾客的心情，站在顾客的立场着想，才能真正消除顾客的怨气。因此，如何培养诚恳的处世态度并且训练从业人员在适当的时机做出适当的反应，实在是企业界在训练员工时应该特别注意到的细节。

### 4. 防止货品运送时产生不当

最近由于私人的快捷运送服务业竞相成立，货品在运送上的疏失和不当也逐渐减少。

特别是在运送礼品时，接货人不单单会从送货商那里得到收货的证明单，有些商店为了保证货品平安地送到顾客手中，还会委托送货公司呈交“货品安全送达证明”的回函供顾客签收交回。这的确是一种非常周到的服务方式与作法。

严格地说，这种确定货品平安无损地送到顾客家中的服务态度确实是作为商场人士最责无旁贷的担当。

因此，在准备托运货品之前，卖方一定要详细谨慎地检查包装是否得法，不要让货品在运送途中轻易地破损；而货品是食用物时，也要注意到保存的期限以及新鲜度是否会在运送途中遭到破坏，以免顾客收到的时候已经无法再食用了。

如果确认在运送食用的货品期间可能会影响到它的鲜度，那么卖方一定要事先提醒顾客注意这件事。最好的方法还是不要运送为妙，因为商品代

表公司的名誉，与其让公司的名誉“变酸”、“变臭”，倒不如少赚一些钱要来得划算。



### 三、（现场）环境与设施方面

#### 注意店内的安全措施

如果顾客在商店中发生意外而受伤的话，不管商店方面如何振振有词，这些责任仍应归咎于店方。因为店方的安全措施不够理想。例如陈列窗的玻璃、天花板上的吊灯、壁饰是否有破裂、掉落的风险；地板是否过于潮湿、光滑等等，都是店方必须事先详细检查，特别仔细注意的重点。

此外，遇到特别事故如地震、火灾时，应设立的紧急出口、太平梯、逃生路线等等措施也一定要预先设置。如果紧急出口或太平梯的通道上堆满货品的话，万一发生事故时，就可能口或太平梯的通道上堆满货品的话，万一发生事故时，就可能会造成相当大的悲剧。所以，一定要特别留心。

此外，不单单是店内的设施需要检查，店外的设备如招牌或外壁，也必须多留意，以免松动掉落，打伤过往的行人，造成意外事件。如果其他的商店不巧发生了类似的事故时，不可背地里嘲笑，一定要引以为鉴检查自己店内的设备是否安全，然后妥善改进，以期避免相同的惨剧再度发生。

只要商家多尽一分心力预防事故产生，消费者也就能多一分安心来光临商店了。

#### 四、生产厂一家的产品质量要过关

预防顾客的“抱怨”，不仅是销售企业的“任务”，同时，生产厂家也是另一个“主角”。下面，列举几个实例，说明产品质量的重要意义。

##### 实例一

亚盛工业公司是甘肃省亚盛盐业化工企业集团总公司所属的分公司之一，下辖矿业公司、双丰化工厂、硫化碱厂和农工商公司四个生产销售单位。该公司主要生产、销售工业无水硫酸钠（元明粉）和硫化碱，产品畅销国内外市场，得到了广大用户的青睐，1994年实现利税280万元，获得了经济效益和社会效益的双丰收。

亚盛工业公司领导者认为，产品质量是企业生存发展的根本所在。为保证主产品元明粉的质量，工业公司和生产厂（双丰化工厂）采取了不少行之有效的措施，从各生产环节上严格把关。

首先是严把原料进厂关。为确保原料质量，他们制定了水硝分析指标（甘Q酒SSH—C—02—89）和严格的检验规则。规定水硝生产厂要向使用厂提供质量证明书：使用厂有权按此标准对水硝质量进行化学采样检验；收硝工作人员按此质量标准收硝，如收硝质量不合标准，则按规定对当事人进行经济、行政处罚，严重者开除工职。元明粉生产过程中，从原料、中间产品到成品的质量控制数据，全靠化验结果来取得，而蒸馏水是化验中必不可少的最关键的试液，它的质量好坏，直接影响到化验结果。因此，为保证质量，他们又制定了化验室用蒸馏水（或除盐水）的质量要求（甘Q酒SSH—C—04—89）。此外，还制定了蒸汽锅炉软化水要求（甘Q酒/SSH—C—30—89），在非碳酸盐硬度、总硬度、蒸发残渣、悬浮物、含氯量等项目上作了限度规定。

其次是制定或采用严格的产品标准，切实依照产品标准要求组织生产。他们生产的元明粉执行国家GB.6009—85标准，并参照采用OCT6318—77标准。根据甘肃省化学试剂产品质量监督检验站多年提供的检验报告，人们发现在硫酸钠、水不溶物、钙镁含量、氯化物、铁、水份、白度、筛余物等检验项目上，他们所产的无水硫酸钠全部符合国标要求，为合格的一级优等品。同时，他们还制定了比国标更严格的工业无水硫酸钠产品内控标准，该标准最先于1988年8月1日发布并实施（甘Q酒/SSH—C—01—88），尔后在1989年又作了进一步的修订和完善（甘Q酒/SSH—C—01—89），对生产、成品检验、包装各方面都作了较为细致的规定。据当年有关部门检验报告说明，他们的产品也达到了自己提出的内控标准要求。

其三是制定各工序各岗位的操作规程，并确保工人按规程要求操作。翻开双丰化工厂的档案卷宗，人们会从中发现《精硝车间操作规程》、《精硝岗位责任制》、《精硝车间岗位安全规程》、《化反（司药）岗位操作规程》、《水汽车间岗位责任制》、《水汽车间操作规程》、《电机运行安全规程》及《电子秤使用注意事项》和《安全生产规定》等工艺技术和生产操作方面的规程。

其四是强化全面质量管理。双丰化工厂于1988年就建立质量管理机构，并健全了相应的管理制度，由厂长、总工程师直接抓质量管理。同时还建立了车间和班组的质量管理小组，开展全面质量管理活动。为了强化全员质量意识，该厂注意加强对职工的质量教育，利用业余时间举办质量管理、计量管理等学习班，使厂QC教育面达到80%以上，参加全国质量统考35人，全

部合格。

第五是注意优化产品包装质量。该厂的《包装质量管理制度》规定，包装的产品质量必须符合国家标准；工厂负责对不同质量的合格产品分类包装，不合格产品严禁拉入成品库，应另行处理；包装重量要准确（50.03Kg/袋），误差不能超过上0.2公斤；包装袋要符合要求，内衬薄膜塑料袋，外包塑料编织袋，不能有破损现象，包装质量合格，内袋口扎紧，外封口严密整齐，并在外封上涂刷牢固的标志：包装完的成品堆放要整齐，包装场所必须保持清洁，严防污染。

第六是严格产品出厂抽检。该厂内控标准规定：无水硫酸钠应由生产厂的质量检查部门进行检查，生产厂应保证所有出厂的无水硫酸钠都应附有质量证明书，内容包括生产厂名称、产品名称、级别、批号或生产日期、数量、产品质量符合标准的证明和标准的编号。使用单位有权按照生产厂的内控标准要求，对收到的无水硫酸钠的质量进行试验。如果检验结果中有一项指标不符企业内控标准要求，应重新取样检验，重检结果如仍有一项指标不合要求，则将该产品报废。

质量是企业的生命，是提高经济效益的关键。没有过硬的质量保证，企业的产品就很难在市场上站住脚，更谈不上打入国际市场。在这种认识支配下，酒泉糖厂始终坚持以严肃科学的态度对待质量，建立健全了厂部、车间、班组三级质量管理、检测、监督网络，走出了一条具有本企业特色的质量效益型发展道路。

该厂的全面质量管理，一是强比全员质量意识和质量法制观念，全厂90%以上的职工参加了质量管理知识培训并统考合格，连续四年每年进行一次全厂性质量管理和《质量法》知识竞赛，每年召开一次质量年会，五次组队参加省质量知识竞赛活动，取得良好成绩，从而形成人人关心质量，人人重视质量，争做质量标兵，达成“质量是企业生命”的共识。二是健全质量管理组织保证体系和监督保证体系。厂部成立了以厂长为首的全质委技术质量处、中心化验室；车间成立了质量领导小组和工序质量监督化验室；班组设有兼职质管员，对每道工序实行“自检、互检、专检”的三检制，工序质量始终处于严格的监控下。三是开展群众性的QC小组活动，岗位练兵、技术比武活动，提高职工技术素质，从而促进了工序操作质量的普遍提高。几年来，企业先后荣获省政府颁发的“质量、计量、标准化先进单位”，省质量管理局“质量先进单位”、“先进团体会员单位”等称号，受到“省质量管理奖”、“TQC知识竞赛集体三等奖”、1991年“轻工业部质量管理奖”等奖励，被省质量管理局、省质量协会、省轻纺质量协会表彰的优秀QC小组12个，获省厅QC成果15个，优秀论文7篇，省、厅质量先进个人12人，使企业的质量管理工作迈上了新的台阶。

#### 实例二

酒泉糖厂是1985年建成投产的国有中型、同行业大型甜菜制糖企业。现有职工1280多人。其中各类专业技术人员200余人。固定资产原值9036万元。现有生产能力为日处理甜菜2200吨，年产糖4万吨，颗粒糖1.5万吨，酒精0.4万吨。建厂10年来，该厂始终坚持以改革总揽全局，狠抓企业管理，努力提高产品质量，扭住市场销售不放手，依靠科技进步增强发展后劲，借助成功的公共关系为企业的生存发展营造和谐的内外环境，使企业走上了长期稳定发展的道路。1989年晋升为甘肃省一级企业，1990年获同行业最佳经

济效益第 15 名 :1993 年全国甜菜糖行业综合经济效益指标名列第二名和《中国 100 家最大食品制造企业》；连续三年在全省国有大中型企业最佳经济效益和最大经营规模评比的前 50 强中榜上有名,先后荣获省部级质量管理奖及省双文明建设模范单位等称号。从该厂建成投产,截止 1994 年底,累计完成工业总产值 8.17 亿元,实现利税 1.37 亿元。

酒泉糖厂在生产经营的全过程中,坚持质量、经济利益挂钩,制定实施了质量考核奖励细则,质量责任指标与经济责任层层落实,突出质量与安全两个否决权,对质量不合格的产品,不计产量,坚持谁出问题谁负责,毫不马虎,1991 年用户反映该厂发出的白砂糖产品的缝口不严造成短斤少两和包装污染问题,厂方对这一问题非常重视,立即召开了由厂长主持,技术质量科、制糖车间、供销科、调运科等有关方面 20 多人参加的现场会,深入车间、火车站货场等现场,分析查找原因,分清责任,通报全厂,从厂长、车间主任、质量科长等有关责任者都进行了经济处罚,使大家从中吸取教训,防止了类似问题再次发生。

由于该厂一贯坚持质量第一,产品质量受到了主管部门和消费者的一致首肯,主产品白砂糖生产居国内先进水平,先后荣获甘肃省和轻工部优质产品奖,产品畅销全国,并有部分出口,深受用户好评。颗粒糖产品质量高而稳定,全部指标经考核达到或优于商检考核指标,并获得了省优、部优产品奖,该产品一度占领日本主要市场,深受日本用户的好评。酒精产品在工业级基础上先后开发出国内领先水平的食用级、医用级酒精,在市场上供不应求。

### 实例三

抓销售服务优质化,善待产品经销商。

销售服务,包括售前、售中、售后服务。只有全心全意为产品经销商服务,才能在他们心目中留下良好的印象,从根本上为新产品销售开创良好的局面。对此,“酒啤”人认识深刻,工作扎实,感人至深。

第一,尽最大努力做好客户接待工作。无论是远道而来的客人,还是本地的客户,无论是大宗买卖,还是小本生意,他们都能做到一视同仁,待客如宾。该厂在酒库专门设置了桌椅板凳,以茶水、啤酒招待,并提供了娱乐用品,在销售旺季和节假日都安排值班人员。他们这种举措使客户感到无论淡、旺季来“酒啤”拉酒都有宾至如归之感,并克服了部分客户由于不能很快装酒离厂而产生的埋怨情绪,在细微处体现了服务也能促销售。

第二,见利不忘义,注重巩固老市场。近几年,酒泉啤酒厂虽然已经有了比较稳定的市场,但他们始终视用户为上帝,在不断结交新朋友的同时,不忘巩固老用户。为此,厂部明确规定:凡与本厂有长期合作关系的客户,应尽可能在供货、价格、付款等方面给予方便和优惠。

第三,抓好售后服务,寻找稳定可靠的推销代理人。1991 年,中苏蒙边境的新疆青河县糖酒公司曾为一瓶酒来信反映产品质量问题。接信当天,酒泉啤酒厂即派技术科长和灌装车间主任不远千里,日夜兼程,花费 2000 多元,前往该县调查了解原因。公司经理甚感惊讶,并深有感触地说:“我们没有想到和你们联系一下,问问情况,你们如此重视质量,这样的厂家我们信得过,今后我们销售啤酒只销你们的内部啤酒”经了解,那瓶酒是因为长途运输,震动碰撞,瓶盖松动,引起漏气所致,通过这件事的处理,在新疆引起了强烈的反响,收到了意想不到的效果。大大提高了企业和产品的信誉

#### 实例四

酒泉河西实业公司的前身是一家小型砖厂，经过几年的努力，使企业从小到大，规模发展，经济效益逐年有大幅度增长，各项经济指标均达到全国同行业先进水平。目前，企业产销两旺，管理秩序井然，生产经营一体化发展，已成为以砖厂为龙头，塑料厂为骨干，房地产业、运输业、种植业、养殖业和服务业并行发展的农工商综合性企业。1994年该公司完成产值1050万元，实现利税90万元。那么，他们公司的发展经验是什么呢？

公司经理于国华认为：产品质量关系企业生存，信誉和兴衰，质量管理是他们取得良好信誉的保证。在成立了由经理领导组成的质检小组的同时，他们还逐年完善各项管理制度，进一步强化质量保证体系，公司检查车间，车间检查班组，班组检查个人，从上到下，层层把关，一道工序一道工序把产品质量同职工的工资、奖金挂起钩来。1990年产品创优后，他们在每年的全区评比中一直名列前茅，保持省优产品标准。1994年仅质量一项就发放奖金10万多元，多者拿到2000元。每年的4—6月公司订为“质量月”，在此活动中，车间班组、个人的产品质量必须达标。曾有一个车间，生产出50万不合格产品被一次性销毁，不计报酬，并对主要领导进行了处罚。成品车间的不合格品，由厂里统一送到当事人家中，按一等品收费并收运费。1985年前他们只追求数量不重视质量，结果导致产品信誉不高，大量积压，企业不能发展。自从他们制订了创省优，产品标准后，产品质量得到了很大提高，1989年推行全面质量管理，1990年全面质量管理经省地验收为全面质量管理达标企业。在安全工作中，我们始终坚持安全第一，安全为了生产，生产必须安全，企业的效益取决于好的经营管理和有秩序的安全环境。1985年前他们公司也曾出现过不安全的事故，1985年后他们坚持安全第一、预防为主，宁可少生产，也不能出现不安全的事故。车间、班组若有不安全苗头出现，他们立即采取措施解决，除予曝光以外，还对当事人进行重罚，力争把事故消除在萌芽状态。

## 《干戈玉帛——顾客抱怨处理艺术》

### “抱怨”的处理

虽说如此，顾客的话就是金玉良言。

## 一、做好心理准备

### 销售员本身的心理准备

如前所述，销售及服务并不单只是提供客户商品服务，以换取货款，亦即并非只是商品及货款的交换。所谓贩卖，乃是通过商品或服务，使销售员和客户心灵做直接的接触。

如此一来，抱怨处理最后将成为人与人的相互接触，以及人与人的谈话。因而，在其中理所当然地显示出销售员身为个人的心情，以及身为社会人士的人格，此二者将会重叠起来。所以，针对有关抱怨处理上，销售员本身应有的心理准备，做以下几点分析。

#### 1. 克制自己避免感情用事

抱怨乃是顾客对商品或所应享有服务上的期待及信赖落空，所产生的不满及愤怒。因此，顾客多半会直接将其感觉反应出来，在用词或态度上难免会过于激动。

销售员必须压抑自己，避免受到这些激动的言词及态度所刺激而变得勃然大怒或意气用事。若不加留意，你一句我一句地开始起口角，说些未经考虑过的话，被逮着话柄，以后就不好办事了。

为了避免这种事情发生，应致力于尽可能冷静地交谈。并且，要注意慢慢地谈较妥。若是能以缓和的速度来交谈，自然可以慎选用词，多少缓冲顾客的激动情绪。尤其，缓慢交谈的自制心理，更是控制自己的情感、争取思考时间的根本。并且，尽量用低声调进行交谈，因高声调恐怕会暴露自己的情绪。

并非单只是在处理抱怨的问题时，才须抑制自己的情绪。平常若不养成用坚强的意志力以管理自己情绪的习惯，是无法立即沉着应付的。尤其，被讲些难堪的话，便立即怒气冲天、勃然大怒的人，更难委以重任。可以说情绪不稳定的那些人，便难以处理抱怨的事情。

此点意味着抱怨处理是训练修养的极佳场所。特别是对那些以自我为中心的人来说。克制自己的情绪去忍受不愉快的事情，虽然是非常痛苦的煎熬，但却没有比这更为珍贵的人生学习了。

#### 2. 要有自己是代表商店的自觉

并非仅在处理抱怨的场合时，才有自己是企业代表人的自觉。这是所有对客户服务的人应注意的要项。

尤其在处理抱怨的时候，特别需要有此种企业代表人的自觉。原因是身为企业的代表人不仅要探究抱怨，更要对公司内的销售员所引起的错误道歉、进行协调。而且，顾客不只是会对一个销售人员埋怨，更会将自己的不满与愤怒向公司的代表人再次申诉。

因此，代表人若是不具备这种代表公司的力量以做判断时，抱怨的顾客将会立即要求请负责人出面，甚至与代表人理论。

#### 3. 保有精神上的余裕

尽全力去化解顾客的愤怒或误解虽然没有错，但是却往往因此而丧失了自己精神上的空间领域。对顾客服务，通常应该尊重顾客的意思，在精神上退一步来应对。常做让步来对待顾客，比较容易对客人那些带刺的话充耳不闻，避免引起争执。

偶而训练自己，采取第三者的立场来观察自己忍受顾客愤怒的姿态，亦是在精神上留有余裕的一种方法。以第三者的心态来看自己，将给自己带来出乎意料的忍受痛苦的巨大能力。并且，向同事或是亲近的人诉说事件的内容，及所遭受的痛苦，亦即以净化作用来安定自己的精神，也是非常重要的。

#### 4. 想成是人生的一种学习

面对顾客大声叱责抱怨，加以激动的言词，而只能一味地忍耐道歉，多少总感到很悲惨。何况更有些是起因于顾客自私的想法。

因此，在处理抱怨的情形时，必须将其视为是人生的一种学习。如果不这么想的话，是无论如何也应付不来的。光是想着抱怨的事还未解决，明天尚要受到同样的叱责，那么做什么事都不对劲了。

毫无疑问地，人生并非只有快乐的一面。亦有不少是令人气愤或悲伤的。在忍受这些事的同时，也衍生了人类的成长，并且培养出体谅他人的心情。若是只有快乐的一面，那么人生事事皆顺心如意，人类便不可能有所成长，也必定将失去人生的意义。

意思即是把处理抱怨之事想成是人生的一种学习，不断地去忍受、咀嚼这些痛苦。虽是如此说，但实际上忍受痛苦并不是件容易事。有时不妨对亲近的同事说出自己的苦恼，成为可商谈的对象。

所以，在此亦期望身为上司者能充分考虑到此点，多奖励那些位于第一线处理抱怨的部下们，鼓起精神去做。

然而，在现实上，也有些上司将自己置于最安全地带，只是以口头来督促部下，或是命其以最有利且最少的经费去处理。对进行直接交涉的当事人来说，就似“前门拒虎、后门进狼”，毫无立足点。唯有这种上司会在对话扭曲后仍不想出面，甚至部下发出“换人或场所”的求救讯号亦不轻易接手，最后不得已才出场交涉时，便一反平日所言，只是在一旁陪笑着，对抱怨的客人唯命是从罢了。

但是有时看到这种情形，不是也可将其想成是一种人生的学习，做为反省的题材吗？

### □ 经理人（企业）的心理准备

#### 1. 抱怨亦是贵重的情报

接下来，是叙述抱怨对企业来说是什么东西，且应如何处置之要点。

商店到底是为顾客而存在的。开店的目的亦是为了客人，为顾客去搜集商品。因此了解客人想要何种商品，及希望受到什么样的服务，是非常重要的。

而抱怨是得自顾客的重要情报之一，同时也是顾客珍贵的“批判”。不可认为客人的抱怨是啰嗦或麻烦，必须端正自己的态度去听。就算那是出自顾客一方任性所为，若是倾耳恭听，必定多少会有些参考的价值。

特别是最近，一般消费者已领悟了自身的立场，为保障自己的生活，不单只是对企业所提供的成品或服务以严格的眼光来批判，而其使用方法亦包含在内，努力使自己具有相当高度的商品知识。

因之，在客人的抱怨中，包含了不少值得企业倾听的贵重报，所以将其回馈到经营中枢，活用于经营上及日常营业中的同时，有时亦是纠正企业经营的契机。

因此，编制组织及体系，将位于第一线上销售员所接受的抱怨传送到经



营中枢，是非常重要的，且在平日就需对全体职员解说抱怨的重要性。如开头时所陈述的“抱怨是表示顾客对商店的信赖感及期待感，同时也是商店的弱点”，为恢复顾客的信赖，以及去除弱点，商店应采取向前的姿态来配合，并尽全力去解决抱怨。

有时也得将得失置之度外

之所以有抱怨，乃是顾客以往对公司（商店）所抱持的信赖，由于某些差错而失去，期待落空，因而要再度使期待恢复就必须要做一番相当的努力。因而，一流的公司或百货公司、专卖店，为了恢复顾客的信赖，常是将得失置之度外来处理抱怨的。

实例

川上为了出席友人的结婚典礼，特地到百货公司量了衣领，买了件白色的衬衫，但是回家试穿后却发觉太小，领口扣不上。吃惊之余打了电话向百货公司抗议之后，股长便带了五六件衬衫来，除了谢罪以外，并请求交换，才得以无事。

在这种情形下，以损益的观念来看，计程车费花了 3000 日元，是价值 5000 日元衬衫“利益”（卖价的 30%）1500 的两倍，可说完全是一件亏本生意。

但是为了对自己的失职负责，并取回顾客的信赖，就算是有所损失也应尽全力去做。而这些损失，因为顾客恢复信赖，在将来定能补偿回来。

现在川上也对这种迅速的处理感到满意，并对周围的人述说“那家百货公司是可以信用的，有什么意外时，只要一通电话，即飞快前来处理。”

处理抱怨必须是迅速的，而关于抱怨处理的想法也必须是长期性的，不可以狭窄的视野来眺望事物，应由高处远处来判断。

企业方面对于抱怨必须建立起动员全店上下，结合所有力量去解决的态度，且这种姿态明确以后，销售员日常在对客观服务上也将充满诚意。因为一旦出现抱怨，就需花费庞大的经费及劳力去解决，理解此点之后，全体员工就会注意在平日的对客服务中，尽力避免引发抱怨的事由。

抱怨处理以迅速为第一

时间拖得愈久愈会激发抱怨客人的愤怒，且想法也将变得顽固而不易解决。不可借口今天在忙明天再去，或是叫天要开会所以后天再处理，一天又一天地拖延，而应立刻采取行动解决。抱怨的确是件不愉快的事情，起先总想拖延，这种心情虽可理解，但仍应尽早着手处理。

某闻名的乐器店主任，对抱怨的处理很拿手。实际上，所有经过他手上处理的抱怨，都能完美地被解决。而这位主任处理抱怨的秘诀，即是一旦听到抱怨，就立刻去客户家里拜访。也就是迅速地处理。结果这个方法是最实用，也是最高明的。而且，并非是随便地去拉拢客户以收拾事态，而是以发自内心的诚意去谈，以客户能接受的方式去处理，并求得顾客对事情的理解。有那么一句名言：

“在一位客人身后，常存在着 20 位的客人……。”

为维护公司的荣耀及商店的信誉，并维系众多客户的信赖，必须牢记要重视每位客人，尽最大的努力使客人由衷地满意，因此认同我们的诚意。“抱怨顾客转变为老主顾”之想法，不正表现了抱怨处理所应有的态度吗？

实例二

张先生搭乘 H 航空公司由大阪飞往羽田，在机内被空中小姐浇到了茶

水。

当时张先生在巨无霸客机后方，靠走道的座位上正看着书，左肩到臀部突然地感到疼痛异常。哆嗦颤动着身体的空中小姐，在数秒钟后才发觉自己弄倒了盘中的纸杯，将茶水倒出。空中小姐脸色铁青地道歉，并拿了五六条的毛巾来替张先生擦拭。

张先生问她“你洒落的是什么？”她回答“日本茶”。闻了闻被淋湿的左袖，没什么味道。而且是黑色的衣服，判断大概没关系。

虽然心里很不愉快，但也不是故意的，因此要她注意“好了，以后要小心”便了事。

稍后，有位男性的事务长及领班的空中小姐前来道歉。被张先生谢绝了之后，空姐便说“为了慎重起见，给您洗衣的优待券”。注意到应说“奉送”而非“给”以后，她才慌张地订正了用词。

当时她说“在出口交给您”，因此到达羽田要下飞机的时候，正想跟她拿，她又说“现在去拿优待券，请你坐着等”。张先生往后一看只剩下 20 位左右的乘客。

“还要等，我不要了。”张先生便很生气地走下舷梯，冬月在夜空高挂着，臀部被风吹得凉凉的。好像连西装裤都被淋湿了。

张先生觉得很不高兴，因此寄了封抱怨的书信出去，在里面写着“倒茶水的空中小姐，看起来真是天衣无缝的女性。”

飞机从大阪机场起飞之前，她在前面关闭客人坐位上方架子时，无意中有一件揉成团状的大衣掉落在乘客头上。她便哈哈大笑地谢罪。想再度关上架子时，又掉了一件大衣下来，她也是笑着道歉。不该大笑的场合里却如此失礼。张先生想她是个没有常识的空中小姐。而将茶水弄倒在我身上的，就是这位女性。写出“天衣无缝”（幼稚）的意思是，意味着她不适于做以侍客服务为目的的空中服务员，不知 H 航空公司是不是懂得这个意味。

这还不说，事隔三周，几乎已忘了这事件之时，却收到如下的道德歉函（照原文）。

2月10日

张先生

H 航空股份有限公司顾客服务业务室

空长（姓名）

敬启者春日微寒，伏维贵体日益康健。

平日素蒙爱顾，实甚感激。

对于这次机内服务员的疏失，深感抱歉。并且，有关阁下所指摘，当时空服员的处置，应对之不当，亦感非常地抱歉。

特别是在茶水的服务上，已请他们务必小心，不可对客人有失礼之处，深切反省不周到的地方。且一旦有此情况，必须立刻道歉，并送上清洗券，甚至查出对方住址，以寄道歉函，此次由于事务长判断欠妥，实感于心不安。

必定履行阁下所指摘之点，致力于空服员指导教育，避免相同情形发生，且如果再有这种事件产生时，必须做适当的处置及应对，以求得顾客的谅解。

无论如何祈能获得阁下的宽恕，并继续地给敝公司指导鞭挞。

简函致歉，敬恕不周。

谨启

看了这封道歉函后，张先生惊讶到了极点，感觉过于草率了。从信件中

可以看出，将茶水倒在乘客肩上这种不得了事故，在这家航空公司却视为轻如鸿毛的小事。

“事故发生的时候，便可知道企业对顾客的真正态度”这是张先生一贯的主张，而航空公司对顾客抱持着这种态度，其态度及想法对乘客的安全很是危险，这些话对周围的人说开来，其后所引发的重大人身事故，便难说是偶然的了。

以上姑且不论，在此先对这封简直是缺乏诚意，敷衍了事之道歉信函，做几点指摘。

缺点在哪里？

首先是回信慢。抱怨信件寄出三周后才接到道歉函。当然不是“限时”而是“平信”。并且在书信字面上全然看不出经过三星期的调查实情后，曾督导过当事者注意不可再犯同样过失的事实。这三个礼拜中到底做了什么？这封信必定是发信人的部下参考过去对抱怨信件回函，所写的文章寄过来的吧！若说这封信是真正代表企业向顾客谢罪，同时在企业内避免发生相同事故之警戒，第一就应先调查实际情况，向顾客报告并承认错误道歉。

第二，为了不使同样的错误再度发生，应该详细地向顾客说明公司如何警告从业员，如何训练员工，甚至如何更改公司训练系统的决策。

第三，即使顾客只希望以书信邮寄的方式要求道歉，从业员最好还是直接至顾客家中赔罪比较好。

第四，为了消除顾客的不愉快，公司方面一定要尽力去处理。

从这封写着“此时除了要郑重道歉，应该备妥清洗券呈送给顾客并且适地、适时寄上道歉书信”这种应对法的信，我们可以了解类似的事件经常发生。

而事实上，单单这种公式化的处理方式就足以应付顾客的不满意吗？这家航空公司的顾客服务室室长真的可以了解乘客被茶水当头泼洒的愤怒吗？我认为他一点也不了解！如果他了解的话，绝不会以为只用这种道歉方式就能完全消除顾客心中的不快。

后来，由于时间以及其他原因，张先生仍然常坐这家航空公司的班机，但是对于该公司的服务方式早已经完全失望。例如张先生就碰过有空中小姐两人从前后分配果汁却把中间的十多名乘客遗忘的纪录。

矛盾的是，这家公司本身也出版基本对待顾客的书，也接受其他企业委托办理人际应对的实际课程。对于这种无法认真训练本身公司员工，却又能够代训其他单位员上的企业，张先生也只能一笑置之了。

2. “诚意”是对待顾客的“附加价值”

某家相机公司的人事课长坂本先生有一次在大阪的某家旅馆吃早饭时被服务生倒了满身的果汁。

后来，饭店总经理亲自出来向他道歉，并且采取了一项紧急措施，叫工作人员将坂本先生的衣服拿去清洗。后来又郑重地送了道歉函以及饭店特别烘焙的饼干至坂本先生家中慰问，并且请坂本先生能够提出赔偿要求。

坂本先生认为衣服已经送洗干净，不需要再麻烦饭店的工作人员。可是，饭店方面依然郑重地一而再、再而三地打电话给他，并且坚持要负责他的精神损失。后来坂本先生只好对他们说：“这件事我已经不在意了，你们不用太自责。”而事件也才因此结束。

虽然航空公司和饭店不是同种性质的场所，但比较一下这种不同的应对

方式，真是让人感到有天壤之别呢！

## 二、有关原则和方法

### 十五项基本观念

1. 如果希望赢得顾客，并想长期留住顾客，秘诀在于让他们感到满意，不论是物品还是个人服务，都应让顾客满意。
2. 我们要做的事只有一件：像朋友一样，帮助顾客购买他们需要的东西，而不仅仅是卖给他们。记住，帮助顾客解决了一个问题，就等于为自己解决了问题。
3. 不要忘记，顾客购买的动机，在于拥有产品后的满足，而不在于产品多么好，产品好坏只是顾客内心效用评价的一个重要因素，不是全部。
4. 顾客只愿意购买两种产品，一种是让他产生愉快情绪的感觉；一种是为他解决实际问题。这两方面一样重要。因为愉快的感觉来自服务，问题的解决来自商品。
5. 请大家务必记住、只有给顾客“可靠的关怀”与“贴心的照顾”，把顾客当作朋友，他们才可以再次登门。
6. 不管任何时间，任何地方，所有的公司员工都代表公司的形象，因为顾客对公司的印象，来自于他所经历的，某位或几位员工带给他的切身感受。
7. 提供让顾客感到满意的顾客服务，是每一位员工的责任；而奖励那些让顾客感到满意的员工，则是管理层的责任，所以员工对待顾客的态度应该就是领导对待他的态度，他的服务质量越高，在公司所获也应越多。
8. 顾客是否愿意下次光临，不依赖于他，而依赖于员工能不能让他这一次满意而归，当时做好最重要，顾客当时不满意，事后工作再细致周到，也于事无补。
9. 一个企业成功的最重要因素在于员工和顾客。让员工满意，公司就会拥有满意而归的顾客；满意的顾客又会为公司带来越来越多的顾客。
10. 如何才能够帮顾客做好选择呢？就是帮他买东西，而不是向他卖东西，真心实意地为他解决问题，这样做才能长期维持与顾客的关系，培养“忠实”客户。
11. 要获得顾客的满意和忠心，只有一个办法，就是先找出他们的需要，然后找出他们心中期望的被满足方式，百分之百地，甚至超出他们的期望来满足其需要。
12. 企业除了向顾客提供品质优良的产品还应建立与之最诚挚的友谊，不仅现场人员向他提供服务，全公司上下都是顾客的好朋友，换句话说，就是真心待客不但是公司的信念，也是所有员工的切实做法。
13. 重视直接面对顾客的一线工人，因为他们的优良服务，顾客才对公司满意，才会出钱购买，公司才有收入。
14. 重视各部门的中层管理人员，因为他们对一线工人的全心全意的关怀和付出，并激励、支援一线员工提供优质服务，公司才能团结向上，不断前进。
15. 重视公司主管，他是公司的管家、决策者，他决定公司的经营方向，制定公司的规则，是公司全体人员的核心。

### 员工服务规则

以下几点，公司中所有的人都应遵守，从经理到工友，没有人可以违背：

1. 请你想一想，如果您是一名顾客，在一家商店中受了售货员的白眼，心里怎么想。从此出发经营，就不会冷待顾客。所以凡事要从顾客的角度去思考，想一想，如果我是顾客，什么样的服务是我想要的？不符合我的要求的服务，当然也不会满足其它顾客。

2. 顾客的认知决定其行为，请记住，如果想要受顾客欢迎，就要提供他们想要的，而不是你认为他们想要的，“顾客想要的”与“你认为顾客应该要的”，绝对不同。

3. 永远不要与顾客为敌，不论何时何地，这是真理，把顾客当作自己，你会不会与自己为敌？对顾客也应如此。

4. 帮助顾客喜欢他自己，他就会更喜欢你，只有顾客相信你能向他提供他喜爱的产品，并且让他发现自身的优点，他才会相信你能给他带来最大的满足。

5. 必须时刻保持工作区域的清洁，包括办公室、商场、工作台、橱窗、镜面、地毯等等，不论顾客是否会看到，都要打扫干净。

6. 不论顾客是谁，来做什么，或什么时候进来，公司员工应笑脸相迎、热诚地打招呼，因为顾客是公司的衣食父母。

7. 如果顾客进来时，店内工作人员正在打电话，应尽快结束谈话，接待顾客，不能让顾客感到被忽视，受冷落。

8. 管理员工的应是他本人，在服务顾客时，应被完全授权，独立自主地工作。

9. 员工在顾客面前一律不得抽烟或吃食物，嚼口香糖等。

10. 从顾客进门第一步起，不论他们的态度是好是坏，都不能用不尊重的言词、态度、举动。一定要保持笑容，直到顾客离去。

### 部门负责人事务执行规则

1. 为第一线员工创造出一种愉悦的环境，让工作人员建立对顾客服务的信心、热诚与技巧，不仅勇于接受职责，而且乐于执行。

2. 中层管理人员的角色，不是监视一线员工，而是负责支持一线员工做好服务工作，让一线员工有权处理特殊的问题。不必事事请示，也能妥善解决问题。

3. 中层管理人员责任是：

(1) 问题分析。(2) 责任分配。

(3) 激励、支援一线员工，配合并提供他们的需要，让其愉快工作。

(4) 必须让下属了解公司与部门的目标，协助他们提供最优服务。

(5) 将一线员工、顾客的意见准确、快速地反馈给最高管理当局，并提供决策参考。

(6) 把最高管理当局的整体策略，转变为一线员工可以切实遵守的方针。

4. 当一线员为顾客服务时，不可以怀疑他的动机或进一步干涉。

5. 中层管理人员在研究公司内部资源配置时，务必在“最能满足顾客”和“最能提高服务质量”的地方多投入。以预算重新分配，或预算增加而言，中层管理人员必须知道什么地方最要紧加大其投入。

6. 中层管理人员必须给一线员工必要的指导，使他们勇担风险。而不是

在员工犯错误时，大加训斥，因为这时候、正是最好的教育训练的时机。

### 顾客服务奖惩规则

1. 凡有下列行为，且有具体事实为证者，应给予奖励：
  - (1) 服务满足顾客要求，挽留住了可能转移的顾客。
  - (2) 解决了公司与顾客之间的纠纷。
  - (3) 增进了公司与顾客间的情谊。
  - (4) 热心并从实践上维护了公司的形象。
  - (5) 认真执行工作，获得顾客好评。
2. 凡有三次获公开表扬者，应于第三次时，给予奖励纪念章，并以物质奖励。
3. 凡获三枚徽章者，给予荣誉休假奖励（带薪），发奖状，并加以更高的物质奖励。
4. 凡有以下行为并且有具体事实为证者，应予以私下劝导：
  - (1) 对顾客态度冷淡不佳。
  - (2) 与顾客争执。
  - (3) 未能维护工作区域整洁，使公司声誉受损。
  - (4) 不愿与顾客保持良好关系。(5) 不遵守“顾客服务系统”内的规则。
5. 凡有三次私下劝导无效者，应于第三次时，给予离职警告，如仍未改善，则报请总经理予以解雇。
6. 凡有下列行为。并且有事实为证者，应予以解雇处分：
  - (1) 因执行失职，导致顾客不满，与顾客发生口角，且不愿道歉，以致影响公司形象。
  - (2) 无故对待顾客态度恶劣，蓄意制造执行过失。
7. 如有其它未规定的具体事实，由单位主管呈报总经理核定。

### 顾客服务事务处理准则

请大家务必记住该准则的内容：

1. 与顾客之间的常规事务，依“顾客服务守则”办理。
2. 顾客抱怨时，依“顾客抱怨处理办法”及顾客抱怨基本作业流程”办理。
3. 现场只有一个原则，顾客满意优于一切。
4. 顾客服务的好与坏，是一场有关顾客认知的心理战，决定服务品质的关键，在于员工所做所为给顾客的印象。对我们服务的评价，在顾客的心中。
5. 如果有其它未规定的情况，请现场人员依下列三个原则办理：(1) 顾客满意第一。
- (2) 顾客永远是对的。(3) 如果顾客错了，请思考第一项原则。
6. 想要顾客满意吗？多陪他走一段路吧。

### 十种情况处理对策

以下是十种情况下的处理对策，请大家把握原则：

1. 当顾客已经上门，或是打电话来询问，明确地表示想要购买商品的时候，我们应动作迅速，准备齐全，态度和蔼有礼。
2. 当我们犯错误时，顾客开始生气并有指责我们的倾向时，应心平气和，

体谅他们，并真诚道歉。

3. 当顾客对公司有失望、不愉快的表示时我们应诚心请教原因，送一些小礼品，来补偿顾客的不满心理。

4. 当顾客表情犹豫，拿不定主意时，我们应站在顾客的立场上为他着想，像帮助自己一样，给他明确的建议。

5. 当顾客对我们的产品产生了兴趣，因而产生了购买意图时，并且我们的产品确实符合他的需要，我们应加强其信心。让顾客放心，对产品质量做出保证。

6. 当顾客对于购买方式、价格等方面，与我们意见不统一时，我们应从他们的角度，帮助顾客了解这些商品和服务，让其相信物有所值。

7. 当顾客决定购买产品的时候，我们实际给予他的，应超过原先答应的。这样才能超出顾客的期望，让其满足。

8. 当顾客不信任我们的时候，认为我们的商品以及公司的信用都不好，不打算与我们交易，这时也要谦逊有礼，检讨自己，不应该责怪顾客。

9. 当顾客对我们的商品和服务发出抱怨时我们应尽快解决其问题，把顾客的事情当作自己的事来解决。

10. 当顾客对商品及服务有特别要求，希望我们配合时。我们要全力以赴，尽一切努力去满足他。实在办不到时，应详尽地说明原因，并表示歉意。同时提出其它替代建议，供顾客参考。

### 有关信函格式

#### 1. “顾客抱怨致歉信”格式

(署名)先生(女士、小姐)：

(第一段)：问候产生抱怨的顾客。

(第二段)：对于造成顾客抱怨的原因，代表全体员工致上最深的歉意，强调公司非常注重这件事。

(第三段)：略述事件的前因后果发生经过，说明公司对于这次事件将采取措施，包括制度的修正，以及对当事人的处分。

(第四段)：详细叙述公司对于顾客的补偿。

(第五段)：说明假若顾客以后对公司的处理不满意，可随时再对公司提出异议。

(第六段)：再一次对顾客所遭遇的事件，致上最深的歉意，希望得到顾客的原谅，并恳请顾客继续给予公司支持。

(第七段)：强调公司重视顾客的反应，期待顾客的支持，使得公司的服务日臻完美。

(第八段)：信末敬语，简函致歉，敬恕不同。

(公司名)

(部门名)

(职称和署名)

(日期)

#### 2. “问候顾客信”格式

(署名)先生(女士、小姐)：

(第一段)：问候顾客。

(第二段)：为什么原因向顾客问候，例如：生日、结婚周年、工厂开



业等。说明内容，表示热诚的祝贺。

（第三段）：未来仍需顾客的支持与鼓励，说明假若顾客对公司的商品与服务不满意，可以立即向公司提出异议。

（第四段）：强调公司重视顾客的反应，期待顾客的支持。使得公司的服务日臻完美，欢迎顾客随时对公司提出建议、意见。

（第五段）：信末敬语。

（公司名）  
“抱怨的处理”  
（部门名）  
（职称和署名）  
（日期）

### 3. “邀请顾客信”格式

（署名）先生（女士、小姐）：

（第一段）：问候顾客。

（第二段）：为什么原因要邀请顾客，例如宴请、出席开幕式之类的活动。说明内容，表示诚恳邀请之意。

（第三段）：列出相关细目：如日期、时间、地点、主要人员等。

（第四段）：重申盛情邀请之意，请顾客务必赏光。

（第五段）：未来仍需顾客给予支持和鼓励，说明假若顾客对公司的商品或服务不满意，可立即向公司提出异议。

（第六段）：强调公司注重顾客的反应，期待顾客的支持，使得公司的服务日臻完美，欢迎顾客随时对公司提出建议、意见。

（第七段）：信末敬语。

（公司名）  
（部门名）  
（职称和署名）  
（日期）

### 顾客抱怨处理方法

这几年来，很多到派力营销策划公司咨询的经理人员都谈到顾客抱怨问题。他们中大部分否认其商品有值得非议之处。但往往在笔者建议做一次顾客角色扮演之后，他们就沉默不语。

各位读者，你的顾客会不会抱怨？在回答“我的顾客从不抱怨之前”，先请个顾客问一下，看看是不是真的完全没有问题，或者扮演一次顾客，看看员工的表现。

如果遇到一位抱怨的顾客，一定要感谢他，因为他把牢骚发向你，而不是亲朋好友。

顾客的抱怨为什么值得重视，请看以下数据：

1. 会抱怨的顾客只占全部顾客的 5%—10%；有意见而不抱怨的顾客 80% 左右不会再来，可是抱怨的事处理得好，有 98% 左右的顾客抱怨之后还会来。

2. 平均每位非常满意的顾客，会把为什么满意告诉至少 12 个人，而这些人中，会有 10 个人左右，在产生同样的需求时，会光顾满意顾客赞扬的公司。

3. 一个非常不满意的顾客，会把他的不满告诉 20 个人以上，这些人中，

在产生同样需求的时候，几乎不会光顾被批评的服务恶劣的公司。

4. 服务品质低劣的公司，平均每年业绩只有 1% 的增长率，而市场占有率下降 2%。

5. 服务品质高的公司，每年成长率为 12%，市场占有率则增长 6%。

6. 每开发一个新客户，成本是保留旧顾客成本的 5 倍，而流失一个老客户的损失，只有争取 10 位新客户才能弥补。

7. 有 95% 以上的顾客表示，如果所遇问题在现场即刻解决，他们不会发脾气，绝大多数顾客表示，公司这样做会得到他们的谅解。

从上面的事实，大家一定明白顾客抱怨的重要性了。如何处理“抱怨”呢？下面就是顾客处理抱怨的范例，并附有一份“顾客抱怨处理报告书”一份三页，包含“顾客抱怨记录”，“改善处理记录”及封面“顾客抱怨处理研究报告书”。

### 作业流程范例

第一步骤：

1. 使用“顾客抱怨记录”，先将抱怨内容与顾客资料登记起来。
2. 当天面呈主管。
3. 能立即处理，便尽快行事，令顾客当场即时满意。

第二步骤之一：

1. 事发后，24 小时内联络顾客。
2. 进行抱怨内容了解。

第二步骤之二：

3. 三天后拜访顾客，接受建议、意见。
4. 公司内部进行改善措施。

第二步骤之三：

5. 七天内，用信函通知顾客处理结果。

6. 继续记录“顾客抱怨记录”，并使用“改善处理记录”，记载处理过程。

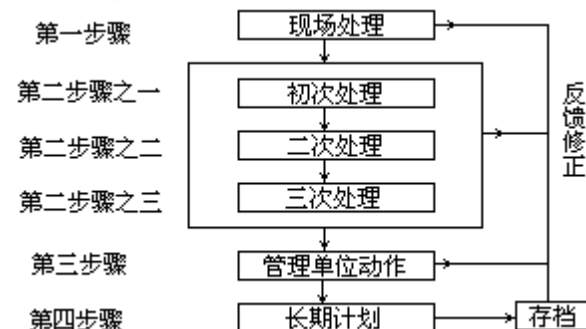
第三步骤：

1. 使用“顾客抱怨处理研究记录报告表”，记录全过程。
2. 十天内向总经理报告处理过程。
3. 列入公司内部正式文件记录。

第四步骤：

1. 纳入“改善管理计划”之中，留待下次进行规划改善活动时，引为参考资料。

2. 进行现场改善



## 顾客抱怨处理标准作业流程图

表 1 \_\_\_\_\_ 公司顾客抱怨处理报告书

日期：\_\_\_\_\_

填表人：\_\_\_\_\_

主题：\_\_\_\_\_

本报告书共一份三页，包含“顾客抱怨记录”，“改善处理记录”及本页“研究记录”

相关会议记录：

研究记录：

主管裁示：

备注：

表 2 \_\_\_\_\_ 公司顾客抱怨记录

日期：\_\_\_\_\_

填表人：\_\_\_\_\_

发生时间		顾客姓名	
联络电话		联络地址	
抱怨内容：			
现场人员：			
主管人员：			
初次处理：			
处理人员：			
二次处理：			
处理人员：			
三次处理：			
处理人员：			
备注：			

表 3 \_\_\_\_\_ 公司改善处理记录

日期：\_\_\_\_\_

填表人：\_\_\_\_\_

时间		改善主题
待改善事项：		
改善前：		
改善后：		
改善方式：		
备注：		

### 顾客抱怨处理原则

#### 1. 处理顾客抱怨的步骤：

- (1) 集中精力，耐心而仔细的倾听。
- (2) 重复顾客的意思，使其知道我们已经完全理解他的意思。
- (3) 将顾客的意思重新组合整理。
- (4) 通过询问的方式向顾客解释。
- (5) 赢回顾客：赔偿，口头道歉，给他意外的惊喜。(6) 追踪，致谢，

期望顾客继续支持。

#### 2. 处理顾客抱怨时的方式：

- (1) 正面负责的心态。
- (2) 真正关心问题。
- (3) 立刻采取行动。

#### 3. 应立即警觉的两种抱怨模式：

- (1) 口头上直接不满。
- (2) 由表情、态度上呈现的间接抱怨。

#### 4. 处理顾客抱怨等于处理以下三个问题：

- (1) 顾客的抱怨等于公司管理有不足之处
- (2) 解决顾客抱怨等于公司进行自我完善
- (3) 顾客抱怨长期可以累及公司声誉。

#### 5. 处理顾客抱怨的十句禁句：

- (1) “这问题连小孩子都会”。
- (2) “你要知道，一分钱，一分货”。
- (3) “绝对不可能有这种事发生”。
- (4) “请你去问厂商，这不关我们的事”。
- (5) “嗯……我不大清楚”。
- (6) “我绝对没说过这种话”。
- (7) “我不知道怎么处理”。
- (8) “公司的规定就是这样”。
- (9) “你不识汉字吗？”。
- (10) “改天再通知你”。

#### 6. 处理顾客抱怨时的十项注意事项：

- (1) 克制自己的情绪
- (2) 要有自己代表公司的感觉
- (3) 以顾客心为出发点

- (4) 以第三者的角度保持冷静
- (5) 倾听
- (6) 迅速第一
- (7) “诚意”是对待顾客抱怨的最佳方案
- (8) 就算是顾客的错，也要以该顾客满意为目标解决问题
- (9) 必须恢复顾客的信赖感
- (10) 绝对不要与顾客为敌

### 顾客满意度调查表

姓名：住址：

电话：备注：

#### 第一部分：商品部分

1. 您认为我们公司的商品在哪一方面最符合您的需要？

A、价格 B、外型 C、缝制品质 D、衣料品质 E、其它

请作说明：\_\_\_\_\_

2. 您对我们公司商品的哪一方面最感到满意？

A、价格 B、外型 C、缝制品质 D、衣料品质 E、其它请作说明：\_\_\_\_\_

3. 您对我们公司商品的价格评价是：

A、很好 B、好 C、普通 D、稍差 E、不好

4. 您对我们公司商品外型的价评是：

A、很好 B、好 C、普通 D、稍差 E、不好

5. 您对我们公司商品的缝制品质的评价是：

A、很好 B、好 C、普通 D、稍差 E、不好

6. 您对我们公司商品的衣料品质的看法是：

A、很好 B、好 C、普通 D、稍差 E、不好

#### 第二部分：服务部分

1. 您认为我们公司顾客服务的哪一方面最符合您的需求。

A、待客态度 B、服务品质 C、服务效率 D、言词礼节 E、抱怨处理 F、瑕疵处理 G、专业水准 H、店内清洁 I、其它请作说明：

2. 您对我们公司顾客服务的哪一方面最感到满意？A、待客态度 B、服务品质 C、服务效率 D、言词礼节 E、抱怨处理 F、瑕疵处理 G、专业水准 H、店内清洁 I、其它作说明：

3. 您对我们公司顾客服务的待客态度评价是：

A、很好 B、好 C、普通 D、稍差 E、不好

4. 您对我们公司顾客服务的服务品质评价是：

A、很好 B、好 C、普通 D、稍差 E、不好

5. 您对我们公司顾客服务的服务效率评价是：

A、很好 B、好 C、普通 D、稍差 E、不好

6. 您对我们公司顾客服务的言词礼节评价是：

A、很好 B、好 C、普通 D、稍差 E、不好

7. 您对我们公司顾客服务的抱怨处理评价是：

A、很好 B、好 C、普通 D、稍差 E、不好

8. 您对我们公司顾客服务的瑕疵处理评价是：

A、很好 B、好 C、普通 D、稍差 E、不好

9. 您对我们公司顾客服务的专业水准评价是：

A、很好 B、好 C、普通 D、稍差 E、不好

第三部分：整体评价

1. 以您所付的价格，您对我们公司的整体评价如何？

A、很好 B、好 C、普通 D、稍差 E、不好

2. 和其它公司比较，您对我们公司的整体评价如何？

A、很好 B、好 C、普通 D、稍差 E、不好

3. 您认为我们公司中哪些人员对您特别有帮助，请告诉我们，他们对您有什么帮助，采用什么方式进行帮助：

姓名：\_\_\_\_\_ 工作号：\_\_\_\_\_

所处柜台：\_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_\_

您的意见：\_\_\_\_\_

4. 请告诉我们，您对本公司最满意的方面是什么？答：

---

5. 请告诉我们，您对本公司最不满意的方面是什么？

答：

---

6. 请告诉我们，您的需求是否已被本公司满足，为什么？

答：

---

7. 您曾经是我们的顾客吗？

答：

---

8. 您上次光临是什么时候？

答：

---

9. 什么因素吸引您光临？

答：

---

10. 您曾购买过与我们同等级的其它公司的商品吗？

答：

---

11. 请利用下面空白的地方告诉我们，您的任何批评意见：

---

非常感谢您的回答，您的意见对我们极为重要，对我们改善服务极有帮助。

### 三、具体处理方法

#### 个人如何巧妙地处理

##### 1. 详细聆听消费者的不满与苦衷

在处理抱怨事件时，首先一定要让消费者把他心里想说的话全部说完，这是最基本的态度。如果不能仔细听完顾客的理论而中途打断他的陈述，可能遭到顾客更大的反感。

如果顾客在陈述理由时，“不，不是这样的！我当时不是这个意思，你误会了！”售货员插入这样的说词来为自己的疏忽辩白，那么顾客无法充分表白意见，很可能因此感情用事地开始生气。

因此，让顾客充分地谈论自己的不满，并且以肯定的态度诚恳地听他把话说完，至少可以让顾客在精神上得到缓和的气氛。所谓“不吐不快”，如果一直想压抑别人说话，反而会使当事者产生反感，情绪也更为激动。

接着，我们举一个发生在美国的例子来供大家参考。

有一天，某工厂一的厂长在巡视工厂时，两位女工见到厂长便对他抱怨道：

“我们工厂的伙食不佳，味道差而且营养不均衡，可否请厂长帮忙改善一下？”

“我马上处理！”厂长以坚定的口吻回答。可是，厂长由于工作太忙，第二天就出差到外地去了，所以也就忘了向厨房提起改善伙食的事。

过了数日，厂长出差回来又再度遇到那两位女工。厂长觉得很过意不去，不知道该对她们说些什么，她们两人却先开口了：“谢谢厂长帮忙，因为您的缘故，最近的伙食比以前美味，营养也非常够，谢谢！”

她们这种反应让厂长着实吃了一惊。其实，这是心理学上所谓“心理净化”的一种现象。只要把自己心中的不满或委屈全盘地吐露出来，通常当事人都会有松了一口气或者得到满意感的心理出现。特别是向地位崇高、具有权威性的人吐露心声，当事者更容易产生安全感，这也就是工厂女工在向厂长抱怨完后马上觉得伙食已经改善的缘故。

##### 2. 真切诚恳地接受抱怨

得知顾客产生抱怨或不满时，以真诚的态度听他把话说完，可以说是消弭顾客怨气最基本的法则。

#### 巧妙的道歉方式

在处理顾客的不满情绪时，不可以一味地使用道歉的字眼来搪塞，除了要诚心诚意了解顾客的委屈之外，最重要的是一定要把道歉的态度清楚明白地表现在自己外在的行为上

以下，我们要举出三项最需要注意的地方：

道歉时的注意点：你代表公司的形象

当你向顾客致歉时，一定要了解你是代表整个公司、企业，而不是代表你个人。而售货员代表公司形象的原则也不仅仅使用在道歉的情形下，这是售货员在接待客人时应有的基本认识。

售货员最常犯的一个错误是，例如店内总共有5个售货员时，我的工作量就是全店的1/5。也就是说，我的工作量只占全店的1/5，所以我再怎么努

力工作，其他4个人浑水摸鱼的话，我也没法子。相反的，我稍微偷懒一下，其他4个人都很努力的话，照样可以便生意兴隆。

但是，这是非常错误的想法。因为就算店里有再多的售货员，真正和顾客面对面做生意的人一次只有一个。而这个售货员态度诚恳、服务亲切的话，顾客不会说“某某售货小姐非常亲切”，而会说“某某公司、商店的服务水准非常好”。

所以，售货员做的工作并非只占全体的几分之一。而是代表全体员工中的一份子。如果每一位售货员都抱着本身即代表公司的信念，顾客一定会感到非常满意。

相同地，接受顾客抱怨时的态度。由于自己代表公司，所以一定要审慎地来处理，绝不可以抱有“那是某某人惹出来的祸，不干我的事”的态度。因为这种推卸责任的方法不仅无法解决问题，反而使同事看轻你是一个没有责任心的人。

#### 实例

李先生有一大到一家很大的文具店准备购买标签贴纸。

李先生发现自己常用的那种蓝色边纹的标签没有陈列出来，便询问女店员。女店员稍微找了一下便告诉他已经卖完了。于是李先生说：

“前次我来时，还看见有很多的啊！”

“那种标签销路很好，很快就卖光了！”店员说。

“那，你们为什么不多进一点货！”

“我们也想进货，可是厂商不进货给我们啊！”

“为什么？”

“因为销路太好了！我想其他的店也一定正在缺货中。”

李先生没法子只好买红边纹的标签做替代品。可是翌日他到另一家文具店去时，却发现店里有许多蓝边纹的标签。不觉怒从中来。

这位女店员实在缺乏代表公司形象的自觉，只为了自圆其说，对顾客传达了不实的讯息。

如果她稍有代表商店的自觉，面对缺货的窘境应该做以下的说明才是：  
“对不起！让您白跑一趟！我马上帮您查查这批货什么时候会送来。”

道歉的注意点： “说明”并非借口或辩白

处理不满必须注意的第二要项就是在充分地向顾客道歉、请求原谅之后，对于需要说明的地方一定要稳重、清楚地向顾客说明。也就是说，事件若是由于顾客的误会而造成。一定要慎重地选择适当的语词来解释清楚。这类说明千万不可以直陈顾客的错误，一定要使他充分明了事件的来龙去脉。如果在说明过程中，顾客再度产生抱怨或不满，也不要心急，

一定先让顾客把要说的话全部说完，再继续向他说明。

道歉时的注意点：不要强调本身正确的观点

第三点要特别注意的是，假如顾客产生抱怨的原因是由于你的行为或态度，那么就容易造成辩解的情况发生，甚至会使事态变得比较严重。由于待客态度的问题不像商品污损的问题一般可以找到明确的证据或答案，所以处理上也比较棘手。也因为如此，造成过失的店员也就容易强调自己的正确与无辜。结果，事件不但不容易解决，反而会愈演愈烈。

碰到这类情形，一定要诚恳地向对方道歉，然后禀报上级主管。由上级主管裁示如何向顾客道歉或赔罪，千万不可一味地强调自己是对的。



商务场中的沟通非常重要

当顾客的抱怨或不满非常强烈，达到无法收拾的地步时，主管总是会无奈地告诉肇事的员工说：“不管真相如何，我希望你能向他道歉。”

这时候一定要压抑自己的感情——为了解决顾客的抱怨，就算再虚伪，也要拉下脸来向顾客赔罪。

但是，等到事件结束之后，主管一定要和当事人做充分的沟通与安慰，建立部属与上司之间的感情，让他了解公司的立场和处事的态度。而部属也应该充分地与公司合作，除了理解自己的立场和想法外，还要时时自我反省，避免再犯相同的错误。这种商务场上的沟通对企业来说的确是促进团结最好的方法。

实例

这是发生在E百货公司的电梯事件。由于当时是5月的“黄金假期”，百货公司顶层举办儿童活动展览，所以由楼上往楼下开的电梯每一趟都挤满了人。所以，在七八楼等着下楼的人都没办法挤进电梯而心急如焚。

这时候，有一对夫妇为了挤进电梯，便不顾百货公司的规定先搭乘往顶层的电梯然后准备下到一楼。由于人群太多，公司规定所有人到达目的地一定要先出去排队才准再进入电梯，因此，到达顶层时，服务员请这对夫妇先出去再排队进来。

可是这对夫妇说什么也不愿意出去，因为一出去之后可能还得排上老半天才挤得进来。

这时，服务员客气地对夫妇说：“请出去好吗？所有的乘客都排着队等着要进来呢！”

但是，这对夫妇丝毫没有出去的意思。后来，服务员和这对夫妇互相怒视地僵持了近一二分钟后，这对夫妇悻悻地走出了电梯。

但是，事情却越演越烈。这一对夫妇由于在众人面前受到了侮辱，便怒气冲冲地到营业部长室去抗议，并且把买来的东西全部退还给公司。

这名丈夫的说词是这样子的：

他太太怀孕5个月，所以到这儿买婴儿用品。因为下楼的电梯实在太挤，如果勉强挤进去可能对产妇身体不好，所以才逆乘上楼。为什么服务员不能体谅他们的处境，硬要把他们赶出来，还受到众人的奚落。

后来，部长把那名服务员叫到另一个房间询问，结果知道该名服务员并非疾言厉色地强迫他们出去，而是以委婉的态度请他们遵守公司的规定。

这个事件主要的肇事者看起来好像是因为这对夫妇不守规定才造成的。但是就百货公司的经营立场而言，并不能指责顾客这种行为。于是，为了收拾残局，营业部长命令服务员向顾客道歉、赔罪。后来，服务员只好哭着向夫妇道歉，公司方面也全数退还了该对夫妇购物的钱，才结束这个事件。

但是，事情却尚未落幕。这个受到部长命令而向顾客道歉的女服务员在事件过后便提出辞呈，不想再待在这家公司。因为在事件发生之后，公司的主管根本没有人肯仔细地了解该名女服务的立场；也没有人说几句安慰、鼓励的话语。所以，她就决定离开这家公司。

服务业的困难点

前面曾提过，由服务态度上产生的抱怨及不满是最难加以证实或定义的。因此，两者之间的对话也不容易判断。

虽说如此。“顾客的话就是金玉良言”这句话仍旧可以说是服务业者应

该遵从的规章，而这也是服务业的困难点之所在。

处理这类纠纷时，除了诚恳地向顾客道歉之外，私底下一定要和肇事的当事人好好沟通。如果责任不在售货员而在顾客身上的话，更应当安慰、鼓励，并且肯定他的作为。如此一来，才不致于影响到全体工作人员的士气以及工作意愿。

服务业的确是一项非常吃力不讨好的行业。因此，身为这一行的主管人员一定要有敏锐的思考能力，才不致于为了使顾客掏出腰包而委屈了卖力工作的伙伴。

## 担负重任

### 1. 确实了解顾客的反应

当主管将解决顾客不满的任务托付给你、或者希望你试着去解决顾客的抱怨时，一定要在自己的权责范围内好好地参考前例，然后做最有效的处理。单单听取顾客的抱怨就是一件相当费神的工作，要想找出解决的方法更需要花费一番心力。因此，一定要先了解顾客的反应之后慎重地进行后续的解决工作。

所谓顾客的反应，就是当我们说话、或询问顾客时，顾客脸上产生的表情变化或者态度、说话方式的变化。

例如就表情而言，如果顾客的眼神变利，眉宇深锁、额头冒汗，嘴唇颤抖、脸部肌肉变硬，表示这位顾客已经掺杂了感情的成分在抱怨上，所以，他们通常会不自主地提高音量、语意不清、说话速度变快，而且重复他说明已经陈述过的不满。这个事实表示顾客的精神处在极度的兴奋状态之中。

当你遇到这种突然的场合而不知道该如何继续进行下去时，最好马上和上级主管商量。假如不管后果如何继续硬撑下去的话，结果可能带来更不妙的下场。

如果在自己的权责范围下完成解决顾客抱怨的工作时，也一定要在事件终了时报告上司，千万不可怠惰。因为上司可以经由你的报告来判断你的处理方式是否得当。然后对你做法上的缺失部分加以注意，该反省的地方亦可因主管的提醒而改正，以便作为下次处理相关事件时的参考。

### 2. 处理电话抱怨时的诀窍

由于讲电话时无法见到顾客的脸，所以经常会出现顾客一股脑儿地倾诉自己的不满，全然不管处理抱怨人员的说明，甚至有时还会出现“混帐、王八蛋”等等字眼的情况呢！

更有甚者，当你一直想要向他说明事情的原委时，“我就知道你们一定会这么说，算了，我不要再说下去了！”便重重地挂下话筒的情形也的确使调解的人产生严重的挫折感。

因此，要想圆满地处理电话抱怨，首先一定要把顾客的姓名、地址、电话号码、以及抱怨的内容详细地记录下来。如果可以的话，马上派人直接登门拜访，了解顾客的苦处才是最好的办法。通常，在电话中大声咆哮的顾客在直接见到商店派来的代表时，几乎都会平心静气地让调解人员说明原委。

总之，在处理电话抱怨时不要过于惊慌，一定要把顾客的姓名、地址、电话号码记载清楚，这样在与顾客当面会谈时才可以抓住事件的重点。

接到顾客的抱怨电话马上前往访问有以下的优点：

(1) 顾客在抱完怨后发现商店立刻派人前来访问，心中马上了解商店有

诚意解决他的问题，因而可以产生对该商店之信赖感。

(2) 顾客可以由公司派人代表公司至家里来访问的事件中感受到商店尊重个人隐私的气氛，所以容易改变先前气愤的态度。

(3) 和顾客面对面沟通比较容易把彼此的观点说明清楚。

### 3. 把顾客的抱怨当作“人生体验”

其实在顾客之中，也有一些心术不正的人喜欢利用店员一点小差错就提出不合理的要求，甚至用卑劣的态度来欺凌售货员。

但是也请不用担心。因为绝大多数的顾客还是好的。有些顾客虽然会产生不满，但是他们具有优良的人格，因此不会闹出很大的纠纷。只要长时接触各类型的顾客，为形形色色的顾客提供服务过后，服务员可以感受到不同程度的喜、怒、哀、乐，这些宝贵的“人生体验”可以迅速地促进售货员的成长。

在此我必须再度强调，所谓“贩卖”，并不单单是货物与金钱的交换而已。真正的买卖行为，是借由商品的媒介使顾客的心和售货员的心合而为一。也由于如此，如果顾客从售货员得到不愉快的经验，也一定会反应出来的。

因此，作为成功的售货员一定要竭尽所能，给予顾客最亲切、最周到的购物经验，同时借着与顾客交流的机会达到磨炼自己的目的。

遭遇到顾客的不满及抱怨确实不是一件好受的事，但是如果把它当作是人生的体验，勇往直前、不怕挫折地去解决的话，不仅可以增进人生的体验，还可以加强对处事态度的理解。

### 减轻抱怨的初期诀窍

诀窍：妥善使用“非常抱歉！”这句话

在处理抱怨事情时，首先要冷静地聆听顾客的委屈，全盘了解他的不满原因，然后一定要妥善而且诚恳地使用“非常抱歉”这句话来平息顾客气愤的情绪，让他平静地把怨气倾吐出来。

在你诚心诚意地向顾客道歉的同时，一定要仔细整理自己的思路、找出顾客强调的重点。

由于气愤填膺的顾客很容易产生激烈的感情行为，导致前后的说词会有错杂的情形发生，相对地使听者不容易掌握到问题的重心。如果不详细清楚地了解顾客的抱怨所在便妄下结论的话，很容易做出错误的反应，以致影响到解决的方法。

诀窍：尽早了解顾客的希望

尽早了解顾客的希望，然后尽可能按照顾客的希望进行处理，是解决顾客不满最完美的方法。但是，有些顾客在提出抱怨时通常不愿意明白陈述自己的希望，而为了自己的面子着想，只说些弦外之音、言外之意，让别人无法了解真正的情况。以下有两种方法能听出顾客真正的意思

第一，当顾客以坚定、高昂的语调重复陈述一事实时，通常可以猜出顾客心中的本意。

例如，某位顾客如果一而再，再而三地强调“其实我并不是一定要你们赔偿我的损失”这句话，表示他骨子里“希望店方全额赔偿损失”，遇到这种情形时，除非店方全额偿还损失金，否则问题是不可能圆满解决的。

另外，如果顾客回问售货员“你觉得怎样？”，表示他对讲过的话语存有相当的注意。由这些细节上也可以找出顾客本意。

例如顾客常问“你觉得这么做可以吗？”“难道没有更好的法子吗？”表示他们对处理的方式不甚满意。因此，只要仔细听听接在这些问句后面出现的建议时，大抵可以找出顾客真正想要的解决方式。因为大部分受到不愉快待遇的客人不喜欢直截了当他说出自己的希望，因此，如何坚持定力，不为顾客的表面话迷惑，真正地找出解决方法才是成功的策略。

但是。即使店方了解顾客的希望，也不一定可以百分之百地满足顾客的要求。

例如，顾客的要求违反了企业的经营方针或者公司在经费上无法满足顾客的希望时，解决问题就会产生一连串的裂痕。

遇到这种场合，一定要充分地 and 顾客沟通，尽量让顾客了解店方的想法以及解决办法，找出折衷的方式来满足顾客的要求。

这种和顾客折衷沟通的交涉过程非常烦杂，也非常辛苦。但是经过一番心血得到圆满的结果时，那种喜悦和成就感也相对地令人感到特别振奋。

### 按照不同原因的实际处理诀窍

由于货品产生问题而发生抱怨的事件近来越演越烈，这些问题的处理方法会因为商品品质不良、商品处理方法错误、顾客的不当使用等等原因而有所不同。

#### 1. 处理商品品质不良时

如果顾客入手的商品品质不良，表示商店没有尽到管制商品的责任。解决的方法是要向顾客诚心地道歉，然后奉上新品。如果顾客由于买了这个商品（例如旅行时带了某用具去，却发现毫无办法使用等等）而受到精神上或物质上的损失时，店方应该考虑这一点影响，适当地给予赔偿或安慰。

具体的做法可以赔偿顾客最新出品的食品礼盒或者奉送一个新的物品给顾客，然后仔细地调查不良品流落到顾客手中的起因，防止不良商品再度由于店方作业不当而流入市面。

事实上，商品在售出之前一定要经过精密的品质检查，而且要严格地加强店内商品的管理。特别是管理食品的场合，一定要在温度管理和卫生方面尽其最大的努力，以避免中毒事件的发生。如果店内贩卖的商品可能影响到消费者健全的生活，或者可能引起公害，为了维持商店的名誉，预防产生抱怨的事情，最好早一点下决心不再进货来提高商店形象。

#### 2. 处理商品不当造成抱怨时

由于顾客处理商品不当而造成商品破损的情况发生的话，并不一定完全是顾客不注意而造成的。

也就是说，如果贩卖货品当时，售货员对于该项商品的说明不够明确，或者卖了不合顾客使用目的的商品而导致破损的话，售货员也必须承担某种程度的责任。

无论如何，只要了解错误的原因属于店方的话，店方一定要诚恳地向顾客道歉，然后以新品来交换旧品做为补救方法。有时单单奉送新品并不能满足顾客的心理，因为商品无法使用造成顾客精神上或物质上的不便，这时候一定要仔细地 and 顾客沟通，尽心尽力地找出最适切的解决方式来。

前面曾经提及，最近由于衣料的洗濯而产生的抱怨问题越来越多。这是因为现在很多的商品都是利用高度的化学技术加工制成的缘故。这类商品的材料和外观很不容易辨认，所以很容易发生问题。

这些衣料品最常发生的问题有两种，就是洗濯时褪色或者缩水。

要避免这类事件发生，最好的法子就是在日常生活上充实新的商品知识，随时提供顾客最新的商品说明。万一，这些新商品发生问题时，绝不可以逃避责任或采取不负责任的态度。应该请教有公信力的制造商或者公立的商品检验机构，然后把真实的结果告诉顾客，才是最好的处理方式和对策。

### 3. 顾客误会店员而产生抱怨时

如果顾客有产生误会的情况时，一定要仔细、平静地把原委告诉他，让他了解。但是，如果把原因说得太明确的话，很可能造成顾客恼羞成怒的场面，应该特别注意。由于一般人不太喜欢承认自己误会别人，所以售货员在解释的时候一定会受到一些表面上的抵抗。这时候一定要诚恳地让顾客知道你并不是要使他难堪，而只是要使不满的气氛化解于无形而已。这么一来，顾客也会心甘情愿地配合你的说明而释怀。

#### 实例

有一家颇负盛名的海苔食品专卖店，有一天遇到一件顾客的抱怨案。经过店方仔细调查，原因是店方于一年前售出的商品已经变色、变味，但是，这位客人是一周前才从朋友那儿得来这盒礼品，因此他认为那是商店新近卖出的缺陷品，便把它拿到店里来理论，希望换新品回去。

于是店主便拿来同样款式的新礼盒，然后打开盒盖给那名顾客比较，顺便解释礼盒之所以变质的原因是超过了保存期限，因为顾客带来的礼盒是一年前售出的礼盒。

顾客仔细比对之后，发现店方说的话的确不错，便自知理亏地安静下来。这时候，店主为了安慰顾客便说道：

“虽然这是一年前的货品，但是到你手上也已经不能吃了。这样吧！为了表示歉意，这盒新品您就拿回去吧！”

顾客听了店主的话，高兴地换了新品回去。

顾客离开之后，店员笑着对店主说：“老板！这次真是平白地损失了一盒礼品。”

“虽然损失了一盒礼品，但是没有损失我们店里的信用，所以，也算是一件好事！”店主满意地回答。

这的确是一个很好的解决方法。店主充分地说明店方的立场以及顾客误会的所在。未了时，为了怕损害顾客的自尊心。还顺势将礼品送给对方，使顾客原本羞愧的心理转而开始感激店方的亲切。

### 4. 待客态度不当时

有关待客态度不当而造成的抱怨，并不像具体的商品不良一般有明确的证据，而且同样的待客态度和习惯也可能由于顾客的性格不同，或心理不同而有不同的反应。所以要处理顾客对销售员态度的不满，的确非常困难。

“售货员口气不好，用词不当”、“以愚弄的态度对待客人”、“用推销的手段强迫客人购买”、“一味地和别人谈天、说笑，不理睬顾客的反应”，这些由顾客提出来的抱怨通常无法得到确实的证明。但是，经由顾客口中传达出来后，可能使售货员今后在用字遣词和处事态度上充分注意自己的表现。

除了督促售货员改进之外，店方在处理这一类的问题时应该采取下列的方法来向顾客致歉：

(1) 店长应该仔细听完顾客的不满，然后向顾客保证今后一定加强店员

教育，不让类似情形再度发生。同时把发生事件记录下来，作为今后在教育员工时最基本的教材。

(2) 店主陪同肇事的店员一起向顾客道歉，以期得到谅解。

第(2)种方式通常适用于顾客情绪非常激动的情形(像前面谈到有一对夫妇搭乘百货公司升降梯发生的抱怨就属于这种情况，或者为了活用教育员工的训练才实施的)。

由于使用这种处理方式时，产生纠纷或不满的两方一定会再度碰面，此时顾客很容易就会发脾气直陈当事者的过失，而负责服务的从业员在精神上、心理上也可能受到很大的冲击。因此在使用这种处理方法时一定要事先和售货员沟通，指示他不管受到多大的批评也一定要忍耐下来。事件处理完毕、告一段落之后，一定要好好安慰该名店员，不要让他心中留下深刻的芥蒂。

#### 5, 小礼物的效用

当店方了解顾客的不满的确是商店方面所造成，而准备亲自到顾客家中道歉时，一般的人都会带一点小礼物做为道歉的表示。通常，这些价值不高的小东西(即使是店方自己贩卖的货品也无妨)可以缓和顾客的怨气。但是，为了表示店方负责、讲信用的态度，一定要带优良的货品去。虽然顾客并没有要求店方一定要带礼物才能拜访他，但是基于道歉的立场，店方仍须特别注意这些细微的部分。

某人发现买来的罐头中有异物，于是向厂商抱怨，厂商派人送了10瓶相同的罐头做为道歉的表示。可是这10瓶罐头包装不良，表面凹凸凸凸，一看就知道不是新品。顾客收到这种道歉用的礼品不但不会释怀，反而会感到更不爽快!

真心要向顾客道歉的话，一定要选择品质优良的礼物。如果礼物选择不当，反而造成更大的不满与纠纷。因此，虽然是小东西，也一定要特别注意。

无论如何，为了重新建立顾客对商店的信赖，就算花一点小钱、透支一点预算，也是应该的事。而这种属于日本式的想法虽然不容易让人理解、但是只要能达到缓和顾客不满情绪的目的，就表示充分发挥了效用。

其实，并非所有的顾客在感到不满时都会希望公司方面送一份实际的礼品来向他们道歉。但是，站在商店、公司的立场，这的确是非常有效的方法。但是，值得注意的是有关礼品内容的选择，一定要配合企业的宣传部或广告部来进行。

#### 6. 事件发生当场无法解决时

有些顾客提出的抱怨问题马上就可以圆满解决，但是某些场合的抱怨却无法当场解决。

前者的情形是顾客在精神或物质上所受的损害不很大，只要当场提供顾客新的商品或服务就可以很圆满地满足顾客的希望。

相对地，后者的情形表示顾客在精神、物质上所受的伤害很大，并非提供他们新货品或服务就可以解决的。例如像没有事先向顾客说明新材料的保存法而使得商品损坏的情形就是如此。对于这些抱怨事件，一定要先展开详细的调查，然后客观地把公司所能做到的补偿办法一一地告诉顾客，供顾客选择他最能接受的条件。

例如商店可以把商品修理好再还给顾客、或者更换新品、折换现金还给顾客。这些提案可以任由顾客来选择，表示尊重他。

如果商店不尊重顾客的想法而迳自决定赔偿的方式：可能不仅无法使顾客满意，反而招致顾客更深的的不满。

因为顾客在要求商店赔偿时通常不会直截了当地说出来，所以负责调解的人一定要好好地推敲顾客心理，让顾客全权选择解决方法，才能真正达到目的。

以电话或信函处理抱怨的诀窍

在处理抱怨问题时，最好的办法当然是直接与顾客面对面沟通。

因为直接照会可以清楚地看到对方的表情、态度，比较容易抓住重点，找出最好的解决方法。

但是，如果顾客住的地方很远，或者不方便亲自前往拜访时，用电话或信件来处理也是不错的方式。以下，就列举一些应该注意的事项并加以说明。

7. 用信件处理时的注意点

“信件”不像电话一般说完就消失，它会像记录一样地留下，因此在缮写时一定要注意措辞。如果不审慎书写，不但不能解决抱怨，反而可能使事态更加严重。所以，完成一封道歉信函时一定要和公司内的其他主管讨论，仔细慎重地检讨是否得当，避免产生反效果。

在书写道歉信时，开头的客套话不用写得太多，应该直接进入主题。

主题开始应该先向顾客致上诚恳的歉意，然后叙述事件的来龙去脉，并且肯定顾客的抱怨是一项建言而不是无的放矢。

接着，要把我方需要说明的事件详细解释清楚（如果一味地掩饰我方缺点，倒不如不写），然后再度为我方的错误向顾客道歉。最后详细把店方所能办到的赔偿一一说明，以利顾客选择。此外，一定要向顾客保证类似的事件不再发生，公司方面也绝对会加强店员的教育训练。如果可能的话，最好把公司采取的具体方案以及对事件的处理方法告知顾客，使顾客重新信赖公司。而这封信件的署名人最好是公司的高级主管，例如经理、课长、店长等职务的人员。

信件内容的措辞一定要恭敬有礼，绝不可以有错、漏字，同时要充分表现歉意和诚意，绝不可以让对方有不受尊重的感觉。

此外，如果原因复杂、调查费时，一定要据实地向顾客说明，并约定几日后再行联络。当然，承诺就要守约，务必按时联络。

这些道歉信件一定要留下底稿或复印件，作为公司内的记录，便于日后做为参考。

8. 用电话处理时的注意点

“道歉电话”是“直接会面商谈”和“信函道歉”两者都无法做到的时的权宜之计，可能的话，尽量不要使用电话道歉的方式。

当然，如果顾客太忙，主动以电话要求解决时就另当别论。但是在电话会谈后，一定要再亲自书写的道歉函送给顾客以示负责。

以电话处理不满的最重要原则就是迅速。只要收到顾客的不满信件，电话可以马上传达店方道歉的诚意，然后说明店方的立场、处理方式，并详细的约定再联络的时间和其他细节。

由于电话中的谈话无法看到对方的表情或态度，因此说话态度一定要亲切有礼。绝不要说大话，或者对顾客的要求骤下承诺，否则容易产生纠纷。此外，不要过度强调己方的想法或做多余的说明和解释。最好顺着顾客的想法或希望来进行沟通，绝不可以为了澄清公司的立场打断顾客的说话。

此外，和顾客进行电话会谈时，一定要用笔记本详细地把内容、重点记录下来。虽然这种电话记录已经是商场上的常识，但是仍旧要强调它的重要性，因为不做记录，可能会把最重要的关键问题忘掉。

总之，以电话进行沟通并不是解决抱怨的最好方法，它只能算是临时的简便方法。在进行电话访问之后，最好继续以实际的拜访或信函作为正式的道歉行为，才不致于落人口实。

### 如何对待“情绪高涨”

听完顾客的抱怨后，销售员通常会照着上司的指示或者按自己的处理方式进行沟通、解决。但是，顾客有时会情绪激动。

如果顾客一开始就以非常愤怒的口吻和态度向店方提出不满，表示他所买到的商品非常恶劣，或是他受到极为不好的服务态度，以致物质上或精神上受到严重的伤害。

面对这种情形，一定要好好地向顾客道歉，仔细地了解顾客的不满和苦衷，找出最好的解决方式。

通常顾客会在沟通之时勃然大怒，大概是碰到以下两种情形：

第一就是销售员说出令人不愉快的话语，第二就是在沟通过程中，顾客因为不满意销售员的说明而产生激烈的情绪反应。

不管是以上哪种因素激怒顾客，最直接的处理方法就是马上找出顾客生气的原因，然后再进行一连串补救的行动。

当顾客愤怒的情绪非常高昂时，应该采取以下四种方法来缓和顾客的怒气。

实战的处理法：撤换当事人

当顾客极度愤怒时，通常不会相信销售员的说明。假如销售员一逞按照自己主观的意见向顾客说明，顾客的不满和怒气会更加剧。所以，另外找其他人员来处理会比较好。

当然，这位调解人员最好是有经验、有人缘、具有处理能力的高级主管，这会使顾客有受重视的感觉。

实例

田中先生是日本某百货公司的服务课课长，服务课的办公室位于公司的入口，原本的宗旨是要引导顾客找到顾客欲前往的楼层或卖场，可是却常常有不满的客人到这儿来抱怨。

在商店街附近的上班族通常比较不会在意商品品质和店员态度，但是如果因为升降梯太挤或有问题使得顾客不得不走楼梯下楼时，抱怨和不满的情况就会增多，于是怒气满腹的人走到出口时，就会到服务课去诉苦。服务课的女服务员在受到顾客的抱怨时，通常会客气地向顾客道歉，并仔细地记录卖场与事件，而且通知该卖场的负责人下来向顾客赔罪说明原因。有时候顾客非常愤怒、情绪激昂，女服务员先以电话向田中先生报告，请他帮忙调解。接到电话后，田中先生一定会放下手边的工作马上出来，听完顾客的抱怨之后，便诚恳地向客人道歉，然后进行事件的调查，找出最可行的解决方法有时候，服务课的女服务员常会向他诉苦：

“那个客人好奇怪噢！刚刚课长您还没有出来的时候，他一直对我大吼大叫，口气很不好。可是课长您一出来，他的态度却180度转变，真是‘差别待遇’。”



听了这些话，田中先生总会安慰她们，然后告诉她们客人突然改变态度的原因：

第一，女服务员的职阶较低，所以顾客没有被重视的感觉。而课长亲自接待他们，让他们了解公司方面的诚意，因此比较容易缓和他们的情绪。

第二，女服务员在接触到顾客时，都是顾客怒气满怀的时候，因此容易受到猛烈的抱怨。但是课长通常在顾客发泄怒气后才出现，再加上课长级的人年纪都较大，行事较稳重，因此顾客在心理上比较有信赖感。

经过田中课长这一番说明后，受到委屈的女服务员才渐渐释怀。

身为公司的一分子，其实每一位员工都应该了解这点道理，那就是第一线的员工接触顾客最频繁、受委屈的机会最多，工作也最辛苦。因此，上级主管应该不时地替他们打气、慰劳他们的辛劳，才算真正达到解决客人不满的问题。

实战的处理法：改变场所

许多怒气冲冲的顾客会当场在店面高声抱怨。这些顾客当中，有些人原本讲话就比较大声，但是有些纯粹是因为精神亢奋，情绪激动所致。另外，以音量的大小来压倒对方、显示自己的优势，也是人们常有的反应。

遇到这种情况时，负责调解的人一定要沉着冷静，不可因为对方情绪上的反应，自己也跟着情绪化，而违背了调解人员该有的立场。

当抱怨的客人只在店面大声吵闹时，会直接影响到周围正购物的其他客人，购物气氛也会随之而破坏无遗。

其次，会影响店方本身。

“这家店里的销售员竟然故意不找钱给我！”如果有人当着其他客人的面这般大声嚷嚷，对店方或销售员而言都是非常困窘的事。

如果请来的调解人员依然不能解决问题时，最好尝试换个场所。

“站着说话不方便，请到贵宾室坐下来谈！”“我们先进办公室再慢慢谈好吗？”此类的话语可以暂时改变场合不适宜的缺点。然后引导客人到招待室（办公室）后，最好先泡一杯茶或倒一杯果汁招待他，让客人缓和一下他的情绪，最后，有一个诀窍，就是先告诉顾客：“我们现在正在调查事件的原因。”或“负责人马上就来。”然后关起门让顾客一个人留在里面。

用大声吵闹的方式来达到目的的顾客，通常在下意识喜欢引起他人的注意，来达到自己的目的。因此，让他远离其他客人，独自留在一个空旷的场所时，他就无法利用群众来表现自己了。而且店方准备舒适的场所和饮料让他缓和情绪，如果他是反省力比较强的人，也许会突然意识到自己说话说得太重了也不一定。

最后，当负责人进来说道“让您久等了，我是店长，我叫野田”时，有些顾客反而会变得非常理智。“刚才我实在太冲动了。”

从这件小事看来，可知让一个人独处一室以静静地缓和原本亢奋的情绪，也是解决问题的好方法。当然，让顾客等待的时间一宁要适当：太短的话，顾客无法完全缓和情绪，容易再度发怒；如果太长的话，顾客又会认为没人理他，可能火气更大。所以让他等个两三分钟——大概抽一根烟的时间最为恰当。此外，在这里一对一的商谈场合，一定要冷静而且诚恳地向客人解释并且道歉。

实战的处理法：改变时间更换协调人员、改变场所，尽全力解决，却仍无法平息顾客的怒气，最好的方法就是取消今天的会谈，并把它延至第二

天。亦即直接向顾客道歉，然后告诉他：

“明天我们店里的负责人会直接到府上拜访。”

如果这时候态度强硬的客人回答：

“不用来了，来了我也不在。”则表示他的怒气无法在一时之间平息。

遇到这种情形，一定要诚恳地问出顾客的地址、电话，然后每天不断地派人到客人家中拜访、道歉，以绝对的诚意来博取对方的谅解。

通常第三天时，由于公司方面天天派人来道歉，客人的家属也会帮忙打圆场：“爸！那家公司的职员又来道歉了。他们纵然真的有错，但是百忙之中天天都亲自来道歉，实在也令人感动，你就原谅他们吧！”

只要家人说出这样的话，表示这个策略已经成功了一半。剩下一半必须再以诚恳的态度向客人致最高的歉意，使他真正感动，而不是“算了，我家人都受不了你们的道歉方式了，我也不想再计较，你们走吧！”这种态度。

其实这种以人情、义理来感动别人的方法是东洋式的处理，用在西方人身上也许不适合，反而让人觉得天天来骚扰，侵犯了个人的隐私权！因此遇到西方人或洋派思想的顾客时，最好的解决方式仍然是以同额的金钱来赔偿精神上、物质上的损失，因为西洋人的思想重理论，不重感情。

实战的处理法：主管和负责人的信赖与合作

处理抱怨问题时，居中协调的负责人员和公司的主管之间，一定要有默契，并且互相信任。因为负责调解人最大的希望就是圆满地解决顾客的不满；而主管的态度则是希望在公司蒙受最低损害的原则下达到与顾客妥协的目的。因此，双方在解决事件的实际做法和预期目标上，一定会有不少的出入。

举例来说，负责人由于直接面对客人，因此受责难的冲击较大，很可能顾客要求高额赔偿时，负责人不得不答应。但是主管总希望能为公司看紧荷包，因此，不愿意花太多经费解决这类事件。

## 《干戈玉帛——顾客抱怨处理艺术》

### 企业的“服务”与“抱怨”

此“伏”彼“起”，此“起”

彼“伏”——如果企业是一只划过风浪的小舟。

企业的“服务”与“抱怨”，从某种程度上讲是有着密切“关系”的。“抱怨”产生（来自）于不良的“服务”，而“服务”的具体和完善又可以避免“抱怨”。可以说，经理人重视“抱怨”的同时，更应重视服务。若想预防“抱怨”，最佳方式，就是完善“服务”。所以，本章将从“服务”谈起，其中，亦包含着对经理人处理“抱怨”态度的隐形观点。

## 一、经理人与“服务”

### 经理人的重要性

如果经理人不能对顾客服务进行锲而不舍的努力，没有一家公司能提供杰出的服务。顾客服务涉及万端，只有在经理人亲自领导下，才能够做好。经理人如果不亲自领导，整个组织会很自然地转向内部，着眼于内部作业过程——而把顾客列为次要。每一个人只想善尽本分，而不是尽量讨好顾客。各式各样的报告、策略计划、幕僚会议，以及业务检讨所形成的官僚作风，会使大家不再把注意力放在顾客身上。在不重视顾客服务，而且整个组织不以此为核心的公司中，员工会因为服务顾客而危害到本身的事业前程，原因是他们可能无法准时交出财务报告，或是对策略规划委员会提出报告。

一家公司的经理人如果不努力地催促员工提高处理服务水准，那么在争取新顾客这种迷人的工作比较之下，服务顾客这种繁琐的工作，也就引不起员工的兴趣。这正如一则老故事所说的：为了抓住眼前的利益而把扁担都丢了。负责在美国运通公司监视服务品质的史派屈勒说：“服务是一种极脆弱的商品，你不能今天提供服务，明天就抛在脑后。如果没有经理人在背后支持。不可能提供优良的服务。有许多其他事情——新产品与新计划——都会夺去服务的预算。”

为了执行顾客服务策略，先由经理人发起运动，亦就毫不足奇了。任何一种策略都要与其他压力相抗拒，如果经理人不重视，很快就会被抛在脑后。但就顾客服务来说，高阶层的领导格外重要。理由之一是，催促一家公司提供杰出的服务，与传统的想法背道而驰。员工在耳中听到的是，别把损益表上的盈亏数字放在心上，要不惜代价令顾客满意，但很少员工会相信这种说法，除非经理人以具体行动来显示其顾客服务的热诚。

更重要的是，经理人的一言一行都在塑造公司的文化，而文化则是顾客服务的关键所在。服务主要是一种交往的过程（social process），一种员工与顾客的互动关系，就像诺顿的销售代表与顾客的交往关系一样，或是电脑用户与软件公司的负责接电话解答用户问题的员工之间的关系。直接跟顾客接触的员工，所从事的是社会学家赫奇德（Ariële Hochschild）所称的“情绪劳动”（emotional labor）——做事的方法是扮演值得信赖的角色，以及利用情绪演出未写成文字的剧本。这是一种非常折磨人的劳动。你不妨想想，上班一整天都要对每一位上门的顾客，尤其是对那些心怀不满的顾客真诚地关怀与帮助，是多累人的差事。

公司正式的制度、规章、以及办事方法，对这种社会过程并无多大帮助，也不会对情绪劳动产生多大的鼓舞力量。当一位员工因为公司的政策，瞪着眼睛拒绝顾客的某项要求时，这个社会过程——关键时刻——也就骤然划上了休止符。当一位银行员或麦当劳的服务生，像做奴隶似地按公司规定照顾每一位顾客，却不做真正的情绪劳动，必然会给人虚情假意的感觉。靠正式的规定，有时还会闹笑话。凯玛百货公司（K—mart），有一度命令店员要在结帐之后，对每位顾客说声“谢谢您来凯玛购物”（Thank you for shopping K—Mart）并将之简写为“TYFSK”，制成标语牌放在结帐柜上。忙得焦头烂额的店员，有时会在每次结帐后，口齿不清说出地“TYFSK”，把顾客弄得一头雾水。

当顾客服务作业趋于分权，员工与顾客的接触越来越多，以及顾客参与服务的过程越来越高时，正式的控制逐渐失去效用。所有这些特质都会使员工对如何服务产生不确定感。根据对护士、飞机驾驶员，以及对零售店员所做的研究，工作的不确定性会产生焦虑、压力、紧张，以及不满足感，甚至因此“对顾客产生负面导向”，亦即怀有敌意。在这种情况下，公司最后只能订出一整套的控制措施，借以约束员工的行为。工作的确定性越高，越要靠价值观来导引员工的行为，而不是靠正式的控制来约束。

这正是需要企业文化的地方。文化乃是一套价值观、信念、和一群人共有的行为规范。诺顿的销售代表能为了讨好顾客主动做许多事情，正是因为该公司有优良的文化。而梅西的店员之所以对顾客漠不关心，也正因为该公司的文化不重视服务所致。领导者在顾客服务上居于关键性地位，正是由于他们的一言一行都在塑造公司的文化。如果你有所怀疑的话，不妨去请教专长顾客服务训练的管理顾问。你最先听到的是，如果经理人不肯跟基层员工一起接受训练，他们绝不会接受这份差事。

花旗银行的黛娜·纳梅罗芙在 1980 年努力完成的一篇分析，对通过服务来紧密联系用户的概念做了很好的说明。她散发的意见调查表，有 18 家企业作了回答，其中包括美国航空公司、迪斯尼制片公司、麦当劳、韦斯汀公司、赫尔茨公司和国际商用机器公司。纳梅罗芙最有意义的发现之一，就是在这些互不相同但却高度重视服务的企业中，人们用来形容自己的语言如出一辙。她说：“他们在谈到服务问题时所用的语言简直丝毫不差。”

纳梅罗芙发现，要使面向用户的方针切实见效，应当注意三个要点：（1）要有经理人员深入而积极的参与；（2）要明确强调人的作用；（3）要勤于考核，及时反馈。我们已经一再发现，这要从高层领导开始做起。纳梅罗芙言简意赅地把这叫做“服务才干”。高级经理们通过个人亲身的榜样作用，发挥着这种管理才干。他们的责任首先是提出公司的一种宗旨。纳梅罗芙所调查的企业中有许多都把它们的使命陈述书中的一个明显部分用来讨论服务问题。这些企业中有好多家，都把出色服务看成它们的首要目标，把服务摆在目标上的第一位，它们认为“利润也就自然会接踵而至了”，这就加强了我们在本章开头部分所提到的产生经济收益的那种观点。

有些管理风格的特点，是加强服务宗旨，在这方面纳梅罗芙选用了许多例子。她发现，高层经理们是把服务问题当作“实时”问题来处理的，也就是这是值得他们立即躬亲过问的问题。她还发现，高层经理们往往越过指挥链里的中间层次而直接干预有关服务的决定。这些经理们常频繁地跟那些负责回答用户来信的下级专业人员进行定期碰头。他们在“用户来信上写上眉批旁注”，还“戏剧性地摆出上门服务的架式，以便使公司的形象在用户眼中更加突出”。（还该补充一句，这种做法足以在整个组织里促使重视服务的宗旨变得家喻户晓。）

纳梅罗芙在谈到高层领导的管理风格时，还提出了一个极其微妙的重要问题：“我所采访过的高级经理们都认为，对于靠服务来创造收益的问题，必须从长期的角度去看。”这一点在美国大公司里被忽视是太普遍了。利润指标固然很重要，但却是着眼于企业内部的，当然不能广泛地激发起基层的数以千计的职工。反之，服务的目标则肯定对下面所有的职工都是有意义的。要使公司下层的全体职工产生强烈的个人责任感，这一点关系十分重大。如果现场的某个人也像纳梅罗芙所采访调查过的一位对象那样说，“我们每个

人也就是公司”，便可以说这个目标已经达到了。

通过对迪斯尼公司的考察，纳梅罗芙为自己的研究提供了一项明确的佐证。例如，迪斯尼公司很强调管理人员要深入参与现场工作，所采用的办法叫“交叉利用”，是一种每年进行一周的计划。据纳梅罗芙介绍，这项计划要求迪斯尼公司的高级经理们每年要有一个星期，离开他们的办公室，脱下办公的制服，换上某种化妆的装束，动手去干活。“整整一个礼拜，这些头头们去售票，去卖苞米花，递冰淇淋和热狗，帮游客上下供骑乘用的各种游戏装置，管理停车场，驾驶单轨列车或者小火车，并且去干任何一种使这个游乐园变得这样生动活泼的那上百种各式各样的前台工作。”

迪斯尼公司成功的顾客服务向我们演示了“领导人在贯彻服务策略中是无比重要的”这样一条经营准则。

### 经理人的任务

如果一家公司以忠心耿耿地对待顾客而名声远播，那么它的领导者在阐述服务时，必然会把它当作一种哲学或宗教。“我桌上放了一个铜牌，上面写道：‘你今天替顾客做了什么事？’”费德曼如是说。他是成立不久的大使旅馆连锁公司的总裁。这家旅馆因为善待了顾客而享有盛誉。他还说：“我每天面对这个铜牌祈祷和反省，我属下的每位主管也都这样做。”在联邦捷运公司负责顾客服务的副总裁亚当斯坚决表示：“顾客服务不能用损益表来衡量……它是一种哲学。”凡是能提供杰出服务的公司，各阶层主管都会秉持这种信念。他们了解，除非一家公司投入顾客服务的程度能超越理性的经营分析，该公司的文化不会把服务视为最重要的价值观。

当然，这些领导者并非只会说教而已。他们通过“可见的管理”（visible management），把服务策略化为实务。正如传授道德一样，他们以身作则告诉员工如何提供优异的服务。诺顿家族总是亲自处理不满的顾客。全录公司的董事长每个月抽出一天，亲自接电话处理顾客的抱怨，而且这项工作要由该公司所有经理人轮流担任。马里奥连锁旅馆的董事长会亲自写信向旅馆内最好的房客致谢，并亲自动手修理房客不满意的设施，该公司所有连锁旅馆的总经理也都这样做。艾维斯租车公司从总裁以下的所有经理人，每年都要抽出几周时间待在公司前线——在柜台接洽顾客，或动手修理汽车。花旗银行在试图改进顾客服务时，它首先调查精于此道的公司，例如麦当劳与IBM，在访问过17家公司90位管理人员之后，它发现最高主管大都亲自参与公司内的顾客服务工作。他们亲自阅读顾客的抱怨函、接听抱怨电话，并经常出现在基层员工面前，和他们打成一片。

到第一线从事顾客服务工作，可以使经理人接触顾客遭遇的问题，亲身体会第一线员工的辛劳，同时向所有员工显示顾客服务的重要性。经理人如果从不走人战壕，是非常危险的。有人批评通用汽车公司经理人一直远离顾客必须忍受的服务问题，直到每隔两年从公司拿到一部免费的新车，不得不到经销商保养厂接受各种服务。而保养厂也清楚知道，他们是在替大人物维修新车。

服务领先的公司，最与众不同的是他们对待员工的方式。他们会替员工和公司设定极高的标准。联邦捷运绝对保证在第二天上午10点半以前，把每一件托运包裹都送上门。瑞士航空（Swissair）的标准是在所调查的乘客中，对公司评分不及格的乘客不得超过3%。富莱公司要求送货员对零售店订购

的货品（共有 150 多种），至少送到 99%。名下共有 17 家连锁高级旅馆的贵宾旅馆公司，每隔半年就对 3500 名员工进行一次调查，每当有 10% 以上的员工表示该旅馆未达到五个目标当中任何一个时，该公司就跟旅馆经理共同拟定一份行动计划，并由他负责执行。

服务卓越公司的领导者，对所拟定的标准毫无妥协的余地。麦当劳公司前任董事长克劳克（RayKroc）有一次前往视察某家分店，发现停车场上有堆用过的餐巾纸，这显然违反该公司的清洁标准。他抓起一把餐巾纸，怒不可遏地冲进店里，当场开除该店的经理。（这位经理的顶头上司，几周后又秘密地让他复职。）诺顿的一位销售代表如果因为未达到该公司的标准——销售业绩、仪表、态度、顾客服务，以及目标拟定等等——而受到一次以上的警告，他就得赶快另找工作。未能针对顾客的紧急需要采取行动的 IBM 员工，命运亦复如此。

另一方面，这些公司赋予员工自治和冒险的权力——就像在经营自己的企业一样。只有让员工有冒险的权力，他们才能对顾客提供有效的服务。北欧航空公司的卡尔森，很喜欢提到皮特森发生的一则故事。这位美国商人在到达斯德哥尔摩机场时，才发现机票忘在旅馆里了，他并未被拒绝登机，相反地，北欧航空公司的收票员给他一张临时机票，并自己负起责任，就在这位乘客候机时，她打电话给旅馆，证实皮特森确实把机票留在旅馆里，然后派人前往取回。当皮特森登上飞机时，空中服务员很亲切地把他原来的机票递给他。设于密西根州湍滩市，因为服务周到而知名的安丽广场旅馆（AmwayGrandPlazaHotel），管理者经常在奖励冒险。据该旅馆人力资源处长表示：非如此不可，原因是每位房客都有不同的需要。你必须伸长脖子，注意每位房客的需要，并为了使他们满足而采取冒险行动。任何一种顾客服务作业都必须如此，不管是售后维修服务，或是接受订货。

鼓励员工冒险，是提高服务的有力武器。对顾客服务作业最不利的，就是员工表示：“这不是我们部门的事”，或“我完全无能为力”，或“我必须请示上司”。由于把问题推给别人，他不但冷落了顾客，而且使公司为了提供服务而另外产生许多工作。要避免这种现象，唯一的方式是解脱员工的枷锁。例如，要缩短在银行柜台前的长队伍，最简便的方式就是对柜台员多授权，而非要求他们每遇到有问题的交易，都要向主管请示。美国本田汽车公司的 Acura 事业部之所以能使服务效率达到顶点，是因为公开对官样文章宣战，并授权经销商自行拟定许多维修工作。福特汽车公司已开始模仿 Acura 事业部：在 1988 年，它授权经销商为了修复意外故障，可以在 250 美元的限度内自行拟定。“我们将逐渐授权经销商拟定如何解决顾客的问题。”福特汽车公司零件与维修部门的主管考迪克说，他坦承：“这种做法风险很大，而且与公司传统的文化偏离甚多。”我们以往的想法一直是：对经销商的每一件事都要审核，因为他们会欺骗和报假帐。福特公司这种服务导向的文化，将与大多数服务杰出公司的文化一样，发挥积极的作用，使经销商能对何时该负责修理，以及何时不该负责修理做出合理的判断。

服务领导者会利用各种激励方法，促使员工勇于冒险。他们的一举一动、一言一行，都在替杰出的服务铺路。基本上，他们对待员工的方式，正是他们期望员工对待顾客的方式，这是他们在跟第一线员工打交道时秉持的价值观。他们深知自己替员工所创造的世界，也正是员工将替顾客创造的世界。这正如诺曼（RichardNormann）所观察到的：“气氛最为重要。任何人只要

走进一家法国银行，看到第一线员工、他们的上司，以及他们的上司的上司之间维持着刻板的、而且带有破坏性的关系——按照层次坐在别人的背后，经理人则坐在最后——他立刻会对得到良好的服务不存在任何指望。”

替顾客服务塑造一种正面的气氛，意指要表现出关心员工、尊重他们的人格，以及迅速、公平地解决他们的问题。就具体的层面来说，它代表要称店员为“销售代表”，和提高他们的重要性。正如有位诺顿百货公司的销售代表告诉我们的：“公司没有人因为我们从事基层工作而看轻我们。”就更正式的层面来说，它代表拟定一套公平合理的人力资源政策——聘用、解雇、升迁、酬劳、福利，以及诉怨程序等等。当员工觉得这些政策公平合理时，他们也会善待顾客。更重要的是，它代表每天都要表现对员工的尊重。大使旅馆的总裁费德曼在甄选旅馆总经理时，最重要的甄选标准是“能否把每一位员工当作一位能干的人来对待”，“成败全在总经理对待员工的方式”。费德曼说，“如果他们待员工很好，员工也会待顾客很好，剩下的只不过是绩效考核而已。”

### 服务模式

家族企业的领导者，以及公司的创办人，通常都可以从容不迫地塑造公司的文化。他们似乎凭着直觉就能了解服务价值观的重要，并知道如何传达给员工。当你的大名刻在公司的建筑物上时，——或至少列在公司的说明书上时——你会对顾客心目中的公司形象非常敏感，并会把公司当作一个家庭来经营。员工也会非常在意你的感觉。有相当多服务卓越的公司，都是由创办人、老板或创办人的家族成员在主持，其中包括休岱斯医院、诺顿百货，以及网路设备科技公司。

专业经理人——亦即并非公司所有人的经营者——要传授公司的价值观，就困难多了。公司所有人可以凭着直觉和无上的权威，专业经理人则要借助各种方法。把文化认真当作一回事的领导者，会进行“内部营销”，也就是如同向社会大众推销其产品和服务一样，利用口号、广告、促销和公共关系，对公司内部人员推销其对整个组织的看法。他们有一大半时间花在价值观的传播上。

内部传播最有效的公司，发现领导者采用的口号与服务文化毫无关联，口号太多，具体的行动却太少，很快会惹来员工的嘲笑。

内部传播最有效的公司，不是从上往下传播，而是利用一整套双向沟通的程序，征询员工的意见。诺顿坚持要求各阶层管理人员可以随时让员工接近。贵宾旅馆有一套称作“上达天听”的办法，鼓励员工（甚至利用匿名）直接向旅馆总经理提出各种问题，并要求总经理在48小时之内答复，（如果问题是匿名提出，则张贴布告公开答复）。一家公司如果有许多低薪并经常与顾客接触的员工，最普遍采用的工具是员工评议会，每一部门的员工选出一位代表，这些代表每周与所有部门主管开会。每位主管会把他们所做的第一件事的最新状况告诉大家，这些代表则提出问题和建议，然后再回到自己部门解释开会的情形。

不管有没有员工评议会、服务卓越的公司每周都会举行工作小组会议或部门会议。召开这类会议有几个目的：第一，使管理人员不致与第一线员工的问题与工作经验脱节；第二，使员工知道公司其它部门在做什么，借以打破各部门之间的障碍。这正如花旗银行有位参加服务讲习的学员所说的：“如



果人人都知道整个组织的最新情况，那么就连与顾客服务无关的员工在遇到顾客时，也能应付自如。他绝不会说——‘我不知道’，‘这不属于我的职责’”。这类会议还能把各种价值观融入公司的价值观中。这类会议是启发性的，有点像老式的传道会。在诺顿百货公司，这类会议可能包括工作中的有趣事情。诺顿有许多部门经理都利用这类会议向销售代表展示最新的商品，跟他们一起拟定新目标，并研拟目标竞争办法。

服务领导者在传播价值观时，最具威力的方法之一是倒金字塔组织或圆心组织。诺顿以及其它许多公司，都利用倒金字塔组织，把顾客与第一线员工摆在最上端，经理人则摆在底部。安丽广场旅馆利用圆心式组织——顾客处在最重要的核心集团，员工处在次外圈，管理者则处在最外圈，就传统的意义而言，这两种图都称得上是组织图，原因是它并未澄清归属关系或划分职能，也未正确显示整个组织的结构。这两种图是显示整个组织过程如何运作。“我们公司的圆形组织图是要告诉员工，他们的职责是使顾客感到高兴。而管理人员的职责则是支援员工，使他们感到高兴。”安丽广场旅馆的人力资源处长如是说。

这两种组织结构是对传统的金字塔管理模式的反叛。传统结构是由过去的规范所形成的。级别越低，承担的职能越多。其好处来自分工——规模生产。从泰勒对汽车公司生产线的重大改革开始，持续 200 年成为企业管理的典范。这种分工——流水线——规模生产的观念经营产品和服务质量造成极大问题。由不同的人协调产品的服务有关的信息很难。不能很好满足顾客的需要。各部门职能受垂直分级结构的硬性限制。这种结构使员工把领导者当作第一——“顾客”，人们渴望晋职，甚至不惜以不能为顾客为代价，而现在要求员工——领导仅仅直接为顾客服务。

我们可以看出建立在“制造”基础上的传统组织结构和建立在“服务”基础上的现代组织结构。其最大的区别在于对“顾客服务”的考虑。前者无而后者把它们作为中心，前者讲求服从，后者讲求协调、合作。

相对应的领导风格有所不同，用下图表示：

独裁命令咨询参与

---

没有 — 雇员参与决策的程度 — 最大

只有参与型的领导才能真正使员工体会到他传播的“文化”的实质，而员工才可能有最大的投入。

服务领导者利用上述的方法——内部营销、启发性会议以及组织图——来鼓励不同部门的员工相互合作，打破最有碍顾客服务的官僚主义、门户之见和内斗。每一家服务卓越的公司，似乎都认为顾客服务是每个人的事，而非专属某一部门（尤其是顾客服务部门）的工作。讽刺的是，顾客服务做得最好的公司，大都未成立顾客服务部门。利用顾客服务成功击退日本竞争者的查帕瑞钢铁公司，轮派生产部门的主管到现场答复顾客的抱怨。本田公司 Acrua 事业部的顾客关系部只设 4 个人，而且最后的目标是不设一个人。该事业部总经理泰勒解释说：“如果达到了这一目标，我们就知道所有问题都在发生的地方——在经销商那里——得到妥善的解决。”美国运通公司的信用卡事业部，从不把顾客服务工作指派给任何部门。该公司负责旅游服务的前任总裁杰特纳曾经声称：“其他公司都设有顾客服务部，但整个美国运通公司就是一个顾客服务部。”

这并非表示设有顾客服务部的公司，都应取消这个部门。一家公司如果规模庞大，而其分销方式又使它无法与最终使用者直接接触时，确实有必要设置电话服务热线，并指派专人负责接听。通过零售分销的巨型公司，例如宝龄公司，或是通过第三者销售的公司，例如许多保险公司和工业制造公司，都不能完全依赖其分销渠道。它们必须利用顾客部门提供后勤支援，并为顾客解决问题，一般来说，产品需要的售后服务越少，顾客越不知道在何处求助，而公司也就越有必要成立顾客服务部门。

然而，每位服务领导者都必须追问：公司的顾客服务部门是否提高了服务水准？原因是这类部门经常对顾客提出的问题推卸责任，实际上反而降低了公司的服务水准。除了使公司每个人都对顾客服务负起责任之外，几乎没有任何方法能迅速提高服务水准。

打破官僚主义的责任划分，可以使第一线员工士气大振，从而使顾客心满意足。可是，这种做法却威胁到中层管理人员及第一线监督人员。当领导者把各种权力和职权都交给直接向顾客提供服务的第一线员工，中层管理人员还剩下哪些事情可做？他们既无法像经理人可以从企业文化的塑造中得到满足感，又无法享受到服务顾客时的兴奋感。在许多把顾客服务当作最终武器的公司中，中层管理人员的工作毫无满足感可言，以致很少员工愿意担任这种职位。当一家服务不佳的公司力图洗心革面时，中层管理人员和第一线监督人员的抗拒力量最大，也就毫不足奇了。

残酷的事实是，在以顾客服务为最高优先的公司，传统的中层管理人员没有多少容身之地。中层管理人员的本领——防御本身的地盘、承上启下以及小心翼翼地控制一切——部变成严重的负债。然而，不管一家公司的组织层级缩得多小，都少不了中层管理人员。

服务领导者经常采用的解决方法，是重新拟定中层管理人员的职责。他们不应该扮演上司，而要扮演协助者的角色。服务卓越的公司有一句警句：“那些不直接为顾客提供服务的人，最好为做这种事的人提供服务。”在亚曼达电脑公司（Am-dahl）——其顾客服务评分甚至超过IBM——中层管理人员都知道，任何一位被指派担任某一位顾客的售后服务工作的人，就是拿到一份全权委任状，可以为了修复出故障的电脑，调动人员、零件和供应商。花旗银行所研究过的17家服务杰出公司，都对公司内部各服务小组的依赖关系极为关切。它们对相互提供信息、材料、供应品和服务的各部门，会评估品质、时效、正确性、礼貌，以及反应能力。它们会对“内部顾客”进行调查——正如对“外部顾客”进行调查一样，看看是否受到良好的服务；它们也会让中层管理人员对调查结果负起责任。

凡是对戴明博士（Dr. w. Edwards Deming）以及其他几位品管大师有所认识的人，对于管理人员的主要工作是扫除障碍，使其他人可以顺利工作的观念，都不会感到意外。我们在研究顾客服务中所提到的许多发现——必须是每一个人的事，必须有重视卓越服务的企业文化，以及靠工作会议（相当于品管圈）达成双向沟通，并且寻求更好的服务方式——都与品管大师的哲学不谋而合，正如品管卓越公司常会取消品管部门一样，顾客服务领先的公司也常不设顾客服务部门。知道如何领导员工提高品质的企业主管，应该也知道如何领导员工达到卓越的服务境界。这两者在方法上、障碍上，以及在奖赏上，有许多方面都非常相似。

## 领导原则

唯有领导者亲自推动顾客服务的改进过程，加上锲而不舍的努力，才能提供真正卓越的服务。提供卓越的服务，不仅要放弃短期的获利，更需要领导者全心投入，塑造出正面的社会过程。如果缺乏上级不断的支持，没有人能放心地置损益表上的数字于不顾。

服务卓越公司的领导者，都坚守以下三个原则：

一、培养一种以服务为导向的企业文化。领导者借着传播价值观，塑造和培养企业文化。他们把顾客服务奉为每天都要实践笃行的宗教，而且以身作则，他们亲自参与服务活动，他们以富有戏剧性，往往不吝投资的行动来支持各种口号，为了向员工传达价值观，他们强调双向沟通——办公室大门对所有员工开放，并且利用每周的工作会议向员工提供信息、给予启发，同时解决服务问题。他们对待员工的方式，正如他们希望员工对待顾客的方式，借着这种方式，他们把价值观化为具体的行动。

二、使顾客服务成为每一个人的事。如果不是每一位员工都担负起服务顾客的责任，顾客服务根本是镜花水月。领导者鼓励员工在感觉上和行动上，就像自己是公司的老板一样。他们拟定极高的标准，尽量权力下授到公司最基层——通常采用倒金字塔或圆心式组织图——借以强调第一线员工的重要性仅次于顾客。

三、对官僚主义公开宣战。官样文章和顽抗的中层管理人员，无时无刻都在阻碍对顾客提供服务。为了能有效地提供服务，领导者会尽量减少政策、办事程序和正式的控制机能，而靠企业文化来控制。服务领导会一再教育中层管理人员和第一线监督人员使他们能提供第一线员工支援和服务，同时按他们为“内部顾客”提供服务的水准，来衡量他们的绩效。

## 二、企业（经理人）与“抱怨”

### 抱怨处理的巧妙与否关系着公司的信用

企业对待顾客的真正态度，在事故发生时即明朗化。

我们公司的经营方针不消说是顾客至上，以提升消费者的生活为宗旨。之所以如此说是因为，在平时这是实质的，或是仅做表面功夫的伪装，是不容易分别出来的。

然而，一旦有任何意外发生时，便一定能了解企业的真正面貌。在意外或疏失出现时，就尽力地去减少顾客的不满或物质上的损失，这才是真正以顾客为上的企业，直到抱怨出现前仍置之不理，或是提出抱怨后才做口头上适度应对的企业，很明显地可说是抱着以企业为中心的想法。

### 实例

在 C 饭店的体验。

某人曾受 F 食品制造商之托，而奔走于全国食品零售业间，对经营者进行演讲。

这是某次在东北干线某车站（亦是新干线的车站）附近的 C 饭店住宿一夜，次晨在当地演讲时所发生的事。

当地的友人，将礼物寄放在 G 饭店的柜台，希望这人去领取并带回家。演讲结束后，这人向柜台提出此事，但对方却回答并无任何寄放的物品，因此这人就回到东京（实际上似乎是在我回去以后才到的）。大约过了一个月，突然收到了 G 饭店邮寄过来的东西，并附上以下的信函（原文揭示如下）。

敬启者，敬谢阁下前日光临住宿本饭店。当时寄放了 F 公司的保管物品，而我们以为是给 F 公司职员的东西，因之一直存放柜台保管等待那位客人来领取。然而，前几天见到 F 公司的人，听了此事才知道是要交给先生您的物品。时间虽已经过许久，但仍依照 F 公司的指示，将这些保管物品邮寄到先生府上。物品有两种，其中一种猜想是点心类食品。因为经过多时，本饭店亦不知如何是好，只有遵从指示一并寄上。

今后莅临本地亦请多利用本饭店。

这封信是和一箱发霉的馒头名产及木偶娃娃一起邮寄来的，姑且不论那木偶，馒头当然不能吃，所以就丢掉了。

看了信后，发觉饭店方面似乎毫无过错，只是听从 F 公司人的指示来写这封信，连一句道歉的话都没有。而且也不知道为什么连日期也没写。因此写信向饭店的经理抱怨之后，便接到了道歉的电话以及如下的限时信（照原文）。

敬复者

刚才拜读过来函

对于 11 月 27 日那天，先生的朋友所寄放物品之种种处理不当，以至于放置了近一个月期间，为阁下带来极大困惑的事件，感到深度的抱歉。

不消说在过程中负责处理之人是缺乏责任感的，但在下位于督导地位，却在拜读过来信之后才知道事件的内容，因之终究是敝人的责任。为此深忝抱歉！

立即调查了事情的原因后，才知道如同先生所指摘的，有关这次事件，是由于本饭店人士对职业缺乏使命感，日常业务流于惰性所致。

对交易对象的客人轻率地放心，总之是反应慢、没有责任，以及应对的幼稚拙劣且欠缺诚意，在具体上应做株刻的反

我们实在是没有辩解的余地，发自内心并深感羞耻。

紧急地实施教育，仔细咀嚼先生所指滴“在事故发生时最能看出企业对顾客的真正态度”之意，专心致力于不再发生此种亨情，是以今后亦请多惠了指导爱顾。

以上为对阁下的问题做的答复。

再度地向您道歉并请多加指教。

1月9日

中村卯一郎先生

谨启

C 饭店经理（姓名）

在内容和文字上虽稍有胜过刚才的柜台副理，但在防止事故发生上并未提出具体的变更体系方法。还有，书面的道歉虽然明白，但对于发霉馒头的责任又如何呢？经理本身就必须再加强教育了吧！

如果企业者认为与顾客沟通之后就表示抱怨问题已经解决，那实在是言之过早。因为，解决顾客的抱怨虽是刻不容缓，一定要先解决的问题，但是，后续的处理工作仍旧不可轻易忽视的。

也就是说，为了不便同样的抱怨与不满再度发生，企业内部一定要在事件完了后进行内部的处理计划。以下说明具体的处理方法。

### 避免重蹈覆辙

让所有的员工理解公司的作法

企业内部处理抱怨的首要重点，是要让所有的员工以及引发不满的当事人全盘了解事件的本质和公司应对的方法，不使相同的事件再度发生。也唯有详细地让员工了解客人产生不满的原因所在，才有可能杜绝类似事件再度发生。

而在处理这些问题时，最重要的是先要与当面接受顾客抱怨的人员沟通清楚。而当面接受顾客抱怨的人可能是肇祸的当事人，也可能是毫不相干的其他员工。

对于前者，企业方面应该特别加强训练，注意他们的待客态度和遣词用字，务必使他们不再犯下同样的错误。

当然在实施教育训练时，不可以一味地斥责他们或无理地要求他们，应该仔细听听每一位从业员的心声。因为员工的反应有时是由于顾客的态度或口气不好才引起的。

遇到这种情形时，负责的主管一定要肯定员工的贡献，当然也要委婉地告诉员工：“虽然顾客态度不好、但是基于公司服务顾客的立场、我们仍旧不可意气用事，做出过分的反应来。”这样就可以一方面安慰售货员的心，一方面又可以让他们自己反省过失，达到教育的目的。

另外，如果受到顾客抱怨的员工不是肇事的当事人，公司方面就应该好好地慰问他们，并且详细说明事件的始末以及公司方面的处理方法。接着，我们再来看一个例子。

实例

有一位顾客拿了用过的商品到公司要求更换新品，售货员谷口先生依照

店内的规定告诉顾客：“使用过的货品我无法换新的给您，对不起！”这时候顾客却强调：“这个东西从来没有用过！”谷口听了顾客的话，便指着商品污损的地方说道：“我们公司售出的货品绝不会有污损！这时候，顾客非常生气，怒斥道：“这是买来时就有的污损，所以我才拿回来换，你竟然不相信我！”

后来店长亲自出来时，顾客便大声地开始叫骂，店长没有办法，只好拿新品给顾客，平息了一场纠纷。

换到新品之后，得逞的顾客又火上加油地说：“你是店长，所以了解顾客的心理。像刚才那个售货员就太不礼貌了。明明没用过的东西竟然硬说用过，真是奇怪！”

于是，遵守公司规定的谷口就这么样的被奚落了一番，而违反店现行事的店长却成了好人。如果这时不能对谷口施予安慰以及抚恤的话语，也许他会有“以后不管谁拿怎么样的货品来换，一律可以换新。”这种违反店规的想法——因为店长是这么以身作则的。

遇到这种情况，店长应该用下面的话语来说明给谷口听，让他了解。

“谷口，你做得的确没错！但是当时的情形之下，如果不换新的给他，他一定会更大声喧哗，甚至没完没了。为了怕他影响到其他的客人，我才破例给他新品。希望你不要太在意他的举动。”

有关这方面的事后处理，对企业来说，是一件很重要的事。如果没有做这种处理，就无法沟通彼此的心，达到互相信赖的境界。有时在顾客的面前，高级主管为了维护店誉或为了其他原因，可能会对售货员说出比较重的话，但是这些全是安抚顾客的策略，如果事后主管不加以说明，或者员工不能信任主管的话，可能造成彼此之间不可解决的鸿沟与摩擦。

### 准确把握事件发生的原因

#### 1. “原因不明”是处理问题最大的障碍

企业处理内部问题的第二个要点是彻底调查顾客产生不满的原因，以订立适当的对策来解决。对于商品污损、品质不良、规格不合、或者违反顾客原本的希望、说明不够等原因所造成的抱怨、不满，应该正确地调查清楚，绝不要使相同的错误再次发生。

“事出必有因”，如果找不出原因的话，就是企业方面不协调的情形。

例如，顾客山崎在沙拉里发现破玻璃片的事件。山崎先生向店长抗议，但是得到的回答却是：“我们查过很多次，就是找不出原因。”根据这个说明，表示店长强调破片不可能出现在沙拉之中，因为沙拉从清洗、料理完之后一直放在冷冻库，绝不可能有掉进玻璃碎片的机会存在，而且当天也没有人打破玻璃杯或其他餐具，所以找不出原因。

面对这样的回答，山崎先生只好说道：“你说找不出原因。我只好认了。但是沙拉里面有玻璃碎片却是无法否认的事实。如果你真的无法向我交代，我只好拒绝再到你们店里捧场了。”这个事件的确造成那个牛排馆很大的伤害。假如当天山崎先生不小心，把玻璃碎片吃下肚里去的话，那事情可能不会如此轻易地被解决。

总之，肇祸的这家牛排馆在处理这件抱怨时非常不得体。因为“原因不明”这个理由无法让顾客相信，不但没有解决事件的效果。反而让顾客更加失望。虽然这家牛排馆有心要解决问题，并由神户总店派店长来道歉，但是

由于方法不对，使得事态更加严重。因此，经营餐饮方面的商店一定要特别谨慎小心才是。

## 2. 待客态度不良产生的抱怨是一种警告讯号

因待客态度而产生的不满通常属于抽象的心理反应，事件发生之后不会留下任何证据、所以在处理这类问题时也比较棘手。

但是，如果同一种抱怨一而再、再而三地指向同一个售货员时，就应该对当事人加以观察，并且好好地检讨公司员工的教育问题。

事实上，在赞同顾客的抱怨来自员工这项看法前，一定要经过长时间的注意与观察。如果不了解员工就妄下决论，可能导致员工反感，认为主管竟然不相信公司员工的人格，反而相信外人的话。

因此，抱怨事件发生后，一定要详细地调查原因。不但要让顾客畅所欲言，也一定要让员工有说明、解释的机会。这样才能完全了解事实，并且让员工有反省的余地。

如果员工认为事件产生的关键不在他身上，而是顾客本身的错误。这时也要好好向他说明给他听，让他了解顾客的心理以及公司的立场。

当顾客对公司产生抱怨时，公司方面一定要把这种现象当做一种警告或者一种启示，然后以这个事件为借鉴，好好地检讨公司的待客训练以及商品上的管理，这样才是真正能够消弭抱怨事件产生的方法。

抱怨产生并非个人的责任，而是全体员工的责任。

有一家一流的企业公司因为到服务员应对态度不良而受到顾客的指责，公司的主管非常困扰。后来，他们利用问卷调查的方法彻底执行调查顾客对公司员工服务态度的看法。结果，一年后，顾客几乎不再有任何抱怨产生，因为，借由这个方法使得员工在待客态度上有许多长足的改进。

这证明以问卷调查的方式实施教育的方法实在是非常有效的方法。

此外，谈到处理抱怨的问题时，应该以企业的力量把事件的处理方式、解决步骤，传达给每一个员工知道。因为在一个大企业的小部门之中发生的抱怨问题，可能改天又会出现在另一个部门。因此，不要认为引起顾客不满的行为是个人的态度、举动，一定要以全体员工都能知悉的立场来进行教育培训才对。

虽然发生抱怨事件不是一件光彩的事，但是为了部门本身的面子着想而私下解决的方法其实才是最不明智的举动。在遭遇问题时一定要确实报告上级，然后传达给各部门。也唯有经由这种由上级单位采取综合性的判断和指示来指导下级单位解决的方式才能真正消弭抱怨。所以，企业内的员工交流以及各部门之间的连联系也是极为值得注意的一环。

## 制度化的处理方式

### 1. 西洋式旅馆和日本式旅馆的不同点

处理企业内部问题的第二项重点，就是公司内的解决方式一定要制度化。“制度化”到底是什么呢？这里用西洋式的旅馆（Hotel）和日本式的旅馆来做一个对照式的比较。

A 先生经常到各地演讲，且习惯住西式旅馆。之所以如此，是因为西式旅馆比较有制度，而日式的旅馆重传统，比较没有制度。不过，有一次他住进一家日式旅馆。

前一天晚上，他告诉女服务员：“明天7点请送早饭给我，7点半他要

出去，请帮他叫一辆计程车！”第二天早上他起床后一直等，早餐却没送来。后来他打电话催促柜台小姐送来，得到的回答却是：“本旅馆8点才供应早餐。”“可是我昨天明明交待过啊！”“昨天那个人只上晚班，白天她不在这儿。”服务员无动于衷地回答。听到这儿，这位先生虽然很生气，但是仍然压抑自己的愤怒，继续问她：“早饭不吃没关系，计程车应该7点半会来，没问题吧！”“你叫的是哪家车行的计程车？”

听到这样的回答，他只好自认倒霉了，后来他就再也不住日式的旅馆。

因为西式的旅馆有制度，所以对顾客的生活起居比较有保障。

例如，假设旅馆7点半才供应早餐的话，当顾客询问：“明天早上7点请送早饭给我。”旅馆方面一定会告诉顾客：“对不起，7点半才供应早餐。”这么一来，客人便可以事先想好应如何应变。

如果打电话给柜台询问计程车的事，而接电话的柜台小姐已经下班，接班的小姐一定会说：“我查过留言记录了，应该没问题！如果您还不放心的话，我再打电话去确定一下。”

西式旅馆之所以比日式旅馆有制度，全然是因为企业方面持续不断地进行员工教育的缘故。

例如，有一次A先生住在长野县一家名叫五明馆的西式旅馆时，突然在室外被大雨淋湿了全身，女服务生看到后便自动帮他把手帕、袜子烘干；另外有一次在北陆的法师旅馆，女服务员不但告诉他飞机的时刻表，从起床、吃饭、叫计程车，一切的事都帮他安排得妥妥当当，让他非常安心。这两次经验都让他有“宾至如归”的感受。

西式旅馆以“制度”来服务客人，所以受到抱怨的机会少。而日式旅馆以“人”来服务顾客，所以会随着个人的心情而得到不同的待遇，因此，抱怨和不满也就随之产生出来。

2. 以“人”为主的解决法和以“制度”为主的解决法

例如，公司发生了“顾客买到不良品”的事件，有一位员工：“以后我自愿专门检查售出的产品是否有缺点。”于是，公司看他非常有自信，便派他专门检查是否有不良品售出。这就是以“人”为主的解决法。

这个人也许非常有干劲，每天目不转睛地盯着商店，因此，售出不良品的事件就不再发生。可是，等他生病休假、或者调到别的单位时，不良商品又流入商店，卖到顾客手中去了。

因此，以“制度”来解决问题才是最根本、最直接的方法。

例如，为了不使不良商品流入卖场，可以订立双重的检查制度：首先在入货时由负责人货的部门检查一次，然后货品到贩卖部门时再检查一次。这样的话就不容易再出问题。就算有人体假或生病，只要“制度”还存在，就不会有卖出劣货的情形出现。

此外，顾客特别订购或修理的商品绝不可以只有一个人知道，一定要记载在笔记上让主管知道，以免负责人有什么意外无法进行任务时公司可以马上补救。因为不按照先前约定的条件进行任务，可能给客人带来很大的不满与困扰。相同地，也带给公司名誉上的损伤。

换言之，与其依赖从业员或技术员个人的努力和注意力来办事，倒不如订立全公司的“制度网”来防止抱怨更来得有用。因为，个人的能力毕竟有限，而“制度”则可以产生团体的力量。



## 内部处理

### 创造处理抱怨问题的计划

企业内部处理抱怨问题时，如何应用高明的方法来做为处理抱怨的对策是一件很重要的事。如果顾客的抱怨非常频繁地产生，不仅使企业方面穷于应付，而且也会花费很多人力和时间。

因此，顾客产生抱怨或不满时，一定要先把事件的来龙去脉完全了解，然后在事件结束后记录下处理的方法、结果和感想，以作为日后处理其他抱怨问题的参考资料。

当然，随着个人性格的不同，每一位顾客面对相同环境时产生出来的反应自然不同。所以，抱怨和不满的处理自然也因人、因事、因时、因地、因物而有不同的处理方法。

虽说如此，一个有制度的企业一定要有自己在处理抱怨问题上的统一计划和方法、方针，这样才不会让员工在处理问题时无所适从。

有些大型的企业公司根本没有特别设立处理顾客抱怨的服务和计划。如果发生类似问题，下级单位的售货员便向上反应，经过一层层向上反应后，公司的高级主管才一起讨论。决定处理方法，然后再向下转达。这么一来，不但浪费许多时间，顾客也会因为抱怨得太久无法解决而更加不满。

所以，企业本身一定要制定本身的经营方针和处理顾客不满的指导计划。唯有如此，售货员或负责人才能按照现场的情形立即反应，找出最直接的解决方法来妥善处理，增进时效性。

这是企业界一项新的做法，也是一件相当创新的构想。因为“处处为顾客着想”是企业界的潮流，也是企业经营得法的表征。如果各家公司、行号都能致力于建立处理抱怨的机构和计划，那么在经营上一定会有相当好的成果出现。

唯有健全内部处理，才能真正处理外部抱怨。纸有正反两面，相同地，处理顾客抱怨的方法也分内部外部两种。

所谓外部，就是直接面对顾客，努力地尝试解决当事人的不满，达成共同接受的协议。所谓内部，就是公司内部对该件抱怨事件所应共同理解的默契。也就是公司在统一的原则下指导员工、教育员工，使员工具有共同的处理方针。

但是，如果原本企业内部的处理方针或机构就已经非常健全的话，处理外部的问题一定非常得心应手。因此，如果内部和外部能互相合作，统一火力的话，解决顾客的不满一定会很有效率的。

### 顾客满意度的测量

前面已经阐明：企业成败的关键，在于能否满足顾客的需求。而在实际经营过程中，经常会发生这样的情况：有些顾客光顾一次后就不再来了，有些人却成为忠实的客户。究竟是什么样的妙计使某些顾客再次光临？究竟又是何种“抱怨”使顾客产生不满，永远地离去？为了“稳住老朋友”，又能“结识新朋友”，就必须先了解：真正的“顾客满意”是什么？能使顾客满意的要素有哪些？这些要素应如何组合？只有充分了解顾客的满意程度，才能在结合防止“抱怨”发生的诸措施的基础上，方可化解或避免顾客的“抱怨”。为此，对于顾客满意度的测量。乃是化解“抱怨”问题中，必不可少的重要环节。

## 《干戈玉帛——顾客抱怨处理艺术》

### 顾客满意度的测量

给我一个答案,让我明了  
你的“心”。

## 一、顾客满意度的结构

由于在服务业和制造业中，服务活动所占的比重不断增重不断上升以及经营观念有了较大的改变，因此，企业管理制度的完善和商品的改进均系在企业经营者和管理者的领导之下，根据（综合）测定顾客满意度的结果来进行的。

因此本章将“顾客满意度的结构”按“服务满意度、产品满意度分别来描述。

其实，顾客对“产品”满意程度的观念，在很久以前就已存在，只是不够完整而已。今天，顾客满意经营所以会受到注目，乃是因为测定顾客对“服务”的满意度要比产品困难得多。而且要让顾客对服务满意也远比产品困难的缘故。

今天，不论是制造业或服务业，服务的质量已成为共通的问题，对这一点必须具备相关基础知识，才能进一步探讨顾客满意经营。

### 在确定顾客满意度之前应考虑的因素

#### 1. 服务是以人为主体的

本文中所讲的服务，是指“有偿而可当作财货或商品来交易的服务”。例如金融保险、运输通讯、零售、不动产、住宿饮食、休闲娱乐、医院学校、各种营业场所的服务和家庭服务等都包括在内，如本书开头时所说的，所有制品贩卖时必定附带有服务。这种服务具有以下三个特征。

##### （1）无形性——肉眼无法看见

首先，服务是一种无形的商品，谁也无法客观地说明它的形状，而且它不像一般物体很容易即可测定。正因为它的无形性，因此含有各种意义，在经营上也必须以不同的态度来面对。

##### （2）同时性——“生产”与“消费”同时发生

不论委托快递也好，搭乘计程车也好，若将服务当作物品来说明，它可说是“生产”与“消费”同时发生。换言之，供应者在提供服务的同时，顾客也开始消费。因此，服务无法“库存”，顾客即使接受了不良服务，也无法像物品般退货或要求更换，当然也不能自行修理或改善。而且，一旦提供了不良服务，顾客即可能立即离去。

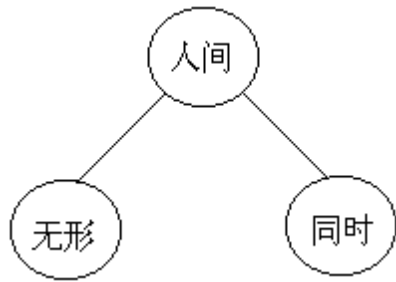
因此，大家必须先了解不良服务所造成的结果比不良物品更为严重。

##### （3）以人为主体的——依附于人

服务的绝大部分都是由人所“生产”，然后提供给消费者。因为是由人所提供，因此即使是相同的工作，服务的质量也会因人而出现很大的差异。这一点与只要有机器和设备即可生产质量整齐统一的物品，有极大的不同。

无形而难以掌握、生产与消费同时发生而且无法库存、依附于人而存在这三点，是服务有别于物品的三大特征，其实除了这三点之外，两者之间还有不少差异（图 5—1）

图 5—1



由以上所述的特征可以了解，服务在质量的控制和提供方面比物品困难得多。

因为它没有固定的形状，无法实际测定，因此很难管理，因为生产与消费同时发生，因此事后无法修理或更换。因为它由人所提供，因此质量常因人而异，无法像机器生产的物品般整齐。这些特性显示服务的质量管理远比物品困难，也不易让顾客满意。

一个企业实际提供服务给顾客的，大多是分散各地的分店或营业单位。众多营业人员同时提供服务，要对每一项服务进行监督是非常困难的。在工厂的生产线上，最后的质检关卡可筛检出不合格品，但是服务却无法做到这一点，服务提供之后立即消失，事后也无法检测。

由于服务的质量难以管理，因此有必要从整体上和个别上，正确地测定自己公司的服务是否获得顾客满意。因此说，顾客满意经营对服务的测定具有重要的意义。

### 3. 沉默的顾客

在一些饭店的客房中大多放置有问卷卡，以调查旅客住宿后的感想。

但是你过去曾经填写过这种问卷卡吗？恐怕没有吧！即使有，可能也少之又少。据饭店方面表示，问卷卡的回收率不及总投宿旅客的 1%。但实际上，在投宿时有过不满或不愉快经验的应不在少数。所以服务也具有不易申诉的特性。

产品的不合格，有实物可作为证据，但是服务提供之后随即消失，不会留下证据，也很难定量显示服务不良的程度。以餐厅为例，顾客虽然埋怨菜不好吃，但是味道好坏并没有客观的基准，即使埋怨也未必能获得合理的回应。

而且，很多人遭遇不愉快的事后，会尽可能赶快忘却，因为在争执之间反而可能使情绪更为恶劣。因此，他们这时多半以今后决不再光临来安慰自己。这种情况是非常可怕的。

服务难以申诉的原因，主要是它由人所提供，而且因人而异。也就是说，消费者对制品的抱怨属于“非人格”的，但是服务的不合格，却可能变成对提供服务者的“人格”性的责难。基于此原因，消费者对服务的不满经常会潜在化，当出现一件申诉案时，背后或许已失去了 10 倍的顾客。因此，经营者和管理者必须具备敏锐的观察力，找出默默离去的不满者，并迅速采取补救措施。

有一位服务业的经营者曾说过：“本公司有 200 家分店，每天有 4000 名员工分散在全国各地为消费者服务。因为质量不一，每天必然有相当比例的顾客因为不满服务质量而离去，相当令人担心。”

### 4 生产厂家更加难为

不仅服务产业如此，制造业也完全一样，甚至可以说制造业的问题比服

务业更为严重。因为厂商必须通过批发商、经销商和零售店等销售产品，本身直接与消费者接触的机会并不多。但是如果零售店的态度或服务不佳，消费者却往往怪罪于厂商，这是非常冤枉的。

厂商如果直接将产品售给最终消费者，而且自己提供服务的话，将与服务产业同样，需担心每天有一定比例的顾客离去，这固然可怕，但与完全交给他人销售比起来，只能说是小巫见大巫。例如本文之初所述的交通公司与饭店、旅馆之间的关系，交通公司就好像生产厂家一般，但是它所作的满意度调查却具有使其企业提高服务质量的功能。生产厂家虽然将所有服务工作交给批发商或零售店，但另一方面，同时也应制作测定满意度的可靠系统，并将测定结果通知对方要求其改善。若结果始终不佳，那么就应采取必要的措施了。

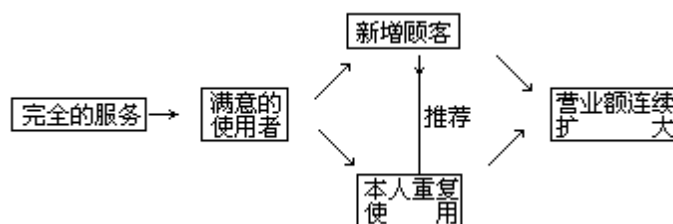
#### 5. 顾客会产生新的顾客

服务还有一个重要的特性，就是不经过亲身经历无法了解它的好坏。换句话说，它像一个黑盒子一般。例如第一次聘请经营顾问，对于顾问公司是否具有可信赖的能力、能否派出最适当的人选、能否了解自己公司的实态，与经营者的观念等都毫无所知。而且一旦委托顾问公司，就必须付出相当的费用。购买服务就像这个例子般，必须冒不了解内容却得付出代价的险。

这时，一般人大多会找寻曾经使用过顾问公司的企业，询问他们的意见。如果回答是“满意”，就可以安心委托，反之，如果评价不佳，只好另找其他公司。由于被征询者站在中立的立场，与提供服务的主体没有任何利害关系，因此足以信赖。换句话说，能够提供让顾客满意的服务，那么顾客将会带来新的顾客。

这种现象不仅限于经营顾问公司，餐厅、大公园、高尔夫球场等都是如此。任何服务的领域，不但感到满意的顾客自己会再次利用，而且可产生新的顾客，自然成为使公司发展的力量。或许有人认为购买实际的商品也是一样。但是购买商品前可以借试用或通过触感来直接确认商品的性质。反之，不先付出费用，不经过使用无法了解内容的服务，却须通过顾客的满意来“促销”，以提高业绩。所以我们可以说服务并非“大众传播”，而是一种“口头传播”。

总之，顾客满意经营对于企业的发展具有决定性的影响。



#### 6. 由无数体验变成的事前期待

顾客购买某种商品或利用某种服务时，潜意识中都会抱着“希望能够发挥某些功能”或“希望能够为我们作某些事”的期待。所谓满意度就是商品满足这种期待的程度。因此，一个企业必须先深刻了解什么是事前期待。

首先应了解潜在的期待是如何产生的。以搭乘出租车为例，乘客乘车之前大概会预想“司机看到自己招手，然后停车打开车门，自己进入车内，告诉司机目的地，最后车子驶出。”如果实际的过程与事前期待一致，大多数人都不会有什么特殊感觉。但如果车中充满了令人不快的烟臭味，就可能导

致乘客不满。相反的，如果司机回身问候，就会让人超过期待而感到满意。

这种事前的期待也可以说是，乘客过去乘坐无数次出租车，所得的经验平均值。由于经验的累积，乘客心中会想定一个“普通的服务”标准。与在银行办事、搭乘电车同样，经验的平均值即转变成事前的期待。

企业的经营者、管理者和所有从业人员，必须清楚了解自己顾客心中所持的“普通的服务”水准为何，而且有必要亲身体验同业所提供的服务状况，然后采取特别的方法来教育员工，以超越“普通的服务”，这样才能使顾客满意。

#### 7. 未曾体验过的事前期待

与上述例子相反，顾客对未体验过的服务，事前的期待又是如何产生的呢？

通常可以通过电视、报纸、杂志或广告单等的宣传广告，或是营业人员的说明，对服务形成印象。但是对于不亲身尝试无法了解好坏，好像黑洞般的服务，付费时就会出现排斥心理。因此，除非所费有限，否则大多会先询问曾经体验过这种服务，而且可信赖的第三者，然后才决定期待的内容。

#### 8. 口头传播

以上各种能强烈影响顾客事前期待的要素，按顺序可归纳如下：

- (1) 以前接受服务并感到满意的体验。
- (2) 无利害关系的第三者的意见。
- (3) 多次从不同主体(商店等)所获得的经验的平均值(普通的服务)。
- (4) 广告宣传和营业人员的说明。

由此来看，对于不亲身体验无法了解好坏的服务，最重要的就是让顾客在每一次利用时都能获得满意。能不能作到这一点，对提供服务者的业绩具有很大的影响。因此，服务良好的公司，大多无需作大规模的宣传广告，而且必能充分满足每一位顾客基于前述各项原因所形成的事前期待。

反之，即使因为宣传而争取到众多顾客，但如果未能做好每一次服务，很快的这些顾客又会逐渐离去。不仅服务如此，在商品方面，需要售后服务的耐久消费品的这种现象更是明显。

所以，由顾客产生顾客，使公司确实而稳定地发展，是服务产业成功的最佳途径。只要通过工作的标准化，使服务质量优良而稳定，这种发展应不难实现。

但是仅依赖手册，无法完全培养人才的知性服务产业，则必须先等待员工成长。如果无视于人才的成长速度，将营业目标订得过高，然后强迫员工完成目标，反而可能因为无法满足顾客的事前期待而使顾客减少。

#### 9. 物超所值的服务

以上叙述了顾客的事前期待与实绩评价之间的关系，内容大略可以归纳为下面几点：

##### 事前期待大于实绩评价时

顾客满意度是根据期待与现实的关系来决定，但如果期待过高，往往会对产品或服务感到失望。为此而丧失顾客的例子经常可见。所以，销售人员在推销商品时过度吹嘘，即使能让顾客购买，但使用一次之后即可能放弃。因此销售人员在向消费者推销商品时，最重要的就是以自己的人格作基础，来博得对方的信赖，而且说明也应尽可能客观。简单他说，也就是让对方相信自己，然后再接受商品。

期待小于现实时

服务的质量超过了原先的期待时，顾客会感到喜悦与满意。这种情形反复多次后，顾客就会成为提供服务者的忠实信徒，以及能带来新顾客的原动力。所谓真正的成长，就是这样通过良好的服务，将刚“抓住”的新客人变成常客，并随时注意避免辜负顾客的期待。

期待等于现实时

现实情况与事先的期待相同时，又会出现什么结果呢？这可以从两个情形来看看。

第一个情形是不会留下大深刻的印象。在我们日常生活中的大多数体验都属于这一类。

第二种情形是习惯性地继续利用相同的服务。期待等于现实时，一般而言，再度使用的可能性甚高，但是一旦出现有力的竞争者，就可能被抢走。所以期待与现实相同，并不能完全保证顾客稳固，唯有“物超所值”，才能真正“抓住”顾客。

有一位企业经理人在沪投宿某家饭店。柜台服务员问他第二天早上需要哪一家报纸，他回答“解放日报”。但是第二天送来的却是“文汇报”，令他大感不解，心想既然做不到又何必问呢？

从这个例子可以获得几个教训。首先，显示饭店之间的竞争非常激烈，每家都处心积虑希望尽可能提供比别人更好的服务。例子中的这家饭店连报纸的种类都注意到，可说是一种特别的服务。

其次，显示实际的服务并不如想象般容易做到。这个例子或许会被当作个别现象来看待，但是也可能因此而失去不少客人。因此，要使期待与现实一致，必须先充分考虑如何设定服务的内容与顺序，如何训练员工等，并事先了解如果发生错误，它的原因何在。

10、企业的理想与目标

不过，要完全满足以上各项要素可以说几乎不可能。因为同样的产品或服务、有人喜欢，也有人讨厌。这种主观上的差异是企业经营上的一个难题，今后，随着消费者个性的多样化，经营的难度必将与日俱增。

结果，企业只有根据本身的理想、目标、信念和思想，加上独特的专长和技术，创造出它自己认为最优良、最具特色的产品或服务，并争取认同这些产品或服务的人作为自己的客户。

企业如果没有理想与目标，仅为了哗众取宠而设计产品或服务，这种投机主义一定会产生方针的分裂和经营的破绽，当然也得不到员工的共鸣，失败乃是必然的结果。企业是人的集合，自然需要共同的理念，因此，顾客满意经营首先应确认公司的理想和目标，并决定顾客的对象之后再出发。

例如日本大和运输，设定了不论目的地在哪里，任何托运的货物第二天一定送达的目的地，为日本带来运输革命。可知经营的目标，必须带有社会的意义以及创造性的理想。企业上下一体努力实现这种理想而努力，正是经营的基本点，也是顾客满意经营的起点。

**服务满意度的构成要素**

提到顾客的满意度，很多人会立刻联想到提供服务者的应对、顾客感觉的好坏等。事实上，决定顾客满意度的要素非常多，而且常因产业而异，因此很难一概而论。

下面将超越产业范畴，列举决定顾客满意度的一般性要素，同时也可供企业作为检测顾客满意度之用。

1. 信赖性——正确无误、付货准确。
2. 迅速的对应——立即反应、明确而处理及时。
3. 工作水平——充分具备提供服务所需的知识与技能。
4. 接触——热心接受委托、随时可取得联络、随叫随到。
5. 态度——有礼、谦虚、给人好感、注意服饰。
6. 沟通——倾听顾客意见、说明仔细易懂。
7. 信用度——公司和负责的员工均可信赖。
8. 安全性——身体的安全、财产的安全、注意顾客隐私。
9. 顾客理解度——掌握顾客真正的需求、了解顾客情况。
10. 有形性——舒适的环境、设施、工具、消耗品、价格表等。

### 产品满意度的构成要素

虽然按产品用途和使用目的的不同，构成满意度的要素也有相当大的差异，但最基本的还是产品的“功能”。例如购买化妆品是因为它具备“使人美丽”的功能，购买 OA 机器则是因为它能“促进办公的效率”。

一个企业必须站在顾客的立场，来了解和掌握产品有何种功能、其中最重要的功能在哪里、有哪些问题所在等等，另外，售后服务的记录、顾客的询问和申诉等也是重要的资料。以下就是决定产品满意度的主要项目。

1. 产品本身的综合功能
2. 产品本身的部分功能
3. 附属品的功能
4. 小包装与大包装
5. 使用说明书或使用手册
6. 售后服务的记录
7. 其他有关产品的特别事项



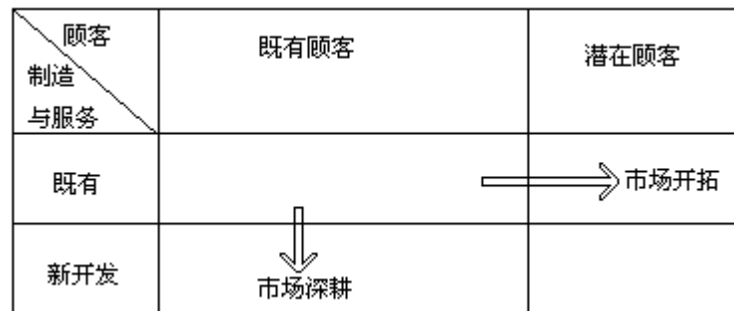
## 二、顾客满意度的测定方法

### 确定顾客范围

进行顾客满意度调查时，首先必须考虑的是，以谁为对象，也就是说，在测定满意度之前，应先对何为“顾客”下一个明确的定义。以下就来探讨顾客的定义。

#### 1. 既有顾客与潜在顾客

第一个要考虑是，要选择已经使用自己公司产品，或服务的既有顾客，还是尚未利用的“潜在顾客”。“顾客满意经营”是以既有顾客为对象，因此，在本书中所提到的顾客均系指既有顾客。



如图 5—3 顾客开拓的方向

如图 5—3 所示，在市场学中开拓顾客可以朝两个方向来努力。一是积极进行广告宣传等促销活动，以尽量增加既有产品或服务的客户，也就是所谓的“市场开拓”，这种方法也可以作为扩大市场占有率时的战略之一。

另一个方向是对既有顾客供应新产品或服务，以提供新的价值，也就是所谓的“市场深耕”。

在产品或服务本身差距越来越小的今天，要开拓新的客源的确不是简单的事。首先需投下庞大的广告宣传费用，这种投资有时甚至毫无结果，由此来看，“市场开拓”不但需要众多的劳力和可观的经费，同时还有相当大的风险。

前面曾提到，当产品或服务违背了顾客的期待时，就会经由口头传播，而导致顾客流失和业绩减退。如果这种状况不及时加以改善，即使投下庞大的经费去开拓新客户，也很难获得效果，事业也无法安定成长。因此，提高既有顾客满意度的“市场深耕”非常重要。

“市场开拓”是以不特定多数的消费者为对象，相对的，“市场深耕”则以自己公司既有的特定化顾客为对象，目标固定，效果自然显著，这是它最有利的地方。今天，企业投资在市场上的经费不断扩大，如果效率提高，自然能使企业在竞争上获得优势。因此，顾客满意经营最先考虑的就是以既有顾客为对象，提高他们的满意度，确实地掌握住这些顾客。

当然，这也并非意味着完全没有考虑新顾客的开拓。相反的，能使既有顾客感到满意，他们自然会以介绍或推荐的方式，广为宣传所用过的产品或服务，成为市场开拓的尖兵。以这种形式开拓新顾客，才是顾客满意经营“市场开拓”的目标。

#### 2. 使用者与决定者

其次要考虑的是将顾客设定为“实际使用者”，还是“决定购买者”。

这一点常随产品或服务的性质而异。

今天的超级市场中，货架上摆满了文具、针织品、副食、玩具、化妆品、厨房及卫生间日用品等各种消费品，主妇、学生、儿童、单身居住的人都是它们的顾客。这些消费者购买后，大多自己使用，可以说购买者与使用者几乎一致。在此情形下，以购买者作为调查对象，并没有什么问题。

但是像企业所使用的材料、零件、产品、能源、服务等“生产材料”就不一样了。实际使用这些生产材料的是进行制造的“现场”，但是决定购买那一家的产品或服务的，却大多是采购或资材部门。虽然这些部门在购买前，会征询实际使用者的意见，但结果未必完全相同。

例如电脑等需附带服务的商品，使用者对能提供良好售后服务者感到满意，但是采购部门却对能够显示与其他厂牌不同，以及能提高采购效率者，亦即“售前服务”良好的产品感到好感。在这种情况下，要以哪一种满意为优先呢？

当然能同时获得双方满意最为理想，有些人也主张满意度的调查，不妨将双方都列为调查对象，但是如何达到双方的均衡以推动顾客满意经营，是非常重要的而且困难的课题。反过来说，如何考虑此问题，是实行顾客满意经营的基本方针之一。

### 3. 顾客与流通过程

服务业直接将商品（服务）提供给消费者，但是制造业方面，产品的销售以及售后的服务，消费者未必与制造厂商直接接触。产品经由批发、零售等流通过程到达消费者手中，这时，顾客的满意度除了对产品本身外，还受到流通过程中的服务内容所左右。

因此，要提高顾客的满意度，直接与消费者接触的零售店店员的教育、店铺的改善等都必须加以考虑。如果零售店由制造厂商自己经营，厂商可以通过强力的指示来要求，但是零售店非由厂商直接经营的话，服务品质如何控制就是困难的问题了。

以家电产品为例，过去产品大多由直营的连锁店来销售，很容易贯彻公司的方针。但是今天非制造厂商所能控制的商店大幅增加，要提高顾客的满意度，即得要求各商店加强服务，或协助进行员工的教育等工作。

再由商店的角度来看，要增加销售量也必须提高顾客的满意度，这一点与制造厂商是同样的，因此，在调查顾客满意度时，最好与流通过程一起考虑。

另外，流通过程中还有一个问题，再以前面所举的家电产品为例。不论连锁店或商店，由制造厂商的角度来看，整个流通过程也是一种顾客。满足最终使用者的要求固然重要，这种中间阶段的流通过程也不可忽视。有时，除了使用者的满意度之外，流通过程的满意度也要一并调查和检讨。

### 4. 顾客内部化

很多公司以“顾客至上”、“顾客第一”作为经营的准则，干部们也不断强调它的重要。这种公司的员工们，自然而然养成了随时思考顾客需求的习惯。

但是这样的公司，部门之间的隔阂却意外地显著。员工们行动时，常仅考虑自己部门的方便，而未思考其他部门的期望或状况。他们的注意力完全向外，对“公司的顾客”非常敏感，但是对公司内部“部门的顾客”却完全没有放在眼里，形成在公司里唯我独尊的情形。

在公司里，整个经营活动中，延续自己部门工作的其他流程对自己部门而言，可以说就是一种“部门的顾客”。员工们在工作上仅考虑公司的顾客，却忽略其他部门的话，是否能够开发出真正满足顾客需求的产品或服务，颇令人怀疑。

这一点意味着顾客满意经营的顾客对象，并非仅限于使用自己公司产品或服务的人，公司内部也有“顾客”存在。由于这两种顾客性质完全不同，因此满意度的测定方法也有很大的差异，但是应视为调查对象却是不容否定的。

#### 5. 顾客社会化

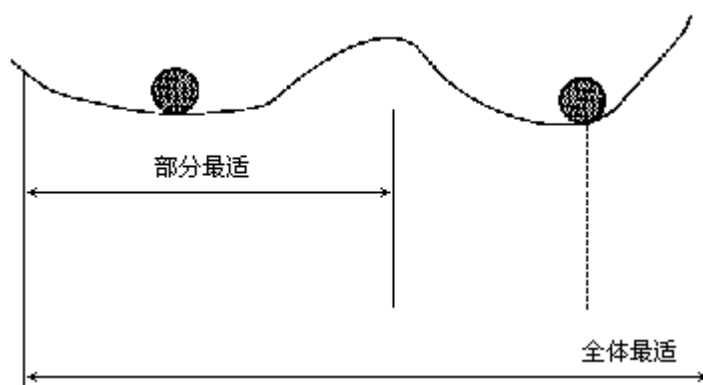
有一个非常喜欢唱卡拉OK的人，不霸占麦克风无法满足，最后终于自己买了一套豪华的卡拉OK设备，放在家中来满足自己的欲望，但是没想到在家里却反而无法唱歌。原因是家里的设备远比一般店里的要好，本可尽情享受歌唱的乐趣，但是因为邻居抗议，只得将昂贵的设备束之高阁。

这个例子显示，顾客对卡拉OK设备本身的满意度毋庸置疑，但是生产厂家却不能就此感到满足。因为，若以使用者作为顾客的定义，满意度的确很高，但是生产厂家最好将视野放远一些，不妨将整个社会当作顾客。

以前，生产厂家单纯地将使用者视为顾客，或许有它的客观性，但是今天产品对社会的影响已非昔日能够比拟，如果视野不随之扩大，产品的开发必然会发生不周之处。因此，在调查顾客满意度时，也应将整个社会的反应考虑进去。

过去在公共场所听电晶体收音机，会对其他人造成妨碍，于是生产厂家竞相改进，开发出声音不会外泄的随身听，并普及至全世界，这可以说是以整个社会为顾客，提高满意度的最好例子。此外，汽车厂商除了马力与速度的竞争之外，同时致力开发排气量少和故障率低的产品，也是相似的情形。

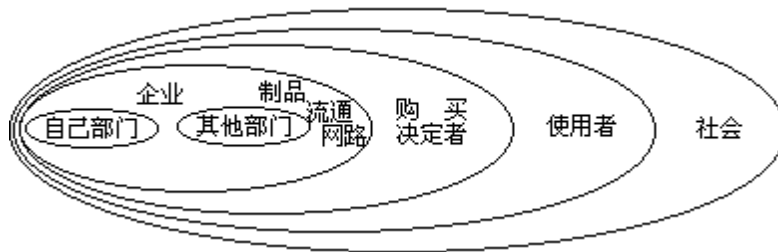
在控制理论中，“部分最适”未必能成为“全体最适”，因此在考虑最适化时，两方面应同时兼顾。上面的例子中，使用者的满意度是部分最适，整个社会的满意度则是全体最适。虽然不是每一种产品都要追求全体最适，但是提供对社会具有影响力的产品或服务的公司，就必须随时注意这一点。如图(5-4)



#### 6. 顾客的定义

由上面所述的内容可以了解，在实施顾客满意经营活动时，对于顾客有各种不同的定义，因此先决定谁是顾客满意经营上的顾客是非常重要的。至于决定的工作则与决定公司未来顾客满意经营的概念是相通的。

即使是同业之间，对于顾客的考虑重点也可能因各公司经营方针的不同而出现很大的差异，当然提高顾客满意度的战略和方法也各不相同。这种战略和方法上的差异，最后即表现在各公司的业绩上，甚至可以说顾客的定义常左右公司的业绩，而且是公司推动顾客满意经营革新的一种战略。（图 5—5）



### 问卷调查

问卷调查法为主要，亦是最常用的一种调查方法，公司销售产品时能否知道谁是顾客，满意度的调查方法也随之而异。所谓能够知道顾客，是指能够确实掌握客户的姓名和住址，例如生产产品的生产厂家，明确了解向自己购买产品的公司。以及承办人员是谁。当然不限于生产产品、消费产品生产厂家的，服务业也是一样。

银行或信用卡发行公司，将所有顾客都确实地建档管理，航空公司销售机票需了解购票者的姓名等，都可说是知道谁是顾客的例子。

能够知道顾客，亦即能够具体掌握顾客资料时的调查方法比较单纯，只要直接询问顾客即可。这时多半使用印刷好问题和答案的问卷进行问卷调查。

知道谁是顾客时：使用问卷进行问卷调查

但是像食品产业或日用品生产厂家等，无法掌握特定顾客，或难以掌握顾客的确实资料，调查起来就比较闲难了。这种情形因为无法事先将顾客特定化，在测定满意度时必须格外下功夫，它的方法将在后面说明。

### 样品测定

下面再来介绍不确定的顾客，亦即没有顾客资料时的调查方法。在这种情形下，利用大量样品来调查，是测定满意度常用的方法之一。

没有顾客资料的情形以消费品居多，因此由公司的角度看看不见顾客，但是由顾客的角度，却可以看见几乎所有的人都以某形态，在利用某一公司的产品或服务。这时，可随机选取大量样品（一般人），请他们回答对利用过的公司的满意程度。

不过，当一个企业单独使用此方法来进行调查时，如果所选择的人都曾使用过它的产品或服务当然没有问题，但事实上未必所有的人都是如此。这样的话，就无法从这些人获得对自己公司满意度的资料。若是一般性而且普及率高的产品或服务，造成白费力气的机会不大，但是普及率不高的产品或服务，调查效率就可能相当低落。所以采用这个方法前，对这一点必须先充分考虑。

由此可知，单一企业独自进行时，它可说不是一种有效率的方法。但是如果由多数企业联合进行调查，效率不高的问题即可获得大幅改善。虽然有

效率的问题存在，但相反的，它也有一个很大的优点，就是以广泛的大众为调查对象，因此可以收集到不同公司的顾客资料。

也就是说，不需要采取特别的手段，也不需要刻意收集其他公司的顾客资料，即可轻易掌握其他公司的满意度，并与自己公司进行比较。所以，在决定是否采取此方法前，最好先将上述优缺点，和利害得失的关系作详细的分析。

### 调查员检查

日本有一本杂志“生活手帖”，每一期选择家庭中经常使用的用品，根据使用者实际使用后的感想，来评定各公司产品的优劣，并观察它们的功能、便利性、耐久性、性能等是否与广告一致。由于评价客观而公正，因此不少家庭主妇是它的忠实读者。这本杂志并未刊登广告，完全以订阅和零售支应开支，因此能确保它的公正性。

另一个测定满意度的方法，就是“生活手帖”的方式。也就是对服务的内容作成统一而客观的评价基准，然后由经过训练的专门调查员，来检定对象公司的服务品质。这时，调查人员必须站在与一般人相同的立场，才能使公司在正常的状态下调查。

至于检查项目，通常根据公司既有的手册等来设定具体内容，然后视实施程度来评价，例如：

“是否看着顾客的眼睛打招呼？”

“应对是否得体？”

“是否配合顾客的语调？”

这种调查可说是先设定顾客认为满意的对应方式，再根据员工实际实施的程度，间接地测定顾客的满意度。由这一点，严格来说它不能称为顾客满意的测定，但是，在顾客特定化困难，以及前面所述大量取样效果不佳时，倒不失为一种有效的方法。

采取这种调查，事前对调查员的教育非常重要，而且，为了使事后的改善能顺利进行，仅可告知现场员工有这样的调查，但不可指出明确的时间。

### 潜在使用者调查

前项中所述的调查，由于担任评定工作者都是经过训练，而且对各个公司的服务有充分经验的人担任，因此有人担心他们与实际使用者的感觉有相当的隔阂。站在想直接而且确实了解顾客满意度的立场，这种顾虑可说理所当然。在此情形下，利用“潜在性使用者”来测定满意度的折衷方案乃应运而生。

例如测定某公司的服务满意度时，配合该公司顾客的年龄层结构，从一般人（非调查员）中选出21岁至30岁3人、31岁至40岁6人，41岁以上5人，然后让他们实际接受该公司的服务，再根据实际体验的感觉，站在顾客的立场来评价服务的好坏。

要使调查结果接近实际的顾客满意度，调查的人数必须尽可能增加，但是在实施上有其限度，因此，不妨配合公司顾客的结构（如年龄、性别、职业等），选择属性最接近的调查人员来实施。可说是顾客无法特定化时的有效方法。

总之，无法看见顾客时的满意度调查，可归纳为以下三个典型的方法：

无法确定顾客时：  
利用大量样品进行问卷调查  
由专门调查员检查服务品质  
由疑似性使用者进行满意度调查

### 询问员工和顾客

要知道与顾客之间有哪些具体的接触点，亦有必要详细询问公司内实际与顾客接触的员工，以了解营业人员如何与顾客接触、售后服务人员如何与顾客应对等等，这时常会发现营业人员，在各种意想不到的场合都可能与顾客接触。其次，也可以询问曾实际与公司员工接触过的客户。

有一家公司在测定顾客满意度时曾发生以下的情形。有一位顾客表示：“贵公司的营业人员经常来拜访，但是却从未提供我们所需的资讯或建议，徒然浪费我们的时间而已。”这家公司平时指示营业人员经常拜访客户，这位客户所说的营业人员的确忠实地执行着公司的命令，但是不仅没有提高满意度，反而造成反效果。

在这种情形下，公司就必须调查营业人员是否提供了顾客所需的资讯，并通过问卷中的问题确实地了解。类似的例子不胜枚举，同时也显示了访问顾客的重要性。

询问顾客时还有一点不可疏忽的，就是除了了解与顾客之间的接触点外，还要稍微改变角度，去发掘问题点和可疑点，或许可以由此发现许多意想不到的事实。

### 三、满意度测定实施中应注意的五个问题

#### 追求统计的正确性

有一家餐厅为了测定顾客满意度，在员工比较轻闲的午餐时间，分发问卷表进行调查。这种调查结果是否正确？真的能显示顾客对这家餐厅的满意度吗？另外，一家百货商场若是以持有该商场消费卡的顾客为对象进行问卷调查，来测定所有顾客的满意度，会得到什么样的结果呢？

这两家公司的调查结果，大概都无法掌握所有顾客的满意度，充其量只能了解其中一部分的满意程度而已。例如前者只能获得轻闲时间顾客的满意度，后者则仅调查到拥有公司消费卡的较重要顾客的满意度。

也就是说，前者的调查结果并未包括繁忙和假日时的顾客满意度，后者则没有包括未持有消费卡，仅偶而利用的顾客（事实上这种顾客所占的比例可能更多），所以调查结果并不能称之为公司所有顾客的满意度。

由这个例子可以知道，要进行问卷调查以测定实际的顾客满意度，在选择调查对象时，应广泛地涵盖各种属性的顾客。这时最好先准备所有顾客的资料，然后从中任意选出。但若追求更高的正确性，则应采取更精确的方法，将顾客按年龄段或利用的频率（例如银行的存款余额、信用卡的每月平均消费额等）来分类，再按属性的结构任意选出一定比例的顾客来调查。不论如何，在选择调查对象时，应尽可能随机取样。

#### 提高回收率

曾有个客户在一家外商银行开立外币存款帐户。当时柜台的女职员态度非常亲切，详细说明汇率变动的利益与损失，目前的外汇市场的状况、手续等，令人感到相当满意。

数个月之后，收到银行寄来的问卷调查表，内容是调查新开户时对柜台职员应对的满意度。这时正值日市大幅升值、存款换算成日市后缩水不少，使得该客户心情颇受影响，但想到开户时职员的服务良好，因此按捺住不满的情绪，将问卷填好后寄回银行。

如果客户当时对银行职员的印象恶劣，加上汇率造成的损失，调查表大概难逃进入垃圾桶的命运。假设采取这种行动的人很多，那么回收的资料会出现什么样的结果呢？如果只有满意度较高的人寄回问卷，结果显示的满意度当然比较高。但是否能因为满意度高而感到安心了呢？其实未必。因为背后还有不少抱着不满心情而未寄回问卷的人。要消除这种顾虑，唯有提高问卷的回收率。回收率高的话，答案是否偏向某方面即可一目了然。关于这一点，在使用邮寄调查法时应该特别注意。因为在邮寄的调查中，问卷是否寄回完全取决于被调查者，通常很难期待有高的回收率。因此，利用邮寄的问卷调查要提高回收率，即必须采取一些措施。以下几点值得参考：1.明确说明调查的目的，同时强调寄回问卷有助于改善服务质量，对回答者本身有利。2.问卷的内容不可过多，以免回答者感到厌烦。内容固然应尽可能详尽，但也必须为回答者设想，最好以30分钟内能够答完为限。

3.以礼品对回答者表示谢意，但价值无需太高。

若能注意到这几项，相信回收率必可提高。如果回收率仍然不理想，即应将所有顾客与回答者的年龄结构作一比较，观察是否答案有集中现象，然

后再判断调查结果。

### 根据分析单位决定样品数

利用抽样调查时，有些人非常注意样品数的多少。取一个较典型的例子，例如一家公司见其他公司收集 2000 人的资料进行分析，于是投下更多的人力，收集两倍以上资料，以求达到更高的精确度。

事实上，这种作法在统计学上毫无意义。4000 人的资料与 2000 人相比，并不能达到两倍的精确度，甚至可说相差无几。因此只要能确保相当程度的样品数即可，无需过度在意数量的多少。不如像前面所述的一样，将工作重心放在回收率的提高以及调查对象的选择与代表性上。

如果调查对象不够平均，不论收集到多少样品数，其结果都不足以反映全体顾客真正的满意度。反之，若因为样品数很多而感到满足，轻易相信调查的结果，数量多反而可能起到负面影响。总之，样品的数量应根据实际需要而定。

因此，决定调查的规模（样品数）之前，必须先明确需要什么样的分析。也就是说，样品数并非越多越好，应按必要的分析单位数（例如公司将全国分成五个营业地区，这五个地区就是分析的基本单位），来设定各单位必要的样品数，最后再合计出全体的样品数量。

### 邮寄或当面访问

问卷调查的方法系指将问卷表邮寄给调查对象，待填好后再寄回的“邮寄法”，或由调查人员亲持问卷访问调查对象，当面以问答方式进行的“当面访问法”两种。

后者只要获得回答者的同意，即可当场填入答案，回收率自然比较高，通常可以达到 70%—80%，其余 20%—30% 包括受访者不在、迁居、拒绝等情形。若要提高回收率和精确度，可以采取这种当面访问的方式，但它的缺点是成本较高。由于调查人员必须一一找寻特定的调查对象，因此需要相当的人力，当然费用也非常可观。

由于成本高昂，因此，很多公司为了节省经费，往往选择回收率稍低的邮寄法。这种方法仅需要往返的邮费而已（正确地说包括邮费、信封成本，书写信封的人力费等），以较少的预算即可实施。即使加上表示感谢的小礼物，每一张调查问卷的费用也不高，还不到当面访问法的 1/5。

到底要采取哪一种方法，不妨考虑精确度的需要以及公司的调查预算，同时衡量两者的利弊得失后再决定。

### 活用外界机构以确保客观性

进行顾客满意度调查时，必须特别注意的是，只能将其作为检查自己公司服务内容（包含产品或商品在内）的手段，而不能用来促销。如果根据回收资料，立即寄上 DM，反而会导致满意度降低。

尤其是采取记名式的调查，很多人接到问卷时常会担心问卷寄回去之后，业务人员或 DM 也将接踵而至。为了消除受调查者的顾虑，可以委托外界与自己公司无关系的机构进行，并在问卷上注明。

活用外界机构还有一个优点，就是能增加对公司内的说服力。因为外界机构会毫无隐瞒地报告所有结果，公司内的员工也可以产生安心感和信



赖感。对于调查结果，公司上下可立即针对不足之处采取改善的行动。

这种调查结果也是公司决定未来目标的基础，以及提高满意度的行动依据。由这两点的重要性来考虑，活用外界机构以确保资料的客观性是有其必要性的。

## 四、经理人与“顾客满意经营”

顾客满意经营的主要原则之一，就是企业经理人（经营与管理者）必须亲自领导这项活动（工作）。这样的做法，一是缘于“顾客满意经营”的重要性；二则是缘于经理人对此所采取的态度会直接影响这项活动（工作）的进行及效果。关于“顾客满意经营”的重要性，前面已叙述过，此处不再重复。下文着重从经理人在“顾客满意经营”中的作用进行叙述。

### 经理人的任务

过去，当有人问及管理者的工作内容时，他们大多会针对担任工作的“过程”作详细的说明，但是如果问到“你对公司有什么贡献”时，恐怕就很少有人能够明确他说明了。

不过，顾客满意经营是一种注重“顾客满意”之结果的结果主义，而不是过程主义。也就是说，不问“自己做了什么”。只追究“顾客得到了多大的满足”。因此，管理者的意识应从根本上改变。

在顾客满意经营中，对管理者所要求的是在顾客满意测定的结果上，有多少的贡献，也就是使定量测定的顾客满意度提升了多少。他们为了达到顾客满意的目标，在自己的部门内，发挥了多大的功能，如何设定服务方针和目标，达成度多少等都是评价的内容。不少欧美企业已将这种评价尺度，应用在顾客满意度的测定上，日本企业中直接将顾客的评价，与管理者的业绩评价结合者还不多，预测未来导入此制度的企业将不断增加。

直接与顾客接触较少的管理者，或支援部门的管理者，如何才能提高他们对顾客满意度的贡献呢？这种情况可以利用“贡献圈”的想法，亦即先思考自己的工作对谁有帮助，那个人又对谁有帮助，然后透过这种相互之间的关系，来设定贡献目标。

总之，未来的管理者设定服务方针，和顾客目标的能力，在顾客满意经营上将扮演重要的角色。换句话说，经理人应该是对“顾客满意经营”的有贡献者。

### 经理人的特征

所谓管理者，不是发号施令的领导者。他们引导或支援部下，并利用独创性的想法启发部下的潜能，使其反映在工作上。

同时，他们应该是具有桥梁功能的管理者，也是能够博得部下好感的人，因为人缘不佳的人工作必然无法顺利，也很难成为一个职业的管理者。但是今天可以看见各种形态的管理者。有的没有接受过专业训练，有的努力方向有误，例如带有匠气的管理者、仅注意自己的表现而忽略部下的管理者、行动未取得平衡的管理者等等。

顾客满意经营所希望的管理者，具有以下几个特点：

- 对服务的观点、服务方针与目标的设定等，应反复传达给部下，并让部下接受。
- 表明贯彻实施的意念，并率先显示工作的标准。
- 明示顾客满意经营的要求，赞赏优良的行动，建立行动规范。
- 为了达成服务的方针和目标，随时思考应做的工作。
- 公正地纠正部下的错误，以博得信赖。

## 经理人的行为

### 1. 顾客满意观念促进运动

在顾客满意经营中，经理人必须比过去更接近营业的现场。首先，应尽可能亲自掌握顾客的意见，目前日本已有企业规定顾客的申诉书要在一周之内呈报经理人。这种作法并非考核员工，而是为了直接了解顾客的心声。经理人如果不能实际体认顾客情况，在重要决策上即可能出现错误。

创造高于其他企业的顾客满意度，并不是在办公桌上唯有经理人实行动革新，亲赴营业现场，与顾客接触、交谈，才能够真正提高顾客满意度。所以企业应建立起健全的轮调制度，所有经理人都要具备曾与顾客直接接触的经验。

制造部门或技术部门也不例外，若仅听取营业部门的意见或报告，从未拜访过顾客，或从未亲自巡视销售单位，都是不正确的。

经理人不但自己要有以顾客满意为中心的价值观念，还应不断地将这种讯息传授给员工，举出实例告诉员工什么是正确的判断，什么是良好的行动。反复不断地教育，才能使经理人的顾客满意经营观念散布整个企业。

顾客满意经营与传统的组织营运方式不同，经理人必须亲身体会第一线员工的感觉，任何人都有自己与顾客接触点的认识，并重视横向的资讯传送系统，让每个人获得的顾客意见得以交流。

### 2. 顾客满意经营革新的基本顺序

#### (1) 各种方法

实施顾客满意经营革新时，首先要考虑的是公司内对顾客满意度的体认程度，以及事业的成熟度。因为采取的方法各不相同，以下就来看看几种经常可见的情况。

#### 恢复应对的能力

所谓顾客满意度，换一种说法就是顾客对自己公司的营业活动所作的诊断。这种诊断具有以下两个意义：

第一是了解员工们的努力，能否完全满足顾客的期待与需求；第二是了解自己努力的成果具有多少竞争力。

前者意味着顾客的因应能力。也就是说，要提高顾客的满意度，必须具备因应顾客的能力。如何配合顾客的需求？当需求出现变化征兆时如何应对？顾客配合战略具有什么样的效果？这些事先都必须知道。

当这种能力出现破绽时，从员工的意识和工作的方法上都可以看出征兆。电话迟迟不接、粗鲁的用语、说话无精打采、对于顾客的询问爱理不理、交货延迟、不断变更约定、延宕对顾客的通知、不关心顾客的困难……等等，都是应对能力减弱的象征。

这样的公司必须先负面的部分完全去除，并让员工从顾客满意的观点重新检讨自己的工作，同时具备再不改善态度，顾客就会流失的危机感。当然，要做到这一点需要意识革新、将以前的价值观和行动习惯“解冻”，利用新的方法进行员工教育，再靠过去的方法是绝对不行的。

“解冻”的工作进行至某一程度时，即可实施一次总检测。预先想定各种与顾客应对的情况，以发掘问题。这种检测必须所有部门、全体员工参与才有效果。总之，从小处不断改进，同时在此过程中改变员工的意识和行动习惯是非常重要的。

### 为补强成熟商品而改善服务

在成熟的市场中，同业各公司的产品品质几乎已没有什么差异，竞争非常激烈。如果公司经营这种事业，如何保住既有的客户是最大的课题，服务的竞争力则是最重要的关键。若产品不是第一，那么服务就必须优于别人才行。能够提供优良的服务，不论顾客或竞争对手，必然都会留下深刻的印象。

在此阶段中，单是调整或改善是不够的，必须采取整体战略来改变服务的设计，以造成服务的差别化，而且，服务的再设计应根据顾客需求与期待的分析。

### 为扩大事业而创造顾客满意

市场处于成长扩大期时，消费者对产品和服务的需求都大幅扩大。特别是产品型式改变快速的事业，包括产品和服务两方面，综合性的竞争力优势是不可缺乏的。

最大的关键。就是能否在与竞争对手之间创造差异。必须针对竞争对手的特性。自己公司的优缺点等，拟定事业战略所必要的基础进行分析，随时掌握顾客的满意度，并经常检讨自己公司的新产品和新服务。目前一般企业已普遍实施新产品开发与试销的研究和调查，但除此之外，顾客满意度的测定也不可疏忽。

顾客满意度测定是让顾客真实评价自己公司的产品或服务的好坏，然后根据评价结果来进行改善。这种测定就像与顾客接传棒球般，必须具有持续性。

因此，如果无法建立这种“一面测定顾客满意度，一面改良产品或服务”的经营体系，企业就无法在竞争中保持优势。

### 革新僵化组织

在既有市场中拥有最高的市场占有率，产品的竞争力也非常强大的企业，最大的敌人就是顾客在不知不觉中流失，这是一种应变能力减弱的大企业病。

引起大企业病的原因包括：顾客对自己公司的期待增加、顾客层面扩大或改变。

前者也就是指需求的扩大，例如除了产品的功能和设计之外，附属产品的服务好坏已成为购买与否的决定因素，但是很多公司对于服务等软体的投资与开发却裹足不前。后者最典型的例子就是虽然顾客的层面扩大，公司仍采取同样的对应方式。

这些企业常会出现内部的本位主义和阶层间沟通的隔阂、重视组织统制的指示命令型经营方式、过度依赖手册而缺乏营业人员的感性和创造性等缺点。

发生大企业病的企业必须导入革新体制的手段。过去悠久历史中培养出来的优良体质固然需要传承下去，但是对于从事新事业时可能造成障碍的意识、行动习惯，甚至企业内惯用的语言，都有必要加以改革。例如员工应一律配戴识别证，顾客来访时填写资料并配戴识别标志的措施则最好免除。另外，员工面对顾客和电话交谈的礼貌也应重新检讨。

企业揭示有关服务的明确理念也非常重要，同时检讨各人的工作，是否有各部门联系不足或造成顾客不便的情形。以上所举只是一些常见的例子，既然着手顾客满意经营，就应从各方面革新企业的体质。

### (2) 顾客满意经营革新的步骤

经营革新的活动主要分为以下三个主轴：

- 改变产品与事业的制造革新
- 改变工作与经营方式的方法革新
- 改变员工理念和行动的思想革新

当然各企业依所处竞争环境、过去与现在经营方式的不同、过去培养的企业体质的差异等，各革新轴的分量也互不相同。

顾客满意经营革新中的主轴则为后二者。首先必须推动思想革新，加深有关服务的概念与理解，以创造从事顾客满意经营的体制。另一个是实施能够获得具体实效的方法革新，以提高相应效果。

顾客满意经营非一朝一夕能够奏效。通常需要先拟定三年计划，同时配合上述三个革新轴来实施。其中的方法革新可分为五个步骤。

#### 步骤一：经营观念的再确立

顾客满意经营是以重视顾客的接触点、定期定量综合测定、由经营者和管理者为主导等三个原则为基础。首先调查员工是否具备使顾客满意自己公司产品或服务的观念，将企业内不成文的规定形成文化，再经过反复的检讨与确认，使这种观念深入整个企业。

#### 步骤二：顾客满意度的测定与解析

观念确立之后，掌握顾客与自己公司的所有接触点，并针对每一个接触点来设定问题，然后拟定测定计划，对顾客进行调查，最后参考调查结果，订定提高综合满意度的改善计划。

#### 步骤三：产品或服务的改善与改革

每个年度分别订定产品和服务的改善计划，决定重点项目的实施满意经营，然后付诸实行。

#### 步骤四：实行结果的评价与行动

定期实施满意度测定，并确认改善计划是否有效。不理想的部分继续加强或改变方法，已达到目标则向新的项目挑战。如此反复进行，以持续性、组织性地提高综合满意度。

#### 步骤五：顾客满意企业文化改革

通过以上有系统的营运，确立企业内部最重视顾客接触点的价值观和行动习惯，建立除去障碍的组织与方法，进行连续性的改革，以改变企业的文化。

本章中仅就顾客满意测定与企业文化的改革进行了论述，另外章节将对这两部分以外的服务经营活动加以说明。

如在航空货物运输方面已建立起稳固地位的飞递航空，就标榜着服务的观念——“保证隔日送达”（AbsolutelyPositive-lyOvernight）。这个观念简单而明确，可以应用在任何广告中，已广受消费者认识。

该公司为了实现这句口号，不断改革配送系统和资讯系统。而且，更重要的是“保证隔日送达”的观念，已成为所有员工工作上的共同基准。

所谓服务观念，我们可将它定义为“企业对顾客的服务保证”。为了使顾客满意，企业明确了解应该做什么以及应该如何做，对任何企业而言都具有非常重要的意义。

### 3. 树立服务观念

许多企业已逐渐将竞争的重点从产品转移到服务上，不过，真正采取积极行动，将服务当作经营之一环的企业还不多见。虽然没有服务观念，事业

依然可以持续营运，但是在产品和设施差异越小的现状下，具有特色的服务观念以及实现这种观念的行动，已成为影响产品销路的重要因素。

站在第一线上的营业人员和他们的主管，每天会经历数十次甚至数百次与顾客接触的机会。在每一次接触中，服务的观念，能提供营业人员采取适当行动的讯息，和共同的标准，使他们面对顾客时能在最短的时间内，判断应采取何种态度。

经过深思之后确立的服务观念，可以将经营者的想法，顺利地传达给每一个营业人员。说得极端一点，仅仅数个句子的服务观念，往往比 100 本手册更能促使顾客满意。而且，设定服务观念过程，也有助于将顾客的期望深植于企业之中。

因此，在决定企业的服务观念时，务必所有高层领导者尤其是经理人都能参与。反过来说，高层领导者尤其经理人的关心和强有力的领导统御，是决定服务观念的重要关键。

#### （1）服务观念的设定方法

服务的观念大多依各企业所经营的事业、服务的特性，以及企业内的特色来设定。这种观念可能是创业的艰苦过程中产生的，也可能是经理人本身的经营哲学或价值观，它们形成的经过很难用具体的步骤来表现，本文将各企业的观念重新整理后，归纳出顾客满意经营上一般性的步骤，通常可以分成下列五个阶段。

##### 步骤一：

有关本身企业事业环境的资料收集与解析。收集的资料因事业种类和型态而异，通常包括立地条件、顾客、竞争关系等情报，过去实施过的顾客调查，也可以作为资料。

这个阶段的主要目的，是从服务的角度再一次客观地检讨自己公司所处的环境，以掌握市场的状况和公司的立场。

##### 步骤二：

重新整理公司有关服务的历史，并与公司内各层面的员工沟通。过去所进行的顾客服务具体例证、经理人的语录、有关服务的年度方针、给顾客的讯息、竞争对手和业界服务的动向、社会趋势等，都必须依时间序列加以整理。

由这些资料的分析，可以重新认识自己企业所重视的价值观，并可借以达到高层干部之间有关服务之情报的共有化。

公司内的沟通则是为了收集员工们对服务的想法，以及了解第一线员工的意见。这时可以发现经理人对服务的认识，与第一线员工或顾客的感受之间有相当大的差距。

最重要的是，从顾客满意度的观点，客观地检视收集来的各种资料，确实地发现自己公司服务方面的特征和问题点。

##### 步骤三：

以步骤一、二获得的资料为基础，去了解自己公司必要的服务要件为何。

在“服务要件分析”中必须明确发现本身事业的特性，并将必要条件重点化。由于这是拟定公司服务战略时的基础。因此要慎重研究。待能够满意的要件齐备之后，再一次确认这些要件，是否能够抓住公司事业所必要的服务的本质。

##### 步骤四：

将关键词汇抽出，设定服务观念。

到步骤三为止，曾出现的各种词汇、设定者本身的服务信条、员工们认为重要的词汇等，全部收集起来。由于在此阶段中将决定构成服务观念的基本词句，而且，它的影响力与高级干部的理解、满意、共鸣的程度成正比，因此最好高级干部全员参与。

服务观念的内容包括“以什么样的心情”或“以某种具体的基准”，将“什么样的价值传给某人”，并尽可能简单明了，让任何人都容易了解。

步骤五：

服务观念渗透整个企业。

要使设定好的观念渗透至整个企业的每一个角落、方式很多，例如让员工每日诵读、印在公司的信纸或传票等用纸上、张贴印有服务观念的海报等。

## (2) 服务设计的四个要素

在顾客满意经营上，由于服务满意度牵连各种因素，因此提高服务满意度远比提高产品满意度困难。

要使顾客满意，必须均衡地满足机能性满意和情绪性满意两个要素。由企业所采取的手段来看，可分为销售网络、营业时间、订货方法、商品配送方法等的“系统服务”，销售设施与设备、型录与广告单等的“物的服务”，以及知识与资讯的提供、面谈等的“人的服务”三类。在设计服务时，必须将三部分作最佳的组合。

服务的设计还有以下四个要素：一是服务观念，其次是以服务观念为中心，依部门和机能不同分别制定的服务方针，是能显示达成水准的服务水准目标，最后是达成目标所需的判断和行动基准。

所谓服务方针，换一种说法，就是顾客保证的服务内容与方向；服务水准目标则是指对服务的保证程度，都必须由经理人亲自聆听顾客的意见后设定；判断的行动的基准可依据手册，但是手册的内容必须由营业人员起草，再与经理人讨论之

后定案。

经理人思考服务方针和目标，然后传达给员工的过程中在部门内所作的沟通，以及员工们集合讨论判断的行动准则。再向经理人提案的过程中所作的沟通，是让每一个人实际体认服务观念，使方向一致的重要手法。

## (3) 拟定新手册论

提示判断与行动准则的手册，是服务设计的四项要素之一，希望大家了解，这种有关服务的手册与一般业务所使用的手册，在本质上是不同的。

业务手册显示工作顺序和方法的标准，意味着“行动的责任基准”，也就是上司命令属下做事的标准。但是服务手册却不能使用这种方式。

服务所需要的，是衡量顾客满意的一个标准。什么时候顾客感到不满？什么时候能够让顾客满意？这种衡量的基准就是服务手册。将它称为判断与行动的标准，原因就在这里。

顾客满意度决定于事前期待与实绩评价的相对比较。因此如何预测顾客的期待，是非常重要的。如果所有员工都能具备这种能力，那么公司必然能够提供最佳的服务。

服务的判断与行动基准必须有助于预测顾客的期待，因此，服务手册应以顾客期待的分析为基础，记载的内容则包括以下三个部分：

做了一定会使顾客感到不满，因此绝对不可做的事

顾客希望公司为他们做的最低限度的事  
必定能使顾客感到高兴的事



## 五、企业实例

观光饭店、餐厅等服务产业，由于顾客对服务有较大的选择，而且顾客是否满意会立即显示在工作业绩上，因此对顾客的满意程度一直非常关心，而且也一直努力谋求顾客满意度的提升。

但是，在生产厂家方面，过去大多认为提供产品给消费者是企业本来的任务，对于购买和利用这些产品的顾客是否满意却常被忽略。

主要是观念而非技术

提到顾客满意经营，很多人立即会想到如何进行调查，调查内容是什么。其实，它最重要的并不是这些技术上的问题，而是有关顾客满意度的观念。没有明确的观念，即使追求顾客满意也没有什么意义。

顾客满意和顾客满意测定的目的

其次要了解的是，为什么要追求顾客满意。以前，很多厂商就曾实施过顾客满意调查，并被视为市场活动的一环。了解它真正的目的，正是传统市场调查与顾客满意测定最大的不同。

假设产品和服务无法使顾客满意；顾客满意经营可以由顾客的角度来探讨原因所在；以何种策略来提高顾客满意度等，并发现自己公司组织营运和管理上的课题。定期实施顾客满意测定，则可以掌握公司努力提高顾客满意所获得的成果。

服务管理

服务管理的实施方法如图 5—6 所示，根据公司的服务观念，按至的顺序实行，最后再将“顾客的评价与分析”的结果应用在“服务目标与方针的设定”上，形成一种循环的活动。员工高昂的勤劳意愿和能够提供更佳服务的体制，成为实施服务管理的必备条件。（图 5—6）

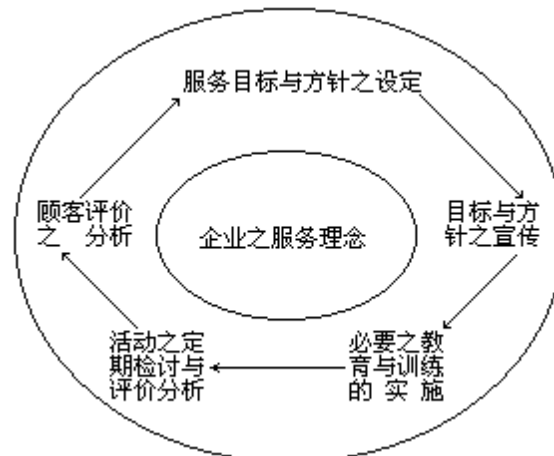


图 5—6 服务管理循环图

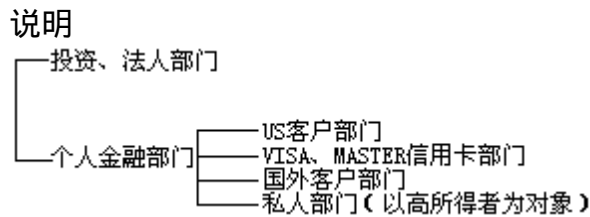
以下所介绍的案例，均系按构成服务管理之基本活动的顺序来说明，读者在阅读这三个案例时，应着重品味这些公司在“服务管理”中是如何把握和体现上述两点的。

### 实例一花旗银行

花旗银行创办于 1812 年，共有员工 88500 人、是美国最大的银行，营业网遍布世界 89 个国家，总公司设于纽约。

花旗银行的营业部门主要分为个人金融部门与投资、法人部门两大类。

个人金融部门又区分成 4 个部分。每一个部分都有负责服务的主管，每个分公司内也设有专门担任服务工作的人员。以下即针对该公司个人金融部门的服务提升来说



### 花旗银行对服务的看法

花旗银行认为在银行业界中，银行业务本身各银行之间并没有太大的差异，因此只有借服务水准的提高来达到竞争的差别化。而且，在服务的改善上，需要有长期性的机构来负责。

花旗银行认为不论在任何一个管理层次上，服务都是非常重要的一环。这种重视服务品质的观念，已深入从经理人到第一线行员的所有员工心中。

花旗银行认识到银行的利益和生产力，与服务品质有很深的关系。

花旗银行体会到唯有把握顾客满意的观念才能实现服务水准的提升。

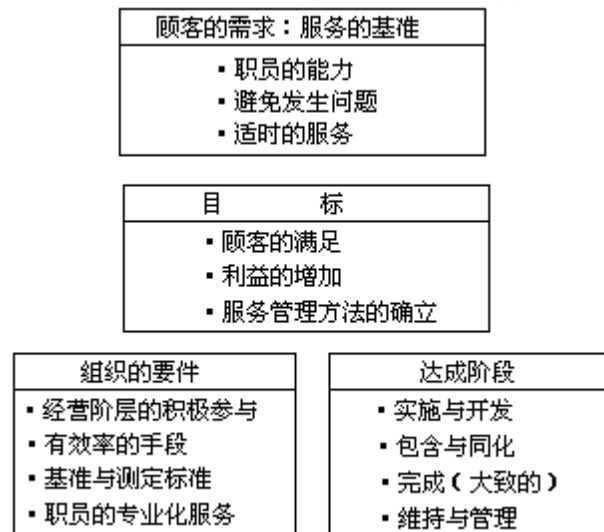
### 服务目标

据说花旗银行的服务目标，是达到迪斯尼乐园般的水准。具体地说，也就是“热情而能干的员工适时提供服务，使顾客不致产生不便与问题。”

### 服务水准提高的作法

投资与法人部门从 1989 年开始致力于服务的提高，但是以个人为对象的部门，1979 年时 VISA 和 MASTER 信用卡部门就已展开了服务提高的活动。所有分公司每个月向总公司的经营层报告一次服务的实施状况，这种频率与业绩报告相同，由此可知花旗银行的经营者重视服务的程度。

图 5-7 花旗银行服务品质提高的概念与体制作法



### 服务提高的整体概念

图 5—7 是花旗银行有关服务提高的整体概念，另外，服务提高活动的目标则包括以下三项：

顾客的满意。

利益的扩大。

服务管理方法的确立。

服务的基本条件

花旗银行认为服务的基本条件包括以下三项：

优秀的员工——优秀的人才是指：

- 清楚了解自己的工作内容是什么，并具有责任感。
- 必须具备专业的知识。

因此，花旗银行经常选择具有伦理观念和士气高昂的人加以教育和训练。并且为了鼓励员工，从 1983 年起，每年选出 5% 的员工颁发优秀服务奖，以示表扬。

解决问题

在美国，每 10 位不满意的顾客，只有一个人会提出申诉，大多数人即使遭遇问题也默默承受。因此，要完全消除顾客的不满，必须主动发掘顾客心中的问题并加以彻底解决

花旗银行为了培养管理者和第一线员工的问题解决能力，采取了名为 C—TEAM 法的品质管理法。

C : Chart the process

T : Theorize about the problems and causes

E : Examine problems by measuring them

A : Analyze real causes of problems

M : Modify process by implementing solution

适时

指在最适当的时机提供服务。也就是管理顾客有关时间的期待。例如在柜台上标明需等待的时间、编列号码牌等。

提高服务质量的组织条件

要提高服务品质，须做到三点：

经营层的积极参与——经营层、上级管理者必须参与，以创造出以服务为导向的企业文化。

有效率的手段——负责服务的人员必须具备必要的资讯、组织、设备等，以提供高品质的服务。

服务的基准与测定

服务的专业化——给予所有员工教育、训练与奖励，使员工能提供可信赖的服务。

改善服务的过程

服务品质提高活动的过程分成以下四个阶段。花旗银行所有分公司能够在第三阶段达成目标者，据说目前不过二三家而已。

第一阶段——实施与开发

第二阶段——包含与同化

第三阶段——完成（大体上）

第四阶段——维持与管理

顾客满意测定

（1）顾客满意测定的方法

回收有关满意度的调查问卷。

分析顾客的答案，发掘“WHY”与“WHAT”。

采取改善计划。

(2) 顾客满意度测定的种类

GoB( GeneralCustomerBase )Survey——针对银行所有业务的满意度，进行抽样调查（每年一次）。

同业其他公司的满意度调查（每两年一次）——除了邮寄之外，可同时使用电话调查。

BSS( BranchServiceStudy ) 各分公司的满意度调查——各分公司分别以 100—200 个样品数进行调查。

Contactorsurvey ( 个别业务满意度调查 ) ——以电话服务部门为例，任意抽样使用者，寄回 1~2 页的问卷进行调查。每个月统计一次。

(3) 问卷问题的观点，大略可分成以下三种

利用频率

重要度

满意度

(4) 重视的项目

问卷中有一个问题：“最近六个月银行的服务是否有任何问题？”花旗银行最注意“YES”的回答率（问题发生率）。

## 实例二 保德信保险公司

保德信公司( ThePrudential InsuranceCompanyofAmerica )是 1875 年由美国人约翰·德莱登设立于新泽西州。当时美国已有二三百家保险公司，全是以富有者为对象的高额保险，低收入的劳动者却连丧事也无法妥善料理。因此德莱登就以真正需要保险的贫穷劳动者为对象，推出面额 50~200 美元的产品，展开了他的保险事业。

保德信最初以人寿保险为主，然后逐步推出年金保险和团体保险、成为一家综合保险公司。另一方面，又收买不动产、住宅、证券公司，扩大业务范围，使它个人已成为美国最大的寿险机构。

近年来，在消费者运动的庞大压力之下、美国保险业者开始大力提高服务质量。过去，由于保险公司并不适用反托拉斯法，结果导致服务质最急剧下降，因此消费者试图利用法规来规范保险业者。保险业者为了逃避规范，于是努力改善服务。所以，美国保险业者推动服务质量提高运动的原因。自我防卫的成分远远大于真正为了顾客。

### 服务提高的方法与历史

保德信在 40 年代开始经营高额保险，并提出“高品质服务” ( QualityService ) 的观念。换句话说，保德信在以低收入者为对象的时代，并未在意服务的质量。

70 年代，保德信引进了电脑系统，以谋求事务的精简化和经营的效率化。但是这项措施反而减少了与顾客接触的机会，并导致效益下降。也就是说，因引进办公室自动化设施所造成的顾客流失，远远大于这些设施所降低的成本。

保德信于 1980 年进行组织重整，将公司分成个人保险、团体保险、法人投资、个人投资四大部门，同时确定企业观念。并确认以顾客为导向。

1988 年，保德信引进了顾客满意测定制度，同时建立表彰制度，建立 QSA 奖 ( QualityServiceAward 质量服务奖。 )

1989年，保德信设置了检测组织 QSO (Quality Service office) —— 质量服务办公室。

#### 企业观念

保德信公司于 1980 年设定新的企业观念，以便提高商品、服务的质量和培养高素质的员工。他们付出高额的学费重新学习服务的重要性。该公司创业时的崇高理想，经过数十年的时间后已逐渐褪色，转变成保守的利益导向，这次企业观念的重新设定，即可说是对这个倾向的一种反省。

Quality Products (高质量的商品)

Quality Service (高质量的服务)

Quality People (高素质的员工)

保德信公司希望根据此观念，提供更佳的服务，并带来更好的业绩。不过，完善服务管理体制需要相当长的时间，因此直到 1989 年才稍具规模。至于这种 QSA 的成果要反映在经营数字上，则还需要 3 年左右。

#### 教育与训练

在美国，保险公司的代理店成立后，大约 5 年就会结束营业，员工的流动率甚大。因此，保险公司必须经常找寻新的代理店，并忙着进行商品教育、市场教育和营业技术的教育与训练，而无法顾及服务质量的提高。保德信公司为了提高顾客的满意度，目前正在实施员工能力的开发。

#### 三种调查

保德信公司从 1988 年开始实施顾客满意测定。为了提高服务质量，所实施的调查包括以下三种。

- 顾客 (个人) 问卷调查
- 代理店 (人) 问卷调查
- 分公司经理问卷调查

##### (1) 顾客 (个人) 问卷调查 (顾客满意测定)

利用邮寄法，每年一次对 45 万名个人客户进行问卷调查。17 页的问卷共有 108 个问题，合计有 389 个答案供调查对象选择。虽然没有提供任何礼物，回收率仍高达 30%。问卷的内容主要分为 8 个部分。

整体的满意

有关代理店的问题

有关代理店以外的职员

有关最近刚加入的保险合同

与业务人员的接触

有关问题解决

有关其他保险与金融商店

回答者的忠实度

除了调查之外，保德信还与其他公司的测定结果进行比较。根据比较结果，顾客对保德信公司的评价以中等为多。该公司已定下目标，在 5 年之内跻身最优良的五家公司行列，10 年之内跃居第一。目前，美国顾客满意度排名第一的人寿保险公司为 Northwestern Mutual Life Insurance。

##### (2) 代理店 (人) 问卷调查

保德信公司共拥有 2.5 万名专业代理人，保险业务主要都是通过这些代理店来开展，代理店的应对方式对顾客满意与否具有极大的影响，因此代理店也被列为调查对象。

代理店(人)调查的问卷内容共有 12 页,每年调查一次,每次约 2 万人,回收率约 40%。

### (3) 分公司经理问卷调查

除了顾客和代理店之外,还对各地区分公司的管理者进行调查,这可说是对自己公司的服务的自我评价。回收率高达 95%。

#### 奖励制度

1988 年实施 CSM 的同时,也设置“质量服务奖”作为奖励制度,以表扬提供优良服务的个人。对员工的奖励制度是美国企业的一项特色。保德信公司的奖励成本,每年合计约 150 万美元,奖励内容分成以下三个部分。

被提名为奖励对象的员工均赠送马克杯。

各分公司的优秀员工可获得 50~100 美元的礼券以及置于桌上的盾牌,得奖者的比例约 5%。

最优秀“质量服务奖”。

每年表扬四次,每次选出 15 名优秀者,接受各部门推荐,然后由“质量服务奖”委员会决定,得奖者可以在希尔顿饭店享受三天的假期。这一项奖励的选拔标准还有一个特色,就是未将效益考虑在内,纯粹以服务的好坏为依据。

#### QSO

1989 年,保德信公司从各部门和各分公司选出少数能力卓越的职员,设置 QSO (Quality Service Office)。其目的主要是由内部自行检测各部门或各分公司的经理,是否致力于顾客满意度的提高,并借以促使所有员工都能达到该公司所追求的高质量服务。

### 实例三 法国伊波牛排连锁餐厅

最后一个例子来介绍最典型的服务业——伊波波塔缪斯牛排连锁餐厅。

这家餐厅是现任总经理吉纳德 1965 年赴美国旅行时,由美国速食产业引发灵感而创办的。1968 年,第一家店设立于巴黎。到目前为止,单是巴黎附近就有 21 家连锁分店。每天的营业时间从上午 11 点至深夜 1 点。

餐厅的顾客主要定位于 25~40 岁左右的上班族,周末和假日则以家庭为主。

表 5—2 是以 10 年为周期的经营数字,将 1970 年和 1990 年作一比较,1990 年员工每个人的平均客席数仅及 1970 年时的 1/2。但顾客的周转率增至 2.5 倍,每人平均顾客数增至 1.28 倍,顾客的消费单价也从 24.19 法郎提高至 111.64 法郎,是 1970 年的 4.61 倍。

由此可知,餐厅员工的工作量几乎未变,但回转率和消费单价提高,使营业额得以大幅增长。

#### 企业观念

伊波餐厅的经营观念是“避免店铺急速扩张,尽可能提高服务质量,使顾客获得最大的满足”。但是这个观念并非创业当初就已设定,而是由后来的失败经验中体会出来的。

80 年代前半期,伊波餐厅曾根据连锁经营理论,快速地扩张连锁店的数目。由于人力的需求迫切,使得内部的教育体制和服务系统都赶不上扩大了规模,结果导致服务质量下降,顾客迅速流失,效益也随之恶化。由此失败经验所获得的教训,才使得伊波产生出现的经营观念。

## 服务观念

伊波餐厅的服务观念是“永远不觉得做的太多”，并将它印在菜单的封面上，以传达给顾客。这个观念也是基于对过去的反省而建立起来的，它的目标是让人觉得员工们是在把顾客当成自己的好友。

年	店铺数	员工数(人)	客席数	利用客数(人)	营业额(100万法郎)
1970	1	26	120	62000	1.5
1980	5	367	790	1395000	83.5
1990	21	1300	3000	3986000	445
1970	21	50	25	64.3	296

年	每人平均营业额	每人平均客席数	每人平均年间顾客人数	年间客席周转率	消费单价
1970	57690	4.26	2380	516	24.19
1980	227520	2.15	3800	165	59.85
1990	342300	2.31	3066	1328	111.64
1970	5.93	0.5	1.28	2.57	4.61

追求的人才伊波餐厅所追求的人才需具备以下几个条件：具备服务观念。

严格控制质量。

对顾客宽宏大量。

因此在员工的募集上非常谨慎，并设定严格的标准，先进行初试，然后由各分店经理亲自面试，能够通过此番考验者才得以被录用。

新进的职员先在被称为“伊波学校”的内部人才训练单位，接受三个月的职前教育，根据服务手册，学习工作上的理论与技术。担任训练的讲师有公司的主管，也有外界的专家，负责培养新进人员的服务观念和随机应变的技巧。

除了新进员工之外，伊波公司对在职员工的教育与训练方面也非常重视、而且教育方法按职务和等级而异，例如对平均年龄 33~34 岁的分店经理，教育期间即长达六个月，主要的目的则是培养他们领导和促进部下活性化能力，并教育他们彻底扮演好指导者而非命令者的角色。

顾客满意测定

在工作质量管理方面，伊波公司采取了四个方法。首先是由总公司的干部对所有连锁店进行巡回指导。

第二是在菜单上征求“给总经理的意见”(参照图 5—8)，并举行宴会，招待提供意见的客人。除了经营者外，各连锁店经理也参加宴会，与顾客交换意见，一方面了解顾客的需求、不满和期望等，同时也借此联络彼此的感情。

## 伊波公司的菜单

服务理念

“伊波餐厅永远

不觉得做过多”

欢迎您的批评与指教

请与我联络。

我将亲自为您服务。

总经理

克利斯汀吉纳德

第三是加强餐厅中最重要的商品——肉类的质量管理，由各连锁店的主厨亲自监督。

第四是顾客满意的测定。伊波公司从 1987 年起开始实施顾客满意测定，每年两次，1987 年时的满意度为 77%，1989 年 11 月提高至 87%，1990 年 6 月则为 82%。

伊波公司的顾客满意测定是委托外界的调查公司来进行，问卷中包括 50 个项目，每次的样品数约 4500 个。每一次调查的时间大约一个星期。

顾客满意测定的结果主要有两个用途，一是用来作为各连锁店经理的评价，第二是作为改善服务的依据。经理的评价 80% 按顾客满意测定的结果来决定，其余 20% 由业绩来认定。由此也可以了解营业额与顾客满意度之间有相当的关系。

关于第二个用途，要求各连锁店经理针对该店最令顾客不满意的三个项目提出改善计划，并给予一年的时间限期改善。一年后的顾客满意测定中若发现仍未改善，连锁店经理即面临被解雇的命运。

奖励制度

如前面所述，伊波公司严格地利用顾客满意测定的结果来考核连锁店经理。对于成绩良好的经理也设有名为“Manager of the Year”的奖励制度。获选“Manager of the Year”时，总公司将帮助他实现未来一年中的梦想。例如过去有人希望免缴一年的税金，结果由总公司为他代缴，有人想担任一年总公司的总经理，结果真的如愿以偿。

提高顾客满意度的员工策略

(1) 工资制度

由总经理到第一线员工，基本上都是采取比例工资制度（15% 的服务费分红）。各人可预先获得工资的点数，然后依此点数分配客人所给的服务费的 15%。经理以上人员另外可获得主管津贴以及顾客满意评价、业绩评价而定的业务津贴。

女服务员的每月平均收入 13000 ~ 14000 法郎，超过一流企业。经理的年平均收入更可达 60 万法郎。

(2) 休假

各连锁店的员工分成四组，采取三组工作、一组休息的制度。也就是说，每工作三天就有一天休假。

(3) 员工参与

女性员工占多数的服务业，服装的设计、颜色、材料等工作效果有很大的影响，因此，伊波公司的工作服装的类型均由所有员工共同决定。每年花费在服装上的经费，合计约 230 万法郎。



## 《管理精英文库》总目

1. 中国商训——传统生意经 ..... 田向东编著
2. 公司革命——股份制企业的组建与管理 ..... 甘华鸣编著
3. 至尊制度——成功企业规章制度典范 ..... 李 军编著
4. 至尊表格——成功企业经典管理表格 ..... 卢建成编著
5. 管理超市——最新企业管理方法 108 ..... 孙剑华编著
6. 拍板——企业领导决策方法 ..... 金 宁编著
7. 统御——管理控制的理论与实践 ..... 史 斌编著
8. 复眼——企业管理信息系统 ..... 殷浩强编著
9. 释放能量——企业人力资源管理 ..... 李玲珺编著
10. 大动脉——企业人事管理基础 ..... 孙宝国编著
11. 艳阳半边天——女职员管理艺术 ..... 易季鹃编著
12. 有话好说——管理沟通艺术 ..... 樊景丽编著
13. 大管家——企业总务管理 ..... 王 培编著
14. 把握金脉——企业财务管理 ..... 朱梅红编著
15. 稽核与控制——企业审计手册 ..... 宋 杰编著
16. 金算盘——经理人会计 ..... 李 莉编著
17. 盈亏晴雨计——财务报表阅读指南 ..... 左 伊编著
18. 能挣钱巧开支——企业出纳手册 ..... 卫 文编著
19. 飞钱——企业票据管理手册 ..... 时闵南编著
20. 明察秋毫——现代查帐手册 ..... 胥惠媛编著
  
21. 财会革命——会计电算化 ..... 郑朝英编著
22. 无敌保险箱——会计错弊防范手册 ..... 刘 宗沛编
23. 企业航图——高效办公室管理 ..... 廖 普祥编
24. 成功有约——高效会议手册 ..... 马建国编著
25. 世纪护照——经理人电脑学习手册 ..... 梁通才编著
26. 手法革命——管理者工作效率手册 ..... 李子英编著
27. 流金岁月——时间管理艺术 ..... 王 林编著
28. 文案高手——企业常用文书范本 ..... 张 红编著
29. 秩序与高效——生产与作业管理 ..... 赵小辉编著
30. 生命线——质量管理手册 ..... 刘晓莉编著
31. 市场直通车——ISO9000 系列操作指南 ..... 唐 敏编著
32. 决胜千里——市场营销战略与战术 ..... 宋 均编著
33. 运筹帷幄——市场营销研究与预测 ..... 郭国庆编著
34. STP 营销——市场细分、目标市场选择与产品定位黄建军编著
35. 百川入海——分销渠道决策 ..... 张红侠编著
36. 从封闭走向开放——企业涉外经贸合作实务 .. 刘慧珠编著
37. 纵横四海——国际市场营销指南 ..... 蒋维静编著
38. 点石成金——企业广告实务 ..... 韩 欣编著
39. 卖手——冠军推销手册 ..... 赵月华编著
40. 掏心战略——市场购买行为分析 ..... 郭少丽编著
41. 干戈玉帛——顾客抱怨处理艺术 ..... 戴 超编著

42. 尖兵——门市经理手册 ..... 浦 洁编著
43. 商业担保——信用证 ABC ..... 翁 芹编著
44. 翻云覆雨——股市赢家战略 ..... 罗锐韧编著
45. 因形造势——股市明星风采录 ..... 何 斌编著
46. 分享与分担——员工入股理论与实践 ..... 贾润莲编著
47. 商战护身符——企业法律实务指南 ..... 杨小燕编著
- 
48. 神圣职责——企业依法纳税指南 ..... 邓益志编著
49. 匠心独运——企业权益与合法避税 ..... 刘 洁编著
50. 签约助手——常用合同参考样本 ..... 唐 诗编著
51. 帮你订合同——企业签约实务 ..... 梅 燕编著
52. 钱生钱——企业金融手册 ..... 葛长银编著
53. 别让你的权力睡着了——公司结构与领导权力 李佩兰编著
59. 斩断黑争——贪污犯罪的作案手法与查处技巧 ... 韩红旗编著
55. 睁开第三只眼——常见经济欺诈理象的识别与防范刘宝万编著
56. 以人为本——企业劳动保护 ..... 罗 宁编著
57. 名牌与金牌——商标管理实务 ..... 陈 平编著
58. 高位竞争——企业形象管理艺术 ..... 赵向标编著
59. CI 革命——塑造企业个性与美感的法宝 ..... 孙秀梅编著
60. 蛛丝马迹——企业管理弊病的觉察与诊治 .... 潘小玲编著
61. 魔道斗法——成功讨债技巧 ..... 李 玮编著
62. 火眼金睛——企业问题的发现与解决 ..... 翟胜民编著
63. 永远的教训——企业经营失败经典案例 ..... 李继平编著
64. 管理导航——企业目标管理手册 ..... 卫虎娃编著
65. 浴火重主——企业的破产、收购与兼并 ..... 钟 鸣编著
66. 开辟主航道——企业经营战略的制订与决策 .. 李永平编著
67. 科学决策的工具——管理经济学 ..... 姜 东编著
68. 团队组织与运转——组织行为学 ..... 莫 莉编著
69. 点燃心火——员工激励手册 ..... 昌文彬编著
7. 纵横摔阖——哈佛谈判术 ..... 张 丽编著
71. 滴水不漏——经理人记事本活用术 ..... 程冶冰编著
72. 和谐与冲突——儒学与现代管理 ..... 欧阳逸编著
73. 孙子商法——孙子兵法与商战谋略 ..... 姜瑞清编著
74. 商用兵法——管理实战韬略 ..... 周 辉编著
- 
75. 新编一千零一夜——故事中的管理 ..... 朱大明编著
76. 商用《春秋》——西方管理理论与方法 ..... 杨文士编著
77. 商用战典——西方兵法与经营谋略 ..... 姬仲吗编著
78. 商用论语——管理大师经典语录 ..... 辛春华编著
79. 神奇的 PR——商用公关手册 ..... 赵向标编著
80. 樱花与剑——日本商业智慧 ..... 周 辉编著
81. 车到山前必有路——丰田公司成功模式 ..... 夏维德编著
82. 世界的本田——本田公司成功之路 ..... 李亚龙编著
83. M 的奇迹——麦当劳商法 ..... 杨晖军编著

84. 经营之神——松下幸之助商法 ..... 局 佩编著
85. 金钱魔杖——现代犹太商法 ..... 明起伟编著
86. 放飞的龙——海外华侨成功商法 ..... 郑宫英编著
87. 蛟龙出水——台湾成功企业管理模式 ..... 南国昌编著
88. 完美人生——管理者身体健康手册 ..... 侯章良编著
89. 精英风采——管理者形象设计手册 ..... 南兆旭编著
90. 会当凌绝顶——成功领导典范 ..... 吴 岩编著
91. 超越巅峰——管理精英行为典范 ..... 胡国红编著
92. 一代天骄——世界著名企业家成功典范 ..... 尹宝虎编著
93. 强者风采——现代商用礼仪 ..... 杨晓静编著
94. 心灵之光——经理人心理健康指南 ..... 王桂香编著
95. 讨厌的上司——管理者反省手册 ..... 张红慧编著
96. 新官上任——新任经理人工作指南 ..... 王福奎编著
97. 长袖善舞——管理者人际关系谋略 ..... 郭瑞莲编著
98. 一诺千金——管理者的语言艺术 ..... 李亚萍编著
99. 漫步地球村——管理者国际交往手册 ..... 梁桂宽编著
100. 路路通——企业办证指南 ..... 孙建汉编著

